



Lecture 1/IT-PM

Giới thiệu chung về QLDA (Introduction)



Lecturer: Ha Dai Duong
Department of Information System
Faculty of Information Technology

Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



1. Khoa học quản lý

■ Khái niệm

- Quản lý là một dạng hoạt động đặc biệt quan trọng của con người.
- Quản lý chứa đựng nội dung rộng lớn, đa dạng phức tạp và luôn vận động, biến đổi, phát triển.



Vì vậy, khi nhận thức về quản lý, có nhiều cách tiếp cận và quan niệm khác nhau.



1. Khoa học quản lý



■ Khái niệm

- *F.W Taylor (1856-1915)* là một trong những người đầu tiên khai sinh ra khoa học quản lý và là “ông tổ” của trường phái “quản lý theo khoa học”, tiếp cận quản lý dưới góc độ kinh tế - kỹ thuật đã cho rằng:



Quản lý là hoàn thành công việc của mình thông qua người khác và biết được một cách chính xác họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất.

[6] Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Thống kê, năm 2007

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 5

1. Khoa học quản lý



■ Khái niệm

- *M.P Follet (1868-1933)* tiếp cận quản lý dưới góc độ quan hệ con người, khi nhấn mạnh tới nhân tố nghệ thuật trong quản lý đã cho rằng:



Quản lý là một nghệ thuật khiến cho công việc của bạn được hoàn thành thông qua người khác.

[6] Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Thống kê, năm 2007

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 6

1. Khoa học quản lý



■ Khái niệm

- Stephen P. Robbins (Ph.D., University of Arizona) is professor emeritus of management at San Diego State University and the world's best-selling textbook author in the areas of both management and organizational behavior:



Quản lý là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

[6] Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Thống kê, năm 2007

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 7

1. Khoa học quản lý



■ Khái niệm

- Kế thừa những nhân tố hợp lý của các tiếp cận và quan niệm về quản lý trong lịch sử tư tưởng quản lý, có thể tổng hợp và rút ra định nghĩa về quản lý như sau:



Quản lý: Là sự tác động của **chủ thể** quản lý lên **đối tượng quản lý** nhằm đạt được những **mục tiêu** nhất định trong điều kiện biến động của **môi trường**.

[7] Trần Ngọc Liêu, *Tập Bài giảng Khoa học quản lý đại cương*, ĐHQG Hà Nội, ĐHKHXH&NV, 2009

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 8

1. Khoa học quản lý



■ Khái niệm

- Và cách tiếp cận có tính xây dựng là:



Quản lý: là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra .

[6] Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Thống kê, năm 2007

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 9

1. Khoa học quản lý



■ Đối tượng nghiên cứu

- Chủ thể quản lý:
 - Là nhân tố đặc biệt quan trọng của mọi hoạt động quản lý và của mọi hệ thống quản lý;
 - Đặc trưng cơ bản:
 - Là nhân tố tạo ra các tác động quản lý;
 - Có quyền lực nhất định;
 - Tồn tại ở các qui mô khác nhau
 - Phải có năng lực và phẩm chất nhất định;
 - Có lợi ích xác định

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 10

1. Khoa học quản lý



■ Đối tượng nghiên cứu

□ Đối tượng quản lý:

- Với tư cách là những con người hiện thực và là nhân tố quan trọng của hệ thống quản lý;
- Đặc trưng cơ bản:
 - Là những người tiếp nhận các tác động quản lý và có thể tham gia ở mức độ nhất định việc tạo lập các tác động quản lý;
 - Có năng lực và phẩm chất nhất định
 - Có lợi ích xác định;
 - Có thể là một tổ chức xác định.

1. Khoa học quản lý

■ Đối tượng nghiên cứu

- Quan hệ quản lý: Sự tác động qua lại giữa chủ thể quản lý với đối tượng quản lý tạo nên quan hệ quản lý.

Có 2 hình thức quan hệ quản lý cơ bản:

- Quan hệ đối lập
- Quan hệ thống nhất



1. Khoa học quản lý

■ Đối tượng nghiên cứu

- Quy luật quản lý: Là quá trình khách quan hoá những tác động quản lý và sự tiếp nhận những tác động đó của chủ thể và đối tượng quản lý, nhằm hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Quy luật quản lý được biểu hiện ở các phương diện sau:

- Xác định mục tiêu quản lý phù hợp
- Xây dựng nội dung quản lý đúng đắn
- Lựa chọn phương thức quản lý hợp lý



[7] Trần Ngọc Liều, *Tập Bài giảng Khoa học quản lý đại cương*, ĐHQG Hà Nội, ĐHKHXH&NV, 2009

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 13

1. Khoa học quản lý

■ Đối tượng nghiên cứu

- Quy luật quản lý

Tính quy luật quản lý được biểu hiện ở việc xây dựng và thực thi một cách khoa học và sáng tạo các nội dung:

- Nguyên tắc quản lý
- Quy trình quản lý
- Phương pháp quản lý
- Phong cách quản lý
- Nghệ thuật quản lý



[7] Trần Ngọc Liều, *Tập Bài giảng Khoa học quản lý đại cương*, ĐHQG Hà Nội, ĐHKHXH&NV, 2009

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 14

1. Khoa học quản lý



■ Đặc điểm

- Khoa học quản lý là một hệ thống tri thức;
- Hệ thống tri thức của khoa học quản lý mang tính khái quát hoá, trừu tượng hoá;
- Khoa học quản lý là khoa học xã hội - hành vi;
- Khoa học quản lý vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật.
- Khoa học quản lý là sự kết hợp giữa tính lý luận và tính thực tiễn.
- Khoa học quản lý có quan hệ với nhiều lĩnh vực tri thức của các khoa học khác.

1. Khoa học quản lý



■ Tính Khoa học và Nghệ thuật

- Là một môn khoa học: Trên phương diện khoa học và hoạt động thực tiễn khoa học quản trị thực sự phát triển mạnh từ thế kỷ 19 đến nay.
 - *Principles and Methods of Scientific management*” của Frederich. W. Taylor, Năm 1911;
 - *Industrial and General Administration*” của H.Fayol, năm 1922 ;
 - ...
 - *Management* của Robbins, S.P. và Coulter, M.Prentice Hall International, 1996.

1. Khoa học quản lý



■ Tính Khoa học và Nghệ thuật

□ Là một lĩnh vực nghệ thuật:

- Sự đa dạng, phong phú, muôn màu muôn vẻ của sự vật hiện tượng
- Không phải mọi hiện tượng đều mang tính quy luật. Không phải mọi quy luật đều đã được tổng kết thành lý luận.
- Quản lý là sự tác động đến con người, mà con người thì rất phức tạp, đòi hỏi người quản lý phải khéo léo, linh hoạt.

1. Khoa học quản lý



■ Lịch sử phát triển các lý thuyết quản lý

- Thời Trung Hoa cổ đại
 - Khổng Tử - Đức trị,
 - Hàn Phi - Pháp trị
- Các học thuyết quản lý cổ điển
 - Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber - Quản lý theo khoa học
- Các học thuyết tâm lý - xã hội
 - Mary Parker Follet - Quan hệ con người;
 - Abraham Maslow - Lý thuyết về nhu cầu;
 - F. Hezberg - Lý thuyết về động cơ thúc đẩy,
 - Rensis Linkert - lý thuyết về hành vi quản lý.



1. Khoa học quản lý

■ Lịch sử phát triển các lý thuyết quản lý

□ Các học thuyết Văn hoá trong quản lý

- William Ouchi - Thuyết Z.
- Thomas J. Peter và Rober H. Waterman - Mô hình 7S.

□ Các học thuyết quản lý tổng hợp - thích nghi

- William Edwards Deming - Quản lý chất lượng
- Peter Ferdinand Drucker - Quản lý trong xã hội biến đổi



1. Khoa học quản lý

William Ouchi đã nghiên cứu so sánh hai mô hình quản lý Nhật Bản và Hoa Kỳ như sau:

Nội dung quản lý	Quản lý Nhật Bản	Quản lý Hoa Kỳ
Đào tạo nhân lực	Đa năng	Chuyên môn hoá cao
Chế độ làm việc	Suốt đời	Theo thời gian
Ra quyết định	Tập thể	Cá nhân
Trách nhiệm	Tập thể	Cá nhân
Đánh giá và đề bạt	Chậm	Nhanh
Quyền lợi	Tập thể	Cá nhân
Kiểm tra	Mặc nhiên	Hiện nhiên



1. Khoa học quản lý

- Nguyên tắc và phương pháp quản lý
 - Nguyên tắc quản lý
 - Phương pháp quản lý
- Các chức năng của quy trình quản lý
 - Lập kế hoạch và ra quyết định quản lý
 - Chức năng tổ chức
 - Chức năng lãnh đạo
 - Chức năng kiểm tra



[6] Nguyễn Phạm Thanh Nam, Trương Chí Tiến, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Thống kê, năm 2007

[7] Trần Ngọc Liêu, *Tập Bài giảng Khoa học quản lý đại cương*, ĐHQG Hà Nội, ĐHKHXH&NV, 2009

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 21

Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 22

2. Dự án (Project)



■ Định nghĩa

- Dự án là một tập hợp các công việc, được thực hiện bởi một tập thể, nhằm đạt được một kết quả dự kiến, trong một thời gian dự kiến, với một kinh phí dự kiến [1].
- Dự án là một tập hợp nhiều hoạt động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, để hoàn thành một sản phẩm nhất định với chi phí và thời gian xác định [4].

[1] Ban điều hành đề án 112, *Quản lý và tổ chức thực hiện các dự án Công nghệ thông tin*, Hà Nội năm 2004

[4] Vũ Công Tuấn, *Quản trị dự án: Thiết lập và thẩm định dự án đầu tư*, NXB Thống kê, năm 2010

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 23

Project Management Institute (PMI)



- **A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service, or results [8].**
 - The Project Management Institute is the major project management organization.
 - Founded in 1969
 - Grew from 7,500 members in 1990 to over 260,000 in 2007.
 - The ***Project Management Journal*** and ***PM Network*** are the leading project management journals.

[8] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Third edition*, 2004

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 24

2. Dự án (Project)



■ Định nghĩa

- Dự án là 1 **nhiệm vụ** cần hoàn thành để có được 1 sản phẩm/dịch vụ **đặc thù (duy nhất)**, trong 1 **thời hạn đã cho**, với **kinh phí dự kiến**.

Sản phẩm	Xác định & đặc thù
Ràng buộc	- Thời hạn đã định
	- Kinh phí đã cho

2. Dự án (Project)

■ Ví dụ về dự án

Tiêu chí	Dự án 1	Dự án 2
Tên dự án	Xây 1 ngôi nhà 5 tầng, diện tích sàn 80m2 đủ tiện nghi làm việc cho 1 công ty phần mềm 50 nhân viên	Phát triển phần mềm quản lý công văn đi đến, cho 1 cơ quan 40 người
Kinh phí	2,5 tỷ đồng	30 triệu
Thời hạn	1 năm	6 tháng

2. Dự án (Project)

■ So sánh với hoạt động nghiệp vụ

Tiêu chí	Dự án	Nghiệp vụ
Sản phẩm	duy nhất	nhiều, tương tự
Thực hiện	một lần	lặp lại, liên tục
Ràng buộc	đỉnh trước	được xác định
Môi trường	thay đổi lớn	ổn định
Tổ chức, quản lý	tạm thời, từ đầu	có sẵn, hoàn thiện

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 27

2. Dự án (Project)

■ Các đặc trưng của dự án

- Kết quả duy nhất
 - Làm lần đầu hay mới
 - Có bắt đầu và kết thúc
- Ràng buộc chặt chẽ
 - Giới hạn về thời gian
 - Giới hạn về kinh phí
- Mang tính tạm thời
 - Thực hiện một lần
 - Trong một khoảng thời gian

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 28

2. Dự án (Project)

- Các đặc trưng của dự án
 - Rủi ro tất yếu
 - Thành công hay thất bại
 - Dễ có xung đột
 - Với dự án khác
 - Với nghiệp vụ

2. Dự án (Project)

- Các bên tham gia trong dự án
 - Là tất cả những ai có liên quan hoặc bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của dự án
 - Các bên tham gia gồm:
 - Người quản lý dự án
 - Nhà tài trợ
 - Tổ dự án
 - Khách hàng
 - Ban lãnh đạo
 - Các nhóm chuyên môn
 - Và có thể bao gồm cả những người chống lại dự án

2. Dự án (Project)

■ Các bên tham gia trong dự án

□ **Người quản lý dự án (Project Manager)**

- Là người chịu trách nhiệm chính về kết quả của dự án.
- Người quản lý dự án có vai trò và trách nhiệm chính trong việc tuân thủ các mục đích và mục tiêu, xây dựng kế hoạch và lịch trình thực hiện dự án, đảm bảo dự án được thực hiện có hiệu lực và hiệu quả.

□ **Người tài trợ dự án:**

- Là đơn vị hay tổ chức cấp tiền cho dự án hoạt động, phê duyệt dự án.
- Người tài trợ dự án luôn luôn yêu cầu báo cáo về tiến độ mọi mặt của dự án, đánh giá xem dự án thực hiện có tốt hay không và có quyền quyết định cấp vốn cho dự án thực hiện tiếp hay không cấp kinh phí nữa và chấm dứt dự án.

2. Dự án (Project)

■ Các bên tham gia trong dự án

□ **Tổ dự án:**

- Là một tập thể hỗ trợ cho người quản lý dự án để thực hiện thành công dự án.
- Bao gồm những người vừa có năng lực quản lý và trình độ chuyên môn. Không thể thiếu một người có chuyên môn về tài chính, kế toán, giúp cho người quản lý dự án theo dõi tình hình chi tiêu và những phát sinh bất hợp lý về kinh phí để điều chỉnh.

□ **Khách hàng:**

- Là tập thể hoặc cá nhân thụ hưởng kết quả dự án.
- Thông thường, khách hàng có vai trò đánh giá và nghiệm thu kết quả dự án. Nếu yêu cầu, tập thể khách hàng có thể cử người hỗ trợ dự án trong việc giám sát quá trình làm ra kết quả hoặc sản phẩm.
- Trong những dự án công nghệ thông tin, khách hàng chính là người sử dụng cuối (end-user) của hệ thống thông tin được tin học hóa.

2. Dự án (Project)

■ Các bên tham gia trong dự án

□ Ban lãnh đạo:

- Là cá nhân hoặc tập thể có quyền bổ nhiệm Người quản lý dự án và Tổ dự án, tham gia vào việc hình thành và xây dựng dự án.
- Ban lãnh đạo có vai trò quyết định trong việc phê duyệt mục đích và mục tiêu của dự án. Trong thực tế, thủ trưởng tối cao là người phê duyệt tài liệu nghiên cứu khả thi để dự án đi vào hoạt động..

□ Khách hàng:

- Có thể có nhiều hay ít, tùy từng dự án: nhóm tư vấn, nhóm kỹ thuật, nhóm thư ký, ...
- Những nhóm này được điều động tham gia khi dự án hình thành và bị giải tán khi dự án kết thúc.

2. Dự án (Project)



■ Dự án CNTT

- Là một dự án được thực hiện trong lĩnh vực công nghệ thông tin.
- Tuân thủ các nguyên tắc của quản lý dự án nói chung.
- Tuân thủ các nguyên tắc của công nghệ thông tin: đi theo qui trình sản xuất chế tạo ra sản phẩm công nghệ thông tin.

2. Dự án (Project)

■ Các đặc trưng của dự án CNTT

□ Sản phẩm phần mềm

- Là “vô hình” -> tiến trình không nhìn thấy
- Yêu cầu không xác định duy nhất sản phẩm
- Các nguyên tắc kỹ thuật # sản phẩm thông thường
- Tiến trình không chuẩn hóa, nhiều biến thể.
- Chịu nhiều yếu tố biến động hơn: công nghệ, môi trường, nghiệp vụ và nguồn lực.

2. Dự án (Project)

■ Các đặc trưng của dự án CNTT

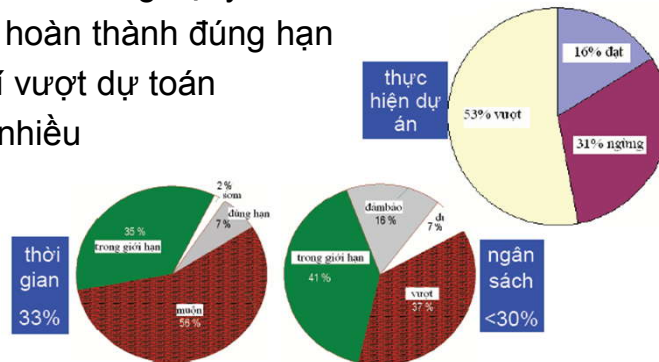
□ Các vấn đề liên quan

- Chi phí liên quan ngày càng tăng
- Các yêu cầu ngày càng nghiêm
- Qui mô độ phức tạp ngày càng lớn
- Yêu cầu hiệu năng phần mềm tăng theo dự tăng trưởng của phần cứng và nhu cầu của người dùng
- Phần mềm lớn nhiều người thực hiện
- Áp dụng như dự án thường là không đủ

2. Dự án (Project)

■ Thực trạng dự án CNTT

- ❑ Sản phẩm không đạt yêu cầu lớn
- ❑ Không hoàn thành đúng hạn
- ❑ Chi phí vượt dự toán
- ❑ Rủi ro nhiều



IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 37

2. Dự án (Project)

■ Ví dụ: dự án CNTT thất bại

- ❑ Cơ quan “Internal Revenue System” của Mỹ hủy bỏ dự án “Hiện đại hóa hệ thống thuế” sau khi đã chi **4 tỷ USD**.
- ❑ Bang California chi **1 tỷ USD** cho cơ sở dữ liệu phúc lợi xã hội mà không dùng được;
- ❑ Dự án “hệ thống kiểm soát không lưu” của Anh chi **339 triệu bảng**, đã bị trễ 2 năm

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 38

2. Dự án (Project)

■ Ví dụ: dự án CNTT thất bại

- ❑ Dự án CNTT của cục thuế Thái Lan chi 55,2 triệu USD và đã thất bại
- ❑ Dự án “Hệ thống điện tử xử lý thông tin tại SeaGames 22” của Việt Nam dự toán 15 tỷ VND nhưng đến tháng 6/2003 đã chi 90 tỷ VND
- ❑ Dự án 112 (1996 - 2010) Việt Nam với số vốn đầu tư khoảng 280 tỷ VND, đã thất bại vì không đạt được mục tiêu đề ra.

2. Dự án (Project)

■ Thuận lợi của dự án CNTT

- ❑ Dễ sửa đổi > Sản phẩm vật chất khác
- ❑ Có thể có nhiều giải pháp cho 1 yêu cầu.
- ❑ Định hình sản phẩm không cứng nhắc miễn là đạt yêu cầu của NSD
- ❑ Công cụ trợ giúp ngày càng mạnh

Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



3. Quản lý dự án

■ Quản lý dự án là gì?

- ❑ Dự án là tất cả các công việc được làm 1 lần: Thiết kế máy bay mới, Xây dựng một hệ thống thông tin quản lý mới cho doanh nghiệp...
- ❑ Không có định nghĩa chuẩn về QLDA.
- ❑ QLDA là việc áp dụng kiến thức, phương pháp, kỹ năng, công cụ và tổ chức các hoạt động nhằm tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu đề ra.
- ❑ **Project management** is “the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.” [8].

3. Quản lý dự án

- Những mặt chung với quản lý khác
 - Hoạt động: Lập kế hoạch, triển khai, theo dõi và giám sát, đánh giá và hiệu chỉnh
 - Nội dung: Quản lý công việc, quản lý tiến độ, quản lý tài chính, quản lý nhân lực, quản lý chất lượng

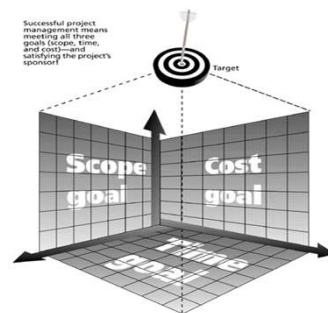
3. Quản lý dự án

- Những khác biệt liên quan đến: **đặc thù sản phẩm**, đến **triển khai từ đầu** và đến **các ràng buộc chặt chẽ**:
 - Thêm hoạt động: Chọn dự án, tổ chức bộ máy và mô hình quản lý, xác định phạm vi
 - Thêm và tăng cường nội dung quản lý: Quản lý rủi ro, quản lý cấu hình, quản lý chất lượng
 - Sự không ổn định, luôn thiếu thông tin, cần có kinh nghiệm

3. Quản lý dự án

- Quản lý dự án là sự thỏa hiệp nhằm cân bằng 3 ràng buộc của dự án:

- Phạm vi
- Thời gian và
- Kinh phí



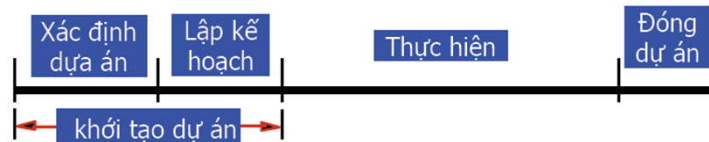
3. Quản lý dự án

- Cân bằng 3 yếu tố thành công
 - Ba ràng buộc chính là **chi phí - thời gian - chất lượng** không độc lập mà có quan hệ chặt chẽ với nhau.
 - Cân bằng 3 yếu tố là yêu cầu là quan trọng dẫn tới thành công
 - Nhìn nhận sự cân bằng của các bên tham gia (quản lý, khách hàng, nhà tài trợ) là khác nhau
 - **Dự án thành công là đảm bảo cân bằng 3 ràng buộc và sự đồng thuận của các bên tham gia.**

3. Quản lý dự án

■ Các pha trong QLDA

- Vòng đời của QLDA gồm 4 pha chính:



1. Xác định dự án, bao gồm xác định:

- ◆ mục tiêu, mục đích & ràng buộc, sản phẩm
- ◆ phạm vi, những người liên quan và vai trò
- ◆ sơ đồ cây quản lý và truyền thông
- ◆ Các mốc chính bàn giao sản phẩm

3. Quản lý dự án

■ Các pha trong QLDA

2. **Lập kế hoạch:** Phối hợp các chi tiết dự án để đạt được mục tiêu, tạo lịch biểu thực hiện và các kế hoạch hỗ trợ: kế hoạch quản lý rủi ro, quản lý nguồn lực & chất lượng, đảm bảo *cân bằng chi phí-thời gian-chất lượng*

3. **Điều hành dự án:** các hoạt động giữ cho dự án đạt đến mục tiêu:

- ◆ Đo đạc và theo dõi tiến độ
- ◆ Truyền thông đảm bảo đồng thuận & phối hợp
- ◆ Tính toán, thực hiện điều chỉnh & giải pháp

3. Quản lý dự án

■ Các pha trong QLDA

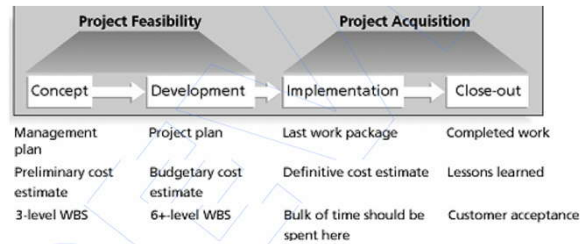


Exhibit 1-5: Phases of the project life cycle

4. Đóng dự án: thực hiện 3 chức năng.

- ◆ Chuyển sang pha sau
- ◆ Tiến hành thủ tục kết thúc với khách
- ◆ Đánh giá, rút kinh nghiệm, lưu trữ tài liệu

[8] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Third edition, 2004*

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 49

3. Quản lý dự án

■ Các pha trong QLDA

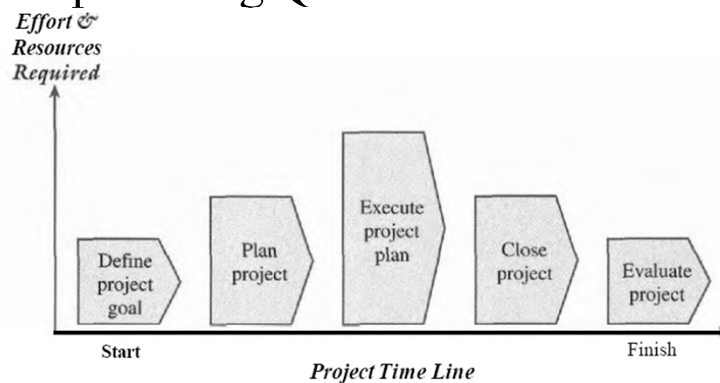
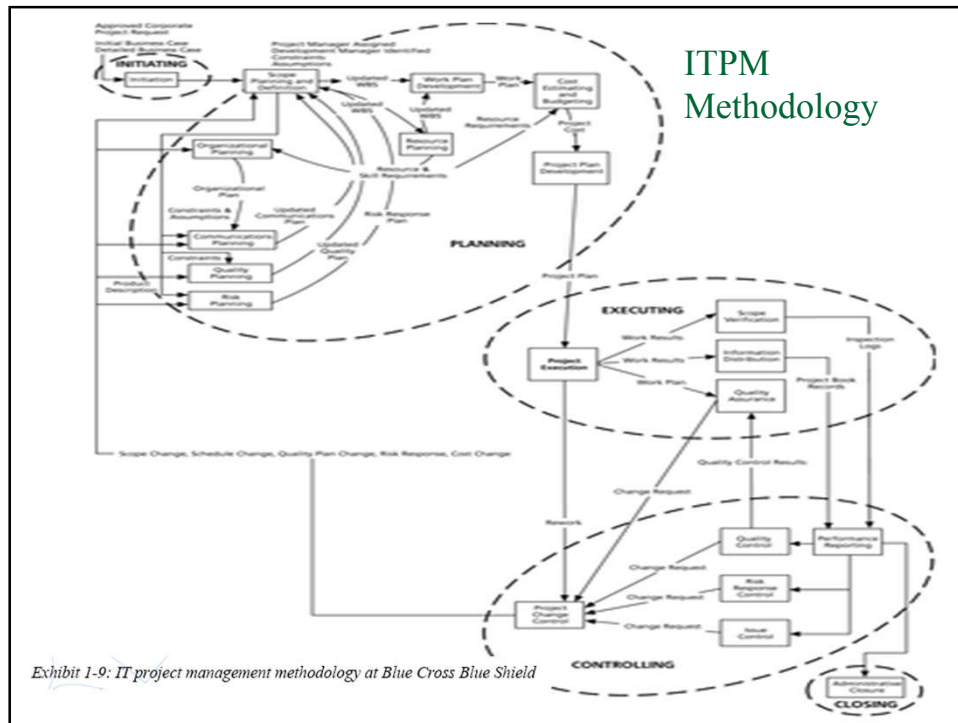


Figure 1.2 A Generic Project Life Cycle

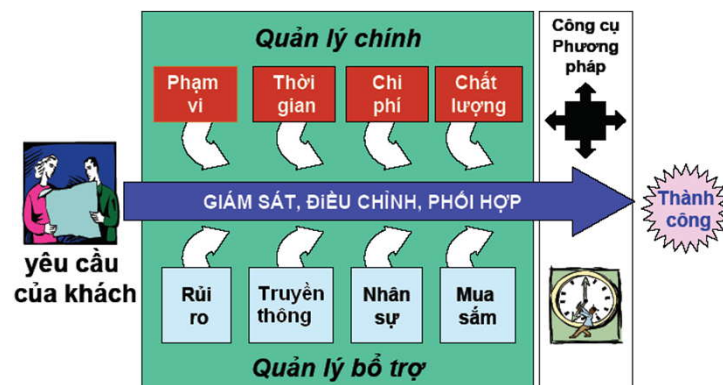
[8] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Third edition, 2004*

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 50



3. Quản lý dự án

■ Các hoạt động của QLDA



3. Quản lý dự án

■ Các hoạt động của QLDA

	Hoạt động	Mục tiêu	Nội dung
1	Quản lý Phạm vi (thay đổi)	Đảm bảo thực hiện đúng công việc đã định	<ul style="list-style-type: none"> • X.định giai đoạn • X.định công việc • X.định sản phẩm giao • Kiểm soát thay đổi
2	Quản lý Thời gian	Đảm bảo hoàn thành hạng mục công việc trong thời hạn dự kiến	<ul style="list-style-type: none"> • X.định thời gian hoàn thành công việc • Xác định trình tự thực hiện • Lập lịch thực hiện • Kiểm soát thực hiện theo lịch
3	Quản lý Chi phí	Đảm bảo huy động, sử dụng ngân sách đáp ứng yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> • Lập kế hoạch huy động NS • Ước tính chi phí • Phân phối NS • Kiểm soát chi tiêu

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 53

3. Quản lý dự án

■ Các hoạt động của QLDA

	Hoạt động	Mục tiêu	Nội dung
4	Quản lý Chất lượng	Đảm bảo sản phẩm đạt yêu cầu chất lượng đề ra	<ul style="list-style-type: none"> • X.định các chuẩn chất lượng, độ đo, quy trình kiểm định • Kiểm định chuẩn mỗi sản phẩm • Quản lý thay đổi chất lượng
5	Quản lý Nhân lực	Tìm và sử dụng người tham gia 1 cách hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> • Xây dựng đội dự án • Lựa chọn, phân công công việc • Phát triển, bồi dưỡng nguồn lực • Thúc đẩy, động viên, phối hợp
6	Quản lý Mua sắm, thuê	Đảm bảo phụ vụ, trợ giúp tốt nhất mọi hoạt động dự án	<ul style="list-style-type: none"> • Xác định nhu cầu trợ giúp • Lập kế hoạch mua sắm, trang bị • Tìm nhà cung cấp và đặt hàng • Quản lý hợp đồng mua sắm • Tổ chức việc cung cấp trợ giúp

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 54

3. Quản lý dự án

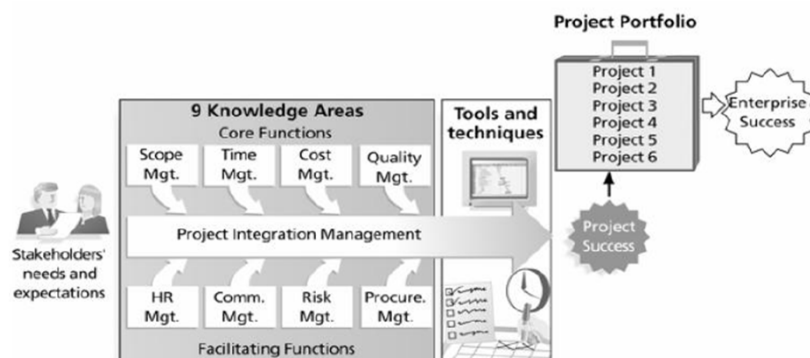
■ Các hoạt động của QLDA

	Hoạt động	Mục tiêu	Nội dung
7	Quản lý Thông tin & truyền thông	Đảm bảo thu thập, lưu trữ đủ thông tin và cung cấp kịp thời	<ul style="list-style-type: none"> Xác định nhu cầu t.tin th.viên Xác định hình thức trao đổi Xác định dữ liệu t.tin lưu trữ Quy định hình thức báo cáo, lưu trữ, cung cấp thông tin
8	Quản lý Rủi ro	Đảm bảo hạn chế và ngăn ngừa thiệt hại do sự cố xảy ra	<ul style="list-style-type: none"> Nhận diện các rủi ro Xác định khả năng xuất hiện, phân tích tác động đến dự án Lập kế hoạch phòng chống Kiểm soát, xử lý
9	Quản lý cấu hình (& thay đổi)	Đảm bảo kiểm soát mọi thay đổi, đồng bộ sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> Xác định khoản mục cấu hình Xây dựng triển khai quy trình Giám sát thực hiện quy trình và lưu trữ cấu hình, phiên bản

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 55

3. Quản lý dự án

■ Các hoạt động của QLDA



IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 56

Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



4. Tổ chức và Con người

- Thách thức với QLDA
 - Nhân lực:
 - Tuyển chọn (từ đâu? Kỹ năng gì?), sử dụng (vào đâu?), thôi dưng (chuyên đi đâu?).
 - Khó khăn hơn: nhiều dự án cùng tiến hành?
 - Cần người quản lý có năng lực tốt
 - Công việc và ước lượng
 - Xác định đủ việc, ước lượng đúng khối lượng, chi phí và nguồn lực, vì:
 - Dự án khác -> Khác ;
 - Môi trường khác -> Khác

4. Tổ chức và Con người

- Thách thức với QLDA
 - Tổ chức (và quản lý):
 - Tổ chức bộ phận QLDA tùy thuộc vào tổ chức thực hiện và mục tiêu của nó.
 - Tổ chức tạm thời, xác lập thẩm quyền và mối quan hệ với các bộ phận, người liên quan
 - Kiểm soát:
 - Kế hoạch & giám sát không ổn định, do công việc thay đổi, ước lượng không chính xác
 - Nắm thông tin kịp thời và điều chỉnh nhanh
 - Quyết định chính xác, phù hợp, đồng thuận

4. Tổ chức và Con người

- Thách thức với QLDA CNTT
 - Không nhìn thấy->Quản lý các thể hiện
 - Thể hiện là tài liệu & chương trình: đa dạng & thiếu thước đo
 - Áp dụng các chuẩn làm tài liệu là việc cực nhọc
 - Chất lượng phụ thuộc nhiều yếu tố
 - Quy trình: thích hợp và hiệu quả?
 - Công nghệ & Công cụ: Phù hợp với SP, môi trường
 - Kiểm soát thay đổi
 - Rủi ro: đối với phần mềm là nhiều và cao

4. Tổ chức và Con người

- Tính nghề nghiệp
 - Trước đây QLDA được xem là mặt mạnh của các nhà kỹ thuật hàng đầu. Thực tế không một người nào có thể đáp ứng được mọi yêu cầu KT;
 - Phương pháp QLDA là độc lập, nằm ở biên của nhiều ngành CN, có thể dùng cho DA;
 - Người QLDA phải dùng nhiều kỹ năng trong công việc. Dự án càng lớn, yêu cầu càng nhiều kỹ năng để xử lý các vấn đề đặt ra.
 - Quản lý dự án cần:
 - Được đào tạo (nội dung, phương pháp, thực hành)
 - Có thang bậc nghề nghiệp

IT Project Management/Hà Đại Dương, duonghd@mta.edu.vn 61

4. Tổ chức và Con người

- Năng lực của người QLDA
 - Tìm kiếm được các nguồn lực thích hợp
 - Thu nhận và thúc đẩy được nhân viên
 - Vượt qua được các cản trở
 - Phân tích được sự trả giá cho các mục tiêu
 - Duy trì được sự cân đối trong phát triển
 - Giao tiếp
 - Đàm phán

IT Project Management/Hà Đại Dương, duonghd@mta.edu.vn 62

4. Tổ chức và Con người

■ Năng lực của người QLDA

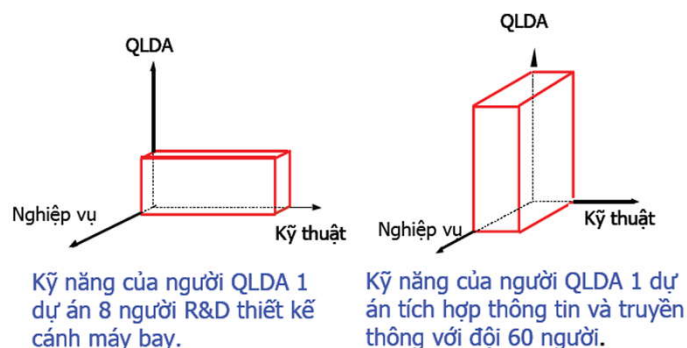
□ Cần có sự hiểu biết trong 3 lĩnh vực:

- Quản lý dự án (nói chung)
- Quản lý nghiệp vụ: tài chính, đàm phán, thuê mướn, phát triển tổ chức, truyền thông;
- Kỹ thuật: Mỗi dự án đều có những vấn đề kỹ thuật nhất định. Kỹ năng này giúp người QLDA hiểu và giải quyết tốt vấn đề đặt ra (tuy nhiên không đòi hỏi là người đứng đầu lĩnh vực đó)

4. Tổ chức và Con người

■ Năng lực của người QLDA

□ Ví dụ



4. Tổ chức và Con người

■ Áp lực đối với người QLDA

- Từ phía khách hàng (chất lượng sp, thời gian giao)
- Từ người tài trợ (cấp ngân sách)
- Thủ trưởng cấp trên (công việc, kế hoạch)
- Từ môi trường (cạnh tranh, cung cấp)
- Nhân lực-công nghệ-chất lượng (môi trường thay đổi)
- Uy tín cá nhân (với đội, với người khác)
- Các thủ tục hành chính

Đòi hỏi người quản lý phải có năng lực, phẩm chất và được thử thách qua thực tiễn.

4. Tổ chức và Con người

■ Công thức cho người QLDA

- Thiết lập được sự mong đợi thực tế về sự cân bằng chi phí – thời hạn – chất lượng
- Quản lý sự mong đợi suốt quá trình dự án. Khi thay đổi phải làm cho mọi người biết và chấp nhận
- Giao sản phẩm đúng yêu cầu trong thời hạn và phạm vi ngân sách

4. Tổ chức và Con người

■ Các yếu tố thành công

1. Sự đồng thuận với mục tiêu dự án của những người liên quan (có đích, hợp lực)
2. Một kế hoạch tốt chỉ ra con đường tổng thể và các trách nhiệm rõ ràng, được dùng để đo sự tiến triển trong quá trình dự án.
3. Sự giao tiếp thường xuyên và hiệu quả giữa mọi người tham gia dự án (đảm bảo đồng thuận, phối hợp, giải quyết vấn đề & đáp ứng thay đổi)

4. Tổ chức và Con người

■ Các yếu tố thành công

4. Quản lý được phạm vi dự án: đáp ứng được sự mong đợi của mọi người, nằm trong phạm vi các ràng buộc
 5. Có sự trợ giúp quản lý thích đáng: có thẩm quyền, có công cụ tốt, nắm được thông tin kịp thời, phối hợp được lực lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên.
- Các nhân tố này có được nhờ sử dụng thường xuyên & khéo léo khoa học và công cụ quản lý.

4. Tổ chức và Con người

- Dự án thất bại
 - Dự án thất bại theo nhiều cách, từ các mặt
 - Giao sản phẩm không đúng hạn
 - Vượt ngân sách dự kiến
 - Chất lượng không đạt
 - Một số lý do chính
 - Sản phẩm: Không lường hết phạm vi, xác định sai công việc (yêu cầu), ước lượng sai nguồn lực
 - Tiến trình: không phù hợp, không rõ ràng
 - Quản lý: thiếu hiểu biết (mô hình, phương pháp) và kinh nghiệm, thiếu thông tin, công cụ
 - Ảnh hưởng môi trường: nguồn lực, thay đổi

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 69

4. Tổ chức và Con người

- Mô hình tổ chức QLDA
 - Dự án thực hiện 1 lần, giới hạn thời gian, ngân sách -> cần có mô hình tổ chức riêng
 - Đa số tổ chức thực hiện chủ yếu hoạt động nghiệp vụ (thường xuyên), bên cạnh có các dự án. 1 số ít tổ chức được thành lập chuyên thực hiện các dự án (công ty phần mềm, xây dựng ...)
 - Một số mô hình tổ chức quản lý dự án điển hình tương ứng với các loại hình tổ chức hiện có (được đúc kết từ thực tiễn).

IT Project Management/Hà Đại Duong, duonghd@mta.edu.vn 70

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

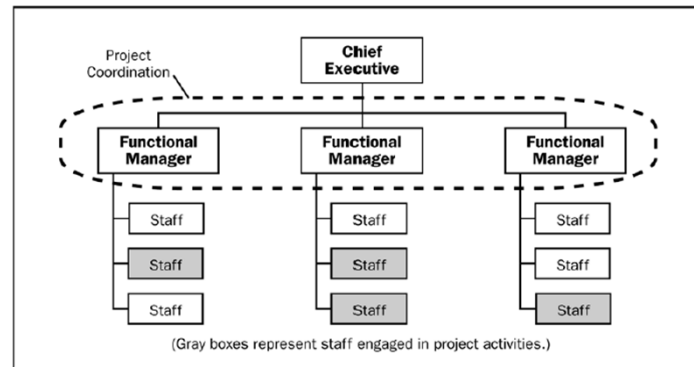


Figure 2-7. Functional Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

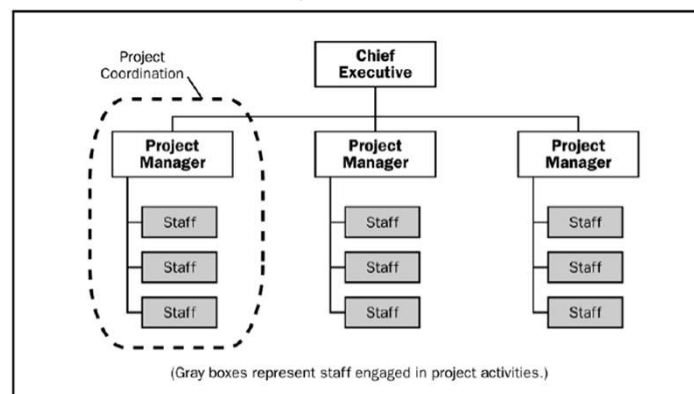


Figure 2-8. Projectized Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

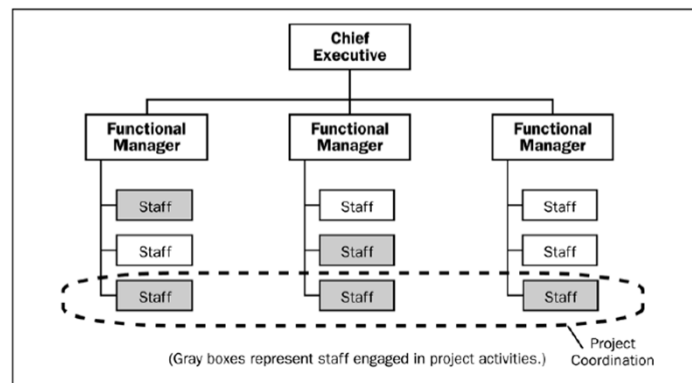


Figure 2-9. Weak Matrix Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

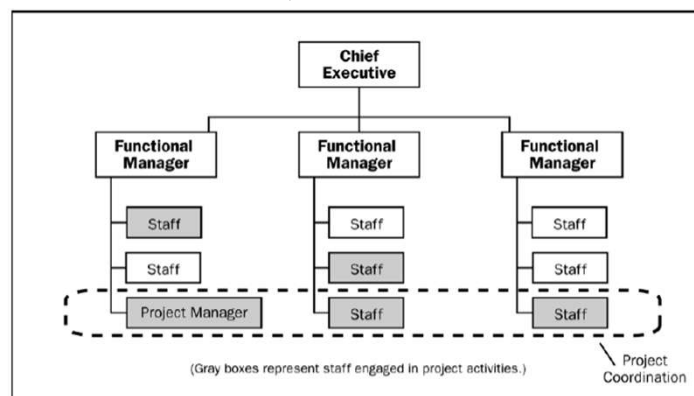


Figure 2-10. Balanced Matrix Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

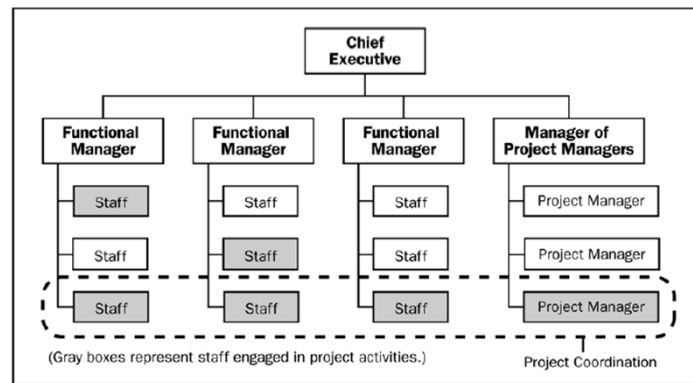


Figure 2-11. Strong Matrix Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Mô hình tổ chức QLDA

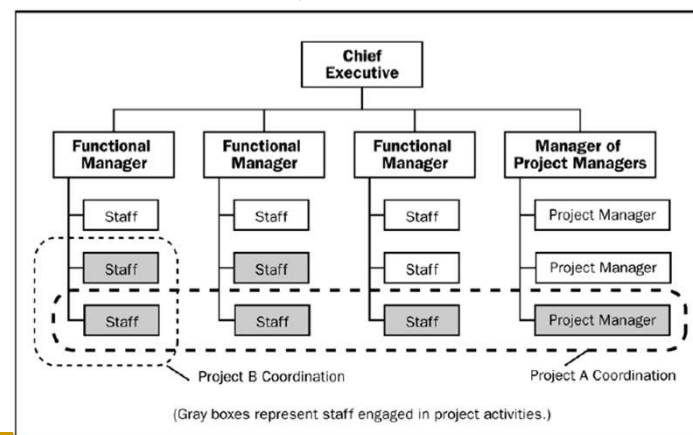


Figure 2-12. Composite Organization

4. Tổ chức và Con người

■ Vai trò các bên liên quan trong QLDA

	Chức danh	Vai trò, trách nhiệm
1	Người quản lý, dự án (<i>project manager</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Chịu trách nhiệm về kết quả dự án Thu nhân và bố trí nhân sự Lập KH dự án, lịch biểu Điều hành, ra quyết định, báo cáo cấp trên
2	Đội dự án (<i>project team</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Các thành viên được tập hợp từ nhiều nguồn Thực hiện công việc dự án được giao Báo cáo, nêu vấn đề cụ thể gặp phải
3	Người tài trợ (<i>sponsor</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Cá nhân/đơn vị cấp vốn, có quyền tối cao Bổ nhiệm, đặt mục tiêu, ký hợp đồng pháp lý Yêu cầu, nhận báo cáo, ký duyệt thay đổi Đánh giá & quyết định ngừng, cấp vốn tiếp

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 77

4. Tổ chức và Con người

■ Vai trò các bên liên quan trong QLDA

	Chức danh	Vai trò, trách nhiệm
4	Khách hàng (<i>customer</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tổ chức, người được thụ hưởng kết quả dự án Nêu yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ Hỗ trợ, có thể tham gia (như trong CNTT) Đánh giá, nghiệm thu sản phẩm, trả tiền về sau
5	Lãnh đạo (<i>leaders</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Cá nhân, tập thể là cấp trên người QLDA Bổ nhiệm người QLDA, phê duyệt dự án (nếu dự án do tổ chức đưa ra) Giải quyết vấn đề dự án đề xuất có liên quan
6	Nhóm chuyên môn (<i>business Group</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Cá nhân có chuyên môn được huy động Cung cấp thông tin lập KH (sản phẩm, ước lg) Được giao thực hiện 1 số nhiệm vụ: thư ký, kỹ thuật, kiểm toán, đảm bảo chất lượng,... Báo cáo hiện trạng từng mặt dự án

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 78

4. Tổ chức và Con người

■ Vai trò các bên liên quan trong QLDA

	Chức danh	Vai trò, trách nhiệm
7	Ban quản lý dự án (customer)	<ul style="list-style-type: none"> Được thành lập để theo dõi 1 hay 1 số dự án thường gồm trưởng ban, thư ký, thành viên Xét duyệt, giải quyết vấn đề liên quan đến các chỉ đạo của cấp trên đối với dự án Theo dõi tình hình thực hiện dự án, báo cáo Hướng dẫn, tư vấn, giải quyết vấn đề liên quan
8	Lãnh đạo đội (team leader)	<ul style="list-style-type: none"> Trợ giúp người QLDA thực hiện 1 mảng c.việc Lập kế hoạch chuyên môn trực tiếp Điều hành, tham gia thực hiện công việc Đề xuất giải pháp, báo cáo người quản lý

Nội dung

1. Khoa học quản lý
2. Dự án
3. Quản lý dự án
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



5. Công cụ và Kỹ thuật QLDA

■ Công cụ

- Quản lý DA là một loại hoạt động đặc thù, không có công cụ trợ giúp rất khó thành công nhất là với dự án lớn, phức tạp.
- Công cụ chia làm 2 loại:
 - Các khuôn mẫu tài liệu cho mỗi loại công việc
 - Công cụ trợ giúp cho hoạt động lập kế hoạch và điều hành (phần mềm)

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 81

5. Công cụ và Kỹ thuật QLDA

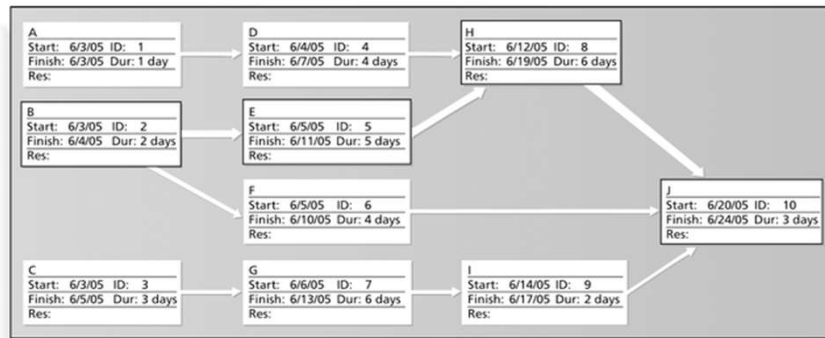
■ Công cụ

- Các công cụ phần mềm trợ giúp đắc lực cho QLDA như một nhân tố quyết định thành công của dự án.
- Hai loại phần mềm tiêu biểu
 - Phần mềm quản lý dự án giúp: Lập kế hoạch, tính toán chi phí, lập lịch, theo dõi thực hiện;
 - Phần mềm quản lý cấu hình: giúp quản lý các thành phần phần mềm và chuyển giao, quản lý sự thay đổi, đảm bảo chất lượng.

IT Project Management/Hà Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 82

5. Công cụ và Kỹ thuật QLDA

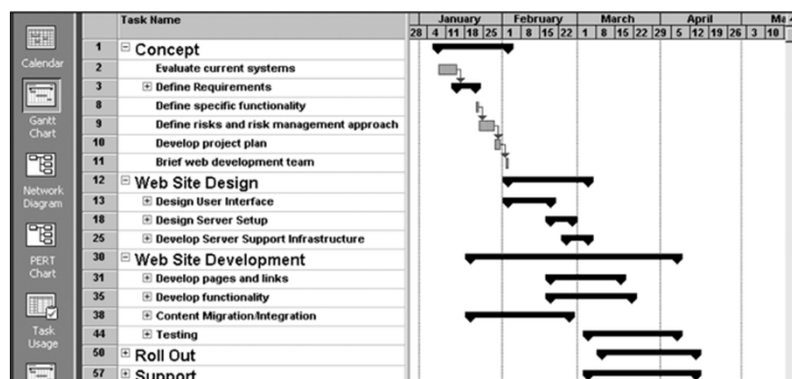
■ Mạng CPM (PERT)



IT Project Management/Ha Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 83

5. Công cụ và Kỹ thuật QLDA

■ Biểu đồ Gantt



IT Project Management/Ha Dai Duong, duonghd@mta.edu.vn 84

5. Công cụ và Kỹ thuật QLDA

■ Kỹ thuật

- ❑ Phân tích tài chính,
- ❑ Kỹ thuật ước lượng
- ❑ Kinh nghiệm
- ❑ Ý kiến chuyên gia
- ❑ ...

Tóm tắt

1. Khoa học quản lý
2. Dự án?
3. Quản lý dự án?
4. Tổ chức và Con người
5. Công cụ và kỹ thuật QLDA



Q&A

