



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC  
BÁCH KHOA HÀ NỘI**  
HANOI UNIVERSITY  
OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

**VIỆN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG**  
**SCHOOL OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY**

# 5. Closing

Đóng dự án

ONE LOVE. ONE FUTURE.



## 5. Closing

- 1. Kết thúc dự án
- 2. Đảm bảo hoàn tất dự án
- 3. Đánh giá dự án





**HUST**

# 1. Kết thúc dự án



[hust.edu.vn](http://hust.edu.vn)

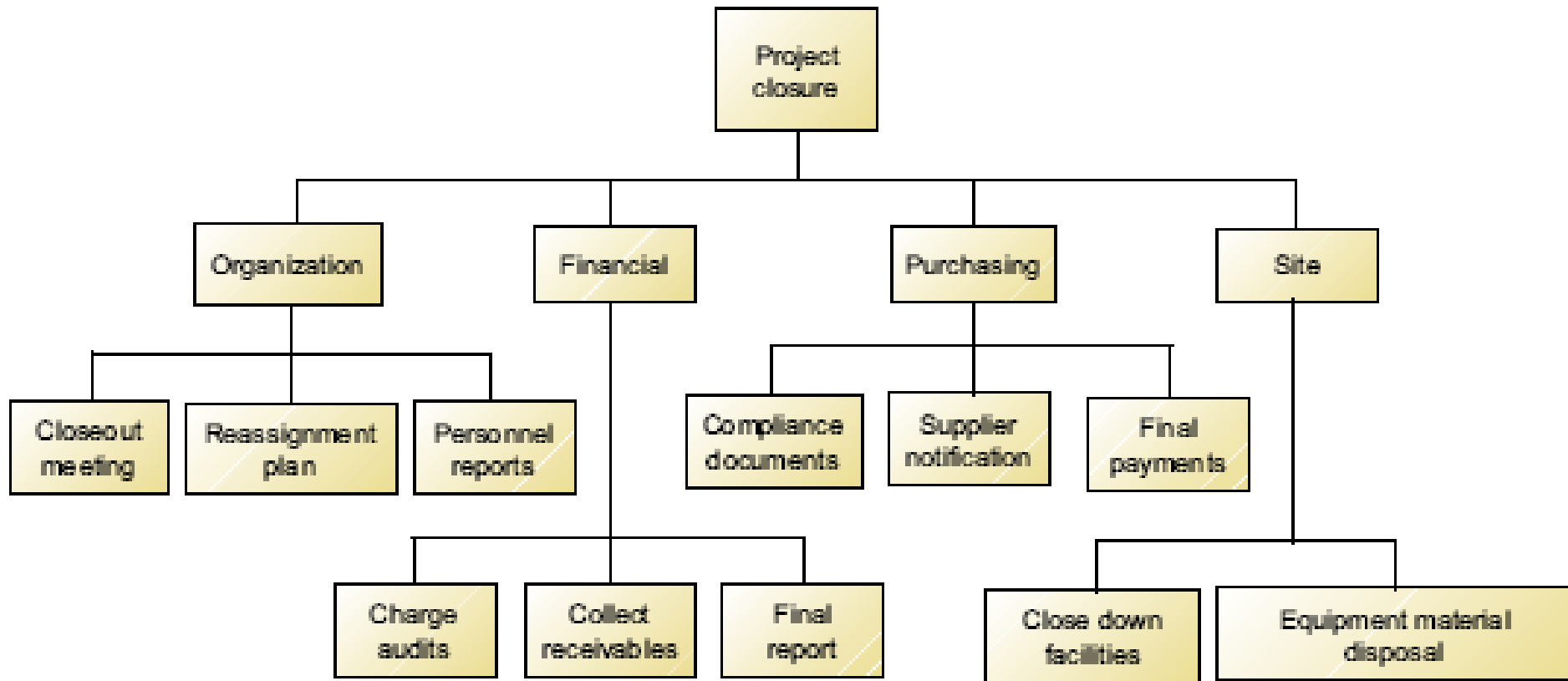


[fb.com/dhbkhn](https://fb.com/dhbkhn)

# Closing Processes – Tiến trình đóng dự án

- Thủ tục đóng cửa hành chính
  - Chi tiết tất cả các hoạt động, tương tác và các vai trò và trách nhiệm liên quan của các thành viên trong nhóm dự án và các bên liên quan khác có liên quan đến việc thực hiện các thủ tục đóng cửa hành chính cho dự án
  - Nên đưa vào sổ kiểm soát dự án
- Kết thúc dự án:
  - Được thực hiện để đưa dự án hoàn thành tốt đẹp
  - Được lập kế hoạch ngay từ đầu dự án
  - Nên được lập ngân sách và lên lịch
  - Nên thu hút cùng một nhóm người tham gia vào việc khởi động dự án
  - Phải được thực hiện vì nó mang lại ấn tượng lâu dài cho khách hàng và các bên liên quan của bạn

# Design for Project Closure – Thiết kế đóng gói dự án



**Project closure should be planned, budgeted, and scheduled**

# Project Closure Activities – Hoạt động đóng dự án

- Xây dựng kế hoạch chuyển đổi
  - Cung cấp giải pháp cho khách hàng
- Tiến hành đóng cửa quản trị
  - Hoàn thành tất cả các tài liệu liên quan đến đo lường dự án
  - Thu thập tất cả thông tin về dự án và chính thức kết thúc dự án
- Đóng hoạt động của khách hàng / nhà tài trợ
- Đóng hợp đồng
  - Hoàn thành và chấm dứt tất cả các hợp đồng
  - Giải quyết tất cả các vấn đề còn mở
- Thực hiện kế hoạch khóa sổ
- Biên soạn và phổ biến
- Bài học kinh nghiệm
- Ký vào tài liệu hoàn thành



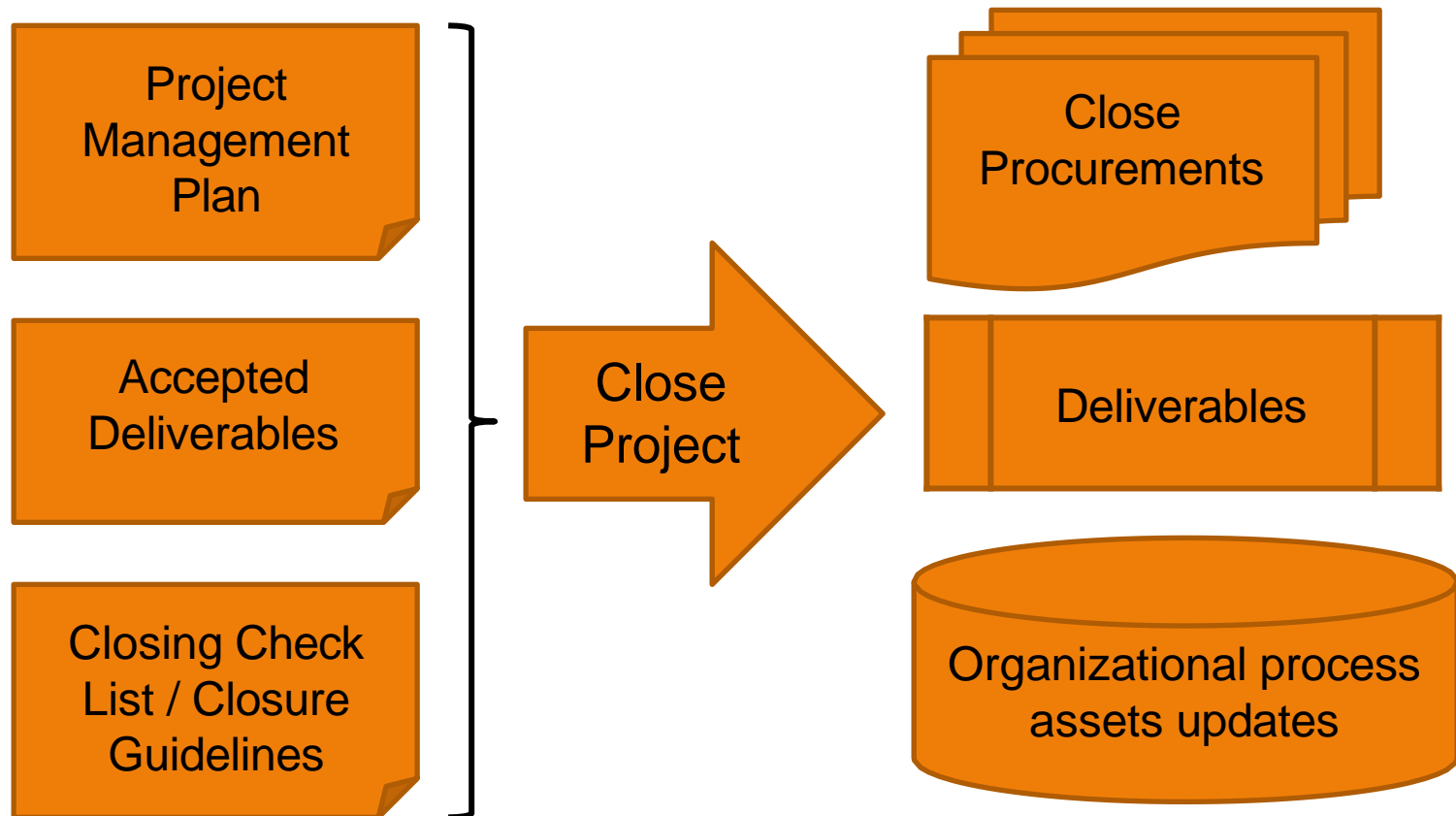
# Contract Closure Procedure – Thủ tục kết thúc hợp

- Thủ tục đóng hợp đồng - Bao gồm tất cả các hoạt động và tương tác cần thiết để giải quyết và đóng bất kỳ thỏa thuận hợp đồng nào được thiết lập cho dự án, cũng như xác định các hoạt động liên quan hỗ trợ cho việc đóng cửa hành chính chính thức của dự án
- Thủ tục kết thúc hợp đồng bao gồm:
  - Xác minh sản phẩm - Mọi công việc đã được hoàn thành một cách chính xác và đạt yêu cầu chưa?
  - Kết thúc quản trị - Cập nhật hồ sơ hợp đồng để phản ánh kết quả cuối cùng và lưu trữ thông tin đó để sử dụng trong tương lai

**Contract terms and conditions might also prescribe specifications for closing the contract which would need to be made part of the procedure**

# Close Procurements - Đóng quá trình thu mua

Quá trình hoàn thiện tất cả các hoạt động trên tất cả các Nhóm Quy trình Quản lý Dự án để chính thức hoàn thành dự án hoặc giai đoạn.





# Close the Project Resources – Đóng nguồn lực



Your Management



Suppliers



Product Safety



Client:

- Project Manager
- Sponsor
- Team members



Purchasing



Project Manager



Engagement Manager



Project Team



Pricer



System Architect



Project Assurance



Legal

Một cho đội

Một cho khách

Mục đích:

- Xác nhận rằng tất cả các sản phẩm đã được phân phối đã được nhận
- Ghi nhận sự đóng góp của các cá nhân
- Công bố thành công của dự án
- Đảm bảo rằng kinh nghiệm thu được và các bài học rút ra từ dự án được kết hợp vào các tiêu chuẩn của tổ chức bạn

Đánh dấu và ghi lại kết thúc chính thức của dự án

Đo lường và ghi lại các mục tiêu của dự án:

- Chức năng
- Chất lượng
- Hiệu năng
- Phí tổn
- Lịch trình
- Xác định giai đoạn cuối của dự án
- hoạt động dọn phòng
- Bài học kinh nghiệm

# Lessons Learned – Bài học kinh nghiệm

Bài học kinh nghiệm - sự học hỏi thu được từ quá trình thực hiện dự án. Bài học kinh nghiệm có thể được xác định tại bất kỳ thời điểm nào

- **Timely**
- **Relevant**
- **In context**
- **Detailed**
- **Intellectual capital**



**Project managers have a professional obligation to conduct lessons learned sessions for all projects**



- Tạo báo cáo tổng kết. (Post Mortem)
  - Báo cáo không đặt vấn đề chỉ trích, mà là bài học kinh nghiệm.
    - Báo cáo tốt chỉ ra những vấn đề trong quá trình cần được giải quyết cho dự án khác tiếp theo.
    - Càng nhiều stakeholders tham gia vào quá trình viết càng tốt. Ví dụ PM, PMO, lập trình viên..
  - Đánh giá qui trình, các bước, từng người... và hiệu quả thực sự.
- Make project final report for your organization.
  - Final report should be the document for lesson learned.
    - Good report point out the problems in process which are needed to be resolved for next other project.
    - Many stakeholders should be involved to write the report including PM, PMO, Sales manager etc.
  - Final report includes assessment of each processes and their actual performance.

# Give the feedback to project members - Lấy phản hồi

- Một cách nữa để thúc đẩy động lực cho dự án kế tiếp: lấy phản hồi của thành viên dự án
- Có tiệc mừng liên hoan với các stakeholders!
- Phản hồi nên có các nội dung sau:
  - Đánh giá cao sự đóng góp của anh/chị ...
  - Nêu điểm mạnh
  - Đề cập về điểm yếu để cải thiện tiếp

- One of the effective way to improve the motivation of project members for next project is giving feedback to them at the end of the project.
- Feedback need to include some point as follows:
  - Appreciation of his/her contribution  
His/her strong point
  - His/her weak point which can be improved in future
  - Remember to tell everyone that you have finished!
- Progress information from completed work is a valuable source for estimating future projects of a similar nature. Make sure the final figures have been collated and made available for future reference.
- Having celebration party with your stakeholders!



# Key Messages

- Đóng DA là điều cần thiết để đảm bảo rằng:
  - Nghiệm thu chính thức của dự án được thực hiện bởi Khách hàng / nhà tài trợ dự án Nhiều hồ sơ dự án khác nhau đã được hoàn thành
  - Tiêu chí hoàn thành được đáp ứng cho lần sửa đổi cuối cùng và ban hành tài liệu
  - Tài liệu cần thiết của dự án được lưu giữ
  - Bài học rút ra được lập thành tài liệu
  - Bảo hành được chuyển giao, nếu có
- Đóng DA hành chính là một quá trình và phải được lên kế hoạch cẩn thận, lập ngân sách và lên lịch giống như bất kỳ giai đoạn nào khác của vòng đời dự án
  - Đưa kế hoạch kết thúc dự án vào sổ kiểm soát dự án
  - Tham gia cùng một nhóm người trong quá trình kết thúc dự án như đã tham gia vào khởi động dự án, nếu có thể
  - Việc kết thúc dự án bắt đầu vào ngày đầu tiên của dự án

# Project Manager's Responsibilities

- Đánh giá các điều khoản của thỏa thuận và việc hoàn thành tất cả các cam kết
- Giải phóng môi trường kỹ thuật Nhận phản hồi của nhà tài trợ
- Đánh giá bài học kinh nghiệm Kết thúc thỏa thuận tài trợ
- Submit vốn tri thức kinh nghiệm





## 2. Đảm bảo hoàn tất dự án



**HUST**



[hust.edu.vn](http://hust.edu.vn)



[fb.com/dhbkhn](https://fb.com/dhbkhn)



- Đưa dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và các thông số kỹ thuật bằng cách:
  - Xác minh đường cơ sở được thiết lập cho dự án
  - Tập trung theo dõi, phân tích, so sánh kết quả dự đoán dự án theo kế hoạch và thực tế
  - Xác định các phương sai làm trì hoãn việc đạt được các mục tiêu
  - Tiến hành điều chỉnh kế hoạch kịp thời và thực hiện các hành động phòng ngừa
- lặp lại trong suốt vòng đời của một dự án (kiểm soát dự án)

## Analyze progress in the areas of time, budget, technical performance, and objectives

- Tập trung phân tích vào một chu kỳ trước và ba chu kỳ tiếp theo
  - Ví dụ: một tuần trước, ba tuần tới
- Xác định công việc đã hoàn thành
  - Hỗ trợ mọi người làm tốt công việc (khen thưởng thành tích tốt)
- Đánh giá công việc bắt đầu hoặc hoàn thành muộn
  - Hiệu quả về lịch trình và ngân sách là gì?
  - Bạn có thể xác định những hành động nào để giảm thiểu những tác động này?
  - Ai phải chịu trách nhiệm cho bất kỳ hành động nào?
- Đánh giá công việc đang bắt đầu
- Đảm bảo rằng chủ sở hữu biết và đồng ý rằng công việc của họ có thể bắt đầu đúng giờ Áp dụng các kỹ thuật phân tích rủi ro

## Analyze progress in the areas of time, budget, technical performance, and objectives

- Đánh giá công việc cần hoàn thành
- Kiểm tra với chủ sở hữu để đảm bảo rằng công việc là đúng mục tiêu
- Đánh giá xu hướng và dữ liệu khác hỗ trợ ý kiến của chủ sở hữu
- Cung cấp các ước tính cập nhật để hoàn thành nhiệm vụ
- Tiến hành đánh giá dự án
- Thông báo trạng thái thường xuyên
- Theo dõi vấn đề và giải quyết vấn đề

## Metrics allow a project manager to monitor, communicate, and track progress and trends

Metric (Độ đo) là gì?

- Nó được lên kế hoạch
- Nó kéo dài vòng đời của dự án
- Nó có thể theo dõi được
- Nó tạo ra phương sai
- Nó được hiểu bởi khách hàng / nhà tài trợ dự án

Người quản lý dự án phải:

- Chọn các chỉ số phù hợp với dự án cụ thể
- Xác định các thước đo ưa thích của khách hàng / nhà tài trợ dự án
- Xác định các thước đo ưa thích của tổ chức nội bộ

**No standard metrics apply to all projects**

# Examples of Metrics

- Lập kế hoạch so với Thực tế
  - Tận dụng nguồn tài nguyên
  - Doanh thu
  - Phí tổn
  - Công việc đã hoàn thành Khiếm khuyết
  - Nhiệm vụ bắt đầu và kết thúc
  - Số giờ thực sự đã sử dụng
  - Lịch trình (Hoàn thành các mốc quan trọng) Các điểm kiểm soát kỹ thuật
  - Giao hàng
  - Xu hướng chất lượng
  - Tài nguyên tiêu hao được sử dụng

# Key Messages

- Nếu không có sự kiểm soát của dự án, bạn đang xoay xở trong tình trạng hỗn loạn
- Sử dụng kế hoạch ban đầu, cộng hoặc trừ những thay đổi đã được phê duyệt (đường cơ sở), để kiểm soát hiệu suất dự án
- Sử dụng các thước đo thích hợp để giao tiếp với các cá nhân hoặc nhóm tham gia vào dự án
- Đảm bảo rằng bạn có các số liệu chính xác cho dự án của mình; chúng cho biết:
  - Giao tiếp
  - Phân tích
  - Quyết định

### 3. Đánh giá dự án



**HUST**



[hust.edu.vn](http://hust.edu.vn)



[fb.com/dhbkhn](https://fb.com/dhbkhn)

# Project reviews

- ✿ Đánh giá dự án là cơ hội để nhìn thấy rừng hơn là cây.

- ✿ Đánh giá dự án không phải là điều tra mà là cơ hội để xác định vấn đề, báo cáo vấn đề và thu hút sự hỗ trợ của ban quản lý khi cần thiết.

- ✿ Các nhiệm vụ chính là:

- ✿ Xem lại tiến trình và thành tích cho đến nay
- ✿ Xem xét các kế hoạch và ủy quyền cho dự án để tiến hành Đánh giá Quản lý Dự án tiếp theo
- ✿ Xác nhận khả năng tồn tại tiếp tục của dự án
- ✿ Xem xét các hoạt động và báo cáo kiểm soát và đảm bảo dự án
- ✿ Xem xét các rủi ro và vấn đề khi đưa ra quyết định và truyền đạt kết quả

**Reviews should be conducted by an independent group of skilled reviewers outside of the project who can view the project objectively**



# Types of Project Management Reviews (based on the review time)

- Đánh giá mức độ sẵn sàng của hợp đồng: trong vòng 2-8 tuần sau khi ký hợp đồng
- Đánh giá định kỳ: 3-6 tháng một lần
- Đánh giá hoàn thành: hoàn thành vào cuối dự án
- Đánh giá đặc biệt: khi một vấn đề nghiêm trọng xuất hiện hoặc khi người quản lý dự án có lý do để yêu cầu một
- Đánh giá tuân thủ: được thực hiện bởi một tổ chức, bên ngoài dự án, bởi nhà tài trợ, hoặc bởi một cơ quan bên ngoài
  - Đảm bảo rằng các chính sách và thủ tục đang được dự án tuân thủ
  - xác định các cải tiến có thể được thực hiện đối với các thủ tục.
- Đánh giá kinh doanh: tập trung vào số liệu tài chính và kinh doanh

**Neglect always carries a high cost, Project Reviews should be mandatory**

# Types of Project Management Reviews

- Đánh giá kết quả chuyển giao: trước khi kết quả bàn giao hoặc thành phần chính được chuyển cho nhà tài trợ
  - đảm bảo rằng không có mặt hàng nào còn dở dang và sản phẩm bàn giao đủ phù hợp
- Đánh giá quản lý dự án: tập trung vào các khía cạnh lập kế hoạch và kiểm soát của dự án
- Đánh giá kỹ thuật: tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật của dự án:
  - Đánh giá sản phẩm, bàn giao và nhà thầu phụ
  - Khả năng truy xuất nguồn gốc của các yêu cầu, kiến trúc và khả năng

**As the project manager, you must not rely totally on prescribed reviews but should exercise judgment in determining which reviews are necessary and when they should be held to make the project a success**

# Review topics – Đánh giá (1)

- Trước khi đánh giá, bạn nên sắp xếp với trưởng nhóm đánh giá để thiết lập lịch trình cho cuộc đánh giá
  - Các hoạt động điển hình để lập kế hoạch cho một cuộc đánh giá sườn sẽ bao gồm:
    - Bài thuyết trình của người quản lý dự án
    - Phỏng vấn các thành viên chính của dự án (bao gồm cả nhà thầu phụ)
    - Phỏng vấn các thành viên nhóm dự án khách hàng chính và nhà tài trợ dự án
    - Phân tích tài liệu dự án
    - Xem lại cuộc phỏng vấn với người quản lý dự án
  - Trong bài đánh giá quản lý dự án điển hình, bạn có cơ hội trình bày quan điểm của mình về dự án khi bắt đầu bài đánh giá
- Include project review activities in the project management plan**

# Review topics (2)

- Tổng quan dự án
  - phạm vi dự án, mục tiêu, các mốc quan trọng, tổ chức khách hàng, nhân sự của dự án (bao gồm cả nhà thầu phụ) và đường cơ sở lập kế hoạch.
- Làm nổi bật những thành tựu của dự án
  - Tất cả những điều tốt đẹp đang xảy ra trong dự án của bạn
- Tổng quan về các quy trình quản lý dự án mà bạn đang theo dõi
  - Các kế hoạch được tạo và sử dụng để theo dõi dự án và
  - các công cụ và phương pháp luận được sử dụng trong dự án là gì
- Xác định các rủi ro và vấn đề liên quan đến dự án
  - Rủi ro và vấn đề với các hành động mà bạn đang thực hiện để giảm thiểu rủi ro và giải quyết những vấn đề đó
  - Kết quả của bất kỳ đánh giá nào trước đó về quản lý dự án, giải pháp hoặc có thể phân phối
  - Tình trạng của các kế hoạch hành động liên quan của họ
- Đưa ra đánh giá khách quan về tình trạng của dự án
  - Dự án diễn ra như thế nào và mục tiêu

**Following your presentation, the reviewers will want to see your plans and status reports and talk to the other members of your team**

# Key Questions To Answer

- Người đánh giá muốn hiểu bạn đang ở đâu hôm nay
  - Xác định bằng cách sử dụng các chỉ số giá trị kiếm được (EV)
  - bạn đang ở đâu so với ngân sách và lịch trình ngày hôm nay
  - bạn sẽ ở đâu khi kết thúc dự án
- Các câu hỏi chính sau đây giúp xác định tình trạng của một dự án
  - Dự án nên ở đâu?
  - Đã làm được bao nhiêu?
  - Nó có giá bao nhiêu?
  - Nó sẽ mất bao nhiêu để hoàn thành?
  - Nó sẽ tốn bao nhiêu khi nó được thực hiện?

# Project Management Review Components

- Xem lại tài liệu dự án, đặc biệt là Sổ kiểm soát dự án (Project Control Book - PCB)
- Xem lại dữ liệu chi phí
- Xem xét dữ liệu lịch trình Xem xét kế hoạch rủi ro
- Xem lại nhật ký kiểm soát thay đổi
- Phỏng vấn các thành viên trong nhóm được chọn và khách hàng / nhà tài trợ dự án
- Phân tích thông tin thu thập được
- Chuẩn bị báo cáo các phát hiện và khuyến nghị

# Key Messages

- Mục đích chính của đánh giá quản lý dự án là cung cấp hướng dẫn chung cho bạn với tư cách là người quản lý dự án với đánh giá khách quan về tình trạng của dự án
- Việc đánh giá nên được thực hiện bởi một nhóm độc lập gồm các nhà đánh giá có kỹ năng bên ngoài dự án, những người có thể nhìn nhận dự án một cách khách quan
- Đưa các hoạt động đánh giá dự án vào kế hoạch quản lý dự án
- Đánh giá quản lý dự án là một cơ hội tuyệt vời để:
  - Cho đồng nghiệp của bạn thấy bạn đang làm gì, học được điều gì và nhận được một số giúp đỡ nơi bạn cần
  - Nhận một số hỗ trợ để giúp bạn giải quyết các vấn đề mà bạn có thể gặp phải mà không thể giải quyết theo bất kỳ cách nào khác
- Chuẩn bị cho việc xem xét quản lý dự án cần có thời gian
  - Tất cả công việc đó dù sao cũng cần phải được thực hiện và việc xem xét dự án chỉ buộc nó phải được thực hiện sớm hơn



# Kết luận

- Giáo trình này dựa trên PMBOK đúc kết từ nhiều trải nghiệm, nhưng việc áp dụng PMBOK không đảm bảo thành công cho dự án.
- Ngoài ra, mục tiêu của dự án là kết quả, chứ không phải là ứng dụng PMBOK
- Cần chọn lọc và tùy biến các gợi ý từ PMBOK để áp dụng cho dự án của bạn

