

**CƠ QUAN CHỦ QUẢN BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
CƠ QUAN BAN HÀNH TỔNG CỤC DẠY NGHỀ**

GIÁO TRÌNH
Môn học: Quản lý dự án công nghệ
thông tin
NGHỀ: KỸ THUẬT LẮP RÁP VÀ SỬA
CHỮA MÁY TÍNH
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: /2011/QĐ-.....của
(font chữ Times New Roman, cỡ chữ 14, Italic)*

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
MỤC LỤC.....	2
LỜI GIỚI THIỆU.....	6
BÀI MỞ ĐẦU: TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN.....	9
MỤC TIÊU:.....	9
NỘI DUNG.....	9
1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN:.....	9
1.1. Dự án là gì?.....	9
1.2. Các thuộc tính của dự án.....	10
1.3. Dự án CNTT.....	11
1.4. Quản lý Dự án là gì?.....	11
1.5. Mục tiêu của quản lý dự án.....	11
1.6 Tác dụng của quản lý dự án.....	12
2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT DỰ ÁN, VÒNG ĐỜI DỰ ÁN :.....	12
3. CÁC BÊN THAM GIA TRONG MỘT DỰ ÁN.....	17
4. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẾN CÔNG TÁC TỔ CHỨC, QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	18
5. CÁC KIẾN THỨC, KỸ NĂNG CẦN THIẾT TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	20
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG.....	21
CHƯƠNG 1: TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH.....	22
1. TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH DỰ ÁN.....	23
1.1. Giới thiệu.....	23
1.2. Cấu trúc phân việc.....	25
1.3. Các yếu tố của kế hoạch dự án toàn diện:.....	32
2. THỰC THI KẾ HOẠCH.....	35
2.1. Giám sát và duy trì.....	36
2.2. Giám sát dự án một cách đều đặn.....	37
3. KIỂM SOÁT CÁC THAY ĐỔI TỔNG THỂ.....	39
3.1. Nguyên tắc quản lý thay đổi.....	39
3.2. Vị trí quy trình kiểm soát trong các quy trình dự án.....	42
3.3. Kỹ thuật kiểm soát.....	43
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG.....	43
CHƯƠNG 2. QUẢN LÝ PHẠM VI DỰ ÁN.....	47
1. KHỞI THẢO.....	47
1.1. Ràng buộc tam giác.....	47
1.2. Tam giác thép.....	48
1.3. Ma trận trách nhiệm:.....	50
1.4. Tính tăng trưởng dự án.....	51
1.5. Kế hoạch dự án tích hợp.....	52
1.6. Các yếu tố của quy định phạm vi.....	52
2. LẬP KẾ HOẠCH.....	52
2.1. Thảo quy định phạm vi dự án.....	53
2.2. Thảo tôn chỉ dự án.....	56
2.3. Thảo bảng kê công việc (Statement Of Work - SOW) (viết tắt là BKCV).....	57
3. QUY ĐỊNH VÀ KIỂM SOÁT PHẠM VI.....	61
3.1. Các yếu tố quy định phạm vi.....	61
3.2. Mở rộng phạm vi.....	62
3.3. Kiểm soát thay đổi.....	63
3.4. Thay đổi kế hoạch.....	63
3.5. Giảm thiểu mở rộng phạm vi.....	63

BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	64
CHƯƠNG 3. LẬP LỊCH TRIỂN KHAI DỰ ÁN	68
1.XÁC ĐỊNH CÁC HÀNH ĐỘNG	68
1.1.Hành động theo nỗ lực hay thời đoạn	69
1.2. Xác lập các mốc quan trọng	69
1.3.Các dự án theo lịch trình so với các dự án theo nguồn lực.	70
1.4.Thành lập các nguyên tắc ước lượng thời gian.....	72
2.XÂY DỰNG ƯỚC LƯỢNG THỜI GIAN	73
2.1.Các kỹ thuật ước lượng thời gian.....	73
2.2.Một số hướng dẫn trợ giúp ước lượng thời gian cho dự án CNTT.....	76
2.3.Một số phương pháp ước lượng khác	77
3. TRIỂN KHAI LỊCH TRÌNH.....	79
3.1. Các thành phần của giá trị thu được.....	79
3.2.Chi phí cơ bản.....	80
3.3.Biểu đồ theo dõi Gantt	81
3.4. Tính toán giá trị thu được	81
4. KIỂM SOÁT LỊCH TRÌNH.....	82
4.1.Sử dụng thông tin cập nhật về lịch trình dự án.....	82
4.2. Cập nhật lịch trình.....	83
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	83
CHƯƠNG 4. QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN	87
1. LẬP KẾ HOẠCH VỀ NGUỒN TÀI NGUYÊN.....	87
1.1. Nguyên tắc ước lượng chi phí	88
1.2. Chi phí nguyên vật liệu	89
1.3. Chi phí cơ sở vật chất.....	89
2. ƯỚC TÍNH CHI PHÍ	89
2.1.Ước lượng chính quy	90
2.2.Ước tính sử dụng kết quả chào thầu.....	90
2.3.Thông tin lịch sử hay cơ sở dữ liệu dự án	91
2.4.Ước lượng theo giai đoạn.....	91
2.5.Ước lượng theo tham số	93
2.6.Ước lượng dưới lên.....	95
2.7. Ước lượng trên xuống	95
2.8. Độ tin cậy trong ước lượng.....	97
3. DỰ TOÁN NGÂN SÁCH CHO CÁC CHI PHÍ	98
4. KIỂM SOÁT CHI PHÍ.....	100
4.1.Theo dõi kinh phí qua các chỉ tiêu	100
4.2. Kiểm soát - điều chỉnh phí.....	100
4.3. Tiến hành cập nhật kinh phí	101
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	102
CHƯƠNG 5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỰ ÁN	106
1. XÁC ĐỊNH CHẤT LƯỢNG CỦA DỰ ÁN	108
1.1.Kế hoạch quản lý chất lượng	108
1.2.Các bước xây dựng một bản kế hoạch quản lý chất lượng.....	108
2. ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG	110
2.1. Biến động về chất lượng.....	110
2.2.Tầm quan trọng của biến động	112
2.3.Phân tích nguyên nhân sâu xa.....	112
2.4.Thủ tục quản lý chất lượng dự án	112
2.5.Kiểm định chất lượng.....	114
2.6.Kế hoạch kiểm thử (Testing Plan):	115

3. KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG DỰ ÁN	116
3.1. Biểu đồ	116
3.2. Phân tích Pareto (Pareto Analysis)	117
3.3. Quản lý cấu hình	118
3.4. Định luật Parkinson	120
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	120
CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ NHÂN SỰ DỰ ÁN	124
1. XÁC ĐỊNH CƠ CẤU TỔ CHỨC	124
1.1. Các dạng tổ chức	124
1.2. Chức năng cơ bản theo các cấu trúc tổ chức	125
1.3. Biểu đồ tổ chức	126
1.4. Các đối tượng liên quan dự án	127
2. TỔ CHỨC ĐỘI DỰ ÁN	129
2.1. Lãnh đạo tổ chức	129
2.2. Các kỹ năng cần thiết	131
2.3. Các chi tiết xây dựng đội dự án	132
2.4. Hậu cần cho đội dự án	132
2.5. Xây dựng và hỗ trợ đội dự án	133
3. TRIỂN KHAI ĐỘI HÌNH	134
3.1. Giai đoạn hình thành- Các thành viên đội dự án làm quen với nhau và thống nhất một số quy tắc chung cho đội.	134
3.2. Giai đoạn nảy sinh mâu thuẫn- không kiểm soát được xung đột giữa các thành viên dự án.	135
3.3. Giai đoạn hòa giải - tập trung vào các vấn đề về quy trình và năng suất làm việc.	135
3.4. Giai đoạn thực hiện – đội dự án làm việc với năng suất cao	136
3.5. Một vài kinh nghiệm phát triển đội dự án	136
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	138
CHƯƠNG 7. QUẢN LÝ TRUYỀN THÔNG DỰ ÁN	142
1. XÁC ĐỊNH THÔNG TIN – THIẾT KẾ KẾ HOẠCH TRAO ĐỔI THÔNG TIN	142
1.1. Yêu cầu trao đổi thông tin	143
1.2. Lập kế hoạch truyền thông	145
2. PHÂN PHỐI THÔNG TIN - XÁC ĐỊNH CÁC KÊNH TRAO ĐỔI THÔNG TIN	147
2.1. Kênh trao đổi thông tin (Communication chanel):	147
2.2. Các phương pháp trao đổi thông tin	147
3. BÁO CÁO HIỆU QUẢ DỰ ÁN	150
3.1. Báo cáo trạng thái	151
3.2. Báo cáo tiến trình	151
3.3. Dự báo Dự đoán/Dự tính hoạt động của các dự án trong tương lai.	151
4. TỔNG HỢP THÔNG TIN QUẢN LÝ	151
4.1. Báo cáo kết thúc dự án	151
4.2. Nghiệm thu chính thức kết quả dự án	152
4.3. Rút ra các bài học kinh nghiệm	152
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	154
CHƯƠNG 8. QUẢN LÝ RỦI RO CỦA DỰ ÁN	157
1. XÁC ĐỊNH RỦI RO	158
1.1. Nhận biết rủi ro	158
1.2. Chiến lược quản lý rủi ro	159
1.3. Xây dựng kế hoạch quản lý rủi ro	162
2. ĐÌNH LƯỢNG RỦI RO	163
2.1. Bản chất của rủi ro	163
2.2. Tỷ lệ rủi ro – Thành công	164
2.3. Phân tích định tính	165

2.4. Phân tích định lượng	166
2.5. Báo cáo ảnh hưởng.....	168
2.6. Đánh giá rủi ro	169
3. GIẢM THIỂU RỦI RO.....	170
3.1. Các biện pháp đối phó	170
3.2. Kế hoạch dự phòng (Contingency Planning)	170
4. KIỂM SOÁT RỦI RO.....	171
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	172
CHƯƠNG 9. QUẢN LÝ MUA SẮM TRONG DỰ ÁN	174
1. XÁC ĐỊNH DANH MỤC MUA SẮM.....	176
2. THỦ TỤC MUA SẮM	177
2.1. Phân chia các hạng mục vào các gói thầu	177
2.2. Xây dựng kế hoạch đấu thầu	177
3. LỰA CHỌN NHÀ CUNG CẤP.....	178
3.1. Một số kỹ thuật và công cụ hoạch định trang thiết bị	178
3.2. Giới thiệu về đấu thầu	178
3.3. Tổ chức đấu thầu.....	180
3.4. Xác định loại hợp đồng	183
3.5. Quản lý cấp vốn cho gói thầu	183
4. QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG CUNG CẤP	183
4.1. Nội dung quản lý hợp đồng	183
4.2. Bảo đảm thực hiện hợp đồng.....	184
4.3. Bảo hành.....	184
4.4. Điều chỉnh hợp đồng.....	184
4.5. Thanh toán hợp đồng.....	185
4.6. Giám sát thực hiện, nghiệm thu, thanh lý hợp đồng	185
BÀI TẬP KẾT THÚC CHƯƠNG	185
BÀI TẬP THỰC HÀNH.....	188
CÁCH TIẾN HÀNH BÀI TẬP NÀY	188
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	220

LỜI GIỚI THIỆU

Ngày nay, dưới sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã hỗ trợ rất nhiều trong cuộc sống, công việc và nghiên cứu của nhân loại. Sự phát triển của vi tính không chỉ đem lại những thuận tiện trong việc tính toán, giải đáp các bài toán riêng rẽ, đơn lẻ trên từng máy mà giờ đây các ứng dụng đã phát triển chủ yếu là các ứng dụng trong quản lý hệ thống.

Trong một vài năm trở lại đây, với sự phát triển mạnh mẽ của Công Nghệ Thông Tin, đã trở thành một lĩnh vực trọng điểm đối với các nước hiện nay, Sự phát triển của nó đã đóng góp rất nhiều trong các lĩnh vực khác như Y tế, giáo dục, nghiên cứu khoa học....Điều đó đã giải phóng con người khỏi những rắc rối trong việc tìm kiếm thông tin, thống kê hay tính toán tổ chức thông tin và nhiều lĩnh vực liên quan khác. Một hệ thống được tin học hóa sẽ giúp làm giảm thiểu rất nhiều các công việc bằng tay và làm rút ngắn các công đoạn thừa lặp đi lặp lại nhiều lần nhằm tiết kiệm thời gian, chi phí và hiệu quả hơn trong việc quản lý.

Môn học được bố trí sau khi sinh viên học xong các môn học chung, các môn cơ sở chuyên ngành đào tạo chuyên môn nghề.

cấu trúc chung của giáo trình được chia làm 9 chương:

Bài mở đầu: **Tổng quan về dự án CNTT**

Chương 1: **Triển khai kế hoạch dự án**

Chương 2: **Quản lý phạm vi dự án**

Chương 3: **Lập lịch triển khai dự án**

Chương 4: **Quản lý chi phí dự án**

Chương 5: **Quản lý chất lượng dự án**

Chương 6: **Quản lý nhân sự dự án**

Chương 7: **Quản lý truyền thông của dự án**

Chương 8: **Quản lý rủi ro của dự án**

Chương 9: **Quản lý mua sắm trong dự án**

Hà Nội, 2013

Tham gia biên soạn

Khoa Công Nghệ Thông Tin

Trường Cao Đẳng Nghề Kỹ Thuật Công Nghệ

Địa Chỉ: Tổ 59 Thị trấn Đông Anh – Hà Nội

Tel: 04. 38821300

Chủ biên: Nguyễn Kim Dung

Mọi góp ý liên hệ: Phùng Sỹ Tiến – Trưởng Khoa Công Nghệ Thông Tin

Mobible: 0983393834

Email: tienphungktcn@gmail.com – tienphungktcn@yahoo.com

MÔN HỌC: QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Mã môn học: MH 34

Vị trí, ý nghĩa, vai trò môn học:

- Vị trí:

+ Môn học được bố trí sau khi sinh viên học xong các môn học chung, các môn cơ sở chuyên ngành đào tạo chuyên môn nghề.

- Tính chất:

+ Là môn học chuyên môn nghề.

- Ý nghĩa, vai trò của môn học:

+ Là môn học không thể thiếu của nghề Sửa chữa, lắp ráp máy tính

Mục tiêu của môn học:

+ Trang bị được phương pháp luận, tiêu chuẩn cho việc quản lý dự án nói chung và dự án CNTT nói riêng.

+ Hoạch định được những công việc cần chuẩn bị trước khi 1 dự án CNTT hoạt động.

+ Thực hiện được các hoạt động quản lý và kiểm soát trong khi dự án CNTT hoạt động.

+ Tích lũy được một số kinh nghiệm, bài học thực tế của quản lý dự án CNTT ở Việt Nam.

+ Có được các kỹ năng giao tiếp, thông tin, thương lượng, ra quyết định, và giải quyết các khó khăn vướng mắc trong quá trình quản lý dự án.

+ Có ý thức tự giác, tính kỷ luật cao, tinh thần trách nhiệm trong học tập. Thể hiện tính khoa học, sáng tạo, có khả năng làm việc độc lập và nhóm.

Mã bài	Tên chương mục/bài	Thời lượng			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành	Kiểm tra
MH34-01	Tổng quan về dự án CNTT Các khái niệm cơ bản Các giai đoạn của dự án, vòng đời dự án Các bên tham gia trong một dự án Ảnh hưởng của môi trường đến công tác tổ chức, quản lý dự án Các kiến thức, kỹ năng cần thiết trong quản lý dự án	4	2	2	
MH34-02	Triển khai kế hoạch dự án Triển khai kế hoạch dự án Thực thi kế hoạch Kiểm soát các thay đổi tổng thể	4	2	2	
MH34-03	Quản lý phạm vi dự án	4	2	2	

	Khởi thảo Lập kế hoạch Quy định và kiểm soát phạm vi				
MH34-04	Lập lịch triển khai dự án Xác định các hành động Xây dựng ước lượng thời gian: Triển khai lịch trình Kiểm soát lịch trình	10	4	4	
MH34-05	Quản lý chi phí dự án Lập kế hoạch về nguồn tài nguyên Ước tính chi phí Dự toán ngân sách cho các chi phí Kiểm soát chi phí	8	5	3	
MH34-06	Quản lý chất lượng dự án Xác định chất lượng của dự án Đảm bảo chất lượng Kiểm soát chất lượng dự án	10	4	4	
MH34-07	Quản lý nhân sự dự án Xác định cơ cấu tổ chức Tổ chức đội dự án Triển khai đội hình	4	2	2	
MH34-08	Quản lý truyền thông của dự án Xác định thông tin, thiết kế kế hoạch trao đổi thông tin Phân phối thông tin, xác định các kênh trao đổi thông tin Báo cáo hiệu quả dự án Tổng hợp thông tin quản lý	8	4	4	
MH34-09	Quản lý rủi ro của dự án Xác định rủi ro Định lượng rủi ro Giảm thiểu rủi ro Kiểm soát rủi ro	4	2	2	
MH34-10	Quản lý mua sắm trong dự án Xác định danh mục mua sắm Thủ tục mua sắm Lựa chọn nhà cung cấp Quản lý hợp đồng cung cấp	4	3	1	

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Mã chương: MH34-01

Giới thiệu

Quản lý dự án là một trong những lĩnh vực kiến thức mang tính kinh nghiệm, có ý nghĩa quan trọng trong các nhiệm vụ hàng ngày của bất kỳ một nhà quản lý hay một cá nhân có tham vọng trở thành nhà quản lý.

Để hiểu rõ và làm chủ được những kiến thức, nội dung xung quanh nhiệm vụ, hoạt động quản lý dự án, cụ thể là các dự án công nghệ thông tin - CNTT, trước tiên, các bạn cần phải trang bị những kiến thức cơ bản nhằm khai thông khái niệm, thuật ngữ về quản lý dự án CNTT.

MỤC TIÊU:

- Hiểu được các khái niệm về quản lý và dự án.
- Giải thích được các thuộc tính của dự án.
- Phân biệt được dự án và dự án CNTT
- Trình bày Mục tiêu quản lý dự án.
- Trình bày được tác dụng của quản lý dự án.
- Giải thích được 4 giai đoạn cơ bản trong quản lý dự án.
- Giải thích được các bên tham gia trong một dự án.
- Giải thích được ảnh hưởng của môi trường đến công tác tổ chức, quản lý dự án.

NỘI DUNG

1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Mục tiêu:

- Biết được những khái niệm cơ bản về dự án CNTT

1.1. Dự án là gì?

Theo quan điểm chung dự án là một lĩnh vực hoạt động đặc thù, một nhiệm vụ cần phải thực hiện theo một phương pháp riêng, trong khuôn khổ nguồn lực riêng, kế hoạch tiến độ cụ thể nhằm tạo ra một sản phẩm mới. Từ đó cho thấy, dự án có tính cụ thể, mục tiêu rõ ràng xác định để tạo ra một sản phẩm mới.

Theo PMBOK® Guide 2000, p. 4, dự án là “một nỗ lực tạm thời được cam kết để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất”.

Theo cách định nghĩa này, hoạt động dự án tập trung vào 2 đặc tính:

- Nỗ lực tạm thời: mọi dự án đều có điểm bắt đầu và kết thúc cụ thể. Dự án chỉ kết thúc khi đã đạt được mục tiêu dự án hoặc dự án thất bại.
- Sản phẩm và dịch vụ là duy nhất: điều này thể hiện có sự khác biệt so với những sản phẩm, dịch vụ tương tự đã có hoặc kết quả của dự án khác.

Tóm lại có thể định nghĩa bằng một câu: 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.

1.2.Các thuộc tính của dự án

1.2.1.Dự án có mục đích, kết quả rõ ràng: Tất cả các dự án thành công đều phải có kết quả được xác định rõ ràng như một toà nhà chung cư, một hệ thống mạng cơ quan bạn, một hệ thống mạng cáp truyền hình, ... Mỗi dự án bao gồm tập hợp các nhiệm vụ cần thực hiện, mỗi nhiệm vụ cụ thể này khi thực hiện sẽ thu được kết quả độc lập và tập hợp các kết quả đó tạo thành kết quả chung của dự án. Các kết quả này có thể theo dõi, đánh giá bằng hệ thống các tiêu chí rõ ràng. Nói cách khác, dự án bao gồm nhiều hợp phần khác nhau được

quản lý, thực hiện trên cơ sở đảm bảo thống nhất các chỉ tiêu về thời gian, nguồn lực (chi phí) và chất lượng.

1.2.2.Thời gian tồn tại của dự án có tính hữu hạn: dự án là một sự sáng tạo. Giống như các thực thể sống, dự án cũng trải qua các giai đoạn: hình thành, phát triển và kết thúc hoàn thành. Nó không kéo dài mãi mãi, khi dự án kết thúc hoàn thành, kết quả dự án được chuyển giao, đưa vào khai thác sử dụng, tổ chức dự án giải tán.

1.2.3.Sản phẩm, kết quả của dự án mang tính độc đáo, mới lạ: Khác với các quá trình sản xuất liên tục, có tính dây chuyền, lặp đi lặp lại, kết quả của dự án không phải là sản phẩm sản xuất hàng loạt, mà có tính mới, thể hiện sức sáng tạo của con người. Do đó, sản phẩm và dịch vụ thu được từ dự án là duy nhất, hầu như khác biệt so với các sản phẩm cùng loại. Tuy nhiên, trong nhiều dự án, tính duy nhất thường khó nhận ra. Vì vậy, mỗi dự án cần phải tạo ra những giá trị mới chẳng hạn thiết kế khác nhau, môi trường triển khai khác nhau, đối tượng sử dụng khác nhau ... Từ đó cho thấy nếu 2 dự án hoàn toàn giống nhau và không tạo được giá trị nào mới, nó thể hiện có sự đầu tư trùng lặp, gây lãng phí, đây là tình trạng phổ biến của các dự án nói chung, dự án Công nghệ thông tin (CNTT) nói riêng.

1.2.4.Dự án liên quan đến nhiều bên: Dự án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như nhà tài trợ (chủ đầu tư), khách hàng (đơn vị thụ hưởng), các nhà tư vấn, nhà thầu (đơn vị thi công, xây dựng) và trong nhiều trường hợp có cả cơ quan quản lý nhà nước đối với các dự án sử dụng nguồn vốn có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước. Tùy theo tính chất của dự án và yêu cầu của nhà tài trợ mà sự tham gia của các thành phần trên có sự khác nhau. Để thực hiện thành công mục tiêu của dự án, các nhà quản lý dự án cần duy trì thường xuyên mối quan hệ với các bộ phận quản lý khác.

1.2.5.Dự án thường mang tính không chắc chắn: Hầu hết các dự án đòi hỏi quy mô tiền vốn, vật liệu và lao động rất lớn để thực hiện trong một khoảng thời gian giới hạn. Đặc biệt đối với các dự án CNTT, nơi mà công nghệ thay đổi cứ sau 18 tháng (quy luật Moore), thời gian đầu tư và vận hành kéo dài thường xuất hiện nguy cơ rủi ro rất cao.

1.2.6.Môi trường tổ chức, thực hiện: Quan hệ giữa các dự án trong một tổ chức là quan hệ chia sẻ cùng một nguồn lực khan hiếm như đội ngũ lập yêu cầu hệ thống, kiến trúc sư, lập trình, kiểm định chất lượng, đào tạo - chuyển giao ... Đồng thời, dự án cạnh tranh lẫn nhau về cả tiền vốn, thiết bị. Đặc biệt, trong một số trường hợp thành viên ban quản lý dự án có “2 thủ trưởng” nên không biết phải thực hiện mệnh lệnh của cấp trên trực tiếp nào khi mà hai mệnh lệnh có tính mâu thuẫn. Từ đó, có thể thấy rằng, môi trường quản lý dự án có nhiều mối quan hệ phức tạp nhưng

hết sức năng động.

1.3. Dự án CNTT.

-**CNTT** = Phần cứng + Phần mềm, sự tích hợp phần cứng, Phần mềm và con người

-**Dự án CNTT** = DA liên quan đến phần cứng, phần mềm, và mạng

-Thí dụ DA CNTT: Dự án xây dựng hệ thống tính cước và chăm sóc khách hàng tại các

Bưu điện Tỉnh/Thành, phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.4.Quản lý Dự án là gì?

Phương pháp quản lý dự án lần đầu được áp dụng trong lĩnh vực quân sự của Mỹ vào những năm 50 của thế kỷ trước. Các lực lượng cơ bản thúc đẩy sự phát triển phương pháp quản lý dự án là:

-Nhu cầu thực tế cho thấy khách hàng ngày càng “khắt khe, khó tính” với các hàng hoá, dịch vụ, dẫn tới sự gia tăng độ phức tạp trong quy trình tổ chức, quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

-Kiến thức của con người không ngừng phát triển về tự nhiên, xã hội, kinh tế, kỹ thuật ... Quản lý dự án là “ứng dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động dự

án để thỏa mãn các yêu cầu của dự án.” (PMI2, Project Management Body of Knowledge

(PMBOK® Guide), 2000, p.6).

Xét theo khía cạnh khác, quản lý dự án là một quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật, chất lượng của sản phẩm, dịch vụ, bằng các phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

1.5.Mục tiêu của quản lý dự án

Mục tiêu cơ bản của quản lý dự án nói chung là hoàn thành các công việc dự án theo đúng yêu cầu kỹ thuật và chất lượng, trong phạm vi ngân sách được duyệt và theo đúng tiến độ thời gian cho phép.

Ba yếu tố: thời gian, nguồn lực (cụ thể là chi phí, nguồn nhân lực ...) và chất lượng có quan hệ chặt chẽ với nhau. Tầm quan trọng của từng mục tiêu có thể khác nhau giữa các dự án, giữa các thời kỳ đối với từng dự án, nhưng tựu chung, đạt được tốt đối với mục tiêu này thường phải “hy sinh”, một trong hai mục tiêu kia. Cụ thể, trong quá trình quản lý dự án thường diễn ra các hoạt động đánh đổi mục tiêu. Đánh đổi mục tiêu dự án là việc hy sinh một mục tiêu nào đó để thực hiện tốt hơn các mục tiêu kia trong ràng buộc không gian và thời gian. Nếu công việc dự án diễn ra theo đúng kế hoạch thì không phải đánh đổi mục tiêu. Tuy nhiên, do nhiều nguyên nhân khách quan, cũng như chủ quan công việc dự án thường có nhiều thay đổi nên đánh đổi là một kỹ năng quan trọng của nhà quản lý dự án.

1.6 Tác dụng của quản lý dự án

Phương pháp quản lý dự án là sự điều phối nỗ lực cá nhân, tập thể; đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ, kết hợp hài hoà giữa các nguồn lực hạn hẹp nên bản chất của nó là:

- Liên kết tất cả các hoạt động, các công việc của dự án
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ thường xuyên, gắn bó giữa các nhóm quản lý dự án với khách hàng và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án
- Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án
- Tạo điều kiện sớm phát hiện những khó khăn, vướng mắc phát sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi hoặc điều kiện không dự đoán được. Tạo điều kiện cho việc đàm phán giữa các bên liên quan trong việc giải quyết bất đồng cục bộ.
- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

Tuy nhiên, phương pháp quản lý dự án cũng có mặt hạn chế của nó. Những mâu thuẫn do cùng chia nhau một nguồn lực của đơn vị; quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản lý dự án trong một số trường hợp không được thực hiện đầy đủ; vấn đề hậu dự án là những điểm cần được khắc phục với phương pháp quản lý các dự án CNTT.

2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA MỘT DỰ ÁN, VÒNG ĐỜI DỰ ÁN

Mục tiêu:

- Nắm được các giai đoạn của dự án, vòng đời dự án

Dự án là một thực thể thống nhất, thời gian thực hiện xác định và có độ bất định nhất định nên các tổ chức, đơn vị thường chia dự án thành một số giai đoạn để quản lý thực hiện. Mỗi giai đoạn được đánh dấu bằng việc thực hiện một hay nhiều công việc. Tổng hợp các giai đoạn này được gọi là chu kỳ hay vòng đời của dự án. Chu kỳ của dự án xác định thời điểm bắt đầu, thời điểm kết thúc và thời gian thực hiện dự án. Chu kỳ dự án xác định những công việc nào sẽ được thực hiện trong từng giai đoạn và ai sẽ tham gia thực hiện. Nó cũng chỉ ra những công việc nào còn lại ở giai đoạn cuối sẽ thuộc về hoặc không thuộc về phạm vi của dự án. Thông qua chu kỳ dự án có thể nhận thấy một số đặc điểm:

-Mức chi phí và yêu cầu nhân lực thường là thấp khi mới bắt đầu dự án, tăng cao hơn vào thời kỳ phát triển, nhưng giảm nhanh khi dự án bước vào giai đoạn kết thúc.

-Xác suất hoàn thành dự án thành công thấp nhất và do đó mức độ rủi ro là cao nhất khi dự án bắt đầu thực hiện. Xác suất thành công sẽ tăng lên khi dự án bước qua các giai đoạn sau.

-Khả năng ảnh hưởng của nhà tài trợ tới đặc tính cuối cùng của sản phẩm dự án và do đó tới chi phí là cao nhất vào thời kỳ bắt đầu và giảm mạnh khi dự án tiếp tục trong các giai đoạn sau.

Vòng đời dự án xác định các giai đoạn mà một dự án phải trải qua tính từ lúc bắt đầu cho tới khi kết thúc dự án. Các giai đoạn thường có cơ chế tự hoàn thiện kiểm soát quản lý thông qua các công việc giám sát, đánh giá. Điển hình, sự chuyển tiếp giữa các giai đoạn thường có điểm mốc đánh dấu và một kết quả chuyển giao cụ thể, kèm theo những phê duyệt, tán thành của nhà tài trợ trước khi bước sang giai đoạn tiếp theo.

Vòng đời phát triển dự án (Systems Development Life Cycle - SDLC) là khung

làm việc dùng để mô tả các giai đoạn trong quá trình phát triển và duy trì hệ thống. SDLC cơ bản là nhóm các giai đoạn của dự án. Các giai đoạn của dự án thay đổi tùy theo dự án, tổ chức hoặc lĩnh vực kinh doanh, thường được chia thành 4 giai đoạn như sau:

- **Giai đoạn xây dựng ý tưởng:** Xây dựng ý tưởng là việc xác định bức tranh toàn cảnh về mục tiêu, kết quả cuối cùng của dự án và phương pháp thực hiện dẫn tới kết quả đó. Xây dựng ý tưởng dự án bắt đầu ngay khi hình thành dự án. Khảo sát-tập hợp số liệu, xác định yêu cầu, đánh giá rủi ro, dự tính nguồn lực, so sánh lựa chọn dự án, ... là những công việc triển khai và cần được quản lý trong giai đoạn này. Quyết định lựa chọn dự án là những quyết định chiến lược dựa trên mục đích, nhu cầu và các mục tiêu lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp. Trong giai đoạn này những nội dung được xét đến là mục đích yêu cầu của dự án, tính khả thi, lợi nhuận tiềm năng, mức độ chi phí, mức độ rủi ro và ước lượng các nguồn lực cần thiết. Đồng thời cũng cần làm rõ hơn nữa ý tưởng dự án bằng cách phác thảo những kết quả và phương pháp thực hiện trong điều kiện hạn chế về nguồn lực. Phát triển ý tưởng dự án không cần thiết phải lượng hoá hết bằng các chỉ tiêu nhưng nó phải ngắn gọn, được diễn đạt trên cơ sở thực tế. Đối với các dự án CNTT, tính hệ thống và khả năng tương hợp có vai trò quan trọng, dựa trên nền tảng một kiến trúc CNTT do nhà nước quy định. Kiến trúc này có vai trò hướng dẫn việc xây dựng các dự án sao cho chúng có thể kết nối, tương hợp với nhau, tạo ra một mạng quốc gia liên thông, thống nhất cơ chế kết nối, chia sẻ và cung cấp dịch vụ. Kết thúc giai đoạn này là sự phê duyệt về chủ trương thực hiện dự án (ý tưởng).

- **Giai đoạn phát triển:** Là giai đoạn chi tiết xem dự án cần được thực hiện như thế nào, nội dung chủ yếu của giai đoạn này tập trung vào công tác thiết kế và lập kế hoạch. Đây là giai đoạn chứa đựng những công việc phức tạp nhất của dự án. Nội dung chủ yếu bao gồm:

- Thành lập nhóm dự án, xác định cấu trúc tổ chức.
- Lập kế hoạch tổng thể
- Phân tích, lập bảng chi tiết công việc – WBS
- Lập kế hoạch tiến độ thời gian
- Lập kế hoạch ngân sách
- Lập kế hoạch nguồn lực cần thiết
- Lập kế hoạch chi phí
- Xin phê chuẩn thực hiện tiếp

Kết thúc giai đoạn này, tiến trình dự án có thể bắt đầu. Thành công của dự án phụ thuộc rất lớn vào chất lượng và sự chuẩn bị kỹ lưỡng của các kế hoạch trong giai đoạn này.

- **Giai đoạn thực hiện:** Là giai đoạn quản lý tổ chức triển khai các nguồn lực bao gồm các công việc cần thiết như xây dựng phòng ốc, hệ thống, lựa chọn công cụ, mua sắm trang thiết bị, lắp đặt ... Đây là giai đoạn chiếm nhiều thời gian và nỗ lực nhất. Những vấn đề cần xem xét trong giai đoạn này là những yêu cầu kỹ thuật cụ thể nhằm so sánh, đánh giá lựa chọn công cụ thiết bị, kỹ thuật lắp ráp, mua thiết bị chính, phát triển hệ thống. Kết thúc giai đoạn này, các hệ thống được xây dựng và kiểm định, hệ thống có thể chuyển sang giai đoạn vận hành, đưa vào khai thác thử

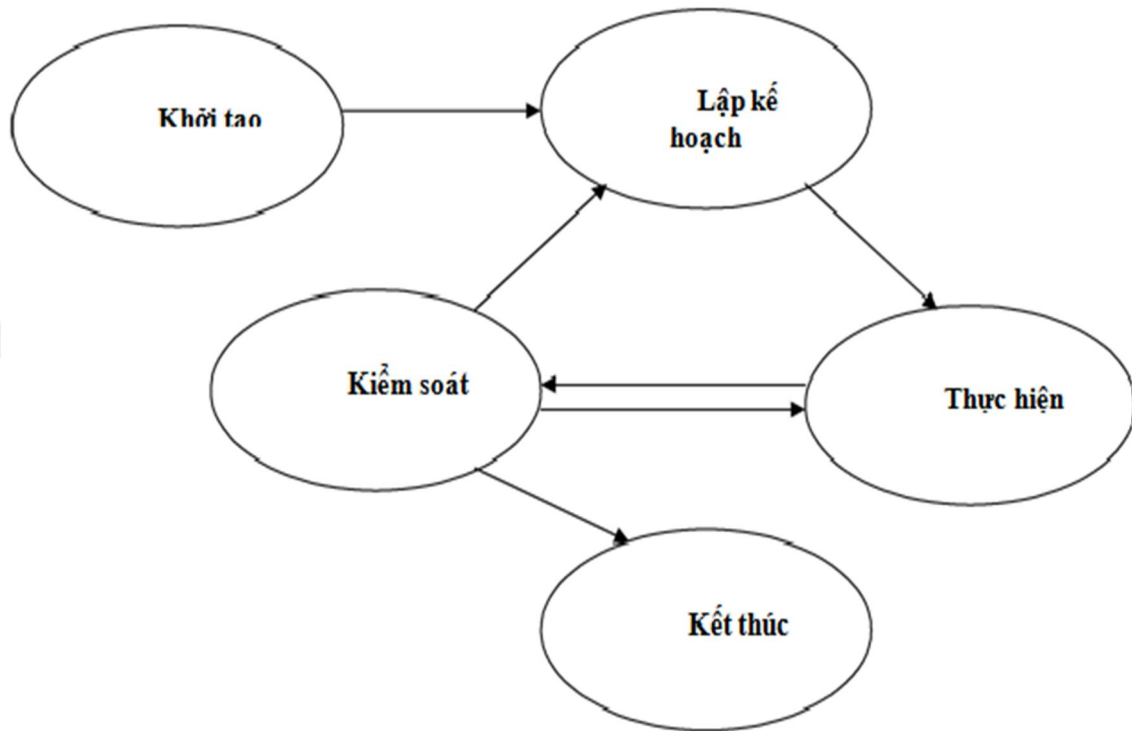
nghiệm.

- Giai đoạn kết thúc: Trong giai đoạn kết thúc của chu kỳ dự án, cần thực hiện những công việc còn lại như hoàn thành sản phẩm, bàn giao hệ thống, công trình và những tài liệu liên quan; đánh giá dự án, giải phóng các nguồn lực. Dưới đây là một số các việc cụ thể:

- Hoàn chỉnh và lập kế hoạch lưu trữ hồ sơ liên quan đến dự án
- Kiểm tra lại sổ sách kế toán, tiến hành bàn giao và báo cáo
- Thanh quyết toán
- Đối với phát triển, xây dựng hệ thống cần chuẩn bị và bàn giao sổ tay hướng dẫn lắp đặt, quản trị và sử dụng
- Bàn giao dự án, lấy chữ ký của khách hàng về việc hoàn thành
- Bố trí lao động, giải quyết công ăn việc làm cho những người từng tham gia dự án
- Giải phóng và bố trí lại thiết bị

Các dự án thường bao gồm một số quy trình liên kết với nhau. Các quy trình này lặp đi lặp lại và diễn ra trong từng giai đoạn của vòng đời dự án và tác động lẫn nhau. Hình 1-1 mô tả các mối quan hệ giữa các quy trình. Cả 5 quy trình quản lý dự án đều hoạt động tại từng giai đoạn vòng đời dự án, nhưng mỗi quy trình hoạt động có mức độ khác nhau tùy theo mỗi giai đoạn. Chẳng hạn như sự lặp lại của quá trình khởi tạo tiến hành ở phần đầu của mỗi giai đoạn nhằm tập trung vào các yêu cầu và mục tiêu nghiệp vụ trong giai đoạn đó. Các quy trình này là:

- Khởi tạo: Sự cấp phép cho dự án hay giai đoạn nào đó
- Lập kế hoạch: Sàng lọc các mục tiêu của dự án và lựa chọn phương án hành động tốt nhất để đạt được các mục tiêu đó
- Thực thi kế hoạch: Quản lý, phân bổ các nguồn lực để thực hiện kế hoạch
- Kiểm soát: Là giai đoạn giám sát và xem xét mức độ tiến hành trên cơ sở nguyên tắc nhằm xác định những điểm khác biệt so với kế hoạch đã đề ra để thực hiện các hoạt động cần thiết nhằm hiệu chỉnh, đảm bảo dự án đang đi đúng hướng, đáp ứng các mục tiêu của dự án ban đầu.
- Kết thúc: Đạt được ký kết hoàn tất từ nhà tài trợ và đưa dự án hoặc giai đoạn đó đến một kết thúc theo thứ tự



Hình 1-1. Các quy trình trong mỗi giai đoạn phát triển dự án

	Mục đích	Hoạt động trong từng giai đoạn	Tiến hành	Tài liệu và các mốc điểm
XÁC ĐỊNH	Tìm hiểu để có đánh giá khởi đầu.	Mục đích, mục tiêu Trình bày vấn đề. Đánh giá rủi ro. Kế hoạch & ước tính.	Quản Lý DA.	Ý tưởng về DA (NDùng Thông qua) Yêu cầu NDùng. Bảng các Rủi ro. Kế hoạch Khởi đầu. (Các Thành viên thông qua) Hiển chương DA (NDùng thông qua)
PHÂN TÍCH	Hệ thống sẽ làm gì	Giao diện người dùng. Các điều khoản hợp đồng. Thiết kế ban đầu.	Xem xét,	Đặc tả Chức năng (NDùng thông qua) Kế hoạch cuối cùng Đề xuất thực hiện (NDùng thông qua)

HIỆT KẾ	Các phần của Hệ thống, Hệ thống sẽ làm việc như thế nào.	Quyết định xây dựng/Mua. Thiết kế Xem xét kỹ lưỡng.	Báo cáo Tình hình.	Đặc tả Thiết kế (Thông qua KT) Kế hoạch kiểm thử Chấp nhận Ước tính đã được xem xét lại. (Thông qua về Chất lượng)
THỰC HIỆN	Lắp ráp các thành phần	Lập trình. Xây dựng/Mua. Khách hàng hóa. Kiểm thử từng phần.		Thiết kế các Thành phần. (Thông qua KT) Kế hoạch Kiểm thử Hệ thống. (Thông qua KT) Các Thành phần đã được kiểm thử. (Thông qua KT). Tài liệu sử dụng
KIỂM THỬ HỆ THỐNG	Làm việc, Hệ thống hiệu chỉnh những sai sót.	Tích hợp. Kiểm tra chất lượng kỹ càng.		Hệ thống làm việc Kiểm thử Hệ thống. Báo cáo (Thông qua về Chất lượng)
KIỂM THỬ CHẤP NHẬN	Sự chấp nhận của khách hàng.	Quy trình Chấp nhận		Kiểm thử Chấp nhận (Ndùng thông qua) Báo cáo (Ndùng thông qua)
VẬN HÀNH	Cài đặt rộng rãi và hoàn thành.	Cài đặt rộng rãi. Chuyển đổi. Đào tạo, Hỗ trợ, Xem xét.		Hệ thống mới có được dùng?(Ndùng) Báo cáo Đào tạo Kế hoạch Hỗ trợ. (Ndùng thông qua) Xem xét. Báo cáo hoàn thành DA.

Bảng 1-1. Các công việc trong từng giai đoạn vòng đời dự án

3. CÁC BÊN THAM GIA TRONG MỘT DỰ ÁN

Mục tiêu:

- Biết được các bên tham gia hoặc liên quan trực tiếp đến dự án

Các bên tham gia (liên quan) là tất cả những ai có liên quan hoặc bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của dự án, cụ thể:

- Có lợi ích nghiệp vụ trong kết quả dự án
- Liên quan trực tiếp tới dự án
- Đóng góp các nguồn lực cho dự án

Các bên liên quan dự án có những lợi ích, nhu cầu và ưu tiên khác nhau. Họ có thể có những quan điểm khác nhau về việc dự án cố gắng hoàn thành những gì. Do đó, việc xác định được các bên liên quan trong dự án càng sớm càng tốt, đặc biệt trong giai đoạn xây dựng ý tưởng. Xem qua các bên liên quan còn chưa lộ diện sẽ là một rủi ro rất lớn đến việc tổ chức thực hiện dự án. Thông thường, trong một dự án, các bên tham gia bao gồm:

- Nhà tài trợ:

- Chịu trách nhiệm cuối cùng đối với sự thành công của dự án. Nhà tài trợ có trách nhiệm ký kết hoàn tất các tài liệu lập kế hoạch và các yêu cầu thay đổi.

- Đồng thời cho phép nhóm quản lý dự án sử dụng các nguồn lực, bảo vệ và cố vấn cho nhóm quản lý dự án.

- Trong quá trình thực hiện dự án, nhà tài trợ có thêm các trách nhiệm xem xét lại các tiến trình và chất lượng, cắt băng khai trương, khánh thành, ký và công bố tôn chỉ dự án.

- Nhà quản lý dự án (giám đốc dự án):

- Làm việc với các đối tượng liên quan để định nghĩa dự án
- Lập kế hoạch, sắp xếp lịch trình và dự thảo ngân sách các hoạt động của dự án với đội ngũ ban đầu; chỉ huy nhóm dự án thực thi kế hoạch

- Giám sát hiệu quả hoạt động và thực hiện các hoạt động hiệu chỉnh.

- Thường xuyên thông báo cho nhà tài trợ và các đối tượng liên quan dự án: đưa ra yêu cầu và trình bày những thay đổi về phạm vi

- Đóng vai trò là người trung gian giữa nhóm dự án và các đối tượng liên quan

- Nhà quản lý chức năng: Các nhà quản lý này chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động hay kết quả của dự án.

- Kiểm soát và đóng góp nguồn lực cho dự án (con người, trang thiết bị ...)

- Có thể có những yêu cầu trái ngược với kết quả dự án

- Trong một số trường hợp là cấp trên của nhà quản lý dự án

- Khách hàng: Trong trường hợp nhà tài trợ không phải là đơn vị triển khai sản phẩm của dự án thì nhà tài trợ chính là khách hàng. Đối tượng này có nhiệm vụ như sau:

- Nhận đầu ra của dự án
- Thanh toán cho đầu ra dự án

- Xác định nhu cầu cho đầu ra dự án
- Có thể là nhiều công ty hay cá nhân với những đặc điểm và yêu cầu

trái ngược nhau

-Nhà cung cấp: một dự án thường bao gồm nhiều hạng mục khác nhau, trong đó có những hạng mục khi xem xét yếu tố khả thi, nhà tài trợ quyết định mua. Nhà cung cấp có trách nhiệm cung cấp các thiết bị, sản phẩm hay dịch vụ cần thiết phục vụ cho hoạt động của dự án thông qua hình thức hợp đồng, để đảm bảo dự án đạt được mục tiêu đã đề ra.

4. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẾN CÔNG TÁC TỔ CHỨC, QUẢN LÝ DỰ ÁN

Mục tiêu:

- Biết được những tác động của môi trường đến dự án

a) Quản lý vĩ mô

Quản lý vĩ mô còn được gọi là quản lý nhà nước đối với các dự án bao gồm tổng thể các biện pháp vĩ mô tác động đến các yếu tố của quá trình hình thành, thực hiện và kết thúc dự án.

Trong quá trình triển khai dự án, nhà nước luôn theo dõi chặt chẽ, định hướng và chi phối hoạt động của dự án nhằm đảm bảo cho dự án đóng góp tích cực gián tiếp hay trực tiếp vào phát triển kinh tế-xã hội. Những công cụ quản lý vĩ mô của nhà nước bao gồm chính sách, kế hoạch, quy hoạch như chính sách về tài chính, tiền tệ, tỷ giá, lãi suất, chính sách đầu tư, chính sách thuế,

b) Quản lý vi mô đối với các hoạt động dự án

Quản lý dự án ở tầm vi mô là quản lý các hoạt động cụ thể của dự án. Nó bao gồm nhiều khâu công việc như lập kế hoạch, điều phối, kiểm soát, ... các hoạt động của dự án. Quản lý dự án bao gồm hàng loạt các vấn đề như quản lý thời gian, chi phí, nguồn nhân lực, chất lượng, rủi ro, quản lý hoạt động mua bán, ... Quá trình quản lý được thực hiện trong suốt các giai đoạn từ chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn vận hành các kết quả của dự án.

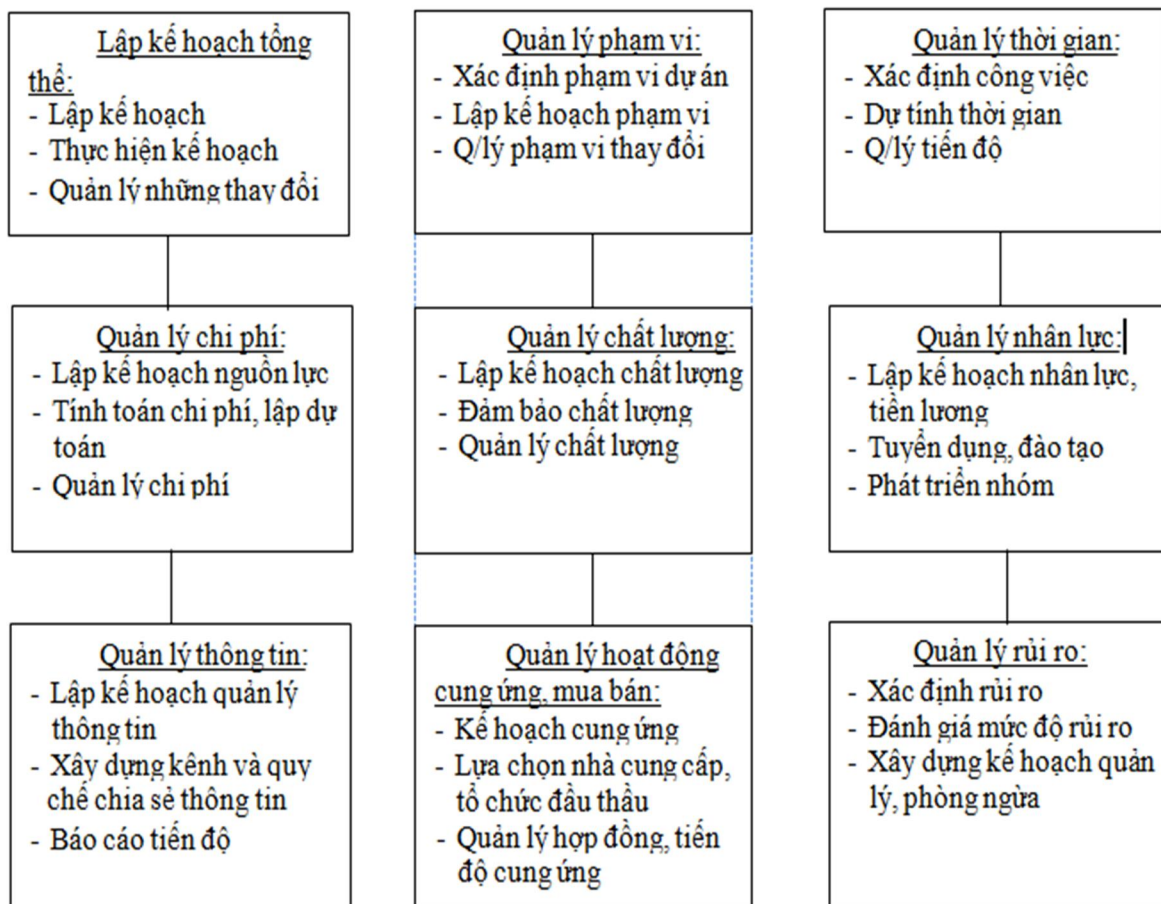
Theo đối tượng quản lý, quản lý dự án bao gồm 9 lĩnh vực chính cần được xem xét, nghiên cứu là:

- Lập kế hoạch tổng thể: lập kế hoạch cho dự án là quá trình tổ chức dự án theo một trình tự lô gích, chi tiết hoá các mục tiêu của dự án thành những công việc cụ thể và hoạch định một chương trình thực hiện những công việc đó nhằm đảm bảo các lĩnh vực quản lý khác nhau của dự án đã được kết hợp một cách chính xác và đầy đủ.

- Quản lý phạm vi: Là việc xác định phạm vi, giám sát việc thực hiện mục đích, mục tiêu của dự án, xác định công việc nào thuộc về dự án và cần phải thực hiện, công việc nào nằm ngoài phạm vi của dự án.

- Quản lý thời gian: Là việc lập kế hoạch, phân phối và giám sát tiến độ thời gian nhằm đảm bảo thời hạn hoàn thành dự án. Nó chỉ rõ mỗi công việc phải kéo dài bao lâu, khi nào thì bắt đầu, khi nào thì kết thúc và toàn bộ dự án kéo dài bao lâu, phải hoàn thành khi nào.

- Quản lý chi phí: Là quá trình dự toán kinh phí, giám sát thực hiện chi phí theo tiến độ cho từng công việc và toàn bộ dự án. Cụ thể là tổ chức, phân tích số liệu, báo cáo những thông tin về chi phí.
- Quản lý chất lượng: Là quá trình triển khai giám sát những tiêu chuẩn chất lượng cho việc thực hiện dự án, đảm bảo chất lượng kết quả của dự án phải đáp ứng mong muốn của nhà tài trợ (chủ đầu tư).
- Quản lý nhân lực: Là quá trình hướng dẫn, phối hợp những nỗ lực của mọi thành viên tham gia dự án vào việc hoàn thành mục tiêu của dự án. Nó cho thấy việc sử dụng lực lượng lao động của dự án hiệu quả đến đâu?
- Quản lý thông tin (truyền thông): Là quá trình bảo đảm các dòng thông tin thông suốt, nhanh chóng và chính xác giữa các thành viên dự án và với các cấp quản lý, giữa các tổ nhóm quản lý dự án. Thông qua quản lý thông tin có thể trả lời các câu hỏi: ai cần thông tin về dự án? mức độ chi tiết? các nhà quản lý dự án cần báo cáo cho họ bằng cách nào?
- Quản lý rủi ro: Là việc nhận diện các nhân tố rủi ro trong dự án, sử dụng các phương pháp định tính, định lượng để xác định tính chất, mức độ rủi ro và có kế hoạch đối phó cũng như quản lý từng loại rủi ro.
- Quản lý hợp đồng và các hoạt động mua sắm: Là quá trình lựa chọn nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ; thương lượng với họ, quản lý các hợp đồng và điều hành việc mua bán nguyên vật liệu, trang thiết bị, dịch vụ nhằm giải quyết các vấn đề: bằng cách nào cung cấp các hàng hoá, vật liệu cần thiết cho dự án? tiến độ cung cấp, chất lượng cung cấp đến đâu?



Hình 1-2. 9 Lĩnh vực cơ bản trong quản lý dự án

5. CÁC KIẾN THỨC, KỸ NĂNG CẦN THIẾT TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

Mục tiêu:

- Biết được những kiến thức, kỹ năng cần thiết để quản lý dự án

Phần lớn kiến thức cần thiết để quản lý dự án là kiến thức riêng của ngành QLDA. Ngoài ra, Người quản trị dự án còn phải có kiến thức và kinh nghiệm trong:

- Quản lý tổng quát
- Lĩnh vực ứng dụng của dự án

Các kỹ năng cần thiết của nhà quản lý dự án:

- Kỹ năng lãnh đạo: Lãnh đạo là kỹ năng cơ bản để nhà quản lý dự án chỉ đạo, định hướng, khuyến khích và phối hợp các thành viên trong nhóm cùng thực hiện dự án. Đây là kỹ năng quan trọng nhất. Nó đòi hỏi các nhà quản lý dự án có những phẩm chất cần thiết, có quyền lực nhất định để thực hiện thành công mục tiêu dự án.

- Kỹ năng lập kế hoạch và kiểm soát dự án: Nhà quản lý dự án phải là người chịu trách nhiệm về kế hoạch tổng thể trước nhà tài trợ và khách hàng. Vì vậy, nhà quản lý dự án

phải có kỹ năng lập lịch trình dự án và xác định các tiêu chí để đánh giá công việc hoàn thành. Đồng thời, nhà quản lý dự án phải biết thiết lập các quy trình hệ thống để đánh giá và kiểm soát mức độ thành công của bảng kế hoạch.

- Kỹ năng giao tiếp và thông tin trong quản lý dự án: Nhà quản lý dự án có trách nhiệm phối hợp, thống nhất các hoạt động giữa các bộ phận chức năng và những cơ quan liên quan để thực hiện các công việc của dự án nên bắt buộc phải thành thạo kỹ năng giao tiếp. Nhà quản lý dự án phải có kiến thức, hiểu biết các công việc của các phòng chức năng, có kiến thức rộng về một số lĩnh vực kỹ thuật. Nhà quản lý dự án cũng cần giỏi kỹ năng thông tin, truyền thông, kỹ năng chia sẻ thông tin giữa các thành viên dự án và những người liên quan trong quá trình triển khai dự án.

- Kỹ năng thương lượng và giải quyết khó khăn vướng mắc: Nhà quản lý dự án trong quá trình thực hiện trọng trách của mình có quan hệ với rất nhiều nhóm. Đồng thời, cùng với sự phát triển tổ chức của dự án, trách nhiệm của nhà quản lý dự án ngày càng tăng nhưng quyền lực của họ được cấp không tương xứng. Do thiếu quyền lực, bắt buộc các nhà quản lý phải có kỹ năng thương lượng giỏi với các nhà quản lý cấp trên và những người đứng đầu các bộ phận chức năng chuyên môn nhằm tranh thủ tối đa sự quan tâm, ủng hộ của cấp trên, người đứng đầu trong việc giành đủ nguồn lực cần thiết cho hoạt động của dự án.

- Kỹ năng tiếp thị và quan hệ khách hàng: Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản lý dự án là trợ giúp các đơn vị, doanh nghiệp trong hoạt động Marketing. Làm tốt công tác tiếp thị sẽ giúp đơn vị giữ được khách hàng hiện tại, tăng thêm khách hàng tiềm năng.

- Kỹ năng ra quyết định: Lựa chọn phương án và cách thức thực hiện các công việc dự án là những quyết định rất quan trọng, đặc biệt trong những điều kiện