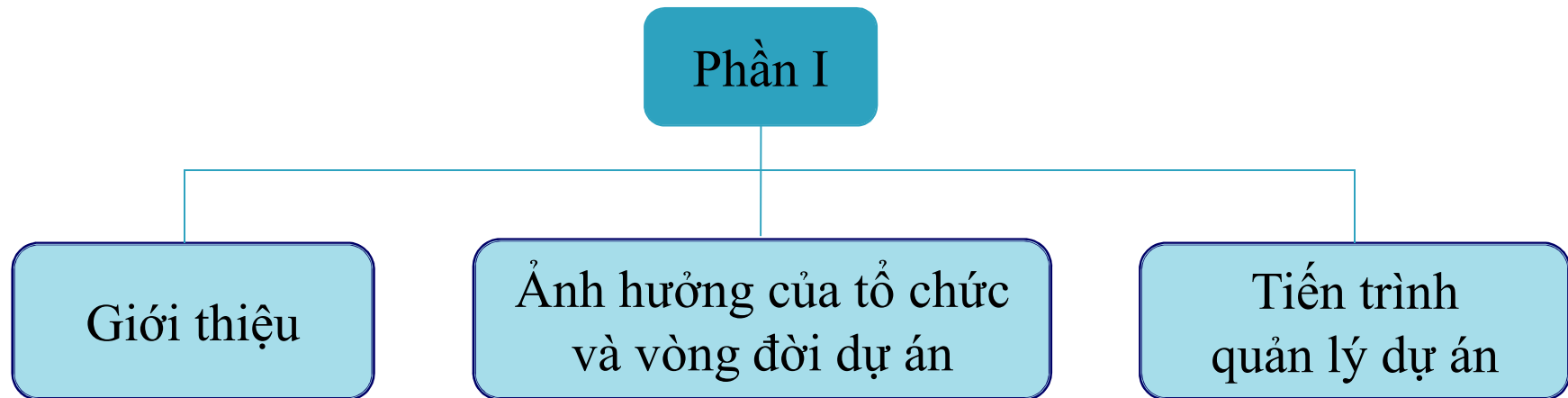


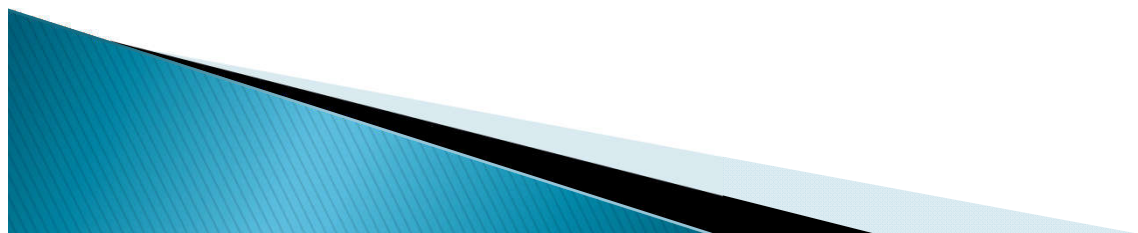
PHẦN I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



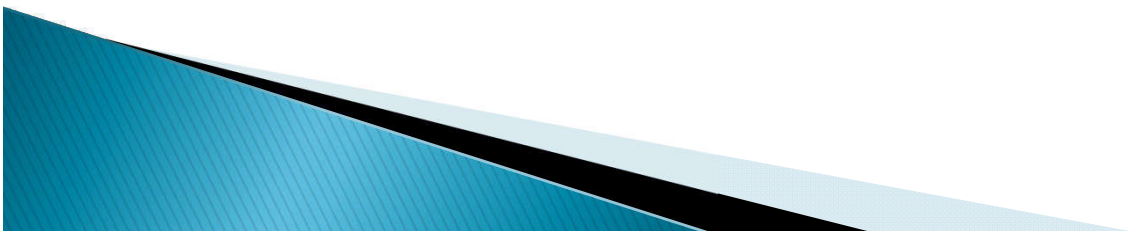
2

ẢNH HƯỞNG CỦA TỔ CHỨC VÀ VÒNG ĐỜI DỰ ÁN



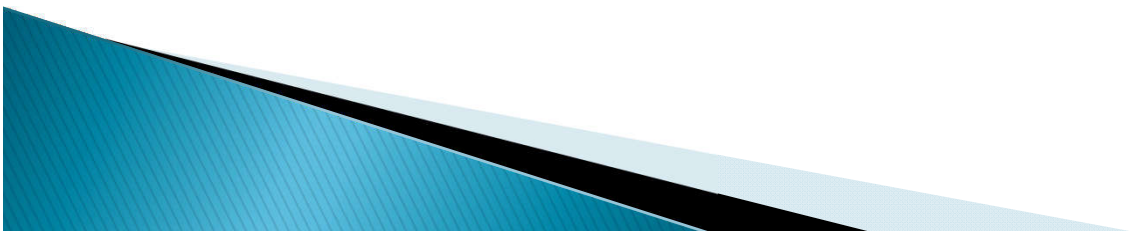
Nội dung

- Các ảnh hưởng của tổ chức lên quản lý dự án
- Các bên liên quan dự án và quản trị
- Nhóm dự án
- Vòng đời dự án



Nội dung

- Các ảnh hưởng của tổ chức lên quản lý dự án
 - Phong cách và Văn hóa tổ chức
 - Truyền thông
 - Cấu trúc tổ chức
 - Tài sản tiến trình tổ chức
 - Các yếu tố môi trường doanh nghiệp

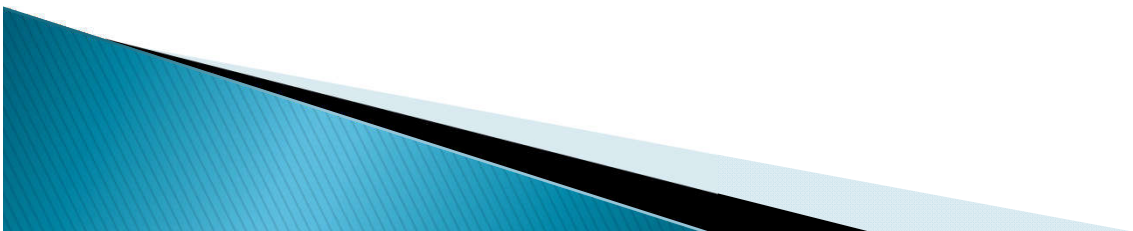


Phong cách và Văn hóa tổ chức

- Văn hóa và phong cách là các hiện tượng nhóm được gọi là các *chuẩn mực văn hóa* mà chúng phát triển theo thời gian.
- **Văn hóa tổ chức** được định hình bởi những *kinh nghiệm chung* của các thành viên trong tổ chức và hầu hết các tổ chức phát triển một nền văn hóa riêng biệt theo thời gian thông qua thực hành và sử dụng chung.
- *Kinh nghiệm chung* bao gồm không giới hạn các yếu tố sau:
 - Sự chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị, niềm tin và kỳ vọng;
 - Các quy định, chính sách, phương pháp và thủ tục;
 - Động cơ làm việc và chế độ khen thưởng;
 - Khả năng chịu đựng rủi ro;
 - Tầm nhìn của lãnh đạo, hệ thống phân cấp và các mối quan hệ quyền lực;
 - Quy tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp và giờ giấc làm việc;
 - Môi trường vận hành.

Phong cách và Văn hóa tổ chức

- Người quản lý dự án cần phải:
 - Hiểu rõ các phong cách và văn hóa tổ chức khác nhau mà chúng có thể có ảnh hưởng đến dự án.
 - Biết những cá nhân nào trong tổ chức là người tạo ra hoặc người ảnh hưởng đến các quyết định để làm việc với họ nhằm tăng xác suất thành công của dự án.
 - Có kỹ năng giao tiếp đa văn hóa.



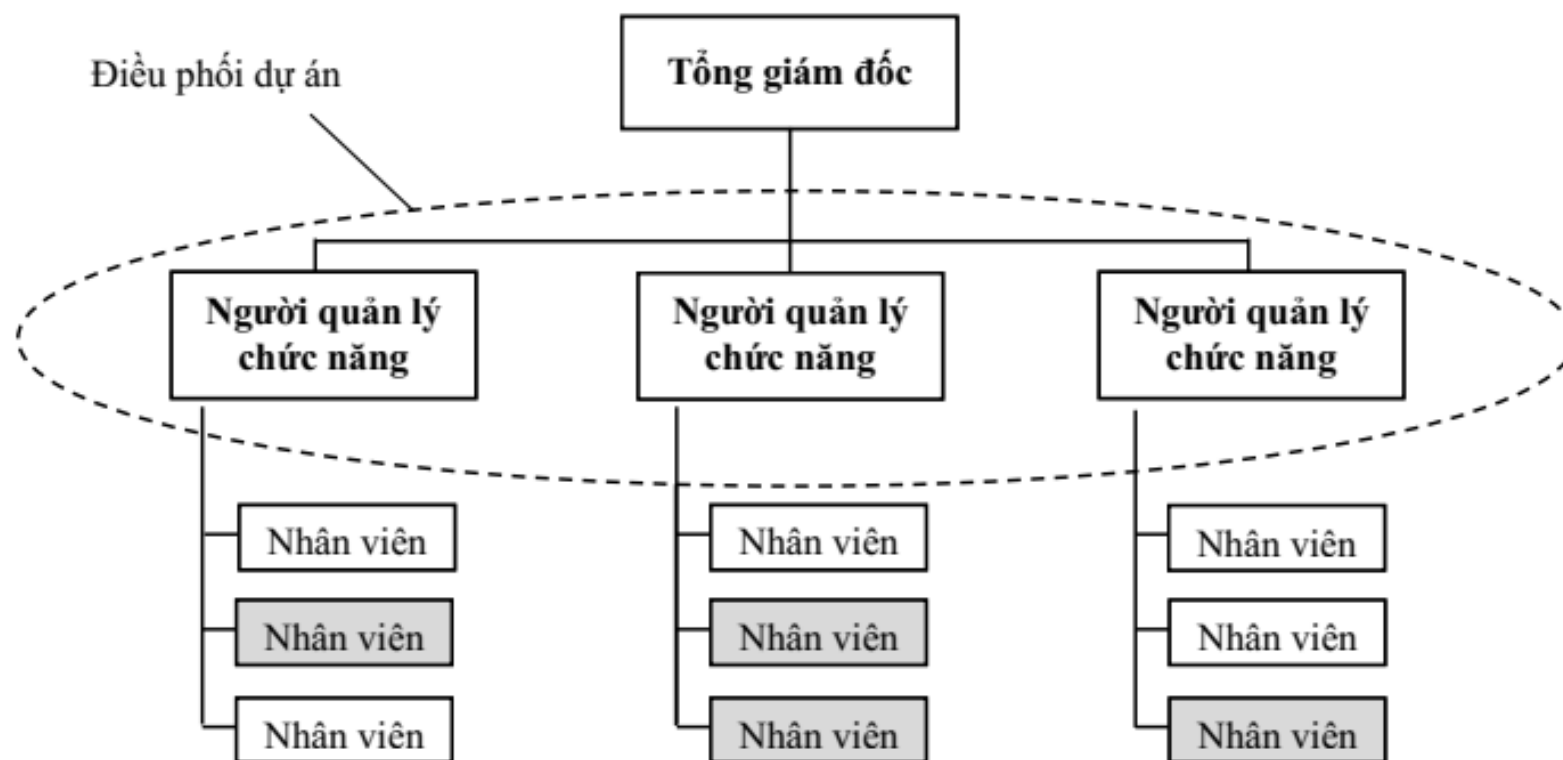
Truyền thông

- Quản lý thành công dự án trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào cách giao tiếp (**truyền thông**) hiệu quả trong tổ chức đó.
- Khả năng truyền thông của tổ chức có ảnh hưởng lớn đến việc dự án sẽ được tiến hành như thế nào.
- Các bên liên quan và các thành viên trong nhóm dự án cũng có thể sử dụng thông tin liên lạc điện tử để giao tiếp với người quản lý dự án một cách chính thức hoặc không chính thức.

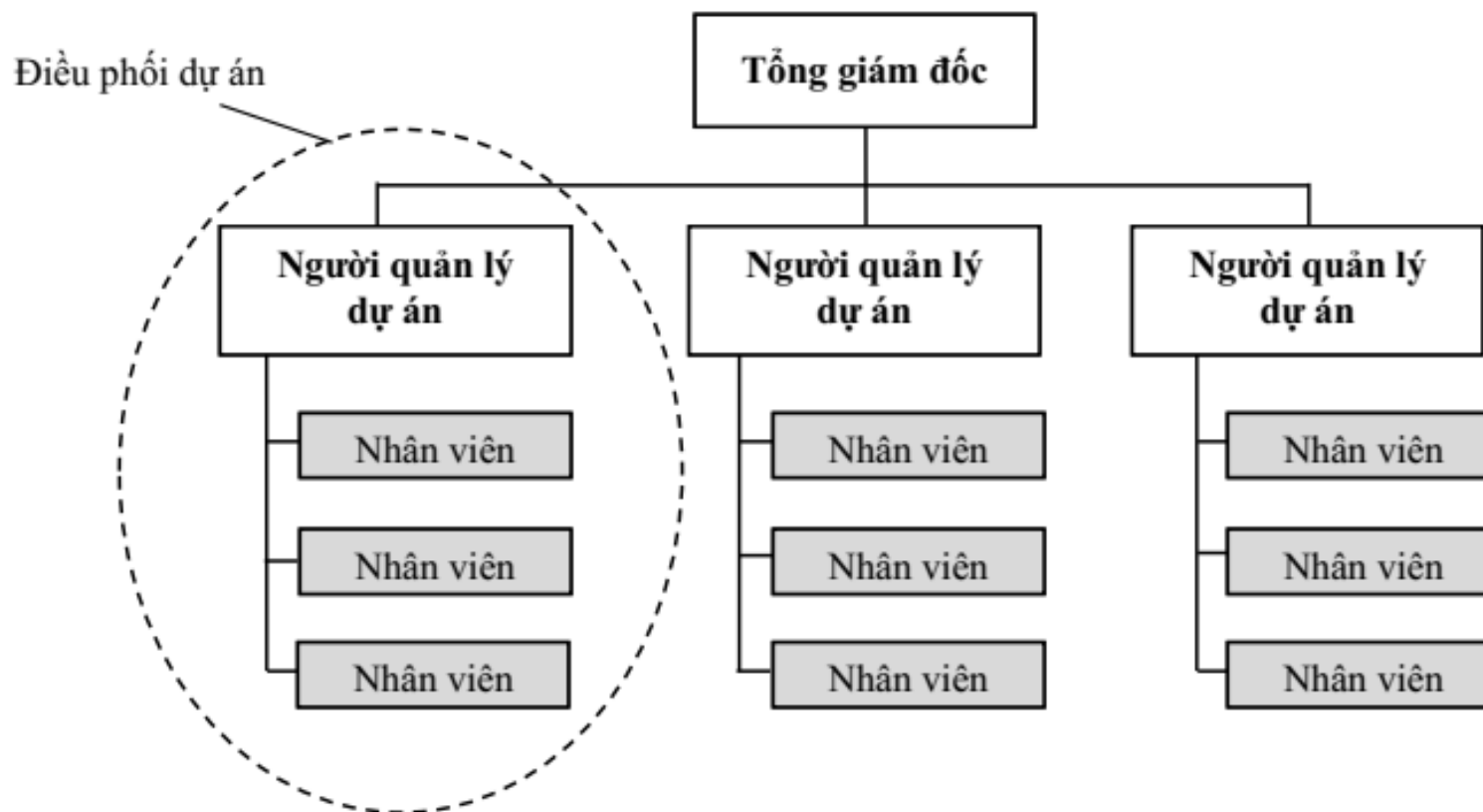
Cấu trúc tổ chức

- **Cấu trúc tổ chức** là một yếu tố môi trường doanh nghiệp, chúng có thể tác động đến những nguồn tài nguyên sẵn có và ảnh hưởng đến cách thức các dự án sẽ được tiến hành.
- Cấu trúc tổ chức bao gồm:
 - Tổ chức chức năng (functional)
 - Tổ chức dự án (projectized)
 - Tổ chức ma trận (matrix)
 - *Tổ chức tổng hợp (composite)*

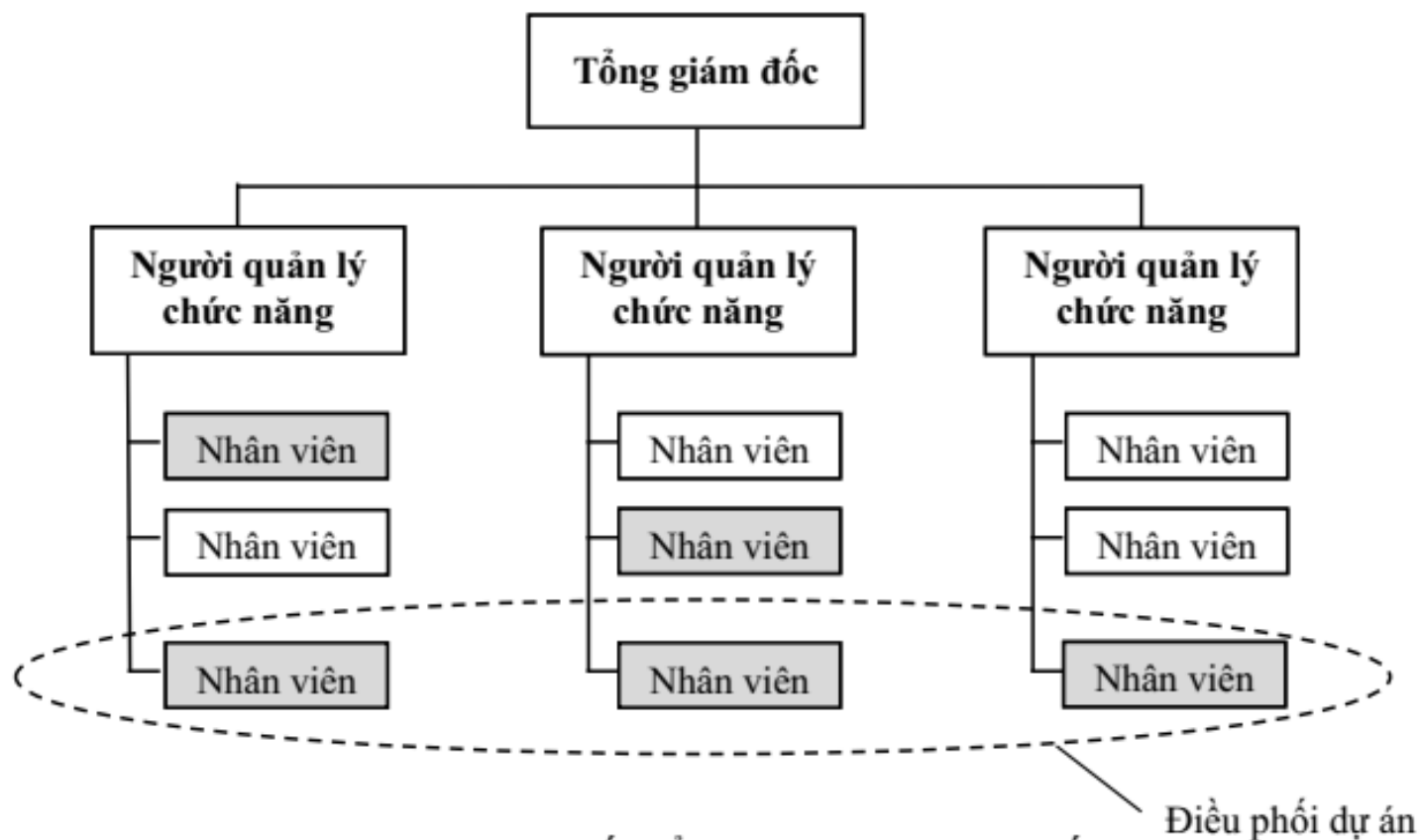
Cấu trúc tổ chức - Tổ chức chức năng



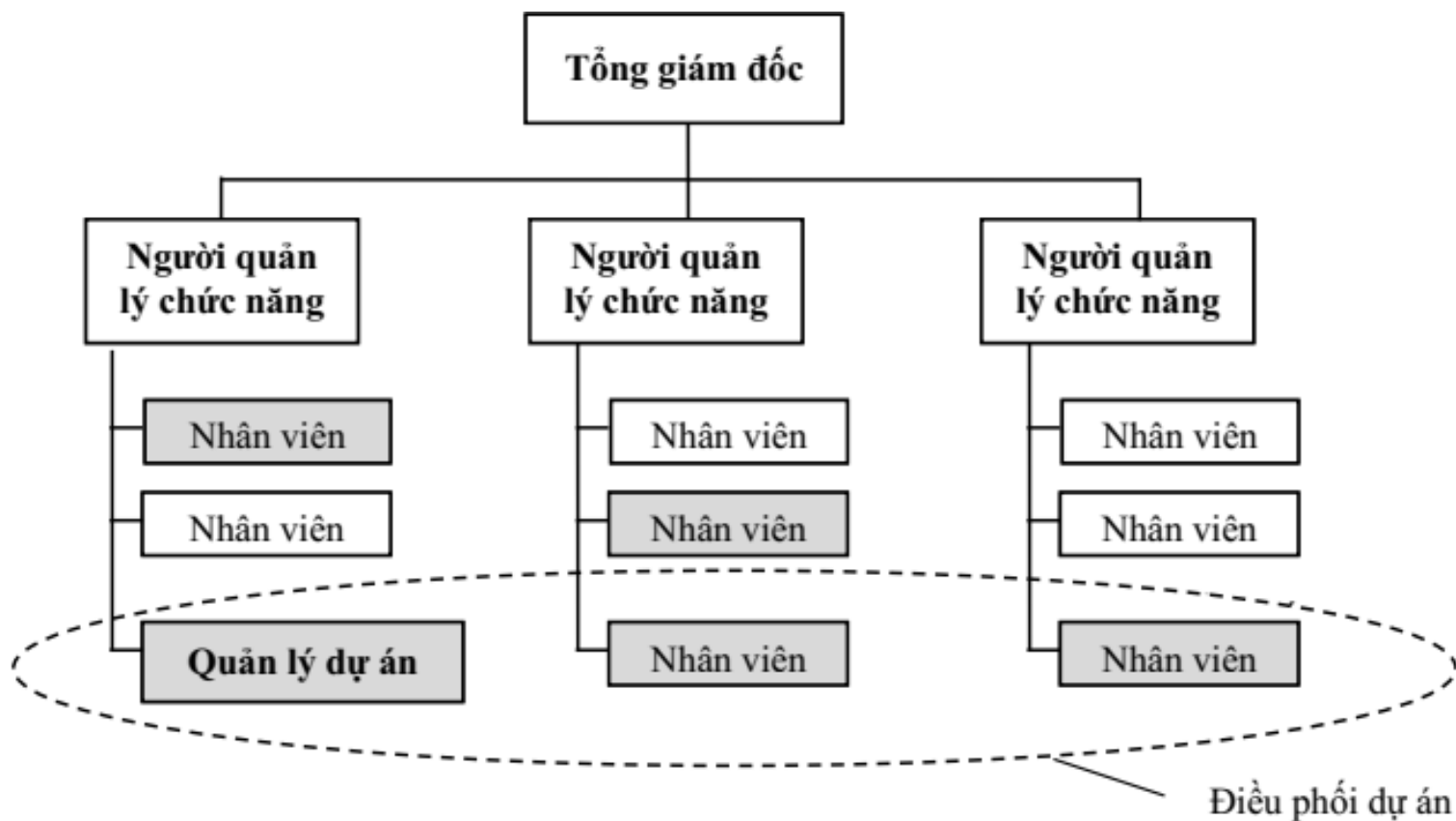
Cấu trúc tổ chức - Tổ chức dự án



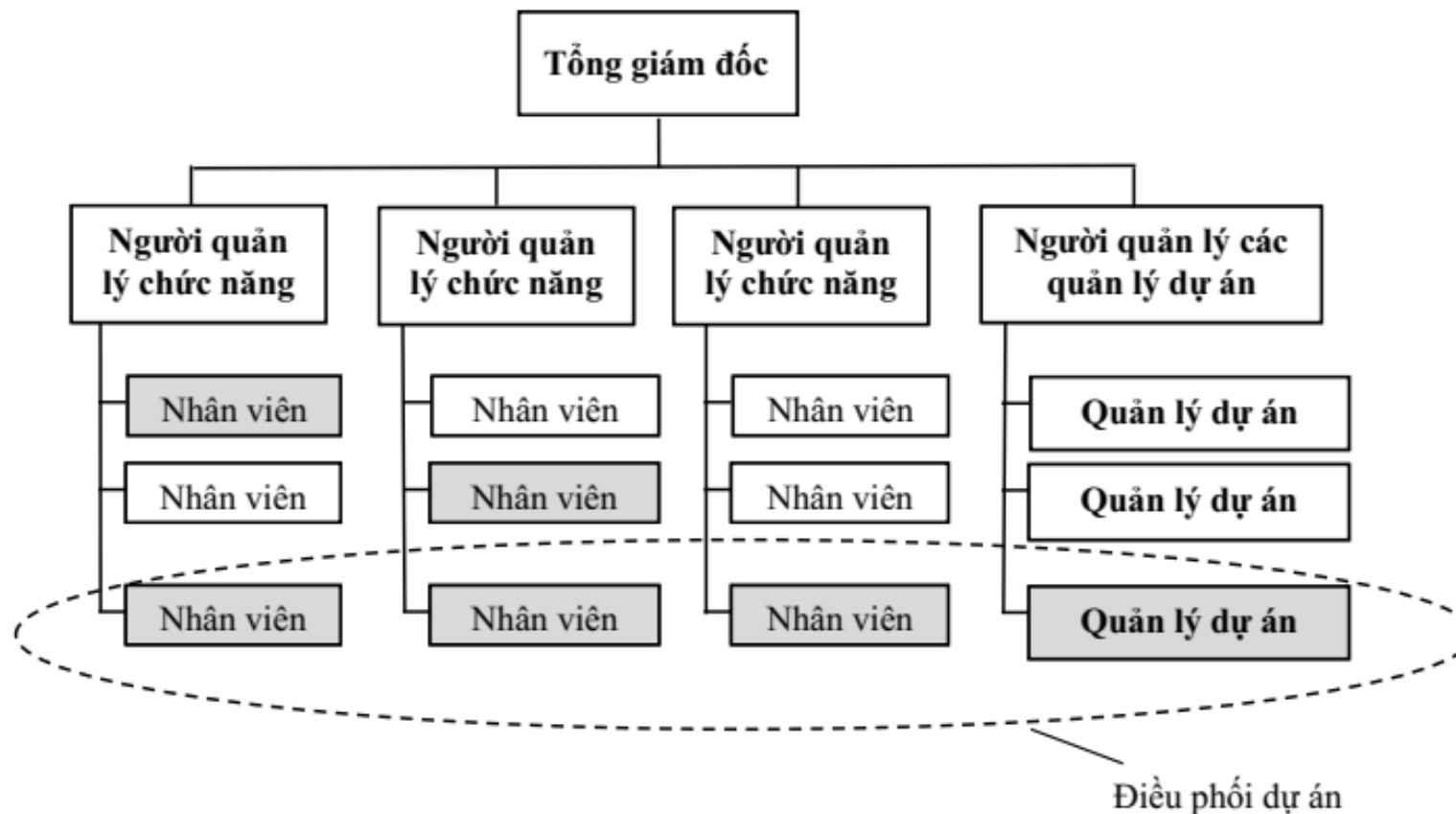
Cấu trúc tổ chức - Tổ chức ma trận yếu



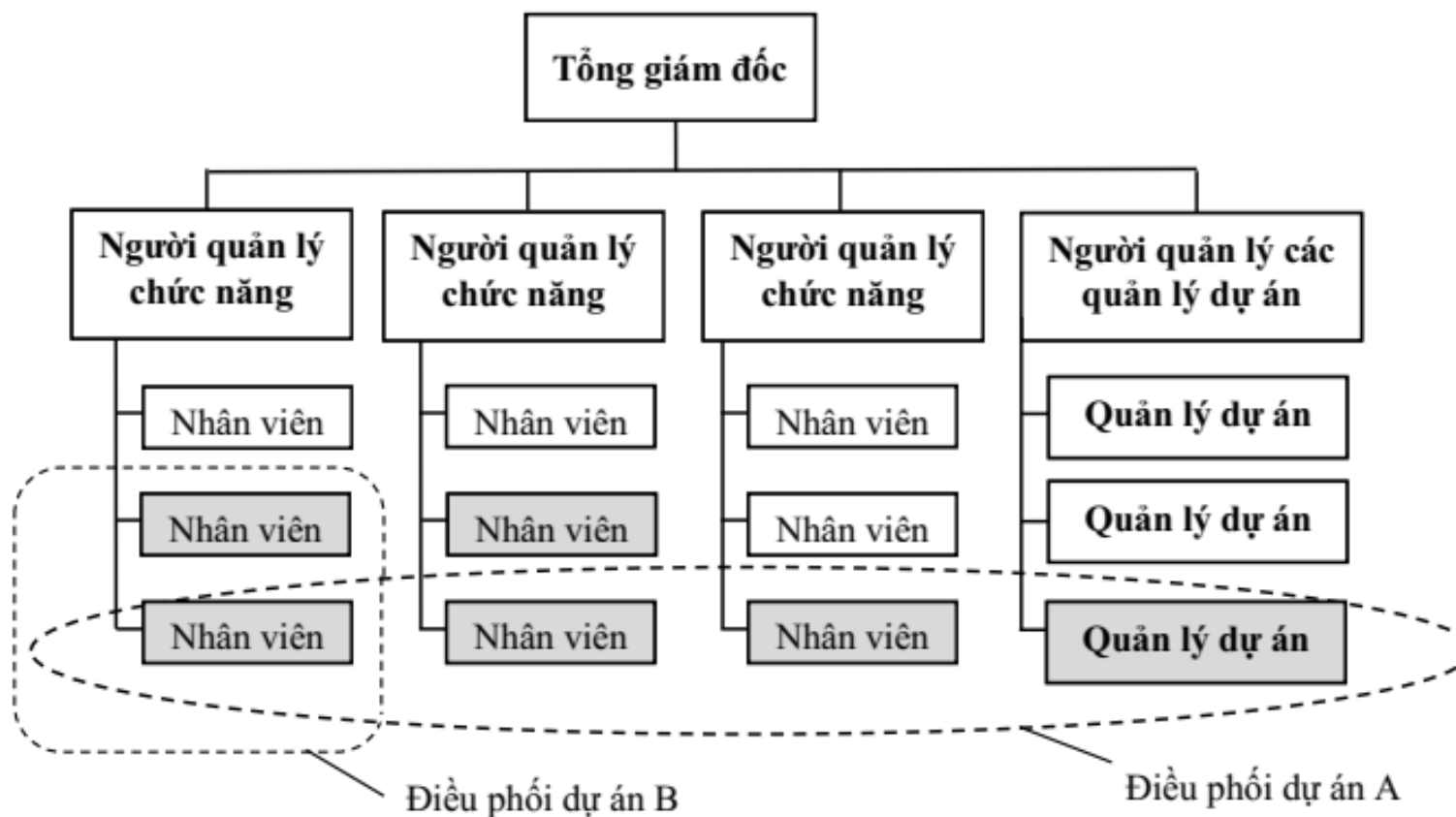
Cấu trúc tổ chức - Tổ chức ma trận cân bằng



Cấu trúc tổ chức - Tổ chức ma trận mạnh



Cấu trúc tổ chức - Tổ chức tổng hợp



Cấu trúc tổ chức - Ảnh hưởng của cấu trúc tổ chức lên dự án

Cấu trúc tổ chức Đặc tính dự án	Tổ chức chức năng	Tổ chức ma trận			Tổ chức dự án
		<i>Ma trận yếu</i>	<i>Ma trận cân bằng</i>	<i>Ma trận mạnh</i>	
Quyền hạn của người quản lý dự án	Ít hoặc không có	Thấp	Thấp đến Trung bình	Trung bình đến Cao	Cao đến Cao nhất
Nguồn tài nguyên sẵn có	Ít hoặc không có	Thấp	Thấp đến Trung bình	Trung bình đến Cao	Cao đến Cao nhất
Người quản lý ngân sách dự án	Người quản lý chức năng	Người quản lý chức năng	Cả hai	Người quản lý dự án	Người quản lý dự án
Vai trò của người quản lý dự án	Bán thời gian	Bán thời gian	Toàn thời gian	Toàn thời gian	Toàn thời gian
Nhân viên hành chính quản lý dự án	Bán thời gian	Bán thời gian	Bán thời gian	Toàn thời gian	Toàn thời gian

Tài sản tiến trình tổ chức

- Tài sản tiến trình tổ chức (organizational process assets) là các kế hoạch, quy trình, chính sách, thủ tục và cơ sở tri thức để và được sử dụng khi tổ chức hoạt động.
- Tài sản tiến trình tổ chức bao gồm bất cứ sản phẩm, ứng dụng hoặc tri thức từ bất kỳ hoặc tất cả các tổ chức tham gia vào các dự án, có thể được sử dụng để thực hiện hoặc quản trị dự án.
- Tài sản tiến trình tổ chức có thể được cập nhật và bổ sung trong suốt dự án.
- Tài sản tiến trình tổ chức có thể phân thành hai loại: quy trình và thủ tục, và cơ sở tri thức của tổ chức.

Tài sản tiến trình tổ chức - Quy trình và Thủ tục

Khởi động và Lập kế hoạch:

- Các *bảng hướng dẫn* và *tiêu chuẩn* nhằm thiết lập tập các quy trình và thủ tục chuẩn của tổ chức để đáp ứng các yêu cầu cụ thể của dự án;
- Các *tiêu chuẩn cụ thể* của tổ chức như các chính sách (như chính sách nguồn nhân lực, chính sách y tế và bảo hiểm, chính sách đạo đức nghề nghiệp và các chính sách quản lý dự án), chu kỳ sản phẩm và vòng đời dự án, các thủ tục và quy trình chất lượng (như quá trình kiểm toán, mục tiêu phát triển, danh mục kiểm tra giám sát và định nghĩa quy trình chuẩn để sử dụng trong tổ chức);
- Các *biểu mẫu* (như nhật ký các rủi ro, cơ cấu phân chia công việc, biểu đồ mạng tiến độ dự án và các mẫu hợp đồng).

Tài sản tiến trình tổ chức - Quy trình và Thủ tục

Thực thi, Theo dõi và Kiểm soát:

- Các *thủ tục kiểm soát thay đổi*, bao gồm các bước khi thực hiện quy định của tổ chức, các chính sách, kế hoạch và thủ tục hoặc bất cứ tài liệu dự án nào được sửa đổi, và mọi thay đổi cần phải được xác nhận và chấp thuận;
- Các *thủ tục kiểm soát tài chính* (như báo cáo thời gian, các yêu cầu chi tiêu và đánh giá giải ngân, mã kế toán và các điều khoản trong hợp đồng);
- Các *thủ tục quản lý lỗi* để xác định vấn đề và kiểm soát lỗi, nhận dạng và giải quyết lỗi, đồng thời lập chỉ mục lỗi;
- Các *yêu cầu thông tin liên lạc* trong tổ chức (như những kỹ thuật truyền thông đặc thù sẵn dùng, các phương tiện truyền thông có quyền sử dụng, chính sách lưu giữ thông tin và yêu cầu bảo mật);

Tài sản tiến trình tổ chức - Quy trình và Thủ tục

Thực thi, Theo dõi và Kiểm soát (tt):

- Các *thủ tục* ưu tiên, phê duyệt và ủy quyền công việc;
- Các *thủ tục kiểm soát rủi ro* bao gồm danh mục rủi ro, mẫu báo cáo rủi ro, nhận dạng tác động và khả năng xảy ra, ma trận tác động và khả năng xảy ra;
- Các *bảng hướng dẫn* chuẩn, hướng dẫn công việc, các *tiêu chí* đánh giá đề xuất và *tiêu chuẩn* đo lường hiệu suất.

Kết thúc:

- Các *chỉ dẫn* hoặc *yêu cầu* đóng gói dự án (như bài học kinh nghiệm, kiểm toán tài chính dự án, đánh giá dự án, kiểm chứng sản phẩm và các tiêu chí chấp nhận).

Cơ sở tri thức của tổ chức

Cơ sở tri thức của tổ chức để lưu trữ và truy xuất thông tin bao gồm nhưng không giới hạn ở:

- *Cơ sở tri thức quản lý cấu hình* có chứa các phiên bản dự án và đường cơ sở (baselines) của tất cả các chuẩn thực hiện trong tổ chức, chính sách, thủ tục và mọi tài liệu dự án;
- *Cơ sở dữ liệu tài chính* chứa các thông tin như giờ lao động, chi phí phát sinh, ngân sách và mọi chi phí vượt dự án;
- *Thông tin lịch sử và cơ sở tri thức các bài học kinh nghiệm* (chẳng hạn như hồ sơ lưu trữ và các tài liệu dự án, tất cả các thông tin đóng gói dự án và tài liệu, thông tin liên quan đến cả kết quả của các quyết định lựa chọn dự án trước đó, thông tin các dự án đã thực hiện trước đây và thông tin từ các hoạt động quản lý rủi ro);

Cơ sở tri thức của tổ chức

Cơ sở tri thức của tổ chức để lưu trữ và truy xuất thông tin bao gồm (tt):

- *Cơ sở dữ liệu quản lý lỗi* có chứa thông tin trạng thái lỗi, thông tin kiểm soát, cách giải quyết và kết quả xử lý lỗi;
- *Cơ sở dữ liệu đo lường* tiến trình dùng để thu thập và phát sinh các dữ liệu đo lường có thể trên tiến trình và sản phẩm;
- *Các tập tin từ những dự án trước* đó (chẳng hạn phạm vi, chi phí, lịch biểu và đường cơ sở đo lường hiệu suất, lịch trình dự án, biểu đồ mạng tiến độ dự án, nhật ký các rủi ro, kế hoạch đáp ứng công việc và sự tác động của các rủi ro đã xác định).

Các yếu tố môi trường doanh nghiệp

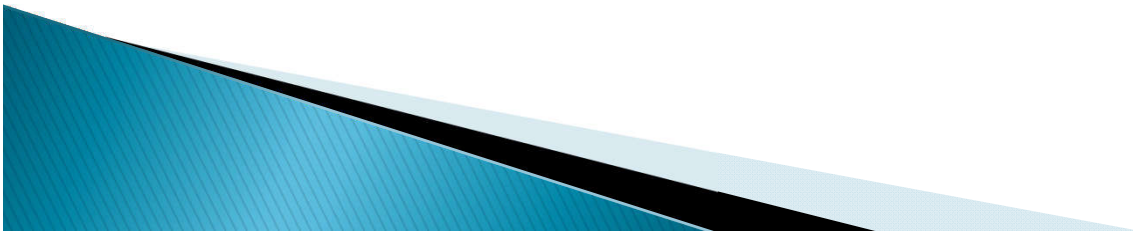
- Các yếu tố môi trường doanh nghiệp đề cập đến các điều kiện nằm ngoài sự kiểm soát của nhóm dự án, có thể ảnh hưởng, ràng buộc hoặc chỉ đạo dự án.
- Các yếu tố môi trường doanh nghiệp được xem như đầu vào cho hầu hết các tiến trình lập kế hoạch, có thể tăng cường hoặc hạn chế các chọn lựa quản lý dự án, và có thể có những ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến kết quả.

Các yếu tố môi trường doanh nghiệp

- Các yếu tố môi trường doanh nghiệp bao gồm:
 - Văn hóa tổ chức, cấu trúc và quản trị;
 - Sự phân bố địa lý các trang thiết bị và các nguồn tài nguyên;
 - Tiêu chuẩn công nghiệp hoặc quy định của Chính phủ;
 - Cơ sở hạ tầng;
 - Nguồn nhân lực hiện có;
 - Quản trị nhân sự;
 - Hệ thống ủy quyền công việc trong công ty ;
 - Các điều kiện thị trường;
 - Khả năng chịu rủi ro của các bên liên quan;
 - Tình hình chính trị;
 - Các kênh truyền thông được thiết lập trong tổ chức;
 - Cơ sở dữ liệu thương mại;
 - Hệ thống thông tin quản lý dự án.

Nội dung

- Các bên liên quan dự án và quản trị
 - Các bên liên quan
 - Quản trị dự án
 - Sự thành công của dự án

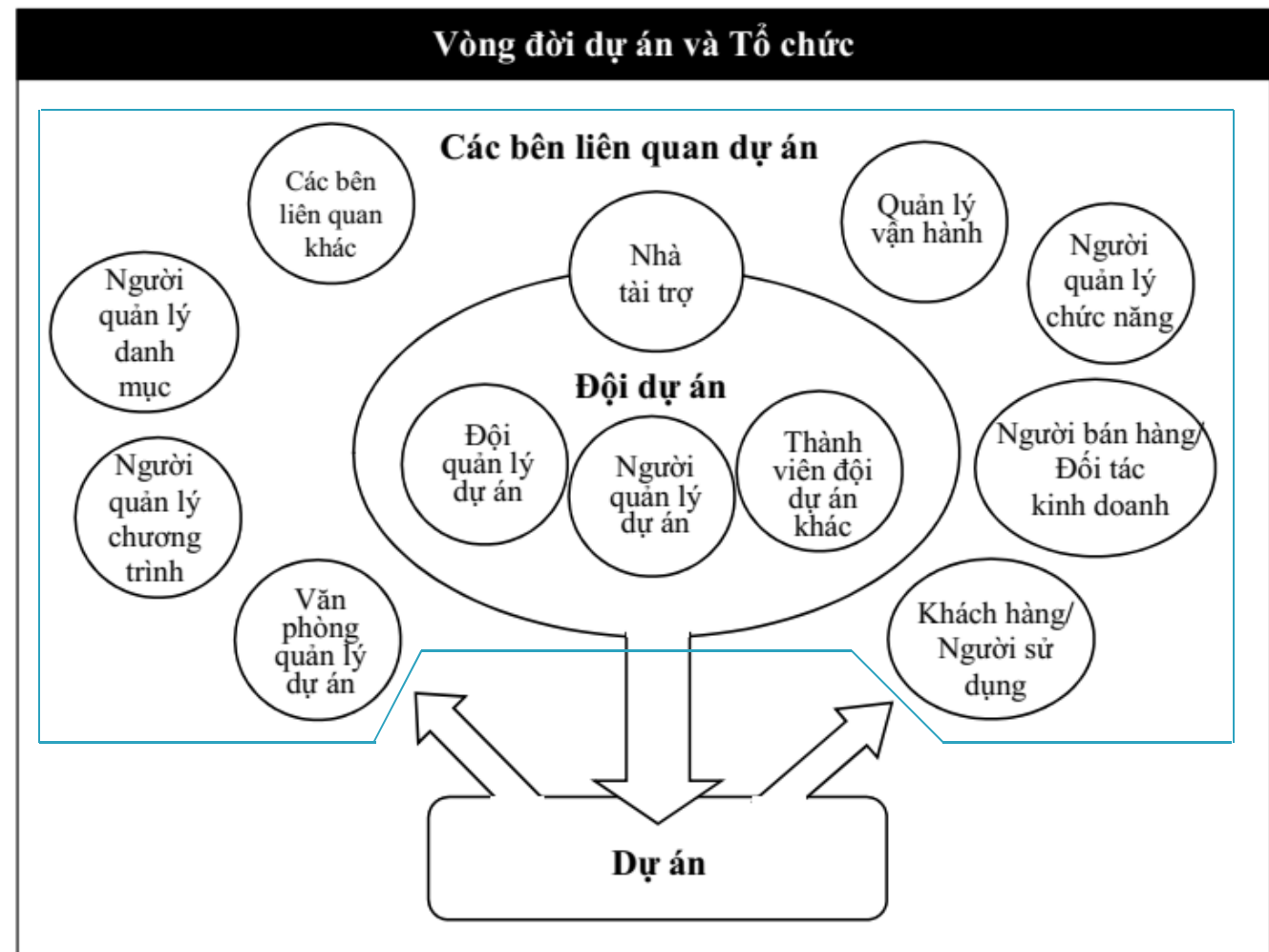


Các bên liên quan dự án

- **Bên liên quan** (stakeholder) là một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức những người có thể ảnh hưởng, bị ảnh hưởng bởi hoặc nhận thấy bản thân bị ảnh hưởng bởi một quyết định, hoạt động hoặc kết quả của một dự án.
- Các bên liên quan khác nhau có thể có những kỳ vọng cạnh tranh mà có thể phát sinh những mâu thuẫn bên trong dự án.
- Các bên liên quan cũng có thể nỗ lực gây ảnh hưởng đến dự án, các sản phẩm của dự án và nhóm dự án để đạt được một loạt kết quả nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược kinh doanh hoặc nhu cầu khác.

Các bên liên quan dự án

- Nhà tài trợ (sponsor)
- Khách hàng và người sử dụng (customers and users)
- Người bán hàng (sellers)
- Đối tác kinh doanh (business partners)
- Nhóm tổ chức (organizational group)
- Người quản lý chức năng (functional managers)
- Các bên liên quan khác (other stakeholders)



- Các bên liên quan bao gồm các thành viên của đội (nhóm) dự án cũng như tất cả các đối tượng có liên quan bên trong hay bên ngoài tổ chức.

Các bên liên quan dự án

- **Nhà tài trợ** (sponsor):
 - Là một người hay một nhóm người *cung cấp* các nguồn tài nguyên, *hỗ trợ* cho dự án và *chịu trách nhiệm* tạo điều kiện cho sự thành công của dự án. Nhà tài trợ có thể ở bên ngoài hay bên trong tổ chức của người quản lý dự án.
 - Có thể: hỗ trợ như là người phát ngôn đến các cấp quản lý cao hơn; dẫn dắt dự án xuyên suốt từ giai đoạn bắt đầu cho đến khi chính thức được ủy quyền; hỗ trợ như là một người định hướng; tham gia vào các vấn đề quan trọng khác như cho phép thay đổi mục tiêu, đánh giá giai đoạn cuối, ...; đảm bảo một sự chuyển giao suôn sẻ các sản phẩm của dự án vào hoạt động nghiệp vụ của tổ chức yêu cầu sau khi dự án kết thúc.
- **Khách hàng** (customers) là những người hoặc tổ chức sẽ *phê duyệt* và *quản lý* sản phẩm, dịch vụ hay kết quả của dự án.
- **Người sử dụng** (users) là cá nhân hoặc tổ chức sẽ *sử dụng* sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả của dự án. Khách hàng và người sử dụng có thể ở bên trong hoặc bên ngoài tổ chức thực hiện.

Các bên liên quan dự án

- **Người bán hàng** (sellers) - còn được gọi là các nhà cung cấp hoặc nhà thầu: là các công ty bên ngoài tham gia vào một thỏa thuận hợp đồng để *cung cấp* các thành phần hoặc các dịch vụ cần thiết cho dự án.
- **Đối tác kinh doanh** (business partners): là các tổ chức bên ngoài có một mối quan hệ đặc biệt với các doanh nghiệp, đôi khi phải đạt được thông qua một quá trình chứng nhận. Các đối tác kinh doanh *cung cấp* những chuyên môn đặc biệt hoặc *nắm giữ* những vai trò cụ thể như khâu cài đặt, khâu tùy chỉnh, khâu huấn luyện hoặc hỗ trợ.
- **Nhóm tổ chức** (organizational groups): là nhóm các bên liên quan bên trong tổ chức *chịu ảnh hưởng* bởi các hoạt động của nhóm dự án.

Các bên liên quan dự án

- **Người quản lý chức năng** (functional managers): là những cá nhân chủ chốt đóng vai trò quản lý trong một lĩnh vực hành chính hoặc chức năng của doanh nghiệp. Người quản lý chức năng có thể *cung cấp*: kiến thức chuyên môn về chủ đề hay các dịch vụ cho dự án.
- **Các bên liên quan khác** (other stakeholders): chẳng hạn như các tổ chức đấu thầu, cơ quan tài chính, cơ quan quản lý nhà nước, chuyên gia, nhà tư vấn và những người khác có thể *có lợi ích tài chính* trong dự án, *đóng góp đầu vào* cho dự án, hoặc *quan tâm đến kết quả đầu ra* của dự án.

Quản trị dự án

- **Quản trị dự án** (project governance) - sự phù hợp của dự án với nhu cầu và mục tiêu của các bên liên quan - là rất quan trọng để quản lý thành công sự tham gia của các bên liên quan và đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Quản trị dự án cho phép các tổ chức quản lý dự án một cách thống nhất, tối đa hóa giá trị của kết quả dự án và điều chỉnh các dự án phù hợp với chiến lược kinh doanh.
- Quản trị dự án cung cấp một **khung** (framework) trong đó người quản lý dự án và các nhà tài trợ có thể đưa ra quyết định đáp ứng cả nhu cầu và kỳ vọng của các bên liên quan và mục tiêu chiến lược của tổ chức, hoặc giải quyết các trường hợp mà chúng có thể không phù hợp với nhau.

Quản trị dự án

- Quản trị dự án là một yếu tố quan trọng của bất kỳ dự án, đặc biệt là các dự án phức tạp và rủi ro.
- Quản trị dự án cung cấp một phương pháp toàn diện, nhất quán để kiểm soát dự án và đảm bảo sự thành công của dự án bằng cách xác định, lập tài liệu và truyền đạt các thực hành dự án đáng tin cậy, có thể lặp lại.
- Quản trị dự án bao gồm một khung để đưa ra các quyết định về dự án; xác định vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình đối với sự thành công của dự án; và xác định hiệu quả của người quản lý dự án.
- Quản trị dự án liên quan đến các bên liên quan cũng như các chính sách tài liệu, thủ tục, tiêu chuẩn, trách nhiệm và cơ quan.

Quản trị dự án - Các thành phần của khung quản trị dự án

- Tiêu chí chấp nhận bàn giao và sự thành công của dự án;
- Quy trình xác định, báo cáo và giải quyết các vấn đề phát sinh trong dự án;
- Mối quan hệ giữa các nhóm dự án, các nhóm tổ chức, và các bên liên quan bên ngoài;
- Sơ đồ tổ chức dự án xác định các vai trò trong dự án;
- Quy trình và thủ tục trao đổi thông tin;
- Quy trình ra quyết định dự án;

Quản trị dự án - Các thành phần của khung quản trị dự án

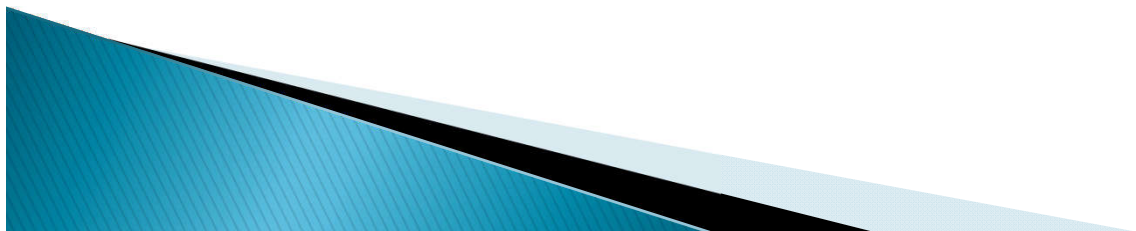
- Hướng dẫn cho việc gắn kết quản trị dự án với chiến lược tổ chức;
- Cách tiếp cận vòng đời dự án;
- Quy trình đánh giá chặng hoặc giai đoạn;
- Quy trình xem xét và phê duyệt những sự thay đổi ngân sách, phạm vi, chất lượng và tiến độ vượt quá quyền hạn của người quản lý dự án;
- Quy trình gắn kết các bên liên quan nội bộ với các yêu cầu của quy trình của dự án.

Sự thành công của dự án

- Sự thành công của dự án cần *được đo lường* theo việc hoàn thành dự án trong các ràng buộc về phạm vi, thời gian, chi phí, chất lượng, tài nguyên và rủi ro như đã được phê duyệt giữa những người quản lý dự án và quản lý cấp cao.
- Để đảm bảo việc thực hiện các lợi ích cho dự án thực hiện, giai đoạn thử nghiệm có thể là một phần của tổng thời gian dự án trước khi chuyển giao cho các hoạt động thường trực.
- Thành công của dự án nên dựa vào các *đường cơ sở cuối cùng* (the last baselines) được các bên liên quan có thẩm quyền phê duyệt.

Nội dung

- Nhóm (đội) dự án
 - Các vai trò trong nhóm dự án
 - Thành phần của nhóm dự án



Nhóm dự án

- Nhóm dự án bao gồm người quản lý dự án và nhóm các cá nhân cùng nhau thực hiện các công việc của dự án để đạt được mục tiêu của dự án.
- Nhóm dự án bao gồm người quản lý dự án, nhân viên viên quản lý dự án, và các thành viên khác những người thực hiện công việc nhưng không nhất thiết phải liên quan đến việc quản lý của dự án.
- Nhóm dự án bao gồm các cá nhân từ các nhóm khác nhau có kiến thức chuyên môn cụ thể hoặc với các kỹ năng cụ thể để thực hiện công việc của dự án.

Các vai trò trong nhóm dự án

- **Nhân viên quản lý dự án** (project management staff): thực hiện hoạt động quản lý dự án như lập kế hoạch, dự toán ngân sách, viết báo cáo và giám sát công việc, truyền thông, quản lý rủi ro và hỗ trợ công việc hành chính. Vai trò này có thể được thực hiện hoặc được hỗ trợ bởi văn phòng quản lý dự án.
- **Nhân viên dự án** (project staff): thực hiện công việc để làm ra kết quả dự án.
- **Chuyên gia hỗ trợ** (supporting expert): thực hiện các hoạt động cần thiết để phát triển hoặc thực hiện các kế hoạch quản lý dự án. Họ có thể bao gồm các vai trò như ký kết hợp đồng, quản lý tài chính, hậu cần, pháp lý, an ninh, kỹ thuật, kiểm tra hoặc kiểm soát chất lượng. Tùy thuộc vào quy mô của dự án và mức độ yêu cầu hỗ trợ, các chuyên gia hỗ trợ có thể làm việc toàn thời gian hoặc chỉ khi nào các kỹ năng riêng của họ được cần đến.

Các vai trò trong nhóm dự án

- **Đại diện khách hàng hoặc người sử dụng** (user or customer representatives): thành viên của tổ chức sẽ chấp nhận sản phẩm dự án được phân công làm đại diện hoặc người liên hệ để đảm bảo sự phối hợp tốt, tư vấn về các yêu cầu hoặc xác nhận tính có thể chấp nhận của các kết quả dự án.
- **Người bán hàng**
- **Thành viên của đối tác kinh doanh** (business partner members) có thể được chỉ định như là thành viên của nhóm dự án để đảm bảo sự phối hợp tốt.
- **Đối tác kinh doanh**

Thành phần của nhóm dự án

- Thành phần của nhóm dự án thay đổi (khác nhau) dựa trên các yếu tố như cấu trúc tổ chức, văn hóa tổ chức, phạm vi và vị trí địa lý.
- Mỗi quan hệ giữa người quản lý dự án và nhóm thay đổi (khác nhau) tùy thuộc vào quyền hạn của người quản lý dự án.
- Thành phần nhóm dự án cơ bản:
 - Nhóm chuyên dụng
 - Nhóm bán thời gian
- Thành phần nhóm dự án (chuyên dụng và bán thời gian) có thể tồn tại trong bất kỳ cấu trúc tổ chức nào.

Thành phần của nhóm dự án

Nhóm chuyên dụng (dedicated team)

- Tất cả hoặc phần lớn các thành viên trong nhóm dự án được phân công làm việc toàn thời gian cho dự án.
- Nhóm dự án có thể làm việc tập trung cùng một nơi hoặc nhiều nơi và thường xuyên báo cáo trực tiếp với người quản lý dự án.
- Ranh giới quyền hạn rất rõ ràng.

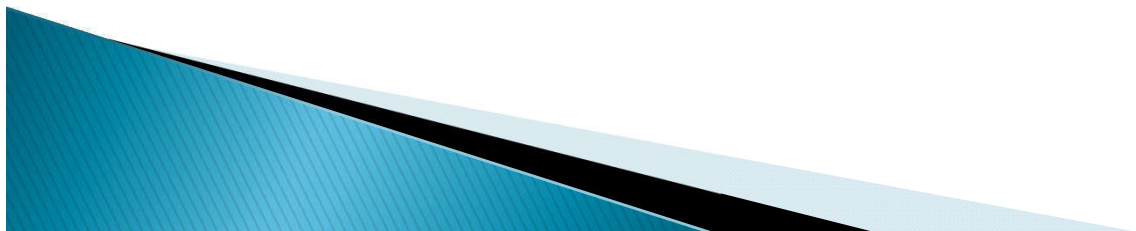
Thành phần của nhóm dự án

Nhóm bán thời gian (part-time team)

- Một số dự án được thành lập như là công việc bổ sung tạm thời với người quản lý dự án và các thành viên nhóm làm việc cho dự án trong khi vẫn ở trong tổ chức hiện có của họ và tiếp tục thực hiện các chức năng bình thường của họ.
- Người quản lý chức năng duy trì quyền kiểm soát đối với các thành viên trong nhóm và các nguồn lực được phân bổ cho dự án.
- Người quản lý dự án tiếp tục thực hiện các nhiệm vụ quản lý khác.
- Các thành viên nhóm bán thời gian cũng có thể được chỉ định vào nhiều dự án cùng một lúc.

Nội dung

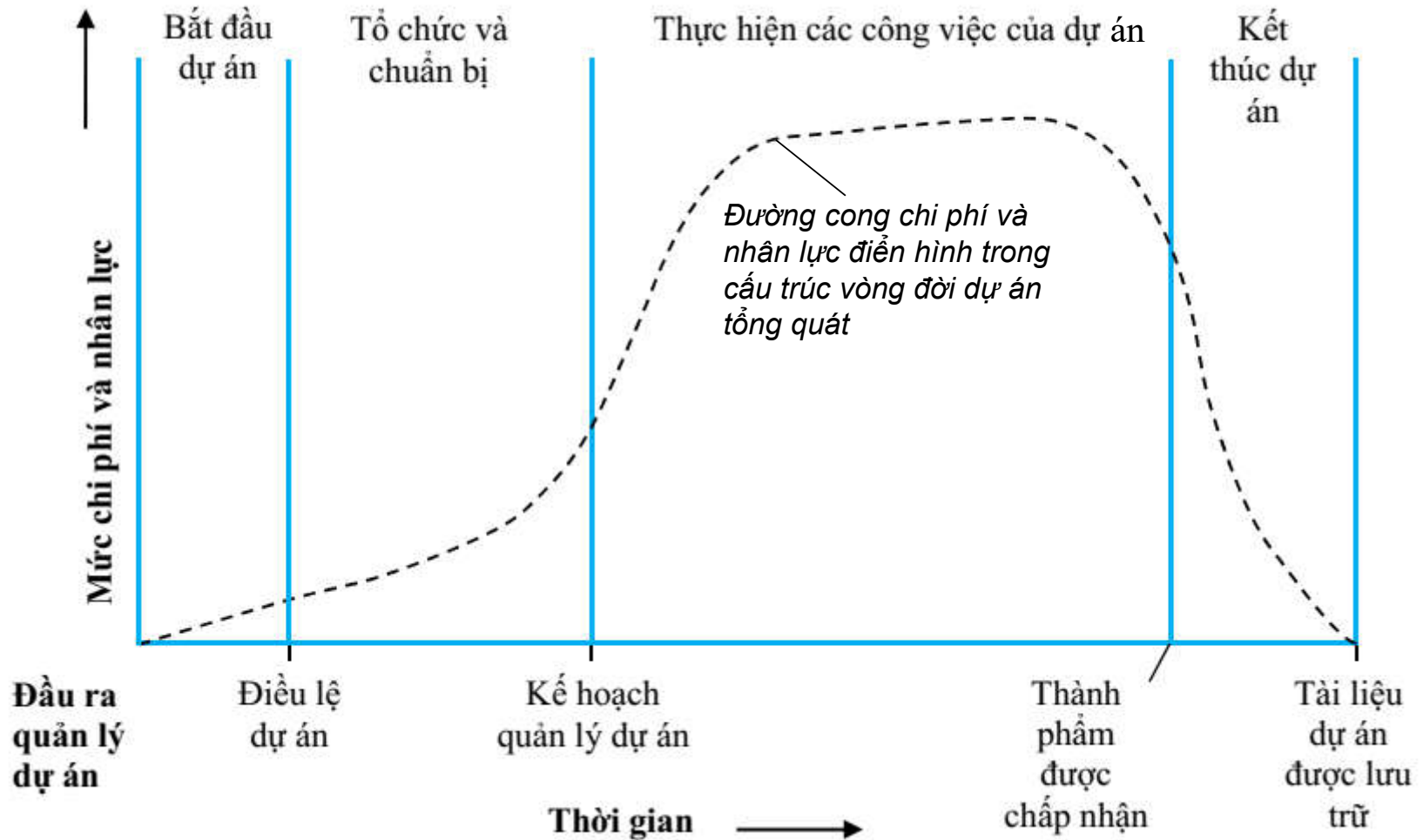
- Vòng đời dự án
 - Các đặc điểm của vòng đời dự án
 - Các giai đoạn dự án



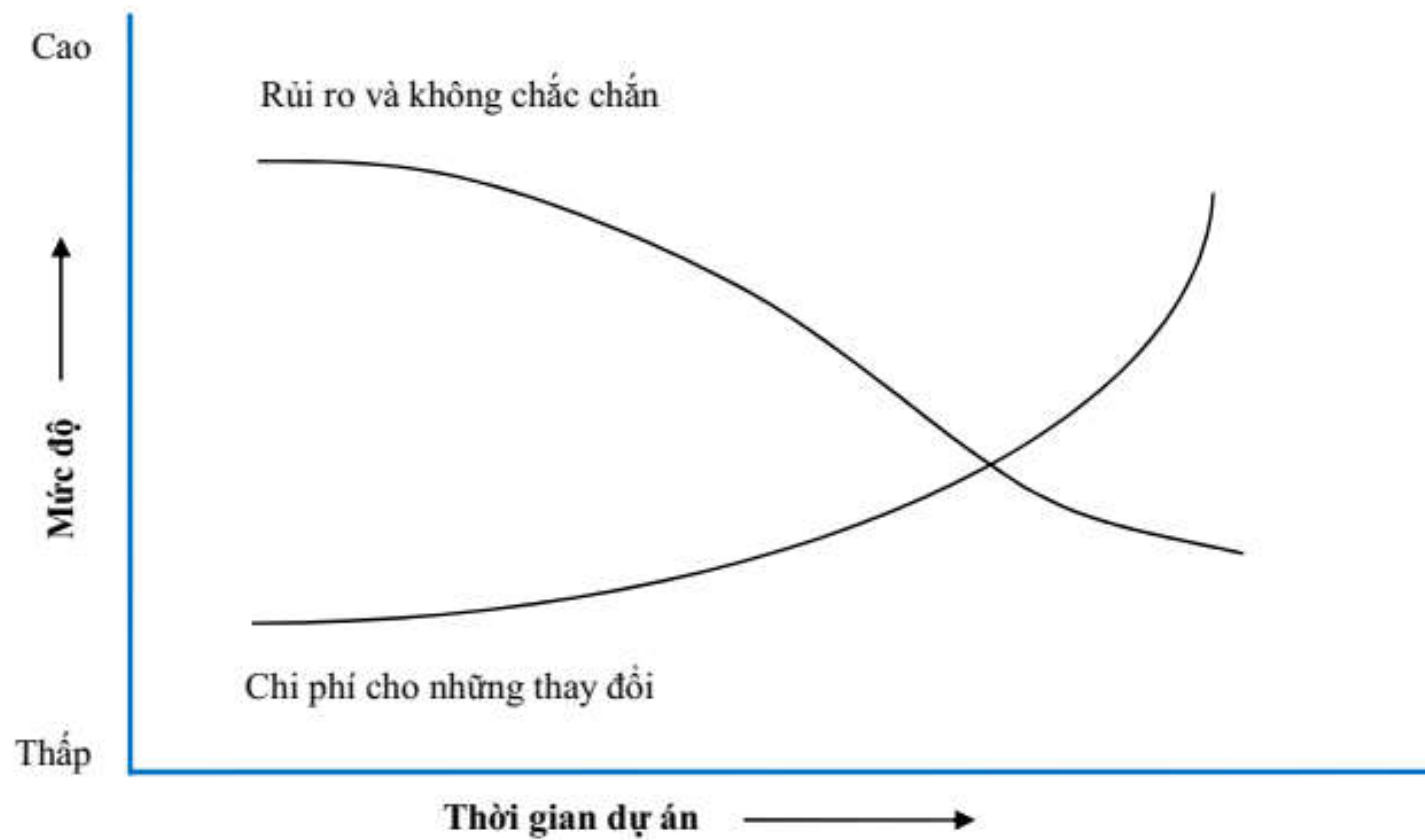
Vòng đời dự án

- **Vòng đời dự án** (project life cycle) là *chuỗi các giai đoạn* mà một dự án phải trải qua từ lúc khởi động cho đến khi kết thúc.
- Các giai đoạn nói chung là tuần tự, tên và số lượng của chúng được xác định bởi nhu cầu quản lý và kiểm soát của tổ chức và các tổ chức liên quan dự án, bản chất của chính dự án và lĩnh vực ứng dụng của nó.
- Các giai đoạn có thể được chia nhỏ theo các mục tiêu chức năng hoặc từng phần, kết quả trung gian hoặc sản phẩm, các cột mốc cụ thể trong phạm vi công việc tổng thể hoặc khả năng tài chính.
- Các giai đoạn thường có giới hạn thời gian, với một điểm bắt đầu và kết thúc hoặc điểm kiểm soát.

Cấu trúc vòng đời dự án tổng quát



Tác động của biến số theo thời gian dự án



Các đặc điểm của vòng đời dự án

Cấu trúc vòng đời tổng quan thường hiển thị các đặc điểm sau đây:

- Mức chi phí và nhân sự thấp khi bắt đầu, cao khi công việc được thực hiện và giảm nhanh chóng khi dự án kết thúc.
- Đường cong chi phí và nhân lực điển hình có thể không áp dụng cho tất cả các dự án.
- Rủi ro và sự không chắc chắn là lớn nhất khi bắt đầu dự án. Các yếu tố này giảm dần theo vòng đời của dự án khi các quyết định được ban hành và khi các thành phẩm được chấp nhận.
- Khả năng ảnh hưởng đến các đặc tính cuối cùng của sản phẩm dự án, mà không ảnh hưởng đáng kể đến chi phí, là cao nhất khi bắt đầu dự án và giảm dần khi dự án tiến tới hoàn thành.

Các giai đoạn dự án

- Dự án có thể được chia thành một số các giai đoạn. Một giai đoạn của dự án là một tập hợp các hoạt động dự án có liên quan một cách hợp lý mà điểm đến là việc hoàn thành một hoặc nhiều thành phẩm.
- Các giai đoạn dự án thường được sử dụng khi tính chất của công việc được thực hiện là duy nhất cho một phần của dự án, và thường liên quan đến sự phát triển một thành phẩm chính cụ thể.
- Các giai đoạn của dự án thường được hoàn thành theo trình tự, nhưng có thể chồng lên nhau trong một số tình huống của dự án.
- Các giai đoạn khác nhau thường có thời gian hoặc nỗ lực khác nhau.

Các giai đoạn dự án

- Cấu trúc giai đoạn cho phép dự án được tách ra thành các tập con hợp lý cho dễ quản lý, lập kế hoạch và kiểm soát.
- Số lượng các giai đoạn, sự cần thiết cho các giai đoạn và mức độ kiểm soát được áp dụng phụ thuộc vào kích thước, độ phức tạp và tác động tiềm ẩn của dự án.
- Tất cả các giai đoạn đều có những đặc điểm tương tự sau:
 - Công việc có trọng tâm riêng biệt khác với bất kỳ giai đoạn nào. Điều này thường liên quan đến các tổ chức, địa điểm và tập các kỹ năng khác nhau.
 - Việc đạt được thành phẩm chính hay mục tiêu của giai đoạn đòi hỏi các kiểm soát hay quy trình duy nhất cho giai đoạn hoặc các hoạt động của nó.
 - Việc kết thúc một giai đoạn kết thúc bằng một số hình thức chuyển giao sản phẩm công việc được tạo ra như một thành phẩm của giai đoạn. Việc kết thúc giai đoạn đại diện cho một điểm tự nhiên để đánh giá lại các hoạt động đang được tiến hành, thay đổi hoặc chấm dứt dự án nếu cần thiết. Điểm này có thể được gọi là cổng giai đoạn, cột mốc, điểm xét giai đoạn, hoặc điểm chết.

Các giai đoạn dự án - Mối quan hệ giữa các giai đoạn

▪ Quan hệ tuần tự

- Một giai đoạn chỉ bắt đầu khi giai đoạn trước đó được hoàn tất.
- Tính chất từng bước của phương pháp này làm giảm sự không chắc chắn nhưng lại loại bỏ cơ hội để giảm tiến độ tổng thể.

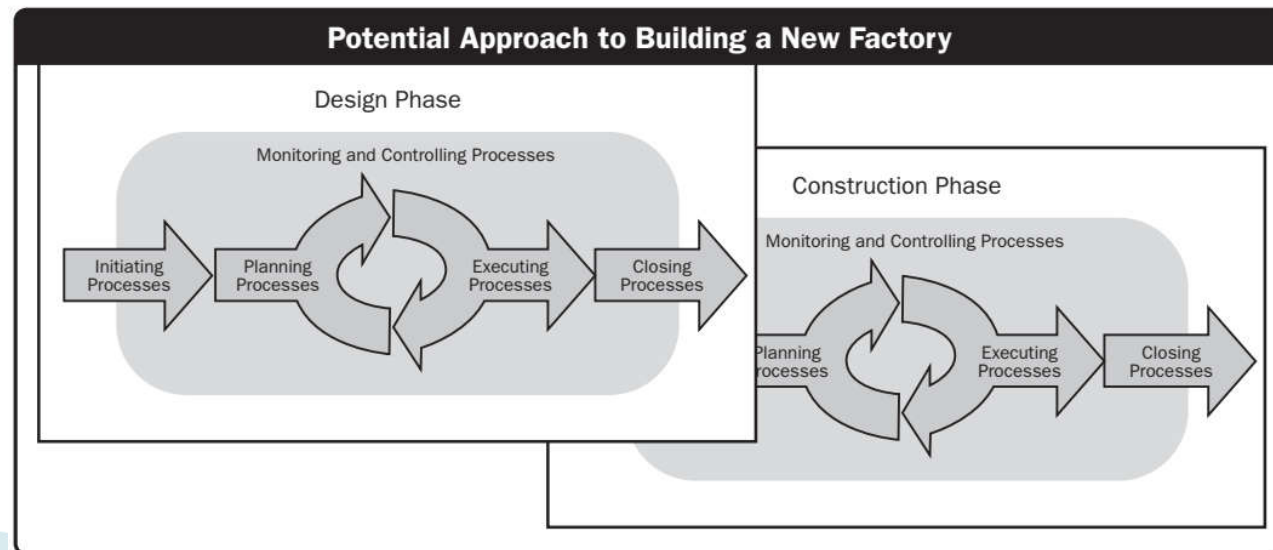


©2013 Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition

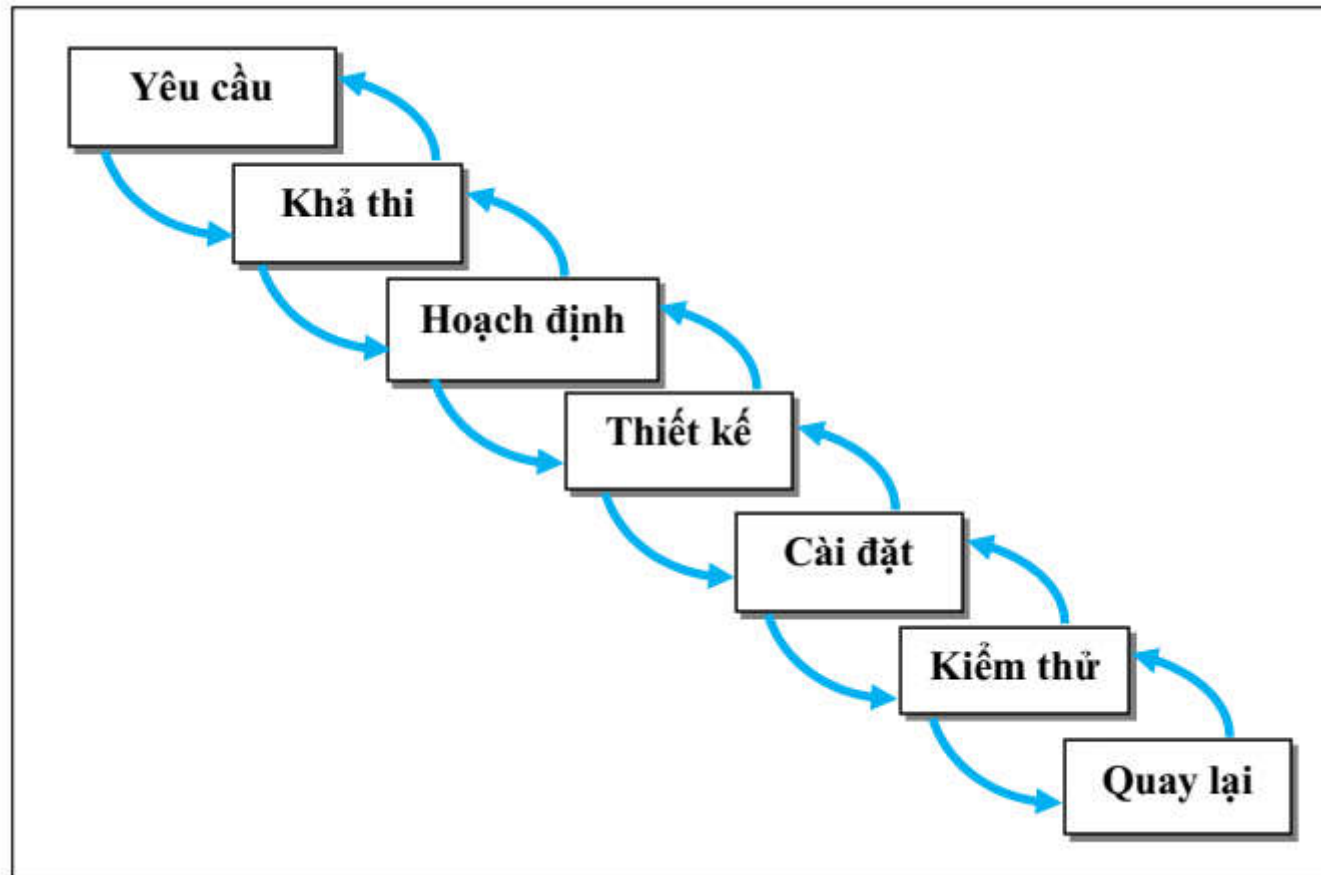
Các giai đoạn dự án - Mối quan hệ giữa các giai đoạn

- Quan hệ chồng chéo

- Một giai đoạn bắt đầu trước khi kết thúc giai đoạn trước đó
- Được áp dụng như một cách để nén lịch trình được gọi là đánh dấu nhanh (fast tracking).
- Có thể yêu cầu nguồn lực bổ sung để cho phép công việc được thực hiện song song, có thể gia tăng rủi ro, và cũng có thể dẫn đến việc phải làm lại.



Các giai đoạn dự án - Vòng đời dự đoán



Các giai đoạn dự án - Vòng đời lặp và tăng trưởng

- Vòng đời dạng lặp và tăng trưởng là dạng trong đó các giai đoạn dự án được định sẵn để lặp lại một hoặc nhiều hoạt động dự án khi sự hiểu biết của nhóm dự án về sản phẩm tăng dần lên.
- Vào cuối mỗi vòng lặp, một thành phẩm hay tập các thành phẩm sẽ được hoàn thành. Những vòng lặp sau đó có thể hoàn chỉnh thêm các thành phẩm này hoặc tạo ra những bản mới.
- Mỗi vòng lặp sẽ từng bước xây dựng dần các thành phẩm cho đến khi đáp ứng các tiêu chuẩn đầu ra của giai đoạn.
- Các dự án lớn và phức tạp thường được thực hiện theo cách thức lặp lại để giảm thiểu rủi ro bằng cách cho phép nhóm dự án kết hợp các thông tin phản hồi và bài học kinh nghiệm giữa các lần lặp lại.

Các giai đoạn dự án - Vòng đời thích ứng

- Phương pháp thích ứng cũng là dạng lặp và tăng dần, nhưng khác nhau ở chỗ các vòng lặp lại rất nhanh (thường là với thời gian khoảng 2 đến 4 tuần) và được cố định trong thời gian và chi phí.
- Phương pháp thích ứng thường được ưu tiên khi đối phó với môi trường thay đổi nhanh chóng, khi các yêu cầu và phạm vi khác nhau khó xác định trước và khi có thể xác định các cải tiến gia tăng nhỏ sẽ mang lại giá trị cho các bên liên quan.

Bài tập

- **Câu 1:** một công ty lớn đang dự tính một dự án phát triển phần mềm lớn, phức tạp. Dự án sẽ được thực hiện như một phần của kế hoạch chiến lược của công ty. Dự án sẽ đa chức năng và sẽ yêu cầu nhiều thành viên trong nhóm dự án làm việc trong nhiều dự án khác trong suốt vòng đời của dự án này. Cấu trúc tổ chức tốt nhất để hỗ trợ dự án này là cái nào trong những cái sau?
 - a. Dự án
 - b. Chức năng
 - c. Ma trận mạnh
 - d. Ma trận yếu

Bài tập

- **Câu 2:** Trong một tổ chức lớn, trợ lý dự án đang được sử dụng để quản lý một dự án cho một khách hàng quan trọng. Vị trí của trợ lý dự án sẽ được tìm thấy trong cấu trúc tổ chức nào?
 - a. Dự án
 - b. Chức năng
 - c. Ma trận mạnh
 - d. Ma trận yếu

Bài tập

- **Câu 3:** Hai người quản lý dự án nhận ra rằng họ đang sử dụng cơ cấu tổ chức theo ma trận yếu và quyền hạn của họ như những người quản lý là khá hạn chế. Một người thấy anh ấy thực sự là một trợ lý dự án và người còn lại thấy anh ấy thực sự là người điều phối dự án. Trợ lý dự án khác gì điều phối dự án?
 - a. Trợ lý dự án không thể ra quyết định
 - b. Trợ lý dự án có thể ra nhiều quyết định
 - c. Trợ lý dự án báo cáo với người quản lý cấp cao hơn
 - d. Trợ lý dự án có một số quyền

Bài tập

- **Câu 4:** Trong tổ chức theo dự án, nhóm dự án:
 - a. Báo cáo với nhiều người chỉ huy
 - b. Không có lòng trung thành với dự án
 - c. Báo cáo với người quản lý chức năng
 - d. Không phải lúc nào cũng có "nhà"

- **Câu 5:** một người quản lý dự án đang cố gắng hoàn thành một dự án phát triển phần mềm, nhưng không thể dành đủ sự quan tâm cho dự án. Nguồn lực tập trung vào việc hoàn thành công việc liên quan đến quy trình và người quản lý dự án có ít quyền hạn để phân công nguồn lực một cách hợp lý. Người quản lý dự án phải làm việc trong cơ cấu tổ chức nào?
 - a. Chức năng
 - b. Ma trận
 - c. Trợ lý
 - d. Điều phối viên

Bài tập

- **Câu 6:** thành viên nhóm dự án đang nói chuyện với một thành viên nhóm dự án khác và phàn nàn rằng nhiều người yêu cầu cô ấy làm nhiều thứ. Nếu cô ấy làm việc trong tổ chức theo chức năng, ai là người có quyền chỉ đạo thành viên nhóm?
a. Người quản lý dự án b. Người quản lý chức năng
c. Nhóm d. Ma trận chặt chẽ

- **Câu 7:** ai là người có quyền nhất trong tổ chức theo dự án?
a. Người quản lý dự án
b. Người quản lý chức năng
c. Nhóm
d. Tất cả đều chia sẻ quyền lực

Bài tập

- **Câu 8:** tất cả những cái sau là đặc trưng của dự án ngoại trừ:
 - a. Là tạm thời
 - b. Có bắt đầu và kết thúc xác định
 - c. Có các hoạt động liên quan
 - d. Lặp lại nó hàng tháng

- **Câu 9:** tất cả những điều sau đây là một phần trong nỗ lực quản lý các bên liên quan của nhóm ngoại trừ:
 - a. Cung cấp thêm cho các bên liên quan
 - b. Nhận dạng các bên liên quan
 - c. Xác định nhu cầu của các bên liên quan
 - d. Quản lý mong đợi của các bên liên quan

- **Câu 10:** một thành viên trong nhóm của bạn thông báo với bạn rằng cô ấy không biết trong các dự án mà cô ấy tham gia dự án nào là quan trọng nhất. Ai là người xác định độ ưu tiên của các dự án trong một công ty?

a. Người quản lý dự án

b. Nhóm dự án

c. Văn phòng quản lý dự án

- **Câu 11:** một dự án kỹ thuật hàng không vũ trụ phức tạp sắp hoàn thành. Do công việc đòi hỏi kỹ thuật cao và mới mẻ với tổ chức nên sản phẩm của dự án ra mắt muộn hơn kế hoạch hai tháng. Mặc dù giao hàng muộn, nhưng ban lãnh đạo vẫn đánh giá cao nỗ lực đã bỏ ra và tin rằng sản phẩm này sẽ tạo thêm cơ hội cho tổ chức. Ban lãnh đạo cũng cho rằng kinh nghiệm của nhóm này sẽ mang lại giá trị to lớn cho các nhóm làm việc trong các dự án tương tự trong tương lai. Nhà tài trợ yêu cầu các bài học kinh nghiệm phải được ghi chép lại. Các bài học kinh nghiệm được hoàn thành tốt nhất bởi:

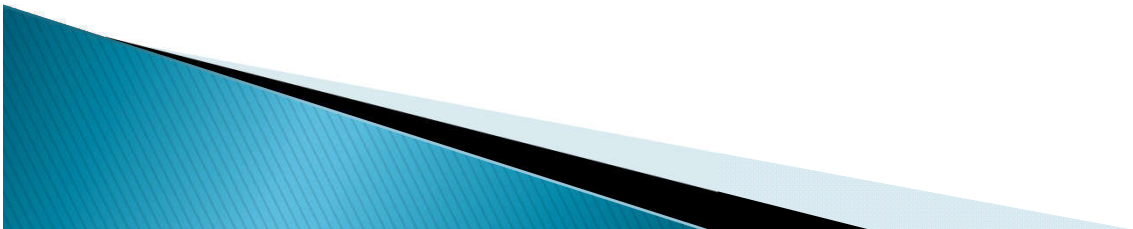
a. Người quản lý dự án

b. Nhóm dự án

c. Nhà tài trợ

d. 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.