



1. Introduction

- 1. Các khái niệm chung
- 2. Người Quản lý dự án và Đối tác
- 3. Yếu tố quyết định





I. Các khái niệm chung

1. Project
2. Subproject
3. Programme
4. Portfolio
5. ICT project
6. Software project
7. Project Management



1.1 Định nghĩa về “Dự án”

- **Def. 1** [*PMBokGuide*]:

A temporary work to create a unique product, service or result.

- **Temporariness** : Project has a definite beginning and end.
- **Uniqueness** : Project has new elements for the team
 - It can take many dimensions
 - Its outcome should be different in some
 - distinguished way.
- So what?
 - Project should be managed on the assumption that the change would happen.

➤ Dự án là một công việc có tính tạm thời và tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc một kết quả nào đó có tính đơn nhất.

➤ Tạm thời : có vòng đời, có điểm bắt đầu và kết thúc

➤ Đơn nhất : con người mới, hoạt động mới, qui trình mới, sản phẩm mới...→ rủi ro.

➤ Vậy cần làm gì?

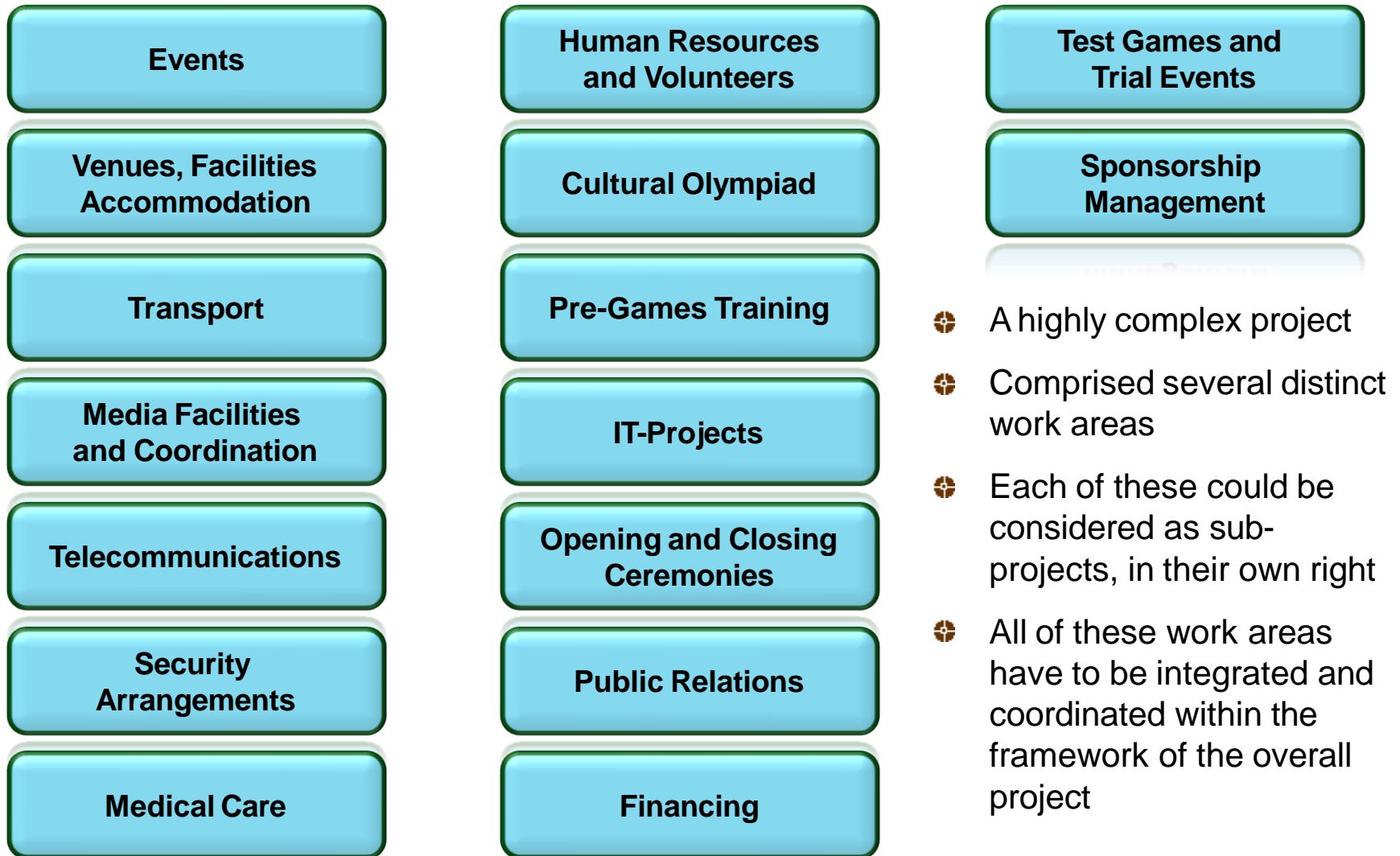
➤ Dự án cần được quản lý để đáp ứng được các thay đổi có thể xảy ra

1.2. Tiểu dự án - What are sub-projects?



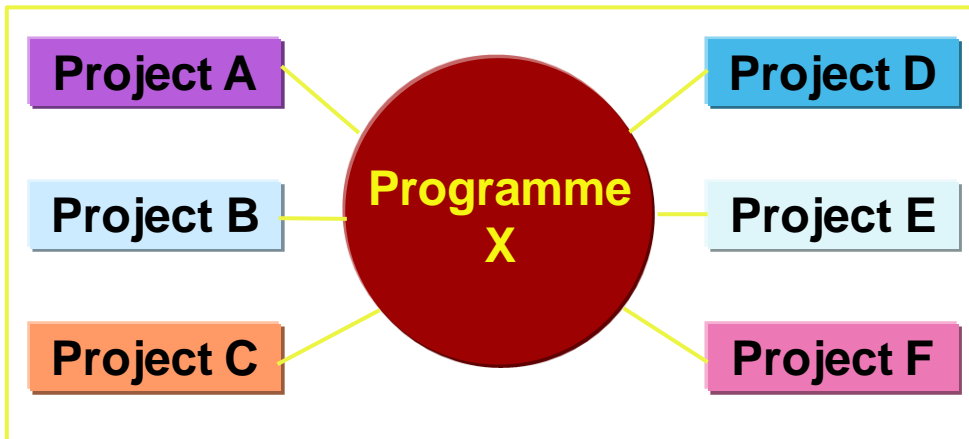
- Các thành phần nhỏ hơn, dễ quản lý hơn của các dự án lớn hơn, phức tạp hơn
 - Có mục tiêu và kết quả đầu ra hoặc sản phẩm chuyển giao của riêng mình cùng nhau tạo thành sản phẩm cuối cùng có thể chuyển giao của dự án lớn.
 - Có (tương tự như dự án chính mà chúng được tích hợp) phạm vi, lịch trình, chi phí, nguồn nhân lực, rủi ro, v.v..
-
- Comprised of project team members
 - Headed by subproject managers who, similar to the project manager, must
 - ✚ have excellent decision-making, communication and other requisite skills
 - ✚ be in a position to manage the implementation of the subproject work effectively and efficiently

Ví dụ về sub-projects: The FIFA World Cup 2010

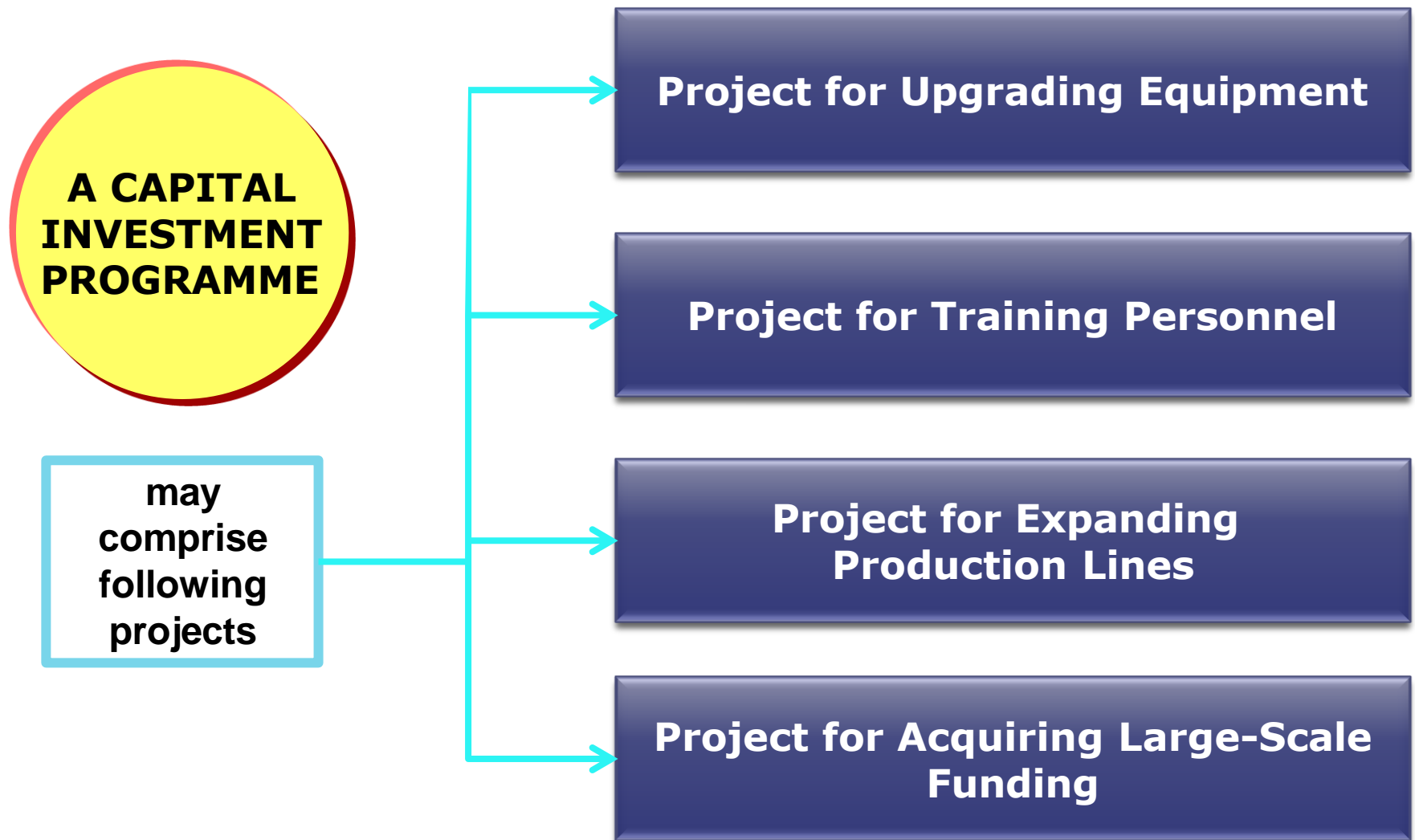


1.3. Chương trình là gì - What is a Programme?

- Một nhóm các dự án liên quan được quản lý theo cách phối hợp để thu được lợi ích và quyền kiểm soát mà việc quản lý chúng một cách riêng lẻ sẽ không có được



Ví dụ về Chương trình - Program



Giống và Khác nhau giữa Programmes & Projects

• Similarities

- Có mục đích và mục tiêu xác định lý do tồn tại của chúng
- Có các khoảng thời gian sống xác định bởi một khởi đầu và thời điểm kết thúc
- Tiêu thụ tài nguyên và nhất thiết phải chịu chi phí
- Yêu cầu áp dụng một phương pháp và phải được quản lý đúng cách để tăng cường cơ hội thành công của họ
- Nhằm mục đích giúp các tổ chức đạt được sứ mệnh và gia tăng giá trị cho họ.

• Differences

- Projects: Kết quả là tạo ra một đầu ra và sau đó kết thúc,
- Programmes: Phải tích hợp và duy trì khả năng hoạt động của đầu ra đó trong một khoảng thời gian xác định
 - Có nhiều mục tiêu tổng quát trong khi các dự án có một mục tiêu chính
 - Có tuổi thọ tương đối dài hơn và rõ ràng là chi phí cao hơn sự kết hợp của tất cả các dự án tạo thành nó
 - Vốn dĩ phức tạp hơn một dự án cấu thành - nó có phạm vi rộng hơn
 - Có thể yêu cầu sự phối hợp rộng rãi giữa các dự án cấu thành khác nhau của nó

1.4. Danh mục Dự án - Project Portfolio?



Danh mục dự án là tập hợp các dự án mà một tổ chức đang thực hiện. Các dự án thường khác nhau về loại hình, độ phức tạp, chi phí, yêu cầu thời gian, mức độ rủi ro, mức độ ưu tiên, v.v.

Một số danh mục đầu tư có thể khá lớn, bao gồm hàng chục hoặc hàng trăm dự án đơn lẻ và tiêu tốn một lượng lớn tài nguyên của tổ chức

Các dự án bao gồm danh mục đầu tư có thể đang trong các giai đoạn bắt đầu, lập kế hoạch và thực hiện khác nhau

Danh mục đầu tư rất năng động. Thành phần của chúng sẽ thay đổi theo thời gian khi một số dự án kết thúc hoặc kết thúc sớm và các dự án mới được thêm vào

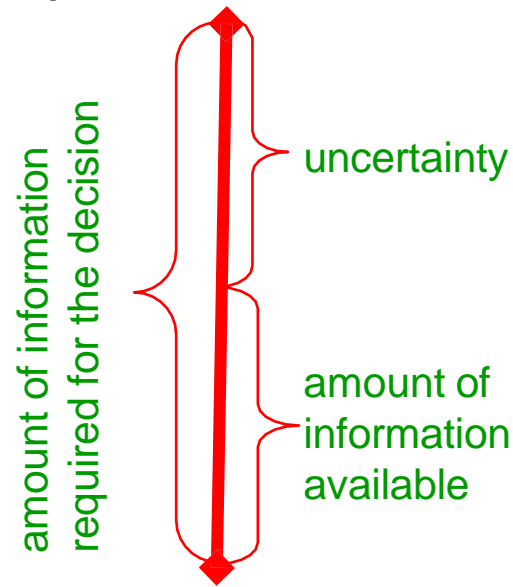
Một thách thức lớn đối với các tổ chức là thiết lập một hệ thống để xác định, lựa chọn và giám sát các dự án phù hợp với sứ mệnh, mục tiêu và mục tiêu của tổ chức và gia tăng giá trị cho chúng

1.5. Dự án CNTT&TT - ICT project?

- ✿ **Def. 2** [*PMDSI*]: Ad hoc, resource-consuming activities used to implement organizational strategies, achieve enterprise goals and objectives, and contribute to the realization of the organization's / enterprise's mission
 - ✿ Meets defined service and government strategic needs.
 - ✿ Introduces processes and methodologies that are supported by information and communication technology.
 - ✿ Introduces technological changes in an organization that are intended to be beneficial to the organization and its client target.

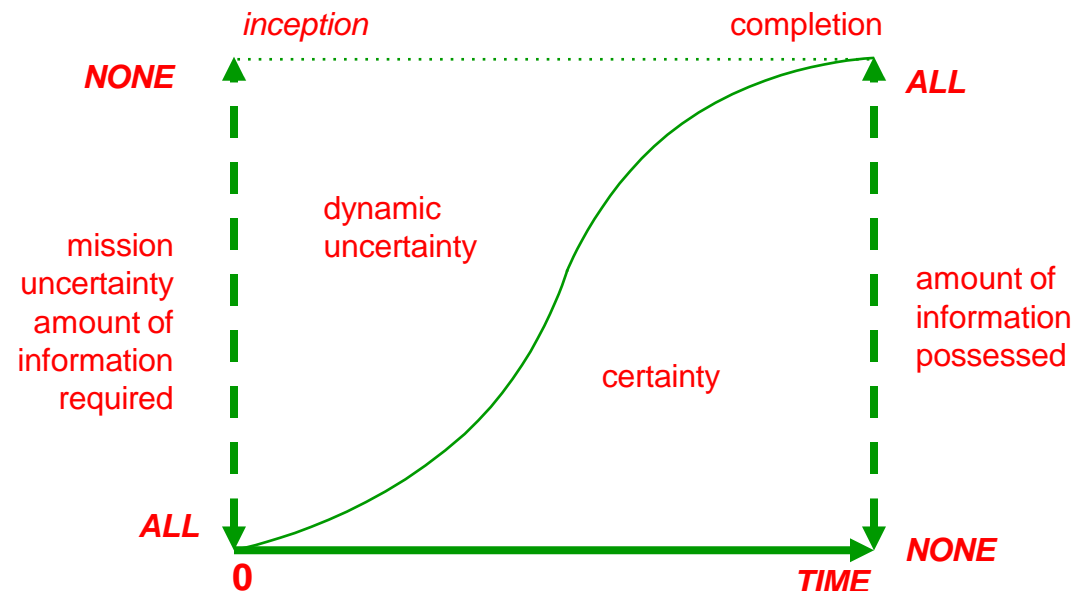
The ICT Project as an Information Processing System

- ✚ All organizations are information processing systems
 - ✚ the heart of any business process
- ✚ Flows are enabled by structure; structure is shaped by flows
 - ✚ the river analogy
- ✚ Uncertainty: the lack of information required for a decision
 - ✚ two sources
 - ✚ complexity
 - ✚ predictability
 - ✚ two modes
 - ✚ mission
 - ✚ dynamic



The ICT Project as an Information Processing System

- ✚ All organizations are information processing systems
 - ✚ the heart of any business process
- ✚ Flows are enabled by structure; structure is shaped by flows
 - ✚ the river analogy
- ✚ Uncertainty: the lack of information required for a decision
 - ✚ two sources
 - ✚ complexity
 - ✚ predictability
 - ✚ two modes
 - ✚ mission
 - ✚ dynamic
 - ✚ the dynamic reduction of uncertainty through time



1.6. Dự án phần mềm - software project?

- **Def. 3** [*ESPM*]: A sequence of unique, complex and connected activities having one goal or purpose that must be completed by a specific time, within budget and according to specification
 - A complex undertaking by two or more persons within the boundaries of time, budget, and staff resources
 - Produces new or enhanced computer code that adds significant business value to a new or existing business process

1.7. Project Management là gì?

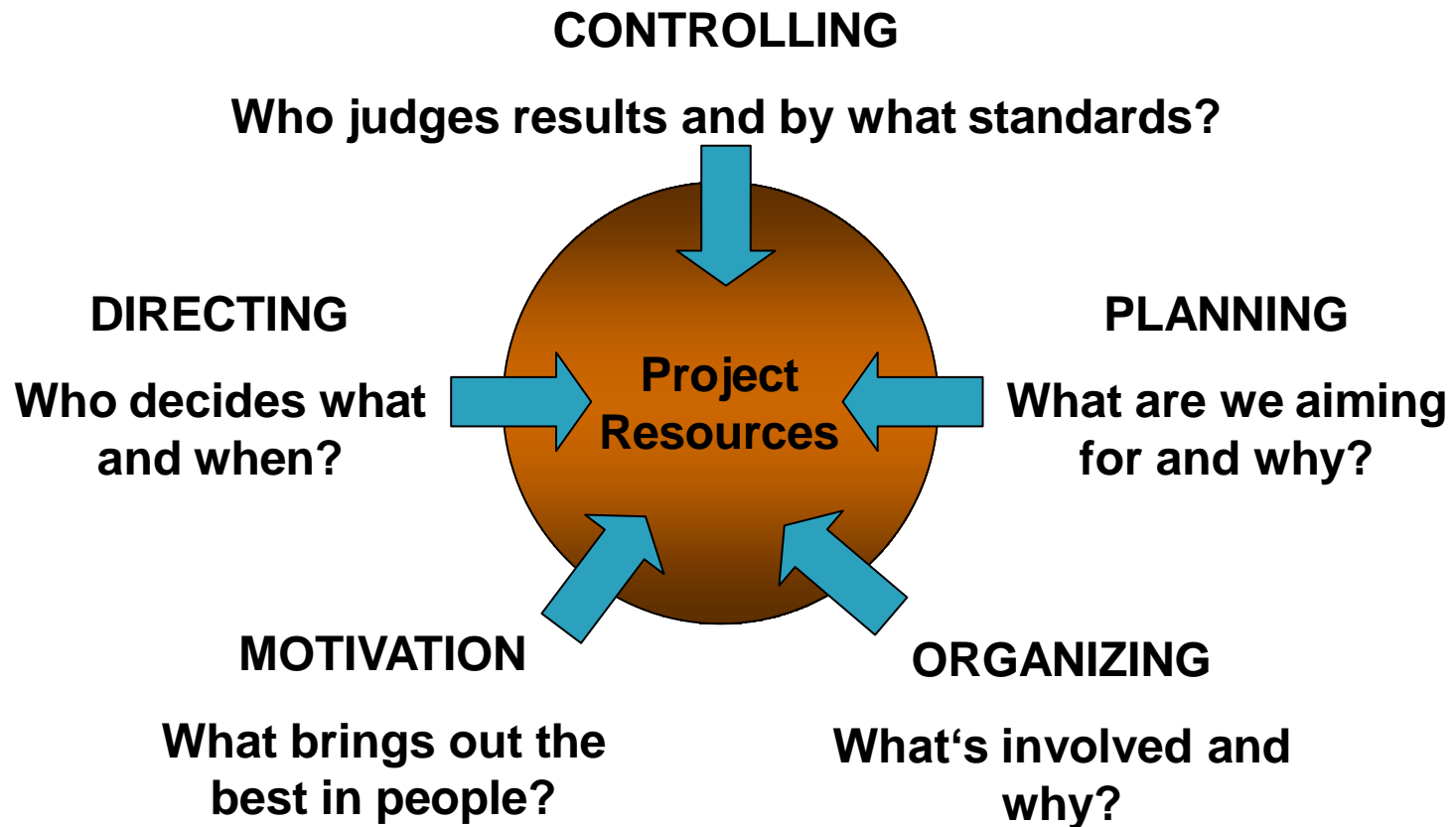
< Project needs Project Management >

- Project Management is the application knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet the project requirements
 - → Meet objectives of the project
 - → Meet or exceed stakeholder needs and expectations
 - → Balance competing demands among Scope, Time, Cost, Quality, HR etc
 - Project management includes general management skill and leadership as well.
- Quản lý dự án là quá trình vận dụng các tri thức, kỹ năng, công cụ, và kỹ thuật vào các hoạt động của dự án để thỏa mãn các yêu cầu của dự án.
 - Quản lý dự án đòi hỏi phải vận dụng tốt các **kỹ năng quản lý (management)** và **kỹ năng lãnh đạo (leadership)**.
 - Mặc dù các kỹ năng này mang yếu tố con người, chúng ta cần học tập, trải nghiệm và kết hợp các yếu tố công nghệ để việc quản trị hiệu quả, nhanh chóng.

1.7. What is Project Management?

- Although there are many personal element, we can learn the way of project management as a technical skills.
- As **a method and a set of techniques for planning, estimating and controlling work activities** to reach a desired end result on time – within budget and according to specification
- As an unique process, consisting of **a set of coordinated and controlled activities** with start and finish dates, undertaken to achieve an objective conforming to specific requirements about time, cost and resources
- As **the planning, organizing, directing, and controlling of company resources** for a relatively short-term objective that has been established to complete specific goals and objectives

Chức năng căn bản của Project Management



2. Quản lý dự án và Đối

tác
1. Nhiệm vụ của người quản lý dự án

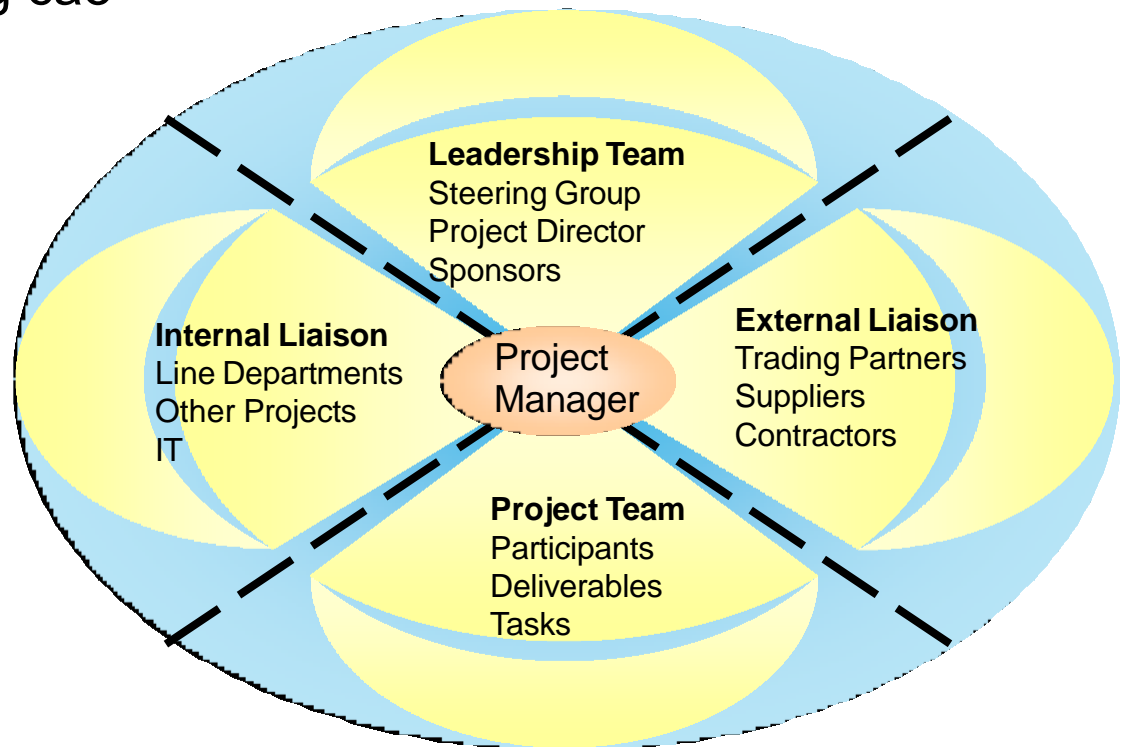
2. Vai trò của người quản lý dự án
3. Phong cách quản lý dự án
4. Các đối tác - Stakeholder

2.1. Người quản lý dự án làm việc gì?

The Project Manager is responsible for everything that is required to make the project a success

Người quản lý dự án nâng cao khả năng dự án có:

- Sản xuất sản phẩm chất lượng
- Giữ đúng lịch trình
- Hoàn thành trong phạm vi ngân sách
- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng
- Dẫn đến việc kinh doanh tiếp theo
- Đạt được thành công



Project Manager là trung tâm kết nối

Quản lý dự án là một công việc toàn thời gian

Người quản lý dự án phải biết vòng đời của dự án, các quy trình của dự án và vai trò của họ trong việc thực hiện các hoạt động trong các giai đoạn vòng đời khác nhau

Các nhà quản lý dự án phải nhận ra sự phức tạp của môi trường và sẵn sàng đối phó với các xung đột khác nhau



Hầu hết các dự án thất bại vì thiếu quản lý dự án và quản lý con người, không phải vì lý do kỹ thuật

2.2 Vai trò của người quản lý dự án

Managers vs. Leaders

- ✚ Generally, leadership is the function to show the goal and integrate people to achieve it.
 - ✚ Leadership try to find out common things.
 - ✚ Leadership need to get the clear image of the future.
 - ✚ Leadership focus on complain which can relate to hope.
- ✚ A good leader has always focused on the desirable future to unify the team.

✚ Leader

- ✚ Focus on future
- ✚ Integration
- ✚ Hope
- ✚ Vision
- ✚ Creative
- ✚ Inspiring
- ✚ Innovative
- ✚ Opportunistic

✚ Manager

- ✚ Focus on present
- ✚ Diversity
- ✚ Watch
- ✚ Support
- ✚ Problem-solving
- ✚ Analytical
- ✚ Structured
- ✚ Realistic

Kỹ năng lãnh đạo là gì?

- Kỹ năng lãnh đạo là đưa ra mục tiêu và tập hợp các cá nhân để hoàn thành mục tiêu đó.
 - Có thể tìm ra các nhân tố đặc thù.
 - Có thể đưa ra bức tranh rõ ràng về tương lai.
 - Kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc kiểm soát những thân phận liên quan tới tinh thần làm việc và hi vọng.
- Người lãnh đạo tốt luôn tập trung vào tầm nhìn tương lai để hợp nhất các thành viên trong đội.

Kỹ năng quản lý là gì?

- Nói chung, việc quản lý tập trung vào (hiểu và kiểm soát) độ đa dạng của các thành viên trong nhóm và tính phức tạp của các nhiệm vụ.
 - Quá trình quản lý đòi hỏi nhìn nhận các vấn đề khác nhau dưới những góc độ khác nhau.
 - Điểm khởi đầu của quá trình quản lý nằm ở mỗi thành viên và mỗi nhiệm vụ.
 - Quá trình quản lý thường tuân theo các bước “Plan – Do – Check – Act”, gọi tắt là “PDCA cycle.”
- Người quản lý tốt có thể tìm ra điểm đặc trưng ở mỗi thành viên và khai thác được các thế mạnh đó



...cần cả 2 tố chất...

Người lãnh đạo

Hướng về tương lai

Tính hợp nhất

Hi vọng

Tầm nhìn

Sáng tạo

Truyền cảm hứng

Tư duy tiến bộ

Chớp thời cơ

Người quản lý

Hướng về hiện tại

Tính đa dạng

Quan sát

Hỗ trợ

Gỡ rối

Phân tích

Tư duy cấu trúc

Thực tế

2.3 Phong cách quản lý

- Các kiểu quản lý được phân loại dựa trên **kinh nghiệm, kỹ năng, và tài năng**.

Nên nhận ra phong cách quản lý của bản thân để phát triển cá nhân phù hợp



“Tôi luôn luôn lập kế hoạch càng sớm càng tốt. Và sau đó, làm việc theo lịch đã đặt ra”

“Tôi không quan tâm tới các kế hoạch bởi vì chúng thay đổi trong từng dự án. Cứ làm đi, đó là triết lý của tôi..”



..vô thức, không dễ thấy, không dễ sửa.

Phong cách quản lý dự án

- ✚ Management type are based upon the knowledge, skills, and talent of each project manager.
 - ✚ Knowledge: Truth and lesson learned through experience and study.
 - ✚ Skills: Measures for action.
 - ✚ Talent: Unconscious, repeated pattern of thought and action.
- It is important to realize your management type for improvement.
- If you realize your management type, you can realize risks and take pro-active action to prevent problems.

➤ Trong quản lý, chúng ta thường vận dụng các nhân tố:

Knowledge

➤ Chân lý và kết quả thông qua kinh nghiệm và học tập.

Skills

- Đo lường bằng hành động.

Talent

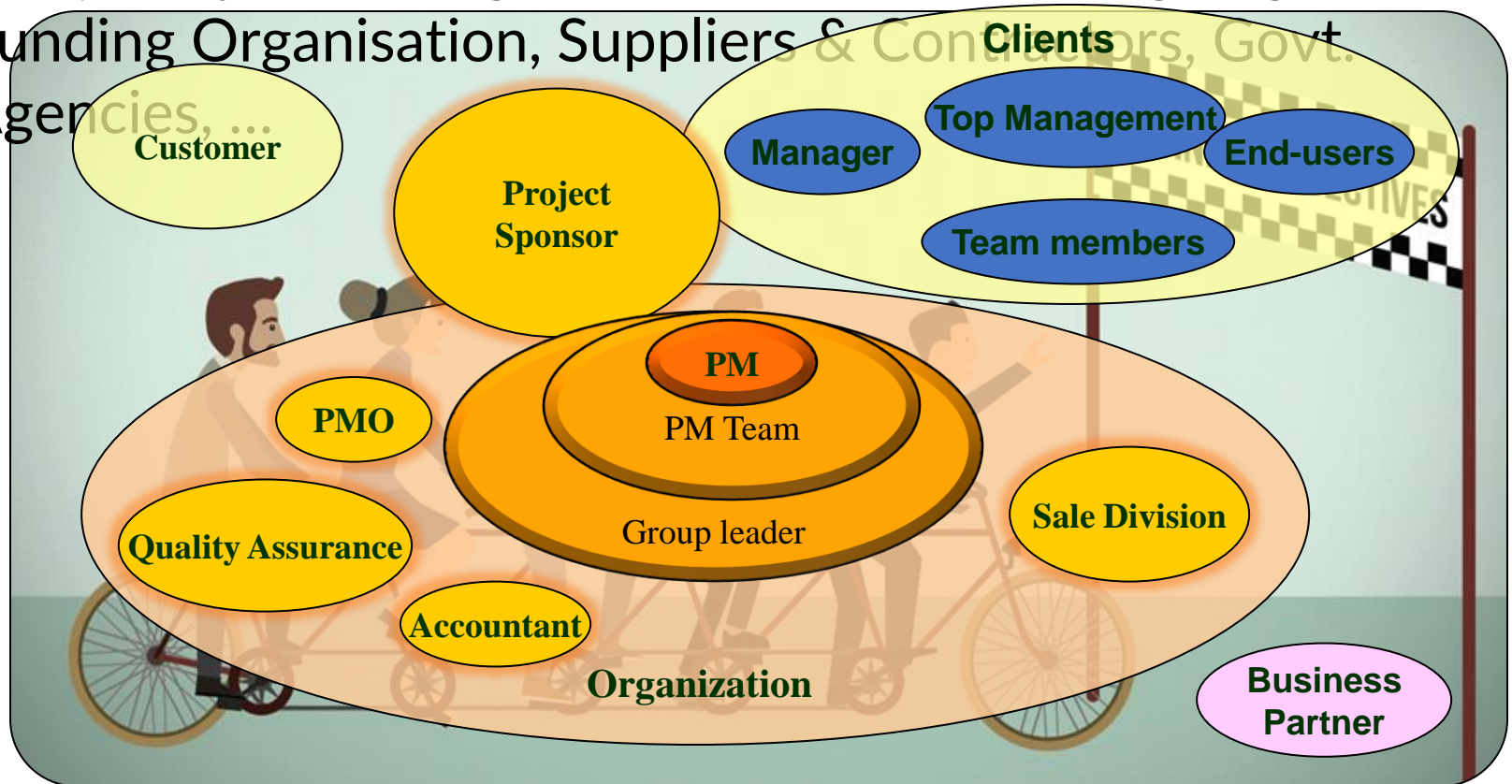
- bản năng, mẫu hành vi lặp lại trong suy nghĩ và hành động

➤ Hiểu rõ phong cách quản trị của mình sẽ giúp bạn nhận ra các rủi ro và có các hành xử phù hợp để phòng tránh.

→ Gợi ý: so sánh phong cách của mình với chuẩn, ví dụ PMBOK

2.4 Project Stakeholders

- Stakeholder là cá nhân, nhóm, tổ chức có ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi các quyết định, các hoạt động, đầu ra của dự án
- Ví dụ: Project Manager, Customer, Performing Organisation, Funding Organisation, Suppliers & Contractors, Govt. Agencies, ...



Project Stakeholders

- Xác định các bên liên quan
 - Project Manager, Customer, Performing Organisation, Funding Organisation, Suppliers & Contractors, Govt. Agencies, Citizen and Society at large etc.
- Xác định nhu cầu và kỳ vọng của các bên liên quan (Các mục tiêu khác nhau có thể nảy sinh mâu thuẫn, thách thức)
- Quản lý và tác động đến các kỳ vọng để hoàn thành dự án thành công
- Xác định vai trò và trách nhiệm cho các bên liên quan



3. Yếu tố quyết định

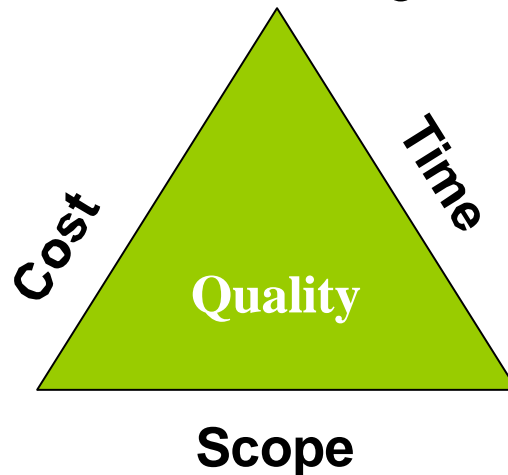
1. Sự thành công của Dự án
2. Framework cho Quản lý dự án
3. 5 Nhóm tiến trình Quản lý dự án
4. 9 Nhóm kiến thức của Quản lý dự án



3.1 Triple Constraint of Project Success

- PM ít nhất tìm cách đáp ứng - và tốt nhất là vượt quá - nhu cầu của các bên liên quan (tức là các yêu cầu đã xác định) cũng như các kỳ vọng của các bên liên quan (tức là các yêu cầu chưa xác định) từ một dự án nhất định trong phạm vi, chi phí, thời gian và chất lượng.
- PM là một lĩnh vực kiến thức đang phát triển, phấn đấu cho liên tục cải tiến bản thân theo thời gian.

Dự án thành công: nó đạt được mục tiêu trong thời gian và ngân sách được phân bổ để làm hài lòng tất cả các bên liên quan.

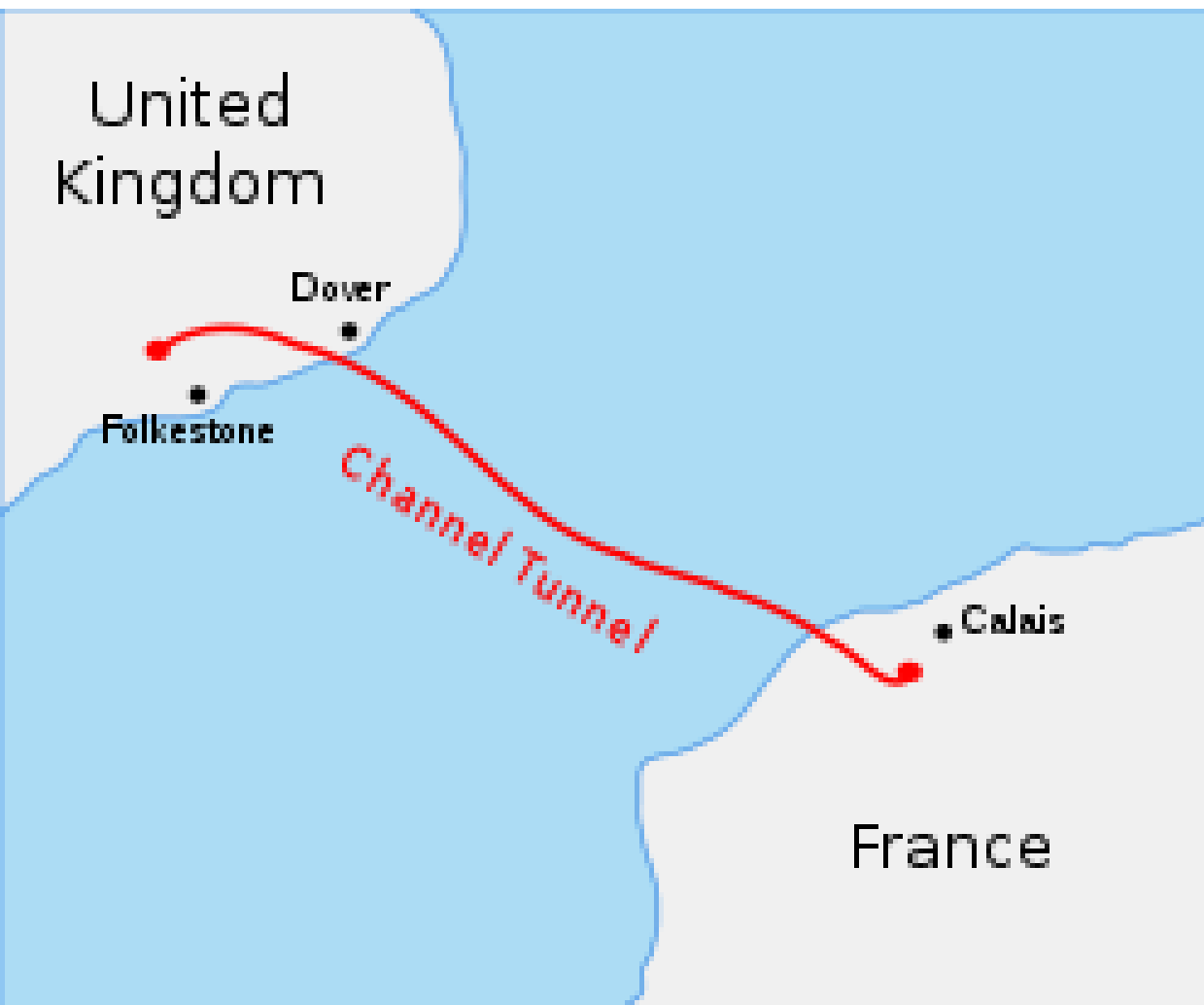


Điều gì tạo nên một dự án thành công

Dự án A	Dự án B
Bàn giao sản phẩm đúng hạn (Delivered the system by the date agreed on)	Lỡ hẹn bàn giao (Missed the deadline)
Phù hợp với ngân sách (Completed the project within budget)	Vượt kinh phí dự toán (Over budget)
Gần như không cần bảo trì (Almost never used after appreciation)	Duy trì thường trực trong 10 năm (Has been used over 10 years)

Dự án nào có khả năng thành công cao hơn?

Dự án đường hầm nối Anh và châu Âu?



6....

1/3...

(http://en.wikipedia.org/wiki/Channel_Tunnel)

Why Lots of I(C)T Projects Fail?

Reason (in rank order)

1. Technology did not work
2. Did not meet the requirements
3. It was late
4. Requirements had changed
5. The users would not use it
6. Did not produce the expected benefits
7. No longer mattered to the business
8. Failure in business change management
9. Other reasons

Feasibility Study?

Market Analysis?

Source Selection?

Independent
Verification &
Validation?

Project
Management?

Requirements
Management?

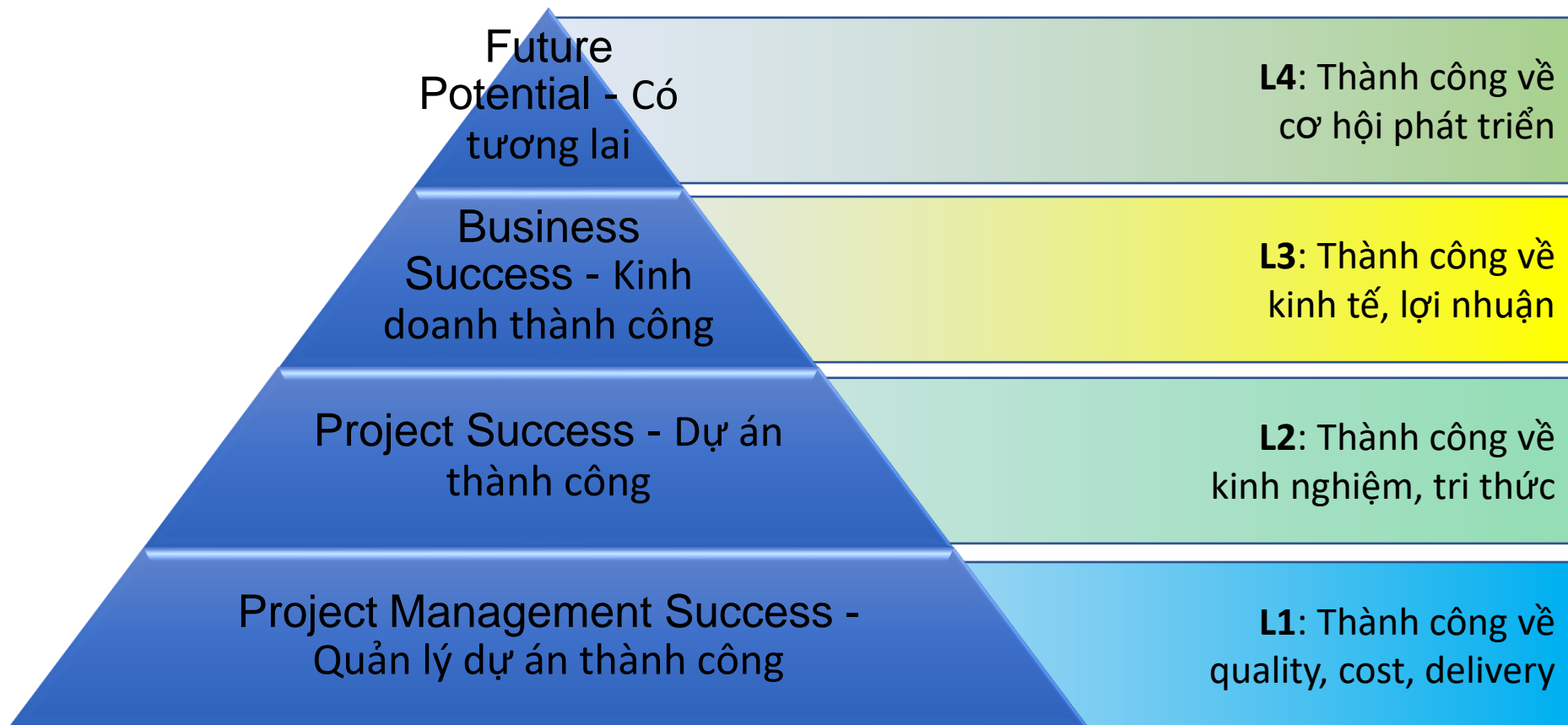
Change
Management?

Business Case
Analysis?

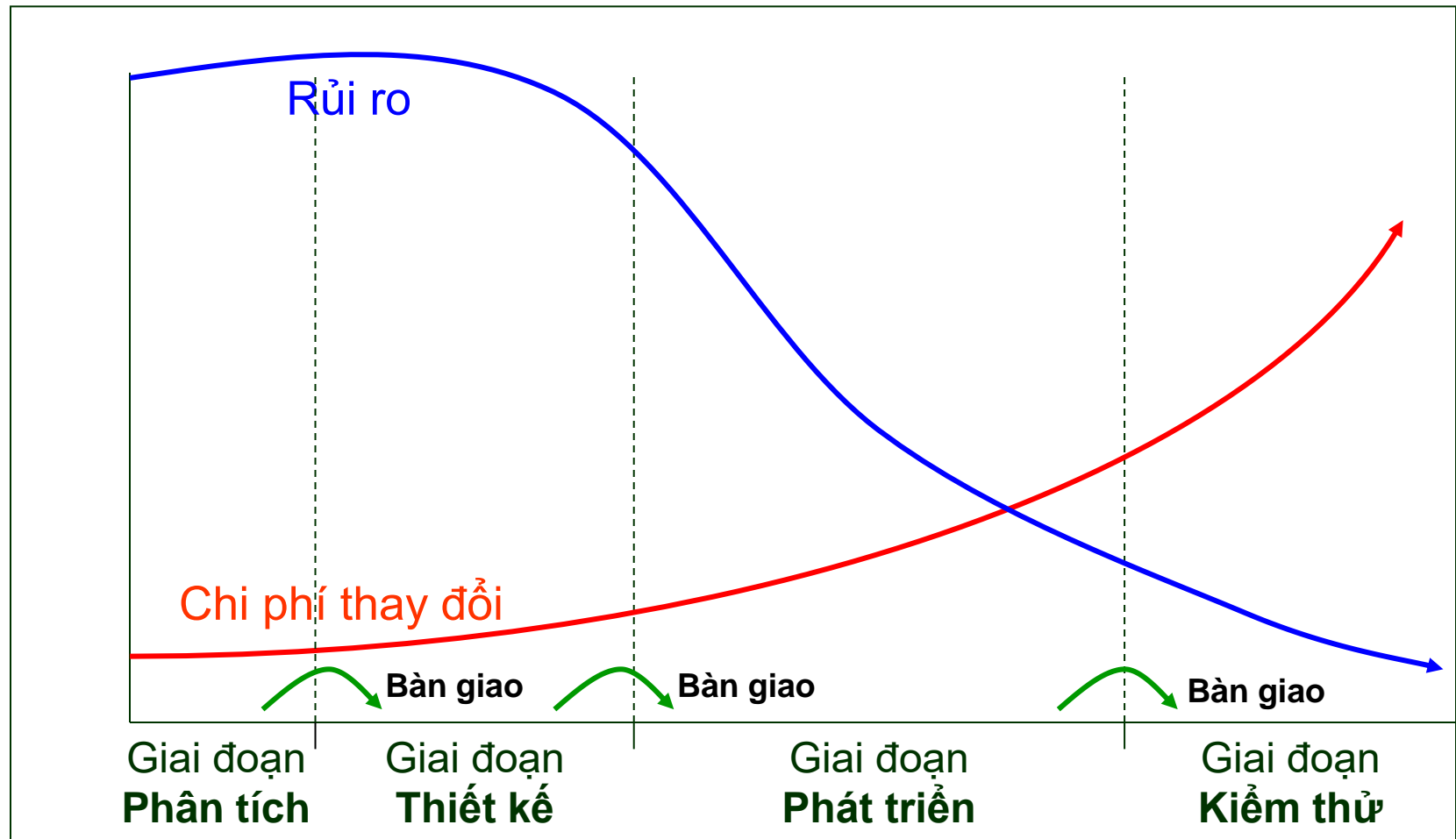
Business
Objectives?

Các cấp độ của dự án thành công

Phân tầng của sự thành công

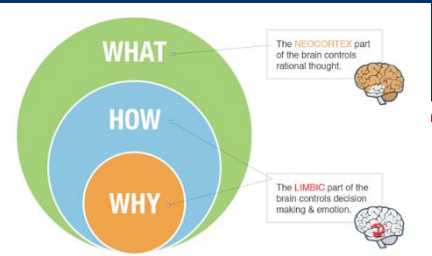


Rủi ro và Chi phí trong Vòng đời dự án



3.2 Framework của Quản lý dự án

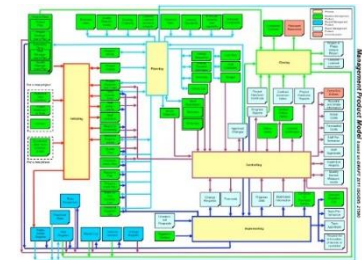
< Framework as a PMBOK >



- Project Management Institute (PMI) xuất bản sách hướng dẫn “Project Management Body of Knowledge (PMBOK)” như là một tiêu chuẩn cho quản lý dự án.
- PMBOK sẽ giúp xây dựng framework và ngôn ngữ cho việc quản trị dự án (know What)
- PMBOK đã trở thành chuẩn toàn cầu về PM
- PMBOK bao gồm một tập hợp các tiến trình nên tham khảo, áp dụng trong nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau như xây dựng, y tế, điện tử, IT.

Các framework khác về PM trên thế giới

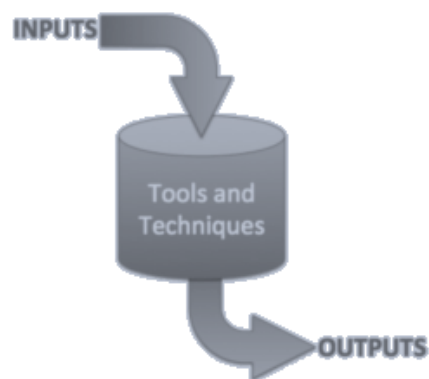
- PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, 2nd version) ở Vương quốc Anh.
- ICB (IPMA Competence Baseline) of International Project Management Association ở châu Âu.
- P2M (Project & Program Management for enterprise innovation) ở Nhật Bản
- Hiện nay, workgroup, ISO/PC 236 đã thiết lập chuẩn quản trị dự án quốc tế mới, gọi là “ISO 21500.” Hiện đã có phiên bản 2012
<https://www.iso.org/standard/50003.html?browse=tc>



Đầu vào – Công cụ & Kỹ thuật – Đầu ra

- PMBOK áp dụng framework tiến trình có tên

Input – Tools & Technique – Output



Đầu vào

- Danh sách hành động
- Quản lý nguồn lực hành động
- Phạm vi yêu cầu

Công cụ & Kỹ thuật

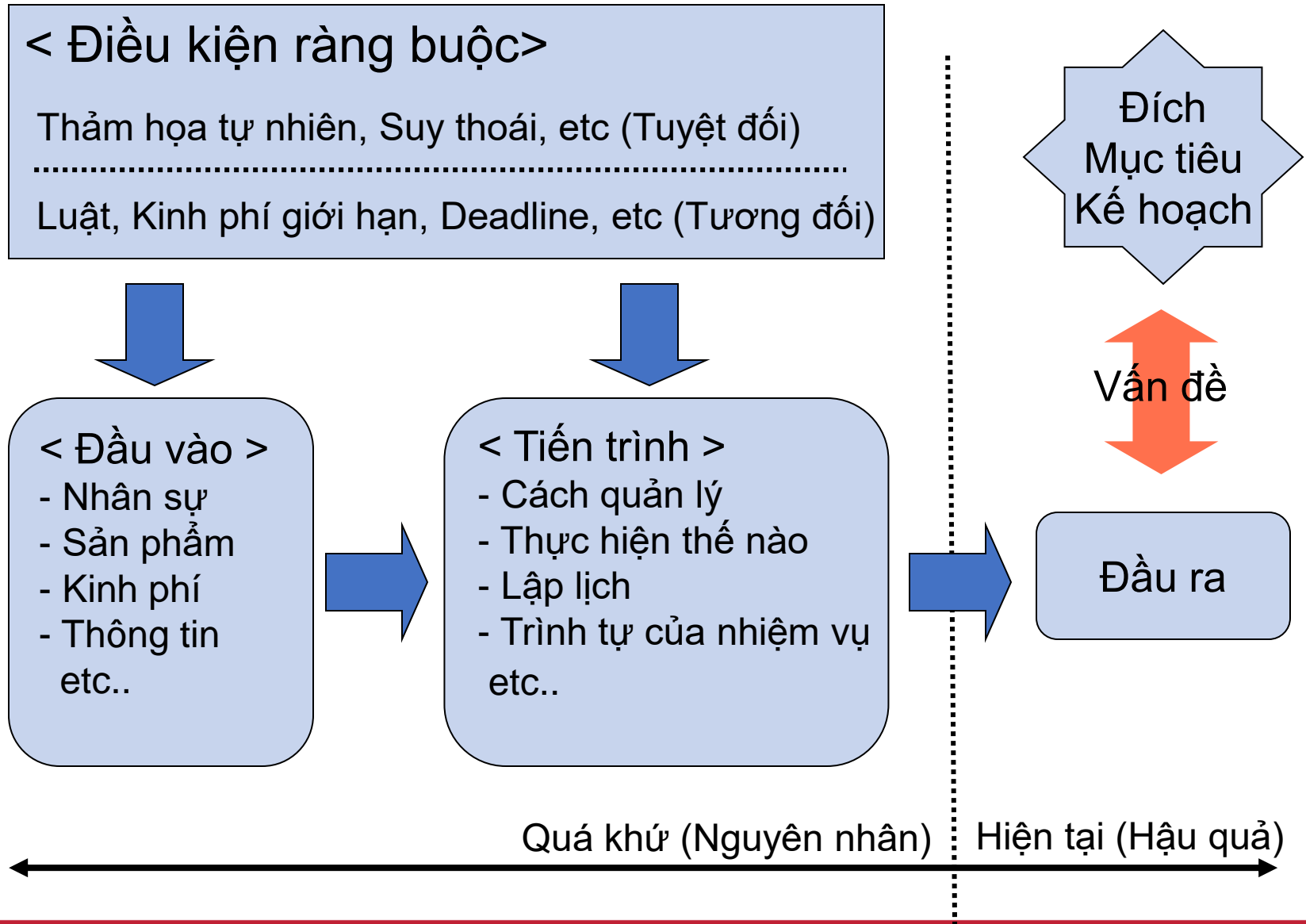
- Quyết định chuyên môn
- Ước lượng tương đồng
- Ước lượng tham số
- Phân tích đảo ngược

Đầu ra

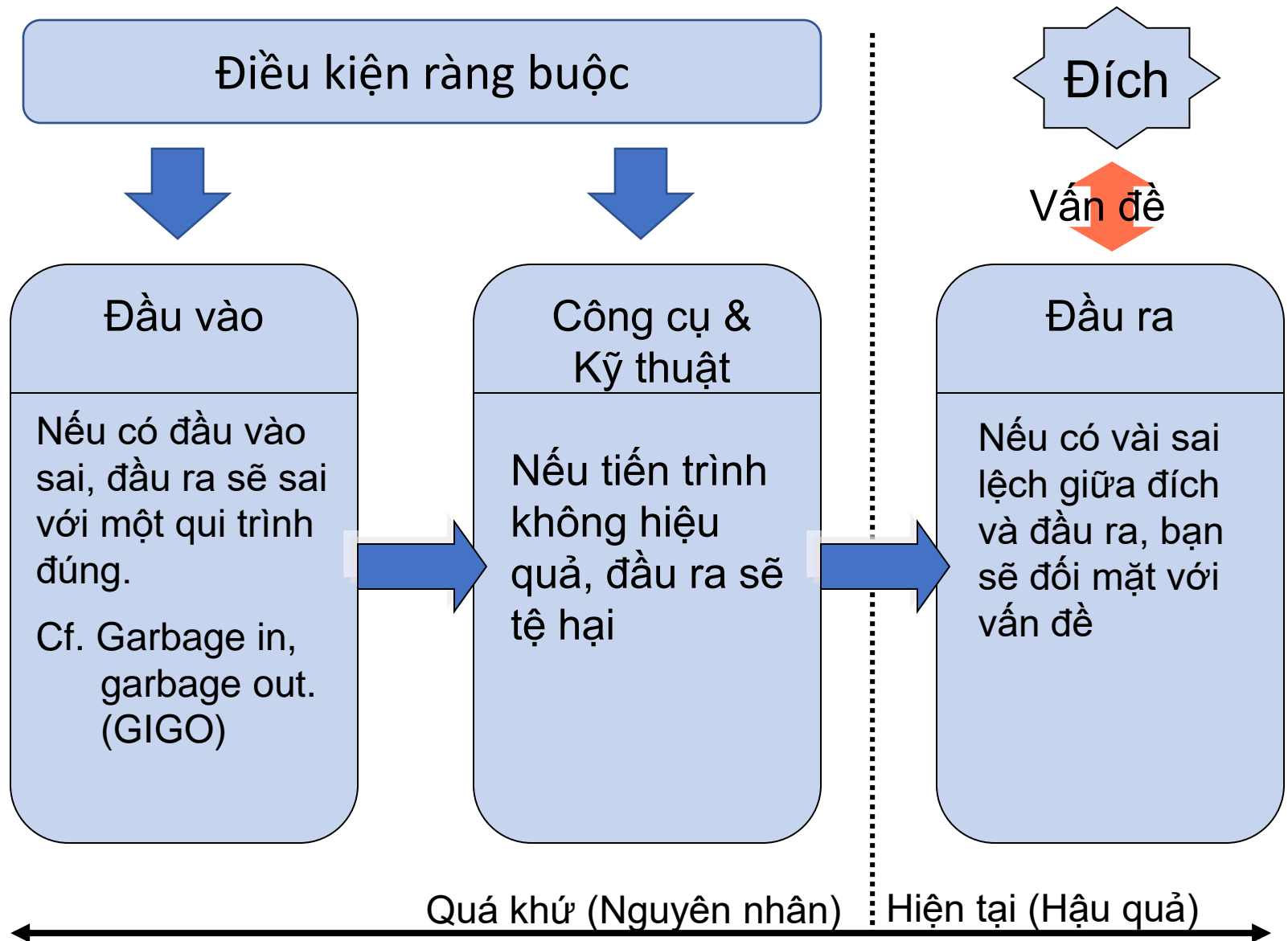
- Ước lượng thời lượng hành động
- Cập nhật tài liệu



Framework để “Giải quyết vấn đề”

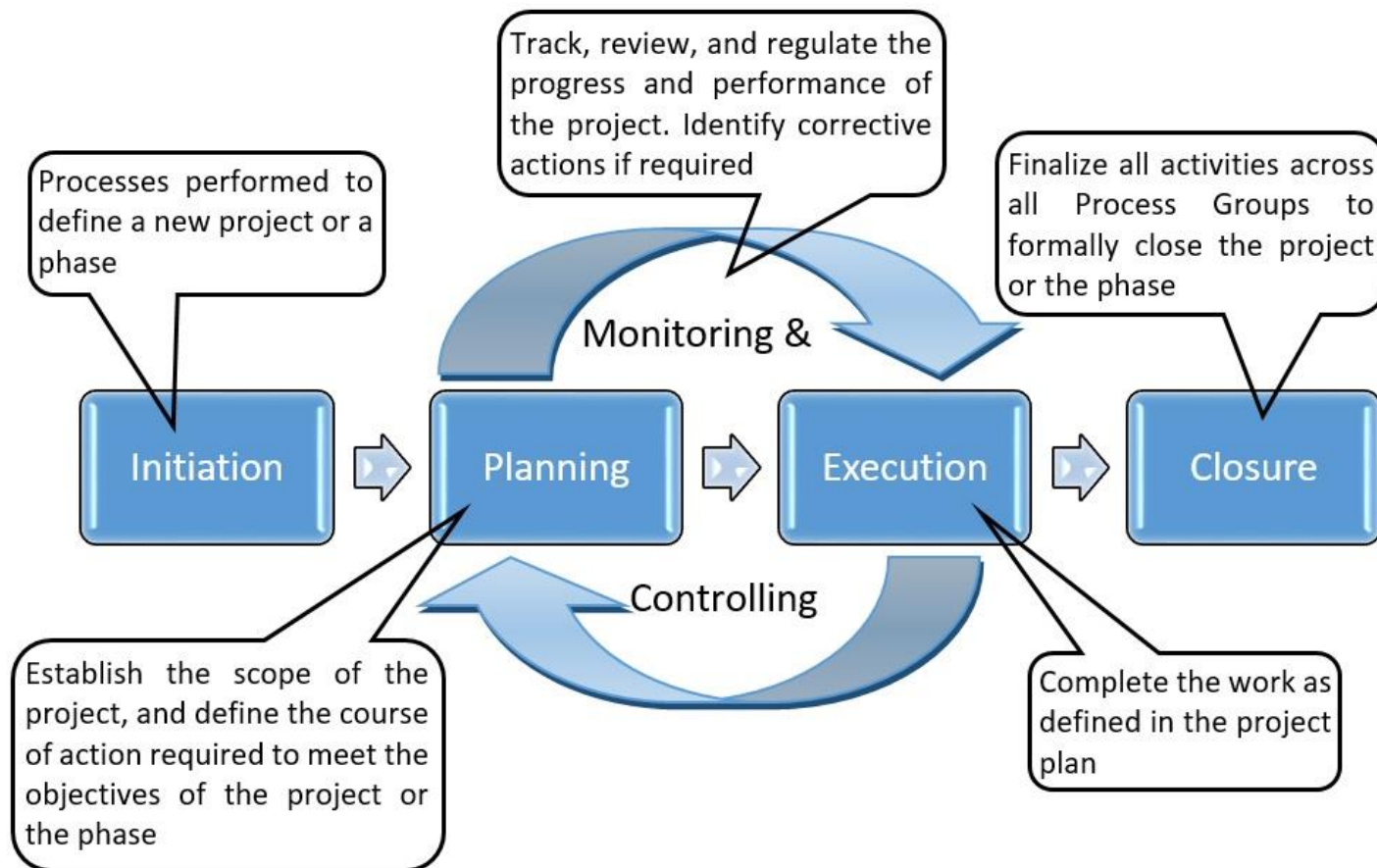


PMBOK Các tiến trình nhằm “Giải quyết vấn đề”



3.3 Năm nhóm tiến trình quản lý dự án

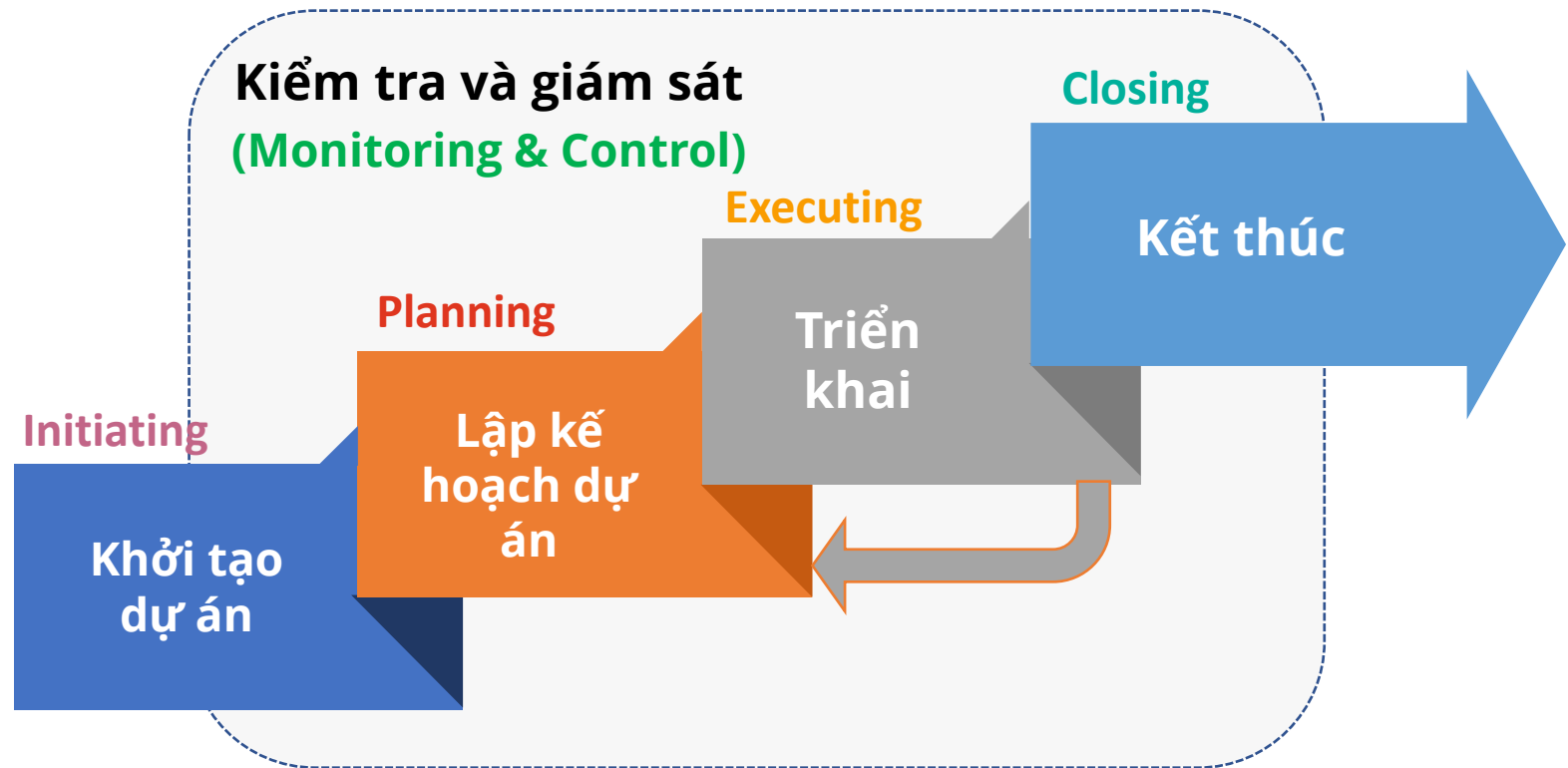
- PMBOK(R) xếp các tiến trình quản lý dự án vào thành 5 nhóm
- Project Management Process Groups (hoặc Process Groups):



Quy trình quản lý dự án phần mềm

42

Quy trình quản lý dự án phần mềm là quy trình vận dụng những kiến thức, kỹ năng và kỹ thuật công nghệ vào hoạt động của dự án để đạt được mục tiêu của dự án đặt ra bao gồm 5 giai đoạn





Khởi tạo dự án (Initiating)

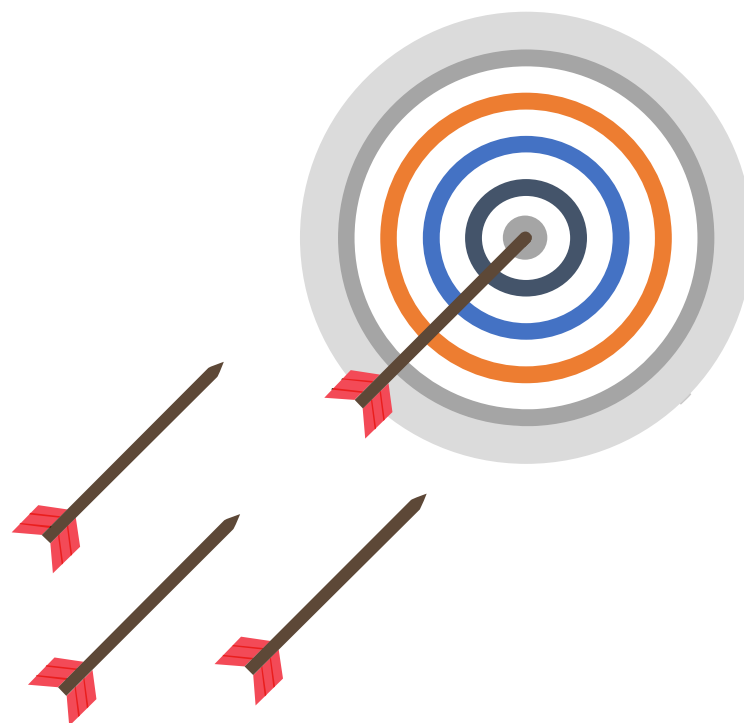
Giai đoạn này thực hiện việc định nghĩa một dự án mới hoặc một phát sinh (hoặc trộn lẫn) mới của một dự án có sẵn như:

- ✓ Xác định yêu cầu của dự án
- ✓ Mức độ ưu tiên của dự án
- ✓ Phân tích các yêu cầu đầu tư

Phân công trách nhiệm cho các bộ phận triển khai

Lập kế hoạch dự án (Planning)

Giai đoạn này yêu cầu thiết lập phạm vi công việc của dự án, điều chỉnh lại mục tiêu và xác định đường đi tới mục tiêu đó.



Executing

Triển khai dự án (Executing)

Giai đoạn này thực hiện hoàn thành các công việc được xác định trong phần lập kế hoạch để đảm bảo các yêu cầu của dự án.

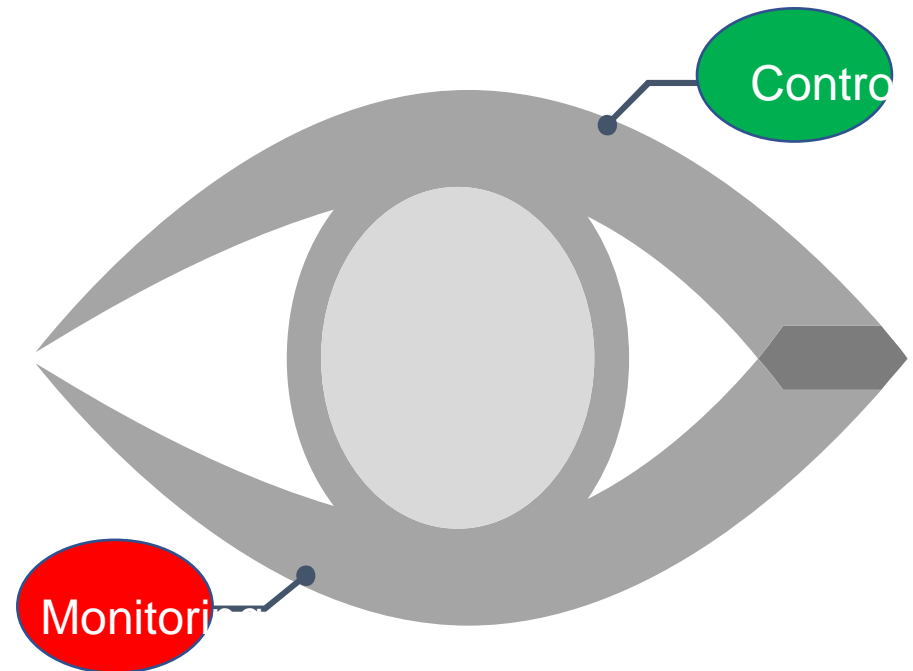


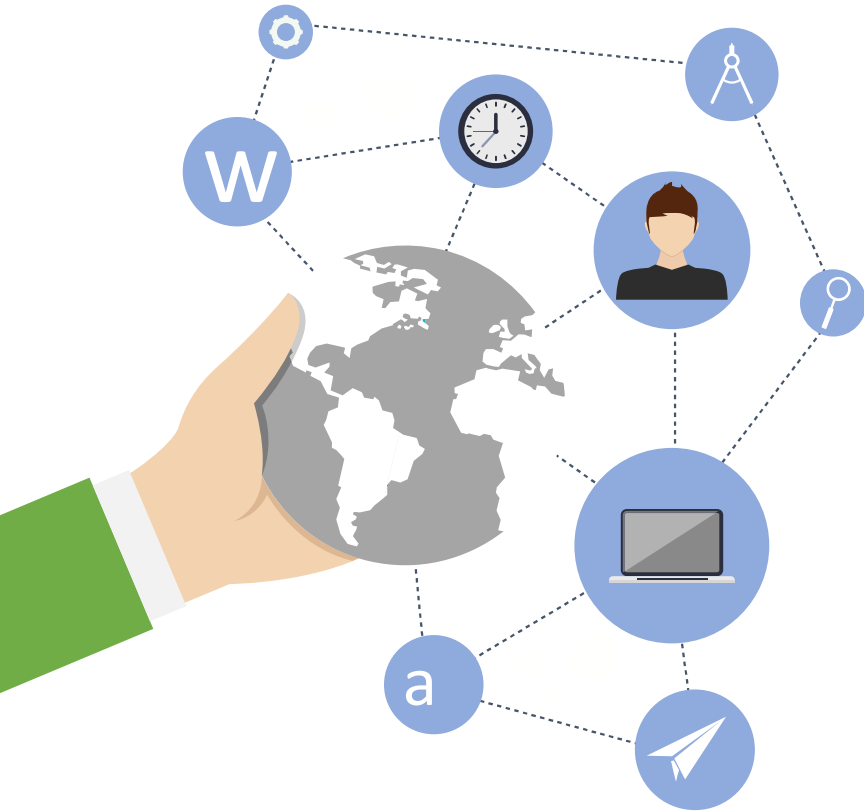
Giai đoạn 4: Giám sát và kiểm soát

6

Giám sát và kiểm soát (Monitoring & Control)

Giai đoạn này yêu cầu việc theo dõi, rà soát và điều chỉnh lại tiến độ và khả năng thực hiện của dự án. Theo dõi các rủi ro, thay đổi, phát sinh trong quá trình thực hiện và có những đề xuất điều chỉnh kịp thời.



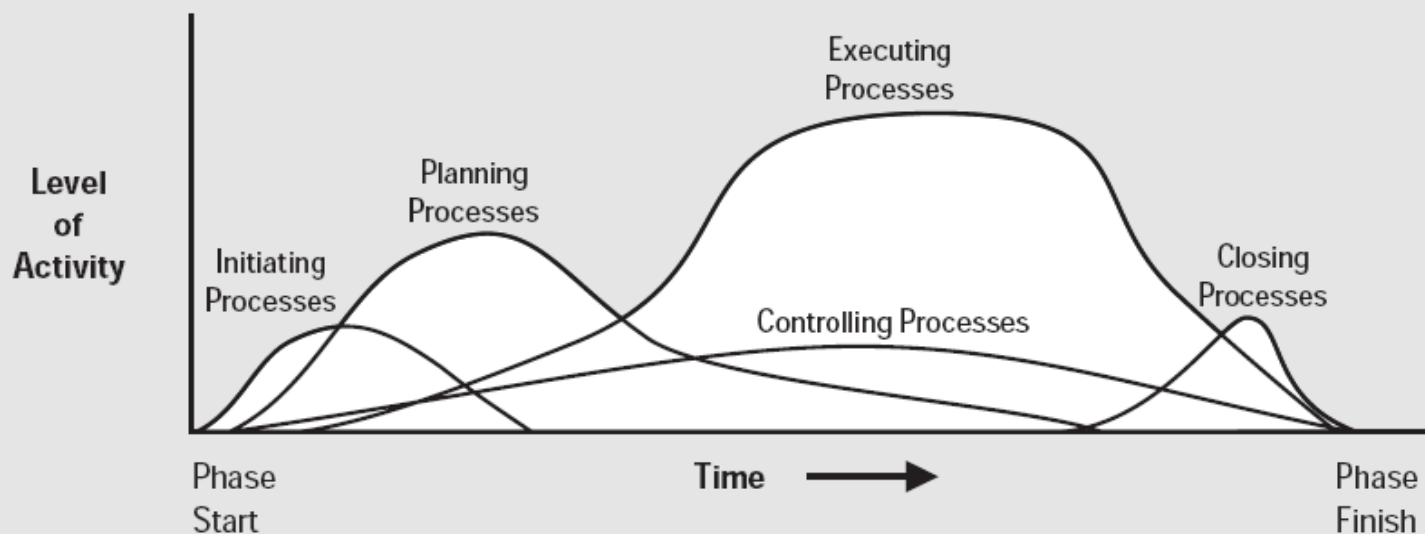
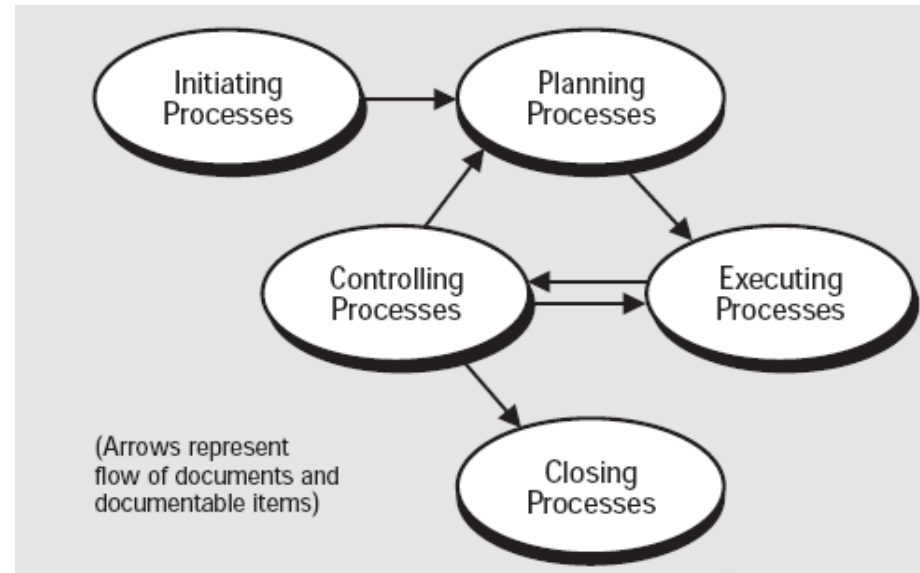


Kết thúc(Closing)

Giai đoạn này thực hiện để kết thúc tất cả các hoạt động của dự án để chính thức đóng lại dự án.

Five Groups of Project Process

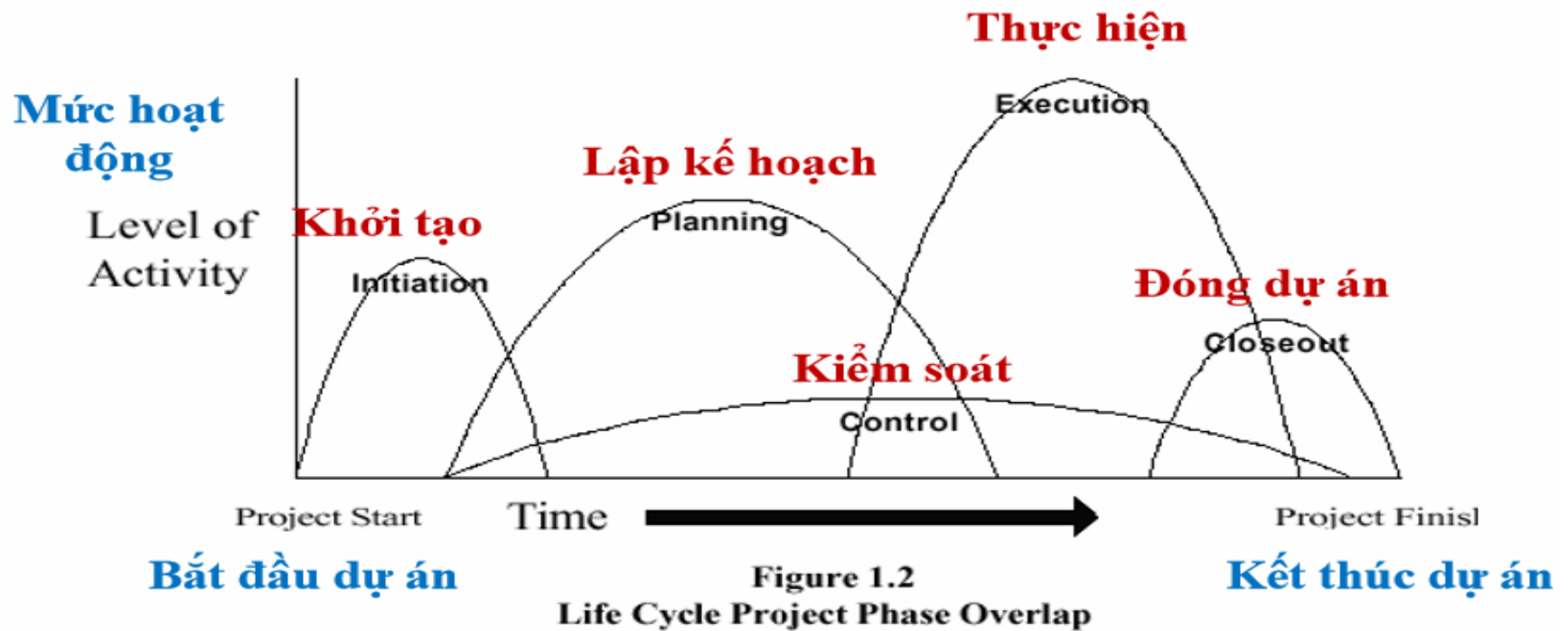
- ✿ **Initiating Processes:** beginning of a phase
- ✿ **Planning Processes:** devising and maintaining a workable scheme
- ✿ **Executing Processes:** coordinating people and other resources
- ✿ **Controlling Processes:** monitoring and measuring progress and taking corrective actions
- ✿ **Closing Processes:** formalizing acceptance of an orderly end of the project or phase



Links among Process Groups in a Phase

Overlap of Process Groups in a Phase

5 Nhóm Tiến trình QUẢN LÝ DỰ ÁN



3.4 Chín lĩnh vực tri thức của Quản lý dự án

Project Integration Management – Quản lý hợp nhất

Project Scope Management – Quản lý phạm vi

Project Time Management – Quản lý thời gian

Project Cost Management – Quản lý chi phí

Project Quality Management – Quản lý chất lượng

Project Human Resource Management – Quản lý nhân sự

Project Communication Management – Quản lý giao tiếp

Project Risk Management – Quản lý rủi ro

Project Procurement Management – Quản lý thu mua