

Chương 1: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Nội dung trình bày

- Mở đầu
- Dự án là gì?
- Quản lý dự án là gì?
- Vai trò của người quản lý dự án
- Các giai đoạn và chu kỳ phát triển dự án
- Key Terms

2

Mở đầu

- Mỗi năm ở Mỹ chi 2,3 nghìn tỉ USD vào các DA, bằng 1/4 GDP của Mỹ
- Toàn thế giới chi gần 10 nghìn tỉ USD cho tất cả các loại dự án, trong số 40.7 nghìn tỉ USD của tổng sản lượng toàn cầu
- Hơn 16 triệu người xem QLDA là nghề của mình; người QLDA có lương trung bình 82,000 USD mỗi năm

¹ PMI, The PMI Project Management Fact Book, Second Edition, 2001

3

1. Dự án là gì?

- Dự án là “một nỗ lực tạm thời được cam kết để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ” (PMI - Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge -PMBOK®, 2000, p. 4)
- Dự án là một chuỗi các công việc (nhiệm vụ, hoạt động) được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong điều kiện ràng buộc về phạm vi, thời gian và ngân sách.

4

Các thuộc tính của dự án?

- Mục đích rõ ràng
- Có tính tạm thời
- Đòi hỏi sử dụng các loại tài nguyên khác nhau
- Phải có khách hàng/ hoặc đơn vị tài trợ
- Thường mang tính không chắc chắn

5

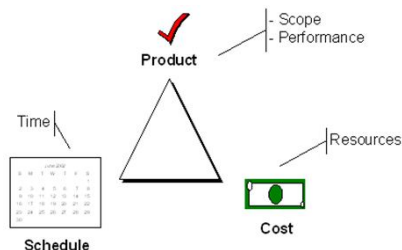
Dự án CNTT là gì?

- Hệ thống thông tin bao gồm các thành phần thông tin (dữ liệu), thiết bị, phần mềm.
- Dự án CNTT có mục đích xây dựng 1 số hay tất cả các thành phần của một HTTT nhưng bắt buộc phải có phần mềm và dữ liệu. Nếu chỉ có phần cứng thì chỉ coi là một dự án mua sắm trang bị.
- Vì vậy khi nói đến dự án CNTT và quản lý dự án CNTT thì vấn đề chủ yếu là quản lý dự án phần mềm. Do đó người ta quan niệm dự án CNTT là dự án có phần mềm.

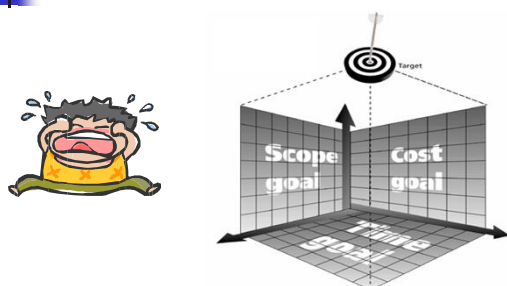
Tam giác ràng buộc trong DA

- Một DA bị ràng buộc theo nhiều cách nhưng do 3 yếu tố sau chi phối:
 - Phạm vi (Scope)
 - Thời gian (Time)
 - Chi phí (Cost)

Tam giác ràng buộc trong DA



Tam giác ràng buộc trong DA



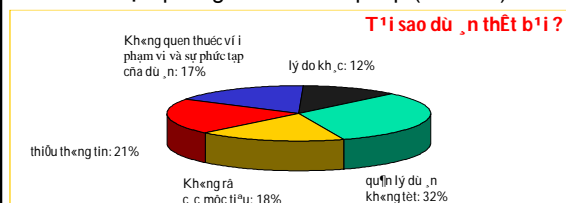
Dự án kết thúc khi

- Hoàn thành mục tiêu đề ra và nghiệm thu kết quả (kết thúc tốt đẹp) trước thời hạn.
- Hết kinh phí trước thời hạn (Kết thúc thất bại).
- Đến ngày cuối cùng (nếu tiếp tục nữa cũng không còn ý nghĩa).

10

Dự án là thất bại khi:

- Không đáp ứng các mục tiêu ban đầu
- Không đáp ứng được thời hạn
- Vượt quá ngân sách cho phép (20-30%)



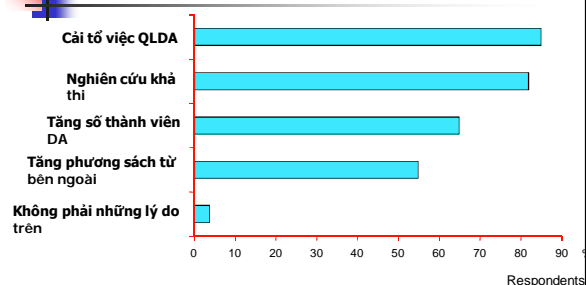
11

Các lý do khiến dự án thất bại

- (17%) Không lường được phạm vi rộng lớn và tính phức tạp của công việc
- (21%) Thiếu thông tin
- (18%) Không rõ mục tiêu
- (32%) Quản lý dự án kém
- (12%) Các lý do khác (mua phải thiết bị rởm, công nghệ quá mới đối với tổ chức khiến cho không áp dụng được kết quả dự án, người bỏ ra đi...)

12

Để tránh việc Thất bại dự án



13

2. Quản lý dự án là gì?

- Quản lý dự án (QLDA) là việc áp dụng các công cụ, kiến thức và kỹ thuật nhằm định nghĩa, lập kế hoạch, tiến hành triển khai, tổ chức, kiểm soát và kết thúc dự án (PMI, Project Management Body of Knowledge -PMBOK®, 2000, p. 6)).
- Một dự án được quản lý tốt, tức là khi kết thúc phải thoả mãn được chủ đầu tư về các mặt: thời hạn, chi phí và chất lượng.

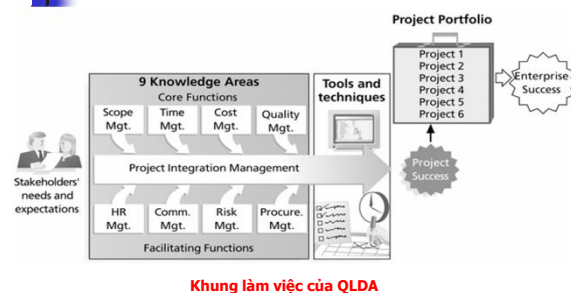
14

2.1. Lịch sử sơ lược

- Việc quản lý dự án đã có từ rất lâu, bắt đầu khi con người thực hiện công việc một cách có tổ chức.
- Henry Gantt (đầu thế kỷ 20), đưa ra khái niệm sơ đồ Gantt (Chú trọng đến thời gian bắt đầu và kết thúc).
- Cuối những năm 50': PERT (Khó xác định thời gian kết thúc).
- Sau này, bổ sung thêm những ý tưởng về tổ chức, kiểm soát, sử dụng tài nguyên trong QLDA.

15

2.2. 9 lĩnh vực trong QLDA



16

2.2. 9 lĩnh vực trong QLDA (tt)

- 9 lĩnh vực của QLDA được chia làm 3 nhóm chính:
 - 4 lĩnh vực cơ bản (phạm vi, thời gian, chi phí và chất lượng)
 - 4 lĩnh vực hỗ trợ là phương tiện để đạt được các mục tiêu của dự án gồm: QL nguồn nhân lực, QL truyền thông, QL rủi ro và QL mua sắm)
 - 1 lĩnh vực tích hợp (Project Intergration Mannagement)

17

4 lĩnh vực cơ bản

- Phạm vi: Xác định và quản lý tất cả các công việc được thực hiện trong DA
- Thời gian: Ước lượng thời gian, lập lịch biểu và theo dõi tiến độ thực hiện đảm bảo hoàn tất đúng thời hạn
- Chi phí: Đảm bảo hoàn tất DA trong kinh phí cho phép
- Chất lượng: đảm bảo chất lượng theo đúng yêu cầu đặt ra

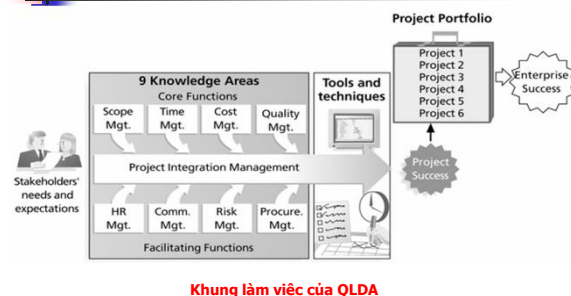
18

4 lĩnh vực hỗ trợ

- 4 lĩnh vực hỗ trợ
 - QL nguồn nhân lực
 - QL truyền thông
 - QL rủi ro
 - QL mua sắm trang thiết bị
- 1 lĩnh vực tích hợp (Project Intergration mannagement): tác động và bị tác động bởi tất cả 8 lĩnh vực trên

19

2.2. 9 lĩnh vực trong QLDA



20

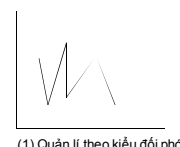
2.3 Các phong cách QLDA

- Có 4 phong cách quản lý dự án:
 - Đối phó
 - Mất phương hướng
 - Nước đến chân mới nhảy
 - Chủ động

21

2.3 Các phong cách QLDA (tt)

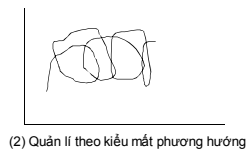
- (1) Sau khi vạch kế hoạch rồi, phó mặc cho anh em thực hiện, không quan tâm theo dõi. Khi có chuyện gì xảy ra mới nghĩ cách đối phó.



22

2.3 Các phong cách QLDA (tt)

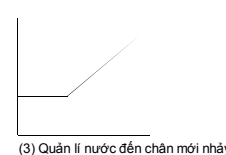
- (2) Một đề tài nghiên cứu khoa học: Không có sáng kiến mới, cứ quanh quẩn với các phương pháp cũ,



23

2.3 Các phong cách QLDA (tt)

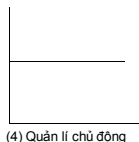
- (3) Không lo lắng đến thời hạn giao nộp sản phẩm, đến khi dự án sắp hết hạn thì mới lo huy động thật đông người làm cho xong



24

2.3 Các phong cách QLDA (tt)

- (4): Quản lý chủ động, tích cực. Suốt quá trình thực hiện dự án không bị động về kinh phí, nhân lực và tiến độ đảm bảo (lý tưởng).



(4) Quản lý chủ động

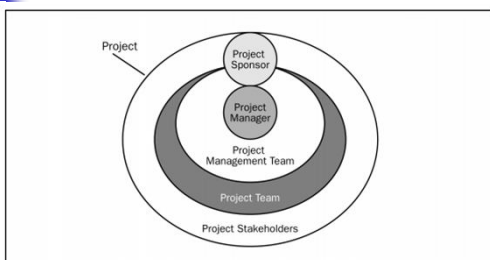
25

2.4 Các thuộc tính của DA IT

- Kết quả bàn giao có thể là ít hữu hình
- Phạm vi có thể khó kiểm soát
- Kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và kỳ vọng trái ngược nhau
- Thay đổi quan trọng về tổ chức
- Các yêu cầu, phạm vi, và lợi nhuận chính xác có thể rất khó xác định
- Sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ

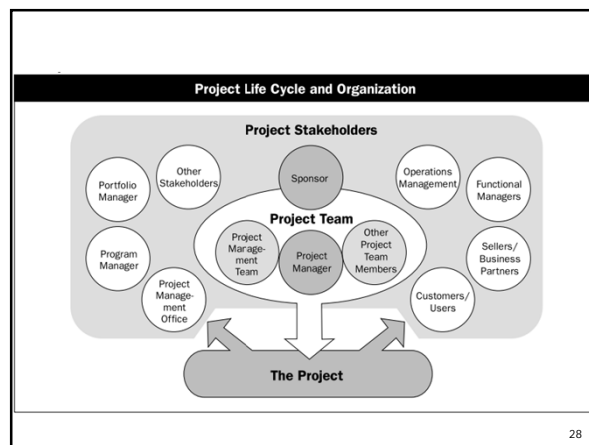
26

2.5 Thành phần liên quan QLDA



The Relationship Between Stakeholders and the Project

27



28

Người tài trợ dự án

- Cấp tiền cho dự án hoạt động, phê duyệt dự án, quyết định cho dự án đi tiếp hay cho dừng giữa chừng.
- Bổ nhiệm người quản lý dự án
- Thiết lập các mục tiêu nghiệp vụ của dự án và đảm bảo rằng những mục tiêu này được đáp ứng
- Kí các hợp đồng pháp lý, khi được yêu cầu

29

Người tài trợ dự án (tt)

- Xét duyệt và giải quyết các yêu cầu phát sinh về kinh phí và thay đổi
- Có quyền với mọi thay đổi về phát biểu công việc
- Kí xác nhận nghiệm thu những sản phẩm chủ chốt
- Kí xác nhận kết thúc dự án

30

Khách hàng

- Thụ hưởng kết quả dự án.
- Cử người hỗ trợ dự án
- Phát biểu yêu cầu
- Hỗ trợ cho tổ dự án đủ thông tin để đảm bảo DA thành công
- Nghiệm thu và ký nhận sản phẩm bàn giao

31

Người quản lý dự án

- Hoàn thành dự án
- Hiểu yêu cầu của khách hàng
- Quản lý dự án để hoàn thành các mục đích và mục tiêu
- Cung cấp báo cáo hiện trạng cho người tài trợ dự án và những đơn vị liên quan

32

Người quản lý dự án (tt)

- Xác lập và tổ chức các đội thực hiện dự án
- Đảm bảo chất lượng và nội dung của tất cả sản phẩm bàn giao
- Quản lý mọi thay đổi của dự án
- Quản lý và kiểm soát kế hoạch dự án, tài nguyên, chất lượng và chi phí

33

Ban lãnh đạo

- Bổ nhiệm các chức danh của Dự án: Ban dự án, Quản lý dự án,...
- Xét duyệt và giải quyết những vấn đề liên quan đến chỉ đạo cấp cao
- Xem xét tác động của dự án lên các dự án khác và hoạt động khác của tổ chức/đơn vị

34

Ban Chỉ đạo Điều hành dự án

- Kiểm điểm tình hình thực hiện dự án
- Đảm bảo dự án thực hiện trong phạm vi đã xác định
- Hướng dẫn về các vấn đề có liên quan tới quản lý rủi ro
- Xem xét và giải quyết các yêu cầu
- Xem xét và tư vấn về những yêu cầu thay đổi dự án
- Đưa ra các chỉ đạo cho tổ dự án.

35

Tổ dự án

- Hỗ trợ cho PM để thực hiện thành công dự án. Bao gồm những người vừa có kỹ năng (skill) và năng lực (talent)
- Cung cấp thông tin để lập kế hoạch thực hiện dự án, các công việc phải làm, các sản phẩm chuyển giao, và các ước lượng
- Hoàn thành các công việc như được xác định trong bản kế hoạch dự án
- Báo cáo hiện trạng cho người quản lý dự án
- Xác định những thay đổi ngay khi xuất hiện

36

3. Vai trò của người QLDA



Ngày nay, đối với các dự án phần mềm nếu không được quản lý, hầu như sẽ thất bại



3. Vai trò của người QLDA

- Vai trò của người QLDA
- Nhiệm vụ của người QLDA
- Các kỹ năng của người QLDA

3.1 Vai trò của người QLDA

- Người chịu trách nhiệm cuối cùng về DA
- Điểm tiếp xúc duy nhất với những thành phần bên ngoài DA
- Giải quyết các vấn đề trong DA
- Tích lũy tri thức và huấn luyện thành viên

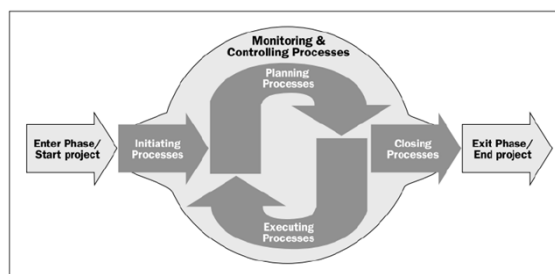
3.2 Trách nhiệm người QLDA

- Xây dựng kế hoạch dự án
- Theo dõi và kiểm soát thực hiện DA
- Quản lý thay đổi
- Kết thúc DA
- Đánh giá việc hoàn thành DA

3.3. Kỹ năng của người QLDA

- Giao tiếp
- Tổ chức
- Xây dựng nhóm
- Lãnh đạo
- Đối phó
- Công nghệ

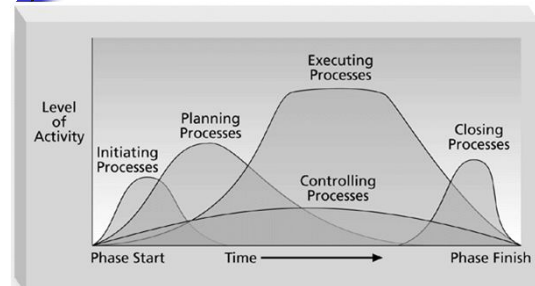
4. Các GD của QLDA



4. Các GD của QLDA (tt)

- Các GD của QLDA là QL từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc dự án
- Song song với hoạt động dự án, các hoạt động quản lý dự án cũng có các GD và mỗi giai đoạn có các yêu cầu riêng
- Các giai đoạn của QLDA gồm:
 - Khởi tạo
 - Lập kế hoạch triển khai
 - Thực thi
 - Giám sát và điều khiển
 - Kết thúc
- Mỗi một GD sẽ được mô tả bởi:
 - Inputs
 - Tools & Techniques
 - Outputs

Nhóm giai đoạn QLDA



Kết luận

- Không có dự án hoàn hảo. Các vấn đề luôn nảy sinh. Tốt nhất dự kiến các vấn đề.
- Cách tiếp cận tốt là xác định: Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Ai, Tại sao, Làm thế nào, Bao nhiêu (mô hình 5w2h) – Xác định và Lập kế hoạch
- Tiếp đến là phối hợp tài nguyên (Tổ chức)
- Cần đánh giá (Kiểm soát)
- Cuối cùng là (Kết thúc)
- Bao quát tất cả là (Lãnh đạo)

45

Key Terms

- **ĐƯỜNG TỚI HẠN (CRITICAL PATH)** – Đường dài nhất trong sơ đồ mạng xác định thời gian hoàn thành sớm nhất của cả dự án (the longest path through a network diagram that determines the earliest completion of a project).
- **PHẦN MỀM QUẢN LÝ DỰ ÁN (ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE)** – Phần mềm tích hợp thông tin từ nhiều dự án để trình bày tình trạng các dự án đang làm, đã được duyệt và tương lai ở trong một tổ chức trọn vẹn (software that integrates information from multiple projects to show the status of active, approved, and future project across an entire organization).
- **SƠ ĐỒ (CHART) GANTT** – là định dạng chuẩn để trình bày thông tin lịch biểu bằng cách liệt kê các hoạt động của dự án với các thời điểm khởi động và kết thúc theo một định dạng lịch (a standard format for displaying project schedule information by listing project activities and their corresponding start and finish dates in a calendar format).

46

Key Terms

- **CHƯƠNG TRÌNH (PROGRAM)** – Một nhóm dự án được quản lý một cách phối hợp (a group of projects managed in a coordinated way).
- **DỰ ÁN (PROJECT)** – là một cố gắng giao thời làm để thực hiện được một mục đích duy nhất (a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service).
- **QUẢN LÝ DỰ ÁN (PROJECTS MANAGEMENT)** – là sự ứng dụng tri thức, kỹ năng, công cụ, và kỹ thuật trong các hoạt động của dự án để thỏa mãn các yêu cầu của dự án (the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities in order to meet project requirements).
- **PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)** – Viện Quản trị Dự án (international professional society for project managers).

47

Key Terms

- **PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREAS** – Các lĩnh vực kiến thức QL Dự án (project integration management, scope, time, cost, quality, human resource, communication, risk, and procurement management)
- **PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE)** – Nhiều doanh nghiệp hình thành các nhóm tổ chức chịu trách nhiệm về điều phối chức năng quản lý dự án trong toàn doanh nghiệp (an organizational group responsible for coordinating the project management functions throughout an organization).
- **PMP (PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL)** – chứng chỉ được cấp bởi PMI nếu đạt yêu cầu về kinh nghiệm tư liệu hóa, đồng ý theo luật của PMI, và qua được một kỳ thi đầy đủ (certification provided by PMI that requires documenting project experience and education, agreeing to follow the PMI code of ethics, and passing a comprehensive examination).

48



Key Terms

- o **CÔNG CỤ & KỸ THUẬT QL DỰ ÁN (PROJECT MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES)**
– Công cụ và kỹ thuật trợ giúp Nhà QL Dự án và nhóm dự án (methods available to assist project managers and their teams).
- o **NHÀ QL DỰ ÁN (PROJECT MANAGER)** – Người chịu trách nhiệm làm việc với nhà tài trợ, nhóm dự án, và những người khác có liên quan tới dự án để đạt mục tiêu của dự án (the person responsible for working with the project sponsor, the project team, and the other people involved in a project to meet project goals).
- o **NHÀ TÀI TRỢ DỰ ÁN (PROJECT SPONSOR)** – Người cung cấp định hướng và tài chính cho dự án (the person who provides the direction and funding for a project)
- o **CÁC BÊN THAM GIA (STAKEHOLDERS)** – Người liên quan đến hay bị ảnh hưởng bởi các hoạt động dự án (people involved in or affected by project activities).
- o **BỘ BA RANG BUỘC (TRIPLE CONSTRAINT)** – cân đối giữa mục tiêu phạm vi, thời gian và chi phí (balancing scope, time, and cost goals).

49