**Chương 7. QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN**

**Quản lý Chi phí Dự án** bao gồm các quy trình liên quan đến lập kế hoạch, ước lượng chi phí, lập ngân sách, xác định nguồn tài trợ, quản lý và kiểm soát chi phí để dự án có thể hoàn thành trong ngân sách đã được phê duyệt. Các quy trình trong Quản lý Chi phí Dự án bao gồm:

1. **Lập kế hoạch quản lý chi phí (Plan Cost Management)**: Quy trình xác định cách mà chi phí của dự án sẽ được ước lượng, lập ngân sách, quản lý, theo dõi và kiểm soát.
2. **Ước lượng chi phí (Estimate Costs)**:
3. **Xác định ngân sách (Determine Budget)**: Quy trình tổng hợp các chi phí ước lượng của các hoạt động hoặc gói công việc riêng lẻ để thiết lập một cơ sở chi phí được phê duyệt.
4. **Kiểm soát chi phí (Control Costs)**: Quy trình theo dõi tình trạng của dự án để cập nhật chi phí dự án và quản lý các thay đổi đối với cơ sở chi phí.

Trong một số dự án, đặc biệt là những dự án có phạm vi nhỏ hơn, ước lượng chi phí và lập ngân sách chi phí có quan hệ chặt chẽ và có thể được xem như là một quy trình duy nhất, thực hiện bởi một người trong một khoảng thời gian tương đối ngắn. Nhưng hai quy trình này vẫn được xem như các quy trình riêng biệt vì các công cụ và kỹ thuật cho mỗi quy trình là khác nhau. Khả năng ảnh hưởng đến chi phí lớn nhất là ở các giai đoạn đầu của dự án, vì vậy, việc xác định sớm phạm vi của dự án là rất quan trọng

**\* Tổng quan về quản lý chi phí dự án**

***1. Lập kế hoạch quản lý chi phí dự án:***

**Input**

1. Điều lệ dự án (Xác định phạm vi, mục tiêu, những ai tham gia dự án, v.v…)
2. Kế hoạch quản lý dự án:
3. Yếu tố môi trường doanh nghiệp
4. Tài sản quy trình tổ chức

**Các kỹ thuật và phương pháp**

1. Đánh giá từ chuyên gia
2. Phân tích dữ liệu
3. Tổ chức cuộc họp với các bên liên quan

**Output**

Kế hoạch quản lý chi phí dự án

***2. Ước tính chi phí***

**Input**

1. Điều lệ dự án (Xác định phạm vi, mục tiêu, những ai tham gia dự án, v.v…)
2. Kế hoạch quản lý dự án
3. Yếu tố môi trường doanh nghiệp
4. Tài sản quy trình tổ chức

**Các kỹ thuật và phương pháp**

1. Đánh giá từ chuyên gia
2. Ước lượng tương tự (Dùng dữ liệu các dự án có tính tương đồng trước đó để đánh giá cho dự án đang làm)
3. Ước lượng sử dụng tham số
4. Ước lượng “từ dưới lên”: chia project work thành các phần nhỏ đến mức không thể chia được nữa (các activity đơn lẻ), rồi estimate chi phí cho từng thành phần này. Đến cuối cùng thì sẽ cộng tổng chi phí lại
5. Ước lượng 3 điểm: ***E = (Eo + 4Em + Ep)/6*** (Xấu nhất + 4. Bình thường + Tốt nhất)/6
6. Phân tích dữ liệu
7. Hệ thống thông tin quản lý dự án
8. Các kỹ thuật ra quyết định

**Output**

1. Chi phí ước tính
2. Cơ sở của ước tính
3. Cập nhật tài liệu của dự án

***3. Xác định ngân sách cho dự án***

**Input**

1. Kế hoạch quản lý dự án
2. Tài liệu dự án
3. Tài liệu kinh doanh
4. Các hợp đồng thoả thuận
5. Những yếu tố môi trường doanh nghiệp
6. Tài sản quy trình tổ chức

**Các kỹ thuật và phương pháp**

1. Đánh giá từ chuyên gia
2. Tổng hợp chi phí
3. Phân tích dữ liệu
4. Đánh giá lịch sử thông tin (từ những dự án trước đó, v.v…)
5. Đối chiếu với giới hạn nguồn tài trợ
6. Nguồn tài chính hiện có

**Output**

1. Đường cơ sở chi phí
2. Những yêu cầu tài trợ cho dự án
3. Những thay đổi trong tài liệu dự án

***4. Kiểm soát chi phí dự án***

**Input**

1. Kế hoạch quản lý dự án
2. Tài liệu dự án
3. Những yêu cầu tài trợ cho dự án
4. Dữ liệu hiệu suất công việc
5. Tài sản quy trình tổ chức

**Các kỹ thuật và phương pháp**

1. Đánh giá từ chuyên gia
2. Phân tích dữ liệu
3. Chỉ số hiệu suất chi phí hoàn thành (TCPI)
4. Đánh giá lịch sử thông tin (những dự án trước đó, v.v…)
5. Hệ thống thông tin quản lý dự án

**Output**

1. Thông tin hiệu suất công việc
2. Dự báo chi phí
3. Những thay đổi trong yêu cầu
4. Những cập nhật trong tài liệu dự án, kế hoạch quản lý dự án

**CÁC KHÁI NIỆM CHÍNH TRONG QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN**

Quản lý chi phí dự án chủ yếu liên quan đến chi phí của các nguồn lực cần thiết để hoàn thành các hoạt động của dự án. Quản lý chi phí dự án xem xét tác động của các quyết định trong dự án đối với chi phí của việc sử dụng, bảo trì và hỗ trợ sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả của dự án. Ví dụ: Việc giới hạn số lần đánh giá thiết kế có thể giảm chi phí của dự án ở thời điểm hiện tại nhưng có thể làm tăng chi phí vận hành của sản phẩm trong tương lai.

Một khía cạnh khác của quản lý chi phí là: Các bên liên quan khác nhau đo lường chi phí dự án theo những cách khác nhau và vào những thời điểm khác nhau thì sẽ cho ra kết quả khác nhau. Ví dụ: Chi phí của một mặt hàng được ước tính khi người mua quyết định mua, đặt hàng, giao hàng hoặc chi phí thực tế phát sinh.

**NHỮNG XU HƯỚNG TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN**

Trên thực tế hiện nay, khái niệm EVM (quản lý giá trị thu được) đã được mở rộng ra một khái niệm khác: ES (Tiến độ cần đạt được)

ES là sự mở rộng khái niệm của EVM. ES đã thay thế cho khái niệm SV (Schedule Variance) bằng phép toán sau: x = ES – AT (Hiểu đơn giản là deadline – thời điểm hiện tại). Nếu x>0, dự án đang nhanh hơn so với kế hoạch. Nói cách khác, dự án hoàn thành hơn dự kiến tại thời điểm xác định đó. Chỉ số hiệu suất lập lịch SPI được tính = ES/AT. SPI > 1. Tất cả những chỉ số này cho thấy công việc đang được thực hiện có tính hiệu quả đến đâu. Việc sử dụng khái niệm ES giúp cho các nhà quản lý dự án dự báo được ngày hoàn thành công việc, đối chiếu với thời gian thực tế từ đó đưa ra thay đổi cần thiết

**ĐIỀU CHỈNH CÁC QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN**

Vì mỗi dự án là duy nhất, không giống nhau nên người quản lý dự án có thể cần điều chỉnh cách áp dụng các quy trình Quản lý chi phí dự án, bao gồm:

**Quản trị tri thức**. Tổ chức có kho lưu trữ cơ sở dữ liệu tài chính và Hệ quản trị tri thức cần thiết để cho nhà quản lý sử dụng hay không? Nếu có thì có dễ sử dụng không

**Ước tính chi phí và lập ngân sách**. Tổ chức có các chính sách, thủ tục và hướng dẫn liên quan đến lập ngân sách và ước tính chi phí không?

**Quản lý giá trị thu được.** Tổ chức có sử dụng EVM trong việc quản lý dự án không?

**Sử dụng cách tiếp cận linh hoạt.** Tổ chức có sử dụng các phương pháp linh hoạt trong việc quản lý dự án không? Điều này ảnh hưởng thế nào đến việc ước tính chi phí?

**Quản trị.** Tổ chức có chính sách, thủ tục và hướng dẫn kiểm toán và quản trị chính thức hay không chính thức không?

**THAY ĐỔI LINH HOẠT TRONG MÔI TRƯỜNG**

Các dự án với mức độ không chắc chắn cao hoặc khi phạm vi chưa được xác định đầy đủ thì việc tính toán chi phí chi tiết có thể không chính xác do sự thay đổi thường xuyên trong dự án. Thay vào đó, có thể sử dụng các phương pháp ước lượng nhẹ để nhanh chóng dự đoán chi phí nhân lực, điều này có thể được điều chỉnh dễ dàng khi có sự thay đổi.

Trong các trường hợp dự án có biến động cao nhưng ngân sách thì lại có hạn, phạm vi và kế hoạch của dự án sẽ được điều chỉnh thường xuyên để đảm bảo chi phí dự án vẫn nằm trong ngân sách đề ra

**7.1. LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN**

Là quá trình xác định chi phí của dự án được ước tính, quản lý, giám sát như thế nào; xác định được ngân sách cần thiết cho dự án. Mục tiêu chính của việc này là định hướng về cách quản lý chi phí dự án trong suốt dự án.

**Input**

1. Điều lệ dự án (Xác định phạm vi, mục tiêu, những ai tham gia dự án, v.v…)
2. Kế hoạch quản lý dự án:

* Kế hoạch quản lý tiến độ dự án (Xác định các mốc thời gian…)
* Kế hoạch quản lý rủi ro

1. Yếu tố môi trường doanh nghiệp
2. Tài sản quy trình tổ chức

**Các kỹ thuật và phương pháp**

1. Đánh giá từ chuyên gia
2. Phân tích dữ liệu
3. Tổ chức cuộc họp với các bên liên quan

**Output**

Kế hoạch quản lý chi phí dự án

**7.1.1. INPUT**

**7.1.1.1. ĐIỀU LỆ DỰ ÁN**

Điều lệ dự án xác định các nguồn kinh phí đã được cấp, được phê duyệt từ đó xác định chi phí cụ thể cho từng phần dự án

**7.1.1.2. KẾ HOẠCH QUẢN LÝ DỰ ÁN**

- Kế hoạch quản lý tiến độ: Đề ra các tiêu chí, các công việc cần làm để phát triển, giám sát và kiểm soát tiến độ dự án, cung cấp các quy trình và biện pháp kiểm soát ảnh hưởng đến ước tính và quản lý chi phí

- Kế hoạch quản lý rủi ro: Cung cấp phương pháp để xác định, phân tích, và giám sát các rủi ro.

**7.1.1.3. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG DOANH NGHIỆP**

* Cách tổ chức và văn hoá doanh nghiệp
* Điều kiện thị trường: Xác định xem những sản phẩm, dịch vụ nào hiện có trên thị trường nơi làm việc và toàn cầu
* Tỷ giá hối đoái: Khi dự án được thực hiện với nhiều quốc gia khác nhau, tỷ giá hối đoái có thể ảnh hưởng trực tiếp đến tổng chi phí dự án
* Thông tin thương mại được công khai: Các cơ sở dữ liệu thương mại cung cấp thông tin chi phí nhân sự, chi phí chuẩn cho trang thiết bị, vật liệu. Bảng giá các mặt hang của nhà cung cấp cũng là một trong những thông tin quan trọng khác
* Sự khác biệt về năng suất lao động ở các doanh nghiệp khác nhau

**7.1.1.4. TÀI SẢN QUY TRÌNH TỔ CHỨC**

- Thủ tục kiểm soát tài chính: Báo cáo tiến độ thời gian, yêu cầu xem xét chi tiêu và giải ngân, mã kế toán, các điều khoản hợp đồng

- Thông tin lịch sử và những kinh nghiệm từ các dự án trước đây

- Cơ sở dữ liệu tài chính

- Những chính sách, thủ tục và hướng dẫn liên quan trong việc ước tính và lập ngân sách

**7.1.2. CÁC KỸ THUẬT VÀ CÔNG CỤ**

**7.1.2.1. ĐÁNH GIÁ CHUYÊN MÔN TỪ PHÍA CÁC CHUYÊN GIA**

Đánh giá chuyên môn cho một dự án nên được thực hiện bởi các chuyên gia có kiến thức, chuyên sâu về những mảng sau:

* Kinh nghiệm đánh giá trên những dự án tương tự trước đó
* Ước tính chi phí và lập ngân sách
* Quản lý giá trị thu được (EVM)

**7.1.2.2. PHÂN TÍCH DỮ LIỆU**

* Xem xét nguồn tài trợ sẽ đến từ đâu: Tự tài trợ, tài trợ từ vốn chủ sở hữu, tài trợ bằng nợ.
* Xem xét nguồn tài nguyên cho dự án sẽ đến từ đâu: Tự sản xuất, mua hoặc thuê từ đơn vị khác

**7.1.1.3. HỌP NHÓM**

Các nhóm dự án có thể tổ chức các cuộc họp lập kế hoạch, phát triển kế hoạch quản lý chi phí. Những người tham dự có thể bao gồm người quản lý dự án, nhà tài trợ dự án, các thành viên nhóm dự án được lựa chọn, các bên liên quan được lựa chọn, bất kỳ ai chịu trách nhiệm về chi phí dự án và những người khác nếu có

**7.1.3. OUTPUT**

**7.1.3.1. KẾ HOẠCH QUẢN LÝ CHI PHÍ**

Kế hoạch quản lý chi phí là một phần của kế hoạch quản lý dự án. Nó mô tả cách các chi phí dự án sẽ được lập kế hoạch, cấu trúc, và kiểm soát. Các quy trình quản lý chi phí và các công cụ, kỹ thuật liên quan được ghi lại trong kế hoạch quản lý chi phí.

Ví dụ, kế hoạch quản lý chi phí có thể thiết lập các yếu tố sau:

* **Đơn vị đo lường**: Mỗi một loại tài nguyên của dự án sẽ có những đơn vị đo lường riêng (Ví dụ: Ngày/ Tháng/ Tuần làm việc; các đơn vị đo chiều dài: m, km; các đơn vị đo khối lượng: kg, tấn; hoặc tổng chi phí dưới dạng đơn vị tiền tệ, v.v…)
* **Độ chính xác**: Các thành phần chi phí của dự án sẽ được làm tròn lên hoặc xuống, đến một mức độ nào đó, tuỳ theo phạm vi hoạt động và quy mô của dự án. (Ví dụ: US$995,59 thành US$1.000),
* **Sai số giữa ước lượng và thực tế**: Trong thực tế, chi phí thực tế luôn có thể vượt hoặc thấp hơn chi phí dự tính trong một mức nào đó. Mức chấp nhận được thường được lấy là +- 10%. Và đây chính là phần khoản tiền dự phòng cho những tình huống phát sinh
* **Liên kết thủ tục tổ chức:** Cấu trúc phân chia công việc (WBS) cung cấp khung cho kế hoạch quản lý chi phí, đảm bảo tính nhất quán giữa các ước lượng, ngân sách và kiểm soát chi phí. Thành phần WBS được sử dụng cho kế toán chi phí dự án được gọi là tài khoản kiểm soát. Mỗi tài khoản kiểm soát được gán một mã hoặc số tài khoản duy nhất liên kết trực tiếp với hệ thống kế toán của tổ chức thực hiện.
* **Ngưỡng kiểm soát:** Các ngưỡng sai lệch để theo dõi hiệu suất chi phí biểu thị mức độ sai lệch cho phép trước khi cần có hành động khắc phục. Thông thường, ngưỡng sai lệch được thể hiện dưới dạng phần trăm, cho biết chi phí được phép lệch tối đa bao nhiêu so với kế hoạch gốc.
* **Quy tắc đo lường hiệu suất:** Các quy tắc đo lường hiệu suất quản lý giá trị thu được (EVM) được thiết lập. Ví dụ, kế hoạch quản lý chi phí có thể:
* Xác định các điểm trong WBS nơi việc đo lường tài khoản kiểm soát sẽ được thực hiện;
* Thiết lập các kỹ thuật EVM (ví dụ: cột mốc trọng số, công thức cố định, phần trăm hoàn thành, v.v.) sẽ được áp dụng;
* Chỉ định các phương pháp theo dõi và sử dụng các phương trình tính toán EVM để dự báo ước tính hoàn thành (EAC) nhằm kiểm tra tính hợp lệ của EAC từ dưới lên.
* **Định dạng báo cáo:** Xác định định dạng và tần suất của các báo cáo chi tiết
* **Chi tiết bổ sung:** Các chi tiết bổ sung về các hoạt động quản lý chi phí bao gồm:
* Mô tả các nguồn tài trợ chiến lượ
* Thủ tục xử lý sự biến động trong tỷ giá hối đoái, và
* Thủ tục ghi nhận chi phí dự án.