

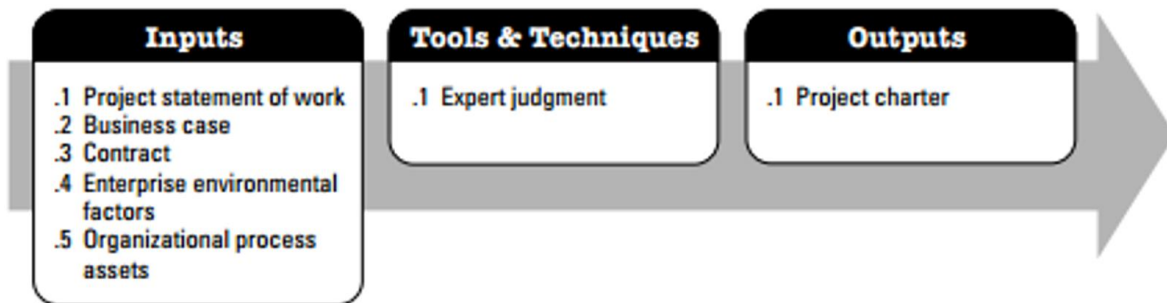
## CHƯƠNG 2. QUẢN LÝ TÍCH HỢP DỰ ÁN

### 1. Quản lý tích hợp dự án

- Quản lý tích hợp dự án bao gồm:
  - Những quy trình và những hoạt động để bảo đảm **những quy trình khác nhau của dự án được phối hợp một cách hiệu quả** từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc dự án.
  - Tạo sự **cân bằng giữa những giải pháp** nhằm hoàn thành những mục tiêu của dự án.
- Các tiến trình trong quản lý tích hợp dự án
  - Phát triển **điều lệ** của dự án (Develop a project charter)
  - Phát triển **kế hoạch quản lý** dự án (Develop a project management plan)
  - Hướng dẫn và quản lý việc **thực thi** dự án (Direct and Manage Project Execution)
  - Quản lý kiến thức** về dự án (Manage Project Knowledge)
  - Theo dõi và điều khiển** công việc của dự án (Monitor and Control Project Work)
  - Thực hiện **điều khiển sự thay đổi** tích hợp (Perform Integrated Change Control)
  - Kết thúc** dự án hoặc giai đoạn (Close project or Phase)

### 2. Điều lệ dự án (Project Charter)

- Thuộc giai đoạn khởi động



- Điều lệ dự án bao gồm:
  - Những **tài liệu** **chính thức** **cho phép** một dự án hay một giai đoạn **được thực hiện**
  - Các **tài liệu** về **những yêu cầu ban đầu và mong đợi** của các bên liên quan.
- Điều lệ dự án giúp cho người quản lý dự án:**
  - Quyền** để thực hiện công việc của dự án
  - Gán công việc hoặc giữ quyền điều khiển tài nguyên** của dự án trong khoảng thời gian thực hiện dự án.
  - Cho người quản lý dự án **quyền sử dụng ngân sách và các tài nguyên khác** của công ty
- Thông tin đầu vào (Input):** Lấy các nội dung sau từ **khách hàng**
  - Bảng kê công việc của dự án (Project Statement of Work- SOW) và yêu cầu kết quả.**
    - Tài liệu này thường được **khách hàng** đưa ra để yêu cầu thực hiện dự án.
    - SOW bao gồm:
      - Nhu cầu kinh doanh (Business need):** dựa vào nhu cầu thị trường, sự tiến bộ kỹ thuật, hoặc sự quy định của chính phủ.
      - Mô tả phạm vi sản phẩm (product scope description):** mô tả đặc điểm của sản phẩm mà dự án sẽ tạo ra.

- **Kế hoạch chiến lược** (strategic plan)
- **Đề án kinh doanh (Business Case):** cung cấp **thông tin cần thiết từ phía doanh nghiệp** để xác định **dự án có đáng để đầu tư hay không**. Đề án kinh doanh được tạo bởi các yếu tố sau:
  - Nhu cầu thị trường
  - Nhu cầu của một tổ chức
  - Yêu cầu của khách hàng.
  - Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật
  - Những tác động sinh thái
  - Nhu cầu của xã hội...
- **Yếu tố môi trường doanh nghiệp (Enterprise Environment Factors):** Bao gồm các yếu tố **nội bộ và bên ngoài** có thể ảnh hưởng đến tiến trình triển khai điều lệ dự án.
- **Tài sản quy trình tổ chức (Organizational Process Assets):** Là các **kế hoạch, quy trình, chính sách, thủ tục, biểu mẫu và các cơ sở kiến thức** cụ thể và được sử dụng trong dự án.

→ Việc thu thập thông tin từ KH có hiệu quả hay không phụ thuộc **kỹ năng, kinh nghiệm** của người đi thu thập.

- **Công cụ và kỹ thuật (Tools and techniques)**
  - Các **đánh giá về mặt chuyên môn** được sử dụng đánh giá đầu vào trong việc triển khai điều lệ dự án, **được thực hiện bởi những người có kinh nghiệm**.
  - **Kiến thức chuyên môn:** được cung cấp bởi bất kỳ nhóm hoặc thành viên, bao gồm:
    - Những đơn vị khác bên trong tổ chức
    - Nhà tư vấn (Consultants)
    - Những bên liên quan, bao gồm khách hàng hoặc nhà tài trợ,...
    - Những chuyên gia, và hiệp hội kỹ thuật
    - Văn phòng quản lý dự án (Project management office-PMO)
  - Sau đó tiến hành **tổ chức họp các bên liên quan** để cùng với nhau chốt lại các yêu cầu, quy tắc chung, đạt được mục đích.
  - **Ví dụ:** PM này được chạy trên ĐTDĐ, hệ điều hành IOS, giao diện TV, phát hành trên GGPlay, đội ngũ dev cần bao nhiêu người, tester bao nhiêu người, ứng dụng này không liên kết với những ứng dụng/nền tảng khác...).
- **Output: Bảng điều lệ dự án (Project Charter):**
  - Các **mục tiêu dự án** có thể **đo lường được** và **các tiêu chí để đánh giá** dự án thành công.
  - Những yêu cầu tổng quan
  - Mô tả tổng quan dự án
  - Tóm tắt kế hoạch làm việc.
  - Tóm tắt ngân sách
  - Rủi ro tổng thể của dự án
  - Danh sách các bên liên quan chính;
  - Tiêu chí kết thúc dự án
  - Tên và quyền hạn của nhà tài trợ,...

**ĐIỀU LỆ DỰ ÁN**

**Tên dự án:** Quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH)  
**Ngày bắt đầu:** 20/10/2014      **Ngày kết thúc:** 20/02/2015

**Mốc đánh giá:**  
 Điều lệ dự án: 31/10  
 Thiết kế hệ thống: 23/12  
 Kiểm thử: 26/1  
 Chuyển giao xong trước ngày 15/2

**Kinh phí:** 50 000 000 VNĐ  
**Nhà tài trợ:** Học viện

**Giám đốc dự án** (Họ tên, ĐT, email):  
**Mục tiêu dự án:** Cung cấp một phần mềm quản lý nghiên cứu khoa học của cán bộ, giảng viên, sinh viên Học viện Ngân hàng  
**Mục tiêu nghiệp vụ chiến lược:** Cải thiện, nâng cao công tác quản lý trong Học viện Ngân hàng  
**Cách tiếp cận:** Nền tảng xây dựng chương trình sử dụng PHP (CodeIgniter), MySQL; các sơ đồ, mô hình CSDL sử dụng MSIO

Họ Tên	Vai trò	Trách nhiệm	Liên hệ
	Giám đốc điều hành (CEO)	Tài trợ, giám sát DA	
	Giám đốc CNTT (CIO)	Giám sát DA, cung cấp nhân sự	
	Quản lý DA	Lập kế hoạch, thực thi DA	
	Giám đốc nhân sự	Cung cấp nhân sự, các vấn đề về người tham gia	
	Giám đốc thu mua		

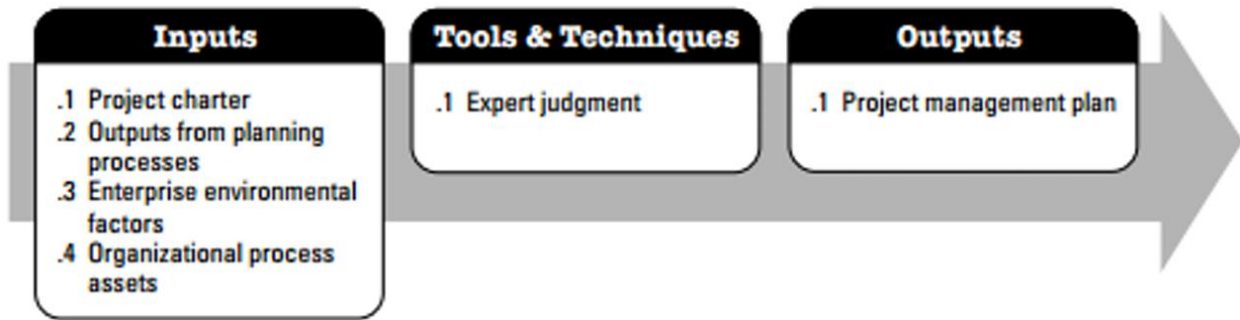
**Ký tên** (chữ ký của mọi thành viên tham gia, có thể ký vào bảng trên)

**Ghi chú:** Nhóm DA họp định kỳ thứ 2 hàng tuần & báo cáo kết quả theo sự phân công công việc.

### 3. Phát triển kế hoạch quản lý DA (Project Management Plan)

- Kế hoạch quản lý dự án
  - tài liệu mô tả cách dự án sẽ được thực hiện, giám sát và kiểm soát, và kết thúc.
  - tài liệu dùng để điều phối tất cả các hoạt động của dự án.
  - trọng tâm của quản lý tích hợp dự án. Nó là công cụ chính để thực hiện một dự án.
  - Mục đích chính là hướng dẫn thực thi dự án
  - Kế hoạch quản lý dự án giúp người QLDA lãnh đạo nhóm dự án và đánh giá tình trạng dự án
  - Cần phải đo lường được việc thực hiện dự án so với kế hoạch → giai đoạn kiểm soát
- Các thuộc tính của kế hoạch dự án.
  - duy nhất
  - phải động (dynamic)
  - phải linh hoạt (flexible)
  - phải được cập nhật khi có thay đổi
  - phải đóng vai trò tài liệu hướng dẫn thực thi dự án
- Kế hoạch quản lý dự án là một tập hợp những kế hoạch khác:
  - Phạm vi (Scope)
  - Thời gian (Time)
  - Chi phí (Cost)
  - Chất lượng (Quality)
  - Nguồn lực (Resource)
  - Truyền thông (Communication)
  - Rủi ro (Risk)
  - Bên liên quan (Stakeholder)

- Mua sắm/Tập vụ (Procurement)



- **Input:**

- **Điều lệ dự án (Project Charter)** (đầu ra của giai đoạn trước là đầu vào của giai đoạn tiếp theo).
- **Kết quả của tiến trình lập kế hoạch** (Outputs from planning process).
- **Yếu tố môi trường doanh nghiệp** (Enterprise Environmental Factors): Có thể ảnh hưởng đến quá trình phát triển kế hoạch quản lý dự án.
- **Tài sản quy trình tổ chức (Organizational Process Assets):** là các kế hoạch, quy trình, chính sách, thủ tục và các cơ sở kiến thức cụ thể và được sử dụng trong dự án.

→ Vì **Yếu tố môi trường doanh nghiệp & Tài sản quy trình tổ chức** có thể thay đổi liên tục, nên cần phải xét lại yếu tố này ở **mỗi giai đoạn**.

- **Công cụ và kỹ thuật (Tool and Techniques):** Dựa vào đánh giá của **chuyên gia**

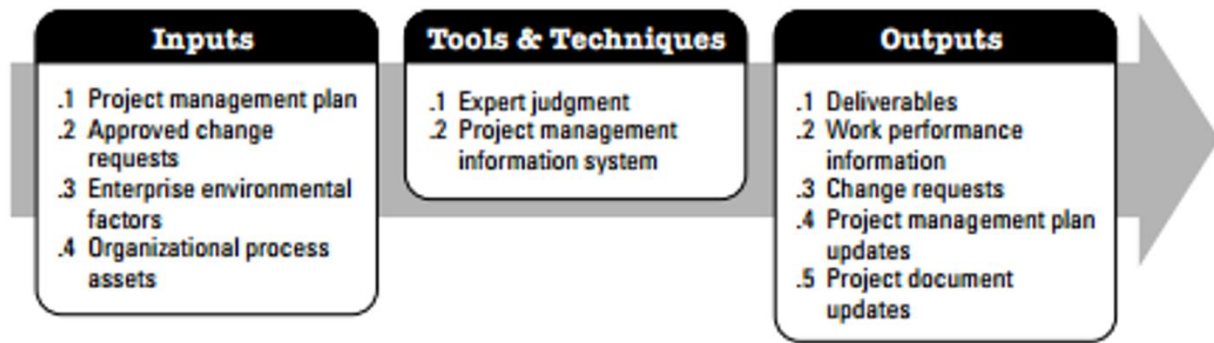
- Phát triển **chuyên môn và chi tiết** trong kế hoạch quản lý dự án
- Xác định **tài nguyên và mức độ kỹ năng cần thiết** để thực hiện công việc dự án.
- Xác định **mức độ của việc quản lý cấu hình** áp dụng vào dự án.

- **Outputs:** Kế hoạch quản lý dự án

- **Đầu ra của lập kế hoạch là ƯỚC LƯỢNG** (bao nhiêu ngày, chi phí...)
- **Chu trình được chọn** cho những dự án và **tiến trình** sẽ được ứng dụng vào mỗi giai đoạn.
- **Làm cách nào công việc được thực hiện** để hoàn thành những mục tiêu dự án

#### 4. Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án (Direct and Manage Project Execution/Work)

- là **thực hiện những công việc được xác định trong kế hoạch quản lý dự án**, bao gồm các hoạt động:
  - Thực hiện những **hoạt động** để hoàn thành những yêu cầu dự án
  - Tạo các **sản phẩm** của dự án
  - **Bố trí cán bộ, huấn luyện, và quản lý** những thành viên của đội được gán đối với dự án.
  - **Tạo dữ liệu dự án:** chi phí, chương trình, sự tiến bộ về kỹ thuật và chất lượng.
  - **Quản lý rủi ro** và thực hiện hoạt động đối phó với rủi ro.
  - Tập trung những tài liệu, rút ra những **bài học kinh nghiệm** và thực hiện các hoạt động **cải tiến** các tiến trình đã được chấp nhận.



- **Input:**
  - **Kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan)**
  - **Phê chuẩn những yêu cầu thay đổi (Approved Change Requests)**
  - **Yếu tố môi trường doanh nghiệp (Enterprise Environmental Factors):**
    - Các tổ chức, khách hàng, công ty.
    - Cơ sở hạ tầng (Infrastructure).
    - Quản trị nhân sự (Personnel administration)
    - Hệ thống thông tin quản lý dự án
  - **Tài sản quy trình tổ chức (Organizational Process Assets)**
- **Công cụ và kỹ thuật (Tools and Techniques)**
  - **Đánh giá của chuyên gia (Expert Judgment):** dùng để **đánh giá đầu vào** của việc trực tiếp và quản lý thực thi dự án, bao gồm:
    - **Các đơn vị khác** bên trong dự án
    - **Các cố vấn (Consultants)**
    - **Các bên liên quan** bao gồm khách hàng hoặc nhà tài trợ, chuyên gia và hiệp hội kỹ thuật
  - **Hệ thống tin quản lý dự án (Project Management Information System)**
    - Là **một bộ phận của yếu tố môi trường doanh nghiệp**, cung cấp việc truy cập đến công cụ tự động như: phần mềm lập lịch, hệ thống quản lý cấu hình, tập hợp thông tin và hệ thống quản lý phân tán, hoặc giao diện web để hệ thống tự động trực tuyến... được sử dụng trong suốt thời gian trực tiếp và quản lý thực thi dự án.
- **Outputs**
  - **Sản phẩm** của dự án (Deliverables)
    - Bất kỳ **sản phẩm, kết quả, hoặc khả năng thực hiện** một dịch vụ mà được tạo ra từ một tiến trình, một giai đoạn hoặc một dự án
  - **Work Performance Information:** Thông tin từ những hoạt động của dự án được tập trung như là sự tiến triển của dự án, bao gồm: *Tình trạng của các thành phẩm, Sự tiến triển của kế hoạch làm việc, Chi phí tổn thất*
  - **Các yêu cầu thay đổi (Change Requests)**
    - Hoạt động **hiệu chỉnh** (Corrective action)
    - Hoạt động **phòng ngừa** (Preventive action)
    - Hiệu chỉnh những thiếu sót (Defect repair)
    - **Cập nhật** (Update)

- **Cập nhật kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan Updates)**

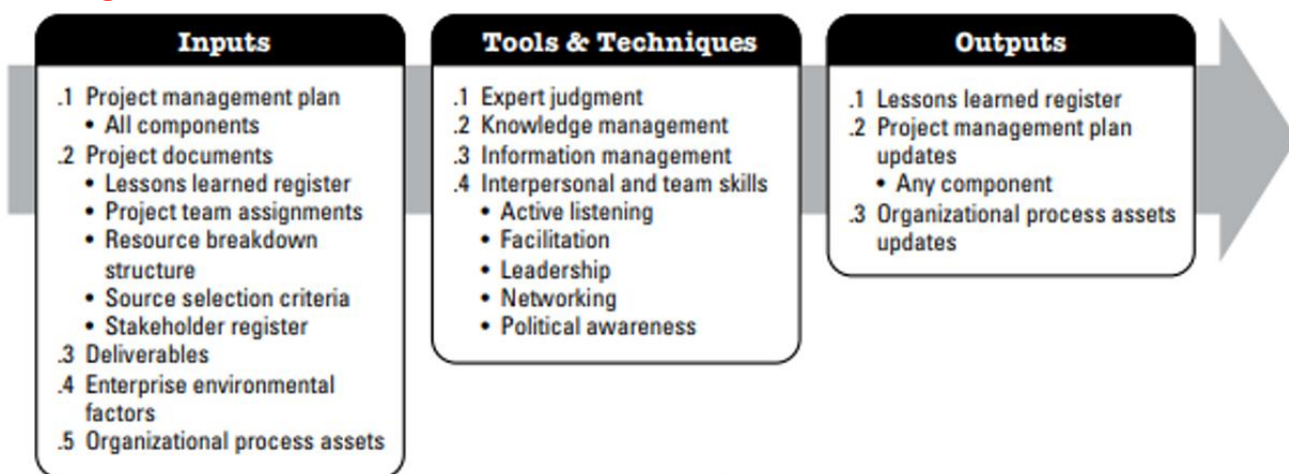
- Kế hoạch quản lý các **yêu cầu** (Requirements management plan)
- Kế hoạch quản lý **lịch làm việc** (Schedule management plan)
- Kế hoạch quản lý **chi phí** (Cost management plan)
- Kế hoạch quản lý **chất lượng** (Quality management plan)
- Kế hoạch quản lý **nguồn nhân lực**
- Kế hoạch quản lý **truyền thông**
- Kế hoạch quản lý **rủi ro...**

- **Cập nhật hồ sơ dự án (Project Document Updates)**

- Requirements documents
- Project logs (issue, assumptions, etc)
- Risk register
- Stakeholder register.

## 5. Quản lý kiến thức dự án (Manage Project Knowledge)

- Quản lý Kiến thức Dự án là quá trình **sử dụng kiến thức hiện có** và **tạo ra kiến thức mới** để **đạt được các mục tiêu của dự án** và đóng góp vào việc học tập của tổ chức.
- Kiến thức được tích lũy **trước đây** được tận dụng để **tạo ra hoặc cải thiện kết quả của các dự án hiện tại**.
- Kiến thức **mới** được tạo ra sẽ sẵn sàng **hỗ trợ cho các hoạt động của dự án** hoặc giai đoạn trong **tương lai**.



- **Input:**

- **Kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan)**

- Tất cả các **tài liệu của dự án** (Project Documents)

- **Các yếu tố môi trường doanh nghiệp** (Enterprise Environmental Factors):

- Các tổ chức, khách hàng, công ty.
- **Cơ sở hạ tầng (Infrastructure).**
- **Quản trị nhân sự** (Personnel administration)
- **Hệ thống thông tin quản lý dự án**

- **Tài sản quy trình tổ chức** (Organizational Process Assets)

- **Công cụ và kỹ thuật (Tools and Techniques)**



- **Đánh giá của chuyên gia (Expert Judgment):** dùng để đánh giá đầu vào của việc trực tiếp và quản lý thực thi dự án.
- **Quản lý kiến thức (Knowledge Management):** Các công cụ và kỹ thuật quản lý kiến thức kết nối mọi người để họ có thể làm việc cùng nhau để tạo ra kiến thức mới
- **Quản lý thông tin (Information Management):** Các công cụ và kỹ thuật quản lý thông tin được sử dụng để tạo và kết nối mọi người với nguồn thông tin

- **Outputs**

- **Bài học kinh nghiệm (Lesson learned):** Các bài học kinh nghiệm có thể bao gồm **tác động, khuyến nghị và các hành động được đề xuất** liên quan đến tình huống cụ thể.
- **Cập nhật kế hoạch quản lý dự án:** Bất kỳ thành phần nào của kế hoạch quản lý dự án đều có thể được cập nhật do quá trình này.
- **Cập nhật tài sản quy trình tổ chức:** Kiến thức mới được hệ thống hóa hoặc nhúng vào các cải tiến đối với các quy trình và thủ tục.

## 6. Theo dõi và điều khiển công việc dự án (Monitor and Control Project Work)

- Là quá trình **theo dõi tổng quan và sự điều chỉnh tiến độ** để đạt mục tiêu trong kế hoạch quản lý dự án. Bao gồm các công việc:
  - **So sánh việc thực hiện dự án so với kế hoạch.**
    - Đánh giá việc thực hiện để **xác định lỗi** và những hoạt động **ngăn ngừa** được chỉ định.
    - Chỉ ra những **rủi ro mới**, phân tích, theo dõi và có kế hoạch ngăn ngừa.
    - **Duy trì sự chính xác, thông tin đúng lúc** dựa trên thông tin liên quan đến sản phẩm của dự án.
    - **Cung cấp thông tin** để hỗ trợ báo cáo về tình trạng và tiến độ.
    - **Cung cấp những dự báo** để cập nhật chi phí và thông tin lịch làm việc.



- **Inputs:** **Project Management Plan**, Performance Reports, Enterprise Environmental Factors, Organizational Process Assets.
- **Công cụ và kỹ thuật (Tools and Techniques)**
  - **Đánh giá của chuyên gia:** được sử dụng bởi **đội quản lý dự án** để **giải thích thông tin được cung cấp bởi tiến trình theo dõi và điều khiển** dự án.
  - **Hệ giao việc (Work Authorization System):** một **phương pháp bảo đảm con người đủ điều kiện làm việc đúng lúc và đúng trình tự**
  - **Họp đánh giá tình trạng (Status Review Meetings):** các buổi **họp thường kỳ** để trao đổi thông tin về dự án

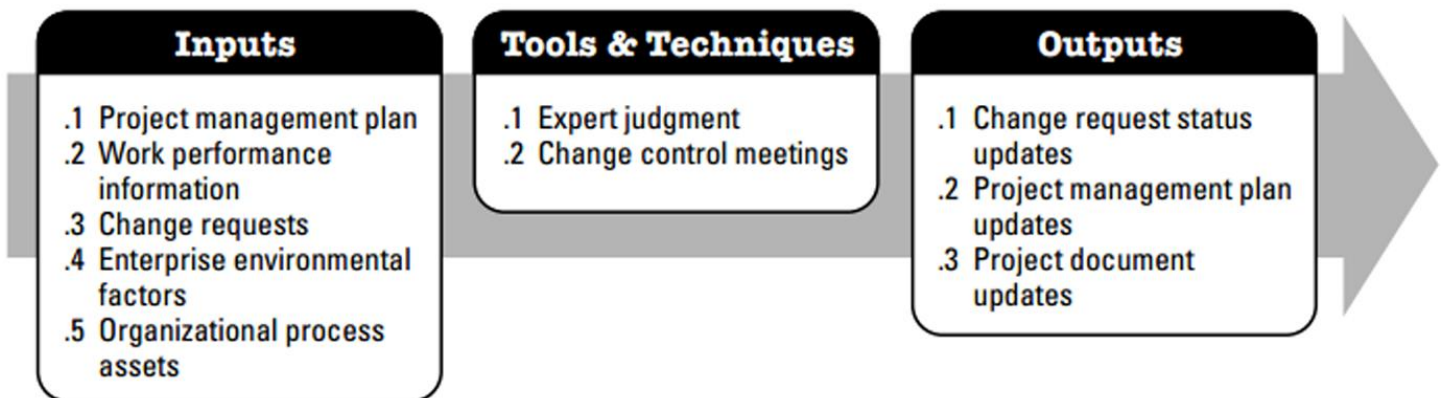
- **Phần mềm quản lý dự án (Project Management Software):** phần mềm đặc biệt hỗ trợ quản lý các dự án.
- **Outputs**
  - **Các yêu cầu thay đổi (Change Requests)**
    - Hoạt động hiệu chỉnh (Corrective action)
    - Hoạt động phòng ngừa (Preventive action)
    - Chỉnh sửa những khuyết điểm (Defect repair)
  - **Cập nhật hồ sơ dự án (Project Document Updates)**
    - Dự báo (Forecasts)
    - Thực hiện báo cáo (Performance reports)
  - **Cập nhật kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan Updates):**
    - **Schedule management** plan
    - **Cost management** plan
    - **Quality management** plan
    - **Scope** baseline (Đường cơ sở phạm vi)
    - **Schedule** baseline (Lịch trình cơ sở)
    - **Cost** performance baseline (Cơ sở hiệu suất chi phí)

## **7. Điều khiển thay đổi tích hợp**

- gồm **nhận diện, đánh giá, và quản lý những thay đổi** trong suốt chu trình sống của dự án (Ghi chú: Sách PMBOK 1996 gọi quy trình này là “**điều khiển thay đổi tổng thể**”).
- **Ba mục tiêu của điều khiển thay đổi:**
  - Tác động đến các yếu tố tạo ra sự thay đổi để **bảo đảm có lợi**
  - Xác định **những thay đổi đã xảy ra**
  - Quản lý **những thay đổi thực tế khi xảy ra**
- **Hệ điều khiển thay đổi**
  - Một quy trình mang tính hình thức **mô tả các tài liệu dự án có thể được thay đổi khi nào và như thế nào**
  - Mô tả ai được phép thay đổi và thay đổi như thế nào
  - Thường **gồm ban điều khiển thay đổi (Change Controlling Board-CCB), quản trị cấu hình, và một quy trình truyền đạt** sự thay đổi.
- **Ban điều khiển thay đổi (Change Controlling Board)**
  - Một nhóm người chịu trách nhiệm về **phê duyệt hoặc từ chối thay đổi của dự án**
  - CCB cung cấp những hướng dẫn để **chuẩn bị** yêu cầu thay đổi, **đánh giá** yêu cầu thay đổi, và **quản lý việc thực hiện** những thay đổi được duyệt
  - Gồm **các bên liên quan** của toàn công ty
- **Thực hiện điều khiển thay đổi tích hợp gồm các hoạt động sau:**
  - **So sánh hoạt động thực tế với kế hoạch** dự án
  - Xác định các **rủi ro mới**, phân tích và theo dõi các rủi ro đang tồn tại
  - **Duy trì sản phẩm** của dự án và **các hồ sơ** liên quan.
  - **Cung cấp thông tin** để báo cáo, đánh giá tiến độ và dự báo.



- **Cung cấp dự báo** để cập nhật chi phí và thông tin chương trình.
- **Theo dõi sự hiện thực những thay đổi** đã được phê chuẩn
- Các bước thực hiện **nếu khách hàng yêu cầu** thay đổi:
  - **Đánh giá những sự thay đổi.** Xác định những sự thay đổi sẽ có một tác động trên dự án như thế nào.
  - **Tranh luận với những thành viên** trong đội, đưa ra **giải pháp tốt nhất** để xử lý những thay đổi.
  - **Thông báo với khách hàng** về những thay đổi
  - Nếu khách hàng *vẫn còn muốn thay đổi*, thì **thảo luận với quản lý, những bên liên quan và những nhà đầu tư.**
  - Những **yêu cầu thay đổi** sẽ được ghi nhận vào CMS - Configuration Management system.
- **Hệ thống quản lý cấu hình (Configuration Management system)**
  - **Một phần của toàn bộ hệ thống quản lý dự án**
  - Một **nhóm các thủ tục** được sử dụng để áp dụng kỹ thuật, quản trị trực tiếp và điều khiển:
    - Xác định và cung cấp **tư liệu** về những **đặc điểm chức năng và vật lý** của sản phẩm/ thành phần/kết quả/dịch vụ
    - **Điều khiển sự thay đổi** những đặc điểm
    - **Ghi và báo cáo** mỗi thay đổi và hiện thực trạng thái của nó
    - Giúp **hỗ trợ sự kiểm soát** sản phẩm/ thành phần/ kết quả/ dịch vụ để **xác nhận sự phù hợp** với những yêu cầu.



## 8. Kết thúc dự án hoặc giai đoạn (Close project or phase)

- **Hoàn thành mọi hoạt động của tất cả nhóm quy trình quản lý dự án**, gồm các hoạt động:
  - Hoàn tất những **yêu cầu và các điều kiện** của giai đoạn hoặc dự án.
  - **Bàn giao sản phẩm hoặc dịch vụ** cho giai đoạn tiếp theo.
  - **Tập hợp các báo cáo** của giai đoạn hoặc của dự án, **rút ra bài học kinh nghiệm** và **lưu trữ thông tin** cho những dự án sau.
- **Input**
  - **Kế hoạch quản lý dự án (Project management plan)**
    - Những **sản phẩm được chấp nhận** (Accepted deliverables)
    - **Tài sản quy trình tổ chức** (Organizational process assets)
- **Công cụ và Kỹ thuật:** Expert judgment

- Output: **Chuyển giao sản phẩm/dịch vụ hoặc kết quả cuối cùng; Cập nhật tài sản quy trình tổ chức.**

