

**ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LÝ TỰ TRỌNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ**



TIỂU LUẬN KẾT THÚC MÔN QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Nhóm sinh viên thực hiện:

1. Mai Lê Trà My - MSSV: 19003148
2. Hồ Nhật Linh - MSSV: 19001079

Lớp: 19C1-QTD1

Giảng viên hướng dẫn: CAO XUÂN GIANG

TP. HỒ CHÍ MINH - 2021

**ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LÝ TỰ TRỌNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA KINH TẾ**



TIỂU LUẬN KẾT THÚC MÔN QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Sinh viên thực hiện:

1. Mai Lê Trà My - MSSV: 19003148
2. Hồ Nhật Linh - MSSV: 19001079

Lớp: 19C1-QTD1

GV CHẤM 1

(Ký và ghi rõ họ và tên)

GV CHẤM 2

(Ký và ghi rõ họ và tên)

TP. HỒ CHÍ MINH – 2021

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	4
PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN	5
1.1. Khái niệm dự án, đặc điểm, mục tiêu của dự án, quản lý dự án	6
1.1.1. Khái niệm dự án	6
1.1.2. Đặc điểm của dự án	6
1.1.3. Mục tiêu của dự án	7
1.2. Mô hình tổ chức quản lý dự án	11
1.3. Khái niệm, ý nghĩa và nội dung của kế hoạch dự án	13
1.3.1. Khái niệm lập kế hoạch dự án	13
1.3.2. Ý nghĩa của việc lập kế hoạch dự án	14
1.3.3. Vai trò của việc lập kế hoạch dự án	14
1.3.4. Tác dụng của lập kế hoạch dự án	15
1.3.5. Phân loại các kế hoạch dự án	15
1.3.6. Nội dung cơ bản của kế hoạch dự án	15
1.4. Phân tách công việc của dự án	16
1.4.1 Khái niệm và phương pháp thực hiện phân tách công việc	16
1.4.2. Tác dụng của phân tách công việc	17
1.5 Quản lý thời gian và tiến độ dự án: Trình bày cách vẽ sơ đồ gantt và sơ đồ mạng AON, AOA, ví dụ.	18
1.5.1. Cách vẽ đường gantt	18
1.5.2. Sơ đồ mạng AON	19
1.5.3. Sơ đồ mạng AOA	21
Phần 2: NỘI DUNG	21
KẾT LUẬN	26
TÀI LIỆU THAM KHẢO	27

LỜI MỞ ĐẦU

“Quản trị dự án” là môn học giúp tìm hiểu rõ hơn về cách tổ chức thực hiện dự án, phương pháp lập kế hoạch, cách lập tiến độ thực hiện dự án, phân bổ các nguồn lực để thực hiện dự án, xác định ngân sách dự án, các vấn đề liên quan đến quản lý chất lượng, quản lý rủi ro, giám sát và đánh giá dự án. Môn học này là môn không thể thiếu khi học ngành Quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ, sau khi học ta có thể tự lập được kế hoạch dự án kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hiện nay, có rất nhiều quán kinh doanh phục vụ các loại trà sữa dành cho sinh viên, học sinh. Nhưng để có được quán vừa có thể thư giãn vào thời gian rảnh, tụ tập bạn bè và thưởng thức các loại nước uống thì rất ít. Chính vì nhìn thấy được nhu cầu đó nên nhóm em đã chọn đề tài “Trà sữa Milktea” để thực hiện.

Ngoài kết cấu mở đầu và kết luận bài tiểu luận còn gồm có phần: Cơ sở lý luận và Nội dung thực hiện dự án.

PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Khái niệm dự án, đặc điểm, mục tiêu của dự án, quản lý dự án

1.1.1. Khái niệm dự án

Dự án là một tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau được thực hiện trong một khoảng thời gian có hạn, với những nguồn lực đã được giới hạn; nhất là nguồn tài chính có giới hạn để đạt được những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, làm thỏa mãn nhu cầu của đối tượng mà dự án hướng đến. Thực chất, Dự án là tổng thể những chính sách, hoạt động và chi phí liên quan với nhau được thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong một thời gian nhất định.

Dự án bao gồm dự án đầu tư và dự án hỗ trợ kỹ thuật sản phẩm phải được đánh giá cao và chất lượng

1.1.2. Đặc điểm của dự án

Một dự án – Với tư cách là một phương án đã được hoạch định, có đặc điểm sau:

1. Có:

- khởi đầu,
- kết thúc,
- lịch trình,
- và phương pháp tiếp cận(thực hiện).

2. Sử dụng tài nguyên phân bổ riêng. Bao gồm:

- Tiền bạc
- Nhân công, nhân lực
- Vật lực đặc thù cần có để làm việc
- Và không thể thiếu NHÂN LỰC QUẢN TRỊ dự án

3. Kết quả cuối cùng là các mục tiêu cụ thể:

- Tiền bạc (nhiều hơn mới quý nhà)
- Lợi ích tạo ra (cho cộng đồng / cho bản thân)
- Đóng góp vào 1 dự án to hơn

- hay đơn thuần là ... tạo ra “kẹo văn hóa”

4. Tuân theo kế hoạch, triển khai có tính toán, cần quản lý. Để:

- Tiết kiệm thời gian,
- Chi trả đúng phí,
- Hiệu suất được/mất,
- Và không thể không có chất lượng đầu ra.

5. Thường liên quan đến một nhóm người.

1.1.3. Mục tiêu của dự án

Mục tiêu của dự án: là các mục tiêu cần đạt được khi thực hiện dự án. Cụ thể là khi thực hiện, dự án sẽ mang lại những lợi ích gì cho đất nước nói chung và cho bản thân chủ đầu tư nói riêng

- Dự án bao giờ cũng có một hoặc một số mục tiêu rõ ràng.
- Định hướng mục tiêu luôn được duy trì trong suốt dự án.
- Sản phẩm cuối cùng luôn được đánh giá xem có phù hợp, có đạt được mục tiêu không.
- Các mục tiêu phải liên quan đến dự án

Mục tiêu cơ bản của quản lý dự án nói chung là hoàn thành các công việc dự án theo đúng yêu cầu kỹ thuật và chất lượng, trong phạm vi ngân sách được duyệt và theo tiến độ thời gian cho phép. Về mặt toán học, ba mục tiêu này liên quan chặt chẽ với nhau và có thể biểu diễn theo công thức sau:

$$C = f(P, T, S)$$

Trong đó:

- C: Chi phí;
- P: Mức độ hoàn thành công việc (Kết quả);
- T: Yếu tố thời gian;
- S: Phạm vi dự án.

Phương trình trên cho thấy, chi phí là một hàm của các yếu tố: mức độ hoàn thành công việc, thời gian thực hiện và phạm vi dự án. Nói chung, chi phí của dự án tăng lên khi chất lượng hoàn thiện công việc tốt hơn, thời gian kéo dài thêm và phạm vi dự án được mở rộng.

Nếu thời gian thực hiện dự án bị kéo dài, gặp trường hợp giá nguyên vật liệu tăng cao sẽ phát sinh tăng chi phí một số khoản mục nguyên vật liệu. Mặt khác, thời gian kéo dài dẫn đến tình trạng làm việc kém hiệu quả do công nhân mệt mỏi, do chờ đợi và thời gian máy chết tăng theo... làm phát sinh tăng một số khoản mục chi phí. Thời gian thực hiện dự án kéo dài, chi phí lãi vay ngân hàng, bộ phận chi phí gián tiếp (chi phí hoạt động của văn phòng dự án) tăng theo thời gian và nhiều trường hợp, phát sinh tăng khoản tiền phạt do không hoàn thành đúng tiến độ ghi trong hợp đồng. Ba yếu tố: thời gian, chi phí và mức độ hoàn thiện công việc có quan hệ chặt chẽ với nhau. Tầm quan trọng của từng mục tiêu có thể khác nhau giữa các dự án, giữa các thời kỳ đối với cùng một dự án, nhưng nói chung, đạt được kết quả tốt đối với mục tiêu này thường phải “hi sinh” một hoặc hai mục tiêu kia.

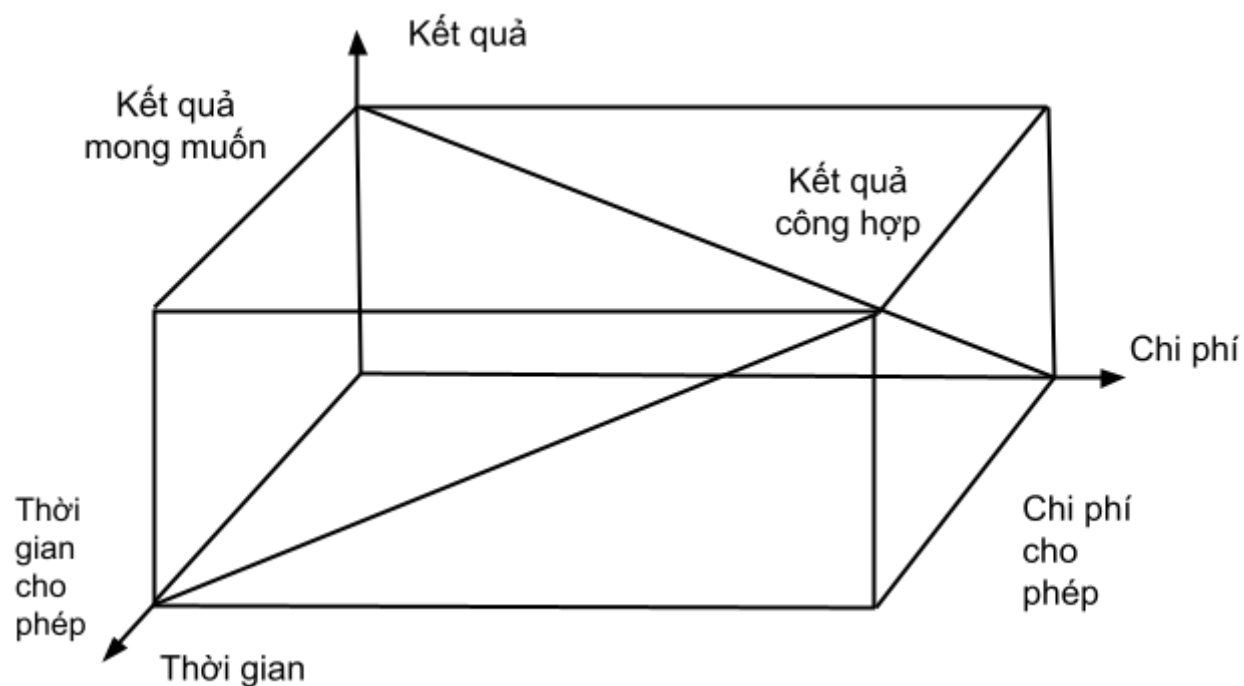
Trong quá trình quản lý dự án thường diễn ra hoạt động đánh đổi mục tiêu. Đánh đổi mục tiêu dự án là việc hi sinh một mục tiêu nào đó để thực hiện tốt hơn mục tiêu kia trong điều kiện thời gian và không gian cho phép, nhằm thực hiện tốt nhất tất cả các mục tiêu dài hạn của quá trình quản lý dự án. Nếu công việc dự án diễn ra theo đúng kế hoạch thì không phải đánh đổi mục tiêu. Tuy nhiên, kế hoạch thực thi công việc dự án thường có những thay đổi do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan khác nhau nên đánh đổi là một kỹ năng quan trọng của nhà quản lý dự án. Việc đánh đổi mục tiêu diễn ra trong suốt quá trình quản lý, từ khi bắt đầu đến khi kết thúc dự án. Ở mỗi giai đoạn của quá trình quản lý dự án, có thể một mục tiêu nào đó trở thành yếu tố quan trọng nhất cần phải tuân thủ, trong khi các mục tiêu khác có thể thay đổi, do đó, việc đánh đổi mục tiêu đều có ảnh hưởng đến kết quả thực hiện các mục tiêu khác. Đánh đổi mục tiêu phải luôn dựa trên các điều kiện hay các ràng buộc nhất định.

Bảng 1.3 trình bày các tình huống đánh đổi. Tình huống A và B là những tình huống đánh đổi thường gặp trong quản lý dự án. Theo tình huống A, tại một thời điểm chỉ có một trong ba mục tiêu cố định, trong tình huống B, có hai mục tiêu cố định, còn các mục tiêu khác thay đổi. Tình huống C là trường hợp tuyệt đối. Cả ba mục tiêu đều cố định nên không thể đánh đổi hoặc cả ba mục tiêu cùng thay đổi nên cũng không cần phải đánh đổi.

Loại tình huống	Ký hiệu	Thời gian	Chi phí	Hoàn thiện
A	A1	Cố định	Thay đổi	Cố định
	A2	Thay đổi	Cố định	Thay đổi
	A3	Thay đổi	Thay đổi	Cố định
B	B1	Cố định	Cố định	Thay đổi
	B2	Cố định	Thay đổi	Cố định
	B3	Thay đổi	Cố định	Cố định
C	C1	Cố định	Cố định	Cố định
	C2	Thay đổi	Thay đổi	Thay đổi

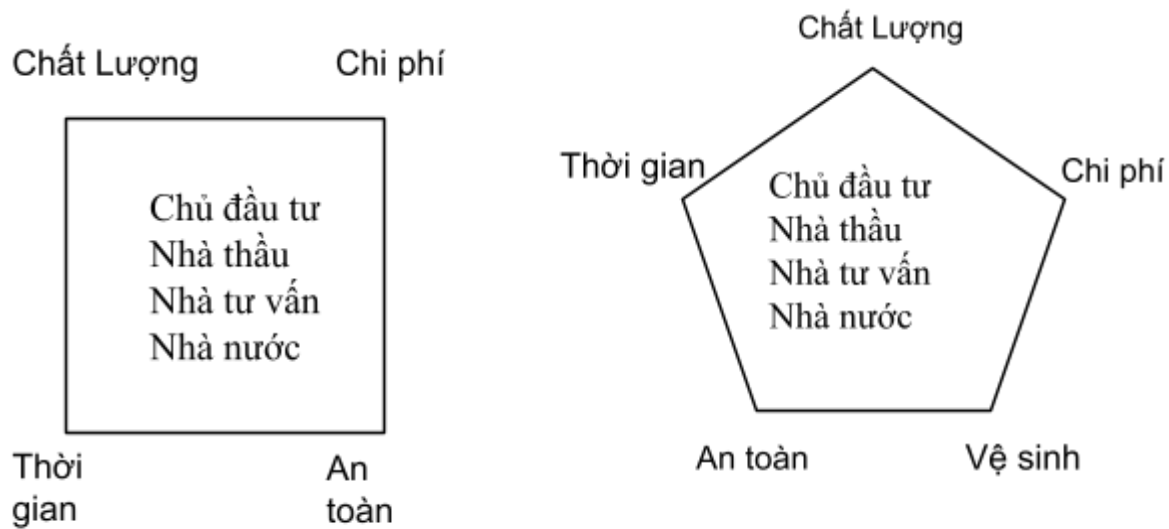
Bảng 1.1. Các tình huống đánh đổi

Trong quá trình quản lý dự án, các nhà quản lý mong muốn đạt được một cách tốt nhất tất cả các mục tiêu đặt ra. Tuy nhiên, thực tế không đơn giản. Dù phải đánh đổi hay không đánh đổi mục tiêu, các nhà quản lý hy vọng đạt được sự kết hợp tốt nhất giữa các mục tiêu của quản lý dự án như thể hiện trong **Hình 1.1**



Hình 1.1. Mối quan hệ giữa ba mục tiêu: thời gian, chi phí và kết quả

Cùng với sự phát triển và yêu cầu ngày càng cao đối với hoạt động quản lý dự án, mục tiêu của quản lý dự án cũng thay đổi theo chiều hướng gia tăng về lượng và thay đổi về chất. Từ ba mục tiêu ban đầu (hay tam giác mục tiêu) với sự tham gia của các chủ thể gồm chủ đầu tư, nhà thầu và nhà tư vấn đã được phát triển thành tứ giác, ngũ giác mục tiêu với sự tham gia quản lý của Nhà nước như thể hiện trong **Hình 1.3.1**



Hình 1.1.1. Quá trình phát triển của các mục tiêu quản lý dự án

Nói chung khi phân tích đánh đổi mục tiêu trong quản lý dự án, thường đi theo 6 bước sau đây:

- Nhận diện và đánh giá khả năng xung khắc;
- Nghiên cứu các mục tiêu của dự án;
- Phân tích môi trường dự án và hiện trạng;
- Xác định các lựa chọn;
- Phân tích và lựa chọn khả năng tốt nhất;
- Điều chỉnh kế hoạch dự án

1.2. Mô hình tổ chức quản lý dự án

Có 3 loại mô hình để tổ chức dự án: *Mô hình tổ chức theo chức năng; mô hình tổ chức kiểu dự án; mô hình tổ chức ma trận.*

Mô hình tổ chức theo chức năng:

Là mô hình trong đó chủ đầu tư không thành lập ra ban quản lý dự án chuyên trách mà thành viên của ban quản lý dự án là các cán bộ từ các phòng ban chức năng làm việc kiêm

nhiệm; Hoặc chức năng quản lý dự án được giao cho một phòng chức năng nào đó đảm nhiệm

Ưu điểm:

- Phân cấp quản trị mang tính chuyên môn hóa cao
- Linh hoạt trong sử dụng nhân viên

Nhược điểm:

- Các thành viên trong nhóm dự án được lấy từ các phòng chức năng khác nhau nên giám đốc dự án phải nhất trí trong việc điều hành với lãnh đạo các bộ phận chức năng, khi hai bên xung đột về nhu cầu thì rất khó điều hành nhân viên.
- Môi trường làm việc có tính bất ổn, do được tập hợp từ các phòng chức năng khác nhau nên sự hợp tác không mang tính hiệu quả cao.

Mô hình tổ chức kiểu dự án:

Chủ đầu tư thành lập ra ban quản lý dự án chuyên trách, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện toàn bộ các công việc của dự án.

Ưu điểm:

- Có đội ngũ dự án ổn định
- Có sự phân công công việc và trách nhiệm của mỗi thành viên rõ ràng nên tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều hành và quản trị.
- Có thể phản ứng nhanh trước nhu cầu của khách hàng.

Nhược điểm:

- Lãng phí nguồn nhân lực
- Thiếu tính linh hoạt trong việc điều động nhân viên cũng như các trang thiết bị, máy móc.
- Các dự án riêng biệt có thể không thống nhất với công ty mẹ

Mô hình tổ chức dạng ma trận:

Là mô hình trong đó thành viên của nhóm dự án được tập hợp từ các cán bộ của các bộ phận chức năng khác nhau dưới sự điều hành của nhóm trưởng còn gọi là giám đốc (chủ nhiệm) dự án. Mỗi cán bộ có thể tham gia cùng lúc vào hai hoặc nhiều dự án khác nhau và chịu sự chỉ huy đồng thời của cả trưởng nhóm dự án và trưởng bộ phận chức năng.

Ưu điểm:

- Giống mô hình chức năng, linh hoạt trong việc điều động nhân viên cũng như các trang thiết bị máy móc.
- Giống mô hình dự án, có sự phân công lao động cũng như trách nhiệm của các thành viên trong dự án rõ ràng cụ thể, nên khả năng các mục tiêu của dự án thực hiện rất cao.

Nhược điểm:

- Quyền lực và lực lượng giữa trưởng dự án và lãnh đạo bộ phận chức năng không cân đối sẽ gây ra vấn đề phức tạp cho kết cấu ma trận.
- Khi gặp vấn đề nào đó phải triệu tập nhiều lãnh đạo, nhân viên từ các bộ phận, gây lãng phí thời gian và sức lực.

Mô hình nào là tối ưu? Tại sao?

Để xét mô hình nào là tối ưu nhất còn tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của dự án, khả năng năng lực sẵn có, quy mô và điều kiện cụ thể của dự án. Tuy nhiên, mô hình tổ chức dạng ma trận có thể coi là ưu việt hơn so với hai mô hình còn lại vì mô hình này phát huy được ưu điểm và khắc phục được nhược điểm của hai mô hình trên như:

- Sử dụng triệt để nguồn nhân lực
- Nâng cao năng lực làm việc và tinh thần trách nhiệm của nhân viên
- Tăng sự hứng khởi, tránh sự nhàm chán do mô hình tổ chức theo chức năng mang lại.
- Đáp ứng nhanh chóng sự thay đổi nhu cầu của khách hàng...

1.3. Khái niệm, ý nghĩa và nội dung của kế hoạch dự án

1.3.1. Khái niệm lập kế hoạch dự án

Lập kế hoạch dự án trong tiếng Anh gọi là **Project Planning**.

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên trong bốn chức năng của quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

Lập kế hoạch dự án là chức năng rất quan trọng đối với mỗi nhà quản lý nói chung và nhà quản trị dự án nói riêng bởi vì nó gắn liền với sự lựa chọn mục tiêu và chương trình hoạt động trong tương lai, giúp nhà quản trị dự án xác định được các chức năng khác đồng thời nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Với cách tiếp cận theo nội dung và vai trò thì:

Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các chiến lược, các chính sách, kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã định.

Lập kế hoạch cho phép thiết lập các quyết định khả thi và bao gồm cả chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và quyết định chiến lược nhằm hoàn thiện hơn nữa.

1.3.2. Ý nghĩa của việc lập kế hoạch dự án

- Là cơ sở quản lý tiến độ dự án.
- Là cơ sở để tuyển dụng, bố trí và điều phối nhân lực cho dự án.
- Là căn cứ để dự toán ngân sách và kiểm tra tài chính của dự án.
- Lập căn cứ để xác định thời gian, chi phí và các yêu cầu về chất lượng.
- Là cơ sở giúp đảm bảo các mục tiêu dự án.
- Giúp tránh hoặc giảm nhẹ các bất trắc rủi ro.
- Dự án có liên quan như thế nào đến doanh nghiệp, tổ chức.
- Bối cảnh thực hiện dự án và bối cảnh này có tính đặc trưng như thế nào.
- Dự án sẽ giúp thay đổi hoặc cải thiện điều kiện sống và phát triển của các thành viên doanh nghiệp hoặc những người hưởng lợi như thế nào.

1.3.3. Vai trò của việc lập kế hoạch dự án

- Lập kế hoạch nêu lên mục tiêu, cách thức đạt được mục tiêu của dự án: khi liệt kê các công việc dự án cần làm, cần hướng tới việc thực hiện mục tiêu của dự án.

Nhà quản lý cần phải biết mình đứng ở đâu cần làm gì để đạt được mục tiêu của dự án.

- Lập kế hoạch giúp dự án gắn mục tiêu với thời gian cụ thể. Một dự án cần phân bổ thời gian hợp lý để có thể thực hiện được nhiều mục tiêu hiệu quả nhất mà vẫn đảm bảo đủ thời gian cho tất cả các công việc của dự án.

Việc lập kế hoạch sẽ giúp nhà quản lý giảm được sự chồng chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của dự án.

Khi lập kế hoạch, những mục tiêu đã được xác định, những phương thức tốt nhất để đạt mục tiêu được lựa chọn, vì vậy, nguồn lực được sử dụng một cách có hiệu quả trả giảm thiểu chi phí do được chủ động phân bổ vào các hoạt động hiệu quả và phù hợp.

- Lập kế hoạch sẽ thiết lập được những tiêu chuẩn, tạo điều kiện cho công tác kiểm tra đạt hiệu quả cao.

Một dự án nếu không có kế hoạch thì giống như là một khúc gỗ trôi nổi trên dòng sông thời gian.

Một khi dự án không xác định được việc đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào, sao không thể xác định được liệu mục tiêu của dự án đã được thực hiện hay chưa, và cũng không thể có những biện pháp để điều chỉnh kịp thời khi có những lệch lạc xảy ra.

Do vậy, có thể nói nếu không có kế hoạch thì cũng không có cả kiểm tra. Như vậy rõ ràng, lập kế hoạch là công việc quan trọng đối với mỗi dự án cũng như với mỗi nhà quản lý.

Nếu không có kế hoạch thì nhà quản lý có thể không biết tổ chức, khai thác con người và các nguồn lực khác một cách có hiệu quả, thậm chí sẽ không có được một ý tưởng rõ ràng về cái họ cần thực hiện.

Tóm lại chức năng lập kế hoạch là chức năng đầu tiên, là xuất phát điểm của mọi quá trình quản lý. Bất kể là cấp quản lý cao hay thấp, việc lập ra được những kế hoạch có hiệu quả sẽ là chiếc chìa khóa cho việc thực hiện một cách hiệu quả những mục tiêu đã đề ra của dự án.

1.3.4. Tác dụng của lập kế hoạch dự án

- ❖ Là cơ sở để tuyển dụng đào tạo và bố trí nhân lực cho dự án
- ❖ Là căn cứ để xác định tổng mức đầu tư cho dự án và chi phí cho từng công việc
- ❖ Là cơ sở để điều phối nguồn lực và quản lý tiến độ các công việc
- ❖ Có tác dụng làm giảm thiểu rủi ro, hạn chế lãng phí nguồn lực.
- ❖ Là căn cứ để kiểm tra, giám sát, đánh giá tiến trình thực hiện dự án về các mặt: Thời gian, chi phí, kỹ thuật, chất lượng

1.3.5. Phân loại các kế hoạch dự án

Các kế hoạch dự án bao gồm:

- ❖ Kế hoạch tổng thể dự án
- ❖ Kế hoạch phạm vi
- ❖ Kế hoạch thời gian
- ❖ Kế hoạch chi phí
- ❖ Kế hoạch nhân lực
- ❖ Kế hoạch quản lý chất lượng

1.3.6. Nội dung cơ bản của kế hoạch dự án

- ❖ Giới thiệu tổng quan về dự án
- ❖ Mục tiêu của dự án
- ❖ Thời gian và tiến độ thực hiện dự án
- ❖ Kỹ thuật và quản lý dự án
- ❖ Kế hoạch phân phối nguồn lực
- ❖ Ngân sách và dự toán kinh phí của dự án
- ❖ Nhân sự cho dự án
- ❖ Khía cạnh hợp đồng của dự án
- ❖ Phương pháp kiểm tra và đánh giá dự án
- ❖ Những khó khăn tiềm tàng

1.4. Phân tách công việc của dự án

1.4.1 Khái niệm và phương pháp thực hiện phân tách công việc

Cơ cấu phân tách công việc (gọi ngắn gọn là phân tách công việc) là việc phân chia theo cấp bậc một dự án thành các nhóm nhiệm vụ và những công việc cụ thể, là việc xác định, liệt kê và lập bảng giải thích cho từng công việc cần thực hiện của dự án. Về hình thức, sơ đồ cơ cấu phân tách công việc dự án giống như một cây đa hệ phản ánh theo cấp bậc các công việc cần thực hiện của dự án. Một sơ đồ phân tách công việc có nhiều cấp bậc. Cấp bậc trên cùng phản ánh mục tiêu cần thực hiện. Các cấp bậc thấp dần thể hiện mức độ chi tiết của mục tiêu. Cấp độ thấp nhất là những công việc cụ thể, số lượng các cấp bậc của sơ đồ phân tách công việc phụ thuộc vào quy mô và độ phức tạp của dự án.

Có thể phát triển sơ đồ cơ cấu phân tách công việc theo nhiều phương pháp. Ba phương pháp chính thường được sử dụng là phương pháp thiết kế dòng (phương pháp logic), phương pháp phân tách theo các giai đoạn hình thành phát triển (chu kỳ) và phương pháp phân tách theo mô hình tổ chức (chức năng). Trong thực tế sử dụng, các nhà quản lý dự án có thể sử dụng kết hợp các phương pháp trên.

Tuy nhiên, không nên kết hợp nhiều phương pháp trong cùng một cấp bậc. Bảng 1.4 trình bày ý nghĩa của từng cấp bậc theo ba phương pháp. Thông thường có thể sử dụng sáu cấp độ để phân tách công việc, trong đó, ba cấp độ đầu phục vụ cho yêu cầu quản lý, ba cấp độ cuối

phục vụ cho yêu cầu kỹ thuật. Ở cấp độ cuối cùng có thể là một công việc cụ thể hoặc một nhóm nhiều việc làm chi tiết. Tuy nhiên mức độ chi tiết của các công việc ở mức độ cuối chỉ nên vừa đủ để làm sao có thể phân phối chính xác nguồn lực và kinh phí cho từng công việc lại cho phép giao nhiệm vụ đúng người để người nhận trách nhiệm về một công việc nào đó có thể trả lời rõ ràng câu hỏi “công việc đó đã hoàn thành hay chưa”, và nếu hoàn thành rồi thì “có thành công hay không”.

Phân tách công việc cần được tiến hành ngay từ khi xác lập xong ý tưởng dự án. Người thực hiện là đội ngũ cán bộ chủ chốt tham gia quản lý dự án trong tất cả các lĩnh vực. Các nhà quản lý thảo luận, xem xét từng giai đoạn chủ yếu, từng lĩnh vực liên quan khi thực hiện phân tách công việc. Phân tách công việc cần đảm bảo yêu cầu: dễ quản lý, các công việc độc lập tương đối nhưng vẫn liên quan với nhau và phản ánh được tiến độ thực hiện dự án

Bảng 1.4. Thứ bậc phân tách công việc theo phương pháp

Cơ cấu phân tách công việc		Phương pháp		
Thứ bậc	Thể hiện	Phân tích hệ thống	Chu kỳ	Tổ chức
1	Mức độ tổng hợp (Chương trình)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)	Toàn bộ dự án (nhóm dự án)
2	Mức độ dự án	Hệ thống lớn	Những giai đoạn chính (các chu kỳ)	Các bộ phận cấu thành chính
3	Các nhóm nhiệm vụ chính	Các phân hệ	Các hệ thống lớn	Các phòng ban, các đơn vị thành viên
4	Nhiệm vụ bộ phận	Nhiệm vụ bộ phận	Các phân hệ	Tổ đội
5	Nhóm công việc	Nhóm công việc	Nhóm công việc	Nhóm công việc
6	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể	Công việc cụ thể

1.4.2. Tác dụng của phân tách công việc

Phân tách công việc là cơ sở để thực hiện các nhiệm vụ quản lý khác của dự án. Nó có những tác dụng chính sau đây: Trên cơ sở sơ đồ phân tách công việc, có thể giao nhiệm vụ,

xác định trách nhiệm cụ thể của từng cá nhân, bộ phận đối với mỗi công việc dự án. WBS làm cho mọi người đều quan tâm hơn đến dự án và làm các nhóm dự án hiểu được yêu cầu của nhau. Phân tách công việc là cơ sở phát triển trình tự và thứ tự quan hệ trước sau giữa các công việc, là cơ sở lập sơ đồ mạng PERT/CPM.

Sơ đồ phân tách công việc là cơ sở xây dựng các kế hoạch chi tiết và điều chỉnh các kế hoạch tiến độ thời gian, phân bổ các nguồn lực cho từng công việc dự án. Ví dụ, việc bố trí lao động, máy móc thiết bị cũng như lập dự toán chi phí theo phương pháp từ dưới lên... đều căn cứ vào sơ đồ phân tách công việc dự án. Là cơ sở để đánh giá hiện trạng và kết quả thực hiện các công việc dự án trong từng thời kỳ. Với sơ đồ phân tách công việc, các nhà quản lý dự án trong quá trình điều phối kế hoạch tiến độ, nguồn lực và chi phí sẽ tránh được những sai sót hoặc bỏ quên một số công việc nào đó

1.5 Quản lý thời gian và tiến độ dự án: Trình bày cách vẽ sơ đồ gantt và sơ đồ mạng AON, AOA, ví dụ.

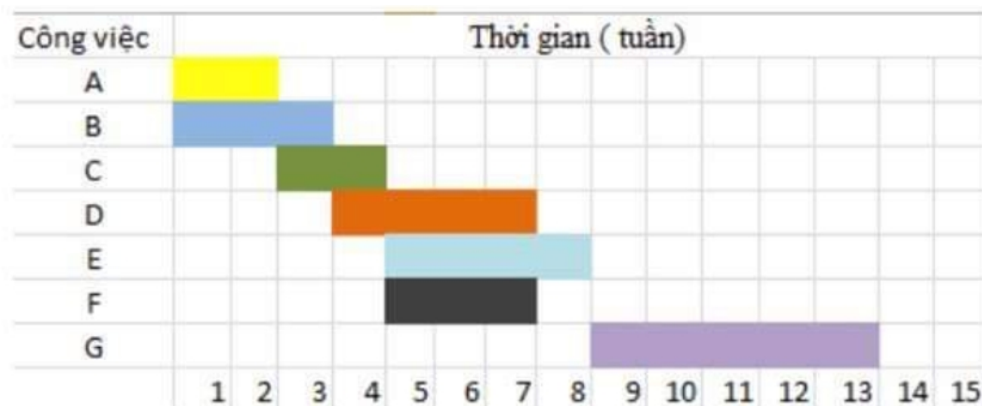
1.5.1. Cách vẽ đường gantt

- + Bước 1: Trình bày công việc, các hoạt động cần phải làm theo cột dọc
- + Bước 2: Xác định thời gian thực hiện trên dự án bằng trục hoành
- + Bước 3: Vẽ các đoạn thẳng thể hiện một công việc. Vị trí các đoạn thẳng là thể hiện mối quan hệ trước sau giữa các công việc.
- + Bước 4: Xác định thời gian hoàn thành dự án dựa vào đoạn thẳng tương ứng với thời gian bên dưới.

Ví dụ: Lập sơ đồ Gantt cho dự án sau đây

CÔNG VIỆC	NỘI DUNG	CÔNG VIỆC TRƯỚC	THỜI GIAN
A	Xây dựng nhà	-	2
B	Sửa chữa thiết bị cũ	-	3
C	Xây hệ thống hút bụi	A	2
D	Xây tường bao quanh	A,B	4
E	Xây lò hút nhiệt	C	4
F	Lắp đặt hệ thống kiểm soát	C	3
G	Lắp đặt thiết bị lọc khí	D,E	65

SƠ ĐỒ GANTT CHO DỰ ÁN TRÊN



Vậy dự án thực hiện trong vòng 13 tuần kết thúc

1.5.2. Sơ đồ mạng AON

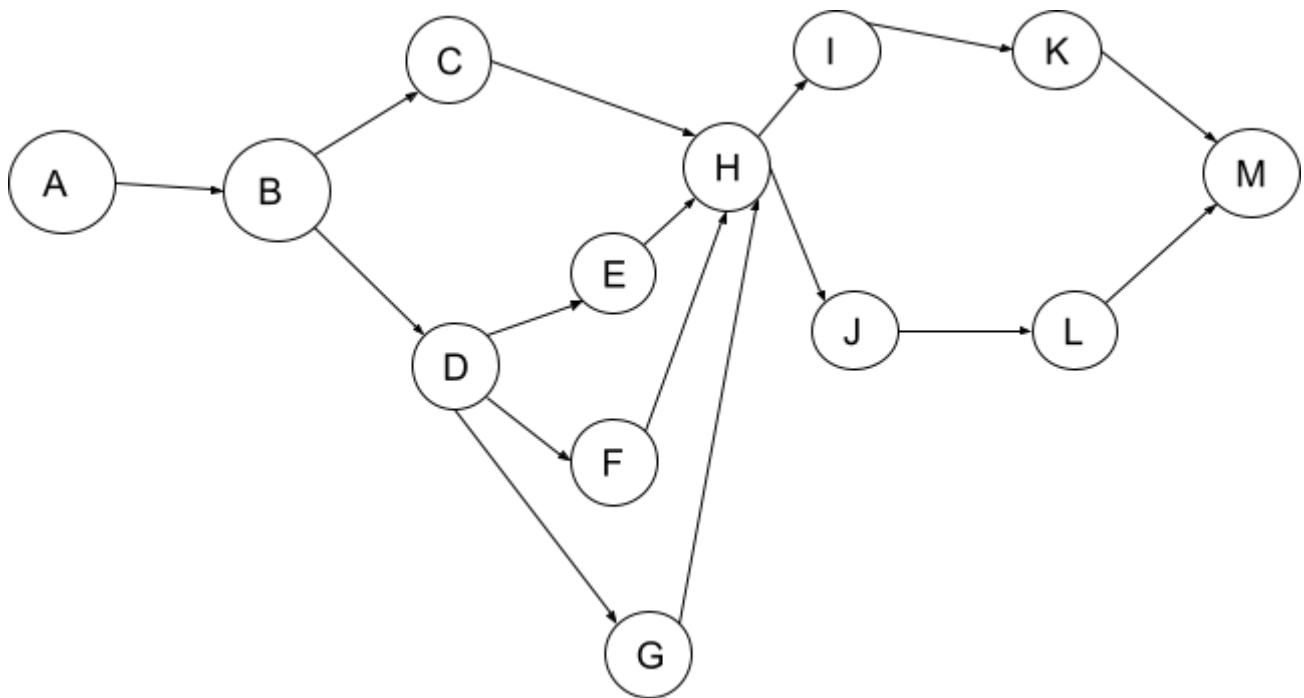
Các bước vẽ sơ đồ AON

- + Bước 1: Phác họa sơ bộ các công việc
- + Bước 2: Vẽ 1 nút (hình chữ nhật) cho công việc bắt đầu
- + Bước 3: Vẽ tiếp một mũi tên cho một công việc tiếp theo đi ra bằng 1 nút
- + Bước 4: Tương tự như vậy vẽ các công việc tiếp theo đi ra

- + Bước 5: Sau khi vẽ hết các công việc đi ra hể, tiếp tục vẽ 1 nút và nối các công việc chưa có mũi tên đi ra bằng một nút kết thúc công việc

Ví dụ: Vẽ sơ đồ AON dự án bên dưới

HOẠT ĐỘNG	CÔNG VIỆC	T/GIAN CẦN	HOẠT ĐỘNG TRƯỚC ĐÓ
A	Đào	3	--
B	Đổ nền	4	A
C	Dựng ống khói	3	B
D	Khung nhà	10	B
E	Kết thúc bên ngoài	8	D
F	Lắp HVAC	4	D
G	Điện sơ bộ	6	D
H	Rải đá nền	8	C,E,F,G
I	Lắp đặt cabin	5	H
J	Sơn	5	H
K	Hoàn chỉnh ống khói	4	I
L	Hoàn chỉnh điện	2	J
M	Lắp nền	4	K,L



1.5.3. Sơ đồ mạng AOA

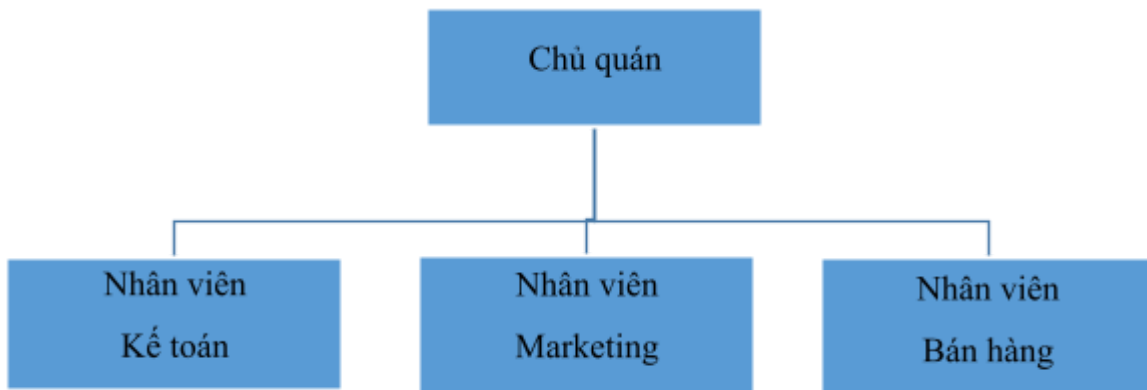
- + Bước 1: Xác định công việc nào thực hiện trước, công việc nào thực hiện sau, công việc nào được thực hiện đồng thời
- + Bước 2: Sử dụng mũi tên có hướng trình bày công việc đầu tiên. Mỗi công việc được sử dụng bằng mũi tên để nối 2 sự kiện lại
- + Bước 3: Đánh số các sự kiện, tên sự kiện

PHẦN 2: NỘI DUNG

Dự án: Quán trà sữa Milktea

Lý do chọn dự án: Nhìn thấy được nhu cầu của các học sinh, sinh viên khi muốn có một nơi vừa có thể họp mặt trò chuyện, thưởng thức hương vị các loại nước uống thơm ngon được làm từ trà và sữa sau khi tan học hoặc vào các thời gian rảnh. Khi có được vị trí địa lý là gần các trường học. Chính vì thế dự án xây dựng quán trà sữa Milktea nhằm để đáp ứng được nhu cầu đó của khách hàng.

Sơ đồ tổ chức:



Phân công trách nhiệm trong công việc:

STT	Bộ phận	Trách nhiệm
1	Chủ quán	- Người quản lý chịu trách nhiệm trong dự án - Lập kế hoạch, theo dõi tiến độ

2	Nhân viên Kế toán	- Tính toán chi phí, các khoản thu chi cho các hoạt động của dự án
3	Nhân viên Marketing	- Thực hiện các hoạt động marketing phát triển thương hiệu thu hút khách hàng.
4	Nhân viên Bán hàng	- Phục vụ khi khách gọi món, dọn dẹp vệ sinh quán

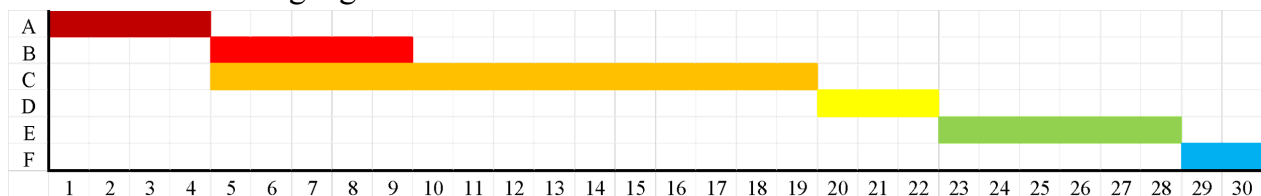
Phân tách công việc trong dự án:

STT	Nội dung	Thời gian lạc quan (tuần)	Thời gian bình thường (tuần)	Thời gian bi quan (tuần)	Chi phí trực tiếp (triệu)	Chi phí gián tiếp (triệu)
1	Xin giấy phép đầu tư (A)	2	4	6	15	5
2	Thuê mặt bằng (B)	3	5	7	30	
3	Xây dựng quán (C)	10	15	20	50	
4	Trang trí quán (D)	2	3	4	20	
5	Mua nguyên vật liệu làm trà sữa (E)	4	6	8	40	
6	Sản phẩm (F)	1	2	3	10	

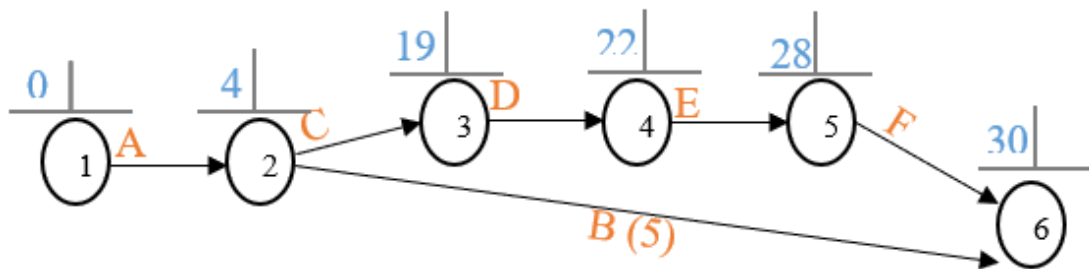
Mối quan hệ giữa các công việc:

Công việc	Công việc trước	Thời gian (tuần)
A	-	4
B	Sau A	5
C	Sau A	15
D	Sau C	3
E	Sau D	6
F	Sau E	2

Sơ đồ thanh ngang:



Sơ đồ mạng AOA:



Đường gantt hay đường đến hạn của dự án là: A-C-D-E-F = 30 tuần

Chi phí trực tiếp: 165.000.000 VNĐ

Chi phí gián tiếp: $30 \times 5.000.000 = 150.000.000$ VNĐ

Tổng chi phí dự án là: 315.000.000 VNĐ

Công việc	Thời gian bắt đầu (ES)	Thời gian thực hiện (t)	Kết thúc sớm (EF=ES+t)	Kết thúc muộn (LF)	Bắt đầu muộn (LS=LF-t)	Thời gian dự trữ (GR=LF-EF)
A	0	4	4	4	0	0
B	4	5	9	30	25	21
C	4	15	19	19	4	0
D	19	3	22	22	19	0
E	22	6	28	28	22	0
F	28	2	30	30	28	0

Kiểm soát chất lượng:

Tiêu chuẩn: Mặt bằng tốt giá cả hợp lý, nguyên liệu đảm bảo đúng chất lượng và an toàn. Sản phẩm phải tốt chất lượng đảm bảo an toàn thực phẩm, đảm bảo đáp ứng được nhu cầu mong muốn của khách hàng.

KẾT LUẬN

Quản trị dự án đầu tư là một môn học không chỉ ứng dụng trong kinh doanh mà còn có thể áp dụng trong tất cả các công việc trong cuộc sống hằng ngày. Những kiến thức về quản trị dự án đầu tư rất sâu rộng nhưng nếu nắm được quy tắc của nó và có một lộ trình thực hiện cụ thể thì nó sẽ trở nên rất dễ dàng và thú vị .

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. <https://luanvan1080.com/kien-thuc-co-ban-ve-quan-tri-du-an-dau-tu.html>
2. <https://hotroontap.com/quan-tri-du-an-dau-tu/>
3. <http://luanvan.net.vn/luan-van/quan-tri-du-an-dau-tu-6107/>
4. <https://text.123docz.net/document/271270-giao-trinh-quan-tri-du-an-dau-tu.htm>

