

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN CÁC CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG DÂN DỤNG VÀ CÔNG NGHIỆP TỈNH KIÊN GIANG

● LÂM THỊ MỸ LAN - LÂM THỊ CHI

TÓM TẮT:

Bài nghiên cứu đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng (QLDA ĐTXD) chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang trong thời gian qua. Kết quả nghiên cứu đã rút ra được những kết quả và hạn chế tồn tại về: 1) Công tác lập kế hoạch dự án; 2) Công tác quản lý đầu thầu; 3) Công tác quản lý kinh phí thực hiện dự án; 4) Công tác quản lý tiến độ dự án; 5) Công tác quản lý chất lượng dự án; 6) Công tác quản lý an toàn lao động, vệ sinh môi trường. Từ đó, đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLDA tại Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang trong thời gian tới.

Từ khóa: quản lý dự án, công tác quản lý dự án, hoàn thiện công tác quản lý dự án, công trình xây dựng dân dụng, tỉnh Kiên Giang.

1. Đặt vấn đề

Thời gian qua, Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang đã thực hiện tốt vai trò, chức năng là cơ quan tham mưu UBND tỉnh đầu tư xây dựng, quản lý điều hành dự án các công trình ĐTXD dân dụng và công nghiệp trên địa bàn tỉnh Kiên Giang. Nhiều dự án đã hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng mang lại hiệu quả kinh tế cao, như: Bệnh viện Đa khoa tỉnh Kiên Giang (quy mô 1.020 giường bệnh); Bệnh viện Sản - Nhi; Bệnh viện Tâm thần; Trường THPT Hòn Đất; Nâng cao năng lực Trung tâm dịch vụ việc làm Phú Quốc; Thư viện tổng hợp tỉnh,... Qua đó, góp phần hoàn thiện hệ thống cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất khang trang, thiết bị hiện đại góp phần cải thiện, nâng cao đời sống văn hóa, sức khỏe, tinh thần của nhân dân trong và ngoài tỉnh.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện hoạt động QLDA vẫn còn gặp nhiều khó khăn, hạn chế gây ảnh hưởng đến chất lượng các dự án đầu tư. Một số dự án chậm tiến độ, kéo dài thời gian so với quyết định đầu tư và thời gian qua tình trạng này có xu hướng tăng dần. Dự án chậm tiến độ dẫn đến nhiều hệ quả, trong đó tác động nhất là trượt giá làm tăng tổng mức đầu tư dự án gây thâm hụt vốn ngân sách nhà nước. Ngoài ra, công tác đảm bảo vệ sinh môi trường trên công trường xây dựng hiện nay chưa được Ban QLDA ĐTXD thực sự quan tâm nhiều, một số nhà thầu thi công chưa đưa ra được biện pháp để đảm bảo môi trường tại công trình xây dựng cũng như các khu vực lân cận, đặc biệt là các công trình nằm trong đô thị, khu vực đông dân cư. Các nhà thầu hiện nay mới chỉ lập biện pháp quản lý an toàn lao động trong

hồ sơ dự thầu, còn khi triển khai thi công thì để tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp nên hầu như các đơn vị nhà thầu chưa có biện pháp cụ thể để đảm bảo an toàn cho người lao động. Chính vì vậy, việc hoàn thiện công tác QLDA tại Ban Quản lý là công việc cần thiết và không thể thiếu.

Xuất phát từ những tồn tại, hạn chế nêu trên, tác giả quyết định lựa chọn nghiên cứu đề tài: “*Hoàn thiện công tác quản lý dự án các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang*”, với mong muốn tìm ra giải pháp khắc phục và hoàn thiện công tác QLDA của Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang.

2. Đánh giá chung công tác quản lý dự án của Ban QLDA đầu tư xây dựng tỉnh Kiên Giang

2.1. Những kết quả đạt được

Công tác giải ngân kế hoạch vốn và công tác điều hành quản lý hàng năm đều có nhiều chuyển biến tích cực và đạt được hiệu quả cao. Theo báo cáo tổng kết tình hình thực hiện nhiệm vụ của Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang qua các năm từ 2018 đến hết năm 2022, tỷ lệ giải ngân vốn hàng năm đạt vượt kế hoạch, chỉ tiêu của Tỉnh 95% kế hoạch vốn (UBND tỉnh Kiên Giang, 2022).

Luôn đặt vấn đề chất lượng và tiến độ công trình lên hàng đầu nhằm đưa công trình vào sử dụng sớm nhất có thể và đảm bảo về chất lượng công trình theo quy định; thường xuyên đôn đốc theo dõi sát sao tiến độ và kịp thời đưa ra các phương án xử lý, hiệu quả nhất để các công trình sớm hoàn thành đưa vào sử dụng. Trong những năm qua, các công trình do Ban Quản lý điều hành luôn đảm bảo về tiến độ và chất lượng, không có công trình phải xử lý vi phạm hợp đồng.

Tổ chức bộ máy và đội ngũ viên chức của Ban Quản lý cơ bản hoạt động có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chính trị được giao. Riêng trong năm 2022, đã kịp thời tổ chức triển khai, thực hiện công tác bàn giao nhiệm vụ Chủ đầu tư; đồng thời ban hành Quyết định giao nhiệm vụ tạm thời cho các phòng chuyên môn thuộc Ban Quản lý; xây dựng các quy trình và quy chế phối hợp để tổ chức thực hiện nhiệm vụ Chủ đầu tư các dự án đầu tư công của Ban Quản lý được tốt hơn, nhằm góp

phần hoàn thành tốt nhiệm vụ chung của tỉnh (Văn phòng UBND tỉnh Kiên Giang, 2022).

2.2. Những hạn chế còn tồn tại

- Công tác lập kế hoạch dự án: Nhiều dự án tính toán chưa chính xác, dự báo chưa đầy đủ, dẫn đến chưa dự phòng được tất cả rủi ro trong quá trình thực hiện dự án. Nhiều dự án đã phải xin gia hạn thời gian thực hiện kéo dài sang năm tiếp theo hoặc xin dừng thực hiện do không tìm được phương án giải quyết.

- Công tác quản lý đấu thầu:

Việc lựa chọn đơn vị trúng thầu theo tiêu chí giá thấp nhất nên nhiều nhà thầu sau khi trúng thầu thi công với tiến độ rùa, chất lượng công trình thấp, thậm chí thua lỗ không còn khả năng thi công kéo theo dở dang dự án.

Việc xây dựng bộ tiêu chuẩn, yêu cầu chất lượng hồ sơ mời thầu chưa cao, chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra. Hồ sơ mời thầu mang tính chung chung, cảm tính và hướng vào một số nhà thầu gây ra tính cạnh tranh không bình đẳng trong đấu thầu.

- Trong công tác quản lý kinh phí thực hiện dự án:

+ Số lượng dự án bị điều chỉnh tổng mức đầu tư tăng qua các năm.

+ Đơn vị tư vấn thiết kế xác định khối lượng công việc tính toán làm thiếu chính xác, dẫn tới phải điều chỉnh bổ sung. Một số công tác bị tính trùng, tính lặp nhiều lần.

Phát sinh nhiều thủ tục bắt buộc phải điều chỉnh giá, khối lượng thực hiện hợp đồng, tốn nhiều thời gian và chi phí.

- Công tác quản lý tiến độ dự án:

+ Công tác theo dõi, điều chỉnh tiến độ kịp thời của Ban QLDA chưa tốt. Trách nhiệm giám sát, phát hiện hiện tượng các yếu tố gây chậm tiến độ chưa thực hiện tốt. Đặc biệt là chưa áp dụng các công nghệ phương tiện quản lý tiến độ hiện đại tiên tiến trên thế giới vào công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án của mình.

- Công tác quản lý chất lượng dự án: Nhiều nhà thầu thi công công trình không phù hợp với thiết kế, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật nhưng chưa phát hiện và xử lý kịp thời. Hệ thống tổ chức đảm bảo chất lượng công trình không có hoặc thành lập chỉ là hình thức, hiệu lực chưa cao. Công tác chỉ đạo, kiểm tra, kiểm soát chất lượng công trình còn bị buông lỏng.

- Công tác quản lý an toàn lao động, vệ sinh môi trường:

+ Công tác quản lý an toàn lao động trên công trường hiện nay chưa được quan tâm đúng mức, chưa thấy được tầm quan trọng của nó trong suốt quá trình thi công xây dựng công trình.

+ Máy móc, thiết bị của nhà thầu thi công chưa được yêu cầu kiểm tra về kiểm định, đăng ký của các cơ quan có thẩm quyền theo quy định, công tác kiểm tra sức khỏe, trang bị dụng cụ bảo hộ lao động, huấn luyện về an toàn lao động cho người lao động khi tham gia thi công xây dựng trên công trường vẫn còn chưa đúng quy định.

2.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Chưa có sự chuẩn bị kỹ lưỡng, cũng như chưa xác định được tất cả rủi ro trong quá trình thực hiện dự án. Thao tác qua máy tính trên hệ thống mạng đấu thầu quốc gia còn nhiều lúng túng. Hiện tượng quá tải của hệ thống mạng đấu thầu quốc gia ảnh hưởng đến việc đăng tải thông tin về đấu thầu.

Hạn chế về năng lực, kinh nghiệm của tư vấn đấu thầu. Ban Quản lý giao phó toàn bộ công việc đấu thầu cho đơn vị tư vấn, buông lỏng quản lý dẫn đến rủi ro đơn vị tư vấn thông thầu làm sai lệch kết quả đấu thầu. Địa hình, địa chất và khí hậu của tỉnh Kiên Giang là tương đối phức tạp nên làm công tác thi công xây dựng các dự án bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Một số đơn vị nhà thầu thi công xây dựng tuy đảm bảo năng lực nhưng chưa có kinh nghiệm thi công xây dựng tại các vùng đặc thù dẫn tới bị chậm tiến độ. Một số cán bộ giám sát của Ban QLDA có chuyên môn tay nghề chưa cao và còn non kinh nghiệm nhiều. Bên cạnh đó, ý thức trách nhiệm của một số cán bộ cũng còn chưa thực sự quyết tâm, nhiệt huyết với công việc giám sát chất lượng thi công công trình. Nhận thức của một số nhà thầu thi công xây dựng còn coi nhẹ công tác đảm bảo an toàn lao động.

3. Các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng

3.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy tổ chức, nhân sự

Xây dựng bộ máy nhân sự QLDA tinh gọn đảm bảo về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng được nhu cầu đề ra. Khi tuyển dụng Ban Quản lý phải thiết lập được tiêu chuẩn năng lực, chức danh công việc, thi tuyển công khai, nghiêm túc, tạo cơ chế

khách quan lựa chọn được cán bộ có đủ năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác lập kế hoạch dự án

Tiến hành nghiên cứu thị trường, sàng lọc thông tin, dự đoán những biến động, những rủi ro có thể xảy ra trong tương lai, từ đó đưa ra được những kế hoạch dự phòng ngay từ khâu lập dự án, đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội của dự án, phù hợp với kế hoạch đã đề ra khi thực hiện thực tế.

Xây dựng kế hoạch vốn đáp ứng đủ nhu cầu thực hiện dự án, phù hợp với thời gian và khối lượng thực hiện.

3.3. Giải pháp hoàn thiện công tác đấu thầu

Xây dựng các bộ mẫu hồ sơ mời thầu chi tiết trên cơ sở mẫu của Bộ Kế hoạch và Đầu tư; tăng cường tính bảo mật của tài liệu đấu thầu; quản lý chặt chẽ quy trình thực hiện đấu thầu; 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.

Tăng cường áp dụng hình thức đấu thầu rộng rãi, hạn chế giao thầu và đấu thầu hạn chế. Để đảm bảo chất lượng nhà thầu đúng theo yêu cầu đã đề ra, Ban Quản lý cần quán triệt các cán bộ tham gia công tác đấu thầu một cách rõ ràng, quá trình chấm thầu phải đảm bảo công khai, minh bạch, tuân thủ đúng theo các quy định của Nhà nước trong hoạt động đấu thầu.

3.4. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý kinh phí

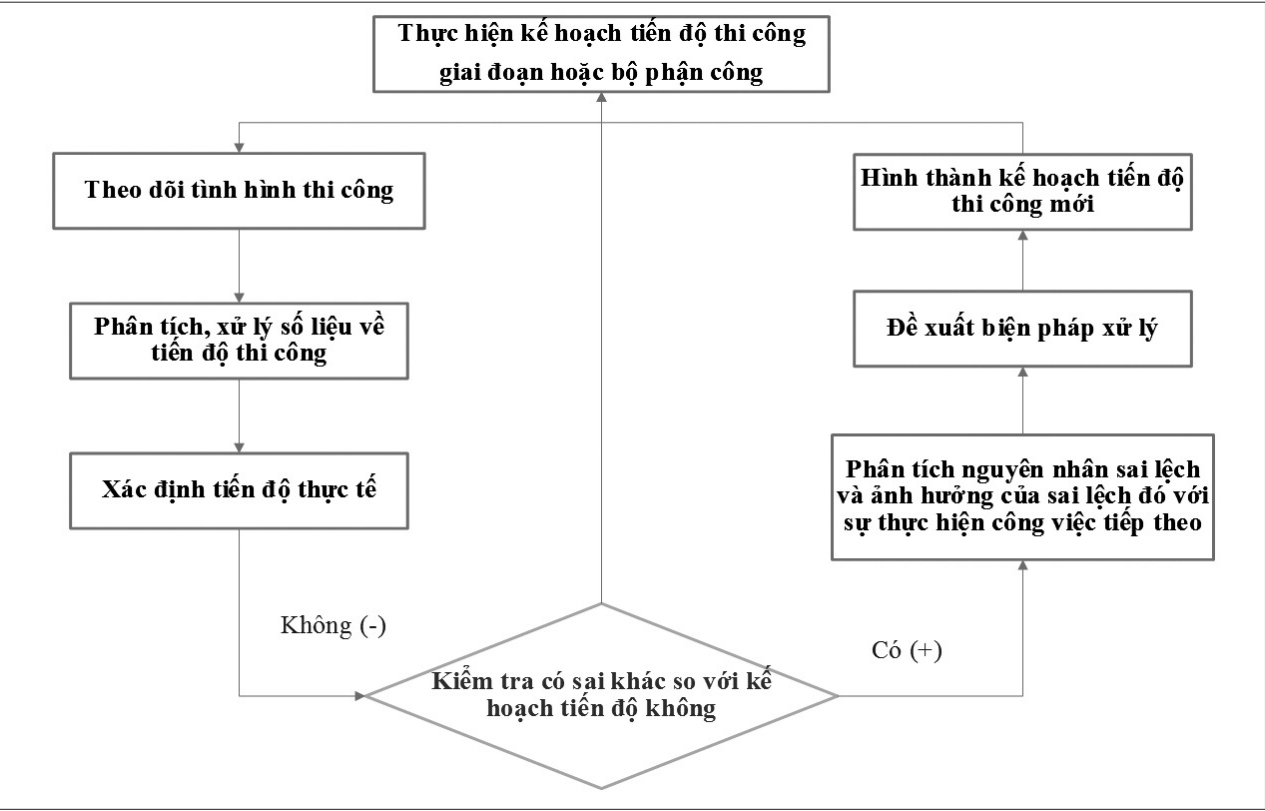
Cải tiến phương pháp kiểm soát chi phí trong quá trình lập dự án, dự toán bộ phận, hạng mục công trình, điều chỉnh tổng mức đầu tư. Sau khi nhận được tổng dự án, dự toán bộ phận, hạng mục công trình do đơn vị tư vấn lập, so sánh với giá trị tổng mức đầu tư và thiết kế được duyệt. Nếu gói thầu của dự án phức tạp và Ban QLDA không đủ năng lực kiểm soát cần phải thuê một số đơn vị tư vấn thẩm tra có năng lực và kinh nghiệm để giúp Ban QLDA kiểm soát lập một số phương án tiết kiệm chi phí trình chủ đầu tư.

3.5. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ dự án

- Đối với công tác giám sát các gói thầu thi công xây dựng, có đề xuất như Hình 1.

- Đối với công tác giám sát các gói thầu tư vấn đầu tư xây dựng: Nghiên cứu đưa ra gợi ý cho Ban

Hình 1: Đề xuất sơ đồ kiểm soát tiến độ thi công công trình



Bảng 1. Kế hoạch tiến độ chi tiết thực hiện hợp đồng tư vấn khảo sát địa chất

TT	Nhiệm vụ công việc cần thực hiện	Khối lượng thực hiện	Thời gian thực hiện
1	Lập nhiệm vụ khảo sát địa chất công trình	3 bộ	10 ngày
2	Phê duyệt nhiệm vụ khảo sát địa chất công trình	1 bộ	1 ngày
3	Khoan hố khoan địa chất công trình	8 lỗ khoan, 3 lỗ 22m và 5 lỗ 15m	30 ngày
4	Kiểm tra chất lượng, nghiệm thu kết quả khảo sát địa chất công trình	3 bộ	1 ngày
5	Thanh toán hợp đồng tư vấn khảo sát địa chất công trình	4 bộ	1 ngày

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của tác giả, 2023

QLDA lập bảng kế hoạch tiến độ thực hiện chi tiết gói thầu tư vấn khảo sát như tại Bảng 1.

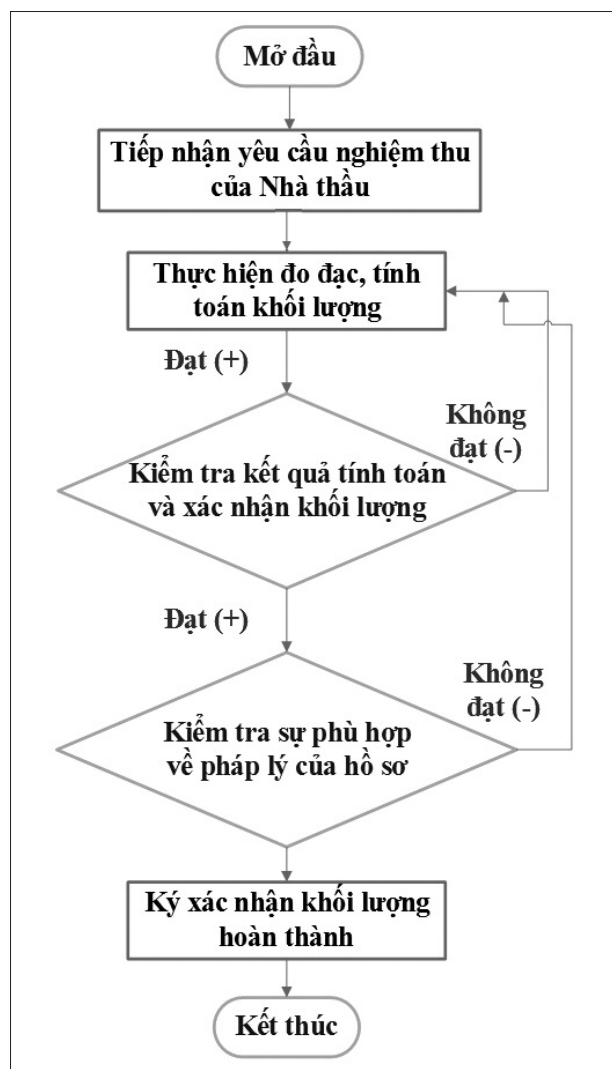
3.6. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý chất lượng dự án

Để khắc phục về tình trạng nghiệm thu thời gian qua của Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang, hiện chưa có quy trình, nghiên cứu đề xuất quy trình nghiệm thu cho Ban QLDA tại Hình 2.

3.7. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ

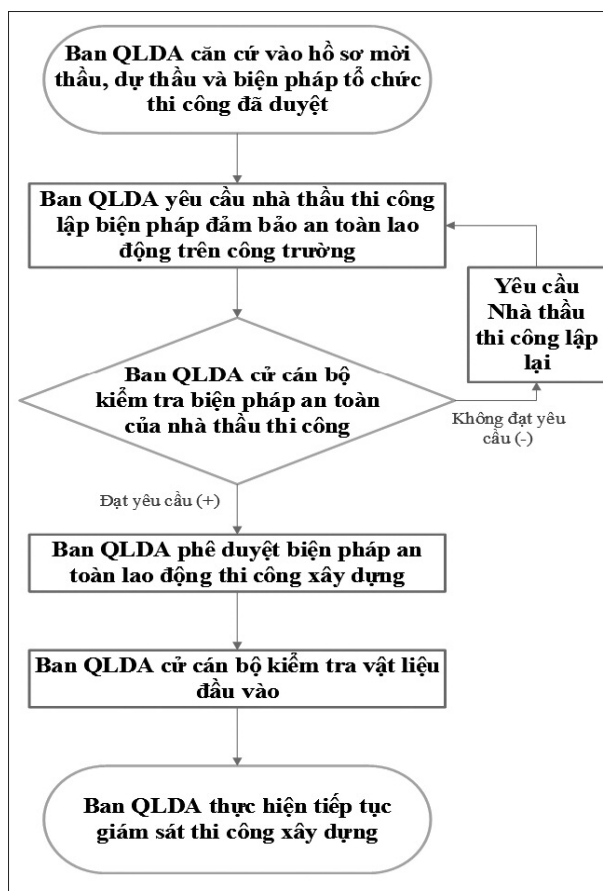
- Giải pháp đảm bảo vệ sinh môi trường: Che chắn xung quanh khu vực xây dựng dự án nhằm giảm thiểu mức độ tác động của bụi, các chất gây ô nhiễm không khí ra bên ngoài. Các loại xe chuyên chở nguyên vật liệu (đất, cát, sỏi, xi măng...) và xe ben bắt buộc phải có bạt che phủ hợp lý để tránh

Hình 2: Đề xuất quy trình quản lý nghiệm thu công trình xây dựng



phát tán bụi trên đường đi và phải được chuyên chở đến các bãi thải theo quy định. Các phương tiện vận chuyển hạn chế nổ máy trong thời gian dừng chờ

Hình 3: Đề xuất quy trình quản lý đảm bảo an toàn lao động



bốc dỡ nguyên vật liệu. Hạn chế sử dụng còi trong những trường hợp không cần thiết.

- *Giải pháp đảm bảo an toàn lao động và phòng chống cháy nổ:* Nghiên cứu đề xuất quy trình quản lý đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ trên công trường của Ban QLDA ĐTXD chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang tại Hình 3 ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Phạm Xuân Anh, Đinh Tuấn Hải (2015). Giáo trình Quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn thi công. NXB Xây dựng, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Chơn (2015). Giáo trình Kinh tế đầu tư (tái bản lần hai). NXB Xây dựng, Hà Nội.
3. Ban Quản lý dự án Đầu tư xây dựng chuyên ngành dân dụng và công nghiệp tỉnh Kiên Giang (2022). Các báo cáo tình hình đầu tư và quản lý dự án đầu tư xây dựng của Ban quản lý dự án trong giai đoạn 2018 tới năm 2022, tỉnh Kiên Giang.

4. Phạm Quốc Anh (2020). Nguyên nhân sự cố thường gặp trong xây dựng công trình, Tạp chí Công Thương, 15, 9-12.
5. Ủy ban nhân dân tỉnh Kiên Giang (2022). Chỉ thị số 04/CT-UBND ngày 15/4/2022 về triển khai thực hiện kế hoạch đầu tư công năm 2022 trên địa bàn tỉnh Kiên Giang.
6. Văn phòng Ủy ban nhân dân tỉnh Kiên Giang (2022). Thông báo số 886/TB-VP ngày 10/10/2022.

Ngày nhận bài: 1/6/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 15/6/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 2/7/2023

Thông tin tác giả:

1. LÂM THỊ MỸ LAN¹

2. LÂM THỊ CHI¹

¹Trường Đại học Trà vinh

**SOLUTIONS TO IMPROVE THE PROJECT
MANAGEMENT OF THE CONSTRUCTION
INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT BOARD
OF KIEN GIANG PROVINCE**

● **LAM THI MY LAN¹**

● **LAM THI CHI¹**

¹Tra Vinh University

ABSTRACT:

This study assesses the current project management of the Construction Investment Project Management Board of Kien Giang province, and proposed solutions to improve the board's project management, especially in civil construction projects. The study points out the results and limitations of the board in terms of 1) Project planning; 2) Procurement management; 3) Project budget management; 4) Project progress management; 5) Project quality management; and 6) Management of occupational safety and environmental sanitation. Based on the study's results, some solutions are proposed to improve the management of the Construction Investment Project Management Board of Kien Giang province in the coming time.

Keywords: project management, perfecting project management, civil construction, Kien Giang Province.