

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN	2
1.1 Giới thiệu	2
1.2 Khái niệm và đặc điểm của dự án	3
1.3 Quản trị dự án	4
1.4 Chu kỳ sống dự án	5
1.5 Nhà quản trị dự án	6
1.6 Các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến sự thành công của dự án	8
1.7 Những tài nguyên của công ty có thể huy động cho quản trị dự án	9
CHƯƠNG 2. XÁC ĐỊNH VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN	12
2.1 Giới thiệu	12
2.2 Sự cần thiết của hệ thống quản lý danh mục dự án	12
2.3 Phân loại dự án	15
2.4 Tiêu chuẩn lựa chọn dự án	17
2.5 Triển khai hệ thống quản lý danh mục dự án trong doanh nghiệp	21
CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ TỔNG THỂ DỰ ÁN	25
3.1 Quản lý tổng thể dự án	25
3.2 Phát triển văn kiện dự án	26
3.3 Phát triển kế hoạch quản lý dự án	26
3.4 Chỉ đạo và quản lý thực hiện dự án	28
3.5 Theo dõi và giám sát các hoạt động dự án	28
3.6 Quản lý sự thay đổi dự án	29
3.7 Kết thúc dự án	30
CHƯƠNG 4: CƠ CẤU TỔ CHỨC DỰ ÁN	35
4.1 Giới thiệu	35
4.2 Các mô hình tổ chức dự án cơ bản	35
4.3 Cơ cấu dự án chức năng (cơ cấu tổ chức dự án kiêm nhiệm)	36
4.4 Cơ cấu dự án chuyên trách	37
4.5 Cơ cấu tổ chức dự án dạng ma trận	41
4.6 Cơ cấu tổ chức dự án mạng lưới hoặc cơ cấu ảo	46
4.7 Lựa chọn cơ cấu tổ chức dự án phù hợp	48
4.8 Ma trận trách nhiệm	51
CHƯƠNG 5: QUẢN LÝ PHẠM VI DỰ ÁN	54
5.1 Giới thiệu	54
5.2 Quản lý phạm vi dự án	55
5.3 Thu thập yêu cầu	55

5.4	Xác định phạm vi	57
5.5	Cấu trúc chia nhỏ công việc (WBS)	59
5.6	Xác nhận phạm vi.....	68
5.7	Kiểm soát phạm vi	71
CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN		72
6.1	Quản lý tiến độ dự án	72
6.2	Xác định trình tự thực hiện các công việc.....	73
6.3	Ước tính các nguồn lực và thời gian thực hiện hoạt động.	76
6.4	Phát triển tiến độ dự án	78
6.4.1	Sơ đồ mạng dự án (phương pháp đường găng)	79
6.4.2	Điều độ nguồn lực (resource leveling).....	85
6.4.3	Phân tích kịch bản	87
6.4.4	Đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án	87
6.5	Kiểm soát tiến độ.....	89
6.5.1	Theo dõi tiến độ thực hiện của dự án	90
6.5.2	Phân tích tiến độ thực hiện	91
CHƯƠNG 7: QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN.....		96
7.1	Quản lý chi phí dự án	96
7.2	Ước tính chi phí.....	97
7.3	Lập kế hoạch ngân sách dự án.....	99
7.4	Kiểm soát chi phí.....	101
TÀI LIỆU THAM KHẢO		107

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 :	Chu kỳ sống dự án	6
Sơ đồ 2.1 :	Ma trận sàng lọc dự án	20
Sơ đồ 2.2 :	Quá trình sàng lọc dự án	23
Sơ đồ 4.1	Cơ cấu tổ chức dự án chức năng	39
Sơ đồ 4.2 :	Cơ cấu dự án chuyên trách	40
Sơ đồ 4.3 :	Cơ cấu tổ chức dự án dạng ma trận	42
Sơ đồ 4.4:	Cơ cấu tổ chức dự án mạng lưới sản xuất xe đạp địa hình	47
Sơ đồ 4.5:	Ma trận trách nhiệm của dự án nghiên cứu thị trường	52
Sơ đồ 4.6:	Ma trận trách nhiệm cho dự án phát triển dây chuyền lắp ráp	53
Sơ đồ 5.1:	Cấu trúc chia nhỏ công việc	60
Sơ đồ 5.2:	Cấu trúc chia nhỏ công việc	64
Sơ đồ 5.3:	Kết hợp WBS với cơ cấu tổ chức của công ty OBS	66
Sơ đồ 5.4:	Tổng hợp chi phí nhân công trực tiếp	70
Sơ đồ 6.1	Trình tự lô gíc thực hiện các công việc	75
Sơ đồ 6.2:	Ví dụ về sơ đồ mạng dự án cho dự án của Trung tâm kinh doanh Koll, Phòng thiết kế kỹ thuật	84
Sơ đồ 6.3:	Sơ đồ mạng của dự án Air Control.	85
Sơ đồ 6.4:	Phân tích kịch bản tiến độ thực hiện dự án	90
Sơ đồ 6.5:	Biểu đồ kiểm soát tiến độ	93

BẢNG BIỂU

Bảng 4.1 :	Sự phân chia trách nhiệm giữa nhà quản lý dự án và trưởng các phòng ban chức năng	43
Bảng 5.1:	Phân loại thông tin theo cấu trúc chia nhỏ công việc (WBS)	65
Bảng 5.2:	Phân loại thông tin theo cơ cấu tổ chức công ty (OBS)	67
Bảng 6.1.	Thông tin về sơ đồ mạng	79
Bảng 7.1	Thời gian và chi phí thực hiện các hoạt động dự án	100
Bảng 7.2	Kế hoạch ngân sách dự án (các hoạt động của dự án được thực hiện sớm)	101
Biểu đồ 6.1:	Biểu đồ Gantt theo dõi tiến độ thực hiện	92

TaiLieu.vn

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN

Mục tiêu

Sau khi kết thúc chương này, học viên có thể:

- Định nghĩa được dự án và phân biệt được dự án với các hoạt động thường ngày diễn ra trong công ty
- Định nghĩa được quản trị dự án
- Xác định 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
- Hiểu được vai trò và phẩm chất của nhà quản trị dự án
- Hiểu và xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án
- Hiểu và xác định được các nguồn tài nguyên của công ty có thể được huy động cho quản lý dự án

1.1 Giới thiệu

Trong quá trình hoạt động vào thời điểm này hay thời điểm khác, doanh nghiệp luôn phải tiến hành những hoạt động nhằm mở rộng quy mô và tăng cường năng lực cạnh tranh. Thừa hưởng bí quyết kinh doanh từ những sáng lập viên và lợi thế ban đầu về tính độc đáo của các sản phẩm/dịch vụ của công ty phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng mà sản phẩm của công ty dần dần được thị trường chấp nhận rộng rãi. Nhu cầu về sản phẩm ngày càng tăng cao dẫn đến việc doanh nghiệp cần phải xây thêm nhà máy mới để tăng công suất, mở thêm chi nhánh để mở rộng phạm vi hoạt động. Khi nhu cầu thị trường đối với sản phẩm tăng cao sẽ thu hút các nhà sản xuất khác sao chép sản phẩm của công ty và cũng tham gia vào cung cấp sản phẩm/dịch vụ tương tự. Khi số lượng nhà cung cấp tăng lên, người tiêu dùng có nhiều lựa chọn hơn và họ đòi hỏi ngày càng khắt khe hơn về các tính năng hoạt động cũng như chất lượng sản phẩm cho nên công ty phải thường xuyên có những cải tiến về mẫu mã, kiểu dáng, màu sắc và các tính năng hoạt động trong các sản phẩm cung cấp ra thị trường nhằm duy trì khả năng cạnh tranh. Những cải tiến này thường đòi hỏi đầu tư chiều sâu nhất định trong thiết kế sản phẩm, và cải tiến trong quy trình công nghệ sản xuất.

Khi quá trình sản xuất ngày càng trở nên phức tạp, quy mô ngày càng mở rộng, để đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý, công ty cần phải tiến hành nâng cấp và chuyển đổi hệ thống quản lý cũ dựa trên việc thu thập, xử lý và lưu trữ số liệu ghi chép trên sổ sách sang hệ thống quản lý mới tiên tiến hơn dựa trên các thành tựu trong công nghệ thông tin và tin học hoá, và triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng. Thêm nữa, công ty còn phải thường xuyên tổ chức các sự kiện và tham gia các hội chợ triển lãm nhằm quảng bá hình ảnh và khuyến khích thương hiệu.

Tất cả những hoạt động triển khai đó tuy khác nhau về nội dung công việc, cách thức tiến hành và kết quả đầu ra nhưng đều có điểm chung là những hoạt động đó đều là các dự án được tiến hành để đạt được mục tiêu công ty đã đề ra. Sự thành công của việc thực hiện các dự án có ý nghĩa vô cùng quan trọng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

1.2 Khái niệm và đặc điểm của dự án

Để giúp chúng ta hiểu được dự án là gì, trước hết chúng ta nêu một khái niệm chung về dự án:

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 có 5 đặc điểm chính sau đây

1. Có mục tiêu xác định
2. Được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc
3. Thường liên quan đến nhiều bộ phận trong công ty và lĩnh vực chuyên môn khác nhau
4. Liên quan đến việc thực hiện một điều mà chưa từng được làm trước đó
5. Đáp ứng các yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng đầu ra, chi phí và thời gian cụ thể

Thứ nhất, 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

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.

Thứ hai, 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, 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, dự án là hoạt động không lặp lại và có tính chất đơn nhất. 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, dự án phải đáp ứng các tiêu chuẩn nhất định về đầu ra, thời gian, và chi phí. 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.

1.3 Quản trị dự án

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 sung thêm nguồn lực để thực hiện cùng khối lượng công việc trong khoảng thời gian ngắn hơn. Nếu không thể bổ sung 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.

1.4 Chu kỳ sống 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.

Một chu kỳ sống dự án nhìn chung trải qua 4 giai đoạn kế tiếp nhau và được minh hoạ trong sơ đồ 1.1: 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:

1. 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 giai 1 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.

2. 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

3. 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

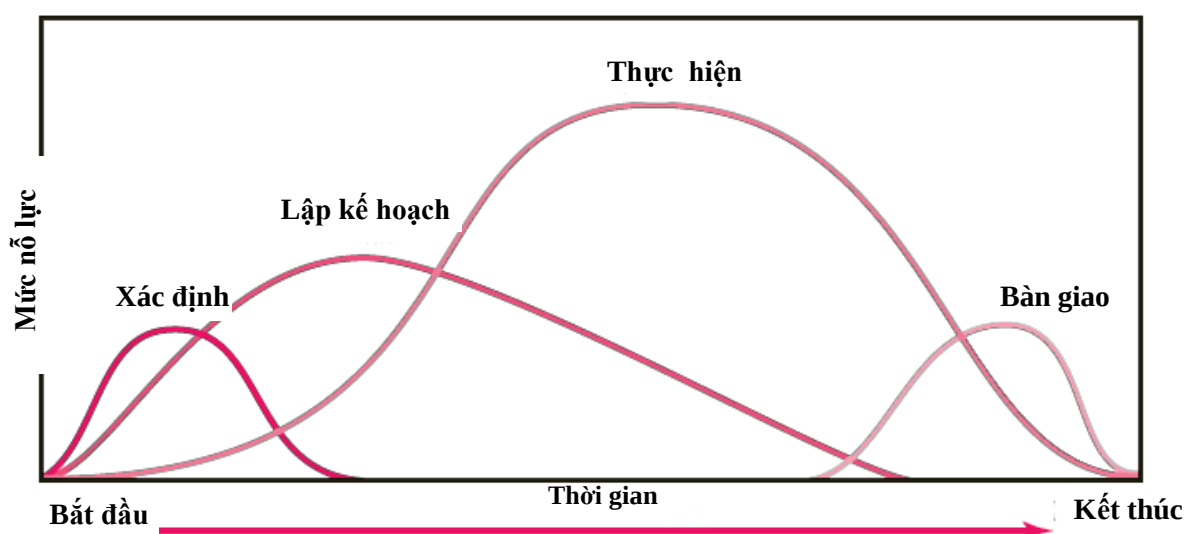
4. Giai đoạn bàn giao và kết thúc dự án: bàn giao các sản phẩm của dự án cho khách hàng và bố trí lại các nguồn lực dự án. Bàn giao dự án cho khách hàng thường kèm theo đào tạo nguồn nhân lực và chuyển giao các tài liệu kỹ thuật cho khách hàng. Bố trí lại các nguồn lực dự án thường bao gồm điều chuyển 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.

1.5 Nhà quản trị dự án

Nhà quản trị dự án là người được công ty thực hiện dự án bổ nhiệm nhằm đạt được các mục tiêu dự án. Đây là một vị trí quản lý có nhiều thách thức với trách nhiệm nặng nề và mức độ ưu tiên luôn thay đổi. Vị trí quản lý dự án đòi hỏi là con người rất linh hoạt, nhạy bén sắc sảo, có các kỹ năng lãnh đạo và đàm phán tốt, và có kiến thức sâu rộng về quản lý dự án. Nhà quản trị dự án cần phải am hiểu mọi vấn đề chi tiết của dự án nhưng đồng thời phải quản lý trên tầm nhìn bao quát toàn bộ dự án. Nhà quản trị dự án phải chịu trách nhiệm về thành công của dự án và chịu trách nhiệm toàn diện về mọi mặt của dự án bao gồm:

- Phát triển kế hoạch quản lý dự án và các kế hoạch bộ phận khác
- Đảm bảo tình hình thực hiện dự án luôn trong khuôn khổ tiến độ và ngân sách cho phép
- Phát hiện, theo dõi và xử lý kịp thời các rủi ro và các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện
- Định kỳ lập các báo cáo một cách chính xác và cập nhật về tình hình thực hiện dự án.

Sơ đồ 1.1 : Chu kỳ sống dự án



Xác định	Lập kế hoạch	Thực hiện	Bàn giao
Mục tiêu	Tiến độ	Báo cáo tình hình thực hiện	Đào tạo khách hàng
Các tiêu chuẩn	Ngân sách	Quản lý thay đổi	Bàn giao tài liệu
Các nhiệm vụ	Rủi ro	Quản lý chất lượng	Phân bổ lại nguồn lực
Các trách nhiệm	Nhân sự	Dự báo	Bố trí lại nhân sự
			Rút ra các bài học kinh nghiệm

Về một khía cạnh nào đó thì nhà quản trị dự án cũng thực hiện các chức năng quản lý giống như các nhà quản trị các phòng ban chức năng: lập kế hoạch, tổ chức phân công nhiệm vụ, theo dõi kiểm tra giám sát tình hình thực hiện, động viên khuyến khích nhân viên. Tuy nhiên vai trò của nhà quản trị dự án khác về căn bản so với các nhà quản trị chức năng là các nhà quản trị chức năng thực hiện chức năng giám sát tập trung ở một lĩnh vực chuyên môn hẹp còn nhà quản trị dự án được kỳ vọng là người huy động các nguồn lực để hoàn thành dự án đúng thời hạn, trong ngân sách cho phép và đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra.

Nhà quản trị dự án là đầu mối liên hệ với tất cả các chủ thể dự án như các nhà bảo trợ, đội quản lý dự án, khách hàng và các chủ thể quan trọng khác. Nhà quản trị dự án liên hệ trực tiếp với khách hàng và họ phải quản lý các mối quan hệ tương tác với khách hàng để đảm bảo những nhu cầu và mong đợi của khách hàng là hợp lý và khả thi có thể đáp ứng được. Nhà quản trị dự án phải xây dựng và phát triển các mối quan hệ cộng tác tốt với các cấp lãnh đạo và các phòng ban liên quan để tranh thủ được sự ủng hộ, hỗ trợ và huy động các nguồn lực và chuyên môn phù hợp vào đúng những thời điểm cần thiết để thực

hiện các hoạt động dự án. Nhà quản trị dự án còn phải lãnh đạo, phối hợp và gắn kết các thành viên dự án đến từ các bộ phận khác nhau trong công ty và thường làm việc bán thời gian cho dự án thành một tập thể thống nhất có mục tiêu chung và cùng nỗ lực thực hiện thành công các hoạt động của dự án.

Để trở thành một nhà quản trị dự án giỏi thì ngoài việc am hiểu và vận dụng những kiến thức, kỹ năng, công cụ, kỹ thuật quản trị dự án vào trong công việc không thôi chưa đủ mà nhà quản trị dự án còn phải được rèn luyện và có được những phẩm chất cá nhân nhất định để có thể thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Yêu cầu đối với một nhà quản trị dự án giỏi:

- **Kiến thức:** Có kiến thức về quản lý dự án và có am hiểu chuyên môn nhất định phù hợp với lĩnh vực dự án mà cá nhân phụ trách. Ví dụ một kỹ sư xây dựng không thể làm quản lý dự án thiết kế một mẫu xe ô tô mới bởi vì nhà quản lý dự án thiết kế ô tô mới cần phải có kiến thức nhất định về khí động học, nhiệt động học, động cơ đốt trong, cơ khí chính xác và các lĩnh vực chuyên môn liên quan chặt chẽ khác mà hầu như không liên quan đến kỹ thuật xây dựng. Nhà chuyên gia marketing có thể làm quản lý dự án về marketing, nhà chuyên gia phần mềm có thể làm quản lý dự án phần mềm.

- **Kết quả thực hiện:** Có khả năng áp dụng các kiến thức và kinh nghiệm vào thực hiện thành công các dự án (good tracking records)

- **Phẩm chất cá nhân:** Có quan điểm, đặc điểm cá nhân và phong cách lãnh đạo nhất định để có thể quản lý đội dự án để đồng thời đạt được các mục tiêu dự án và hài hoà được các ràng buộc, yêu cầu và mong đợi của các chủ thể dự án. Nhà quản trị dự án giỏi cần có các phẩm chất cá nhân sau: *cách nhìn tổng thể và toàn cục về dự án, là người nhất quán, chủ động trong công việc, khả năng chịu áp lực lớn, tầm nhìn đối với các hoạt động kinh doanh của công ty, giao tiếp tốt, quản lý thời gian hiệu quả, ngoại giao giỏi, lạc quan*. Các phẩm chất cá nhân này có thể được rèn luyện và phát triển thông qua quá trình đào tạo, hội thảo và trải qua sự rèn luyện và tu dưỡng một cách có ý thức của cá nhân trong quá trình công tác trong một thời gian nhất định.

1.6 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
- Các tiêu chuẩn ngành và của chính phủ (các quy định của các cơ quan quản lý nhà

nước, tiêu chuẩn đạo đức và nghề nghiệp, tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, và tiêu chuẩn về lao động...)

- 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 sử lý thông tin, trang web và các hệ thống tự động trực tuyến)

1.7 Những tài nguyên của công ty có thể huy động cho quản trị dự án

Các tài nguyên của tổ chức bao gồm bất kỳ hoặc tất cả các tài nguyên từ tất cả các đối tác liên quan đến dự án có thể được huy động nhằm thực hiện thành công dự án. Những tài nguyên này có thể là các kế hoạch, chính sách, quy định và hướng dẫn đã được văn bản hoá chính thức hoặc không chính thức. Các tài nguyên tổ chức cũng bao gồm cả những kiến thức mà công ty đã tích lũy được như những bài học kinh nghiệm và những thông tin quá khứ về tình hình thực hiện dự án. Các tài nguyên tổ chức có thể bao gồm cả các kế hoạch tiến độ đã hoàn thành, số liệu về rủi ro, số liệu về khối lượng công việc đã thực hiện. Thường xuyên cập nhật và bổ xung tài nguyên cho tổ chức là cần thiết trong suốt quá trình thực hiện dự án và là nhiệm vụ của tất cả các thành viên dự án. Các tài nguyên tổ chức có thể được phân thành 2 nhóm:

1. Hệ thống các quy định của công ty: các quy định cho việc thực hiện các hoạt động bao gồm :

- Các tiêu chuẩn, chính sách (chính sách về an toàn lao động, chính sách về đạo đức nghề nghiệp, chính sách về quản lý dự án). Các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và chu kỳ sống dự án (quá trình kiểm tra, mục tiêu cải tiến, danh mục liệt kê, định nghĩa các thuật ngữ quy chuẩn dùng trong công ty...)
- Các hướng dẫn được chuẩn hoá, các chỉ dẫn công việc cụ thể, các tiêu chuẩn áp

dụng để đánh giá đề xuất dự án, các tiêu chuẩn dùng để đánh giá kết quả thực hiện.

- Các mẫu biểu (quản lý rủi ro, cấu trúc phân tích công việc, sơ đồ mạng lưới dự án theo thời gian, và mẫu các hợp đồng)

- Hướng dẫn và tiêu chuẩn để điều chỉnh hệ thống các quy trình chuẩn của công ty cho phù hợp với yêu cầu của từng dự án cụ thể

- Những yêu cầu về cung cấp thông tin và báo cáo trong công ty (hệ thống công nghệ thông tin hiện có, phương tiện truyền tin cho phép, những quy định về các chính sách báo cáo, lưu trữ và bảo mật thông tin)

- Yêu cầu và hướng dẫn kết thúc dự án (kiểm tra kết thúc dự án, đánh giá dự án, kiểm tra sản phẩm và tiêu chuẩn chấp nhận)

- Các quy định về quản lý tài chính (quy định về lập báo cáo tài chính, quy định về kiểm tra, mã tài khoản kế toán, các điều khoản chuẩn hoá của hợp đồng)

- Các quy trình về quản lý sản phẩm phế phẩm và không đạt tiêu chuẩn chất lượng như việc xác định những biện pháp giám sát chất lượng, xác định phế phẩm và biện pháp khắc phục, các biện pháp theo dõi sản phẩm

- Các quy định kiểm soát sự thay đổi, bao gồm những bước tiến hành mà những tiêu chuẩn chính thức, các chính sách, các kế hoạch, các thủ tục và quy định hoặc bất kỳ tài liệu dự án chính thức nào của công ty có thể cần phải được điều chỉnh và quy trình quy định cách thức những thay đổi đó được đệ trình, phê duyệt và đối chiếu.

- Các quy định quản lý rủi ro, bao gồm danh mục phân loại rủi ro, định nghĩa xác suất xảy ra rủi ro và tác động, ma trận xác suất và tác động

- Quy trình thủ tục cho phép xác định thứ tự ưu tiên, đệ trình phê duyệt và việc ban hành quyền hạn thực hiện công việc

2. Cơ sở dữ liệu của công ty. Cơ sở dữ liệu và hệ thống thông tin quản lý dự án của công ty phục vụ cho việc lưu trữ và truy nhập thông tin bao gồm những tài nguyên sau :

- Cơ sở dữ liệu lưu trữ thông tin thu thập về sản phẩm và quy trình

- Các tài liệu dự án (ví dụ như các kế hoạch về phạm vi, chi phí, tiến độ và tiêu chuẩn thực hiện, thời gian biểu của dự án, sơ đồ mạng lưới dự án theo thời gian, ghi nhận rủi ro, các hành động dự kiến áp dụng trong các tình huống phát sinh và tác động của rủi ro)

- Thông tin quá khứ và các bài học kinh nghiệm rút ra, các tài liệu ghi chép về các dự án, các tài liệu và thông tin lưu trữ về kết thúc dự án, thông tin về kết quả lựa chọn dự án và tình hình thực hiện dự án, thông tin về quản lý rủi ro dự án của công ty)

- Cơ sở dữ liệu quản lý của công ty về tình hình phế phẩm và sản phẩm không đạt yêu cầu, thông tin kiểm soát về các biện pháp khắc phục đã thực hiện và kết quả mang lại

- Cơ sở dữ liệu công ty về hệ thống quản lý bao gồm các quy định và mục tiêu của các tiêu chuẩn chính thức của công ty, chính sách, quy trình và các tài liệu dự án

CHƯƠNG 2. XÁC ĐỊNH VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN

Chiến lược được thực hiện thông qua các dự án. Mỗi dự án phải có mối liên hệ cụ thể với chiến lược của công ty.

Mục tiêu

Sau khi kết thúc chương này học viên có thể:

- Hiểu được sự cần thiết phải có hệ thống quản lý danh mục dự án
- Hiểu và phân loại được các dự án thực hiện trong công ty
- Hiểu và xây dựng được hệ thống các tiêu chuẩn lựa chọn dự án
- Áp dụng hệ thống tiêu chuẩn vào trong công tác lựa chọn dự án
- Hiểu và triển khai được các bước công việc của hệ thống quản lý danh mục dự án

2.1 Giới thiệu

Các nhiệm vụ lớn và mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay ngày càng được thực hiện thông qua các dự án. Khi công ty đã xác định được tầm nhìn và xây dựng được chiến lược kinh doanh thì bất kỳ một dự án nào cũng đòi hỏi phải thống nhất với chiến lược và gắn vào việc thực hiện chiến lược của công ty. Việc đề xuất và thực hiện dự án tiêu tốn các nguồn lực khan hiếm của công ty như nhân lực, vốn, máy móc trang thiết bị cho nên đòi hỏi phải có một phương pháp luận chung giúp cho công ty xác định và lựa chọn dự án một cách đúng đắn nhằm đảm bảo cho dự án lựa chọn sẽ đóng góp tốt nhất cho sự phát triển của công ty tức là dự án phải góp phần làm gia tăng giá trị cho công ty, góp phần vào thực hiện kế hoạch chiến lược của công ty, tăng cường năng lực cạnh tranh cho công ty và đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Khi công ty đã xây dựng được một quy trình chuẩn gắn kết việc xây dựng chiến lược với thực hiện chiến lược thông qua các dự án sẽ giúp cho công ty sử dụng các nguồn lực của mình một cách tập trung, có trọng điểm hơn, tránh dàn trải, việc trao đổi thông tin và phối hợp hoạt động giữa các bộ phận và dự án trong công ty sẽ tốt hơn góp phần nâng cao kết quả thực hiện dự án và hiệu quả kinh doanh của công ty.

2.2 Sự cần thiết của hệ thống quản lý danh mục dự án

Có nhiều công ty đồng thời triển khai rất nhiều dự án và nhiều dự án trong số đó thực sự không mấy mang lại hiệu quả. Nhiều nhà quản lý các cấp thường than phiền rằng họ không biết các dự án đang thực hiện xuất phát từ đâu và việc thực hiện những dự án này liệu có đóng góp gì cho công ty hay không. Ví dụ, vào thời điểm năm 1997 khi Steve Jobs quay trở lại Apple, doanh thu của công ty trong một thời gian dài hầu như không tăng trưởng, lợi nhuận rất thấp, đầu tư thì dàn trải trong nhiều mảng hoạt động nhưng

nhiều dự án trong số đó không mang lại hiệu quả. Giá cổ phiếu của Apple chỉ quanh quẩn ở mức 5 đô la/cổ phiếu và tương lai của công ty đang trở nên mờ mịt hơn bao giờ hết. Khi Steve Jobs quay trở lại lãnh đạo công ty ngay lập tức Steve Jobs đã tiến hành hàng loạt thay đổi bao gồm cả việc xoá bỏ hai bộ phận, loại bỏ 70% các dự án mới, cắt giảm số dòng sản phẩm từ 15 xuống còn 3, đóng cửa các nhà máy sản xuất và chuyển các hoạt động sản xuất ra nước ngoài, thay đổi hệ thống phân phối, mở trang mạng bán hàng trực tiếp, tập trung mạnh vào các hoạt động thiết kế sản phẩm để tạo ra những sản phẩm ‘điệu kỳ’.

Khái niệm: Danh mục dự án là nhóm các dự án được lựa chọn đưa vào triển khai thực hiện sau khi đã cân đối theo loại hình dự án, rủi ro, và thứ tự ưu tiên theo các tiêu chuẩn lựa chọn.

Một hệ thống quản lý danh mục dự án hiệu quả sẽ giúp cho công ty khắc phục được một số hạn chế phổ biến sau đây:

Sự không nhất quán giữa xây dựng và thực hiện chiến lược.

Các nhà quản lý cấp cao của công ty thường là những người vạch ra định hướng và chiến lược phát triển cho công ty và giao cho các nhà quản lý các bộ phận chức năng tổ chức và triển khai thực hiện chiến lược. Dựa trên các mục tiêu tổng quát và nguyên tắc định hướng chung, các nhà quản lý ở các bộ phận chức năng cụ thể hoá thành các mục tiêu chi tiết và đề xuất ra các kế hoạch và các dự án triển khai thực hiện. Tuy nhiên do các dự án do các cấp quản lý khác nhau và do các bộ phận khác nhau đề xuất ra thường độc lập với nhau cho nên nhiều khi các dự án này không nhất quán với mục tiêu chung của công ty và hay xung đột nhau về mục tiêu và mức độ ưu tiên do thường xuất phát từ mục tiêu cục bộ của bộ phận mình cho nên thường không có mối liên hệ với trực tiếp với việc thực hiện chiến lược chung của công ty. Một số vấn đề nảy sinh bắt nguồn từ sự thiếu nhất quán giữa xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược có thể quan sát được:

- Thường xuyên có bất đồng ý kiến giữa các cán bộ quản lý các phòng ban chức năng khác nhau và sự thiếu tin cậy lẫn nhau.
- Thường xuyên tổ chức cuộc họp để thiết lập và xác định lại sự ưu tiên cho các dự án
- Nhân sự liên tục bị điều chuyển giữa các dự án tùy thuộc vào mức độ ưu tiên hiện thời của dự án và nhân viên thường không biết được dự án nào là quan trọng.
- Nhân viên làm việc đồng thời cho nhiều dự án khác nhau và họ có suy nghĩ rằng công việc của họ không hiệu quả
- Thiếu nguồn lực thực hiện

Một kịch bản thường thấy là các nhà quản lý cấp cao chọn ra một số dự án trong danh mục các dự án, không tùy thuộc vào thứ tự ưu tiên, và đề xuất đưa vào thực hiện cho kỳ kế hoạch tới, các phòng ban khác – marketing, sản xuất, thiết kế, công nghệ thông tin,

quản trị nhân lực - cũng lựa chọn ra các dự án từ danh mục các dự án đề xuất cho bộ phận mình. Các dự án do các bộ phận lựa chọn như vậy thường khác nhau về mức độ ưu tiên và do vậy trong quá trình thực hiện sẽ hay nảy sinh mâu thuẫn về lợi ích kèm theo sự đổ kỵ và cạnh tranh nhau trong việc giành giật những nguồn lực của công ty.

‘Dự án cung’ của các nhà lãnh đạo công ty

Các nhà quản lý cấp cao có những ảnh hưởng nhất định đến việc dự án nào được lựa chọn và sự phân bổ nguồn lực để thực hiện dự án. Nhiều dự án do các nhà lãnh đạo cấp cao đề xuất cũng mang lại hiệu quả nhất định cho công ty, tuy nhiên cũng có một số dự án do các nhà lãnh đạo cấp cao của công ty đề xuất không thực sự mang lại hiệu quả bởi vì những dự án này không xuất phát từ những cơ sở hợp lý và không dựa trên những cứ liệu thực tế. Trường hợp ngược lại, có những dự án phát triển sản phẩm mới rất thành công về mặt công nghệ và đi trước các đối thủ cạnh tranh khác 5 năm như dự án máy tính ALTO tại công ty Xerox giữa thập niên 70 của thế kỷ trước về phát minh ra chuột máy tính đầu tiên, máy in lazer đầu tiên, phần mềm tương tác với người sử dụng đầu tiên, mạng LAN đầu tiên. Nhưng do những vấn đề nội bộ bên trong công ty và không có được sự ủng hộ cần thiết từ các cấp quản lý cấp cao cho nên dự án đã không được triển khai và công ty đã đánh mất cơ hội thống trị thị trường máy tính cá nhân trong giai đoạn non trẻ mới hình thành.

Những vấn đề lợi ích cá nhân cũng có ảnh hưởng rất mạnh đằng sau những nỗ lực thực hiện dự án. Nhiều nhà quản lý coi việc thực hiện những dự án có tầm quan trọng là nấc thang đi lên nhanh nhất trên bước đường sự nghiệp của mình cho nên những người quá tham vọng thường hay theo đuổi những dự án quá ư mạo hiểm, đôi khi không thực khả thi và có thể phương hại đến sự tồn tại của công ty một khi dự án thất bại.

Mẫu thuẫn trong việc phân bổ nguồn lực thực hiện dự án

Việc có quá nhiều dự án đồng thời triển khai thực hiện vượt quá năng lực quản lý và nguồn lực cho phép cũng là một trong những nguyên nhân làm cho nhiều dự án thất bại. Một trong những yếu tố thuộc về môi trường bên trong công ty ảnh hưởng đến sự thành công của dự án phải xét đến tính khả thi về nguồn lực có thể huy động cho việc thực hiện các dự án, đặc biệt là nguồn nhân lực và đội ngũ cán bộ chuyên môn. Khi công ty đầu tư dàn trải cho quá nhiều dự án thì nguồn nhân lực hạn chế của công ty phải căng ra làm việc cho đồng thời nhiều dự án dễ dẫn đến sự chậm chể trong quá trình thực hiện dự án, tinh thần làm việc của nhân viên dễ bị xa sút, hiệu quả làm việc không cao khi cán bộ dự án phải luôn thay đổi công việc, và kết quả là công ty không thể huy động và sử dụng một cách tối ưu nguồn chất xám của mình cho những vấn đề lớn có ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển lâu dài của công ty trong tương lai.

Lợi ích của hệ thống quản lý danh mục dự án

- Xây dựng và áp dụng các nguyên tắc và tiêu chuẩn vào trong quá trình lựa chọn dự án
- Liên kết lựa chọn dự án với các tiêu chuẩn đo lường kết quả thực hiện chiến lược
- Xác định thứ tự ưu tiên của các bản đề xuất dự án thông qua một hệ thống tiêu chuẩn chung, chứ không phải dựa trên ảnh hưởng và cảm tính mang tính chất cá nhân
- Phân bổ các nguồn lực cho các dự án phù hợp với định hướng chiến lược của công ty
- Đảm bảo sự cân đối về mức độ rủi ro giữa các dự án
- Là cơ sở cho việc loại bỏ bớt những dự án không hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược
- Tăng cường sự trao đổi thông tin và tạo ra sự đồng thuận về mục tiêu của các dự án

2.3 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 thông qua áp dụng các công cụ leansixsigma. 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

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. Tùy 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.

2.4 Tiêu chuẩn lựa chọn dự án

Có nhiều tiêu chuẩn lựa chọn dự án, tuy nhiên các tiêu chuẩn lựa chọn dự án có thể được phân thành hai nhóm tiêu chuẩn chính: các tiêu chuẩn tài chính và các tiêu chuẩn phi-tài chính.

Các tiêu chuẩn tài chính.

Các tiêu chuẩn tài chính được sử dụng rất rộng rãi và rất thích hợp cho những trường hợp mà những ước tính về luồng tiền mang lại trong tương lai (những ước tính về doanh thu và chi phí sản xuất trong tương lai trong suốt thời gian hoạt động hữu ích của dự án) có độ chính xác và mức độ tin cậy cao.

1. Giá trị hiện tại ròng (NPV)

Khi tiến hành một dự án, công ty phải bỏ ra một khoản tiền đầu tư ban đầu tại thời điểm hiện tại, lợi ích do dự án mang lại sẽ kéo dài trong suốt khoảng thời gian hoạt động hữu ích của dự án. Người ta sẽ triết khấu các luồng tiền vào ròng trong tương lai để đưa về thời điểm hiện tại và so sánh với khoản tiền đầu tư ban đầu bỏ ra. Nếu giá trị hiện tại ròng là dương thì dự án tiếp tục được xem xét, nếu giá trị hiện tại ròng là âm thì dự án bị loại bỏ. Theo tiêu chuẩn giá trị hiện tại ròng thì giá trị hiện tại ròng của dự án càng cao càng tốt.

$$NPV = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

I_0 = Vốn đầu tư ban đầu (chỉ lượng tiền chi ra và mang dấu âm)

F_t = Luồng tiền vào ròng trong tương lai tại giai đoạn t

k = Tỷ lệ sinh lời tối thiểu

Tỷ lệ triết khấu k là tỷ lệ sinh lời tối thiểu. Tỷ lệ triết khấu thường cao hơn chi phí vốn do phải tính đến rủi ro của dự án. Các dự án khác nhau có thể áp dụng các tỷ lệ triết khấu khác nhau tùy theo mức độ rủi ro của dự án. Tỷ lệ triết khấu có thể tính từ áp dụng mô hình định giá tài sản CAPM, hoặc tham khảo từ các công ty đánh giá tín nhiệm. Dự án có mức độ rủi ro cao hơn sẽ áp dụng tỷ lệ triết khấu cao hơn so với dự án rủi ro thấp. Các dự án chiến lược thường có tỷ lệ triết khấu cao. Việc áp dụng tỷ lệ triết khấu khi tính giá trị hiện tại ròng cần phải được lý giải rõ ràng và áp dụng một cách nhất quán.