

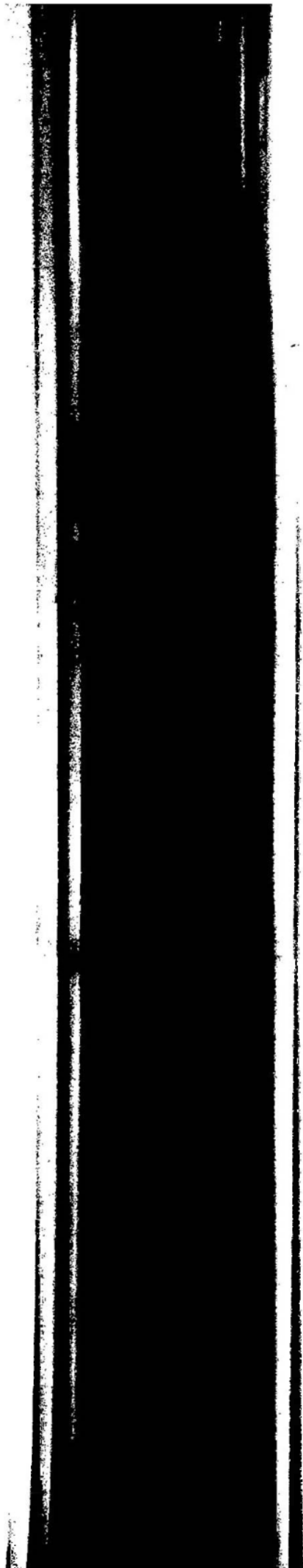


TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TS. Nguyễn Văn Phúc

QUẢN LÝ DỰ ÁN CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TS. Nguyễn Văn Phúc

QUẢN LÝ DỰ ÁN
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH

HÀ NỘI, 2008

LỜI NÓI ĐẦU

Quản lý dự án là một phương thức quản lý mà trong đó những mục tiêu cụ thể được xác định, lựa chọn hoặc thiết kế để được thực hiện theo một trình tự cụ thể với những nguồn lực cụ thể trong một thời gian giới hạn. Nó cũng là việc vận dụng các chức năng, các phương pháp và các công cụ quản lý để quản lý một đối tượng cụ thể được gọi là dự án.

Hiện nay, ngày càng có nhiều dự án được thiết kế và triển khai thực hiện. Phương thức quản lý kiểu dự án cũng được áp dụng ngày càng rộng rãi, từ các hoạt động đầu tư, kinh doanh cho tới giải quyết những mục tiêu kinh tế- xã hội- kỹ thuật cụ thể. Để nâng cao hiệu quả của công tác quản lý các dự án, trong thời gian qua, nhiều phương pháp và công cụ đã được phát triển và vận dụng. Mỗi phương pháp, công cụ gắn với những ưu-nhược điểm nhất định và có thể phát huy tác dụng tốt trong những điều kiện nhất định. Hơn nữa, thực tiễn quản lý dự án ở Việt Nam cũng như quốc tế đã cho phép rút ra nhiều kết luận và bài học kinh nghiệm có giá trị.

Cuốn sách này được biên soạn trên cơ sở hệ thống hoá những kiến thức cơ bản về quản lý dự án và tập hợp những kết quả nghiên cứu về thực tiễn quản lý dự án ở Việt Nam trong hơn một thập kỷ vừa qua. Các kinh nghiệm và bài học từ thực tế các dự án đã được cập nhật vào các phần tương ứng. Hầu hết các nội dung được trình bày ở đây đã được sử dụng cho các chương trình đào tạo và bồi dưỡng ngắn hạn cho nhiều dự án ở Việt Nam, bao gồm cả các dự án đầu tư, các dự án kinh doanh và các dự án phát triển. Tuy nhiên, cuốn sách này chỉ được biên soạn với mục đích cung cấp những kiến thức cơ bản, đại cương

cho một công chúng rộng rãi nên những tính toán, ví dụ, minh hoạ mới chỉ được đưa ra ở mức độ tối thiểu.

Do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan, cuốn sách chắc chắn không thể tránh khỏi nhiều thiếu sót và hạn chế. Tác giả mong muốn được nhận những góp ý xây dựng của bạn đọc để có thể hoàn thiện cuốn sách này thành một ấn phẩm *Quản lý dự án chuyên nghiệp* sau này.

Hà Nội, tháng 9 năm 2008

Tác giả

PHẦN I

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ DỰ ÁN, CHU KỲ DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

CHƯƠNG 1

DỰ ÁN VÀ CHU KỲ DỰ ÁN

1. Khái niệm dự án và các loại dự án/các đặc điểm của các loại dự án

1.1. Khái niệm dự án

Tuy quản trị dự án (hoặc quản lý theo kiểu dự án) đã được áp dụng tương đối rộng rãi từ cuối thập kỷ 80, đầu thập kỷ 90, nhưng hiện nay những quan niệm về dự án vẫn có những khác biệt. Một số người định nghĩa dự án theo một nghĩa rất hẹp, nhiều người chỉ coi các dự án đầu tư mới là dự án. Theo đó, dự án là một chương trình mà người ta bỏ vốn (hoặc các nguồn lực vật chất và phi vật chất khác) ra để thu lợi nhuận.

Trong một thời kỳ khá dài, ở Việt Nam, khi nói tới khái niệm “dự án”, người ta thường chỉ hiểu đó là dự án đầu tư, bỏ tiền ra để tạo ra lợi nhuận. Nhưng dự án thực ra cần được hiểu một cách rất rộng: Đó có thể là những dự án có quy mô lớn, có độ phức tạp cao như việc đầu tư xây dựng một nhà máy, một chiếc cầu, hay đơn giản hơn, thiết kế và đưa ra thị trường một

sản phẩm mới, hoặc đơn giản hơn nữa, việc tổ chức một đám cưới, một buổi dạ hội,... Nói một cách khái quát, dự án được định nghĩa như là tập hợp của những hoạt động khác nhau có liên quan với nhau theo một lô gíc, một trật tự xác định nhằm vào những mục tiêu xác định, được thực hiện bằng những nguồn lực nhất định trong những khoảng thời gian xác định. Một cách tóm tắt, dự án bao gồm một chuỗi của những hoạt động và nhiệm vụ được sắp xếp một cách lô gíc, có liên hệ hữu cơ với nhau và có đặc điểm là:

- Có những mục tiêu cụ thể phải đạt được trong một phạm vi nhất định;

- Có thời gian bắt đầu và kết thúc nhất định;
- Có sự hạn chế về ngân sách thực hiện dự án;
- Tiêu dùng nguồn lực (tiền, con người, thiết bị..).

Trên một giác độ khác, trong một dự án, người ta có thể phân biệt và thường quan tâm tới 8 “yếu tố” là:

- “Khách hàng” của dự án. Trong nhiều tài liệu, nhiều tác giả không dùng khái niệm này mà dùng khái niệm “các chủ thể có liên quan”. Đối tượng này bao gồm khá rộng: từ người thụ hưởng kết quả của dự án, những người có thẩm quyền quyết định các vấn đề liên quan tới dự án, chủ dự án và những người được uỷ quyền,... Đây chính là những chủ thể của dự án, có thể chủ động thay đổi các yếu tố khác của dự án, mặc dù cũng chịu sự chi phối của các yếu tố khác. Việc coi các chủ thể có liên quan tới dự án là “khách hàng” của dự án là một bước phát triển theo hướng đưa tinh thần kinh doanh, đưa cách tiếp cận quản trị vào quản lý dự án, lấy việc thoả mãn nhu cầu và các yêu cầu của các chủ thể có liên quan tới dự án làm một trong những yêu cầu chung đối với toàn bộ các hoạt động quản lý dự án. Khi đề cập tới khách hàng của dự án, chức năng truyền thông của dự án sẽ trở thành một trong những chức năng “đương nhiên” của công

tác quản lý dự án.

- Mục tiêu của dự án. Mục tiêu của dự án thường mô tả kết quả cần đạt được, những sản phẩm hoặc dịch vụ cần tạo ra (cả về số lượng và chất lượng) mà chủ dự án quan tâm, mong muốn khi dự án được thực hiện thành công. Người ta có thể phân biệt các mục tiêu theo các mức độ, tiêu thức khác nhau (dài hạn, ngắn hạn, theo lãnh thổ,...). Trong suốt quá trình xây dựng và thực hiện dự án, các mục tiêu của dự án thường xuyên được cụ thể hoá, càng ngày càng được xác định chi tiết, cụ thể hơn. Chúng cũng có thể được điều chỉnh, thậm chí thay đổi cho phù hợp với bối cảnh thực tế tại thời điểm thực hiện. Dự án càng được triển khai, thực hiện trong thời gian dài bao nhiêu, mục tiêu của dự án càng cần được cụ thể hoá, điều chỉnh bấy nhiêu.

- Quy mô của dự án. Yếu tố này quy định những công việc, nội dung chuyên môn cần thực hiện trong khuôn khổ dự án, những hoạt động mà dự án và những chủ thể làm việc cho nó cần thực hiện. Tính xác định của quy mô dự án ảnh hưởng trực tiếp tới việc tổ chức triển khai dự án sau này. Trên thực tế, quy mô của dự án cũng có thể được thay đổi và điều chỉnh trong cả quá trình xây dựng, thẩm định, phê duyệt và thực hiện dự án. Sự thay đổi quy mô của dự án càng chậm bao nhiêu, càng có thể nảy sinh nhiều khó khăn bấy nhiêu.

- Đội dự án, nhóm dự án. Đây là tập thể của các chủ thể trực tiếp thực hiện các hoạt động của dự án, thường bao gồm những tập thể, cá nhân tham dự các hoạt động của dự án, với những năng lực được xác định trên cơ sở yêu cầu của dự án, thường cũng gắn với những hoạt động xác định trước của dự án. Bản thân khái niệm “đội dự án” hoặc “nhóm dự án” có tính chất động: Trong hầu hết các dự án, bên cạnh những nhân viên, chuyên gia, chủ thể làm việc lâu dài cho dự án, thường có nhiều chuyên gia ngắn hạn, chỉ làm việc cho dự án trong những khoảng thời gian rất ngắn, giải quyết những vụ việc cụ thể. Họ

có thể được coi là thành viên trong đội dự án trong thời gian họ làm việc cho dự án. Những cán bộ quản lý dự án có kinh nghiệm thường phát triển quan hệ với họ, tìm cách sử dụng các dịch vụ hỗ trợ của các chuyên gia ngắn hạn này cả khi họ đã kết thúc công việc cho dự án theo hợp đồng.

- Tiến độ của dự án. Thực chất, đây là kế hoạch về mặt thời gian của dự án, trong đó quy định rõ những thời điểm nào phải thực hiện được những việc gì hoặc đạt được những mục tiêu, những đầu ra nào. Ở một chừng mực nhất định, nó cũng mô tả trình tự (cả về mặt thời gian và kỹ thuật - công nghệ) thực hiện các hoạt động của dự án. Với những dự án được xây dựng một cách khoa học và chặt chẽ, kiểm soát tiến độ là công cụ tốt nhất để kiểm soát dự án.

- Chi phí/ ngân sách cho dự án. Đây là yếu tố cho biết nguồn lực tài chính được dành cho việc thực hiện dự án. Điều này được đặc biệt chú ý trong dự án bởi đây là nguồn lực “động”, có khả năng chuyển hoá dễ dàng thành các nguồn lực khác. Nó thường là nguồn lực bị giới hạn trong dự án. Trong tất cả các dự án, ngân sách dự án cần phải được phân chia rõ cho các hoạt động xác định. Các phần này được gọi bằng những khái niệm khác nhau (dòng ngân sách, khoản mục,...). Mục đích của việc phân chia này là để đảm bảo cho các hoạt động có được lượng tiền thích hợp, tránh tình trạng có những hoạt động được chi tiêu quá nhiều, có những hoạt động được chi tiêu quá ít hoặc không còn tiền nữa. Yêu cầu đặt ra đối với việc phân chia ngân sách cho từng hoạt động trong dự án là phải có những định mức có căn cứ khoa học và chúng phải được sử dụng một cách nhất quán. Những căn cứ này thường chỉ được thay đổi khi có những biến động lớn về mặt kinh tế- xã hội và tài chính. Đặc biệt, khi dự án được triển khai trên một phạm vi rộng, những quyết định về việc điều chỉnh các căn cứ, định mức tài chính thường chậm hơn so với những diễn biến thực tế. Hơn nữa,