CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG (Phần 1)

(*Bài đăng trên tạp chí **Xây Dựng, Bộ XD – 6/ 2008***)

ThS, KTS Ngô Lê Minh
Khoa Kiến trúc và Quy hoạch – Trường Đại học Xây Dựng

Trong khoảng một thập niên trở lại đây, cùng với xu hướng hội nhập khu vực hóa, toàn cầu hóa trong mọi lĩnh vực kinh tế và cả lĩnh vực đầu tư xây dựng, công tác quản lý đầu tư xây dựng ngày càng trở nên phức tạp đòi hỏi phải có sự phối hợp của nhiều cấp, nhiều ngành, nhiều đối tác và nhiều bộ môn liên quan. Do đó, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng đòi hỏi phải có sự phát triển sâu rộng, và mang tính chuyên nghiệp hơn mới có thể đáp ứng nhu cầu xây dựng các công trình dân dụng ở nước ta trong thời gian tới. Thực tiễn đó đã thúc đẩy sự ra đời một "nghề" mới mang tính chuyên nghiệp thực sự : *Quản lý dự án*, một nghề đòi hỏi tính tổng hợp và chuyên nghiệp từ các tổ chức và cá nhân tham gia hoạt động tư vấn.

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 (QLDA) 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.

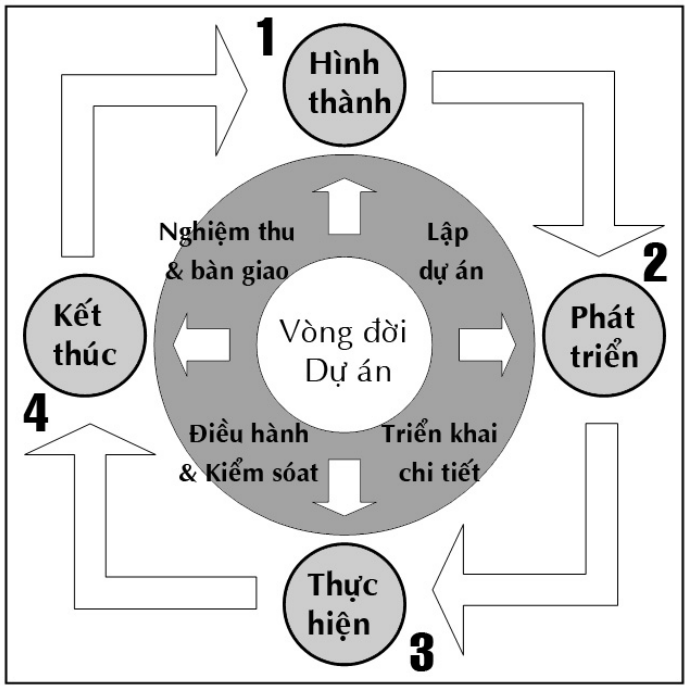
Quản lý dự án là một quá trình phức tạp, không có sự lặp lại, nó khác hoàn toàn so với việc quản lý công việc thường ngày của một nhà hàng, một công ty sản xuất hay một nhà máy - bởi tính lặp đi lặp lại, diễn ra theo các quy tắc chặt chẽ và được xác định rõ của công việc. Trong khi đó, công việc của 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.

1. Vòng đời của Dự án

Mỗi dự án đầu tư xây dựng đều có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc rõ ràng nên Dự án có một vòng đời. Vòng đời của Dự án (*Project life cycle*) bao gồm nhiều giai đoạn phát triển từ ý tưởng đến việc triển khai nhằm đạt được kết quả và đến khi kết thúc Dự án.

Thông thường, các dự án đều có vòng đời bốn giai đoạn, bao gồm: Giai đoạn hình thành dự án, Giai đoạn phát triển, Giai đoạn thực hiện & quản lý, Giai đoạn kết thúc (Hình 1).

- **Giai đoạn hình thành dự án** có các công việc chính như: Xây dựng ý tưởng ban đầu, xác định qui mô và mục tiêu, đánh giá các khả năng, tính khả thi của dự án, xác định các nhân tố và cơ sở thực hiện dự án;
- **Giai đoạn nghiên cứu - phát triển**: xây dựng dự án, kế hoạch thực hiện và chuẩn bị nguồn nhân lực, kế hoạch tài chính và khả năng kêu gọi đầu tư, xác định yêu cầu chất lượng, phê duyệt dự án;
- **Giai đoạn thực hiện** (hay giai đoạn triển khai): thông tin tuyên truyền, thiết kế Quy hoạch và Kiến trúc, phê duyệt các phương án thiết kế, đấu thầu xây dựng và tổ chức thi công xây dựng, quản lý và kiểm soát;
- **Giai đoạn kết thúc**: hoàn thành công việc xây dựng, các hồ sơ hoàn công, vận hành thử công trình, giải thể nhân viên, kiểm toán và tất toán.



Hình 1. Vòng đời dự án gồm 4 giai đoạn. *(Ngô Lê Minh, 2008*).

Ngoài ra, cũng cần phải biết thêm về các bên của dự án hay các thành phần tham gia dự án. Các bên của dự án là các cá nhân hoặc tổ chức có liên quan đến dự án, hoặc là những người được hưởng lợi hay bị xâm hại khi dự án thành công, bao gồm: Chủ đầu tư, Nhà tài trợ hoặc người cung cấp tài chính, Ban quản lý dự án, Khách hàng, Nhà thầu chính hoặc tổng thầu và các nhà thầu phụ, Các nhà cung ứng, Cơ quan quản lý nhà nước, Nhân dân địa phương, Nhà bảo hiểm, v.v…(Hình 2).

Hình 2. Họp dự án với các thành phần : Chủ đầu tư, Giám đốc dự án, Tư vấn thiết kế nước ngoài, Luật sư.

2. Các giai đoạn quản lý dự án

Hiện nay, công tác QLDA đang ngày càng được chú ý và mang tính chuyên nghiệp hơn, nó tỷ lệ thuận với qui mô, chất lượng công trình và năng lực cũng như tham vọng của chính Chủ đầu tư. Kinh nghiệm đã cho thấy công trình có yêu cầu cao về chất lượng, hoặc công trình được thiết kế xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, liên kết với các đơn vị tư vấn quốc tế,... sẽ đòi hỏi một ban QLDA có năng lực thực sự, làm việc với cường độ cao, chuyên nghiệp và hiệu quả. Những yêu cầu khách quan đó vừa là thách thức lại vừa là cơ hội cho các cá nhân và tổ chức tư vấn trong nước học hỏi kinh nghiệm QLDA từ nước ngoài, đó chính là động lực để phấn đấu và tích lũy kinh nghiệm trong lĩnh vực QLDA còn mới mẻ và nhiều tiềm năng ở Việt Nam.

Như đã trình bày ở trên, các giai đoạn khác nhau của một vòng đời dự án cũng sẽ dẫn đến các giai đoạn quản lý dự án tương ứng:

- Quản lý DA ở giai đoạn hình thành và phát triển:

- Lập báo cáo đầu tư, dự án đầu tư, báo cáo kinh tế kỹ thuật;
- Đánh giá hiệu quả dự án và xác định tổng mức đầu tư;
- Xây dựng phương án đền bù, giải phóng mặt bằng;
- Xây dựng và biên soạn toàn bộ công việc của công tác quản lý dự án xây dựng theo từng giai đoạn của quản lý đầu tư xây dựng công trình.

- Quản lý DA ở giai đoạn thực hiện (giai đoạn tiền thi công):

- Điều hành quản lý chung dự án;
- Tư vấn, tuyển chọn nhà thầu thiết kế và các nhà tư vấn phụ;
- Quản lý các hợp đồng tư vấn (soạn thảo hợp đồng, phương thức thanh toán);
- Triển khai công tác thiết kế, và các thủ tục xin phê duyệt Quy hoạch;
- Chuẩn bị cho giai đoạn thi công xây dựng;
- Xác định dự toán, tổng dự toán công trình;

- Thẩm định dự toán, tổng dự toán;
- Lập hồ sơ mời thầu và hồ sơ đấu thầu.
    - Quản lý DA ở giai đoạn thi công xây dựng:
- Quản lý và giám sát chất lượng;
- Lập và quản lý tiến độ thi công;
- Quản lý chi phí dự án (tổng mức đầu tư, dự toán, tạm ứng, thanh toán vốn);
- Quản lý các hợp đồng (soạn hợp đồng, phương thức thanh toán).
    - Quản lý DA ở giai đoạn kết thúc:
- Nghiệm thu bàn giao công trình;
- Lập hồ sơ quyết toán công trình;
- Bảo hành, bảo trì và bảo hiểm công trình.

3. Ban quản lý dự án

Như trên đã trình bày, Ban quản lý dự án (QLDA) là một thành phần quan trọng của Dự án xây dựng, đó là một cá nhân hoặc một tổ chức do Chủ đầu tư thành lập, có nhiệm vụ điều hành, quản lý dự án trong suốt quá trình thực hiện dự án. Các thành phần của Ban QLDA có thể thay đổi qua các giai đoạn cụ thể của dự án, gồm giai đoạn Lập báo cáo dự án, Thiết kế & Đấu thầu, Thi công xây dựng, Nghiệm thu bàn giao công trình.

a/ Giai đoạn Lập báo cáo dự án:

-Đại diện Chủ đầu tư: trình bày rõ mục đích đầu tư và sử dụng công trình, nguồn vốn đầu tư, các đối tác tham gia dự án;

-Giám đốc điều hành dự án: điều hành quản lý chung, lập kế hoạch tổng thể dự án, tổ chức nhân sự, chuẩn bị và trình Chủ đầu tư các Báo cáo dự án.

-Các trợ lý chuyên môn, thư ký giúp việc;

-Kiến trúc sư;

-Các kỹ sư kết cấu, điện, nước,…

b/ Giai đoạn Thiết kế và Đấu thầu:

-Giám đốc điều hành dự án: chuẩn bị nhiệm vụ thiết kế cho công trình, mời hoặc thi tuyển các đơn vị tư vấn thiết kế, công bố kết quả & ký hợp đồng với đơn vị được tuyển chọn, điều phối hoạt động tư vấn thiết kế theo đúng trình tự, thời gian, nội dung của Bản nhiệm vụ thiết kế đã đề ra, cùng Chủ đầu tư xem xét và phê duyệt nội dung thiết kế và bản dự toán cuối cùng.

-Các trợ lý chuyên môn, thư ký giúp việc cho Giám đốc dự án, nếu dự án hợp tác với đối tác nước ngoài thì cần thiết phải có thêm bộ phận biên/phiên dịch;

-Kiến trúc sư (nếu Giám đốc dự án đã là KTS thì không cần thêm người này): chuẩn bị và cùng thuyết trình cho Chủ đầu tư hiểu các phương án thiết kế sơ bộ do Đơn vị tư vấn thiết kế đưa ra. Nêu yêu cầu sửa chữa, bổ sung để tư vấn thiết kế triển khai PA chi tiết.

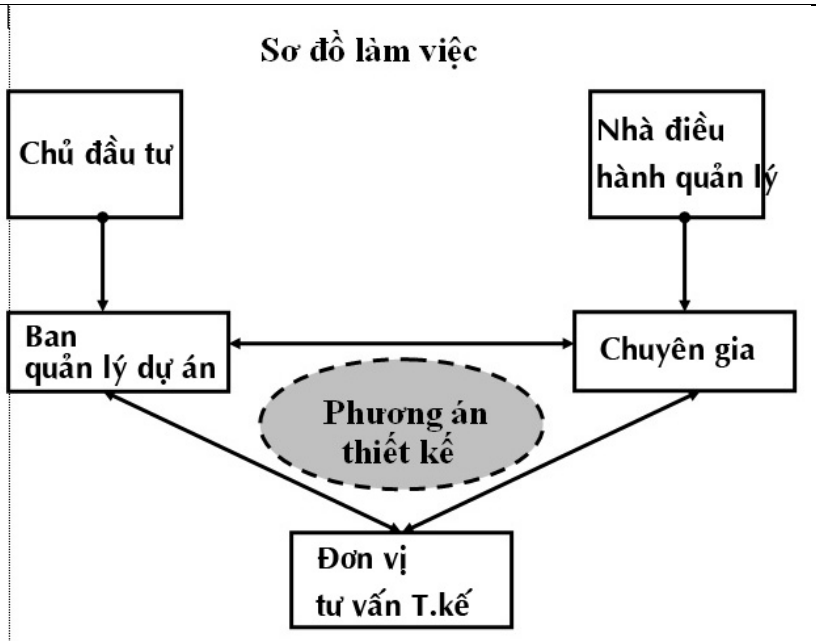
-Chuyên gia tính dự toán: ước tính & kiểm tra giá thành, dự toán công trình theo bản vẽ thiết kế thi công do Đơn vị tư vấn thiết kế cung cấp, hỗ trợ việc lập các hồ sơ mời thầu & đấu thầu.

-Các kỹ sư kết cấu, cơ, điện, nước, cảnh quan - môi trường…
-Nhà thầu: tham gia ý kiến về vật liệu xây dựng, phương pháp tổ chức thi công.
-Các nhà thầu thi công xây dựng.
d/ Giai đoạn Thi công xây dựng:
-Giám đốc điều hành dự án;
-Các trợ lý chuyên môn, thư ký giúp việc;
-Kiến trúc sư tại hiện trường;
-Chuyên gia tính dự toán;
-Các nhà tư vấn kỹ thuật;
-Nhà thầu.
e/ Giai đoạn Nghiệm thu công trình:
-Chủ đầu tư;
-Giám đốc điều hành dự án;
-Các trợ lý chuyên môn, thư ký giúp việc;
-Người sử dụng công trình (Ví dụ : công trình là một Khách sạn quốc tế thì người sử dụng là nhà quản lý điều hành khách sạn);
-Các nhà thầu tư vấn thiết kế, xây dựng.

Trong Ban quản lý dự án, có một vị trí rất quan trọng đó là Giám đốc điều hành dự án *(Project Manager),* hay Giám đốc dự án, hay Người quản lý dự án. Đây phải là một người có trình độ học vấn và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý; có bản lĩnh cá nhân vững vàng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc theo nhóm, và phải biết ngoại ngữ nếu Dự án có sự hợp tác với các đối tác nước ngoài. Giám đốc điều hành dự án có thể là một Kiến trúc sư, một Kỹ sư xây dựng, hay một chuyên gia kinh tế xây dựng. Giám đốc dự án là người hiểu rõ chủ trương, ý đồ của Chủ đầu tư, đồng thời hiểu cặn kẽ mọi khía cạnh của dự án, để từ đó truyền đạt lại cho các thành viên khác và phải đưa ra những quyết định chính xác, hợp lý và khách quan trong quá trình quản lý, nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đã đề ra. Giám đốc dự án sẽ hoạt động liên tục trong suốt quá trình của dự án, từ khi nghiên cứu lập báo cáo dự án đến giai đoạn thiết kế, giai đoạn đấu thầu, giai đoạn thi công xây dựng và cuối cùng là giai đoạn nghiệm thu bàn giao công trình.

Nhiệm vụ và quyền hạn của Giám đốc dự án :

- Thay mặt Chủ đầu tư làm việc với các đối tác và các cơ quan hữu quan trong suốt quá trình thực hiện dự án. Chẳng hạn, trong trường hợp Dự án đầu tư xây dựng một khách sạn quốc tế mà Chủ đầu tư ký hợp tác với một Nhà quản lý khách sạn chuyên nghiệp khi công trình đưa vào sử dụng, thì khi đó ban QLDA sẽ thay mặt Chủ đầu tư làm việc với Nhà quản lý khách sạn và các đơn vị tư vấn thiết kế theo sơ đồ làm việc ba cực (Hình 3);



Hình 3. Ban QLDA làm việc với các đối tác trong quá trình thiết kế công trình.

- Làm việc với Chủ đầu tư và bên hỗ trợ kỹ thuật của Nhà quản lý để xây dựng Bản thuyết minh/ Nhiệm vụ thiết kế cho dự án;
- Thiết lập mối quan hệ giữa các bên tham gia vào dự án, đồng thời điều phối tất cả thông tin giữa các bên đảm bảo đúng trình tự và nhất quán;
- Sắp xếp, tổ chức các nguồn lực để thực hiện dự án và xây dựng nhiệm vụ cho từng bộ phận;
- Xây dựng kế hoạch thực hiện của dự án, có sự tham khảo từ Kỹ sư định giá công trình (*QS- Quantity Surveyors*);
- Thiết lập và kiểm soát định kỳ nguồn vốn ngân sách cho dự án;
- Lập các báo cáo định kỳ, cũng như báo cáo tổng kết cho Chủ đầu tư;
- Trợ giúp Chủ đầu tư và các bên tư vấn trong việc chuẩn bị các hồ sơ xin thẩm định và phê duyệt tại địa phương;
- Tư vấn cho Chủ đầu tư lựa chọn các nhà tư vấn, nhà thầu chính và thầu phụ. Phê duyệt chọn nhà thầu xây dựng;
- Sắp xếp, phối hợp các công việc cho các bên tư vấn;
- Tổ chức và chủ trì các buổi họp giao ban dự án, nắm bắt thông tin và viết báo cáo nội dung cho các bên tham dự họp;
- Làm hợp đồng, thanh lý hợp đồng và thanh toán cho các bên tư vấn (nếu có).
- Kiểm tra định kỳ kế hoạch thi công xây dựng;
- Sẵn sàng có mặt tại hiện trường trong quá trình thi công công trình;
- Sắp xếp, phối hợp với Nhà quản lý tiếp cận vào công trình trong giai đoạn hoàn thành và cho đến khi khai trương công trình.

Trong trường hợp dự án có qui mô lớn, chức năng sử dụng phức tạp hay dự án có yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật (ví dụ như dự án xây dựng bệnh viện, khách sạn, khu liên hợp thể thao hay công trình hạ tầng kỹ thuật,…) thì cần thiết phải huy động các dịch vụ tư vấn quản lý

dự án chuyên nghiệp. Cần phải lưu ý rằng, một trong những lý do chủ yếu của việc thất bại, chậm trễ hay vượt ngân sách của các dự án bất động sản là sự yếu kém hoặc thiếu kinh nghiệm của Quản lý dự án.

Hiện tại, ở Việt Nam đã có nhiều tổ chức tư vấn cung cấp dịch vụ quản lý dự án mang tính chuyên nghiệp, các đơn vị này hoặc là các công ty 100% vốn nước ngoài hoặc là công ty Việt Nam nhưng có các chuyên gia nước ngoài tham gia tư vấn. Một số tên tuổi đơn vị tư vấn có thể kể đến như: Công ty TNHH Archetype Việt Nam, Atelier Management & Design Việt Nam, Meinhardt Việt Nam, Page Kirkland Việt Nam, Cty TNHH tư vấn Hyder-CDC, Công ty TNHH AIC Management,...

Tài liệu tham khảo:

1. Edward R.Fisk, (1992). *Construction Project Administration.* Fourth Edition. Nhà xuất bản PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
2. Nguyễn Văn Đáng, (2004). *Quản lý dự án xây dựng*. Nhà xuất bản tổng hợp Đồng Nai, 2004.
3. Tạp chí Project Management Methodology (2008). *Project Management Life Cycle.* Standard Edition. USA, 2008.
4. Và các tài liệu tham khảo từ Dự án đầu tư khách sạn cao cấp Holiday Inn Hội An – Việt Nam, Công ty cổ phần đầu tư BK Investment.