

# **CHƯƠNG X**

## **QUẢN LÝ TÍCH HỢP DỰ ÁN**

### **(PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT)**

# Nội dung

---

- 10.1. Khái niệm về quản lý tích hợp
- 10.2. Phát triển kế hoạch dự án
- 10.3. Thực thi kế hoạch dự án
- 10.4. Quản lý thay đổi
- 10.5. Kiểm soát thay đổi tích hợp

# Quản lý tích hợp dự án

---

- Quản lý tích hợp dự án bao gồm:
  - Những quá trình và những hoạt động được yêu cầu để bảo đảm những quá trình khác nhau của dự án được phối hợp một cách hiệu quả.
  - Tạo sự cân bằng giữa những giải pháp nhằm hoàn thành những mục tiêu của dự án.

# Quản lý tích hợp dự án

---

- Các tiến trình trong quản lý tích hợp dự án
  - Triển khai điều lệ của dự án (Develop a project charter)
  - Phát triển kế hoạch quản lý dự án (Develop a project management plan)
  - Hướng dẫn và quản lý việc thực thi dự án (Direct and Manage Project Execution)
  - Theo dõi và điều khiển công việc của dự án (Monitor and Control Project Work)
  - Thực hiện điều khiển sự thay đổi tích hợp (Perform Integration Change Control)
  - Kết thúc dự án hoặc giai đoạn (close project or phase)

# Điều lệ dự án (Project charter)

---

- Điều lệ dự án bao gồm:
  - Những tài liệu chính thức cho phép một dự án hay một giai đoạn được thực hiện
  - Các tài liệu về những yêu cầu ban đầu và mong đợi của các bên tham gia.
- Điều lệ dự án giúp cho người quản lý dự án:
  - Quyền để thực hiện công việc của dự án
  - Gán công việc hoặc giữ quyền điều khiển tài nguyên của dự án trong khoảng thời gian thực hiện dự án.
  - Cho người quản lý dự án quyền sử dụng tiền và các tài nguyên khác của công ty

# Điều lệ dự án (Project charter)

---

- **Thông tin đầu vào (Input):**

- ***Bảng kê công việc của dự án*** (Project Statement of Work-SOW) và yêu cầu kết quả. Tài liệu này thường được khách hàng đưa ra để yêu cầu thực hiện dự án. SOW bao gồm:

- Nhu cầu doanh nghiệp (Business need): dựa vào nhu cầu thị trường, sự tiến bộ kỹ thuật, hoặc sự quy định của chính phủ.
    - Sự mô tả phạm vi sản phẩm (product scope description): mô tả đặc điểm của sản phẩm mà dự án sẽ tạo ra.
    - Kế hoạch chiến lược (strategic plan)

# Điều lệ dự án (Project charter)

---

– ***Tình huống doanh nghiệp (Business Case)*** : cung cấp thông tin cần thiết từ một quan điểm doanh nghiệp để xác định dự án có đáng để đầu tư hay không. Tình huống doanh nghiệp được tạo bởi các yếu tố sau:

- Nhu cầu thị trường
- Nhu cầu của một tổ chức
- Yêu cầu của khách hàng.
- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật
- Những tác động sinh thái
- Nhu cầu của xã hội...

# Điều lệ dự án (Project charter)

---

- **Những nhân tố môi trường doanh nghiệp** (Enterprise Environment Factors): có thể ảnh hưởng đến tiến trình triển khai điều lệ dự án.
- **Tiến trình tổ chức vốn đầu tư** (Organizational Process Assets): ảnh hưởng đến tiến trình triển khai hợp đồng dự án.



# Điều lệ dự án (Project charter)

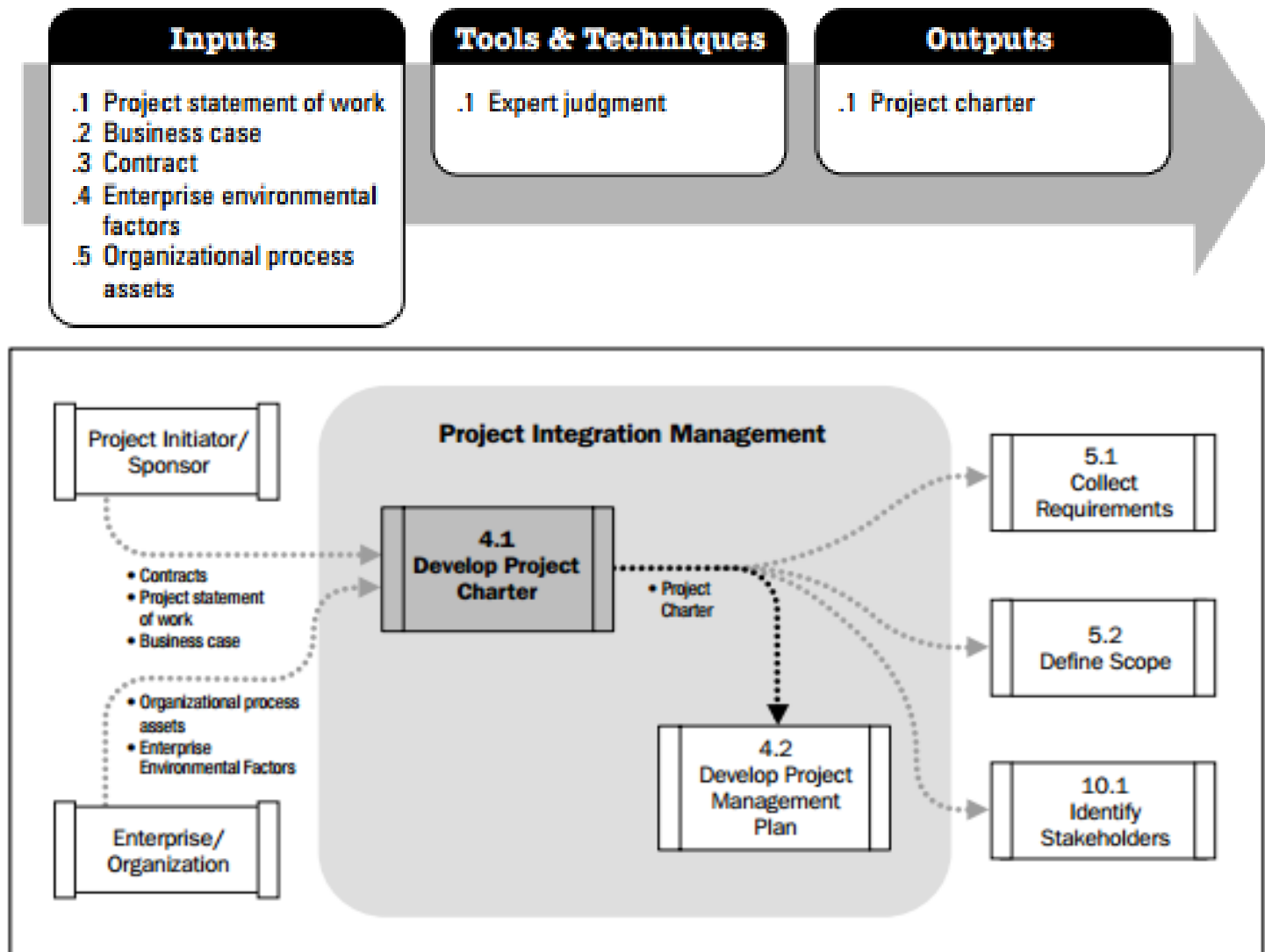
- **Công cụ và kỹ thuật (Tools and techniques)**
  - Các đánh giá về mặt chuyên môn được sử dụng đánh giá đầu vào trong việc triển khai điều lệ dự án.
  - Kiến thức chuyên môn: được cung cấp bởi bất kỳ nhóm hoặc thành viên, bao gồm:
    - Những đơn vị khác bên trong tổ chức
    - Nhà tư vấn(Consultants)
    - Những bên tham gia, bao gồm khách hàng hoặc nhà tài trợ
    - Những chuyên gia, và hiệp hội kỹ thuật
    - Những nhóm Công nghiệp
    - Văn phòng quản lý dự án (Project management office-PMO)

# Điều lệ dự án (Project charter)

---

- **Output:** Bảng điều lệ dự án (Project Charter):
  - Nhu cầu doanh nghiệp, nhu cầu của khách hàng, sản phẩm hoặc dịch vụ mới.
  - Những mục tiêu dự án và tiêu chuẩn thành công
  - Những yêu cầu cấp cao
  - Sự mô tả dự án cấp cao
  - Tóm tắt kế hoạch làm việc.
  - Tóm tắt ngân sách

# Quy ước điều lệ dự án (Project charter)



# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

- Tài liệu mô tả dự án cần phải được quản lý và thực hiện như thế nào.
- Kế hoạch quản lý dự án là lõi của quản lý tích hợp dự án. Nó là công cụ chính để thực hiện một dự án.



# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

---

- Kế hoạch quản lý dự án là tài liệu dùng để điều phối tất cả các hoạt động của dự án.
- Mục đích chính là hướng dẫn thực thi dự án
- Kế hoạch quản lý dự án giúp người QLDA lãnh đạo nhóm dự án và đánh giá tình trạng dự án
- Cần phải đo việc thực hiện dự án so với kế hoạch

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

---

- Các thuộc tính của kế hoạch dự án.
  - Kế hoạch dự án mang tính duy nhất
  - Kế hoạch phải động (dynamic)
  - Kế hoạch phải linh hoạt (flexible)
  - Kế hoạch phải được cập nhật khi có thay đổi
  - Kế hoạch phải đóng vai trò tài liệu hướng dẫn thực thi dự án

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

---

- Các thành phần phổ biến của kế hoạch dự án
  - Tổng quan về dự án
  - Mô tả về cách tổ chức dự án
  - Các quy trình quản lý và kỹ thuật dùng trong dự án
  - Thông tin về các việc phải làm, lịch biểu, và ngân sách

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

---

- Phân tích Các Bên tham gia: cung cấp thông tin quan trọng về các các bên tham gia như:
  - Tên và các công ty của các bên tham gia
  - Vai trò của họ trong dự án
  - Các số liệu thực về các bên tham gia
  - Mức ảnh hưởng và quan tâm đến dự án
  - Đề xuất cho quản lý các mối quan hệ



# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

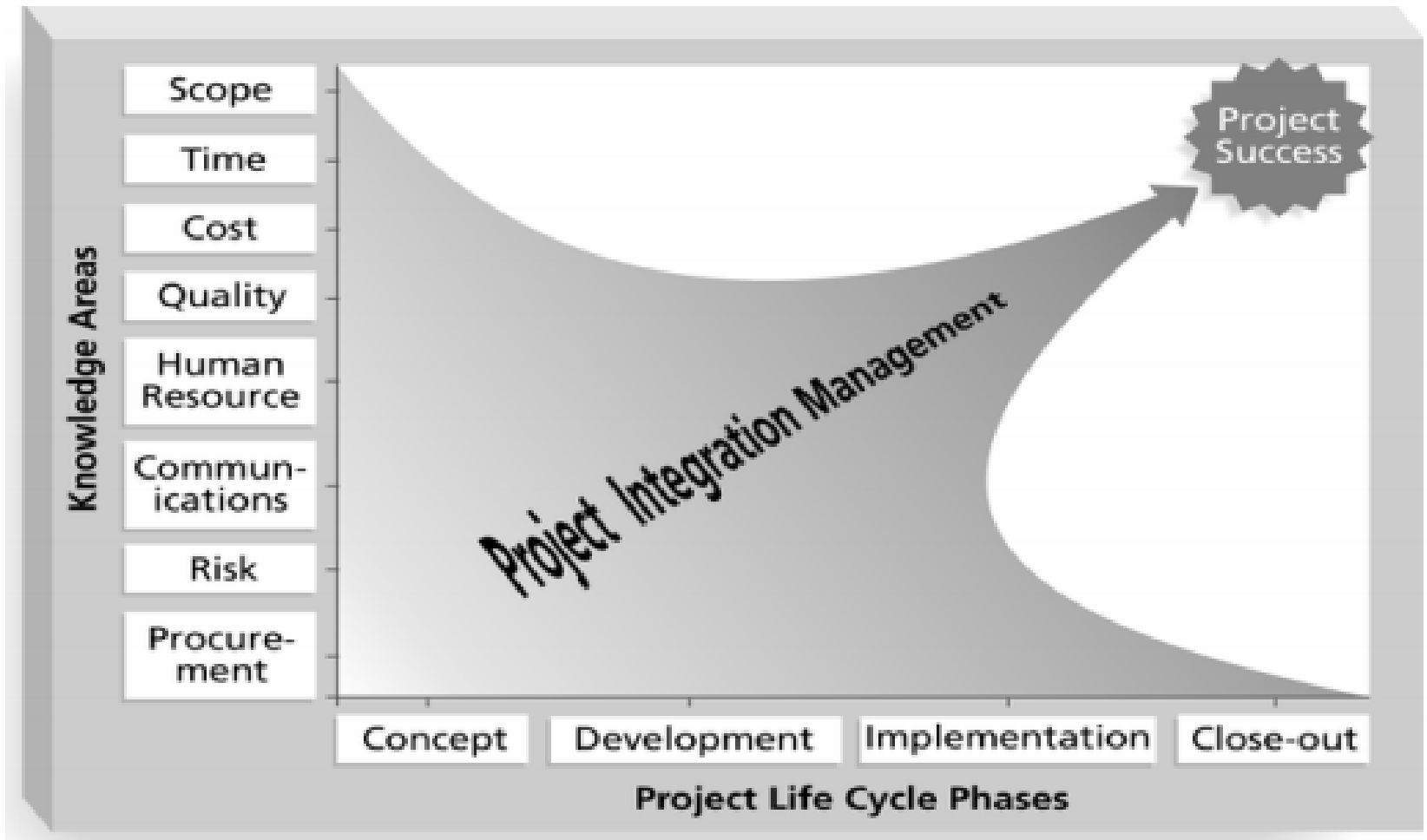
(Develop a project management plan)

---

- Kế hoạch quản lý dự án là một tập hợp những kế hoạch khác:
  - Phạm vi (Scope)
  - Thời gian (Time)
  - Chi phí (Cost)
  - Chất lượng (Quality )
  - Nguồn nhân lực (HR)
  - Truyền thông (Communication)
  - Rủi ro (Risk)
  - Mua sắm (Procurement)

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)



# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

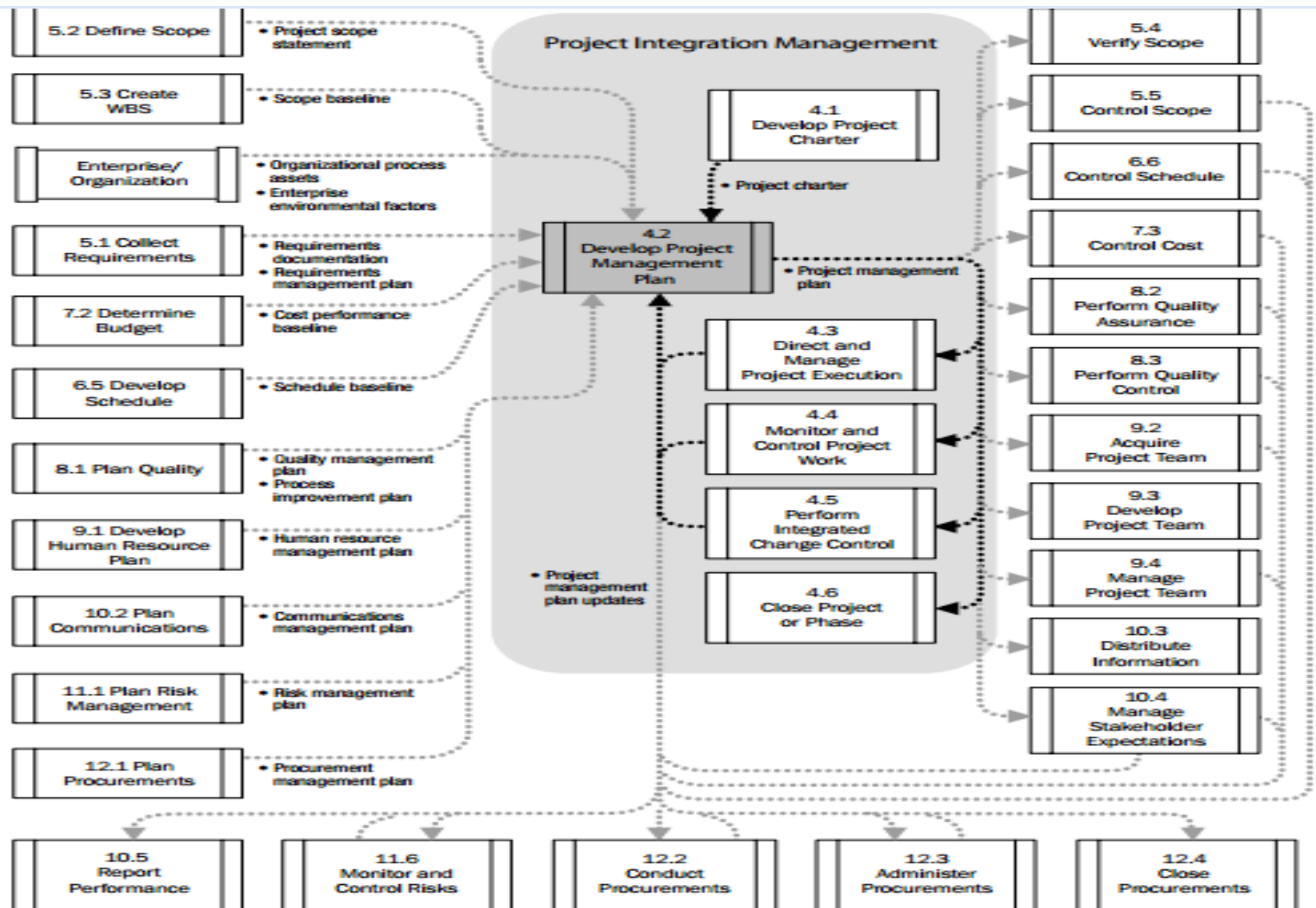
---

- Input:

- Hợp đồng dự án (Project Charter)
- Xuất ra từ tiến trình lập kế hoạch (Outputs from planning process).
- Những nhân tố môi trường doanh nghiệp (Enterprise Environmental Factors): Có thể ảnh hưởng đến quá trình phát triển kế hoạch quản lý dự án.
- Tiến trình tổ chức tài sản (Organizational process assets)

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

## (Develop a project management plan)



# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

- Công cụ và kỹ thuật (Tool and Techniques):  
Dựa vào đánh giá của chuyên gia
  - Phát triển chuyên môn và chi tiết trong kế hoạch quản lý dự án
  - Xác định tài nguyên và mức độ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc dự án.
  - Xác định mức độ của việc quản lý cấu hình áp dụng vào dự án.

# Phát triển kế hoạch quản lý dự án

(Develop a project management plan)

---

- Outputs: Kế hoạch quản lý dự án
  - Chu trình được chọn cho những dự án và tiến trình mà sẽ được ứng dụng vào mỗi giai đoạn.
  - Làm cách nào công việc được thực hiện để hoàn thành những mục tiêu dự án

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Điều khiển và quản lý và thực thi dự án là thực hiện những công việc được xác định trong kế hoạch quản lý dự án, bao gồm các hoạt động:
  - Thực hiện những hoạt động để hoàn thành những yêu cầu dự án
  - Tạo các sản phẩm của dự án
  - Bố trí cán bộ, huấn luyện, và quản lý những thành viên của đội được gán đối với dự án.
  - Tạo dữ liệu dự án: chi phí, chương trình, sự tiến bộ về kỹ thuật và chất lượng.

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

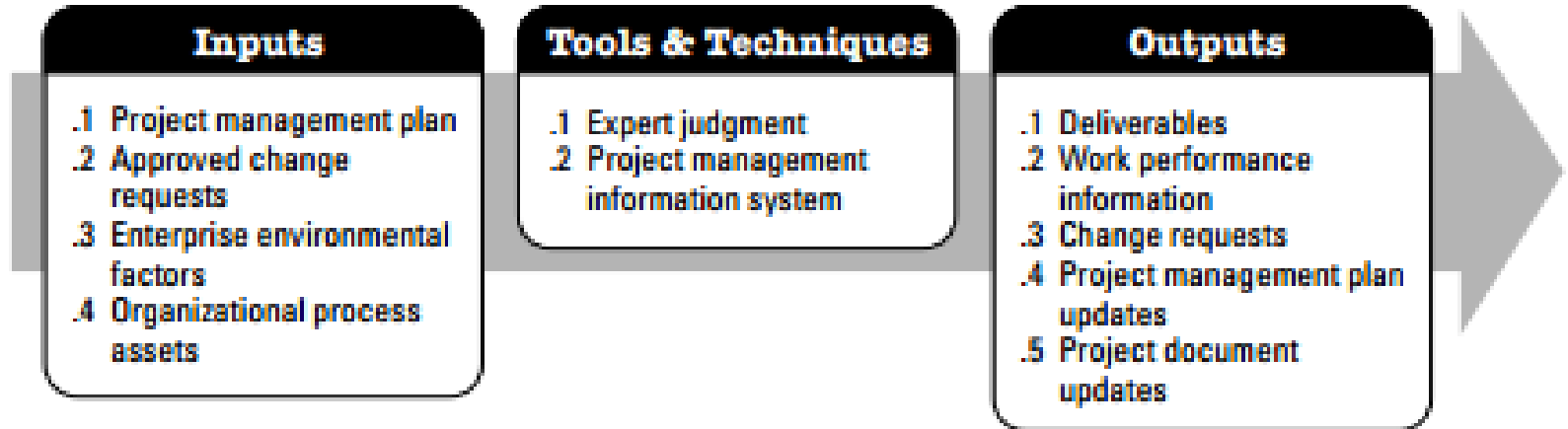
- Quản lý rủi ro và thực hiện hoạt động đối phó với rủi ro.
- Tập trung những tài liệu, rút ra những bài học kinh nghiệm và thực hiện các hoạt động cải tiến các tiến trình đã được chấp nhận.



# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

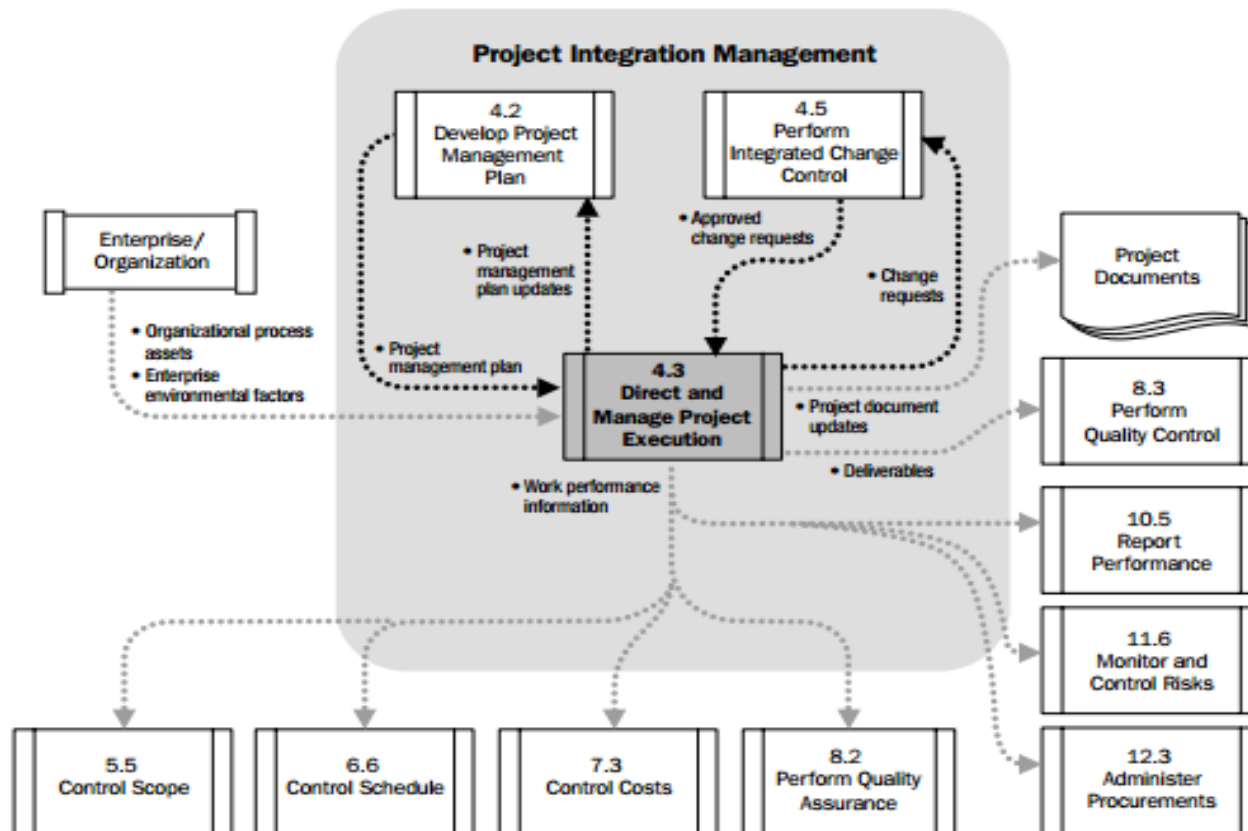
- Hướng dẫn và quản lý việc thực thi dự án (Direct and Manage Project Execution): Inputs, Tools & Techniques, and Outputs



# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

- Direct and Manage Project Execution Data Flow Diagram



# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Input:
  - Kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan)
  - Phê chuẩn những yêu cầu thay đổi (Approved Change Requests)
  - Các nhân tố môi trường doanh nghiệp (Enterprise Environmental Factors):
    - Các tổ chức, khách hàng, công ty.
    - Cơ sở hạ tầng (Infrastructure).
    - Quản trị nhân sự (Personnel administration)
    - Hệ thống thông tin quản lý dự án
  - Tiến trình tổ chức tài sản (Organizational Process Assets)

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Công cụ và kỹ thuật (Tools and Techniques)
  - **Đánh giá của chuyên gia** (Expert Judgment): dùng để đánh giá đầu vào của việc trực tiếp và quản lý thực thi dự án, bao gồm:
    - Các đơn vị khác bên trong dự án
    - Các cố vấn (Consultants)
    - Các bên tham gia bao gồm khách hàng hoặc nhà tài trợ, chuyên gia và hiệp hội kỹ thuật

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

### –*Hệ thống tin quản lý dự án* (Project Management Information System)

- Là một bộ phận của nhân tố môi trường doanh nghiệp, cung cấp việc truy cập đến công cụ tự động như: phần mềm lập lịch, hệ thống quản lý cấu hình, tập hợp thông tin và hệ thống quản lý phân tán, hoặc giao diện web để hệ thống tự động trực tuyến được sử dụng trong suốt thời gian trực tiếp và quản lý thực thi dự án

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Outputs

- Sản phẩm của dự án (Deliverables)

- Bất kỳ sản phẩm, kết quả, hoặc khả năng thực hiện một dịch vụ mà được tạo ra từ một tiến trình, một giai đoạn hoặc một dự án

- Work Performance Information: Thông tin từ những hoạt động của dự án được tập trung như là sự tiến triển của dự án, bao gồm:

- Tình trạng của các thành phẩm
    - Sự tiến triển của kế hoạch làm việc
    - Chi phí tổn thất

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Thay đổi yêu cầu (Change Requests)
  - Hoạt động hiệu chỉnh (Corrective action)
  - Hoạt động phòng ngừa (Preventive action)
  - Hiệu chỉnh những thiếu sót (Defect repair)
  - Cập nhật (Update)
- Cập nhật kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan Updates)
  - Kế hoạch quản lý các yêu cầu (Requirements management plan)
  - Kế hoạch quản lý lịch làm việc (Schedule management plan)
  - Kế hoạch quản lý chi phí (Cost management plan)
  - Kế hoạch quản lý chất lượng (Quality management plan)

# Hướng dẫn và quản lý thực thi dự án

## (Direct and Manage Project Execution)

---

- Kế hoạch quản lý nguồn nhân lực
- Kế hoạch quản lý truyền thông
- Kế hoạch quản lý rủi ro...

### –Cập nhật hồ sơ dự án (Project Document Updates)

- Requirements documents
- Project logs (issue, assumptions, etc)
- Risk register
- Stakeholder register.



# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

---

- Là quá trình theo dõi tổng quan và sự điều chỉnh tiến độ để đạt mục tiêu trong kế hoạch quản lý dự án. Bao gồm các công việc:
  - So sánh việc thực hiện dự án so với kế hoạch.
  - Đánh giá việc thực hiện để xác định lỗi và những hoạt động ngăn ngừa được chỉ định.
  - Chỉ ra những rủi ro mới, phân tích, theo dõi và có kế hoạch ngăn ngừa.
  - Duy trì sự chính xác, thông tin đúng lúc dựa trên thông tin liên quan đến sản phẩm của dự án.

# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

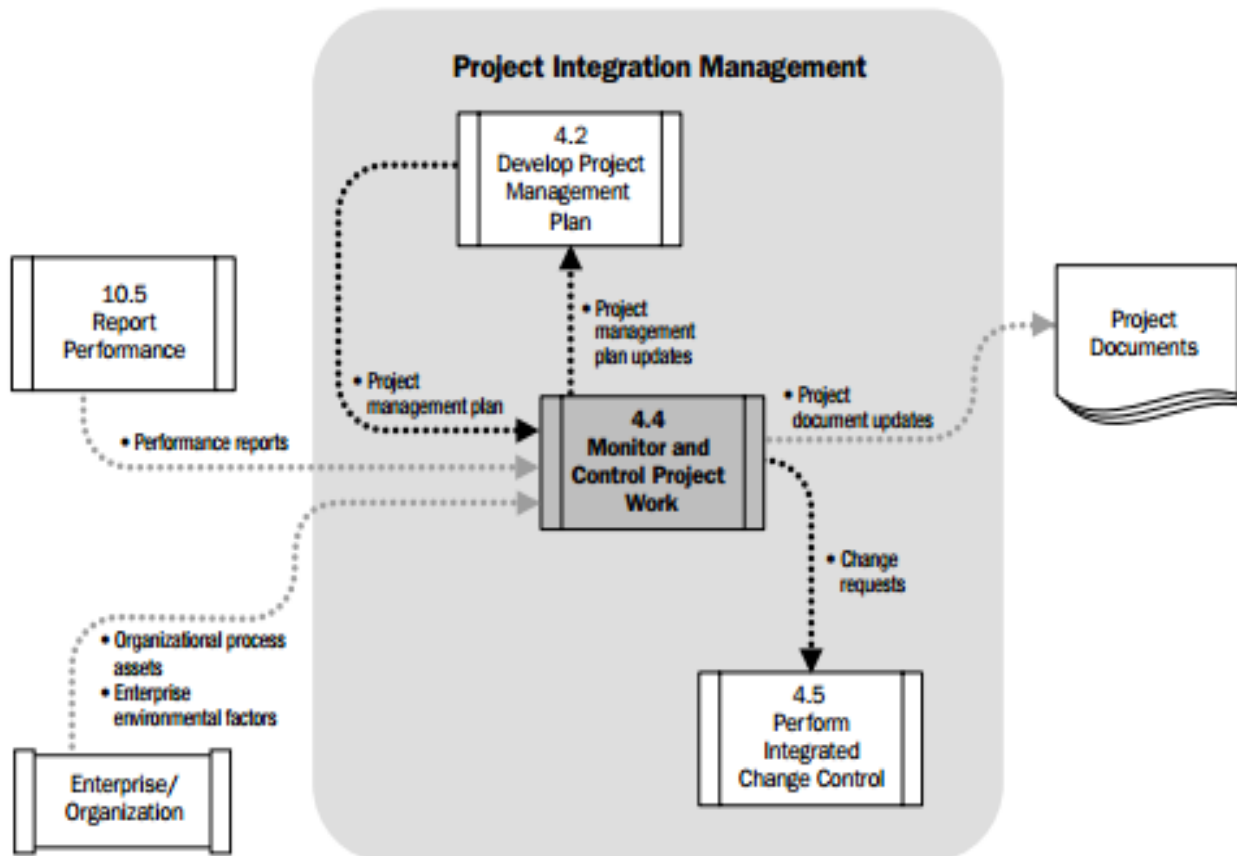
- Cung cấp thông tin để hỗ trợ báo cáo về tình trạng và tiến độ.
- Cung cấp những dự báo để cập nhật chi phí và thông tin lịch làm việc.



# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

- Monitor and Control Project Work Data Flow Diagram



# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

(Monitor and Control Project Work)

---

- Inputs
  - Project Management Plan
  - Performance Reports
  - Enterprise Environmental Factors
  - Organizational Process Assets

# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

---

- Công cụ và kỹ thuật (Tools and Techniques)
  - Đánh giá của chuyên gia: được sử dụng bởi đội quản lý dự án để giải thích thông tin được cung cấp bởi tiến trình theo dõi và điều khiển dự án.
  - Hệ giao việc (Work Authorization System): một phương pháp bảo đảm con người đủ điều kiện làm việc đúng lúc và đúng trình tự
  - Họp đánh giá tình trạng (Status Review Meetings): các buổi họp thường kỳ để trao đổi thông tin về dự án
  - Phần mềm quản lý dự án (Project Management Software): phần mềm đặc biệt hỗ trợ quản lý các dự án.

# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

---

- Outputs

- Các yêu cầu thay đổi (Change Requests)

- Hoạt động hiệu chỉnh (Corrective action)
    - Hoạt động phòng ngừa (Preventive action)
    - Chỉnh sửa những khuyết điểm (Defect repair)

- Cập nhật hồ sơ dự án (Project Document Updates)

- Dự báo (Forecasts)
    - Thực hiện báo cáo (Performance reports)

# Theo dõi và điều khiển công việc dự án

## (Monitor and Control Project Work)

---

–Cập nhật kế hoạch quản lý dự án (Project Management Plan Updates):

- Schedule management plan
- Cost management plan
- Quality management plan
- Scope baseline
- Schedule baseline
- Cost performance baseline

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Điều khiển thay đổi tích hợp gồm nhận diện, đánh giá, và quản lý những thay đổi trong suốt chu trình sống của dự án (Ghi chú: Sách PMBOK 1996 gọi quy trình này là “điều khiển thay đổi tổng thể”).
- Ba mục tiêu của điều khiển thay đổi:
  - Tác động đến các yếu tố tạo ra sự thay đổi để bảo đảm có lợi
  - Xác định những thay đổi đã xảy ra
  - Quản lý những thay đổi thực tế khi xảy ra



# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Hệ điều khiển thay đổi
  - Một qui trình mang tính hình thức mô tả các tài liệu dự án có thể được thay đổi khi nào và như thế nào
  - Mô tả ai được phép thay đổi và thay đổi như thế nào
  - Thường gồm ban điều khiển thay đổi (Change Controlling Board-CCB), quản trị cấu hình, và một qui trình truyền đạt sự thay đổi

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Ban điều khiển thay đổi (Change Controlling Board)
  - Một nhóm người chịu trách nhiệm về phê duyệt hoặc từ chối thay đổi của dự án
  - CCB cung cấp những hướng dẫn để chuẩn bị yêu cầu thay đổi, đánh giá yêu cầu thay đổi, và quản lý việc thực hiện những thay đổi được duyệt
  - Gồm các bên tham gia của toàn công ty

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Thực hiện điều khiển thay đổi tích hợp gồm các hoạt động sau:
  - So sánh hoạt động thực tế với kế hoạch dự án
  - Xác định các rủi ro mới, phân tích và theo dõi các rủi ro đang tồn tại
  - Duy trì sản phẩm của dự án và các hồ sơ liên quan.
  - Cung cấp thông tin để báo cáo, đánh giá tiến độ và dự báo.
  - Cung cấp dự báo để cập nhật chi phí và thông tin chương trình.
  - Theo dõi sự hiện thực những thay đổi đã được phê chuẩn

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Các bước thực hiện nếu khách hàng yêu cầu thay đổi:
  - Đánh giá những sự thay đổi. Xác định những sự thay đổi sẽ có một tác động trên dự án như thế nào.
  - Tranh luận với những thành viên trong đội, đưa ra giải pháp tốt nhất để xử lý những thay đổi .
  - Thông báo với khách hàng về những thay đổi
  - Nếu khách hàng vẫn còn muốn thay đổi, thì thảo luận với quản lý, những bên tham gia và những nhà đầu tư.
  - Những yêu cầu thay đổi sẽ được ghi nhận vào CMS

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Hệ thống quản lý cấu hình (Configuration Management system)
  - Một phần của toàn bộ hệ thống quản lý dự án
  - Một nhóm các thủ tục được sử dụng để áp dụng kỹ thuật, quản trị trực tiếp và điều khiển:
    - Xác định và cung cấp tư liệu về những đặc điểm chức năng và vật lý của sản phẩm/ thành phần/kết quả/dịch vụ
    - Điều khiển sự thay đổi những đặc điểm
    - Ghi và báo cáo mỗi thay đổi và hiện thực trạng thái của nó
    - Giúp hỗ trợ sự kiểm soát sản phẩm/ thành phần/ kết quả/ dịch vụ để xác nhận sự phù hợp tới những yêu cầu.

# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)

---

- Input
  - Project management plan
  - Work Performance information
  - Change requests
  - Enterprise environmental factors
  - Organizational process assets
- Tool and Techniques
  - Expert judgement
  - Change control meetings

# Điều khiển thay đổi tích hợp

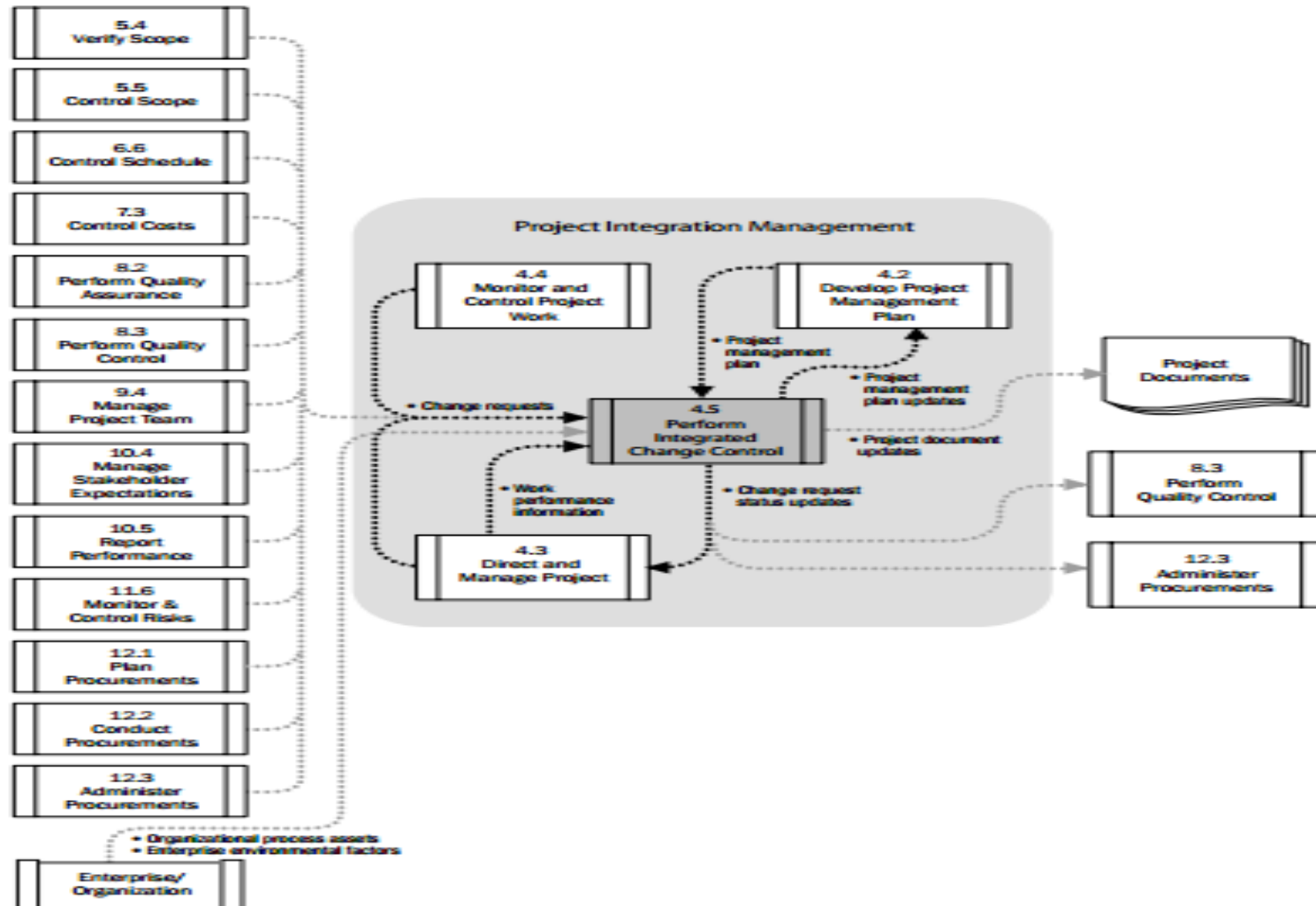
## (Perform Integrated Change Control)

- Output
  - Change requests status updates
  - Project management plan updates
  - Project document updates



# Điều khiển thay đổi tích hợp

## (Perform Integrated Change Control)





# Kết thúc dự án hoặc giai đoạn

## (Close project or phase)

---

- Hoàn thành mọi hoạt động của tất cả nhóm quy trình quản lý dự án, gồm các hoạt động:
  - Hoàn tất những yêu cầu và các điều kiện của giai đoạn hoặc dự án.
  - Bàn giao sản phẩm hoặc dịch vụ cho giai đoạn tiếp theo.
  - Tập hợp các báo cáo của giai đoạn hoặc của dự án, rút ra bài học kinh nghiệm và lưu trữ thông tin cho những dự án sau.

# Kết thúc dự án hoặc giai đoạn

## (Close project or phase)

---

- Input
  - Kế hoạch quản lý dự án (Project management plan)
  - Những sản phẩm được chấp nhận (Accepted deliverables)
  - Organizational process assets
- Tool and Techniques
  - Expert judgment
- Output
  - Final product, service or result transition
  - Organizational process assets updates

# Kết thúc dự án hoặc giai đoạn

## (Close project or phase)

