Quản lý phạm vi dự án

## Định nghĩa

Quản lí phạm vi dự án (Project Scope Management) liên quan đến việc xác định những nội dung công việc mà dự án phải tiến hành và những công việc không thuộc về dự án.

Phạm vi dự án là các công việc cần phải thực hiện để tạo ra sản phẩm/dịch vụ hoặc một kết quả với những đặc điểm và tính năng hoạt động đã xác định trước. Kết quả của dự án cung cấp cho khách hàng có thể là sản phẩm, dịch vụ hoặc một bản báo cáo.

## Những yếu tố ảnh hưởng đến Phạm vi dự án

1. Thời gian: Để đảm bảo sử dụng hiệu quả ngân sách và nguồn lực của doanh nghiệp, thời gian thực hiện dự án cần được tính toán phù hợp với quy mô của dự án. Thông thường, thời gian thực hiện dự án nhỏ có thể trong vài tuần trong khi dự án lớn có thể kéo dài đến vài tháng hoặc vài năm.
2. Nhân sự: Tính toán chính xác số lượng và phân bổ nhân sự cho một dự án là rất quan trọng để giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, ngân sách. Nếu tính toán sai, dự án có thể bị kéo dài hoặc không hoàn thành theo yêu cầu ban đầu.
3. Ngân sách: Bảng ngân sách dự án phải đáp ứng được yêu cầu về tính khả thi. Ngoài chi phí triển khai dự án, bảng ngân sách cũng cần bao gồm các khoản chi khác như lương nhân viên, tiền thưởng dự án,...
4. Tính khả thi của dự án: Tính khả thi của dự án là một yếu tố quan trọng mà doanh nghiệp cần xem xét cẩn thận trước khi triển khai. Đánh giá tính khả thi phải dựa trên tình hình thị trường, khả năng tài chính và trình độ kiến thức chuyên môn của nhân viên trong doanh nghiệp.

## Quá trình Quản trị Phạm vi dự án

* Lập kế hoạch phạm vi: Phạm vi sẽ được xác định, kiểm tra và quản lý như thế nào?
* Xác định phạm vi: Xem xét quyết định khởi động dự án, báo cáo phạm vi sơ bộ và bổ sung các thông tin khác trong quá trình xây dựng yêu cầu và thay đổi đề xuất được chấp thuận.
* Tạo nhóm công việc (WBS): Chia dự án lớn thành những mục nhỏ để có thể quản lý dễ hơn
* Xác minh phạm vi: Chính thức chấp nhận phạm vi dự án.
* Kiểm soát phạm vi: Kiểm soát những sự thay đổi phạm vi dự án

### 1. Lập Kế hoạch phạm vi và Kế hoạch quản trị phạm vi (Planning Scope Management)

Kế hoạch quản trị phạm vi là một tài liệu bao gồm những mô tả về cách đội dự án chuẩn bị biên bản phạm vi dự án, tạo WBS, xác định mức độ hoàn thành dự án và kiểm soát những yêu cầu thay đổi phạm vi dự án.

### 2. Thu thập Yêu cầu (Collecting Requirements)

Bước tiếp theo là tìm ra các yêu cầu và kỳ vọng của các bên liên quan. Ghi lại tất cả các yêu cầu, kỳ vọng, ngân sách và sản phẩm của dự án thông qua các cuộc phỏng vấn, khảo sát và nhóm tập trung.

Khi kết thúc giai đoạn yêu cầu thu thập, bạn nên có những điều sau:

* Các yêu cầu về chức năng cũng như phi chức năng
* Yêu cầu của các bên liên quan
* Yêu cầu kinh doanh
* Yêu cầu hỗ trợ và đào tạo
* Yêu cầu dự án

### 3. Xác định phạm vi và Khai báo phạm vi dự án (Defining the scope)

Ở bước này, bạn cần biến các yêu cầu thành một mô tả chi tiết về dịch vụ hoặc sản phẩm mà bạn đang cố gắng cung cấp thông qua dự án. Sau đó, bạn sẽ có một Tuyên bố phạm vi dự án (Project Scope Statement) mà sau đó bạn có thể tham khảo trong suốt dự án của mình.

Tuyên bố phạm vi là một tài liệu mô tả phạm vi của dự án, bao gồm các mục tiêu, yêu cầu và ràng buộc của dự án, cũng như các sản phẩm bàn giao.

* **Mục tiêu của dự án:** Mục tiêu của dự án là gì? Dự án sẽ đạt được điều gì?
* **Yêu cầu của dự án:** Những gì khách hàng hoặc bên liên quan mong đợi từ dự án?
* **Ràng buộc của dự án:** Những hạn chế của dự án, chẳng hạn như thời gian, ngân sách, nguồn lực, v.v.
* **Sản phẩm bàn giao:** Những gì sẽ được bàn giao tại cuối dự án?
* **Các tiêu chí chấp nhận**
* **Các hạn chế**
* **Các trường hợp giả định**

Mặc dù điều quan trọng là phải liệt kê những gì nằm trong phạm vi của dự án, nhưng điều quan trọng không kém là phải ghi lại những gì nằm ngoài phạm vi dự án. Bất kỳ loại bao gồm nào trong phạm vi sau đó sẽ phải trải qua toàn bộ quy trình kiểm soát thay đổi để đảm bảo nhóm chỉ làm việc với những thứ mà họ phải làm.

### 4. Tạo Work Breakdown Structure

Cấu trúc phân tích dự án là một tài liệu chia nhỏ tất cả các công việc cần được thực hiện trong dự án và sau đó giao tất cả các nhiệm vụ cho các thành viên trong nhóm. Nó liệt kê các sản phẩm cần được hoàn thành và thời hạn tương ứng của chúng.

Bạn có thể sử dụng phần mềm quản lý dự án cho bước này để phân công và ưu tiên các nhiệm vụ dự án, điều này sẽ giúp theo dõi toàn bộ tiến độ của dự án dễ dàng hơn và tránh bất kỳ nút thắt cổ chai không cần thiết nào.

### 5. Xác minh phạm vi (Validating scope)

Trong bước này, phạm vi và sản phẩm mà bạn đã ghi lại cần được gửi đến các giám đốc điều hành dự án và các bên liên quan để nhận được sự chấp thuận cần thiết. Xác thực phạm vi cần được thực hiện trước khi bắt đầu dự án để đảm bảo rằng nếu có sự cố xảy ra thì có thể dễ dàng tìm ra nơi nó đã sai. Vì thế, các bên liên quan cần phải tham gia từ sớm trong quá trình lập kế hoạch để cung cấp thông tin về chất lượng kết quả để QC có thể đánh giá và thay đổi khi cần thiết.

### 6. Kiểm soát các phiên bản (Controlling scope)

Các nhà quản lý dự án cần đảm bảo rằng khi dự án bắt đầu, nó luôn nằm trong phạm vi xác định. Trong trường hợp có một số điều cần thay đổi, thì cần tuân thủ quy trình kiểm soát thay đổi thích hợp.

* Nguyên tắc: không bao giờ nên vứt bỏ các phiên bản trước, để còn biết được những rắc rối nảy sinh do sự thay đổi.
* Đôi khi có thể quyết định trở lại kế hoạch gốc của mình.
* Cần ghi ngày tháng cho từng phiên bản đánh số hiệu phiên bản.

## Quản lý Phạm vi dự án trong các Project Life Cycles khác nhau nhau thế nào?

Vòng đời dự án (Project Llife Cycles) có thể ở dạng Predictive, Adaptive, Agile hoặc ở dạng khác. Đối với vòng đời Predictive, kết quả dự án được xác định ngay từ đầu của dự án và bất kỳ sự thay đổi nào về phạm vi cũng được quản lý liên tục. Trong vòng đời dự án Adaptive hoặc Agile, kết quả dự án được phát triển qua nhiều vòng lặp lại khi đó phạm vi chi tiết được xác định và phê duyệt cho mỗi vòng lặp khi bắt đầu.

Các dự án với vòng đời Adaptive có dụng ý là xử lý sự thay đổi và yêu cầu các bên liên quan tham gia một cách liên tục. Phạm vi tổng thể của dự án adaptive sẽ được phân rã thành một tập các yêu cầu và công việc để tiến hành, thi thoảng được gọi là danh mục sản phẩm (Product Backlog).

Bắt đầu mỗi vòng lặp, nhóm dự án sẽ làm việc để xác định có bao nhiêu hạng mục (Items) có độ ưu tiên cao nhất trong danh sách backlog có thể chuyển giao trong vòng lặp kế tiếp. Ba quy trình (thu thập yêu cầu, xác định phạm vi, và phân rã công việc WBS) được lặp lại cho mỗi vòng lặp.

Ngược lại, với dự án Predictive, những quy trình này được thực hiện lúc đầu dự án và được cập nhật khi cần thiết, sử dụng quy trình kiểm soát sự thay đổi.

Trong vòng đời dự án Adaptive hoặc Agile, sponsor hoặc đại diện khách hàng phải liên tục tham gia với dự án để phản hồi về kết quả được tạo ra và đảm bảo Product Backlog phản ánh nhu cầu hiện tại. Hai quy trình (Validate scope và Control scope) được lặp lại cho mỗi vòng lặp. Ngược lại, trong dự án Predictive, quy trình Validate scope chỉ diễn ra vào lúc kết quả được rà soát và quy trình Control scope được diễn ra liên tục.

Trong dự án Predictive, Scope Baseline cho dự án được phê duyệt về mô tả công việc dự án (Project Scope Statement), WBS, và WBS Dictionary. Baseline có thể thay đổi khi quy trình thay đổi được sử dụng để đánh giá và kiểm soát công việc. Dự án Adaptive sử dụng Backlog (bao gồm yêu cầu sản phẩm và yêu cầu người dùng) để phản ảnh nhu cầu hiện tại.

Việc hoàn thành phạm vi dự án (Project Scope) được đánh giá so với kế hoạch quản lý dự án, trong khi việc hoàn thành phạm vi sản phẩm (Product Scope) được đánh giá so với yêu cầu sản phẩm. Từ yêu cầu được hiểu là điều kiện hoặc năng lực cần thiết thể hiện trong sản phẩm, dịch vụ, hoặc kết quả để đáp ứng sự thỏa thuận hoặc đặc tả chính thức.

## Tùy chỉnh (Tailoring) quản lý phạm vi ở các dự án như thế nào?

Vì mỗi dự án là duy nhất, giám đốc dự án cần phải tùy chỉnh các quy trình quản lý phạm vi dự án.

* **Quản lý kiến thức và yêu cầu.** Tổ chức có quy trình quản lý yêu cầu và kiến thức chính thức và không chính thức không? Hướng dẫn gì cần phải có để sử dụng yêu cầu này trong dự án tương lai?
* **Đánh giá và kiểm soát.** Tổ chức có quy trình, chính sách, thủ tục để kiểm soát và đánh giá một các chính thức và không chính thức không?
* **Phương pháp phát triển.** Tổ chức có sử dụng Agile để quản lý dự án không? Có phương pháp Iterative hoặc Incremental không? Hay là Predictive? Hay là Hybrid?
* **Sự ổn định của yêu cầu.** Những lĩnh vực này yêu cầu có ổn định không? Có cần sử dụng Lean, Agile, hoặc kỹ thuật Adaptive cho đến khi ổn định và làm rõ không?
* **Quản trị (governance).** Tổ chức có quy trình, chính sách, thủ tục để đánh giá (Audit) một cách chính thức và không chính thức không?

## References:

[Quản lý phạm vi dự án là gì và tại sao nó lại quan trọng?](https://kissflow.com/project/project-scope-management/)  
[Phạm vi dự án là gì? Các yếu tố ảnh hưởng và cách xác định](https://1c.com.vn/vn/news/pham-vi-du-an-la-gi)  
[Project Scope Management](https://fmit.vn/tu-dien-quan-ly/project-scope-management)