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 2

CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP LỰA CHỌN DỰ ÁN

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Tại sao người quản lý dự án cần phải hiểu chiến lược tổ chức

- Thay đổi trong sứ mệnh và chiến lược của tổ chức
  - Người quản lý dự án (QLDA) phải phản ứng với những thay đổi với các quyết định phù hợp về tương lại của dự án và đưa ra các điều chỉnh với các dự án hiện tại.
  - Người QLDA mà hiểu được chiến lược của tổ chức thì sẽ trở thành người ủng hộ hiệu quả đối với các dự án phù hợp với sứ mệnh của tổ chức.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Chiến lược là gì?

- Nghệ thuật phân bổ và ứng dụng phương tiện quân sự để hoàn thành mục tiêu của đường lối, chính sách (Hart, 1967)
- Chiến lược là các quyết sách nền tảng làm thế nào để tổ chức sẽ cạnh tranh (Larson & Gray, 2014)
- Chiến lược là việc tạo ra vị trí độc nhất và giá trị, bao gồm một loạt các hoạt động khác nhau (Porter, 1996)

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Dự án và chiến lược

- Các lỗi tạo ra bởi sự không hiểu vai trò của dự án trong việc hoàn thành chiến lược:
  - Tập trung vào các vấn đề hoặc giải pháp với sự ưu tiên chiến lược thấp.
  - Tập trung vào khách hàng trực tiếp thay vì toàn bộ thị trường và chuỗi giá trị.
  - Quá đề cao các dự án công nghệ được ca tụng là cao cấp nhưng không phù hợp với chiến lược hoặc nhu cầu khách hàng.
  - Cố gắng giải quyết các vấn đề của khách hàng với sản phẩm hoặc dịch vụ hơn là tập trung vào 20% mang lại 80% giá trị (Pareto's Law).
  - Theo đuổi sự tìm kiếm không có điểm dừng về sự hoàn hảo mà chỉ có đội làm dự án thực sự quan tâm.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Quản trị chiến lược

- Quản trị chiến lược là quá trình đánh giá “chúng ta là ai”, quyết định và thực hiện “chúng ta định trở thành cái gì và làm thế nào chúng ta đạt được điều đó”

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Quá trình quản trị chiến lược: Khái quát chung

- Quản trị chiến lược:
  - Đòi hỏi tất cả các dự án phải được liên kết cụ thể với chiến lược.
  - Tập trung vào định hướng tương lai của tổ chức.
    - **Phản ứng với sự thay đổi** ở môi trường bên ngoài - environmental scanning
    - **Phân phối nguồn lực khan hiếm** của tổ chức để tăng cường vị thế cạnh tranh - internal responses to new programs
  - Đòi hỏi sự liên kết mạnh mẽ giữa sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chiến lược, và sự thực hiện.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Mối liên hệ giữa sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chiến lược

- Sứ mệnh cho ta biết mục đích chung của tổ chức (chúng ta muốn trở thành cái gì).
- Mục đích cho ta biết các đích đến tổng thể trong sứ mệnh.
- Mục tiêu cho ta biết các đích đến cụ thể để đạt mục đích. Mục tiêu thúc đẩy hình thành các chiến lược để đạt mục tiêu.
- Chiến lược cần đến các hành động và các nhiệm vụ cần được thực thi.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Bốn hoạt động của quá trình quản trị chiến lược

- Rà soát và định nghĩa sứ mệnh tổ chức.
- Thiết lập các mục đích dài hạn và mục tiêu.
- Phân tích và hình thành các chiến lược để đạt mục tiêu.
- Thực thi mục tiêu thông qua các dự án.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Lập các mục tiêu

- Các mục tiêu trả lời chi tiết tổ chức hướng tới đâu và khi nào sẽ đạt được.
- Mô hình SMART :
- Specific: Be specific in targeting an objective
- Measurable: Establish a measurable indicator(s) of progress
- Assignable: Make the objective assignable to one person for completion
- Realistic: State what can realistically be done with available resources
- Time related: State when the objective can be achieved, that is, duration

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Quản lý danh mục dự án: Sự cần thiết phải có hệ thống ưu tiên dự án

- Khoảng cách thực thi
  - Sự thiếu hiểu biết và đồng lòng về chiến lược giữa các lãnh đạo cao cấp và các nhà quản lý cấp trung, những người thực thi chiến lược một cách độc lập.
- Tính chính trị trong tổ chức
  - Sự lựa chọn dự án dựa trên sự thuyết phục và quyền lực của những người ủng hộ dự án.
- Xung đột nguồn lực và đa nhiệm vụ
  - Môi trường đa nhiệm vụ tạo ra mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau về nguồn lực chung, điều đó tạo sự khởi động, dừng, tái khởi động các dự án.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Các mô hình tài chính

- Mô hình hoàn vốn (The Payback Model)
  - Đo lường thời gian dự án cần để hoàn vốn đầu tư.
  - Thời gian hoàn vốn ngắn hơn được ưu tiên.
  - Nhấn mạnh vào dòng tiền, yếu tố chìa khóa trong kinh doanh.
- Giới hạn của mô hình hoàn vốn:
  - Bỏ qua giá trị thời gian của tiền.
  - Giải định dòng tiền diễn ra trong thời gian đầu tư (và không dài hơn).
  - Không tính tới khả năng lợi nhuận.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Mô hình hoàn vốn

- Thời gian hoàn vốn = Chi phí đầu tư ban đầu/tổng lợi nhuận dự án
- Ví dụ: Dự án A có tổng chi phí đầu tư ban đầu là $700.000, dự kiến tổng lợi nhuận trong 5 năm của dự án là $225.000

Dự án B có tổng chi phí đầu tư ban đầu là $400.000, dự kiến tổng lợi nhuận trong 5 năm của dự án là $110.000

Chọn dự án nào?

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Các mô hình tài chính

- Giá trị hiện tại ròng (NPV)
  - Sử dụng tỷ lệ hoàn vốn mong muốn để tính toán giá trị hiện tại của tất cả dòng tiền ròng.
  - NPV dương được coi là thỏa mãn để xem xét tiếp. Nếu NPV âm thì dự án bị loại bỏ.
  - NPV dương càng cao càng tốt.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Giá trị hiện tại ròng (NPV)

Giá trị hiện tại ròng (NPV)

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t}$$

t = 0 .... n Thứ tự năm hoạt động của dự án

Bt, Ct Thu nhập và Chi phí của dự án tại thời điểm t

r: hệ số chiết khấu của dự án (tỷ lệ lợi nhuận yêu cầu)

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Tính NPV

Ví dụ

Khoản mục	Năm					
	0	1	2	3	4	5
Thu nhập (Bt)			3247	4571	3525	2339
Chi phí (Ct)	5000	2121	1000	1000	1000	1000
Hệ số CK (r=6%)	1	0.943	0.889	0.839	0.792	0.747
PV(Bt)	0	0	2889.8	3837.9	2792.1	1747.8
PV(Ct)	5000	2000.9	889.9	839.6	792	747.2
PV (Bt-Ct)	-5000	-2000.9	1999.8	2998.2	2000	1000.6
NPV	-5000	-7000.9	-5001	-2002.8	-2.8	997.7

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Các chỉ tiêu chiến lược phi tài chính

- Đạt được thị phần lớn hơn
- Tạo ra dự khó khăn cho đối thủ thâm nhập thị trường
- Tạo ra các sản phẩm hỗ trợ, nhờ đó có thể tang doanh số cho các sản phẩm lợi nhuận cao hơn
- Phát triển công nghệ cốt lõi để sử dụng cho các thế hệ sản phẩm tiếp theo
- Giảm dự phụ thuộc vào các nhà cung cấp không tin cậy
- Tránh sự can thiệp của chính phủ và luật lệ
- Phục hồi hình ảnh, tăng cường sự nhận diện thương hiệu
- Thể hiện sự cam kết với dân cư hoặc phát triển cộng đồng.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Mô hình đa tiêu chí

- Checklist Model
  - Sử dụng danh sách câu hỏi để xét duyệt các dự án tiềm năng và xác định chấp thuật hoặc loại bỏ.
  - Khó có thể trả lời về mức độ quan trọng hay giá trị của một dự án tiềm năng và không cho phép so sánh các dự án tiềm năng với nhau.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Checklist

Chủ đề	Câu hỏi
Chiến lược/sự phù hợp	Dự án này phù hợp với Chiến lược cụ thể nào?
Động lực	Dự án này giải quyết vấn đề kinh doanh nào?
Đo lường thành công	Đo lường sự thành công của dự án ntn?
Tài trợ	Ai là nhà tài trợ?
Rủi ro	Ảnh hưởng của việc không thực hiện dự án? Rủi ro đối với tổ chức mình khi thực hiện?
Lợi ích, giá trị, ROI	Dự án này mang lại giá trị gì cho tổ chức mình? Khi nào dự án mang lại kết quả?
Mục tiêu	Các mục tiêu của dự án là gì?
Nguồn lực	Liệu có sẵn nguồn nội lực cho dự án?
Cách tiếp cận	Mua hay tự làm?
Thời gian	Dự án diễn ra bao lâu? Liệu dự kiến tiến độ có thực tế?

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Mô hình đa tiêu chí

- Mô hình tính điểm đa trọng số
  - Sử dụng các chỉ tiêu định lượng và định tính có trọng số để đánh giá đề xuất dự án.
  - Cho phép so sánh các dự án tiềm năng với nhau

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Mô hình tính điểm đa trọng số

Chỉ tiêu	Phát huy năng lực cốt lõi	Phù hợp với chiến lược	Mức độ cấp thiết	25% doanh số từ sản phẩm mới	Giảm sai hỏng xuống thấp hơn 1%	Tăng sự trung thành của khách hàng	Có hệ số ROI lớn hơn 18%	Tổng điểm trọng số
Trọng số	2.0	3.0	2.0	2.5	1.0	1.0	3.0	
Dự án 1	1	8	2	6	0	6	5	
Dự án 2	3	3	2	0	0	5	1	
Dự án 3	9	5	2	0	2	2	5	
Dự án 4	3	0	10	0	0	6	0	
Dự án 5	1	10	5	10	0	8	9	
Dự án 6	6	5	0	2	0	2	7	

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Áp dụng mô hình

- Phân loại dự án
  - Quyết định xem mức độ phù hợp của dự án đối với chiến lược của tổ chức.
- Lựa chọn một mô hình
  - Áp dụng một mô hình tính điểm có trọng số để giúp dự án gần hơn với mục tiêu chiến lược của tổ chức.
    - Giảm các dự án lãng phí
    - Giúp xác định các múc đính đúng đắn cho dự án
    - Giúp những người liên quan hiểu làm thế nào và tại sao một dự án được lựa chọn

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

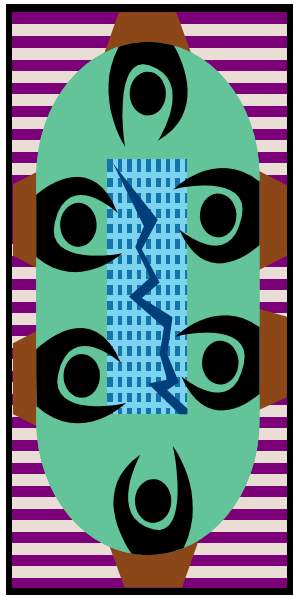
Phân loại dự án

- Các dự án bắt buộc (Compliance projects – buộc phải làm): các dự án cần làm để đáp ứng điều kiện luật pháp nơi hoạt động.
- Các dự án vận hành (Operational projects): cần để hỗ trợ hoạt động hiện tại.
- Các dự án chiến lược (Strategic projects): trực tiếp hỗ trợ sứ mệnh lâu dài của tổ chức.

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Cân bằng danh mục cho các rủi ro và loại dự án

- Bread-and-butter Projects
  - Liên quan đến các cải tiến tiến hóa đối với sản phẩm và dịch vụ hiện tại.
- Pearls
  - Các cơ hội thương mại mang tính cách mạng sử dụng tiến bộ công nghệ đã được chứng minh.
- Oysters
  - Liên quan đến các công nghệ đột phá với thành quả thương mai cao.
- White Elephants
  - Tiềm năng ở một thời điểm nhưng khó tồn tại lâu dài.



CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt

Key Terms

Implementation gap

Net present value

Organizational politics

Payback

Priority system

Priority team

Project portfolio

Project screening matrix

Project sponsor

Sacred cow

Strategic management process

CuuDuongThanCong.com https://fb.com/tailieudientucntt