QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG Ở VIỆT NAM THEO MÔ HÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN TRỌN GÓI PMC

PGS.TS Trịnh Quốc Thắng
Khoa Xây dựng Dân dụng và Công nghiệp
Trường Đại học Xây dựng

Tóm tắt: *Bài báo giới thiệu các hình thức quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Việt Nam hiện nay và các kết quả nghiên cứu mô hình quản lý dự án trọn gói sẽ được áp dụng ở Việt Nam trong tương lai.*

Summary: *The paper presents two models of construction project management in Viet Nam and presents research results of the model of project management circle in Viet Nam in the future.*

1. Đặt vấn đề

Hiện nay ở Việt Nam theo Luật Xây dựng [1] đang thực hiện hai hình thức quản lý dự án đó là:

- Chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án khi có đủ năng lực, khi này chủ đầu tư sẽ thành lập ban quản lý dự án PMU (*Project Management Unit*) để quản lý dự án.

- Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án, khi không có đủ điều kiện năng lực. Tổ chức tư vấn sẽ thành lập các tổ quản lý dự án PMC (*Project Management Circle*) để quản lý dự án.

Tuy nhiên, vì các tổ chức tư vấn xây dựng ở Việt Nam chưa phải là các tổ chức tư vấn chuyên nghiệp nên việc quản lý các dự án đầu tư xây dung, đặc biệt là các dự án lớn, các dự án đặc biệt, đã gặp rất nhiều khó khăn, thậm chí đã không hoàn thành được các nhiệm vụ theo quy định của pháp luật.

Vì vậy cần một sự nghiên cứu về mô hình tổ chức bộ máy của tư vấn quản lý dự án chuyên nghiệp, để có thể hoàn thành từng gói hoặc trọn gói về quản lý dự án, phục vụ cho việc xây dựng ở Việt Nam.

2. Nhiệm vụ của chủ đầu tư và tổ chức tư vấn quản lý dự án

Theo Nghị định 12/2009/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình [2]:

2.1. Người quyết định đầu tư quyết định hình thức lựa chọn tư vấn quản lý dự án. Tổ chức tư vấn được lựa chọn phải đủ điều kiện năng lực phù hợp với quy mô, tính chất của dự án. Tổ chức tư vấn phải là tổ chức tư vấn độc lập.

2.2. Trách nhiệm của chủ đầu tư trong trường hợp thuê tư vấn tổ chức quản lý dự án.

a) Lựa chọn và ký hợp đồng với tổ chức tư vấn quản lý dự án đủ điều kiện năng lực phù hợp với dự án.

b) Ký thanh toán cho nhà thầu theo yêu cầu của tư vấn quản lý dự án.

c) Tạo mọi điều kiện cho hoạt động của tổ chức tư vấn quản lý dự án.

d) Chịu trách nhiệm trước pháp luật và bồi thường thiệt hại khi thông đồng với tổ chức tư vấn quản lý dự án hoặc nhà thầu làm thất thoát vốn đầu tư.

2.3. Nhiệm vụ của tổ chức tư vấn quản lý dự án

a) Kiểm tra hồ sơ thiết kế, dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình để chủ đầu tư phê duyệt.

b) Lập hồ sơ mời thầu, tư vấn lựa chọn nhà thầu.

c) Thực hiện nhiệm vụ giám sát thi công xây dựng công trình nếu đủ điều kiện năng lực.

d) Nghiệm thu, thanh toán, quyết toán các hợp đồng đã ký kết, tư vấn quản lý dự án phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về tính chính xác, hợp lý của giá trị thanh toán.

e) Quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường.

f) Nghiệm thu, bàn giao công trình.

g) Lập báo cáo thực hiện vốn đầu tư hàng năm, lập báo cáo quyết toán khi dự án hoàn thành đưa vào khai thác, sử dụng. Tuỳ điều kiện của dự án, chủ đầu tư có thể giao các nhiệm vụ khác cho tư vấn quản lý dự án và phải được ghi cụ thể trong hợp đồng.

2.4. Tổ chức tư vấn quản lý dự án phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về các nội dung đã cam kết trong hợp đồng. Phải bồi thường thiệt hại do lỗi của mình gây ra trong quá trình quản lý dự án. Tư vấn quản lý dự án phải chịu trách nhiệm về các hoạt động quản lý dự án tại công trường xây dựng.

3. Mô hình tổ chức bộ máy quản lý dự án

Khi chủ đầu tư thuê một tổ chức tư vấn chuyên nghiệp quản lý dự án thông qua hình thức đấu thầu hoặc chỉ định thầu, dù không thành lập Ban quản lý dự án nhưng chủ đầu tư vẫn phải tổ chức một bộ phận giúp việc tạm gọi là "*Nhóm dự án*" làm đầu mối của chủ đầu tư để theo dõi việc thực hiện dự án và là tiền thân của "Ban quản trị công trình" khi dự án kết thúc đưa công trình vào sử dụng. Trường hợp này tổ chức tư vấn phải là một tổ chức độc lập theo pháp luật, nghĩa là phải có giấy phép kinh doanh và hành nghề theo mô hình tổ chức là một tập đoàn tư vấn (*Consulting Group*) hay một Tổng công ty tư vấn (*Consulting Corporation*), hay một Công ty tư vấn (*Cosulting Company*).

Mô hình tổ chức bộ máy tư vấn quản lý dự án phụ thuộc vào hợp đồng giữa chủ đầu tư và nhà thầu tư vấn. Hiện nay có 2 hình thức hợp đồng:

a) Hợp đồng tư vấn quản lý dự án trọn gói công việc, tương đương với hợp đồng tổng thầu chìa khoá trao tay (*Lump sum Turnkey Contract*). Đây là hình thức quản lý dự án chuyên nghiệp. Tư vấn quản lý dự án kiểu khoán gọn dự án này sẽ phải làm tất cả các việc của Ban quản lý dự án. Từ giai đoạn I: Chuẩn bị đầu tư, giai đoạn II: thực hiện đầu tư và đến hết giai đoạn III: Kết thúc đầu tư, bàn giao công trình cho Ban quản trị công trình khai thác, sử dụng.

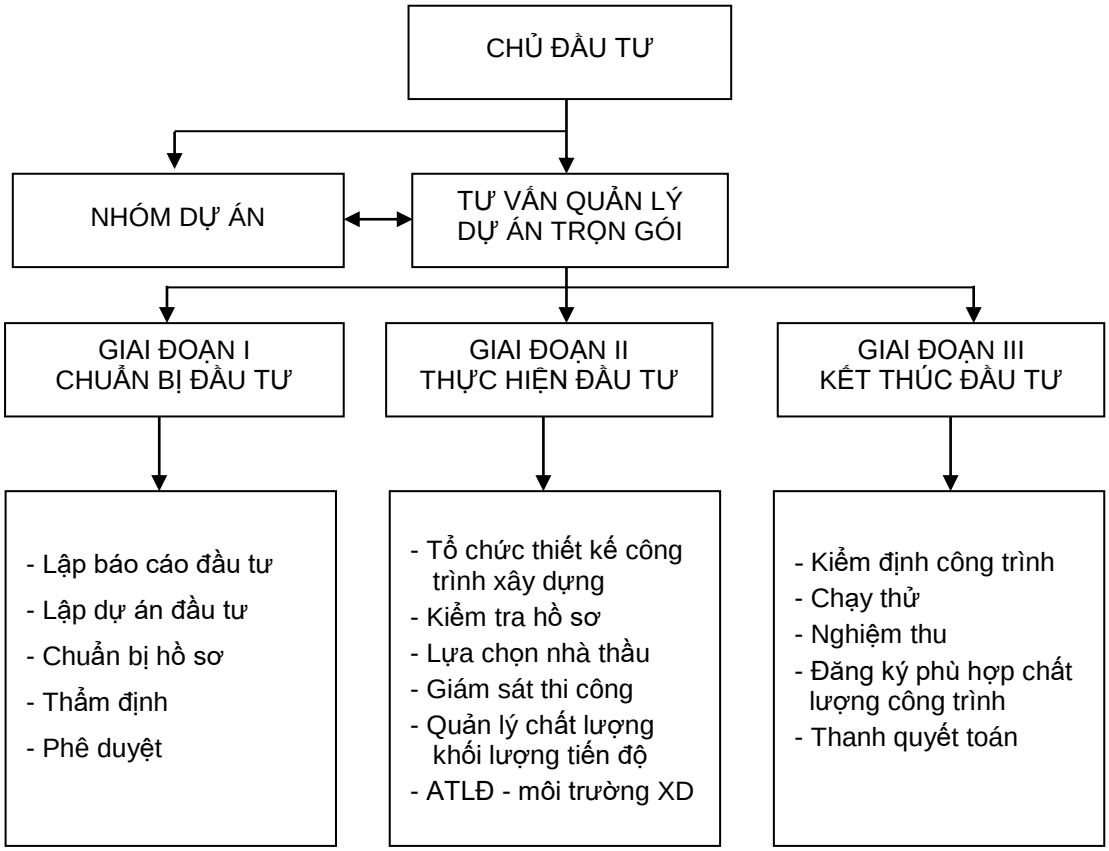
b) Hợp đồng tư vấn quản lý dự án từng gói công việc.

Hợp đồng kiểu này tương đương với hợp đồng thầu EPC (*EPC Contract*). Đây cũng là hình thức quản lý dự án chuyên nghiệp. Tư vấn quản lý dự án sẽ chỉ thực hiện từ giai đoạn II: Thực hiện đầu tư đến hết giai đoạn III. Chủ đầu tư sẽ tự thực hiện giai đoạn I: Chuẩn bị đầu tư gồm các công việc lập báo cáo đầu tư, lập dự án đầu tư hoặc lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật, để xin cấp có thẩm quyền phê duyệt. Khi dự án đã được phê duyệt chủ đầu tư sẽ bàn giao cho tư vấn quản lý dự án làm tiếp các giai đoạn sau.

Hình thức này có ưu điểm là chủ đầu tư hoàn toàn chủ động trong việc hoàn thành các thủ tục, phần nhiều mang tính chất nội bộ. Ưu điểm thứ hai là nếu nhà thầu tư vấn quản lý dự án chưa đủ điều kiện năng lực để làm tư vấn giám sát thi công xây dựng công trình, thì có thể thuê một tổ chức tư vấn khác đảm nhận công việc này.

Cả hai hình thức hợp đồng này đều phù hợp với thông lệ quốc tế, đặc biệt là khi Việt Nam đã là thành viên của WTO thì việc quản lý dự án mang tính chất chuyên nghiệp này, sẽ trở thành phổ biến và điều đó sẽ góp phần nâng cao hiệu quả việc đầu tư các dự án xây dựng [3], [4].

Hai hình thức hợp đồng này được thể hiện trên hình 1 và hình 2:



Hình 1: *Mô hình tổ chức bộ máy quản lý dự án, hình thức hợp đồng trọn gói công việc*

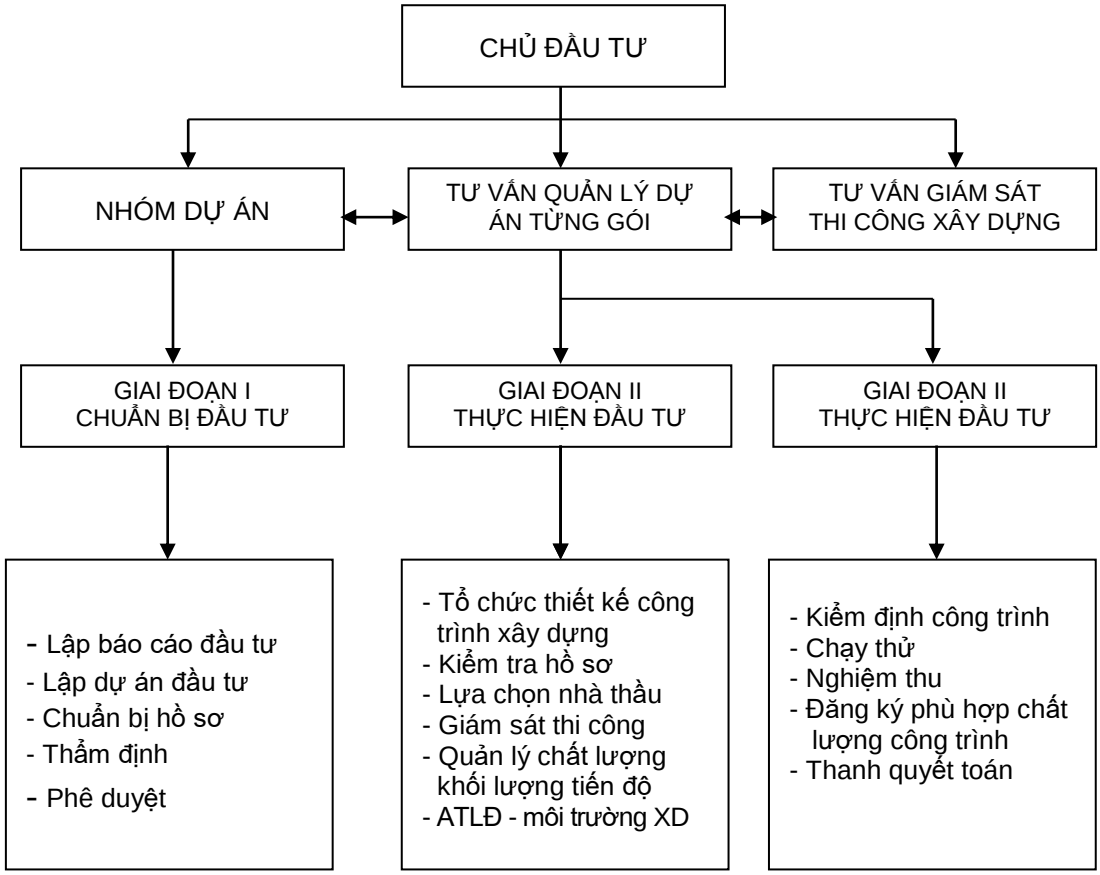
4. Mô hình tổ chức bộ máy của tư vấn quản lý dự án trọn gói PMC

Khi nhà thầu tư vấn ký được hợp đồng quản lý dự án trọn gói với chủ đầu tư sẽ phải tổ chức một bộ máy để quản lý dự án, có hình thức tương tự bộ máy Ban quản lý dự án của chủ đầu tư.

Cơ cấu nhân sự của PMC như sau:

4.1 Giám đốc điều hành (*PMC Manager*)

Giám đốc điều hành là người chịu trách nhiệm toàn bộ về quản lý dự án, có chức năng và nhiệm vụ sau đây:



Hình 2: *Mô hình tổ chức bộ máy quản lý dự án, hình thức hợp đồng từng gói công việc*

a) Lập kế hoạch cho dự án theo yêu cầu của chủ đầu tư, thường gọi là tổ chức tiến độ dự án, đây là tổng tiến độ của dự án từ khi triển khai dự án đến khi kết thúc dự án.

b) Điều phối dự án, là trung tâm tập hợp tất cả các chủ thể tham gia dự án: Chủ đầu tư, nhà thầu thiết kế, nhà thầu thi công, nhà thầu cung cấp hàng hoá,… cùng làm việc, có sự phối hợp ăn ý theo từng giai đoạn của dự án.

c) Tổ chức nhân sự và đào tạo.

Tuyển nhân sự cho các chức vụ phó giám đốc PMC, các tổ trưởng các nhóm chuyên ngành, thậm chí cả các kỹ sư chuyên ngành như: xây dựng, kinh tế, môi trường…

d) Kiểm soát và lập báo cáo quản lý dự án cho chủ đầu tư, thực hiện các hệ thống kiểm soát, họp giao ban, họp bất thường, các thủ tục văn bản, hồ sơ, lưu trữ.

e) Giải quyết các xung đột xảy ra giữa các bên tham gia dự án.

g) Kiểm soát sự thay đổi dự án: Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu về thay đổi thiết kế, các công việc phát sinh và thông báo cho những bên tham gia dự án về những thay đổi.

h) Quản lý tài chính dự án: Thanh quyết toán kịp thời cho nhà thầu theo đúng tiến độ, khảo soát các chi phí, duy trì hệ thống kế toán có hiệu quả.

i) Chuẩn bị các thủ tục và bàn giao cho chủ đầu tư hay chủ sử dụng công trình các vấn đề về kỹ thuật sử dụng công trình.

Một Giám đốc PMC tốt cần phải có nhiều phẩm chất cá nhân sau đây: Có mối quan hệ con người rộng rãi và có khả năng lãnh đạo, có ý thức công bằng, có kinh nghiệm thành công trong quản lý các dự án tương tự, có tầm nhìn chiến lược về dự án, có hiểu biết tốt về các nguyên tắc, các công cụ và kỹ thuật quản lý cũng như nghệ thuật quản lý. Có khả năng tổ chức, biết giao trách nhiệm cho người dưới quyền, có khả năng kiểm soát những tình huống khó khăn phức tạp, sẵn sàng đối mặt với rủi ro. Biết ra các quyết định đúng đắn, đúng lúc và chịu trách nhiệm về các quyết định đó, cần năng nổ, trung thực, chín chắn, có nghị lực, có khả năng thuyết phục người khác và một yếu tố cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là phải có sức khoẻ tốt, dẻo dai, chịu đựng được những áp lực công việc và các điều kiện khó khăn về môi trường để hoàn thành được nhiệm vụ trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

4.2 Phó Giám đốc phụ trách kiểm soát dự án (*PMC Control Manager*) chịu trách nhiệm trước Giám đốc PMC về kiểm soát toàn bộ các hoạt động mang tính chất quản lý như:

- Lập dự án;

- Thẩm định dự án;

- Làm hồ sơ trình cấp có thẩm quyền phê duyệt;

- Xin giấy phép xây dựng;

- Các thủ tục hành chính khác;

- Tổ chức đấu thầu để lựa chọn các nhà thầu: Khảo sát, thiết kế, cung cấp hàng hoá, thí nghiệm, kiểm định;

- Quản lý chi phí;

- Thanh quyết toán dự án.

Phó Giám đốc phụ trách kiểm soát dự án phải là kỹ sư xây dựng chuyên ngành phù hợp, hoặc kỹ sư kinh tế xây dựng có hiểu biết nhiều về pháp luật và các quan hệ dân sự, đặc biệt phải có kiến thức về tài chính, kế toán để hoàn thành trách nhiệm thanh quyết toán cho các nhà thầu và thanh quyết toán dự án

4.3 Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật (*PMC Technical Manager*)

Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật chịu trách nhiệm trước Giám đốc PMC về các vấn đề kỹ thuật của dự án. Giải quyết các vấn đề sau:

- Tổ chức thiết kế xây dựng công trình;

- Kiểm tra hồ sơ thiết kế;

- Tổ chức thẩm định thiết kế, thẩm định dự toán;

- Tổ chức nghiệm thu công trình;

- Tiến hành chạy thử công trình;

- Tổ chức bàn giao công trình;

- Tư vấn giám sát thi công xây dựng công trình.

Phó Giám đốc kỹ thuật phải là kỹ sư xây dựng phù hợp với chuyên ngành của công trình, có kinh nghiệm thực tế về thiết kế, thi công hoặc tư vấn giám sát.

Phó Giám đốc kỹ thuật có vai trò đặc biệt quan trọng, chịu trách nhiệm về chất lượng công trình xây dựng và các vấn đề khác có liên quan đến kỹ thuật của dự án.

4.4 Các tổ chức chuyên ngành dự án

Tuỳ theo quy mô, tính chất của dự án mà có thể thành lập các tổ chức chuyên ngành dự án để trực tiếp giải quyết các vấn đề do các Phó Giám đốc điều hành phụ trách. Thông thường bao gồm các tổ chức sau:

a) Tổ kiểm soát dự án (*Project Control Team*)

b) Tổ mua sắm đấu thầu (*Project Procurement Team*).

c) Tổ quản lý dự án (*Project Management Team*)

d) Tổ kỹ thuật dự án (*Project Engineering Team*).

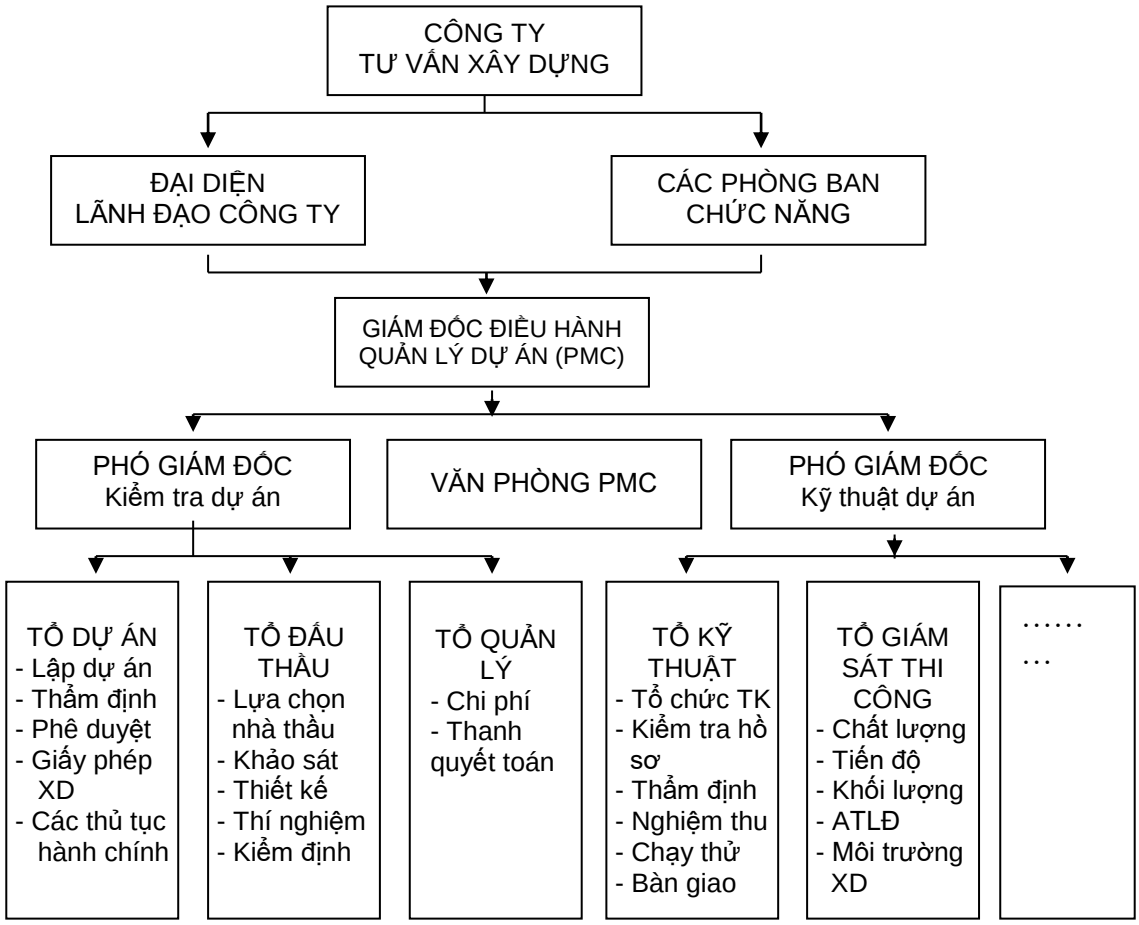
e) Tổ giám sát thi công (*Project Construction Team*).

4.5 Các kỹ sư chuyên ngành (*các chuyên viên*).

Các chuyên viên, chuyên gia thuộc các tổ chức chuyên ngành có thể là kỹ sư, cử nhân hoặc cao đẳng thuộc các chuyên ngành phù hợp: Kỹ sư kết cấu, kỹ sư thi công, kỹ sư kinh tế, kỹ sư môi trường, cử nhân tài chính, kế toán, các chuyên viên sẽ đảm nhận các chức vụ sau:

a) Chuyên viên về kỹ thuật

b) Chuyên viên về tiến độ



Hình 3: *Mô hình tổ chức bộ máy của tư vấn quản lý dự án trọn gói PMC*

c) Chuyên viên về chi phí.

d) Chuyên viên về giám sát xây dựng.

4.6 Văn phòng PMC (*PMC office*)

Văn phòng có trách nhiệm giúp Giám đốc và các phó Giám đốc những vấn đề về văn phòng như soạn thảo các văn bản, phân phát tài liệu, nhận và xử lý các công văn giấy tờ và lưu trữ theo quy định.

Văn phòng còn có trách nhiệm mua sắm các văn phòng phẩm, các vật dụng cần thiết cho công tác hoạt động văn phòng, tổ chức các cuộc họp giao ban thường kỳ, đột xuất, tổ chức các hội thảo chuyên gia nếu cần thiết cho dự án.

Văn phòng có trách nhiệm tổ chức cơ sở vật chất như nhà làm việc, ô tô đi lại, giám sát các công việc của các thư ký và các nhân viên phục vụ trong văn phòng.

Mô hình tổ chức bộ máy của tư vấn quản lý dự án thể hiện trên hình 3.

Trường hợp chủ đầu tư và nhà thầu tư vấn ký hợp đồng tư vấn quản lý dự án từng gói công việc thì vẫn sử dụng mô hình tổ chức PMC trọn gói, để quản lý dự án. Tuy nhiên, sẽ bớt các tổ chuyên nghiệp như tổ dự án và tổ giám sát thi công.

5. Kết luận

1. Quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Việt Nam là một vấn đề mới, chúng ta còn rất yếu kém trong lĩnh vực này. Vì vậy, rất cần sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học và các nhà quản lý.

2. Việc quản lý dự án xây dựng theo mô hình quản lý dự án trọn gói là một đòi hỏi khách quan và là xu hướng chung của các nước tiên tiến. Do đó, chúng ta cần phải chuyển dần mô hình chủ đầu tư tự quản lý, sang mô hình thuê tư vấn chuyên nghiệp quản lý dự án.

3. Kiến nghị Bộ Xây dựng ban hành các quy định và hướng dẫn thành lập các công ty tư vấn xây dựng chuyên nghiệp, để hành nghề quản lý dự án trọn gói.

4. Kiến nghị trường Đại học Xây dựng và các trường có ngành xây dựng đào tạo chuyên ngành "Kỹ sư tư vấn xây dựng" như là một nghề độc lập, để đáp ứng được nhu cầu quản lý dự án đầu tư xây dựng ngày càng phát triển ở Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

1. Luật Xây dựng số 16/2003/QH11.

2. Nghị định 12/2009/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

3. Ben Obinero Uwakweh (2004), *Project Management University of Cicinnati*, PhD disertation.

4. George J.Ritz (1994), *Total Construction Project Management*.