

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**

.....o0o.....

Chủ biên: ThS.Nguyễn Tiến Mạnh



**TÀI LIỆU HỌC TẬP
QUẢN TRỊ DỰ ÁN**

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

**Đối tượng: SV trình độ Đại học
Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh**

Hà Nội, 2019

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
LỜI GIỚI THIỆU.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN.....	3
1.1. Tổng quan về dự án.....	3
1.1.1. Dự án và các đặc điểm của dự án.....	3
1.1.2. Chu kỳ sống của dự án	8
1.1.3. Các bên liên quan đến dự án.....	10
1.2. Tổng quan về quản trị dự án	12
1.2.1. Quản trị dự án và các đặc điểm	12
1.2.2. Các mục tiêu của quản trị dự án	14
1.2.3. Vai trò của quản trị dự án	16
1.2.4. Quá trình quản trị dự án.....	16
1.2.5. Nội dung quản trị dự án.....	18
CHƯƠNG 2: LỰA CHỌN DỰ ÁN.....	23
2.1. Lựa chọn và các tiêu chí lựa chọn	23
2.1.1. Khái niệm lựa chọn dự án.....	23
2.1.2. Quy trình để lựa chọn dự án	24
2.1.3. Các chỉ tiêu định lượng để lựa chọn dự án	30
2.1.4. Các chỉ tiêu định tính để lựa chọn dự án.....	42
2.2. Lựa chọn dự án trong điều kiện bất trắc - Phân tích rủi ro - Thẩm định dự án	44
2.2.1. Phương pháp phân tích định tính rủi ro.....	44
2.2.2. Phương pháp phân tích định lượng rủi ro	44
2.2.3. Thẩm định dự án đầu tư.....	49
CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ TỔ CHỨC VÀ XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ DỰ ÁN	56
3.1. Thiết kế cơ cấu tổ chức đội ngũ dự án	56
3.1.1. Mô hình tổ chức theo chức năng.....	56
3.1.2. Mô hình tổ chức kiểu dự án.....	59
3.1.3. Mô hình tổ chức dạng ma trận	61
3.1.4. Một số mô hình tổ chức khác	63
3.2. Giám đốc dự án.....	66
3.2.1. Vị trí và trách nhiệm của giám đốc dự án	66

3.2.2. Tổ chức cần thiết của giám đốc dự án.....	67
3.2.3. Chức năng của giám đốc dự án.....	69
3.3. Xây dựng đội ngũ dự án.....	70
3.3.1. Đội ngũ dự án.....	70
3.3.2. Phát triển và lãnh đạo đội ngũ dự án.....	70
CHƯƠNG 4: LẬP KẾ HOẠCH VÀ NGÂN SÁCH DỰ ÁN.....	75
4.1. Các vấn đề về lập kế hoạch dự án	75
4.1.1. Khái niệm.....	75
4.1.2. Trình tự lập kế hoạch dự án.....	75
4.1.3. Nội dung của kế hoạch dự án.....	76
4.2. Cơ cấu phân chia công việc và biểu đồ trách nhiệm	77
4.2.1. Khái niệm và tác dụng của WBS (<i>Work Breakdown Structure</i>).....	78
4.2.2. Phương pháp lập WBS	80
4.2.3. Trình tự lập WBS.....	80
4.3. Ngân sách dự án.....	81
4.3.1. Khái niệm, phân loại ngân sách dự án	81
4.3.2. Phương pháp lập ngân sách dự án	83
4.3.3. Ước lượng các yếu tố chi phí	87
4.3.4. Quản lý chi phí dự án.....	88
CHƯƠNG 5: LẬP TIẾN ĐỘ DỰ ÁN.....	91
5.1. Các vấn đề cơ bản về sơ đồ mạng	91
5.1.1. Các loại sơ đồ thể hiện tiến độ dự án	92
5.1.2. Các phần tử của sơ đồ mạng.....	96
5.2. Sơ đồ mạng CPM	97
5.2.1. Các thông số thời gian của sự kiện.....	98
5.2.2. Các thông số thời gian của công việc.....	99
5.3. Sơ đồ mạng PERT	102
5.3.1. Tính các thông số trong sơ đồ PERT	103
5.3.2. Các bài toán liên quan đến sơ đồ PERT	105
5.4. Lập tiến độ dự án bằng sơ đồ mạng.....	108
5.4.1. Trình tự lập tiến độ bằng sơ đồ mạng	108

5.4.2. Sử dụng thời gian dự trữ trong lập tiến độ.....	109
5.4.3. Mối quan hệ giữa PERT và GANTT	109
CHƯƠNG 6: PHÂN BỐ NGUỒN LỰC DỰ ÁN.....	113
6.1. Một số vấn đề cơ bản về nguồn lực.....	113
6.1.1. Các loại nguồn lực	113
6.1.2. Các bài toán về phân bổ nguồn lực	115
6.2. Điều hòa nguồn lực	116
6.2.1. Khái niệm điều hòa nguồn lực	116
6.2.2. Bài toán điều hòa biểu đồ chất tải nguồn lực.....	117
6.3. Phương pháp đường găng rút ngắn tiến độ dự án	120
6.3.1. Điều chỉnh nguồn lực dựa trên thời gian dự trữ tối thiểu.....	121
6.3.2. Phương hướng giải quyết khi thiếu hụt nguồn lực	121
6.4. Phân bổ nguồn lực hạn chế.....	122
6.4.1. Quy tắc phân phối nguồn lực có hạn.....	122
6.4.2. Phương pháp phân bổ nguồn lực có hạn.....	125
6.5. Mối quan hệ thời gian và chi phí.....	125
6.5.1. Mô hình đẩy nhanh tiến độ.....	125
6.5.2. Mô hình chi phí cực tiểu.....	126
CHƯƠNG 7: KIỂM SOÁT DỰ ÁN.....	130
7.1. Vấn đề cơ bản về kiểm soát dự án.....	130
7.1.1. Khái niệm kiểm soát dự án.....	130
7.1.2. Hệ thống kiểm soát dự án.....	130
7.1.3. Quá trình kiểm soát án dự án.....	133
7.1.4. Nội dung kiểm soát dự án.....	135
7.2. Quá trình kiểm soát dự án.....	136
7.2.1. Theo dõi các công việc dự án.....	136
7.2.2. Đo lường và phân tích kết quả	136
7.2.3. Điều chỉnh trong quá trình thực hiện dự án.....	137
7.3. Nội dung kiểm soát dự án	138
7.3.1. Kiểm soát tiến độ thời gian	138
7.3.2. Kiểm soát chi phí.....	139

7.3.3. Kiểm soát chất lượng và các thay đổi thiết kế	141
7.3.4. Tích hợp kiểm soát thời gian, chi phí, chất lượng và các thay đổi.....	143
CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ HỢP ĐỒNG DỰ ÁN.....	146
8.1. Rủi ro và Quản trị rủi ro dự án	146
8.1.1. Khái niệm.....	146
8.1.2. Phân loại rủi ro	147
8.1.3. Quản trị rủi ro dự án	149
8.1.4. Quá trình quản trị rủi ro dự án.....	152
8.1.5. Phương pháp đo lường rủi ro.....	154
8.2. Hợp đồng và Quản trị hợp đồng dự án	156
8.2.1. Khái niệm hợp đồng dự án	156
8.2.2. Ký kết và thực hiện hợp đồng dự án	156
8.2.3. Thay đổi, hủy bỏ, chấm dứt hợp đồng dự án	157
8.2.4. Giải quyết tranh chấp trong hợp đồng dự án	158
CHƯƠNG 9: KẾT THÚC DỰ ÁN.....	159
9.1. Các hình thức kết thúc dự án	159
9.1.1. Kết thúc hoàn toàn	159
9.1.2. Kết thúc dự án bằng cách bổ sung - sát nhập.....	160
9.1.3. Kết thúc dự án bằng cách bỏ rơi.....	160
9.2. Khi nào cần kết thúc dự án	160
9.3. Tổ chức kết thúc dự án	162
9.3.1. Quá trình ra quyết định	162
9.3.2. Quá trình thực hiện	162
9.4. Báo cáo tổng kết.....	163
9.4.1. Quá trình thực hiện dự án.....	163
9.4.2. Các vấn đề kỹ thuật, công nghệ	165
9.4.3. Hoạt động hành chính	166
9.4.4. Mô hình tổ chức của dự án	167
9.4.5. Dự án và nhóm nhân viên.....	167
9.4.6. Kỹ năng quản trị dự án	168
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	170

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Tiếng Anh	Tiếng Việt
1.	AOA (Activieies on Arrow)	Đặt công việc trên mũi tên
2.	AON (Activieies on Node)	Đặt công việc trong các nút
3.	B/C (Benefits/Cost ratio)	Tỷ suất lợi ích trên chi phí
4.	CPM (Critical Path Method)	Phương pháp đường găng
5.	FV (Future Value)	Giá trị tương lai của dòng tiền
6.	GPO (Global Project Office)	Văn phòng dự án toàn cầu
7.	NPV (Net Present Value)	Giá trị hiện tại ròng
8.	PBP (Payback Periode)	Thời gian hoàn vốn
9.	PMO (Project Management Office)	Phòng quản lý dự án
10.	PV (Present Value)	Giá trị hiện tại của dòng tiền
11.	IRR (Internal Rate of Return)	Tỷ suất hoàn vốn nội bộ
12.	WBS (Work Breakdown Structure)	Cấu trúc chia nhỏ công việc

LỜI GIỚI THIỆU

Đầu tư là một hoạt động kinh tế và là một bộ phận hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị, doanh nghiệp. Nó có ảnh hưởng trực tiếp đến việc tăng tiềm lực của nền kinh tế nói chung, tiềm lực sản xuất kinh doanh của các đơn vị nói riêng.

Mỗi hoạt động đầu tư được tiến hành với rất nhiều công việc có những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật đa dạng. Nguồn lực cần huy động cho hoạt động đó thường rất lớn. Thời gian thực hiện và kết thúc đầu tư, nhất là việc thu hồi đầu tư vốn đã bỏ ra, hoặc đem lại những lợi ích cho xã hội, là một quá trình có thời gian dài. Do đó, để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đã chi cho công cuộc đầu tư, đem lại lợi ích kinh tế xã hội lớn nhất cho đất nước, ngành và các đơn vị, một trong những vấn đề quan trọng có tính chất quyết định của mọi công cuộc đầu tư là những người trực tiếp quản lý điều hành quá trình đầu tư và thực hiện đầu tư phải được trang bị đầy đủ các kiến thức về hoạt động đầu tư và dự án đầu tư.

Để đáp ứng yêu cầu quản lý đầu tư trong nền kinh tế nói chung, trong các đơn vị, doanh nghiệp nói riêng, học phần “**Quản trị dự án**” đã ra đời và được giảng dạy cho hệ đại học chính quy thuộc ngành Quản trị kinh doanh tại Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp. Đồng thời cũng là tài liệu tham khảo cho những ai quan tâm đến lĩnh vực này.

Cùng với quá trình giảng dạy, học phần ngày càng được hoàn thiện và được đánh giá là rất cần thiết và bổ ích phục vụ việc quản lý hiệu quả đầu tư.

Nội dung tài liệu học tập gồm 9 chương đề cập những kiến thức thiết thực về dự án và quản trị dự án đầu tư. Trong đó các thành viên biên soạn nội dung các chương:

- Ths. Nguyễn Tiến Mạnh (*chủ biên*), Biên soạn nội dung Chương 1 (*Tổng quan về quản trị dự án*);
- ThS. Phạm Trung Hải, Biên soạn nội dung Chương 2 (*Lựa chọn dự án*);
- ThS. Lưu Huỳnh, Biên soạn nội dung Chương 3 (*Thiết kế tổ chức và xây dựng đội ngũ dự án*);
- ThS. Nguyễn Thị Lan Anh, Biên soạn nội dung Chương 4 (*Lập kế hoạch và ngân sách dự án*);
- ThS. Nguyễn Thị Lan Anh, Biên soạn nội dung Chương 5 (*Lập tiến độ dự án*);
- ThS. Nguyễn Tiến Mạnh, Biên soạn nội dung Chương 6 (*Phân bổ nguồn lực dự án*);
- ThS. Nguyễn Tiến Mạnh, Biên soạn nội dung Chương 7 (*Kiểm soát dự án*);
- ThS. Vũ Đại Đồng, Biên soạn nội dung Chương 8 (*Quản trị rủi ro và hợp đồng dự án*);
- ThS. Vũ Văn Giang, Biên soạn nội dung Chương 9 (*Kết thúc dự án*).

Chúng tôi mong rằng tài liệu này sẽ giúp sinh viên nắm bắt được các vấn đề cơ

bản liên quan đến việc lựa chọn dự án, biết cách tổ chức thực hiện dự án, biết cách lập kế hoạch, hiểu các nội dung kiểm soát và kết thúc dự án.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong việc viết và biên tập, tuy nhiên đây là học phần mới được xây dựng, tài liệu học tập lại được biên soạn lần đầu, chắc chắn cuốn tài liệu học tập không tránh khỏi những thiếu sót. Nhóm tác giả mong nhận được sự góp ý của tất cả các bạn đồng nghiệp, của các em sinh viên và tất cả các bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng tài liệu học tập. Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn tất cả các đồng nghiệp, các nhà khoa học, đã giúp đỡ trong quá trình biên soạn tài liệu học tập này.

Hà nội, tháng 4 năm 2019

Nhóm tác giả

Tailieu.vn

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN

MỤC ĐÍCH CỦA CHƯƠNG

Sau khi nghiên cứu và học tập chương này, sinh viên cần nắm được:

- Các giai đoạn của chu kỳ sống dự án và hiểu được nội dung công việc của quản trị dự án trong mỗi giai đoạn của chu kỳ sống dự án;
- Xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án; và xác định được các nguồn tài nguyên của công ty có thể được huy động cho quản lý dự án.

NỘI DUNG

1.1. Tổng quan về dự án

1.1.1. Dự án và các đặc điểm của dự án

1.1.1.1. Khái niệm

- Theo luật đầu tư thì dự án đầu tư là tập hợp các đề xuất bỏ vốn trung và dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định.

Như vậy dự án đầu tư có thể xem xét từ nhiều góc độ khác nhau:

+ Về mặt hình thức nó là một tập hợp hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.

+ Trên góc độ quản lý, dự án đầu tư là một công cụ quản lý sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế - xã hội trong một thời gian dài.

+ Trên góc độ kế hoạch, dự án đầu tư là một công cụ thể hiện kế hoạch chi tiết của một công cuộc đầu tư sản xuất kinh doanh, phát triển kinh tế - xã hội, làm tiền đề cho các quyết định đầu tư và tài trợ.

+ Về mặt nội dung, dự án đầu tư là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hoá nhằm đạt các mục tiêu đã định bằng việc tạo ra các kết quả cụ thể trong một thời gian nhất định, thông qua việc sử dụng các nguồn lực xác định.

- Dự án là một nỗ lực phức tạp, không thường xuyên, mang tính chất đơn nhất được thực hiện trong điều kiện ràng buộc nhất định về thời gian, ngân sách, nguồn lực và các tiêu chuẩn chất lượng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Ví dụ về dự án bao gồm, nhưng không giới hạn, trong các trường hợp sau:

- + Phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.
- + Tiến hành những thay đổi, cải tiến, tái cấu trúc về bộ máy, tổ chức nhân sự, và phương thức kinh doanh.
- + Phát triển hay ứng dụng, triển khai một hệ thống thông tin quản lý, hệ thống quản lý chất lượng.
- + Xây dựng nhà máy mới, lắp đặt dây chuyền sản xuất mới.

+ Thực hiện một quy trình sản xuất mới.

Các hoạt động thường xuyên lặp lại hàng ngày trong công ty được thiết kế và tổ chức thực hiện một cách ổn định dựa trên sự chuyên môn hoá cao để đảm bảo các hoạt động diễn ra liên tục, nhịp nhàng và hiệu quả với chi phí thấp nhất có thể. Dự án khác với các hoạt động thường xuyên lặp lại hàng ngày trong công ty là dự án là các hoạt động không lặp lại và thường gắn với những yếu tố mới đòi hỏi sự sáng tạo nhất định nhằm tạo thêm năng lực mới cho công ty, ví dụ như sản xuất ra sản phẩm mới. Để phân biệt dự án khác với các hoạt động thường xuyên đang diễn ra hàng ngày trong công ty, chúng ta hãy nêu một số đặc điểm của dự án.

- *Dự án: Sử dụng các nguồn lực hữu hạn để thực hiện nhiều công việc khác nhau, nhưng có liên quan với nhau và cùng hướng tới một mục tiêu chung nhằm đạt các lợi ích cụ thể.*

+ Dự án: Giải pháp hứa hẹn một lợi ích cụ thể.

+ Mục đích: Làm ra tiền hoặc tiết kiệm tiền.

+ Nguồn lực: Thời gian, vốn, con người, máy móc thiết bị, vật liệu.

- *Dự án là một tổng thể các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau nhằm tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất trong khoảng thời gian xác định với sự ràng buộc về nguồn lực trong bối cảnh không chắc chắn.*

+ Tổng thể các hoạt động: Dự án bao gồm nhiều công việc mà tất cả đều phải kết thúc bằng một sản phẩm giao nộp sản phẩm, kế hoạch, báo cáo, hồ sơ tài liệu mà muốn có đều đòi hỏi những quyết định, điều hoà các mặt yêu cầu, các chi phí và sự chấp nhận rủi ro.

+ Các công việc lệ thuộc vào nhau: Vì tất cả đều đáp ứng một mối quan tâm sự thành công của dự án và do đó tất cả chỉ còn là những đóng góp cho một hệ thống rộng lớn, hướng đích hơn. Sự sắp xếp công việc trong dự án phải tôn trọng một logic về thời gian.

+ Các công việc và tổng thể các công việc cần được thực hiện trong một thời hạn xác định. Dự án có điểm bắt đầu và điểm kết thúc.

+ Các nguồn lực để thực hiện các công việc và tổng thể công việc là giới hạn. Mỗi dự án thường tiêu phí các nguồn lực. Các nguồn lực này càng bị ràng buộc chặt chẽ khi chi phí cho dự án là một số thành công then chốt.

+ Các hoạt động của dự án diễn ra trong môi trường không chắc chắn. Môi trường của dự án không phải là môi trường hiện tại mà là môi trường tương lai.

Như vậy, dự án và các hoạt động đang tiến hành có những điểm chung. Cả hai đều do con người thực hiện và bị giới hạn về nguồn lực, cả hai đều được lên kế hoạch, thực hiện và kiểm tra. Sự khác biệt ở chỗ các hoạt động đang được tiến hành có tính chất lặp lại, còn dự án thì có thời hạn và là duy nhất.

1.1.1.2. Đặc điểm của dự án

- *Thứ nhất, có mục tiêu xác định:*

+ Dự án có mục tiêu xác định: Dù là xây dựng một tổ hợp chung cư cao 28 tầng hoàn thành vào ngày 30 tháng 11 hoặc phải hoàn thành việc chuyển đổi sang hệ thống thông tin mới trong vòng 1 năm. Tính mục tiêu thường không đặt ra đối với các hoạt động thường ngày đang diễn ra trong công ty, ví dụ như đối với những người công nhân trong một phân xưởng may.

+ Mục tiêu tổng thể của dự án là kết quả cuối cùng mà nhà đầu tư mong đợi. Để đạt được mục đích, có thể phân chia kết quả mong muốn thành các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong từng giai đoạn của dự án. Các mục tiêu này cần được xác lập nhằm đảm bảo nguyên tắc: cụ thể, đo lường được, khả thi, cân đối về nguồn lực, có thời hạn nhất định.

- *Thứ hai, được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định, có thời điểm bắt đầu và kết thúc:* do có mục tiêu xác định nên dự án có thời điểm bắt đầu và kết thúc xác định. Ví dụ sau khi hoàn thành dự án xây cầu vượt qua ngã tư đường Láng Hạ thì một người kỹ sư có thể được chuyển sang làm việc cho một dự án xây cầu khác.

- *Thứ ba, thường liên quan đến nhiều bộ phận trong công ty và lĩnh vực chuyên môn khác nhau:* Dự án thường đòi hỏi những nỗ lực chung từ nhiều chuyên gia có chuyên môn khác nhau đến từ các bộ phận và phòng ban chuyên môn khác nhau. Thay vì làm việc biệt lập tại văn phòng dưới sự quản lý của các trưởng bộ phận, các thành viên dự án gồm các kỹ sư thiết kế, các kỹ sư chế tạo, chuyên gia marketing, nhà phân tích tài chính cùng phối hợp làm việc chặt chẽ với nhau dưới sự hướng dẫn của nhà quản lý dự án để cùng nhau hoàn thành một dự án.

- *Thứ tư, liên quan đến việc thực hiện một điều mà chưa từng được làm trước đó:* Dự án là hoạt động không lặp lại và có tính chất đơn nhất và chưa từng tồn tại trước đó. Ví dụ sản xuất ra một mẫu ô tô mới với hệ thống phanh thắng tự động khi xe đột ngột tăng tốc quá nhanh đòi hỏi phải giải quyết rất nhiều vấn đề chưa từng được giải quyết trước đó và thường đi kèm với việc áp dụng những thành tựu mới nhất và có bước đột phá về công nghệ. Mặt khác, các dự án xây dựng thông thường như xây dựng các tổ hợp văn phòng chung cư sử dụng các vật liệu hiện có và áp dụng các công nghệ và quy trình thi công đã được công ty thiết lập từ trước nhưng vẫn đòi hỏi nhiều yếu tố mới như xây dựng trên địa điểm mới, tuân thủ các quy định nhất định áp dụng cho từng dự án xây dựng, khách hàng mới với những yêu cầu và khả năng thanh toán nhất định khác với các dự án cùng loại đã được công ty tiến hành trước đó.

- *Thứ năm, đáp ứng các yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng đầu ra, chi phí và thời gian cụ thể.* Thành công của dự án được đánh giá dựa trên mức độ mà dự án đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng đầu ra, thời hạn hoàn thành dự án và chi phí thực hiện dự án.

1.1.1.3. Yêu cầu của dự án

- *Tính khoa học*: Thể hiện người soạn thảo dự án đầu tư phải có một quá trình nghiên cứu tỷ mỉ kỹ càng, tính toán thận trọng, chính xác từng nội dung của dự án đặc biệt là nội dung về tài chính, nội dung về công nghệ kỹ thuật. Tính khoa học còn thể hiện trong quá trình soạn thảo dự án đầu tư cần có sự tư vấn của các cơ quan chuyên môn.

- *Tính thực tiễn*: Các nội dung của dự án đầu tư phải được nghiên cứu, xác định trên cơ sở xem xét, phân tích, đánh giá đúng mức các điều kiện và hoàn cảnh cụ thể liên quan trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động đầu tư.

- *Tính pháp lý*: Dự án đầu tư cần có cơ sở pháp lý vững chắc tức là phù hợp với chính sách và luật pháp của Nhà nước. Muốn vậy phải nghiên cứu kỹ chủ trương, chính sách của Nhà nước, các văn bản pháp quy liên quan đến hoạt động đầu tư.

- *Tính đồng nhất*: Các dự án đầu tư phải tuân thủ các quy định chung của các cơ quan chức năng về hoạt động đầu tư, kể cả các quy định về thủ tục đầu tư. Với các dự án đầu tư quốc tế còn phải tuân thủ quy định chung mang tính quốc tế.

1.1.1.4. Phân loại dự án

Các dự án do công ty tiến hành có nhiều loại. Để thuận tiện cho công tác quản lý và phân bổ hợp lý các nguồn lực khan hiếm cho các dự án có các mức độ ưu tiên khác nhau, cân đối giữa mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn với các mục tiêu tăng trưởng và phát triển năng lực cạnh tranh dài hạn, cân đối rủi ro giữa các loại hình dự án người ta tiến hành phân loại dự án. Dự án có thể phân loại thành 3 nhóm chính: *dự án bắt buộc thực hiện, dự án cải tiến nhỏ, dự án chiến lược*.

❖ *Dự án bắt buộc thực hiện*

Dự án bắt buộc thực hiện là những dự án cần phải thực hiện để đáp ứng những quy định pháp luật của một quốc gia, một địa phương hoặc những dự án tiến hành để khắc phục hậu quả do thiên tai gây ra như lũ lụt, hoả hoạn, xung đột đình công ví dụ như khắc phục hậu quả và tác động xấu đến môi trường xung quanh do khí độc thoát ra ngoài từ một vụ cháy nổ xảy ra tại một nhà máy sản xuất hoá chất, hoặc xây dựng lại nhà máy hoặc dây chuyền sản xuất bị hư hỏng do lũ lụt gây ra.

Một số ví dụ về dự án bắt buộc phải tiến hành khi chính phủ có quy định mới về an toàn lao động, xử lý chất thải rắn, chất thải lỏng và khí, tiêu chuẩn khí thải của các phương tiện giao thông xuất xưởng. Như vậy trong khoảng thời gian nhất định từ khi có quy định mới ban hành đến khi quy định có hiệu lực bắt buộc các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực điều chỉnh của bộ quy định mới phải có nghĩa vụ tuân thủ. Dự án thuộc nhóm bắt buộc phải thực hiện khi có phần lớn 99% các chủ thể dự án liên quan đều nhất trí rằng công ty phải thực hiện dự án để đáp ứng các yêu cầu của quy định pháp luật nếu không muốn vi phạm pháp luật hoặc bị phạt.

❖ *Dự án cải tiến nhỏ*

Những dự án thuộc nhóm này là những dự án được tiến hành nhằm hỗ trợ và nâng cao hiệu quả cho các hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty. Những dự án cải tiến sản phẩm, quy trình sản xuất, nâng cao hiệu quả hệ thống phân phối, giảm chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả hoạt động. Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, áp dụng hệ thống thông tin quản lý mới, giới thiệu sản phẩm cùng loại có giá rẻ hơn hoặc một số tính năng cải tiến hơn là một số ví dụ những dự án thuộc nhóm này.

❖ *Dự án chiến lược*

Là những dự án hỗ trợ cho việc thực hiện tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược dài hạn của công ty. Các dự án chiến lược thường hướng đến đạt mục tiêu tăng trưởng doanh thu và thị phần. Các dự án về phát triển sản phẩm mới, áp dụng công nghệ mới, các dự án nghiên cứu & phát triển nhằm phát triển ra công nghệ hoàn toàn mới là ví dụ về những dự án thuộc nhóm này. Tuỳ theo mức độ thay đổi và đổi mới trong sản phẩm và công nghệ sản xuất mà có thể chia nhỏ các dự án chiến lược thành những nhóm dự án chi tiết hơn: các dự án nền tảng, các dự án đột phá, các dự án nghiên cứu & phát triển.

❖ *Các dự án nền tảng*: Đây là những dự án có những sự cải tiến căn bản so với những gì mà công ty hiện đang cung cấp ra thị trường hoặc về sản phẩm/dịch vụ hoặc về công nghệ - quy trình sản xuất. Đây được gọi là những dự án nền tảng bởi vì nó tạo ra một thể hệ mới của các sản phẩm hoặc công nghệ sản xuất để dựa trên đó những dự án cải tiến nhỏ thuộc nhóm hai đã nêu ở trên sẽ tiếp tục được triển khai sau này. Ví dụ về dự án nền tảng là một mẫu ô tô mới hoặc một sản phẩm bảo hiểm mới được đưa ra và dựa trên cơ sở đó công ty có thể giới thiệu ra nhiều chủng loại sản phẩm tương tự thuộc thể hệ sản phẩm mới này.

❖ *Các dự án đột phá*: Các dự án đột phá là những dự án liên quan đến công nghệ mới hơn so với các dự án nền tảng. Các dự án đột phá có thể áp dụng công nghệ khác biệt hẳn so với công nghệ hiện đang áp dụng phổ biến trong ngành, ví dụ như công nghệ cáp quang dùng trong truyền số liệu hoặc xe ô tô có thể vừa chạy điện và chạy xăng.

❖ *Các dự án nghiên cứu & phát triển*: Đây là các dự án hướng tới phát triển ra công nghệ hoàn toàn mới hoặc tìm ra ứng dụng hoàn toàn mới của những công nghệ hiện có. Các dự án này được doanh nghiệp triển khai nhằm tự tạo ra kiến thức mới và tự phát triển công nghệ mới cho riêng mình.

Việc phân loại dự án giúp cho công ty cân nhắc giữa lợi nhuận dự kiến do dự án mang lại với mức độ rủi ro khi chấp nhận dự án. Dự án càng liên quan nhiều đến mức độ đổi mới trong sản phẩm và công nghệ sản xuất thường hứa hẹn mang lại lợi nhuận cao hơn do sản phẩm mới sẽ cạnh tranh hơn nhưng mặt khác rủi ro tiềm ẩn cũng lớn hơn. Đó cũng là lý do lý giải tại sao các tập đoàn được phẩm lớn trên thế giới hàng năm chỉ một tỷ lệ rất cao trong tổng doanh thu hàng trăm triệu đô la cho các dự án nghiên cứu & phát

triển và có đến 90% các dự án nghiên cứu & phát triển này là thất bại tức là không dẫn đến việc đưa ra được loại dược phẩm chữa bệnh mới. Trong số những loại dược phẩm mới được tung ra thị trường cũng có một tỷ lệ không nhỏ các sản phẩm không thành công về mặt thương mại tuy nhiên chỉ cần một số ít sản phẩm mới thành công cũng đủ để bù đắp tất cả những chi phí đã bỏ ra cho các dự án nghiên cứu & phát triển và vẫn đem lại những khoản lợi nhuận khổng lồ cho công ty.

1.1.2. Chu kỳ sống của dự án

1.1.2.1. Các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến sự thành công của dự án

Các nhân tố môi trường xung quanh bao gồm cả các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Các nhân tố này có thể ảnh hưởng một cách tích cực hoặc tiêu cực đến sự thực hiện dự án. Nhà quản trị dự án cần cân nhắc các nhân tố môi trường này vào trong quá trình thiết kế và lập kế hoạch dự án để khai thác tốt các điều kiện thuận lợi và giảm thiểu các tác động tiêu cực có thể có đến thực hiện dự án:

- Văn hoá công ty, cơ cấu tổ chức và các quá trình diễn ra bên trong doanh nghiệp.
- Cơ sở hạ tầng (máy móc trang thiết bị).
- Nguồn nhân lực hiện có (kiến thức, kỹ năng, hành vi như thiết kế, phát triển, luật pháp, hợp đồng, mua bán).
- Quản lý nhân sự (quy chế về tuyển dụng và sử dụng lao động, đánh giá kết quả công việc, ghi chép về đào tạo nhân lực, quy định làm ngoài giờ, hệ thống chấm công người lao động).
- Hệ thống cơ cấu tổ chức, phân quyền trong công ty.
- Các điều kiện thị trường.
- Sự chấp nhận rủi ro của các chủ thể dự án.
- Môi trường thể chế chính sách.
- Các kênh truyền thông hiện có của công ty.
- Cơ sở dữ liệu thương mại (dữ liệu ước tính chi phí đã được tiêu chuẩn hoá, thông tin về rủi ro của ngành, cơ sở dữ liệu về rủi ro).
- Các hệ thống thông tin dự án (các công cụ phần mềm lập kế hoạch thời gian, hệ thống về cơ cấu quản lý, các hệ thống thu thập và xử lý thông tin, trang web và các hệ thống tự động trực tuyến).

1.1.2.2. Chu kỳ sống của dự án

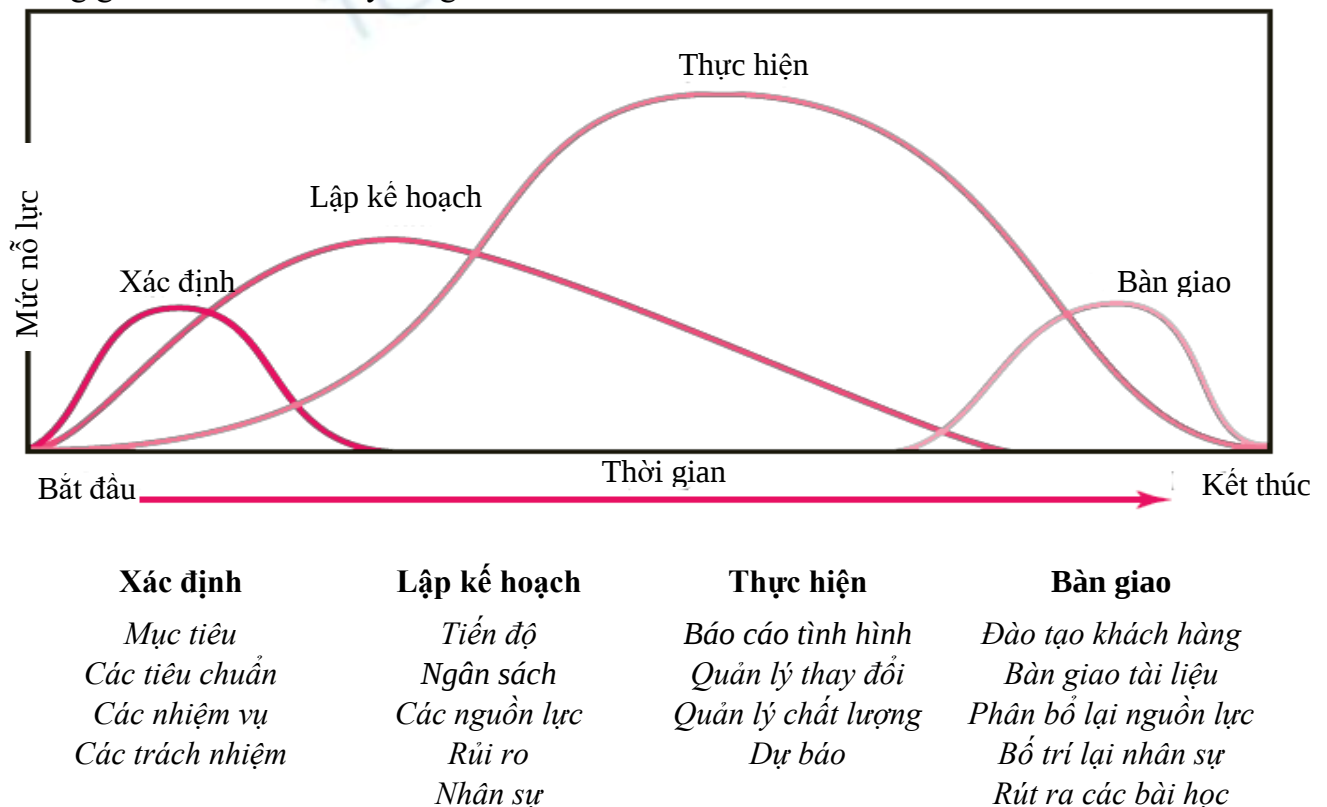
- Các dự án khác nhau rất nhiều xét về quy mô và mức độ phức tạp. Chu kỳ sống dự án thừa nhận rằng dự án có chu kỳ sống hữu hạn và có những thay đổi có thể tiên liệu được về nguồn lực huy động cho dự án và nội dung công việc chính qua các giai đoạn

của chu kỳ sống của dự án. Có rất nhiều mô hình khác nhau về chu kỳ sống dự án. Nhiều chu kỳ sống dự án mang tính đặc thù cho từng ngành và cho từng loại hình dự án. Ví dụ, dự án phát triển một phần mềm mới có thể bao gồm 5 giai đoạn sau: xác định dự án, thiết kế, viết mã lệnh lập trình, kiểm tra/chạy thử, hoàn thiện. Các dự án xây dựng cầu đường có thể có các giai đoạn sau: đề xuất dự án, lập kế hoạch và huy động vốn, đánh giá tác động môi trường, thiết kế, xin giấy phép, giải phóng mặt bằng, đấu thầu và trao hợp đồng, xây dựng, nghiệm thu bàn giao, đưa vào sử dụng.

- Chu kỳ dự án, là các thời kỳ mà một dự án cần phải trải qua, bắt đầu từ thời điểm có ý định đầu tư cho đến thời điểm kết thúc dự án. Hầu hết các dự án đều trải qua các giai đoạn giống nhau, từ lúc khởi đầu cho tới khi hoàn thành.

- Một chu kỳ sống dự án nhìn chung trải qua 4 giai đoạn kế tiếp nhau: Xác định dự án, lập kế hoạch, thực hiện dự án, bàn giao kết thúc dự án.

- Thời điểm bắt đầu dự án được xác định từ thời điểm dự án được ra quyết định chấp thuận thực hiện. Các nguồn lực huy động cho các hoạt động dự án tăng lên từ từ, rồi đạt đỉnh, sau đó giảm khi bàn giao dự án cho khách hàng. Nội dung công việc chính trong từng giai đoạn của chu kỳ sống dự án:



Hình 1.1. Chu kỳ sống dự án

+ *Giai đoạn xác định dự án:* Thiết lập các mục tiêu của dự án, xác định các yêu cầu của dự án, thiết lập cơ cấu tổ chức bộ máy dự án và kết thúc dự án là một bản văn kiện dự án trình bày những nét chung nhất về dự án như mục tiêu dự án, các yêu cầu, thời

gian, ngân sách, cơ cấu tổ chức bộ máy nhân sự, rủi ro.

- + *Giai đoạn lập kế hoạch*: Xây dựng các kế hoạch dự án - kế hoạch tiến độ, kế hoạch chi phí, kế hoạch huy động và quản lý các nguồn lực, kế hoạch quản lý rủi ro, kế hoạch về quản lý nhân sự dự án.

- + *Giai đoạn thực hiện dự án*: Các hoạt động chính của dự án được thực hiện, ví dụ như cầu được xây dựng, phần mềm được viết lệnh. Trong giai đoạn này công tác quản lý dự án chú trọng vào theo dõi và giám sát tình hình thực hiện các hoạt động của dự án : kiểm soát thời gian, chi phí, chất lượng. Quản lý sự thay đổi, đưa ra các dự báo về thời gian và chi phí thực hiện dự án.

- + *Giai đoạn bàn giao và kết thúc dự án*: Bàn giao các sản phẩm của dự án cho khách hàng và bố trí lại các nguồn lực dự án. Bàn giao dự án cho khách hàng thường kèm theo đào tạo nguồn nhân lực và chuyển giao các tài liệu kỹ thuật cho khách hàng. Bố trí lại các nguồn lực dự án thường bao gồm điều chuyển nhân viên, các trang thiết bị máy móc sang các dự án khác, tổ chức tổng kết đánh giá dự án và rút ra những bài học kinh nghiệm.

1.1.3. Các bên liên quan đến dự án

- Một dự án có nhiều đối tượng tham gia thực hiện. Mỗi đối tượng có vai trò, vị trí ảnh hưởng, quyền và nghĩa vụ nhất định. Để đảm bảo dự án thành công, cần có sự phối hợp chặt chẽ, hợp tác và hỗ trợ giữa các bên liên quan. Các bên tham gia dự án có thể hỗ trợ hợp tác với nhau, tuy nhiên cũng có thể mâu thuẫn nhau.

1.1.3.1. Chủ thể tham gia dự án

- *Thứ nhất, chủ dự án*:

- + Người thể hiện nhu cầu,

- + Xác định mục tiêu dự án, thời hạn và chi phí thực hiện dự án.

- + Kết quả mong đợi của dự án là một sản phẩm, công trình.

- + Chủ dự án nắm chắc các ý tưởng cơ bản của dự án.

- + Người đại diện giao dịch với các khách hàng mục tiêu mà dự án hướng tới.

Chủ dự án có trách nhiệm chức năng thể hiện nhu cầu nhưng không có năng lực kỹ thuật để thực hiện công trình.

- *Thứ hai, chủ dự án ủy nhiệm*:

- + Khi chủ dự án không đủ khả năng về nghề nghiệp để thực hiện thiết kế dự án, có thể sử dụng chủ dự án ủy nhiệm.

- + Có thể cần đến trợ lý chủ dự án.

- + Chủ dự án ủy nhiệm chịu trách nhiệm thực hiện các giao dịch giữa Chủ dự án và Giám đốc dự án.

- + Giúp chủ dự án xác định rõ các nhu cầu.

- + Cùng giám đốc dự án kiểm tra tính khả thi kỹ thuật các mục tiêu.
- + Chủ dự án uỷ nhiệm không phải là người thay thế chủ dự án và không có thẩm quyền lãnh đạo trực tiếp với Giám đốc dự án.

- Thứ ba, giám đốc dự án:

+ Giám đốc dự án là một tác nhân được Chủ nhiệm dự án sử dụng để thực hiện dự án với các điều kiện ràng buộc về thời hạn, chất lượng và chi phí đã được thoả thuận trong một bản hợp đồng.

+ Giám đốc dự án phải lựa chọn các kỹ thuật phù hợp để thực hiện dự án theo đúng các yêu cầu của chủ dự án.

+ Giám đốc dự án có trách nhiệm trong khuôn khổ quyền hạn của mình bổ nhiệm một thể nhân chịu trách nhiệm quản lý tiến độ thực hiện dự án.

- Thứ tư, nhà thầu:

+ Để thực hiện một số nhiệm vụ của dự án, đôi khi không có đủ các nguồn lực nội tại cần thiết, giám đốc dự án có thể phải cần đến một hoặc một số các nhà thầu.

+ Mỗi nhà thầu thực hiện một phần của dự án do giám đốc dự án trao cho nhưng không phải chịu trách nhiệm trước chủ dự án dù chủ dự án có quyền xem xét cách thức làm việc của nhà thầu.

- Phân biệt vai trò của chủ dự án và giám đốc dự án:

- + Giám đốc dự án thực hiện các chức năng kỹ thuật.
- + Phân biệt chủ đầu tư và giám đốc dự án có khó khăn vì cả hai là thành viên của một doanh nghiệp.
- + Khi đó điều quan trọng cần phải xác lập thông qua các hợp đồng nêu rõ vai trò của từng tác nhân.

- Giao diện giữa chủ dự án và giám đốc dự án:

- + Cần phải xác định một cách rõ ràng vai trò của từng tác nhân.
- + Các tác nhân cần kết hợp để giải quyết các mâu thuẫn với các yêu cầu chủ dự án hay các mâu thuẫn với việc phối hợp dự án.
- + Cùng kế hoạch đào tạo sao cho các tác nhân cùng một cam kết chung và chung một phương pháp thực hiện dự án.

1.1.3.2. Các bên liên quan đến dự án

- Thứ nhất, khách hàng:

Khách hàng ở đây chính là nhà đầu tư, người đặt hàng xây dựng, thực hiện, quản lý một dự án; và khách hàng của sản phẩm dự án tức là đối tượng sử dụng các sản phẩm do dự án tạo ra. Khách hàng có thể là một người, một tổ chức hoặc một tập thể được uỷ quyền trong trường hợp dự án cấp vốn từ nguồn ngân sách Nhà nước.

Khách hàng này cần được xác định ngay từ khi có ý định đầu tư. Các yêu cầu, đòi hỏi của khách hàng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô, đặc tính kỹ thuật và công nghệ của dự án. Khách hàng chính là người đưa ra các yêu cầu cuối cùng về kết quả dự án và cũng là người cung cấp vốn hoặc trả tiền để thực hiện hoặc khai thác dự án.

Thứ hai, người được ủy quyền (người tiếp nhận dự án):

Người được ủy quyền là người tiếp nhận dự án để thực hiện dự án nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Sau khi tiếp nhận dự án, bên được ủy quyền căn cứ vào yêu cầu và nhu cầu của khách hàng để bắt đầu tiến hành dự án. Trong suốt quá trình quản trị dự án từ giai đoạn bắt đầu, lập kế hoạch, thực hiện đến kết thúc, người được ủy quyền luôn giữ vai trò chủ đạo. Vì thế, năng lực, tố chất của người được ủy quyền sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng dự án. Lựa chọn người tiếp quản dự án tốt là yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng dự án.

Thứ ba, bên cung ứng:

Các tổ chức này chịu trách nhiệm cung ứng các loại vật tư, thiết bị, máy móc chủ yếu cho dự án, hoặc các hợp đồng thầu phụ cho dự án, thực hiện mọi điều khoản đã thỏa thuận trong hợp đồng theo nguyên tắc: đảm bảo về mặt chất lượng, số lượng, chủng loại và đồng bộ; đảm bảo về tiến độ (phù hợp về thời gian và hình thức giao nhận).

Thứ tư, các tổ chức tài trợ vốn:

Các tổ chức tài trợ vốn bao gồm ngân hàng, các định chế tài chính, quỹ tín dụng, quỹ đầu tư phát triển bảo hiểm...

Thứ năm, các cơ quan quản lý Nhà nước liên quan đến dự án:

Để thống nhất quá trình đầu tư và đảm bảo dự án có mục đích, mang ý nghĩa kinh tế xã hội thiết thực, phù hợp với quy mô, với sự phát triển của đất nước, đồng thời đảm bảo việc đầu tư được quản lý, giám sát một cách toàn diện và có khoa học, cần có sự quản lý của Nhà nước mà đại diện là các cơ quan quản lý nhà nước. Nhà nước quản lý dự án thông qua quy hoạch phát triển, hệ thống chính sách, luật pháp...

1.2. Tổng quan về quản trị dự án

1.2.1. Quản trị dự án và các đặc điểm

1.2.1.1. Khái niệm

- *Quản trị dự án là sự áp dụng một cách phù hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào trong quá trình đề xuất dự án, lập kế hoạch dự án, thực hiện dự án, theo dõi giám sát dự án và kết thúc dự án để đạt được các yêu cầu của dự án.* Quản trị dự án thường bao gồm:

- + Xác định các yêu cầu (của công ty hoặc của khách hàng).
- + Xác định và đáp ứng các nhu cầu, các mối quan tâm, và mong đợi của các chủ thể dự án trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện dự án.

+ Cân đối hài hoà giữa các yêu cầu, ràng buộc khác nhau của dự án bao gồm: Phạm vi dự án; Chất lượng; Tiến độ; Kinh phí; Nguồn lực; Rủi ro.

Mỗi dự án cụ thể sẽ có những yêu cầu và ràng buộc nhất định đòi hỏi nhà quản lý dự án cần phải xác định thứ tự ưu tiên giữa các yêu cầu.

Giữa các ràng buộc có mối quan hệ với nhau, tức là một ràng buộc thay đổi có thể kéo theo một hoặc nhiều ràng buộc khác thay đổi theo. Ví dụ thời hạn hoàn thành dự án được yêu cầu rút ngắn lại thường kéo theo kinh phí thực hiện dự án phải tăng lên bởi vì cần phải bổ xung thêm nguồn lực để thực hiện cùng khối lượng công việc trong khoảng thời gian ngắn hơn. Nếu không thể bổ xung thêm kinh phí cho dự án thì hoặc là phải chấp nhận thu hẹp phạm vi dự án bằng cách cắt giảm một số hạng mục công việc hoặc chấp nhận giảm chất lượng đầu ra (sử dụng nguyên vật liệu có chất lượng thấp hơn hoặc thay đổi phương án thi công đòi hỏi chi phí ít hơn và chất lượng thấp hơn). Các chủ thể dự án cũng có các ý kiến khác nhau về nhân tố nào là quan trọng nhất cho nên cũng tạo ra sự thách thức lớn cho dự án. Thay đổi các yêu cầu đối với dự án cũng có thể làm gia tăng mức độ rủi ro đối với dự án. Như vậy đội dự án phải có khả năng đánh giá được tình hình và có thể hài hoà được các yêu cầu khác nhau để thực hiện và chuyển giao dự án một cách thành công.

- *Quản trị dự án là ứng dụng các kiến thức, kỹ năng vào các hoạt động dự án để đảm bảo dự án đạt được các mục tiêu, yêu cầu đặt ra.* Quản trị dự án nhằm giúp dự án đạt các mục tiêu đặt ra và giúp đảm bảo đạt hiệu quả mong đợi.

1.2.1.2. Đặc điểm quản trị dự án

- Quản trị dự án bao gồm quá trình lập kế hoạch, điều phối và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo 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 và chất lượng sản phẩm dịch vụ.

- Các hoạt động của dự án đòi hỏi có sự tham gia của nhiều bên liên quan khác nhau, nên quản trị dự án mang tính phức tạp, mâu thuẫn và khó khăn. Do có sự khác biệt lớn giữa quản trị dự án và quản trị sản xuất kinh doanh thông thường, nên quá trình quản trị dự án cần lưu ý một số đặc điểm sau:

+ *Quản trị thời gian và chi phí:* Trong quản trị dự án vấn đề được đặc biệt quan tâm là quản trị thời gian và quản trị chi phí, bạn phải xem xét các quyết định để hạn chế sự thay đổi của các yếu tố này so với mục tiêu đặt ra.

+ *Quản trị rủi ro:* Quản trị dự án thường phải đối phó với nhiều loại rủi ro có độ bất định cao trong công tác lập kế hoạch, dự tính chi phí, dự đoán sự thay đổi công nghệ, thay đổi cơ cấu tổ chức... Do vậy, bạn phải chú ý đến vấn đề quản trị rủi ro một cách thường xuyên.

+ *Quản trị nhân sự:* Chức năng tổ chức giữ vị trí quan trọng trong quản trị dự án. Bạn cần lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp để phân rõ trách nhiệm và quyền lực trong

quản trị dự án, nhờ đó đảm bảo thực hiện thành công dự án.

1.2.2. Các mục tiêu của quản trị dự án

Mục tiêu cơ bản của quản trị 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 tiến độ thời gian cho phép. Về mặt toán học, ba mục tiêu này liên quan chặt chẽ với nhau và có thể biểu diễn theo công thức sau: $C = f(P, T, S)$

Trong đó:

C: Chi phí

P: Mức độ hoàn thành công việc (kết quả)

T: Yếu tố thời gian

S: Phạm vi dự án

Phương trình trên cho thấy, chi phí là một hàm của các yếu tố: mức độ hoàn thành công việc, thời gian thực hiện và phạm vi dự án. Nói chung chi phí của dự án tăng lên khi chất lượng hoàn thiện công việc tốt hơn, thời gian kéo dài thêm và phạm vi dự án được mở rộng. Nếu thời gian thực hiện dự án bị kéo dài, gặp trường hợp giá nguyên vật liệu tăng cao sẽ phát sinh tăng chi phí một số khoản mục nguyên vật liệu. Mặt khác, thời gian kéo dài dẫn đến tình trạng làm việc kém hiệu quả do công nhân mệt mỏi, do chờ đợi và thời gian máy chết tăng theo...Làm phát sinh tăng một số khoản mục chi phí. Thời gian thực hiện dự án kéo dài, chi phí lãi vay ngân hàng, chi phí gián tiếp cho bộ phận (chi phí hoạt động của văn phòng dự án) tăng theo thời gian và nhiều trường hợp, phát sinh tăng khoản tiền phạt do không hoàn thành đúng tiến độ ghi trong hợp đồng.

Ba yếu tố thời gian, chi phí và chất lượng công việc 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 cùng một dự án, nhưng nói chung, đạt được kết quả tốt đối với mục tiêu này thường phải hy sinh một hoặc hai mục tiêu kia. Trong quá trình quản trị dự án thường diễn ra 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 mục tiêu kia trong điều kiện thời gian và không gian cho phép, nhằm thực hiện tốt nhất tất cả các mục tiêu dài hạn của quá trình quản trị dự án. Nếu công việc dự án diễn ra theo đúng kế hoạch thì không phải đánh đổi mục tiêu. Tuy nhiên, kế hoạch thực thi công việc dự án thường có những thay đổi do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan khác nhau nên việc đánh đổi là một kỹ năng quan trọng của nhà quản trị dự án. Việc đánh đổi mục tiêu diễn ra trong suốt quá trình quản lý, từ khi bắt đầu đến khi kết thúc dự án.

Đánh đổi mục tiêu phải luôn dựa trên các điều kiện hay các ràng buộc nhất định. Bảng 1.1. trình bày các tình huống đánh đổi. Tình huống A và B là những tình huống đánh đổi thường gặp trong quản trị dự án. Theo tình huống A, tại một thời điểm chỉ có một trong ba mục tiêu cố định, trong tình huống B, có hai mục tiêu cố định còn các mục