

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



LÊ THANH TÚ

QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG  
CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 8310110

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS. TS Mai Ngọc Anh  
2. TS. Nguyễn Phúc Hiền

Hà Nội, 2024

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan rằng những thông tin và nội dung được trình bày trong đề án thạc sĩ của tôi là hoàn toàn chính xác và đáng tin cậy. Tất cả các tài liệu tham khảo, dữ liệu và nguồn thông tin khác được sử dụng trong đề án này đều được trích dẫn một cách đầy đủ và chính xác theo quy định của trường và các cơ quan có thẩm quyền.

Tôi cam đoan rằng đề án thạc sĩ này là kết quả của công việc nghiêm túc và cần cù của bản thân dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Mai Ngọc Anh và TS. Nguyễn Phúc Hiền.

**Học viên**

**Lê Thanh Tú**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô giáo Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian học tập tại đây. Sự chuyên nghiệp, tận tâm và tài năng của quý thầy cô đã truyền cảm hứng và khích lệ tôi không ngừng phấn đấu vươn lên.

Đặc biệt tôi xin cảm ơn PGS. TS Mai Ngọc Anh và TS. Nguyễn Phúc Hiền đã không quản ngại khó khăn hướng dẫn tôi về đề án tốt nghiệp. Nhờ sự chỉ bảo tận tâm của PGS. TS Mai Ngọc Anh và TS. Nguyễn Phúc Hiền, tôi đã có cơ hội hiểu rõ hơn về lĩnh vực của mình và áp dụng những kiến thức đó vào thực tế.

Tôi xin cảm ơn Ban lãnh đạo và các đồng nghiệp tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đã cung cấp số liệu, hỗ trợ tôi trong quá trình làm đề án tốt nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

**Học viên**

**Lê Thanh Tú**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, HỘP, SƠ ĐỒ .....	vii
TÓM TẮT ĐỀ ÁN .....	viii
MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	2
4. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Kết cấu của đề án.....	4
CHƯƠNG 1:.....	5
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC.....	5
1.1. Tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.....	5
1.1.1. Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước .....	5
1.1.2. Tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.....	8
1.1.3. Sự khác biệt giữa tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp khác .....	11
1.2. Quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp của doanh nghiệp nhà nước .....	11
1.2.1. Khái niệm, mục tiêu quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước .....	11
<b>1.2.2. Bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3. Nội dung quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.....</b>	<b>15</b>
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước .....	18
1.3.1. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp nhà nước.....	18
1.3.2. Các nhân tố không thuộc về doanh nghiệp nhà nước.....	20
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM.....	23

2.1. Khái quát về Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm và các dự án đầu tư xây dựng của Công ty .....	23
2.1.1. Khái quát về Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	23
2.1.2. Các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021 – 2023 .....	23
2.2. Thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	26
2.2.1. Bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	26
.....	26
2.2.2. Xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	31
2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	35
2.2.4 Kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	46
2.3. Đánh giá quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	48
2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý .....	48
2.3.2. Ưu điểm .....	52
2.3.3. Hạn chế .....	54
2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế.....	56
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM.....</b>	<b>57</b>
3.1. Mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	57
3.1.1. Mục tiêu quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đến năm 2030 .....	57
3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đến năm 2030 .....	58
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	59
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	59
3.2.2. Giải pháp về xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	60

3.2.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	62
Cơ sở của giải pháp.....	62
3.2.4. Giải pháp về kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	64
Cơ sở của giải pháp.....	64
3.3. Một số kiến nghị với Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội .....	65
KẾT LUẬN .....	67
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	68
PHỤ LỤC 01 .....	70

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
GPMB	Giải phóng mặt bằng
QLDA	Quản lý dự án

## DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ, HỘP, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1: Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm 24	
Bảng 2.2: Nhân lực trong bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	28
Bảng 2.3: Nội dung công việc theo quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty điện lực Bắc Từ Liêm .....	31
Bảng 2.4: Kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021 – 2023 .....	33
Bảng 2.5: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2021 .....	36
Bảng 2.6: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2022 .....	37
Bảng 2.7: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2023 .....	38
Bảng 2.8: Kế hoạch vốn và giải ngân.....	41
Bảng 2.9: Các thiết bị văn phòng phục vụ quản lý tiến độ dự án.....	42
Bảng 2.10: Các vấn đề thường gặp giữa Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm và các nhà thầu trong quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng .....	43
Bảng 2.11: Các tiêu chí kiểm tra thực hiện tiến độ dự án của Công ty .....	46
Bảng 2.12: Bảng So sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện của kế hoạch.....	48
Hình 2.1: Bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	26
Hộp 2.1: Kết quả phỏng vấn sâu về bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	30
Hộp 2.2: Kết quả phỏng vấn sâu về lập kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm .....	35
Hộp 2.3: Kết quả phỏng vấn sâu về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	45
Hộp 2.4: Kết quả phỏng vấn sâu về kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.....	48
Sơ đồ 1.1: Các bước trong tiến trình quản lý dự án.....	9



## TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Dự án đầu tư xây dựng thường là những dự án lớn, có quy mô vốn nhiều, thời gian kéo dài, có nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật cần tuân thủ. Mỗi mặt của dự án đều đòi hỏi phải được kiểm tra, giám sát chặt chẽ so với kế hoạch, định mức. Do đó, quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng là một vấn đề quan trọng đối với chủ đầu tư.

Tiến độ thực hiện các dự án đầu tư chậm do nhiều nguyên nhân khác nhau như việc tổ chức thực hiện giải phóng mặt bằng để thi công các công trình điện, khó khăn do sự thiếu đồng bộ giữa quy hoạch về điện và các quy hoạch giao thông, quy hoạch xây dựng; công tác đền bù, giải phóng mặt bằng, việc xin chấp thuận chủ trương đầu tư còn vướng mắc... Xuất phát từ lý do trên, học viên lựa chọn đề tài nghiên cứu **“Quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm”** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

Đề án sử dụng các phương pháp như phân tích tổng hợp, so sánh, thống kê để phân tích các dữ liệu đề án đã thu thập được.

- Một là, đề án đã trình bày được khung lý thuyết về quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước. Qua đó đề án đã đưa ra các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.

- Hai là, đề án đi sâu phân tích và đánh giá thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021 - 2023. Thông qua phân tích thực trạng đề án đã đưa ra đánh giá quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, làm rõ các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân về công tác quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.

- Ba là, Thông qua phân tích các ưu điểm, nhược điểm đề án đã đề ra mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Đề án cũng đề xuất được các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm cho giai đoạn đến năm 2030 như sau: Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm; Giải pháp về xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm; Giải pháp về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm; Giải pháp về kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm; Giải pháp khác.

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Dự án đầu tư xây dựng thường là những dự án lớn, có quy mô vốn nhiều, thời gian kéo dài, có nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật cần tuân thủ. Mỗi mặt của dự án đều đòi hỏi phải được kiểm tra, giám sát chặt chẽ so với kế hoạch, định mức. Do đó, quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng là một vấn đề quan trọng đối với chủ đầu tư. Quản lý tiến độ của các dự án đầu tư xây dựng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự thành công và hiệu quả của mỗi dự án. Một trong những ưu điểm nổi bật của việc quản lý tiến độ là khả năng dự đoán và ứng phó với các vấn đề xuất hiện trong quá trình thực hiện dự án. Bằng cách theo dõi và đánh giá tiến triển đối với lịch trình đã đề ra, chủ đầu tư có thể phát hiện sớm những rủi ro và thách thức có thể ảnh hưởng đến tiến độ. Điều này giúp họ xây dựng kịch bản dự phòng và thậm chí điều chỉnh kế hoạch làm việc để giảm thiểu tác động tiêu cực. Không chỉ vậy, quản lý tiến độ còn là công cụ quan trọng để kiểm soát chi phí. Việc hiểu rõ về tiến độ giúp người quản lý dự án đưa ra dự báo chính xác về tài chính cần thiết cho từng giai đoạn của dự án. Điều này giúp họ duy trì sự ổn định tài chính và tránh được những vấn đề liên quan đến nguồn lực.

Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm là một đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Hà Nội, chịu trách nhiệm về quản lý điện, tổ chức thực hiện các dự án đầu tư xây dựng tại khu vực Quận Bắc Từ Liêm và các công trình xây dựng khác. Trong giai đoạn 2021 – 2023 Công ty được giao thực hiện 29 dự án đầu tư xây dựng, với tổng giá trị giao kế hoạch là 328.783 tỷ đồng. Trong đó công ty đã hoàn thành quyết toán vốn 26 dự án, tiến độ bàn giao các công trình dự án đầu tư của công ty tương đối đảm bảo tiến độ (đạt 90%). Tuy nhiên, tại công ty còn có một số dự án chậm tiến độ so với khung chỉ số thời gian của Tổng công ty. Cụ thể như dự án Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế Quận Bắc Từ Liêm năm 2019 (phường Cổ Nhuế 1,2, Phú Diễn, Minh Khai), dự án Xây dựng hệ thống điều khiển, giám sát SCADA cho lộ 479E1.33 liên thông 480E1.33 Cầu Diễn,...

Tiến độ thực hiện các dự án đầu tư chậm do nhiều nguyên nhân khác nhau như việc tổ chức thực hiện giải phóng mặt bằng để thi công các công trình điện, khó khăn do sự thiếu đồng bộ giữa quy hoạch về điện và các quy hoạch giao thông, quy hoạch xây dựng; công tác đền bù, giải phóng mặt bằng, việc xin chấp thuận chủ trương đầu tư còn vướng mắc...

Bên cạnh đó, tiến độ dự án xây dựng của Công ty chưa đảm bảo còn do các nguyên nhân khác như: việc phối hợp giữa các bộ phận trong triển khai thực hiện dự án, việc áp dụng phần mềm trong quản lý tiến độ còn chưa đồng bộ, công tác khảo sát các dự án đầu tư xây dựng chưa tốt và công ty chưa có một nghiên cứu nào về các nguyên nhân gây chậm tiến độ các dự án đầu tư của công ty....

Xuất phát từ lý do trên, học viên lựa chọn đề tài nghiên cứu “Quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm” làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hình thành được khung lý thuyết về quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.

- Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021 - 2023.

- Đề xuất được các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm cho giai đoạn đến năm 2030.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề án là: quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung: Quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm được nghiên cứu theo các nội dung sau: (xây dựng kế hoạch tiến độ, tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ, kiểm tra việc thực hiện tiến độ) tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.

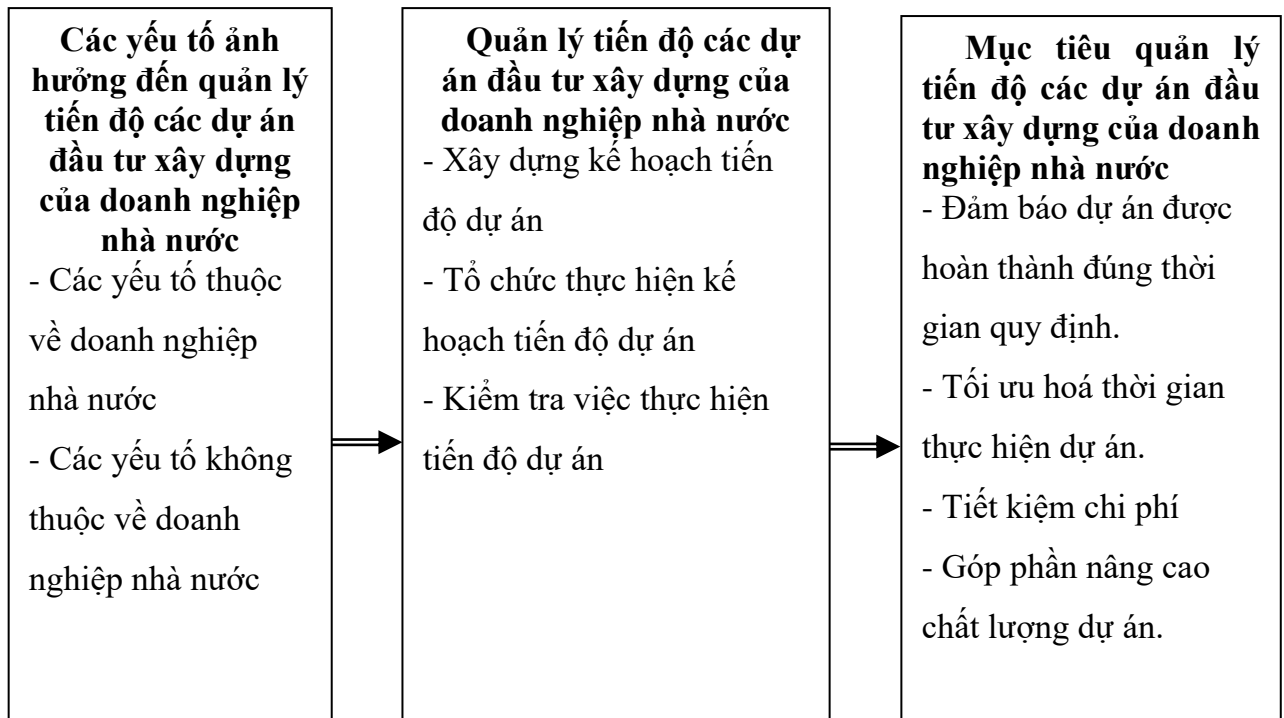
- Về không gian: các dự án thuộc Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

- Về thời gian: Đề án tập trung nghiên cứu thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm trên cơ sở thu thập dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn 2021 -2023 và các dữ liệu sơ cấp được khảo sát trong tháng 03/2024 và định hướng, mục tiêu các dự án của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đến năm 2030.

## 4. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

### 4.1. Khung nghiên cứu

Khung nghiên cứu chung của đề án như sau:



### 4.2. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Bước 1: Thu thập, tìm hiểu, nghiên cứu và phân tích cơ sở lý luận về quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư thông qua giáo trình, công trình nghiên cứu, bài báo nghiên cứu...

Bước 2: Xây dựng cơ sở lý luận về quản lý tiến độ thực hiện dự án đầu tư áp dụng trong đề tài nghiên cứu thông qua các giáo trình, công trình nghiên cứu có liên quan.

Bước 3: Thu thập dữ liệu thứ cấp về đơn vị, các dự án công ty đã thực hiện trong giai đoạn nghiên cứu, báo cáo tiến độ thực hiện dự án, báo cáo kết quả thực hiện dự án....

Bước 4: Thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn sâu các cán bộ công nhân viên trong bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Các câu hỏi phỏng vấn được thể hiện ở phụ lục 02, danh sách người tham gia phỏng vấn sâu được thể hiện ở phụ lục 03.

Bước 5: Đánh giá thực hiện quản lý tiến độ thực hiện các dự án đầu tư của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, chỉ rõ những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân.

Bước 6: Đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của công ty dựa theo định hướng của Công ty, điều kiện và thực trạng công tác quản lý tiến độ các dự án đầu tư của công ty.

### ***4.3. Phương pháp nghiên cứu***

Đề án sử dụng các phương pháp như phân tích tổng hợp, so sánh, thống kê để phân tích các dữ liệu đề án đã thu thập được. Cụ thể

Đối với chương 1 về cơ sở lý luận, đề án sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp để xây dựng cơ sở lý luận về vấn đề nghiên cứu

Đối với chương 2, đề án sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh để đánh giá thực trạng quản lý tiến độ dự án đầu tư của Công ty

Đối với chương 3, đề án sử dụng phương pháp quy nạp vấn đề.

## **5. Kết cấu của đề án**

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục thì đề án gồm có 03 chương

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.

**Chương 2:** Phân tích thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.

## CHƯƠNG 1:

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

## 1.1. Tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước

### 1.1.1. Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước

#### 1.1.1.1. Khái niệm dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước

Theo Nguyễn Văn Nam (2020), dự án đầu tư xây dựng được định nghĩa là "một tập hợp các hoạt động có liên quan đến việc sử dụng vốn để tạo ra, cải tạo hoặc mở rộng các công trình xây dựng, với mục tiêu cụ thể là phát triển, duy trì, và nâng cao hiệu quả sử dụng của các công trình này trong một khoảng thời gian và chi phí xác định của các doanh nghiệp nhà nước." Điều này nhấn mạnh rằng dự án không chỉ là một công trình vật chất mà còn liên quan đến việc tối ưu hóa nguồn lực tài chính và chiến lược quản lý nhằm phát huy hiệu quả đầu tư lâu dài.

Bên cạnh đó, Trần Thanh Bình (2018) lại nhấn mạnh rằng "dự án đầu tư xây dựng là quá trình tổ chức và quản lý các nguồn lực tài chính, nhân lực và vật lực để thực hiện các hoạt động xây dựng nhằm đạt được các mục tiêu về thời gian, chất lượng và chi phí cho một công trình xây dựng cụ thể." Cách tiếp cận này tập trung vào vai trò của quản lý tổng thể, từ giai đoạn chuẩn bị đến khi hoàn thành công trình, nhằm đảm bảo các yếu tố chi phí, thời gian và chất lượng được tối ưu.

Theo Lê Văn Lực (2019), khái niệm dự án đầu tư xây dựng được mở rộng với định nghĩa: "Dự án đầu tư xây dựng là các kế hoạch tổng thể về việc sử dụng vốn đầu tư để thực hiện các hoạt động xây dựng từ giai đoạn chuẩn bị đến giai đoạn hoàn thành, bao gồm khảo sát, thiết kế, thi công, và nghiệm thu công trình." Định nghĩa này tập trung vào các bước cụ thể trong quy trình thực hiện dự án, từ khâu lên kế hoạch đến khi hoàn thiện công trình và nghiệm thu.

Trong đề án này, tác giả sử dụng khái niệm "Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước là một tập hợp các hoạt động có tổ chức, được thực hiện theo một quy trình nhất định, nhằm tạo ra một tài sản cố định mới hoặc cải tạo, nâng cấp tài sản cố định hiện có, nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu thị trường và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp." Khái niệm này kết hợp cả mục tiêu xây dựng lẫn yếu tố kinh tế, cho thấy vai trò quan trọng của dự án trong việc tăng trưởng kinh tế và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước.

### *1.1.1.2. Đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước mang những đặc điểm riêng biệt, nổi bật là về thời gian, vốn và tính phức tạp.

- Thời gian: Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước thường có quy mô lớn, phức tạp, đòi hỏi thời gian thực hiện kéo dài, có thể lên đến vài năm hoặc thậm chí hàng chục năm. Điều này đòi hỏi quá trình lập kế hoạch, triển khai và quản lý dự án phải được thực hiện một cách chặt chẽ, khoa học và bài bản để đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ. Bên cạnh đó, thời gian thực hiện dự án còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khách quan như thủ tục hành chính, giải phóng mặt bằng, điều kiện thời tiết, biến động thị trường... Do đó, việc quản lý rủi ro và điều chỉnh kế hoạch kịp thời là rất quan trọng để đảm bảo dự án không bị chậm trễ.

- Vốn: Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước thường đòi hỏi nguồn vốn lớn, có thể lên đến hàng trăm, hàng nghìn tỷ đồng. Nguồn vốn này chủ yếu đến từ ngân sách nhà nước, các tổ chức tín dụng trong nước và quốc tế. Do đó, việc quản lý vốn đầu tư phải được thực hiện một cách minh bạch, hiệu quả và tuân thủ các quy định của pháp luật. Bên cạnh đó, việc huy động vốn cũng là một thách thức lớn đối với doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là trong bối cảnh kinh tế khó khăn. Doanh nghiệp cần có chiến lược huy động vốn rõ ràng, đa dạng hóa nguồn vốn và sử dụng vốn một cách hiệu quả để đảm bảo dự án được triển khai thuận lợi.

- Tính phức tạp: Dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước thường có tính phức tạp cao do quy mô lớn, liên quan đến nhiều bên liên quan, chịu sự chi phối của nhiều quy định pháp luật và chịu tác động của nhiều yếu tố môi trường bên ngoài. Điều này đòi hỏi đội ngũ quản lý dự án phải có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm và kỹ năng quản lý tốt để có thể xử lý các tình huống phát sinh, điều phối các hoạt động và đảm bảo dự án đạt được mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, việc áp dụng các công nghệ và phương pháp quản lý dự án tiên tiến cũng là một yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả quản lý và giảm thiểu rủi ro trong quá trình thực hiện dự án.

### *1.1.1.3. Phân loại các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước (DNNN) có thể được phân loại dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau, bao gồm quy mô dự án, loại công trình, nguồn vốn và tính chất kỹ thuật. Việc phân loại này không chỉ giúp quản lý hiệu quả các dự án mà còn đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật. Theo các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành, phân loại dự án có vai trò quan trọng trong việc xác định

quyền hạn, trách nhiệm của các bên liên quan, cũng như quy trình quản lý, giám sát và kiểm tra dự án.

### **Theo quy mô đầu tư**

Phân loại dự án đầu tư xây dựng theo quy mô đầu tư là một trong những cách phân loại phổ biến nhất, được quy định rõ ràng trong các văn bản pháp luật. Cụ thể, Nghị định số 50/2018/NĐ-CP hướng dẫn về quản lý dự án đầu tư xây dựng đã quy định rõ ba loại dự án dựa trên quy mô vốn đầu tư:

- Dự án quan trọng quốc gia: Đây là các dự án có quy mô lớn, thường có ý nghĩa chiến lược đối với quốc gia và được Chính phủ, Quốc hội phê duyệt. Các dự án này thường có nguồn vốn đầu tư từ hàng nghìn tỷ đồng trở lên và liên quan đến những lĩnh vực như năng lượng, giao thông, hoặc cơ sở hạ tầng quốc gia.

- Dự án nhóm A: Là những dự án có quy mô đầu tư lớn nhưng thấp hơn dự án quan trọng quốc gia. Dự án nhóm A thường đòi hỏi sự phê duyệt của Chính phủ và các cơ quan có thẩm quyền liên quan.

- Dự án nhóm B và C: Đây là các dự án có quy mô đầu tư vừa và nhỏ, thường được các bộ, ngành hoặc địa phương phê duyệt và quản lý. Dự án nhóm B thường có quy mô lớn hơn nhóm C nhưng nhỏ hơn nhóm A.

### **Theo loại hình công trình**

Các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước cũng có thể được phân loại theo loại hình công trình. Điều này giúp dễ dàng quản lý dự án dựa trên các tiêu chuẩn kỹ thuật và quy định của pháp luật. Theo Luật Xây dựng 2014, các loại công trình xây dựng được chia thành:

- Công trình dân dụng: Bao gồm các dự án xây dựng nhà ở, công sở, trường học, bệnh viện, và các cơ sở hạ tầng xã hội khác. Những công trình này chủ yếu phục vụ nhu cầu sinh hoạt, làm việc, và các hoạt động xã hội.

- Công trình công nghiệp: Bao gồm các nhà máy, xí nghiệp, và các cơ sở sản xuất kinh doanh của DNNN. Công trình này thường có quy mô lớn và yêu cầu các tiêu chuẩn kỹ thuật cao hơn.

- Công trình hạ tầng kỹ thuật: Bao gồm các dự án xây dựng giao thông, cấp thoát nước, xử lý môi trường, và các dự án hạ tầng kỹ thuật khác. Các công trình này thường có tầm quan trọng lớn đối với sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước.



## **Theo nguồn vốn**

Phân loại dự án đầu tư xây dựng của DNNN theo nguồn vốn đầu tư là cách phân loại quan trọng nhằm xác định quy trình phê duyệt, quản lý và giám sát dự án. Dựa trên nguồn vốn, các dự án có thể được phân thành:

- Dự án sử dụng ngân sách nhà nước: Đây là các dự án mà nguồn vốn chính đến từ ngân sách nhà nước. Việc quản lý và giám sát các dự án này tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về chi tiêu công, đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

- Dự án sử dụng vốn vay: DNNN có thể vay vốn từ các tổ chức tài chính trong và ngoài nước để đầu tư vào các dự án. Những dự án này yêu cầu sự kiểm soát kỹ lưỡng về tài chính và đảm bảo khả năng trả nợ đúng hạn.

- Dự án sử dụng vốn tự có: Các DNNN có thể sử dụng vốn tự có để thực hiện các dự án xây dựng. Những dự án này thường có quy mô nhỏ hơn và dễ dàng kiểm soát hơn về mặt tài chính.

## **Theo mức độ phức tạp kỹ thuật**

Một tiêu chí quan trọng khác trong phân loại dự án đầu tư xây dựng của DNNN là mức độ phức tạp kỹ thuật. Các dự án có thể được chia thành:

- Dự án có công nghệ tiên tiến: Đây là những dự án sử dụng các công nghệ hiện đại, tiên tiến để xây dựng các công trình đặc biệt, đòi hỏi kỹ thuật cao như các dự án điện hạt nhân, nhà máy lọc dầu, hoặc các dự án phát triển công nghệ cao.

- Dự án thông thường: Là các dự án xây dựng theo các quy trình và công nghệ thông thường, không yêu cầu kỹ thuật đặc biệt. Các công trình dân dụng, công trình công nghiệp thông thường thường thuộc nhóm này.

- Dự án đặc biệt: Đây là các dự án có tính chất đặc biệt, ví dụ như các dự án liên quan đến an ninh, quốc phòng, hoặc các công trình xây dựng ở vùng địa lý có điều kiện đặc thù như trên biển, hải đảo, hoặc vùng có điều kiện địa chất phức tạp.

### ***1.1.2. Tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước***

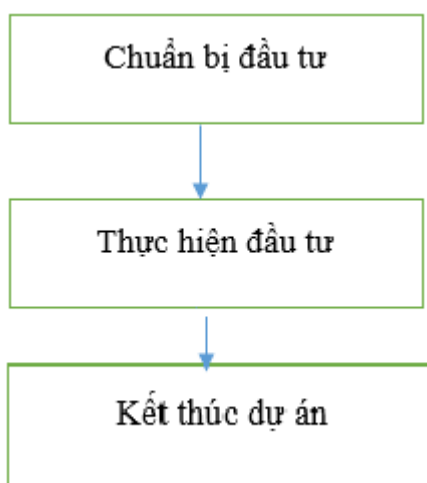
Tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước là tốc độ thực hiện các công việc, hoạt động của dự án theo thời gian đã được quy định trong kế hoạch dự án. Tiến độ dự án được thể hiện bằng tỷ lệ phần trăm công việc đã hoàn thành so với tổng khối lượng công việc của dự án hoặc bằng thời gian thực tế hoàn thành công việc so với thời gian dự kiến hoàn thành công việc (Trần Thanh Sơn, 2020).

Đầu tiên, ở giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng gồm các công việc như sau: Khảo sát xây dựng; Lập, thẩm định, Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, quyết định hoặc chấp thuận chủ trương đầu tư (nếu có); Lập, thẩm định, phê duyệt quy hoạch chi tiết xây dựng phục vụ lập Báo cáo nghiên cứu khả thi đầu tư xây dựng; Lập, thẩm định Báo cáo nghiên cứu khả thi để phê duyệt/quyết định đầu tư xây dựng và thực hiện các công việc cần thiết khác liên quan đến chuẩn bị dự án;

Tiếp theo, giai đoạn thực hiện dự án gồm các công việc: Chuẩn bị mặt bằng xây dựng, rà phá bom mìn (nếu có); Khảo sát xây dựng; Lập, thẩm định, phê duyệt thiết kế, dự toán xây dựng; Cấp giấy phép xây dựng (đối với công trình theo quy định phải có giấy phép xây dựng); Lựa chọn nhà thầu và ký kết hợp đồng xây dựng; Thi công xây dựng công trình; giám sát thi công xây dựng; Tạm ứng, thanh toán khối lượng hoàn thành; Vận hành, chạy thử; Nghiệm thu hoàn thành công trình xây dựng; Bàn giao công trình đưa vào sử dụng và các công việc cần thiết khác;

Cuối cùng, doanh nghiệp sẽ tiến hành Quyết toán hợp đồng xây dựng; Quyết toán dự án hoàn thành; Xác nhận hoàn thành công trình; Bảo hành công trình xây dựng; Bàn giao các hồ sơ liên quan và các công việc cần thiết khác.

Các bước này tạo thành một chuỗi công việc liên kết chặt chẽ, đảm bảo rằng dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp được triển khai một cách hiệu quả, đáp ứng các mục tiêu về thời gian, chất lượng, và chi phí.



**Sơ đồ 1.1: Các bước trong tiến trình quản lý dự án**

*Nguồn: Trần Thanh Sơn, (2020)*

### Đặc điểm:

- Tính liên tục: Tiến độ dự án là một quá trình liên tục, được thể hiện qua sự thay đổi tỷ lệ phần trăm công việc đã hoàn thành theo thời gian. Nó không phải là một sự kiện đơn lẻ mà là một quá trình kéo dài xuyên suốt dự án.

- Tính kế hoạch hóa: Tiến độ dự án được lập kế hoạch chi tiết trong giai đoạn chuẩn bị dự án. Tuy nhiên, nó không phải cố định mà có thể được điều chỉnh khi cần thiết trong quá trình triển khai để phù hợp với tình hình thực tế.

- Tính đo lường: Tiến độ có thể được đo lường cụ thể bằng các chỉ số như tỷ lệ phần trăm công việc hoàn thành, thời gian thực tế để hoàn thành công việc so với kế hoạch. Điều này giúp các nhà quản lý dễ dàng theo dõi, giám sát tiến độ.

- Tính ảnh hưởng: Tiến độ tác động trực tiếp đến 3 yếu tố then chốt của dự án là chất lượng, chi phí và hiệu quả. Chậm tiến độ sẽ kéo dài thời gian, làm tăng chi phí, giảm hiệu quả kinh tế của dự án.

### Vai trò:

- Đảm bảo hoàn thành đúng hạn dự án là mục tiêu quan trọng nhất của công tác quản lý tiến độ. Nếu tiến độ bị chậm sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến kế hoạch vận hành, kinh doanh của chủ đầu tư.

- Quản lý tốt tiến độ sẽ giúp kiểm soát chi phí dự án hiệu quả, tránh lãng phí do chậm trễ gây ra.

- Hoàn thành đúng tiến độ góp phần đảm bảo chất lượng dự án, tránh ảnh hưởng từ yếu tố thời tiết, điều kiện thi công khó khăn.

- Khi tiến độ dự án được quản lý tốt sẽ thúc đẩy hiệu quả đầu tư của dự án, tăng khả năng thu hồi vốn, sinh lời cho chủ đầu tư.

### Phân loại:

- Theo giai đoạn dự án: Tiến độ giai đoạn chuẩn bị/lập kế hoạch, tiến độ giai đoạn thi công, tiến độ giai đoạn hoàn thiện và bàn giao.

- Theo loại công việc: Tiến độ công việc thiết kế, thi công xây lắp, lắp đặt thiết bị, vận hành thử nghiệm,...

- Quản lý tốt tiến độ các giai đoạn, loại công việc cụ thể sẽ góp phần vào sự thành công của toàn bộ dự án

### ***1.1.3. Sự khác biệt giữa tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp khác***

Sự khác biệt trong tiến độ dự án giữa doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp khác thể hiện rõ nét qua nhiều khía cạnh. Đầu tiên, mục tiêu và động lực thúc đẩy tiến độ dự án có sự khác biệt cơ bản. Doanh nghiệp nhà nước thường hướng đến các mục tiêu dài hạn, mang tính chiến lược quốc gia và phục vụ lợi ích công cộng, trong khi doanh nghiệp khác tập trung vào lợi nhuận và tăng trưởng kinh doanh.

Thứ hai, cơ chế ra quyết định và thủ tục hành chính cũng ảnh hưởng lớn đến tiến độ dự án. Doanh nghiệp nhà nước thường phải trải qua quy trình ra quyết định phức tạp và nhiều tầng nấc, liên quan đến nhiều cơ quan quản lý, có thể dẫn đến sự chậm trễ. Ngược lại, doanh nghiệp khác có cơ chế ra quyết định linh hoạt và nhanh chóng hơn, tập trung vào hiệu quả và tối ưu hóa nguồn lực.

Thứ ba, nguồn vốn và khả năng huy động vốn cũng tạo ra sự khác biệt. Doanh nghiệp nhà nước chủ yếu dựa vào ngân sách nhà nước và các tổ chức tín dụng nhà nước, trong khi doanh nghiệp khác có nhiều kênh huy động vốn đa dạng hơn, bao gồm vốn tự có, vốn vay thương mại và phát hành cổ phiếu, trái phiếu.

Cuối cùng, quản lý rủi ro và tính minh bạch cũng là những yếu tố quan trọng. Doanh nghiệp nhà nước thường được hỗ trợ bởi nhà nước trong việc quản lý rủi ro và xử lý khủng hoảng, nhưng đồng thời chịu sự giám sát chặt chẽ về tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Doanh nghiệp khác tự chịu trách nhiệm về quản lý rủi ro và có tính minh bạch phụ thuộc vào quy định pháp luật và yêu cầu của các cổ đông, nhà đầu tư.

## **1.2. Quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp của doanh nghiệp nhà nước**

### ***1.2.1. Khái niệm, mục tiêu quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước***

#### ***1.2.1.1. Khái niệm quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước***

Theo Nguyễn Văn Bình (2019) quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng là “quá trình điều phối, giám sát và kiểm soát thời gian thực hiện các công việc trong dự án xây dựng nhằm đảm bảo các công việc được hoàn thành đúng theo kế hoạch đề ra, bao gồm việc lập kế hoạch tiến độ, điều chỉnh và giám sát tiến độ thực hiện”.

Theo Trần Thanh Sơn (2020) quản lý tiến độ dự án xây dựng của doanh nghiệp nhà nước là “việc sử dụng các phương pháp và công cụ quản lý để theo dõi và kiểm soát quá trình thực hiện dự án, từ việc lập kế hoạch chi tiết đến giám sát và điều chỉnh nhằm đảm bảo các mốc thời gian quan trọng được đáp ứng, giúp dự án hoàn thành đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách”.

Theo Lê Văn Hùng (2018) quản lý tiến độ dự án xây dựng là “quá trình lập kế hoạch, điều phối và kiểm soát các hoạt động dự án để đảm bảo rằng các mục tiêu thời gian được thực hiện, với việc sử dụng hiệu quả nguồn lực và giảm thiểu các rủi ro liên quan đến tiến độ”.

Từ các khái niệm trên có thể định nghĩa quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước có thể được hiểu như một quy trình giám sát, điều hành và kiểm soát thời gian thực hiện các công việc trong một dự án xây dựng để đảm bảo rằng dự án được hoàn thành đúng theo kế hoạch đã đề ra. Quá trình này không chỉ liên quan đến việc lập kế hoạch ban đầu mà còn bao gồm việc theo dõi, điều chỉnh các hoạt động trong suốt quá trình triển khai dự án. (Cụ thể trong nghiên cứu này, Quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp bao gồm các bước Xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện dự án, Tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ dự án, Kiểm tra tiến độ thực hiện dự án)

Nội hàm của khái niệm này bao gồm việc xác định các công việc cụ thể, sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên và ước tính nguồn lực cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ này. Quản lý tiến độ không chỉ đảm bảo rằng các hoạt động được hoàn thành đúng hạn mà còn giúp dự đoán và lường trước các rủi ro tiềm ẩn, từ đó điều chỉnh kịp thời nhằm giữ cho dự án đi đúng hướng. Điều này bao gồm việc sử dụng các công cụ quản lý như biểu đồ Gantt, bảng Kanban, và các phần mềm quản lý dự án để theo dõi và cập nhật tiến độ dự án một cách liên tục và hiệu quả.

### *1.2.1.2. Mục tiêu quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Thứ nhất: Đảm bảo dự án được hoàn thành đúng thời gian quy định

Mục tiêu quan trọng hàng đầu của quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng là của doanh nghiệp nhà nước đảm bảo dự án được hoàn thành đúng thời hạn theo quy định trong kế hoạch đã được phê duyệt. Bất kỳ sự chậm trễ nào cũng sẽ làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến kế hoạch sản xuất kinh doanh, lợi nhuận cũng như hiệu quả đầu tư của chủ đầu tư. Đặc biệt với các dự án then chốt, ảnh hưởng đến nhiều khâu trong chuỗi hoạt động của doanh nghiệp, sự chậm trễ có thể dẫn đến nhiều hệ lụy khó lường.

Thứ hai: Tối ưu hoá thời gian thực hiện dự án

Quản lý tiến độ cũng nhằm mục tiêu tối ưu hóa thời gian thực hiện dự án. Không chỉ đảm bảo đúng hạn mà còn phải rút ngắn tiến độ dự án để tăng tính cạnh tranh. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, khi nào dự án đi vào vận hành và mang lại lợi nhuận sớm chừng nào sẽ đem lại lợi thế đó cho chủ đầu tư. Vì vậy, cần áp dụng các biện pháp quản lý khoa học, ứng dụng công nghệ mới để rút ngắn tiến độ thi công, rút ngắn chu trình dự án.

#### Thứ ba: Tiết kiệm chi phí

Khi dự án bị chậm tiến độ, sẽ phát sinh nhiều chi phí phụ do vướng phạt, lãi vay ngân hàng, chi phí nhân công quản lý dự án, chi phí bảo trì công trường... Tất cả những khoản chi phí phát sinh này đều làm tăng đáng kể tổng mức đầu tư của dự án. Do đó, việc đảm bảo tiến độ đúng kế hoạch sẽ giúp kiểm soát chặt chẽ chi phí đầu tư.

#### Thứ tư: Chất lượng dự án

Quản lý tốt tiến độ cũng góp phần nâng cao chất lượng dự án. Khi dự án bị kéo dài sẽ gặp nhiều rủi ro từ các yếu tố như khí hậu thời tiết, điều kiện thi công khó khăn hơn, vật tư thiếu hụt... dẫn đến chất lượng công trình bị ảnh hưởng. Do đó, đảm bảo đúng tiến độ sẽ đảm bảo tối đa về chất lượng.

Cuối cùng, quản lý hiệu quả tiến độ sẽ thúc đẩy hiệu quả kinh tế của cả dự án. Hoàn thành dự án đúng hạn, không chậm trễ sẽ giúp nhanh chóng đưa công trình vào vận hành, khai thác, sớm có doanh thu và thu hồi vốn đầu tư. Đây chính là nhân tố quyết định tới hiệu quả và tính khả thi của dự án.

### *1.2.2. Bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước được bộ phận chức thành một cấu trúc chặt chẽ với các bộ phận và vị trí cụ thể, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các thành phần tham gia. Mỗi bộ phận đóng vai trò riêng biệt nhưng có mối quan hệ mật thiết trong việc triển khai các hoạt động quản lý tiến độ dự án nhằm đạt được mục tiêu về thời gian, chi phí và chất lượng.

Đầu tiên, **Ban Giám đốc** là cơ quan lãnh đạo cao nhất trong hệ thống quản lý tiến độ. Đây là nơi quyết định các chiến lược, chính sách và phương án quản lý tiến độ, đồng thời chịu trách nhiệm chỉ đạo các hoạt động trong toàn bộ quá trình triển khai dự án. Giám đốc công ty đóng vai trò phê duyệt kế hoạch tiến độ, điều phối nguồn lực và giải quyết các vấn đề vượt quá khả năng của các bộ phận khác. Phó Giám đốc, đồng thời kiêm nhiệm vị trí Giám đốc Ban Quản lý Dự án, trực tiếp điều hành các hoạt động liên quan đến tiến độ. Vị trí này có vai trò giám sát toàn bộ quy trình, đảm bảo các công việc được thực hiện đúng theo kế hoạch và báo cáo kịp thời cho Ban Giám đốc.

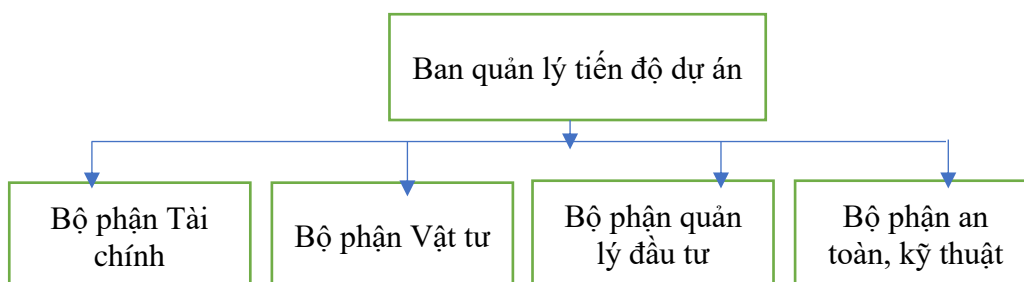
Tiếp theo là **Bộ phận Tài chính Kế toán**, bộ phận chịu trách nhiệm giám sát và quản lý tài chính liên quan đến tiến độ dự án. Nhiệm vụ chính của bộ phận này bao gồm lập kế hoạch tài chính, theo dõi việc giải ngân, quyết toán hợp đồng, và đảm bảo nguồn vốn được sử dụng hiệu quả. Việc giám sát tài chính không chỉ giúp tránh tình trạng thiếu vốn gây gián đoạn tiến độ mà còn đảm bảo tính minh bạch trong quản lý nguồn lực tài chính. Đây là yếu tố quan trọng để duy trì sự ổn định của dự án.

**Bộ phận Kế hoạch Vật tư** đóng vai trò cung ứng và quản lý các nguồn lực vật chất cần thiết cho dự án. Bộ phận này chịu trách nhiệm lập kế hoạch chi tiết cho việc cung cấp vật tư, thiết bị, đồng thời theo dõi và giám sát việc sử dụng các nguồn lực này trong suốt quá trình triển khai. Một kế hoạch vật tư hợp lý không chỉ đảm bảo các hoạt động thi công diễn ra liên tục mà còn tối ưu hóa chi phí đầu vào, góp phần giảm thiểu lãng phí và nâng cao hiệu quả dự án.

**Bộ phận Quản lý Đầu tư** là bộ phận chuyên trách giám sát toàn bộ các hoạt động thi công, từ giai đoạn chuẩn bị đến khi hoàn thành và bàn giao. Họ đảm nhận việc lập kế hoạch triển khai, điều phối các công việc, và kiểm tra tiến độ thực hiện. Bộ phận này đóng vai trò trung tâm trong việc đánh giá hiệu quả của các biện pháp thi công, đề xuất các phương án điều chỉnh khi cần thiết để đảm bảo các mốc thời gian quan trọng được đáp ứng.

Cuối cùng, **bộ phận Kỹ thuật An toàn** có nhiệm vụ giám sát các điều kiện kỹ thuật và an toàn lao động trong quá trình thực hiện dự án. Việc đảm bảo các tiêu chuẩn kỹ thuật được tuân thủ không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro mà còn đảm bảo chất lượng công trình. Bộ phận này cũng đóng vai trò xử lý các sự cố phát sinh liên quan đến kỹ thuật hoặc an toàn, đảm bảo tiến độ không bị gián đoạn.

Bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước là một hệ thống được bộ phận chức bài bản, phù hợp với quy mô và tính chất của từng dự án. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận giúp đảm bảo các mục tiêu về thời gian, chi phí, và chất lượng được thực hiện một cách hiệu quả. Cách thức bộ phận chức này không chỉ tối ưu hóa nguồn lực mà còn giúp doanh nghiệp nhà nước nâng cao khả năng kiểm soát tiến độ, hạn chế rủi ro và đạt được hiệu quả đầu tư tối ưu



### *1.2.3. Nội dung quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

#### *1.2.3.1. Xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện dự án của doanh nghiệp nhà nước*

Kế hoạch tiến độ thực hiện dự án là một văn bản quy định thời gian bắt đầu và kết thúc của từng công việc, hoạt động trong dự án; phân bổ nguồn lực cho các công việc, hoạt động; lập biểu đồ tiến độ dự án. Kế hoạch tiến độ dự án là công cụ quan trọng giúp quản lý dự án theo dõi, kiểm soát tiến độ thực hiện dự án, đảm bảo dự án được hoàn thành đúng thời gian quy định.

Xây dựng kế hoạch tiến độ là một trong những bước quan trọng đầu tiên trong quá trình quản lý dự án đầu tư xây dựng. Kế hoạch tiến độ chi tiết, khoa học sẽ là kim chỉ nam cho việc triển khai, giám sát và điều chỉnh các hoạt động của dự án, góp phần đảm bảo dự án đạt được mục tiêu đề ra về thời gian, chi phí và chất lượng.

Quá trình xây dựng kế hoạch tiến độ bao gồm các bước chính như sau: Đầu tiên, cần phân tích cụ thể cấu trúc công việc của dự án (WBS) để xác định các gói công việc cụ thể cần triển khai. Tiếp theo, xác định mối liên hệ, sự phụ thuộc giữa các công việc này nhằm sắp xếp trình tự cũng như thứ tự ưu tiên thực hiện. Bước kế tiếp là ước lượng thời gian cần thiết để hoàn thành từng công việc. Dựa trên các thông tin này, các nhà quản lý có thể lập biểu đồ Gantt để mô tả thời gian và trình tự thực hiện các công việc. Sau đó, phân bổ các nguồn lực như nhân lực, máy móc, thiết bị, vật tư cho từng công việc cụ thể. Cuối cùng, có thể sẽ cần cập nhật, điều chỉnh kế hoạch tiến độ trong quá trình triển khai để phù hợp với tình hình thực tế.

Một kế hoạch tiến độ thực hiện dự án đầu tư xây dựng cần đảm bảo các nội dung chính như xác định rõ mục tiêu, phạm vi công việc, phân tích chi tiết WBS, mối quan hệ công việc, thời gian của từng công việc, biểu đồ Gantt tổng thể, tài nguyên cần thiết, kế hoạch dự phòng đề phòng rủi ro, kế hoạch giám sát và đánh giá tiến độ. Tất cả các thông tin này cần được tổng hợp thành một kế hoạch hoàn chỉnh, chi tiết và toàn diện.

Có nhiều phương pháp được sử dụng để xây dựng kế hoạch tiến độ như phương pháp PERT, CPM truyền thống hay phương pháp phần mềm Agile/Scrum linh hoạt hơn. Lựa chọn phương pháp phù hợp sẽ phụ thuộc vào đặc thù, quy mô và yêu cầu cụ thể của từng dự án. Kế hoạch tiến độ chất lượng cao sẽ đóng vai trò đảm bảo dự án được hoàn thành đúng hạn, tối ưu chi phí và nâng cao hiệu quả. Nhờ đó, các nguồn lực đầu tư cũng sẽ được khai thác triệt để, đạt được hiệu quả tối ưu.



Có thể thấy, xây dựng một kế hoạch tiến độ khoa học, phù hợp với điều kiện thực tế là rất quan trọng, tạo nên nền tảng vững chắc cho các quá trình quản lý tiến độ kế tiếp trong suốt dự án đầu tư xây dựng.

Bản kế hoạch tiến độ này sẽ là cơ sở để triển khai, giám sát và điều chỉnh tiến độ thực hiện dự án, đảm bảo dự án hoàn thành đúng mục tiêu đề ra về thời gian, chi phí và chất lượng. Bảng Kế hoạch quản lý tiến độ dự án đầu tư của chủ đầu tư (Phụ lục 1)

#### *1.2.3.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Quá trình này bắt đầu với việc xác định rõ các hoạt động cụ thể và phân công trách nhiệm cho từng bộ phận hoặc cá nhân liên quan. Các hoạt động này sau đó được sắp xếp theo trình tự hợp lý để đảm bảo mỗi nhiệm vụ được thực hiện đúng lúc, đồng thời tạo sự liên kết giữa các công việc nhằm hỗ trợ lẫn nhau.

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành phần tham gia dự án, từ chủ đầu tư, nhà thầu, đến các đơn vị thiết kế, thi công. Nhà quản lý cần liên tục giám sát tiến độ, đánh giá hiệu suất công việc và điều chỉnh kịp thời khi có bất kỳ sai lệch nào so với kế hoạch ban đầu.

Ngoài ra, cần tập trung vào tiêu chí sử dụng các nguồn lực, tập trung vào việc kiểm tra mức độ sử dụng nhân lực, vật tư, thiết bị có đúng theo kế hoạch hay không; tình hình giải ngân và chi phí được kiểm tra hàng tháng để đảm bảo việc quản lý chi phí hiệu quả, tránh lãng phí và vượt dự toán không. Đơn vị quản lý giao sẽ chịu trách nhiệm giám sát tiêu chí này. Tất cả các tiêu chí này đóng vai trò quan trọng trong việc giám sát và đánh giá hiệu quả tiến độ các dự án đầu tư xây dựng, đảm bảo dự án được thực hiện đúng kế hoạch, chất lượng và trong phạm vi ngân sách đã đề ra.

#### *1.2.3.3. Kiểm tra việc thực hiện tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước*

Kiểm tra, giám sát tiến độ là một bước không thể thiếu trong quá trình triển khai dự án đầu tư xây dựng. Dù kế hoạch tiến độ được xây dựng cẩn thận đến đâu, những sai lệch nhất định vẫn có thể xảy ra trong thực tế do tác động của nhiều yếu tố khách quan và chủ quan. Việc kiểm tra tiến độ thực hiện sẽ giúp phát hiện kịp thời những chệch hướng, sai lệch này để có biện pháp xử lý phù hợp, đảm bảo dự án đạt được mục tiêu về thời gian.

Nội dung cơ bản của kiểm tra tiến độ là theo dõi, giám sát thực tế tiến triển của từng công việc, gói công việc cụ thể so với kế hoạch đã đề ra. Cần kiểm tra các chỉ số như tỷ lệ phần trăm hoàn thành công việc, thời gian thực tế hoàn thành so với kế hoạch để có đánh giá chính xác. Bên cạnh đó, cũng cần kiểm tra tình hình sử dụng các nguồn lực quan trọng như nhân lực, vật tư, trang thiết bị xem có đáp ứng đủ nhu cầu của các công việc hay không. Chất lượng công việc đã hoàn thành cũng là yếu tố không thể bỏ qua trong quá trình giám sát tiến độ. Ngoài ra, cần đánh giá các rủi ro dự án, tình hình giải ngân vốn để có cái nhìn tổng thể, để có các điều chỉnh kịp thời.

Có nhiều phương pháp khác nhau để kiểm tra tiến độ, bao gồm phương pháp trực tiếp là quan sát trực tiếp thực tế công trường; phương pháp gián tiếp là phân tích các báo cáo, số liệu; và phương pháp kết hợp vừa quan sát thực tế vừa dựa trên số liệu báo cáo. Tùy theo điều kiện, đặc thù của từng dự án mà lựa chọn phương pháp phù hợp để đảm bảo hiệu quả.

Để hỗ trợ việc kiểm tra tiến độ một cách chính xác, kịp thời, các nhà quản lý có thể sử dụng nhiều công cụ hỗ trợ hiệu quả như các phần mềm quản lý dự án tích hợp chức năng theo dõi tiến độ hiện đại như Primavera P6, MS Project; các biểu đồ Gantt trực quan hóa lịch trình công việc; các báo cáo tiến độ định kỳ hoặc số liệu thống kê chuyên sâu hơn. Việc ứng dụng công nghệ sẽ giúp rút ngắn thời gian, nâng cao tính chính xác trong công tác giám sát.

Quá trình kiểm tra việc thực hiện tiến độ cần được tiến hành thường xuyên, liên tục để kịp thời phát hiện và xử lý các sai lệch. Đối với các dự án lớn, phức tạp, cần thiết lập một hệ thống kiểm tra tiến độ bài bản, chuyên nghiệp với sự hỗ trợ của các chuyên gia giám sát, kiểm soát dự án. Sau khi phát hiện sai lệch, cần xác định nguyên nhân gốc rễ và đề xuất các giải pháp khắc phục như điều chỉnh lịch trình công việc, tăng cường nhân lực và nguồn lực, áp dụng các biện pháp tăng tốc,...

Thông qua hoạt động kiểm tra tiến độ nghiêm ngặt, các nhà quản lý dự án có thể nắm bắt chính xác tình hình thực tế để có những quyết định phù hợp. Khi tiến độ được kiểm soát tốt, các nguồn lực được phân bổ, sử dụng hợp lý thì khả năng hoàn thành đúng hạn dự án sẽ rất cao. Đây cũng chính là chìa khóa để đảm bảo chất lượng công trình và hiệu quả đầu tư của dự án.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước**

#### ***1.3.1. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp nhà nước***

Năng lực quản lý của chủ đầu tư

Năng lực quản lý của chủ đầu tư dự án xây dựng, bao gồm các nội dung sau: năng lực đề ra chiến lược trong dự án; đưa ra được các kế hoạch triển khai các công việc hợp lý, rõ ràng; tạo nên một cơ cấu tổ chức hợp lý, có hiệu quả, có sự phân định rõ ràng trách nhiệm và quyền hạn giữa các nhân viên, cũng như giữa các khâu, các bộ phận của bộ máy quản lý dự án.

Nếu năng lực của chủ đầu tư yếu, bộ máy tổ chức không hợp lý, các chiến lược không phù hợp với thực tế thì việc quản lý thực hiện dự án đầu tư xây dựng cơ bản sẽ không hiệu quả, dễ gây tình trạng chi vượt quá thu, chi đầu tư gián trải, phân bổ chi đầu tư xây dựng cơ bản không hợp lý; có thể dẫn đến tình trạng thất thoát, lãng phí nguồn vốn...

Năng lực của bộ phận quản lý dự án

Năng lực chuyên môn của các bộ phận quản lý dự án đầu tư xây dựng là yếu tố quyết định hiệu quả quản lý dự án. Nếu bộ phận quản lý có năng lực chuyên môn cao sẽ giảm thiểu được sai sót, kiểm soát được toàn bộ nội dung chi, nguyên tắc chi và tuân thủ theo các quy định về quản lý dự án đầu tư xây dựng đảm bảo theo dự toán đã đề ra.

Bên cạnh năng lực chuyên môn thì đối với bộ phận quản lý dự án phải đảm bảo về đạo đức. Tránh xuất hiện các hiện tượng hạch sách, thiếu ý thức chịu trách nhiệm cá nhân, thông đồng, móc ngoặc với nhà cung cấp nhằm gian lận, khai tăng chi phí... Đây là những nhân tố ảnh hưởng không tốt tới quá trình quản lý dự án đầu tư xây dựng, gây giảm hiệu quả quản lý dự án.

#### **Hệ thống thông tin**

Hệ thống thông tin trong doanh nghiệp nhà nước là một yếu tố quyết định hiệu quả quản lý tiến độ dự án, đảm bảo thông tin được truyền tải nhanh chóng, chính xác và minh bạch. Hệ thống này bao gồm các phần mềm quản lý dự án, cơ sở dữ liệu, các công cụ liên lạc và các phương tiện hỗ trợ khác. Một hệ thống thông tin hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp nhà nước lập kế hoạch và theo dõi tiến độ dự án mà còn hỗ trợ trong việc phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh kịp thời.

Trước hết, hệ thống thông tin cung cấp khả năng thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu liên quan đến dự án. Trong quá trình quản lý tiến độ, các nhà quản lý cần có thông tin đầy đủ về tình trạng công việc, nguồn lực sử dụng, và các rủi ro có thể xảy ra. Việc sử dụng các phần mềm quản lý dự án như Primavera P6, Microsoft Project hoặc các hệ thống tương tự cho phép doanh nghiệp theo dõi chi tiết từng giai đoạn của dự án, từ lập kế hoạch, thực hiện đến giám sát và hoàn thành. Hệ thống này còn hỗ trợ tạo ra các báo cáo tiến độ định kỳ, giúp lãnh đạo có cái nhìn tổng quan và ra quyết định nhanh chóng, chính xác.

Ngoài ra, hệ thống thông tin giúp đảm bảo sự liên lạc hiệu quả giữa các bên liên quan. Trong một dự án đầu tư xây dựng, sự phối hợp giữa chủ đầu tư, nhà thầu, đơn vị thiết kế và các bên khác là yếu tố then chốt để đảm bảo tiến độ. Hệ thống thông tin hiện đại cung cấp các công cụ giao tiếp, như email, hội thảo trực tuyến, và các nền tảng làm việc nhóm. Điều này không chỉ giảm thiểu thời gian xử lý các vấn đề mà còn tăng cường tính minh bạch trong quản lý, giảm thiểu các xung đột do hiểu nhầm hoặc thông tin không đầy đủ.

Bên cạnh đó, hệ thống thông tin còn hỗ trợ trong việc kiểm soát rủi ro. Trong quá trình thực hiện dự án, các sự cố phát sinh là không thể tránh khỏi. Hệ thống thông tin hiệu quả cho phép doanh nghiệp nhận diện sớm các rủi ro thông qua các công cụ phân tích và cảnh báo tự động. Các dữ liệu được thu thập và phân tích sẽ giúp dự đoán các vấn đề tiềm tàng, từ đó đưa ra các biện pháp ứng phó kịp thời. Ví dụ, nếu một dự án có dấu hiệu chậm tiến độ ở một hạng mục cụ thể, hệ thống thông tin sẽ cung cấp cảnh báo để nhà quản lý có thể điều chỉnh kế hoạch hoặc tăng cường nguồn lực phù hợp.

### Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất là yếu tố nền tảng bảo đảm sự thành công của các dự án đầu tư xây dựng trong doanh nghiệp nhà nước. Cơ sở vật chất bao gồm các trang thiết bị, máy móc, văn phòng làm việc, kho bãi và các điều kiện kỹ thuật phục vụ thi công. Đây là những yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng thực hiện các công việc và tiến độ của dự án.

Một hệ thống cơ sở vật chất đầy đủ và hiện đại sẽ đảm bảo các hoạt động của dự án được triển khai một cách suôn sẻ. Các thiết bị thi công như máy móc, phương tiện vận chuyển, và công cụ đo lường là những thành phần không thể thiếu trong bất kỳ dự án nào. Đối với các dự án đầu tư xây dựng, việc sử dụng các thiết bị hiện đại không chỉ tăng tốc độ thi công mà còn cải thiện chất lượng công trình. Ví dụ, việc sử

dụng máy móc xây dựng tự động hoặc bán tự động có thể giảm thiểu sai sót trong quá trình thi công, đồng thời rút ngắn thời gian thực hiện các công đoạn phức tạp.

Bên cạnh đó, cơ sở vật chất còn bao gồm các kho bãi để lưu trữ vật tư, thiết bị. Việc quản lý kho bãi hiệu quả giúp giảm thiểu rủi ro thất thoát hoặc hư hỏng vật tư, đảm bảo các nguồn lực luôn sẵn sàng khi cần thiết. Một kho bãi được tổ chức tốt sẽ giúp tăng cường hiệu quả quản lý, giảm thiểu thời gian tìm kiếm vật tư, và đảm bảo các công đoạn thi công không bị gián đoạn.

Không chỉ dừng lại ở khía cạnh thi công, cơ sở vật chất còn bao gồm các điều kiện làm việc cho đội ngũ nhân sự quản lý. Một môi trường làm việc thuận tiện với đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ, như máy tính, phần mềm chuyên dụng, và không gian làm việc phù hợp, sẽ giúp tăng cường năng suất và hiệu quả của đội ngũ quản lý dự án. Những yếu tố này góp phần đảm bảo các công việc quản lý tiến độ, giám sát thi công, và xử lý các vấn đề phát sinh được thực hiện một cách nhanh chóng và chính xác.

Tuy nhiên, cơ sở vật chất không chỉ đơn thuần là các thiết bị hiện có mà còn liên quan đến việc bảo trì và nâng cấp định kỳ. Các thiết bị thi công và văn phòng làm việc nếu không được bảo dưỡng thường xuyên sẽ dễ gặp hư hỏng, gây ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ dự án. Do đó, doanh nghiệp nhà nước cần xây dựng một hệ thống quản lý cơ sở vật chất hiệu quả, bao gồm việc kiểm tra, bảo trì định kỳ và lập kế hoạch nâng cấp các thiết bị quan trọng.

Ngoài ra, việc đầu tư vào cơ sở vật chất còn phải được cân nhắc dựa trên đặc thù của từng dự án. Các dự án xây dựng tại vùng sâu, vùng xa, hoặc khu vực có điều kiện địa lý phức tạp sẽ đòi hỏi các thiết bị và điều kiện đặc thù. Việc không chuẩn bị đầy đủ các yếu tố này có thể dẫn đến sự chậm trễ và gia tăng chi phí ngoài dự kiến.

### ***1.3.2. Các nhân tố không thuộc về doanh nghiệp nhà nước***

#### Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế ảnh hưởng đến việc thực hiện dự án bao gồm: chính sách tiền tệ, thuế, lạm phát, lãi suất và tỷ giá hối đoái. Với môi trường kinh tế ổn định, vốn đầu tư sẽ được cung cấp đầy đủ, đúng tiến độ. Ngược lại nền kinh tế mất ổn định, mức tăng trưởng kinh tế chậm, các dự án có thể sẽ bị điều chỉnh cơ cấu vốn đầu tư. Lạm phát cũng làm cho giá cả nguyên vật liệu tăng, làm chi phí công trình tăng điều này có thể hoãn thực hiện dự án vì không đủ vốn đầu tư để thực hiện.

#### Môi trường tự nhiên

Xây dựng cơ bản thường được tiến hành ngoài trời, do đó nó chịu ảnh hưởng của điều kiện khí hậu. Bên cạnh đó, ở mỗi vùng, mỗi lãnh thổ có điều kiện tự nhiên khác nhau, do vậy cần phải có những thiết kế, kiến trúc phù hợp với điều kiện tự nhiên ở nơi xây dựng công trình.

Đối với các dự án xây dựng, môi trường tự nhiên có thể ảnh hưởng rất lớn đối với quản lý thực hiện dự án xây dựng như: thiên tai như bão lũ, động đất, sóng thần... có thể gây ra thiệt hại lớn về chi phí, tiến độ của dự án.

## Năng lực của nhà thầu

Nhà thầu trong hoạt động xây dựng được định nghĩa là tổ chức, cá nhân có các hoạt động xây dựng và năng lực tham gia đấu thầu, ký kết và thực hiện các hợp đồng trong hoạt động xây dựng.

Điều kiện năng lực của các tổ chức, cá nhân tham gia vào các hoạt động xây dựng được gọi là nhà xây dựng được xác định thông qua năng lực hoạt động xây dựng như: Năng lực hoạt động, năng lực chuyên môn của tổ chức, cá nhân có đáp ứng được các điều kiện để thực hiện các công việc như xây dựng công trình đầu tư; Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; Khảo sát xây dựng; Thiết kế xây dựng; Công trình xây dựng; Giám sát thi công.

## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM**

### **2.1. Khái quát về Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm và các dự án đầu tư xây dựng của Công ty**

#### **2.1.1. Khái quát về Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

Tên đơn vị: Công ty điện lực Bắc Từ Liêm

Tên tiếng Anh: BACTULIEM POWER COMPANY

Tên viết tắt: PC BACTULIEM

Mã số thuế: 0100101114-013

Địa chỉ trụ sở: Tổ dân phố Phú Đô, Phường Phú Đô, Quận Nam Từ Liêm, Tỉnh Hà Nội, Việt Nam

Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm là một đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, có trách nhiệm cung cấp điện và dịch vụ khách hàng trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm. Công ty quản lý và vận hành một hệ thống lưới điện rộng lớn, bao gồm 56 đường dây trung thế và 872 trạm biến áp với tổng dung lượng 828.675 kVA, phục vụ cho hơn 117.000 khách hàng.

Trong năm 2023, Công ty đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tỷ lệ tổn thất điện năng đạt 2,87%, thấp hơn kế hoạch được giao. Công ty đã thay thế 3.560 công tơ điện tử, nâng cao tỷ lệ thu thập dữ liệu đo xa, đồng thời áp dụng mạnh mẽ dịch vụ điện trực tuyến, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Doanh thu trước thuế đạt 2.270,96 tỷ đồng, tỷ lệ thu nộp đạt 99,99%.

Công ty cũng đã hoàn thành tốt các chỉ tiêu về độ tin cậy cung cấp điện, suất sự cố lưới điện, và thực hiện đầy đủ các chương trình quản lý kỹ thuật. Bên cạnh đó, Công ty đã triển khai nhiều công trình đầu tư xây dựng và sửa chữa lớn, góp phần nâng cao năng lực cung cấp điện.

#### **2.1.2. Các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021 – 2023**

Các dự án đầu tư xây dựng thực hiện giai đoạn 2021 – 2023 của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm là các dự án Nhóm C (dự án công nghiệp đường dây và trạm biến áp), cấp IV, có tổng mức đầu tư nhỏ hơn 15 tỷ.



**Bảng 2.1: Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực****Bắc Từ Liêm**

STT	Nội dung\Năm	Đơn vị	2021	2022	2023
1	Số dự án	Dự án	8	9	12
1.1	Đợt 1	Dự án	4	5	9
1.2	Đợt 2	Dự án	4	4	3
2	Số dự án đúng tiến độ	Dự án	7	8	9
3	Số dự án chậm tiến độ	Dự án	1	1	3
4	Giá trị lớn nhất của dự án	Triệu đồng	14.986	14.865	13.901
5	Giá trị nhỏ nhất của dự án	Triệu đồng	8.831	886	4.231

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Giai đoạn 2021 – 2023, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm thực hiện 29 dự án, với tổng mức đầu tư theo kế hoạch giao là 328,783 tỷ đồng. Đến ngày 31/12/2023, Công ty đã thực hiện thi công và quyết toán vốn xong 26/29 dự án. Giá trị giải ngân lũy kế đạt 99,88%, tỷ lệ tiết kiệm trung bình sau quyết toán vốn đạt 16,4%, đạt giá trị 52,003 tỷ đồng. Các dự án được đưa vào vận hành kịp thời, đúng tiến độ kế hoạch, góp phần hết sức quan trọng trong cung cấp điện an toàn, ổn định phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội trên địa bàn Quận.

Trong giai đoạn 2021 – 2023, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đã triển khai hàng loạt các dự án đầu tư xây dựng nhằm nâng cao năng lực lưới điện, đảm bảo cung cấp điện an toàn, ổn định phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Năm 2021, công ty đã hoàn thành 8 dự án với 2 đợt giao kế hoạch của Tổng công ty với tổng mức đầu tư là 98.386 triệu đồng, trong đó giá trị quyết toán đạt 83.457 triệu đồng, tiết kiệm được 15,17% so với dự toán ban đầu. Các dự án nổi bật trong năm này bao gồm việc nâng cao năng lực lưới điện hạ thế và trung thế tại quận Bắc Từ Liêm, xây dựng mới các trạm biến áp trên địa bàn các phường như Đức Thắng, Xuân Đình, và xây dựng hệ thống liên lạc hạ thế giữa các trạm biến áp.

Năm 2022, công ty tiếp tục thực hiện 9 dự án với tổng mức đầu tư tăng lên 102.490 triệu đồng, đạt giá trị quyết toán 83.838 triệu đồng và tỷ lệ tiết kiệm sau quyết toán là 18,20%. Các dự án trong năm này tập trung vào việc xây dựng mới và nâng cấp các trạm biến áp, cải thiện xuất tuyến 22kV từ các trạm 110kV, nhằm tăng cường khả năng cấp điện cho các phường như Đông Ngạc, Thụy Phương và Liên Mạc.

Đến năm 2023, tổng mức đầu tư cho các dự án đã đạt tới 127.907 triệu đồng, với giá trị quyết toán là 109.485 triệu đồng, tiết kiệm 15,82%. Các dự án đáng chú ý trong năm này bao gồm việc nâng cao năng lực lưới điện hạ thế tại các phường Cổ Nhuế 1, 2 và Đông Ngạc, cũng như lắp đặt các tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và vận hành hệ thống điện của công ty.

Số lượng các dự án có xu hướng tăng dần qua các năm do ảnh hưởng bởi nhu cầu sử dụng điện tại khu vực này không ngừng gia tăng. Quận Bắc Từ Liêm đang trải qua quá trình đô thị hóa nhanh chóng với nhiều khu đô thị mới, khu công nghiệp mọc lên. Bên cạnh đó, dân số cũng ngày càng đông đúc do nhiều người nhập cư về làm việc và sinh sống. Tất cả những yếu tố này đã làm tăng vọt nhu cầu tiêu thụ điện năng của khu vực, đặt ra áp lực lớn cho công ty phân phối trong việc đầu tư nâng cấp hệ thống lưới điện.

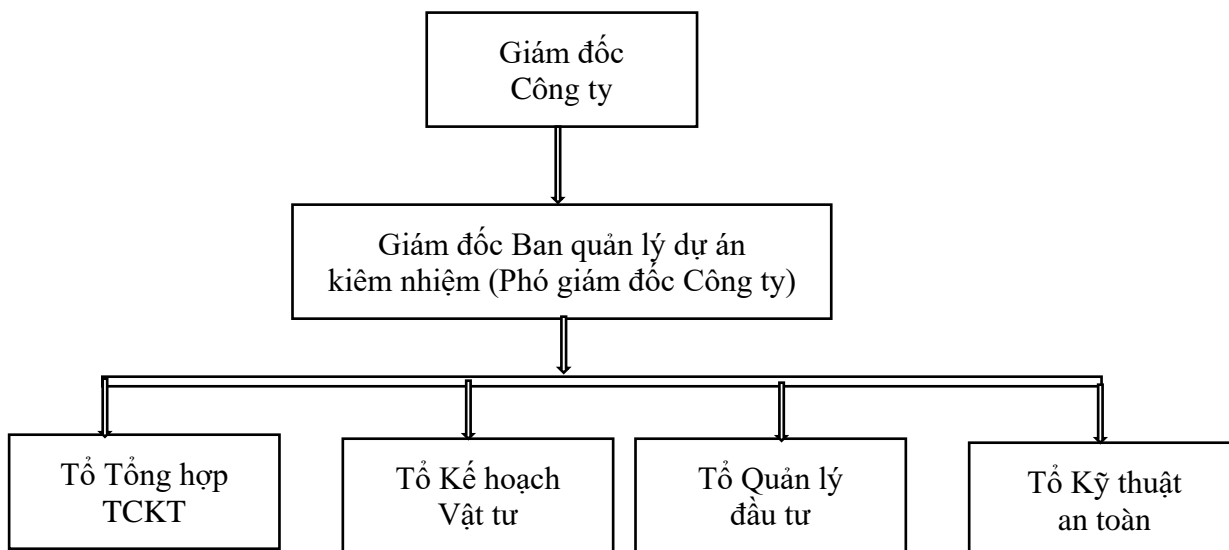
Để kịp thời đáp ứng nhu cầu phát triển về điện năng trên địa bàn, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đã chủ động đẩy mạnh đầu tư, triển khai nhiều dự án tập trung vào xây dựng mới, nâng cấp trạm biến áp, đường dây cũng như ứng dụng công nghệ mới để nâng cao năng lực lưới điện, nâng cao quản lý vận hành, giảm thời gian xử lý sự cố, cải thiện độ tin cậy cung cấp điện. Đây là hướng đi tất yếu nhằm nâng cao năng lực cung cấp điện của hệ thống lưới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về cung cấp điện cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt của khu vực, từ đó thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, góp phần cải thiện đời sống nhân dân.

Giá trị lớn nhất của các dự án có xu hướng giảm qua các năm. Năm 2021, giá trị lớn nhất của một dự án là 14.986 triệu VNĐ, giảm nhẹ vào năm 2022 là 14.865 triệu VNĐ vào năm 2022, và giảm xuống còn 13.091 triệu VNĐ vào năm 2023. Các dự án có tổng mức đầu tư lớn chủ yếu là các dự án xây dựng mới TBA, xây dựng xuất tuyến, cáp ngầm trung thế, các dự án có khối lượng vật tư, thiết bị lớn.

Trong khi đó, giá trị nhỏ nhất của các dự án lại có sự dao động qua các năm. Từ 8.831 triệu VNĐ năm 2021, giá trị nhỏ nhất giảm xuống còn 886 triệu VNĐ vào năm 2022, và năm 2023 giá trị nhỏ nhất của dự án là 4.231 triệu VNĐ. Các dự án này chủ yếu là các dự án cải tạo, nâng cấp lưới điện hạ thế hoặc là các dự án triển khai thí điểm trên hệ thống lưới điện.

## 2.2. Thực trạng quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

### 2.2.1. Bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm



**Hình 2.1: Bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Trong đó

Quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ từ nhiều bộ phận khác nhau. Mỗi bộ phận đóng vai trò quan trọng, đảm nhiệm những chức năng và nhiệm vụ cụ thể, nhằm đảm bảo dự án được thực hiện đúng tiến độ và hiệu quả.

Ban Giám đốc là cơ quan đầu não, chịu trách nhiệm chỉ đạo và giám sát chung toàn bộ quá trình thực hiện dự án. Giám đốc có trách nhiệm đưa ra các quyết định quan trọng liên quan đến quản lý tiến độ, phân bổ nguồn lực và xử lý các vấn đề phát sinh vượt ngoài phạm vi quyền hạn của các bộ phận khác.

Phó Giám đốc công ty – Giám đốc ban quản lý dự án kiêm nhiệm được ủy quyền trực tiếp quản lý và điều hành dự án, đảm bảo mọi công việc được thực hiện đúng tiến độ và báo cáo kịp thời cho Giám đốc về tình hình triển khai.

Ban Quản lý Dự án kiêm nhiệm là đơn vị chuyên trách trong việc thực hiện và giám sát tiến độ dự án. Các phòng ban, nhóm chuyên môn và nhân sự có kinh nghiệm trong quản lý dự án đầu tư xây dựng thuộc Ban Quản lý Dự án bao gồm:

Trong đó

Tổ Tổng hợp tài chính kế toán đóng vai trò quan trọng trong quản lý nhân sự, tài chính, kế toán liên quan đến tiến độ dự án. Tổ này thực hiện công tác quản lý nhân sự theo quy định, quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn của dự án đầu tư; Tham gia xây dựng các hợp đồng do đơn vị ký kết; Cung cấp nội dung liên qua đến điều khoản thanh toán, tài chính; Kiểm tra hồ sơ quyết toán trình cấp có thẩm quyền giải ngân, thanh toán và quyết toán các hợp đồng.

Tổ Kế hoạch vật tư là đầu mối đầu mối lập kế hoạch, theo dõi, tổng hợp, báo cáo trong quá trình thực hiện dự án từ khâu chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc dự án theo quy định. Các hoạt động chủ yếu của Tổ Kế hoạch vật tư nhằm góp phần đảm bảo dự án được thi công liên tục, không gián đoạn do thiếu vật tư thiết bị, bao gồm: Tổ chức thực hiện các công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu các gói thầu mua sắm vật tư thiết bị do Ban QLDA kiêm nhiệm thực hiện theo quy định; theo dõi, quản lý tiến độ, chất lượng các hợp đồng cung cấp vật tư thiết bị; Tổ chức tiếp nhận, cấp phát, vận chuyển, quản lý, bảo quản vật tư thiết bị của các công trình, dự án theo kế hoạch, tiến độ thi công hoặc các yêu cầu khác của Ban; v.v...

Tổ Quản lý đầu tư chịu trách nhiệm quản lý chính các hoạt động đầu tư của dự án từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn thực hiện đầu tư và kết thúc dự án. Với chức năng này, Tổ có nhiệm vụ, xây dựng Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án-1 (trừ các dự án lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật); Thực hiện lập kế hoạch, theo dõi, đôn đốc tiến độ, chất lượng các công tác khảo sát, lập dự án đầu tư, lập thiết kế đảm bảo tính khả thi; Phối hợp, đôn đốc các đơn vị tư vấn hoàn thiện các thủ tục pháp lý, thỏa thuận có liên quan của dự án với địa phương và cơ quan có thẩm quyền trong giai đoạn chuẩn bị dự án và TKKT, TKBVTC; Thực hiện chức năng giám sát của chủ đầu tư; theo dõi, đôn đốc và tổ chức giám sát thi công các công trình đầu tư xây dựng và các công trình đầu tư xây dựng của khách hàng khi được phân công; Tổ chức thương thảo, chuẩn bị các hợp đồng (ngoại trừ hợp đồng mua sắm vật tư, thiết bị) và trình lãnh đạo Ban QLDA kiêm nhiệm đề trình Giám đốc Công ty ký kết hợp đồng với các nhà thầu để thực hiện dự án theo phân cấp và ủy quyền; theo dõi, đôn đốc việc thực hiện hợp đồng đã ký kết; Lập tiến độ thực hiện công tác xây lắp, lập báo cáo thực hiện dự án, báo cáo tư vấn giám sát...; Thực hiện nghiệm thu hồ sơ, thanh toán các hợp đồng xây lắp, tư vấn, SCADA, viễn thông, rà phá bom mìn vật nổ, phòng cháy chữa cháy,...

Phối hợp với Tổ Tổng hợp Tài chính Kế toán lập tiến độ nhu cầu vốn các dự án chuẩn bị đầu tư và thực hiện thanh quyết toán các dự án hoàn thành.

Tổ Kỹ thuật an toàn có 2 chức năng chính trong quản lý dự án của Ban quản lý dự án kiêm nhiệm là chức năng giải phóng mặt bằng và chức năng kỹ thuật giám sát; Là đầu mối chủ trì trong công tác nghiệm thu kỹ thuật, khối lượng xây lắp từ khi khởi công xây dựng đến khi hoàn thành, bàn giao; chịu trách nhiệm chính trong kiểm tra, giám sát việc thực thi các điều khoản, cam kết về công tác an toàn (các quy trình, quy định, hướng dẫn về An toàn điện, An toàn vệ sinh lao động, An toàn cho cộng đồng, Phòng cháy chữa cháy, sử dụng các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt,...) trong thi công của nhà thầu xây dựng; Quản lý hồ sơ, số liệu về an toàn trong thi công, phối hợp kiểm tra, báo cáo định kỳ hoặc khi cơ quan có thẩm quyền yêu cầu theo quy định.

Các bộ phận với chức năng, nhiệm vụ rõ ràng sẽ phối hợp nhịp nhàng, tạo nên sự đồng bộ trong quá trình quản lý tiến độ, đảm bảo dự án được triển khai đúng tiến độ, chất lượng và an toàn.

**Bảng 2.2: Nhân lực trong bộ máy quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

*Đơn vị: Người*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Phòng ban		30	32	32
1	Ban giám đốc	3	3	3
2	Tổ Tổng hợp tài chính kế toán	6	6	6
3	Tổ Quản lý đầu tư	7	9	9
4	Tổ Kỹ thuật an toàn	8	8	8
5	Tổ Kế hoạch vật tư	6	6	6
Trình độ				
1	Sau đại học	5	5	5
2	Đại học	21	23	23
3	Cao đẳng	2	2	2
4	Khác	2	2	2
Kinh nghiệm				

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Dưới 5 năm	5	5	5
2	Từ 5 -10 năm	8	10	10
3	Từ 10 – 20 năm	10	10	10
4	Từ 20 năm trở lên	7	7	7
<b>Độ tuổi</b>				
1	<25 tuổi	5	5	5
2	Từ 25 đến 30 tuổi	10	12	12
3	Từ 30 – 40 tuổi	8	8	8
4	Từ 40 tuổi trở lên	7	7	7
<b>Giới tính</b>				
1	Nam	17	18	18
2	Nữ	13	14	14

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Về số lượng cán bộ công nhân viên của ban quản lý dự án kiêm nhiệm công ty tương đối ổn định qua các năm. Số lượng nhân sự tăng nhẹ từ 30 người (năm 2021) lên 32 người (năm 2023), việc tăng thêm nhân sự này là do sự tăng thêm số lượng dự án.

Về cơ cấu phòng ban, nhân sự được phân bổ đồng đều vào 4 tổ chuyên trách. Trong đó, Ban giám đốc có 3 người, Tổ Quản lý đầu tư có 9 nhân viên, chiếm tỷ lệ cao nhất. Tổ Kỹ thuật an toàn có 6 nhân viên, trong khi Tổ Kế hoạch vật tư và tổ Tổng hợp tài chính kế toán có 4 nhân viên (Năm 2023). Số lượng nhân sự tại mỗi tổ được duy trì ổn định qua các năm, phản ánh sự ổn định trong cơ cấu tổ chức của công ty.

Về trình độ học vấn, công ty có 5 nhân sự đã hoàn thành chương trình sau đại học, chiếm tỷ lệ khá thấp. Phần lớn nhân viên của công ty có trình độ đại học với 23 người, chiếm phần lớn trong tổng số nhân viên. Ngoài ra, có 2 nhân viên có trình độ cao đẳng và 2 nhân viên có trình độ khác, cho thấy sự đa dạng trong trình độ học vấn của nhân sự công ty, đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

Xét về kinh nghiệm làm việc, công ty có sự phân bổ khá đồng đều về thâm niên làm việc. Cụ thể, 5 nhân viên có kinh nghiệm dưới 5 năm, 20 nhân viên có kinh

nghiệm từ 5 đến 20 năm và 7 nhân viên có kinh nghiệm trên 20 năm. Điều này cho thấy sự kết hợp giữa các nhân viên trẻ trung năng động và những nhân viên có kinh nghiệm dày dặn, tạo nên một đội ngũ nhân sự cân đối và hiệu quả.

Về độ tuổi, công ty có 5 nhân viên dưới 25 tuổi, 12 nhân viên từ 25 đến 30 tuổi, 8 nhân viên từ 30 đến 40 tuổi và 7 nhân viên trên 40 tuổi. Sự phân bố độ tuổi này đảm bảo rằng công ty có đủ nhân sự trẻ trung, đầy năng lượng nhưng cũng có những nhân viên giàu kinh nghiệm để đảm bảo hiệu quả công việc và sự phát triển bền vững của công ty.

Về giới tính, cơ cấu nhân sự của công ty gồm 18 nam và 14 nữ. Mặc dù số lượng nhân viên nam chiếm ưu thế, nhưng sự hiện diện của nữ giới trong các phòng ban vẫn đảm bảo sự đa dạng và linh hoạt trong hoạt động công ty, đóng góp vào môi trường làm việc cân bằng và hiệu quả.

Nhìn chung, qua các năm từ 2021 đến 2023, cơ cấu nhân sự của công ty đã được duy trì, với sự phân bổ hợp lý về số lượng, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, độ tuổi và giới tính. Điều này thể hiện sự chú trọng của công ty trong việc quản lý nguồn nhân lực, đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu công việc và góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

### **Hộp 2.1: Kết quả phỏng vấn sâu về bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

- Bộ máy quản lý tiến độ các dự án tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021-2023 đã được tổ chức khá chặt chẽ và có sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng ban chuyên môn. Một số ưu điểm nổi bật bao gồm: đội ngũ cán bộ có chuyên môn tốt, kinh nghiệm quản lý các dự án đa dạng, và sự tuân thủ cao về quy trình và quy định trong quản lý dự án. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế như thiếu sự đồng bộ trong áp dụng phần mềm quản lý tiến độ, việc phối hợp giữa các bộ phận còn chậm và chưa linh hoạt, dẫn đến một số dự án chậm tiến độ.

- Đề xuất tăng cường đào tạo nội bộ, tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên. Các khóa học này tập trung vào kiến thức pháp luật, trình tự thực hiện dự án, kỹ năng quản lý tiến độ, chất lượng và thanh quyết toán vốn đầu tư.

- Cần cải thiện và nâng cấp hệ thống phần mềm quản lý tiến độ để giảm tải cho cán bộ quản lý tiến độ dự án. Đồng thời, cần áp dụng thêm các chính sách đãi ngộ hấp dẫn, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động cho cán bộ công nhân viên.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu*

### **2.2.2. Xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

Đầu tiên, dựa trên quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty, tổ quản lý đầu tư sẽ xác định các nội dung, trình tự các công việc cần triển khai, xây dựng các mốc thời gian, tiến độ để hoàn thành từng hạng mục công việc theo đúng khung chỉ số thời gian được quy định của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.

Bên cạnh đó, cũng xác định các bộ phận chịu trách nhiệm chính, các bộ phận phối hợp để thực hiện từng hạng mục công việc. Trong Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, bộ phận chính chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch tiến độ dự án là Tổ Quản lý đầu tư. Bộ phận này sẽ phối hợp chặt chẽ với các phòng ban khác như Tổ kế hoạch vật tư, Tổ Tổng hợp tài chính kế toán, và Tổ Kỹ thuật để đảm bảo kế hoạch được thực hiện đồng bộ và hiệu quả.

Kế hoạch tiến độ của một dự án đầu tư xây dựng của công ty thường bao gồm các nội dung chính sau:

**Bảng 2.3: Nội dung công việc theo quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty điện lực Bắc Từ Liêm**

<b>TT</b>	<b>Công việc cụ thể</b>	<b>Bộ phận</b>	<b>Yêu cầu đầu ra đối với công việc</b>
1	Cv1: Xác định nhu cầu và mục tiêu đầu tư	Các tổ	Nhiệm vụ kỹ thuật
2	Cv2: Lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu giai đoạn thực hiện đầu tư	Tổ QLĐT	Lựa chọn nhà thầu khảo sát, thiết kế
3	Cv3: Lập, phê duyệt Báo cáo kinh tế kỹ thuật	Nhà thầu Các tổ	Hồ sơ kỹ thuật, dự toán xây dựng dự án
4	Cv4: Thực hiện các thủ tục đầu tư	Tổ QLĐT Tổ KTAT	Thực hiện các thủ tục đầu tư, thoả thuận đấu nối,...
5	Cv5: Lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu giai đoạn thực hiện đầu tư	Tổ QLĐT	Lựa chọn nhà thầu xây lắp, giám sát, mua sắm,...



<b>TT</b>	<b>Công việc cụ thể</b>	<b>Bộ phận</b>	<b>Yêu cầu đầu ra đối với công việc</b>
6	Cv6: Tổ chức thi công xây dựng	Nhà thầu Các tổ	Giám sát thi công, an toàn lao động, vệ sinh
7	Cv7: Nghiệm thu, bàn giao và quyết toán công trình	Nhà thầu Các tổ	Nghiệm thu công trình, bàn giao, quyết toán
8	Cv8: Vận hành, khai thác công trình	Tổ KTAT	Đảm bảo hoạt động hiệu quả, bảo trì
9	Cv9: Đánh giá hiệu quả dự án	Tổ QLĐT	Đánh giá kinh tế, kỹ thuật, môi trường
10	Cv10: Rút ra bài học kinh nghiệm cho các dự án sau	Tổ QLĐT	Rút kinh nghiệm cho dự án tương lai

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Do số lượng dự án ít, có tính chất giống nhau và kế hoạch giao dự án của Tổng Công ty Điện lực TP. Hà Nội cho Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm thành các đợt, nên Công ty đã xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện các dự án như sau:

**Bảng 2.4: Kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm  
giai đoạn 2021 – 2023**

TT	Dự án	Tiến độ									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
1	Đợt 1/2021	Tháng 9/2020	Tháng 11/2020	Tháng 01/2021	Tháng 1/2021	Tháng 3/2021	Tháng 7/2021	Tháng 8/2021	Tháng 9/2021	Tháng 9/2021	Tháng 10/2021
2	Đợt 2/2021	Tháng 11/2020	Tháng 01/2021	Tháng 3/2021	Tháng 3/2021	Tháng 5/2021	Tháng 9/2021	Tháng 10/2021	Tháng 11/2021	Tháng 11/2021	Tháng 12/2021
3	Đợt 1/2022	Tháng 9/2021	Tháng 11/2021	Tháng 01/2022	Tháng 1/2022	Tháng 3/2022	Tháng 7/2022	Tháng 8/2022	Tháng 9/2022	Tháng 9/2022	Tháng 10/2022
4	Đợt 2/2022	Tháng 11/2021	Tháng 01/2022	Tháng 3/2022	Tháng 3/2022	Tháng 5/2022	Tháng 9/2022	Tháng 10/2022	Tháng 11/2022	Tháng 11/2022	Tháng 12/2022
5	Đợt 1/2023	Tháng 9/2022	Tháng 11/2022	Tháng 01/2023	Tháng 1/2023	Tháng 3/2023	Tháng 7/2023	Tháng 8/2023	Tháng 9/2023	Tháng 9/2023	Tháng 10/2023
6	Đợt 2/2023	Tháng 11/2022	Tháng 01/2023	Tháng 3/2023	Tháng 3/2023	Tháng 5/2023	Tháng 9/2023	Tháng 10/2023	Tháng 11/2023	Tháng 11/2023	Tháng 12/2023

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Bảng kế hoạch đã vạch ra một lộ trình chi tiết cho việc quản lý dự án đầu tư của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, kéo dài từ năm 2021 đến 2023. Kế hoạch thực hiện 1 dự án được chia thành 10 nội dung công việc nối tiếp nhau, mỗi công việc đều có mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể.

Đầu tiên là giai đoạn Tạo lịch trình dự án, ban quản lý dự án sẽ tập trung vào việc xác định các mốc thời gian để triển khai và hoàn thành từng công việc. Giai đoạn này do Tổ Quản lý đầu tư phụ trách, phối hợp với các tổ khác.

Tiếp theo là giai đoạn triển khai các hoạt động, tổ quản lý đầu tư tiếp tục đóng vai trò chủ đạo ở giai đoạn này, thường xuyên theo dõi kết quả thực hiện các công việc với lịch trình dự án đã đặt ra, đề xuất và xin ý kiến lãnh đạo để điều chỉnh nếu cần thiết.

Song song với giai đoạn triển khai là giai đoạn Giám sát và kiểm soát tiến độ, kéo dài xuyên suốt cả dự án từ lúc lập thiết kế đến khi dự án hoàn thành. Tổ quản lý đầu tư cùng tổ kỹ thuật an toàn sẽ theo dõi sát sao tiến độ dự án, đảm bảo dự án tuân thủ các chỉ dẫn kỹ thuật cũng như an toàn thi công trên công trường.

Cuối cùng là giai đoạn Đánh giá và hoàn thiện dự án và hoàn tất hồ sơ hoàn công. Giai đoạn này cần sự phối hợp của tất cả các phòng ban, các tổ của ban quản lý dự án.

Nhìn tổng thể, kế hoạch dự án thể hiện sự chặt chẽ trong tổ chức, với các giai đoạn được phân định rõ ràng và trách nhiệm được phân công cụ thể cho từng bộ phận.

Tuy nhiên, kế hoạch còn một điểm cần lưu ý là chưa đề cập đến việc lập kế hoạch dự phòng rủi ro. Đây là một yếu tố quan trọng để đảm bảo dự án không bị ảnh hưởng bởi các tình huống bất ngờ. Bổ sung phần này vào kế hoạch sẽ giúp Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm chủ động hơn trong việc ứng phó với các rủi ro tiềm ẩn, từ đó nâng cao khả năng thành công của dự án.

## **Hộp 2.2: Kết quả phỏng vấn sâu về lập kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

- Do đặc thù công việc, chúng tôi thường nhận kế hoạch đầu tư xây dựng từ Tổng Công ty Điện lực Hà Nội theo từng đợt. Vì vậy, việc lập kế hoạch tiến độ cũng được chúng tôi thực hiện theo từng đợt tương ứng cho cả năm. Tuy nhiên, vẫn tồn tại các rủi ro tiềm ẩn, ví dụ như biến động giá cả vật tư, thay đổi quy định, thời tiết bất lợi... cần có phương án dự phòng.

- Khó khăn chủ yếu đến từ việc dự báo không chính xác khối lượng công việc và thời gian thực hiện từng hạng mục trong dự án. Nguyên nhân là do các số liệu khảo sát không đồng nhất và việc đánh giá không lường trước được các rủi ro từ môi trường bên ngoài. Tôi đề xuất cần có sự tham gia của các chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực lập kế hoạch và sử dụng các công cụ tiên tiến để phân tích và dự báo chính xác hơn.

*Nguồn: Phỏng vấn chuyên sâu*

### **2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

#### **2.3.3.1. Phổ biến kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

Sau khi có bản kế hoạch dự án bao gồm nội dung công việc, tiến độ hoàn thành.... thì các bộ phận có liên quan sẽ tiến hành thực hiện dự án.

Trong quá trình thực hiện dự án, các bộ phận có liên quan sẽ phối hợp với nhau để thực hiện các nội dung công việc của dự án theo kế hoạch.

Căn cứ vào nội dung kế hoạch đã được phê duyệt, các đơn vị triển khai các nội dung công việc thực hiện liên quan đến đơn vị mình. Các cá nhân, đơn vị phối hợp để triển khai các nội dung trong kế hoạch, thường xuyên theo dõi và giám sát tiến độ, sử dụng các công cụ như biểu đồ Gantt và phần mềm quản lý dự án MS Project để cập nhật, kiểm tra và báo cáo định kỳ, hàng tuần. Khi có khó khăn, vướng mắc, tiềm ẩn nguy cơ gây chậm tiến độ thực hiện dự án, tổ quản lý dự án cần đánh giá, phân tích các nguyên nhân, nguyên nhân khách quan hay chủ quan, nguyên nhân đến từ phía nhà thầu hay xuất phát trong nội bộ công ty,... và báo cáo cho giám đốc ban để tìm phương án xử lý hoặc điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết để đảm bảo đúng mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

Tiến độ thực hiện các dự án được thực hiện cụ thể như sau:

**Bảng 2.5: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2021**

TT	Dự án	Tiến độ hoàn thành									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
<b>I</b>	<b>Đợt 1/2021</b>										
1	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Xuân Đình, Cổ Nhuế 1, 2)	30-09-20	20-11-20	20-01-21	30-01-21	05-04-21	24-07-21	23-08-21	22-09-21	30-09-21	05-10-21
2	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Phú Diễn, Phúc Diễn)	29-09-20	20-11-20	01-02-21	11-02-21	02-04-21	31-07-21	30-08-21	29-09-21	07-10-21	12-10-21
3	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Thượng Cát, Minh Khai, Tây Tựu, Đông Ngạc)	29-09-20	30-11-20	01-02-21	16-02-21	07-04-21	05-08-21	04-09-21	04-10-21	12-10-21	17-10-21
4	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2021	30-09-20	30-11-20	15-01-21	25-01-21	26-03-21	20-07-21	09-08-21	08-09-21	13-09-21	18-09-21
<b>II</b>	<b>Đợt 2/2021</b>										
5	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm đợt 1 năm 2021	28-11-20	27-01-21	18-03-21	23-03-21	22-05-21	19-09-21	19-10-21	18-11-21	28-11-21	03-12-21
6	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (Phường Đức Thắng, Xuân Đình, Thụy Phương, Minh Khai)	29-11-20	28-01-21	29-03-21	03-04-21	02-06-21	30-09-21	30-10-21	29-11-21	09-12-21	14-12-21
7	Xây dựng hệ thống liên lạc hạ thế giữa các trạm biến áp thuộc phường Xuân Đình, Xuân Tảo trên lưới điện quận Bắc Từ Liêm	30-11-20	29-01-21	19-04-21	20-04-21	19-06-21	17-10-21	30-10-21	29-11-21	09-12-21	14-12-21
8	Xây dựng xuất tuyến 22 kV từ trạm 110 kV Từ Liêm cấp điện san tải 476 E1.46 và 477 E1.46	30-11-20	30-01-21	16-03-21	26-03-21	25-05-21	22-09-21	22-10-21	21-11-21	01-12-21	06-12-21

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

**Bảng 2.6: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2022**

TT	Dự án	Tiến độ hoàn thành									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
<b>I</b>	<b>Đợt 1/2022</b>										
1	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2022	20-09-21	05-11-21	20-12-21	30-12-21	28-02-22	28-06-22	23-07-22	22-08-22	01-09-22	11-09-22
2	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 1	25-09-21	10-11-21	09-01-22	19-01-22	20-03-22	18-07-22	12-08-22	11-09-22	21-09-22	01-10-22
3	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 2	25-09-21	10-11-21	08-02-22	13-02-22	14-04-22	31-07-22	25-08-22	24-09-22	04-10-22	14-10-22
4	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 3	25-09-21	10-11-21	28-01-22	04-02-22	24-03-22	22-07-22	21-08-22	10-09-22	20-09-22	20-10-22
5	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm năm 2022	20-09-21	05-11-21	04-01-22	14-01-22	15-03-22	13-07-22	07-08-22	06-09-22	16-09-22	26-09-22
<b>II</b>	<b>Đợt 2/2022</b>										
6	Xây dựng xuất tuyến 22kV sau TBA 110kV Chèm cấp điện cho phường Đông Ngạc, Thụy Phương, giảm tải 474E1.6 và 477E1.27	25-11-21	03-02-22	30-03-22	04-04-22	03-06-22	01-10-22	31-10-22	30-11-22	10-12-22	20-12-22
7	Xây dựng xuất tuyến 22kV sau TBA 110kV Chèm cấp điện cho phường Liên Mạc giảm tải 474E1.6 và 477E1.27	26-11-21	25-01-22	26-03-22	31-03-22	09-06-22	30-09-22	30-10-22	29-11-22	09-12-22	19-12-22
8	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 4	28-11-21	27-01-22	12-04-22	17-04-22	16-06-22	14-10-22	13-11-22	13-12-22	23-12-22	02-01-23
9	Cấp nguồn trung thế 22kV cho dự án Trung tâm nghiên cứu và phát triển Samsung R&D	28-11-21	27-01-22	28-03-22	04-04-22	03-06-22	01-10-22	31-10-22	30-11-22	10-12-22	20-12-22

Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

**Bảng 2.7: Tiến độ thực hiện các dự án năm 2023**

TT	Dự án	Tiến độ hoàn thành									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
<b>I</b>	<b>Đợt 1/2023</b>										
1	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Phú Diễn năm 2023	20-08-22	19-10-22	07-01-23	17-01-23	08-03-23	06-07-23	05-08-23	30-08-23	09-09-23	14-09-23
2	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Cổ Nhuế 1, 2 năm 2023	10-09-22	09-11-22	08-01-23	18-01-23	09-03-23	07-07-23	06-08-23	31-08-23	10-09-23	25-09-23
3	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023	10-09-22	09-11-22	08-01-23	18-01-23	19-03-23	17-07-23	16-08-23	10-09-23	20-09-23	05-10-23
4	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 1	10-09-22	09-11-22	28-01-23	07-02-23	08-04-23	06-08-23	05-09-23	30-09-23	10-10-23	25-10-23
5	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 2	20-09-22	19-11-22	18-01-23	28-01-23	29-03-23	27-07-23	26-08-23	20-09-23	30-09-23	20-10-23
6	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 2	20-09-22	19-11-22	18-01-23	28-01-23	19-03-23	17-07-23	16-08-23	10-09-23	20-09-23	10-10-23
7	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Đông Ngạc, Minh Khai, Thượng Cát năm 2023	20-09-22	19-11-22	13-01-23	23-01-23	14-03-23	11-08-23	10-09-23	10-10-23	20-10-23	09-11-23
8	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Xuân Đình, Xuân Tảo năm 2023	30-09-22	29-11-22	28-01-23	02-02-23	24-03-23	21-08-23	20-09-23	20-10-23	30-10-23	19-11-23
9	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023	30-09-22	29-11-22	18-01-23	28-01-23	19-03-23	16-08-23	15-09-23	15-10-23	25-10-23	14-11-23
<b>II</b>	<b>Đợt 2/2023</b>										

TT	Dự án	Tiến độ hoàn thành									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
10	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 471E1.6, 476E1.6, 478E1.6, 480E1.6, 470E1.33, 483E1.46	28-11-22	17-01-23	18-03-23	18-03-23	17-05-23	14-09-23	14-10-23	13-11-23	20-11-23	30-11-23
11	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 475E1.21, 471E1.27, 478E1.27, 464E1.46, 470E1.46, 471E1.46, 475E1.46, 478E1.46	28-11-22	22-01-23	23-03-23	23-03-23	06-06-23	29-09-23	29-10-23	28-11-23	05-12-23	15-12-23
12	Lắp đặt tủ RMU và LBS có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 472E1.6, 473E1.6, 456E1.33, 472E1.33, 484E1.46	28-11-22	20-01-23	21-03-23	21-03-23	09-06-23	27-09-23	27-10-23	26-11-23	03-12-23	13-12-23

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*



### 2.3.3.2. Đảm bảo các nguồn lực cho dự án

#### **Nguồn lực tài chính:**

Là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm nhận kế hoạch vốn đầu tư hàng năm từ Tổng Công ty. Nguồn lực tài chính này được sử dụng để chi trả cho các hoạt động của dự án, chủ yếu là thanh toán cho các nhà thầu (thi công, tư vấn, mua sắm...) với 2 nguồn vốn chính là nguồn vốn vay tín dụng thương mại và khấu hao cơ bản tổng công ty. Sau khi hoàn thành dự án và quyết toán xong, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm sẽ trình duyệt hồ sơ lên Tổng Công ty để được giải ngân.

Giai đoạn 2021 – 2023, kế hoạch vốn của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đạt 285.302 triệu đồng và số vốn đã giải ngân là 282.662 triệu đồng, đạt tỷ lệ 99,07%. Điều này cho thấy công tác quản lý tài chính của công ty có sự chặt chẽ và khả năng kiểm soát tiến độ dự án tốt, đảm bảo dòng vốn được sử dụng đúng mục đích và đúng tiến độ đề ra.

Mức độ giải ngân vốn ổn định và đạt hiệu quả cao đã góp phần quan trọng trong việc thực hiện các dự án xây dựng, nâng cao năng lực lưới điện, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn Quận Bắc Từ Liêm. Còn một phần nhỏ vốn chưa được giải ngân hết do các dự án chưa được quyết toán vốn, phần này được đẩy sang các năm tiếp theo.

**Bảng 2.8: Kế hoạch vốn và giải ngân***Đơn vị: triệu đồng*

Stt	Năm	Kế hoạch vốn năm				Vốn đã giải ngân				Tỷ lệ giải ngân so với kế hoạch (%)
		Tổng số	TDTM	KHCB	Khác	Tổng số	TDTM	KHCB	Khác	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1	Năm 2021	84.300	46.920	37.380	0	83.249	46.544	36.705	0	98,75
2	Năm 2022	96.613	66.859	29.754	0	96.175	68.634	27.542	0	99,55
3	Năm 2023	104.389	71.362	33.027	0	103.238	71.980	31.258	0	98,90
<b>Tổng Cộng</b>		<b>285.302</b>	<b>185.142</b>	<b>100.161</b>	<b>0</b>	<b>282.662</b>	<b>187.158</b>	<b>95.504</b>	<b>0</b>	<b>99,07</b>

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

### **Nhân lực:**

Tất cả các nhân sự tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đều được huấn luyện an toàn lao động, được tham gia các khoá bồi dưỡng về nghiệp vụ để cung cấp kiến thức pháp luật về đầu tư xây dựng, kiến thức về trình tự lập và thực hiện đầu tư dự án, quản lý tiến độ, quản lý chất lượng và thanh quyết toán vốn đầu tư đối với từng vị trí việc làm.

Trường các bộ phận căn cứ vào kế hoạch giao của tổng công ty để phân chia các dự án cho các chuyên viên phụ trách, mỗi chuyên viên của tổ quản lý dự án sẽ chịu trách nhiệm chính 1-3 dự án/năm. Ngoài ra, Ban quản lý dự án kiêm nhiệm cũng phải bố trí đủ cán bộ có trình độ và năng lực để thực hiện các nhiệm vụ: Giám sát, nghiệm thu công tác khảo sát, thiết kế; Giám sát, nghiệm thu công tác xây lắp; Giám sát, nghiệm thu công tác cung cấp vật tư thiết bị; Giám sát, nghiệm thu, phê duyệt khối lượng phát sinh, làm thêm... Ban quản lý cũng thường xuyên theo dõi hiệu suất hoạt động của các thành viên trong tổ, bổ sung, cắt giảm hoặc thay đổi phương thức làm việc của các thành viên để tối ưu hiệu suất làm việc.

### **Trang thiết bị văn phòng:**

Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm được trang bị đầy đủ các trang thiết bị văn phòng cần thiết cho công tác quản lý dự án, bao gồm máy tính, máy in, máy photocopy, máy đo cáp, máy đo cao, ống nhòm... Các thiết bị này được khấu hao theo quy định hiện hành. Nhìn chung, trang thiết bị hiện có đáp ứng được nhu cầu công việc.

**Bảng 2.9: Các thiết bị văn phòng phục vụ quản lý tiến độ dự án**

<b>STT</b>	<b>Tên thiết bị</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tính năng kỹ thuật</b>	<b>Nước sản xuất</b>	<b>Thuộc sở hữu</b>	<b>Chất lượng sử dụng hiện nay</b>
1	Máy toàn đạc	1	Kiểm tra hiện trường	Việt Nam	1	Trung bình
2	Máy đo khoảng cách	2			2	Tốt
3	Thước Nivo	3			3	Tốt
4	Thước kẹp	3			3	Tốt

STT	Tên thiết bị	Số lượng	Tính năng kỹ thuật	Nước sản xuất	Thuộc sở hữu	Chất lượng sử dụng hiện nay
5	Máy photocopy	2	Photo các hồ sơ, tài liệu	Nhật Bản	2	Trung bình
6	Máy vi tính	35	Phục vụ công tác văn phòng	Trung Quốc	35	Tốt
7	Máy in	15	In ấn các hồ sơ, tài liệu		15	Tốt
8	Máy scan	5	Lưu trữ tài liệu		5	Tốt
9	Máy ảnh KTS	1	Chụp ảnh hiện trường	Nhật Bản	1	Tốt
10	Ống nhôm	1	Kiểm tra hiện trường	Việt Nam	1	Tốt

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

### 2.3.3.3. Phối hợp giữa Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm và nhà thầu

**Bảng 2.10: Các vấn đề thường gặp giữa Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm và các nhà thầu trong quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng**

Nhà thầu	Phối hợp về việc gì	Các vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp	Dự án cụ thể
Tư vấn thiết kế	Lập bản vẽ, hồ sơ thiết kế	- Chậm trễ trong việc phê duyệt hồ sơ thiết kế. - Sự không thống nhất giữa bản vẽ thiết kế và thực tế thi công, dẫn đến phải điều chỉnh thiết kế nhiều lần, kéo dài thời gian hoàn thành dự án.	Dự án cải tạo lưới điện khu vực Phúc Diễn, Tây Tựu
Mua sắm	Cung cấp vật tư, thiết bị	- Đơn giá vật tư, thiết bị tăng cao khiến cho việc lựa chọn nhà thầu cung cấp khó khăn, kéo dài.	Dự án lưới điện thông minh

<b>Nhà thầu</b>	<b>Phối hợp về việc gì</b>	<b>Các vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp</b>	<b>Dự án cụ thể</b>
Xây lắp	Thi công, xây dựng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thi công không đúng tiến độ do thiếu nhân lực và phương tiện thi công.</li> <li>- Khó khăn trong giải phóng mặt bằng, dẫn đến việc tạm dừng thi công tại nhiều thời điểm.</li> <li>- Xảy ra tranh chấp với cư dân về quyền sử dụng đất tại một số khu vực thi công.</li> </ul>	Dự án cải tạo lưới điện hạ thế khu vực Cổ Nhuế, Xuân Đình
Tư vấn giám sát	Giám sát chất lượng, khối lượng công việc	- Thiếu nhân lực giám sát thường xuyên tại công trường, dẫn đến việc không kịp thời phát hiện và xử lý các sai sót trong quá trình thi công.	Dự án xây dựng mới trạm biến áp năm 2022
Thí nghiệm	Kiểm tra, thí nghiệm thiết bị, công trình	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng thí nghiệm không đạt tiêu chuẩn, phải tiến hành thí nghiệm lại nhiều lần.</li> <li>- Thiếu trang thiết bị và cơ sở vật chất để thực hiện các bài thí nghiệm đặc thù theo yêu cầu dự án.</li> </ul>	Dự án lưới điện thông minh

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Sự phối hợp giữa chủ đầu tư và nhà thầu trong quá trình thực hiện dự án tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm được đánh giá là khá chặt chẽ và hiệu quả. Theo số liệu từ công ty, trong giai đoạn 2021-2023, không có dự án nào gặp vấn đề về phối hợp giữa hai bên dẫn đến chậm trễ. Điều này thể hiện qua việc các dự án đều hoàn thành đúng tiến độ, không có bất kỳ báo cáo nào về xung đột hay mâu thuẫn giữa chủ đầu tư và nhà thầu.

Cụ thể, sự phối hợp này được thực hiện thông qua các cuộc họp định kỳ hàng tuần giữa đại diện chủ đầu tư và nhà thầu. Trong các cuộc họp này, hai bên cùng nhau đánh giá tiến độ công việc, thảo luận về các vấn đề phát sinh và đưa ra giải pháp xử lý kịp thời. Ngoài ra, việc trao đổi thông tin thường xuyên qua email, điện thoại và các ứng dụng quản lý dự án cũng giúp đảm bảo sự thông suốt trong quá trình phối hợp.

Bên cạnh đó, chủ đầu tư cũng thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động của nhà thầu để đảm bảo chất lượng công trình và tuân thủ các quy định về an toàn lao

động. Sự giám sát này không chỉ giúp phát hiện và xử lý kịp thời các sai sót mà còn tạo động lực cho nhà thầu thực hiện công việc một cách nghiêm túc và trách nhiệm.

Tuy nhiên, đôi khi vẫn xảy ra sự khác biệt về quan điểm, cách tiếp cận giữa hai bên, đặc biệt là trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến. Tuy nhiên, nhờ có sự trao đổi thẳng thắn và tinh thần hợp tác, các vấn đề này đều được giải quyết một cách ổn thỏa, không ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Sự phối hợp giữa các đơn vị trong quá trình thực hiện dự án được tiến hành chủ yếu thông qua Quy chế phối hợp. Đây là văn bản quan trọng quy định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của từng bộ phận liên quan đến dự án. Quy chế này cũng thiết lập quy trình trao đổi thông tin, chia sẻ dữ liệu và phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả giữa các bộ phận.

Ngoài ra, các đơn vị còn phối hợp thông qua các cuộc họp giao ban định kỳ, có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng, tùy theo tính chất và tiến độ của dự án. Trong các cuộc họp này, các bộ phận sẽ cùng nhau đánh giá tiến độ thực hiện, thảo luận các vấn đề khó khăn, vướng mắc và đề xuất các giải pháp khắc phục.

Bên cạnh đó, để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, chia sẻ tài liệu và theo dõi tiến độ công việc, Công ty cũng khuyến khích sử dụng các công cụ hỗ trợ phối hợp trực tuyến như email, nhóm chat, và phần mềm quản lý dự án.

### **Hộp 2.3: Kết quả phỏng vấn sâu về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

- Một trong những vấn đề khó khăn trong tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ là sự chậm trễ trong hoàn tất các thủ tục pháp lý, khó khăn trong giải phóng mặt bằng, đồng thời sự thiếu đồng bộ trong quy hoạch xây dựng, quy hoạch giao thông và thiếu sự đồng bộ trong quá trình phê duyệt hồ sơ thiết kế, dẫn đến việc phải điều chỉnh nhiều lần.

- Đề xuất với Tổng công ty xây dựng cơ chế phối hợp giữa các đơn vị thành viên trong quá trình triển khai dự án, điển hình là Công ty Thí nghiệm Điện lực, Công ty Dịch vụ Điện lực... và có các chỉ đạo kịp thời để tránh làm gia tăng tình trạng chậm triển khai, chậm quyết toán.

- Đơn giá vật tư thiết bị tăng cao dẫn đến việc không lựa chọn được nhà thầu cung cấp vật tư thiết bị làm ảnh hưởng đến kế hoạch thi công. Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm kiến nghị Tổng công ty điều chỉnh thông báo giá vật tư thiết bị để phù hợp với đơn giá thị trường.

*Nguồn: Phỏng vấn chuyên sâu*

#### 2.2.4 Kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

Việc kiểm soát tiến độ thực hiện dự án của Công ty thường xuyên được thực hiện qua báo cáo hàng ngày và báo cáo hàng tuần thông qua các cuộc họp tiến độ, các ứng dụng điện tử, tin nhắn, nhà thầu và đơn vị quản lý dự án cập nhật tiến độ thực hiện qua phần mềm dùng chung IMIS của Tập đoàn Điện lực.

**Bảng 2.11: Các tiêu chí kiểm tra thực hiện tiến độ dự án của Công ty**

STT	Tiêu chí	Bộ phận chịu trách nhiệm	Số dự án thực hiện kiểm tra			Tình trạng phát hiện sai phạm		
			2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	Tiến độ hoàn thành công việc	Ban Quản lý dự án	8	9	12	1	1	3
2	Kiểm tra việc sử dụng nhân lực, vật tư, thiết bị có đúng theo kế hoạch đã định sẵn.	Tổ Kế hoạch vật tư	8	9	12	1	0	1
3	Đảm bảo công việc hoàn thành đạt tiêu chuẩn chất lượng theo quy định kỹ thuật.	Tổ Kỹ thuật an toàn	8	9	12	0	1	0
4	Tuân thủ thời gian	Ban Quản lý dự án	8	9	12	5	4	6
5	Quản lý rủi ro	Tổ Quản lý đầu tư	8	9	12	1	0	1
6	Tình hình giải ngân và chi phí	Tổ Tổng hợp tài chính kế toán	8	9	12		1	

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Bảng số liệu đã cho cung cấp cái nhìn tổng quan về hoạt động kiểm tra, giám sát tiến độ dự án tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm trong giai đoạn 2021-2023. Có thể thấy rõ sự gia tăng đáng kể về số lượng dự án được kiểm tra qua các năm, phản ánh sự phát triển không ngừng của công ty. Tuy nhiên, điều đáng mừng là tình trạng phát hiện sai phạm lại không tăng theo, thậm chí còn có xu hướng giảm nhẹ ở một số tiêu chí.

Cụ thể, số dự án được kiểm tra tăng từ 8 dự án năm 2021 lên 9 dự án năm 2022 và đạt 12 dự án vào năm 2023. Điều này cho thấy công ty không chỉ mở rộng quy mô hoạt động mà còn chú trọng hơn đến việc kiểm soát chất lượng dự án thông qua việc tăng cường kiểm tra.

Mặc dù số lượng dự án tăng lên, tình trạng phát hiện sai phạm lại được kiểm soát tốt. Hầu hết các tiêu chí đều chỉ ghi nhận 1 trường hợp sai phạm mỗi năm, thậm chí có những tiêu chí không phát hiện sai phạm trong cả 3 năm. Điều này phản ánh sự nỗ lực của các bộ phận trong việc thực hiện đúng quy trình, tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và quản lý rủi ro hiệu quả.

Tuy nhiên, không thể phủ nhận rằng vẫn còn tồn tại những sai sót trong quá trình thực hiện dự án. Trong 3 năm, mỗi bộ phận đều có ít nhất một dự án bị phát hiện sai phạm. Điều này cho thấy không có bộ phận nào là hoàn hảo và việc kiểm tra, giám sát thường xuyên là rất cần thiết để kịp thời phát hiện và khắc phục những thiếu sót, đảm bảo chất lượng dự án.

Đặc biệt, Ban Quản lý dự án, đơn vị chịu trách nhiệm chính trong việc đảm bảo tiến độ và tuân thủ thời gian của dự án, đã duy trì số lượng sai phạm ở mức thấp trong suốt 3 năm. Điều này chứng tỏ Ban Quản lý dự án đã làm tốt công tác lập kế hoạch, theo dõi và kiểm soát tiến độ, giúp các dự án hoàn thành đúng thời hạn.

Tương tự, Tổ Kế hoạch vật tư và Tổ Kỹ thuật an toàn cũng đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình khi số lượng dự án vi phạm về quản lý vật tư, thiết bị và chất lượng công trình đều được kiểm soát ở mức thấp. Điều này cho thấy sự hiệu quả trong công tác lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực và giám sát chất lượng của hai tổ này.

Tổ Quản lý đầu tư và Tổ Tổng hợp tài chính kế toán cũng đã có những đóng góp tích cực vào thành công chung của các dự án khi kiểm soát tốt các vấn đề về quản lý rủi ro, giải ngân và chi phí. Tuy nhiên, vẫn cần lưu ý rằng dù số lượng sai phạm thấp, nhưng không nên chủ quan mà cần tiếp tục cải tiến quy trình, nâng cao năng lực để hạn chế tối đa các rủi ro và sai sót có thể xảy ra.



## Hộp 2.4: Kết quả phỏng vấn sâu về kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

- Công tác kiểm tra tiến độ các dự án đầu tư xây dựng còn tồn tại nhiều vấn đề, đặc biệt khi kiểm tra thực tế, khi không có đại diện chủ đầu tư ở hiện trường (nhà thầu giám sát), nhà thầu thi công không tuân thủ các quy định về an toàn khiến chúng tôi phải đình chỉ dự án, ảnh hưởng đến tiến độ thi công.

- Việc kiểm tra tiến độ hiện tại còn phụ thuộc nhiều vào việc báo cáo thủ công từ các nhà thầu và cán bộ quản lý dự án. Điều này dẫn đến thời gian báo cáo kéo dài và thiếu chính xác, không đồng nhất. Tôi đề xuất cần triển khai hệ thống báo cáo tự động hóa và cập nhật thường xuyên hơn.

*Nguồn: Phỏng vấn chuyên sâu*

### 2.3. Đánh giá quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

#### 2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý

**Bảng 2.12: Bảng So sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện của kế hoạch**

TT	Tên dự án	Khung thời gian theo kế hoạch		Thực hiện		Kết quả
		Bắt đầu	Kết thúc	Bắt đầu	Kết thúc	
<b>Năm 2021</b>						
1	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Xuân Đình, Cổ Nhuế 1, 2)	Tháng 9/2020	Tháng 9/2021	30-09-20	22-09-21	Đúng tiến độ
2	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Phú Diễn, Phúc Diễn)	Tháng 9/2020	Tháng 9/2021	29-09-20	29-09-21	Đúng tiến độ
3	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (phường Thượng Cát, Minh Khai, Tây Tựu, Đông Ngạc)	Tháng 9/2020	Tháng 9/2021	29-09-20	04-10-21	Chậm tiến độ
4	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2021	Tháng 9/2020	Tháng 9/2021	30-09-20	08-09-21	Đúng tiến độ

5	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm đợt 1 năm 2021	Tháng 11/2020	Tháng 11/2021	28-11-20	18-11-21	Đúng tiến độ
6	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2021 (Phường Đức Thắng, Xuân Đình, Thụy Phương, Minh Khai)	Tháng 11/2020	Tháng 11/2021	29-11-20	29-11-21	Đúng tiến độ
7	Xây dựng hệ thống liên lạc hạ thế giữa các trạm biến áp thuộc phường Xuân Đình, Xuân Tảo trên lưới điện quận Bắc Từ Liêm	Tháng 11/2020	Tháng 11/2021	30-11-20	29-11-21	Đúng tiến độ
8	Xây dựng xuất tuyến 22 kV từ trạm 110 kV Từ Liêm cấp điện san tải 476 E1.46 và 477 E1.46	Tháng 11/2020	Tháng 11/2021	30-11-20	21-11-21	Đúng tiến độ
<b>Năm 2022</b>						
1	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2022	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	20-09-21	22-08-22	Nhanh tiến độ
2	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 1	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	25-09-21	11-09-22	Đúng tiến độ
3	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 2	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	25-09-21	24-09-22	Đúng tiến độ
4	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 3	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	25-09-21	10-10-22	Đúng tiến độ
5	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm năm 2022	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	20-09-21	06-09-22	Đúng tiến độ
6	Xây dựng xuất tuyến 22kV sau TBA 110kV Chèm cấp điện cho phường Đông Ngạc, Thụy Phương, giảm tải 474E1.6 và 477E1.27	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	25-11-21	30-11-22	Đúng tiến độ
7	Xây dựng xuất tuyến 22kV sau TBA 110kV Chèm cấp điện cho	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	26-11-21	29-11-22	Đúng tiến độ

	phường Liên Mạc giảm tải 474E1.6 và 477E1.27					
8	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2022 - đợt 4	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	28-11-21	13-12-22	Chậm tiến độ
9	Cấp nguồn trung thế 22kV cho dự án Trung tâm nghiên cứu và phát triển Samsung R&D	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	28-11-21	30-11-22	Đúng tiến độ
<b>Năm 2023</b>						
1	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Phú Diễn năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	20-08-22	30-08-23	Nhanh tiến độ
2	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Cổ Nhuế 1, 2 năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	10-09-22	31-08-23	Nhanh tiến độ
3	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	10-09-22	10-09-23	Đúng tiến độ
4	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 1	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	10-09-22	30-09-23	Đúng tiến độ
5	Xây dựng mới các TBA trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 2	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	20-09-22	20-09-23	Đúng tiến độ
6	Nâng cao năng lực lưới điện trung thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023 - đợt 2	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	20-09-22	10-09-23	Đúng tiến độ
7	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Đông Ngạc, Minh Khai, Thượng Cát năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	20-09-22	10-10-23	Chậm tiến độ
8	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế phường Xuân Đình, Xuân Tảo năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	30-09-22	20-10-23	Chậm tiến độ
9	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Bắc Từ Liêm năm 2023	Tháng 9/2022	Tháng 09/2023	30-09-22	15-10-23	Chậm tiến độ
10	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	28-11-22	13-11-23	Đúng tiến độ

	471E1.6, 476E1.6, 478E1.6, 480E1.6, 470E1.33, 483E1.46					
11	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 475E1.21, 471E1.27, 478E1.27, 464E1.46, 470E1.46, 471E1.46, 475E1.46, 478E1.46	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	28-11-22	28-11-23	Đúng tiến độ
12	Lắp đặt tủ RMU và LBS có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 472E1.6, 473E1.6, 456E1.33, 472E1.33, 484E1.46	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	28-11-22	26-11-23	Đúng tiến độ

*Nguồn: Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm*

Bảng 2.13 về so sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện các dự án của quận Bắc Từ Liêm trong ba năm 2021, 2022, và 2023 mang đến cái nhìn toàn diện về hiệu quả quản lý dự án, đặc biệt trong lĩnh vực xây dựng, nâng cấp hệ thống lưới điện trung và hạ thế. Việc đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý qua bảng so sánh này giúp nhận diện rõ ràng sự chênh lệch giữa kế hoạch và kết quả, từ đó có thể rút ra các bài học kinh nghiệm cũng như đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án.

Nhìn chung, phần lớn dự án đều hoàn thành đúng tiến độ, đặc biệt là các dự án xây dựng xuất tuyến cấp đạt kết quả khá tích cực. Những dự án này bắt đầu và kết thúc đúng với kế hoạch đã đề ra, cho thấy sự tuân thủ nghiêm túc trong việc triển khai.

Tuy nhiên, cũng có một số dự án bị chậm tiến độ, hầu hết là những dự án xây dựng mới trạm biến áp và cải tạo lưới điện hạ thế. Nguyên nhân của sự chậm trễ này là do khối lượng thiết kế, thi công nhỏ, lẻ, trải dài trên cả quận. Năm 2023, số lượng dự án chậm tiến độ tăng lên đáng kể xuất phát từ các yếu tố khó khăn trong cung ứng vật tư do đơn giá vật tư lên cao, Quận Bắc Từ Liêm có văn bản đề nghị tạm dừng thi công để đảm bảo điện, phục vụ các sự kiện diễn ra trên địa bàn Quận.

Có thể thấy, khâu lập, phê duyệt Báo cáo kinh tế kỹ thuật (Cv3) và khâu tổ chức thi công xây dựng (Cv6) đóng vai trò quan trọng, quyết định tiến độ thi công của dự án. Việc tổ chức lựa chọn nhà thầu (Cv2, Cv5) cũng ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ dự án, việc lựa chọn được các nhà thầu tốt, sẵn sàng các nguồn lực và phối hợp nhịp nhàng với chủ đầu tư sẽ rút ngắn được tiến độ thực hiện dự án.

### **2.3.2. Ưu điểm**

Ngành điện nói chung và Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm nói riêng là doanh nghiệp Nhà nước, do Nhà nước đầu tư, thành lập và tổ chức hoạt động, quản lý theo mô hình công ty Nhà nước và điều lệ của Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Tốc độ phát triển phụ tải điện của quận Bắc Từ Liêm khoảng từ 12% đến 15% một năm nên việc đầu tư mới các dự án cũng như sửa chữa, cải tạo lưới điện phải luôn luôn đáp ứng với nhu cầu tiêu dùng điện..

#### **- Về bộ máy quản lý tiến độ**

Công ty đã tổ chức bộ máy đầy đủ các phòng ban chức năng, điều này giúp cho tính toàn trình của việc quản lý dự án đầu tư xây dựng thuộc công ty đảm bảo yêu cầu. Cán bộ thực hiện quản lý tiến độ của công ty có kinh nghiệm làm việc lâu năm, hình dung được toàn bộ các công việc, nội dung trong việc quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng.

Hoạt động quản lý tiến độ dự án đã được phân công rõ ràng và cụ thể cho từng bộ phận. Các bộ phận đã phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình quản lý tiến độ. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận đã đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện công tác quản lý tiến độ dự án một cách hiệu quả hơn.

Kết quả là dự án được triển khai đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng, an toàn lao động và môi trường. Các công việc được thực hiện theo lịch trình đã đề ra, đồng thời đảm bảo căn cứ vào các tiêu chuẩn chất lượng và các quy định về an toàn lao động và môi trường. Điều này cho thấy sự chuyên nghiệp và tận tâm của các bộ phận trong việc quản lý tiến độ dự án.

#### **- Về xây dựng kế hoạch tiến độ**

Công ty đã đạt được nhiều kết quả quan trọng trong công tác xây dựng kế hoạch quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng. Đầu tiên, quy trình xây dựng kế hoạch tiến độ đã được cụ thể hóa. Quy trình này đã được chia thành các bước rõ ràng, logic và dễ theo dõi. Mỗi bước trong quy trình đã được phân công cụ thể cho từng bộ phận và cá nhân liên quan, từ đó nâng cao trách nhiệm và hiệu quả thực hiện.

Thứ hai, Công ty đã áp dụng phương pháp WBS (Work Breakdown Structure) hiệu quả. Phương pháp này đã giúp phân tích và cấu trúc hóa công việc xây dựng kế hoạch tiến độ dự án thành các phần nhỏ hơn, dễ quản lý và kiểm soát hơn. Việc áp dụng WBS đã giúp kế hoạch trở nên chi tiết, chính xác và khoa học hơn.

Thứ ba, Công ty đã sử dụng phần mềm Excel để lập kế hoạch tiến độ. Sử dụng phần mềm đã tự động hóa một số công việc, giúp tiết kiệm thời gian và công sức. Đồng thời, việc sử dụng phần mềm cũng đã nâng cao tính chính xác và thống nhất của dữ liệu trong kế hoạch tiến độ.

Thứ tư, Công ty đã xác định rõ ràng các thông tin quan trọng trong kế hoạch tiến độ dự án. Kế hoạch bao gồm đầy đủ các thông tin như loại dự án, vốn đầu tư dự kiến, lịch trình công việc, tiến độ thi công, và các mốc thời gian quan trọng khác. Những thông tin này đã giúp việc theo dõi, giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án trở nên hiệu quả hơn.

Thứ năm, công việc phân công trách nhiệm đã được thực hiện một cách cụ thể. Tổ Kế hoạch đóng vai trò chủ đạo trong việc xây dựng kế hoạch tiến độ dự án, trong khi các trưởng nhóm dự án chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch cho phần việc của mình. Điều này đã giúp nâng cao hiệu quả thực hiện kế hoạch tiến độ.

Thứ sáu, Công ty thường xuyên theo dõi, giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án khi cần thiết. Việc này đảm bảo dự án được hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng.

Cuối cùng, đa số ý kiến đánh giá về quy trình xây dựng kế hoạch tiến độ dự án hiện nay của Công ty là tích cực. Tuy nhiên, vẫn còn một số khía cạnh cần được cải thiện để quy trình trở nên hiệu quả và hoàn thiện hơn. Công ty có thể tiếp tục nâng cao tính tự động hóa trong việc lập kế hoạch tiến độ bằng cách sử dụng các công cụ và phần mềm quản lý dự án tiên tiến hơn. Đồng thời, việc tăng cường đào tạo và phát triển kỹ năng quản lý dự án cho nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng để cải thiện quy trình.

#### - Về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ

Các bước trong quy trình giao nhiệm vụ cho các đơn vị đã được phân chia rõ ràng, cụ thể và đảm bảo tính minh bạch. Quy trình này giúp các đơn vị hiểu rõ trách nhiệm của mình và công việc cần thực hiện. Việc phân công trách nhiệm một cách rõ ràng giúp đảm bảo tính minh bạch và tránh nhầm lẫn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và giám sát quá trình tiến hành dự án.

Quy trình nghiệm thu các hạng mục công trình cũng được thiết kế hiệu quả. Quy trình này đảm bảo chất lượng thi công và đánh giá xem các hạng mục công trình đã đạt được yêu cầu và tiêu chuẩn hay chưa. Việc có quy trình nghiệm thu hiệu quả giúp đảm bảo chất lượng công trình và tránh việc phát hiện lỗi sau khi hoàn thành.

Trước khi bàn giao và nghiệm thu từng hạng mục công trình, yêu cầu chuẩn bị đã được thực hiện đầy đủ và chính xác. Điều này đảm bảo rằng quá trình bàn giao và nghiệm thu có thể diễn ra đúng hạn và tránh trở ngại không đáng có. Việc chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi bàn giao và nghiệm thu giúp đảm bảo tính chính xác và đúng hạn của quá trình này.

- Về kiểm tra giám sát tiến độ

Việc kiểm tra tiến độ thực hiện dự án thông qua báo cáo hàng ngày và hàng tuần đóng vai trò quan trọng trong việc theo dõi sát sao tiến độ thi công và đảm bảo dự án được hoàn thành đúng hạn. Thông qua báo cáo, thông tin về tiến độ được cung cấp đầy đủ, chính xác và kịp thời. Điều này giúp quản lý và nhân viên có cái nhìn rõ ràng về tình hình tiến độ dự án và có thể đưa ra các biện pháp phù hợp để kiểm soát và điều chỉnh.

Công tác kiểm tra và giám sát được thực hiện thường xuyên và song song với công tác chuẩn bị và tổ chức thực hiện dự án. Việc phân tích nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng công trình được thực hiện hiệu quả. Nhờ đó, các vấn đề phát sinh có thể được phát hiện và giải quyết kịp thời. Các cuộc họp bộ phận giám sát và kiểm tra chất lượng thường xuyên được tổ chức để thảo luận và đề xuất giải pháp cho các khó khăn và vướng mắc ảnh hưởng đến tiến độ thi công dự án.

Công tác an toàn lao động được đặt lên hàng đầu trong mọi giai đoạn thi công. Cán bộ an toàn thường xuyên giám sát công tác an toàn khi thi công và đảm bảo tuân thủ các quy định về an toàn lao động. Nhờ sự quan tâm và chấp hành nghiêm ngặt các quy định này, tỷ lệ tai nạn lao động trên công trường được kiểm soát tốt và đảm bảo an toàn cho tất cả nhân viên tham gia vào dự án.

### **2.3.3. Hạn chế**

- Về bộ máy quản lý tiến độ dự án:

Nhìn chung, bộ máy quản lý của Công ty đã được phân chia các nhiệm vụ rõ ràng, tuy nhiên, ở tất cả các khâu xây dựng, thực hiện, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện tiến độ dự án, tổ quản lý đầu tư luôn giữ vai trò chủ đạo. Điều này dẫn đến việc thực hiện, đánh giá việc thực hiện tiến độ dự án đôi khi chưa khách quan, mang đến nhiều sai lầm chủ quan, làm chậm tiến độ thực hiện dự án.

Năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ phụ trách dự án còn chưa đáp ứng được yêu cầu, đặc biệt trong việc điều phối và giám sát các hoạt động. Sự thiếu kinh nghiệm

và trình độ chuyên môn của một số nhân sự trong việc xử lý các tình huống phát sinh và rủi ro đã làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.

- Về xây dựng kế hoạch tiến độ dự án:

Kế hoạch tiến độ dự án được xây dựng dựa trên các giả định và ước tính ban đầu, đôi khi chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố phát sinh trong quá trình thực hiện. Việc khảo sát, thu thập thông tin chưa đầy đủ, hoặc đánh giá sai các yếu tố rủi ro có thể dẫn đến kế hoạch không khả thi, không sát với thực tế thi công.

Việc ước lượng thời gian thực hiện các công việc còn mang tính chủ quan, dựa trên kinh nghiệm của các nhà quản lý dự án. Việc chưa áp dụng các công cụ, phần mềm chuyên dụng để tính toán, phân tích và dự báo tiến độ có thể dẫn đến sai số trong ước lượng thời gian, gây ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Trong quá trình thực hiện dự án, các yếu tố rủi ro như thay đổi về thiết kế, điều kiện thời tiết, biến động giá cả vật tư, sự cố kỹ thuật... có thể xảy ra, làm ảnh hưởng đến tiến độ. Nếu chưa có kế hoạch dự phòng chi tiết cho từng loại rủi ro, việc xử lý sẽ bị động, kéo dài thời gian và làm chậm tiến độ dự án.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ:

Quá trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bộ phận, từ khâu thiết kế, thi công, giám sát đến nghiệm thu. Tuy nhiên, trong thực tế, sự phối hợp này chưa thực sự hiệu quả. Việc trao đổi thông tin, cập nhật tiến độ giữa các bộ phận còn chậm trễ, thiếu đồng bộ, dẫn đến khó khăn trong việc kiểm soát và điều phối chung.

Việc lựa chọn nhà thầu đôi khi chưa được thực hiện một cách kỹ lưỡng, chưa đánh giá đầy đủ năng lực của nhà thầu. Điều này dẫn đến tình trạng một số nhà thầu không đáp ứng được yêu cầu về tiến độ, chất lượng, gây ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

- Về công tác kiểm tra, giám sát tiến độ:

Việc kiểm tra, giám sát tiến độ đôi khi chưa được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình thực hiện dự án. Điều này dẫn đến việc không phát hiện kịp thời các sai lệch, chậm trễ so với kế hoạch, gây khó khăn cho việc điều chỉnh và khắc phục.

Việc báo cáo tiến độ giữa các bộ phận, giữa nhà thầu và chủ đầu tư còn thiếu thống nhất về nội dung, hình thức và thời gian. Điều này gây khó khăn cho việc tổng hợp, đánh giá và ra quyết định điều chỉnh tiến độ của cấp quản lý.



Việc chưa ứng dụng các phần mềm quản lý dự án, các công cụ giám sát trực tuyến làm hạn chế khả năng thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu tiến độ một cách nhanh chóng, chính xác. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác giám sát.

#### ***2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế***

- Sự thay đổi về quy định pháp lý, chính sách đầu tư của nhà nước cũng như từ phía cấp trên Tổng công ty Điện lực Hà Nội và Tập đoàn Điện lực Việt Nam làm ảnh hưởng lớn đến tiến độ của các dự án. Những thay đổi này yêu cầu Công ty phải điều chỉnh lại kế hoạch và hồ sơ pháp lý, dẫn đến việc kéo dài thời gian thực hiện dự án.

- Việc thiếu đồng bộ trong quy hoạch xây dựng và quy hoạch giao thông, những khó khăn, vướng mắc trong công tác giải phóng mặt bằng, thủ tục cấp phép thi công cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự chậm trễ trong quá trình thi công.

- Do môi trường làm việc còn trì trệ, thiếu sự phối hợp, đồng bộ giữa các phòng ban, cơ chế lương, thưởng, động viên cho cán bộ công nhân viên còn hạn chế.

Những nguyên nhân trên đã tạo ra những hạn chế nhất định trong việc quản lý và triển khai các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, ảnh hưởng không chỉ đến hiệu quả dự án mà còn gây ra những tác động tiêu cực đến hình ảnh và uy tín của công ty trong ngành điện lực.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM**

### **3.1. Mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

#### ***3.1.1. Mục tiêu quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đến năm 2030***

- Hoàn thành 100% các dự án đúng tiến độ:
  - + Đến hết năm 2024, tất cả các dự án đầu tư xây dựng lưới điện đang triển khai phải được hoàn thành đúng thời hạn đã đề ra trong kế hoạch.
  - + Đối với các dự án mới, thời gian hoàn thành sẽ được xác định cụ thể trong hợp đồng và cam kết không chậm trễ quá 5% so với kế hoạch.
- Tiết kiệm ít nhất 15% chi phí đầu tư:
  - + Thông qua việc áp dụng các biện pháp quản lý chi phí hiệu quả, tối ưu hóa thiết kế và lựa chọn nhà thầu cạnh tranh, công ty đặt mục tiêu giảm thiểu ít nhất 15% chi phí đầu tư cho mỗi dự án so với dự toán ban đầu.
  - + Việc tiết kiệm chi phí này sẽ được thực hiện trong suốt quá trình triển khai dự án, từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến khi hoàn thành nghiệm thu.
- Nâng cao chất lượng công trình lên 15%:
  - + Công ty đặt mục tiêu tăng cường kiểm soát chất lượng công trình thông qua việc áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật tiên tiến, tăng cường giám sát thi công và kiểm tra nghiệm thu chặt chẽ.
  - + Đến năm 2025, chất lượng các công trình điện do công ty quản lý phải đạt mức cao hơn 15% so với năm 2023, thể hiện qua các chỉ số đánh giá cụ thể như độ tin cậy, tuổi thọ thiết bị và số lần sự cố.
- Đảm bảo an toàn lao động tuyệt đối:
  - + An toàn lao động luôn là ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của công ty. Mục tiêu đặt ra là không để xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng trong quá trình triển khai các dự án đầu tư xây dựng.
  - + Công ty sẽ tăng cường đào tạo an toàn cho công nhân, kiểm tra định kỳ các thiết bị bảo hộ và thực hiện nghiêm ngặt các quy định về an toàn lao động.

- Ứng dụng công nghệ mới vào quản lý dự án:

+ Để nâng cao hiệu quả quản lý dự án, công ty sẽ đẩy mạnh ứng dụng các công nghệ mới như phần mềm quản lý dự án, giám sát thi công từ xa và sử dụng vật liệu, thiết bị tiên tiến.

+ Đến năm 2025, 100% các dự án đầu tư xây dựng sẽ được quản lý bằng phần mềm chuyên dụng, chuyển toàn bộ hồ sơ giấy sang hồ sơ điện tử, giúp tối ưu hóa quy trình, giảm thiểu sai sót và tăng cường kiểm soát tiến độ.

### ***3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đến năm 2030***

Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm luôn xác định công tác quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng là một trong những nhiệm vụ trọng tâm, có ý nghĩa quyết định đến sự phát triển bền vững của công ty. Điều này được thể hiện rõ nét qua việc ban lãnh đạo luôn theo sát tình hình triển khai các dự án, đưa ra những chỉ đạo kịp thời và hiệu quả.

Chất lượng và hiệu quả luôn là hai yếu tố được đặt lên hàng đầu trong mọi dự án. Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm định nghĩa một dự án thành công là dự án đạt được các mục tiêu đề ra bằng cách sử dụng tối ưu nguồn lực hiện có, đồng thời đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng. Mỗi nhân viên đều ý thức được tầm quan trọng của việc nắm bắt mọi cơ hội đầu tư có lợi, xây dựng uy tín với đối tác và đóng góp vào sự phát triển chung của công ty.

Cần phải tập trung xây dựng kế hoạch tổng thể chi tiết, bài bản ngay từ giai đoạn đầu. Kế hoạch này không chỉ là cơ sở để triển khai dự án mà còn là kim chỉ nam cho việc đề xuất các kế hoạch thi công cụ thể cho từng giai đoạn, đảm bảo tính hiệu quả và khả thi của dự án

Công ty luôn chủ động trong việc đánh giá và phòng ngừa rủi ro. Các yếu tố như biến động thị trường, thay đổi công nghệ, nguồn cung vật tư, thị hiếu khách hàng, chi phí sản xuất... đều được xem xét kỹ lưỡng để đưa ra các giải pháp ứng phó kịp thời.

Điện lực Bắc Từ Liêm chủ động phối hợp chặt chẽ với chính quyền địa phương, các sở ban ngành liên quan trong công tác chuẩn bị đầu tư dự án, xin cấp phép, thỏa thuận về mặt bằng thi công.

## **3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

### ***3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm***

#### **Cơ sở của giải pháp**

Bộ máy quản lý tiến độ hiện tại của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm còn tồn tại một số hạn chế như sự phân bổ nhiệm vụ chưa đồng bộ, thiếu nhân lực chuyên môn sâu trong lĩnh vực quản lý dự án, và chưa áp dụng triệt để công nghệ thông tin vào quản lý. Những hạn chế này dẫn đến sự thiếu hiệu quả trong phối hợp giữa các bộ phận và ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện các dự án. Do đó, việc hoàn thiện bộ máy quản lý là cần thiết để nâng cao năng lực điều hành và kiểm soát tiến độ dự án.

#### **Nội dung giải pháp**

Thứ nhất, tăng cường nhân sự cho Ban Quản lý dự án bằng cách thành lập các tổ chuyên môn sâu, mỗi tổ sẽ tập trung vào một lĩnh vực cụ thể như lập kế hoạch, đấu thầu, giám sát thi công, quyết toán dự án... nhằm nâng cao chất lượng công việc và rút ngắn thời gian thực hiện. Ví dụ, Tổ Lập kế hoạch sẽ chuyên trách việc xây dựng kế hoạch chi tiết cho dự án, bao gồm các mốc thời gian, nguồn lực cần thiết và các biện pháp ứng phó với rủi ro. Tổ Đấu thầu sẽ tập trung vào việc chuẩn bị hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu và lựa chọn nhà thầu phù hợp. Tổ Giám sát thi công sẽ theo dõi sát sao quá trình thi công, đảm bảo công trình được thực hiện đúng tiến độ và chất lượng. Tổ Quyết toán dự án sẽ chịu trách nhiệm kiểm tra, nghiệm thu và hoàn thiện hồ sơ quyết toán. Bên cạnh đó, cần tuyển dụng thêm nhân sự có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng từ các trường đại học, cao đẳng chuyên ngành xây dựng, điện lực hoặc các công ty tư vấn có uy tín và phân công công việc cụ thể, rõ ràng cho từng thành viên trong Ban Quản lý dự án dựa trên năng lực, kinh nghiệm và sở trường của từng người.

Thứ hai, nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ quản lý dự án. Cụ thể, công ty cần phối hợp với các đơn vị đào tạo uy tín trong và ngoài ngành điện để tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn về quản lý dự án đầu tư xây dựng cho cán bộ công nhân viên. Các khóa đào tạo này cần được thiết kế bài bản, cập nhật những kiến thức và phương pháp quản lý dự án mới nhất, phù hợp với thực tế của ngành điện. Nội dung đào tạo có thể bao gồm các kỹ năng lập kế hoạch, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, quản lý hợp đồng, quản lý chi phí, kỹ năng giao tiếp và đàm phán... Bên cạnh đó, công ty cần tạo điều kiện và khuyến khích cán bộ tham gia các khóa

học, hội thảo chuyên ngành trong và ngoài nước, đồng thời có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ chi phí học tập cho cán bộ. Đối với những dự án lớn, phức tạp, công ty có thể hợp tác với các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm và uy tín trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng để được hỗ trợ trong việc lập kế hoạch, quản lý rủi ro, giám sát thi công và quyết toán dự án.

### **Điều kiện thực hiện giải pháp**

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm cần sự cam kết từ Ban lãnh đạo trong việc tái cấu trúc tổ chức và phân bổ nguồn lực. Đồng thời, cần có ngân sách phù hợp để đầu tư vào công nghệ và tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao năng lực cho nhân sự. Hơn nữa, việc xây dựng và ban hành các quy trình chuẩn hóa cần sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban trong công ty.

### **Lợi ích dự kiến của giải pháp**

Việc hoàn thiện bộ máy quản lý sẽ giúp tăng cường năng lực quản lý dự án của công ty, từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện dự án, đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng và tiết kiệm chi phí. Việc thực hiện thành công các dự án đầu tư xây dựng sẽ giúp công ty xây dựng được uy tín và thương hiệu trên thị trường, tạo niềm tin cho các đối tác và khách hàng, đóng góp tích cực vào sự phát triển của ngành điện, đáp ứng nhu cầu điện năng ngày càng tăng cao của xã hội.

## **3.2.2. Giải pháp về xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm**

### **Cơ sở của giải pháp**

Việc xây dựng kế hoạch tiến độ dự án tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm hiện nay còn thiếu sự đồng bộ và chi tiết, dẫn đến các rủi ro như chậm tiến độ, lãng phí nguồn lực, và khó kiểm soát các công việc phát sinh. Nguyên nhân xuất phát từ quy trình lập kế hoạch chưa được chuẩn hóa và việc thiếu các công cụ hiện đại để hỗ trợ lập kế hoạch chi tiết. Do đó, cần thiết xây dựng giải pháp nâng cao chất lượng kế hoạch tiến độ để cải thiện hiệu quả thực hiện dự án.

### **Nội dung giải pháp**

Để nâng cao chất lượng công tác xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện dự án, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm cần thực hiện đồng thời ba giải pháp chính.

Thứ nhất, nâng cao chất lượng công tác khảo sát và thu thập thông tin. Trước khi bắt đầu xây dựng kế hoạch, cần tiến hành khảo sát chi tiết và toàn diện về dự án, bao gồm các yếu tố như quy mô, địa hình, điều kiện tự nhiên, nguồn lực, yêu cầu kỹ

thuật và các bên liên quan. Đội ngũ khảo sát cần có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Bên cạnh đó, thông tin cần được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả khảo sát thực địa, tài liệu quy hoạch, báo cáo nghiên cứu, số liệu thống kê và ý kiến chuyên gia. Việc này giúp có cái nhìn toàn diện và khách quan hơn về dự án. Ngoài ra, cần xây dựng một cơ sở dữ liệu dự án tập trung để lưu trữ tất cả thông tin liên quan đến dự án, từ hồ sơ khảo sát, thiết kế, dự toán đến hợp đồng, tiến độ thực hiện và các vấn đề phát sinh. Cơ sở dữ liệu này sẽ là nguồn thông tin quan trọng để xây dựng và cập nhật kế hoạch tiến độ.

Thứ hai, áp dụng các phần mềm chuyên dụng và phương pháp tiên tiến. Công ty nên đầu tư vào các phần mềm quản lý dự án chuyên dụng như Microsoft Project hoặc Primavera P6 thay vì sử dụng Excel. Các phần mềm này có nhiều tính năng vượt trội như tự động tính toán tiến độ, phân tích đường găng, lập biểu đồ Gantt, quản lý tài nguyên và cảnh báo rủi ro, giúp xây dựng kế hoạch tiến độ một cách khoa học, chính xác và dễ dàng cập nhật. Đồng thời, áp dụng các phương pháp quản lý tiến độ dự án phổ biến như PERT/CPM để xác định các công việc quan trọng, ước lượng thời gian thực hiện, phân tích đường găng và tối ưu hóa tiến độ. Bên cạnh đó, sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu như Excel, SPSS, Python để phân tích số liệu lịch sử về tiến độ thực hiện các dự án trước đây của công ty, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến tiến độ và đưa ra dự báo chính xác hơn cho dự án hiện tại.

Thứ ba, xây dựng kế hoạch dự phòng chi tiết. Cần tiến hành phân tích rủi ro kỹ lưỡng để xác định tất cả các rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án, bao gồm các yếu tố về thời tiết, kỹ thuật, tài chính, pháp lý và môi trường. Sau đó, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng rủi ro đến tiến độ dự án bằng các phương pháp phân tích định tính, định lượng hoặc kết hợp cả hai. Đối với mỗi rủi ro đã được xác định và đánh giá, cần xây dựng kế hoạch ứng phó cụ thể, bao gồm các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu và khắc phục hậu quả. Kế hoạch dự phòng này cần chi tiết, rõ ràng và có tính khả thi cao. Trong quá trình thực hiện dự án, cần thường xuyên cập nhật và điều chỉnh kế hoạch dự phòng để phù hợp với tình hình thực tế, đảm bảo tính linh hoạt trong việc xử lý các rủi ro mới phát sinh hoặc thay đổi mức độ ảnh hưởng của các rủi ro cũ.

### **Điều kiện thực hiện giải pháp**

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm cần có sự hỗ trợ từ Ban lãnh đạo trong việc phê duyệt các quy trình chuẩn hóa và đầu tư vào công nghệ,

đào tạo nhân sự. Ngoài ra, cần xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban và tạo điều kiện để các bộ phận tham gia đầy đủ trong quá trình lập kế hoạch.

### **Lợi ích của giải pháp**

Việc áp dụng các giải pháp trên sẽ giúp Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm xây dựng được kế hoạch tiến độ dự án đầu tư xây dựng một cách khoa học, chính xác và khả thi hơn. Điều này sẽ mang lại nhiều lợi ích cho công ty như:

Kế hoạch tiến độ chi tiết và chính xác sẽ giúp công ty triển khai dự án một cách thuận lợi, kiểm soát được tiến độ thực hiện và đảm bảo dự án hoàn thành đúng thời hạn.

Việc lập kế hoạch tiến độ chi tiết sẽ giúp công ty dự báo được các chi phí phát sinh, từ đó có biện pháp kiểm soát và tiết kiệm chi phí.

Kế hoạch tiến độ hợp lý sẽ giúp công ty phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả, đảm bảo chất lượng công trình và đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật.

Kế hoạch dự phòng chi tiết sẽ giúp công ty chủ động ứng phó với các rủi ro phát sinh, giảm thiểu thiệt hại và đảm bảo tiến độ dự án.

### ***3.2.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm***

#### **Cơ sở của giải pháp**

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ là giai đoạn quan trọng nhất để biến kế hoạch thành hiện thực. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai các dự án đầu tư xây dựng, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm gặp phải một số hạn chế như sự phối hợp chưa chặt chẽ giữa các bộ phận, việc giám sát thực hiện không đồng đều và thiếu các biện pháp kiểm soát hiệu quả. Do đó, giải pháp nhằm cải thiện công tác tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ là cần thiết để đảm bảo các dự án được triển khai đúng mục tiêu và thời gian.

#### **Nội dung giải pháp**

Thứ nhất, nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận bằng cách xây dựng và hoàn thiện quy chế phối hợp. Quy chế này cần quy định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của từng bộ phận liên quan đến dự án, quy trình trao đổi thông tin, chia sẻ dữ liệu và phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, cần tổ chức các cuộc họp giao ban định kỳ giữa các bộ phận, có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng, tùy theo tính chất và tiến độ của dự án. Nội dung cuộc họp cần tập trung vào việc

đánh giá tiến độ thực hiện, thảo luận các vấn đề khó khăn, vướng mắc và đề xuất các giải pháp khắc phục. Công ty cũng nên ứng dụng các công cụ hỗ trợ phối hợp trực tuyến như email, nhóm chat, phần mềm quản lý dự án... để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, chia sẻ tài liệu và theo dõi tiến độ công việc giữa các bộ phận.

Thứ hai, tăng cường công tác lựa chọn và quản lý nhà thầu. Tiêu chí lựa chọn nhà thầu cần được xây dựng dựa trên các yếu tố như năng lực tài chính, kinh nghiệm, uy tín, chất lượng nhân sự, trang thiết bị... của nhà thầu, ưu tiên các nhà thầu có kinh nghiệm và năng lực thực hiện các dự án tương tự. Quá trình đánh giá năng lực nhà thầu cần được thực hiện một cách khách quan, minh bạch, dựa trên các bằng chứng cụ thể như hồ sơ năng lực, báo cáo tài chính, các dự án đã thực hiện... Trong quá trình thực hiện dự án, cần tăng cường công tác giám sát và kiểm tra hoạt động của nhà thầu về tiến độ thi công, chất lượng công trình, việc tuân thủ các quy định về an toàn lao động và môi trường... Nếu phát hiện các vấn đề vi phạm, cần có biện pháp xử lý kịp thời, nghiêm khắc để đảm bảo tiến độ và chất lượng dự án.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dự án. Công ty nên lựa chọn và triển khai một phần mềm quản lý dự án phù hợp với quy mô và đặc thù của các dự án đầu tư xây dựng, có các tính năng như lập kế hoạch, phân công công việc, theo dõi tiến độ, quản lý tài nguyên, báo cáo và cảnh báo rủi ro. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến cho phép các bộ phận và nhà thầu cập nhật tiến độ công việc thường xuyên và tự động, dữ liệu tiến độ sẽ được tổng hợp và hiển thị trên một giao diện trực quan, giúp ban quản lý dự án dễ dàng theo dõi và kiểm soát tiến độ tổng thể của dự án. Ngoài ra, công ty có thể ứng dụng các công nghệ như camera giám sát, drone, cảm biến... để theo dõi tiến độ thi công từ xa, giúp tiết kiệm thời gian và nhân lực cho việc giám sát trực tiếp, đồng thời cung cấp thông tin chính xác và kịp thời về tình hình thi công.

### **Điều kiện thực hiện giải pháp**

Để thực hiện giải pháp này, cần có sự cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo công ty trong việc phân bổ nguồn lực, ban hành các quy trình tổ chức thực hiện rõ ràng và áp dụng công nghệ thông tin một cách toàn diện. Đồng thời, cần nâng cao ý thức trách nhiệm của các bộ phận liên quan và đảm bảo nguồn kinh phí cho các hoạt động giám sát, kiểm tra.

### **Lợi ích của giải pháp**

Việc áp dụng các giải pháp trên sẽ giúp Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ dự án đầu tư xây dựng, mang lại nhiều lợi ích như:



Việc phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, lựa chọn nhà thầu có năng lực và ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp công ty kiểm soát tốt tiến độ dự án, đảm bảo hoàn thành đúng thời hạn.

Việc giám sát chặt chẽ hoạt động của nhà thầu và ứng dụng công nghệ thông tin giúp phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề về chất lượng, đảm bảo công trình đạt chất lượng cao.

Việc phối hợp hiệu quả, lựa chọn nhà thầu cạnh tranh và ứng dụng công nghệ thông tin giúp tối ưu hóa quá trình thực hiện dự án, giảm thiểu các chi phí phát sinh không cần thiết.

Việc áp dụng các giải pháp này sẽ giúp nâng cao năng lực quản lý dự án của công ty, tạo nền tảng vững chắc cho việc thực hiện các dự án lớn và phức tạp trong tương lai.

#### ***3.2.4. Giải pháp về kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm***

##### **Cơ sở của giải pháp**

Kiểm tra việc thực hiện tiến độ là khâu quan trọng để đảm bảo các dự án đầu tư xây dựng được triển khai đúng kế hoạch và đạt chất lượng. Tuy nhiên, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm hiện đối mặt với một số hạn chế như việc kiểm tra không thường xuyên, thiếu công cụ hỗ trợ giám sát hiện đại, và báo cáo không đầy đủ hoặc không chính xác. Điều này ảnh hưởng đến khả năng phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh kịp thời, gây ra rủi ro chậm tiến độ và lãng phí nguồn lực. Do đó, việc cải thiện công tác kiểm tra tiến độ là cần thiết để nâng cao hiệu quả quản lý dự án

##### **Nội dung giải pháp**

Thứ nhất, tăng cường tần suất kiểm tra tiến độ bằng cách kiểm tra hàng ngày đối với các công việc quan trọng, có tính chất cấp bách hoặc có nguy cơ chậm trễ cao thông qua các báo cáo nhanh, các cuộc họp ngắn hoặc các công cụ giám sát trực tuyến. Ngoài ra, cần tổ chức các đợt kiểm tra tiến độ đột xuất, không báo trước để đánh giá tình hình thực tế và phát hiện sớm các vấn đề phát sinh. Đối với các dự án lớn, cần có kế hoạch kiểm tra tiến độ cụ thể cho từng giai đoạn, đảm bảo mỗi giai đoạn đều được kiểm soát chặt chẽ và hoàn thành đúng thời hạn.

Thứ hai, xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ thống nhất bằng cách xây dựng một mẫu báo cáo chung cho tất cả các bộ phận và nhà thầu tham gia dự án. Mẫu báo cáo này cần bao gồm các thông tin cơ bản như tên công việc, kế hoạch tiến độ, tiến

độ thực hiện, tỷ lệ hoàn thành, các vấn đề phát sinh, đề xuất giải pháp... Đồng thời, cần quy định rõ thời gian báo cáo tiến độ cho từng bộ phận và nhà thầu và cho phép lựa chọn phương thức báo cáo phù hợp như báo cáo bằng văn bản, báo cáo trực tuyến, báo cáo qua phần mềm quản lý dự án...

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kiểm tra, giám sát tiến độ bằng cách triển khai sử dụng phần mềm quản lý dự án chuyên dụng như Microsoft Project, Primavera P6... để hỗ trợ công tác kiểm tra, giám sát tiến độ. Bên cạnh đó, sử dụng các công cụ giám sát trực tuyến như camera, drone, cảm biến... để theo dõi tiến độ thi công trong thời gian thực và xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến cho phép các bộ phận và nhà thầu cập nhật tiến độ công việc một cách thường xuyên và tự động.

### **Điều kiện thực hiện giải pháp**

Để thực hiện giải pháp này, Công ty cần đầu tư ngân sách để mua sắm các công cụ hỗ trợ kiểm tra hiện đại và đào tạo nhân sự. Đồng thời, cần xây dựng quy chế kiểm tra và ban hành quy trình kiểm tra cụ thể để áp dụng đồng bộ trong toàn công ty. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan cũng là điều kiện quan trọng để đảm bảo giải pháp được triển khai hiệu quả.

### **Lợi ích của giải pháp**

Việc kiểm tra tiến độ thường xuyên và liên tục giúp phát hiện sớm các sai lệch, chậm trễ so với kế hoạch, từ đó có biện pháp xử lý kịp thời, tránh để các vấn đề nhỏ trở thành vấn đề lớn, ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Hệ thống báo cáo tiến độ thống nhất và ứng dụng công nghệ thông tin giúp nâng cao chất lượng báo cáo, đảm bảo tính chính xác, đầy đủ và kịp thời của thông tin, hỗ trợ ban quản lý dự án ra quyết định chính xác và hiệu quả.

Việc ứng dụng công nghệ thông tin giúp tự động hóa các công việc thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu tiến độ, tiết kiệm thời gian và công sức cho nhân viên, đồng thời giảm thiểu sai sót do yếu tố chủ quan.

Hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến và các công cụ giám sát từ xa giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm của các bộ phận và nhà thầu tham gia dự án. Mọi hoạt động đều được ghi lại và có thể kiểm tra, đối chiếu, giúp hạn chế các hành vi tiêu cực, gian lận trong quá trình thực hiện dự án.

### **3.3. Một số kiến nghị với Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội**

- Kịp thời ban hành các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn chi tiết khi có sự thay đổi của chính sách pháp luật nhà nước.

- Cải thiện quy trình phê duyệt dự án đầu tư xây dựng, đặc biệt là trong việc xét duyệt và cấp vốn cho các dự án. Hiện tại, quá trình phê duyệt thường kéo dài và phức tạp, gây ra tình trạng chậm trễ trong việc triển khai dự án. Để khắc phục vấn đề này, Tổng công ty cần xây dựng một quy trình phê duyệt nhanh gọn và hiệu quả hơn, đảm bảo tính minh bạch, đồng thời rút ngắn thời gian phê duyệt từ các phòng ban liên quan. Việc này sẽ giúp cho các dự án được triển khai đúng tiến độ đề ra, tránh tình trạng chờ đợi kéo dài do thủ tục hành chính.

- Tổng công ty cần cải thiện cơ chế phối hợp giữa các công ty điện lực và các đơn vị thành viên để xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai dự án, đặc biệt là công tác giải phóng mặt bằng và thủ tục pháp lý. Việc thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bên đã dẫn đến tình trạng chậm trễ trong việc hoàn tất các thủ tục cần thiết, ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án. Do đó, Tổng công ty cần thiết lập một cơ chế trao đổi thông tin, giải quyết vướng mắc một cách kịp thời và hiệu quả hơn, đồng thời có sự chỉ đạo rõ ràng để các đơn vị cùng phối hợp thực hiện.

- Cuối cùng, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội cần xem xét khả năng áp dụng các công nghệ tiên tiến vào quản lý và thi công các dự án đầu tư xây dựng, bao gồm việc ứng dụng công nghệ số, tự động hóa và trí tuệ nhân tạo trong giám sát tiến độ, quản lý rủi ro và kiểm soát chất lượng. Việc áp dụng công nghệ sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu sai sót và tăng cường khả năng giám sát tổng thể. Tổng công ty cần khuyến khích các đơn vị thành viên nghiên cứu và áp dụng các giải pháp công nghệ hiện đại trong các dự án xây dựng, đồng thời cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và tài chính để hiện thực hóa mục tiêu này.

## KẾT LUẬN

Trong giai đoạn 2021-2023, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm đã thực hiện tốt vai trò quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng, góp phần đảm bảo cung cấp điện ổn định, an toàn cho địa bàn quận Bắc Từ Liêm. Qua quá trình nghiên cứu và phân tích, đề án đã làm rõ các nội dung cơ bản về tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là những đặc điểm nổi bật của bộ máy quản lý tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Kết quả nghiên cứu cho thấy bộ máy quản lý tiến độ tại công ty đã được tổ chức chặt chẽ, các quy trình quản lý rõ ràng và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận. Nhờ vậy, phần lớn các dự án đều được triển khai đúng tiến độ và đạt kết quả tốt.

Tuy nhiên, đề án cũng chỉ ra những hạn chế còn tồn tại trong quá trình quản lý tiến độ, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ trong công tác lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Cụ thể, việc thiếu nhân lực chuyên môn ở một số thời điểm dẫn đến tình trạng chậm tiến độ tại một số dự án. Bên cạnh đó, việc phối hợp giữa các bộ phận trong nội bộ và với các đơn vị liên quan chưa thực sự chặt chẽ, dẫn đến tình trạng xử lý chậm trễ các vấn đề phát sinh. Những nguyên nhân này chủ yếu xuất phát từ sự thay đổi trong quy định pháp lý, yêu cầu quản lý mới, và tình trạng thay đổi nhân sự thường xuyên.

Để khắc phục những hạn chế này, đề án đã đề xuất một số giải pháp như: tăng cường công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ quản lý; cải thiện cơ chế phối hợp giữa các bộ phận thông qua việc xây dựng hệ thống giao ban định kỳ; và nâng cấp hệ thống phần mềm quản lý tiến độ để theo dõi và giám sát chặt chẽ hơn.

Trong bối cảnh phát triển nhanh chóng của địa bàn quận Bắc Từ Liêm và sự gia tăng nhu cầu sử dụng điện, việc hoàn thiện công tác quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng là rất cần thiết nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu quả dự án. Các giải pháp đề xuất trong đề án sẽ là cơ sở để Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm nâng cao năng lực quản lý tiến độ, đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ các dự án trong tương lai, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của công ty.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Công Thương (2018), *Quyết định số 4288/QĐ-BCT ngày 21/12/2018 về việc ban hành Quy định quản lý dự án đầu tư xây dựng trong ngành Công Thương.*
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2017), *Luật số 67/2014/QH13 ngày 18/6/2014 về đầu tư công (sửa đổi, bổ sung năm 2017).*
3. Bộ Xây dựng (2018), *Thông tư số 05/2018/TT-BXD ngày 01/3/2018 về việc hướng dẫn lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.*
4. Cục Kinh tế Xây dựng (2016), *Hướng dẫn số 02/HD-KTXD ngày 15/02/2016 về việc xác định suất đầu tư xây dựng công trình.*
5. Chính phủ (2021), *Nghị định số 15/2021/NĐ-CP Quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng*
6. Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm (2021), *Báo cáo thường niên năm 2021 của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.*
7. Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm (2022), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.*
8. Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm (2023), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.*
9. EVN (2020), *Quyết định số 200/QĐ-EVN ngày 01/02/2020 về việc ban hành Quy chế quản lý dự án đầu tư xây dựng của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.*
10. EVN (2022), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.*
11. EVN HANOI (2023), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Tổng công ty Điện lực Hà Nội.*
12. Lê Văn Lực (2019), *Quản lý Dự án đầu tư xây dựng. Nhà xuất bản Lao động.*
13. Lê Văn Hùng (2018), *"Quản lý dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước". NXB Trẻ.*
14. Nguyễn Văn Bình (2019), *Quản lý tiến độ dự án xây dựng của doanh nghiệp nhà nước. Nhà xuất bản Xây dựng.*
15. Nguyễn Văn Nam (2020), *Quản trị dự án đầu tư, Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân.*
16. Quốc hội (2023), *Luật Đấu thầu số 24/2023/QH15 ban hành ngày 23 tháng 6 năm 2023.*
17. Quốc hội (2014), *Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ban hành ngày 18 tháng 06 năm 2014.*

18. Trần Thanh Bình (2018), "*Quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước- Nghiên cứu tại TP Hồ Chí Minh*". Tạp chí Nghiên cứu kinh tế và kinh doanh Châu Á, số 12.2018
19. Trần Thanh Sơn (2020), *Quy trình quản lý dự án đầu tư xây dựng*. Nhà xuất bản Giao thông vận tải.
20. Từ Quang Phương (2018), *Quản lý dự án*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
21. UBND Thành phố Hà Nội (2022), *Quyết định số 3456/QĐ-UBND ngày 15/09/2022 về việc phê duyệt Đề án "Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2022-2025"*.

## PHỤ LỤC 01

**Bảng 1. 1: Kế hoạch quản lý tiến độ dự án đầu tư của chủ đầu tư**

TT	Nội dung	Cụ thể	Kế hoạch theo năm			Bộ phận	Yêu cầu đầu ra của hoạt động
			N-1	N	N+1		
1	Tạo lịch trình dự án	Xác định thời gian tổ chức đấu thầu dự án					
		Xác định thời gian triển khai dự án sau khi đấu thầu					
2	Triển khai các hoạt động tổ chức đấu thầu, công bố kết quả trúng thầu	Nhận hồ sơ của các bên tham gia dự thầu					
		Tổ chức thực hiện chấm thầu					
		Công bố kết quả và giao nhiệm vụ					
3	Giám sát và kiểm soát tiến độ	Theo dõi tiến độ thực hiện					
		Giám sát theo bản kỹ thuật thi công					
		Điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết					
4	Đánh giá và hoàn thiện dự án	Đánh giá kết quả dự án					
		Hoàn tất hồ sơ dự án					

*Nguồn: Trần Thanh Sơn. (2020)*

## **Phụ lục 02:**

### **CÁC CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU**

Để có cơ sở hoàn thiện quản lý tiến độ các dự án đầu tư tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, kính đề nghị ông/bà cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây:

Câu 1: Xin Ông/bà hãy đánh giá về bộ máy quản lý tiến độ các dự án đầu tư tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm giai đoạn 2021-2023? Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế? Ông bà có đề xuất gì để khắc phục những hạn chế trên

Câu 2: Trong việc xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, công ty còn gặp những khó khăn gì, nguyên nhân của khó khăn đó do đâu, theo ông/bà giải pháp như thế nào?

Câu 3: Trong việc tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, công ty còn gặp những khó khăn gì, nguyên nhân của khó khăn đó do đâu, theo ông/bà giải pháp như thế nào

Câu 4: Trong việc kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, công ty đã tổ chức như thế nào và còn những hạn chế gì về nội dung này?



**Phụ lục 03:**

**DANH SÁCH NGƯỜI THAM GIA PHỎNG VẤN**

<b>STT</b>	<b>Đơn vị, chức vụ công tác</b>	<b>Ngày phỏng vấn</b>
1	Giám đốc	16/03/2024
2	Phó Giám đốc	16/03/2024
3	Tổ trưởng tổ Quản lý đầu tư	16/03/2024
4	Tổ trưởng tổ Kỹ thuật An Toàn	16/03/2024
5	Tổ trưởng tổ tổng hợp tài chính kế toán	16/03/2024