



# *QUẢN LÝ DỰ ÁN*

## **KHÁI NIỆM CƠ BẢN**

**Ths. Huỳnh Anh Tuấn**

Sở Thông tin và Truyền thông Bình Dương

# MỘT SỐ KIẾN THỨC CƠ SỞ

## 1. Dự án

Sự hình thành —

Mục tiêu —

Tiến trình —

## 2. Quản lý dự án

— Giải quyết vấn đề

— Các tiến trình dự án

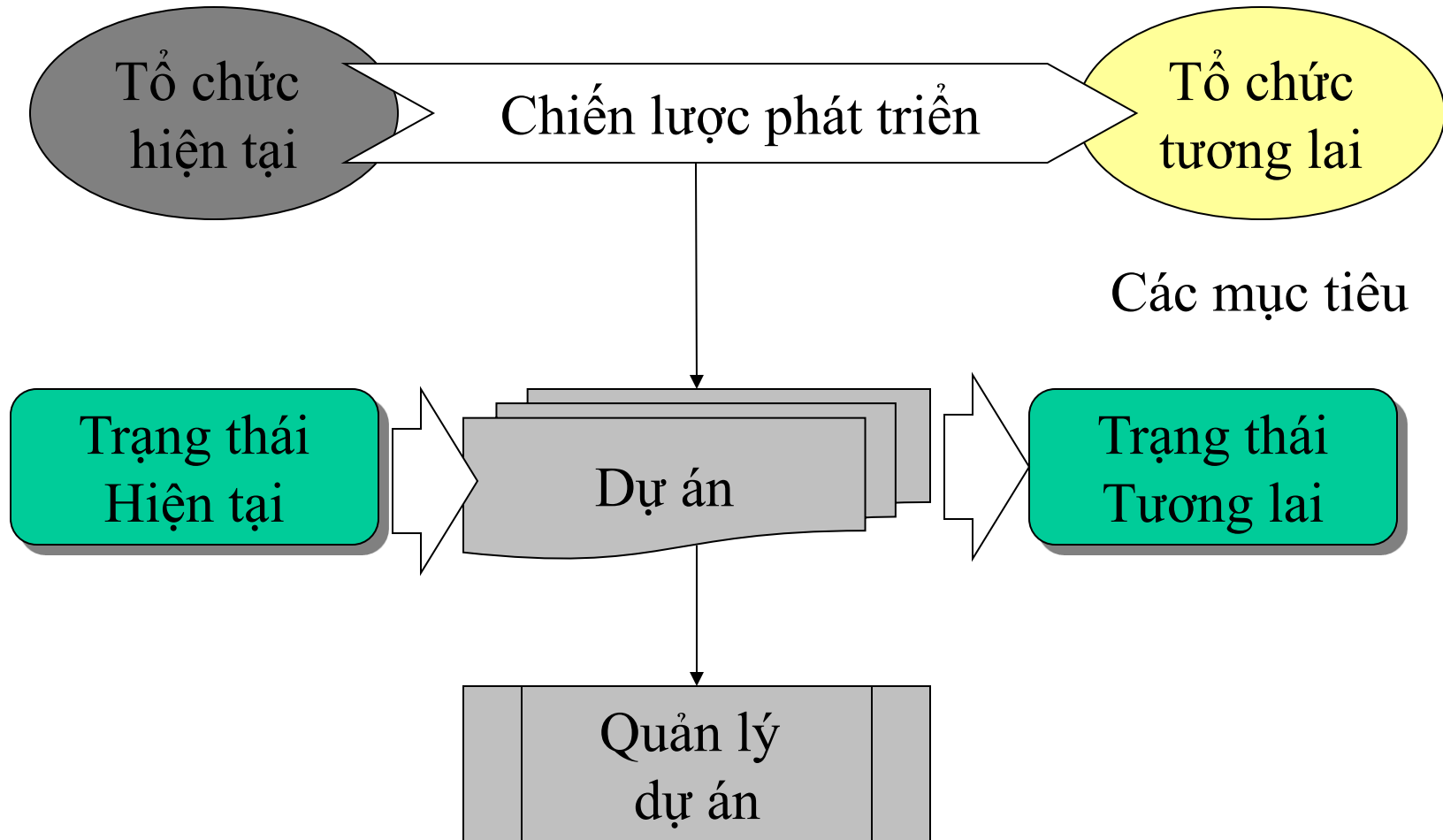
— Giai đoạn và chu kỳ sống

— Tác nhân (stakeholders)

— Các ảnh hưởng

— Các kỹ năng quản lý dự án

Một dự án được sinh ra là để thực hiện các mục tiêu chiến lược



- Dự án là sự nỗ lực tạm thời để làm ra một sản phẩm (và dịch vụ) đặc thù.
- Sự nỗ lực: là sự cố gắng làm việc nhiều hơn
- Tính chất tạm thời:
  - Dự án phải có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc
  - Trách nhiệm của người thực hiện dự án chỉ có trong khoảng thời gian nhất định
    - Tính chất tạm thời không áp dụng cho sản phẩm.
- Tính chất đặc thù:
  - Sản phẩm đặc thù: không có trên thị trường, phải tự làm
  - Công việc đặc thù: trước đây chưa từng làm (chưa biết cách làm nào tốt nhất).
















- *Đầu tư* là việc sử dụng nguồn lực ở hiện tại để tiến hành một hay nhiều hoạt động nào đó trong một khoảng thời gian tương đối dài, nhằm đem lại hiệu quả tài chính và hiệu quả kinh tế - xã hội.
- *Dự án* là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hóa nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong một khoảng thời gian nhất định.
- *Dự án đầu tư* là một tập hợp những đề xuất về việc bỏ vốn để tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo những đối tượng nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng, cải tiến hoặc nâng cao chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ nào đó trong một khoảng thời gian xác định

- *Dự án ứng dụng công nghệ thông tin* là tập hợp những đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để thiết lập mới, mở rộng hoặc nâng cấp cho hệ thống hạ tầng kỹ thuật, phần mềm và cơ sở dữ liệu nhằm đạt được sự cải thiện về tốc độ, hiệu quả vận hành, nâng cao chất lượng dịch vụ trong ít nhất một chu kỳ phát triển của công nghệ thông tin.
- Một số ví dụ về dự án, dự án ứng dụng CNTT; Phân biệt dự án ứng dụng CNTT và dự án phát triển CNTT

# Sự tinh chỉnh từng bước

Ch.I

- Do đặc thù, dự án được thực hiện thận trọng bằng cách tinh chỉnh từng bước để giảm bớt việc làm lại (rework).
- Tinh chỉnh từng bước là một quá trình hoàn thiện dần kết quả qua từng bước thực hiện cẩn thận để tạo ra sản phẩm ngày càng phù hợp với yêu cầu đối với sản phẩm.

	Hiện trạng	Mục tiêu	Thực hiện	Kết quả	Tinh chỉnh
1			 → 		<b>Cần</b>
2			 → 		<b>Cần</b>
3			 → 		<b>Không</b>

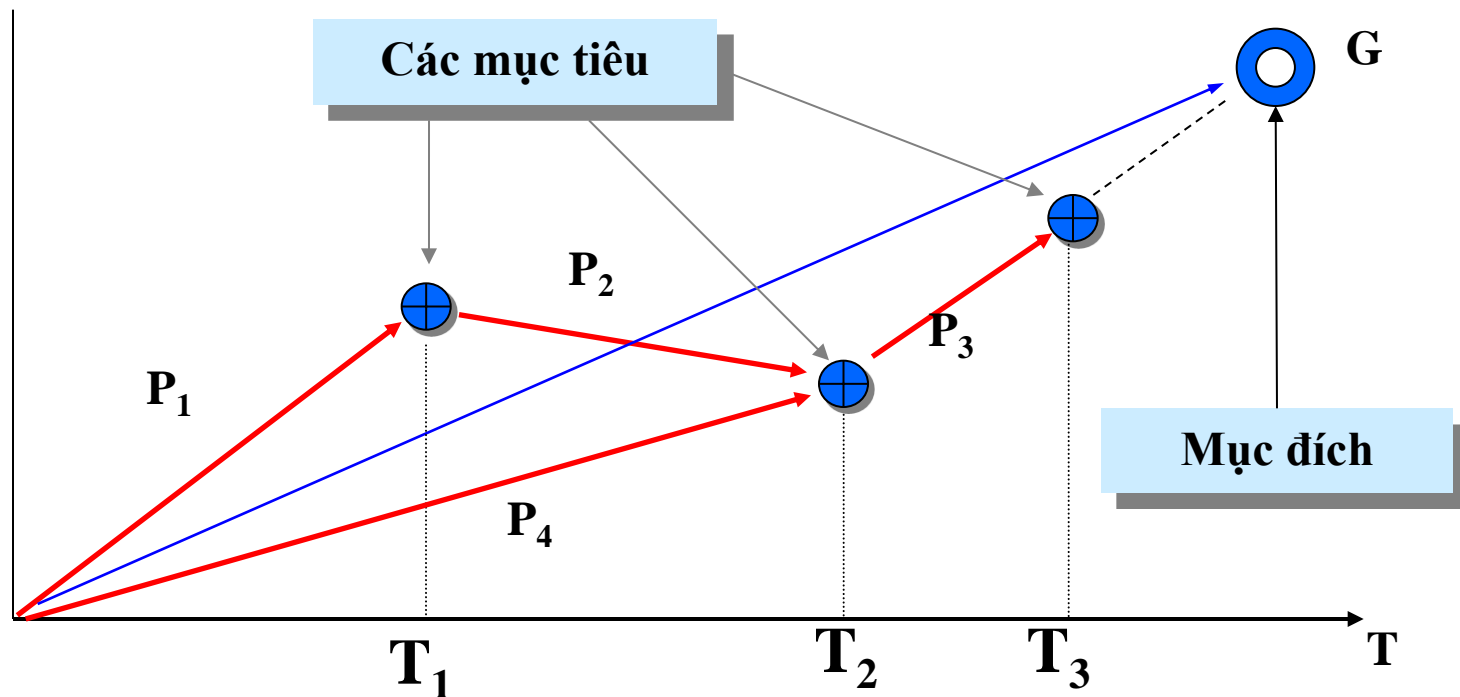
**Đối chiếu**

- Quá trình tinh chỉnh tạo điều kiện cho người thực hiện dự án hiểu biết về dự án ngày càng sâu hơn và dễ sửa sai, để giảm bớt rủi ro khi thực hiện dự án.

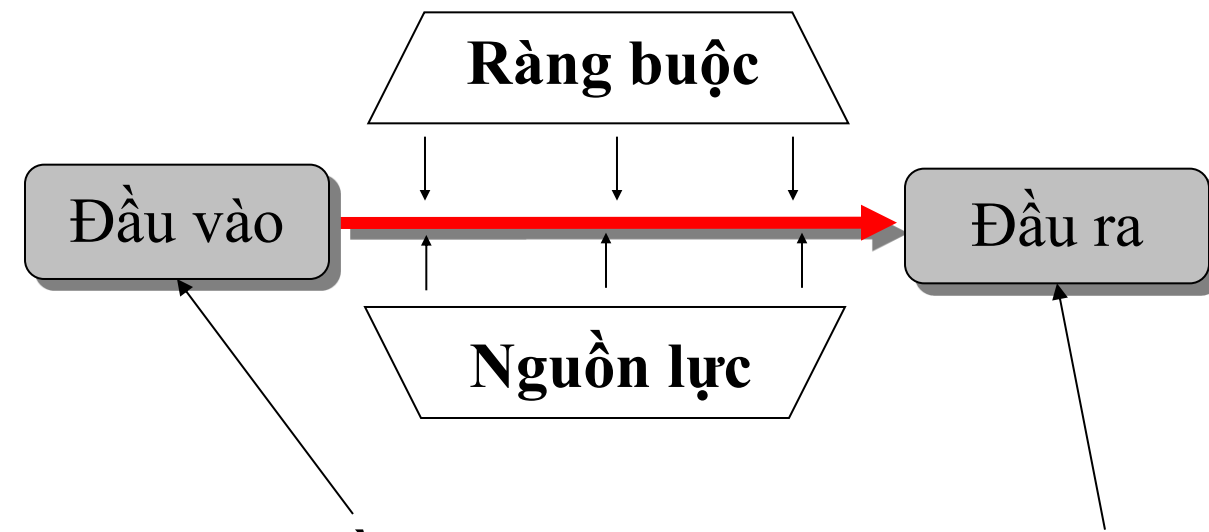
- Là những *kết quả cụ thể phải đạt được của các hoạt động sản xuất* mà người quản lý muốn có.
  - Là sản phẩm thỏa mãn các tiêu chuẩn đã quy định (về số lượng, chất lượng,...)
  - Là kết quả giải quyết (khắc phục) các vấn đề (khuyết điểm) đã được đặt ra (như cải tiến bộ máy làm việc)
- Phải *khả thi và đo lường được*.
  - *Khả thi*: làm được với khả năng hiện có
  - *Đo lường được*: kết quả công việc đo được theo đơn vị đo nào đó, ví dụ: theo % khối lượng công việc, kích thước, khối lượng, % hư hỏng (lỗi),...
- Mục tiêu tốt là mục tiêu hội đủ 5 yếu tố S.M.A.R.T (Specific, Measureable, Attainable, Reasonable, Timely)



- *Đối với dự án*: để tập trung nguồn lực vào hoạt động tạo sản phẩm có hiệu quả, không bị lãng phí nguồn lực.
- *Đối với tổ chức*: để dẫn dắt các hoạt động của tổ chức thực hiện mục đích (lâu dài) của tổ chức đó



- Là khái niệm tổng quát chung cho tất cả các công việc.
- *Tiến trình là một (hoặc một chuỗi) hoạt động liên kết nhau để tạo ra sự thay đổi theo như mong muốn (sự thay đổi nào đó là kết quả mà người ta muốn có được từ công việc)*



Những gì cần cung cấp cho công việc để biến đổi thành đầu ra

Những gì mà người ta cần công việc tạo ra.

1. *Đầu vào*
2. *Đầu ra*
3. *Thời gian*
4. *Nguồn lực*
5. *Ràng buộc*

## A. Nguồn lực hữu hình (được sử dụng trực tiếp)

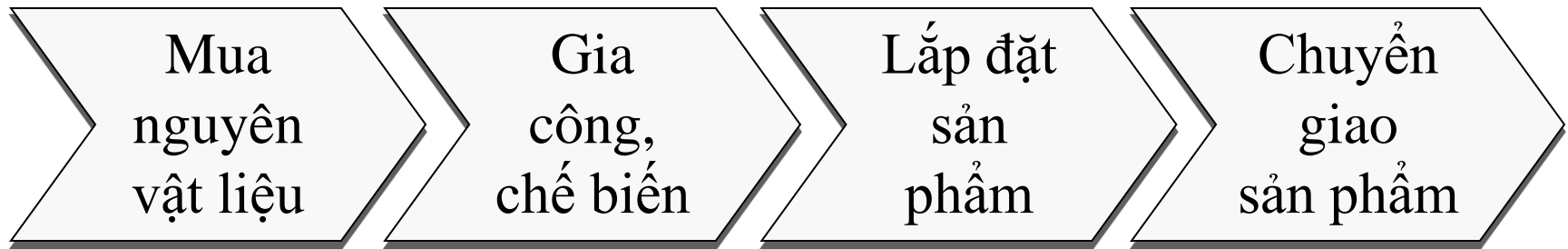
1. **Nhân lực** : Là kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và sức lao động của con người, có vai trò:
  - Làm công việc, và sử dụng các nguồn lực khác để làm việc
  - Kiểm soát và điều khiển (quản lý) công việc
2. **Công cụ** : Là phương tiện được con người trực tiếp sử dụng để thực hiện công việc (máy, phần mềm,..)
  - Trợ giúp tăng năng suất và - tăng chất lượng
3. **Phương pháp** : Là các quy tắc, quy trình, kỹ thuật, công nghệ được áp dụng vào tiến trình, để
  - Tối ưu hóa cách phối hợp thực hiện công việc, tăng hiệu quả
  - Giúp cho công việc đc thực hiện đúng, ít sai sót (giảm rủi ro).

## B. Nguồn lực ý niệm (được sử dụng gián tiếp)

1. **Thông tin**: để mô tả (nhận biết) các loại nguồn lực sử dụng được
2. **Tiền**: để mua các loại nguồn lực cần thiết cho công việc

- *Ràng buộc là những yêu cầu bắt buộc đối với công việc để nó thực hiện đúng (tạo ra được kết quả đúng như mong muốn)*
- *Có 3 loại ràng buộc chính đối với công việc*
  1. Ràng buộc trên kết quả
    - Vd: Tiêu chuẩn chất lượng cho sản phẩm
  2. Ràng buộc trên hành động thực hiện
    - Vd: Phương pháp, Quy trình làm dự án
  3. Ràng buộc trên liên kết giữa các công việc, để kiểm soát rủi ro của dự án/tổ chức
    - Điều kiện để tiến hành 1 công việc phụ thuộc vào kết quả chuyển giao của các công việc trước nó => phải bảo đảm liên kết này.
    - Vd: Giả định, Chuyển giao, Mốc đánh giá (milestone)

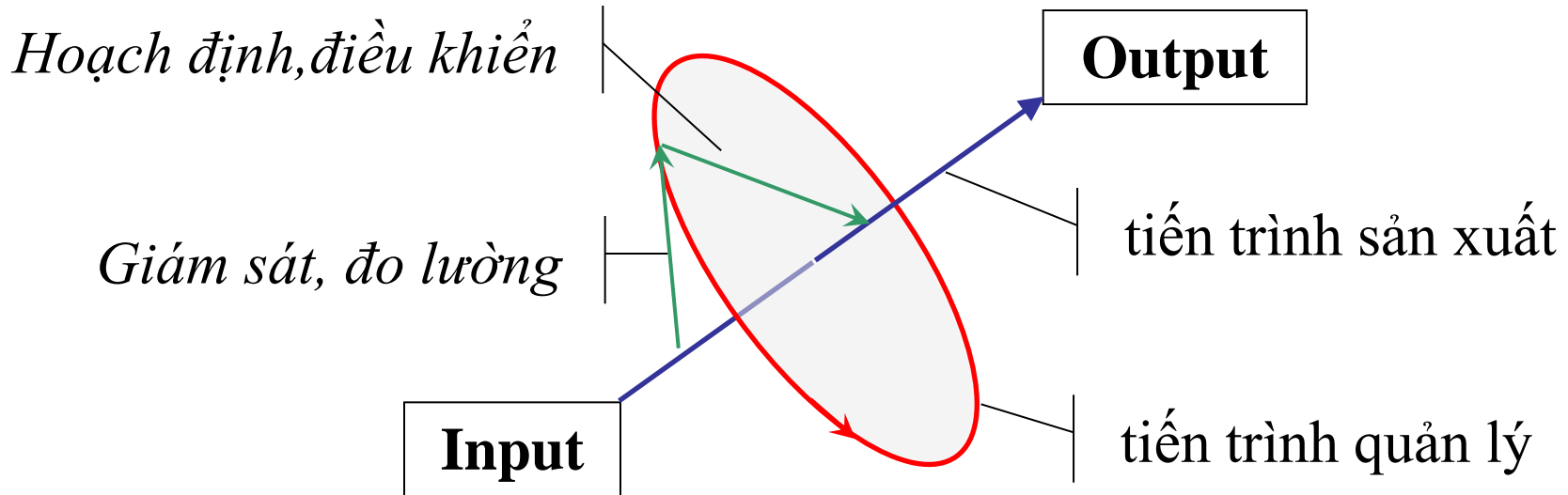
- *Tiến trình sản xuất* (Product Oriented Process) là các tiến trình trực tiếp tạo ra sản phẩm/dịch vụ



- ➔ *Tiến trình quản lý* (Management Process) là các tiến trình điều khiển dự án

- Định nghĩa mục tiêu, yêu cầu của dự án.
- Xác định các tiến trình sản xuất và nguồn lực thực hiện
- Tạo ra môi trường hoạt động tốt cho các tiến trình sản xuất, ngăn ngừa rủi ro.
- Không trực tiếp tạo ra sản phẩm / dịch vụ.

# Vai trò của tt.quản lý đối với tt.sản xuất Ch.I



- **Hoạch định, điều khiển**: định nghĩa tiến trình sản xuất, điều khiển tiến trình sản xuất hướng đến mục tiêu. Vd: Xác định mục tiêu, kế hoạch, quy định, phân công, hướng dẫn.
- **Giám sát, đo lường**: thu thập thông tin, dữ liệu liên quan đến các tiến trình sản xuất, làm cơ sở để hoạch định, điều khiển. Vd: Phân tích báo cáo, thống kê để ra quyết định
- Thông tin/dữ liệu là nguồn lực để phối hợp 2 loại tiến trình

- Quản lý là sự áp dụng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và công cụ để hoạch định, phân công, giám sát, và điều khiển nguồn lực thực hiện các công việc cần thiết.
  - Quản lý là một loại công việc, cũng được mô hình hoá thành tiến trình (tiến trình quản lý)
  - Công việc quản lý lặp lại theo chu trình Shewhart PDCA.
- *Quản lý dự án: quản lý các công việc của dự án nhằm làm thỏa mãn tất cả các cam kết của dự án (làm thỏa mãn mục tiêu của dự án để kết thúc)*
- Quản lý là một công việc sáng tạo dẫn dắt từ kiến thức, kinh nghiệm và thông tin, để tìm ra cách giải quyết tốt nhất cho các vấn đề mà người quản lý nhận thức được => cần có phương pháp giải quyết vấn đề.

Theo pháp luật VN, có 3 hình thức quản lý dự án:

- Chủ đầu tư tự quản lý dự án (phải thành lập Ban quản lý dự án )
- Thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án
- Chìa khóa trao tay



- **Vấn đề** (problem): là sự khác biệt giữa hiện trạng thực tế và mong muốn, ví dụ:
  - Mong muốn khắc phục khuyết điểm đã được phát hiện
  - Mong muốn chớp lấy cơ hội tốt
- **Giải pháp** (solution): là cách thức làm giảm bớt sự khác biệt giữa hiện trạng và mong muốn.
  - Giải pháp là một phương án (ý tưởng) được chọn để áp dụng vào trong thực tế.
  - Kết quả áp dụng giải pháp quyết định giá trị thực tế của giải pháp; nhờ nó mà người ta đo được mong muốn đã thực sự được thỏa mãn đến mức độ nào.
- **Giải quyết vấn đề** (problem solving): là cách tìm và thực hiện giải pháp.

# Giải quyết vấn đề: 1. Nhận thức hiện trạng Ch.I

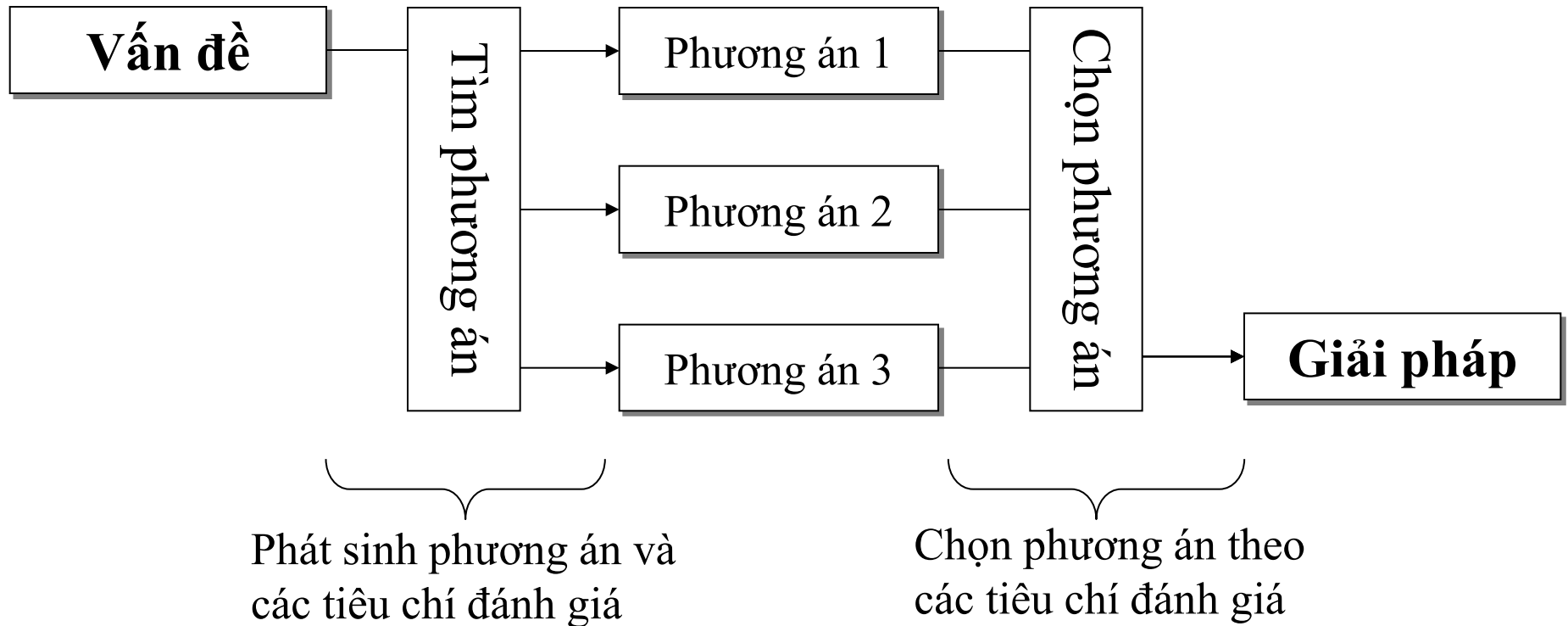
- Nhận thức hiện trạng (bối cảnh phát sinh vấn đề) là việc nhận biết các biểu hiện bên ngoài của các nguyên nhân gây hại – qua các tín hiệu nguy cơ, thách thức, triệu chứng của chúng.
  - Các nguyên nhân gây hại cho tổ chức chỉ được nhận biết được qua các biểu hiện bên ngoài của nó. Vd: mức tiêu hao nguyên liệu kho vượt mức bình thường là một biểu hiện của nguyên nhân nào đó cần phải tìm hiểu.
  - Ảnh hưởng (đang gây ra hoặc sẽ gây ra rủi ro) từ nguyên nhân (của tín hiệu nguy cơ) là đối tượng cần phải tìm hiểu của người quản lý (chứ không phải chỉ có định nghĩa nguyên nhân).

- Dựa trên các tín hiệu nguy cơ, các nhà quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân của chúng để xác định ảnh hưởng của nó (mức độ, phạm vi và thời gian) đối với tổ chức. Nếu nguyên nhân của các tín hiệu nguy cơ nằm trong phạm vi trách nhiệm của người quản lý thì nó trở thành vấn đề mà người quản lý cần giải quyết.
- Đôi khi các vấn đề được định nghĩa quá lớn sẽ không tìm được giải pháp khả thi vì nguồn lực (và thời gian) bị giới hạn; hoặc ngược lại, vấn đề được định nghĩa quá nhỏ không đem lại kết quả đúng như mong muốn. Do đó, việc định nghĩa rõ vấn đề là nhằm giới hạn phạm vi tìm kiếm giải pháp khả thi (không đặt ra yêu cầu quá cao hoặc quá thấp), và để tránh hiểu lầm cho những người cộng tác.

# Giải quyết vấn đề: 3. Tìm phương án

Ch.I

- Vì phần lớn các vấn đề của tổ chức mang tính chất đặc thù và phức tạp (do mỗi cá nhân có nhận thức riêng cho một vấn đề chung) trong khi thời gian và nguồn lực để giải quyết vấn đề bị hạn chế, nên các nhà quản lý chỉ có thể tìm được một số phương án hợp lý cho vấn đề.



- Giải pháp được chọn là phương án thoả mãn tốt nhất các tiêu chí đánh giá (Critical Success Factors, CSFs). Các tiêu chí này là thước đo giá trị của phương án ở nhiều phương diện khác nhau:
  1. ***Phương diện kinh tế*** (Economic Feasibility): đánh giá lợi ích hữu hình và lợi ích vô hình; đánh giá chi phí hữu hình và chi phí vô hình, và tính giá trị thu hồi vốn (Return On Investment, ROI).
  2. ***Phương diện kỹ thuật*** (Technical Feasibility). Bao gồm đánh giá về khả năng làm được hay không, độ phức tạp của phương án, và nguồn lực cần thiết; để ước tính thời gian, chi phí và các rủi ro.

# Giải quyết vấn đề: 4. Chọn giải pháp (tt)

Ch.I

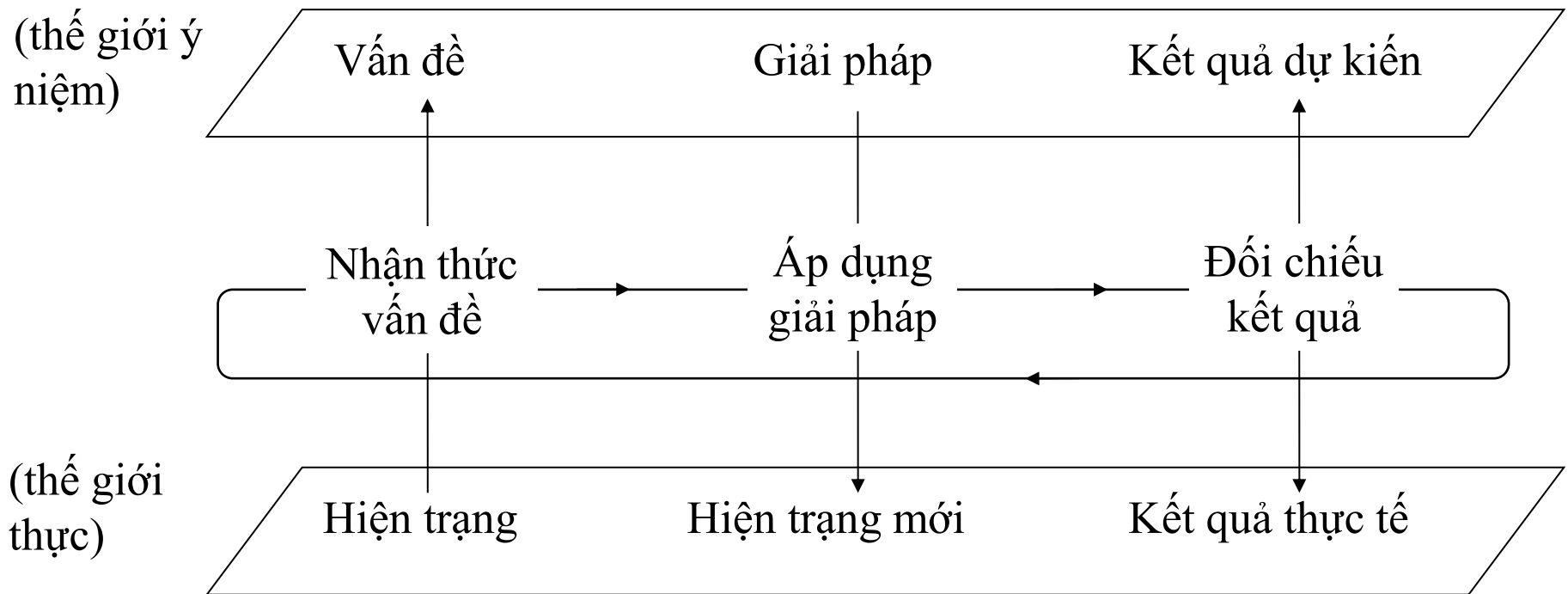
3. ***Phương diện vận hành*** (Operational Feasibility): Đánh giá mức độ thoả mãn yêu cầu của kết quả chuyển giao từ phương án. Các phân tích này cho biết khả năng sử dụng của các chuyển giao trong tổ chức thụ hưởng.
4. ***Phương diện kế hoạch*** (Schedule Feasibility): Đánh giá mức độ đáp ứng về thời gian hoàn tất các yêu cầu (deadlines, milestone), để bảo đảm có được các chuyển giao đúng tiến độ đã hoạch định.
5. ***Phương diện pháp lý*** (Legal and Contractual Feasibility): Đánh giá khả năng thoả mãn các quy định pháp lý của nhà nước (luật lao động, luật bản quyền,..) và các điều khoản trên các hợp đồng.
6. ***Phương diện chính trị xã hội*** (Political Feasibility): Đánh giá mức độ hài lòng của các stakeholders đ/v phương án; stakeholders là những người giữ một vài vai trò có ý nghĩa đ/v vấn đề đang giải quyết, gồm cả chính phủ và cộng đồng dân cư.

- Thực thi giải pháp để giải quyết vấn đề trong thực tế. Thực thi giải pháp chính là *áp dụng ý tưởng của giải pháp vào thực tế* để tạo ra kết quả thực trong thế giới thực.
- Đo lường kết quả (đôi chiều) là để kiểm chứng giữa *kết quả dự kiến* từ giải pháp và *kết quả thực tế* có được sau khi áp dụng giải pháp, để tìm ra những điểm không phù hợp giữa dự kiến và thực tế.

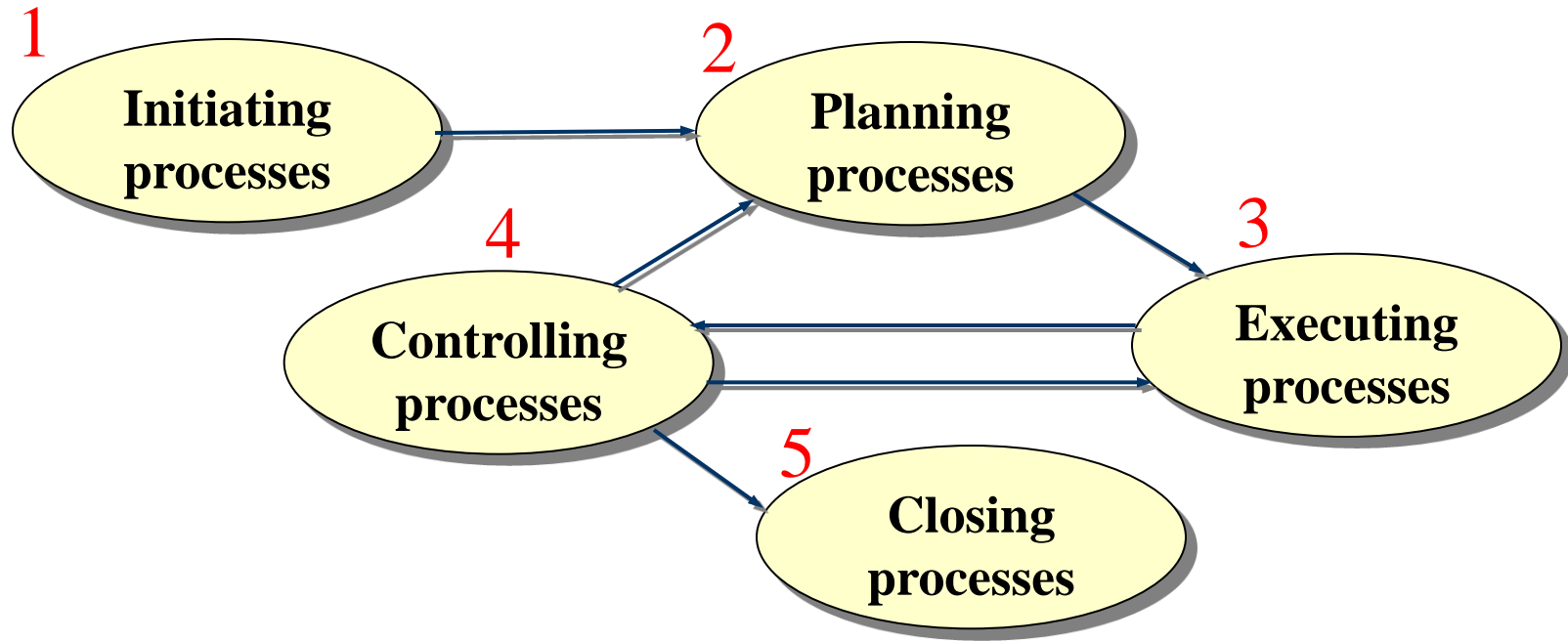
Kết quả thực tế đôi khi không giải quyết được trọn vẹn vấn đề, hoặc có thể làm phát sinh các nguy cơ khác cho tổ chức; do đó người quản lý rất cần đo lường kết quả để *quyết định các hành động tiếp theo* như: ngưng áp dụng giải pháp, cải tiến giải pháp, hay chờ đợi thời cơ phù hợp với giải pháp.

# Vai trò của thông tin trong việc giải quyết vấn đề Ch.I

- Giải quyết vấn đề là một quá trình tương tác thông tin giữa thế giới thực và thế giới ý niệm để hướng dẫn các hoạt động trong thế giới thực đạt được kết quả dự kiến. Thông tin giúp người quản lý nhận thức được vấn đề đang tồn tại trong thế giới thực (hiện trạng), liên kết giữa người quản lý và những người cộng tác để tìm giải pháp, ra quyết định, phân công thực hiện và đánh giá kết quả.

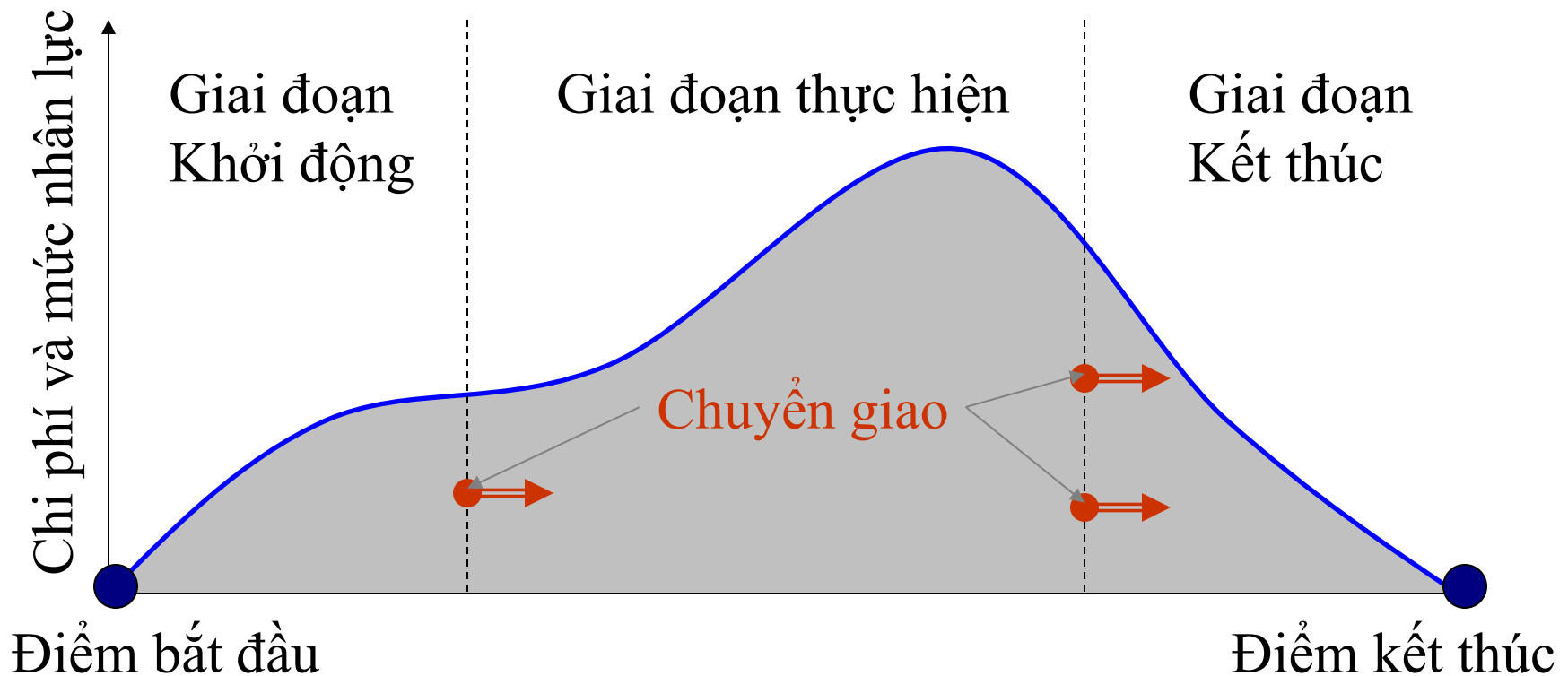


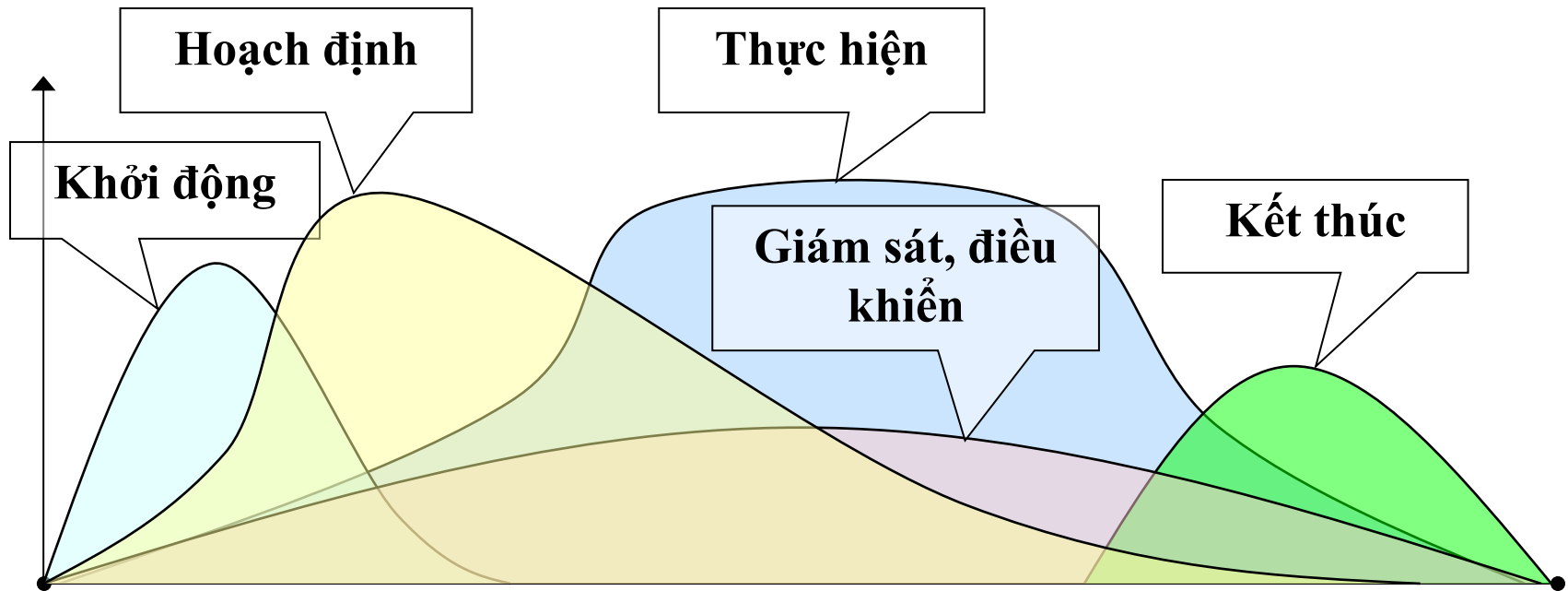




- 1. Khởi động:** thiết lập môi trường & thủ tục quản lý
- 2. Hoạch định:** Thiết lập cấu trúc dự án & hoạch định các tiến trình (thứ tự, thời gian, kết quả, ràng buộc)
- 3. Thực hiện:** Thực hiện những gì đã hoạch định
- 4. Kiểm soát:** Giám sát, đo lường để điều khiển thực hiện
- 5. Kết thúc:** Chuyển giao và chấm dứt các tiến trình

- Dự án tiến hành qua nhiều giai đoạn (phases), mỗi giai đoạn đều có kết thúc bằng kết quả chuyển giao cho các giai đoạn kế tiếp.
  - Để quyết định dự án có cần thực hiện tiếp không
  - Để phát hiện và sửa chữa kịp thời các sai sót

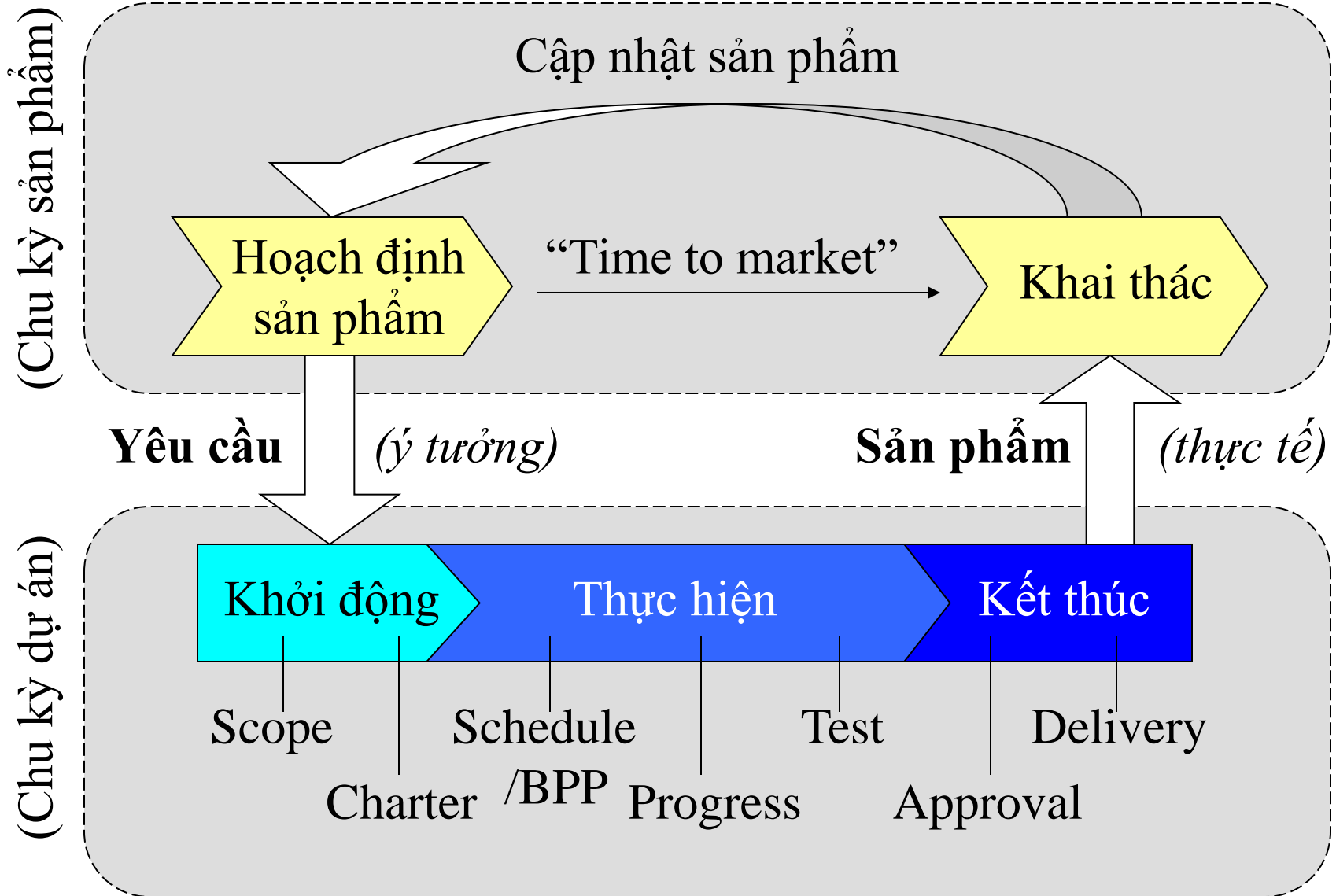




- Các nhóm tiến trình cũng có thể xếp chồng lên nhau
- Nhóm công việc hoạch định, điều khiển được thực hiện trong suốt chu kỳ sống của dự án

# Chu kỳ dự án và sản phẩm

Ch.I

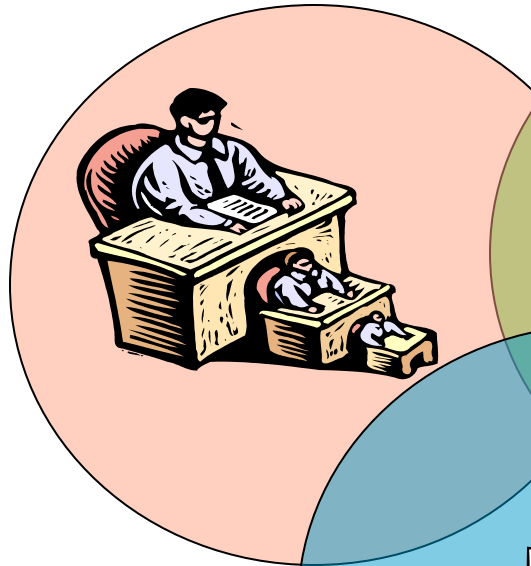


- Là những người giữ một hoặc nhiều vai trò đối với dự án.
  - *Trực tiếp*: Nhà tài trợ, khách hàng (thụ hưởng), Trưởng dự án, nhóm thực hiện và nhóm quản lý dự án
  - *Gián tiếp*: người qly hành chính, người làm luật (thuế)
- Có những ảnh hưởng nhất định đến sự thành công hoặc thất bại của dự án
  - *Tích cực*: họ mong muốn dự án thành công vì có lợi ích nhất định từ dự án. Vd: Những tổ chức có tài trợ cho các dự án công nghiệp hóa
  - *Tiêu cực*: họ không muốn dự án được tiến hành vì các tác động có hại của dự án đối với môi trường. Vd: Những tổ chức bảo vệ môi trường
- Dàn xếp các tác động từ stakeholder để dự án thành công
  - Quản lý các yêu cầu, đàm phán – thỏa thuận

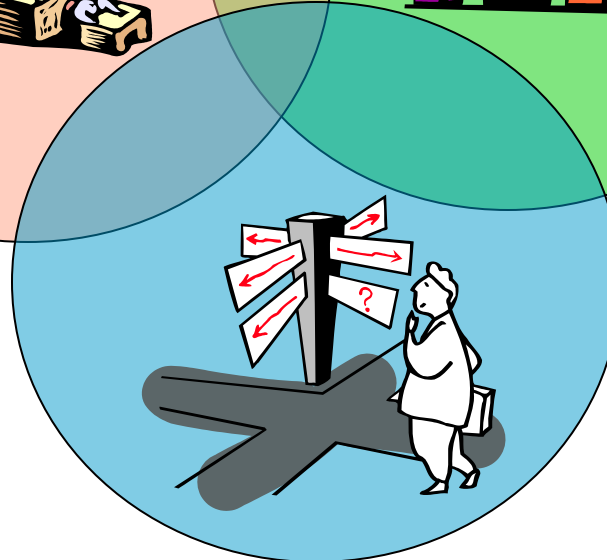
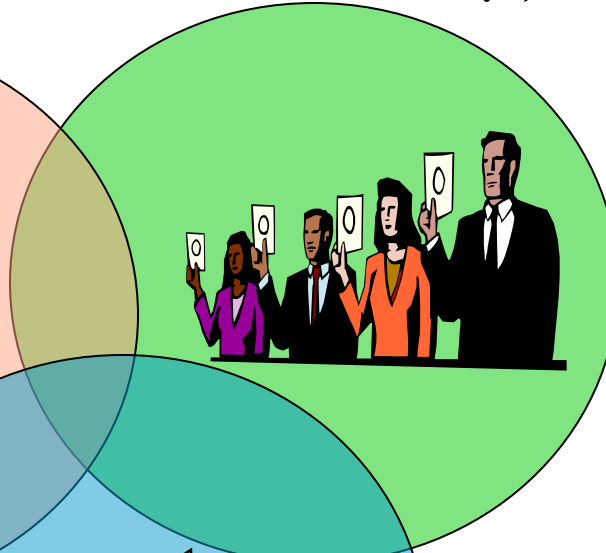
# Các yếu tố ảnh hưởng đến dự án

Ch.I

**1. Tổ chức:** cơ quan/doanh nghiệp, nơi thành lập ra dự án

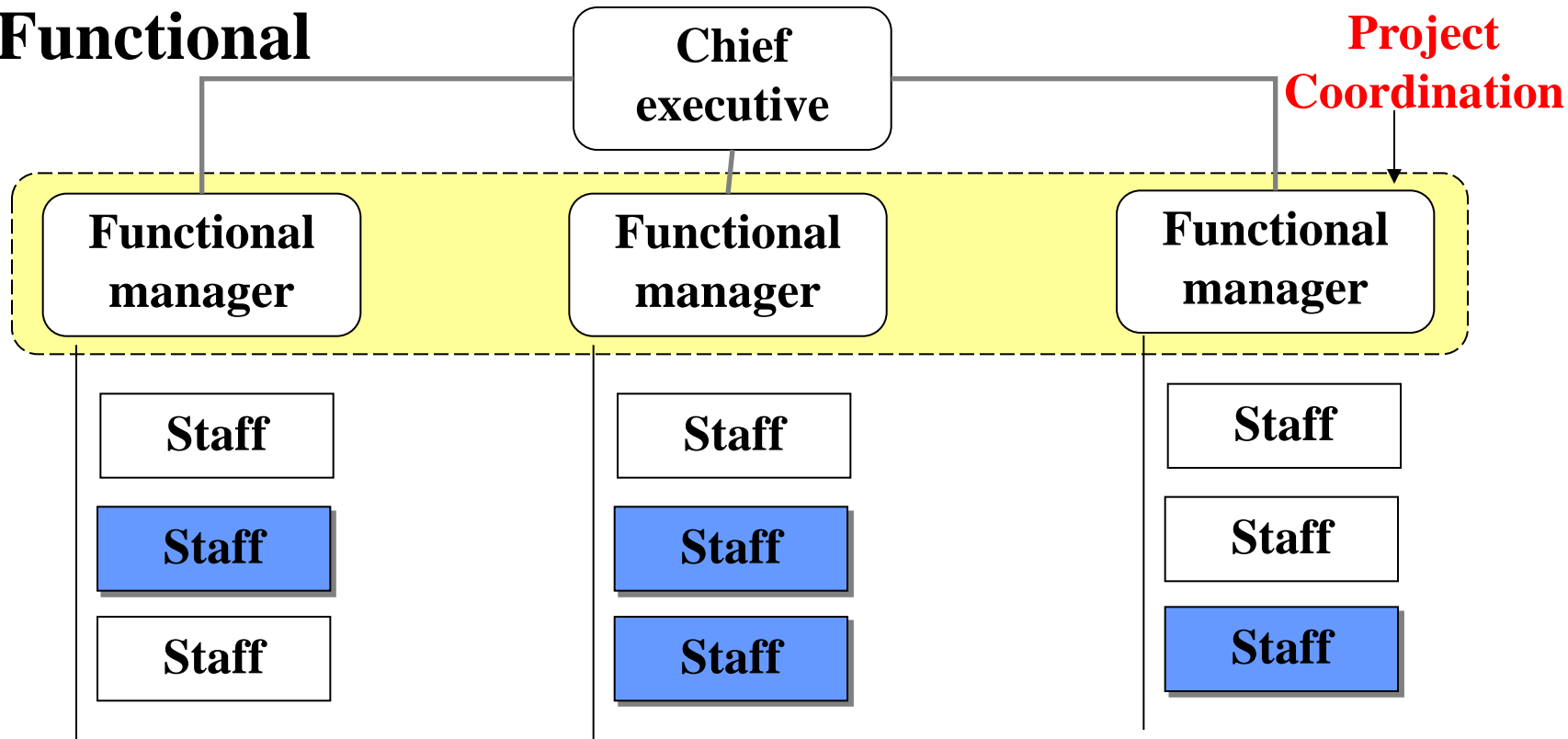


**2. Môi trường:** kinh tế, xã hội, văn hóa,... của dự án



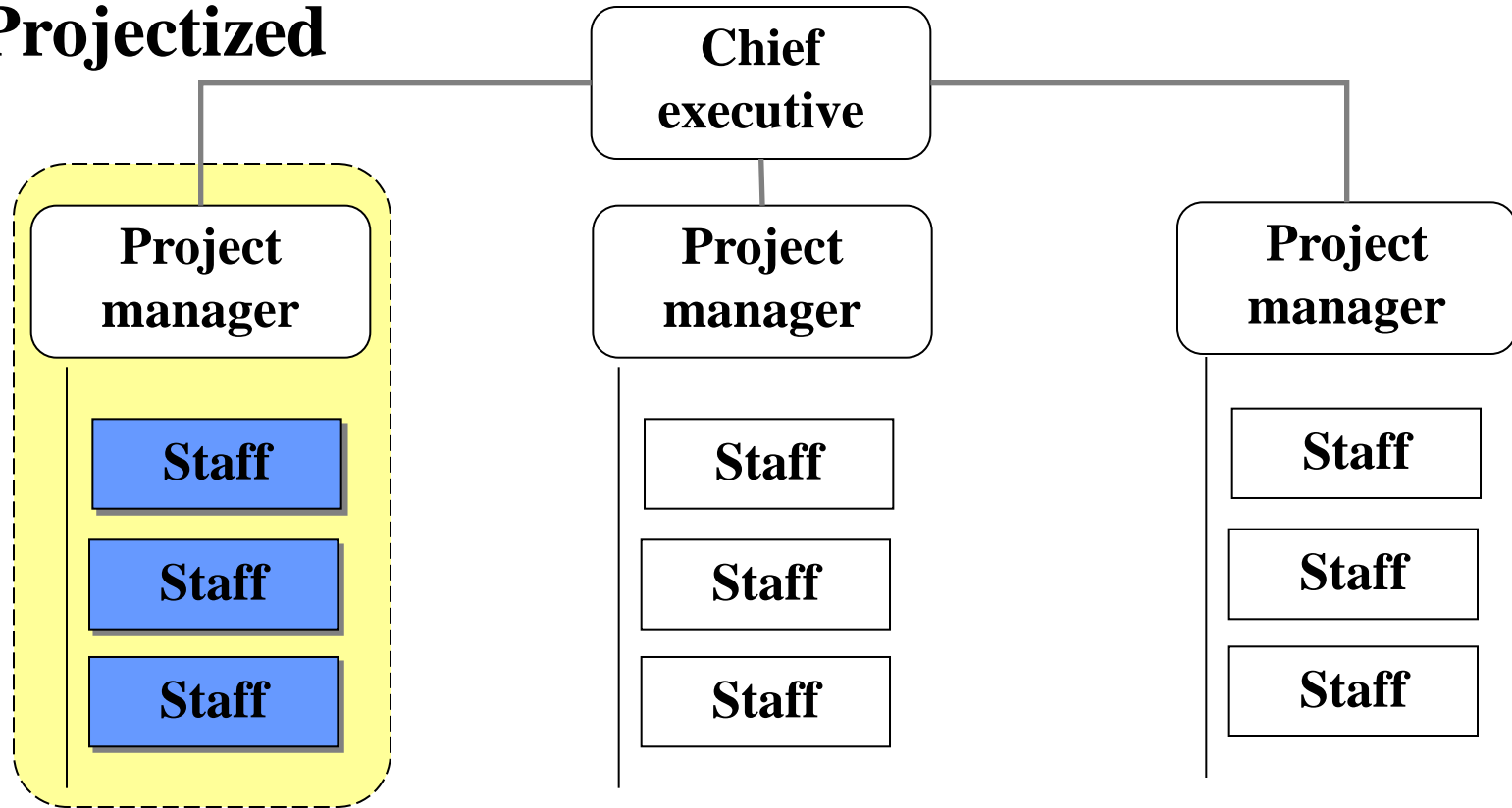
**3. Năng lực** của người quản lý dự án

## (A) Functional



- Dự án được thực hiện từng phần nhỏ ở nhiều phòng ban chức năng của một tổ chức (doanh nghiệp nhà nước)
- Mang tính hợp tác: các phòng chức năng phải cùng chung sức thì dự án mới thành công

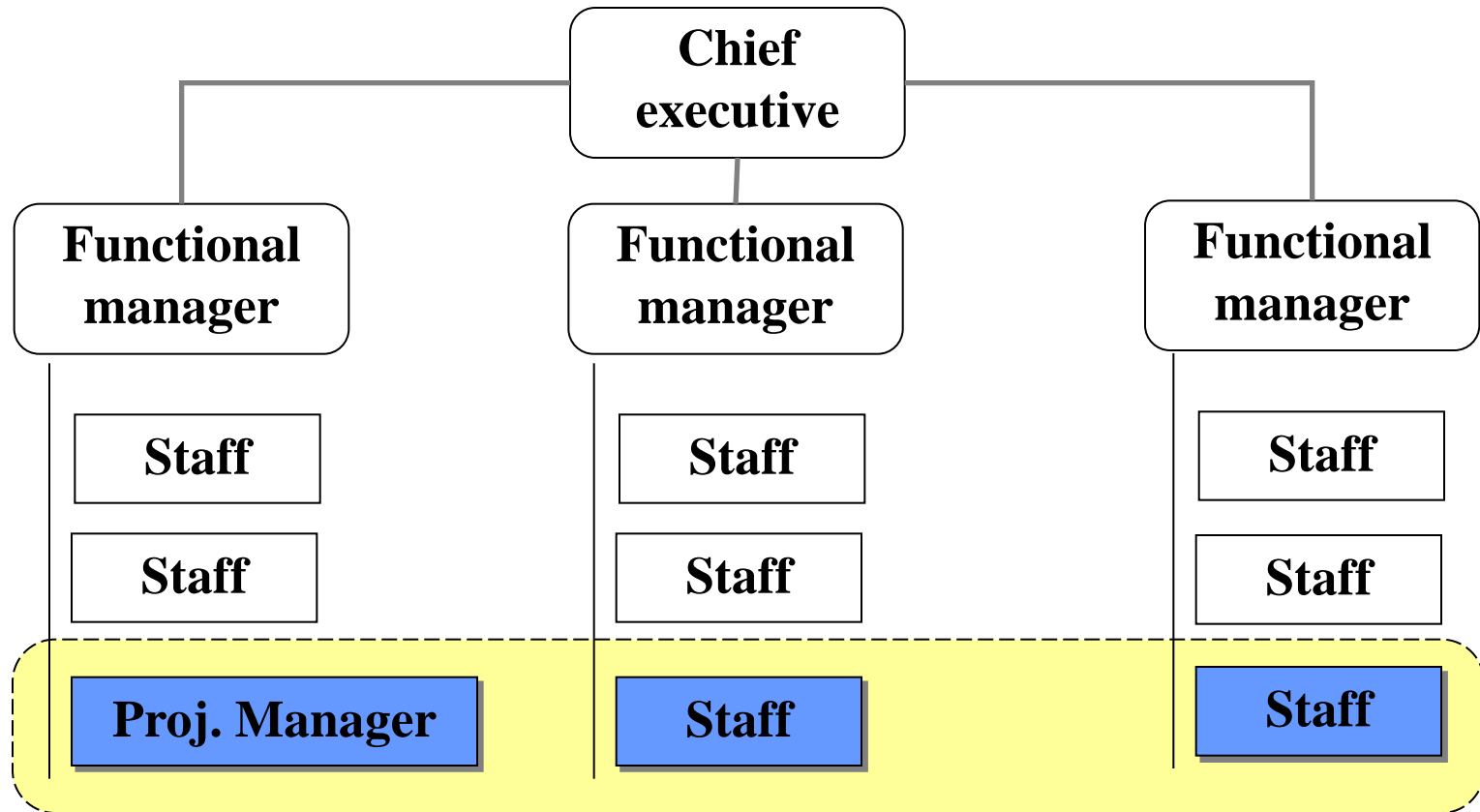
## (B) Projectized



- Dự án có nhân lực riêng, có người quản lý dự án
- Chuyên trách cao, ít lệ thuộc vào các bộ phận chức năng
- Nhân lực của tổ chức không ổn định (tính tạm thời)



## (C) Balanced matrix



Có các đặc điểm của (A) và (B), mềm dẻo hơn

1. **Chuẩn** (standard) và **quy tắc** (regulation)
  - Chuẩn: là một nội dung được công nhận một cách phổ biến (do tính hữu dụng của nó): ISO 9001, ...
  - Quy tắc: là một nội dung quy định mang tính mệnh lệnh phải được tuân thủ trong phạm vi của tổ chức ban hành ra quy tắc đó: Nội quy, Quy chế, Quy định ...
2. **Sự toàn cầu hóa**: các tiến trình dự án được thực hiện ngày càng giống nhau trên thế giới vì sử dụng mẫu (patterns): thay vì tự tạo giải pháp, người ta chuyển sang tìm và áp dụng mẫu có sẵn để giảm rủi ro.
3. **Bản sắc văn hóa**: các tiến trình dự án cần phù hợp với nền văn hóa của địa phương.

## 1. Lãnh đạo

- Vạch ra đường lối thực hiện: chỉ ra viễn cảnh trong tương lai và chiến lược để đạt được viễn cảnh đó.
- Lựa chọn người phù hợp: để có sự hợp tác thực hiện
- Động viên, khích lệ giúp mọi người tự nỗ lực vượt qua các trở ngại trong công tác

## 2. Giao tiếp

- Tạo ra thông điệp rõ ràng, không tối nghĩa, và hoàn chỉnh để người nghe hiểu rõ, bảo đảm rằng thông điệp được hiểu trọn vẹn và chính xác.
- Nội dung giao tiếp phải đúng đối tượng và ngữ cảnh

- 3. Đàm phán** Để đạt được sự thỏa thuận hợp lý đối với:
  - Các điều khoản thỏa thuận giữa 2 bên.
  - Nguồn lực cần thiết cho dự án.
  - Các thay đổi
  - Trách nhiệm của các bên
- 4. Giải quyết vấn đề**
  - Định nghĩa vấn đề (kỹ năng phân tích).
  - Ra quyết định và thực thi quyết định đúng lúc
- 5. Tác động đến tổ chức để thúc đẩy công việc (uy tín)**
  - Hiểu cấu trúc của tổ chức
  - Hiểu cơ chế phân bổ quyền lực
  - Hiểu các quan hệ thuộc tổ chức

# Các yêu cầu theo **NĐ 102/2009/NĐ-CP** Ch.I

- Năng lực của chủ trì thiết kế sơ bộ (điều 61)
- Năng lực của tổ chức tư vấn lập dự án (điều 62)
- Năng lực của Giám đốc quản lý dự án (điều 63)
- Năng lực của tổ chức tư vấn quản lý dự án (điều 64)
- Năng lực của chủ trì khảo sát (điều 65)
- Năng lực của tổ chức tư vấn khảo sát (điều 66)
- Năng lực của chủ trì thiết kế thi công (điều 67)
- Năng lực của tổ chức tư vấn thiết kế thi công (điều 68)
- Tổ chức tư vấn giám sát thi công (điều 69)
- ...