



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

CHƯƠNG 4

PHÂN TÍCH ĐẶC ĐIỂM VÀ CÔNG VIỆC DỰ ÁN

Phân tích đặc điểm dự án

Bước 1: Xác định phạm vi của dự án

Bước 2: Thiết lập các ưu tiên của dự án

Bước 3: Tạo lập cấu trúc phân tách công việc
(Work Breakdown Structure – WBS)

Bước 4: Tích hợp WBS với tổ chức

Bước 5: Tạo mã WBS cho hệ thống thông tin

Bước 1: Xác định phạm vi của dự án

- Phạm vi dự án

- Là khái niệm về kết quả cuối cùng hoặc sứ mệnh của dự án – một sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng – với các thuật ngữ cụ thể, hữu hình và đo lường được.

- Mục tiêu của bản tuyên bố về phạm vi dự án

- Để xác định rõ ràng các kết quả cho người sử dụng cuối cùng.
- Để tập trung vào việc hoàn thành thành công các mục tiêu của dự án.
- Được sử dụng bởi chủ đầu tư và những người liên quan như là công cụ lập kế hoạch và để đo lường thành công.

Bản tuyên bố phạm vi của dự án

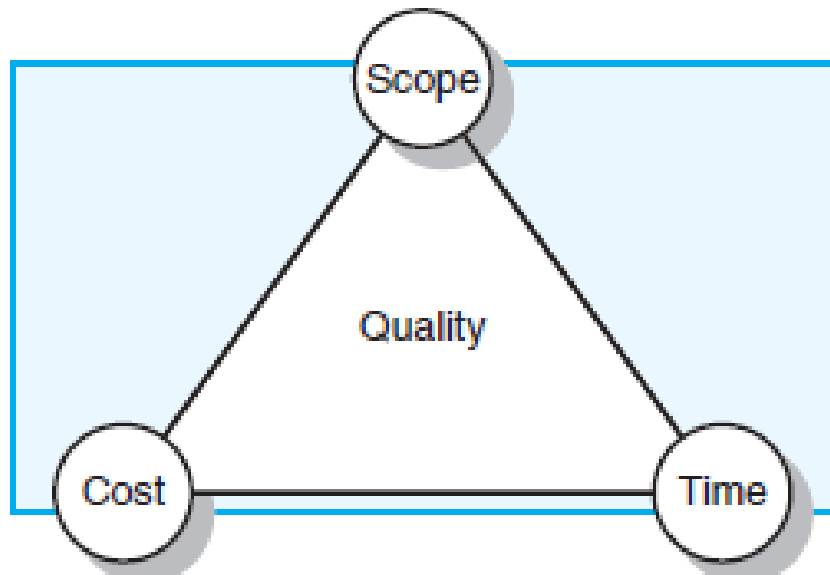
1. Mục tiêu của dự án: Xác định mục tiêu tổng thể.
Ví dụ: tạo ra một phần mềm dịch thuật trong thời gian 3 năm với chi phí không quá 1.5 triệu USD.
2. Các sản phẩm: theo từng giai đoạn
3. Các mốc quan trọng: Các mốc chính cần đạt được trong từng giai đoạn
4. Các yêu cầu kỹ thuật: Ví dụ: phần mềm cần dịch được cả ngôn ngữ nói và chữ viết
5. Các giới hạn: hạn chế và ngoài phạm vi dự án
6. Phê duyệt của khách hàng

Phạm vi dự án: Các thuật ngữ và khái niệm

- Bản tuyên bố về phạm vi (Scope Statements)
 - Còn được gọi là bản tuyên bố về công việc (statements of work - SOW)
- Bản giao việc dự án
 - Có thể bao gồm phiên bản mở rộng của tuyên bố về phạm vi dự án
 - Là một tài liệu trao quyền cho người quản lý dự án khởi động và điều hành dự án.
- Sự trượt phạm vi (Scope Creep)
 - Khuyếch trương mở rộng phạm vi của dự án theo thời gian do sự thay đổi của các yêu cầu, đặc tính kỹ thuật và ưu tiên.

Bước 2: Thiết lập các ưu tiên của dự án

- Lý do của các sự đánh đổi trong dự án
 - Sự thay đổi trong các tiêu chí quan trọng liên quan tới các thông số về chi phí, thời gian và thành quả
 - Ngân sách – Chi phí
 - Kế hoạch – Thời gian
 - Thành quả - Phạm vi



Bước 2: Thiết lập các ưu tiên của dự án

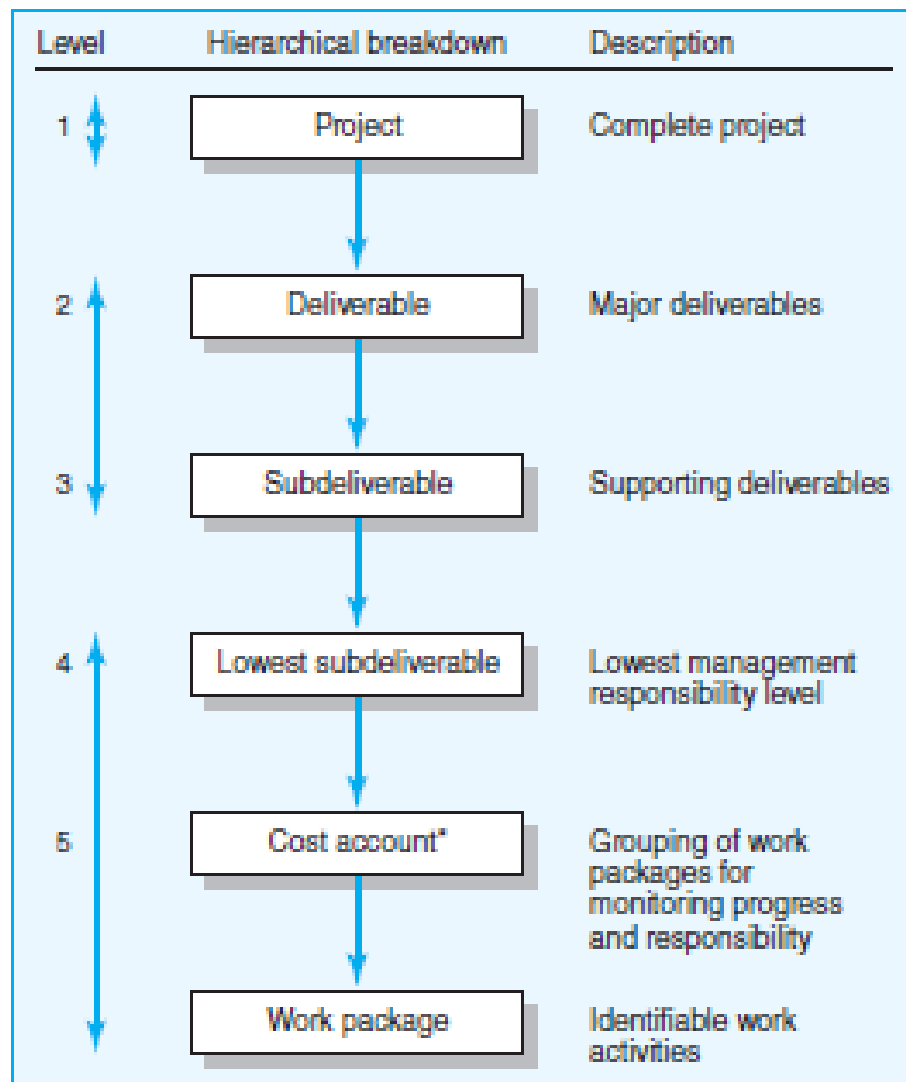
- Quản lý các ưu tiên của sự đánh đổi trọng dự án
 - Hạn chế: tham số được cố định.
 - Cải thiện: Ưu tiên cải thiện một tiêu chí hơn các tiêu chí khác.
 - Chấp nhận: giảm (hoặc không đáp ứng được) yêu cầu của một tiêu chí.

	Time	Performance	Cost
Constrain		●	
Enhance	●		
Accept			●

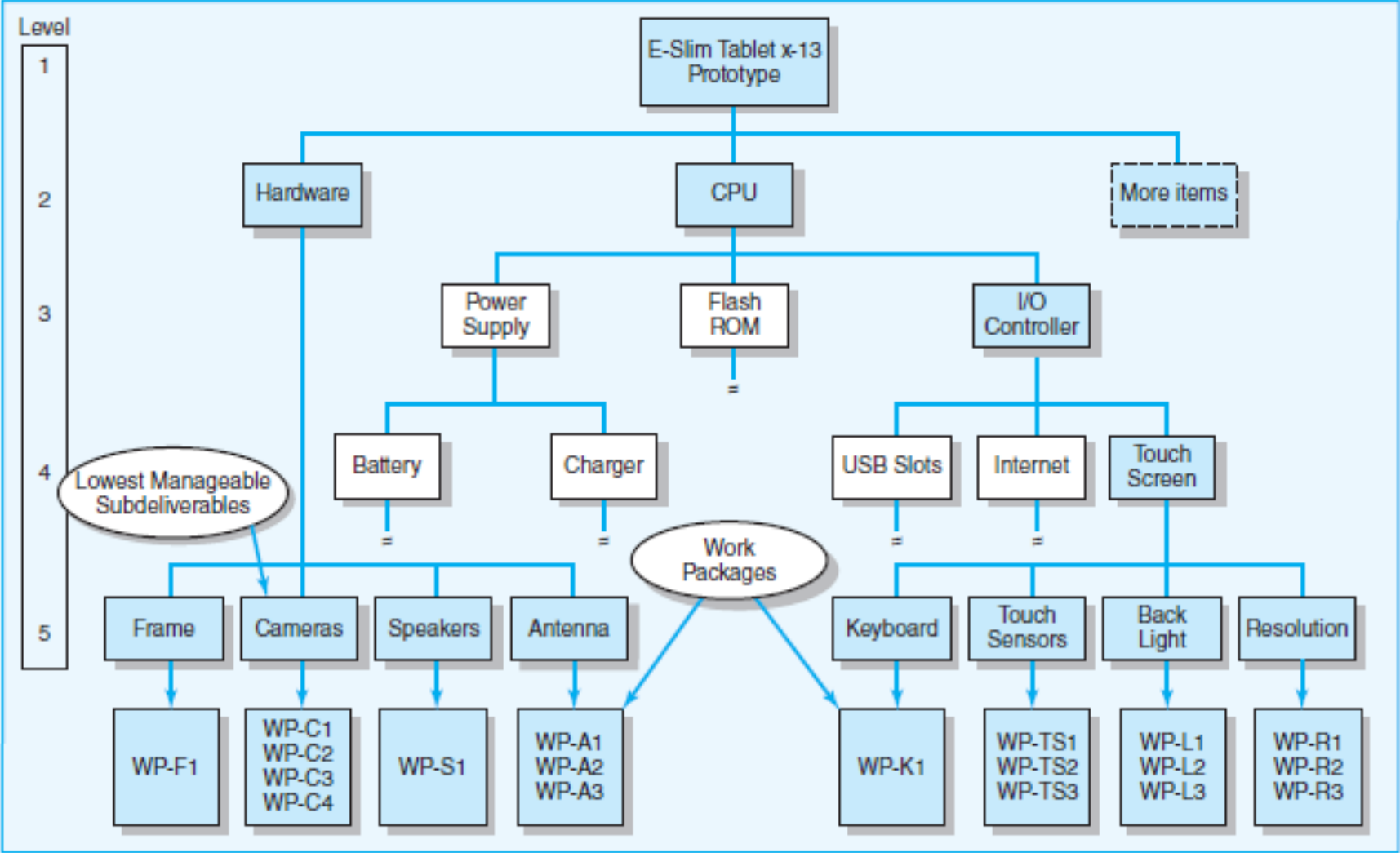
Bước 3: Tạo lập cấu trúc phân tách công việc (WBS)

- Cấu trúc phân tách công việc (WBS)
 - Là một phác thảo theo thứ bậc (bản đồ) xác định các sản phẩm và thành phần công việc liên quan đến dự án.
 - Khái quát mối quan hệ của sản phẩm cuối cùng, các sản phẩm thành phần và các gói công việc.
 - Phù hợp nhất để thiết kế và xây dựng các dự án có đầu ra hữu hình hơn là các dự án định hướng theo quá trình.

Cấu trúc phân tách công việc



Cấu trúc phân tách công việc (ví dụ)



Làm thế nào để WBS giúp nhà quản lý dự án

- WBS

- Tạo điều kiện cho tổ chức đánh giá chi phí, thời gian, và thành quả về mặt kỹ thuật của dự án.
- Cung cấp thông tin phù hợp để quản lý từng bộ phận trong tổ chức.
- Giúp phát triển cấu trúc phân tách tổ chức (Organization breakdown structure - OBS) nhằm phân công trách tới các bộ phận và cá nhân
- Giúp quản lý kế hoạch, thời gian biểu và ngân sách.
- Xác định các kênh trao đổi và trợ giúp sự phối hợp giữa các thành phần của dự án.

Các gói công việc

- Gói công việc là mức thấp nhất của WBS.
 - Có tính chất định hướng đầu ra, trong đó:
 1. Định nghĩa công việc (cái gì).
 2. Xác định thời gian hoàn thành một gói công việc (bao lâu).
 3. Xác định ngân sách cho từng giai đoạn để hoàn thành gói công việc (chi phí).
 4. Xác định nguồn lực cần để hoàn thành gói công việc (bao nhiêu).
 5. Xác định người chịu trách nhiệm cho từng khối lượng công việc (ai).
 6. Xác định các điểm kiểm tra (các mốc quan trọng) để đo lường thành công.

Bước 4: Tích hợp WBS vào tổ chức

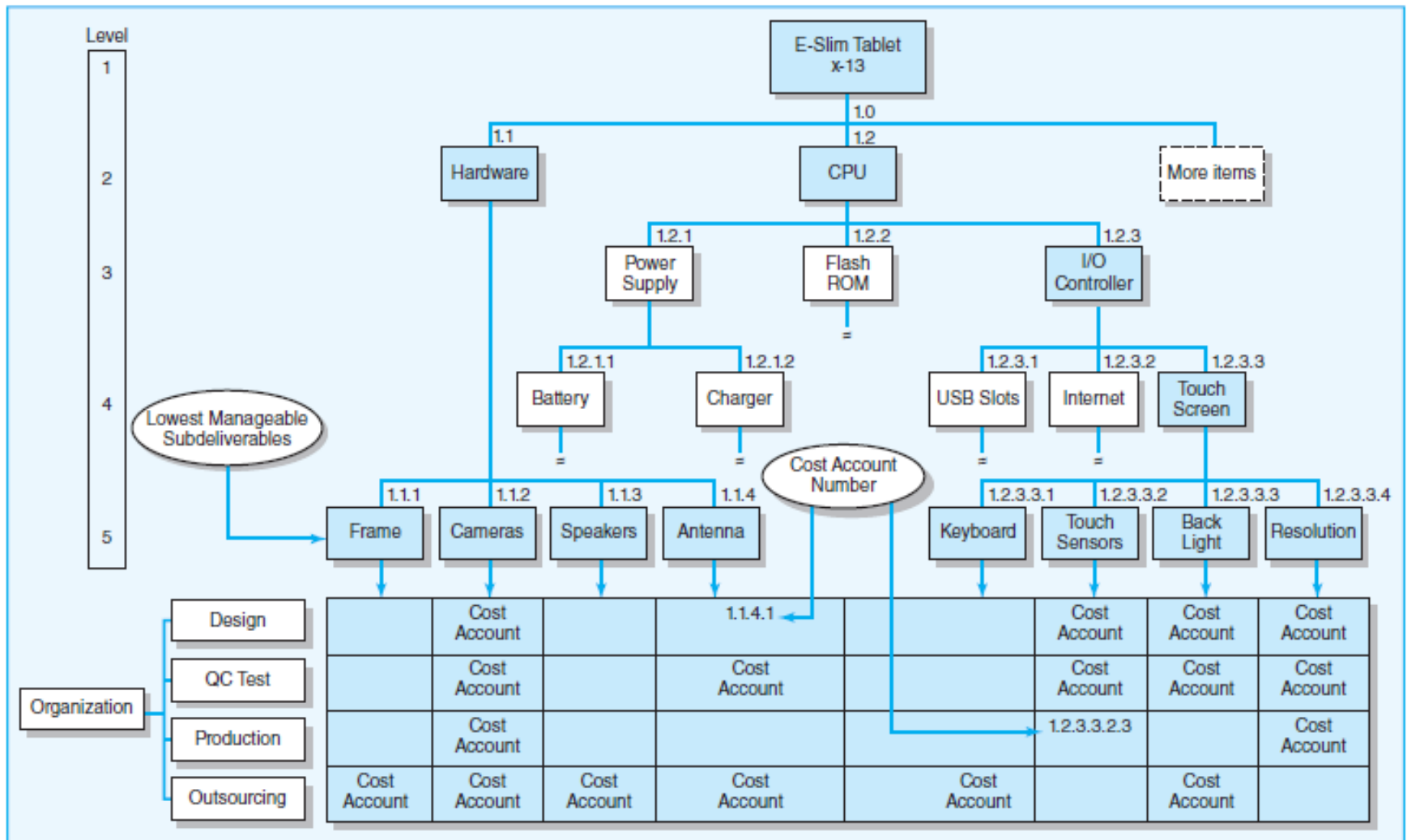
- Cấu trúc phân tách tổ chức (OBS)
 - Mô tả làm thế nào một tổ chức được cấu trúc để hoàn thành các trách nhiệm công việc cho một dự án.
 - Cung cấp khuôn khổ để tổng hợp thành tựu của từng bộ phận thực hiện công việc.
 - Xác định trách nhiệm của từng bộ phận trong tổ chức đối với các gói công việc.

Bước 5: Mã hóa WBS cho hệ thống thông tin

- Hệ thống mã hóa WBS
 - Định nghĩa:
 - Các mức độ và thành phần của WBS
 - Các thành phần của tổ chức
 - Các gói công việc
 - Thông tin về ngân sách và chi phí
 - Cho phép các báo cáo được thống nhất trong mọi bộ phận của tổ chức



Mã hóa WBS cho hệ thống thông tin



Ma trận trách nhiệm

- Ma trận trách nhiệm
 - Còn được gọi là đồ thị trách nhiệm tuyến tính.
 - Tổng hợp các nhiệm vụ cần hoàn thành và ai chịu trách nhiệm về việc gì trong dự án.
 - Liệt kê các hoạt động của dự án và người tham gia.
 - Làm rõ những việc liên quan quan trọng cần sự phối hợp của các cá nhân và bộ phận.
 - Cung cấp các công cụ cho tất cả thành viên dự án nhìn được trách nhiệm và đồng thuận với sự giao việc.
 - Làm rõ mức độ từng loại thẩm quyền mà mỗi người có thể sử dụng.

Ma trận trách nhiệm

Project Team

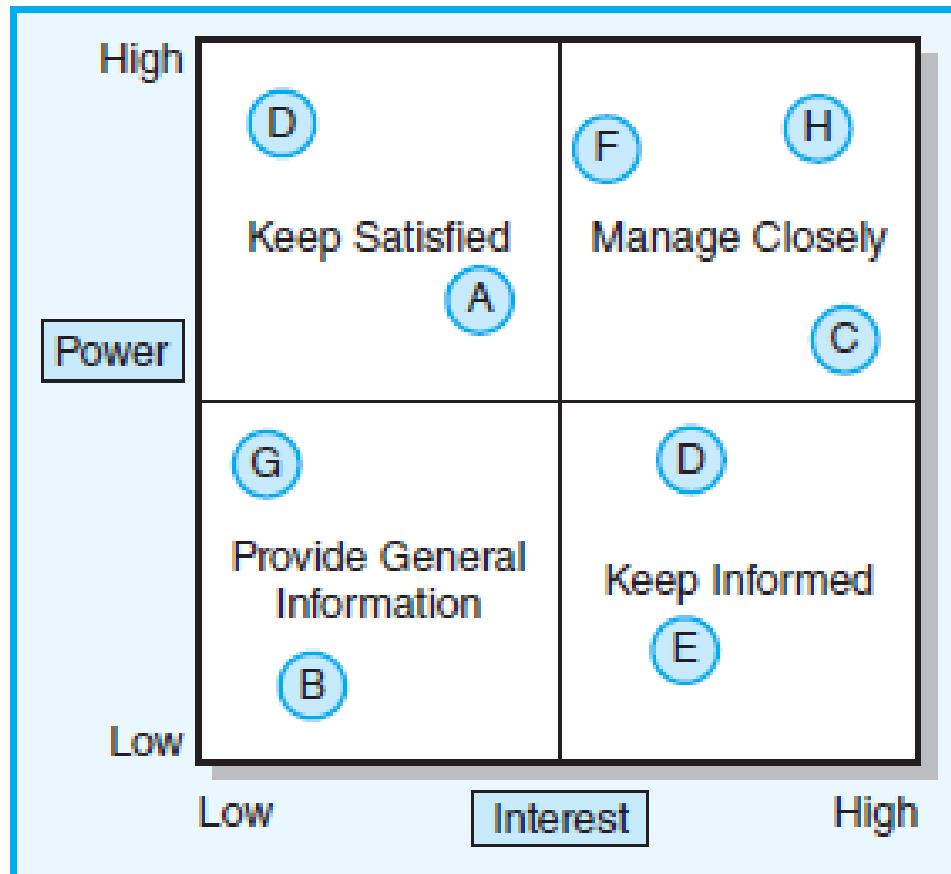
Task	Richard	Dan	Dave	Linda	Elizabeth
Identify target customers	R	S		S	
Develop draft questionnaire	R	S	S		
Pilot-test questionnaire		R		S	
Finalize questionnaire	R	S	S	S	
Print questionnaire					R
Prepare mailing labels					R
Mail questionnaires					R
Receive and monitor returned questionnaires				R	S
Input response data			R		
Analyze results		R	S	S	
Prepare draft of report	S	R	S	S	
Prepare final report	R		S		

R = Responsible
S = Supports/assists

Kế hoạch giao tiếp trong dự án

- Thông tin nào cần được thu thập và khi nào?
- Ai sẽ nhận được thông tin?
- Phương pháp nào được sử dụng để thu thập và lưu trữ thông tin?
- Giới hạn, nếu có, về việc ai sẽ được quyền truy cập vào loại thông tin gì?
- Khi nào thông tin cần được truyền đạt?
- Truyền đạt thông tin như thế nào?

Kế hoạch giao tiếp trong dự án



Kế hoạch giao tiếp trong dự án

<i>What Information</i>	<i>Target Audience</i>	<i>When?</i>	<i>Method of Communication</i>	<i>Provider</i>
Milestone report	Senior management and project manager	Bimonthly	E-mail and hardcopy	Project office
Project status reports & agendas	Staff and customer	Weekly	E-mail and hardcopy	Project manager
Team status reports	Project manager and project office	Weekly	E-mail	Team recorder
Issues report	Staff and customer	Weekly	E-mail	Team recorder
Escalation reports	Staff and customer	When needed	Meeting and hardcopy	Project manager
Outsourcing performance	Staff and customer	Bimonthly	Meeting	Project manager
Accepted change requests	Project office, senior mgmt., customer, staff, and project mgr.	Anytime	E-mail and hardcopy	Design department
Oversight gate decisions	Senior management and project manager	As required	E-mail meeting report	Oversight group or project office

Các thông tin cần thiết

- Các báo cáo tình trạng dự án
- Các vấn đề liên quan đến sản phẩm
- Thay đổi về phạm vi
- Các cuộc họp của đội dự án
- Các quyết định quan trọng
- Các thay đổi được phê duyệt
- Các báo cáo mốc quan trọng



Key Terms

Cost account

Milestone

Organization breakdown structure (OBS)

Priority matrix

Process breakdown structure (PBS)

Project charter

Responsibility matrix

Scope creep

Scope statement

WBS dictionary

Work breakdown structure (WBS)

Work package