

QUỐC TẾ

QUY TRÌNH 10 CÔNG ĐOẠN TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN

KS. Nguyễn Thế Anh
Viện Kinh tế xây dựng

Nghiên cứu hoàn thiện về kỹ thuật quản lý dự án, tư vấn quản lý dự án hay nâng cao năng lực của các cán bộ quản lý dự án, giám đốc quản lý dự án hiện là vấn đề đang được quan tâm tại Việt Nam. Trong khi tìm kiếm dữ liệu trên mạng tôi tình cờ tìm được trang web TenStep.com, một website của Mỹ về quản lý dự án. Tại trang này có đề cập về **Quy trình 10 bước để quản lý dự án** (The TenStep Project Management Process).

Theo giới thiệu trên website, TenStep sẽ giúp cho các nhà quản lý dự án hoàn thành được công việc của các loại dự án. Quy trình TenStep cung cấp thông tin mà các nhà quản lý dự án cần thiết để hoàn thành công việc của mình, phương pháp và tác nghiệp quản lý dự án được giới thiệu từng bước chi tiết (step-by-step), bắt đầu với các vấn đề cơ bản và phát triển dần tới các vấn đề phức tạp theo đặc thù của từng dự án riêng biệt.

Trong khuôn khổ bài này xin tổng hợp khái quát và giới thiệu cùng bạn đọc để tham khảo. Hy vọng qua đó chúng ta sẽ phần nào có một cái nhìn tổng quan về quy trình, những kiến thức, kỹ năng cần tìm hiểu và những công việc phải làm của công việc quản lý dự án theo cách nhìn và phương pháp từ một nước có nền quản lý sản xuất phát triển.

Quy trình quản lý dự án được đưa ra gồm **10 công đoạn** (The TenStep Project Management Process):

- 1.0 Xác định công việc** - Define the Work
- 2.0 Xây dựng kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn** (kế hoạch ngân sách dành cho dự án) - Build the Schedule and Budget
- 3.0 Quản lý kế hoạch tiến độ và quản lý vốn** (quản lý chi phí) - Manage the Schedule and Budget.
- 4.0 Quản lý theo lĩnh vực** - Manage Issues.
- 5.0 Quản lý phát sinh, thay đổi** - Manage Change.
- 6.0 Quản lý sự phối hợp, kết nối, giao tiếp giữa các bên tham gia dự án** - Manage Communication.
- 7.0 Quản lý rủi ro** - Manage Risk.
- 8.0 Quản lý nguồn nhân lực** - Manage Human Resources.
- 9.0 Quản lý chất lượng** - Manage Quality.
- 10.0 Quản lý các thước đo** (sử dụng hệ các chỉ tiêu, công cụ quản lý) - Manage Metrics.

Trong các công đoạn bao gồm các

công việc, kỹ năng nhỏ. Với từng công đoạn người quản lý dự án cần nắm được 3 vấn đề chính: **Quy trình** (Process), **kỹ thuật** (Techniques), **tham khảo nhanh** (Quick Reference).

1. CÔNG ĐOẠN 1.0 - Xác định công việc

Yêu cầu đầu tiên khi tiến hành công việc, người quản lý dự án phải hiểu được:

- 1.0.1 Dự án là gì? - What is a Project?*
- 1.0.2 Thời điểm bắt đầu và kết thúc của dự án - Project Start and End Dates*
- 1.0.3 Quản lý dự án cũng là quản lý vòng đời dự án - Project Management vs. Project Life Cycle*
- 1.0.4 Quản lý dự án cũng là quản lý sản phẩm - Project Management vs. Product Management*
- 1.0.5 Vai trò của Giám đốc quản lý dự án - The Role of a Project Manager*

Sau khi tìm hiểu về những kiến thức trên, bắt đầu tiến hành tiếp cận nguồn thông tin xác định công việc (xếp hạng dự án: Dự án cỡ lớn, dự án cỡ vừa, dự án cỡ nhỏ). Tài liệu hướng dẫn TenStep sẽ giới thiệu theo 3 phần:

- 1.1 Quy trình xác định công việc - Define the Work / Process*
- 1.2 Kỹ thuật xác định công việc - Define the Work / Techniques*
- 1.3 Xác định công việc / Tham khảo nhanh - Define the Work / Quick Reference*

2. CÔNG ĐOẠN 2.0 - Xây dựng kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn

Công đoạn này được hình thành và có mối liên hệ với công đoạn 1.0.

- 2.0.1 Quy trình xây dựng kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn - Build the Schedule and Budget / Process*
- 2.0.2 Kỹ thuật xây dựng kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn - Build the Schedule and Budget / Techniques*
- 2.0.3 Xây dựng kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn / Tham khảo nhanh - Build the Schedule and Budget / Quick Reference*

Công đoạn 1.0 và 2.0 ở giai đoạn thông tin còn chưa nhiều, sơ bộ. Vì vậy, chúng ta cũng chỉ nên đặt ra yêu cầu là cố gắng làm tốt đến mức có thể, đừng kỳ vọng ở sự hoàn hảo.

3. CÔNG ĐOẠN 3.0 - Quản lý kế hoạch tiến độ và quản lý vốn

Người quản lý dự án phải nắm được vấn đề Khởi động và kết thúc Dự án (Kicking Off and Closing the Project)

- 3.0.1 Quy trình quản lý kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn - Manage the Schedule and Budget / Process*
- 3.0.2 Kỹ thuật quản lý kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn - Manage the Schedule and Budget / Techniques*
- 3.0.3 Quản lý kế hoạch tiến độ và kế hoạch vốn / Tham khảo nhanh - Manage the Schedule and Budget / Quick Reference*

4. CÔNG ĐOẠN 4.0 - Quản lý theo lĩnh vực

Chia những vấn đề được xác định trước là sẽ cản trở việc đảm bảo tiến độ của dự án mà Giám đốc quản lý dự án cùng với đội ngũ cán bộ của mình không thể giải quyết, phân bổ những vấn đề đó ra theo lĩnh vực và yêu cầu sự trợ giúp của các tổ chức, cá nhân bên ngoài (chuyên gia, tư vấn, nhà thầu, nhà cung cấp thậm chí là các công nhân lành nghề, sáng tạo hoặc nhiều kinh nghiệm...). Quản lý theo lĩnh vực là một trong những phần nền tảng của 10 bước quản lý dự án mà người Giám đốc quản lý dự án cần phải rất quan tâm và phải làm chủ. Rất nhiều dự án phải giải quyết các sự cố, hoặc các vấn đề ngoài dự kiến. Chúng không thể bị lơ đi và đùn lại cho giai đoạn sau. Những vấn đề (được đặt ra hoặc xảy ra) phải được giải quyết nhanh, càng sớm càng tốt và các biện pháp giải quyết đề ra phải có hiệu quả.

4.0.1 Quy trình quản lý theo lĩnh vực - Manage Issues / Process

4.0.2 Kỹ thuật quản lý theo lĩnh vực - Manage Issues / Techniques

4.0.3 Quản lý theo lĩnh vực / Tham khảo nhanh - Manage Issues / Quick Reference

5. CÔNG ĐOẠN 5.0 - Quản lý phát sinh, thay đổi

Có một thuật ngữ (một từ) luôn được nhấn mạnh, nhắc đi nhắc lại và luôn xuất hiện ở mọi dự án: CHANGE - phát sinh, thay đổi. Đề án được viết, dự án được lập ra có thể là hoàn hảo, nhưng

không thể dự kiến cho tất cả những phát sinh hay các yếu tố không lường trước có thể xảy ra. Dự án càng dài, sự phát sinh và thay đổi càng lớn (nếu hiểu được điều này thì ta thấy rằng sự xác định ban đầu (công đoạn 1.0) và lên kế hoạch (công đoạn 2.0) không cần thiết phải đòi hỏi đến mức hoàn hảo (ở công đoạn lập dự án, thiết kế cơ sở).

5.0.1 Quy trình quản lý theo phát sinh - Manage Change / Process

5.0.2 Kỹ thuật quản lý theo phát sinh - Manage Change / Techniques

5.0.3 Quản lý theo phát sinh / Tham khảo nhanh - Manage Change / Quick Reference

6. CÔNG ĐOẠN 6.0 - Quản lý sự phối hợp

Kết nối, giao tiếp giữa các bên tham gia dự án. Sự phối hợp nhịp nhàng, đồng bộ và phù hợp giữa các bên trong một dự án là một nhân tố quan trọng dẫn tới sự thành công của công tác quản lý để dự án đạt được sự kỳ vọng của chủ đầu tư / nhà đầu tư. Nếu sự phối hợp, hợp tác giữa các đơn vị tham gia dự án rời rạc, lỏng lẻo thì nhiều khả năng người làm quản lý dự án sẽ phải đối mặt với những rắc rối không chỉ xuất hiện từ thực tế thực hiện dự án, mà còn cả những vấn đề nảy sinh ngoài ý muốn từ việc Chủ đầu tư, người quản lý dự án và các bên tham gia dự án không hiểu nhau trong quá trình thực hiện các công việc.

6.0.1 Quy trình quản lý sự phối hợp - Manage Communication / Process

6.0.2 Kỹ thuật quản lý sự phối hợp / Kỹ thuật - Manage Communication / Techniques

6.0.3 Quản lý sự phối hợp / Tham khảo nhanh - Manage Communication / Quick Reference

7. CÔNG ĐOẠN 7.0 - Quản lý rủi ro

Rủi ro là những vấn đề, điều kiện hoặc hoàn cảnh không thuận lợi, không mong đợi có thể xảy ra và tác động xấu tới dự án nhiều khi bên ngoài sự kiểm soát của người quản lý dự án. Một giám đốc dự án không năng động (kém cỏi) sẽ cố giải quyết những vấn đề khi chúng xuất hiện. Một giám đốc dự án năng động sẽ biết lường trước và giải quyết các vấn đề rủi ro trước khi chúng xuất hiện. Đây là nghệ thuật quản lý rủi ro.

7.0.1 Quy trình quản lý rủi ro Manage Risk / Process

7.0.2 Kỹ thuật quản lý rủi ro Manage Risk / Techniques

7.0.3 Quản lý rủi ro / Tham khảo nhanh Manage Risk / Quick Reference

8. CÔNG ĐOẠN 8.0 - Quản lý nguồn nhân lực

Giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm 100% cho những công đoạn quản lý một dự án. Giám đốc dự án cũng có trách nhiệm quản lý nhân sự, mặc dù những trách nhiệm này cũng được đảm trách bởi những giám đốc của các đơn vị chức năng. Một số người có nói rằng việc quản lý nhân lực của một dự án là vấn đề thách thức nhất và quan trọng nhất trong mọi trách nhiệm quản lý dự án.

8.0.1 Quy trình quản lý nguồn nhân lực - Manage Human Resources / Processes

8.0.2 Kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực - Manage Human Resources / Techniques

8.0.3 Quản lý nguồn nhân lực / Tham khảo nhanh Manage Human Resources / Quick Reference

9. CÔNG ĐOẠN 9.0 - Quản lý chất lượng

Chất lượng sau cùng của dự án được Chủ đầu tư (khách hàng) và đại diện cho dự án xác nhận. Chất lượng ở đây không chỉ dừng ở mức kiểm soát chất lượng loại vật liệu, cấu kiện, máy móc thiết bị... đưa vào dự án, công trình mà chất lượng phải được hiểu rộng hơn: Chất lượng còn thể hiện ở việc quản lý dự án hiểu được những yêu cầu của khách hàng (chủ đầu tư), những kỳ vọng và sau đó đạt được những mong đợi, kỳ vọng đó. Chất lượng là việc khởi động và kết thúc dự án phù hợp (hoặc vượt) yêu cầu và tiến độ đề ra.

9.0.1 Quy trình quản lý chất lượng - Manage Quality / Process

9.0.2 Kỹ thuật quản lý chất lượng - Manage Quality / Techniques

9.0.3 Quản lý chất lượng / Tham khảo nhanh - Manage Quality / Quick Reference

10. CÔNG ĐOẠN 10.0 - Quản lý thước đo

Việc thu thập các thước đo về: chi phí, chỉ dẫn kỹ thuật, tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm... trong một dự án là

quá trình quản lý dự án phức tạp nhất và có thể nói là khó nhất. Vì thực tế thường rất khó để xác định và thu thập các thước đo nên vấn đề này thường bị lơ đãng và cho qua. Mọi dự án cần phải thu thập các thông tin cơ bản như chi phí, kết quả đạt được và thời gian thực hiện. Công đoạn 10.0 tập trung vào thu thập những thước đo để xác định khả năng tháo gỡ an toàn các vấn đề, thỏa mãn những kỳ vọng của Chủ đầu tư và đánh giá các công đoạn được phân chia trong nội tại dự án được thực hiện tốt đến mức nào. Phụ thuộc vào các kết quả, hành động phù hợp hay những hoạt động cải tiến công đoạn để có thể đảm nhận thực hiện các công đoạn năng suất và hiệu quả hơn. Công đoạn này còn có ý nghĩa rất lớn cung cấp thông tin để tham khảo cho các dự án sau này.

10.0.1 Quy trình quản lý thước đo - Manage Metrics / Process

10.0.2 Kỹ thuật quản lý thước đo - Manage Metrics / Techniques

10.0.3 Quản lý thước đo / Tham khảo nhanh - Manage Metrics / Quick Reference.

Hầu hết các bài viết về các chủ đề trong quy trình quản lý dự án 10 bước được truy cập miễn phí ở website có địa chỉ TenStep.com. Có một số bài viết về các vấn đề quan trọng thì phải mất phí để được tiếp cận. Nhưng thiết nghĩ những gì họ cung cấp miễn phí cũng đã là nhiều cho chúng ta nghiên cứu và tham khảo.

Trên đây tôi đã tổng hợp và giới thiệu tổng quan về quy trình 10 bước trong quản lý dự án đầu tư xây dựng. Các nội dung chi tiết có thể tham khảo thêm trên website. Xin giới thiệu cùng bạn đọc ./.