

PROJECT MANAGEMENT

Topic 15

Project Contractual

Nội dung



Lập dự án

Các kiểu dự án

- A. Ý tưởng và định nghĩa
- B. Tiền khả thi
- C. Khả thi
- D. Chi tiết
- E. Thực hiện
- F. Hậu đánh giá.

Lập dự án

A. Ý tưởng và định nghĩa

Câu hỏi

a. Nhu cầu?

b. Dự án có phù hợp với tổ chức, nhà máy hiện tại và chiến lược tương lai?

Định nghĩa dự án

- Khoảng tác động, mục tiêu của dự án, đầu ra, chủ sở hữu, lợi ích kinh tế, xã hội, và dữ liệu dự án.
- Dữ liệu dự án bao gồm cho dự án tiền khả thi và khả thi.
- Dữ liệu được chia thành các Block để thuận tiện cho việc đánh giá.

Lập dự án

B. Tiềm khả thi

- Đánh giá tiềm năng tổng thể dự án
- Có thể sử dụng dữ liệu thứ cấp.

Câu hỏi

- a. Tài chính và kinh tế dự án có khả thi?
- b. Tham số quan trọng là gì?
- c. Nguồn biến động?
- d. Làm sao để giảm rủi ro?

Lập dự án

C. Khả thi

- Tập trung vào việc cải tiến các tham số quan trọng
- Biện pháp thay thế để giảm rủi ro một cách chi tiết
- Cần một số thông tin sơ cấp.

Câu hỏi

- Tài chính dự án có hấp dẫn nhà đầu tư?
- Mức độ biến động của tham số chính?
- Có thể được chấp thuận?

Lập dự án

Các phần của dự án Tiền khả thi và Khả thi

Căn cứ lập báo cáo

Xây dựng

- A. Nhu cầu (bao gồm cả tác động môi trường)
- B. Kỹ thuật công nghệ (bao gồm tác động môi trường)
- C. Đánh giá môi trường
- D. Tổ chức và nhân sự

Phân tích

- E. Tài chính
- F. Kinh tế
- G. Xã hội.

Lập dự án

Căn cứ lập báo cáo

- Căn cứ pháp lý: Luật, các văn bản pháp lý, các quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền, các thỏa thuận, biên bản ghi nhớ.
- Căn cứ thực tế: bối cảnh hình thành dự án đầu tư; mục tiêu đầu tư và năng lực đầu tư.
- Các nguyên tắc chỉ đạo cho toàn bộ quá trình hình thành và thực hiện dự án đầu tư.

Block A - Nhu cầu thị trường

- Nghiên cứu nguồn nhu cầu, thị trường, giá cả và số lượng.
- Lưu ý giữa thị trường nội địa vs. thị trường quốc tế.
 - ✧ Thị trường quốc tế, giá lấy từ thị trường thế giới; từ các nguồn thứ cấp.
 - ✧ Thị trường nội địa, giá lấy từ nguồn cơ sở. Tình hình tài chính và kinh tế có ảnh hưởng đến dự án.

Đầu ra

- ⊕ Dự báo số lượng và giá thực của dự án.
- ⊕ Thuế, trợ cấp, luật lệ, xu hướng công nghệ.
- ⊕ Tác động đến môi trường.

Block A - Nhu cầu thị trường

Nghiên cứu thị trường của dự án nhằm đạt các mục tiêu sau:

- Lựa chọn sản phẩm và dịch vụ của dự án.
 - Phương pháp dự báo thị trường.
 - Phân tích môi trường kinh doanh và lập Ma trận SWOT.
 - Xác định quy mô dự án.
 - Phân tích thị trường dự án.
- ☞ Nếu việc mô tả bằng lời vẫn không đủ thì nên có hình ảnh kèm theo để minh họa.

Block A - Nhu cầu thị trường

A1. Lựa chọn sản phẩm, dịch vụ

- Mức độ phù hợp của sản phẩm với chủ trương, chính sách, kế hoạch phát triển của Nhà nước, của ngành cũng như của các địa phương.
- Sản phẩm định chọn hiện đang nằm trong giai đoạn nào của chu kỳ sống (giới thiệu, phát triển, bão hoà và suy thoái). Sản phẩm đã bước vào giai đoạn suy thoái (doanh số bán ra giảm dần) thì không nên lập dự án để sản xuất nữa nếu không có cải tiến gì.
- Sở trường của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thuận lợi trong cạnh tranh.
- Khả năng đảm bảo các nguồn lực, nhất là về tiền vốn, nguyên vật liệu, kỹ thuật, con người và khả năng quản lý điều hành.

Block A - Nhu cầu thị trường

A1. Mô tả sản phẩm

Sau khi đã chọn được sản phẩm, cần tiến hành mô tả tỉ mỉ sản phẩm đã được chọn ở các nội dung sau.

- Tên, ký hiệu, mã vạch.
 - Công dụng.
 - Quy cách: kích thước, trọng lượng, khối lượng,...
 - Tiêu chuẩn chất lượng.
 - Hình thức bao bì đóng gói.
 - Những đặc điểm chủ yếu phân biệt với một số sản phẩm cùng công dụng đang được bán trên thị trường.
 - Các sản phẩm phụ nếu có.
- ☞ Nếu việc mô tả bằng lời vẫn không đủ thì nên có hình ảnh kèm theo để minh họa.

Block A - Nhu cầu thị trường

A2. Môi trường kinh doanh

- Dự báo điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa.
- Dự báo khả năng cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường của dự án.

Block A - Nhu cầu thị trường

A2. Môi trường vĩ mô

Kinh tế	Chính trị và Chính phủ
<ul style="list-style-type: none">- Giai đoạn của chu kỳ kinh tế- Tài trợ- Xu hướng thu nhập quốc dân- Tỷ lệ lạm phát- Lãi suất- Chính sách tiền tệ- Mức độ thất nghiệp- Chính sách thuế- Sự kiểm soát lương/giá- Cán cân thanh toán.	<ul style="list-style-type: none">- Luật lệ cho người tiêu thụ vay.- Luật chống độc quyền- Luật bảo vệ môi trường- Luật về thuế- Chính sách kích thích đặc biệt- Luật lệ mậu dịch quốc tế- Luật về thuê mướn lao động- Sự ổn định của chính phủ.

Block A - Nhu cầu thị trường

A2. Môi trường vĩ mô

Xã hội	Tự nhiên
<ul style="list-style-type: none">- Thái độ đối với chất lượng đời sống- Lối sống- Phụ nữ trong lực lượng lao Động, nghề nghiệp- Tính linh hoạt của người tiêu dùng.	<ul style="list-style-type: none">- Các loại tài nguyên- Ô nhiễm- Thiếu năng lượng- Sự tiêu phí tài nguyên thiên nhiên.

Block A - Nhu cầu thị trường

A2. Môi trường vĩ mô

Dân số	Kỹ thuật công nghệ
<ul style="list-style-type: none">- Tỷ suất tăng dân số- Những biến đổi về dân số- Mật độ dân số- Tôn giáo.	<ul style="list-style-type: none">- Chỉ tiêu của Nhà nước về nghiên cứu và phát triển.- Chỉ tiêu của công nghiệp về nghiên cứu và phát triển; tập trung vào những nỗ lực kỹ thuật.- Sở hữu trí tuệ- Sản phẩm mới- Sự chuyển giao kỹ thuật mới- Mức tự động hóa.

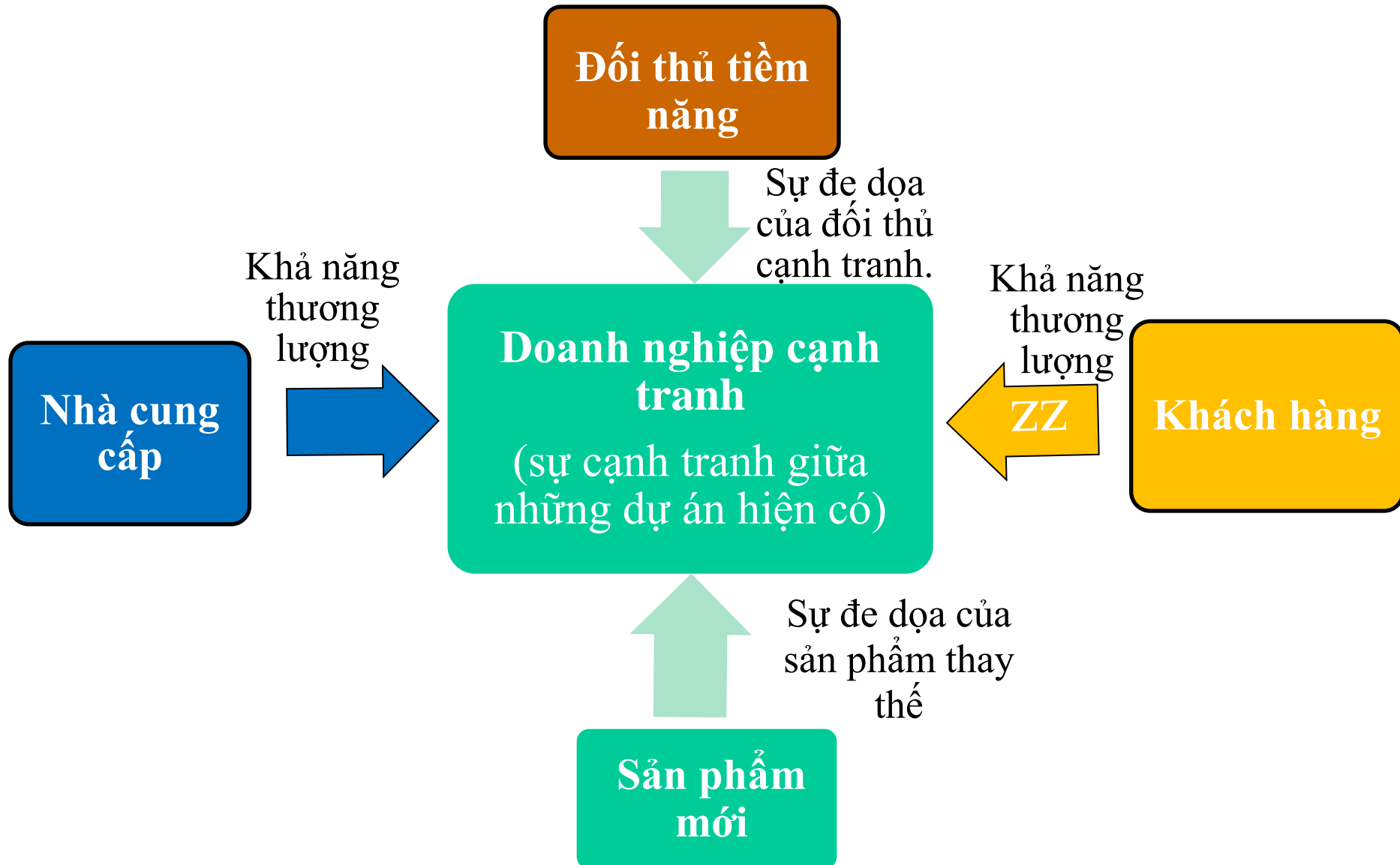
Block A - Nhu cầu thị trường

A2. Môi trường kinh doanh

Môi trường vi mô

- Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và hàng hóa (sản phẩm) thay thế. Mọi quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh ở sơ đồ, slide kế tiếp.
- Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với dự án, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh đó.

Block A - Nhu cầu thị trường



Block A - Nhu cầu thị trường

Môi trường bên trong

Dự báo những yếu tố bên trong của dự án.

- Marketing,
- Sản xuất,
- Tài chính,
- Quản trị,
- Nghiên cứu phát triển,
- Hệ thống thông tin.

Block A - Nhu cầu thị trường

Phân tích ma trận SWOT

	Cơ hội (O)	Đe dọa
Điểm mạnh (S) Liệt kê những điểm mạnh	- Liệt kê các cơ hội. - Chiến lược SO: Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng cơ hội.	- Liệt kê các đe dọa. - Chiến lược ST: Sử dụng điểm mạnh để tránh đe dọa.
Điểm yếu (W) Liệt kê những điểm yếu	- Chiến lược WO: Vượt qua những điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội.	- Chiến lược WT: Tối thiểu hoá các điểm yếu và tránh các mối đe dọa.

Block A - Nhu cầu thị trường

Ghi chú

- Dựa vào việc dự báo các yếu tố bên trong để chúng ta dự kiến điểm mạnh điểm yếu nếu dự án được đi vào hoạt động.
- Dựa trên dự báo môi trường bên ngoài để ta xác định cơ hội và đe dọa nếu dự án được đưa vào hoạt động.

Block A - Nhu cầu thị trường

Điểm mạnh và điểm yếu của dự án

Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)
<ul style="list-style-type: none">- Trình độ cán bộ- Công nhân có tay nghề- Công nghệ hiện đại- Công tác Marketing tốt- Giá thành thấp- Sản phẩm đa dạng- Chất lượng sản phẩm- Nguồn lực tài chính mạnh- Năng lực sản xuất cao- Có uy tín đối với khách hàng.	<ul style="list-style-type: none">- Trình độ cán bộ không cao- Thiếu công nhân lành nghề- Công nghệ lạc hậu- Quảng cáo, tiếp thị còn yếu- Chi phí sản xuất cao- Chất lượng sản phẩm chưa tốt- Chiến lược không rõ ràng- Tài chính yếu- Tụt hậu trong nghiên cứu & phát triển.

Block A - Nhu cầu thị trường

Cơ hội và đe dọa

Cơ hội (O)

1. Hội nhập kinh tế khu vực.
2. Nhiều nhóm khách hàng tiềm năng.
3. Có khả năng mở rộng thị trường.
4. Hàng rào thuế quan thấp.
5. Thị trường tăng trưởng nhanh.
6. Chính sách khuyến khích của nhà nước.
7. Nguồn nguyên liệu dồi dào.

Đe dọa (T)

1. Hội nhập kinh tế khu vực.
2. Xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới.
3. Thị trường bão hoà.
4. Tỷ giá hối đoái thay đổi bất lợi.
5. Thị trường tăng trưởng chậm.
6. Suy thoái kinh tế.

Block A - Nhu cầu thị trường

Xác định nhu cầu

- Nhu cầu quá khứ
- Nhu cầu dự trù tương lai.

Block A - Nhu cầu thị trường

Nhu cầu quá khứ

Xác định nhu cầu quá khứ

$$y = y_{sx} + y_n + y_{dk} - y_{ck} - y_{xk}$$

Trong đó

y : Nhu cầu quá khứ.

y_{sx} : Sản phẩm sản xuất trong năm.

y_n : Sản phẩm nhập khẩu.

y_{dk} : Sản phẩm tồn đầu kỳ.

y_{ck} : Sản phẩm tồn cuối kỳ.

y_{xk} : Sản phẩm xuất khẩu.

Ngoài việc áp dụng công thức tính toán trên, có thể lấy số liệu quá khứ thông qua niên giám thống kê hàng năm, báo cáo của các sở chủ quản, tổng hợp báo cáo từ doanh nghiệp.

Block A - Nhu cầu thị trường

Nhu cầu dự trù tương lai

Phương pháp bình quân số học

Xác định nhu cầu tương lai cho loại sản phẩm M nào đó trong khoảng thời gian từ 2010 – 2014, biết nhu cầu năm 2004: 3.200 sản phẩm, năm 2009 : 3.700 sản phẩm. Với điều kiện số lượng sản phẩm tăng bình quân hàng năm ở thời kỳ tương lai không thay đổi so với thời kỳ quá khứ.

Giải

Nhu cầu tăng bình quân từ 2004 – 2009

$$\frac{3700 - 3200}{5} = 100 \text{ sản phẩm}$$

Block A - Nhu cầu thị trường

Nhu cầu dự trù năm : Nếu ta gọi Y_d là nhu cầu dự trù tương lai từng năm, ta có :

$$Y_d(2010) : 3.700 + 100 = 3.800 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2011) : 3.800 + 100 = 3.900 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2012) : 3.900 + 100 = 4.000 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2013) : 4.000 + 100 = 4.100 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2014) : 4.100 + 100 = 4.200 \text{ sản phẩm}$$

Phương pháp này có thể dùng đối với những sản phẩm khi nhu cầu quá khứ không biến đổi lớn hàng năm, mà nó có xu hướng tăng dần và không cách biệt nhau quá xa.

Block A - Nhu cầu thị trường

Phương pháp xác định nhu cầu dự trù dựa vào tốc độ phát triển bình quân hàng năm

Hãy xác định nhu cầu dự trù tương lai của sản phẩm M trong giai đoạn 2010 – 2014 trên cơ sở nhu cầu quá khứ từ 2004 – 2009 được cho ở bảng sau. Tốc độ tăng bình quân hàng năm ở thời kỳ tương lai không thay đổi so với kỳ quá khứ.

Block A - Nhu cầu thị trường

Nhu cầu quá khứ

Năm	Nhu cầu quá khứ (sản phẩm)	Tăng, giảm tuyệt đối so với năm trước (%)	Tăng, giảm tương đối so với năm trước (%)	Tỷ lệ phát triển so với năm trước (%)
2004	3200			
2005	3000	-200	-6,25	93.75
2006	2900	-100	-3,33	96.67
2007	3200	+300	+10,34	110.34
2008	3350	+150	+4.69	104.69
2009	3700	+350	+10.45	110.45

Block A - Nhu cầu thị trường

Tỷ lệ phát triển tăng bình quân hàng năm

$$\sqrt[6]{93.75 \times 96.67 \times 110.34 \times 104.69 \times 110.45} = 102.95\%$$

Tốc độ tăng bình quân hàng năm

$$102,95\% - 100\% = 2,95\%$$

Nhu cầu dự trữ tương lai các năm

Block A - Nhu cầu thị trường

$$Y_d(2010) : 3.700 + 3.700 \times 2,95\% = 3.809 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2011) : 3.809 + 3.809 \times 2,95\% = 3.921 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2012) : 3.921 + 3.921 \times 2,95\% = 4.037 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2013) : 4.037 + 4.037 \times 2,95\% = 4.156 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2014) : 4.156 + 4.156 \times 2,95\% = 4.279 \text{ sản phẩm.}$$

Phương pháp này có thể sử dụng đối với những sản phẩm mà nhu cầu quá khứ qua các năm tăng giảm không có sự chênh lệch lớn.

Block A - Nhu cầu thị trường

Phương pháp hồi quy tuyến tính

$$Y_d = aX + b$$

Y_d : Nhu cầu dự trù quá khứ và nhu cầu dự trù tương lai cho mỗi năm.

X : Trị số ta cho hay số tính từ năm ở khoảng giữa những năm trong quá khứ.

a, b : Tham số được tính theo công thức.

Block A - Nhu cầu thị trường

Sau khi điều tra chúng ta xác định được nhu cầu thị trường và nhu cầu dự trữ trong quá khứ ở bảng bên dưới.

Sản lượng thực tế và sản lượng dự trữ trong quá khứ

Năm	Y	X
2004	3200	-5
2005	3000	-3
2006	2900	-1
2007	3200	1
2008	3350	3
2009	3700	5
Tổng	19.350	0

Hãy xác định nhu cầu dự trữ tương lai của sản phẩm M từ năm 2010 đến năm 2014 bằng phương pháp hồi quy tuyến tính?

Block A - Nhu cầu thị trường

Giải

Căn cứ vào số liệu ở bảng sau ta có thể tính được các tham số a và b từ đó thế vào phương trình $Y = aX + b$ để tìm Yd dự trữ tương lai từ năm 2010 đến 2014.

Tính các tham số: $a = 55$; $b = 3.225$

Xác định nhu cầu tương lai các năm:

$$Y_d(2010) : 55 \times 7 + 3.225 = 3.610 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2011) : 55 \times 9 + 3.225 = 3.720 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2012) : 55 \times 11 + 3.225 = 3.830 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2013) : 55 \times 13 + 3.225 = 3.940 \text{ sản phẩm}$$

$$Y_d(2014) : 55 \times 15 + 3.225 = 4.050 \text{ sản phẩm}$$

Block A - Nhu cầu thị trường

Xác định giá bán sản phẩm

- Đối với các sản phẩm thông thường, có thể dùng phương pháp thông dụng để xác định giá bán.
- Đối với sản phẩm đặc biệt thì ta cần chú ý đến khía cạnh đặc biệt của nó để xác định giá bán.
- Đối với sản phẩm chỉ sản xuất và bán trong nước thì việc cân đối có xét đến cạnh tranh với các mặt hàng khác.
- Đối với các sản phẩm không thể dự trữ cần xét đến cự ly.

Block A - Nhu cầu thị trường

Đối với các sản phẩm nhằm thay thế sản phẩm nhập khẩu thì cần đặc biệt quan tâm đến giá bán.

Gọi a là giá nhập khẩu, bán trong nước,

Gọi b là giá sản xuất (cùng loại mặt hàng) và bán trong nước.

- ❖ Nếu dự án đạt kết quả $a > b$ thì rất tốt, đây là một dự án mạnh, vừa phù hợp với chủ trương chung, người tiêu dùng có lợi và nhà đầu tư cũng có lợi.
- ❖ Nếu $a < b$ thì dự án gặp nhiều bất lợi, người tiêu dùng bị thua thiệt mà nhà đầu tư cũng rất khó đứng vững. Dự án muốn tồn tại phải cần được Nhà nước hỗ trợ bằng chính sách.

👉 Để thực hiện chính sách thì Nhà nước phải bỏ ra một khoản kinh phí gọi là khoản trợ giá.

Block B - Kỹ thuật - công nghệ

- Nghiên cứu đầu vào yêu cầu cho đầu tư, vận hành và chi phí của nó.
- Có thể sử dụng dữ liệu thứ cấp

Đầu ra

- Kỹ thuật và vòng đời dự án
- Số lượng đầu vào cần thiết cho đầu tư và vận hành
- Số lượng lao động yêu cầu (chủng loại, thời gian)
- Giá nguyên liệu và nguồn cung cấp
- Tác động môi trường.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

B1. Lựa chọn quy trình công nghệ: Tùy thuộc vào các yếu tố.

- Đặc điểm kỹ thuật và chất lượng sản phẩm.
- Chất lượng nguyên liệu sử dụng.
- Vốn đầu tư ban đầu.
- Trình độ tiếp nhận kỹ thuật sản xuất của người lao động.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

1. Mô tả công nghệ được lựa chọn

- Sơ đồ các công đoạn
- Mô tả các công đoạn chủ yếu của qui trình công nghệ

Công nghệ được lựa chọn phải đảm bảo các yêu cầu chủ yếu sau.

- Sản lượng có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường trong và ngoài nước.
- Tận dụng đầy đủ và hợp lý các nguồn lực theo hướng công nghiệp hóa đất nước.
- Đảm bảo năng suất lao động cao, để giá thành sản phẩm thấp.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

2. Đánh giá mức độ hiện đại, tính thích hợp, ưu việt và hạn chế của công nghệ được lựa chọn.
3. Sự cần thiết của việc chuyển giao công nghệ.
 - Liên doanh
 - Bản quyền.
4. Ảnh hưởng của dự án đến môi trường
 - Các chất có khả năng gây ô nhiễm
 - Ảnh hưởng đối với mặt bằng
 - Ảnh hưởng đối với cân bằng sinh thái
 - Các giải pháp mà dự án sẽ sử dụng để chống ô nhiễm.
5. Nguồn cung cấp công nghệ và thiết bị.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

B2. Yêu cầu hệ thống máy móc

Những nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn máy móc.

- Nhu cầu sản phẩm tương lai trên thị trường.
- Quy mô và năng lực sản xuất.
- Nguồn nguyên vật liệu.
- Khả năng về tài chính.

Chọn lựa thiết bị và cách xác định tính đồng bộ của nó

- Tính tiên tiến và hiện đại của máy móc, thiết bị với điều kiện phải phù hợp khả năng sử dụng của công nhân.
- Giá cả máy móc phải phù hợp với khả năng đầu tư của dự án.
- Phải thích hợp với điều kiện khí hậu và môi trường tự nhiên tại nơi bố trí nhà máy của dự án.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Xác định hướng đầu tư của dự án

- Đầu tư để xây dựng mới.
- Đầu tư để hiện đại hóa và mở rộng sản xuất.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Xác định tính đồng bộ của dây chuyền sản xuất

- Trình độ cơ giới hóa hệ thống máy móc, thiết bị tùy thuộc tính chất chế biến sản phẩm, giá máy và chi phí sử dụng máy.
- Lựa chọn mức độ cơ giới hóa thiết bị trong hệ thống dây chuyền sản xuất cần phải tính đến chính sách sử dụng lao động, tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động.
- Cách xác định tính đồng bộ của máy móc thiết bị trong hệ thống dây chuyền sản xuất theo nguyên tắc ngược chiều quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm, tức là phải xác định công suất ở khâu cuối của quy trình công nghệ (khâu tạo sản phẩm), tính ngược trở lại khâu đầu tiên (khâu nhập nguyên vật liệu để gia công).

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Phương án đặt mua máy móc thiết bị

- Chọn hãng (nguồn) cung cấp máy móc thiết bị.
- Giá cả của máy móc thiết bị và phương thức thanh toán.
- Yêu cầu về bảo dưỡng, phụ tùng sửa chữa, phụ tùng thay thế;
Phương án cung ứng phụ tùng và chi phí bảo dưỡng, sửa chữa hàng năm.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

B3. Nguyên liệu, năng lượng và các yếu tố đầu vào khác

- Chất lượng nguyên – vật liệu được thể hiện bằng tính chất cơ, lý, hóa của nó và là một trong những yếu tố quyết định chất lượng sản phẩm của dự án.
- So sánh với các loại nguyên – vật liệu có cùng tính chất mà các xí nghiệp trong và ngoài nước đang sử dụng, từ đó tìm ra nguyên – vật liệu tốt và rẻ.
- Nên xem xét lại những loại nguyên – vật liệu mới thay thế.
- Chú ý chất lượng nguyên – vật liệu phụ.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

- **Nguồn và khả năng cung cấp nguyên – vật liệu** nhằm đảm bảo cung cấp ổn định, đúng thời hạn, chủng loại và chất lượng nguyên vật liệu.

* **Đối với nguồn nguyên – vật liệu nhập ngoại**

- Việc hạn chế ngoại tệ.
- Tính thiếu vững chắc về nguồn nguyên – vật liệu nhập.
- Sự biến động giá cả nguyên – vật liệu trên thị trường thế giới.

* **Đối với nguồn nguyên – vật liệu trong nước:** với nguồn tài nguyên sẵn có; chúng ta cần chú ý.

- 🌸 Về trữ lượng khai thác.
- 🌸 Chất lượng tài nguyên.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Nguồn nguyên – vật liệu do cơ sở khai thác hoặc chế biến :

- + Chất lượng nguyên – vật liệu.
- + Khả năng cung cấp nguyên – vật liệu (đối với nông sản phải trừ phần cho người lao động).

Nguyên – vật liệu do tự tạo : có thể xảy ra hai trường hợp

- + Nhà đầu tư bỏ vốn đầu tư khai thác từ khâu nguyên – vật liệu đến khâu chế biến thành phẩm.
- + Nhà đầu tư bao tiêu toàn bộ nguyên – vật liệu của một vùng bằng cách ứng vốn trước, thu mua sau để phục vụ việc chế biến sản phẩm của nhà đầu tư.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

- Tính toán, lựa chọn phương án vận tải nguyên liệu, thành phẩm hàng năm.
- Năng lượng – nhiên liệu và các yêu cầu phục vụ sản xuất khác (nước, tài nguyên khác).

Block B - Kỹ thuật công nghệ

B4. Địa điểm xây dựng và tổ chức xây dựng

Địa điểm xây dựng: Bao gồm các nội dung sau

- Căn cứ pháp lý của việc lựa chọn địa điểm (phù hợp với qui hoạch)
- Luận chứng của việc lựa chọn địa điểm (cung ứng nguyên vật liệu, tiêu thụ, xử lý chất thải, hạ tầng, xã hội, địa chất)
- Phương án so sánh
- Sơ đồ khu vực
- Phương án giải tỏa, đền bù.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Phương pháp trọng số

- Thông dụng vì có thể tích hợp nhiều yếu tố vào phân tích.
- Các bước của phương pháp
 1. Xây dựng danh sách các yếu tố
 2. Gán trọng số mỗi yếu tố
 3. Xây dựng thang đo cho mỗi yếu tố
 4. Cho điểm vị trí cho mỗi tham số
 5. Tính điểm số cho mỗi địa điểm bằng cách nhân điểm số ở bước 4 với trọng số của bước 2.
 6. Chọn vị trí có điểm số cao nhất.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Yếu tố	Trọng số	Điểm số (thang 100)		Tổng điểm	
		Pháp	Đan mạch	Pháp	Đan mạch
Lao động	.25	70	60	$(.25)(70) = 17.5$	$(.25)(60) = 15.0$
Tỷ lệ cư dân có ô tô	.05	50	60	$(.05)(50) = 2.5$	$(.05)(60) = 3.0$
Thu nhập bình quân	.10	85	80	$(.10)(85) = 8.5$	$(.10)(80) = 8.0$
Thuế	.39	75	70	$(.39)(75) = 29.3$	$(.39)(70) = 27.3$
Giáo dục và sức khỏe	<u>.21</u>	60	70	$(.21)(60) = \underline{12.6}$	$(.21)(70) = \underline{14.7}$
Tổng	1.00			70.4	68.0

Bằng cách thay đổi đôi chút về số điểm đánh giá hay trọng số đối với yếu tố nghi ngờ, ta có thể phân tích độ nhạy quyết định.

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Giải pháp tổ chức xây dựng

- Mặt bằng tổng thể dự án (Bảo đảm nhu cầu vệ sinh công nghiệp, xử lý chất thải, phòng cháy, chữa cháy và bảo vệ môi sinh).
- Bố trí xây dựng các hạng mục có mái (nhà xưởng, văn phòng)
- Qui mô các hạng mục công trình cấu trúc hạ tầng trong khuôn viên xí nghiệp, dự án.
- Các hạng mục cấu trúc hạ tầng cần xây bên ngoài khuôn viên xí nghiệp, dự án.
- Các hạng mục phòng chống ô nhiễm môi trường.
- Cách tổ chức thi công.

 **Tiết kiệm chi phí xây dựng phù hợp với thời gian của dự án.**

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Lập biểu đồ Gantt

Công việc	Thời gian (tháng)	Ghi chú
1. Tìm nguồn tài trợ (AB)	7	Bắt đầu 1/3/2009
2. Xin cấp đất (BC)	5	Tiếp theo
3. Chuẩn bị mặt bằng xây dựng cơ sở (CD)	6	Tiếp theo
4. Chọn nguồn cung máy móc (AF)	2	Từ 01/8/2009
5. Đặt mua và nhận máy (FD)	12	Từ 01/10/2009
6. Bố trí máy móc (DE)	3	Tiếp theo
7. Chọn nguồn cung nguyên vật liệu (AG)	1	Song song
8. Đặt mua và nhận nguyên vật liệu (GE)	2	Tiếp theo
9. Chạy thử và điều chỉnh (EH)	1	Chậm hơn 30 ngày
10. Đưa vào hoạt động		

Block B - Kỹ thuật công nghệ

Lập sơ đồ GANTT, phản ánh đầy đủ lịch trình thực hiện các hạng mục công trình, các phần việc trong dự án, thời gian hoàn thành từng phần việc, từng công trình, ngày khởi công, ngày kết thúc của từng phần việc, từng công trình cụ thể.

- Những phần việc nào cần tiến hành trước để tạo điều kiện xúc tiến cho những công việc sau.
- Những hoạt động nào cần đôn đốc nếu muốn xong trước hoặc đúng thời hạn sử dụng.

Block C - Tác động môi trường

- Phân tích tác động môi trường
- Xác định tác động và chất lượng môi trường

Qui trình

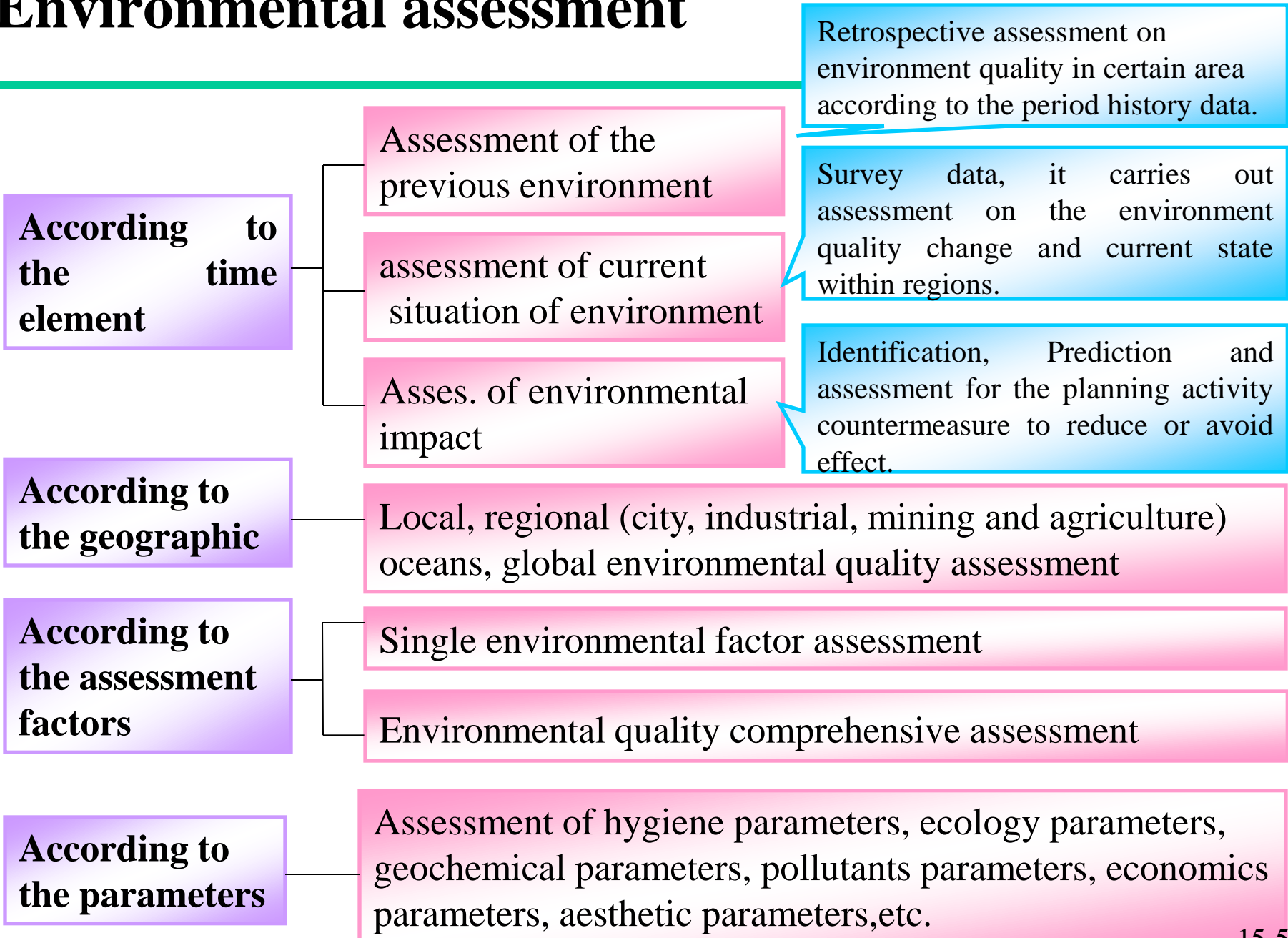
- a. Tác động môi trường khi thực hiện dự án?
- b. Chi phí cho việc giảm thiểu tác tác?
- c. Đánh giá chất lượng môi trường khi không và có chi phí môi trường?
- d. Phương án thay thế không tổn chi phí môi trường?

Block C - Tác động môi trường

Environment assessment is the abbreviation of **environment influence** assessment and **environment quality** assessment.

1. Analysis and demonstration for the possible environment influence caused by contemplated human activity (for proposes the prevention countermeasure).
2. Confirming, predicting and explaining the influence of human activity on environment quality.

Environmental assessment



Block C - Tác động môi trường

The method of environmental assessment

➤ Comprehensive assessment

Comprehensive description, identification, analysis and assessment development activity produce the overall environment quality change of each environment factor.

➤ Specialized analysis and assessment method.

- ❖ Uses qualitative and quantification to precisely confirm the degree and importance of environment effect.
- ❖ Assessment method: measurement environment effect, environment index, expert judgment, Brainstorming, Delphi, Bartle index, site monitoring and survey, statics and multi-element analysis method.

Block C - Tác động môi trường

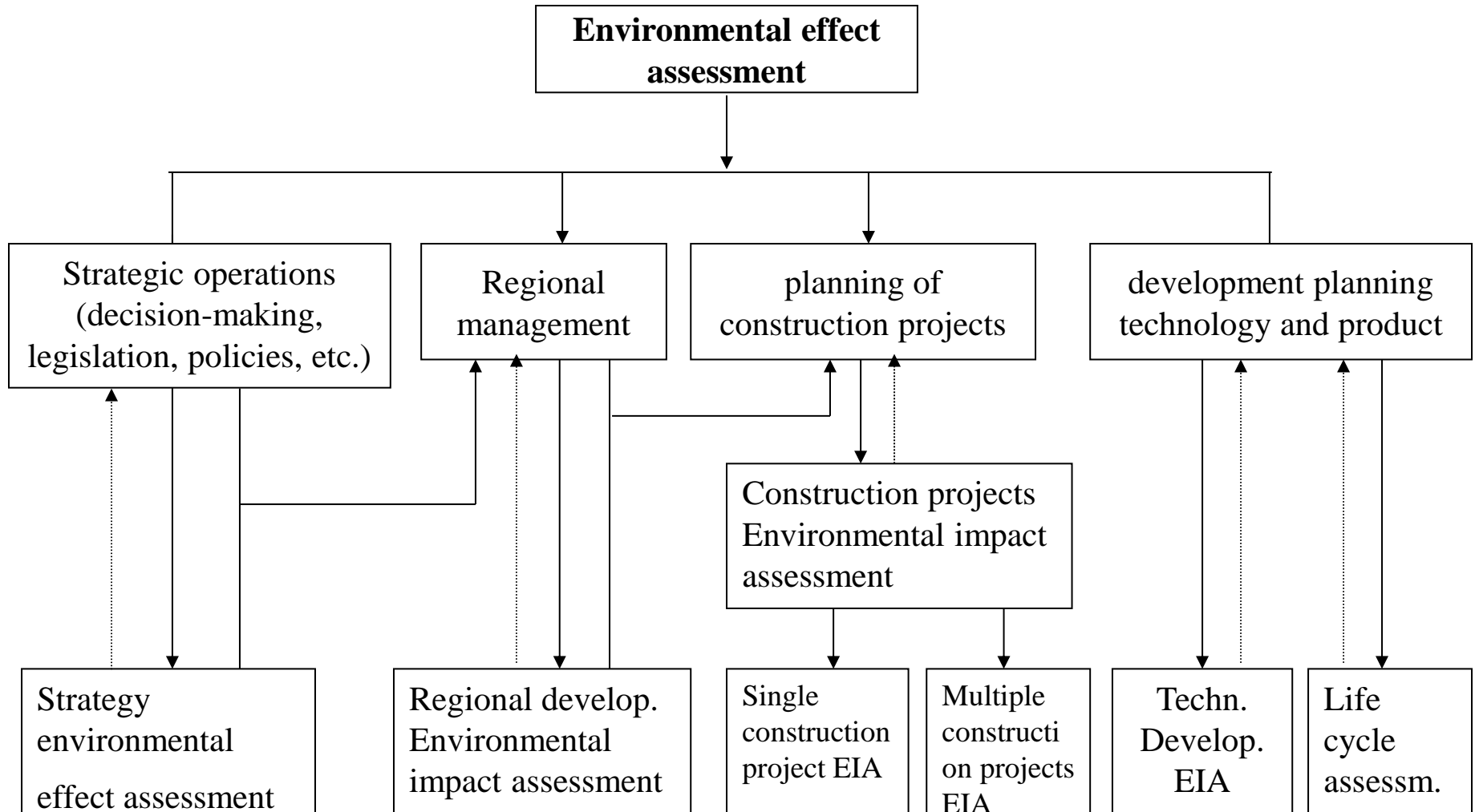
Environmental effect assessment

It can be divided into the following according to the assessment level and nature of environmental effect assessment.

1. Strategic environmental effect assessment
2. Regional environmental effect assessment
3. Construction project environmental effect assessment
4. New product and new technology development environmental effect assessment
5. Life cycle assessment of new product and new technology development.

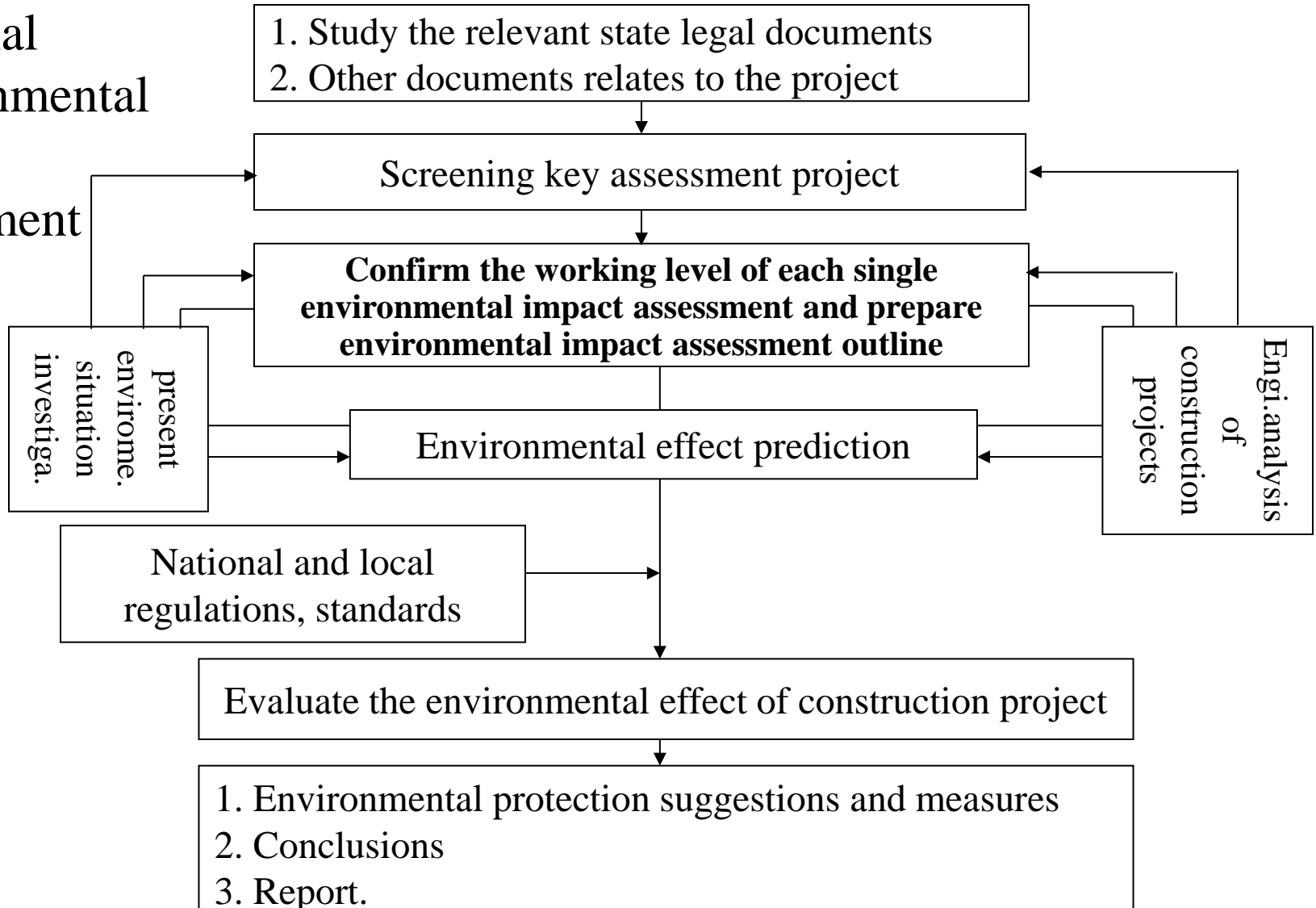
Block C - Tác động môi trường

Environmental effect assessment



Block C - Tác động môi trường

Regional
environmental
effect
assessment

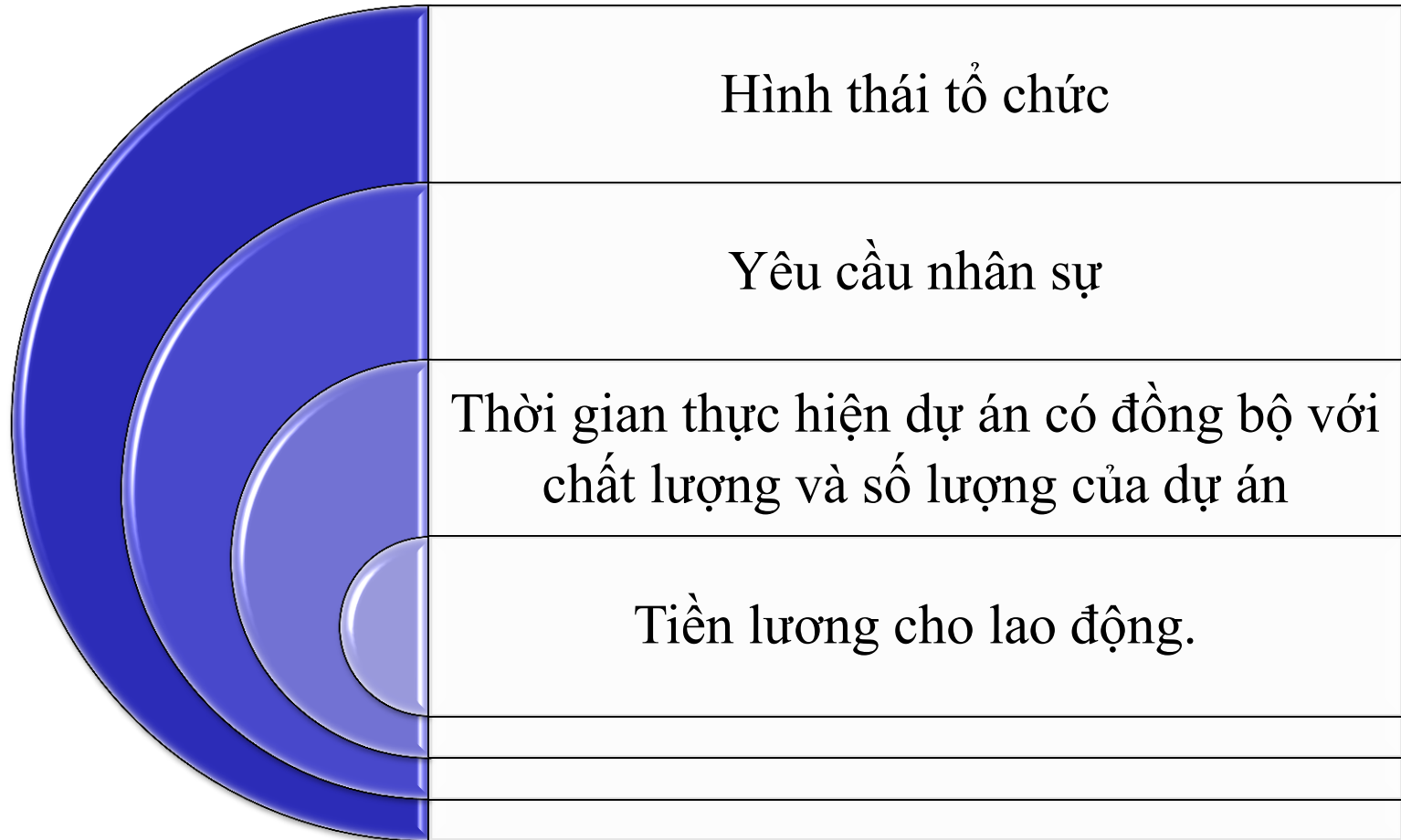


Block C - Tác động môi trường

Determine the basic principle of evaluating scope

Assessment element	Assessment range
Land ecology	Development area and other near areas, refer to the non-environments effect of HT/J19
Air	It may be affected by the internal and external area air; it is decided by air pollution source of current state, air pollution source of planning construction.
Surface water(sea)	Water related to development area construction, and permissive water of pollutant, it is decided according to sludge characteristic, Discharge amount, discharge form and characteristics of permissive water.
Underground water	It is confirmed according to the underground water supply, run-off, discharge condition, exploration and utilization amount of underground water, construction activity of development area.
Sound environment	Noise applicable area division of development and adjacent area
Solid waste	Collection, storage and place surround disposal.

Block D - Tổ chức nhân lực



Block D - Tổ chức nhân lực

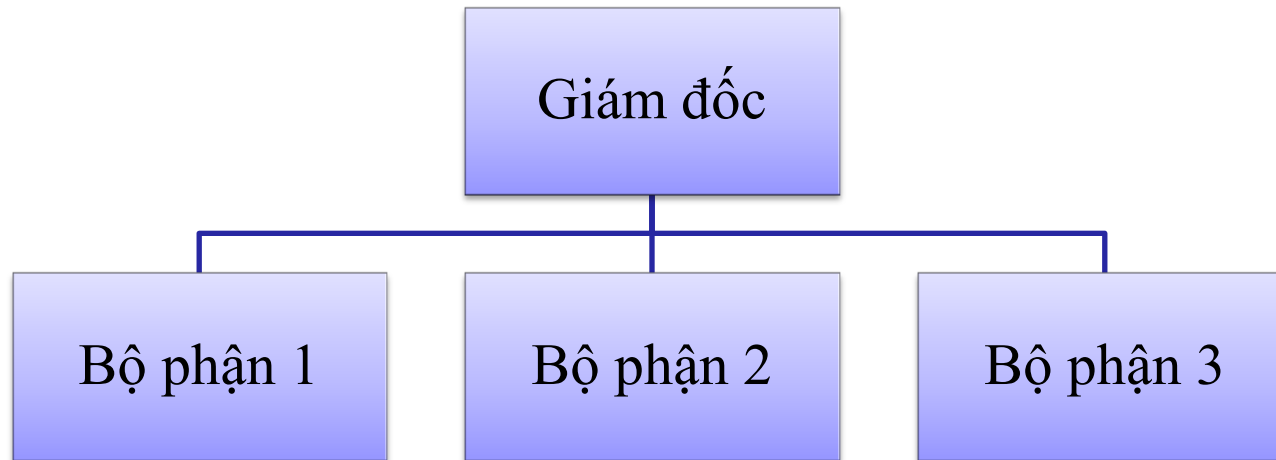
Trình bày tổ chức cho các chủ đề sau.

- Tổ chức thực hiện dự án
- Tổ chức hệ thống cung ứng
- Tổ chức hệ thống tiêu thụ
- Tổ chức bộ máy quản lý nhà máy.

Block D - Tổ chức nhân lực

D1. Hình thái tổ chức

Cấu trúc giản đơn



Block D - Tổ chức nhân lực

D1. Hình thái tổ chức

Cấu trúc giản đơn

Ưu điểm

- Cấu trúc đơn giản năng động
- Vì nhỏ và tập trung hóa cao độ nên các doanh nghiệp có thể nhanh chóng tận dụng các cơ hội của thị trường.
- Cấu trúc với ít tầng nấc trung gian cho phép thông tin trực tiếp và nhanh.
- Sự đơn giản của cấu trúc cho phép loại trừ những rắc rối trong hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân.

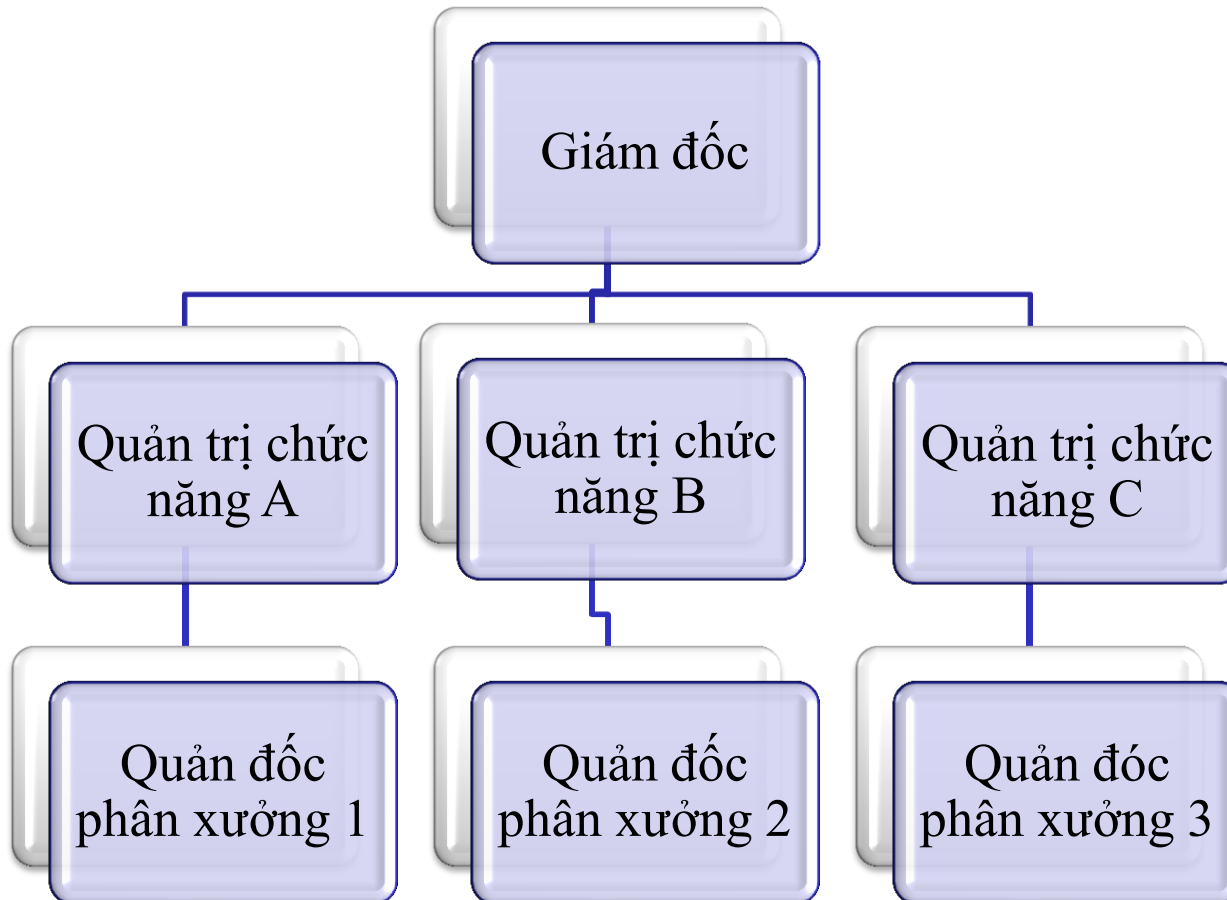
Block D - Tổ chức nhân lực

Nhược điểm

- Có mức độ chính thức hóa thấp nên các cá nhân có thể không hiểu biết một cách rõ ràng những trách nhiệm và nghĩa vụ của họ.
- Do thiếu các quy định nên các cá nhân trong tổ chức có thể hành động chỉ vì quyền lợi cá nhân của họ.
- Cấu trúc đơn giản, ít tầng nấc trung gian cũng có thể tạo ra ít cơ hội thăng tiến cho các thành viên trong tổ chức.

Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc chức năng



Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc chức năng

Ưu điểm

- Sử dụng được các chuyên gia để đáp ứng được sự phức tạp của vấn đề quản trị theo chuyên môn.
- Tập trung được năng lực trong các hoạt động chuyên sâu.

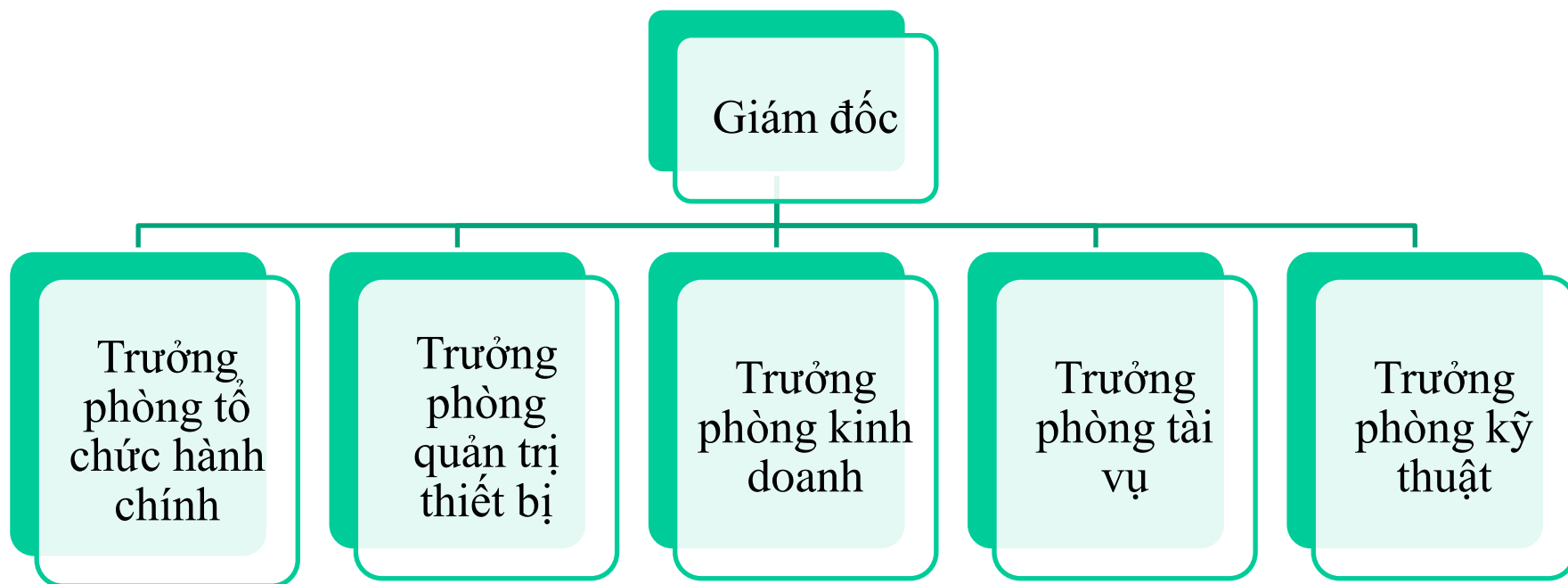
Nhược điểm

- Nhiều chỉ huy nên dễ dẫn đến mâu thuẫn.
- Có sự khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận.
- Phân tán trách nhiệm, làm yếu tính năng động của cá nhân.

Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc trực tuyến theo chức năng

Phù hợp với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh có sản lượng ít, hoặc có chủng loại sản phẩm hoặc dịch vụ hẹp.



Block D - Tổ chức nhân lực

Ưu điểm

- Việc ra quyết định tập trung giúp tăng cường viễn cảnh tổ chức xuyên qua các chức năng.
- Việc nhóm các hoạt động chuyên môn hóa theo chức năng cho phép sử dụng và phát huy hiệu quả các tài năng chuyên môn và quản lý.
- Khi các chuyên gia cùng chuyên môn được bố trí cùng một bộ phận nó sẽ tạo ra sự hợp tác và cộng hưởng trong từng chức năng.
- Cấu trúc trực tuyến chức năng cho phép xác định rõ ràng đường dẫn sự nghiệp của các chuyên gia và điều này cho phép dễ dàng tuyển dụng, duy trì các tài năng chuyên môn trong tổ chức.

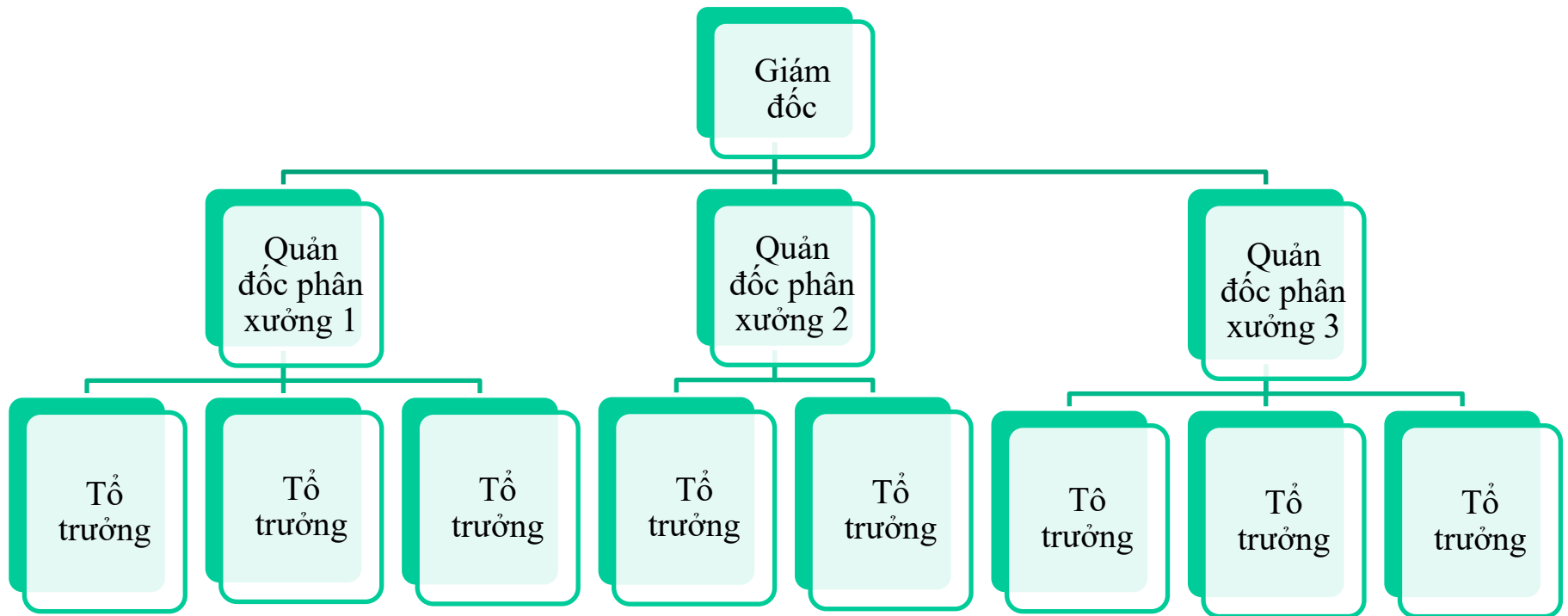
Block D - Tổ chức nhân lực

Nhược điểm

- Khó hợp tác và trao đổi thông tin giữa các bộ phận chức năng.
- Những xung đột giữa các bộ phận chức năng làm tốn thời gian cho lãnh đạo cấp cao.
- Không có những tiêu chuẩn chung cho các chức năng, vì thế cấu trúc trực tuyến chức năng tạo ra sự khó khăn, phức tạp trong việc kiểm soát, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của chức năng.
- Không có những tiêu chuẩn đánh giá chung dẫn đến khó đánh giá chính xác sự đóng góp của từng bộ phận tạo cảm giác không công bằng.

Block D - Tổ chức nhân lực

Cơ cấu quản trị trực tuyến theo sản phẩm, địa lý, khách hàng



Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc trực tuyến theo sản phẩm, địa lý, khách hàng

Ưu điểm

- Các nhà quản trị tập trung vào các sản phẩm hoặc thị trường cụ thể nên họ tiếp cận hiệu quả tới các nguồn lực và tài năng chuyên môn.
- Việc ủy quyền ra các quyết định tác nghiệp cho cấp quản lý cấp dưới tạo điều kiện cho các quyết định gần với thị trường và khách hàng hơn.
- Đòi hỏi các nhà quản trị phải có hiểu biết rộng lớn về nhiều chức năng khác nhau.
- Các nhà quản trị được ủy quyền ra quyết định tác nghiệp phải chịu trách nhiệm rõ ràng với các kết quả hoạt động của từng bộ phận. Cho phép các nhà quản trị cấp cao tập trung thời gian và sức lực của mình vào các vấn đề quan trọng.

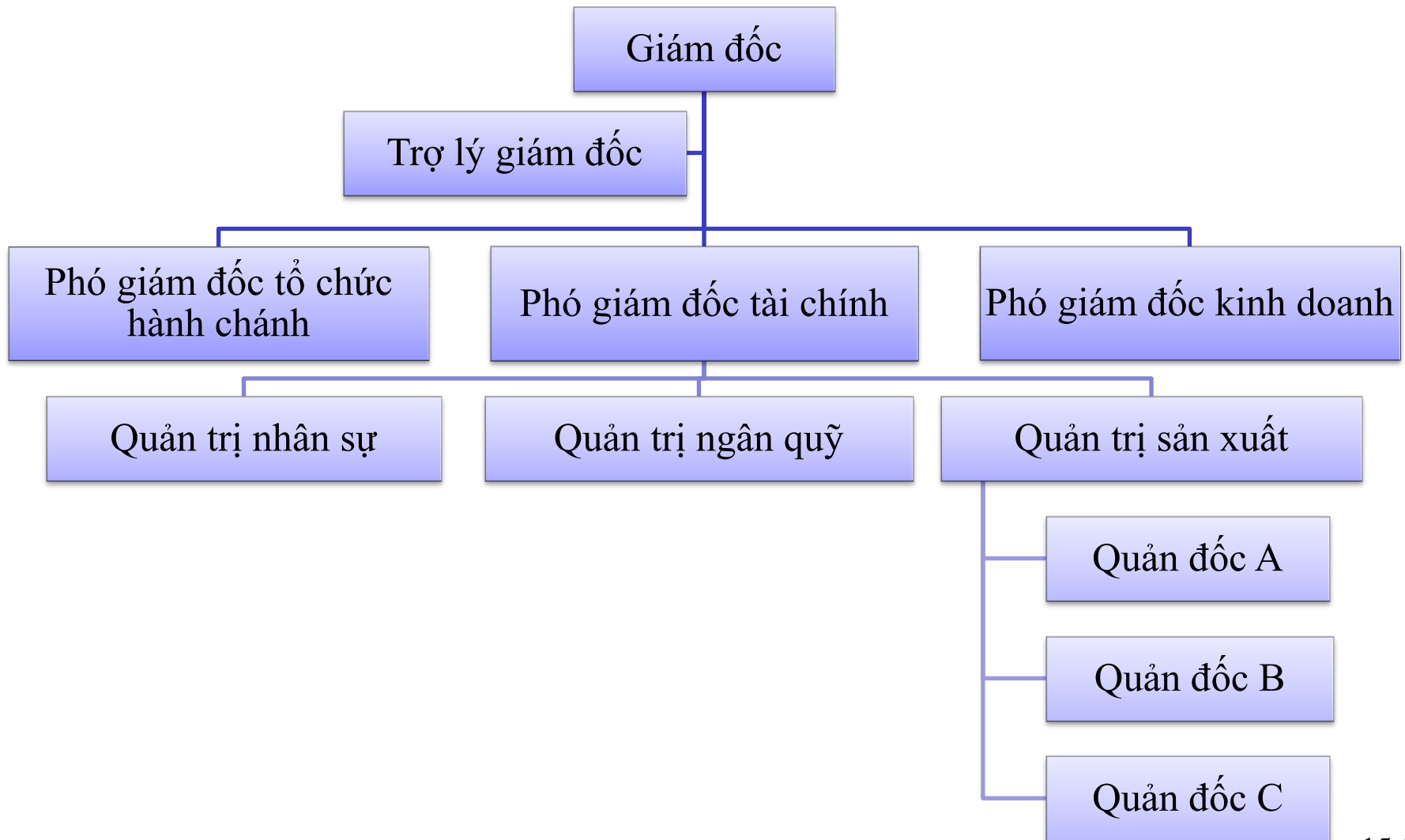
Block D - Tổ chức nhân lực

Nhược điểm

- Cấu trúc này thường làm tăng chi phí quản lý cố định và chi phí nhân viên do việc trùng lắp chức năng ở các bộ phận.
- Có nhiều cấp bậc quản lý hơn nên thông tin có thể bị bóp méo
- Do phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động do bộ phận mình phụ trách nên các nhà quản trị có xu hướng quá chú trọng vào lợi nhuận ngắn hạn mà không quan tâm đến những hoạt động đầu tư dài hạn.
- Việc duy trì và phát triển một hình ảnh nhất quán về doanh nghiệp hoặc việc sử dụng chung một nhãn hiệu là khó khăn cho một tổ chức có nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược.

Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc tham mưu – trực tuyến



Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc tham mưu – trực tuyến

Ưu điểm

- Kết hợp được ưu điểm của cấu trúc trực tuyến và chức năng, sử dụng chặt chẽ đường trực tuyến đồng thời vẫn sử dụng được kiến thức của chuyên gia nên giảm nhẹ gánh nặng cho hệ thống chỉ huy trực tuyến.
- Quản trị đồng thời dài hạn (bằng các chức năng) và ngắn hạn (thừa hành).

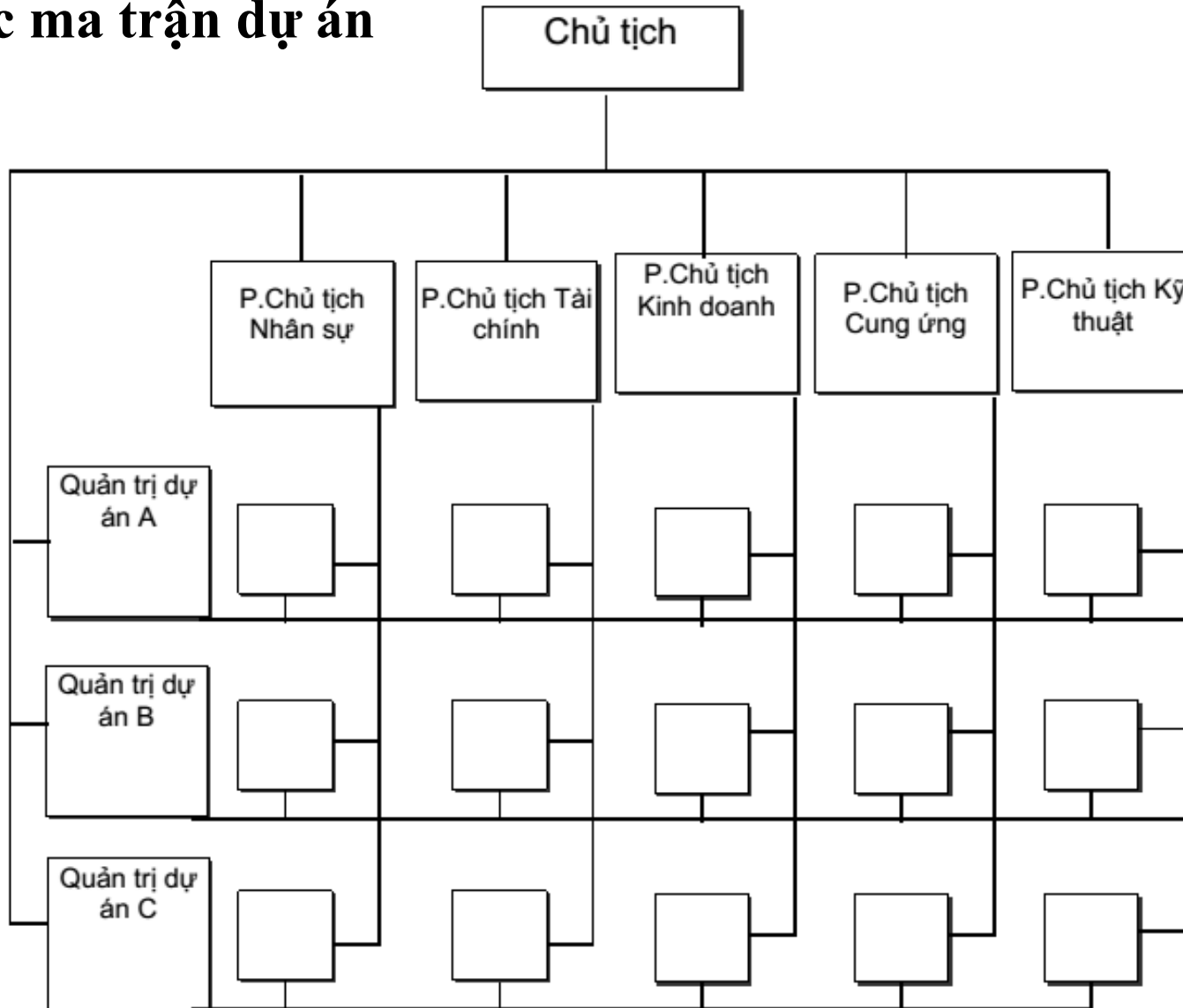
Block D - Tổ chức nhân lực

Nhược điểm

- Tách biệt chức năng một cách cứng nhắc giữa người chuẩn bị quyết định (tham mưu, tư vấn) và người ra quyết định (trực tuyến).
- Chứa đựng nguy cơ không gắn bó chặt chẽ trách nhiệm với kết quả công việc.
- Có nguy cơ khó khăn trong mối quan hệ giữa thừa hành và tham mưu.

Block D - Tổ chức nhân lực

Cấu trúc ma trận dự án



Block D - Tổ chức nhân lực

Ưu điểm

- Cho phép phản ứng nhanh về thời gian với những thay đổi của thị trường, năng động hơn và tạo ra quan hệ hợp tác giữa các chức năng tốt hơn.
- Sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức do tất cả các chuyên gia và các máy móc thiết bị được dùng chung cho tất cả các dự án hoặc các sản phẩm.
- Cấu trúc này tăng cường động viên người lao động trong doanh nghiệp do nó tổ chức các dự án, các sản phẩm tức là khuyến khích sự tham gia của người lao động nhiều hơn.
- Cho phép nhiều người tham gia khi ra quyết định do đó hạn chế được nguy cơ phạm sai lầm.

Block D - Tổ chức nhân lực

Nhược điểm

- Nếu hai tuyến quyền lực không được xác định một cách rõ ràng và cụ thể thì những quan hệ phi chính thức sẽ phát triển và từ đó các nhiệm vụ quan trọng sẽ được thực hiện thông qua các quan hệ này. Điều này làm cho người lao động mơ hồ về nghĩa vụ của họ đối với các nhà quản trị.
- Sự bất đồng giữa các nhà quản trị theo hàng ngang (dự án, sản phẩm) và các nhà quản trị theo chức năng về sử dụng chung những nguồn lực có thể dẫn tới những cuộc tranh giành quyền lực trong tổ chức và đùn đẩy việc giải quyết các vấn đề lên cấp cao chứ không phải cùng nhau hợp tác giải quyết vấn đề.
- Hai tuyến quyền lực trong tổ chức của dự án có thể làm cho hiệu suất bị giảm do có quá nhiều các nhà quản trị.

Block D - Tổ chức nhân lực

D2. Nhân sự

Nhân sự gián tiếp

Tùy thuộc vào quy mô kinh doanh, mô hình tổ chức bộ máy quản trị mà quy định số người lãnh đạo, trưởng, phó phòng ban và các nhân viên ở các bộ phận nghiệp vụ; dự kiến nhân sự gián tiếp phải đảm bảo.

- Gọn nhẹ, số nhân viên gián tiếp tăng dần cho đến khi dự án hoạt động đủ công suất.
- Cán bộ được lựa chọn phải có đủ năng lực và chuyên môn phù hợp với các công việc được giao.
- Đối với các xí nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài bộ phận, chức năng nào người Việt Nam có thể đảm đương được thì nên khuyến khích bên nước ngoài sử dụng để tiết kiệm được chi phí.

Block D - Tổ chức nhân lực

Nhân sự trực tiếp: xác định dựa vào định mức thời gian hoặc định mức công việc.

Lượng công nhân cần thiết/năm cho dự án.

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i \times m_i}{T} \quad \text{hay} \quad S = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{T \times N_i}$$

S : số lượng công nhân trực tiếp cần.

Q_i : Lượng sản phẩm dự kiến thực hiện.

m_i : Chi phí thời gian để sản xuất một đơn vị sản phẩm.

T : số giờ lao động bình quân của người công nhân/năm.
(8 × số ngày làm việc bình quân trong năm)

$i = 1, 2, \dots, n$: loại sản phẩm thứ.

N_i : năng suất lao động của một công nhân (số sản phẩm/ngày hoặc giờ).

Block D - Tổ chức nhân lực

Dựa vào định mức đứng máy

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{M_i}{m_i} \times k_1 \times k_2$$

S : số công nhân trực tiếp cần huy động.

M_i : số máy dự kiến mua sắm.

m_i : định mức số máy mỗi công nhân điều khiển bình quân/1 ca làm việc.

$i = 1, \dots, n$

k_1 : số ca hoạt động.

k_2 : Hệ số sử dụng thời gian làm việc của công nhân.

Block E - Tài chính

Nội dung

- Tích hợp tài chính với công nghệ.
- Hình thành dòng tiền của dự án.
- Xác định các biến chính để phân tích kinh tế và xã hội.

Câu hỏi

- a. What is relative certainty of financial variables?
- b. What are sources and costs of financing?
- c. What are minimum cash flow requirements for each of the stakeholders?
- d. What can be adjusted to satisfy each of the stakeholders?

Block F – Kinh tế

What is done

- ❖ Examines the project using the whole country as the accounting entity
- ❖ Evaluation of externalities including environmental

Key questions

- What are differences between financial and economic values for a variable?
- What causes these differences?
- With what degrees of certainty do we know values of these differences?
- What is the expected value of economic net benefits?
- What is the probability of positive economic feasibility?

Block F – Kinh tế

Analyses of Investment Decisions from Different Viewpoints

Exchange premium=10%; Receipts & Equipment 100% tradable; Tradable Operating cost =100

Phân tích →	Tài chính				Kinh tế		Tài chính	
	Ngân hàng (A)		Chủ đầu tư (B)		Quốc gia (C)		Ngân quỹ (D)	
View points								
Year	0	1	0	1	0	1	0	1
Nhận		400		400		440		40
Chi phí vận hành		-140		-140		-150		-10
Thiết bị	-1000	950	-1000	950	-1100	1045	-100	95
Trợ cấp hoạt động		50		50				-50
Thuế		-100		-100				100
Nợ			500	-500				
Lãi suất				-50				
Môi trường						-190		
Phí thuê đất	-30	-30	-30	-30	-30	-30		
Dòng tiền	-1030	1130	-530	580	-1130	1115	-100	175

Block F – Kinh tế

ECONOMIC VALUE

=

Financial value

+

Tax impact

+

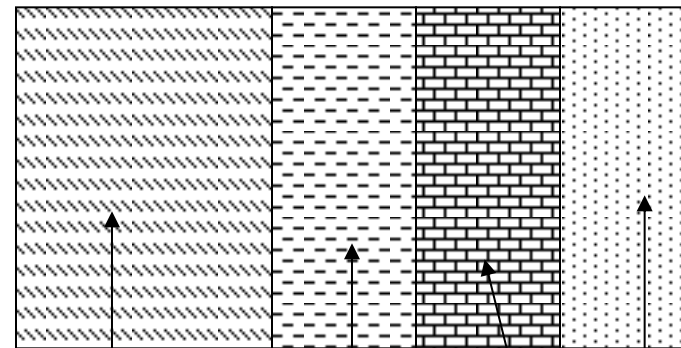
Net benefits to consumers

+

Net labour benefits



=



Financial
value

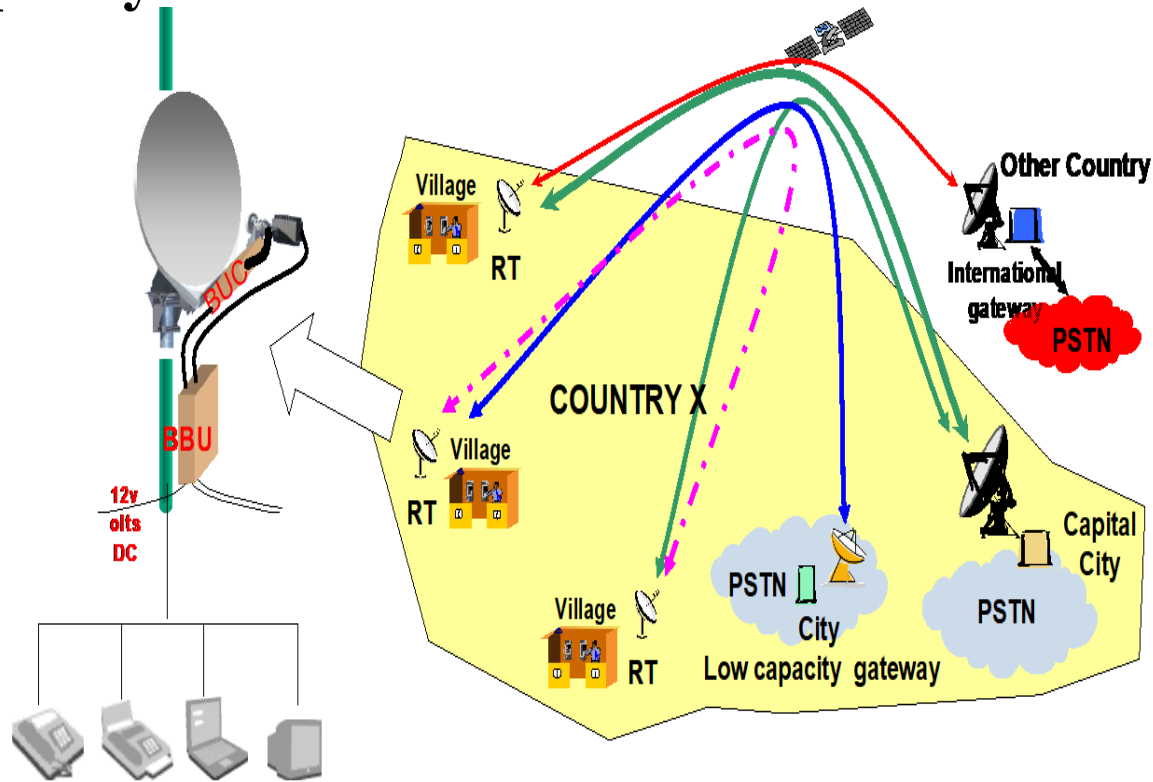
Tax impact

Net labour
benefits

Net benefits
to consumers₁₅₋₈₇

Block F – Kinh tế

Rural Telephony Service



- Allow African telecom operators to expand their coverage over hard-to-reach rural areas
- Telecom operators will deploy terminals in phone booths, telecenters, private or residential sites in rural areas.

Block F – Kinh tế



Connectivity on-demand

- Through satellite, participating African telecoms can link directly with each other, instead of resorting to costly international satellites
- In order to participate in the exchange, telecoms need to install gateways that will link their existing telephone networks with that of other countries via the satellite.

Block F – Kinh tế

Summary of Project Decision Criteria

- | | | |
|--|---|------------------------------|
| 1. Financial NPV | } | Owner's View |
| 2. Financial IRR | | |
| 3. Annual DSCRs | } | Banker's View |
| 4. LLCRs | | |
| 5. Economic NPV | } | Country's View |
| 6. Economic IRR | | |
| 7. PV of impact on stakeholders | } | Distribution Analysis |
| 8. Probability of unacceptable outcome
for each of indicators above (risk simulation) | } | Risk Analysis |

Block F – Kinh tế

Economic analysis

First in economic analysis, taxes and subsidies are treated as transfer payments i.e the new income generated by a project include taxes the project can bear during production, and any sale taxes buyers are willing to pay when they purchase the projects products

These taxes , which are part of the total projects benefit are transferred to the government which acts on behalf of the society as a whole and are not treated as costs

Conversely, a government subsidy to the project is a cost to the society, since subsidy is an expenditure of resources that the economy incurs to operate the project

In financial analysis, such adjustments are normally unnecessary, since taxes are usually treated as a cost and subsidies as a return.¹⁵⁻⁹¹

Block F – Kinh tế

Economic analysis

- ❖ In financial analysis, market prices are normally used.
- ❖ These takes into account taxes and subsidies and from these market prices, comes the data used in the economic analysis
- ❖ In economic analysis, however, some market prices may be changed so that they more accurately reflect the social or economic values
- ❖ These adjusted prices are called as shadow or accounting prices

Block F – Kinh tế

Economic analysis

In economic analysis, interest on capital is never separated and deducted from the gross return because it is part of the total return to the capital available to the society as a whole, and additionally, it is this total return including interest that the economic analysis is designed to estimate

In financial analysis, interest paid to external suppliers of money may be deducted to derive the benefit stream available to the owners of capital, but interest paid to the entity from whose point of view the financial analysis is being done is not treated as a cost, because the interest is part of the total return to the equity capital contributed by the entity, and hence it is part of the financial return that entity receives.

Module G - Xã hội

- Identification and quantification of extra-economic impacts of project
Distributive Appraisal
- Income, Cost, and Fiscal Impacts on various stakeholders
- Poverty Alleviation and Political Necessities
- Basic Needs: Evaluate the impact of project on achieving basic needs objectives; basic needs will vary from country to country

Key Questions

- a. In what ways does project generate beneficial and cost impacts on stakeholders?
- b. What stakeholders could the project impact?
- c. Who benefits and who pay the costs?
- d. What are the basic needs of the society that are relevant in the country?
- e. What impact will the project have on basic needs?
- f. What alternative ways are there to generate desirable social impacts?
- g. Is project relatively cost effective in generation of desirable social impacts?

Module G - Xã hội

Social analysis

1. Consider the social patterns and practices of the clientele the project will serve
2. Social implications of proposed investments
3. National objectives e.g creating employment opportunities , income distribution within the society
4. Emphasize on growth in particular regions, they would encourage projects that can be implemented in these areas.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bernard W. Taylor III, “*Introduction to Management Science*”, NXB Pearson 2010.
- [2] Đinh Thế Hiển, “*Lập & Thẩm định hiệu quả tài chính dự án đầu tư*”, NXB Thống Kê 2008.