

## ABSTRACT

The Master thesis “Improving the investment and construction project management capacity of construction consultancy companies in Ho Chi Minh city” includes 118 pages and 3 chapters:

Chapter 1: The argument basics on investment and construction project management capacity of consultancy companies in Ho Chi Minh city.

Chapter 2: Actual situation on the project management activities of the consultancy companies in Ho Chi Minh city.

Chapter 3: Some solutions for improving the investment and construction project management capacity for consultancy companies in Ho Chi Minh city.

**1. In Chapter 1:** The thesis focuses on studying the basic arguments on construction projects, project management of consultancy companies, management methods in project management.

Referring to study models of successful Project Managers by the author Gary R HERRKENS; the author Nguyen Van Dung (MBA); the successful project models of E.Westerveld basing on the European Quality Management Fund, the author has defined and constructed the criteria for defining the performance of the project management consultants of the consultancy companies:

- Ensuring the profit of the project management consultancy contracts
- Ensuring the project is completed within the schedule, quality and budget as approved
- Satisfying the client: using Servqual model with attentions to the price factor to measure the satisfactoriness of the Client on the project management service provided by consultancy companies.
- Improving the post-project management activities.

**2. In Chapter 2:** The thesis aims at studying the project management activities provided by consultancy companies in Ho Chi Minh city.

- The author surveyed the progress, quality and budget of 113 projects and surveyed the profits of project management contracts and surveyed the improvement in post-project management consultancy activities of 05 companies with big market share in Ho Chi Minh city.
- For studying on the satisfactoriness of the clients on the project management services provided by 05 mentioned above consultancy companies, the thesis used the qualitative study method: defining measuring system (basing on Servqual model), modifying the measuring system constructing 5-factor measuring system (reliability, satisfactoriness, guarantee, service cost, tangible value) including 22 variables
  - In the quantitative study part, the author sent 150 questionnaires (forms) to the clients of 05 mentioned above consultancy companies. There are 136 forms collected including 16 unfulfilled forms so these 16 forms are rejected. The remained 120 forms are used for the study.
  - Using SPSS 16.0 software, analyzing the measuring systems, analyzing the reliability factor Cronbach Alpha, discovering the EFA factor, then use the h i multiple regression analysis, construct the multiple regression equation to present the relationship between the satisfactoriness of the clients and other factors.
- According to the results of the surveys, evaluations on the quality of the project management services provided by consultancy companies through criteria defined in chapter 1, and analyze the reasons impacting the quality of project management services provided by consultancy companies in Ho Chi Minh city.

**3. In chapter 3:** The thesis proposes 8 solutions group for improving the quality of project management of consultancy companies (Basing on the results of the evaluation on actual situations in Chapter 2) such as:

- General solution, solution for increasing the contract profit, increasing the quality of management service to meet the budget of the project, improving the project

progress by using project balancing techniques, solutions to ensure the satisfactoriness of the clients,...

- Recommendations to the State management agencies, Clients
- In conclusion: the thesis proposes the directions for future studies: Studying the factors impacting on the progress, budget or quality of the project.

HUTECH

## M C L C

<b>Danh m c t vi t t t</b>	.....vii
<b>Danh m c b ng bi u</b>	.....viii
<b>Danh m c hình, th , s</b>	.....x
<b>L i m u</b>	.....xii
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÁC CÔNG TY TƯ VẤN</b>	<b>.....1</b>
<b>1.1 TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN</b>	<b>.....1</b>
1.1.1 Dự án đầu tư xây dựng	.....1
1.1.1.1 Định nghĩa về dự án xây dựng	.....1
1.1.1.2 Các đặc điểm của dự án xây dựng	.....1
1.1.1.3 Phân loại dự án xây dựng	.....2
1.1.1.4 Chu kỳ sống của dự án	.....2
1.1.2 Hoạt động quản lý dự án	.....3
1.1.2.1 Định nghĩa quản lý dự án	.....3
1.1.2.2 Quá trình ra đời và phát triển quản lý dự án	.....4
1.1.2.3 Các đặc trưng của quản lý dự án	.....5
1.1.2.4 Ích lợi của quản lý dự án	.....5
1.1.2.5 Thách thức của quản lý dự án	.....6
1.1.2.6 Các chức năng của quản lý dự án	.....7
1.1.2.7 Các phương pháp quản lý trong quản lý dự án.	.....8
1.1.2.8 Một số điểm khác nhau giữa QLDA với quản lý quá trình sản xuất liên tục của doanh nghiệp.	.....8
1.1.2.9 Nội dung của quản lý dự án	.....10
1.1.2.10 Ưu điểm và hạn chế của quản lý dự án	.....15

1.1.2.11	Các hình thức quản lý dự án	16
1.1.2.12	Phân biệt giữa QLDA của Chủ Đầu Tư và QLDA của công ty tư vấn	17
1.1.3	Các bên liên quan của dự án	18
1.1.3.1	Cấp thẩm quyền	18
1.1.3.2	Người đỡ đầu dự án	18
1.1.3.3	Chủ Đầu Tư	18
1.1.3.4	Người thụ hưởng dự án	19
1.1.3.5	Nhà cấp phát vốn	19
1.1.3.6	Nhà tư vấn quản lý dự án	19
1.1.3.7	Các nhà thầu chính xây dựng	20
1.1.3.8	Các nhà thầu tư vấn	20
1.1.3.9	Nhà thầu phụ	21
1.1.3.10	Những người chống lại dự án	21
1.1.3.11	Các chính sách và thủ tục của tổ chức và các chính sách pháp luật	21
1.1.3.12	Cơ quan quản lý Nhà nước	21
1.1.3.13	Nền văn hoá chính trị của tổ chức	21
<b>1.2</b>	<b>HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA CÁC CÔNG TY TƯ VẤN</b>	<b>22</b>
1.2.1	Các nghiên cứu đã có	22
1.2.1.1	Mô hình Nhà QLDA thành công của Gary R.HERRKENS	22
1.2.1.2	Mô hình nhà QLDA thành công của Nguyễn Văn Dung (MBA)	23
1.2.1.3	Mô hình dự án thành công của E. Westerveld	23
1.2.2	Định nghĩa về hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn	24
1.2.3	Một số chỉ tiêu xác định hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn	25
1.2.3.1	Lợi nhuận của hợp đồng tư vấn quản lý dự án	26

1.2.3.2	Đáp ứng ngân sách dự án	27
1.2.3.3	Đáp ứng tiến độ dự án	27
1.2.3.4	Đáp ứng chất lượng	28
1.2.3.5	Cải tiến hoạt động tư vấn quản lý dự án sau tư vấn	29
1.2.3.6	Hài lòng của khách hàng	29
1.2.4	Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý dự án	31
1.2.4.1	Nhóm các yếu tố khách quan	31
1.2.4.2	Nhóm các yếu tố chủ quan	33
<b>1.3</b>	<b>KINH NGHIỆM MỘT SỐ NƯỚC TRONG VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DỰ ÁN</b>	<b>35</b>
1.3.1	Tổng thầu EPC	35
1.3.2	Kinh nghiệm quản lý hợp đồng của Nhật Bản:	35
1.3.3	Quản lý chi phí ở ANH (UK)	36
1.3.4	Chế độ giám lý công trình xây dựng tại Trung Quốc	37
<b>Kết luận chương 1</b>		
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ QLDA CỦA CÁC CÔNG TY TƯ VẤN TRÊN ĐỊA BÀN TP.HCM</b>		<b>39</b>
<b>2.1</b>	<b>TỔNG QUAN VỀ CÁC CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN TP.HCM</b>	<b>39</b>
2.1.1	Đặc điểm kinh tế xã hội Tp.HCM từ năm 2006-2010.	39
2.1.2	Các công ty TVXD hoạt động TV QLDA trên địa bàn Tp. HCM.	40
2.1.2.1	Các loại hình công ty tư vấn	40
2.1.2.2	Các công ty TVXD chiếm thị phần TVQLDA lớn của Tp.HCM	41
2.1.2.3	Sơ đồ tổ chức chung của các công ty	42
2.1.2.4	Sơ đồ tổ chức chung của các Ban tư vấn Quản lý dự án	43

<b>2.2</b>	<b>HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QLDA CỦA CÁC CÔNG TY TƯ VẤN</b>	<b>44</b>
2.2.1	Khái quát hoạt động TVQLDA của các công ty tư vấn	44
2.2.1.1	Thời kỳ trước Nghị định 16/2005/NĐ-CP ban hành ngày 07/02/2005	44
2.2.1.2	Thời kỳ sau khi Nghị định 16/2005/NĐ-CP ban hành ngày 07/02/2005	44
2.2.1.3	Nội dung công việc TVQLDA của các công ty tư vấn	44
2.2.2	Hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn thông qua một số chỉ tiêu	46
2.2.2.1	Lợi nhuận của hợp đồng tư vấn quản lý dự án	46
2.2.2.2	Tiến độ - Ngân sách - Chất lượng dự án	49
2.2.2.3	Về cải tiến hoạt động tư vấn quản lý dự án sau tư vấn	54
2.2.2.4	Hài lòng của khách hàng	57
2.2.3	Đánh giá thực trạng hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn	76
2.2.3.1	Những thành tựu đạt được	76
2.2.3.2	Những mặt hạn chế	76
2.2.3.3	Nguyên nhân của những hạn chế ảnh hưởng đến hiệu quả QLDA của các công ty TVXD	80

## **K ết luận chung 2**

## **CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÁC CÔNG TY TƯ VẤN TRÊN ĐỊA BÀN TP.HCM**

<b>3.1</b>	<b>ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG QLDA CỦA CÁC CÔNG TY TVXD TRONG THỜI GIAN TỚI</b>	<b>85</b>
3.1.1	Bối cảnh nền kinh tế thế giới và Việt Nam	85
3.1.2	Định hướng của Nhà nước phát triển ngành xây dựng và ngành tư vấn	86
3.1.3	Định hướng phát triển của các công ty tư vấn	87
3.1.4	Định hướng nâng cao hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn	88

<b>3.2</b>	<b>CÁC GIẢI PHÁP GÓP PHẦN NÂNG CAO HIỆU QUẢ TƯ VẤN QUẢN LÝ DỰ ÁN</b>	<b>88</b>
3.2.1	Các giải pháp tổng thể	88
3.2.1.1	Áp dụng các Hệ thống quản lý chất lượng vào công ty	88
3.2.1.2	Áp dụng hệ thống thông tin quản lý doanh nghiệp	89
3.2.1.3	Xây dựng phương pháp giám sát dự án	90
3.2.1.4	Quản lý mua sắm, hợp đồng của các bên tham gia dự án	93
3.2.1.5	Xây dựng phương pháp truyền thông hiệu quả	94
3.2.1.6	Nâng cao năng lực của giám đốc dự án và thành viên tổ dự án	94
3.2.1.7	Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả	95
3.2.1.8	Tổ chức buổi họp hiệu quả, theo dõi thực hiện sau buổi họp	97
3.2.1.9	Cấu trúc phân nhỏ công việc WBS-(Work Breakdown Structure)	98
3.2.1.10	Quản lý rủi ro dự án	99
3.2.2	Giải pháp nâng cao lợi nhuận hợp đồng tư vấn quản lý dự án	103
3.2.2.1	Giá hợp đồng tư vấn QLDA hợp lý	103
3.2.2.2	Chính sách trả lương, thù lao	103
3.2.3	Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý để đáp ứng ngân sách dự án	104
3.2.3.1	Quản lý tổng mức đầu tư	104
3.2.3.2	Quản lý dự toán	105
3.2.3.3	Kiểm soát tích hợp ngân sách – tiến độ dự án bằng đồ thị	105
3.2.4	Giải pháp cải thiện tiến độ dự án bằng kỹ thuật cân bằng dự án	107
3.2.5	Nâng cao kỹ năng quản lý để đáp ứng mục tiêu, công năng của dự án	108
3.2.5.1	Quản lý báo cáo dự án đầu tư và thiết kế cơ sở	108
3.2.5.2	Quản lý hồ sơ thiết kế.	109
3.2.5.3	Quản lý các thay đổi phát sinh trong khi thực hiện	109



3.2.6	Nâng cao khả năng quản lý chất lượng dự án .....	110
3.2.6.1	Áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng .....	110
3.2.6.2	Áp dụng các công cụ, máy móc kiểm tra chất lượng .....	110
3.2.7	Giải pháp đáp ứng sự hài lòng của khách hàng .....	111
3.2.7.1	Nhóm các giải pháp để nâng cao Giá trị tin cậy .....	111
3.2.7.2	Nhóm các giải pháp để nâng cao Giá trị hữu hình .....	111
3.2.8	Cải tiến hoạt động tư vấn sau tư vấn .....	112
3.2.8.1	Tổ chức rút kinh nghiệm, học tập sau khi kết thúc dự án .....	112
3.2.8.2	Thu thập và xây dựng kho dữ liệu, thông tin .....	113
<b>3.3</b>	<b>NHỮNG KIẾN NGHỊ</b> .....	<b>114</b>
3.3.1	Kiến nghị với Nhà Nước (Chính Phủ và các Bộ, Sở ) .....	114
3.3.1.1	Các văn bản pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng .....	114
3.3.1.2	Quản lý thống nhất Hệ thống cốt, mốc chuẩn Quốc Gia : .....	114
3.3.1.3	Tinh giản hoá các quy trình thực hiện dự án ở nguồn vốn ngân sách ..	114
3.3.1.4	Thành lập Viện khoa học quản lý dự án Việt Nam .....	115
3.3.1.5	Nâng cao vai trò của Hội nghề nghiệp chuyên ngành tư vấn .....	115
3.3.2	Kiến nghị với khách hàng là các Chủ Đầu Tư .....	115
3.3.2.1	Phân biệt và hiểu rõ vai trò quyền hạn trách nhiệm của Chủ Đầu Tư ..	115
3.3.2.2	Không lấn sân chuyên môn các nhà tư vấn vì lợi ích cục bộ .....	116
3.3.2.3	Không có dịch vụ tốt với giá thấp .....	116

### **Kết luận chương 3**

**Kết luận chung. Xu hướng nghiên cứu tiếp theo.**

**Danh mục tài liệu tham khảo.**

**Phụ lục**

## DANH MỤC VIẾT TẮT

1. Ban G : Ban giám đốc
2. CP : Chính phủ
3. DPRR : Dự phòng rủi ro
4. DA : Dự án
5. ISO : International Standard Organisation (Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế)
6. HĐQT : Hội đồng quản trị
7. N : Nghề nghiệp
8. QLDA : Quản lý dự án
9. SERVQUAL : Service quality (chất lượng dịch vụ)
10. TVQLDA : Tổng viên Quản lý dự án
11. TVXD : Tổng viên xây dựng
12. TP.HCM : Thành phố Hồ Chí Minh
13. TNHH : Trách nhiệm hữu hạn
14. TT : Thông tin
15. USD : Đô la Mỹ
16. VND : Việt nam đồng
17. XD : Xây dựng

## DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

### Chương 1

Bảng 1.1- Những điểm khác nhau chủ yếu giữa quá trình sản xuất liên tục và gián đoạn phát triển dự án.

Bảng 1.2 - Phân biệt giữa QLDA của Chủ đầu tư và QLDA của công ty tư vấn

Bảng 1.3- Tiêu chuẩn đánh giá thành công của nhà quản trị dự án

Bảng 1.4- Bảng đo toán chi phí thuê thiết bị và nhân

### Chương 2

Bảng 2.1- Lĩnh vực ảnh hưởng của QLDA của các công ty 2005-2010

Bảng 2.2- Phân bố số lượng dự án theo khu vực địa lý của các công ty

Bảng 2.3- Khảo sát tiến độ các dự án

Bảng 2.4- Phân loại dự án theo thời gian

Bảng 2.5- Phân loại dự án theo nguồn vốn

Bảng 2.6- Các nguyên nhân trì hoãn

Bảng 2.7- Khảo sát tình hình ngân sách của các dự án

Bảng 2.8- Khảo sát tình hình ngân sách của các dự án phân theo nguồn vốn

Bảng 2.9- Các nguyên nhân vượt ngân sách của các dự án

Bảng 2.10- Khảo sát tình hình chi tiêu của các dự án

Bảng 2.11- Khảo sát tình hình thực hiện quy trình thu thập, phân tích, báo cáo tiến độ các dự án đã thực hiện của các công ty.

Bảng 2.12- Khảo sát tình hình thực hiện quy trình thu thập, phân tích, hài lòng của khách hàng về dịch vụ quản lý dự án

- B ng 2.13- Kh o sát tình tr ng th c hi n bi n pháp kh c ph c, phòng ng a s không  
hài lòng c a khách hàng v d ch v qu n lý d án
- B ng 2.14- T ng h p thông tin m u
- B ng 2.15- Th ng kê mô t các thang o tin c y, áp ng, s m b o
- B ng 2.16- Th ng kê mô t các thang o giá c
- B ng 2.17- Th ng kê mô t thang o h u hình
- B ng 2.18- Th ng kê mô t s hài lòng c a khách hàng
- B ng 2.19- Th ng kê mô t s áp ng nhu c u c a khách hàng
- B ng 2.20- Th ng kê mô t s ti p t c s d ng d ch v c a khách hàng
- B ng 2.21- K t qu phân tích h s Cronbach alpha
- B ng 2.22- K t qu t ng ph ng sai trích
- B ng 2.23- K t qu ki m nh Bartlett's
- B ng 2.24- K t qu phân tích nhân t
- B ng 2.25- K t qu phân tích h i quy l n 1
- B ng 2.26- K t qu phân tích h i quy l n 2

### Ch ng 3

- B ng 3.1- B ng vi n c nh kinh t th gi i n 2014
- B ng 3.2-Ki m tra gi i h n và ph ng pháp gi i quy t.
- B ng 3.3-Ph ng pháp c c u phân tích công vi c
- B ng 3.4-Nh ng nguyên nhân r i ro d án c b n
- B ng 3.5-N i dung c n xây d ng thành ngân hàng d li u

# DANH MỤC HÌNH- TH -S

## Chương 1

Hình 1.1- Chu kỳ sống dự án

Hình 1.2- Các giai đoạn trong mô hình chu kỳ sống của dự án

Hình 1.3- Các chức năng quản lý dự án

Hình 1.4- Các lĩnh vực quản lý của dự án

Hình 1.5- Phân tích các giai đoạn của chu kỳ dự án

Hình 1.6-Sơ đồ hình thức Cấu trúc tổ chức QLDA

Hình 1.7-Sơ đồ hình thức Cấu trúc thuê QLDA

Hình 1.8- Các bên liên quan của dự án

Hình 1.9- Mô hình QLDA thành công của Gary R.HERRKENS

Hình 1.10- Mô hình QLDA thành công của Nguyễn Văn Dung

Hình 1.11- Mô hình QLDA thành công của E.Westerveld

Hình 1.12- Mô hình đánh giá hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn

## Chương 2

Hình 2.1- Biểu đồ tăng trưởng kinh tế của TP.HCM từ năm 2005 đến năm 2010

Hình 2.2- Biểu đồ vốn đầu tư xây dựng cơ bản tại Tp.HCM từ năm 2005-2010

Hình 2.3- Biểu đồ phân bổ quản lý dự án trên địa bàn Tp.HCM

Hình 2.5- Sơ đồ tổ chức của Ban tư vấn QLDA

Hình 2.4- Sơ đồ tổ chức của các công ty tư vấn

Hình 2.6- Biểu đồ doanh thu của các công ty tư vấn

Hình 2.7- Biểu đồ doanh thu QLDA của các công ty tư vấn

Hình 2.8- Biểu đồ lợi nhuận QLDA trực tiếp và doanh thu QLDA

Hình 2.9- Quy trình nghiên cứu đánh giá hài lòng khách hàng

Hình 2.10- Biểu đồ mức độ hài lòng của khách hàng

Hình 2.11- Biểu đồ mức đáp ứng nhu cầu của khách hàng

Hình 2.12- Biểu đồ phân loại khách hàng tiềm năng dựa trên QLDA

### **Chương 3**

Hình 3.1- Biểu đồ tăng trưởng kinh tế và lạm phát của Việt Nam 2006-2010 và dự báo năm 2025 (%)

Hình 3.2- Các chỉ số tăng trưởng của phân khúc các nhóm thành công

Hình 3.3- Quy trình quản lý rủi ro

Hình 3.4- Các chỉ số kiểm soát tích hợp ngân sách- tài chính

## L I M U

### 1. Tính cấp thiết của tài

Cùng với sự phát triển kinh tế xã hội, nhu cầu xây dựng công trình sản xuất, cao ốc văn phòng, chung cư, ..., ngày càng cao, song các Chủ đầu tư lại không am hiểu về xây dựng để khâu lập dự án quản lý quá trình thực hiện. Thực tế đòi hỏi các Chủ đầu tư phải thuê tư vấn quản lý dự án chuyên nghiệp.

Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố phát triển kinh tế nhanh chóng, nhu cầu thuê tư vấn quản lý dự án tại thị trường này rất lớn và dài hạn. Thời gian qua, nhiều công ty tư vấn quản lý dự án đã ra đời nhằm đáp ứng nhu cầu đó. Thực tế hiện tại tư vấn quản lý dự án của các công ty còn thiếu chuyên nghiệp là hậu quả là dự án không tốt về chất lượng và kinh phí của Chủ đầu tư, đôi khi còn gây tai tiếng, hậu quả xấu cho xã hội nói chung và ngành xây dựng nói riêng.

Trước những thách thức nêu trên, cần phải có một đội ngũ chuyên nghiệp tư vấn quản lý dự án mang lại và góp phần đáp ứng yêu cầu của thị trường, tác giả đã chọn đề tài làm luận văn thạc sĩ *“Nâng cao hiệu quả quản lý dự án tư vấn xây dựng của các công ty tư vấn xây dựng trên địa bàn Tp.HCM”*.

### 2. Mục đích của tài

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn xây dựng. Trên cơ sở đó, tập trung xác định rõ các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn.

- Đánh giá thực trạng hoạt động quản lý dự án của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.Hồ Chí Minh dựa trên các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dự án để hình thành trong phần lý luận.

- Đề xuất các giải pháp và các kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.Hồ Chí Minh.

### 3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

**3.1. Đối tượng nghiên cứu:** Hiệu quả quản lý dự án các công ty tư vấn xây dựng.

**3.2. Phạm vi nghiên cứu:** Các công ty t.v.n xây dựng hạ tầng QLDA cho các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp trên địa bàn Tp.H Chí Minh.

### **3.4 Phương pháp nghiên cứu**

Lưu ý về sử dụng phương pháp nghiên cứu khoa học đang có sẵn để phân tích các phương pháp lịch sử, thống kê, mô tả, phân tích, so sánh, định tính, định lượng có kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính, định lượng trong nghiên cứu lý luận và thực tiễn trong đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp.

### **4. Kết quả nghiên cứu**

- Về mặt lý luận: Lưu ý về thực hiện vai trò chủ yếu của mình trong việc tiếp cận, hệ thống hóa, góp phần làm rõ thêm về nội dung quản lý dự án của các công ty t.v.n. Trong đó chú trọng làm rõ tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dự án của các công ty t.v.n.

- Về mặt nghiên cứu thực tiễn: Qua phân tích thực trạng hạ tầng quản lý dự án của các công ty t.v.n trên địa bàn Tp.H Chí Minh, lưu ý về chỉ ra các nhược điểm và những mặt còn hạn chế của công tác quản lý dự án các công ty t.v.n. Trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp và kiến nghị giúp nâng cao hiệu quả quản lý dự án và xây dựng của các công ty t.v.n.

- Về mặt ứng dụng thực tiễn: Kết quả nghiên cứu của lưu ý về có thể làm tài liệu tham khảo cho các công ty t.v.n trong việc ứng dụng nâng cao hiệu quả hạ tầng quản lý dự án và xây dựng trên địa bàn Tp.HCM.

### **5. Kết luận và kiến nghị**

Lưu ý về gồm 118 trang, trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hiệu quả quản lý dự án và xây dựng của các công ty t.v.n trên địa bàn Tp. H chí Minh

Chương 2: Thực trạng hiệu quả hạ tầng quản lý dự án của các công ty t.v.n trên địa bàn Tp. H chí Minh

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án và xây dựng của các công ty t.v.n trên địa bàn Tp.HCM



**CÔNG TRÌNH C HOÀN THÀNH T I**  
**TR NG I H C K THU T CÔNG NGH TP. HCM**

Cán b h ng d n khoa h c : **Ti n s TR NG QUANG D NG**

Cán b ch m nh n xét 1 : **Ti n s NGUY NH I QUANG**

Cán b ch m nh n xét 2 : **Ti n s NG NG C I**

Lu n v n Th c s c b o v t i Tr ng i h c K thu t Công ngh  
TP. HCM ngày 18 tháng 04 n m 2012.

Thành ph n H i ng ánh giá Lu n v n Th c s g m:

1. **PHÓ GIÁO S -TI N S H TI N D NG** – Ch t ch H i ng
2. **TI N S NGUY NH I QUANG** – Thành viên H i ng
3. **TI N S NG NG C I** – Thành viên H i ng
4. **TI N S PHAN NG C TRUNG** – Thành viên H i ng
5. **TI N S NGUY N V N TRÃI** – Th ký H i ng

Xác nh n c a Ch t ch H i ng ánh giá Lu n v n sau khi Lu n v n ã c  
s a ch a (n u có).

Ch t ch H i ng ánh giá LV

TP. HCM, ngày 15 tháng 09 n m 2011

## NHI M V LU N V N TH C S

H tên h c viên : Lê D ng Khoa

Gi i tính: Nam

Ngày, tháng, n m sinh: 28/09/1976

N i sinh: C n Th

Chuyên ngành : Qu n tr kinh doanh

MSHV: 1084011014

**I- TÊN TÀI: NÂNG CAO HI U QU QU N LÝ D ÁN U T XÂY  
D NG C A CÁC CÔNG TY T V N TRÊN A BÀN TP.H CHÍ MINH**

### II- NHI M V VÀ N I DUNG:

- Nghiên c u c s lý lu n v hi u qu qu n lý d án c a các công ty t v n xây  
d ng. Xác nh các tiêu chí o l ng hi u qu qu n lý d án c a các công ty t v n.

- ánh giá th c tr ng ho t ng qu n lý d án c a các công ty t v n trên a  
bàn Tp.H Chí Minh

- xu t các gi i pháp và các ki n ngh nh m nâng cao hi u qu qu n lý d án  
c a các công ty t v n trên a bàn Tp.H Chí Minh

**III- NGÀY GIAO NHI M V : 15/09/2011**

**IV- NGÀY HOÀN THÀNH NHI M V : 10/03/2012**

**V- CÁN B H NG D N : TI N S TR NG QUANG D NG**

**CÁN B H NG D N**

(H tên và ch ký)

**KHOA QU N LÝ CHUYÊN NGÀNH**

(H tên và ch ký)

## L I CAM OAN

Tôi xin cam oan đây là công trình nghiên c u c a riêng tôi. Các s li u, k t qu nêu trong Lu n v n là trung th c và ch a t ng c ai công b trong b t k công trình nào khác.

Tôi xin cam oan r ng m i s giúp cho vi c th c hi n Lu n v n này ã c c m n và các thông tin trích d n trong Lu n v n ã c ch rõ ngu n g c.

**H c viên th c hi n Lu n v n**

**Lê D ng Khoa**

## L I C Á M N

Xin chân thành cảm ơn Th y Cô khoa Qu n tr Kinh Doanh, Phòng Qu n lý Khoa h c- ào t o sau i h c c a tr ng i h c K Thu t Công Ngh Tp.HCM ã t n tình gi ng d y, truy n t nhi u ki n th c quý báu cho khóa cao h c 10SQT.

Xin chân thành cảm ơn Th y Ti n s Tr ng Quang D ng ã t n tình h ng d n em hoàn thành lu n v n này.

Xin chân thành cảm ơn các ng nghi p t i các S Xây D ng Tp.HCM, Long An, Bình D ng, ng Nai; Công ty Ki m nh Xây d ng Sài Gòn, Công ty C ph n t v n ki n trúc Xây d ng Sài Gòn, Công ty Apave Vi t Nam& ông Nam Á, Công ty Meinhart, Công ty C ph n T v n T ng h p ã giúp các tài li u tham kh o quý báu hoàn thành lu n v n này.

**Lê D ng Khoa**

# CHƯƠNG 1. C S LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ QUẢN LÝ ĐÁNH GIÁ UT XÂY DỰNG CÁC CÔNG TY TƯ VẤN

## 1.1 Tổng quan về hoạt động quản lý dự án của các công ty tư vấn

### 1.1.1 Dự án và xây dựng

#### 1.1.1.1 Định nghĩa và dự án xây dựng

Thuật ngữ dự án xây dựng có nhiều nghĩa khác nhau. Tùy theo mục đích mà nhận định khác nhau về khía cạnh nào đó.

– Dự án xây dựng công trình là tập hợp các xuất phát có liên quan đến việc xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo 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 xây dựng công trình bao gồm phần thuyết minh và phần thi công (Luật xây dựng -2003).

– Dự án là sản phẩm thị trường tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Một dự án có hình thành khi một nhóm các nhà tài trợ (tư nhân, công ty, chính phủ) có một sản phẩm (hoặc dịch vụ), chúng ta sẽ gọi chung là sản phẩm mà sản phẩm này không có sẵn trên thị trường; sản phẩm này cần phải làm ra. Như vậy dự án là tên gọi chung cho một nhóm các hoạt động (tiến trình) vì mục tiêu duy nhất là tạo ra sản phẩm theo mong muốn của các nhà tài trợ (PMBOK® Guide 2000, p.4).

Như vậy, luận văn này tiếp cận định nghĩa dự án xây dựng theo Luật xây dựng 2003.

#### 1.1.1.2 Các đặc điểm của dự án xây dựng

– Một dự án có những đặc điểm và những đặc điểm: Thứ nhất là nó có thể phân nào cho rõ ràng. Tuy nhiên, phải xác định rõ thời gian kết thúc, sao cho tất cả những người tham gia dự án đều nhận được các vị trí cần hoàn thành.

– Một dự án tạo ra một sản phẩm duy nhất: Kết quả là một sản phẩm hữu hình duy nhất: tòa nhà, cây cầu, đường xá,...

– Các đặc điểm khác của dự án là nhân tố quyết định của nguồn lực.

- B ràng buộc bên ngoài các giai đoạn: kinh phí, thời gian,...
- Các hoạt động có đặc tính mang tính chất tuần tự và tính chèn:

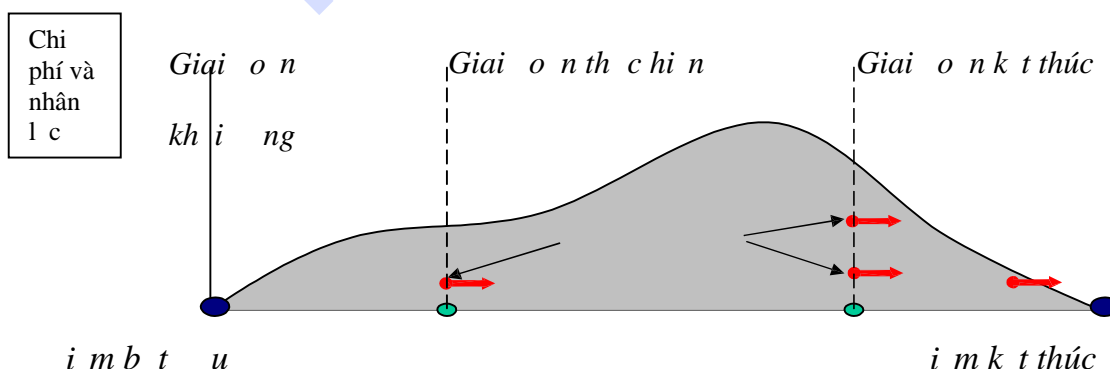
  - Tính chất tuần tự: Dự án luôn luôn có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc. Dự án kết thúc khi các mục tiêu của dự án đã đạt được, hoặc sau một thời gian thực hiện, các mục tiêu của dự án có thể nhận thấy rõ là không thể thực hiện được hoặc không còn cần thiết nữa.
  - S tính chèn: S tính chèn là một quá trình hoàn thiện dần kết quả qua nhiều bước thực hiện để tạo ra sản phẩm ngày càng phù hợp với yêu cầu đã đặt ra cho sản phẩm.

### 1.1.1.3 Phân loại dự án xây dựng:

Có hai cách phân loại dự án xây dựng:

- a) Theo quy mô và tính chất: dự án quản lý quốc gia; theo quy mô và vốn, chia thành nhóm A, B, C (Nghị định 12/2009/NĐ-CP)
- b) Theo nguồn vốn đầu tư:
  - Dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước; Dự án sử dụng vốn tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, vốn tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước;
  - Dự án sử dụng vốn đầu tư phát triển của doanh nghiệp nhà nước;
  - Dự án sử dụng vốn khác: vốn từ nhân hoặc sử dụng hình thức nguốn vốn.

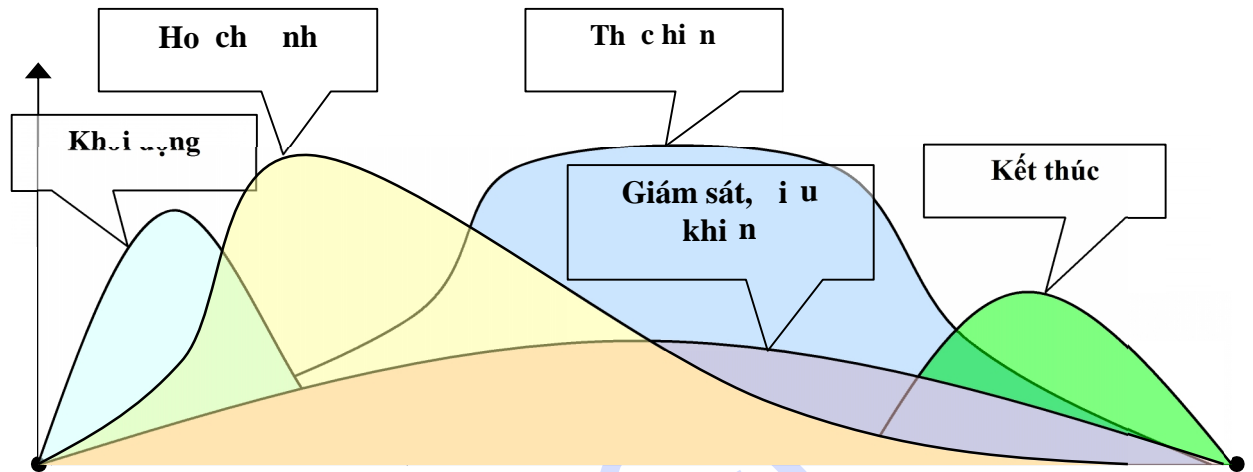
### 1.1.1.4 Chu kỳ sống của dự án



Hình 1.1- Chu kỳ sống của dự án

Một chu kỳ sống của dự án thường được chia thành nhiều giai đoạn, mỗi giai

o n s g m m t s t i n t r i n h c ó m c í c h g i n g n h a u, v d: g i a i o n k h i n g, g i a i o n t h c h i n, g i a i o n k t t h ú c. V i c p h a n c h i a g i a i o n k h o n g p h t h u c v a o n h ó m c á c t i n t r i n h q u n l ý. T r o n g m t g i a i o n, c á c n h ó m t i n t r i n h c n g c ó t h c h n g l e n n h a u :



*Hình 1.2- Các giai đoạn trong m t chu k s n g c a d á n*

M i g i a i o n c á n h d u b n g m t h o c v à i k t q u c h u y n g i a o. M t k t q u c h u y n g i a o l à m t s n p h m ã h o à n t t v à k i m c h n g c, n h b n b á o c á o n g h i e n c u k h t h i, b n t h i t k s n p h m.

### **1.1.2 Ho t n g q u n l ý d á n**

#### **1.1.2.1 n h n g h a q u n l ý d á n**

– Q u n l ý d á n v a l à m t n g h t h u t v a l à m t k h o a h c (N g h t h u t g n c h t v i c á c k h í a c n h g i a c á n h â n v i c á n h â n – c o n g v i c l ã n h o c o n g i. K h o a h c b a o g m s h i u b i t c á c t i n t r i n h, c á c c o n g c v à c á c k t h u t) n h m p h i h p t h i t b, v t t, k i n h p h í t h c h i n d á n t c t c h t l n g, m b o t h i g i a n v à s d n g n g u n k i n h p h í h p l ý n h t.

– Q u n l ý d á n l à n g d n g k i n t h c, k n n g, c o n g c v à k t h u t v à o c á c h o t n g d á n t h a m ã n c á c y ê u c u c a d á n (T h e o P M I<sup>1</sup>, P r o j e c t M a n a g e m e n t B o d y o f K n o w l e d g e (P M B O K ® G u i d e), 2000, p. 6)

– Q u n l ý d á n l à n g à n h k h o a h c n g h i e n c u v v i c l p k h o c h, t c h c v à q u n l ý, g i á m s á t q u á t r i n h p á t t r i n c a d á n n h m m b o c h o d á n

<sup>1</sup> PMI : V i n Q L D A H o a K

hoàn thành ứng thi gian, trong phạm vi ngân sách đã duy trì, mà bỏ chi tiêu, tức là mục tiêu của dự án và các mục đích của nó (Theo Wikipedia)

Kết hợp các nghiên cứu trên, tác giả nghiên cứu quản lý dự án và là một ngành thu thập và là một khoa học nhằm dự đoán kết quả, kế hoạch, công việc và kết quả vào các hoạt động dự án mục đích là phân tích thời gian, vật chất, kinh phí thực hiện dự án để tổ chức thực hiện, mà bỏ thời gian và số lượng nguồn kinh phí hợp lý nhất.

### 1.1.2.2 Quá trình ra đời và phát triển quản lý dự án<sup>2</sup>



[Henri Fayol](#) (1841-1925). [Henry Gantt](#) (1861-1919),

Với cách làm trong ngành khoa học, quản lý dự án phát triển thành ngành dự đoán trong các lĩnh vực khác nhau như xây dựng, kết quả và quản lý phòng. Hoa Kỳ, hai ông trở thành quản lý dự án là Henry Gantt, ông là cha đẻ của kết quả thực tế và kế hoạch và kiểm soát, ông đã chứng minh hiệu quả của dự án và dự đoán của Gantt là một công cụ quản lý dự án, và Henri Fayol ông tìm ra 5 chức năng của quản lý, là cơ sở cho những nguyên tắc cốt lõi liên quan đến quản lý dự án và quản lý chương trình.

Những năm 1950, ảnh hưởng của các nguyên tắc quản lý dự án hiện đại. Quản lý dự án đã trở thành một công nghệ là một ngành khoa học phát triển trong ngành khoa học quản lý.

Năm 1969, Viện Quản lý Dự án (PMI) đã được thành lập phục vụ cho lợi ích của các ngành quản lý dự án. Những tín hiệu của Viện Quản lý Dự án (PMI) là những công việc và kết quả của quản lý dự án được chia sẻ lẫn nhau giữa các ngành nghề và phân biệt trong những dự án trong ngành công nghiệp phần mềm cho thị trường công nghiệp xây dựng.

<sup>2</sup> Theo wikipedia



### 1.1.2.3 Các đặc trưng của quản lý dự án

Sáu đặc trưng bản chất của quản lý dự án:

- Chức năng của quản lý dự án chính là quản lý dự án.
- Khách thể của quản lý dự án liên quan đến phạm vi công việc của dự án.
- Mục đích của dự án là thực hiện mục tiêu của dự án. Bản thân việc quản lý không phải là mục đích mà là cách thực hiện mục đích.
- 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.
- Tính quản lý dự án là một tổ chức tạm thời: Trong thời gian tồn tại dự án, nhà quản lý dự án thường hoạt động tập thể và phòng ban chức năng.
- Quan hệ giữa nhà quản lý dự án và phòng chức năng trong tổ chức: Người đứng đầu dự án và nhóm tham gia quản lý dự án là những người có trách nhiệm phối hợp mọi nguồn lực, mọi người từ các phòng chuyên môn nhằm thực hiện thành công các mục tiêu của dự án.

### 1.1.2.4 Ý nghĩa của quản lý dự án

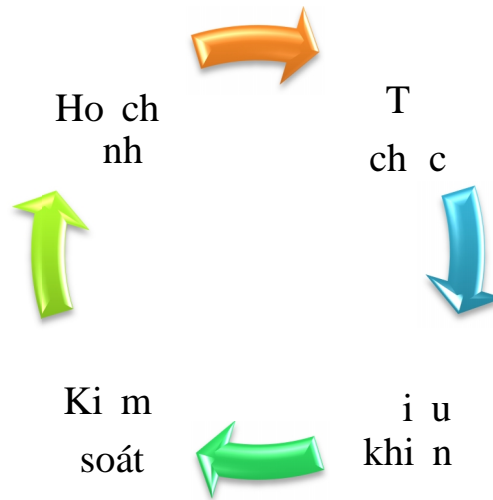
- Thông qua quản lý dự án có thể tránh được những sai sót trong những công trình lớn và phức tạp:** Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, nhu cầu xây dựng các công trình, dự án có quy mô lớn, phức tạp ngày càng nhiều. Thông qua việc áp dụng phương pháp quản lý dự án khoa học hiện đại, giúp việc thực hiện các dự án lớn, phức tạp đạt được mục tiêu và đạt được các cách thu nhập.
- Áp dụng phương pháp quản lý dự án sẽ có thể khẳng định, duy trì và nâng cao hiệu quả của dự án:** Nhà đầu tư luôn có nhu cầu hiệu quả và hiệu suất dự án, những mục tiêu này tạo thành một hệ thống mục tiêu của dự án. Trong đó, một số mục tiêu có thể phân tích định lượng, một số lại là định tính. Khi áp dụng phương pháp quản lý dự án trong quá trình thực hiện dự án mới có thể tiến hành duy trì, phối hợp, khẳng định, giám sát hệ thống mục tiêu một cách có hiệu quả.
- Quản lý dự án thúc đẩy sự trở nên thành nhanh chóng của các nhân tài chuyên ngành:** Mỗi dự án khác nhau đòi hỏi có các nhân tài chuyên ngành khác nhau. Tính chuyên ngành dự án đòi hỏi tính chuyên ngành của nhân tài. Vì thế quản

lý d ẫn thúc y vi c s ẽ đ ể ng, phát tri ển nhân tài, giúp các nhân tài có t ể đ ể ng v ỡ.

### 1.1.2.5 Thách th ử c ủa qu ản lý d ẫn

- **M ục tiêu:** Thách th ử chính c ủa qu ản lý d ẫn là ph ải t ạo c ả t ất c ả các m ục tiêu ra c ả đ ể đ ể án trong i ều ki ện b ề kh ỏi ng ười ch ỉ đ ể ph ải m ục vi công vi c (kh ỏi l ỗi và các yêu c ầu k ể thu ậ t), th ời gian hoàn thành (t ỉ n ệ th ử c ả hi ện) và ngân sách (m ục v ề n ề u t ể) cho phép.
- **Nhân s ố:** M ỗi d ẫn ẫ u có nhu c ầu nhân s ố khác nhau. M ột trong nh ững thách th ử l ớn nh ất xu ất ph ất t ừ b ề nh ất t ể m ột h ể c ả đ ể án là: Nh ững ng ười này t ể ẫ u ẫ n? H ể i ẫ u khi không còn c ả nh ể ẫ n a? N ề u t ể t ể đ ể án ẫ u ng ười th ể i ể ẫ i ngu ồ n l ể c ả nh ể cao th ể i ẫ u này không th ể kh ể thi v ể i t ể ch ể c. N ề u t ể t ể đ ể án ẫ u k ể t ể thúc th ể công ty có th ể ph ải i ể nh ể ch ể h ể at ẫ ng.
- **Ảnh giá:** Các t ể ch ể c th ể ng ph ải c ả tính v ể chi phí và t ỉ n ệ. Nh ững m ỗi d ẫn ẫ u khác nhau, nên nh ững đ ể án có th ể ch ể a ẫ ng gi ể nh ể nh ể u h ể nh ể t ể t ể, v ể th ể th ể t ể khó tiên ẫ o ẫ n nh ể ng gi ể ẫ o ẫ n liên quan s ể p ể t ể i. V ể c ể c ể tính ẫ i h ể i ph ể i đ ể báo t ể ng ẫ i, ẫ y là m ột công vi c khó th ể c ả hi ể nh ể chính xác.
- **L ỗ p ề ngân sách:** Các đ ể án l ể n kéo dài qua nhi ề u chu k ể ngân sách, n ề u các đ ể án này không c ể tài tr ể y ẫ cho m ột chu k ể ngân sách, th ể kh ể nh ể ng đ ể án b ề ch ể m ể tr ể hay ẫ ng l ể i, cho ẫ n khi m ột chu k ể ngân sách m ể i.
- **Th ể m ề quy ẫ n:** S ể t ể ch ể c xác ẫ nh th ể m ề quy ẫ n c ể a các b ề ph ể n, cá nhân trong m ột công ty, chúng th ể ng ẫ i đ ể i n cho nh ể ng ho ẫ t ẫ ng ẫ ng t ể i n hành trong ranh gi ể i công ty. Khi các đ ể án v ể t ể qua ranh gi ể i c ể a t ể ch ể c, th ể không rõ ai có quy ẫ n hành ẫ i v ể i nh ể u quy ẫ t ẫ nh.
- **K ể m ề soát:** Nghi p ề v ể k ể toán thông th ể ng ẫ u làm cho ngân sách ho ẫ t ẫ ng ph ể h ể p ề v ể i chi phí ho ẫ t ẫ ng trên m ột quý hay m ột n ề m. Lúc b ề nh ể báo cáo k ể toán hàng quý cho th ể y m ột đ ể án v ể t ể quá ngân sách c ể a đ ể án th ể có th ể đ ể án này ẫ v ể t ể quá xa t ể m ề k ể m ề soát, không còn i ẫ u ch ể nh ể c.
- **Truy ẫ n ẫ t:** Nh ể ng gi ể ẫ o ẫ n trong truy ẫ n ẫ t là m ột trong nh ể ng nhân t ể c ể l ể i t ể k ể ph ể b ể i n nh ể t trong các đ ể án b ề th ể t ể b ể i. Nh ể ng khi các đ ể án v ể t ể quá nh ể ng ranh gi ể i c ể a t ể ch ể c, th ể ngay c ể v ể c truy ẫ n ẫ t nh ể ng thông tin ẫ n gi ể n nh ể t v ể n ề t ể nh ể u th ể i gian, th ể m ề chí có th ể b ề m ề t ể i.

### 1.1.2.6 Các chức năng của quản lý dự án



Hình 1.3- Các chức năng của quản lý dự án

a) **Hoạch định** là một chức năng chính của quá trình QLDA. Hoạch định là xác định trình tự thực hiện các công việc quản lý nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra trong khoảng thời gian xác định. Nhiệm vụ hoạch định bao gồm:

- Hình thành mục tiêu và ý nghĩa;
- Xác định những hàng chính của quá trình QLDA;
- Kế hoạch và tiến độ; Chọn trình tự thực hiện.

b) **Thực hiện** là quá trình sắp xếp nguồn lực để đạt được các mục tiêu đề ra. Nhiệm vụ thực hiện bao gồm:

- Xác định nhiệm vụ cho người thực hiện
- Xây dựng cơ cấu (cấu trúc) và chuyển giao quyền lực.
- Thu hút con người và phân bổ tài nguyên thực hiện.

c) **Đánh giá** bao gồm những chức năng sau:

- Phân công; Hướng dẫn;
- Kích thích, khuyến khích;
- Chỉ đạo;
- Giao tiếp.

d) **Kiểm soát** là thí nghiệm theo dõi, đo lường, giám sát quá trình thực hiện dự án và điều chỉnh kịp thời những sai lệch so với kế hoạch đề ra (quy mô, kinh phí, thời gian). Chức năng kiểm soát bao gồm:

- Thu thập thông tin, số liệu;
- So sánh và đánh giá so với kế hoạch ban đầu
- Điều chỉnh; Thu thập kinh nghiệm cho dự án tiếp theo.

### 1.1.2.7 Các phương pháp quản lý trong quản lý dự án.

Có nhiều phương pháp quản lý trong quản lý dự án. Dưới đây là một số phương pháp chính:

- **Phân tích hệ thống (hay phân tích mạng):** Phân tích hệ thống là phương pháp trình bày tỉ mỉ hoạt động của toàn bộ dự án thông qua việc sử dụng các sơ đồ mạng. Ví dụ, việc lập kế hoạch dự án.
- **Quản lý theo mục tiêu:** Quản lý theo mục tiêu là phương pháp quản lý tỉ mỉ hành xác định mục tiêu cần đạt và sử dụng các phương pháp để hoàn thành so với mục tiêu.
- **Phương pháp tối ưu hoá chi phí:** Đây là phương pháp sử dụng rút ngắn thời gian thực hiện dự án với chi phí tăng thêm tối thiểu.
- **Phương pháp phân bổ nguồn lực:** Đây là phương pháp điều phối các công việc dự án trên cơ sở nhu cầu nguồn lực cần có trong một thời kỳ sao cho chi phí là tối thiểu nhất, mà vẫn đảm bảo đúng tiến độ hoàn thành dự án.

### 1.1.2.8 Một số điểm khác nhau giữa QLDA và quản lý quá trình sản xuất liên tục của doanh nghiệp.

- **Quản lý rủi ro một cách thường xuyên:** Quản lý dự án thường phải chú ý nhiều hơn đến rủi ro có thể phát sinh cao trong công tác lập kế hoạch, tính chi phí, dự đoán sự thay đổi công nghệ, sự thay đổi cấu trúc.
- **Quản lý sự thay đổi:** Điều kiện quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh thường xuyên của doanh nghiệp, các nhà quản lý thường nhìn vào mục tiêu lâu dài của tổ chức để áp dụng các phương pháp, kỹ năng quản lý phù hợp. Ngược lại, trong quản lý dự án vẫn có các bất quan tâm là quản lý thời gian và quản lý sự thay đổi.
- **Quản lý nhân sự:** Chức năng tổ chức và quản lý quan trọng trong quản lý dự án. Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp sẽ có tác động phân rõ trách nhiệm và quy định trong quản lý dự án, do đó, đảm bảo thực hiện thành công dự án. Ngoài ra, giá trị

quyết định “hướng dẫn” công là gì khác biệt giữa hai lĩnh vực quản lý.

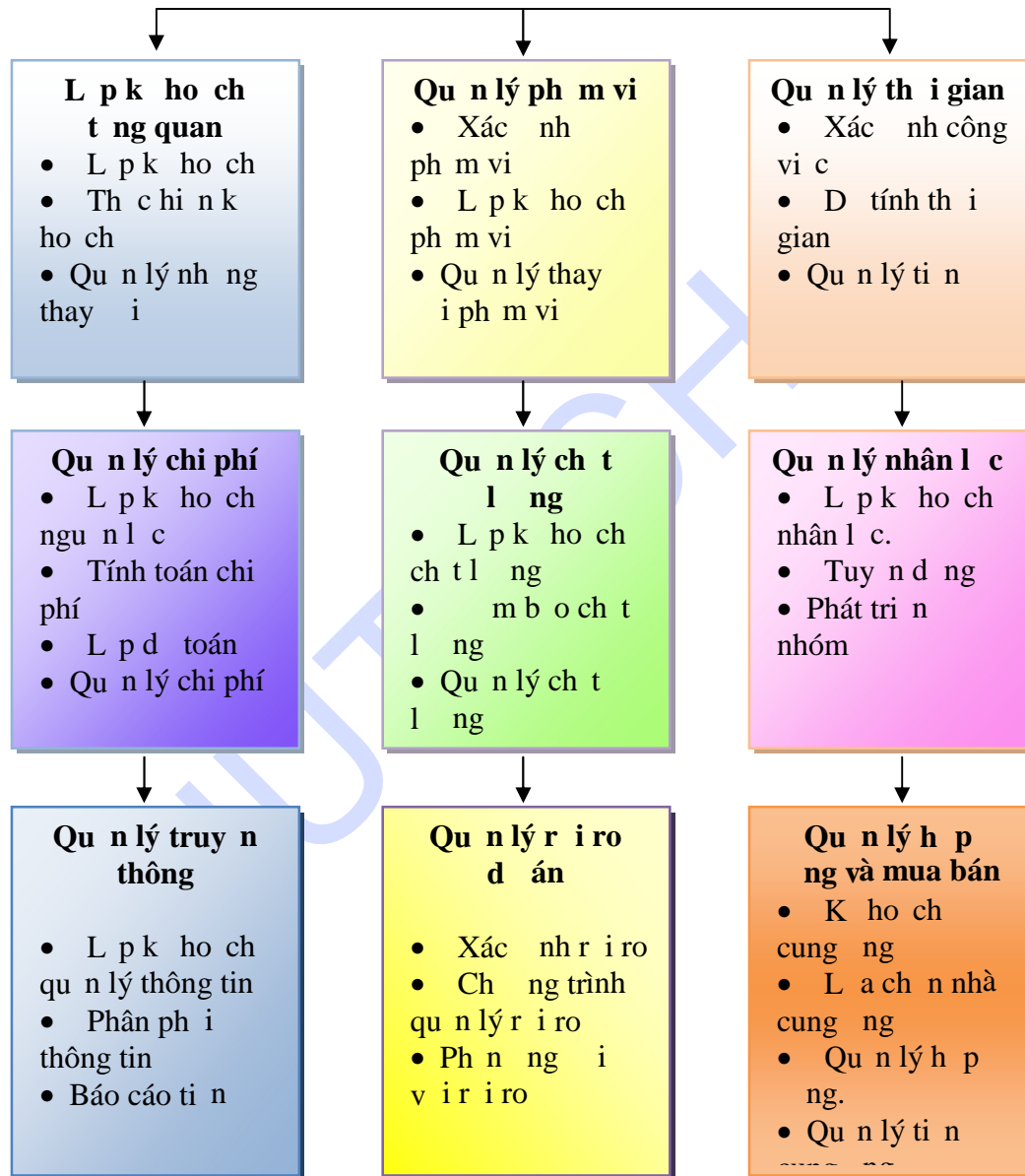
*Bảng 1.1- Những điểm khác nhau chủ yếu giữa quá trình sản xuất liên tục và gián đoạn quản lý dự án.*

Quá trình sản xuất liên tục	Quản lý dự án
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhiệm vụ có tính lặp lại liên tục.</li> <li>Tổ chức đơn giản và ổn định</li> <li>Một khi lập kế hoạch hàng hoá dịch vụ sản xuất trong một thời kỳ (sản xuất hàng loạt)</li> <li>Thời gian tồn tại của công ty là lâu dài.</li> <li>Các sản phẩm thường có sẵn và hữu ích vì vậy ra quyết định.</li> <li>Ít thay đổi khi chu kỳ lập kế hoạch.</li> <li>Trách nhiệm rõ ràng và cụ thể</li> <li>Môi trường làm việc tương đối ổn định.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhiệm vụ tính chất tạm thời, thay đổi</li> <li>Tổ chức đơn giản và linh hoạt</li> <li>Tập trung vào một loại hay một số loại sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ (sản xuất đơn chiếc)</li> <li>Thời gian tồn tại của dự án có giới hạn.</li> <li>Các sản phẩm thường có sẵn và hữu ích trong các dự án.</li> <li>Trách nhiệm cho các quyết định sai lầm.</li> <li>Phân chia trách nhiệm thay đổi theo tiến độ dự án.</li> <li>Môi trường làm việc thay đổi.</li> </ul>

### 1.1.2.9 Nội dung của quản lý dự án

#### A) Nội dung quản lý dự án theo 10 lĩnh vực quản lý

Theo 10 lĩnh vực quản lý, quản lý dự án gồm chín (09) lĩnh vực chính cần xem xét, nghiên cứu (theo Viện nghiên cứu Quản lý Dự án (PMI)) là:



Hình 1.4- Các lĩnh vực quản lý của dự án

(1) **Lập kế hoạch tổng quan:** Lập kế hoạch tổng quan cho dự án là quá trình tổ chức dự án theo một trình tự logic, là việc chi tiết hóa các mục tiêu dự án thành những công việc cụ thể và hoạch định một chuỗi công việc thực hiện các công việc (Thường việc lập kế hoạch dự án, chi tiêu, huy động vốn, phân phối vốn, ngân

l c, k ho ch qu n lý chi phí, qu n lý ti n ) ó nh m m b o các l nh v c qu n lý khác nhau c a d án ã c k t h p m t cách chính xác và y .

L p k ho ch d án là m t trong nh ng công vi c quan tr ng nh t c a công tác qu n lý d án.

Ph ng pháp l p k ho ch d án r t a d ng. Ngoài nh ng ph ng pháp chung c áp d ng l p k ho ch trong nhi u l nh v c thì l nh v c qu n lý d án còn có nh ng ph ng pháp c thù nh ph ng pháp PERT/CPM, ph ng pháp s GANTT, ph ng pháp "phân tách công vi c".

**(2) Qu n lý ph m vi:** Qu n lý ph m vi d án là vi c xác nh, giám sát vi c th c hi n m c ích, m c tiêu c a d án, xác nh công vi c nào thu c v d án và c n ph i th c hi n, công vi c nào ngoài ph m vi c a d án.

**(3) Qu n lý th i gian:** Qu n lý th i gian là vi c l p k ho ch, phân ph i và giám sát ti n th i gian nh m m b o th i h n hoàn thành d án trong ph m vi ngân sách và ngu n l c cho phép. Nó ch rõ m i công vi c kéo dài bao lâu, khi nào b t u, khi nào k t thúc và toàn b d án bao gi s hoàn thành.

Qu n lý th i gian là c s qu n lý và giám sát chi phí c ng nh các ngu n l c khác c n cho công vi c d án.

**(4) Qu n lý chi phí:** Qu n lý chi phí c a d án là quá trình d toán kinh phí, giám sát th c hi n chi phí theo ti n cho t ng công vi c và toàn b d án, là vi c t ch c, phân tách s li u và báo cáo nh ng thông tin v chi phí. Chi phí là tài nguyên c s d ng hay tính tr c t c m t m c tiêu rõ ràng hay trao i cái gì ó. Chi phí th ng c o b ng n v ti n t . Các b c qu n lý chi phí d án:

- L p k ho ch cho ngu n tài nguyên; c l ng chi phí; D toán chi phí; Ki m soát – i u ch nh chi phí

**(5) Qu n lý ch t l ng:** Qu n lý ch t l ng d án là quá trình tri n khai giám sát nh ng tiêu chu n ch t l ng cho vi c th c hi n d án, m b o ch t l ng s n ph m d án ph i áp ng mong mu n c a Ch u t .

Ch t l ng là "m c hài lòng v m t t p h p các c tính (c a s n

ph m/d ch v t o ra t d án) dùng áp ng các yêu c u (t phía t ch c/khách hàng)". Nh ng mong mu n ( c ho c không c nói ra) là ngu n g c c a các yêu c u i v i d án.

Qu n lý ch t l ng bao g m 3 t i n trình qu n lý c b n: ho ch nh ch t l ng, b o m ch t l ng và ki m soát ch t l ng.

- **Ho ch nh ch t l ng** – Xác nh các tiêu chu n ch t l ng nào có liên quan n d án, và làm th nào th a mãn các tiêu chu n này.
- **B o m ch t l ng** – Áp d ng các k ho ch ch t l ng ã ho ch nh b o m cho d án làm h t t c các t i n trình c n thi t ã ho ch nh.
- **Ki m tra ch t l ng** – Giám sát k t qu th c hi n (s n ph m) có b o m các tiêu chu n ch t l ng hay không, xác nh cách h n ch các nguyên nhân gây ra s n ph m kém ch t l ng thay i cách th c hi n, n u c n.

**(6) Qu n lý ngu n nhân l c:** Qu n lý nhân l c là vi c h ng d n, ph i h p nh ng n l c c a m i thành viên tham gia d án vào vi c hoàn thành m c tiêu d án. Nó cho th y vi c s d ng l c l ng lao ng c a d án hi u qu n m c nào.

Các quá trình qu n lý bao g m: L p k ho ch t ch c; Thu nh n nhân viên; Phát tri n Nhóm.

**(7) Qu n lý truy n thông:** Qu n lý truy n thông là quá trình m b o các dòng thông tin thông su t m t cách nhanh nh t và chính xác gi a các thành viên d án v à v i các c p qu n lý khác nhau. Các quá trình qu n lý bao g m:

- L p k ho ch truy n thông: xác nh thông tin và nhu c u giao ti p c a các bên liên quan.
- Phân ph i thông tin: có th dùng thông tin c n thi t úng lúc.
- Báo cáo hi u su t: thu th p và ph bi n thông tin v hi u su t.
- K t thúc hành chính: t o, thu th p, và thông tin h p th c hóa k t thúc d án / giai o n.

**(8) Qu n lý h p ng và ho t ng mua bán:** Qu n lý h p ng và ho t ng mua bán c a d án là quá trình l a ch n, th ng l ng, qu n lý các h p ng và i u hành vi c mua bán nguyên v t li u, trang thi t b , d ch v ... c n thi t cho d



án. Quá trình quản lý này gọi là quy trình: bằng cách nào để án nhân có hàng hoá và dịch vụ cần thiết các tác nhân bên ngoài cung cấp cho dự án, tài nguyên, chất lượng cung như thế nào. Quá trình bao gồm:

- Lập kế hoạch mua sắm dự án: Xác định các gói thầu, giá trị các gói thầu, hình thức lựa chọn nhà thầu, thời gian thực hiện hợp đồng, thời gian thực hiện lựa chọn nhà thầu, nguồn vốn cho các gói thầu.
- Mời thầu: Lập hồ sơ mời thầu, tiến hành gói thầu, nhận báo giá, bắt thầu, chào hàng, hay nhúng xu t.
- Đánh giá các xu t, các hồ sơ thầu. Lựa chọn nhà thầu tối ưu nhất theo bằng tiêu chuẩn đánh giá đã xây dựng.
- Thông báo trúng thầu, đàm phán hợp đồng, ký kết hợp đồng.
- Quản lý việc thực thi hợp đồng, kiểm soát những thay đổi trong hợp đồng, thanh lý hợp đồng.

#### **(9) Quản lý rủi ro**

Rủi ro dự án là tình huống những yếu tố ngẫu nhiên (bất trắc) có thể có làm bằng xác suất không thể đo lường được trước, là những bất trắc gây nên các mất mát thiệt hại.

Quản lý rủi ro dự án là việc nhận diện, đo lường mức độ rủi ro, trên cơ sở đó lựa chọn, chỉ đạo triển khai và quản lý các sự kiện tiềm ẩn trên cơ sở kết quả báo trước các sự kiện xảy ra chứ không là sự phỏng đoán, nhằm khắc phục các rủi ro trong suốt vòng đời dự án.

Quản lý rủi ro là một quá trình bao gồm nhiều nội dung, từ việc xác định rủi ro, phân tích đánh giá rủi ro và đưa ra những giải pháp giảm thiểu rủi ro: Xác định rủi ro; Xác định mức độ ảnh hưởng của rủi ro; Phân tích và đánh giá mức độ rủi ro.

#### **B) Quản lý theo chu kỳ của dự án.**

Thông qua chu kỳ dự án có thể nhận thấy một số điểm:

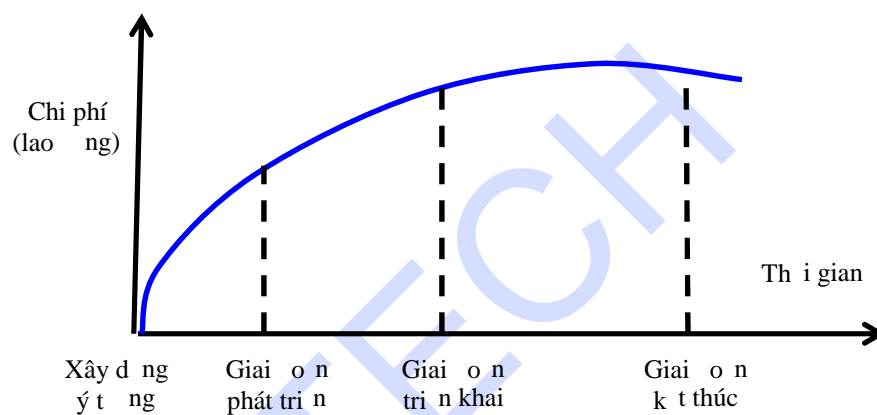
Thứ nhất, mức chi phí và yêu cầu nhân lực thường là thấp khi bắt đầu dự án, tăng cao hơn vào thời kỳ phát triển, những giảm nhanh chóng khi dự án bước vào

giai đoạn kết thúc.

Thứ hai, xác suất hoàn thành dự án thành công thấp nhất và do đó rủi ro là cao nhất khi bắt đầu thực hiện dự án. Xác suất thành công sẽ cao hơn khi dự án bước qua các pha sau.

Thứ ba, khi ngân hàng chấp thuận tính cụ thể cùng các sản phẩm dự án và do đó thì chi phí là cao nhất vào thời kỳ bắt đầu và giảm dần khi dự án tiếp tục trong các pha sau.

Chu kỳ cam kết dự án xây dựng thông thường chia thành 4 giai đoạn:



Hình 1.5- Thời các giai đoạn của chu kỳ dự án

### (1) Giai đoạn xây dựng ý tưởng

Xây dựng ý tưởng dự án là việc xác định các tranh toàn cục về mục tiêu, kết quả cụ thể và phương pháp thực hiện kết quả. Xây dựng ý tưởng dự án bắt đầu ngay khi nhận được lệnh làm dự án; do đó, quản lý dự án cần ngay từ khi dự án bắt đầu hình thành. Tập hợp số liệu, xác định nhu cầu, đánh giá rủi ro, và tính toán lợi ích cần thiết. Phát triển ý tưởng dự án không cần thiết phải hình thành hóa tất cả các chi tiêu như nó phải diễn ra, cần diễn ra trên cơ sở thực tế.

### (2) Giai đoạn phát triển

Giai đoạn phát triển là giai đoạn chi tiết xem dự án cần thực hiện như thế nào mà nội dung chủ yếu của nó tập trung vào công tác thiết kế và lập kế hoạch.

Đây là giai đoạn chia ngân hàng công việc phức tạp nhất của cam kết dự án. Nội dung của giai đoạn này bao gồm những công việc như:

- Thành lập nhóm dự án, xác định cấu trúc tổ chức dự án.
- Lập kế hoạch: thời gian, tài chính, ngân sách, nguồn lực cần thiết
- Thiết kế sản phẩm và quy trình sản xuất.
- Lập kế hoạch chi phí và dự báo dòng tiền thu.
- Xin phê chuẩn thực hiện.

Kết thúc giai đoạn này tiến trình thực hiện dự án có thể bắt đầu. Thành công của dự án phụ thuộc khá lớn vào chất lượng và sự chu đáo kỹ lưỡng của các kế hoạch trong giai đoạn này.

### (3) Giai đoạn thực hiện

Giai đoạn thực hiện là giai đoạn quản lý dự án bao gồm các công việc cần thực hiện như: xây dựng nhà xưởng và công trình, lựa chọn công nhân, mua sắm thiết bị và lắp đặt... Đây là giai đoạn chi phí nhiều nhất và cần nhiều nhất. Kết thúc giai đoạn này là các hạng mục dự án được thực hiện.

### (4) Giai đoạn kết thúc

Trong giai đoạn kết thúc của chu kỳ quản lý dự án, cần thực hiện những công việc còn lại như: hoàn thành sản phẩm, bàn giao công trình và những tài liệu liên quan, đánh giá dự án, giải phóng nguồn lực... Một số công việc cần thực hiện kết thúc dự án là:

- Hoàn thiện và chốt giá trị liên quan dự án.
- Kiểm tra tài chính, hồ sơ dự án, tiến hành bàn giao và báo cáo.
- Thanh tra quy toán tài chính.
- Bàn giao dự án, lý do ký của khách hàng về việc hoàn thành.
- Bố trí lại lao động, việc làm cho những người tham gia dự án.

#### 1.1.2.10 Quản lý nhân lực và hành vi của quản lý dự án

##### Quản lý nhân lực:

Trong dự án, quy định hành vi và trách nhiệm của các thành viên trung vào một cá nhân hay một nhóm để đạt được mục tiêu cho phép nhà quản lý:

- (1) Thích ứng với khách hàng và môi trường.

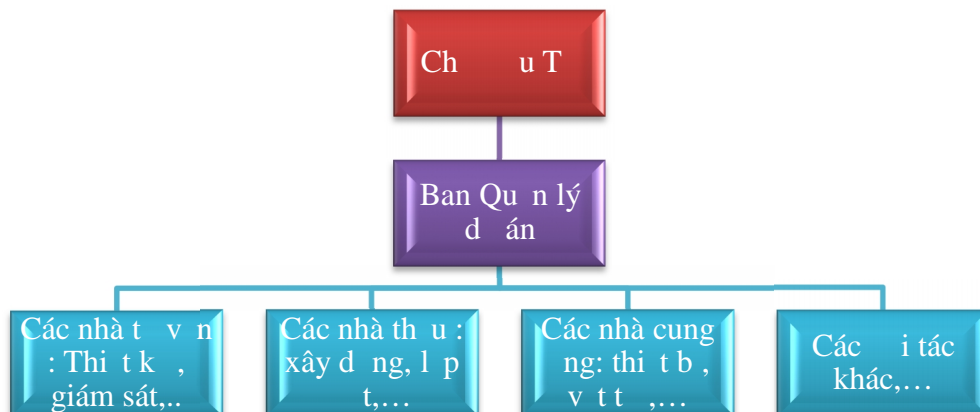
- (2) Có thể nh n d ng và i u ch nh các v n t u.
- (3) a ra các quy t nh úng lúc gi a các m c tiêu mâu thu n c a d án.
- (4) m b o các nhà qu n lý ch u trách nhi m m t cách riêng l , không t i u hóa m c tiêu c a b ph n mình mà gây t n h i n các b ph n khác. Qu n lý d án còn có th giúp cho m t s t ch c t u th do nh h ng rõ h n v k t qu , h p tác t t gi a các phòng ban và ý th c lao ng c a nhân viên cao h n.

### **H n ch :**

- (1) T ng kh n ng vi ph m các quy nh, chính sách c a t ch c do m c t ch cao c a các nhà qu n tr d án.
- (2) i v i m t s công ty, khi qu n lý d án thì chi phí cao h n, qu n lý khó kh n h n và s d ng con ng i tr nên kém hi u qu h n.
- (3) N y sinh m t s hi u ng ph . D án c ng có th là lý do không chính áng các thành viên nhóm d án yêu c u c i x c bi t so v i các quy nh thông th ng.
- (4) Qu n lý d án có th làm n y sinh mâu thu n, các nhà qu n lý d án th ng thi u quy n h n so v i trách nhi m. Do v y qu n lý d án ph thu c vào thi n chí c a các nhà qu n lý c p cao trong vi c i u ph i các ngu n l c.

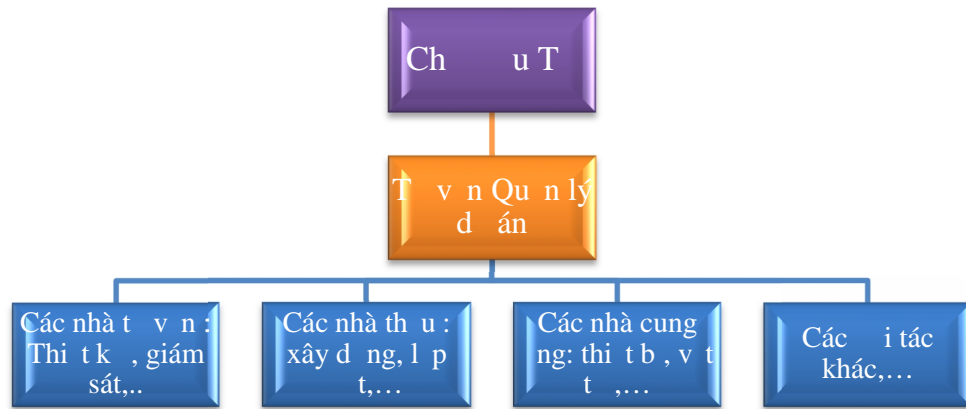
#### **1.1.2.11 Các hình th c qu n lý d án**

- (1) Ch u t tr c ti p qu n lý d án: Ch u t tr c ti p qu n lý d án thì ch u t thành l p Ban Qu n lý d án giúp Ch u t làm u m i qu n lý d án.



*Hình 1.6-S hình th c Ch u t tr c ti p QLDA*

(2) Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án. Trách nhiệm, quy định của tổ chức tư vấn quản lý dự án sẽ thể hiện theo hợp đồng thuê tư vấn giữa hai bên



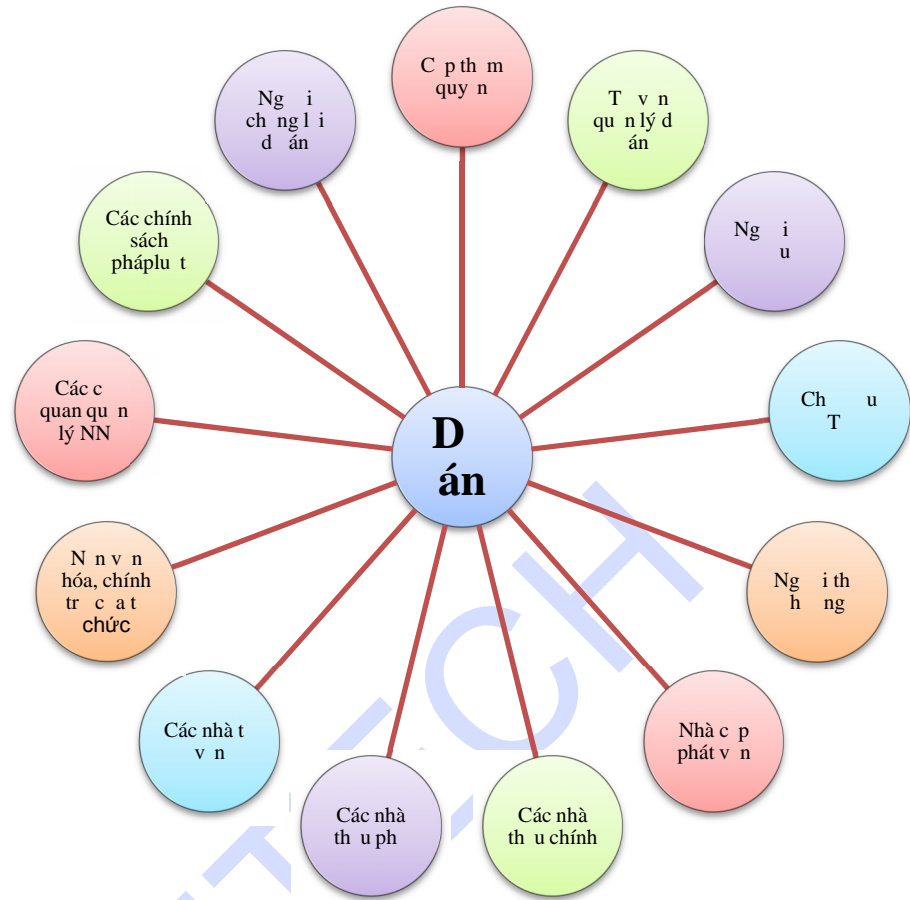
Hình 1.7-S Hình thức Chủ đầu tư thuê QLDA

#### 1.1.2.12 Phân bổ trách nhiệm QLDA của Chủ đầu tư và QLDA của công ty tư vấn

Bảng 1.2 - Phân bổ trách nhiệm QLDA của Chủ đầu tư và QLDA của công ty tư vấn

TT	Quản lý dự án của Chủ đầu tư	Tư vấn quản lý dự án
1	Chủ đầu tư quy định hình thức và nhiệm vụ của QLDA.	Nội dung quy định hình thức và nhiệm vụ của QLDA.
2	Thực hiện các công tác quản lý dự án theo quy định của pháp luật	Thực hiện các công tác QLDA theo nội dung hợp đồng ký kết với Chủ đầu tư.
3	Chủ đầu tư chịu trách nhiệm trước pháp luật theo các quy định về QLDA.	Chủ đầu tư chịu trách nhiệm trước pháp luật theo các nội dung đã ký hợp đồng.
4	Giám đốc Ban có thể là người đi ký hợp đồng và là chủ tài khoản của dự án.	Không người đi ký hợp đồng, không là chủ tài khoản tín dụng của dự án.
5	Ra quyết định về việc bổ nhiệm các vị trí liên quan đến dự án.	Tham mưu cho Chủ đầu tư ra quyết định về các vị trí liên quan đến dự án.
6	Là người đi ký hợp đồng pháp luật khi làm việc với các cơ quan chính quyền, các dịch vụ.	Chủ đầu tư là người đi ký hợp đồng pháp luật khi làm việc với các cơ quan chính quyền, các dịch vụ.
7	Lưu ý chuyên gia theo chỉ phí Ban quản lý dự án trong dự toán của dự án.	Lưu ý chuyên gia theo ngân sách hoặc khoản lương của công ty tư vấn

### 1.1.3 Các bên bên liên quan của dự án



Hình 1.8- Các bên bên liên quan của dự án

#### 1.1.3.1 C p th m quy n

C p th m quy n là t ch c hay là ng i quy t nh phê duy t u t d án và phê duy t quy t toán v n hoàn thành c a d án.

#### 1.1.3.2 Ng i u d án

M t ng i u d án th ng là i di n c a gi i qu n tr c p cao có quan tâm n cá nhân c a d án. Trong nhi u tr ng h p, ây là m t cá nhân có quy n l i r t cao i v i d án. Nh ng ng i u có th giúp k t n i các m i quan h ho c nh h ng c a h có th gi i quy t các v n khó kh n, ho c là có th t o thu n l i cho nh ng ý ki n tán thành ho c các quy t nh s ng còn c a d án, ho c là giúp kh c ph c các tr ng i v t ch c và chính tr .

#### 1.1.3.3 Ch u T

Ch u t xây d ng công trình là ng i s h u v n ho c là ng i c giao

quản lý và sử dụng vốn để xây dựng công trình, là người ký hợp đồng và tham gia dự án.

#### **1.1.3.4 Người thẩm định dự án**

Người thẩm định dự án là nhân viên quản lý, sử dụng công trình. Thông thường, người thẩm định dự án là Chủ đầu tư, trong một số trường hợp đặc biệt, Người thẩm định dự án có thể là nhân viên khác Chủ đầu tư.

#### **1.1.3.5 Nhà cấp phát vốn**

Nhà tài trợ vốn chính là nhà cấp phát vốn cho dự án. Họ có thể là kho bạc Nhà nước (trong trường hợp là nguồn vốn Ngân sách quốc gia), hoặc là các Ngân hàng thương mại hoặc là các tổ chức tài chính trong trường hợp là vay vốn.

#### **1.1.3.6 Nhà tư vấn quản lý dự án**

##### **a. Giám đốc công ty tư vấn**

Giám đốc dự án không phải báo cáo cho giám đốc công ty của họ, vì vậy này là do trách nhiệm của giám đốc dự án. Nhiệm vụ, ngoài việc các trường hợp đặc biệt hay sự cố dự án. Tuy nhiên giám đốc công ty tư vấn vẫn cần xem là một bên liên quan của dự án. Giám đốc công ty tư vấn có thể giúp kiểm tra các mối quan hệ hoặc những hạn chế của họ có thể gây ra quy trình các vấn đề khó khăn, hoặc các tình huống vượt quá tầm nhìn của giám đốc dự án.

##### **b. Trưởng bộ phận giám đốc quản lý dự án**

Cho dù trưởng bộ phận không tham gia trực tiếp vào dự án, nhưng họ vẫn cần xem là có quyền lợi và là một bên liên quan đến dự án. Do đó tổ chức dự án hay giám đốc dự án phải có trách nhiệm thông báo ý kiến cho trưởng bộ phận lúc.

##### **c. Giám đốc tư vấn quản lý dự án**

Giám đốc dự án là chức danh do người đi đầu có thể quy định của nhân viên tư vấn bổ nhiệm. Về mặt tổ chức, giám đốc dự án là trung tâm của dự án, là cầu nối và mối liên hệ hài hòa các bên có liên quan đến dự án và có vị trí trung tâm của bên dự án. Về mặt quan hệ hợp tác: Giám đốc dự án là người đi đầu của nhân viên tư vấn quản lý dự án, là người tham gia hợp pháp thể hiện quyền quản lý hợp tác.

V góc i u hành: Giám c d án là ng i i u hành bên trong và bên ngoài

- Bên trong: Giám c d án ng i có th m quy n cao nh t c a d án, là ng i v ch ra các k ho ch, ph ng án, ch u trách nhi m d n d t i ng th c hi n d án có hi u qu cao cu i cùng t c m c tiêu ã nh.
- Bên ngoài: Trong quá trình th c hi n d án, nh ng thông tin trên nhi u ph ng di n n t nhà cung c p, khách hàng, các c quan qu n lý, qu n chúng xã h i,...T t c các thông tin này, c n c giám c d án x lý m t cách h p lý, bi t cách phân tích và t ng h p cu i cùng ra quy t nh gi i quy t m t cách có hi u qu .

#### **d. Thành viên c a i ng qu n lý d án**

i ng qu n lý d án không ph i là s k t h p gi n n, máy móc c a nhi u ng i mà nó có s khác bi t v b n ch t so v i qu n th . M t i ng qu n lý d án mang ý ngh a ích th c ph i là m t t p th có cùng m c tiêu là s thành công c a d án. Các thành viên trong i ng d án ph i có nh h ng l n nhau, d a vào nhau t n t i và phát tri n, ng th i có th ph i h p công vi c nh p nhàn v i nhau nh m theo u i m c tiêu chung và t c thành công c a toàn t p th .

#### **e. Các nhóm h tr trong n i b công ty**

Các nhóm khác trong n i b công ty ch ng h n nh pháp ch , k toán, k ho ch,...th ng óng m t vai trò khuy n khích h n là tr c ti p, tùy thu c vào nhu c u c th c a d án. S óng góp c a h vào d án b t k l n hay nh s phong phú và hi u qu n u h tham gia v i m t vai trò mà h ang có và h th y tho i mái v i vai trò này.

#### **1.1.3.7 Các nhà th u chính xây d ng**

Các nhà th u chính là các nhà th u ký h p ng tr c ti p v i Ch u T th c hi n xây d ng m t ph n hay toàn b các công vi c c a d án theo h p ng.

#### **1.1.3.8 Các nhà th u t v n**

Các nhà th u t v n là các nhà th u ký h p ng tr c ti p v i Ch u T th c hi n công tác t v n m t ph n hay toàn b các công vi c c a d án theo h p



ngã ký. Các nhà thu thuế vốn có thể là Nhà thu thuế vốn quản lý dự án, thuế vốn giám sát, thuế vốn thi công, thuế vốn khảo sát,...

### **1.1.3.9 Nhà thuế ph**

Nhà thuế ph là nhà thuế ký kết hợp đồng với Nhà thuế chính thức hiện mặt phân công vì các của Nhà thuế đã ký kết hợp đồng với Chủ đầu tư. Nhà thuế ph này có thể là Nhà thuế do Chủ đầu tư chọn (trong trường hợp có thể thu được trong hợp đồng với Nhà thuế chính hoặc Nhà thuế thuế vốn).

### **1.1.3.10 Nh nghề nghiệp i chi phí dự án**

Nh nghề nghiệp i chi phí dự án là nghề nghiệp không nghề cho thể hiện dự án, cho mục tiêu và sự thành công của dự án. Nh nghề nghiệp i chi phí dự án có thể xuất phát từ phạm vi quy định, Chủ đầu tư. Nguyên nhân vì chi phí dự án của xuất phát từ cân bằng lợi ích, hoặc vì mặt sự tranh quyền lợi của bên có trách nhiệm khi bắt đầu triển khai dự án hoặc phát sinh khi dự án triển khai.

### **1.1.3.11 Các chính sách và thể chế của thể chế và các chính sách pháp luật**

Các chính sách pháp luật của quốc gia và các chính sách thể chế của thể chế quản lý dự án có tác động trực tiếp đến dự án. Các chính sách thể chế của thể chế có thể là: quy trình quản lý chi tiêu, nội quy của quan, ...

Nhà quản lý dự án cần tuân theo chính sách và thể chế của thể chế. Đó là một trong các khía cạnh của các nhà quản lý cấp cao của thể chế. Nhà quản lý dự án không nên xem xét các chính sách vì các lý do thu nhập cá nhân. Thông thường lý do duy nhất mà họ hành động vì lợi ích cá nhân là họ có thể bào chữa cho việc xem xét các quy tắc đó là khi không theo chúng sẽ có lợi cho dự án.

### **1.1.3.12 Các quan quản lý Nhà nước**

Các quan quản lý Nhà nước như các Sở ban ngành, không là các bên có quyền lợi trực tiếp của dự án, họ không quan tâm nhiều đến việc dự án có thành công hay không. Mục tiêu quy định của họ là nhận thông tin báo cáo và có các cuộc kiểm tra nhằm kiểm soát dự án tuân thủ theo các quy định của luật pháp.

### **1.1.3.13 Nhân viên hoá chính thể chế**

Vì mặt nhà quản lý dự án không hiểu rõ hoặc xem xét tác động của nhân viên

hóa học môi trường chính thức bắt đầu lên kế hoạch, thì khó có thể làm được thành công cho đến khi tìm được cách thu lợi nhuận và bền vững.

## 1.2 Hiểu và quản lý dự án của các công ty Việt Nam

### 1.2.1 Các nghiên cứu đã có

#### 1.2.1.1 Mô hình Nhà QLDA thành công của Gary R.HERRKENS

Gary R.HERRKENS trong quyển “Quản lý dự án - Nhà xuất bản thống kê - 2004” đã nghiên cứu và thành công của nhà quản lý dự án:

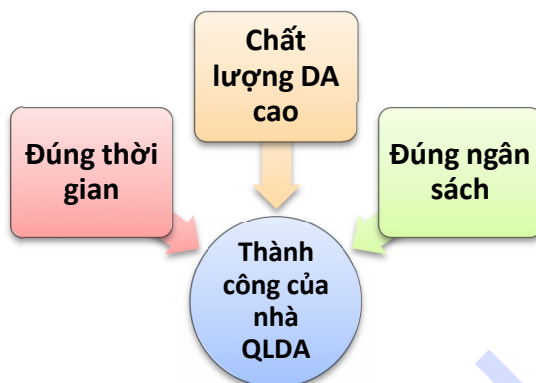


Hình 1.9- Mô hình QLDA thành công của Gary R.HERRKENS

- Đáp ứng các đích của dự án: Thành công thực tế là dung sai zero giữa các đích ban đầu và kết quả dự án.
- Đáp ứng hiệu năng dự án: Hiệu năng của dự án có thể tính bằng các chuẩn sau đây:
  - Mức phân hóa lợi ích cho khách hàng.
  - Các tài nguyên cần áp dụng hiệu quả nhất.
  - Lợi nhuận tăng và phát triển thành viên trong dự án.
  - Mẫu thu nhập của quản lý hiệu quả nhất.
  - Chi phí của các nhân viên dự án.
- Đáp ứng hài lòng của khách hàng: Khách hàng có hài lòng với dịch vụ quản lý dự án do công ty cung cấp.
- Cải tiến tổ chức: Tổ chức có học và rút kinh nghiệm từ các dự án.

### 1.2.1.2 Mô hình nhà QLDA thành công của Nguyễn Văn Dung (MBA)

MBA Nguyễn Văn Dung viết trong cuốn “Quản trị dự án hiệu quả - Nhà xuất bản tài chính-2010” đã có những nhận xét về thành công trong quản trị dự án:

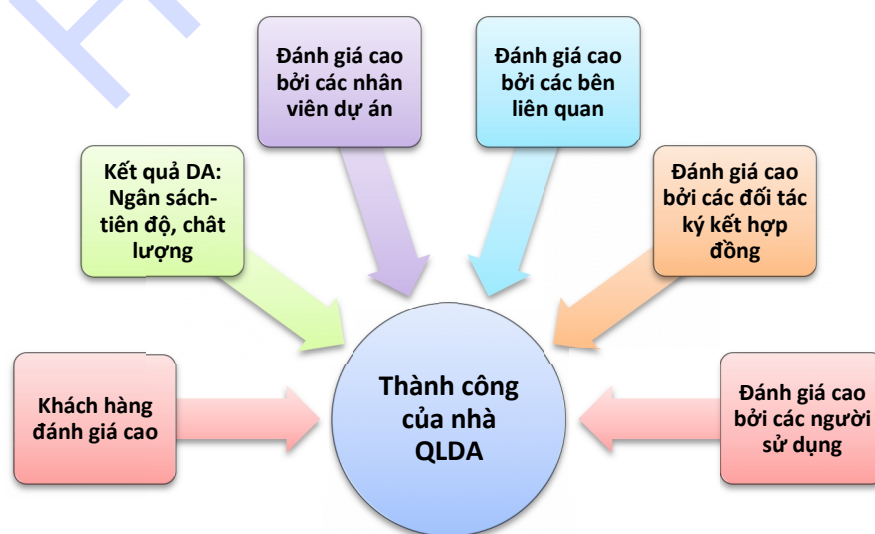


Hình 1.10- Mô hình QLDA thành công của Nguyễn Văn Dung

- a) Đúng thời gian: Dự án thực hiện theo đúng thời gian nằm trong kế hoạch.
- b) Đúng ngân sách: Dự án áp dụng những tính toán báo và chi phí.
- c) Chất lượng dự án: Dự án phải chất lượng cao.

### 1.2.1.3 Mô hình dự án thành công của E. Westerveld

E. Westerveld đã phát triển mô hình dự án thành công (Project excellent model) trên cơ sở Quản lý chất lượng Châu Âu: đã nêu 6 tiêu chuẩn đánh giá thành công của nhà quản trị dự án (International Journal of Project Management 21 (2003) 411–418)



Hình 1.11- Mô hình QLDA thành công của E. Westerveld

*B ngl.3- Tiêu chu n ánh giá thành công c a nhà qu n tr d án*

TT	Y u t	Gi i thích
1	K t qu d án: Ngân sách, ti n , ch t l ng	Tam giác vàng ban u c a m c tiêu d án. H u nh t t c các d án s có l ch trình c th , ngân sách và tiêu chu n ch t l ng
2	ánh giá cao b i khách hàng	Khách hàng kh i t o d án hoàn thành m t nhu c u c th . Nh ng khía c nh và các giá tr khách hàng ánh giá s thành công c a d án
3	ánh giá cao b i các nhân viên d án	Các nhân viên c a d án s c quan tâm t m c tiêu cá nhân c a h c ng nh m t b u không khí làm vi c t t
4	ánh giá cao b i các ng i s d ng	Ng i s d ng c quan tâm i v i các ý ki n t ng th c a h trong d án và ch c n ng c a s n ph m cu i cùng
5	ánh giá cao b i các i tác ký k t h p ng	Các i tác ký k t c g ng t o ra l i nhu n d án. H c ng quan tâm n vi c nh n c n t hàng m i và kh n ng c i thi n t ch c
6	ánh giá cao b i các bên liên quan	Các bên không tr c ti p tham gia vào d án nh ng có m t nh h ng l n. Ví d các nhóm môi tr ng, công dân và các c quan chính ph .

### **1.2.2 nh ngh a v hi u qu qu n lý d án c a các công ty t v n**

– Hi u qu là m t ph m trù kinh t ph n ánh trình s d ng các ngu n l c s n có c a n v th c hi n t t nh t các m c tiêu ra v i m c chi phí th p nh t và

c l ng hóa b ng cách so sánh gi a k t qu u ra và chi phí u vào.

– Trong cu n “ i T i n Kinh T Th Tr ng”, tác gi H V nh ào vì t: “Hi u qu kinh t còn g i là hi u ích kinh t ”, là so sánh gi a chi m d ng và tiêu hao trong ho t ng kinh t (bao g m lao ng v t hóa và lao ng s ng) v i thành qu có ích t c. Nói chung, s n ph m có ích cho xã h i c s n xu t ra cùng m t s l ng, ch t l ng thì l ng lao ng chi m d ng và tiêu hao ít thì hi u qu kinh t s cao, ng c l i là kém.

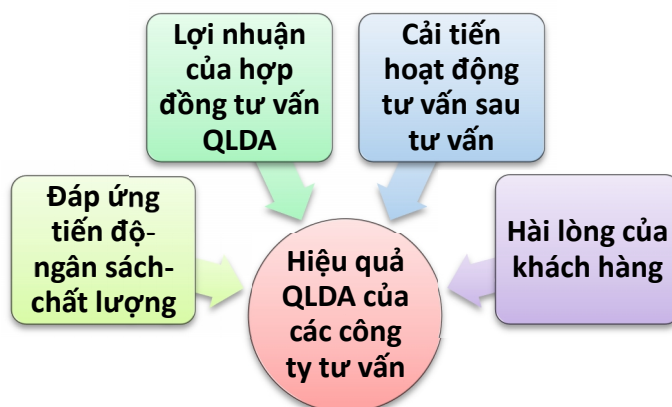
– Các nhà nghiên c u marketing hi n i Kotler và Armstrong nh ngh a d ch v nh sau: “D ch v là b t k hành ng hay l i ích nào m t bên có th cung c p cho bên khác mà v c b n là vô hình và không em l i s s h u nào c ”

– Qu n lý d án c a các công ty t v n là lo i hình kinh doanh d ch v th c hi n m t s ho c toàn b n i dung qu n lý d án theo h p ng ký v i Ch u T .

T s t ng h p các khái ni m trên, tác gi nh n th c nh sau: hi u qu QLDA c a các công ty t v n là m b o l i nhu n c a h p ng t v n QLDA, m b o cho d án hoàn thành úng th i gian trong ph m vi ngân sách ã c duy t, m b o ch t l ng, th a mãn hài lòng c a khách hàng; c i ti n tích c c ho t ng qu n lý d án sau t v n. Ch khi áp ng c nh ng yêu c u này thì ho t ng t v n qu n lý d án c a các công ty t v n m i c coi là có hi u qu .

### 1.2.3 M t s ch tiêu xác nh hi u qu QLDA c a các công ty t v n

T các nghiên c u nêu trên, tác gi xây d ng m t s ch tiêu c b n xác nh hi u qu qu n lý d án c a các công ty t v n nh sau :



Hình 1.12- Mô hình ánh giá hi u qu QLDA c a các công ty t v n

### 1.2.3.1 L i n h u n c a h p n g t v n q u n l ý d á n

L i n h u n c a h p n g t v n QLDA xác nh theo công b nh m c chi phí QLDA và t v n u t xây d ng c a B xây d ng: s 957/Q -BXD ban hành ngày 29/09/2009, ho c quy t nh 10/2005 /Q -BXD ngày 15/04/2005 (theo b ng 1.4):

*B ng 1.4- B NG D TOÁN CHI PHÍ THUÊ T CH C T V N  
TH C H I N M T S CÔNG VI C TRONG Q U N LÝ D Á N*

*(theo quy t nh 10/2005 /Q -BXD ngày 15/04/2005)*

TT	Thành ph n chi phí	Đi n gi i	Thành tí n ( )	C c u t tr ng c a d toán chi phí tr c thu (%)
1	<i>Chi phí nhân công</i>			38÷44
	- Tì n l ng và ph c p l ng, BHXH, công oàn, BHYT b ph n tr c tí p:	Công x n giá .....		
	+ K s A, B ...,K thu t viên A, B ...			
2	<i>Chi phí kh u hao máy, thi t b</i>			10÷15
	- Máy tính, Máy (thi t b ) khác,...			
3	<i>Chi phí v t li u, v n phòng ph m</i>			7÷9
	V n phòng ph m, V t li u khác,...	Kh i l ng x n giá		
4	<i>Chi phí chung</i>	45% x (1+2+3)		20÷25
5	<i>Chi phí khác</i>			4÷7
6	<i>Thu nh p ch u thu tính tr c</i>	6% x (1+2+3+4+5)		6
7	<i>Thu giá tr gia t ng (GTGT)</i>	M c thu su t theo quy nh x (1+2+3+4+5+6)		
	<b>T ng c ng (1 n 7)</b>			

Thu nhập chủ thu tính trực tiếp là khoản lợi nhuận trực thu của doanh nghiệp phải tính trực tiếp trong dự toán xây dựng công trình.

Tỷ lệ nêu trên: Tính lợi nhuận trực thu của hợp đồng vận chuyển lý dự án là  $0,06/1,06 \times 100 = 5,66\%$  giá trị hợp đồng trực thu.

Do đó hoạt động vận chuyển lý dự án chỉ có hiệu quả khi lợi nhuận trực thu hợp đồng vận chuyển QLDĐ 5,66% giá trị hợp đồng trực thu.

### 1.2.3.2 áp dụng ngân sách dự án

Tổng mức đầu tư dự án:

$$G_{da} = G_{XD} + G_{TB} + G_{BT,TC} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K + G_{DP}$$

- $G_{da}$ : tổng mức đầu tư của dự án xây dựng công trình;
- $G_{XD}$ : chi phí xây dựng;
- $G_{TB}$ : chi phí thi công;
- $G_{BT,TC}$ : chi phí bốc dỡ, vận chuyển và tái nhấc;
- $G_{QLDA}$ : chi phí quản lý dự án;
- $G_{TV}$ : chi phí vận chuyển xây dựng;
- $G_K$ : chi phí khác;
- $G_{DP}$ : chi phí dự phòng

$$G_{DP} = (G_{XD} + G_{TB} + G_{BT,TC} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K) \times 10\%$$

Tổng chi phí đầu tư quy toán:

$$V_{qt} = V_{XD} + V_{TB} + V_{BT,TC} + V_{QLDA} + V_{TV} + V_K$$

**Dự án có lợi là áp dụng ngân sách khi:  $G_{da} > V_{qt}$**

### 1.2.3.3 áp dụng tiến độ dự án

$G$  và  $T_r$  là thời gian hoàn thành trực tiếp của dự án

$T_e$  là thời gian hoàn thành dự kiến của dự án

Trong đó  $T_e = (t_o + 4t_m + t_p)/4$

$t_o$ : Thời gian liên quan ch x y ra trong i u ki n c bi t, xác su t kho ng 1%.

$t_m$ : Thời gian th ng g p là thời gian ph bi n x y ra c a ho t ng, v i xác xu t kho ng 90%.

$t_p$ : Thời gian bi quan ch x y ra trong i u ki n c bi t không thu n l i, v i xác su t kho ng 1%.

$C_{t_o, t_m, t_p}$ : Xác nh đ a vào kinh nghi m c a chuyên gia ho c theo s li u th ng kê c a quá kh .

**Do ó đ án c c g i là áp ng ti n khi :**

$$T_r \leq T_e$$

#### 1.2.3.4 áp ng ch t l ng

Ch tiêu này c ti p c n t quy nh v qu n lý ch t l ng công trình theo Ngh nh s 209/2004/N -CP c a Chính Ph v v i c “*Quy n lý ch t l ng công trình xây d ng*” ban hành ngày 16/12/2004; Thông t 16/2008/TT-BXD v v i c “*H ng d n ki m tra, ch ng nh n i u ki n m b o an toàn ch u l c và ch ng nh n s phù h p v ch t l ng công trình xây d ng*” ban hành ngày 11/09/2008;

Theo TT 16/2008/TT-BXD: Ch ng nh n s phù h p v ch t l ng công trình xây d ng c a t v n c l p là v i c ánh giá, xác nh n công trình ho c h ng m c, b ph n công trình xây d ng c thi t k , thi công xây d ng phù h p v i quy chu n, tiêu chu n k thu t và các yêu c u k thu t áp d ng cho công trình.

**Do ó: đ án áp ng ch t l ng ph i t ng th i 3 n i dung:**

- (1) Nh ng công trình xây d ng c a đ án ph i t c c biên b n nghi m thu a vào s d ng c a H i ng nghi m thu theo Ngh nh s 209/2004/N -CP.
- (2) t gi y ch ng nh n s phù h p ch t l ng công trình xây d ng c a t ch c c l p.
- (3) Chi phí s a ch a trong thời gian b o hành s ti n b o m b o hành theo quy nh.



### 1.2.3.5 C i t i n h o t n g t v n q u n l ý d á n s a u t v n

T ch c h c c g i t d á n, k i n t h c ó c ó c i t i n v à n g d n g t o s thành công cho các d á n t n g l a i h a y k h ò n g. D l i u t d á n n à y c ó c t h u t h p l i m t c á c h k h o a h c l à m c s n g d n g c h o t n g l a i? C á c t c h c ó h i u s u t c a o s h c h i c á c t h à n h c ò n g v à t h t b i c a h v à d ù n g k i n t h c h c c c i t i n t l t h à n h c ò n g c a h q u a t h i g i a n. C á c c ò n g c c h í n h c i t i n t c h c l à b o t r i c á c d l i u l c h s v à s d n g r n g r ã i c á c b à i h c ã h c.

#### Đ o ó c h t i e u á n h g i á c i t i n h o t n g t v n q u n l ý d á n s a u t v n:

- (1) Công ty có quy trình t h c h i n t h u t h p, p h â n t í c h, t n g k t v à b o t r i c á c s l i u c a d á n ã t h c h i n.
- (2) Công ty có quy trình c i t i n h o t n g t v n q u n l ý d á n: t h u t h p, p h â n t í c h, k h c p h c, p h ò n g n g a c á c s k h ò n g h à i l ò n g c a k h á c h h à n g v d c h v t v n q u n l ý d á n.

### 1.2.3.6 H à i l ò n g c a k h á c h h à n g

(a) **H à i l ò n g c a k h á c h h à n g:** K h o a h c v s p h á t t r i n v k h á c h h à n g ã c h r a r n g, n g o à i k h á c h h à n g t r u y n t h n g l à k h á c h h à n g b ê n n g o à i (c á c t c h c, c á n h â n), t h i c ò n t n t i k h á c h h à n g n i b. T u y n h i ê n, t r o n g t à i n à y c h g i i h n v i c n g h i ê n c u k h á c h h à n g t r u y n t h n g.

S h à i l ò n g l à m c t r n g t h á i c m g i á c c a m t n g i b t u t v i c s o s á n h k t q u t h u c t s n p h m / d c h v v i n h n g m o n g i c a n g i ó (Kotler, 2001).

S h à i l ò n g l à h à m s c a m o n g i, c m n h n c ù n g v i k h o n g c á c h g i a c m n h n v à m o n g i (Oliver, 1980, d n t h e o K i n g, 2000).

#### b) C h t l n g d c h v

T h e o J o s e p h J u r a n & F r a n k G r y n a “C h t l n g l à s p h ù h p i v i n h u c u”.

T h e o P a r a s u r m a n, Z e i t h a m l a n d B e r r y (1985, 1988) n h n g h a C h t l n g d c h v c x e m n h k h o n g c á c h g i a m o n g i v d c h v v à n h n t h c c a k h á c h h à n g k h i s d n g d c h v.

Chất lượng dịch vụ là nguyên nhân (nguồn gốc) tạo nên sự hài lòng khách hàng. Hiện văn chương có các thống kê giữa các nhà nghiên cứu về các khái niệm, những các nhà nghiên cứu cho rằng giữa chất lượng dịch vụ và hài lòng khách hàng có mối liên hệ với nhau (Cronin and Taylor, 1992; Spreng, 1996; dựa theo Bùi Nguyên Hùng và Võ Khánh Toàn, 2005).

### (c) Các mô hình đo lường hài lòng khách hàng trong dịch vụ

Có nhiều mô hình đo lường hài lòng khách hàng trong dịch vụ :

- Mô hình chuỗi thỏa mãn khách hàng của M (ACSI).
- Mô hình chất lượng dịch vụ SERVQUAL.
- Mô hình SERVPERF (Cronin and Taylor, 1992).
- Mô hình đánh giá và ra quyết định trên cơ sở “tầm quan trọng” và “mức thỏa mãn”.
- Mô hình FSQ and TSQ (Grönroos, 1984).

Một cách đo lường chất lượng dịch vụ được sử dụng rất là mô hình chất lượng dịch vụ SERVQUAL được phát triển bởi Parasuraman et al. Mô hình chất lượng dịch vụ **SERVQUAL** phân tích khái niệm chất lượng dịch vụ thành 05 yếu tố sau:

TT	Các chỉ tiêu	Nội dung
1	Tin cậy (Reliability)	Thể hiện qua khả năng thực hiện dịch vụ phù hợp và đúng thời hạn ngay lần đầu tiên. Nhân viên thực hiện các lịch hẹn một cách chính xác
2	Đáp ứng (Responsiveness)	Thể hiện qua sự mong muốn và sẵn sàng của nhân viên
3	Năng lực phục vụ (assurance)	Thể hiện qua trình độ chuyên môn và cung cách phục vụ
4	Đồng cảm (empathy)	Thể hiện sự quan tâm chăm sóc đến từng cá nhân khách
5	Phẩm giá hữu hình (Tangibles)	Bao gồm những tài sản vật chất, trang thiết bị

Parasuraman et al.(1988) đã xây dựng và kiểm nghiệm thang đo này thành phần của chất lượng dịch vụ, gọi là thang đo SERVQUAL, bao gồm 22 biến.

Thang o này ã c các tác gi ki m nghi m và i u ch nh nhi u l n và k t lu n r ng chúng là thang o phù h p cho m i lo i hình d ch v .

**(d) Giá c :**

Giá c là hình th c bi u hi n ng ti n c a giá tr hàng hóa và d ch v c xác nh đ a trên giá tr s đ ng và c m nh n c a khách hàng v s n ph m, d ch v mà mình s đ ng. Khách hàng không nh t thi t ph i mua s n ph m, d ch v có ch t l ng cao nh t mà h s mua nh ng s n ph m, d ch v em l i cho h s hài lòng nhi u nh t.

Zeithaml and Bitner (2000) cho r ng giá c c a d ch v có th nh h ng r t l n n nh n th c v ch t l ng d ch v , s hài lòng và giá tr (đ n theo Bùi Nguyên Hùng và Võ Khánh Toàn, 2005) và ã c Bùi Nguyên Hùng và Võ Khánh Toàn a thêm vào mô hình nghiê n c u s hài lòng c a khách hàng (ngoài 5 y u t c a thang o ch t l ng d ch v SERVQUAL) trong tài “Ch t l ng d ch v l p t ng h n c t i thành ph H Chí Minh và m t s gi i pháp”.

Trong nhi u nghiê n c u v s hài lòng c a khách hàng tr c ây, tác ng c a y u t giá c ít c chú ý n so v i các tiêu chí khác (Voss et al., 1998). Tuy nhiên, cùng v i s c nh tranh ngày càng m nh m c a th tr ng và các thay i trong nh n nh c a khách hàng v s n ph m, d ch v , các nhà nghiê n c u ã xác nh r ng giá c và s hài lòng khách hàng có m i quan h sâu s c v i nhau (Patterson et al., 1997). Do ó, n u không xét n nhân t này thì vi c nghiê n c u v s hài lòng khách hàng s thi u tính chính xác.

Do ó tác gi s s đ ng mô hình SERVQUAL, có chú ý n y u t giá c o l ng s hài lòng c a khách hàng i v i d ch v t v n qu n lý d án c a các công ty t v n.

#### **1.2.4 Các y u t nh h ng n hi u qu qu n lý d án**

##### **1.2.4.1 Nhóm các y u t khách quan**

###### **– D án u t và thi t k c s :**

Nhi u y u t khó l ng tr c và thi u thông tin trong giai o n u c a d án đ n n quy t nh u t sai (sai m c tiêu, quy mô, ...) ho c thi t k c

sai (không phù hợp với các chỉ tiêu quy hoạch chung của khu vực) nên hàng nghiêm trọng nên xử lý dứt điểm.

– **Chất lượng thi công các công trình theo sau thi công các**

Sai sót trong các công trình thi công, hoặc thi công công nghệ lạc hậu, không đáp ứng các nhu cầu sử dụng, hoặc thi công không phù hợp với các công trình thi công các, thi công không đúng, từng thích nghi các công trình do công nghệ lạc hậu của Công ty tư vấn thi công yếu, không đáp ứng yêu cầu trong thi công hiện tại.

– **Nguồn tài chính của dự án**

Khả năng tài chính hiện nay phụ thuộc do Chủ đầu tư làm theo kế hoạch đầu tư xây dựng dự án hoặc nguồn tài chính bằng “tư” do kinh doanh kinh tế, chênh lệch năm 2008, các ngân hàng nên phân bổ ngân sách hợp lý tín dụng cho vay mặt dư thừa có sẵn cam kết thu xếp xây dựng dự án, dự án không có kinh phí chi trả cho các nhà thầu, dự án phải tìm kiếm, hoặc thực hiện các công trình, kéo dài tiến độ, phát sinh nhiều rủi ro về giá, vướng mắc pháp lý.

– **Sự thay đổi công nghệ, mặt tiêu chuẩn và liên tục của Chủ đầu tư**

Mặt dư thừa quy trình và thi công các mặt cách phù hợp, đôi khi mặt các hiện tượng hiện tại mà Chủ đầu tư đánh giá từ hiện nay phân bổ dự án đầu tư, thì Chủ đầu tư quy trình vì sự thay đổi công nghệ, mặt tiêu chuẩn của dự án, mặt dư thừa “phần khung cơ bản” của dự án và giá. Chênh lệch vì sự thay đổi tiêu chuẩn làm mặt cao cấp và phòng cho thuê sang mặt tiêu chuẩn là khách sạn, hay chung cư sử dụng vì sự chuyển đổi toàn diện dự án. Mặt dư thừa nhà tư vấn quản lý dự án có thể chi trả chi phí thêm cho phần chuyển đổi này, nhưng hiện tại là không đáng kể so với thực tế công việc chuyển đổi hiện tại làm. Mặt khác, trong giai đoạn tạm thời quy trình thay đổi, dự án phải tìm kiếm.

– **Chất lượng pháp lý của Chủ đầu tư và các tác**

Mặt sự tranh chấp, nhà tư vấn quản lý dự án không thể tham gia vào giai đoạn soạn thảo và thẩm định hợp đồng, dự án nên sử dụng pháp lý của Chủ đầu tư và các tác nhân không chính thức, rõ ràng, minh bạch. Khi đó Nhà quản lý dự án sẽ khó khăn trong việc thay mặt Chủ đầu tư quản lý thực hiện pháp lý. Nếu tranh chấp pháp lý tiến tới tòa thì hậu quả dự án sẽ bị ảnh hưởng.

– Nhà thầu xây dựng và các nhà thầu không nên lợi dụng:

Việc xét thi u không công b ng, không rõ ràng trong thi u, và che y thông tin, n ng l c t ch c thi u h n ch , thi u khoa h c và chuyên nghi p đ n n l a ch n nhà thi u xây đ ng và các nhà thi u t v n khác thi u n ng l c th c hi n công vi c c giao, gây ra các sai sót trong công vi c, nh h ng n hi u qu qu n lý d án.

– **M i quan h gi a các bên liên quan d án**

c i m c a ngành xây d ñ g và s n ph m xây d ñ g bu c qu n lý d án và các bên tham gia ph i ph i h p. Ph i t o ra môi tr ñ g h p tác gi a các bên tham gia. S b t ñ g không ph i là t h i và không th ki m ch nó không xu t hi n, v n là ch hóa gi i s b t ñ g ó. N u không hóa gi i s b t ñ g ó, chuy n nh thành ra vi c l n, tác ñ g toàn di n n hi u qu c a qu n lý d án.

– **S** thay **i** chính sách pháp lu t

S thay i v chính sách pháp lu t gây nh h ng không nghiêm tr ng n hi u qu n lý đ án. Ngo i tr các tr ng h p đ án công vì lý do ph i xin c p phép l i ho c xin i u ch nh các ch tiêu quy ho ch, ki n trúc.

#### 1.2.4.2 Nhóm các yếu tố chính quan

– Chính sách tr ỉ ng, thù lao cho t ư qu n lý d ản

Thông tin có 3 hình thức trả lương, thù lao cho người quản lý dự án:

- Công ty trả lương hàng tháng cho các thành viên tđ án.
- Công ty khoán h p ng cho phòng hoc xí nghi p qu n lý t đ án.
- Công ty khoán h p ng cho t qu n lý đ án.

Các hình thức trộm cắp, thù lao nêu trên có cơ sở từ tính toán và khuyến khích. Nhưng nếu như vậy, vì cơ chế theo hình thức (a) hoặc (b) đem lại lợi nhuận thu nhập phần này và hợp lý cho thành viên tổ chức, thì điều này không tích cực cho hiệu quả quản lý tổ chức.

– N ng l c c a giám c d án

Giám đốc là nhân vật trung tâm của đoàn, là chủ trì và chủ tọa

s hài hòa các bên có liên quan n d án và có v trí tr ng tâm c a các bên d án. N ng l c c a giám c d án quy t nh n s thành công c a d án, n hi u qu qu n lý d án. Theo k y u H i ngh Khoa h c tr Bách Khoa l n th 4 (30/6/2003) - Nguy n Duy Long & Th Xuân Lan, “*Các y u t thành công c a d án xây d ng, trang 90-95*”: x p h ng s 1 v nh h ng c a n ng l c giám c d án n thành công c a d án.

– **N ng l c c a các thành viên t qu n lý d án**

Các thành viên trong i ng d án là m u ch t quan tr ng quy t nh s thành công c a d án. H là nhân t tích c c th c hi n m c tiêu c a d án, tham m u cho giám c d án quy t nh các công vi c. Theo k y u H i ngh Khoa h c tr Bách Khoa l n th 4 (30/6/2003) - Nguy n Duy Long & Th Xuân Lan, “*Các y u t thành công c a d án xây d ng, trang 90-95*”: x p h ng s 3 v nh h ng c a n ng l c thành viên t d án n thành công c a d án.

– **Môi tr ng làm vi c c a t d án**

T d án ngoài n ng l c, c n có m c tiêu chung, h t mình vì m c tiêu chung. M i thành viên ph i c m nh n c t m quan tr ng và ý ngh a c a m c tiêu chung. Môi tr ng làm vi c t d án mang tính xây d ng, oàn k t, khuy n khích, ch làm vi c t o i u ki n m i thành viên u óng góp c h ng l i. Nh ng y u t nêu trên s thúc y nâng cao hi u qu qu n lý d án.

– **M i quan h gi a giám c d án và các qu n tr c p cao c a công ty**

Giám c d án có m i quan h t t v i các nhà qu n tr c p cao c a công ty, h s nh n c s ng h , s h tr trong quá trình qu n lý d án. Vi c này tác ng không nh n hi u qu c a qu n lý d án.

– **H th ng qu n lý ch t l ng c a công ty**

Vi c áp d ng các h th ng qu n lý ch t l ng nh Q-Base, Iso 9001:2008, TQM (Total Quality Managament) vào công ty em l i nh ng l i ích nh h th ng qu n lý g n nh , ch t ch , v n hành hi u qu , nhân viên c ào t o hu n luy n t t h n, chuyên nghi p h n, m i ng i hi u rõ h n vai trò c a mình trong công ty,

bì t rõ trách nhi m và quy n h n c a mình h n nên ch ng th c hi n công vi c,... Nh ng vi c này s góp ph n nâng cao hi u qu qu n lý d án c a công ty.

### **1.3 Kinh nghi m m t s n c trong vi c nâng cao hi u qu qu n lý d án**

#### **1.3.1 T ng th u EPC**

T ng th u EPC (Engineering- Procurement- Construction) là nh ng hình th c qu n lý d án cao c p ã c áp d ng t i Nh t B n. T i Vi t Nam m t s công ty n c ngoài ã th c hi n m t s d án v i hình th c t ng th u EPC b ng ngu n v n u t n c ngoài, ODA, v n vay tín d ng nh : Nippon Koie (Japan), Công ty Obayashi (Japan), Kajima (Japan), Siemen ( c), Huyndai( Korea),...

H p ng EPC là s tho thu n b ng v n b n gi a Ch u t v i nhà th u th c hi n tr n gói các công vi c c a m t d án/gói th u, bao g m: th c hi n các công vi c v kh o sát, thi t k , mua s m v t t , thi t b và các d ch v k thu t kèm theo, thi công xây d ng và l p t a công trình vào v n hành khai thác m t cách ng b . m t m c nh t nh, Ch u t l n nhà th u th c hi n u có c nh ng l i ích c a mình khi áp d ng hình th c h p ng EPC.

i v i Ch u t , vi c áp d ng hình th c H p ng EPC cho phép t n d ng c trình k thu t và kinh nghi m qu n lý c a nhà th u khi th c hi n d án/gói th u và trong quá trình th c hi n, do ch có m t u m i ch u trách nhi m chính nên Ch u t c n ít nhân l c và chi phí cho công tác qu n lý d án h n. M t ph n các r i ro n u có trong th c hi n h p ng s c phía nhà th u chia s cùng Ch u t ; th i gian th c hi n d án c a nhà th u có th ng n h n do phía nhà th u ch ng h n t t c các khâu công vi c trong quá trình th c hi n.

V phía Nhà th u, vi c th c hi n hình th c H p ng EPC t o i u ki n nhà th u t ng thêm quy n ch ng linh ho t trong thi t k và xây d ng. Chi phí th c hi n d án/gói th u c a nhà th u có th gi m do ti t ki m c m t s kho n chi phí do vi c k t h p các khâu công vi c trong quá trình th c hi n.

#### **1.3.2 Kinh nghi m qu n lý h p ng c a Nh t B n:**

T i Nh t, nh ng quy nh trong h p ng xây d ng r t khác so v i nhi u

n c. i u 18, Lu t Kinh doanh Xây d ng Nh t B n có quy nh các bên liên quan trong h p ng xây d ng c n xây d ng h p ng d a trên s bình ng và th c hi n trách nhi m c a mình m t cách trung th c và th t thà.

Tuy nhiên, ph ng pháp này không th ng d ng i v i nh ng d án qu c t khi th tr ng bu c ph i ch p nh n nh ng nghi ng l n nhau, h th ng 2 bên (ch u t và nhà th u, t v n ch là ng i giúp vi c cho ch u t ) không còn phù h p, tính minh b ch (t c công khai quá trình th c hi n) tr thành yêu c u t t y u trong quá trình xây d ng d án, òi h i ph i thi t l p h th ng 3 bên (g m ch u t , nhà th u và k s t v n) và m i công vi c u c th c hi n trên c s h p ng. C c u qu n lý công khai quá trình th c hi n d án c ng ph i c thi t l p, trong ó quy nh rõ, ch u t ph i công khai quá trình th c hi n d án, k s t v n giám sát quá trình th c hi n và nhà th u ph i công khai không ch s kiên nh mà ph i công khai c quá trình th c hi n d án. Tranh ch p h p ng c gi i quy t d a trên s nh l ng hóa chi phí và th i gian b i hoàn do k s t i công tr ng tính toán.

### 1.3.3 Qu n lý chi phí ANH (UK)

– T i V ng qu c Anh, không có Nhà th u thu c nhà n c (ch có các c quan qu n lý công trình công c ng nh ng ch y u cho các công vi c b o trì và kh n c p), do ó các d án quan tr ng c u th u gi a các công ty t nhâ.

– Sau khi trao th u xây d ng, quy trình qu n lý chi phí c thi t l p ki m soát giá trong quá trình xây d ng do T v n qu n lý chi phí ti n hành. Nhà th u thi t k và xây d ng có th c l a ch n m t cách n gi n thông qua th ng th o h p ng gi a nhà th u và ch u t ho c thông qua u th u. Sau ó s th ng th o h p ng l a ch n nhà th u.

– Ngu n d li u ph c v cho công tác d toán: T v n xây d ng có m t ngân hàng d li u n giá tính trên m t mét vuông cho các lo i công trình xây d ng khác nhau và giá c d a trên các h s tiêu chu n nh h s s d ng t, h s dĩ n tích l u thông, h s dĩ n tích s d ng chung v.v. Khái toán (cost model) c xác nh d a trên thi t k phác th o ho c thi t k s b .



– M u h p ng: Th ng thì các c quan Chính Ph s d ng h p ng xây d ng d i các d ng h p ng tr n gói, h p ng theo n giá c nh. H p ng bao g m c Thi t k và Xây d ng (Design and Build) c ng th ng s d ng i v i các d án chu n và trong nh ng n m g n đây có xu h ng áp d ng h p ng Xây d ng- Khai thác - Chuy n giao (BOT) và d án s d ng v n t nhân.

### 1.3.4 Chức năng giám lý công trình xây dựng tại Trung Quốc

Trung Quốc đã sớm nhận thấy các hạn chế của cách quản lý dân thi u khoa học, tích cực chuyển đổi kinh nghiệm các nước phát triển và áp dụng ph ng th c thuê t ch c qu n lý d án công, mà h g i là ch giám lý công trình xây d ng, n nay ã tr i qua 3 giai o n: giai o n thí i m (1988-1993), giai o n tri n khai m r ng (1993-1995) và giai o n áp d ng toàn di n (t 1996 n nay), tr thành ch b t bu c i v i d án u t công có quy mô l n và trung bình. Trung Quốc coi ch giám lý công trình xây d ng là thành qu c i cách quan tr ng v th ch qu n lý ngành xây d ng n c h (Trung Quốc t ra t m i là giám lý cho ngh a giám sát+qu n lý).

## KẾT LUẬN CHUNG

Trong chương 1 của Luận án, tác giả tập trung nghiên cứu và làm rõ một số vấn đề cơ bản sau:

Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về dự án xây dựng, quản lý dự án của các công ty tư vấn: định nghĩa quản lý dự án, các chức năng, ích lợi, ... của quản lý dự án.

Tham khảo các mô hình quản lý thành công của các học giả đã nghiên cứu trước (E.Westerveld đã phát triển mô hình quản trị dự án thành công -Project excellent model- trên cơ sở Quy luật chung của Châu Âu; Gary R.HERRKENS và Thúc Sĩ Nguyễn Văn Dung). Tác giả xác định mô hình hiệu quả quản lý dự án của các công ty tư vấn. Qua đó, hiệu quả tư vấn quản lý dự án theo tác giả là mức độ linh hoạt của hợp đồng tư vấn quản lý dự án, mức độ cho dự án hoàn thành đúng thời gian trong phạm vi ngân sách đã duyệt, mức độ chất lượng, thỏa mãn hài lòng của khách hàng, chỉ tiêu tích cực hoạt động quản lý dự án sau tư vấn. Khi đáp ứng được yêu cầu này thì hoạt động tư vấn quản lý dự án của các công ty tư vấn mới có thể coi là có hiệu quả.

Tác giả xây dựng các tiêu chí chi tiết đánh giá hiệu quả quản lý dự án trên cơ sở lý thuyết và mô hình đã xác lập trước đó:

- (1) Linh hoạt của hợp đồng QLDA.
- (2) Ngân sách, tiến độ, chất lượng
- (3) Hài lòng khách hàng
- (4) Chỉ tiêu hoạt động tư vấn QLDA sau tư vấn

Bên cạnh đó, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý dự án.

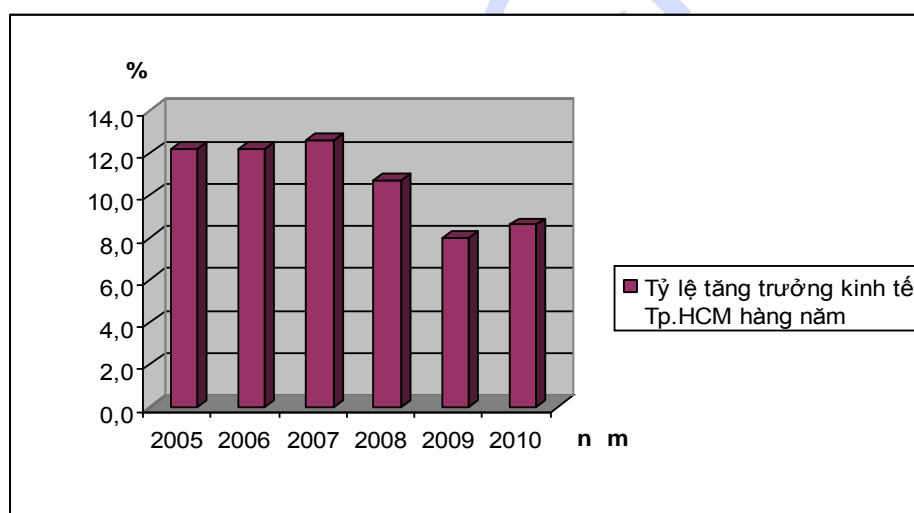
Tác giả nêu ra các kinh nghiệm của Anh Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và nâng cao hiệu quả quản lý dự án: Hợp đồng EPC Nhật, Hàn, Trung Quốc; Quản lý chi phí Anh; Quản lý hợp đồng Nhật; Chức năng giám lý Trung Quốc.

## CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HIỆN QUẢN LÝ ĐẦU TƯ CÁI CÁC CÔNG TY TƯ VẤN TRÊN ĐỊA BÀN TP.HCM

### 2.1 Tổng quan về các công ty tư vấn xây dựng trên địa bàn TP.HCM

#### 2.1.1 Vị trí kinh tế xã hội Tp.HCM từ năm 2006-2010.

Thành phố Hồ Chí Minh chỉ m 0,6% diện tích và 6,6% dân số so với cả nước, nằm trong vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, có diện tích tự nhiên 2.095,239km<sup>2</sup>, là trung tâm kinh tế của cả nước, có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao. GDP của thành phố trong các năm qua chiếm tỷ trọng khoảng 1/3 GDP của cả nước. Trong giai đoạn 2005-2010, tốc độ tăng trưởng GDP trung bình của thành phố là 10,71%/năm; năm 2010 tăng 8,6%;



Hình 2.1- Biểu đồ tăng trưởng kinh tế của TP.HCM từ năm 2005 đến năm 2010

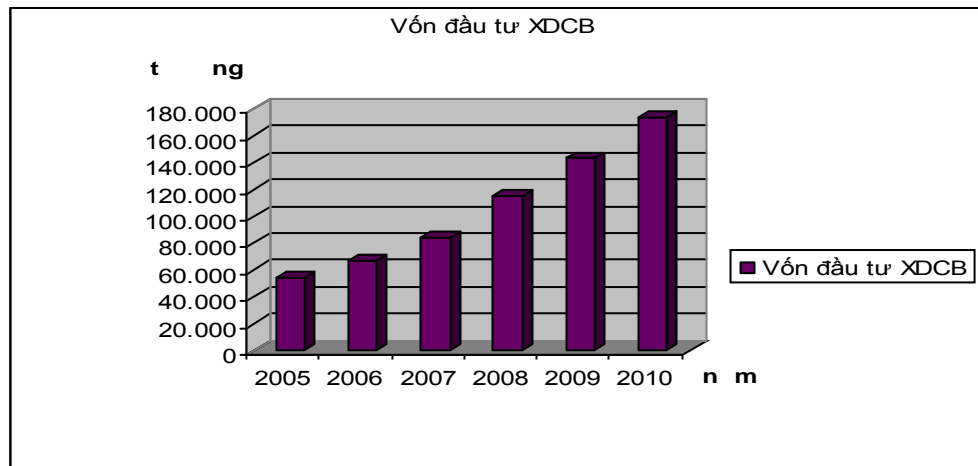
(Nguồn Cục thống kê Tp.HCM- <http://www.pso.hochiminhcity.gov.vn> )

Mục tiêu tăng trưởng kinh tế của thành phố giai đoạn 2010 – 2015<sup>3</sup> là tăng ít nhất 10% /năm, tập trung tâm vào chất lượng của tăng trưởng và phát triển. Lấy dịch vụ và công nghiệp giá trị gia tăng cao làm nền tảng phát triển của mình, tập trung chủ yếu vào nghiên cứu ứng dụng, thúc đẩy phát triển thị trường công nghệ, bố trí vốn chỉ cho xuất nhập khẩu hàng năm; phát triển bền vững thị trường tài chính và

<sup>3</sup> Chỉ thị 15/2009/CT-UBND ngày 10/08/2009

thực trạng bất động sản, khai thác tiềm năng và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực trong và ngoài nước xây dựng nên bộ hạ tầng kỹ thuật hiện đại, hạ tầng xã hội trên địa bàn thành phố; tập trung các công trình giao thông trọng điểm.

Vốn đầu tư xây dựng cơ bản liên tục tăng trung bình hàng năm 2005-2010 là 26,7%



Hình 2.2- Biểu đồ vốn đầu tư xây dựng cơ bản tại Tp.HCM hàng năm 2005-2010

(Nguồn Cục thống kê Tp.HCM- <http://www.pso.hochiminhcity.gov.vn>)

Thực hiện nghiêm túc tiêu chí trên, đầu tư xây dựng cơ bản là một công việc cần quan tâm vì đây là hạ tầng cơ sở cho các ngành khác phát triển. Vì vậy, thành phố đã lên kế hoạch nghiêm chỉnh, công trình thu hút đầu tư, đầu tư nhằm phát triển kinh tế - xã hội trong giai đoạn 2010 - 2015 tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực xây dựng.

## 2.1.2 Các công ty TVXD hoặc TV QLDA trên địa bàn Tp. HCM.

### 2.1.2.1 Các loại hình công ty tư vấn

Căn cứ có trên 1000 công ty tư vấn xây dựng, các công ty tư vấn thu hút nhiều tư vấn Việt Nam (VECAS) là 181 công ty. Các công ty có hoạt động TVQLDA trên Tp.HCM chỉ có khoảng 50 công ty (Nguồn: Báo xây dựng)

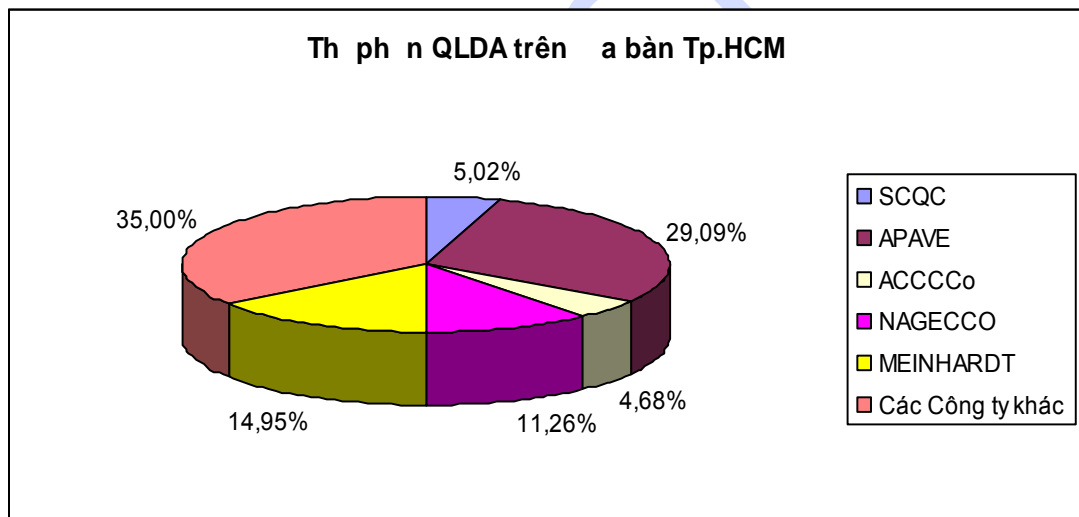
Hiện nay các công ty tư vấn có hoạt động TVQLDA trên địa bàn Tp.HCM có các loại hình:

- Công ty trong nước: Công ty CP Kiến trúc xây dựng Sài Gòn-SCQC, Công ty tư vấn xây dựng tổng hợp Nagecco, Công ty tư vấn kiến trúc xây dựng Tp.HCM-ACCCo,...

- Công ty 100% vốn nước ngoài: Công ty Apave Việt Nam & Công ty Nam Á (Pháp), Haskoning(Hà Lan), Meinhart (Úc), Turner (USA), Fujinami (Singapore),...
- Công ty liên doanh giữa Việt Nam và nước ngoài quốc: Công ty LD Chungwo-fico , Công ty liên doanh TVKTXD Folex,...

### 2.1.2.2 Các công ty TVXD chi m th ph n TVQLDA l n c a Tp.HCM

Th ph n<sup>4</sup> t v n qu n lý d án trên a bàn Tp.HCM t p trung vào 5 công ty có th ng hi u c ng nh quy mô l n nh t t i Tp.HCM: Công ty Kĩ m nh Xây D ng Sài Gòn (SCQC), Công ty Apave Việt Nam& Công ty Nam Á (Pháp), Công ty Meinhart (Úc), Công ty CP T v n T ng h p - Nagecco, Công ty CP t v n kĩ n trúc Xây d ng Sài Gòn -ACCCo.

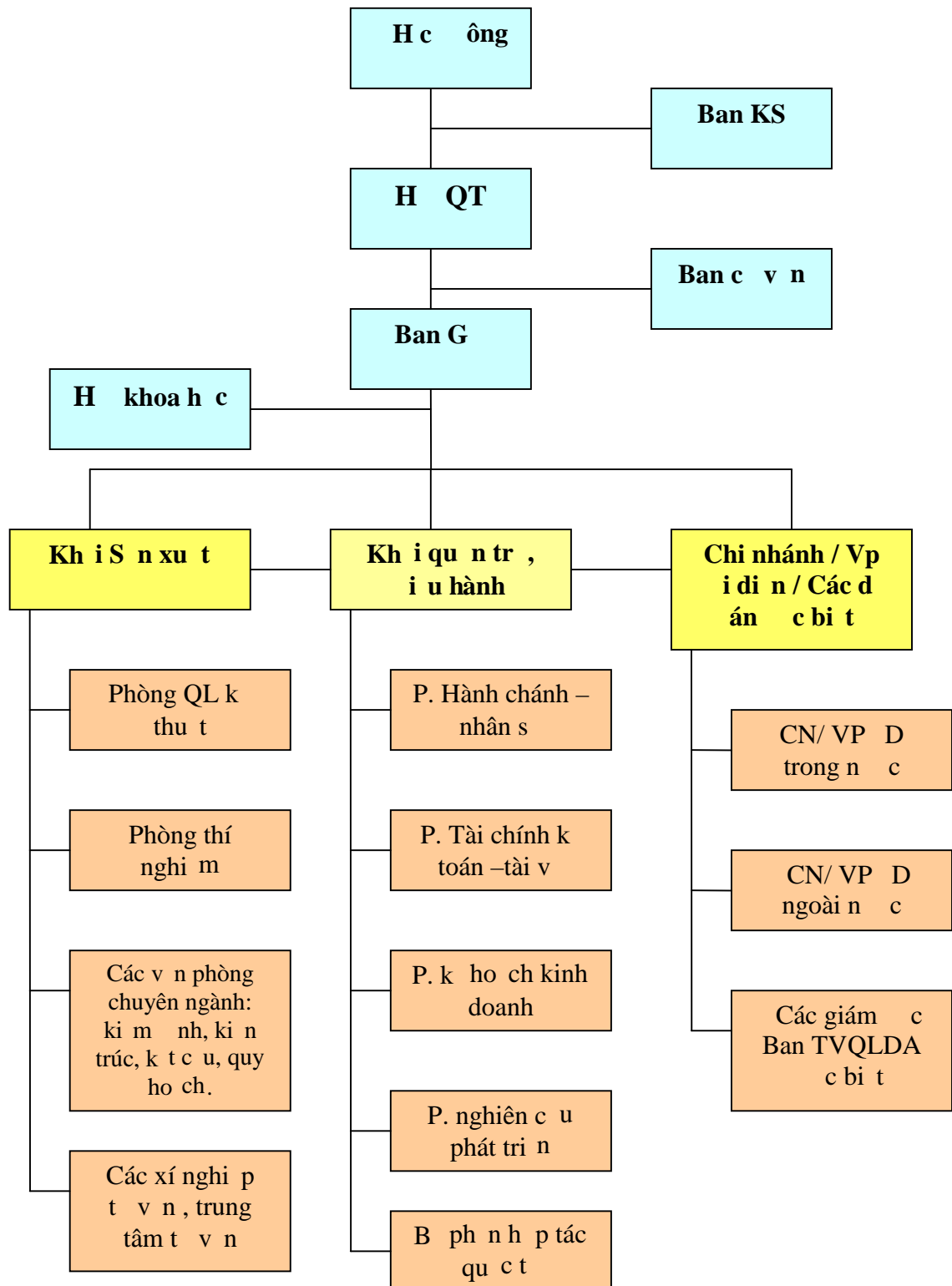


*Hình 2.3- Bi u th ph n qu n lý d án trên a bàn Tp.HCM*

*(Ngu n H i Xây D ng TP.HCM 2010)*

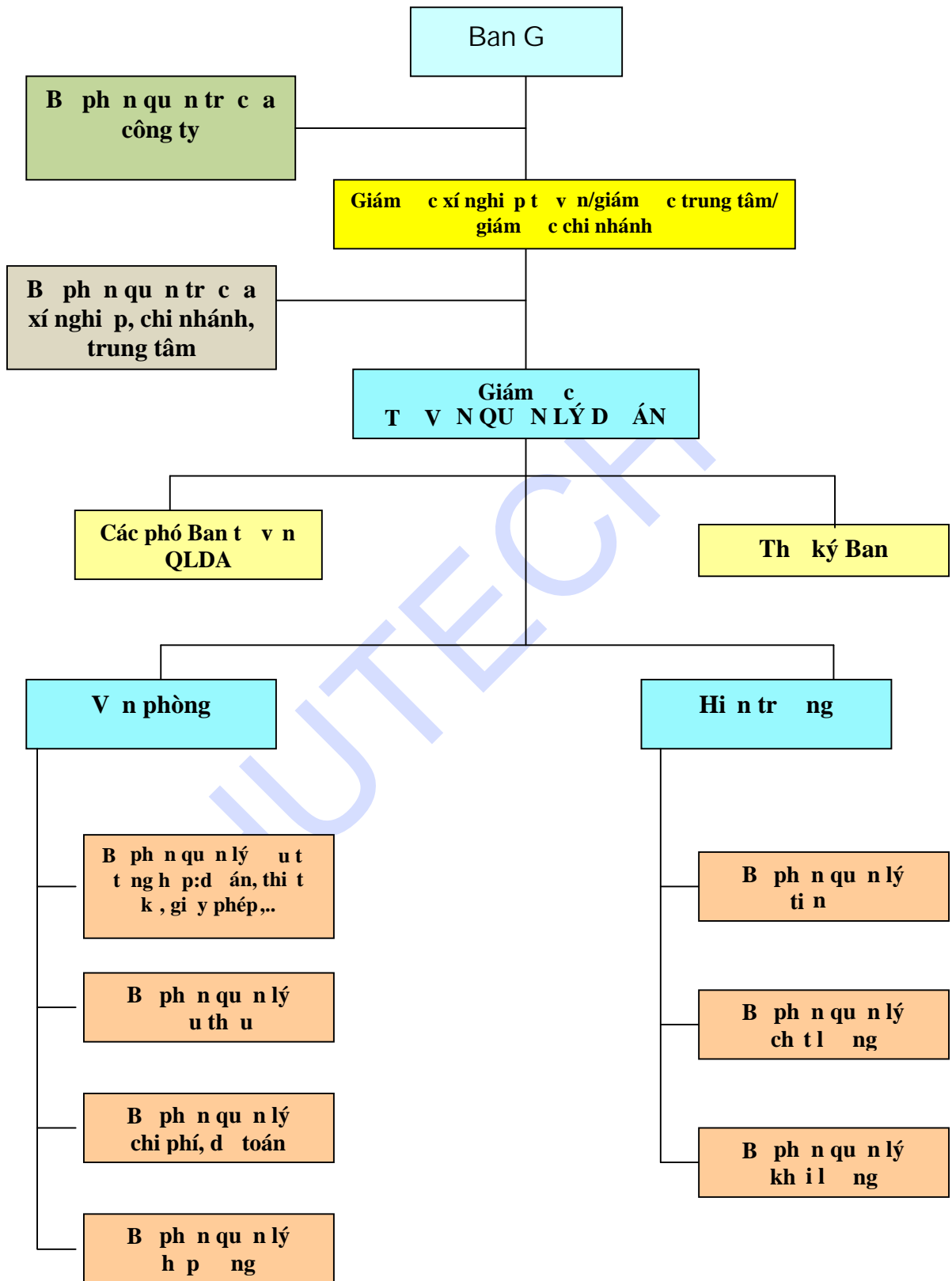
<sup>4</sup> Th ph n = doanh s qu n lý d án c a công ty/ doanh s qu n lý d án c a th tr ng.

### 2.1.2.3 Sơ đồ tổ chức chung của các công ty



Hình 2.4- Sơ đồ tổ chức của các công ty t v n

#### 2.1.2.4 Sơ đồ tổ chức chung của các Ban tổ chức và Quản lý dự án



Hình 2.5- Sơ đồ tổ chức của Ban tổ chức và Quản lý dự án

## **2.2 Hi u qu ho t ng QLDA c a các công ty t v n**

### **2.2.1 Khái quát ho t ng TVQLDA c a các công ty t v n**

#### **2.2.1.1 Th i k tr c Ngh nh 16/2005/N -CP ban hành ngày 07/02/2005**

Tr c khi Ngh nh 16/2005/N -CP ban hành ngày 07/02/2005, ho t ng TVQLDA c a các công ty t v n h u nh r t hi m, m t dù tr c ó Ngh nh 52/1999/N -CP ban hành ngày 08/07/1999 có c p [ i u 61] n vi c Ch u T có th thuê t ch c chuyên môn th c hi n công tác QLDA, nh ng các Ch u T u ít s d ng hình th c thuê này, t tụy n d ng các cá nhân có chuyên môn, t thành l p Ban QLDA th c hi n. Lý do c b n nh t là các v n b n h ng d n lu t t i th i k này không xác nh c khung kh i l ng và chi phí c a qu n lý d án. Có th nói r ng ho t ng TVQLDA trong th i k này r t m nh t.

#### **2.2.1.2 Th i k sau khi Ngh nh 16/2005/N -CP ban hành ngày 07/02/2005**

Sau khi Ngh nh 16/2005/N -CP ban hành ngày 07/02/2005 quy nh [ i u 35,36,37] khá chi ti t n i dung ho t ng TVQLDA, ng th i xác nh chi phí QLDA khá rõ [Q 10-2005/BXD], khi ó các Ch u T ã b t u chuy n sang s d ng hình th c thuê này. Ho t ng TVQLDA sau N 16/2005 c a các công ty t v n khá rõ r t. Cho n nay, v i ngh nh 12/2009 /N -CP ban hành ngày 12/02/2009 v qu n lý d án TXD thì h u h t các d án u thuê TVQLDA.

#### **2.2.1.3 N i dung công vi c TVQLDA c a các công ty t v n**

Các công ty ký h p ng v i các Ch u T th c hi n d ch v TVQLDA theo n i dung th a thu n v kh i l ng công vi c và chi phí theo n i dung h ng d n c a các ngh nh hay thông t . N u d án có ngu n v n qu c t nh ODA ch ng h n, thì n i dung công vi c và chi phí theo th a thu n và các thông l qu c t hay n i dung các i u kho n khi àm phán nh n ngu n v n. N i dung công tác TVQLDA :

- Thay m t Ch u t làm vi c v i các c quan nhà n c có th m quy n liên quan n t t c các v n c a d án;
- T ch c vi c th c hi n nhi m v xin th a thu n (hay ch ng nh n) c a các c quan có th m quy n c a nhà n c liên quan n quy ho ch, thi t k , môi tr ng, phòng cháy và ch a cháy, gi y phép xây d ng cho công trình;



- Lập kế hoạch, tiến độ thi công và các biện pháp triển khai thực hiện dự án;
- Tổ chức lập báo cáo xuất, nhập dự án xuất hoặc báo cáo kinh tế - kỹ thuật;
- Tổ chức thẩm định dự án xuất, báo cáo kinh tế - kỹ thuật, tài chính xuất;
- Tổ chức thi tuyển thi công kiến trúc;
- Tổ chức thẩm tra thi công kỹ thuật, thi công bản vẽ thi công, đo toán xây dựng công trình;
- Tổ chức lựa chọn nhà thầu trong hồ sơ mời thầu xây dựng;
- Tổ chức, tổ chức cho Chủ đầu tư trong việc phân, ký hợp đồng với các nhà thầu xây dựng và tổ chức khác;
- Tổ chức đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường, cháy nổ của công trình;
- Tổ chức lập ngân sách, ngân giá xây dựng công trình;
- Tổ chức kiểm tra và chấp hành nghiêm chỉnh pháp luật xây dựng công trình;
- Quản lý việc thực hiện tất cả các hợp đồng xây dựng của các nhà thầu khác đã ký kết với Chủ đầu tư;
- Quản lý tiến độ, quản lý chi phí, chất lượng, khối lượng;
- Chỉ đạo hợp tác giao ban định kỳ, họp tổng kết xử lý tình huống với các đơn vị liên quan, thi công theo dõi, xử lý các công việc phát sinh trong quá trình;
- Xem xét, đánh giá các báo cáo định kỳ (ngày, tuần, tháng) và các báo cáo khác của các nhà thầu;
- Tổ chức nghiệm thu, bàn giao công trình;
- Tổ chức thanh toán, quy toán hợp đồng và vốn đầu tư xây dựng công trình;
- Lập báo cáo thực hiện và vốn đầu tư hàng năm, lập báo cáo quy toán khi dự án hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng;
- Tổ chức khởi công, khánh thành, tuyên truyền quảng cáo;
- Tổ chức việc chuyển giao, hướng dẫn vận hành chính thức;
- Kiểm tra việc thực hiện báo cáo của các Nhà thầu;

## 2.2.2 Hi u qu QLDA c a các công ty t v n thông qua m t s ch tiêu

### 2.2.2.1 L i nh u n c a h p ng t v n qu n lý d án

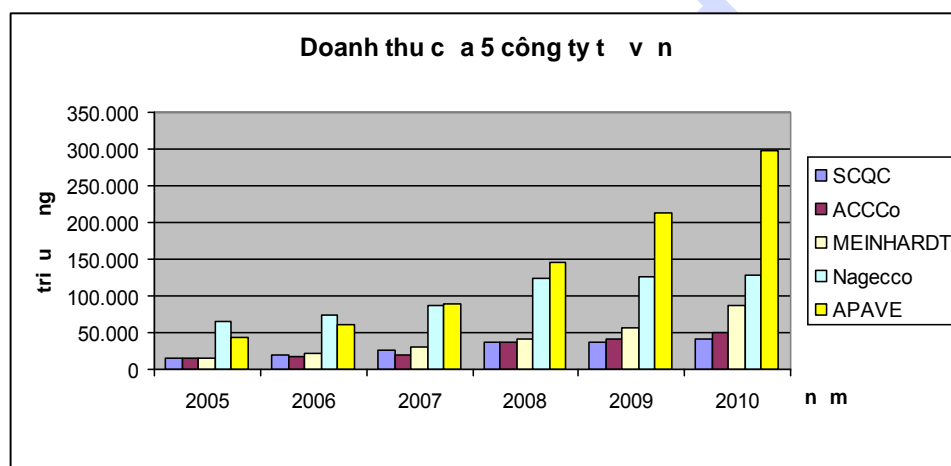
B ng 2.1- L i nh u n h p ng QLDA c a các công ty 2005-2010

Tri u ng

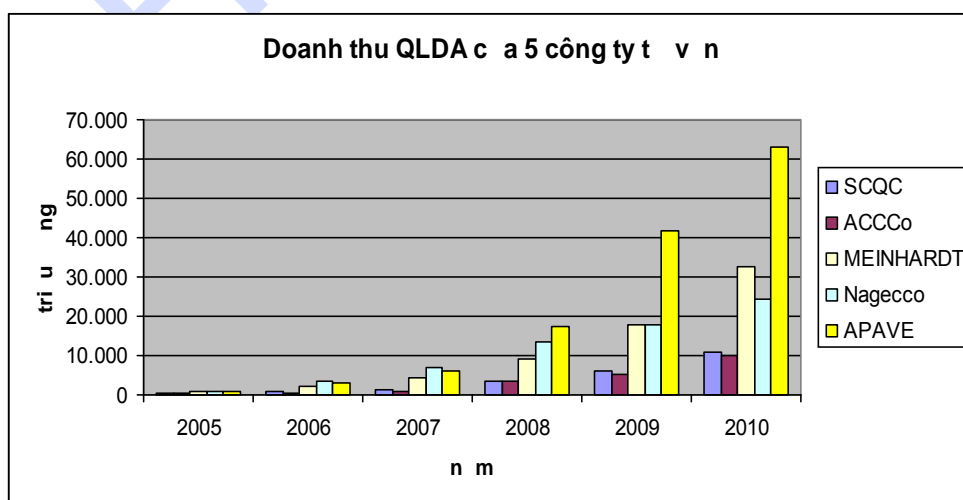
Công ty	Ch tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SCQC	T ng Doanh thu	14.200	18.600	27.037	36.482	37.612	40.800
	L i nh u n tr c thu	1.775	2.604	3.298	4.404	3.347	4.488
	Doanh thu Qu n lý d án	454	781	1.350	3.694	6.244	10.894
	L i nh u n tr c thu QLDA	19	48	104	299	518	910
	DT QLDA /T ng DT (%)	3,20%	4,20%	4,99%	10,13%	16,60%	26,70%
	LNQLDA/DT QLDA (%)	4,20%	6,20%	7,70%	8,10%	8,30%	8,35%
APAVE	T ng Doanh thu	42.710	61.295	88.256	146.629	212.612	297.656
	L i nh u n tr c thu	3.619	1.721	4.442	10.782	14.755	27.146
	Doanh thu Qu n lý d án	940	3.249	5.913	17.449	41.672	63.103
	L i nh u n tr c thu QLDA	92	333	690	2.014	5.109	7.509
	DT QLDA /T ng DT (%)	2,20%	5,30%	6,70%	11,90%	19,60%	21,20%
	LNQLDA/DT QLDA (%)	9,80%	10,25%	11,67%	11,54%	12,26%	11,90%
ACCCo	T ng Doanh thu	15.661	17.697	20.352	36.367	40.896	49.075
	L i nh u n tr c thu	435	442	533	1.310	2.314	3.092
	Doanh thu Qu n lý d án	235	611	861	3.517	5.047	10.144
	L i nh u n tr c thu QLDA	6	19	37	193	288	619
	DT QLDA /T ng DT (%)	1,50%	3,45%	4,23%	9,67%	12,34%	20,67%
	LNQLDA/DT QLDA (%)	2,70%	3,10%	4,30%	5,50%	5,70%	6,10%
Nagecco	T ng Doanh thu	65.243	73.725	86.470	124.698	125.321	129.259
	L i nh u n tr c thu	1.598	1.989	6.279	6.610	6.449	7.417
	Doanh thu Qu n lý d án	861	3.281	7.116	13.679	17.971	24.430
	L i nh u n tr c thu QLDA	27	132	312	828	1.265	1.754

	DT QLDA /T ng DT (%)	1,32%	4,45%	8,23%	10,97%	14,34%	18,90%
	LNQLDA/DT QLDA (%)	3,10%	4,02%	4,38%	6,06%	7,04%	7,18%
<b>MEIN HARDT</b>	Doanh thu	15.608	22.554	29.545	40.772	57.489	87.383
	L i nhu n tr c thu	991	1.103	1.536	6.646	9.601	14.785
	Doanh thu Qu n lý d án	858	2.233	4.153	8.942	17.777	32.425
	L i nhu n tr c thu QLDA	99	263	511	1.113	2.341	5.383
	DT QLDA /T ng DT (%)	5,50%	9,90%	14,06%	21,93%	30,92%	37,11%
	LNQLDA/DT QLDA (%)	11,57%	11,80%	12,30%	12,45%	13,17%	16,60%

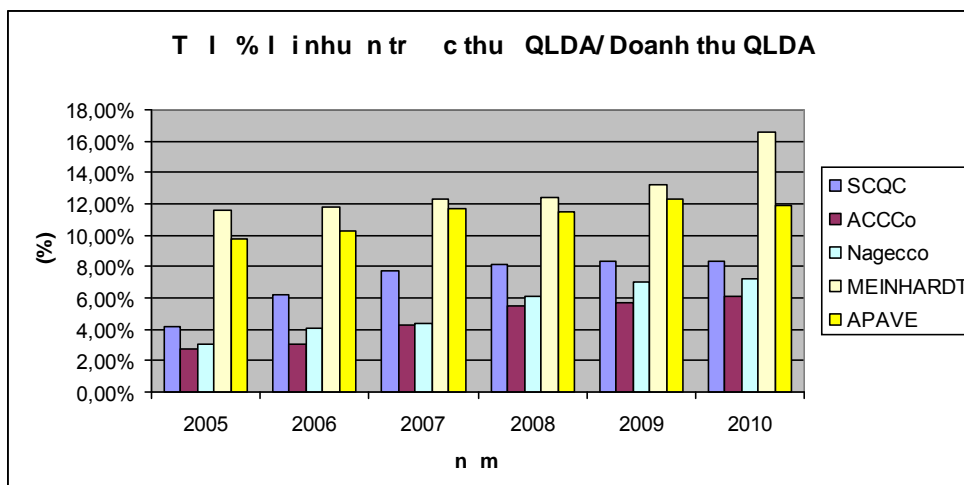
(Theo Báo cáo th ng niên c a các Công ty)



Hình 2.6- Bi u doanh thu c a các công ty t v n



Hình 2.7- Bi u doanh thu QLDA c a các công ty t v n



*Hình 2.8- Biểu đồ tỉ lệ lợi nhuận QLDA trước thuế và doanh thu QLDA*

Qua các biểu đồ nêu trên, nhận thấy:

- Tỉ lệ giá trị lợi nhuận QLDA và doanh thu QLDA của các chủ đầu tư gia tăng qua các năm, điều này chứng tỏ rằng hoạt động QLDA của các công ty tư vấn đã từng bước phát triển và mang lại hiệu quả tốt hơn.
- Tỷ trọng giá trị doanh thu do hoạt động QLDA mang lại trên tổng doanh thu của các QLDA tuy không cao vào các năm 2005 đến 2007, tuy nhiên nó phát triển chi mô tả tăng cao vào các năm 2008 đến 2010, điều đó chứng tỏ nhu cầu tìm kiếm cho thị trường QLDA là rất lớn.
- Doanh thu QLDA, lợi nhuận QLDA của các công ty có chủ đầu tư gia tăng qua các năm. Lợi nhuận trước thuế QLDA hai năm gần đây 2009-2010 của các công ty đều >6% so với doanh thu QLDA.
- Lợi nhuận của các công ty có hoạt động QLDA chủ yếu từ nguồn vốn ngoài nước (Meinhardt, Apave) lợi nhuận này dao động từ 11,9-16,6%, nguyên nhân chủ yếu do hợp đồng tư vấn quy định rõ ràng cho việc Chi phí Tư vấn phải trả thêm chi phí tư vấn khi công trình triển khai (không xuất phát từ lợi nhuận), cho nên các Chi phí Tư vấn phải trả chi phí phát sinh cho việc triển khai cho các nhà tư vấn.
- Lợi nhuận của các công ty có hoạt động QLDA chủ yếu từ nguồn vốn trong nước (SCQC, ACCCo, Nagecco) chỉ dao động 7-8,35% chủ yếu nguyên nhân từ việc triển khai, và chủ yếu do hợp đồng tư vấn không quy định rõ ràng cho việc Chi phí Tư vấn phải trả thêm chi phí tư vấn khi triển khai, cho nên họ không lý do chi phí phát sinh này.

### 2.2.2.2 Ti n - Ngân sách - Ch t l ng d án

Tác gi ã thu th p s li u th c p t nhi u ngu n: t 113 d án c a 05 công ty v n nêu trên, trong ó có 22 d án mà tác gi có c h i tr c ti p tham gia; t các báo cáo nghi m thu hoàn thành d án a vào s d ng; báo cáo nghi m thu k t thúc th i gian b o hành các d án c a 05 công ty mà tác gi ã c p ch ng I; báo cáo t ng k t ch t l ng các công trình xây d ng trên a bàn c a phòng qu n lý ch t l ng S Xây D ng Tp.HCM, Bình D ng, ng Nai.

N i dung thu th p s li u th c hi n trên 113 d án (*Ph l c 1 ính kèm*) ch y u t p trung v n s áp ngân sách, ti n , ch t l ng và các nguyên nhân y u kém kèm theo. S l ng d án kh o sát c phân b :

*B ng 2.2- Phân b s l ng d án c kh o sát c a các công ty*

TT	Tên công ty	S l ng d án kh o sát
1	SCQC	22
2	NAGECCO	29
3	ACC Co	24
4	APAVE	26
5	MEINHARTD	12

Tác gi ã s d ng ph n m m SPSS x lý s li u th ng kê.

#### (a) V t i n :

##### (a.1) Ph n th c tr ng ti n c a các d án

*B ng 2.3- Kh o sát ti n các d án*

Tiendo		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dungtiendo	12	10.6	10.6	10.6
	tretiendo	101	89.4	89.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Trong 113 d án kh o sát, có 12 d án t ti n (chi m 10,6%), 101 d án tr ti n (chi m 89,45%).

*B ng 2.4- Phân lo i d án b tr ti n theo th i gian*

**Thoigiantretiendo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dungtiendo	12	10.6	10.6	10.6
	tre<6thang	47	41.6	41.6	52.2
	tre 6-12 thang	26	23.0	23.0	75.2
	tre 12-18thang	15	13.3	13.3	88.5
	tre 18-24 thang	6	5.3	5.3	93.8
	tre >24 thang	7	6.2	6.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Th i gian tr ti n ph bi n nh t là <6 tháng chi m (41%), th i gian tr ti n > 24 tháng có 7 d án chi m 6,2%.

*B ng 2.5- Phân lo i d án tr ti n theo ngu n v n*

**loainguanvon \* tiendo Crosstabulation**

			tiendo		Total
			dungtiendo	trietiendo	
Loai Nguon von	ngansach	Count	5	30	35
		% within tiendo	41.7%	29.7%	31.0%
	ngoaingansach	Count	7	71	78
		% within tiendo	58.3%	70.3%	69.0%
Total		Count	12	101	113
		% within tiendo	100.0%	100.0%	100.0%

- Vốn ngân sách có 35 dự án, trong đó 5 dự án thực hiện, 30 dự án không thực hiện.
- Vốn ngoài ngân sách có 78 dự án, có 7 dự án thực hiện và 71 dự án không thực hiện.

### (a.2) Các nguyên nhân trì hoãn

Bảng 2.6- Các nguyên nhân trì hoãn

Custom Table

		tiendo			
		dungtiendo		tretiendo	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Nguyên nhân trì hoãn do	khách hàng thay đổi thiết kế nhiều	0	.0%	41	40.6%
	ngân sách thiếu hụt	0	.0%	29	28.7%
	chất lượng hồ sơ thiết kế kém	0	.0%	52	51.5%
	ngân sách nhà thầu yếu	0	.0%	26	25.7%
	giá trị trung bình thấp	0	.0%	29	28.7%
	ngân sách đầu tư không đầy đủ	0	.0%	13	12.9%
	ngân sách quản lý dự án	0	.0%	26	25.7%
	khác	0	.0%	20	19.8%
	Total	0	.0%	101	100.0%

Các nguyên nhân trì hoãn được phân loại thành :

- Khách hàng thay đổi thiết kế nhiều: trong quá trình thực hiện dự án, khách hàng (Chủ đầu tư) đã thay đổi thiết kế quá nhiều: 40,6%.
- Ngân sách tài chính của Chủ đầu tư: tình trạng giải ngân chậm, hay khi cần thanh toán của Chủ đầu tư: chỉ 28,7%.
- Chất lượng hồ sơ thiết kế kém: Tình trạng hồ sơ thiết kế kém chất lượng, sai sót, không phù hợp với tiêu chuẩn, vì công nghệ...: chỉ 51,5%.
- Ngân sách nhà thầu yếu kém, nhà thầu không có ngân sách và tài chính, nhân lực, thiết bị kém: chỉ 25,7%

- Giá trúng thầu quá thấp dẫn đến Nhà thầu không chi phí thực hiện công việc cam kết theo hợp đồng: chiếm 28,7%.
- Năng lực và giám sát không tốt, dẫn ra các chủng loại vật tư sai, hoặc sai sót trong công tác chuyên môn gây hậu quả về chất lượng phi lý, dẫn đến kéo dài tiến độ chiếm 12,9%.
- Năng lực và quản lý dự án không tốt, không khả năng điều hành quản lý dự án dẫn đến kéo dài tiến độ chiếm 25,7%.
- Các nguyên nhân khác như vấn đề tranh chấp, giao nhận, chờ đợi, tranh chấp về hồ sơ, thủ tục về quản lý Nhà nước,...chiếm 19,8%.

**(b) Về ngân sách :**

**(b.1) Phân bổ ngân sách của các dự án :**

*Bảng 2.7- Khảo sát tình trạng ngân sách của các dự án*

ngansachcuaduan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	khongvuotngansach	89	78.8	78.8	78.8
	vuotngansach	24	21.2	21.2	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Trong 113 dự án khảo sát, có 89 dự án (78,8%) không vượt tổng mức đầu tư (Gda), 24 dự án (21,2%) vượt tổng mức đầu tư (Gda) phi lý về chủng loại dự án.

*Bảng 2.8- Khảo sát tình trạng ngân sách của các dự án phân theo nguồn vốn*

		ngansachcuaduan					
		khongvuotngansach		vuotngansach		Total	
		Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %
Loại nguồn vốn	Ngansach	24	27.0%	11	45.8%	35	31.0%
	Ngoai ngansach	65	73.0%	13	54.2%	78	69.0%



- i v i ngu n v n ngân sách (35 d án): có 24 d án không v t t ng m c u t , 11 d án v t t ng m c u t .
- i v i ngu n v n ngoài ngân sách (78 d án): có 65 d án không v t t ng m c u t , 13 d án v t t ng m c u t .

## (b.2) Các nguyên nhân v t ngân sách

B ng 2.9- Các nguyên nhân v t ngân sách c a các d án

		ngansachcuaduan			
		khongvuotngansach		vuotngansach	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Cacnguyen nhanvuot ngansach	Khachhangthaydoithietke nhieu	0	.0%	12	50.0%
	dutoankhongchinhxac	0	.0%	21	87.5%
	chatluonghosothietke	0	.0%	10	41.7%
	khac	0	.0%	2	8.3%
	Total	0	.0%	24	100.0%

Các nguyên nhân d án b v t t ng m c u t c phân lo i thành :

- Khách hàng thay i thi t k nhi u: khách hàng (Ch u T ) ã thay i thi t k quá nhi u, có khi d n n thay i quy mô d án: chi m 50,0%.
- D toán không chính xác: Vì c d trù t ng m c u t không chính xác, bóc thi u kh i l ng, áp d ng nh m c n giá không phù h p, d n n v t d án u t : chi m 87,5%.
- Ch t l ng h s thi t k kém: Tình tr ng h s thi t k kém ch t l ng, thi u h ng m c, không phù h p công n ng, d n n vì c d trù kinh phí không phù h p, do ó khi th c hi n d án ph i i u ch nh l n d n n v t t ng m c u t : chi m 41,7%.
- Các nguyên nhân khác nh tr t giá t bi n (l m phát 2008), khách hàng thay i toàn b công n ng, quy mô (xu t phát t y u t kinh doanh c a khách hàng) chi m 8,3%.

(c) **V ch t l ng***B ng 2.10- Kh o sát tình tr ng ch t l ng c a các d án*

		chatluongduan			
		datchatluong		khongdatchatluong	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Bienbanngkiemthu duavaosudung	khongco	0	.0%	0	.0%
	co	104	100.0%	9	100.0%
	Total	104	100.0%	9	100.0%
Chungnhansuphuhop chatluong	khongdat	0	.0%	3	33.3%
	dat	104	100.0%	6	66.7%
	Total	104	100.0%	9	100.0%
Chiphisuachuatrong thoigianbaohanh	khongvuot	104	100.0%	0	.0%
	vuot	0	.0%	9	100.0%
	Total	104	100.0%	9	100.0%

Trong 113 d án kh o sát, có 104 d án (92,0%) t ch t l ng, 9 d án (8%) không t ch t l ng. Trong 9 d án không t ch t l ng, có 3 d án n v ch ng nh n c l p t ch i c p ch ng nh n, và 9 d án có chi phí s a ch a trong th i gian b o hành v t quá b o lãnh b o hành theo quy nh. Tuy nhiên 113 d án u t c biên b n nghi m thu a vào s d ng.

- Ngu n v n ngân sách: trong 35 d án có 8 d án không t ch t l ng (trong ó 3 d án không c c p ch ng nh n s phù h p, 5 d án có chi phí s a ch a trong th i gian b o hành v t quá kinh phí b o hành theo quy nh. Ngu n v n ngoài ngân sách: trong 78 d án có 1 d án không t ch t l ng (*Xem Ph l c 5*)

**2.2.2.3 V c i t i n ho t ng t v n qu n lý d án sau t v n:**

Theo ch tiêu ánh giá c i t i n ho t ng t v n sau t v n:

- (1) Công ty có quy trình thu th p, phân tích, t ng k t và b o trì các s li u c a d án ã th c hi n và có th c hi n quy trình ó.

- (2) Công ty có quy trình c i t i n ho t ng t v n qu n lý d án: thu th p, phân tích, kh c ph c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n qu n lý d án.

Tác gi ã g i b ng câu h i i u tra kh o sát n 5 công ty t v n (b ng câu h i theo ph l c 2 ính kèm)

K t qu kh o sát cho th y:

- (a) V quy trình thu th p, phân tích, t ng k t và b o trì các s li u c a d án ã th c hi n

B ng 2.11- Kh o sát tình tr ng th c hi n quy trình thu th p, phân tích, b o trì s li u các d án ã th c hi n c a các công ty.

	Quytrình TT-PT-TK-BT solieu		Thuc hien quy trình		Thoi gian thuc hien quy trình		
	khong	co	Khong thuc hien	Co thuc hien	sau khi ket thucdu an	6 thang	12 thang
	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
SCQC	0	1	1	0	0	0	0
NAGECCO	0	1	1	0	0	0	0
ACC Co	0	1	1	0	0	0	0
APAVE	0	1	1	0	0	0	0
MEINHARTD	0	1	1	0	0	0	0

- T t c 5 công ty u có quy trình này
- Th c hi n quy trình: 5 công ty không th c hi n úng và y quy trình này.

(b) **V Quy trình c i ti n ho t ng t v n qu n lý d án:** thu th p, phân tích, các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n qu n lý d án.

*B ng 2.12- Kh o sát tình tr ng th c hi n quy trình thu th p, phân tích, s hài lòng c a khách hàng v d ch v qu n lý d án*

	Quy trình thu thập sự hài lòng của khách hàng		thực hiện quy trình		thời gian thực hiện quy trình		
	Không có	Có	Không thực hiện	Có thực hiện	sau khi kết thúc dự án	6 tháng	12 tháng
SCQC	0	1	0	1	0	0	1
NAGECCO	1	0	1	0	0	0	0
ACC Co	1	0	1	0	0	0	0
APAVE	0	1	0	1	0	0	1
MEINHARTD	1	0	1	0	0	0	0

- **Th c hi n quy trình:** 2 công ty u có quy trình này, 3 công ty không có quy trình. Trong ó 2 công ty th c hi n ứng và y quy trình này vào th i gian 12 tháng/1 n.

➤ **V bi n pháp kh c ph c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n qu n lý d án:**

*B ng 2.13- Kh o sát th c hi n bi n pháp kh c ph c, phòng ng a s không hài lòng c a khách hàng v d ch v qu n lý d án*

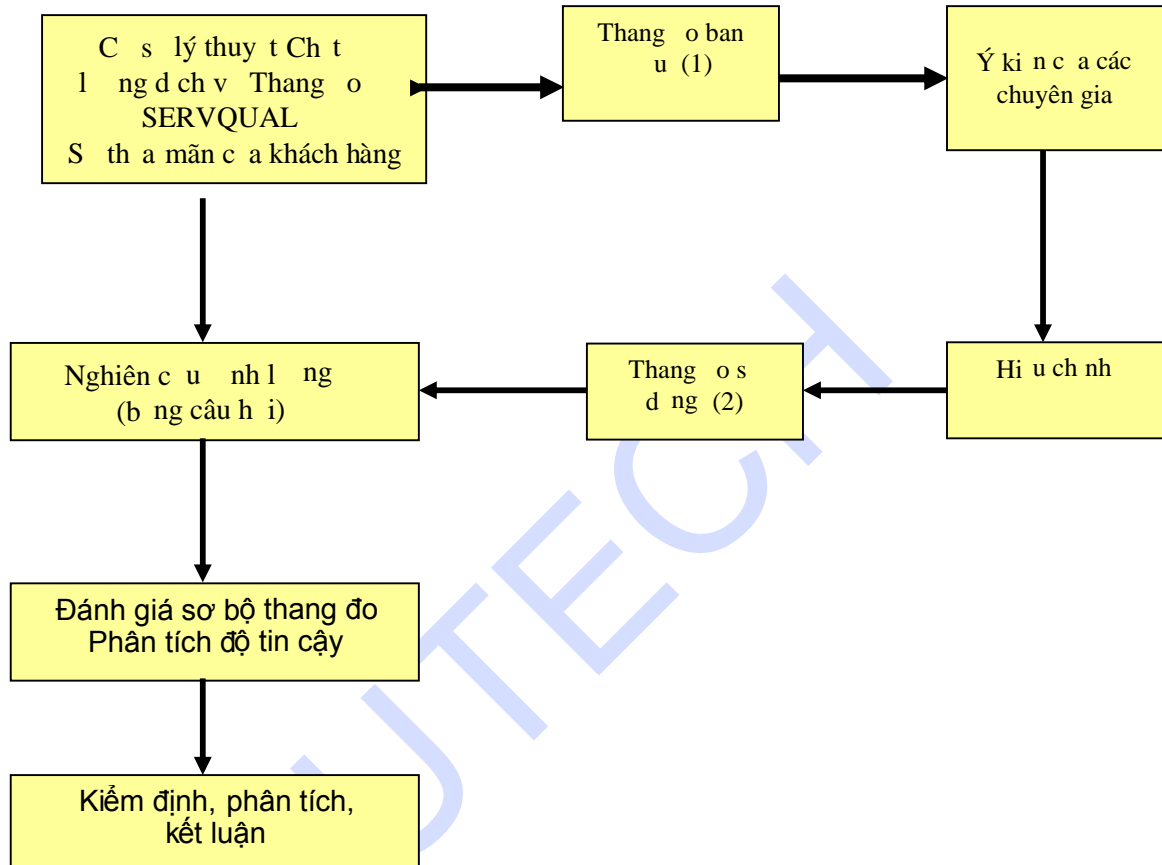
	biện pháp khác phục	
	không	có
SCQC	0	1
NAGECCO	1	0
ACC Co	1	0
APAVE	1	0
MEINHARTD	1	0

Chỉ có 1 công ty có bi n pháp kh c ph c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n qu n lý d án.

### 2.2.2.4 HÀi lòng c a khách hàng

#### A. Nghiên c u ánh giá hài lòng c a khách hàng v d ch v qu n lý d án c a các công ty t v n

Quy trình nghiên c u c thi t l p nh sau:



Hình 2.9- Quy trình nghiên c u ánh giá hài lòng khách hàng

#### A.1 Thi t k nghiên c u nh tính

Thang o 1 c xây d ng xu t phát t nh ng lý thuy t c a ch ng I, mô hình SERVQUAL là c s tham kh o tác gi có th a ra mô hình nghiên c u. Tr c nh t, khi thi t l p mô hình tác gi v n xem xét y u t then ch t tác ng n s hài lòng khách hàng là **ch t l ng d ch v** (5 nhân t : **tin c y, áp ng, S m b o, S ng c m, Ph ng ti n h u hình**), k n là y u t **Chi phí d ch v (giá c )** v i các tiêu chí và thang o s d ng mang tính t ng h p và c i u ch nh c th h n.

Thang o 1 v các y u t nh h ng n m c hài lòng c a khách hàng v

*dịch vụ theo nguyên lý design:*

### **tin cậy (Service reliability)**

- Khi công ty hứa hẹn thì vì c gì vào thời gian nào thì công ty sẽ làm như vậy.
- Dịch vụ TVQLDA sẽ thể hiện đúng như đã hứa thu nhập.
- Giữ quy tắc đã hứa và không phát sinh/ khiếu nại phản nản của khách hàng.
- Thông báo khách hàng ngay khi có sự thay đổi hay khó khăn phát sinh trong nội dung hứa.
- Công ty luôn không xảy ra sai sót.

### **áp dụng (Responsiveness):**

- Nhân viên công ty thể hiện dịch vụ TVQLDA chính xác và kịp thời.
- Nhân viên công ty nghiêm túc thể hiện dịch vụ TVQLDA.
- Nhân viên công ty tận tâm cho bạn ra quyết định đúng pháp luật và phù hợp với các điều kiện.
- Nhân viên không bao giờ quá bận nên không đáp ứng yêu cầu của bạn.
- Nhân viên công ty có hiểu biết trả lời câu hỏi của bạn.

### **Sự đảm bảo (Assurance)**

- Cách thức của nhân viên gây niềm tin cho bạn.
- Bạn cảm thấy an toàn trong khi giao dịch với công ty và dịch vụ TVQLDA.
- Nhân viên công ty luôn niềm nở với bạn.

### **thấu cảm (Empathy)**

- Công ty luôn lắng nghe và chú ý đến bạn.
- Công ty luôn lấy lợi ích của bạn là ưu tiên hàng đầu.
- Nhân viên công ty hiểu rõ nhu cầu của bạn.
- Công ty làm việc vào những giờ thuận tiện.

### **hữu hình (Tangibility)**

- Công ty có trang thiết bị hiện đại, phòng làm việc chuyên ngành phục vụ cho dịch vụ TVQLDA.
- Công ty có các sách, tờ rơi, web giới thiệu về dịch vụ TVQLDA rõ ràng.
- Nhân viên nghiêm chỉnh và phù hợp với công việc TVQLDA.

- Các vật chất của công ty rút thu n tiền cho giao dịch.

### **Chi phí dịch vụ (Giá cả)**

- Mức chi phí TV QLDA của công ty là phù hợp với chi tiêu dịch vụ.
- Mức chi phí TVQLDA của công ty cạnh tranh so với các công ty khác.
- Mức chi phí TVQLDA của công ty là phù hợp với mong đợi.
- Công ty có chính sách giá tốt cho khách hàng.

### **Tiêu chí اولنگس hài lòng của khách hàng**

- Mức hài lòng của khách hàng về dịch vụ QLDA.
- Mức đáp ứng của công ty với nhu cầu của khách hàng.
- Khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ tại VN QLDA.

Sau khi xác định các yếu tố chính cấu thành nên sự hài lòng khách hàng trong dịch vụ QLDA như trên, để hiểu rõ hơn thang đo, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố để khám phá bổ sung mô hình thang đo sự hài lòng khách hàng trong dịch vụ giao nhận hàng không. Tác giả tham khảo ý kiến của 10 chuyên gia có kinh nghiệm lâu năm trong ngành QLDA, đồng thời tác giả tiến hành tham khảo ý kiến của 10 khách hàng của 5 công ty nghiên cứu nêu trên để khám phá bổ sung mô hình thang đo chi tiêu dịch vụ TVQLDA. Nghiên cứu này được thực hiện tại Thành Phố Hồ Chí Minh tháng 10/ 2011 (*Nội dung tham khảo: Phụ lục 3*). Thông qua kết quả nghiên cứu này, thang đo اولنگس hài lòng và cuối cùng là thang đo 2.

### **Điểm hiểu rõ hơn thang đo**

Kết quả nghiên cứu phân tích cho thấy:

- Yếu tố “*Công ty có chính sách giá tốt cho khách hàng*” không phù hợp cần loại bỏ. Các lý do là các ý kiến cho rằng khách hàng sẽ không bị tác động và công ty không cần bị tác động này vì đây là ngành vận tải hàng không. Khách hàng chỉ quan tâm chi phí dịch vụ của công ty có cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu của họ hay không.
- Yếu tố “*Công ty luôn có biệt chú ý đến bạn*”, và “*Nhân viên công ty hiểu rõ nhu cầu của bạn*” là không cần thiết, vì các khách hàng chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc thể hiện theo hợp đồng chứ không cần phải quan tâm đến

biết nhân, hay hiểu rõ nhu cầu của họ.

– Yếu tố “Công ty lấy lợi ích khách hàng làm trung tâm” là không cần thiết, vì các ý kiến cho rằng khách hàng sẽ không biết các vấn đề này bị hiểu nhầm thế nào, vì đây là những vấn đề thuộc chính sách của công ty.

– Yếu tố “Nhân viên công ty có hiểu biết về lợi ích của họ.” là không cần thiết, vì các ý kiến chuyên gia cho rằng sẽ lập luận được với yếu tố “Nhân viên công ty nên lắng nghe phản hồi từ khách hàng”.

– Yếu tố “Công ty làm việc vào những giờ thuận tiện” cần thiết là “Thời gian làm việc của nhân viên tuân theo lịch trình đáp ứng với yêu cầu của khách hàng” và yếu tố này vào đáp ứng.

– Cần bổ sung thêm yếu tố “Công ty có văn bản giao dịch rõ ràng, không có sai sót” vào hồ sơ.

– Cần bổ sung thêm yếu tố “Công ty bảo mật thông tin khách hàng và các thông tin cá nhân” vào sơ đồ.

**Trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính, thang đo các tiêu chí bao gồm 22 biến:**

#### **tin cậy dịch vụ (Service reliability)**

1. Khi công ty gặp phải vấn đề gì vào thời gian nào thì công ty sẽ làm như vậy.
2. Dịch vụ TVQLDA sẽ thể hiện đúng như đã thỏa thuận hàng.
3. Giá quy định của hàng phát sinh/ khi xảy ra phản hồi của khách hàng.
4. Thông báo khách hàng ngay khi có sự thay đổi hay khó khăn phát sinh trong nội dung hàng.
5. Công ty luôn không xảy ra sai sót.

#### **áp dụng (Responsiveness)::**

1. Nhân viên công ty thể hiện dịch vụ TVQLDA chính xác và kịp thời.
2. Nhân viên công ty nên lắng nghe phản hồi từ khách hàng.
3. Nhân viên công ty tuân theo các quy định pháp luật và phù hợp với các điều kiện.
4. Nhân viên không bao giờ quá bận rộn nên không đáp ứng yêu cầu của họ.
5. Thời gian làm việc của nhân viên tuân theo lịch trình đáp ứng với yêu cầu của khách hàng.



c u c a d án.

### **S m b o (assurance)**

1. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.
2. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA.
3. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.
4. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án.

### **Chi phí d ch v**

1. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v .
2. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác.
3. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i.

### **h u hình (Tangibility)**

1. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.
2. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p.
3. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA.
4. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.
5. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót.

### **Tiêu chí o l ng s hài lòng c a khách hàng**

1. M c hài lòng c a khách hàng v i d ch v QLDA.
2. M c áp ng c a công ty i v i nhu c u c a khách hàng.
3. Khách hàng ti p t c s d ng d ch v t v n QLDA.

## **A.2 Nghiên c u nh l ng**

### **A.2.1 Thi t k nghiên c u nh l ng**

#### **A.2.1.1 i t ng nghiên c u**

i t ng nghiên c u là khách hàng (Ch u T ) c a 5 công ty t v n nêu trên, các khách hàng này ã s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a 5 công ty t v n này. B ng câu h i c g i t i nh ng ng i cán b ph trách tr c ti p d án c a Ch u T .

### A.2.1.2 M u i u tra và cách th c i u tra

M u i u tra c ch n theo ph ng pháp ch n m u thu n t i n.

Theo nghiên c u c a Bollen, tính i di n c a s l ng m u c l a ch n nghiên c u s thích h p n u kích th c m u là 5 m u cho m t c l ng. Mô hình nghiên c u trong lu n v n bao g m 5 nhân t c l p v i 22 bi n quan sát. Do ó, s l ng m u t i thi u c n thi t là t 110 m u tr lên.

Có t t c 150 b ng câu h i c g i cho khách hàng email, fax và g i tr c ti p c phân b nh sau :

TT	Khách hàng c a công ty	S l ng
1	SCQC	25
2	NAGECCO	40
3	ACC Co	30
4	APAVE	40
5	MEINHARTD	15

### A.2.1.3 Thang o l ng s d ng:

M t trong nh ng hình th c o l ng c s d ng ph bi n nh t trong nghiên c u nh l ng là thang o do Rennis Likert (1932) gi i thi u. Ông ã a ra lo i thang o 5 m c ph bi n t 1-5 tìm hi u m c ánh giá c a ng i tr l i. Lu n v n này s d ng thang o likert o 5 m c o l ng.

### A.2.1.4 Thi t k b ng câu h i

N i dung b ng câu h i g m nh ng câu h i v các y u t nh h ng n m c hài lòng c a khách hàng, ánh giá c a khách hàng v ch t l ng c a y u t ó (khách hàng có hài lòng v y u t ó hay không). Trong ó, **1: Hoàn toàn không ng ý; 2: Không ng ý; 3: Có th ng ý; 4: ng ý; 5: Hoàn toàn ng ý.**

N i dung chi ti t c a B ng câu h i c trình bày Ph l c 4.

### A.2.1.5 Ph ng ti n nghiên c u

- Ph n m m SPSS 16.0 c s d ng x lý và phân tích d li u.

thuận tiện cho việc nhập dữ liệu, phân tích và trình bày, các biến nghiên cứu được mã hóa.

– Thang đo được đánh giá thông qua hệ số tin cậy Cronbach Alpha. Đánh giá về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA.

– Công cụ Cronbach Alpha dùng để kiểm tra mức độ tin cậy của các biến (Reliability Analysis). Theo đó, chênh lệch biến có Hệ số tin cậy quan trọng biến phù hợp (Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có Hệ số Alpha lớn hơn 0,6 mới được xem là chấp nhận được và thích hợp đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo (Nunnally và Bernstein, 1994). Nếu biến nào mà số điểm của nó làm giảm Cronbach Alpha thì sẽ loại bỏ Cronbach Alpha tăng lên.

– Phân tích nhân tố (Exploratory Factor Analysis) là một kỹ thuật phân tích nhằm thu nhận và tóm tắt các dữ liệu rút gọn có ích cho việc xác định các thành phần biến cần thiết cho việc nghiên cứu. Quan hệ giữa các nhóm biến có liên hệ qua lại lẫn nhau được xem xét dưới dạng một số các nhân tố cơ bản. Mỗi một biến quan sát sẽ có tính một số gọi là Hệ số tải nhân tố (factor loading). Hệ số này cho người nghiên cứu biết được mức độ biến đó liên quan đến “thực thể” nhân tố nào. Trong phân tích nhân tố, yêu cầu cần thiết là hệ số KMO (Kaiser-Meyer – Olkin (KMO) phải có giá trị lớn ( $0,5 < KMO < 1$ ) thì tiến hành phân tích nhân tố là thích hợp, còn nếu hệ số KMO  $< 0,5$  thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Thêm vào đó, hệ số tải nhân tố của từng biến quan sát phải có giá trị lớn hơn 0,50, điều này khi Eigenvalue (điều kiện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1 (mức mặc định của chương trình SPSS). Giá trị hội tụ thể hiện phần sai trích lớn hơn 50% mới thỏa yêu cầu của phân tích nhân tố (Gerbing & Anderson, 1988). Trong số nhân tố của biến Xi (biến quan sát) phải cao trên nhân tố mà Xi là biến đo lường, và thấp trên các nhân tố khác mà Xi không có nghĩa về đo lường. Giá trị phân biệt thể hiện qua số lượng nhân tố rút ra phải phù hợp với giả thuyết lý thuyết ban đầu. Điều này vẫn chưa vì phải xét thêm các biến đo lường có những mối liên hệ nhân tố theo lý thuyết hay không.

- Khi tiến hành phân tích nhân tố, tác giả sử dụng phương pháp trích (Extraction method) là Principal Axis factoring và phép xoay (Rotation) Promax và phương pháp tính nhân tố là phương pháp Regression.

- Sau khi phân tích nhân tố, thang đo đưa vào phân tích chỉ quy tụ tính bền vững vào là nhân tố đã xác định nhằm xem xét mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến niềm tin của khách hàng.

#### A.2.1.5 Thông tin mẫu nghiên cứu

Tổng 150 bảng ghi chép phát hành, thu được 136 bảng ghi chép, trong đó có 16 bảng ghi chép không trả lời đầy đủ theo yêu cầu của bảng ghi chép, nên loại bỏ. 120 mẫu còn lại được dùng trong nghiên cứu này.

Số lượng mẫu thu được phân bố theo các công ty như sau:

*Bảng 2.14- Phân bố thông tin mẫu*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SCQC	15	12.5	12.5	12.5
	ACCCo	25	20.8	20.8	33.3
	Nagecco	35	29.2	29.2	62.5
	Meinhart	15	12.5	12.5	75.0
	Apave	30	25.0	25.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

### A3 Kết quả nghiên cứu:

#### A.3.1 Phân tích mô tả

##### A.3.1.1 Tính ý, đáp ứng, sự thoải mái

Kết quả thống kê mô tả cho thấy các khách hàng có thể đồng ý về thang đo tin cậy dịch vụ (GTTB từ 3,04-3,33), đáp ứng (GTTB từ 2,97-3,35), sự thoải mái (GTTB từ 3,03-3,25)

*Bảng 2.15- Thống kê mô tả các thang đo tin cậy, áp dụng, sự thoải mái*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TC01-dotincaydichvu	120	2.00	4.00	3.1500	.61699
TC02-dotincaydichvu	120	2.00	5.00	3.1083	.76472
TC03-dotincaydichvu	120	2.00	4.00	3.0417	.65332
TC04-dotincaydichvu	120	2.00	5.00	3.3333	.57003
TC05-dotincaydichvu	120	2.00	5.00	3.1417	.66479
DA01-dodapungdichvu	120	2.00	5.00	2.9167	.79477
DA02-dodapungdichvu	120	2.00	5.00	3.3500	.81633
DA03-dodapungdichvu	120	2.00	5.00	3.2583	.67979
DA04-dodapungdichvu	120	2.00	5.00	3.2750	.72137
DA05-dodapungdichvu	120	2.00	5.00	3.0000	.83011
DB01-sudambao	120	2.00	4.00	3.0333	.75519
DB02-sudambao	120	2.00	5.00	3.1500	.78484
DB03-sudambao	120	2.00	5.00	3.1417	.67731
DB04-sudambao	120	2.00	5.00	3.2500	.80178
Valid N (listwise)	120				

**A.3.1.2 Chi phí dịch vụ**

Kết quả thống kê mô tả cho thấy các khách hàng có thể nghĩ về thang đo chi phí dịch vụ (GTTB từ 3,05-3,26).

*Bảng 2.16- Thống kê mô tả thang đo giá cả*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP01-chiphidichvu	120	1.00	5.00	3.2667	.88625
CP02-chiphidichvu	120	2.00	5.00	3.0750	.82158
CP03-chiphidichvu	120	2.00	4.00	3.0500	.67176
Valid N (listwise)	120				

### A.3.1.3 h u hình

K t qu th ng kê mô t cho th y a s khách hàng có th ng ý v thang o h u hình (GTTB t 2,83-3,55).

*B ng 2.17- Th ng kê mô t thang o h u hình*

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HH01-huuhinh	120	1.00	5.00	2.8333	.89192
HH02-huuhinh	120	1.00	5.00	3.0083	.99996
HH03-huuhinh	120	2.00	5.00	3.1583	.73331
HH04-huuhinh	120	2.00	5.00	3.5500	.67176
HH05-huuhinh	120	1.00	5.00	3.0750	.71199
Valid N (listwise)	120				

### A.3.1.4 o l ng s hài lòng c a khách hàng

#### – Hài lòng v i d ch v QLDA c a công ty

*B ng 2.18- Th ng kê mô t s hài lòng c a khách hàng*

#### HI01-Hài lòng v i d ch v QLDA c a công ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rat hai long	2	1.7	1.7	1.7
	kha hai long	26	21.7	21.7	23.3
	hai long	42	35.0	35.0	58.3
	tuongdoikhonghailong	45	37.5	37.5	95.8
	hoantoankhonghailong	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Theo b ng phân tích, có 58,3% khách hàng hài lòng (khá hài lòng, r t hài lòng) v i d ch v QLDA c a công ty; có 37,5% khách hàng t ng i không hài lòng, ch có 4,2% khách hàng hoàn toàn không hài lòng.

– **áp ng nhu c u c a khách hàng**

*B ng 2.19- Th ng kê mô t s áp ng nhu c u c a khách hàng*

**HL02-Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rat tot	4	3.3	3.3	3.3
	kha tot	17	14.2	14.2	17.5
	tot	27	22.5	22.5	40.0
	binhthuong	67	55.8	55.8	95.8
	khongtot	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Theo b ng phân tích , có 40% khách hàng nh n xét công ty áp ng nhu c u c a khách hàng là t t tr lên( khá t t, r t t t), có 55,8% khách hàng ánh giá bình th ng , ch có 4,2% khách hàng ánh giá công ty áp ng nhu c u không t t.

– **Ti p t c s d ng d ch v QLDA c a công ty**

*B ng 2.20- Th ng kê mô t s ti p t c s d ng d ch v c a khách hàng*

**HL03-Có ti p t c s d ng d ch v QLDA c a công ty**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	haunhukhong	64	53.3	53.3	53.3
	khongbiet	32	26.7	26.7	80.0
	khongchac	9	7.5	7.5	87.5
	chacchan	15	12.5	12.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Theo b ng phân tích, có 53,3% khách hàng h u nh không ti p t c s d ng d ch v QLDA c a công ty; 7,5% khách hàng không ch c ti p t c s d ng d ch v QLDA c a công ty; 26,7% khách hàng không bi t; 12,5% khách hàng ch c ch n s ti p t c s d ng d ch v QLDA.

### A.3.2 Hệ thống Cronbach Alpha

Kết quả Cronbach alpha của các thành phần thang đo mức độ hài lòng khách hàng về dịch vụ QLDA được trình bày như sau:

Bảng 2.21- Kết quả phân tích hệ số Cronbach alpha

Biến quan sát	Trung bình thang điểm	Phạm vi sai lệch điểm	Tỷ lệ quan biến	Alpha nếu loại bỏ
<b>Thông tin cá nhân</b>				
TC01-dotincaydichvu	12.6250	3.850	.630	.717
TC02-dotincaydichvu	12.6667	3.905	.419	.796
TC03-dotincaydichvu	12.7333	3.979	.518	.753
TC04-dotincaydichvu	12.4417	4.030	.612	.726
TC05-dotincaydichvu	12.6333	3.663	.649	.708
Alpha = 0,781				
<b>Áp dụng dịch vụ</b>				
DA01-dodapungdichvu	12.8833	6.205	.530	.831
DA02-dodapungdichvu	12.4500	5.426	.747	.767
DA03-dodapungdichvu	12.5417	6.099	.707	.785
DA04-dodapungdichvu	12.5250	6.403	.551	.823
DA05-dodapungdichvu	12.8000	5.640	.661	.794
Alpha = 0,835				
<b>Số lượng</b>				
DB01-sudambao	9.5417	3.276	.608	.713
DB02-sudambao	9.4250	3.087	.654	.688
DB03-sudambao	9.4333	3.559	.583	.729
DB04-sudambao	9.3250	3.381	.503	.770
Alpha = 0,779				
<b>Chi phí dịch vụ</b>				
CP01-chiphidichvu	6.1250	1.606	.456	.598
CP02-chiphidichvu	6.3167	1.462	.644	.308
CP03-chiphidichvu	6.3417	2.260	.349	.708
Alpha = 0,661				
<b>Các yếu tố hình ảnh</b>				
HH01-huuhinh	12.7917	6.486	.784	.820
HH02-huuhinh	12.6167	6.054	.770	.829
HH03-huuhinh	12.4667	7.259	.770	.828
HH04-huuhinh	12.0750	8.423	.505	.884
HH05-huuhinh	12.5500	7.594	.698	.844
Alpha = 0,871				
<b>Hài lòng khách hàng</b>				



HL01-Hai long voi dich vu	5.3583	2.585	.571	.535
HL02-Cty dap ung nhu cau khachhang	5.2167	2.524	.621	.474
HL03-Co tiep tục sử dụng dv của cty	4.9917	2.765	.375	.792
Alpha = 0,697				

Thành phần *tin cậy dịch vụ* có Cronbach alpha là 0,781. Hệ thống quan biến tin cậy của biến TC02 khá nhỏ (0,419). Khi loại biến TC02 thì hệ Cronbach Alpha của thang đo tăng từ 0,781 lên 0,796. Vì vậy, biến TC02 bị loại trong phân tích EFA tiếp theo.

Thành phần *Yếu tố hình* có Cronbach alpha là 0,871. Hệ thống quan biến tin cậy của biến HH04 khá nhỏ (0,505). Khi loại biến HH04 thì hệ Cronbach Alpha của thang đo tăng từ 0,871 lên 0,884. Vì vậy, biến HH04 bị loại trong phân tích EFA tiếp theo.

Thành phần *Chi phí dịch vụ* có Cronbach alpha là 0,661. Hệ thống quan biến tin cậy của biến CP03 khá nhỏ (0,349). Khi loại biến CP03 thì hệ Cronbach Alpha của thang đo tăng từ 0,661 lên 0,708. Vì vậy, biến CP03 bị loại trong phân tích EFA tiếp theo.

Thành phần *Hài lòng khách hàng* có Cronbach alpha là 0,697. Hệ thống quan biến tin cậy của biến HL03 khá nhỏ (0,375). Khi loại biến HL03 thì hệ Cronbach Alpha của thang đo tăng từ 0,375 lên 0,792. Vì vậy, biến HL03 bị loại trong phân tích EFA tiếp theo.

### A.3.3 Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Theo Hair & ctg (1998, 111) [17], Factor loading là chỉ tiêu quan trọng để đánh giá tính đồng nhất của các biến trong cùng một nhân tố. Theo Hair & ctg (1998, 111) [17], Factor loading lớn hơn 0,30 được xem là chấp nhận được, lớn hơn 0,40 được xem là quan trọng, lớn hơn 0,50 được xem là có ý nghĩa thống kê. Factor loading của các biến quan sát phải lớn hơn hoặc bằng 0,50. Chọn “Suppress absolute values less than” bằng 0,50 để loại bỏ các biến có ý nghĩa thống kê của EFA.

Phương pháp trích yếu tố Principal Component Analysis với phép xoay

Varimax và i m d ng khi trích các y u t có eigenvalue là 1 c s d ng cho phân tích nhân t i v i 19 bi n quan sát.

K t qu ki m nh Barlett's cho th y gi a các bi n trong t ng th có m i t ng quan v i nhau (sig = 0,000), ng th i h s KMO=0,807 ch ng t phân tích nhân t nhóm các bi n l i v i nhau là thích h p.

V i giá tr Eigenvalue 1,08; 19 bi n c nhóm l i thành 04 nhân t . T ng ph ng sai trích c 70,933%, ngh a là kh n ng s d ng 04 nhân t này gi i thích cho 19 bi n quan sát là 70,933%.

*B ng 2.22-K t qu t ng ph ng sai trích*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.997	47.353	47.353	8.997	47.353	47.353	3.975	20.920	20.920
2	2.070	10.894	58.247	2.070	10.894	58.247	3.909	20.576	41.496
3	1.330	7.000	65.247	1.330	7.000	65.247	3.542	18.643	60.139
4	1.080	5.686	70.933	1.080	5.686	70.933	2.051	10.794	70.933
5	.846	4.453	75.386						
6	.829	4.361	79.747						
7	.690	3.630	83.377						
8	.608	3.201	86.578						
9	.512	2.697	89.274						
10	.443	2.331	91.606						
11	.384	2.022	93.628						
12	.312	1.643	95.271						
13	.247	1.302	96.573						
14	.159	.836	97.409						
15	.132	.695	98.104						
16	.118	.619	98.723						
17	.104	.548	99.271						
18	.090	.476	99.747						
19	.048	.253	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Bảng 2.23- Kết quả kiểm định Bartlett's***KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1861.177
	df	171
	Sig.	.000

*Bảng 2.24- Kết quả phân tích nhân tố***Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
DA01-dodapungdichvu	.826			
HH01-huuhinh	.682			
DA03-dodapungdichvu	.640			
DB01-sudambao	.617			
DA02-dodapungdichvu	.614			
DB02-sudambao	.596		.550	
DB03-sudambao	.531			
DB04-sudambao		.787		
HH05-huuhinh		.767		
HH02-huuhinh	.544	.660		
HH03-huuhinh		.656		
DA04-dodapungdichvu		.641		
DA05-dodapungdichvu		.584		
TC05-dotincaydichvu			.788	
TC01-dotincaydichvu			.727	
TC04-dotincaydichvu			.674	
TC03-dotincaydichvu			.638	
CP01-chiphidichvu				.877
CP02-chiphidichvu				.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

#### 4 nhân tố bao gồm :

- (1) **Nhân tố áp dụng dịch vụ (GTDA):** gồm 3 biến của nhân tố DA, 3 biến của nhân tố DB, 1 biến của nhân tố HH.
- (2) **Nhân tố hình thức (GTHH):** gồm 3 biến của nhân tố HH và 2 biến của nhân tố DA, 1 biến của nhân tố DB.
- (3) **Nhân tố tín dụng (GTTC):** gồm 4 biến của nhân tố TC.
- (4) **Nhân tố chi phí dịch vụ (GTCP):** gồm 2 biến của nhân tố CP.

#### A.3.4 Kỹ thuật phân tích hồi quy bội

Phân trình hồi quy bội biểu diễn mối quan hệ giữa các nhân tố và mức hài lòng của khách hàng có dạng như sau:

$$Y = o + 1X_1 + 2X_2 + 3X_3 + 4X_4$$

Trong đó:

- Y là biến phụ thuộc thể hiện giá trị dự đoán về mức hài lòng của khách hàng
- o, 1, 2, 3, 4 là các hệ số hồi quy
- X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> là các biến độc lập theo thứ tự: Giá trị chi phí (GTCP), Giá trị tín dụng (GTTC), Giá trị hình thức (GTHH), Giá trị áp dụng (GTDA)

Bảng 2.25- Kỹ thuật phân tích hồi quy bội

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Giatrichiphi, Giatritincay, Giatrihuuhinh, Giatridapung <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Hailongkhachhang

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.462	.444	.62007

a. Predictors: (Constant), Giatrhiphi, Giatritincay, Giatrhuuhinh, Giatridapung

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.031	4	9.508	24.728	.000 <sup>a</sup>
	Residual	44.217	115	.384		
	Total	82.248	119			

a. Predictors: (Constant), Giatrhiphi, Giatritincay, Giatrhuuhinh, Giatridapung

b. Dependent Variable: Hailongkhachhang

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.133	.445		-2.546	.012
	Giatridapung	-.289	.166	-.215	-1.744	.084
	Giatritincay	.820	.170	.487	4.832	.000
	Giatrhuuhinh	.586	.142	.454	4.135	.000
	Giatrhiphi	.030	.078	.027	.380	.705

a. Dependent Variable: Hailongkhachhang

Sau khi ch y h i quy tuy n tính b i v i ph ng pháp a vào m t l t (Enter), ta có các h s chu n hóa, ta th y c 2 nhân t : Giá tr áp ng (GTDA), Giá tr chi phí(GTCP) u có Sig > 0,05, do ó v i m c ý ngh a 5% thì Giá tr áp ng và Giá tr chi phí không có ý ngh a, do ó lo i 2 bi n này t i p t c ch y h i qui l n th 2 ch v i 2 bi n còn l i.

Dùng SPSS ch y h i quy l n th 2, v i hai bi n Giá tr tin c y (GTTC) và Giá tr h u hình(GTHH)

*B ng 2.26- K t qu phân tích h i quy l n 2*

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Giatrihuuhinh, Giatritincay <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Hailongkhachhang

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 <sup>a</sup>	.447	.437	.62362

a. Predictors: (Constant), Giatrihuuhinh, Giatritincay

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.746	2	18.373	47.242	.000 <sup>a</sup>
	Residual	45.502	117	.389		
	Total	82.248	119			

a. Predictors: (Constant), Giatrihuuhinh, Giatritincay

b. Dependent Variable: Hailongkhachhang

Coefficients<sup>a</sup>

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.033	.377		-2.743	.007	-1.779	-.287		
	Giatritincay	.691	.147	.411	4.696	.000	.400	.983	.618	1.618
	Giatrhuuhinh	.428	.113	.331	3.789	.000	.205	.652	.618	1.618

a. Dependent Variable: Hailongkhachhang

Sau khi ch y h i quy tuy n tính b i l n th 2 v i ph ng pháp a vào m t l t (Enter), ta có  $R^2$  i u ch nh = 0,437. K t qu này cho th y mô hình là phù h p, có m i t ng quan t ng i trung bình gi a bi n ph thu c và các bi n c l p c a mô hình.

Ki m nghi m F v i Sig F = 0.000 < 0,05 cho th y mô hình h i quy tuy n tính b i c xây d ng phù h p v i t p d li u.

Thêm vào ó, tiêu chí Collinearity diagnostics (chu n oán hi n t ng a c ng tuy n) v i h s phóng i ph ng sai VIF (Variance inflation factor) c a các bi n c l p trong mô hình u <2 (1,618) th hi n tính a c ng tuy n c a các bi n c l p là không áng k và các bi n trong mô hình c ch p nh n.

#### **Ph ng trình h i qui xác nh nh sau :**

**M c hài lòng c a khách hàng = -1,033 + 0,691 (GT tin c y) + 0,428 (GT h u hình)**

Quan sát các h s chu n hóa, ta th y c 2 nhân t : tin c y (GTTC), h u hình (GTHH) u có m i quan h tuy n tính v i M c hài lòng c a khách hàng v i Sig t = 0,000 < 0,05. i u này có ngh a là các y u t này có nh h ng cùng chi u v i s hài lòng chung c a khách ánh giá v d ch v QLDA. Khách càng ánh giá cao v y u t h u hình, s áng tin c y thì h càng hài lòng v d ch v QLDA.

N u xét v th t u tiên các y u t nh h ng n s hài lòng chung thì s áng tin c y là y u t quan tr ng nh t và có nh h ng l n nh t n s hài

lòng chung và chỉ tiêu năng suất, với hệ số quy chuẩn hóa là 0,411; tổng điểm là hệ số hình với hệ số quy chuẩn hóa là 0,331.

### **2.2.3. Ảnh giá trị của trình độ quản lý đối với các công ty tư nhân**

#### **2.2.3.1. Nhận thành tựu và hạn chế**

Cùng với sự phát triển của đất nước, công tác QLDA của các công ty tư nhân đã không ngừng lớn mạnh và góp phần quan trọng vào nhận thành quả chung của ngành xây dựng nói riêng và công cuộc cải tiến đất nước nói chung.

Trước đây trình độ quản lý đối với các công ty 100% tư nhân ngoài, cho nên giám đốc đối với các công ty ngoài nhiệm vụ. Hiện nay, các công ty trong nước có thể đảm nhiệm các dự án lớn, chia phần trình độ, mặt sản phẩm Việt Nam đã đảm nhiệm giám đốc quản lý dự án thực tế.

Trên thực tế QLDA, các công ty tư nhân đã thúc đẩy các kinh nghiệm, và năng lực, góp phần xây dựng, góp ý các chính sách pháp luật và xây dựng các chính sách này khi thi, đi vào thực tế.

Mặt khác quản lý là kỹ năng quản lý các công việc và tích lũy cùng sự phát triển của ngành quản lý dự án, trực tiếp vượt qua các thách thức của dự án. Bên cạnh đó đã có sự liên kết giữa các công ty trong nước và các công ty nước ngoài trong lĩnh vực quản lý dự án cạnh tranh với các công ty nước ngoài. Vì vậy khoanh cách và trình độ quản lý dự án giữa các công ty trong nước và quốc tế ngày càng rút ngắn.

#### **2.2.3.2. Nhận diện thách thức**

##### **(a) Vấn đề tài chính - doanh thu của QLDA:**

- Trình độ giá trị doanh thu do hoạt động QLDA mang lại trên tổng doanh thu tuy không cao (trung bình khoảng 30%), mức độ nhu cầu tiềm năng cho trình độ QLDA là rất lớn, nhưng QLDA chỉ chiếm một phần nhỏ doanh thu cho các công ty tư nhân.

- Lợi nhuận của các công ty có hoạt động QLDA chủ yếu từ các dự án có nguồn vốn ngoài nước, lợi nhuận này dao động từ 11,9-16,6% doanh thu QLDA, trong khi các dự án có nguồn vốn trong nước chỉ dao động từ 7,0-8,35% doanh thu.



QLDA. So với các ngành khác trong lĩnh vực tư vấn: thi công, giám sát, khảo sát,.. thì nhu cầu thị trường là không cao. Bên cạnh đó, doanh thu QLDA chủ yếu là doanh thu từ những nhà thầu các công ty, do đó nhu cầu QLDA chủ yếu góp phần chủ yếu trong toàn bộ nhu cầu các công ty.

**(b) Về mặt quản lý tài chính, ngân sách, chi tiêu:**

- Tài chính: Các dự án tài chính chiếm 89,45%, thời gian tài chính phân bổ như sau: <6 tháng chiếm 41%, thời gian tài chính > 24 tháng chiếm 6,2%.

- Ngân sách: Các dự án phân bổ tổng mức đầu tư chiếm 21,2% phân bổ như sau: dự án. Trong đó: dự án ngân sách có 45,8% tổng mức đầu tư. Trong đó: dự án ngoài ngân sách có 54,2% tổng mức đầu tư.

- Chi tiêu: Có 92,0% dự án chi tiêu, 8% không chi tiêu. Trong đó: dự án không chi tiêu chủ yếu có chi phí sửa chữa trong thời gian bảo hành vượt quá bảo lãnh bảo hành theo quy định. Mặc dù 100% dự án đầu tư có biên bản nghiệm thu đưa vào sử dụng.

Về mặt quản lý tài chính, ngân sách, chi tiêu như trên cho thấy bộ phận tranh thủ thời gian chi tiêu chủ yếu cao của công tác quản lý dự án, đặc biệt là công tác quản lý vốn. Mặc dù có nhiều nguyên nhân khách quan như hạn chế tín dụng, nhưng vai trò là chủ đầu tư dự án, thì trách nhiệm chính thuộc về nhà quản lý dự án.

Số lãng phí và thiếu hụt tài chính, kém chi tiêu và vượt ngân sách đã xảy ra và có thể ảnh hưởng đến giá trị thực, gây bất lợi cho các Nhà đầu tư, cho Nhà thầu, cho xã hội; gây mất niềm tin của các cấp, của các tầng lớp xã hội đối với công tác QLDA nói riêng và ngành xây dựng nói chung.

**(c) Về mặt cải tiến hoạt động quản lý dự án sau thi công:**

- Về Quy trình thu thập, phân tích, tổng kết và báo cáo các số liệu của dự án đã thi công: Các công ty khảo sát có quy trình này, nhưng 100% không thực hiện đúng và đầy đủ quy trình này.

- Về Quy trình c i t i n h o t n g t v n q u n l ý d á n: Ch 50% các công ty c k h o sát là có quy trình này và th c h i n y theo úng quy trình.
- Về b i n pháp k h c p h c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n q u n l ý d á n: ch có 20% công ty c k h o sát có b i n pháp k h c p h c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n q u n l ý d á n.

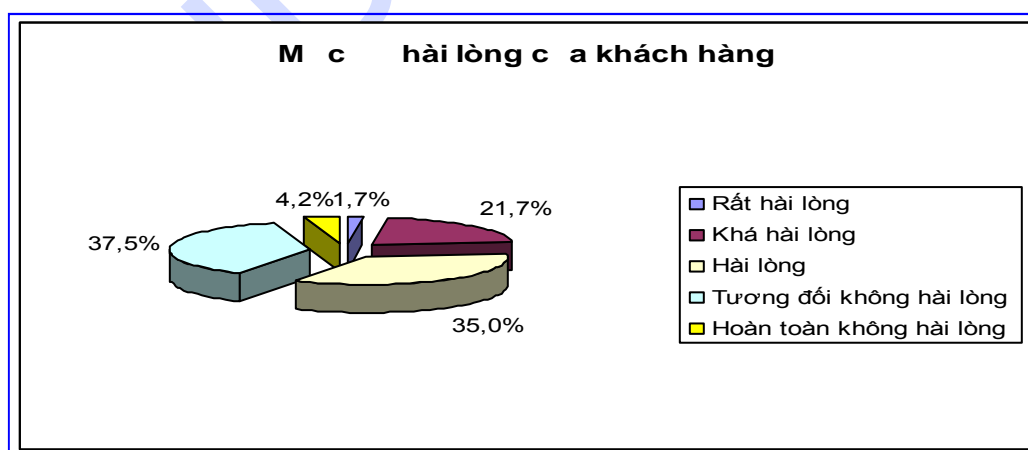
T th c t nêu trên, có th á n h giá m t c i t i n h o t n g t v n q u n l ý d á n sau t v n là kém, có quy trình, nh ng không h o c th c thi n không y , úng theo quy trình.

Trong khi, các t ch c tiên t i n h i n i, có h i u s u t cao s h c h i các thành công và th t b i c a h và dùng k i n th c h c c c i thi n t l thành công c a h qua th i gian. ây là m t g óc nh i n dài h n o l n g s h c h i c a t ch c và s g i a t n g sau ó v các t r n g h p thành công trong d á n.

V n h n ch nêu trên là xu t phát t v i c q u n l ý quy trình h i h t c a công ty, c n g nh n n g l c i n g nh i n viên th c h i n các quy trình ó.

#### (d) V m t hài lòng khách hàng:

- V m c hài lòng c a khách hàng i v i d ch v QLDA:

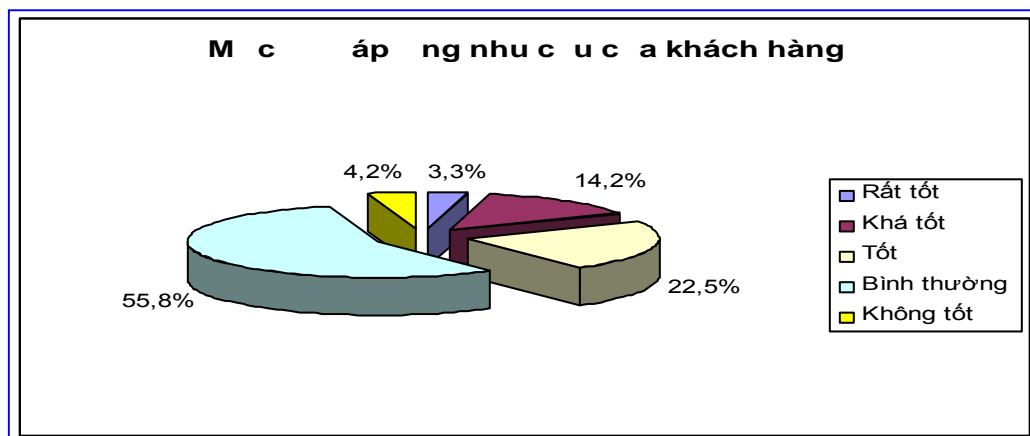


*Hình 2.10- B i u m c hài lòng c a khách hàng*

Theo b n g phân tích, 58,3% khách hàng hài lòng (khá hài lòng, r t hài lòng) v i d ch v QLDA c a công ty; 37,5% khách hàng t n g i không hài lòng; 4,2% khách hàng hoàn toàn không hài lòng.

T 1 khách hàng hài lòng nêu trên là không cao, a s khách hàng ánh giá d ch v QLDA c a các công ty là bình th ng.

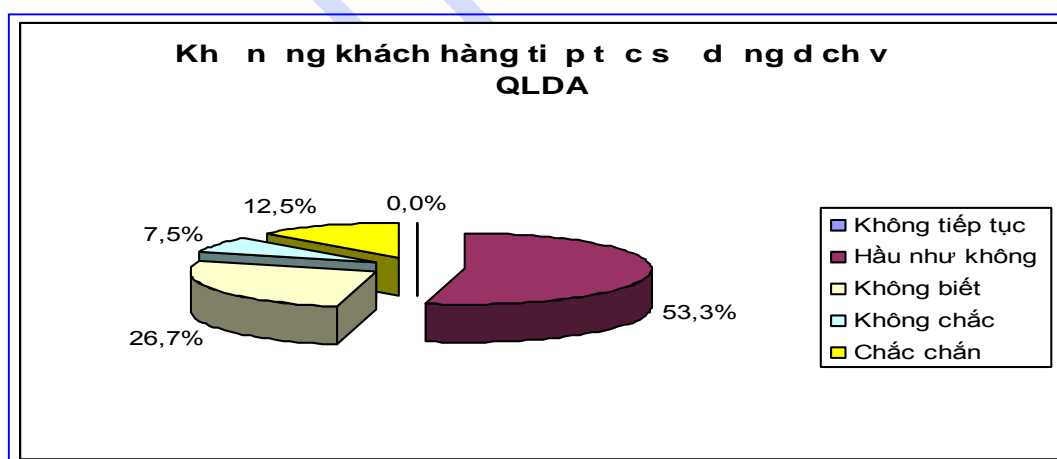
**- V áp ng nhu c u c a khách hàng**



*Hình 2.11- Bi u m c áp ng nhu c u c a khách hàng*

Theo b ng phân tích, 40% khách hàng nh n xét công ty áp ng nhu c u c a khách hàng là t t tr lên( khá t t, r t t t); có 55,8% khách hàng ánh giá bình th ng; 4,2% khách hàng ánh giá công ty áp ng nhu c u không t t.

**- V m t ti p t c s d ng d ch v QLDA c a công ty**



*Hình 2.12- Bi u kh n ng khách hàng ti p t c s d ng d ch v QLDA*

Theo b ng phân tích, có 53,3% khách hàng h u nh không ti p t c s d ng d ch v ; 7,5% khách hàng không ch c ti p t c s d ng d ch v , có 26,7% khách hàng không bi t, ch có 12,5% khách hàng ch c ch n s ti p t c s d ng d ch v .

ây là t l x u, òi h i các công ty ph i n l c, có bi n pháp ng b h n n a gi chân khách hàng.

V i th c tr ng ã c phân tích nói trên, cho th y hi u qu qu n lý d án c a các công ty là th p, ch a n ng l c tham gia QLDA các d án qu c t càng không th phát tri n ngành QLDA ra th tr ng qu c t , ch a t o ni m tin cho các Ch u T l n n c ngoài h giao d ch làm n v công tác QLDA.

i v i khách hàng, h u nh không có ánh giá t t v d ch v QLDA, h u nh không s d ng l i d ch v QLDA mà h ã t ng s d ng.

### **2.2.3.3 Nguyên nhân c a nh ng h n ch nh h ng n hi u qu QLDA c a các công ty TVXD**

#### **(A) Nguyên nhân khách quan**

##### **(a) N ng l c tài chính c a Ch u T :**

Nguyên nhân ch m ti n do n ng l c tài chính kém chi m 28,7%.

Kh n ng tài chính h n h p do Ch u T làm theo ki u t i âu ch y v n n ó ho c ngu n tài chính b “t c” do kh ng ho ng kinh t , các ngân hàng th ng m i n ph ng ng ng các h p ng tín d ng cho vay, m c dư tr c ó ã cam k t thu x p v n cho d án, d n n không có kinh phí chi tr cho các nhà th u, d án ph i t m ng ng, ho c th c thi c m ch ng, kéo dài ti n , phát sinh nhi u r i ro.

##### **(b) Ch t l ng h s thi t k :**

Ch m ti n do nguyên nhân ch t l ng h s thi t k kém chi m 51,5%; v t ngân sách do ch t l ng h s thi t k kém chi m 41,7% . Tình tr ng h s thi t k kém ch t l ng, sai sót, không phù h p v i tiêu chu n, v i công n ng, ho c thi t k không phù h p v i b c thi t k c s , thi t k không ng b , t ng thích gi a các b ph n, thi u h ng m c, không phù h p công n ng, d n n vi c d trù kinh phí không phù h p ... ph i hi u ch nh hay làm rõ trong khi th c hi n d án.

##### **(c) S thay i công n ng, m c tiêu l n và liên t c c a Ch u T**

– Ch m ti n nguyên nhân do Ch u T thay i thi t k quá nhi u chi m 40,6%; v t ngân sách nguyên nhân do Ch u T thay i thi t k quá nhi u chi m 50,0% . Do không nghiên c u k thi t k c s , n khi th c hi n thi công, khách hàng m i phát hi n thi u sót, phát sinh thêm nhu c u s d ng th c t ,....

**(d) Nguyên nhân Nhà thầu kém**

Chiếm tỉ lệ do nguyên nhân nhà thầu kém chiếm 25,7%.

Nhà thầu thi công nhà thầu có thể hiện công việc giao, vận chuyển tài chính, nhân sự thi công không nhà thầu. Họ có do việc giao thầu qua nhiều tầng nhiều lớp: công ty – công ty – xây dựng – các chuyên môn.

**(e) Giá trúng thầu quá thấp**

Do nhiều lý do (có việc làm, ép nhà thầu, tính giá thầu sai,...) nhà thầu trúng thầu với giá thầu thấp, không chi phí thể hiện công việc cam kết theo hợp đồng, dẫn đến bị giảm giá, họ có làm gian dối, rút ruột giá trị công trình. Chiếm tỉ lệ do nguyên nhân này chiếm 28,7%.

**(f) Nguyên nhân của các Nhà thầu và nhân viên giám sát, thi công thi công**

- Nguyên nhân nhân viên giám sát yếu kém, đưa ra các chỉ dẫn sai, họ có sai sót trong công tác chuyên môn gây hậu quả về chất lượng phi lý, dẫn đến kéo dài tiến độ chiếm 12,9%.
- Nguyên nhân của nhà thầu thi công khảo sát, thi công yếu kém, chất lượng hạ tầng thi công khảo sát sai sót, gây chiếm tỉ lệ và vãng phí ngân sách.

**(g) Đo lường không chính xác**

Việc đo lường thực tế không chính xác, tính toán sai lệch, áp dụng nhầm lẫn giá không phù hợp, dẫn đến vãng phí dự án: chiếm 87,5%.

**(h) Các nguyên nhân khác**

- Về ranh giới, giao mạch, cột: Giao ranh giới, cột mốc thể hiện thi công gần như thi công do hệ thống cột mốc chưa hoàn chỉnh.
- Tranh chấp về địa lý: Các dự án trong thành phố là đất nông nghiệp bị chuyển đổi vì lấn chiếm các hộ dân xung quanh, từng chung từng riêng,...
- Thời hạn về quy hoạch Nhà nước: xin quy hoạch, phép xây dựng,...
- Các nguyên nhân khác như giá trị bị bỏ qua kinh tế phát 2008.

**(B) Nguyên nhân chủ quan**

**(a) Nguyên nhân, kinh nghiệm của công ty và quản lý dự án**

- Nguyên nhân, kinh nghiệm của nhà thầu Quản lý dự án yếu kém, không

n ng i u hành qu n lý d án d n n kéo dài t i n chi m 25,7% .

– Giám c d án là nhân v t trung tâm c a d án. N ng l c c a giám c d án kém là nguyên nhân d n n v d án.

– N ng l c thành viên t d án: Các thành viên trong i ng d án là m u ch t quan tr ng quy t nh s thành công c a d án. H là nhân t tích c c th c hi n m c tiêu c a d án, tham m u cho giám c d án quy t nh các công vi c.

**(b) Chính sách tr l ng c a công ty i v i t d án:**

– **Công ty tr l ng hàng tháng cho các thành viên t d án:** Các thành viên t d án s nh n l ng hàng tháng nh k theo h s l ng và c p b c. Các thành viên t d án c ng nh n th ng nh k hàng quý, hàng n m ph n l n theo l i nhu n c a công ty. Bên c nh ó, khi d án hoàn thành t t, t d án có th nh n c m t kho n th ng t công ty.

– **Công ty khoán h p ng** cho phòng ho c xí nghi p qu n lý t d án theo m t t l quy nh, thông th ng là t 55 -65% giá tr h p ng công ty ký c v i Ch u T . Tr ng phòng hay Giám c xí nghi p là là ng i ch u trách nhi m phân b ngu n khoán có h n nh này. N u ngu n chi v t quá m c khoán này, thì h u h t công ty u h tr b ng cách cho vay không lãi su t tr l ng cho các thành viên t d án. Các thành viên t d án c ng nh n ph n th ng nh k hàng quý, hàng n m ph n l n theo l i nhu n c a công ty, nh ng ph n th ng l n ch y u t l i nhu n các h p ng khoán mang l i. i v i hình th c này, công ty v n gi quy n ki m soát các ph n quan tr ng trong khi th c thi h p ng c a t d án.

– **Công ty khoán h p ng cho t d án** theo m t t l quy nh c a công ty, t l khoán này cao t 78-82% giá tr h p ng công ty ký c v i Ch u T . Giám c t d án là ng i ch u trách nhi m phân b ngu n l ng có h n nh này k c khi ngu n chi v t quá m c khoán này. Các thành viên t d án không nh n th ng nh k hàng quý, hàng n m ph n l n theo l i nhu n c a công ty, mà nh n thù lao t ch y u t l i nhu n h p ng khoán mang l i. i v i hình th c này, công ty không gi quy n ki m soát khi th c thi h p ng c a t d án, công ty ch y u ch qu n lý v tài chính c a h p ng.

Các chính sách tr l ng, thù lao nêu trên u có m t u i m và khuynh h i m.

Chính sách tr l ng theo hình th c công ty khoán h p ng cho t d án có r i ro l n v m t ch t l ng, kh i l ng, vi ph m h p ng.

**(c) Gi m giá h p ng t v n QLDA**

L i nhu n c a ho t ng QLDA t 7%-16,6% doanh thu QLDA. M t s t ch c vì lý do c n có vi c làm, gi m giá sâu >15% trên nh m c d toán t v n qu n lý d án, do ó bu c ph i gi m l ng c a các chuyên gia, ho c là gi m s l ng các chuyên gia c n thi t, ho c là gi m các quy trình, thi t b ph c v cho công tác, t t nhiên nh ng vi c trên s gây nh h ng n ch t l ng, kh i l ng công tác qu n lý d án ã ký k t v i Ch u T .

**(d) H th ng qu n lý ch t l ng c a công ty**

Công ty t v n không áp d ng h th ng qu n lý ch t l ng nh Q-Base, Iso 9001:2008, TQM (Total Quality Managament) vào công ty, hi u qu công vi c s th p, ch t l ng t v n không ng u và quy trình công vi c s x y ra sai sót.

**(e) Thi u quy trình qu n tr r i ro d án**

H u h t các công ty u không có quy trình qu n tr r i ro d án, ho c n u có thì s sài, trong khi ây là công c r t c n thi t i v i công tác QLDA.

**(f) Quy trình c i ti n ho t ng t v n sau t v n:**

R t ít công ty t v n th c hi n y quy trình này.

**(g) Hải lòng c a khách hàng v d ch v t v n:**

R t ít công ty t v n th c hi n kh o sát hải lòng khách hàng, và có bi n pháp kh c ph c s không hải lòng c a khách hàng.

## K T L U N C H      N G II

**Trong chương II tác giả đã hoàn thành các nhiệm vụ chủ yếu sau:**

- Khái quát hoạt động quản lý đầu tư của các công ty tư vấn.
- Khảo sát, đánh giá thực trạng hiệu quả quản lý đầu tư của các công ty tư vấn thông qua một số tiêu chí đã xác định chương 1:
  - Lĩnh vực ảnh hưởng tư vấn quản lý đầu tư
  - Ngân sách - tài chính - chi tiêu đầu tư
  - Vòng đời hoạt động tư vấn quản lý đầu tư sau tư vấn:
  - Một lòng hai lòng của khách hàng
- Phân tích các nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM dựa trên kết quả khảo sát.



## CHƯƠNG 3. MÔ TẢ GIỚI THIỆU PHÁP NHẢM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ ĐÁNH GIÁ VÀ XÂY DỰNG CÁC CÔNG TY TẬP VỐN TRÊN ABAN TP.HCM

### 3.1 Ảnh hưởng phát triển hoạt động QLDA của các công ty tập vốn trong thị trường

#### 3.1.1 Bối cảnh nền kinh tế thị trường và Việt Nam

##### a) Kinh tế thị trường:

Theo Báo cáo Global Development Finance 2009 (WB), GDP toàn thị trường có thể sẽ tăng trưởng lại và tiếp tục tăng trưởng 2% vào năm 2010; 3,2% năm 2011. Các nền kinh tế đang phát triển, mức tăng trưởng sẽ cao hơn, ít nhất khoảng 4,4% năm 2010 và 5,7% năm 2011.

Theo IMF cũng cho thấy rằng mức tăng trưởng GDP toàn cầu khoảng 3,1% năm 2010 và 3,9% vào năm 2014. Kinh tế các nền kinh tế mới sẽ tiếp tục tăng trưởng cao khoảng 5% năm 2010 và tiếp tục 6% đến 6,5% cho các năm sau đó (Bảng 3.1).

*Bảng 3.1- Bối cảnh nền kinh tế thị trường năm 2014*

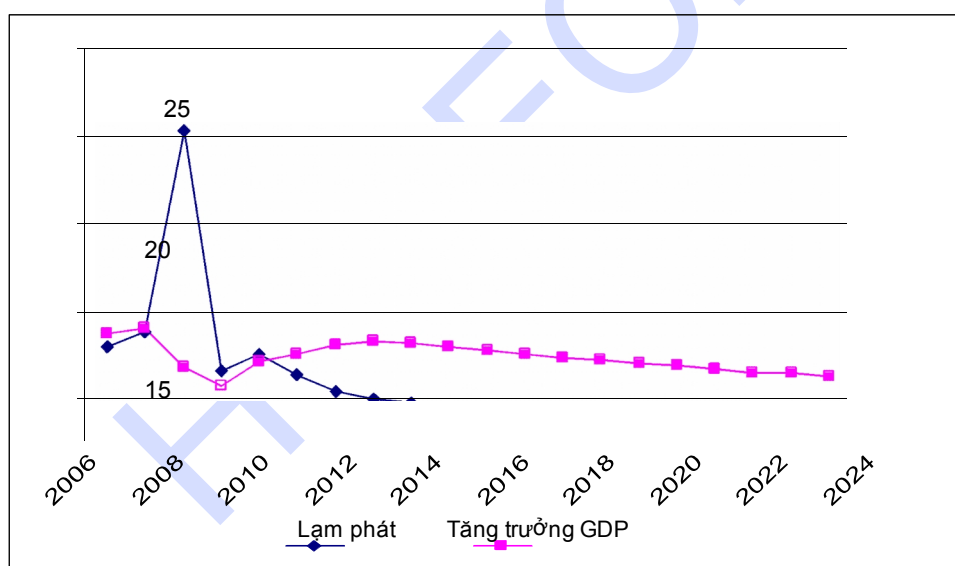
Khu vực	Năm	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Thị trường	Tăng trưởng GDP (%)	-1.059	3.102	4.194	4.441	4.56	4.543
	Lạm phát	2.548	2.893	2.825	2.881	2.914	3.928
Các nền kinh tế đang phát triển	Tăng trưởng GDP (%)	-3.432	1.323	2.453	2.56	2.525	2.395
	Lạm phát	0.105	1.145	1.3	1.635	1.787	1.858
Các nền kinh tế đang phát triển	Tăng trưởng GDP (%)	1.698	5.079	6.062	6.384	6.582	6.595
	Lạm phát	5.468	4.874	4.49	4.189	4.048	3.961

*Nguồn: Tổng hợp từ IMF (2009) và World economic outlook 2009, 29/10/2009*

### b) Kinh tế Việt Nam :

Mục tiêu của Chính phủ trong giai đoạn 2010-2015 là nâng cao chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh và chuyển đổi cơ cấu kinh tế; đẩy mạnh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa. GDP trong giai đoạn này bình quân tăng 7-8%/năm, tốc độ tăng trưởng phát triển 5 năm khoảng 40-41% GDP. Giá trị gia tăng phát triển các dịch vụ phi công nghiệp, tiêu thụ nông sản. GDP năm 2015 đạt khoảng 200 tỷ USD, thu nhập bình quân đầu người khoảng 2.100 USD.

Dự báo tăng trưởng kinh tế và lạm phát của Việt Nam năm 2025 được xây dựng dựa trên mô hình VIPAG. Theo mô hình này, kinh tế của Việt Nam sẽ tăng trưởng khoảng 6,5% năm 2010, khoảng 7% - 7,7% hàng năm cho giai đoạn 2011-2015. Kết năm 2015, kinh tế Việt Nam sẽ tăng trưởng mức thấp hơn, chỉ 5,7% và 7,2% cho giai đoạn 2016-2025.



Hình 3.1- Biểu đồ tăng trưởng kinh tế và lạm phát của Việt Nam 2006-2010 và dự báo năm 2025 (%)

### 3.1.2 Những đóng góp của Nhà nước phát triển ngành xây dựng và ngành tài chính<sup>5</sup>

– Xây dựng đội ngũ chuyên gia tài chính. Một bộ phận các công viên thị trường, quản lý dự án có thể phát triển, có yêu cầu công nghệ cao. Đến năm 2020 thị trường, quản lý các hoạt động các công trình trong nước.

<sup>5</sup> Các ngành quan trọng và xây dựng của VN năm 2020- B Xây Dựng

– Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn thi công. Tổ chức công tác thi công thi công có chất lượng; các nhân viên kiểm tra thi công đạt chuẩn ISO 9001 và thi công. Các công trình thi công và xây dựng tuân thủ ISO 14.000 và môi trường.

### **Yêu cầu đối với Khoa học công nghệ xây dựng**

– Kiểm tra: Phân tích, phân tích thực tiễn, hệ thống kiểm tra có tin cậy, kết quả chính xác theo tiêu chuẩn quốc tế.

– Về thi công: Có khả năng thi công các công trình phức tạp và cao tầng, công trình ngầm, công trình lắp ráp, các công trình biệt lập trình chung của quốc tế.

– Về nhân lực: Có thể so sánh, quản lý thực hiện các dự án lớn và nhân lực tin cậy cao, đầu tư vào các công trình nước ngoài, chịu trách nhiệm chủ yếu các khâu chất lượng công trình trình quốc tế.

– Về thi công: Thi công các công trình và thi công công trình phức tạp, có công nghệ cao, đòi hỏi trình độ thi công cao. Nâng trình độ các công ty xây dựng và phát triển có thể làm các công trình phức tạp, quy mô lớn.

– Về thông tin: Hòa nhập quốc tế, theo nghiệp vụ xây dựng và hòa nhập ngang sản phẩm thông tin quốc gia và ngân hàng dữ liệu. Khai thác có hiệu quả internet, nâng cao trình độ nhân lực thông tin quản lý, dịch vụ qua mạng.

### **3.1.3 Hình ảnh phát triển của các công ty thi công**

– Trong hoạt động kinh doanh, duy trì các hợp đồng hiện có, nâng cao tính cạnh tranh tìm kiếm các hợp đồng mới. Đảm bảo chất lượng, an toàn các công trình xây dựng nhằm giữ vững uy tín và khẳng định thị trường hiện tại.

– Tập trung đầu tư phát triển nguồn nhân lực, tăng cường công tác kiểm tra nội bộ và công tác cán bộ, xây dựng môi trường làm việc có tính chuyên nghiệp cao trong các lĩnh vực hoạt động.

– Mục tiêu trong tương lai là công ty có tiềm lực tài chính mạnh, có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường và nắm giữ các thành phần kinh tế phát triển.

– Giữ vững tiêu chí phát triển thị trường truyền thống, nâng cao trình độ nhân lực và trình độ trong môi trường dịch vụ lõi nhằm đưa ra các sản phẩm; ra thị trường

qu c t , t ng b c kh ng nh v th c a mình trong l nh v c t v n xây d ng.

### **3.1.4 nh h ng nâng cao hi u qu QLDA c a các công ty t v n**

- Duy trì và th c hi n các h p ng QLDA ang có theo úng h p ng ã ký k t. Tích c c m r ng th tr ng QLDA ra các t nh, khu v c ông Nam Á, ...
- m b o ch t l ng các d án theo các tiêu chu n và h p ng ã cam k t. Tì p t c kh ng nh và phát tri n th ng hi u QLDA c a công ty.
- Áp d ng các h th ng công ngh thông tin, h th ng qu n lý hi n i và doanh nghi p vào công tác QLDA.
- Áp d ng các k n ng qu n lý d án theo chu n qu c t .
- u t phát tri n ngu n nhân l c qu n lý d án có s c c nh tranh và thích ng nhanh trong quá trình h i nh p.
- Hài hòa l i ích khách hàng và công ty t v n, t l i ích khách hàng, l i ích d án hàng u ch ng h tr khách hàng trong khi th c hi n d án và gi i quy t s c .
- C i ti n hi u qu qu n lý d án sau t v n.

## **3.2 Các gi i pháp góp ph n nâng cao hi u qu t v n qu n lý d án**

### **3.2.1 Các gi i pháp t ng th**

#### **3.2.1.1 Áp d ng các H th ng qu n lý ch t l ng vào công ty**

Trong th gi i c nh tranh v i m c toàn c u hóa ngày càng sâu r ng, b t k t ch c nào c ng luôn mong mu n th ng xuyên i m i, c i ti n ph ng th c ho t ng nh m không ng ng t n t i và phát tri n. M c tiêu c i ti n có th là c t gi m chi phí, gia t ng th ph n, i phó v i các r i ro, t ng c ng s hài lòng c a khách hàng, áp d ng h th ng qu n lý ch t l ng...

Có nhi u mô hình h th ng qu n lý ch t l ng khác nhau áp ng các m c tiêu và qui mô khác nhau các nhà qu n tr ch n l a áp d ng cho công ty.

(a) **ISO 9001** là tiêu chu n trung tâm c a b tiêu chu n ISO 9000 (g m ISO 9000 – H th ng qu n lý ch t l ng – C s và t v ng, ISO 9001 – H th ng qu n lý ch t l ng – Các yêu c u và ISO 9004 – H th ng qu n lý ch t l ng – Hu ng d n c i ti n). ISO 9001 a ra các yêu c u chung i v i m t h th ng qu n lý ch t l ng,

áp dụng cho mọi lĩnh vực quy mô, loại hình khác nhau. ISO 9001 là tiêu chuẩn xây dựng theo phương pháp tiếp cận theo quá trình, dựa trên mô hình PDCA (Plan – Hoạch định, Do – Thực hiện, Check – Kiểm tra và Act – Cải tiến) và 8 nguyên tắc quản lý chất lượng, được coi là 8 nguyên tắc vàng. Nó là sản phẩm của khoa học quản lý, các lý thuyết hiện đại về kinh tế kết hợp với thực tiễn quản lý kinh tế, quản lý chất lượng trên thế giới.

**(b) Q- Base** (Tiêu chuẩn Telarc của New Zealand xuất xứ): Áp dụng cho các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, dễ dàng thi công, chi phí thấp.

**(c) TQM** (Total Quality Management) Quản lý chất lượng toàn diện: Các tiêu chuẩn pháp TQM là nền tảng sản xuất hiện đại của các khu vực, trực tiếp chất lượng ngay tại nguồn. Sản xuất các kết quả thống kê, các kết quả của quản lý kiểm tra, giám sát các yếu tố ảnh hưởng tới sản xuất hiện tại các khu vực ngay trong hệ thống sản xuất chuyên nghiệp, thi công, cung ứng và các dịch vụ khác liên quan đến quá trình hình thành nên chất lượng. Áp dụng TQM không nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm mà còn để tiến hành hoạt động của toàn bộ hệ thống vào nguyên tắc luôn làm đúng vì khách hàng ngay lập tức.

Ngoài ra các công cụ quản lý: 5S, KPI, 6- Sigma, ... là những công cụ cần thiết và lợi ích cho doanh nghiệp.

### 3.2.1.2 Áp dụng hệ thống thông tin quản lý doanh nghiệp

Viet Nam, những năm gần đây, khuynh hướng ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT - gọi tắt là IT) phát triển mạnh mẽ trong các lĩnh vực tài chính, ngân hàng, kế toán và viễn thông. Khuynh hướng này sẽ mở rộng ra nhiều lĩnh vực khác, trong đó có lĩnh vực xây dựng, đặc biệt là quản lý dự án. Hệ thống thông tin quản lý thể hiện ba vai trò quan trọng trong bất kỳ một tổ chức nào. Ba vai trò đó là:

- Hỗ trợ ra quyết định tranh chấp nội bộ: Một số thông tin cho việc ra quyết định có thể nhận được từ các xử lý thông tin (*ứng dụng phát triển doanh nghiệp, phân tích mức độ các mức độ ưu tiên, tung ra những thông tin sản phẩm mới, các hệ thống thông tin quản lý cung cấp các số liệu nghiên cứu thị trường v.v.*)

- Hỗ trợ việc ra quyết định của nhà quản lý: Là chọn biểu giá mĩ, hệ thống tin quản lý cung cấp các yếu tố toán phân tích của mĩ sản phẩm, các báo cáo điều tra thị trường khách hàng v.v...

- Hỗ trợ nghiệp vụ tác nghiệp: Số liệu cho khách hàng, lệ phí giao hàng, số liệu hoá đơn, thiếp kế kiến trúc, kế toán,... các tác vụ này đều có thể thực hiện được.

Thực tế thị trường đã có xuất hiện các phẩm mĩ EPR (hệ thống quản lý doanh nghiệp), E-ISO, E-Business, E-Commerce,...

### 3.2.1.3 Xây dựng phương pháp giám sát dự án

(a) Giám sát dự án là quá trình kiểm tra theo dõi dự án và tiến độ, chi phí và tiến trình thực hiện nhằm đánh giá thực trạng xuyên suốt hoàn thành và xu hướng biến pháp và hành động cần thiết thực hiện thành công dự án.

Hệ thống giám sát dự án có tác dụng giúp các nhà quản lý dự án:

- Quản lý tiến độ, tiến độ, mức độ yêu cầu không đổi.
- Giảm chi phí trong phạm vi ngân sách dự án duy trì.
- Phát hiện kịp thời những tình huống bất thường nảy sinh và xu hướng biến pháp kịp thời.

Việc giám sát dự án đòi hỏi phải thực hiện thực trạng xuyên suốt và có thể tiến hành theo hình thức chính thức hoặc không chính thức. Việc lựa chọn hình thức kiểm soát phụ thuộc vào nhiều yếu tố như loại hình tổ chức dự án, yêu cầu công nghệ, kinh nghiệm... Tiêu chuẩn lựa chọn hình thức kiểm soát chính thức phụ thuộc vào (1) Mức độ rủi ro của dự án và (2) Chi phí của hình thức và lợi nhuận mà nó đem lại. Nguyên tắc chung là chọn mức độ kiểm soát là chi phí không vượt quá mức lợi nhuận (hoặc lợi ích tiềm năng) do hoạt động kiểm soát đem lại.

### (b) Phương pháp giám sát dự án.

Giám sát là việc tổ chức, thu thập, ghi chép, so sánh và chi tiêu và phân tích thông tin. Giám sát thực hiện các bước điều hành và tiến hành liên tục. Có nhiều phương pháp giám sát khác nhau. Đó là phương pháp sử dụng các mức giá liên quan đến giai đoạn dự án, kiểm tra giá trị, các công cụ, S,

phương pháp phân tích giá trị thu, các báo cáo quá trình và các cuộc họp thường lệ và dự án.

### **Phương pháp các mức giám sát**

Các mức giám sát như sau: giai đoạn đầu tiên là các sự kiện được dùng để đánh giá mức độ quá trình của dự án. Chúng có thể ghi lại để dùng để theo dõi các tiến độ. Phương pháp các mức giám sát là công cụ giám sát dự án, làm cho mọi người trong dự án hiểu được tình trạng của dự án, quản lý và kiểm tra dự án.

### **Phương pháp kiểm tra giám sát**

Kiểm tra giám sát liên quan đến việc xác lập mức độ giám sát cho phép quản lý dự án. So sánh giá trị thực tế trong thực tế với mức xác lập ban đầu và có hành động cần thiết khi giám sát này vượt quá. Phương pháp kiểm tra giám sát dùng để giám sát chỉ tiêu và mức độ thực hiện của dự án. Chương trình (bảng 3.2)

*Bảng 3.2-Kiểm tra giám sát và phương pháp giám sát quy tắc.*

<b>Xác lập giám sát</b>	<b>Hàng giám sát quy tắc</b>
Ngân sách kế hoạch +5%	Chỉ tra nguyên nhân
Ngân sách kế hoạch +10%	Tìm hành vi tra các chi phí ban đầu
Ngân sách kế hoạch +20%	Giảm chi phí bằng cách : - Dùng các hoạt động không có ích - Giảm bớt các công việc khác

### **Phương pháp các công cụ S**

Công cụ S được sử dụng trong giám sát ngân sách. Đây là phương pháp phân tích bằng cách chia ra các khác nhau giữa chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu thực tế.

### **Phương pháp kiểm soát thực hiện - sự giá trị thu**

Kiểm soát thực hiện toàn bộ dự án và từng công việc để vai trò rất quan trọng. Một công việc hoàn thiện của toàn bộ dự án mà ta dùng chỉ tiêu giá trị thu (giá trị hoàn thành quy định). Có bốn chỉ tiêu để xác định:

1. Chênh lệch thời gian = Thời gian thực hiện theo tiến độ (KH) - Thời gian thực tế
2. Chênh lệch chi tiêu = Chi phí thực tế - Giá trị hoàn thành
3. Chênh lệch kế hoạch = Giá trị hoàn thành - Chi phí kế hoạch
4. Tổng chênh lệch = Chênh lệch chi tiêu + Chênh lệch kế hoạch = Chi phí thực tế - Chi phí kế hoạch

### **Phương pháp báo cáo tiến trình.**

Báo cáo dự án là công cụ quan trọng giám sát và các nhà quản lý dự án, các bộ ngành, các nhà tài trợ trao đổi thông tin về dự án. Báo cáo tiến trình có thể thể hiện tình hình xuyên suốt dự án. Các báo cáo nên diễn đạt và phải dựa trên các số liệu thực tế là các ý kiến.

### **Phương pháp các cuộc họp bàn về dự án**

Các cuộc họp bàn về dự án xoay quanh việc thể hiện mục tiêu của dự án và những thể hiện dự án một cách hiệu quả. Thông qua tranh luận trao đổi các thông tin có liên quan đến các số liệu, trao đổi ý kiến, quan điểm công nhận sự hay hay xem xét lại việc ra quyết định của giám đốc dự án. Công thông qua các cuộc họp, nhóm quản lý dự án có thể kiểm tra công việc và những kết quả đạt được, nhận ra các vấn đề, phân tích các giải pháp, đánh giá lại kế hoạch hàng năm và điều chỉnh công việc.

### **Phương pháp tham quan thực tế**

Tham quan thực tế chính thức và không chính thức là những phương pháp giám sát dự án. Khó khăn do trao đổi thông tin gián tiếp hoặc do thiếu các kiến thức trong việc điều hành nên rất cần các chuyên gia tham quan thực tế của những người có kinh nghiệm dự án và cán bộ dự án thu thập thông tin và giám sát bằng cách quan sát, thảo luận không chính thức với các nhóm và tham gia các cuộc họp các công việc.



### 3.2.1.4 Quy n lý mua s m, h p ng c a các bên tham gia d án

Quy n lý h p ng bao g m: L a ch n nhà th u, xây d ng h p ng, th ng th o h p ng, ki m soát vi c th c thi theo h p ng, k t thúc h p ng.

L a ch n nhà th u: Ngoài vi c tuân theo các quy nh theo pháp lu t v u th u, Nhà TV QLDA c n thi t có ngân hàng d li u v các nhà th u (tình tr ng tài chính, l ch s ki n cáo, n ng l c kinh nghi m,...), xây d ng h th ng ánh giá x p h ng các Nhà th u cho t ng lo i d án, c p công trình.

Ch d n k thu t (Technical Specification) trong h s m i th u ph i c xây d ng chi ti t, rõ ràng, tránh tình tr ng chung chung, s sài ho c vi n d n các tiêu chu n.

Xây d ng h p ng trên ph i d a trên các quy nh lu t pháp có liên quan, trên tinh th n bình ng và t nguy n. H p ng ph i ch t ch , chi ti t, minh nh. B t k bên nào c h p ng u hi u cùng m t ngh a. Khi tranh ch p h p ng x y ra, các nhà qu n lý ph i nh l ng c (tìm ra các v n thay i h p ng, kh ng nh s c n thi t x lý các v n v thay i giá và n giá, t ó làm rõ tính ch t v quy n trong h p ng), ho c a ra c nh ng phân tích nh tính, t c là ph i phân tích v n nh h ng n hi u qu , nh l ng thay i giá và th i gian, t ó làm rõ nh ng vi ph m v h p ng.

Ki m soát th c thi h p ng: ây là n i dung qu n lý mà các nhà t v n qu n lý d án hi n nay ít quan tâm, trong khi n i dung này là thi t y u trong vi c qu n lý h p ng. Nhà qu n lý d án ph i c n c vào h p ng ki m soát vi c th c thi h p ng c a các bên. B t c bên nào vi ph m h p ng, u ph i c Nhà qu n lý d án phát hi n và i u ch nh cho thích h p.

Ki n cáo ra tòa là vi c ch ng ng ng vì nó có th d n n v d án. Tuy nhiên vi c h i nh p sâu m i m t c a Vi t Nam v i th gi i, thì không th né tránh vi c ki n cáo ra tòa án. Nhà qu n lý d án c n dung hòa l i ích các bên, tránh t i a ph i a n tòa án. Tuy nhiên, Nhà qu n lý d án ph i l u tr y ch ng c ngay t u d án kh i ng d phòng s n sàng cho vi c ki n t ng x y ra.

Kết thúc họp: Ngoài việc kết thúc về tài chính, cần quan tâm đến các khâu kho bãi hành, bố trí yêu cầu bên có trách nhiệm thực hiện.

Nhưng mặt cách hiểu quần chúng kinh phí cho phép, thì có thuê luật sư cùng tham gia quần lý họp cùng vớiینگ cán bộ dự án.

### 3.2.1.5 Xây dựng pháp pháp truyền thông hiểu quần

Bắt đầu nhiệm vụ gì, mời họ tham gia nhà QLDA để bao gồm việc truyền thông. Việc xây dựng pháp pháp truyền thông hiểu quần gì mà bố trí rõ ràng giám sát trong truyền. Sau đây là một số nguyên tắc cần xây dựng:

- Xác định ai là người cần nhận thông tin. Thông tin nào là cần thiết.
- Xác định thông tin cần tiếp thu. Xác định các cuộc họp nhỏ.
- Việc truyền tin sẽ diễn ra bằng cách nào (mail, điện thoại, văn bản,...)

### 3.2.1.6 Nâng cao năng lực các giám đốc dự án và thành viên dự án

- Đào tạo dài hạn sẽ mang tính chất chính quy để tạo nên nhà quản lý dự án tương lai, có chuyên môn sâu về kiến thức quản lý dự án và một số kỹ năng liên ngành. Các khóa đào tạo ngắn hạn sẽ bổ sung kỹ năng và kiến thức cho các Ban QLDA đang hành nghề. Thông qua hình thức đào tạo ngắn hạn, cần lồng ghép chương trình trao đổi, học tập kinh nghiệm với các cán bộ trực tiếp tham gia các công tác liên quan. Đây là những cách để các Ban QLDA cập nhật thông tin mới nhất, trao đổi các vấn đề nảy sinh và xác định các phương án xử lý tiếp theo.
- Hình thức đào tạo, học hỏi kinh nghiệm từ việc thực hiện các dự án là hình thức nên khuyến khích cao nhất trong doanh nghiệp. Việc có giám đốc dự án giỏi và thành viên dự án hiểu quần là một quá trình lâu dài và chỉ có duy nhất học, tập đào tạo thì kỹ năng mới hình thành vững chắc.
- Đào tạo nâng cao năng lực giám đốc dự án cần hiểu rõ nghĩa giám đốc dự án cần phải có các chất sau:

(a) **Các kỹ năng chuyên môn:** Một chuyên gia về kỹ năng chuyên môn; Hiểu biết sâu về kỹ năng quản lý; Kỹ năng quản lý (nhân sự)

Giám đốc dự án có kết quả ba thành tích nổi bật nêu trên cân bằng thành tích nên người giám đốc dự án thành công.

**(b) Các thành tích nổi bật:** Năng lực ngoại giao; Khả năng lãnh đạo

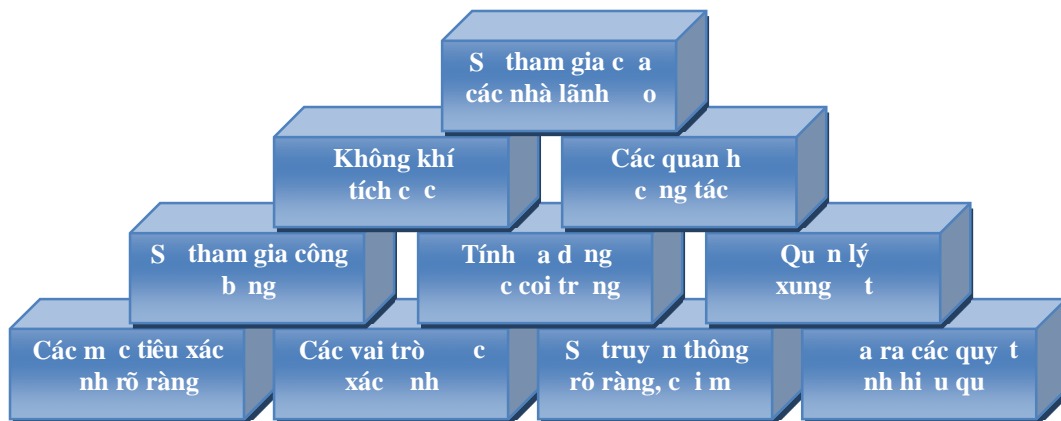
**(c) Các thành tích phẩm cách, đạo đức:** Thái độ, tinh thần, ý chí lập trình; Phẩm chất đạo đức xã hội, đạo đức cá nhân

– Do đó công tác bồi dưỡng nâng cao năng lực của giám đốc dự án của doanh nghiệp nên bao gồm 03 nội dung:

- (1) Bồi dưỡng kiến thức tổng hợp, kiến thức quản lý: Giúp cho nhân viên có năng lực kiến thức cần thiết trở thành giám đốc dự án.
- (2) Tiếp theo là bồi dưỡng văn năng lực: Thông qua công tác bồi dưỡng có thể làm cho giám đốc dự án nắm vững kiến thức cần thiết trở thành một giám đốc dự án thực thụ.
- (3) Cuối cùng là bồi dưỡng thái độ: Thái độ của giám đốc dự án có ảnh hưởng rất lớn đến toàn thể nhân viên quản lý dự án cả hiện tại và tương lai. Cần phải thông qua bồi dưỡng, xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau giữa giám đốc dự án và công ty, bồi dưỡng sự trung thành với công ty, bồi dưỡng thái độ và tinh thần mà giám đốc dự án cần có.

### 3.2.1.7 Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

Con người là chủ thể thực hiện các dự án, tại thời điểm này và lúc kết thúc dự án họ thực hiện các công việc. Nhà quản lý dự án đưa ra các mục tiêu dự án, quản lý rủi ro, các hồ sơ chi tiêu và ngân sách, báo cáo tiến trình, hệ thống thông tin quản lý dự án,...Nhà quản lý dự án phải nhận thức rõ ràng tất cả những gì họ cần có để thực hiện công việc và phải hoàn thành các công việc.



Hình 3.2- Các c tr ng c a ph n l n các nhóm thành công

- Kh i d a cu i cùng (Các m c tiêu xác nh rõ ràng, các vai trò c xác nh, s truy n thông rõ ràng, c i m , a ra các quy t nh hi u qu ) là các kh i c b n, là n n móng, ph i v ng ch c và t vào th i i m ban u.
- Kh i th hai (S tham gia công b ng, tính a đ ng c coi tr ng, qu n lý xung t) c ng chính là nh ng y u t s m c òi h i t o hình thành m t nhóm
- Kh i th ba (Không khí tích c c, các quan h c ng tác) là các c tr ng làm cho ho t ng nhóm s nh n c s th a m a cá nhân và s t ng th ng.
- Kh i cu i cùng (s tham gia c a lãnh o) là kh i duy nh t có th lo i ra mà không tác ng n các kh i khác. i u này cho bi t ng i lãnh o n l không ph i luôn luôn c n thi t. Tuy nhiên v trí c a kh i này c ng g i ý cho th y r ng s tham gia c a nhà lãnh o thông th ng s n i b t sau khi nhóm ã c hình thành.

Vì c h c h i th ng di n ra v i các thành viên trong nhóm, hành vi c a t ng thành viên c ng ph i thay i, s thay i hành vi có th là ph n khó nh t trong i nhóm và nó gây ra s khó ch u giai o n u c a đ án. N u mu n c ng hi n h t mình vào xây d ng m t nhóm hi u qu cao, c n ph i khuy n khích các thành viên khác làm nhi u i u khác i, nó òi h i ph i có th c t i n và s kiên trì i v i s tham gia c a m i ng i. Các nhóm không b t u b ng s t t p, ph i h c t c thành qu t t p.

### 3.2.1.8 T ch c bu i h p hi u qu , theo dõi th c hi n sau bu i h p

Các bu i h p có th là m t cách r t hi u qu i u hành công vi c. Nên t ch c các bu i h p n i b t đ án, các bên tham gia đ án u n thúc y lu ng thông tin t i lui n nh cho các thành viên tham gia th c hi n đ án. C n hi u rõ khi nào c n tri u t p m t bu i h p và cách i u hành m t bu i h p là k n ng c n thi t ch ch t và không th thi u trong qu n lý đ án. C n xác nh bu i h p có c n thi t hay không theo các nguyên t c:

- Không tri u t p bu i h p n u m c ích có th gi i quy t b ng m t cu c i n tho i ho c n u th y không có gì m i c p.
- Không tri u t p bu i h p th ng xuyên h n m c c n thi t.
- M c ích c a bu i h p rõ ràng:
  - Tì n : ánh giá tình tr ng, các thành t u ra thêm các m c tiêu.
  - Quy t nh: phát tri n và ng ý v m t quy t nh.
  - Th a thu n: trình bày tr ng h p c n tìm ki m s th a thu n t p th .
  - Thông tin: truy n thông thông tin ho c quy t nh ã c th c hi n.
  - Ý ki n: thu th p quan i m và các góc nhìn t các bên liên quan
  - Ch đ n: cung c p ng h ng, t ng c ng ki n th c ho c truy n th m t k n ng.
  - Xem l i: phân tích m t khía c nh nào ó c a đ án.
- i u hành bu i h p:
  - Chu n b bu i h p: Xác nh m c tiêu bu i h p, chu n b c ng các ch s trình bày, xác nh th i gian bu i h p, m i úng ng i h p, thông báo m b o th i gian k p lúc cho các bên tham gia c n chu n b nh ng gì.
  - Khai m c bu i h p: Phát bi u m c ích bu i h p, thông báo các ch , b o m m i ng i hi u rõ y các ch ho c các v n .
- B o m s chú ý và óng góp: Khuy n khích s óng góp, i u hành th o lu n, t ng kh thái thù ngh ch, tránh s c quy n cá nhân, b o m các bên tham gia hi u rõ y nh ng gì ang đi n ra.
- K t thúc bu i h p: Bám sát th i gian ã đ ki n, tóm t t b ng cách nh n m nh

những gì đã hoàn tất, những sản phẩm phát triển mới kế hoạch hành động cho tương lai, nêu rõ hành động tiếp theo các yêu cầu, kết luận buổi họp, phân phối nhiệm vụ ghi chép các kết luận hoặc các khuyến cáo.

- Theo dõi thực hiện sau buổi họp: kiểm tra, đánh giá kết quả những cam kết, những kế hoạch nêu trong buổi họp. Có khích lệ nếu tốt, hoặc các ghi ý pháp nếu kế hoạch không tốt.

### 3.2.1.9 Cấu trúc phân nh công việc WBS-(Work Breakdown Structure)

Bảng 3.3-Phương pháp cấu trúc phân tích công việc

Cấu trúc phân tích công việc		Phương pháp		
Thứ bậc	Thị hiện	Phân tích thị hiện	Chu kỳ	Thực hiện
1	Mức tổng quát (chương trình)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)
2	Mức dự án	Hệ thống lớn	Những giai đoạn chính (chu kỳ)	Các bộ phận cấu thành chính
3	Các nhóm nhiệm vụ chính	Các phân hệ	Các hệ thống lớn	Các phòng ban, các nhân viên thành viên
4	Nhiệm vụ bộ phận	Nhiệm vụ bộ phận	Các phân hệ	Tổ chức
5	Nhóm công việc	Nhóm công việc	Nhóm công việc	Nhóm công việc
6	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể

WBS phân chia toàn bộ công việc trong dự án thành những nhiệm vụ riêng biệt. Cấu trúc phân nh công việc xác định tất cả những việc trong một dự án. Cấu trúc này biến một công việc lớn lao, khó hiểu thành nhiều nhiệm vụ nhỏ có thể quản lý được. Hợp nhất các công việc của Nhà quản lý dự án phụ thuộc vào WBS, toàn bộ việc tính, quản trị phạm vi, công việc nhà thầu, theo dõi tiến trình, sẽ phân nhiệm vụ rõ ràng và phụ thuộc vào WBS. Việc xác định WBS giúp:

- Cung cấp một bản chi tiết, toàn diện về phạm vi dự án.

- T o ra nh ng c tính chính xác v chi phí và ti n .
- Giám sát ti n : Nh ng công vi c trên WBS là c s giám sát ti n .
- Xây d ng các nhóm d án: M i thành viên nhóm u mu n làm sáng t nh ng v trí công vi c và c m nh n công vi c c a h phù h p v i n l c t ng th .

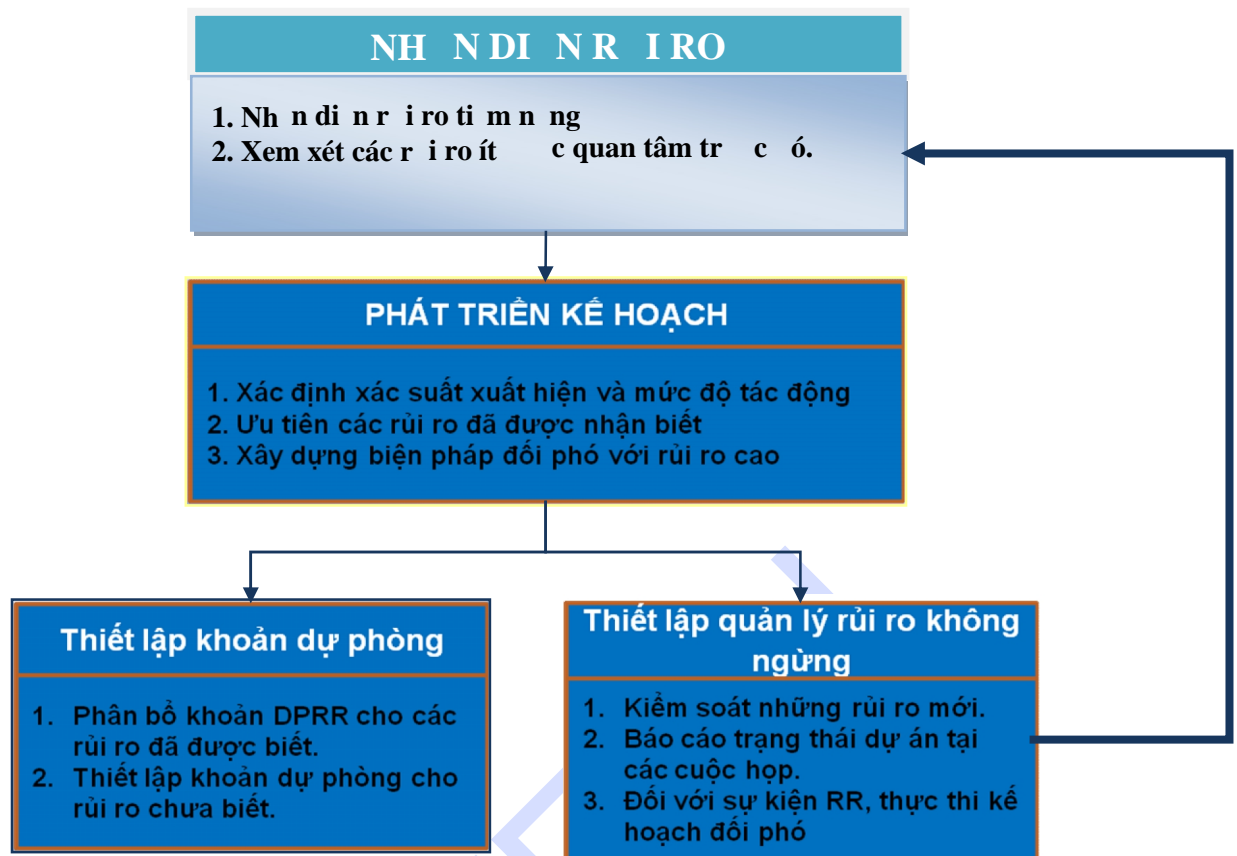
### 3.2.1.10 Qu n lý r i ro d án

B ng 3.4-Nh ng nguyên nhân r i ro d án c b n

Nguyên nhân	Ví d
Khách hàng/chínhph /c quan chính ph	Ch m th t c, thay i các chính sách a ph ng
Ngu n qu và tài chính	Thay i chính sách tài chính, s c u k t gi a các nhà tài chính.
i u ki n a ph ng	Khách hàng a ph ng, th i ti t
L m phát, t giá h i oái	L m phát t ng, t giá luôn thay i
Ngu n cung c p nguyên li u th ng xuyên cho d án.	H th ng cung c p, nh ng thi t h i trong v n chuy n
H p ng th u ph	Kinh nghi m, n nh tài chính
Nguyên li u cho xây d ng	Lãng phí quá m c, ch t l ng kém
Lao ng xây d ng	Tay ngh , l c l ng lao ng a n ng
S li u quá kh	S li u liên quan n d án.
Xác nh d án	Thay i quy mô d án
T ch c d án	Quy n l c c a các nhà qu n lý d án.

Qu n lý r i ro d án là vi c nh n d ng, o l ng m c r i ro, trên c s ó l a ch n, tri n khai và qu n lý các ho t ng nh m kh c ph c r i ro trong su t vòng i d án. R i ro có thu c tính là: Có th nh l ng và ánh giá c v th ng kê.

Qu n lý r i ro là quá trình liên t c, c th c hi n trong t t c các giai o n c a chu k d án k t khi m i hình thành cho n khi k t thúc d án. D án th ng có r i ro cao trong giai o n u và hoàn thành. Trong su t vòng i d án, nhi u khâu công vi c chia thành nhi u giai o n xem xét, phân tích r i ro, trên c s ó l a ch n các gi i pháp phù h p nh m gi m b t và lo i tr kh n ng.



Hình 3.3- Quy trình quản lý rủi ro

### (1) Xác nhận rủi ro

Xác nhận rủi ro là quá trình phân tích, đánh giá, nhận định những ảnh hưởng của rủi ro tiềm tàng nhằm giảm thiểu. Những công việc chính xác nhận rủi ro là:

- Xu hướng phát triển chi phí dự án xây dựng.
- Phân tích chu kỳ dự án. Phân tích chi phí đầu tư, nguồn vốn đầu tư.
- Các công việc phân tích công việc, lịch trình thực hiện dự án.
- Các công việc thi công, nguyên liệu cho dự án.
- Thông tin lịch sử các dự án tương tự.

### (2) Xác định loại hình nguy cơ thi công

- Thi công tài sản trực tiếp là những thi công trực tiếp do nguyên nhân trực tiếp nào đó gây nên. Ví dụ, do hồ sơ, và chất lượng, vật tư kém chất lượng.
- Thi công gián tiếp: Thi công tài sản gián tiếp là những thi công do hoạt động của bên thứ ba gây nên.



### **Thi t h i trách nhi m**

Thi t h i trách nhi m là nh ng thi t h i do b ph t liên quan n trách nhi m c a công ty mà ng i b h i ki n thành công. Có 3 lo i thi t h i trách nhi m chính:

- Thi t h i do b i th ng tại n n lao ng. Tr ng h p này chi phí r t l n cho c ch và ng i làm công, do ó, c n ng n ng a.
- Trách nhi m i v i d án: Ví d công trình kém ch t l ng do thi t k sai sót trong quá trình th c hi n d án.
- Trách nhi m b o v môi tr ng.

### **(3) Phân tích và á nh giá m c r i ro**

Có th phân tích và á nh giá m c r i ro b ng ph ng pháp phân tích nh tính nh l ng. Phân tích nh tính là vi c mô t tác ng c a m i lo i r i ro và s p x p chúng vào t ng nhóm m c : r i ro cao, trung bình, th p nh m á nh giá t ng th xem r i ro tác ng n nh ng b ph n nào và m c nh h ng c a nó n t ng d án n gi n.

Phân tích nh l ng là vi c s d ng các ph ng pháp toán, th ng k và tin h c c l ng r i ro v chi phí, th i gian, ngu n l c và m c b t nh. M t s công c th ng s d ng l ng hoá r i ro nh phân tích m ng, phân tích xác su t, ph ng pháp th , phân tích quan h ...

### **(4) Các ph ng pháp qu n lý r i ro**

#### **a) Né tránh r i ro**

Né tránh r i ro là lo i b kh n ng b thi t h i, là vi c không ch p nh n d án r i ro quá l n. Bi n pháp này c áp d ng trong tr ng h p kh n ng b thi t h i và m c thi t h i l n. Né tránh r i ro có th c th c hi n ngay t giai o n u c a d án. N u r i ro d án cao thì lo i b ngay t u. Tuy nhiên, m t s r i ro không th tránh (b phá s n, b ki n..). Trong tr ng h p này, ch có th làm gi m m c thi t h i mà không th lo i tr khi b thi t h i.

#### **b) Ch p nh n r i ro**

Ch p nh n r i ro là tr ng h p ch u t ho c cán b d án hoàn toàn bi t tr c s r i ro và nh ng h u qu c a nó nh ng s n sàng ch p nh n nh ng r i ro thi t h i n u nó xu t hi n. Ch p nh n r i ro áp d ng trong tr ng h p m c thi t

h i th p và kh n ng b thi t h i không l n.

### c) T b o hi m

T b o hi m là ph ng pháp qu n lý r i ro trong ó các n v ch p nh n r i ro và t nguy n k t h p thành m t nhóm v i nhi u n v có r i ro t ng t khác d oán chính xác m c thi t h i và do ó chu n b tr c ngu n qu bù p n u nó x y ra.

T b o hi m có l i th là nâng cao kh n ng ng n ng a thi t h i, th t c chi tr b o hi m nhanh g n. Tuy nhiên, bi n pháp t b o hi m c ng có nh c i m là n v ph i chi phí v n hành ch ng trình t b o hi m; ph i mua và cung c p n i b nh ng d ch v có giá tr nh nh ng thi t b ng n ng a thi t h i, ph i thuê ng i i u hành theo dõi ch ng trình t b o hi m ...

### d) Ng n ng a thi t h i

Ng n ng a thi t h i là ho t ng nh m làm gi m tính th ng xuyên c a thi t h i khi nó xu t hi n. Ng n ng a thi t h i c n xác nh ngu n g c thi t h i. Có hai nhóm nhân t chính ó là nhóm nhân t môi tr ng u t và nhân t thu c v bên trong d án. M t s bi n pháp ng n ng a nh phát tri n hình thành an toàn, ào t o l i lao ng, thuê ng i b o v

### e) Gi m b t thi t h i

Ch ng trình gi m b t thi t h i là s d ng các bi n pháp o l ng, phân tích, ánh giá l i r i ro liên t c và xây d ng các k ho ch i phó và làm gi m m c thi t h i khi nó x y ra. Tuy nhiên, khi m c thi t h i khá nghiêm tr ng n u nó x y ra và khi không th chuy n d ch thi t h i thì áp d ng bi n pháp này là không phù h p.

### f) Chuy n d ch r i ro

Chuy n d ch r i ro là bi n pháp trong ó m t bên liên k t v i nhi u bên khác chung ch u r i ro. Bi n pháp chuy n d ch r i ro gi ng nh b o hi m ch : b t nh v thi t h i c chuy n t cá nhân sang nhóm; khác ph ng pháp b o hi m ch b o hi m không ch n thu n bao g m chuy n d ch r i ro mà còn gi m c r i ro thông qua d oán thi t h i b ng lu t s l n tr c khi nó xu t hi n. Ví d ho t ng thuê tài s n, thi t b ... là nh ng ho t ng chuy n d ch r i ro.

### g) B o h i m

T rên quan i m xã h i, b o h i m không ch n thu n là vi c chuy n d ch r i ro mà còn làm gi m r i ro vì nhóm ng i có r i ro t ng t nhau t nguy n tham gia b o h i m ã cho phép d oán m c thi t h i tr c khi nó xu t h i n, b o h i m là công c qu n lý r i ro phù h p khi kh n ng thi t h i th p nh ng m c thi t h i có th r t nghiêm tr ng.

Tóm l i, ch ng trình qu n lý r i ro c n c xem xét ánh giá l i th ng xuyên. Vì môi tr ng kinh doanh và u t luôn thay i. Có nhi u ch ng trình qu n lý r i ro nh ng m t nguyên t c chung do ch ng trình nào ó t o ra nh h n chi phí c a nó thì nên thay th b ng m t ch ng trình khác h p lý h n.

### 3.2.2 Gi i pháp nâng cao l i nhu n h p ng t v n qu n lý d án

#### 3.2.2.1 Giá h p ng t v n QLDA h p lý

Vi c gi m giá h p ng so v i nh m c d toán t v n QLDA theo nh m c chu n s gây nh h ng n hi u qu qu n lý d án. Theo phân tích ch ng 2, vi c gi m giá h p ng không nên quá 10%. V i m c gi m này, v n duy trì c l i nhu n k v ng nh m c, v n m b o ch t l ng công vi c theo h p ng.

N u gi m sâu >10% so v i nh m c chu n, s có r i ro cao v l i nhu n. Tuy nhiên, c p qu n tr công ty c n xem xét chính sách c a công ty hay tình hình th tr ng t i th i i m ó (c n phát tri n th tr ng, kinh t ang suy thoái ngu n vi c khan hi m, ...) mà có quy t nh thích h p có th gi m n 10-15% th c hi n chính sách công ty.

Vi c gi m giá >15% so v i nh m c chu n là không nên vì công ty bu c ph i gi m l ng c a các chuyên gia, ho c là gi m s l ng các chuyên gia c n thi t, ho c là gi m các quy trình, thi t b ph c v cho công tác, t t nhiên nh ng vi c trên s gây nh h ng nghiêm tr ng n ch t l ng, kh i l ng h p ng ã ký k t v i Ch u T . Ng c l i, l i nhu n c a h p ng s không còn.

#### 3.2.2.2 Chính sách tr l ng, thù lao

Chính sách tr l ng thù lao cho t d án c ng là m t y u t quan tr ng nh h ng l n n thái và ch t l ng công vi c. Theo phân tích ch ng 2, có 3

chính sách trả lương, thù lao cho tđ án :

- a) Công ty trả lương hàng tháng cho các thành viên tđ án
- b) Công ty khoán h/p cho phòng hoc xí nghi p qu n lý tđ án
- c) Công ty khoán h/p cho tđ án

Các chính sách trả lương, thù lao nêu trên u có m t u i m và khuỷ t i m.

Nh ng h u h t, các công ty có ngu n vì c n nh, có th ng hi u u tr l ng theo (a) hoc (b) vì em l i n ngu n thu nh p n nh và h p lý cho thành viên tđ án, m b o ch t l ng công vì c.

Chính sách trả lương theo (a) òi h i s qu n lý t t c a công ty m i m b o c l i nhu n k v ng.

Chính sách trả lương theo (b), ã có s phân c p v qu n lý, s r i ro v l i nhu n k v ng ít h n chính sách (a).

Còn chính sách (c) ch nên áp d ng i v i d án r t nh hoc công ty không có ngu n vì c n nh. M c dù chính sách này, công ty n m ch c ph n l i nhu n mong mu n, nh ng r i ro v m t ch t l ng và th ng hi u là r t l n.

### **3.2.3 Gi i pháp nâng cao hi u qu qu n lý áp ng ngân sách d án**

#### **3.2.3.1 Qu n lý t ng m c u t :**

T ng m c u t c xác nh theo m t trong các ph ng pháp sau:

**a. Ph ng pháp tính theo thi t k c s :** C n c vào thi t k c s tính theo kh i l ng ch y u t thi t k c s . Ph ng pháp này là t ng i chính xác nh t phù h p v i t t c các lo i công trình, tuy nhiên òi h i th i gian, chi phí và kh n ng kinh nghi m c a chuyên gia xây d ng t ng m c u t .

**b. Ph ng pháp n v :** Tính theo di n tích, th tích hoc công su t s d ng c a công trình và giá xây d ng t ng h p theo b ph n k t c u, theo di n tích, công n ng s d ng, su t v n u t xây d ng công trình t ng ng t i th i i m l p d án xác nh t ng m c u t ;

Ph ng pháp này thi u chính xác. Nên s d ng ph ng pháp này cho các d án công c ng, hoc d án ban u khi ch có các thi t k s b mà thôi.

c. **Phương pháp tính trên cơ sở số liệu thực tế** của các dự án có chi tiêu kinh tế - kỹ thuật thực tế. Trường hợp áp dụng phương pháp này phải tính quy đổi các số liệu của dự án thực tế về mặt giá trị hiện tại;

Phương pháp này chỉ nên áp dụng trong trường hợp các dự án có thành phần chi phí mua sắm thiết bị chiếm tỷ trọng lớn. Hồ sơ dự án phương pháp này làm cơ sở so sánh với các phương pháp khác để tính.

d. **Kết hợp các phương pháp quy định a, b và c.**

### 3.2.3.2 Quy định toán

Là việc quy định các nội dung

- Sphù hợp giữa khối lượng thi công và khối lượng đo toán;
- Tính đúng đắn của việc áp dụng các nhóm kinh tế - kỹ thuật, nhóm chi phí, đơn giá; việc vận dụng nhóm, đơn giá, các chỉ số, chính sách có liên quan và các khoản mục chi phí trong đo toán theo quy định;
- Sphù hợp sử dụng các tính toán kỹ thuật, công nghệ, xu hướng công nghệ, thiết bị

### 3.2.3.3 Kiểm soát tích hợp ngân sách – tiến độ và ngân sách

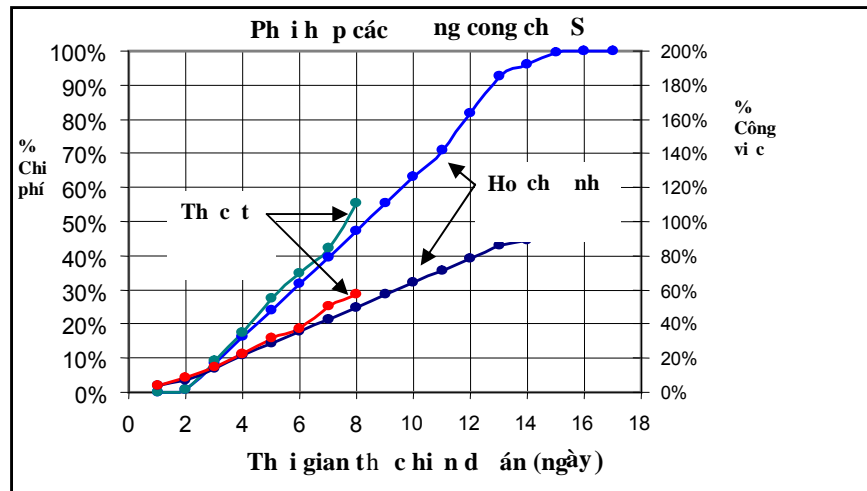
Kiểm soát ngân sách là việc kiểm tra theo dõi tiến độ chi phí, xác định những thay đổi so với kế hoạch, trên cơ sở đó xu hướng chi phí pháp lý hiện tại chi phí dự án. Kiểm soát chi phí bao gồm những nội dung như sau:

- Kiểm soát việc thực hiện chi phí xác định mức chi so với kế hoạch.
- Ngân sách những thay đổi không được phép, sai số về ngân chi phí cơ sở.
- Thông tin cho cấp thẩm quyền vận hành thay đổi được phép.

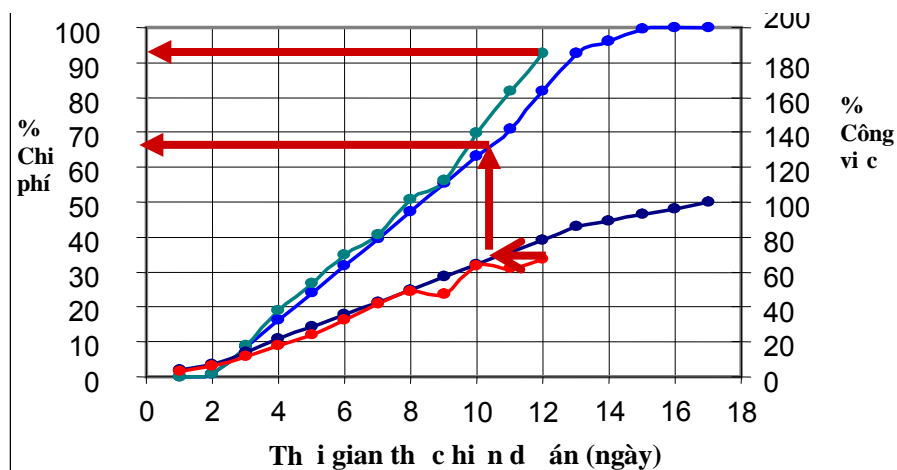
theo dõi tiến độ chi phí cần xác định ngân chi phí cơ sở, quy định những thay đổi thực tế, xác định nguyên nhân tạo nên sự thay đổi so với ngân chi phí cơ sở.

ng chi phí cơ sở là ngân sách theo thiết kế ban đầu và theo dõi tiến độ thực hiện dự án. Dùng thiết kế công nghệ S kiểm soát tích hợp tiến độ chi phí<sup>6</sup>:

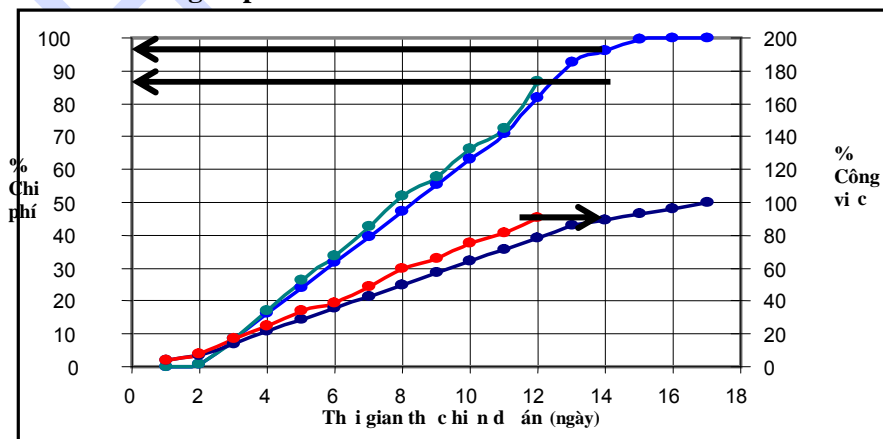
<sup>6</sup> TS Lưu Trọng Văn

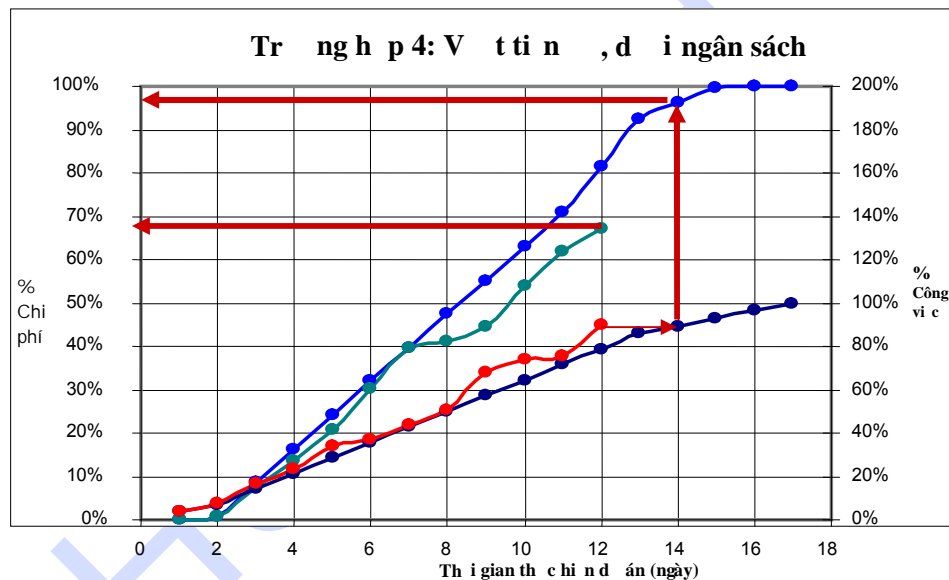
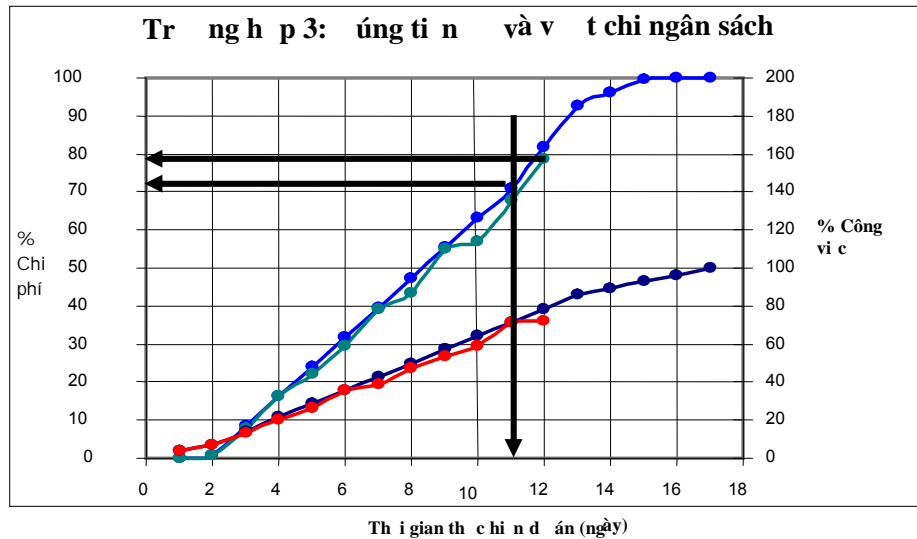


**Tr ng h p 1: Ch m t i n và v t chi phí**



**Tr ng h p 2: V t t i n và chi d i d tr ù n.sách**





Hình 3.4- Các thủ tục kiểm soát tích hợp ngân sách- tiến

### 3.2.4 Giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án ngân sách

Các tiến độ dự án ngân sách thu thập “*Cân bằng dự án*” là các chỉ số thay đổi nhanh tiến độ của dự án bằng cách cân bằng giữa hai các mục tiêu: *ngân sách, tiến độ, chất lượng*. Các phương pháp cân bằng dự án:

(a) *Tái cấu trúc dự án*: Là việc thay đổi cấu trúc dự án ban đầu sau khi đã có kết quả phân tích và thông tin thực tế. Khi tái cấu trúc dự án quản lý là người áp dụng các thủ tục mà người quản lý hoặc khách hàng.

(b) *Thay đổi phân bổ nhân lực*: Là phân bổ nhân lực không công việc không nằm trên ngân sách sang nằm trên ngân sách để giải quyết hoàn

thành các công việc trên công trường. Những công việc không nằm trên công trường có thể gián tiếp thúc đẩy chi phí sau này cùng một mục đích chi phí.

(c) *Bổ sung nhân sự cho dự án*: Bổ sung thêm người công việc thúc đẩy tiến độ nhanh hơn

(d) *Bổ sung chuyên gia cho dự án*: Bổ sung các chuyên gia làm việc có hiểu biết sâu, có năng lực kỹ thuật, kỹ năng giải quyết vấn đề và thái độ tích cực.

(e) *Sử dụng các chuyên gia bên ngoài*: Một vài công việc nào đó quá chuyên biệt nên rất khó tuyển người năng lực thích hợp cho công việc đó. Những chi phí phát sinh bổ sung do tuyển các chuyên gia bên ngoài sẽ bù đắp lợi ích và chất lượng công việc cao hơn

(f) *Thuê ngoài một phần dự án*: Là tách riêng một phần công việc giao cho một công ty bên ngoài quản lý và hoàn thành. Đây là phương pháp có rủi ro / lợi nhuận cao.

(g) *Làm việc theo ca*: Không bổ sung thêm nhân sự nhưng tăng giờ làm việc hàng ngày của những người tham gia dự án. Tình trạng áp dụng làm việc ngoài giờ là không thể xuyên suốt và chỉ khi cần mới áp dụng.

(h) *Y nhanh tay công việc trên công trường*: Việc tăng cường trên công trường có thể làm tăng các chi phí.

### **3.2.5 Nâng cao kỹ năng quản lý đáp ứng mục tiêu, công nhân của dự án**

#### **3.2.5.1 Quản lý báo cáo dự án nội bộ và thị trường**

Quản lý báo cáo dự án nội bộ và thị trường là bộ phận quan trọng nhất của việc thiết lập mục tiêu, công nhân, chi phí của dự án. Các công việc cần phải quản lý như sau:

- Mục tiêu nội bộ xây dựng: nội bộ làm gì, phục vụ cho ai, cho cái gì, sự cần thiết phải xây dựng công trình
- Nội dung và quy mô nội bộ xây dựng: Quy mô, nội dung: số tầng, diện tích, công suất, diện tích xây dựng; các hạng mục công trình thuộc dự án; địa điểm và phạm vi xây dựng công trình và nhu cầu sử dụng
- Phương án xây dựng (thị trường): Phương án sơ bộ kiến trúc, kỹ thuật, M&E, phân tích, lựa chọn sơ bộ công nghệ, thông số kỹ thuật; các điều kiện



cung cấp và thi công, nguyên liệu, nhân công, dịch vụ, hàng hóa, thu nhập, các quy chuẩn, tiêu chuẩn áp dụng.

- Đánh giá tác động môi trường, các giải pháp phòng cháy, chữa cháy và các yêu cầu an ninh, quĩ phòng. Phân tích giải pháp phòng ngừa, tái sinh.

- Tổng mức đầu tư dự án: Tổng mức đầu tư dự kiến là bao nhiêu, mức độ phòng là bao nhiêu có tính đến tất cả các yếu tố giá, biến động thị trường,... Nguồn vốn như thế nào, thời gian trả nợ, lãi suất

- Hiệu quả tài chính dự án: Các chỉ số NPV, IRR, MIRR, phân tích nhạy, thời gian hoàn vốn, thời gian thanh toán dự án.

- Tính khả thi và lập dự án: Tính khả thi và kinh nghiệm lập dự án hay không.

### 3.2.5.2 Quản lý hồ sơ thiết kế.

Hồ sơ thiết kế bao gồm: thuyết minh thiết kế, bản vẽ thiết kế (thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công), các tài liệu khảo sát xây dựng liên quan, quy trình bảo trì công trình:

- Sự phù hợp giữa các bản vẽ thiết kế
- Sự hợp lý của các giải pháp kỹ thuật công trình;
- Sự tuân thủ các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng áp dụng;
- Đánh giá mức độ an toàn công trình;
- Sự hợp lý của việc lựa chọn dây chuyền và thiết bị công nghệ và việc công trình có yêu cầu công nghệ;
- Sự tuân thủ các quy định về môi trường, phòng cháy, chữa cháy.
- Sự phù hợp giữa các bản vẽ kỹ thuật, kiến trúc và M&E.

### 3.2.5.3 Quản lý các thay đổi phát sinh trong khi thi công

Huấn luyện các dự án khi thi công, các thay đổi phát sinh trong quá trình thi công là tất nhiên. Việc thiết lập quy trình xử lý các thay đổi phát sinh là cần thiết. Một số yếu tố khác phải xem xét trong quá trình giải quyết thay đổi phát sinh: hình thức hợp đồng (trả gói, tỷ lệ %, theo giá,...), các văn bản pháp luật có liên quan..

### 3.2.6 Nâng cao khả năng quản lý chất lượng dự án

#### 3.2.6.1 Áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng

Nguyên tắc cơ bản của việc áp dụng tiêu chuẩn: Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia bắt buộc áp dụng trong các hoạt động xây dựng, bao gồm: khảo sát và thí nghiệm chuyên ngành xây dựng; quy hoạch xây dựng và quy hoạch đô thị; lập và thẩm định dự án đầu tư xây dựng; thi công, thi công và nghiệm thu công trình xây dựng; sản xuất, xuất nhập khẩu và lưu thông sản phẩm hàng hóa vật liệu xây dựng.

Tiêu chuẩn quốc gia, tiêu chuẩn xây dựng nước ngoài được áp dụng trong hoạt động xây dựng theo nguyên tắc tự nguyện. Khuyến khích áp dụng tiêu chuẩn và cải tiến bản địa.

Tại Việt Nam có nhiều tiêu chuẩn: tiêu chuẩn quốc gia (TCVN), tiêu chuẩn Nhật (JIS-Japanese Industrial Standards-JIS), Mỹ (ASTM-American Society for Testing and Materials; ASCE, UBC 2003,...), Anh (BS), Úc (AS),...

Do đó với vai trò là thành viên Quản lý dự án tham gia cho Chủ đầu tư quy trình chọn tiêu chuẩn nào áp dụng cho dự án, đòi hỏi thành viên Quản lý dự án phải có kinh nghiệm, bản lĩnh, kiến thức sâu rộng. Các bất tiện như móng, phần M&E trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, giữa các tiêu chuẩn khi áp dụng sẽ có sai khác về kinh phí, an toàn, chất lượng khác nhau.

#### 3.2.6.2 Áp dụng các công cụ, máy móc kiểm tra chất lượng

Với sự phát triển và tiến bộ của khoa học kỹ thuật, thiết bị kiểm tra, kiểm nghiệm công tác xây dựng hiện nay và trong phòng thí nghiệm đã có trên thị trường Việt Nam như: Thiết bị kiểm tra thép, kiểm tra xi măng, máy đo chiều dày sơn, máy đo độ ẩm, máy đo khối lượng, thiết bị siêu âm chất lượng bê tông, siêu âm mặt hàn, thiết bị PIT kiểm tra khuyết tật bê tông, máy toàn đạc điện tử, thiết bị thử mài mòn Los Angeles, thí nghiệm Koden, Strain gauge, Notched beam,...

Thành viên Quản lý dự án cần hiểu biết rõ ràng tính năng và đặc tính thông tin về các thiết bị kiểm tra, kiểm nghiệm xây dựng áp dụng đúng lúc, đúng vị trí, phù hợp chi phí trong việc kiểm tra chất lượng các dự án xây dựng.

### 3.2.7 Gi i pháp áp ng s hài lòng c a khách hàng

Theo hàm h i qui ã nghiên c u ch ng II, m c hài lòng c a khách hàng có quan h tuy n tính **Giá tr tin c y** và **Giá tr h u hình**.

**M c hài lòng c a khách hàng**= -1,033+ 0,691 (GT tin c y)+0,428 (GT h u hình)

Do ó các gi i pháp nâng cao s hài lòng c a khách hàng là :

#### 3.2.7.1 Nhóm các gi i pháp nâng cao Giá tr tin c y

- Khi công ty h a ph n h i vì c gì ó vào th i gian nào ó thì công ty s làm nh v y: Ph n h i c n úng th i gian, úng vì c, ây là m t ph n th h i n ch tín i v i khách hàng.*
- Công ty gi i quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phàn nàn c a khách hàng: Gi i quy t các v n phát sinh/khi u n i c n c n c vào h p ng. Gi i quy t c n ph i th a áng, hài hòa, r t ráo v n phát sinh. C n c i di n có th m quy n gi i quy t, tránh gây b c xúc cho khách hàng v i cách ch i b hay né tránh trách nhi m ho c c i di n không có th m quy n ti p xúc gi i quy t.*
- Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.*
- Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v t v n QLDA: ây là y u t k v ng nh t c a khách hàng, m b o y u t này òi h i ph i có các gi i pháp t ng h p: t quy trình tác nghi p c a công ty, nâng cao n ng l c c a nhân viên, xây d ng v n hóa công ty.*

#### 3.2.7.2 Nhóm các gi i pháp nâng cao Giá tr h u hình

- Công ty c n có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA p, trang tr ng: Các sách, web, catalogue c n trang tr ng, phù h p v i d ch v .*
- Th i gian làm vì c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i tỉ n yêu c u c a d án: Th i gian làm vì c c a t d án không nh t thi t là 8 ti ng theo công vì c v n phòng, mà theo tỉ n c a d án. Quan tr ng h n h t là áp ng v i tỉ n c a d án, làm h t vì c ch không ph i h t gi .*
- Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a khách hàng.*

d. *Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA*: Trang ph c c n ph i l ch thi p, l ch s phù h p v i vai trò là u tàu c a d án, c n m b o cái uy, nh ng g n g i c a ng i qu n lý d án.

e. *Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án*: Thông tin c a khách hàng và thông tin c a d án c n ph i b o m t, vi c này h u h t c quy nh trong h p ng gi a Ch u t và t v n QLDA. Tuy nhiên th t khó trong th i i thông tin liên l c hi n i v i nhi u ph ng t i n mail, fax, ....Do ó, bên c nh các ch tài, c n ph i truy n t cho nhân viên các quy t c o c c a ngh nghi p, h c ng ph i hi u rõ r ng h ph i i di n v i r c r i c a pháp lu t hay th a ki n c a Ch u t T n u thông tin b rò r .

f. *Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót*: Các v n b n giao d ch c n c chu n hóa t hình th c, n n i dung. V hình th c có th tham kh o các quy nh c a Chính ph ban hành v th th c v n b n. V n i dung ph i rõ ràng, m ch l c, không có sai sót v chính t , v các trích y u,...

### **3.2.8 C i ti n ho t ng t v n sau t v n**

#### **3.2.8.1 T ch c rút kinh nghi m, h c t p sau khi k t thúc d án**

T ch c h c c g i t d án ã t v n, ki n th c ó có c i thi n và ng d ng t o s thành công cho các d án t ng lai hay không. ây là m t góc nhìn dài h n o l ng s h c h i c a t ch c và s gia t ng sau ó v các tr ng h p thành công trong d án.

Kinh nghi m có th c t các công vi c th t b i c a d án ã làm, ho c các r i ro ã tr i qua, ho c các k thu t giúp c i thi n t i n d án, giúp gi i quy t các mâu thu n,.. Kinh nghi m quý giá ó ch n t th c nghi m mà không n t m t lý thuy t sách v .

Vi c rút kinh nghi m, h c t p sau khi d án k t thúc ph i c l p thành quy trình b t bu c trong h th ng qu n lý ch t l ng c a công ty. T ch c ph i thu th p, phân tích, kh c ph c, phòng ng a các s không hài lòng c a khách hàng v d ch v t v n qu n lý d án, ho c các s n ph m c a qu n lý d án (các báo cáo, các biên b n nghi m thu, các quy t nh,...) không phù h p, ho c là các th t b i hay r i ro ã tr i qua.

### 3.2.8.2 Thu thập và xây dựng kho dữ liệu, thông tin

Các công cụ chính để tích lũy dữ liệu là bộ sưu tập các dữ liệu lịch sử và sử dụng rỗng các bài học kinh nghiệm. Thu thập và xây dựng kho dữ liệu thông tin phải có lập thành quy trình bắt buộc và dựa vào hệ thống quản lý chất lượng của toàn công ty. Khi thu thập dữ liệu có thể sử dụng là báo cáo thống kê định kỳ bắt buộc sau dự án hoàn thành. Đối với các số liệu cần phải phân tích, tổng hợp (quan hệ giữa đầu tư và giá thành xây dựng cho từng công trình,...) thì phải dùng kỹ thuật phân tích tổng hợp theo khoa học thống kê, hiện nay đã có các phần mềm hỗ trợ cho việc này như Excel, SPSS, Eview,... Các dữ liệu và thông tin cần phải thu thập như sau:

Bảng 3.5-Nội dung cần xây dựng thành ngân hàng dữ liệu

TT	Dữ liệu- thông tin	Nội dung cần xây dựng thành ngân hàng dữ liệu
1	Nhà thầu (xây lắp, tư vấn, cung cấp,...)	Địa chỉ, ngành nghề, tình trạng tài chính, tình trạng kinh doanh, năng lực kinh nghiệm (có thể thi công công trình cấp I, II,...), các thành tích, ...
2	Chủ đầu tư	Địa chỉ, ngành nghề, khả năng tài chính, tình trạng kinh doanh, vốn hóa doanh nghiệp,...
3	Các tổ chức tín dụng	Địa chỉ, ngành nghề, khả năng tài chính, thủ tục gửi ngân hàng hay photocopy,...
4	Các Sở: XD, KH T, Tài chính,...	Quy trình thủ tục xin phép.
5	Giá trị trung bình của dự án, giá trị dự toán	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng giá trị đơn vị / m<sup>2</sup> sàn xây dựng cho loại dự án phân theo nhóm (A,B,C) hay cấp (I, II, III, IV), cùng vị trí địa lý, cùng mức độ phức tạp.</li> <li>Chi phí giá trị xây dựng cho từng hạng mục.</li> </ul>
6	Các trục trặc, khó khăn và nguyên nhân trong quá trình. Các rủi ro tiềm ẩn (trì hoãn, vượt ngân sách, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giai đoạn khởi đầu, Giai đoạn thi công, kết thúc, Giai đoạn xây dựng, Giai đoạn sử dụng. Phân loại nguyên nhân, cách giải quyết.</li> </ul>
7	Các chi phí liên quan, chi phí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các chi phí kỹ thuật và kỹ thuật, giá, nhân công, chi phí nhân sự, xu hướng khác nhau.</li> </ul>

### 3.3 Nh ng ki n ngh

#### 3.3.1 Ki n ngh v i Nhà N c (Chính Ph và các B , S )

##### 3.3.1.1 Các v n b n pháp lu t v qu n lý u t xây d ng

Có m t cái nhìn t ng quan v h th ng các v n b n pháp lu t qu n lý u t xây d ng, xin trích n i dung nh n xét c a oàn giám sát c a y ban th ng v qu c h i v vì c th c hi n chính sách, pháp lu t v u t xây d ng c b n các b , ngành, a ph ng 2005- 2007 nh sau<sup>7</sup>:

*“..... Tuy nhiên, qua giám sát c ng cho th y m t s lu t và v n b n h ng d n thi hành lu t ch a c ban hành k p th i, nhi u n i dung ch m c s a i, b sung. N i dung m t s v n b n ch a phù h p th c t , ch a c quy nh c th . Có tình tr ng không th ng nh t gi a các v n b n, th ng xuyên thay i trong th i gian ng n, tính nh t quán không cao, thi u tính d báo...”*

Do ó vì c rà soát l i các lu t qu n lý u t xây d ng c b n, ch nh s a các i u lu t còn nhi u cách hi u và áp d ng khác ho c là m i ng i hi u m t ki u, các i u lu t còn ch a phù h p là r t c n thi t.

##### 3.3.1.2 Qu n lý th ng nh t H th ng c t, m c chu n Qu c Gia :

Nhà n c c n qu n lý th ng nh t h th ng c t m c Qu c gia m b o t t c các d án, công trình u ph i theo h th ng này. H th ng c t m c Qu c gia ph i c a vào gi y ch ng nh n quy n s d ng t, gi y phép xây d ng. Th c t hi n nay, vì c xác nh ranh t, ranh l gi i Tp.HCM r t nhi u khô, lúng túng và lo l ng c a các nhà t v n và u t .

##### 3.3.1.3 Tình gi m hoá các quy trình th c hi n d án ngu n v n ngân sách

Quy trình th c hi n d án i v i d án s d ng v n ngân sách v n còn dài ch ng h n nh t khi xin t n khi xin c gi y phép m t kho ng 3-4 n m. Th t c xin c p v n, thanh toán v n v n còn r m rà. ôi khi m t s quy trình r i vào vòng “cái tr ng và con gà, cái nào có tr c”. Quá trình ra quy t nh v n còn t p trung hoá và ã tr i qua m t quá trình lâu dài i n m t nh t trí chung t n kém th i gian và làm ch m tr quá trình ra quy t nh gây t n kém .

<sup>7</sup> D a trên thông tin ho t ng c a Qu c h i ng t i trang Web c a Qu c h i nhà n c Vi t Nam <http://www.na.gov.vn>

### 3.3.1.4 Thành lập Viện khoa học quản lý dự án Việt Nam

Hoa Kỳ đã có viện PMI (Project Management Institute), là một tổ chức chuyên nghiệp phi lợi nhuận dành riêng cho phát triển tài năng quản lý dự án tiên tiến nhất. Đây là hiệp hội hàng đầu thu hút các nhà quản lý dự án chuyên nghiệp, Viện Quản lý Dự án (PMI) đặt ra những tiêu chuẩn, tiến hành nghiên cứu, và cung cấp dịch vụ giáo dục và thi trắc nghiệm các chứng chỉ chuyên môn đáng tin cậy và công nhận tính chuyên nghiệp.

Viện Quản lý Dự án cung cấp các chứng chỉ chuyên môn sau đây:

- Chứng chỉ cố vấn tác viên trong quản lý dự án (CAPM), Chứng chỉ Tập vấn OPM3 (OPM3-CC), Chứng chỉ quản lý chuyên nghiệp (PgMP)
- Chuyên viên PMI và quản lý rủi ro (PMI-RMP), Giấy quy định của PMI cho Chuyên gia lập tiến độ (PMI-SP)<sup>SM</sup>, Quản lý dự án chuyên nghiệp (PMP)

Do đó việc thành lập viện Khoa học Quản lý dự án Việt Nam và tổ chức các kỳ thi chứng chỉ chuyên môn theo mô hình của PMI là cần thiết và hợp lý.

### 3.3.1.5 Nâng cao vai trò của Hội nghị nghiệp vụ chuyên ngành xây dựng

Chính phủ đã cho phép triển khai Hội nghị nghiệp vụ ngành xây dựng hàng năm và ngày 21/4/2010, đã ban hành N 45/2010/N-CP về hoạt động của các Hội. Tuy nhiên, trên thực tế đến nay hoạt động của Hội vẫn chưa rõ ràng, chưa có và nhiều quy định, hoạt động của Hội mờ nhạt, những Viện Việt Nam, các cơ quan Quản lý Nhà nước đang làm thay. Cần:

- Thi thố lập, thẩm tra các tiêu chuẩn, thẩm chí ban hành tiêu chuẩn, sửa đổi và bổ sung tiêu chuẩn.
- Thi và cấp chứng chỉ hành nghề cho các Hội viên.

Hai chức năng trên, Nhà nước đang làm thay, chưa có yêu cầu hội nhập. Sẽ thuận lợi lẫn nhau do đó có thể có phần hạn chế của Việt Nam với các nước Asean, trong các hoạt động xây dựng.

## 3.3.2 Kinh nghiệm với khách hàng là các Chủ đầu tư

### 3.3.2.1 Phân biệt và hiểu rõ vai trò quy định trách nhiệm của Chủ đầu tư

Hai trường hợp Chủ đầu tư thuê tư vấn QLDA, hay tổ chức thành lập Ban

QLDA quản lý trực tiếp dưới án thì quan hệ giữa Chủ tịch và các thành viên này không phải là "phân cấp" mà là "uỷ quyền". Vì lẽ đó N 12 CP đã ghi rõ: "Thành viên QLDA chịu trách nhiệm thực hiện pháp luật và Chủ tịch uỷ quyền thực hiện các cam kết trong hợp đồng", tức trách nhiệm liên hệ giữa Chủ tịch và Ban QLDA hoặc thành viên QLDA.

### **3.3.2.2 Không làm sâu chuyên môn các nhà thầu vì lợi ích cá nhân**

Thành viên hiểu rõ vai trò trách nhiệm quy định của mình, Chủ tịch trong quá trình thực hiện dự án không làm sâu chuyên môn của các nhà thầu, tôn trọng và tạo điều kiện thuận lợi theo cách quy định không phải là phân cấp, các nhà thầu thực thi công việc uỷ quyền và tuân thủ các nội dung hợp đồng đã ký.

### **3.3.2.3 Không có dịch vụ tư vấn giá thầu**

Chi phí ký hợp đồng và tư vấn quản lý dự án thầu thì chắc chắn không thể có mặt dịch vụ tư vấn cung cấp cho khách hàng, và quản lý dự án mặt cách chuyên nghiệp như cam kết trong hợp đồng.



## K T L U N C H Ⅲ

**Trong chương III tác giả đã hoàn thành các nhiệm vụ chủ yếu sau:**

- Xác định hình thức phát triển ngành tiểu thủ công nghiệp QLDA của các công ty tiểu thủ công nghiệp.
- Xác định hình thức nâng cao hiệu quả tiểu thủ công nghiệp QLDA của các công ty tiểu thủ công nghiệp.
- Xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả tiểu thủ công nghiệp QLDA của các công ty tiểu thủ công nghiệp:  
 nhiệm vụ nâng cao hiệu quả quản lý dự án của các công ty tiểu thủ công nghiệp (theo các kết quả đánh giá hiệu quả quản lý dự án chương II) như:
  - o Giải pháp tổng thể chung
  - o Giải pháp nâng cao lợi nhuận hàng năm
  - o Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý áp dụng ngân sách dự án
  - o Giải pháp cải thiện tiến độ dự án bằng cách thu hút cân bằng dự án.
  - o Nâng cao kiến thức quản lý áp dụng mức tiêu chuẩn công nghệ dự án
  - o Nâng cao khả năng quản lý chi tiêu dự án
  - o Giải pháp áp dụng sự hài lòng khách hàng
  - o Cải thiện hoạt động tiểu thủ công nghiệp sau tiểu thủ công nghiệp
- Nghiên cứu kinh nghiệm việc quản lý Nhà nước, Chủ tịch Ủy ban, ...

## KẾT LUẬN CHUNG

Trên cơ sở tổng hợp, luận giải, minh chứng và phân tích các dữ liệu minh chứng cách khoa học và thực tiễn, luận án đã hoàn thành nhiệm vụ nêu ra sau:

**Thuyết minh:** Hệ thống hoá những vấn đề mang tính lý luận về QLDA và hoạt động QLDA của các công ty tư vấn. Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn. Tác giả phân tích hàng loạt các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn, đúc kết các kinh nghiệm của các nước nâng cao hiệu quả hoạt động QLDA. Xét tổng thể, những nội dung cơ bản phù hợp với mục tiêu, tính và phạm vi nghiên cứu đã xác định, là cơ sở lý thuyết hoàn chỉnh để tiếp cận những vấn đề tiếp theo.

**Thuyết hai:** Trên cơ sở khái quát lý thuyết. Bằng hệ thống tài liệu phong phú, tác giả đã mô tả, phân tích, đánh giá thực trạng hiệu quả QLDA của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM theo những chỉ tiêu phân tích hiệu quả đã thống nhất phân lý thuyết. Tác giả khẳng định mức độ hiệu quả hoạt động QLDA của các công ty tư vấn đã có cải thiện đáng kể so với mục tiêu thì còn thấp, thậm chí là rất thấp. Một số nguyên nhân chủ quan (từ phía công ty tư vấn), khách quan có phân tích chứng minh được.

**Thuyết ba:** Về những nhân tố, mục tiêu phát triển hoạt động QLDA tại Việt Nam trong thời gian tới, tác giả khẳng định nâng cao hiệu quả hoạt động QLDA của các công ty tư vấn càng trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Các giải pháp cơ bản có cơ sở lý luận và thực tiễn nên có tính ứng dụng cao. Thực tế các giải pháp, tác giả đã minh chứng ra các kinh nghiệm và xu hướng hiện tại.

Tác giả hy vọng rằng luận án sẽ đóng góp đáng kể một phần nhỏ trong việc nâng cao hiệu quả quản lý của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM

Xuất hiện nghiên cứu tiếp theo: Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tài chính, ngân sách, chi tiêu ngân sách.

Tác giả chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các thầy cô hướng dẫn và đồng nghiệp, các nhà khoa học, các cán bộ quản lý của các Sở Ban Ngành, và mong muốn nhận được góp ý, giúp đỡ của các nhà khoa học, các nhà quản lý và các bạn đồng nghiệp liên quan đến luận văn này.

## PHẦN C2: BẢNG CÂU HỎI I U TRA

Xin chào anh/ ch ....

Tôi là h c viên Cao h c c a tr ng i H c K Thu t Công Ngh Tp. H Chí Minh. Tôi ang ti n hành m t nghiên c u v s c i ti n ho t ng t v n qu n lý d án sau t v n c a các công ty t v n trên a bàn Tp.HCM. Mong Anh/ch dành chút ít th i gian tr l i giúp Tôi m t s câu h i sau. Xin l u ý r ng không có câu tr l i nào là úng ho c sai, ho c ánh giá là t t hay x u. T t c các câu tr l i u có giá tr i v i nghiên c u c a tôi. Tôi cam k t không s d ng thông tin cá nhân c a các anh/ch trong bài nghiên c u.

Anh ch vui lòng ánh d u x vào câu tr l i.

- 1- Công ty c a Anh (Ch ) có quy trình thu th p, phân tích, t ng k t và b o trì các s li u c a các d án mà công ty Anh (Ch ) ã th c hi n công tác t v n qu n lý d án
- (Có) (Không)
- 2- Công ty Anh (Ch ) có th c hi n theo úng quy trình ( c a câu h i 1) ó
- (Có) (Không)
- 3- N u có, Công ty Anh (Ch ) có th c hi n quy trình nêu trên vào th i gian nào
- Sau khi k t thúc d án 3tháng/ 1 l n
- 6 tháng/ 1 l n 12tháng/ 1 l n
- 4- Công ty c a Anh (Ch ) có quy trình kh o sát thu th p, phân tích, t ng k t và b o trì các thông tin v s không phù h p (s không hài lòng) mà khách hàng ph n ánh v d ch v t v n qu n lý d án c a công ty Anh (Ch )
- (Có) (Không)
- 5- N u có, Công ty Anh (Ch ) có th c hi n theo úng quy trình (c a câu h i 4) ó
- (Có) (Không)
- 6- N u có, Công ty Anh (Ch ) có th c hi n quy trình nêu trên vào th i gian nào
- Sau khi k t thúc d án 3tháng/ 1 l n
- 6 tháng/ 1 l n 12tháng/ 1 l n
- 7- Công ty c a Anh (Ch ) có bi n pháp phòng ng a, kh c ph c s không phù h p mà khách hàng ph n ánh v d ch v t v n qu n lý d án c a công ty Anh (Ch )
- (Có) (Không)

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))

### PHẦN C 3: NỘI DUNG THẢO LUẬN (nghiên cứu định tính)

Xin chào anh/ chị ....

Chúng tôi đang tiến hành khảo sát mức hài lòng của khách hàng về dịch vụ TVQLDA tại các công ty tư vấn quản lý dự án trên thị trường Tp.HCM. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến và nhận xét của các anh/ chị về **các yếu tố ảnh hưởng đến mức hài lòng của khách hàng về dịch vụ Quản lý dự án** theo nội dung dưới đây.

Nhưng ông/giúp của anh/ chị không có quan tâm nào là đúng hay sai.

Tất cả là những thông tin rất quý báu giúp giúp chúng tôi nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn.

I. Theo quan tâm của anh/ chị khi nói đến sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ tư vấn Quản lý dự án thì những yếu tố nào là quan trọng? Vì sao? (Không gượng ép)

II. Xin anh/ chị cho ý kiến những điểm cần bổ sung/ chỉnh sửa/ lời khuyên về việc điều tra này của chúng tôi về những yếu tố ảnh hưởng đến mức hài lòng của khách hàng về dịch vụ Quản lý dự án

#### tin cậy của dịch vụ (Service reliability)

- Khi công ty hứa hẹn về việc gì đó vào thời gian nào đó thì công ty sẽ làm như vậy
- Dịch vụ TVQLDA có thể hiển thị đúng như đã thu thập được
- Giữ quy tắc đã hứa và không phát sinh/ khiếu nại phản nản của khách hàng
- Thông báo khách hàng ngay khi có sự thay đổi hay khó khăn phát sinh trong nội dung hợp đồng.
- Công ty luôn ý thức không xảy ra sai sót

#### áp dụng:

- Nhân viên công ty thể hiện được dịch vụ TVQLDA chính xác và kịp thời.
- Nhân viên công ty năng lực thể hiện được dịch vụ TVQLDA
- Nhân viên công ty tư vấn cho bạn ra quyết định đúng pháp luật và phù hợp với các điều kiện
- Nhân viên công ty không bao giờ quá bận nên không đáp ứng yêu cầu của bạn.
- Nhân viên công ty có hiểu biết trả lời câu hỏi của bạn.

#### Sự đảm bảo (assurance)

- Cách thức của nhân viên gây niềm tin cho bạn.
- Bảo đảm an toàn trong khi giao dịch với công ty về dịch vụ TVQLDA
- Nhân viên công ty luôn niềm nở với bạn.
-

### **th u c m (empathy)**

- Công ty luôn c bi t chú ý n b n.
- Công ty l y l i ích c a b n là i u tâm ni m c a h .
- Nhân viên công ty hi u rõ nh ng nhu c u c a b n.
- Công ty làm vi c vào nh ng gi thu n ti n.

### **Chi phí d ch v**

- M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v
- M c chi phí TvQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác
- M c giá c a công ty a ra phù h p v i mong i
- Công ty có chính sách giá t t cho khách hàng

### **h u hình (Tangibility)**

- Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.
- Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p
- Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA
- C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.

### **III. Trong các y u t này, anh/ ch cho các y u t nào là quan tr ng nh t/ nhì/**

ba/ không quan tr ng tí nào? Vì sao?

### **IV. Anh/ ch còn th y y u t nào khác mà anh/ ch cho là quan tr ng n a không? Vì sao?**

Xin chân thành c m n các anh/ ch ã dành th i gian tham gia kh o sát c a chúng tôi.

## PHẦN C4: BẢNG CÂU HỎI LƯU TRỮ

Xin chào anh/ chị ....

Tôi là học viên Cao học cấp cao tại Học Viện Khoa Học và Công Nghệ Tp. Hồ Chí Minh. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu khoa học về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả nợ đọng thuế và quản lý dự án của các công ty hoạt động trên địa bàn Tp.HCM. Mong Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp Tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, hoặc ảnh hưởng giá trị hay xấu. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị về mặt nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết không sử dụng thông tin cá nhân của anh/chị trong bài nghiên cứu.

Về nội dung câu hỏi bằng giấy hoặc ghi qua fax, thì, Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào câu trả lời.

Về nội dung câu hỏi bằng hình thức ghi qua mail, Anh/chị có thể dùng **highlight** tô vào câu trả lời và gửi qua mail –ledudangkhoa@gmail.com.

### Hướng dẫn trả lời:

Ánh giá về dịch vụ TV QLDA của Công ty TNHH xây dựng tổng hợp (Nagecco)	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Có thể đồng ý
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

1- (Anh (chị) có đồng tình với các tiêu chí tác động nào sau đây về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả nợ đọng thuế?)

	Yếu tố	Ánh giá về dịch vụ quản lý dự án của công ty Nagecco
TC01	1. Khi công ty chấp nhận chi trả về thời gian nào đó thì công ty sẽ làm như vậy	1 2 3 4 5
TC02	2. Dịch vụ TVQLDA có thể chi trả đúng như đã thu nhập	1 2 3 4 5

TC03	3. Công ty ghi quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phần nà n c a khách hàng	1	2	3	4	5
TC04	4. Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.	1	2	3	4	5
TC05	5. Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v	1	2	3	4	5
DU01	6. Nhân viên công ty th c hi n d ch v TVQLDA chính xác và k p th i.	1	2	3	4	5
DU02	7. Nhân viên công ty n ng l c th c hi n d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DU03	8. Nhân viên công ty t v n cho b n ra quy t nh k p th i ứng pháp lu t, và phù h p v i c i m d án	1	2	3	4	5
DU04	9. Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a b n.	1	2	3	4	5
DU05	10. “Th i gian làm vi c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i t i n yêu c u c a d án”	1	2	3	4	5
DB01	11. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.	1	2	3	4	5
DB02	12. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DB03	13. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.	1	2	3	4	5
DB04	14. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án	1	2	3	4	5
CP01	15. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v	1	2	3	4	5
CP02	16. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác	1	2	3	4	5
CP03	17. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i	1	2	3	4	5

HH01	18. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.	1	2	3	4	5
HH02	19. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p	1	2	3	4	5
HH03	20. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA	1	2	3	4	5
HH04	21. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.	1	2	3	4	5
HH05	22. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót	1	2	3	4	5

2- (Anh (ch ) có hài lòng v i ch t l ng d ch v t v n qu n lý d án c a Công ty?

☐  
☐  
☐

(R t hài lòng)  
(Khá hài lòng)  
(Hài lòng)

☐  
☐

(T ng i không hài lòng)  
(Hoàn toàn không hài lòng)

3- Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng nh th nào?

☐  
☐  
☐

(R t t t)  
(Khá t t)  
(T t)

☐  
☐

(Bình th ng)  
(Không t t)

4- Anh (ch ) có ti p t c s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a công ty n a không?)

☐  
☐  
☐

(Ch c ch n)  
(H u nh không)  
(Không bi t)

☐  
☐

(Không ch c)  
(Không ti p t c)

5- Theo anh(ch ), Công ty c n làm gì nâng cao s hài lòng c a khách hàng?)

---



---



---



---



---

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))



## PHẦN C4: BẢNG CÂU HỎI LƯU TRỮ

Xin chào anh/ chị ....

Tôi là học viên Cao học cấp cao tại Học Kì Thu nhập Công Nghệ Tp. Hồ Chí Minh. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu khoa học về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả dịch vụ tư vấn quản lý dự án của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM. Mong Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp Tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, hoặc ảnh hưởng giá trị hay xấu. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị về mặt nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết không sử dụng thông tin cá nhân của anh/chị trong bài nghiên cứu.

Về việc trả lời câu hỏi bằng giấy hay qua fax, thì, Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào câu trả lời.

Về việc trả lời câu hỏi bằng hình thức gửi qua mail, Anh/chị có thể dùng **highlight** tô vào câu trả lời và gửi qua mail –ledudangkhoa@gmail.com.

### Hướng dẫn trả lời:

Đánh giá về dịch vụ TV QLDA của Công ty Meinhart (Meinhart)	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Có thể đồng ý
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

1- (Anh (chị) có đồng tình với các tiêu chí tác động nào sau đây về sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ tư vấn này?)

	Yếu tố	Đánh giá về dịch vụ tư vấn quản lý dự án của công ty Meinhart
TC01	1. Khi công ty hỗ trợ nhân viên về các vấn đề vào thời gian nào đó thì công ty sẽ làm như vậy	1 2 3 4 5
TC02	2. Dịch vụ TVQLDA có thể chi trả đúng như đã thỏa thuận hay không	1 2 3 4 5

TC03	3. Công ty ghi quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phần nà n c a khách hàng	1	2	3	4	5
TC04	4. Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.	1	2	3	4	5
TC05	5. Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v	1	2	3	4	5
DU01	6. Nhân viên công ty th c hi n d ch v TVQLDA chính xác và k p th i.	1	2	3	4	5
DU02	7. Nhân viên công ty n ng l c th c hi n d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DU03	8. Nhân viên công ty t v n cho b n ra quy t nh k p th i ứng pháp lu t, và phù h p v i c i m d án	1	2	3	4	5
DU04	9. Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a b n.	1	2	3	4	5
DU05	10. “Th i gian làm vi c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i t i n yêu c u c a d án”	1	2	3	4	5
DB01	11. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.	1	2	3	4	5
DB02	12. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DB03	13. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.	1	2	3	4	5
DB04	14. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án	1	2	3	4	5
CP01	15. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v	1	2	3	4	5
CP02	16. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác	1	2	3	4	5
CP03	17. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i	1	2	3	4	5

HH01	18. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.	1	2	3	4	5
HH02	19. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p	1	2	3	4	5
HH03	20. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA	1	2	3	4	5
HH04	21. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.	1	2	3	4	5
HH05	22. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót	1	2	3	4	5

2- (Anh (ch ) có hài lòng v i ch t l ng d ch v t v n qu n lý d án c a Công ty?

☐  
☐  
☐

(R t hài lòng)  
(Khá hài lòng)  
(Hài lòng)

☐  
☐

(T ng i không hài lòng)  
(Hoàn toàn không hài lòng)

3- Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng nh th nào?

☐  
☐  
☐

(R t t t)  
(Khá t t)  
(T t)

☐  
☐

(Bình th ng)  
(Không t t)

4- Anh (ch ) có ti p t c s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a công ty n a không?)

☐  
☐  
☐

(Ch c ch n)  
(H u nh không)  
(Không bi t)

☐  
☐

(Không ch c)  
(Không ti p t c)

5- Theo anh(ch ), Công ty c n làm gì nâng cao s hài lòng c a khách hàng?)

---



---



---



---



---

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))

## PHẦN C4: BẢNG CÂU HỎI LƯU TRỮ

Xin chào anh/ chị ....

Tôi là học viên Cao học cấp cao tại Học viện Kỹ thuật Công nghệ Tp. Hồ Chí Minh. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu khoa học về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả dịch vụ tư vấn quản lý dự án của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM. Mong Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp Tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, hoặc ảnh hưởng giá trị hay xấu. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị về mặt nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết không sử dụng thông tin cá nhân của anh/chị trong bài nghiên cứu.

Để tiện việc trả lời câu hỏi bằng giấy hoặc gửi qua fax, thì, Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào câu trả lời.

Để tiện việc trả lời câu hỏi bằng hình thức gửi qua mail, Anh/chị có thể dùng **highlight** tô vào câu trả lời và gửi qua mail –ledudangkhoa@gmail.com.

### Hướng dẫn trả lời:

Ánh giá về dịch vụ TV QLDA của Công ty Apave Việt Nam & Công ty Nam Á (APAVE)	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Có thể đồng ý
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

1- (Anh (chị) có đồng tình với các tiêu chí tác động nào sau đây về sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ tư vấn này?)

	Yếu tố	Ánh giá về dịch vụ tư vấn quản lý dự án của công ty Apave
TC01	1. Khi công ty hỗ trợ phân tích và giải quyết vào thời gian nào đó thì công ty sẽ làm như vậy	1 2 3 4 5
TC02	2. Dịch vụ TVQLDA có thể chỉ ra đúng những vấn đề mà nhà thầu gặp	1 2 3 4 5

TC03	3. Công ty ghi quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phần nà n c a khách hàng	1	2	3	4	5
TC04	4. Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.	1	2	3	4	5
TC05	5. Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v	1	2	3	4	5
DU01	6. Nhân viên công ty th c hi n d ch v TVQLDA chính xác và k p th i.	1	2	3	4	5
DU02	7. Nhân viên công ty n ng l c th c hi n d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DU03	8. Nhân viên công ty t v n cho b n ra quy t nh k p th i ứng pháp lu t, và phù h p v i c i m d án	1	2	3	4	5
DU04	9. Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a b n.	1	2	3	4	5
DU05	10. “Th i gian làm vi c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i t i n yêu c u c a d án”	1	2	3	4	5
DB01	11. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.	1	2	3	4	5
DB02	12. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DB03	13. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.	1	2	3	4	5
DB04	14. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án	1	2	3	4	5
CP01	15. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v	1	2	3	4	5
CP02	16. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác	1	2	3	4	5
CP03	17. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i	1	2	3	4	5

HH01	18. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.	1	2	3	4	5
HH02	19. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p	1	2	3	4	5
HH03	20. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA	1	2	3	4	5
HH04	21. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.	1	2	3	4	5
HH05	22. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót	1	2	3	4	5

2- (Anh (ch ) có hài lòng v i ch t l ng d ch v t v n qu n lý d án c a Công ty?

☐  
☐  
☐

(R t hài lòng)  
(Khá hài lòng)  
(Hài lòng)

☐  
☐

(T ng i không hài lòng)  
(Hoàn toàn không hài lòng)

3- Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng nh th nào?

☐  
☐  
☐

(R t t t)  
(Khá t t)  
(T t)

☐  
☐

(Bình th ng)  
(Không t t)

4- Anh (ch ) có ti p t c s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a công ty n a không?)

☐  
☐  
☐

(Ch c ch n)  
(H u nh không)  
(Không bi t)

☐  
☐

(Không ch c)  
(Không ti p t c)

5- Theo anh(ch ), Công ty c n làm gì nâng cao s hài lòng c a khách hàng?)

---



---



---



---



---

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))

## PHẦN C4: BẢNG CÂU HỎI LƯU TRỮ

Xin chào anh/ chị ....

Tôi là học viên Cao học cấp cao tại Học Viện Khoa Học và Công Nghệ Tp. Hồ Chí Minh. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu khoa học về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả dịch vụ tư vấn quản lý dự án của các công ty tư vấn trên địa bàn Tp.HCM. Mong Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp Tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, hoặc ảnh hưởng giá trị hay xấu. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị về mặt nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết không sử dụng thông tin cá nhân của anh/chị trong bài nghiên cứu.

Để tiện việc trả lời câu hỏi bằng giấy, các bạn có thể gửi qua fax, hoặc, Anh chị vui lòng điền vào câu trả lời.

Để tiện việc trả lời câu hỏi bằng mạng máy tính qua mail, Anh chị có thể dùng **highlight** tô vào câu trả lời và gửi qua mail –ledudangkhoa@gmail.com.

### Hướng dẫn trả lời:

Đánh giá về dịch vụ TV QLDA Công ty Kiến trúc Xây dựng Sài Gòn (SCQC)	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Có thể đồng ý
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

1- (Anh (chị) có đồng tình với các tiêu chí tác động nào sau đây về sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ tư vấn này?)

	Yếu tố	Đánh giá về dịch vụ tư vấn quản lý dự án của công ty SCQC
TC01	1. Khi công ty chấp nhận mời vào tham gia thì công ty sẽ làm như vậy	1 2 3 4 5
TC02	2. Dịch vụ TVQLDA có thể chấp nhận ứng dụng của thu nhập	1 2 3 4 5

TC03	3. Công ty ghi quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phần nà n c a khách hàng	1	2	3	4	5
TC04	4. Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.	1	2	3	4	5
TC05	5. Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v	1	2	3	4	5
DU01	6. Nhân viên công ty th c hi n d ch v TVQLDA chính xác và k p th i.	1	2	3	4	5
DU02	7. Nhân viên công ty n ng l c th c hi n d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DU03	8. Nhân viên công ty t v n cho b n ra quy t nh k p th i ứng pháp lu t, và phù h p v i c i m d án	1	2	3	4	5
DU04	9. Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a b n.	1	2	3	4	5
DU05	10. “Th i gian làm vi c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i t i n yêu c u c a d án”	1	2	3	4	5
DB01	11. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.	1	2	3	4	5
DB02	12. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DB03	13. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.	1	2	3	4	5
DB04	14. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án	1	2	3	4	5
CP01	15. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v	1	2	3	4	5
CP02	16. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác	1	2	3	4	5
CP03	17. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i	1	2	3	4	5



HH01	18. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.	1	2	3	4	5
HH02	19. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p	1	2	3	4	5
HH03	20. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA	1	2	3	4	5
HH04	21. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.	1	2	3	4	5
HH05	22. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót	1	2	3	4	5

2- (Anh (ch ) có hài lòng v i ch t l ng d ch v t v n qu n lý d án c a Công ty?

☐  
☐  
☐

(R t hài lòng)  
(Khá hài lòng)  
(Hài lòng)

☐  
☐

(T ng i không hài lòng)  
(Hoàn toàn không hài lòng)

3- Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng nh th nào?

☐  
☐  
☐

(R t t t)  
(Khá t t)  
(T t)

☐  
☐

(Bình th ng)  
(Không t t)

4- Anh (ch ) có ti p t c s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a công ty n a không?)

☐  
☐  
☐

(Ch c ch n)  
(H u nh không)  
(Không bi t)

☐  
☐

(Không ch c)  
(Không ti p t c)

5- Theo anh(ch ), Công ty c n làm gì nâng cao s hài lòng c a khách hàng?)

---



---



---



---



---

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))

## PHẦN C4: BẢNG CÂU HỎI LƯU TRỮ

Xin chào anh/ chị ....

Tôi là học viên Cao học cấp cao tại Học Kì Thu nhập Công Nghệ Tp. Hồ Chí Minh. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu khoa học về sự hài lòng của khách hàng về việc chi trả chi phí vận chuyển và quản lý dự án của các công ty vận hành trên địa bàn Tp.HCM. Mong Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp Tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, hoặc ảnh hưởng giá trị hay xấu. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị về mặt nghiên cứu của tôi. Tôi cam kết không sử dụng thông tin cá nhân của các anh/chị trong bài nghiên cứu.

Về nội dung câu hỏi bảng ghi ý kiến qua bảng fax, thì, Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào câu trả lời.

Về nội dung câu hỏi bảng ghi ý kiến qua mail, Anh/chị có thể dùng **highlight** tô vào câu trả lời và gửi qua mail –ledudangkhoa@gmail.com.

### Hướng dẫn trả lời:

Ánh giá về dịch vụ TV QLDA Công ty CP vận hành và quản lý dự án của ACCECo	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Có thể đồng ý
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

1- (Anh (chị) có đồng tình với các tiêu chí tác động nào sau đây về sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ này?)

	Yếu tố	Ánh giá về dịch vụ vận hành và quản lý dự án của công ty ACCECo
TC01	1. Khi công ty chấp nhận và xử lý các khiếu nại vào thời gian nào đó thì công ty sẽ làm như vậy	1 2 3 4 5
TC02	2. Dịch vụ TVQLDA có thể chấp nhận và xử lý các khiếu nại thu nhập	1 2 3 4 5

TC03	3. Công ty ghi quy t th a áng v n phát sinh/ khi u n i phần nà n c a khách hàng	1	2	3	4	5
TC04	4. Thông báo khách hàng ngay khi có s thay i hay khó kh n phát sinh trong n i dung h p ng.	1	2	3	4	5
TC05	5. Công ty l u ý không x y ra sai sót trong khi th c hi n d ch v	1	2	3	4	5
DU01	6. Nhân viên công ty th c hi n d ch v TVQLDA chính xác và k p th i.	1	2	3	4	5
DU02	7. Nhân viên công ty n ng l c th c hi n d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DU03	8. Nhân viên công ty t v n cho b n ra quy t nh k p th i ứng pháp lu t, và phù h p v i c i m d án	1	2	3	4	5
DU04	9. Nhân viên công ty không bao gi quá b n n n i không áp ng yêu c u c a b n.	1	2	3	4	5
DU05	10. “Th i gian làm vi c c a nhân viên t v n qu n lý d án áp ng v i t i n yêu c u c a d án”	1	2	3	4	5
DB01	11. Cách c x c a nhân viên gây ni m tin cho b n.	1	2	3	4	5
DB02	12. B n c m th y an toàn trong khi giao d ch v i công ty v d ch v TVQLDA	1	2	3	4	5
DB03	13. Nhân viên công ty luôn ni m n v i b n.	1	2	3	4	5
DB04	14. Công ty b o m t thông tin khách hàng và các thông tin c a d án	1	2	3	4	5
CP01	15. M c chi phí TV QLDA c a công ty a ra phù h p v i ch t l ng d ch v	1	2	3	4	5
CP02	16. M c chi phí TVQLDA c a công ty c nh tranh so v i các công ty khác	1	2	3	4	5
CP03	17. M c chi phí TVQLDA c a công ty a ra phù h p v i mong i	1	2	3	4	5

HH01	18. Công ty có trang thi t b hi n i, ph n m m chuyên ngành ph c v cho d ch v TVQLDA.	1	2	3	4	5
HH02	19. Công ty có các sách, nh, web gi i thi u v d ch v TVQLDA trông r t p	1	2	3	4	5
HH03	20. Nhân viên n m c l ch thi p và phù h p v i công vi c TVQLDA	1	2	3	4	5
HH04	21. C s v t ch t c a công ty r t thu n ti n cho giao d ch.	1	2	3	4	5
HH05	22. Công ty có v n b n giao d ch rõ ràng, không có sai sót	1	2	3	4	5

2- (Anh (ch ) có hài lòng v i ch t l ng d ch v t v n qu n lý d án c a Công ty?

☐  
☐  
☐

(R t hài lòng)  
(Khá hài lòng)  
(Hài lòng)

☐  
☐

(T ng i không hài lòng)  
(Hoàn toàn không hài lòng)

3- Công ty áp ng nhu c u c a khách hàng nh th nào?

☐  
☐  
☐

(R t t t)  
(Khá t t)  
(T t)

☐  
☐

(Bình th ng)  
(Không t t)

4- Anh (ch ) có ti p t c s d ng d ch v t v n qu n lý d án c a công ty n a không?)

☐  
☐  
☐

(Ch c ch n)  
(H u nh không)  
(Không bi t)

☐  
☐

(Không ch c)  
(Không ti p t c)

5- Theo anh(ch ), Công ty c n làm gì nâng cao s hài lòng c a khách hàng?)

---



---



---



---



---

(C M N S GIÚP C A ANH (CH ))

**Ph íc 5- Kh o sát tình tr ng ch í l ng c a các d án theo ngu n v n**

		loaingunvon							
		ngansach				ngoaingansach			
		datchatluong		Khongdat chat luong		datchatluong		Khongdat chat luong	
		Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %	Count	Column N %
Bienban nghiem thuduavao sudung	khongco	0	.0%	0	.0%	0	.0%	0	.0%
	co	27	100.0%	8	100.0%	77	100.0%	1	100.0%
	Total	27	100.0%	8	100.0%	77	100.0%	1	100.0%
Chungnhansu phu hop chatluong	khongdat	0	.0%	3	37.5%	0	.0%	0	.0%
	dat	27	100.0%	5	62.5%	77	100.0%	1	100.0%
	Total	27	100.0%	8	100.0%	77	100.0%	1	100.0%
Chiphisua chua trongthoigian baohanh	khongvuot	27	100.0%	0	.0%	77	100.0%	0	.0%
	vuot	0	.0%	8	100.0%	0	.0%	1	100.0%
	Total	27	100.0%	8	100.0%	77	100.0%	1	100.0%