

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN	ii
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	v
MỤC LỤC	vi
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	x
DANH MỤC CÁC HÌNH	xi
DANH MỤC CÁC BẢNG	xii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	3
5. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
5.1. Các nghiên cứu nước ngoài	3
5.2. Các nghiên cứu trong nước	4
6. Bố cục đề tài	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CÁC CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG	
TRÌNH GIAO THÔNG	6
1.1. Tổng quan về dự án và quản lý dự án	6
1.1.1. Dự án	6
1.1.2. Quản lý dự án	6
1.2. Tổng quan về dự án giao thông đường bộ	7
1.2.1. Giao thông đường bộ và dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ	7
1.2.2. Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ	8
1.2.3. Đặc điểm của các dự án công trình giao thông đường bộ	10
1.2.4. Tác dụng và hạn chế của quản lý dự án công trình giao thông đường bộ	12
1.2.4.1. Tác dụng	12

1.2.4.2. Hạn chế	12
1.3. Các nội dung quản lý dự án công trình giao thông đường bộ	12
1.3.1. Lập dự án đầu tư	12
1.3.2. Thẩm định dự án đầu tư và ra quyết định đầu tư	12
1.3.3. Quản lý đấu thầu	13
1.3.4. Giám sát và kiểm soát thực hiện thi công XDCT	13
1.4. Một số kỹ thuật và công cụ quản lý ứng dụng trong quản lý dự án	13
1.4.1. Sử dụng kỹ thuật phân tích ảnh hưởng của môi trường và ảnh hưởng của các bên tham gia dự án	13
1.4.2. Sử dụng khung logic dự án	13
1.4.3. Sử dụng phần mềm QLDA Microsoft Project	15
1.4.4. Sơ đồ găng CPM	15
1.4.5. Biểu đồ chu kỳ LAM	16
1.4.6. Các công cụ quản lý ứng dụng đánh giá hiệu quả tài chính trong lập và thẩm định Dự án đầu tư (để lựa chọn dự án)	17
1.4.7. Các công cụ quản lý ứng dụng trong đánh giá năng lực tài chính nhà thầu	19
1.4.8. Các công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát tiến độ, chi phí và khối lượng công việc hoàn thành thực hiện dự án	20
1.4.9. Công cụ ứng dụng trong kiểm soát rủi ro	21
1.4.10. Công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát chất lượng XDCT	21
1.5. Tóm tắt chương 1	21
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG ĐƯỜNG BỘ TẠI BAN QLDA CTGT LONG AN GIAI ĐOẠN 2013-2016	22
2.1. Khái quát về Ban QLDA CTGT Long An	22
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban QLDA CTGT Long An	22
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ban QLDA CTGT Long An	23
2.1.3. Nhiệm vụ, quyền hạn của Ban QLDA CTGT Long An	23
2.2. Tình hình thực hiện các dự án giai đoạn 2013-2016	25

2.3. Phân tích thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An giai đoạn 2013-2016	26
2.3.1. Mô hình công tác quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An	26
2.3.2. Thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An	26
2.4. Kết luận về công tác QLDA tại Ban QLDA CTGT trong thời gian qua	28
2.4.1. Những kết quả đạt được	28
2.4.2. Những tồn tại, hạn chế	35
2.4.2.1. Tồn tại trong khâu đền bù giải phóng mặt bằng	35
2.4.2.2. Tồn tại trong công tác khảo sát thiết kế	36
2.4.2.3. Tồn tại trong công tác quản lý thi công xây dựng của nhà thầu	37
2.4.2.4. Tồn tại trong quản lý công tác đấu thầu	37
2.4.2.5. Tồn tại trong việc quản lý nhà thầu thi công	37
2.4.2.6. Đối với công tác tổ chức QLDA tại Ban QLDA CTGT	38
2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế	39
2.4.3.1. Nguyên nhân do thể chế quản lý	39
2.4.3.2. Nguyên nhân về trình độ quản lý	39
2.4.3.3. Nguyên nhân về kỹ thuật và công cụ quản lý	40
2.4.3.4. Nguyên nhân về phân bổ, thanh quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình và sự phối hợp giữa các bên có liên quan	40
2.5. Tóm tắt chương 2	41
CHƯƠNG 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QLDA XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG TẠI BAN QLDA CTGT LONG AN GIAI ĐOẠN 2016 - 2020	42
3.1. Phương hướng nhiệm vụ của Ban QLDA CTGT Long An thời gian tới	42
3.1.1. Phương hướng nhiệm vụ trọng tâm	42
3.1.2. Hệ thống các quan điểm hoàn thiện công tác quản lý dự án của Ban QLDA CTGT Long An	42

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An	
43	
3.2.1. Giải pháp 1. Nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ QLDA	43
3.2.2. Giải pháp 2. Hoàn thiện công tác đền bù GPMB	44
3.2.3. Giải pháp 3. Nâng cao chất lượng quản lý công tác khảo sát, thiết kế đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng, giảm thiểu chi phí	45
3.2.4. Giải pháp 4. Hoàn thiện công tác lập, thẩm định dự án	46
3.2.5. Giải pháp 5. Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng	49
3.2.6. Giải pháp 6. Hoàn thiện công tác giám sát và kiểm soát tiến độ, chi phí, chất lượng thi công	51
3.2.7. Giải pháp 7. Hoàn thiện công tác quyết toán vốn đầu tư xây dựng CTGT	57
3.2.8. Giải pháp khác	59
3.3. Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước và Sở GTVT	59
3.3.1. Các cơ quan quản lý nhà nước	59
3.3.2. Về phía Sở GTVT	60
3.4. Tóm tắt chương 3	62
KẾT LUẬN	63
TÀI LIỆU THAM KHẢO	64
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	BCKTKT	Báo cáo kinh tế kỹ thuật
2	BGTVT	Bộ Giao thông vận tải
3	GPMB	Giải phóng mặt bằng
4	BXD	Bộ Xây dựng
5	CTGT	Công trình giao thông
6	DAĐT	Dự án đầu tư
7	GPMB	Giải phóng mặt bằng
8	GTVT	Giao thông vận tải
9	HĐ	Hợp đồng
10	HSMT	Hồ sơ mời thầu
11	KHĐT	Kế hoạch đầu tư
12	KHTH	Kế hoạch tổng hợp
13	KSTK	Khảo sát thiết kế
14	MB	Mặt bằng
15	XDCT	Xây dựng công trình
16	QLCL	Quản lý chất lượng
17	QLDA	Quản lý dự án
18	QĐ	Quyết định
19	UBND	Ủy ban nhân dân
20	KHTC	Kế hoạch tài chính
21	TDT	Tổng dự toán
22	TMĐT	Tổng mức đầu tư
23	TĐ	Thẩm định
24	TKKTTC	Thiết kế kỹ thuật thi công
25	XD	Xây dựng
26	XDCB	Xây dựng cơ bản
27	GTĐB	Giao thông đường bộ
28	NSNN	Ngân sách nhà nước

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Chu trình quản lý dự án	9
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Ban QLDA CTGT Long An	23

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Số lượng lao động của Ban QLDA CTGT Long An	23
Bảng 2.2. Tóm tắt tình hình thực hiện các dự án của Ban QLDA CTGT	25
Bảng 2.3. Kết quả thẩm định dự án giai đoạn 2013-2016	28
Bảng 2.4. Tình hình thực hiện công tác đấu thầu giai đoạn 2013-2016	29
Bảng 2.5. Kết quả thực hiện tiết kiệm trong đấu thầu	29
Bảng 2.6. Tình hình giải ngân các nguồn vốn	31
Bảng 2.7. Tình hình giám sát các dự án sử dụng vốn Nhà nước năm 2016	32
Bảng 2.8. Tình hình giám sát sự cố trong thi công xây dựng và khai thác	35

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trên địa bàn tỉnh Long An có nhiều Ban Quản lý dự án, nhưng Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An là một đơn vị trực thuộc Sở Giao thông vận tải Long An, thay mặt Sở Giao thông vận tải Long An làm chủ đầu tư, quản lý phần lớn các dự án xây dựng hạ tầng giao thông trên địa bàn của tỉnh. Như Bác Hồ đã nói *“Giao thông là mạch máu của mọi việc, giao thông tắc thì việc gì cũng tắc, giao thông tốt thì việc gì cũng dễ dàng”* do đó việc quản lý các dự án xây dựng công trình giao thông như thế nào có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến việc phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Long An. Nâng cao chất lượng quản lý các dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông là nâng cao chất lượng công trình, nâng cao hiệu quả kinh tế của dự án đầu tư, nâng cao đời sống của người dân.

Với các dự án giao thông sử dụng nguồn vốn ngân sách (Ngân sách Trung ương và ngân sách địa phương là chủ yếu) là dự án tạo ra sản phẩm mang tính chất sản phẩm dịch vụ công, vốn đầu tư lớn, thời gian thực hiện lâu dài, kết quả của dự án được khai thác sử dụng lâu dài, có ảnh hưởng rộng lớn đến phát triển kinh tế, dân sinh, văn hóa và quốc phòng, tiêu chuẩn kỹ thuật thi công phức tạp, chất lượng đòi hỏi phải cao, do đó cần phải quản lý chặt chẽ có hệ thống, khoa học từ bước lập kế hoạch đến bước điều phối thực hiện dự án và cả bước giám sát quá trình thực hiện dự án. Các dự án phải đảm bảo chất lượng trong khuôn khổ chi phí được duyệt với tiến độ hợp lý. Nếu như thời gian thực hiện kéo dài, công trình hoàn thành chậm sẽ giảm hiệu quả của dự án, ảnh hưởng đến đời sống dân cư nơi thực hiện dự án. Cũng như vậy, nếu chất lượng dự án không tốt, công trình lỗi lổm nứt nẻ, đường xấu, cầu hư hỏng không những phải phá dỡ đi và xây dựng lại tốn nhiều công sức, tiền của, mà còn gây nguy hiểm cho tính mạng người dân khi tham gia giao thông. Thêm nữa, dự án đầu tư mà chi phí dàn trải, không thống nhất sẽ gây nên sự thất thoát, tham ô lãng phí. Những yếu tố này cho thấy công tác quản lý dự án là công việc cần thiết và không thể thiếu. Quản lý càng hoàn thiện, bộ máy quản lý càng chặt chẽ thì hiệu quả đầu tư Dự án càng cao.

Trong quá trình thực hiện chức năng quản lý nhà nước về quản lý đầu tư xây dựng cơ bản về giao thông, Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An trong những năm qua tuy đạt được những kết quả nhất định nhưng vẫn còn những tồn tại

hạn chế cần được khắc phục, chưa thật sự đáp ứng tốt các yêu cầu của thời đại, khó đạt được mục tiêu chiến lược của Ban trong thời gian tới, cần phải hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý dự án xây dựng hạ tầng giao thông tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An. Do vậy đề tài “***Giải pháp hoàn thiện công tác Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An***” được chọn làm đề tài nghiên cứu. Đề tài này nhằm trả lời cho câu hỏi: “Làm thế nào để nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An?”

2. Mục tiêu của đề tài

Công tác QLDA xây dựng CTGT của Ban QLDA CTGT theo quy định tại Luật Xây dựng số 50 năm 2014, Nghị định số 59 năm 2015 và Thông tư số 16 năm 2016 của Bộ Xây dựng có vai trò quan trọng nhằm đảm bảo việc thực hiện dự án mang lại hiệu quả cao. Tuy nhiên, trong thời gian qua, trong công tác QLDA vẫn còn những tồn tại, bất cập đó là tiến độ thi công bị kéo dài, chất lượng công trình chưa đảm bảo, các hình thức và phương pháp quản lý còn lỏng lẻo chưa chặt chẽ.

Do vậy, đề tài “Giải pháp hoàn thiện công tác Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An” được chọn để nghiên cứu nhằm đạt được mục tiêu trong quản lý dự án của Ban QLDA CTGT là nâng cao chất lượng công trình, rút ngắn thời gian thi công, trong phạm vi chi phí được duyệt.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là Công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông tại Ban QLDA CTGT Long An.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Về không gian:* Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả đã tiến hành điều tra nghiên cứu tại Ban QLDA CTGT Long An.

- *Về thời gian:*

+ *Số liệu thứ cấp:* Nguồn dữ liệu bên trong bao gồm tài liệu, báo cáo của Ban QLDA CTGT Long An, của Sở Giao thông vận tải Long An từ năm 2013-2016.

Nguồn dữ liệu bên ngoài của luận văn bao gồm các công trình nghiên cứu

khoa học, luận văn thạc sĩ, các bài viết trên tạp chí Tài chính, Tạp chí xây dựng và một số tạp chí khác; số liệu thống kê của Tổng Cục Thống kê, Bộ Tài chính có liên quan đến công trình nghiên cứu.

+ *Số liệu sơ cấp*: Nghiên cứu các mô hình quản lý dự án, xây dựng sơ đồ các quy trình trong quản lý dự án, điều tra đánh giá mô hình quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An hiện nay, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý các dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An trong thời gian tới.

- *Về nội dung*:

Nghiên cứu và đánh giá công tác quản lý các dự án xây dựng công trình giao thông tại Ban QLDA CTGT Long An từ năm 2013 đến 2016 về các nội dung:

+ *Quản lý thời gian tiến độ*;

+ *Quản lý chất lượng*;

+ *Quản lý chi phí*;

+ *Quản lý tổ chức QLDA*.

4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Đề tài sử dụng một số phương pháp chủ yếu như:

- Phương pháp luận.

- Phương pháp tiếp cận, thu thập thông tin: điều tra, thu thập số liệu từ các Báo cáo của Ban QLDA CTGT và Sở GTVT Long An.

- Phương pháp xử lý: thống kê, mô tả, phân tích, tổng hợp; lập các sơ đồ và bảng biểu để phân tích đánh giá, so sánh nhằm xác định những nhân tố, những khâu có thể ảnh hưởng đến việc quản lý dự án công trình giao thông.

- Phương pháp chuyên gia, chuyên khảo.

5. Tổng quan tình hình nghiên cứu

5.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Tham khảo các mô hình quản lý thành công của các tác giả đã nghiên cứu trước đây (Gary R Heerkens; MBA Nguyễn Văn Dung; E.Westerveld), tác giả xác định mô hình hiệu quả quản lý dự án cho Ban QLDA CTGT. Qua đó, hiệu quả quản lý dự án theo tác giả gồm có (1) đảm bảo lợi nhuận của hợp đồng tư vấn quản lý dự án, (2) đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời gian trong phạm vi ngân sách đã được duyệt, (3) đảm bảo chất lượng, tiến độ, và (4) cải tiến tích cực hoạt động quản

lý dự án sau tư vấn. Chỉ khi đáp ứng được những yêu cầu này thì hoạt động quản lý dự án mới được coi là có hiệu quả.

5.2. Các nghiên cứu trong nước

Trong nước cũng đã có nhiều đề tài nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực quản lý sử dụng vốn đầu tư xây dựng cơ bản, về quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản nói chung. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu các đề tài này khá rộng, mang tính chất chung chung, có rất ít đề tài nghiên cứu về quản lý dự án đầu tư chuyên ngành như thủy lợi, nông nghiệp, điện, đặc biệt là quản lý dự án công trình giao thông; cụ thể là quản lý dự án công trình giao thông tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông của tỉnh, là nơi tập trung hầu hết các dự án giao thông trọng điểm của tỉnh.

- Nguyễn Việt Dũng (2006), Luận văn Thạc sĩ kinh tế (Đại học Kinh tế Quốc dân), "Quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng giao thông vận tải ở Việt Nam". Đề tài có phạm vi nghiên cứu rộng (Ở Việt Nam) nên các khái niệm, số liệu còn chung chung, nội dung của đề tài nặng về lý luận, thiếu các số liệu điều tra thực tế, cụ thể; phương pháp nghiên cứu còn sơ sài, chưa phân tích đánh giá cụ thể từng khâu, thiếu số liệu, bảng biểu sơ đồ minh họa.

- Phạm Hữu Vinh (2011), Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh (Đại học Đà Nẵng), “Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng Công ty xây dựng công trình giao thông 5”. Đề tài đề cập đến việc hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng Công ty xây dựng công trình giao thông 5, đưa ra những lý luận cơ bản về quản lý dự án, phân tích thực trạng và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Tổng Công ty xây dựng công trình giao thông 5. Đề tài tập trung chủ yếu vào công tác quản lý dự án trong giai đoạn thực hiện dự án tại các dự án thuộc phạm vi quản lý của Tổng Công ty xây dựng công trình giao thông 5.

- Cao Ngọc Lợi (2012), Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh (Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP Hồ Chí Minh), “Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình của Công ty Cổ phần Tư vấn xây dựng tổng hợp (NAGECCO)”. Đề tài đề cập đến việc hoàn thiện công tác tư vấn quản lý dự án đầu tư tại NAGECCO, đưa ra những lý luận cơ bản về tư vấn quản lý dự án, phân tích thực trạng và đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tư vấn quản lý dự án tại NAGECCO. Đề tài tập trung chủ yếu vào công tác tư vấn quản lý dự án.

Qua nghiên cứu có thể thấy rằng các dự án giao thông đường bộ có những đặc thù riêng cho nên công tác quản lý các công trình giao thông là một lĩnh vực quản lý cũng sẽ mang nhiều đặc thù, phức tạp của ngành. Tuy nhiên chưa có một đề tài nào nghiên cứu sâu, cụ thể về quản lý dự án công trình giao thông tại một đơn vị sử dụng vốn ngân sách nhà nước trong lĩnh vực giao thông như tại Ban QLDA CTGT Long An.

6. Bố cục đề tài

- Chương 1. Cơ sở lý luận.
- Chương 2. Thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An giai đoạn 2013-2016.
- Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác QLDA xây dựng công trình giao thông tại Ban QLDA CTGT Long An giai đoạn 2016 - 2020.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CÁC CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN

CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG

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

1.1.1. Dự án

Theo Đại bách khoa toàn thư, từ “ Project - Dự án” được hiểu là “Điều có ý định làm” hay “Đặt kế hoạch cho một ý đồ, quá trình hành động”. Như vậy, dự án có khái niệm vừa là ý tưởng, ý đồ, nhu cầu vừa có ý năng động, chuyển động hành động. Chính vì lẽ đó mà có khá nhiều khái niệm về thuật ngữ này, điển hình như:

-Dự án là việc thực hiện một mục đích hay nhiệm vụ công việc nào đó dưới sự ràng buộc về yêu cầu và nguồn lực đã định. Thông qua việc thực hiện dự án để cuối cùng đạt được mục tiêu nhất định đã đề ra và kết quả của nó có thể là một sản phẩm hay một dịch vụ mà bạn mong muốn (*Tổ chức điều hành dự án -VIM*).

-Dự án là tập hợp các đề xuất để thực hiện một phần hay toàn bộ công việc nhằm đạt được mục tiêu hay yêu cầu nào đó trong một thời gian nhất định dựa trên nguồn vốn xác định (*Khoản 7 Điều 4 - Luật Đấu thầu*).

-Dự án đầu tư xây dựng công trình là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo những công trình xây dựng nhằm mục đích phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong một thời hạn nhất định. Dự án đầu tư xây dựng công trình bao gồm phần thuyết minh và phần thiết kế cơ sở (*Luật xây dựng -2003*).

1.1.2. Quản lý dự án

- Quản lý dự án (Project Management - PM) là công tác hoạch định, theo dõi và kiểm soát tất cả những vấn đề của một dự án và điều hành mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đúng thời hạn với các chi phí, chất lượng và khả năng thực hiện chuyên biệt. Nói một cách khác, quản lý dự án là công việc áp dụng các chức năng và hoạt động của quản lý vào suốt vòng đời của dự án nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Quản lý dự án là một quá trình phức tạp, không có sự lặp lại, nó khác hoàn toàn so với việc quản lý công việc thường ngày của một nhà hàng, một công ty sản xuất hay một nhà máy - bởi tính lặp đi lặp lại, diễn ra theo các quy tắc chặt chẽ và được xác định rõ của công việc.

Trong khi đó, công việc của quản lý dự án và những thay đổi của nó mang tính duy nhất, không lặp lại, không xác định rõ ràng và không có dự án nào giống dự án nào. Mỗi dự án có địa điểm khác nhau, không gian và thời gian khác nhau, yêu cầu về số lượng và chất lượng khác nhau, tiến độ khác nhau, con người khác nhau,... và thậm chí trong quá trình thực hiện dự án còn có sự thay đổi mục tiêu, ý tưởng từ Chủ đầu tư. Cho nên việc điều hành quản lý dự án cũng luôn thay đổi linh hoạt, không có công thức nhất định (Ngô Lê Minh, bài đăng tạp chí Xây Dựng, Bộ Xây Dựng - 6/2008).

- Quản lý dự án là ứng dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động dự án để thỏa mãn các yêu cầu của dự án (Theo PMI¹, *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 2000, p. 6)

- Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép (PGS.TS. Nguyễn Bạch Nguyệt, *Giáo trình Lập Dự Án Đầu Tư*, 2005).

Kết hợp các định nghĩa nêu trên, tác giả định nghĩa quản lý dự án vừa là một nghệ thuật vừa là một khoa học nhằm ứng dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động dự án mục đích là phối hợp thiết bị, vật tư, kinh phí để thực hiện dự án đạt được chất lượng, đảm bảo tiến độ và sử dụng nguồn kinh phí hợp lý nhất.

1.2. Tổng quan về dự án giao thông đường bộ

1.2.1. Giao thông đường bộ và dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ

-Giao thông đường bộ là một bộ phận của cơ sở hạ tầng kỹ thuật bao gồm toàn bộ hệ thống cầu đường phục vụ cho nhu cầu đi lại của người dân cũng như nhu cầu giao lưu kinh tế, văn hoá, xã hội và quốc phòng giữa những người dân trong cùng một vùng hay giữa vùng này với vùng khác hoặc giữa nước này với nước khác, xóa đi khoảng cách địa lý, chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Hệ thống giao thông đường bộ là tổng hợp hệ thống cầu, đường giao thông, các công trình trên tuyến như

¹ PMI : Viện QLDA Hoa Kỳ

cổng các loại, hệ thống lan can, hệ thống cấp thoát nước, hệ thống đèn tín hiệu, cọc tiêu, biển báo ... tất cả tạo thành một hệ thống liên hoàn phục vụ nhu cầu đi lại, giao lưu kinh tế, văn hoá giữa các vùng với nhau, giữa nơi này với nơi khác, quốc gia này với quốc gia khác.

Giao thông đường bộ là một bộ phận quan trọng của giao thông vận tải nói riêng và của hệ thống kết cấu hạ tầng kinh tế xã hội nói chung. Cơ sở hạ tầng là tổ hợp các công trình vật chất kỹ thuật, có chức năng, phục vụ trực tiếp dịch vụ sản xuất, đời sống của dân cư được bố trí trên một phạm vi lãnh thổ nhất định.

Cơ sở hạ tầng được chia làm 3 nhóm chính:

- + Cơ sở hạ tầng kỹ thuật: Bao gồm các công trình và phương tiện vật chất phục vụ cho sản xuất và đời sống sinh hoạt của xã hội như các con đường, cầu, cống, hệ thống điện, bưu chính viễn thông ...

- + Cơ sở hạ tầng xã hội: là các công trình và phương tiện để duy trì và phát triển các nguồn lực như các cơ sở giáo dục, đào tạo, các cơ sở khám, chữa bệnh, các cơ sở đảm bảo đời sống và nâng cao tinh thần của nhân dân như hệ thống công viên, các công trình đảm bảo an ninh xã hội...

- + Cơ sở hạ tầng môi trường: bao gồm các công trình phục vụ cho bảo vệ môi trường sinh thái của đất nước, cũng như môi trường sống của con người như công trình xử lý rác thải, nước thải...

-Dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông đường bộ là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo những công trình giao thông đường bộ (xây dựng công trình đường xá, cầu cống các loại...). Giao thông đường bộ là kết quả của các dự án đầu tư phát triển nên nó.

1.2.2. Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ

Quản lý dự án nói chung và quản lý dự án công trình giao thông đường bộ nói riêng là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

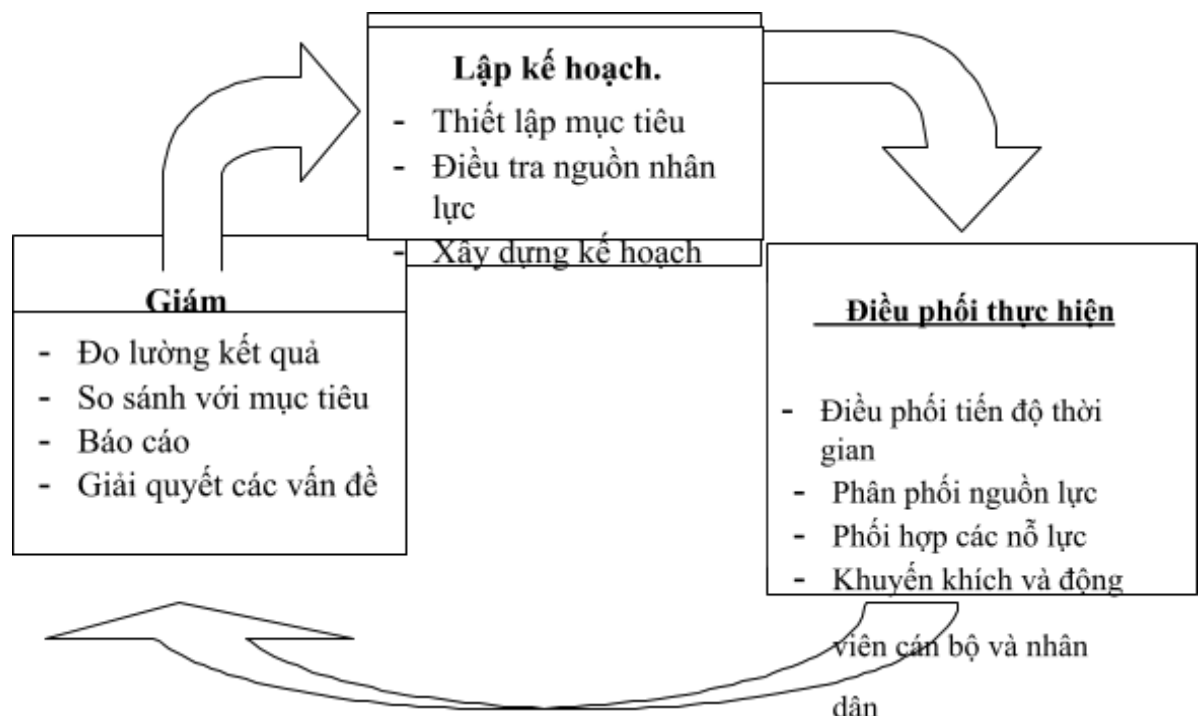
Quản lý dự án bao gồm 3 giai đoạn chủ yếu: Đó là việc lập kế hoạch, điều phối thực hiện mà nội dung chủ yếu là quản lý tiến độ thực hiện và thực hiện giám sát các công việc dự án nhằm đạt được các mục tiêu xác định.

-Lập kế hoạch đây, là giai đoạn xây dựng mục tiêu, xác định những công việc cần được hoàn thành, xác định nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án và là quá trình phát triển một kế hoạch hành động theo trình tự logic mà có thể biểu diễn dưới dạng sơ đồ hệ thống.

-Điều phối thực hiện dự án, đây là quá trình phân phối nguồn lực bao gồm: Tiền vốn, lao động, phối hợp các hoạt động, khuyến khích động viên các thành viên tham gia nỗ lực hoạt động vì dự án, điều phối thiết bị và đặc biệt quan trọng là điều phối và quản lý tiến độ thời gian. Giai đoạn này chi tiết hóa thời hạn thực hiện cho từng công việc và toàn bộ dự án (khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc) và các nguồn lực cho từng giai đoạn cụ thể.

-Giám sát, là quá trình theo dõi, kiểm tra tiến trình dự án, phân tích tình hình hoàn thành, giải quyết những vấn đề liên quan và thực hiện báo cáo hiện trạng, so sánh với mục tiêu.

Các giai đoạn của quá trình quản lý dự án hình thành một chu trình năng động từ việc lập kế hoạch đến điều phối thực hiện và giám sát, sau đó phản hồi cho việc tái lập kế hoạch dự án như trình bày trong hình 1.1.



Hình 1.1. Chu trình quản lý dự án

1.2.3. Đặc điểm của các dự án công trình giao thông đường bộ

GTĐB là kết quả của các dự án đầu tư phát triển nên nó mang đặc điểm của hoạt động đầu tư phát triển là:

- GTĐB là các công trình xây dựng nên nó có vốn đầu tư lớn, thời gian thu hồi vốn dài và thường thông qua các hoạt động kinh tế khác để có thể thu hồi vốn. Do đó vốn đầu tư chủ yếu để phát triển GTĐB ở Việt Nam là từ nguồn vốn NSNN.

- Thời kỳ đầu tư kéo dài là thời kỳ đầu tư được tính từ khi khởi công thực hiện dự án cho đến khi dự án hoàn thành và đưa vào sử dụng, nhiều công trình có thời gian kéo dài hàng chục năm.

- Thời gian vận hành kết quả đầu tư kéo dài là thời gian này được tính từ khi công trình đi vào hoạt động cho đến khi hết hạn sử dụng và đào thải công trình.

- Các thành quả của hoạt động đầu tư được phát huy tác dụng ngay tại nơi nó được xây dựng.

- Vì đầu tư phát triển GTĐB đòi hỏi cần có vốn đầu tư lớn cùng với thời kỳ đầu tư kéo dài nên nó thường có độ rủi ro cao, trong đó có nguyên nhân chủ quan là do công tác quy hoạch ở nước ta còn nhiều hạn chế nên nhiều công trình xây dựng không phát huy được hiệu quả cần thiết.

Bên cạnh những đặc điểm chung của hoạt động đầu tư phát triển thì đầu tư phát triển GTĐB cũng có những đặc điểm riêng của nó:

- Đầu tư phát triển GTĐB mang tính hệ thống và đồng bộ.

Tính hệ thống và đồng bộ là một đặc trưng cơ bản của hoạt động đầu tư phát triển GTĐB. Tính hệ thống và đồng bộ được thể hiện ở chỗ mọi khâu trong quá trình đầu tư phát triển GTĐB đều liên quan mật thiết với nhau và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của hoạt động đầu tư: bất kỳ sai lầm nào từ khâu kế hoạch hóa hệ thống GTĐB đến khâu lập dự án hay thẩm định các dự án đường bộ...cũng sẽ ảnh hưởng đến quá trình vận hành của toàn bộ hệ thống đường bộ và gây ra những thiệt hại lớn không chỉ về mặt kinh tế mà còn về mặt xã hội. Tính hệ thống và đồng bộ không những chi phối đến các thiết kế, quy hoạch mà còn thể hiện ở cả cách thức tổ chức quản lý theo ngành và theo vùng lãnh thổ. Chính đặc điểm này đã đòi hỏi khi lập kế hoạch, quy hoạch, chiến lược phát triển GTĐB không được xem xét tới lợi ích riêng lẻ của từng dự án mà phải xét trong mối quan hệ tổng thể của toàn bộ hệ thống để đảm bảo được tính đồng bộ và hệ thống của toàn mạng lưới GTĐB,

tránh tình trạng có vài dự án ảnh hưởng đến chất lượng của toàn hệ thống.

- Đầu tư phát triển GTĐB mang tính định hướng.

Đây là đặc điểm xuất phát từ chức năng và vai trò của hệ thống GTĐB. Chức năng chủ yếu của GTĐB là thỏa mãn nhu cầu đi lại và vận chuyển hàng hóa của người dân cũng như của các doanh nghiệp, GTVT đường bộ được coi là huyết mạch của nền kinh tế đảm bảo giao thương giữa các vùng miền và mở đường cho các hoạt động kinh doanh phát triển hơn nữa, hoạt động đầu tư phát triển GTĐB cũng cần phải có một lượng vốn lớn cũng như cần thực hiện trong khoảng thời gian dài, do đó, để đảm bảo đầu tư được hiệu quả và loại trừ được các rủi ro thì cần phải có những định hướng lâu dài. GTĐB cần mang tính định hướng vì nó là ngành đi tiên phong thúc đẩy các ngành kinh tế khác phát triển.

- Đầu tư phát triển mang tính chất vùng và địa phương.

Việc xây dựng và phát triển GTĐB phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như đặc điểm địa hình, phong tục tập quán của từng vùng, từng địa phương, trình độ phát triển kinh tế của mỗi nơi và quan trọng nhất là chính sách phát triển của nhà nước... Do đó, đầu tư phát triển GTĐB mang tính vùng và địa phương nhằm đảm bảo cho mỗi vùng và địa phương phát huy được thế mạnh của mình và đóng góp lớn vào sự phát triển chung của cả nước. Vì vậy, trong kế hoạch đầu tư phát triển GTĐB không chỉ chủ yếu đến mục tiêu phát triển chung của cả nước mà phải chú ý đến điều kiện, đặc điểm tự nhiên cũng như kinh tế xã hội của mỗi vùng lãnh thổ.

- Đầu tư phát triển GTĐB mang tính xã hội hóa cao và có nhiều đặc điểm giống với hàng hóa công cộng.

Các công trình GTĐB là hàng hóa công cộng vì mục đích sử dụng của nó là để phục vụ cả chức năng sản xuất và đời sống; là tổng hòa mục đích của nhiều ngành, nhiều người, nhiều địa phương và của toàn xã hội. Điều này cho thấy đầu tư phát triển GTĐB cần phải giải quyết cả mục tiêu phát triển kinh tế và cả mục tiêu cộng đồng mang tính chất phúc lợi xã hội. Điều này là rất quan trọng đặc biệt là đối với các nước đang phát triển như Việt Nam trong điều kiện NSNN hạn hẹp cùng với đó là thu nhập của người dân vẫn còn thấp nên không thể đáp ứng hết nhu cầu đầu tư phát triển GTĐB.

1.2.4. Tác dụng và hạn chế của quản lý dự án công trình giao thông đường bộ

1.2.4.1. Tác dụng

Liên kết tất cả các hoạt động của dự án, tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết mối quan hệ giữa nhóm QLDA với các bên hữu quan; tăng cường hợp tác và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án; sớm phát hiện những vướng mắc nảy sinh để điều chỉnh kịp thời. Từ đó tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

1.2.4.2. Hạn chế

Dễ làm nảy sinh mâu thuẫn. Trong thực tế, các nhà QLDA thường thiếu quyền hạn so với mức độ trách nhiệm được giao. Do vậy, QLDA phụ thuộc vào thiện chí của nhà quản lý trong tổ chức mẹ; Vấn đề hậu của dự án như: bố trí lại lao động, giải phóng nguồn lực...

1.3. Các nội dung quản lý dự án công trình giao thông đường bộ

1.3.1. Lập dự án đầu tư

Đây là giai đoạn đầu tiên của công tác QLDA đầu tư. Là công việc hết sức phức tạp, mang tính tổng hợp cao, đòi hỏi nhiều kiến thức sâu, rộng trên từng lĩnh vực tổ chức - kinh tế - kỹ thuật. Vì vậy, khi lập DADT đòi hỏi phải có nhiều chuyên gia am hiểu từng lĩnh vực cụ thể, trong trường hợp cần thiết có thể có sự giúp đỡ và tư vấn của các cơ quan chuyên môn về dịch vụ đầu tư.

Để một DADT hạn chế được rủi ro và đạt kết quả cao nhất có thể, buộc các nhà đầu tư phải tính toán, cân nhắc nhiều phương án. Quá trình soạn thảo DADT được tiến hành nghiên cứu qua 3 mức độ:

- Nghiên cứu các cơ hội đầu tư
- Nghiên cứu tiền khả thi
- Nghiên cứu khả thi

1.3.2. Thẩm định dự án đầu tư và ra quyết định đầu tư

Thẩm định dự án thực chất là quá trình xem xét, phân tích, so sánh, đánh giá dự án lại một cách độc lập khách quan, có cơ sở khoa học và toàn diện trên các nội dung của DADT đã lập hoặc so sánh, đánh giá các phương án của một hay nhiều dự án nhằm xem xét tính hợp lý, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án để Chủ đầu tư đủ cơ sở ra quyết định.

Thẩm định DADT thường sử dụng các phương pháp: trình tự; so sánh các chỉ tiêu; dựa trên sự phân tích độ nhạy của dự án; xem xét rủi ro.

1.3.3. Quản lý đấu thầu

Đấu thầu là cách thức lựa chọn nhà thầu tốt nhất các yêu cầu của Bên mời thầu thông qua khả năng cạnh tranh của các nhà thầu, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư xây dựng.

Nội dung quản lý đấu thầu bao gồm các hoạt động liên quan đến đấu thầu như: cơ sở pháp lý cho đấu thầu, kế hoạch cho hoạt động đấu thầu, tổ chức đấu thầu, chỉ đạo đấu thầu, kiểm tra–thanh tra đấu thầu...

1.3.4. Giám sát và kiểm soát thực hiện thi công XDCT

Quá trình giám sát và kiểm soát dự án là một quá trình thống nhất, gồm các giai đoạn: theo dõi, đo lường, phân tích, điều chỉnh tình hình thực hiện cho phù hợp với kế hoạch đề ra nhằm đạt được các mục tiêu dự án.

Nội dung giám sát và kiểm soát dự án gồm nhiều nội dung, nhưng trong QLDA thì những nội dung quan trọng nhất cần được theo dõi kiểm soát là: Tiến độ thi công; Chi phí; Chất lượng và Rủi ro dự án.

1.4. Một số kỹ thuật và công cụ quản lý ứng dụng trong quản lý dự án

1.4.1. Sử dụng kỹ thuật phân tích ảnh hưởng của môi trường và ảnh hưởng của các bên tham gia dự án

Gồm bước cơ bản sau:

- Xác định các biến số môi trường và tình trạng hiện tại của các biến số, dự đoán tình trạng tương lai có thể của biến số.
- Đánh giá tác động tốt hoặc tác động xấu của các thông tin về biến số.

1.4.2. Sử dụng khung logic dự án

Khung logic là một công cụ phân tích, trình bày và quản lý giúp các chuyên gia đánh giá, phân tích tình trạng hiện tại của hoạt động đầu tư xây dựng, thiết lập hệ thống cấp bậc logic cho các hoạt động nhằm đạt được các kết quả đầu tư, xác định các rủi ro tiềm ẩn ảnh hưởng đến việc đạt được kết quả bền vững, xây dựng các đánh giá sản phẩm đầu ra và kết quả, đánh giá các hoạt động đầu tư.

Khung logic đánh giá cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Có thể đo lường khách quan: dùng những thuật ngữ dễ hiểu và có thể đo lường được bằng các tiêu chí có thể kiểm chứng khách quan.

-Phản ánh những thay đổi theo thời gian: trong quá trình thực hiện, có thể phải sửa đổi khung logic ban đầu nhằm phản ánh các điều kiện thay đổi. Khung logic đánh giá phải bao gồm cả các chỉ số và các giả định mới xuất hiện trong quá trình thực hiện đầu tư.

-Không phụ thuộc vào cán bộ lập kế hoạch và cán bộ thực hiện: Khung logic đánh giá phải độc lập với các bộ lập kế hoạch và cán bộ thực hiện dự án. Nhóm đánh giá phải làm chủ được khung logic đánh giá và sử dụng để chỉnh sửa kế hoạch đánh giá của mình nếu cần thiết, đảm bảo tôn trọng các nguyên tắc đánh giá.

Khung logic là một báo cáo tóm tắt về dự án được sử dụng làm công cụ lập kế hoạch, thực hiện, theo dõi và đánh giá các hoạt động. Khung logic được cấu trúc dưới dạng một bảng chỉ dẫn gồm 4 cột và 6 dòng.

	Mô tả tóm tắt dự án	Các tiêu chí có thể đo lường được	Phương tiện kiểm chức	Các giả định chủ yếu
Mục tiêu dự án				
Mục đích dự án				
Kết quả dự án				
Đầu ra dự án				
Hoạt động				
Đầu vào				

Logic theo chiều dọc xác định dự án định làm gì, làm rõ mối quan hệ nhân quả và đưa ra những giả định quan trọng, những rủi ro, bất trắc vượt quá tầm kiểm soát của cán bộ quản lý dự án. Logic chiều dọc của khung logic được gắn kết bởi các giả định trình tự hoạt động sẽ như sau: nếu có các hoạt động và các giả định liên quan thì sẽ có các sản phẩm đầu ra; Nếu có các sản phẩm đầu ra và các giả định liên quan thì sẽ có các kết quả; Nếu có các kết quả và các giả định thì sẽ đạt được mục tiêu.

Logic theo chiều ngang xác định cách đo lường các mục tiêu của dự án đã mô tả bằng lời và các phương tiện kiểm chứng các chỉ số đã đo lường. Logic này tạo ra khung đánh giá.

1.4.3. Sử dụng phần mềm QLDA Microsoft Project

Là một phần mềm quản lý dự án được phát triển và bán bởi Microsoft. Chương trình này được thiết kế để hỗ trợ quản lý dự án trong việc phát triển các kế hoạch, phân công nguồn lực cho dự án, theo dõi tiến độ, quản lý ngân sách và phân tích khối lượng công việc.

1.4.4. Sơ đồ đường CPM

CPM (Critical Path Method): Phương pháp đường găng

Phương pháp đường găng được Henry L.Gantt phát triển dưới dạng biểu đồ Gantt như một công cụ hỗ trợ bằng biểu đồ cho công việc điều hành máy móc vào năm 1918.

CPM được phát triển chủ yếu cho các dự án công nghiệp với thời gian các hoạt động đã biết một cách chắc chắn. CPM cho phép việc chọn lựa giảm thời gian hoạt động bằng cách bổ sung nguồn nhân lực và tài nguyên, với chi phí gia tăng.

Đặc điểm nổi bật của CPM là việc thỏa hiệp thời gian và chi phí cho nhiều hoạt động dự án khác nhau. Các nhà phát triển phương pháp đường găng CPM đầu tiên đã cung cấp cho nhà quản trị dự án một lựa chọn bổ sung nguồn lực cho một vài hoạt động chọn lọc nhằm rút ngắn thời gian hoàn thành dự án. Nguồn lực bổ sung (chẳng hạn bố trí thêm công nhân, làm việc ngoài giờ và các công việc tương tự) nhìn chung làm tăng chi phí dự án, do vậy quyết định giảm thời gian hoạt động phải được xem xét cùng với các chi phí bổ sung liên quan. Thực ra mà nói, các nhà quản trị phải ra quyết định về chấp nhận chi phí dự án tăng thêm để có được thời gian hoạt động rút ngắn như một thỏa hiệp. Các nhà phát triển phương pháp đường găng CPM đầu tiên đã đề xuất việc bổ sung thêm nguồn lực nhằm giảm thời gian hoạt động. Việc rút ngắn thời gian hoạt động được coi như là thỏa hiệp thời gian - chi phí.

CPM rất hữu ích vì nó cung cấp những thông tin sau:

- Thời gian hoàn thành dự án mong muốn;
- Khả năng hoàn thành trước ngày chỉ định;
- Những hoạt động găng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến thời gian hoàn thành;
- Những hoạt động có thời gian dự trữ và có thể thêm nguồn lực cho những hành động găng;
- Ngày bắt đầu và kết thúc dự án.

Các bước vẽ một sơ đồ GANTT

Bước 1. Liệt kê các công việc của dự án một cách rõ ràng

Bước 2. Sắp xếp trình tự thực hiện các công việc một cách hợp lý theo đúng quy trình công nghệ

Bước 3. Xác định thời gian thực hiện của từng công việc một cách thích

hợp Bước 4. Quyết định thời điểm bắt đầu và kết thúc cho từng công việc

Bước 5. Xây dựng bảng phân tích công việc với ký hiệu hóa các công việc bằng chữ cái Latinh

Bước 6. Vẽ sơ đồ GANTT với trục tung thể hiện trình tự các công việc của dự án. Trục hoành thể hiện thời gian, có thể là: ngày, tuần, tháng, quý, năm... thực hiện từng công việc. Độ dài thời gian thực hiện của từng công việc thể hiện bằng các đường nằm ngang () hoặc các thanh ngang () Thời điểm bắt đầu hoặc kết thúc công việc thường thể hiện bằng dấu mũi tên ().

(PGS.TS.Trịnh Quốc Thắng,

Các phương pháp sơ đồ mạng trong xây dựng, 2010)

1.4.5. Biểu đồ chu kỳ LAM

Biểu đồ chu kỳ LMS (*Linear Scheduling Method*): là phương pháp thể hiện tiến độ của dự án, bằng các đường đồ thị bậc nhất trong tọa độ Đề Các phẳng, với trục hoành là trục số nguyên dương biểu diễn thông số thời gian của công việc và trục tung là trục số nguyên dương biểu diễn thông số không gian của công việc. Yếu tố cơ bản của dự án là các công việc, mà mỗi công việc được thể hiện bằng một đường đồ thị bậc nhất gấp khúc tại các điểm tung độ và hoành độ nguyên dương, phát triển theo cả hai hướng không gian và thời gian, tạo thành những đường xiên. Đơn vị của trục thời gian là đơn vị lịch thời gian (có thể là ca sản xuất, ngày làm việc (bội số của ca: có thể có 1 đến 3 ca trong 1 ngày), tuần, tháng,... Tuy nhiên đơn vị thời gian cơ sở phổ biến nhất là hai đơn vị: ca và ngày (nếu một ngày làm việc chỉ có 1 ca). Đơn vị cơ sở của trục không gian là phân đoạn sản xuất (thường là phân không gian trên mặt bằng). Trong sản xuất xây dựng, bội số của phân đoạn là đợt thi công (thông số không gian theo chiều cao), và bội số của đợt là tầng nhà,... Đợt thi công, tầng nhà là các thông số tổ chức không gian theo chiều cao. Sơ đồ xiên còn có một chiều thứ 3, ngoài hai chiều tọa độ Đề Các thể hiện không gian và

thời gian, đó là chiều thể hiện thông số công nghệ (qua logic quan hệ của các công việc), chiều này được thể hiện một cách ẩn trong đồ thị.

Hình dạng các đường xiên có thể khác nhau, phụ thuộc vào tính chất công việc và sơ đồ tổ chức thi công, sự khác nhau này gây ra bởi phương chiều nhịp độ của quá trình. Về nguyên tắc các đường xiên này không được phép cắt nhau trừ trường hợp đó là những công việc độc lập với nhau về công nghệ.

(Trường Đại học Bách Khoa, Giáo trình Tổ chức thi công)

1.4.6. Các công cụ quản lý ứng dụng đánh giá hiệu quả tài chính trong lập và thẩm định Dự án đầu tư (để lựa chọn dự án)

-Các chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả tài chính trong điều kiện bình thường: Chỉ tiêu NPV, IRR, B/C, ...

+ Chỉ tiêu NPV: (Net present value) được dịch là Giá trị hiện tại ròng, có nghĩa là giá trị tại thời điểm hiện nay của toàn bộ dòng tiền dự án trong tương lai được chiết khấu về hiện tại:

Thông thường NPV không chỉ được coi là chỉ số mà còn được xem là phương pháp tốt nhất để đánh giá khả năng sinh lời của phương án hay dự án vì ý nghĩa nôm na của nó cho biết mức lãi ròng của dự án sau khi đã thu hồi vốn đầu tư ban đầu và trang trải tất cả chi phí (bao gồm cả lạm phát).

Tuy nhiên phương pháp NPV này có nhược điểm là đòi hỏi tính toán chính xác chi phí mà điều này thường khó thực hiện đối với các dự án có đời sống dài. Vì thế trong thực tiễn người ta phát triển chi phí vốn thành tỷ suất chiết khấu hay còn gọi là tỷ suất sinh lợi tối thiểu chấp nhận được - tỷ suất rào (thường do nhà đầu tư kỳ vọng trên cơ sở cân nhắc tính toán đến các yếu tố tác động vào dự án đầu tư). Một nhược điểm khác nữa của NPV đó là không cho biết khả năng sinh lợi tính theo tỉ lệ

% do đó ảnh hưởng đến việc khó chọn lựa cơ hội đầu tư.

+ Chỉ tiêu IRR: (internal rate of return) suất thu lợi nội tại. Có nghĩa là suất sinh lợi của chính bản thân dự án, IRR là nghiệm của phương trình $NPV=0$. Nói cách khác muốn tìm IRR chỉ cần giải phương trình $NPV(IRR)=0$. Đây là phương trình bậc cao, nếu có sự đổi dấu sẽ có nhiều nghiệm. Còn nếu không thì chỉ có 1 nghiệm.

IRR còn được sử dụng để đo lường, sắp xếp các dự án có triển vọng theo thứ tự, từ đó có thể dễ dàng hơn trong việc cân nhắc nên thực hiện dự án nào. Nói cách

khác, IRR là tốc độ tăng trưởng mà một dự án có thể tạo ra được. Nếu giả định rằng tất cả các yếu tố khác của các dự án là như nhau thì dự án nào có tỷ suất hoàn vốn nội bộ cao nhất thì dự án đó có thể được ưu tiên thực hiện đầu tiên.

Phương pháp IRR có ưu điểm là dễ tính toán vì không phụ thuộc chi phí vốn, rất thuận tiện cho việc so sánh cơ hội đầu tư vì cho biết khả năng sinh lời dưới dạng %. Ý nghĩa cốt lõi của IRR là cho nhà đầu tư biết được chi phí sử dụng vốn cao nhất có thể chấp nhận được. Nếu vượt quá thì kém hiệu quả sử dụng vốn. Nhược điểm của IRR là không được tính toán trên cơ sở chi phí sử dụng vốn do đó sẽ có thể dẫn tới nhận định sai về khả năng sinh lời của dự án. Nhà đầu tư sẽ không biết được mình có bao nhiêu tiền trong tay.

+ Chỉ tiêu B/C: là chỉ tiêu phản ánh tỷ lệ doanh thu và chi phí trong cả đời dự án.

. Ưu điểm:

Tính đến sự biến động của các khoản thu, chi theo thời gian cho cả đời dự án.

Ngoài việc dùng để đánh giá dự án. B/C có thể được dùng để xếp hạng dự án độc lập theo nguyên tắc dành vị trí cao hơn cho dự án có B/C cao hơn.

. Nhược điểm:

Có thể sai lầm khi lựa chọn phương án loại trừ nhau có quy mô khác nhau. Phương án B/C cao nhưng do quy mô nhỏ nên NPV của nó nhỏ hơn, và B/C thấp nhưng quy mô lớn hơn nên NPV cao hơn.

B/C rất nhạy cảm với cách hiểu khác nhau về lợi ích và chi phí dự án. Có thể dẫn đến sai lầm khi so sánh, xếp hạng các dự án.

-Phương pháp phân tích định lượng rủi ro để lựa chọn dự án: Phân tích độ nhạy, Phân tích xác suất, Tỷ suất chiết khấu điều chỉnh...

+ Phân tích độ nhạy: Một dự án đầu tư thường có tuổi thọ lâu dài. Nhưng các tính toán lại dựa trên giả định. Thực tế diễn ra không đúng như giả định, do đó dự án có thể không đứng vững. Vì vậy, cần phải phân tích để biết dự án có chắc chắn không khí có những thay đổi bất lợi so với các giả định ban đầu. Đó là phân tích độ nhạy của dự án.

+ Phân tích xác suất: Phân tích xác suất cụ thể hóa mức phân bố xác suất cho mỗi rủi ro và xem xét ảnh hưởng của rủi ro tác động đến toàn bộ dự án. Đây là phương pháp phân tích định lượng thường sử dụng trong phân tích rủi ro, đặc biệt

sử dụng kỹ thuật lấy mẫu. Phương pháp này dựa vào sự tính toán ngẫu nhiên các giá trị trong các phân phối xác suất nhất định, được mô tả dưới dạng ước lượng là tối thiểu, trung bình và tối đa. Kết quả của dự án là sự kết hợp của tất cả các giá trị được lựa chọn cho mỗi mức rủi ro. Sự tính toán này được lặp lại một số lần khá lớn để nhận được phân bố xác suất cho kết quả dự án.

+ Tỷ suất chiết khấu điều chỉnh: Tỷ suất chiết khấu có điều chỉnh có thể xem là bao gồm 3 yếu tố: Giá trị thời gian của tiền, điều chỉnh theo lạm phát dự kiến, và phần thưởng rủi ro. Phần thưởng rủi ro được cộng thêm vào phản ánh quan điểm của nhà đầu tư về mức độ nhạy cảm của dự án đối với rủi ro. Độ lớn của phần thưởng rủi ro phụ thuộc vào mức rủi ro liên quan đến dự án và phản ứng với rủi ro của nhà đầu tư. Tỷ suất chiết khấu khác nhau được áp dụng cho các dự án khác nhau tùy thuộc vào rủi ro của nó.

Ưu điểm: Đơn giản trong tính toán, dễ hiểu và khả thi.

Nhược điểm: Phương pháp điều chỉnh tỷ lệ chiết khấu thực hiện quy đổi các dòng tiền tương lai về thời điểm hiện tại (nghĩa là chiết khấu theo một tỷ lệ cao hơn), nhưng hoàn toàn không cung cấp một thông tin nào về mức rủi ro. Do đó, kết quả nhận được phần lớn chỉ phụ thuộc vào mức phụ thêm vì rủi ro. Giả thiết của phương pháp là rủi ro tăng theo thời gian với một hệ số không đổi, điều này không phải lúc nào cũng đúng. Không cung cấp thông tin về xác suất phân bố các luồng thanh toán tương lai và do đó không cho phép đánh giá, phân tích chúng được.

1.4.7. Các công cụ quản lý ứng dụng trong đánh giá năng lực tài chính nhà đầu

Biết tính toán và sử dụng các chỉ số tài chính không chỉ có ý nghĩa với nhà phân tích tài chính, mà còn rất quan trọng với nhà đầu tư cũng như với chính bản thân doanh nghiệp và các chủ nợ. Các chỉ số tài chính cho phép chúng ta so sánh các mặt khác nhau của các báo cáo tài chính trong một doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác trong toàn ngành để xem xét khả năng chi trả cổ tức cũng như khả năng chi trả nợ vay.

Có 4 loại chỉ số tài chính quan trọng:

+ Chỉ số thanh toán: Các chỉ số trong loại này được tính toán và sử dụng để quyết định xem liệu một doanh nghiệp nào đó có khả năng thanh toán các nghĩa vụ phải trả ngắn hạn hay không?

+ Chỉ số hoạt động: Các chỉ số hoạt động cho thấy doanh nghiệp hoạt động tốt như thế nào. Trong các chỉ số của loại này lại được chia ra các chỉ số “lợi nhuận hoạt động” và “hiệu quả hoạt động”. Các chỉ số về lợi nhuận hoạt động cho biết tổng thể khả năng sinh lợi của công ty, còn chỉ số về hiệu quả hoạt động cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng tài sản hiệu quả đến mức nào

+ Chỉ số rủi ro: Bao gồm chỉ số rủi ro kinh doanh và rủi ro tài chính. Rủi ro kinh doanh liên quan đến sự thay đổi trong thu nhập ví dụ như rủi ro của dòng tiền không ổn định qua các thời gian khác nhau. Rủi ro tài chính là rủi ro liên quan đến cấu trúc tài chính của công ty, ví dụ như việc sử dụng nợ.

+ Chỉ số tăng trưởng tiềm năng: Đây là các chỉ số cực kỳ có ý nghĩa với các cổ đông và nhà đầu tư để xem xét xem công ty đáng giá đến đâu và cho phép các chủ nợ dự đoán được khả năng trả nợ của các khoản nợ hiện hành và đánh giá các khoản nợ tăng thêm nếu có.

1.4.8. Các công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát tiến độ, chi phí và khối lượng công việc hoàn thành thực hiện dự án

Phương pháp EVM (EVM- Earned Value Management), Biểu đồ xương cá,.....

+ Phương pháp EVM (EVM- Earned Value Management): là một kỹ thuật quản lý dự án để đo lường sự tiến triển (tiến trình thực hiện) của dự án một cách khách quan. Quản lý giá trị thu được có khả năng kết hợp các phép đo về phạm vi, tiến độ và chi phí trong một hệ thống tích hợp duy nhất. Khi áp dụng đúng, việc quản lý giá trị thu được sẽ cung cấp một cảnh báo sớm về những vấn đề thực thi dự án. Ngoài ra, thuật quản lý giá trị thu được hứa hẹn cải thiện việc xác định rõ phạm vi dự án, ngăn chặn sự mất kiểm soát phạm vi dự án (Scope creep), truyền đạt về tiến trình mục tiêu tới các bên liên quan và giữ cho nhóm dự án tập trung vào việc đạt được tiến bộ.

+ Biểu đồ xương cá: Để làm được một biểu đồ xương cá hiệu quả không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, có thể nói rằng, những ai thành công trong giải quyết vấn đề kiểm soát chất lượng là những người thành công trong việc tạo ra một biểu đồ nhân quả hữu ích. Khi mối quan hệ giữa nguyên nhân gốc rễ và tác động đã được xác định, để hiểu được độ mạnh của mối quan hệ nhân quả này cần sử dụng các số liệu khách quan. Khi đó, đặc tính và các yếu tố có tính nguyên nhân cần được đo

lượng. Nếu không thể đo lường chúng, tổ chức cần cố gắng làm chúng có thể đo lường được hoặc tìm những đặc tính thay thế phù hợp.

1.4.9. Công cụ ứng dụng trong kiểm soát rủi ro

Phương pháp EVM như đã phân tích ở mục 1.4.8.

1.4.10. Công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát chất lượng XDCT

Biểu đồ kiểm soát, biểu đồ Pareto, biểu đồ xương cá, ...

+ Biểu đồ kiểm soát: Biểu đồ kiểm soát biểu thị dưới dạng đồ thị sự thay đổi của chỉ tiêu chất lượng để đánh giá quá trình sản xuất có ở trạng thái kiểm soát hay chấp nhận được không. Trong biểu đồ kiểm soát có các đường giới hạn kiểm soát và có ghi các giá trị thống kê đặc trưng thu thập từ các nhóm mẫu được chọn ra liên tiếp trong quá trình sản xuất. Mục đích chung nhất của biểu đồ kiểm soát là phát hiện những biến động của quá trình để đảm bảo chắc chắn rằng quá trình được kiểm soát, được chấp nhận hay không kiểm soát được, từ đó tìm ra nguyên nhân loại bỏ.

+ Biểu đồ Pareto: là đồ thị hình cột phản ánh các dữ liệu chất lượng thu thập được, sắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp, chỉ rõ các vấn đề cần được ưu tiên giải quyết trước. Nhìn vào biểu đồ người ta thấy rõ kiểu sai sót phổ biến nhất, thứ tự ưu tiên khắc phục vấn đề cũng như kết quả của hoạt động cải tiến chất lượng. Nhờ đó kích thích, động viên được tinh thần trách nhiệm của người lao động trong hoạt động cải tiến đó.

1.5. Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã trình bày cơ sở lý luận tổng quan về dự án, quản lý dự án công trình giao thông, tác dụng và hạn chế của công tác quản lý dự án công trình giao thông, nội dung công tác quản lý dự án công trình giao thông và đề xuất một số kỹ thuật, công cụ quản lý ứng dụng trong quản lý dự án công trình giao thông.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG ĐƯỜNG BỘ TẠI BAN QLDA CTGT LONG AN GIAI ĐOẠN 2013-2015

2.1. Khái quát về Ban QLDA CTGT Long An

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban QLDA CTGT Long An

Ban QLDA CTGT Long An, tiền thân là Ban QLDA các công trình giao thông, được UBND tỉnh Long An thành lập theo quyết định số 1433/UB.QĐ.82 ngày 16/9/1982,

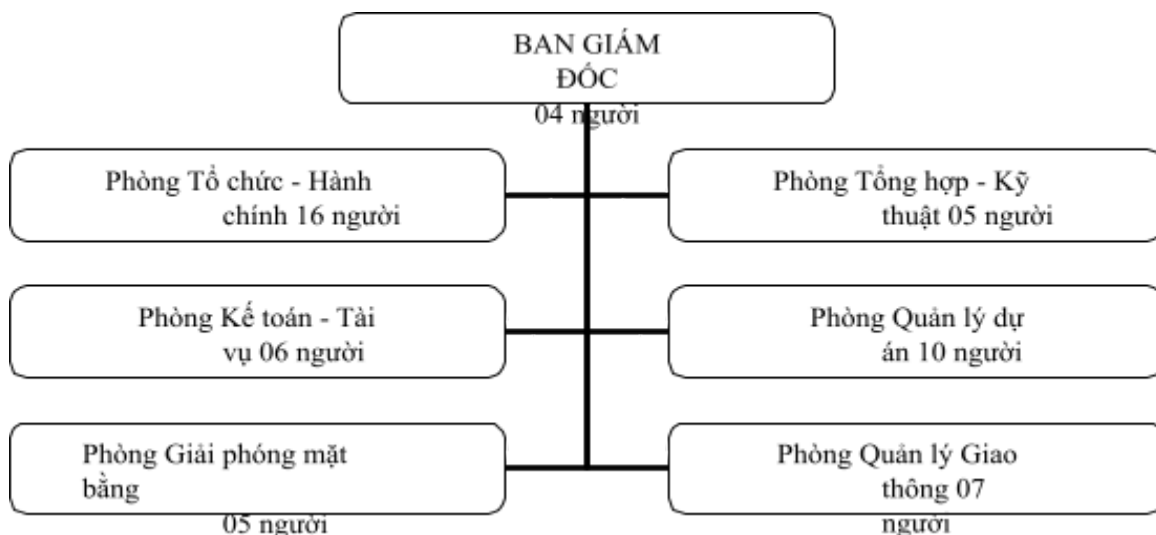
- Năm 1996: UBND tỉnh Long An quyết định chuyển Ban QLDA các công trình giao thông thành Ban QLDA Giao thông;
- Năm 2004: UBND tỉnh Long An quyết định sáp nhập Ban QLDA Giao thông và Ban QLDA Quốc lộ 62 để thành lập Ban QLDA Công trình giao thông;
- Năm 2007: UBND tỉnh Long An quyết định sáp nhập Ban QLDA Giao thông nông thôn vào Ban QLDA Công trình giao thông;
- Năm 2009: UBND tỉnh Long An quyết định sáp nhập Ban QLDA Công trình giao thông Hải Sơn - Tân Đức vào Ban QLDA Công trình giao thông.

Trụ sở tại Số 66, đường Hùng Vương, Phường 2, Tp Tân An, tỉnh Long An.



2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ban QLDA CTGT Long An

Ban QLDA CTGT được tổ chức gồm có Ban Giám đốc (Giám đốc và 03 Phó Giám đốc) và 06 phòng nghiệp vụ (49 người): Tổ chức - Hành chính; Tổng hợp - Kỹ thuật; Kế toán - Tài vụ; Quản lý dự án, Giải phóng mặt bằng và Quản lý Giao thông.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Ban QLDA CTGT Long An

Bảng 2.1. Số lượng lao động của Ban QLDA CTGT Long An

Số lượng người lao động	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
Lãnh đạo	3	4	4	4
Nhân viên	39	40	49	49
Tổng số	42	44	53	53

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

2.1.3. Nhiệm vụ, quyền hạn của Ban QLDA CTGT Long An

-Quản lý điều hành trực tiếp công tác đầu tư xây dựng các công trình giao thông từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chuẩn bị thực hiện và thực hiện đến khi kết thúc dự án đưa vào sử dụng do Sở GTVT làm chủ đầu tư hoặc các chủ đầu tư khác ủy quyền.

-Tham gia giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng các công trình khi có yêu cầu của Sở GTVT.

-Trực tiếp quản lý thực hiện hoặc tiếp nhận bàn giao và kiểm tra các hồ sơ gồm: dự án đầu tư xây dựng, thiết kế cơ sở, thiết kế bản vẽ thi công, báo cáo kinh tế

kỹ thuật..., hồ sơ dự thầu các bước,... đã được cấp thẩm quyền phê duyệt và các văn bản, tài liệu liên quan của bước chuẩn bị đầu tư do Sở GTVT thực hiện và các chủ đầu tư khác để triển khai giai đoạn thực hiện đầu tư.

- Thực hiện các thủ tục để triển khai thi công, nhận và bàn giao mặt bằng cho đơn vị thi công.

- Tổ chức tiếp nhận khôi phục cọc mốc định vị, cọc Km, cọc H, cọc chi tiết công trình của các bước thiết kế, đối chiếu với hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công, dự toán, hồ sơ dự thầu được phê duyệt để tổ chức bàn giao cho nhà thầu triển khai thi công. Kiểm tra nếu phát hiện sai sót của hồ sơ, Ban báo cáo và đề xuất Sở giải quyết.

- Đàm phán, ký kết hợp đồng với các nhà thầu theo ủy quyền của Sở.

- Báo cáo và đề xuất Sở cấm các nhà thầu, cá nhân vi phạm hợp đồng đã ký kết với Ban và pháp luật nhà nước, không cho tham gia đấu thầu, giao thầu: tư vấn thiết kế, thi công xây dựng, giám sát thi công xây dựng do Sở làm chủ đầu tư.

- Kiểm tra năng lực nhà thầu tư vấn giám sát, thi công xây dựng công trình theo hồ sơ dự thầu được cấp có thẩm quyền phê duyệt và hợp đồng đã ký kết trong quá trình thi công xây dựng.

- Đảm bảo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, bảo vệ môi trường và đảm bảo an toàn giao thông suốt quá trình thi công.

- Nghiệm thu, thanh toán, quyết toán theo hợp đồng đã ký.

- Chịu trách nhiệm về chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường (kể cả khối lượng phát sinh tăng, giảm).

- Báo cáo và đề xuất điều chỉnh những yếu tố bất hợp lý trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chuẩn bị thực hiện dự án trình Sở và cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định.

- Tổ chức xác định khối lượng phát sinh tăng giảm và lập thủ tục trình Sở và cấp thẩm quyền xem xét, quyết định.

- Trình Sở tổ chức nghiệm thu kỹ thuật tổng thể, nghiệm thu đưa vào sử dụng và bàn giao công trình.

- Báo cáo công tác hoạt động điều hành dự án hàng tuần, quý, năm và đột xuất cho Sở và các cơ quan liên quan theo quy định.

-Lập báo cáo thực hiện vốn đầu tư tháng, quý, năm theo quy định, báo cáo quyết toán phần việc được giao khi dự án hoàn thành đưa vào khai thác, sử dụng.

-Thực hiện công tác tư vấn đầu tư và giám sát thi công xây dựng công trình khi có đủ điều kiện năng lực.

2.2. Tình hình thực hiện các dự án giai đoạn 2013-2016

-Giai đoạn từ năm 2013 đến năm 2016, thay mặt Sở GTVT làm chủ đầu tư 139 dự án trên địa bàn tỉnh cụ thể như sau:

+ Dự án chuyển tiếp sang năm 2013: 32 dự án với tổng mức đầu tư là 3.680,24 tỷ đồng.

+ Dự án khởi công mới trong giai đoạn: 42 dự án với tổng mức đầu tư 3.911,087 tỷ đồng.

-Nghiệm thu hoàn thành, bàn giao đưa vào sử dụng 53 công trình với tổng mức đầu tư là 3.344,31 tỷ đồng.

Các dự án sau khi hoàn thành đưa vào sử dụng đã góp phần phát triển kinh tế, xã hội của địa phương.

**Bảng 2.2. Tóm tắt tình hình thực hiện các dự án của Ban QLDA CTGT
giai đoạn 2013-2016**

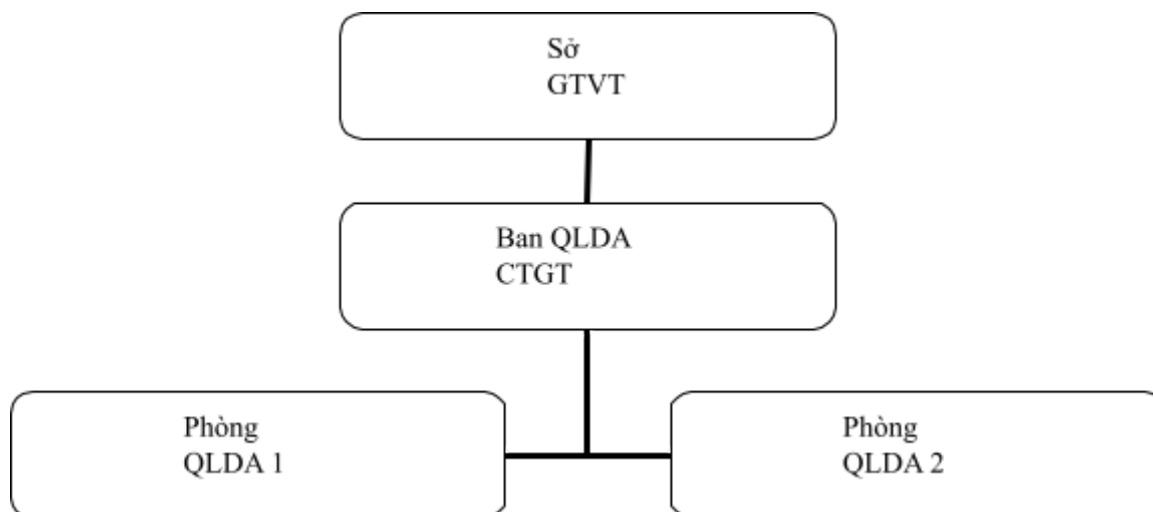
Năm	Số dự án			Nhóm dự án		Nguồn vốn			
	Tổng cộng	Dự án chuyển tiếp	Dự án khởi công mới	B	C	Ngân sách tỉnh	Ngân sách Trung ương	Trái phiếu Chính phủ	ODA
2013	37	32	5	22	15	28	2	6	1
2014	44	31	23	21	23	35	5	3	1
2015	44	36	8	19	25	35	6	3	0
2016	14	8	6	8	6	10	4	0	0
TC	139		42						

Chi tiết từng dự án xem Phụ lục đính kèm

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

2.3. Phân tích thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An giai đoạn 2013-2016

2.3.1. Mô hình công tác quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An



Hình 2.2. Mô hình quản lý dự án

Mô hình quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An đang được áp dụng theo mô hình “Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án”, là hình thức tổ chức quản lý mà chủ đầu tư hoặc tự thực hiện dự án hoặc chủ đầu tư lập ra ban quản lý dự án để quản lý việc thực hiện các công việc dự án theo sự ủy quyền.

Trong mô hình trên, chủ đầu tư (Sở GTVT Long An) ủy quyền cho Ban QLDA CTGT triển khai thực hiện các dự án do Sở GTVT Long An làm chủ đầu tư hoặc được ủy quyền.

Với mô hình tổ chức quản lý dự án như trên, Ban QLDA CTGT Long An có thuận lợi rất lớn trong việc chủ động thực hiện các dự án đầu tư, bám sát địa bàn để nhanh chóng triển khai dự án, hơn nữa còn thuận lợi trong việc giám sát chi phí phù hợp thực tiễn ở địa phương.

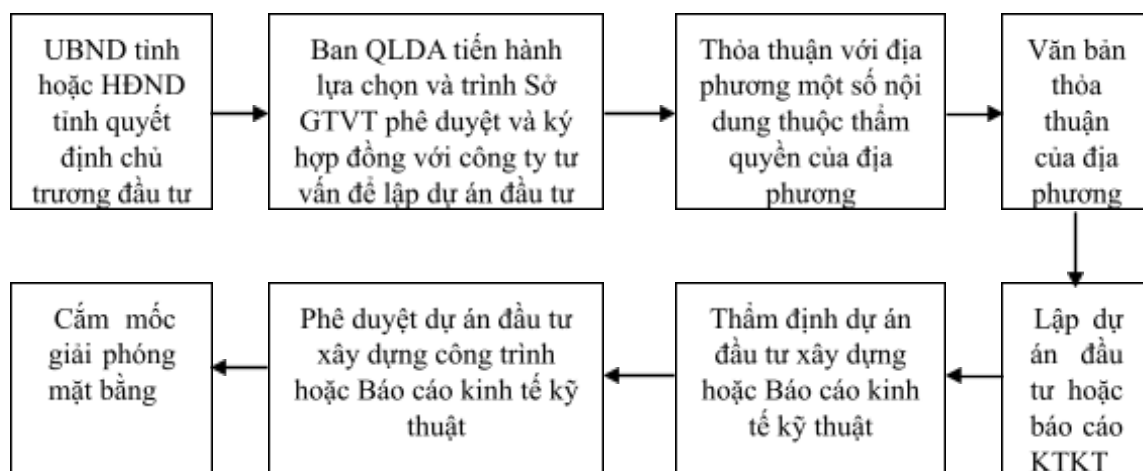
Việc giải quyết các phát sinh trong quá trình thực hiện dự án được thực hiện kịp thời. Các thủ tục liên quan đến chính quyền địa phương như đền bù giải phóng mặt bằng, xin giấy phép xây dựng ... trên địa bàn được thực hiện đầy đủ và thuận lợi.

Tuy nhiên, mô hình trên có nhược điểm là lãng phí nguồn nhân lực, tính chuyên nghiệp chưa cao.

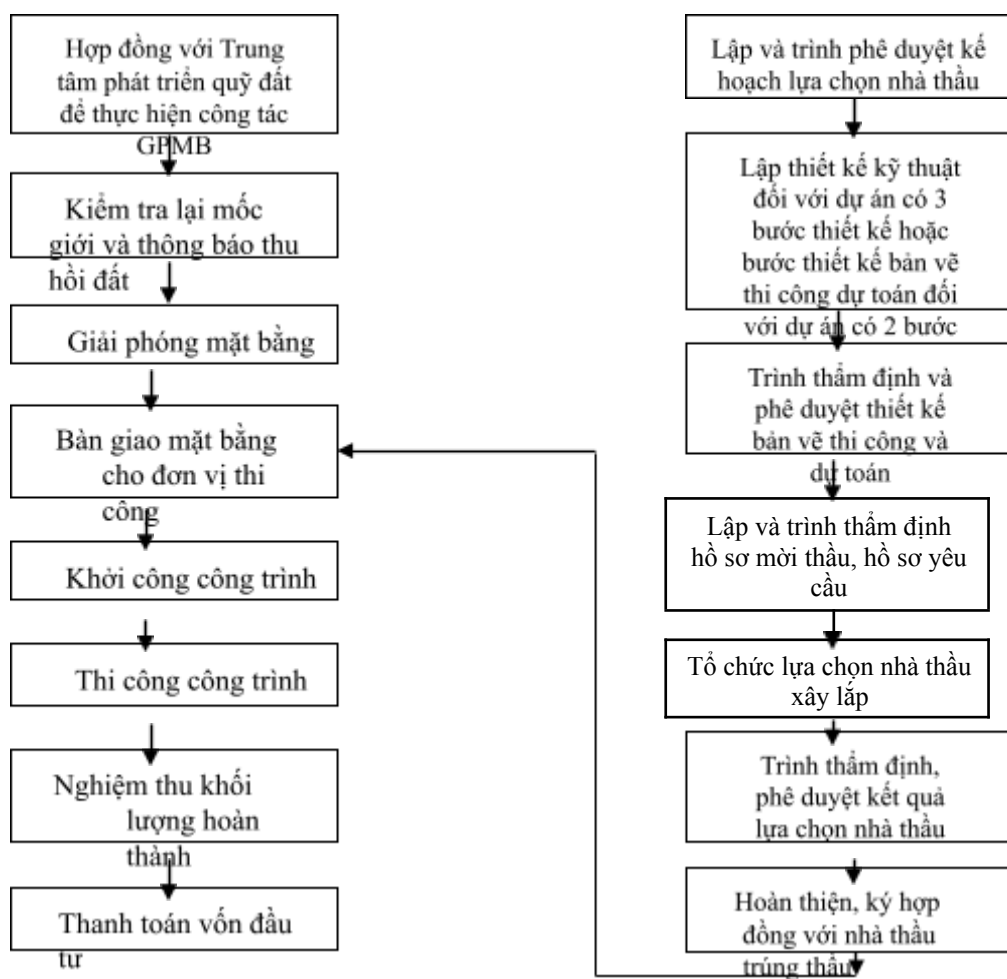
2.3.2. Thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban QLDA CTGT Long An

Công tác QLDA xây dựng CTGT tại Ban QLDA CTGT trong thời gian qua chủ yếu được thực hiện theo quy trình sau:

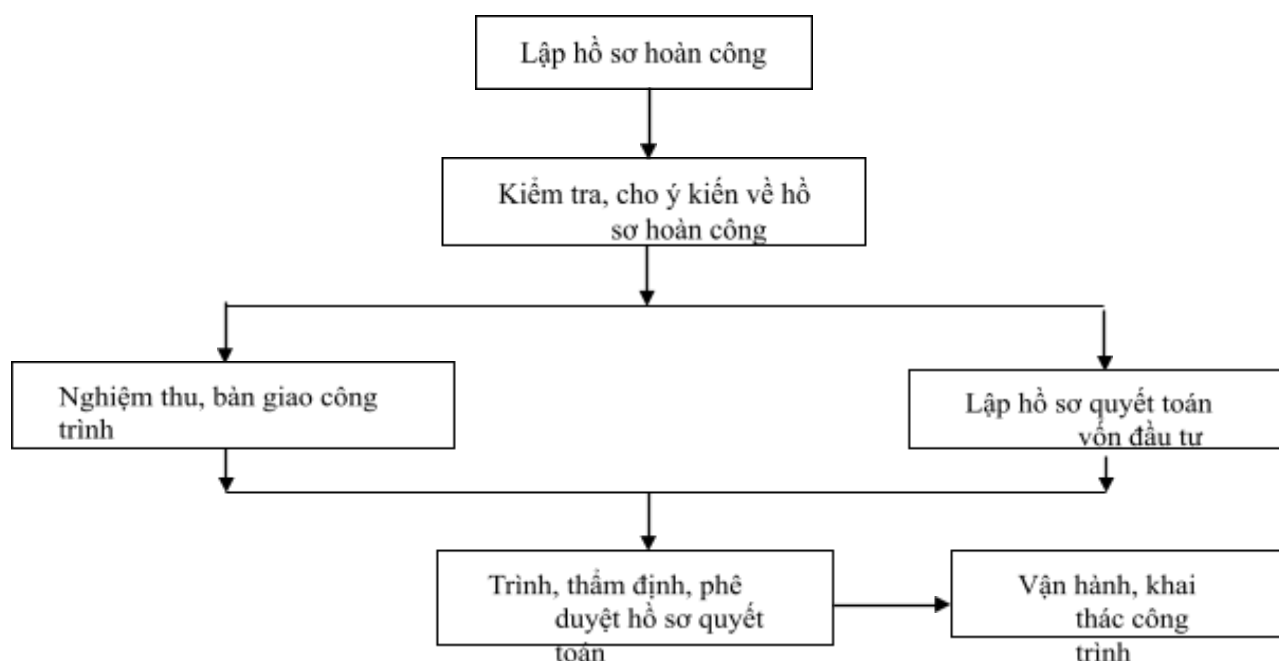
- Giai đoạn chuẩn bị dự án:



- Giai đoạn thực hiện dự án:



-Giai đoạn kết thúc xây dựng, đưa công trình thuộc dự án vào khai thác sử dụng:



2.4. Kết luận về công tác QLDA tại Ban QLDA CTGT trong thời gian qua

2.4.1. Những kết quả đạt được

- Công tác thẩm định dự án có sự tham gia đóng góp của các Phòng chức năng của Ban QLDA CTGT và Sở GTVT; của các cơ quan quản lý nhà nước theo chức năng, các chuyên gia...vì thế mà những nhận xét, đánh giá về dự án có tính thực tiễn, sát với yêu cầu thị trường, qua đó đã làm cho đội ngũ thẩm định của Ban QLDA CTGT tích lũy được nhiều kinh nghiệm và từng bước trưởng thành.

Bảng 2.3. Kết quả thẩm định dự án giai đoạn 2013-2016

Năm	Số lượng dự án, gói thầu
2013	294
2014	269
2015	323
2016	286

(Nguồn Báo cáo của Sở GTVT)

- Công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu được triển khai thực hiện chặt chẽ đúng quy định của Nhà nước và có những chuyển biến tích cực. Công tác đấu thầu được

tổ chức công khai minh bạch, đúng theo Luật đấu thầu và các Nghị định, Thông tư hướng dẫn nhằm đảm bảo tiết kiệm ngân sách nhà nước, góp phần tiết kiệm nguồn vốn đầu tư (tiết kiệm bình quân 2,49%/năm).

Bảng 2.4. Tình hình thực hiện công tác đấu thầu giai đoạn 2013-2016

Năm	Số gói thầu được phê duyệt trúng thầu	Phân theo lĩnh vực đấu thầu			Theo hình thức đấu thầu					
		Tư vấn	Mua sắm hàng hóa	Xây lắp	Đấu thầu rộng rãi	Đấu thầu hạn chế	Chỉ định thầu	Chào hàng cạnh tranh	Mua sắm hàng hóa	Tự thực hiện
2013	208	129	18	61	19	0	171	0	18	0
2014	165	81	30	54	25	0	110	0	30	0
2015	164	88	25	51	32	0	107	0	25	0
2016	132	72	11	49	30	0	80	0	22	0

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

Bảng 2.5. Kết quả thực hiện tiết kiệm trong đấu thầu

Năm	Tổng gói thầu	Giá trị	Trúng thầu	Tiết kiệm	Đạt %
2013	208	1.246.781.000	1.195.197.000	50.874.000	4.08
2014	165	733.984.715.000	713.896.337.000	20.088.377.000	2.74
2015	164	921.545.186.000	903.738.561.000	17.806.625.000	1.93
2016	132	794.596.571.000	785.683.005.000	8.913.566.000	1.21

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

- Công tác giám sát và kiểm soát thi công đã đạt được những thành công nhất định. Cụ thể là: Công tác quản lý tiến độ thi công, đã tổ chức bám sát theo dõi, ghi chép đầy đủ tiến triển và các hoạt động hằng ngày của nhà thầu đối với dự án, đồng thời thực hiện các báo cáo tuần/tháng/quý/năm một cách đồng bộ từ Ban QLDA CTGT đến các Phòng chuyên môn và Sở GTVT nên rất thuận tiện sự liên hệ, phối hợp thông tin cũng như tổ chức hoạt động dự án. Nhờ đó mà tiến độ thi công đa số dự án đáp ứng yêu cầu đặt ra; Công tác quản lý chi phí, bước đầu đã xây dựng quy trình kiểm soát chi phí chặt chẽ dưới sự kiểm soát của các phòng chức năng của Ban QLDA CTGT.

**Bảng 2.6. Tình hình giải
ngân các nguồn vốn**

ĐVT: tỷ đồng

Năm	2013			2014			2015			2016		
Nguồn vốn	KH	Giải ngân	Tỷ lệ thực hiện (%)	KH	Giải ngân	Tỷ lệ thực hiện (%)	KH	Giải ngân	Tỷ lệ thực hiện (%)	KH	Giải ngân	Tỷ lệ thực hiện (%)
Vốn XDCB	45,58	45,58	100	243,61	243,61	100	211,463	168,162	80	0	0	0
Vốn TPCP	353,846	353,846	100	350	350	100	206,255	184,792	89,6	124,098	100,017	80,6
Vốn TW	5	3,6	72	53,315	53,315	100	41,266	38,315	92,8	0	0	0
Vốn ODA	47,980	34,631	71,18	6,037	6,037	100	0	0	0	0	0	0
Vốn Kho bạc	50	50	100	66,949	66,949	100	0	0	0	618,617	618,509	99,99

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

**Bảng 2.7. Tình hình giám sát các dự án sử dụng vốn Nhà nước năm 2016**

TT	Nội dung	Tổng số các dự án sử dụng vốn Nhà nước			Phân theo nguồn vốn				
		Tổng số	Dự án Nhóm B	Dự án Nhóm C	Ngân sách TW			Trái phiếu Chính phủ	Ngân sách địa phương
					Tổng số	Dự án Nhóm B	Dự án Nhóm C		
I	Chuẩn bị đầu tư								
1	Chủ trương đầu tư	07							
a	Số dự án có kế hoạch chuẩn bị chủ trương đầu tư trong kỳ	07	02	05	07				07
b	Số dự án được thẩm định chủ trương trong kỳ	05		05	07				07
c	Số dự án có quyết định chủ trương trong kỳ	05		05	07				07
2	Quyết định đầu tư								
a	Số dự án có kế hoạch lập BCNCKT trong kỳ	01		01	01				01
b	Số dự án được thẩm định trong kỳ	0							
c	Số dự án có quyết định đầu tư trong kỳ	0							
II	Thực hiện đầu tư								
1	Số dự án thực hiện đầu tư trong kỳ	45	20	25	45	3	2	4	36
a	Số dự án chuyển tiếp	34	18	16	34	1	2	4	27
b	Số dự án khởi công mới trong kỳ	11	2	9	11	2			9
2	Số dự án đã thực hiện báo cáo giám sát, đánh giá đầu tư	42	18	24		3	2	4	33



	theo quy định trong kỳ								
3	Số dự án chậm tiến độ trong kỳ	5	3	2					5
a	Số dự án chậm tiến độ do thủ tục đầu tư	0							
b	Số dự án chậm tiến độ do công tác giải phóng mặt bằng	2	2						2
c	Số dự án chậm tiến độ do năng lực của chủ đầu tư, ban quản lý dự án và các nhà thầu	2	1	1					2
d	Số dự án chậm tiến độ do bố trí vốn không kịp thời	0							
đ	Số dự án chậm do các nguyên nhân khác	1		1					1
4	Số dự án phải điều chỉnh trong kỳ								
a	Số dự án phải điều chỉnh mục tiêu, quy mô đầu tư	7	3	4		1	1	1	4
b	Số dự án phải điều chỉnh vốn đầu tư	2	2						7
c	Số dự án phải điều chỉnh tiến độ đầu tư	3	3						1
d	Số dự án phải điều chỉnh do các nguyên nhân khác	5		5					5
III	Kết thúc đầu tư, bàn giao đưa vào sử dụng								
1	Số dự án kết thúc đầu tư trong kỳ	17	5	12				1	16
2	Lũy kế số dự án đã kết thúc nhưng chưa được quyết toán	15	6	9				1	14
3	Số dự án được quyết toán trong kỳ	10	6	4		1		2	6
4	Số dự án đã đưa vào vận hành	15	4	11				1	14

(Nguồn Báo cáo của Ban QLDA CTGT)

- Công tác quản lý rủi ro thi công, đã ứng dụng phân tích thống kê thời tiết vào quản lý rủi ro và đề xuất giải pháp né tránh trong thi công; Công tác quản lý chất lượng công trình, đã quán triệt ngay từ đầu việc ban hành hệ thống tiêu chuẩn hướng dẫn quá trình tổ chức quản lý chất lượng chặt chẽ (đầu vào–thực hiện–đầu ra). Nhờ thế mà giảm thiểu được sai sót trong tổ chức thi công, sản phẩm được thẩm mỹ và chất lượng nâng cao.

Trong quá trình giám sát đã kịp thời phát hiện và khắc phục sự cố như: bị lún trượt, sụp lún đường vào cầu, ...

Diễn hình như:

Vào năm 2013: Toàn bộ nền đường dẫn phía mố A công trình đường T3 bị lún trượt sâu khoảng 1,8m đến 35m và rộng 4,5m; nguyên nhân: do nền đất phía mố A trước đây khi thi công đường vào cầu đã xảy ra trượt sâu làm cho địa chất nền bị suy yếu, bị xóa trộn mất ổn định vượt quá khả năng chịu lực của đất nền, sức chống cắt tại mặt trượt cũ chưa được khôi phục, ngoài ra nền đường xử lý nằm trong vùng lũ, địa hình có kênh rạch chạy dọc, có chế độ thủy văn, thủy triều phức tạp (vào mùa lũ thì thủy triều lên rất cao và sau mùa lũ thì nước rút xuống rất thấp) gây ra mất ổn định nền đường do sự chênh lệch mực nước giữa trước và sau lũ và có thể vật liệu nhẹ địa kỹ thuật Geofoam thi công cho nền đường trên đất yếu chưa hoàn toàn phù hợp với điều kiện của Việt Nam. Ban QLDA CTGT đã đề ra hướng khắc phục: tháo dỡ toàn bộ nền đường bị lún trượt, thiết kế kéo dài thêm 2 nhịp (mỗi nhịp dài 15m) qua khỏi vị trí trượt sâu, tận dụng mặt đường BTCT đã thi công sử dụng làm mặt đường vào cầu.

Vào năm 2015: sụp lún đường vào cầu công trình cầu Cái Môn, cầu Xẻo Nhút, cầu Kênh Ranh trên tuyến QL2 - Tân Hưng, cầu Kênh 740 trên tuyến cặp kênh 7 Thước; nguyên nhân: do địa chất phức tạp, cục bộ. Ban QLDA CTGT đã đề ra hướng khắc phục: kéo dài nhịp, hạ cao độ thiết kế, gia cường vải địa kỹ thuật, đắp bệ phản áp.

Bảng 2.8. Tình hình giám sát sự cố trong thi công xây dựng và khai thác công trình giai đoạn 2013-2016

Năm	Số công trình bị	
	Sự cố cấp III	
	Đang thi công	Đang sử dụng
2013		1
2015	4	

- Mô hình tổ chức QLDA ở Ban QLDA CTGT, được tổ chức theo quan hệ ngang, các phòng nghiệp vụ cùng tham gia QLDA theo chức năng đã phân công và có thể giám sát lẫn nhau, nhất là chuẩn bị đầu tư và kết thúc DA. Riêng giai đoạn thi công, sử dụng mô hình tổ chức chuyên trách DA (Ban QLDA) là phù hợp, tạo điều kiện phối hợp, giải quyết linh hoạt kịp thời các yêu cầu của nhà thầu và các bên liên quan trong quá trình ĐHDA.

2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Trong thời gian qua, nhìn chung các dự án xây dựng công trình giao thông hoàn thành được đưa vào sử dụng đúng tiến độ, chất lượng đảm bảo, đạt được hiệu quả, đáp ứng yêu cầu cho việc phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, trong quá trình quản lý đối với một số dự án theo quy trình nêu trên vẫn còn một số tồn tại sau:

2.4.2.1. Tồn tại trong khâu đền bù giải phóng mặt bằng

Đây là công việc ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ thực hiện dự án, do nguồn vốn ngân sách còn hạn hẹp, đơn giá đền bù khá thấp so với giá cả thị trường nên dẫn đến sự không đồng thuận của người dân, dẫn đến việc bàn giao mặt bằng cho dự án cũng khó khăn.

Công tác kiểm tra, kiểm điểm việc giải phóng mặt bằng chưa cao dẫn tới phát sinh khối lượng đền bù.

Cán bộ địa phương tham gia Hội đồng đền bù kiêm nhiệm chưa đáp ứng tiến độ của dự án.

Thời gian thẩm định và trình duyệt phương án đền bù giải phóng mặt bằng của các cấp có thẩm quyền kéo dài.

Bên cạnh đó, các dự án do Ban làm đại diện chủ đầu tư là dự án có quy mô lớn, thực hiện trong thời gian dài, trong khi nguồn vốn đầu tư hạn chế nên việc triển khai công tác giải phóng mặt bằng chia ra làm nhiều giai đoạn, do vậy khi thực hiện dự án thì giá đất tăng lên làm cho chi phí giải phóng mặt bằng ở giai đoạn sau gặp rất nhiều khó khăn.

Đối với công trình đường vào đồn biên phòng 893, huyện Tân Hưng, do thời gian giải phóng mặt bằng kéo dài nên Ban QLDA CTGT phải xin chủ trương Sở GTVT và ký phụ lục hợp đồng gia hạn thời gian thi công với nhà thầu thi công hoặc hạng mục di dời đường điện trung hạ áp và trạm biến áp công trình đường Âu Tàu - Rạch Chanh thuộc dự án WB5 - giai đoạn 2; và rất nhiều hạng mục, công trình khác phải gia hạn hợp đồng thi công do vướng công tác GPMB.

2.4.2.2. Tồn tại trong công tác khảo sát thiết kế

Công tác tư vấn còn nhiều bất cập, năng lực của một số cán bộ còn hạn chế, hồ sơ dự án, thiết kế - dự toán chất lượng còn thấp, tính toán dự báo chưa đầy đủ, chuẩn xác dẫn tới nhiều dự án phải điều chỉnh, bổ sung quy mô, tổng mức đầu tư gây khó khăn trong quá trình thực hiện và làm chậm tiến độ đầu tư xây dựng công trình.

Đơn vị tư vấn thiết kế chưa khảo sát kỹ và đầy đủ những tiêu chí, thông số kỹ thuật cần để đảm bảo cho hồ sơ thiết kế BVTC đạt chất lượng, dẫn đến hồ sơ thiết kế khi đưa ra thi công phải bổ sung, phát sinh, điều chỉnh dự án gây khó khăn, tốn kém. Đặc biệt là việc thiết kế quá thiên về an toàn như đối với cầu là phần móng cọc, đối với đường là tăng chiều dày kết cấu dẫn đến lãng phí rất lớn trong đầu tư xây dựng. Ngoài ra, để tăng cường kiểm tra trong khâu thiết kế, theo quy định hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công vẫn được thẩm tra, thẩm định nhưng công tác này còn nhiều sai sót.

Ngoài ra, nhân sự của một số đơn vị tư vấn thường xuyên thay đổi nên trong quá trình thực hiện dự án, khi có thay đổi thiết kế thì nhân viên mới được giao phụ trách không nắm được công việc của dự án. Công tác phối hợp giữa các nhân sự ở bộ phận khảo sát, thiết kế chưa chặt chẽ dẫn đến việc đề xuất phương án thiết kế không phù hợp với thực địa làm tăng chi phí giải phóng mặt bằng, chi phí xây dựng bất hợp lý.

Diễn hình, thời gian qua Sở GTVT có văn bản chấp thuận ký phụ lục hợp đồng gia hạn thời gian công tác khảo sát lập dự án ĐT821 (đoạn từ đường Hồ Chí Minh đến bến đò sông Vàm Cỏ Đông) đối với Công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng giao thông Long An.

2.4.2.3. Tồn tại trong công tác quản lý thi công xây dựng của nhà thầu

Do Ban QLDA CTGT chưa sử dụng các công cụ quản lý ứng dụng đánh giá hiệu quả tài chính trong lập và thẩm định Dự án đầu tư (để lựa chọn dự án), công cụ quản lý ứng dụng trong đánh giá năng lực tài chính nhà thầu, công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát tiến độ, chi phí và khối lượng công việc hoàn thành thực hiện dự án, Công cụ ứng dụng trong kiểm soát rủi ro, Công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát chất lượng XDCT nên việc đánh giá khả năng về tài chính và biện pháp tổ chức thi công không hợp lý dẫn đến sai sót về mặt kỹ thuật cũng là nguyên nhân làm tăng chi phí và tiến độ thi công toàn dự án.

Do đó, để đảm bảo tiến độ thi công công trình hoàn thành theo đúng hợp đồng, thời gian qua Ban QLDA CTGT đã phải cắt hợp đồng đối với một số nhà thầu không đủ năng lực thi công các công trình giao thông, như: công trình đường cặp kênh Phước Xuyên, huyện Tân Thạnh; gói thầu số 1, số 2 và số 6 công trình ĐT 837; sửa chữa HL19, gói thầu số 4; ...

2.4.2.4. Tồn tại trong quản lý công tác đấu thầu

Công tác lựa chọn nhà thầu xưa nay vẫn là một lĩnh vực ẩn chứa nhiều yếu tố nhạy cảm, có thể gây nguy cơ thất thoát, lãng phí lớn. Trong thời gian qua, phương án lựa chọn nhà thầu trúng thầu chủ yếu dựa vào giá thấp nhất, còn đối với các phương pháp hiện đại như phân tích độ nhạy, dự báo, phân tích rủi ro, ... đơn vị chưa áp dụng, điều đó có thể ảnh hưởng đến chất lượng thi công các công trình.

Một nguyên nhân quan trọng khác là các nhà thầu thường chấp nhận bỏ thầu thấp, thời gian thi công ngắn nhưng khi triển khai thi công thì thường đổ lỗi cho khách quan để xin bổ sung vốn, hoặc thi công với mức tiết kiệm tối đa, chấp nhận chất lượng các công trình thấp, gia hạn thời gian thi công, làm ảnh hưởng đến tiến độ thi công các công trình.

2.4.2.5. Tồn tại trong việc quản lý nhà thầu thi công

- Đối với công tác quản lý chất lượng vật tư đầu vào: Tất cả các chủng loại vật tư sẽ sử dụng cho công trình, trước khi thi công nhà thầu phải trình chủng loại, nguồn gốc vật tư đầu vào và phải được sự chấp nhận bằng văn bản của Ban để làm cơ sở kiểm tra, nghiệm thu sau này. Tuy nhiên, vì lợi nhuận, một số công trình nhà thầu vẫn cố tình đưa những chủng loại vật tư khác với chủng loại đã trình ban đầu gây rất nhiều khó khăn cho công tác quản lý, giám sát.

- Đối với công tác quản lý sử dụng nhân công, thiết bị thi công: Một số công trình nhà thầu chưa đáp ứng theo hồ sơ dự thầu. Công tác thí nghiệm vật tư, vật liệu, cấu kiện bán thành phẩm để xác định chất lượng của nhà thầu chỉ mang tính chất hình thức, đối phó nên chưa phản ánh được thực chất của chất lượng thi công. Để khắc phục tình trạng trên, thời gian qua đối với các công trình của đơn vị là chủ đầu tư đều có thuê tư vấn kiểm định độc lập để phục vụ cho công tác quản lý chất lượng công trình.

- Đối với hình thức tổ chức thi công ở các công trình xây dựng của các nhà thầu hiện nay chủ yếu khoán gọn cho các đội sau khi đơn vị trúng thầu, thậm chí có nhà thầu còn hợp đồng thuê đơn vị khác thi công hoặc thuê từng đơn vị riêng biệt thi công từng hạng mục khác nhau (những đơn vị này chỉ núp bóng nhà thầu chính, không phải là nhà thầu phụ chính thức được chủ đầu tư chấp thuận), nên tiến độ và kỹ thuật phụ thuộc năng lực của người đội trưởng và các đơn vị thầu phụ từ đó dẫn đến hệ thống tổ chức đảm bảo chất lượng của nhà thầu không có hoặc có thành lập cũng chỉ là hình thức, hiệu lực chưa cao. Công tác chỉ đạo, kiểm tra, kiểm soát nâng cao được chất lượng xây lắp công trình bị buông lỏng (Lập tiến độ, biện pháp, thiết bị thi công, ghi chép nhật ký công trình, thí nghiệm các loại vật tư vật liệu và bán thành phẩm đưa vào công trình).

Diễn hình về việc nhà thầu chính xin bổ sung nhà thầu phụ đối với một số công trình như: công trình đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh (đoạn N2 - Bình Thành - Hòa Khánh); công trình mở rộng ĐT.822 đoạn từ cầu Đức Huệ đến vòng xoay UBND huyện Đức Huệ; gói thầu số 8 và số 8 công trình đường QL62 - Tân Hưng (cấp kênh 79); ...

2.4.2.6. Đối với công tác tổ chức QLDA tại Ban QLDA CTGT

Ban QLDA CTGT đang quản lý các dự án hầu hết là vốn của ngân sách nhà nước. Chính vì vậy, hàng năm Ban đều bố trí kế hoạch vốn cho từng dự án, tùy theo chủ trương phê duyệt kế hoạch nên việc bố trí vốn cho công trình đều dàn trải, chưa có giải pháp tập trung vốn để thực hiện dứt điểm từng dự án cũng là nguyên nhân dẫn đến chậm tiến độ thực hiện.

Công tác quyết toán vốn đầu tư dự án hoàn thành, nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào khai thác chưa chú trọng đúng mức và giải quyết kịp thời.

Công tác phân tích, đánh giá hiệu quả kinh tế sau dự án chưa được thực hiện rộng rãi chỉ xem xét ở khía cạnh chất lượng và tổng mức đầu tư của công trình, chưa có nghiên cứu tổng thể các dự án Ban đang quản lý nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động đầu tư xây dựng để rút ra bài học kinh nghiệm chung cho công tác QLDA đầu tư xây dựng.

Cơ chế phối hợp giữa các phòng Ban chưa thật sự chặt chẽ, nên chưa chủ động trong xử lý công việc, không phát huy tính hiệu quả của công tác điều hành quản lý chung. Một số cán bộ trẻ năng lực, kinh nghiệm còn hạn chế và chưa ý thức cao trách nhiệm trong công việc nên hoàn thành chưa tốt trách nhiệm được giao.

Đến thời điểm tác giả thực hiện luận văn này, Ban QLDA CTGT vẫn còn có công trình quyết toán chậm như: công trình quản lý và bảo dưỡng thường xuyên đường thủy nội địa năm 2016 do chỉnh sửa báo cáo quyết toán; đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh (đoạn từ cầu Thủ Thừa - BoBo) do nhà đầu tư chậm nộp báo cáo quyết toán; đường QL62 - Tân Hưng gói số 8; ...

2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế

2.4.3.1. Nguyên nhân do thể chế quản lý

Hiệu lực pháp lý của các văn bản pháp luật còn yếu, nhiều dự án không tuân thủ đúng các quy định về trình tự lập, thẩm tra, thẩm định, phê duyệt dự án và sự kết hợp các chính sách, quy hoạch, kế hoạch của Nhà nước trong việc ra quyết định đầu tư.

Thiếu cơ sở pháp lý cho việc hình thành cơ chế kiểm tra, giám sát, đánh giá tổng kết công tác QLDA một cách thường xuyên và thực hiện đánh giá hiệu quả kinh tế sau dự án; các quy định không rõ ràng làm cho công tác báo cáo thực hiện giám sát đầu tư chất lượng không đảm bảo, còn mang tính hình thức, đối phó; chưa nêu được ra hiện tượng do đó thiếu phân tích nguyên nhân.

Do các chế độ, chính sách của nhà nước thay đổi nhiều lần trong một thời gian ngắn. Các chế độ đền bù, giải phóng mặt bằng có nhiều thay đổi gây khó khăn cho công tác đền bù, giải phóng mặt bằng.

2.4.3.2. Nguyên nhân về trình độ quản lý

Theo quy định của Nghị định 59/2015 thì các ban quản lý phải có đủ điều kiện xếp hạng. Tuy nhiên, do điều kiện tổ chức sản xuất và quy mô của các dự án nên nhân sự thường xuyên thay đổi, một số cán bộ còn hạn chế về năng lực và kinh

nghiệm làm ảnh hưởng phần nào đến công tác triển khai thực hiện, năng lực cán bộ tư vấn tham gia vào hoạt động đấu thầu còn bộc lộ hạn chế, vẫn để lọt những nhà thầu không đáp ứng được các yêu cầu của gói thầu, dẫn đến việc vẫn còn nhà thầu không đủ năng lực tham gia gói thầu, chưa đáp ứng kịp với các yêu cầu khách quan, khả năng đánh giá phân tích thị trường (dự báo nhu cầu vận tải), phân tích tài chính, kinh tế của dự án, cập nhật liên tục các công nghệ mới giảm thời gian thi công, nâng cao chất lượng với giá cả hợp lý, đem lại hiệu quả cao cho dự án.

2.4.3.3. Nguyên nhân về kỹ thuật và công cụ quản lý

Công cụ quản lý chính của Ban QLDA CTGT đối với các dự án xây dựng công trình chính là các văn bản quy phạm pháp luật (mà chưa sử dụng các công cụ quản lý ứng dụng, phương pháp hiện đại như đã nói ở phần tồn tại, hạn chế), trong thời gian qua có nhiều văn bản pháp lý như sau:

- Về QLDA: Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014; Nghị định số 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015 của Chính phủ về QLDA đầu tư xây dựng.
- Về quản lý chất lượng công trình: Nghị định số 46/2015/NĐ-CP ngày 12/05/2015 của Chính phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng.
- Về đấu thầu: Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/11/2013; Nghị định số 63/2014/NĐ-CP ngày 26/6/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của luật đấu thầu về lựa chọn nhà thầu.
- Về hợp đồng: Nghị định số 37/2015/NĐ-CP ngày 22/4/2015 của Chính phủ quy định chi tiết hợp đồng xây dựng, các văn bản pháp lý có liên quan khác.

Tuy nhiên, các văn bản hướng dẫn còn chồng chéo, chưa có sự thống nhất, chưa phù hợp với tình hình thực tế nên dẫn đến khó khăn cho việc triển khai và hoàn chỉnh các thủ tục để triển khai dự án, ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.

2.4.3.4. Nguyên nhân về phân bổ, thanh quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình và sự phối hợp giữa các bên có liên quan

Hàng loạt dự án đã hoàn thành công tác chuẩn bị đầu tư được duyệt nhưng không có vốn để triển khai thực hiện, hoặc công tác thiết kế bản vẽ thi công - dự toán đã được phê duyệt mà không được bố trí vốn để triển khai thi công xây lắp. Nguyên nhân, do việc phân bổ vốn cho các dự án đầu tư chưa hợp lý. Công tác quyết toán vốn đầu tư còn chậm: Chủ yếu do nhà thầu thi công lập hồ sơ hoàn công chậm, công tác điều chỉnh giá theo phương pháp bù trừ mất rất nhiều thời gian, từ

đó dẫn đến công tác nghiệm thu hoàn thành đưa vào sử dụng và công tác quyết toán khối lượng hoàn thành chậm trễ, từ đó dẫn đến công tác quyết toán dự án hoàn thành hầu như không đáp ứng kịp thời theo quy định.

2.5. Tóm tắt chương 2

Thông qua chương 1 giới thiệu về lý thuyết công tác quản lý dự án công trình giao thông, thì chương này tác giả giới thiệu tổng quan về Ban Quản lý dự án Công trình giao thông Long An; sơ lược về quá trình hình thành phát triển, thực trạng công tác quản lý dự án công trình giao thông, những kết quả đạt cũng như những tồn tại, hạn chế trong công tác quản lý dự án công trình giao thông tại Ban Quản lý dự án Công trình giao thông Long An giai đoạn 2013-2016. Căn cứ vào những tồn tại, hạn chế ở chương này, tác giả đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án công trình giao thông tại Ban Quản lý dự án Công trình giao thông Long An giai đoạn 2016-2020 ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

CÔNG TÁC QLDA XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH GIAO

THÔNG TẠI BAN QLDA CTGT LONG AN GIAI ĐOẠN 2016 -

2020

3.1. Phương hướng nhiệm vụ của Ban QLDA CTGT Long An thời gian tới

3.1.1. Phương hướng nhiệm vụ trọng tâm

Nghị quyết Đại hội tỉnh Đảng bộ Long An lần thứ X nhiệm kỳ 2015-2020 đã đề ra nhiệm vụ cho Ngành GTVT Long An là “...Tiếp tục thực hiện các hạng mục chưa hoàn thành của các công trình trọng điểm giai đoạn 2010-2015, có điều chỉnh quy mô cho phù hợp; ưu tiên đầu tư cho các công trình trọng điểm, chương trình đột phá, chương trình mục tiêu quốc gia và các công trình quan trọng khác thực hiện các chỉ tiêu Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ X, nhiệm kỳ 2015-2020; phối hợp với các Bộ ngành Trung ương để đầu tư các công trình quan trọng trên địa bàn đã có ý kiến của Trung ương như: đầu tư nâng cấp tuyến Quốc lộ 62 từ Tân An đến Kiến Tường; tuyến Quốc lộ 1; tuyến N1... Khắc phục tình trạng yếu kém trong chuẩn bị đầu tư, thi công chậm tiến độ. Đảm bảo nguồn vốn duy tu, sửa chữa các công trình. Nâng cao năng lực các công ty xây dựng trên địa bàn, đảm bảo đủ khả năng thực hiện các dự án quy mô lớn của tỉnh...”.

Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Sở GTVT nhiệm kỳ 2015-2020 đã xác định mục tiêu, nhiệm vụ thời gian tới cho lĩnh vực xây dựng cơ bản là “Hoàn thành các chỉ tiêu, nhiệm vụ theo Nghị quyết Đại hội tỉnh Đảng bộ Long An lần thứ X nhiệm kỳ 2015-2020 đã đề ra”.

3.1.2. Hệ thống các quan điểm hoàn thiện công tác quản lý dự án của Ban QLDA CTGT Long An

Để nâng cao chất lượng QLDA tại Ban QLDA CTGT, cần thiết phải xây dựng hệ thống các quan điểm. Các quan điểm này là cơ sở quan trọng định hướng cho quá trình thực hiện đổi mới và hoàn thiện công tác QLDA. Các quan điểm đó là:

3.1.2.1. QLDA phải tuân thủ những quy định của Pháp luật, đảm bảo tính hợp pháp: Quan điểm này cho rằng, DADT được hình thành và thực hiện phải tuân thủ những quy định của Pháp luật. Hồ sơ DA phải đảm bảo tính hợp pháp; Hệ thống các tiêu chuẩn, quy phạm, định mức trong lĩnh vực xây dựng là những căn cứ cần thiết để

lập và thẩm định DA. Cán bộ QLDA tiến hành kiểm tra, xem xét DA đảm bảo những nội dung thực hiện đúng các quy định của pháp luật (như: phù hợp quy hoạch, quy chuẩn, chất lượng, hiệu quả, minh bạch giao nhận thầu,...)...

3.1.2.2. QLDA phải đảm bảo xem xét, đánh giá toàn diện các nội dung trong từng giai đoạn của dự án: Quan điểm này cho rằng, dù ĐÃ sử dụng nguồn vốn nào? qui mô, hình thức như thế nào? thì DADT cũng tiến hành qua 3 giai đoạn: Chuẩn bị đầu tư - Thực hiện đầu tư - Vận hành kết quả đầu tư. Ba giai đoạn này không tách rời riêng biệt nhau mà có mối liên hệ mật thiết với nhau. Kết quả của giai đoạn trước ảnh hưởng đến kết quả các giai đoạn sau. Do đó, yêu cầu công tác QLDA cần phải tiến hành phân tích, đánh giá các nội dung của DA một cách toàn diện cho cả các giai đoạn.

3.1.2.3. QLDA phải được hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa: Quan điểm này yêu cầu mỗi nội dung trong công tác QLDA phải được phân cụ thể cho cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để phát huy tính chuyên nghiệp. Luôn chú trọng đầu tư phát triển khoa học công nghệ, trong đó khuyến khích việc tăng cường áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ vào công tác QLDA. Công tác QLDA đầu tư cần được nhận thức đầy đủ và phải xem là một nội dung quan trọng nhất ở đơn vị, phải mang tính chuyên nghiệp của một “nghề” thực sự.

3.1.2.4. QLDA phải giải quyết hài hòa các mối quan hệ trong tổ chức thực hiện dự án: Quan điểm này yêu cầu thực hiện DA thành công, thì đơn vị phải giải quyết hài hòa các mối quan hệ giữa các bên tham gia dự án (như: Bộ, Sở chuyên ngành, Nhà thầu, Tư vấn, Cơ quan cung cấp tài chính, Địa phương và các mối quan hệ khác...). Các mối quan hệ này “tương tác - va chạm” lẫn nhau. Chỉ có thể giải quyết hài hòa các mối quan hệ nói trên nếu công tác QLDA của đơn vị nâng lên tầm “nghệ thuật”. Đòi hỏi người QLDA ngoài giỏi chuyên môn nghiệp vụ, còn phải năng động sáng tạo xử lý tình huống, mềm dẻo uyển chuyển trong quan hệ ứng xử đối tác.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Ban QLDA CTGT Long An

3.2.1. Giải pháp 1. Nâng cao năng lực chuyên môn của cán bộ QLDA

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Hiệu quả QLDA phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố con người là quan trọng. Do vậy, mỗi cá nhân tham gia công tác QLDA phải luôn hoàn thiện năng lực chuyên môn nghiệp vụ.

Một số cán bộ trẻ công tác tại các phòng nghiệp vụ kỹ thuật Ban QLDA CTGT có năng lực, kinh nghiệm còn hạn chế và ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao nên hoàn thành chưa tốt trách nhiệm được giao.

b. Nội dung giải pháp

- Ngoài những chính sách đào tạo, bồi dưỡng của cơ quan thì bản thân mỗi cán bộ phải luôn trao dồi kiến thức, tìm tòi học hỏi đồng nghiệp, những người có kiến thức về QLDA.

- Thường xuyên cử cán bộ tham gia các lớp tập huấn, các lớp đào tạo nghiệp vụ, tổ chức các buổi họp rút kinh nghiệm sau các đợt thanh tra kiểm tra của nhà nước, những sai phạm, thiếu sót phải được chấn chỉnh ngay không để tái diễn; thường xuyên cập nhật kiến thức về các luật, nghị định, thông tư và các văn bản liên quan đến công tác QLDA cho toàn thể cán bộ nhân viên.

- Công tác đánh giá năng lực cán bộ, nhân viên phải thường xuyên được quan tâm, kiên quyết xử lý những cán bộ, nhân viên không chịu phấn đấu học tập nâng cao trình độ và kinh nghiệm, qua đó bố trí sắp xếp công việc phù hợp, kiện toàn bộ máy quản lý ở Ban QLDA CTGT.

c. Lợi ích của giải pháp

Trình độ, năng lực chuyên môn của cán bộ QLDA ngày một nâng cao, hạn chế tối đa các sai sót trong quá trình điều hành, QLDA.

3.2.2. Giải pháp 2. Hoàn thiện công tác đền bù GPMB

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Đền bù giải phóng mặt bằng là nguyên nhân nổi cộm nhất hiện nay làm ảnh hưởng đến tiến độ của các dự án đầu tư xây dựng của Ban QLDA CTGT.

Đây là công việc hết sức phức tạp, nhạy cảm và gặp rất nhiều khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện làm cho dự án bị chậm tiến độ, thay đổi thiết kế, kéo dài thời gian thi công và làm phát sinh chi phí.

Để triển khai tốt công tác này đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ của tất cả các Sở, ngành, địa phương có liên quan (hội hợp, vận động, giải thích, hỗ trợ thi công,...) với thủ tục hết sức chặt chẽ và đầy đủ theo quy định của Nhà nước.

b. Nội dung giải pháp

- Phối hợp chặt chẽ với Hội đồng GPMB trong công tác kiểm định, xác định giá trị bồi thường, hỗ trợ, bố trí tái định cư hợp lý, thỏa đáng cho người dân bàn giao mặt bằng.
- Tăng cường phổ biến, tuyên truyền, vận động và giải thích kịp thời các chính sách liên quan đến công tác đền bù giải tỏa và tái định cư, công khai niêm yết giá trị đền bù và kết quả giải quyết bố trí đất tái định cư đối với từng hộ dân giải tỏa.
- Cương quyết xử lý cưỡng chế thu hồi đất đối với các trường hợp xây dựng trái phép, cố tình chây ỳ, không nhận tiền đền bù, bàn giao mặt bằng dù đã được giải quyết thỏa đáng.
- Tổ chức họp giao ban định kỳ với các ban, ngành, địa phương có liên quan về tình hình giải tỏa.
- Việc đền bù giải phóng mặt bằng liên quan trực tiếp đến tài sản của các tổ chức, cá nhân, có phần nào ảnh hưởng đến quan hệ sống trong cộng đồng hiện hữu,... nên các hộ dân thường có những bức xúc nhất định khi xem xét một vấn đề không toàn diện. Vì vậy, Ban QLDA CTGT cần phối hợp với Hội đồng đền bù, UBND các cấp giải quyết thỏa đáng các khiếu nại trên, các khiếu nại đúng phải được điều chỉnh, bổ sung kịp thời và công khai trước nhân dân. Trên thực tế, vấn đề khiếu nại có thể rất nhỏ hay không đúng nhưng ảnh hưởng của nó đến tiến độ xây dựng công trình là vô cùng lớn nếu không giải quyết kịp thời.

c. Lợi ích của giải pháp

Thực hiện tốt công tác này sẽ giải quyết được khâu vướng mắc nhất trong quá trình thực hiện dự án xây dựng công trình giao thông, đảm bảo công trình hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng, đáp ứng nhu cầu giao thương phát triển kinh tế của tỉnh nhà.

3.2.3. Giải pháp 3. Nâng cao chất lượng quản lý công tác khảo sát, thiết kế đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng, giảm thiểu chi phí

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Công tác khảo sát, thiết kế là những công tác ảnh hưởng trực tiếp đến nhau và ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ dự án. Để xây dựng được công trình có chất lượng cao đồng thời thỏa mãn điều kiện thời gian xây dựng ngắn, chi phí lao động, vật tư tiền vốn ít thì việc thiết kế công trình phải tiến hành trên cơ sở khảo sát xây dựng kỹ lưỡng,

trên cơ sở áp dụng các phương pháp tính toán hiện đại cũng như các phương tiện thi công tiên tiến. Chất lượng thiết kế tốt sẽ làm thời gian thẩm định được rút ngắn.

Đây là những công tác đòi hỏi trình độ chuyên môn cao của từng bộ phận tham gia, việc nâng cao chất lượng, hiệu quả các công tác cần phải được thực hiện liên tục và có những giải pháp cụ thể.

b. Nội dung giải pháp

- Nâng cao chất lượng công tác khảo sát

Cần đề xuất Nhà nước ban hành bổ sung trong các Nghị định mới về chất lượng công tác khảo sát.

Yêu cầu các nhà thầu tư vấn khảo sát thực hiện nghiêm túc các số liệu khảo sát bằng cách trong hợp đồng cần ghi rõ: Nếu các số liệu khảo sát không chính xác dẫn đến sự cố công trình thì nhà cung cấp số liệu phải chịu bồi thường xử lý, khắc phục sự cố và chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Đẩy mạnh công tác giám sát, nghiệm thu khối lượng, chất lượng của công tác khảo sát.

- Nâng cao chất lượng công tác thiết kế

Tạo sự cạnh tranh lành mạnh giữa các đơn vị tư vấn bằng cách đẩy mạnh công tác đấu thầu tư vấn để chọn được nhà thầu tư vấn có đủ năng lực, kinh nghiệm, tạo đồng lực nâng cao chất lượng đề án thiết kế, đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình cũng như giảm thiểu chi phí. Một phương pháp thường dùng để chọn là đòi hỏi các đơn vị tư vấn cung cấp các thông tin về kinh nghiệm, tổ chức sau đó xem xét lựa chọn rồi tiến tới đấu thầu.

c. Lợi ích của việc thực hiện giải pháp

Thời gian thực hiện khảo sát, lập thiết kế giảm xuống, chất lượng các bản thiết kế kỹ thuật tăng lên sẽ tránh được tình trạng phải điều chỉnh, hiệu chỉnh bản vẽ nhiều lần làm ảnh hưởng đến tổng tiến độ và phát sinh chi phí. Làm tốt công tác này cũng là tiền đề thực hiện tốt công tác đấu thầu, thi công sau này.

3.2.4. Giải pháp 4. Hoàn thiện công tác lập, thẩm định dự án

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Quy trình lập, thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư có vai trò quan trọng trong việc biến những ý định đầu tư trở thành hiện thực. Hiệu quả của dự án đầu tư sẽ được

đảm bảo nếu như quản lý tốt quy trình này trong đó có công tác lập, thẩm định dự án đầu tư.

Những hạn chế trong công tác lập, thẩm định dự án công trình giao thông của Ban QLDA CTGT thời gian qua là một trong những nguyên nhân làm cho quá trình triển khai thực hiện dự án chưa đem lại hiệu quả. Sự phối hợp chưa nhịp nhàng và hiệu quả trong tổ chức thẩm định dự án, trình độ cán bộ chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra, lượng thông tin cần thiết phục vụ cho phân tích, đánh giá dự án chưa đủ và đảm bảo độ tin cậy, ... là nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng thẩm định dự án.

b. Nội dung giải pháp

- Lập dự án đầu tư

Để công tác lập dự án có chất lượng cao, đơn vị cần lựa chọn tư vấn có đủ năng lực, xét chọn thầu tư vấn phải thông qua Hội đồng. Trường hợp cần thiết phải thi tuyển kiến trúc trước khi chọn tư vấn lập dự án; Hồ sơ dự án yêu cầu số liệu thông tin DA phải được điều tra có nguồn gốc rõ ràng, phân tích trên cơ sở khoa học; Đưa ra quy trình mẫu phân tích, đánh giá hiệu quả tài chính cụ thể cho từng hạng mục DÃ (cầu, đường...) để đánh giá hiệu quả DA mang lại thiết thực hơn.

Trước khi lập đề cương khảo sát, yêu cầu các phòng ban tiến hành thị sát tuyến, nghiên cứu kỹ địa hình địa mạo khu vực dự án để lập đề cương chi tiết, đầy đủ các yếu tố cần thiết để phục vụ cho công tác thiết kế, tránh bỏ sung, điều chỉnh ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng dự án.

Tăng cường công tác giám sát khảo sát, yêu cầu các chuyên viên khi kiểm tra, nghiệm thu khảo sát phải rà soát kỹ hồ sơ khảo sát và thực tế hiện trường. Trong trường hợp cần thiết, yêu cầu tư vấn khảo sát đo đạc kiểm tra lại để đảm bảo chất lượng hồ sơ khảo sát.

Để đảm bảo chất lượng và tiến độ hồ sơ, cần thiết phải tổ chức giao ban với đơn vị tư vấn, đồng thời cử cán bộ, chuyên viên trực tiếp qua trụ sở các đơn vị tư vấn phối hợp nghiên cứu, đề xuất các giải pháp thiết kế hợp lý. Đối với những dự án yêu cầu gấp về tiến độ, tổ chức giao ban định kỳ hàng tuần với tư vấn. Đưa các điều khoản cụ thể vào hợp đồng để yêu cầu Tư vấn phải bố trí đủ các cán bộ có năng lực, kinh nghiệm thực hiện khảo sát, thiết kế. Có các chế tài cụ thể để xử phạt những hồ sơ thiết kế không đảm bảo chất lượng. Nâng cao hơn nữa chất lượng công tác thẩm tra đồng

thời lựa chọn các đơn vị thẩm tra có đủ năng lực, kinh nghiệm và uy tín trong lĩnh vực tư vấn.

- Thẩm định dự án đầu tư

Ban QLDA CTGT tập trung vào những vấn đề sau:

- + Thẩm định kỹ phương án tổ chức quản lý thực hiện, đặc biệt đối với các phương án đền bù, giải phóng mặt bằng, di dời dân. Cụ thể là làm rõ trách nhiệm và mối quan hệ giữa các chủ thể tham gia QLDA, tính khả thi của phương án thực hiện đền bù - giải tỏa;

- + Đề cập kỹ và quan tâm thỏa đáng các yếu tố đầu vào (lãi suất, NVL..) và đầu ra (sản phẩm..) của dự án;

- + Với phương thức huy động và đề xuất các điều kiện vay vốn thì cần làm rõ những thỏa thuận, cam kết với các cơ quan cung cấp tài chính về số lượng, tiến độ. ;

- + Đối với hiệu quả tài chính dự án: Ngoài các chỉ tiêu chủ yếu như NPV, IRR, T cần đề cập thêm các chỉ tiêu như B/C, điểm hoàn vốn, khả năng trả nợ Cần quan tâm đến các biến động của môi trường bên ngoài đến những rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra đối với dự án;

- + Đối với hiệu quả kinh tế-xã hội: Đây là nội dung phức tạp. Nhưng Ban QLDA CTGT cần dừng lại ở các chỉ tiêu chủ yếu như: giải quyết bao nhiêu lao động, mức đóng góp ngân sách, tác động với môi trường. Tuy nhiên, để tính toán cho các nội dung này cần thực hiện: (1) Xác định các dòng thu (thuế, thù lao lao động) và dòng chi (trợ giá, bù giá của Chính phủ.) của dự án trên góc độ kinh tế; (2) Xây dựng mức giá kinh tế để tính toán: $\text{Giá kinh tế} = \text{Giá trong phân tích tài chính} * \text{Hệ số chuyển đổi}$; (3) Xác định tỷ suất chiết khấu xã hội (r_s): $r_s = r_w (1 + P_d)$ để tính cho các dòng tiền. Với r_w là lãi suất vay dài hạn trên thị trường quốc tế; P_d là hệ số ưu đãi cho các dự án trong nước.

c. Lợi ích của giải pháp

Việc hoàn thiện công tác lập, thẩm định, thời gian thẩm định dự án đầu tư giảm xuống, bên cạnh đó làm tăng chất lượng thẩm định, người có thẩm quyền đầu tư sẽ có cơ sở chắc chắn ra quyết định, tránh được tình trạng phải điều chỉnh và phê duyệt lại nhiều lần, gây ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Chất lượng lập, thẩm định dự án được nâng lên góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư của dự án, giảm thiểu những rủi ro có thể xảy ra, đem lại lợi ích cho xã hội.

3.2.5. Giải pháp 5. Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Công tác đấu thầu được thực hiện nhằm mục đích đảm bảo sự cạnh tranh công khai, lành mạnh và bình đẳng giữa các nhà thầu nhằm tạo cơ hội nhận hợp đồng trên cơ sở đáp ứng yêu cầu của Chủ đầu tư trong hồ sơ mời thầu.

Như vậy, có thể nói rằng mục đích của công tác đấu thầu chính là chất lượng, giá thành, tiến độ xây lắp, an toàn, ... của công trình tương lai, hiệu quả của công tác đấu thầu, nhất là của hình thức đấu thầu cạnh tranh rộng rãi đã được khẳng định và là khâu không thể thiếu trong quản lý đầu tư xây dựng.

Mục tiêu cao nhất trong công tác đấu thầu là lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực với giá cả cạnh tranh nhất. Thực tế cho thấy việc tổ chức đấu thầu rộng rãi đã đem lại hiệu quả kinh tế rất cao cho dự án, góp phần tiết kiệm chi phí dự án, nâng cao trách nhiệm của nhà thầu với công trình.

Tăng cường quản lý nâng cao hiệu quả của công tác đấu thầu, để chấn chỉnh hoạt động này, Sở GTVT sớm củng cố lực lượng thanh tra chuyên ngành, Ban QLDA CTGT tăng cường năng lực cán bộ kiểm tra đấu thầu... Trong hoạt động đầu tư, nên áp dụng rộng rãi hình thức đấu thầu để tăng cường tính cạnh tranh, công khai, minh bạch và đạt về hiệu quả kinh tế.

b. Nội dung giải pháp

- Nâng cao chất lượng đấu thầu, lựa chọn nhà thầu

+ Xây dựng các bộ mẫu Hồ sơ mời thầu chi tiết: Trên cơ sở mẫu của Bộ KH & DT, xây dựng bộ mẫu HSMT cho Ban QLDA CTGT phù hợp với từng loại công trình (cầu, đường, nhóm dự án, ...).

+ Tăng cường tính bảo mật của tài liệu đấu thầu;

+ Quản lý chặt chẽ quy trình thực hiện đấu thầu;

+ Tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ làm công tác đấu thầu;

+ Quản lý và thẩm định chặt chẽ ngay từ các khâu thiết kế-dự toán.

+ Phải có chế tài cụ thể để chống tiêu cực trong đấu thầu, xử lý nghiêm minh những trường hợp vi phạm Quy chế đấu thầu. Lập hệ thống dữ liệu theo dõi các nhà thầu và hàng năm công bố rộng rãi danh sách các nhà thầu có năng lực, uy tín được

chấm điểm ưu tiên trong công tác xét thầu. Đồng thời, công bố danh sách nhà thầu yếu kém bị cấm tham gia đấu thầu, hoặc các nhà thầu chưa tốt.

+ Vận dụng phương pháp đánh giá HSDT phù hợp: Với bước đánh giá sơ bộ, nên chọn tiêu chí “Đạt”, “Không đạt” để đánh giá; Với bước đánh giá chi tiết, nên chọn phương pháp “Chấm điểm” để đánh giá.

+ Tăng cường áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, hạn chế giao thầu và đấu thầu hạn chế.

- Tổ chức chặt chẽ kiểm tra, thanh tra đấu thầu

+ Kiểm tra kỹ Hồ sơ mời thầu.

+ Kết hợp tiền kiểm và hậu kiểm trong giám sát quá trình xét thầu.

+ Tổ chức việc tập huấn công tác đấu thầu thường xuyên tới cán bộ nhân viên của Chủ đầu tư và các đơn vị có liên quan, để kịp thời cập nhật thông tin, chế độ chính sách.

+ Đẩy mạnh hiệu quả công tác thẩm tra, thẩm định và phê duyệt các nội dung liên quan đến công tác đấu thầu (thiết kế kỹ thuật, dự toán, kế hoạch đấu thầu, hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu, kết quả trúng thầu...) tránh tình trạng việc thẩm tra, thẩm định và phê duyệt chỉ mang tính hình thức.

+ Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra công tác đầu tư xây dựng, đặc biệt là công tác đấu thầu để đảm bảo cạnh tranh, minh bạch và hiệu quả kinh tế.

+ Việc lập, thẩm định, phê duyệt hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu phải đảm bảo đúng quy định, không yêu cầu các điều kiện, tiêu chuẩn không theo quy định hoặc không phù hợp với quy mô, tính chất kỹ thuật của gói thầu làm hạn chế sự tham gia của các nhà thầu. Tổ chức đăng tải thông tin, phát hành hồ sơ mời quan tâm, hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu công khai, minh bạch, đảm bảo đúng thời gian quy định. Xử lý nghiêm cá nhân có hành vi thông đồng với nhà thầu, trốn tránh, không bán hoặc bán chậm trễ hồ sơ mời thầu cho các đơn vị có nhu cầu.

c. Lợi ích của thực hiện giải pháp

Thực hiện tốt công tác đấu thầu sẽ giúp cho chủ đầu tư đảm bảo tiến độ dự án, chọn ra được nhà thầu có năng lực. Việc chọn nhà thầu có năng lực ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng vật tư, thiết bị, chất lượng và tiến độ thi công, từ đó ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Ngoài ra, thực hiện tốt công tác đấu thầu có thể chọn ra được nhà thầu đáp ứng yêu cầu và có giá thành hợp lý nhất, điều này sẽ làm giảm thiểu chi phí của toàn dự án.

3.2.6. Giải pháp 6. Hoàn thiện công tác giám sát và kiểm soát tiến độ, chi phí, chất lượng thi công

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Công tác giám sát thi công xây dựng công trình đóng vai trò rất quan trọng và cần thiết trong toàn bộ quá trình xây dựng công trình để bảo đảm công trình được thực hiện đúng tiến độ, chất lượng như trong hợp đồng và bản vẽ thiết kế giữa nhà thầu và chủ đầu tư.

Công trình có an toàn hay không trong quá trình thi công? Có bền vững trong suốt quá trình sử dụng hay không? Chi phí có phát sinh hay không? phụ thuộc rất nhiều vào công tác giám sát thi công xây dựng công trình.

b Nội dung giải pháp

- Công tác giám sát và kiểm soát tiến độ thi công

* Xác lập quy trình và xây dựng hệ thống điều hành, kiểm soát tiến độ. Quy trình kiểm soát tiến độ dự án thông qua các bước sau:

+ Phổ biến và giao nhiệm vụ: Trên cơ sở Bảng kế hoạch tiến độ được duyệt, Sở GTVT phổ biến về nội dung đặc điểm và yêu cầu tiến độ đề ra của DA và giao nhiệm vụ cho Ban QLDA CTGT, Ban QLDA CTGT phổ biến và giao lại cho Nhà thầu thông qua “Phiếu giao việc”/”Bảng giao kế hoạch”.

+ Tổ chức theo dõi, giám sát tiến độ: Kỹ sư giám sát theo dõi, ghi chép và cập nhật quá trình thực hiện các công việc. Định kỳ (tuần, 15 ngày, tháng, quý..) tổ chức họp giao ban với Nhà thầu, các đội trưởng, tư vấn thiết kế, giám sát...để nghe báo cáo tiến độ, các vướng mắc nảy sinh trong quá trình thi công hiện trường theo Mẫu Báo cáo tiến độ.

+ Đo lường tiến triển thực hiện dự án: Dựa vào số liệu thông tin của Bảng báo cáo giám sát tiến độ, sử dụng phương pháp EVM "Earned Value Management" để đo lường hiệu quả thực hiện tiến độ thông qua chỉ số $SPI = (Giá\ trị\ thu\ được) / (Giá\ trị\ kế\ hoạch) = BCWP / BCWS$. Nếu $SPI < 1$, chậm tiến độ; $SPI = 1$, đúng tiến độ; $SPI > 1$, vượt tiến độ.

+ Xác định nguyên nhân chậm tiến độ: Sử dụng biểu đồ xương cá xác định nguyên nhân chậm tiến độ của các hạng mục/công trình.

+ Đề xuất các biện pháp khắc phục xử lý: Dựa vào nguyên nhân và ý kiến của các Nhà thầu, các đội trưởng, tư vấn thiết kế, giám sát, ...

* Giải pháp đảm bảo tiến độ dự án

+ Quản lý chặt chẽ, ưu tiên các công việc trên đường găng;

+ Tăng cường mối liên hệ liên kết các bên tham gia dự án và cập nhật tiến độ: ngày, tuần...

+ Chủ đầu tư phải lập kế hoạch tiến độ cho từng dự án, từng cá nhân tham gia quản lý dự án phải lập tiến độ công việc cho từng phần việc được giao. Mỗi công việc phải được lường ước các rủi ro phát sinh và dự phòng hướng xử lý. Đề xuất chọn phương pháp sơ đồ găng CPM (Critical Path Method) cho những dự án đơn giản ngắn hạn và chọn phương pháp lập kế hoạch theo biểu đồ chu kỳ LMS (Linear Scheduling Method) cho những dự án lớn phức tạp và thời gian thực hiện kéo dài. Lập bảng tiến độ phải được xem là yêu cầu bắt buộc và là chỉ báo để kiểm soát rủi ro.

. *Phương pháp đường tới hạn CPM* (Critical Path Method) là một kỹ thuật mạng dùng một ước tính thời gian chính xác để tính toán thời lượng, thời gian dự trữ công việc hay thời gian trì hoãn, và đường tới hạn. Phương pháp này có 4 đặc điểm tiêu biểu:

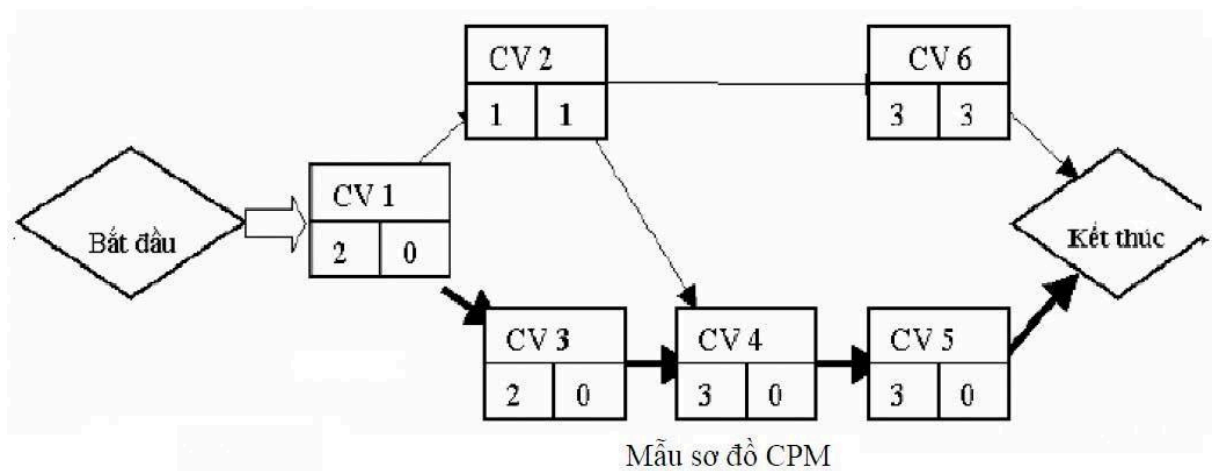
. Tất cả các gói công việc phải được đặt vào một sơ đồ mạng.

. Các gói công việc trên sơ đồ mạng phải được sắp xếp tuần tự sao cho thể hiện được tất cả các phụ thuộc và đường đi đến kết thúc.

. CPM mang tính tiên định ở chỗ nó chỉ dùng một ước tính thời gian chính xác chứ không dùng 3 ước tính để tính toán thời lượng, và do đó có khả năng theo dõi phần trăm hoàn thành với một mức độ chính xác hợp lý.

. Cuối cùng, cần phải tính toán thời gian dự trữ (float) hay thời gian trì hoãn (slack) cho mỗi gói công việc và tính toán đường tới hạn.

Phương pháp đường tới hạn rất có ích cho những dự án đã từng làm trước đó, cho phép ước lượng thời gian với độ chính xác hợp lý.



Nguồn: Ths. Nguyễn Hữu Quốc (Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa)

. Phương pháp lập kế hoạch theo biểu đồ chu kỳ LMS (Linear Scheduling Method): như đã trình bày ở phần 1.4.5.

- Công tác giám sát và kiểm soát chi phí dự án

“Chủ đầu tư xây dựng công trình chịu trách nhiệm toàn diện về quản lý chi phí từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác, sử dụng”.

Như vậy, quản lý chi phí thuộc trách nhiệm của chủ đầu tư và để hoàn thành trách nhiệm này, chủ đầu tư phải tổ chức thực hiện việc kiểm soát chi phí.

Để kiểm soát chi phí, ngay từ khi bắt đầu giai đoạn lập dự án, chủ đầu tư phải chỉ định (càng nhanh càng tốt) người kiểm soát chi phí. Các chi phí dự án không được phép hình thành mà không có người được chỉ định quản lý chi phí. Người quản lý chi phí được người đề xuất dự án chỉ định trực tiếp là nhân sự trong tổ chức của người đề xuất hoặc là một tư vấn cho tổ chức của người đề xuất.

Tùy theo quy mô và tính chất công trình, chủ đầu tư quyết định việc tổ chức kiểm soát chi phí theo một trong các hình thức sau:

Chỉ định cá nhân là người kiểm soát chi phí. Cá nhân này có thể là người thuộc tổ chức của chủ đầu tư hoặc thuê từ các tổ chức tư vấn quản lý chi phí. Cá nhân kiểm soát chi phí phải có chứng chỉ Kỹ sư định giá xây dựng và phải đăng ký kinh doanh hoạt động tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình theo quy định của pháp luật.

Chỉ định tổ chức tư vấn quản lý chi phí thực hiện nhiệm vụ kiểm soát chi phí. Tổ chức tư vấn quản lý chi phí này phải có đủ điều kiện năng lực theo quy định của pháp luật.

Tóm lại: Để hạn chế việc điều chỉnh tổng mức đầu tư, để không chế chi phí xây dựng công trình cần phải nằm trong ngân sách được dự tính (quyết toán không vượt tổng mức đầu tư phê duyệt ban đầu), cần thiết phải kiểm soát chi phí các dự án đầu tư xây dựng. Người thực hiện nhiệm vụ kiểm soát chi phí là các cá nhân, tổ chức có đủ năng lực, chuyên môn nghiệp vụ và hội nhập với thông lệ quốc tế.

Tương tự như kiểm soát tiến độ. Kiểm soát chi phí được đo lường thông qua chỉ số: SV (Chênh lệch về chi phí kế hoạch) và CPI (Chỉ số hiệu quả thực hiện chi phí).

SV (Biến động lịch trình) là độ chênh lệch đo được giữa khoảng thời gian dự toán thực hiện hoạt động so với khoản thời gian thực để thực hiện hoạt động đó. Nói cách khác, đó là chênh lệch giữa Chi phí dự toán của việc được thực hiện (BCWP) và Chi phí dự toán của việc đã xếp lịch (BCWS). Công thức tính của Biến động lịch trình là $SV = BCWP - BCWS$. Nếu kết quả của Biến động lịch trình (SV) là số dương (+), nghĩa là nhiệm vụ đó đang vượt tiến độ. Còn nếu kết quả của Biến động lịch trình (SV) là số âm (-), nghĩa là thời gian thực hiện nhiệm vụ đó đang bị tụt lùi so với lịch trình.

$CPI = BCWP/ACWP$ (Giá trị thực tế). Nếu $CPI < 1$, vượt ngân sách; $CPI = 1$, nằm trong ngân sách; $CPI > 1$, chi dưới mức kế hoạch ngân sách. Trên cơ sở xác định được nguyên nhân vượt, chậm chi phí.

Từ đó, đưa nhận định, đề xuất biện pháp khắc phục

- Công tác giám sát và kiểm soát rủi ro

Có rất nhiều rủi ro, tuy nhiên để quản lý tốt hơn nữa về quản lý, kiểm soát rủi ro. Ban QLDA CTGT cần tăng cường đo lường đánh giá rủi ro trên một số lĩnh vực như: khả năng về tiến độ, hợp đồng....

+ Đánh giá khả năng hoàn thành dự án đúng tiến độ.

Trong QLDA, "khả năng hoàn thành dự án trong thời hạn" là rủi ro mà người ta quan tâm nhiều nhất. Để dự báo được tình hình thực hiện dự án như thế nào so với kế hoạch mà từ có biện pháp đề xuất phòng ngừa giảm thiểu rủi ro, sử dụng các kết quả đo lường của chỉ số SPI để đánh giá.

SPI (Hiệu suất tính theo lịch trình) là tỉ số giữa công việc hoàn thành với công việc dự toán.

Công thức tính Hiệu suất lịch trình là: $SPI = BCWP / BCWS$. Nếu giá trị SPI lớn hơn 1, điều đó có nghĩa là công việc đang vượt tiến độ dự tính.

Ví dụ: Chỉ số $SPI = 0,93$, nghĩa là cho ta biết dự án đang bị chậm tiến độ 7%.

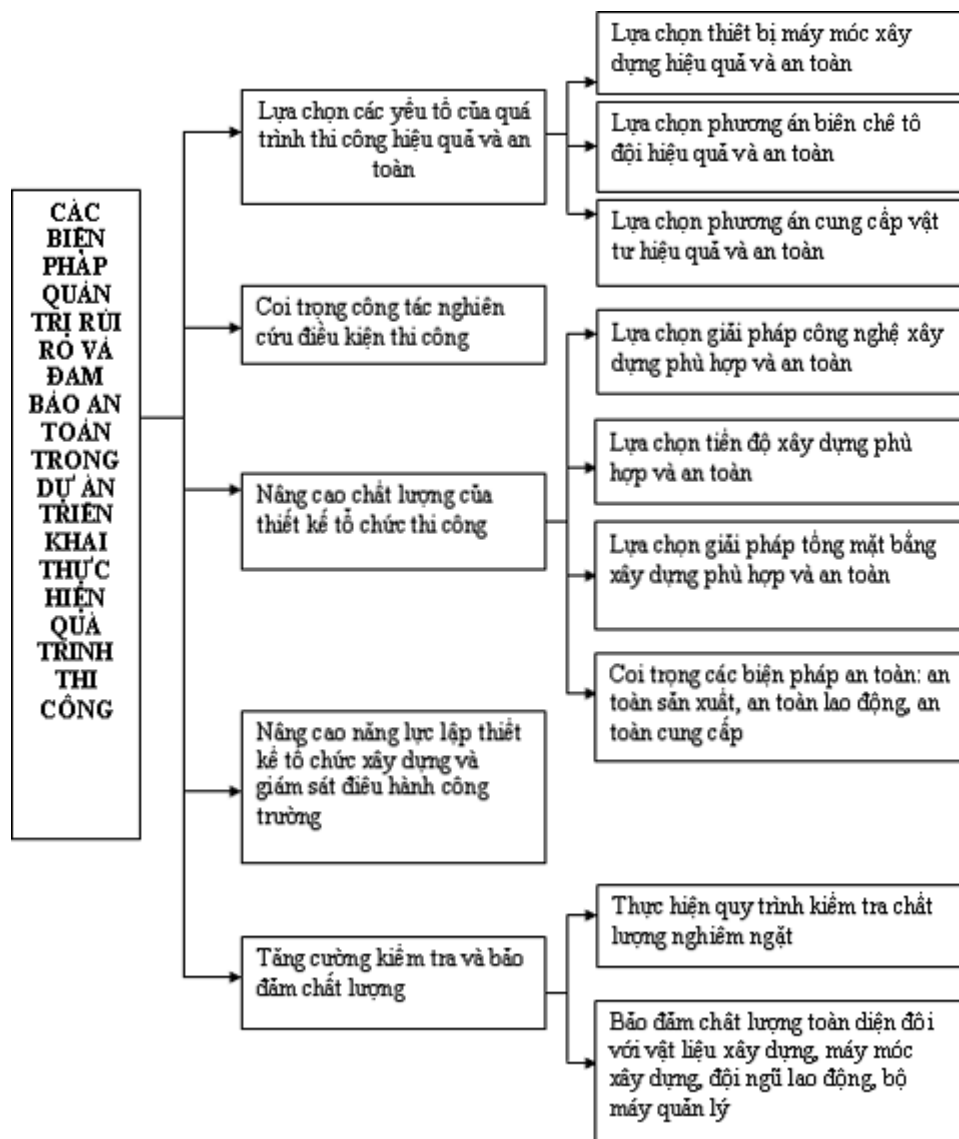
+ Bổ sung các phương án giảm thiểu rủi ro:

. Tăng cường mối quan hệ với các cơ quan địa phương có dự án nhằm hỗ trợ tốt trong công tác đền bù, giải tỏa để hạn chế xảy ra việc trễ tiến độ do vướng mặt bằng.

Địa phương nơi có dự án đi qua đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng công trình. Với những dự án công tác giải phóng mặt bằng địa phương triển khai nhanh, mặt bằng bàn giao sạch thì việc tổ chức thi công sẽ khoa học, hợp lý hơn, dây chuyền thi công liên tục không bị gián đoạn. Việc giám sát cộng đồng của nhân dân cũng góp phần quan trọng nâng cao chất lượng dự án.

Trong từng dự án, Ban QLDA CTGT luôn cử cán bộ chuyên viên chuyên trách, thường trực phối hợp với chính quyền, Ban GPMB của địa phương tham gia hỗ trợ công tác nghiệp vụ, chuyên môn. Đồng thời để đẩy nhanh hơn nữa công tác GPMB, Ban QLDA CTGT tham gia cùng chính quyền địa phương tuyên truyền, phổ biến chính sách, vận động nhân dân ủng hộ công tác GPMB. Với những vị trí có tính chất xử lý kỹ thuật phức tạp, thời gian thi công phải kéo dài như xử lý nền đất yếu, các công trình như cầu, cống, các vị trí tường chắn... ưu tiên tập trung GPMB để bàn giao mặt bằng sớm cho nhà thầu.

. Áp dụng biện pháp kiểm soát rủi ro theo quy trình



- Công tác giám sát và kiểm soát chất lượng dự án

Quản lý chất lượng công trình xây dựng trong quá trình thi công đang được đặt lên hàng đầu trong công tác quản lý dự án. Nâng cao chất lượng trong quá trình thi công trong giai đoạn hiện nay đòi hỏi sự tham gia của nhiều đơn vị từ Chủ đầu tư, Tư vấn giám sát, Tư vấn thiết kế, Nhà thầu đến địa phương. Các hoạt động quản lý chất lượng cần phải được quan tâm ngay từ đầu để tránh xảy ra các vấn đề liên quan đến chất lượng mới tìm cách xử lý khắc phục. Nên để hoàn thiện công tác giám sát và kiểm soát chất lượng dự án cần:

Hàng tháng Lãnh đạo Ban được phân công phụ trách dự án họp trực tiếp tại công trường với Tư vấn giám sát, Tư vấn thiết kế, Nhà thầu để đôn đốc kiểm tra chất lượng tiến độ. Các cán bộ của Ban có mặt thường trực tại hiện trường để giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, sai khác giữa thực tế và bản vẽ, đồng thời tham gia phối hợp tăng cường giám sát, kiểm soát chất lượng công trình.

Yêu cầu các Nhà thầu trước khi thi công phải trình Ban QLDA, Tư vấn giám sát kế hoạch và phương thức kiểm soát chất lượng bao gồm: Kiểm soát và đảm bảo chất lượng vật tư, vật liệu, cấu kiện, thiết bị, công trình và thiết bị công nghệ được sử dụng: Kiểm soát và đảm bảo chất lượng, đảm bảo an toàn công tác thi công xây dựng.

Đối với các Nhà thầu thi công, yêu cầu phải sử dụng thiết bị đúng như Hồ sơ dự thầu, nếu có trường hợp cần thay thế thì phải có năng lực hơn hoặc tương đương và phải trình Tư vấn giám sát kiểm tra trước khi trình Ban chấp thuận. Yêu cầu Nhà thầu phải có hệ thống kiểm soát nội bộ, tổ chức nghiệm thu nội bộ trước khi trình TVGS và Bản nghiệm thu.

Khi phát hiện Nhà thầu có biểu hiện thi công chậm, không đảm bảo chất lượng thì lập ngay biên bản hiện trường, yêu cầu Lãnh đạo Nhà thầu ký cam kết. Sau một thời gian nếu Nhà thầu không có chuyển biến thì kiên quyết có giải pháp xử lý ngay tránh để tình trạng kéo dài ảnh hưởng lớn đến chất lượng công trình.

Đối với Tư vấn giám sát, trước khi huy động lên công trường, Ban QLDA tiến hành kiểm tra năng lực từng cá nhân, trong trường hợp cần thiết tổ chức phỏng vấn, sát hạch trước khi tham gia giám sát công trình. Gắn trách nhiệm, quyền hạn của từng TVGS viên, trưởng TVGS với chất lượng công trình theo đúng quy chế TVGS. Đối với hợp đồng tư vấn giám sát, đưa vào hợp đồng các điều khoản, chế tài xử phạt khi công trình không đảm bảo chất lượng.

c. Lợi ích của việc thực hiện giải pháp

Công tác thi công xây dựng là khâu ảnh hưởng trực tiếp nhất đến chất lượng, tiến độ của dự án. Thực hiện tốt công tác này sẽ rút ngắn được tiến độ, đảm bảo công trình chất lượng. Từ việc rút ngắn tiến độ sẽ không làm phát sinh chi phí.

Giám sát thi công xây dựng công trình là một trong hoạt động giám sát xây dựng để theo dõi, kiểm tra về chất lượng, khối lượng, tiến độ xây dựng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường trong thi công xây dựng công trình theo đúng hợp đồng kinh tế, thiết kế được duyệt và các tiêu chuẩn kỹ thuật hiện hành, các điều kiện kỹ thuật của công trình. Giám sát thi công xây dựng giúp phòng ngừa các sai sót dẫn đến hư hỏng hay sự cố.

3.2.7. Giải pháp 7. Hoàn thiện công tác quyết toán vốn đầu tư xây dựng CTGT

a. Căn cứ thực hiện giải pháp

Trong những năm vừa qua, quyết toán dù là khâu cuối cùng của các dự án, công trình giao thông nhưng luôn gặp phải nhiều khó khăn, vướng mắc và kéo dài. Bằng chứng là những năm qua, dù đã có tiến bộ rõ rệt, nhưng số lượng công trình giao thông của ngành GTVT chưa nộp hồ sơ quyết toán vẫn còn lớn.

Quá trình quyết toán phức tạp, mất nhiều thời gian, nếu không được chuẩn bị đầy đủ từ giai đoạn đầu của dự án thì rất khó để triển khai. Đặc biệt, các công trình XD CB giao thông thường có giá trị lớn, thời gian thi công dài, địa điểm không cố định và có dự toán, thiết kế, phương pháp thi công riêng nên càng phức tạp.

Ngay từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư, Ban QLDA nói chung và trực tiếp là các phòng nghiệp vụ phải cùng với các đơn vị liên quan tập trung hoàn thiện thủ tục pháp lý mới có thể đảm bảo yêu cầu tiến độ và chất lượng của công tác quyết toán. Bên cạnh đó, để công tác quyết toán thực chất và đạt chất lượng tốt hơn, trong thời gian tới, nhiều vấn đề liên quan cũng cần được chấn chỉnh.

b. Nội dung thực hiện giải pháp

Ban QLDA CTGT cần tập trung kiểm tra, rà soát những dự án đã hoàn thành nhưng chưa lập hồ sơ quyết toán vốn đầu tư. Đôn đốc các nhà thầu nghiêm túc tổ chức thực hiện lập hồ sơ quyết toán vốn đầu tư kịp thời, đúng quy định.

Đối với các nhà thầu không tích cực làm hồ sơ quyết toán, Ban QLDA CTGT đơn phương lập hồ sơ quyết toán với giá trị quyết toán đề nghị tối đa bằng số vốn đã thanh toán cho nhà thầu, đồng thời cấm nhà thầu không tham gia thi công các công trình tại Ban QLDA CTGT thời gian từ 1 đến 3 năm.

Trong thanh quyết toán vốn xây dựng cơ bản, người làm thanh quyết toán cần nắm rõ các quy định, thủ tục về thanh quyết toán vốn xây dựng cơ bản của các cấp có thẩm quyền. Nó phải thể hiện được tính trung thực, chính xác. Hồ sơ phải chuẩn bị đầy đủ, vì thiếu ở khâu nào là khâu đó không được chấp nhận => không thanh quyết toán được.

c. Lợi ích của việc thực hiện giải pháp

Thanh quyết toán là nghĩa vụ của chủ đầu tư với nhà nước. Đối với công trình sử dụng vốn ngân sách nhà nước có thể hiểu là: Chủ đầu tư là người được giao vốn, anh làm cái gì, trả tiền cho ai, trả như thế nào thì chủ đầu tư phải giải trình được với người cấp ngân sách. Nếu không giải trình được thì cũng coi như một hình thức tham

những,... Do vậy, việc hoàn thiện công tác thanh quyết toán vốn đầu tư xây dựng CTGT nhằm khắc phục tình trạng thất thoát, lãng phí và tiêu cực trong đầu tư XD CB.

3.2.8. Giải pháp khác

Quy trình QLDA hiện đang triển khai cần phải bổ sung thêm một số biểu mẫu như: Mẫu báo cáo tháng, báo cáo tuần của dự án, qua đó có thể quản lý một số công việc sau: Khối lượng thực hiện phù hợp với đăng ký giải ngân tháng của các phòng dự án, phù hợp với hợp giao ban hàng tháng, đưa ra được các nội dung cốt lõi của dự án: Tình hình giải ngân, nghiệm thu, thanh toán, thời tiết, nhân lực, an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ trong tháng.

Bên cạnh đó, trong QLDA cần sử dụng các kỹ thuật và công cụ QLDA:

- Sử dụng kỹ thuật phân tích ảnh hưởng của môi trường và ảnh hưởng của các bên tham gia dự án. Cần thực hiện theo các bước cơ bản sau:

- + Xác định các biến số môi trường và tình trạng hiện tại của các biến số, dự đoán tình trạng tương lai có thể của biến số.

- + Đánh giá tác động tốt hoặc tác động xấu của các thông tin về biến số.

- Sử dụng khung logic dự án: Khung logic dự án ngoài việc quản lý mục tiêu dự án đề ra hữu hiệu còn là công cụ quản lý mặt phân giới giữa các bên tham gia dự án (mặt phân giới động giữa khâu GPMB và khâu thực hiện xây dựng, các bên liên quan là chủ đầu tư, Ban QLDA, nhà thầu và chính quyền địa phương nơi thi công dự án; mặt phân giới tĩnh là giữa nhà thầu với tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát), trong đó nổi bật lên là tuân thủ theo các quy định pháp lý về đấu thầu và hợp đồng tư vấn.

- Sử dụng phần mềm QLDA MS Project: Xây dựng WBS, quản lý thời gian dự án và chi phí dự án, QLDA theo PMI.

3.3. Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước và Sở GTVT

3.3.1. Các cơ quan quản lý nhà nước

- Mặc dù, hiện tại đã có những văn bản điều chỉnh công tác quản lý dự án, như: Nghị định 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015 về quản lý dự án đầu tư xây dựng; Nghị định 46/2015/NĐ-CP ngày 12/5/2015 về quản lý chất lượng và bảo trì công trình xây dựng; Nghị định 32/2015/NĐ-CP ngày 25/3/2015 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Nhưng, nhìn chung, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về đầu tư xây dựng còn chưa đầy đủ, chưa đồng bộ, khắp khiếm giữa các Luật Đầu tư, Luật Xây dựng, Luật Đấu thầu, Luật Ngân sách nhà nước. Việc ban hành các nghị định hướng dẫn luật,

thông tư hướng dẫn các nghị định còn chậm, chưa kịp thời, tính ổn định thấp, phải bổ sung, thay đổi thường xuyên. Còn có sự mâu thuẫn giữa các văn bản luật, giữa văn bản luật với các nghị định, giữa nghị định với thông tư hướng dẫn.

Do đó, cần tiếp tục nghiên cứu đồng bộ hóa hệ thống pháp luật (đặc biệt là Luật Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, Luật Đấu thầu, Luật Xây dựng, Luật Đất đai; Luật Ngân sách nhà nước, ban hành Luật Đầu tư công) về phân cấp, quản lý đầu tư xây dựng cơ bản nói chung, đầu tư xây dựng công trình đường bộ nói riêng. Kiên quyết không bỏ trí vốn cho phần điều chỉnh tăng tổng mức đầu tư không phù hợp; Chuyển đổi hình thức đầu tư, đẩy mạnh xã hội hóa nguồn vốn; Phân quyền, phân cấp quản lý đi kèm với phân cấp trách nhiệm... cần phải được đẩy mạnh. Đặc biệt, trong Luật Xây dựng cần quy định rõ trách nhiệm của người đứng đầu về quản lý dự án, ai có sai phạm phải bị xử lý nghiêm theo quy định của pháp luật.

- Qua khảo sát và so sánh cho thấy, chi phí tư vấn theo quy định của Bộ Xây dựng thấp hơn so với mức giá các đơn vị tư vấn nước ngoài. Tuy nhiên, khi có sự cố xảy ra làm chậm tiến độ hoặc vượt dự toán thì đơn vị tư vấn rất ít khi bị chủ đầu tư phạt. Nếu có mức phạt cũng không có 12% giá trị hợp đồng vi phạm. Mức phạt này quá thấp không đủ để ngăn ngừa và khắc phục vi phạm sai sót của đơn vị tư vấn. Do đó, đề xuất Bộ Xây dựng sửa đổi quy định theo hướng nâng cao mức phí cho công tác tư vấn (nhất là chi phí thiết kế, chi phí giám sát, chi phí quản lý dự án) đồng thời có biện pháp chế tài nghiêm khắc các sai sót: Phạt tiền hoặc thậm chí rút chứng chỉ hành nghề tư vấn.

3.3.2. Về phía Sở GTVT

- Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ trực tiếp làm công tác quản lý dự án, thông qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ chuyên môn, về các kỹ thuật và quy trình quản lý vốn, quản lý dự án, quản lý ngân sách.

- Bổ nhiệm Lãnh đạo Ban QLDA CTGT theo hướng thi tuyển cạnh tranh, đảm bảo đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý dự án như: kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp và thông tin trong quản lý dự án, kỹ năng thương lượng và giải quyết khó khăn vướng mắc, kỹ năng ra quyết định,...

- Tăng cường mối liên hệ với chính quyền địa phương nơi có dự án công trình đi qua, thực hiện tốt công tác giải phóng mặt bằng, chỉ khởi công công trình khi nhận mặt bằng trắng 100% nhằm tránh ảnh hưởng đến tiến độ thi công.

- Chủ đầu tư phải lập kế hoạch tiến độ cho từng dự án, từng cá nhân tham gia quản lý dự án phải lập tiến độ công việc cho từng phần việc được giao. Mỗi công việc phải được lường ước các rủi ro phát sinh và dự phòng hướng xử lý. Đề xuất chọn phương pháp sơ đồ găng CPM (Critical Path Method) cho những dự án đơn giản ngắn hạn và chọn phương pháp lập kế hoạch theo biểu đồ chu kỳ LMS (Linear Scheduling Method) cho những dự án lớn phức tạp và thời gian thực hiện kéo dài. Lập bảng tiến độ phải được xem là yêu cầu bắt buộc và là chỉ báo để kiểm soát rủi ro.

- Phải lựa chọn các tổ chức, cá nhân có đủ điều kiện năng lực theo quy định của pháp luật để thực hiện các công việc tư vấn, thi công xây dựng theo quy định của pháp luật để khảo sát xây dựng, lập dự án và thiết kế xây dựng công trình; Trong đó, yêu cầu tư vấn cung cấp hồ sơ năng lực gồm: Quyết định thành lập doanh nghiệp hoặc Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh; báo cáo tài chính đã được kiểm toán hoặc bản tự khai quyết toán thuế có xác nhận của cơ quan thuế địa phương; danh sách Kiến trúc sư, kỹ sư có đủ văn bằng, chứng chỉ hành nghề và được công ty đóng bảo hiểm có xác nhận của cơ quan bảo hiểm địa phương; các hợp đồng tương tự đã thực hiện

- Phải phê duyệt nhiệm vụ khảo sát xây dựng và phương án kỹ thuật khảo sát; giám sát chặt chẽ và nghiệm thu công tác khảo sát xây dựng; nghiệm thu báo cáo kết quả khảo sát xây dựng;

- Phải thẩm định, phê duyệt nhiệm vụ thiết kế, thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công. Thiết kế bản vẽ thi công phải được chủ đầu tư hoặc đại diện được chủ đầu tư ủy quyền xác nhận ký và đóng dấu vào bản vẽ trước khi đưa ra thi công; nghiệm thu hồ sơ thiết kế xây dựng công trình;

- Tăng cường quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình. Trong đó yêu cầu:

+ Kiểm tra, giám sát điều kiện nhân lực, thiết bị và hệ thống quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng; kiểm tra phòng thí nghiệm nhà thầu đề nghị sử dụng; nghiệm thu chất lượng vật tư, vật liệu và thiết bị khi nhà thầu cung cấp sử dụng cho công trình; kiểm tra, giám sát thường xuyên quá trình thi công công trình. Kết quả kiểm tra phải được thể hiện trong nhật ký giám sát hoặc biên bản nghiệm thu.

+ Nghiệm thu công trình xây dựng yêu cầu: Các công việc ẩn dẫu, bộ phận kết cấu bị che khuất khi nghiệm thu phải có bản vẽ hoàn công của nhà thầu lập trước khi cho phép thực hiện công việc tiếp theo; kết quả nghiệm thu phải ghi chi tiết nội dung

nghiệm thu, số lượng, quy cách, kích thước kết cấu và mức độ đạt được so với yêu cầu của hồ sơ thiết kế duyệt.

3.4. Tóm tắt chương 3

Từ những tồn tại, hạn chế được nêu ở chương 2, ở chương này tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án công trình giao thông tại Ban Quản lý dự án Công trình giao thông Long An giai đoạn 2016-2020.

Đồng thời cũng đưa ra một số kiến nghị với các cấp quản lý để tạo điều kiện thuận lợi cho Ban Quản lý dự án Công trình giao thông Long An hoạt động công tác quản lý dự án công trình giao thông tại địa phương ngày càng hoàn thiện hơn.

KẾT LUẬN

Với những kết quả đạt được thông qua thực hiện đề tài: "Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông đường bộ tại Ban Quản lý dự án công trình giao thông Long An", luận văn có những đóng góp chủ yếu sau:

1. Hệ thống hóa những vấn đề mang tính lý luận cơ bản về DADT, Quản lý DADT do các tổ chức và các nhà nghiên cứu đưa ra, luận văn đã phân tích, xây dựng khái niệm khoa học, làm rõ bản chất, mục tiêu, yêu cầu và nội dung của QLDAĐT ở cấp độ cơ quan nhà nước. Đây là những căn cứ quan trọng để đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QLDA ĐT ở Ban QLDA CTGT trong thời gian tới.

2. Phân tích và đánh giá toàn diện thực trạng trên của công tác QLDA xây dựng ở Ban QLDA CTGT những năm qua (2013- 2015). Đưa ra kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác QLDA ở Ban QLDA CTGT trong thời gian qua để từ đó có những giải pháp hoàn thiện hơn nữa.

3. Trên cơ sở lý luận khoa học về công tác QLDA. Để đảm bảo cho tính thuyết phục và khả thi, luận văn đã xây dựng những quan điểm cơ bản. Hệ thống những quan điểm này cùng với những tồn tại đã phân tích là cơ sở định hướng các giải pháp. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLDA với nội dung chủ yếu: Liên quan đến công tác lựa chọn dự án (lập dự án và thẩm định dự án); Công tác lựa chọn nhà thầu; Công tác giám sát và kiểm soát thi công dự án; Kiện toàn tổ chức QLDA và các kiến nghị....

Với thời gian thực hiện đề tài có hạn, mặt khác do nội dung đề tài khá phức tạp và đa dạng, tác giả đã cố gắng thực hiện đáp ứng mục tiêu đặt ra, tuy nhiên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp quý báu của Thầy, Cô giáo, các nhà khoa học..., đặc biệt là thầy giáo: TS Lê Quang Hùng, người đã trực tiếp hướng dẫn tác giả hoàn thành luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS. Nguyễn Đình Luận (2015), Giáo trình Quản trị dự án. Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh.
2. Phạm Hữu Vinh (2011), Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh (Đại học Đà Nẵng), “Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng Công ty xây dựng công trình giao thông 5”.
3. Nguyễn Việt Dũng (2006), Luận văn Thạc sĩ kinh tế (Đại học Kinh tế Quốc dân), "Quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng giao thông vận tải ở Việt Nam".
4. Ban Tuyên giáo Tỉnh ủy Long An (2016), Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ X nhiệm kỳ 2015-2020.
5. Sở Giao thông vận tải Long An (2010), Quyết định Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ban QLDA CTGT.
6. Sở Giao thông vận tải Long An (2014), Quyết định về việc ban hành Quy chế làm việc của Ban QLDA CTGT.
7. Các Báo cáo của Ban QLDA CTGT các năm 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.
8. Website Sở Giao thông vận tải Long An: <http://www.sgtvt.longan.gov.vn>.
9. Ngân hàng thế giới (2013), Đánh giá khung tài trợ cho cơ sở hạ tầng địa phương ở Việt Nam.
10. Jim Brumby, Era Dabla-Norris, Annette Kyobe, Zac Mills, Chris Papageorgiou (2011), Roads to nowhere or bridges to growth: What do we know about public investment efficiency in developing countries?

PHỤ LỤC

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÁC DỰ ÁN GIAI ĐOẠN 2013-2016

Năm 2013

ĐVT: tỷ đồng

STT	Tên dự án	Địa điểm xây dựng	Tổng mức đầu tư (tỷ đồng)	Nguồn vốn	Tiến độ được duyệt	Tiến độ thực hiện		Lũy kế thanh toán đến 31/12/2013	Nhận xét, đánh giá	Ghi chú (DA nhóm A, B, C)
						Thời gian khởi công	Thời gian hoàn thành			
	NĂM 2013							1.761,98		
	Các dự án khởi công mới 2013		1.100,01					183,56		
1	Hệ thống thoát nước dọc hai bên đường HL8, lý trình Km0+725 - Km1+250	Bến Lức	4,76	NS tỉnh	2013-2014	2013	2014	-		C
2	Mở rộng ĐT831 (Km14+488 - Km14+824,4)	Vĩnh Hưng	2,59	NS tỉnh	2013-2014	2013	2014	-		C
3	HL19 (đoạn từ ngã tư Rạch Kiến đến ngã tư Chợ Trạm)	Cần Giuộc	43,85	NS TW	2013 - 2014	2013	2014	18,64		C
4	Đường Tân Tập - Long Hậu (đoạn từ điểm giao với đường ấp 3 Long Hậu đến sông Rạch Dừa)	Cần Giuộc	252,03	NS tỉnh + DN đóng góp	2013-2015	2013	2015	-		B
5	Nâng cấp, mở rộng QL1 đoạn qua thành phố Tân An	Tân An	796,78	NS TW (TPCP) + NS tỉnh	2013-2016	2013	2016	164,92		B

	Các dự án chuyển tiếp sang 2013							1.578,42		
1	Trung tu HL.12	Cần Giuộc	59,88	NS tỉnh	2008-2013	2008	2013	50,20		B
2	Đường tỉnh 831 (đoạn từ nghĩa trang liệt sỹ đến bến xe khách Vĩnh Hưng)	Vĩnh Hưng	112,79	NS tỉnh	2009-2013	2009	2013	6,30		B
3	Đường Vàm Thù Đoàn	Bến Lức	89,77	NS tỉnh	2009-2013	2009	2013	43,98		B
4	Cầu Vàm Thù Đoàn	Bến Lức	74,83	NS tỉnh	2010-2013	2010	2013	67,77		B
5	Đường Mỹ Yên - Tân Bửu	Bến Lức	52,61	NS tỉnh	2010-2013	2010	2013	38,82		B
6	Sửa chữa khắc phục sau lũ năm 2011 đường Vàm Thù - Bình Hòa Tây đoạn qua huyện Thủ Thừa, Thạnh Hóa	Thạnh Hóa	3,15	NS tỉnh	2012-2013	2012	2013	2,50		C
7	Đường Vĩnh Hưng - Khánh Hưng	Vĩnh Hưng	112,33	Vốn TPCP	2009-2013	2009	2013	83,00		B
8	Tuyến QL N2 - Thuận Bình	Thạnh Hóa	28,60	Vốn TPCP	2006-2013	2006	2013	26,60		B
9	ĐT 833 (Tân Trụ)	Tân Trụ	65,32	NS tỉnh	2008-2015	2008	2015	30,82		B
10	Cầu Kênh Quận trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	11,55	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	4,82		C

11	Cầu Cá trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,93	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	2,60		C
12	Cầu Thạnh An trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	10,74	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	3,67		C
13	Cầu Giồng Dung trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,94	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	2,59		C
14	Cầu Tánh Ôn trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,00	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	3,46		C
15	Cầu Biện Minh trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,16	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	2,75		C
16	Đường Hùng Vương nối dài	TP. Tân An	274,79	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	70,63		B
17	Đường tỉnh 830 nối dài	Đức Hòa	11,00	NS tỉnh	2010- 2015	2010	2015	6,00		C
18	Tuyến dọc kênh Phước Xuyên	Tân Hưng	240,22	Vốn TPCP	2008- 2015	2008	2015	178,55		B
19	Đường tỉnh 837	Tân Thạnh	427,52	Vốn TPCP	2009- 2015	2009	2015	300,24		B
20	ĐT.829	Tân Thạnh	135,21	NS tỉnh	2006- 2016	2006	2016	53,57		B
21	ĐT 832 (Cầu Kinh - Ngã ba Nhứt Ninh và nhánh rẽ)	Tân Trụ	166,74	NS tỉnh	2007- 2016	2007	2016	21,32		B
22	Cầu Triêm Đức, ĐT.833	Tân Trụ	39,17	NS tỉnh	2012- 2016	2012	2016	8,00		C
23	Cầu kênh 740 trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	12,07	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2016	4,60		C

24	Đường qua cụm công nghiệp Tân Đô, cụm công nghiệp Hải Sơn	Đức Hòa	137,00	NS tỉnh	2010-2016	2010	2016	45,69		B
----	---	---------	--------	---------	-----------	------	------	-------	--	---

25	Đường QL62 - Tân Hưng (cấp kênh 79)	Tân Thanh, Mộc Hóa, Kiến Tường Tân Hưng	832,10	Vốn TPCP	2012- 2016	2012	2016	216,10		B
26	Nâng cấp, mở rộng đường tỉnh 827A, đoạn từ ranh thành phố Tân An - cầu Thầy Sơn	Châu Thành	167,85	NS tỉnh	2012- 2017	2012	2017	31,00		B
27	Trung tu ĐT835C	Cần Đước	38,89	NS tỉnh	2011- 2014	2011	2014	-		C
28	ĐT.839	Đức Huệ - Thạnh Hóa	134,41	NS tỉnh	2007- 2014	2007	2014	69,70		B
29	Đường tỉnh 831, đoạn Tân Hưng - ranh Đồng Tháp (Tân Hưng-Tân Phước đi Đồng Tháp)	Tân Hưng	59,61	NS tỉnh	2012- 2014	2012	2014	6,00		C
30	Đường qua khu công nghiệp Tân Đức, cụm công nghiệp Hải Sơn và cầu bắc qua kênh An Hạ	Đức Hòa	100,75	NS tỉnh	2007- 2014	2007	2014	52,93		B
31	Tuyến Hưng Điền-Thạnh Hưng- Hưng Hà	Tân Hưng	66,51	Vốn TPCP	2008- 2014	2008	2014	59,33		B

32	Đường tỉnh 835B	Cần Giuộc	178,82	Vốn ODA	2012 - 2014	2012	2014	84,88		B
----	-----------------	--------------	--------	------------	----------------	------	------	-------	--	---

Năm 2014

ĐVT: tỷ đồng

STT	Tên dự án	Địa điểm xây dựng	Tổng mức đầu tư (tỷ đồng)	Nguồn vốn	Tiến độ được duyệt	Tiến độ thực hiện		Lũy kế thanh toán đến 31/12/2014	Nhận xét, đánh giá	Ghi chú (ĐA nhóm A, B,C)
						Thời gian khởi công	Thời gian hoàn thành			
	NĂM 2014							2.147,40		
	Các dự án khởi công mới 2014		740,33					165,20		
1	Cầu nối cửa khẩu Hưng Điền B	Tân Hưng	10,67	NS tỉnh	2014 - 2015	2014	2015	-		C
2	Trung tu đường Cai Tài (đoạn từ QL1A đến ĐT833)	Tân Trụ	41,33	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	25,70		C
3	Hệ thống chiếu sáng Quốc lộ 1 đoạn qua tỉnh Long An	Tân An	29,95	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	-		C
4	ĐT835D	Cần Đước	36,29	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	-		C
5	Mở rộng ĐT.822 đoạn từ cầu Đức Huệ đến vòng xoay UBND huyện Đức Huệ	Đức Huệ	78,40	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	22,00		B
6	Trung tu ĐT833B (đoạn từ ĐT833 đến ĐT832)	Tân Trụ	44,48	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	21,40		C
7	Đường tỉnh 831, đoạn Vĩnh Bình - cửa khẩu Long Khốt	Vĩnh Hưng	74,40	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	31,50		B

8	Đường cặp kênh Tây dự án thành phần 1	Đức Hòa	184,00	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	-		B
---	---------------------------------------	---------	--------	---------	-----------	------	------	---	--	---

9	Đường nối từ ĐT 830 đến QL N2	Đức Hòa	84,00	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	20,50		B
10	Đường lộ ấp 2	Thủ Thừa	22,73	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	11,60		C
11	Đầu tư xây dựng các cầu trên tuyến ĐT 827A (cầu Phú Lộc, cầu Phú Cung, cầu 30-4) huyện Châu Thành	Châu Thành	42,75	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	13,10		C
12	Củng hóa mặt đường GTNT đến trung tâm các xã và liên xã - tuyến Vàm Thủ Bình Hòa Tây (đoạn từ xã Thạnh Phước đến QL62)	Thạnh Hóa - Kiến Tường	90,86	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	19,00		B
13	Trung tu đường vào cầu Cả Môn Nhỏ (ĐT831)	Vĩnh Hưng	0,48	NS tỉnh	2014	2014	2014	0,40		C
	Các dự án chuyển tiếp sang 2014							1.982,20		
1	ĐT 833 (Tân Trụ)	Tân Trụ	65,32	NS tỉnh	2008-2015	2008	2015	34,80		B
2	Cầu Kênh Quận trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	11,55	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	5,80		C
3	Cầu Cá trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,93	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	3,60		C
4	Cầu Thạnh An trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	10,74	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	4,67		C
5	Cầu Giồng Dung trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,94	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	3,59		C

6	Cầu Tánh Ôn trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,00	NS tỉnh	2012- 2015	2012	2015	4,46		C
---	--	--------------	------	---------	---------------	------	------	------	--	---

7	Cầu Biện Minh trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,16	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	3,75		C
8	Đường Hùng Vương nối dài	TP. Tân An	274,79	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	79,63		B
9	Xây dựng đường gom dọc QL1A đoạn từ cống 1 đến cống 2 lã Nguyễn Huỳnh Đức	Tân An	12,54	NS tỉnh	2013-2015	2013	2015	2,00		C
10	Đường tỉnh 830 nối dài	Đức Hòa	11,00	NS tỉnh	2010-2015	2010	2015	6,00		C
11	Đường Tân Tập - Long Hậu (đoạn từ điểm giao với đường ấp 3 Long Hậu đến sông Rạch Dừa)	Cần Giuộc	252,03	NS tỉnh + DN đóng góp	2013-2015	2013	2015	24,50		B
12	Tuyến dọc kênh Phước Xuyên	Tân Hưng	240,22	Vốn TPCP	2008-2015	2008	2015	183,40		B
13	Đường tỉnh 837	Tân Thạnh	427,52	Vốn TPCP	2009-2015	2009	2015	342,00		B
14	Nâng cấp, mở rộng QL1 đoạn qua thành phố Tân An	Tân An	796,78	NS TW (TPCP) + NS tỉnh	2013-2016	2013	2016	270,20		B
14	ĐT.829	Tân Thạnh	135,21	NS tỉnh	2006-2016	2006	2016	59,57		B
15	ĐT 832 (Cầu Kinh - Ngã ba Nhựt Ninh và nhánh rẽ)	Tân Trụ	166,74	NS tỉnh	2007-2016	2007	2016	5,00		B
16	Cầu Triêm Đức, ĐT.833	Tân Trụ	39,17	NS tỉnh	2012-2016	2012	2016	11,00		C

17	Cầu kênh 740 trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	12,07	NS tỉnh	2012-2015	2012	2016	5,60		C
18	Đường qua cụm công nghiệp Tân Đông, cụm công nghiệp Hải Sơn	Đức Hòa	137,00	NS tỉnh	2010-2016	2010	2016	48,56		B
19	Đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh (đoạn từ cầu Thủ Thừa - Quốc lộ N2)	Thủ Thừa	424,33	NS tỉnh	2013-2016	2013	2016	4,68		B
20	Đường QL62 - Tân Hưng (cấp kênh 79)	Tân Thạnh, Mộc Hóa, Kiến Tường, Tân Hưng	832,10	Vốn TPCP	2012-2016	2012	2016	491,63		B
21	Nâng cấp, mở rộng đường tỉnh 827A, đoạn từ ranh thành phố Tân An - cầu Thầy Sơn	Châu Thành	167,85	NS tỉnh	2012-2017	2012	2017	37,72		B
22	Trung tu ĐT835C	Cần Đước	38,89	NS tỉnh	2011-2014	2011	2014	13,60		C
23	ĐT.839	Đức Huệ - Thạnh Hóa	134,41	NS tỉnh	2007-2014	2007	2014	74,28		B
24	Đường tỉnh 831, đoạn Tân Hưng - ranh Đồng Tháp (Tân Hưng-Tân Phước đi Đồng Tháp)	Tân Hưng	59,61	NS tỉnh	2012-2014	2012	2014	10,00		C

25	Cải tạo, nâng cấp đường Bình Đức - Bình Hòa Nam (đoạn từ QL N2 đến ĐT 839)	Bến Lức, Đức Huệ	52,27	NS tỉnh	2013-2014	2013	2014	14,10		B
26	Hệ thống thoát nước dọc hai bên đường HL8, lý trình Km0+725 - Km1+250	Bến Lức	4,76	NS tỉnh	2013-2014	2013	2014	2,00		C
27	Mở rộng ĐT831 (Km14+488 - Km14+824,4)	Vĩnh Hưng	2,59	NS tỉnh	2013-2014	2013	2014	1,00		C
28	Đường qua khu công nghiệp Tân Đức, cụm công nghiệp Hải Sơn và cầu bắc qua kênh An Hạ	Đức Hòa	100,75	NS tỉnh	2007-2014	2007	2014	54,62		B
29	HL19 (đoạn từ ngã tư Rạch Kiến đến ngã tư Chợ Trạm)	Cần Giuộc	43,85	NS TW	2013 - 2014	2013	2014	28,28		C
30	Tuyến Hưng Điền-Thạnh Hưng- Hưng Hà	Tân Hưng	66,51	Vốn TPCP	2008-2014	2008	2014	60,00		B
31	Đường tỉnh 835B	Cần Giuộc	178,82	Vốn ODA	2012 - 2014	2012	2014	92,16		B

Năm 2015

ĐVT: tỷ đồng

STT	Tên dự án	Địa điểm xây dựng	Tổng mức đầu tư (tỷ đồng)	Nguồn vốn	Tiến độ được duyệt	Tiến độ thực hiện		Lũy kế thanh toán đến 31/12/2015	Nhận xét, đánh giá	Ghi chú (ĐA nhóm A, B, C)
						Thời gian khởi công	Thời gian hoàn thành			
	NĂM 2015							2.547,29		
	Các dự án khởi công mới 2015		1.452,13					60,91		
1	Cứng hóa đường GTNT đến trung tâm xã và liên xã, tuyến Vàm Thử - Bình Hòa Tây đoạn từ cầu Vàm Thử đến hết xã Mỹ Lạc	Thủ Thừa	28,37	NS tỉnh	2015 - 2016	2015	2016	32,00		C
2	ĐT.825 (N2-ngã tư Hậu Nghĩa)	Đức Hòa	50,53	NS tỉnh	2015 - 2016	2015	2016	0,00		C
3	Nâng cấp ĐT 823 (đoạn Trà Cú đến ngã tư Hậu Nghĩa)	Đức Hòa	51,69	NS tỉnh	2015 - 2016	2015	2016	0,00		C
4	Dự án Trung tu DT.833D (Hương lộ Mỹ Bình)	Tân Trụ	30,39	NS tỉnh	2015-2017	2015	2016	0,00		C
5	Dự án Cầu Nhị Mỹ	Thủ Thừa	4,26	NS tỉnh	2015-2016	2015	2016	0,00		C
6	Đường Nguyễn Thái Bình nối dài	TP. Tân An	26,50	NS tỉnh	2015-2016	2015	2016	14,91		C

7	Đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh đoạn QL N2 - Hòa Khánh	Thủ Thừa - Đức Huệ	634,07	NS TW	2014-2019	2015	2018	7,00		B
8	Đường Bến Lức - Tân Tập	Bến Lức - Cần Đước	626,33	NS TW	2016-2020	2015	2020	7,00		B
	Các dự án chuyển tiếp sang 2015							2.486,38		
1	ĐT 833 (Tân Trụ)	Tân Trụ	65,32	NS tỉnh	2008-2015	2008	2015	39,32		B
2	Cầu Kênh Quận trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	11,55	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	7,82		C
3	Cầu Cá trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,93	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	5,60		C
4	Cầu Thạnh An trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	10,74	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	6,68		C
5	Cầu Giồng Dung trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	8,94	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	5,60		C
6	Cầu Tánh Ôn trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,00	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	6,10		C
7	Cầu Biện Minh trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	9,16	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	5,75		C
8	Đường Hùng Vương nối dài	TP. Tân An	274,79	NS tỉnh	2012-2015	2012	2015	86,94		B

9	Xây dựng đường gom dọc QL1A đoạn từ cống 1 đến cống 2 lãg Nguyễn Huỳnh Đức	Tân An	12,54	NS tỉnh	2013-2015	2013	2015	3,00		C
---	--	--------	-------	---------	-----------	------	------	------	--	---

10	ĐT.821 (đoạn ngã ba Lộc Giang đến đường HCM)	Đức Hòa	7,01	NS tỉnh	2015	2015	2015	0,00		C
11	Sửa chữa ĐT.827B	Châu Thành	8,08	NS tỉnh	2015	2015	2015	3,13		C
12	Cầu nối cửa khẩu Hưng Điền B	Tân Hưng	10,67	NS tỉnh	2014 - 2015	2014	2015	5,71		C
13	Đường tỉnh 830 nối dài	Đức Hòa	11,00	NS tỉnh	2010-2015	2010	2015	6,87		C
14	Trung tu đường Cai Tài (đoạn từ QL1A đến ĐT833)	Tân Trụ	41,33	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	29,90		C
15	Đường Tân Tập - Long Hậu (đoạn từ điểm giao với đường ấp 3 Long Hậu đến sông Rạch Dừa)	Cần Giuộc	252,03	NS tỉnh + DN đóng góp	2013-2015	2013	2015	109,38		B
16	Hệ thống chiếu sáng Quốc lộ 1 đoạn qua tỉnh Long An	Tân An	29,95	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	0,00		C
17	ĐT835D	Cần Đức	36,29	NS tỉnh	2014-2015	2014	2015	7,00		C
18	Tuyến dọc kênh Phước Xuyên	Tân Hưng	240,22	Vốn TPCP	2008-2015	2008	2015	220,19		B
19	Đường tỉnh 837	Tân Thạnh	427,52	Vốn TPCP	2009-2015	2009	2015	361,83		B
20	ĐT.829	Tân Thạnh	135,21	NS tỉnh	2006-2016	2006	2016	65,58		B
21	ĐT 832 (Cầu Kinh - Ngã ba Nhựt Ninh và nhánh rẽ)	Tân Trụ	166,74	NS tỉnh	2007-2016	2007	2016	85,27		B

22	Cầu Triêm Đức, ĐT.833	Tân Trụ	39,17	NS tỉnh	2012- 2016	2012	2016	17,04		C
----	-----------------------	---------	-------	---------	---------------	------	------	-------	--	---

23	Cầu kênh 740 trên tuyến đường cấp kênh 7 thước	Tân Thạnh	12,07	NS tỉnh	2012-2015	2012	2016	9,13		C
24	Mở rộng ĐT.822 đoạn từ cầu Đức Huệ đến vòng xoay UBND huyện Đức Huệ	Đức Huệ	78,40	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	29,34		B
25	Trung tu ĐT833B (đoạn từ ĐT833 đến ĐT832)	Tân Trụ	44,48	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	24,95		C
26	Đường tỉnh 831, đoạn Vĩnh Bình - cửa khẩu Long Khốt	Vĩnh Hưng	74,40	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	31,52		B
27	Đường cấp kênh Tây dự án thành phần 1	Đức Hòa	184,00	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	6,50		B
28	Đường qua cụm công nghiệp Tân Đông, cụm công nghiệp Hải Sơn	Đức Hòa	137,00	NS tỉnh	2010-2016	2010	2016	63,48		B
29	Đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh (đoạn từ cầu Thủ Thừa - Quốc lộ N2)	Thủ Thừa	424,33	NS tỉnh	2013-2016	2013	2016	10,48		B
30	Đường nối từ ĐT 830 đến QL N2	Đức Hòa	84,00	NS tỉnh	2014-2016	2014	2016	40,55		B
31	Đường lộ ấp 2	Thủ Thừa	22,73	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	17,09		C
32	Đầu tư xây dựng các cầu trên tuyến ĐT 827A (cầu Phú Lộc, cầu Phú Cung, cầu 30-4) huyện Châu Thành	Châu Thành	42,75	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	21,79		C
33	Củng hóa mặt đường GTNT đến trung tâm các xã và liên xã - tuyến Vàm Thủ Bình	Thạnh Hóa - Kiến	90,86	NS TW	2014 - 2016	2014	2016	32,17		B

	Hòa Tây (đoạn từ xã Thạnh	Tường								
--	---------------------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--

	Phước đến QL62)									
34	Đường QL62 - Tân Hưng (cấp kênh 79)	Tân Thành, Mộc Hóa, Kiến Tường , Tân Hưng	832,10	Vốn TPCP	2012- 2016	2012	2016	633,47		B
35	Nâng cấp, mở rộng đường tỉnh 827A, đoạn từ ranh thành phố Tân An - cầu Thầy Sơn	Châu Thành	167,85	NS tỉnh	2012- 2017	2012	2017	56,12		B
36	Nâng cấp, mở rộng QL1 đoạn qua thành phố Tân An	Tân An	796,78	NS TW (TPCP) + NS tỉnh	2013- 2016	2013	2016	431,08		B

Năm 2016

ĐVT: Tỷ đồng

STT	Tên dự án	Quy mô	TMĐT	Giá trị thực hiện					Năm bắt đầu bố trí vốn	Lũy kế vốn thanh toán đến hết năm 2016	Kế hoạch vốn		Lũy kế bố trí vốn đến nay	Ghi chú
				Giá trị hợp đồng	Giá trị thực hiện thực tế	Tỷ lệ %	Thanh toán (kể cả tạm ứng)	Nợ			Kế hoạch vốn 2017	Giải ngân đến nay		
1	Đường nối từ ĐT 830 đến Quốc Lộ N2, huyện Đức Hòa								2014	47.6	24.544	5.624	72.094	
	Gói 1	* Phần đường: Chiều dài tuyến chính: 844m, tuyến nhánh: 1065m. Đoạn Km0+000-Km 0+160,38 (hết dốc cầu Sông Tra) mặt	84											
	Gói 2 (thi công phần đường nhánh và đảm bảo giao thông)			7.246	6.329	87%	2.446	3.883						

	Gói 3 (thi công phần đường cầu và đảm bảo giao thông)	đường láng nhựa 11m, vỉa hè rộng 2,0m x 2 (nền 15m). Các đoạn còn lại mặt đường láng nhựa mặt rộng 7m, lề đường gia cố láng nhựa rộng 2,0m x 2, lề đất rộng 0,5m x 2 bên (nền 12m). * Phần cầu: Xây dựng mới cầu Sông Tra bằng BTCT và BTCT DU'L với chiều dài 74,82m, khổ cầu 12m		25.324	22.890	90%	16.238	6.652						
--	---	---	--	--------	--------	-----	--------	-------	--	--	--	--	--	--

2	ĐT.825 (đoạn từ nút giao N2 đến ngã tư Hậu Nghĩa)	Tổng chiều dài toàn tuyến: 2.001m. Mặt đường láng nhựa rộng 2 làn cơ giới x 3,5m + 2 làn thô sơ x 1,5m (mặt rộng 10m), vía hè rộng 1,0m x 2 bên, nền đường rộng 12m	50.532	30.144	28.900	96%	25.769	3.131	2016	14.0	28.000	12.438	42.000	
3	ĐT.825 (đoạn từ thị trấn Đức Hòa đến ngã ba Hòa Khánh)	Tổng chiều dài toàn tuyến: 4.904,19m. + Đoạn Km20+309- Km20+458, 92 mặt đường láng nhựa mặt rộng 15,00m, dải phân cách giữa rộng 2m, vỉa hè	102.998	53.841	8.900	17%	19.589		2016	4.0	19.408	18.800	23.4	dự kiến nguồn TƯ : 10 tỷ

[illegible]

4	ĐT.823 (đoạn từ trà cú đến ngã tư Hậu Nghĩa)	Tổng chiều dài toàn tuyến: 7.311,88m. + Đoạn Km6+900- Km7+311,8 8 (đoạn thị trần Hậu Nghĩa) mặt đường Bê tông nhựa nóng mặt rộng 10m, vía hè rộng 1,0m x 2 bên, nền đường rộng 12m; + Đoạn Km0+000 - Km6+850 mặt đường láng nhựa mặt 8,00m, lề đất rộng 0,5m x 2 bên, nền đường rộng 9,0m.	51.689	42.433	37.875	89%	27.29	10.585	2016	14.0	18.000	17.048	32.000	Dự kiến nguồn TƯ 19,757 tỷ
---	--	--	--------	--------	--------	-----	-------	--------	------	------	--------	--------	--------	---

5	ĐT.825 (đoạn từ đường Hải Sơn - Tân Đô đến cầu Xáng)								2016	4.0	10.000	10.000	14.000	Dự kiến nguồn TƯ 15 tỷ
	Gói 6	Tổng chiều dài toàn tuyến: 6100m, chia làm 03 đoạn với các quy mô:	55.04	35.185	5.700	16.20%	9.400		2016	4.0	10.000	10.000	14.000	
	Gói 7	- Km0+000 đến Km0+942 (đầu ngã ba đường cặp Kênh Tây): Mặt đường 15 mét, nền đường rộng 22 mét. - Km0+942- Km3+650 : Mặt đường Bê tông nhựa nóng mặt rộng 15,00m, nền đường rộng		16.007	0.350	2.19%	3.387							

		17m; Đoạn Km3+650- Km3+676 mặt 15,00m- 17,00m, nền 17m-24m. - Km3+676- Km6+100 mặt đường Bê tông nhựa nóng mặt rộng 15,00m, nền đường rộng 24m												
6	Cải tạo, nâng cấp mặt đường ĐT.824 đoạn từ Km12+000 (ngã ba Mỹ Hạnh) và Km15+200 (cuối tuyến)	Chiều dài toàn tuyến: 2315m. Mặt đường BTNC rộng từ 11 - 15m, hệ thống thoát nước dọc 2 bên tuyến D800 và (cuối tuyến D1000)	71	52.042	27.7	53.23%	19.28	8.416	2016	14.0	36.338	8.132	50.338	dự kiến nguồn TƯ : 7 tỷ

7	ĐT.833B Đoạn từ Quốc lộ 1								2016	2.0	7.000	6.912	9.048	dự kiến nguồn
---	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------	-----	-------	-------	-------	---------------------

	đến ĐT.830													TKB : 25 tỷ
	Phần đường	- Phần đường: dài toàn tuyến: 5.010,31m. * Km0+000 - Km2+167,6 : Mặt đường láng nhựa rộng 2 làn cơ giới x 3,5m + 2 làn thô sơ x 1,5m (mặt 10m), vỉa hè rộng 2,5m x 2 (nên 15m). * Đoạn Km4+188, 2 8- Km4+422, 2 8 (Khu dân cư phân bón Bình Điền): Mặt đường láng nhựa rộng 2 làn cơ giới x	186.074	66.638	0.3	0.45%	3							

[illegible]

		thô sơ x 1,5m (mặt rộng 10m), via hè bên trái rộng 2,50m, lề đường rộng 3,9m (nền 16,4m). Các đoạn còn lại mặt đường láng nhựa rộng 2 làn x 3,5m (mặt 7m), lề đường rộng 1,0m x 2 (nền 9m).												
	Phần cầu	- Phần cầu: Xây dựng mới cầu ông Tổng bằng BTCT và BTCT DU'L với chiều dài 56,8m (3 nhịp 18,6m), khổ cầu 10m (phần xe chạy 9m, lan can 0,5m x 2		17.754	0.1	0.56%	1							

		bên), tải trọng HL93												
8	ĐT 829								2003	96.3	16.756	11.991	113.073	
	Cống kênh 1000 Bắc, ĐT 829	- Tải trọng thiết kế: Đoàn xe HL93, đoàn người đi 3Kpa. - Khở cống: Bề rộng xe chạy 9,0m, bề rộng lan can 2x0,5m. - Chiề u rộng cống: 9,0m.	135.211	10.44	8.80	84.3%	7.1409	1.66						

9	Cứng hóa mặt đường GTNT đến trung tâm các xã và liên xã tuyến VT- BHT (đoạn từ cầu Vàm Thử đến hết xã Mỹ Lạc)	Mặt Đường láng nhựa 2 lớp 3,0kg/m ² Ch chiều dài tuyến 10,1km	28.365	24.04	22.00	91.5%	10	12.00	2016	11.0			11.000	
10	DT.833D (Hương lộ Mỹ Bình)	Chiều dài tuyến 3,8km, mặt đường rộng từ 6 đến 8m láng nhựa, nền rộng 8 đến 10m.	40.375	20.004	18.256	91.3%	14.000	4.26	2016	4.000	10.000	10.000	14.000	
11	Cầu Nhứt Tảo, ĐT.832	Phần đường: Đường cấp III, Chiều dài tuyến 1.376,37m, mặt đường láng nhựa 2 lớp tiêu chuẩn 3,5kg/m ² , rộng mặt đường	85.934	64.22	51.70	80.5%	7.207	44.49	2016	20.5	-	-	20.483	

[illegible]

[illegible]

		hoặc 2 bên)												
13	Đường QL62 - Tân Hung	42 Km mặt đường láng nhựa rộng 8m, nền đường 9m, 26 cầu và 01 cổng,	832.097						2012	732.1			732.097	
	Gói 12: Cầu Huyện Đội	Cầu BTCT DUL vĩnh cửu, kết cấu nhịp 2x24,54+3x 33+2x24,54		62.47	59.70	95.55%	46.3	13.400						
	Đường Lê Quý Đôn	Phân đoạn 1,2,3 mặt đường láng nhựa Phân đoạn 4 mặt đường BTXM		25.60	21.90	85.55%	11.6	10.300						

14	Đường qua cụm công nghiệp Tân Đô - Cụm công nghiệp Hải Sơn	Chiều dài tuyến 1973m, mặt đường BTNC Phần xe chạy 10.5m x2 bên, dải phân cách giữa rộng 2m, vỉa hè rộng 4.5m x 2 bên. Tổng công nền đường rộng 33m. Hệ thống thoát nước dọc từ cống D1200 - D2000.	137	103.09	76.20	73.91%	72.39	3.810	2009	66.2	22.241	6.220	103.428	
----	--	---	-----	--------	-------	--------	-------	-------	------	------	--------	-------	---------	--

MỘT SỐ HÌNH ẢNH CÔNG TRÌNH TIÊU BIỂU
Do Ban QLDA CTGT thay mặt Sở GTVT Long An làm chủ đầu tư



Đường Thủ Thừa - Bình Thành - Hòa Khánh



Mở rộng, nâng cấp QL1 đoạn qua TP Tân An



Đường Mỹ Yên - Tân Bửu



Cầu Việt Kiều



Cầu Vàm Thủ Đoàn



Cầu Hữu Nghị 2

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

*Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm [Best Team](#) ,
Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!*