■Ngày nhận bài: 30/9/2025 ■Ngày sửa bài: 16/10/2025 ■Ngày chấp nhận đăng: 28/10/2025

Xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của nhà thầu xây dựng: Góc nhìn BALANCED SCORECARD

Ranking factors affecting productivity management of small and medium contractors: A BSC Approach

> PGS.TS LƯU TRƯỜNG VĂN[1], NGUYỄN LÊ MINH LONG[2,*]
[1]Khoa Xây dựng, Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh; Email: van.luu@ou.edu.vn
[2]NCS Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh *Email: long.nlm@ou.edu.vn

TÓM TẮT

Bài báo nghiên cứu nhằm nhận dạng và xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của các nhà thầu xây dựng vừa và nhỏ (NTXDVVN) tại TP.HCM và các tỉnh lân cận. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi và được phân tích thông qua chỉ số RINI (Relative Influence Index). Các nhân tố liên quan đến quá trình nội bộ có ảnh hưởng mạnh nhất đến quản lý năng suất nhà thầu, trong khi các nhân tố liên quan đến học tập và phát triển lại có ảnh hưởng yếu hơn. Kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng làm cơ sở để hỗ trợ lãnh đạo các NTXDVVN và các bên liên quan xây dựng các chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả quản lý năng suất nhà thầu tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý năng suất, thẻ điểm cân bằng, chỉ số ảnh hưởng tương đối (RINI), nhà thầu xây dựng vừa và nhỏ, TP.HCM.

ABSTRACT

This paper aims to identify and rank the factors affecting productivity management in small and medium-sized contractors (SMCs) in Ho Chi Minh City and its surrounding provinces. Data were collected through a questionnaire survey and then analysed using RINI (Relative Influence Index). Factors relating to the internal process strongly influence productivity management among contractors, while factors relating to learning & growth have a weak influence. The findings can serve as a baseline for developing effective strategies to improve productivity management in SMCs in Vietnam.

Keywords: Productivity management, balanced Scorecard (BSC), relative Influence Index (RINI), small and medium contractors (SMCs), Ho Chi Minh City.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Các NTXDVVN đóng vai trò quan trọng trong ngành Xây dựng. Với khả năng thích ứng nhanh và linh hoạt trong hoạt động, các nhà thầu này đảm nhận vai trò cung ứng nguyên vật liệu, thực hiện các dịch vụ hỗ trợ và đảm nhận nhà thầu phụ cho các nhà thầu chính trong xây dựng. Nhờ đó, họ đã đóng góp rất nhiều vào sự tăng trưởng chung của ngành Xây dựng Việt Nam. Tuy nhiên, các NTXDVVN vẫn đang phải đối mặt với nhiều thách thức như cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành, thiếu vốn, năng suất lao động (NSLĐ) thấp, hạn chế về kỹ năng công nghệ và đội ngũ nhân sự chưa chuyên nghiệp.

Để ứng phó với những thách thức trên, các NTXDVVN cần tìm kiếm các giải pháp nhằm nâng cao NSLĐ, qua đó tăng cường lợi thế cạnh tranh trên thị trường nội địa. Theo GSO (2025), NSLĐ của ngành Xây dựng cao hơn năng suất chung của các ngành tại Việt Nam, cao gấp nhiều lần so với nhóm nông, lâm, ngư nghiệp và cũng vượt nhóm dịch vụ. Tuy nhiên, để tiếp tục nâng cao NSLĐ, công tác quản lý năng suất cần được cải thiện (Tucker, 1986).

Quản lý năng suất trong các NTXDVVN là một quá trình phức tạp có liên quan đến nhiều yếu tố khác nhau. Thẻ điểm cân bằng (BSC) với cách tiếp cận toàn diện có thể hỗ trợ cải thiện hiệu suất, hiệu quả tài nguyên và cung cấp chất lượng (Kaplan & Hoque, 2012). BSC đã được công nhận rộng rãi về giá trị thiết thực trong việc nâng cao năng suất và quản lý chiến lược trong ngành Xây dựng. Vì vậy, nhận dạng và xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của các NTXDVVN tại TP.HCM và các tỉnh lân cận là hết sức cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Quản lý năng suất trong các NTXDVVN là một quá trình phức tạp, chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Thẻ điểm cân bằng (BSC) với cách tiếp cận toàn diện có thể hỗ trợ nâng cao hiệu suất làm việc, tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và cải thiện chất lượng (Kaplan & Hoque, 2012). BSC đã được công nhận rộng rãi về giá trị thực tiễn trong việc tăng cường năng suất và quản lý chiến lược trong ngành Xây dựng. Do đó, việc nhận dạng và xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của các NTXDVVN tại TP.HCM và các tỉnh lân cận là hết sức cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

2. TỔNG QUAN

2.1. Nhà thầu xây dựng vừa và nhỏ

Nhà thầu xây dựng là một tổ chức, hoặc đôi khi là một người, được khách hàng thuê để thực hiện một công việc hoặc nhiều công việc để hoàn thành một dự án (Faraji và ctg., 2020). Hiện nay, định nghĩa về

NTXDVVN không nhất quán giữa các quốc gia hay tổ chức (Berisha và Pula, 2015). Theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP của Chính phủ, doanh nghiệp (DN) siêu nhỏ (xây dựng) có số lao động có bảo hiểm xã hội (BHXH) ≤10 người và doanh thu ≤3 tỷ hoặc vốn ≤3 tỷ; DN nhỏ có số lao động đóng BHXH ≤100 người và doanh thu ≤50 tỷ hoặc vốn ≤20 tỷ, không thuộc siêu nhỏ; DN vừa (công nghiệp & xây dựng) có số lao động đóng BHXH ≤200 người và doanh thu ≤200 tỷ hoặc vốn ≤100 tỷ, không thuộc siêu nhỏ hoặc nhỏ (Chính phủ, 2021). Trong bài báo này, các NTXDVVN được định nghĩa là các nhà thầu tham gia vào các hạng mục, phần việc trong hoạt động xây dựng, bao gồm: xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, hạ tầng kỹ thuật, nông nghiệp và phát triển nông thôn. Những NTXDVVN này có quy mô sử dụng lao động (có tham gia BHXH) bình quân năm từ 10 người cho đến không quá 200 người và tổng doanh thu hằng năm từ 3 tỷ đồng đến không quá 200 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn hằng năm từ 3 tỷ đồng đến không quá 100 tỷ đồng.

2.2. Năng suất và quản lý năng suất của nhà thầu xây dựng

Năng suất của nhà thầu xây dựng hoàn toàn khác với NSLĐ trong xây dựng. Năng suất của nhà thầu thi công là tổng sản lượng công việc hoàn thành trong một đơn vị thời gian, điều này bao gồm cả những công việc trực tiếp và gián tiếp liên quan đến quản lý, thiết kế và giám sát công trình. Đây là một thước đo cho hiệu quả và khả năng quản lý của nhà thầu trong việc tổ chức và hoàn thành các công việc xây dựng. Trong khi đó, NSLĐ trong xây dựng là tổng sản lượng công việc hoàn thành bởi một lao động trong một đơn vị thời gian. Trong bài báo này, năng suất của nhà thầu thi công xây dựng được hiểu là mức độ hiệu quả trong việc chuyển đổi các nguồn lực đầu vào, bao gồm lao động, thiết bị và vật liệu, thành giá trị đầu ra thông qua các hoạt động thi công. Đồng thời, quản lý năng suất của các nhà thầu xây dựng được định nghĩa là một quá trình có hệ thống từ lập kế hoạch đến tổ chức, nhân sự, lãnh đạo, điều phối và kiểm soát, nhằm tối ưu hóa nguồn nhân lực, nguồn tài chính, vật liệu và các hoạt động trong các dự án xây dựng (DAXD).

2.3. Thẻ điểm cân bằng (BSC)

BSC lần đầu tiên được thiết kế và giới thiệu vào năm 1992 để đo lường và thúc đẩy hiệu suất của các đơn vị kinh doanh (Kaplan & Norton, 1992). BSC sử dụng bốn quan điểm phản ánh các hoạt động tạo ra giá trị DN: học tập và phát triển, quy trình nội bộ hoặc kinh doanh, khách hàng và tài chính. Theo BSC, tất cả bốn khía cạnh đều cần được cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn; đầu vào và đầu ra cần thiết; các yếu tố hiệu suất bên trong và bên ngoài; và các chỉ số tài chính và phi tài chính (Kaplan & Norton, 1992). Với ưu điểm của mình, BSC đã trở nên phổ biến trong các NTXDVVN. BSC cũng được một số học giả thừa nhận rằng nó giúp nâng cao năng suất của nhà thầu, nâng cao việc thực hiện chiến lược và hiệu suất của tổ chức (Cooper và ctg., 2017; Rigby & Bilodeau, 2015; Taylor & Taylor, 2013).

2.4. Các nghiên cứu trước đây về năng suất và quản lý năng suất của nhà thầu xây dựng

Có nhiều nghiên cứu trước đây về quản lý năng suất của nhà thầu xây dựng. Bảng 1 trình bày tóm tắt các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của các nhà thầu xây dựng mà đã được tổng hợp từ các nghiên cứu nói trên. Các nhân tố này được phân nhóm theo 4 quan điểm của BSC dựa trên đặc điểm và nội dung của từng nhân tố. Các nhân tố liên quan đến quan điểm tài chính (finance), khách hàng (customer), quy trình nội bộ (internal process), và học tập và phát triển (learning and growth) có mã hiệu với 2 ký tự đầu là FI, CS, IP, và LG, một cách tương ứng.

Bảng 1. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý năng suất của các nhà thầu xây dựng từ các nghiên cứu trước đây theo các quan điểm của BSC

Mã hiệu	Tên biến	Tham khảo
FI01	Lập kế hoạch tài chính và phân bổ nguồn lực hợp lý	Jongo et al., 2019; Wu và ctg., 2025
FI02	Chiến lược kinh doanh và khả năng sinh lời	Loosemore, 2014; Sa'eed và ctg., 2020
FI03	Thanh toán hợp đồng đúng hạn	Sa'eed và ctg., 2020
FI04	Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên	Mostofi và ctg., 2024
FI05	Quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp	Loosemore, 2014
FI06	Theo dõi dòng tiền và hiệu quả chi phí	Zidane & Andersen, 2018; Sa'eed và ctg., 2020
CS01	Phù hợp chiến lược khách hàng và xu hướng thị trường	Al Kailani và ctg., 2024
CS02	Đáp ứng sự hài lòng và phản hồi từ khách hàng	Yarnold và ctg., 2021; Love và ctg., 2015
CS03	Giao tiếp hiệu quả với khách hàng	Ali và ctg., 2022; Pavez và ctg., 2021
CS04	Tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ	Ahmad & El-Sayegh, 2021
CS05	Đội ngũ nhân sự hướng tới khách hàng	Ali và ctg., 2022
CS06	Liên kết các bên liên quan và truyền thông dự án	Gunduz & Al-Naimi, 2021
CS07	Năng lực lãnh đạo trong quan hệ khách hàng	Podgórska & Pichlak, 2019
CS08	Lịch trình làm việc được thiết lập rõ ràng	Ahmadpour & Ghezavati, 2019
IP01	Lập kế hoạch và thiết kế quy trình dự án	Zabihi và ctg., 2019
IP02	Ứng dụng công nghệ và quản lý vật liệu	Ahmad & El-Sayegh, 2021
IP03	Kiểm soát chất lượng và tuân thủ quy định	Yarnold và ctg., 2021
IP04	Điều phối chuỗi cung ứng và phân phối dịch vụ	Abdul-Rahman và ctg., 2006
IP05	Năng suất lao động và hiệu quả nhân sự	Gondia và ctg., 2020
IP06	Quản lý rủi ro và tác động môi trường	Abdul-Rahman và ctg., 2006
IP07	Đổi mới quy trình	Ahmad & El-Sayegh, 2021
IP08	Tổ chức và điều phối đội nhóm	Ahmad & El-Sayegh, 2021
LG01	Tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân sự	Lim & Ling, 2012
LG02	Văn hóa đổi mới và phát triển bền vững	Kumi & Jeong, 2023
LG03	Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng	Yarnold và ctg., 2021
LG04	Gắn kết nhóm, học tập và hợp tác	Loosemore, 2014
LG05	Khả năng thích ứng và học hỏi liên tục	Lim & Ling, 2012
LG06	Sản xuất tôn trọng môi trường và văn hóa	Ali và ctg., 2022
LG07	Khai thác kinh nghiệm và tri thức tổ chức	Chai và ctg., 2015

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Kế thừa các nghiên cứu trước đây và tham khảo ý kiến chuyên gia trong quản lý năng suất của các NTXDVVN tại Việt Nam, quy trình nghiên cứu của nghiên cứu này được trình bày trong **Hình 1**.

Nghiên cứu được khởi đầu bằng việc tham khảo và phân tích các công trình trước đây có nội dung liên quan đến mục tiêu nghiên cứu. Trên cơ sở đó, danh sách các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý năng suất của các nhà thầu xây dựng tại Việt Nam và trên thế giới đã được tổng hợp. Từ kết quả này, một bảng câu hỏi sơ bộ được xây dựng và khảo sát thử nghiệm đã được tiến hành với 5 chuyên gia có trên 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý năng suất của nhà thầu xây dựng. Kết quả của khảo sát thử nghiệm được sử dụng làm cơ sở để làm rõ các nội dung còn mơ hồ trong bảng câu hỏi sơ bộ, loại bỏ những nhân tố không phù hợp và bổ sung các nhân tố phù hợp với điều kiện của ngành Xây dựng Việt Nam. Trên cơ sở đó, bảng câu hỏi chính thức được phát trực tiếp cho các đối tượng tham gia khảo sát. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với kỹ thuật "snowball". Nhằm gia tăng số lượng mẫu, bảng câu hỏi cũng được thiết kế trên Google Forms để tiến hành khảo sát trực tuyến.

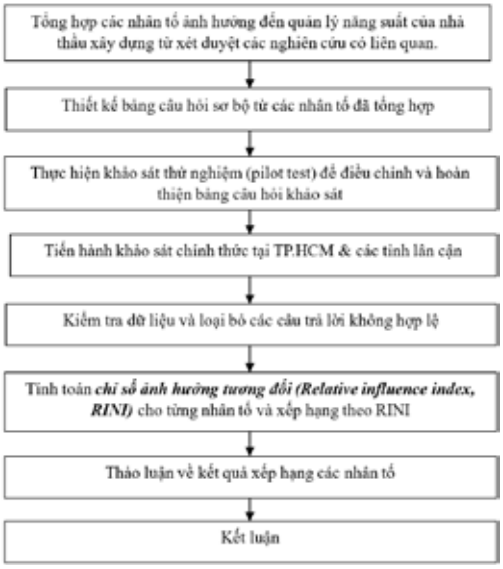
Đối tượng tham gia khảo sát là những người đã từng tham gia làm việc trong ngành Xây dựng tại khu vực TP.HCM và các tỉnh lân cận. Thời gian khảo sát bắt đầu vào tháng 10/2023 và kết thúc vào tháng 3/2024. Cuộc khảo sát đã thu về 675 phiếu trả lời từ 1980 phiếu đã phát ra. Sau khi tinh lọc, chỉ còn 535 bảng hỏi hợp lệ.

Căn cứ dữ liệu đã thu thập, chỉ số ảnh hưởng tương đối (Relative Influence Index, RINI) của mỗi nhân tố được tính toán theo công thức (1) (Chen và ctg., 2009):

$$\text{RINI} = \frac{\sum_{i=1}^{5} W_i * X_i}{A * N} \quad (1)$$

Trong đó:

- RINI = chỉ số ảnh hưởng tương đối
- W = Trọng số mà người trả lời đã đưa ra cho từng nhân tố và nằm trong khoảng từ 1 đến 5
- X = tần suất chọn lựa thứ i mà những người được khảo sát đưa ra cho mỗi nhân tố
- A = trọng số cao nhất (tức là 5 trong nghiên cứu này)
- N = tổng số người tham gia



Hình 1. Quy trình nghiên cứu

Các nhân tố được xếp hạng theo RINI. Một nhân tố có RINI cao hơn ngụ ý rằng nhân tố này được các người tham gia đánh giá có mức độ ảnh hưởng mạnh hơn đến quản lý năng suất nhà thầu. Ngoài việc xếp hạng các nhân tố dựa trên toàn bộ người tham gia khảo sát, nghiên cứu còn thực hiện xếp hạng các nhân tố theo ba (03) nhóm đối tượng: 1) chủ đầu tư; 2) Nhà thầu; và 3) Tư vấn và khác.

4. CÁC KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả các nhân tố theo từng nhóm đối tượng khảo sát

Kết quả phân tích cho thấy, thang đo trong bảng câu hỏi là tin cậy bởi vì hệ số Cronbach's alpha của tất cả các nhân tố đều lớn hơn 0.6. Căn cứ RINI, các nhân tố được xếp hạng theo ba nhóm đối tượng khác nhau (chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn và khác). **Bảng 2** bên dưới trình bày thứ hạng các nhân tố theo RINI giảm dần cho toàn bộ người tham gia khảo sát.

Bảng 2. Xếp hạng các nhân tố theo RINI (toàn bộ & theo nhóm đối tượng)

Mã hiệu	Nhân tố	RINI (toàn bộ)	Thứ hạng theo toàn bộ và nhóm đối tượng			
			Toàn bộ	Chủ đầu tư	Nhà thầu	Tư vấn và khác
LG03	Phong cách lãnh đạo và truyền cảm hứng của đội ngũ quản lý	0.87	1	1	2	1
IP01	Lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc	0.87	1	1	2	2
IP04	Điều phối chuỗi cung ứng và hệ thống cung cấp dịch vụ	0.86	3	1	1	3
IP02	Tích hợp công nghệ và quản lý vật liệu	0.86	3	4	5	3
IP05	Tiêu chuẩn năng suất, đo lường năng suất lao động và đánh giá hiệu suất	0.85	5	4	4	3
IP08	Tổ chức đội ngũ và quy trình phối hợp	0.85	5	4	5	3
IP03	Kiểm soát chất lượng và giám sát tuân thủ	0.85	5	4	5	8
IP07	Đổi mới trong quy trình nội bộ	0.85	5	8	8	8
CS08	Một lịch trình làm việc giữa các bên được thiết lập rõ ràng	0.85	5	8	8	3
LG01	Tuyển dụng, quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đúng pháp luật và làm việc hiệu quả, tận tụy	0.84	10	8	8	8
LG02	Văn hóa đổi mới và phát triển bền vững	0.84	10	12	8	8

Mã hiệu	Nhân tố	RINI (toàn bộ)	Thứ hạng theo toàn bộ và nhóm đối tượng			
			Toàn bộ	Chủ đầu tư	Nhà thầu	Tư vấn và khác
CS06	Truyền thông và sự liên kết các bên liên quan	0.84	10	12	14	8
CS07	Sự tham gia của lãnh đạo trong quan hệ khách hàng	0.84	10	8	14	8
CS05	Đội ngũ nhân sự lấy khách hàng làm trung tâm	0.83	14	14	14	8
CS04	Tiêu chuẩn chất lượng và kiểm soát chất lượng dịch vụ và kết quả phản hồi hiệu quả	0.83	14	17	19	15
IP06	Quản lý rủi ro và giảm thiểu tác động môi trường	0.83	14	14	19	19
FI06	Theo dõi dòng tiền và hiệu quả chi phí	0.83	14	19	12	15
FI04	Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và tận dụng sự sẵn có của nguồn lực	0.82	18	19	12	15
FI05	Quản lý quan hệ nhà cung cấp	0.82	18	23	19	15
LG07	Tận dụng kinh nghiệm và kiến thức trước đây	0.82	18	14	14	19
LG06	Văn hóa sản xuất thân thiện môi trường và tôn trọng văn hóa bản địa	0.82	18	17	14	19
LG04	Sự gắn kết, học hỏi, chia sẻ, hợp tác của đội ngũ nhân sự	0.81	22	19	19	19
CS02	Chỉ số hài lòng của khách hàng và cơ chế phản hồi	0.81	22	19	27	19
FI02	Chiến lược kinh doanh và lợi nhuận	0.81	22	26	23	19
FI03	Thanh toán đúng hạn theo hợp đồng	0.80	25	23	23	25
FI01	Lập kế hoạch tài chính và phân bổ nguồn lực tài chính	0.80	25	26	25	25
CS01	Kế hoạch chiến lược khách hàng và thông tin xu hướng thị trường	0.80	25	23	25	27
CS03	Giao tiếp với khách hàng	0.79	28	26	29	27
LG05	Chủ động thích ứng với thay đổi và sẵn sàng học tập cập nhật cái mới	0.77	29	29	27	29

4.2. Thảo luận

Hai nhân tố được xếp hạng đầu là "Phong cách lãnh đạo và truyền cảm hứng của đội ngũ quản lý (LG03)" và "Lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc (IP01)". Lãnh đạo gương mẫu và biết truyền cảm hứng luôn luôn là động lực để thúc đẩy và khuyến khích nhân viên làm việc hăng say và hiệu quả. Ngoài ra, việc lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc hiệu quả luôn luôn phù hợp với mọi tổ chức. Các NTXDVVN Việt Nam cũng không ngoại lệ. Tuy nhiên, khá nhiều NTXDVVN tại Việt Nam không tiến hành lập kế hoạch dự án.

Có một số lý do dẫn đến tình trạng này, bao gồm: không có ngân sách dành cho việc lập kế hoạch dự án do biên lợi nhuận thấp; thiếu nhân sự có kỹ năng lập kế hoạch; và chưa coi trọng đúng mức công tác lập kế hoạch dự án. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả quản lý năng suất, các NTXDVVN cần tập trung vào việc xây dựng phong cách lãnh đạo hiệu quả, thực hiện lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc hợp lý cho các hoạt động.

Thật đáng chú ý khi có đến bảy nhân tố thuộc nhóm "Quá trình nội bộ (IP)" nằm trong chín nhân tố được xếp hạng cao nhất. Hai nhân tố còn lại thuộc các nhóm "Học tập và phát triển (LG)" và "Khách hàng (CS)", đó là: "Phong cách lãnh đạo và truyền cảm hứng của đội ngũ quản lý (LG03)" và "Lịch trình làm việc giữa các bên được thiết lập rõ ràng (CS08)". Kết quả này hoàn toàn phù hợp với các nguyên tắc chung về cải thiện năng suất trên thế giới. Các quy trình nội bộ được tổ chức hợp lý đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng cao, đồng thời duy trì NSLĐ ở mức cao.

Kết quả này cho thấy nhận thức đúng đắn của đội ngũ nhân sự trong ngành Xây dựng Việt Nam về các nhân tố có ảnh hưởng mạnh đến công tác quản lý năng suất của nhà thầu. Đồng thời, nó cũng hàm ý rằng việc nâng cao năng suất cần ưu tiên tập trung vào việc cải thiện các quá trình nội bộ của doanh nghiệp xây dựng. Cụ thể, đó là các nhân tố: "Lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc (IP01)", "Tích hợp công nghệ và quản lý vật liệu (IP02)", "Kiểm soát chất lượng và giám sát tuân thủ (IP03)", "Điều phối chuỗi cung ứng và hệ thống cung cấp dịch vụ (IP04)", "Tiêu chuẩn năng suất, đo lường năng suất lao động và đánh giá hiệu suất (IP05)", "Đổi mới trong quy trình nội bộ (IP07)" và "Tổ chức đội ngũ và quy trình phối hợp (IP08)".

Tám nhân tố xếp hạng cuối liên quan đến tài chính, khách hàng và học tập và phát triển. Trong đó, ba nhân tố liên quan đến "Tài chính (FI)" là "Lập kế hoạch tài chính và phân bổ nguồn lực tài chính (FI01)", "Chiến lược kinh doanh và lợi nhuận (FI02)", và "Thanh toán đúng hạn theo hợp đồng (FI03)". Ba nhân tố thuộc nhóm "Khách hàng (CS)" gồm: "Kế hoạch chiến lược khách hàng và thông tin xu hướng thị trường (CS01)", "Chỉ số hài lòng của khách hàng và cơ chế phản hồi (CS02)", và "Giao tiếp với khách hàng (CS03)"; hai nhân tố thuộc nhóm "Học tập và phát triển (LG)" gồm: "Sự gắn kết, học hỏi, chia sẻ, hợp tác của đội ngũ nhân sự (LG04)" và "Chủ động thích ứng với thay đổi, sẵn sàng học tập và cập nhật kiến thức mới (LG05)".

Các nhân tố này ảnh hưởng nhiều đến năng suất nhà thầu nhưng ảnh hưởng yếu đến quản lý năng suất nhà thầu. Vì thế, việc cải thiện quản lý năng suất các NTXDVVN chưa cần tập trung

nhiều vào thanh toán đúng hạn, lập kế hoạch tài chính, chiến lược kinh doanh. Cần phân biệt rõ rằng các giải pháp cải thiện năng suất nhà thầu khác với các biện pháp nâng cao quản lý năng suất nhà thầu. Tương tự, các nhân tố liên quan đến khách hàng có ảnh hưởng yếu đến quản lý năng suất các NTXDVVN. Hơn nữa, điều này cũng chỉ ra sự gắn kết và hợp tác của nhân sự trong các NTXDVVN không đóng vai trò quan trọng trong cải thiện quản lý năng suất nhà thầu. Kết quả này cũng phản ánh đúng thực tiễn của các NTXDVVN tại Việt Nam. Thực tế, lực lượng lao động trong các doanh nghiệp này chủ yếu là công nhân xây dựng. Tuy nhiên, vì nhiều lý do, tâm lý phân biệt vùng miền giữa các nhóm công nhân vẫn tồn tại, gây khó khăn và ảnh hưởng tiêu cực đến công tác quản lý năng suất. Đáng chú ý, nhân tố "Chủ động thích ứng với thay đổi và sẵn sàng học tập, cập nhật cái mới (LG05)" được các nhóm đối tượng khảo sát xếp hạng thấp nhất. Điều đó cho thấy khả năng thích ứng và tinh thần đổi mới hiện nay vẫn có tác động yếu nhất đến quản lý năng suất trong các NTXDVVN. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc các chủ doanh nghiệp chưa thực sự sẵn sàng học hỏi và áp dụng các phương pháp quản lý, thi công mới.

4.3. Đề xuất các khuyến nghị nhằm cải thiện quản lý năng suất các NTXDVVN

Các khuyến nghị để cải thiện quản lý năng suất các NTXDVVN của Việt Nam sẽ dựa vào bốn nhân tố được xếp hạng đầu bởi vì các nhân tố này có ảnh hưởng lớn nhất. **Bảng 3** trình bày các giải pháp này. Các khuyến nghị này đã được xác nhận bởi 05 chuyên gia với hơn 10 năm kinh nghiệm trong quản lý năng suất nhà thầu bằng phương pháp Delphi.

Bảng 3. Các khuyến nghị nhằm cải thiện quản lý năng suất NTXDVVN

Mã hiệu	Nhân tố	Khuyến nghị để cải thiện quản lý năng suất NTXDVVN
LG03	Phong cách lãnh đạo và truyền cảm hứng của đội ngũ quản lý	• Khuyến khích lãnh đạo các NTXDVVN áp dụng các phong cách lãnh đạo phù hợp với Việt Nam. • Các hội nghề nghiệp tổ chức các lớp học nghiệp vụ nhằm phổ biến phong cách lãnh đạo phù hợp với điều kiện Việt Nam.
IP01	Lập kế hoạch dự án và thiết kế quy trình làm việc	• Hiệp hội nhà thầu xây dựng Việt Nam nên hỗ trợ bằng cách biên soạn các quy trình làm việc điển hình cho các NTXDVVN. • Các NTXDVVN nên coi trọng việc lập kế hoạch dự án và bố trí nhân sự phù hợp.
IP04	Điều phối chuỗi cung ứng và hệ thống cung cấp dịch vụ	• Các chính sách phù hợp nên được ban hành để khuyến khích một chuỗi cung ứng xuyên suốt cho các NTXDVVN. • Các hoạt động điều phối chuỗi cung ứng nên được thúc đẩy bởi các hội nghề nghiệp và các bên liên quan.
IP02	Tích hợp công nghệ và quản lý vật liệu	• Áp dụng các *công cụ tạo sinh AI (GenAI tools)* như ChatGPT trong quản lý vật liệu và các hoạt động khác. • Chuẩn bị nguồn nhân lực phù hợp cho việc tích hợp công nghệ và quản lý vật liệu. • Đào tạo định kỳ cho nhân viên văn phòng và công nhân. • Lãnh đạo các NTXDVVN cam kết mạnh mẽ cho việc áp dụng công nghệ mới vào quản lý vật liệu và quản lý năng suất.

5. KẾT LUẬN

Bài báo này trình bày kết quả nghiên cứu về việc xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý năng suất nhà thầu trong nhóm NTXDVVN tại TP.HCM và các tỉnh lân cận. Tổng cộng có 29 nhân tố đã được nhận dạng sau quá trình tổng quan và khảo sát thử nghiệm. Các nhân tố này được phân loại theo bốn quan điểm của thẻ điểm cân bằng (BSC): Tài chính, khách hàng, quá trình nội bộ, học tập và phát triển.

Chỉ số RINI (Relative Influence Index) được dùng để xếp hạng các nhân tố. Từ 535 bảng hỏi hợp lệ, các nhân tố được xếp hạng theo ba nhóm đối tượng khảo sát: nhà thầu, chủ đầu tư, tư vấn và khác. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố thuộc nhóm quá trình nội bộ có ảnh hưởng mạnh nhất đến công tác quản lý năng suất của nhà thầu, trong khi các nhân tố thuộc nhóm khách hàng và tài chính lại thể hiện mức độ ảnh hưởng thấp hơn. Những nhân tố được xếp hạng cao đóng vai trò định hướng cho các NTXDVVN trong việc xây dựng các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý năng suất. Các khuyến nghị cụ thể được đề xuất dựa trên bốn nhân tố có thứ hạng cao nhất. Cần lưu ý rằng, các kết quả này chủ yếu phản ánh đặc thù của các NTXDVVN; tuy nhiên, các nhà thầu xây dựng quy mô lớn vẫn có thể tham khảo bài báo để phát triển chiến lược cải thiện năng suất phù hợp với điều kiện của mình.

Các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi sang các nhà thầu có quy mô lớn, đồng thời áp dụng các phương pháp phân tích thống kê tiên tiến hơn như EFA và SEM để kiểm định độ tin cậy và mối quan hệ giữa các nhân tố. Bên cạnh đó, cũng nên triển khai nghiên cứu tại Hà Nội và các đô thị lớn khác như Hải Phòng, Đà Nẵng, Cần Thơ và Huế nhằm xác định sự khác biệt về đặc điểm quản lý năng suất theo yếu tố địa lý, nếu có.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Abdul-Rahman, H., Berawi, M. A., Berawi, A. R., Mohamed, O., Othman, M., & Yahya, I. A. (2006). Delay Mitigation in the Malaysian Construction Industry. Journal of Construction Engineering and Management, *132*(2), 125-133. https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2006)132:2(125)

[2]. Ahmad, I., & El-Sayegh, S. (2021). Digital Technology and Integration in Construction: The UAE Context. 11th International Conference on Construction in the 21st Century, London 2019, London.

[3]. Ahmadpour, S., & Ghezavati, V. (2019). Modeling and solving multi-skilled resource-constrained project scheduling problem with calendars in fuzzy condition. Journal of Industrial Engineering International, *15*(S1), 179-197. https://doi.org/10.1007/s40092-019-00328-w

[4]. Al Kailani, H., Sweis, G. J., Sammour, F., Maaitah, W. O., Sweis, R. J., & Alkailani, M. (2024). Predicting construction cost index using fuzzy logic and machine learning in Jordan. Construction Innovation, ahead-of-print (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/CI-08-2023-0182

[5]. Ali, A. S., Maelah, R., Meerani, M. A., & Jantan, M. D. (2022). A Conceptual Framework of Sustainability Balanced Scorecard to Enhance the Performance of Shared Service Centre. Asian Journal Of Accounting Perspectives, 15(2), 66-80. https://doi.org/10.22452/AJAP.vol15no2.4

[6]. Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences 1, 17-28

[7]. Chai, C. S., Yusof, A. M., & Habil, H. (2015). Delay mitigation in the Malaysian housing industry: A structural equation modelling approach. Journal of Construction in Developing Countries, 20(1), 65-83

[8]. Chen, Y., Okudan, G. E., & Riley, D. R. (2009). Sustainable performance criteria for construction method selection in concrete buildings. Automation in Construction, 19(2), 235-244. https://doi.org/10.1016/j.autcon.2009.10.004

[9]. Chính-phủ. (2021). Nghị định 80/2021/NĐ-CP ngày 26/8/2021 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

[10]. Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. Contemporary Accounting Research, 34(2), 991-1025. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299

[11]. Elghaish, F., Abrishami, S., & Hosseini, M. R. (2020). Integrated project delivery with blockchain: An automated financial system. Automation in Construction, 114, 103182. https://doi.org/10.1016/j.autcon.2020.103182

[12]. Faraji, A., Rashidi, M., & Sorooshnia, E. (2020). An Integrated Organizational System for Project Source Selection in the Major Iranian Construction Companies. Buildings, 10(12), 251. https://doi.org/10.3390/buildings10120251

[13]. Gondia, A., Siam, A., El-Dakhakhni, W., & Nassar, A. H. (2020). Machine Learning Algorithms for Construction Projects Delay Risk Prediction. Journal of Construction Engineering and Management, 146(1), 04019085. https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001736

[14]. GSO. (2025). Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2024. Hà Nội, Việt Nam: Thống kê. Được truy cập từ: https://www.nso.gov.vn/bai-top/2025/01/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024

[15]. Jongo, J. S., Tesha, D. N. G. A. K., Kasonga, R., Teyanga, J. J., & Lyimo, K. S. (2019). Mitigation measures in dealing with delays and cost overrun in public building projects in Dar-Es-Salaam, Tanzania. International Journal of Construction Engineering and Management, 8(3), 81-96

[16]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balance Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79

[17]. Kaplan, R. S., & Hoque, Z. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. Journal of Accounting & Organizational Change, 8(4), 539-545. https://doi.org/10.1108/18325911211273527

[18]. Kumi, L., & Jeong, J. (2023). Optimization model for selecting optimal prefabricated column design considering environmental impacts and costs using genetic algorithm. Journal of Cleaner Production, 417, 137995. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137995

[19]. Lim, L. J. W., & Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. Engineering, Construction and Architectural Management, 19(1), 101-118. https://doi.org/10.1108/09699981211192599

[20]. Loosemore, M. (2014). Improving construction productivity: a subcontractor's perspective. Engineering, Construction and Architectural Management, *21*(3), 245-260. https://doi.org/10.1108/ecam-05-2013-0043

[21]. Mostofi, F., Behzat Tokdemir, O., & Toğan, V. (2024). A decision-support productive resource recommendation system for enhanced construction project management. Advanced Engineering Informatics, 62, 102793. https://doi.org/10.1016/j.aei.2024.102793

[22]. Pavez, I., Gómez, H., Laulié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. International Journal of Project Management, 39(6), 697-708. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.004

[23]. Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies. International Journal of Managing Projects in Business, 12(4), 869-887. https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2018-0149

[24]. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management tools & trends 2015. http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx

[25]. Sa'eed, A., Gambo, N., Inuwa, I. I., & Musonda, I. (2020). Effects of financial management practices on technical performance of building contractors in northeast Nigeria. Journal of Financial Management of Property and Construction, 25(2), 201-223. https://doi.org/10.1108/jfmpc-07-2019-0064

[26]. Taylor, A., & Taylor, M. (2013). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. International Journal of Production Research, 52(3), 847-866. https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842023

[27]. Tucker, R. L. (1986). Management of Construction Productivity. Journal of Management in Engineering, *2*(3), 148-156. https://doi.org/10.1061/(asce)9742-597x(1986)2:3(148)

[28]. Wu, Y., Zeng, H., Hao, N., & Ma, S. (2025). The impact of economic policy uncertainty on the domestic value added rate of construction enterprise exports-evidence from China. Journal of Asian Architecture and Building Engineering, 1-15. https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2479512

[29]. Yarnold, J., Banihashemi, S., Lemckert, C., & Golizadeh, H. (2021). Building and construction quality: systematic literature review, thematic and gap analysis. International Journal of Building Pathology and Adaptation, 41(5), 942-964. https://doi.org/10.1108/ijbpa-05-2021-0072

[30]. Zabihi, S., Rashidi Kahag, M., Maghsoudlou, H., & Afshar-Nadjafi, B. (2019). Multi-objective teaching-learning-based meta-heuristic algorithms to solve multi-skilled project scheduling problem. Computers & Industrial Engineering, 136, 195-211. https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.07.032

[31]. Zidane, Y. J., & Andersen, B. (2018). Causes of delay and their cures in major Norwegian projects. The Journal of Modern Project Management, 5(3), 80-91. https://doi.org/10.19255/JMPM01509