

QUẢN LÝ DỰ ÁN PHẦN MỀM (Software Project Management)

KHOA CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM
Trường CNTT&TT – ĐH Cần Thơ

Mã học phần: CT223

Số tín chỉ: 03 (30 tiết lý thuyết, 30 tiết thực hành)

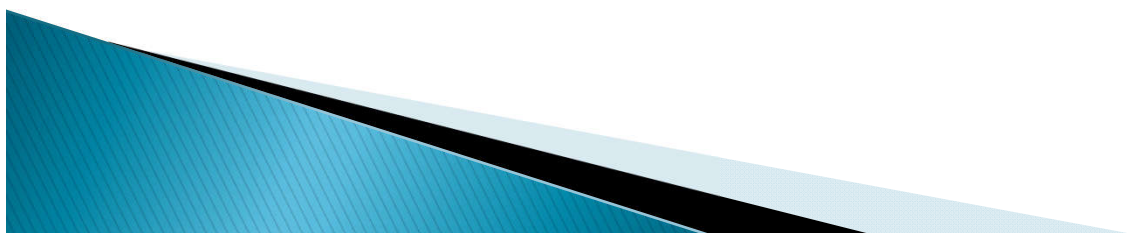
Nhóm học phần: 01 - 06

PHẦN II



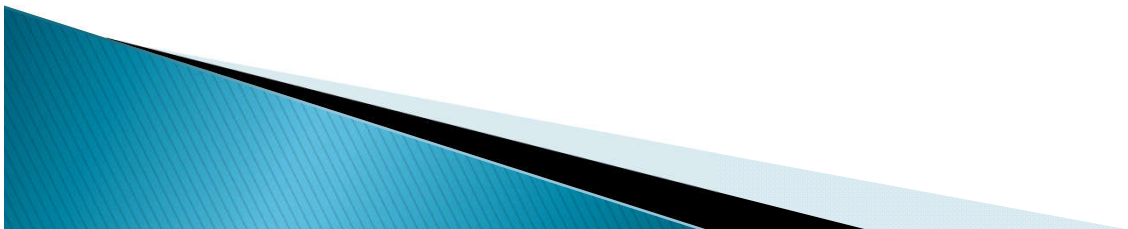
5

5 LĨNH VỰC HỮU ÍCH



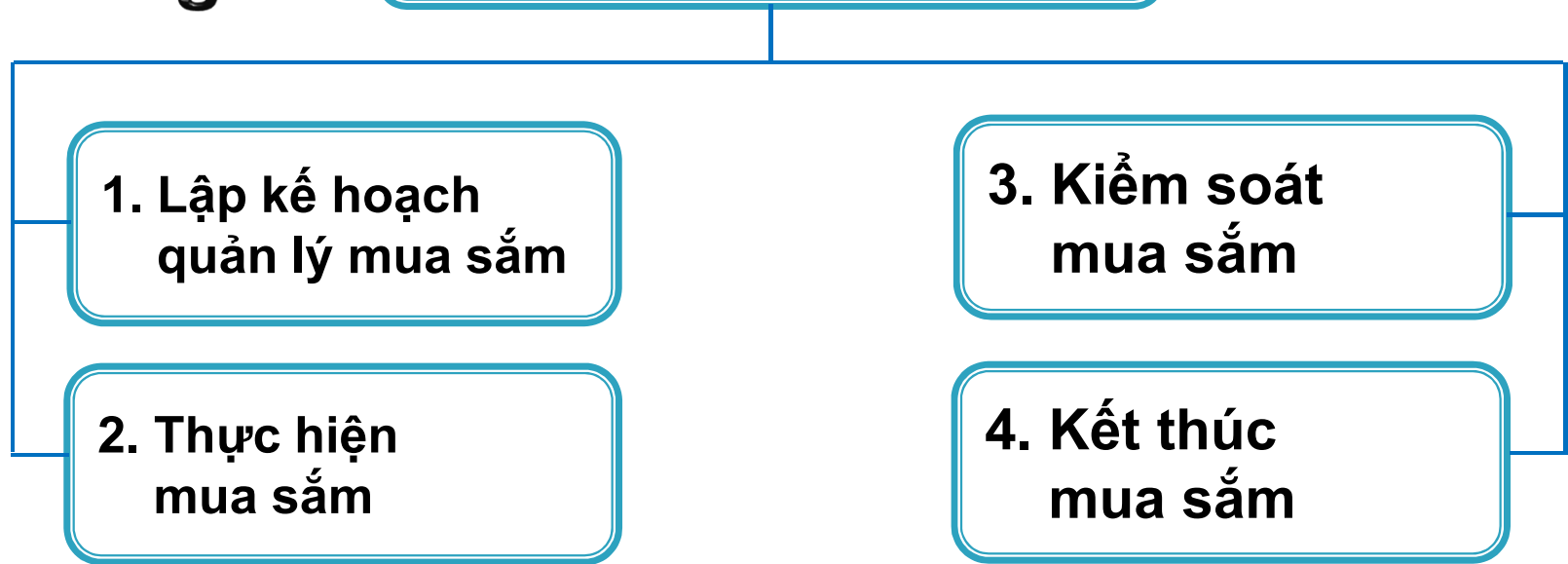
5.4

QUẢN LÝ MUA SẮM



Nội dung

Quản lý mua sắm dự án

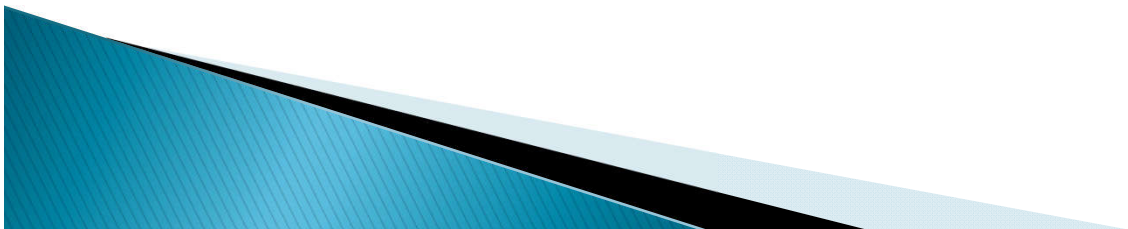


Quản lý mua sắm dự án:

- Bao gồm các tiến trình cần thiết để mua hoặc có được các sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả cần thiết từ bên ngoài nhóm dự án.
- Bao gồm các tiến trình quản lý hợp đồng và kiểm soát thay đổi cần thiết để phát triển và quản lý các hợp đồng hoặc đơn đặt hàng được ban hành bởi các thành viên trong nhóm dự án được ủy quyền.
- Cũng bao gồm việc: kiểm soát bất kỳ hợp đồng nào do một tổ chức bên ngoài (người mua) ban hành đang mua các thành phẩm dự án từ tổ chức thực hiện (người bán); quản lý các nghĩa vụ hợp đồng được đặt cho nhóm dự án theo hợp đồng.

Quản lý mua sắm dự án

- **Lập kế hoạch quản lý mua sắm:** tiến trình lập hồ sơ các quyết định mua sắm của dự án, chỉ rõ phương pháp tiếp cận và xác định những người bán tiềm năng.
- **Tiến hành mua sắm:** tiến trình thu thập phản hồi của người bán, lựa chọn người bán và trao hợp đồng.
- **Kiểm soát mua sắm:** tiến trình quản lý các mối quan hệ mua sắm, giám sát việc thực hiện hợp đồng và thực hiện các thay đổi và chỉnh sửa cho phù hợp.
- **Kết thúc mua sắm:** tiến trình hoàn thành mỗi mua sắm của dự án.



1. Lập kế hoạch quản lý mua sắm

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý dự án
- .2. Tài liệu yêu cầu
- .3. Bản đăng ký rủi ro
- .4. Yêu cầu tài nguyên hoạt động
- .5. Lịch biểu dự án
- .6. Ước tính chi phí hoạt động
- .7. Bản đăng ký bên liên quan
- .8. Các yếu tố môi trường doanh nghiệp
- .9. Tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

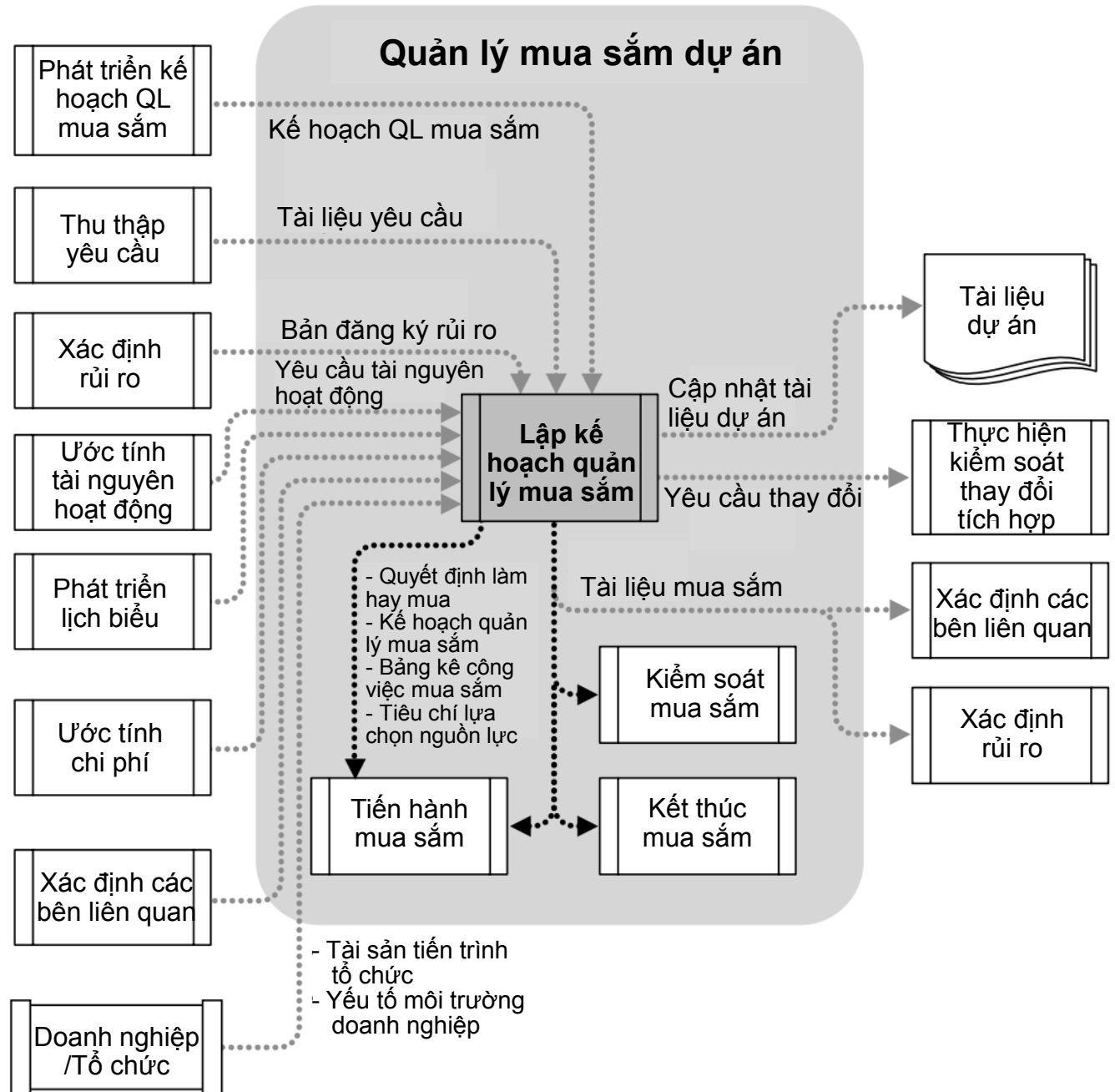
- .1. Phân tích làm hay mua
- .2. Đánh giá của chuyên gia
- .3. Nghiên cứu thị trường
- .4. Hộp

.3. Đầu ra

- .1. Kế hoạch quản lý mua sắm
- .2. Bảng kê công việc mua sắm
- .3. Tài liệu mua sắm
- .4. Tiêu chí lựa chọn nguồn lực
- .5. Quyết định làm hoặc mua
- .6. Yêu cầu thay đổi
- .7. Cập nhật tài liệu dự án

Lập kế hoạch quản lý nguồn nhân lực

- Lập kế hoạch quản lý mua sắm là tiến trình lập hồ sơ các quyết định mua sắm của dự án, chỉ rõ cách tiếp cận và xác định những người bán tiềm năng.
- Lợi ích quan trọng của tiến trình này là xác định xem có nên nhận được sự hỗ trợ từ bên ngoài hay không, và nếu có thì cần mua những gì, làm thế nào để mua được, cần bao nhiêu và khi nào cần.



2. Tiến hành mua sắm

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý mua sắm
- .2. Tài liệu mua sắm
- .3. Tiêu chí lựa chọn nguồn lực
- .4. Đề xuất của bên bán
- .5. Tài liệu dự án
- .6. Quyết định làm hoặc mua
- .7. Bảng kê công việc mua sắm
- .8. Tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

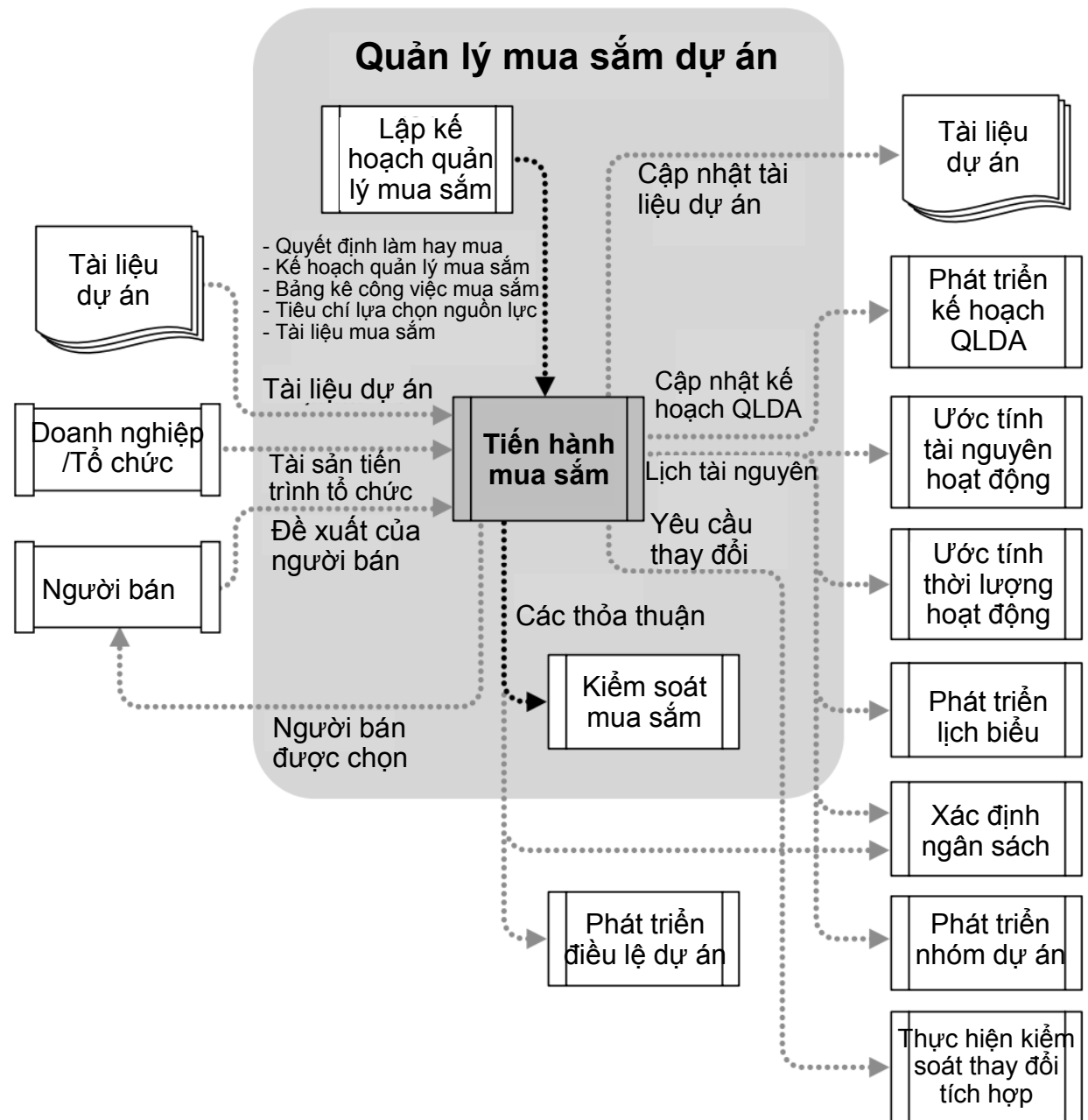
- .1. Hội nghị nhà thầu
- .2. Kỹ thuật đánh giá đề xuất
- .3. Ước tính độc lập
- .4. Đánh giá của chuyên gia
- .5. Quảng cáo
- .6. Kỹ thuật phân tích
- .7. Đàm phán mua sắm

.3. Đầu ra

- .1. Những bên bán được chọn
- .2. Các thỏa thuận
- .3. Lịch tài nguyên
- .4. Yêu cầu thay đổi
- .5. Cập nhật kế hoạch QLDA
- .6. Cập nhật tài liệu dự án

Tiến hành mua sắm

- Tiến hành mua sắm là tiến trình thu thập phản hồi của người bán, lựa chọn người bán và trao hợp đồng.
- *Lợi ích* chính của tiến trình này là cung cấp sự phù hợp về kỳ vọng của các bên liên quan bên trong và bên ngoài thông qua các thỏa thuận đã được thiết lập.



3. Kiểm soát mua sắm

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý dự án
- .2. Tài liệu mua sắm
- .3. Các thỏa thuận
- .4. Các yêu cầu thay đổi được phê duyệt
- .5. Báo cáo hiệu suất công việc
- .6. Dữ liệu hiệu suất công việc

.3. Đầu ra

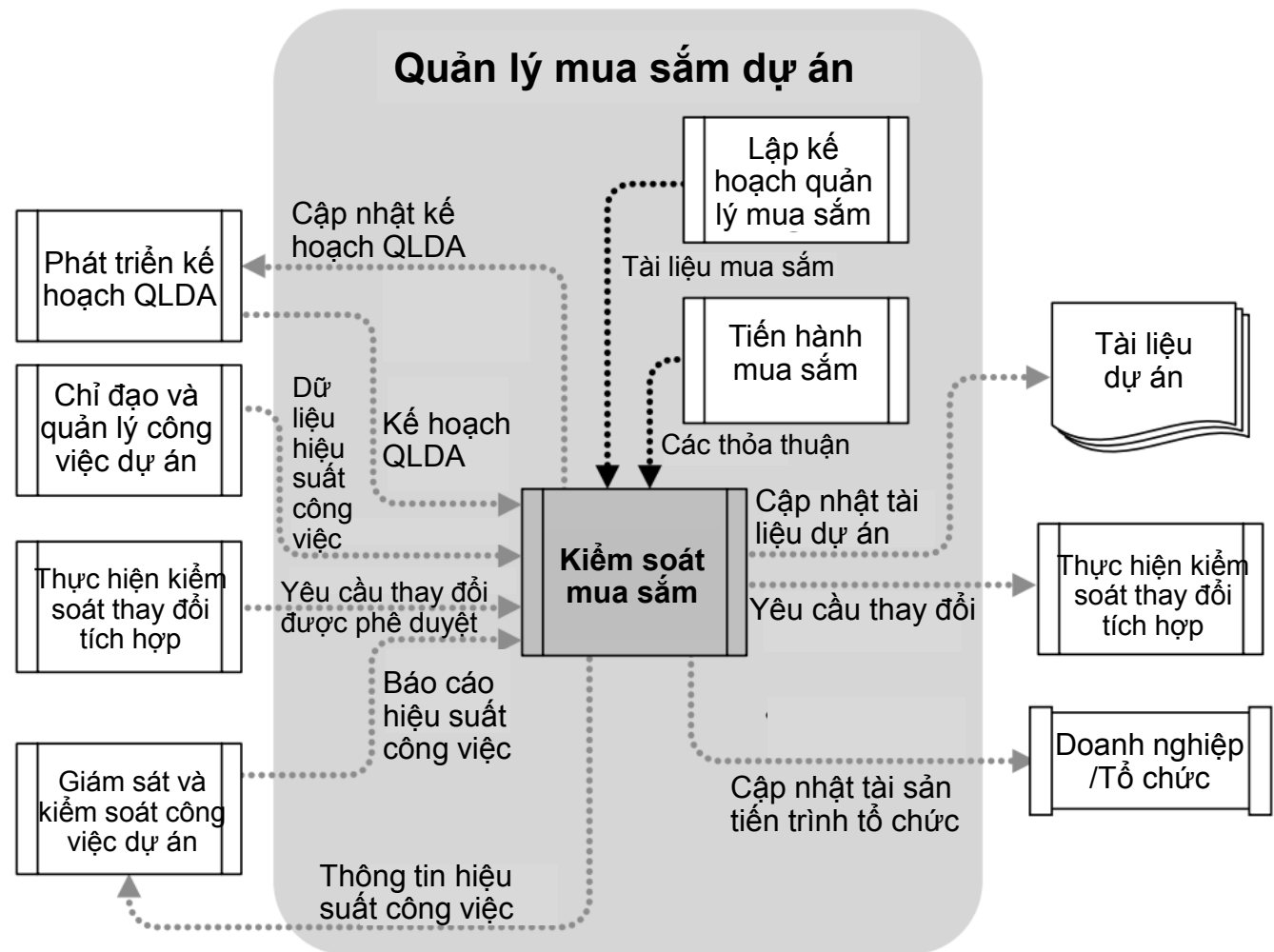
- .1. Thông tin hiệu suất công việc
- .2. Yêu cầu thay đổi
- .3. Cập nhật kế hoạch QLDA
- .4. Cập nhật tài liệu dự án
- .5. Cập nhật tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

- .1. Hệ thống kiểm soát thay đổi hợp đồng
- .2. Đánh giá hiệu suất mua sắm
- .3. Thanh tra và kiểm toán
- .4. Báo cáo hiệu suất
- .5. Hệ thống thanh toán
- .6. Quản lý xác nhận quyền sở hữu
- .7. Hệ thống quản lý hồ sơ

Kiểm soát mua sắm

- Kiểm soát mua sắm là tiến trình quản lý các mối quan hệ mua sắm, giám sát việc thực hiện hợp đồng và thực hiện các thay đổi và điều chỉnh hợp đồng cho phù hợp.
- *Lợi ích* chính của tiến trình này là đảm bảo rằng hiệu suất của cả người bán và người mua đều đáp ứng các yêu cầu mua sắm theo các điều khoản của thỏa thuận pháp lý.



4. Kết thúc mua sắm

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý dự án
- .2. Tài liệu mua sắm

.2. Công cụ & Kỹ thuật

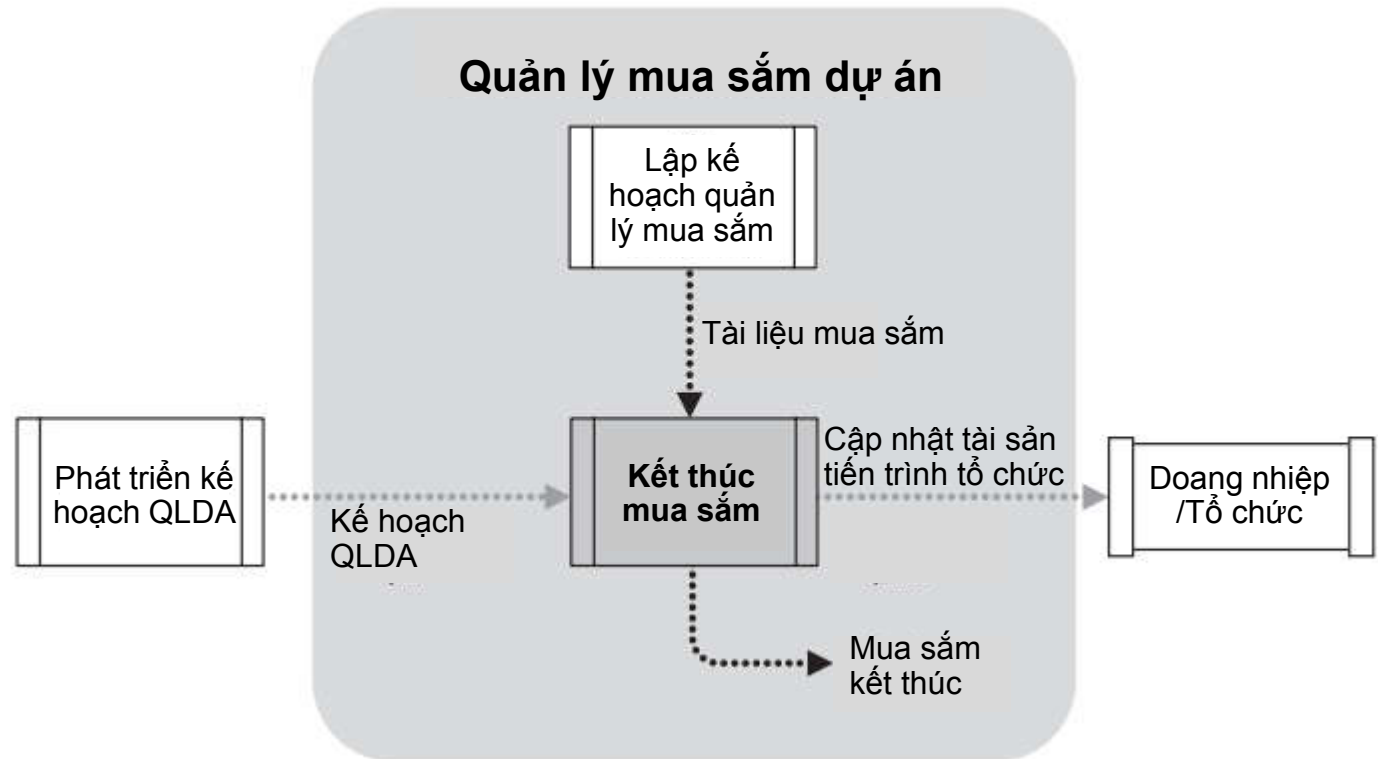
- .1. Kiểm toán mua sắm
- .2. Đàm phán mua sắm
- .3. Hệ thống quản lý hồ sơ

.3. Đầu ra

- .1. Mua sắm kết thúc
- .5. Cập nhật tài sản tiến trình tổ chức

Kết thúc mua sắm

- Kết thúc mua sắm là tiến trình hoàn thành mỗi mua sắm.
- *Lợi ích* chính của tiến trình này là ghi lại các thỏa thuận và tài liệu liên quan để tham khảo trong tương lai.

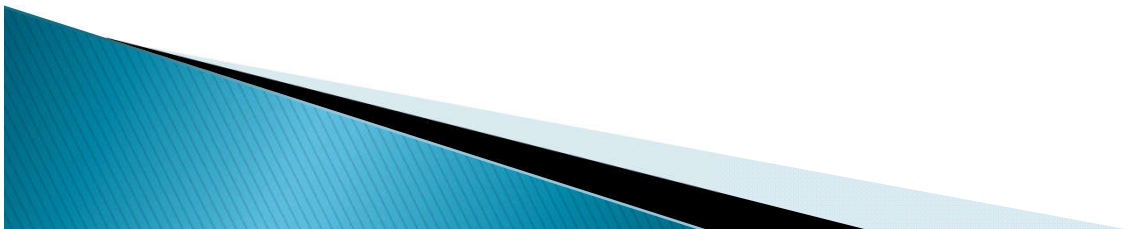


Phân tích làm hay mua

- Phân tích làm hay mua (make or buy) là một kỹ thuật quản lý chung được sử dụng để xác định xem một công việc cụ thể tốt nhất là được hoàn thành bởi nhóm dự án hay nên được mua từ các nguồn bên ngoài.
- Những ràng buộc về ngân sách có thể ảnh hưởng đến quyết định làm hay mua.
- Phân tích làm hay mua nên xem xét tất cả các chi phí liên quan - cả chi phí trực tiếp cũng như chi phí hỗ trợ gián tiếp.
- Các loại hợp đồng có sẵn cũng được xem xét trong quá trình phân tích mua. Việc chia sẻ rủi ro giữa người mua và người bán xác định các loại hợp đồng phù hợp, trong khi các điều khoản và điều kiện hợp đồng cụ thể chính thức hóa mức độ rủi ro được đưa ra bởi người mua và người bán.

Phân tích làm hay mua

- Một trong những lý do chính để “mua” là giảm rủi ro đối với các ràng buộc của dự án. Quyết định “làm” là tốt hơn nếu:
 - Ta có một lực lượng lao động nhàn rỗi
 - Ta muốn giữ quyền kiểm soát.
 - Công việc liên quan đến thông tin hoặc thủ tục độc quyền.
- **Ví dụ:** Bạn đang quyết định xem nên thuê hay mua một thiết bị cho dự án của mình. Chi phí thuê hàng ngày là 120\$. Để mua thiết bị, chi phí đầu tư là 1.000\$ và chi phí hàng ngày là 20\$. Bao lâu thì chi phí thuê bằng với chi phí mua? Nếu bạn dự định sử dụng thiết bị trong 5 ngày thì bạn nên mua hay thuê? Câu hỏi tương tự nếu dự định sử dụng thiết bị trong 20 ngày?



Một vài thuật ngữ

- **Chi phí** (Cost). Đây là số tiền mà bên bán phải trả để tạo, phát triển hoặc mua một mặt hàng (*giá vốn* đối với bên bán).
- **Lợi nhuận** (**phí**, Profit - Fee). Lợi nhuận mà bên bán nhận được, cũng chính là phí mà bên mua cần trả. Bên bán thường có mức lợi nhuận chấp nhận được. Tuy nhiên, lợi nhuận họ thực nhận được là bao nhiêu còn dựa trên nhiều yếu tố, bao gồm các điều khoản hợp đồng và khả năng quản lý dự án của bên bán.
- **Giá** (Price). Đây là số tiền bên bán tính giá cho bên mua.

$\text{Giá (phía bên mua)} = \text{Chi phí} + \text{Phí}$

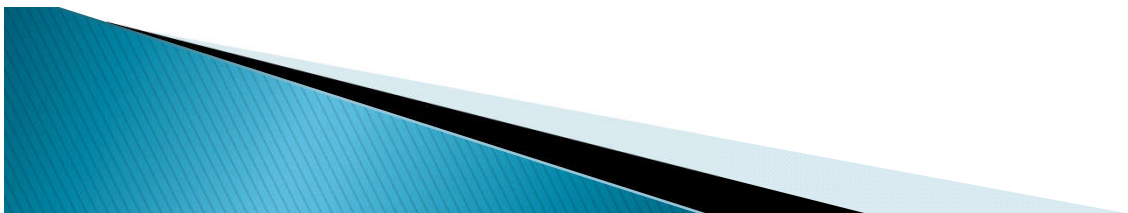
$\text{Giá (phía bên bán)} = \text{Chi phí} + \text{Lợi nhuận}$

$\text{Giá (phía bên mua)} = \text{Giá (phía bên bán)}$

Một vài thuật ngữ

- **Chi phí mục tiêu** (Target cost). Chi phí ước tính ban đầu mà bên bán đã lên kế hoạch để thực hiện hợp đồng.
- **Phí mục tiêu** (Target fee). Phí mà bên bán muốn có được cho công việc họ đang làm - chính là lợi nhuận mục tiêu của bên bán.
- **Giá mục tiêu** (Target price).
 - Là mức giá mà bên mua đang hướng tới.
 - Thuật ngữ này thường được sử dụng để so sánh kết quả cuối cùng của dự án với những gì được mong đợi (giá mục tiêu). Giá mục tiêu là thước đo thành công.

$$\text{Chi phí mục tiêu} + \text{Phí mục tiêu} = \text{Giá mục tiêu}$$



- **Actual cost**: chi phí thực tế.
- **Tỷ lệ chia sẻ** (Sharing ratio).
 - Các ưu đãi (incentives) có dạng công thức, thường được biểu thị bằng một tỷ lệ, ví dụ: 90/10.
 - Tỷ lệ chia sẻ này mô tả cách thức chia sẻ tiết kiệm chi phí (cost savings) hoặc thấu chi ngân sách (cost overrun) với bên mua, số đầu tiên là số tiền bên mua sẽ giữ và số thứ hai là số tiền bên bán sẽ giữ (bên mua/bên bán).
- **Phí thực tế** (actual fee) **tạm tính**: Lợi nhuận thực tế tạm tính mà bên bán có được.

$$\text{Phí thực tế tạm tính} = \text{Phí mục tiêu} + (\text{Chi phí mục tiêu} - \text{Chi phí thực tế}) * \% \text{ tỷ lệ chia sẻ của bên bán}$$

- **Giá thực tế tạm tính**

$$\text{Giá thực tế tạm tính} = \text{Chi phí thực tế} + \text{Phí thực tế tạm tính}$$

- **Giá trần** (Ceiling price). Đây là mức giá cao nhất mà bên mua sẽ phải trả.
- **Giá cuối cùng** (final price)
 - Nếu Giá thực tế tạm tính \geq Giá trần, thì
 Giá cuối cùng = Giá trần
 - Nếu Giá thực tế tạm tính $<$ Giá trần *hoặc không có giá trần*,
 Giá cuối cùng = Giá thực tế tạm tính
- **Điểm tổng giả định** (PTA - Point of total assumption). Điều này chỉ áp dụng cho các hợp đồng phí ưu đãi giá cố định và đề cập đến số tiền mà trên đó bên bán chịu mọi tổn thất do thiếu chi ngân sách. Chi phí vượt quá PTA được cho là do quản lý yếu kém. Đôi khi, bên bán sẽ theo dõi chi phí thực tế của họ so với PTA để đảm bảo rằng họ vẫn nhận được lợi nhuận khi cạnh tranh dự án.

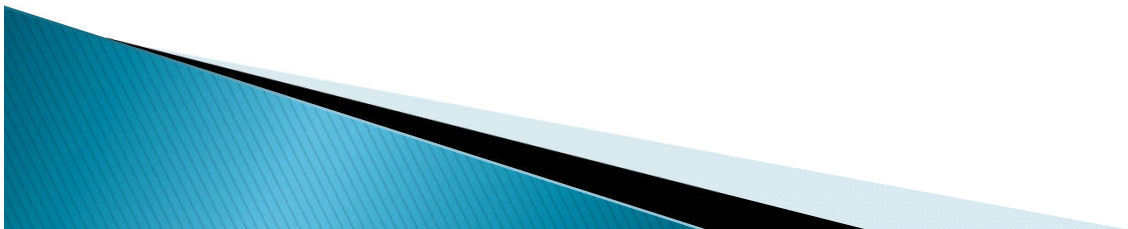
$$\text{PTA} = ((\text{Giá trần} - \text{Giá mục tiêu}) / \text{Tỷ lệ chi sẻ của bên mua}) + \text{Chi phí mục tiêu}$$

Bài tập

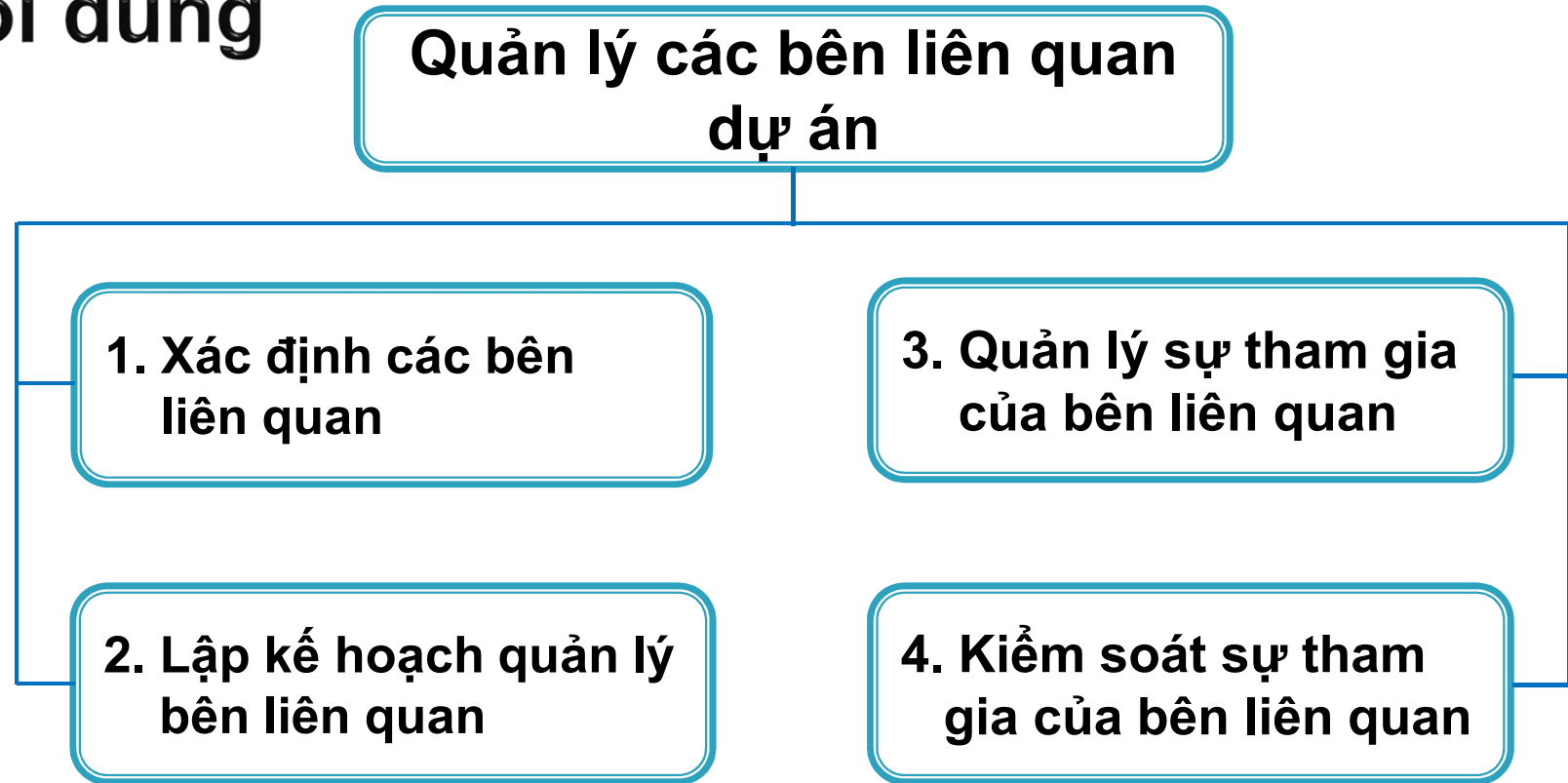
- **Câu 1.** Trong hợp đồng chi phí cộng phí ưu đãi, chi phí mục tiêu được ước tính là 210.000\$ và phí mục tiêu là 25.000\$. Dự án đã kết thúc và bên mua đã đồng ý rằng chi phí, trên thực tế, là 200.000\$. Vì chi phí của bên bán thấp hơn chi phí ước tính, bên bán chia sẻ khoản tiết kiệm: 80% cho bên mua và 20% cho bên bán. Tính phí thực tế tạm tính và giá cuối cùng?
- **Câu 2.** Trong hợp đồng phí ưu đãi giá cố định, chi phí mục tiêu được ước tính là 150.000\$ và phí mục tiêu là 30.000\$. Dự án đã kết thúc và bên mua đã đồng ý rằng chi phí, trên thực tế, là 210.000\$. Vì chi phí của bên bán cao hơn chi phí ước tính, bên bán chia sẻ chi phí tăng thêm: 60% cho bên mua và 40% cho bên bán. Tính phí thực tế tạm tính và giá cuối cùng? Lưu ý giá trần là 200.000\$.
- **Câu 3.** Trong hợp đồng phí ưu đãi giá cố định, chi phí mục tiêu được ước tính là 9.000.000 đô la và phí mục tiêu là 850.000 đô la, giá trần là 12.500.000. Dự án đã hoàn thành và bên mua đã đồng ý rằng chi phí, trên thực tế, là 8.000.000 đô la. Vì chi phí của bên bán thấp hơn chi phí ước tính, bên bán chia sẻ khoản tiết kiệm: 70% cho bên mua, 30% cho bên bán. Tính phí thực tế tạm tính và giá cuối cùng?

5.5

QUẢN LÝ CÁC BÊN LIÊN QUAN



Nội dung



- **Quản lý các bên liên quan** của dự án bao gồm các tiến trình cần thiết để: xác định những người, nhóm hoặc tổ chức có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án; phân tích các kỳ vọng của bên liên quan và tác động của chúng đến dự án; và phát triển các chiến lược quản lý phù hợp để thu hút hiệu quả các bên liên quan trong các quyết định và thực hiện dự án.

- Quản lý các bên liên quan cũng tập trung vào việc giao tiếp liên tục với các bên liên quan để hiểu nhu cầu và mong đợi của họ, giải quyết các vấn đề khi chúng xảy ra, quản lý lợi ích xung đột và thúc đẩy sự tham gia phù hợp của các bên liên quan vào các quyết định và hoạt động của dự án. Sự hài lòng của các bên liên quan nên được quản lý như một mục tiêu chính của dự án.
- **Xác định các bên liên quan:** tiến trình xác định những người, nhóm hoặc tổ chức có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi một quyết định, hoạt động hoặc kết quả của dự án; phân tích và ghi lại thông tin liên quan về lợi ích, sự tham gia, mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, sự ảnh hưởng, và tác động tiềm ẩn đối với sự thành công của dự án.
- **Lập kế hoạch quản lý bên liên quan:** tiến trình phát triển các chiến lược quản lý phù hợp để thu hút hiệu quả các bên liên quan trong suốt vòng đời dự án, dựa trên việc phân tích nhu cầu, lợi ích và tác động tiềm ẩn của họ đối với sự thành công của dự án.
- **Quản lý sự tham gia của bên liên quan:** tiến trình giao tiếp và làm việc với các bên liên quan để đáp ứng nhu cầu/mong đợi của họ, giải quyết các vấn đề khi chúng xảy ra và thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan thích hợp vào các hoạt động dự án trong suốt vòng đời của dự án.
- **Kiểm soát sự tham gia của bên liên quan:** tiến trình giám sát các mối quan hệ tổng thể của các bên liên quan trong dự án và điều chỉnh các chiến lược và kế hoạch để thu hút các bên liên quan.

1. Xác định các bên liên quan

.1. Đầu vào

- .1. Điều lệ dự án
- .2. Tài liệu mua sắm
- .3. Các yếu tố môi trường doanh nghiệp
- .4. Tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

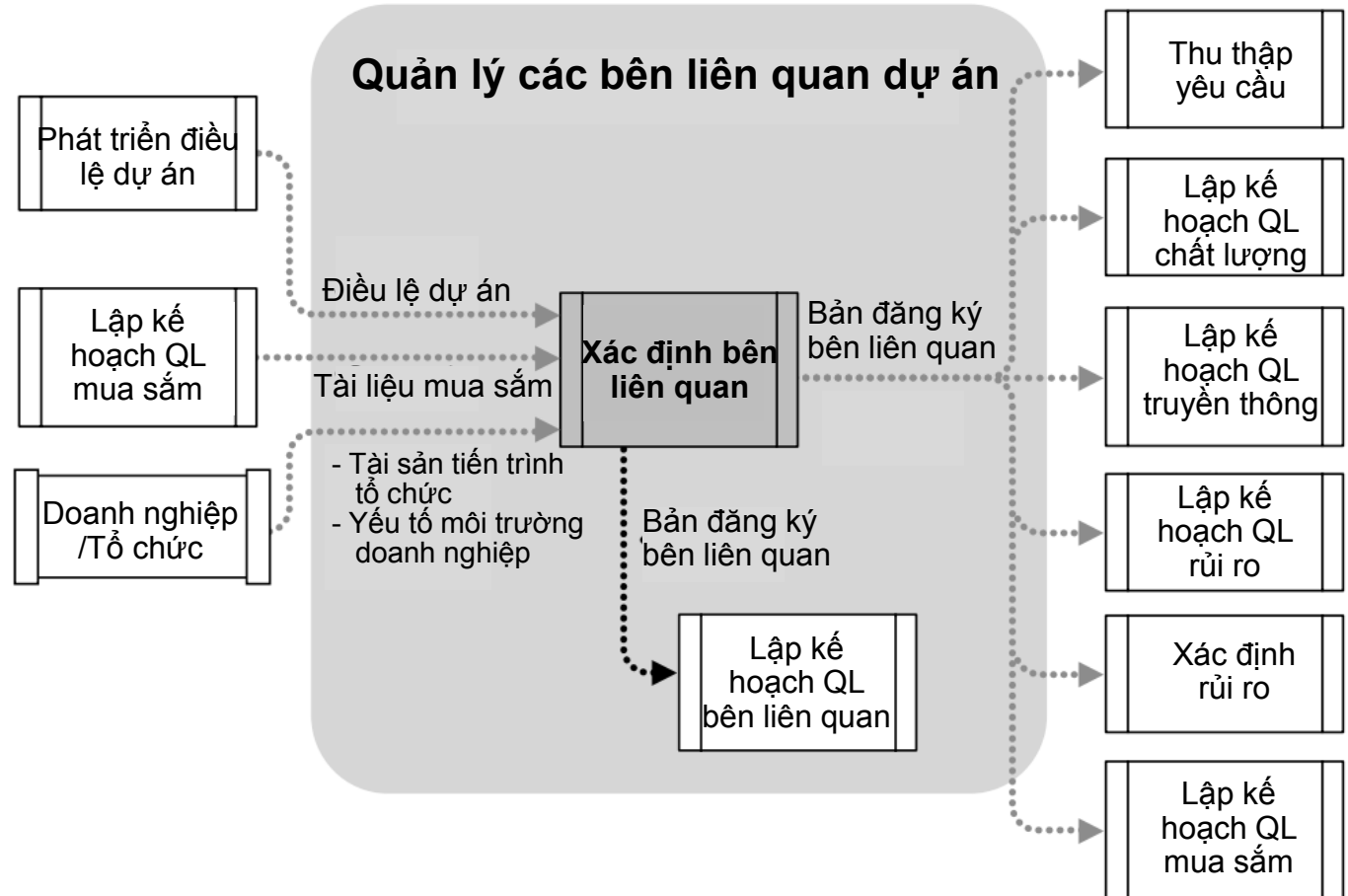
- .1. Phân tích các bên liên quan
- .2. Đánh giá của chuyên gia
- .3. Họp

.3. Đầu ra

- .1. Bản đăng ký bên liên quan

Xác định các bên liên quan

- *Lợi ích* chính của tiến trình Xác định các bên liên quan là cho phép người quản lý dự án xác định trọng tâm phù hợp cho từng bên liên quan hoặc nhóm các bên liên quan.



2. Lập kế hoạch quản lý bên liên quan

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý dự án
- .2. Bản đăng ký bên liên quan
- .3. Các yếu tố môi trường doanh nghiệp
- .4. Tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

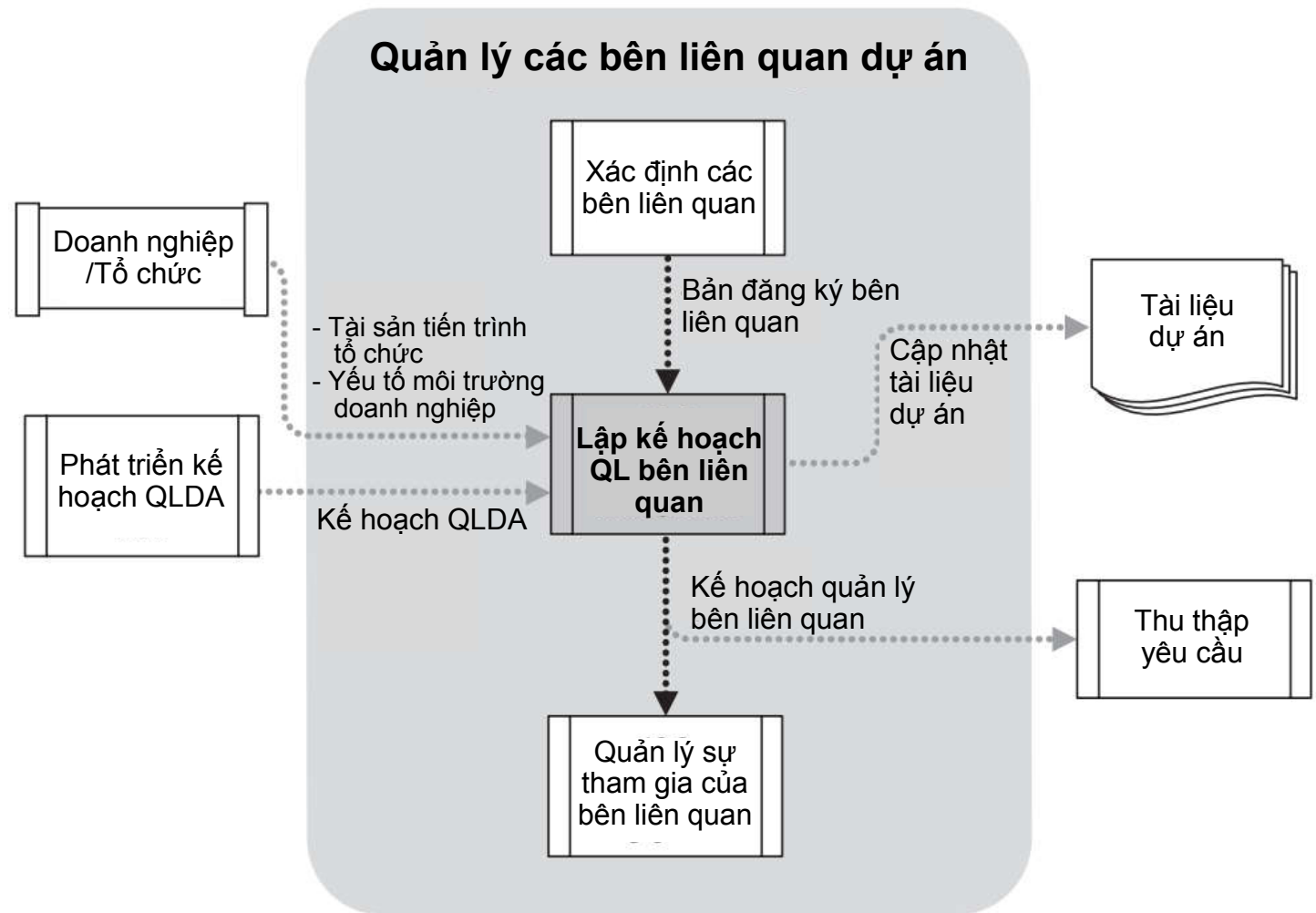
- .1. Đánh giá của chuyên gia
- .2. Họp
- .3. Các kỹ thuật phân tích

.3. Đầu ra

- .1. Kế hoạch quản lý bên liên quan
- .2. Cập nhật kế hoạch quản lý dự án

Lập kế hoạch quản lý các bên liên quan

- Lợi ích chính của tiến trình này là cung cấp một kế hoạch rõ ràng, có thể hành động để tương tác với các bên liên quan của dự án nhằm hỗ trợ lợi ích của dự án.



3. Quản lý sự tham gia của bên liên quan

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý bên liên quan
- .2. Kế hoạch quản lý truyền thông
- .3. Nhật ký thay đổi
- .4. Tài sản tiến trình tổ chức

.2. Công cụ & Kỹ thuật

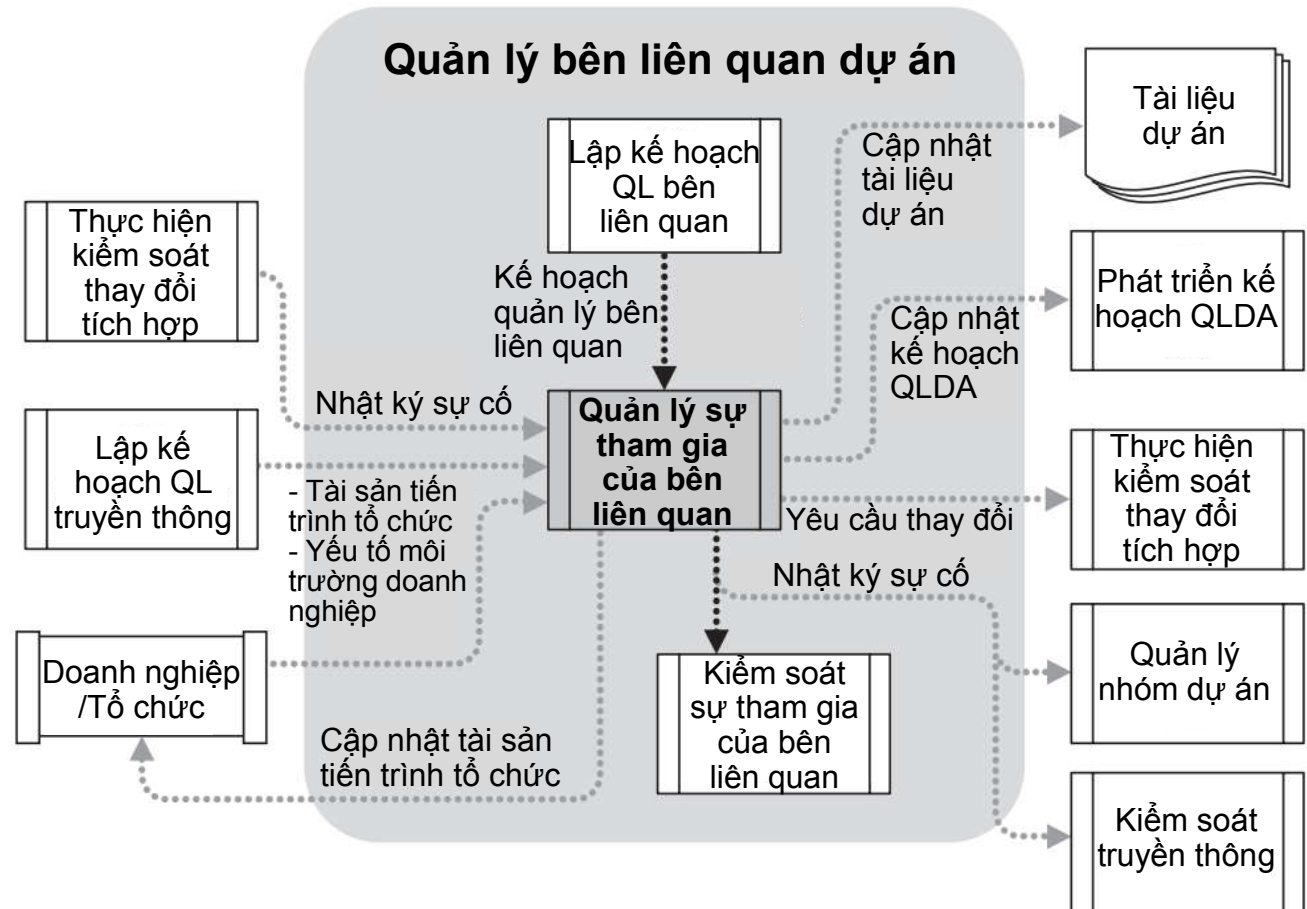
- .1. Các phương thức truyền thông
- .2. Những kỹ năng liên kết giữa các cá nhân
- .3. Các kỹ năng quản lý

.3. Đầu ra

- .1. Nhật ký sự cố
- .2. Yêu cầu thay đổi
- .3. Cập nhật kế hoạch QLDA
- .4. Cập nhật tài liệu dự án
- .5. Cập nhật tài sản tiến trình tổ chức

Sự tham gia của bên liên quan

- Lợi ích chính của tiến trình này là cho phép người quản lý dự án tăng cường hỗ trợ và giảm thiểu sự cản trở từ các bên liên quan, làm tăng đáng kể cơ hội đạt được sự thành công của dự án.



4. Kiểm soát sự tham gia của bên liên quan

.1. Đầu vào

- .1. Kế hoạch quản lý dự án
- .2. Nhật ký thay đổi
- .3. Dữ liệu hiệu suất công việc
- .4. Tài liệu dự án

.2. Công cụ & Kỹ thuật

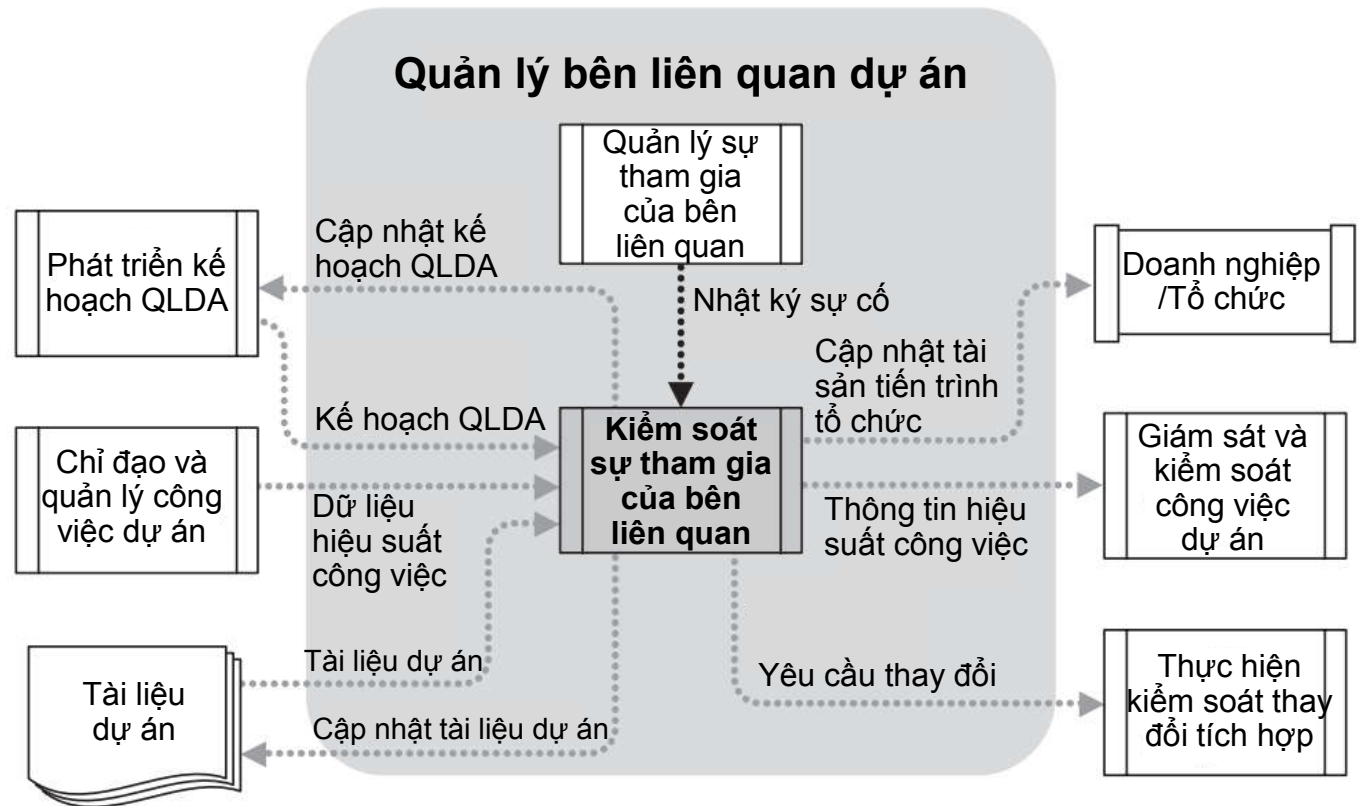
- .1. Hệ thống quản lý thông tin
- .2. Đánh giá của chuyên gia
- .3. Họp

.3. Đầu ra

- .1. Thông tin hiệu suất công việc
- .2. Yêu cầu thay đổi
- .3. Cập nhật kế hoạch QLDA
- .4. Cập nhật tài liệu dự án
- .5. Cập nhật tài sản tiến trình tổ chức

Kiểm soát sự tham gia của bên liên quan

- Lợi ích chính của tiến trình này là sẽ duy trì hoặc tăng hiệu quả và hiệu lực của các hoạt động tham gia của các bên liên quan khi dự án phát triển và môi trường của nó thay đổi.



Phân tích các bên liên quan

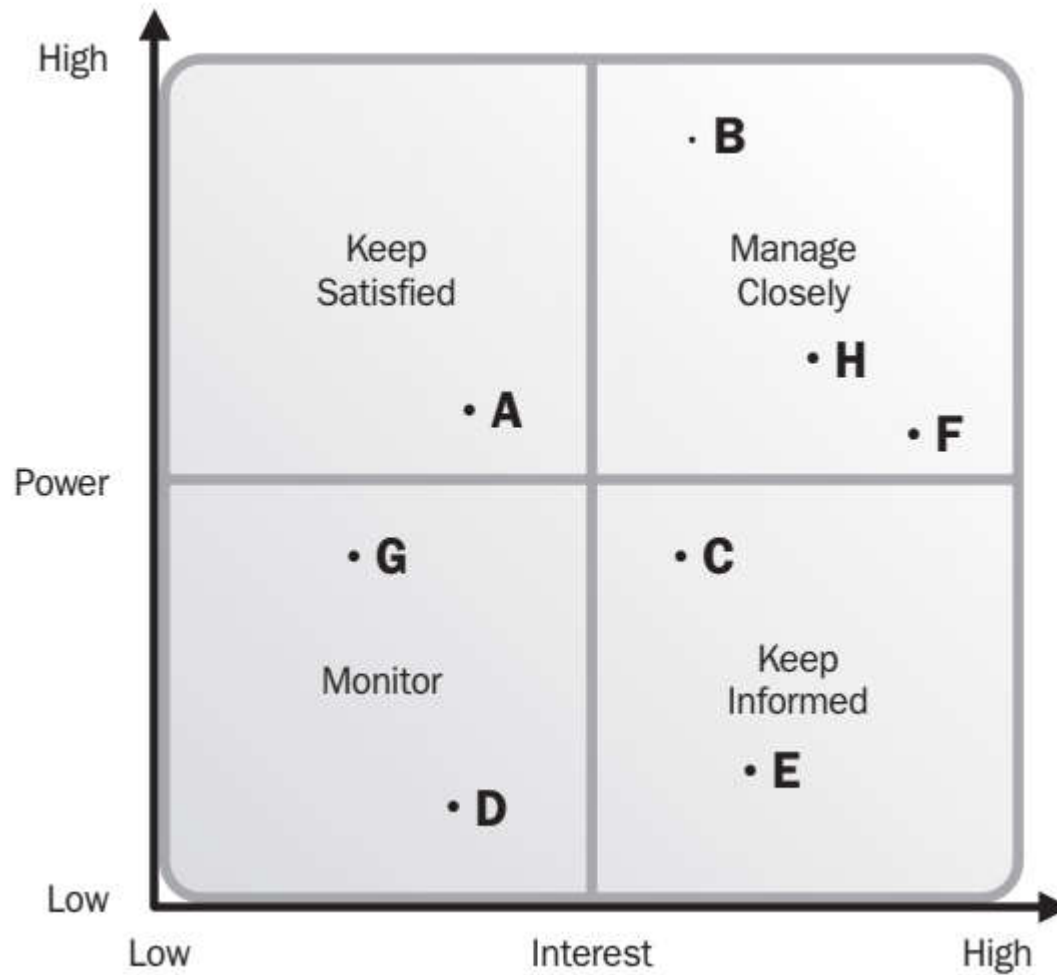
- Phân tích các bên liên quan là một kỹ thuật thu thập và phân tích một cách có hệ thống thông tin định lượng và định tính để xác định lợi ích của người cần được tính đến trong suốt dự án.
- Phân tích các bên liên quan:
 - Xác định lợi ích, kỳ vọng và ảnh hưởng của các bên liên quan và liên hệ chúng với mục đích của dự án.
 - Xác định các mối quan hệ của các bên liên quan (với dự án và với các bên liên quan khác) có thể được tận dụng để xây dựng các liên minh và quan hệ đối tác tiềm năng nhằm nâng cao cơ hội thành công của dự án, cùng với các mối quan hệ của các bên liên quan cần được tác động khác nhau ở những giai đoạn/chặng khác nhau của dự án.

Phân tích các bên liên quan

- Phân tích các bên liên quan thường tuân theo các bước được mô tả sau:
 - Xác định tất cả các bên liên quan tiềm năng của dự án và thông tin liên quan, chẳng hạn như vai trò, phòng ban, sở thích, kiến thức, kỳ vọng và mức độ ảnh hưởng của họ.
 - Phân tích tác động hoặc hỗ trợ tiềm năng mà mỗi bên liên quan có thể tạo ra, và phân loại chúng để xác định chiến lược tiếp cận.
 - Đánh giá xem các bên liên quan chính có khả năng phản ứng hoặc đáp ứng như thế nào trong các tình huống khác nhau, để lập kế hoạch tác động đến họ như thế nào nhằm tăng cường sự hỗ trợ của họ và giảm thiểu các tác động tiêu cực tiềm ẩn.

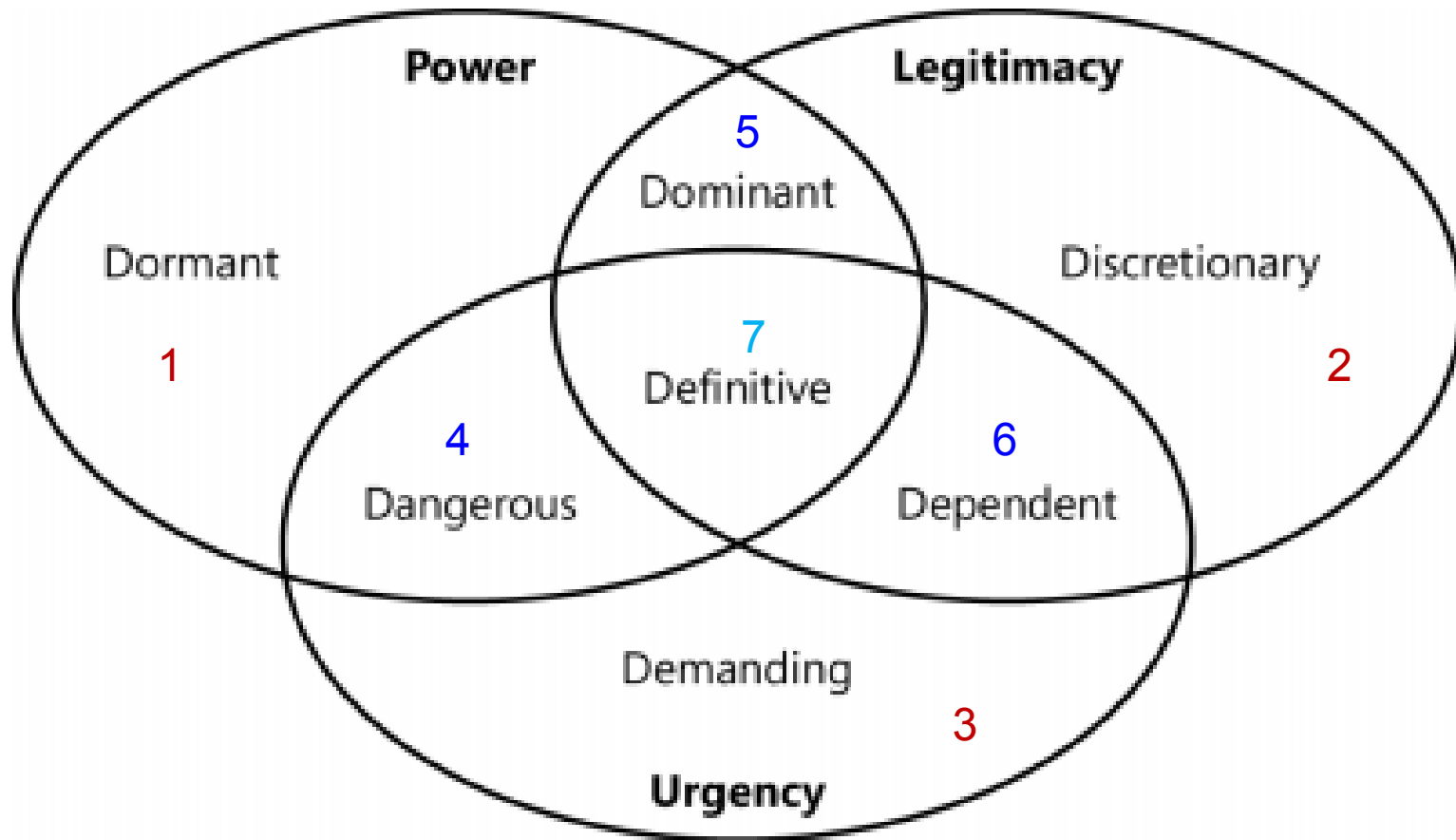
Phân tích các bên liên quan

- Một số **mô hình** được sử dụng để phân tích các bên liên quan:
 - **Lưới quyền lực/lợi ích** (*power/interest*), phân nhóm các bên liên quan dựa trên cấp độ quyền hạn của họ (“quyền lực”) và mức độ hoặc mối quan tâm của họ (“lợi ích”) về kết quả dự án;
 - **Lưới quyền lực/ảnh hưởng** (*power/influence*), phân nhóm các bên liên quan dựa trên mức độ quyền hạn của họ (“quyền lực”) và sự tham gia tích cực của họ (“ảnh hưởng”) trong dự án;
 - **Lưới ảnh hưởng/tác động** (*influence/impact*), phân nhóm các bên liên quan dựa trên sự tham gia tích cực của họ (“ảnh hưởng”) vào dự án và khả năng của họ để thực hiện các thay đổi đối với việc lập kế hoạch hoặc thực hiện dự án (“tác động”);
 - **Mô hình salience** (*power/urgency/legitimacy*), phân nhóm các bên liên quan dựa trên quyền lực của họ (khả năng áp đặt ý chí của họ), tính cấp thiết (cần được chú ý ngay lập tức) và tính hợp pháp (sự tham gia của họ là phù hợp).



Lưới Quyền lực/Lợi ích

Mô hình salience



- Vùng 1, 2, 3: Bên liên quan tiềm ẩn
- Vùng 4, 5, 6: Bên liên quan mong đợi
- Vùng 7: Bên liên quan chiến lược

Các kỹ thuật phân tích

Ma trận đánh giá sự tham gia của các bên liên quan

- Một cách phổ biến để cho thấy một bên liên quan là không biết về dự án, phản đối dự án, trung lập về dự án, ủng hộ dự án, hay dẫn đầu và tích cực tham gia vào việc đảm bảo rằng dự án sẽ thành công.
- Chữ cái “C” (current engagement) cho biết sự tham gia hiện tại của bên liên quan.
- Chữ cái “D” (desired engagement) cho biết sự tham gia mong muốn của bên liên quan.
- Trọng tâm của các hoạt động quản lý các bên liên quan là đưa các bên liên quan vào vị trí “D”.

| Stakeholder | Unaware | Resistant | Neutral | Supportive | Leading |
|---------------|---------|-----------|---------|------------|---------|
| Stakeholder 1 | C | | | D | |
| Stakeholder 2 | | | C | D | |
| Stakeholder 3 | | | | D C | |

Các kỹ thuật phân tích

Ma trận đánh giá sự tham gia của các bên liên quan

- Phân loại mức độ tham gia của các bên liên quan:
 - Không biết (unaware). Không biết về dự án và các tác động tiềm ẩn.
 - Phản đối (resistant). Biết về dự án và các tác động tiềm ẩn, chống lại sự thay đổi.
 - Trung lập (neutral). Biết về dự án, không hỗ trợ cũng không phản đối.
 - Ủng hộ (supportive). Biết về dự án và các tác động tiềm ẩn, hỗ trợ để thay đổi.
 - Dẫn đầu (leading). Biết về dự án và các tác động tiềm ẩn, tích cực tham gia vào việc đảm bảo dự án thành công.

Các kỹ thuật phân tích

Ma trận đánh giá sự tham gia của các bên liên quan

- Sự tham gia của các bên liên quan trong suốt vòng đời của dự án là rất quan trọng đối với sự thành công của dự án.
- Mức độ tham gia hiện tại của tất cả các bên liên quan cần được so sánh với mức độ tham gia dự kiến cần thiết để hoàn thành dự án thành công.

| Stakeholder | Unaware | Resistant | Neutral | Supportive | Leading |
|---------------|---------|-----------|---------|------------|---------|
| Stakeholder 1 | C | | | D | |
| Stakeholder 2 | | | C | D | |
| Stakeholder 3 | | | | D C | |

- Xác định được khoảng cách giữa mức độ tham gia hiện tại và mức độ tham gia mong muốn.
- Xác định các hành động và thông tin liên lạc cần thiết để thu hẹp khoảng cách này.

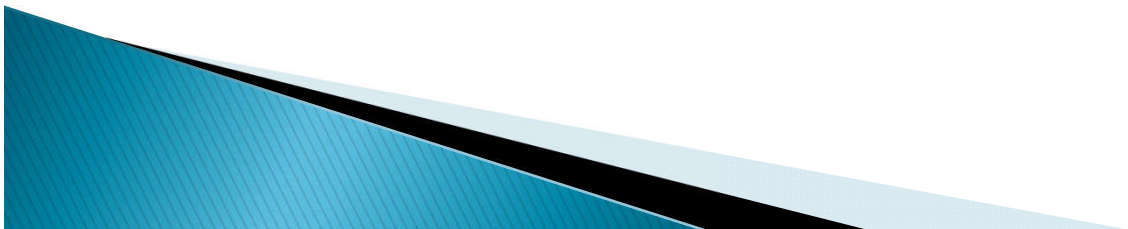
Bản đăng ký các bên liên quan

| Stakeholder Register | | | | | | | | | |
|----------------------|------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| Project Title: _____ | | | | | | Project Number: _____ | | | |
| ID | Name/Title | Contact Information | Major Requirements | Main Expectations | Roles/ Responsibilities | Assessment Data Results | | | Classifications |
| | | | | | | Influence (1 to 5) | Power (1 to 5) | Interest (1 to 5) | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |

Rita's Course

Bài tập

- **Câu 1.** Mô hình salience là một cách để phân loại các bên liên quan. Trong đó _____
 - a. Mức độ quyền hạn và mối quan tâm của các bên liên quan được sử dụng
 - b. Sự tham gia tích cực và quyền lực của các bên liên quan được sử dụng
 - c. Quyền lực, tính cấp thiết và tính hợp pháp của các bên liên quan được sử dụng
 - d. Ảnh hưởng của các bên liên quan và khả năng thực hiện các thay đổi được sử dụng



Bài tập

- **Câu 2.** Giả sử bạn đã xác định được các bên liên quan và đang chuẩn bị kế hoạch quản lý các bên liên quan của mình. Bạn thật may mắn khi nhóm của bạn là một nhóm gắn kết vì bạn đang thực hiện một dự án nội bộ nhằm tổ chức lại Bộ phận CNTT của mình để bộ phận này tập trung nhiều hơn vào khách hàng của bộ phận. Nhà tài trợ dự án là Giám đốc Điều hành. Giám đốc Bộ phận CNTT đã rất ngạc nhiên vì cô ấy nghĩ rằng tất cả đều ổn. Tuy nhiên, bạn lưu ý khi các cuộc họp lập kế hoạch được tổ chức, Giám đốc Tài chính không bao giờ tham dự. Bạn cảm thấy vì CNTT ảnh hưởng đến toàn bộ công ty, nên tất cả các lãnh đạo cấp cao cần có sự tham gia nào đó. Do đó, bạn cảm thấy Giám đốc Tài chính có thể _____

a. Hải lòng

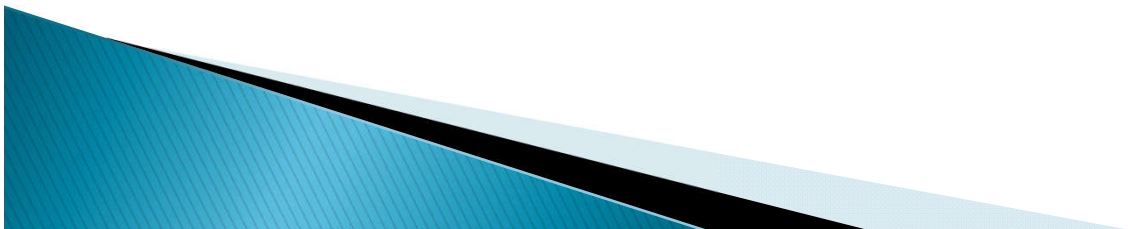
c. Không quan tâm

b. Không biết

d. Phản đối

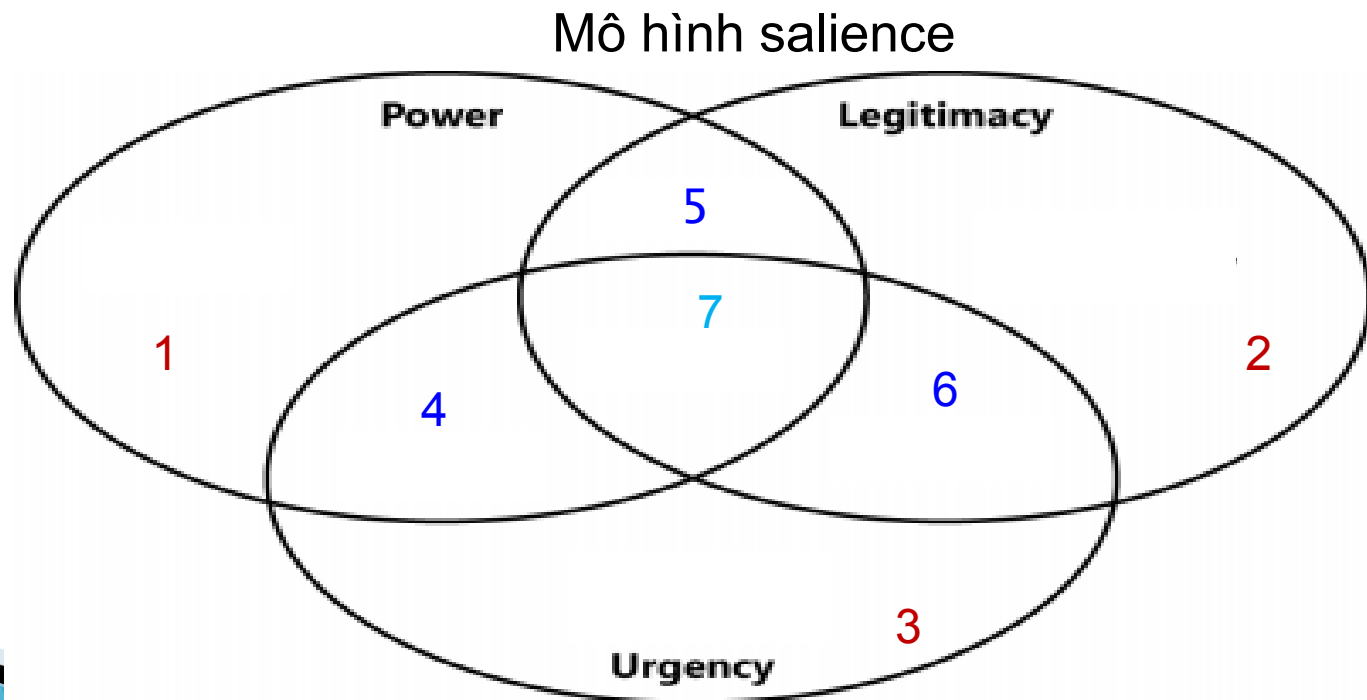
Bài tập

- **Câu 3.** Định nghĩa nào sau đây là đúng nhất về một bên liên quan?
 - a. Các thành viên trong nhóm dự án, nhà tài trợ dự án và khách hàng của bạn
 - b. Bất kỳ người hoặc nhóm nào có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án của bạn
 - c. Khách hàng, nhà tài trợ dự án và các cơ quan chính phủ bên ngoài
 - d. Bất kỳ người hoặc nhóm nào



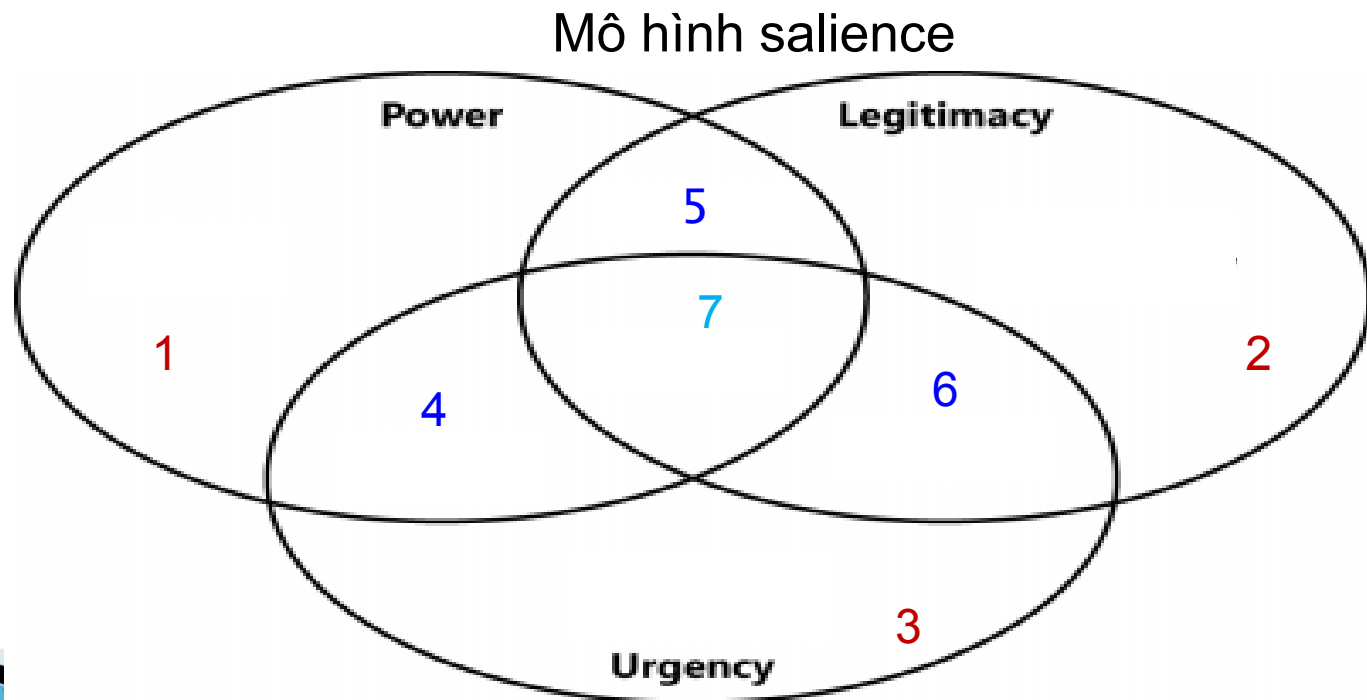
Bài tập

- **Câu 4.** Trong mô hình salience, các bên liên quan thuộc vào nhóm 4, 5, 6 được gọi là:
 - a. Bên liên quan mong đợi
 - b. Bên liên quan tiềm ẩn
 - c. Bên liên quan chiến lược



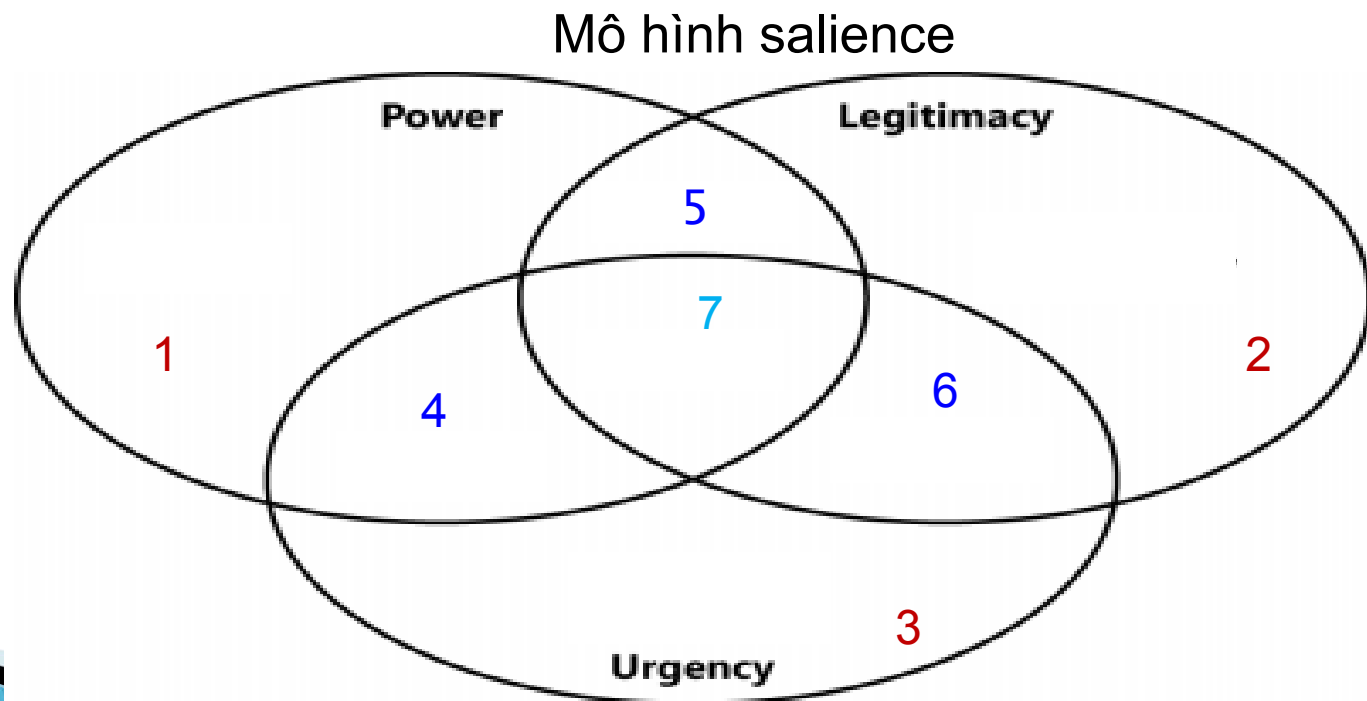
Bài tập

- **Câu 5.** Trong mô hình salience, các bên liên quan thuộc vào nhóm 1, 2, 3 được gọi là:
 - a. Bên liên quan mong đợi
 - b. Bên liên quan tiềm ẩn
 - c. Bên liên quan chiến lược



Bài tập

- **Câu 6.** Trong mô hình salience, các bên liên quan thuộc vào nhóm 7 được gọi là:
 - a. Bên liên quan mong đợi
 - b. Bên liên quan tiềm ẩn
 - c. Bên liên quan chiến lược



Bài tập

- **Câu 7.** Cho ma trận quyền lực/ lợi ích như dưới đây, hãy xác định các mục 1 – 2 – 3 – 4 còn thiếu?
 - a. Cao – Thấp – Cao – Thấp
 - b. Cao – Thấp – Thấp – Cao
 - c. Thấp – Cao – Thấp – Cao
 - d. Thấp – Cao – Cao – Thấp

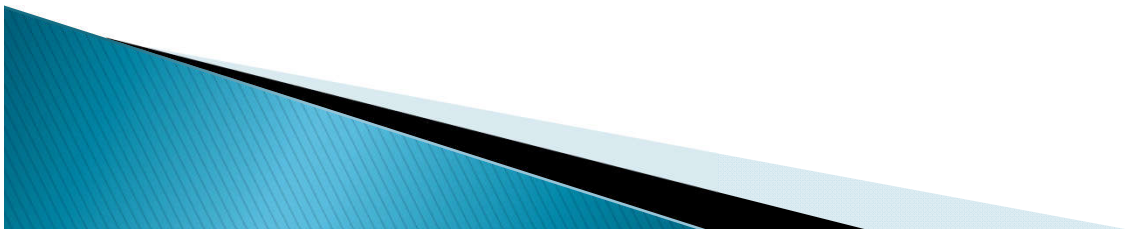
| | | Level of interest | |
|-------|---|-------------------|--------------------------------|
| | | 1 | 2 |
| Power | 3 | Monitor | Keep informed |
| | 4 | Keep satisfied | Key players, manage closely |

Bài tập

- **Câu 8.** Nếu bạn đang đánh giá từng bên liên quan là không biết, phản đối, trung lập, hỗ trợ hoặc lãnh đạo, thì bạn đang sử dụng kỹ thuật nào?
 - a. Động não
 - b. Kỹ thuật Delphi
 - c. Kỹ thuật phân tích
 - d. Phân tích nguyên nhân gốc rễ

- **Câu 9.** Tài liệu nào sau đây sẽ chứa mô tả chi tiết liên hệ của các bên liên quan và yêu cầu của họ đối với dự án?
 - a. Phân tích các bên liên quan
 - b. Bản đăng ký các bên liên quan
 - c. Lưới quyền lực/lợi ích
 - d. Kế hoạch quản lý các bên liên quan

Q&A



TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide (Fifth Edition)*, ISBN: 978-1-935589-67-9

©2013 Project Management Institute, Inc.

[2] Sean Whitaker, *PMP® Training Kit*, O'Reilly Media, Inc., 2013.

[3] H.X.Hiep, V.H.Tram, P.P.Lan, *Giáo trình Quản lý dự án phần mềm*, Nhà xuất bản trường Đại học Cần Thơ, 2015.

