

**Bộ giáo trình những kiến thức cơ bản về công nghệ thông tin và truyền thông cho lãnh đạo trong cơ quan nhà nước**

## **HỌC PHẦN 7**

# **LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG**

Maria Juanita R. Macapagal and John J. Macasio

**APCICT**

**Trung tâm đào tạo phát triển công nghệ thông tin và truyền  
thông Châu Á - Thái Bình Dương**

## LỜI GIỚI THIỆU

Thế kỷ 21 đã đánh dấu sự tác động lẫn nhau của con người trên toàn cầu. Thế giới đang mở ra cơ hội cho hàng triệu người nhờ công nghệ mới, những thông tin và kiến thức thiết yếu được mở rộng đã cải thiện một cách đáng kể cuộc sống của con người và giúp giảm cảnh nghèo nàn. Điều này chỉ trở thành hiện thực khi có sự liên kết cùng với việc chia sẻ giá trị, cùng cam kết và thống nhất sự phát triển tổng thể và phù hợp.

Trong những năm gần đây, Châu Á Thái Bình Dương được biết đến như khu vực năng động nhất trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông (ICT). Theo báo cáo của Liên minh Viễn thông Thế giới, khu vực này đã có trên 2 tỷ thuê bao điện thoại, trong đó có 1,4 tỷ thuê bao di động. Tính đến năm 2008, chỉ riêng Ấn Độ và Trung Quốc đã chiếm ¼ số lượng thuê bao di động trên toàn thế giới. Khu vực Châu Á Thái Bình Dương được cho là chiếm 40% số lượng người sử dụng internet trên thế giới và đồng thời là thị trường băng rộng lớn nhất, với chiếm 39% thị trường toàn cầu.

Cùng với tốc độ phát triển nhanh của công nghệ, nhiều vấn đề được nhắc đến khi khoảng cách số biến mất. Nhưng điều đáng tiếc, khoảng cách số vẫn hiện hữu. Thậm chí 5 năm, sau khi Hội nghị Thế giới về Xã hội thông tin (WSIS) diễn ra ở Geneva vào năm 2003, bất chấp sự phát triển ấn tượng của công nghệ và những cam kết của các nước lớn trong khu vực. Kết quả là truy cập truyền thông cơ bản vẫn còn xa lạ với nhiều người, đặc biệt là những người nghèo.

Hơn 25 quốc gia trong khu vực gồm những nước đang phát triển, đã có gần 10 người sử dụng internet trên 100 dân, phần lớn tập trung ở các thành phố lớn. Trong khi đó ở một vài nước đã phát triển trong khu vực thì tỉ lệ rất cao với hơn 80 người sử dụng internet trên 100 dân. Sự chênh lệch về mức độ phổ cập băng rộng giữa các nước phát triển và đang phát triển vẫn còn là giữ một khoảng cách lớn.

Để giảm dần khoảng cách số và nhận diện đúng tiềm năng của ICT cho phát triển kinh tế xã hội trong khu vực, những nhà lập pháp ở các nước phát triển cần xây dựng các chính sách ưu tiên và khung điều chỉnh, chỉ định nguồn

quỹ, và tạo điều kiện cho xúc tiến đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp ICT và nâng cao kỹ năng ICT cho công dân nước họ.

Trong Kế hoạch Hành động của WSIS có chỉ rõ, "... mỗi người sẽ có cơ hội tiếp cận những kỹ năng và kiến thức cần thiết để hiểu, thực hành và đạt được những lợi ích từ Xã hội Thông tin và Kinh tế Tri thức.". Trong phần cuối của kế hoạch này đã kêu gọi sự hợp tác quốc tế và khu vực trong những lĩnh vực có tiềm năng, đặc biệt nhấn mạnh vào việc tạo tập một số lượng lớn các chuyên gia ICT.

Để hỗ trợ tốt cho lời kêu gọi từ Kế hoạch hành động của WSIS, APCICT đã xây dựng chương trình giảng dạy đầy đủ về ICT – Học thuật ICT cần thiết cho nhà lãnh đạo trực thuộc cơ quan nhà nước. Chương trình này bao gồm 8 phần có liên kết chặt chẽ với nhau, với mục tiêu truyền đạt những kiến thức và kinh nghiệm cần thiết giúp các nhà lập pháp xây dựng và thi hành sáng kiến ICT hiệu quả hơn.

APCICT là một trong 5 học viện của Ủy ban Kinh tế Xã hội Liên hợp quốc Châu Á Thái Bình Dương. APCICT xúc tiến chương trình phát triển kinh tế xã hội phù hợp và toàn diện ở Châu Á Thái Bình Dương thông qua việc phân tích, chuẩn hóa, khai thác tiềm năng, hợp tác khu vực và chia sẻ kiến thức. Trong quá trình hợp tác với các cơ quan Liên hợp quốc khác, các tổ chức quốc tế, các quốc gia và những tổ chức liên quan, ESCAP, đại diện là APCICT, được giao nhiệm vụ hỗ trợ việc sử dụng, cải tiến và dịch thuật các bài giảng cho các quốc gia khác nhau, phù hợp với các trình độ trung và cao cấp của các nhân viên trong cơ quan nhà nước, với mục đích đưa kỹ năng và kiến thức thu thập được làm gia tăng những lợi ích từ ICT và thiết lập những hành động cụ thể để đạt được mục tiêu phát triển.

Noeleen Heyzer

TL. Tổng Thư ký Liên hợp quốc  
Và Giám đốc điều hành của ESCAP

## LỜI TỰA

Chặng đường phát triển của bộ giáo trình những kiến thức cơ bản về công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT&TT) cho lãnh đạo trong cơ quan nhà nước thực sự là một kinh nghiệm mang tính trí tuệ cao. Bộ giáo trình không chỉ phục vụ cho việc xây dựng các kỹ năng CNTT&TT, mà còn mở đường cho một phương thức mới về xây dựng chương trình giảng dạy - thông qua sự hợp tác của các thành viên và tự chủ về quy trình.

Bộ giáo trình là một chương trình mang tính chiến lược của APCICT, phát triển trên cơ sở kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu một cách toàn diện được tiến hành trên 20 nước trong khu vực và sự tham khảo ý kiến của các nhân viên thuộc cơ quan nhà nước, thành viên các cơ quan phát triển quốc tế, các viện hàn lâm và cơ sở giáo dục; những nghiên cứu và phân tích kỹ lưỡng về điểm mạnh và điểm yếu của giáo trình đào tạo; thông tin phản hồi từ những người tham gia xây dựng chuỗi bài giảng của APCICT – tổ chức các buổi hội thảo khu vực và quốc gia liên quan đến nội dung bài giảng và các phương pháp đào tạo khoa học; và sự trao đổi góp ý thẳng thắn của các chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực ICT phục vụ phát triển. Các hội thảo về giáo trình diễn ra ở các khu vực thu được những lợi ích vô giá từ các hoạt động trao đổi kinh nghiệm và kiến thức giữa những người tham dự đến từ các quốc gia khác nhau. Đó là một quy trình để các tác giả xây dựng nội dung.

Việc xây dựng 8 học phần trong bộ giáo trình đánh dấu một sự khởi đầu quan trọng trong việc nâng cao sự hợp tác ở hiện tại và xây dựng các mối liên hệ mới nhằm phát triển các kỹ năng thiết lập chính sách phát triển CNTT&TT khắp khu vực. APCICT cam kết cung cấp sự hỗ trợ kỹ thuật trong việc giới thiệu bộ giáo trình quốc gia như một mục tiêu chính hướng tới việc đảm bảo rằng bộ giáo trình sẽ được phổ biến tới tất cả những nhà lập pháp. APCICT cũng đang xúc tiến một cách chặt chẽ với một số viện đào tạo trong khu vực và quốc tế, những tổ chức có mối quan hệ mật thiết với cơ quan nhà nước cấp trung ương và địa phương để cải tiến, dịch thuật và truyền đạt các nội dung của Giáo trình tới những quốc gia có nhu cầu. APCICT đang tiếp tục mở rộng hơn nữa về đối tượng tham gia nghiên cứu giáo trình hiện tại và kế hoạch phát triển một giáo trình mới.

Hơn nữa, APCICT đang xúc tiến nhiều kênh để đảm bảo rằng nội dung Giáo trình đến được nhiều người học nhất trong khu vực. Ngoài phương thức học trực tiếp thông qua các tổ chức lớp học ở các khu vực và quốc gia, APCICT cũng tổ chức các lớp học ảo (AVA), phòng học trực tuyến cho phép những học viên tham gia bài giảng ngay tại chỗ làm việc của họ. AVA đảm bảo rằng tất cả các phần bài giảng và tài liệu đi kèm cũng như bản trình chiếu và bài tập tình huống dễ dàng được truy nhập trực tuyến và tải xuống, sử dụng lại, cải tiến và bản địa hóa, và nó bao gồm nhiều tính năng khác nhau như bài giảng ảo, công cụ quản lý học tập, công cụ phát triển nội dung và chứng chỉ.

Việc xuất bản và giới thiệu 8 học phần của bộ giáo trình thông qua các buổi hội thảo khu vực, tiểu khu vực, quốc gia có sự tận tâm cống hiến, tham gia tích cực của nhiều cá nhân và tổ chức. Tôi muốn nhân cơ hội này để bày tỏ lòng cảm ơn những nỗ lực và kết quả đạt được của nhóm cộng tác và các đối tác từ các Bộ, ngành, học viện, và các tổ chức khu vực và quốc gia đã tham gia hội thảo về bộ giáo trình. Họ không chỉ cung cấp những thông tin đầu vào có giá trị, phục vụ nội dung của bài giảng, mà quan trọng hơn, họ đã trở thành những người ủng hộ việc truyền đạt bộ giáo trình trên đất nước mình, tạo ra kết quả là những thỏa thuận chính thức giữa APCICT và một số viện đối tác của các quốc gia và trong khu vực để cải tiến và phát hành bài giảng giáo trình chính thức cho đất nước họ.

Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đặc biệt cho những nỗ lực cống hiến của nhiều cá nhân nổi bật, những người đã tạo nên thành quả cho bài giảng này. Họ là Shahid Akhtar Cố Vấn Dự án Giáo trình; Patricia Arinto, Biên tập; Christine, Quản lý xuất bản; toàn bộ tác giả bộ giáo trình; và những nhóm APCICT.

Chúng tôi hy vọng rằng bộ giáo trình sẽ giúp các quốc gia thu hẹp được những hạn chế của nguồn nhân lực CNTT&TT, xóa bỏ những rào cản nhận thức về CNTT&TT, và xúc tiến ứng dụng CNTT&TT trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội và đạt được mục tiêu phát triển thiên nhiên kỹ.

Hyeun – Suk Rhee  
Giám đốc UN-APCICT

## VỀ CHUỖI HỌC PHẦN

Trong kỷ nguyên thông tin ngày nay, việc truy cập thông tin một cách dễ dàng đang làm thay đổi cách chúng ta sống, làm việc và giải trí. Nền kinh tế số - còn được gọi là kinh tế tri thức, kinh tế mạng hay kinh tế mới, được mô tả như một sự chuyển tiếp từ sản xuất hàng hóa sang tạo lập ý tưởng. Công nghệ thông tin và truyền thông đang đóng một vai trò quan trọng và toàn diện trên mọi mặt của kinh tế xã hội.

Như một kết quả, chính phủ trên khắp thế giới đang quan tâm nhiều hơn tới CNTT&TT trong sự phát triển quốc gia. Đối với các nước, phát triển CNTT&TT không chỉ phát triển về công nghiệp CNTT&TT là một lĩnh vực của nền kinh tế mà còn bao gồm cả việc ứng dụng CNTT&TT trong hoạt động kinh tế, xã hội và chính trị.

Tuy nhiên, giữa những khó khăn mà chính phủ các nước phải đối mặt trong việc thi hành các chính sách CNTT&TT, những nhà lập pháp thường không nắm rõ về mặt công nghệ đang sử dụng cho sự phát triển quốc gia. Cho đến khi không thể điều chỉnh được những điều họ không hiểu, nhiều nhà lập pháp né tránh tạo lập các chính sách về CNTT&TT. Nhưng chỉ quan tâm tới công nghệ mà không tạo lập các chính sách thì cũng là một sai lầm vì những nhà công nghệ thường ít có kiến thức về thi hành những công nghệ họ đang phát triển hoặc sử dụng.

Bộ giáo trình những kiến thức cơ bản về công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT&TT) cho lãnh đạo trong cơ quan nhà nước do Trung tâm Đào tạo Phát triển Công nghệ thông tin và Truyền thông Liên hợp quốc và Châu Á Thái Bình Dương (UN-APCICT) xây dựng nhằm phục vụ cho:

1. Các nhà hoạch định chính sách về CNTT&TT cả ở mức độ quốc gia và địa phương;
2. Quan chức chính phủ chịu trách nhiệm về phát triển và thi hành các ứng dụng của CNTT&TT; và
3. Những nhà quản lý trong lĩnh vực công đang tìm kiếm chức danh quản lý dự án về CNTT&TT.

Bộ giáo trình hướng đến những vấn đề liên quan tới CNTT&TT phục vụ phát triển trên cả khía cạnh chính sách và công nghệ. Mục đích cốt yếu của giáo

trình CNTT&TT không tập trung vào kỹ thuật mà truyền đạt sự hiểu biết về những điều công nghệ số có khả năng hoặc đang hướng tới, tác động tới như thế nào trong việc hoạch định chính sách. Các chủ đề trong bài giảng được thiết kế dựa trên phân tích nhu cầu và khảo sát những chương trình đào tạo trên khắp thế giới.

Học phần được cấu tạo theo cách mà người học có thể tự học một cách độc lập hoặc bài giảng cho một khóa học. Học phần vừa mang tính chất riêng lẻ nhưng cũng liên kết với những chủ đề và tình huống thảo luận trong phần khác của chuỗi. Mục tiêu là tạo được sự thống nhất ở tất cả các phần.

Mỗi phần bắt đầu với việc trình bày một chủ đề và kết quả mà người đọc sẽ thu được. Nội dung các phần được chia thành các mục bao gồm bài tập và tình huống để giúp hiểu sâu hơn những nội dung chính. Bài tập có thể được thực hiện bởi từng cá nhân hoặc một nhóm học viên. Biểu đồ và bảng biểu được cung cấp để minh họa những nội dung của buổi thảo luận. Tài liệu tham khảo được liệt kê để cho người đọc có thể tự tìm hiểu sâu hơn về bài giảng.

Việc sử dụng CNTT&TT phục vụ phát triển rất đa dạng, trong một vài tình huống hoặc thí dụ ở bài giảng có thể xuất hiện những mâu thuẫn. Đây là điều đáng tiếc. Đó cũng là sự kích thích và thách thức của quá trình rèn luyện mới và cũng là triển vọng khi tất cả các nước bắt đầu khai tiềm năng của CNTT&TT như công cụ phát triển.

Hỗ trợ chuỗi học phần còn có một phương thức học trực tuyến – Học viện ảo ACICT (AVA – <http://www.unapcict.org/academy>) – với phòng học ảo sẽ chiếu bản trình bày của người dạy dưới dạng video và Power Point của học phần.

Ngoài ra, APCICT đã phát triển một kênh cho phát triển CNTT&TT (e-Co Hub – <http://www.unapcict.org/ecohub>), một địa chỉ trực tuyến dành cho những học viên phát triển CNTT&TT và những nhà lập pháp nâng cao kinh nghiệm học tập. E-Co Hub cho phép truy cập những kiến thức về các chủ đề khác nhau của phát triển CNTT&TT và cung cấp một giao diện chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm, và hợp tác trong việc nâng cao CNTT&TT phục vụ phát triển.

## **HỌC PHẦN 7**

Phần này giới thiệu về những khái niệm quản lý dự án cơ bản liên quan đến dự án CNTT&TT phục vụ phát triển bao gồm phương pháp, quy trình và thực hiện quản lý dự án thường được sử dụng cho những học viên phát triển và quản lý dịch vụ CNTT&TT. Một số ví dụ thực tiễn, công cụ thực hành và các mẫu biểu được cung cấp, và những thách thức điển hình trong việc lập kế hoạch và quản lý các dự án CNTT&TT sẽ được nhấn mạnh.

### **Mục tiêu của học phần**

Học phần nhằm đạt được các mục tiêu:

1. Cung cấp những nét tổng quan về khái niệm, nguyên tắc và quy trình của kế hoạch và quản lý dự án CNTT&TT;
2. Thảo luận những vấn đề và các thách thức trong kế hoạch và quản lý dự án CNTT&TT trong việc phát triển đất nước; và
3. Miêu tả phương pháp và công cụ cho quản lý dự án CNTT&TT.

### **Kết quả thu được**

Sau khi nghiên cứu xong học phần này, người đọc có khả năng để:

1. Thảo luận khái niệm, nguyên lý và quy trình quản lý dự án ICT;
2. Thảo luận vấn đề và thách thức trong việc kế hoạch và quản lý dự án CNTT&TT khi phát triển đất nước, và đề xuất những giải pháp và phương pháp liên quan;
3. Tận dụng những công cụ khác nhau cho các phần của quản lý dự án; và
4. Đánh giá sự quản lý các dự án CNTT&TT hiện tại và các dự án đã được đề xuất.



# MỤC LỤC

<b>LỜI GIỚI THIỆU .....</b>	<b>2</b>
<b>LỜI TỰA.....</b>	<b>4</b>
<b>VỀ CHUỖI HỌC PHẦN .....</b>	<b>6</b>
<b>HỌC PHẦN 7 .....</b>	<b>8</b>
Mục tiêu của học phần .....	8
Kết quả thu được .....	8
Danh mục các hộp .....	11
Danh mục các hình.....	11
Danh mục các bảng .....	12
Danh mục từ viết tắt.....	13
<b>1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN CNTT&amp;TT....</b>	<b>15</b>
1.1. Quản lý dự án và ICT phục vụ phát triển.....	16
1.2. Quản lý dự án là gì? .....	23
1.3. Các giai đoạn quản lý dự án ICTD.....	26
1.4. Các nhân tố trong dự án: con người, quy trình và công nghệ.....	36
1.5. Bài học từ thực tiễn .....	37
<b>2. QUẢN LÝ DỰ ÁN ICT, NGUỒN NHÂN LỰC VÀ SỰ THAM GIA CỦA CÁC BÊN .....</b>	<b>43</b>
2.1. Quản lý nguồn nhân lực và sự thay đổi tổ chức.....	43
2.2 Sự phân tích và tham gia của các bên liên quan .....	44
2.3 Chủ đầu tư dự án .....	47
2.4 Dự án tài trợ và các nhà tài trợ.....	48
2.5 Những người có ảnh hưởng .....	48
2.6 Những người đem đến thành công.....	49
2.7 Người quản lý dự án.....	49
2.8 Nhóm dự án.....	53

<b>3. KHỞI TẠO DỰ ÁN, LẬP KẾ HOẠCH VÀ XÁC ĐỊNH PHẠM VI: NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN TRIỂN KHAI.....</b>	<b>57</b>
3.1. Khởi tạo dự án: Xây dựng tình huống kinh doanh của dự án.....	57
3.2. Nghiên cứu khả thi .....	63
3.3. Phương pháp mô thức luận (Logical Framework Approach - LFA) .....	70
3.4. Phạm vi của kế hoạch dự án.....	86
3.5. Mốc thực hiện và sản phẩm bàn giao của dự án .....	87
3.6. Lập kế hoạch các hoạt động chính của dự án .....	90
3.7. Văn phòng quản lý dự án .....	92
<b>4. THỰC HIỆN VÀ KIỂM SOÁT DỰ ÁN: NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN .....</b>	<b>95</b>
4.1. Thực hiện các quy trình quản lý dự án ICT .....	96
4.2. Quản lý thời gian.....	97
4.3. Quản lý chi phí.....	100
4.4. Quản lý chất lượng.....	101
4.5. Quản lý thay đổi.....	102
4.6. Kế hoạch truyền thông: chiến lược cho việc quản lý thay đổi.....	103
4.7. Quản lý rủi ro .....	105
4.8. Quản lý mua sắm.....	107
4.9. Quản lý chấp nhận.....	110
<b>5. KIỂM SOÁT VÀ GIÁM SÁT DỰ ÁN : NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN .....</b>	<b>113</b>
5.1. Tiến trình giám sát.....	113
5.2. Tiến trình báo cáo.....	114
<b>6. KẾT THÚC DỰ ÁN : NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN .....</b>	<b>118</b>
6.1. Nghiệm thu kết quả của dự án.....	118
6.2. Đánh giá dự án .....	119
6.3. Rút ra bài học kinh nghiệm.....	121

<b>7. NHỮNG HOẠT ĐỘNG SAU KHI KẾT THÚC DỰ ÁN: ĐƯA HỆ THỐNG ICT VÀO HOẠT ĐỘNG VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TÍNH BỀN VỮNG CỦA DỰ ÁN .....</b>	<b>123</b>
7.1 Môi trường chính sách .....	123
7.2 Khả năng bảo trì và nâng cấp.....	124
7.3 Sự ủng hộ liên tục.....	124

### **Danh mục các trường hợp nghiên cứu**

Hệ thống tự động back office cải thiện hiệu quả hoạt động	20
Dự án mạng đô thị ở Brazil	27
Chương trình giáo dục điện tử của Chile	45

### **Danh mục các hộp**

Hộp 1. Định nghĩa của dự án	17
Hộp 2. Định nghĩa quản lý dự án	24
Hộp 3. Bài học từ các dự án ICTD	38
Hộp 4. Những thói quen về sáng kiến phát triển có khả năng cho ICT hiệu quả cao	41

### **Danh mục các hình**

Hình 1. Chương trình chiến lược giảm nghèo, các dự án ICTD và ICT	22
Hình 2. Chu trình dự án	33
Hình 3. Vòng đời của các hệ thống ICT	34
Hình 4. Con người, quy trình và công nghệ với quản lý dự án	37
Hình 5. Các giai đoạn của quá trình lập kế hoạch dự án	59
Hình 6. Ví dụ biểu đồ vấn đề hình cây	73
Hình 7. Lược đồ phân tích vấn đề	76
Hình 8. Biểu đồ vấn đề hình cây liên kết với ma trận LFM	77
Hình 9. Phạm vi của hoạch định quản lý dự án	87

Hình 10. Ví dụ cấu trúc tổ chức của một dự án	93
Hình 11. Các hoạch động quản lý dự án trong pha thực hiện	96
Hình 12. Chuỗi các hoạt động quản lý trong pha thực hiện dự án ICT	97
Hình 13. Mô tả sơ lược về rủi ro	106
Hình 14. Kết hợp giữa hoạt động đánh giá, giám sát/quan sát với thứ bậc LFA của các mục tiêu	113

### **Danh mục các bảng**

Bảng 1. Một vài điểm khác nhau giữa những dự án thông thường và những dự án ICT	18
Bảng 2. Các thời điểm quan trọng trong các loại hình dự án	28
Bảng 3. Định nghĩa các giai đoạn quản lý dự án theo loại dự án	29
Bảng 4. Sự thiết kế lý tưởng và thực tế của quản lý dự án ICT	39
Bảng 5. Tóm tắt những phẩm chất và kỹ năng của một người quản lý dự án có hiệu quả.	50
Bảng 6. Mẫu phân tích các bên liên quan	55
Bảng 7. Bảng tính toán ngân sách cho trung tâm viễn thông	67
Bảng 8. Một số khoản lợi nhuận/kết quả đầu ra có thể thu được từ dự án trung tâm viễn thông	68
Bảng 9. Phương pháp mô thức luận	71
Bảng 10. Ma trận mô thức luận	80
Bảng 11. Mô tả ma trận LFM theo cấp độ	81
Bảng 12. Ví dụ về một logframe hoàn chỉnh	83
Bảng 13. Bản liệt kê mẫu về mốc thực hiện và sản phẩm bàn giao của dự án	87
Bảng 14. Lập kế hoạch các hoạt động, nhiệm vụ và kết quả đầu ra	90
Bảng 15. Ví dụ về biểu đồ Gantt cho pha sản xuất	98
Bảng 16. Ví dụ về kế hoạch thực hiện công việc	98
Bảng 17. Ví dụ các tiêu chuẩn chất lượng	101
Bảng 18. Xác định lợi ích	120

## Danh mục từ viết tắt

APCICT	Trung tâm đào tạo công nghệ thông tin và truyền thông Châu Á Thái Bình Dương
AusAID	Cơ quan phát triển quốc tế Úc
CIDA	Cơ quan phát triển quốc tế Canada
CPM	Phương pháp phân tích đường tới hạn
EC	Ủy ban Châu Âu
ESCAP	Ủy ban kinh tế và xã hội Châu Á Thái Bình Dương
FAO	Tổ chức nông lâm
ICT	Công nghệ thông tin và Truyền thông
ICTD	Công nghệ thông tin và truyền thông phục vụ phát triển
IDRC	Trung tâm nghiên cứu phát triển quốc tế
IPPP	Chương trình hợp tác người bản địa
LCD	Nước chậm phát triển
LFA	Phê chuẩn khung logic
LFM	Ma trận khung logic
MDG	Mục tiêu phát triển thiên nhiên kỷ
MSF	Khung giải pháp Microsoft
NGO	Tổ chức phi chính phủ
OGC	Phòng Thương mại Chính phủ, Vương Quốc Anh
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PCM	Quản lý chu trình dự án
PERT	Kỹ thuật xem xét đánh giá dự án

PM	Người quản lý dự án
PMBOK	Sách về quản lý dự án
PMI	Viện quản lý dự án
PMO	Văn phòng quản lý dự án
PRSP	Chương trình chiến lược giảm nghèo
QA	Bảo hiểm chất lượng
RUP	Rational Unified Process
SDC	Cơ quan phát triển và hợp tác Thụy Sĩ
SLA	Tiêu chuẩn mức độ dịch vụ
SMART	Chi tiết, đo được, có thể thực hiện được, có liên quan, có khả năng kiểm tra
SRS	Trình bày yêu cầu hệ thống
UK	Vương quốc Anh
UML	Unified Modelling Statement
UN	Liên hợp quốc
USA	Liên bang Mỹ
ASAIID	Cơ quan phát triển quốc tế Hoa Kỳ
USDA CADI	Phòng thẩm tra cơ sở dữ liệu kế toán trung tâm nông nghiệp Hoa Kỳ

# 1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN CNTT&TT

*Phần này nhằm mục đích:*

*- Trình bày tổng quan về quản lý dự án trong khuôn khổ CNTT&TT phục vụ sự phát triển; và*

*- Định nghĩa những khái niệm cơ bản về quản lý dự án, bao gồm phạm vi kiến thức, các bước và quy trình cơ bản để thực hiện dự án, những yếu tố quan trọng và những biến số trong việc quản lý dự án CNTT&TT.*

Hầu hết những cơ quan nhà nước đều lập kế hoạch và thực hiện các chương trình phát triển. Những dự án dù phạm vi lớn hay nhỏ đều là một phần của một chương trình lớn. Chúng liên quan tới các kế hoạch, mục tiêu của một tổ chức. Dự án hoàn thành dù chỉ một lần cũng có thể trở thành hoạt động của tổ chức. Theo hướng này, dự án đóng góp vào mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức.

Với lý do này, một khung bao quát trong bối cảnh sự tồn tại và thi hành của dự án là cần thiết. Chuỗi Học thuật ICT cần thiết cho nhà lãnh đạo cơ quan nhà nước là một sự phát triển đầy ý nghĩa được sự chấp nhận, đặc biệt khi thực hiện Mục tiêu Thiên nhiên kỷ (MDGs), khung của kế hoạch, thi hành và đánh giá dự án có hỗ trợ ICT. Phần 1 – Liên kết giữa ứng dụng ICT và sự phát triển ý nghĩa của chuỗi này kết nối với khung sử dụng ICT trong phát triển quốc gia.

Những học phần sẽ tập trung vào việc quản lý trong các dự án ICT. Quản lý dự án ICT đang là một thách thức. Quản lý dự án cần tập trung vào tất cả các nội dung trong kế hoạch và thực hiện dự án, bao gồm thiết lập mục tiêu, tổ chức, nguồn lực, và quản lý chi phí, và xử lý đầu ra của dự án và chuyển giao cho chủ dự án. Nhiệm vụ của người quản lý dự án trở nên phức tạp hơn khi các dự án ICT được triển khai trong các cơ quan nhà nước. Nhà nước có mục tiêu phát triển tổng thể và cơ quan nhà nước có kế hoạch để thi hành mục tiêu và nhiệm vụ. Các dự án và chương trình ICT cần hướng theo mục tiêu và nhiệm vụ đó.

Ngoài ra, cũng cần quan tâm tới những người rất quan tâm tới dự án, đó là những đối tượng liên quan tới dự án và chương trình ICT.

Những thách thức đáng chú ý của việc lập kế hoạch và thi hành các dự án ICT được nêu bật trong học phần này. Nội dung quan trọng trong quản lý dự án ICT, cũng như các giai đoạn và quy trình quản lý dự án tại mỗi phần cũng được thảo luận.

## 1.1. Quản lý dự án và ICT phục vụ phát triển

### Dự án là gì?

Từ “dự án” là đã trở nên quá phổ biến và không chỉ có một định nghĩa. Trước khi xem xét một vài định nghĩa trong bài giảng, hãy hoàn thành một vài yêu cầu dưới đây:

*Một vài việc cần làm:*

*Trên cơ sở kinh nghiệm và sự am hiểu của bạn, viết vắn tắt một vài điểm về:*

*a. Dự án*

*b. Dự án ICT*

Dưới đây là một vài định nghĩa về cụm từ “Dự án”:



## Hộp 1. Định nghĩa của dự án

*“Dự án là công việc tạm thời, có giới hạn về điểm khởi đầu và kết thúc với mục tiêu là tạo một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất”*

(Sách trắng về khung giải pháp Microsoft: Phương pháp Quản lý dự án MSF v.1.1 (6/2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

*“Dự án là nỗ lực tạm thời để tạo một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất. Dự án thường bao gồm tiến độ và chi phí rủi ro, danh mục và kết quả thực hiện”*

(James R. Chapman (1997), [http://www.hyperhot.com/pm\\_intro.htm](http://www.hyperhot.com/pm_intro.htm))

*“Dự án là một sự thiết lập hoạt động hợp tác đáng chú ý, với việc xác định thời điểm bắt đầu và kết thúc, được đảm trách bởi một cá nhân hay một nhóm để đáp ứng những mục tiêu cụ thể với các tham số về thời gian, chi phí và thực hiện, diễn ra chủ yếu trong các hoạt động kinh doanh.”*

(Phòng Thương mại Chính phủ, Quản lý dự án”,

[http://www.ogc.gov.uk/delivery\\_lifecycle\\_project\\_management.asp](http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_project_management.asp))

*“Dự án là một chuỗi các hoạt động nhằm đến một mục tiêu rõ ràng trong giới hạn về thời gian và nguồn quỹ.”*

(Ủy ban Châu Âu, Phương pháp chuyển phát cứu trợ: tập 1 – Định hướng quản lý quy trình dự án (Brussels: Ủy ban Châu Âu, 2004), 8,

[http://ec.europa.eu/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf))

Tóm lại, dự án là hoạt động mang tính tạm thời mà sử dụng các nguồn lực và chi phí hạn chế và sản xuất các sản phẩm trong một khoảng thời gian xác định để đạt được mục tiêu đặc biệt. Dự án tồn tại dưới nhiều hình thức, quy mô và phạm vi rộng hay phức tạp.

Theo Ciano, “Dự án tương tự các hoạt động vận hành và xây dựng chương trình để sản xuất sản phẩm, sử dụng nguồn lực và có giới hạn chi phí.” Những hoạt động thường mang liên tục và lặp lại trong khi trong dự án thì không như vậy. “Theo một cách hiểu khác thì chương trình lớn hơn nhiều dự án; phức tạp hơn; có các hoạt động lặp đi lặp lại như bảo dưỡng và quản lý phương

tiện. Chương trình thường được hạch toán trong năm tài khóa. Với những dự án thường cần nhiều thời gian hơn chương trình.

Ba thập kỷ cuối cùng của thế kỷ 20, dự án ICT đã được đề cập. Với mục đích là xác định dự án ICT như những giải pháp về ứng dụng ICT phục vụ yêu cầu về hoạt động và chiến lược của chính phủ. Những dự án này giới thiệu các quy trình và phương pháp mà ICT có thể hỗ trợ. Sự thay đổi công nghệ trong tổ chức cũng được giới thiệu nhằm phục vụ cho những lợi ích và khách hàng mục tiêu của nó.

### Sự khác nhau giữa những dự án không ICT và ICT

**Bảng 1. Một vài điểm khác nhau giữa những dự án thông thường và những dự án ICT**

<b>Dự án thông thường/không ICT</b>	<b>Dự án ICT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tiếp đáp ứng nhu cầu dịch vụ và chiến lược của chính phủ</li> <li>- Có sự hỗ trợ từ chủ đầu tư</li> <li>- Thời gian hoàn thành</li> <li>- Xác định và ghi nhận quy mô</li> <li>- Nguồn quỹ hạn chế</li> <li>- Kết quả cuối cùng</li> <li>- Cam kết chất lượng</li> <li>- Phân bổ nguồn lực</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tiếp đáp ứng nhu cầu dịch vụ và chiến lược của chính phủ</li> <li>- Có sự hỗ trợ từ chủ đầu tư</li> <li>- Thời gian hoàn thành</li> <li>- Xác định và ghi nhận quy mô</li> <li>- Nguồn quỹ hạn chế</li> <li>- Kết quả cuối cùng</li> <li>- Cam kết chất lượng</li> <li>- Phân bổ nguồn lực</li> <li>- <i>Sử dụng giải pháp trên cơ sở ICT để đáp ứng hoạt động và nhu cầu chiến lược của chính phủ</i></li> <li>- <i>Giới thiệu quy trình và phương pháp được hỗ trợ từ công nghệ thông tin</i></li> </ul>

Nguồn: Jonh Macasio, *Mạng thực hành quản lý dự án ICT (2008)*, <http://ictpmpractitioner.ning.com>

### **Một vài thứ cần thực hành**

*Bạn có thể nghĩ một vài điểm khác giữa dự án thông thường và dự án ICT?  
Bổ sung ý tưởng vào bảng 1*

### **Mục đích của dự án là gì?**

Một dự án thường hình thành do thôi thúc của nhu cầu, một vấn đề phát sinh hay theo cách nói quản lý dự án, một “trường hợp kinh doanh” trong một tổ chức. Trong khi mục tiêu của một dự án là một đáp ứng nhu cầu ngay lập tức, thì dự án cần thiết để bám chặt vào các mục tiêu lớn hơn. Dự án ICT thường đảm trách bởi chính phủ để bù đắp những khoảng trống từ các quy trình thiếu hiệu năng và hiệu quả của chính phủ. Một vài dự án ICT hướng đến hỗ trợ những mục tiêu lớn hơn như các Mục tiêu thiên nhiên kỹ.

Bất kể quy mô hay chi phí của một dự án như thế nào, điều quan trọng cho người quản lý dự án phải biết và hiểu được cơ sở hợp lý cho việc thi hành dự án và nó liên quan thế nào tới mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Bên dưới là những ví dụ trong chương trình chính phủ điện tử mà được rút ra từ các dự án ICT được thi hành như những kế hoạch phát triển quốc gia trung và dài hạn.

## **Hệ thống tự động back office cải thiện hiệu quả hoạt động**

*Quy trình chính phủ tự động có thể đang thách thức những nước đang phát triển, nhiều quốc gia trở nên khó khăn hơn khi tham nhũng tràn lan và quan chức kém hiệu quả. Trong trường hợp như vậy, phát triển hệ thống điện tử dựa trên công nghệ thông tin, bao gồm đánh giá và cấu trúc lại phương thức quản lý nhà nước, giữ gìn bản ghi và quản lý tri thức. Quy trình này quyết định thành công hay thất bại của dự án chính phủ điện tử. Bất chấp những khó khăn, chính phủ các quốc gia và các bang trực thuộc như Brazil, Chile, Ấn Độ và Philippines đã thi hành quy trình tự động toàn bộ quá trình đấu thầu, quản lý thuế và hệ thống chính phủ khác. Những hệ thống này đã nâng cao trách nhiệm và sự tin tưởng về khả năng của chính phủ để cung cấp dịch vụ công tới công dân.*

*Chính phủ Karnataka, Ấn Độ đã xây dựng hệ thống đăng ký đất đai Bhoomi và nhận được nhiều khen ngợi. Sử dụng công nghệ nhận dạng sinh trắc học, quét văn bản và phân tán điểm thông tin, hệ thống đã tự động thực hiện cho 20 triệu bản ghi đất kể từ khi bắt đầu vào năm 1998. Ngoài ra, Bang Bihar đã thi hành Mạng thông tin quản lý thuế kinh doanh, cải thiện việc thu thập thuế kinh doanh và giúp ngăn ngừa sự trốn thuế. Nhờ đó thuế mà bang thu được tăng nhanh chóng kể từ năm 2001.*

*Ở Philippine, hệ thống đấu thầu điện tử đã được triển khai và cho phép đăng ký và đấu thầu trực tuyến, xác nhận giá và danh mục cung cấp và giá hợp đồng. Mô hình cổng thông tin chính phủ tại địa chỉ thương mại điện tử Ủy ban Hải quan đã cung cấp mạng hậu cần điện tử 24 giờ cho công nghiệp vận chuyển. Một dự án bởi Cơ quan Cảnh sát Quốc gia khuyến khích việc sử dụng tin nhắn đã tạo thuận tiện hơn cho trợ giúp khẩn cấp, cảnh sát và cơ quan chính quyền khác có thể tiếp nhận yêu cầu và kiểm tra tính xác thực một cách dễ dàng.*

*Tại Chile, cổng Compra Chile bao gồm thông tin của các cơ quan công quyền tại một địa chỉ trực tuyến duy nhất để truy nhập thông tin về hàng hóa và dịch vụ. Địa chỉ bao gồm bảng thông báo về nhu cầu của chính phủ hiện tại, đăng ký trực tuyến của các công ty tư nhân khi hợp tác với chính phủ và cập nhật những chính sách và điều chỉnh đấu thầu. Ngoài ra, diễn đàn thảo luận trực tuyến cho phép những người cung cấp và cơ quan chính phủ học hỏi nhiều hơn về kinh nghiệm triển khai, những thông tin về hợp đồng có khả năng và liên quan tới đấu thầu*

*Nguồn: Abridged from John Paul, Robert Katz and Sean Gallagher, Bài học từ các lĩnh vực. Tổng quan về sử dụng công nghệ thông tin hiện tại cho phát triển (World, Resource Institute, 2004), 33, <http://www.digitaldividend.org/pdf/lessons.pdf>*

Những dự án miêu tả ở trên đã mang những thay đổi quan trọng trong hệ thống và quy trình chính phủ trong các nước, cải thiện sự trao đổi hoạt động trong và giữa các cơ quan chính phủ, tới các doanh nghiệp và công dân.

### **Dự án ICTD là gì?**

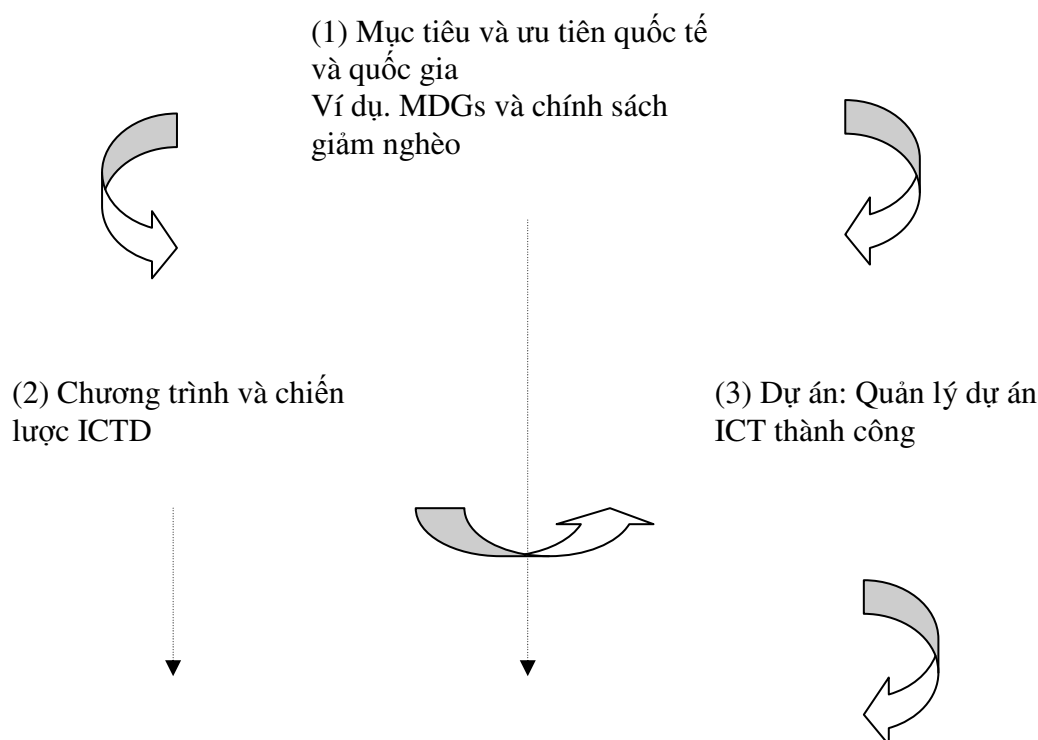
Công nghệ đang thay đổi một cách lạc quan, đặc biệt là trong lĩnh vực ICT, có thể giúp các nước phát triển đạt được những mục tiêu và thúc đẩy cải cách hành chính. Nhiều nghiên cứu đề nghị rằng đầu tư sản xuất ICT và đầu tư trong thiết bị ICT giúp đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, ICT vẫn chưa vươn tới được những người nghèo ở vùng nông thôn mà chiếm một phần lớn dân số ở các nước đang phát triển. Thuật ngữ ‘khoảng cách số’ được đặt ra để miêu tả khoảng trống giữa những lợi ích thu được từ những người truy cập ICT một cách dễ dàng và những người không có khả năng để tiếp cận. Tại những nước đang phát triển khoảng cách số rất rộng.

Các tổ chức phát triển xã hội và các cơ quan hợp tác phát triển quốc tế đã đưa ra sáng kiến và chương trình phát triển nhằm cho phép những người dân tiếp cận và đạt được lợi ích của việc sử dụng ICT. Trong khi đó một vài nghiên cứu khoa học cũng chứng minh mối quan hệ trực tiếp giữa giảm nghèo và tăng trưởng và sử dụng ICT trong các nước đang phát triển, bằng chứng và thí dụ điển hình của cộng đồng có sáng kiến đổi mới trên cơ sở ICT đã minh chứng cho các nhiệm vụ về sự dịch chuyển phát triển nhờ ICTD. Phần 1 trong chuỗi đào tạo đề cập đến những thí dụ về sáng kiến của cộng đồng mà thể hiện sự thay đổi cuộc sống của người nghèo nhờ những dự án có sự hỗ trợ của ICT.

Kể từ giữa năm 1990, nhiều cơ quan hợp tác quốc tế đã hỗ trợ dự án ICTD với mong muốn cải thiện chất lượng cuộc sống của những nhóm người đang bị cô lập. Mục tiêu của ICTD là bình đẳng hóa những ảnh hưởng tích cực ICT đem lại cho người nghèo – với phương pháp được sử dụng lần đầu tiên và mang tính đổi mới nhằm làm giảm khoảng cách chênh lệch giữa các tầng lớp về điều kiện và mức độ sử dụng ICT.

Hình 1 biểu diễn : 1) Mối quan hệ lý tưởng giữa các chính sách giảm nghèo, 2) chương trình và chiến lược ICTD, và 3) quản lý dự án ICT thành công 4) cải thiện chất lượng cuộc sống của con người

## Hình 1. Chương trình chiến lược giảm nghèo, các dự án ICTD và ICT



Chính phủ ở các nước đang phát triển tiếp tục đầu tư nhiều hơn trong ICT. Tuy nhiên, các dự án ICT luôn mang nhiều rủi ro. Các nghiên cứu đề nghị rằng các công ty, chính phủ và các tổ chức xã hội trong những nước kém phát triển (LDCs) gặp phải những khó khăn trong việc khai thác ICT phù hợp với tiềm năng của họ. Nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới năm 2005 đánh giá chương trình ứng dụng ICT trong chính phủ ở các nước kém phát triển không thất bại hoàn toàn thì cũng có một phần nào đó. Thất bại được quy cho sự yếu kém trong sự thiết kế dự án, thiếu điều kiện để truy cập tới hạ tầng, vấn đề luật pháp và quy định, chính phủ không hiệu quả và điều kiện thị trường.

Liên quan tới chi phí cơ hội của việc đầu tư dự án ICT và ICTD, dự án cần phải được thiết kế chi tiết, rõ ràng ngay từ bước khởi đầu trên cơ sở thực nghiệm thành công.

Như đề cập ở phần trước, dự án không quan trọng về mặt quy mô vẫn nên liên quan tới môi trường lớn hơn của tổ chức. Những dự án cần có sự cam kết đào tạo kỹ năng, hay đảm bảo về cuộc thử nghiệm đầu tiên. Những dự án này thường có một mục tiêu chung là giới thiệu và xúc tiến sự thay đổi trong tổ chức và trong môi trường lớn hơn.

Mục tiêu của tổ chức hướng đến cung cấp dịch vụ ở mức độ tốt hơn cho các cử tri của họ. Quá trình xúc tiến chính phủ điện tử hướng tới cung cấp các dịch vụ tốt hơn và hợp lý hơn cũng có thể ứng dụng ICT để cải thiện. Những sáng kiến này tốn kém chi phí bởi chúng yêu cầu sử dụng công nghệ và những nguồn lực khác. Thực hành quản lý tốt được yêu cầu để đảm bảo sự an toàn về mặt tài chính. Phương pháp chiến lược là chia các kế hoạch và khung thành một vài phần công việc và hay dự án. Việc thi hành những dự án này cần yêu cầu bố trí kế hoạch và tuân thủ quy trình hợp lý trong quản lý dự án.

Danh sách 7 kinh nghiệm thành công trong quản lý dự án

1. Xác định phạm vi và mục tiêu của dự án – biết điều gì cần đạt được.
2. Xác định đầu ra – biết về sản phẩm sẽ được tạo ra ở cuối của dự án và được sự đồng ý của các đối tượng liên quan.
3. Kế hoạch dự án – xác định kết quả thu được của dự án và lựa chọn đầu vào cần có, chẳng hạn con người, nguồn lực (công cụ), hoạt động và quỹ để dự án hiệu quả.
4. Truyền thông và kế hoạch truyền thông – xây dựng kế hoạch để truyền thông hiệu quả tới các đối tượng liên quan.
5. Kiểm soát dự án – kiểm tra liên tục và công bằng về tình hình phạm vi, cấu trúc và chi phí.
6. Quản lý sự thay đổi – quyết định chấp nhận, từ bỏ hay thay đổi đúng hướng
7. Quản lý rủi ro – xác định các vấn đề có thể gây bất lợi tới dự án sớm nhất có thể và thực hiện hành động cần thiết để tránh hoặc giảm nhẹ những rủi ro này.

Phần thực hành sẽ được trình bày chi tiết hơn ở các phần sau của bài giảng.

## **1.2. Quản lý dự án là gì?**

Quản lý dự án được biết đến như một môn học ở nửa cuối của thế kỷ 19 khi các công ty bắt đầu ứng dụng các nguyên lý khoa học trong tổ chức lao động cũng như các hoạt động khác trong toàn bộ ngành công nghiệp. Tới thế kỷ 20, khi công nghệ và công nghiệp trở nên phức tạp hơn một cách nhanh chóng, quản lý dự án bắt đầu phát triển thành như một hoạt động riêng biệt trong quản lý kinh doanh chung.

Quản lý dự án được định nghĩa theo một số phương pháp (Hộp 2)

## Hộp 2. Định nghĩa quản lý dự án

‘Quản lý dự án là sự thiết lập nguyên lý, thực hành và kỹ thuật để hướng dẫn nhóm dự án và điều khiển quy trình, chi phí và rủi ro dự án nhằm đạt được sự thỏa mãn của khách hàng ‘

(Jame R. Chapman (1997), [http://www.hyperthot.com/pm\\_intro.htm](http://www.hyperthot.com/pm_intro.htm))

‘Một phương pháp quản lý dự án tốt sẽ định hướng dự án thông qua một sự thiết lập điều khiển, quản lý tốt và rõ ràng để đạt được kết quả như yêu cầu’

(Phòng Thương mại chính phủ, Đề quản lý dự án thành công (Norwich : TSO, 2007, 3)

‘Quản lý dự án là một phần của kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật được sử dụng để hoàn thành mục tiêu của dự án với các giới hạn về chất lượng, chi phí, cấu trúc và thời gian hoàn thành’

(Trang trắng về khung giải pháp Microsoft: Phương pháp Quản lý dự án MSF v.1.1 (6/2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

‘Quản lý dự án là một sự thiết lập phương pháp và kỹ thuật tốt để quản lý một nhóm người nhằm hoàn thành một chuỗi công việc trong một quy trình và nguồn quỹ’

(Ez-B-Process Inc., ‘Định nghĩa thuật ngữ’, [http://www.ez-b-process.com/Definitions\\_of\\_Terms.htm](http://www.ez-b-process.com/Definitions_of_Terms.htm))

‘Quản lý dự án là những ứng dụng của tri thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các dự án để đáp ứng hoặc vượt trên yêu cầu hay mong đợi của các đối tượng liên quan’

(Biên tập dự án, <http://www.projectauditors.com/Dictionary/P.html>)

Những định nghĩa quản lý dự án này tập trung vào một vài điểm sau :

- Quản lý dự án là một phương pháp, một ngành học và một quy trình
- Bao gồm sự thiết lập những công cụ cho kế hoạch, thi hành, bảo dưỡng, kiểm tra, đánh giá quy trình hoạt động.
- Tương ứng với những mục tiêu lớn của tổ chức, nó được xác định điều gì cần đạt tới.



- Những thách thức chính trong quản lý dự án là phạm vi và nguồn lực dự án, đặc biệt là thời gian, chi phí và con người.

Qua nhiều năm, những quan điểm và phương pháp khác nhau về quản lý dự án được đưa ra ở các trường, các chuẩn thực hành và tham khảo tốt nhất cũng đã được đưa ra. Một vài số đó là:

- Sách Quản lý dự án (hay PMBOK) được xuất bản bởi Viện Quản lý dự án Mỹ với bản tóm tắt 182 trang. Viện sẽ chứng nhận cho người quản lý dự án khi đáp ứng tiêu chuẩn của họ. (<http://www.pmi.org>)

- Dự án trong môi trường điều khiển (Prince 2) phát triển từ năm 1989 như một tiêu chuẩn cho quản lý dự án IT bởi chính phủ Anh. Sau đó phương pháp đã được nâng lên thành phương pháp chung cho quản lý ở tất cả các loại dự án, và đã được áp dụng cho cả lĩnh vực IT và trong chính phủ. Tổ chức được chứng nhận thông qua bài kiểm tra tiêu chuẩn được đưa ra bởi Hội Quản lý dự án. Prince 2 được đăng ký dưới Phòng Thương mại chính phủ Anh (OGC). ([http://www.ogc.gov.uk/methods\\_prince\\_2.asp](http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp))

- Khung giải pháp Microsoft (MSF) đã cung cấp những kinh nghiệm thực hành tốt nhất trong phát triển phần mềm. Microsoft khẳng định rằng nó được ứng dụng thành công trong các dự án phát triển hạ tầng khi nó được thiết kế ‘đề cung cấp những giá trị trong kỷ nguyên máy tính internet ngày nay.’ (<http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerations/msf/default.mspx>)

- Rational Unified Process (RUP) được phát triển bởi công ty Rational. Đó là một khung phát triển phần mềm liên tục áp dụng cho các sản phẩm từ IBM. Nó có mối liên hệ với Ngôn ngữ hình mẫu phát triển (UML) mà đã được sự chấp thuận rộng rãi cho thiết kế và phát triển phần mềm.

- Quản lý chu trình dự án (PCM) miêu tả các hoạt động quản lý và các trình tự tạo quyết định được sử dụng trong chu trình của một dự án (bao gồm các nhiệm vụ chính, vai trò và trách nhiệm, văn bản chính và lựa chọn quyết định). Nhiều tổ chức như nhóm các viện trợ song phương và đa phương đã áp dụng công cụ và quy trình PCM.

- Phương pháp Khung Logic (LFA) là một công cụ phân tích, trình bày và quản lý phát triển bởi Cơ quan phát triển Quốc tế Mỹ (USAID) và những nhóm hỗ trợ khác. Nó thiết lập một hệ thống cấp bậc điều kiện mà mục tiêu cần đạt được, với các chỉ dẫn, rủi ro và các giả định, và xác định đầu vào và đầu ra. (<http://www.usaid.gov/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)

Một vài phương pháp quản lý dự án này được trình bày chi tiết hơn trong mục 3 của phần này.

### **1.3. Các giai đoạn quản lý dự án ICTD**

Các dự án ICTD thường tốn nhiều chi phí và rủi ro cao. Do đó, quy trình, sản phẩm và nguồn lực đầu tư nên được quản lý theo trách nhiệm. Đặc biệt hơn, các dự án ICTD yêu cầu quy trình nghiêm ngặt và linh hoạt, quyết định nhanh, điều kiện tham gia và hợp tác.

Các dự án ICTD thường có quan điểm sai lầm khi thiết lập các yêu cầu phần cứng, hệ thống mạng, phần mềm và ứng dụng với mục tiêu cuối cùng là giới thiệu sự thay đổi công nghệ. Tuy nhiên, trong thực tế, vẫn có một số lượng người nhất định trong các dự án này, và mỗi dự án là hoặc nên bám chặt vào các mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Trong các chương trình ICTD lớn và phức tạp, việc ứng dụng ICT không chỉ thực hiện một nhiệm vụ hay dự án phụ (xem tình huống bên dưới). Dự án ICTD không đứng riêng lẻ mà hệ thống tích hợp (ví dụ: một chương trình, thành phần, một chiến lược và kế hoạch chiến lược)

## **Dự án mạng đô thị ở Brazil**

### **Dự án số Pirai**

Dự án mạng đô thị bắt đầu từ nguyên lý ‘cung cấp dịch vụ đáp ứng nhu cầu địa phương và tích hợp ICT vào các hoạt động phát triển kinh tế xã hội.’

Pirai là một khu đô thị tự trị của bang Rio De Janeiro, Brazil. Với xấp xỉ 2,5 vạn dân. Cuối những năm 1990, Dự án số Pirai được bắt đầu với sự trợ cấp nhỏ từ Chính quyền bang để hiện đại hóa hệ thống thuê.

Mục tiêu là nâng cấp thiết bị viễn thông. Ở thời gian đó, chỉ có 2 máy điện thoại và 2 chiếc máy tính, một mạng IP lai ghép cố định – không dây để kết nối các văn phòng với nhau. Nhưng một thực tế rõ ràng là kết nối băng rộng có khả năng mở rộng tới nhiều khu vực lớn hơn với chi phí tăng thêm chút ít, do vậy một ủy ban truyền thông bao gồm các chức trách địa phương và một nhóm đại diện của tổ chức trên cơ sở truyền thông và các doanh nghiệp tư nhân đã họp bàn chính thức để cùng đưa ra một kế hoạch mở rộng kết nối không dây tới nhiều khu vực của Pirai như một phần của kế hoạch băng rộng để đa dạng hóa kinh tế địa phương và thu hút đầu tư mới. Trước đó các lĩnh vực quốc doanh mà chiếm lực lượng lao động địa phương đông đảo được tư nhân hóa và nhiều lao động dôi dư bị sa thải.

Dự án tập trung vào 4 lĩnh vực: chính phủ điện tử; giáo dục bao gồm giáo dục không khoảng cách với sự hợp tác với những nhóm trong các trường đại học công; điểm truy nhập công cộng, bao gồm chương trình đào tạo có sự hợp tác với các tổ chức phi chính phủ khác nhau (NGOs); sự tán thành của cá doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Chi phí dự án lên tới 33.600 đô la Mỹ hay tính khoảng 2,800 đô la Mỹ mỗi làng. Các trường đại học, các tổ chức phi chính phủ và các công ty tư nhân đóng góp cho dự án thông qua thiết bị, phát triển ứng dụng và chuyên gia trong quá trình triển khai và hoạt động của mạng đô thị. Đến thời điểm hiện tại, mạng đã có trên 50 nút băng rộng kết nối tất cả các chính quyền địa phương và hầu hết các trường công và thư viện. Số lượng các điểm truy nhập băng rộng tăng nhanh và các công ty tư nhân đã chính thức thương mại hóa dịch vụ tới hộ gia đình và doanh nghiệp.

Sự thành công của dự án Pirai có lẽ được tạo bởi những nhân tố dưới đây:

- Vì rằng thiếu những điểm công cộng (tận dụng khoản trợ cấp nhỏ để hiện đại hóa cơ quan thuế), lãnh đạo truyền thông đã tập trung phác thảo những nguồn lực thông qua hợp tác với những nhân tố khác nhau từ lĩnh vực tư nhân và cộng đồng và nguồn quỹ hạn hẹp của thành phố.
- Việc sử dụng công nghệ chi phí thấp ở các lĩnh vực vận tải (ví dụ: mạng đô thị hữu tuyến) và thiết bị đầu cuối (ví như phần mềm nguồn mở) đã giảm chi phí

xuống một cách nhanh chóng, cho phép Pirai cung cấp dịch vụ bằng rộng tới những nơi cáp truyền thống và nhà khai thác đường dây thuê bao số không thể đầu tư.

- Sự ủng hộ của địa phương, cơ chế tốt và nguồn vốn xã hội mạnh mẽ cho phép tập hợp các kế hoạch và quản lý dự án, giúp nắm bắt tốt hơn nhu cầu dịch vụ của địa phương.

Nguồn: Adapted from Hernan Galperin and Bruce Girard, 'Microtelcos in Latin America and the Caribbean.' In Digital Poverty: Latin American and Caribbean Perspectives, ed. Hernan Galperin and Judith Mariscal (Warwickshire: Intermediate Technology Publications and Ottawa: International Development Research Centre, 2007), 105-107, [http://www.dirsi.net/espanol/files/05-Galperin-Girard\\_23nov.pdf](http://www.dirsi.net/espanol/files/05-Galperin-Girard_23nov.pdf) and [http://www.crdi.ca/en/ev-112564-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.crdi.ca/en/ev-112564-201-1-DO_TOPIC.html)

Dự án số Pirai cho thấy nội dung quan trọng nhất của dự án không phải là việc thiết lập hệ thống IT, mà là sự nhận biết nhu cầu người tiêu dùng và khả năng mở rộng để kết nối với những hệ thống khác.

Quy trình của quản lý dự án ICTD bao gồm: kế hoạch, thi hành, kiểm tra và đánh giá. Một vài công việc khác đôi khi liên quan đến quy trình là:

- Chương trình: sự khởi đầu dự án, sáng kiến
- Kế hoạch: thiết kế và kế hoạch và hướng dẫn dự án
- Thi hành: triển khai
- Kiểm tra: Xem xét lại (giữa thời kỳ), điều khiển
- Đánh giá: Xem xét ở cuối dự án hoặc mở rộng
- Kế thúc dự án (liên quan tới mặt hành chính ở cuối dự án): hoàn thành dự án

Trong khi thuật ngữ về quản lý dự án của các trường đào tạo có thể khác nhau, nhưng các dự án vẫn bao gồm đầy đủ các giai đoạn trong mỗi phần (liệt kê ở bảng 2)

**Bảng 2. Các thời điểm quan trọng trong các loại hình dự án**

#	Giai đoạn	Marin Tate/PMI	Microsoft	Rational/UML	Burdman	PRINCE2	Other
1	Tầm nhìn/ phạm vi	Sáng kiến	Ý tưởng	Khởi đầu/phân tích	Kế hoạch và chiến lược	Khởi đầu và đề xướng dự	Khái niệm, nghiên

						án	cứu
2	Phê chuẩn kế hoạch dự án	Kế hoạch	Kế hoạch	Trình bày chi tiết/thiết kế	Thiết kế và chi tiết kỹ thuật ban đầu	Kế hoạch và hướng dẫn dự án	
3	Phạm vi hoàn thành/công việc đầu tiên	Sự thi hành	Phát triển	Xây dựng và kiểm tra	Sản xuất	Quản lý chu trình và điều khiển	
4	Sản xuất/cung cấp	Hoàn thành	Triển khai	Thành lập và triển khai	Chạy chương trình	Quản lý phân phối sản phẩm	

Giai đoạn là những mốc quan trọng mà công việc được hoàn thành hoặc chấp nhận ở mỗi phần của dự án. Như trình bày ở trên, sự hoàn thành của dự án về tầm nhìn, phạm vi là những tín hiệu hoàn thành của phần đầu tiên (dưới các tên khác nhau như sáng kiến, ý tưởng, phân tích ban đầu, phần bắt đầu dự án); sự phê chuẩn của kế hoạch dự án đánh dấu giai đoạn cuối của kế hoạch; các phần sau cũng vậy. Trong phần 3 của học phần này sẽ trình bày chi tiết hơn về các giai đoạn của dự án và thời điểm quan trọng.

**Bảng 3. Định nghĩa các giai đoạn quản lý dự án theo loại dự án**

Các giai đoạn	Dự án chung (PCM, LFA)	Dự án ICT (MSF, khác)
Kế hoạch	<p>Chương trình là các quy trình được xác định bởi các hoạt động và được đặt vào trong kế hoạch tổng thể trên cơ sở chính sách (quốc gia hay địa phương), cuộc họp, chiến lược và mục tiêu và các chủ đề liên quan trong quá trình đánh giá phát triển và quy trình kế hoạch của dự án</p> <p>Kế hoạch là phần quan trọng nhất của quy trình dự án. Ở giai</p>	<p>Kế hoạch/sáng kiến/khởi xướng dự án thiết lập mục tiêu, phạm vi, những đối tượng liên quan, phân tích chi phí/lợi ích, nguồn lực và khung quản lý của dự án. Kết quả của nó là những điều khoản kế hoạch dự án</p> <p>Phân tích yêu cầu để xác định sản phẩm gì được tạo ra. Ngoài ra còn yêu cầu rằng những người tham dự tán thành một khung điều tra, phân tích về quan điểm, hơn là phương</p>

	<p>đoạn này, môi trường dự án được kiểm tra, cơ sở hợp lý và những giả thiết của dự án được xác định, và phạm vi yêu cầu và tham số nguồn lực (thời gian, chi phí và nhân lực), bao gồm rủi ro được xác định.</p> <p>Tất cả những ý tưởng của dự án được thiết kế trong phần này.</p>	<p>pháp có tính tổng hợp, tính sáng tạo và đóng góp phù hợp cho các phần sau. Kết quả của nó là một sự chấp thuận bản Trình bày Yêu cầu Hệ thống (SRS)</p> <p>Thiết kế hệ thống cho biết được quá trình sản xuất diễn ra như thế nào để thực hiện chức năng nhận dạng SRS. Kết quả của nó là Sự định rõ thiết kế hệ thống. Phần này được miêu tả thêm như sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết kế logic – Đây là một sự độc lập lớn của môi trường vật lý trong quá trình sản xuất.</li> <li>- Thiết kế vật lý – sắp xếp Thiết kế logic vào môi trường vật lý, bao gồm phần mềm hệ thống đặc biệt, mạng và hệ thống trạm.</li> </ul> <p>Quá trình kế hoạch bao gồm sự ước lượng các phần mềm hiện tại, bảo thảo của phần mềm bổ sung, chi tiết những hoạt động thủ công, tích hợp tất cả các yếu tố vào một, và những lớp liên tiếp của kiểm thử phần mềm. Kết quả là những ứng dụng tích hợp mà thỏa mãn tiêu chuẩn chất lượng, bao gồm đa mức độ của kiểm thử, hỗ trợ bởi các văn bản phù hợp</p>
Thi hành	Thi hành là phần dự án mà những kế hoạch dự án được thực hiện. Mục tiêu của phần này là để quản lý quy trình thực hiện và đảm bảo rằng công cụ điều khiển là đang làm việc.	Thi hành/thực hiện liên quan tới việc giới thiệu dịch vụ cho những người khách hàng có nhu cầu. Kết quả là dịch vụ được chấp nhận.
Kiểm soát	Kiểm soát là quy trình kiểm tra tất cả các kế hoạch (đầu vào và đầu ra và tiêu chuẩn chất lượng	Xem xét lại được tiến hành ở tất cả các phần và các nhiệm vụ chính, và theo một chu kỳ. Mục đích của

	đang được áp dụng. Báo cáo quy trình và kiểm soát là quan trọng để phát hiện và quản lý những vấn đề rủi ro.	xem xét lại là để: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Truy nhập quy trình và những trở ngại;</li> <li>- Tính toán việc sử dụng nguồn lực;</li> <li>- Giải thích những mâu thuẫn chủ yếu từ việc sử dụng các nguồn lực và thời gian đã thực hiện theo kế hoạch;</li> <li>- Xác định các hành động yếu kém bất kỳ nào nếu cần thiết, để trợ giúp trong việc ước lượng lại những phần hay nhiệm vụ chưa hoàn thành;</li> <li>- Trợ giúp kế hoạch các phần và nhiệm vụ giai đoạn sau; và</li> <li>- Trong trường hợp sự khác biệt mang tính tiêu cực, thông tin cung cấp tới nhà quản lý để hỗ trợ quyết định tiếp tục hay dừng lại dự án.</li> </ul>
Đánh giá	Thủ tục xem xét lại và đánh giá đo lường sự tác động của dự án và đóng góp của nó tới mục tiêu lớn hơn (như chương trình ở mức độ quốc gia hay địa phương). Quá trình đánh giá và kết quả sẽ như một cơ sở quan trọng cho các hoạt động động kế hoạch và chương trình trong tương lai.	
Kết thúc dự án	Dự án kết thúc khi các hoạt động của dự án hoàn thành và đi vào sản xuất. Báo cáo và nghĩa vụ tài chính và khoản chi tiêu được đáp ứng và chấp nhận bởi các đối tượng liên quan. <i>Nguồn: Ủy ban Châu Âu, Phương thức</i>	Hoạt động khai thác là một sự sử dụng liên tục của hệ thống. Hoạt động bao gồm sự cung cấp những báo cáo và công việc liên quan mà yêu cầu xử lý các lỗi và sự thay đổi trong môi trường hệ thống và trong nhu cầu của người sử dụng. <i>Nguồn: Roger Clarke, Vòng đời hệ thống</i>

<p>phân phối cứu trợ, định hướng quản lý chu trình dự án (Brussels: Ủy ban Châu Âu, 2004),  <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf">http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf</a></p>	<p>chung (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd.,2000),  <a href="http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html">http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html</a>.</p>
---	--

Hầu hết những người tham gia quản lý dự án là những nhóm hỗ trợ song phương và đa phương, sử dụng PCM. Ủy ban Châu Âu sử dụng những điều khoản để miêu tả hoạt động quản lý và các thủ tục tạo lập quyết định trong vòng đời của dự án (bao gồm các nhiệm vụ chính, vai trò và trách nhiệm, những tài liệu chính và lựa chọn quyết định). PCM đảm bảo rằng:

- Dự án là một sự kích thích các mục tiêu chính sách tổng thể của đất nước và của các đối tác phát triển;
- Dự án liên quan tới một chiến lược phù hợp và những vấn đề thực sự của các nhóm mục tiêu/những người có lợi ích liên quan;
- Dự án có thể thực hiện được, muốn nói rằng mục tiêu có thể trở thành hiện thực trong sự thúc đẩy của môi trường và khả năng hoạt động của cơ quan thực hiện; và
- Những lợi ích do dự án tạo ra có khả năng được chứng minh.

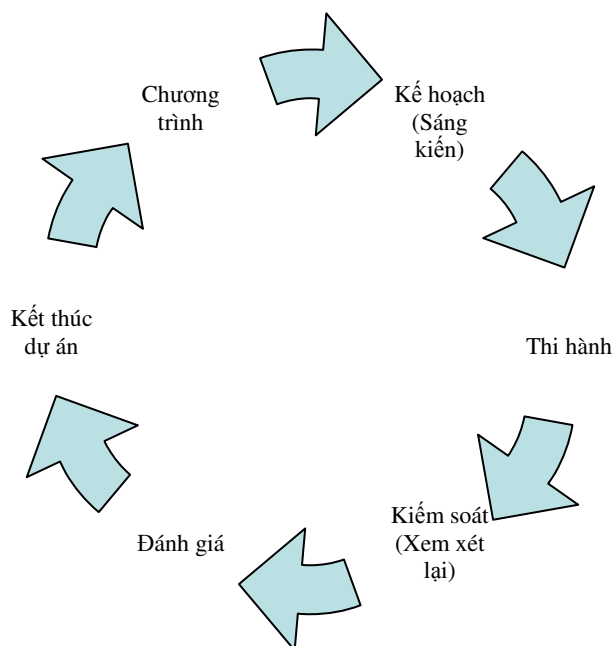
Phần dự án thông thường là được thể hiện trong vòng tròn dưới đây:



## Hình 2: Chu trình dự án

(Nguồn: Nguồn: Ủy ban Châu Âu, *Phương thức phân phối cứu trợ, định hướng quản lý chu trình dự án* (Brussels: Ủy ban Châu Âu, 2004),

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

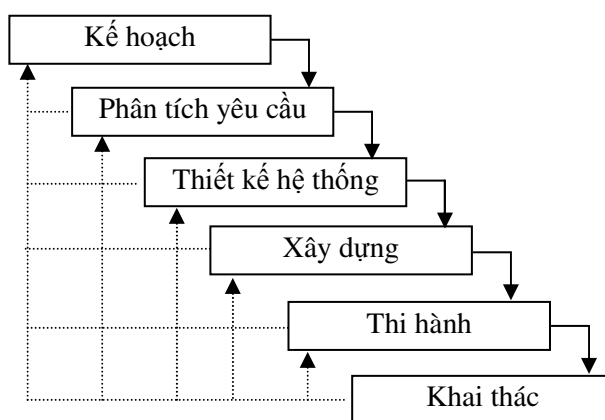


Trong các dự án hỗ trợ ICT, phương pháp quay vòng cũng được sử dụng và kế hoạch được thể hiện như một quy trình rất quan trọng. Có nhiều hoạt động xem xét như kiểm tra đầu ra/sản phẩm, quy trình và việc sử dụng nguồn lực phát hiện những mâu thuẫn với kế hoạch. Quy trình là một vòng tuần hoàn mà mỗi phiên bản của sản phẩm trở thành một phần của môi trường và sẽ được phát triển sang các phiên bản tiếp theo. Trong ứng dụng hệ thống, phương pháp này được gọi là Chu trình vòng đời hệ thống.

Trong Chu trình vòng đời hệ thống, mô hình được sử dụng bởi hầu hết các dự án ICT là mô hình dạng thác nước (hình 3).

### Hình 3. Vòng đời của các hệ thống ICT

Nguồn: Roger Clarke, Chu trình vòng đời hệ thống quy ước (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000). <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html>



Những yếu tố quan trọng của chu trình hệ thống ICT là:

- Phần: một danh mục các nhiệm vụ liên quan
- Nhiệm vụ: một hoạt động cụ thể với mục đích rõ ràng
- Trạm kiểm tra (hay gọi là mốc dừng) – được xác định như đầu ra khi hoàn thành một phần hoặc nhiệm vụ.

Một phần quan trọng trong phương pháp chu trình là bảo dưỡng. Điều này liên quan tới thời gian khi dự án hoàn thành và sản phẩm cuối cùng của dự án được chuyển vào hoạt động chung của tổ chức. Nhóm quản lý dự án phải có kế hoạch chi tiết và sự chuẩn bị chắc chắn cho quá trình tích hợp dần dần và kết quả thu được là một sản phẩm hay một quy trình (ví dụ: một cách thức mới của việc thực hiện công việc) có sự phù hợp.

## **Một vài điều phải làm**

Dưới đây là 26 hoạt động của dự án mà được liệt kê một cách ngẫu nhiên, nhận dạng các phần với mỗi hoạt động hoặc nhiệm vụ

### **Hoạt động/nhiệm vụ**

1. Phê chuẩn dự án với các hoàn cảnh thay đổi
2. Chấp thuận và ký kết văn bản quỹ trợ cấp
3. Đánh giá sự hợp lý của dự án về mặt kỹ thuật, kinh tế, thương mại, tài chính, quản lý và tổ chức.
4. Nhận dạng những đối tượng liên quan của dự án
5. Hợp đồng trọng tài
6. Thu thập những tài liệu liên quan về kỹ thuật kinh tế, thương mại, tài chính, quản lý và tổ chức liên quan tới dự án.
7. Chỉ đạo các hoạt động thí điểm để thể hiện tính xác thực của khái niệm
8. Chi tiết mục tiêu của dự án.
9. Xác định các phương án lựa chọn để hoàn thành mục tiêu của dự án.
10. Đánh giá sự ưu tiên của những dự án khác nhau trong mỗi tương quan giữa các lĩnh vực và kế hoạch quốc gia.
11. Đánh mức độ thi hành của dự án
12. Hoàn thành những nghiên cứu và báo cáo khả thi
13. Có được thông tin thêm về kế hoạch phát triển quốc gia
14. Tổ chức cuộc họp 3 bên
15. Nhận dạng dự án cho chuẩn bị chi tiết.
16. Thi hành dự án
17. Kiểm soát quy trình dự án
18. Thương lượng về điều kiện trợ cấp/nguồn quỹ.
19. Ưu tiên những dự án theo mức độ quan trọng và có khả năng
20. Lựa chọn đầu vào thông qua đấu thầu
21. Bảo mật nguồn quỹ/tài chính dự án.
22. Lựa chọn tư vấn và công ty tư vấn.
23. Nghiên cứu những nhiệm vụ chính và chuẩn bị cấu trúc phân tích công việc
24. Viết báo cáo tổng thể của dự án.
25. Xác nhận vị trí của chính phủ về các vấn đề liên quan tới dự án.
26. Trình bày tóm tắt dự án và đạt được sự phê chuẩn dự án.

## **1.4. Các nhân tố trong dự án: con người, quy trình và công nghệ**

Các nhân tố trong quản lý dự án là các yếu tố hay biến số mà ảnh hưởng tới chất lượng và tiến độ dự án. Những nhân tố này là một phần tất yếu của dự án. Chúng cho phép thi hành dự án để đạt mục tiêu như mong muốn.

### **Con người**

Dự án được phát triển, quản lý và thi hành bởi con người. Người quản lý dự án chỉ đạo quy trình và công nghệ dự án để đảm bảo rằng sản phẩm được cung cấp và mục tiêu được đáp ứng. Trong một vài dự án, có thể không có một người đóng vai trò như người quản lý dự án. Tuy nhiên, vẫn có người đại diện và chịu trách nhiệm về mức độ hoàn thành của dự án.

Ngoài người quản lý dự án, một dự án thường bao gồm những chuyên gia kinh nghiệm làm việc cùng nhau như một nhóm. Người quản lý dự án cần hiểu vai trò của các thành viên, cũng như những đối tượng liên quan và có gắn lợi ích. Người quản lý dự án cũng cần nắm bắt về nhu cầu của các cá nhân thực hiện dự án.

Mục 2 của phần này bao gồm các phần thảo luận chi tiết về nguồn nhân lực và các đối tượng liên quan của dự án.

### **Quy trình**

Một quy trình hoạt động tốt phụ thuộc vào sự thiết kế tốt các bước công việc được thực hiện bởi nhà quản lý và người tham gia thực hiện hay nhân viên dự án. Một quy trình thiết kế tốt và chính xác có thể cho phép khám phá tiềm năng, năng cao năng suất hay khả năng của các thành viên dự án, đó là yếu tố quan trọng cho sự thành công của quản lý dự án nội bộ.

Trong hầu hết các dự án ICT, một trong những thành phần cấu thành là quy trình xem xét lại các hoạt động và tài liệu để loại bỏ những quy trình dư thừa hay không cần thiết. Nếu không thực hiện bước này, quy trình cũ sẽ được lặp lại với kết quả không như mong muốn giống nhau.

### **Công nghệ**

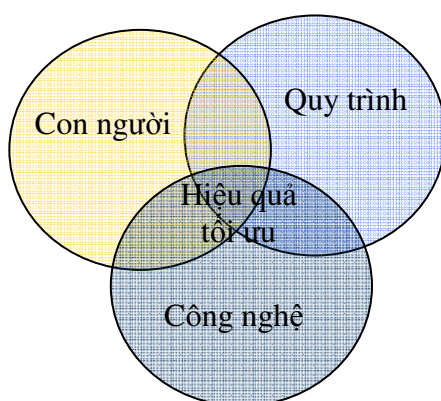
Công nghệ liên quan tới máy móc/phần mềm trên thị trường được sử dụng để hỗ trợ nhu cầu và quy trình của tổ chức. Công nghệ không nên định hướng hay chỉ dẫn nhu cầu của tổ chức và dự án. Nó lên được sử dụng như sự hỗ trợ nhu cầu của con người trong tổ chức. Với những dự án công cộng có khả năng ứng dụng ICT, công nghệ nên được sắp xếp cố định cho đến khi nhu cầu của con người và quy trình được định rõ. Những dự án mà thực hiện công nghệ trước yêu cầu của con người và quy trình thường mắc phải sai lầm, dễ dẫn đến mất giá trị về nguồn lực (thời gian và chi phí).

Khi công nghệ được lựa chọn tốt, sử dụng hợp lý và xây dựng trên nền tảng vững chắc, công nghệ có thể tạo cho quy trình dự án hiệu quả và đẩy nhanh tiến

độ. Và điều tất yếu là đến cả những thủ tục tốt nhất và những ý tưởng tốt nhất cũng không thể tiến hành được trên những công nghệ không phù hợp hoặc không chắc chắn. Trong một cách khác, công nghệ có thể là một nguyên nhân thất bại hay một yếu tố thành công của một dự án.

Người quản lý dự án và nhóm thi hành dự án phải đánh dấu những điểm quan trọng về con người, quy trình và công nghệ trong việc thi hành một dự án. Xác định, cân bằng và tích hợp mối quan hệ giữa những yếu tố này có thể mang lại những hiệu quả tối ưu của dự án (hình 4)

**Hình 4. Con người, quy trình và công nghệ với quản lý dự án**



### 1.5. Bài học từ thực tiễn

Những dự án ICTD cần sự nỗ lực tương đối. Tuy nhiên, có những bài học thực sự từ thực tiễn mà đã được rút ra. Cơ quan phát triển và hợp tác Thụy Sĩ liệt kê một vài khu vực cần đưa vào danh sách khi dự án ICTD được phê chuẩn (xem hộp 3).

### Hộp 3. Bài học từ các dự án ICTD

**Sự tham gia:** con người là một phần của dự án nên ở mọi giai đoạn đều có con người tham gia, từ sáng kiến cần được đánh giá thông qua đến việc kiểm tra. Sự tham dự và thăm dò về nhu cầu làm tăng tác động của các hoạt động ICTD.

**Quyền sở hữu địa phương và phát triển năng lực:** Để đảm sự phù hợp của dự án, chúng phải được sở hữu bởi địa phương và đi cùng với sự phát triển năng lực con người và tổ chức. Truy nhập vật lý chỉ là một yếu tố của truy nhập và sử dụng ICT hiệu quả. Quyền sở hữu và phát triển năng lực đảm bảo rằng những cá nhân, cộng đồng và tổ chức có thể sử dụng và duy trì hệ thống ICT và đạt được lợi ích đầy đủ từ việc sử dụng nó.

**Kết hợp công nghệ:** Sự lựa chọn công nghệ phụ thuộc lớn vào yêu cầu sử dụng. Mọi quan hệ giữa người sử dụng hoặc người tham gia và các loại phương tiện cũng cần được khảo sát hơn nữa. Tác động tiềm tàng của bất kỳ dự án ICT nào được xác định bởi việc lựa chọn công nghệ một cách phù hợp.

**Sự cộng tác nhiều bên:** Việc sử dụng ICT có thể cải thiện sự phân phối tài nguyên. Sự cộng tác nhiều bên là một sự hưởng ứng phù hợp cho các nhiệm vụ phức tạp khi xét thấy gia tăng nhu cầu về nguồn lực và thực tế thì sự phát triển là trách nhiệm của tất cả các lĩnh vực trong xã hội với những liên kết đa mức độ.

**Liên kết:** Lợi ích tiềm năng của việc giảm nghèo có vẻ phù hợp khi nhận ra rằng hoạt động ICTD được liên kết với những nỗ lực phát triển lớn của các đối tác, đặc biệt trong quá trình xóa đói giảm nghèo.

**Quyền sở hữu và lãnh đạo thuộc tổ chức:** khả năng về sự sở hữu và lãnh đạo của các đối tác là quan trọng. Mặc dù các chương trình ICT thí điểm thành công thường do các cá nhân riêng lẻ, tuy nhiên vẫn cần phải có một tổ chức để mở rộng hoạt động dự án và gia tăng số lượng con người tham gia.

**Môi trường đảm bảo cạnh tranh:** một môi trường chính sách cho phép ICT bao gồm sự tôn trọng về tự do mở rộng, đa dạng và tiếp cận thông tin, sự cạnh tranh của các nhà cung cấp dịch vụ hạ tầng ICT, bao gồm trong đầu tư phát triển dịch vụ và nội dung và sự chấp thuận giải pháp nguồn mở.

**Khả năng về tài chính và sự chấp nhận của xã hội:** để dự án thành công, từ khi bắt đầu dự án đã phải kế hoạch những chi phí tiềm năng và các khoản thu về. Những vấn đề liên quan đến sự chấp thuận của xã hội như sự công bằng và bảo đảm thông qua quyền sở hữu và xây dựng khả năng. Cả vấn đề tài chính và sự chấp thuận đều cần phải được xem xét.

**Đánh giá rủi ro:** những tác động tiêu cực có khả năng xảy ra và khó nhìn thấy được cần được tính toán và kiểm tra cẩn thận, để phòng những lợi ích hỗ trợ bởi ICT có thể phân phối không công bằng hoặc thậm chí còn đối ngược với mong muốn – chẳng hạn kinh tế thâm hụt sâu hơn, xã hội và văn hóa phân chia hơn là việc giảm nghèo.

Nguồn: Cơ quan phát triển và hợp tác Thụy Sĩ, Chiến lược SDC ICT4D (Berne: SDC, 2005), 7, [http://www.deza.admin.ch/resources/resource\\_en\\_161888.pdf](http://www.deza.admin.ch/resources/resource_en_161888.pdf).

### Câu hỏi suy luận

*Trong đoạn hoặc phần nào của quản lý dự án bạn nghĩ sẽ có được bài học nào từ hộp 3?*

Mọi quan tâm được liệt kê trong hộp 3 hầu hết liên quan tới phạm trù xã hội, những người đặc biệt (đối tượng liên quan), người có lợi ích từ dự án. Mọi quan tâm liên quan tới chi phí, rủi ro và công nghệ phù hợp cũng được đề xuất. Tất cả những vấn đề này phải được tính toán khi dự án được kế hoạch và thi hành.

Một trong những đánh giá chính khi lập kế hoạch và thi hành một dự án ICT là sự điều chỉnh vừa vặn giữa thiết kế dự án và bối cảnh dự án. Thông thường sẽ có khoảng trống lớn giữa thiết kế dự án lý tưởng và thực tế. Điều quan trọng là chấp nhận điều này và lập kế hoạch theo đó. Bảng 4 sẽ trình bày sự so sánh giữa thiết kế lý tưởng và thực tế quản lý dự án ICT từ các tài liệu ESCAP về ứng dụng ICT cho phát triển.

**Bảng 4. Sự thiết kế lý tưởng và thực tế của quản lý dự án ICT**

<b>Chức năng</b>	<b>Thiết kế lý tưởng</b>	<b>Thực tế</b>
Quản lý dự án ICT	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tất cả các thành viên được đối xử công bằng và có khoản tiền thưởng xứng đáng trong sự thành công của dự án</li><li>- Tất cả các thành viên hiểu quy trình quản lý dự án và vai trò và trách nhiệm của những người liên quan</li><li>- Những nguồn lực tài chính có khả năng được đầu tư vào những vị trí cần nhất</li><li>- Thông tin về trạng thái dự án được chia sẻ thường xuyên</li><li>- Nhiều người cùng tiến hành xác định những vấn đề kết nối và giải quyết vấn đề</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Những cản trở và tổ chức chống lại sự thay đổi</li><li>- Mục tiêu dự án thường mang tính tổng thể, nhưng nguồn quỹ để đạt được chúng thường bị đánh giá quá thấp</li><li>- Những dự án mới bắt đầu với quá ít các thông tin có ích, sự hỗ trợ lãnh đạo yếu kém, người sử dụng không thích hợp, nguồn quỹ ít, sự đào tạo và định hướng thiếu sự am hiểu</li><li>- Nhiều dự án diễn ra lâu hơn kế hoạch</li><li>- Đặc biệt trong các dự án chính phủ, vai trò của các bên hợp tác trong kế hoạch</li></ul>

	<p>đề</p> <p>- Về mặt chung, nhóm dự án có kỹ năng cần thiết để thực hiện dự án hệ thống thành công</p>	<p>dự án có thể mâu thuẫn với vai trò giám sát và điều chỉnh (đồng thời) của họ, và trở thành một nguồn lực khó khăn trong mối quan hệ công việc</p>
--	---	--

*Nguồn: Trung tâm công nghệ chính phủ, một vài kinh nghiệm định hướng hệ thống thông tin bang-địa phương (Albany: Đại học Albany, 1999),*

<http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf>

*Câu hỏi suy luận*

- 1. Trong các kinh nghiệm về thiết kế và lập kế hoạch dự án của bạn, cái nào trong thực tế miêu tả ở trên đã gây ra cho bạn hầu hết các vấn đề và tại sao?*
- 2. Bạn nghĩ làm thế nào để những thực tế này được chú tâm hơn?*

Khoảng cách giữa thiết kế dự án và bối cảnh dự án không lớn như bảng 4 xác định. Bridges.org đã sắp xếp vào cùng một chỗ gọi là “12 thói quen về sáng kiến phát triển có khả năng cho ICT hiệu quả cao”, nếu người lập dự án thực hiện thì có thể mang lại kết quả hợp lý hơn giữa thiết kế và thực tế. 12 thói quen có thể được sử dụng cho lập kế hoạch và ước lượng.



#### Hộp 4. Những thói quen về sáng kiến phát triển có khả năng cho ICT hiệu quả cao

**Thói quen 1.** Bắt đầu bởi việc làm bài tập về nhà. Xem xét những điều đã làm và chưa làm, nghiên cứu những kinh nghiệm tốt trong khu vực và xây dựng những điều bạn đã học

**Thói quen 2.** Kiểm soát nhu cầu của cộng đồng cần từ đó bạn có thể kế hoạch điều mà thực tế cần

**Thói quen 3.** Đảm bảo quyền sở hữu địa phương, có được người mua địa phương.

**Thói quen 4.** Thuê mướn những người có khả năng giải quyết các vấn đề thuộc địa phương, là một vài đối tượng có trách nhiệm và xử lý một cách phù hợp khi vấn đề xảy ra.

**Thói quen 5.** Xây dựng các đối tác và hợp tác lành mạnh và những đối tác và hợp tác chiến lược.

**Thói quen 6.** Thiết lập các mục tiêu cụ thể và đưa ra các bước nhỏ. Hiện thực đầu ra và thời gian biểu.

**Thói quen 7.** Tìm sáng kiến của bạn trên các khái niệm trung lập với công nghệ được chấp thuận theo khi cần xem xét sự thay đổi công nghệ lạc hậu.

**Thói quen 8.** Lập nhóm mà không xét đến các yếu tố tuổi tác, giới tính, chủng tộc, tôn giáo.

**Thói quen 9.** Nhận dạng và hiểu những thách thức bên ngoài mà bạn đối mặt và thực hành các bước để xử lý nó.

**Thói quen 10.** Kiểm tra và đánh giá những nỗ lực của bạn với công cụ hiệu quả, báo cáo với khách hàng và những người hỗ trợ và sử dụng phương pháp đó khi bạn cần.

**Thói quen 11.** Chuẩn bị sáng kiến của bạn phù hợp cho một thời gian dài với việc mang lại thu nhập hiệu quả, hoặc đóng góp vào hoạt động xã hội mà có giá trị để thu hút những khoản tài trợ được tiếp tục.

**Thói quen 12.** Phổ biến một cách rộng rãi thông tin về những điều bạn đang làm và những điều bạn học từ người khác có thể giúp bạn tránh sai lầm và xây dựng kết quả của bạn.

Nguồn: Abridged from Bridges.org, “12 thói quen về sáng kiến phát triển có khả năng ICT hiệu quả cao”, [http://www.bridges.org/12\\_habits](http://www.bridges.org/12_habits).

### **Tự kiểm tra**

1. Tại sao dự án lại được liên kết với những mục tiêu lớn hơn của xã hội?
2. Yếu tố chung trong xác định quản lý dự án khác nhau là gì?
3. Tại sao người quản lý dự án tốt phải thực hành để được làm việc trong các dự án ICTD?
4. Một vài kinh nghiệm và tiêu chuẩn tham khảo tốt nhất trong quản lý dự án là gì?
5. Các phần của quản lý dự án là gì? Các mốc quan trọng cho mỗi phần?
6. Một vài bài học rút ra từ việc thực hiện dự án ICTD là gì?

## 2. QUẢN LÝ DỰ ÁN ICT, NGUỒN NHÂN LỰC VÀ SỰ THAM GIA CỦA CÁC BÊN

*Phần này thảo luận về tầm quan trọng của con người, bao gồm những người trực tiếp tham gia dự án và các bên liên quan trong việc quản lý dự án ICT.*

### 2.1. Quản lý nguồn nhân lực và sự thay đổi tổ chức

Dự án mang lại kết quả thông qua hoạt động của con người từ khi bắt đầu dự án cho đến khi hoàn thành chúng. Những người làm chủ dự án hoặc làm việc cho dự án là người đưa ra ý tưởng và kết quả của dự án.

Thứ nhất, điều cần thiết cho việc lựa chọn các thành viên của nhóm dự án phải dựa trên những tiêu chuẩn rõ ràng cũng như các tham khảo có thể hoặc sự mô tả công việc mà có thể giải thích vai trò, chức năng, thành tích và thực hành được mong đợi.

Thứ hai, phải luôn nghĩ rằng, dự án mang lại sự thay đổi nhờ các hành động, sự phản hồi trong hành động và sự điều chỉnh hành vi giữa những người liên quan. Sự thay đổi liên quan đến sự biến đổi, sửa đổi hoặc phép biến đổi mà kết quả của nó là một sản phẩm mới, có thể là vô hình hoặc hữu hình. Một khái niệm riêng lẻ, thậm chí ở phần mở đầu, có thể được tạo ra sự phản ứng mạnh mẽ từ con người. Khi ý tưởng mới, không rõ ràng hoặc mơ hồ, mọi người nghi ngại và chống lại ý tưởng mới này. Điều này đặc biệt đúng khi ý tưởng dường như mâu thuẫn với hoàn cảnh hiện tại.

Cho ví dụ, ý tưởng về việc thành lập hệ thống tự động back office của dịch vụ trong các cơ quan chính phủ có lẽ gây ra một sự kháng cự mạnh mẽ giữa những người quan tâm. Một sự phản ứng chung là sợ mất việc, đưa một người vào chống đối. Một cách làm giảm hay tối thiểu sự kháng cự là tạo một kế hoạch quản lý sự thay đổi tổ chức như một phần của nhiệm vụ và thực hiện quản lý dự án. Người quản lý dự án có thể hướng dẫn “kiểm tra môi trường” hay “có được thông tin chính xác” trong sự lựa chọn thành viên nhóm quản lý, những người quản lý sự thay đổi của dự án. Một Kế hoạch Quản lý sự thay đổi chú tâm vào những ảnh hưởng (tích cực hay tiêu cực) của sự thay đổi trong tổ chức. Hoạt động trong kế hoạch sẽ phụ thuộc vào độ lớn của sự thay đổi và đặc điểm của tổ chức. Nếu các ảnh hưởng của thay đổi là cao, một kế hoạch phát triển tổ chức độc lập và mức độ cao sẽ là phù hợp.

Truyền thông đóng vai trò quan trọng trong quản lý thay đổi. Con người thuê hoặc hợp đồng với dự án, từ người quản lý dự án tới hội viên, phải có khả năng để trình bày một cách đúng đắn mục tiêu, kế hoạch và hoạt động của dự án để tránh hiểu sai.

## 2.2 Sự phân tích và tham gia của các bên liên quan

### *Các bên liên quan của dự án và quy trình dự án*

Các nghiên cứu về sự phát triển cho thấy rằng sự tham gia của các bên liên quan có tác động tích cực đến dự án, sự thực hiện chương trình, kết quả và tính bền vững. Thật vậy, nhiều chương trình phát triển và dự án đã thất bại vì thiếu sự tham gia của người dân trong khi thiết kế và thi hành.

Việc tham gia được coi là phương tiện cũng như sự kết thúc. Phương tiện có nghĩa là "sự tham gia là một quá trình mà trong đó những người liên quan hợp tác cùng nhau và hợp tác trong các dự án phát triển và các chương trình". Kết thúc nghĩa là "Sự tham gia được coi là trao quyền cho cá nhân và nhóm người về kỹ năng đạt được, kiến thức và kinh nghiệm, dẫn đến tự lực lớn hơn".

Ba khía cạnh để xem xét trong việc đánh giá sự tham gia của các bên liên quan là:

- Chất lượng và mức độ tham gia
- Chi phí và lợi ích trong việc tham gia của các bên liên quan khác nhau
- Tác động của việc tham gia vào kết quả, hiệu suất và tính bền vững.

Xem xét trường hợp của Chương trình giáo dục điện tử của Chile, một dự án công nghệ thông tin truyền thông cho người nghèo ở nông thôn. Một trong những bài học kinh nghiệm trong trường hợp này là quyền sở hữu nên ưu tiên hơn công nghệ để đảm bảo sự thành công của dự án.

## **Chương trình giáo dục điện tử của Chile**

Năm 1991, Chile bắt tay vào một chương trình giáo dục điện tử để nhằm kết nối các vùng nông thôn và vùng nghèo nơi giáo dục bị loại trừ bằng cách liên kết các trường tiểu học và trung học thông qua Internet. Chương trình được bắt đầu được thí điểm tại sáu trường học ở Santiago và sau đó đã được thu nhỏ đến cấp quốc gia sau một thí điểm thành công. Đến năm 2004, chương trình đã phủ khắp hơn 93% dân số học bao cấp, gần 80% của tất cả các giáo viên trong lớp học, và 8.500 trường học, hầu như tất cả các trường ở thành thị và tỷ lệ tăng trưởng của các trường nông thôn.

Các chuyên gia từ Ngân hàng Thế giới, UNESCO đóng góp cho sự thành công của chương trình, ngoài ra, sự tham gia của các bên liên quan như chứng minh bởi:

- Một chiến lược tích hợp, không chỉ tập trung vào cơ sở hạ tầng mà còn về đào tạo giáo viên; và
- Sự đầy đủ về chính trị sẽ thúc đẩy chuyên tiếp cuộc cải cách giáo dục trên toàn quốc, với Bộ Giáo dục giám sát chương trình và phối hợp với các bên liên quan trọng cho các chính sách, hướng dẫn, tài trợ và chuyên môn kỹ thuật từ 35 trường đại học.

### ***Các bên liên quan và các đối tác của dự án:***

Dự án công nghệ thông tin và truyền thông cho sự phát triển và chính phủ điện tử nhằm mục đích nâng cao các dịch vụ đó từ đó dẫn đến những thay đổi tích cực trong chất lượng cuộc sống của người dân. Điều quan trọng là phải nhớ mục tiêu kết thúc khi lập kế hoạch và chiến lược phát triển dự án. Cụ thể điều này có nghĩa là phải đặt trước bất kỳ dự án đang xem xét các yếu tố con người của dự án và sự thúc đẩy quá trình tham gia và hợp tác. Điều này ngụ ý rằng Dự án công nghệ thông tin và truyền thông cho sự phát triển phải được đặt trong các doanh nghiệp xây dựng quy mô lớn và các mối quan hệ lâu dài. Xây dựng các mối quan hệ là một sự đầu tư mà người quản lý dự án và nhóm dự án phải sẵn sàng và có thể thực hiện.

Dự án hợp tác nhiều hơn là chỉ ký kết thỏa thuận hợp tác như một bản ghi nhớ chung. Các Cơ quan Phát triển Quốc tế Canada (CIDA) xác định quan hệ đối tác "như là một môi quan hệ giữa một hoặc nhiều ... các thực thể với các đặc điểm như sau: chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu, nguồn lực và thông tin; trách nhiệm lẫn nhau và chia sẻ quyết định; định nghĩa rõ ràng về vai trò và trách nhiệm của từng đối tác, tôn trọng lẫn nhau và giao tiếp tốt; hai cách để trao đổi về học tập

của nhau ... kiến thức và kinh nghiệm với phát triển; và sự liên quan và đối sánh thích hợp của ... chuyên môn và kinh nghiệm với ... phát triển ... "

Có quan hệ đối tác trong một Dự án công nghệ thông tin và truyền thông cho sự phát triển khi tầm nhìn dự án và quy trình được định nghĩa bởi tất cả các bên liên quan ở ngay phần đầu của dự án. Quá trình hợp tác này không phải là một nhiệm vụ dễ dàng bởi vì nó đòi hỏi thời gian (sự kiên nhẫn), tiền bạc và nguồn lực khác. Tuy nhiên, điều này rất quan trọng để xây dựng quan hệ đối tác trong quy hoạch và triển khai thực hiện dự án, có nghĩa là các quá trình tham gia nên được đưa vào tài khoản khi làm các công việc và phân tích chi phí, thời gian quy hoạch cho dự án.

### ***Phân tích các bên liên quan***

Các bên liên quan bao gồm những người bị ảnh hưởng bởi kết quả của dự án, cho dù tiêu cực hay tích cực, và những người có thể ảnh hưởng đến kết quả do một sự can thiệp đề xuất. Sự phát triển của các dự án thường được xác định có 2 loại các bên liên quan: các bên liên quan chính và các bên liên quan thứ cấp. Các bên liên quan chính là người dân và các nhóm người cuối cùng bị ảnh hưởng bởi dự án. Các bên liên quan thứ cấp là bên trung gian trong quá trình cung cấp dịch vụ cho các bên liên quan chính. Ngoài ra, còn có các bên liên quan bên ngoài người không phải là chính thức tham gia trong dự án nhưng những người có thể tác động hoặc những người có thể bị ảnh hưởng bởi hoạt động của dự án.

Ngân hàng Thế giới vạch ra những câu hỏi hướng dẫn sau đây để giúp xác định các bên tham gia dự án trọng điểm:

- Ai có thể bị ảnh hưởng (tích cực hay tiêu cực) bởi mối quan tâm đến sự phát triển để được giải quyết?
- Ai không lên tiếng cho những người có nỗ lực đặc biệt được thực hiện?
- Đại diện của những người có khả năng bị ảnh hưởng là ai?
- Ai chịu trách nhiệm cho những gì đang dự định?
- Ai có khả năng vận động để chống lại những gì đang hoặc dự định?
- Ai có thể làm cho những gì đang dự định có hiệu quả hơn thông qua sự tham gia của họ hoặc kém hiệu quả do không tham gia của họ hoặc ai phản đối ngay?
- Ai có thể đóng góp các nguồn lực tài chính và kỹ thuật?
- Hành vi của ai có thể thay đổi cho các nỗ lực đi đến thành công?

Sự phân tích các bên liên quan được sử dụng để xác định tất cả các nhóm và cá nhân có cổ phần hoặc quan tâm đến sự thành bại của một dự án hoặc một hoạt động.

Các LFA (sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo) sử dụng sự phân tích các bên liên quan trong giai đoạn bắt đầu dự án.

Có rất nhiều bên liên quan trong một dự án phát triển. Những cái quan trọng nhất là: chủ dự án, người tài trợ cho dự án, dự án 'vô địch', người quản lý dự án, nhóm dự án và những người có ảnh hưởng khác.

## 2.3 Chủ đầu tư dự án

Điều quan trọng là xác định quyền sở hữu trong phát triển dự án vì nó sẽ quyết định phương hướng, vai trò và cơ cấu của dự án. Xác định chủ sở hữu ngay từ đầu sẽ đảm bảo những nhu cầu, thông số quan trọng, và hoàn cảnh xã hội và văn hóa địa phương đang được xem xét.

***Thế nào là “quyền sở hữu” trong bối cảnh của một Dự án công nghệ thông tin và truyền thông cho sự phát triển?***

Siochru và Girard chỉ ra rằng quyền sở hữu hoặc dùng sở hữu như là "một quá trình chủ quan của trách nhiệm cho một quá trình phát triển và kết quả của nó, và do đó một sự sẵn lòng để đầu tư là nỗ lực đáng kể và là nguồn lực. Đây nói chung được coi như là một điều kiện tiên quyết cho sự bền vững của hành động phát triển

Trong một số lĩnh vực ứng dụng, 'khách hàng', 'người dùng cuối cùng' và 'chủ sở hữu' là như nhau, đây là những người hoặc tổ chức mà sẽ sử dụng các sản phẩm của dự án. Wikipedia trích dẫn định nghĩa kinh tế và thương mại của 'người dùng cuối cùng' là "người (các nhóm, tổ chức), người sử dụng một sản phẩm" Tuy nhiên, người dùng cuối hoặc người tiêu dùng có thể khác với khách hàng "những người có thể mua sản phẩm nhưng ... không nhất thiết phải sử dụng nó. "Các nguồn giống nhau đề cập đến người dùng cuối cùng như là một khái niệm trong công nghệ phần mềm để tham khảo" sự trừu tượng của một nhóm người (mục tiêu người dùng hoặc người sử dụng dự kiến) là người cuối cùng sẽ vận hành một phần của phần mềm " .

Trong dự án chính phủ điện tử, các chủ dự án là tổ chức thực hiện - tức là những người trong doanh nghiệp những người đang trực tiếp tham gia nhiều nhất và bị ảnh hưởng trong việc thực hiện nhiệm vụ của dự án. Chủ dự án sẽ xác định những người dùng cuối cùng của sáng kiến này. Những người sử dụng có thể là một đơn vị trong chính phủ quốc gia hoặc một chính quyền địa phương, một cộng đồng, một hợp tác xã hoặc một doanh nghiệp phi lợi nhuận. Sự thành

công, khả năng sử dụng và tính bền vững của các dự án phụ thuộc vào việc xem xét các dự án của những người chủ sở hữu và người sử dụng.

## **2.4 Dự án tài trợ và các nhà tài trợ**

Dự án tài trợ là những người ủng hộ chính trong hầu hết trường hợp, đây là tính chính trị của người chuyển nhượng đối với khái niệm dự án. Người quản lý dự án và đội dự án phải nhận thức được lợi ích và tầm nhìn của các nhà tài trợ dự án và đảm bảo rằng họ hỗ trợ các dự án và ngược lại.

Dự án phát triển ở các nước đang phát triển chủ yếu là do các nhà tài trợ song phương hoặc đa phương, chẳng hạn như Ngân hàng Phát triển Châu Á, AusAID, CIDA, IDRC, SDC, SIDA, các cơ quan Liên Hiệp Quốc, USAID và Ngân hàng Thế giới. Các nhà tài trợ thường tiếng nói trong dự án sẽ được phát triển và triển khai thực hiện. Ngoài trợ giúp tài chính, họ cũng có thể cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và tài nguyên khác, như trang thiết bị (phần cứng) hoặc phần mềm sẽ được sử dụng trong việc thực hiện dự án. Thông thường, các nhà tài trợ có giao thức riêng của họ và các hệ thống quản lý đó sẽ ảnh hưởng đến sự chỉ đạo và hoạt động của dự án.

Dự án hoàn toàn có thể được tài trợ bởi các tổ chức tài trợ, hoặc tài trợ cùng với các nhà tài trợ khác. Hầu hết các nhà tài trợ yêu cầu đối tác tài trợ từ các chủ dự án. Ví dụ, dự án song phương (tức là chính phủ để ra dự án chính phủ) đòi hỏi chính phủ hưởng lợi từ dự án để phân bổ kinh phí đối với chi phí dự án cụ thể. Điều này có thể được theo hình thức thời gian của nhân viên chính phủ, những người sẽ tham gia vào dự án, vốn bỏ ra cho các thiết bị, hoặc không gian dành cho việc quản lý văn phòng dự án (PMO).

Càng nhiều nhà tài trợ khác nhau trong một dự án, thì càng có nhiều các chi tiết khác nhau của hệ thống và kết quả mong đợi càng dễ đạt được. Khi có nhiều các bên liên quan, nhóm dự án sẽ thấy có nhiều thách thức khi chuyển đổi các mục tiêu của các tổ chức tài trợ trong việc thực hiện tùy bối cảnh từng địa phương.

## **2.5 Những người có ảnh hưởng**

Những người có ảnh hưởng là các cá nhân hoặc nhóm người, mặc dù không trực tiếp liên quan đến việc mua lại hoặc sử dụng các sản phẩm đầu ra của dự án, tích cực hay tiêu cực có thể ảnh hưởng đến quá trình của dự án do vị trí của họ trong tổ chức hoặc trong cộng đồng.



## 2.6 Những người đem đến thành công

Những người đem đến thành công là những chủ trương dự án hoặc những người sẽ hỗ trợ các dự án bằng mọi cách. Mặc dù không là thành viên của nhóm dự án, những người này đấu tranh giúp các dự án thành công. Thành công được xác định ngay trong giai đoạn định nghĩa của dự án.

Thành công có ảnh hưởng, chủ động và có thể quản lý các mối quan hệ và khắc phục khoảng trống cho dự án. Họ là các nhà lãnh đạo trong tổ chức, cộng đồng.

Dự án Chính phủ thường được nắm giữ bởi một cá nhân với một vị trí cao hoặc các quan chức chính phủ cao từ các cơ quan thực hiện, những người tin rằng dự án này là “Con đường để đi lên”. Hoặc nhóm người này sẽ cung cấp sự lãnh đạo không chính thức cho dự án để phát triển mạnh trong tổ chức. Sự vắng mặt của người này hay nhóm làm gây khó khăn cho một dự án hoặc sẽ mất đi hoặc tồn tại. Vai trò của họ là đại diện cho tầm quan trọng của dự án và giá trị của tổ chức.

Những người đem đến thành công của dự án phải được biết đến và được tôn trọng trong cộng đồng và có kết nối tốt. Họ phải có sự tin tưởng vào dự án và niềm đam mê để tạo ra sự hỗ trợ cho dự án từ những người khác trong cộng đồng. Họ phải có các kỹ năng để thực hiện một mức độ bán cho các dự án khi cần.

## 2.7 Người quản lý dự án

Người quản lý dự án có trách nhiệm quản lý dự án và đảm bảo rằng mục tiêu của dự án được đáp ứng. Vai trò của quản lý dự án là rất quan trọng trong sự phát triển, khởi xướng và triển khai các hoạt động của dự án. Dự án quản lý phải đảm bảo rằng trong ba nguồn bắt buộc của dự án (thời gian, phạm vi và chi phí), cũng như các yếu tố của sự thay đổi (con người, quy trình và công nghệ), đang trong vòng kiểm soát trong suốt khi dự án diễn ra. Dự án quản lý cũng phải quản lý sự mong đợi của các bên liên quan- những người đóng góp tích cực cho dự án, vì họ thường có điểm rất khác nhau hoặc mâu thuẫn nhau trong cách nhìn và mục tiêu.

Do được gửi gắm trách nhiệm, những nhà quản lý dự án phải được lựa chọn cẩn thận. Phẩm chất của họ và các lĩnh vực thẩm quyền, cũng cần phải được xem xét.

### **Câu hỏi suy nghĩ?**

Cho những người không có kinh nghiệm trước khi là một người quản lý dự án:

- Những phẩm chất cần có một người quản lý dự án?

Cho những người đã có kinh nghiệm trước đây trong quản lý dự án:

- Tài liệu hướng dẫn quy trình nào bạn sử dụng trong việc thực hiện vai trò của mình như là người quản lý dự án?
- Những công nghệ bạn sử dụng để tạo thuận lợi cho quản lý dự án?
- Những vấn đề và thách thức bạn đã gặp phải khi là người quản lý dự án?
- Làm sao bạn giải quyết được những vấn đề và thách thức? Những vận dụng tốt mà bạn đã làm được để phát triển và áp dụng cho việc giải quyết những vấn đề và thách thức này?

**Bảng 5. Tóm tắt những phẩm chất và kỹ năng của một người quản lý dự án có hiệu quả.**

Phẩm chất / đặc điểm của người quản lý dự án:	Kỹ năng của người quản lý dự án
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Một nhà lãnh đạo tận tâm - người truyền được niềm tin cảm hứng vào trong nguyên tắc được chia sẻ</li> <li>• Là người truyền đạt tốt</li> <li>• Chính trực</li> <li>• Sự nhiệt tình</li> <li>• Có sự thấu hiểu/ khả năng thích ứng</li> <li>• Đáng tin cậy và có cách hành xử công bằng trong đội</li> <li>• Có một ý thức trong trường hợp khẩn cấp nhưng biết điều hoà dưới áp lực</li> <li>• Có thẩm quyền và tâm lí bình thường</li> <li>• Là người thận trọng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có khả năng xác định các mục tiêu của dự án và kết quả đầu ra</li> <li>• Có khả năng lập kế hoạch công việc</li> <li>• Có khả năng quản lý kế hoạch công việc</li> <li>• Có khả năng quản lý các vấn đề và thay đổi</li> <li>• Có khả năng quản lý phạm vi</li> <li>• Có khả năng quản lý rủi ro</li> <li>• Có khả năng quản lý giao tiếp</li> <li>• Có khả năng quản lý tài liệu</li> <li>• Có khả năng quản lý chất lượng</li> <li>• Có khả năng quản lý số liệu</li> <li>• Khả năng của người được giao phó nhiệm vụ</li> <li>• Có khả năng giải quyết vấn đề</li> </ul>

Nguồn: John Macasio et al., PM training materials (ICT Project Management Practitioner Network, 2008), <http://ictpmpractitioner.ning.com>.

**Câu hỏi để suy nghĩ?**

Theo bạn có những đặc tính và kỹ năng nào khác để thêm vào bảng ở trên

không? Là những đặc tính và kỹ năng gì?

Danh sách các phẩm chất và kỹ năng được coi như là hướng dẫn cơ bản để lựa chọn của một người quản lý dự án

Chi tiết trên của những phẩm chất như sau:

- Một nhà lãnh đạo tận tâm là những người truyền được cảm hứng niềm tin vào một nguyên tắc được chia sẻ - Một người quản lý dự án có hiệu quả phải là một nhà lãnh đạo. Người đó phải tin tưởng và tận tâm vào tầm nhìn của sự phát triển. Vì thế, người đó có thể truyền cảm hứng cho người khác để tin vào và tận tâm trong một tập hợp các nguyên tắc được chia sẻ.

- Một người truyền đạt tốt - Một người quản lý dự án có hiệu quả có khả năng giao tiếp với mọi người từ tất cả các tầng lớp của cuộc sống. Người đó có thể truyền đạt các mục tiêu, trách nhiệm, hiệu suất, kỳ vọng và phản hồi một cách rõ ràng. Họ là một liên kết giữa dự án và các tổ chức lớn hơn, họ có khả năng thương lượng hiệu quả và sử dụng khả năng thuyết phục để đảm bảo sự thành công của đội tuyển và dự án. Họ cũng sử dụng công cụ giao tiếp hiệu quả, chẳng hạn như hướng dẫn để đạt tới kết quả

- Có tính chính trực - Người quản lý dự án phải nhớ rằng những hành động và lời nói của họ là tinh thần chung cho phần còn lại của đội. Lãnh đạo cần có sự tận tâm và làm việc có đạo đức. Người quản lý dự án phải thiết lập các tiêu chuẩn đạo đức, sống theo các tiêu chuẩn này và khen thưởng những người theo những chuẩn mực đó. Trong quá trình chứng minh tính nhất quán trong các giá trị và hành vi (ví dụ: nói đi đôi với làm), cũng như sự trung thực với bản thân và các thành viên nhóm, người quản lý dự án sẽ kiếm được sự tin tưởng của các đồng nghiệp và các bên tham gia dự án.

- Nhiệt tình – Người quản lý dự án phải thể hiện được sự lạc quan, sự hào hứng và một thái độ “có thể làm” để tăng thêm ảnh hưởng và tiếp thêm sức mạnh cho những người khác. Đặc điểm này cho thấy tính tích cực khi hướng tới thuyết phục mọi người nhìn thấy sự thành công của dự án.

- Sự thấu hiểu - Theo một lãnh đạo, người quản lý dự án thừa nhận họ thấu hiểu cảm xúc của họ và của những người khác. Họ quan tâm đến thực tế và kinh nghiệm đặc biệt của đội và những người khác tham gia vào dự án.

- Có thẩm quyền và tâm lý bình thường - Một người quản lý dự án biết rõ những gì họ đang làm, mặc dù không nhất thiết phải theo nghĩa kỹ thuật. Họ có khả năng dẫn đầu và giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

- Có một ý thức trong trường hợp khẩn cấp nhưng biết điều hoà dưới áp lực - Một người quản lý dự án biết rằng một dự án phải được hoàn thành đúng thời gian. Tuy nhiên, họ nhận thức được rằng các dự án có thể có vấn đề và gây ra các sự việc căng thẳng. Theo một nhà lãnh đạo một, họ sẽ nghĩ đến những giây phút vui vẻ và cố gắng đem cảm xúc đó tác động đến kết quả và nhìn những hạn chế như là những cơ hội.

- Đáng tin cậy và có cách hành xử công bằng – sự tin cậy là một yếu tố quan trọng trong quan hệ giữa một người quản lý dự án và đội. Điều này có thể được thể hiện trong cách nhà quản lý dự án tin tưởng đội và những người khác thông qua các hành động trong cách họ kiểm tra và kiểm soát công việc, bao nhiêu công việc được giao phó, và bao nhiêu người được phép tham gia. Việc quản lý dự án có thể ghép các nhóm với nhau.

- Là người thận trọng - Người quản lý dự án dự kiến được các vấn đề nảy sinh và có kỹ năng giải quyết vấn đề. Khi mối đe dọa và cơ hội phát sinh, họ có thể nhìn thấy những cơ hội và họ thận trọng xem xét và kín đáo để đạt được.

Các nước phương Tây cung cấp một bản tóm tắt những trách nhiệm công việc của một người quản lý dự án:

- Dẫn chứng bằng tài liệu kế hoạch chi tiết của dự án và chất lượng của dự án;
- Bảo đảm rằng tất cả các nguồn lực cần thiết để được chỉ định trong dự án và giao nhiệm vụ rõ ràng;
- Quản lý tài nguyên được phân công theo phạm vi quy định của dự án;
- Thực hiện các quy trình dự án (thời gian, chi phí, chất lượng, thay đổi, nguy cơ, phát hành, mua sắm, giao tiếp, chấp nhận quản lý);
- Giám sát và báo cáo hiệu suất dự án (tiền độ, chi phí, chất lượng và rủi ro);
- Bảo đảm tuân thủ các quy trình và tiêu chuẩn nêu trong kế hoạch chất lượng;
- Điều chỉnh kế hoạch dự án để giám sát và kiểm soát tiến độ của dự án
- Báo cáo và rủi ro dự án leo thang và các vấn đề; và
- Quản lý sự phụ thuộc của dự

### **Một số điều cần làm:**

Một người quản lý tốt biết các kỹ năng, điểm mạnh và điểm yếu của mình.

Một mẫu tự đánh giá, công cụ mà bạn có thể sử dụng để tính điểm mạnh, điểm chuẩn, các đặc điểm của bạn và các kỹ năng nói chung trong quản lý được cung cấp bởi Gary Evants, tư vấn CVR / IT tại trang web: <http://www.cvr-it.com>. Khi bạn đã đăng ký tại trang web, tải phần tự đánh giá tại: [http://www.cvr-it.com / PM\\_Templates /](http://www.cvr-it.com / PM_Templates /)

## 2.8 Nhóm dự án

Hỗ trợ quản lý dự án là các dự án thành viên trong nhóm, những người đang trực tiếp tham gia hoạt động quản lý. Các thành viên trong nhóm có thể được thuê riêng cho dự án hoặc được tuyển chọn từ các đơn vị hoặc tổ chức khác của tổ chức làm chủ dự án đó.

Việc lựa chọn và tổ chức của nhóm dự án phải đảm bảo rằng các hệ thống hỗ trợ dự án nội bộ được đặt đúng chỗ. Các thành viên trong đội dự án phải có các kỹ năng đặc biệt cần thiết để thực hiện các dự án thành công.

Tùy thuộc vào quy mô và phạm vi dự án, nên có một nhân viên quản lý dự án là cần thiết. Nên có một nhân viên quản lý dự án nếu một dự án có nhiều thành phần với nhiều người tham gia trực tiếp, và nếu dự án đòi hỏi quản lý hành chính, hoạt động và quản lý kỹ thuật hàng ngày.

### **Một số điều cần làm:**

1. Đọc các trường hợp dưới đây và xác định các dự án

- Khả năng của người sử dụng
- Khả năng của nhà đầu tư
- Người mang đến thành công của dự án
- Những người ảnh hưởng đến dự án

2. Sử dụng các mẫu (Bảng 6) để xác định các bên tham gia dự án (tức là những người tham gia, đối tác và hưởng lợi của dự án).

### **Dự án: Xây dựng một trung tâm thông tin đa mục đích**

Một chuyên gia viễn thông của Vụ Công nghệ thông tin truyền thông, một bộ phận cao nhất của cơ quan thông tin truyền thông tại một đảo quốc ở châu Á, được bổ nhiệm là người quản lý dự án của một dự án thí điểm thành lập một trung tâm thông tin đa mục đích trong một ngôi

làng hẻo lánh. Mục tiêu dự án là: 1) hỗ trợ cách kiếm sống của người dân, y tế, giáo dục và các chương trình về môi trường trong làng qua hệ thống thông tin truyền thông đa mục đích; 2) xây dựng năng lực của các nhà lãnh đạo trong làng, quan chức chính quyền địa phương phụ trách phúc lợi xã hội và các chương trình phát triển cộng đồng của thị xã, và các bên trung gian (các tổ chức phi chính phủ) để vận hành trung tâm thông tin đa mục đích sau khi thí điểm dự án; và 3) thiết lập cơ chế bền vững để đảm bảo rằng các trung tâm thông tin có tính khả thi và bền vững.

Dự án nằm dưới sự giám sát của Thứ trưởng cho các dự án đặc biệt của Bộ công nghệ thông tin truyền thông, bộ được giao nhiệm vụ thúc đẩy xây dựng chính phủ điện tử trong tất cả các đơn vị chính quyền địa phương. Thị trưởng thành phố, những người đang chạy đua để tái bầu cử năm tới, có yêu cầu cụ thể việc thành lập các trung tâm thông tin.

Ngôi làng trải dài với địa hình đồi núi và ven biển cách thị trấn khoảng 5 km. Làng có 10.000 người, tỷ lệ phần trăm bình đẳng của nam và nữ. 60% dân số là người tuổi từ 10-25 tuổi.

Cách kiếm sống của người dân trong khu vực chủ yếu là dựa vào nông nghiệp, lâm nghiệp và đánh bắt cá. Hầu hết các phụ nữ được tham gia vào việc bảo quản thực phẩm (cá khô). Khoảng 2/3 dân số (65%) là người nghèo. Tỷ lệ biết chữ là khoảng 75% trong khi đó tỷ lệ tham gia lực lượng lao động chỉ là 50%. Làng có điện và có một số thiết bị viễn thông (đài phát thanh, truyền hình, điện thoại, điện thoại di động) cho khoảng 20% dân số.

Cán bộ địa phương được bầu thông qua các cuộc bầu cử chính thức sáu năm một lần. Các quan chức địa phương đương nhiệm thuộc Đảng của Thị trưởng. Có những nhà lãnh đạo tôn giáo, những người tham dự vào nhu cầu tinh thần của cộng đồng, bao gồm Công giáo, Phật giáo và các nhóm Hồi giáo. Các nhà lãnh đạo tôn giáo được biết đến là những người luôn nghi ngờ công nghệ hiện đại có thể mang đến cho cộng đồng những gì. Hai trường học trong cộng đồng là cấp giáo dục tiểu học và trung học. Giáo viên trẻ ở đây luôn chào đón các dự án bởi vì các cơ sở thư viện trong trường học của họ không được trang bị tốt và thiết bị không đủ.

Ba tổ chức phi chính phủ hoạt động trong khu vực này có liên quan đến cách kiếm sống của người dân, môi trường và nhu cầu sức khỏe.

Một trong những tổ chức phi chính phủ thì hỗ trợ các ý tưởng của trung tâm thông tin rong khi hai phi chính phủ khác đang khá hoài nghi về những lợi ích có thể có của dự án.

Người quản lý dự án sẽ tiến hành phân tích các bên liên quan như là một phần của Kế hoạch quản lý dự án chung, trong đó ông có nghĩa vụ phải nộp báo cáo hàng tháng cho Bộ Phó. Vụ công nghệ thông tin truyền thông sẽ tài trợ dự án thí điểm. Tuy nhiên, một số quan chức của Vụ nghi ngờ rằng các quỹ cho các dự án sẽ chỉ đủ để hỗ trợ các hoạt động ban đầu của trung tâm thông tin sau giai đoạn thí điểm.

Lưu ý: Đây là trường hợp không có thật chỉ dành cho phần 7 này.

**Bảng 6. Mẫu phân tích các bên liên quan**

Ai là các bên liên quan tiềm năng trong dự án?	Vai trò tiềm năng của họ là gì (ví dụ như người có ảnh hưởng, nhà tài trợ, người dùng, người mang đến thành công của dự án...)	Vấn đề/ Yêu cầu của họ liên quan đến ý tưởng dự án?	Sự mong đợi / lợi ích của các bên liên quan tương ứng đến dự án này?	Xác định điểm yếu / ràng buộc của mỗi bên liên quan?	Những đóng góp tiềm năng (tích cực hay tiêu cực) của mỗi bên liên quan trong dự án?	Hậu quả của những đóng góp đó nếu họ tham gia vào dự án?
--	--	---	--	--	---	--

Ngoài các bên liên quan quan trọng đã nêu ở trên, còn có các bên tham gia dự án khác, bao gồm cả các bên liên quan trong và ngoài, chủ sở hữu và nhà đầu tư, người bán hàng và các nhà thầu, thành viên trong đội và gia đình của họ, các cơ quan chính phủ và các phương tiện thông tin đại lý, công dân riêng lẻ, sự vận động hành lang của các tổ chức, và xã hội tạm thời hoặc vĩnh viễn . Đặt tên hoặc tạo nhóm cho các bên liên quan chủ yếu là sự trợ giúp để xác định những cá nhân và các tổ chức nào xem mình như các bên liên quan, và để tránh sự chồng chéo vai trò và trách nhiệm.

**Kiểm tra lại chính bạn?**

1. Tại sao rất quan trọng khi phải hiểu dự án trong bối cảnh quản lý thay đổi tổ

chức?

2. Tại sao phân tích các bên liên quan lại quan trọng? Khi nào bạn tiến hành phân tích này?

3. Các loại của các bên liên quan là gì và những ảnh hưởng của họ trong trong dự án?



### **3. KHỞI TẠO DỰ ÁN, LẬP KẾ HOẠCH VÀ XÁC ĐỊNH PHẠM VI: NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN TRIỂN KHAI**

#### **3.1. Khởi tạo dự án: Xây dựng tình huống kinh doanh của dự án.**

Tất cả các dự án đều cần được chỉnh sửa. Do đó phải có cách phân tích kỹ lưỡng cho bước đi của một dự án. Cách phân tích này chính là việc đưa ra tình huống kinh doanh của một dự án. Nói một cách máy móc, tình huống kinh doanh là một tài liệu về những chỉnh sửa, thay đổi một nhân tố đầu vào ban đầu của dự án, như phương pháp xác định một chủ điểm hay hiệu chỉnh một vấn đề. Tình huống kinh doanh xác định những lợi ích sẽ đạt được, cũng như những hậu quả hay thất bại để có cái nhìn toàn cảnh về dự án, từ đó đưa ra những điều kiện bắt buộc để có thể đi tới thành công.

Tình huống kinh doanh là sản phẩm đầu ra của bước phân tích nhận định và tiên nhận định (phân tích ban đầu) trong giai đoạn khởi tạo dự án. Các bước khác nhau của giai đoạn này có thể thấy ở hình 5.

#### **Phân tích ban đầu (phân tích tiên nhận định)**

Bước phân tích ban đầu trong quá trình phát triển dự án tập trung vào phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của đơn vị hay tổ chức ảnh hưởng đến dự án. Việc nghiên cứu hay rà soát các yếu tố môi trường sẽ được thực hiện trong bước này. Nó bao gồm công tác xem xét các tài liệu chính sách hiện có và thực trạng của quốc gia (ví dụ như các biểu đồ kinh tế - xã hội) nhằm xác định các kẽ hở và xây dựng một cơ sở dữ liệu các ý tưởng phục vụ cho tính khả thi của các dự án trong tương lai. Do giới hạn về thời gian và ngân sách, việc phân tích ban đầu thường bị bỏ qua. Tuy nhiên đây là bước quan trọng do đó nên được ưu tiên thực hiện trong quá trình lập kế hoạch dự án.

Các sáng kiến cho dự án có thể được đưa ra theo nhiều cách khác nhau. Bruce và McMeekin có ba cách tiếp cận.

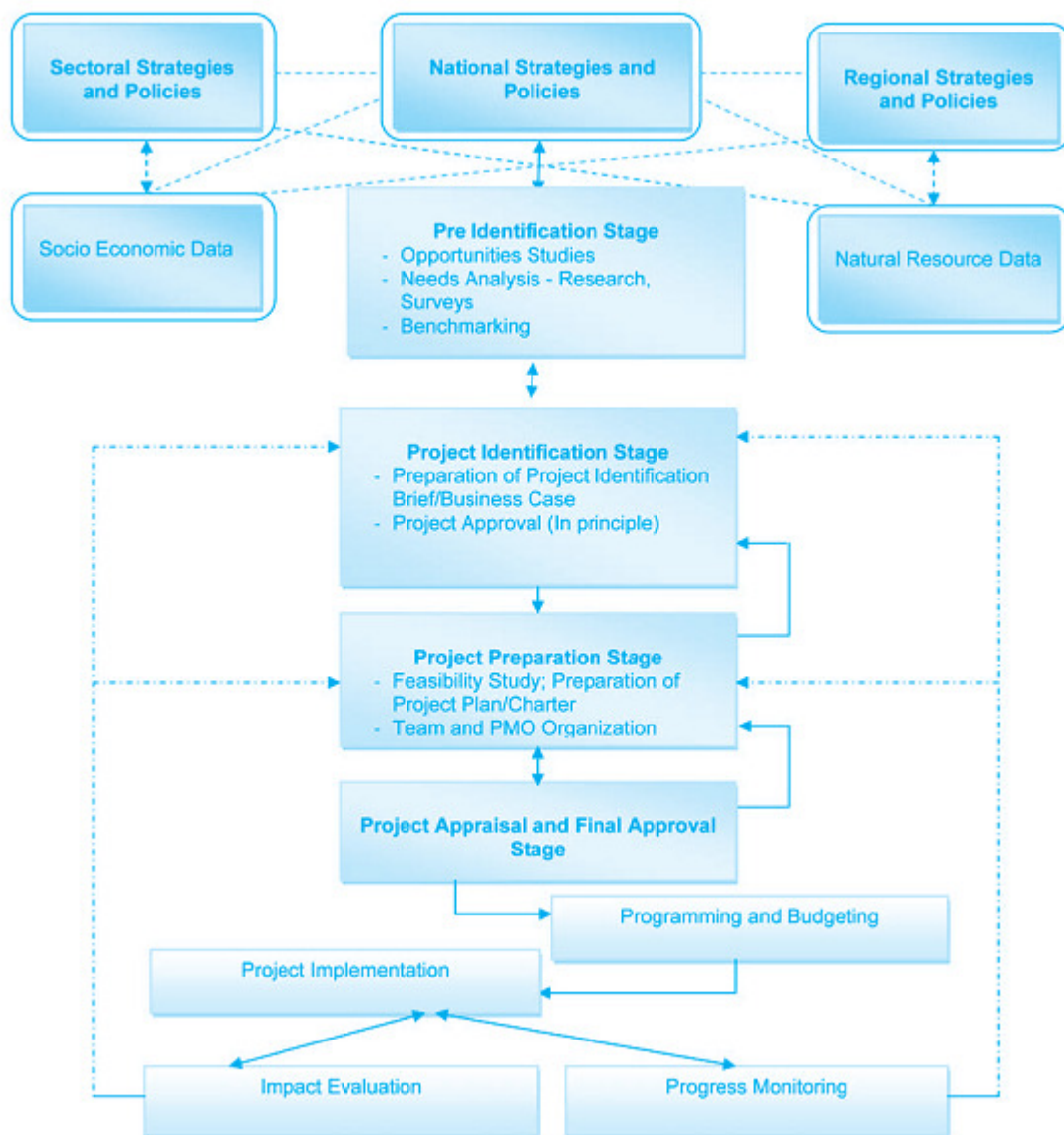
Cách tiếp cận thứ nhất là lựa chọn ý tưởng từ danh mục các dự án đầu tư của nhà nước. Điều này sẽ rút ngắn bước phân tích ban đầu và phân tích nhận định trong giai đoạn lập kế hoạch, đồng thời đảm bảo rằng ý tưởng được lựa chọn có liên quan trực tiếp đến các mục tiêu, chiến lược của quốc gia. Tuy nhiên cần lưu ý vì các ý tưởng có sẵn này có thể đã kèm theo quy định về việc sử dụng

một thương hiệu hay công nghệ nhất định (hoặc các dịch vụ của một người, một nhà cung cấp nào đó). Điều này có một chút mạo hiểm vì dự án có thể bị ràng buộc bởi một công nghệ không phù hợp với tổ chức và các cơ quan chính phủ mà có thể có nhu cầu về sản phẩm, hoặc dự án ICT trong tương lai.

Cách tiếp cận thứ hai đó là sử dụng dữ liệu và thông tin được tạo ra từ quá trình phân tích bên trong và bên ngoài. Các vấn đề, các nút thắt, sự thâm hụt hay thiếu hiệu quả có thể giải quyết thông qua một hay nhiều dự án được khơi gợi từ những phân tích thực hiện bởi một nhóm nghiên cứu.

Cách tiếp cận thứ ba có thể được sử dụng trong giai đoạn phân tích nhận định dự án đó là “phân tích từ gốc đến ngọn”. Phương pháp này đòi hỏi phải có sự thảo luận, tư vấn của các nhóm và cá nhân liên quan về lĩnh vực quan tâm. Mọi người đều biết rằng một bộ máy tốt sẽ nhận thức được các nhu cầu và điểm yếu của mình một cách sâu sắc.

**Hình 5. Các giai đoạn của quá trình lập kế hoạch dự án**



## Đo kiểm

Một cách để nâng cao chất lượng của các phương pháp tiếp cận phát triển dự án đó là sử dụng các công cụ đo kiểm. Việc đo kiểm được thực hiện cho các dự án của một tổ chức thông qua quá trình đo đạc và so sánh hiệu năng, hoạt động thực tế và các chính sách của tổ chức đó với các yếu tố tương ứng của một tổ chức có hiệu năng hoạt động cao trong cùng lĩnh vực. Quá trình này bao gồm:

- Xác định phạm vi của vấn đề, sử dụng một loạt các kỹ thuật nghiên cứu như phỏng vấn, quan sát, tập trung vào thảo luận nhóm, xử lý bản vẽ, phân tích chỉ số tài chính và các báo cáo khác nhau về quản lý chất lượng. Điều

này góp phần quan trọng trong việc xây dựng một ranh giới hay hiện trạng của tổ chức để làm mốc tham chiếu cho bất kỳ nỗ lực phát triển nào;

- Xác định các tổ chức đi đầu trong lĩnh vực quan tâm bằng cách quan sát những đơn vị tốt nhất hoạt động trong lĩnh vực đó tại bất kỳ quốc gia nào;
- Tiến hành khảo sát tổ chức được lựa chọn qua các phương pháp đo đạc khác nhau và những hoạt động thực tiễn tốt nhất;
- Đi thực tế tổ chức được lựa chọn.

Ví dụ, một cơ quan chính phủ muốn xây dựng một hệ thống thông minh sẽ giúp nâng cao hiệu quả của các dịch vụ cho công chúng; ở bước nghiên cứu ban đầu, cần nhận định các vấn đề của hệ thống hiện có và trả lời câu hỏi làm thế nào để cải thiện các tiến trình của hệ thống, trong đó bao gồm cả vấn đề kỹ thuật nào có thể được sử dụng để đánh dấu những vấn đề đã được nhận định. Để đo kiểm hiệu năng hoạt động của hệ thống, các cán bộ của cơ quan chính phủ liên quan với sự hỗ trợ của tổ chức tài trợ có thể tiến hành một vài nghiên cứu nhằm thu thập thông tin về các dịch vụ và hệ thống tương ứng của các quốc gia khác. Điều này cho phép cơ quan nắm được và đưa ra quyết định cải tổ thông qua các kế hoạch, chương trình, và các dự án thực thi.

### **Phân tích nhận định dự án**

Một khi ý tưởng dự án được lựa chọn, theo sau sẽ có một bộ tài liệu hay tập hồ sơ về tình huống kinh doanh. Trong bộ tài liệu này, các mục tiêu của dự án sẽ được xác định, và bước đi để đạt được những mục tiêu đó cũng được đưa ra, đồng thời, một bản dự toán thô về chi phí và lợi nhuận của dự án cũng hình thành. Về nguyên tắc, mục đích của tài liệu này là tìm kiếm sự phê chuẩn của các nhà bảo trợ dự án hay cấp quản lý cao hơn, nơi mà đơn vị đề xuất dự án phải báo cáo.

Tài liệu về tình huống kinh doanh bao gồm:

- Bản mô tả về thời cơ hay các vấn đề tồn tại trong tổ chức;
- Bản liệt kê các lựa chọn hiện có cho việc đưa ra một giải pháp để xác định vấn đề;
- Bản kê các chi phí và lợi nhuận ứng với mỗi giải pháp;
- Đề xuất một giải pháp để phê duyệt.

Để phát triển tình huống kinh doanh (hay tập hồ sơ dự án), có thể tiến hành theo các bước sau đây:

### **Phân tích môi trường**

Bắt đầu bằng việc nhận định các khía cạnh chính của môi trường tổ chức có chứa đựng vấn đề (hay cơ hội) và nhu cầu thay đổi (về tầm nhìn, chiến lược hay các mục tiêu), đặc biệt là các công nghệ hay quy trình xử lý không còn thích hợp hoặc hoạt động thiếu hiệu quả. Đồng thời xác định các xu hướng phát triển mới trong ngành, lĩnh vực; các cơ hội mang lại từ công nghệ mới, và những thay đổi của môi trường chính trị, luật pháp. Trong bước này cần sử dụng những dữ liệu thu thập được từ quá trình phân tích ban đầu.

### **Phân tích vấn đề**

Bước này sẽ mô tả cơ hội hay vấn đề sẽ được giải quyết trong dự án. Xây dựng một bản tổng hợp về cơ hội kinh doanh chính hoặc vấn đề gặp phải bao gồm:

- Mô tả toàn diện về cơ hội hay vấn đề gặp phải;
- Đưa ra các căn cứ, bằng chứng chứng minh cơ hội hay vấn đề đó là có thật;
- Những nhân tố tạo ra hay là nguyên nhân của vấn đề (như các nhân tố công nghệ, tiến trình, con người);
- Tác động của vấn đề hay khả năng thúc đẩy của cơ hội được xác định (tác động tài chính, văn hóa hay tập quán);
- Khung thời gian trong đó vấn đề hay cơ hội cần được chú ý.

### **Đánh giá các tùy chọn sẵn có**

Liệt kê toàn bộ các tùy chọn giải pháp có thể thay thế cho nhau, mức độ rủi ro, tính khả thi, chi phí, lợi ích và những yếu tố kèm theo. Nếu có thể, giảm số lượng tùy chọn thông qua việc phân tích tính khả thi. Các bước thực hiện có thể tiến hành như sau:

1. Đặt tên cho tất cả các giải pháp/lựa chọn có thể thay thế cho nhau, đồng thời lập mô tả chi tiết cho mỗi giải pháp/lựa chọn đó.
2. Nhận định và ước lượng các lợi ích tài chính và phi tài chính có thể gia tăng trong quá trình thực hiện mỗi giải pháp/lựa chọn.
3. So sánh, đối chiếu các bằng chứng như số liệu thực tế, các phân tích và xu hướng có liên quan đến quá khứ để hỗ trợ cho việc thuyết trình.

4. Dự báo các chi phí thông qua việc liệt kê các khoản phí sẽ phải chi cho việc thực hiện mỗi giải pháp/lựa chọn. Làm rõ đâu là chi phí vốn hay chi phí hoạt động.

5. Chỉ rõ tính khả thi của mỗi giải pháp/lựa chọn. Một nghiên cứu về tính khả thi có thể được thực hiện ở thời điểm này để chỉ rõ khả năng phát triển của lựa chọn được xem xét. Phương pháp luận của việc nghiên cứu này cũng cần phải xác định rõ.

6. Nhận định rủi ro của mỗi lựa chọn. Rủi ro là những sự kiện bất lợi ảnh hưởng tới năng lực của giải pháp trong việc tạo ra kết quả hay mức độ thực hiện mong muốn. Đánh giá mỗi rủi ro là thấp, trung bình hay cao và đưa ra hành động cần thiết để làm giảm tác động hay khả năng của rủi ro là việc làm cần được nhận thức rõ. Điều này giúp chúng ta xây dựng Bản kế hoạch Quản trị Rủi ro (Risk Management Plan) trong bước này.

7. Đối với mỗi lựa chọn, xây dựng báo cáo về các vấn đề và những việc làm để giải quyết vấn đề.

8. Liệt kê tất cả những giả định cho mỗi lựa chọn.

### **Khuyến nghị giải pháp/lựa chọn**

Sau khi trình bày các lựa chọn, đánh giá và xếp hạng chúng theo các tiêu chuẩn của mình, đưa ra lựa chọn tốt nhất.

### **Miêu tả phương pháp thực hiện cho lựa chọn được khuyến nghị**

Đây là thành phần cuối cùng trong tình huống kinh doanh. Mục tiêu là nhằm thuyết phục đơn vị phê duyệt rằng dự án này là tốt, bao gồm cả kế hoạch thực hiện cho lựa chọn ưu việt nhất. Kế hoạch thực hiện nên có các yếu tố sau:

1. Kế hoạch khởi tạo dự án – Bao gồm các bước liên quan trong việc vạch rõ dự án, tuyển dụng nhân viên và sắp xếp vào các đội thực thi, thành lập Ban quản lý dự án.

2. Bản hoạch định dự án và các mốc thực hiện – Đây là bản mô tả cho thấy toàn bộ tiến trình các pha thực hiện dự án, các hoạt động cũng như các nhiệm vụ cần được thực hiện hay điều phối.

3. Thực thi dự án – Liệt kê danh mục các hoạt động cần thiết để mang lại kết quả cam kết, tạo ra giải pháp cho khách hàng/người dùng cuối.

4. Kết thúc dự án – Liệt kê danh mục các hoạt động bàn giao giải pháp cuối cùng cho khách hàng/người dùng cuối, duyệt lại toàn bộ dự án, và các thủ tục hành chính trong việc giải thể Ban quản lý dự án.

5. Quản lý dự án – Bản mô tả về các công việc tiếp theo của của dự án sẽ được đảm nhiệm và quản lý như thế nào, bao gồm:

- Quản lý thời gian
- Quản lý chi phí
- Quản lý chất lượng
- Quản lý sự thay đổi
- Quản lý sản phẩm và rủi ro
- Quản lý mua sắm
- Quản lý nguồn nhân lực
- Quản lý truyền thông
- Quản lý chấp nhận

Để đưa ra các kế hoạch dự án và tài liệu tình huống kinh doanh tốt, đơn vị hay tổ chức bảo trợ có thể cần tính đến việc khai thác các nguồn lực (sự giúp đỡ về kỹ thuật) từ bên ngoài (ví dụ chuyên gia lập dự án), đặc biệt là nếu tổ chức hay cơ quan có liên quan không có đủ năng lực cần thiết.

### **3.2. Nghiên cứu khả thi**

Điểm cốt lõi của quá trình chuẩn bị cho dự án là xem xét tính khả thi của dự án. Những người lập kế hoạch hay đội dự án phải có khả năng nắm bắt, “tiền lượng” dự án đó là khả thi hay kém khả thi. Một khi hoàn thành nghiên cứu tính khả thi và công tác tổ chức thực hiện được nhất trí cao thì tình huống kinh doanh được chuyển đổi và mở rộng thành Tài liệu hoạch định dự án (Project Planning Document).

Nghiên cứu tính khả thi được đưa ra nhằm mang lại cái nhìn tổng quan về các vấn đề chính có liên quan tới dự án được đề xuất. Nó tạo ra căn cứ cho các đối tượng liên quan để quyết định có tiếp tục dự án hay không và lựa chọn các phương án mong muốn. Nghiên cứu tính khả thi phải trả lời các câu hỏi sau đây:

- Dự án có phù hợp với sự phát triển và các mục tiêu về môi trường cũng như những ưu tiên của vùng/quốc gia đó hay không?
- Phương pháp luận và tính khoa học, kỹ thuật của dự án có phải là ưu việt nhất trong các lựa chọn hiện có?
- Có khả năng quản lý dự án hay không?
- Có những yêu cầu gì đối với kết quả đầu ra của dự án?

- Yếu tố tài chính của dự án có khả thi và có thể điều chỉnh hay không?
- Dự án có phù hợp với truyền thống cũng như các quy định thuế quan tại nơi thực hiện hay không?
- Dự án có khả năng bền vững lâu dài so với giai đoạn thực hiện hay không?

Một điều được thừa nhận đó là phải đi tới đánh giá đầy đủ các vấn đề kinh doanh trong quá trình phân tích môi trường trong suốt giai đoạn phân tích ban đầu. Sau đó, nghiên cứu tính khả thi cần thực hiện ở bước tiếp theo.

Phạm vi phân tích của việc nghiên cứu tính khả thi phụ thuộc vào bản chất của dự án được đề xuất. Nếu dự án tương tự như thiết lập một quán café Internet cộng đồng hay một trung tâm viễn thông thì việc phân tích thị trường, phân tích các vấn đề về khách hàng cũng như các vấn đề tài chính, các yếu tố về tổ chức cũng nên được tiến hành. Sau đây là mô tả về các nhóm vấn đề được đưa ra bởi Trường Đại học đào tạo về hợp tác Wisconsin Center (University of Wisconsin Center for Cooperatives).

#### **Các vấn đề về khách hàng (người dùng) hay thị trường.**

Đối với các dự án sản xuất sản phẩm, dịch vụ thì việc phân tích thị trường là cần thiết. Cần đặt ra các câu hỏi như sau:

- Nhu cầu hiện tại về sản phẩm/dịch vụ được đưa ra là gì?
- Sẽ có bao nhiêu nhà sản xuất đưa ra dịch vụ đó?
- Đây là thị trường mục tiêu của sản phẩm/dịch vụ?
- Các đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng tiềm năng nói chung là gì?
- Nhu cầu đối với sản phẩm/dịch vụ là bao nhiêu?
- Những yêu cầu cần được đáp ứng trong các sản phẩm/dịch vụ của dự án là gì?
- Khả năng cạnh tranh trong thị trường?
- Liệu có thể tiến hành cạnh tranh hiệu quả trong thị trường ngách với các đối thủ đang cung cấp sản phẩm/dịch vụ đó?
- Vấn đề địa điểm, vị trí có ảnh hưởng tới thành công của dự án hay việc kinh doanh được đề xuất hay không? Nếu có thì có xác định được một địa điểm phù hợp nhất hay không?

Nếu việc phân tích không chỉ ra đầy đủ các yêu cầu đối với sản phẩm/dịch vụ được đề xuất thì dự án không khả thi và không cần tiến hành bước tiếp theo trong quá trình nghiên cứu khả thi.



### **Các yếu tố về tổ chức.**

Khi phân tích các yếu tố về tổ chức, cần trả lời một số câu hỏi lớn sau đây:

- Cấu trúc tổ chức nào phù hợp nhất đối với dự án này? Nó sẽ là tổ chức cộng đồng? Tổ chức được chính phủ hỗ trợ mọi mặt? Tổ chức sẽ được duy trì sau khi dự án hoàn thành?

- Đối tượng nào sẽ hoạt động dưới sự quản lý của cơ quan chính phủ? Năng lực của chúng là gì?

- Để quản lý dự án thì cần có năng lực chuyên môn gì?

- Đơn vị nào sẽ quản lý dự án?

- Cấu trúc của tổ chức cần có đội ngũ nào khác?

- Bạn mong muốn bộ máy tổ chức cần thay đổi như thế nào trong giai đoạn 2 – 3 năm tới?

Câu hỏi đầu tiên là then chốt bởi vì các quyết định tiếp sau phụ thuộc vào cấu trúc “kinh doanh” hợp pháp của tổ chức và hình thức duy trì tổ chức sau dự án. Để trả lời câu hỏi này có thể cần tiến hành một số nghiên cứu và có thể cần tới sự hỗ trợ của các cố vấn hay luật sư có kinh nghiệm. Các câu hỏi khác cũng cần được trả lời một cách thỏa đáng trước khi bắt đầu các hoạt động. Đây là thời điểm tốt để tiến hành quá trình xác định, tìm ra những cá nhân thích hợp cho bộ máy quản lý và các vị trí khác, đồng thời cân nhắc kỹ lưỡng những năng lực chuyên môn cần thiết để quản lý công việc kinh doanh là gì.

### **Các yếu tố kỹ thuật**

Tính sẵn sàng và chi phí của công nghệ là vấn đề then chốt đối với tính khả thi của các dự án chính phủ điện tử và dự án ICTD. Cần trả lời một số câu hỏi liên quan đến công nghệ phức tạp để xác định xem dự án đưa ra có khả thi hay không:

- Cần có những công nghệ gì (bao gồm cả các ứng dụng phần mềm) trong dự án được đề xuất?

- Các trang thiết bị khác cần có là gì?

- Công nghệ hay thiết bị đó được sử dụng ở đâu?

- Khi nào bạn nhận được các trang thiết bị cần thiết?

- Khả năng làm chủ thiết bị/công nghệ của bạn có ảnh hưởng như thế nào đến lộ trình khởi động dự án?

- Chi phí cho công nghệ và thiết bị sẽ là bao nhiêu?

Tất nhiên, công nghệ càng phức tạp thì càng đòi hỏi việc nghiên cứu càng công phu để đưa ra các quyết định. Các tính toán chi phí cũng cần đưa vào kế hoạch tài chính.

### **Các vấn đề về tài chính**

Khi việc phân tích về các vấn đề công nghệ, tổ chức và marketing được hoàn thành, bước thứ ba và cũng là bước cuối cùng trong phân tích tính khả thi của dự án đó là xem xét các vấn đề tài chính then chốt. Những yếu tố nên được cân nhắc có thể kể đến như sau:

- Chi phí khởi động dự án: Có những khoản phí phải chi trong quá trình khởi động dự án, bao gồm chi phí cho “tài sản vốn” thiết bị, nhà, đất. Dự án có thể phải vay vốn từ các tổ chức cho vay để trang trải những khoản phí này.

- Chi phí hoạt động: Đây là các chi phí hiện tại như thuê mướn, tiền lương và các dụng cụ trong các hoạt động hàng ngày của dự án. Chi phí này cũng bao gồm các chi trả lớn và tiền lãi của bất kỳ khoản vay nào để trang trải cho phí khởi động dự án.

- Thu nhập ước tính: Tính toán dựa trên giá cả của sản phẩm hay dịch vụ.

- Nguồn tài chính: Nếu dự án được đề xuất cần vay vốn từ ngân hàng hay đơn vị cho vay khác, cần có sự nghiên cứu về các nguồn cho vay tiềm năng.

- Phân tích các lợi ích hay lợi nhuận: Đây là yếu tố then chốt của dự án được đề xuất. Căn cứ vào các phân tích về chi phí và thu nhập/lợi nhuận, liệu dự án sẽ mang lại đủ thu nhập/lợi nhuận để có thể trang trải hay chi trả cho các chi phí hoạt động? Các nguồn lực đổ vào dự án có tương xứng với các khoản lợi nhuận mang lại? Có yếu tố nào có thể tiến hành để nâng cao kết quả cuối cùng này hay không?

Ngoài ra còn một số vấn đề khác mà nghiên cứu khả thi có thể bao gồm như:

- Tính khả thi về mặt luật pháp – Có trở ngại nào về mặt luật pháp hay không?

- Tính khả thi trong việc vận hành – Hệ thống mới sẽ ảnh hưởng như thế nào đến cuộc sống của mọi người?

- Tính khả thi về mặt kế hoạch – Liệu hệ thống mới có thể thực thi theo đúng trình tự thời gian đã định?

### **Phân tích mối quan hệ chi phí – lợi nhuận**

Một bản phân tích chi phí – lợi nhuận sẽ ước lượng giá trị bằng tiền của các khoản lợi nhuận từ dự án và các khoản phí cho cộng đồng. Để đạt được một

quyết định về tính khả quan nói chung của dự án, tất cả các khía cạnh của dự án, dù là tích cực hay tiêu cực đều phải được tính toán dưới góc độ tiền tệ. Làm thế nào có thể đo đếm các lợi ích vô hình?

Ở đây chúng tôi sử dụng một ví dụ về dự án thiết lập trung tâm viễn thông cộng đồng, thông qua đó chính phủ có thể cung cấp các dịch vụ và tiếp cận với người dân ở các làng xã xa xôi. Nhà bảo trợ dự án (đồng thời cũng là chính phủ) đang hướng tới mục tiêu tạo cho các dịch vụ thông tin chính phủ và các dịch vụ thông tin có liên quan cơ bản khác (như thông tin về các dịch vụ y tế, giáo dục, việc làm, tuyển dụng) khả năng sẵn sàng cung cấp qua Internet, thông qua điện thoại di động và đĩa compac. Chi phí cho việc thiết lập trung tâm viễn thông và các khoản doanh thu được tạo ra bao gồm các mục chọn được thể hiện ở bảng 7.

**Bảng 7. Bảng tính toán ngân sách cho trung tâm viễn thông**

<b>Chi phí</b>	<b>Số lượng</b>
Chi phí khởi động dự án	XXXXXX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhà và địa điểm (chi phí mua, chuyển đổi)</li> <li>• Lắp đặt nguồn điện, thiết bị viễn thông</li> <li>• Chi phí cho trang thiết bị và đồ dùng (mua, trả tiền mặt)</li> <li>• Phần mềm cung cấp tài liệu đào tạo, tham khảo</li> <li>• Chi phí đào tạo</li> </ul>	
Chi phí hoạt động	XXXXXX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhà và địa điểm (bảo trì/bổ sung)</li> <li>• Các chi phí cho hoạt động an ninh, bảo hiểm</li> <li>• Trang thiết bị và đồ dùng (phí bảo trì, chi phí thuê, trả định kỳ theo thời gian)</li> <li>• Nâng cấp phần mềm và thiết bị</li> <li>• Chi phí truyền thông (áp dụng cho từng lần)</li> <li>• Chi phí nhân công (lương, các phúc lợi)</li> <li>• Chi phí đào tạo</li> <li>• Chi phí khuyến mại</li> </ul>	
<b>Tổng chi phí</b>	XXXXXX
<b>Doanh thu</b>	<b>Số lượng</b>
Các khoản tài trợ	XXXXXX

<p>Trợ cấp của chính phủ</p> <p>Các sự kiện gây quỹ, khoản hiến tặng cá nhân</p> <p>Sự giúp đỡ hảo tâm (ví dụ được tặng trang thiết bị)</p> <p>Sự hỗ trợ của cộng đồng (ví dụ thuê nhà miễn phí)</p> <p>Phí thành viên</p> <p>Doanh thu từ các hoạt động kinh doanh chính</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh thu kết nối (điện thoại, fax, internet, trang web)</li> <li>• Dịch vụ truy nhập máy tính trực tiếp</li> <li>• Các dịch vụ văn phòng (photocopy, quét tài liệu, thiết bị hỗ trợ nghe nhìn)</li> </ul> <p>Doanh thu từ các hoạt động đi kèm</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Các dịch vụ kinh doanh (xử lý văn bản, dàn trang, chuẩn bị ngân sách, in ấn giấy biên nhận)</li> <li>• Các dịch vụ giáo dục (các khóa đào tạo từ xa)</li> <li>• Các dịch vụ cộng đồng (phòng mít-tinh, các sự kiện xã hội, thông tin cục bộ, hoạt động chuyển tiền từ các nhân viên lưu động)</li> <li>• Hoạt động tư vấn và làm việc từ xa</li> <li>• Các hoạt động chuyên môn (y tế từ xa)</li> <li>• Các hoạt động bán hàng (văn phòng phẩm, tem thư, đồ ăn thức uống...)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>Tổng doanh thu</b></p>	XXXXXX
---	--------

Làm thế nào chúng ta có thể xác định được mức lợi nhuận gia tăng từ việc thiết lập trung tâm viễn thông? Bảng 8 sẽ liệt kê một số khoản lợi nhuận tiềm năng.

**Bảng 8. Một số khoản lợi nhuận/kết quả đầu ra có thể thu được từ dự án trung tâm viễn thông**

Loại	Một số chỉ số lợi nhuận
Hoạt động chung	<p>Sử dụng trung tâm viễn thông sẽ góp phần:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đổi mới cách truy cập thông tin</li> <li>• Nâng cao khả năng của nguồn lực con người</li> </ul>

<p>Nghề nghiệp và tuyển dụng</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Củng cố công tác truyền thông</li> <li>• Đẩy mạnh nội dung bản địa</li> <li>• Thúc đẩy phát triển chính sách</li> <li>• Tăng số lượng các vị trí làm việc</li> <li>• Tăng cường hoạt động sản xuất tại các nông trang và các hoạt động tạo ra thu nhập khác</li> <li>• Tăng thu nhập</li> <li>• Tăng lượng tiền gửi từ các thành viên gia đình kiều bào</li> </ul>
<p>Giáo dục</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nâng cao hiệu quả của trường học</li> <li>• Giảng viên và sinh viên trong lớp có sự tương tác tốt hơn</li> <li>• Nâng tỉ lệ dân số độ tuổi trưởng thành biết đọc</li> <li>• Giảm bớt sự lạm dụng ma túy tại trường học</li> </ul>
<p>Y tế</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nâng cao khả năng phòng ngừa bệnh tật nói chung ở trẻ em, phụ nữ và đàn ông.</li> <li>• Giảm tỷ lệ tử vong ở trẻ vị thành niên</li> </ul>
<p>Mạng xã hội</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tăng khả năng tham gia mạng xã hội của người dân: tương tự như khả năng giao tiếp trực tuyến hay thông qua điện thoại với các thành viên gia đình và bạn bè ở nước ngoài.</li> </ul>
<p>Tham gia vào công tác điều hành của Chính phủ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhiều người dân được thông tin hơn</li> <li>• Nhiều cá nhân tham gia hơn vào các dự án, hoạt động của chính quyền địa phương và các buổi mít tinh về nghĩa vụ nộp thuế của họ.</li> <li>• Có nhiều người dân được cứu sống khỏi các thảm họa hơn.</li> </ul>

Việc đo lường các khoản phí và lợi nhuận phải được thực hiện một cách rõ ràng theo giá trị tiền tệ. Lợi nhuận cuối cùng của dự án bằng tổng giá trị hiện tại của các khoản lợi nhuận trừ đi giá trị hiện tại của chi phí. Sự định giá các khoản lợi nhuận và chi phí nên phản ánh được mức giá phải trả cho một người mà đối với họ thời gian là quý báu. Nó cũng đồng thời cho thấy mối quan hệ giữa giá cả thị trường của các dịch vụ và số lượng các dịch vụ được tiêu dùng (hay cho thấy lược đồ nhu cầu). Khi mức giá tăng về nhu cầu là nhỏ so với tổng lượng tiêu dùng thì mức tổng lợi nhuận khá chính xác. Trong một vài tình huống đo lường, lợi nhuận cần phải tính đến giá trị của cuộc sống con người, như trong trường hợp tính mạng được cứu từ các thảm họa, ốm đau bệnh tật hay đói khát.

Kết quả đầu ra của bản phân tích chi tiết tính khả thi và công tác chuẩn bị dự án nên là một báo cáo đặt cùng với các phân tích về tài chính, tổ chức, kỹ thuật. Tài liệu này cũng phải phác thảo ra được các mô tả về nhiệm vụ, kế hoạch và phương thức triển khai dự án. Bản báo cáo sẽ:

- Như là một hướng dẫn về chức năng, nhiệm vụ cho việc triển khai dự án;
- Cung cấp các căn cứ cho việc cân nhắc, đánh giá quản lý và quyết định phê duyệt cuối cùng;
- Đưa ra căn cứ cho việc giám sát các quá trình tiếp theo và đánh giá tác động.

Bản đánh giá kế hoạch là việc xem xét lại một cách chính thức cũng như công cụ quản lý trong quản trị chất lượng. Nếu dự án được nhận định một cách đúng đắn, được chuẩn bị và thể hiện qua bộ tài liệu đầy đủ thì việc phê duyệt cuối cùng có thể sẽ nhanh chóng – lãnh đạo của các đơn vị liên quan sẽ dừng bàn luận về bộ tài liệu, đây là tín hiệu cho việc khởi động chính thức dự án.

Trong bản hoạch định chất lượng dự án, nên xem xét một số khía cạnh sau:

- Tính thích hợp: Dự án đáp ứng các nhu cầu tiềm năng và ưu tiên cao.
- Tính khả thi: Dự án được thiết kế tốt và sẽ mang lại lợi ích lâu dài cho đối tượng hướng tới.
- Quản lý hiệu quả: Dự án được quản lý tốt và mang lại ích lợi được tính toán trước.
- Tính bền vững: Dự án đảm bảo rằng các sản phẩm và kết quả đầu ra hòa nhập và các hoạt động của tổ chức và được duy trì sau khi dự án kết thúc.

### **3.3. Phương pháp mô thức luận (Logical Framework Approach - LFA)**

Phương pháp mô thức luận LFA phát triển bởi USAID được nhiều tổ chức sử dụng. Ở Canada, phương pháp này không những được sử dụng trong viện trợ phát triển mà còn trong cả trong đầu tư công nội địa. Các tổ chức NGO quốc tế và chính phủ đối tác cũng sử dụng LFA trong công tác thiết kế dự án và chương trình của mình.

Theo định nghĩa của Cơ quan phát triển quốc tế Australia (AusAID), LFA “là một công cụ phân tích, trình bày và quản lý giúp các nhà quản lý, lập kế hoạch: phân tích hiện trạng; xây dựng hệ thống cấp bậc hợp lý các phương pháp

mà theo đó các mục tiêu sẽ đạt được; xác định những rủi ro tiềm năng để đạt được mục tiêu và những kết quả thích hợp; chỉ ra cách thức làm thế nào để các kết quả, đầu ra được giám sát và đánh giá tốt nhất; nếu muốn, có thể đưa ra tổng kết công tác theo một định dạng chuẩn, đồng thời giám sát và xem xét lại các hoạt động trong suốt quá trình thực hiện”.

Nói ngắn gọn, LFA là công cụ phân tích và quản lý cốt lõi trong Quản trị chu trình dự án (Project Cycle Management). Nó giúp phân tích và sắp xếp các quy trình kế hoạch. Bảng 9 chỉ ra pha phân tích dẫn đến pha hoạch định trong LFA như thế nào.

**Bảng 9. Phương pháp mô thức luận**

<b>Pha phân tích</b> →	<b>Pha hoạch định</b> →
<p><b>Phân tích đối tượng liên quan:</b> mô tả và xác định những đối tượng liên quan tiềm năng; đánh giá khả năng của họ</p> <p><b>Phân tích vấn đề:</b> nhận biết các cơ hội, sự thúc ép và các vấn đề chính; xác định nguyên nhân và các mối quan hệ tác động</p> <p><b>Phân tích mục tiêu:</b> phát triển các giải pháp từ vấn đề được nhận định; đưa ra hướng đi tới mối quan hệ cuối cùng</p> <p><b>Phân tích chiến lược:</b> đưa ra các chiến lược khác nhau để đi tới giải pháp; chọn lựa chiến lược phù hợp nhất</p>	<p><b>Phát triển Ma trận mô thức luận (Logical Framework Matrix):</b> xác định cấu trúc của dự án; kiểm tra các rủi ro và tính logic nội bộ; xây dựng các chỉ số đo đạc sự thành công</p> <p><b>Lập chương trình hoạt động:</b> xác định tính phụ thuộc và trình tự của các hoạt động; đánh giá vai trò đảm nhiệm cũng như khoảng thời gian của chúng</p> <p><b>Lập kế hoạch nguồn lực:</b> từ chương trình hoạt động, phát triển kế hoạch ngân sách và đầu vào</p>

Nguồn: European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 – Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004)

Kết quả của LFA là Ma trận mô thức luận LFM, cũng có tên gọi là Logframe, nó bao gồm 4 cột và 4 (hay nhiều hơn) hàng chứa những nhân tố chính của dự án được tổng kết ở đây. Các nhân tố chính này bao gồm:

- Các mục tiêu theo cấp bậc của dự án (Mô tả dự án)
- Các yếu tố bên ngoài chủ yếu có ảnh hưởng tới thành công của dự án (Giả định)

- Các kết quả đạt được của dự án sẽ được giám sát và đánh giá như thế nào (Các nguồn lực và chỉ tiêu cho công tác kiểm tra)

Trước khi một Logframe được hoàn thành, các nhà hoạch định dự án phải thực hiện bốn quá trình phân tích chính: phân tích vấn đề, phân tích đối tượng liên quan, phân tích mục tiêu và chọn lựa một chiến lược thực hiện được ưu tiên. Mỗi một yêu cầu này sử dụng một công cụ phân tích nhất định.

### **Phân tích vấn đề**

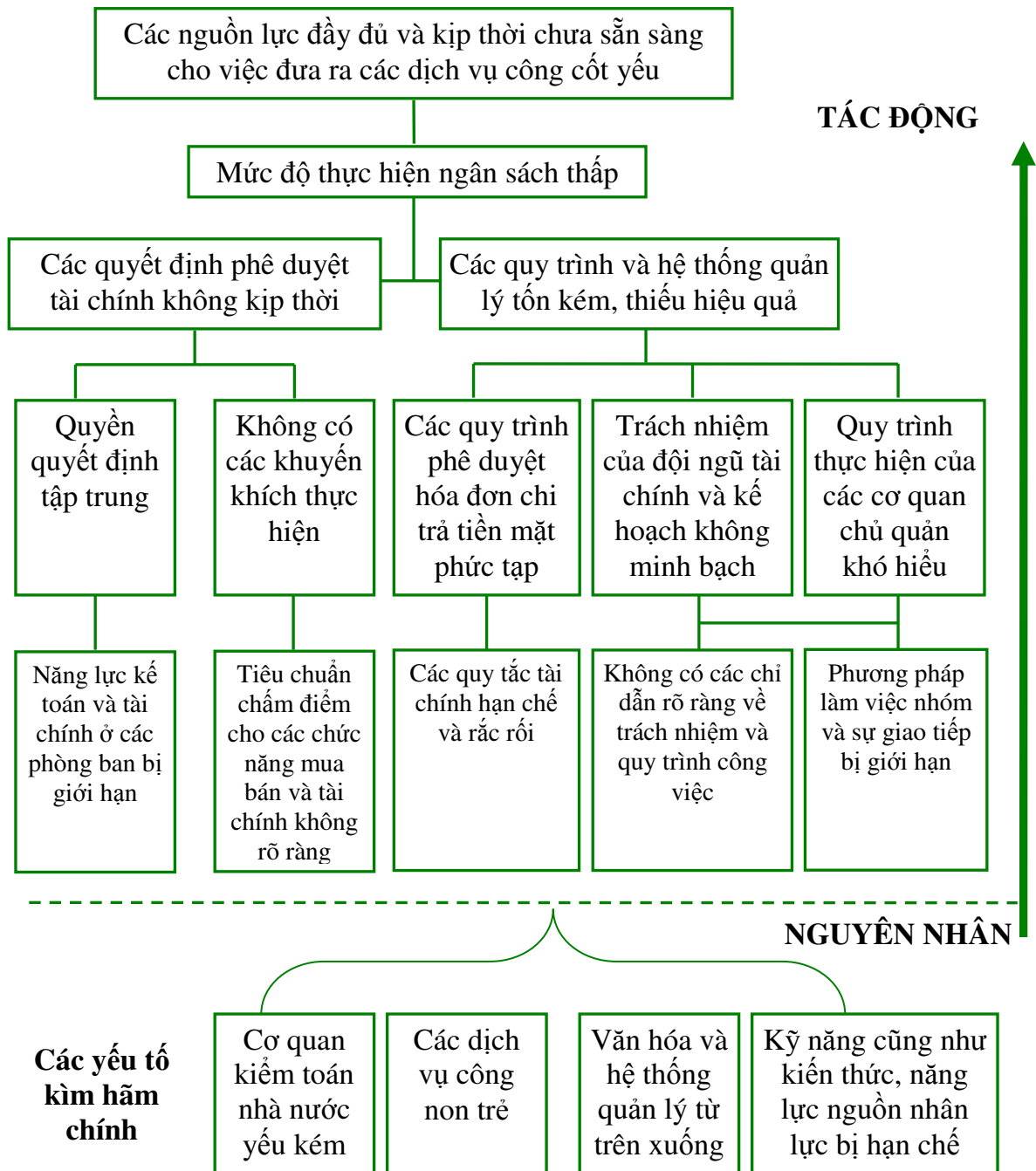
Mục đích của việc phân tích vấn đề là xác định nguyên nhân sâu xa (không phải các dấu hiệu) của vấn đề mà công tác thiết kế hoạt động sẽ chỉ ra. Một bản phân tích vấn đề rõ ràng và toàn diện cho phép các nhà lập kế hoạch có thể đề nghị “một nguồn tài trợ đủ mạnh, nhờ đó phát triển các mục tiêu hành động trọng tâm và thích đáng”. Một trong những công cụ được sử dụng trong phân tích vấn đề đó là **biểu đồ vấn đề hình cây (problem tree)**.

Phân tích vấn đề là một quá trình lý tưởng trong việc khơi gợi sự tham gia của các đối tượng liên quan, những người có thể mang tới những nguồn lực đầu vào quan trọng và các kiến thức cũng như chuyên môn kỹ thuật có liên quan. Công cụ lập kế hoạch có thể được sử dụng cho mục đích này, nó góp phần quan trọng trong việc đơn giản hóa biểu đồ vấn đề hình cây; càng phức tạp thì tính hữu ích của nó càng thấp khi đi tới những bước tiếp theo của quá trình phân tích.

Hình 6 là một ví dụ về biểu đồ vấn đề hình cây. Nó chỉ ra cấu trúc nhân quả của vấn đề ảnh hưởng của việc thiếu ngân sách thực hiện trong quá trình phát triển đất nước dẫn tới hậu quả là các dịch vụ công chủ yếu nghèo nàn.



**Hình 6. Ví dụ biểu đồ vấn đề hình cây**



Nguồn: AusAID, “The Logical Framework Approach,” in *AusGuide – A Guide to Program Management* (Commonwealth of Australia, 2005).

### Phân tích đối tượng liên quan

“Đối tượng liên quan là những cá nhân hay tổ chức có thể tác động hay bị tác động đến một hoạt động một cách trực tiếp hay gián tiếp, tích cực hay tiêu cực”.

Việc phân tích đối tượng liên quan đã được trình bày trong chương 2 của mô-đun này. Có thể tóm tắt lại, phân tích đối tượng liên quan cho phép người lập dự án có thể:

a) Hiểu được sự quan tâm của các nhóm đối tượng liên quan khác nhau và khả năng của họ trong việc giải quyết các vấn đề đặt ra;

b) Thiết kế các hoạt động phù hợp với năng lực của tổ chức và trách nhiệm đối với các vấn đề xã hội.

Một bản phân tích đối tượng liên quan bao gồm:

1. Xác định các đối tượng liên quan quan trọng (có thể đi xa hơn, phân chia theo các cấp độ quốc gia tới làng xã);

2. Tìm ra vai trò, mối quan tâm, khả năng hay năng lực có liên quan tới việc tham gia;

3. Làm sáng tỏ những gì tìm được trong quá trình phân tích và xác định xem những điều này có thể được kết hợp như thế nào với công tác thiết kế dự án.

Bước đầu tiên trong việc phân tích đối tượng liên quan đó là nhận định và phân loại tất cả những đối tượng liên quan tiềm năng theo các dạng đối tượng cấp một, cấp hai và đối tượng liên quan bên ngoài. Với đối tượng liên quan cấp một có thể phân loại chi tiết hơn nữa theo giới tính, mức thu nhập hay địa vị xã hội, nghề nghiệp hay nhóm người sử dụng dịch vụ. Nhóm đối tượng liên quan cấp hai có thể được phân chia theo các tổ chức luật, giám sát, thực thi, tài chính hay các tổ chức chính phủ, phi chính phủ và tư nhân. Những hạng mục phân loại này cũng có thể cần được tinh lọc hơn nữa như việc sắp xếp các tổ chức thành nhóm con.

Một bản kê cho việc phân loại đối tượng liên quan bao gồm các câu hỏi sau:

- Tất cả các đối tượng liên quan cấp một và cấp hai đã được liệt kê chưa?

- Tất cả những người ủng hộ tiềm năng và phản đối dự án đã được xác định chưa?

- Việc phân tích giới tính có được sử dụng để nhận biết những típ đối tượng liên quan là nữ giới (đối với cả cấp một và cấp hai) khác nhau hay không?

- Những đối tượng liên quan cấp một có được phân chia thành các nhóm người sử dụng/ngề nghiệp hay nhóm thu nhập không?

- Mối quan tâm của các nhóm ít có được chỉ ra hay không?

- Liệu có đối tượng liên quan cấp một và cấp hai mới nào xuất hiện như một kết quả của dự án hay không?

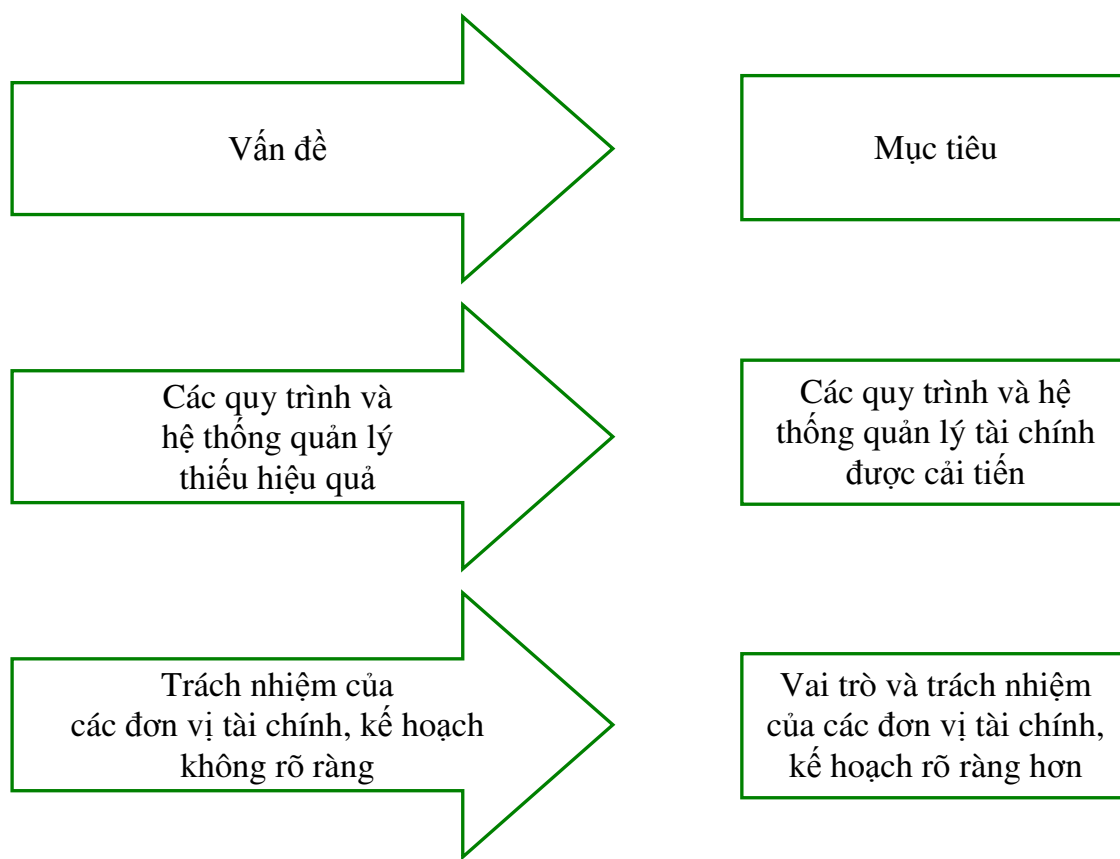
Bảng 6 trong chương 2 có thể hữu ích trong việc nhận diện những đối tượng liên quan đến dự án.

Phân tích các đối tượng liên quan cần nhận định “vấn đề của ai” là một luận đề, “ai có thể thay đổi cách thức giải quyết vấn đề” và “ai được hưởng lợi” từ các hoạt động được thiết kế để giải quyết vấn đề (ví dụ như dự án). Theo định nghĩa, những người được hưởng lợi là những người nhận được lợi ích theo bất kỳ cách nào từ việc thực hiện dự án. Nhóm mục tiêu là những người sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp và tích cực bởi dự án ở cấp độ kết quả hành động (Activity Outcome level). Nhóm mục tiêu có thể bao gồm cả đội ngũ của các đơn vị đối tác. Người được hưởng lợi cuối cùng là những người nhận được lợi ích từ dự án trong một giai đoạn dài ở cấp độ khu vực hay xã hội. Đối tác, cộng sự là những người sẽ thực hiện dự án. Tất cả họ cũng chính là những đối tượng liên quan và cũng có thể là nhóm mục tiêu.

### **Phân tích mục tiêu**

Phân tích mục tiêu nên được tiến hành sau khi hoàn thành biểu đồ vấn đề hình cây và phân tích các đối tượng liên quan ban đầu. Biểu đồ mục tiêu hình cây cũng có cấu trúc tương tự như biểu đồ vấn đề hình cây, tuy nhiên các vấn đề (mang tính tiêu cực) được chuyển thành các mục tiêu (mang tính tích cực). Tại thời điểm này, các kết quả của việc phân tích đối tượng liên quan có thể giúp nhận ra những vấn đề ưu tiên, điều này có nghĩa là không phải tất cả những vấn đề ban đầu cũng sẽ cần chuyển đổi thành mục tiêu.

**Hình 7. Lược đồ phân tích vấn đề**



*Nguồn:* AusAID, “The Logical Framework Approach,” in *AusGuide – A Guide to Program Management* (Commonwealth of Australia, 2005).

Biểu đồ vấn đề hình cây cho biết nguyên nhân và mối quan hệ tác động giữa các vấn đề, trong khi đó, biểu đồ mục tiêu hình cây cho biết mối quan hệ biện pháp – kết quả (means – end relationship) giữa các mục tiêu (hay biện pháp là những gì mong muốn các mục đích, kết quả sẽ đạt được). Điều này trực tiếp dẫn đến việc phát triển các mô tả dự án trong ma trận LFM. Những mô tả phủ định mang tính tiêu cực trong biểu đồ vấn đề hình cây sẽ được diễn đạt lại thành những mô tả mang tính tích cực. Nó sẽ giúp ích để đưa ra các câu hỏi chất vấn và kiểm tra nhằm mục đích tinh lọc ma trận LFM như sau:

- Những mô tả có rõ ràng và sáng tỏ hay không?
- Mối liên kết giữa các mô tả có hợp lý và logic không? (Kết quả thu được của một mô tả có trợ giúp cho kết quả của các mô tả khác trong hệ thống hình cây ở trên không?)
- Có nhu cầu thêm các hành động tích cực hoặc/và mô tả khác hay không? Có thể cần được bổ sung chi tiết hơn.

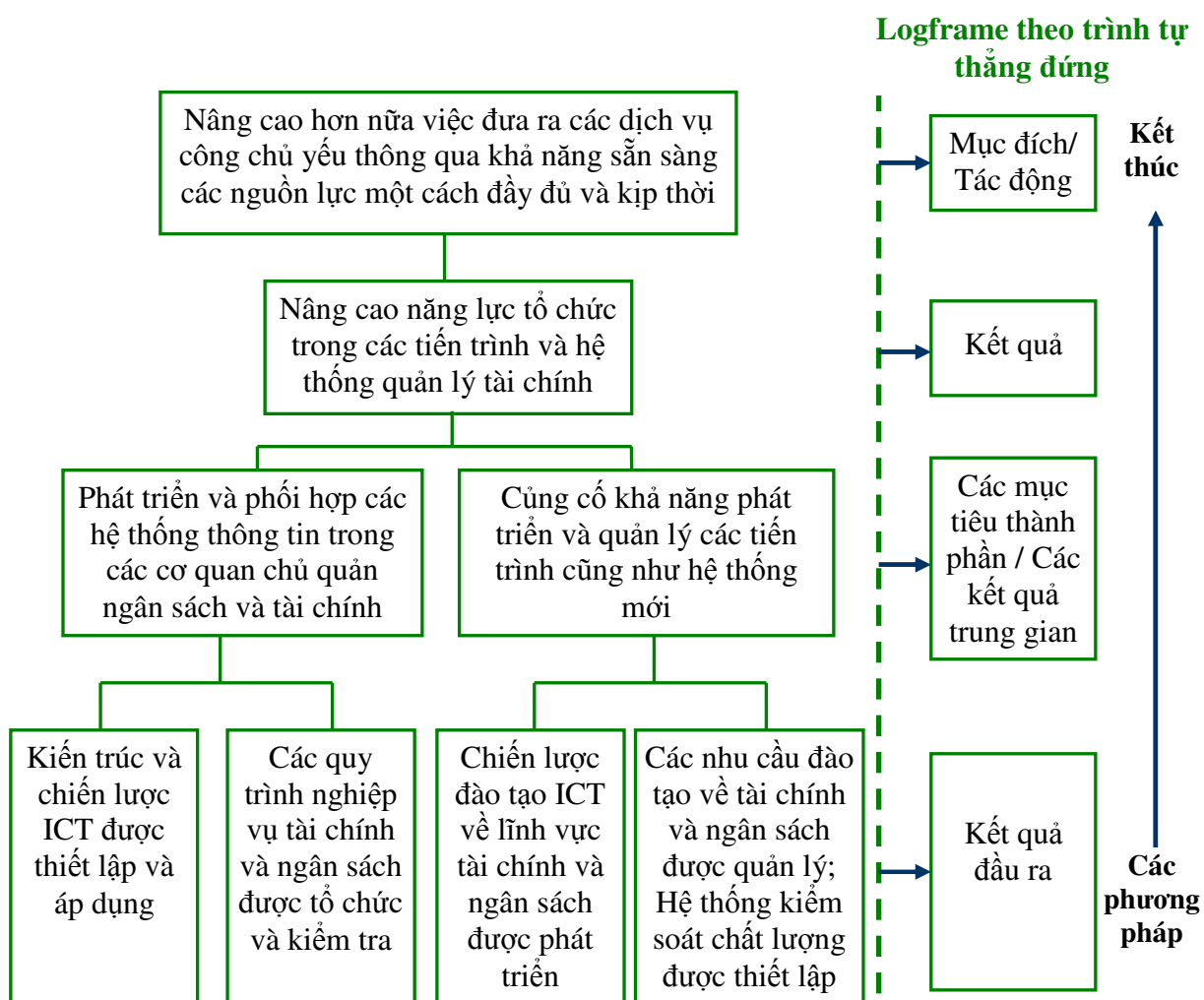
- Các hành động tích cực tại cùng một mức độ có khả năng dẫn tới kết quả trên hay không?

- Những mối rủi ro xuất hiện trong quá trình đi tới các kết quả lâu dài và các mục tiêu có thể kiểm soát hay không?

- Cấu trúc tổng quan có đơn giản và rõ ràng? Hãy đơn giản hóa nếu có thể hoặc cần thiết.

Kiểm tra các mô tả của ma trận LFM, việc tham khảo ý kiến của các đối tượng liên quan được khuyến khích. Cuối cùng, biểu đồ vấn đề hình cây được liên kết với ma trận LFM như chúng ta có thể thấy trong hình 8.

**Hình 8. Biểu đồ vấn đề hình cây liên kết với ma trận LFM**



*Nguồn:* Adapted from AusAID, "The Logical Framework Approach," in *AusGuide – A Guide to Program Management* (Commonwealth of Australia, 2005).

## **Phân tích chiến lược**

Trong quá trình phân tích mục tiêu và đánh giá những đối tượng liên quan, có thể nổi lên các ý tưởng khác, cũng như những mối hiểm họa, sự kiện giả định và các khó khăn tiềm tàng. Điều này sẽ giúp ích khi lưu lại ghi chú về những ý tưởng này, chúng có thể gợi ý các tùy chọn có thể được xem xét, nghiên cứu sâu hơn giúp tạo ra phạm vi vững chắc cho dự án trước khi đi vào thực hiện thiết kế chi tiết. Sau đây là một số câu hỏi chỉ dẫn đưa ra giải pháp cho các vấn đề được xác định:

- Tất cả các vấn đề và/hoặc các mục tiêu đưa ra đều được xử lý, hay chỉ có một số được lựa chọn?

- Sự kết hợp nào có khả năng cao nhất mang lại những kết quả mong muốn và tính bền vững lâu dài của các lợi ích?

- Đây là chi phí định kỳ và chi phí vốn tương ứng với từng những khả năng khác nhau và cái gì có thể là khả năng mang tính thực tiễn?

- Chiến lược nào sẽ hỗ trợ tốt nhất cho sự tham gia của cả nam giới và nữ giới?

- Chiến lược nào sẽ hỗ trợ hiệu quả nhất cho các mục tiêu củng cố sức mạnh tổ chức?

- Làm thế nào có thể giảm thiểu tác động của các yếu tố môi trường tiêu cực?

Để đánh giá các sự kết hợp khác nhau, một điều hữu ích đó là xác định số lượng tiêu chuẩn tương phản theo đó các sự kết hợp khác nhau có thể được chấm điểm hoặc xếp hạng. Những tiêu chuẩn này có thể được sử dụng để đưa ra một bản đánh giá rộng rãi các lựa chọn khác nhau:

- Lợi ích cho các nhóm mục tiêu: mức độ của các lợi ích, sự tham gia và tính công bằng

- Tính bền vững của các lợi ích

- Khả năng duy trì và sửa chữa các đánh giá sau dự án

- Tổng chi phí và các phí định kỳ liên quan

- Khả năng đứng vững về kinh tế và tài chính

- Tính khả thi về mặt kỹ thuật

- Sự đóng góp vào việc xây dựng năng lực quản lý và sức mạnh tổ chức

- Ảnh hưởng môi trường

- Tính tương hợp của dự án với các chương trình hay lĩnh vực ưu tiên

Một thiết kế dự án nên chứng minh được rằng các lựa chọn chính đã được cân nhắc và đánh giá kỹ lưỡng. Luôn luôn có nhiều hơn một phương án để giải quyết vấn đề phát triển. Mục đích của việc này là tìm ra được phương án tốt nhất.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhấn mạnh lại đó là việc lập kế hoạch hoạt động không phải là một quá trình thẳng tắp. Nó không phải là việc chuyển động một cách máy móc từ bước bước này sang bước kế tiếp, luôn theo một hướng nhất định, và tự động đạt được giải pháp tối ưu nhất. Lập kế hoạch là một quá trình sáng tạo, lặp đi lặp lại, và việc lựa chọn một thiết kế thường đòi hỏi việc nắm bắt những suy nghĩ quan trọng mà không thể trình bày, mô tả một cách rõ ràng trong một “giai đoạn” của quá trình lập kế hoạch.


### **Ma trận mô thức luận LFM**

Ma trận LFM (hay Logframe) là một bản tổng kết các kết quả thiết kế hoạt động của dự án từ quá trình phân tích mô thức luận. Một ma trận, khi được chi tiết tới mức kết quả đầu ra, thường không nên kéo dài hơn ba hoặc bốn trang giấy.

Các nhiệm vụ là một phần của chương trình hoạt động có thể được liệt kê trong chính bản thân Logframe. Tài liệu dự án bao gồm một bản tường thuật mô tả “cách trình bày” tập hợp các nhiệm vụ (được yêu cầu cho việc tạo ra từng kết quả đầu ra). Bản tường thuật cũng bao hàm các kế hoạch nguồn lực và thực hiện nhằm chi tiết sâu hơn khi các yếu tố chủ đạo của chương trình công việc đòi hỏi sẽ được đảm nhiệm bởi các phòng ban chức năng của rất nhiều đối tác khác nhau.

Như ta thấy trong bảng 10, logframe có bốn cột và thường có bốn hoặc năm hàng, tùy thuộc vào số lượng mức độ của mục tiêu được sử dụng để giải thích mối quan hệ biện pháp – kết quả của hoạt động.

**Bảng 10. Ma trận mô thức luận**

Mức độ	Tóm lược các yếu tố tường thuật (Cột 1)	Chỉ số (Cột 2)	Phương thức kiểm tra (Cột 3)	Điều kiện giả định (Cột 4)
1	Mục đích/Tác động (1)	Các chỉ số (8)	Các phương thức kiểm tra (9)	
2	Mục tiêu/Kết quả (2)	Các chỉ số (10)	Các phương thức kiểm tra (11)	
3	Các mục tiêu thành phần/Các kết quả trung gian (3)	Các chỉ số (12)	Các phương thức kiểm tra (13)	
4	Kết quả đầu ra (4)	Các chỉ số (14)	Các phương thức kiểm tra (15)	
	Chương trình công việc (Tùy chọn)			

Logframe được đọc như sau:

1. Kết cấu chiều dọc (nhìn từ trên xuống và từ dưới lên đối với cột 1 và cột 4 của ma trận) thể hiện mối quan hệ nhân quả giữa các cấp độ khác nhau của mục tiêu (cột 1), đồng thời chỉ rõ những giả định quan trọng ngoại trừ hoạt động điều hành của người quản lý (cột 4).

2. Kết cấu chiều ngang (nhìn theo chiều ngang các hàng của ma trận) mô tả ngắn gọn các mục tiêu hoạt động trong cột 1 của Logframe (ví dụ như mục đích, mục tiêu, kết quả đầu ra) sẽ được đo đạc như thế nào (cột 2) và các phương thức đo đạc sẽ được kiểm tra ra sao (cột 3). Nó cung cấp một mô thức cho việc đánh giá và giám sát các hoạt động.

3. Việc mô tả hoạt động hay tóm lược các yếu tố tường thuật được hoàn thành trước tiên (cột 1 – theo chiều dọc từ 1 – 4); tiếp theo là các giả định (cột 4 – theo chiều dọc từ 5 – 7); các chỉ số (cột 2 – theo chiều ngang 8, 10, 12 và 14); và cuối cùng là các phương thức kiểm tra (cột 3 – theo chiều ngang 9, 11, 13 và 15). Tuy nhiên, việc hoàn thành ma trận phải được tiếp cận theo một quy trình



lập đi lập lại. Khi một phần của ma trận được hoàn thành, cần xem lại điều gì được thể hiện ở phần trước đó nhằm xác định tính logic của quá trình còn được giữ vững hay không. Quá trình này thường sẽ yêu cầu việc sửa đổi các mô tả trước đó.

Cấu trúc thông thường của một ma trận LFM được thể hiện theo các cấp bậc (như trong bảng 11).

**Bảng 11. Mô tả ma trận LFM theo cấp độ**

Mô tả tóm tắt tường thuật dự án	Các chỉ số	Nguồn kiểm tra	Các điều kiện giả định (và các yếu tố rủi ro)
<p><b>Cấp độ 1:</b> Mục tiêu tổng quan – Đóng góp của dự án tới chính sách hay các mục tiêu định sẵn. Tác động rộng rãi của dự án, ở mức độ khu vực hay quốc gia, mang lại mối liên kết tới tình huống định sẵn.</p>	<p>Kết quả đạt được của các mục tiêu sẽ được đo đạc như thế nào (số lượng, chất lượng, thời gian)? Đo lường quy mô mà việc đóng góp vào mục tiêu rộng thể đã tạo ra.</p> <p>Sử dụng trong suốt quá trình đánh giá.</p> <p>Tuy nhiên, phương pháp này thường không thích hợp với bản thân dự án nhằm thu thập và xử lý thông tin.</p>	<p>Thông tin sẽ được thu thập như thế nào, khi nào và bằng cách nào cũng như với tần suất ra sao? Các nguồn tin tức và phương pháp được sử dụng để thu thập và báo cáo.</p>	
<p><b>Cấp độ 2:</b> Mục đích – Các lợi ích trực tiếp cho các nhóm mục tiêu. Sự phát triển kết quả đầu ra tại thời điểm kết thúc dự án – cụ thể hơn là các lợi ích mong đợi</p>	<p>Chúng ta sẽ nhận biết các mục đích đã đạt được như thế nào? Nên có những chi tiết thích hợp về số lượng, chất lượng và thời gian, những yếu tố đóng vai trò là chỉ số thể</p>	<p>Thông tin sẽ được thu thập như thế nào, khi nào và bằng cách nào cũng như với tần suất ra sao? Các nguồn tin tức và phương pháp được sử dụng để thu thập và báo cáo.</p>	<p>Các giả định – Nếu mục đích đạt được, giả định nào phải giữ vững để đi tới các mục tiêu tổng thể? Các nhân tố bên ngoài công tác quản trị dự án có thể tác động tới mỗi</p>

cho các nhóm mục tiêu.	hiện sự hoàn thành.		liên kết mục đích – mục tiêu.
<b>Cấp độ 3:</b> Kết quả - Các dịch vụ và sản phẩm hữu hình nhận được từ dự án.	Làm thế nào chúng ta biết được rằng các kết quả đã được tạo ra? Nên có các thông tin về số lượng, chất lượng và thời gian, những yếu tố đóng vai trò là chỉ số thể hiện sự hoàn thành.	Thông tin sẽ được thu thập như thế nào, khi nào và bằng cách nào cũng như với tần suất ra sao? Các nguồn tin tức và phương pháp được sử dụng để thu thập và báo cáo.	Nếu các kết quả được hoàn tất, giả định nào phải giữ vững để đi tới các mục đích? Các nhân tố bên ngoài công tác quản trị dự án có thể tác động tới mối liên kết mục đích – kết quả.
<b>Cấp độ 4:</b> Các hoạt động – Là những nhiệm vụ phải được thực hiện để vạch ra kết quả mong muốn.	(Một bản tóm lược các nguồn lực/các phương pháp được đưa ra trong ô này)	(Một bản tóm lược chi phí/ngân sách được đưa ra trong ô này)	Nếu các hoạt động được hoàn thành, giả định nào phải giữ vững để đi tới kết quả? Các nhân tố bên ngoài công tác quản trị dự án có thể tác động tới mối liên kết mục đích – hoạt động.

*Nguồn:* Adapted from European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 – Project Cycle Management Guidelines*.

### **Đánh giá công tác quản trị và các giả định về những yếu tố rủi ro của dự án**

Giả định là những yếu tố bên ngoài có khả năng ảnh hưởng tới sự thành công của dự án. Tuy vậy, nhà quản lý dự án không có sự điều chỉnh trực tiếp đối với các yếu tố này.

Trong một logframe, các giả định được xây dựng từ dưới lên trên như sau:

1. Một khi các hoạt động được thực hiện, và nếu những giả định ở cấp độ này được giữ vững, thì các kết quả sẽ đạt được.

2. Một khi các kết quả và giả định ở cấp độ này được hoàn thành, mục đích của dự án sẽ đạt được.

3. Một khi mục đích đạt được và các giả định ở cấp độ này được thực hiện, sự đóng góp vào kết quả của mục tiêu tổng quan sẽ được tạo ra thông qua dự án.

Thêm vào đó, các giả định có thể được đưa ra thông qua quá trình hội ý sâu hơn với các đối tượng liên quan.

Giống như giả định, các rủi ro của dự án là những sự kiện bên ngoài hay các điều kiện dễ thay đổi có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới việc đạt được các mục tiêu dự án. Những ảnh hưởng có thể tác động về mặt thời gian (kế hoạch làm việc), chi phí, phạm vi hay chất lượng. Mỗi rủi ro có thể có một hoặc nhiều nguyên nhân, nếu được tìm thấy, một hay nhiều tác động. Ví dụ, việc thông qua một chính sách luật pháp có thể được yêu cầu trong trình tự các hoạt động công việc để tiến hành các bước tiếp theo. Sự kiện rủi ro đó là việc thông qua luật định có thể kéo dài hơn kế hoạch. Điều này sẽ tác động trở lại tới chi phí, kế hoạch thực hiện hay hiệu quả của dự án.

Điều kiện rủi ro có thể bao gồm các khía cạnh môi trường của dự án hay tổ chức, như thực tiễn quản lý dự án nghèo nàn, thiếu hệ thống quản lý đồng bộ, thực hiện nhiều dự án cùng lúc, hay sự lệ thuộc vào những đối tượng tham gia bên ngoài mà không thể kiểm soát. Do vậy điều quan trọng là cần giám sát “môi trường bên ngoài” nhằm xác định xem các giả định được đưa ra có đúng đắn hay không và những rủi ro mới nào có thể xuất hiện, đồng thời đưa ra hành động để quản lý hay giảm thiểu những rủi ro này ở mức có thể.

Bảng 12 là ví dụ về một logframe hoàn chỉnh. Các cấp độ được nhận định và đưa ra theo chiều dọc từ 1 đến 4 và sau đó theo chiều ngang.

**Bảng 12. Ví dụ về một logframe hoàn chỉnh**

Cấp độ	Kết cấu bên trong		Các chỉ tiêu có thể kiểm tra một cách khách quan	Nguồn kiểm tra	Các điều kiện giả định
1	Mục tiêu tổng quan	Phân quyền cho cơ sở, tạo điều kiện thuận lợi hướng tới cuộc sống bền vững, sung túc trong cộng đồng	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tăng cường và nâng cao mức độ tham gia trong quản lý và phát triển cộng đồng</li> <li>. Tham gia vào công tác xây dựng, thực thi chính sách</li> <li>. Đánh giá, đo đạc tính bền vững của các trung tâm viễn thông</li> </ul>	Hồ sơ ghi chép của cộng đồng và chính quyền địa phương  Báo chí và trang web	Chính quyền địa phương tiếp tục hỗ trợ cho các nỗ lực của trung tâm viễn thông cộng đồng
2	Mục đích dự	Cải thiện các điều kiện trước	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gia tăng đáng kể thu nhập của nam giới và nữ</li> </ul>	Các báo cáo doanh thu	Sự hỗ trợ nhất quán

	án	<p>mắt cho cộng đồng</p> <p>Việc làm</p> <p>Tuyển dụng</p> <p>Y tế</p> <p>Giáo dục</p> <p>Xã hội</p>	<p>giới</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Khả năng sản xuất được nâng cao</li> <li>. Sự gia tăng các giao dịch thương mại</li> <li>. Giảm tỉ lệ tử vong bà mẹ và trẻ em</li> <li>. Giảm tệ nạn xã hội</li> <li>. Nâng cao hiệu quả giáo dục và tỉ lệ biết đọc, biết viết</li> <li>. Tăng cường nguồn vốn xã hội</li> </ul>	<p>Báo cáo của các cơ quan tuyển dụng và nông nghiệp tại địa phương</p> <p>Báo cáo của các phòng khám và bệnh viện</p> <p>Báo cáo của trường học</p> <p>Khảo sát thí điểm về nhóm mục tiêu được phân tích và kiểm soát</p>	<p>cho việc cải tiến, công tác bảo trì và các hoạt động của trung tâm viễn thông</p>
3	Kết quả	<p>Nâng cao khả năng truy cập thông tin của người dân sống tại các làng xã về:</p> <p>Việc làm</p> <p>Tuyển dụng</p> <p>Y tế</p> <p>Giáo dục</p> <p>Xã hội</p> <p>Các dịch vụ hành chính</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Số lượng người dân tại các làng xã sử dụng trung tâm viễn thông</li> <li>. Số lượng người nông dân hay ngư dân được nâng cao kiến thức và kỹ năng về các phương pháp trồng trọt, đánh bắt</li> <li>. Số lượng người dân tại các làng xã có thể kiểm được việc làm</li> <li>. Số lượng người dân tại các làng xã sử dụng các dịch vụ y tế từ xa</li> <li>. Số doanh nghiệp được thiết lập hay phát triển nhờ việc sử dụng trung tâm viễn thông</li> <li>. Số lượng người dân tại các làng xã được thông tin về bệnh tật và các phương pháp phòng tránh</li> <li>. Số lượng giáo viên, học</li> </ul>	<p>Bản ghi và nhật ký tham gia cũng như sử dụng</p> <p>Hồ sơ ghi chép của các cơ quan tuyển dụng địa phương</p> <p>Bản ghi điện tử của các chương trình y tế từ xa</p>	<p>Có sự tin tưởng và chấp nhận của xã hội về việc sử dụng ICT như một môi trường cho các thông tin liên quan</p> <p>Người dân tại các làng xã sẵn sàng tham gia vào các hoạt động tổ chức</p> <p>Chính quyền địa phương khuyến khích và nhất quán</p>

			<p>sinh sử dụng các tiện ích của trung tâm viễn thông</p> <p>. Nâng cao sự hài lòng của người dùng về chất lượng của các dịch vụ cung cấp</p>		trong suốt quá trình của dự án
4	Hoạt động	<p>1. Thiết kế và thực hiện việc thiết lập trung tâm viễn thông</p> <p>1.1. Cộng đồng tham gia và tổ chức thiết lập trung tâm viễn thông</p> <p>1.2. Các dịch vụ hành chính cũng như các thể chế khác được tích hợp và điều phối trong thiết kế của trung tâm viễn thông</p> <p>1.3. Thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo ICT cộng đồng cho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Người đứng đầu các hội, nhóm</li> <li>- Lãnh đạo chính quyền địa phương</li> <li>- Nhân viên dự án</li> </ul>	<p>Trang thiết bị hỗ trợ kỹ thuật</p> <p>(Xem biểu hoạt động)</p>	<p>Bảng tổng hợp chi phí</p> <p>Khả năng bồi hoàn</p> <p>(Xem bảng ngân sách)</p>	<p>Chính quyền cấp địa phương và quốc gia duy trì mức ngân sách hỗ trợ cho các hoạt động thực tế của giai đoạn tiền dự án</p> <p>Đội ngũ nhân viên có trình độ phù hợp sẵn sàng làm việc tại các vùng sâu vùng xa</p>

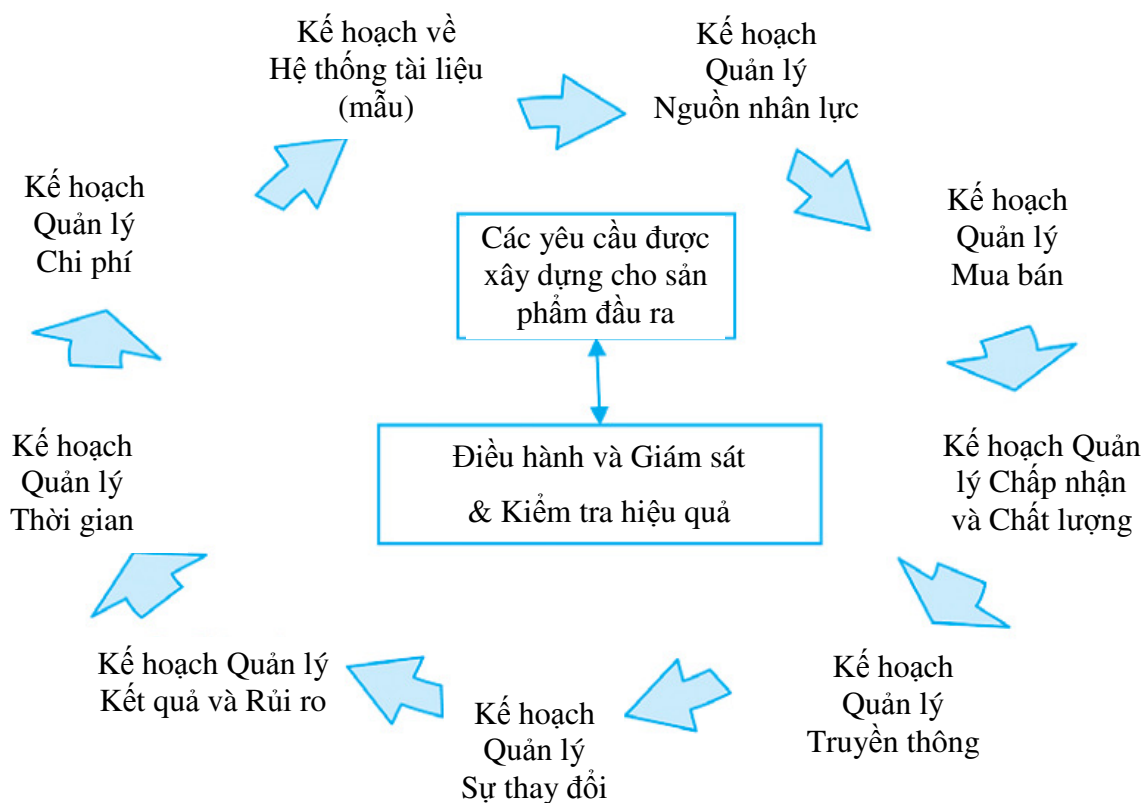
Phương pháp mô thức luận LFA đã được chứng minh là một công cụ quản lý và hoạch định hữu ích. Tuy nhiên, nó không phải là một công cụ toàn diện, và cũng như các công cụ khác, nó không đảm bảo sự thành công của dự án. Quy trình LFA có thể tốn thời gian và nó yêu cầu sự rèn luyện đáng kể trong việc sử dụng các lập luận và khái niệm của phương pháp. Người thực hành quản lý phải thấy được rằng LFA yêu cầu nhà hoạch định tóm lược những ý tưởng và các mối quan hệ phức tạp vào trong một cụm đơn giản, nó có thể không rõ ràng hoặc vô nghĩa đối với những người khác. Phương pháp điền vào các ô để hoàn thành ma trận trong suốt quá trình thiết kế dự án dẫn tới một dự án được chuẩn bị sơ sài với những mục tiêu không rõ ràng và thiếu sự đóng góp của các đối tượng liên quan. Tuy nhiên, học tập quy trình LFA sẽ hữu ích trong việc nắm bắt các dự án có phạm vi rộng lớn được tài trợ bởi các tổ chức hiến tặng.

### **3.4. Phạm vi của kế hoạch dự án**

Kế hoạch dự án đưa ra chi tiết phạm vi của các phương pháp và tiến trình mà nó sẽ trả lời cho câu hỏi: chúng ta làm thế nào để đạt được các mục đích, mục tiêu và những yêu cầu của dự án? Phạm vi của các phương pháp và tiến trình bao gồm: thời gian, chi phí, nguồn nhân lực, việc mua bán, chất lượng, sự chấp thuận, truyền thông, sự thay đổi rủi ro và các kết quả. Hình 9 thể hiện một cách tổng thể của kế hoạch dự án.

Bên trong kế hoạch dự án là các thành phần nhỏ hơn, yêu cầu các phạm vi đi kèm tương ứng: quản lý thời gian dự án, quản lý chi phí dự án, quản lý nguồn nhân lực, quản lý mua bán, quản lý rủi ro, và quản lý kết quả.

**Hình 9. Phạm vi của hoạch định quản lý dự án**



*Nguồn:* Adapted from Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006); và Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making project work* (v.02, 2006).

### 3.5. Mốc thực hiện và sản phẩm bàn giao của dự án

Mốc thực hiện là những sự kiện chính của dự án chỉ ra mức độ hoàn thành của một tập các kết quả và hoạt động của dự án. Mốc thời gian là những điểm tham chiếu quan trọng trong việc quản lý kế hoạch thực hiện dự án.

Sản phẩm bàn giao của dự án là kết quả đầu ra của các nhiệm vụ trong dự án. Cùng với mốc thực hiện, nó là yếu tố quan trọng để đưa ra kế hoạch thực hiện cho các kết quả bởi vai trò của chúng như là những điểm tham chiếu cho việc đánh giá hiệu suất đầu ra cũng như các tiến trình của dự án.

Bảng 13 đưa ra ví dụ về các mốc thực hiện và sản phẩm bàn giao của dự án.

**Bảng 13. Bản liệt kê mẫu về mốc thực hiện và sản phẩm bàn giao của dự án**

Mốc thực hiện	Mô tả và các kết quả	Mốc
---------------	----------------------	-----

		<b>thời gian</b>
Phê duyệt Phạm vi/Tầm nhìn	<i>Mô tả phạm vi dự án.</i> Sự kiện này là một mốc quan trọng của dự án. Nó có nghĩa là tình huống kinh doanh đã được chuẩn bị và có phạm vi rõ ràng. Một khi được phê duyệt và đưa ra bởi đơn vị tài trợ dự án, nó sẽ trở thành một mốc chính trong dự án.	xx/yy/zzz
Phê duyệt kế hoạch dự án	<i>Kế hoạch dự án</i> là lộ trình chi tiết của dự án. Nó đưa ra các hoạt động và nhiệm vụ cần phải được đảm nhiệm theo các phương diện: phạm vi, thời gian, chi phí, sự thống nhất, chất lượng, nguồn nhân lực, truyền thông, rủi ro và sự mua bán.	xx/yy/zzz
Hoàn thành thiết kế/Xác định phạm vi	<i>Các đặc điểm và định nghĩa cần có của ICT (ICT Requirement Definitions and Specifications)</i> <i>(Danh mục các sản phẩm trong quá trình phát triển hay xây dựng)</i>	xx/yy/zzz
Kết thúc quá trình phát triển	<i>Đánh giá về các mẫu sản phẩm</i>	
Sử dụng lần đầu sản phẩm thử nghiệm – Kết thúc quá trình thử nghiệm	Việc bàn giao các kết quả này là một mốc chính của dự án. Đối với các dự án ICT như phát triển phần mềm ứng dụng, quá trình thực hiện yêu cầu các đặc điểm, định nghĩa của các chức năng, tham số, đồng thời việc xác định quy trình kinh doanh phải có sự hợp tác chặt chẽ với người dùng và các nhà phát triển phần mềm. Một khi phần mềm sẵn sàng cho bản chạy thử hay mẫu thử, việc sử dụng lần đầu có thể đã trải qua một loạt các kiểm tra để tìm ra lỗi và vấn đề mà người dùng có thể gặp phải. Trong khi đó, điều này cũng có nghĩa là người dùng và các đối tượng liên quan khác phải trải qua các hoạt động đào tạo nhằm chuẩn bị cho họ cách sử dụng thực tế đối với sản phẩm.	
Chấp nhận sản phẩm và tiến hành khai trương sản phẩm	Đưa sản phẩm hòa nhập vào hệ thống. Điều này thể hiện mức độ hoàn thành của dự án. Nó có nghĩa là sản phẩm được chấp nhận và sẵn sàng được đưa vào các hoạt động chủ đạo của tổ chức.	xx/yy/zzz



*Nguồn:* Adapted from Wilson Mar, “Project Planning Strategies and Tools”; Nick Jenkins, *A Project Management Primer of a guide to making projects work* (v.02, 2006).

### **Xây dựng các yêu cầu của việc bàn giao dự án ICT**

Việc xây dựng và hoàn thiện sản phẩm bàn giao dự án là một hoạt động chiếm phần lớn thời gian của các dự án ICT. Trong dự án xây dựng trung tâm viễn thông, hoạt động phát triển phần mềm máy tính mới hay thực thi một tiến trình chính phủ điện tử sẽ tiêu tốn hầu hết các nguồn lực sẵn có (chi phí lao động).

Xác định các yêu cầu là một hoạt động quan trọng nhằm tạo ra các sản phẩm bàn giao dự án. Jenkins định nghĩa nó như “quá trình chọn lọc các mục đích của một dự án để quyết định cái gì phải đạt được nhằm làm thỏa mãn ‘khách hàng’”. Các yêu cầu có thể là thiết thực hoặc không thiết thực. Những yêu cầu thiết thực thể hiện cho các yêu cầu hàng ngày của người dùng cuối và những đối tượng liên quan đối với một sản phẩm. Những yêu cầu không thiết thực là các yêu cầu biến đổi hoặc không rõ ràng đối với người dùng. Các yêu cầu này gồm có: hiệu năng, tính tiện lợi, sự tin cậy, sự an toàn, yếu tố tài chính, luật pháp, cách hoạt động và những yêu cầu đặc biệt khác.

Các đặc điểm thực tiễn trở nên được rõ ràng sau một loạt hoạt động thu thập yêu cầu, nó đưa tới quá trình xác định nhu cầu của người dùng thông qua dữ liệu thu được. Dữ liệu định hướng cho dự án để trả lời câu hỏi cái gì cần phải đạt được (trong dự án ICT này)? Kết quả đầu ra của việc thu thập yêu cầu là định nghĩa SMART về các đặc điểm (Specific – tính rõ ràng, Measurable – có thể đo lường được, Achievable – có thể thực hiện được, Relevant – tính thích đáng, và Testable – có thể thử được), được ghi chép (tài liệu yêu cầu) và hầu hết được báo cáo dưới dạng biểu tượng hoặc biểu đồ nhằm thể hiện mối quan hệ của các yêu cầu và quá trình mà sản phẩm sẽ thực hiện chức năng. Một khi người dùng hay những đối tượng liên quan dừng việc tranh luận về tài liệu cũng như xác nhận các yêu cầu của mình, công việc xây dựng mang tính kỹ thuật thực sự bắt đầu.

Sản phẩm bàn giao được tạo ra như kết quả của các quá trình được thực hiện bởi những cá thể (ví dụ đội ngũ quản lý, người tư vấn, đấu thầu hay người bán hàng) để hoàn thành phần công việc đã được sắp xếp và lên lịch trong kế hoạch quản lý dự án. Thông tin hiệu năng công việc về tình trạng hoàn thành của các sản phẩm bàn giao và những gì đã thực hiện trọn vẹn, được tập hợp trong

tiến trình thực hiện dự án, đồng thời được cung cấp trong quá trình báo cáo thực hiện.

Sản phẩm bàn giao có thể hữu hình hoặc vô hình. Ví dụ về sản phẩm bàn giao hữu hình là các sản phẩm như tòa nhà, đường phố, trang thiết bị, phần cứng và phần mềm. Ví dụ về sản phẩm bàn giao vô hình là các dịch vụ như đào tạo, tìm kiếm.

Nhà quản lý dự án và đội thực hiện dự án nên quan tâm đến thời hạn cuối của các kết quả sản phẩm bàn giao. Sự chậm trễ gây tổn phí cho dự án. Hơn nữa các hoạt động thường được gắn kết với nhau do đó bất kỳ sự chậm trễ nào cũng sẽ tạo nên “hiệu ứng domino”.

### 3.6. Lập kế hoạch các hoạt động chính của dự án

Kế hoạch dự án liệt kê tất cả các hoạt động và nhiệm vụ chính của dự án sau khi mốc thực hiện và các kết quả bàn giao được xác định (có thể thấy trong bảng 14).

**Bảng 14. Lập kế hoạch các hoạt động, nhiệm vụ và kết quả đầu ra**

Nhiệm vụ kế hoạch chính	Mục đích	Kết quả đầu ra	Các công cụ hữu ích cho có thể dùng
Xây dựng một khung thời gian hay chương trình thực hiện dự án	Quản lý chương trình thực hiện các kết quả bàn giao	Chương trình Quản lý Dự án hoặc Cấu trúc chia nhỏ công việc	Biểu đồ PERT/CPM Gantt
Xây dựng kế hoạch chi phí	Quản lý ngân sách và các khoản phí hay sự tiêu dùng	Kế hoạch Ngân sách hay Chi phí, đưa ra các khoản chi tiêu tài chính cần thiết cho khoảng thời gian thực hiện dự án	Công cụ phần mềm kế toán và phân tích tài chính
Chuẩn bị Kế hoạch Văn phòng bao gồm cả các hệ thống hoạt động và quản trị	Quản lý các hoạt động văn phòng ngày qua ngày	Kế hoạch Hoạt động và Quản trị	Danh mục các tiêu chuẩn, tiến trình và hệ thống
Chuẩn bị các tiêu	Quản lý chất	Kế hoạch Quản trị	Danh mục liệt kê

chuẩn chất lượng dự án	lượng các kế quả đầu ra và sản phẩm bàn giao	Chất lượng hay Kế hoạch Chất lượng	những chức năng mong muốn và yêu cầu
Chuẩn bị Kế hoạch mua bán	Quản lý quá trình mua bán	Các điều khoản Kế hoạch Mua bán dùng để tham chiếu cho nhu cầu các dịch vụ và ý kiến chuyên môn Đặc điểm kỹ thuật về các mức độ tiêu chuẩn của dịch vụ (SLAs) trong mối quan hệ với Đặc điểm kỹ thuật Kế hoạch Chất lượng của phần mềm và thiết bị sử dụng Nên bao gồm kế hoạch chấp nhận SLAs	Danh mục các nguồn lực có thể sử dụng – ý kiến chuyên môn kỹ thuật, trang thiết bị và những nguồn lực khác
Chuẩn bị Kế hoạch nguồn nhân lực	Quản lý nguồn nhân lực cần thiết cho dự án	Bản Kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm vai trò và các vị trí đảm nhiệm cũng như các tiêu chuẩn về số lượng Mức lương	Công cụ chấm điểm nhân viên với các hình thức tương tự khác của PMOs
Chuẩn bị Kế hoạch truyền thông	Quản lý công tác truyền thông với các đối tượng liên quan	Kế hoạch truyền thông, bao gồm một danh mục các đối tượng liên quan và kiểu truyền thông cần thiết cũng như các kế hoạch thực hiện	Sử dụng các tiêu chuẩn hoặc mẫu thư, bài thuyết trình và các bản phác thảo công tác truyền thông
Chuẩn bị Kế hoạch rủi ro	Quản lý và giảm thiểu phạm vi các rủi ro	Bản Kế hoạch rủi ro	Đánh giá rủi ro thường xuyên sử dụng các mẫu tiêu chuẩn
Chuẩn bị tài liệu và	Quản lý các yêu	Tài liệu và Kế hoạch	

các kế hoạch báo cáo	cầu báo cáo	báo cáo, bao gồm các biểu mẫu tài liệu	
Chuẩn bị Kế hoạch quản lý sự thay đổi	Quản lý sự thay đổi về phạm vi và chất lượng	Các mẫu yêu cầu thay đổi và các kế hoạch đưa ra	Các bản mẫu có sẵn

### 3.7. Văn phòng quản lý dự án

Một dự án có phạm vi lớn thường tạo ra hay thiết lập một Văn phòng quản lý dự án PMO. PMO xác định và duy trì các tiêu chuẩn của các tiến trình chung có liên quan tới công tác quản lý dự án trong một tổ chức hay cơ quan chính phủ. Nó cố gắng tiêu chuẩn hóa và đưa ra các quá trình kinh tế lặp đi lặp lại trong việc thực thi các dự án. Đó là nguồn tài liệu đo đạc và hướng dẫn thực hành việc thực thi và quản lý dự án. Các chức năng của một PMO bao gồm:

- Quản trị các nguồn lực được phối hợp và chia sẻ qua tất cả các dự án
- Nhận định và phát triển phương pháp quản lý dự án, các tiêu chuẩn và thông lệ tối ưu
- Trung tâm xử lý tính toán cho công tác quản lý các chính sách, thủ tục, biểu mẫu và các tài liệu được chia sẻ khác của dự án
- Quản lý theo hình thức tập trung đối với tất cả các dự án được quản trị
- Quản lý và lưu trữ tập trung đối với cả rủi ro chung và rủi ro đơn nhất của tất cả các dự án
- Văn phòng trung tâm cho hoạt động và quản lý các công cụ dự án, như phần mềm quản lý dự án của các tổ chức lớn
- Nền tảng cố vấn cho các nhà quản lý dự án
- Việc giám sát tập trung của tất cả PMO đối với ngân sách và thời gian của dự án thường ở cấp độ tổ chức
- Công tác điều phối các tiêu chuẩn chất lượng toàn bộ dự án giữa nhà quản lý dự án và bất kỳ nhân viên chất lượng hay tổ chức tiêu chuẩn bên trong hoặc bên ngoài nào

Điều lý tưởng đối với một dự án đó là có một văn phòng dành cho các thành viên nhóm thực hiện dự án. Không gian PMO thì hữu ích cho công việc bàn giấy hành chính, hội họp và hội thảo, và việc tạo ra các sản phẩm có thể bao gồm các sản phẩm bàn giao. Một số thành viên của nhóm có thể triển khai công

việc bên ngoài văn phòng và không cần báo cáo với PMO. Họ có thể được kết nối với cả nhóm thông qua việc sử dụng công nghệ truyền thông hiện đại

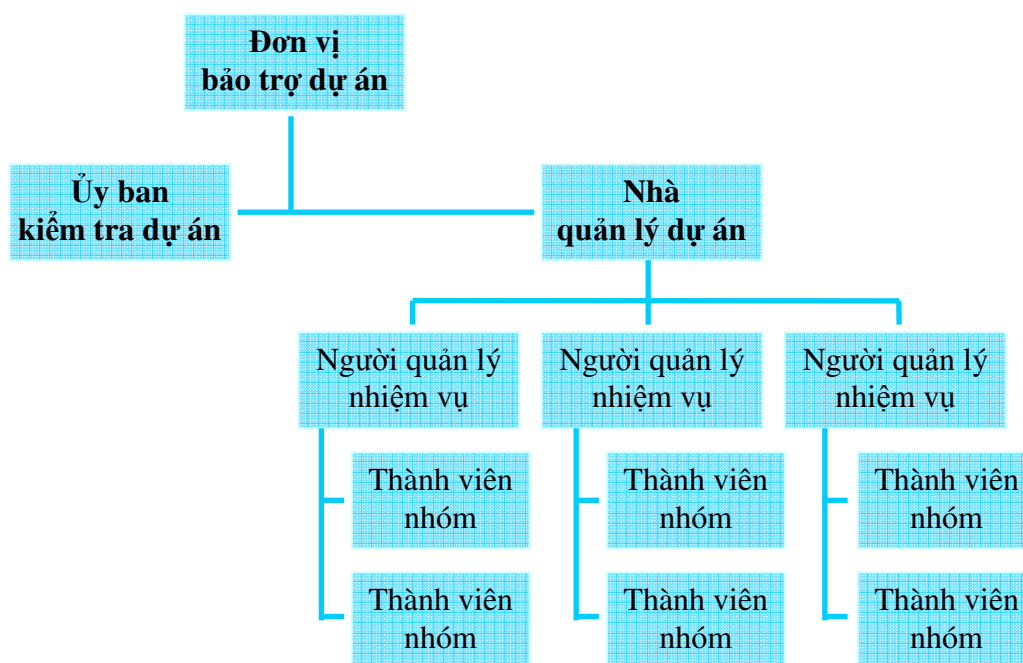
### Vai trò và trách nhiệm của đội quản lý dự án

Một điều quan trọng là xác định tất cả các vai trò, trách nhiệm hay mô tả công việc của các thành viên đội dự án. Việc này được thực hiện thông qua kế hoạch nguồn nhân lực, nó cũng bao gồm cấu trúc tổ chức dự án. Một bản mô tả đầy đủ về trách nhiệm hay các điều khoản tham chiếu nên được thực hiện trước quá trình ký kết hợp đồng.

### Cấu trúc tổ chức dự án

Cấu trúc tổ chức dự án chỉ ra quy tắc báo cáo cho mỗi cá nhân trong mối quan hệ với các thành viên khác của nhóm. Hình 10 thể hiện một cấu trúc tổ chức dự án tiêu biểu.

**Hình 10. Ví dụ cấu trúc tổ chức của một dự án**



*Nguồn:* Adapted from Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006)

Một cấu trúc được vạch ra tốt giúp nhà quản lý dự án thực hiện các nhiệm vụ quản lý của mình một cách hiệu quả và hiệu suất cao. Việc ủy thác trách nhiệm, vai trò sẽ cho phép các nhà quản lý dự án tập trung vào các sản phẩm bàn giao dự án và các tiến trình giải quyết vấn đề cũng như các chủ đề, phạm vi cần thiết.

**Tự kiểm tra**

1. Tại sao chúng ta cần lập kế hoạch các dự án?
2. Các phương pháp nào có thể được sử dụng để nhận diện dự án? Phương pháp đo kiểm là gì?
3. Các công cụ hoạch định có thể giúp làm sáng tỏ các mục đích và mục tiêu của dự án?
4. Phân tích mô thức luận là gì?
5. Đây là phạm vi của các pha trong quá trình hoạch định?

## **4. THỰC HIỆN VÀ KIỂM SOÁT DỰ ÁN: NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN**

Việc phê duyệt Kế hoạch quản lý dự án là một tín hiệu cho biết quá trình thực hiện dự án bắt đầu. Thông thường thì đây là pha dài nhất của dự án, và theo quy luật đây là lúc các sản phẩm bàn giao được thực hiện. Để đảm bảo các yêu cầu được đáp ứng, nhà quản lý dự án phải điều hành và giám sát việc sản xuất mỗi sản phẩm bàn giao thông qua việc thực thi các quy trình điều hành và giám sát hợp lý.

Để nói rằng một dự án là thành công nghĩa là dự án được bàn giao đúng thời hạn, trong khoảng ngân sách và các đặc điểm yêu cầu, và các thử nghiệm được chấp nhận bởi người dùng. Chú ý rằng việc thực hiện dự án phải được đảm nhiệm một cách trọn vẹn và mỗi quá trình cần được thông tin một cách rõ ràng tới nhóm dự án. Nhiều dự án thất bại do thiếu sự nghi thức hóa những gì đơn giản nhưng lại là các quá trình quản lý dự án then chốt.

Nhà quản lý dự án và nhóm dự án được yêu cầu tiến hành nhiều chức năng, nhiệm vụ để thực hiện Kế hoạch quản lý dự án (Hình 11).

**Hình 11. Các hoạt động quản lý dự án trong pha thực hiện**



Nhà quản lý dự án phải làm việc một cách chặt chẽ với đội quản lý dự án và hướng vào các hoạt động của dự án đã được lên kế hoạch. Nhà quản lý dự án và nhóm dự án sẽ quản lý rất nhiều giao diện tổ chức và kỹ thuật bên trong dự án. Việc quản lý hiệu quả các nguồn lực – thời gian, tiền bạc (hay chi phí) và con người (những đối tượng liên quan) – là yếu tố then chốt.

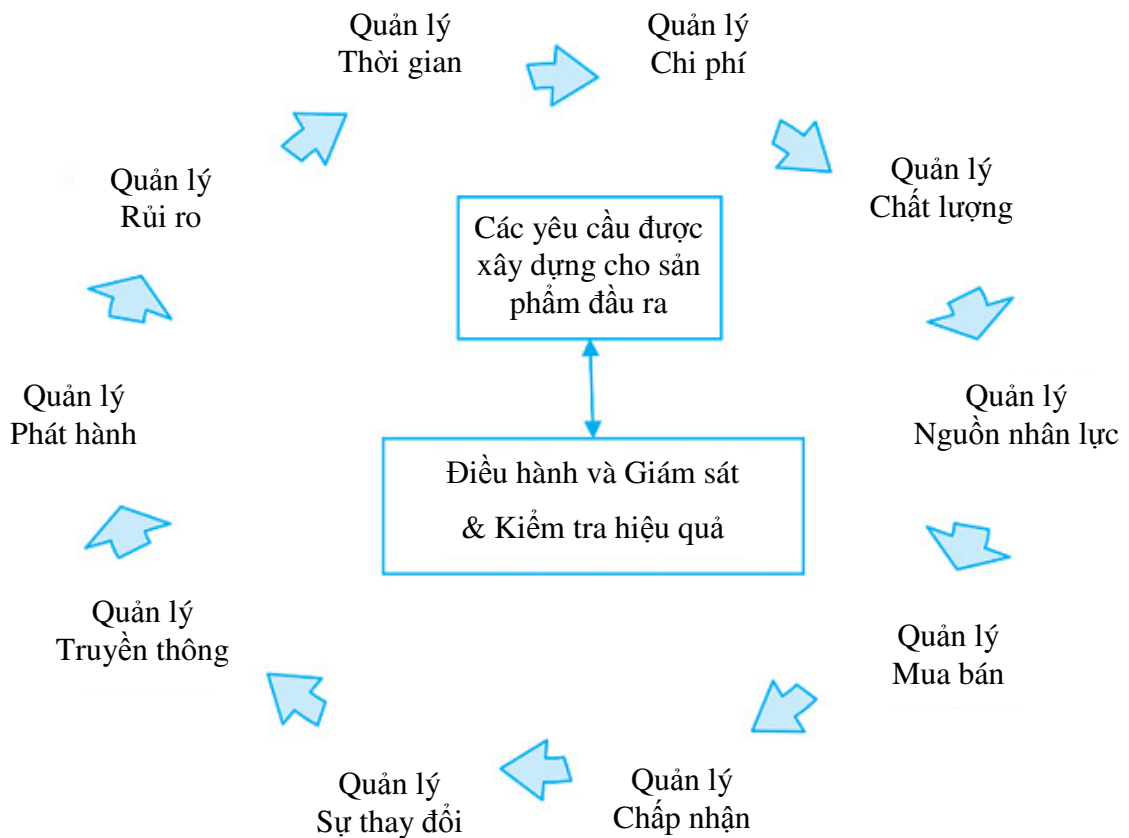
#### **4.1. Thực hiện các quy trình quản lý dự án ICT**

##### **Phạm vi của quy trình thực hiện**

Nhà quản lý dự án ICTD thực hiện quản lý một chuỗi các tiến trình trong suốt giai đoạn thực hiện dự án (Hình 12).



**Hình 12. Chuỗi các hoạt động quản lý trong pha thực hiện dự án ICT**



Việc quản lý các tiến trình thực hiện được gắn kết trực tiếp với các tiến trình và cơ chế điều hành.

### **Tài liệu và cách sử dụng các khuôn mẫu**

Một phương pháp theo dõi và điều hành dự án hiệu quả là đảm bảo rằng các hoạt động của dự án được dẫn chứng bằng tài liệu và các khuôn mẫu được sử dụng cho việc này thì đơn giản đối với tất cả các thành viên nhóm dự án. Có rất nhiều khuôn mẫu có thể được kế thừa hay phỏng theo.

## **4.2. Quản lý thời gian**

Nhà quản lý dự án cần giám sát và ghi lại khoảng thời gian tiêu tốn đối với các nhiệm vụ thực thi dự án từ đó thể hiện lượng thời gian tiêu tốn cho một dự án dưới dạng chi phí. Quản lý thời gian cho phép nhà quản lý dự án có thể kiểm soát mức phân bổ nguồn lực cho mỗi nhiệm vụ và xác định tỷ lệ phần trăm đã được hoàn thành của mỗi nhiệm vụ cũng như số lượng công việc còn tồn đọng cần thực hiện để hoàn thành toàn bộ nhiệm vụ.

Tại một giai đoạn, kết quả đầu ra của quản lý thời gian là một bản kế hoạch làm việc đã được dự trù. Khuôn mẫu cho công tác quản lý thời gian ở giai đoạn này thường là cấu trúc chia nhỏ công việc hay kế hoạch làm việc sử dụng biểu đồ Gantt. Biểu đồ Gantt là một minh họa cho câu hỏi cần lượng thời gian bao nhiêu cho một hoạt động và những yếu tố liên quan đến nó (xem bảng 15).

**Bảng 15. Ví dụ về biểu đồ Gantt cho pha sản xuất**

Thành phần/Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kế hoạch và phạm vi		↓								
Các yêu cầu xác định			↓							
Pha thực hiện 1										↓
- Cơ sở dữ liệu trung tâm							↓			
- Kiểm tra tài khoản							↓			
- Mô đun tình huống										↓
- Phiên bản alpha										

*Nguồn: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making project work (v.02, 2006).*

Kế hoạch thực hiện dự án có thể được viết theo cách không biểu đồ hình vẽ (xem bảng 16).

**Bảng 16. Ví dụ về kế hoạch thực hiện công việc**

Pha thực hiện	Bắt đầu	Kết thúc	Thời gian kéo dài	Sản phẩm bàn giao
Lên kế hoạch và xác định phạm vi	01/01	10/01	9 ngày	Đề xuất dự án
Xác định các yêu cầu	13/01	24/01	10 ngày	Các yêu cầu xác định
Pha thực hiện 1	03/02	14/02	10 ngày	Alpha
Pha thực hiện 2	24/02	07/3	10 ngày	Beta
Pha thực hiện 3	17/3	28/3	10 ngày	Ứng viên cuối cùng

Chạy thử	07/4	11/4	5 ngày	Đưa ra hệ thống
Thực hiện đầy đủ	21/4	25/4	5 ngày	-
Khai trương, giới thiệu	28/4	28/4	0 ngày	-
Tổng			67 ngày	

*Nguồn: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making project work (v.02, 2006).*

Công cụ cho việc tính toán khoảng thời gian tiêu tốn đối với các hoạt động chắc chắn gồm có Kỹ thuật ước lượng và kiểm tra dự án PERT (Project (or Programme) Evaluation and Review Technique) và Phương pháp đường tới hạn CPM (Critical Path Analysis Method).

PERT được thiết kế cho các dự án nghiên cứu, phát triển có phạm vi lớn, có nhiều yếu tố thay đổi. Phương pháp phân tích các nhiệm vụ liên quan trong toàn bộ một dự án nhất định, đặc biệt là thời gian cần thiết để thực hiện từng nhiệm vụ, và xác định khoảng thời gian tối thiểu cần thiết để hoàn thành toàn bộ dự án.

CPM là một công cụ giúp xác định một tập tối thiểu hay then chốt các nhiệm vụ đi tới bàn giao sản phẩm. Nó bao gồm một việc liệt kê các nhiệm vụ có liên quan với nhau, sau đó phân biệt các nhiệm vụ chính trong số các hoạt động hay nhiệm vụ không phụ thuộc mặt thời gian. Từ đó xác định hoạt động nào chủ đạo hay có ý nghĩa quyết định trong việc đưa ra sản phẩm đầu ra mong muốn với khoảng thời gian giới hạn, giúp nhà quản lý lựa chọn một loạt các hành động.

Kế hoạch thực hiện dự án được giám sát trong suốt giai đoạn thực thi nhằm đo đặc hiệu suất dự án.

Để thuận tiện cho việc quản lý thời gian, các biểu mẫu thời gian có thể được sử dụng để lập tài liệu hoặc ghi chép sự phân bổ thời gian cho các hoạt động của dự án được liệt kê trong bản kế hoạch. Các thành viên nhóm dự án, bao gồm nhà đầu thầu/tư vấn và nhà cung cấp nên thực hiện tốt các biểu mẫu thời gian. Nếu không được ghi chép hay lập tài liệu một cách chính xác, nhà quản lý dự án sẽ gặp khó khăn trong việc xác định khoảng thời gian tiêu tốn so với khoảng thời gian kế hoạch của các sản phẩm đầu ra. Điều này sẽ lần lượt đưa đến các vấn đề trong công tác quản lý thời gian, chi phí và chất lượng.

Quản lý thời gian là nhiệm vụ tổng quan của nhà quản lý dự án. Một nhà quản trị có thể được thuê để giúp nhà quản lý dự án giám sát thời gian biểu hàng ngày.

### 4.3. Quản lý chi phí

Chi phí là một trong những ràng buộc mà nhà quản lý nên thận trọng. Jenkins đưa ra ba nguyên tắc cần ghi nhớ trong công tác quản lý chi phí:

- Sự thận trọng – Đưa ra cân nhắc về giới hạn các sai sót
- Sự tích tụ - Cân đối ngân sách và chi phí theo kế hoạch đã định
- Tính nhất quán – Sử dụng các căn cứ đồng nhất cho dù tại các giai đoạn thời gian khác nhau. Khi xảy ra sự thay đổi, các căn cứ của sự thay đổi cũng phải đồng nhất đối với tất cả.

Lập kế hoạch chi phí dự án bao gồm việc liệt kê tất cả các khoản chi tiêu có thể theo lượng hay giá trị bằng tiền. Ở giai đoạn lập kế hoạch, cần phải xem xét cả chi phí hữu hình và chi phí vô hình của dự án. Các khoản chi phí hữu hình kể đến như chi phí vốn, chi phí cho các lợi ích và thuê khoán, chi phí nhân công (lương, đào tạo, phúc lợi và tổng phí), các dịch vụ chuyên nghiệp, cung cấp và tiêu thụ. Các chi phí vô hình sẽ bao gồm những gì không thuộc về các hoạt động thông thường nhưng là quan trọng đối với việc xác định số lượng, như việc xây dựng các mối quan hệ, tiếp xúc và/hoặc ý chí, khả năng hiểu biết và những gì tương tự.

Một khi kế hoạch chi phí hoàn thành, ngân sách cho dự án có thể được chuẩn bị. Tuy nhiên, nhà quản lý dự án luôn phải nghĩ về những điều không mong muốn và phải chuẩn bị cho những khả năng cuối cùng như các thay đổi trong phạm vi nhất định đồng thời làm giảm thiểu rủi ro và các sai sót, cũng như các bất lợi từ bên ngoài như lạm phát, tỉ giá chuyển đổi tiền tệ không ổn định, các thay đổi về chính sách. Những yếu tố này cũng phải được tính đến trong ngân sách. Việc dành ra một khoản trợ cấp cho những thay đổi và sự cố không mong muốn sẽ giúp cho đội dự án có thể đương đầu nếu chúng xuất hiện.

Tài liệu và báo cáo tài chính chính thức cũng như việc kiểm tra, giám sát thường xuyên đối với các khoản chi phí và tài chính sẽ giúp nhà quản lý dự án thấy được xu hướng và dấu hiệu về phạm vi vấn đề tiềm ẩn.

Trong các tiến trình quản lý chi phí, nhà quản lý dự án phải được hỗ trợ bởi thành viên đội dự án có nền tảng về tài chính và kế toán.

#### 4.4. Quản lý chất lượng

Dự án nên đạt được các tiêu chuẩn chất lượng nào? Trong quá trình lập kế hoạch, nhóm quản lý dự án xác định các kiểu phương pháp đo đạc chất lượng, các kỹ thuật điều hành phải được thực thi. Các tiến trình quản lý chất lượng được nêu bật trong suốt giai đoạn xây dựng các sản phẩm bàn giao thực tế. Chúng bảo đảm rằng các mục tiêu thời gian, chi phí và chất lượng không bị làm hỏng.

Quản trị chất lượng dẫn tới “các bước tiến hành nhằm loại trừ bất kỳ sự không ăn khớp nào trong vấn đề chất lượng của các sản phẩm bàn giao được đưa ra từ bộ mục tiêu chất lượng”.

Ví dụ, nếu yêu cầu về IT của bạn là cài đặt một giải pháp quản lý tài chính mới với các quy trình trả và nhận của các tài khoản, một kết quả đầu ra được mong đợi đó là thực hiện (hay tùy biến) đóng nhãn các mô-đun Sổ cái kế toán, Tài khoản trả và Tài khoản thu. Để đảm bảo các mục tiêu chất lượng, nhóm kỹ thuật của bạn phải sắp đặt các tiêu chuẩn chất lượng về sản phẩm thực hiện (xem bảng 17).

**Bảng 17. Ví dụ các tiêu chuẩn chất lượng**

<b>Các điều kiện chất lượng</b>	<b>Tiêu chuẩn chất lượng</b>
Toàn bộ chức năng hệ thống của Sổ cái, Tài khoản trả và Tài khoản thu là - Chạy thử và cài đặt Tất cả hoạt động của hệ thống cần phù hợp với: - Thời gian hoạt động của hệ thống - Thời gian đáp ứng của hệ thống - Di chuyển dữ liệu từ hệ thống cũ	Toàn bộ chức năng hệ thống của Sổ cái, Tài khoản trả và Tài khoản thu là - Hoạt động không có lỗi Tất cả hoạt động của hệ thống thể hiện - Không ít hơn 99% tổng lượng thời gian - Không ít hơn 5 giây - Dữ liệu được chuyển đạt độ chính xác 100%

*Nguồn: Jason Westland, The Project Management Life Cycle (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 149.*

Trong việc đánh giá các kết quả bàn giao, sản phẩm phải thể hiện được bộ các mục tiêu theo các chỉ số đo đạc. Tất cả những gì thấp hơn mục tiêu đặt ra thì không được chấp nhận cho đến khi nào thỏa mãn các tiêu chuẩn.

Trong giai đoạn xây dựng cũng như bước lên kế hoạch chạy thử, công tác xem xét lại hoạt động có thể được tiến hành và lập tài liệu sử dụng các tiêu chuẩn để đo kiểm trạng thái của các sản phẩm bàn giao,

Nếu giai đoạn xây dựng và quá trình chạy thử được thuê ngoài, nhóm kiểm soát chất lượng cần phải tìm hiểu chắc chắn về hoạt động của những giải pháp này dựa trên các mục tiêu chất lượng.

#### **4.5 Quản lý thay đổi**

Có hai dạng quản lý thay đổi được đề cập đến trong phần này. Một dạng đề cập đến thay đổi về cơ cấu tổ chức và một dạng đề cập đến những thay đổi hay biến đổi trong những hoạt động và kết quả đã được hoạch định có thể ảnh hưởng tới mục tiêu và chất lượng dự án.

##### **Quản lý thay đổi ở mức độ cơ cấu tổ chức**

Việc phát triển cơ cấu tổ chức nên được đưa ra xem xét khi xây dựng những ý tưởng ICTD. Người quản lý dự án và đội thực hiện dự án cần chú ý rằng hoạt động dự án không dễ thực hiện như việc lập kế hoạch trên giấy tờ. Có những kỳ vọng và nhận thức khác nhau giữa các bên liên quan và công tác quản lý những kỳ vọng là vô cùng khó khăn. Có những mối quan tâm, sự đối kháng và thù địch có thể xảy ra giữa các bên liên quan trong quá trình thực hiện dự án. Quá trình quản lý thay đổi có thể đơn giản hoặc phức tạp tùy thuộc vào tầm quan trọng và ảnh hưởng của thay đổi đó đến dự án đối với tổ chức và những lợi ích từ dự án.

Như đã bàn ở phần 2, một tổ chức thông qua quá trình cải cách sử dụng ICT để tự động hóa những hệ thống và qui trình nhằm cải thiện việc cung cấp dịch vụ phải xem xét chúng trong kế hoạch chung của tổ chức. Những chương trình này phải đặt ngang hàng với đối tượng và mục tiêu của dự án nhằm chắc chắn rằng những tác động và kết quả sẽ có ảnh hưởng tích cực đến quá trình cải cách trong tổ chức.

##### **Quản lý thay đổi ở mức độ dự án**

Các kế hoạch thường không được thực hiện một cách hoàn hảo. Hoạt động dự án thường thay đổi trong quá trình thực hiện. Những thay đổi được chấp nhận khi chúng không ảnh hưởng đến phần chính trong mục tiêu của dự án. Cơ chế kiểm soát phải được sắp xếp hợp lý để đảm bảo rằng ‘scope creep’ không xảy ra.

“**Scope creep**” – yếu tố cộng thêm là sự chệch hướng khỏi mục tiêu của dự án. Chúng là các yếu tố cộng thêm vào không nằm trong thỏa thuận và đề cập trước đó của kế hoạch dự án gốc.

Lập kế hoạch chiếm nhiều thời gian của dự án vì những yêu cầu và chi tiết kỹ thuật thuộc có chức năng và phi chức năng cần phải được chỉ chi tiết cho

người sử dụng và người liên quan. Việc thêm yếu tố khác vào những sản phẩm bàn giao sẽ làm chậm quá trình thực hiện dự án.

Người quản lý và đội dự án phải thận trọng với những hậu quả tiềm ẩn của những thay đổi trong dự án. Trong suốt giai đoạn thực hiện, những yêu cầu thay đổi phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và người quản lý dự án phải thận trọng quyết định việc xem xét hay bỏ qua những yêu cầu đó sao cho chúng ảnh hưởng một cách thích hợp tới quá trình và các giới hạn (thời gian, chi phí và phạm vi).

#### **4.6. Kế hoạch truyền thông: chiến lược cho việc quản lý thay đổi**

Trong quản lý dự án, truyền thông cung cấp mối liên hệ phê bình, nhận xét giữa các bên liên quan. Kế hoạch quản lý thay đổi của dự án cần bao gồm một kế hoạch truyền thông và một kế hoạch dự phòng đề cập đến các thông tin về dự án và những thay đổi xảy ra sẽ được thông tin kịp thời và bàn bạc một cách thích hợp như thế nào. Quản lý quá trình này rất quan trọng bởi vì về cơ bản, dự án gồm những người có lợi ích và những hoàn cảnh khác nhau trong cùng mối quan hệ với dự án.

Người quản lý dự án nên dành nhiều thời gian trao đổi với đội dự án, các bên liên quan, những người sử dụng và các nhà tài trợ. Mọi người trong đội dự án nên hiểu cơ bản về truyền thông ảnh hưởng như thế nào tới dự án. Đội dự án nên sử dụng các phương tiện truyền thông một cách hiệu quả để đảm bảo sự thiết lập và tạo dựng, tập hợp và biên soạn, phân bổ, lưu trữ, thu hồi và sắp xếp tổng hợp các thông tin về dự án.

Trong kế hoạch của quá trình truyền thông, đội dự án phải định rõ các thông tin và sự liên lạc cần thiết giữa các bên liên quan. Trong quá trình thực hiện, những câu hỏi chủ chốt phải trả lời được đưa ra là: ai cần dạng thông tin nào, khi nào họ sẽ yêu cầu nó, nó sẽ đến với họ như thế nào và ai sẽ cung cấp điện báo truyền đạt tin tức.

Người quản lý và đội thực hiện dự án nên có kỹ năng giao tiếp tốt. Họ nên có những hiểu biết cơ bản về cách truyền đạt thông tin có hiệu quả, phương thức thu thập ý kiến phản hồi, đâu là những rào cản trong giao tiếp và những phương tiện truyền thông khác nhau nào có thể được sử dụng. Đối với mỗi bên liên quan, có một vài câu hỏi mà chính họ phải trả lời, đó là: Cái gì nên sử dụng phương tiện truyền thông? Cái này nên được trao đổi qua lời nói hay bằng văn bản? Một lời nhắn nên được truyền đạt đối mặt trực tiếp hay qua e-mail? Nó nên trang trọng hay thân mật? Trong giao tiếp bằng văn bản, những từ ngữ nào nên được

sử dụng? Lời nhắn nên trang trọng hay thân mật, thẳng thắn hay hàm ý, không trực tiếp? Việc lựa chọn phương tiện truyền thông thường phụ thuộc vào từng tình huống.

Việc quản lý truyền thông phải bắt đầu từ giai đoạn đầu tiên của dự án. Kế hoạch quản lý truyền thông có thể bao gồm các nguyên tắc chỉ đạo cho các cuộc gặp gỡ (trực tiếp hay qua phương tiện điện tử) và các sự kiện khác, dựa trên yêu cầu của dự án. Kế hoạch nên được xem xét thường xuyên trong thời gian làm dự án và cần nhắc lại khi cần thiết để đảm bảo sự thích hợp và tính thực tế. Hơn nữa, kế hoạch phải dựa trên cấu trúc của dự án vì điều này ảnh hưởng tới các yêu cầu truyền thông của dự án.

Đối với tổng thể kế hoạch quản lý dự án, nên có sự quan sát thường xuyên các kết quả của hoạt động vì có những tiến trình có thể đạt kết quả trong khi thay đổi kế hoạch, tiến độ, ngân sách hay loại dự án. Người quản lý và đội dự án nên duy trì việc ghi chép có hệ thống những yêu cầu thay đổi và giám sát đầy đủ các nguồn tài nguyên và vốn có giá trị trong việc tài trợ thực hiện kế hoạch quản lý thay đổi. Nếu có những thay đổi trong quá trình, cần phải được thương lượng và truyền đạt tới các bên bị ảnh hưởng.

### **Bài tập**

Dưới đây là một ma trận kế hoạch truyền thông. Cột #1 chỉ ra các hoạt động trong dự án, dòng #1 chỉ ra người hoặc nhóm người phải truyền đạt thông tin trong mỗi hoạt động. Vai trò của mỗi người hay nhóm người trong quá trình truyền thông được miêu tả như sau:

A = chịu trách nhiệm về truyền thông các kế hoạch hay sự kiện; triển khai và phân bổ các tài liệu truyền thông; tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc gặp gỡ

R = nhận các tài liệu truyền thông và tham gia các cuộc gặp gỡ

M = giám sát quá trình truyền thông và đưa ra ý kiến phản hồi

Điền vào phần còn lại của bảng những nhiệm vụ thích hợp (chỉ sử dụng những chữ cái đầu) của mỗi người hay nhóm người trong dự án. Lưu ý mỗi người hay nhóm người có thể có hơn một nhiệm vụ.



<b>Hoạt động</b>	<b>Tài trợ dự án</b>	<b>Người quản lý dự án</b>	<b>Lãnh đạo dự án</b>	<b>Các thành viên dự án</b>	<b>Quản lý thu mua</b>	<b>Quản lý truyền thông</b>	<b>Những người khác</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạch định chất lượng</li> <li>- Hoạch định rủi ro</li> <li>- Hoạch định tư liệu</li> <li>- Báo cáo định lượng</li> <li>- Báo cáo giữa kỳ</li> </ul>	R	A	R	R	R	R,M	R

#### **4.7 Quản lý rủi ro**

Rủi ro trong dự án là không chắc chắn, thường do các yếu tố hay tác động bên ngoài vượt ngoài tầm kiểm soát của đội quản lý dự án. Có nhiều rủi ro trong tất cả các dự án. Một số rủi ro có thể được nhận định và phân tích ngay trong giai đoạn đầu của kế hoạch, có nghĩa là các kế hoạch có thể được đưa ra để phòng tránh, giảm thiểu hoặc giảm nhẹ rủi ro xảy ra với dự án. Tuy nhiên, có những rủi ro không lường trước được, do đó không thể xác định rõ hay quản lý một cách chủ động. Cách hiệu quả để đối phó với loại rủi ro này là người quản lý dự án và đội dự án phải xây dựng kế hoạch chi tiết về những bất trắc để chống lại những rủi ro này, cũng như bất kỳ rủi ro nào. Điều này có thể được bàn luận như một chương trình nghị sự cần thiết và thường xuyên trong các cuộc họp của đội quản lý dự án. Đội dự án nên được giao phó trách nhiệm để quản lý rủi ro một cách chủ động và nhất quán trong suốt dự án.

Phân tích rủi ro là một công cụ sẽ giúp nhận định các nguy cơ đe dọa dự án. Nó mang đến các câu hỏi như: rủi ro nào có thể dẫn đến sự thất bại và cái gì sẽ ảnh hưởng tới những rủi ro đó? Trả lời những câu hỏi này có thể giúp nhận định khả năng thất bại là cao hay thấp, và ảnh hưởng nhiều hay ít. Hình 13 là hình minh họa miêu tả câu trả lời của những câu hỏi này.

**Hình 13. Mô tả sơ lược về rủi ro**

<b>T Á C</b> Cao	Nguy cơ rủi ro trung bình	Đe dọa thường xuyên ở mức cao
	<b>Đ Ộ N G</b> Thấp	Nguy cơ rủi ro thấp
		Thấp Cao

**KHẢ NĂNG XẢY**

*Nguồn: Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006), 31.*

Những đe dọa thường xuyên ở mức cao có thể ảnh hưởng mạnh tới dự án, những nguy cơ ở mức trung bình cũng có thể ở mức độ nguy kịch và khiến cho thất bại trong việc thực hiện dự án có thể xảy ra. Rủi ro ở mức thấp thì cũng làm phiền tới dự án nhưng không thực sự ảnh hưởng, chúng có thể được gỡ đi hoặc đối phó ở cấp độ thấp.

### **Bài tập**

Đây là một kịch bản, đọc trường hợp này và trả lời những câu hỏi ở phần cuối.

Một trong những tổ chức đối tác chính của một dự án ICT đột nhiên mất đi người phụ trách dự án. Việc này làm giảm hiệu quả của dự án đến những bộ phận và người liên quan khác; và việc này có thể sẽ mất một số thời gian khi người phụ trách mới kế tục. Ảnh hưởng đến dự án chủ yếu là việc chậm trễ trong tiến độ và phát sinh chi phí bởi sự chậm trễ này. Sự việc này sẽ đưa đến khả năng thất bại nào cho dự án? Nó ảnh hưởng đến dự án ở mức độ nào?

Có những lựa chọn nào để đối phó với những ảnh hưởng đến dự án?

Lựa chọn 1:

Thay đổi tổ chức đối tác. Điều này có nghĩa là khả năng phải thay đổi quy trình kế hoạch chính của dự án và những người khởi xướng dự án cần phải trải qua

toàn bộ quá trình tuyển chọn một tổ chức đối tác mới, đàm phán, chờ phê duyệt, và thích nghi với đối tác mới, cho đến tận khi các bên liên quan của dự án tin tưởng vào quy trình kế hoạch mới và đối tác mới của dự án.

Lựa chọn 2:

Đội cho người phụ trách mới tiếp tục. Điều này có nghĩa là dự án sẽ trải qua quá trình định hướng, đào tạo và thuyết phục người phụ trách mới, và đảm bảo rằng Người phụ trách mới này có phẩm chất và khả năng ảnh hưởng đến những bộ phận chính và người liên quan chính của dự án. Việc này càng lâu thì sẽ càng mất nhiều chi phí.

Lựa chọn 3:

Thực hiện những bước đầu với cả hai lựa chọn và xem cái nào là cái khả thi nhất. Điều này có nghĩa phải tiêu tốn cho cả hai lựa chọn trước khi quyết định được đưa ra.

#### **Câu hỏi:**

1. Đây là những rủi ro trong việc thay đổi đối tác?
2. Đây là những rủi ro nếu chờ một người phụ trách mới của đối tác cũ đã chọn?
3. Việc gì sẽ mang lại nhiều cơ hội hơn cho việc giảm thiểu sự chậm trễ và chi phí của dự án? Lựa chọn nào có giá trị làm giảm bớt rủi ro?
4. Vấn đề này sẽ mang lại rủi ro ở mức độ nào?

Nhà quản lý dự án cần phải thường xuyên chỉ ra những rủi ro cho đội dự án. Nếu dự án đủ lớn và khung thời gian thực hiện dự án dài thì có thể thuê thêm một nhân viên quản lý rủi ro vào đội dự án.

#### **4.8 Quản lý mua sắm**

Tất cả các dự án cần phải mua các hàng hóa dịch vụ để hỗ trợ việc thực hiện dự án. Quản lý quá trình thu mua bao gồm việc quản lý thu hoặc mua sản phẩm hoặc dịch vụ từ bên ngoài đội dự án. Đội dự án cần phải quản lý các hợp đồng và những thay đổi liên quan. Quy trình quản lý chất lượng yêu cầu hợp đồng cung cấp hoặc lệnh mua phải được thực hiện bởi những thành viên có đủ thẩm quyền.

Quản lý việc thu mua bao gồm cả việc quản lý bất kỳ hợp đồng nào xuất phát từ các tổ chức bên ngoài mà nhận được dự án từ tổ chức đang thực hiện dự án và quản lý các nghĩa vụ hợp đồng đặt lên đội dự án.

Quản lý việc thu mua bao gồm những việc sau:

1. Lập kế hoạch thu mua: Để xác định thu mua cái gì, khi nào và như thế nào?

2. Lập kế hoạch đấu thầu: Lập hồ sơ những sản phẩm, dịch vụ và những yêu cầu khác và xác định sớm nhất có thể những tiêu chuẩn để chọn nhà cung cấp tiềm năng

3. Yêu cầu đề xuất – để thu thập thông tin, bảng dự kê giá, giá thầu, và những yêu cầu cần. Những nhà cung ứng có thể được cho phép một phạm vi để đưa ra những đề xuất thích hợp.

4. Quy trình tuyển chọn nhà thầu: Bao gồm các tiêu chí và phương pháp quan sát được đưa ra và việc lựa chọn các nhà thầu tiềm năng, cũng như quy trình cho thảo thuận và lập hợp đồng mỗi người bán.

5. Quản lý hợp đồng: Đề cập đến việc quản lý các hợp đồng và quản lý mối quan hệ giữa người bán và người mua. Phần này bao gồm sự việc đánh giá và lập hồ sơ về việc người bán đã và đang thực hiện đúng theo yêu cầu như thế nào và để thiết lập nền tảng cho mối quan hệ với người bán trong tương lai.

6. Kết thúc hợp đồng: Đề cập đến việc đóng và thanh toán hợp đồng, bao gồm cả việc giải quyết tất cả các điều khoản mở của hợp đồng có ảnh hưởng đến việc đóng dự án.

Theo kinh nghiệm của các cơ quan nhà nước trong việc thuê ngoài dịch vụ từ những nhà cung cấp dịch vụ ICT đôi khi không được khuyến khích. Đây là một vài ví dụ:

- Trong khi khâu giới thiệu và đề xuất, người bán có thể hứa hẹn những dịch vụ và những nét nổi bật mà họ không thể cung cấp hoặc chúng không thật sự có ích với dự án.

- Những người bán hàng mang lại những “khoản hoa hồng” lớn cho những người “môi giới” (nhân viên thu mua hay những chuyên viên cấp cao của nhà nước thực hiện “đỡ đầu” người bán). Việc này thường xảy ra với khi giá trị của hợp đồng đang bị đe dọa là rất lớn.

- Người bán có thể không được đạt được những thỏa thuận nhất định, kể cả một yêu cầu hợp pháp, gây ra sự chậm trễ và những bất lợi khác. Sự chậm trễ có nghĩa đã thêm chi phí phát sinh cho dự án.

### **Những vấn đề cần suy nghĩ**

*Để tránh một vài những kinh nghiệm tiêu cực với người bán và phương thức thuê ngoài, một tư vấn viên hoặc nhân viên chuyên về ICT được tiến cử để tự thực hiện phát triển các dịch vụ (ví dụ: phát triển hệ thống cơ sở dữ liệu). Theo bạn có thể có những mặt lợi và hại nào khi tự thực hiện phát triển các hệ thống? Đó là mặt lợi và mặt hại của việc thuê ngoài?*

Dù chọn thuê ngoài hay tự thực hiện cũng cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng. Bất cứ phương thức nào được chọn thì điều quan trọng là quản lý nó một cách đúng đắn. Những dự án lớn cần phải có một người lãnh đạo đội thu mua và đó là người chịu trách nhiệm về tiến trình mua bán.

Những nhu cầu ICT của chính phủ phức tạp và những nhu cầu rất khác nhau trong lĩnh vực thương mại và lĩnh vực kinh doanh. Việc thu mua ở đây sẽ yêu cầu quy trình thông tin cao độ giữa công tác quản lý dự án và người bán hoặc nhà cung cấp. Người bán hoặc nhà cung cấp cần phải biết rõ ngay từ đầu về những yêu cầu của dự án, việc cung cấp những chi tiết rõ ràng về những yêu cầu của dự án để đảm bảo rằng người bán biết về cái mà tổ chức của họ đang theo.

Nhà quản lý dự án, lãnh đạo đội thu mua và các nhân viên sẽ phải làm việc gần gũi và cộng tác với nhà cung cấp. Phải có rất nhiều sự giao tiếp để đảm bảo rằng hai bên hiểu biết quan điểm của nhau. Khi đội dự án có yêu cầu, nhà cung cấp có thể cung ứng cái phù hợp và sẵn có. Tranh luận thẳng thắn tìm ra giải pháp thay vì quá quy tắc cứng nhắc chính là cách thức thực hiện.

### **Bài tập**

*Dưới đây là bảng các yêu cầu khi thiết lập trung tâm viễn thông đa năng. Thêm vào đó những yêu cầu mà bạn nghĩ là cần cho một dự án như vậy?*

<b>Sản phẩm /dịch vụ</b>	<b>Miêu tả</b>	<b>ID SP</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Ngân sách</b>	<b>Ngày yêu cầu</b>
Máy tính	Intel PC đời mới nhất: - Màn hình 19 inch - Các thiết bị với bộ vi xử lý Intel đời mới nhất - Các thiết bị ngoại vi – chuột, bàn phím - Hệ điều hành Microsoft - Các phần mềm office		20	6.000 \$	Xx/yy/zzz
Vật liệu thi công	Các vật liệu để lắp đặt một cabin cho mỗi máy tính dịch vụ - Khung gỗ làm tường - Công tác và đường dây điện		20 miếng gỗ, bulông, ốc vít, dây điện, ổ điện,...	6.000 \$	Xx/yy/zzz
Dịch vụ tư vấn	Dịch vụ tư vấn nói chung hỗ trợ cho những người quản lý dự án bao gồm: - Kiểm toán chất lượng bảo hiểm - Quản lý nhân viên dự án - Dịch vụ kế toán			\$	Xx/yy/zzz
...					
...					

#### 4.9. Quản lý chấp nhận

Quản lý việc chấp nhận đề cập đến tiến trình đạt được một thỏa thuận với người sử dụng cuối cùng về sản phẩm và dịch vụ mà dự án đã tạo ra. Nó bao gồm rất nhiều bước được trình bày dưới đây:

**Thử nghiệm chấp nhận:** Việc thử nghiệm chấp nhận là một bước rất quan trọng và riêng biệt trong những nỗ lực thử nghiệm kỹ thuật được thực hiện bởi nhà cung cấp và đội kỹ thuật. Thử nghiệm chấp nhận tập trung phần lớn vào việc “chấp nhận” các sản phẩm. Trong bước lập kế hoạch và xác định với người sử dụng, những tham số thử nghiệm chấp nhận cần được thêm vào làm gợi ý trước khi phát triển những giải pháp ICT. Nhà quản lý và đội dự án cần phải thiết lập một bộ tham số và thử nghiệm từ những người sử dụng để chứng minh được sản phẩm của dự án đã đạt được nhưng mục tiêu đặt ra trong thiết kế. Việc

này có thể là làm một danh sách kiểm tra đơn giản ghi rõ những cái đã được đồng ý giữa đội dự án và người sử dụng.

**Công bố sản phẩm:** Đây là khi sản phẩm được khai trương và phát hành công khai. Đây là một sự kiện thể hiện sự bàn giao thành công của dự án. Có thể là những hoạt động đơn giản thông báo cho tất cả những người liên quan việc phát hành sản phẩm hoặc có thể tổ chức một buổi lễ mà các sản phẩm là trung tâm. Việc tổ chức buổi lễ có thể là một cơ hội tốt để thưởng công cho những thành viên của đội dự án và thể hiện sự đánh giá cao sự chăm chỉ làm việc của họ để hoàn thành dự án. Việc này cũng tạo ra được một quảng bá tích cực cho dự án.

**Phát hành sản phẩm:** Khi sản phẩm được phát hành đến người sử dụng, phải ghi lại tài liệu về sản phẩm phát hành, cho ai và vào khi nào. Điều này nghe có vẻ không quan trọng nhưng thực ra nó thật sự quan trọng trong việc giữ đầu mối để những sản phẩm này để sửa chữa, thay đổi nếu hoặc khi người sử dụng phát hiện ra những lỗi hay hỏng hóc của sản phẩm.

Những chi tiết sau của những sản phẩm cần phải đi kèm:

- Số hiệu và nhận dạng lô xuất
- Ngày tháng xuất
- Mục đích xuất (để vá lỗi, bảo dưỡng hay thử nghiệm)
- Với mỗi bộ phận của sản phẩm xuất cần phải ghi tên, số lô và ngày cuối cùng sửa chữa

Một khi sản phẩm là chủ đạo trong hệ thống tổ chức, những sản phẩm được chấp nhận sẽ cần được duy trì và có khả năng nâng cấp. Bởi vậy, cần phải có hồ sơ cơ bản của dự án – ví dụ như một tài liệu về thiết kế, bản chi tiết kỹ thuật và những nguyên liệu hỗ trợ chúng được xem như tài liệu tham khảo cần thiết cho nhóm người sử dụng phải chịu trách nhiệm duy trì và quản lý hệ thống sau khi dự án kết thúc. Để nhóm người sử dụng hiểu rõ về sản phẩm, cần phải tổ chức đào tạo, tập huấn chi tiết sản phẩm, về định hướng kỹ thuật và phi kỹ thuật của sản phẩm. Việc này đảm bảo cho người sử dụng có khả năng đối phó với việc duy trì và những nhu cầu nâng cấp sản phẩm sau dự án.

### **Tự kiểm tra**

1. Cái gì đi kèm với khâu thực hiện dự án?
2. Tại sao nhà quản lý dự án phải thực hiện đốc thúc dự án về mặt: thời gian, chi phí và các kế hoạch chính?
3. “Scope creep” – yếu tố cộng thêm là gì? Tại sao những nhà quản lý cần phải luôn cảnh giác với nó?
4. Tại sao công tác quản lý dự án cần phải có quy trình chất lượng?
5. Đâu là các rủi ro? Thế nào là độ rủi ro được đánh giá? Thế nào là rủi ro được quản lý?
6. Quản lý truyền thông là gì? Tại sao phải có kế hoạch truyền thông?
7. Việc thu mua là gì? Tại sao nhà quản lý cần phải quản lý việc thu mua?
8. Quản lý thay đổi là gì? Những loại thay đổi nào trong dự án cần được quản lý?
9. Quản lý chấp nhận là gì? Tại sao cần phải thực hiện việc này?



## 5. KIỂM SOÁT VÀ GIÁM SÁT DỰ ÁN : NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN

Chương này nhằm miêu tả các khái niệm, tiến trình và việc thực hiện kiểm soát và giám sát dự án

### 5.1 Tiến trình giám sát

Giám sát là hoạt động có hệ thống và liên tục, là việc phân tích và sử dụng thông tin quản lý nhằm hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả. Có rất nhiều mức giám sát. Ở mức độ hoạt động, đội dự án cần theo dõi dự án đang tiến hành như thế nào về mặt chi phí, sử dụng nguồn lực, thực hiện các hoạt động và đưa đến kết quả, quản lý rủi ro.

Trong công cụ LFA (bảng 11), các chỉ số kiểm tra có thể quan sát được (đã miêu tả về số lượng chất lượng và về mặt thời gian) được biểu thị. Những chỉ số này phục vụ việc hướng dẫn kiểm tra và đánh giá cho người quản lý dự án, đội dự án và cơ quan thực hiện dự án (cơ quan nhà nước đang cai thực hiện dự án).

Trong khi giám sát là một chức năng quản lý bên trong, nó cũng cần được thực hiện và thúc đẩy bởi những yếu tố sát ở “bên ngoài”. Những yếu tố giám sát bên ngoài này rất hữu ích trong việc đưa ra nhận định khách quan về những kết quả, tư vấn thêm về kỹ thuật và một tầm nhìn bao quát hơn cho những người quản lý cấp cao hoặc cấp cao hơn.

Hình 14 minh họa cho thứ bậc mục tiêu của LFA và nó liên hệ với hoạt động kiểm soát/duyệt với thứ bậc mục tiêu của LFA.

**Hình 14: Kết hợp giữa hoạt động đánh giá, giám sát/quan sát với thứ bậc LFA của các mục tiêu**

Tiêu điểm	Bảng sắp xếp thứ bậc của mục tiêu
Đánh giá	Mục tiêu tổng thể
Đánh giá và quan sát	Mục tiêu
Quan sát giám sát và kiểm toán	Các kết quả
Giám sát và kiểm toán	Các hoạt động và nguồn lực

Các kế hoạch và hoạt động cần phải được quan sát trên cơ sở thông thường và cập nhật hoặc sửa lại để phù hợp và khả thi. Khi thích hợp, quy trình giám sát,

nguyên tắc và khuôn khổ của hệ thống giám sát dự án cần phải được phát triển và được làm thành hồ sơ. Hệ thống kiểm soát phải bao phủ những lĩnh vực sau:

- Phạm vi và những yếu tố liên quan của dự án, năng lực cơ quan, mục tiêu của dự án và các nguồn lực;
- Bản chất của các mối quan hệ tổ chức, các cách sắp xếp quản lý và cái hạn chế khả năng;
- Nhu cầu thông tin của người thực hiện dự án và các người liên quan chính khác;
- Quy trình thủ tục và hệ thống lựa chọn thông tin đã có;
- Các nguyên tắc và khuôn khổ hệ thống giám sát;
- Đào tạo và các nguồn lực để hỗ trợ phát triển và thực hiện hệ thống;
- Các khả năng xảy ra và rủi ro của dự án

Quan sát thường xuyên quy trình thực hiện dự án tạo ra một cơ hội để phản ánh tiến trình. Quan sát cần phải được nhận thức như là một quy trình rèn luyện liên tục nhờ đó những kinh nghiệm đạt được được tổng kết và phản hồi trong những kế hoạch tiếp. Giám sát và quan sát tạo ra yếu tố đầu vào và cái nhìn thông suốt cho quy trình liên tục của việc lập kế hoạch và tái lập kế hoạch của dự án.

## **5.2 Tiến trình báo cáo**

Là một phần của quy trình giám sát, nhà quản lý dự án và đội dự án cần phải chuẩn bị báo cáo về tiến trình thực hiện và giải ngân của dự án cho các bên liên quan, đặc biệt cho những bên cung cấp nguồn tài chính để hỗ trợ việc thực hiện dự án. Những báo cáo bao gồm:

- Giới thiệu các bên liên quan tới tiến trình dự án (khác với cái đã được lập kế hoạch), những hạn chế đã gặp phải, những cách giải quyết hiệu quả và những động thái hỗ trợ đã được yêu cầu;
- Cung cấp hồ sơ ghi chép đúng thủ tục về những kết quả đạt được trong suốt kỳ báo cáo để thuận tiện cho việc đánh giá và quan sát trong tương lai;
- Ghi hồ sơ bất cứ thay đổi nào trong dự án, bao gồm những yêu cầu vốn, và nhờ đó;
- Thúc đẩy sự minh bạch và khả năng giải trình;

Ngay trong giai đoạn lập kế hoạch, một hệ thống báo cáo có thể được hình thành để tạo ra một tiêu chuẩn cho việc báo cáo trong khi thực hiện và cả tiến

trình của dự án. Kế hoạch báo cáo bao gồm cả thời gian khi báo cáo được trình bày. Báo cáo có thể được làm theo tháng, quý, nửa năm hoặc hằng năm.

Các nhà tài trợ của dự án, như những tổ chức góp vốn hay những cơ quan vốn, yêu cầu báo cáo. Một vài báo cáo được yêu cầu như:

### **Báo cáo khởi đầu:**

Báo cáo này được khuyến nghị ở mức cao cho tất cả các dự án. Thông thường nó được làm trong vòng ba tháng khi dự án được khởi công. Báo cáo có thể khởi động quá trình cấp vốn để hỗ trợ cho tuyển chọn và tổ chức những nhân viên chủ chốt của dự án. Việc chuẩn bị Báo cáo khởi đầu có thể mang lại cho những người quản lý dự án cơ hội quan sát lại thiết kế của dự án và tham khảo ý kiến tư vấn của những bên liên quan.

Nó có thể cập nhật kế hoạch công việc của năm đầu tiên để đảm bảo sự thích hợp và khả thi và để xây dựng cả công tác quản lý và việc giao phó hay làm chủ dự án của những bên liên quan. Đây là điều cực kỳ quan trọng trong tình huống phần lớn công việc trong thiết kế của dự án đã được những “người khác” thực hiện trước khi được chuyển giao cho quản lý dự án và đội dự án. Nó cũng có ích khi việc thiết kế dự án đã chuẩn bị được một khoảng thời gian (ví dụ trong một vài trường hợp có thời gian chậm trễ hơn một năm giữa việc hoàn thiện một tài liệu dự án khả thi và những đề xuất về tài chính với công tác khởi động thực hiện dự án).

**Kế hoạch năm đầu của dự án (kế hoạch nửa năm, quý,...)** - Báo cáo khởi đầu của dự án thông thường đi kèm với kế hoạch năm đầu của dự án, báo cáo phác thảo và chỉ ra điểm nhấn trong những hoạt động, kết quả hoặc sản phẩm bàn giao của dự án, đánh giá về tài chính và tiến độ của những hoạt động chính.

**Các báo cáo tiến độ** - Các báo cáo này cần được thực hiện thường xuyên bởi các bên thực hiện và nhà quản lý dự án (hoặc là theo sự quy định trong các thỏa thuận với tổ chức vốn). Tuy nhiên, việc tạo áp lực lên người quản lý dự án bởi những yêu cầu của báo cáo là cần tránh, định dạng của báo cáo và việc tiết kiệm thời gian làm báo cáo cần phải được tính đến hoặc xây dựng trong hệ thống đã có chứ không nên sao chép lại chúng. Một yêu cầu chính thức, việc báo cáo tiến độ chỉ nên thực hiện không quá mỗi quý một lần và sáu tháng một lần. Báo cáo tiến độ cung cấp tóm tắt tính hình của dự án theo định dạng tiêu chuẩn để các nhân viên có thể tham khảo. Báo cáo hàng năm không những nên tập trung vào những cái bản thân dự án đã và chưa đạt được, mà còn vào những thay

đôi đáng kể ở môi trường bên ngoài. Nó cũng cần cung cấp khái quát cái nhìn toàn cảnh để duy trì những những lợi ích đạt được.

**Duyệt lại ngân sách dự án** – việc này bao gồm bất kỳ việc duyệt lại về ngân sách nào khi có những thay đổi trong kế hoạch của dự án.

**Kế hoạch đi kèm** cho khung thời gian xác định – kế hoạch này được tập trung và lập báo cáo tiến trình từ việc giao các kết quả đã được hoạch định tới đạt được các mục tiêu của dự án. Bản so sánh với thiết kế ban đầu của dự án (hoặc là với thiết kế đã được cập nhật ở báo cáo khởi đầu) và những kế hoạch công việc mới nhất cần được cung cấp. Báo cáo này cũng tham khảo những kế hoạch trước đó, tạo ra cơ hội cho những người thực hiện dự án lập lại kế hoạch tiến độ của các kết quả, hoạt động và yêu cầu về nguồn lực nhờ vào những kinh nghiệm hay những bài học đã đạt được. Thông thường, yêu cầu cần có bản tóm tắt việc thực hiện và quản lý các kế hoạch của báo cáo, thể hiện rõ ràng những quyết định và hành động được yêu cầu từ những người thích đáng có liên quan.

**Báo cáo hoàn thiện** - báo cáo này cần phải được chuẩn bị vào thời kỳ cuối khung thời gian tài chính của dự án. Nếu không có những đánh giá chính thức sau khi thực hiện, báo cáo hoàn thiện có thể là dịp cuối cùng để chứng minh và bình luận về những thành tựu đã đạt được liên quan đến kế hoạch gốc và những viễn cảnh để duy trì những lợi ích đạt được. Nó cũng là một dịp để dẫn chứng những bài học đã đạt được và những khuyến nghị cho bất kỳ hoạt động nào phải thực hiện tiếp theo.

Trong việc chuẩn bị báo cáo, những yêu cầu sau đây cần được quan tâm:

- Trọng tâm là tiến trình đạt được những kết quả mục tiêu hay là những kết quả được nối với kế hoạch dự án. Báo cáo không nên chỉ liệt kê những hoạt động đã được thực hiện và những đầu vào đã được cung cấp.

- Cần có sự so sánh và đối chiếu giữa tiến trình và kế hoạch dự án để đánh giá quá trình thực hiện.

- Cần phải có sự giải thích vắn tắt về lý do của việc đi trệch khỏi kế hoạch. Cần phải nhấn mạnh những hành động để giải quyết đã được thực hiện hoặc những khuyến cáo.

- Bản báo cáo cần phải rõ ràng, súc tích để những thông tin đưa ra dễ đọc và dễ hiểu.

## **Tự kiểm tra**

1. Đây là sự khác nhau giữa các quy trình: Đánh giá, giám sát và kiểm toán? Khi nào bạn sử dụng những quy trình đó?
2. Tại sao phải giám sát dự án? Tại sao phải đánh giá dự án?
3. Những báo cáo và tài liệu nào được làm trong kỳ giám sát và đánh giá dự án?

## 6. KẾT THÚC DỰ ÁN : NGUYÊN TẮC, CÁC VẤN ĐỀ VÀ THỰC TIỄN

Trong phần này nhằm miêu tả và bàn về khái niệm, tiến trình và quy trình đóng dự án.

Đóng dự án bao hàm việc kết thúc tất cả các hoạt động đã được hoàn thành của dự án. Nó cũng bao gồm việc làm các thủ tục để phối hợp xác nhận và chứng thực sản phẩm bàn giao của dự án; việc chính thức nghiệm thu các sản phẩm bàn giao của dự án và tài liệu giải thích chi tiết những việc đã thực hiện nếu một hoạt động của dự án kết thúc trước khi hoàn thành.

### 6.1 Nghiệm thu kết quả của dự án

Hoạt động đóng dự án chia làm hai loại:

**Đóng hành chính:** bao gồm việc chi tiết tất cả các hoạt động, tác động, vai trò và trách nhiệm của đội dự án và những người liên quan đã diễn ra trong khi thực hiện dự án. Nó cũng bao gồm việc thu thập hồ sơ sổ sách của dự án, phân tích những thành công và thất bại, tập hợp bài học và lưu trữ thông tin cho tổ chức hoặc đội dự án sử dụng trong tương lai.

**Đóng hợp đồng:** Bao gồm tất cả các hoạt động để thanh toán và kết thúc bất kỳ thỏa thuận nào của hợp đồng. Thủ tục này bao gồm cả xác nhận sản phẩm (ví dụ như kiểm tra xem tất cả các công việc có được hoàn thành chính xác và thích hợp không) và việc đóng hành chính (ví dụ như việc cập nhật hồ sơ sổ sách của dự án để phản ánh kết quả cuối cùng của dự án và lưu trữ thông tin để sử dụng trong tương lai). Các điều kiện và điều khoản của hợp đồng cũng có thể thi hành quyền thời hiệu của điều khoản kỹ thuật chi tiết để đóng hợp đồng. Việc hợp đồng kết thúc sớm hơn thời hạn là một trường hợp đặc biệt của việc đóng hợp đồng, nó có thể nảy sinh, ví dụ như từ sự không có khả năng bàn giao sản phẩm, kế hoạch tài chính bị vượt quá, thiết các nguồn lực cần thiết. Thủ tục này là một bước của quy trình đóng hợp đồng.

Khi những hợp đồng hoàn thành – ví dụ khi sản phẩm cuối cùng được bàn giao theo điều khoản kỹ thuật chi tiết được ghi trong hợp đồng – đội dự án sẽ phải nghiệm thu sản phẩm. Thông thường bản nghiệm thu được thể hiện chính thức bằng một văn bản thể hiện sự chấp nhận rõ ràng có chữ ký của tất cả các bên liên quan.

Như đã đề cập phần trước, nếu người sử dụng không thể chấp nhận sản phẩm bàn giao, một cuộc điều tra sẽ được thực hiện và những bản báo cáo giải thích lý do cho việc không thể chấp nhận được lập. Đội dự án cần phải tìm kiếm sự tư vấn về pháp lý trong trường hợp này.

## **6.2. Đánh giá dự án**

Khi kết thúc dự án (hoặc thậm chí trước khi đóng dự án), công tác đánh giá được thực hiện để cung cấp việc đánh giá có hệ thống và khách quan của việc thiết kế, thực hiện và những kết quả của dự án và để xác định sự thích hợp và thỏa mãn với mục tiêu, hiệu lực phát triển, hiệu quả phát triển, ảnh hưởng và sự duy trì phát triển.

Đâu là sự khác nhau giữa việc đánh giá, giám sát và kiểm toán? Trong khi tất cả những công việc này đều có ý nghĩa để đánh giá dự án, tuy nhiên mục tiêu của mỗi công việc lại khác nhau. Cụ thể như sau:

**Đánh giá:** Tập trung vào hiệu lực, hiệu quả, sự ảnh hưởng, thích hợp và khả năng duy trì của chính sách và hành động của tổ chức và người góp vốn.

**Giám sát:** là những sự phân tích liên tục trong suốt quá trình dự án nhằm mục đích đạt được những kết quả đã đề ra cho mục tiêu cải thiện việc ra quyết định quản lý.

**Kiểm toán:** Thực hiện kiểm tra:

- Tính hợp pháp và hợp lý trong việc thu – chi của dự án (ví dụ: việc dự án đúng luật và hợp lý, đúng theo điều khoản, điều luật hợp lệ đã được ký kết);
- Vốn của dự án liệu có được sử dụng hợp lý và tiết kiệm hay không (ví dụ phù hợp với yêu cầu quản lý tài chính hợp lý)
- Vốn của dự án có được sử dụng hiệu quả hay không (cho mục tiêu đã được xác định).

Việc kiểm toán tập trung vào việc quản lý tài chính.

**Việc đánh giá cần có những điểm sau:**

- Khách quan và độc lập với việc lập trình và thực hiện dự án;
- Đáng tin cậy (việc đánh giá được thực hiện bởi những chuyên gia độc lập và có kinh nghiệm thích hợp) và tính minh bạch được tôn trọng, ví dụ thông qua việc phổ biến rộng rãi các kết quả;
- Khuyến khích sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình đánh giá để đảm bảo rằng những quan điểm và sự tiếp cận khác nhau đã được tính đến;

- Đảm bảo những kết quả kiểm tra và khuyến cáo từ công tác kiểm tra là hữu ích nhờ việc kịp thời mang đến những thông tin xác đáng, rõ ràng, ngắn gọn và xúc tích cho người ra quyết định.

Kết quả của hoạt động đánh giá là một báo cáo đánh giá, báo cáo nên phản ánh trung thực cấu trúc của các tiêu chí đánh giá chính: Khả năng áp dụng, hiệu lực, hiệu quả, ảnh hưởng và khả năng duy trì. Báo cáo cần phải được tính đến đặc trưng của dự án, giai đoạn nào thì báo cáo được thực hiện và báo cáo được chuẩn bị cho ai. Bảng 18 có thể được sử dụng để xác định lợi ích được mang lại từ dự án. Nó quy lợi ích ra giá trị như giá trị tiền mặt, phần trăm và số giờ.

**Bảng 18. Xác định lợi ích**

Danh mục lợi nhuận	Lợi nhuận mong đợi	Giá trị dự báo	Giá trị thực tế	Chênh lệch
Tài chính	- Doanh thu mới phát sinh	\$x	\$x	\$x
	- Giảm chi phí	\$x	\$x	\$x
	- Tăng lợi nhuận biên	\$x	\$x	\$x
Hoạt động		Miêu tả	Miêu tả	Miêu tả
	- Hiệu quả hoạt động được cải thiện	x%	x%	x%
	- Giảm thời gian sản xuất tới thị trường	x giờ	x giờ	x giờ
	- Tăng chất lượng sản phẩm dịch vụ	x%	x%	x%
Thị trường		Miêu tả	Miêu tả	Miêu tả
	- Sự nhận biết thương hiệu tăng lên	x%	x%	x%
	- Thị phần lớn hơn	x%	x%	x%
	- Lợi thế cạnh tranh tăng thêm	Miêu tả	Miêu tả	Miêu tả



**Câu hỏi:**

1. Bạn nghĩ ai nên là người thực hiện đánh giá dự án – những người bên trong hay những người bên ngoài? Tại sao?
2. Đây là những lợi ích và bất lợi khi người đánh giá là người bên ngoài?

### 6.3 Rút ra bài học kinh nghiệm

Trong suốt vòng đời của dự án, đội dự án và những người liên quan chính nhận được những bài học kinh nghiệm từ mặt kỹ thuật, quản lý và quy trình của dự án. Tất cả những kiến thức được đúc rút trong suốt quá trình dự án cần được lập thành tài liệu để nó trở thành một phần của dữ liệu lịch sử của tổ chức. Những bài học này cần được biên soạn, chính thức hóa và lưu trữ trong suốt quá trình của dự án.

Ví dụ, bài học kinh nghiệm trong lĩnh vực nguồn nhân lực bao gồm:

- Biểu đồ tổ chức dự án, biểu đồ miêu tả vị trí, kế hoạch quản lý nhân sự chúng có thể được giữ như tài liệu mẫu;
- Những nguyên lý cơ bản, kỹ thuật quản lý xung đột và những sự kiện được công nhận và có hiệu quả đặc biệt;
- Những kỹ năng đặc biệt hay những sự cạnh tranh đặc biệt của các thành viên trong đội được khám phá trong quá trình thực hiện dự án;
- Những vấn đề và những giải pháp đã được ghi trong tài liệu dự án.

Những phiên họp học tập kinh nghiệm được tổ chức có thể nhằm mục tiêu xác định những thành công và thất bại của dự án, và để đưa ra những khuyến nghị để cải thiện các dự án tiến hành trong tương lai. Trọng tâm của buổi họp học tập kinh nghiệm cũng rất đa dạng. Trong một số trường hợp thì trọng tâm là các quy trình phát triển sản phẩm và công nghệ, trong khi một số trường hợp khác thì trọng tâm là quy trình mà thúc đẩy hoặc kìm hãm thực hiện công việc. Các đội cần tập họp thông tin thường xuyên hơn nếu họ cảm thấy rằng số lượng của dữ liệu tăng lên đáng để đầu tư thêm thời gian và tiền của. Những phiên họp này cung cấp cho các đội dự án trong tương lai thông tin mà có thể làm tăng hiệu lực và hiệu quả của việc quản lý dự án. Thêm vào đó, những buổi họp ở giai đoạn cuối có thể coi như việc áp dụng kỹ năng tạo lập nhóm hiệu quả.

Người quản lý dự án có bốn phân chuyên tổ chức các buổi họp để học tập kinh nghiệm với những người liên quan nội bộ và bên ngoài, đặc biệt là nếu dự

án không đạt được kết quả như mong đợi. Những buổi họp như vậy có thể thu được:

- Một sự cập nhật về cơ sở kiến thức đã được trau dồi;
- Các kết quả của hệ thống quản lý tri thức;
- Các chính sách, quy trình, thủ tục của tổ chức hoặc của dự án được cập nhật;
- Các kỹ năng được cải thiện;
- Cải thiện dịch vụ và sản phẩm toàn diện;
- Cập nhật kế hoạch quản lý rủi ro;
- Kế hoạch ngân sách được thay đổi.

### **Bài tập**

Các dự án ứng dụng hệ thống (sản phẩm) thông thường cần phải được đưa ra thực hiện thử nghiệm chấp nhận của người sử dụng (User Acceptance Tests). Những công ty được thuê ngoài cần phải thực hiện thử nghiệm và thuyết minh với người sử dụng cho đến khi tất cả các chức năng và chi tiết kỹ thuật của hệ thống được người sử dụng chấp nhận.

Có những trường hợp cuộc thử nghiệm sản phẩm không được người sử dụng chấp nhận. Trong trường hợp này, việc đóng dự án bị hoãn lại. Nếu bạn là nhà quản lý dự án, bạn và đội quản lý của bạn sẽ làm gì để giải quyết tình huống? Bài học nào có thể được rút ra từ tình huống này?

### **Tự kiểm tra**

1. Tại sao dự án cần phải có tiến trình đóng?
2. Những “bài học kinh nghiệm” là gì? Chức năng của chúng là gì?

## **7. NHỮNG HOẠT ĐỘNG SAU KHI KẾT THÚC DỰ ÁN: ĐƯA HỆ THỐNG ICT VÀO HOẠT ĐỘNG VÀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TÍNH BỀN VỮNG CỦA DỰ ÁN**

*Phần này bàn về yêu cầu đảm bảo cho sản phẩm và kết quả của dự án được tích hợp vào quá động thường xuyên và được duy trì.*

Về mặt kỹ thuật, một dự án kết thúc khi việc kết thúc dự án và việc bàn giao sản phẩm được thực hiện. Tuy nhiên, kết quả của dự án, đặc biệt là sản phẩm mà dự án tạo ra, sẽ có một cuộc sống mới trong môi trường của người sử dụng (khách hàng). Quá trình thực hiện để đảm bảo khả năng sử dụng và hiệu quả của sản phẩm trong bối cảnh đó sẽ xác định cuộc sống tương lai của sản phẩm. Với những dự án thúc đẩy hệ thống chính phủ điện tử, khả năng duy trì là vấn đề chính mà người sử dụng sẽ phải vật lộn với nó sau vòng đời của dự án.

Giống như một đứa trẻ sơ sinh, sản phẩm mới hoặc hệ thống mới sẽ cần phải được nuôi dưỡng. Những kế hoạch để duy trì và cải thiện nó cần phải được thực hiện đầy đủ dù bởi nhà tài trợ dự án, nhà cung cấp dự án hay người sử dụng. Sau đây là một vài vấn đề cần được đề cập trong kế hoạch duy trì sản phẩm hoặc hệ thống mới:

- Có hay không những chính sách hỗ trợ cho việc tiếp tục, duy trì hay cải tiến sản phẩm?
- Có hay không hạ tầng sẵn sàng để hỗ trợ sản phẩm?
- Có hay không những đơn vị hoặc các nhóm trong tổ chức sẽ duy trì sản phẩm?
- Có hay không những nguồn vốn được cấp đều đặn để duy trì và cải thiện sản phẩm?
- Năng lực của tổ chức có đủ để duy trì cải tiến sản phẩm hay không?
- Có cần phải kết nối sản phẩm với một hệ thống khác không?

Những câu hỏi này ngụ ý rằng những người được nhận hoặc kế thừa sản phẩm và hệ thống mới sẽ phải lập kế hoạch để tích hợp nó với môi trường của tổ chức.

### **7.1 Môi trường chính sách**

Những quốc gia đang bắt tay vào thực hiện chính phủ điện tử và dự án phát triển công nghệ thông tin và truyền thông cần phải quan tâm đến các yêu cầu và nhu cầu chính sách ICT của quốc gia. Thiếu sự hỗ trợ về chính sách, những sáng

kiến mới có thể sẽ kết thúc ngay khi vừa mới bắt đầu và trở thành vô ích, không thể mang lại kết quả như mong đợi. Cũng rất quan trọng khi tính đến chính sách viễn thông, chính sách sẽ hỗ trợ hoặc kiềm chế sự phát triển công nghệ thông tin quốc gia. Các chính sách tổ chức cũng vậy, chúng cũng sẽ tác động tương tự đến bất kỳ sự chủ động nào trong việc phát triển thông tin và truyền thông và chính phủ điện tử ở cấp độ địa phương hoặc tổ chức.

## **7.2 Khả năng bảo trì và nâng cấp**

Bên cạnh chính sách, có rất nhiều nguồn lực cần để bảo đảm cho việc tiếp tục, duy trì và cải thiện sản phẩm hoặc hệ thống. Cần phải xác định rõ nhà tài trợ của sản phẩm (ví dụ như một Bộ ở mức độ cả nước, một chính quyền địa phương ở địa phương hay một đơn vị quản lý hệ thống thông tin ở tổ chức) sẽ tiếp tục hỗ trợ phát triển và duy trì sản phẩm hay hệ thống. Cụ thể, nhà tài trợ dự án có thể:

- Chỉ định đơn vị hay nhóm sẽ duy trì và cải thiện tiếp sản phẩm và hệ thống;
- Đảm bảo có vốn cấp cho phát triển, duy trì và cải thiện sản phẩm và hệ thống;
- Xây dựng năng lực của tổ chức và các cơ quan khác để đánh giá đầy đủ những lợi ích của việc sử dụng và duy trì sản phẩm và hệ thống mới. Khi tổ chức hoặc chính quyền địa phương hiểu được những lợi ích mang lại từ những sáng kiến, các cơ quan chủ quản có thể có sự hỗ trợ lớn hơn.

## **7.3 Sự ủng hộ liên tục**

Đặc biệt trong các dự án phát triển công nghệ thông tin và truyền thông, chủ yếu để đảm bảo rằng các sản phẩm hay hệ thống đã được phát triển phục vụ cho những người sử dụng xác định. Chính phủ nên đầu tư và việc tạo ra các sản phẩm và hệ thống mới sâu rộng hết mức có thể. Sự hỗ trợ về mặt kinh doanh, việc này tạo ra khả năng đầu tư và phát triển các sáng kiến về chính phủ điện tử và phát triển công nghệ thông tin và truyền thông, cần được theo đuổi.

### **Mô hình quản lý chín muồi**

Tổ chức cần cố gắng cải thiện liên tục hệ thống của mình để đảm bảo thực hiện trong điều kiện thuận lợi nhất. Một cách để làm điều này là tiêu chuẩn hóa hệ thống và quy trình mà sẽ bao phủ tất cả các mức độ của tổ chức – đó không

chỉ là dự án của tổ chức mà còn là chương trình và danh mục vốn của nó. Cần một sự liên kết của các hệ thống bên trong tổ chức.

Theo Văn phòng thương mại (OGC), “một tổ chức chín muồi có năng lực tổ chức sâu rộng để quản lý những sáng kiến dựa trên quy trình quản lý được tiêu chuẩn hóa và xác định rõ.” Những quy trình tiếp theo có thể được tùy biến để thêm vào những nhu cầu riêng biệt của tổ chức và cũng đảm bảo kết nối với các thành viên trong đội và những người liên quan, nó được thực hiện dựa trên những kế hoạch và quy trình xác định.

OCG cũng đưa ra đề nghị “mô hình quản lý chín muồi danh mục vốn đầu tư, chương trình và dự án”(P3M3), khái niệm cơ bản của cái xây dựng nên mối liên kết giữa các nhóm quản lý (dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư), thành năm mức độ chín muồi sau:

Mức độ 1: Quy trình khởi đầu – các dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư không có tiêu chuẩn và quy trình tự hiệu chỉnh nào.

Mức độ 2: Quy trình lặp lại – các dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư thiếu thông suốt và giới hạn trong quy trình phối kết hợp

Mức độ 3: Quy trình xác định – các dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư đã tập trung lập trình quy trình

Mức độ 4: Quy trình quản lý – các dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư đã đạt được những ước lượng cụ thể trong quá trình hoạt động quản lý về chất lượng để dự báo tốt hơn việc thực hiện trong tương lai.

Mức độ 5: Quy trình tối ưu – các dự án, chương trình và danh mục vốn đầu tư tiếp tục cải thiện quy trình của mình với việc quản lý công nghệ và các vấn đề để cải thiện khả năng miêu tả hoạt động trong tương lai và để đánh giá lạc quan về các quy trình

Mô hình này đặt ra một khó khăn với các tổ chức đang nhằm mục tiêu cho mức độ cao nhất của hiệu quả và hiệu lực trong việc đưa chất lượng phục vụ tới người dân.

### **Bài tập**

Đọc tình huống sau đây và trả lời câu hỏi đặt ra ở cuối tình huống.

Ba năm trước, một dự án đã được phát triển và đã được thực hiện để cải thiện dịch vụ thông tin biên giới của cơ quan thuế nhà nước. Đầu ra của dự án là trung tâm thí điểm dịch vụ của người dân, trung tâm này cung cấp một số điện thoại

để gọi và một địa chỉ email cho những người dân để liên hệ. Trong suốt quá trình thực hiện và kết thúc của dự án, dự án đã được xem là thành công bởi nó làm tăng ngân khố cũng như tăng chất lượng và năng suất dịch vụ của công chức nhà nước trong việc cung cấp thông tin và trong việc góp phần đào tạo người dân thông qua trung tâm dịch vụ của người dân.

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, một đơn vị đã được thành lập - cơ quan Trung tâm cộng đồng – với những công chức được bổ nhiệm tạm thời. Sau hai năm, dự án được bàn giao cho các cơ quan chính và đơn vị tiếp tục thực hiện dự án. Nhân viên của đơn vị Trung tâm cộng đồng quyết định làm thêm một thời gian nữa. Tuy nhiên, đơn vị này cùng với những nhân viên của mình cần được thừa nhận chính thức. Địa vị của nhân viên cần phải được bảo đảm, điều này yêu cầu các chính sách hỗ trợ từ các cơ quan khác như Cơ quan quản lý dịch vụ công - Civil service authority, cơ quan này chịu trách nhiệm điều chỉnh tất cả các nhân viên nhà nước và Bộ quốc khố để cấp vốn như lương của nhân viên, để duy trì trang thiết bị và cải thiện công nghệ.

Hai năm đã trôi qua và đơn vị vẫn không được công nhận chính thức và vị trí của các nhân viên vẫn không được đảm bảo, dẫn rằng những hoạt động của chương trình vẫn tiếp tục mang lại sự hỗ trợ về nguồn tài chính để đảm bảo duy trì hoạt động của đơn vị. Sự nản lòng của các nhân viên trong đơn vị đã tăng dần, điều này đang làm giảm hiệu quả của dịch vụ.

**Câu hỏi:**

1. Đơn vị Trung tâm cộng đồng cần sự hỗ trợ nào để duy trì hoạt động?
2. Việc gì có thể thực hiện sớm để đảm bảo sự bền vững của Đơn vị Trung tâm cộng đồng?

**Tự kiểm tra:**

1. Tại sao Dự án ICT cần phải mang lại những sáng kiến để có thể duy trì?
2. Có những yêu cầu gì trong việc duy trì sản phẩm hậu dự án?

## TỔNG KẾT

### **Những nội dung chính sau đây đã được đề cập trong cuốn sách này:**

1. Quản lý các dự án ICTD cũng tương tự như quản lý các loại dự án phát triển khác với các quy trình và chu trình quản lý dự án tương đồng. Những yếu tố quan trọng trong các dự án ICTD, cũng như trong các loại dự án khác bao gồm: con người, quy trình và công nghệ.

2. Tuy nhiên, đối với các dự án ICTD, cần phải chú ý hơn đến việc quản lý thay đổi. Đặc biệt, cần quan tâm đến quan điểm của những bên liên quan phải khuyến khích sự tham gia đầy đủ của họ vào quá trình phát triển và thực hiện dự án. Người sử dụng các sản phẩm bàn giao của dự án cần được tham gia dự án ngay từ ngay đầu tiên.

3. Bất kỳ dự án ICTD nào mà phải cung cấp một cách hiệu quả các dịch vụ cho người dân đều phải xem xét việc tái cấu trúc quy trình nghiệp vụ. Cần tiến hành rà soát, xem xét lại một cách thận trọng hệ thống của của đơn vị hoặc tổ, và trong trường hợp cần thiết phải sửa đổi hệ thống để đáp ứng các mục tiêu của dự án.

4. ICTs không phải là một giải pháp tức thời để phát triển. Nhu cầu của người dân, chứ không phải công nghệ, sẽ quyết định thiết kế dự án. Cần nhấn mạnh vai trò của đối tượng thụ hưởng dự án, vì trong việc đánh giá cuối cùng về dự án, người thụ hưởng dự án sẽ chịu trách nhiệm về việc tích hợp hữu ích và tính bền vững của các sản phẩm hoặc hệ thống do dự án tạo ra.

5. Để các dự án ICTD được thành công, cần tuân thủ những nguyên tắc đã được đúc kết từ các dự án ở nhiều quốc gia như sau:

- Sự tham gia của tất cả các thành viên, những bên liên quan của dự án ở tất cả các giai đoạn.
- Phát triển quyền làm chủ địa phương và năng lực.
- Pha trộn nhiều công nghệ
- Sự tham gia của nhiều bên
- Liên kết với những nỗ lực phát triển theo nhu cầu rộng hơn của các đối tác, đặc biệt là khi liên quan đến việc xóa đói giảm nghèo
- Quyền sở hữu và lãnh đạo cơ quan
- Môi trường tạo cạnh tranh
- Sự bền vững của xã hội và tài chính

- Cần nhắc tới các rủi ro

6. Để kết quả của các dự án ICTD được bền vững:

- Chúng cần được ràng buộc, liên kết với các mục tiêu phát triển quốc gia và cần được kết nối với môi trường bên ngoài của dự án.

- Cần phải có sự cam kết và hỗ trợ từ phía cơ quan nhà nước và có sự gắn kết (và tạo ra) các chính sách để hỗ trợ sự phát triển của ICT.

- Cần phải quan tâm tới lợi ích của cộng đồng, đặc biệt là quyền tiếp cận thông tin của người dân.