



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 5

ƯỚC LƯỢNG THỜI GIAN VÀ CHI PHÍ DỰ ÁN

Ước lượng dự án

- Ước lượng

- Quá trình dự tính tương đối chính xác thời gian và chi phí để hoàn thành các sản phẩm của dự án.
- Một nhiệm vụ cân bằng các mong đợi của các đối tượng hữu quan và nhu cầu kiểm soát khi thực hiện dự án.

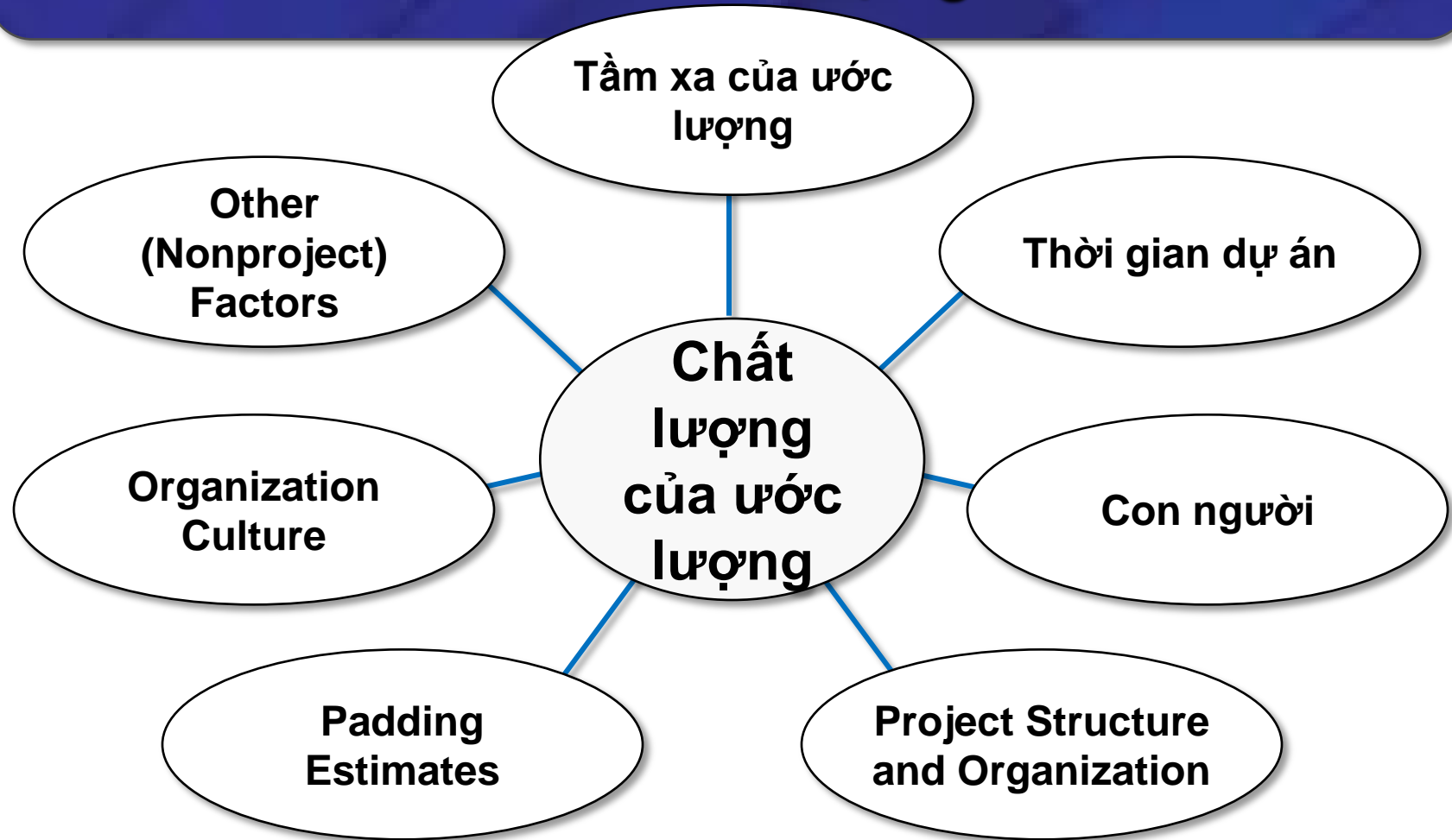
- Các loại ước lượng

- Từ trên xuống: tương tự, thống thuận nhóm, hoặc các quan hệ toán học
- Từ dưới lên: ước lượng các thành phần của WBS

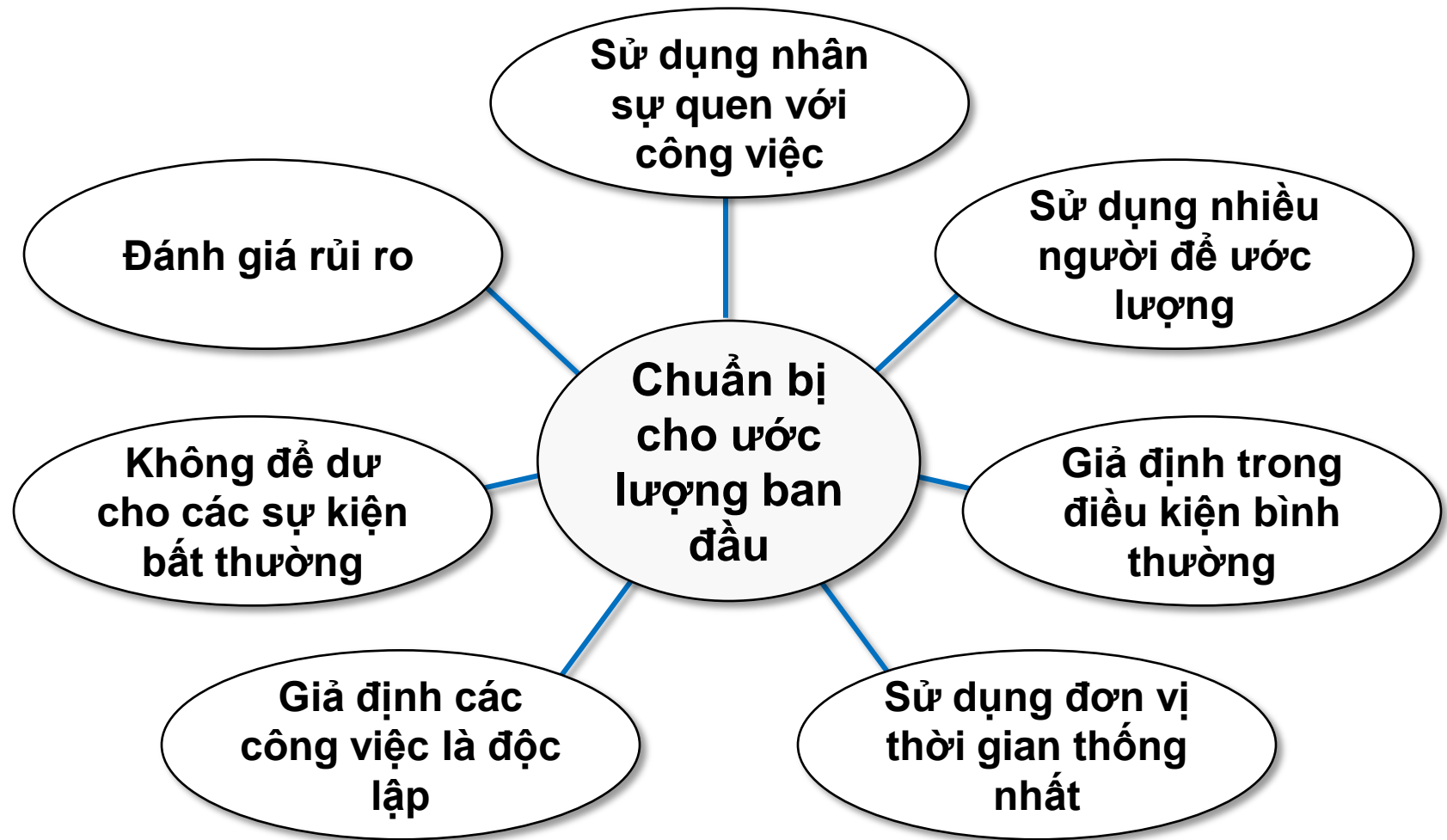
Tại sao lại cần ước lượng

- Để hỗ trợ việc ra quyết định tốt
- Để lên kế hoạch công việc
- Để xác định mất bao nhiêu chi phí và thời gian cho việc dự án hoàn thành
- Để xác định liệu dự án có đáng được triển khai
- Để chuẩn bị dòng tiền cần cho dự án
- Để xác định mức độ thành công trong tiến trình triển khai
- Để xác định ngân sách trong từng giai đoạn và căn cứ cơ sở của dự án

Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng của các ước lượng



Ước lượng các gói công việc



Ước lượng từ trên xuống và dưới lên

- Ước lượng từ trên xuống
 - Đưa ra bởi người có kinh nghiệm và/hoặc thông tin để xác định thời gian và tổng chi phí dự án.
 - Được thực hiện bởi quản lý cấp cao, những người có kiến thức về quy trình hoàn thành dự án.
- Ước lượng từ dưới lên
 - Ước lượng cho từng gói công việc làm cơ sở cho ước lượng cho các sản phẩm cấp cao hơn.

Ước lượng từ trên xuống và dưới lên

Điều kiện	Ước lượng từ trên xuống	Ước lượng từ dưới lên
Ra quyết định chiến lược	x	
Thời gian và chi phí là quan trọng		x
Tính bất định cao	x	
Dự án nhỏ, nội bộ	x	
Hợp đồng giá cố định		x
Khách hàng muốn chi tiết		x
Phạm vi không ổn định	x	

Ước lượng dự án: Cách tiếp cận ưa thích

- Ước lượng thô từ trên xuống
- Phát triển WBS/OBS.
- Ước lượng từ dưới lên.
- Phát triển lịch trình công việc và ngân sách.
- Điều hòa sự khác biệt giữa ước lượng từ trên xuống và dưới lên.

Ước lượng từ trên xuống

- Phương pháp đồng thuận
- Phương pháp tỷ lệ



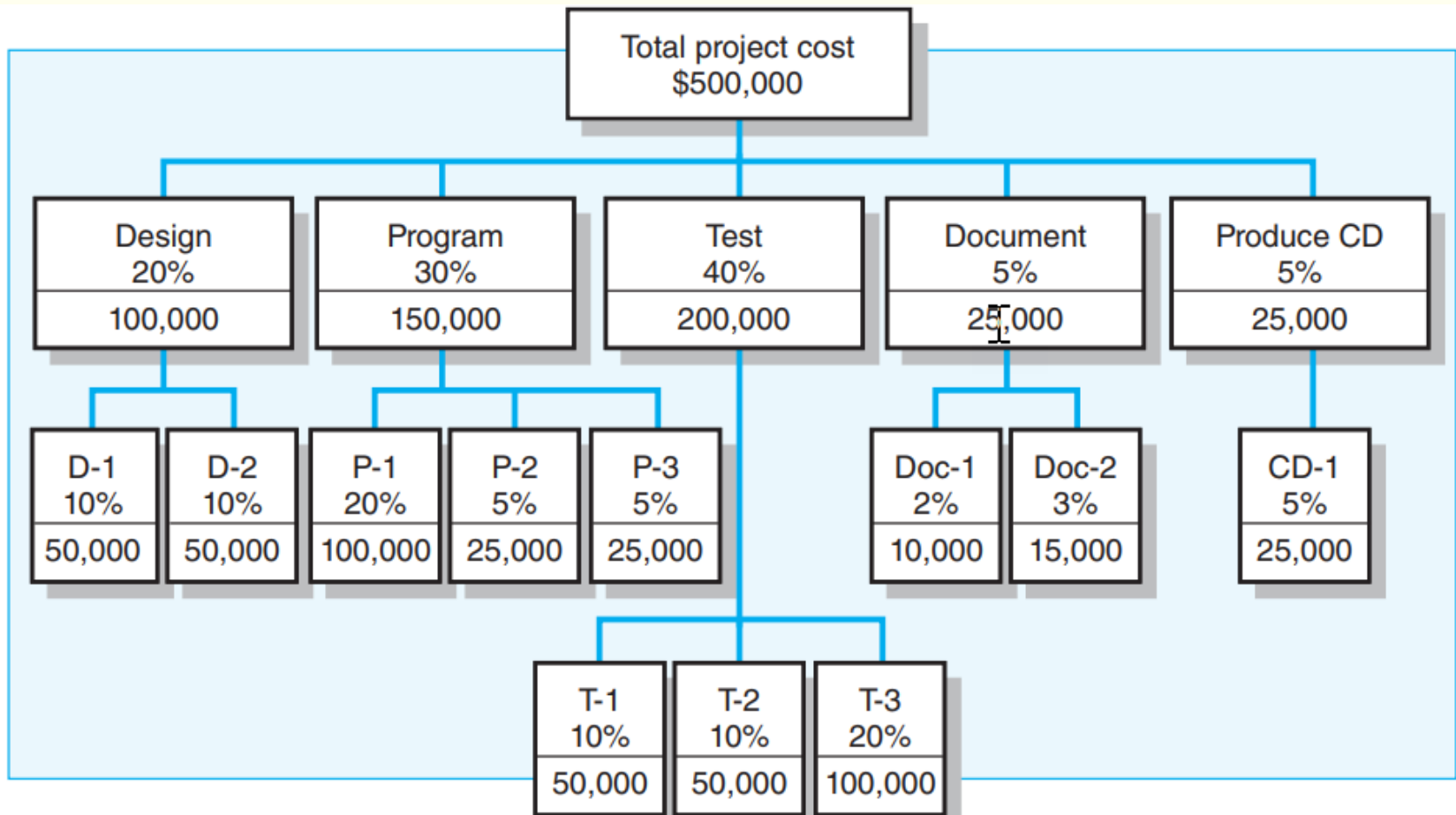
Ước lượng từ trên xuống

- Phương pháp đồng thuận: họp giữa các quản lý cấp cao để thảo luận và đi đến đồng thuận về giá trị ước lượng.

Ước lượng từ trên xuống

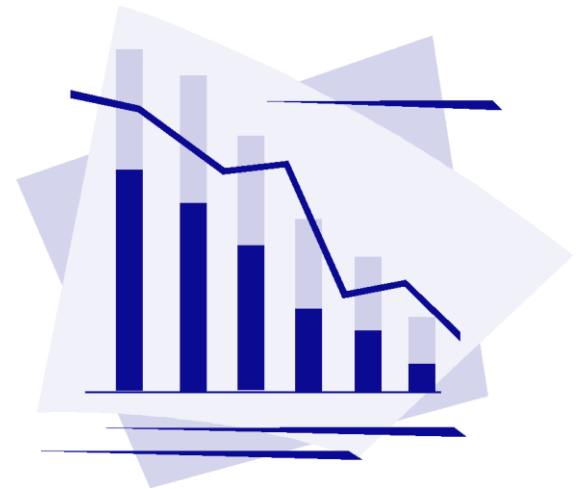
- Phương pháp tỷ lệ: dựa vào dữ liệu lịch sử để tính toán tỷ lệ chi phí/thời gian cho từng công việc

Phương pháp tỷ lệ



Ước lượng từ dưới lên

- Ước lượng cho từng gói công việc



Các loại chi phí

- Chi phí trực tiếp

- Chi phí phải chịu rõ ràng cho một gói công việc cụ thể.

- Lao động, nguyên vật liệu, thiết bị, ...

- Chi phí quản lý dự án trực tiếp

- Các chi phí quản lý phải chịu gắn liền với một sản phẩm hoặc gói công việc cụ thể.

- Lương, thuê văn phòng, văn phòng phẩm,...

- Chi phí quản lý chung

- Chi phí gián tiếp của tổ chức được phân bổ cho dự án

Điều chỉnh ước lượng

- Lý do cần điều chỉnh ước lượng
 - Chi phí tương tác bị ẩn trong ước lượng.
 - Điều kiện bình thường không áp dụng.
 - Sự sai khác, bất thường.
 - Thay đổi về quy mô và kế hoạch.
- Điều chỉnh ước lượng
 - Thời gian và chi phí của các hoạt động cụ thể được điều chỉnh khi rủi ro, nguồn lực, các bối cảnh cụ thể trở nên hiện hữu hơn.

Key Terms

Apportionment methods

Bottom-up estimates

Contingency funds

Delphi method

Direct costs

Function points

Learning curves

Overhead costs

Padding estimates

Phase estimating

Range estimating

Ratio methods

Template method

Time and cost databases