



# **QUẢN LÝ DỰ ÁN MỘT NGHỀ NGHIỆP MỚI**

# QLDA THỜI XƯA

- Xây dựng Kim tự tháp ở Ai cập
  - Xây dựng các công trình thủy thời cổ đại
  - Xây dựng Đại giáo đường thánh Peter ở Rome
- 
- Đặc điểm kỹ thuật không hoàn chỉnh
  - Thiếu lao động
  - Vốn không ổn định
  - Khách hàng quyền lực



# QLDA THỜI NAY

- Tổ chức hoạt động dưới dạng các dự án  
→ Cần các PMPs để thực hiện quản lý dự án
- PMI (Project Management Institute)
  - PMP (Project Management Professional)
  - 2009: 350,000 PMPs
  - 2012: more than 650,000 PMPs
  - CAPM (Certificate Associate in PM)



# CON ĐƯỜNG NGHỀ NGHIỆP

- Quản lý tổng quát
- Quản lý dự án
- Kỹ thuật viên

- Bắt buộc một kỹ thuật viên trở thành quản lý, mất một kỹ thuật viên tốt và “được” một nhà quản lý tồi
- Nếu bạn ghét giải quyết các vấn đề thuộc về “con người”, đừng làm nhà quản lý



# NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

## ○ Thankless job

- Success is not noticeable
  - Little evidence the manager did anything
  - Project looks simple in hindsight
- Failure is very obvious
  - The manager will get blamed when things go wrong

## ○ Difficult job

- Problems to solve include:
  - Do we have the resources for the task?
  - Are we certain the task is started correctly?
  - How can we use limited resources most effectively?
  - How does recent (lack of) progress affect the plan?
  - What lessons can be learnt for future tasks?



# CHƯƠNG 1

# MỞ ĐẦU

6

1. Đặc tính của một dự án
2. Giới thiệu về quản lý dự án
3. Giới thiệu về nhà quản lý dự án

# DỰ ÁN LÀ GÌ?

**Thời gian**

***Nhiệm vụ  
Công việc***



***Mục tiêu***

***Ngân sách***

***Nguồn lực***

# ĐẶC ĐIỂM CỦA DỰ ÁN

- Có một/ một số mục tiêu rõ ràng
  - Mỗi dự án là một quá trình tạo ra một kết quả cụ thể
- Có một thời hạn nhất định
  - Dự án là một chuỗi các hoạt động nhất thời
- Sử dụng nguồn lực hạn chế
  - Nhân lực, nguyên vật liệu, ngân sách
- Tính độc đáo/ duy nhất
  - Mục tiêu, phương thức thực hiện dự án



# CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT DỰ ÁN

## 1. Giai đoạn khởi đầu

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

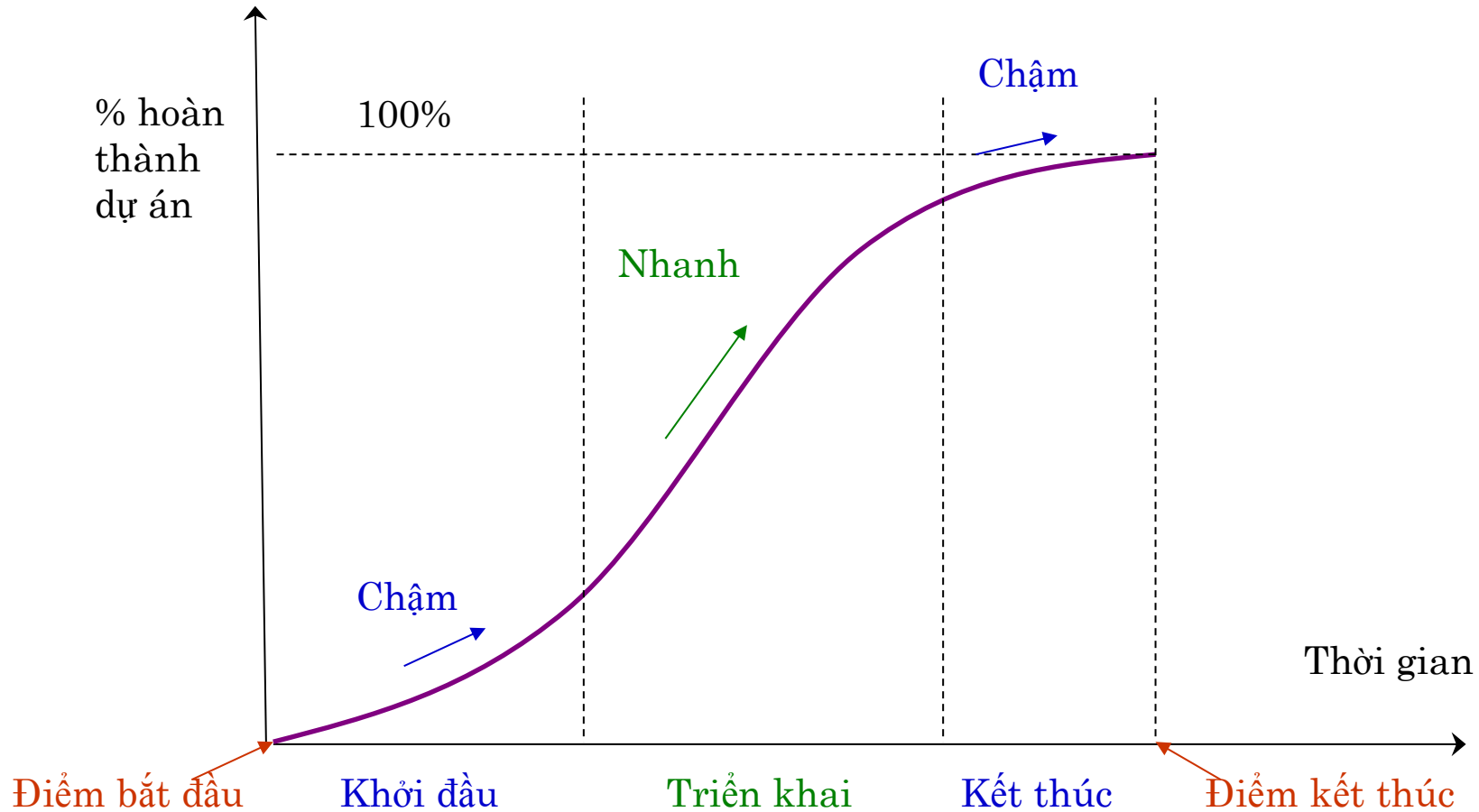
## 2. Giai đoạn triển khai

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

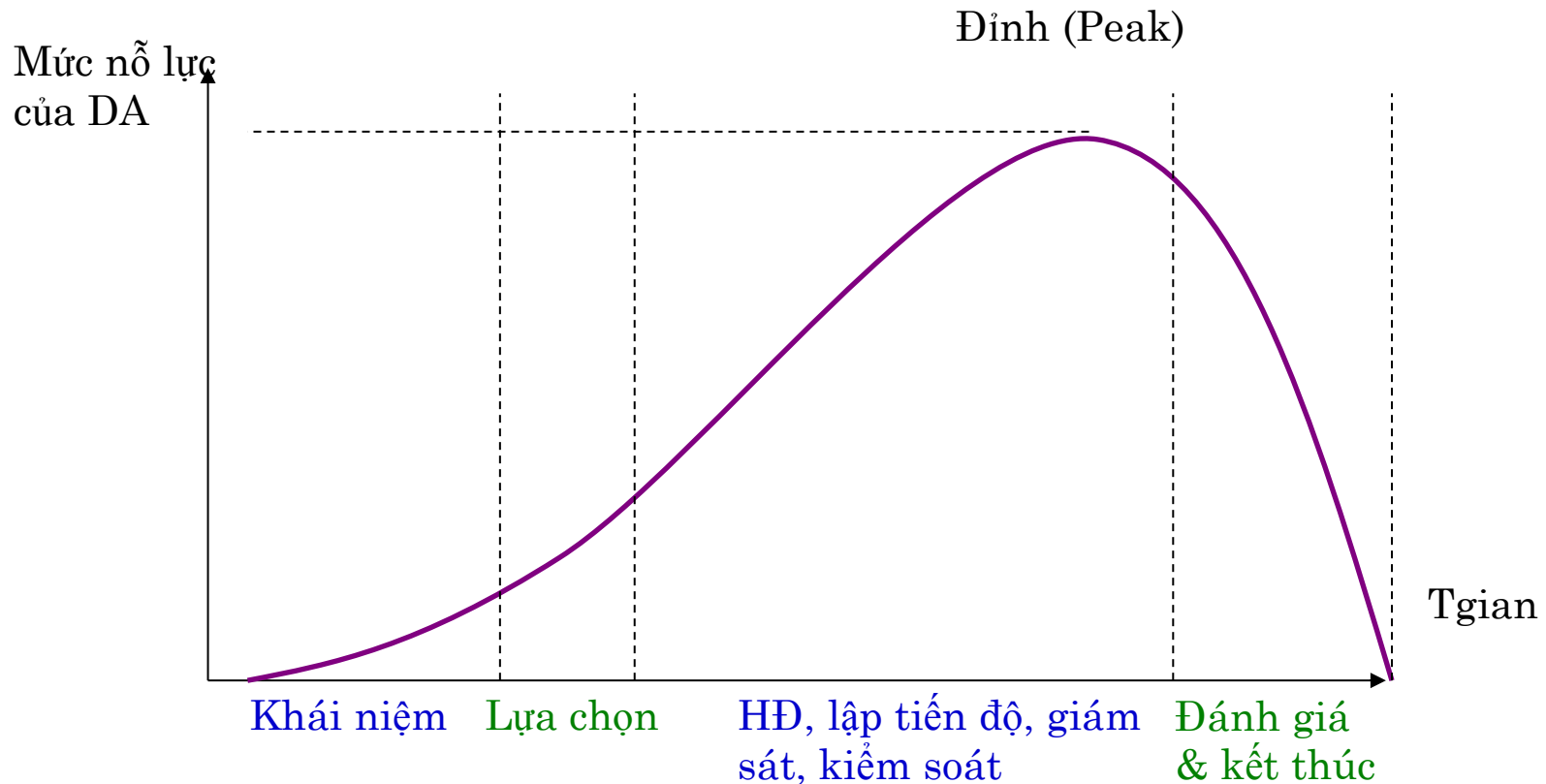
## 3. Giai đoạn kết thúc

- Chuyển giao
- Đánh giá

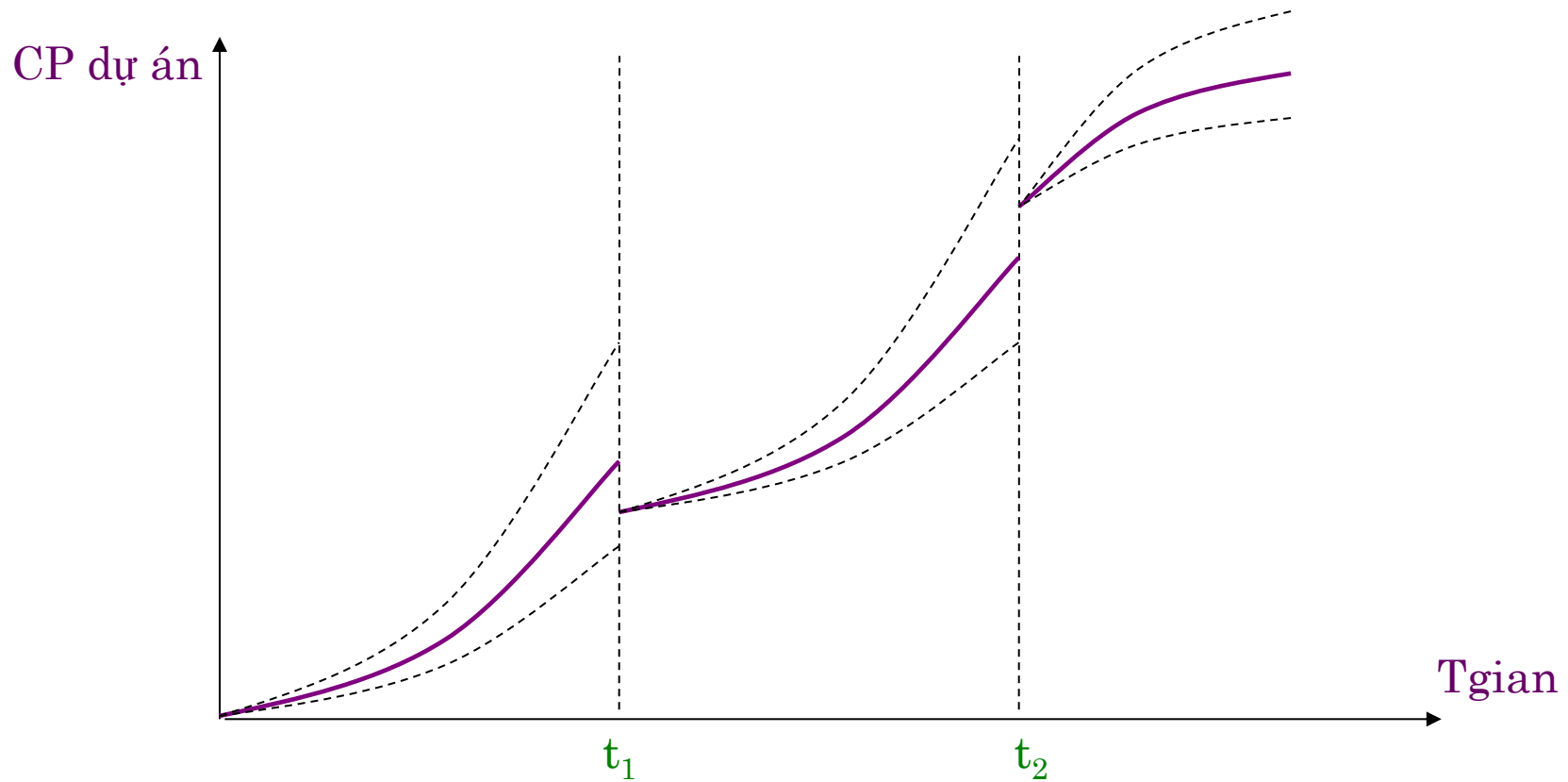
# CHU KỲ HOẠT ĐỘNG CỦA MỘT DỰ ÁN



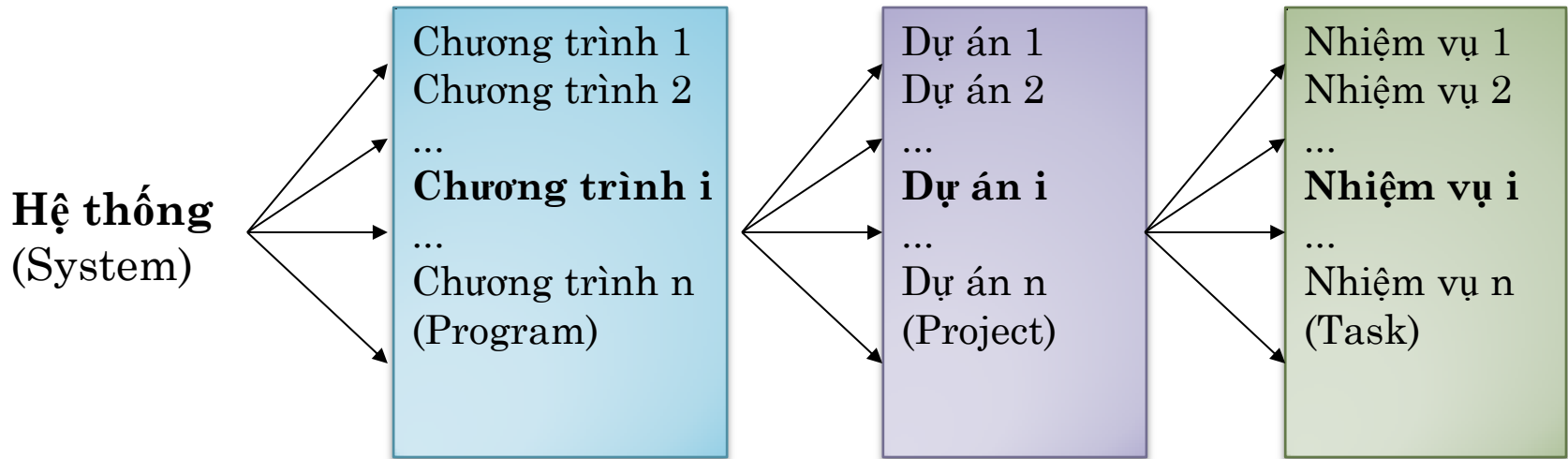
# NỖ LỰC THỰC HIỆN DỰ ÁN



# ƯỚC TÍNH CHI PHÍ DỰ ÁN



# CHƯƠNG TRÌNH, DỰ ÁN, NHIỆM VỤ



- Chương trình → kế hoạch dài hạn
- Dự án
- Nhiệm vụ → nỗ lực ngắn hạn

# DỰ ÁN VS. PHÒNG BAN CHỨC NĂNG

## DỰ ÁN

1. Chu kỳ hoạt động rõ ràng
2. Thời hạn nhất định
3. Có thể kết thúc đột ngột
4. Công việc không lặp lại
5. Ràng buộc về thời gian, nguồn lực
6. Khó dự báo thời gian, CP
7. Nhiều kỹ năng, nguyên tắc; thay đổi theo giai đoạn
8. Tỷ lệ, loại CP thay đổi liên tục
9. Bản chất năng động

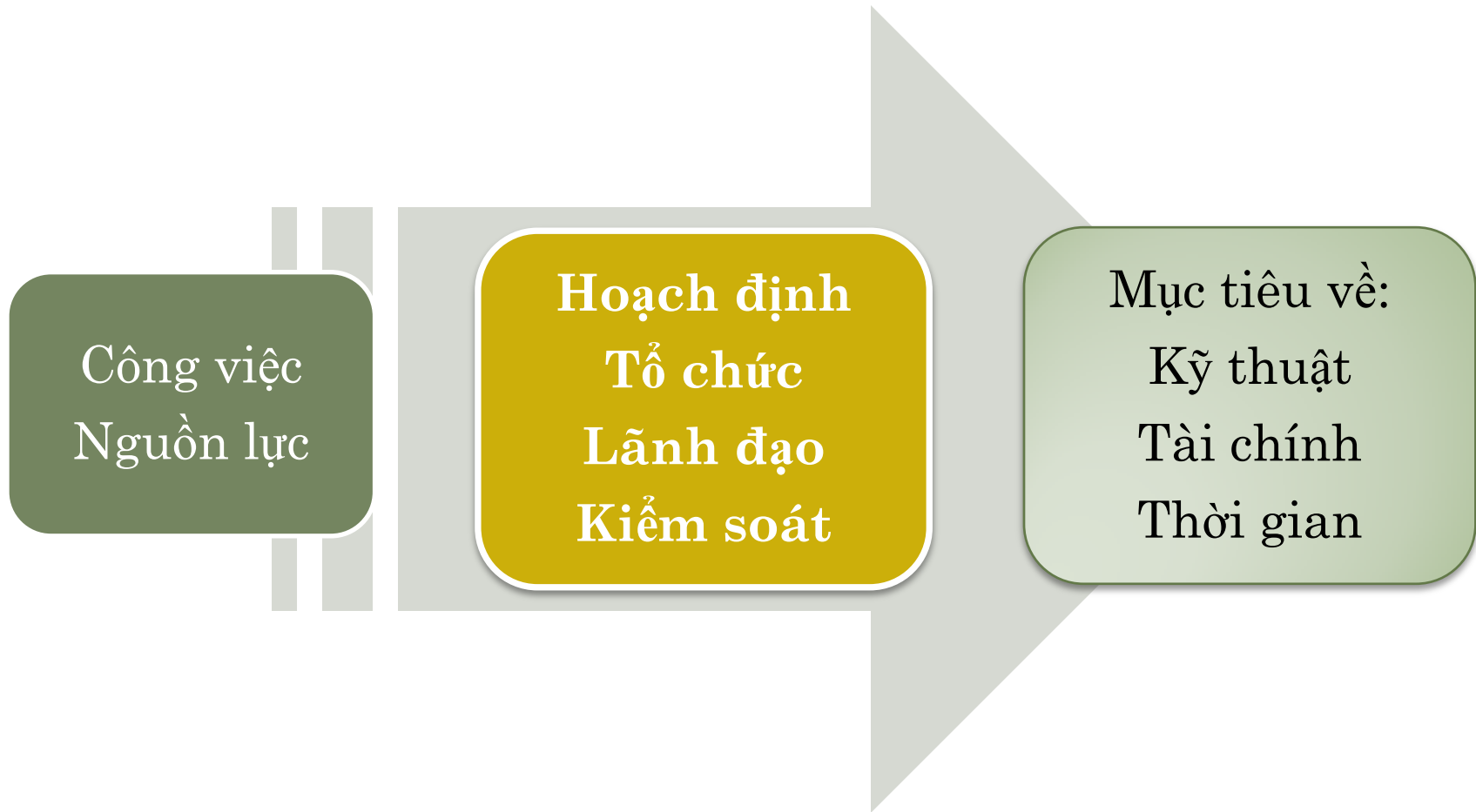
## PHÒNG BAN CHỨC NĂNG

1. Tồn tại lâu dài
2. Không có đặc điểm cụ thể liên quan đến ngày lịch
3. Tồn tại liên tục
4. Công việc đã biết
5. Ngân sách trần hàng năm
6. Tương đối đơn giản
7. Một vài kỹ năng, nguyên tắc
8. Tương đối ổn định
9. Bản chất ổn định

# CÁC LOẠI DỰ ÁN

- Dự án hợp đồng
- Dự án nghiên cứu và phát triển
- Dự án xây dựng
- Dự án hệ thống thông tin
- Dự án đào tạo và quản lý
- Dự án bảo dưỡng lớn
- Dự án viện trợ phát triển/ phúc lợi công cộng

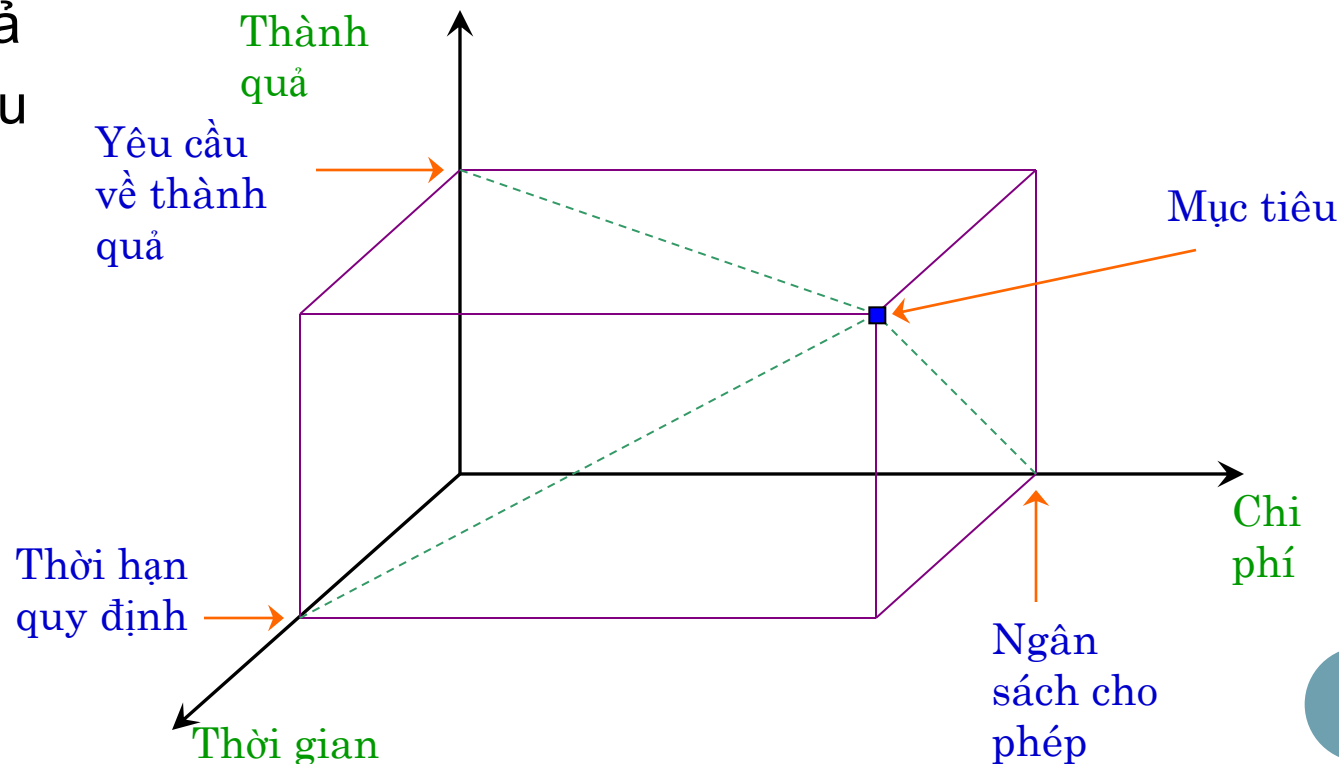
# QUẢN LÝ DỰ ÁN





# TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

- Hoàn thành trong thời gian 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
  - Hữu hiệu



# TRỞ LỰC TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

- 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 và giá cả cố định

# CHỨC NĂNG QUẢN LÝ DỰ ÁN

- Hoạch định → cái gì cần phải làm?
  - Xác định mục tiêu
  - Định phương hướng chiến lược
  - Hình thành công cụ đạt đến mục tiêu
- Tổ chức → công việc được tiến hành như thế nào?
  - Làm việc gì?
  - Ai làm?
  - Phối hợp công việc ra sao?
  - Ai báo cáo cho ai?
  - Chỗ nào cần ra quyết định?

# CHỨC NĂNG QUẢN LÝ DỰ ÁN (TT)

## ○ Lãnh đạo

- Động viên, hướng dẫn phối hợp
- Chọn lựa kênh thông tin
- Xử lý mâu thuẫn

## ○ Kiểm soát

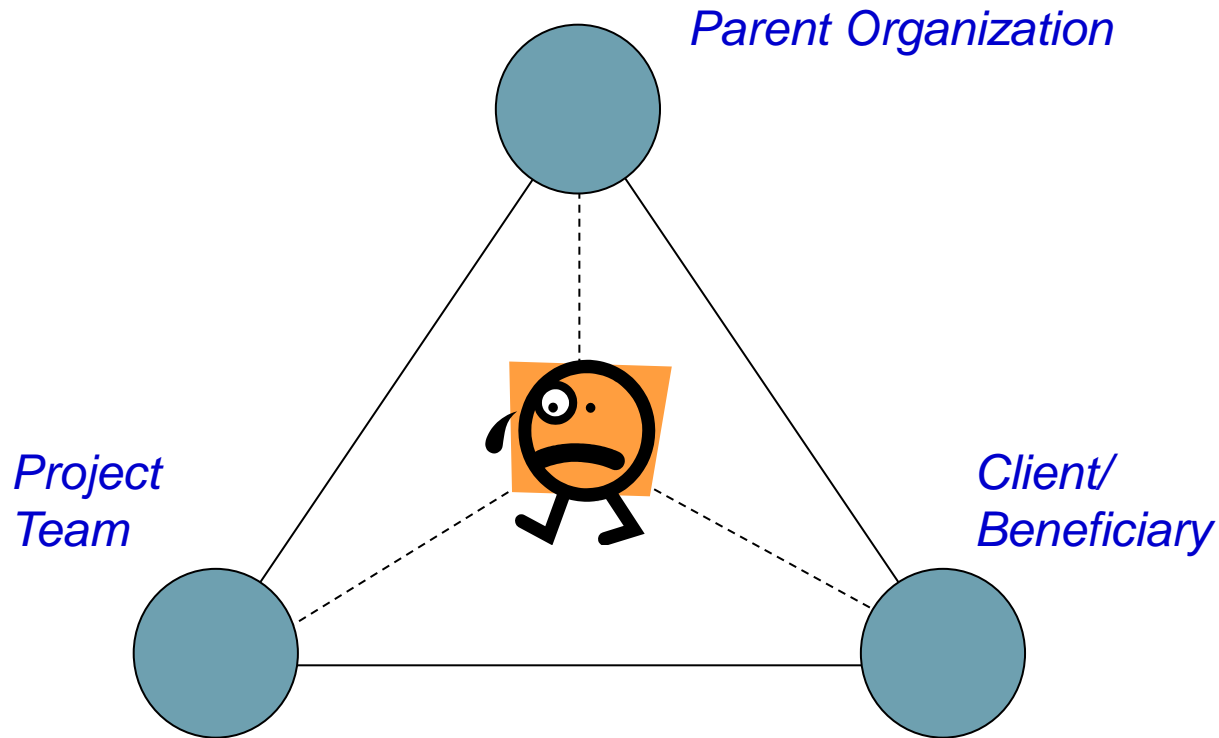
- Giám sát
- So sánh
- Sửa sai

➔ Quản lý dự án là sự kết hợp của nghệ thuật, khoa học và tư duy logic

# GIỚI THIỆU VỀ NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

- Kết hợp nghệ thuật, khoa học và tư duy logic
- Kiến thức rộng: tài chính, tiếp thị, tổ chức
- Có thể bắt đầu ở những thời điểm khác nhau trong chu kỳ hoạt động của dự án
- Giải quyết các vấn đề → tiến độ thực hiện, ngân sách, phân bổ và quản lý nguồn lực, mối quan hệ con người, thương lượng
- Chú ý tới toàn bộ bức tranh nhưng không làm tổn hại những chi tiết quan trọng

# VỊ TRÍ CỦA NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



- Sống trong một thế giới mâu thuẫn
  - Các dự án cạnh tranh về nguồn lực
  - Mâu thuẫn giữa các thành viên trong dự án
  - Khách hàng muốn thay đổi yêu cầu
  - Tổ chức mẹ muốn giảm chi phí

# VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

## ○ Vai trò:

- Thấy được vị trí của mình trong bối cảnh chung của dự án, các mối tác động chính của các bên tham gia vào dự án, và những đóng góp của các đối tượng liên quan
- Giải quyết những mâu thuẫn phát sinh trong dự án

## ○ Trách nhiệm:

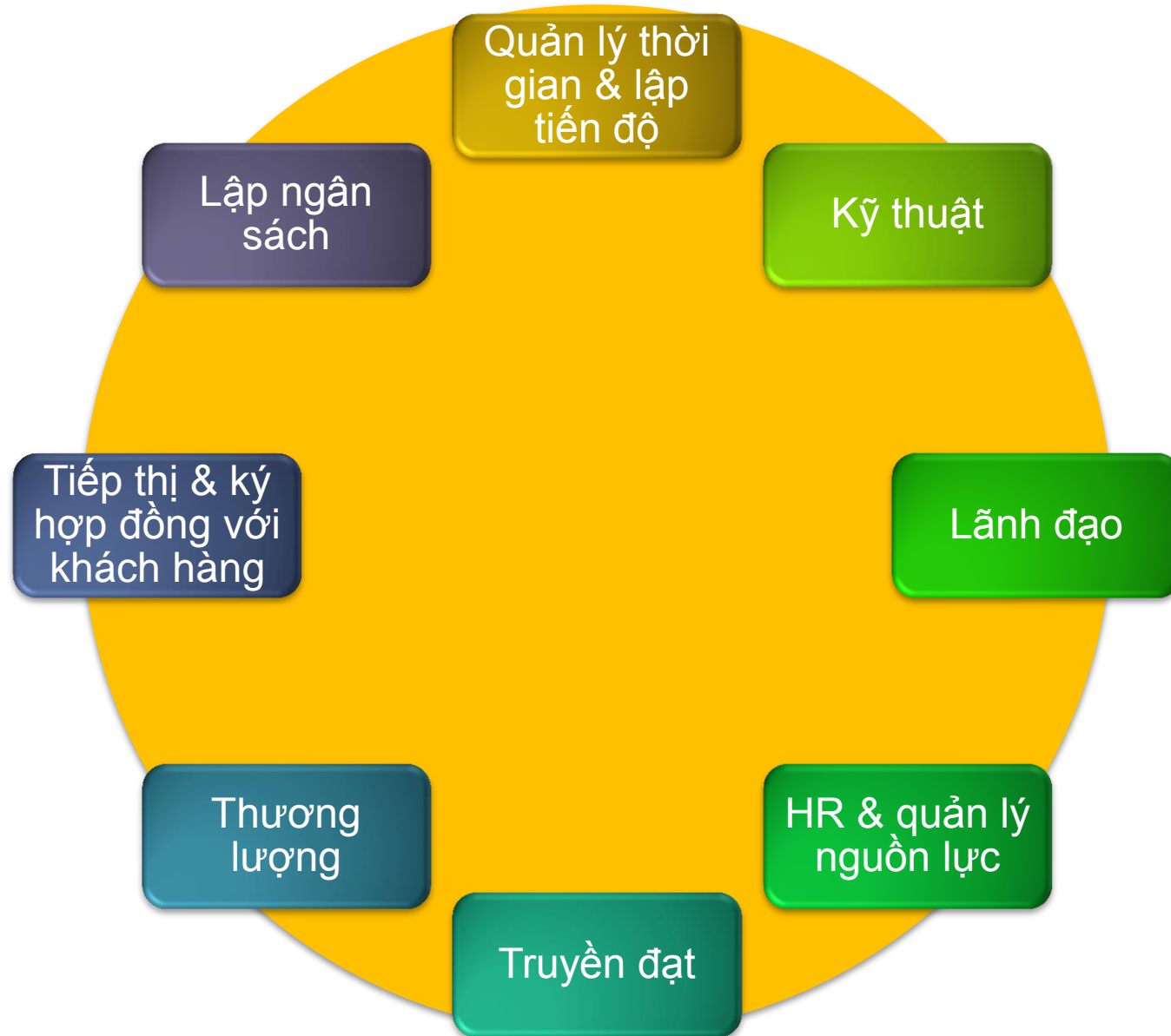
- Cân đối mối liên hệ giữa Chi phí, Thời gian, Chất lượng

# NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA CÁC ĐỐI TƯỢNG LIÊN QUAN

VAI TRÒ	ĐÓNG GÓP
Nhà quản lý dự án	<p>Định nghĩa, hoạch định, kiểm soát, điều khiển dự án:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Quản lý các mối quan hệ giữa người và người trong các tổ chức của dự án</li><li>- Phải duy trì sự cân bằng giữa chức năng: Quản lý và Kỹ thuật của dự án</li><li>- Đương đầu với rủi ro trong quá trình quản lý dự án</li><li>- Đảm bảo các điều kiện ràng buộc của dự án</li></ul>
Tổ dự án	Những kỹ năng và nỗ lực để thực hiện các nhiệm vụ
Nhà bảo đảm	Thẩm quyền, hướng dẫn, duy trì những ưu tiên của dự án
Khách hàng	Những yêu cầu của sản phẩm và ngân quỹ
Nhà quản lý chức năng	<p>Hỗ trợ trong việc xây dựng chính sách công ty và cung cấp nguồn lực để hoàn thành mục tiêu đã đề ra trong điều kiện giới hạn của dự án:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ</li><li>- Nhiệm vụ được hoàn thành ở đâu</li></ul>



# KỸ NĂNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



# PHẨM CHẤT CỦA NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

- Thật thà và chính trực
- Khả năng ra quyết định
- Hiểu biết các vấn đề về con người
- Tính chất linh hoạt, đa năng, nhiều tài
- Khả năng giải quyết vấn đề

# LỰA CHỌN NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

## ○ Yêu cầu:

- Đảm bảo có những kỹ năng được yêu cầu
- Có sự cam kết với mục tiêu của dự án
- Sẵn sàng làm việc với thời gian biểu không ổn định và với những ràng buộc mâu thuẫn với nhau

## ○ Hướng dẫn chung:

- Biết tổng quát > Chuyên sâu
  - Đầu óc tổng hợp > Đầu óc phân tích
  - Người làm cho mọi việc dễ dàng
- thay đổi tùy theo quy mô của dự án

# NGUỒN & QUÁ TRÌNH LỰA CHỌN NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

## ○ Nguồn lựa chọn:

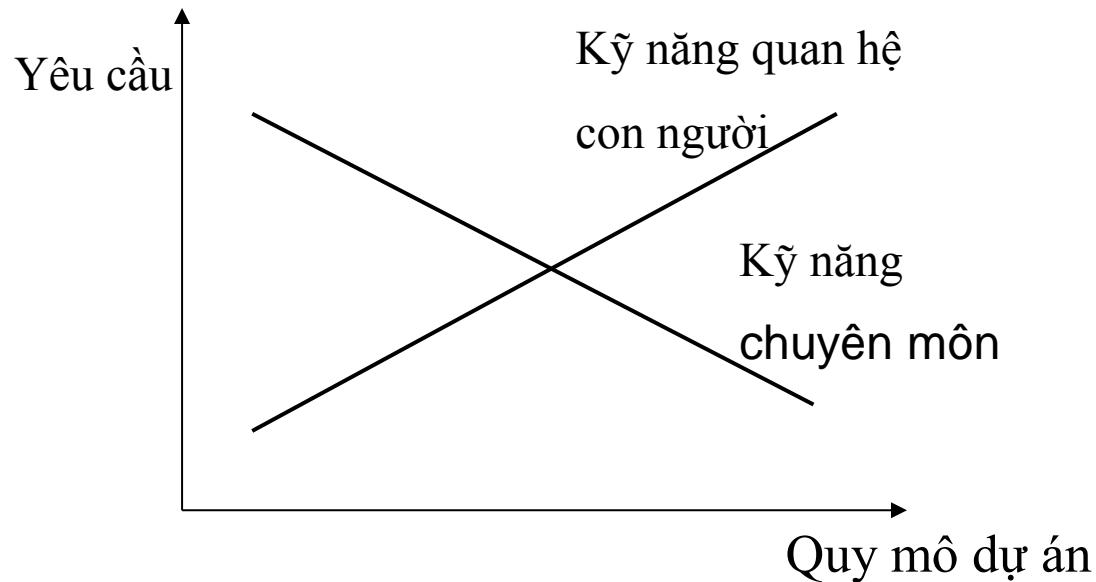
- Từ các dự án khác
- Nhà quản lý sản xuất trực tiếp
- Nhà quản lý chức năng
- Các chuyên gia chức năng

## ○ Quá trình lựa chọn:

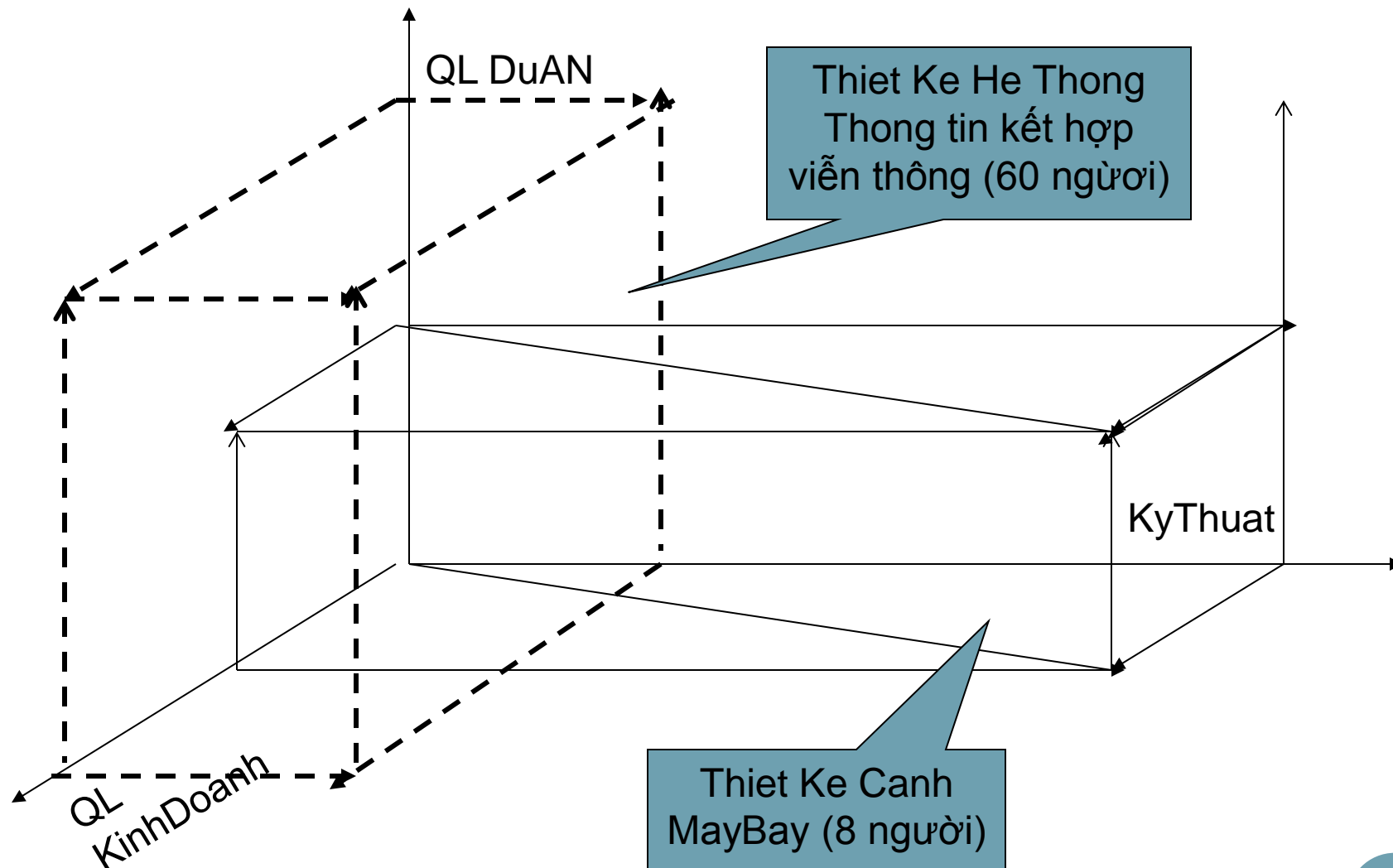
- Việc lựa chọn cần được trình bày thẳng thắn với các ứng cử viên mà không có thành kiến

# CHỌN LỰA NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN THEO QUY MÔ

- Ai là người thích hợp với quản lý dự án ?



# LỰA CHỌN NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN



# **Yếu tố ảnh hưởng đến thành công của 1 DA.**

**(Eric Verzuh, Giám đốc Versatile Company)**

- 1. Thỏa thuận về các mục tiêu của DA
- 2. Một kế hoạch của DA, để:
  - thông báo lịch trình và trách nhiệm
  - đo lường sự phát triển của DA

# Yếu tố ảnh hưởng đến thành công của 1 DA.

(Eric Verzuh, Giám đốc Versatile Company)

- Thế nào là một kế hoạch DA tốt?
  - A) ai chịu trách nhiệm việc gì vào lúc nào, và *trình bày những gì có thể xảy ra*
  - B) ước lượng chi tiết về nhân lực, tài chính, thiết bị, vật liệu cần thiết cho DA
  - C) có thể dùng nó như một công cụ cảnh báo: dự án bị trễ nãi; ngân sách bị vượt quá



# **Yếu tố ảnh hưởng đến thành công của 1 DA.**

**(Eric Verzuh, Giám đốc Versatile Company)**

- 3. Giao tiếp hiệu quả giữa các thành viên liên quan
  - Kỹ thuật QLDA chủ yếu là kỹ thuật giao tiếp.
- 4. Kiểm soát được phạm vi DA:
  - mục tiêu đạt được với thời gian và mức ngân sách; thay đổi về điều kiện thực tế
  - “Quản lý kỳ vọng của người liên quan”

# **Yếu tố ảnh hưởng đến thành công của 1 DA.**

**(Eric Verzuh, Giám đốc Versatile Company)**

## **5 .Ứng hộ của cấp quản lý tổ chức**

- Nhà QLDA: dựa vào nhà quản lý chức năng cần có các kỹ thuật “quản lý cấp trên” (manage upward)
- Nghệ thuật QLDA: kỹ năng "chính trị", quan hệ cá nhân, sử dụng trực giác để ủy thác công việc...
- Kỹ năng và hứng thú công việc quản lý

# Trọng điểm của Quản lý dự án

- ❖ Cần nắm vững một số công cụ QLDA
- ❖ “Quan hệ Con người” là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của một dự án

*Quan điểm “tuyến tính” về thế giới không phù hợp với thực tế cuộc sống: Cần tư duy hệ thống (System thinking)*

*Chính trị: không tránh được trong QLDA*

# Kết: QLDA trong thế giới đang đổi thay

- Dự án: Có điểm bắt đầu và điểm kết thúc, khác với các *hoạt động thường xuyên*
- Nhịp độ *thay đổi ngày càng lớn*: càng cần dự án, càng cần nhà QLDA
- Môn học này nhằm cung cấp cho người học các kiến thức cơ bản về QLDA, chuẩn bị cho bạn thành nhà QLDA