

Họ và tên: Trương Gia Huy  
Lớp: K64 - CACL2

## **I. Pha khởi đầu**

Đầu ra của pha này gồm:

- Mục tiêu dự án, Định danh quản lý dự án và Các ràng buộc được thể hiện trong tài liệu mô tả sơ bộ.
- Quyền hạn được thể hiện qua cả Tài liệu mô tả thông tin sơ bộ và Bản đăng ký các bên liên quan

### **1. Tài liệu mô tả thông tin sơ bộ (Project Charter)**

Trong pha khởi đầu, sản phẩm đầu ra đầu tiên là một Tài liệu mô tả thông tin sơ bộ hay còn có cách gọi khác là Hiến chương dự án. Đây có thể coi là tài liệu quan trọng nhất khi bắt đầu dự án vì nó được coi như là một giấy khai sinh có nhiệm vụ khẳng định, xác nhận sự ra đời và tồn tại của dự án đó. Phần đầu của tài liệu này sẽ mô tả một số thông tin chung, quan trọng như: tên dự án, ngày bắt đầu, ngày kết thúc, tổng chi phí, chủ đầu tư, đơn vị thụ hưởng, đơn vị chịu trách nhiệm thi công, người đại diện và các bên liên quan. Sau đó, tài liệu sẽ đi vào mô tả chi tiết mục tiêu dự án, các sản phẩm và 1 bảng tóm tắt cột mốc tiến độ quan trọng trong dự án. Kế tiếp là những tiêu chí đánh giá sự thành công của dự án được đưa ra đi kèm với trách nhiệm, vai trò của các bên liên quan trong dự án. Đi kèm với những tiêu chí thành công, là một bảng liệt kê trước những rủi ro có thể xảy ra nhằm giúp chủ đầu tư hiểu và bên thực hiện chuẩn bị những biện pháp phòng tránh trước. Một số tài liệu còn có thêm tiêu chí thoát khỏi dự án hay nói cách khác là các điều kiện cần đáp ứng để đóng hoặc hủy dự án. Để tài liệu này có hiệu lực, đại diện chủ đầu tư sẽ phải phê duyệt và ký vào tài liệu này. Đây cũng chính là cột mốc đánh dấu sự ra đời của dự án.

Một tài liệu mô tả thông tin sơ bộ sẽ có những thông tin tổng quan về dự án. thông tin sẽ đi từ sơ lược đến tổng thể. Bởi vậy, để một dự án được vận hành, thì việc làm tài liệu này là điều cần thiết. Khi đã xây dựng hiến chương dự án, người quản lý sẽ dễ dàng triển khai các tài liệu tiếp theo bao gồm: quản lý yêu cầu dự án, quản lý phạm vi, quản lý tiến độ, quản lý chi phí, ...

### **2. Bản đăng ký các bên liên quan (Stakeholder Register)**

Đây một trong những tài liệu quản lý dự án quan trọng, nó chứa thông tin quan trọng về chủ dự án của bạn. Các bên liên quan bao gồm người, nhóm hay tổ chức tham gia, hưởng lợi hoặc chịu tác động bởi dự án một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Vì một trong những tiêu chí làm nên sự thành công của dự án là sự hài lòng của các bên liên quan, nên ta cần xác định rõ họ là ai và có phương pháp quản lý phù hợp. Bản đăng ký này sẽ được soạn khi tài liệu mô tả thông tin sơ bộ được ký bởi chủ đầu tư. Đồng thời, bản đăng ký này sẽ giúp những người quản lý dự án gặp ít rắc rối hơn.

Bản đăng ký các bên liên quan thường chứa các thông tin về tên, chức vị, vai trò, yêu cầu, kỳ vọng, liên hệ và thường được chia làm 3 loại:

#### **a. Định danh các bên liên quan**

Gồm các thông tin về tên, chức vị, thông tin liên hệ, vai trò trong tổ chức/dự án. Vì dự án có thể có nhiều bên liên quan và người quản lý dự án và các thành viên trong nhóm có thể không biết hết các bên liên quan nên những thông tin sẽ vô cùng hữu ích khi cần liên hệ với bên liên quan

#### **b. Yêu cầu từ bên liên quan**

Tại đây nhà quản lý dự án sẽ tìm hiểu về các yêu cầu từ mỗi bên liên quan, như: yêu cầu của họ, yêu cầu về giao tiếp, kỳ vọng của họ, ảnh hưởng của họ đến dự án, ... Vì việc quản lý dự án hướng đến thoả mãn các bên liên quan nên có thể biết trước những thông tin trên sẽ giúp ích rất nhiều cho người quản lý dự án.

#### **c. Phân loại bên liên quan**

Nhà quản lý dự án sẽ phân loại các bên liên quan dựa trên những tiêu chí khác nhau ví dụ như mức độ hứng thú với dự án hay mức độ ảnh hưởng đến dự án, ... Từ những thông tin này, người quản lý dự án sẽ có chiến lược quản lý các bên liên quan phù hợp nhất.

### **II. Pha lên kế hoạch**

- Yêu cầu sơ bộ (SoW) nằm trong Tài liệu phạm vi dự án
- Kế hoạch dự án sẽ được tạo ra từ Tài liệu cấu trúc phân rã công việc (WBS) và Lịch trình dự án
- Từ điển chú giải dự án nằm trong Tài liệu cấu trúc phân rã công việc (WBS)
- Những giả thuyết, ràng buộc, yếu tố thành công quan trọng sẽ nằm trong Tài liệu phạm vi dự án
- Cập nhật kế hoạch dự án có trong Tài liệu cấu trúc phân rã công việc (WBS)

#### **1. Tài liệu phạm vi dự án (Project Scope Statement)**

Tài liệu này thường do người quản lý dự án viết, nhằm tạo ra một bộ khung phác thảo toàn bộ dự án, bao gồm các sản phẩm/dịch vụ có thể phân phối và tính năng của chúng cũng như các bên liên quan chịu tác động. Tuyên bố phạm vi mô tả chi tiết sản phẩm/dịch vụ phân phối và mô tả các mục tiêu chính. Các mục tiêu phải bao gồm các tiêu chí thành công có thể đo lường được cho dự án.

Tài liệu phạm vi dự án sẽ đóng vai trò như là công cụ chính để các bên liên quan và các thành viên trong nhóm dự án tham khảo và sử dụng làm kim chỉ nam để đo lường chính xác mức độ thành công của dự án. Trong tài liệu này, người quản lý dự án cần làm rõ các vấn đề sau:

- Mô tả phạm vi: Liệt kê những thứ nằm trong và nằm ngoài phạm vi dự án. Từ đó có thể quản lý yêu cầu từ các bên liên quan dễ dàng hơn.
- Mục tiêu kinh doanh: vạch ra các mục tiêu kinh doanh bằng cách đặt ra các mục tiêu mà nhóm dự án cố gắng đạt được khi kết thúc dự án.
- Sản phẩm/dịch vụ có thể bàn giao: Liệt kê các sản phẩm/dịch vụ mà nhóm dự án cần tạo ra để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh bao gồm bản thân sản phẩm, hướng dẫn sử dụng và cài đặt, tài liệu liên quan, ...
- Ràng buộc: Bộ 3 ràng buộc gồm phạm vi, chi phí, thời gian luôn tồn tại trong mọi dự án. Ngoài ra, trong khi thực hiện dự án có thể sẽ xuất hiện thêm một số ràng buộc. Vậy nên có thể liệt kê ra những ràng buộc có thể dự đoán trước được sẽ giúp nhóm quản lý có những biện pháp phòng tránh thích hợp

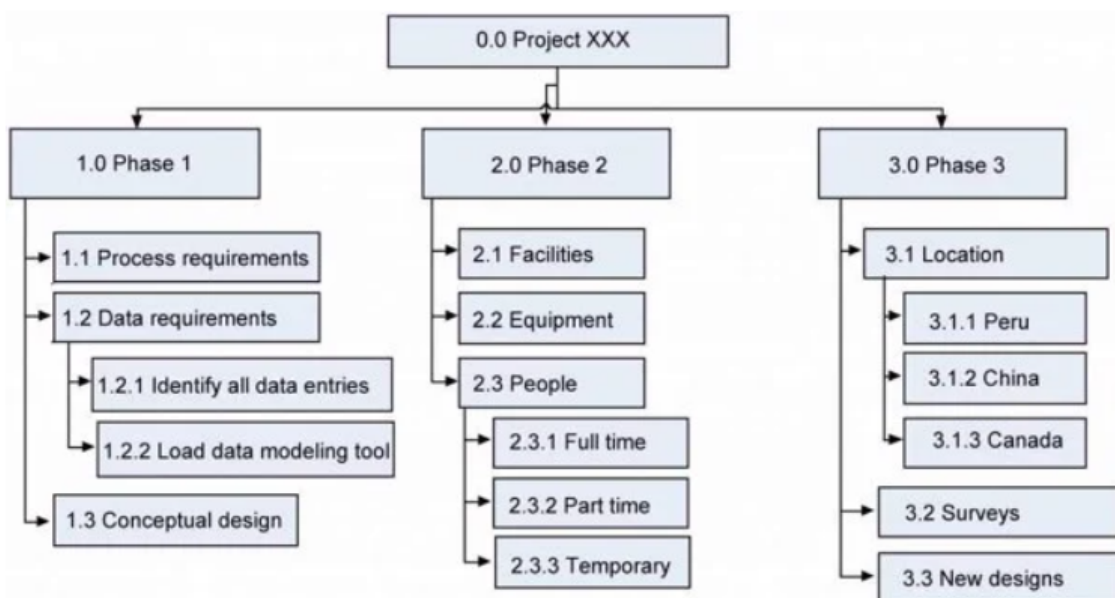
- Giả định: Các giả định trong dự án thường dựa trên những thông tin có sẵn, đáng tin và xoay quanh những thứ cuối cùng trở thành ràng buộc, bao gồm thời gian, tiền bạc và phạm vi. Ví dụ, ở phần này sẽ liệt kê “đội ngũ front-end sẽ bắt đầu thực hiện vào thời gian này, đội back-end sẽ thực hiện vào thời gian kia”, ... Liệt kê những giả định này nhằm giúp các bên liên quan hiểu về nhu cầu nguồn lực chính của đội ngũ thực hiện dự án và giúp người quản lý có cái nhìn về vị trí có thể xảy ra các rủi ro.
- Yêu cầu công việc: Các yêu cầu đặc biệt (yêu cầu chức năng và phi chức năng) và chi tiết cụ thể về các thứ để hoàn thiện dự án ví dụ như những cách tiếp cận, công cụ, ... cụ thể.

## 2. Tài liệu cấu trúc phân rã công việc (Work breakout structure)

WBS là một phân rã phân cấp của toàn bộ công việc nhóm dự án cần thực hiện để hoàn thành các mục tiêu của dự án và tạo ra các giao phẩm được yêu cầu. WBS tổ chức và xác định phạm vi của dự án và thể hiện công việc được chỉ định trong Tài liệu phạm vi dự án. Đồng thời WBS cũng được dùng để giám sát phạm vi công việc dự án và được sử dụng ở trong các pha tiếp theo.

Sau khi hoàn thành tài liệu phạm vi dự án, nhà quản lý dự án sẽ tiến hành viết bảng phân ra công việc bằng cách chia nhỏ sản phẩm cuối cùng thành các sản phẩm/dịch vụ nhỏ hơn nhằm thuận tiện trong việc thực hiện và quản lý. Có 2 cách tiếp cận khi viết bảng phân rã công việc.

Theo giai đoạn (phase): Các giai đoạn trong vòng đời của dự án được tách làm mức thứ 2 và các sản phẩm/dịch vụ nhỏ được tạo ra bởi các giai đoạn đấy ở cấp phân tách thứ 3



*Work Breakdown Structure by phases*

Theo giao phẩm (deliverable): Các giao phẩm, dịch vụ có thể bàn giao được sẽ ở mức phân tách thứ 2.



### III. Pha thực hiện

- Giao phẩm của dự án được thể hiện trong Báo cáo cột mốc
- Giao phẩm được chấp nhận Biểu mẫu chấp thuận
- Nỗ lực thực tế và dữ liệu hoàn thành được thể hiện trong Báo cáo tiến độ và Báo cáo cột mốc
- Những yêu cầu thay đổi có trong Báo cáo tiến độ
- Các vấn đề được thể hiện trong Báo cáo tiến độ và Báo cáo cột mốc

#### 1. Báo cáo các cột mốc (Milestone Report)

Cột mốc là những sản phẩm/dịch vụ thành phần mà nhóm phát triển tạo ra trong các khoảng thời gian tương ứng. Trong khi thực hiện dự án, các cột mốc được tạo ra nhằm đánh giá tiến độ hoàn thành của dự án cũng như cung cấp thông tin cho chủ đầu tư về những công việc đã thực hiện trong quá trình triển khai dự án.

Báo cáo các cột mốc chứa các thông tin gồm:

- Cột mốc
- Ngày
- Trạng thái
- Người thực hiện
- Vấn đề/Ghi chú

#### 2. Báo cáo tiến độ(Progress Report)

Báo cáo tiến độ là một tài liệu cho thấy tiến độ mà nhóm phát triển đang thực hiện để hoàn thành dự án. Báo cáo tiến độ chứa các thông tin:

- Tình trạng của dự án
- Các cột mốc đã đạt được
- Trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm
- Các vấn đề mà các thành viên trong nhóm gặp phải
- Các yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến việc hoàn thành dự án

Báo cáo này giúp nhà quản lý dự án ngăn chặn các vấn đề trước khi chúng xảy ra, đảm bảo rằng dự án sẽ được hoàn thành đúng thời hạn cũng như thông báo cho những bên liên quan về tiến độ của dự án. Tần suất gửi báo cáo tiến độ (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, ...) sẽ phụ thuộc vào phạm vi và độ phức tạp của dự án.

#### 3. Biểu mẫu chấp thuận (Client acceptance form)

Biểu mẫu này xác định các sản phẩm/dịch vụ đã được phân phối cho khách hàng và đã được họ chấp nhận, phê duyệt. Biểu mẫu này được hoàn thành khi kết thúc mỗi cột mốc của dự án khi mà nhóm dự án bàn giao sản phẩm/dịch vụ thành phần cho khách hàng.

Biểu mẫu này gồm:

- Tên dự án
- Mã dự án
- Chủ đầu tư
- Người quản lý dự án
- Mô tả dự án
- Các giao phẩm chính (Cung cấp thêm các tài liệu liên quan nếu có)
- Phản hồi (Chấp nhận hoặc không cho đến khi giải quyết các vấn đề bên dưới)

- Các vấn đề
- Các bình luận bổ sung

Bên dưới sẽ được ký bởi người quản lý dự án, người xem xét biểu mẫu, đại diện chủ đầu tư

#### **IV. Pha quản lý và giám sát**

- Báo cáo trạng thái, yêu cầu thay đổi kế hoạch, kết quả quản lý những thay đổi, kết quả quản lý vấn đề sẽ có trong báo cáo hiệu năng

##### **1. Báo cáo hiệu năng (Performance report)**

Báo cáo hiệu năng sẽ thu thập những thông tin về dự án gồm tiến độ dự án, các nguồn lực, tài nguyên, kinh phí đã được sử dụng đồng thời dự báo những thông số về những thông tin trên trong tương lai. Nhờ đó, các bên liên quan sẽ có cái nhìn tổng quát về việc liệu dự án có đang đi theo đúng kế hoạch đề ra không hay đã sai lệch so với kế hoạch ban đầu. Đây là một tài liệu vô cùng quan trọng với người quản lý và các bên liên quan vì nó giúp họ có một bức tranh tổng thể về tình hình, hiệu suất hiện tại của dự án. Các thông tin trong tài liệu này thường được thể hiện dưới dạng bảng hoặc dưới dạng biểu đồ.

Báo cáo hiệu năng chứa các thông tin sau:

- Thông số về kết quả dự kiến của công việc đã thực hiện
- Thông số về kết quả thực tế của công việc đã thực hiện
- Khối lượng công việc đã hoàn thành và khối lượng công việc còn lại
- Những rủi ro và vấn đề đã xác định được trong kỳ báo cáo
- Tổng hợp các yêu cầu thay đổi đã tiếp nhận và được chấp thuận thông qua trong kỳ báo cáo
- Công việc cần hoàn thành trong những báo cáo tiếp theo
- Kết quả sau khi phân tích các phương sai
- Các thông tin liên quan khác cần được xem xét và hỏi ý kiến từ bên thứ 3

#### **V. Pha kết thúc**

- Đánh giá sản phẩm và đánh giá của bên thuê có trong Biểu mẫu chấp thuận
- Tài liệu chấp nhận có trong Biểu mẫu chấp thuận
- Kết thúc hợp đồng, đóng ngân sách có trong Báo cáo cuối cùng
- Bản lưu trữ liệu dự án sẽ được tổng hợp từ tất cả tài liệu được viết trong quá trình thực hiện dự án
- Tài nguyên tái triển khai có trong Báo cáo cuối cùng
- Các thay đổi và vấn đề nổi bật nằm trong Báo cáo cuối cùng

##### **1. Báo cáo cuối cùng của dự án (Final Project Report)**

Báo cáo cuối cùng của dự án sẽ được viết khi dự án hoàn thành, như một lời khẳng định dự án đã kết thúc dù thành công hay thất bại.

Tài liệu này chứa các mục sau:

- Mục tiêu của dự án
- Tóm tắt kết quả dự án
- Ngày bắt đầu và kết thúc dự kiến và thực tế
- Kinh phí dự kiến và thực tế

- Đánh giá về dự án (Lý do thực hiện? Dự án tạo ra cái gì? Dự án có thành công không? Thứ gì đi đúng hướng và sai hướng trong dự án?)
- Kế hoạch bàn giao
- Phương pháp đo lường lợi nhuận hàng năm của dự án

Bản báo cáo này sẽ đính kèm tất cả tài liệu được viết ra trong quá trình thực hiện dự án tạo thành Tài liệu hoàn tất dự án (Final Project Document)

## **2. Biểu mẫu chấp thuận (Client Acceptance Form)**

Biểu mẫu chấp thuận ở pha Kết thúc tương tự biểu mẫu chấp thuận ở pha Thực hiện nhưng thay vì hỏi ý kiến chấp thuận về từng dịch vụ/sản phẩm con thì biểu mẫu này sẽ yêu cầu sự chấp thuận về sản phẩm hoàn thiện được tích hợp từ những sản phẩm/ dịch vụ con đó.

## **3. Báo cáo về bài học đã học được (Lesson-learned Report)**

Kết thúc dự án, người quản lý dự án sẽ viết lại báo cáo về những thứ mình cùng nhóm phát triển đã học được. Báo cáo này chứa các thông tin:

- Tên dự án
- Chủ đầu tư
- Người quản lý dự án
- Thời gian thực hiện
- Tổng chi phí
- Dự án đã đáp ứng các ràng buộc phạm vi, thời gian và chi phí chưa?
- Các tiêu chí thành công được liệt kê trong Tài liệu phạm vi dự án là gì?
- Tự xem xét bản thân đã đạt những tiêu chí đó chưa?
- Bài học người quản lý dự án và nhóm đã học được là gì?
- Miêu tả 1 ví dụ về thứ đã đi sai hướng trong dự án?
- Miêu tả 1 ví dụ về thứ đã đi đúng hướng trong dự án?
- Người quản lý dự án cùng nhóm sẽ thay đổi như thế nào trong các dự án tới dựa trên những kinh nghiệm đã học được?

Dựa vào bản báo cáo này, người quản lý dự án cùng đôi nhóm phát triển sẽ có thêm những kinh nghiệm, bài học để tránh sai lầm và phát huy những thứ đã học được trong những dự án tới.