

Chương 2: Xác định dự án

TS. Nguyễn Thành Huy

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

Bài 2. Xác định dự án

1. Xác định mục đích và mục tiêu dự án
2. Làm tài liệu Phác thảo dự án
3. Xác định vai trò và trách nhiệm trong dự án
4. Kết luận

Các mục tiêu

Sau khi kết thúc phần này bạn sẽ:

- Hiểu được sự cần thiết của việc xác định được mục đích công việc
- Lập được một hồ sơ ban đầu về dự án
- Hiểu biết về quan hệ các bên liên quan dự án

1. 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.

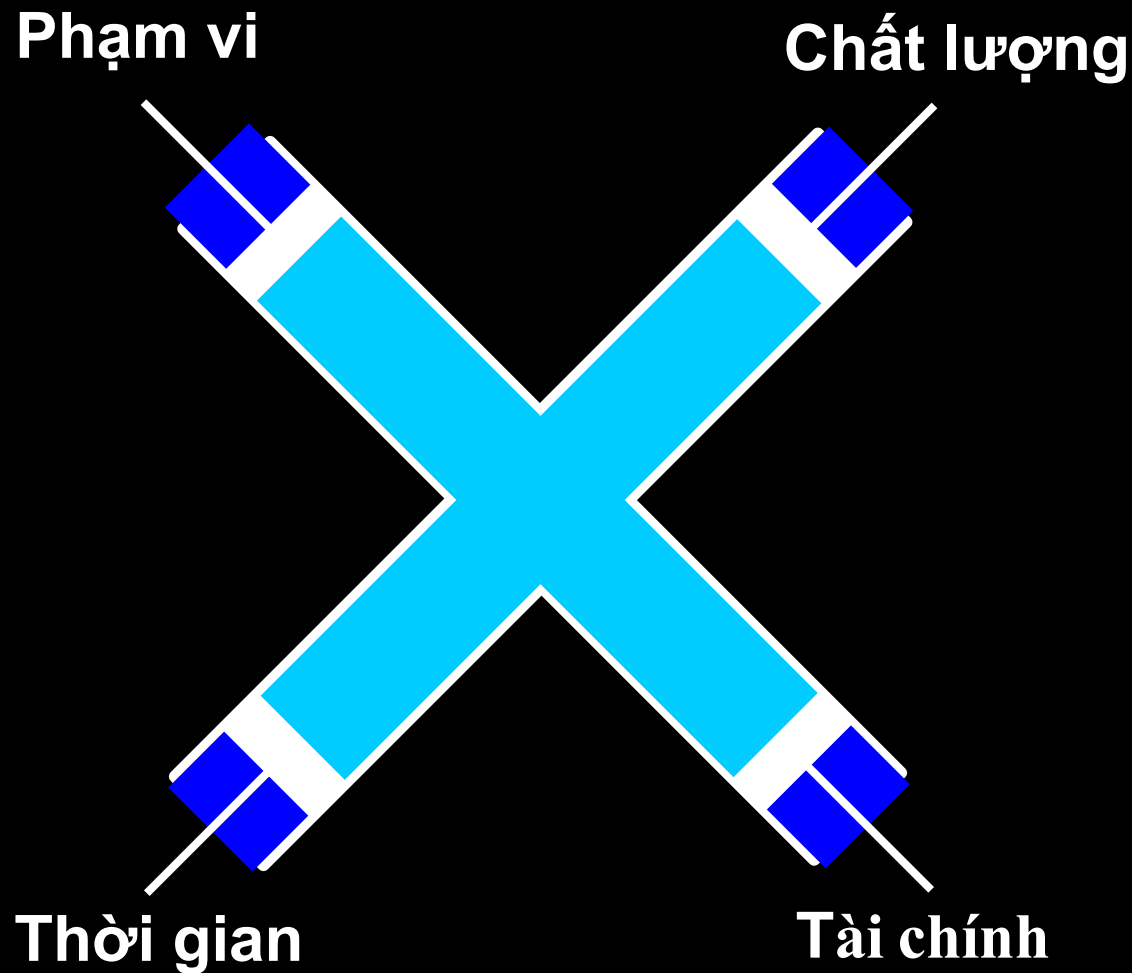
Giá trị của các mục tiêu rõ ràng

- 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!



Mục tiêu

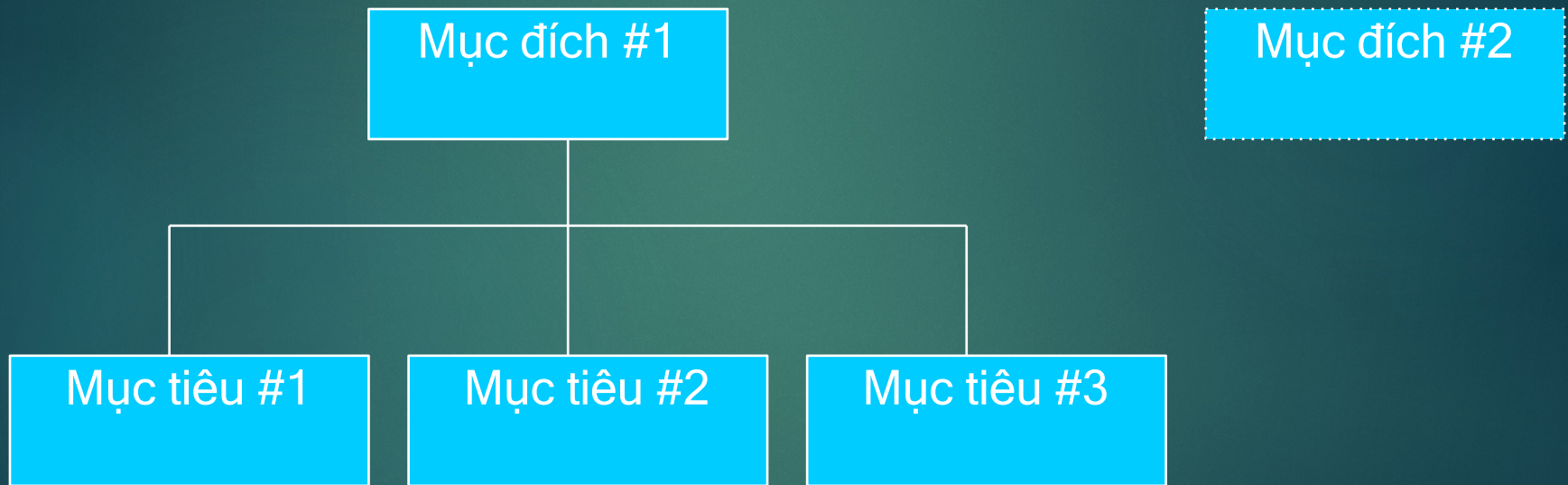
Các mục tiêu và thoả hiệp



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

Quan hệ giữa mục đích và mục tiêu



Mối quan hệ giữa mục đích và mục tiêu

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...

Ví dụ 2: Dự án xây dựng bệnh viện tỉnh

- Mục đích của dự án:
 - Xây dựng một bệnh viện đa khoa hiện đại, phục vụ việc chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho nhân dân trong tỉnh
- Các mục tiêu của dự án:
 - Bệnh viện có khuôn viên 20 000 met vuông
 - Bệnh viện có 20 phòng nội trú, với 300 giường bệnh
 - Bệnh viện có các Khoa: Tim/mạch, xương,
 - Bệnh viện có khoảng 50 bác sỹ, 100 y tá, 200 hộ lý làm việc và phục vụ nhân dân
 - Kinh phí dự kiến: 4 triệu USD
 - Thời gian dự kiến: 2 năm

Ví dụ 3: Đề án Tin học hoá QLHC Nhà nước, 2001-2005 ...

- Mục đích dự án:
 - Xây dựng và đưa vào hoạt động hệ thống thông tin điện tử của Đảng và Chính phủ, nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả điều hành của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Lãnh đạo các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ và chính quyền địa phương các cấp.

Ví dụ 3: Đề án Tin học hoá QLHC Nhà nước, 2001-2005

- Các mục tiêu dự án

- Nâng cấp mạng Tin học diện rộng Chính phủ
- Đào tạo tin học cho lực lượng cán bộ viên chức trong các cơ quan quản lý nhà nước
- Xây dựng các cơ sở dữ liệu quốc gia (Cơ sở dữ liệu quốc gia về hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, Cơ sở dữ liệu quốc gia về cán bộ, công chức, Cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, Cơ sở dữ liệu quốc gia về tài nguyên đất, Cơ sở dữ liệu quốc gia về tài chính, v.v...)
- Tin học hoá các dịch vụ công: Đăng ký kinh doanh, cấp giấy phép xây dựng, cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, v.v...
- Thời gian thực hiện Đề án : 5 năm 2001-2005
- Kinh phí thực hiện Đề án: 1000 tỷ VND

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 trọng 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)?

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. Thực hiện dự án có những thay đổi, nhưng không ai để ý. Không nên coi rằng những thay đổi đó được các bên nhất trí.

2. 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
- Phân hiệu chỉnh/điều chỉnh
- Chữ ký các bên liên quan

Ví dụ: Phác thảo dự án "Giải toả và Di dân xóm liêu 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 qu.Hai Bà Trưng HN

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



3. Xác định vai trò và trách nhiệm trong dự án





Vai trò trách nhiệm trong dự án

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

Terms of Reference (TOR)

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 lý 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 lí dự án

- Hoàn thành dự án
- Hiểu yêu cầu của khách hàng
- Quản lí 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 lí mọi thay đổi của dự án
- Quản lí 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 Chỉ đạo Điều hành dự án.

- Kiểm điểm tình hình thực hiện dự án
- Đảm bảo dự án được 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
- Đưa ra các chỉ đạo cho tổ 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

Lưu ý về tổ chức dự án

- Hợp tác và cản trở
- Chất lượng
- Thay đổi về tổ chức
- Quản lý rủi ro
- Lập báo cáo và kiểm soát dự án
- Nhà thầu phụ

Cơ cấu tổ chức dự án

- Cơ cấu và con người là vô cùng quan trọng đối với sự thành công của dự án
 - giám đốc dự án điều hành nhóm quản lý
 - các mối quan hệ cần phải được thiết lập
- Vai trò kiểm soát dự án phải luôn có trong nhiệm vụ kiểm soát và quản trị
 - không cần thiết cán bộ làm việc full time
 - không thể được thực hiện bởi giám đốc dự án

Ví dụ mô tả công việc

- Vị trí: kiến trúc kỹ thuật (nhóm trưởng)
- báo cáo cho: quản đốc dự án
 - người kiến trúc kỹ thuật sẽ chịu trách nhiệm đối với việc xác định, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát kỹ thuật của dự án
- Trách nhiệm
 - quản lý 1 nhóm có từ 4-6 cán bộ dự án;
 - xem xét các công cụ được sử dụng đối với các ứng dụng front-end và back-end;
 - Xác định kiến trúc mong muốn được đưa vào xem xét trong phạm vi giới hạn của dự án;
 - xem xét phần mềm để xác định tính khả dụng của kiến trúc; và,
 - đưa ra hướng dẫn về tính khả thi kỹ thuật đối với các yêu cầu cụ thể
- Kỹ năng yêu cầu
 - có kiến thức làm việc về các cơ sở dữ liệu, bao gồm Oracle;
 - có kiến thức làm việc về các môi trường triển khai, ngôn ngữ triển khai, phần mềm kết nối cơ sở dữ liệu, và thông tin liên lạc;
 - có kinh nghiệm rộng trong triển khai hệ thống sử dụng những công nghệ đã nêu ở trên; và,
 - Có kinh nghiệm về quản lý và phối hợp trong đội dự án
- Các phẩm chất khác
 - tối thiểu 5 năm kinh nghiệm về CNTT, đặc biệt là về phát triển kỹ thuật
 - có bằng đại học

Ma trận trách nhiệm

Công việc Tên	Công việc X	Công viê c Y	Công viê c Z	...
Ng Văn A	A	A	A	...
Lê thị B	P	I	R	
Cao văn C	I	P	Không	
Vũ văn D	C	R	Không	
Phạm văn E				C
Trần thị F	R	C	P	

- Các kiểu trách nhiệm khác nhau trên công việc
- A (Approving): Xét duyệt
- P (Performing): Thực hiện
- R (Reviewing): Thẩm định
- C (Contributing): Tham gia đóng góp
- I (Informing): Báo cho biết

Tổ chức dự án cần có

- Nhà tài trợ có trách nhiệm cao
- Hỗ trợ tích cực từ ban điều hành
- Phân định rõ trách nhiệm, thẩm quyền,
- Trao đổi hợp lý giữa cán bộ kỹ thuật và cán bộ chức năng
- Hoàn thành công việc với nguồn lực ít nhất
- Thông tin liên lạc hiệu quả
- Đơn giản hoá nội dung báo cáo

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

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

- 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 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.

4. 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
- 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