

## **CHƯƠNG 3: LẬP KẾ HOẠCH VÀ PHẠM VI DỰ ÁN**

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất trong quy trình quản lý dự án. Nếu ví dự án như một chuyến hải trình ra khơi, thì kế hoạch dự án chính là tấm bản đồ và la bàn. Không có kế hoạch, mọi nỗ lực của nhà quản trị và đội ngũ thực hiện sẽ trở nên manh mún, thiếu định hướng và dễ dàng đi chệch khỏi mục tiêu ban đầu. Chương này sẽ tập trung phân tích bản chất của công tác lập kế hoạch và đi sâu vào kỹ thuật quan trọng nhất để xác định phạm vi dự án: Cấu trúc phân chia công việc (WBS).

### **1. Tổng quan về lập kế hoạch dự án**

#### **(1) Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch**

##### **Khái niệm**

Lập kế hoạch dự án không đơn thuần là việc liệt kê các đầu việc ra giấy. Đây là một quá trình tư duy logic và hệ thống hóa, nhằm chuyển đổi ý tưởng đầu tư trừu tượng thành một kịch bản hành động cụ thể.

Về mặt định nghĩa, lập kế hoạch dự án là việc xác định trước các mục tiêu cần đạt được, xây dựng các phương án thực hiện, ước tính và phân bổ các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thời gian) và thiết lập một trình tự thực hiện hợp lý nhất nhằm hoàn thành dự án trong phạm vi ràng buộc cho phép.

Nội dung cốt lõi của lập kế hoạch là trả lời một loạt các câu hỏi nền tảng: Chúng ta cần làm gì (What)? Tại sao phải làm (Why)? Ai sẽ thực hiện (Who)? Khi nào bắt đầu và kết thúc (When)? Làm ở đâu (Where)? Và làm như thế nào (How)? Kết quả của quá trình này là "Hồ sơ kế hoạch dự án" – một văn bản chính thức dùng để hướng dẫn thực hiện và kiểm soát dự án.

##### **Vai trò và tác dụng**

Lập kế hoạch dự án giữ vị trí trung tâm, chi phối toàn bộ các hoạt động quản lý khác. Một bản kế hoạch chi tiết và chính xác có những tác dụng to lớn sau:

Thứ nhất, là kim chỉ nam liên kết các hoạt động. Dự án thường bao gồm hàng nghìn công việc rời rạc, do nhiều bộ phận khác nhau thực hiện. Kế hoạch giúp xâu chuỗi các công việc này theo một trình tự logic (công việc nào trước, công việc nào sau, công việc nào song song), đảm bảo sự phôi hợp nhịp nhàng giữa các bên, tránh tình trạng "trống đánh xuôi kèn thổi ngược".

Thứ hai, là cơ sở để huy động và phân bổ nguồn lực. Chỉ khi có kế hoạch, nhà quản lý mới biết chính xác giai đoạn nào cần bao nhiêu nhân sự, trình độ ra sao, cần loại máy móc thiết bị gì. Đây là căn cứ để bộ phận nhân sự tuyển dụng, đào tạo và bộ phận cung ứng mua sắm vật tư kịp thời, tránh lãng phí do mua quá sớm hoặc định trệ do mua quá muộn.

Thứ ba, là căn cứ để lập dự toán ngân sách. Chi phí dự án được tổng hợp từ chi phí của từng hoạt động cụ thể. Kế hoạch càng chi tiết thì việc ước lượng dòng tiền và tổng mức đầu tư càng chính xác, giúp chủ đầu tư chuẩn bị vốn đầy đủ.

Thứ tư, là công cụ để kiểm tra, giám sát và đánh giá. Kế hoạch cung cấp các "đường cơ sở" (baseline) về tiến độ, chi phí và chất lượng. Trong quá trình thực hiện, nhà quản lý sẽ so sánh thực tế thi công với kế hoạch đã lập để phát hiện các sai lệch. Nếu không có kế hoạch, sẽ không có tiêu chuẩn nào để đánh giá dự án đang nhanh hay chậm, tiết kiệm hay lãng phí.

Thứ năm, giảm thiểu rủi ro và bất định. Quá trình lập kế hoạch buộc nhà quản lý phải tư duy trước về các khó khăn có thể xảy ra (ví dụ: thời tiết xấu, biến động giá cả) và chuẩn bị sẵn các phương án dự phòng. Điều này giúp dự án chuyển từ thế bị động sang chủ động ứng phó.

(2) Yêu cầu cơ bản đối với công tác lập kế hoạch

Để phát huy tối đa hiệu quả, một bản kế hoạch dự án cần thỏa mãn các yêu cầu khắt khe sau:

Một là, tính khoa học và thực tiễn. Kế hoạch không được là những mong muồn viển vông. Nó phải dựa trên những thông tin đầy đủ, chính xác về năng lực của doanh nghiệp, tình hình thị trường và các quy định pháp luật. Các con số về thời gian và chi phí phải được tính toán dựa trên các định mức kinh tế - kỹ thuật thực tế, đảm bảo tính khả thi cao.

Hai là, tính toàn diện và rõ ràng. Kế hoạch phải bao quát tất cả các khía cạnh của dự án: từ phạm vi, tiến độ, chi phí đến chất lượng, nhân sự, rủi ro và mua sắm. Ngôn ngữ sử dụng trong kế hoạch phải rõ ràng, không đa nghĩa, đảm bảo mọi thành viên đọc vào đều hiểu giống nhau về nhiệm vụ của mình.

Ba là, tính thống nhất và tham gia. Kế hoạch không nên được lập bởi một người duy nhất ngoài phòng kín. Nó cần sự tham gia đóng góp ý kiến của các bên liên quan (stakeholders), đặc biệt là những người sẽ trực tiếp thực hiện công việc và đơn vị thụ hưởng sau này. Sự tham gia này không chỉ giúp kế hoạch sát thực tế hơn mà còn tạo ra sự cam kết thực hiện từ phía các thành viên.

Bốn là, tính linh hoạt. Môi trường dự án luôn thay đổi. Do đó, kế hoạch không được cứng nhắc mà phải có độ mở nhất định (các khoảng thời gian dự trữ) để có thể điều chỉnh kịp thời khi có biến động xảy ra mà không làm phá vỡ cấu trúc tổng thể của dự án.

## **2. Xác định phạm vi và cấu trúc phân chia công việc (WBS)**

Xác định phạm vi là bước đầu tiên và quan trọng nhất trong nội dung lập kế hoạch. Nếu phạm vi không được xác định rõ, dự án sẽ gặp phải hiện tượng "phình to phạm vi" (scope creep), dẫn đến vượt chi phí và chậm tiến độ. Công cụ hữu hiệu nhất để quản lý phạm vi chính là Cấu trúc phân chia công việc (WBS).

## **(1) Khái niệm phân tách công việc**

Phân tách công việc (Work Breakdown Structure - WBS) là quá trình phân chia một cách có hệ thống và theo cấp bậc toàn bộ dự án thành các phần nhỏ hơn, chi tiết hơn và dễ quản lý hơn.

Về mặt hình thức, WBS giống như một "cây phả hệ" của công việc. Gốc cây là mục tiêu tổng thể của dự án. Các cành lớn là các hạng mục chính, các cành nhỏ là các nhiệm vụ cụ thể, và lá cây là các gói công việc chi tiết nhất.

Nguyên tắc cốt lõi của WBS là "Quy tắc 100%": Tổng khối lượng công việc của các phần tử con phải bằng đúng 100% khối lượng công việc của phần tử cha. Không được bỏ sót công việc nào và cũng không được thêm vào các công việc không thuộc phạm vi dự án.

## **(2) Các phương pháp và cấp độ phân tách công việc**

Tùy thuộc vào đặc thù của từng dự án, nhà quản lý có thể lựa chọn một trong ba phương pháp phân tách chính, hoặc kết hợp chúng một cách linh hoạt:

Phương pháp 1: Phân tách theo hệ thống (theo cấu trúc sản phẩm/Logic)

Theo phương pháp này, dự án được chia nhỏ dựa trên các bộ phận cấu thành nên sản phẩm cuối cùng. Phương pháp này cho thấy mối quan hệ bản chất về mặt vật lý hoặc kỹ thuật giữa các hạng mục.

Ví dụ: Với dự án sản xuất một chiếc xe đạp, cấp 2 của WBS sẽ bao gồm: Khung xe, Hệ thống bánh xe, Hệ thống truyền động, Hệ thống phanh. Sau đó, "Hệ thống bánh xe" lại được chia nhỏ thành: lốp, săm, vành, nan hoa.

Ưu điểm của phương pháp này là tính rõ ràng về mặt kỹ thuật, dễ xác định cấu hình sản phẩm. Tuy nhiên, khó khăn nằm ở việc xác định ranh giới giao diện giữa các bộ phận khi lắp ráp.

## Phương pháp 2: Phân tách theo chu kỳ sống (theo trình tự thời gian)

Phương pháp này phân chia dự án thành các giai đoạn hình thành và phát triển theo trình tự thời gian. Đây là cách chia rất thuận tiện cho việc quản lý tiến độ tổng thể. Ví dụ: Dự án xây dựng phần mềm có thể chia thành: Giai đoạn Khảo sát yêu cầu -> Giai đoạn Phân tích thiết kế -> Giai đoạn Viết mã (Coding) -> Giai đoạn Kiểm thử (Testing) -> Giai đoạn Bàn giao.

Ưu điểm là dễ theo dõi các mốc quan trọng (milestones). Tuy nhiên, nhược điểm là có những công việc kéo dài xuyên suốt qua nhiều giai đoạn (như quản lý dự án, đảm bảo chất lượng) sẽ khó phân bổ.

## Phương pháp 3: Phân tách theo chức năng (theo tổ chức)

Phương pháp này dựa trên chuyên môn của các đơn vị, phòng ban tham gia dự án. Ví dụ: Dự án ra mắt sản phẩm mới được chia thành: Công việc của phòng Marketing, Công việc của phòng R&D, Công việc của phòng Sản xuất.

Ưu điểm là phát huy được năng lực chuyên môn hóa, dễ giao khoán trách nhiệm cho các trưởng bộ phận. Tuy nhiên, nhược điểm lớn là tính toàn vẹn của dự án bị chia cắt, khó phối hợp và dễ dẫn đến tình trạng "mạnh ai nấy làm".

### Thứ bậc phân tách công việc

Thông thường, để đảm bảo khả năng kiểm soát, WBS được phân tách thành nhiều cấp độ (thường là 6 cấp độ). Trong đó:

3 cấp độ đầu tiên phục vụ cho yêu cầu quản lý vĩ mô và báo cáo tổng hợp:  
Cấp 1: Toàn bộ dự án (Chương trình).

Cấp 2: Các phân hệ lớn hoặc các giai đoạn chính.

Cấp 3: Các nhóm nhiệm vụ chính hoặc các hạng mục công trình.

3 cấp độ sau phục vụ cho yêu cầu quản lý kỹ thuật và tác nghiệp chi tiết:

Cấp 4: Nhiệm vụ bộ phận.

Cấp 5: Nhóm công việc.

Cấp 6: Gói công việc (Work Package) hoặc công việc cụ thể.

Lưu ý: "Gói công việc" (Work Package) là cấp độ thấp nhất trong WBS. Tại đây, công việc đã đủ nhỏ để có thể giao cho một người hoặc một nhóm chịu trách nhiệm, có thể ước lượng chính xác chi phí và thời gian thực hiện. Việc phân chia quá chi tiết (micro-management) sẽ gây tốn kém chi phí quản lý, ngược lại phân chia quá sơ sài sẽ không đủ cơ sở để kiểm soát.

### (3) Tác dụng của phương pháp phân tách công việc (WBS)

Việc xây dựng một WBS chuẩn xác mang lại những lợi ích to lớn, được coi là nền tảng của mọi hoạt động lập kế hoạch tiếp theo:

Một là, xác định chính xác phạm vi dự án. WBS giúp định nghĩa chi tiết những gì thuộc về dự án và những gì không. Nó là công cụ giao tiếp hữu hiệu giữa chủ đầu tư và nhà thầu để thống nhất khối lượng công việc, tránh các tranh chấp về sau do hiểu lầm phạm vi.

Hai là, cơ sở để lập sơ đồ trách nhiệm (RAM). Từ WBS, nhà quản lý có thể gán tên từng cá nhân hoặc bộ phận chịu trách nhiệm cho mỗi gói công việc. Điều này đảm bảo "mọi việc đều có người làm và mỗi người đều biết việc của mình", tránh tình trạng cha chung không ai khóc.

Ba là, nền tảng để lập tiến độ và dự toán chi phí. Không thể ước lượng thời gian hay chi phí cho cả một dự án lớn một cách mơ hồ. Bằng cách cộng dồn thời gian và chi phí của các gói công việc nhỏ nhất (cấp độ 6) lên các cấp cao hơn, nhà quản lý sẽ có

được con số tổng thể chính xác nhất (phương pháp ước lượng từ dưới lên - bottom-up estimating).

Bốn là, hỗ trợ phân tích rủi ro. Khi chia nhỏ dự án, các rủi ro tiềm ẩn trong từng ngóc ngách kỹ thuật sẽ lộ diện rõ hơn, giúp đội ngũ quản lý xây dựng phương án đối phó cụ thể cho từng hạng mục thay vì chỉ nhìn thấy rủi ro chung chung.

Năm là, tạo điều kiện cho việc kiểm soát. WBS cung cấp một cấu trúc báo cáo nhất quán. Khi giám sát, nhà quản lý có thể kiểm tra tiến độ hoàn thành của từng gói công việc. Nếu một gói công việc bị chậm, ta sẽ biết ngay nó thuộc hạng mục nào và ảnh hưởng ra sao đến toàn bộ dự án.

Tóm lại, WBS không chỉ là một sơ đồ phân chia công việc mà là xương sống của toàn bộ kế hoạch dự án. Một WBS được xây dựng tốt là khởi đầu chắc chắn cho sự thành công của dự án.