

CÔNG THƯƠNG

TẠP CHÍ - CƠ QUAN THÔNG TIN LÝ LUẬN CỦA BỘ CÔNG THƯƠNG ISSN: 0866-7756

VIET NAM TRADE AND INDUSTRY REVIEW

CÁC KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC VÀ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ

SỐ 1 - THÁNG 1/2019



Website: <http://tapchicongthuong.vn>

VŨ NGỌC TÚ

Chính phủ kiến tạo ở Việt Nam: Thành công và hạn chế

Establishing a tectonic government in Vietnam: Success and limitation165

LÊ VĂN TOÁN - TRƯƠNG THỊ ĐIỂM

Nâng cao chất lượng ngành Sư phạm Tin học Trường Đại học An Giang trong thời kỳ công nghiệp 4.0

Improving the quality of informatics teacher education at An Giang University in the context of the industry 4.0172

ĐỒNG THỊ THU HUYỀN - ĐÀO KHÁNH CHÂU

Nghiên cứu khả năng cải thiện điều kiện vi khí hậu bằng mô hình mái xanh cho các công trình mái tole và dốc

Studying the potential of using green roof model to improve the microclimate of buildings with slope and tole roofs177

TẠ THỊ THANH THÚY

Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp dịch vụ đưa người lao động đi làm việc ở nước ngoài

Improving the quality and efficiency of enterprises which send workers for overseas employment181

HOÀNG MẠNH DŨNG - NGUYỄN MINH PHỤNG

Cải thiện hoạt động cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất tại huyện Đa Tềh theo sự hài lòng của người dân

Improving the land use right certificate issuance in Da Teh District, Lam Dong Province
to increase the satisfaction of people187

NGUYỄN TẤN DANH

Sự hiệu quả trong tiếp cận ngữ pháp tiếng Anh

The effectiveness of approaching English grammar193

NGUYỄN TRỌNG TẤN

Đánh giá thực hiện các nguyên tắc quản trị chất lượng trong doanh nghiệp Việt Nam

Assessing the implementation of quality management principles at Vietnamese corporations197

VŨ ANH HỮU - CẢNH CHÍ HOÀNG

Nghiên cứu ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo tác động lên sự tận tâm của nhân viên

Tổng công ty Dầu Việt Nam khu vực Vũng Tàu

Studying the impact of different leadership styles on the commitment of employees at Vietnam Oil Corporation
in Vung Tau area205

TRẦN VĂN DŨNG

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của cán bộ đoàn với tổ chức trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng

Factors affecting the cohesion of staff with Ho Chi Minh Communist Youth Union in Lam Dong Province212

HUỖNH TẤN HỘỊ

Truyền đạt những nét tinh túy của ca dao Việt Nam trong các lớp kỹ năng mềm

Educate the beauties of Vietnamese folk songs in soft skill classes218

NGUYỄN THANH HOANG

Gender differences on employees expectation of local head in multinational enterprise

Sự khác biệt về giới tính của nhân viên đối với kỳ vọng người lãnh đạo là người bản địa tại các công ty đa quốc gia222

NGUYỄN NHẬT HÙNG - NGUYỄN NGỌC KHÁNH

Hoàn thiện công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175 - Bộ Quốc phòng

Enhancing the construction project management at 175 Military Hospital - Ministry of Defense229

MAI QUỐC VƯƠNG

Thực trạng quản lý nhà nước về kinh doanh dịch vụ vận chuyển hành khách bằng taxi trên địa bàn các đô thị lớn ở nước ta

Current situation of the state management in the passenger transportation by taxi services at big cities of Vietnam237

HOÀNG MẠNH DŨNG - NGUYỄN THỊ VÂN

Nâng cao chất lượng quản lý tại Bệnh viện Đa khoa Thành phố Buôn Ma Thuột, tỉnh Đắk Lắk

Enhancing the management quality at the Buon Ma Thuot City General Hospital, Dak Lak Province244

KINH DOANH

HÀ NAM KHÁNH GIAO - TRẦN THỊ KIM DUNG

Sự hài lòng của khách hàng doanh nghiệp sử dụng điện tại Công ty Điện lực Bình Phú

Satisfaction of business customers using electricity at Binh Phu Power Company250

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁC DỰ ÁN XÂY DỰNG TẠI BỆNH VIỆN QUÂN Y 175 - BỘ QUỐC PHÒNG

● NGUYỄN NHẬT HÙNG - NGUYỄN NGỌC KHÁNH

TÓM TẮT:

Công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175 luôn thực hiện nghiêm ngặt các quy định quy trình về đấu thầu, lựa chọn nhà thầu theo quy định của Luật Đấu thầu cũng như những chính sách của Bộ Quốc phòng. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, còn một số hạn chế như công tác lập, thẩm định, phê duyệt dự án đầu tư còn nhiều bất cập, dự án phải điều chỉnh quy mô, tăng tổng mức đầu tư, làm chậm tiến độ thực hiện, giá trúng thầu lớn hơn giá trị gói thầu... Bài báo đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175 như thực hiện công tác quản lý tiến độ theo chuẩn mực PMBOK, đa dạng hóa và nâng cao tính cạnh tranh giữa các nhà thầu, nâng cao chất lượng sản phẩm tư vấn thiết kế.

Từ khóa: Công tác quản lý, dự án xây dựng, Bệnh viện Quân y 175.

Đặt vấn đề

Quản lý dự án là việc áp dụng các chức năng và năng lực của quản lý vào suốt vòng đời của dự án để đạt được những mục tiêu đề ra đối với dự án. Đó là một nỗ lực đồng bộ, có giới hạn, thực hiện một lần nhằm tạo mới hoặc nâng cao khối lượng, chất lượng của sản phẩm, đáp ứng yêu cầu đầu tư trong điều kiện bị ràng buộc theo hạn chế về công việc nhất định (khối lượng và thời gian kỹ thuật), nhưng phải đạt thời gian thực hiện đề ra (tiến độ thực hiện), đúng ngân sách vốn đầu tư cho phép và đáp ứng các yêu cầu (chất lượng) mong đợi.

Trong những năm vừa qua với đà phát triển và nhu cầu rất nhiều dự án nhằm nâng cao năng lực phòng chống chiến đấu và thực hiện nhiệm vụ của

Đảng và Nhà nước giao, các tuyến bệnh viện Quân đội như 108; 103; 354; 175... được Chính phủ, Bộ Quốc phòng quan tâm, chỉ đạo và tạo điều kiện phát triển nâng cấp cơ sở hạ tầng, tạo tiền đề cho việc phát huy năng lực điều trị, nâng cao chất lượng khám chữa bệnh. Trong bối cảnh đó, các ban quản lý dự án đã được Bộ Quốc phòng hoặc các bệnh viện thành lập để quản lý các dự án đầu tư xây dựng. Tuy nhiên qua tìm hiểu, nghiên cứu công tác quản các dự án xây dựng tại các bệnh viện quân y nói chung và Bệnh viện Quân y 175 nói riêng, tác giả nhận thấy rằng, quá trình thực hiện còn tồn tại một số bất cập như sự chồng chéo trong công tác quản lý, triển khai dự án... cần được nghiên cứu và hoàn thiện nhằm nâng cao hiệu quả quản lý các dự án xây dựng tại các bệnh viện quân y, cũng như thực

tiếp tại Bệnh viện Quân y 175.

2. Thực trạng công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175

Bệnh viện Quân y 175 được thành lập từ năm 1975, là bệnh viện tuyến cuối của quân đội ở khu vực phía nam, có nhiệm vụ khám chữa bệnh cho cán bộ cấp cao trong quân đội, cán bộ cấp cao Đảng, Nhà nước và các đối tượng khác.

a) Tổ chức Ban quản lý dự án 175

Ban quản lý dự án 175 (QLDA175) được tổ chức theo mô hình ở Hình 1.

Ban QLDA175 sử dụng nhân sự dựa trên nguồn cán bộ được điều động từ các cơ quan thuộc Bệnh viện Quân y 175 hoặc điều chuyển từ các đơn vị trong Bộ Quốc phòng về Bệnh viện Quân y 175, đồng thời sử dụng nhân sự hợp đồng, thời vụ, giao khoán... tùy thuộc vào nhu cầu, mục đích để phù hợp với từng thời kỳ thực hiện dự án. Tùy theo nhu cầu công việc từng thời điểm, phát sinh các dự án thành phần sẽ phát sinh khối lượng công việc và chi phí - Ban QLDA175 sẽ xin bổ sung, tuyển dụng hoặc tinh giản (khối lượng công việc giảm).

b) Thực trạng công tác tổ chức quản lý các dự án

Công tác quản lý các dự án tại Bệnh viện Quân y 175 hiện nay đang áp dụng theo mô hình Chủ đầu tư trực tiếp QLDA với hình thức thành lập Ban QLDA để tổ chức quản lý thực hiện dự án. Ngoài những điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của đơn vị thì Ban quản lý dự án vẫn thực hiện đầy đủ các

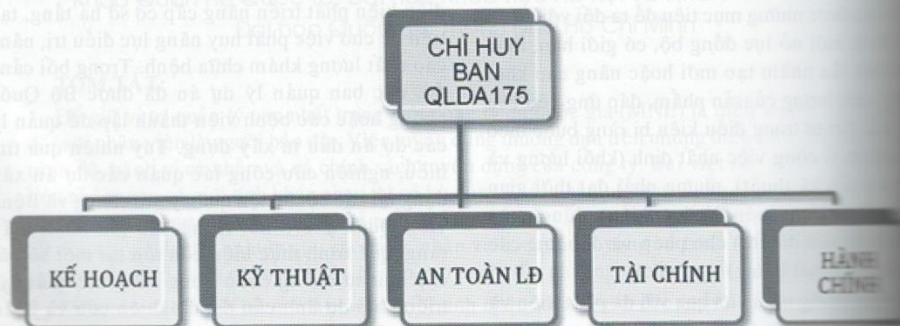
chức năng và chịu trách nhiệm trước pháp luật chủ đầu tư về hoạt động quản lý dự án của mình.

*) Đối với công tác quản lý chất lượng

Ban quản lý dự án bệnh viện thực hiện theo một quy trình tương đối bài bản, bao gồm các nội dung:

- Xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng.
 - Nội dung này, Ban đã đặt ra các mục tiêu:
 - + Chất lượng đảm bảo theo yêu cầu của tiêu chuẩn thi công và nghiệm thu của thiết kế.
 - + Chọn lựa nhà thầu có chất lượng qua kinh nghiệm thực hiện 03 công trình tương tự.
 - + 100% lỗi chất lượng phát hiện phải được sửa chữa trước khi nghiệm thu đưa vào sử dụng.
 - Tổ chức thực hiện các giải pháp đảm bảo chất lượng. Với nội dung này, Ban thực hiện các biện pháp đồng:
 - + Kiểm soát hệ thống quản lý chất lượng bộ dự án;
 - + Xem xét, kiểm tra những thiếu sót của thiết kế, thẩm tra thiết kế;
 - + Kiểm soát các chỉ dẫn kỹ thuật, tiêu chuẩn thi công nghiệm thu và thí nghiệm được áp dụng;
 - + Xem xét, trình duyệt "Đề cương giám sát công" của TVGS đệ trình.
 - + Xem xét, duyệt kế hoạch nghiệm thu thi công do nhà thầu đệ trình.
 - + Theo dõi việc kiểm soát chất lượng của nhà thầu.
 - Thực hiện các giải pháp kiểm soát chất lượng.
- Những giải pháp này bao gồm:

Hình 1: Sơ đồ tổ chức ban quản lý dự án 175



Nguồn: Bệnh viện Quân y 175

- Kiểm tra năng lực nhà thầu, tư vấn giám sát: thiết bị, vật liệu.

- Kiểm tra phòng thí nghiệm, các cơ sở sản xuất...

- Kiểm tra TVGS trong việc xem xét thiết kế, sai sót, yêu cầu TVTK làm rõ.

- Kiểm tra, giám sát chất lượng vật tư, vật liệu, trước khi lắp đặt vào công trình.

- Kiểm tra việc lấy mẫu và thí nghiệm, thí nghiệm tại hiện trường, thí nghiệm kiểm định.

- Kiểm tra việc quan trắc và theo dõi diễn biến công trình.

- Kiểm tra việc sửa chữa những sai sót, kiểm tra nghiệm thu và xác nhận bản vẽ.

Đối với công tác quản lý tiến độ

Thời gian luôn là yếu tố quan trọng khi xem xét dự án, triển khai dự án phải lập kế hoạch, giám sát thời gian nhằm đảm bảo thời hạn hoàn thành.

Nó chỉ rõ mỗi công việc phải kéo dài bao lâu, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc và toàn bộ công việc hoàn thành. Đối với công tác này,

thực hiện một số nội dung nhằm đảm bảo dự án. Cụ thể:

- Theo dõi, kiểm soát hàng ngày để phát hiện những sai phạm và yêu cầu nhà thầu xử lý khắc phục kịp thời;

- Theo dõi các mốc tiến độ, phát hiện sự chậm trễ của nhà thầu, yêu cầu nhà thầu đưa ra biện pháp tiến độ;

- Cảnh báo nhà thầu về những chậm trễ và phạt theo các điều khoản qui định trong hợp đồng thi công;

Đối với công tác quản lý khối lượng

Công tác quản lý khối lượng của Ban QLDA175 thực hiện khá hoàn chỉnh, đúng quy định của pháp luật về kiểm tra kiểm soát khối lượng từ khâu thiết kế đến khối lượng hoàn thành của các công trình.

Đối với khối lượng theo bản vẽ thiết kế, công tác kiểm tra khối lượng được thực hiện qua nhiều bước, tuân thủ nghiêm và áp dụng đúng theo các quy định của nhà nước về quản lý chất lượng, bao gồm:

- Kiểm tra lập và đề xuất của Tư vấn thiết kế; Kế hoạch Kỹ thuật của Ban kiểm tra; Về tính toán theo các thông tư, hướng dẫn, quy định của

Bộ Xây dựng và Bộ Quốc phòng); về sự phù hợp với đơn giá vật tư, nhân công;

- Thuê đơn vị tư vấn độc lập thẩm tra khối lượng thiết kế;

- Ban tổ chức thẩm định khối lượng và trình Chủ đầu tư phê duyệt dự toán thi công (đối với hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công);

- Ban kiểm tra, báo cáo Chủ đầu tư xin Bộ Quốc phòng giao cơ quan thẩm định và ra quyết định phê duyệt tổng dự toán.

Đối với khối lượng hoàn thành của nhà thầu, công tác kiểm tra khối lượng được thực hiện qua nhiều bước, tuân thủ nghiêm và áp dụng đúng theo các văn bản, quy định của Nhà nước, bao gồm:

- Căn cứ các biên bản nghiệm thu giai đoạn, nhà thầu tiến hành lập hồ sơ khối lượng thanh toán trình ban quản lý dự án;

- Ban quản lý dự án tiến hành tổ chức xem xét đánh giá khối lượng hoàn thành (kiểm tra khối lượng thực hiện, các biên bản xác nhận của các bên...);

- Thuê đơn vị kiểm toán độc lập để thực hiện công tác kiểm toán khối lượng hoàn thành;

- Ban quản lý dự án lập hồ sơ trình chủ đầu tư phê duyệt khối lượng hoàn thành, và làm các thủ tục thanh toán qua Kho bạc hoặc Cục Tài chính/BQP.

**) Đối với công tác lựa chọn nhà thầu*

Việc lựa chọn nhà thầu được Bệnh viện thực hiện tương đối chặt chẽ. Cụ thể:

- Tuân thủ thực hiện công tác lựa chọn nhà thầu theo Luật Đấu thầu;

- Lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu phù hợp với từng dự án;

- Tổ chức lựa chọn nhà thầu tư vấn, giám sát, thi công theo đúng quy định về đấu thầu;

- Tổ chức lựa chọn nhà thầu tư vấn, lựa chọn nhà thầu thi công, tổ chức tốt việc thẩm định, phê duyệt hồ sơ mời thầu, kết quả đấu thầu;

- Tổ chức thương thảo hợp đồng trước khi quyết định trúng thầu.

**) Đối với công tác an toàn và vệ sinh môi trường*

Do đặc thù hoạt động xây dựng trong môi trường bệnh viện nên công tác vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ được Ban quản lý dự án thực hiện chặt chẽ, tuân thủ nghiêm

ngặt các quy định chung của Bệnh viện về an toàn dịch tễ.

Đối với công tác an toàn lao động, Bệnh viện cũng thực hiện rất nghiêm ngặt và đảm bảo an toàn, không để ra bất cứ một trường hợp mất an toàn dẫn đến lao động bị thương hoặc chết người.

Với công tác này, Bệnh viện đã thực hiện:

- Thực hiện các giải pháp đảm bảo an toàn-VSMT-PCCN:

+ Thiết lập Hệ thống quản lý ATLĐ-VSMT-PCCN của dự án;

+ Đào tạo an toàn cho người tham gia lao động trước khi làm việc;

+ Kiểm tra kế hoạch ứng phó với những tình huống khẩn cấp về tai nạn lao động, sự cố về môi trường và cháy nổ cho từng nhà thầu;

+ Thanh tra ATLĐ-VSMT-PCCN định kỳ;

+ Điều tra, lập biên bản và báo cáo tai nạn lao động nếu có xảy ra;

+ Tư vấn về ban hành mức phạt về ATLĐ-VSMT-PCCN.

- Thực hiện các giải pháp kiểm soát an toàn - VSM- PCCN:

+ Kiểm tra Hệ thống quản lý ATLĐ, VSMT & PCCN của các nhà thầu;

+ Kiểm soát thực hiện Biện pháp ATLĐ, VSMT & PCCN của các nhà thầu;

+ Kiểm tra danh sách công nhân đã đăng ký với chính quyền địa phương; Với Chủ đầu tư;

+ Kiểm tra công nhân đã được huấn luyện ATLĐ, VSMT & PCCN;

+ Kiểm tra công nhân đã được huấn luyện an toàn nghề chuyên biệt;

+ Kiểm tra danh sách thiết bị thi công và lái máy đảm bảo an toàn;

+ Kiểm tra mặt bằng an toàn trong thi công;

+ Kiểm tra nội qui, biển báo, hệ thống loa để nhắc nhở tại công trường;

+ Kiểm tra sử dụng trang bị phòng hộ của công nhân trên công trường;

+ Yêu cầu nhà thầu thực hiện cam kết ATLĐ, VSMT & PCCN

+ Cảnh báo và đề xuất xử phạt các vi phạm về ATLĐ, VSMT & PCCN theo qui định của Chủ đầu tư;

+ Kiểm soát ATLĐ, VSMT & PCCN trên

công trường phát hiện sự không phù hợp và yêu cầu sửa chữa;

+ Kiểm soát chặt chẽ các biện pháp thi công có khả năng xảy ra sụp đổ gây tai nạn cho người và tài sản;

+ Thành lập Tổ phòng chống cháy nổ tại công trường để xử lý khi có cháy nổ xảy ra;

c) Thực trạng chế độ kiểm tra, giám sát công tác quản lý dự án xây dựng

*) Chế độ kiểm tra, giám sát đối với dự án

- Đối với công tác Giám sát đánh giá đầu tư hàng tháng Ban QLDA175 đều lập báo cáo GDGT đầy đủ, chi tiết gửi về Bộ Quốc phòng.

- Ban QLDA175 có cán bộ chuyên môn ở mỗi bộ môn để tổ chức giám sát với vai trò Giám sát bên A trong suốt quá trình thực hiện dự án;

- Tư vấn thẩm tra: Chủ đầu tư thuê để thực hiện công tác thẩm tra hồ sơ thiết kế, dự toán;

- Tư vấn Giám sát: Tư vấn Giám sát được Chủ đầu tư thuê để giám sát toàn bộ quá trình thi công của nhà thầu thi công xây lắp và cung cấp thiết bị;

- Tư vấn thiết kế: Tham gia vào quá trình giám sát tác giả.

*) Chế độ kiểm tra, giám sát trong nội bộ Ban Quản lý dự án

- Ban QLDA là một đơn vị thuộc khối cơ quan của Bệnh viện, vì vậy mọi hoạt động nội bộ của Ban phải tuân thủ quy định của Bệnh viện và các thành viên chịu sự giám sát kiểm tra về đạo đức tư cách bởi Ủy ban Kiểm tra của Bệnh viện khi có biểu hiện tiêu cực, vấn đề đạo đức.

- Mọi hoạt động nghiệp vụ kiểm tra của Ban Bệnh viện thực hiện dân chủ, công khai, minh bạch, tuân thủ nội quy của Bệnh viện và theo quy định pháp luật;

- Hình thức xử lý sai phạm nội bộ: Tùy theo cương vị nào, nếu có sai phạm, khuyết điểm sẽ bị xử lý. Đối với đảng viên, việc xử lý tùy thuộc phạm vi mà có thể bằng cương lĩnh, điều lệ Đảng quy định về kỷ luật Đảng. Đối với quần chúng xử lý sai phạm bằng hình thức hạ bình xét thi đua năm, cắt chế độ thưởng hàng tháng hoặc chuyển hợp đồng cao động.

3. Đánh giá thực trạng công tác quản lý dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175

a) Ưu điểm

- Ban quản

các quy định c

theo quy

những chính s

- Công tác

thực hiện đã c

theo quy định

hợp tốt với các

trình thẩm định

minh chóng v

quan cấp trên.

- Công tác kl

thẩm, quy ph

- Tổ chức tốt

hợp sản phẩm kh

- Lập kế ho

thực dự án, theo

trình của dự án;

- Tổ chức lựa c

theo đúng q

thực.

- Tổ chức theo

thực hiện, tổ chức t

thực hiện, kết q

- Trong quá tr

thực hiện, hạn mục c

thực hiện đã được c

thực hiện ngoài các

thực hiện hiện trườ

thực hiện giám sát c

- Công tác nghi

thực hiện đầy đủ. Tr

thực hiện trong thi c

thực hiện thu, quản lý

thực hiện hiện hành

thực hiện bản nghi

thực hiện có biên bản

thực hiện được điểm

thực hiện những u

thực hiện dự án xây dựng

thực hiện chế:

thực hiện những u

thực hiện dự án xây dựng

thực hiện chế:

thực hiện công

thực hiện thảo sát không

Ban quản lý dự án luôn thực hiện nghiêm ngặt quy định quy trình về đấu thầu, lựa chọn nhà thầu theo quy định của Luật Đấu thầu cũng như quy định của Bộ Quốc phòng;

Công tác thẩm định, phê duyệt dự án đầu tư đã được phân cấp tương đối rõ ràng theo quy định của Bộ Quốc phòng, Ban đã phối hợp với các cơ quan chức năng của Bộ để quá trình thẩm định, phê duyệt dự án được thực hiện đúng pháp luật và có sự đồng thuận hỗ trợ từ cơ quan chức năng trên.

Công tác khảo sát, thiết kế áp dụng đúng quy định pháp luật, tiêu chuẩn xây dựng.

Thực hiện tốt việc theo dõi, giám sát, và nghiệm thu công trình khảo sát và thiết kế.

Thiết kế hoạch lựa chọn nhà thầu phù hợp với quy định pháp luật, theo từng giai đoạn triển khai hạng mục dự án;

Thực hiện lựa chọn nhà thầu tư vấn, giám sát, thi công đúng quy định về đấu thầu và chỉ định thầu.

Thực hiện theo dõi nhà thầu tư vấn, lựa chọn nhà thầu, tổ chức tốt việc thẩm định, phê duyệt hồ sơ thầu, kết quả đấu thầu;

Quá trình thực hiện thi công các công trình hạng mục công trình của dự án, công tác quản lý được coi trọng, việc thực hiện công tác quản lý của cán bộ Ban QLDA tham gia theo dõi, giám sát, Chủ đầu tư còn thuê các đơn vị chuyên gia giám sát cùng thực hiện;

Công tác nghiệm thu được quan tâm và thực hiện đúng quy định pháp luật. Trình tự xây lắp, quy trình và quy định thi công được đảm bảo, các bước quản lý chất lượng được thực hiện theo quy định pháp luật của Nhà nước. Nhật ký thi công nghiệm thu, kế cả khối lượng phát sinh ngoài bản vẽ và thủ tục theo quy định.

Thực hiện đúng những ưu điểm kể trên, công tác quản lý xây dựng của Bệnh viện cũng còn một số hạn chế.

Những ưu điểm kể trên, công tác quản lý xây dựng của Bệnh viện cũng còn một số hạn chế.

Công tác thiết kế còn hạn chế; chất lượng công tác không đảm bảo, công tác lập, thẩm

định, phê duyệt dự án đầu tư còn nhiều bất cập, dự án phải điều chỉnh quy mô, tăng tổng mức đầu tư, làm chậm tiến độ thực hiện;

- Công tác lựa chọn nhà thầu nhìn chung vẫn tồn tại nhiều bất cập, hạn chế chưa được khắc phục; hình thức chỉ định thầu còn chiếm tỷ lệ cao; đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu không đúng quy định; giá trị trúng thầu lớn hơn giá trị gói thầu; lựa chọn nhà thầu không đủ năng lực, đấu thầu hình thức có tỷ lệ giảm giá, tiết kiệm không cao... đã gây thiệt hại cho ngân sách nhà nước.

- Tình trạng thi công chậm tiến độ còn phổ biến; chế tài xử lý, xử phạt trách nhiệm các bên liên quan chưa được thực hiện nghiêm túc, nên không đáp ứng được yêu cầu cam kết về giải ngân nguồn vốn theo quy định của nhà tài trợ... một số gói thầu, việc tạm ứng vốn đầu tư xây dựng công trình còn bất hợp lý, không phù hợp về tiến độ đầu tư dự án, gây thiệt hại cho ngân sách.

- Công tác nghiệm thu, quyết toán còn tồn tại nhiều sai sót, nhiều trường hợp nghiệm thu sai khối lượng, đơn giá; nghiệm thu thanh toán khi chưa có khối lượng hoàn thành; chất lượng công trình chưa đảm bảo; chưa thu hồi số tiền tạm ứng giá trị quyết toán thừa cho nhà thầu...

Những hạn chế này xuất phát từ một số nguyên nhân sau:

- Công tác quản lý và giám sát bộc lộ nhiều yếu kém, chưa đảm bảo chất lượng và hiệu quả công trình như dự kiến;

- Tình trạng thiếu trách nhiệm, không sâu sát thực tế, chỉ quan tâm đến lợi ích cục bộ, lợi ích nhóm... là những nguyên nhân dẫn đến sai sót, chất lượng sản phẩm xây dựng bị giảm sút.

- Năng lực, trình độ chuyên môn của cán bộ Ban chưa ngang tầm, yếu trong công tác chỉ đạo, điều hành gây thất thoát, lãng phí trong quá trình triển khai thực hiện dự án.

- Công tác thanh tra, kiểm tra, kiểm toán, công tác giám sát, đánh giá đầu tư chưa được coi trọng, thực hiện chưa nghiêm túc và còn tình trạng nể nang, du di trong quá việc phát hiện và xử lý các lỗi vi phạm. Công tác giám sát nội bộ hiệu quả thấp.

- Quá trình thực hiện nhiệm vụ của Ban quản lý dự án chưa thực sự được vận dụng đúng theo quy định của luật. Giám sát từ phía chủ đầu tư, chủ quản chủ đầu tư là một tính tất yếu khách quan và

hợp lý, tuy nhiên đôi khi chủ đầu tư, chủ quan chủ đầu tư can thiệp sâu vào quá trình điều hành, chỉ huy của Ban làm cho vai trò quản lý dự án chưa thể hiện tính chuyên nghiệp.

4. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này:

Thứ nhất, cần đẩy mạnh hơn nữa công tác quản lý tiến độ. Có thể thực hiện công tác quản lý tiến độ theo chuẩn mực PMBOK, gồm các quá trình: (1) Lập kế hoạch quản lý tiến độ; (2) Xác định các công việc; (3) Sắp xếp thứ tự thực hiện các công việc; (4) Dự tính nguồn lực thực hiện công việc; (5) Dự tính thời hạn thực hiện công việc; (6) Lập tiến độ; (7) Kiểm soát tiến độ.

Thứ hai, đối với công tác lựa chọn nhà thầu, cần đa dạng hóa và nâng cao tính cạnh tranh giữa các nhà thầu. Điều này sẽ giúp lựa chọn được những nhà thầu đủ năng lực, uy tín để thực hiện dự án. Để làm được điều này có thể kéo dài thời gian chuẩn bị hồ sơ dự thầu và cần đảm bảo tính công bằng, minh bạch trong việc bán hồ sơ, nhận hồ sơ dự thầu và xét thầu. Cụ thể, quy trình lựa chọn nhà thầu được thực hiện theo các bước:

Lập hồ sơ mời thầu: Thực tế cho thấy nhiều hồ sơ mời thầu vẫn còn nhiều sai sót, làm ảnh hưởng rất lớn đến nội dung của hồ sơ dự thầu cũng như chất lượng công trình khi thực hiện. Khi lập hồ sơ mời thầu cần phải tiến hành nghiên cứu phân tích và đưa ra những yêu cầu một cách cẩn thận và chính xác. Đồng thời, các cán bộ làm công tác hồ sơ mời thầu phải là người có năng lực và trình độ mới có thể đảm nhiệm được nhiệm vụ này. Ban quản lý dự án thường xuyên kiểm tra giám sát chỉ đạo nhân viên làm công tác lập hồ sơ mời thầu. Nếu phát hiện sai sót thì phải sửa chữa ngay.

Nhận hồ sơ dự thầu và mở thầu: Thủ tục nhận hồ sơ dự thầu và mở thầu phải đơn giản và đúng trình tự, tránh hiện tượng thông đồng giữa bên mời thầu và nhà thầu. Khi tiến hành mở thầu phải được tiến hành công khai trước sự chứng kiến của các ban ngành liên quan và các nhà thầu tham gia đấu thầu. Nội dung của hồ sơ dự thầu phải được đảm bảo giữ bí mật cho đến khi mở thầu.

Xét thầu: Những người tham gia xét thầu phải là những người có trình độ và năng lực chuyên môn về lĩnh vực đấu thầu. Cách thức chấm điểm phải có sự thống nhất giữa những người xét thầu.

Để đánh giá đúng đắn các hồ sơ dự thầu, cần phải lập thì việc làm rõ, chứng minh được sự phù hợp giữa các giải pháp thực hiện gói thầu với các yêu cầu xuất của nhà thầu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Thứ ba, nâng cao chất lượng sản phẩm thiết kế. Chất lượng sản phẩm của tư vấn thiết kế cần được chú trọng hàng đầu và nghiêm túc xem xét tổng thể toàn bộ công tác có liên quan đến công tác tư vấn thiết kế, bao gồm: công tác lập kế hoạch quản lý chất lượng thiết kế; tổ chức thi công; phương án kiến trúc; tổ chức lựa chọn nhà thầu; tư vấn thiết kế; quản lý, giám sát quá trình hiện thiết kế của đơn vị tư vấn thiết kế chất lượng thiết kế).

5. Kết luận và kiến nghị

Thông qua bài viết, tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng công tác quản lý các dự án xây dựng tại Bệnh viện Quân y 175 để từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng của các đơn vị y tế. Bài viết đề xuất một số kiến nghị:

a) Đối với Nhà nước

Hiện nay công tác xây dựng cơ bản (trong đó có công tác quản lý dự án đầu tư) đã được quy định trong Luật, Chính phủ ban hành luật, nghị định, các thông tư hướng dẫn thực hiện chi tiết và đầy đủ. Nhà nước nên giao cho các Bộ chuyên môn soạn thảo và chỉnh các Quy chuẩn, Tiêu chuẩn ngành một cách cụ thể, chi tiết. Khi các quy chuẩn tiêu chuẩn đã được chuẩn hóa và đầy đủ thì cơ sở kiểm tra, giám sát của cơ quan cấp trên xuống các chủ đầu tư quản lý dự án, nhà thầu thi công sẽ chặt chẽ hơn. Bản thân chủ đầu tư, Ban quản lý dự án cũng cần nghiêm túc thực hiện nghiêm trong công tác lựa chọn nhà thầu. Về phía nhà thầu họ sẽ ý thức hơn trong việc đánh giá khả năng năng lực của bản thân khi hiện được gói thầu hay không, từ đó hạn chế việc "chạy" thầu, "thông" thầu, "mua" thầu.

b) Đối với Bộ Xây dựng

Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật về xây dựng, tiêu chuẩn về công tác đầu tư xây dựng, đổi, bổ sung Luật Xây dựng, Nghị định về Quy

thực tế, đặc biệt đối với các quy định về định dự án đầu tư xây dựng, tăng cường về năng lực của chủ đầu tư, khả năng huy động, về năng lực quản lý và nhân sự. Các định tra kiểm soát các nhà thầu, nhà cung cấp trong lĩnh vực xây dựng cơ bản. Quy định của cơ quan quản lý, cơ quan tư vấn chất lượng công trình xây dựng.

Đối với Bộ Y tế

Định y tế của Việt Nam cho đến nay vẫn thấp so với chuẩn mực của thế giới, định đầu tư xây dựng hạ tầng y tế trong thời gian qua và trong tương lai gần là tính cấp thiết. Lĩnh vực y tế có tính chất đặc thù, định của Bộ Y tế cần phối hợp với Bộ Xây dựng, soạn thảo các bộ tiêu chuẩn thiết kế và chi tiết để làm cơ sở, nền tảng cho các đầu tư xây dựng hạ tầng y tế. Bộ tiêu chuẩn nhất về thiết kế bệnh viện được ban hành năm 2012 là TCVN-4470:2012 - Tiêu chuẩn thiết kế bệnh viện đa khoa. Tuy nhiên, nội dung của tiêu chuẩn cho từng hạng mục, yếu tố chuyên môn chưa được thể hiện rõ nét, vì vậy trong quá trình lập hồ sơ thiết kế cũng như đánh giá chất lượng của các bên liên quan còn mơ hồ, thiếu chắc chắn. Ví dụ: Phòng mổ là một hạng mục hết sức quan trọng, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tính chất xây dựng và thiết bị gắn công nghệ y tế, đòi hỏi tiêu chuẩn khắt khe theo tiêu chuẩn quốc tế. Tuy nhiên, trong tiêu chuẩn TCVN-4470:2012 chỉ chú trọng một số hướng dẫn,

quy định đơn thuần về xây dựng, ít đề cập đến các tiêu chí về tích hợp thiết bị và khả năng vận hành đúng tính chất là một phòng mổ. Điều này dẫn đến chủ đầu tư, nhà thầu thiết kế phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp (từ hồ sơ thiết kế cho đến dự toán). Từ đó có tình trạng các nhà cung cấp thiết bị, các nhà thầu phân phối thiết bị, thông đồng với các đơn vị tư vấn thiết kế để cài cắm cấu hình, làm ảnh hưởng đến công tác lựa chọn nhà thầu.

d) Đối với Bộ Quốc phòng

Với vai trò là chủ quản chủ đầu tư, Bộ Quốc phòng cần chỉ đạo các cơ quan chuyên ngành của bộ mà trực tiếp là Cục Kế hoạch đầu tư thường xuyên thực hiện chế độ giám sát đánh giá đầu tư một cách sâu sắc và nghiêm túc. Việc thực hiện chế độ này thường xuyên giúp chấn chỉnh ngay sai phạm của các bên trực tiếp thực hiện dự án (Chủ đầu tư, nhà thầu thi công, nhà thầu tư vấn...). Mặt khác, kịp thời xác định được những khó khăn vướng mắc, tổng hợp báo cáo lãnh đạo Bộ, để cùng với đơn vị tìm biện pháp tháo gỡ giúp đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án.

Bên cạnh đó, Bộ Quốc phòng cần chỉ đạo cơ quan chuyên trách thường xuyên kiểm tra chuyên sâu về đầu thầu, nắm bắt các thông tin, phản ánh, kiến nghị của nhà thầu về các hành vi tiêu cực để kịp thời xác minh, đề nghị người có thẩm quyền áp dụng biện pháp xử lý theo đúng quy định pháp luật về đầu thầu, nhằm nâng cao chất lượng công tác đầu thầu ■

THAM KHẢO:

1. *Đầu tư* (2016), Hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại Công ty Cổ phần Dịch vụ dầu khí Việt Nam (PTSC).
2. *Bộ Quốc phòng* (2016), Quyết định số 550/QĐ-BQP ngày 05-02-2016 về việc Phê duyệt Điều chỉnh Quy hoạch bệnh viện Quân y 175 - Bộ Quốc phòng.
3. *Bộ Xây dựng* (2016), Thông tư số 13/2016/TT-BXD hướng dẫn về thi tuyển, tuyển chọn phương án thiết kế kiến trúc công trình xây dựng.
4. *Bộ Xây dựng* (2016), Thông tư số 18/2016/TT-BXD hướng dẫn về thẩm định, phê duyệt dự án và thiết kế, dự toán công trình.
5. *Bộ Xây dựng* (2017), Quyết định số 79/QĐ-BXD ngày 15/02/2017 công bố Định mức chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng.
6. *Quốc hội* (2014), Quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu, Nghị định số 101/2014/NĐ-CP ngày 26/06/2014.
7. *Quốc hội* (2015), Về quản lý chất lượng và bảo trì công trình xây dựng, Nghị định số 46/2015/NĐ-CP ngày 22/05/2015.

8. Chính phủ (2015), Về quản lý dự án đầu tư xây dựng, Nghị định số 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015.
9. Nguyễn Duy Đông (2013), Nghiên cứu giải pháp tăng cường quản lý đầu tư xây dựng công trình tại thành phố Móng Cái.
10. Nguyễn Đình Hùng (2010), Nghiệp vụ quản lý dự án và tư vấn xây dựng, Nxb Lao động.
11. Quốc hội (2014), Luật Đầu tư số 67/2014/QH13 ngày 26/11/2014.
12. Quốc hội (2014), Luật Đầu thầu số 43/2013/QH13 ngày 26/10/2014.
13. Quốc hội (2014), Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/06/2014.
14. Trần Đình Ty (2005), Đổi mới cơ chế quản lý đầu tư từ nguồn vốn ngân sách nhà nước, Nxb Lao động.
15. Nguyễn Xuân Thủy, Trần Việt Hoa, Nguyễn Việt Ánh (2005), Quản trị dự án đầu tư, Lý thuyết và bài tập, xuất bản Thống kê, Hà Nội.
16. Thanh Thủy, Lê Huyền, Liên Hương, Viện Nghiên cứu và Đào tạo về quản lý (2006), Tổ chức và điều hành dự án, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 25/12/2018

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/1/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/1/2019

Thông tin tác giả:

1. ThS. NGUYỄN NHẬT HÙNG

Ban Quản lý dự án 175 - Bệnh viện Quân y 175 - Bộ Quốc phòng

2. PGS.TS. NGUYỄN NGỌC KHÁNH

Trường Đại học Mỏ - Địa chất

ENHANCING THE CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT AT 175 MILITARY HOSPITAL - MINISTRY OF DEFENSE PROJECT MANAGEMENT BOARD OF UNIT 175, 175 MILITARY HOSPITAL - MINISTRY OF DEFENSE

● Master **NGUYEN NHAT HUNG**

175 project management board, 175 Military Hospital, Ministry of Defense

● Assoc.Prof. Ph.D **NGUYEN NGOC KHANH**

Hanoi University of Mining and Geology

ABSTRACTS:

Construction project management at 175 Military Hospital is strictly in accordance with regulations of the Law on Bidding about bidding process and bidder selection and policies of the Ministry of Defense. However, besides achievements, there are some limitations related to construction project management at 175 Military Hospital, such as mistakes in project establishment, verification and approval, the scale adjustment of projects, the increase in investment and the delay in implementing projects. The article proposes some solutions to PMBOK standards, diversifying and enhancing the competitiveness of bidders and improving the quality of designed products.

Keywords: Managing, construction project; 175 Military Hospital.