

# NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÁC CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG TẠI VIỆT NAM

● PHẠM THỊ TÌNH THƯƠNG - BÙI VĂN TUYẾN

## TÓM TẮT:

Bài báo trình bày một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý dự án đầu tư các công trình giao thông tại Việt Nam. Quản lý dự án bao gồm 3 giai đoạn chủ yếu, đó là việc lập kế hoạch, điều phối thực hiện mà nội dung chủ yếu là quản lý tiến độ thời gian, chi phí và thực hiện giám sát các công việc dự án nhằm đạt được những mục tiêu xác định. Ngoài ra, bài báo còn phân tích những nhân tố quan trọng quyết định đến sự thành công trong quản lý dự án đầu tư công trình giao thông gồm: môi trường ngoại vi; nhà quản lý dự án; thành viên nhóm dự án; tổ chức; yếu tố nội tại; phản ứng hệ thống. Qua đó, nhóm tác giả nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư các công trình giao thông tại Việt Nam, các giải pháp xoay quanh các giai đoạn lập kế hoạch, điều phối thực hiện và giám sát dự án.

**Từ khóa:** quản lý dự án, công trình giao thông, năng lực quản lý.

## 1. Đặt vấn đề

Ngày nay, nhờ có sự phát triển của khoa học kỹ thuật và trình độ công nghệ, việc quản lý các dự án đầu tư đã tốt hơn nhiều so với trước đây và nhìn chung mang lại nhiều kết quả tích cực. Tuy nhiên, việc quản lý các dự án đầu tư nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức, qua đó hỗ trợ thực hiện tầm nhìn sứ mệnh đề ra vẫn là một thách thức. Chẳng hạn, một số dự án công trình giao thông đã hoàn thành đúng thời hạn, trong ngân sách, phạm vi và chất lượng nhưng dự án không thực hiện được các mục tiêu chiến lược cho

chính quyền địa phương, bao gồm tăng cường sử dụng phương tiện giao thông công cộng và giảm lưu lượng giao thông trên các tuyến đường chính. Theo Shenhar và Holzman (2017) báo cáo về hiệu quả khai thác tuyến tàu điện ngầm cho thấy trong khi kỳ vọng đón một triệu hành khách trong năm đầu tiên hoạt động, nhưng con số thực tế là dưới 60.000. Không đạt được các mục tiêu chiến lược từ các khoản đầu tư dự án do hiệu suất dự án yếu kém là một vấn đề nhức nhối đối với nhiều nhà nghiên cứu.

Thực hành quản lý dự án đã được cải thiện

trong việc cung cấp thước đo tam giác sắt bao gồm phạm vi, chi phí và thời gian nhằm đo lường mức độ hoàn thành quản lý dự án, nhưng những mặt này còn ít hơn nhiều về mặt đáp ứng các lợi ích mong muốn của dự án. Điều này cho thấy các nhà tài trợ dự án có thể bị mất cơ hội đảm bảo lợi ích từ các khoản đầu tư để hỗ trợ các mục tiêu chiến lược tổ chức của mình. Nhiều tổ chức không nhận ra, ít đo lường, hoặc đo lường không chính xác mức độ thành công của một dự án trong việc đạt được mục tiêu đề xuất ở tương lai. Các lý do chủ yếu bao gồm: những thách thức trong việc khó khăn đo lường một số lợi ích phát sinh trong tương lai, thiếu các công cụ lập kế hoạch và theo dõi hỗ trợ. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho thấy yếu tố then chốt nhất là thiếu trách nhiệm giải trình cá nhân khi thực hiện các lợi ích của dự án trong tổ chức. Các nhà quản lý dự án thường không được trang bị kiến thức chuyên môn về dự án cần thiết để giám sát một loạt các dự án chiến lược khác nhau trong tổ chức. Do đó, trách nhiệm thực hiện lợi ích của dự án phải được giao cho một cá nhân khác trong tổ chức. Nhận thức được điều này, việc đảm bảo tính kỷ luật trong quản lý dự án đã được tăng cường nhấn mạnh vào quản lý lợi ích của dự án (Zwikael, 2016). Sự nhấn mạnh này đặc biệt quan trọng bởi hiện nay số lượng ngày càng nhiều các dự án lớn hơn, phức tạp, liên tổ chức và quy mô lớn. Nếu không đạt được lợi ích từ những nỗ lực đó, sẽ dẫn đến những tổn thất cho các nhà tài trợ dự án và quản lý dự án.

## 2. Quy trình và các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư

Quản lý dự án bao gồm 3 giai đoạn chủ yếu, là: lập kế hoạch, phối hợp thực hiện (nội dung chủ yếu là quản lý tiến độ thời gian, chi phí) và giám sát, cụ thể như thể hiện tại Hình 1.

Ngoài ra, Belassi và Tukul (1996) đã phân loại những nhân tố quan trọng quyết định đến sự thành công trong quản lý dự án đầu tư công trình giao thông, gồm:

- Môi trường ngoại vi, gồm: môi trường kinh tế, chính trị, xã hội; môi trường kỹ thuật; yếu tố tự nhiên; khách hàng; đối thủ cạnh tranh; nhà thầu phụ.

- Nhà quản lý dự án, cần có: khả năng phân quyền cho cấp dưới; khả năng thỏa hiệp; khả năng hợp tác, điều phối; nhận thức được vai trò và trách nhiệm của mình; có năng lực; cam kết gắn bó với dự án.

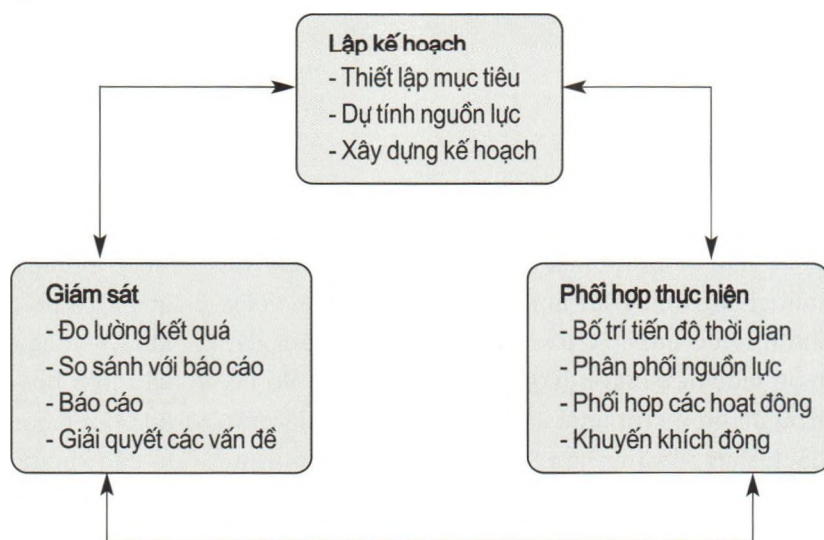
- Thành viên nhóm dự án, cần có: kiến thức cơ bản về kỹ thuật; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng xử lý tình huống; cam kết gắn bó với dự án.

- Tổ chức, cần: ủng hộ của nhà quản lý cấp cao; cơ cấu tổ chức; ủng hộ của nhà quản lý chức năng.

- Yếu tố nội tại, gồm: quy mô và giá trị của dự án; các hoạt động đặc thù của dự án; mật độ của dự án; chu kỳ hoạt động; tính cần thiết của dự án.

- Phản ứng hệ thống, gồm: sự chấp nhận và tư vấn khách hàng; đánh giá thành quả công việc của nhà thầu dự án (hiệu quả trong việc đề ra kế hoạch và đảm bảo tiến độ thực hiện, hiệu quả

Hình 1: Chu trình quản lý dự án



Nguồn: Đỗ Đình Đức-Bùi Mạnh Hùng (2012)

trong việc hợp tác và giao tiếp, sử dụng kỹ năng quản lý hiệu quả, giám sát và kiểm soát hiệu quả, sử dụng công nghệ hiệu quả); dự toán chi phí sơ bộ của dự án; tính sẵn có của nguồn lực: con người, tài chính, nguyên liệu thô và các phương tiện.

Việc nhận dạng các nhân tố quyết định sẽ góp phần đánh giá chính xác hơn cho dự án. Sự thành công hay thất bại trong quản lý dự án đầu tư được quyết định bởi các nhân tố quyết định cùng hiệu quả của các nhân tố. Việc nhận định được mối quan hệ nguyên nhân - hệ quả sẽ giúp tăng cường thành quả của dự án.

### **3. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý dự án đầu tư các công trình giao thông tại Việt Nam**

Hiện nay, quá trình thực hiện các công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông tại Việt Nam vẫn còn những tồn tại, sai sót trong một số công tác, cụ thể:

Công tác lập kế hoạch dự án chưa chính xác: việc lập kế hoạch cho dự án giúp tổ chức có được bức tranh tổng quan về dự án cũng như định hướng chung. Thông qua bản kế hoạch, dự đoán và ngăn chặn rủi ro, dự toán các chi phí, lịch trình và các vấn đề khác liên quan. Tuy nhiên, công tác này thường gặp nhiều sai sót, nhất là trong công tác khảo sát, thiết kế, lập dự án và đánh giá nhu cầu sử dụng dự án của chủ đầu tư đối với các đơn vị tư vấn. Việc lập kế hoạch dự án chưa chính xác gây ảnh hưởng đến việc bố trí nguồn nhân lực, vốn đầu tư cho dự án cũng như quy mô của dự án, dẫn đến khi thi công nhiều dự án phải điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn. Việc chuẩn bị hồ sơ dự án, thực hiện các thủ tục hành chính và triển khai đầu tư xây dựng của một số chủ đầu tư còn chưa tuân thủ theo quy định pháp luật, không đảm bảo tính hợp pháp. Bên cạnh đó, hiện vẫn tồn tại những dự án áp dụng quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng và định mức kinh tế - kỹ thuật chưa phù hợp, gây lãng phí vốn đầu tư, hiệu quả quản lý sử dụng vốn đầu tư xây dựng còn hạn chế. Công tác kế hoạch dự án chưa chính xác làm lãng phí thời gian trong xử

lý thông tin, phát sinh tranh chấp liên quan đến nghĩa vụ và ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu đề ra.

Giai đoạn thực hiện dự án còn nhiều bất cập: Thực tế hiện nay năng lực thực hiện dự án của nhiều chủ đầu tư vẫn còn hạn chế, chưa có sự chủ động trong các bước, như: thực hiện kế hoạch dự án chưa chính xác; không đảm bảo đúng tiến độ dự án; kiểm soát môi trường dự án lỏng lẻo; không có khả năng quản lý hỗ trợ, giúp đỡ cung cấp các nguồn lực kịp thời và giải quyết các vấn đề nảy sinh. Ngoài ra, một số dự án gặp vướng mắc trong việc đưa ra quyết định kịp thời về nhiều khó khăn trong việc thiếu vốn, thiếu địa điểm, thiếu hạ tầng xây dựng khu tái định cư. Triển khai đấu thầu vẫn còn hạn chế trong tính minh bạch, tính chính xác và kịp thời. Một số dự án trong quá trình thực hiện đấu thầu vẫn có tình trạng dàn xếp tham gia đấu thầu giữa các nhà thầu, nhiều gói thầu chỉ có một nhà thầu tham gia,...

Giai đoạn giám sát chưa liên tục và chính xác: để đảm bảo chất lượng cùng tiến độ triển khai, việc kiểm tra giám sát dự án phải diễn ra liên tục, bám sát các yêu cầu cũng như ý thức được nguồn tài nguyên hiện có để có biện pháp điều chỉnh kịp thời, khắc phục phát sinh. Với một dự án quy mô lớn, công việc nhiều, việc kiểm soát đi vào chi tiết thường không chắc chắn, mất nhiều thời gian. Một số bất cập trong hệ thống giám sát dự án công trình giao thông hiện nay thường thấy nhất như: thiếu kiểm tra giám sát trong quản lý tiến độ thời gian, đảm bảo yêu cầu kế hoạch; không giám sát chi phí trong phạm vi ngân sách được duyệt; hoặc không phát hiện kịp thời những tình huống bất thường nảy sinh và đề xuất biện pháp giải quyết. Ngoài ra, một số dự án có hệ thống giám sát rườm rà, phức tạp, thiếu tập trung vào những thay đổi quan trọng, những khâu yếu trong hệ thống. Điều này dẫn đến các sai sót trong đo lường kết quả, khó so sánh với báo cáo cũng như đề xuất giải quyết vấn đề thiếu chính xác. Một số công trình giao thông đang khai thác

sử dụng có dấu hiệu xuống cấp do thiếu chú trọng trong công tác giám sát công trình. Không ít công trình thiếu an toàn về chất lượng, về môi trường, an toàn phòng chống cháy nổ, gây thiệt hại nghiêm trọng về người và tài sản. Chất lượng công trình kém, kèm theo đó là chế độ giám sát bảo trì công trình không được thực hiện hoặc thực hiện không kịp thời.

#### **4. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư các công trình giao thông tại Việt Nam**

##### **4.1. Giai đoạn lập kế hoạch**

Lập kế hoạch dự án rõ ràng và chính xác là điều cần thiết ngay trong giai đoạn đầu, qua đó, sẽ giúp có được cái nhìn trực quan và định hướng được nhiệm vụ cần thực hiện để đạt mục tiêu. Trong giai đoạn này, một loạt các hoạt động khác nhau cần được giải quyết như thiết lập mục tiêu, dự tính nguồn lực, xây dựng kế hoạch. Do đó, một ủy ban chỉ đạo cho dự án cần được thành lập với chủ dự án đóng vai trò là thành viên hoặc người đứng đầu ủy ban.

Cũng cần phải đưa ra quyết định về việc liệu các kết quả đầu ra của dự án sẽ được cung cấp bởi một nhóm nội bộ hay một nhà thầu bên ngoài và sau đó là người quản lý dự án được chỉ định hoặc nhà thầu được lựa chọn. Nếu dự án là một dự án nội bộ, thì một nhà tài trợ cũng cần được chỉ định cho dự án. Khi dự án đã có người quản lý, người quản lý cần tập hợp một nhóm dự án và phát triển kế hoạch dự án với sự tư vấn, chỉ đạo của chủ dự án. Kế hoạch này sau đó sẽ được chủ dự án trình ban chỉ đạo phê duyệt. Sau khi được phê duyệt, chủ dự án cần xác định những người sử dụng đầu ra dự kiến và liên hệ ban đầu.

Luôn theo dõi dự án thường xuyên sẽ giúp nhà quản lý dễ dàng nắm bắt tiến độ và các vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, cùng với sự hỗ trợ của nhiều phần mềm quản lý dự án hiện đại ngày nay, sẽ giúp đánh giá tổng quát tình hình triển khai và kết quả công việc để đưa ra cách giải quyết và phân bổ hiệu quả nguồn lực cho dự án hiệu quả.

##### **4.2. Giai đoạn thực hiện dự án**

Tại giai đoạn này, nhà quản lý cần phân chia

công việc, cơ cấu dự án, truyền đạt vai trò cũng như trách nhiệm cho mỗi cá nhân và nhóm. Mỗi vị trí đều gắn với mục tiêu và thời hạn nhất định. Đây là giai đoạn cần có sự giao tiếp và kết nối giữa các thành viên tham gia, đồng thời nó chịu tác động bởi nhiều yếu tố cần phải kiểm soát chặt chẽ như nguồn lực, thời gian, chi phí.

Đồng thời, đây là giai đoạn tập trung nhiều thời gian nhất để hành động, do đó đòi hỏi hiệu suất phải được đảm bảo, tiết kiệm tối đa các tài nguyên và đi đúng hướng. Để làm được điều này, nhà quản lý cần so sánh các báo cáo tiến độ với kế hoạch ban đầu, sau đó có hành động điều chỉnh, xuyên suốt các bước cần thông tin rõ ràng cho các bên liên quan theo phương thức truyền thông đã được thống nhất và tối ưu.

##### **4.3. Giai đoạn giám sát**

Việc kiểm soát dự án cần được thực hiện thường xuyên và đôi khi một hệ thống giám sát cần được thiết lập để tập trung vào nhận biết các thay đổi quan trọng, các phát sinh bất thường trong quá trình triển khai dự án. Quá trình này liên quan đến việc so sánh hiệu suất thực tế với hiệu suất dự kiến nhằm thực hiện hành động khắc phục trước khi có sự khác biệt đáng kể. Quá trình kiểm soát và giám sát được thực hiện liên tục trong suốt vòng đời của dự án. Giám sát dự án chặt chẽ và đầy đủ cần phải chú ý đến các vấn đề, như: hồ sơ nghiệm thu tổng thể và hồ sơ hoàn công đầy đủ; đúng với thực tế thi công, báo cáo quyết toán vốn đầu tư công trình hoàn thành đúng quy định; bàn giao đầy đủ hồ sơ phục vụ quản lý, vận hành và bảo trì công trình cho đơn vị sở hữu, vận hành, quản lý sử dụng công trình.

Tóm lại, ở mỗi giai đoạn của dự án, đội dự án đều có những hành động khác nhau, sử dụng những kỹ năng khác nhau và sau khi hoàn thành cần có những rà soát, đánh giá để xác định có nên tiến tới giai đoạn tiếp theo hay phải trải qua một quá trình sửa đổi là điều cần thiết. Những kết quả chấp nhận được ở từng giai đoạn là tiền đề cho giai đoạn tiếp theo, thể hiện hiệu suất và tạo nên vòng đời dự án ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Đỗ Đình Đức, Bùi Mạnh Hùng (2012). *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*. NXB Xây dựng, Hà Nội.
2. Zwikael, O. (2016). Editorial - International Journal of Project Management special issue on project benefit management. *Int. J. Proj. Manag.*, 34 (4), 734-735.
3. Shenhar, A., & Holzman, V. (2017). The three secrets of megaproject success: Clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29e46.
4. Belassi, W. and Tukel, O.I. (1996). A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 14, 141-151.

**Ngày nhận bài: 12/4/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/5/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 16/5/2022**

*Thông tin tác giả:*

**1. PHẠM THỊ TÌNH THƯƠNG<sup>1</sup>**

**2. BUI VĂN TUYẾN<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Khoa Xây dựng, Trường Kỹ thuật và Công nghệ Văn Lang, Trường Đại học Văn Lang

**IMPROVING THE EFFICIENCY  
OF TRAFFIC WORKS PROJECT MANAGEMENT  
IN VIETNAM**

● PHAM THI TINH THUONG<sup>1</sup>

● BUI VAN TUYEN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Civil Engineering, School of Engineering and Technology,  
Van Lang University, Ho Chi Minh City, Vietnam

**ABSTRACT:**

This paper points out a number of reasons affecting the project management effectiveness of traffic works in Vietnam. A project management includes three major stages, namely planning, coordinating the implementation, and monitoring works to achieve set goals. In which, the coordination of project management focuses on managing the project's schedule, time, and costs. This paper also analyzes the major factors that determine the success of traffic investment project management, including: external environment, project manager, project team members, organization, internal factor, and system response. Based on the study's results, some solutions are proposed to improve the efficiency of traffic works project management in Vietnam. These solutions focuses on the stages of planning, coordination, implementation and monitoring.

**Keywords:** project management, traffic works, management capacity.