



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

CHƯƠNG 3

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN

Mô hình tổ chức quản lý dự án

- Các thách thức của việc quản lý dự án
 - Mối quan hệ giữa tính chất duy nhất và thời gian ngắn của dự án đối với các hoạt động liên tục dài hạn của tổ chức
 - Bản chất mang tính đa lĩnh vực, đa chức năng của dự án tạo ra tình trạng tiến thoái lưỡng nan của quyền lực và trách nhiệm
- Lựa chọn mô hình quản lý dự án phù hợp
 - Mô hình tốt nhất cần cân bằng nhu cầu của dự án và nhu cầu của tổ chức



Mô hình tổ chức quản lý dự án (tiếp)

- Mô hình chức năng

- Các phần của dự án được phân bổ cho các bộ phận chức năng tương ứng.
- Sự phối hợp được duy trì qua các kênh quản lý thông thường.
- Được sử dụng khi một khu vực chức năng có lợi ích vượt trội khi dự án thành công hoặc có vai trò vượt trội trong việc hoàn thành dự án.

Mô hình chức năng

• Ưu điểm

1. Không thay đổi cấu trúc tổ chức
2. Linh động
3. Chuyên môn sâu
4. Dễ dàng chuyển giao khi dự án kết thúc

• Hạn chế

1. Thiếu tập trung
2. Kém hòa nhập
3. Chậm
4. Thiếu tính sở hữu

Mô hình tổ chức quản lý dự án (tiếp)

- Mô hình đội chuyên trách (mô hình quản lý theo dự án)
 - Đội chuyên trách hoạt động như là một bộ phận riêng biệt dưới sự lãnh đạo của một quản lý toàn thời gian.
 - Khi tổ chức theo mô hình này thì các bộ phận chức năng chịu trách nhiệm cung cấp các hỗ trợ cho đội dự án.

Đội dự án

- **Ưu điểm**

1. Đơn giản
2. Nhanh
3. Chặt chẽ
4. Đồng bộ các chức năng

- **Hạn chế**

1. Chi phí cao
2. Xung đột nội bộ
3. Hạn chế chuyên môn về công nghệ
4. Khó sắp xếp hậu dự án

Mô hình tổ chức quản lý dự án (tiếp)

- Mô hình ma trận

- Một cấu trúc lai (ma trận) được bố trí trong cấu trúc chức năng thông thường.
 - Hai chuỗi lệnh (chức năng và dự án)
 - Người tham gia dự án báo cáo với cả quản lý chức năng và quản lý dự án.
- Cấu trúc ma trận tăng cường hiệu quả sử dụng nguồn lực.
 - Cho phép tham gia nhiều dự án trong khi vẫn đảm nhận nhiệm vụ theo chức năng.
 - Đạt được sự đồng bộ lớn hơn giữa chuyên môn và yêu cầu của dự án.

Các mô hình ma trận

- Mô hình yếu
 - Quyền của quản lý chức năng chiếm ưu thế và quản lý dự án có quyền lực gián tiếp.
- Mô hình cân bằng
 - Quản lý dự án thiết lập kế hoạch tổng thể, quản lý chức năng quyết định cách thức thực hiện công việc.
- Mô hình mạnh
 - Quản lý dự án cho quyền kiểm soát rộng hơn và bộ phận chức năng đóng vai trò như nhà thầu phụ của dự án.

Mô hình ma trận

- **Ưu điểm**

1. Hiệu quả
2. Tập trung cao vào dự án
3. Dễ chuyển giao hậu dự án
4. Linh động

- **Hạn chế**

1. Xung đột chức năng
2. Đấu đá nội bộ
3. Căng thẳng tinh thần
4. Chậm

What Is the Right Project Management Structure?

- Organization (Form) Considerations
 - How important is the project to the firm's success?
 - What percentage of core work involves projects?
 - What level of resources (human and physical) are available?



What Is the Right Project Management Structure? (cont'd)

- Project Considerations
 - Size of project
 - Strategic importance
 - Novelty and need for innovation
 - Need for integration (number of departments involved)
 - Environmental complexity (number of external interfaces)
 - Budget and time constraints
 - Stability of resource requirements

Organizational Culture

- Organizational Culture Defined

- A system of shared norms, beliefs, values, and assumptions which bind people together, thereby creating shared meanings.
- The “personality” of the organization that sets it apart from other organizations.
 - Provides a sense of identify to its members.
 - Helps legitimize the management system of the organization.
 - Clarifies and reinforces standards of behavior.

Identifying Cultural Characteristics

- Study the physical characteristics of an organization.
- Read about the organization.
- Observe how people interact within the organization.
- Interpret stories and folklore surrounding the organization.



Key Terms

Balanced matrix

Dedicated project team

Matrix

Organizational culture

Projectized organization

Project Office (PO)

Strong matrix

Weak matrix