



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

# QUẢN LÝ DỰ ÁN 20182

## Nội dung 2: Xác định dự án

Nguyễn Thị Thanh Tú

[tu.nguyenthithanh@hust.edu.vn](mailto:tu.nguyenthithanh@hust.edu.vn)

# Nội dung Khoá học

- Bài 1. Giới thiệu chung
- Bài 2. Xác định dự án
- Bài 3. Lập kế hoạch thực hiện dự án
- Bài 4. Các công cụ phục vụ quản lý dự án
- Bài 5. Quản lý, kiểm soát việc thực hiện dự án
- Bài 6. Kết thúc dự án

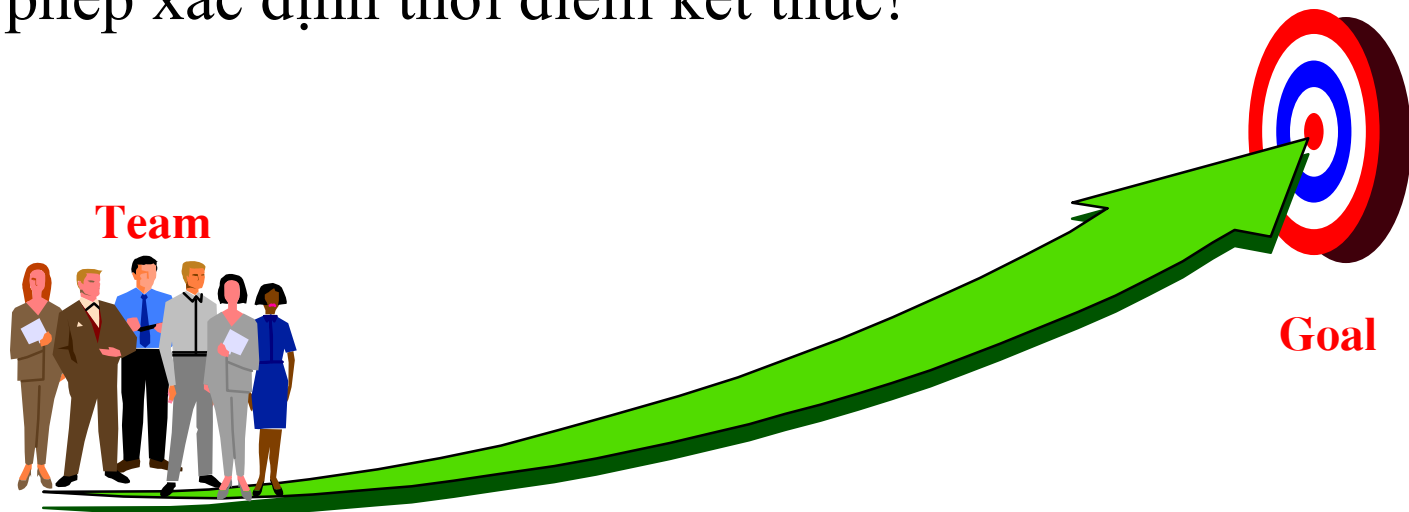
# **1. XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DỰ ÁN**

# Xác định mục đích và mục tiêu dự án

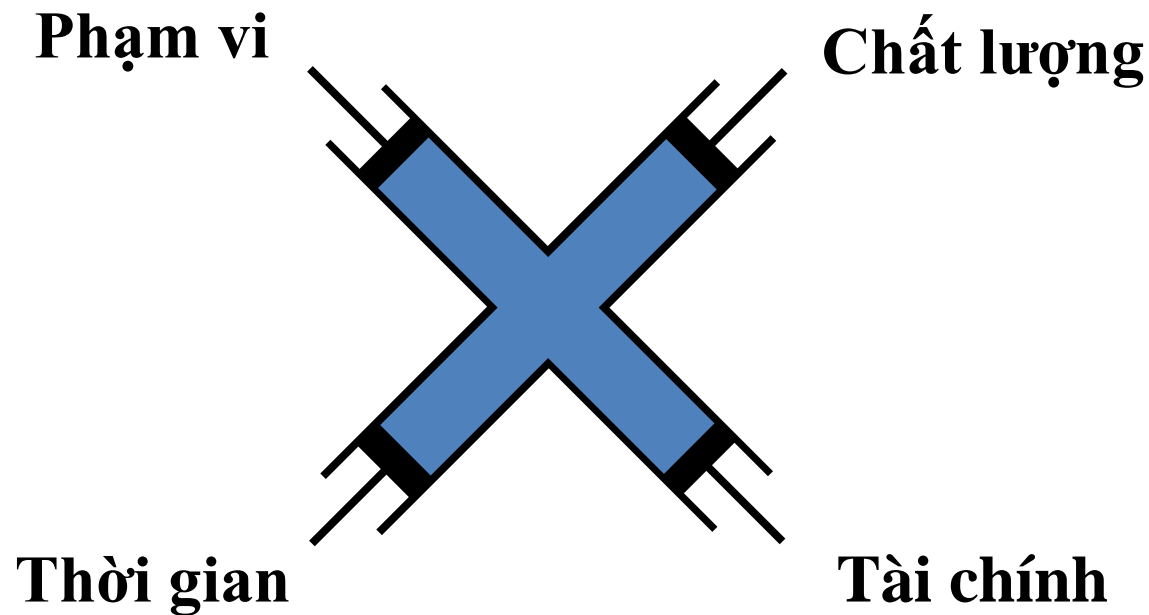
- Mục đích (Goals) là những mô tả dự án sẽ đạt tới cái gì. Mục đích nói chung không đo được.
- Mục tiêu (Objectives) là các tập hợp con (có thể đo được) của mục đích. Việc đạt tới một mục tiêu sẽ nói lên rằng việc đạt tới các mục đích tổng thể của dự án đã đi đến mức nào.

# Giá trị của các mục tiêu rõ ràng

- Thiết lập sự mong đợi của nhà tài trợ dự án
- Đưa ra mục tiêu để hướng dẫn đội dự án
- Cho phép xác định thời điểm kết thúc!

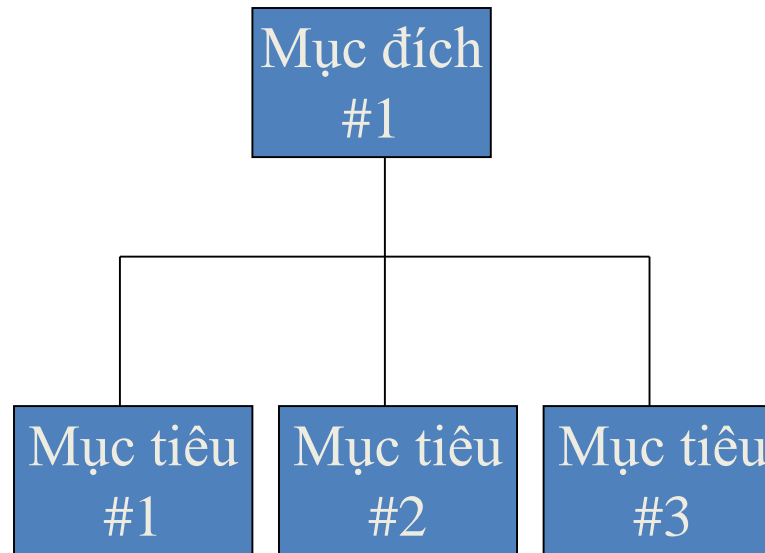


# Các mục tiêu và thỏa hiệp



# Quan hệ giữa mục đích và mục tiêu

- Mục tiêu phải là chi tiết cụ thể của mục đích.
- Phụ họa và nhất quán cho mục đích.
- Khi tất cả các mục tiêu đã đạt được, có nghĩa là mục đích đã đạt được.



# Ví dụ 1: Dự án xây cầu

- Mục đích:
  - Xây dựng một cái cầu hiện đại qua sông Hồng phạm vi một khoảng thời gian và trong phạm vi ngân sách.
- Các mục tiêu hỗ trợ cho mục đích này:
  - Cầu chở được xe ô tô có tải trọng tối đa 15 tấn
  - Trọng lượng cầu cần nhẹ hơn 20% so với các cây cầu hiện nay có cùng chiều dài
  - Tuổi thọ của cầu phải đảm bảo trên 50 năm
  - Đảm bảo cho 4 làn xe ô tô chạy, 2 làn xe máy và 2 làn người đi bộ
  - Kinh phí cấp phát 5 triệu đô la
  - Cầu sẽ xây xong trước ngày 2 tháng 9 năm xxxx.
  - V.V...



## **2. XÁC ĐỊNH PHẠM VI DỰ ÁN**

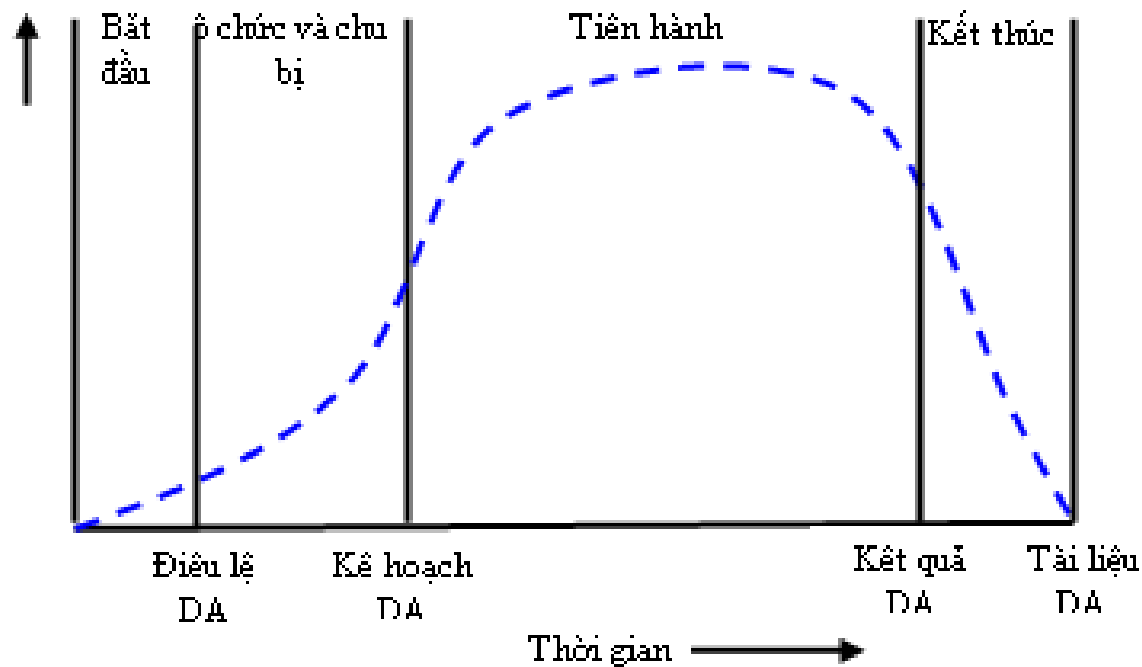
# Nội dung

- Phạm vi (Scope) là gì?
- Xác định phạm vi (Definition).
- Kiểm tra phạm vi (Verification) và kiểm soát phạm vi (Controlling).

# Quản lý phạm vi là gì?

- Phạm vi (Scope) là một danh sách tất cả những gì dự án phải làm (và có thể là dự án không phải làm). Dự án phải có một phạm vi được viết ra rõ ràng, nếu không dự án sẽ không bao giờ kết thúc.
- Các thành quả chuyển giao (Deliverable) là những thành quả của dự án mà sẽ chuyển giao như: phần cứng, phần mềm (mua hoặc đặt làm), bảo hành, chuyển giao...
- Nhóm dự án và các người liên quan (Stakeholders) phải cùng hiểu những sản phẩm nào được tạo ra như là kết quả của dự án và chúng được tạo ra như thế nào.

# Vòng đời của một dự án



# Quy trình quản lý phạm vi dự án

- **Khởi động** (Initiating project): bắt đầu một dự án hoặc chuyển tiếp sang giai đoạn tiếp theo.
- **Lập kế hoạch phạm vi** (Planning): phát triển các tài liệu nhằm cung cấp nền tảng cho các quyết định về dự án trong tương lai.
- **Xác định phạm vi** (Definition): chia nhỏ các sản phẩm trung gian của dự án thành các sản phẩm nhỏ hơn, dễ quản lý hơn (WBS).
- **Kiểm tra phạm vi** (Verification): hợp thức hóa việc chấp nhận phạm vi của dự án.
- **Kiểm soát phạm vi** (Controlling): điều khiển những thay đổi của phạm vi dự án.

# Phân loại dự án

- Có thể phân loại dự án dựa theo:
  - Khó khăn
  - Thuận lợi
  - Những hướng dẫn
- Có thể phân loại dự án dựa theo: thời gian thực hiện và khi nào có cần dùng.
- Có thể phân loại dự án dựa theo độ ưu tiên của dự án

# Xác định phạm vi

- Sau khi hoàn tất kế hoạch về phạm vi, bước tiếp theo là xác định chi tiết công việc bằng cách chia thành các công việc nhỏ hơn có thể quản lý được.
- Xác định đúng phạm vi:
  - Giúp cải tiến chính xác về thời gian, chi phí, và tài nguyên
  - Xác định nền tảng để đo hiệu suất vận hành và điều khiển dự án
  - Giúp truyền đạt rõ ràng các trách nhiệm của mỗi công việc

### **3. LÀM TÀI LIỆU PHÁC THẢO DỰ ÁN**



# Phác thảo dự án?

- Mục đích và mục tiêu cần được viết rõ ràng trong tài liệu phác thảo dự án.
- Phác thảo dự án là sự thống nhất của người quản lý dự án, khách hàng và người tài trợ dự án về các mục đích và mục tiêu. Phác thảo dự án nhất thiết phải được các cấp có thẩm quyền phê duyệt.
- Chi phí, lịch trình thực hiện và chất lượng kết quả.
- Vai trò và trách nhiệm của những bên tham gia. Nhiệm vụ này sẽ được xét duyệt và cập nhật trong quá trình triển khai dự án

# Làm tài liệu Phác thảo dự án (Statement of Work)

- Phác thảo dự án là tài liệu xác định ra phạm vi của dự án và trách nhiệm của những người tham dự.
- Là cơ sở để thống nhất ý kiến trong số những bên tham gia dự án. Khi thống nhất về nội dung SOW, khách hàng, người tài trợ dự án và người quản lí dự án coi như đã nhất trí:
  - về các mục đích và mục tiêu của dự án.
  - ai chịu trách nhiệm làm việc gì.

# Thành phần chủ yếu của SOW

- Giới thiệu dự án
  - Mô tả ngắn gọn về dự án.
  - Giải thích cho ý đồ của dự án và những bên tham gia chính.
  - Có thể bao gồm một số thông tin về bối cảnh lịch sử.
- Mục đích và mục tiêu
- Phạm vi
  - Xác định ranh giới của dự án.
  - Sản phẩm kết quả của dự án.
  - Những gì được đưa vào trong dự án và những gì bị đưa ra ngoài khuôn khổ dự án.
- Những người liên quan chính
  - Là những cá nhân hoặc tập thể có quyền lợi sát sườn với dự án.

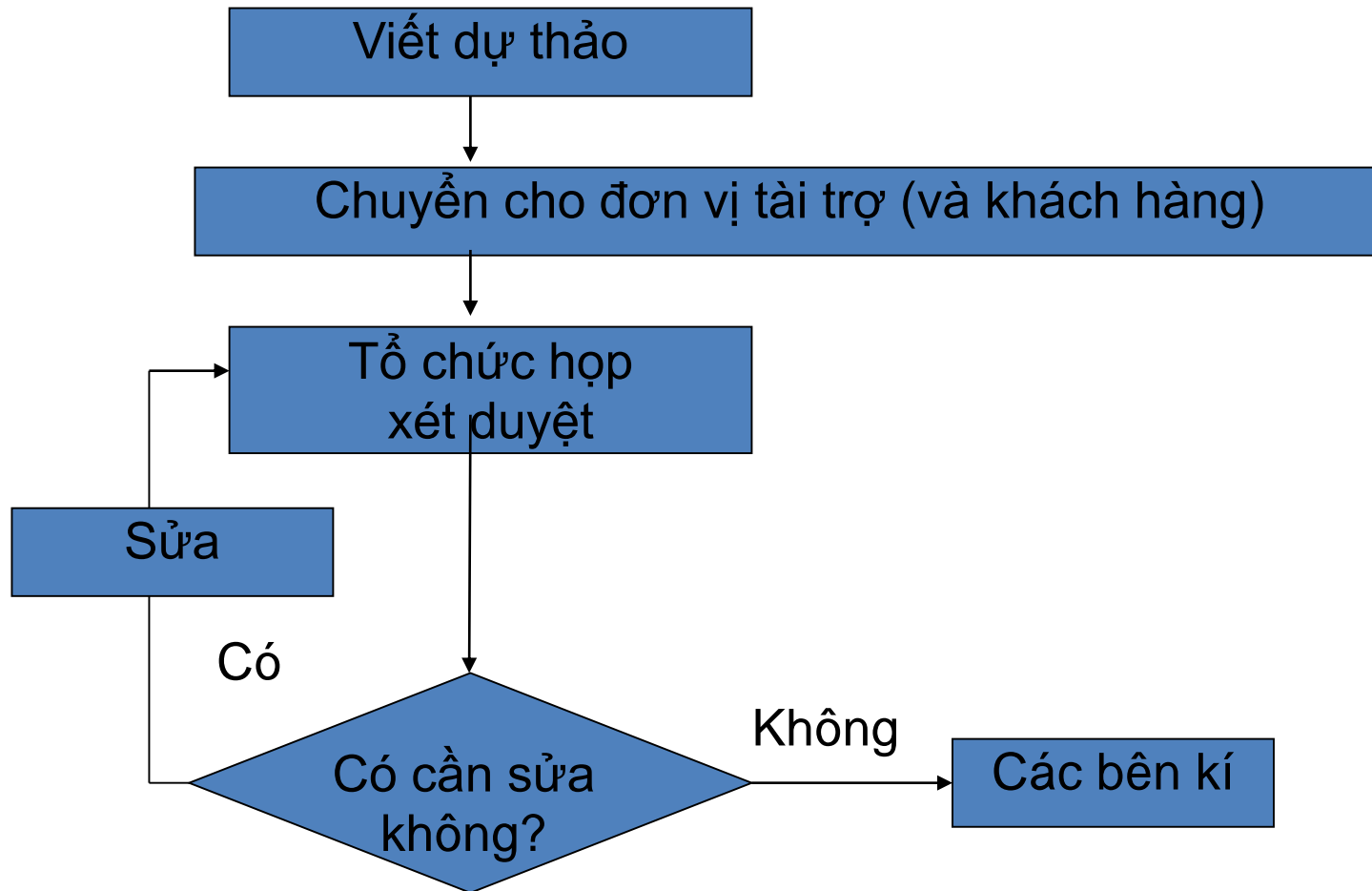
# Thành phần chủ yếu của SOW

- Tài nguyên dự án (nguồn nhân lực)
  - Xác định nguồn nhân lực chủ chốt, cùng với trách nhiệm của mỗi người (hoặc nhóm người) sẽ đảm nhận.
  - Không nên chỉ xác định các nguồn nhân lực bên trong 1 tổ chức
- Các điểm mốc thời gian quan trọng
- Kinh phí
  - Nếu có thể, kinh phí được phân chia theo từng giai đoạn
- Phần hiệu chỉnh/điều chỉnh
- Chữ kí các bên liên quan

# Ví dụ: Phác thảo dự án "Giải toả và Di dân xóm liều T.Nhàn"

- Tên dự án: Như trên
- Người quản lý dự án (PM): Tiến sĩ Nguyễn Văn X
- Danh sách Ban quản lý dự án:
  - Tiến sĩ Nguyễn Văn X, trưởng ban
  - Ông A
  - Bà B
- Chủ đầu tư: UBND quận Hai Bà Trưng HN

# Các bước tiến hành khi làm tài liệu phác thảo dự án



# Đánh giá nội dung việc xác định dự án

- Báo cáo rõ ràng về các mục tiêu của dự án chưa?
- Tránh việc mô tả các giải pháp?
- Các mục tiêu bao gồm tất cả các khía cạnh trong phạm vi dự án? (phạm vi, chất lượng, thời gian, đầu tư)
- Có phải bao gồm tất cả các mục tiêu - thậm chí cả các mục tiêu hiển nhiên mà tất cả mọi người đều công nhận?
- Có phải mỗi mục tiêu đều kèm theo phương tiện đo lường những kết quả đạt được?
- Có phải các mức độ yêu cầu của thành tựu đạt được đưa ra một phạm vi chấp nhận được, bao gồm mức chấp nhận tối thiểu (trường hợp xấu nhất)?

# Ban điều hành và nhà tài trợ phải phê chuẩn

- Phạm vi của dự án
- Phương pháp luận được sử dụng
- Thành phần của đội dự án
- Ước tính kỹ lưỡng về thời gian và chi phí
- Quy trình đối với việc quản lý dự án





## **4. XÁC ĐỊNH VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM TRONG DỰ ÁN**

# Xác định vai trò và trách nhiệm trong dự án

- Người tài trợ dự án
- Khách hàng
- Người quản lý dự án
- Ban lãnh đạo
- Ban Điều hành dự án
- Tổ dự án

# Người tài trợ dự án

- Cấp tiền cho dự án hoạt động, phê duyệt dự án, quyết định cho dự án đi tiếp hay cho chết giữa chừng
- Bổ nhiệm người quản lí dự án
- Thiết lập các mục tiêu nghiệp vụ của dự án và đảm bảo rằng những mục tiêu này được đáp ứng
- Kí các hợp đồng pháp lí, khi được yêu cầu
- Xét duyệt và giải quyết các yêu cầu cấp thêm tiền phát sinh
- Xét duyệt và giải quyết các yêu cầu về quyết định và thay đổi
- Có quyền với mọi thay đổi về phát biểu công việc
- Kí xác nhận nghiệm thu những sản phẩm chủ chốt nhất
- Kí xác nhận kết thúc dự án

# Khách hàng

- Thụ hưởng kết quả dự án. Nêu yêu cầu, cử người hỗ trợ dự án.
- Là người chủ yếu nghiệm thu kết quả dự án
- Phát biểu yêu cầu
- Hỗ trợ cho tổ dự án đủ thông tin để đảm bảo thành công
- Xét duyệt, nghiệm thu và ký nhận sản phẩm bàn giao

# Người quản lý dự án

- Hoàn thành dự án
- Hiểu yêu cầu của khách hàng
- Quản lý dự án để hoàn thành các mục đích và mục tiêu được xác định trong WBS
- Cung cấp báo cáo hiện trạng cho người tài trợ dự án và những đơn vị liên quan
- Xác lập và tổ chức đội hình thực hiện dự án
- Đảm bảo chất lượng và nội dung của tất cả sản phẩm bàn giao
- Quản lý mọi thay đổi của dự án
- Quản lý và kiểm soát kế hoạch dự án, tài nguyên, chất lượng và chi phí

# Ban Lãnh đạo

- Bổ nhiệm các chức danh của Dự án: Ban dự án, Quản lý dự án...
- Xét duyệt và giải quyết những vấn đề liên quan đến chỉ đạo cấp cao.
- Xem xét tác động của dự án lên các dự án khác và hoạt động khác của tổ chức/đơn vị.

# Ban Điều hành dự án. Đưa ra các chỉ đạo cho tổ dự án

- Kiểm điểm tình hình thực hiện dự án
- Đảm bảo dự án trong thực hiện trong phạm vi đã xác định
- Hướng dẫn về các vấn đề có liên quan tới quản lý rủi ro
- Xem xét và giải quyết các yêu cầu
- Xem xét và tư vấn về những yêu cầu thay đổi dự án

# Tổ dự án

- Hỗ trợ cho PM để thực hiện thành công dự án. Bao gồm những người vừa có kỹ năng (skill) và năng lực (talent).
- Cung cấp thông tin để lập kế hoạch thực hiện dự án, các công việc phải làm, các sản phẩm chuyển giao, và các ước lượng.
- Hoàn thành các công việc như được xác định trong bản kế hoạch dự án.
- Báo cáo hiện trạng cho người quản lý dự án.
- Xác định những thay đổi ngay khi xuất hiện.



# Xây dựng Tổ dự án cần tránh

- Hiểu lầm nội dung của dự án
- Trách nhiệm không rõ ràng
- Quyền hạn không rõ ràng
- Phân việc không đều, không rõ ràng
- Không xác định được những người liên quan đến dự án
- Mục tiêu chung không rõ
- Thông tin không thông suốt
- Thành viên thiếu tin tưởng nhau
- Không cam kết thực hiện kế hoạch
- Không có tinh thần đồng đội thực sự
- Không quan tâm tới chất lượng công việc
- Thiếu định hướng

# Những điểm cần tránh trong việc xác định dự án

- Nội dung không đầy đủ (đặc biệt là các ràng buộc đối với dự án)
- Nhượng bộ những yêu cầu không khả hiện do khách hàng đề nghị
- Tránh viết những câu văn không rõ nghĩa
- Bản phác thảo dự án đã được các bên ký vào. Đến khi thực hiện dự án có thể có những thay đổi, nhưng không ai đề ý cả. Không nên coi rằng những thay đổi đó được các bên nhất trí.

# Nếu sau khi khai trương dự án, không khí lại lắng xuống

- Lập tức triệu tập cuộc họp ngắn với các tổ viên
- Động viên, khích lệ các tổ viên
- Giải quyết mọi tư tưởng lo ngại, thiếu tin tưởng, và không hiểu rõ về chương trình công việc.
- Hỏi các thành viên xem có vấn đề gì không.
- Nhắc các thành viên đề phòng và phát hiện các rủi ro ảnh hưởng đến dự án.

# Kết luận

- Định hướng là điều sống còn cho hoàn thành mọi công việc. Cách tốt nhất là bắt đầu dự án bằng: Mục đích, Mục tiêu, Phạm vi.
- Quản lý dự án cần chính thức hoá chúng bằng văn bản gọi là SOW.
- Cũng cần công bố dự án và công bố tài liệu trên rộng rãi cho mọi người liên quan dự án.