



## *TRUNG TÂM PHỔ BIẾN KIẾN THỨC DỰ ÁN PTĐTĐH*

# 7. Quản lý dự án



Tháng 11 năm 2003

# **QUẢN LÝ DỰ ÁN**

*Tất cả chúng ta đều phải quản lý dự án. Việc lựa chọn để mua một chiếc xe máy hoặc xây dựng một căn nhà riêng... đều là những ví dụ về dự án. Đương nhiên, trong lĩnh vực chuyên môn của bạn, có nhiều dự án phức tạp hơn liên quan đến những thay đổi, xây dựng cơ sở hạ tầng hoặc đào tạo.*

*Trong tài liệu này, bạn sẽ tìm hiểu về chuyên đề: Thế nào là một dự án, làm thế nào để quản lý các loại dự án khác nhau và làm sao để quản lý thành công các dự án.*

## **1. Dự án là gì?**

*Có thể định nghĩa Dự án như sau: "Dự án là một quá trình mang đặc thù riêng bao gồm một loạt các hoạt động được phối hợp và kiểm soát, có định ngày khởi đầu và kết thúc, được thực hiện với những hạn chế về thời gian, chi phí và nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu phù hợp với những yêu cầu cụ thể".*

Định nghĩa này thể hiện hai đặc điểm chủ yếu:

- Nhiệm vụ có tính đặc thù riêng
- Phải đáp ứng những yêu cầu cụ thể.

Do vậy:

- Dự án mang những yếu tố không chắc chắn và rủi ro
- Dự án chỉ tồn tại trong một thời gian nhất định
- Dự án yêu cầu có sự kết hợp nhiều nguồn lực đa dạng.

Dự án còn có những đặc điểm khác như:

- Một dự án cá biệt có thể là một phần của một dự án lớn
- Trong quá trình triển khai thực hiện, các mục tiêu và đặc điểm kết quả một số dự án sẽ được xác định lại.
- Kết quả của dự án có thể là một sản phẩm hoặc một số đơn vị của sản phẩm.
- Bộ máy tổ chức chỉ là tạm thời và được thành lập trong thời gian thực hiện dự án
- Sự tương tác giữa các hoạt động dự án có thể phức tạp.

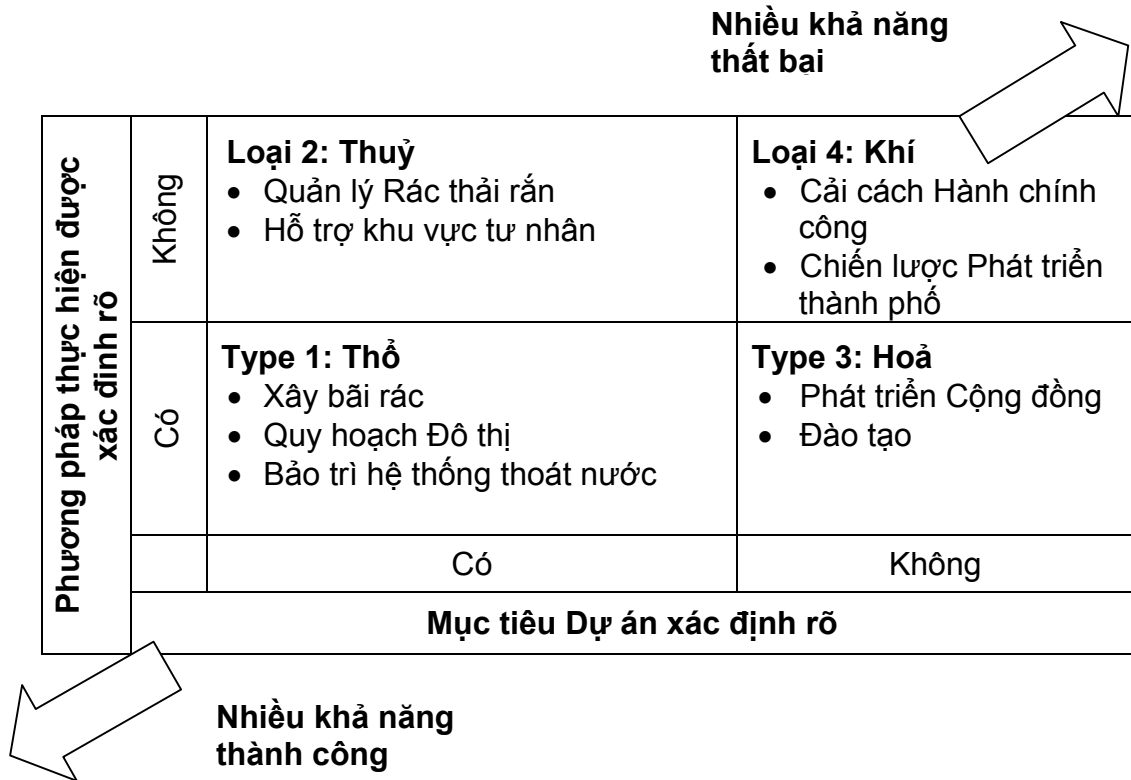
Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới giai đoạn 3 bắt đầu từ ngày 1 tháng 7 năm 2003 và sẽ kết thúc vào ngày 30 tháng 6 năm 2006 với quy mô và nguồn lực đã được xác định.

## **2. Các loại Dự án**

Dự án được phân loại như sau:

- Dự án loại 1: mục tiêu và phương pháp thực hiện để đạt được những mục tiêu đó đã được xác định rõ ràng
- Dự án loại 2: mục tiêu được xác định rõ, nhưng phương pháp để đạt được mục tiêu chưa được xác định cụ thể
- Dự án loại 3: mục tiêu chưa xác định rõ, nhưng phương pháp để đạt được mục tiêu thì cụ thể, rõ ràng
- Dự án loại 4: cả mục tiêu lẫn phương pháp để đạt được mục tiêu đều không được xác định rõ ràng.

**Các loại “tiểu-dự án” của Dự án PTĐTĐH giai đoạn 3:**



**3. Vòng đời của Dự án**

Vì có thời gian khởi đầu và kết thúc nên dự án có một **vòng đời**. Vòng đời của Dự án bao gồm nhiều giai đoạn phát triển từ ý tưởng đến việc triển khai nhằm đạt được kết quả của Dự án. Trong vòng đời này, công tác quản lý chú trọng vào phương thức kiểm soát nhằm giảm thiểu những nguồn lực và tiền của dành cho những mục tiêu không chắc chắn.

Khái niệm vòng đời xuất phát từ ba quan điểm sau:

- Dự án có thời gian khởi đầu và kết thúc
- Dự án giải quyết một vấn đề hoặc nhằm đạt tới một nhu cầu về tổ chức
- Quá trình quản lý được thực hiện song song với vòng đời.

Hầu hết các dự án phát triển sử dụng vòng đời bốn giai đoạn:

<b>Giai đoạn</b>	<b>Tên gọi</b>	<b>Những mục tiêu quản lý</b>
Hình thành	Đề án và khởi xướng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quy mô và mục tiêu</li> <li>• Tính khả thi</li> <li>• Ước tính ban đầu +/- 30%</li> <li>• Đánh giá các khả năng</li> <li>• Quyết định triển khai hay không</li> </ul>
Phát triển	Thiết kế và đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xây dựng Dự án</li> <li>• Kế hoạch thực hiện và phân bổ nguồn lực</li> <li>• Dự toán +/- 10%</li> <li>• Kế hoạch ban đầu</li> <li>• Phê duyệt</li> </ul>
Trưởng thành	Thực hiện và quản lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giáo dục và thông tin</li> <li>• Qui hoạch chi tiết và thiết kế</li> <li>• Khống chế ở mức +/- 5%</li> <li>• Bố trí công việc</li> <li>• Theo dõi tiến trình</li> <li>• Quản lý và phục hồi</li> </ul>
Kết thúc	Hoàn công và kết thúc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoàn thành công việc</li> <li>• Sử dụng kết quả</li> <li>• Đạt được các mục đích</li> <li>• Giải thể nhân viên</li> <li>• Kiểm toán và xem xét</li> </ul>

Ngân Hàng Thế giới sử dụng vòng đời một cách cụ thể hơn:

1. Xác định các nội dung của dự án
2. Chuẩn bị dữ liệu
3. Đánh giá dữ liệu và lựa chọn giải pháp cho dự án
4. Đàm phán và huy động thành lập tổ chức dự án
5. Triển khai bao gồm thiết kế chi tiết và xây dựng dự án
6. Thực hiện Dự án
7. Đánh giá tổng kết sau dự án

## **4. Nội dung quản lý Dự án**

Bảy yếu tố ảnh hưởng đến quản lý dự án:

Hai yếu tố do tác động bên ngoài:

1. **Nguồn tài trợ và chương trình:** nguồn tài chính do nhà tài trợ và chủ dự án cung cấp, kết quả mong đợi và thời gian "hoàn" vốn.
2. **Ảnh hưởng bên ngoài** như tác động về chính trị, kinh tế, xã hội, pháp lý, môi trường.

Hai yếu tố phát sinh từ chiến lược của dự án:

3. **Thái độ:** thể hiện tầm quan trọng của dự án và sự hỗ trợ của các bên liên quan.
4. **Xác định:** dự án cần xác định rõ phải làm gì, phương pháp tiếp cận thiết kế dự án và chiến lược thực hiện.

Ba yếu tố xuất phát từ bên trong tổ chức dự án

5. **Con người:** sự quản lý và lãnh đạo
6. **Hệ thống:** kế hoạch, chế độ báo cáo và kiểm soát để đo lường tiến độ của dự án
7. **Tổ chức:** vai trò, trách nhiệm và quan hệ giữa các bên tham gia.

## **5. Những trở ngại trong Quản lý Dự án**

Một số dự án thường gặp phải những trở ngại sau:

### **Trở ngại khi hình thành Dự án:**

- Kế hoạch của dự án không khớp với kế hoạch của chủ đầu tư
- Thủ tục quản lý không được xác lập
- Thứ tự ưu tiên không được thông báo đến các bên liên quan
- Không có tầm nhìn chung.

### **Trở ngại khi lập kế hoạch:**

- Sử dụng các công cụ quá phức tạp, như phần mềm, chiến lược và kế hoạch phức tạp
- Không khuyến khích sáng tạo
- Dự tính về nguồn lực không thực tế

### **Trở ngại trong tổ chức và thực hiện:**

- Thiếu hợp tác trong nội bộ dự án
- Thiếu phù hợp văn hoá và kém chia sẻ thông tin
- Nguồn lực không có sẵn khi cần thiết
- Không thể kiểm tra để biết khả năng địa phương có đủ đáp ứng yêu cầu của việc thực thi dự án hay không
- Trách nhiệm quản lý không xác định hoặc không rõ ràng

### **Trở ngại trong kiểm soát:**

- Không hiểu mục đích của kiểm soát
- Không theo dõi tiến độ theo kế hoạch
- Các cuộc họp đánh giá không hiệu quả
- Trách nhiệm không đi kèm với quyền hạn.

## **6. Những nguyên tắc để Quản lý Dự án hiệu quả**

Để vận dụng tốt bảy yếu tố và tránh trở ngại, phương pháp quản lý dự án cần dựa theo các nguyên tắc sau đây:

- **Quản lý thông qua chia tách cấu trúc** nhằm xác định và kiểm soát quy mô, tránh những thay đổi và rủi ro. Cấu trúc chia tách là trọng tâm của quản lý dự án vì cách này cho phép việc sắp xếp, bố trí một người hoặc một nhóm công tác chịu trách nhiệm thực hiện một công đoạn của công việc ở một trình độ nhất định. Việc lập kế hoạch và hệ thống kiểm soát dựa trên nguyên tắc này.
- **Chú trọng vào kết quả** quan trọng hơn chú trọng vào công việc. Chúng ta lập kế hoạch dự án để đạt những kết quả mà chúng ta mong muốn hơn là lên kế hoạch những công việc sẽ tiến hành thực hiện. Nó giúp cho việc kiểm soát quy mô được tốt hơn vì chúng ta chỉ tiến hành những công việc sẽ mang lại những kết quả mà chúng ta cần đạt được.
- **Cân bằng các kết quả** phải đạt được thông qua kế hoạch chiến lược để đảm bảo rằng kết quả thu được phù hợp với mục tiêu của dự án. Thông thường, đội ngũ cán bộ dự án chỉ có thể chú trọng vào một lĩnh vực của kết quả, ví như chỉ chú ý đến khía cạnh kỹ thuật mà không chú ý đến những lĩnh vực quan trọng hơn như phát triển tổ chức và đào tạo.
- **Sử dụng cấu trúc báo cáo đơn giản và rõ ràng:** Kế hoạch cũng phải rõ ràng và đơn giản để mọi người có thể biết được họ sẽ đóng góp những gì. Kế hoạch phức tạp sẽ gây ra rối ren. Bạn cần sử dụng một cấu trúc báo cáo đơn giản và không cần đến phần mềm phức tạp.



## **7. Các chức năng quản lý Dự án**

Quản lý dự án bao gồm năm chức năng: quy mô, tổ chức, chất lượng, chi phí và thời gian.

### **Quản lý Quy mô**

Quản lý quy mô gồm 4 bước cần thiết sau:

- Phát triển nội dung thông qua mục tiêu dự án và cơ cấu **phân nhỏ**
- **Xác định** quy mô công việc thông qua cơ cấu phân nhỏ công việc
- Ủy quyền và thực hiện công việc, theo dõi và kiểm soát tiến độ
- Nghiệm thu và đánh giá công việc đã hoàn thành.

### **Phân nhỏ**

Phân nhỏ là một kỹ thuật chia dự án thành nhiều phần nhỏ để quản lý và kiểm soát. Đây là một phương pháp tập trung vào kết quả. Ví dụ, dự án PTĐT Đồng Hới được chia thành nhiều hợp phần, tiểu hợp phần và tiếp đến là các hoạt động, nhiệm vụ và các bước đi. Cơ cấu phân nhỏ phải bao gồm các mốc sự kiện.

### **Định nghĩa**

Chủ yếu là để mô tả:

- Mục đích: trình bày nhu cầu phát triển mà dự án cần đạt được.
- Quy mô: mô tả ban đầu phương pháp sẽ áp dụng để thoả mãn mục đích

- Kết quả: đánh giá kết quả việc thực hiện dự án bằng sự đo lường đối với định tính và định lượng.

### **Quản lý Tổ chức Dự án**

Mục đích của tổ chức dự án là tập trung các nguồn lực đầy đủ và thích hợp (con người, vật liệu và tài chính) để thực hiện các hoạt động của dự án nhằm đạt được các mục tiêu một cách thành công.

Quản lý tổ chức Dự án bao gồm:

- Thương lượng những hợp đồng chính thức và không chính thức giữa các bên liên quan
- Tạo dựng và phát triển các mối quan hệ
- Xây dựng và duy trì hệ thống thông tin
- Phân bổ chức năng và trách nhiệm cho mọi cấp độ của công việc đã được chia nhỏ
- Áp dụng cấu trúc báo cáo đơn giản và rõ ràng.

### **Quản lý Chất lượng**

Dự án sẽ được coi là đạt chất lượng nếu kết quả của dự án:

- Đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật
- Phù hợp mục đích
- Đáp ứng yêu cầu của những bên được hưởng lợi
- Thoả mãn những bên hưởng lợi.

Quản lý chất lượng dự án dựa trên mô hình năm yếu tố:

- Chất lượng kết quả là mục đích cuối cùng
- Chất lượng của quá trình quản lý là một đóng góp quan

trọng cho chất lượng của kết quả

- Đảm bảo chất lượng được xem như là thuốc phòng ngừa
- Quản lý chất lượng được xem như là thuốc chữa trị
- Thái độ thực hiện tốt rất cần thiết để quản lý thành công dự án và các cấp của tổ chức phải cam kết về chất lượng sẽ đạt được.

Muốn có thêm thông tin về Quản lý chất lượng, xin tham khảo tài liệu bài số 8 " Tìm kiếm sự Tuyệt hảo".

### **Quản lý Chi phí**

Quản lý chi phí nhằm đảm bảo kết quả của dự án tương xứng với nguồn tài chính. Quản lý tài chính dựa vào dự trù chi phí đã được lập ra và được coi như là một biện pháp để kiểm soát các khoản chi tiêu của dự án.

Quá trình kiểm soát cổ điển có bốn bước:

- Dự tính các khoản chi tiêu sắp tới
- Theo dõi các khoản chi thực tế
- Tính toán sự chênh lệch
- Có biện pháp xử lý tùy theo mức độ chênh lệch

### **Quản lý Thời gian**

Lịch thực hiện liệt kê ngày tháng tương ứng với công việc trong bảng phân tích chi tiết công việc, nhằm ghi lại:

- Thời điểm chúng ta dự báo công việc bắt đầu
- Thời gian công việc thực sự bắt đầu.

Mục đích của việc ghi lại lịch thực hiện (ngày, giờ) là để:

- Đảm bảo lợi ích đạt được tại một thời điểm hợp lý với chi tiêu
- Phối hợp các nguồn lực
- Đảm bảo huy động đủ nguồn lực khi cần thiết
- Dự kiến được số tiền và nguồn lực cần có trong những thời gian khác nhau để các nhóm công tác có thể phân bổ ưu tiên cho các Nhóm công tác khác nhau
- Đảm bảo cố định ngày kết thúc.

Cách thể hiện Lịch thực hiện thuận tiện và phổ biến nhất là dùng biểu đồ.

## **8. Xác định rủi ro**

Rủi ro có thể phân loại theo các dạng sau đây:

- **Rủi ro nội tại không thuộc lĩnh vực kỹ thuật** là những rủi ro trong tầm kiểm soát của quản lý dự án, về bản chất không phải là vấn đề kỹ thuật. Những rủi ro này phát sinh từ một thất bại của khâu tổ chức dự án (con người, vật liệu hoặc tài chính) cố gắng đạt mục tiêu đặt ra. Hậu quả có thể là sự chậm trễ hoặc bội chi.
- **Rủi ro nội tại thuộc lĩnh vực kỹ thuật** là những rủi ro phát sinh trực tiếp từ lĩnh vực kỹ thuật của công việc, hoặc là do thiết kế, xây dựng hoặc vận hành các trang thiết bị.
- **Rủi ro bên ngoài có thể dự đoán nhưng không chắc chắn** là những rủi ro ngoài sự kiểm soát của quản lý. Chúng ta có thể dự đoán nhưng không biết chắc chắn mức độ của rủi ro. Ví dụ, thủ tục phê duyệt kéo dài hơn thời gian dự kiến hay tham nhũng cũng là loại rủi ro trong diện này.

- **Rủi ro bên ngoài không thể dự đoán** là những rủi ro ngoài tầm kiểm soát của quản lý, hoàn toàn không thể đoán trước. Nó có thể phát sinh do một hoạt động của chính phủ, hoặc một thành phần thứ ba hoặc do không đạt được mục tiêu vì một tác động bên ngoài. Có thể là thiên tai, hoặc do một thành phần thứ ba không thể cung cấp nguồn tài chính hỗ trợ, hoặc do thiết kế dự án hoàn toàn không phù hợp.

Muốn biết thêm thông tin và tài liệu:

**ELECTROWATT-INFRA VIETNAM**

**Dự án Phát triển Đô thị Đồng Hới**

19 Quang Trung – Đồng Hới, Quảng Bình

ĐT: 052 821 378; Fax: 052 821 374

Email: [ewedh@dng.vnn.vn](mailto:ewedh@dng.vnn.vn)



**Dự án Phát Triển Đô thị Đồng Hới do  
Cơ quan Hợp tác và Phát triển Thụy Sĩ tài trợ**