

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG ĐỒNG THÁP



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: QUẢN TRỊ DỰ ÁN
NGÀNH, NGHỀ: KINH DOANH THƯƠNG MẠI
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

(Ban hành kèm theo Quyết định Số: 161/QĐ-CĐCD-ĐT ngày 15 tháng 6 năm 2018 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp)

Đồng Tháp, năm 2018

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình Quản trị dự án được biên soạn nhằm cung cấp nhằm cung cấp các kiến thức cơ bản về các vấn đề bao gồm: đặc tính của dự án và quản lý dự án, các công cụ lập tiến độ dự án như PERT, GANTT; các tiêu chí về lợi ích kinh tế- xã hội; các chi phí của dự án. Giáo trình này là tài liệu dùng trong giảng dạy và học tập dành cho sinh viên ngành Quản trị kinh doanh ở trình độ cao đẳng.

Là tài liệu có tính chất nhập môn, giáo trình này trình bày những kiến thức cơ bản của dự án. Nó được biên soạn thành 3 chương. Chương 1 được dành để giới thiệu chung về dự án và quản lý dự án gồm : phân loại dự án, các đối tượng tham gia dự án, cơ cấu tổ chức của dự án, các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án, vai trò và trách nhiệm của nhà quản lý dự án. Chương 2 tập trung trình bày về các phương pháp lập dự án, cách quản lý và kiểm soát tiến độ dự án. Chương 3 đề cập đến việc quản lý bao gồm: phân loại chi phí, ước tính chi phí, lập kế hoạch ngân sách của dự án, kiểm soát chi phí dự án, phân tích kết quả thực hiện dự án về chi phí, các tiêu chuẩn tài chính để lựa chọn dự án.

Tác giả đã có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, tuy nhiên vẫn không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của sinh viên và các giảng viên để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn. Chân thành cảm ơn!

Đồng Tháp, ngày tháng năm 2018

Tham gia biên soạn

Chủ biên

Lê Vi Sa

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN	6
1. GIỚI THIỆU VỀ DỰ ÁN.....	6
1.1 Khái niệm	6
1.2 Phân loại	9
1.3 Chu kỳ sống của dự án	11
2. QUẢN LÝ DỰ ÁN	13
2.1 Các đối tượng tham gia dự án.....	13
2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án	15
2.3 Vai trò và trách nhiệm của nhà quản lý dự án	15
2.4 Các yêu cầu đối với nhà quản lý dự án.....	16
3.1 Các loại cơ cấu tổ chức của dự án	17
3.1.1 Cơ cấu dự án chức năng	17
3.1.2 Cơ cấu dự án chuyên trách	19
3.1.4 Cơ cấu tổ chức dự án mạng lưới.....	22
3.2 Các nhân tố ảnh hưởng trong việc lựa chọn cơ cấu tổ chức dự án.....	24
3.3 Cách thức lựa chọn cơ cấu tổ chức đối với từng loại dự án	25
CHƯƠNG 2: LẬP VÀ QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ DỰ ÁN	29
1. LẬP DỰ ÁN	29
1.1 Các nội dung cần lập dự án	29
1.2 Phương pháp lập dự án.....	32
1.3 Các bước lập dự án.....	33
2. QUẢN LÝ VÀ KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ DỰ ÁN	35
2.1 Nội dung.....	35
2.2 Các bước thực hiện phương pháp GANTT	36
2.3 Các bước thực hiện phương pháp PERT.....	39

2.4. Theo dõi thực hiện tiến độ dự án.....	41
3. PHÂN TÍCH LỢI ÍCH KINH TẾ- XÃ HỘI CỦA DỰ ÁN.....	44
3.1 Mục tiêu phân tích lợi ích kinh tế- xã hội.....	44
3.2 Sự khác nhau giữa phân tích tài chính và phân tích kinh tế- xã hội.....	44
3.3 Các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế- xã hội của dự án.....	47
CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN	52
1. QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN	52
1.1 Nội dung của quản lý chi phí.....	52
1.2 Phân loại chi phí	52
2. ƯỚC TÍNH CHI PHÍ.....	54
2.1 Nguyên tắc ước tính.....	54
2.2 Phương pháp ước tính.....	54
3. LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH CỦA DỰ ÁN.....	56
4.KIỂM SOÁT CHI PHÍ	58
4.1 Phân tích kết quả thực hiện dự án về chi phí	59
4.2 Các tiêu chuẩn tài chính để lựa chọn dự án	61

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

MÃ CHƯƠNG: CKT422- 01

Giới thiệu:

Chương này trình bày khái niệm, đặc tính của dự án và quản lý dự án. Phân loại dự án theo từng tiêu chí cụ thể. Giới thiệu cơ cấu tổ chức tương ứng với từng loại dự án

Mục tiêu:

- Kiến thức: Trình bày được khái niệm, đặc tính của dự án và quản lý dự án. Mô tả được công việc, vai trò cũng như các kỹ năng, phẩm chất cần thiết của nhà quản lý dự án; phân tích các cấu trúc của quản lý dự án đánh giá được ưu nhược điểm của từng loại hình quản lý,

- Kỹ năng: Phân biệt được dự án và các hoạt động khác, phân loại được dự án theo từng tiêu chí cụ thể, Lựa chọn được cơ cấu tổ chức tương ứng với từng loại dự án

- Thái độ: Nghiêm túc, chủ động, tích cực trong quá trình nghiên cứu, học tập

Nội dung:

1. GIỚI THIỆU VỀ DỰ ÁN

1.1 Khái niệm

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

Vậy Dự án là một tập hợp các công việc, được thực hiện bởi một tập thể, nhằm đạt được một kết quả dự kiến, trong một thời gian dự kiến

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 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.

Thứ hai, do có mục tiêu xác định nên dự án có thời điểm bắt đầu và kết thúc xác định.

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

Bảng 1.1 Phân biệt hoạt động dự án và các hoạt động nghiệp vụ

Hoạt động dự án	Hoạt động nghiệp vụ
Tạo ra một sản phẩm xác định	Cho ra cùng một sản phẩm
Có ngày khởi đầu và ngày kết thúc	Liên tục
Đội ngũ nhiều chuyên môn khác nhau	Các kỹ năng chuyên môn hoá
Đội hình tạm thời	Tổ chức ổn định
Dự án chỉ làm 1 lần	Công việc lặp lại
Làm việc theo kế hoạch trong một khoản chi phí được cấp	Làm việc trong kinh phí thuyền xuyên hằng năm
Bị huỷ nếu không đáp ứng mục tiêu	Phải đảm bảo lâu dài
Ngày kết thúc và chi phí được tính theo dự kiến và phụ thuộc vào sự quản lý	Chi phí hằng năm được tính dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ

Nguồn: Giáo trình quản lý dự án, Đại học Quốc gia Hà Nội

1.2 Phân loại

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. 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 cung 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:

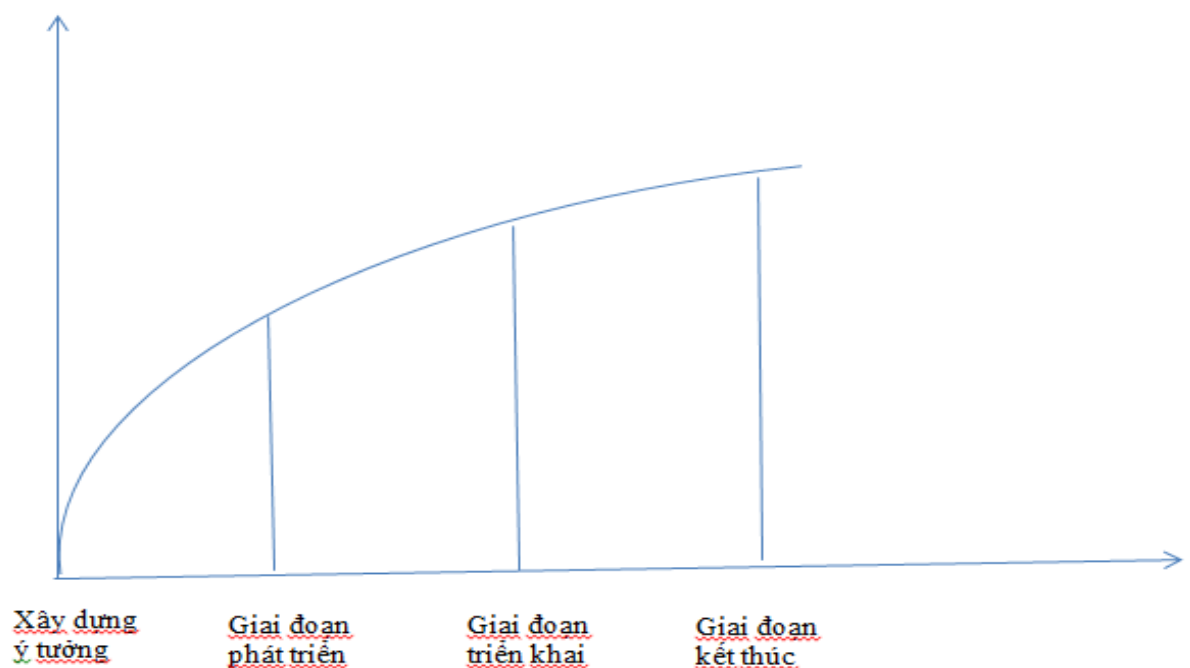
Đây là các dự án hướng tới phát triển ra công nghệ hoàn toàn mới hoặc tìm ra ứng dụng hoàn toàn mới của những công nghệ hiện có. Các dự án này được doanh nghiệp triển khai nhằm tự tạo ra kiến thức mới và tự phát triển công nghệ mới cho riêng mình. Việc phân loại dự án giúp cho công ty cân nhắc giữa lợi 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 dược 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.

1.3 Chu kỳ sống của dự án

Dự án thường có thời gian thực hiện dài 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 bởi việc thực hiện một hoặc nhiều công việc. Tổng hợp các giai đoạn này được gọi là chu kỳ của dự án. Chu kỳ dự án xác định thời điểm bắt đầu, thời điểm kết thúc và thời hạn thực hiện dự án. Chu kỳ dự án xác định những công việc nào sẽ được thực hiện và ai sẽ tham gia thực hiện.

Có rất nhiều mô hình khác nhau về chu kỳ sống của 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 họa trong hình 1.1:



Hình 1.1 Các giai đoạn của chu kỳ dự án

Nguồn: Giáo trình quản lý dự án, NXB Đại học kinh tế Quốc dân

Giai đoạn xây dựng ý tưởng: Xây dựng ý tưởng dự án là việc xác định bức tranh toàn cảnh về mục tiêu, kết quả cuối cùng và phương pháp thực hiện kết quả đó. Xây dựng ý tưởng dự án được bắt đầu ngay khi dự án hình thành. Tập hợp số liệu, xác định nhu cầu, đánh giá rủi ro, dự tính nguồn lực, so sánh lựa chọn dự án... là những việc cần được triển khai và quản lý trong giai đoạn này. Những nội dung cần được xét đến là là mục đích yêu cầu của dự án, tính khả thi, lợi nhuận, tiềm năng, mức độ chi phí, rủi ro và ước tính nguồn lực cần thiết. Đồng thời cũng cần làm rõ hơn những ý tưởng dự án bằng cách phác thảo những kết quả và phương pháp thực hiện trong điều kiện hạn chế về nguồn lực.

Giai đoạn phát triển: Giai đoạn phát triển là giai đoạn chi tiết xem dự án cần được thực hiện như thế nào mà nội dung chủ yếu của nó 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 của giai đoạn này bao gồm những công việc sau:

- Thành lập nhóm dự án, xác định cấu trúc tổ chức dự án
- Lập kế hoạch tổng quan
- Phân tách công việc của dự án
- Lập kế hoạch tiến độ thời gian
- Lập kế hoạch ngân sách
- Thiết kế sản phẩm và quy trình sản xuất
- Lập kế hoạch nguồn lực cần thiết
- Lập kế hoạch chi phí và dự báo dòng tiền
- Xin phê chuẩn thực hiện

Kết thúc giai đoạn này tiến trình thực hiện dự án có thể được bắt đầu. Thành công của dự án phụ thuộc khá lớn vào sự chuẩn bị và chất lượng của các kế hoạch trong giai đoạn này

Giai đoạn thực hiện: Giai đoạn thực hiện là giai đoạn quản lý dự án bao gồm các công việc cần thực hiện như việc xây nhà xưởng và công trình, lựa chọn công cụ, mua sắm thiết bị và 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, vấn đề so sánh đánh giá lựa chọn công cụ, thiết bị, kỹ thuật lắp ráp, mua thiết bị chính. Kết thúc giai đoạn này các hệ thống được xây dựng và kiểm định, dây chuyền sản xuất được vận hành.

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 như: 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.

2. QUẢN LÝ DỰ ÁN

2.1 Các đối tượng tham gia 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.

2.2 Các nhân tố 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)

2.3 Vai trò và trách nhiệm của nhà quản lý dự án

Nhà quản lý 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 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. 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, 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

2.4 Các yêu cầu đối với nhà quản lý dự án

Để trở thành một nhà quản lý 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.

- **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 lý 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

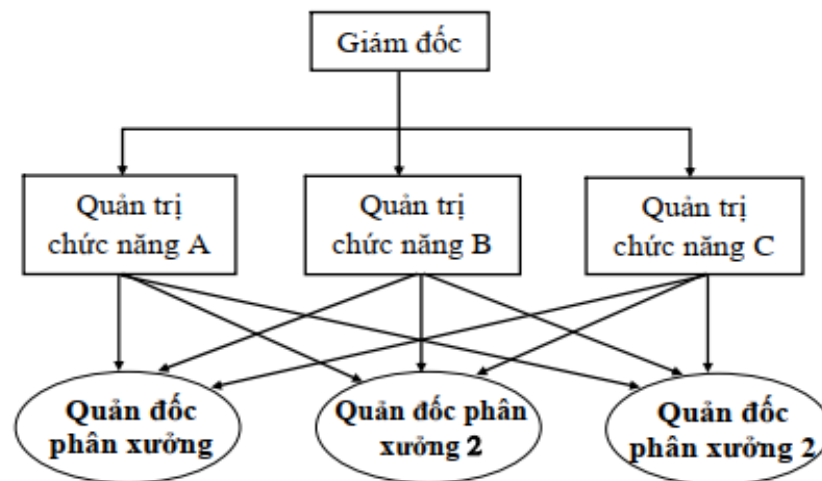
3. CƠ CẤU TỔ CHỨC

3.1 Các loại cơ cấu tổ chức của dự án

Có bốn cơ cấu tổ chức dự án cơ bản là: (1) cơ cấu dự án chức năng, (2) cơ cấu dự án chuyên trách, (3) cơ cấu dự án ma trận, (4) cơ cấu dự án mạng lưới. Trong các phần tiếp theo sẽ trình bày đặc điểm và các ưu nhược điểm của từng cơ cấu tổ chức dự án và các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức dự án nhất định

3.1.1 Cơ cấu dự án chức năng

Theo cách thức tổ chức dự án chức năng thì các phần công việc khác nhau của dự án được phân bổ cho các bộ phận chức năng khác nhau trong công ty thực hiện. Việc phối hợp các hoạt động của dự án được thực hiện theo kênh quản lý hiện thời của công ty



Hình 1.2 Cơ cấu quản trị chức năng

Nguồn: Giáo trình Thiết lập và thẩm định dự án, Đại học Mở TP. HCM

Ưu điểm của cơ cấu chức năng

1. Không thay đổi về bộ máy tổ chức đối với công ty mẹ - các dự án cơ bản được thực hiện trong cơ cấu tổ chức hiện thời của công ty, không phải tạo ra sự thay đổi nào về bộ máy trong công ty.

2. Linh hoạt trong thực hiện dự án – rất linh hoạt trong việc phân công công việc cho các cán bộ chuyên môn. Cán bộ chuyên môn trong các phòng chức năng được phân công nhiệm vụ thực hiện dự án trong một khoảng thời gian nhất định hoặc kiêm nhiệm sau khi kết thúc nhiệm vụ dự án lại quay trở về làm công việc thường xuyên.

3. Huy động chuyên gia có trình độ cao - nếu phạm vi dự án hẹp liên quan chủ yếu đến một bộ phận chức năng thì có thể huy động chuyên gia có trình độ cao của bộ phận đó cho các hoạt động dự án.

4. Dễ dàng cho việc bố trí nhân sự sau dự án – Cán bộ dự án vẫn thường xuyên giữ các mối liên hệ chuyên môn với phòng ban chính của mình cho nên thuận tiện cho việc bố trí nhiệm vụ sau khi dự án kết thúc.

Một số hạn chế của cơ cấu tổ chức dự án chức năng

1. Thiếu chú trọng và ưu tiên đến các hoạt động của dự án – do các phần việc của dự án được phân bổ cho các bộ phận chức năng thực hiện cho nên các bộ phận chức năng ngoài các nhiệm vụ chính được phân công sẽ thực hiện thêm các nhiệm vụ của dự án cho nên các bộ phận đôi khi không dành sự ưu tiên thích đáng cho các nhiệm vụ của dự án. Việc phối hợp công việc dự án giữa các bộ phận chức năng tương đối lỏng lẻo và thiếu nhất quán do các bộ phận khác nhau có sự ưu tiên cho dự án khác nhau.

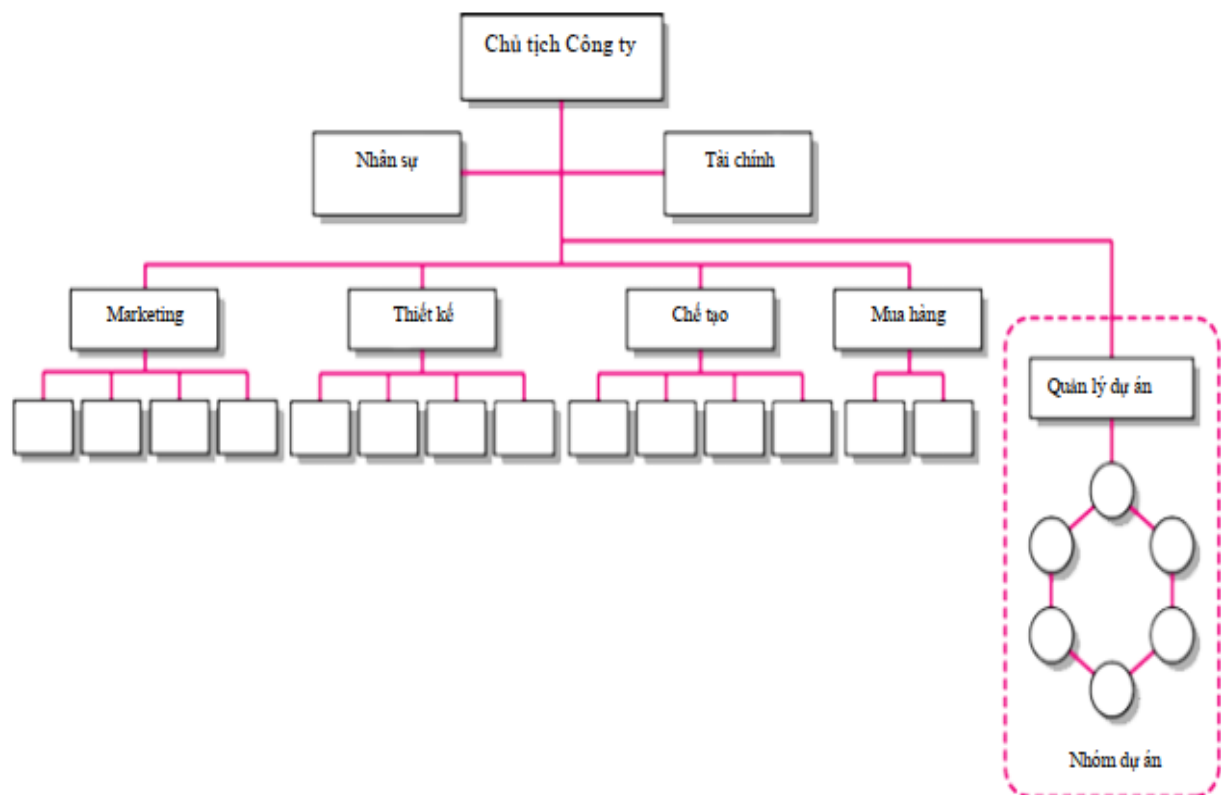
2. Tính tổng thể thấp – tính thống nhất tổng thể của dự án thấp do các bộ phận khác nhau chỉ quan tâm đến phần việc mà bộ phận mình đảm nhiệm mà ít quan tâm đến kết quả đầu ra cuối cùng của dự án.

3. Thời gian thực hiện dự án thường kéo dài – do thiếu sự phối hợp trực tiếp giữa các phòng ban cho nên mọi vấn đề phát sinh chậm được phát hiện, mọi quyết định liên quan đến dự án phải qua nhiều cấp quản lý ra quyết định theo cơ chế hiện hành nên quyết định có thời gian trễ dài và chậm.

4. Thiếu động lực làm việc cho dự án – do cán bộ được phân công nhiệm vụ làm việc bán thời gian hoặc kiêm nhiệm cho dự án và thiếu người chịu trách nhiệm chính về kết quả đầu ra của dự án cho nên mọi người thiếu động lực làm việc cho dự án.

3.1.2 Cơ cấu dự án chuyên trách

Cơ cấu dự án chuyên trách - tức là tổ chức các đội dự án làm việc chuyên trách cho dự án và tách biệt với các hoạt động của công ty mẹ. Trong cơ cấu dự án chuyên trách các công ty thường bổ nhiệm nhà quản lý dự án và những nhân sự chủ chốt làm việc toàn thời gian và liên tục cho đến khi dự án kết thúc



Hình 1.3 Cơ cấu dự án chuyên trách

Nguồn: Giáo trình Thiết lập và thẩm định dự án, Đại học Mở TP. HCM

Ưu điểm của cơ cấu tổ chức dự án chuyên trách

1. Phối hợp các hoạt động của dự án đơn giản hơn – các nguồn lực đã được phân bổ theo yêu cầu của dự án cho nên việc tổ chức và quản lý các hoạt động của dự án đơn giản hơn do không bị phụ thuộc và ảnh hưởng bởi các bộ phận chức năng của công ty mẹ.

2. Dự án được thực hiện nhanh - thời gian thực hiện dự án ngắn do các thành viên làm việc chuyên trách cho dự án và các vấn đề liên quan nhanh được ra quyết định

3. Tính gắn kết cao – do các thành viên dự án làm việc cùng với nhau cho nên cùng có chung mục tiêu và có động lực làm việc tốt.