

QUẢN LÝ RỦI RO CÓ HIỆU QUẢ , PHƯƠNG THỨC TIẾP CẬN MỚI ĐỂ CÁC NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN BƯỚC VÀO THẾ KỶ 21

PGS Lê Kiều
Trường ĐH Kiến trúc Hà nội

GIỚI THIỆU

Môi trường kinh doanh mà chúng ta tham gia ngày nay có tính cạnh tranh cao hơn rất nhiều so với thời gian trước đây. Thêm vào đó, sự chuyển đổi từ hệ thống lao động căng thẳng của ngành công nghiệp sang hệ thống chuyển giao công nghệ làm cho hướng tiếp cận quản lý dự án truyền thống hầu như thiên về chi phí và của tính kế hoạch tới các dự án, không còn thích hợp với quá trình đưa ra các quyết định hàng ngày của các nhà quản lý dự án. Tính cạnh tranh cao độ và sự tiến bộ rất nhanh chóng của công nghệ hiện đại do sự thay đổi các điều kiện thị trường, các công ty phải chấp nhận và thực hiện cách điều hành dự án có hiệu quả và tiên tiến, sẽ cho phép các công ty tồn tại và thu được lợi nhuận trong môi trường điều khiển bằng dự án tương lai cũng như là hoàn thành các yêu cầu chiến lược toàn cầu trong những năm sắp tới.

Quản lý bất kỳ một dự án nào cũng là một nhiệm vụ khó khăn và đầy thử thách vì những biến động quá trình thực hiện cũng như trong việc xác định đầu ra cuối cùng . Mặc dù các công nghệ quản lý dự án điển hình đã đưa ra các yêu cầu về Giới hạn , Chi phí, và Tiến độ thực hiện là đường lối để kiểm soát sự quản lý một dự án có hiệu quả, các dự án thường xuyên gặp những khó khăn ngay cả khi các nhà quản lý vạch kế hoạch kỹ lưỡng và sử dụng các phương pháp điều khiển tác nghiệp rất bài bản. Lý do dễ nhận thấy là các mối đe dọa tới sự thành công của dự án không nhìn thấy trước để rồi từ đó tìm ra giải pháp xử lý những khó khăn tiềm ẩn ấy không hoạch định trước được để đạt mục tiêu của dự án. Tóm lại là các nhà quản lý dự án phải luôn nhìn thấy được các rủi ro tiềm ẩn sẽ ảnh hưởng tới sự thành công của dự án rồi từ đó sớm tiến hành các hoạt động đối phó với các nguy cơ này một cách có hiệu quả.

Việc thực hiện phương hướng xử lý rủi ro có hiệu quả sẽ cung cấp cho các nhà quản lý dự án thủ thuật xử lý cần thiết mà nó sẽ làm tăng lên khả năng thành công trong các dự án bằng cách nhận ra các khó khăn , điều này mang lại lợi ích rõ ràng cho các nhà quản lý dự án lẫn khách hàng. Song song với việc quản lý dự án đã được tiến hành lâu nay, các phương pháp có liên quan, chức năng xử lý rủi ro đúng pháp luật mà nó tạo ra sự chú ý đặc biệt trong quản lý dự án tới các rủi ro trong dự án cụ thể là yếu tố cơ bản của hướng quản lý dự án có hiệu quả và hoàn thiện. Nó thấy được rủi ro đang ảnh hưởng đến sự thành công của dự án, đưa ra hành động để tránh rủi ro, rồi thực hiện kế hoạch để giảm thiểu ảnh hưởng của nguy cơ đó mà nó nên cụ thể hoá.

Mục đích của bản báo cáo này là để miêu tả một hướng sử lý rủi ro có hiệu quả được áp dụng vào bất cứ dự án loại nào để làm giảm bớt mức độ không ổn định luôn gắn liền với quá trình lập kế hoạch và điều khiển một dự án. Nó kiểm tra và thảo luận các lĩnh vực then chốt trong việc sử lý rủi ro dưới đây:

- Phát triển quản lý rủi ro trong các hoạt động quản lý dự án
- Việc sử lý rủi ro được xem như là một yếu tố cơ bản trong hướng quản lý dự án có hiệu quả và trọn vẹn
- Các quá trình lập dự án, điều chỉnh và báo cáo việc sử lý rủi ro
- Áp dụng và chấp nhận cách tiếp cận rủi ro chuẩn mực đối với các dự án của thế kỷ 21

• **PHÁT TRIỂN QUẢN LÝ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN**

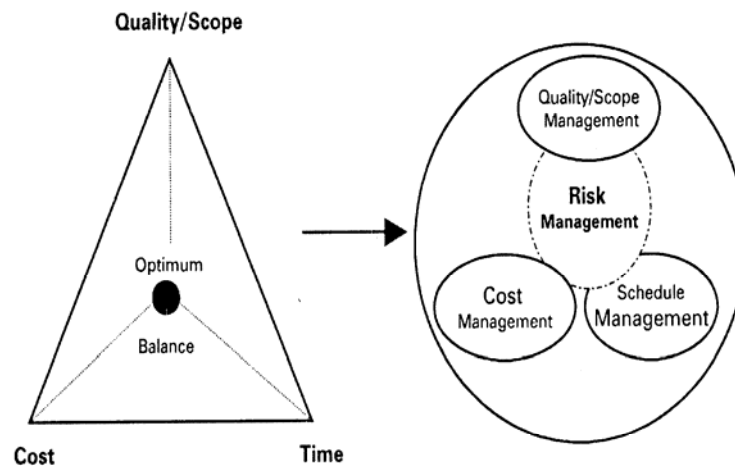
Trong tiến trình quản lý dự án, kế hoạch có tính truyền thống, chi phí, các khía cạnh chuyên môn của một dự án được xem như là mục tiêu chính của các nhà quản lý dự án. Dù một dự án được quản lý tốt đến mức nào đi nữa thì dự án đó vẫn phụ thuộc phần lớn vào việc thực hiện có hiệu quả một chương trình mà trong đó mối liên quan giữa kế hoạch, chi phí và các vấn đề kỹ thuật của dự án mang tính chuyên môn đều được đánh giá một cách khả quan, có nghĩa là yêu cầu mang tính chuyên môn của một dự án được thực hiện với một chi phí khả thi nhất và trong một thời gian thực tế ngắn nhất. Việc không rõ ràng, mà nó có thể ảnh hưởng xấu đến công việc trong tương lai của dự án, đã được người ta phản ánh qua giả thuyết đã được thực hiện hoặc trong các ghi chép của các dự án trước đây.

Do áp lực phải hoàn thành một cách có hiệu quả và hoàn hảo hơn vì cơ hội kinh doanh nâng cao, các công ty đang cố gắng sàng lọc và xác định lại việc thực hành quản lý dự án nhằm tuân theo các yêu cầu hợp đồng của khách hàng và làm tăng sự hài lòng của khách hàng. Trong thập niên 80 sự cần thiết tạo ra sự thống nhất giữa rủi ro với kế hoạch, chi phí và phạm vi có tính chuyên môn xuất hiện trong khi đánh giá việc thực hiện các dự án vì thay đổi công nghệ thực sự chỉ liên tục xảy ra trong kinh doanh, cụ thể là sự tiến bộ nhanh của công nghệ tiên tiến nhất đã làm xoay chuyển các ngành. Các khách hàng không phải chấp nhận các rủi ro không được dự tính trước và bất ngờ xảy ra trong lúc thực hiện dự án nữa. Minh họa 1 đưa ra khái niệm về cách sử lý rủi ro trong các hoạt động quản lý dự án.

Cho đến lúc này các nhà quản lý dự án mới biết rằng cách tích cực mà việc thực hiện quản lý dự án thành công đòi hỏi không chỉ là các hướng quản lý dự án được chấp thuận một cách có truyền thống mà còn là một hướng sử lý rủi ro có hiệu quả rõ ràng mà hướng này cung cấp cơ sở để bớt đi các ảnh hưởng có liên quan tới dự án và cơ cấu của các nhà cung cấp dự án. Sử lý rủi ro được chứng minh là đúng trong tất cả các dự án và trong bất kể loại hình sản xuất nào, một phần phụ của quản

lý dự án hoạt động, bổ xung kế hoạch, chi phí và các hoạt động quản lý có tính chuyên môn. Tầm cỡ và loại hình dự án, mối liên quan tới kế hoạch chiến lược, số lượng rủi ro và khả năng ảnh hưởng của các rủi ro đó tới dự án nói lên việc sử lý rủi ro mới quan trọng làm sao.

Exhibit 1. Risk Management in Project Management Operations



- **QUẢN LÝ RỦI RO ĐƯỢC XEM NHƯ LÀ YẾU TỐ CƠ BẢN TRONG CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ DỰ ÁN CÓ HIỆU QUẢ VÀ HOÀN CHỈNH**

Đối phó rủi ro là một thủ thuật mà nó chỉ ra hiểm hoạ có khả năng ảnh hưởng tới sự thành công của dự án. Thủ thuật này còn tập trung sự chú ý quản lý dự án vào hiểm hoạ đó, rồi tiến hành các hành động để tránh hiểm hoạ, đồng thời thực thi các kế hoạch nhằm dung hoà và giảm thiểu sự ảnh hưởng của loại hiểm hoạ này. Hiểm hoạ này nên được cụ thể hoá và làm tăng khả năng thành công của dự án. Nó cũng nên bao gồm cả kế hoạch để thu được kết quả tới mức tối đa trong các tình huống chủ động mà nó gắn liền với nguy cơ rủi ro (rủi ro có tính hữu ích). Đối phó rủi ro là phần phụ trong các hoạt động quản lý dự án, được hoàn tất song song với chi phí được lập ra theo truyền thống, kế hoạch và các chức năng quản lý có tính chuyên môn được thực hiện ở cả mức độ dự án lẫn mức độ về chuyên môn. Nó có hướng chủ động trước, ví dụ như là các biến cố bất lợi có khả năng xảy ra được chuẩn bị trước thì tốt hơn là việc đối phó với các biến cố bất lợi sau khi mà chúng xảy ra.

Hướng chủ động trước này tạo ra thời gian cho các nhà quản lý tìm ra được các hướng khác nhau và các kế hoạch hành động rồi từ đó lựa chọn cách giải quyết thích hợp mà nó đúng với mục tiêu của dự án nhất. Vì rủi ro luôn luôn là một bộ phận thống nhất của một dự án và luôn gắn liền với sự không rõ ràng; đối phó với rủi ro là một hướng có hệ thống nhằm đánh giá sự không rõ ràng, tách rời các hướng tối ưu rồi lập ra cách thức chi phí có hiệu quả và do vậy việc giảm thiểu sự thiếu rõ ràng là một yếu tố căn bản trong hướng quản lý dự án có hiệu quả và toàn vẹn.

• LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ RỦI RO VỀ KIỂM TRA VÀ BÁO CÁO CÁC QUÁ TRÌNH

Đối phó với rủi ro được tách ra hai lĩnh vực chủ yếu: lập kế hoạch và điều khiển đối phó với rủi ro. Trong dự án trước đây bao gồm các hành động mà người ta mong đợi nó hoàn thành trong suốt giai đoạn hoạt động ban đầu của dự án, mà bình thường nó chỉ xảy ra trong ba tháng đầu theo như quyết định của hợp đồng. Trong thời gian đó người ta tiến hành thực hiện dự án như đã định. Ngược lại các dự án sau này gồm các hoạt động tồn tại trong thời gian thực hiện hợp đồng. Việc báo cáo cách đối phó rủi ro chỉ ra hiện trạng rủi ro trong dự án và nó kéo dài cho tới khi chấm dứt được tất cả các rủi ro có nguy cơ ảnh hưởng tới dự án.

• LẬP KẾ HOẠCH ĐỐI PHÓ RỦI RO

Lập kế hoạch đối phó rủi ro bắt đầu bằng sự nhận ra các rủi ro có khả năng xảy ra và kết thúc bằng cách hoàn thành kế hoạch đối phó rủi ro. Điều này gồm có tám phương pháp:

1. ***Làm rõ ra các rủi ro*** là một quá trình nhận ra được tất cả rủi ro có nguy cơ xảy ra trong dự án mà có thể đối phó và có thể dùng lý lẽ để giải thích được. Bất cứ một rủi ro tiềm ẩn nào không phải lúc nào cũng là mối đe dọa lớn tới sự thành công của một dự án mà cũng chẳng là một vấn đề mà tổ dự án không xem xét tới. Để thấy được tất cả các nguy cơ rủi ro trong dự án, người ta yêu cầu các nhà chỉ đạo dự án cung cấp danh sách cụ thể về các vấn đề có liên quan tới phạm vi chịu trách nhiệm của riêng từng người. Rồi họ xem xét lại các danh sách để khẳng định rằng vấn đề rủi ro đang thực sự gây nguy hiểm tới sự thành công của dự án và đang được tổ dự án chỉ đạo đối phó. Phương pháp này được thực hiện bằng cách sử dụng Cơ cấu Phân chia Công việc (CPC)* như là một cơ cấu của vấn đề để tìm ra các hiểm

* Tiếng Anh viết tắt là WBS (Work Breakdown Structure, Cơ cấu Phân chia Công việc)

hoạ cụ thể. Nhà quản lý dự án hay nhà đối phó rủi ro (đối với các dự án lớn) sẽ phỏng vấn từng nhà chỉ đạo dự án để tìm ra các vấn đề tiềm ẩn đối với mỗi yếu tố

cơ bản của CPC. Với mục đích đánh giá rủi ro mọi người sẽ theo một danh sách tổng hợp về nguy cơ rủi ro.

2. **Đánh giá mức độ của rủi ro** là một phương pháp để nhận ra khả năng giới hạn ảnh hưởng đối với mỗi vấn đề rủi ro. Khả năng giới hạn chỉ ra mức độ rất có khả năng xảy ra mà rủi ro sẽ cụ thể hoá và được biểu thị bằng các thuật ngữ có liên quan và có định lượng. ảnh hưởng của rủi ro là cách đánh giá về mức độ dự án sẽ chịu rủi ro là bao nhiêu nếu như vấn đề rủi ro được cụ thể hoá. Các ảnh hưởng được diễn giải trong mối quan hệ về chi phí cùng với/ hoặc kế hoạch và/ hoặc hiệu quả thực hiện có tính chuyên môn.

Để đánh giá các vấn đề rủi ro, cách trực tiếp nhất là phải dự đoán được khả năng và ảnh hưởng đối với mỗi vấn đề rủi ro đã được xác định bằng cách sử dụng kỹ thuật hoặc bằng cách phân xét và kinh nghiệm giải quyết. Thu thập các dữ liệu có liên quan và các phân tích cơ bản có thể cung cấp hướng “phân xét đúng nhất này” cho việc đánh giá rủi ro. Nhà quản lý dự án hay nhà đối phó rủi ro sẽ phân tích nguy cơ rủi ro của dự án và công nhận (sử dụng quyết định) khả năng và ảnh hưởng của mỗi rủi ro.

3. **Lựa chọn vấn đề rủi ro** là một phương pháp xác định cách thích hợp để đối phó với các rủi ro chính của dự án mà các rủi ro này thực sự gây nguy hiểm tới sự thành công của dự án, nó dễ được tổ dự án giải quyết và xét cho đến cùng đó là phương sách có thể giải quyết rủi ro. Việc này sẽ dẫn đến một loạt các rủi ro có thể được giải quyết bằng phương pháp đối phó rủi ro của dự án. Một loạt rủi ro sẽ được xử đổi trong quá trình thực hiện vì trong lúc mộ số rủi ro biến mất thì một số khác lại xuất hiện. Đối với một số rủi ro, nhà quản lý dự án sẽ gặp khó khăn trong việc đưa ra đường lối chỉ đạo chống lại chúng. Theo lẽ thường thì tổ dự án sẽ phải đưa ra được đánh giá chung về tất cả những rủi ro ban đầu rồi lựa ra một tập hợp rủi ro thích hợp để đối phó.

4. **Phương pháp tránh rủi ro** là một quá trình cần thiết để làm giảm bớt đi khả năng xuất hiện đối với mỗi rủi ro đã lựa chọn để giải quyết. Mỗi một phạm vi chuyên môn xác định được những hành động nào nên được tiến hành để tránh hoặc để giảm khả năng xuất hiện rủi ro được chọn lựa giải quyết. Người ta cũng phải xét hiệu quả sinh lợi cho hướng tránh rủi ro sắp tới. Trong việc xác định được phương pháp này, không một giải pháp cụ thể nào được đưa ra mà nó vượt qua cách bố trí hợp lý, quyết định sử lý có lôgic.

5. **Việc xác định kế hoạch đối phó bất trắc xảy ra và các điều kiện tiến hành/ kết thúc**

Kế hoạch đối phó bất trắc xảy ra cho ta thấy những công việc mà phải làm để giảm thiểu các ảnh hưởng gây ra do rủi ro mà nó đã nảy sinh ra như là một vấn đề của dự

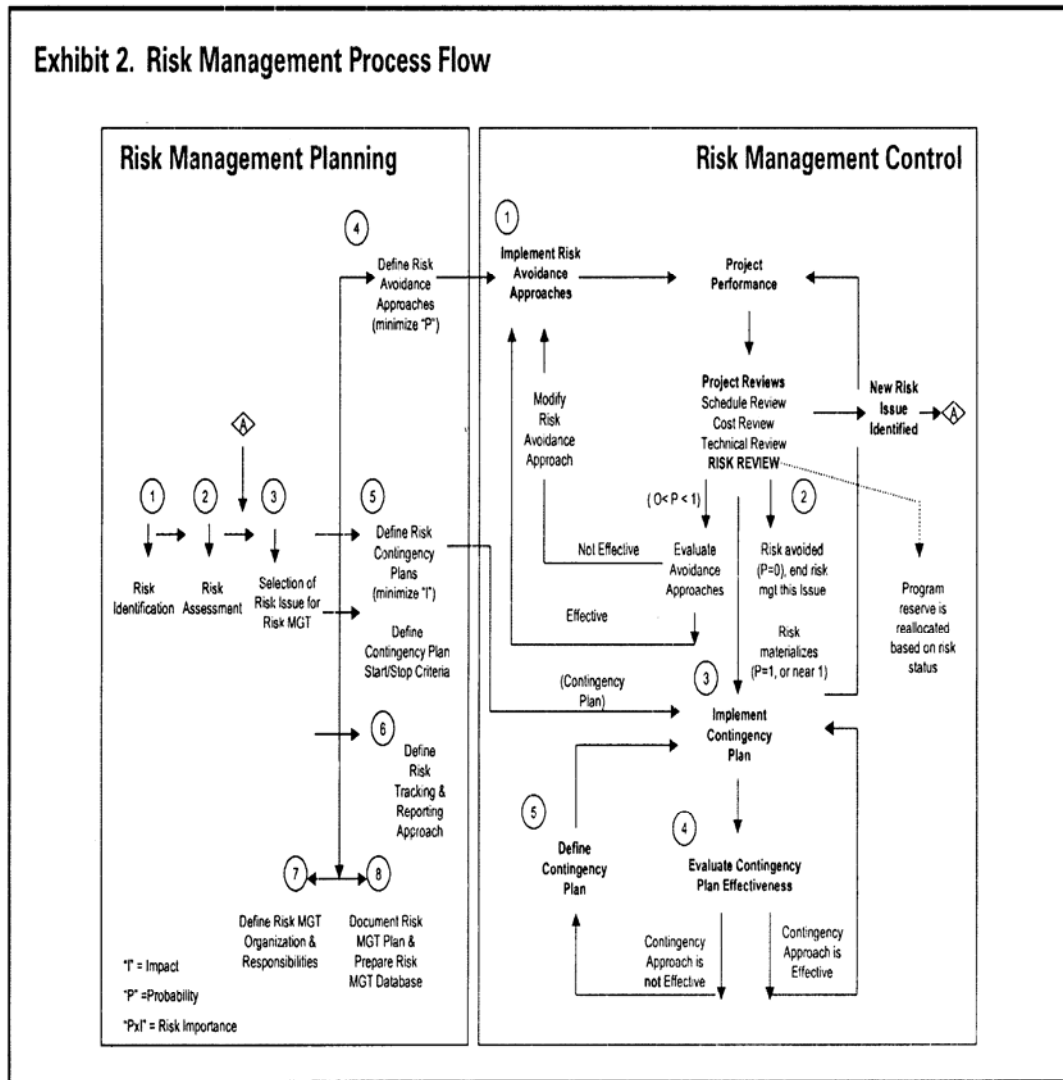
án. Thêm vào đó, người ta phải xác định các điều kiện bắt đầu/ hoàn thành một hoạt động. Các nhà chỉ đạo mỗi một chuyên môn xác định họ phải thực hiện các hành động đối phó nào với những bất trắc xảy ra mà họ phải có trách nhiệm giải quyết. Bất cứ một giải pháp cụ thể nào được đề xuất mà nó lại vượt ra ngoài việc tiến hành bình thường, cách bố trí hợp lý và quyết định sử lý với mục đích nhận ra phương pháp giải quyết. Điều này dẫn đến kế hoạch đối phó với mỗi rủi ro bất ngờ được chọn nhằm giải quyết rủi ro rồi xác định điều kiện nào phải giữa để bắt đầu tiến hành và kết thúc kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ.

6. *Tìm ra dấu vết rủi ro và báo cáo cách thức xác định rủi ro* là một phương pháp trong đó hiện trạng rủi ro phải được giám sát để xác định liệu phương pháp tránh rủi ro đã được xác định còn phù hợp cho việc giải quyết các rủi ro hiện tại và liệu kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ còn có tác dụng đối với các rủi ro được sử lý. Bằng biện pháp này người ta tìm ra biện pháp trong đó sự nỗ lực điều chỉnh này phải được hoàn thành và các tình trạng rủi ro phải được thu thập, báo cáo, và cân nhắc. Các rủi ro chính phải được báo cáo trong Báo cáo Phân tích Vấn đề Rủi ro. Tất cả các nhà quản lý chuyên môn xác định rõ đặc điểm, tính chất cách tìm ra từng rủi ro như thế nào. Nhà quản lý dự án (hoặc nhà xử lý dự án) sẽ chỉ rõ tất cả các tình trạng rủi ro trong bản báo cáo sẽ được thu thập, phổ biến và được chú ý như thế nào trong các buổi họp duyệt lại dự án. Cụ thể là, việc theo dõi xử lý rủi ro sẽ được hoàn thành thông qua cơ sở dữ liệu xử lý rủi ro có chứa dữ liệu thích đáng đối với một vấn đề rủi ro. Từng phần của dữ liệu cơ bản sẽ được cập nhật thường kỳ khi bản báo cáo về các rủi ro được đưa ra. Điều này sẽ dẫn đến việc định rõ mỗi rủi ro sẽ được tìm ra như thế nào và các hoạt động đối phó với rủi ro sẽ được hỗ trợ ra làm sao và được xét duyệt ở cấp dự án nào.

7. *Tổ chức quản lý rủi ro và xác định trách nhiệm* là một quá trình xác định việc tổ chức giải quyết rủi ro và chịu trách nhiệm đối với việc giải quyết rủi ro. Nhiệm vụ của nhà quản lý dự án (nhà xử lý rủi ro) là phải chỉ ra được các tổ chức giải quyết rủi ro và trách nhiệm liên đới đối với từng các nhân. Điều này sẽ dẫn đến việc lập ra biểu đồ và bảng về chịu trách nhiệm liên đới (Ma trận chịu trách nhiệm liên đới đối với việc xử lý rủi ro).

8. *Quản lý rủi ro và chuẩn bị dữ liệu* . Việc cung cấp chính của việc lập kế hoạch đối phó với những rủi ro là một kế hoạch được chứng minh bằng tài liệu mà nó hỗ trợ các tất cả các thành viên trong tổ dự án có nhận thức chung rõ ràng về cách rủi ro được giải quyết dựa vào dự án cũng như là vai trò của họ trong kế hoạch này, ví dụ như là trách nhiệm cụ thể của họ. Dữ liệu cơ sở sẽ được chuẩn bị thu thập và báo cáo tất cả dữ liệu đối phó với rủi ro. Nhà quản lý dự án (nhà xử lý rủi ro) sẽ chịu trách nhiệm về nội dung kế hoạch đối phó rủi ro có cơ sở lý luận. Phương pháp này sẽ đưa ra sự bố trí về các dữ liệu đối phó với các rủi ro.

Exhibit 2. Risk Management Process Flow



• CHỈ ĐẠO ĐỐI PHÓ VỚI RỦI RO

Việc chỉ đạo đối phó với rủi ro bắt đầu bằng việc thi hành giảm bớt đi bất cứ khả năng rủi ro hoặc các hoạt động giảm thiểu ảnh hưởng rủi ro.

1. **Thực hiện hướng tránh rủi ro:** người ta đề xuất nhiều cách giảm khả năng rủi ro khác nhau được dựa trên cơ sở cách thức đối phó với rủi ro được xác định trước và được thực hiện theo đúng kế hoạch, có nghĩa là việc làm nhẹ bớt triển khai đồng bộ với việc thực hiện giảm nhẹ khả năng xảy ra rủi ro; làm dịu đi để giảm tác ảnh hưởng hoặc chấp nhận nó để mà chấp nhận hậu quả.

2. **Báo cáo và đánh giá rủi ro:** trong suốt thời gian thực hiện dự án, báo cáo rủi ro phải được triển khai định kỳ dựa trên cơ sở các dữ liệu rủi ro có chứa thông tin về tất cả rủi ro cụ thể của dự án. Các báo cáo rủi ro phải gồm dữ liệu thích đáng về mỗi rủi ro chuẩn bị được giải quyết. Các báo cáo trở thành vấn đề nghị sự cả về mức độ chuyên môn lẫn mức độ nhìn nhận dự án tại đó tình trạng rủi ro đã được bàn bạc. Nhiều bản báo cáo sẽ không thay đổi vì những phạm vi cụ thể đòi hỏi những dữ liệu cập nhật do thành viên tổ dự án chịu trách nhiệm riêng. Thành viên này sẽ trình các báo cáo về hiện trạng rủi ro xác đáng. Người quản lý dự án (người giải quyết rủi ro) sẽ chỉ ra hiện trạng rủi ro được xác định như là nhiệm vụ trong quá trình xem xét của khách hàng. Các nhà hợp đồng phụ sẽ báo cáo hiện trạng rủi ro theo cách tương tự đúng như cách tổ chức chuyên môn.
3. **Thực thi kế hoạch chống rủi ro bất ngờ:** thành viên tổ dự án có trách nhiệm với vấn đề rủi ro họ đã được giao giải quyết sẽ báo cáo với nhà quản lý dự án (người giải quyết rủi ro) việc thực thi kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ.
4. **Đánh giá các hoạt động kế hoạch chống rủi ro bất ngờ:** Sự đánh giá về hiệu lực mỗi kế hoạch chống rủi ro bất ngờ đã thực hiện được đưa ra và được báo cáo trên cơ sở định kỳ. Trách nhiệm của mỗi cá nhân về mỗi vấn đề rủi ro riêng biệt định giá hiệu quả các hoạt động được thực hiện trong kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ và báo cáo mức độ hiệu lực trong báo cáo về rủi ro. Thường xuyên đánh giá sẽ phù hợp với cách báo cáo thường xuyên. Nhà quản lý dự án (người giải quyết rủi ro) sẽ xem xét định kỳ các báo cáo đánh giá này do tính kiên định của việc thực hiện. Trong mỗi báo cáo về rủi ro, hiện trạng tồn tại rủi ro mà kế hoạch các hoạt động nên tóm tắt các hoạt động bước đầu giảm thiểu các ảnh hưởng của các rủi ro cụ thể.
5. **Xác định lại các kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ:** từng nhà lãnh đạo dự án sẽ thực hiện quá trình xác định lại kế hoạch đối phó với rủi ro bất ngờ vì mỗi vấn đề rủi ro nên được yêu cầu giải quyết.

• **ÁP DỤNG VÀ CHẤP NHẬN PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN QUẢN LÝ RỦI RO CHUẨN CHO CÁC DỰ ÁN CỦA THẾ KỶ 21**

Việc giải quyết rủi ro đang nổi bật lên như là một phương thức thiết thực mà mục đích của nó là phải sớm tiến hành các hành động chống lại các nguy cơ rủi ro trong dự án một cách có hiệu quả, do vậy sẽ làm tăng khả năng thành công của dự án. Khả năng thành công này cho phép chúng ta tồn tại và thu được lợi nhuận trong một môi trường làm việc đầy tính cạnh tranh như vậy. Sử lý rủi ro đã trở thành một vấn đề thiết thực trong quá trình quyết định của các nhà quản lý dự án của tất cả các ngành. Bỏ qua việc giải quyết rủi ro trong bất cứ dự án nào sẽ làm tăng lên khả năng

thất bại trong việc thi hành dự án. Hướng giải quyết rủi ro như đã trình bày trong tài liệu này đưa ra một phương thức mà nó len lỏi vào việc xác định sự không rõ ràng của dự án, đồng thời phác họa lên hậu quả tương tự của nó, rồi đề ra chiến lược và sách lược để giải quyết một cách có hiệu quả. Nó sẽ làm tăng một cách đáng phương sách của các nhà quản lý dự án để tiếp nhận sự uỷ thác và mục tiêu mà khách hàng đưa ra, và nó cũng giữ vai trò then chốt trong việc định hướng quản lý dự án trong thế kỷ 21./.

www.vnvcold.vn