



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN KINH TẾ ĐẦU TƯ
TS. TỪ QUANG PHƯƠNG
(Chủ biên)

GIÁO TRÌNH

QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN KINH TẾ ĐẦU TƯ

Chủ biên: TS. TỪ QUANG PHƯƠNG

GIÁO TRÌNH
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2005

LỜI NÓI ĐẦU

Phát triển nền kinh tế thị trường nhiều thành phần theo định hướng xã hội chủ nghĩa, có sự quản lý của Nhà nước ở nước ta, đòi hỏi một sự đổi mới mạnh mẽ ở nhiều lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực quản lý hoạt động đầu tư. Quản lý đầu tư theo dự án là một yêu cầu rất quan trọng. Nâng cao hiệu quả đầu tư, cả trên phương diện tài chính cũng như hiệu quả kinh tế - xã hội, đòi hỏi phải quản lý tốt quá trình đầu tư bao gồm tất cả các giai đoạn từ nghiên cứu cơ hội đầu tư đến giai đoạn vận hành các kết quả đầu tư. Vậy, quản lý đầu tư theo dự án là gì, nội dung và các phương pháp quản lý dự án đầu tư ra sao... là những vấn đề được lý giải và trình bày một cách khoa học trong Giáo trình "Quản lý dự án đầu tư".

Để đáp ứng yêu cầu quản lý đầu tư trong nền kinh tế, môn học "Quản lý dự án đầu tư" đã ra đời và được giảng dạy từ năm 1996 đến nay cho các hệ đại học chính quy, tại chức, hệ cấp bằng đại học thứ hai, cao học... thuộc chuyên ngành Kinh tế Đầu tư và một số ngành kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Cùng với quá trình giảng dạy, môn học ngày càng được hoàn thiện và được đánh giá là rất cần thiết và bổ ích phục vụ việc quản lý hiệu quả đầu tư.

Giáo trình "Quản lý dự án đầu tư" là một trong những giáo trình chính dùng làm tài liệu giảng dạy cho sinh viên chuyên ngành Kinh tế đầu tư tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Bên cạnh những giáo trình đã xuất bản như Kinh tế đầu tư, Lập dự án đầu tư và một số môn học bổ trợ khác như Thẩm định dự án đầu tư, Đấu thầu... thì giáo trình Quản lý dự án đầu tư là sự kế tiếp logic, khoa học những kiến

thức liên quan đến đầu tư đã trình bày trong những môn học này.

Giáo trình Quản lý dự án đầu tư được sử dụng làm tài liệu giảng dạy của giáo viên và học tập cho sinh viên chuyên ngành Kinh tế Đầu tư và các chuyên ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Giáo trình là tài liệu tham khảo cho giáo viên, nghiên cứu sinh, thực tập sinh các chuyên ngành kinh tế và quản trị kinh doanh, cho cán bộ quản lý kinh tế và quản trị doanh nghiệp ở các cơ quan quản lý và kinh doanh.

Bộ môn Kinh tế Đầu tư xin chân thành cảm ơn các anh (chị) đồng nghiệp, các nhà khoa học và quản lý đã có những góp ý quý báu về nội dung giáo trình. Tuy nhiên, đây là môn học mới được xây dựng, giáo trình lại được biên soạn lần đầu nên không tránh khỏi những thiếu sót. Bộ môn mong muốn tiếp tục nhận được và chân thành cảm ơn những góp ý và bổ sung của bạn đọc để giáo trình được hoàn thiện hơn.

BỘ MÔN KINH TẾ ĐẦU TƯ

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Trong những năm gần đây khái niệm "dự án" trở nên thân quen đối với các nhà quản lý các cấp. Có rất nhiều hoạt động trong tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp được thực hiện theo hình thức dự án. Phương pháp quản lý dự án càng trở nên quan trọng và nhận được sự chú ý ngày càng tăng trong xã hội. Điều này một phần do tầm quan trọng của dự án trong việc thực hiện các kế hoạch phát triển kinh tế, sản xuất kinh doanh và đời sống xã hội. Do vậy, cần thiết phải xác định rõ quản lý dự án là gì, nội dung của quản lý dự án ra sao và nó khác với các phương pháp quản lý khác thế nào. Chương này sẽ tập trung giải quyết những câu hỏi trên.

I. KHÁI NIỆM DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

1. Khái niệm dự án

Có nhiều cách định nghĩa dự án. Tùy theo mục đích mà nhấn mạnh một khía cạnh nào đó. Trên phương diện phát triển, có hai cách hiểu về dự án: cách hiểu "tĩnh" và cách hiểu "động". Theo cách hiểu "tĩnh" thì dự án là hình tượng về một tình huống (một trạng thái) mà ta muốn đạt tới. Theo cách hiểu thứ hai "động" có thể định nghĩa dự án như sau:

Theo nghĩa chung nhất, dự án là một lĩnh vực hoạt động đặc thù, một nhiệm vụ cần phải được thực hiện với phương pháp riêng, nguồn lực riêng và theo một kế hoạch tiến độ nhằm tạo ra một thực thể mới.

Như vậy, theo định nghĩa này thì: (1) Dự án không chỉ là một ý định phác thảo mà có tính cụ thể và mục tiêu xác định; (2) Dự án không phải là một nghiên cứu trừu tượng mà tạo nên một thực thể mới.

Trên phương diện quản lý, có thể định nghĩa dự án như sau:

Dự án là những nỗ lực có thời hạn nhằm tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất.

Định nghĩa này nhấn mạnh hai đặc tính: (1) Nỗ lực tạm thời (hay có thời hạn). Nghĩa là, mọi dự án đầu tư đều có điểm bắt đầu và kết thúc xác định. Dự án kết thúc khi mục tiêu của dự án đã đạt được hoặc dự án bị loại bỏ; (2) Sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất. Sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất là sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt so với những sản phẩm tương tự đã có hoặc dự án khác.

Từ những định nghĩa khác nhau có thể rút ra một số đặc trưng cơ bản của dự án như sau:

- *Dự án có mục đích, kết quả xác định.* Tất cả các dự án đều phải có kết quả được xác định rõ. Kết quả này có thể là một toà nhà, một dây chuyền sản xuất hiện đại hay là chiến thắng của một chiến dịch vận động tranh cử vào một vị

trí chính trị. Mỗi dự án lại bao gồm một tập hợp nhiều nhiệm vụ cần được thực hiện. Mỗi nhiệm vụ cụ thể lại có một kết quả riêng, độc lập. Tập hợp các kết quả cụ thể của các nhiệm vụ hình thành nên kết quả chung của dự án. Nói cách khác, dự án là một hệ thống phức tạp, được phân chia thành nhiều bộ phận, phân hệ khác nhau để thực hiện và quản lý nhưng đều phải thống nhất đảm bảo các mục tiêu chung về thời gian, chi phí và việc hoàn thành với chất lượng cao.

- *Dự án có chu kỳ phát triển riêng và có thời gian tồn tại hữu hạn.* Dự án là một sự sáng tạo. Giống như các thực thể sống, dự án cũng trải qua các giai đoạn: hình thành, phát triển, có thời điểm bắt đầu và kết thúc... Dự án không kéo dài mãi mãi. Khi dự án kết thúc, kết quả dự án được chuyển giao cho bộ phận quản lý vận hành, nhóm quản trị dự án giải tán.

- *Sản phẩm của dự án mang tính chất đơn chiếc, độc đáo (mới lạ).* Khác với quá trình sản xuất liên tục và gián đoạn, kết quả của dự án không phải là sản phẩm sản xuất hàng loạt, mà có tính khác biệt cao. Sản phẩm và dịch vụ do dự án đem lại là duy nhất, hầu như không lặp lại như Kim tự tháp ở Ai Cập hay đê chắn lũ Sông Thames ở London. Tuy nhiên, ở nhiều dự án khác, tính duy nhất ít rõ ràng hơn và bị che đậy bởi tính tương tự giữa chúng. Nhưng điều khẳng định là chúng vẫn có thiết kế khác nhau, vị trí khác, khách hàng khác... Điều ấy cũng tạo nên nét duy nhất, độc đáo, mới lạ của dự án.

- *Dự án liên quan đến nhiều bên và có sự tương tác phức tạp giữa các bộ phận quản lý chức năng với quản lý dự án.* Dự

án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như chủ đầu tư, người hưởng thụ dự án, các nhà tư vấn, nhà thầu, các cơ quan quản lý nhà nước. Tùy theo tính chất của dự án và yêu cầu của chủ đầu tư mà sự tham gia của các thành phần trên cũng khác nhau. Giữa các bộ phận quản lý chức năng và bộ phận quản lý dự án thường xuyên có quan hệ với nhau và cùng phối hợp thực hiện nhiệm vụ nhưng mức độ tham gia của các bộ phận không giống nhau. Để thực hiện thành công mục tiêu của dự án, các nhà quản lý dự án cần duy trì thường xuyên mối quan hệ với các bộ phận quản lý khác.

- *Môi trường hoạt động "va chạm"*. Quan hệ giữa các dự án là quan hệ chia nhau cùng một nguồn lực khan hiếm của tổ chức. Dự án "cạnh tranh" lẫn nhau và với các hoạt động tổ chức sản xuất khác về tiền vốn, nhân lực, thiết bị... Trong quản lý, nhiều trường hợp, các thành viên ban quản lý dự án lại có "hai thủ trưởng" nên không biết phải thực hiện mệnh lệnh của cấp trên trực tiếp nào nếu hai lệnh lại mâu thuẫn nhau... Do đó, môi trường quản lý dự án có nhiều quan hệ phức tạp nhưng năng động.

- *Tính bất định và độ rủi ro cao*. Hầu hết các dự án đòi hỏi qui mô tiền vốn, vật tư và lao động rất lớn để thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định. Mặt khác, thời gian đầu tư và vận hành kéo dài nên các dự án đầu tư phát triển thường có độ rủi ro cao.

2. Quản lý dự án

Phương pháp quản lý dự án lần đầu được áp dụng trong lĩnh vực quân sự của Mỹ vào những năm 50 của thế kỷ

20, đến nay nó nhanh chóng được ứng dụng rộng rãi vào các lĩnh vực kinh tế, quốc phòng và xã hội. Có hai lực lượng cơ bản thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của phương pháp quản lý dự án là: (1) nhu cầu ngày càng tăng về những hàng hoá và dịch vụ sản xuất phức tạp, chất lượng cao trong khi khách hàng càng "khó tính"; (2) kiến thức của con người (hiểu biết tự nhiên, xã hội, kinh tế, kỹ thuật...) ngày càng tăng.

Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

Quản lý dự án bao gồm ba giai đoạn chủ yếu. Đó là việc lập kế hoạch, điều phối thực hiện mà nội dung chủ yếu là quản lý tiến độ thời gian, chi phí và thực hiện giám sát các công việc dự án nhằm đạt được những mục tiêu xác định.

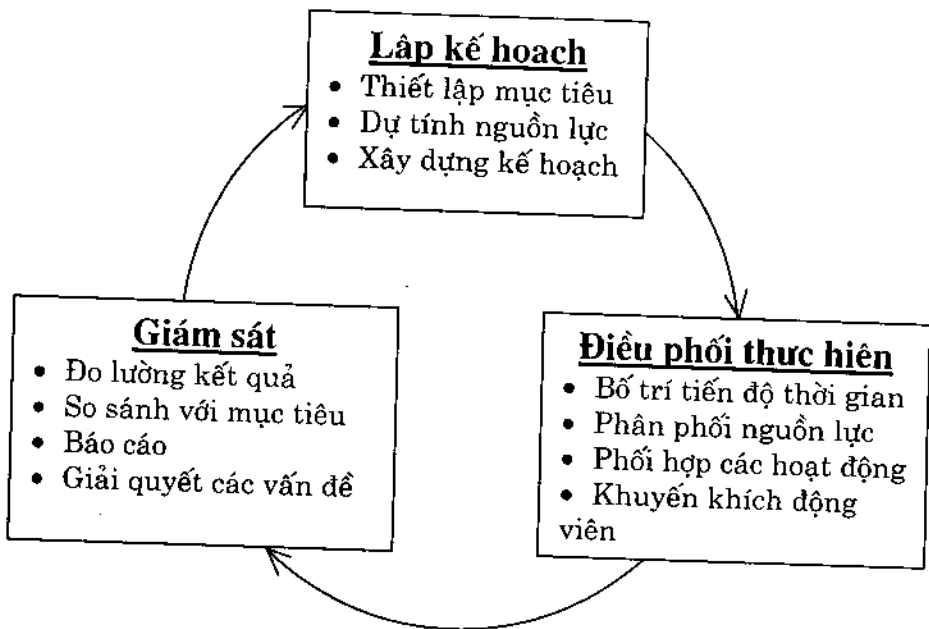
Lập kế hoạch. Đây là giai đoạn xây dựng mục tiêu, xác định công việc, dự tính nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án và là quá trình phát triển một kế hoạch hành động thống nhất, theo trình tự logic, có thể biểu diễn dưới dạng các sơ đồ hệ thống hoặc theo các phương pháp lập kế hoạch truyền thống.

Điều phối thực hiện dự án. Đây là quá trình phân phối nguồn lực bao gồm tiền vốn, lao động, thiết bị và đặc biệt quan trọng là điều phối và quản lý tiến độ thời gian. Giai đoạn này chi tiết hoá thời gian, lập lịch trình cho từng công

việc và toàn bộ dự án (khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc), trên cơ sở đó, bố trí tiền vốn, nhân lực và thiết bị phù hợp.

- *Giám sát* là quá trình theo dõi kiểm tra tiến trình dự án, phân tích tình hình thực hiện, báo cáo hiện trạng và đề xuất biện pháp giải quyết những vướng mắc trong quá trình thực hiện. Cùng với hoạt động giám sát, công tác đánh giá dự án giữa kỳ và cuối kỳ cũng được thực hiện nhằm tổng kết rút kinh nghiệm, kiến nghị các pha sau của dự án.

Các giai đoạn của quá trình quản lý dự án hình thành một chu trình năng động từ việc lập kế hoạch đến điều phối thực hiện và giám sát, sau đó phản hồi cho việc tái lập kế hoạch dự án như trình bày trong hình 1.1.



Hình 1.1. Chu trình quản lý dự án