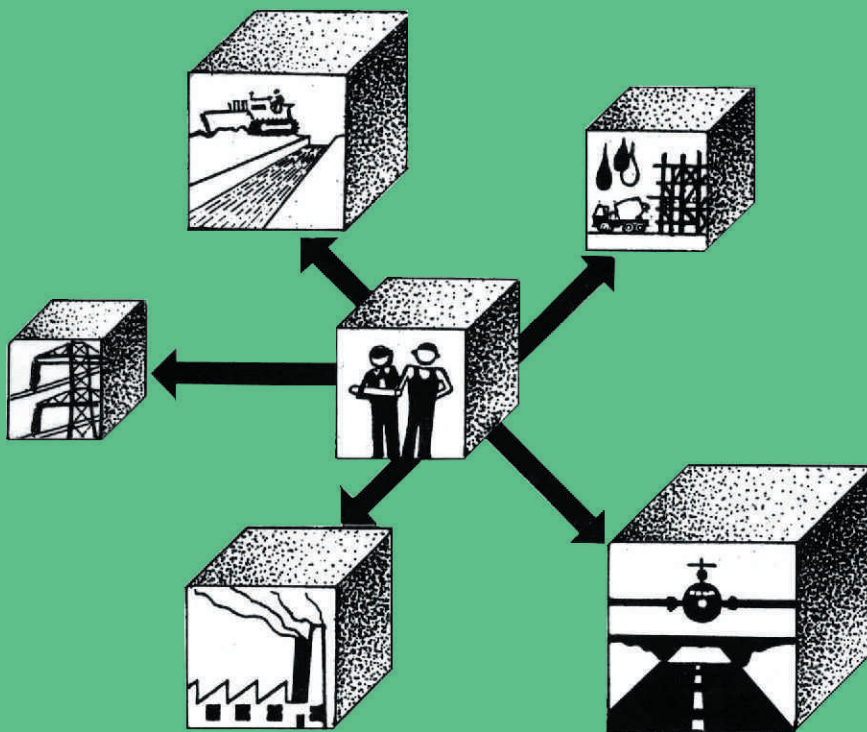


# SÁCH HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN



Ngân hàng phát triển Châu Á  
Xuất bản có sửa đổi, 1988



# SÁCH HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN

HƯỚNG DẪN THỰC HÀNH CHO CÁC ĐƠN VỊ  
THỰC HIỆN DỰ ÁN DO ADB TÀI TRỢ



**Ngân hàng phát triển Châu Á**

Xuất bản có sửa đổi, 1988

Tài liệu này được dịch ra từ nguyên bản tiếng Anh để phục vụ đông đảo bạn đọc hơn. Tuy nhiên, tiếng Anh vẫn là ngôn ngữ chính thức của Ngân hàng Phát triển châu Á và chỉ nguyên bản tiếng Anh của tài liệu này mới đáng tin cậy (Nghĩa là chỉ nguyên bản tiếng Anh của tài liệu này mới chính thức được công nhận và có hiệu lực). Do vậy, bất cứ trích dẫn nào cũng phải tham khảo bản tiếng Anh của tài liệu này.

# MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU .....	v
I. GIỚI THIỆU .....	1
II. MỤC ĐÍCH VÀ PHẠM VI CỦA QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN .....	2
A. Mục đích của công tác quản lý thực hiện dự án .....	2
B. Phạm vi của quản lý thực hiện dự án .....	2
III. LẬP KẾ HOẠCH THỰC HIỆN .....	6
A. Dự án và Môi trường dự án .....	6
B. Các vấn đề phát sinh trong giai đoạn thực hiện dự án .....	7
C. Hoàn tất kế hoạch công việc của dự án .....	8
D. Tổ chức thực hiện dự án .....	10
E. Lập kế hoạch quản lý tài chính và kế toán .....	11
F. Xây dựng kế hoạch kiểm soát dự án .....	13
G. Xây dựng Tài liệu hướng dẫn các thủ tục dự án .....	16
IV. GIÁM ĐỐC DỰ ÁN .....	17
A. Chức năng và trách nhiệm của Giám đốc dự án .....	17
B. Những phẩm chất của một Giám đốc dự án tốt .....	18
V. QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN .....	19
A. Chuẩn bị thực hiện dự án .....	19
B. Thực hiện các quy định để khoản vay có hiệu lực .....	21
C. Thuê và giám sát công việc của các tư vấn .....	21
D. Mua sắm hàng hoá và thuê các công trình dân sự .....	24
E. Giám sát xây dựng công trình hay lắp đặt thiết bị .....	28
F. Thực hiện các điều khoản quy định của dự án .....	28
G. Kiểm soát chi phí .....	29
H. Rút kinh phí từ khoản vay .....	30
I. Kiểm soát những thay đổi của dự án .....	30

J. Phối hợp với các đơn vị thực hiện và hỗ trợ khác .....	31
K. Giám sát và kiểm soát dự án .....	31
L. Các thủ tục giám sát và kiểm soát dự án .....	32
M. Lập báo cáo tiến độ của dự án .....	36
VI. TRAO ĐỔI GIỮA NGÂN HÀNG VÀ ĐƠN VỊ THỰC HIỆN VỀ DỰ ÁN .....	37
A. Nhu cầu thường xuyên tham khảo ý kiến .....	37
B. Các chuyến đi của các nhóm công tác của Ngân hàng .....	37
C. Định hướng cho cán bộ của đơn vị thực hiện .....	38
VII. THUÊ VẬN HÀNH DỰ ÁN .....	39
A. Chuyển giao trách nhiệm vận hành dự án .....	39
B. Tư vấn và đào tạo cho nhân viên vận hành .....	40
VIII. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN .....	41
A. Giám sát và đánh giá lợi ích của dự án .....	41
B. Báo cáo hoàn thành dự án .....	42
PHỤ LỤC .....	44

## LỜI NÓI ĐẦU

Một trong những thử thách chính đối với các tổ chức phát triển quốc tế là đảm bảo các dự án mà họ tài trợ được thực hiện thành công và đạt được các mục tiêu đã đề ra. Điều này đòi hỏi dự án phải được tiến hành phù hợp với kế hoạch, lịch trình và các yêu cầu khác đã đề ra trong giai đoạn xây dựng và thẩm định dự án bởi những cán bộ có trình độ kỹ thuật và năng lực quản lý phù hợp. Tuy nhiên, ở hầu hết các nước đang phát triển, một khó khăn thường xuất hiện là tình trạng thiếu các nhà quản lý được đào tạo thích hợp và có kinh nghiệm; do đó, nhu cầu trợ giúp về quản lý dự án đã trở thành yếu tố thiết yếu trong mọi chương trình hỗ trợ phát triển.

Kinh nghiệm của Ngân hàng phát triển Châu Á cho thấy các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án thường có nguyên nhân do quản lý yếu kém. Phong tục, truyền thống, thói quen, tập quán và thậm chí thói quan liêu thường chiếm ưu thế so với các quyết định quản lý hợp lý và dẫn đến tình trạng chậm trễ hoặc thiệt hại cho dự án. Thiếu hiểu biết về các khái niệm và kỹ thuật quản lý đúng đắn hay thiếu khả năng áp dụng chúng vào những tình huống dự án phức tạp cũng là nguyên nhân chính của hiệu quả thấp trong quá trình thực hiện.

Để giúp giải quyết những vấn đề trên, Ngân hàng phát triển Châu Á đã chuẩn bị cuốn sách hướng dẫn này với sự trợ giúp của Arthur D. Little International (ADL), một công ty tư vấn quản lý quốc tế. Hy vọng là các giám đốc dự án sẽ nhận được từ cuốn sách này những hướng dẫn thực hành hữu ích cho việc thực hiện các dự án do Ngân hàng phát triển Châu Á hỗ trợ.





# QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN

## I. GIỚI THIỆU

1. Cuốn sách này dành cho các đơn vị thực hiện<sup>1</sup> những dự án do Ngân hàng phát triển Châu Á<sup>2</sup> tài trợ và có thể được sử dụng như một cuốn sách hướng dẫn cách quản lý thực hiện dự án. Mặc dù được thiết kế chủ yếu để hỗ trợ giám đốc dự án do đơn vị thực hiện<sup>3</sup> bổ nhiệm, cuốn sách cũng có ích cho những nhân viên của Ngân hàng tham gia vào giám sát tình hình thực hiện các dự án do Ngân hàng tài trợ.

2. Các chức năng của quản lý thực hiện dự án là: (i) lập kế hoạch thực hiện dự án; (ii) chỉ đạo các hoạt động cần thiết trong việc thực hiện dự án; (iii) giám sát tiến độ dự án và kiểm soát/ giải quyết các vấn đề phát sinh; (iv) đúc rút những bài học kinh nghiệm để hỗ trợ việc lập kế hoạch và quản lý tốt hơn cho các dự án trong tương lai. Quản lý thực hiện dự án bao trùm tất cả các hoạt động được đơn vị thực hiện dự án tiến hành, từ việc chuyển dự án từ kế hoạch thành hiện thực cho tới bước đầu vận hành dự án. Trong trường hợp dự án nhận được hỗ trợ tài chính từ một số nguồn bên ngoài như của Ngân hàng, công tác quản lý thực hiện dự án cũng sẽ bao gồm việc đảm bảo làm đúng theo các quy định và yêu cầu của nhà tài trợ.

3. Nếu định nghĩa chặt chẽ, việc thực hiện dự án được bắt đầu từ khi thỏa thuận vay vốn được ký kết. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng ở một mức độ nào đó nhiều hoạt động và quyết định diễn ra trước khi ký thỏa thuận vay vốn lại vô cùng quan trọng đối với việc thực hiện thành công dự án - ví dụ trong giai đoạn chuẩn bị, thẩm định và đàm phán dự án. Vì vậy, cuốn sách hướng dẫn này đề cập tới cả giai đoạn trước khi dự án được phê chuẩn để bước vào chu trình thực hiện và chú trọng vào những hoạt động của giai đoạn này có liên quan đến các hoạt động được tiến hành trong giai đoạn thực hiện.

4. Cuốn sách sẽ giới thiệu các thủ tục chi tiết cho việc lập kế hoạch dự án, các trình tự của công tác tổ chức và bố trí cán bộ dự án, phối hợp các hoạt động, thực hiện và kiểm soát, chuyển giao vận hành và đánh giá. Cuốn sách còn cung cấp một số ví dụ và mẫu số sách để hỗ trợ cho quản lý thực hiện dự án. Một số tư liệu trong cuốn sách này có thể không thích hợp với tất cả các dự án nên cần điều chỉnh chúng tùy theo loại hình dự án để phù hợp với yêu cầu thực tế. Ngoài ra, các nội dung của cuốn sách này còn phải chịu sự điều chỉnh của các điều khoản của tài liệu vay vốn hay thỏa thuận tài trợ của mỗi khoản vay cụ thể. Trong trường hợp có sự khác biệt, các điều khoản của hợp đồng vay vốn sẽ được sử dụng làm căn cứ.

---

<sup>1</sup> “Đơn vị thực hiện” là đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện dự án.

<sup>2</sup> Dưới đây viết tắt là “Ngân hàng.”

<sup>3</sup> Thuật ngữ “giám đốc dự án được đơn vị thực hiện dự án chỉ định” chỉ cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện dự án. Dưới đây, cá nhân này sẽ được gọi là “Giám đốc dự án.”

## II. MỤC ĐÍCH VÀ PHẠM VI CỦA QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN

### A. Mục đích của công tác quản lý thực hiện dự án

5. Công tác quản lý thực hiện dự án nhằm vào hai mục đích chính. Thứ nhất, đơn vị thực hiện phải chú ý đảm bảo dự án sẽ đạt được mục tiêu, hoàn thành đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách, và phù hợp với các tiêu chuẩn kĩ thuật hợp lý. Hai là, Ngân hàng phải đảm bảo rằng kinh phí của dự án chỉ sử dụng vào những mục đích được tài trợ và phải chú ý đến tính kinh tế và tính hiệu quả. Vì vậy, nhìn từ quan điểm của cả đơn vị thực hiện và Ngân hàng, các mục đích của công tác quản lý thực hiện dự án có tính bổ trợ và phụ thuộc lẫn nhau.

### B. Phạm vi của quản lý thực hiện dự án

6. Theo nghĩa rộng, quản lý thực hiện dự án bao gồm tất cả các hoạt động do cả đơn vị thực hiện và Ngân hàng tiến hành. Cụ thể, công tác quản lý thực hiện dự án bao gồm các chức năng sau:

1. *Quản lý dự án.* Hoạt động quản lý dự án gồm các hoạt động được tiến hành để thực hiện dự án: lập kế hoạch, lập lịch trình, tổ chức nhóm thực hiện dự án, tuyển và đào tạo nhân viên, giám sát chuẩn bị các kế hoạch và thiết kế dự án chi tiết, chỉ đạo và điều phối công việc của những bên tham gia dự án và các đối tác bên ngoài khác, giám sát và viết báo cáo dự án.
2. *Quản lý tài chính.* Quản lý tài chính bao gồm các hoạt động được tiến hành để huy động, sử dụng và kiểm soát các nguồn tài chính đầu tư vào dự án. Quản lý tài chính bao gồm tìm nguồn kinh phí, lập ngân sách chi tiết, dự báo và kiểm soát chi tiêu, xây dựng các thủ tục nhận và giải ngân vốn, xây dựng và duy trì hệ thống kế toán dự án và kiểm toán các tài khoản chi tiêu của dự án.
3. *Quản lý mua sắm và hợp đồng.* Quản lý mua sắm và hợp đồng bao gồm các hoạt động cần tiến hành để mua sắm hàng hoá và dịch vụ, kể cả quản lý các hợp đồng liên quan ký kết giữa đơn vị thực hiện và các nhà cung cấp, nhà thầu và tư vấn.

*Phụ lục 1* trình bày danh sách chi tiết các công việc quản lý thực hiện dự án.

7. Sau khi có phê chuẩn tài trợ cho dự án, các hoạt động để thực hiện dự án (như được nêu trong sách hướng dẫn này) được tiến hành theo ba giai đoạn. Giai đoạn đầu tiên, gọi là giai đoạn hiệu lực của khoản vay, được bắt đầu từ ngày ký thỏa thuận vay vốn đến ngày mà các điều kiện để khoản vay có hiệu lực được đáp ứng và khoản vay được tuyên bố là có hiệu lực. Giai đoạn thứ hai là giai đoạn bắt đầu từ thời điểm có hiệu lực; trong giai đoạn này sẽ diễn ra hoạt động sử dụng chính các nguồn dự án (nguồn nhân lực, vật lực và tài chính). Giai đoạn thứ ba là giai đoạn vận hành, tức là giai đoạn sau khi dự án được hoàn thành và bắt đầu tạo ra kết quả như được dự tính.

8. Hình 1, “Các hoạt động trong chu trình dự án đối với các dự án do Ngân hàng tài trợ”, trình bày các giai đoạn khác nhau của toàn bộ chu trình dự án và các hoạt động diễn ra trong mỗi giai đoạn. Hình 1 cũng giới thiệu các bên tham gia chính và kết quả của từng hoạt động. Những phần dưới đây sẽ mô tả kỹ hơn về từng hoạt động.

9. Trong giai đoạn chuẩn bị dự án có một số nghiên cứu khả thi để kiểm tra các yếu tố kỹ thuật, thể chế, kinh tế và tài chính của dự án. ở giai đoạn này có sự góp mặt của các nhà tư vấn thường xuyên và thông thường họ do Ngân hàng trực tiếp thuê bằng nguồn kinh phí hỗ trợ kỹ thuật. Điều quan trọng là chính Giám đốc dự án cần phải xem xét lại các nghiên cứu khả thi để nắm rõ các yêu cầu, các giả định và các giải pháp khác nhau được sử dụng khi xây dựng dự án. Việc xem xét lại nghiên cứu khả thi cũng sẽ giúp Giám đốc dự án hiểu tốt hơn sự phù hợp của dự án với toàn bộ chương trình và ưu tiên phát triển của đất nước.

10. Về phía Ngân hàng, công tác thẩm định do các nhân viên Ngân hàng tiến hành thực chất là xem xét chi tiết các nghiên cứu khả thi liên quan đến dự án để qua đó xác định dự án có nhất quán với các chính sách và chương trình hoạt động của Ngân hàng cũng như có phù hợp với tài trợ của Ngân hàng không. Cũng trong giai đoạn thẩm định, Ngân hàng sẽ đề ra các biện pháp cần thiết để đảm bảo thực hiện thành công dự án và hoàn thành các mục tiêu của dự án. Kết quả trực tiếp cuối cùng của quá trình thẩm định là báo cáo thẩm định mô tả dự án, trong đó bao gồm các thông tin cơ bản về ngành, mục tiêu, phạm vi và các nội dung công việc, các luận chứng kỹ thuật, kinh tế và tài chính - và ghi lại các thông số khác nhau của dự án và các yêu cầu liên quan đến tổ chức, bố trí nhân viên, ước tính chi phí, nguồn kinh phí, lịch trình, mua sắm và các công việc khác có liên quan. Để hỗ trợ đơn vị tham gia thực hiện dự án, thông thường Ngân hàng cung cấp các biểu mẫu sổ sách báo cáo và tài liệu trong quá trình thẩm định.

11. Trong giai đoạn đàm phán về khoản vay, bên vay và Ngân hàng thỏa thuận về các vấn đề khác nhau liên quan đến khoản vay và dự án như các điều kiện của khoản vay, việc sử dụng khoản vay, các điều khoản cụ thể về cách sử dụng khoản vay, cách thức thực hiện dự án và các điều kiện hiệu lực của khoản vay. Những thỏa thuận này sẽ được nêu trong hợp đồng vay vốn. Bên cạnh các quy định và hướng dẫn về khoản vay, hiệp định vay còn bao gồm các lịch trình và đây là một bộ phận cấu thành của hiệp định vay. Những lịch trình này thường bao gồm:

1. *Lịch trình 1.* Lịch trình 1 mô tả chi tiết các nội dung công việc của dự án và ngày hoàn thành dự kiến.
2. *Lịch trình 2.* Đưa ra lịch trình trả nợ cũng như các điều khoản thanh toán ưu đãi cho việc hoàn trả sớm các khoản vay.
3. *Lịch trình 3.* Lịch trình 3 trình bày sự phân bổ khoản vay theo các nhóm loại khác nhau và điều kiện rút khoản vay.
4. *Lịch trình 4.* Lịch trình 4 mô tả các thủ tục và yêu cầu mua sắm hàng hoá và dịch vụ (trừ tư vấn).
5. *Lịch trình 5.* Lịch trình 5 mô tả các loại dịch vụ tư vấn cần thuê và các thủ tục và yêu cầu tuyển tư vấn.
6. *Lịch trình 6.* Lịch trình 6 mô tả các hoạt động và yêu cầu khác nhau đối với việc thực hiện dự án và việc vận hành các cơ sở vật chất của dự án.

12. Trong trường hợp bên vay không phải là đơn vị thực hiện dự án, cần phải có thoả thuận dự án riêng biệt được ký giữa Ngân hàng và đơn vị thực hiện dự án. Thoả thuận này sẽ xác định các nhiệm vụ cụ thể của đơn vị thực hiện dự án liên quan đến việc thực hiện dự án. Thoả thuận này còn chỉ ra một số điều khoản nhất định trong hiệp định vay có giá trị ràng buộc đối với đơn vị thực hiện dự án, đặc biệt là các lịch trình được quy định trong hiệp định vay.

13. Sau khi ký hiệp định vay, giai đoạn hiệu lực của khoản vay bắt đầu, thông thường từ 60 đến 90 ngày sau khi hiệp định vay được ký. Trong giai đoạn này, bên vay phải đáp ứng một số yêu cầu nhất định trước khi khoản vay có thể được tuyên bố có hiệu lực. Nhìn chung các yêu cầu này liên quan đến việc đệ trình các bằng chứng và phê chuẩn pháp lý để xác nhận rằng hiệp định vay (và các hiệp định kèm theo) đã được cấp phép và được phê chuẩn trên cơ sở có các thủ tục cần thiết, và các hiệp định này cấu thành những nghĩa vụ hợp lệ và mang tính ràng buộc đối với bên vay. Trong một vài trường hợp, hiệp định vay nêu rõ các yêu cầu bổ sung đối với tính hiệu lực của khoản vay và thường đây là những yêu cầu được coi là vô cùng quan trọng đối với việc thực hiện thành công dự án.

14. Giai đoạn thực hiện là giai đoạn quan trọng nhất trong suốt chu trình dự án bởi ở giai đoạn này diễn ra đồng thời rất nhiều hoạt động cần có sự đầu tư đáng kể về tiền, thời gian, nhân lực, chuyên môn quản lý và các nguồn lực khác. Đây cũng là giai đoạn phải giải quyết các vấn đề và khó khăn phát sinh một cách có hiệu quả và nhanh chóng để tránh gây chậm trễ và thiệt hại cho dự án. Trách nhiệm của Giám đốc dự án trong giai đoạn này bao gồm tổ chức và bố trí nhân viên của toàn dự án, tuyển dụng và giám sát các nhà tư vấn, mua sắm hàng hoá và thuê ngoài các công trình dân sự hay các công việc kỹ thuật khác, giám sát xây dựng và quản lý hợp đồng, chạy khởi động và cho thuê sử dụng các công trình đã hoàn thành. Khi thực hiện trách nhiệm của mình, Giám đốc dự án phải luôn tuân theo quy định của hiệp định vay và thoả thuận dự án, các quy định và hướng dẫn của Ngân hàng, thường xuyên tham khảo ý kiến nhân viên Ngân hàng, phối hợp với các đơn vị bên ngoài và có thể cả với những người sử dụng dự án.

15. Nói đúng ra, giai đoạn quản lý thực hiện dự án sẽ kết thúc khi phần thực hiện hoàn thành và dự án sẵn sàng đi vào hoạt động. Sau đó, các cơ sở trang thiết bị của dự án được chuyển giao cho đơn vị vận hành, thường do một Giám đốc vận hành quản lý. Giám đốc vận hành không nhất thiết phải là Giám đốc dự án - người chịu trách nhiệm về thực hiện dự án. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là sự quan tâm tới dự án của Giám đốc sẽ kết thúc sau khi chuyển giao - Giám đốc dự án vẫn chịu một phần trách nhiệm đối với việc vận hành thành công của dự án và cần phải cung cấp bất kỳ sự hỗ trợ nào cần thiết cho mục tiêu này.

Hình 1. Các hoạt động trong chu trình dự án đối với các dự án do Ngân hàng tài trợ

THỜI KỲ CỦA DỰ ÁN	CÁC GIAI ĐOẠN CỦA CHU TRÌNH DỰ ÁN	CÁC SỰ KIỆN CHÍNH	CÁC BÊN THAM GIA CHÍNH	CÁC KẾT QUẢ CHÍNH
Tiến phê chuẩn dự án	1. Xác định dự án	Xem xét đánh giá các ưu tiên quốc gia và ngành, lĩnh vực, ưu tiên trong các kế hoạch và chương trình. Xác định dự án.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Bên vay (P)*</li> <li>◦ Ngân hàng</li> </ul>	Xác định được các mục đích, mục tiêu dự án, các vấn đề chính, phạm vi và khung thời gian chung.
	2. Lập dự án	Các nghiên cứu khả thi để xác định khả năng tồn tại và phát triển dự án.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Bên vay (P)</li> <li>◦ Tư vấn (thường thông qua Ngân hàng)</li> </ul>	Các nghiên cứu khả thi xem xét các khía cạnh kinh tế, tài chính, kỹ thuật và thể chế của dự án.
	3. Thẩm định	Xem xét lại toàn diện dự án do Nhóm Thẩm định của Ngân hàng thực hiện.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ngân hàng (P)</li> <li>◦ Bên vay</li> <li>◦ Tư vấn (thường tham khảo ý kiến trực tiếp với Ngân hàng)</li> </ul>	Báo cáo thẩm định
	4. Đàm phán khoản vay	Các cuộc đàm phán nhằm đi đến hiệp định vay.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Bên vay</li> <li>◦ Ngân hàng</li> </ul>	Các biên bản đàm phán cho vay vốn, dự thảo hiệp định vay.
	5. Xem xét và phê chuẩn khoản vay	Ban quản trị và Ban Giám đốc xem xét lại dự án và đề xuất xin vay.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Chủ tịch ngân hàng</li> <li>◦ Ban giám đốc</li> </ul>	Phê chuẩn khoản vay của Ngân hàng. Ký hiệp định vay.
	6. Khoản vay có hiệu lực	Hoàn thành các yêu cầu hiệu lực khoản vay của Ngân hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Bên vay</li> <li>◦ Ngân hàng</li> </ul>	Tuyên bố hiệu lực khoản vay.
	7. Thực hiện dự án	Tuyên tư vấn, thiết kế chi tiết, mua sắm hàng hoá và thuê dịch vụ, xây dựng, hoàn thành các yêu cầu khác của dự án, kiểm tra hoạt động, khởi động, và đào tạo. Quản lý dự án của nhân viên Ngân hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Đơn vị thực hiện (P)</li> <li>◦ Ngân hàng</li> <li>◦ Nhà tư vấn</li> <li>◦ Nhà cung cấp</li> <li>◦ Nhà thầu công trình dân sự</li> <li>◦ Các bên tham gia dự án khác</li> </ul>	Hoàn thành dự án. Chuyển giao vận hành dự án.
	8. Đánh giá	Xem xét lại việc xây dựng dự án, thẩm định và thực hiện. Xem xét lại các lợi ích của dự án.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ngân hàng (P)</li> <li>◦ Đơn vị thực hiện</li> </ul>	Báo cáo hoàn thành dự án. Báo cáo kiểm toán hoạt động dự án.

\* (P) = Bên chịu trách nhiệm chính trong từng giai đoạn  
 Khi không có ký hiệu này ở một giai đoạn nào đó, các bên tham gia sẽ cùng chia sẻ trách nhiệm.

### III. LẬP KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

#### A. Dự án và Môi trường dự án

16. Như được đề cập ở trên, công tác lập kế hoạch thực hiện dự án bắt đầu từ những giai đoạn đầu tiên của chu trình dự án - lập và thẩm định dự án. Tuy nhiên, kế hoạch trong những giai đoạn tiền phê chuẩn thường chỉ mang tính khái quát và sơ bộ và Giám đốc dự án sẽ phải lập các kế hoạch chi tiết và cập nhật hơn ngay khi dự án được phê chuẩn và có nhiều thông tin cụ thể. Ngoài việc xác định các biện pháp cụ thể để thực hiện dự án, có thể sẽ cần có những điều chỉnh về lịch trình công việc và nhân sự chịu trách nhiệm về đầu vào, ước tính chi phí, bố trí nhân viên và các phần việc khác của dự án.

17. Lập kế hoạch chi tiết là hoạt động then chốt nhằm thực hiện thành công một dự án. Dựa trên các mục đích và mục tiêu của dự án, kế hoạch chi tiết được lập sẽ bao gồm các chiến lược và kế hoạch công việc, tổ chức và bố trí nhân viên dự án, lịch trình và ngân sách, hệ thống kiểm soát quản lý, kế hoạch tài chính, các phương pháp đánh giá, các thủ tục ủy quyền công việc, phối hợp các hoạt động. Khi lập kế hoạch chi tiết, Giám đốc dự án phải hợp tác chặt chẽ với Ngân hàng và nếu cần sẽ sử dụng thêm tư vấn. Kinh nghiệm của Ngân hàng đã cho thấy những sai sót trong quá trình lập kế hoạch chi tiết thường gây ảnh hưởng rất bất lợi đến chi phí, lịch trình thực hiện và chất lượng kĩ thuật của dự án.

18. Giám đốc dự án phải nắm rõ về các cá nhân và tổ chức sẽ tham gia vào thực hiện dự án, cũng như hình thức và mức độ tham gia của họ. Các tổ chức có thể bao gồm các bộ của chính phủ, các cơ quan lập kế hoạch quốc gia, các cơ quan công cộng độc lập, cả các nhóm người sử dụng, các cơ quan phải tham gia phê duyệt chi tiêu cho dự án, giải ngân ngân sách, mua sắm hàng hoá và thuê dịch vụ, các hoạt động dự án khác. Đối với một số dự án, có thể có nhiều đơn vị tham gia thực hiện, mỗi đơn vị đều có Giám đốc dự án riêng chịu trách nhiệm thực hiện một nội dung cụ thể của dự án. Cần phải có sự điều phối và kết hợp khéo léo để tất cả các hoạt động đều đạt hiệu quả.

19. Trong các dự án được đồng tài trợ, kinh phí cho dự án đến từ nhiều nguồn khác nhau. Trong những trường hợp này, Giám đốc dự án cần biết nguồn tài trợ cho từng phần của dự án và các quy định hay điều kiện cụ thể về sử dụng tiền tài trợ của mỗi nhà tài trợ. Về phía Ngân hàng, ngoài các điều kiện của hợp đồng vay vốn, còn có các yêu cầu và thủ tục trong các tài liệu hướng dẫn, sách hướng dẫn và các tài liệu khác của Ngân hàng - và Giám đốc dự án cần nắm rõ những tài liệu này, và nếu cần thiết thì nên đưa những thủ tục và quy định này vào khuôn khổ của các hệ thống và thủ tục của chính đơn vị thực hiện dự án.

20. Một bước quan trọng mà Giám đốc dự án phải tiến hành - tốt nhất là trước khi bắt đầu thực hiện dự án - là thu thập và lưu trữ tất cả tài liệu liên quan đến dự án, cũng như các tài liệu xuất bản của Ngân hàng, và nắm rõ nội dung của chúng. Những tài liệu này sẽ bao gồm:

1. Nghiên cứu khả thi của dự án.
2. Báo cáo thẩm định của dự án.

3. Các biên bản đàm phán khoản vay.
4. Hiệp định vay vốn và thoả thuận dự án, nếu có.
5. Các quy định về các khoản vay cho hoạt động thông thường (hay đặc biệt tùy theo từng trường hợp) của Ngân hàng phát triển Châu Á.
6. Các hướng dẫn mua sắm trong phạm vi các khoản vay của Ngân hàng phát triển Châu Á.
7. Sách hướng dẫn về các chính sách, thực tiễn và thủ tục liên quan đến mua sắm trong phạm vi các khoản vay của Ngân hàng phát triển Châu Á.
8. Hướng dẫn sơ tuyển các nhà thầu xây lắp.
9. Các mẫu hồ sơ mời thầu - Mua sắm cho các công trình xây dựng.
10. Các mẫu hồ sơ mời thầu - Mua sắm hàng hoá.
11. Các mẫu hồ sơ mời thầu - Cung cấp, giao nhận và lắp đặt hàng hoá.
12. Sách hướng dẫn xét thầu.
13. Quy định điều kiện nhận các khoản vay đặc biệt.
14. Các hướng dẫn về sử dụng tư vấn của Ngân hàng phát triển Châu Á và các bên vay vốn.
15. Sách hướng dẫn cho các đơn vị sử dụng tư vấn.
16. Sách hướng dẫn về giải ngân khoản vay.
17. Các hướng dẫn về giám sát và đánh giá lợi ích dự án (cho các dự án nông nghiệp, thuỷ lợi và phát triển nông thôn).

## **B. Các vấn đề phát sinh trong giai đoạn thực hiện dự án**

21. Trong quá trình lập kế hoạch thực hiện dự án, Giám đốc dự án cần xác định các vấn đề có khả năng phát sinh. Tuy có thể đoán trước một vài vấn đề nhưng nhiều vấn đề không thể đoán trước được. Mỗi lĩnh vực và mỗi nước thường có những vấn đề và rủi ro riêng và vì vậy phải giải quyết những vấn đề và rủi ro này trên cơ sở xét đến hoàn cảnh liên quan đến mỗi tình huống cụ thể. *Phụ lục 2* liệt kê danh sách chi tiết các vấn đề còn dưới đây là một vài vấn đề mang tính phổ biến hơn cả.

22. Nhiều dự án không thể bắt đầu theo đúng kế hoạch do có những sự chậm trễ trong việc tổ chức bộ máy thực hiện dự án và trong việc chọn Giám đốc dự án. Cũng như vậy, ngay từ đầu các dự án có thể bị hoãn vì sự chậm trễ trong việc lựa chọn và chỉ định các nhà tư vấn, mua thiết bị và nguyên vật liệu và trao các hợp đồng xây dựng. Trong một số trường hợp, đơn vị thực hiện dự án gặp khó khăn khi hoàn thành một vài điều kiện để khoản vay có hiệu lực, đặc biệt là được quyền giải phóng mặt bằng và tổ chức Văn phòng quản lý dự án (PMO).

23. Các vấn đề tài chính cũng thường phát sinh trong giai đoạn thực hiện dự án, trong đó phổ biến là thiếu vốn đối ứng trong nước, chi quá kinh phí do dự trù thiếu, giá cả leo thang, dự trù thiếu cho các khoản dự phòng. Đôi khi còn xuất hiện cả vấn đề giải ngân khoản vay bị chậm do đơn vị thực hiện dự án không tuân theo các yêu cầu và thủ tục giải ngân của Ngân hàng.

24. Một số yếu tố bên ngoài cũng gây cản trở việc thực hiện nhanh chóng và thành công của một dự án như sự phản kháng của người dân địa phương đối với dự án, đình công hay các bất đồng khác về vấn đề lao động, khó khăn khi ra vào công trình do địa

hình bất lợi, công việc ngừng trệ do thời tiết bất lợi, các vấn đề về phối hợp giữa các bộ phận dự án, thiếu thiết bị và nguyên vật liệu.

25. Các vấn đề liên quan đến nhân sự thường gặp phải trong khi thực hiện dự án bao gồm thiếu lao động có tay nghề, không tuyển được nhân viên có trình độ hay đáng tin cậy cho Văn phòng quản lý dự án trung tâm hay cho các chi nhánh ở các vùng địa lý phân tán hoặc ở vùng sâu, thiếu lao động đã qua đào tạo để vận hành và duy trì các cơ sở thiết bị của dự án, điều kiện xã hội hay kinh tế khó khăn tại địa điểm dự án làm hạn chế việc điều động cán bộ, và thiếu các trang thiết bị thích hợp cho đào tạo.

### **C. Hoàn tất kế hoạch công việc của dự án**

26. Lập kế hoạch thực hiện đòi hỏi phải chuẩn bị một kế hoạch công việc dự án, trong đó mô tả các công việc và hoạt động, cách hoàn thành, quản lý công việc và nguồn lực cần thiết cho các hoạt động đó. Cần nêu rõ thời gian bắt đầu mỗi hoạt động theo lịch trình. Để dễ dàng cho việc kiểm soát, nếu có thể thì nên chia nhỏ công việc thành các nhánh có thể nhận biết, đo lường và quản lý được. Việc phân chia chi tiết như vậy sẽ giúp Giám đốc dự án dự đoán được những nguy cơ chậm trễ để có những điều chỉnh kịp thời. Rõ ràng nếu không có lịch trình riêng và chi tiết cho các bước cần thiết để hoàn thành một công việc thì khi phát hiện ra sự chậm trễ, các giải pháp đề ra thường sẽ là quá muộn, tốn kém hoặc thậm chí không còn tác dụng.

27. Khi lập kế hoạch công việc cần cân nhắc cẩn trọng về phân công công việc cho các bên tham gia vào dự án cũng như lên kế hoạch dự kiến cho tất cả các sự kiện có thể gây ảnh hưởng đến việc thực hiện toàn bộ lịch trình. Trong rất nhiều trường hợp, có thể hạn chế những vấn đề đó nếu thường xuyên theo dõi, điều chỉnh hay có các biện pháp khác. Phải thiết kế các hệ thống quản lý và báo cáo để thường xuyên thông tin cho ban quản lý dự án về tiến độ thực hiện lịch trình, và như vậy ban quản lý sẽ có được những quyết sách kịp thời để điều chỉnh hay giải quyết các vấn đề phát sinh.

28. Trong kế hoạch cho những dự án phức tạp hơn bao gồm một số dự án nhánh hay có sự tham gia của một số nhà thầu thì thường phải lập riêng một vài lịch trình phụ. Sau đó, những lịch trình này được tổng hợp vào lịch trình tổng thể. Các lịch trình phụ sẽ bao quát tất cả các chi tiết cần thiết còn lịch trình tổng thể chỉ gồm những mốc để giúp đánh giá toàn bộ tiến trình phục vụ mục đích kiểm soát quản lý chung dự án. Bộ phận chức năng của mỗi dự án nhánh phải tự lập và giám sát các lịch trình phụ còn việc tổng hợp các lịch trình phụ vào lịch trình tổng thể sẽ do nhóm lập kế hoạch trung tâm của ban quản lý dự án thực hiện để đảm bảo tính đồng bộ và nhất quán.

29. Các lịch trình phụ tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp tốt hơn giữa những bên tham gia và hỗ trợ cho việc phân công trách nhiệm và quyền hạn. Bằng việc tách biệt những lịch trình này, ban quản lý dự án có thể tập trung tốt hơn vào mỗi hoạt động và xác định được tiến trình ở mỗi đơn vị gây ảnh hưởng đến toàn bộ dự án như thế nào ở mọi thời điểm. Dưới đây là một đề xuất chia dự án thành các mảng chức năng phổ biến cho hầu hết các dự án:



<i>Mảng việc</i>	<i>Nội dung hoạt động</i>
Lịch trình cho hậu cần	Đảm bảo nguyên vật liệu và thiết bị cần thiết, kể cả vận chuyển, xếp hàng vào kho và lần lượt đưa đến các địa điểm của dự án, và, nếu thích hợp, tìm mặt bằng cho các công trình xây dựng, lắp đặt.
Lịch trình cho mua sắm	Các hoạt động mua sắm và ký hợp đồng để mua được hàng hoá và dịch vụ cho dự án.
Lịch trình nhân lực	Các hoạt động tuyển, đào tạo và sắp xếp nhân sự.
Lịch trình tài chính	Trình tự xúc tiến các cam kết kinh phí cho dự án và các thời điểm chi tiêu cho dự án.
Lịch trình xây dựng	Các hoạt động tuần tự để tiến hành xây dựng các phần công việc của dự án.
Kế hoạch đánh giá	Các hoạt động thu thập số liệu và thời gian thực hiện các hoạt động đánh giá.

30. Có nhiều phương pháp xây dựng lịch trình và khi lựa chọn phải cân nhắc xem phương pháp nào sẽ thích hợp cho dự án, dễ sử dụng và dễ cập nhật lịch trình. Tốt nhất là có được một lịch trình đơn giản, không quá phức tạp để tất cả các bên quan tâm có thể hiểu và sử dụng dễ dàng cũng như thường xuyên cập nhật được nó. Có thể xây dựng lịch trình dưới các hình thức sau:

1. *Bảng các hoạt động và sự kiện.* Cách lập lịch trình đơn giản nhất là liệt kê thành bảng các hoạt động hoặc sự kiện, theo trình tự dự kiến sẽ diễn ra, cùng với thời gian sẽ diễn ra. Phương pháp này thường thích hợp với những dự án đơn giản, tức là những dự án chỉ có ít bên chịu trách nhiệm.
2. *Biểu đồ khối.* Khi một vài hoạt động được đưa vào lịch trình xảy ra đồng thời hoặc chồng chéo về thời gian thực hiện thì trình bày dưới dạng biểu đồ khối sẽ tiện lợi hơn bởi nó mang đến cho người sử dụng một bức tranh về trình tự các hoạt động từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc. Biểu đồ khối sẽ chỉ ra các thời điểm bắt đầu và kết thúc của một sự kiện, các thời điểm đồng thời diễn ra các sự kiện và sự đan xen các sự kiện. Những thông tin trên biểu đồ, đặc biệt là phần thông tin về các sự kiện đan xen nhau cho phép kết luận nhanh chóng về ảnh hưởng của sự chậm trễ của một hoạt động tới một hoạt động khác. Việc vẽ và đọc biểu đồ khối thường không khó nên có thể xem xét sử dụng kiểu biểu đồ này trong việc lập lịch trình cho những dự án phức tạp vừa phải.
3. *Sơ đồ mạng lưới.* Các sơ đồ mạng lưới như CPM hay PERT rất phù hợp với những dự án phức tạp, tức là những dự án phải phân tích, lập lịch trình và tổng hợp nhiều hoạt động. Tuy nhiên, những sơ đồ này có nhược điểm là đòi hỏi phải có chuyên môn đáng kể để xây dựng và sử dụng, và nếu không được vi tính hoá, thường tốn thời gian cập nhật. Từ góc độ thực tiễn, chỉ nên sử dụng phương pháp CPM hay PERT khi người được giao trách nhiệm lập lịch trình đã quen thuộc với các phương pháp này. Việc vẽ ra được các sơ đồ mạng lưới đã đơn giản hoá để biểu diễn mối quan hệ giữa các yếu tố và các hoạt động cụ thể của dự án thường là

không khó, song việc cập nhật lại phức tạp và dễ bị sao lãng. Tuy nhiên, do dạng sơ đồ mạng lưới thể hiện được các điểm mà tại đó một vài hoạt động nào đó gây ảnh hưởng đến các hoạt động khác nên hình thức sơ đồ mạng lưới đã đơn giản hoá thường hữu ích trong việc xây dựng lịch trình cơ bản ban đầu và là cơ sở để lập bản lịch trình cuối cùng cho dự án. *Phụ lục 3* của sách sẽ hướng dẫn việc xây dựng và sử dụng các lịch trình mạng lưới cho việc lập kế hoạch và kiểm soát. *Phụ lục 3* cũng thảo luận thêm về việc cân đối nguồn lực - đây chính là một phần của nhiệm vụ lập kế hoạch.

31. Thông thường, thời điểm tham chiếu của các hoạt động trong dự án sẽ dựa vào ngày ký hiệp định vay vốn. Có thể hoàn tất việc xây dựng lịch trình thực hiện sau khi Ngân hàng đã phê chuẩn dự án, nhưng không muộn hơn thời điểm ký kết hiệp định vay vốn.

32. Trong hầu hết các trường hợp, xây dựng lịch trình thực hiện cuối cùng là công việc tốn nhiều thời gian. Vì vậy, lúc đầu chỉ nên lên kế hoạch cho những hoạt động hợp lý và có thể kiểm soát được dễ dàng. Việc lập lịch trình các hoạt động còn lại của dự án sẽ tiến hành sau khi đã dự đoán được tương đối chắc chắn là chúng sẽ được thực hiện.

33. Phân chia dự án thành các nhánh công việc sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ước tính các yêu cầu nguồn lực cho mỗi công việc. Có thể sắp xếp các công việc theo mức độ ưu tiên hay biểu thị các công việc trên sơ đồ mạng lưới và sau đó tổng hợp vào sơ đồ hay biểu đồ tổng thể nhằm mục đích kiểm soát dự án. Với các công việc nhỏ, chi phí của từng công việc sẽ dễ dàng ước tính hơn để sau đó gộp lại thành ước tính chi phí cho các công việc chính, và cuối cùng, cho toàn bộ dự án. Tương tự như vậy, có thể mô tả chi tiết kế hoạch cho từng công việc ở những phân cấp thấp nhất rồi tổng hợp thành dạng tóm tắt hơn giống như trong tổng quan về các nội dung dự án chính. *Phụ lục 4* trình bày thêm hướng dẫn về việc phân chia dự án với việc sử dụng một công cụ gọi là cơ cấu phân chia công việc (*Work Breakdown Structure- WBS*).

#### **D. Tổ chức thực hiện dự án**

34. Một trong những nhiệm vụ chính của giai đoạn lập kế hoạch thực hiện dự án là chỉ định đơn vị tham gia thực hiện dự án và xác định loại hình đơn vị phù hợp nhất tiến hành các hoạt động của dự án. Đây là một nội dung thường được tiến hành trong giai đoạn thẩm định dự án. Khi đã quyết định chọn đơn vị thực hiện dự án, cần xác định các kiến thức chuyên môn và trình độ kỹ năng cần thiết, kể cả thuê tư vấn cho dự án.

35. Trong nội bộ đơn vị thực hiện, có thể thành lập một bộ phận chính chịu trách nhiệm thực hiện một dự án đặc biệt. Nhóm này thường được biết đến với tên gọi là Văn phòng quản lý dự án (PMO), và trong một số trường hợp được gọi bằng tên khác. Đây là bộ phận có nhiệm vụ lập kế hoạch, thực hiện, kiểm soát và giám sát dự án. Cán bộ văn phòng dự án có thể được lấy từ nhân sự hiện tại trong đơn vị thực hiện dự án hoặc tuyển thêm/ thuê thêm từ các nguồn bên ngoài cho thời gian thực hiện dự án. *Phụ lục 5* mô tả một số chức năng của các cán bộ trong Văn phòng dự án.

## E. Lập kế hoạch quản lý tài chính và kế toán

36. Lập kế hoạch quản lý tài chính và kế toán bao gồm lập ngân sách cho dự án, xây dựng hệ thống kiểm soát và hạch toán chi phí để ghi chép và giám sát các khoản chi tiêu khác nhau cho dự án. Việc lập kế hoạch quản lý tài chính và kế toán cũng cần phải có phương pháp để đảm bảo phân bổ ngân sách kịp thời và giải ngân theo đúng thủ tục và quy định đã đề ra; xác định yêu cầu kiểm toán kinh phí để kiểm định các khoản chi tiêu phù hợp cũng như đánh giá tình hình tài chính của đơn vị thực hiện dự án.

### 1. Lập ngân sách dự án

37. Lập ngân sách là quá trình dự tính và ước tính các yêu cầu tài chính của một dự án, xác định các nguồn kinh phí và áp dụng các biện pháp để đảm bảo có đủ kinh phí vào đúng lúc cần thiết. Mặc dù quá trình lập ngân sách được bắt đầu từ giai đoạn xây dựng dự án, khi chi phí cho các nội dung công việc khác nhau của dự án phải được ước tính, quá trình lập ngân sách vẫn tiếp tục cả trong suốt giai đoạn thẩm định là khi mà các con số ước tính được xem xét lại và chỉnh lý thêm, và thậm chí kéo dài cho đến tận giai đoạn thực hiện, khi tiến hành phân bổ và phân bổ lại kinh phí nhằm đáp ứng chi tiêu thường xuyên cho dự án.

38. Ngân sách cho toàn dự án được lập dựa trên ước tính chi phí cho các kế hoạch công việc chi tiết. Những chi phí này được tổng hợp dần lên theo từng cấp công việc như trong cơ cấu phân chia công việc cho đến khi có được tổng chi phí trực tiếp của dự án. Ước tính chi phí của các phần việc do tư vấn và các nhà thầu khác thực hiện có thể phải được xác nhận hoặc điều chỉnh sau các cuộc đàm phán. Ngoài các chi phí trực tiếp, phải ước tính cả các chi phí quản lý, các khoản dự phòng và các chi phí tài chính khác. Kết quả cuối cùng cần phản ánh một ước tính khá gần với thực tế nhằm tránh những rắc rối sau này về mặt tài chính do chi không hết hay bội chi. Chi không hết sẽ gây lãng phí xét về số vốn đã được cam kết mà không được sử dụng, trong khi chi vượt ngân sách dễ dẫn đến sự chậm trễ cho dự án nếu khó tìm được ngân sách bổ sung.

39. Phê duyệt ngân sách chưa phải là bước cuối cùng của chu trình dự thảo ngân sách mà tới giai đoạn thực hiện dự án, cần duyệt lại để xem ngân sách có còn ý nghĩa sát với thực tế hay không. Luôn nhớ rằng ngân sách chỉ được xây dựng từ các ước tính chi phí dự án vào thời điểm bắt đầu giai đoạn lập kế hoạch và có thể không còn chính xác do những biến đổi khi chuyển sang giai đoạn thực hiện. Thường thường sau khi ký kết hợp đồng hay sau khi thay đổi một số hạng mục trong dự án hoặc các phần công việc của dự án ở giai đoạn thực hiện sẽ xuất hiện thêm các thông tin bổ sung hay thông tin được cập nhật. Bởi vậy nên kịp thời tiến hành điều chỉnh ngân sách. Một ngân sách cập nhật đóng vai trò vô cùng quan trọng để dự tính chi phí hoàn thành từng phần việc trong dự án. Giám đốc dự án luôn phải dự đoán tương đối chính xác nhu cầu ngân sách cho các hoạt động để cấp kinh phí đủ và đúng thời gian, và như vậy sẽ giúp cho công việc khỏi bị tạm dừng.

40. Ngoài các khoản chi phí trực tiếp của dự án còn phát sinh các chi phí gián tiếp, như chi phí hành chính và chi phí quản lý cố định. Phải tính toán đầy đủ những chi phí này vào ngân sách dự án và phải kiểm soát chúng sát sao nhằm tránh trường hợp chi phí gián tiếp trở nên quá cao so với chi phí trực tiếp của dự án. Đồng thời, cần dự

trừ ngân sách cho các khoản dự phòng, những mục có khả năng làm tăng chi phí của dự án.

41. Trong việc tính toán cấp kinh phí cho thực hiện dự án, bên vay vốn thường không tính tất cả khoản tiền cần thiết cho toàn bộ dự án vào ngân sách một năm, trong khi đó việc phân bổ được tính trên cơ sở từng năm, dựa vào dự toán chi tiêu của năm đó. Vì vậy Giám đốc dự án cần cung cấp cho người dự thảo ngân sách những con số ước tính kinh phí cần thiết để đưa vào ngân sách hàng năm của chính phủ. Một khó khăn có thể gặp phải là hạn chế về ngân sách - không đủ tiền để phân bổ cho dự án. Thậm chí có trường hợp đã được phân bổ nhưng việc cấp phát thực tế vẫn bị chậm trễ hay không được thực hiện do kho bạc nhà nước không có tiền.

42. Việc dự đoán chi tiêu được dựa trên lịch trình thực hiện và từ đó có thể tính toán các khoản chi theo lịch trình như thanh toán cho các nhà thầu và nhà cung cấp, mua đất, và lương cho cán bộ Văn phòng dự án. Nhằm giúp cho việc kiểm soát tài chính, nên chia ngân sách của cả năm thành ngân sách theo tháng hoặc quý - cách này cho phép Giám đốc dự án lập kế hoạch và cân đối luồng tiền mặt nhằm tối ưu hoá việc sử dụng ngân sách hay để đảm bảo tính liên tục trong việc cấp kinh phí.

### *2. Hạch toán chi phí*

43. Mục tiêu cơ bản của hạch toán chi phí là cung cấp cho bên vay vốn, đơn vị tham gia thực hiện và Giám đốc dự án thông tin tài chính phục vụ công tác giám sát và kiểm soát chi phí của dự án. Để sử dụng được, thông tin phải chính xác, cập nhật và có hàm lượng thông tin cao. Điều này có nghĩa là cần có hệ thống ủy quyền chi và duyệt chi tiêu, hệ thống ghi chép sổ sách kế toán cùng hệ thống phân loại, ghi chép và báo cáo các giao dịch. Ngoài ra, các điều khoản trong hợp đồng cho vay thường quy định đơn vị thực hiện mở các tài khoản phù hợp cho dự án và hàng năm nộp báo cáo tài chính đã kiểm toán cho Ngân hàng. Một tình trạng thường gặp là các đơn vị thực hiện dự án không đáp ứng được quy định này do chậm trễ trong việc chốt sổ sách kế toán.

44. Một hệ thống hạch toán chi phí dự án hiệu quả phải tính được đầy đủ tất cả các khoản chi tiêu của dự án, so sánh những chi tiêu này với các dự trù ban đầu, tìm ra nguyên nhân gây chênh lệch, xác định được số dư, hỗ trợ công tác thanh toán và đưa ra bức tranh rõ ràng về tình hình chi phí của dự án tại bất kỳ thời điểm nào.

45. Nhìn chung, Giám đốc dự án chịu trách nhiệm xây dựng hệ thống hạch toán chi phí và nộp bản báo cáo tài chính được kiểm toán hàng năm cho Ngân hàng. Về điểm này, hợp đồng vay vốn thường quy định rõ và Giám đốc dự án phải đặc biệt cố gắng để hoàn thành trách nhiệm. Nếu nhóm thực hiện dự án thiếu kế toán viên có trình độ chuyên môn, Giám đốc dự án cần tuyển dụng ngay một người thích hợp cho vị trí này. *Phụ lục 6* trình bày các nội dung cơ bản của hệ thống hạch toán và kiểm toán chi phí dự án.

### *3. Thủ tục giải ngân kinh phí*

46. Kinh phí được cấp đều đặn là yếu tố quan trọng đối với việc thực hiện dự án nhanh chóng. Quá trình lập kế hoạch cho giải ngân chủ yếu bao gồm việc xây dựng các thủ tục xác minh tính đúng đắn của các khoản thanh toán, các thủ tục thanh toán

cho các nhà thầu và nhà cung cấp và các thủ tục yêu cầu rút vốn vay từ Ngân hàng. Lịch trình giải ngân cho từng phần việc chính của dự án phải được xây dựng theo hàng quý và phải tiến hành so sánh kế hoạch với giải ngân thực tế theo thời gian. So sánh lịch trình giải ngân theo kế hoạch với lịch trình giải ngân thực tế và với tiến độ xây dựng là những chỉ tiêu quan trọng để dự báo □ tổng chi phí để hoàn thành dự án □ và hỗ trợ các hoạt động kiểm soát chi phí.

47. Giám đốc dự án phải nắm rõ các nguồn kinh phí cho dự án và các thực tiễn và thủ tục giải ngân của mỗi tổ chức tài trợ. Trong quan hệ với Ngân hàng, Giám đốc dự án cần hiểu các hướng dẫn giải ngân khoản vay của Ngân hàng theo cuốn *Sách hướng dẫn về giải ngân khoản vay*.

## **F. Xây dựng kế hoạch kiểm soát dự án**

48. Một kế hoạch thực hiện đầy đủ, như đã thảo luận ở phần III-C, gồm việc xây dựng lịch trình dự án tổng thể, bộ máy tổ chức phân công trách nhiệm và lịch trình dạng sơ đồ với trình tự các công việc và hoạt động. Mỗi hoạt động trong lịch trình dạng sơ đồ được biểu diễn với thời hạn và ngân sách đã tính toán thông qua các bước lập kế hoạch công việc, phân bổ nguồn lực, ước tính chi phí, lịch trình sử dụng nhân lực và thiết bị xây dựng. Như vậy, một kế hoạch thực hiện đầy đủ sẽ gồm toàn bộ các hoạt động và nhiệm vụ kèm theo chi phí và lịch trình của chúng. Ngoài ra kế hoạch đó còn mô tả cách thực hiện các yêu cầu kỹ thuật của dự án. Chính vì lẽ đó, cần lập ra những quy định kiểm soát toàn bộ các thông số của dự án nhằm mục tiêu hoàn thành dự án đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách được cấp, đồng thời đáp ứng tốt chất lượng kỹ thuật.

### *1. Kiểm soát ngân sách, chi phí và lịch trình*

49. Sau khi ngân sách dự án đã được xây dựng, phải tiến hành kiểm soát ngân sách bằng cách xác định chính xác kinh phí cho các nội dung công việc khác nhau của dự án, xác định được cán bộ của đơn vị thực hiện dự án chịu trách nhiệm quản lý ngân sách và biết được những cơ chế và thủ tục đã được thiết lập để nhận kinh phí từ các nguồn quy định và để giám sát chi tiêu.

50. Một nhiệm vụ quan trọng của Giám đốc dự án là kiểm soát chi phí. Kiểm soát chi phí thực chất là tối ưu hoá chi tiêu so với khối lượng công việc hoàn thành, hay nói cách khác là làm sao để thực hiện được nhiều việc nhất từ ngân sách đã cho. Kiểm soát chi phí đồng nghĩa với tăng hiệu quả và tránh những chi tiêu lãng phí và không cần thiết hay không được phép. Do đó, lập kế hoạch kiểm soát chi phí cần bao gồm việc xây dựng các thủ tục về ủy quyền thực hiện công việc; so sánh chi tiêu và kết quả hoạt động với ngân sách dự án; kiểm soát chi tiêu hành chính và nhân sự; so sánh giá đấu thầu với ước tính của chủ dự án; giám sát □ tổng chi phí để hoàn thành dự án □; kiểm soát những thay đổi của dự án; giám sát khối lượng công việc hoàn tất để thanh toán cho các nhà thầu; đảm bảo thiết kế và các hoạt động xây dựng/lắp đặt có hiệu quả về chi phí và tiến hành điều chỉnh khi chi tiêu thực tế không đúng so với kế hoạch.

51. Lập kế hoạch kiểm soát lịch trình dự án bao gồm việc kiểm soát các nguyên nhân có khả năng gây ra sự chậm trễ bằng cách quy định rõ cách thức phê chuẩn và

các kênh ra quyết định nhằm giảm thiểu số người ra quyết định; kiểm soát các lỗi trong thiết kế; giám sát chất lượng thiết bị và chất lượng công trình xây dựng; áp dụng các hệ thống đánh giá giữa kỳ thích hợp; kiểm soát nguy cơ đình công và khả năng can thiệp, kích động từ bên ngoài; kiểm soát những nguy cơ chậm trễ do vận chuyển và giao hàng; thực hiện phân tích rủi ro và quản lý rủi ro; thường xuyên kiểm định lại lịch trình dự tính ban đầu để đảm bảo gần với thực tế; kiểm soát những thay đổi trong phạm vi và phân bổ nguồn lực. Thêm vào đó, Giám đốc dự án nên định kỳ tiến hành đánh giá thực trạng dự án và các xu hướng và xem xét lại ngày dự định hoàn thành dự án. Phải có biện pháp xử lý kịp thời đối với hoạt động bị chậm trễ để đảm bảo đúng mục tiêu thời gian.

### *2. Kiểm soát chất lượng kỹ thuật*

52. Giám đốc dự án phải lập kế hoạch kiểm soát yếu tố quan trọng thứ ba - chất lượng kỹ thuật của dự án khi hoàn thành. Những yêu cầu để hoàn thành nhiệm vụ này gồm xây dựng các biện pháp kiểm tra chất lượng, như đánh giá của những cán bộ chuyên môn về các thông số, yêu cầu kỹ thuật và báo cáo kỹ thuật của tư vấn; kiểm tra thiết bị trước khi gửi và sau khi thiết bị đến công trường; kiểm tra việc xây dựng và lắp đặt thiết bị; kiểm tra nguyên vật liệu (đất, bê tông, nhựa đường, v.v.) trong thời gian xây dựng để đảm bảo đúng yêu cầu kỹ thuật; và kiểm tra thiết bị và các hệ thống trước khi chuyển giao cho người sử dụng. Lập kế hoạch kiểm soát kỹ thuật cũng phải xây dựng các quy định thủ tục kiểm tra, danh sách những nội dung cần kiểm tra và mẫu báo cáo kiểm tra và kiểm định. Giám đốc dự án nên tuyển cán bộ có trình độ chuyên môn để xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.

### *3. Các yêu cầu và thủ tục lập báo cáo dự án*

53. Báo cáo tình hình dự án là cơ sở quan trọng cho phép Giám đốc dự án so sánh diễn biến thực tế trong giai đoạn thực hiện dự án với kế hoạch được lập ra trong giai đoạn lập kế hoạch chi tiết. Nếu diễn biến thực tế khác với những dự kiến ban đầu thì ngay lập tức Giám đốc dự án phải xác định nguyên do của sự khác biệt này để kịp thời có biện pháp khắc phục.

54. Ngân hàng cần các báo cáo dự án cập nhật và nêu lên được những sai lệch so với ước tính ban đầu cũng như các vấn đề có khả năng phát sinh. Ngân hàng cũng cần các thông tin báo cáo tình hình thực hiện điều khoản quy định trong hồ sơ cho vay vốn. Ngoài ra, cả sau khi hoàn thành phần xây dựng dự án và sang giai đoạn hoạt động, Ngân hàng vẫn cần các báo cáo cung cấp thông tin thường xuyên để đánh giá lợi ích do dự án mang lại so với chi phí của dự án và với những kỳ vọng ban đầu.

55. Phải xây dựng một hệ thống lập báo cáo tiến độ để cung cấp những thông tin thoả mãn nhu cầu người đọc báo cáo. Các cá nhân chịu trách nhiệm thiết lập hệ thống lập báo cáo tiến độ nên xem xét lại báo cáo thẩm định dự án và các hồ sơ cho vay để xác định loại thông tin cần báo cáo, chu kỳ nộp báo cáo và mẫu báo cáo. Trong các báo cáo tiến độ, thông tin cung cấp sẽ khác nhau tùy thuộc dự án và lĩnh vực hoạt động.

56. Đơn vị tham gia thực hiện phải có báo cáo hoàn thành dự án sau khi phần thực hiện dự án kết thúc. Giám đốc dự án phải nắm rõ quy định này và chuẩn bị sẵn trong

hệ thống tập hợp và xử lý số liệu của mình những số liệu cần thiết cho việc lập báo cáo hoàn thành dự án.

#### *4. Kiểm soát những thay đổi*

57. Nhiều thay đổi thường xảy ra trong giai đoạn thiết kế chi tiết, trong mua sắm hàng hoá và dịch vụ, trong khi lắp đặt/xây dựng, và thậm chí cả trong giai đoạn thuê vận hành dự án. Những thay đổi sẽ do Giám đốc dự án, các nhà tư vấn dự án, hay các nhà cung cấp và nhà thầu xây dựng đề ra và có thể bao gồm cả những thay đổi so với các kế hoạch ban đầu và các ước tính chi phí phát sinh từ việc điều chỉnh quy mô, yêu cầu kỹ thuật, hay yêu cầu về hàng hoá và dịch vụ. Những thay đổi đó có thể làm ảnh hưởng hoặc không ảnh hưởng đến lịch trình thực hiện, chi phí dự án hay yêu cầu kỹ thuật của dự án, hoặc có thể chỉ ảnh hưởng đến một hoặc hai trong số những yếu tố quan trọng này của dự án.

58. Giám đốc dự án cần xây dựng các thủ tục cho việc thực hiện thay đổi và kiểm soát chúng. Để làm như vậy, phải nghiên cứu những thay đổi kéo theo về dự trữ chi phí, lợi ích và tính năng kỹ thuật trước khi cho phép tiến hành thay đổi. Những thủ tục này còn bao gồm các thủ tục phê chuẩn xác nhận người có thẩm quyền phê chuẩn và phương thức phê chuẩn.

#### *5. Quản lý số liệu của dự án*

59. Chức năng quan trọng khác của quản lý dự án là duy trì đầy đủ sổ sách dự án. Trước một thực tế là các sự kiện diễn ra dồn dập và yêu cầu kiểm soát dự án, rất cần phải thu thập và phân tích, xử lý kịp thời những số liệu liên quan đến kế hoạch dự án, tiến trình thực hiện, nhu cầu, xu hướng và các thay đổi làm cơ sở ra quyết định.

60. Giám đốc dự án cần xác định loại tài liệu và số liệu cần thiết cho công tác lập kế hoạch, kiểm soát dự án và các yêu cầu báo cáo dự án. Các Giám đốc dự án không có kinh nghiệm có thể gặp phải một vài khó khăn với nhiệm vụ này. Phụ lục 7 cung cấp danh sách một số loại sổ sách dự án có thể cần đến nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu cho dự án làm cơ sở cho hệ thống thông tin quản lý.

#### *6. Quản lý các nhà tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu xây dựng/lắp đặt*

61. Giám đốc dự án chịu trách nhiệm đảm bảo rằng các nhà tư vấn dự án, nhà cung cấp và nhà thầu xây dựng/lắp đặt thực hiện đúng với cam kết trong hợp đồng. Do đó, Giám đốc dự án cần có kế hoạch giám sát các hoạt động của những đối tượng đó theo một số cách dưới đây.

62. Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà tư vấn: (i) đánh giá chất lượng thực hiện về mặt kỹ thuật ở các thời điểm khác nhau trong giai đoạn nhà tư vấn cung cấp dịch vụ; (ii) kiểm tra các báo cáo tiến độ định kỳ bắt buộc của nhà tư vấn; (iii) đánh giá sự trao đổi của nhà tư vấn với Giám đốc dự án và cán bộ của Văn phòng dự án tại các cuộc họp thường kỳ; (iv) giám sát chặt chẽ sự thực hiện các điều khoản hợp đồng của nhà tư vấn; và (v) đánh giá lần cuối trước khi chấp nhận công việc đã thực hiện.

63. Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà cung cấp: (i) giám sát việc thực hiện các yêu cầu trong hợp đồng về trình bản vẽ thiết kế và chứng nhận chất lượng nguyên vật

liệu của nhà cung cấp; (ii) xem xét lại các báo cáo tiến độ định kỳ về chế tạo và giao hàng; (iii) kiểm định hàng hoá khi đang được chế tạo để đảm bảo tuân thủ yêu cầu kỹ thuật; (iv) kiểm định đóng gói hàng hoá trước khi giao hàng; và (v) kiểm định hàng hoá giao tại công trường hay tại cảng đến trước khi chấp nhận cuối cùng.

64. Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà thầu xây dựng/lắp đặt gồm có: (i) kiểm định thường xuyên công việc của nhà thầu để đánh giá sự tuân thủ các quy cách kỹ thuật và tiêu chuẩn xây dựng quốc tế đã được công nhận; (ii) xem xét lại các báo cáo tiến độ định kỳ bắt buộc; (iii) yêu cầu nhà thầu đến dự các cuộc họp dự án định kỳ với Giám đốc dự án; (iv) đảm bảo nhà thầu tôn trọng các thủ tục thay đổi đơn hàng; (v) giám sát chặt chẽ sự tuân thủ các điều khoản hợp đồng của nhà thầu; và (vi) kiểm tra lần cuối công việc mà nhà thầu đã hoàn thành trước khi chấp nhận.

### **G. Xây dựng Tài liệu hướng dẫn các thủ tục dự án**

65. Để giúp các cán bộ mới của Văn phòng dự án lần đầu tiên được phân công vào dự án hoàn thành tốt nhiệm vụ, nên có một tài liệu hướng dẫn các thủ tục dự án kể từ thời điểm bắt đầu giai đoạn thực hiện dự án. Tài liệu này cần bao trùm hầu hết các hoạt động quan trọng liên quan đến thực hiện dự án, đặc biệt là những hoạt động đòi hỏi sự phối hợp hoạt động của nhiều nhân viên đồng thời mô tả cách tiến hành. Tài liệu cũng nên cung cấp các mẫu thư từ giao dịch và chứng từ. Tài liệu hướng dẫn cần được cập nhật theo như quy định và bao gồm danh sách những sửa đổi, bổ sung được đánh số theo thứ tự thời gian với chỉ dẫn thích hợp về số trang, đoạn, hình hay số thứ tự bảng biểu được sửa đổi. *Phụ lục 8* trình bày phác thảo gợi ý về tài liệu hướng dẫn các thủ tục trong dự án.



## IV. GIÁM ĐỐC DỰ ÁN

66. Bổ nhiệm Giám đốc dự án là yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự thành công của dự án, và điều quan trọng là Giám đốc dự án được bổ nhiệm phải làm việc theo chế độ chính nhiệm. Giám đốc dự án có thể được bổ nhiệm từ nhiều nguồn - một cán bộ làm việc thường xuyên trong đơn vị thực hiện; một cán bộ là thành viên thường xuyên của nhóm quản lý dự án trong đơn vị thực hiện hay trong phòng ban hay tổ chức khác của đơn vị vay vốn; một cá nhân do đơn vị thực hiện thuê riêng từ bên ngoài chính phủ; hoặc một nhà tư vấn bên ngoài hay công ty tư vấn chuyên về quản lý dự án (và cũng có thể chuyên về điều hành và duy trì các trang thiết bị). Sau khi hoàn thành dự án, Giám đốc dự án chịu trách nhiệm thực hiện dự án có thể trở thành giám đốc điều hành các cơ sở thiết bị của dự án.

### A. Chức năng và trách nhiệm của Giám đốc dự án

67. Là người chịu trách nhiệm thực hiện và hoàn thành dự án đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và theo đúng các yêu cầu hoạt động kĩ thuật, Giám đốc dự án sẽ phải có đầy đủ trách nhiệm dưới đây:

1. *Lập kế hoạch dự án.* Hoàn thành kế hoạch thực hiện chi tiết cuối cùng.
2. *Điều phối dự án.* Phối hợp tất cả những người tham gia dự án, nhà tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu xây dựng/lắp đặt vào một nhóm làm việc có sự phối hợp tốt.
3. *Tuyển nhân sự và đào tạo.* Tuyển nhân sự để cung cấp nhân viên cho đơn vị thực hiện dự án, và tiến hành đào tạo khi cần.
4. *Thực hiện dự án.* Quản lý các hoạt động thực hiện dự án khác nhau.
5. *Kiểm soát và lập báo cáo quản lý dự án.* Thực hiện các hệ thống kiểm soát chi phí, lịch trình, hoạt động kĩ thuật và thủ tục lập báo cáo.
6. *Phối hợp hay liên kết.* Xây dựng các thủ tục phối hợp và hợp tác với các đơn vị và các bên khác tham gia dự án hoặc chịu ảnh hưởng của dự án, bao gồm chính quyền địa phương, những nhóm tư nhân và những người sử dụng cuối cùng.
7. *Quản lý xung đột.* Giải quyết xung đột giữa những bên tham gia dự án.
8. *Quản lý sự thay đổi.* Kiểm soát những thay đổi trong dự án, tiếp nhận và xử lý các yêu cầu thay đổi, thông báo cho tất cả những bên tham gia dự án về những thay đổi được phép.
9. *Quản lý tài chính dự án.* Tổ chức cung cấp kinh phí kịp thời, kiểm soát chi phí, duy trì hệ thống kế toán hiệu quả.
10. *Thực hiện đúng theo các quy định của hiệp định vay vốn.* Đảm bảo làm đúng theo tất cả yêu cầu và điều khoản trong hiệp định vay.
11. *Chuyển giao và thuê vận hành dự án.* Chuẩn bị các thủ tục và nguồn lực cho việc chuyển giao các cơ sở của dự án khi hoàn thành.

## **B. Những phẩm chất của một Giám đốc dự án tốt**

68. Một Giám đốc dự án tốt cần có càng nhiều phẩm chất cá nhân dưới đây càng tốt: có mối quan hệ con người và khả năng lãnh đạo tốt; có ý thức công bằng; có khả năng hy sinh quyền lợi riêng; có kinh nghiệm thành công trong quản lý những dự án tương tự; có cách nhìn chiến lược về dự án; có hiểu biết tốt về các nguyên tắc, công cụ và kỹ thuật quản lý dự án; bản thân cá nhân có quan tâm tới việc quản lý dự án; có khả năng bao quát tình hình và biết giao trách nhiệm; có khả năng kiểm soát những tình huống khó khăn và phức tạp một cách hiệu quả; sẵn sàng đối mặt với rủi ro, ra quyết định, và chịu trách nhiệm về các quyết định. Giám đốc dự án cần năng nổ, trung thực, không sợ đấu tranh, chín chắn, nghị lực, có khả năng truyền đạt tốt, thông minh, sáng suốt, đáng tin cậy, trung thành, và, một yếu tố cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, khoẻ mạnh về thể xác và không bị bệnh tật để có thể thực hiện nhiệm vụ và đáp ứng những thử thách của công việc.

## V. QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN

69. Phần này trình bày về các hoạt động của Giám đốc dự án trong quá trình thực hiện dự án và trong việc chuẩn bị thực hiện dự án; hoàn thành các điều kiện để khoản vay có hiệu lực; thực hiện đúng các điều khoản cho vay; mua sắm hàng hoá và dịch vụ; giám sát công việc của các nhà tư vấn; giám sát phần việc xây dựng; kiểm soát chi phí, lịch trình và kết quả kỹ thuật; nhận kinh phí giải ngân khoản vay; kiểm soát những thay đổi của dự án và phối hợp với các tổ chức bên ngoài.

### A. Chuẩn bị thực hiện dự án

70. Khi bắt đầu giai đoạn thực hiện dự án, Giám đốc dự án phải thành lập văn phòng dự án, tổ chức bộ máy cán bộ quản lý dự án và phân công nhiệm vụ và trách nhiệm, xây dựng các hệ thống thông tin và kế toán, và có các hành động thích hợp để khởi động các hoạt động dự án khác nhau.

#### *1. Tổ chức Văn phòng quản lý dự án*

71. Nếu có thể, nên đặt Văn phòng quản lý dự án (PMO) ngay tại địa điểm thực hiện của dự án. Trong trường hợp không thể thực hiện được do công trường dự án nằm ở vị trí hẻo lánh thì nên xem xét đặt văn phòng dự án ở thành phố gần nhất, nơi có chỗ ăn ở, dịch vụ công cộng, các phương tiện vận chuyển và thông tin liên lạc. Nếu có nhiều điểm dự án sẽ thành lập văn phòng chi nhánh ở mỗi điểm. Điều quan trọng là Văn phòng dự án và cán bộ của văn phòng phải sẵn sàng tiếp cận điểm dự án và phải có đủ các dịch vụ và phương tiện thông tin liên lạc cần thiết cho dự án.

72. Văn phòng dự án cần có đủ các phương tiện cho nhu cầu làm việc của nhân viên. Văn phòng phải rộng rãi để có chỗ dùng giá vẽ, có phòng hội thảo kín, phòng làm việc riêng cho Giám đốc dự án, phòng họp kín, có khu đựng hồ sơ văn phòng, khu vực cất giữ các đồ dùng văn phòng và thiết bị văn phòng và dụng cụ đi hiện trường, phòng thử nghiệm nếu cần, phòng in ấn, phòng thông tin và các khoảng trống trên tường để treo đồ thị, biểu đồ, lịch trình và bảng tin. Cần cung cấp cho Văn phòng dự án đầy đủ các điều kiện sinh hoạt và làm việc với chất lượng tốt như điều hoà không khí hay lò sưởi, nước, điện, ánh sáng và thoát nước. Cần có các khu vực đỗ xe và khu vực cất đồ chung nếu cần. Có các biện pháp bảo vệ nhà cửa, xe cộ và khu vực kho phòng chống cháy và tác động của các điều kiện thời tiết bất lợi như gió, mưa, bụi và lũ lụt. Tổ chức bảo vệ các phương tiện văn phòng, thiết bị, hồ sơ, khu vực kho và phương tiện đi lại chống trộm cắp, các hành động phá hoại và sự thâm nhập của những người lạ. Ngoài ra cũng cần sắp xếp để bảo vệ sức khoẻ cho cán bộ và nhân viên dự án, như tiêm chủng và dịch vụ y tế, kể cả sơ cứu và cấp cứu. Cần chuẩn bị sẵn các thiết bị bảo vệ cá nhân đặc biệt (quần áo và thiết bị) cho cán bộ văn phòng dự án khi cần thiết.

#### *2. Tuyển chọn và đào tạo nhân sự cho dự án*

73. Giám đốc dự án cần tuyển dụng chỉ những nhân sự có đủ trình độ chuyên môn và nên tránh, trong phạm vi có thể, các áp lực buộc tuyển những người không có chuyên môn cần thiết. Tuy nhiên, ngay cả khi đã có các cán bộ đủ trình độ chuyên môn vẫn cần tổ chức những buổi nói chuyện định hướng hay đào tạo nhằm nâng cao kỹ

năng của họ trong những lĩnh vực chuyên môn nhất định. Một trong những điểm vô cùng quan trọng là cán bộ của văn phòng dự án phải làm việc theo chế độ chính nhiệm trong suốt giai đoạn thực hiện dự án.

74. Các cách sắp xếp cán bộ cho văn phòng dự án thường là điều động nhân sự biên chế trong đơn vị thực hiện dự án hay trong các đơn vị khác của bên vay vốn trong thời gian dự án, hoặc trực tiếp thuê cán bộ địa phương hay chuyên gia nước ngoài để làm cán bộ thường xuyên hoặc theo hợp đồng thuê tạm thời với thời hạn xác định. Năng lực kỹ thuật phải là tiêu chuẩn chính trong việc lựa chọn cán bộ và phải biết cách phân công nhân sự vào những vị trí công việc mà họ có thể sử dụng toàn bộ tài năng và năng lực của mình.

75. Nên tìm hiểu kỹ nhu cầu đào tạo và nếu cần, thực hiện việc này trước khi những người sẽ được đào tạo bị công việc choán hết thời giờ. Có thể thực hiện việc đào tạo dưới các hình thức như gửi đi đào tạo chính thức tại trường lớp hoặc đào tạo tại chỗ do những cán bộ có khả năng và đủ chuyên môn thực hiện. Chất lượng đào tạo còn có thể được nâng cao thêm bằng cách cử cán bộ tham dự các cuộc hội thảo, lớp học hay các chương trình đào tạo khác do những tổ chức có chuyên môn thích hợp với nhu cầu đào tạo tiến hành.

### *3. Xác định và phân công trách nhiệm cho cán bộ văn phòng dự án*

76. Giám đốc dự án cần định rõ chức năng và trách nhiệm của các bộ phận khác nhau trong văn phòng dự án cũng như của những cán bộ, nhân viên chủ chốt. *Phụ lục 5* giới thiệu một vài ví dụ về chức năng của cán bộ văn phòng dự án. Ngoài ra, nên có mô tả công việc cho từng vị trí trong đội ngũ cán bộ của văn phòng dự án và các chức năng, trách nhiệm và mô tả công việc này phải được in trong tài liệu hướng dẫn thủ tục dự án và cần cập nhật hay hiệu chỉnh thường xuyên theo sự thay đổi của tình hình chung. Phạm vi quyền quyết định của từng cán bộ cũng cần được xác định rõ trong tài liệu hướng dẫn thủ tục dự án.

### *4. Xây dựng hệ thống ghi chép, lưu trữ cho dự án*

77. Đồng thời với sự thành lập văn phòng dự án, Giám đốc dự án phải xây dựng và đưa vào sử dụng hệ thống, thủ tục ghi chép và lưu trữ các hồ sơ hành chính của dự án. *Phụ lục 7* trình bày danh sách chi tiết một số loại giấy tờ, tài liệu và hồ sơ hành chính cần lưu trữ tại văn phòng dự án trong thời gian thực hiện dự án.

78. Cán bộ phụ trách hành chính dự án có nhiệm vụ xây dựng các thủ tục hành chính của dự án. Đây sẽ là người chịu trách nhiệm nhận tất cả thư từ và tài liệu đến, đánh số kiểm tra hay số tham chiếu cho từng tài liệu và phân phát chúng tới cán bộ thích hợp trong hoặc ngoài văn phòng dự án. Nếu cần, cán bộ hành chính có thể quy định ngày mà tài liệu phải được Văn phòng dự án xử lý, ghi rõ ngày này trên tài liệu, thực hiện và theo dõi các bước tiếp theo. Cán bộ hành chính phải luôn tự kiểm tra để thấy rằng công việc lưu trữ được hoàn tất: toàn bộ các tài liệu đến và bản sao các tài liệu gửi đi đều được lưu lại đầy đủ. Khi dự án hoàn thành, cá bộ hành chính sẽ xem xét và quyết định việc huỷ từng loại hồ sơ và tài liệu của dự án.

79. Để kiểm soát việc chuyển và sắp xếp tất cả tài liệu dự án, người quản lý hành chính nên xây dựng và áp dụng hệ thống đánh số tài liệu cụ thể. Khi đánh số các hồ sơ

và tài liệu tham chiếu đến hay liên quan đến chi phí dự án, lịch trình và phạm vi - chứng từ hoá đơn hay chi tiêu, đề nghị thay đổi đơn đặt hàng, yêu cầu mua sắm, báo cáo nhân lực, v.v. - nên sử dụng hệ thống mã số các tài khoản của dự án- xem thêm *Phụ lục 4*. Đối với các thư từ khác, như yêu cầu rút tiền hay báo cáo dự án, cán bộ quản lý hành chính dự án cần lập hệ thống đánh số sao cho phù hợp.

#### *5. Kinh phí cần thiết cho các công việc ban đầu*

80. Các khoản kinh phí ban đầu cần cho dự án có thể do bên vay vốn hay Ngân hàng cung cấp. Giám đốc dự án phải chuẩn bị sẵn yêu cầu thực hiện cam kết và rút kinh phí từ cả hai nguồn này, và trong một số trường hợp, từ các nhà tài trợ khác. Một việc cần làm khác là Giám đốc dự án xem xét lại các quy định và thủ tục phân bổ kinh phí đối ứng của bên vay vốn, đồng thời cả các yêu cầu và thủ tục rút khoản vay từ Ngân hàng hay các nhà tài trợ khác và các thủ tục thanh toán chi tiêu của dự án. Giám đốc dự án cần đảm bảo có sẵn kinh phí để giải ngân ngay trước khi tiến hành bất kỳ công việc nào cần đến cam kết tài chính.

### **B. Thực hiện các quy định để khoản vay có hiệu lực**

81. Khoản vay được phê chuẩn không có nghĩa là ngay lập tức có thể rút được tiền để chi tiêu cho dự án; điều này chỉ có thể thực hiện được sau khi khoản vay có hiệu lực. Muốn khoản vay có hiệu lực, hiệp định vay thường quy định bên vay (không nhất thiết là tổ chức thực hiện) phải hoàn thành các điều kiện hiệu lực của khoản vay trong thời hạn xác định. Việc bên vay không hoàn thành quy định có thể dẫn đến kết quả Ngân hàng huỷ khoản vay, trừ khi Ngân hàng đã gia hạn ngày hoàn thành điều kiện hiệu lực của khoản vay. Mặc dù nhiệm vụ này chủ yếu thuộc trách nhiệm của bên vay, Giám đốc dự án vẫn cần giám sát các công việc được tiến hành để làm cho khoản vay có hiệu lực. Nếu xuất hiện nguy cơ chậm trễ, Giám đốc dự án phải nhắc nhở những người có trách nhiệm liên quan rằng mọi sự chậm trễ đều có thể làm ảnh hưởng bất lợi đến việc hoàn thành dự án đúng thời gian.

### **C. Thuê và giám sát công việc của các tư vấn**

82. Một thực tiễn phổ biến là đơn vị thực hiện thuê các tư vấn khi không có đủ chuyên môn để tiến hành một hoạt động cụ thể và chi phí cho dịch vụ này thường được tính sẵn trong khoản vay. Trong giai đoạn thực hiện dự án, nhà tư vấn thường được thuê để lập các thiết kế kỹ thuật chi tiết và soạn thảo tài liệu mời thầu, thực hiện hay hỗ trợ công đoạn xét thầu, giám sát xây dựng các công trình dân sự và thực hiện một số hoạt động dự án khác.

83. Giám đốc dự án có trách nhiệm xác định đúng phạm vi dịch vụ cần thiết, xây dựng điều khoản tham chiếu, giám sát công việc của nhà tư vấn và nghiệm thu kết quả. Giám đốc dự án sẽ phải quyết định xem nên sử dụng dịch vụ của một nhà tư vấn độc lập (tự làm chủ) hay dịch vụ của công ty tư vấn. Thuê dịch vụ của tư vấn độc lập có thể nhanh hơn và rẻ hơn dịch vụ của công ty tư vấn nhưng kinh nghiệm và kiến thức của nhà tư vấn độc lập thường hạn chế trong chuyên môn riêng của anh ta. Hơn nữa, các rủi ro như ốm đau, thương tật hay các vấn đề khác có thể ảnh hưởng đến sự tham gia liên tục của nhà tư vấn cá nhân qua thời gian dài. Ngoài ra, thường khó đánh giá kỹ

lường công việc của nhà tư vấn độc lập và việc phối hợp một vài nhà tư vấn độc lập cũng không đơn giản. Với các công ty tư vấn, mặc dù chi phí thường đắt hơn và mất thời gian hơn, họ có khả năng cung cấp trình độ chuyên môn rộng hơn và cung cấp dịch vụ liên tục kể cả trong trường hợp tư vấn được giao nhiệm vụ bị ốm hay không đủ năng lực; dễ dàng đánh giá chất lượng công việc và đảm bảo khả năng có sẵn của dịch vụ tiếp tục trong trường hợp mở rộng, kể cả dịch vụ ở trụ sở công ty.

84. Trong quá trình thu thập danh sách những tư vấn ứng cử, Giám đốc dự án có thể tìm kiếm thông tin về các tư vấn độc lập hay công ty tư vấn từ các nguồn dưới đây:

1. Danh mục tư vấn của Ngân hàng - từ danh mục đăng ký này Ngân hàng có thể cung cấp một danh sách dài các công ty tư vấn hay các nhà tư vấn độc lập có kinh nghiệm thích hợp;
2. Các hiệp hội nghề nghiệp, nếu có, ở nước sở tại của bên vay và các nước thành viên của Ngân hàng;
3. Liên đoàn quốc tế các kỹ sư tư vấn (FIDIC), tại hòm thư P.O. 86, CH1000, Lausanne 12 Chailly, Thụy Sĩ; điện thoại: 21-335-003; Telex No: 24698 FIDI CH; và
4. Các đại sứ quán, lãnh sự quán và văn phòng thương mại của các nước thành viên Ngân hàng ở nước của bên vay.

Cần nhớ rằng chỉ các nhà tư vấn từ các nước hợp lệ mới có thể được xem xét để chọn cho những dự án do Ngân hàng tài trợ.

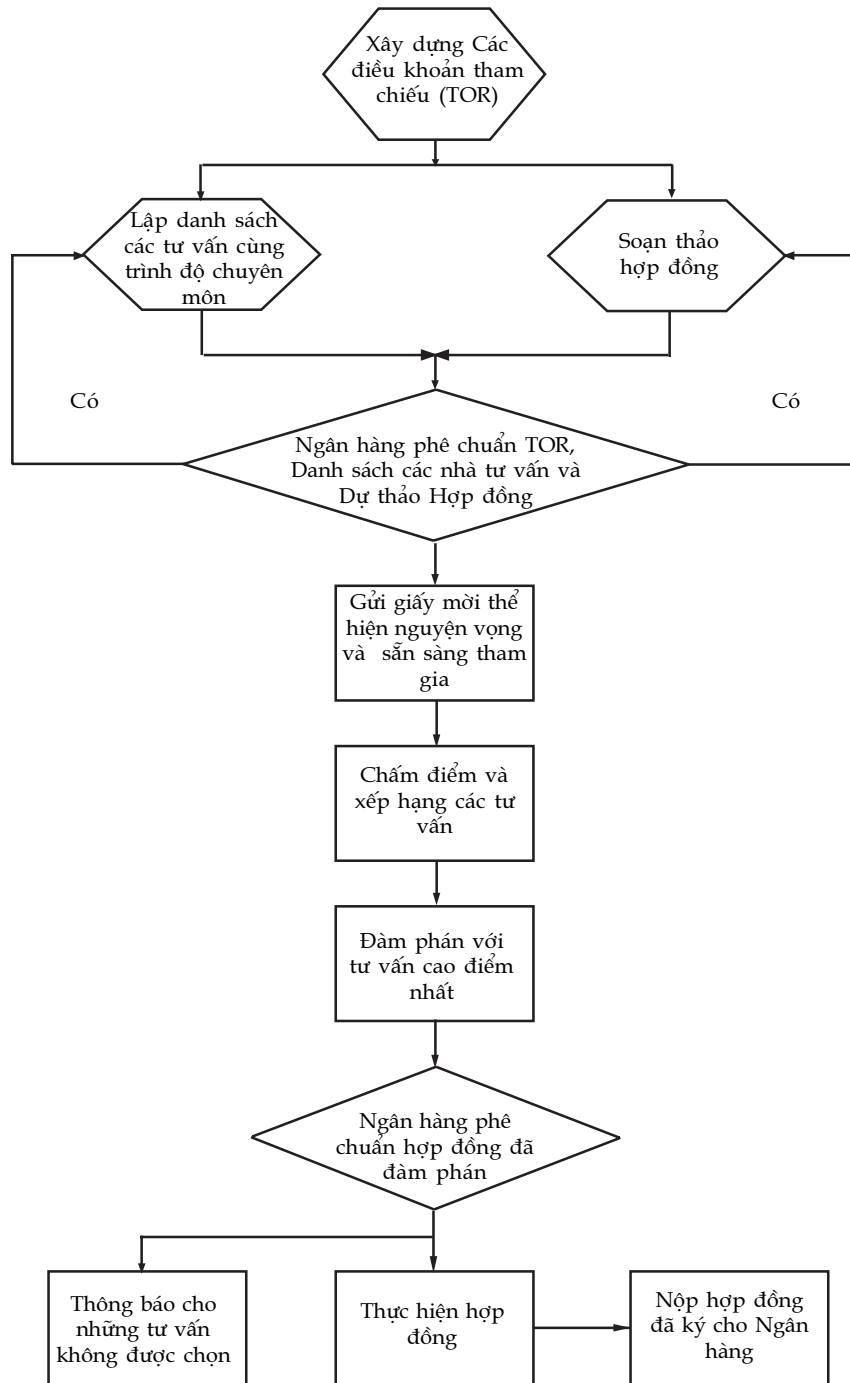
#### *1. Các thủ tục lựa chọn nhà tư vấn*

85. Giám đốc dự án phải chuẩn bị đầy đủ cho việc tuyển chọn tư vấn. Về vấn đề này, Ngân hàng có các quy định cụ thể và phải được thực hiện chặt chẽ - các quy định này được trình bày trong *Hướng dẫn về sử dụng tư vấn của Ngân hàng phát triển Châu á và đơn vị vay vốn*, tháng 4 năm 1979. Cũng có thể tham khảo một ấn phẩm khác của Ngân hàng: *Hướng dẫn cho các đơn vị sử dụng các tư vấn*. Nếu các đơn vị không thực hiện đúng các quy định và thủ tục này sẽ dẫn tới khả năng chậm trễ khi được Ngân hàng phê chuẩn hợp đồng, hoặc thậm chí sẽ khiến Ngân hàng từ chối tài trợ.

86. Có thể xảy ra trường hợp các thủ tục và quy định của Ngân hàng mâu thuẫn với các thủ tục và quy định của bên vay hay đơn vị thực hiện. Khi đó, Giám đốc dự án cần nỗ lực tối đa để tìm ra giải pháp chấp nhận được, và nếu cần, xin sự trợ giúp của những người có trách nhiệm cao hơn. Nếu không thể giải quyết được xung đột thì áp dụng các thủ tục và quy định của Ngân hàng bởi bên vay đã chấp nhận những thủ tục này khi ký kết hiệp định vay vốn.

87. Các tư vấn độc lập thường được lựa chọn trên cơ sở trình độ chuyên môn và theo một thủ tục khá đơn giản. Giám đốc dự án chuẩn bị danh sách các ứng cử viên thích hợp từ một số nước thành viên của Ngân hàng và xác định khả năng cũng như nguyện vọng tham gia công việc của những ứng cử viên này. Sau đó Giám đốc dự án chấm các tư vấn, chủ yếu bằng tiêu chuẩn chuyên môn và tiếp theo là các cuộc đàm phán giá cả với nhà tư vấn đứng đầu và tiếp tục cho đến khi đạt được thỏa thuận. Hình 2 biểu diễn các bước lựa chọn các tư vấn độc lập, trong quá trình này cần chú ý vào những điểm mà tại đó Giám đốc dự án phải được Ngân hàng phê chuẩn trước khi tiến hành bước tiếp theo.

Hình 2. Trình tự lựa chọn tư vấn độc lập



88. Việc lựa chọn các công ty tư vấn đi theo một trình tự phức tạp hơn bao gồm kiểm tra chi tiết kinh nghiệm và khả năng của những công ty từ một danh sách dài các công ty có chuyên môn về lĩnh vực đang xem xét. Kết quả của kiểm tra và chọn lọc là một danh sách ngắn gồm từ năm đến bảy công ty có phạm vi hoạt động đủ rộng và được coi là đủ điều kiện nhất và thích hợp nhất để được mời cung cấp dịch vụ.

89. Các công ty trong danh sách ngắn sẽ được mời gửi đề xuất kỹ thuật, không kèm đề xuất về giá. Đánh giá và xếp hạng các đề xuất kỹ thuật dựa trên cơ sở kỹ thuật, công ty xếp hạng nhất được mời đến đàm phán giá cả. Nếu không đạt được thỏa thuận nào, các cuộc đàm phán sẽ chuyển sang công ty xếp hạng đứng tiếp theo, và cứ tiếp tục như vậy. Hình 3 là trình tự lựa chọn công ty tư vấn. Tương tự như với tư vấn độc lập, trong quá trình này cần lưu ý các điểm mà tại đó Giám đốc dự án phải có sự phê chuẩn của Ngân hàng trước khi tiến hành các bước tiếp theo. Giải thích và hướng dẫn chi tiết về việc lựa chọn công ty tư vấn được nêu trong *Phụ lục 9*.

## 2. Giám sát các tư vấn

90. Rất cần giám sát chặt chẽ các tư vấn. Bất kỳ một sai sót nghiêm trọng nào trong hoạt động của nhà tư vấn đều có thể có ảnh hưởng hết sức bất lợi đến việc thực hiện dự án sau này. Các thủ tục giám sát tư vấn có thể bao gồm kiểm tra trực tiếp, tức là xem xét lại thiết kế và kiểm tra tại chỗ, hay thông qua các cuộc thảo luận trong các đợt đánh giá và báo cáo tình hình hoạt động của nhà tư vấn, và đánh giá hoạt động của tư vấn trong các báo cáo tiến độ định kỳ. Cần định rõ cán bộ chịu trách nhiệm kiểm tra các báo cáo của tư vấn viên để các báo cáo được xem xét một cách nhanh chóng và có phản hồi kịp thời cho các nhà tư vấn.

91. Khi các tư vấn đến hiện trường, Giám đốc dự án cần chuẩn bị và cung cấp đầy đủ hỗ trợ về hậu cần và hành chính nhằm giúp tư vấn ổn định cuộc sống nhanh chóng và thoải mái và có thể bắt đầu công việc trong thời gian sớm nhất. Những hỗ trợ này thường bao gồm cộng sự và trợ lý, nhà ở, phương tiện làm việc và đi lại. Cũng cần giới thiệu vắn tắt về toàn bộ dự án và cung cấp các thông tin và số liệu cần thiết cho tư vấn. Cần xác định rõ các kênh trao đổi giữa tư vấn và văn phòng dự án, đơn vị thực hiện, đơn vị vay vốn và các bên tham gia dự án khác cũng như các trình tự, thủ tục liên quan tới luồng thông tin.

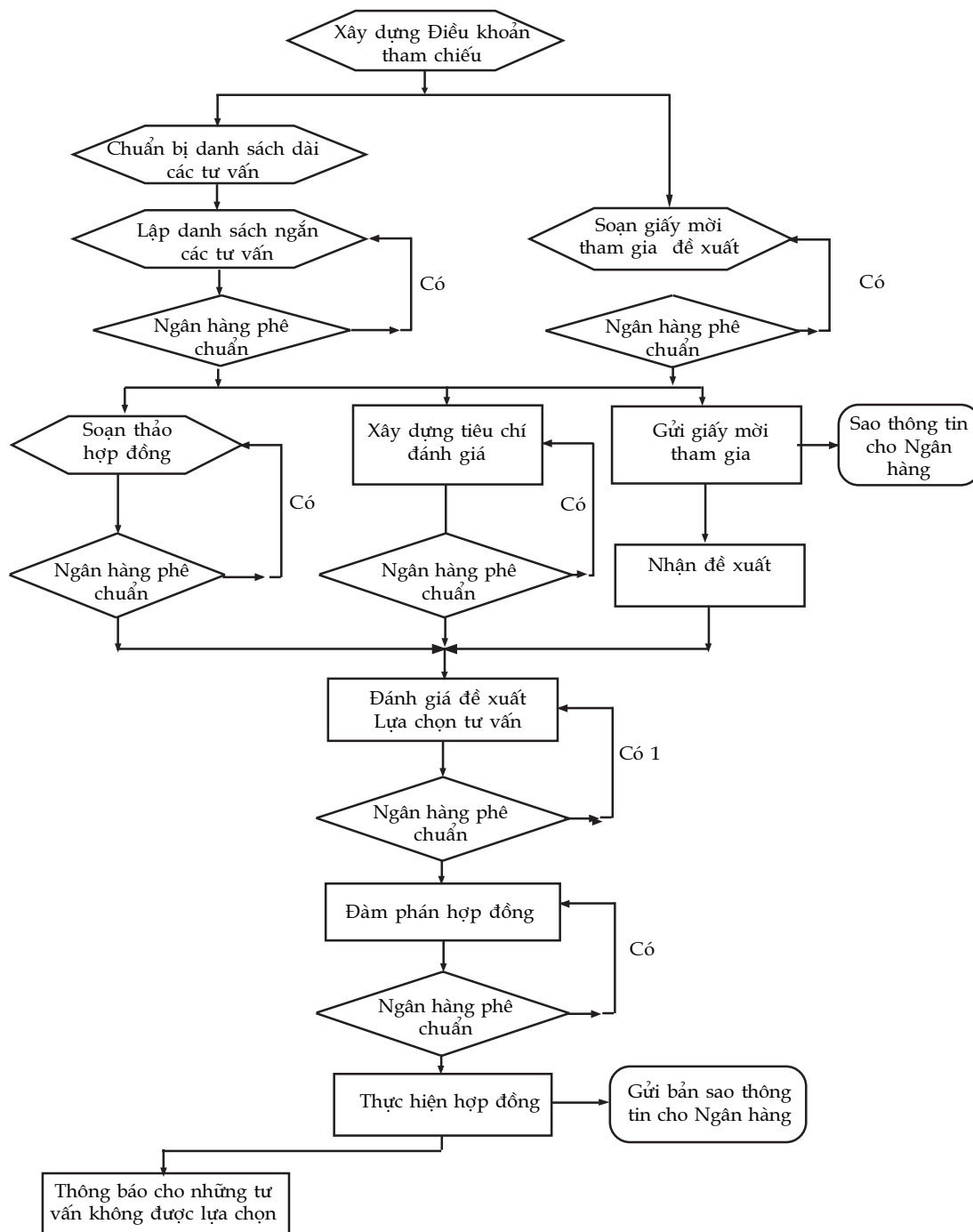
## D. Mua sắm hàng hoá và thuê các công trình dân sự

92. Chi phí cho hàng hoá (máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, đồ cung cấp, v.v.) và công trình dân sự (bao gồm cả lắp đặt thiết bị) là *các khoản chi tiêu chính của một dự án* và chính việc mua sắm cũng là một quá trình kéo dài. Chậm trễ trong mua sắm thường là một nguyên nhân gây ra chậm trễ cho dự án và vì vậy Giám đốc dự án phải lập kế hoạch mua sắm cẩn thận. Ngoài ra, theo quy định Giám đốc dự án phải nộp kế hoạch của các hợp đồng mua sắm cho Ngân hàng.

93. Hình 4 thể hiện các bước mua sắm hàng hoá; hình 5 là trình tự thuê dịch vụ của các nhà thầu xây dựng/lắp đặt. Cần lưu ý các bước cần được Ngân hàng phê chuẩn trước khi tiến hành bước tiếp theo. *Phụ lục 10* hướng dẫn chi tiết về mua sắm hàng hoá và dịch vụ xây dựng/lắp đặt thông qua đấu thầu cạnh tranh quốc tế (ICB). Có thể tham khảo các tài liệu khác của Ngân hàng về mua sắm liệt kê ở trang 7, từ số 6 đến số 13.

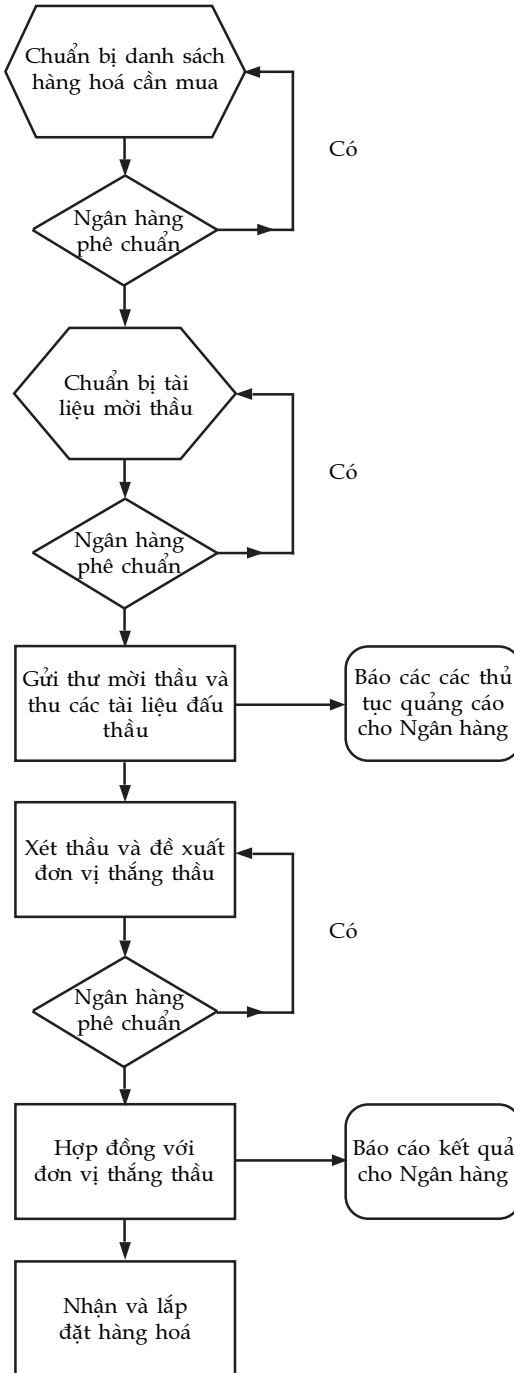


Hình 3. Trình tự lựa chọn các công ty tư vấn

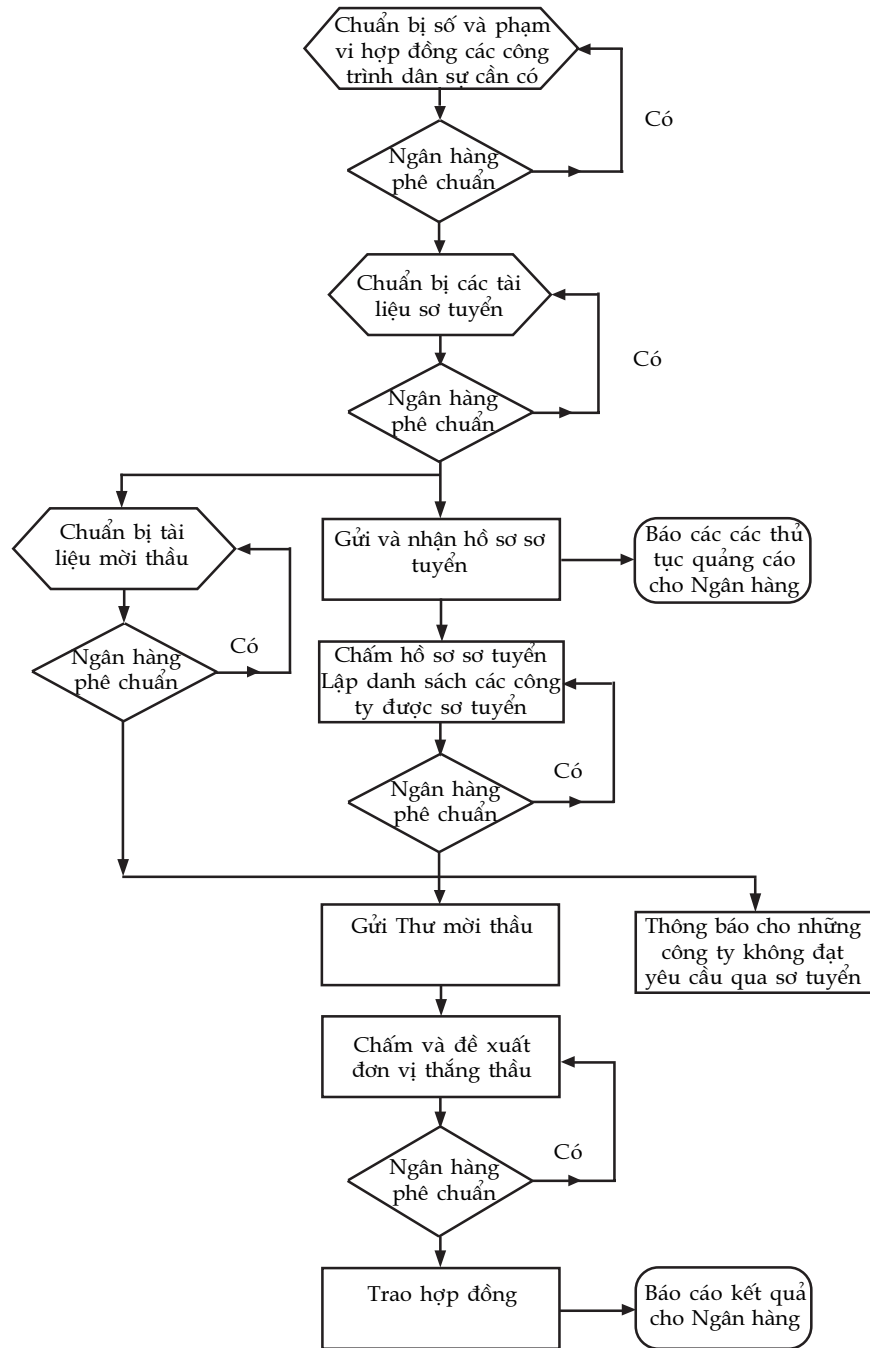


1 nếu được nêu trong hiệp định vay

Hình 4. Trình tự mua sắm hàng hoá theo Đấu thầu cạnh tranh quốc tế



Hình 5. Trình tự về mua sắm cho các công trình dân sự và các Hợp đồng cung cấp hàng hoá phức tạp về kỹ thuật theo Đấu thầu cạnh tranh quốc tế (có sơ tuyển trước)



94. Trong một số trường hợp đặc biệt, một số phương pháp mua sắm khác (không phải đấu thầu quốc tế cạnh tranh) lại kinh tế và hiệu quả hơn như:

1. Mua trên thị trường quốc tế
2. Đấu thầu cạnh tranh trong nước
3. Mua trực tiếp/ đàm phán/ bỏ thầu đơn lẻ
4. Mua của đơn vị trực thuộc
5. Đấu thầu hạn chế/ lặp lại đơn đặt hàng
6. Mua thiết bị cho đơn vị vay vốn phụ là tư nhân
7. Mua sắm bằng các khoản vay cho các tổ chức tài trợ phát triển

Cơ sở cho những phương pháp này cùng với các điều kiện và thủ tục áp dụng chúng được trình bày trong phần III của cuốn *Hướng dẫn mua sắm theo khoản vay của Ngân hàng phát triển Châu Á* và phần X của cuốn *Hướng dẫn về các chính sách, thực tiễn và thủ tục liên quan đến mua sắm theo khoản vay của Ngân hàng phát triển Châu Á*.

### **E. Giám sát xây dựng công trình hay lắp đặt thiết bị**

95. Giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm tổng thể về giám sát xây dựng công trình dân sự hay lắp đặt thiết bị và cần đảm bảo thường xuyên/ liên tục có các hoạt động kiểm tra độc lập công việc của nhà thầu tại công trường. Việc kiểm tra có thể do chính cán bộ kỹ thuật của đơn vị thực hiện hay tư vấn phụ trách thiết kế kỹ thuật chi tiết và giám sát xây dựng tiến hành.

96. Quá trình kiểm tra sẽ xác minh việc thực hiện của nhà thầu theo các quy cách kỹ thuật và tôn trọng các tiêu chuẩn và thực tiễn xây dựng quốc tế. Ví dụ, đoàn kiểm tra phải kiểm tra thiết bị nhận về so với bản vẽ được phê chuẩn hay công trình dân sự đã hoàn thành so với kế hoạch và thiết kế kỹ thuật đã duyệt. Ngoài ra cần kiểm tra cả nguyên vật liệu để xác định xem có đúng với tiêu chuẩn kỹ thuật quy định không. Một số phần khác cũng nên được kiểm tra như việc xem xét và thông qua các hướng dẫn vận hành và bảo dưỡng thiết bị, giấy tờ bảo hành, danh sách phụ tùng, bản vẽ xây dựng và các yêu cầu thanh toán từng phần theo tiến độ. Giám sát chặt chẽ tiến độ thực tế của công việc trên cơ sở so sánh với lịch trình xây dựng, nên sử dụng biểu đồ hay sơ đồ PERT-CPM.

97. Thường thường, các điều khoản quy định trong hợp đồng nhấn mạnh vào trách nhiệm của nhà thầu duy trì tổ chức quản lý thích hợp và áp dụng các thực tiễn quản lý thích hợp và đúng đắn. Trách nhiệm này bao gồm các yêu cầu: không thay đổi cán bộ quản lý công trường của nhà thầu nếu chưa được sự phê chuẩn của chủ dự án và nhà thầu phải xây dựng và sử dụng các biện pháp quản lý chất lượng. Giám đốc dự án hay cán bộ văn phòng dự án không nên can thiệp hay làm chông chéo với phần trách nhiệm này. Các thủ tục giám sát và kiểm soát công việc của nhà thầu được trình bày ở phần L trang 34.

### **F. Thực hiện các điều khoản quy định của dự án**

98. Ngoài các điều khoản quy định của khoản vay chuẩn trong hiệp định vay còn có một số quy định liên quan đến việc thực hiện dự án mà bên đi vay hay đơn vị thực

hiện phải áp dụng; thông thường, những quy định này được nêu trong Lịch trình 6 của hiệp định vay. Mục tiêu của chúng là nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện dự án và giúp đảm bảo đạt được các mục tiêu và lợi ích của dự án. Chính vì vậy, Giám đốc dự án phải cố gắng thực hiện các quy định đó một cách có hiệu quả và kịp thời.

99. Thực tế đã cho thấy việc thực hiện các quy định của dự án nhiều khi có thể bị chậm, hoặc thậm chí có thể trở nên cực kỳ khó khăn hay không thể làm được do có các tình huống bất ngờ. Trong tình huống như vậy, Giám đốc dự án cần báo cáo ngay vấn đề cho Ngân hàng để có thể vạch ra một giải pháp thoả đáng, chẳng hạn áp dụng phương án khác mà sẽ vẫn đạt được cùng mục đích như các mục tiêu ban đầu.

## **G. Kiểm soát chi phí**

100. Các mục tiêu chủ yếu của kiểm soát chi phí là để giúp dự án được thực hiện trong phạm vi ngân sách đã có và lưu ý đúng lúc vào các vấn đề về mặt chi phí có thể xảy ra nhằm có các biện pháp giải quyết hay giảm thiểu chi phí. Công cụ cho mục tiêu này chính là việc giám sát chặt chẽ chi tiêu của dự án và so sánh chi tiêu với dự trù chi phí trong ngân sách dự án. Các biện pháp kiểm soát chi phí bao gồm áp dụng thủ tục giao quyền mua sắm hàng hoá và dịch vụ; kiểm soát giải ngân cho các nhà tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu dựa trên kết quả hoàn thành tốt hợp đồng; kiểm soát các yêu cầu thay đổi nội dung dự án; kiểm soát chi phí hành chính (ví dụ: đi lại, sử dụng xe cộ, chi phí điện thoại và liên lạc khác); và kiểm soát chi tiêu nhân sự, ví dụ như kiểm soát công việc của nhân viên và dịch vụ ngoài giờ.

101. Hàng tháng, Giám đốc dự án cần lập dự toán chi phí cần thiết để hoàn thành dự án và cần liên tục phổ biến thông tin về chi phí cho tất cả các bên có liên quan. Giám đốc dự án nên xây dựng mẫu dự toán, lập bảng kê và báo cáo các cam kết chi phí dự án và đảm bảo rằng các thông tin thường xuyên được cập nhật. Giám đốc dự án cũng cần tổ chức các cuộc họp định kỳ về kiểm soát chi phí và giao nhiệm vụ kiểm soát chi phí cho một cán bộ chuyên môn về kiểm soát chi phí hay cho cán bộ của văn phòng dự án với trình độ chuyên môn thích hợp khác.

102. Giám đốc dự án nên nắm rõ ảnh hưởng của các hình thức thanh toán hợp đồng khác nhau đến hệ thống kiểm soát chi phí. Trong các hợp đồng có giá cố định, nhà thầu sẽ giao hàng hoá hoặc thực hiện công việc tại mức giá đã thoả thuận và gánh chịu rủi ro về bất kỳ chi phí gia tăng nào. Với các hợp đồng có mức giá thay đổi sẽ khó quản lý hơn bởi mức giá đã thoả thuận ban đầu được điều chỉnh theo biến động của các bộ phận chi phí trong hợp đồng.

103. Hợp đồng theo giá đơn vị là một dạng hợp đồng trong đó thanh toán cho nhà thầu được tính trên cơ sở khối lượng đơn vị công việc đã thực hiện (ví dụ, đô la trên mét khối đất đã đào). Điều khoản tham chiếu của hợp đồng theo giá đơn vị cho biết ước tính khối lượng của mỗi loại công việc sẽ được thực hiện. Để kiểm soát đầy đủ chi phí cho các hợp đồng theo giá đơn vị, Giám đốc dự án phải kiểm tra khối lượng công việc thực tế đã hoàn thành trước khi thanh toán cho nhà thầu.

104. Các biện pháp kiểm soát chi phí của Giám đốc dự án bao gồm: lựa chọn hình thức thanh toán thích hợp để đưa vào hợp đồng, đảm bảo lập dự trù chính xác (chi phí

hay số lượng) phục vụ cho các mục đích lập ngân sách và xác định tính hợp lệ của đơn dự thầu, đảm bảo rằng điều khoản tham chiếu cho dịch vụ thiết kế chi tiết quy định rõ kỹ sư tư vấn phải lựa chọn các giải pháp có hiệu quả nhất về mặt chi phí và quy cách thiết kế cho thiết bị và công trình xây dựng/lắp đặt, giám sát chặt chẽ chi tiêu dự án so với ngân sách và so với việc hoàn thành các phần công việc của dự án.

## H. Rút kinh phí từ khoản vay

105. Nhìn chung, các quyết định về nguồn vay và phân bổ khoản vay cho các phần việc của dự án thường được đưa ra từ giai đoạn tiền phê chuẩn trong chu trình dự án và được nêu rõ trong hiệp định vay. Tuy nhiên, thủ tục rút khoản vay lại do đơn vị thực hiện và tài trợ quyết định và thỏa thuận sau khi khoản vay được phê chuẩn và trước thời điểm dự kiến của lần giải ngân đầu tiên theo dự án.

106. Ngân hàng luôn mong muốn số tiền rút từ khoản vay sát với những chi tiêu thực tế của dự án. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng phải kiểm tra được rằng các khoản chi tiêu phù hợp với mục đích của khoản vay trên cơ sở có cân nhắc đầy đủ về tính kinh tế và hiệu quả. Do vậy, Ngân hàng đã thiết lập một hệ thống quy định, theo đó các yêu cầu rút tiền từ tài khoản vay phải kèm theo các tài liệu hỗ trợ thích hợp.

107. Hệ thống rút tiền từ khoản vay này bao gồm bốn hình thức giải ngân tiêu chuẩn: (i) thủ tục thanh toán trực tiếp (*direct payment*); (ii) thủ tục hoàn trả lại (*reimbursement*); (iii) cam kết trả (*commitment*); và (iv) tạm ứng. Những thủ tục này được hướng dẫn chi tiết trong cuốn *Hướng dẫn về giải ngân khoản vay*- tài liệu này thường được gửi tới các đơn vị thực hiện cùng với thư giải ngân ngay sau khi ký hiệp định vay. Trong ấn phẩm này cũng có các mẫu chuẩn về đơn xin rút tiền và các tài liệu phải gửi kèm, báo cáo thanh toán của ngân hàng thương mại và yêu cầu hoàn trả chi phí và đơn xin sửa đổi thư tín dụng, v.v....

108. Một điểm cần lưu ý: Giám đốc dự án phải bổ nhiệm một cán bộ chịu trách nhiệm cơ bản về việc rút tiền cho dự án với các chức năng giám sát việc chuyển tiền rút về của bên vay theo các khoản phân bổ ngân sách đã phê chuẩn và soạn đơn xin rút tiền từ các nguồn bên ngoài, kể cả từ Ngân hàng. Một trách nhiệm khác là chuẩn bị và cập nhật các kế hoạch giải ngân cũng như viết báo cáo định kỳ để giúp Giám đốc dự án xem xét thường xuyên tình hình sử dụng ngân sách. Những công việc này luôn phải được thực hiện đúng lúc bởi việc rút tiền chậm sẽ cản trở tiến độ thực hiện đều đặn của dự án. Giám đốc dự án cũng phải hiểu rõ việc rút khoản vay phụ thuộc vào ngày hết hạn của khoản vay đã quy định trong hiệp định vay và sau đó không thể thực hiện bất kỳ khoản giải ngân nào.

## I. Kiểm soát những thay đổi của dự án

109. Giám đốc dự án cần xây dựng các thủ tục cụ thể về xem xét và phê chuẩn những thay đổi trong dự án. Phải nghiên cứu kỹ lưỡng những thay đổi được đề xuất và đánh giá cẩn thận những tác động đến chi phí, lịch trình và chất lượng kỹ thuật cũng như ảnh hưởng của chúng tới lợi ích kỳ vọng của dự án. Trong trường hợp những thay đổi này làm thay đổi dự án tổng thể một cách đáng kể phải được Ngân hàng phê chuẩn.

110. Cũng nên định ra các thủ tục hành chính chi tiết về các bước thực hiện thay đổi đơn đặt hàng theo hợp đồng giữa đơn vị thực hiện và nhà cung cấp hay nhà thầu. Nên có mẫu yêu cầu thay đổi đơn hàng và có thể xem trong *Phụ lục 11* về một ví dụ mẫu. Mọi yêu cầu thay đổi phải được ghi vào sổ đăng ký/ ghi chép tình hình thay đổi đơn hàng, lưu vào hồ sơ riêng và được đánh số tài liệu để kiểm soát theo một hệ thống đánh số nhất định. Cần xác định một ngày tạm dừng để hoàn thành các số liệu. Số kiểm soát phải theo hệ thống mã số của dự án (xem *Phụ lục 4*). Ghi thứ tự của yêu cầu thay đổi đơn hàng vào sổ đăng ký và nêu rõ kết quả cuối cùng vào sổ đăng ký cũng như hồ sơ thay đổi đơn hàng. Mọi sửa đổi hợp đồng đều phải được tham chiếu chéo tới các sổ sách và hồ sơ này.

## **J. Phối hợp với các đơn vị thực hiện và hỗ trợ khác**

111. Giám đốc dự án có thể phải phối hợp với các cá nhân hay tổ chức bên ngoài bộ máy của dự án- thường là những người tham gia một phần nào đó trong việc thực hiện dự án và hành động của họ có thể rất quan trọng đối với sự thành công của dự án. Giám đốc dự án cũng có thể phải làm việc với các bên bị ảnh hưởng hay hưởng lợi từ dự án như Ngân hàng và các nhà tài trợ khác, các văn phòng ngân sách và cơ quan lập kế hoạch quốc gia, các bộ tài chính, các cơ quan có hợp đồng của đơn vị vay vốn, các đơn vị thực hiện khác cùng các giám đốc bộ phận của những đơn vị này, các ban điều phối dự án, các tổ chức sử dụng và cán bộ của họ, dân cư địa phương chịu ảnh hưởng từ dự án và cả công chúng nói chung.

112. Một số vấn đề gặp phải trong khi thực hiện dự án có thể nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của Giám đốc dự án. Để phòng ngừa các vấn đề này, điều quan trọng là phải cân nhắc mối liên hệ trong hệ thống giữa các bên. Một trong các cách làm là đưa các tổ chức hay cơ quan có liên quan vào quá trình lập kế hoạch cho dự án, hay ít nhất là thường xuyên thông báo cho họ về những vấn đề nảy sinh có thể cần đến sự tham gia của họ.

## **K. Giám sát và kiểm soát dự án**

113. Giám sát dự án gồm việc xem xét lại, thanh tra và kiểm soát công việc đang được tiến hành trong giai đoạn thực hiện dự án. Giám sát dự án là hoạt động tích cực, chủ động và liên tục của Giám đốc dự án để đảm bảo rằng dự án được hoàn thành đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách đã cho; dự án hoàn thành đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng và quy cách kỹ thuật. Phần này trình bày một số điểm của dự án cần được giám sát. Các vấn đề liên quan tới công tác giám sát và kiểm soát dự án sẽ gồm việc xem xét từ quá trình lập kế hoạch dự án đến phát triển hệ thống giám sát và kiểm soát dự án, các mặt cần giám sát và kiểm soát như thời gian, chi phí và kỹ thuật của dự án.

114. Các đặc điểm của dự án phải được giám sát và kiểm soát liên tục bao gồm:
1. Các kế hoạch công việc dự án, để đánh giá tính hiệu lực của các kế hoạch và xác định các vấn đề có khả năng phát sinh.
  2. Tổ chức dự án, bố trí nhân sự và hoạt động của cán bộ nhằm đảm bảo có nhân viên với đủ trình độ chuyên môn và năng lực trong các khu vực chức năng dưới đây:

- (a) lập lịch trình và phân tích lịch trình;
  - (b) ước tính chi phí, lập dự trù ngân sách, phân tích chi phí và hạch toán chi phí;
  - (c) phân tích tình hình thực hiện dự án;
  - (d) quản lý hành chính cho dự án (quản lý số liệu, kiểm soát thư từ giao dịch và lập báo cáo);
  - (e) quản lý hợp đồng;
  - (f) quản lý kỹ thuật và xây dựng; và
  - (g) quản lý tài sản.
3. Kiểm soát kỹ thuật để đảm bảo thực hiện đúng quy cách kỹ thuật của chủ dự án.
  4. Giám sát tư vấn, đảm bảo tư vấn thực hiện đúng các điều kiện trong hợp đồng.
  5. Hoạt động mua sắm, đảm bảo các mặt hàng đã mua đáp ứng yêu cầu của dự án và tuân theo các hướng dẫn và thủ tục của Ngân hàng và các nhà tài trợ khác.
  6. Các thủ tục giải ngân, đảm bảo thực hiện thanh toán chính xác và đúng thời gian và đảm bảo tôn trọng các hướng dẫn và thủ tục của Ngân hàng và các nhà tài trợ khác về rút khoản vay.
  7. Xây dựng công trình dân sự và lắp đặt thiết bị, đảm bảo thực hiện các hoạt động xây dựng và lắp đặt phù hợp với các tiêu chuẩn đã thỏa thuận và các yêu cầu của hợp đồng.
  8. Các thủ tục chuyển giao vận hành bao gồm lập kế hoạch chi tiết về thiết bị và hệ thống khởi động; cung cấp nhiên liệu và các nguyên vật liệu khác cần thiết cho việc kiểm tra vận hành và hoạt động trong tương lai; vận hành thử thiết bị và hệ thống; tập hợp các hướng dẫn vận hành và bảo dưỡng, danh sách phụ tùng, các hệ thống kiểm soát dự trữ phụ tùng, bản vẽ xây dựng; đào tạo công nhân vận hành và bảo dưỡng hay những người sử dụng cuối cùng khác; chuyển giao các cơ sở đã hoàn thiện cho những người sử dụng cuối cùng gồm toàn bộ tài sản đã lắp đặt, các dụng cụ đặc biệt, phụ tùng và trang thiết bị; hoàn chỉnh các yêu cầu hành chính như giấy chứng nhận hoàn thành, chứng từ và kế ước bảo hành, hồ sơ bảo hiểm và khiếu nại.

## L. Các thủ tục giám sát và kiểm soát dự án

115. Giám đốc dự án và cán bộ dự án cần giám sát liên tục tiến độ của các hoạt động dự án khác nhau. Một vài hoạt động chỉ cần sự kiểm tra định kỳ bằng mắt cũng có thể xác nhận được tiến độ thực sự. Nếu thiết kế chi tiết được tiến hành ở trụ sở của nhà tư vấn ở nước ngoài, Giám đốc dự án có thể cử đại diện đến thường trực ở đó hay tổ chức các chuyến công tác định kỳ cho đại diện của mình. Giám đốc dự án nên định kỳ kiểm tra các bản vẽ thiết kế và tính toán kỹ thuật (ví dụ các giai đoạn hoàn thành thiết kế 30 phần trăm, 60 phần trăm, 90 phần trăm và cuối cùng). Đối với các thiết bị quan trọng đang được chế tạo tại nhà máy, Giám đốc dự án có thể cử cán bộ hay có thể ký hợp đồng thuê dịch vụ hỗ trợ bên ngoài để thực hiện kiểm tra, hoặc ngoài việc kiểm tra thiết



bị bằng mắt, có thể yêu cầu thêm các bản báo cáo bằng văn bản. Cần giám sát chặt chẽ việc nộp báo cáo của các tư vấn và nhà thầu và báo cáo phải được đọc kỹ. Các cán bộ dự án quan trọng, như Giám đốc dự án, phó giám đốc dự án, và các giám đốc công trường của dự án nên có sổ nhật ký hay nhật trình để cung cấp các thông tin sau:

1. lao động, thiết bị và nguyên vật liệu đến và sử dụng tại công trường;
2. công việc đã hoàn thành trong ngày;
3. các vấn đề hay nguy cơ, và các biện pháp tiến hành hay các kế hoạch được vạch ra để khắc phục những vấn đề này (bao gồm các vấn đề kỹ thuật và an toàn và các vấn đề ảnh hưởng đến nhân sự và các trang thiết bị bên ngoài khu vực dự án);
4. các câu hỏi quan trọng được đặt ra và các câu trả lời hay các giải pháp được thực hiện có thể ảnh hưởng đến thời gian hợp đồng, chi phí hay chất lượng hoạt động;
5. các kế hoạch công việc cho ngày tiếp theo;
6. người đến công trường, bao gồm cả mục đích và kết quả kiểm tra;
7. các cuộc nói chuyện bằng điện thoại quan trọng;
8. các cuộc kiểm tra công trường của cán bộ dự án;
9. các điều kiện công trường: thời tiết, điều kiện đất, v.v. phù hợp.

Nên chụp ảnh công trường dự án để cung cấp các tài liệu thường xuyên, bằng hình ảnh về tình hình, chất lượng và tiến độ của dự án. Chụp trước khi dự án bắt đầu và sau đó tiến hành theo định kỳ trong quá trình thực hiện. Tất cả ảnh có tên hay giới thiệu ngắn gọn, cần ghi ngày và sắp xếp chúng theo đúng trình tự - ảnh chụp là những bằng chứng vô giá trong việc giải quyết tranh chấp hay khiếu nại hợp đồng và là một bộ phận quan trọng của các báo cáo.

116. Giám đốc dự án cần thành lập các kênh liên lạc rõ ràng (thư nhắn, thư, điện thoại và đài) để liên hệ với tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu, cũng như với các đơn vị thực hiện và hỗ trợ bên ngoài. Giám đốc dự án cần tích cực, chủ động tìm kiếm các biện pháp giải quyết các vấn đề của dự án từ các cơ quan có thẩm quyền cao hơn và các tổ chức bên ngoài và lưu trữ lại các kết quả trao đổi với các tổ chức bên ngoài này.

117. Để kiểm soát dự án, Giám đốc dự án nên tận dụng hệ thống kiểm soát và kế toán dự án. Hệ thống kiểm soát dự án điển hình sẽ tạo điều kiện đánh giá các lịch trình, đo lường tiến độ và hoạt động, theo dõi thiết bị và nguyên vật liệu, giám sát chi phí, và dự báo chi phí. Còn hệ thống kế toán dự án bao gồm các sổ sách kế toán như đã đề cập ở các phần trên. Những hệ thống này thường được vi tính hoá ở các dự án lớn và thực hiện bằng tay ở các dự án nhỏ hơn.

118. Một vai trò quan trọng của hệ thống kiểm soát dự án là báo động sớm cho ban quản lý dự án về các vấn đề có khả năng xảy ra. Hệ thống này không cung cấp thông tin chi phí chính xác nhưng có thể cung cấp thông tin kịp thời quan trọng cho công tác quản lý dự án. Hầu hết thông tin về chi phí sẽ được dựa vào hệ thống hạch toán chi phí của dự án. Các thông tin này được thu thập, phân loại và báo cáo theo hệ thống mã hiệu của cơ cấu phân chia công việc WBS, mặc dù hệ thống kiểm soát dự án cũng có thể sử dụng cùng hệ thống mã hiệu để giám sát chi phí, lập lịch trình và giám sát lịch trình và cho việc lập kế hoạch trong tương lai. Dưới đây là minh họa về các loại thông tin mà mỗi hệ thống có thể cung cấp:

1. Hệ thống kiểm soát dự án có thể cung cấp cho hệ thống hạch toán chi phí dự án các thông tin sau:
  - (a) Các đơn hàng đặt mua thiết bị và nguyên vật liệu (đã đặt nhưng chưa được giao hàng);
  - (b) Các yêu cầu thanh toán từ tư vấn hay nhà thầu; và
  - (c) Các bảng ngày công làm việc để thanh toán lương cho cán bộ văn phòng dự án hay cho những người của đơn vị trực thuộc.
2. Hệ thống hạch toán chi phí dự án có thể cung cấp cho hệ thống kiểm soát dự án các thông tin sau:
  - (a) Chi tiêu từ ngày lập báo cáo cuối cùng đến ngày báo cáo hiện tại và tổng chi tiêu tính đến hiện tại;
  - (b) Lương trả cho cán bộ văn phòng dự án, tập hợp từ báo cáo của các bảng ngày công làm việc;
  - (c) Thực trạng chi tiêu thực tế so với dự trù ngân sách;
  - (d) Tiền sẵn có cho thanh toán dự án; và
  - (e) Các khoản phải thanh toán theo đơn đặt mua thiết bị và nguyên vật liệu nhưng chưa nhận được thiết bị và nguyên vật liệu.

119. Có một số công cụ và kỹ thuật tiêu chuẩn cho Giám đốc dự án giám sát và kiểm tra việc thực hiện dự án- các công cụ và kỹ thuật để kiểm soát chi phí và lịch trình được giới thiệu chi tiết trong *Phụ lục 12* và nối tiếp ngay sau các kỹ thuật lập kế hoạch kiểm soát dự án trình bày ở *Phụ lục 4*. Với cách lập kế hoạch chi tiết ban đầu có gộp cả chi phí và lịch trình, công tác giám sát và kiểm soát sẽ định kỳ so sánh (thường là hàng tháng) tiến độ và chi tiêu thực tế với ước tính và ngân sách ban đầu.

120. *Phụ lục 12* miêu tả cách tính chi phí và tiến độ dự án so với chi phí dự trù ban đầu và tổng chi phí khi hoàn thành. Tính toán tiến độ dự án tại một ngày cụ thể đòi hỏi phải tính giá trị dự trù của các phần việc hay công việc dự án thực sự đã hoàn thành và so sánh giá trị đó với tổng dự trù của toàn bộ công việc dự án đã được lập lịch trình phải hoàn thành vào ngày đó. Sự chênh lệch (gọi là những thay đổi lịch trình) cho biết giá trị lịch trình bị vượt hay chậm vào ngày đó (từ đó la hay các đơn vị đo khác có thể được chuyển đổi qua đô thị về đơn vị thời gian). Để xác định thực trạng chi phí, cần so sánh tổng giá trị dự trù của công việc đã hoàn thành như được tính ở trên với giá trị thực tế của công việc đã hoàn thành (tức là, giá trị thực tế của các khoản chi tiêu đến ngày đó). Sự chênh lệch (gọi là thay đổi về chi phí) cho biết mức độ chi vượt hay chưa chi hết cho đến thời điểm đó. *Phụ lục 12* còn hướng dẫn về các bước tính toán lại chi phí khi hoàn thành dự án.

121. Một trong số mối quan tâm ngày càng lớn của các Giám đốc dự án và Ngân hàng là kiểm soát công việc dự án do các đơn vị trực thuộc thực hiện (tức là do các tổ chức của bên vay thực hiện, chẳng hạn như Phòng công trình công cộng). Những công việc dự án do các đơn vị bắt buộc thực hiện thường là những công việc có giá trị nhỏ; được phân tán rộng về địa lý hay nằm ở những vùng hẻo lánh và nhìn chung là sử dụng nhiều lao động. Một số vấn đề gặp phải thường liên quan đến khối lượng công việc cần thực hiện, tính chính xác của ước tính chi phí ban đầu, kiểm soát số lượng và chi phí nguyên vật liệu sử dụng trong công việc, thực hiện đúng lịch trình thời gian, chất lượng và sự đúng hạn của các báo cáo của cán bộ dự án từ các địa điểm dự án hẻo

lánh. Giám sát chặt chẽ những dự án như thế này đòi hỏi phải mất nhiều thời gian và kết quả là đẩy chi phí lên cao hơn; tuy nhiên, Giám đốc dự án vẫn cần thực hiện giám sát công việc. Ngoài việc phê duyệt thiết kế và ước tính chi phí như thông thường đã đề cập ở trên, cách tốt nhất để kiểm soát kinh phí là thực hiện các đợt kiểm tra công trường thường xuyên (có thể là hàng tháng) với các cán bộ có trình độ chuyên môn nhằm xác minh tiến độ và chi tiêu.

122. Giám sát mặt kỹ thuật của dự án đòi hỏi phải có một loạt các hành động được lập kế hoạch kỹ lưỡng. Các hợp đồng với tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu phải quy định rõ ràng rằng họ sẽ chịu trách nhiệm về chất lượng kỹ thuật của công việc. Ngoài ra hợp đồng cũng cần xác định các biện pháp kiểm soát công việc và kỹ thuật sẽ được thanh tra bởi một bên được chỉ định và bên vi phạm phải áp dụng các biện pháp để sửa chữa những yếu kém trong các hệ thống kiểm soát hay các thiếu sót trong chất lượng công trình. Tuy nhiên, điều quan trọng là các thông số kỹ thuật và hoạt động phải thật rõ ràng và đầy đủ trong hợp đồng.

123. Thông thường, việc Giám đốc dự án lập kế hoạch để kiểm tra chất lượng, lập danh sách những nội dung cần thanh tra, hoàn thiện báo cáo kết quả kiểm tra và đánh giá các hoạt động để đảm bảo thực hiện đúng theo các điều khoản của hợp đồng được gọi là ***các biện pháp đảm bảo chất lượng (Quality Assurance- QA)***. Ngược lại, ***các biện pháp kiểm soát chất lượng (Quality Control- QC)*** bao gồm kiểm tra bằng mắt các bản vẽ thiết kế chi tiết, thiết bị và nguyên vật liệu trong khi chế tạo, đóng gói hàng hoá trước khi gửi hàng, kiểm tra các mặt hàng khi giao hàng và kiểm tra lần nữa khi lắp đặt tại công trường dự án. Các biện pháp kiểm soát chất lượng còn bao gồm vận hành thử trước khi chuyển giao và các hoạt động tương tự khác, kể cả các hành động sửa chữa sau đó nếu còn bất kỳ thiếu sót nào. Phải thực hiện tất cả các biện pháp đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng này trong suốt thời gian của dự án để đảm bảo sản phẩm cuối cùng thực hiện đúng như kế hoạch và đáp ứng các quy cách kỹ thuật bắt buộc.

124. Để kiểm soát chi phí dự án, tiến độ và chất lượng kỹ thuật, trước tiên Giám đốc dự án cần phân tích sự chênh lệch trong chi phí và tiến độ của dự án như cách tính toán và biểu diễn bằng đồ thị ở *Phụ lục 12*. Cần phân tích sự khác biệt qua các giai đoạn trước đây và sử dụng cùng với kết quả mới nhất để xác lập các xu hướng, chẳng hạn như sự tăng liên tục trong vượt quá chi phí hay sự giảm giá liên tục. Ví dụ, tại thời điểm nhất định, dự án có thể vượt trước lịch trình nhưng chi phí lại bị vượt quá- qua điều tra cho thấy nhà thầu đã đẩy nhanh công việc trong một giai đoạn nào đó, nói cách khác trình tự lịch trình đã bị thay đổi tạm thời, dẫn đến chênh lệch- điều này có thể được dàn xếp khi công việc quay trở lại lịch trình ban đầu. Giá cả hàng hoá đã đặt mua bị leo thang cũng làm vượt quá chi phí cho dự án. Còn chênh lệch về chất lượng kỹ thuật có thể xác định thông qua kiểm tra thiết bị và công trình bằng mắt hay cho chạy thử và chiếu theo các thông số và tiêu chuẩn kỹ thuật đã quy định.

125. Theo dõi những chênh lệch bằng cơ cấu phân chia công việc (WBS) (xem *Phụ lục 4*) sẽ giúp tìm ra các phần công việc cụ thể gây ra sai lệch trong kế hoạch chi phí, lịch trình và chất lượng kỹ thuật. Từ đây Giám đốc dự án cần yêu cầu các giám đốc chức năng xác định nguyên nhân của những sai lệch này. Qua đó, các vấn đề của quá

trình thực hiện dự án sẽ được phát hiện và trách nhiệm giải quyết được phân công nhanh chóng. Tất nhiên không phải tất cả sai lệch chi phí và lịch trình đều gây ra sự đình trệ nghiêm trọng nhưng những sai lệch ảnh hưởng tới các mũi hoạt động chính phải được giải quyết ngay lập tức.

126. Một số biện pháp giải quyết có thể chỉ là tăng năng suất, phân công những công nhân và giám đốc có kỹ năng tốt hơn đến các khu vực có vấn đề, nới lỏng yêu cầu lịch trình hay kỹ thuật, điều chỉnh ngân sách và lịch trình, có sự chuẩn bị trước, và thiết lập các luồng phối hợp và thông tin tốt hơn giữa những người tham gia dự án và giữa những người tham gia dự án với các tổ chức hay nhân sự bên ngoài. Có thể không giải quyết được tất cả mọi vấn đề- một vài vấn đề có thể cần phải có sự điều chỉnh về lịch trình, phạm vi công việc, hay thậm chí chấp nhận mức chất lượng kỹ thuật thấp hơn.

## **M. Lập báo cáo tiến độ của dự án**

127. Trong giai đoạn lập kế hoạch thực hiện chi tiết, Giám đốc dự án cần quy định lịch trình và thủ tục lập báo cáo để đáp ứng các yêu cầu của Ngân hàng, đơn vị vay vốn, các tổ chức bên ngoài khác và cả chính đơn vị thực hiện. Như đã đề cập trước đây, thông tin cần thiết cho báo cáo tiến độ sẽ thay đổi tùy theo bản chất của dự án; hình thức và mức độ chi tiết của báo cáo cũng sẽ biến đổi tùy theo cấp quản lý nhận báo cáo. Điều này ngụ ý rằng báo cáo cho Giám đốc dự án cần phải chi tiết hơn so với những báo cáo tổng hợp gửi cho các cán bộ cấp trên và cho Ngân hàng. Nếu để phục vụ cho mục tiêu kiểm soát, Giám đốc dự án cần những thông tin đủ chi tiết để giúp Giám đốc dự án xác định ngay được các vấn đề của dự án và tự tìm cách giải quyết.

128. Nên trao đổi về mức độ chi tiết của báo cáo cũng như chu kỳ báo cáo với mỗi nhóm nhận báo cáo- người sử dụng cuối cùng; Ngân hàng sẽ nêu yêu cầu ở giai đoạn đầu của quá trình thực hiện dự án. Yêu cầu báo cáo từ các tư vấn và nhà thầu cũng cần được quy định rõ trong hợp đồng ký với từng đối tượng. Nhìn chung, các báo cáo cho tất cả các cấp nên cung cấp các thông tin về:

1. công việc chính đã hoàn thành trong giai đoạn lập báo cáo, chẳng hạn như thiết kế kỹ thuật chi tiết, chuẩn bị hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ thầu, và chọn đơn vị thắng thầu và công trình xây dựng;
2. thực tế hay khả năng các kế hoạch hay lịch trình ban đầu bị lệch và các nguyên nhân;
3. chi tiêu của dự án, và giải ngân khoản vay;
4. phân tích các vấn đề bao gồm các khả năng ảnh hưởng đến chi phí hay lịch trình (ví dụ, nguyên nhân chậm trễ trong mua sắm và giải ngân, khó khăn thu thập thông tin từ hiện trường, hay không có nhân viên dự án đủ trình độ chuyên môn);
5. việc thực hiện theo các điều khoản trong tài liệu cho vay vốn của bên vay và đơn vị thực hiện;
6. tình hình tài chính của dự án;
7. các kế hoạch thực hiện cho giai đoạn lập báo cáo tiếp theo; và
8. đề xuất hoạt động từ các đơn vị bên ngoài.

## VI. TRAO ĐỔI GIỮA NGÂN HÀNG VÀ ĐƠN VỊ THỰC HIỆN VỀ DỰ ÁN

### A. Nhu cầu thường xuyên tham khảo ý kiến

129. Một yếu tố vô cùng quan trọng là thiết lập được mối quan hệ trao đổi chặt chẽ và thường xuyên giữa đơn vị thực hiện và Ngân hàng. Những cuộc trao đổi ý kiến này giúp tất cả các bên làm việc có hiệu quả để hoàn thành các nghĩa vụ tương ứng của họ theo các hiệp định vay hay dự án và đồng thời nhanh chóng xác định và giải quyết các vấn đề cản trở việc thực hiện dự án. Điều quan trọng khác là Giám đốc dự án, để có được sự nhất trí hay phê chuẩn của Ngân hàng về các vấn đề dự án nhất định, cần nộp đầy đủ tài liệu và cung cấp tất cả thông tin theo yêu cầu để giúp Ngân hàng hành động một cách sáng suốt và nhanh chóng.

### B. Các chuyến đi của các nhóm công tác của Ngân hàng

130. Theo định kỳ, Ngân hàng cử các nhóm công tác tới trao đổi với đơn vị thực hiện và để đánh giá tổng quan tiến độ của dự án. Ngoài ra, Ngân hàng cũng sẵn sàng cử các nhóm công tác đặc biệt để trợ giúp đơn vị thực hiện về các vấn đề khác nhau liên quan đến thực hiện dự án, chẳng hạn như mua sắm, lập báo cáo dự án, đánh giá kỹ thuật và giải ngân.

131. Giám đốc dự án phải chuẩn bị đầy đủ để đón tiếp các nhóm công tác của Ngân hàng: hỗ trợ về hành chính cho nhóm công tác, chẳng hạn như các phương tiện liên lạc, cơ sở văn phòng, và nếu yêu cầu, hỗ trợ nghiệp vụ thư ký. Chuẩn bị sẵn các hồ sơ và tài liệu dự án phục vụ cho việc xem xét lại; lên chương trình thảo luận với nhân viên của Ngân hàng, cán bộ chính phủ và cán bộ dự án và tổ chức hẹn lịch làm việc; sắp xếp các chuyến thăm công trường dự án; cung cấp bất kỳ thông tin và hỗ trợ nào được yêu cầu để giúp nhóm công tác thực hiện nhiệm vụ. Sau đó, phải gửi các biên bản thảo luận hay bản ghi nhớ thoả thuận cho những người tham gia các cuộc họp và cần tiến hành các hành động tiếp nối để thực hiện các vấn đề đã được nhóm công tác thoả thuận.

132. Dưới đây là danh sách các nhóm công tác của Ngân hàng có thể tới bên vay vốn hay đơn vị thực hiện trong giai đoạn thực hiện của dự án.

1. nhóm công tác bắt đầu dự án/ định hình dự án
2. nhóm công tác đánh giá
3. nhóm công tác quản lý hành chính dự án đặc biệt
4. nhóm công tác báo cáo hoàn thành dự án
5. nhóm công tác xem xét lại các dự án của một nước
6. nhóm công tác giải ngân khoản vay của một nước
7. nhóm công tác về giải ngân

Xem thêm *Phụ lục 13* về các nhóm công tác này.

### C. Định hướng cho cán bộ của đơn vị thực hiện

133. Ngay khi thành lập văn phòng dự án, nên tổ chức giới thiệu định hướng về dự án cho cán bộ văn phòng. Việc làm này càng có ý nghĩa đối với những cán bộ văn phòng dự án chưa tham gia vào chuẩn bị và thẩm định dự án. Phân giới thiệu định hướng có thể thực hiện với sự trợ giúp của nhân viên Ngân hàng và bao gồm các nội dung dưới đây:

1. mục tiêu và mục đích của dự án;
2. phạm vi, các phần công việc và địa điểm của dự án;
3. lịch trình thời gian dự án;
4. các điều khoản của hiệp định vay và thoả thuận dự án;
5. tổ chức quản lý dự án;
6. chi phí dự án và nguồn tài trợ;
7. chiến lược mua sắm hàng hoá và dịch vụ, bao gồm cả các quy định của Ngân hàng;
8. các thủ tục và tổ chức làm việc với các đơn vị bên ngoài, các tổ chức và cá nhân tham gia vào dự án; và
9. các lợi ích kinh tế và xã hội từ dự án.

Ngoài những định hướng này, cán bộ của đơn vị thực hiện dự án cũng sẽ có thể được mời tham dự vào các lớp học/hội thảo về các lĩnh vực khác nhau của thực hiện dự án do Ngân hàng tổ chức, tại trụ sở của Ngân hàng hay tại các nước đi vay.

## VII. THUÊ VẬN HÀNH DỰ ÁN

134. Chuyển giao vận hành dự án là một mốc quan trọng của dự án và đòi hỏi phải có sự lập kế hoạch và chuẩn bị các thủ tục ngay từ ban đầu để có thể hoàn thành các khâu như vận hành thử và chuyển giao các công trình, thiết bị đã hoàn thành cho (những) người sử dụng.

### A. Chuyển giao trách nhiệm vận hành dự án

135. Trách nhiệm chung về hoàn thành các trang thiết bị, công trình của dự án thuộc về Giám đốc dự án. Tuy nhiên, những người tham gia dự án khác như tư vấn, nhà cung cấp và nhà thầu, cũng chịu trách nhiệm về tính hoàn thiện của từng phần việc riêng biệt của họ. Có một thời điểm cụ thể, tại đó trách nhiệm của Giám đốc dự án và của các nhà thầu dự án sẽ chấm dứt và được chuyển sang cho đơn vị vận hành hay (những) người sử dụng cuối cùng. Việc chuyển giao trách nhiệm thường bao gồm các yếu tố sau:

1. *Các yếu tố vật chất.* Các yếu tố vật chất bao gồm các thiết bị riêng lẻ (nếu không được lắp đặt trong các công trình, trang thiết bị đã xây dựng), các hệ thống thiết bị đã lắp đặt, các cơ sở đã xây dựng, các dụng cụ và các hàng hoá khác không phải là một phần của các cơ sở đã xây dựng, phụ tùng, thiết bị phụ, dụng cụ đặc biệt, nhiên liệu đặc biệt và dầu nhờn.
2. *Các yếu tố hành chính.* Các yếu tố hành chính bao gồm bản vẽ xây dựng, bản vẽ, các hướng dẫn hay sách hướng dẫn về vận hành và bảo dưỡng thiết bị và hệ thống, giấy bảo hành, danh mục và danh sách các bộ phận, danh sách phụ tùng, danh sách dụng cụ đặc biệt.
3. *Các yếu tố kiểm soát vật chất.* Các yếu tố kiểm soát vật chất bao gồm các phương tiện bảo đảm công việc, thiết bị và hàng hoá khỏi trộm, phá huỷ và hành động phá hoại, cũng như chống hoả hoạn và bảo dưỡng thiết bị và các phương tiện. Những công nhân, cán bộ điều hành được đào tạo phải sẵn sàng vận hành các phương tiện dự án đã hoàn thiện.

136. Toàn bộ công trình vật chất đã hoàn thành sẽ được chuyển giao theo hợp đồng và các tài liệu dự án mặc dù có thể chuyển giao một vài hạng mục riêng lẻ cho (những) người sử dụng trước hoặc sau ngày chuyển giao các công việc chính theo lịch trình. Chỉ chuyển giao phần chính khi đã hoàn thành, kiểm tra, chạy thử và được Giám đốc dự án chấp nhận; trong một số trường hợp có thể vẫn còn một số sai sót nhỏ được nhà thầu thỏa thuận sửa chữa sau khi chuyển giao. Thông thường, có một giai đoạn sau hoàn thành phần xây dựng/ lắp đặt: các nhà thầu vẫn chịu trách nhiệm về công trình đồng thời với quá trình nghiệm thu để chấp nhận và vận hành thử. Các yếu tố hành chính và kiểm soát vật chất được chuyển giao cùng với các hạng mục thiết bị riêng lẻ và công việc đã xây dựng cho những người điều hành. Các cá nhân, bộ phận tham gia chuyển giao gồm Giám đốc dự án, cán bộ văn phòng dự án, các tư vấn giám sát xây dựng, các nhà thầu lắp đặt/xây dựng và đại diện kỹ thuật của các nhà chế tạo đã cung cấp thiết bị và các hệ thống được quy định trong hợp đồng, và nhân viên vận hành. Các đại diện kỹ thuật, theo quy định trong hợp đồng, sẽ đến công trường để kiểm tra

thiết bị trước khi khởi động, giám sát khởi động và vận hành thử, và hướng dẫn vận hành và bảo dưỡng cho nhân viên vận hành.

137. Áp dụng các thủ tục dưới đây để chuyển giao trách nhiệm:

1. Kiểm tra thiết bị, nguyên vật liệu và lắp đặt thiết bị đúng theo hợp đồng;
2. Kiểm tra công trình dân sự và sự phù hợp với thiết bị đã lắp đặt đúng theo hợp đồng;
3. Cung cấp nhiên liệu và các tiện ích (điện, nước) cho khởi động vận hành và chạy thử và quá trình vận hành thật sau khi chuyển giao;
4. Khởi động thiết bị và các hệ thống vận hành và chạy thử hoạt động vận hành;
5. Chấp nhận và chuyển giao thiết bị, các hệ thống và cơ sở cho bên vận hành;
6. Chuyển giao thiết bị dự phòng, phụ tùng, dụng cụ đặc biệt và nhiên liệu và dầu nhờn đặc biệt cho đơn vị vận hành;
7. Chuyển giao tài liệu dự án cho đơn vị vận hành gồm:
  - (a) bản vẽ xây dựng và bản vẽ kỹ thuật đã phê chuẩn;
  - (b) sách hướng dẫn và các hướng dẫn vận hành và bảo dưỡng;
  - (c) giới thiệu về thiết bị và danh mục các bộ phận, danh sách các phần thiết bị, danh sách phụ tùng, v.v.
  - (d) giấy chứng nhận hoàn thành và giấy bảo hành; và
  - (e) giấy bảo chứng, đơn bảo hiểm và khiếu nại.

*Phụ lục 14* bao gồm các hướng dẫn về sự chuyển tiếp từ thực hiện dự án đến vận hành.

## **B. Tư vấn và đào tạo cho nhân viên vận hành**

138. Trách nhiệm tuyển nhân sự để vận hành các phương tiện đã hoàn thiện thuộc về đơn vị vận hành- đây không nhất thiết là đơn vị thực hiện. Giám đốc dự án có thể hỗ trợ nêu ra yêu cầu chuyên môn, vị trí, và công việc của nhân viên vận hành các phương tiện.

139. Trong nhiều trường hợp, Giám đốc dự án sẽ tham gia xây dựng và tổ chức đào tạo, hướng dẫn vận hành dự án. Chương trình đào tạo cũng có thể do các tư vấn đào tạo xây dựng và thực hiện. Trong một vài trường hợp, có thể đề nghị đại diện của hãng chế tạo đề xuất các chương trình thích hợp với những mặt hàng mà họ đã cung cấp. Các nhà tư vấn đào tạo sẽ xây dựng chương trình đào tạo chính thức và đào tạo tại chỗ, tư vấn về các thiết bị đào tạo, liệt kê tài liệu tham khảo và đồ dùng cần thiết cho đào tạo, giới thiệu các cơ sở đào tạo thích hợp và tìm kiếm các cán bộ đào tạo hay hướng dẫn có đủ trình độ chuyên môn.

140. Phải tổ chức đào tạo trước khi hoàn thành dự án. Điều này sẽ tạo cho các học viên cơ hội quan sát các cơ sở từ khi đang xây dựng và lắp đặt thiết bị cùng với các hệ thống.



## VIII. ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

### A. Giám sát và đánh giá lợi ích của dự án

141. Mới được đưa ra trong một vài năm gần đây, các hoạt động giám sát và đánh giá lợi ích của dự án được Ngân hàng khuyến khích thực hiện. Công việc này liên quan đến xác định những lợi ích mong đợi từ dự án, giám sát các cơ hội thu được những lợi ích này trong giai đoạn thực hiện, và đánh giá mức độ và tác động của những lợi ích thu được khi hoàn thành và sử dụng dự án. Giám sát và đánh giá lợi ích của dự án giúp các đơn vị thực hiện và Ngân hàng bảo đảm đạt được lợi ích đã định thông qua áp dụng các biện pháp thích hợp tại một số giai đoạn của chu trình dự án. Ví dụ, trong giai đoạn chuẩn bị và thẩm định dự án, cần thu thập thông tin cơ bản về những người hưởng lợi và các điều kiện kinh tế xã hội để giúp lập các dự án trên cơ sở có những giả định sát thực về phản ứng của người hưởng lợi đối với dự án. Các lợi ích của dự án được giám sát sẽ bảo đảm rằng những người hưởng lợi được nhận và sử dụng hàng hoá và dịch vụ của dự án đúng theo mong đợi ban đầu. Có thể tiến hành các nghiên cứu đánh giá tác động tạm thời nhằm xác định các hoạt động cần thiết tiếp theo sau khi hoàn thành phần thực hiện về vật chất để đảm bảo đạt được lợi ích, hỗ trợ cho các chương trình phát triển đang tiến hành và hướng dẫn cho chuẩn bị các dự án mới.

142. Ngay từ đầu chu trình dự án, bên vay thường chỉ định một đơn vị chịu trách nhiệm giám sát và đánh giá lợi ích của dự án trong suốt thời gian dự án và cả sau khi hoàn thành dự án nếu vẫn còn cần thiết. Đơn vị này phải tự chuẩn bị thực hiện nhiệm vụ giám sát và đánh giá lợi ích cho dự án. Vào đầu giai đoạn thực hiện dự án, bên vay phải cập nhật cho đơn vị giám sát, đánh giá lợi ích các thông tin về các điều kiện kinh tế xã hội theo khu vực ảnh hưởng đến dự án. Khi đó đơn vị chịu trách nhiệm phải tập hợp thông tin về những người hưởng lợi để nhận biết toàn diện về những người hưởng lợi và sở thích của người sử dụng, nếu cần; ảnh hưởng của dự án đến phúc lợi kinh tế và xã hội; cách tổ chức những người hưởng lợi; mối quan tâm của những người hưởng lợi tới dự án; rủi ro và những việc cần làm để người hưởng lợi nhận được hàng hoá và dịch vụ của dự án.

143. Ngay cả với đầy đủ hiểu biết về những người hưởng lợi, đơn vị chịu trách nhiệm giám sát và đánh giá lợi ích của dự án phải chuẩn bị đối mặt với các vấn đề liên quan tới việc nhận lợi ích phát sinh trong giai đoạn thực hiện. Những vấn đề này thường nảy sinh bởi không có sự chú ý đầy đủ đến việc bảo đảm giao hàng hoá và dịch vụ của dự án và cách sử dụng hàng hoá và dịch vụ của những người hưởng lợi. Do vậy, đơn vị chịu trách nhiệm giám sát và đánh giá lợi ích của dự án phải thiết lập một hệ thống xác minh việc nhận hàng hóa và sử dụng hàng hóa của những người hưởng lợi, đo lường tác động, đề xuất hành động cần thiết để đảm bảo thu được lợi ích.

144. Đơn vị thực hiện cần lập lịch trình cho các hoạt động giám sát và đánh giá lợi ích của dự án bắt đầu ngay khi hàng hoá hay dịch vụ của dự án bắt đầu chuyển đến người hưởng lợi. Cần bắt đầu từ các phần việc giao sớm (ví dụ chương trình phân

phối phân bón) bởi những hoạt động này và lợi ích phát sinh thường bắt đầu rất lâu trước khi hoàn thành toàn bộ dự án. Các hoạt động giám sát và đánh giá lợi ích cần có sự thu thập thông tin cần thiết để khẳng định rằng những người hưởng lợi đã nhận và sử dụng hàng hoá và dịch vụ của dự án và có lợi ích từ việc sử dụng đó. Các báo cáo giám sát và đánh giá lợi ích cần ngắn gọn nhưng đủ chi tiết để nhận ra sự khác nhau giữa tình hình hoạt động thực tế và dự tính ở các mảng quan trọng, giúp cho việc phân tích các vấn đề và áp dụng các biện pháp sửa chữa.

145. Giám đốc dự án luôn được mong đợi sẽ đóng góp đáng kể cho các nỗ lực giám sát và đánh giá lợi ích cho dự án. Giám đốc dự án có thể hỗ trợ bằng cách cho phép tiếp cận dễ dàng các tài liệu của dự án và cung cấp số liệu về hàng hoá và dịch vụ đã giao và số liệu về hàng hoá và dịch vụ mà những người hưởng lợi đã sử dụng. Trong trường hợp sự phát triển của dự án cho thấy cần có thay đổi để đạt được các lợi ích như mong muốn, Giám đốc dự án phải là một trong số những người tham gia thiết kế, thực hiện những thay đổi này.

## **B. Báo cáo hoàn thành dự án**

146. Trong vòng ba tháng sau khi hoàn thành dự án, đơn vị thực hiện phải chuẩn bị báo cáo hoàn thành dự án. Mục đích của báo cáo là cung cấp giới thiệu ngắn gọn về dự án từ khi bắt đầu đến lúc hoàn thành, đánh giá sự hoàn thành và đầy đủ của quá trình chuẩn bị và thẩm định với quá trình thực hiện, xem xét lại kinh nghiệm trong việc thực hiện dự án và rút ra các bài học có thể áp dụng cho các dự án tương lai. *Phụ lục 15* trình bày một số nội dung cho báo cáo hoàn thành dự án. Báo cáo hoàn thành dự án phải được lập dưới sự hướng dẫn của Giám đốc dự án- Giám đốc dự án phải quan tâm để cung cấp một báo cáo thực tế và khách quan về cách định hình, chuẩn bị và thực hiện dự án. Về phía mình, trong vòng 6 tháng kể từ ngày hoàn thành dự án, Ngân hàng sẽ lập báo cáo hoàn thành dự án của riêng Ngân hàng.

## PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC

<b>Phụ lục</b>	<b>Trang</b>
1. Danh mục các công việc quản lý thực hiện dự án .....	47
2. Danh mục các vấn đề thường gặp trong quá trình thực hiện dự án .....	51
3. Lập lịch trình thực hiện dự án và kế hoạch sử dụng nguồn lực .....	55
4. Lập kế hoạch và kiểm soát dựa trên Cơ cấu phân chia công việc .....	79
5. Chức năng của cán bộ văn phòng dự án (PMO) .....	91
6. Hệ thống kế toán và kiểm toán chi phí dự án .....	95
7. Hồ sơ và các file dữ liệu về dự án .....	99
8. Gợi ý đề cương cho Tài liệu hướng dẫn các thủ tục của dự án .....	103
9. Thủ tục lựa chọn tư vấn .....	107
10. Thủ tục mua hàng hoá và công trình dân dụng .....	113
11. Mẫu yêu cầu thay đổi đơn đặt hàng .....	119
12. Những công cụ và kỹ thuật để dự toán và kiểm tra tiến độ .....	123
13. Các đoàn công tác quản lý dự án của ngân hàng phát triển Châu á .....	133
14. hướng dẫn chuyển tiếp từ giai đoạn thực hiện dự án sang vận hành dự án .....	139
15. Một số nội dung gợi ý cho báo cáo kết thúc dự án .....	143

## PHỤ LỤC 1

### CÁC CÔNG VIỆC QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN



## **Phụ lục 1**

### **CÁC CÔNG VIỆC QUẢN LÝ THỰC HIỆN DỰ ÁN**

#### **Quản lý dự án**

- Lập kế hoạch và lập lịch trình các hoạt động dự án;
- Tổ chức văn phòng dự án;
- Tuyển dụng, phân công công việc và giám sát cán bộ dự án;
- Giám sát và kiểm soát các hoạt động dự án;
- Phối hợp với Ngân hàng và các nhà tài trợ khác;
- Xem xét lại các báo cáo của các nhà tư vấn dự án, các nhà cung cấp và nhà thầu;
- Chuẩn bị các báo cáo do Ngân hàng yêu cầu.

#### **Quản lý tài chính**

- Xây dựng kế hoạch tài chính chi tiết, theo giai đoạn, bao gồm cả ngân sách dự án;
- Xây dựng và duy trì hệ thống kế toán dự án;
- Thiết lập với Ngân hàng các thủ tục thích hợp về giải ngân khoản vay;
- Chứng nhận hoá đơn thanh toán;
- Thành lập thủ tục kiểm toán dự án;
- Chuẩn bị các báo cáo tài chính.

#### **Quản lý mua sắm và hợp đồng**

##### **1. Đối với các nhà tư vấn:**

- Chuẩn bị danh sách ngắn các nhà tư vấn;
- Chuẩn bị và phát hành thư mời nộp đề xuất tới các nhà tư vấn;
- Đánh giá đề xuất của các nhà tư vấn và đàm phán hợp đồng;
- Giám sát công việc của nhà tư vấn.

## **Phụ lục 1**

Tiếp theo

### 2. Đối với hàng hoá và công trình dân sự:

- Chuẩn bị danh sách hàng hoá và gói hợp đồng;
- Chuẩn bị hồ sơ mời thầu và phát hành thư mời thầu;
- Chấm hồ sơ thầu và đàm phán hợp đồng;
- Kiểm tra hàng hoá và giám sát công việc xây dựng.



PHỤ LỤC 3

LẬP LỊCH TRÌNH THỰC HIỆN DỰ ÁN VÀ KẾ HOẠCH SỬ  
DỤNG NGUỒN LỰC



## LẬP LỊCH TRÌNH THỰC HIỆN DỰ ÁN VÀ KẾ HOẠCH SỬ DỤNG NGUỒN LỰC

Phụ lục này trình bày một số kỹ thuật lập lịch trình cho một dự án và cách sử dụng chúng cùng với các thủ tục để bảo đảm sử dụng hiệu quả các nguồn lực của dự án.

### A. Các kỹ thuật lập lịch trình

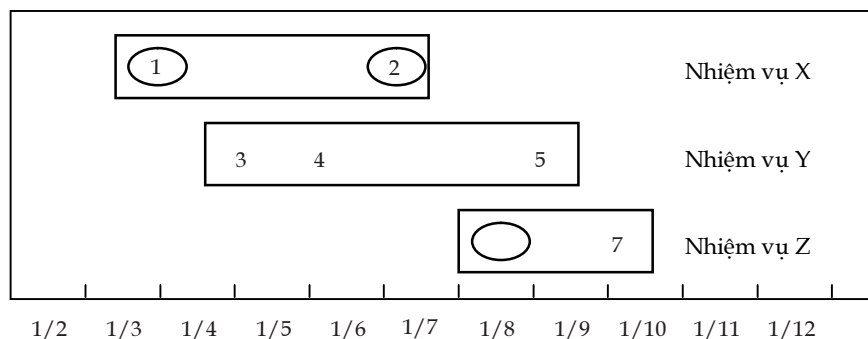
- Bảng liệt kê các hoạt động** Đây là cách đơn giản nhất để lập lịch trình tiến hành các hoạt động. Phương pháp này (ví dụ trong hình 1) thường chỉ sử dụng cho các dự án đơn giản với không nhiều hoạt động do một vài cán bộ chuyên trách đảm nhiệm.

Hình 1 Các hoạt động

STT	Mô tả hoạt động	Thời gian thực hiện
1	"Nhiệm vụ X"	15/2 - 15/6/1985
2	"Nhiệm vụ Y"	1/5 - 1/9/1985
3	"Hoạt động 4"	1/6/1985
4	"Nhiệm vụ Z"	1/8 - 15/11/1985

- Biểu đồ dạng thanh (Biểu đồ Grant)** Đây là một dạng biểu đồ thể hiện các công việc cần làm và mối liên hệ giữa các giai đoạn của dự án. Hình 2 giới thiệu một biểu đồ kiểu thanh ngang. Với trục thời gian nằm phía dưới để giống lên, đồ thị sẽ chỉ ra khoảng thời gian cần thiết để hoàn thiện một dự án. Mỗi vòng tròn (mốc hoạt động) thể hiện sự hoàn thành một giai đoạn trong toàn bộ quá trình thực hiện và mỗi thanh hình chữ nhật biểu diễn một công việc. 3 hình chữ nhật trong hình vẽ thể hiện cho toàn bộ dự án.

Hình 2. Biểu đồ dạng thanh



### Phụ lục 3

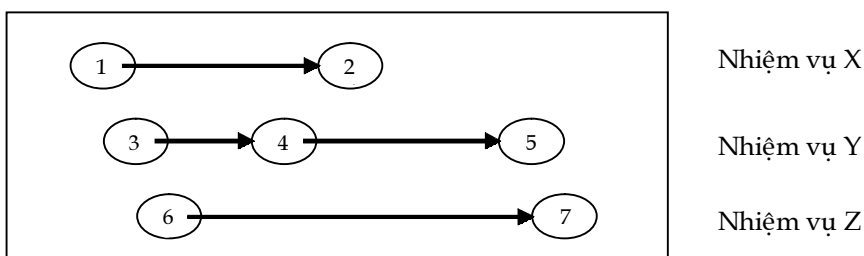
Tiếp theo

Biểu đồ dạng thanh cho thấy mối liên hệ giữa các mốc hoạt động quan trọng trong cùng một nhiệm vụ. Như trong hình 2, hoạt động 2 chưa thể bắt đầu khi hoạt động 1 chưa kết thúc và hoạt động 4 cũng chưa thể bắt đầu khi hoạt động 3 chưa kết thúc; tuy nhiên mối quan hệ giữa nhiệm vụ X và nhiệm vụ Y hoặc giữa nhiệm vụ Y và Z lại không được thể hiện ở đây. Biểu đồ kiểu này không chỉ ra được liệu rằng hoạt động 6 có thể được bắt đầu trước khi hoạt động 2 kết thúc hay không hoặc hoạt động 6 và 7 có phải hoàn toàn phụ thuộc vào các hoạt động trong công việc X hay không? Đây là một hạn chế lớn. Như vậy từ biểu đồ dạng thanh người ta có thể nêu được mối liên hệ giữa các mốc hoạt động của cùng một công việc nhưng không thể xác định được mối liên hệ giữa các mốc hoạt động trong những nhiệm vụ khác nhau.

Biểu đồ dạng thanh là một công cụ dùng để lập lịch trình thực hiện rất hữu hiệu đối với những dự án đơn giản đòi hỏi rất ít yêu cầu phối hợp các công việc của dự án nhưng nó hầu như sẽ không có tác dụng nếu được dùng làm công cụ để lập kế hoạch và kiểm soát hoặc khi mô tả vô số mối tương quan giữa các giai đoạn của quá trình thực hiện một dự án phức tạp.

3. **Sơ đồ** Vẽ sơ đồ được sử dụng như một phương tiện để xây dựng lịch trình thực hiện dự án với mục đích nêu bật được các mối quan hệ giữa các mốc hoạt động quan trọng và các công việc trong toàn bộ dự án. Để minh họa cho tác dụng đó, phần dưới đây sẽ nêu cách những nhà khởi xướng ra phương pháp lập lịch trình thực hiện theo kiểu sơ đồ đã phát triển biểu đồ dạng thanh sang dạng sơ đồ. Quá trình này sẽ được tiến hành qua ba bước.
  - a. Hình 3 thể hiện bước đầu tiên: quá trình chuyển từ biểu đồ dạng thanh sang sơ đồ. Xóa các hình chữ nhật vẽ bao bên ngoài thể hiện cho các công việc và biểu

Hình 3. Sau bước 1- chuyển từ biểu đồ dạng thanh sang sơ đồ



### Phụ lục 3

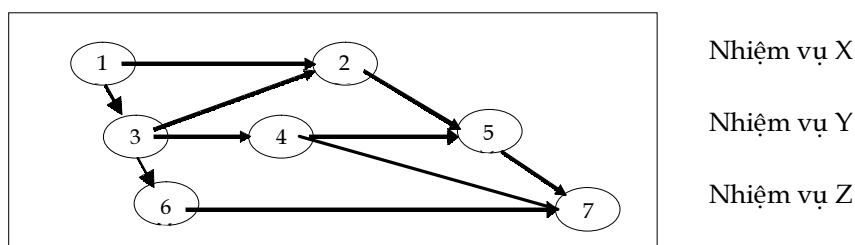
Tiếp theo

diễn mối quan hệ giữa những mốc hoạt động quan trọng trong một công việc bằng cách dùng các mũi tên nối các mốc.

Mặc dù sau bước này ta đã có một biểu đồ rõ hơn nhưng chưa giải quyết được khó khăn xác định mối liên hệ giữa các mốc hoạt động không nằm trong cùng một công việc. Ví dụ, vẫn chưa rõ là liệu có phải hoàn thành mốc 4 trước khi bắt đầu mốc 7 hay không và người ta cũng không thể nói rằng liệu các mốc hoạt động 3 và 4 trong nhiệm vụ Y phải cùng được hoàn thành trước khi mốc hoạt động 2 có thể bắt đầu, hay chỉ được thực hiện mốc hoạt động 3.

- b. Bước thay đổi thứ 2 là bổ sung những mối liên hệ giữa các mốc hoạt động quan trọng của các nhiệm vụ khác nhau như trong Hình 4. Việc vẽ thêm các mũi tên biểu diễn những trình tự quan trọng trong dự án sẽ thể hiện được mốc hoạt động nào phải đi sau mốc hoạt động nào và không liên quan tới mốc nào. Ví dụ Mốc hoạt động 4 không thể bắt đầu trước khi Mốc 3 hoàn thành và vì Mốc 3 phụ thuộc vào Mốc 1 nên Mốc 4 cũng phụ thuộc vào Mốc 1. Nói tóm lại, mối liên hệ giữa các mốc hoạt động trong một dự án tổng thể (không phụ thuộc nó nằm trong công việc) sẽ được biểu diễn lên biểu đồ thông qua những mũi tên vẽ thêm. Rõ ràng Mốc 1 sẽ là điểm bắt đầu và Mốc 7 là điểm kết thúc của toàn bộ dự án.

Hình 4. Sau bước 2 - chuyển từ biểu đồ sang sơ đồ

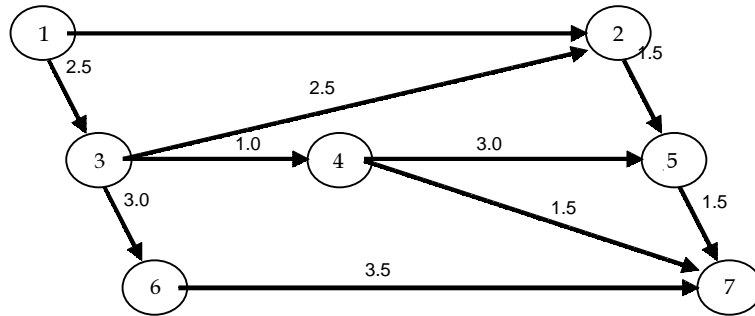


- c. Sau khi đã có được hình 4 với toàn bộ các mối liên hệ giữa các mốc bằng những mũi tên, bước thứ 3 là gạch bỏ hoàn toàn từ “công việc” để có được hình 5. Ngoài ra trực ngang chỉ thời gian cũng được xóa bỏ và thay vào đó thời gian sẽ được biểu diễn ngay trên chính các đường mũi tên. Do tất cả các khoảng thời gian đã được nêu ra nên không còn cần tới trực đo thời gian nữa. Kết quả của ba bước điều chỉnh được thể hiện trên hình 5 với các con số thời gian tính bằng tuần và được viết trên các mũi tên.

### Phụ lục 3

Tiếp theo

Hình 5. Toàn bộ biểu đồ dạng thanh đã được chuyển thành sơ đồ



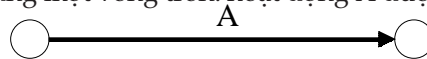
Như vậy biểu đồ dạng thanh với các mốc hoạt động hoặc kết quả của các công việc có liên hệ với nhau của một dự án hoàn chỉnh cho phép chuyển được thành dạng sơ đồ.

Ưu điểm chính của sơ đồ so với biểu đồ dạng thanh là:

- Chỉ ra tất cả mối liên hệ giữa các hoạt động;
- Giảm bớt việc phải chia thành các công việc cụ thể vì dự án được xem như một tổng thể hợp nhất chứ không phải là một tập hợp các công việc;
- Thay thế thang chia thời gian đồng nhất trước đây bằng các đơn vị thời gian riêng cho mỗi một nhánh trong sơ đồ;
- Có thể sử dụng cho những dự án khá phức tạp.

#### B. Vẽ sơ đồ

1. **Các định nghĩa:** trước khi đi sâu vào các chi tiết của sơ đồ nên nắm được một số định nghĩa và ký hiệu cơ bản sau:
  - a. Một sự kiện (hoặc Mốc hoạt động) biểu diễn bằng một hình tròn: biểu thị sự bắt đầu hoặc kết thúc của một hoạt động
  - b. Mỗi hoạt động được biểu diễn bằng một mũi tên và cần thời gian để kết thúc: ví dụ chờ đông bê tông hoặc chờ để nhập vật tư, vật liệu. Mỗi một hoạt động bắt đầu và kết thúc bằng một vòng tròn: hoạt động A được biểu diễn như sau:



- c. Sơ đồ là một cách biểu diễn bằng hình vẽ về trật tự logic của các hoạt động và quan hệ giữa chúng. Do đó để thể hiện các trình tự ta dùng sơ đồ.

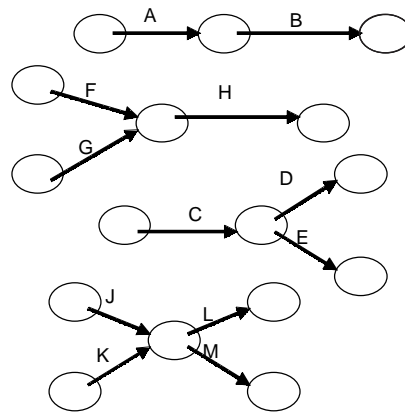
### Phụ lục 3

Tiếp theo

#### Trình tự logic:

- Công việc B không thể bắt đầu trước khi A kết thúc hoặc B phụ thuộc vào việc hoàn thành A.
- Việc H chỉ có thể bắt đầu sau khi hoàn thành cả F và G
- Công việc C phải kết thúc thì D và E mới có thể bắt đầu.
- Cả hai việc J và K phải hoàn thành để L và M có thể bắt đầu.

#### Biểu diễn bằng sơ đồ



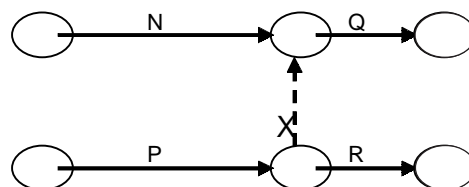
- d. Hoạt động giả tưởng là một hoạt động chỉ mang tính hình thức được biểu diễn trong sơ đồ bằng đường mũi tên nét đứt để thể hiện một hoạt động sau mũi tên nét đứt sẽ không thể được bắt đầu cho tới khi hoạt động ở phía trước hoạt động giả tưởng kết thúc. Hoạt động này không cần tới thời gian cũng như chi phí để thực hiện và chỉ được đưa vào để đảm bảo tính nhất quán về mặt logic.

Ví dụ:

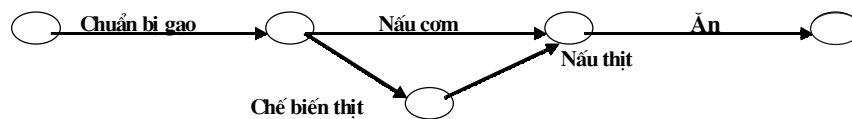
#### Trình tự logic:

Công việc N và P phải được hoàn thành trước khi Q có thể bắt đầu; Việc R chỉ phụ thuộc vào sự hoàn thành công việc P; X là một hoạt động giả dùng để thể hiện sự phụ thuộc của Q vào P.

#### Biểu diễn bằng sơ đồ



Một ví dụ chung thể hiện trình tự logic trên sơ đồ là việc chuẩn bị và nấu cơm, chuẩn bị và nấu thịt và cuối cùng là ăn cả hai thứ.



Vẽ lên một sơ đồ là quá trình thử và sửa. Ba câu hỏi hỗ trợ cho việc vẽ sơ đồ và là cơ sở để kiểm chứng mọi hoạt động:

## Phụ lục 3

Tiếp theo

- *Hoạt động nào có thể được làm đồng thời với hoạt động này?*
- *Hoạt động nào phải được thực hiện trước khi hoạt động này bắt đầu?*
- *Hoạt động nào không thể bắt đầu được khi hoạt động này chưa được hoàn thành?*

**2. Thời gian thực hiện dự án** Cho đến phần này, sơ đồ mới chỉ thể hiện được mối liên hệ logic của các hoạt động khác nhau; khi đưa thêm yếu tố “thời gian”, sơ đồ sẽ có nhiều tác dụng hơn. Cơ sở để bổ sung là *khoảng thời gian của mỗi hoạt động* - chính là ước tính sơ lược được coi là chính xác nhất về khoảng thời gian cần thiết để thực hiện xong hoạt động. Tùy theo loại dự án mà thời gian cho các hoạt động có thể tính bằng ngày, tuần hoặc tháng với điều kiện đơn vị tính phải được thống nhất cho cả dự án. Khi khoảng thời gian của mỗi hoạt động đã được xác định sẽ tính được thời điểm của các hoạt động. Mỗi hoạt động có 2 mốc thời gian :

- a. “*Bắt đầu sớm- Early start*” là thời điểm sớm nhất mà một hoạt động có thể bắt đầu được thực hiện khi tất cả các hoạt động dẫn tới hoạt động này đều đã được hoàn thành. Nếu có nhiều hơn một dãy hoạt động nối tới hoạt động này thì điểm bắt đầu sớm sẽ được tính theo dãy đường nối dài nhất hoặc bằng tổng lớn nhất của các khoảng thời gian. Để tiện theo dõi, biểu thị thời gian bắt đầu sớm bằng một con số được gạch chân và viết dưới vòng tròn (biểu diễn hoạt động)
- b. “*Bắt đầu muộn- Late start*” là thời hạn muộn nhất để bắt đầu tiến hành hoạt động mà không làm trì hoãn thời gian hoàn thành dự án. Để tính toán thời điểm bắt đầu muộn, tính ngược từ hoạt động cuối cùng đến thời điểm bắt đầu hoạt động. Trong trường hợp có trên hai dãy hoạt động nối từ hoạt động cần tính, thời gian bắt đầu muộn nhất sẽ được xác định theo thời điểm sớm nhất tính toán được. Thời điểm bắt đầu muộn được thể hiện bằng một con số có gạch phía trên và được đặt phía trên vòng tròn.

**3. Các tuyến hoạt động chủ yếu- *Critical Path*.** Đa số các dự án với mức độ phức tạp khác nhau bao gồm cả hai loại hoạt động chủ yếu và thứ yếu và phải được tiến hành theo một trình tự thích hợp. Một số hoạt động có thể cùng được thực hiện nhưng một số khác thì lại chưa thể bắt đầu khi những hoạt động khác có liên quan chưa hoàn thành. Việc vẽ sơ đồ hoạt động của dự án theo kỹ thuật giới thiệu ở trên thực ra chỉ là miêu tả dự án như một tập hợp của những tuyến hoạt động song song từ điểm bắt đầu đến kết thúc dự án. Với sơ đồ ta thấy có một số tuyến hoạt động để hoàn thành dự án. Tuyến hoạt động chủ yếu thể hiện nhóm các hoạt động đòi hỏi thời gian thực hiện lâu nhất. Tổng thời gian của một tuyến hoạt động chủ yếu phải bằng hoặc lớn hơn tổng thời gian của các tuyến khác. Thời gian thực hiện dự án chính bằng khoảng thời gian theo tuyến hoạt động chủ yếu. Trong trường hợp tuyến hoạt động chủ yếu có tổng thời gian thực hiện bằng một tuyến khác thì thời gian của



### Phụ lục 3

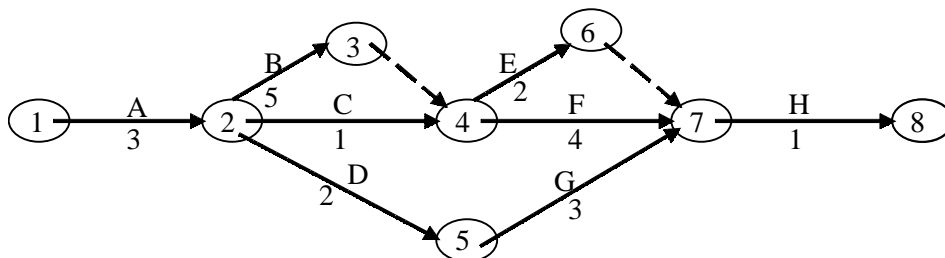
Tiếp theo

dự án cũng sẽ bằng cả hai tuyến đó. Một cách xác định các hoạt động chủ yếu là tính toán thời điểm sớm nhất và muộn nhất mà mỗi hoạt động có thể xảy ra rồi sau đó kiểm tra nhanh xem hoạt động có nằm trên tuyến hoạt động chủ chốt không.

Để minh họa, xem xét một dự án đơn giản với những hoạt động và trình tự thực hiện như sau:

Hoạt động	Khoảng thời gian thực hiện bình thường
A	3 ngày
B	5 ngày
C	1 ngày
D	2 ngày
E	2 ngày
F	4 ngày
G	3 ngày
H	1 ngày

Các hoạt động của dự án với thời gian thực hiện được biểu diễn trong hình vẽ dưới đây



Xác định khoảng thời gian thực hiện dự án và những hoạt động chủ yếu. (Lưu ý: nên xem lại sơ đồ một lần nữa để đảm bảo người đọc hiểu được trình tự logic sử dụng trong sơ đồ, các hoạt động sẽ được đánh số).

Bước 1 : Xác định điểm bắt đầu sớm nhất của mỗi hoạt động.

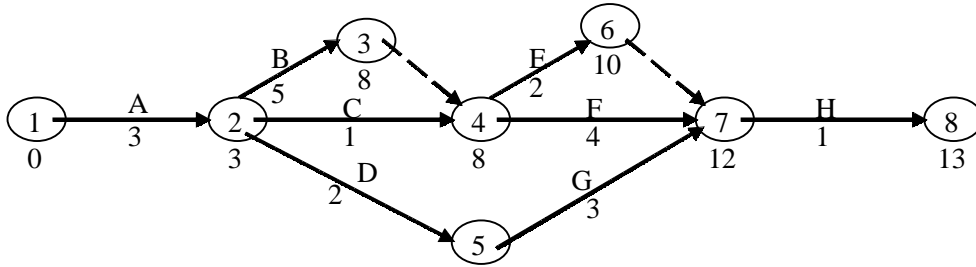
Như trên đã nêu, thời điểm bắt đầu sớm (*Early start- ES*) sẽ được biểu thị bằng một số có gạch chân và viết dưới vòng tròn. Gán giá trị “0” cho ES của hoạt động 1 và cộng thêm khoảng thời gian thực hiện hoạt động vào giá trị ES.

Đối với hoạt động mà có tới 2 mũi tên dẫn tới như hoạt động 4 và 7 thì sẽ tính được một vài giá trị của thời điểm bắt đầu sớm. Trong trường hợp như vậy phải lấy thời điểm nào có giá trị lớn nhất là thời điểm bắt đầu sớm của “hoạt động gộp” này. Vì

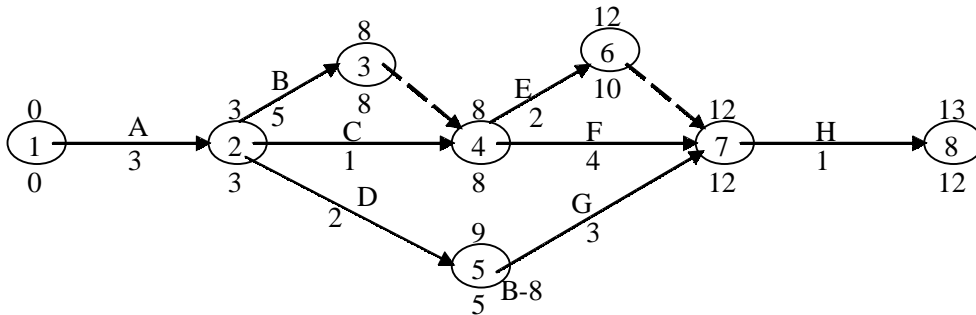
### Phụ lục 3

Tiếp theo

dụ, trong hoạt động 4, theo tuyến A-B cần  $3+5=8$  ngày trong khi theo tuyến A-C chỉ cần  $1+3=4$  ngày  $\rightarrow$  ES phải bằng 8 ngày. Tương tự “thời điểm bắt đầu sớm” của hoạt động số 7 sẽ là 12 ngày.



Bước 2: Xác định điểm bắt đầu muộn nhất của mỗi hoạt động.



Như trên đã nêu, thời điểm bắt đầu muộn của mỗi hoạt động (LS) được thể hiện bằng một con số có gạch trên và viết bên trên vòng tròn chỉ hoạt động. Giá trị của điểm bắt đầu sớm xác định được cho hoạt động cuối cùng làm thời điểm bắt đầu muộn của chính nó (trong ví dụ này là số 13 và viết lên trên vòng tròn). Bắt đầu lấy LS trừ lùi đi khoảng thời gian thực hiện hoạt động trước đó để được thời điểm bắt đầu muộn của hoạt động này. Khi gặp một hoạt động có hai hoặc nhiều mũi tên xuất phát thì phải ghi lại tất cả các điểm bắt đầu muộn và chỉ cần chọn điểm bắt đầu muộn nhất. Quay trở lại ví dụ trường hợp hoạt động 4- nơi xuất phát của hai hoạt động E và F. Đường dẫn ngược H-E cho kết quả là  $13-1-2=10$  ngày trong khi đường dẫn ngược H-F cho kết quả là  $13-1-4=8$  ngày  $\rightarrow$  8 ngày sẽ là điểm bắt đầu muộn của hoạt động 4.

Bước 3 : Ghi tổng thời gian thực hiện dự án.

Cần phải kiểm tra để tính toán cho hoạt động đầu tiên (hoạt động 1 trong ví dụ) cho kết quả cuối cùng với thời điểm bắt đầu sớm và bắt đầu muộn đều bằng 0 (ES=0 và LS=0). Nếu không đạt được kết quả như vậy thì chắc chắn đã có sai sót trong quá trình cộng trừ hoặc xác định giá trị lớn nhất và nhỏ nhất. Nếu điểm bắt đầu muộn (LS) bằng không, ta có thể kết luận rằng tổng thời gian thực hiện dự án sẽ bằng thời

## Phụ lục 3

Tiếp theo

hạn bắt đầu sớm (ES) hay bắt đầu muộn (LS) của hoạt động cuối cùng. Trong ví dụ này, tổng thời gian thực hiện dự án là 13 ngày.

Bước 4: Xác định đường hoạt động chủ yếu (*Critical Path-CP*)

Nối tất cả các hoạt động có con số phía trên và phía dưới vòng tròn bằng nhau ( $ES=LS$ ). Đây sẽ là đường hoạt động chủ yếu. Trong ví dụ, đường CP sẽ là ABFH (chú ý: C và E không nằm trên đường tới hạn vì điều kiện  $ES=LS$  chỉ có được khi tính toán theo tuyến đường khác).

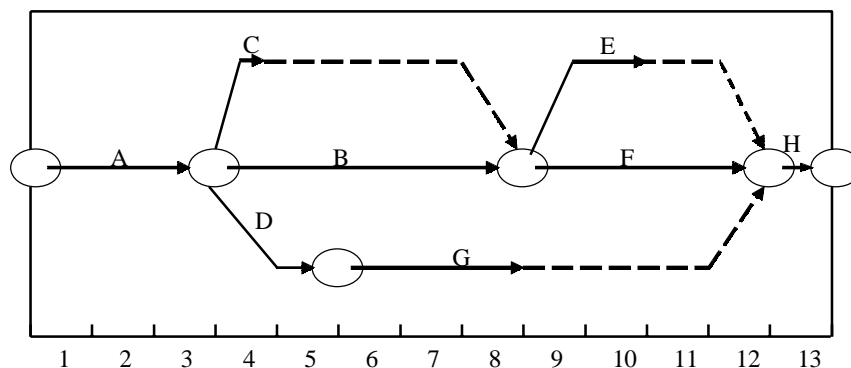
**4. Ý nghĩa của đường hoạt động chủ yếu CP** Đường hoạt động chủ yếu là một chuỗi các hoạt động giúp xác định khoảng thời gian thực hiện dự án. Có thể có một hoặc nhiều đường hoạt động chủ yếu. Nếu thời gian hoàn thành một hoạt động theo đường hoạt động chủ yếu bị kéo dài hoặc rút ngắn thì tổng thời gian thực hiện dự án cũng sẽ tương ứng tăng hoặc giảm.

Giám đốc dự án EA sẽ có thể muốn dành mọi nỗ lực và chú ý cho những hoạt động nằm trên đường hoạt động chủ yếu - đây là những hoạt động cần ưu tiên. Cũng nên lưu ý rằng theo quá trình thực hiện dự án, đường hoạt động chủ yếu có thể thay đổi sang một đường khác tùy thuộc tình hình.

### B. Sơ đồ theo giai đoạn thời gian (Time-phased Diagram- TDP)

Phân vẽ sơ đồ đã đề cập tới 3 yếu tố: trình tự theo logic, tổng thời gian thực hiện dự án và đường chủ yếu. Để phân tích kỹ hơn chúng ta sẽ xây dựng sơ đồ theo giai đoạn thời gian dựa vào sơ đồ hoạt động ở trên. Trong những sơ đồ trước, chiều dài của các mũi tên không tỷ lệ với khoảng thời gian thực hiện hoạt động; trong sơ đồ theo giai đoạn thời gian (TPD), chúng tỷ lệ với nhau. Về cơ bản sơ đồ theo giai đoạn thời gian (TPD) cũng giống như sơ đồ hoạt động, ngoại trừ TPD được vẽ có tính đến tỷ lệ về thời gian. Ví dụ sơ đồ thời gian theo giai đoạn được vẽ dưới đây.

Hình 6. Sơ đồ theo giai đoạn thời gian



### Phụ lục 3

Tiếp theo

Khi vẽ sơ đồ thời gian theo giai đoạn trước hết nên vẽ đường chủ yếu CP theo trục nằm ngang (như đường ABFH). Tiếp theo vẽ những đường và hoạt động khác. Những đường nét đứt được vẽ thêm để xác định các hoạt động phụ trợ sẽ kết thúc ở hoạt động tiếp theo nào.

Có thể nhận thấy rằng trên đường hoạt động chủ yếu CP không có đoạn nét đứt trong khi đó những đường khác lại có: hoạt động trên những đường chủ yếu là không thể trì hoãn, ở những vị trí khác thì có thể kéo dài theo chủ ý hoặc vô tình.

### Bài tập: Vẽ sơ đồ hoạt động và xác định đường hoạt động chủ yếu CP

Một dự án có 7 hoạt động được xác định rõ ràng. Logic trình tự thực hiện chúng như sau:

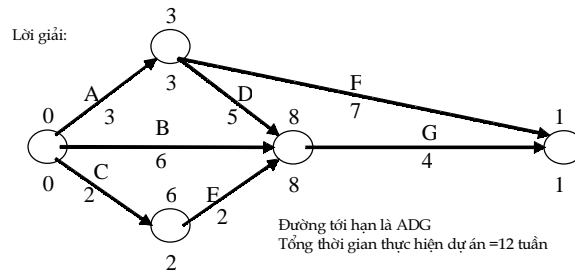
- (i) A, B và C là những hoạt động bắt đầu và có thể được tiến hành sau khi bắt đầu.
- (ii) D và F phải chờ sau khi hoàn thành A.
- (iii) E tiếp theo C
- (iv) G tiếp theo B, D và E
- (v) F và G là những hoạt động hoàn thiện dự án.

#### Yêu cầu

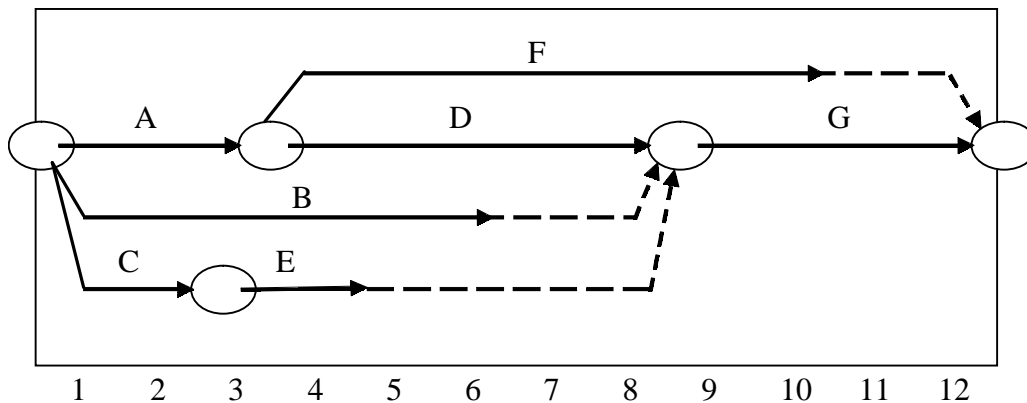
- Vẽ sơ đồ các hoạt động
- Giả sử thời hạn thực hiện bình thường như sau:

Hoạt động	Thời gian
A	3 tuần
B	6 tuần
C	2 tuần
D	5 tuần
E	2 tuần
F	7 tuần
G	4 tuần

- Tính toán tổng thời gian thực hiện dự án và tìm ra đường chủ yếu CP
- Lập sơ đồ thời gian theo giai đoạn



Hình 7. Sơ đồ theo giai đoạn thời gian (lời giải bài tập)



**D. Phân tích sơ đồ thời gian theo giai đoạn**

Phần này hướng dẫn cách sử dụng sơ đồ thời gian theo giai đoạn cho việc phân tích và lập lịch trình thực hiện dự án. Sơ đồ thời gian theo giai đoạn (TPD) chính là cơ sở để phân tích nhờ một đặc điểm chính - đó là khả năng của nó có thể biểu diễn toàn bộ dự án bằng biểu đồ.

Phần dưới đây sẽ sử dụng số liệu trong ví dụ ở mục C để mô tả và minh họa cách phân tích. Điều quan trọng là cần hiểu rõ những gì diễn ra trên thực tế khi sơ đồ thời gian theo giai đoạn bị dịch chuyển. Trước hết cần nắm vững một số khái niệm chứ chưa nên chú ý ngay tới cách làm. Những khái niệm và cách làm dưới đây sẽ được đưa ra trong ví dụ:

- Đẩy nhanh dự án (*Project Crashing*)
- Phân tích chi phí tối thiểu (*Least-cost analysis*)
- Các mức tiêu hao nhân lực/thiết bị (*Manpower/equipment leveling*)
- Lập tiến độ sử dụng nhân lực/thiết bị (*Manpower/equipment scheduling*)
- Lập kế hoạch về tài chính cho dự án (*Project finance planning*)

1. **Đẩy nhanh dự án (*Project Crashing*)** Trong tình huống khi tổng thời gian thực hiện dự án là quá dài mà lại bị ràng buộc nghiêm khắc về thời gian hoặc khi dự án đã bị đình trệ lâu cần phải cố gắng khẩn trương để đảm bảo đúng hạn thì Giám đốc dự án sẽ phải thực hiện một chương trình đẩy nhanh. Thông thường các hoạt động của dự án có thể được thực hiện theo một vài cách giữa hai giới hạn thời gian. Trong điều kiện bình thường, ta tiến hành hoạt động với chi phí thấp nhất trong thời hạn tối ưu nhất, còn khi đã đặt vào chương trình đẩy nhanh, phải tiến hành hoạt động với thời gian tối thiểu và kinh phí thực hiện ở mức tối đa có thể. Nếu một dự án đang được đưa vào chương trình đẩy nhanh áp dụng

### Phụ lục 3

Tiếp theo

cần phải thực hiện một số hoặc toàn bộ những giải pháp sau đây: (i) bổ sung cán bộ, (ii) tăng lượng nguyên vật liệu thường xuyên cung cấp, và (iii) tăng giờ làm. Tất cả những phương án này đều làm tăng chi phí. Người ta không đẩy nhanh chương trình bằng cách cắt bỏ bớt các hoạt động. Cần phải nhớ rằng trong quá trình đẩy nhanh một chương trình, sẽ không có tác dụng nếu tăng cường độ thực hiện (hoặc rút ngắn thời gian thực hiện) các hoạt động không nằm trên tuyến hoạt động chủ yếu, và việc đẩy nhanh một chương trình có thể làm cho tuyến hoạt động chủ yếu CP bị thay đổi.

Trong ví dụ dưới đây (tiếp tục sử dụng ví dụ trong phần C và hình 7) giả thiết rằng thời hạn 12 tuần là không thể chấp thuận được. Người ta sẽ nghiên cứu kỹ từng hoạt động và ghi lại “khả năng đẩy nhanh” của các hoạt động và các chi phí kèm theo. Từ đây xuất hiện hai thuật ngữ mới là thời hạn đẩy nhanh và chi phí cho đẩy nhanh.

Biên độ chi phí (*cost slope*) biểu diễn tốc độ tăng về mặt chi phí ứng với mức giảm về thời gian. Biên độ này được xác định theo công thức sau :

$$\text{Biên độ chi phí} = \frac{\text{Chi phí đẩy nhanh} - \text{chi phí bình thường}}{\text{Thời gian bình thường} - \text{thời gian đẩy nhanh}}$$

Cũng nên kiểm tra khả năng áp dụng công thức xác định biên độ chi phí cho ví dụ trong mục C. Công thức này giả định một sự gia tăng tuyến tính, tỷ lệ giữa gia tăng về chi phí và cắt giảm về thời gian.

Trong ví dụ trên, giả sử cần kết thúc dự án sau 9 tuần thay vì cho thời gian bình thường là 12 tuần. Khi đó cần một sự lựa chọn hợp lý xem hoạt động nào có thể được đẩy nhanh bằng cách giảm bớt thời gian thực hiện hoạt động trên đường chủ yếu với chi phí thấp nhất.

Ví dụ :

#### ĐẨY NHANH DỰ ÁN

(1) Hoạt động	(2) Thời gian bình thường	(3) Chi phí bình thường*	(4) Thời gian đẩy nhanh	(5) Chi phí đẩy nhanh*	(6) Mức giảm có thể (2)- (3)	(7) Biên độ chi phí (5) - (3)
A	3	\$ 8,000	2	\$ 8,280	1	\$ 280
B	6	\$ 9,000	4	\$ 10,300	2	650
C	2	\$ 3,000	2	3,600	0	-
D	5	\$ 7,000	3	7,400	1	400
E	2	\$ 4,000	2	4,000	0	-
F	7	\$ 8,000	6	\$ 8,100	1	100
G	4	\$ 5,000	2	6,000	2	500
		\$ 44.000		\$ 47.000		

\* Chi phí bình thường (hoặc đẩy nhanh) chỉ bao gồm các chi phí trực tiếp cho các hoạt động

## Phụ lục 3

Tiếp theo

Bước 1.1 Tính toán các mức giảm thời gian có thể đạt được (cột 6)  
Mức giảm thời gian có thể = Thời gian bình thường - thời gian đẩy nhanh

Bước 1.2 Tính biên độ chi phí

$$\text{Biên độ chi phí} = \frac{\text{Chi phí đẩy nhanh} - \text{chi phí bình thường}}{\text{Thời gian bình thường} - \text{thời gian đẩy nhanh}}$$

Ví dụ, đối với hoạt động A:

$$\text{Biên độ chi phí} = \frac{8280 - 8000}{3 - 2} = 280$$

Bước 1.3 Vấn đề ở đây là làm thế nào để giảm thời gian thực hiện dự án từ 12 tuần xuống 9 tuần theo yêu cầu sao cho kinh tế nhất.

Bước 1.3.A Nhìn trong sơ đồ thời gian theo giai đoạn và biên độ chi phí, trong tuần đầu tiên tốt nhất là giảm thời gian cho hoạt động A đi 1 tuần. Biên độ chi phí của của hoạt động A là \$280 và nếu làm theo bất kỳ cách nào khác cũng đều đắt hơn.

Bước 1.3.B Sang tuần thứ hai việc đẩy nhanh là phức tạp hơn vì có rất nhiều cách.

Ví dụ, có thể các phương án:

- a. Phương án 1 : Giảm G đi 1 tuần, chi phí = \$500
- b. Phương án 2 : Giảm D đi 1 tuần, chi phí = \$400

Phương án 2 được lựa chọn vì nó có chi phí gia tăng thấp nhất.

Bước 1.3.C Tuần thứ 3 làm tương tự như bước 1.3.B

Phương án kinh tế nhất là giảm thời gian thực hiện hoạt động G đi 1 tuần, chi phí = \$ 500

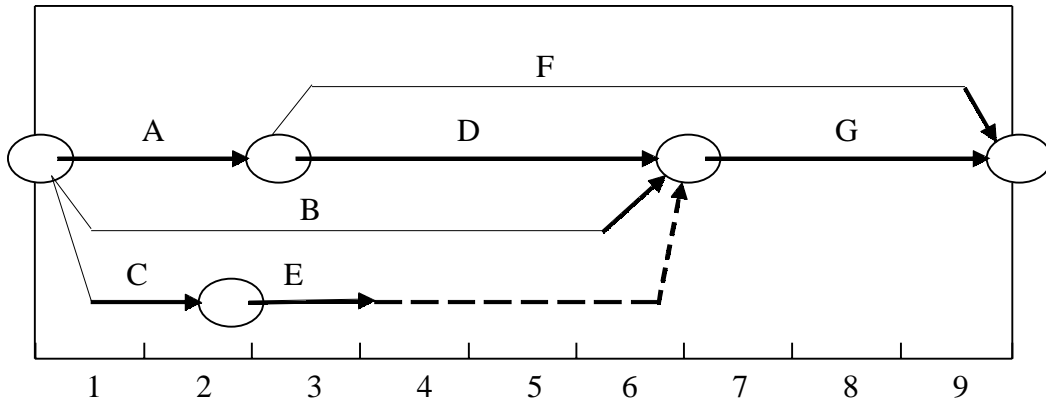
Chú ý:

1. Nếu cứ tiếp tục cố rút ngắn thời gian hơn nữa, các hoạt động có thể không còn điem gặp nhau (làm cho đường hoạt động chủ yếu CP bị dịch chuyển)
2. Tương tự như vậy, nếu cứ tiếp tục rút ngắn đường hoạt động chủ yếu CP, một vài hoạt động không thực sự quan trọng sẽ trở thành quan trọng.

### Phụ lục 3

Tiếp theo

Bước 1.4 Vẽ lại sơ đồ thời gian theo giai đoạn thể hiện những khoảng thời gian được đẩy nhanh



**2. Phân tích chi phí tối thiểu** Mục đích của việc phân tích chi phí tối thiểu là xác định thời hạn tối ưu để dự án có thể được thực hiện với tổng các chi phí thấp nhất. Nói chung, khi thời gian thực hiện dự án giảm đi thì các chi phí trực tiếp sẽ tăng nhưng các chi phí hành chính quản lý và các chi phí gián tiếp khác sẽ giảm. Ngoài ra còn cần lưu ý đến khoản chi thưởng cho hoàn thành dự án trước hạn. Qua việc phân tích chi phí tối thiểu người ta sẽ xem xét tới những yếu tố này để tìm ra khoảng thời gian tối ưu tương ứng với những chi phí tối thiểu.

Nói một cách ngắn gọn, tổng nhỏ nhất của các chi phí cho dự án được xác định theo công thức:

$$\text{Tổng chi phí cho dự án} = \text{chi phí trực tiếp} + \text{chi phí gián tiếp} - \text{tiền thưởng}$$

Ví dụ :

- Bước 2.1. Tính toán biên độ chi phí của các hoạt động có thể đẩy nhanh như trong các bước 1.2 (tiếp tục dùng ví dụ trong mục C và hình 7)
- Bước 2.2. Tìm ra cách đi kinh tế nhất để đạt được các đích hoàn thiện khác nhau.



### Phụ lục 3

Tiếp theo

Nhìn vào sơ đồ thời gian theo giai đoạn (TPD) và biên độ chi phí sẽ thấy các phương pháp kinh tế nhất để hoàn thành dự án theo các đích hoàn thành như sau:

Đích hoàn thành	Căn cứ	Chi phí tăng thêm	Tổng chi phí trực tiếp
12 tuần	Tiến độ bình thường Bớt hoạt động A đi 1 tuần	--	\$44.000
11 tuần	Biên độ chi phí = \$280/tuần Giảm hoạt động D 1 tuần	\$280	\$44.280
10 tuần	Biên độ chi phí = \$400/tuần Giảm hoạt động G 1 tuần	\$400	\$44.680
9 tuần	Biên độ chi phí = \$500/tuần		
8 tuần	- Giảm hoạt động G thêm tiếp 1 tuần Biên độ chi phí = \$500/tuần - Giảm hoạt động F 1 tuần Biên độ chi phí = \$100/tuần	\$500  \$600	\$45.180  \$45.780

Tuần 8 là điểm đẩy nhanh tối đa, đó là mức tối đa để tăng tốc dự án và không thể rút ngắn hơn được nữa. Tuy nhiên, thông thường đó cũng là cách đắt nhất để thực hiện dự án.

Bước 2.3: Tính toán bộ chi phí dự án theo ngày dự kiến hoàn thành. Ghi lại khoảng thời gian mà chi phí là thấp nhất. Đây là điểm tối ưu.

Do

Tổng chi phí cho dự án = Tổng chi phí trực tiếp + chi phí gián tiếp - tiền thưởng

Nên:

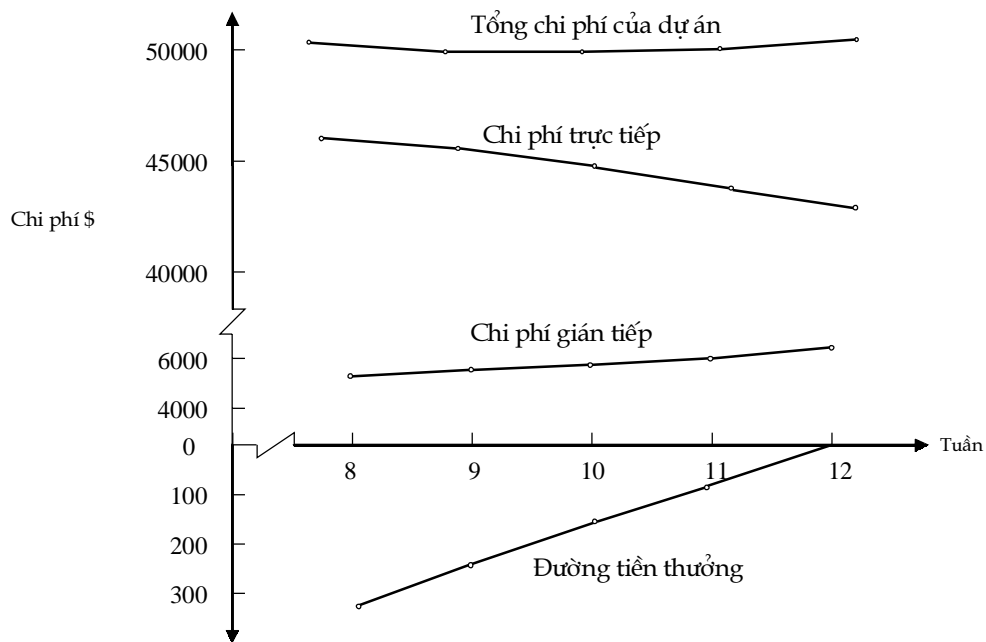
### Phụ lục 3

Tiếp theo

Dự kiến hoàn thành	Tổng chi phí trực tiếp	Chi phí giám sát*	Tiền thưởng**	Tổng chi phí dự án
12 tuần	\$ 44.000	\$ 6.120	-	\$ 50.120
11 tuần	\$ 44.280	\$ 5.610	80	\$ 49.810
10 tuần	\$ 44.680	\$ 5.100	160	\$ 49.620
9 tuần	\$45.180	\$ 4.590	240	\$ 49.530
8 tuần	\$ 45.780	\$ 4.080	320	\$ 49.540

\*Chi phí gián tiếp dùng cho giám sát được ước tính bằng \$510/tuần

\*\*Dự kiến tiền thưởng là \$80 cho mỗi lần giảm thời gian thực hiện đi 1 tuần



Người ta có thể dễ dàng nhìn thấy rằng chi phí tối thiểu sẽ đạt được nếu dự án được thực hiện trong 9 tuần. Tổng chi phí cho dự án khi đó sẽ là \$49.530.

### Phụ lục 3

Tiếp theo

#### E. Xác định mức và tiến độ sử dụng nguồn nhân lực và thiết bị

Lập tiến độ theo sơ đồ còn có thể sử dụng cho lập lịch trình tiêu dùng các nguồn nhân lực và thiết bị. Mục đích của việc phân tích này là để tính toán trước được đầy đủ số lượng và loại nguồn nhân lực và thiết bị để chuẩn bị sẵn sàng khi cần thiết.

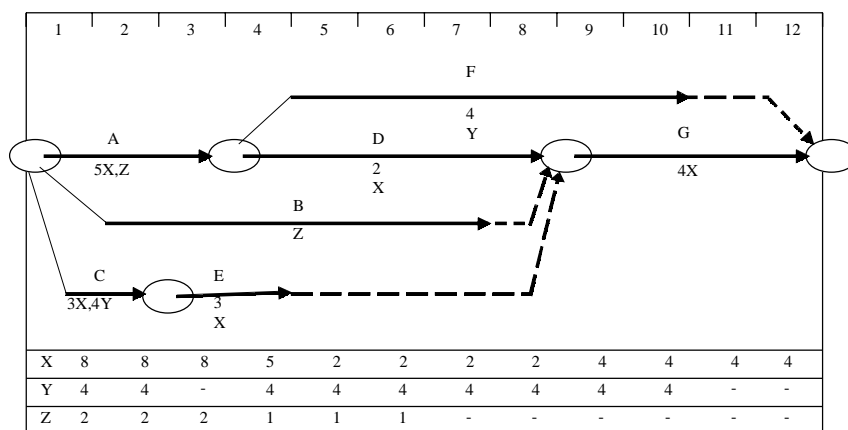
1. Ví dụ về quản lý nguồn - ta hãy xem xét lại hình vẽ trước (hình 7) cùng với các yêu cầu về nhân lực

(1) Hoạt động	(2) Khoảng thời gian thông thường	(6) Nhân lực		Thiết bị
		X	Y	Z
A	3 tuần	5	-	1
B	6 tuần	-	-	1
C	2 tuần	3	4	-
D	5 tuần	2	-	-
E	2 tuần	3	-	-
F	7 tuần	-	4	-
G	4 tuần	4	-	-

ở đây : X là số kỹ thuật viên; Y là số nhà phân tích ; Z số các thiết bị chuyên dùng

Dùng biểu đồ thời gian của trường hợp 12 tuần (cũng có thể dùng biểu đồ 10 tuần), trước hết ta hãy xác định xem khi nào sẽ cần sử dụng đến nhân lực và thiết bị bằng cách sử dụng kỹ thuật dưới đây và hình 8.

Hình 8. Tính toán số nhân lực/thiết bị



### Phụ lục 3

Tiếp theo

Từ đây trở đi có thể tính toán cho nhiều loại thông tin và phân tích tùy thuộc vào tính chất quan trọng trong từng dự án, trong trường hợp này các yếu tố quan trọng sẽ là X, Y và Z.

- Bắt đầu cân đối số lượng nguồn, tức là cố gắng đưa nhu cầu nguồn nhân lực và thiết bị thành những đại lượng không đổi hoặc “đều” tới mức có thể.
- Có thể xem xét nguồn nhân lực và thiết bị hiện có và xác định những hạn chế về nguồn lực (và thời điểm chúng sẽ xảy ra) → sẽ thu được một số phương án thay thế.

Hãy xem từng bước áp dụng.

- Cân đối nguồn nhân lực và thiết bị  
Trong số các loại nguồn nhân lực và thiết bị cần thiết sẽ có một số là quan trọng hơn (khan hiếm hơn, đắt hơn v.v...) so với các loại khác tùy thuộc vào các điều kiện thực hiện dự án. Để hình dung được vấn đề này, có thể giả thiết rằng nguồn nhân lực X là quan trọng hơn nguồn nhân lực Y và nguồn nhân lực Y lại quan trọng hơn nguồn thiết bị Z. Nguồn nhân lực X sẽ được xem xét trước tiên rồi đến Y và cuối cùng là Z.

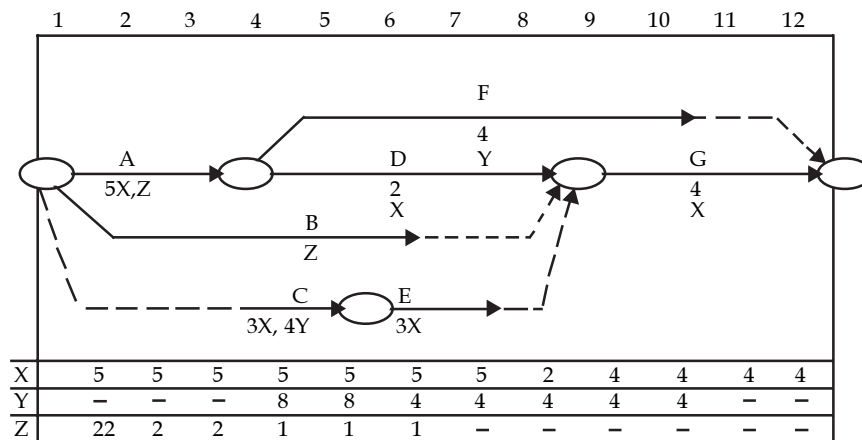
#### Bước 3.1 Xây dựng đồ thị khối lượng nguồn nhân lực X



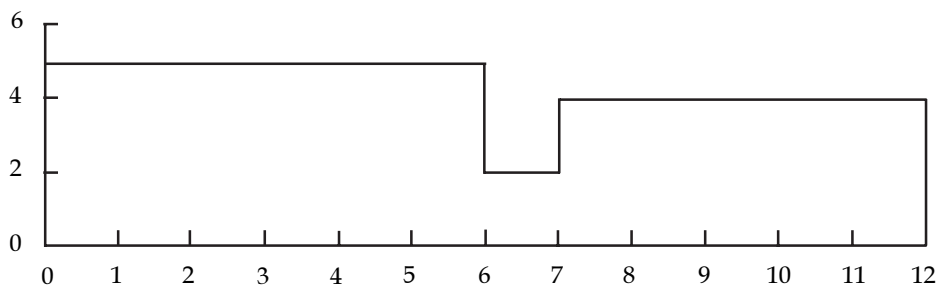
### Phụ lục 3

Tiếp theo

Dễ nhận thấy rằng số lượng  $X_s$  cần thiết biến đổi trong dải khá rộng và không ai muốn có sự biến đổi đó- vì vậy giá trị  $X$  nên được cố gắng giữ vững trong suốt khoảng thời gian thực hiện dự án. Có thể làm được như vậy bằng cách dịch chuyển các hoạt động không chủ chốt cần nguồn nhân lực  $X$  (những hoạt động được thể hiện bằng những đường gập khúc) theo hướng cần đến ít nhất nguồn nhân lực  $X$ :



Một cách đơn giản bằng cách dịch chuyển hoạt động C và E sang bên phải ta sẽ có được một đường sử dụng nguồn nhân lực rất “đều”.



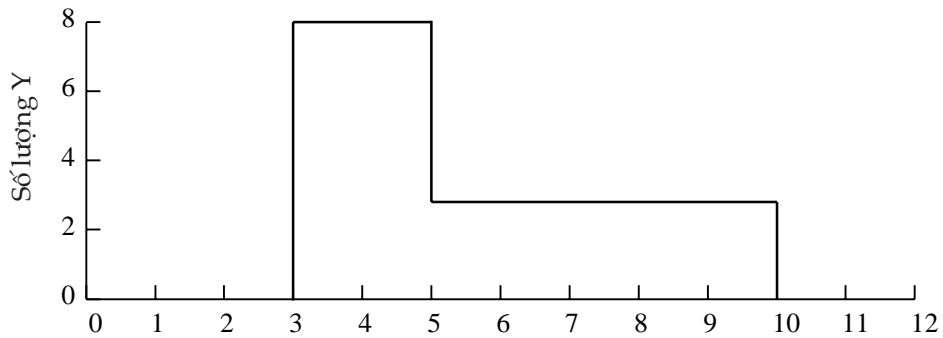
Mặc dù khó có thể có được nhu cầu hoàn toàn ổn định về nguồn nhân lực nhưng những điều chỉnh như vậy chắc chắn sẽ giúp dễ quản lý hơn.

Nhìn chung trong các dự án người ta thường cố gắng giữ ổn định nhu cầu hoặc chỉ tăng giảm nhẹ. Trong thực tế thường không có sự thay đổi lớn giữa nhu cầu lúc cao nhất và thấp nhất hoặc tăng, giảm quá nhanh về yêu cầu nhân lực nhưng nếu không tiến hành phân tích nhu cầu nhân lực và thiết bị thì dễ dẫn đến tình trạng để lãng phí, dư thừa nhân lực, thiết bị.

### Phụ lục 3

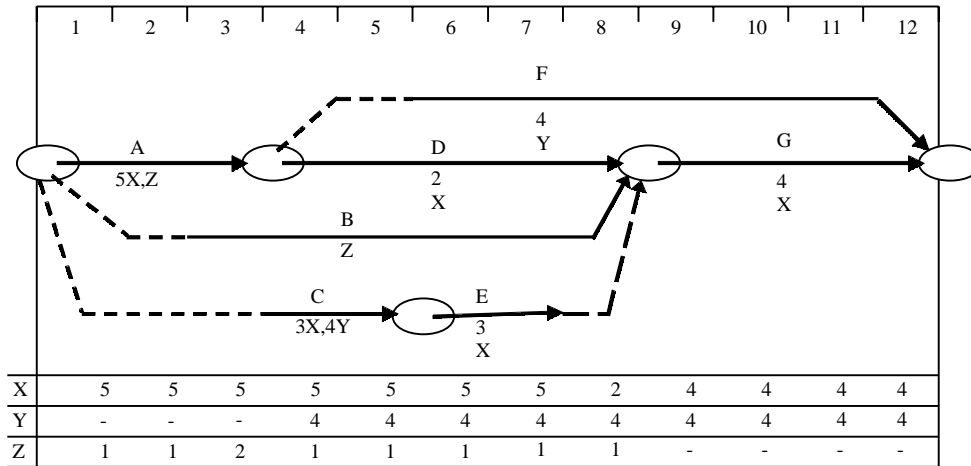
Tiếp theo

Trong ví dụ ở đây, sau khi phân tích X tiếp tục phân tích nguồn lực được ưu tiên tiếp theo là Y. Đồ thị sử dụng nguồn nhân lực Y chỉ ra :



Nếu ta dịch hoạt động F sang bên phải 2 tuần sẽ thấy yêu cầu nhân lực Y cho dự án hoàn toàn ổn định ở mức 4 người.

Có thể tiếp tục xem xét sử dụng nguồn thiết bị Z với hoạt động B lùi sang bên phải 2 tuần. Cuối cùng ta sẽ có:



## Phụ lục 3

Tiếp theo

**2. Phân tích những hạn chế về nguồn nhân lực và thiết bị** - giả sử rằng chỉ có 1 đơn vị của nguồn thiết bị Z là có sẵn để sử dụng. Thường thì những vấn đề như vậy có thể được giải quyết bằng cách điều chỉnh các hoạt động không phải là chủ chốt để tránh tình trạng cùng một lúc diễn ra đồng thời các hoạt động cùng cần sử dụng một loại thiết bị.

Để đi tới phương án cuối cùng, người ta có thể xem xét các phương án sau :

Đẩy nhanh hoạt động B

Thuê hoặc mượn một thiết bị Z khác

Xác định xem liệu có nhất thiết phải kết thúc dự án trong đúng 12 tuần không.

Các phương án khác

Ghi lại xem kỹ thuật sẽ chỉ ra các phương án nào. Nếu người ta sử dụng tiêu chuẩn chi phí tối thiểu thì tất cả các phương án có thể được tính chi phí và dựa vào đó để đưa ra kết luận.

### F. Lập kế hoạch tài chính cho dự án

Việc lập kế hoạch tài chính cho dự án cũng có thể được thực hiện căn cứ trên lịch trình thực hiện theo sơ đồ. Lại tiếp tục lấy ví dụ, sử dụng biểu đồ thời gian theo giai đoạn 12 tuần (hoặc bất kỳ một biểu đồ thời gian theo giai đoạn nào mà đã được chỉnh sửa):

(1) Hoạt động	(2) Thời gian	(3) Chi phí bình thường	(4) Đơn giá (chi phí/tuần)
A	3	8,000	2,667
B	6	9,000	1,500
C	2	3,000	1,500
D	5	7,000	1,400
E	2	4,000	2,000
F	7	8,000	1,142
G	4	5,000	1,250

Bước 4.1 Tính toán chi phí cho 1 giai đoạn

Chi phí/giai đoạn (tuần)= chi phí bình thường/khoảng thời gian thực hiện

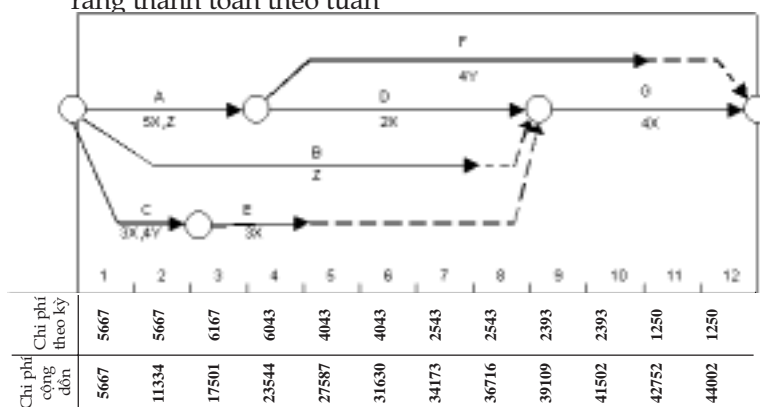
Ví dụ :

### Phụ lục 3

Tiếp theo

Hoạt động A: chi phí / giai đoạn =  $8,000/3 = \$2666,66$  lấy  $\$2667,00$

Bước 4.2 Tính chi phí theo kỳ và chi phí cộng dồn. Để sử dụng cho ví dụ, giả thiết rằng thanh toán theo tuần



Trong các điều kiện thực tế, việc thanh toán có thể được thực hiện theo tháng và nhiều khi chi phí nguyên liệu và máy móc thiết bị có thể không được thanh toán ngay sau khi kết thúc hoạt động. Bởi vậy cán bộ lập kế hoạch phải tùy theo tình hình mà điều chỉnh cho phù hợp.

Chi phí theo kỳ được tính toán bằng cách cộng chi phí đơn vị của tất cả các hoạt động thực hiện trong một kỳ cụ thể. Ví dụ :

Đối với tuần 1, chi phí theo kỳ =  $2.667+1.500+1.500= 5.667$

Đối với tuần 4, chi phí theo kỳ =  $1.143+1.400+1.500+2.000= 6.043$

Chi phí cộng dồn là tổng hiện có của các chi phí dự kiến. Ví dụ:

Đối với tuần thứ 7, chi phí cộng dồn =  $31.630 + 2.543 = 34.173$

Chi phí cộng dồn thể hiện lượng/ dòng tiền cho dự án. Nếu dự án có một kế hoạch chi tiền mặt cố định không dựa trên lịch trình thực hiện dự án, kế hoạch này cần phải có hướng dẫn cụ thể để giúp lịch chi tiền phù hợp với lịch của các khoản dự kiến chi. Cũng có thể tránh sự thiếu hụt tiền mặt bằng cách xê dịch các hoạt động để trì hoãn hoặc chậm thanh toán chi phí cho hoạt động đến thời điểm tài chính của dự án có thể trang trải được những chi phí này.

Bước 4.3 Ghi lại các chi phí khác như chi phí gián tiếp, chi phí tiền thưởng v.v.. và thời gian cần chi. Cộng tất cả các chi phí và ghi lại dòng tiền ra.

Trong quá trình lập kế hoạch tài chính cho dự án dựa vào dòng tiền người ta có thể xác định việc cấp vốn có phải là một khó khăn của dự án không. Nếu có, nên điều chỉnh lịch trình thực hiện.



**PHỤ LỤC 4**

**LẬP KẾ HOẠCH VÀ KIỂM SOÁT DỰA TRÊN CƠ CẤU  
PHÂN CHIA CÔNG VIỆC**



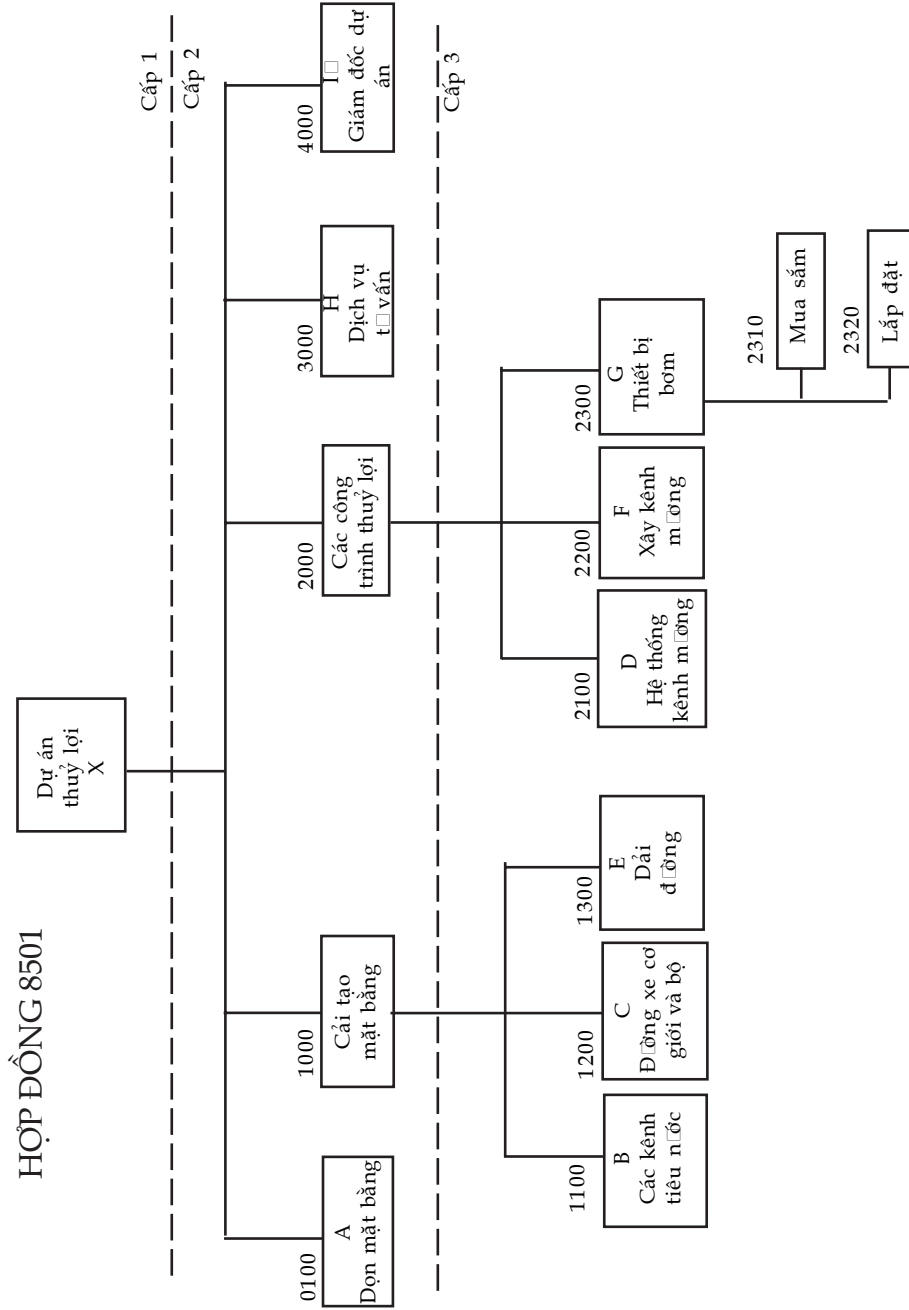
## LẬP KẾ HOẠCH VÀ KIỂM SOÁT DỰA TRÊN CƠ CẤU PHÂN CHIA CÔNG VIỆC (WORK BREAKDOWN STRUCTURE- WBS)

1. Một công cụ tiêu chuẩn để lập kế hoạch cho dự án là Cơ cấu phân chia công việc (WBS). Cơ cấu phân chia công việc là một bản phân chia chi tiết toàn bộ một dự án thành các bộ phận gọi là phần việc. Cơ cấu phân chia công việc chính là một cách diễn giải một dự án dưới hình thức tổng hợp các công trình xây lắp, trang thiết bị và những hạng mục cần thiết cho từng công trình hay các hợp đồng xây dựng. Cơ cấu phân chia công việc phải thể hiện được trên giấy một cách chính xác nhất về dự án. Phải tiến hành phân chia thật chi tiết đến từng nội dung công việc sao cho các nhiệm vụ cụ thể đến mức vừa đủ để lập kế hoạch chi tiết. Như vậy, phần việc chính là các bộ phận của một dự án chẳng hạn như những phần trong các thiết bị cần xây lắp, một phần trong kết quả cần đạt như tập huấn cho các cán bộ hướng dẫn” trong một dự án đào tạo. Mỗi phần việc là một mảng độc lập, riêng biệt và khác so với tất cả các phần việc khác và thuộc trách nhiệm quản lý chỉ của một người. Xem hình 1 với ví dụ về một cơ cấu phân chia công việc. Ngoài ra từ hình 2 đến hình 4 là một số mẫu cơ cấu phân chia công việc cho một vài kiểu dự án khác. Tuy nhiên nên nhớ rằng không có những “hướng dẫn chuẩn” cho cách lập cơ cấu phân chia công việc cho dự án.
2. Điều cốt yếu là cơ cấu phân chia công việc phải được lập ngay từ giai đoạn đầu trong chu trình của dự án. Cán bộ của đơn vị vay vốn, với cách là những người đã khởi xướng ra ý tưởng và viết đề cương cho dự án, sẽ phác thảo cơ cấu phân chia công việc cơ bản làm cơ sở cho việc lập cơ cấu chi tiết về sau. Như vậy, giai đoạn đầu bao gồm hình thành ý tưởng xác định cho một dự án và cơ cấu phân chia công việc kèm theo nó. Cơ cấu phân chia công việc chính là một công cụ hữu hiệu giúp tổ chức công việc theo các cách phân nhóm hợp lý. Giai đoạn tiếp theo là xây dựng cơ cấu tổ chức dự án bao gồm văn phòng quản lý dự án (PMO – Project Management Office), các tư vấn, các nhà thầu v.v.. và giao trách nhiệm chức năng, lập các kế hoạch làm việc chi tiết, lập dự trù các nguồn lực cần thiết, ước tính chi phí, lập tiến độ thực hiện các kế hoạch làm việc và sử dụng các nguồn lực.
3. Song song với việc xây dựng cơ cấu phân chia công việc cần lập lịch trình các mốc hoạt động chính của toàn dự án với hai việc: xác định các nhiệm vụ chính yếu cần phải hoàn thành để dự án được hoàn thiện theo đúng yêu cầu về thời hạn và biểu diễn các mốc đó lên biểu đồ thông thường dưới dạng biểu đồ cột ngang. Có thể lấy ví dụ một số mốc quan trọng như ngày dự kiến khởi công dự án, giai đoạn thiết kế, giai đoạn mua sắm và xây dựng, ngày vận hành nghiệm thu. Bản tiến độ tổng hợp này chính là một khung lịch trình cơ bản cùng với những ràng buộc về thời hạn để tất cả các yếu tố khác (lịch trình thực hiện, mua sắm và sử dụng các đầu vào, lập cơ cấu tổ chức dự án, lập kế hoạch phân chia nhiệm vụ) phải tuân theo. Những thời điểm mốc quan trọng trong tiến độ (và những ràng buộc) phải được thông báo tới tất cả những người tham gia lập kế hoạch thực hiện chi tiết. Những nỗ lực cần để hoàn thành một phần việc nào đó

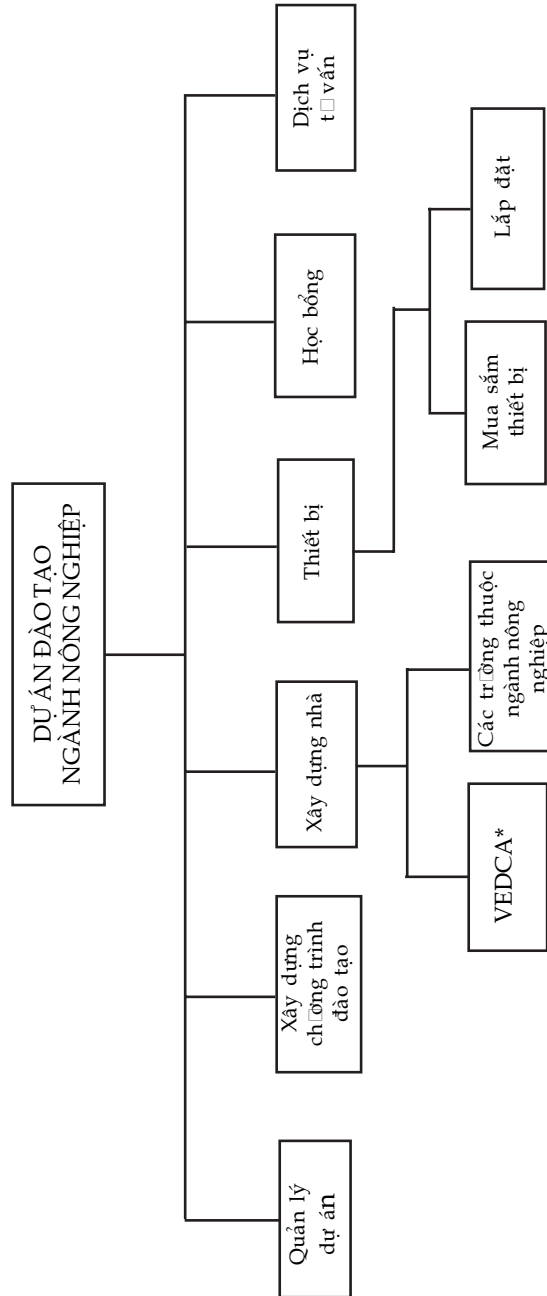
## Phụ lục 4

Tiếp theo

Hình 1. Mẫu phân chia công việc dựa trên cơ cấu - Dự án thủy lợi



Hình 2. Mẫu phân chia công việc dựa trên cơ cấu - Dự án đào tạo ngành nông nghiệp

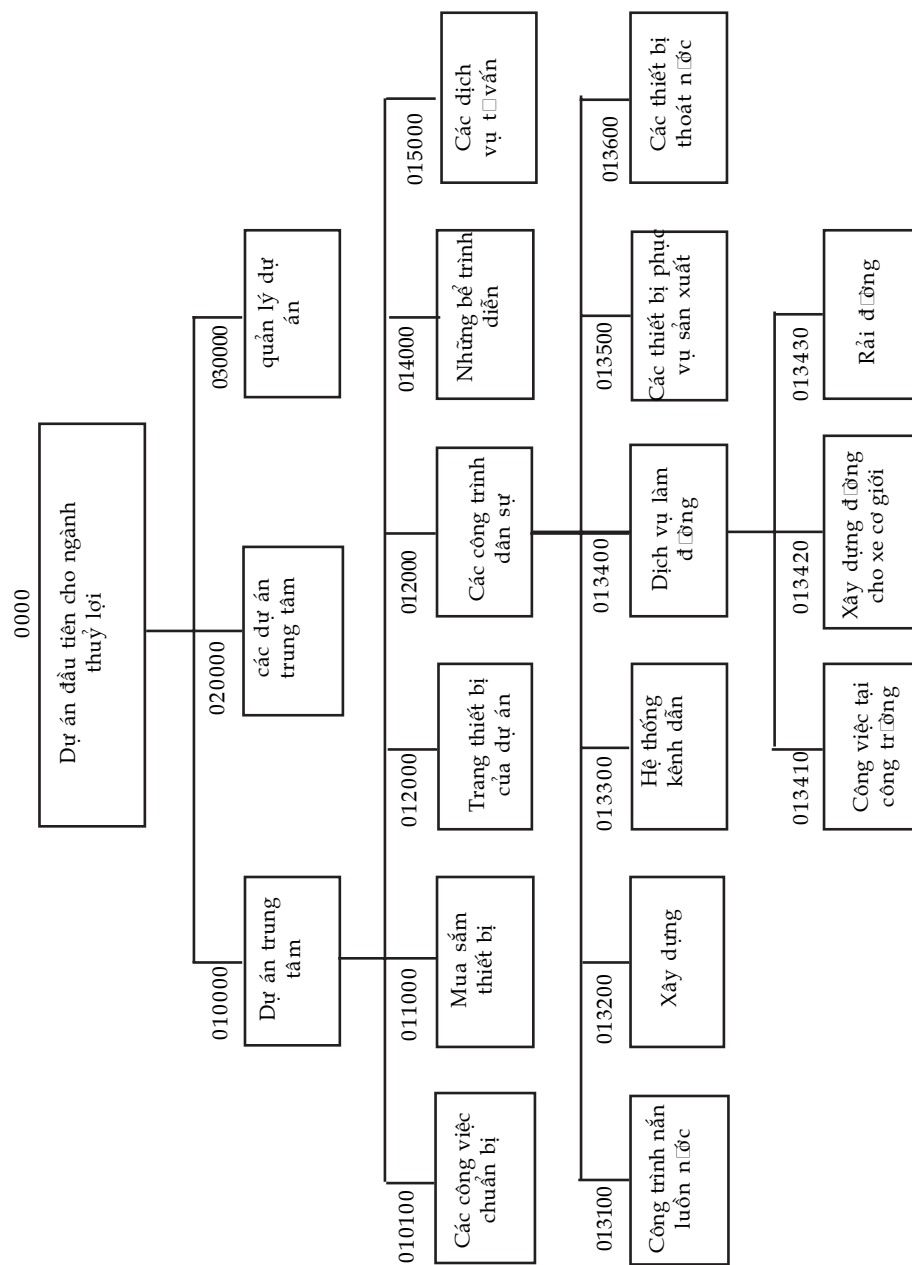


\* Trung tâm phát triển đào tạo hướng nghiệp cho nông nghiệp

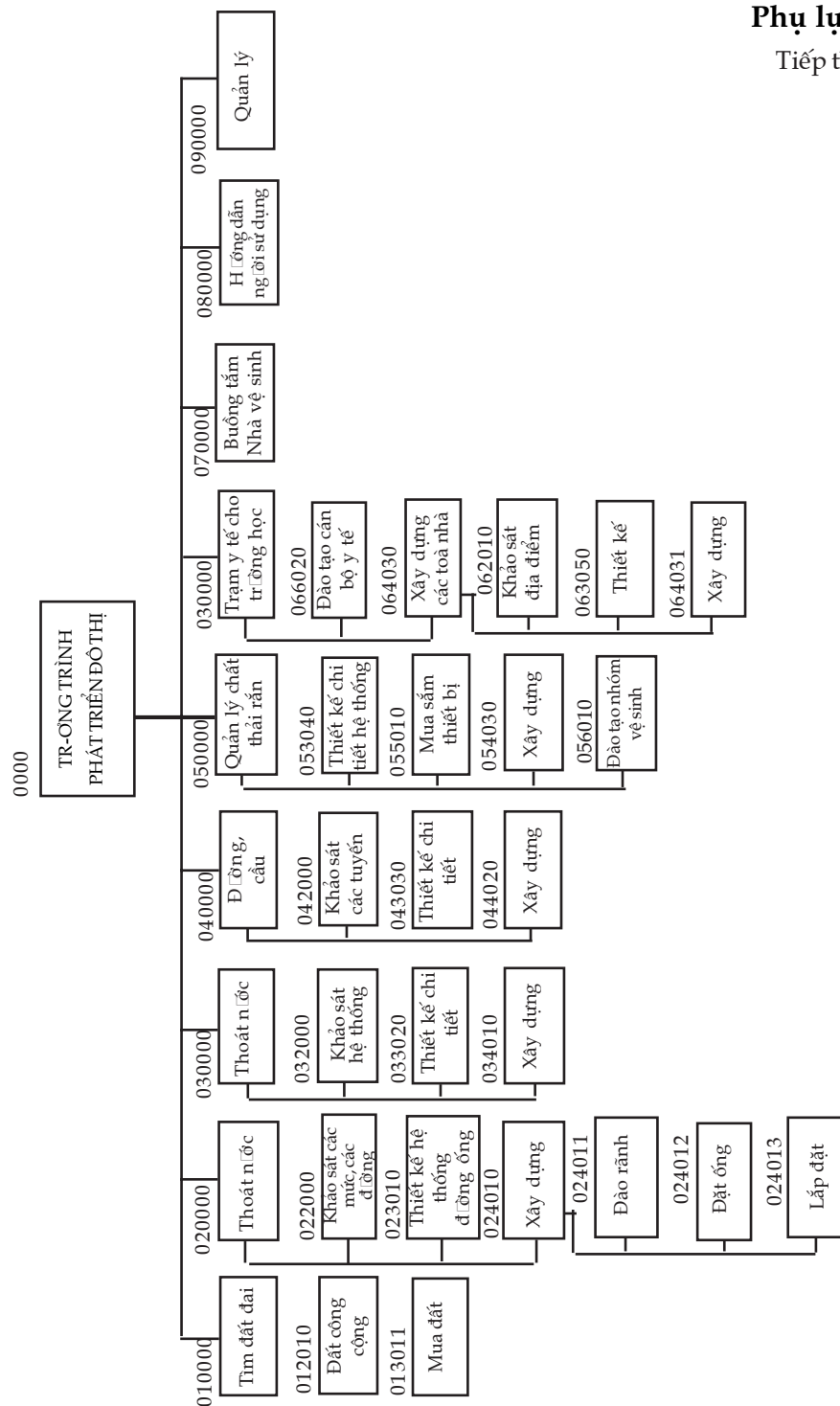
## Phụ lục 4

Tiếp theo

Hình 3. Mẫu phân chia công việc dựa trên cơ cấu - Dự án thủy lợi



Hình 4. Mẫu phân chia công việc dựa trên cơ cấu - Dự án Ch-ong trình phát triển đô thị



**Phụ lục 4**

Tiếp theo

## Phụ lục 4

Tiếp theo

cũng cần phải đọc lên kế hoạch một cách chi tiết. Thông thường một công việc trọn vẹn chỉ khoảng dưới 3 tháng; tuy nhiên nếu thời gian dài hơn, nên chia tiếp công việc này thành những giai đoạn công việc nhỏ hơn. Những ràng buộc về mốc thời gian này sẽ khống chế việc định ngày bắt đầu và hoàn thành từng phần khác nhau trong mỗi nhiệm vụ và do vậy chúng cũng tác động tới cách thực hiện từng phần nhiệm vụ và cách sử dụng nguồn nhân lực, vật liệu, thiết bị, t<sup>ư</sup>vấn và các nhà thầu.

Dựa trên quy hoạch chi tiết và sau khi có đ<sup>u</sup>oc kế hoạch thực hiện cuối cùng cũng nh<sup>ư</sup> các yếu tố quyết định việc sử dụng các nguồn lực, các mốc chính của kế hoạch tổng thể và thời hạn cho từng công việc sẽ đ<sup>u</sup>oc điều chỉnh, bổ sung nếu cần. Và khi đó, bản tiến độ tổng thể của dự án (*Project Master Schedule*) sẽ trở thành công cụ dùng để báo cáo tình trạng của dự án, tình hình thực hiện và những định h<sup>o</sup>ng cho dự án lên các cơ quan quản lý cấp trên. Hình 5 giới thiệu một bản tiến độ tổng thể của dự án.

4. Trong quá trình xây dựng cơ cấu phân chia công việc, những ng<sup>o</sup>ời quản lý dự án và những ng<sup>o</sup>ời lập kế hoạch cần:

1. Bóc tách toàn bộ công việc thành những phần chi tiết và có tính logic.
2. Kiểm tra cơ cấu phân chia công việc dự kiến về các mặt đầy đủ, t<sup>o</sup>ng đồng và không bị cách quãng.
3. Phải đảm bảo cơ cấu phân chia công việc đáp ứng đ<sup>u</sup>oc cả yêu cầu về chức năng và công việc trong dự án.
4. Xem xét khả năng dùng cơ cấu phân chia công việc để phân công lao động trong toàn dự án.
5. Phân công trách nhiệm về những phần việc đã xác định cho các đơn vị, các bộ phận, cá nhân.
6. Kiểm tra cơ cấu phân chia công việc theo quy định về báo cáo.
7. Chỉ giới hạn việc lập cơ cấu phân chia công việc đến các phần việc trọn vẹn.

Vấn đề mấu chốt khi xây dựng cơ cấu phân chia công việc cho dự án là nên đi chi tiết đến mức độ nào. Hai nguyên tắc rất quan trọng và cần nhắc đi nhắc lại: mỗi phần trong cơ cấu phân chia công việc nên đ<sup>u</sup>oc chia tới mức có lợi cho việc quản lý dự án; (2) không cần phải cố chi tiết các công việc tới mức nh<sup>ư</sup>nhau. Phần nhiều những vấn đề thường gặp phải khi sử dụng cơ cấu phân chia công việc là xu h<sup>o</sup>ng luôn muốn chia quá nhỏ, tạo ra một gánh nặng kém hiệu suất về hành chính hoặc là do sự cứng nhắc phân chia các công việc thành số cấp nh<sup>ư</sup>nhau dẫn đến hậu quả một số mảng việc quá rộng còn một số mảng khác lại quá nhỏ. Có một số tiêu chuẩn cho phân chia công việc cho thấy cũng không khó hiểu về các công việc trong cơ cấu phân chia công việc và không nên chia nhỏ công việc tới mức làm tăng thêm chi phí cho các công việc ở cấp thấp nhất. Hơn nữa trong tr<sup>o</sup>ng hợp cần thiết, có thể xây dựng riêng lịch trình hoặc sơ đồ mạng l<sup>o</sup>oi cho một công việc nào đó trong cơ cấu phân chia công việc còn đối với những công việc bình th<sup>o</sup>ng, quen thuộc thì không cần phải chia quá chi tiết. Mặc dù không nên để đội ngũ quản lý dự án gánh quá nhiều trách nhiệm với các công



**Phụ lục 4**

Tiếp theo

Hình 5. Mẫu Tiến độ Tổng thể của Dự án Thủy lợi

Nhiệm vụ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A - Dọn mặt bằng												
B - Các kênh tiêu nước												
C - Đờng cơ giới và đờng bộ												
D - Hệ thống kênh m-ơng												
E - Rải đờng												
F - Xây kênh m-ơng												
G - Thiết bị bơm												
H - Ký s- t- vấn												
I - Quản lý dự án												

## Phụ lục 4

Tiếp theo

việc nhđng phải gắn họ vào những phần việc phức tạp, rủi ro hoặc có vai trò sống còn đối với sự thành công của dự án.

5. Việc lập đề cđng chi tiết cho dự án và phân trách nhiệm lập kế hoạch và quản lý dự án nên đđc thực hiện ở cấp độ công việc trọn gói. Công việc trọn gói là những công trình riêng rẽ hoặc hạng mục công trình ở mức thực hiện. Những hoạt động của mỗi công việc trọn gói sẽ khác so với hoạt động của những công việc trọn gói khác. Mỗi công trình trọn gói có thể đđc giao cho riêng một cá nhân hoặc một nhà thầu và khi đó họ có trách nhiệm hoàn thành công việc một cách trọn vẹn. Những hoạt động của một công việc trọn gói cũng cần phải đđc lên kế hoạch chi tiết. Thời gian cho mỗi công việc trọn gói thđng không quá ba tháng và nếu nhđ dài hơn, nên tách thành các hoạt động. Nhđ vậy những hoạt động này sẽ có thời gian tđng đối ngắn và có thể đđc thể hiện nối tiếp nhau trong một biểu đồ để thành sơ đồ tiến độ thực hiện. Việc áp dụng cách đặt thời hạn thực hiện công việc ngắn sẽ giúp tính toán tiến độ thực hiện dễ dàng hơn. Kinh phí đđc phân bổ cho mỗi công việc trọn gói hoặc cho từng hoạt động của công việc, tùy từng trđng hợp, đđi các hình thức tiền (đdla, yên v.v...), giờ lao động, hoặc những đơn vị tính khác. Theo cách này sẽ gđp đđc cả kinh phí vào lịch trình. Sau cùng, các công việc trọn gói sẽ đđc sắp xếp theo trình tự để trở thành sơ đồ mạng lđoi công việc của toàn dự án.

6. Việc lập kế hoạch chi tiết ở cấp công việc trọn gói sẽ do cán bộ chuyên trách phần việc đó thực hiện. Đây có thể là một trong những cán bộ của đơn vị quản lý dự án, một tư vấn, nhà cung cấp thiết bị hoặc một nhà thầu xây dựng. Dựa trên lịch trình thời hạn chung và kinh phí của cả dự án chính do cán bộ phụ trách trực tiếp cung cấp hoặc theo quy định trong hợp đồng đấu thầu, cán bộ phụ trách công việc sẽ tự lập kế hoạch thực hiện. Cán bộ phụ trách tự xác định các hoạt động, kế hoạch và trình tự thực hiện, chi phí cho các nguồn lực lao động, nguyên vật liệu, thiết bị cần thiết. Kế hoạch này phải nằm trong những mốc thực hiện chính của dự án đđc nêu trong hợp đồng/ thỏa thuận. Trong một vài trđng hợp có thể điều chỉnh kế hoạch hay nguồn lực để đáp ứng kế hoạch tổng thể. Ngoài ra trên cơ sở những giới hạn về tài chính, cán bộ phụ trách công việc phải tự lập kế hoạch và cân đđi giữa kết quả công việc, tiến độ và kinh phí để hoàn thành một cách tốt nhất. Nhiều khi có thể phải trì hoãn chuẩn bị kế hoạch công việc chi tiết cho một số phần của dự án cho đến cuối giai đoạn thực hiện dự án để đđi có đđc những thông tin chính xác và chắc chắn cho việc lập kế hoạch. Lúc này chỉ cần dự trđ ngân sách và tiến độ và tính gđp vào công việc cấp cao hơn trực tiếp trong cơ cấu phân chia công việc để chờ tới khi công việc trọn gói đđc đđa vào lập kế hoạch chi tiết. Sau đó, dự trđ thực sự sẽ đđc lập và kiểm tra trong phạm vi kinh phí đã đđc phân bổ và dự kiến tiến độ lúc đầu.

7. Kèm theo mỗi cơ cấu phân chia công việc có một bản thuật ngữ định nghĩa từng chi tiết công việc. Bản thuật ngữ này là cơ sở đảm bảo toàn bộ công việc đã đđc thể hiện trong cơ cấu phân chia công việc và không bị trùng lặp, đồng thời giúp cho việc mô tả công việc cho mỗi bộ phận chuyên trách trong dự án. Hình 6 là một ví dụ về một

## Phụ lục 4

Tiếp theo

mục trong bản thuật ngữ kèm theo cơ cấu phân chia công việc. Mỗi một đầu việc trong cơ cấu phân chia công việc cho tới từng công việc trọn gói đều phải mô tả được như trong hình 6 để trình bày trong bản thuật ngữ. Mục đích của bản thuật ngữ kèm theo cơ cấu phân chia công việc là toàn bộ các công việc trong dự án được mô tả đầy đủ để tránh hiểu nhầm giữa giám đốc dự án và các cán bộ chuyên trách về từng phần việc. Bạn đọc có thể nhận thấy rằng phần mô tả trong ví dụ về đầu việc “Ống dẫn” đã giải thích một cách đầy đủ khái niệm, vị trí, vật liệu cần thiết, những hoạt động cần tiến hành (thiết kế, mua sắm vật tư/thiết bị hoặc xây lắp), và trong trường hợp cần phân loại thì những hạng mục nào không nằm trong phần việc này.

### Hình 6. Ví dụ về cơ cấu phân chia công việc

#### Các thuật ngữ sử dụng

##### Ống dẫn

Phần việc ống dẫn bao gồm toàn bộ hệ thống ống dẫn trong khu vực dự án có thể dùng cho cấp nước hoặc cho hệ thống xử lý bao gồm cả đường ống nổi và ống ngầm. Có thể chi tiết thêm hệ thống ống dẫn nổi trong cơ cấu phân chia công việc thành những trụ nước hoặc cụm các trụ nước tùy thuộc vào số lượng các loại trụ tiện cho công tác kiểm soát quản lý nội bộ công trình. Vật liệu chế tạo ống bao gồm thép cacbon, thép không gỉ, hợp kim, sành, xi măng và các loại ống phi kim cũng như là những giá đỡ đường ống. Hệ thống ống nổi gồm có các hệ thống sau: nén và xử lý khí đốt, làm lạnh bằng propan, làm lạnh bằng ethylen, cấp nước/xử lý nước, ống cấp nhiên liệu, ống thông khí và hệ thống nước làm mát. Hệ thống ống ngầm bao gồm đường nước cứu hỏa, cống nước thải và nước làm mát. Công trình xây lắp hệ thống ống nổi bao gồm thiết kế chi tiết cho tất cả các bậc: từ nghiên cứu chọn tuyến đặt ống, qui hoạch đến hạch toán chi phí nguyên liệu rồi cả tính toán mức thanh toán cho người bán. Nó còn bao gồm cả những người cung cấp các nguyên vật liệu và các công việc lắp ráp từ khi chế tạo lại đến khi kiểm tra cuối cùng từng hệ thống ống. Công trình hệ thống ống ngầm bao gồm toàn bộ những công việc xây lắp từ khâu lắp đặt đường ống đến khâu kiểm tra cuối cùng từng hệ thống ống.

8. Trong quá trình xây dựng một cơ cấu phân chia công việc, giám đốc dự án phải xem xét lập mã hiệu cho các phần việc. Một ví dụ cấu trúc công việc theo kiểu mã hiệu như vậy được nêu trong các hình 1, 3 và 4. Mục đích là để dễ dàng tham chiếu tới các công việc phục vụ cho công tác quản lý và kiểm tra. Việc này đơn giản chỉ là gán cho mỗi phần việc một con số nào đó và không được thay đổi trong suốt thời gian dự án. Các phần việc bậc cao được nhận một con số cơ bản và chính con số này cho các phần việc bậc dưới nó bằng cách thay đổi số hoặc thêm số. Ví dụ trong hình 3 là một hệ thống mã hiệu của phần việc “Dịch vụ làm đường” với mã số 013400. Những con số này được sử dụng cho mục đích quản lý và kiểm tra. Những số khác có thể được đặt thêm vào liền ngay trước để kiểm tra hành chính hoặc đặt liền sau khi cần kiểm tra việc sử dụng các nguồn lực.

## Phụ lục 4

Tiếp theo

9. Thực ra không có cách riêng để đặt ký hiệu cho các công việc, d[ị] đây chỉ là một ví dụ phác họa một hệ thống mã hoá gồm 14 vị trí có thể sử dụng cho việc lập kế hoạch và kiểm soát các dự án. Trong hệ thống này, 9 vị trí đầu tiên là các công việc về hành chính sẽ dùng để gắn cho số hiệu hợp đồng, các lĩnh vực kiểm tra điều hành và các quy định đặc biệt (ví dụ kiểm tra hành chính). Năm vị trí cuối cùng bao gồm mã số tài khoản xác định các công việc, sử dụng nguồn lực và những hoạt động lập kế hoạch phục vụ công tác kiểm soát quản lý.

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14]

Hành chính

mã tài khoản

Giải thích chi tiết hơn:

1. Các vị trí từ số 1 đến 4 có thể dùng để đánh số các hợp đồng. Đối với mỗi bản hợp đồng sẽ có một bản báo cáo hoàn chỉnh về kinh phí.
2. Số 5 và 6 đ[ư]c dùng cho những khu vực dự án cần kiểm tra, chẳng hạn khi chia dự án thành những khu vực khác nhau trên một địa bàn rộng hoặc là những phần có các đặc điểm khác nhau rõ nét khác.
3. Vị trí 7,8 và 9 luôn để cho một mục đích chuyên dùng (th[ư]ờng mang tính hành chính) nh[ư] giao dịch với ng[ư]ời bán, khiếu nại, thay đổi đơn đặt hàng v.v...
4. Vị trí 10,11,12 và 13 là mã số có thể dùng cho toàn bộ các phần việc của dự án để nhận dạng những bộ phận và chi tiết riêng của dự án.
5. Số 14 sẽ đ[ư]c dùng để mã hiệu phân loại những nguồn cần đ[ư]c báo cáo nh[ư] chi phí, lao động tính bằng ng[ư]ời [g]iờ, hợp đồng phụ, v.v...

10. Ví dụ cách sử dụng hệ thống mã hoá gồm 14 vị trí: phần việc trọn gói “Rải mặt hệ thống đ[ư]ờng dịch vụ” trong hình 3 sẽ mang ký hiệu 013430. Con số 01 chỉ ra vùng kiểm tra (vị trí 5 và 6) và đó là một phần của “dự án chính” chứ không phải là “các tiểu dự án”. Số 3430 đ[ư]c sử dụng cho các vị trí từ 10 đến 13. Nếu nh[ư]ng[ư]ời ta lấy ký hiệu chi phí nhân công cho phần việc này thì số 013430[2] sẽ đ[ư]c dùng trên toàn bộ các bảng tính giờ công lao động của những cán bộ, nhân viên tham gia phần việc này (chữ số “2” chính là của vị trí 14). Nếu ng[ư]ời ta muốn mở một hồ sơ thay đổi đơn đặt hàng thì có thể lấy số hiệu kiểm tra hành chính là 8501[01][100]3430 trong đó 8501 là số hiệu hợp đồng (từ vị trí 1 đến 4), số 01 đ[ư]c dùng cho vị trí 5 và 6, còn con số 100 sẽ do ng[ư]ời quản lý tự đặt để chỉ hồ sơ thay đổi đơn đặt hàng của phần việc này (nh[ư] vậy các thay đổi đơn hàng tiếp theo sẽ phải lấy số hiệu 101,102 v.v..) còn số 3430 sẽ là mã số tài khoản. Trong tr[ư]ờng hợp cần đặt số hiệu đơn hàng cho một bề trình diễn thử có thể dùng 8501[04][200]400, trong đó số 200 đ[ư]c sử dụng tùy ý cho những đơn đặt hàng (đơn hàng tiếp theo sẽ mang số 201). Thời gian lao động của cán bộ, nhân viên văn phòng dự án dành cho mua sắm thiết bị sẽ nhận đ[ư]c mã hiệu 011000[2]

## **PHỤ LỤC 5**

### **CHỨC NĂNG CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG DỰ ÁN (PMO)**



## CHỨC NĂNG CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG DỰ ÁN (PMO)

Đây đây là một số mô tả mẫu về chức năng của các cán bộ trong bộ máy tổ chức của một văn phòng dự án (PMO). Tùy theo từng dự án có thể không có một số vị trí hoặc một cá nhân có thể phải đảm nhiệm đồng thời nhiều chức năng.

**Giám đốc dự án** □ **Project Manager** □ Giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm toàn bộ về quản lý và những vấn đề kỹ thuật của dự án.

**Phó giám đốc dự án- Deputy Project Manager** □ Phó giám đốc dự án sẽ thay giám đốc dự án thực hiện các công việc khi người này vắng mặt. Tùy theo chuyên môn được đào tạo và kinh nghiệm mà phó giám đốc dự án có thể trợ giúp cho chủ dự án bằng việc giám sát hoạt động của các cán bộ chuyên trách trong văn phòng dự án. Ví dụ Phó giám đốc dự án có thể theo dõi tất cả các hoạt động của văn phòng thuộc chức năng của Giám đốc Kỹ thuật, đảm nhiệm một số nhiệm vụ bổ sung của giám đốc kỹ thuật, có thể hoạt động như Giám đốc kiểm soát hoặc theo dõi chặt chẽ tất cả những hoạt động của các giám đốc.

**Giám đốc kỹ thuật** □ **Project Technical Manager** □ Giám đốc kỹ thuật của dự án chịu trách nhiệm trực tiếp trước Giám đốc dự án về chất lượng kỹ thuật của toàn bộ dự án. Giám đốc kỹ thuật theo dõi các hoạt động kiểm tra chất lượng/ sự đảm bảo chất lượng và giám sát việc thực hiện của các Giám đốc thiết kế và Giám đốc xây dựng. Giám đốc kỹ thuật còn chịu trách nhiệm về các chỉ tiêu kỹ thuật trong toàn bộ các hồ sơ mời thầu cung cấp hàng hoá và dịch vụ.

**Giám đốc kỹ thuật công trình** □ **Project Engineering Manager** □ Giám đốc kỹ thuật công trình chịu trách nhiệm theo dõi kết quả của toàn bộ những phần thiết kế kỹ thuật của dự án, bao gồm cả chất lượng quản lý và sản phẩm của các hợp đồng ký kết với các công ty tư vấn thiết kế và những nhà tư vấn thiết kế kỹ thuật khác. Những mảng việc cụ thể mà Giám đốc kỹ thuật công trình phải quan tâm là các thông số kỹ thuật, các hồ sơ thầu về xây lắp, việc phê duyệt những bản vẽ tại xưởng hoặc những thay đổi về thiết kế khi thực thi tại hiện trường.

**Giám đốc thi công- Project Construction Manager** □ chịu trách nhiệm quản lý và chất lượng các công trình, thiết bị xây lắp tại công trường. Giám đốc thi công còn phải chuẩn bị và thực hiện vận hành nghiệm thu và chuyển giao công trình cho người sử dụng □ trong phần này phải phối hợp chặt chẽ với Giám đốc thiết kế.

**Giám đốc kiểm soát** □ **Project Control Manager** □ chịu trách nhiệm kiểm soát toàn bộ các hoạt động và công tác quản lý dự án trong văn phòng dự án. Những công việc cần thực hiện thường là kiểm soát và phân tích kinh phí, tiến độ dự án, tính toán tình hình thực hiện dự án, mua sắm hàng hóa dịch vụ, mua sắm nhỏ cho văn phòng dự án, hạch toán chi phí và các hoạt động hành chính của dự án.

## Phụ lục 5

Tiếp theo

**Giám đốc phụ trách mua sắm- *Project Procurement Manager*** □ chịu trách nhiệm trực Giám đốc kiểm soát về toàn bộ việc mua sắm cho dự án bao gồm cả các dịch vụ tư vấn, dịch vụ xây lắp và các dịch vụ thầu và hàng hoá (thiết bị và vật liệu); ngoài ra còn chịu trách nhiệm mua thiết bị và đồ dùng cho văn phòng dự án.

**Chuyên viên về tiến độ dự án *Project Scheduling Specialist*** □ có nhiệm vụ báo cáo cho Giám đốc kiểm soát về việc xây dựng và cập nhật tiến độ của dự án cũng như các phân tích và xem xét những khuyến nghị liên quan đến kế hoạch và tiến độ thực hiện.

**Chuyên viên về chi phí- *Project Cost Specialist*** □ chịu trách nhiệm trực Giám đốc kiểm soát về việc dự toán kinh phí của dự án và lập ngân sách cũng như việc phân tích và xem xét những khuyến nghị liên quan đến chi phí cho dự án và tình hình chi tiêu.

**Kế toán của dự án *Project Accountant*** □ chịu trách nhiệm trực Giám đốc, kiểm soát ghi chép và báo cáo chi phí cho dự án, tình hình thực hiện các hoạt động như thanh toán bằng hoá đơn, giấy báo nợ, các cam kết chi trả, lưu chứng từ v.v.. Cán bộ kế toán của dự án phải sử dụng một hệ thống các tài khoản và sổ sách gồm sổ giải ngân tiền mặt, sổ cái, nhật ký chứng từ. Một nhiệm vụ quan trọng khác là chuẩn bị các báo cáo tài chính năm cho kiểm toán.

**Giám đốc hành chính *Project Administration Manager*** □ Giám đốc hành chính của dự án chịu trách nhiệm trực Giám đốc kiểm soát về việc quản lý những sổ sách tài liệu của dự án, các files/hồ sơ cũng như các loại thủ tục nhằm quản lý các số liệu để báo cáo chi phí, tiến độ của dự án từ các bộ phận thực hiện hợp đồng, việc thay đổi đơn đặt hàng, sửa đổi hợp đồng, các thủ tục kiểm tra hành chính, soạn thảo và phân phát các báo cáo về dự án, các hồ sơ dữ liệu quản lý hợp đồng và quản lý văn phòng của văn phòng dự án.

**Phụ trách văn phòng của Văn phòng quản lý dự án *Office Manager*** □ Phụ trách văn phòng chịu trách nhiệm về hoạt động hàng ngày của văn phòng: ghi chép và lưu trữ ngày công của nhân viên trong cơ quan, mua sắm vật tư, thiết bị và các dịch vụ văn phòng (điện nước, an ninh, bảo vệ,...), thay thế hoặc bảo dưỡng các phương tiện xe cộ của văn phòng, giám sát công việc của các thủ quỹ và các nhân viên phục vụ trong văn phòng v.v.. Chánh văn phòng dự án hoạt động dưới sự quản lý và kiểm tra của Giám đốc dự án và về mặt hành chính, báo cáo cho Giám đốc hành chính.



**PHỤ LỤC 6**

**HỆ THỐNG KẾ TOÁN VÀ KIỂM TOÁN CHI PHÍ DỰ ÁN**



## HỆ THỐNG KẾ TOÁN VÀ KIỂM TOÁN CHI PHÍ DỰ ÁN

1. Ngân hàng luôn bao gồm trong hợp đồng vay vốn một điều khoản yêu cầu bên vay phải duy trì các tài khoản thích hợp và hàng năm nộp các báo cáo tài chính đã được kiểm toán cho Ngân hàng. Các báo cáo định kỳ và đầy đủ về các khoản chi tiêu của dự án cùng với các chứng từ giải ngân vốn vay sẽ giúp tạo ra một mức độ đảm bảo rằng vốn của Ngân hàng đang được sử dụng đúng cho các mục đích đã định đồng thời hỗ trợ cho công tác đánh giá tiến độ thực hiện dự án. Các báo cáo chính xác cũng sẽ là cơ sở để đánh giá dự án tại thời điểm cần thiết bất kỳ và là nguồn số liệu để xây dựng các dự án sau này. Đặc biệt, Ngân hàng đòi hỏi hệ thống kế toán dự án phải bảo đảm cung cấp được những ghi chép đầy đủ, kịp thời và chính xác về các số liệu kế toán của dự án và phải thiết lập một hệ thống số tham chiếu từ các báo cáo nộp cho Ngân hàng tới tất cả các sổ sách gốc và chứng từ giao dịch. Hệ thống kế toán cơ bản nhất có thể đáp ứng yêu cầu quản lý các dự án do Ngân hàng cấp vốn phải bao gồm ít nhất các bộ phận sau:

1. Sổ chi tiêu tiền mặt (*cash disbursement book*) – ghi chép ngày tháng, số tiền và người nhận tiền – áp dụng cho cả tiền mặt và séc. Chủ yếu đây là sổ theo dõi với các cột để giúp hạch toán các khoản thanh toán vào các tài khoản thích hợp trong rất nhiều tài khoản hiện có. Cần có một vài điểm chú thích trong sổ chi tiêu tiền mặt ví dụ như tài khoản cuối cùng được sử dụng để hạch toán cho mỗi khoản thanh toán.
2. Sổ cái (*Account ledger*) – Các con số trong sổ chi tiêu tiền mặt được nhập vào các sổ cái dựa trên cơ sở từng hạng mục, hay phổ biến hơn, tổng số theo tháng. Hệ thống các tài khoản của dự án nên được sắp xếp theo các khoản chi cơ bản (các bộ phận và nhóm) và trong từng tài khoản, nên được chia theo các nguồn vốn (ADB, IFAD, vốn địa phương, v.v...) để giúp quá trình lập báo cáo trở nên đơn giản.
3. Nhật ký (*Journal*) – Nhật ký là một bản ghi chép của kế toán cho các giao dịch không bằng tiền như phân loại lại và điều chỉnh. Các số liệu nhập vào nhật ký (và sau đó kết chuyển vào (*post*) các tài khoản) được ghi bằng ngày tháng, số tiền và các tài khoản hạch toán và thường kèm theo một mô tả ngắn gọn về giao dịch.
4. Sổ đăng ký các hồ sơ rút vốn (*Withdrawal application memorandum register*) – ghi chép chi tiết các hồ sơ rút vốn đệ trình cho các cơ quan khác nhau theo các loại thủ tục khác nhau, bộ phận hay nhóm loại chi phí của dự án cùng với khoản vốn giải ngân được. Sổ này giúp Giám đốc dự án giám sát tình hình giải ngân. Ngoài ra, sổ cũng giúp tạo ra một bản ghi chép về các chi phí của dự

## Phụ lục 6

Tiếp theo

án chi đã được nhập vào sổ chi tiêu tiền mặt bao gồm các khoản chi tiêu của dự án thông qua chi trả trực tiếp và các giao dịch cam kết.

2. Ngân hàng quy định rõ từ đầu thời gian nộp các bản tổng trình, quyết toán và báo cáo. Yêu cầu tối thiểu cho mỗi năm tài chính tổng bao gồm một lịch trình (theo cấu phần và nhóm loại của dự án) cho các khoản chi theo từng nguồn vốn địa phương, vốn của Ngân hàng và các đơn vị tài trợ khác (nói một cách khác là trong tổng đầu tư của dự án). Ngân hàng cũng khuyến khích các dự án lập thêm một phần khác trình bày về tổng các khoản đã cam kết cho tới từng thời điểm nhất định (bất kể đã thực sự chi tiêu hay chưa). Khi xác định nội dung báo cáo điều quan trọng nhất là các số liệu của các hạng mục cho kết quả đúng với tình hình thực tế. Trước tiên nên xây dựng mẫu báo cáo tổng kết tình hình dự án (có tính toán với các số liệu thực tế), sau đó lập mẫu báo cáo tài chính dựa trên các hạng mục tương tự. Bước tiếp theo là xây dựng hệ thống kế toán để hỗ trợ cho việc viết báo cáo với điều kiện các nội dung cần báo cáo đã được nêu rõ ngay từ đầu.

3. Có nhiều cách hiểu và áp dụng quy định kiểm toán khác nhau trong vùng. Nhìn chung đối với các dự án do Ngân hàng tài trợ, kiểm toán do một cơ quan độc lập của chính phủ tiến hành phải bao gồm cả phần kiểm soát kế toán nội bộ. Những báo cáo nộp cho Ngân hàng đều phải có sự xác nhận của văn phòng Cục Kiểm toán (hay một cơ quan tương tự) của quốc gia vay vốn nhằm đảm bảo tính độc lập tối đa của nhà kiểm toán. Các phần của báo cáo tài chính nộp cho Ngân hàng đều phải được kèm theo với một báo cáo của nhà kiểm toán chứng nhận rằng những phần báo cáo đó đã được kiểm tra trên thực tế và được coi là thể hiện đúng chi tiêu của dự án. Trên thực tế báo cáo của nhà kiểm toán có nhiều kiểu khác nhau nhưng cần phải thể hiện được sự đánh giá độc lập, khách quan đối với các phần của báo cáo tài chính đã được xem xét cũng như các chi tiết được kiểm tra đầy đủ nhằm chứng minh rằng các phần của báo cáo đều xác thực với thực tế.

PHỤ LỤC 7  
HỒ SƠ VÀ CÁC TÀI LIỆU VỀ DỰ ÁN



## **HỒ SƠ VÀ CÁC TÀI LIỆU VỀ DỰ ÁN**

1. Dưới đây là danh sách các hồ sơ về dự án được khuyến nghị phải lưu giữ trong các tài liệu của Văn phòng dự án trong thời gian thực hiện dự án.

**A. Các tài liệu về quá trình lập kế hoạch cho dự án**

1. Cơ cấu phân chia công việc của dự án (WBS)
2. Lịch trình tổng thể với các mốc chính của dự án
3. Sơ đồ tổ chức và các vị trí trọng trách
4. Kế hoạch thực hiện dự án dạng sơ đồ.
5. Ngân sách cho dự án
6. Kế hoạch quản lý tài chính dự án
7. Ký hiệu các tài khoản
8. Hướng dẫn về các thủ tục của dự án

**B. Các tài liệu pháp lý cho dự án**

1. Các thoả thuận về vay vốn/về thực hiện dự án
2. Quyết định về ngày khoản vay bắt đầu có hiệu lực của Ngân hàng
3. Giấy phép thực hiện dự án từ đơn vị thực hiện dưới dạng một thông báo cho phép cấp vốn và chi tiền cho dự án.
4. Các nhiệm vụ giao phó cho Giám đốc dự án dưới dạng biên bản ghi nhớ với các giám đốc chính của văn phòng quản lý dự án, các thư thông báo thực hiện cho các tư vấn và các bên ký hợp đồng, và các đơn đặt hàng thiết bị, vật tư,...

**C. Các tài liệu kiểm tra (và các số liệu, thư từ có liên quan)**

1. Tài liệu về chi phí và các cam kết chi tiêu
2. Tài liệu về chi ngân sách
3. Ghi chép tính toán tình hình thực hiện
4. Sổ sách giải ngân vốn
5. Sổ sách về chi phí cho nhân lực
6. Báo cáo tiến độ dự án từ các tư vấn, các nhà cung cấp và các nhà thầu và xây dựng, lắp đặt
7. Sổ sách thanh tra kỹ thuật (chất lượng)
8. Hợp đồng với các tư vấn
9. Hợp đồng với bên xây dựng, lắp đặt
10. Sổ sách về mua sắm hàng hóa và dịch vụ
11. Sổ sách về thay đổi đơn đặt hàng và sửa đổi hợp đồng
12. Biên bản về các cuộc họp trong khuôn khổ dự án - họp nội bộ các nhân viên văn phòng quản lý dự án, họp giữa nhân viên văn phòng quản lý dự án với các tư vấn, các nhà cung cấp và các nhà thầu khác, và họp giữa giám đốc dự án với các nhà chức trách cấp trên và với cán bộ Ngân hàng.

## Phụ lục 7

Tiếp theo

D. Các liệu báo cáo về dự án (và các số liệu liên quan)

1. Các báo cáo tiến độ theo tháng của Giám đốc dự án nộp cho các cơ quan chủ quản, cho Ngân hàng hoặc cho các nhà tài trợ khác của dự án.
2. Các báo cáo tiến độ theo quý (nếu có)
3. Các báo cáo tình hình của dự án theo định kỳ 6 tháng (nếu có)
4. Các báo cáo năm (nếu có)
5. Các báo cáo khẩn cấp tại hiện trường
6. Các báo cáo kỹ thuật (nếu có)
7. Báo cáo hoàn thành dự án

2. Dưới đây sẽ đưa ra danh sách các tài liệu ghi chép về quản lý hành chính của dự án cần được lưu giữ trong các files dữ liệu của Văn phòng quản lý dự án (PMO) trong thời gian thực hiện dự án.

A. Các hồ sơ quản lý về hợp đồng cho từng giao kèo, đơn hàng hoặc hợp đồng bao gồm:

1. Thư từ trao đổi giữa văn phòng quản lý dự án (PMO) và các tư vấn/nhà thầu về những vấn đề phát sinh liên quan tới hợp đồng như những khiếu nại, thư hỏi và trả lời v.v...
2. Yêu cầu thanh toán theo đợt của các tư vấn/nhà thầu
3. Thông báo từ các tư vấn về những khiếu nại và tranh chấp có thể có.
4. Những chỉ thị của Giám đốc dự án tới các tư vấn/nhà thầu.
5. Đặt cọc/ cam kết cho hợp đồng và các chứng chỉ bảo hiểm.
6. Giao nhận các sản phẩm hợp đồng gồm các bản vẽ, chứng nhận vật liệu đủ tiêu chuẩn, bản vẽ xuất xưởng được duyệt, giấy bảo hành, hướng dẫn vận hành và bảo dưỡng thiết bị, danh mục phụ tùng thay thế và hồ sơ giao nhận các dụng cụ, trang thiết bị chuyên ngành, phụ tùng nhiên liệu và dầu chuyên dùng nếu có.
7. Hồ sơ thanh, kiểm tra.
8. Hồ sơ tài liệu về tập huấn vận hành và bảo dưỡng.

B. Các files thư trao đổi giữa Văn phòng quản lý dự án (PMO) và các cơ quan cấp trên, với các cơ quan và cá nhân khác, với Ngân hàng và các nhà tài trợ khác.

C. Hồ sơ cán bộ của các nhân viên thuộc Văn phòng dự án (PMO)

D. Hồ sơ của Văn phòng Dự án (PMO) về các khoản chi tiêu như mua vật tư, thiết bị văn phòng, trả tiền thuê văn phòng và chi phí điện nước, tiền đi lại và các khoản được chi khác.

E. Hồ sơ về phương tiện đi lại cho dự án, bao gồm danh sách các lái xe được giao nhiệm vụ, lệnh điều xe và những hồ sơ bảo dưỡng.



**PHỤ LỤC 8**

**GỢI Ý ĐỀ CƯƠNG CHO TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN CÁC THỦ  
TỤC CỦA DỰ ÁN**



## GỢI Ý ĐỀ CƯƠNG CHO TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN CÁC THỦ TỤC CỦA DỰ ÁN

### 1. Tổng quan (với phần giới thiệu)

- 1.1. Mục đích của dự án
- 1.2. Mô tả và phạm vi của dự án
- 1.3. Đặc điểm của dự án - tên dự án, địa điểm thực hiện và các con số nhận dạng nào để phân biệt dự án này với các dự án khác.
- 1.4. Bộ máy tổ chức của dự án. Xác định tất cả các cơ quan tham gia dự án bằng tên, địa chỉ, tên cán bộ chịu trách nhiệm, số điện thoại, telex và chức năng nhiệm vụ của cơ quan, bao gồm sơ đồ tổ chức; liệt kê tên gọi và mô tả nhiệm vụ của tất cả các chức vụ trong Văn phòng quản lý dự án; Liệt kê họ tên của các cán bộ chính trong văn phòng quản lý dự án.

### 2. Nhân sự

- 2.1. Phân nhiệm vụ về tuyển chọn nhân sự - mô tả cách chọn nhân sự cho dự án
- 2.2. Giờ làm việc
- 2.3. Các thủ tục và yêu cầu về chuyển chuyên công tác của cán bộ dự án
- 2.4. Đi lại
- 2.5. Những thay đổi về vị trí - thăng tiến, v.v...

### 3. Quản lý

- 3.1. Tổng quan
- 3.2. Lập kế hoạch - cơ cấu phân công công việc, kế hoạch tổng thể, kế hoạch theo dạng sơ đồ, ngân sách, mã tài khoản và bảng phân công trách nhiệm.
- 3.3. Những giấy tờ giao công việc
- 3.4. Kiểm soát đánh giá tình hình thực hiện, họp, kiểm tra những thay đổi về vận đơn, chỉnh sửa.

## **Phụ lục 8**

Tiếp theo

3.5. Những quy định về báo cáo

### **4. Mua sắm**

4.1. Mua sắm dịch vụ

4.2. Mua sắm vật t-, thiết bị và nhiên liệu/năng l-ợng

### **5. Kiểm tra th□tín**

5.1. Thủ tục quản lý th- đến/th- đi

5.2. Thủ tục theo dõi th- đến/th- đi

### **6. Kiểm soát tài liệu, giấy tờ**

6.1. Phạm vi

6.2. Thủ tục - chung

6.3. Tài liệu gửi đến

6.4. Tài liệu gửi đi

6.5. Các tài liệu về dự án

**PHỤ LỤC 9**  
**THỦ TỤC LỰA CHỌN TỜ VẤN**



## THỦ TỤC LỰA CHỌN TỶ VẤN

Dưới đây là một số thông tin bổ sung thêm cho các thông tin trong cuốn “*Những hướng dẫn về sử dụng các tỷ vấn của Ngân hàng phát triển Châu Á và các cơ quan vay vốn của Ngân hàng*” của Ngân hàng.

### A. Những thủ tục để lựa chọn các công ty tỷ vấn

#### *Trong giai đoạn thẩm định dự án*

1. Xác định phạm vi công việc và các điều khoản tham chiếu cho các công ty tỷ vấn.
2. Thu thập thông tin về năng lực của các công ty. Đoàn công tác thẩm định của Ngân hàng sẽ lập ra một danh sách đầy đủ (long list) các công ty nếu bên vay vốn có yêu cầu.
3. Lập một danh sách dài (long list) của tất cả các công ty.
4. Lập danh sách ngắn (short list) các công ty được chọn và các tiêu chuẩn đánh giá.
5. Chuẩn bị các tài liệu mời, gồm thính mời, các thông tin cơ bản và các điều khoản tra cứu. Có thể yêu cầu Đoàn công tác thẩm định cho một bản thính mời mẫu.
6. Dự thảo hợp đồng tỷ vấn. Sử dụng mẫu hợp đồng của đoàn công tác thẩm định.

#### *Trong quá trình thoả thuận về vốn vay*

7. Nộp danh sách các công ty được chọn sơ tuyển, các tiêu chuẩn đánh giá, hồ sơ mời và dự thảo hợp đồng tỷ vấn cho Ngân hàng để phê duyệt.
8. Nhận quyết định phê duyệt hoặc nhận xét góp ý của Ngân hàng về các tài liệu trên.
9. Sửa lại tài liệu có bổ sung các nhận xét của Ngân hàng.

#### *Sau khi dự án đã được Ngân hàng phê duyệt*

10. Gửi các tài liệu mời đến các công ty được sơ tuyển nằm trong danh sách ngắn. Dành 60 ngày cho các công ty chuẩn bị và nộp đề xuất.
11. Ngay sau hạn nộp đề xuất dự án, tổ chức chấm đề xuất.

## Phụ lục 9

Tiếp theo

12. Sau khi chấm các đề xuất, viết thư mời công ty được xếp thứ nhất để thông lệ trực tiếp. Nếu cần thiết có thể yêu cầu Ngân hàng hỗ trợ.
13. Khi hoàn thành các thông lệ, gửi bản dự thảo hợp đồng đã thảo luận cho Ngân hàng cùng với chi tiết theo mức phí áp dụng, chi tiết bảo hiểm xã hội và phí hành chính.
14. Nhận sự phê duyệt/góp ý của Ngân hàng
15. Chỉnh sửa hợp đồng theo những ý kiến đóng góp của Ngân hàng.
16. Ký hợp đồng với các công ty t.vấn.
17. Nộp hợp đồng đã ký tới Ngân hàng.
18. Thông báo cho tất cả các công ty khác về công ty đã được lựa chọn và trong trường hợp áp dụng thể thức 2 phong bì, gửi lại tất cả các phong bì chĩa mở chứa các đề xuất tài chính.

### ***Sau khi quyết vay vốn được thông báo có hiệu lực.***

19. Gửi thông báo tiến hành công việc tới công ty được chọn. Gửi bản sao thông báo tới Ngân hàng.

## **B. Thủ tục lựa chọn t.vấn độc lập**

1. Lập một danh sách đầy đủ (long list) các t.vấn. Ngân hàng sẽ cung cấp một danh sách đầy đủ nếu nh có yêu cầu.
2. Lọc ra thành danh sách ngắn (short list) và xếp loại các ứng cử viên theo thứ tự căn cứ vào trình độ và kinh nghiệm.
3. Nộp danh sách ngắn cùng với các điều khoản tham chiếu cho Ngân hàng để xét duyệt.
4. Khi có được sự xem xét của Ngân hàng, phải tìm hiểu thông tin về nguyện vọng và sự sẵn sàng của các t.vấn độc lập để nhận nhiệm vụ thông qua các mẫu thông báo chuẩn của Ngân hàng.
5. Thảo luận về các vấn đề tài chính với các ứng cử viên được xếp hạng cao nhất và sẵn sàng nhận công việc.
6. Gửi bản dự thảo hợp đồng theo mẫu đã được thảo luận tới Ngân hàng để thông qua.
7. Khi có sự phê duyệt của Ngân hàng, tiến hành ký hợp đồng với t.vấn được chọn.
8. Gửi một số lệ cần thiết các bản sao hợp đồng đã ký tới Ngân hàng.



## **Phụ lục 9**

Tiếp theo

9. Thông báo cho chuyên gia tư vấn tiến hành công việc.
10. Thông báo cho tất cả các tư vấn không đạt yêu cầu về kết quả lựa chọn này.



**PHỤ LỤC 10**

**THỦ TỤC MUA HÀNG HOÁ VÀ CÔNG TRÌNH DÂN DỤNG**



## THỦ TỤC MUA SẮM HÀNG HOÁ VÀ CÔNG TRÌNH DÂN DỤNG

Những thủ tục sau đây sẽ được áp dụng để mua hàng hoá và các công trình dân dụng theo thực tiễn đấu thầu cạnh tranh quốc tế.

### A. Mua sắm hàng hoá

1. Lập danh sách hàng hoá cần mua và phân chúng vào các gói thầu phù hợp với quy mô để thu hút cạnh tranh ở cấp quốc tế.
2. Chuẩn bị các hồ sơ mời thầu, thông bao gồm: thông mời thầu, hướng dẫn và điều kiện tham gia thầu, các điều kiện hợp đồng (chung và cụ thể); các thông số kỹ thuật, khối lượng, mẫu đặt giá, mẫu đặt cọc đảm bảo, mẫu đảm bảo thực hiện.
3. Sau khi hồ sơ mời thầu được Ngân hàng thông qua, tiến hành thông báo mời thầu trên một tờ báo bằng tiếng Anh thông đối phổ biến tại nước vay vốn. Đồng thời, phải gửi một bản sao thông mời thầu đến các đại diện của Ngân hàng tại các nước thành viên theo danh sách địa chỉ do Ngân hàng cung cấp. Ngân hàng cũng sẽ sắp xếp để ra một thông báo mua sắm in trong Tạp chí kinh doanh phát triển (*Development business*).
4. Đặt thời hạn ít nhất là 60 ngày cho nộp thầu. Tại thời điểm quy định mở thầu, cần phải mở với sự có mặt của đồng người và các giá đặt thầu (bid price) (bao gồm các cả phương án giá và mức chào chiết khấu) cần được đọc to và ghi vào biên bản trong buổi mở thầu công khai. Đại diện của các bên dự thầu tham gia buổi mở thầu cần phải ký vào biên bản.
5. Sau khi mở thầu, xem xét các tài liệu dự thầu để xác định mức độ phù hợp với các quy định và hướng dẫn mời thầu, cũng như mức độ đáp ứng thông số kỹ thuật. Khi đó, những gói thầu đã đáp ứng được những nội dung cơ bản sẽ được đánh giá/ chấm theo những phương pháp, điều khoản và các điều kiện nêu trong hồ sơ thầu. Có thể có sự điều chỉnh giá thầu nếu cần thiết.
6. So sánh các mức giá đấu thầu (theo mức đã điều chỉnh) của những gói thầu đạt tiêu chuẩn và chọn ra mức giá chào thấp nhất
7. Nộp cho Ngân hàng (i) một biên bản của buổi mở thầu công khai; (ii) tóm tắt nội dung và chấm điểm các gói thầu; (iii) Đề xuất bên trúng thầu và nếu cần sẽ kèm theo các khuyến nghị của tư vấn (nếu có). (iv) dự thảo hợp đồng nếu có thay đổi cơ bản so với bản hợp đồng đã được Ngân hàng thông qua trước đây; và (v) giấy chứng nhận hàng hoá đảm bảo chất lượng nếu cần. Bên trúng thầu phải là bên đặt giá thấp nhất.

## Phụ lục 10

Tiếp theo

8. Sau khi được Ngân hàng thông qua tiến hành trao đổi và ký kết hợp đồng. Cần nộp 3 bản sao hợp đồng đã ký cho Ngân hàng.

### B. Hợp đồng về các công trình dân dụng

Trong hầu hết các hợp đồng về công trình dân dụng phải so tuyển năng lực chuyên môn của các bên dự thầu trước khi mời thầu. Chỉ những bên nào đã được sơ tuyển đủ khả năng mới được mời nộp hồ sơ đấu thầu. Thủ tục gồm các bước sau:

1. Chuẩn bị hồ sơ đánh giá sơ bộ về năng lực chuyên môn bao gồm thđ mời tham gia, các thông tin cơ sở mô tả về dự án, vị trí, quy mô hợp đồng và các số liệu liên quan khác, bảng hỏi sơ tuyển và dự kiến phđng pháp, tiêu chuẩn sơ tuyển.
2. Sau khi Ngân hàng thông qua dự thảo tài liệu sơ tuyển năng lực, thông báo mời dự sơ tuyển này trên một tạp chí bằng tiếng Anh, phổ biến rộng rãi tại nđc vay vốn. Đồng thời, phải gửi một bản sao thđ mời tới các đại diện địa phđng ở các nđc thành viên theo danh sách Ngân hàng cung cấp. Ngân hàng sắp xếp để đăng một thông báo mua sắm trên tạp chí kinh doanh phát triển. Không được đđa phđng pháp và các tiêu chuẩn dự kiến cho việc sơ tuyển vào trong các tài liệu gửi cho những bên đăng ký dự sơ tuyển. Dành ít nhất là 60 ngày để nộp các đề xuất dự sơ tuyển.
3. Dựa trên phđng pháp và các tiêu chuẩn sơ tuyển mà Ngân hàng đã thông qua tiến hành đánh giá những bản đăng ký sơ tuyển nhận được.
4. Sau khi hoàn thành việc đánh giá, phải nộp cho Ngân hàng (i) một danh sách các bên đăng ký dự sơ tuyển, (ii) một bản tóm tắt nội dung và đánh giá các hồ sơ dự sơ tuyển; và (iii) danh sách các bên sẽ được sơ tuyển (kèm theo các khuyến nghị của tđ vấn nếu có).
5. Sau khi Ngân hàng thông qua danh sách những công ty trúng vòng sơ tuyển, gửi thđ mời dự thầu đến tất cả các bên đã được sơ tuyển. Hồ sơ mời thầu cũng cần được Ngân hàng thông qua trước khi gửi đi giống nhđ trong trđng hợp mua hàng hoá.
6. Cho phép ít nhất là 90 ngày để nộp thầu. Tại thời điểm mở thầu đã định, các hồ sơ dự thầu phải được mở trước có mặt của đồng ngđi và các giá chào thầu (gồm các phđng án giá và chiết khấu) phải được đọc to và ghi vào biên bản của buổi mở thầu công khai. Đại diện các bên dự thầu tham gia buổi mở thầu phải ký vào hồ sơ mở thầu.
7. Sau khi mở thầu, xem xét các tài liệu dự thầu để xác định mức độ phù hợp với các quy định và hđng dẫn mời thầu, cũng nhđ mức độ đáp ứng thông số kỹ thuật. Khi đó, những gói thầu đã đáp ứng được những nội dung cơ bản sẽ

## Phụ lục 10

Tiếp theo

được đánh giá/ chấm theo những phương pháp, điều khoản và các điều kiện nêu trong hồ sơ thầu. Có thể có sự điều chỉnh giá thầu nếu cần thiết.

8. So sánh các mức giá đấu thầu (theo mức đã điều chỉnh) của những gói thầu đạt tiêu chuẩn và chọn ra mức giá chào thấp nhất
9. Nộp cho Ngân hàng (i) một biên bản của buổi mở thầu công khai; (ii) tóm tắt nội dung và chấm điểm các gói thầu; (iii) Đề xuất bên trúng thầu và nếu cần sẽ kèm theo các khuyến nghị của tư vấn (nếu có). (iv) dự thảo hợp đồng nếu có thay đổi cơ bản so với bản hợp đồng đã được Ngân hàng thông qua trước đây; và (v) giấy chứng nhận hàng hoá (thiết bị goods) đảm bảo chất lượng nếu cần. Bên trúng thầu phải là bên đặt giá thấp nhất.
10. Sau khi được Ngân hàng thông qua tiến hành trao đổi và ký kết hợp đồng. Cần nộp 03 bản sao hợp đồng đã ký cho Ngân hàng.





PHỤ LỤC 11

MẪU YÊU CẦU THAY ĐỔI ĐƠN ĐẶT HÀNG



**Phụ lục 11**

**MẪU YÊU CẦU THAY ĐỔI ĐƠN ĐẶT HÀNG**

ĐỀ NGHỊ VÀ CHẤP NHẬN SỬA ĐỔI HỢP ĐỒNG			
1. VĂN PHÒNG ĐỀ NGHỊ	2. HỢP ĐỒNG SỐ	3. SỐ SỬA ĐỔI	
4. GỬI (NHÀ THẦU)	5. VỊ TRÍ VÀ MÔ TẢ CỦA DỰ ÁN		
<p>6. Đề nghị thực hiện những sửa đổi sau đây để phù hợp với những điều chỉnh về thông số kỹ thuật và bản vẽ kèm theo hoặc được liệt kê dưới đây. Nộp đề xuất kèm theo vào trang 2 và gửi kèm cả phân bổ chi tiết các chi phí của hợp đồng chính và các hợp đồng phụ (xem thêm điều khoản của hợp đồng với tên gọi “Đề xuất sửa đổi – Phân bổ chi tiết chi phí”). Không được thực hiện công việc theo những sửa đổi nếu chưa nhận được bản sao do cán bộ phụ trách Hợp đồng ký hoặc một chỉ thị cho phép thực hiện.</p> <p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">_____</span> <span style="margin-right: 100px;">_____</span> <span>_____</span>              Ngày tháng                      Họ tên và chức danh                      Chữ ký         </p>			
<p>7. Mô tả các thay đổi: Theo điều khoản “Thay đổi” của hợp đồng, nhà thầu phải cung cấp các trang thiết bị, lao động và nguyên vật liệu, và thực hiện tất cả những công việc cần thiết để hoàn thành công việc sau:</p> <p>Trừ khi đã được sửa đổi như sau, các điều khoản còn lại của hợp đồng đang được điều chỉnh sẽ giữ nguyên hiệu lực.</p>			
Phần sửa đổi trên đây được chấp nhận:			
NHÀ THẦU		(Đơn vị thực hiện)	
ĐẠI DIỆN			
Chữ ký		Chữ ký	
Ngày tháng	Họ tên và chức danh	Ngày tháng	Họ tên và chức danh



PHỤ LỤC 12

NHỮNG CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT ĐỂ DỰ TOÁN  
VÀ KIỂM TRA TIẾN ĐỘ



## NHỮNG CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT ĐỂ DỰ TOÁN VÀ KIỂM TRA TIẾN ĐỘ

1. Phụ lục này đề cập tới các trình tự chi tiết để xây dựng và áp dụng hệ thống ghi chép và theo dõi tiến độ thực hiện dự án (kế hoạch), chi phí và Ngân sách, những thay đổi so với - ớc tính ban đầu, những xu h- ớng biến đổi của tiến độ và chi phí và - ớc tính khi hoàn thiện. Phụ lục sẽ sử dụng một dự án giả thiết, dự án thuỷ lợi có cơ cấu phân chia công việc nêu trong hình 1, phụ lục 4. Mỗi khối là một công việc và mỗi việc này sẽ cần một ng- ời chịu trách nhiệm hoàn thành nó. Ng- ời đó có thể là Giám đốc dự án của bên vay vốn, một thành viên trong ban quản lý dự án, một cán bộ của một cơ quan tham gia dự án, một t- vấn, một nhà cung cấp hoặc một nhà thầu xây dựng. Những nhiệm vụ này hình thành nên bộ máy chi tiết tổ chức của toàn dự án.

2. Ng- ời chịu trách nhiệm đối với mỗi công việc sẽ đặt kế hoạch chi tiết, lập tiến độ và chi phí cho các hoạt động trong công việc này (hoặc chi phí cho chính công việc nếu bản thân công việc đó không thể phân chia thành các hoạt động). Chi phí (ngân sách) sẽ đ- ợc tính toán cho mỗi hoạt động và nh- vậy chi phí (ngân sách) của cả công việc sẽ bằng tổng của các hoạt động này. Chi phí đ- ợc tính dựa trên chi phí nhân công, vật t- , thiết bị cần thiết để thực hiện từng hoạt động hoặc nhiệm vụ.

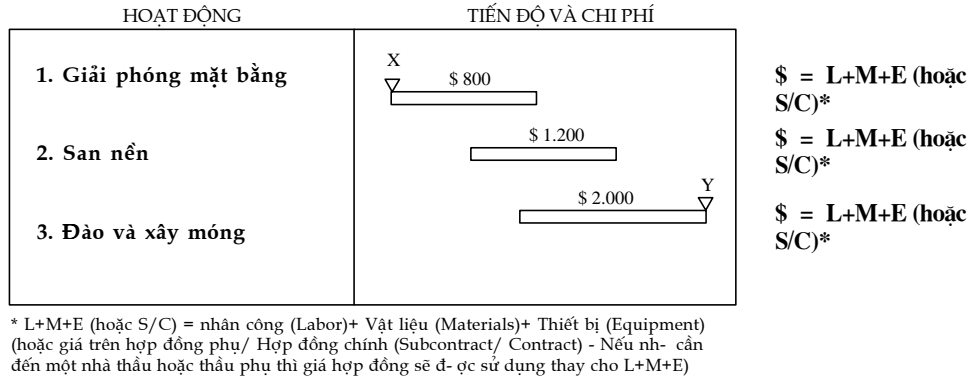
3. Ví dụ trong tr- ờng hợp của nhiệm vụ C, đ- ờng xe chạy và đ- ờng nhỏ, kế hoạch thực hiện nhiệm vụ có thể giống nh- trong hình 1. Tổng thời gian cho nhiệm vụ C trong hình 1 bằng khoảng cách thời gian từ X đến Y. Tổng khoảng thời gian này có thể đ- ợc biểu diễn bằng một đoạn thời gian cùng với những nhiệm vụ khác trong biểu đồ thời gian dạng thanh của dự án. Tổng chi phí cho nhiệm vụ C trong khoảng thời gian từ X đến Y là \$4000. Nh- vậy ta có thấy đ- ợc cả chi phí và kế hoạch của nhiệm vụ C. ở đây cần l- u ý rằng chỉ có khoảng thời gian (tiến độ) cho nhiệm vụ C đã đ- ợc xác định nh- ng ch- a có ngày tháng cụ thể. Theo cách này sẽ dự tính đ- ợc thời gian cho tất cả các phần việc của dự án và từ đó tổng hợp chi phí vào cùng kế hoạch của từng công việc.

4. Tiếp theo, dựa vào việc đánh giá cẩn thận mức độ - u tiên đối với các nhiệm vụ này sẽ sắp xếp chúng vào trong tổng kế hoạch của dự án (CPM/PERT) ở dạng sơ đồ mạng l- ới. Các nhiệm vụ đ- ợc trình bày trên một sơ đồ thời gian theo giai đoạn dạng mạng l- ới biểu thị chi phí và hoạt động trong các nhiệm vụ đ- ợc nh- ví dụ trong hình 2. Trên cơ sở xác định sơ đồ của dự án và tuyến hoạt động chủ yếu cùng với phân tích kế hoạch tổng thể của dự án sẽ tạm thời xác định đ- ợc dự án khả năng hoàn thành đ- ợc những mốc hoạt động quan trọng. Chi phí của mỗi hoạt động trong sơ đồ mạng l- ới đã đ- ợc xác định từ tr- ớc. Nếu cần, điều chỉnh lại kế hoạch theo dạng sơ đồ mạng l- ới theo kiểu ở Hình 2 bằng các kỹ thuật nh- đẩy nhanh dự án, phân tích chi phí tối thiểu.v.v... Chi phí của các nhiệm vụ khác nhau đ- ợc tập hợp vào cơ cấu phân chia của

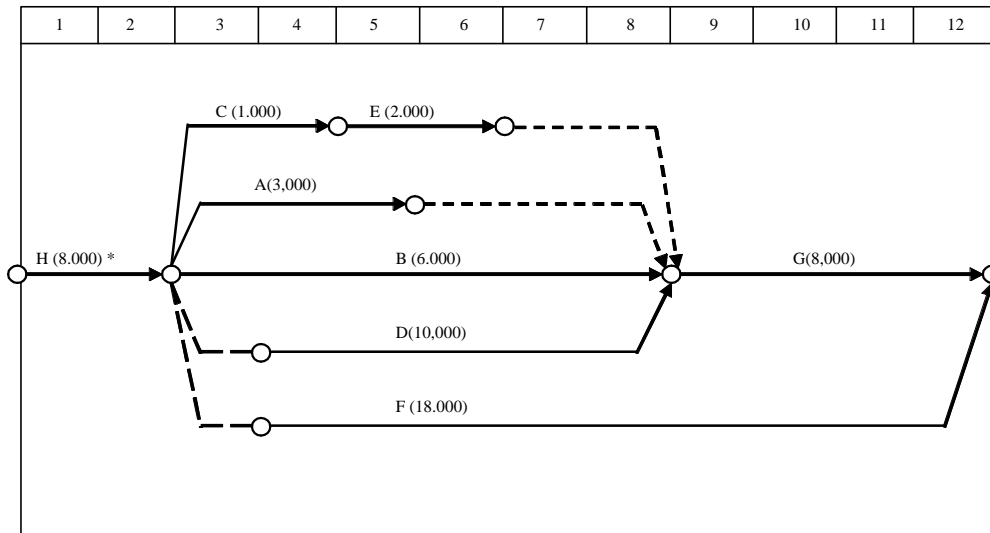
## Phụ lục 12

Tiếp theo

Hình 1. Kế hoạch thực hiện nhiệm vụ C



Hình 2. Lịch trình theo thời gian của dự án X



\* Đây là tổng các chi phí (- ớc tính ngân sách) cho mỗi hoạt động



## Phụ lục 12

Tiếp theo

công việc mức cao hơn để tính toán tổng ngân sách dự án và con số này sẽ được thử phân bổ ngược lại cho các phần việc để kiểm tra. Sau khi tất cả các bộ phận hoàn thành, sơ đồ mạng lưới CPM/PERT trở thành một bộ phận không thể tách rời của lịch trình chi tiêu và hoạt động của dự án. Đây chính là cơ sở để đánh giá tình trạng, xác định tình hình thực hiện dự án trong khuôn khổ giám sát dự án. Điều vô cùng quan trọng là không được thay đổi các dự trù ngân sách và kế hoạch, trừ trường hợp có những thay đổi về đơn đặt hàng hoặc hợp đồng đã được phê duyệt.

5. Đoạn này sẽ nêu cách đánh giá tình trạng dự án và xác định các thông số về thực hiện dự án xét theo những biến đổi về chi phí/tiến độ và xu hướng phát triển của dự án làm cơ sở cho việc ước tính và báo cáo định kỳ trong thời gian thực hiện dự án. Mục đích đầu tiên của công việc này là để xác định được mọi vấn đề ngay khi nó xảy ra và điều chỉnh kịp thời nhằm tránh những tác động tiêu cực tới kế hoạch chi phí và chất lượng của dự án. Sẽ rất có lợi khi ta trình bày kế hoạch thực hiện dự án bằng một biểu đồ dạng thanh để áp dụng các kỹ thuật đánh giá các thông số và tình trạng của dự án (tuy nhiên nếu đã sử dụng sơ đồ thời gian có đánh dấu giai đoạn). Tiến độ lập theo biểu đồ dạng thanh của dự án thủy lợi X được mô tả trong hình 3. Theo biểu đồ này sẽ xác định được tình trạng của dự án và các thông số của dự án vào cuối tháng thứ 4.

Các bước như sau:

1. Tính tổng dự toán ngân sách của công việc theo kế hoạch (Budgeted Value of Work Schedule- BVWS) theo đôla (hoặc một loại tiền khác), bằng tổng các kinh phí của dự án: cộng kinh phí của từng hoạt động cần hoàn thiện.

$$\begin{aligned} \text{BVWS (tot)} &= 3,000 + 6,000 + 1,000 + 10,000 + 2,000 + 18,000 + 08,000 \\ &\quad + 08,000 + 12,000 = \mathbf{68,000} \end{aligned}$$

2. Tính tổng dự toán ngân sách của công việc theo kế hoạch BVWS vào thời điểm cuối tháng thứ 4 theo đôla hoặc một loại tiền mặt nào khác bằng cách cộng tất cả các kinh phí của các hoạt động trong kế hoạch nằm phía bên trái của thời điểm báo cáo là tháng thứ 4.

Kết quả sẽ là:

$$\begin{aligned} \text{BVWS} &= 2,000 + 2/6(6,000) + 1,000 + 1/5(10,000) + 1/9(18,000) \\ &\quad + 8,000 + 4/12(12,000) = \mathbf{21,000} \end{aligned}$$

3. Tính toán phần thực chi của công việc đã thực hiện (Actual Value of the Work Performed- AVWP) bằng đôla hoặc một loại tiền khác đến hết tháng thứ 4. Đây là phần chi tiêu thực sự cho các hạng mục để hoàn thành một phần công việc tính cho tới hết tháng 4- phần tô đen trong các thanh trong hình vẽ trên. Nó không được bao gồm các khoản chi cho những hạng mục đã nhận về ngân sách- được nằm trong công việc đã hoàn thiện- ngân phải tính cả những hạng mục trong công việc đã hoàn thành song sẽ được thanh toán sau



## Phụ lục 12

Tiếp theo

này. Nói một cách khác, phần thực chi của công việc đã thực hiện (AVWP) tại mọi thời điểm không nhất thiết bằng dòng tiền mặt thực tế đã chi. Thông tin về phần thực chi của công việc đã thực hiện AVWP thường được cung cấp từ cán bộ hành chính và kiểm soát tài chính của dự án dựa trên những ghi chép về các khoản chi lương, chi phí cho vật liệu, thiết bị và tiền thuê thiết bị trong quá trình thực hiện phần việc đã xong. Không cần sử dụng tới giá dự toán hay dự kiến của những phần tô đen trong các thanh ở hình 3. Trong ví dụ này chúng ta có thể nói rằng thực chi cho công việc đã thực hiện (AVWP) từ tất cả các hoạt động là:

$$\text{AVWP} = \frac{\text{Công việc A} + \text{B} + \text{H} + \text{I}}{\text{Tổng} = 4,000 + 2,000 + 8,000 + 4,000} = 18,000$$

Như vậy, đối với trường hợp khi chi phí thực tế thấp hơn so với dự toán, tức là AVWP thấp hơn BVWS (18,000 thấp hơn 21,000) có thể nói rằng chi tiêu của dự án đang ở tiến độ chậm. Tuy nhiên không thể có chỉ số định lượng nào để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch mặc dù phần thực hiện xong đã được hiển thị bằng phần tô đậm trên các thanh thời gian. Hơn nữa, một số phần việc dường như lại có chi phí khác với dự toán và như vậy có thể nói rằng việc đánh giá sớm thường không chính xác. Thực tế từ đây chúng ta chỉ ra sự kém hiệu quả rằng thực chi cuối cùng khác với ước tính hoặc những tác động của việc thay đổi tiến độ tới chi phí. Một yếu tố quan trọng cần phải tính rồi so sánh với các chỉ số dự toán ban đầu và thực chi nêu trên để xác định mức độ thực hiện và tình hình tài chính của dự án chính là dự toán kinh phí của phần việc đã thực hiện (Budgeted Value of the Work Performed- BVWP) (bằng đô la hoặc loại tiền khác). Chỉ số này có thể được xác định bằng cách lấy phần trăm của công việc đã thực hiện nhân với tổng dự toán kinh phí cho công việc đó. Ví dụ, đối với nhiệm vụ B nêu trên,  $BVWP = 1/6 \times 6000 = 1000$  hoặc hoàn thành 16%. Muốn xác định phần trăm hoàn thành công việc, lập ra từ trước một số thước đo cho công việc (nhất mét khối, mét vuông hoặc mét hay phần trăm các thiết bị lắp đặt) và kiểm tra bằng đo đếm xem đã thực hiện được bao nhiêu. Không thay đổi thước đo trong suốt thời gian thực hiện của dự án. Một số cách tính như sau thường được sử dụng:

- (i) 0 và 100%: Chỉ sau khi công việc được hoàn tất mới tính kinh phí theo dự toán cho công việc đã thực hiện. Cách tính này thường được sử dụng cho những công việc có thời gian thực hiện ngắn (một hoặc hai tháng), giá trị thấp và khó đánh giá. Việc đánh giá công việc đã hoàn thành hay chưa có thể dễ dàng đo đếm bằng mắt và không cần đến các cách tính toán khác.
- (ii) 50 và 50%: Sau khi công việc được bắt đầu, không cần xác định khối lượng gán 50% giá trị của phần dự toán kinh phí cho công việc. Tuy nhiên kể từ thời

## Phụ lục 12

Tiếp theo

điểm đó sẽ không tính thêm kinh phí cho bất cứ phần việc thực hiện thêm nào cho tới khi toàn bộ công việc kết thúc- khi đó sẽ tính nốt 50% giá trị còn lại. Cách tính toán kiểu này thường áp dụng cho những nhiệm vụ lâu hơn (2 đến 6 tháng), với kinh phí dự trù khá thấp so với những nhiệm vụ khác và cũng khó có thể tính toán chi tiết được. Thông thường, có thể dễ dàng xác định bằng mắt khi nhiệm vụ được bắt đầu và khi kết thúc hoàn toàn. Ngoài ra không cần phải xác định một chỉ tiêu nào khác.

Hai thông số đo này là để đơn giản hóa việc tính toán. Trong các trường hợp sử dụng chúng nêu trên, bất kỳ sự không chính xác nhất thời nào trong quá trình tính toán tổng kinh phí dự toán cho phần công việc đã thực hiện cũng không ảnh hưởng nhiều tới việc xác định các thông số thực hiện của dự án. Ví dụ ta có thể nói rằng việc kiểm tra sơ bộ khối lượng công việc tính tới thời điểm cuối tháng thứ 4 cho các kết quả sau:

Nhiệm vụ	Tình trạng thực tế	% hoàn thành Thông số đo sử dụng	Tính toán kinh phí dự toán cho phần công việc đã thực hiện	Kinh phí dự toán cho phần công việc đã thực hiện
A	Hoàn thành 2/3 diện tích mặt bằng	- Đơn vị % (héc-ta)	$2/3 \times 3,000 =$	2,000
B	1.000 trong số 6.000 m <sup>2</sup> đã hoàn thành	- Đơn vị % (mét <sup>2</sup> )	$1/6 \times 6,000 =$	1,000
C	Ch- a bắt đầu	- 0-100%	-	0
D	Ch- a bắt đầu	- Đơn vị % (km)	-	0
E	Ch- a bắt đầu	- 50% - 50%	-	0
F	Ch- a bắt đầu	- Đơn vị % (m <sup>2</sup> )	-	0
G	Ch- a bắt đầu	- Đơn vị % (số bơm)	-	0
H	Hoàn thành	- 50%-50%	8,000 =	8,000
I	Tất cả nhân viên trong văn phòng quản lý làm việc toàn thời gian	Mức lao động (Số giờ ng- ời)	$4/12(12,000) =$	4,000
			<b>Tổng</b>	<b>15,000</b>

Chênh lệch so với giá trị - ớc tính tại từng thời điểm báo cáo sẽ được tính như sau:

- Chênh lệch về mặt tiến độ = BVWP - BVWS, đó là sự chênh lệch giữa kinh phí dự toán cho các hoạt động đã được thực hiện so với kinh phí dự toán cho các hoạt động dự kiến phải thực hiện. Trong ví dụ của chúng ta, mức chênh lệch này vào cuối tháng thứ 4 sẽ là:

$$BVWP - BVWS = 15000 - 21000 = - 6000 \text{ (tức là thấp hơn dự kiến)}$$

- Chênh lệch về trong chi phí = BVWP - AVWP, bằng chênh lệch giữa kinh phí dự trù cho các hoạt động đã thực hiện so với chi phí thực tế cho các hoạt động này. Trong ví dụ này, chênh lệch về chi phí ở cuối tháng thứ 4 sẽ là:

$$BVWP - AVWP = 15000 - 18000 = -3000$$

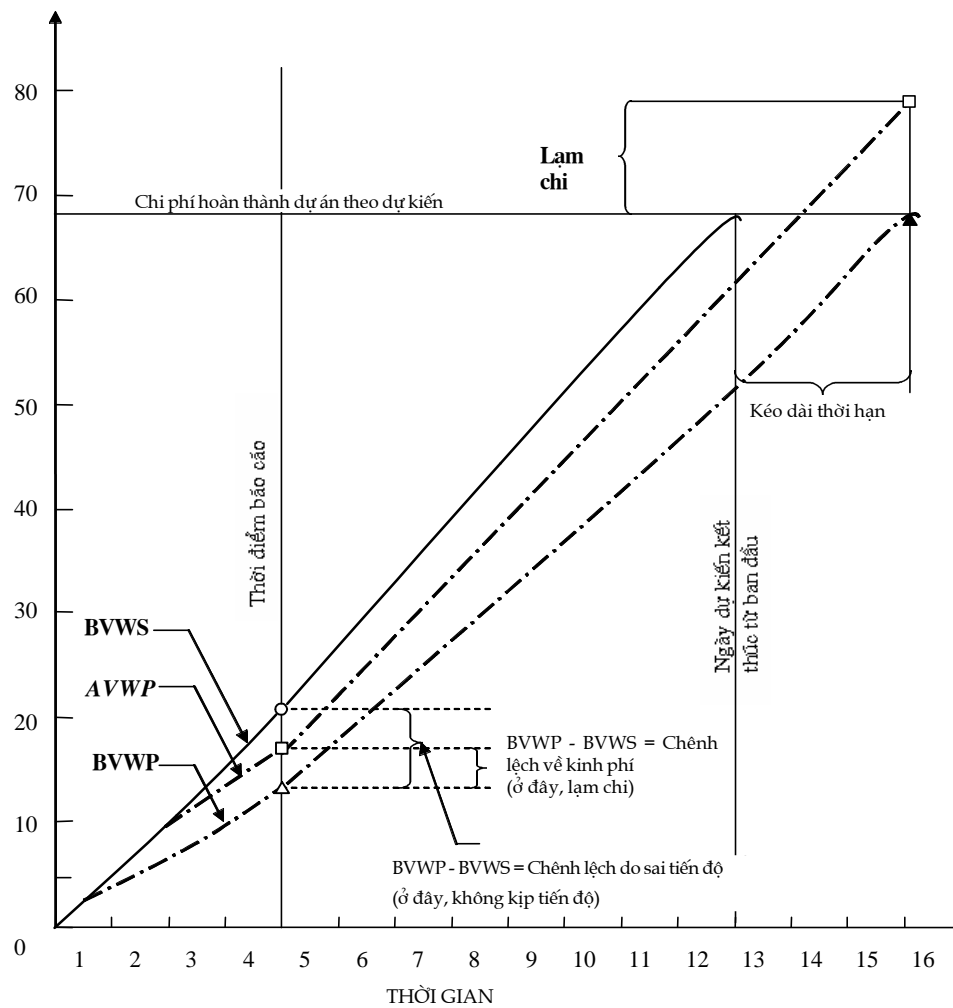
(tức là bị chi v- ợt)

## Phụ lục 12

Tiếp theo

Có thể biểu diễn bằng đồ thị tình trạng trên nh- trong hình 4 với các đ- ờng đặc tính của Dự án X (L- u ý: tất cả các giá trị của BVWS, BVWP và AVWP đều là các giá trị cộng dồn cho tới thực tế).

Hình 4. Các đ- ờng đặc tính của Dự án X



Chú thích

- BVWS: Chi phí cho công việc theo kế hoạch
- AVWP: Thực chi của công việc đã thực hiện
- BVWP: Kinh phí theo dự toán cho những việc đã thực hiện

## Phụ lục 12

Tiếp theo

6. Nh- vậy - ớc tính khi hoàn thành (estimate at completion- EAC) cho chi phí cuối cùng cho dự án có thể tính toán gần đúng nh- sau:

$$\frac{AVWP}{BVWP} \times \text{Tổng chi phí} = \frac{18.000}{15.000} \times 68.000 = 81.600$$

Nói một cách khác, giống nh- đã tính toán ở tháng thứ 4, chi thực tế cuối cùng của dự án sẽ bội chi 13,000\$ hay là 20%. Một cách tính toán chính xác hơn là đánh giá lại các chi phí để hoàn thành toàn bộ phần công việc còn lại và cộng thêm vào AVWP của thời điểm cuối tháng 4 trong ví dụ này.

Ta có một cách khác để tính toán EAC và thời điểm dự tính hoàn thành (estimated completion date- ECD) nh- sau:

Đối với EAC: 
$$\text{Chỉ số chi phí (CI)} = \frac{BVWP}{AVWP} = \frac{15.000}{18.000} = 0.833$$

$$\text{EAC} = \frac{\text{Tổng số tiền còn lại \$}}{CI} + AVWP = \frac{(\text{Tổng chi phí} - BVWP)}{CI} + AVWP =$$
$$\frac{68.000 - 15.000}{0.833} + 18.000 = \$81.600 \text{ hoặc } 20\% \text{ bội chi}$$

Đối với ECD: Chỉ số tiến độ (SI)

$$SI = \frac{BVWP}{BVWS} = \frac{15.000}{21.000} = 0,7143$$

$$\text{ECD} = \frac{\text{Thời gian còn lại}}{SI} + \text{Thời gian đã thực hiện} = \frac{12 - 4}{0,7143} + 4 \text{ (tháng)}$$
$$= 15,2 \text{ tháng hoặc } 26,7\% \text{ chậm về thời gian}$$

Thay cho việc sử dụng đơn vị là tiền đô la hoặc một loại tiền mặt nào đó để tính toán BVWS, AVWP và BVWP ng- ời ta có thể sử dụng đơn vị giờ ng- ời để tính toán công việc của các t- vấn. Tuy nhiên phải nhớ áp dụng đơn vị đó cho tất cả các hoạt động khác của Dự án. Ng- ời ta cũng có thể xây dựng những đ- ờng đặc tính thể hiện phần trăm hoàn thành theo thời gian hoặc tiến độ thực tế nếu nh- cần thiết. Có thể tính tổng phần trăm hoàn thành vào cuối tháng thứ 4 nh- sau:

Tỷ lệ phần trăm hoàn thành theo thực tế: 
$$\frac{BVWP(\text{Tháng thứ 4})}{\text{Tổng dự toán}} \times 100 = \frac{15.000}{68.000} \times 100 = 22\%$$

Phần trăm hoàn thành tiến độ: 
$$\frac{BVWS(\text{Tháng thứ 4})}{\text{Tổng dự toán}} \times 100 = \frac{21.000}{68.000} \times 100 = 30,9\%$$

**PHỤ LỤC 13**

**CÁC ĐOÀN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA NGÂN  
HÀNG PHÁT TRIỂN CHÂU Á**





## CÁC ĐOÀN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN CHÂU Á

Dưới đây liệt kê các đoàn công tác sẽ đến làm việc tại các đơn vị vay vốn và các đơn vị thực hiện dự án sau khi quyết định cho vay đã được thông qua, kèm theo đó là mục đích của từng nhóm.

### A. Đoàn công tác khởi đầu của dự án

Ngân hàng thường có một đợt công tác khởi đầu dự án ngay sau khi ký thoả thuận cho vay, nhất là trong những trường hợp đơn vị thực hiện dự án được Ngân hàng lựa chọn lần đầu tiên có hoạt động hợp tác với Ngân hàng hoặc đơn vị đó chưa có nhiều kinh nghiệm thực hiện những dự án vay vốn từ nước ngoài. Nhiệm vụ của đoàn công tác này bao gồm:

1. Thiết lập một mối quan hệ giữa các cán bộ của Ngân hàng với các cán bộ trực tiếp có liên quan của đơn vị thực hiện dự án (gồm cán bộ ở trụ sở chính cũng như tại địa điểm triển khai dự án. Những tiếp xúc ban đầu có thể là chỉ với những người có liên quan tới việc bảo đảm tiếp nhận vốn vay.
2. Tư vấn cho bên vay vốn chuẩn bị các hồ sơ hợp lệ cần thiết để việc vay có hiệu quả.
3. Hướng dẫn kỹ hơn về các quy trình thủ tục và những yêu cầu của Ngân hàng trong việc tuyển tư vấn, mua sắm và giải ngân.
4. Hỗ trợ bên vay vốn xây dựng hệ thống sổ sách ghi chép và kế toán.
5. Hướng dẫn về các yêu cầu của Ngân hàng trong việc báo cáo dự án.
6. Trao đổi về việc thực hiện các điều khoản trong hợp đồng vay vốn và giúp bên vay lên một lịch trình thực hiện phù hợp. Nên dự tính trước những vấn đề có thể nảy sinh và giải pháp khắc phục.
7. Kiểm tra công tác tổ chức và cấp vốn cho dự án từ nguồn của địa phương.
8. Cùng với bên vay vốn xem xét dự kiến thời gian cho đoàn đánh giá đầu tiên.
9. Đánh giá chung những công việc chuẩn bị do đơn vị thực hiện dự án đã tiến hành, đặc biệt là về yêu cầu nhân sự và trong trường hợp cần thiết, cung cấp trợ giúp để bắt đầu dự án.

**B. Đoàn công tác kiểm tra, đánh giá** Trong quá trình dự án được thực hiện, Ngân hàng sẽ cử các đoàn kiểm tra vào những khoảng thời gian đã định trước để đánh giá chi tiết toàn bộ tiến độ của dự án. Nhiệm vụ của các đoàn công tác này là:

## Phụ lục 13

Tiếp theo

1. Rà soát lại tiến độ thực hiện dự án nói chung và trên cơ sở trao đổi với đơn vị thực hiện dự án, tiến hành điều chỉnh lại lịch trình thực hiện dự án.
2. Xem xét những vấn đề mà dự án đang và có thể sẽ gặp phải trong quá trình thực hiện, và cùng với cơ quan thực hiện dự án tìm ra những biện pháp khắc phục.
3. Xem xét lại các khoản chi tiêu cho dự án và đánh giá một cách sát thực về khả năng hoàn thành dự án với mức kinh phí dự toán từ ban đầu (tiền ngoại tệ và nội tệ); Trong trường hợp sẽ bị bội chi thì phải xem xét cách thức bên vay trang trải phần bội chi này.
4. Xem xét tiến độ mua sắm thiết bị và giải ngân và dựa trên cơ sở so sánh với những hồ sơ lư của Ngân hàng và của đơn vị thực hiện, tiến hành kiểm tra các hợp đồng đã ký và các khoản đã giải ngân.
5. Xem xét sự tuân thủ của đơn vị vay vốn/ thực hiện theo những điều khoản của hợp đồng vay và trong trường hợp có sự vi phạm hoặc trì hoãn tuân thủ các điều khoản đó, trao đổi ngay với đơn vị vay vốn/ thực hiện để đề xuất những biện pháp sửa đổi.
6. Xem xét những vấn đề khác liên quan đến dự án mà cần có sự quan tâm của các cán bộ Ngân hàng.

### C. Đoàn công tác đặc biệt

Đối với những đoàn công tác của Ngân hàng đợc tổ chức để giải quyết một số vấn đề cụ thể phát sinh trong quá trình thực hiện dự án nhng đợc các đoàn công tác khởi đầu hoặc kiểm tra xem xét tới nhnhững vấn đề sẽ nêu dới đây đợc gọi là những Đoàn công tác đặc biệt. Đoàn công tác này thường có một số chức năng chính nh

1. Hỗ trợ các đơn vị thực hiện dự án đánh giá các đề xuất của tấ vấn hoặc thong lợng các hợp đồng.
2. Xem xét tại chỗ dự thảo các hồ sơ mời thầu.
3. Trao đổi về những vấn đề mua sắm thiết bị cụ thể.
4. Tấ vấn cho đơn vị vay vốn, thực hiện dự án về những vấn đề thể chế, kỹ thuật hoặc tài chính cụ thể.

**D. Đoàn công tác báo cáo hoàn thiện** Một đoàn công tác phục vụ báo cáo hoàn thiện sẽ đợc cử đến dự án để chuẩn bị cho việc viết báo cáo hoàn thành của Ngân hàng sau khi một dự án nào đó đã đợc hoàn thiện xét về mặt công việc vật chất. Trong đợt công tác này cán bộ Ngân hàng có nhiệm vụ:

## Phụ lục 13

Tiếp theo

1. Đánh giá sự đầy đủ và phù hợp của các hoạt động trong giai đoạn xây dựng, thẩm định và thực hiện dự án từ cả hai phía: Ngân hàng và bên vay vốn.
2. Đánh giá công tác ghi chép của đơn vị vay vốn / thực hiện dự án trong quá trình thực hiện dự án, nhất là về những mặt nh hoạt động của các bên t vấn, mua sắm thiết bị, xây lắp, sự tuân thủ những điều kiện của khoản vay, các chi phí cho dự án, giải ngân và những tiến bộ về thể chế.
3. Xem xét những vấn đề vấp phải trong quá trình thực hiện dự án và hiệu quả của những biện pháp khắc phục chúng, xét từ cả hai phía: Ngân hàng và bên vay vốn.
4. Khuyến nghị cho đơn vị vay vốn/ thực hiện dự án những b ớc cần thiết để vận hành dự án.

**E. Đoàn công tác đánh giá các dự án tại quốc gia.** Đoàn công tác đánh giá các dự án tại quốc gia sẽ tiến hành thảo luận với các quan chức cao cấp của Chính phủ về những vấn đề thể chế, tài chính, thủ tục liên quan tới các dự án đang tiến hành trong một quốc gia nào đó. Một số nhiệm vụ chính của đoàn công tác này là:

1. Thảo luận với các cơ quan Nhà nước cấp trung ơng có liên quan về những khó khăn và hạn chế phổ biến mang tính đặc trưng của quốc gia trong quá trình thực hiện dự án và tìm ra những biện pháp phù hợp để khắc phục những khó khăn này.
2. Cùng với các cơ quan liên quan xem xét những vấn đề khó khăn của dự án và đề xuất các giải pháp để giải quyết các vấn đề cụ thể đã đ ợc nêu ra.
3. Thăm quan các dự án để quan sát cụ thể hơn mức độ và ảnh hưởng của các khó khăn đã đ ợc xác định.

**F. Đoàn công tác giải ngân vốn vay quốc gia.** Những Đoàn công tác mà Ngân hàng cử đến để thúc đẩy nhanh quá trình mua sắm và giải ngân các khoản cho vay tại một nước nào đó đ ợc gọi là đoàn công tác giải ngân vốn vay quốc gia. Những nhiệm vụ chính của các đoàn công tác này là:

1. Xem xét tiến độ mua sắm và giải ngân, so sánh các số liệu ghi chép của Ngân hàng và của các cơ quan thực hiện về những hợp đồng đã ký hoặc đã huỷ bỏ.
2. Xem xét việc chấp hành của các cơ quan vay vốn/ thực hiện dự án đối với những quy định của Ngân hàng về mua sắm và giải ngân và hỗ trợ các kịp thời nộp kịp các tài liệu liên quan.
3. Xem xét kế hoạch về các hợp đồng sẽ ký và các khoản giải ngân cho năm hiện hành cũng nh cho năm tiếp theo. Các kế hoạch này phải bao gồm: (i) Mô tả

## Phụ lục 13

Tiếp theo

các khoản mục; (ii) Loại vốn vay; (iii) Tổng giá trị Hợp đồng theo dự kiến; (iv) Dự kiến ngày thực hiện hợp đồng.

4. Làm rõ những thiếu sót trong các hợp đồng sẽ ký và giải ngân, xác định những khó khăn, trở ngại có liên quan tới những thiếu sót đó và hỗ trợ giải quyết những vấn đề này.
5. Đảm bảo các ghi chép đầy đủ về các hợp đồng đã ký kết và các khoản giải ngân đã thực hiện.
6. Thu bản sao của các hợp đồng đã ký mà chưa được nộp cho Ngân hàng.
7. Xác định những khả năng tiết kiệm hoặc bội chi có thể xảy ra trong phạm vi vốn cho vay.
8. Xác định nhu cầu phân bổ lại vốn cho vay từ hạng mục này sang hạng mục khác.
9. Xác minh yêu cầu kéo dài thời hạn cho vay; trong trường hợp cần nh $\square$ vay, cùng với đơn vị thực hiện tính toán thời hạn cho vay phù hợp.

**G. Đoàn công tác về giải ngân.** Đoàn công tác về giải ngân đ $\square$ ợc Ngân hàng tổ chức để giải quyết các vấn đề cụ thể về tài chính và giải ngân cho dự án. Nhiệm vụ chính của đ $\square$ ợt công tác này là:

1. Xem xét hệ thống kế toán và dự toán, công tác kiểm soát nội bộ và tổ chức kiểm toán của đơn vị vay vốn và thực hiện, đồng thời xem xét cách thức giao dịch th $\square$ ơng mại với ngân hàng trong hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa bằng th $\square$ tín dụng. Việc xem xét này là rất cần thiết để đảm bảo cho quá trình giải ngân vốn vay và giúp Ngân hàng thông qua những cách giải ngân đặc biệt nh $\square$ tạm ứng hay báo cáo chi tiêu.
2. Giải thích cơ chế điều hòa rủi ro tỷ giá và việc thực hiện các khoản thanh toán sau này về hoàn trả vốn gốc cũng nh $\square$ lãi suất đến hạn.
3. T $\square$ vấn và gợi ý cho các đơn vị thực hiện về các vấn đề tài chính và kế toán và tìm các biện pháp hỗ trợ giải quyết các vấn đề về dòng tiền để đảm bảo luôn đủ vốn cho việc thực hiện dự án.

**PHỤ LỤC 14**

**HƯỚNG DẪN CHUYỂN TIẾP TỪ GIAI ĐOẠN THỰC HIỆN  
DỰ ÁN SANG VẬN HÀNH DỰ ÁN**



## HƯỚNG DẪN CHUYỂN TIẾP TỪ GIAI ĐOẠN THỰC HIỆN DỰ ÁN SANG VẬN HÀNH DỰ ÁN

Việc chuẩn bị để chuyển tiếp một cách trơn tru từ giai đoạn thực hiện sang giai đoạn vận hành dự án thường phải bắt đầu ngay từ quá trình thiết kế dự án. Để làm như vậy, việc chuyển tiếp luôn phải được cân nhắc khi tiến hành các thông thuyết trao đổi và khi lên kế hoạch cho dự án. Việc chuẩn bị cũng cần được gắn vào các bộ phận thực hiện dự án khác. Tuy nhiên, trong thực tế thường là các giai đoạn đầu hoặc còn gọi là các phần “vật chất” của dự án lại thu hút nhiều chú ý hơn bởi chúng dễ thấy và đòi hỏi sự quan tâm quản lý tức thời. Dưới đây là một số gợi ý để duy trì nhận thức về yêu cầu vận hành dự án cũng như để thực hiện giai đoạn chuyển tiếp đúng lúc và thành công.

- Phải đặt giai đoạn “vận hành” và các mục đích vận hành vào mục tiêu của công tác quản lý ngay từ các hoạt động đầu tiên của dự án.
- Đảm bảo rằng trong khi lập kế hoạch cho dự án đã lưu ý đến các yếu tố về vận hành dự án để lập ra những “mốc thời gian cho chuẩn bị”, nhất là cho các hoạt động trợ giúp về kỹ thuật và đào tạo; đồng thời đảm bảo việc mở rộng cơ chế quản lý và cơ cấu tổ chức của đơn vị vay vốn/ thực hiện dự án có tính thực tế với việc vận hành sau này.
- Kiểm tra những giả định ban đầu cho nội dung vận hành và nếu cần thiết, kịp thời điều chỉnh lại khi môi trường hoặc thiết kế của dự án bị thay đổi.
- Không được giả định rằng đơn vị thực hiện dự án hoặc cán bộ giám sát thi công của văn phòng quản lý dự án sẽ tiếp tục có mặt để hỗ trợ cho công tác đào tạo hoặc khởi động các hoạt động. Điều này ít khi có được bởi sẽ nảy sinh những vấn đề trong quá trình thực hiện dự án cũng như những chậm trễ có thể xảy ra. Cũng không nên giả định rằng cán bộ “vận hành” có thể quản lý giai đoạn thi công.
- Không nên trì hoãn quá lâu công tác đào tạo hoặc những nội dung liên quan đến vận hành dự án nếu như thi công chậm bởi quá trình chuẩn bị cho tập huấn và vận hành mới chính là những công việc hay bị chậm trễ nhiều. Về mặt kinh tế thì chi phí cho một thiết bị bỏ không thường lớn hơn rất nhiều so với công phải trả một vài tháng cho một cán bộ vận hành “học việc”.
- Phải dự phòng một khoản bất thường trong ngân sách cho đào tạo và vận hành để có thể trang trải được những phần tăng công, thay đổi cán bộ đã qua đào tạo từ đầu và một số chi phí bất thường khác.
- Sử dụng những thiết bị thử nghiệm để kiểm tra những giả định sử dụng trong đào tạo và nếu có thể, tạo cơ hội cho các học viên thực hành như trong điều kiện vận hành thực tế.
- Cho các cán bộ vận hành cơ hội tiếp cận với các hoạt động thiết kế, thi công xây lắp để họ làm quen hơn và hiểu biết hơn về các “cỗ máy” trong thực tế mà họ sẽ

## Phụ lục 14

Tiếp theo

phải vận hành. Làm được như vậy, cả công tác vận hành và bảo dưỡng sẽ được nâng cao.

- Cố gắng giữ cán bộ của đơn vị thực hiện dự án hoặc cán bộ văn phòng quản lý dự án tiếp tục hỗ trợ cho công tác bảo dưỡng khi chuyển sang giai đoạn vận hành.
- Xem xét việc lập kế hoạch và phân bổ ngân sách cũng như cơ cấu quản lý của đơn vị vay vốn hay thực hiện dự án để tạo và sử dụng nguồn vốn cho vận hành bảo dưỡng.
- Đảm bảo chu trình vận hành dự án thích hợp theo chu trình ngân sách của bên vay vốn để tránh những khó khăn nảy sinh do không đủ vốn ở thời điểm nào đó.
- Xem xét khả năng của bên vay vốn hoặc các nhà tài trợ khác cấp kinh phí đầy đủ và kịp thời cho các khoản chi thường xuyên.
- Tất cả các sách hướng dẫn và thủ tục vận hành phải được hoàn chỉnh và được dịch ra tiếng địa phương (nếu cần) và phải dễ hiểu đối với người sử dụng.
- Phải xây dựng cơ chế rõ ràng cho hoạt động mua sắm, cất giữ và sử dụng các thiết bị cơ bản, nhiên liệu và các phụ tùng thay thế về sau.
- Trong trường hợp thiết bị của một dự án cần có đầu vào nhập từ bên ngoài cho quá trình vận hành (như nguyên liệu, v.v...), cần xem xét các cơ chế cấp kinh phí, tìm nguyên liệu, những mốc thời hạn chính và các hình thức mua sắm.



**PHỤ LỤC 15**

**MỘT SỐ NỘI DUNG GỢI Ý CHO BÁO CÁO KẾT  
THÚC DỰ ÁN**



## MỘT SỐ NỘI DUNG GỢI Ý CHO MỘT BÁO CÁO KẾT THÚC DỰ ÁN

### A. Mô tả về dự án

1. Các mục đích của dự án
2. Các cấu phần chính của dự án
3. Phương pháp thực hiện được sử dụng
4. Mô tả và xác minh những thay đổi trong các cấu phần hoặc phương pháp thực hiện dự án nếu có.

### B. Quá trình thực hiện dự án

1. So sánh kế hoạch thực hiện đề ra ban đầu và quá trình thực hiện thực tế, nêu ra những phần việc bị chậm, thời gian chậm, nguyên nhân và các biện pháp đã thực hiện để khắc phục.
2. So sánh giữa các dự toán chi phí khi thẩm định và các chi phí thực tế (theo ngoại tệ và nội tệ), các yếu tố gây ra bội chi hoặc chậm chi kinh phí của dự án.
3. Báo cáo các khó khăn trong việc tuyển thầu, có thể xem xét từ góc độ phải tuân theo các thủ tục do Ngân hàng quy định; đánh giá công việc của các thầu và quan hệ giữa đơn vị thực hiện và thầu.
4. Báo cáo về các vấn đề khó khăn trong quá trình mua sắm thiết bị, dịch vụ (bao gồm cả các công trình dân dụng), xem xét từ góc độ phải tuân theo thủ tục và quy định của Ngân hàng; đánh giá sự thực hiện của bên cung cấp thiết bị cũng như bên thực hiện hợp đồng theo các điều khoản hợp đồng.
5. Mức độ chấp hành của đơn vị vay vốn/ thực hiện dự án với các điều kiện của khoản vay, những nguyên nhân của việc không chấp hành hay chậm trễ và các biện pháp khắc phục.
6. Lý do của mọi sự chậm trễ trong sử dụng vốn vay; tính thích hợp của các phương pháp giải ngân được áp dụng. Giải thích cho việc phân bổ lại vốn vay nếu có.

### C. Bắt đầu vận hành

1. Mô tả quá trình vận hành ban đầu; những vấn đề gặp phải khi chuyển tiếp từ hoàn thiện xây lắp sang vận hành.

## **Phụ lục 15**

Tiếp theo

2. Các biện pháp đã được thực hiện để đảm bảo quá trình vận hành dự án ổn định xét trên các mặt quản lý, nhân sự, cấp tài chính và bảo đảm các thiết bị trong khuôn khổ dự án; triển vọng về những lợi ích của dự án.
3. Nhu cầu và cách thức hỗ trợ của Ngân hàng cho quá trình vận hành sau này của dự án.

### **D. Hoạt động của Ngân hàng**

1. Đánh giá hoạt động của Ngân hàng trong việc theo dõi thực hiện dự án; hiệu quả và tính kịp thời của những hỗ trợ từ Ngân hàng để giải quyết những khó khăn phát sinh trong quá trình thực hiện.
2. Nhận xét về những hướng dẫn, thủ tục và yêu cầu của Ngân hàng; những vấn đề phát sinh và biện pháp khắc phục, gợi ý những thay đổi đối với các thủ tục và yêu cầu đó.

## CÁC THUẬT NGỮ



## CÁC THUẬT NGỮ

Accounting- <i>Kế toán, hạch toán</i>	Communication, channels of,- <i>Thông tin liên lạc, kênh</i>
Cost- <i>Chi phí</i>	Conflict management- <i>Quản lý mâu thuẫn</i>
Project- <i>Dự án</i>	Construction- <i>Xây dựng</i>
Administration- <i>Quản lý</i>	Management- <i>Quản lý</i>
Contract- <i>Hợp đồng</i>	Supervision- <i>Giám sát</i>
Project - <i>Dự án</i>	Consultants- <i>Tư vấn</i>
Property- <i>Tài sản</i>	Consulting firm- <i>Công ty tư vấn</i>
Administrative expenses- <i>Chi phí hành chính</i>	Engagement of- <i>Sự tham gia</i>
Administrative procedures- <i>Thủ tục hành chính</i>	External sources of names- <i>Các nguồn thông tin bên ngoài</i>
Agreements, financing- <i>Thỏa thuận, tài trợ</i>	Individual- <i>Tư vấn độc lập</i>
Allocation, loan proceeds- <i>Phân bổ, kinh phí từ khoản vay</i>	Procedures for selecting- <i>Thủ tục lựa chọn</i>
Appropriations- <i>Các khoản phân bổ</i>	Reports- <i>Báo cáo</i>
Asian Development Bank- <i>Ngân hàng Phát triển châu á</i>	Short list of- <i>Danh sách rút gọn</i>
Auditing- <i>Kiểm toán</i>	Supervising work- <i>Công việc giám sát</i>
Authority, delegation of- <i>Quyền, giao quyền</i>	Training- <i>Đào tạo</i>
Bar Graph- <i>Biểu đồ cột</i>	Contingencies- <i>Các khoản dự phòng</i>
Benefits- <i>Lợi ích</i>	Contractors- <i>Nhà thầu</i>
Books of Accounts- <i>Danh mục các tài khoản</i>	Managing contractor's action- <i>Quản lý hoạt động của nhà thầu</i>
Borrower- <i>Đơn vị vay vốn</i>	Reports- <i>Báo cáo</i>
Budget- <i>Ngân sách</i>	Coordination- <i>Phối hợp</i>
Budgeting- <i>Dự trù kinh phí</i>	Cost accounting- <i>Hạch toán chi phí</i>
Change order- <i>Thay đổi đơn hàng</i>	Cost control- <i>Kiểm soát chi phí</i>
Changes, control of- <i>Kiểm soát thay đổi</i>	Measures- <i>Các biện pháp</i>
Charts- <i>Các biểu đồ</i>	Objectives- <i>Mục tiêu</i>
Civil works, (See construction)- <i>Các công trình dân sự (xem thêm phần construction- xây dựng)</i>	Scope of- <i>Phạm vi</i>
Code of accounts- <i>Mã hiệu tài khoản</i>	Tools and techniques- <i>Các công cụ và các phương pháp</i>
Co-financed projects- <i>Các dự án được đồng tài trợ</i>	Cost estimates- <i>Dự toán chi phí</i>
	Costs- <i>Chi phí</i>
	Direct- <i>trực tiếp</i>
	Indirect- <i>gián tiếp</i>
	Overrun- <i>lạm chi</i>
	Underrun- <i>chậm chi</i>
	Variations- <i>Chênh lệch</i>

## CÁC THUẬT NGỮ

Cost to complete- <i>Chi phí khi hoàn thành</i>	Force account- <i>Đơn vị trực thuộc</i>
Counterpart funds- <i>Vốn đối ứng</i>	Forms- <i>Biểu mẫu</i>
Covenants- <i>Điều khoản</i>	Funds- <i>Kinh phí</i>
Critical Path Method (CPM)- <i>Phương pháp tuyến hoạt động chủ yếu</i>	Initial work- <i>cho các công việc ban đầu</i>
Data bank- <i>Ngân hàng dữ liệu</i>	Sources and allocation of- <i>Nguồn và phân bổ</i>
Delays- <i>Chậm trễ</i>	Graphs- <i>Biểu đồ</i>
Bank approval- <i>phê duyệt của Ngân hàng</i>	Guidelines- <i>Hướng dẫn</i>
Compliance with project covenants - <i>thực hiện theo các yêu cầu của dự án</i>	Procurement Under ADB Loans- <i>Mua sắm theo các khoản vay của ADB</i>
Procurement- <i>Mua sắm</i>	Project Benefit Monitoring and Evaluation- <i>Giám sát và Đánh giá lợi ích của dự án</i>
Delegation of authority- <i>ủy quyền</i>	Use of Consultants Under ADB Loans- <i>Sử dụng tư vấn theo các khoản vay của ADB</i>
Deputy Project Manager- <i>Phó giám đốc dự án</i>	Withdrawals of Proceeds of ADB Loans- <i>Rút tiền từ các khoản vay của ADB</i>
Diaries- <i>Nhật ký</i>	Handbooks- <i>Sách hướng dẫn</i>
Disbursement procedures- <i>Thủ tục giải ngân</i>	Impact Evaluation- <i>Đánh giá tác động</i>
Environment- <i>Môi trường</i>	Information- <i>Thông tin</i>
Equipment installation- <i>Lắp đặt thiết bị</i>	Initial works- <i>Các công trình ban đầu</i>
Evaluation- <i>Đánh giá</i>	Inputs- <i>Đầu vào</i>
Executing agency- <i>Đơn vị thực hiện</i>	Inspection- <i>Thanh tra</i>
Definition of- <i>định nghĩa</i>	Integration- <i>Tổng hợp</i>
Multiple- <i>Đa đơn vị thực hiện</i>	Interaction- <i>Phối hợp qua lại</i>
Expenditures- <i>Chi tiêu</i>	Interfacing- <i>Giao diện</i>
Administrative- <i>cho hành chính</i>	International competitive bidding- <i>Đấu thầu cạnh tranh quốc tế</i>
Forecasting of- <i>dự báo</i>	Introduction- <i>Giới thiệu</i>
Indirect- <i>gián tiếp</i>	Investment- <i>Đầu tư</i>
Facilities- <i>Các phương tiện/thiết bị</i>	Job description- <i>Mô tả công việc</i>
Feasibility studies- <i>Nghiên cứu khả thi</i>	Leadership- <i>Lãnh đạo</i>
Financial statements- <i>Báo cáo tài chính</i>	Loan- <i>Khoản vay</i>
Fixed overhead- <i>Chi phí hành chính cố định</i>	
Fixed price contracts- <i>Hợp đồng với giá cố định</i>	



## CÁC THUẬT NGỮ

Agreement- <i>Thỏa thuận</i>	Cost control- <i>Kiểm soát chi phí</i>
Closing date- <i>Ngày hết hạn</i>	Detailed scope of- <i>Phạm vi chi tiết</i>
Documents- <i>Tài liệu</i>	Disbursements- <i>Giải ngân</i>
Negotiations- <i>Đàm phán</i>	Financial management/accounting- <i>Quản lý/kế toán tài chính</i>
Loan effectiveness- <i>Hiệu lực của khoản vay</i>	Schedule control- <i>Kiểm soát lịch trình</i>
Period for- <i>Thời gian</i>	Technical performance- <i>Chất lượng kỹ thuật</i>
Requirements- <i>Điều kiện</i>	Price escalation- <i>Tăng giá</i>
Loan negotiations minutes of- <i>Biên bản đàm phán về khoản vay</i>	Problems- <i>Các vấn đề</i>
Loan regulations- <i>Các quy định về khoản vay</i>	Types of- <i>các loại</i>
Management- <i>Quản lý</i>	Procurement of goods/works- <i>Mua sắm hàng hóa/công trình dân sự</i>
Consultants, suppliers, contractors- <i>Tư vấn, nhà cung cấp, nhà thầu</i>	Project- <i>Dự án</i>
Financial- <i>Tài chính</i>	Agreement- <i>Thỏa thuận</i>
Project data- <i>Dữ liệu của dự án</i>	Changes- <i>Thay đổi</i>
Management Information System- <i>Hệ thống quản lý thông tin</i>	Commissioning- <i>Thuê</i>
Master schedule- <i>Lịch trình chính</i>	Covenants- <i>Các điều khoản</i>
Missions- <i>Các đoàn công tác</i>	Documents- <i>Tài liệu</i>
Description of- <i>Mô tả</i>	Interfacing- <i>Giao diện</i>
Preparations for- <i>Chuẩn bị</i>	Management control system- <i>Hệ thống kiểm soát quản lý</i>
Types of- <i>Các loại hình</i>	Measuring project progress- <i>Tính toán tiến độ của dự án</i>
Negotiations, loan- <i>Đàm phán, về khoản vay</i>	Records- <i>Ghi chép, lưu trữ</i>
Networks- <i>Mạng lưới, sơ đồ</i>	Reporting- <i>Báo cáo</i>
Operating agency- <i>Đơn vị vận hành</i>	Staffing- <i>Nhân sự</i>
Operations Manager- <i>Giám đốc vận hành</i>	Turn-over- <i>Chuyển giao</i>
Organizational structure- <i>Cơ cấu tổ chức</i>	Project Benefit Monitoring and Evaluation- <i>Giám sát và Đánh giá lợi ích của dự án</i>
Orientation- <i>Định hướng</i>	Project changes, controlling- <i>Thay đổi của dự án, kiểm soát</i>
Overhead- <i>Hành chính</i>	Project commissioning- <i>Thuê thực hiện</i>
Photographs- <i>ảnh</i>	Project cycle- <i>Chu trình của dự án</i>
Planning- <i>Lập kế hoạch</i>	Scope of activities- <i>Phạm vi hoạt động</i>
Complex projects- <i>Dự án phức hợp</i>	Stages of- <i>Các giai đoạn</i>
	Project data- <i>Dữ liệu của dự án</i>
	Project Evaluation and Review Technique (PERT)- <i>Kỹ thuật Đánh giá dự án</i>

## CÁC THUẬT NGỮ

Project implementation- *Thực hiện dự án*

Preparing for- *Chuẩn bị*

Stages of - *Các giai đoạn*

Start of- *Bắt đầu*

Project implementation management-

*Quản lý thực hiện dự án*

Functional areas- *các lĩnh vực chức năng*

List of tasks- *danh mục các nhiệm vụ*

Purposes of- *các mục tiêu*

Scope of- *phạm vi*

Project management- *Quản lý dự án*

Project management office- *Văn phòng quản lý dự án*

Facilities of- *Các phương tiện, thiết bị*

Functions of staff- *Chức năng của cán bộ*

Project Manager- *Giám đốc Dự án*

Activities during- *các hoạt động trong giai đoạn:*

Execution- *Thực hiện*

Definition of- *Khái niệm*

Functions and responsibilities- *Chức năng và trách nhiệm*

Qualities- *Phẩm chất*

Project monitoring- *Giám sát dự án*

Project organization- *Tổ chức dự án*

Project procedures manual- *Hướng dẫn các thủ tục cho dự án*

Project reports- *Báo cáo dự án*

Bank requirements- *về các quy định của Ngân hàng*

Information needed- *về các thông tin cần thiết*

Project completion reports- *báo cáo hoàn thành dự án*

Project work plan- *Kế hoạch làm việc của dự án*

Quality assurance- *Đảm bảo chất lượng*

Quality control- *Kiểm soát chất lượng*

Reports- *Báo cáo*

Appraisal- *thẩm định*

Progress reports- *Báo cáo tiến độ*

Project completion reports- *Báo cáo hoàn thành dự án*

Resources- *Các nguồn lực*

Responsibility, transferring- *Trách nhiệm, chuyển giao*

Reviews- *Đánh giá*

Changes- *các thay đổi*

Fund utilization- *sử dụng vốn*

Right-of-way- *Quyền sử dụng mặt bằng*

Schedules- *Lịch trình*

In loan agreement- *trong thỏa thuận vay vốn*

Integration of- *lồng ghép*

Master schedule- *kế hoạch chủ đạo*

Methods of preparing- *các phương pháp lập*

Planning- *lập kế hoạch*

Subsidiary- *chi nhánh*

Types of- *các loại*

Specifications- *Các thông số*

Staffing- *Nhân sự*

Start-up- *Bắt đầu*

Suppliers- *Nhà cung cấp*

Managing supplier's action- *quản lý hoạt động của nhà cung cấp*

Systems- *Các hệ thống*

Table of activities and events- *Danh mục các hoạt động và sự kiện*

## CÁC THUẬT NGỮ

Technical assistance- *Hỗ trợ kỹ thuật*

Technical performance control- *Kiểm soát chất lượng kỹ thuật*

Quality assurance- *Đảm bảo chất lượng*

Quality control- *Kiểm soát chất lượng*

Scope of- *Phạm vi*

Technical specifications- *Các thông số kỹ thuật*

Training- *Đào tạo*

Unit price contract- *Hợp đồng giá đơn vị*

Usage scheduling- *Lịch trình sử dụng*

Variances- *Chênh lệch*

Withdrawals- *Rút tiền*

Work authorization- *Ủy quyền trong công việc*

Procedure- *Thủ tục*

Work breakdown structure- *Cơ cấu phân chia công việc*



Cuốn Sách hướng dẫn quản lý thực hiện dự án này là một trong nhiều ấn phẩm của văn phòng Dịch vụ Dự án Trung tâm thuộc Ngân hàng phát triển châu Á nhằm cung cấp chỉ dẫn thực tế cho các nhà quản lý dự án khi thực hiện các dự án do Ngân hàng tài trợ. Các ấn phẩm khác vừa được xuất bản gồm Sổ tay về chính sách. Thực hiện và thủ tục liên quan đến việc mua sắm trong phạm vi các khoản vay ngân hàng phát triển châu Á, Sách hướng dẫn xét thầu, Các mẫu hồ sơ mời thầu cho mua sắm hàng hoá và các mẫu hồ sơ mời thầu cho cung cấp, giao nhận và lắp đặt hàng hoá.

Quản lý thực hiện dự án khác những cuốn sách khác viết về quản lý dự án ở chỗ nó tập trung chủ yếu vào các mặt thực hiện, bỏ qua các hoạt động liên quan đến vận hành tiếp theo của dự án sau khi dự án hoàn thành. Thêm nữa cuốn sách lồng ghép như một phần của toàn bộ nỗ lực quản lý, những chỉ dẫn và yêu cầu cụ thể của ngân hàng áp dụng cho những hoạt động thực hiện nhất định. Cuốn sách này không có ý định là một tài liệu học thuật về đề tài được bàn đến mà chỉ thể hiện một nỗ lực khiêm tốn nhằm tích cực của Ngân hàng nhằm giúp thúc đẩy quá trình phát triển bằng cách chỉ ra cách sử dụng một cách hiệu quả và kinh tế những nguồn lực khan hiếm.

Cuốn sách có một số phụ lục mà người đọc có thể xem vào lúc rảnh rỗi do đó giảm bớt các chi tiết khi đọc văn bản chính