



TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

QUẢN TRỊ DỰ ÁN CNTT

Tài liệu học tập chính & tham khảo

[1] Bài giảng của GV

[2] Sách “Quản lý dự án” tác giả Cao Hào Thi – Nguyễn Thúy Quỳnh Loan

[3] Nguyễn Văn Phúc, Quản Lý Dự Án - Cơ Sở Lý Thuyết và Thực Hành, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2008

[4] “*Project Management*”, Gary R. Heerkens, McGraw-Hill, 2002

CHƯƠNG 1: MỞ ĐẦU

Mục tiêu

- Biết các khái niệm cơ bản:
 - ✓ Dự án
 - ✓ Quản lý dự án
 - ✓ Nhà quản lý dự án
- Biết các kỹ năng cơ bản trong quản lý dự án
- Biết cách thức tiếp cận quản lý dự án trong doanh nghiệp

Nội dung

- A. Đặc tính của một Dự án
- B. Quản lý dự án
- C. Nhà quản lý dự án

5

A. ĐẶC TÍNH CỦA MỘT DỰ ÁN:

Dự án là một **quá trình** gồm các nhiệm vụ có liên quan với nhau, được thực hiện nhằm đạt được **mục tiêu** đã đề ra trong điều kiện **ràng buộc** về thời gian, nguồn lực & ngân sách.



6

A. ..(tt):

- Quá trình:
 - Sự tham gia của nhiều chức năng/ kỹ năng
- Mục tiêu:
 - Hữu hình
 - Vô hình
- Thời hạn nhất định:
 - Chu kỳ hoạt động
 - Sử dụng nguồn lực bị hạn chế
 - Thế giới của các mâu thuẫn
- Độc đáo (duy nhất):
 - Luôn thay đổi, không có sự lặp lại

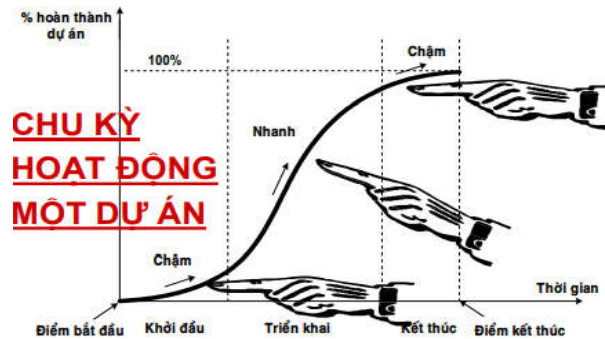
7

Ví dụ:

- Dự án Manhattan (thập niên 30-40), nghiên cứu chế tạo bom nguyên tử của Mỹ
- Dự án phóng vệ tinh nhân tạo lên quỹ đạo trái đất (1957) của Nga
- Dự án Apollo (60-70) đưa người đến mặt trăng và trở về
-
- Dự án đường cao tốc Sài Gòn - Dầu Giây
- Dự án thủy điện Sơn La
- Dự án Métro Tp.HCM
- Dự án cầu Cần Thơ
-

8

1. Chu kỳ hoạt động của một Dự án:



9

a) Giai đoạn khởi đầu:

- Khái niệm
- Định nghĩa dự án
- Thiết kế
- Thẩm định
- Lựa chọn
- Bắt đầu triển khai

10

b) Giai đoạn triển khai:

- Hoạch định
- Lập tiến độ
- Tổ chức công việc
- Giám sát
- Kiểm soát

11

c) Giai đoạn kết thúc:

- Chuyển giao
- Đánh giá

12

THẢO LUẬN:

Tại sao dự án lại được thực hiện theo tiến trình CHẬM- NHANH-CHẬM ?

Bài đọc thêm:

http://eldata9.topica.edu.vn/IPP104/Giao%20trinh-PDF/03_IPP104_QLDADMST_Chuong%201_v1.0012104218.pdf

13

Nhận xét:

- Dự án không chỉ là một “ý định” hay “phát thảo” mà nó có tính cụ thể & mục tiêu xác định nhằm đáp ứng một nhu cầu chuyên biệt
- Dự án không phải là một nghiên cứu trừu tượng hay ứng dụng mà phải là cấu trúc tạo nên một thực thể mới (trước đó chưa tồn tại nguyên bản tương đương)

14

Ví dụ:

- Galiler chứng minh quả đất quay “KHÔNG” phải là dự án, ông ta đã làm một phát minh
- Không phải Galiler làm cho quả đất quay, mà nó vốn vẫn quay trước đó, chỉ có điều không ai biết

Tuy nhiên, mỗi dự án đều có một phần nhất định về nghiên cứu & phát triển

15

2) Sự khác biệt giữa: Chương trình, Dự án, Nhiệm vụ

- Chương trình (Program): là một kế hoạch dài hạn bao gồm nhiều dự án
- Dự án (Project): là một quá trình gồm các công tác, nhiệm vụ có liên quan với nhau, được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra trong điều kiện ràng buộc về thời gian, nguồn lực và ngân sách
- Nhiệm vụ (Task): là nỗ lực ngắn hạn trong vài tuần hoặc vài tháng được thực hiện bởi một tổ chức nào đó, đồng thời tổ chức này có thể kết hợp với các nhiệm vụ khác để thực hiện dự án

16

2) Sự khác biệt giữa: Chương trình, Dự án, Nhiệm vụ

Bài tập:

Anh (Chị) hãy cho các ví dụ về Chương trình, Dự án & Nhiệm vụ

17

3) Sự khác biệt giữa: Dự án và Phòng chức năng

DỰ ÁN	PHÒNG BAN CHỨC NĂNG
Có chu kỳ hoạt động rõ ràng	Tồn tại lâu dài
Thời điểm khởi đầu, kết thúc theo ngày lịch	Không có đặc điểm liên quan đến ngày lịch (trừ ngân sách hàng năm)
Dự án có thể kết thúc đột ngột	Tồn tại liên tục
Do tính đặc thù, việc không lặp lại	Thực hiện công việc & chức năng đã biết
Nỗ lực tổng hợp để hoàn thành trong ràng buộc về thời gian & nguồn lực	Công việc tối đa được thực hiện với ngân sách trần hàng năm
Việc dự báo thời gian hoàn thành & chi phí khó khăn	Tương đối đơn giản
Liên quan đến nhiều kỹ năng & nguyên tắc trong nhiều tổ chức	Chỉ liên quan đến vài kỹ năng & nguyên tắc trong một tổ chức
Tỷ lệ & loại chi phí thay đổi liên tục	Tương đối ổn định
Bản chất năng động	Bản chất ổn định

18

4) ƯỚC TÍNH CHI PHÍ DỰ ÁN:

Luôn luôn có sự “KHÔNG” chắc chắn trong ước tính chi phí dự án do các đại lượng dự báo là không chắc chắn

19

5) CÁC LOẠI DỰ ÁN:

Có nhiều cách phân loại:

- Theo người khởi xướng: dự án của cá nhân, tập thể, quốc gia, liên quốc gia (quốc tế)
- Theo phân ngành kinh tế xã hội: dự án sản xuất, thương mại, xây dựng cơ sở hạ tầng,...
- Theo địa chỉ khách hàng: dự án xuất khẩu, tiêu thụ nội địa
- Theo thời gian ấn định: dự án ngắn hạn, trung hạn, dài hạn

Một cách tổng hợp, ta có thể phân biệt dự án lớn & dự án nhỏ:

20

Dự án lớn:

Ví dụ: Xây dựng một nhà máy, một tổ hợp công nghiệp, quy hoạch phát triển vùng lãnh thổ,...

- Kinh phí huy động lớn
- Số lượng các bên tham gia nhiều
- Sử dụng nhiều công nghệ khác nhau
- Thời gian trải dài
- Ảnh hưởng mạnh đến môi trường sinh thái
- Người quản lý không thể đi sâu vào chi tiết trong quá trình dự án được thực hiện

21

Các yêu cầu đối với Dự án lớn:

- Cấu trúc tổ chức chuyên biệt, phân cấp trách nhiệm khác nhau, phương pháp kiểm tra chặt chẽ
- Nhà quản lý thiết lập hệ thống quản lý & tổ chức (chia dự án thành các dự án bộ phận & kết hợp các dự án bộ phận này lại), cho phép mỗi mức thực hiện tốt trách nhiệm của mình
- Nhà quản lý đảm nhận mối liên hệ giữa dự án với bên ngoài

22

Dự án nhỏ:

- Kinh phí huy động không lớn
- Thời gian ấn định ngắn
- Nguồn lực huy động eo hẹp
- Mục tiêu & trách nhiệm đôi khi không rõ ràng
- Người tham gia có thể có ít kinh nghiệm
- Chủ nhiệm dự án thường kiêm quản lý dự án (đối nội) & và liên hệ với bên ngoài (đối ngoại)

23

Thế giới của dự án là thế giới của các mâu thuẫn

- Dự án mâu thuẫn với các Phòng ban chức năng về nguồn tài nguyên, nhân sự
- Mâu thuẫn giữa các dự án trong một tổ chức đa dự án
- Mâu thuẫn của các thành viên trong dự án (khách hàng, tổ chức mẹ, tổ dự án, công chúng). Các thành viên này có các định nghĩa về thành công, thất bại của dự án là “khác nhau”!
- Khách hàng muốn thay đổi, tổ chức mẹ muốn lợi nhuận -> cố gắng giảm các thay đổi
- Các cá nhân làm việc trong dự án chịu trách nhiệm với “hai sếp” mà các sếp này lại khác nhau về sự ưu tiên & mục đích!

24

Thế giới của dự án là thế giới của các mâu thuẫn

- Nhà quản lý dự án **KHÔNG** thích hợp cho những người “nhút nhát”, không có tính “quyết đoán”!
- Tóm lại mâu thuẫn có thể xảy ra:
 - Giữa các bộ phận trong dự án
 - Giữa các dự án trong tổ chức mẹ
 - Giữa dự án & khách hàng

25

B. QUẢN LÝ DỰ ÁN

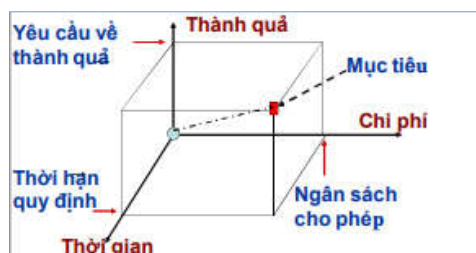
Quản lý dự án là một quá trình hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), lãnh đạo (Leading/Directing) và kiểm soát (Controlling) các công việc và nguồn lực để hoàn thành các mục tiêu đã định.

26

1) Các tiêu chuẩn đánh giá QLDA

□ QLDA là thành công có các đặc điểm sau:

- Hoàn thành trong thời hạn quy định
- Hoàn thành trong chi phí cho phép
- Đạt được thành quả mong muốn



□ Sử dụng nguồn lực được giao một cách:

- Hiệu quả (Effective)
- Hữu hiệu (Efficiency)

27

2) Các trở lực trong QLDA

“Hầu như không một dự án nào được thực hiện đúng thời hạn, trong giới hạn về ngân sách, hoặc với cùng một đội ngũ nhân viên như lúc dự án bắt đầu cả. Dự án của Bạn sẽ không phải là cái đầu tiên như vậy”. - **trích nguồn: Viện Quản lý dự án Hoa Kỳ (PMI)** –

28

2) Các trở lực trong QLDA (tt)

Nguồn gốc từ:

- Độ phức tạp của dự án
- Yêu cầu đặc biệt của khách hàng
- Cấu trúc lại tổ chức
- Rủi ro trong dự án
- Thay đổi công nghệ
- Kế hoạch & giá cả cố định

29

3) Các chức năng trong QLDA

- Hoạch định
- Tổ chức
- Lãnh đạo
- Kiểm soát

30

Hoạch định: Xác định cái gì cần phải làm, cụ thể:

- Xác định mục tiêu
- Định phương hướng chiến lược
- Hình thành công cụ để đạt mục tiêu trong các ràng buộc

31

Tổ chức: Xác định:

- Làm việc gì ?
- Ai làm ?
- Phối hợp công việc ra sao ?
- Ai báo cáo cho ai ?
- Chỗ nào cần ra quyết định ?
(Cụ thể hoá ra sơ đồ tổ chức)

32

Lãnh đạo:

- Động viên, phối hợp cấp dưới
- Lựa chọn kênh thông tin hiệu quả
- Xử lý các mâu thuẫn trong tổ chức

33

Kiểm soát:

Nhằm đảm bảo các hoạt động được thực hiện theo kế hoạch & hướng đến mục tiêu

Kiểm soát = Giám sát + So sánh + Sửa sai

34

Bài tập:

Xét dự án cải tạo kênh Nhiêu Lộc Thị Nghè. Hãy dẫn chứng các công việc cụ thể có thể sẽ được thực hiện liên quan đến 4 chức năng của QLDA.

35

C. NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



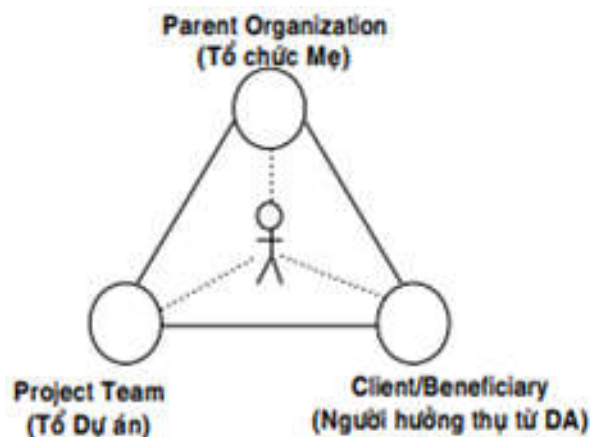
36

1) VAI TRÒ CỦA NHÀ QLDA (Project Management, PM)

- PM là người chịu trách nhiệm về QLDA
- PM phải lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát
- Phải duy trì sự cân bằng giữa chức năng:
 - Quản lý dự án
 - Kỹ thuật của dự án
- Quản lý các mối quan hệ giữa người và người trong các tổ chức của DA
- Đương đầu với rủi ro trong quá trình QLDA
 - Tồn tại với điều kiện ràng buộc của dự án

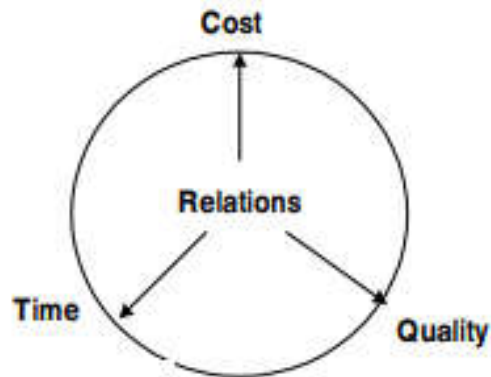
37

2) VỊ TRÍ CỦA NHÀ QLDA



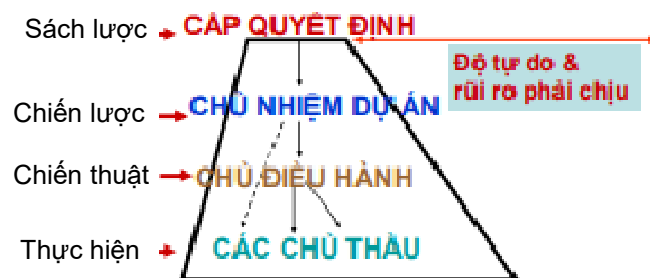
38

3) TRÁCH NHIỆM CỦA PM



39

4) SƠ ĐỒ HÌNH THÁP TRONG QLDA



40

5) Các kỹ năng của PM



41

6) Các phẩm chất của PM

- Thật thà và chính trực (Honesty & Integrity)
- Khả năng ra quyết định (Decision Making Ability)
- Hiểu biết các vấn đề về con người (Understanding of Personal Problem)
- Tính linh hoạt, đa năng, nhiều tài (Versatility)
- Khả năng giải quyết vấn đề (Problem Solving)

42

7) LỰA CHỌN PM THEO QUY MÔ DỰ ÁN

- Biết tổng quát > chuyên sâu
- Đầu óc tổng hợp > Đầu óc phân tích
- Người làm cho mọi việc dễ dàng > Giám sát
(Facilitator > Supervisor)

43



**HẾT
CHƯƠNG 1**

44