

QUẢN LÝ DỰ ÁN

PMBOK® *Guide*

Ngày 11-06

MSc. MBA, PhD Cand. : Nguyễn Thanh Tùng
BTG - 2010

Nguyên tắc của lớp học



Đúng giờ



Chế độ rung

Nguyên tắc của lớp học



Làm việc theo nhóm



Trình bày

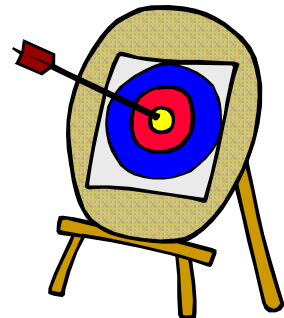
Nguyên tắc của lớp học



**Không chỉ có giảng viên
mà mỗi học viên đều có trách
nhiệm làm cho khoá học luôn
sôi nổi hào hứng**

Mục tiêu của chương trình

- Phác thảo được chân dung của một Project Manager
- Cung cấp những **kiến thức nền tảng** nhằm giúp cho học viên **biết cách chuẩn bị** những **năng lực quản lý dự án** cần thiết cho Project Manager **tương lai lâu dài**:
 - Các quy trình QLDA
 - Các lĩnh vực kiến thức QLDA
 - Các công cụ, kỹ thuật QLDA
- Hiểu được công việc của một Project Manager và chia sẻ những kinh nghiệm QLDA quốc tế.



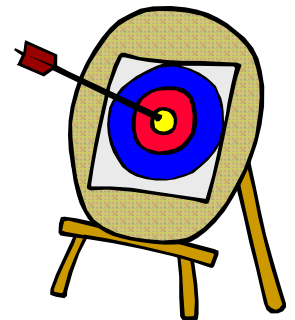
CHUYÊN ĐỀ :

GIỚI THIỆU QUẢN LÝ DỰ ÁN

BTG - 2010

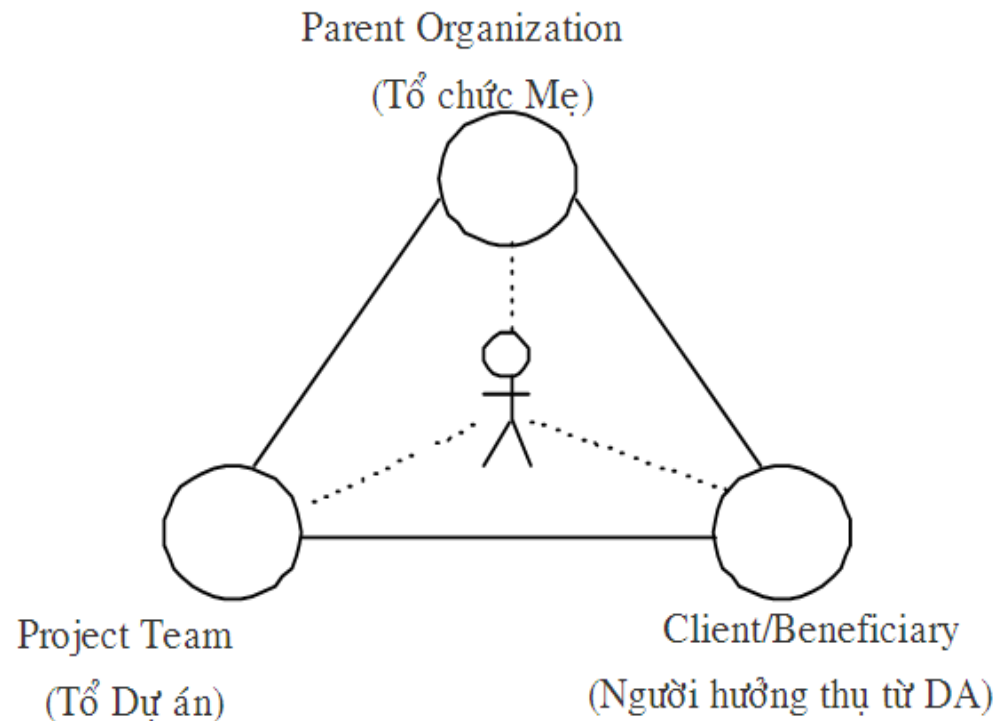
Mục tiêu của chuyên đề

- Cung cấp những khái niệm cơ bản về QLDA
- Các nhóm quy trình QLDA, lĩnh vực kiến thức QLDA
- Vòng đời dự án
- Cấu trúc tổ chức dự án



PROJECT MANAGER

- PM : Là người chịu trách nhiệm trong việc QLDA
- **Vị trí của Project Manager**



PROJECT MANAGER

PM sống trong một thế giới đầy Mâu thuẫn :

- Các dự án cạnh tranh về nguồn lực
- Mâu thuẫn giữa các thành viên trong dự án
- Khách hàng muốn thay đổi yêu cầu
- Các nhà quản lý của tổ chức “Mẹ” muốn giảm chi phí

→ Người quản lý giỏi sẽ phải giải quyết nhiều Mâu thuẫn này

PROJECT MANAGER

Vai trò của PM

- Quản lý các mối quan hệ giữa người và người trong các tổ chức của DA
- Phải duy trì sự cân bằng giữa chức năng :
 - Quản lý dự án
 - Kỹ thuật của dự án
- Đương đầu với những rủi ro trong quá trình QLDA
- Tồn tại với những điều kiện ràng buộc của dự án
 - PM phải lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

NHIỆM VỤ CỦA PROJECT MANAGER

- Xúc tiến thực hiện công việc **đúng thời hạn** trong phạm vi **ngân sách cho phép**
- **Đáp ứng các mục tiêu** đã đề ra trong phạm vi (scope)
- Sử dụng các **nguồn lực hiệu quả** (time, cost)

CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Dự án là gì?

- “Dự án là một **nỗ lực có thời hạn** để tạo ra sản phẩm, dịch vụ, hoặc một kết quả **duy nhất** – Project is a **temporary endeavor** undertaken to create a **unique** product, service, or result“ - *PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK® Guide) (2008), p. 5.*
 - **Nỗ lực** : hoạt động có tính tập trung, cam kết
 - **Có thời hạn** (temporary): có khởi đầu, có kết thúc. Thời gian chuyển giao kết quả
 - **Duy nhất** (unique): mỗi dự án đều có các yếu tố, hiệu quả, kết quả khác nhau

Phân biệt chương trình, dự án và hoạt động

- **Chương trình** là một nhóm các dự án được quản lý thống nhất để đạt được lợi ích mà không có được khi quản lý riêng lẻ.
- **Dự án và hoạt động** đều do con người thực hiện, đều sử dụng nguồn lực có giới hạn của doanh nghiệp và đều phải lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát.

**PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2008), p. 12.*

Phân biệt chương trình, dự án và hoạt động (tt)

Dự Án

1. Có chu kỳ hoạt động rõ ràng
2. Thời điểm bắt đầu và kết thúc theo ngày lịch
3. Dự án có thể kết thúc đột ngột khi không đạt mục tiêu
4. Do tính độc đáo của dự án, công việc không bị lặp lại.
5. nỗ lực tổng hợp được hoàn thành trong ràng buộc về thời gian và nguồn lực
6. Việc dự báo thời gian hoàn thành và chi phí gặp khó khăn
7. Liên quan đến nhiều kỹ năng và kỹ thuật trong nhiều tổ chức và thay đổi theo giai đoạn dự án
8. Tỷ lệ và loại chi phí thay đổi liên tục
9. Bản chất năng động

Hoạt động (phòng ban)

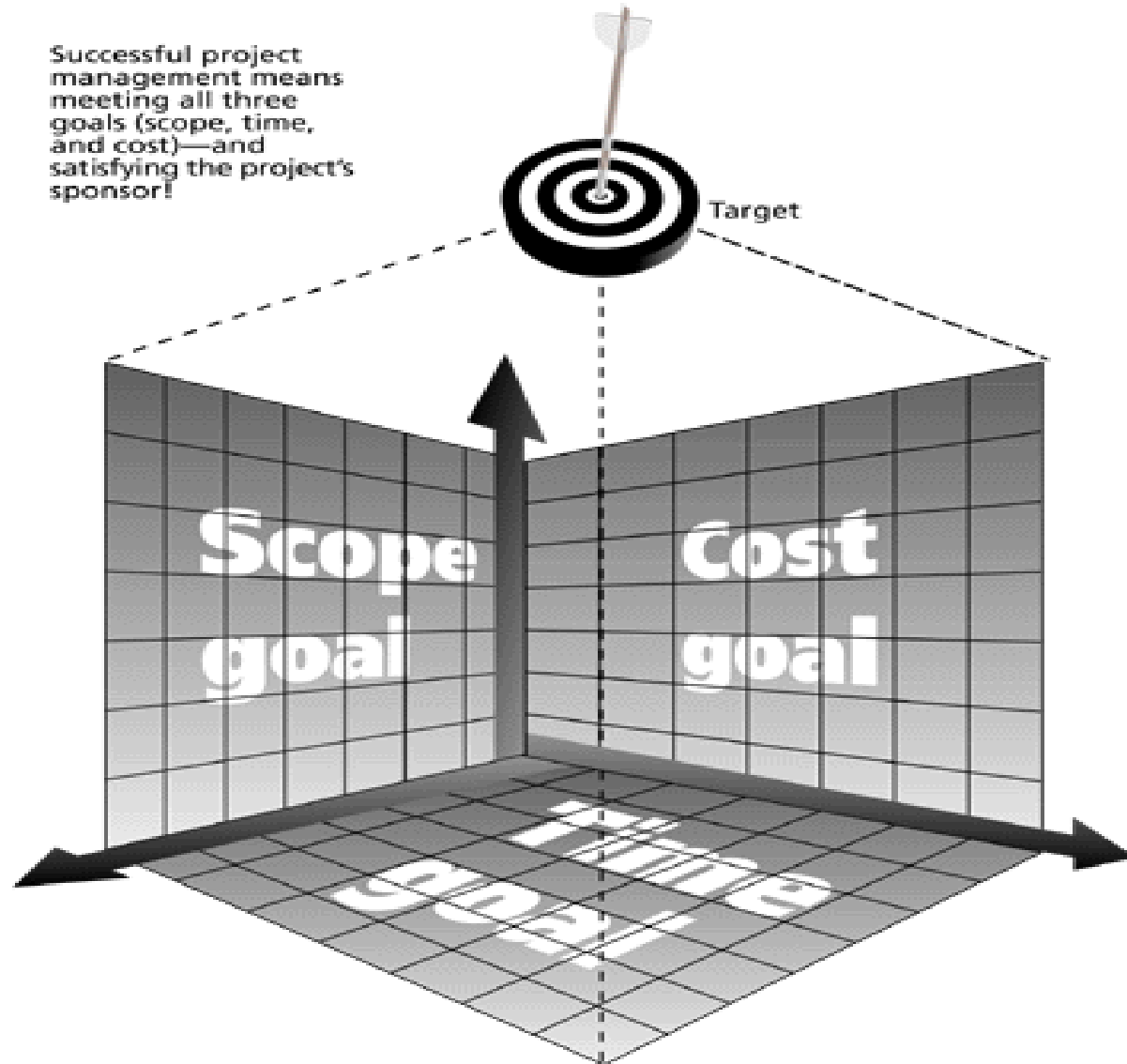
1. Tồn tại lâu dài, từ năm này sang năm khác
2. Không có đặc điểm cụ thể liên quan đến ngày lịch (ngoại trừ ngân sách tài chính năm)
3. Tồn tại liên tục
4. Thực hiện các công việc và chức năng đã biết.
5. Công việc tối đa được thực hiện với ngân sách sàn/ trần hàng năm (ceiling budget)
6. Tương đối đơn giản
7. Chỉ Liên quan đến vài kỹ năng và kỹ thuật trong 1 tổ chức
8. Tương đối ổn định
9. Bản chất ổn định

3 yếu tố buộc kiểm soát

- Mỗi dự án luôn buộc phải kiểm soát 3 yếu tố:
 - **Scope** goals: Công việc gì được thực hiện?
 - **Time** goals: Mất bao lâu để hoàn thành?
 - **Cost** goals: Những chi phí cần thiết?
- **Trách nhiệm** của project manager là tạo ra thành quả chất lượng của dự án trên sự cân bằng cả 3 yếu tố.

Đánh giá việc quản lý dự án

Successful project management means meeting all three goals (scope, time, and cost)—and satisfying the project's sponsor!



Quản lý Dự án là gì?

- “Quản lý dự án là ứng dụng các kiến thức, kỹ năng, công cụ, kỹ thuật vào các hoạt động dự án để đạt được các mục tiêu dự án” - *PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK® Guide) (2008), p.6*
 - Quản lý dự án được thực hiện theo ***nội dung quản lý*** và bằng ***quy trình quản lý***
 - Các nội dung quản lý dựa vào các ***lĩnh vực kiến thức quản lý dự án*** (có sự phối hợp giữa kiến thức quản trị chung và kiến thức chuyên ngành)
 - Quản lý dự án thông thường có 09 ***lĩnh vực kiến thức quản lý dự án*** kết hợp với 05 ***nhóm quy trình quản lý dự án***

Các Lợi ích của QLDA

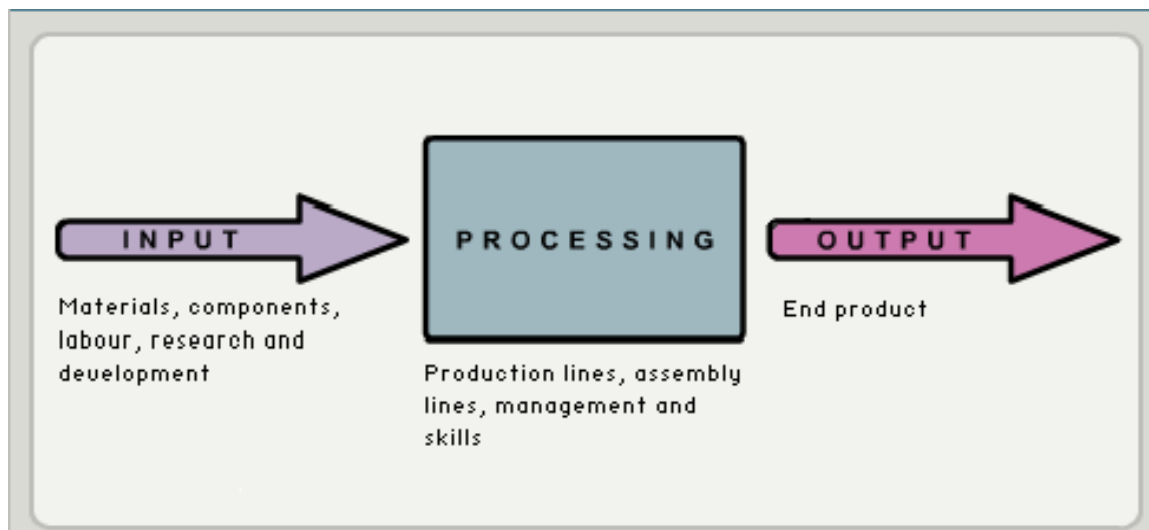
- Kiểm soát tốt hơn các tài nguyên tài chính, thiết bị và con người
- Cải tiến quan hệ với khách hàng
- Rút ngắn thời gian triển khai.
- Giảm chi phí
- Tăng Chất lượng và độ tin cậy.
- Tăng Lợi nhuận.
- Cải tiến năng suất lao động
- Phối hợp nội bộ tốt hơn.
- Nâng cao Tinh thần làm việc.

05 *Nhóm quy trình QLDA*

- *Nhóm quy trình QLDA* bao gồm:
 - Nhóm quy trình **thiết lập** (Initiating)
 - Nhóm quy trình **kế hoạch** (Planning)
 - Nhóm quy trình **thực hiện** (Executing)
 - Nhóm quy trình **kiểm soát** (Monitoring & Controlling)
 - Nhóm quy trình **kết thúc** (Closing)

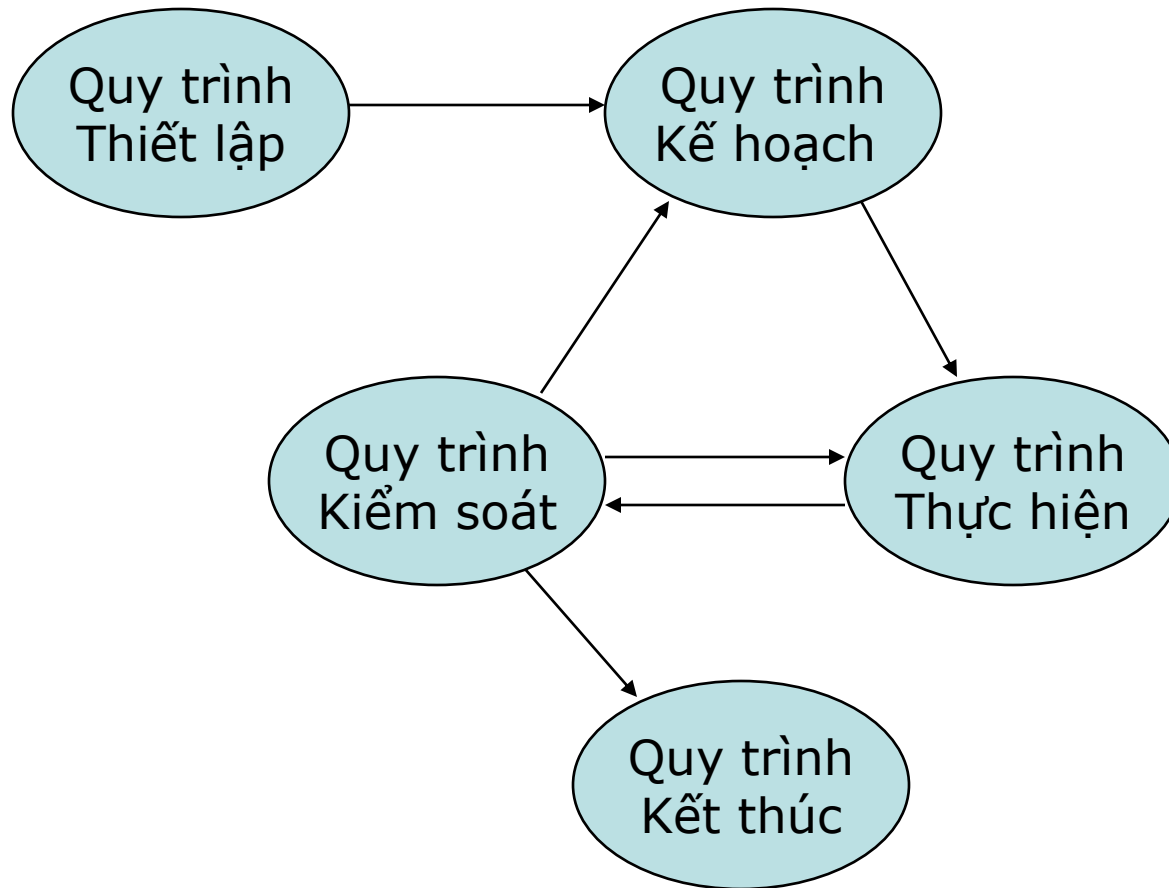
Định nghĩa quy trình

- *Quy trình là một loạt các hoạt động theo kế hoạch đã được định trước trực tiếp hướng tới một kết quả riêng biệt.*
 - Quy trình được tổ chức theo **nguyên tắc hệ thống**

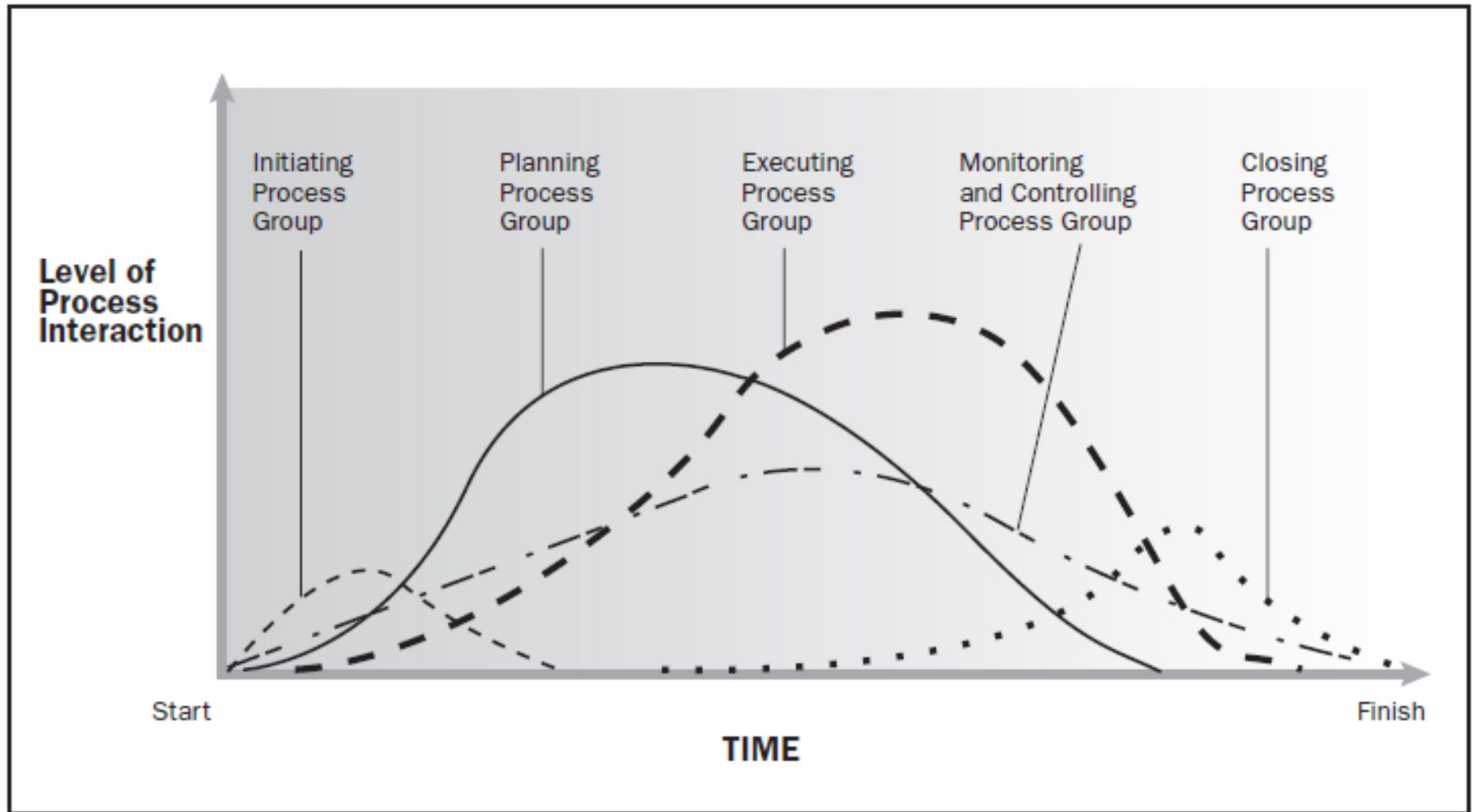


- QLDA sẽ bao gồm những chuỗi QT liên kết.

Đặc điểm của 05 nhóm quy trình



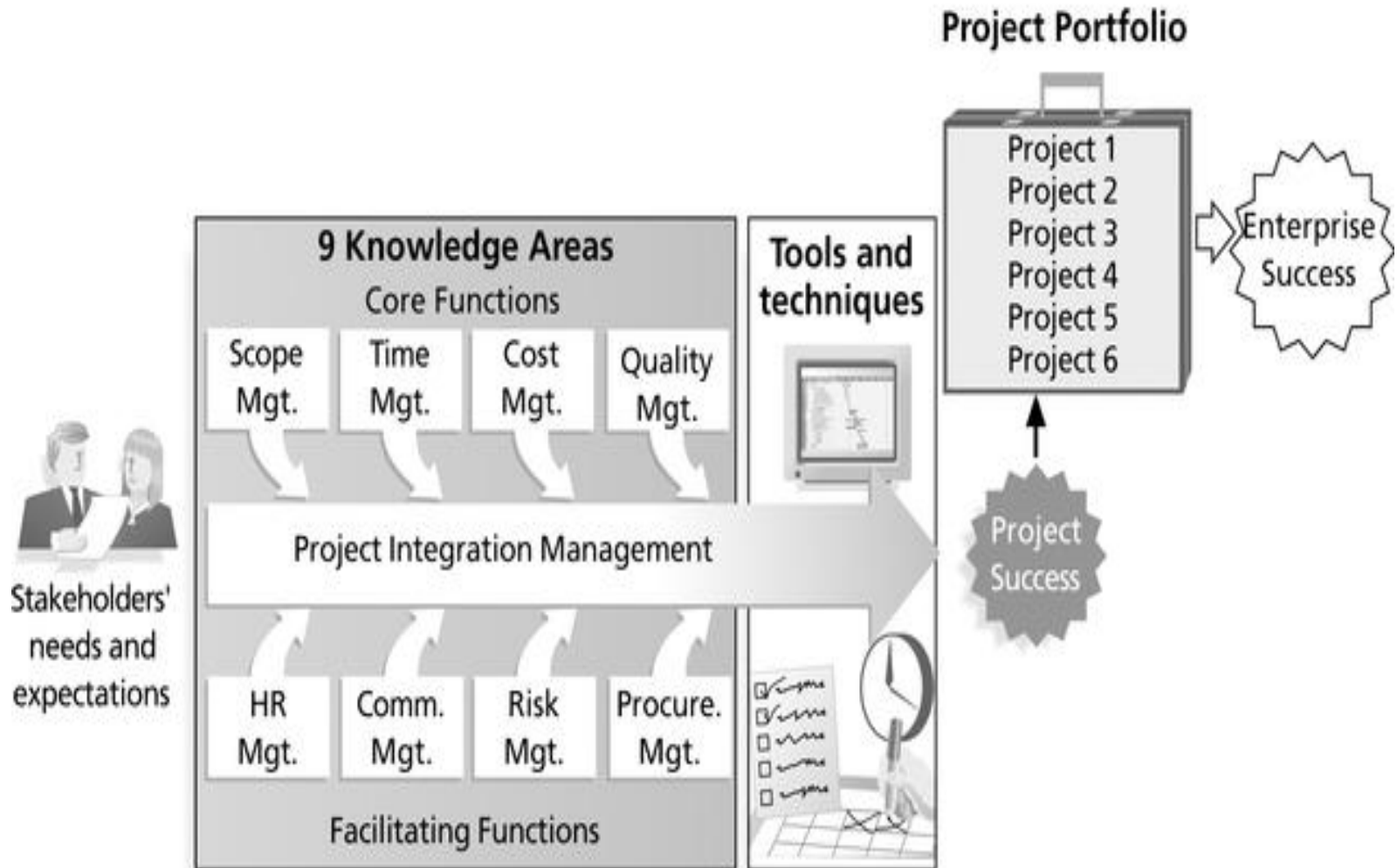
Mức độ hoạt động và biểu thị các nhóm quy trình theo thời gian



9 Lĩnh vực kiến thức QLDA PMBOK

- ***Các lĩnh vực kiến thức QLDA là những năng lực chính yếu mà một nhà QLDA cần phát triển:***
 - ***4 lĩnh vực kiến thức QLDA giúp xác định rõ mục tiêu của dự án*** (Scope, Time, Cost, and Quality).
 - ***4 lĩnh vực kiến thức QLDA giúp đạt được các mục tiêu đã định của dự án*** (Human Resources, Communication, Risk, and Procurement).
 - ***1 lĩnh vực kiến thức QLDA*** (Project Integration management) ảnh hưởng đến các lĩnh vực kiến thức quản lý dự án khác.
- sự quan trọng của tất cả các *lĩnh vực kiến thức QLDA!*

Cơ cấu quản lý dự án



**Mối quan hệ giữa
lĩnh vực kiến thức QLDA
với nhóm quy trình QLDA**

Table 3-1. Project Management Process Groups and Knowledge Areas Mapping

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	

8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

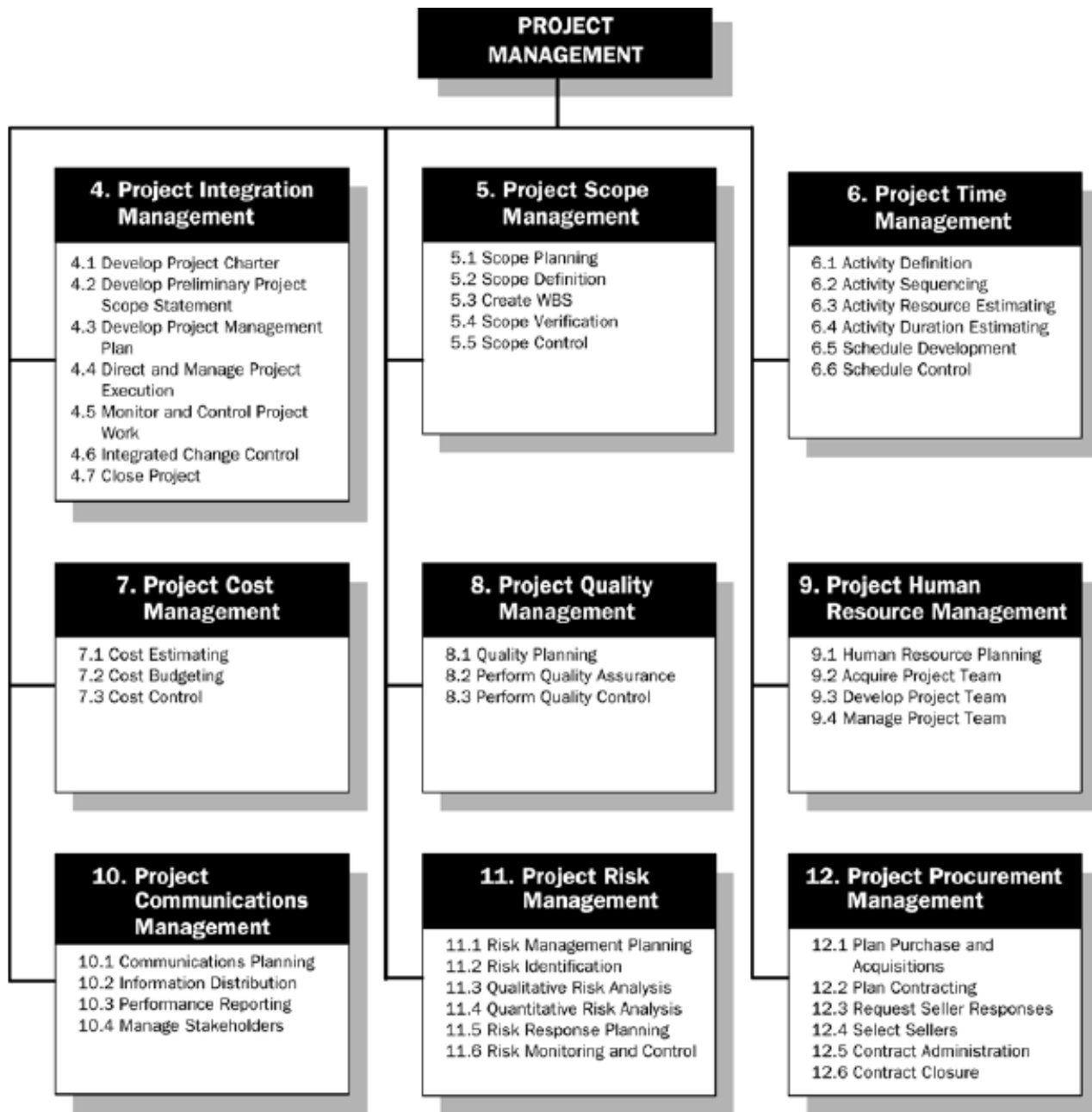


Figure 1-1. Overview of Project Management Knowledge Areas and Project Management

VÒNG ĐỜI DỰ ÁN VÀ TỔ CHỨC DỰ ÁN

VÒNG ĐỜI DỰ ÁN

- **“Vòng đời dự án là những giai đoạn thực hiện liên tục từ khi bắt đầu cho đến lúc kết thúc dự án ”** - *PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK® Guide) (2008), p. 15.*
 - **Vòng đời dự án giúp xác định:**
 - Các công việc nào cần thiết trong từng giai đoạn
 - Khi nào kết thúc và chuyển tiếp công việc
 - Những người liên quan đến của từng giai đoạn
 - Kiểm tra và nghiệm thu từng giai đoạn

VÒNG ĐỜI DỰ ÁN (tt)

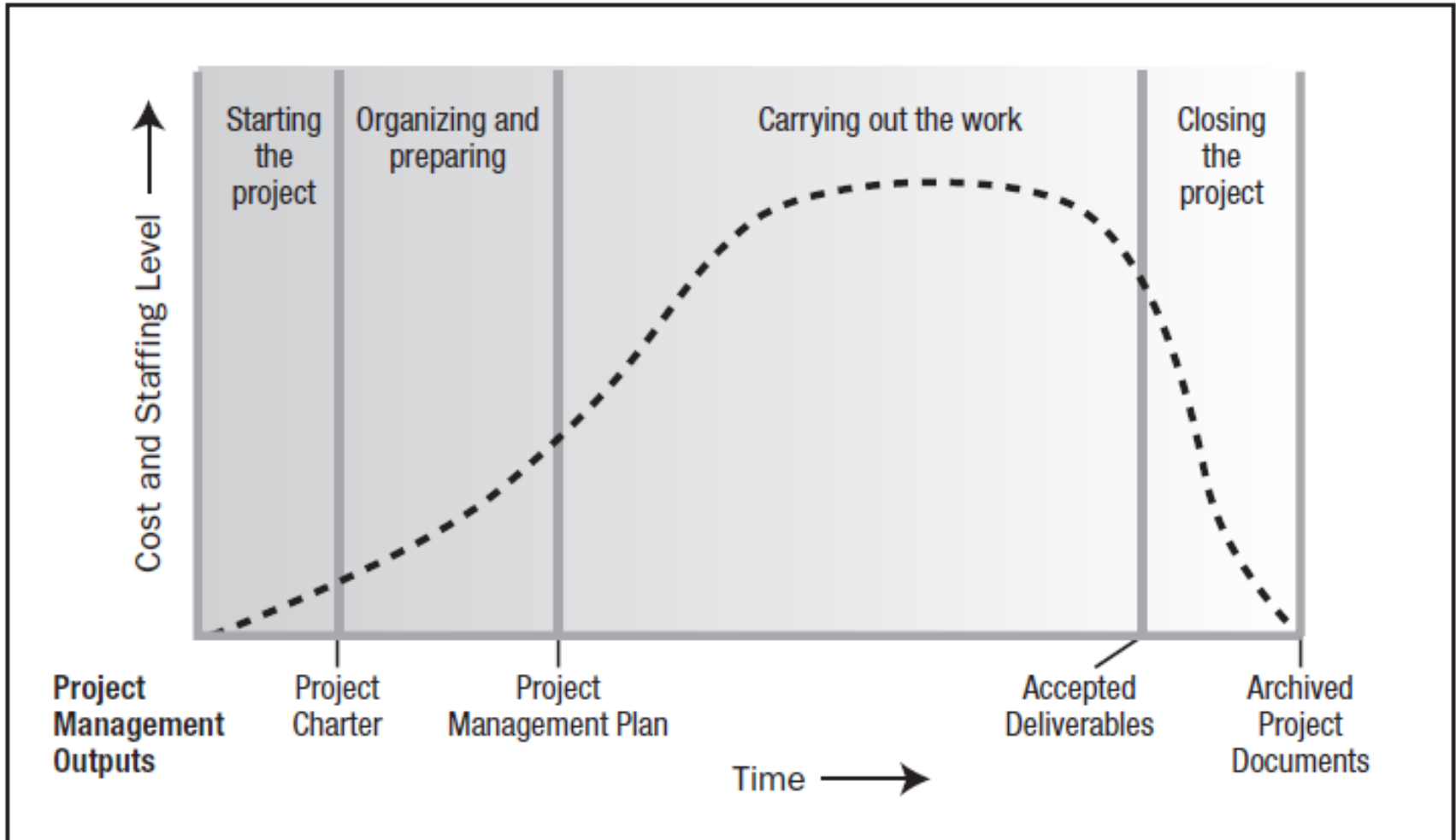


Figure 2-1. Typical Cost and Staffing Levels Across the Project Life Cycle

VÒNG ĐỜI DỰ ÁN (tt)

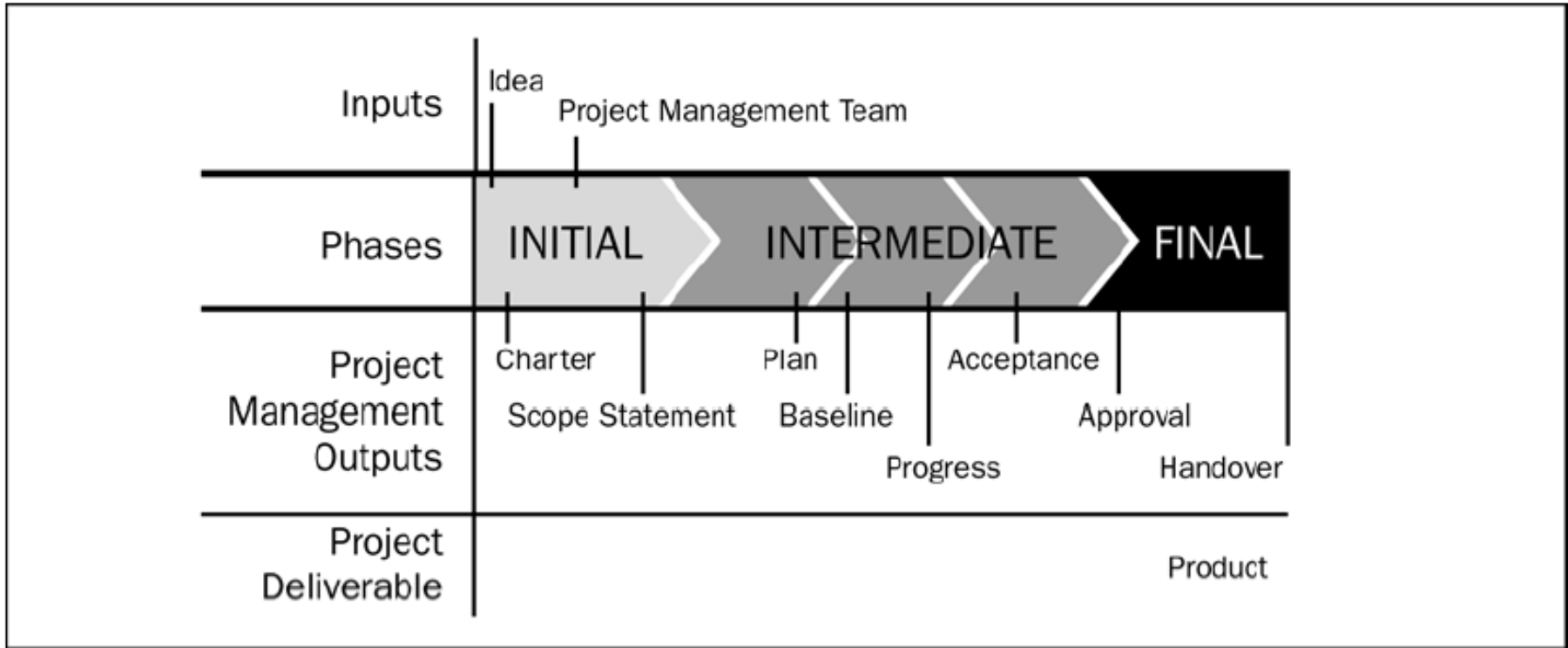


Figure 2-3. Typical Sequence of Phases in a Project Life Cycle

Mối quan hệ giữa vòng đời sản phẩm & vòng đời dự án

- **Vòng đời sản phẩm:**

- Từ ý tưởng, kế hoạch kinh doanh → đưa SP ra thị trường → loại bỏ sản phẩm

- **Vòng đời dự án:**

- Chuỗi các giai đoạn tạo SP
- Nâng cấp sản phẩm
- Phát triển phần mềm
-

Mối quan hệ giữa vòng đời sản phẩm & vòng đời dự án (tt)

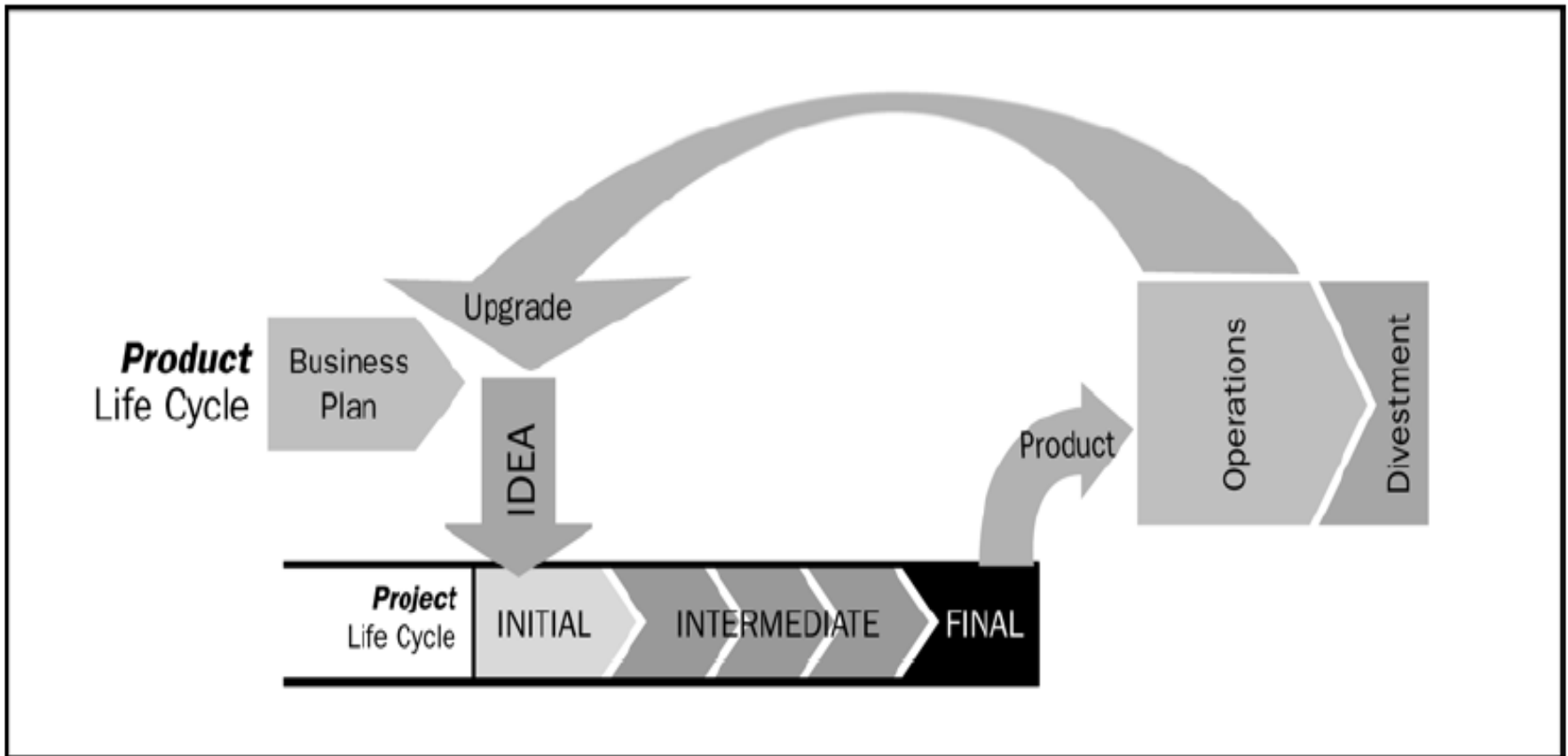


Figure 2-4. Relationship Between the Product and the Project Life Cycles

Các thành phần tham gia dự án

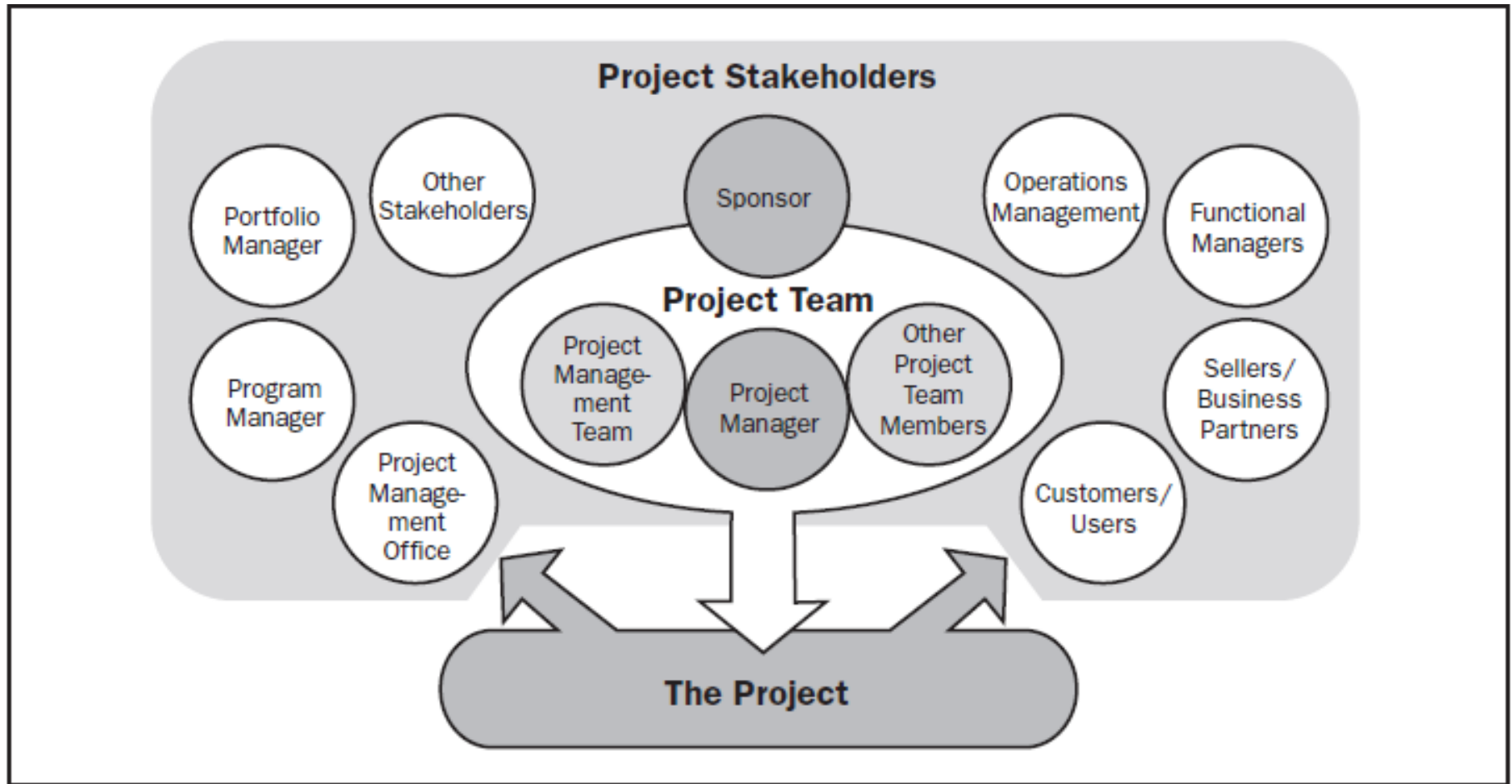


Figure 2-6. The Relationship Between Stakeholders and the Project

- *Stakeholders: là những nhân vật liên quan đến dự án*

Ảnh hưởng của Stakeholders đến dự án

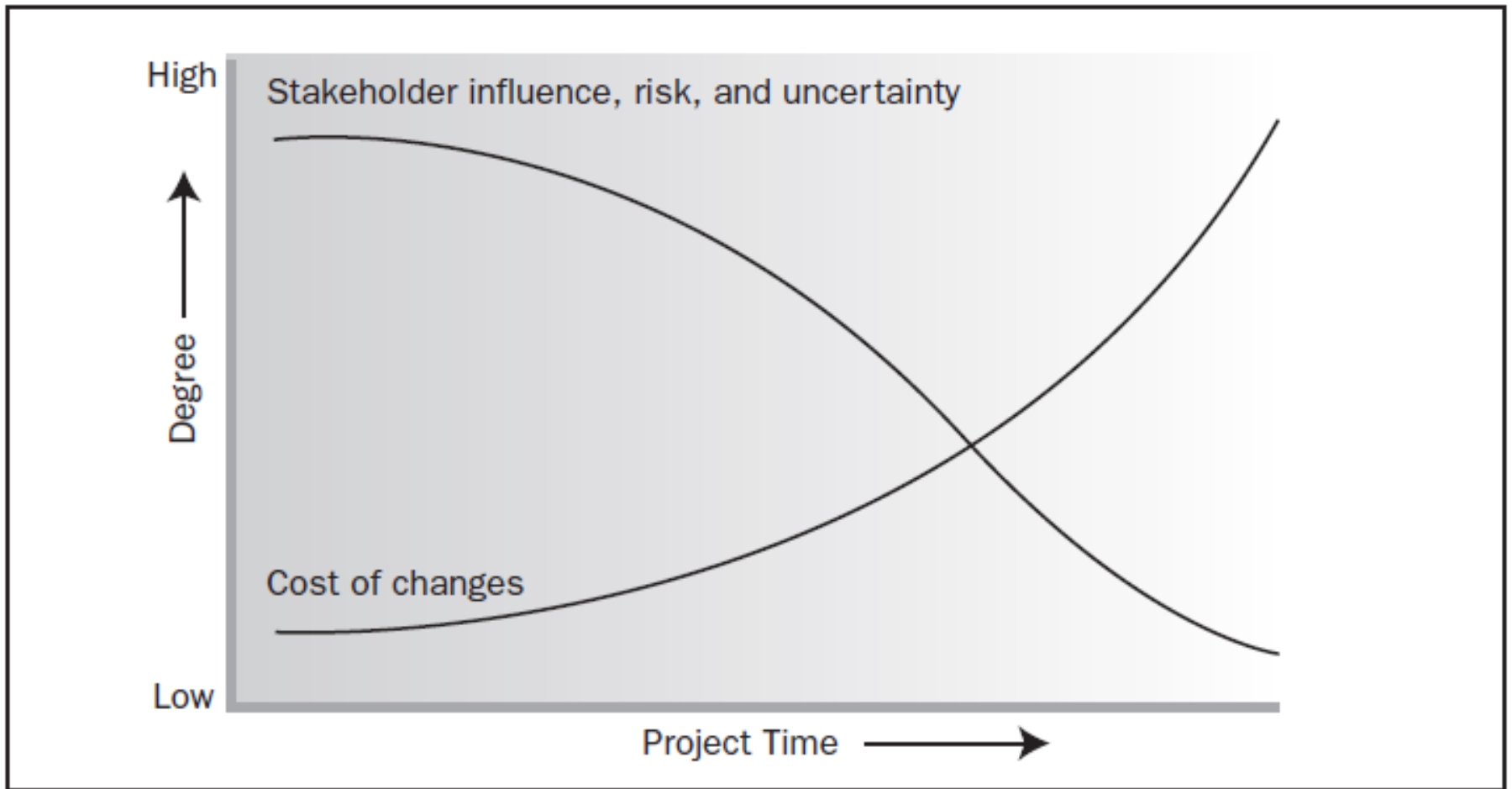
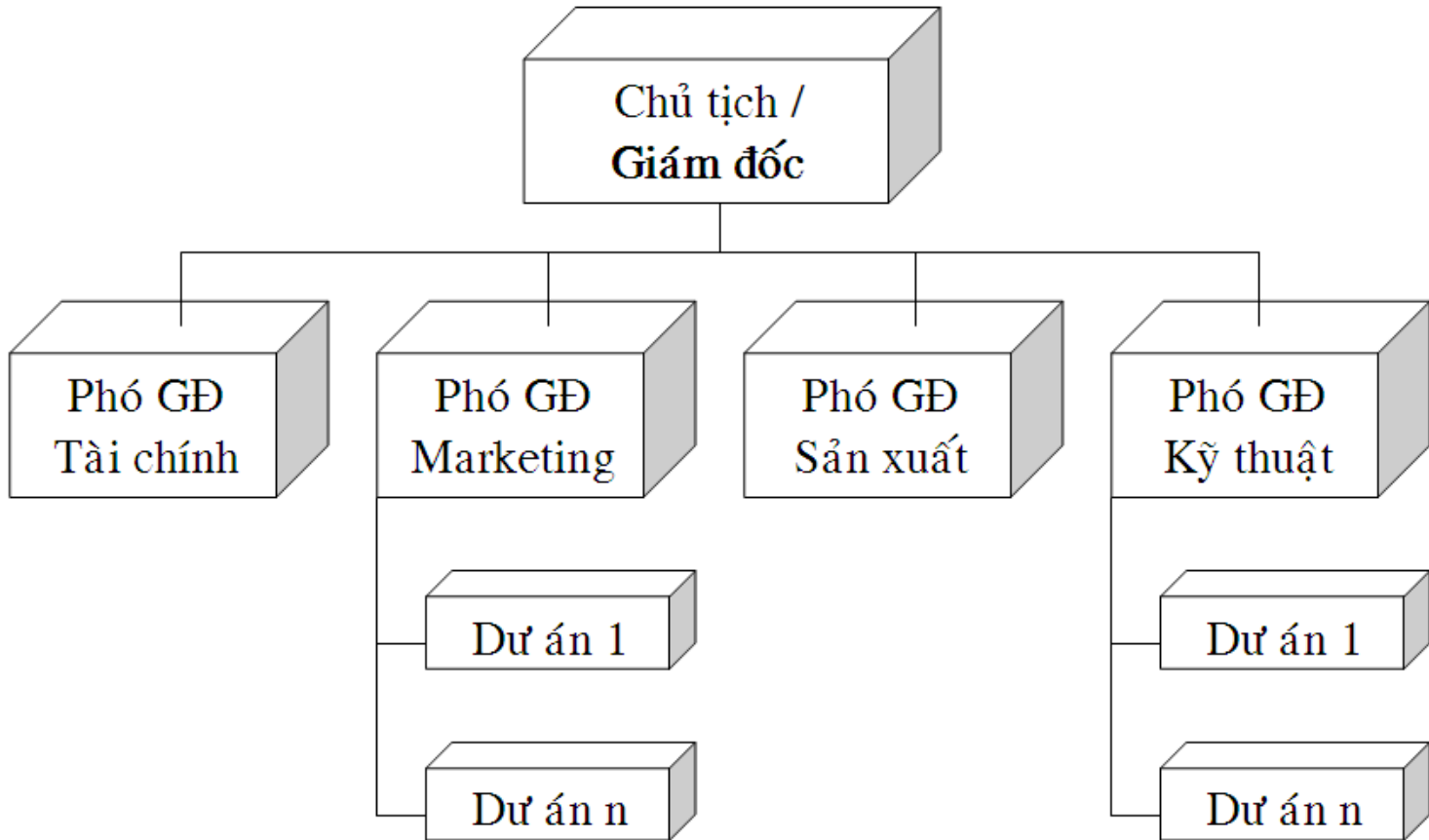


Figure 2-2. Impact of Variable Based on Project Time

CẤU TRÚC TỔ CHỨC DỰ ÁN

CẤU TRÚC CHỨC NĂNG



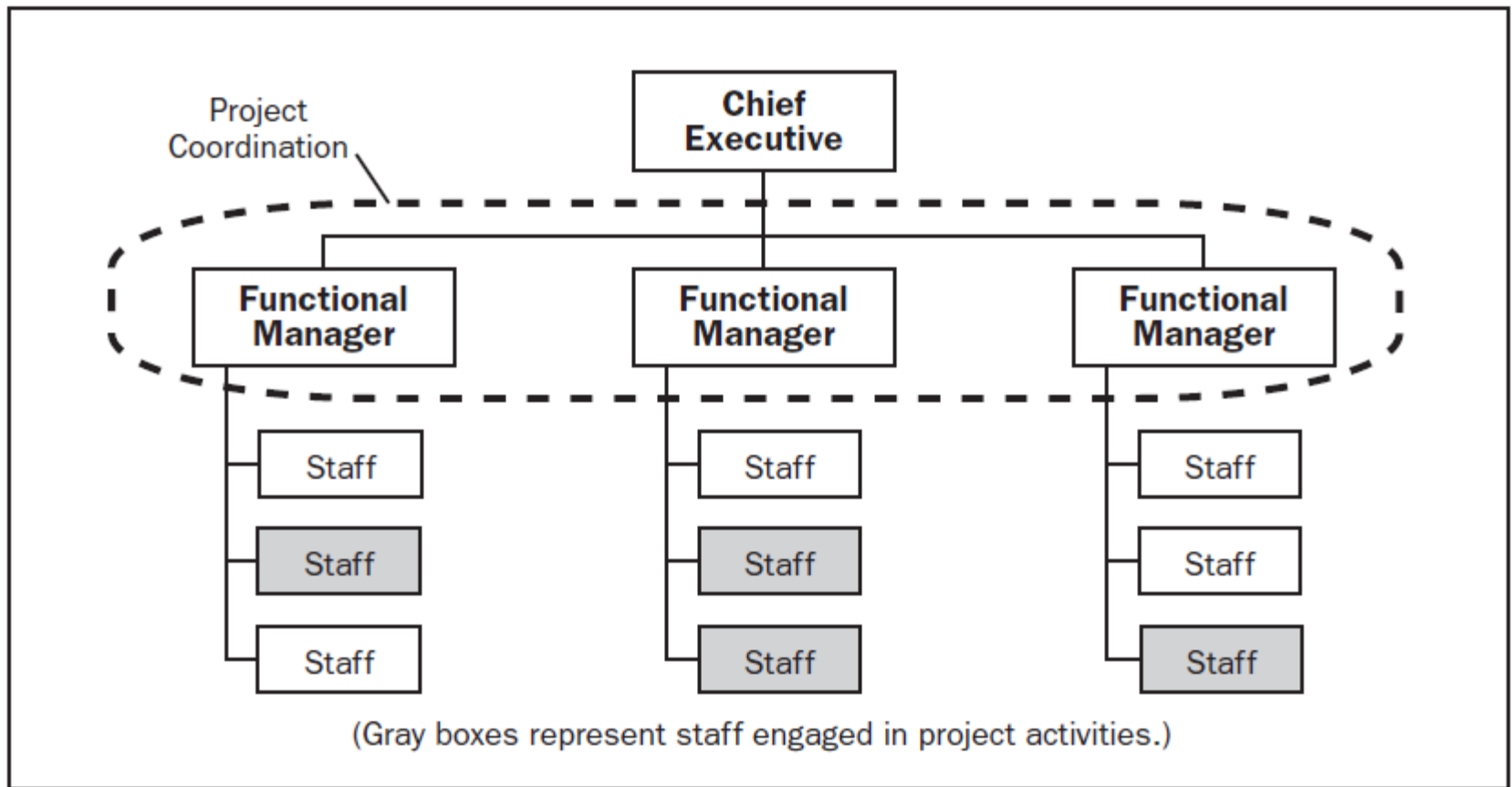


Figure 2-7. Functional Organization

CẤU TRÚC CHỨC NĂNG

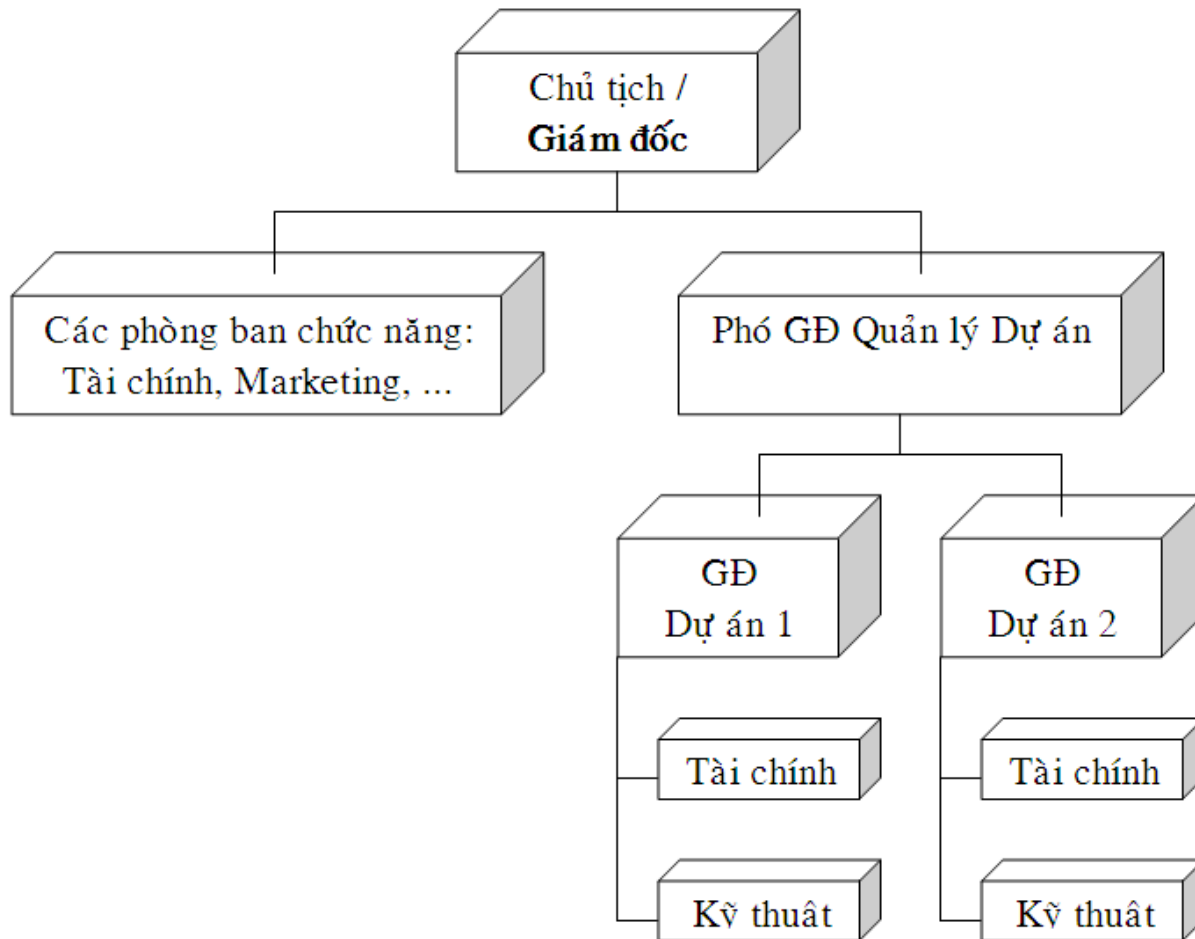
• Ưu điểm

- Sử dụng hiệu quả nguồn lực các kinh nghiệm. phương tiện chung
- Cơ cấu tổ chức cho hoạch định và kiểm soát
- Tất cả các hoạt động đều có lợi từ những công nghệ hiện đại nhất
- Tiên liệu trước những hoạt động trong tương lai để phân bổ nguồn lực
- Sử dụng hiệu quả các yếu tố sản xuất
- Ổn định và phát triển nghề nghiệp cho những thành viên tham gia dự án
- Phù hợp cho loại hình sản xuất đại trà

• Nhược điểm:

- Không có quyền lực dự án tập trung
- Ít hoặc Không có hoạch định và viết báo cáo dự án
- Ít quan tâm đến yêu cầu của KH
- Việc thông tin liên lạc giữa các chức năng gặp khó khăn
- Khó tổng hợp các chức vụ đa chức năng
- Có khuynh hướng quyết định theo những nhóm chức năng có ưu thế nhất

CẤU TRÚC DỰ ÁN



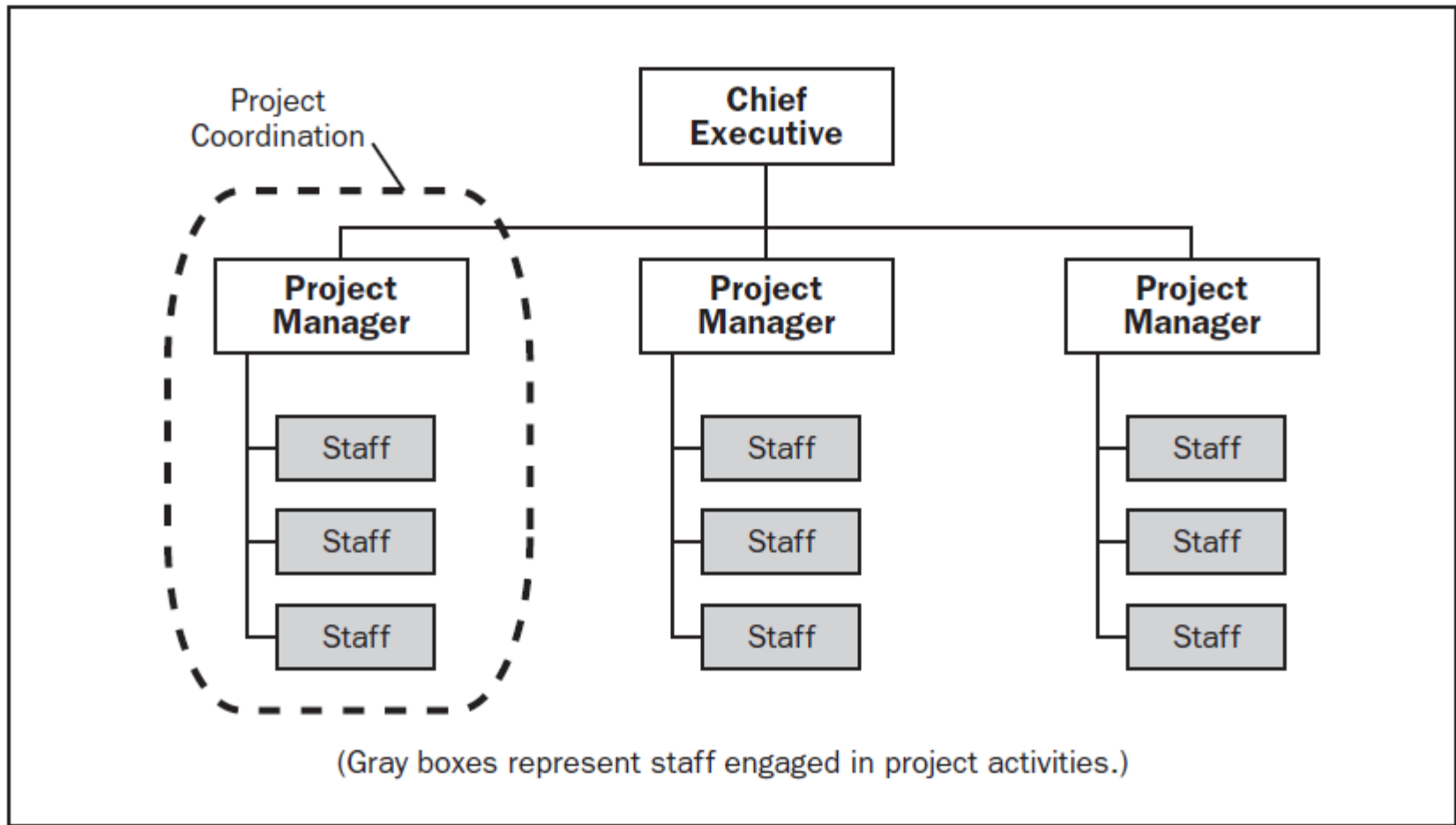


Figure 2-11. Projectized Organization

CẤU TRÚC DỰ ÁN

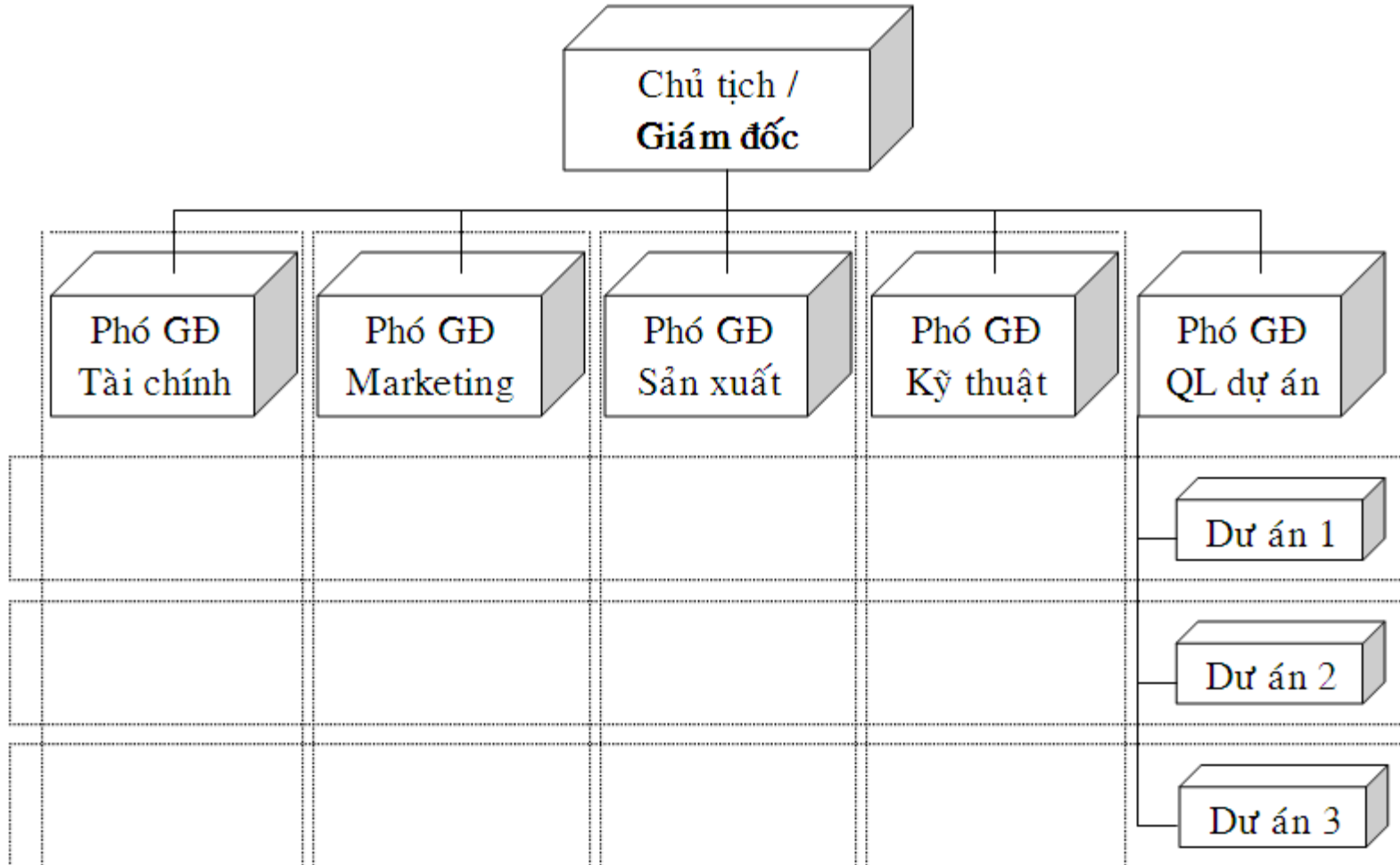
- **Ưu điểm:**

- Có sự kiểm soát chặt chẽ do có quyền lực dự án
- Thời gian xúc tiến dự án nhanh chóng
- Khuyến khích sự cân đối về thành quả, thời gian biểu và chi phí
- Tạo sự trung thành của các thành viên trong dự án
- Có mối quan hệ tốt với các đơn vị khác
- Quan tâm đến các yêu cầu của khách hàng

- **Nhược điểm:**

- Sử dụng không hiệu quả nguồn lực
- Không chuẩn bị những công việc trong tương lai
- Ít có cơ hội trao đổi kỹ thuật giữa các dự án
- Ít ổn định nghề nghiệp cho những thành viên tham gia dự án
- Khó khăn trong việc cân đối công việc khi dự án ở giai đoạn bắt đầu và kết thúc

CẤU TRÚC MA TRẬN



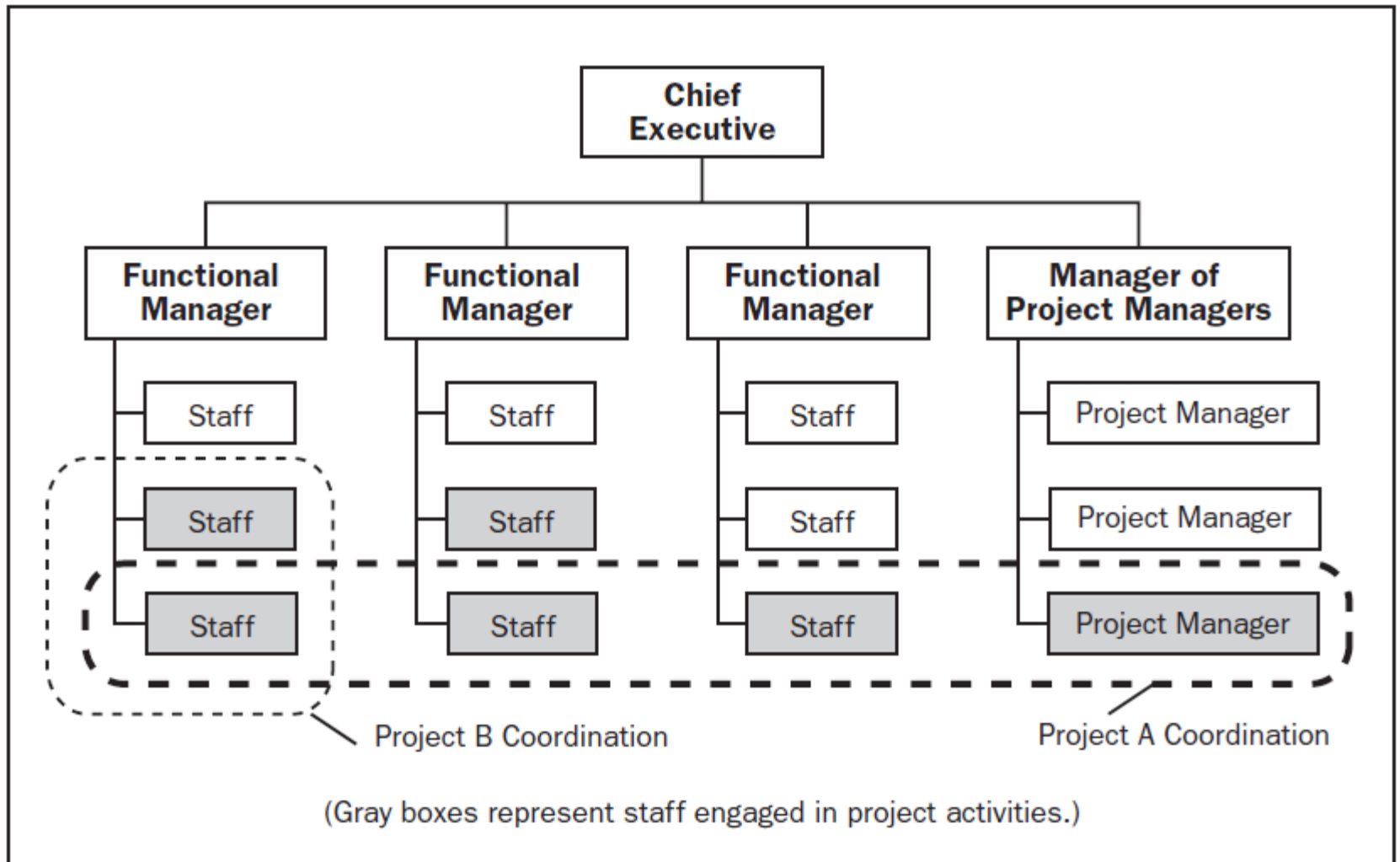


Figure 2-12. Composite Organization

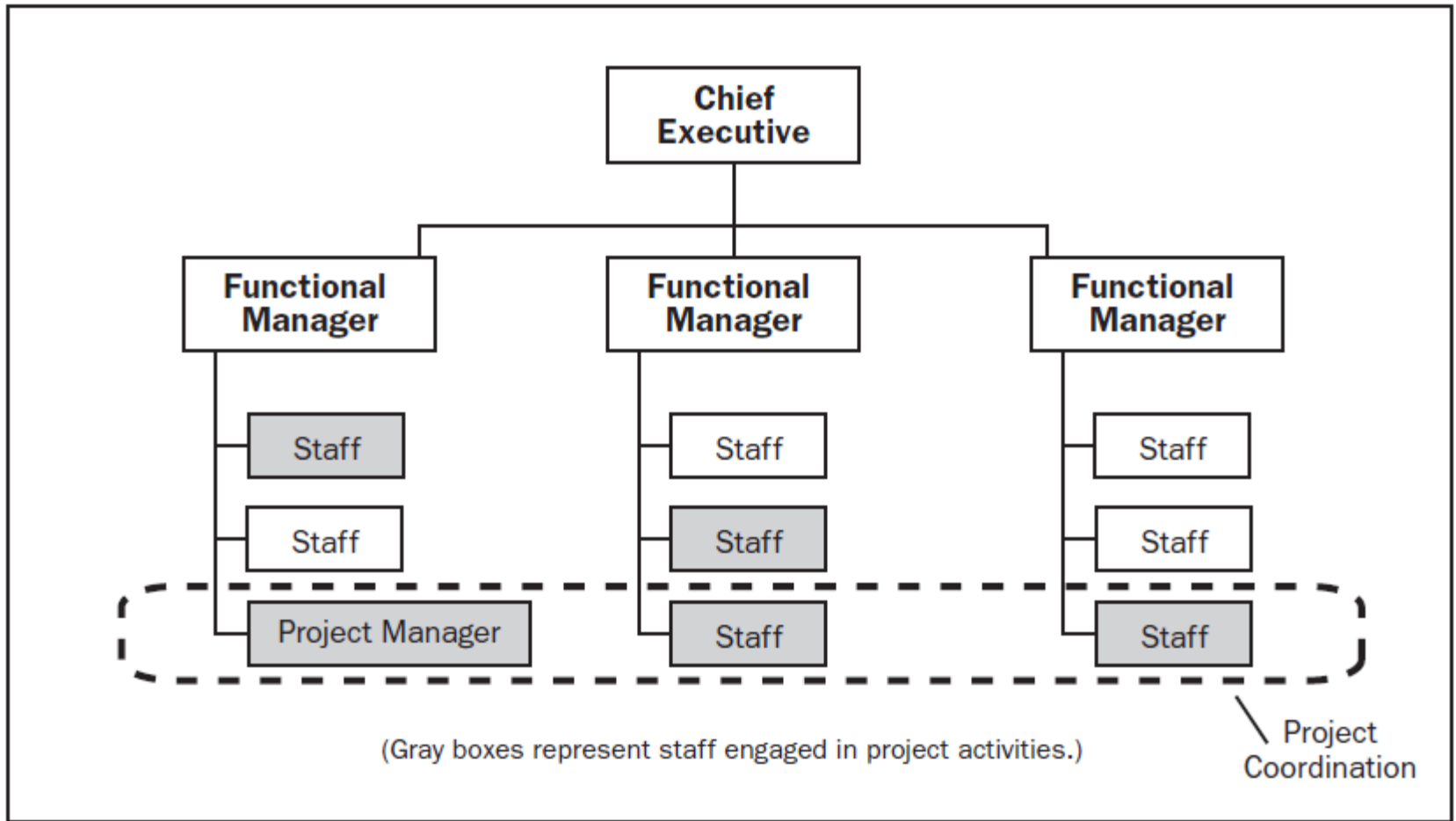


Figure 2-9. Balanced Matrix Organization

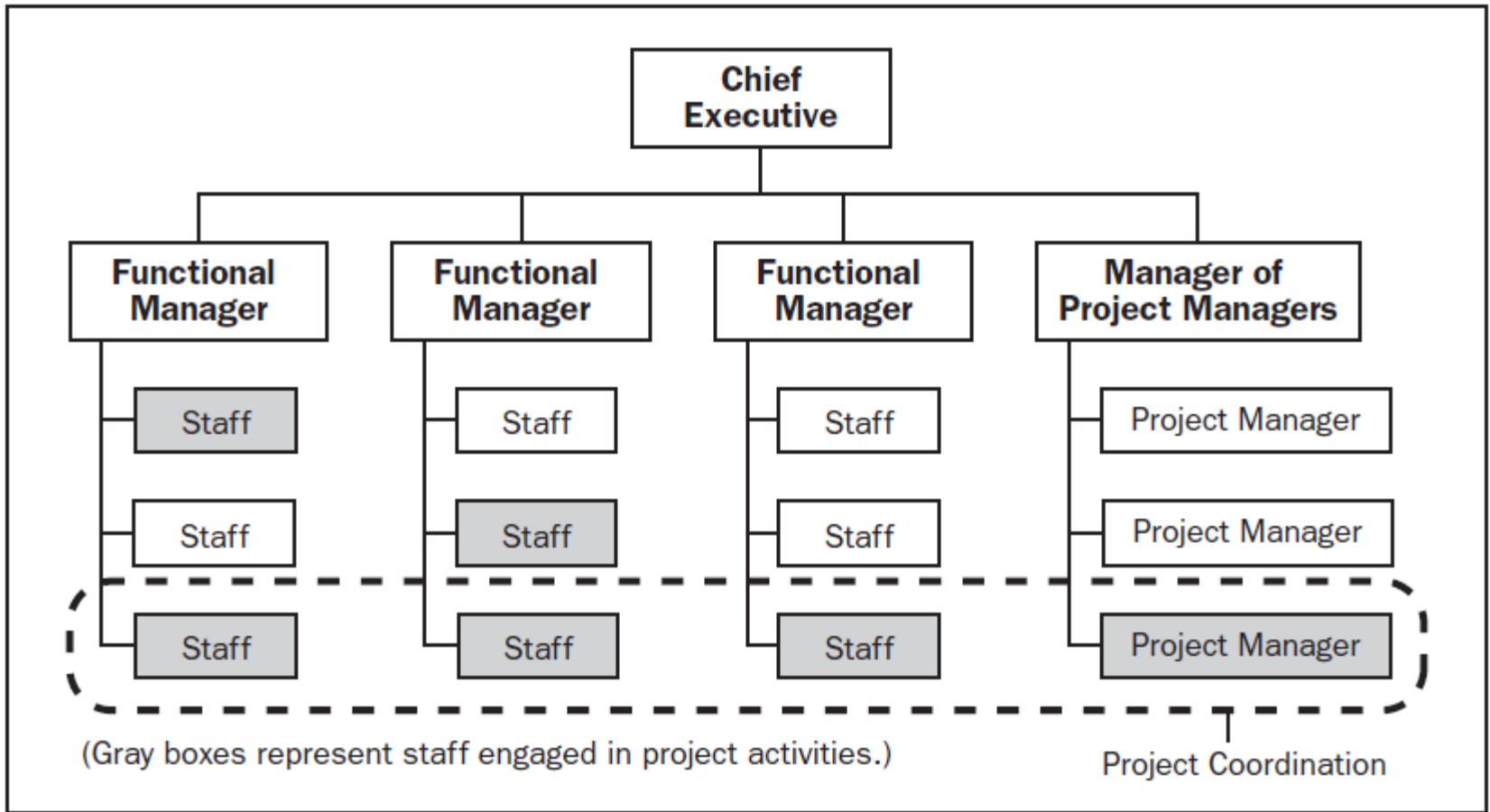


Figure 2-10. Strong Matrix Organization

Cấu trúc ma trận là sự kết hợp của hai dạng cấu trúc chức năng và dự án.

- **Ưu điểm :**

- Sử dụng hiệu quả nguồn lực
- Tổng hợp dự án tốt
- Luồng thông tin được cải thiện
- Đáp ứng sự thích nghi nhanh chóng
- Duy trì kỷ luật làm việc tốt
- Động lực và cam kết được cải thiện

- **Nhược điểm:**

- Sự tranh chấp về quyền lực
- Gia tăng các mâu thuẫn
- Thời gian phản ứng lại chậm chạp
- Khó khăn trong giám sát và kiểm soát
- Quản lý phí tăng cao
- Trải qua nhiều căng thẳng (stress)

Tác động cấu trúc tổ chức vào D.A

Organization Structure Project Characteristics	<i>Functional</i>	<i>Matrix</i>			<i>Projectized</i>
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Figure 2-6. Organizational Structure Influences on Projects

- Tổ chức của Anh Chị hiện tại thuộc vào cấu trúc nào?

Project Management Processes

Project Integration Management

4.1 Develop Project Charter

- .1 Inputs
 - .1 Project statement of work
 - .2 Business case
 - .3 Contract
 - .4 Enterprise environmental factors
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Project charter

4.2 Develop Project Management Plan

- .1 Inputs
 - .1 Project charter
 - .2 Outputs from planning processes
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Project management plan

4.3 Direct and Manage Project Execution

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Approved change requests
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Project management information system
- .3 Outputs
 - .1 Deliverables
 - .2 Work performance information
 - .3 Change requests
 - .4 Project management plan updates
 - .5 Project document updates

4.6 Close Project or Phase

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Accepted deliverables
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Final product, service, or result transition
 - .2 Organizational process assets updates

4.4 Monitor and Control Project Work

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Performance reports
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Change requests
 - .2 Project management plan updates
 - .3 Project document updates

4.5 Perform Integrated Change Control

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Work performance information
 - .3 Change requests
 - .4 Enterprise environmental factors
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Change control meetings
- .3 Outputs
 - .1 Change request status updates
 - .2 Project management plan updates
 - .3 Project document updates

Project Scope Management

5.1 Collect Requirements

- .1 Inputs
 - .1 Project charter
 - .2 Stakeholder register
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Interviews
 - .2 Focus groups
 - .3 Facilitated workshops
 - .4 Group creativity techniques
 - .5 Group decision making techniques
 - .6 Questionnaires and surveys
 - .7 Observations
 - .8 Prototypes
- .3 Outputs
 - .1 Requirements documentation
 - .2 Requirements management plan
 - .3 Requirements traceability matrix

5.4 Verify Scope

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Requirements documentation
 - .3 Requirements traceability matrix
 - .4 Validated deliverables
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Inspection
- .3 Outputs
 - .1 Accepted deliverables
 - .2 Change requests
 - .3 Project document updates

5.2 Define Scope

- .1 Inputs
 - .1 Project charter
 - .2 Requirements documentation
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Product analysis
 - .3 Alternatives identification
 - .4 Facilitated workshops
- .3 Outputs
 - .1 Project scope statement
 - .2 Project document updates

5.5 Control Scope

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Work performance information
 - .3 Requirements documentation
 - .4 Requirements traceability matrix
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Variance analysis
- .3 Outputs
 - .1 Work performance measurements
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests
 - .4 Project management plan updates
 - .5 Project document updates

5.3 Create WBS

- .1 Inputs
 - .1 Project scope statement
 - .2 Requirements documentation
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Decomposition
- .3 Outputs
 - .1 WBS
 - .2 WBS dictionary
 - .3 Scope baseline
 - .4 Project document updates

Project Management Processes

Project Time Management Overview

6.1 Define Activities

- .1 Inputs
 - .1 Scope baseline
 - .2 Enterprise environmental factors
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Decomposition
 - .2 Rolling wave planning
 - .3 Templates
 - .4 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Activity list
 - .2 Activity attributes
 - .3 Milestone list

6.2 Sequence Activities

- .1 Inputs
 - .1 Activity list
 - .2 Activity attributes
 - .3 Milestone list
 - .4 Project scope statement
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Precedence diagramming method (PDM)
 - .2 Dependency determination
 - .3 Applying leads and lags
 - .4 Schedule network templates
- .3 Outputs
 - .1 Project schedule network diagrams
 - .2 Project document updates

6.5 Estimate Activity Resources

- .1 Inputs
 - .1 Activity list
 - .2 Activity attributes
 - .3 Resource calendars
 - .4 Enterprise environmental factors
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Alternatives analysis
 - .3 Published estimating data
 - .4 Bottom-up estimating
 - .5 Project management software
- .3 Outputs
 - .1 Activity resource requirements
 - .2 Resource breakdown structure
 - .3 Project document updates

6.4 Estimate Activity Durations

- .1 Inputs
 - .1 Activity list
 - .2 Activity attributes
 - .3 Activity resource requirements
 - .4 Resource calendars
 - .5 Project scope statement
 - .6 Enterprise environmental factors
 - .7 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Analogous estimating
 - .3 Parametric estimating
 - .4 Three-point estimates
 - .5 Reserve analysis
- .3 Outputs
 - .1 Activity duration estimates
 - .2 Project document updates

6.8 Develop Schedule

- .1 Inputs
 - .1 Activity list
 - .2 Activity attributes
 - .3 Project schedule network diagrams
 - .4 Activity resource requirements
 - .5 Resource calendars
 - .6 Activity duration estimates
 - .7 Project scope statement
 - .8 Enterprise environmental factors
 - .9 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Schedule network analysis
 - .2 Critical path method
 - .3 Critical chain method
 - .4 Resource leveling
 - .5 What-if scenario analysis
 - .6 Applying leads and lags
 - .7 Schedule compression
 - .8 Scheduling tool
- .3 Outputs
 - .1 Project schedule
 - .2 Schedule baseline
 - .3 Schedule data
 - .4 Project document updates

6.6 Control Schedule

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Project schedule
 - .3 Work performance information
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Performance reviews
 - .2 Variance analysis
 - .3 Project management software
 - .4 Resource leveling
 - .5 What-if scenario analysis
 - .7 Adjusting leads and lags
 - .7 Schedule compression
 - .8 Scheduling tool
- .3 Outputs
 - .1 Work performance measurements
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests
 - .4 Project management plan updates
 - .5 Project document updates

Project Cost Management Overview

7.1 Estimate Costs

- .1 Inputs
 - .1 Scope baseline
 - .2 Project schedule
 - .3 Human resource plan
 - .4 Risk register
 - .5 Enterprise environmental factors
 - .6 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Expert judgment
 - .2 Analogous estimating
 - .3 Parametric estimating
 - .4 Bottom-up estimating
 - .5 Three-point estimates
 - .6 Reserve analysis
 - .7 Cost of quality
 - .8 Project management estimating software
 - .9 Vendor bid analysis
- .3 Outputs
 - .1 Activity cost estimates
 - .2 Basis of estimates
 - .3 Project document updates

7.2 Determine Budget

- .1 Inputs
 - .1 Activity cost estimates
 - .2 Basis of estimates
 - .3 Scope baseline
 - .4 Project schedule
 - .5 Resource calendars
 - .6 Contracts
 - .7 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Cost aggregation
 - .2 Reserve analysis
 - .3 Expert judgment
 - .4 Historical relationships
 - .5 Funding limit reconciliation
- .3 Outputs
 - .1 Cost performance baseline
 - .2 Project funding requirements
 - .3 Project document updates

7.3 Control Costs

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Project funding requirements
 - .3 Work performance information
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Earned value management
 - .2 Forecasting
 - .3 To-complete performance index (TCPI)
 - .4 Performance reviews
 - .5 Variance analysis
 - .6 Project management software
- .3 Outputs
 - .1 Work performance measurements
 - .2 Budget forecasts
 - .3 Organizational process assets updates
 - .4 Change requests
 - .5 Project management plan updates
 - .6 Project document updates

Project Management Processes

Project Quality Management Overview

8.1 Plan Quality

- .1 Inputs
 - .1 Scope baseline
 - .2 Stakeholder register
 - .3 Cost performance baseline
 - .4 Schedule baseline
 - .5 Risk register
 - .6 Enterprise environmental factors
 - .7 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Cost-benefit analysis
 - .2 Cost of quality
 - .3 Control charts
 - .4 Benchmarking
 - .5 Design of experiments
 - .6 Statistical sampling
 - .7 Flowcharting
 - .8 Proprietary quality management methodologies
 - .9 Additional quality planning tools
- .3 Outputs
 - .1 Quality management plan
 - .2 Quality metrics
 - .3 Quality checklists
 - .4 Process improvement plan
 - .5 Project document updates

8.2 Perform Quality Assurance

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Quality metrics
 - .3 Work performance information
 - .4 Quality control measurements
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Plan Quality and Perform Quality Control tools and techniques
 - .2 Quality audits
 - .3 Process analysis
- .3 Outputs
 - .1 Organizational process asset updates
 - .2 Change requests
 - .3 Project management plan updates
 - .4 Project document updates

8.3 Perform Quality Control

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Quality metrics
 - .3 Quality checklists
 - .4 Work performance measurements
 - .5 Approved change requests
 - .6 Deliverables
 - .7 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Cause and effect diagrams
 - .2 Control charts
 - .3 Flowcharting
 - .4 Histogram
 - .5 Pareto chart
 - .6 Run chart
 - .7 Scatter diagram
 - .8 Statistical sampling
 - .9 Inspection
 - .10 Approved change requests review
- .3 Outputs
 - .1 Quality control measurements
 - .2 Validated changes
 - .3 Validated deliverables
 - .4 Organizational process assets updates
 - .5 Change requests
 - .6 Project management plan updates
 - .7 Project document updates

Project Human Resource Management Overview

9.1 Develop Human Resource Plan

- .1 Inputs
 - .1 Activity resource requirements
 - .2 Enterprise environmental factors
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Organization charts and position descriptions
 - .2 Networking
 - .3 Organizational theory
- .3 Outputs
 - .1 Human resource plan

9.4 Manage Project Team

- .1 Inputs
 - .1 Project staff assignments
 - .2 Project management plan
 - .3 Team performance assessments
 - .4 Performance reports
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Observation and conversation
 - .2 Project performance appraisals
 - .3 Conflict management
 - .4 Issue log
 - .5 Interpersonal skills
- .3 Outputs
 - .1 Enterprise environmental factors updates
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests
 - .4 Project management plan updates

9.2 Acquire Project Team

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Enterprise environmental factors
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Pre-assignment
 - .2 Negotiation
 - .3 Acquisition
 - .4 Virtual teams
- .3 Outputs
 - .1 Project staff assignments
 - .2 Resource calendars
 - .3 Project management plan updates

9.3 Develop Project Team

- .1 Inputs
 - .1 Project staff assignments
 - .2 Project management plan
 - .3 Resource calendars
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Interpersonal skills
 - .2 Training
 - .3 Team-building activities
 - .4 Ground rules
 - .5 Co-location
 - .6 Recognition and rewards
- .3 Outputs
 - .1 Team performance assessments
 - .2 Enterprise environmental factors updates

Project Management Processes

Project Communications Management Overview

10.1 Identify Stakeholders

- .1 Inputs
 - .1 Project charter
 - .2 Procurement documents
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Stakeholder analysis
 - .2 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy

10.4 Manage Stakeholder Expectations

- .1 Inputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy
 - .3 Project management plan
 - .4 Issue log
 - .5 Change log
 - .6 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication methods
 - .2 Interpersonal skills
 - .3 Management skills
- .3 Outputs
 - .1 Organizational process assets updates
 - .2 Change requests
 - .3 Project management plan updates
 - .4 Project document updates

10.2 Plan Communications

- .1 Inputs
 - .1 Stakeholder register
 - .2 Stakeholder management strategy
 - .3 Enterprise environmental factors
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication requirements analysis
 - .2 Communication technology
 - .3 Communication models
 - .4 Communication methods
- .3 Outputs
 - .1 Communications management plan
 - .2 Project document updates

10.5 Report Performance

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Work performance information
 - .3 Work performance measurements
 - .4 Budget forecasts
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Variance analysis
 - .2 Forecasting methods
 - .3 Communication methods
 - .4 Reporting systems
- .3 Outputs
 - .1 Performance reports
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests

10.5 Distribute Information

- .1 Inputs
 - .1 Project management plan
 - .2 Performance reports
 - .3 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Communication methods
 - .2 Information distribution tools
- .3 Outputs
 - .1 Organizational process assets updates

Project Risk Management Overview

11.1 Plan Risk Management

- .1 Inputs
 - .1 Project scope statement
 - .2 Cost management plan
 - .3 Schedule management plan
 - .4 Communications management plan
 - .5 Enterprise environmental factors
 - .6 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Planning meetings and analysis
- .3 Outputs
 - .1 Risk management plan

11.4 Perform Quantitative Risk Analysis

- .1 Inputs
 - .1 Risk register
 - .2 Risk management plan
 - .3 Cost management plan
 - .4 Schedule management plan
 - .5 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Data gathering and representation techniques
 - .2 Quantitative risk analysis and modeling techniques
 - .3 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Risk register updates

11.2 Identify Risks

- .1 Inputs
 - .1 Risk management plan
 - .2 Activity cost estimates
 - .3 Activity duration estimates
 - .4 Scope baseline
 - .5 Stakeholder register
 - .6 Cost management plan
 - .7 Schedule management plan
 - .8 Quality management plan
 - .9 Project documents
 - .10 Enterprise environmental factors
 - .11 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Documentation reviews
 - .2 Information gathering techniques
 - .3 Checklist analysis
 - .4 Assumptions analysis
 - .5 Diagramming techniques
 - .6 SWOT analysis
 - .7 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Risk register

11.5 Plan Risk Responses

- .1 Inputs
 - .1 Risk register
 - .2 Risk management plan
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Strategies for negative risks or threats
 - .2 Strategies for positive risks or opportunities
 - .3 Contingent response strategies
 - .4 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Risk register updates
 - .2 Risk-related contract decisions
 - .3 Project management plan updates
 - .4 Project document updates

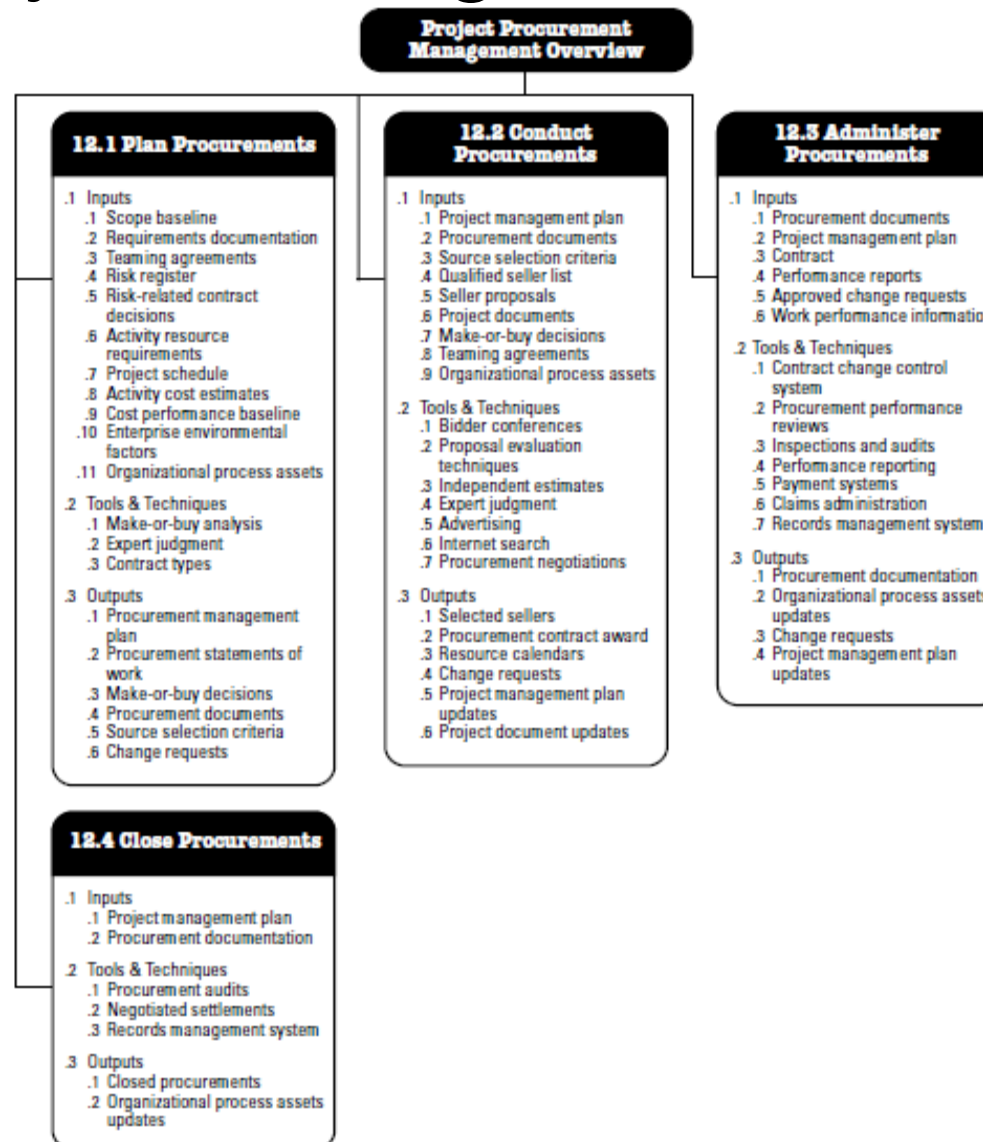
11.3 Perform Qualitative Risk Analysis

- .1 Inputs
 - .1 Risk register
 - .2 Risk management plan
 - .3 Project scope statement
 - .4 Organizational process assets
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Risk probability and impact assessment
 - .2 Probability and impact matrix
 - .3 Risk data quality assessment
 - .4 Risk categorization
 - .5 Risk urgency assessment
 - .6 Expert judgment
- .3 Outputs
 - .1 Risk register updates

11.6 Monitor and Control Risks

- .1 Inputs
 - .1 Risk register
 - .2 Project management plan
 - .3 Work performance information
 - .4 Performance reports
- .2 Tools & Techniques
 - .1 Risk reassessment
 - .2 Risk audits
 - .3 Variance and trend analysis
 - .4 Technical performance measurement
 - .5 Reserve analysis
 - .6 Status meetings
- .3 Outputs
 - .1 Risk register updates
 - .2 Organizational process assets updates
 - .3 Change requests
 - .4 Project management plan updates
 - .5 Project document updates

Project Management Processes



Project Boundaries

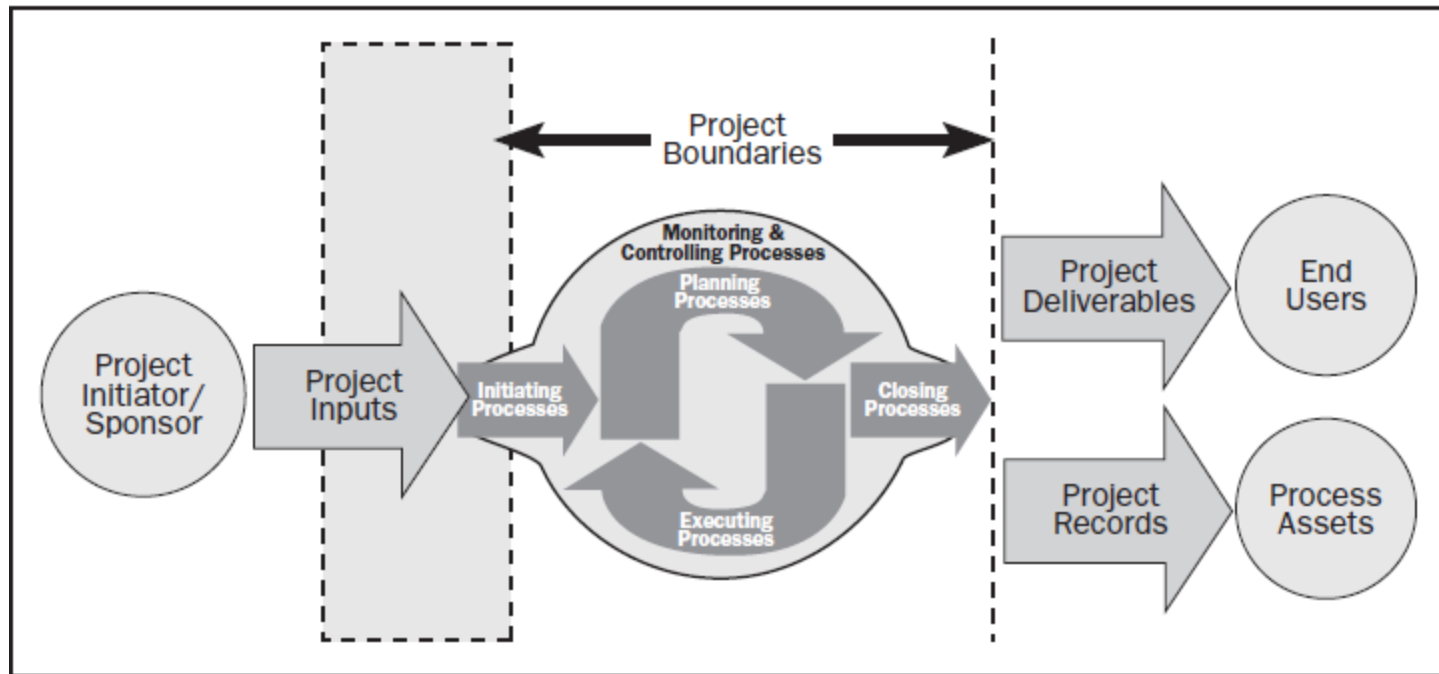
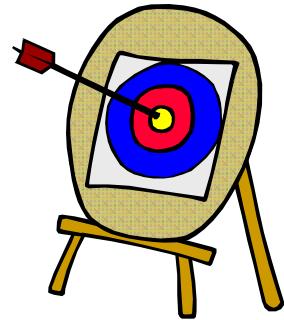


Figure 3-4. Project Boundaries

Tóm lược chuyên đề

- Hiểu những khái niệm cơ bản về QLDA
- Các nhóm quy trình QLDA, lĩnh vực kiến thức QLDA
- Vòng đời dự án, vòng đời sản phẩm
- Cấu trúc tổ chức dự án



**XIN CẢM ƠN CÁC BẠN
ĐÃ CHÚ Ý THEO DÕI !**