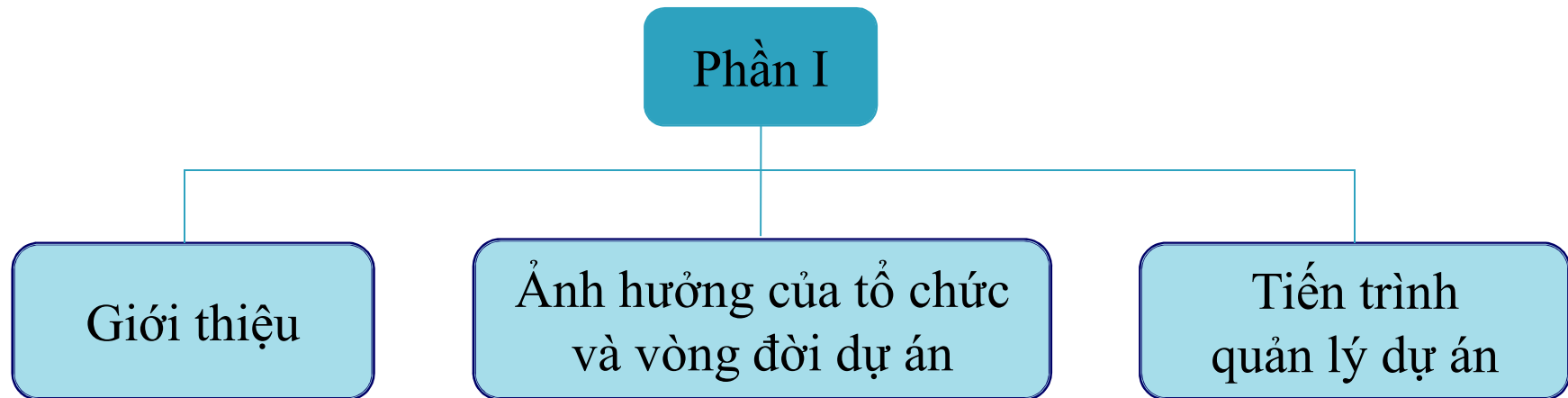


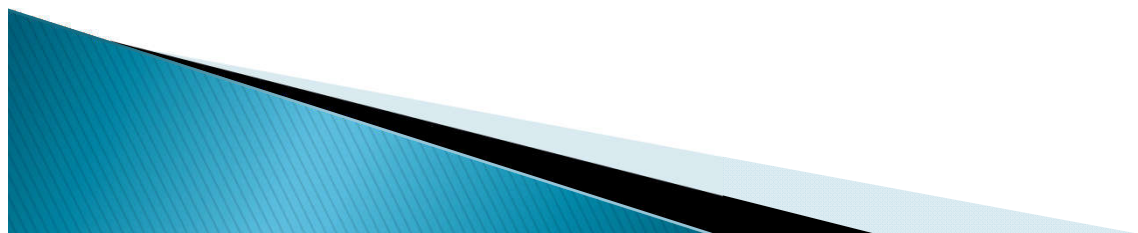
PHẦN I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



3

TIẾN TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN

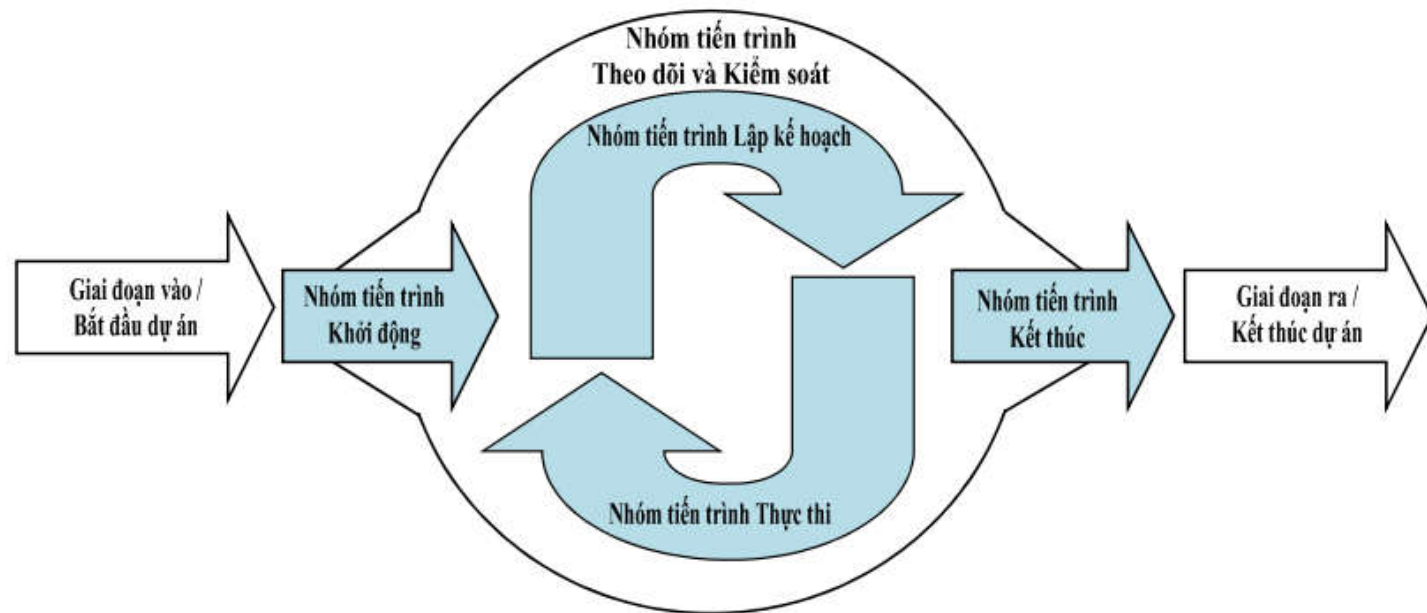


Nội dung

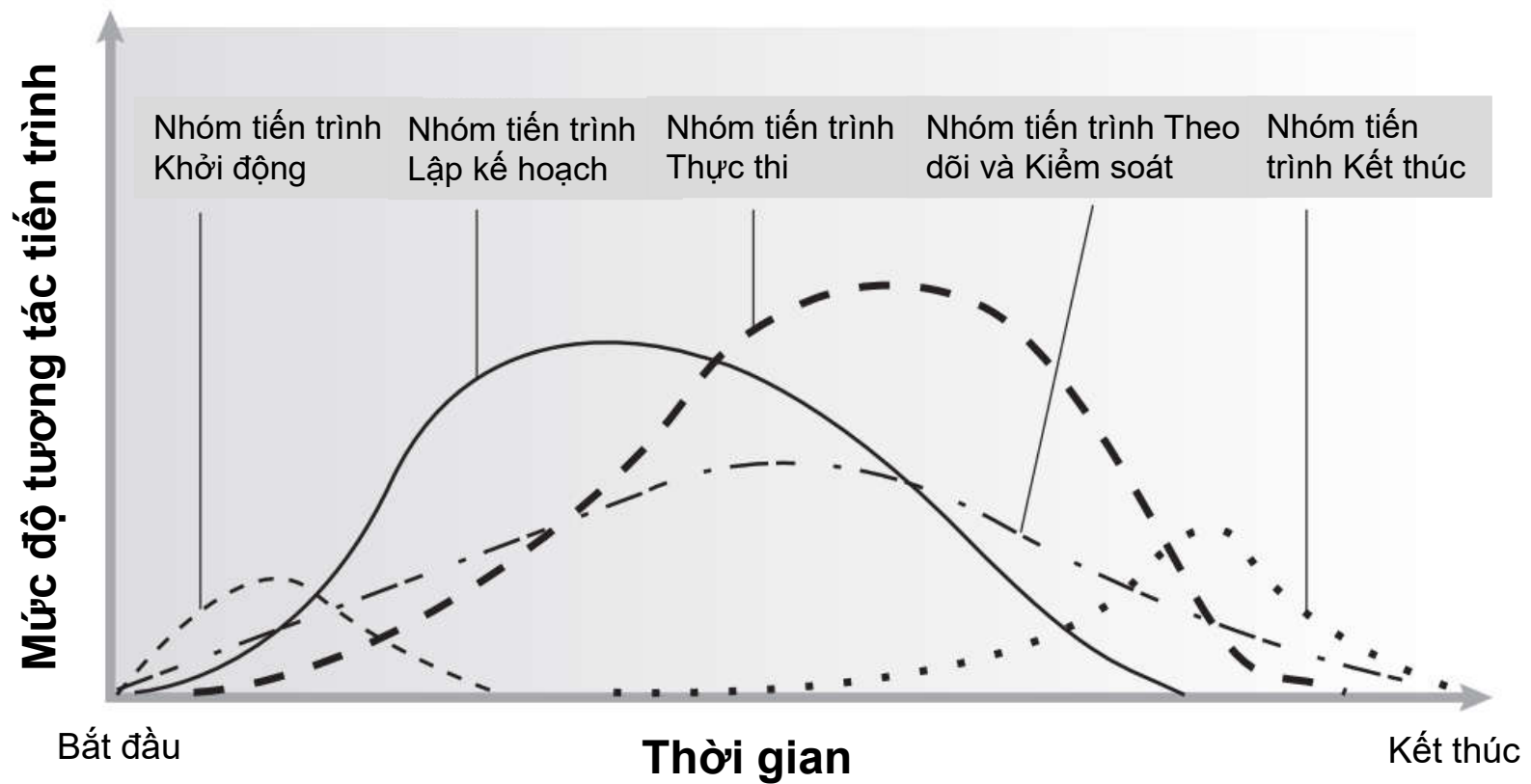
- Các nhóm tiến trình quản lý dự án
- Các tương tác của tiến trình quản lý dự án phổ biến
- Nhóm tiến trình Khởi động
- Nhóm tiến trình Lập kế hoạch
- Nhóm tiến trình Thực thi
- Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát
- Nhóm tiến trình Kết thúc
- Thông tin dự án
- Vai trò của các lĩnh vực tri thức

Các nhóm tiến trình quản lý dự án

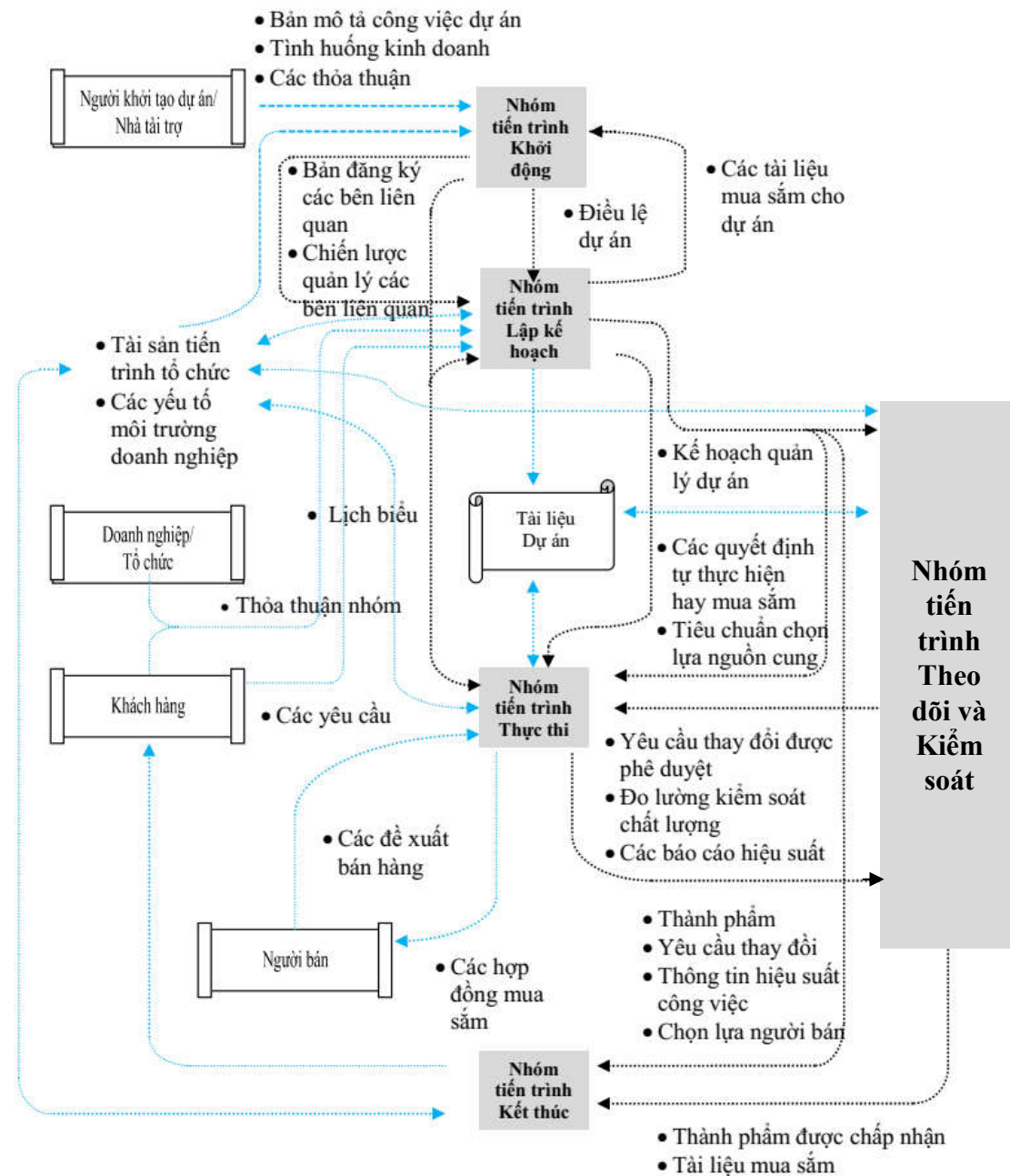
- Nhóm tiến trình Khởi động (initiating process group)
- Nhóm tiến trình Lập kế hoạch (planning process group)
- Nhóm tiến trình Thực thi (executing process group)
- Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát (monitoring and controlling process group)
- Nhóm tiến trình Kết thúc (closing process group)



Các tương tác của tiến trình quản lý dự án phổ biến



Các tương tác của tiến trình quản lý dự án phổ biến



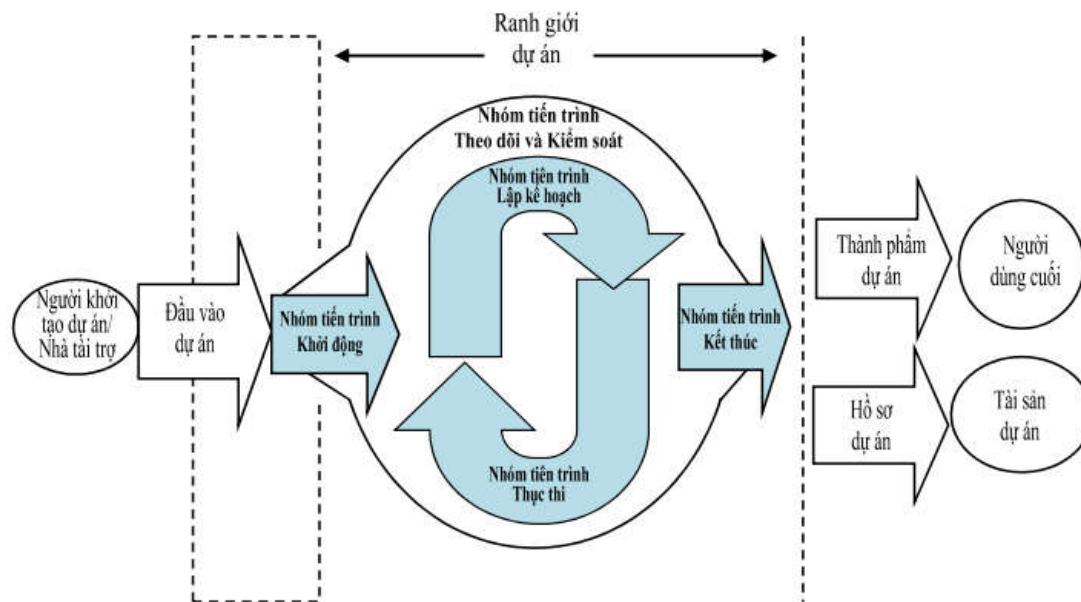
CHÚ Ý: Các dòng chấm đen đậm biểu thị cho mối quan hệ giữa các nhóm tiến trình; các dòng chấm xanh nhạt biểu thị các quan hệ bên ngoài vào nhóm tiến trình.

Nhóm tiến trình Khởi động

- **Nhóm tiến trình Khởi động** (initiating process group) bao gồm các tiến trình được thực hiện để xác định một dự án mới hoặc một giai đoạn mới của một dự án hiện có bằng cách xin phép (obtaining authorization) để bắt đầu dự án hoặc giai đoạn.
- Nhóm tiến trình Khởi động thực hiện:
 - Xác định *phạm vi ban đầu* và *nguồn tài chính ban đầu*.
 - Xác định *các bên liên quan* bên trong và bên ngoài, những người sẽ tác động và chịu ảnh hưởng đến kết quả chung của dự án.
 - Xác định *người quản lý dự án* (nếu chưa được lựa chọn trước).

Nhóm tiến trình Khởi động

- Các thông tin đã được xác định sẽ thể hiện trong *điều lệ của dự án* và *bản đăng ký các bên liên quan*.
- Khi điều lệ dự án được phê duyệt, dự án sẽ chính thức được chấp thuận để triển khai.
- Mặc dù nhóm quản lý dự án có thể giúp viết điều lệ dự án, nhưng tiêu chuẩn này giả định rằng việc đánh giá, phê duyệt và cấp vốn cho trường hợp nghiệp vụ được xử lý bên ngoài ranh giới dự án.
- *Ranh giới dự án* được xác định là thời điểm mà một giai đoạn dự án hay dự án được ủy quyền cho đến khi hoàn thành nó.



Nhóm tiến trình Khởi động

- *Mục đích* chính của nhóm tiến trình này là dàn xếp kỳ vọng của các bên liên quan với mục tiêu của dự án, cung cấp cho họ tầm nhìn về phạm vi và mục tiêu, chỉ cho họ cách thức tham gia vào dự án và các giai đoạn liên quan có thể đảm bảo rằng họ đạt được kỳ vọng.
- Nhóm tiến trình Khởi động giúp thiết lập tầm nhìn của dự án - những gì cần thực hiện.
- Các dự án lớn và phức tạp nên được chia thành các giai đoạn riêng biệt. Thực hiện nhóm tiến trình khởi động vào lúc bắt đầu của mỗi giai đoạn sẽ giúp giữ cho dự án tập trung vào nhu cầu nghiệp vụ mà dự án cần giải quyết.

Nhóm tiến trình Khởi động

- Sự tham gia của các nhà tài trợ, khách hàng và các bên liên quan khác trong tiến trình khởi động tạo ra sự hiểu biết chung về các tiêu chí thành công, giảm thiểu rắc rối và nói chung cải thiện sự chấp nhận thành phẩm, sự hài lòng của khách hàng và các bên liên quan khác.
- Tiến trình Khởi động có thể được thực hiện tại mức tổ chức, chương trình hoặc danh mục và do đó, sẽ ở bên ngoài mức kiểm soát dự án.
- Người quản lý dự án được trao quyền để áp dụng các nguồn lực tổ chức vào các hoạt động dự án tiếp theo.

Nhóm tiến trình Lập kế hoạch

- **Nhóm tiến trình Lập kế hoạch** (planning process group) bao gồm các tiến trình được thực hiện để thiết lập *phạm vi tổng thể* của sự nỗ lực, xác định và tinh chỉnh *các mục tiêu*, và phát triển *các hành động cần thiết* để đạt được những mục tiêu đó.
- Nhóm tiến trình Lập kế hoạch phát triển *kế hoạch quản lý dự án* và *các tài liệu dự án* sẽ được sử dụng để thực hiện dự án.
- Bản chất phức tạp của quản lý dự án đòi hỏi phải sử dụng các vòng lặp phản hồi để phân tích bổ sung. Khi nhiều thông tin hoặc đặc tính dự án được tập hợp và dễ hiểu hơn, việc *lập kế hoạch bổ sung* sẽ có thể được yêu cầu.
- Những thay đổi quan trọng xảy ra trong suốt vòng đời dự án dẫn đến việc cần phải *xem xét lại một hoặc nhiều hơn các tiến trình* Lập kế hoạch và có thể cả một số tiến trình Khởi động.

Nhóm tiến trình Lập kế hoạch

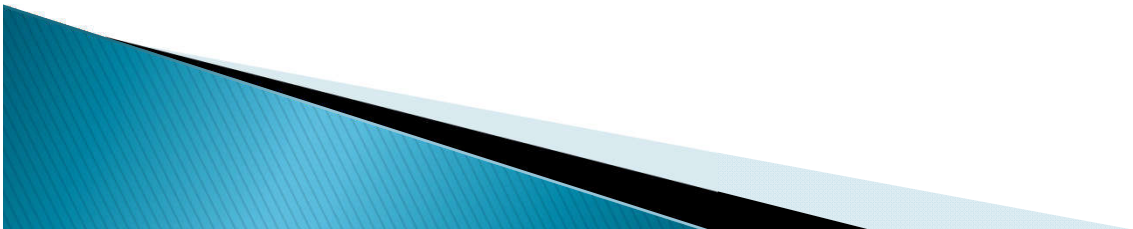
- Các *lợi ích* quan trọng của nhóm tiến trình này là để vạch ra chiến lược, chiến thuật cũng như quá trình hành động hay con đường dẫn đến việc hoàn thành thành công dự án hoặc giai đoạn.
- Khi nhóm tiến trình Lập kế hoạch được quản lý tốt, việc thu hút và tham gia của các bên liên quan sẽ dễ dàng hơn nhiều.
- Kế hoạch quản lý dự án và các tài liệu dự án là kết quả đầu ra từ nhóm tiến trình Lập kế hoạch. Chúng xem xét tất cả các khía cạnh của phạm vi, thời gian, chi phí, chất lượng, truyền thông, nguồn nhân lực, rủi ro, mua sắm, và sự tham gia của các bên liên quan.

Nhóm tiến trình Thực thi

- **Nhóm tiến trình Thực thi** (executing process group) bao gồm các tiến trình được thực hiện để *hoàn thành công việc* được xác định trong kế hoạch quản lý dự án nhằm đáp ứng các đặc tả (specification) của dự án.
- Nhóm tiến trình này bao gồm việc phối hợp con người và nguồn lực, quản lý kỳ vọng các bên liên quan, cũng như tích hợp và thực hiện các hoạt động của dự án phù hợp với kế hoạch quản lý dự án.

Nhóm tiến trình Thực thi

- Trong quá trình thực hiện dự án, các kết quả có thể yêu cầu cập nhật kế hoạch và làm lại đường cơ sở - như thay đổi về thời lượng hoạt động dự kiến, thay đổi về năng suất và khả năng sẵn có của nguồn lực, và những rủi ro không lường trước được.
- *Phần lớn ngân sách dự án sẽ được chi tiêu trong khi thực hiện nhóm tiến trình Thực thi.*



Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát

- **Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát** (monitoring and controlling process) bao gồm những tiến trình cần thiết để theo dõi, xem xét và điều phối tiến độ và hiệu suất của dự án, xác định những lĩnh vực mà trong đó các thay đổi đối với kế hoạch được yêu cầu, và bắt đầu những thay đổi tương ứng.
- *Lợi ích* quan trọng của nhóm tiến trình này là hiệu suất thực hiện dự án được đo lường và phân tích theo định kỳ, theo các sự kiện thích hợp, hoặc theo điều kiện ngoại lệ để xác định các điểm khác biệt so với kế hoạch quản lý dự án.

Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát

- Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát cũng liên quan đến:
 - Kiểm soát những thay đổi và đề xuất biện pháp khắc phục hoặc phòng ngừa trước các vấn đề có thể xảy ra,
 - Theo dõi các hoạt động đang diễn ra của dự án so với kế hoạch quản lý dự án và đường cơ sở đo lường hiệu suất dự án,
 - Tác động tới yếu tố có thể phá vỡ kiểm soát thay đổi tích hợp hoặc quản lý cấu hình để chỉ những thay đổi đã được phê duyệt mới được thực hiện.
- Việc theo dõi liên tục này sẽ cung cấp cho nhóm dự án cái nhìn sâu vào cốt lõi của dự án và xác định được các lĩnh vực cần được quan tâm.

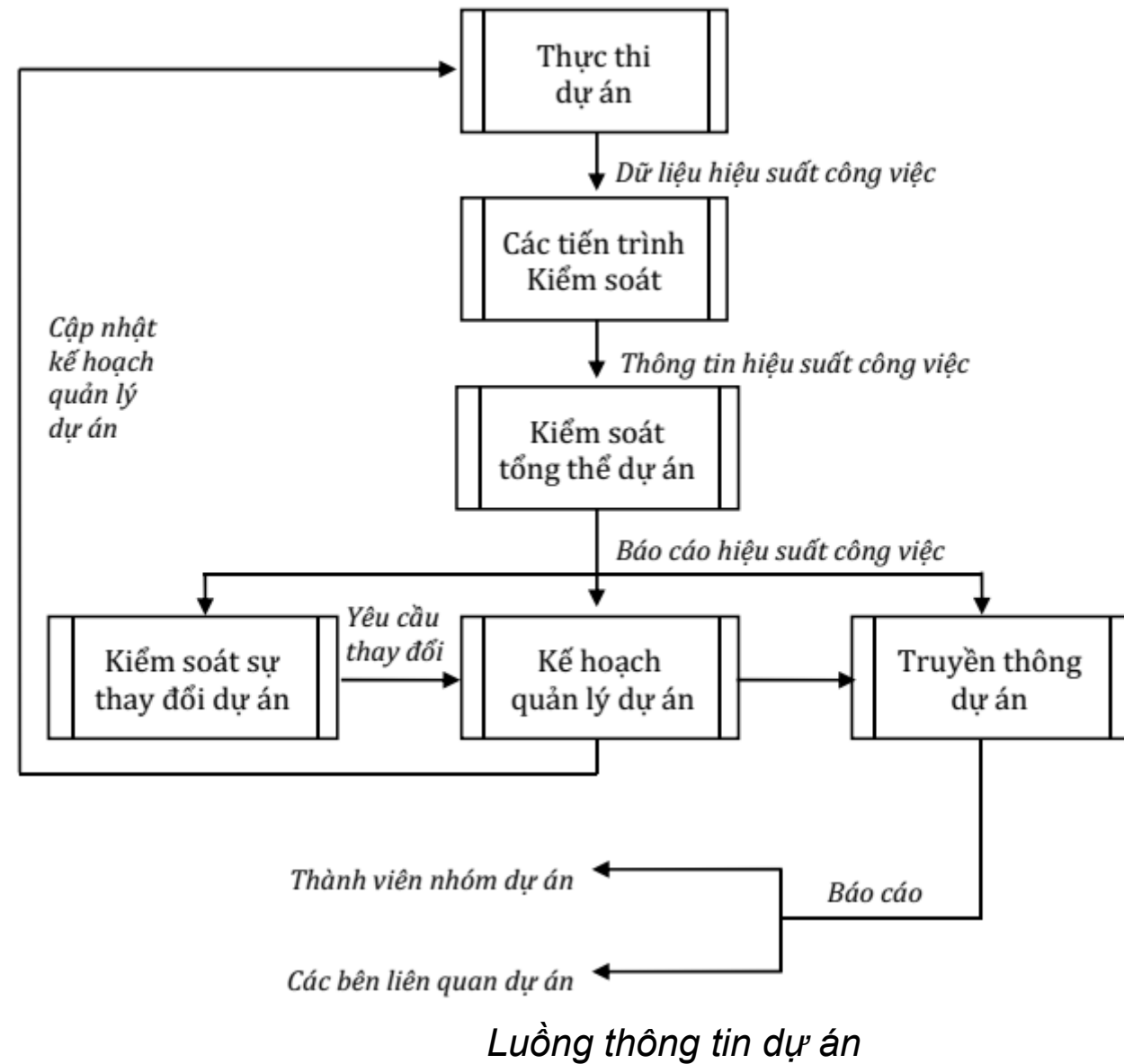
Nhóm tiến trình Kết thúc

- **Nhóm tiến trình Kết thúc** (closing process group) bao gồm các tiến trình được thực hiện để *chấm dứt* mọi hoạt động trên tất cả các nhóm tiến trình quản lý dự án nhằm chính thức hoàn thành dự án, giai đoạn hoặc các nghĩa vụ theo hợp đồng.
- Nhóm tiến trình này chính thức công nhận dự án hoặc giai đoạn dự án đã được hoàn thành hoặc chính thức công nhận việc kết thúc sớm dự án.

Nhóm tiến trình Kết thúc

- Khi kết thúc dự án hoặc giai đoạn, những điều sau có thể xảy ra:
 - Nhận được sự chấp nhận của khách hàng hoặc nhà tài trợ để chính thức kết thúc dự án hoặc giai đoạn,
 - Tiến hành đánh giá sau dự án hoặc kết thúc giai đoạn,
 - Ghi lại các tác động của việc điều chỉnh đối với bất kỳ tiến trình nào,
 - Ghi lại các bài học kinh nghiệm,
 - Áp dụng bản cập nhật phù hợp cho tài sản quy trình tổ chức,
 - Lưu trữ tất cả các tài liệu dự án có liên quan vào hệ thống thông tin quản lý dự án để làm dữ liệu lịch sử,
 - Đóng tất cả các hoạt động mua sắm để đảm bảo chấm dứt tất cả các thỏa thuận liên quan,
 - Thực hiện đánh giá của các thành viên trong nhóm và giải phóng các nguồn lực của dự án.

Thông tin dự án



Thông tin dự án

- **Dữ liệu hiệu suất công việc** (work performance data):
Các *quan sát thô* (raw) và *phép đo* được xác định trong các hoạt động thực thi để thực hiện công việc của dự án.
- Ví dụ: phần trăm công việc cơ bản hoàn thành, đo lường hiệu suất chất lượng và kỹ thuật, thời hạn bắt đầu và kết thúc của các hoạt động theo lịch trình, số lượng yêu cầu thay đổi, số khiếm khuyết, chi phí thực tế, thời lượng thực tế, v.v.

Thông tin dự án

- **Thông tin hiệu suất công việc** (work performance information): dữ liệu hiệu suất *được thu thập* từ các tiến trình kiểm soát khác nhau, *được phân tích* theo ngữ cảnh và *được tích hợp* dựa trên mối quan hệ giữa các lĩnh vực.
- Ví dụ: trạng thái của các thành phẩm, trạng thái triển khai cho các yêu cầu thay đổi và các ước tính được dự báo để hoàn thành.

Thông tin dự án

- **Các báo cáo hiệu suất công việc** (work performance reports): sự *thể hiện vật lý hoặc điện tử của thông tin hiệu suất công việc* được biên soạn trong các tài liệu dự án, nhằm mục đích đưa ra các quyết định hoặc nêu ra các vấn đề, hành động hoặc nhận thức.
- Ví dụ: báo cáo trạng thái, bản ghi nhớ, luận cứ, ghi chú thông tin, trang tổng quan điện tử, khuyến nghị và cập nhật.

Vai trò của các lĩnh vực tri thức

- Các tiến trình quản lý dự án được nhóm lại thành 10 lĩnh vực tri thức (knowledge area - KA) riêng biệt.
- Một lĩnh vực tri thức đại diện cho một *tập hợp hoàn chỉnh* các khái niệm, thuật ngữ và các hoạt động tạo nên một lĩnh vực chuyên môn, lĩnh vực quản lý dự án, hoặc lĩnh vực chuyên ngành.
- Các lĩnh vực tri thức trong quản lý dự án là:
 - Quản lý tích hợp (project integration management)
 - Quản lý phạm vi (project scope management)
 - Quản lý thời gian (project time management)
 - Quản lý chi phí (project cost management)
 - Quản lý chất lượng (project quality management)
 - Quản lý nhân sự (project human resource management)
 - Quản lý truyền thông (project communication management)
 - Quản lý rủi ro (project risk management)
 - Quản lý mua sắm (project procurement management)
 - Quản lý các bên liên quan (project stakeholder management)

Ảnh xạ giữa nhóm quy trình quản lý dự án và các lĩnh vực tri thức

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
Project Integration Management	- Develop Project Charter	- Develop Project Management Plan	- Direct and Manage Project Work	- Monitor and Control Project Work - Perform Integrated Change Control	- Close Project or Phase
Project Scope Management		- Plan Scope Management - Collect Requirements - Define Scope - Create WBS		- Validate Scope - Control Scope	
Project Time Management		- Plan Schedule Management - Define Activities - Sequence Activities - Estimate Activity Resources - Estimate Activity Durations - Develop Schedule		- Control Schedule	
Project Cost Management		- Plan Cost Management - Estimate Costs - Determine Budget		- Control Costs	
Project Quality Management		- Plan Quality Management	- Perform Quality Assurance	- Control Quality	

Ảnh xạ giữa nhóm quy trình quản lý dự án và các lĩnh vực tri thức

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
Project Human Resource Management		- Plan Human Resource Management	- Acquire Project Team - Develop Project Team - Manage Project Team		
Project Communications Management		- Plan Communications Management	- Manage Communications	- Control Communications	
Project Risk Management		- Plan Risk Management - Identify Risks - Perform Qualitative Risk Analysis - Perform Quantitative Risk Analysis - Plan Risk Responses		- Control Risks	
Project Procurement Management		- Plan Procurement Management	- Conduct Procurements	- Control Procurements	- Close Procurements
Project Stakeholder Management	- Identify Stakeholders	- Plan Stakeholder Management	- Manage Stakeholder Engagement	- Control Stakeholder Engagement	

Bài tập

- **Câu 1:** trong nhóm quy trình quản lý dự án nào thì ngân sách dự án chi tiết được tạo ra?
 - a. Khởi động
 - b. Trước tiến trình QLDA
 - c. Lập kế hoạch
 - d. Thực thi
- **Câu 2:** điều lệ dự án được tạo ra trong nhóm quy trình quản lý dự án nào?
 - a. Thực thi
 - b. Lập kế hoạch
 - c. Kết thúc
 - d. Khởi động
- **Câu 3:** Người cần kiểm soát dự án trong quá trình lập kế hoạch dự án là:
 - a. Người quản lý dự án
 - b. Thành viên nhóm
 - c. Người quản lý chức năng
 - d. Nhà tài trợ

Bài tập

- **Câu 4:** Cái nào những cái sau không là đầu vào của nhóm tiến trình khởi động?
 - a. Các tiến trình của tổ chức
 - b. Văn hóa tổ chức
 - c. Cấu trúc phân rã công việc lịch sử
 - d. Tuyên bố về phạm vi dự án
- **Câu 5:** Nhà tài trợ dự án vừa ký điều lệ dự án. Điều tiếp theo cần làm là gì?
 - a. Bắt đầu hoàn thành các gói công việc
 - b. Xác minh phạm vi
 - c. Bắt đầu kiểm soát thay đổi tích hợp
 - d. Bắt đầu tạo ra các kế hoạch quản lý

Bài tập

- **Câu 6:** thời gian tốt nhất để chỉ định người quản lý dự án cho một dự án là trong nhóm tiến trình:
 - a. Thực thi
 - b. Kết thúc
 - c. Khởi động
 - d. Lập kế hoạch
- **Câu 7:** người quản lý dự án nhận được cuộc gọi từ một thành viên trong nhóm thông báo cho anh ta biết rằng có sự khác biệt giữa tốc độ của hệ thống trong dự án và tốc độ mong muốn hoặc theo kế hoạch. Người quản lý dự án ngạc nhiên vì việc đo lường hiệu suất không được xác định trong lập kế hoạch. Nếu người quản lý dự án sau đó đánh giá xem liệu sự khác biệt có đảm bảo sự đáp ứng hay không, anh ta đang ở trong nhóm quy trình quản lý dự án nào?
 - a. Khởi động
 - b. Thực thi
 - c. Theo dõi và Kiểm soát
 - d. Kết thúc

Bài tập

- **Câu 8:** một thành viên trong nhóm thông báo cho người quản lý dự án rằng các hoạt động bao gồm một gói công việc không còn phù hợp. Sẽ là tốt nhất cho người quản lý dự án ở trong nhóm tiến trình quản lý dự án nào?
 - a. Hoạt động hiệu chỉnh
 - b. Kiểm soát thay đổi tích hợp
 - c. Theo dõi và Kiểm soát
 - d. Kết thúc
- **Câu 9:** trong buổi họp nhóm, một thành viên nhóm hỏi về các phép đo được sử dụng trong dự án để đánh giá hiệu suất. Thành viên nhóm cảm thấy một số độ đo liên quan tới các hoạt động được phân công cho anh ấy không phải là phép đo hợp lệ. Tốt nhất, dự án đang ở trong nhóm tiến trình quản lý dự án nào?
 - a. Kết thúc
 - b. Theo dõi và Kiểm soát
 - c. Thực thi
 - d. Khởi động

Bài tập

- **Câu 10:** điều nào sau đây sẽ là thích hợp nhất để làm trong nhóm tiến trình Khởi động?
 - a. Tạo ra một mô tả chi tiết các thành phẩm của dự án
 - b. Làm quen với cơ cấu và văn hóa tổ chức vì nó liên quan đến dự án
 - c. Xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề
 - d. Đảm bảo tất cả các tiến trình QLDA là hoàn thành

- **Câu 11:** nhóm tiến trình quản lý dự án nào thường chiếm nhiều thời gian và nguồn lực của dự án nhất?
 - a. Lập kế hoạch
 - b. Thiết kế
 - c. Tích hợp
 - d. Thực thi

Bài tập

- **Câu 12:** tất cả những điều sau phải được thực hiện trong suốt sự khởi động dự án ngoại trừ:
 - a. Xác định và lập tài liệu cho các nhu cầu nghiệp vụ
 - b. Tạo tuyên bố phạm vi dự án
 - c. Chia dự án lớn thành các giai đoạn
 - d. Tích lũy và đánh giá thông tin lịch sử

- **Câu 13:** (nhóm tiến trình) kết thúc bao gồm những điều sau ngoại trừ:
 - a. Xác định các độ đo hiệu suất
 - b. Chuyển giao sản phẩm của dự án
 - c. Ghi lại mức độ mà mỗi giai đoạn của dự án đã được kết thúc đúng cách sau khi hoàn thành.
 - d. Cập nhật tài sản tiến trình tổ chức

Bài tập

- **Câu 14:** nhóm sẽ đo lường và phân tích công việc được thực hiện trong dự án ở nhóm tiến trình QLDA nào?
 - a. Khởi động
 - b. Thực thi
 - c. Theo dõi và Kiểm soát
 - d. Kết thúc

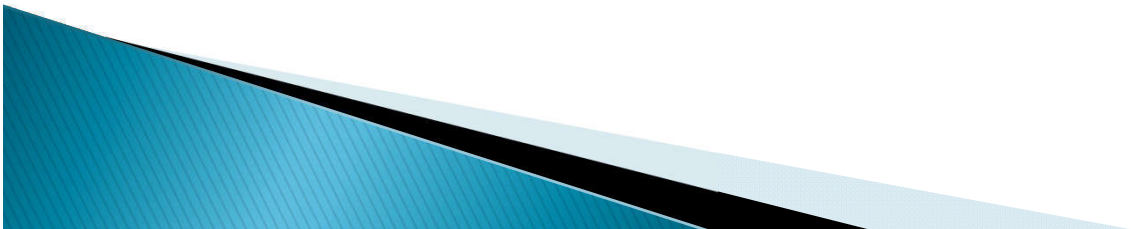
- **Câu 15:** các nhóm tiến trình QLDA nào phải có trong mọi dự án?
 - a. Lập kế hoạch, thực thi, và kết thúc
 - b. Khởi động, lập kế hoạch, và thực thi
 - c. Khởi động, lập kế hoạch, thực thi, theo dõi và kiểm soát, và kết thúc
 - d. Lập kế hoạch, thực thi, theo dõi và kiểm soát

Bài tập

- **Câu 16:** nhóm tiến trình QLDA nào phải tập trung vào việc hoàn thành các yêu cầu của dự án?
 - a. Khởi động
 - b. Lập kế hoạch
 - c. Thực thi
 - d. Kết thúc

- **Câu 17:** tất cả những điều sau xuất hiện trong nhóm tiến trình lập kế hoạch ngoại trừ?
 - a. Phát triển điều lệ dự án
 - b. Tạo cấu trúc phân rã công việc
 - c. Dự đoán chi phí
 - d. Lập trình tự cho các hoạt động

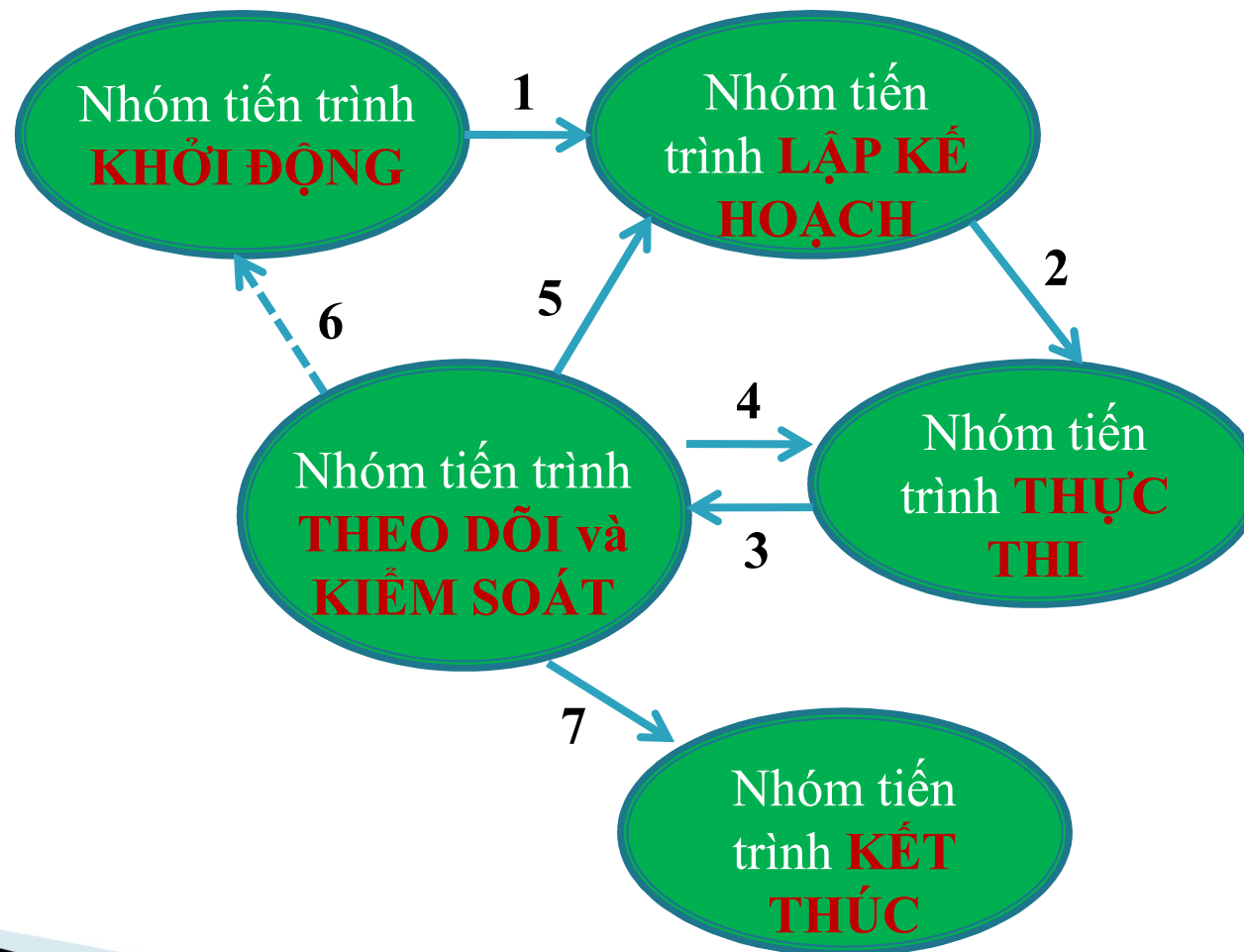
Q&A



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.

Các nhóm tiến trình quản lý dự án



BIỂU ĐỒ TIẾN TRÌNH CỦA RITA

Khởi động	Lập kế hoạch	Thực thi	Theo dõi và Kiểm soát	Kết thúc
<ul style="list-style-type: none"> Chọn người quản lý dự án Xác định văn hóa công ty và các hệ thống hiện có Thu thập các tiến trình, thủ tục và thông tin lịch sử Chia các dự án lớn thành các giai đoạn hoặc các dự án nhỏ hơn Hiểu tình huống kinh doanh và kế hoạch quản lý lợi ích Khám phá các yêu cầu ban đầu, giả định, rủi ro, ràng buộc và các thỏa thuận hiện có Đánh giá tính khả thi của dự án và sản phẩm trong các ràng buộc xác định Tạo các mục tiêu có thể đo lường và tiêu chí thành công Phát triển điều lệ dự án Xác định các bên liên quan và xác định kỳ vọng, mối quan tâm, ảnh hưởng và tác động của họ Yêu cầu thay đổi Xây dựng nhật ký giả định Xây dựng sổ đăng ký các bên liên quan 	<ul style="list-style-type: none"> Xác định cách tiếp cận phát triển, vòng đời và cách ta sẽ lập kế hoạch cho từng lĩnh vực tri thức Định nghĩa và xếp mức ưu tiên các yêu cầu Tạo tuyên bố phạm vi dự án Đánh giá những thứ cần mua và tạo tài liệu mua sắm Xác định nhóm lập kế hoạch Tạo cấu trúc phân rã công việc (WBS) và từ điển WBS Tạo danh sách hoạt động Tạo sơ đồ mạng Ước tính yêu cầu tài nguyên Ước tính chi phí và thời lượng hoạt động Xác định đường tới hạn Phát triển kế hoạch Phát triển ngân sách Xác định các độ đo, quy trình và tiêu chuẩn chất lượng Xác định điều lệ đội và tất cả các vai trò và trách nhiệm Lập kế hoạch truyền thông và sự tham gia của các bên liên quan Thực hiện xác định rủi ro, phân tích rủi ro định tính và định lượng và lập kế hoạch ứng phó rủi ro Quay lại - lặp lại Hoàn thiện chiến lược và tài liệu mua sắm Tạo kế hoạch quản lý cấu hình và thay đổi Hoàn thiện tất cả các kế hoạch quản lý Xây dựng kế hoạch và đường cơ sở quản lý dự án thực tế và đầy đủ Nhận được sự chấp thuận chính thức của kế hoạch Tổ chức cuộc họp khởi động Yêu cầu thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện công việc theo kế hoạch quản lý dự án Tạo ra thành phẩm Thu thập dữ liệu hiệu suất công việc Yêu cầu thay đổi Chỉ thực hiện các thay đổi đã được phê duyệt Liên tục cải tiến; thực hiện xây dựng lũy tiến Tuân thủ các tiến trình Xác định xem các tiến trình và kế hoạch chất lượng có đúng và hiệu quả hay không Thực hiện đánh giá chất lượng và phát hành báo cáo chất lượng Có được đội ngũ cuối cùng và các nguồn lực vật chất Quản lý nhân sự Đánh giá hiệu suất của nhóm và cá nhân; cung cấp đào tạo Tổ chức các hoạt động xây dựng nhóm Công nhận và khen thưởng Sử dụng nhật ký sự cố Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết xung đột Giải phóng tài nguyên khi công việc hoàn thành Gửi và nhận thông tin và thu hút phản hồi Báo cáo về hiệu quả hoạt động của dự án Tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của các bên liên quan và quản lý kỳ vọng Tổ chức các cuộc họp Đánh giá người bán; thương lượng và ký hợp đồng với người bán Sử dụng và chia sẻ kiến thức về dự án Thực hiện các kế hoạch dự phòng Cập nhật kế hoạch quản lý dự án và tài liệu dự án 	<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện hành động để theo dõi và kiểm soát dự án Đo lường hiệu suất dựa trên đường cơ sở đo lường hiệu suất Đo lường hiệu suất so với các số liệu khác trong kế hoạch quản lý dự án Phân tích và đánh giá dữ liệu và hiệu suất Xác định xem các phương sai có đảm bảo một hành động hiệu chỉnh hoặc (các) yêu cầu thay đổi khác Ảnh hưởng lên các yếu tố gây ra sự thay đổi Yêu cầu thay đổi Thực hiện kiểm soát thay đổi tích hợp Phê duyệt hoặc từ chối các thay đổi Cập nhật kế hoạch quản lý dự án và tài liệu dự án Thông báo cho các bên liên quan về tất cả các kết quả yêu cầu thay đổi Giám sát sự tham gia của các bên liên quan Xác nhận sự tuân thủ cấu hình Tạo dự báo Đạt được sự chấp nhận của khách hàng đối với các thành phẩm tạm thời Thực hiện kiểm soát chất lượng Thực hiện xem xét rủi ro, đánh giá lại và kiểm toán Quản lý dự trữ Quản lý, đánh giá và kết thúc các hoạt động mua sắm Đánh giá việc sử dụng các nguồn lực vật chất 	<ul style="list-style-type: none"> Xác nhận công việc đã hoàn thành theo yêu cầu Hoàn thành việc kết thúc mua sắm cuối cùng Đạt được sự chấp nhận cuối cùng của sản phẩm Hoàn thành việc kết thúc tài chính Bàn giao sản phẩm đã hoàn thành Thu hút phản hồi của khách hàng về dự án Hoàn thành báo cáo hiệu suất cuối cùng Lập chỉ mục và lưu trữ hồ sơ Thu thập các bài học kinh nghiệm cuối cùng và cập nhật cơ sở tri thức

Nhóm tiến trình Khởi động

- Chọn người quản lý dự án
- Xác định văn hóa công ty và các hệ thống hiện có
- Thu thập các tiến trình, thủ tục và thông tin lịch sử
- Chia các dự án lớn thành các giai đoạn hoặc các dự án nhỏ hơn
- Hiểu tình huống kinh doanh và kế hoạch quản lý lợi ích
- Khám phá các yêu cầu ban đầu, giả định, rủi ro, ràng buộc và các thỏa thuận hiện có
- Đánh giá tính khả thi của dự án và sản phẩm trong các ràng buộc xác định
- Tạo các mục tiêu có thể đo lường và tiêu chí thành công
- Phát triển điều lệ dự án
- Xác định các bên liên quan và xác định kỳ vọng, mối quan tâm, ảnh hưởng và tác động của họ
- Yêu cầu thay đổi
- Xây dựng nhật ký giả định ▪ Xây dựng sổ đăng ký các bên liên quan

- Xác định cách tiếp cận phát triển, vòng đời và cách ta sẽ lập kế hoạch cho từng lĩnh vực tri thức
- Định nghĩa và xếp mức ưu tiên các yêu cầu
- Tạo tuyên bố phạm vi dự án
- Đánh giá những thứ cần mua và tạo tài liệu mua sắm
- Xác định nhóm lập kế hoạch
- Tạo cấu trúc phân rã công việc (WBS) và từ điển WBS
- Tạo danh sách hoạt động
- Tạo sơ đồ mạng
- Ước tính yêu cầu tài nguyên
- Ước tính chi phí và thời lượng hoạt động
- Xác định đường tới hạn
- Phát triển kế hoạch
- Phát triển ngân sách
- Xác định các độ đo, quy trình và tiêu chuẩn chất lượng

Nhóm tiến trình Lập kế hoạch

- Xác định điều lệ đội và tất cả các vai trò và trách nhiệm
- Lập kế hoạch truyền thông và sự tham gia của các bên liên quan
- Thực hiện xác định rủi ro, phân tích rủi ro định tính và định lượng và lập kế hoạch ứng phó rủi ro
- Quay lại - lặp lại
- Hoàn thiện chiến lược và tài liệu mua sắm
- Tạo kế hoạch quản lý cấu hình và thay đổi
- Hoàn thiện tất cả các kế hoạch quản lý
- Xây dựng kế hoạch và đường cơ sở quản lý dự án thực tế và đầy đủ
- Nhận được sự chấp thuận chính thức của kế hoạch
- Tổ chức cuộc họp khởi động
- Yêu cầu thay đổi

Nhóm tiến trình

Thực thi

- Thực hiện công việc theo kế hoạch quản lý dự án
- Tạo ra thành phẩm
- Thu thập dữ liệu hiệu suất công việc
- Yêu cầu thay đổi
- Chỉ thực hiện các thay đổi đã được phê duyệt
- Liên tục cải tiến; thực hiện xây dựng lũy tiến
- Tuân thủ các tiến trình
- Xác định xem các tiến trình và kế hoạch chất lượng có đúng và hiệu quả hay không
- Thực hiện đánh giá chất lượng và phát hành báo cáo chất lượng
- Có được đội ngũ cuối cùng và các nguồn lực vật chất
- Quản lý nhân sự
- Đánh giá hiệu suất của nhóm và cá nhân; cung cấp đào tạo
- Tổ chức các hoạt động xây dựng nhóm
- Công nhận và khen thưởng
- Sử dụng nhật ký sự cố
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết xung đột
- Giải phóng tài nguyên khi công việc hoàn thành
- Gửi và nhận thông tin và thu hút phản hồi
- Báo cáo về hiệu quả hoạt động của dự án
- Tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của các bên liên quan và quản lý kỳ vọng
- Tổ chức các cuộc họp
- Đánh giá người bán; thương lượng và ký hợp đồng với người bán
- Sử dụng và chia sẻ kiến thức về dự án
- Thực hiện các kế hoạch dự phòng
- Cập nhật kế hoạch quản lý dự án và tài liệu dự án

Nhóm tiến trình Theo dõi và Kiểm soát

- Thực hiện hành động để theo dõi và kiểm soát dự án
- Đo lường hiệu suất dựa trên đường cơ sở đo lường hiệu suất
- Đo lường hiệu suất so với các số liệu khác trong kế hoạch quản lý dự án
- Phân tích và đánh giá dữ liệu và hiệu suất
- Xác định xem các phương sai có đảm bảo một hành động hiệu chỉnh hoặc (các) yêu cầu thay đổi khác
- Ảnh hưởng lên các yếu tố gây ra sự thay đổi
- Yêu cầu thay đổi
- Thực hiện kiểm soát thay đổi tích hợp
- Phê duyệt hoặc từ chối các thay đổi
- Cập nhật kế hoạch quản lý dự án và tài liệu dự án
- Thông báo cho các bên liên quan về tất cả các kết quả yêu cầu thay đổi
- Giám sát sự tham gia của các bên liên quan
- Xác nhận sự tuân thủ cấu hình
- Tạo dự báo
- Đạt được sự chấp nhận của khách hàng đối với các thành phẩm tạm thời
- Thực hiện kiểm soát chất lượng
- Thực hiện xem xét rủi ro, đánh giá lại và kiểm toán
- Quản lý dự trữ
- Quản lý, đánh giá và kết thúc các hoạt động mua sắm
- Đánh giá việc sử dụng các nguồn lực vật chất

Nhóm tiến trình Kết thúc

- Xác nhận công việc đã hoàn thành theo yêu cầu
- Hoàn thành việc kết thúc mua sắm cuối cùng
- Đạt được sự chấp nhận cuối cùng của sản phẩm
- Hoàn thành việc kết thúc tài chính
- Bàn giao sản phẩm đã hoàn thành
- Thu hút phản hồi của khách hàng về dự án
- Hoàn thành báo cáo hiệu suất cuối cùng
- Lập chỉ mục và lưu trữ hồ sơ
- Thu thập các bài học kinh nghiệm cuối cùng và cập nhật cơ sở tri thức