

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN 11866:2017

ISO 21500:2012

Xuất bản lần 1

HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ DỰ ÁN

Guidance on project management

HÀ NỘI - 2017

Mục lục

	Trang
Lời nói đầu.....	4
Lời giới thiệu.....	5
1 Phạm vi áp dụng.....	7
2 Thuật ngữ và định nghĩa.....	7
3 Các khái niệm về quản lý dự án.....	9
3.1 Khái quát.....	9
3.2 Dự án.....	10
3.3 Quản lý dự án.....	11
3.4 Chiến lược của tổ chức và các dự án.....	11
3.5 Môi trường dự án.....	12
3.6 Quản trị dự án.....	14
3.7 Các dự án và hoạt động.....	14
3.8 Các bên liên quan và tổ chức dự án.....	14
3.9 Năng lực của nhân sự dự án.....	16
3.10 Vòng đời dự án.....	16
3.11 Các hạn chế của dự án.....	16
3.12 Mối quan hệ giữa các khái niệm và quá trình quản lý dự án.....	17
4 Các quá trình quản lý dự án.....	17
4.1 Ứng dụng quá trình quản lý dự án.....	17
4.2 Các nhóm quá trình và các nhóm chủ đề.....	18
4.3 Các quá trình.....	23
Phụ lục A (tham khảo) Các quá trình của nhóm quá trình đã được sắp đặt theo các nhóm chủ đề.....	46

Lời nói đầu

TCVN 11866:2017 hoàn toàn tương đương với ISO 21500:2012;

TCVN 11866:2017 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 258 *Quản lý dự án, chương trình và danh mục đầu tư* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn về các khái niệm và quá trình quản lý dự án quan trọng và có ảnh hưởng tới việc thực hiện các dự án.

Đối tượng sử dụng mục tiêu của tiêu chuẩn này gồm:

- các nhà quản lý cấp cao và các nhà tài trợ dự án: giúp hiểu rõ hơn về các nguyên tắc và thực tiễn của việc quản lý dự án, để hỗ trợ và hướng dẫn thích hợp cho các nhà quản lý dự án, nhóm quản lý dự án và nhóm dự án;
- các nhà quản lý dự án, nhóm quản lý dự án và thành viên của nhóm dự án: giúp có được cơ sở chung để so sánh các tiêu chuẩn và thực tiễn dự án của mình với các tiêu chuẩn và thực tiễn dự án khác;
- các tổ chức xây dựng tiêu chuẩn quốc gia hoặc tiêu chuẩn cơ sở: để sử dụng trong việc xây dựng các tiêu chuẩn quản lý dự án nhất quán với các tiêu chuẩn khác ở cấp độ cơ bản.

Hướng dẫn quản lý dự án

Guidance on project management

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn đối với việc quản lý dự án có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức, bao gồm các tổ chức công, tổ chức tư hoặc tổ chức cộng đồng, và cho bất kỳ loại dự án nào, không phân biệt độ phức tạp, quy mô hay thời gian thực hiện.

Tiêu chuẩn này mô tả chi tiết về các khái niệm và quá trình được xem xét để thiết lập việc thực hành tốt trong quản lý dự án. Các dự án được đặt vào bối cảnh của các chương trình và danh mục đầu tư dự án, tuy nhiên tiêu chuẩn này không đưa ra hướng dẫn chi tiết về việc quản lý các chương trình và danh mục đầu tư dự án. Các chủ đề liên quan đến quản lý chung chỉ được đề cập trong bối cảnh quản lý dự án.

2 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa dưới đây.

2.1

Hoạt động (activity)

Thành phần công việc được xác định trong một lịch trình cần được thực hiện để hoàn thành một dự án.

2.2

Lĩnh vực áp dụng (application area)

Loại dự án thường có trọng tâm chung liên quan tới sản phẩm, khách hàng hoặc ngành nghề.

2.3

Đường cơ sở (baseline)

Cơ sở tham chiếu để so sánh, mà dựa vào đó việc thực hiện dự án được theo dõi và kiểm soát.

2.4

Bản yêu cầu thay đổi (change request)

Tài liệu xác định sự thay đổi được đề xuất đối với dự án.

2.5

Quản lý cấu hình (configuration management)

Việc ứng dụng các quy trình để kiểm soát, xác định sự tương quan và duy trì các tài liệu, quy định kỹ thuật và thuộc tính vật lý.

2.6

Kiểm soát (control)

So sánh việc thực hiện thực tế với việc thực hiện đã hoạch định, phân tích các sai khác và thực hiện hành động khắc phục và phòng ngừa thích hợp khi cần thiết.

2.7

Hành động khắc phục (corrective action)

Chỉ dẫn và hoạt động để điều chỉnh việc thực hiện công việc nhằm đưa việc thực hiện theo đúng với kế hoạch.

2.8

Đường găng (critical path)

Chuỗi các hoạt động xác định thời gian hoàn thành sớm nhất có thể đối với một dự án hoặc giai đoạn dự án.

2.9

Trễ (lag)

Thuộc tính được áp dụng cho một mối quan hệ logic nhằm bắt đầu hoặc kết thúc muộn một hoạt động.

2.10

Sớm (lead)

Thuộc tính được áp dụng cho một mối quan hệ logic nhằm bắt đầu hoặc kết thúc sớm một hoạt động.

2.11

Hành động phòng ngừa (preventive action)

Chỉ dẫn và hoạt động để điều chỉnh công việc nhằm tránh hoặc giảm các sai lệch tiềm ẩn trong việc thực hiện so với kế hoạch.

2.12

Vòng đời dự án (project life cycle)

Tập hợp các giai đoạn đã xác định từ khi bắt đầu đến khi kết thúc dự án.

2.13

Danh mục rủi ro (risk register)

Hồ sơ về các rủi ro được xác định, bao gồm các kết quả phân tích và những ứng phó đã hoạch định.

2.14

Bên liên quan (stakeholder)

Cá nhân, nhóm hoặc tổ chức có quan tâm đến, hoặc có thể ảnh hưởng, bị ảnh hưởng, hoặc nhận thấy bản thân bị ảnh hưởng bởi bất kỳ khía cạnh nào của dự án.

2.15

Hồ sơ mời thầu (tender)

Tài liệu dưới dạng bản mời thầu hoặc bản thông báo đấu thầu để cung cấp sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả, thường để đáp lại lời mời hoặc yêu cầu.

2.16

Thư mục cấu trúc phân chia công việc (work breakdown structure dictionary)

Tài liệu mô tả từng hợp phần trong cấu trúc phân chia công việc.

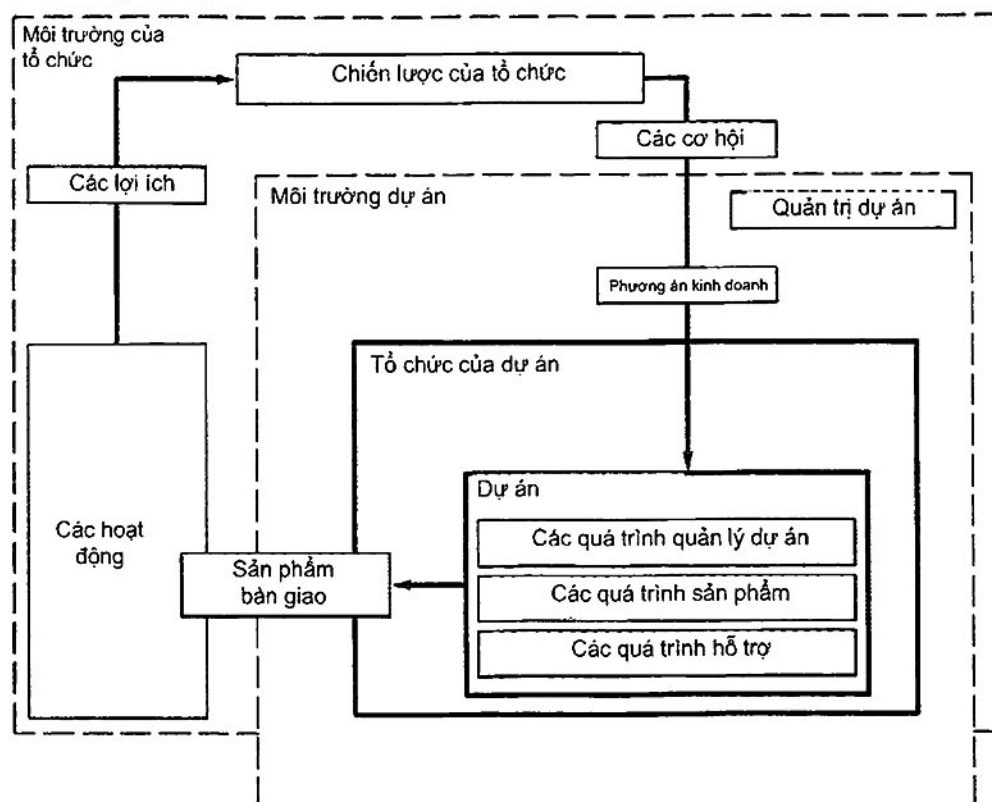
3 Các khái niệm về quản lý dự án

3.1 Khái quát

Điều này mô tả các khái niệm chính có thể áp dụng cho hầu hết các dự án, đồng thời mô tả môi trường trong đó các dự án được thực hiện.

Hình 1 cho thấy các khái niệm về quản lý dự án liên quan với nhau như thế nào. Chiến lược của tổ chức xác định các cơ hội. Các cơ hội này được đánh giá và cần được lập thành văn bản. Các cơ hội đã được lựa chọn sẽ được phát triển thêm trong tài liệu về phương án kinh doanh hoặc tài liệu tương tự khác và có thể dẫn tới một hoặc nhiều dự án với các sản phẩm bàn giao. Các sản phẩm bàn giao này có thể được sử dụng để thực hiện những lợi ích. Những lợi ích này có thể là đầu vào để thực hiện và phát triển hơn nữa chiến lược của tổ chức.

Môi trường bên ngoài

**CHÚ DẪN:**

- Các hộp thể hiện các khái niệm về quản lý dự án được giới thiệu trong các phần sau
- Các mũi tên thể hiện dòng logic mà theo đó các khái niệm liên kết với nhau
- Đường đứt nét thể hiện ranh giới của tổ chức

Hình 1 – Tổng quan về các khái niệm quản lý dự án và mối quan hệ giữa chúng

3.2 Dự án

Dự án bao gồm một tập hợp duy nhất các quá trình gồm các hoạt động được kết hợp và kiểm soát với thời gian bắt đầu và kết thúc, được thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu của dự án. Việc đạt được các mục tiêu của dự án đòi hỏi cung cấp các sản phẩm bàn giao phù hợp với các yêu cầu cụ thể. Một dự án có thể chịu nhiều hạn chế như mô tả trong 3.11.

Mặc dù nhiều dự án có thể tương tự nhau nhưng mỗi dự án lại là đơn nhất. Sự khác biệt của dự án có thể xuất hiện trong các trường hợp sau:

- sản phẩm bàn giao được cung cấp;
- các bên liên quan chi phối;

- nguồn lực được sử dụng;
- các hạn chế;
- cách thức điều chỉnh các quá trình để tạo ra các sản phẩm bàn giao.

Mỗi dự án có sự bắt đầu và kết thúc rõ ràng và thường được chia thành các giai đoạn như mô tả trong 3.10. Dự án bắt đầu và kết thúc như mô tả trong 4.3.1.

3.3 Quản lý dự án

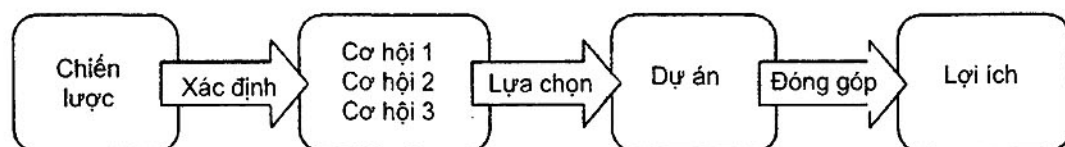
Quản lý dự án là việc ứng dụng các phương pháp, công cụ, kỹ thuật và năng lực đối với dự án. Quản lý dự án bao gồm việc tích hợp các giai đoạn khác nhau của vòng đời dự án như mô tả trong 3.10.

Quản lý dự án được thực hiện thông qua các quá trình. Các quá trình được lựa chọn để thực hiện dự án cần được gắn kết một cách có hệ thống. Mỗi giai đoạn của vòng đời dự án cần có các sản phẩm bàn giao cụ thể. Các sản phẩm bàn giao này cần được xem xét thường xuyên trong suốt dự án để đáp ứng các yêu cầu của nhà tài trợ, khách hàng và các bên liên quan khác.

3.4 Chiến lược của tổ chức và các dự án

3.4.1 Chiến lược của tổ chức

Các tổ chức thường thiết lập chiến lược dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn, các chính sách và các yếu tố bên ngoài ranh giới của tổ chức. Các dự án thường là những phương tiện để hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Ví dụ về một khung tạo giá trị được thể hiện trên Hình 2.



Hình 2 – Ví dụ về khung tạo giá trị

Các mục đích chiến lược có thể định hướng cho việc nhận biết và phát triển các cơ hội. Lựa chọn các cơ hội bao gồm cả việc xem xét các yếu tố khác nhau, như cách thực hiện các lợi ích và quản lý các rủi ro.

Mục đích của dự án là cung cấp các lợi ích có thể đo lường được góp phần thực hiện các cơ hội được lựa chọn. Mục tiêu của dự án đóng góp cho mục đích của dự án bằng cách tạo ra các sản phẩm bàn giao cần thiết. Các mục đích của dự án đạt được khi các lợi ích được thực hiện. Các mục đích chỉ có thể đạt được sau một khoảng thời gian khi các mục tiêu đã đạt được.

3.4.2 Đánh giá cơ hội và khởi động dự án

Các cơ hội có thể được đánh giá để hỗ trợ việc ra quyết định đúng đắn bằng cách quản lý có trách nhiệm, nhằm xác định các dự án khả thi có thể chuyển một số hoặc tất cả các cơ hội này thành những lợi ích được thực hiện.

Các cơ hội này có thể đề cập đến nhiều vấn đề, ví dụ: nhu cầu thị trường mới, nhu cầu hiện tại của tổ chức hoặc yêu cầu pháp lý mới. Các cơ hội thường được đánh giá thông qua một loạt các hoạt động đưa ra sự cho phép chính thức để bắt đầu một dự án mới. Tổ chức cần xác định nhà tài trợ cho dự án chịu trách nhiệm về các mục đích và lợi ích của dự án.

Các mục đích và lợi ích làm cơ sở lý giải cho việc đầu tư vào dự án, ví dụ như dưới hình thức một phương án kinh doanh và có thể đóng góp vào việc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho tất cả các cơ hội. Mục đích của sự lý giải này thường là để đạt được sự cam kết và chấp thuận đầu tư của tổ chức vào các dự án được lựa chọn.

Quá trình đánh giá có thể bao gồm nhiều tiêu chí, bao gồm cả những kỹ thuật thẩm định đầu tư tài chính và các tiêu chí định tính, như sự gắn kết chiến lược, tác động xã hội và tác động môi trường. Các tiêu chí có thể khác nhau đối với các dự án khác nhau.

3.4.3 Thực hiện các lợi ích

Việc thực hiện các lợi ích thường là trách nhiệm của ban lãnh đạo tổ chức và ban lãnh đạo này có thể sử dụng các sản phẩm bàn giao của dự án để thực hiện các lợi ích phù hợp với chiến lược của tổ chức. Nhà quản lý dự án cần cân nhắc các lợi ích và việc thực hiện các lợi ích này vì chúng ảnh hưởng đến việc ra quyết định trong suốt vòng đời của dự án.

3.5 Môi trường dự án

3.5.1 Khái quát

Môi trường dự án có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện và thành công của dự án. Nhóm dự án cần xem xét:

- các yếu tố bên ngoài tổ chức như kinh tế-xã hội, địa lý, chính trị, quản lý nhà nước, công nghệ và sinh thái;
- các yếu tố bên trong tổ chức như chiến lược, công nghệ, năng lực và kinh nghiệm quản lý dự án, khả năng sẵn có nguồn lực, văn hoá và cơ cấu tổ chức.

3.5.2 Các yếu tố bên ngoài tổ chức

Các yếu tố bên ngoài tổ chức có thể tác động đến dự án bằng cách gây ra những khó khăn, trở ngại hoặc tạo ra những rủi ro ảnh hưởng đến dự án. Mặc dù những yếu tố này thường vượt ra ngoài sự kiểm soát của nhà quản lý dự án nhưng chúng vẫn cần được xem xét.