

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

VŨ TIẾN HÙNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ
THỰC HIỆN DỰ ÁN “ĐẦU TƯ XÂY DỰNG
CÔNG TRÌNH THỦY ĐIỆN IAGRAI 3 - GIA LAI”**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 2: TS. Nguyễn Đình Huỳnh

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 năm 2011.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Thành công của dự án thường được xem xét dưới các góc độ chất lượng sản phẩm, chi phí, hiệu quả tài chính và tiến độ thực hiện dự án. Trong đó tiêu chí về tiến độ - hoàn thành dự án đúng thời gian qui định với các mốc thời gian cụ thể là rất quan trọng. Đây cũng là tiêu chí mà tỷ lệ dự án vi phạm rất cao. Vì vậy, từ thực tế công tác và sau khi theo học lớp Cao học QTKD do Đại học Đà Nẵng mở tại Phân hiệu Kon Tum, tôi chọn đề tài: *Hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án “Đầu tư xây dựng công trình thủy điện Iagrai 3 - Gia Lai”* làm luận văn tốt nghiệp.

2. MỤC TIÊU TỔNG QUÁT VÀ CỤ THỂ

Mục tiêu cụ thể của đề tài: Từ một dự án cụ thể do Công ty cổ phần Sông Đà 4 - Tập đoàn Sông Đà đầu tư tại Tỉnh Gia Lai “Dự án đầu tư xây dựng công trình thủy điện Iagrai 3” đề:

- Đánh giá đúng thực trạng công tác quản lý tiến độ của dự án và đi sâu phân tích công tác lập tiến độ, giám sát và kiểm soát tiến độ thực hiện dự án. Rút ra được các kết quả, những vấn đề đặt ra cần giải quyết và những nguyên nhân của chúng.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý tiến độ dự án dựa trên kế hoạch thực hiện dự án đã và đang triển khai thực hiện.

3. TỔNG QUAN - TÀI LIỆU

3.1. Tài liệu dự án

3.2 Tổng quan

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng cụ thể là nghiên cứu quản trị tiến độ dự án đầu tư xây dựng thủy điện Iagrai 3 tỉnh Gia Lai.

Đề tài tập trung nghiên cứu và phân tích sâu công tác quản lý tiến độ, giám sát & kiểm soát tiến độ thực hiện dự án. Nghiên cứu các yếu tố liên quan ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ thực hiện dự án như: công tác chuẩn bị đầu tư, giải phóng mặt bằng, khảo sát, thiết kế, thi công... và ảnh hưởng của các bên tham gia vào dự án.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

4.2.1. Phương pháp nghiên cứu chung

Trong triển khai nghiên cứu đề tài, tác giả sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, các lý thuyết về quản trị dự án và các môn khoa học khác để nhìn nhận, phân tích đánh giá các vấn đề một cách khoa học và khách quan. Đây cũng là cơ sở của phương pháp luận để vận dụng các phương pháp chuyên môn được chính xác trong quá trình nghiên cứu của đề tài.

4.2.2. Các phương pháp cụ thể

- Các phương pháp thu thập thông tin:
- Phương pháp chuyên gia:
- Phương pháp phân tích tổng hợp:

4.3. Phạm vi nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả luận văn tập trung vào việc sử dụng các cơ sở lý thuyết đã được thừa nhận rộng rãi trong quản trị dự án, để xây dựng một cách tiếp cận logic cho việc quản trị tiến độ dự án đầu tư phát triển. Việc lập kế hoạch dự án tổng thể, triển khai kế hoạch và kết thúc dự án không thuộc phạm vi nghiên cứu này.

5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Đề tài tác giả đang nghiên cứu mang tính thực tế cao, gắn liền với thực trạng của một dự án thủy điện đã thực hiện xây dựng. Trong phạm vi đề tài chưa thể đề cập được hết các vấn đề tồn tại một cách toàn diện trên nhiều lĩnh vực của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình. Tuy nhiên, về khuôn khổ nhất định, đề tài đã đưa ra các giải pháp một cách tổng quát, đồng bộ về quản trị tiến độ dự án và cụ thể hoá thành các đề xuất hoàn thiện công tác quản lý tiến độ, để từ đó sẽ rút ra được những bài học kinh nghiệm thiết thực từ dự án này để áp dụng cho các dự án khác đang và sẽ triển khai thực hiện tại tỉnh Gia Lai nói riêng và khu vực Miền Trung Tây Nguyên nói chung.

6. CẤU TRÚC ĐỀ TÀI

Đề tài được cấu trúc thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị dự án, quản trị dự án đầu tư và quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng công trình.

Chương 2: Thực trạng công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án thủy điện Iagrai 3.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án làm bài học kinh nghiệm cho các dự án khác.

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN, QUẢN TRỊ DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

1.1. Tổng quan về dự án và quản trị dự án

1.1.1. Dự án là gì?

1.1.2 Chu kỳ sống của dự án và các giai đoạn của nó

1.1.3 Tiến trình quản lý dự án

1.1.4 Mục tiêu của quản lý dự án

1.2. Nội dung của công tác quản trị tiến độ dự án

Quản trị tiến độ dự án là quá trình quản lý bao gồm việc lập kế hoạch tiến độ, giám sát và kiểm soát tiến độ thực hiện dự án.

Mục đích của quản trị tiến độ là đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn qui định trong phạm vi ngân sách và nguồn lực cho phép.

1.2.1 Lập kế hoạch tiến độ

1.2.1.1 Khái niệm và vai trò của kế hoạch tiến độ trong thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

Kế hoạch tiến độ thực hiện dự án là bản kế hoạch bao gồm các bước: xác định các công việc, sắp xếp trình tự thực hiện các công việc, ước lượng thời gian thực hiện từng công việc và xây dựng tiến độ thực hiện dự án.

1.2.1.2 Xác định công việc

Xác định các công việc là xây dựng một danh sách các công việc cần thực hiện trong dự án. Các căn cứ xác định danh sách các công việc:

- WBS (Cấu trúc phân tách công việc): Là một tập hợp các bộ phận của dự án theo định hướng kết quả, mục tiêu dự án.

- Báo cáo phạm vi: là mô tả các công việc cần thiết phải thực hiện để tạo kết quả của dự án và chỉ các công việc đó mà thôi.

- Thông tin lịch sử về những dự án trước đó.

- Các ràng buộc: các giới hạn được ấn định cho dự án và công tác quản lý (ví dụ như: thời hạn, ngân sách, tiêu chuẩn kỹ thuật - chất lượng...)

- Ý kiến chuyên gia.

1.2.1.3 Sắp xếp trình tự các công việc

Sắp xếp trình tự các công việc là tiến trình xác định mối liên hệ phụ thuộc giữa các công việc trong dự án. Mục đích để làm sao cho với trình tự được sắp xếp, các công việc đều được thực hiện để tạo ra các kết quả và hoàn thành mục tiêu dự án.

1.2.1.4 Ước lượng thời gian các công việc

Là việc ước lượng thời gian thực hiện từng công việc trong danh mục công việc của dự án. Các ước lượng này được sử dụng để xây dựng tiến độ, dự đoán thời điểm hoàn thành dự án.

1.2.1.5 Xây dựng kế hoạch tiến độ

Sau khi thực hiện các bước: xác định các công việc, sắp xếp trình tự các công việc và ước lượng thời gian của các công việc, chúng ta tiến hành xây dựng kế hoạch tiến độ. Xây dựng kế hoạch tiến độ là bước cuối cùng để lập kế hoạch tiến độ, để xây dựng kế hoạch tiến độ, chúng ta sử dụng các kỹ thuật sau đây:

a. Mạng công việc:

b. Kỹ thuật tổng quan và đánh giá dự án PERT (Program Evaluation and Review Technique) và Phương pháp đường găng CPM (Critical Path Method).

c. Biểu đồ Gantt

d. Quan hệ giữa PERT với GANTT và các kỹ thuật khác:

1.2.2 Giám sát tiến độ

1.2.2.1 Khái niệm và mục đích của giám sát tiến độ trong thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

- Khái niệm: Giám sát là quá trình thu thập, ghi nhận và báo cáo thông tin liên quan đến tất cả các khía cạnh của việc thực hiện tiến độ dự án mà các bên hữu quan quan tâm.

- Mục đích: Giám sát nhằm mục đích cung cấp cho tất cả các thành viên quan tâm đến dự án nguồn thông tin thường xuyên liên tục và định kỳ nhằm kiểm soát tiến độ dự án một cách hữu hiệu. Giám sát là hoạt động giúp xác định dự án có đang được thực hiện theo đúng kế hoạch hay không, và sẽ báo cáo bất cứ sai lệch phát sinh để từ đó đề xuất hành động điều chỉnh trước khi quá muộn.

1.2.2.2 Thiết lập hệ thống giám sát

- Nhận định các nhân tố then chốt cần giám sát: Cần phải định nghĩa chính xác các đặc điểm cụ thể nào của các mục tiêu cần được giám sát. Giám sát nên tập trung chủ yếu vào việc đo lường các khía cạnh khác nhau của đầu ra (kết quả) hơn là cường độ của hoạt động.

- Xác định rõ dạng thông tin cần thu thập: Thông tin cần thu thập có thể bao gồm nhiều loại dữ liệu khác nhau, tuy nhiên vấn đề cơ bản là phải xác định một cách chính xác dữ liệu sẵn có nào cần được thu thập.

1.2.2.3 Nhu cầu thông tin và quy trình báo cáo

1.2.2.4 Các công cụ và kỹ thuật giám sát tiến độ

a. Các kỹ thuật xác định tiến triển:

b. Các biểu đồ mốc sự kiện quan trọng:

c. Các chỉ số đo lường sự biến động của kế hoạch và chi phí.

Người ta sử dụng phương pháp phân tích giá trị thu nhập (earned value analysis - EVA).

Việc bám sát kế hoạch bằng EVA yêu cầu nắm bắt các khái niệm về các biến số sau đây:

- *Giá trị kế hoạch (PV):*
- *Giá trị thu được (earned value-EV):*
- *Chi phí thực tế (AC):*
- *Độ lệch kế hoạch - Schedule Variance (SV):*
- *Phần trăm về độ lệch kế hoạch - Schedule Variance*

Percent (SV%):

- *Chỉ số thực hiện kế hoạch - Schedule Performance Index (SPI):*

Với các công thức được cho trên đây, cùng với một đường tham chiếu được xác định rõ ràng, và tiến độ của các tác vụ, chúng ta có thể báo cáo tất cả toàn bộ tiến trình một cách chính xác.

Ngay khi sử dụng EVA, chúng ta cũng có thể rơi vào trường hợp sai lầm trong việc đánh giá mang tính chủ quan khi báo cáo quy trình một phần trên các tác vụ chi tiết. Một giải pháp thông thường để báo cáo sự hoàn tất một phần ở một tác vụ là áp dụng quy tắc 0-50-100 của các tiến trình:

- *Tác vụ hoàn tất 0%:* Tác vụ chưa bắt đầu
- *Tác vụ hoàn tất 50%:* Tác vụ đã được bắt đầu nhưng chưa

hoàn tất.

- ***Tác vụ hoàn tất 100%:* Tác vụ đã được hoàn thành.**

d. Phân tích xu hướng:

Phân tích xu hướng sử dụng các dữ liệu về hiệu quả trong quá khứ với các tính toán toán học để chỉ ra xu hướng của hiệu quả trong tương lai.

1.3.3 Kiểm soát tiến độ

1.3.3.1 Khái niệm và vai trò của công tác kiểm soát tiến độ

- Khái niệm: kiểm soát là sử dụng thông tin do giám sát thu thập được để điều chỉnh tình hình thực hiện phù hợp với kế hoạch đề ra.

- Vai trò: Quản lý tiến độ nhằm mục đích kiểm tra kết quả công việc, các điều kiện, các yêu cầu để biết tiến độ đã thay đổi để từ đó kịp thời đưa ra hành động điều chỉnh phù hợp.

1.3.3.2 Đầu vào của tiến trình kiểm soát tiến độ

a. Sử dụng tiến độ dự án

Tiến độ dự án được dùng như một đầu vào của tiến trình kiểm soát thay đổi. Tiến độ dự án biểu diễn quan hệ của các công việc, thời gian thực hiện công việc và trình tự thực hiện công việc.

b. Đánh giá các báo cáo hiệu quả

Các báo cáo hiệu quả là đầu vào của kiểm soát thay đổi tiến độ.

c. Xem xét các yêu cầu thay đổi

Hầu hết các yêu cầu thay đổi là do:

- Giá trị gia tăng: thay đổi sẽ giảm chi phí (thường là do các tiến bộ công nghệ)

- Các sự kiện bên ngoài: ví dụ như các luật lệ mới hoặc các yêu cầu mới của ngành.

- Các sai sót: sai sót có thể xảy ra đối với tiến độ dự án.

- Đối phó rủi ro: đây là trường hợp một rủi ro đã được xác định và cần phải điều chỉnh tiến độ để giảm đi rủi ro này.

d. Căn cứ vào kế hoạch quản lý tiến độ

Kế hoạch quản lý tiến độ là kết quả của tiến trình hoạch định tiến độ, tài liệu này sẽ kiểm soát cách thức điều chỉnh tiến độ dự án.

1.3.3.3 Đo lường sự biến động của kế hoạch tiến độ

Công tác kiểm soát tiến độ trước hết phải bắt đầu bởi việc đo lường sự biến động của kế hoạch về mặt tiến độ.

Phân tích sai lệch là sự so sánh giữa thời điểm kết thúc các công việc theo tiến độ và thời điểm kết thúc thực tế.

1.3.3.4 Điều chỉnh kế hoạch tiến độ

a. Hành động điều chỉnh

Hành động điều chỉnh là bất kỳ phương pháp nào được áp dụng để làm cho tiến độ dự án trở về đúng với ngày dự kiến ban đầu mục tiêu đã đề ra cho ngày kết thúc dự án.

b. Cập nhật tiến độ

Cập nhật tiến độ là bất kỳ sự thay đổi được thực hiện đối với tiến độ trong quản lý dự án.

c. Điều chỉnh kế hoạch dự án

Khi xảy ra thay đổi, kế hoạch dự án cần phải được điều chỉnh để phản ánh các thay đổi này.

1.3.3.5 Bài học kinh nghiệm

Các bài học kinh nghiệm về xây dựng tiến độ, thay đổi về tiến độ và cách xử lý các sai lệch sẽ trở thành thông tin lịch sử của dự án.

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN DỰ ÁN THỦY ĐIỆN IAGRAI 3

2.1. Tổng quan về dự án thủy điện Iagrai 3

2.1.1 Mục tiêu của dự án

Nhiệm vụ chủ yếu là phát điện thương phẩm với các thông số năng lượng: Tổng công suất lắp máy 7,5 MW; tương ứng điện lượng trung bình năm $E_{tb} = 36,27.10^6$ kWh, công suất đảm bảo 1,65 MW.

2.1.2 Quy mô của dự án

Dự án thủy điện Ia Grai 3 có nhiệm vụ chủ yếu là sản xuất kinh doanh bán điện cho Tổng công ty Điện lực Việt Nam (EVN).

a. Quy mô dự án với các thông số chủ yếu sau:

b. Các thông số khác:

2.2. Phân tích thực trạng công tác quản lý tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3

2.2.1 Tình hình lập kế hoạch quản lý tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3

2.2.1.1. Xác định công việc

Việc xác định công việc đã được xác định trên cơ sở:

- Các công việc phục vụ chủ yếu cho quá trình thi công xây dựng công trình.

- Thông tin lịch sử của dự án trước đó là dự án thủy điện RìNinh II cũng do Tổng công ty Sông Đà đầu tư tại xã YaLy - huyện ChưPăh - tỉnh Gia Lai.

- Các ràng buộc chủ yếu căn cứ vào tiêu chuẩn kỹ thuật đặc thù

trong thi công công trình thủy điện như sơ đồ dẫn dòng các mùa (lũ, khô), yêu cầu chất lượng thi công các kết cấu công trình.

- Ý kiến chuyên gia ở đây chủ yếu thông qua hình thức thẩm định hồ sơ thiết kế của Trung tâm tư vấn Trường đại học Xây dựng do các giảng viên của Trường đại học xây dựng Hà Nội thực hiện.

2.2.1.2 Sắp xếp trình tự các công việc

Việc sắp xếp trình tự các công việc được tư vấn thiết kế lập chủ yếu dựa vào phụ thuộc bắt buộc theo trình tự dự án thủy điện thuần túy.

2.2.1.3 Ước lượng thời gian các công việc

Các công việc sau khi đã được xác định và sắp xếp đã được tư vấn thiết kế và Ban QLDA ước lượng cơ bản trên cơ sở thông tin lịch sử và kinh nghiệm.

2.2.1.4 Phương pháp xây dựng kế hoạch tiến độ

Đơn vị tư vấn thiết kế và Ban QLDA đã sử dụng phương pháp biểu đồ Gantt để xây dựng kế hoạch tiến độ.

Các MOC thi công chính cần hoàn thành như sau:

- Hoàn thành hệ thống đường thi công, điện nước và khu phụ trợ, lán trại: 31/12/2009.
- Kết thúc thi công đập tràn xả lũ: 30/11/2010.
- Kết thúc thi công cửa nhận nước, đường ống dẫn nước 30/6/2011.
- Kết thúc thi công đập dâng, nhà máy, trạm phân phối điện: 30/4/2012.
- Phát điện tổ máy 1: 09/5/2012; tổ máy 2: 31/5/2012; tổ máy 3: 30/6/2012.

a)Ưu điểm của phương pháp

b)Nhược điểm của phương pháp

2.2.2 Công tác giám sát tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3

Báo cáo là một trong những công cụ hữu hiệu chính để thu thập thông tin trong quá trình giám sát tiến độ dự án.

2.2.2.1 Các cấp báo cáo

- Báo cáo Công ty Sông Đà 4: Căn cứ theo kế hoạch, tiến độ đã được Công ty Sông Đà 4 phê duyệt, Ban QLDA thủy điện Ia Grai 3 thực hiện báo cáo tuần, tháng, năm định kỳ theo “Báo cáo công tác thực hiện đầu tư dự án thủy điện Ia Grai 3”

2.2.2.2. Đánh giá tình thực hiện báo cáo giám sát tiến độ

Nội dung của các báo cáo đã nêu lên được tình hình thực hiện dự án so với kế hoạch đã được phê duyệt, biểu diễn được tiến độ của các hoạt động đang diễn ra, các biến động liên quan trong quá trình thực hiện dự án. Tuy nhiên thông tin trong báo cáo chủ yếu diễn giải bằng lời, ít sử dụng biểu đồ thống kê, phân tích dữ liệu. Đặc biệt đối với cấp quản lý thấp hơn, tần suất báo cáo cao, cần những thông tin chi tiết và báo cáo có dung lượng ngày càng lớn làm cản trở các thành viên nhóm dự án tìm ra các thông tin mà họ cần.

Chưa thống nhất một mẫu báo cáo giám sát sẵn có phục vụ cho cán bộ giám sát tại công trường, mà cụ thể là chưa xác định được tiêu chí nào cần giám sát và giám sát dựa trên kế hoạch cụ thể nào.

2.2.3 Công tác kiểm soát tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3

2.2.3.1 Đo lường sự biến động của kế hoạch tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3

Trên cơ sở thông tin thu thập từ các báo cáo và theo dõi tình hình

thực tế của tiến độ, Ban quản lý Dự án thủy điện Ia Grai 3 đã thực hiện kiểm soát tiến độ từng hạng mục theo kế hoạch tổng tiến độ công trình đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Dự án thủy điện Ia Grai 3 thực hiện trong thời gian 2,5 năm, trong từng năm, từng mùa có các mốc tiến độ chính. PM đã lập kế hoạch tiến độ theo từng năm trong đó kiểm soát các mốc tiến độ chính.

Bảng 2.4. Bảng kiểm soát MOC tiến độ hoàn thành các công việc

TT	Tên công việc	MOC hoàn thành		Ước thời gian chênh lệch
		Kế hoạch	Thực tế	
1	Hoàn thành đường thi công, điện nước và khu phụ trợ, lán trại	12/2009	04/2010	(-) 4 tháng
2	Kết thúc thi công đập tràn xả lũ	11/2010	Chưa xong	(-) 5 tháng
3	Kết thúc đào hố móng nhà máy	10/2010	Chưa làm	(-) 3 tháng

Việc đo lường sự biến động của kế hoạch tiến độ dự án trong năm dựa trên tiến độ thực tế so với các mốc tiến độ đã được duyệt trong năm.

2.2.3.2 Hoạch định bổ sung

Trong thời gian triển khai thực hiện dự án, tất cả các mốc tiến độ chính đều không đạt được trong năm kế hoạch, Ban quản lý dự án thủy điện Ia Grai 3 đã báo cáo Công ty Sông Đà 4 trình Tổng công ty Sông Đà điều chỉnh kế hoạch và hiệu chỉnh các mốc tương ứng. Với đặc thù của công trình thủy điện phải thi công theo mùa và

phương án dẫn dòng thi công, do đó khi thay đổi các MOC tiến độ chính dẫn đến bắt buộc phải hiệu chỉnh tiến độ hoàn thành dự án.

2.2.3.3 Cập nhật tiến độ

Sau khi Công ty Sông Đà 4 thông qua và Tổng công ty Sông Đà phê duyệt điều chỉnh kế hoạch, tiến độ của dự án, Ban QLDA sẽ lập tiến độ chi tiết làm cơ sở thực hiện các bước tiếp theo.

Bảng 2.6. Bảng kê các công việc điều chỉnh MOC tiến độ hoàn thành

TT	Tên công việc	MOC hoàn thành		Thời gian điều chỉnh
		Kế hoạch	Điều chỉnh	
1	Kết thúc thi công đập tràn xả lũ	11/2010	11/2011	(-) 12 tháng
2	Kết thúc thi công cửa nhận nước, đường ống dẫn nước	6/2011	7/2012	(-) 13 tháng
3	Kết thúc thi công đập dâng, nhà máy, trạm phân phối điện	4/2012	11/2012	(-) 7 tháng
4	Phát điện tổ máy 1	5/2012	02/2013	(-) 9 tháng
5	Phát điện tổ máy 2	6/2012	03/2013	(-) 9 tháng
6	Phát điện tổ máy 3	7/2012	04/2013	(-) 9 tháng

2.2.3.4 Rút ra nhận định về công tác kiểm soát tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

2.3. Phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

2.3.1 Nguyên nhân từ bước lập kế hoạch tiến độ

2.3.1.1 Xác định công việc

Ngay tại bước đầu tiên của lập kế hoạch tiến độ là xác định công việc, PM đã không thực hiện tốt, dẫn đến hệ lụy của nó là gần như tất cả các công việc không được xác định trong biểu đồ tiến độ, đều không hoàn thành theo kế hoạch. Chúng ta có thể thấy một số ví dụ điển hình cho vấn đề này qua bảng 2.7 sau đây:

Bảng 2.7. Bảng kê các công việc chậm MOC tiến độ hoàn thành

TT	Tên công việc	MOC hoàn thành		Thời gian chậm
		Kế hoạch	Thực tế	
1	Hoàn thành thủ tục giao đất	10/2009	01/2010	3 tháng
2	Đền bù giải phóng mặt bằng	12/2009	05/2010	5 tháng
3	Phê duyệt TKKT & TDT	01/2010	04/2010	3 tháng
4	Hợp đồng tín dụng vay vốn	04/2010	12/2010	8 tháng
5	Đấu thầu thiết bị ngoài nước	04/2010	03/2011	10 tháng

Chúng ta sẽ cùng xem xét nguyên nhân chậm tiến độ của từng công việc chi tiết nêu trên.

a> Hoàn thành thủ tục pháp lý giao đất của địa phương.

b> Đền bù giải phóng mặt bằng.

c> Phê duyệt thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán.

d> Hợp đồng tín dụng vay vốn

e> Đấu thầu thiết bị ngoài nước

2.3.1.2 Ước lượng thời gian công việc

Ở đây, Ban QLDA đã sử dụng 2 kỹ thuật là ước lượng tương tự và yêu cầu nguồn lực.

- *Ước lượng tương tự:*

- *Yêu cầu nguồn lực:*

Rõ ràng ở đây, Ban QLDA đã chưa ước lượng được chính xác thời gian thực hiện công việc. Các kỹ thuật mà họ sử dụng để ước lượng chưa được đầy đủ và xem xét kỹ lưỡng, dẫn đến hạng mục lán trại, phụ trợ thi công chậm 4 tháng so với dự kiến.

2.3.1.3 Lập tiến độ dự án

Như đã mô tả ở phần trên tiến độ dự án thủy điện Ia Grai 3 được Ban QLDA lập và biểu diễn bằng biểu đồ Gantt. Đây là một kỹ thuật lập tiến độ khá phổ biến ở Việt Nam hiện nay, tuy có những hạn chế nhất định nhưng về cơ bản đối với những dự án nhỏ, nó hoàn toàn có thể đáp ứng để quản lý dự án được. Chúng ta sẽ cùng xem xét, phân tích nguyên nhân chậm tiến độ do thiếu sót trong việc lập biểu đồ các nguồn lực nội dụng sau đây:

- *Thiếu sót do cân đối nguồn lực nhân lực.*

- *Thiếu sót do cân đối nguồn lực tài chính.*

Bên cạnh đó một thiếu sót rất quan trọng là Ban QLDA chưa sử dụng công cụ lập đường Găng để phục vụ giám sát tiến độ dự án.

2.3.2 Nguyên nhân bước giám sát tiến độ

Giám sát là một bước hết sức quan trọng, nó là cơ sở để kiểm soát tiến độ thực hiện dự án. Ở đây, Ban QLDA và chủ đầu tư đơn thuần chỉ sử dụng công cụ giám sát qua hệ thống báo cáo mà chưa quan tâm sử dụng các công cụ phân tích khác.

2.4. Đánh giá công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

2.4.1 Những kết quả đạt được

Việc xây dựng Nhà máy thủy điện Ia Grai 3 ngoài nhiệm vụ chính là cung cấp điện cho hệ thống điện quốc gia, góp phần khắc phục sự thiếu hụt điện năng, còn giúp cải thiện môi trường sinh thái, góp phần quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế - xã hội và cải thiện đời sống nhân dân trong khu vực, đặc biệt là đối với đồng bào các dân tộc ít người.

CHƯƠNG 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN DỰ ÁN THỦY ĐIỆN IA GRAI 3

3.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

3.1.1 Bảo đảm tính hiệu quả kinh tế của dự án.

3.1.2. Phù hợp với mục tiêu của dự án.

3.2. Mục tiêu, giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

Hiện tại, tổng tiến độ thực hiện dự án sau khi điều chỉnh phải bàn giao hoàn thành vào tháng 4/2013. Trên cơ sở đó, các mục tiêu, giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án bao gồm các nội dung sau:

- Hoàn thiện hệ thống giám sát, kiểm soát tiến độ nhằm đảm bảo hoàn thành bàn giao dự án đúng tổng tiến độ đã hiệu chỉnh.

- Tổng hợp cường độ thi công các công tác chính như đào đắp đất đá, công tác đổ bê tông, công tác gia công lắp dựng cơ khí để từ đó xây dựng và tổ chức phân phối, giám sát, điều chỉnh các nguồn lực như nhân lực, thiết bị, tài chính...để đảm bảo đẩy nhanh hoàn thành tiến độ các hạng mục công trình.

- Tăng cường mối liên hệ giữa các bên tham gia dự án để tranh thủ sự ủng hộ, đồng lòng cùng giải quyết các khó khăn, vướng mắc, của các bên nhằm hoàn thành dự án đúng tiến độ.

- Thường xuyên giám sát, điều chỉnh các công việc ràng buộc nhau có nguy cơ chậm tiến độ. Khi xảy ra các công việc chậm tiến độ,

ngay lập tức phải điều chỉnh rút ngắn các công việc ràng buộc sau đó để đảm bảo tổng tiến độ còn lại của dự án không bị đẩy lùi theo.

- Tăng cường sử dụng công cụ, kỹ thuật của phần mềm quản lý dự án để phục vụ cung cấp đầy đủ các thông tin, xác định vị trí tiến độ, bức tranh tổng quát của dự án. Từ đó, giúp cho Ban QLDA và các bên liên quan có các quyết định chính xác trong quản lý tổng tiến độ.

- Tăng cường tổ chức các hội thảo, giao ban các bên để lấy ý kiến chuyên gia trong lĩnh vực kỹ thuật nhằm sử dụng biện pháp kỹ thuật chuyên ngành để rút ngắn thời gian thi công các công việc. Từ đó, đảm bảo các công việc trên đường găng của dự án có thời gian dự trữ, khi xảy ra chậm tiến độ sẽ không làm chậm tiến độ bàn giao dự án.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3

3.3.1 Hoàn thiện hệ thống giám sát tiến độ

3.3.1.1 Thiết kế hệ thống giám sát tiến độ

- Nhận định được nhân tố cần giám sát:
- Giám sát dựa trên kế hoạch được duyệt:

3.3.1.2 Xây dựng báo cáo theo biểu đồ về mức sự kiện mục tiêu (MOC)

3.3.1.3. Sử dụng biểu đồ Chart

3.3.1.4. Sử dụng kỹ thuật đường Găng

3.3.2 Hoàn thiện quá trình kiểm soát tiến độ

3.3.2.1 Xây dựng hệ thống kiểm soát tiến độ

Một trong những công cụ nổi bật để kiểm soát tiến độ là Hệ thống kiểm soát tiến độ. Hệ thống này sẽ bao gồm các yếu tố:

- Tập hợp một cách có hệ thống các yêu cầu thay đổi và các văn bản.

- Theo dõi các yêu cầu thay đổi trong toàn bộ hệ thống.
- Xác định cấp thông qua thay đổi bắt buộc cho các thay đổi khác nhau.
- Hỗ trợ các chính sách thay đổi trong toàn bộ hệ thống.
- Kiểm soát khối lượng thi công có đảm bảo kế hoạch đã đề ra hay không (kế hoạch khối lượng theo tuần, tháng, quý).
- Kiểm soát các mốc thời gian bắt đầu và kết thúc trong thực tế của các công tác được ghi trong tiến độ chi tiết so với tiến độ chi tiết được thỏa thuận.
- Kiểm soát việc huy động nhân lực và thiết bị.
- Kiểm soát tình hình chuẩn bị nguyên vật liệu: Xem xét các hợp đồng, đơn đặt hàng của Nhà thầu, tình hình tập kết nguyên vật liệu tại kho bãi công trường so với yêu cầu của các công việc.

3.3.2.2 Sử dụng chỉ số SPI để đo lường sự biến động của kế hoạch

Để kiểm soát tiến độ giải pháp hữu hiệu nhất là sử dụng chỉ số thực hiện kế hoạch - Schedule Performance Index (SPI) để đo lường sự biến động của kế hoạch.

Bảng 3.3 Bảng số liệu đo lường sự biến động của kế hoạch từ năm 2009 đến quýI năm 2011

(Thông tin được tổng hợp từ số liệu được thu thập tại các báo cáo)

Giá trị thu được	Năm 2009	Năm 2010	3 tháng đầu 2011
(BCWS) Giá trị thực hiện theo kế hoạch (Triệu đồng)	18.780,00	44.674,32	22.541,00
(BCWP) Giá trị thu nhập thực tế (Triệu đồng)	7.699,84	24.119,85	16.866,00
SPI=BCWP/BCWS	0,41	0,54	0,74

3.3.2.3 Sử dụng biểu đồ xương cá để xác định nguyên nhân chậm tiến độ của các hạng mục

3.3.2.4 Các giải pháp xử lý chậm tiến độ từ kết quả phân tích chỉ số SPI

3.3.3 Tổ chức phân phối, giám sát, điều chỉnh các nguồn lực

3.3.3.1 Tổng hợp khối lượng các công tác chính

Tổng hợp khối lượng các công tác chính của từng hạng mục công trình theo từng tháng (có thể tuần, quý), sau đó thể hiện dưới dạng biểu đồ cường độ thi công phù hợp với sơ đồ Gantt điều chỉnh của dự án.

Mục đích của kỹ thuật này là để làm cơ sở cho PM tính toán nhu cầu các nguồn lực cần có cho từng tháng, đồng thời cũng giúp cho các bên hữu quan nhận định sơ bộ tổng khối lượng công việc chính còn phải thực hiện để hoàn thành dự án.

3.3.3.2. Xây dựng biểu đồ nguồn lực

Biểu đồ nguồn lực theo thời gian là một công cụ hữu ích đối với các bên tham gia quản lý dự án. Biểu đồ này được vẽ bằng cách tính tổng yêu cầu nhân lực đối với mỗi công việc trong mỗi thời kỳ với một tiến độ cụ thể.

Từ đó, ta sẽ lập được biểu đồ nhu cầu từng nguồn lực trong kỳ. Biểu đồ này thường được vẽ dưới biểu đồ Gantt, nó chỉ rõ trong từng thời kỳ cần bao nhiêu nguồn lực để hoàn thành, điều này làm cho các nhà quản trị nhận thức rõ để có các bước điều chỉnh nguồn lực nhằm đảm bảo hoàn thành tiến độ dự án.

3.3.4 Tăng cường mối liên kết giữa các bên tham gia dự án

3.3.4.1 Xây dựng kế hoạch truyền thông

3.3.4.2 Tăng cường mối liên kết giữa các bên tham gia dự án

3.3.5. Xây dựng báo cáo tiến triển tình hình thực hiện tiến độ dự án

3.3.6 Thực hiện hành động điều chỉnh các công việc chậm tiến độ

3.3.7 Tăng cường sử dụng phần mềm trong quá trình quản lý tiến độ

3.3.8. Lấy ý kiến chuyên ngành để rút ngắn thời gian thi công

KẾT LUẬN

Dự án thủy điện Ia Grai 3 có thể nói là một mô hình thể hiện rõ nét công tác xã hội hoá đầu tư ngành điện của Chính phủ. Dự án có sự tham gia đầy đủ của nhiều thành phần trong xã hội, với phương án huy động vốn thường thấy ở các dự án thủy điện đã và đang thực hiện. Nằm ngoài mục tiêu tốt đẹp của một chủ trương đúng đắn ban đầu, với sự quản lý còn nhiều thiếu sót Ban QLDA đã không thực hiện tốt nhiệm vụ quản trị tiến độ của dự án. Dự án đã buộc phải điều chỉnh lùi tiến độ hoàn thành gần 1 năm. Trong khuôn khổ luận văn, tác giả không đi sâu vào phân tích hiệu quả của dự án khi giãn tiến độ phát điện, nhưng có thể nhận thấy tổn thất rất lớn về mặt tài chính và xã hội cho các bên liên quan đến dự án.

Có thể nhận thấy hình ảnh chậm tiến độ của các dự án thủy điện vừa và nhỏ tại Việt Nam trong thời điểm hiện nay là thường xuyên xảy ra. Nó có thể là do nguyên nhân phát triển quá nóng của các dự án thủy điện, mặt khác qua phân tích của tác giả với dự án thủy điện Ia Grai 3 còn tồn tại rất nhiều nguyên nhân dẫn đến chậm tiến độ.

Trong khuôn khổ luận văn, tác giả đã cơ bản hệ thống hóa cơ sở lý luận quản trị tiến độ dự án, đánh giá tổng quát thực trạng quản trị dự án, phân tích sâu các nguyên nhân chậm tiến độ và đề xuất một số giải pháp thực tiễn hoàn thiện quản trị tiến độ dự án đầu tư thủy điện Ia Grai 3. Mặc dù như đã phân tích, có nhiều nguyên nhân làm chậm tiến độ, tuy nhiên, theo tác giả nguyên nhân sâu xa và xuyên suốt đó là hạn chế chuyên môn về lý thuyết quản trị tiến độ dự án của các bên tham gia quản lý dự án. Đây hình như là một nguyên nhân cơ bản của đại đa số các dự án thủy điện vừa và nhỏ bị chậm tiến độ hiện nay có mô hình đầu tư tương tự tại Việt Nam.

Với những kiến thức được trang bị qua khoá học, tác giả mong muốn đề tài nghiên cứu đã góp phần làm sáng tỏ về mặt lý luận trong việc sử dụng những kiến thức quản lý dự án và phân tích chuyên sâu về quản lý tiến độ dự án để tổ chức tốt quá trình thực hiện dự án thủy điện Ia Grai 3 nói riêng và là bài học kinh nghiệm cho các dự án thủy điện vừa và nhỏ thực hiện khu vực Miền Trung Tây Nguyên nói chung. Tuy nhiên, với phạm vi nghiên cứu hẹp nên không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được các góp ý để tiếp tục bổ sung và hoàn thiện đề tài này./.