

# **Luận văn**

*Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành  
các kỹ năng làm mẹ*

## LỜI MỞ ĐẦU

Hiện nay khi xã hội ngày càng phát triển thì cuộc sống của người dân ngày càng được nâng cao. Nhu cầu về cuộc sống của người dân ngày càng đa dạng hơn, nhu cầu về sức khỏe càng được nâng cao và chú trọng đặc biệt là cho các bà mẹ mang thai. Song các dịch vụ tư vấn, đào tạo kỹ năng chăm sóc sức khỏe bà mẹ - trẻ em chưa đáp ứng được nhu cầu của người mẹ khi mang thai. Vì vậy việc bổ sung kiến thức và kỹ năng cho bà mẹ là vô cùng quan trọng và cần thiết. Để đáp ứng nhu cầu đó, chúng tôi đã thực hiện và phát triển ý tưởng “Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ” với mong muốn đem lại cho khách hàng những kiến thức, những kỹ năng chăm sóc sức khỏe cho bà mẹ và trẻ em một cách khoa học bài bản nhất.

Qua chín buổi học, trên cơ sở tiếp cận đầy đủ lý thuyết về Quản trị dự án và phát triển dự án ở bài thảo luận 1 và bài thảo luận 2, tôi mong muốn sẽ đem lại cho các bạn một cái nhìn chính xác và đầy đủ hơn về dự án “Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ”

Bất kỳ một dự án nào khi được thực hiện thì việc quản trị dự án bao giờ cũng được đặt lên hàng đầu. Một dự án được quản trị tốt khi kết thúc phải thoả mãn được mọi mặt như dự kiến ban đầu đặt ra về thời gian chi phí, chất lượng, kết quả... Qua dự án này đã giúp cho tôi nhận thấy được rằng khi tiến hành thực hiện bất kỳ dự án nào cũng phải biết mình cần làm gì và phải làm những gì để có thể thu được kết quả tốt nhất, đem lại sự hài lòng cho những người quan tâm

Qua bài thảo luận một và hai, và quá trình tìm tòi, học hỏi từ thực tế, cũng như quá trình rút kinh nghiệm trong chín buổi học, tôi hi vọng rằng bài tiểu luận này sẽ mang lại cho thầy và các bạn, một bản dự án đầy đủ và phản ánh sát thực các công việc cần phải làm trong quá trình quản trị dự án “***Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ***”

## PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN

**1. Tên dự án:** Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ

**2. Người quản lý dự án:** Công ty cổ phần SKM

**3. Chủ đầu tư:** Công ty cổ phần SKM

**4. Thời gian thực hiện:** khoảng 118 ngày với độ cho giãn 11 ngày

**5. Ý tưởng:**

◆ Hiện trạng:

- Khi điều kiện sống ngày càng tăng thêm, nhu cầu về sức khỏe của con người càng được nâng cao và chú trọng
  - Với sự phát triển của mạng internet, nhiều bà mẹ khi mang thai lựa chọn cách sử dụng những thông tin trên mạng để áp dụng cho việc chăm sóc bản thân và em bé. Một số trang web phổ biến trong việc tư vấn thông tin cho bà mẹ mang thai như: [www.namyangi.com.vn](http://www.namyangi.com.vn), [www.webtretho.com](http://www.webtretho.com), [www.mevabe.net](http://www.mevabe.net), [www.suckhoe360.com](http://www.suckhoe360.com) ...
  - Hiện nay, các dịch vụ tư vấn và đào tạo các kỹ năng chăm sóc sức khỏe của các trung tâm chăm sóc sức khỏe mẹ và bé chưa đáp ứng được nhu cầu của người mẹ khi mang thai. Vì vậy, việc bổ sung kiến thức và kỹ năng cho bà mẹ là vô cùng quan trọng và cần thiết. Một trung tâm tư vấn, chăm sóc sức khỏe chuyên biệt và đào tạo kỹ năng cho bà mẹ trước – trong – sau khi mang thai là hợp lý để chiếm lĩnh khoảng trống thị trường trong ngành nghề này, mang lại nhiều lợi ích và phúc lợi xã hội.
- ◆ Lý do lựa chọn ý tưởng: Dự án được hoàn thành tốt sẽ cung cấp các kỹ năng, dịch vụ chăm sóc tốt nhất cho các bà mẹ đang mang thai cũng như thai nhi trong thời gian bé từ 0 tuổi đến giai đoạn sơ sinh. Đồng thời hỗ trợ các bà mẹ nhanh chóng phục hồi sức khỏe và vóc dáng sau khi sinh.

**6. Mục đích và mục tiêu của dự án:**

◆ Mục đích:

- Quy hoạch một khu nhà dành cho các bà mẹ sẽ - đang – sau mang thai với đầy đủ tiện nghi, không gian thân thiện để được tiếp nhận các kỹ năng chăm sóc thai nhi và em bé.

- “Ươm mầm tương lai” tạo điều kiện cho các bà mẹ chăm sóc thai nhi tốt nhất.

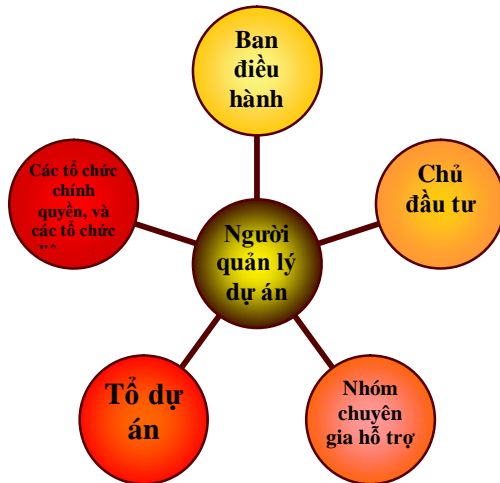
◆ Mục tiêu:

- Mang đến các kỹ năng chăm sóc sức khỏe cho mẹ và bé một cách khoa học và bài bản nhất.

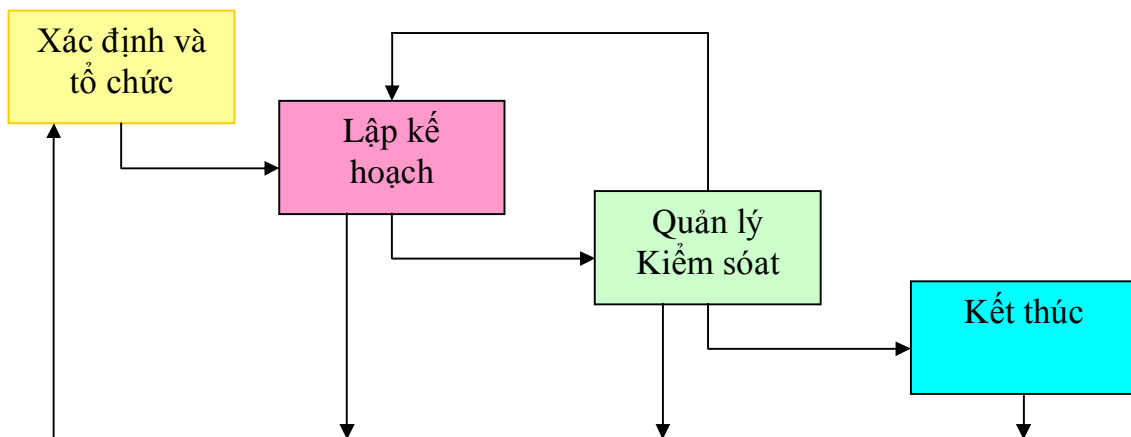
**7. Chi phí ước tính : 414.750.000 VNĐ**

## PHẦN 2: MÔ HÌNH DỰ ÁN

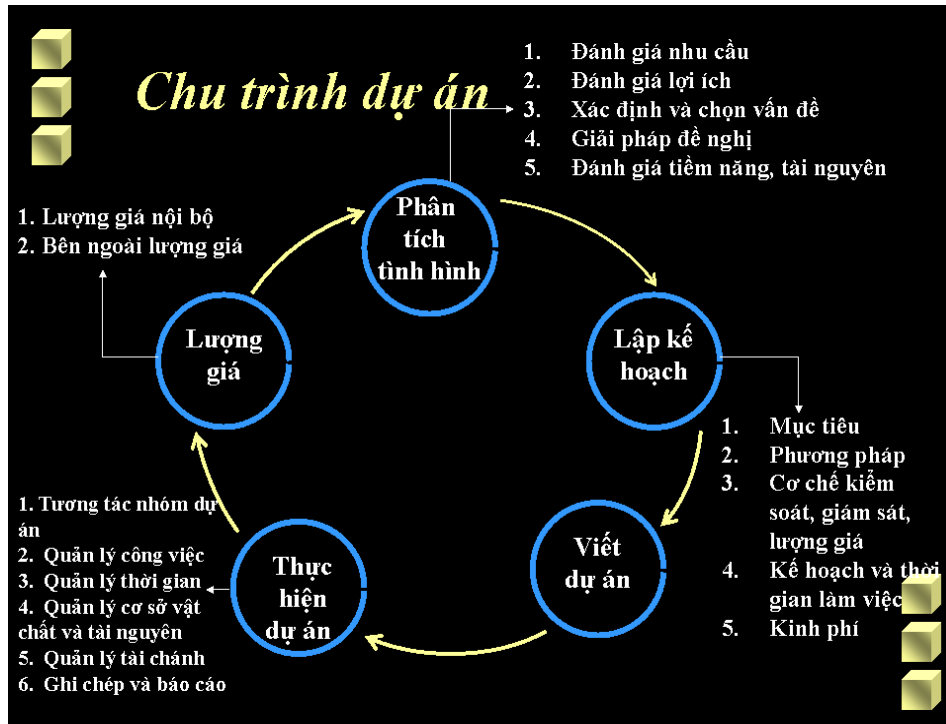
### 1. Người quản lý dự án và các bên liên quan



### 2. Các bước thực hiện việc quản trị dự án



### 3. Chu trình dự án



## **PHẦN 3. QUẢN TRỊ DỰ ÁN**

### **1. Quản trị phạm vi dự án**

#### ***1.1 Lập kế hoạch phạm vi***

##### **1.1.1 Mục đích xác định phạm vi**

- Giúp cải tiến sự 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.

##### **1.1.2 Quy trình xác định phạm vi và xây dựng mô hình dự án:**

Chúng tôi tham khảo các dự án quy hoạch tương tự mà phía công ty tư vấn kiến trúc, xây dựng và thương mại ACT cung cấp

##### **1.1.3 Sự hỗ trợ phần mềm trong quản trị phạm vi dự án**

PROMSYS là phần mềm hỗ trợ đắc lực cho quản lý dự án thuộc mọi lĩnh vực. Ngay khi có bất cứ phần công việc hay sản phẩm nào không chính xác với phạm vi dự án, máy tính lập tức hiện lên dòng lệnh: “Công việc, sản phẩm không chính xác với dự án”

Phần mềm giao tiếp như gmail và Mozilla firefox giúp làm rõ hơn và truyền đạt tốt hơn thông tin về phạm vi dự án.

Phần mềm quản trị dự án giúp tạo WBS, nền tảng cho các công việc trong biểu đồ Gantt.

#### ***1.2 Xác định phạm vi***

##### **1.2.1 Chiến lược dự án**

Chúng tôi xác định chiến lược theo phương thức: Lấy chất lượng làm nòng cốt, làm đến đâu chắc đến đấy. Nâng cao tầm nhìn và khả năng kiểm soát. Tự động hóa những công việc của dự án.

### 1.2.2 Phạm vi dự án

Chỉ dừng lại ở phạm vi thiết kế mô hình, thiết kế từng sản phẩm của dự án và tổ chức đấu thầu thiết kế các phần liên quan. Không thực hiện xây dựng và quản lý khi đưa vào sử dụng.

### 1.2.3 Phạm vi ban quản lý

Thuê đội khảo sát địa hình, thuê công ty thiết kế quy hoạch dự án. Thiết kế, tổ chức đấu thầu thiết kế, thuê chuyên gia tư vấn.

### 1.2.4 Phạm vi sản phẩm

Gồm 4 phòng tư vấn cho các bà mẹ, 2 phòng lớn để tổ chức các khoá học nâng cao khả năng thích ứng và chăm sóc sức khoẻ bản thân các bà mẹ và chăm sóc bé trong từng giai đoạn, các lớp dạy “kỹ năng làm mẹ”, 4 phòng thực hành các kỹ năng với dụng cụ có sẵn, 1 phòng thư viện để các bà mẹ có thể đọc thêm sách tham khảo hoặc tìm hiểu thêm về các vấn đề liên quan.....

Đây là 1 số hình ảnh

-- Các giáo sư và chuyên viên đầu ngành say sưa giới thiệu về các kỹ năng từng giai đoạn cho các bà mẹ



-- Chuyên gia tư vấn có trình độ chuyên môn, nhiệt tình được mời từ các viện hoặc trung tâm uy tín:





-- Một nghiên cứu y học cho biết khi thường xuyên massage cho bé, bé rất ít khi bị ốm mà phải vào đến bệnh viện. Hơn nữa điều này cũng giúp bé mới sinh tăng trưởng, phát triển và lên cân nhanh.

Massage có thể làm lưu thông máu, kích thích tiêu hóa và giảm thiểu triệu chứng đau bụng. Massage cho bé là phương thức tốt giúp bé nhận thức khi luyện đi hàng giờ, thúc đẩy hoạt động và tăng phát triển cơ.

Ngoài ra phương pháp này còn có nhiều lợi ích tâm lý vì nó làm cho tình thân giữa bé và cha mẹ tốt đẹp hơn, và làm cho bé vui vẻ, ngủ thật ngoan.

Phòng thực hành massage cho bé, các bà mẹ sẽ được học massage và quần tã cho bé trên búp bê đa chức năng, một đạo cụ đặc biệt giúp cho việc thực tập kỹ năng massage hiệu quả hơn. Nếu bạn quá mạnh tay hay thực hành chưa đúng quy cách các “bé búp bê” sẽ có phản ứng ngay như: khóc, tè...



Những ngón tay nhỏ xíu, mềm mại cùng ánh mắt thích thú trìu mến của bé như nói với mẹ rằng bé khỏe mạnh và đang rất vui thích khi được massage một cách bài bản.



### 1.2.5 Cơ cấu phân tách công việc

STT	WBS	CÔNG VIỆC	GHI CHÚ
1	1.0	Ký hợp đồng với Công ty tư vấn kiến trúc, xây dựng và thương mại ACT	Giám đốc dự án
	1.1	Tiếp nhận hợp đồng từ phía công ty ACT	
	1.2	Thương thảo hợp đồng với công ty ACT	
	1.3	Ký kết hợp đồng với công ty ACT	
2	2.0	Thành lập ban quản lý	Ban điều hành và các thành viên thuộc ban quản lý dự án
3	3.0	Thực hiện các thủ tục chuẩn bị	Tất cả các phòng ban

	3.1	Hợp toàn bộ các bên liên quan	
	3.2	Bố trí vị trí và thiết kế sơ bộ	
	3.3	Hợp thống nhất ý tưởng thiết kế	
4	4.0	Sơ tuyển nhà thầu	Phòng thiết kế, Phòng thông tin, Phòng thư ký và hành chính, Phòng tư vấn trình lên ban điều hành.
	4.1	Lập hồ sơ mời thầu và mời thầu	
	4.2	Lựa chọn nhà thầu thiết kế	
	4.3	Chấm thầu	
	4.4	Báo cáo kết quả đấu thầu cho Công Ty tư vấn kiến trúc, xây dựng và thương mại ACT	
	4.5	Lựa chọn nhà thầu trúng thầu và ký kết hợp đồng	
5		Nhà thầu thiết kế thực hiện công việc	Hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình dưới sự giám sát của phòng thanh tra giám sát
6	6.0	Thẩm định thiết kế	Ban điều hành, phòng thiết kế, phòng tư vấn, phòng thông tin
	6.1	Kết hợp Công ty tư vấn kiến trúc, xây dựng và thương mại ACT duyệt bản thiết kế	
	6.2	Trình chủ đầu tư, giải ngân chi chỉ thiết kế.	
7	7.0	Hoàn thiện bản thiết kế	Trưởng các phòng tiến hành họp tiểu ban, kiểm tra nhiệm vụ cho từng thành viên, phải chịu trách nhiệm hoàn thành công việc được giao
	7.1	Tiếp nhận và thẩm định bản thiết kế	
	7.2	Kết hợp Công ty tư vấn kiến trúc, xây dựng và thương mại ACT duyệt bản thiết kế	
	7.3	Sửa chữa bản thiết kế theo ý kiến phản hồi của Công ty SKM	
	7.4	Nghiệm thu, thanh toán	Ban QLDA
	8.0	Hợp tổng kết dự án	Ban QLDA họp tổng kết dự án Quan tâm phân tích các sai sót, rút kinh nghiệm, tổng kết thành quả công việc của các phòng và rút kinh nghiệm trong các dự án sau
	8.1	Lắng nghe ý kiến và mức độ hài lòng của Công ty SKM	
	8.2	Các ban nhóm họp và rút kinh nghiệm	
	8.3	Tổ chức biểu dương thành viên tích cực, khen thưởng	
	8.4	Tổng kết thành quả và kết thúc dự án	

### 1.3 Kiểm soát phạm vi

Trong quá trình thực hiện dự án, ban điều hành có trách nhiệm quản lý sao cho không có sự chông chéo công việc giữa các phòng ban. Đảm bảo công việc được phân chia chính xác cho các phòng ban, phù hợp với năng lực và trình độ của từng cá nhân. Nếu có sự thay đổi hoặc sự nhầm lẫn về phạm vi, phải có sự điều chỉnh phù hợp và nhanh chóng.

## **2. Quản trị thời gian dự án**

### ***2.1 Lập kế hoạch quản trị thời gian***

#### **2.1.1 Xác định các công việc cần thực hiện**

<b>Giai đoạn</b>	<b>Công việc</b>
Giai đoạn khởi đầu	Ký hợp đồng với Công ty tư vấn thiết kế và dịch vụ đầu tư ATC
	Thành lập ban quản lý
	Thực hiện các thủ tục chuẩn bị
Giai đoạn thực hiện	Lựa chọn nhà thầu thiết kế
	Thiết kế và xây dựng mô hình
	Thẩm định thiết kế
Giai đoạn kết thúc	Hoàn thiện bản xây dựng mô hình dự án
	Họp tổng kết dự án

#### **2.1.2. Bảng dự tính công việc và thời gian hoàn thành công việc**

<b>STT</b>	<b>TÊN CÔNG VIỆC CHI TIẾT</b>	<b>THỜI GIAN THƯỜNG GẶP</b>	<b>THỜI GIAN LẠC QUAN</b>	<b>THỜI GIAN BI QUAN</b>	<b>THỜI GIAN DỰ TÍNH</b>	<b>PHƯƠNG SAI</b>
<b>1</b>	Tiếp nhận hợp đồng từ phía công ty ATC	3	1	4	2.83	0.25
<b>2</b>	Thương thảo hợp đồng với công ty ATC	5	2	3	4.2	0.027
<b>3</b>	Ký kết hợp đồng với công ty ATC	1	1	2	1.2	0.027
<b>4</b>	Thành lập ban quản lý	2	2	5	2.5	0.25

5	Khảo sát không gian	7	5	6	6.5	0.027
6	Bố trí vị trí và thiết kế sơ bộ	5	3	5	4.6	0.11
7	Hợp thống nhất ý tưởng thiết kế	2	2	5	2.5	0.25
8	Nghiên cứu và chuẩn bị cơ sở pháp lý	10	5	10	9.2	0.69
9	Dự toán đấu thầu thiết kế	7	6	7	6.8	0.027
10	Sơ tuyển nhà thầu	3	2	3	2.8	0.027
11	Lập hồ sơ mời thầu và mời thầu	8	7	12	8.5	0.69
12	Chấm thầu	3	2	5	3.2	0.25
13	Báo cáo kết quả đấu thầu cho Công Ty ATC	2	1	5	2.8	0.44
14	Lựa chọn nhà thầu trúng thầu ký kết hợp đồng	3	2	5	3.2	0.25
15	Nhà thầu trúng thầu thiết kế thực hiện công việc	20	15	24	13.2	2.25
16	Kết hợp Công ty ATC duyệt bản các bản thiết kế	6	3	7	5.6	0.44
17	Tiếp nhận và thẩm định mô hình xây dựng	4	1	3	3.3	0.11
18	Sửa chữa bản thiết kế theo ý kiến phản hồi của Công Ty Tư vấn thiết kế ATC	7	2	10	6.6	1.77
19	Nghiệm thu, thanh toán và bàn giao toàn bộ bản thiết kế xây dựng mô hình	7	4	12	7.3	1.77
20	Lắng nghe ý kiến và mức độ hài lòng của Công ty ATC	5	3	7	5	0.44
21	Các ban nhóm họp và rút kinh nghiệm	2	1	3	2	0.11
22	Tổ chức biểu dương thành viên tích cực, khen thưởng	2	2	3	2.2	0.027
23	Tổng kết thành quả dự án và kết thúc dự án	2	1	3	2	0.027

Tổng thời gian thường gặp (không theo tiến trình): 124 ngày

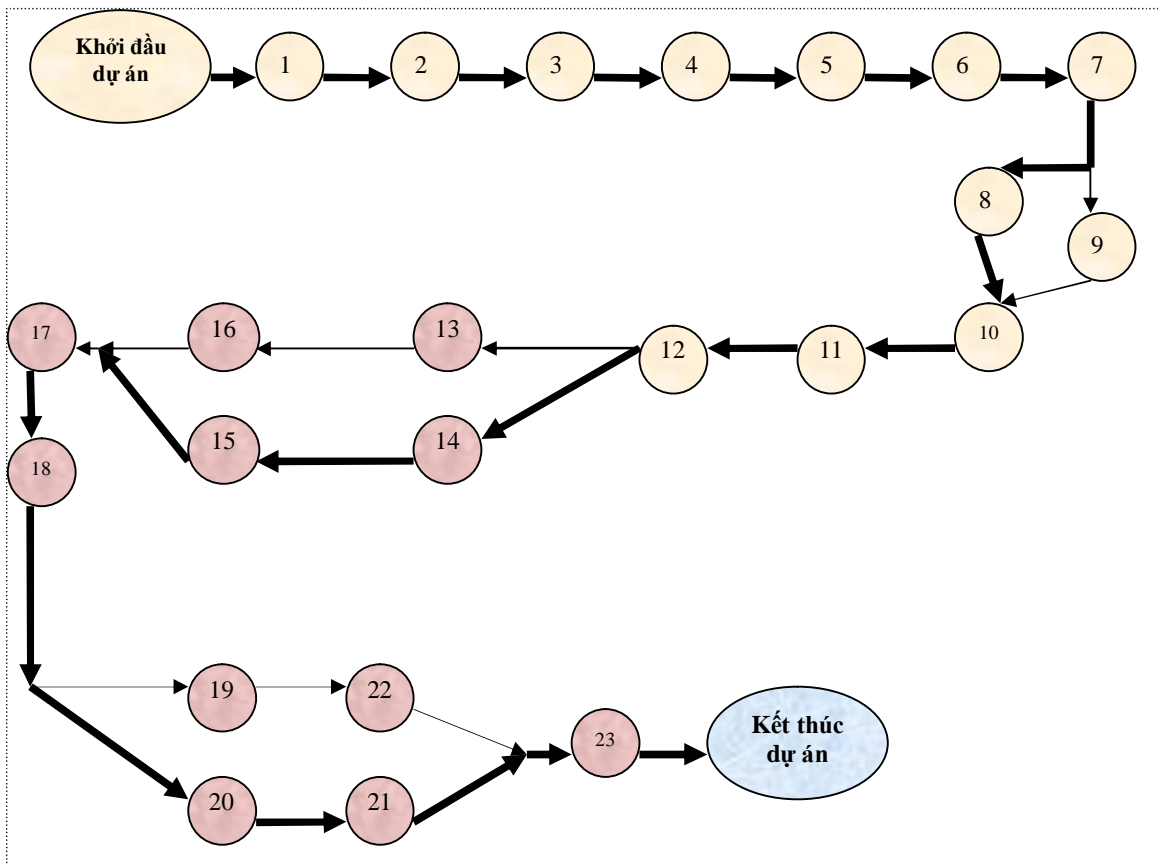
Tổng thời gian lạc quan (không theo tiến trình): 77 ngày

Tổng thời gian bi quan (không theo tiến trình): 152 ngày

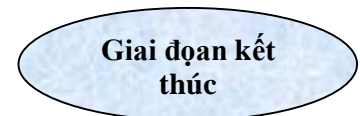
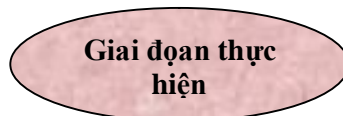
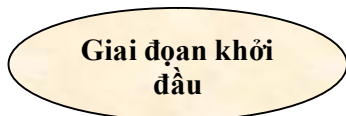
Tổng thời gian dự tính (không theo tiến trình): 117.66 ngày

Tổng phương sai (không theo tiến trình): 10.699 ngày

### Sơ đồ Pert



### Ghi chú



**Đường găng (in đậm): 1-2-3-4-5-6-7-8-10-12-14-15-17-18-20-21-23**

### **3. Quản trị chi phí dự án**

#### ***3.1 Lập kế hoạch chi phí***

##### **3.1.1 Cơ sở lập dự toán**

- Khối lượng theo bản vẽ thiết kế.
- Đơn giá thiết kế được lập theo định mức dự toán

##### **Nội dung chi phí dự án quy hoạch :**

- Chi phí lập dự án.
- Chi phí thực hiện dự án.
- Chi phí thẩm định và phê duyệt dự án .

##### **3.1.2 Phần mềm quản lý chi phí**

**METADATA Account** - giải pháp tài chính kế toán hoàn thiện cho các doanh nghiệp , được xây dựng dựa trên những nghiệp vụ phát sinh trong thực tế kết hợp với những chuẩn mực kế toán mới nhất do Bộ trưởng Bộ Tài chính ban hành. SARA Financials 2007 phần mềm kế toán chuyên nghiệp, trợ giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, giảm thiểu chi phí, đẩy mạnh công tác hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### **Bảng tổng hợp chi phí dự án**

STT	TÊN CÔNG VIỆC CHI TIẾT	Tài liệu	Nhân lực	Thiết bị	Chi phí khác	Tổng
1	Tiếp nhận hợp đồng từ phía công ty ATC	2.000.000				2.000.000
2	Thương thảo hợp đồng với công ty ATC	3.000.000	2.000.000			5.000.000
3	Ký kết hợp đồng với công ty ATC	4.500.000				4.500.000
4	Thành lập ban quản lý		15.000.000			15.000.000
5	Khảo sát không gian	2.000.000	10.000.000	5.000.000		17.000.000
6	Bố trí vị trí và thiết kế sơ bộ	5.000.000	20.000.000	5.000.000	1.000.000	31.000.000
7	Hợp thống nhất ý tưởng thiết kế	1.500.000	2.000.000		1.500.000	5.000.000
8	Nghiên cứu và chuẩn bị cơ sở pháp lý, vật chất	3.500.000		2.000.000		5.500.000

9	Dự toán đấu thầu thiết kế	4.000.000			1.000.000	5.000.000
10	Sơ tuyển nhà thầu	5.000.000	7.000.000			12.000.000
11	Lập hồ sơ mời thầu và mời thầu	10.000.000	15.000.000		3.000.000	28.000.000
12	Chăm thầu	4.500.000	30.000.000		2.000.000	36.500.000
13	Báo cáo kết quả đấu thầu cho Công Ty ATC	2.000.000	5.000.000		500.000	7.500.000
14	Lựa chọn nhà thầu trúng thầu ký kết hợp đồng	2.500.000	5.000.000		1.000.000	8.500.000
15	Nhà thầu trúng thầu thiết kế thực hiện công việc		20.000.000	5.000.000		25.000.000
16	Kết hợp Công ty ATC duyệt bản các bản thiết kế	10.000.000	32.000.000			42.000.000
17	Tiếp nhận và thẩm định mô hình xây dựng		35.000.000			35.000.000
18	Sửa chữa bản thiết kế theo ý kiến phản hồi của Công Ty Tư vấn thiết kế ATC	8.000.000	20.000.000			28.000.000
19	Nghiệm thu, thanh toán và bàn giao toàn bộ bản thiết kế xây dựng mô hình	2.000.000	10.000.000		2.000.000	14.000.000
20	Lắng nghe ý kiến và mức độ hài lòng của Công ty ATC		3.500.000			3.500.000
21	Các ban nhóm họp và rút kinh nghiệm		10.000.000		2.000.000	12.000.000
22	Tổ chức biểu dương thành viên tích cực , khen thưởng		50.000.000			50.000.000
23	Tổng kết thành quả dự án và kết thúc dự án	3.000.000				3.000.000
	Tổng	72.500.000	291.500.000	17.000.000	14.000.000	<b>395.000.000</b>

Chi phí dự phòng: 5% \* 395.000.000= 19.750.000 VNĐ

Vậy tổng chi phí cho dự án : **414.750.000 VNĐ**

### 3.3 Kiểm soát chi phí

- ✚ Khi lập dự án chúng tôi đã xác định tổng mức đầu tư để tính toán hiệu quả đầu tư, từ đó đưa ra số vốn dự trù yêu cầu chủ đầu tư.
- ✚ Nếu có sự thay đổi từ phía chủ đầu tư chúng tôi sẽ có thông báo kịp thời đến nhà thầu để có kế hoạch điều chỉnh phù hợp.
- ✚ Kiểm tra sự phù hợp giữa khối lượng thiết kế và khối lượng dự toán.
- ✚ Lên kế hoạch lập dự phòng chi phí cho dự án với 5% tổng chi phí: **19.750.000 VNĐ**. Khoản dự phòng này sẽ được sử dụng trong trường hợp chi phí có sự thiếu hụt cần bổ sung do những yếu tố khách quan, lạm phát...



## **4. Quản lý chất lượng dự án**

### **4.1 Lập kế hoạch chất lượng**

#### **4.1.1 Chính sách chất lượng**

- ✚ Chất lượng bản quy hoạch, được đặt lên hàng đầu
- ✚ Đảm bảo bản quy hoạch được bàn giao đúng thời gian dự kiến
- ✚ Hiệu quả sử dụng bản quy hoạch đúng với mục tiêu đề ra ban đầu

#### **4.1.2 Phạm vi chất lượng**

Quản trị chất lượng trong phạm vi dự án, không vượt quá mức phạm vi của dự án

*a/ Quản trị chất lượng ký kết hợp đồng và quản trị hợp đồng:*

- ✚ Đảm bảo việc ký kết hợp đồng được diễn ra tốt đẹp. Được sự đồng ý của các bên liên quan
- ✚ Đảm bảo mọi điều khoản của hợp đồng được thực hiện 1 cách chính xác. Đặc biệt là các điều khoản về sai lệch trong hợp đồng

*b/ Quản trị chất lượng thuê khảo sát địa hình:*

- ✚ Nhiệm vụ khảo sát do đơn vị thiết kế lập, được chủ đầu phê duyệt phải phù hợp với quy mô, các bước thiết kế. Đặc biệt khảo sát phải đầy đủ, phù hợp với các quy chuẩn, tiêu chuẩn áp dụng tại Việt Nam. Chất lượng của cuộc khảo sát dự án tốt thì chất lượng thiết kế sẽ được đảm bảo.

*c/ Quản trị chất lượng dự án:*

Chúng tôi sẽ thành lập ban kiểm tra nhân viên thường trực tại dự án. Giám đốc dự án trực tiếp quản lý ban kiểm tra nhân viên này.

*d/ Quản trị chất lượng nghiệm thu bản thiết kế*

Nghiệm thu thiết kế phải được tiến hành theo điều 23, 24, 25, 26 của Nghị định 209/2004/NĐ - CP.

Công ty ACT và ban quản lý dự án có trách nhiệm tổ chức nghiệm thu bản thiết kế kịp thời sau khi có phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thiết kế. Việc nghiệm thu sẽ có sự tham gia của Giám đốc dự án, Công ty ACT, Ban tư vấn, ban thiết kế, nhà thầu thiết kế. Bản thiết kế sẽ được tiến hành kiểm tra và có chứng nhận sự phù hợp về chất lượng đối với bản thiết kế của dự án do các cơ quan Nhà nước quy định .

#### **4.1.3 Quy định chất lượng & tiêu chuẩn chất lượng.**

-40m2 dùng để làm cầu thang và hành lang. Hai cầu thang bộ và 2 cầu thang máy

-Mỗi phòng cần 4 nhân viên tư vấn am hiểu nhiệt tình trong công việc (cần 8 nv cho 2 phòng) để giải đáp mọi thắc mắc cho mọi người.

-Mỗi phòng có chiều rộng 5m, chiều dài 9m.

-Mỗi phòng bày 20 bộ bàn ghế, 8 bóng điện típ, 6 quạt trần ,4 điều hoà và hệ thống âm thanh đầy đủ. tạo cho mọi người cảm thấy thoải mái, coi đây là nơi đáng tin cậy mỗi khi có vấn đề cần giúp đỡ.

-Trên tường treo các câu hỏi mẫu, mà mọi người thường hỏi để giúp mọi người khi tới đây dễ hình dung ra tâm trạng của mình để có thể đưa ra câu hỏi mà mình muốn hỏi. Tránh trường hợp khi tới đây mà không biết mình phải hỏi như thế nào. ..

- Tiêu chuẩn chất lượng: các phòng phải đảm bảo điều kiện tiện nghi đầy đủ, vệ sinh.

#### **4.2 Thực hiện đảm bảo chất lượng – Biện pháp giám sát**

- Ban điều hành phải thường xuyên nắm rõ tình hình chất lượng các bản thiết kế thông qua báo cáo của ban thông tin.
- Dự tính được các sai sót có thể xảy ra và đưa ra được các phương án khắc phục trong thời gian sớm nhất.

- Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng dự án, áp dụng công nghệ quản lý tiên tiến như phần mềm quản lý chất lượng, hệ thống thông tin hiện đại. Ở dự án này chúng tôi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 làm cơ sở đánh giá hoạt động của dự án.

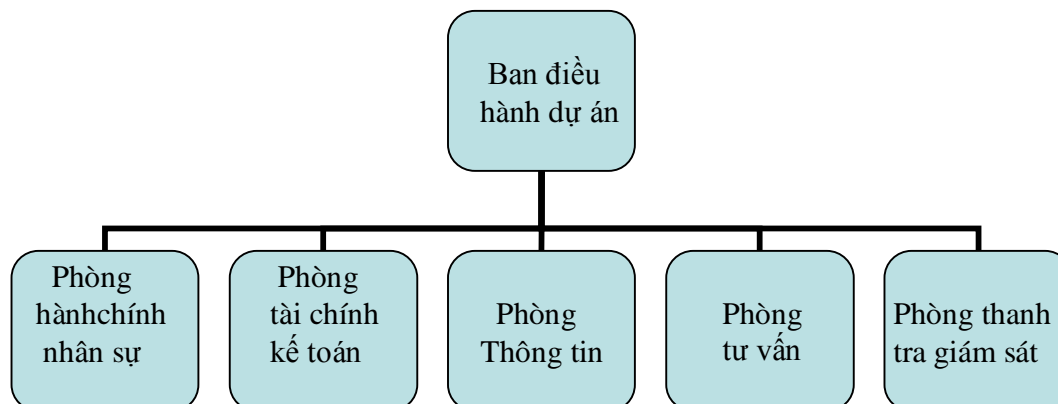
## **5. Quản trị nhân lực dự án**

### ***5.1 Lập kế hoạch quản lý nhân sự***

Một trong những yêu cầu chính của quản trị nhân sự là tìm ra đúng người, đúng số lượng và đúng thời điểm dựa trên các điều kiện thỏa mãn cả doanh nghiệp và nhân viên mới. Khi lựa chọn được những người có kỹ năng thích hợp làm việc ở đúng vị trí thì cả nhân viên lẫn công ty đều có lợi. Do đó chúng tôi đã thiết lập một ban điều hành quản lý có trình độ cao cho dự án này như sau:

#### **5.1.1 Mô hình ban quản lý dự án**

Bên cạnh việc thiết lập ban điều hành có trình độ cao thì việc xây dựng được một mô hình với các phòng ban hợp lý cũng rất cần thiết. Chúng tôi lập kế hoạch với MÔ HÌNH BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN như sau:



#### ***5.1.2 Thu nhận nhân viên:***

Quá trình lựa chọn nhân lực trải qua 6 bước:

Bước 1: Đăng tuyển nhân viên và mẫu đơn xin việc trên các phương tiện thông tin đại chúng như TV, báo, tạp chí, internet...

Bước 2: Nhận hồ sơ xin việc, lựa chọn và thông báo lịch trắc nghiệm cho các hồ sơ đạt yêu cầu.

Bước 3: Thực hiện những bài trắc nghiệm về việc làm để xác định năng lực và mức độ thích hợp của họ đối với công việc.

Bước 4: Kiểm tra vốn kiến thức của người xin việc qua phỏng vấn lần 1.

Bước 5: Chủ nhiệm dự án và trưởng ban quản lý nhân sự phỏng vấn lần 2 đối với những người đạt yêu cầu của phỏng vấn lần 1.

Bước 6: Trưởng ban quản lý nhân lực và những người đứng đầu từng ban sẽ đưa ra quyết định lựa chọn cuối cùng.

## 5.2 Quản lý nhân sự, phân công chức năng và nhiệm vụ

### 5.2.1 Ban điều hành dự án

➤ Số lượng: 3 người

➤ Nhiệm vụ:

- ❖ Ban điều hành dự án là bộ phận quan trọng nhất trong các bộ phận tham gia dự án. Bộ phận này có vai trò chủ đạo trong tổng thể dự án, điều hành và ra các quyết định, phân công công việc cho các bộ phận khác.
- ❖ Ban điều hành dự án có vai trò gắn kết các bộ phận khác của dự án. Đồng thời cũng là nơi tổng hợp và xử lý các thông tin.

BẢNG 1: BẢNG PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA BAN ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

STT	WBS	Tên công việc	Chú thích
1	1.0	Tiếp nhận nhiệm vụ từ phía Ban Điều hành Dự án	Có văn bản giấy tờ kèm theo.
2	1.1	Nghiên cứu và đóng góp ý kiến cho Công ty ACT	Phối hợp với các trưởng phòng
3	1.2	Thông tin lại cho Công ty SKM	

4	2.0	Họp toàn bộ các phòng và liên kế hoạch.	Ngay sau khi nhận văn bản chấp nhận của Công ty SKM
5	2.1	Họp truyền đạt ý tưởng và mục đích	Lưu ý bám sát tư tưởng quản lý dự án xây dựng khu nhà chăm sóc mẹ và bé
6	2.2	Phân công công việc cụ thể cho từng phòng, từ đó ấn định thời gian bắt đầu và kết thúc.	Các trưởng phòng sẽ chịu trách nhiệm phân công công việc cho các thành viên trong phòng mình.
7	3.0	Ký kết hợp đồng với nhà thầu	Có tham khảo ý kiến của các phòng
8	3.1	Họp đồng với nhà thầu thiết kế	
9	4.0	Lập nhóm thẩm định thiết kế.	Nhóm này chỉ hoạt động trong thời gian thẩm định bao gồm những đại diện của từng ban.
10	4.1	Tiến hành thẩm định bản thiết kế của nhà thầu.	
11	4.2	Duyệt lại bản thiết kế lần cuối.	
12	5.0	Theo dõi kiểm tra, điều hành tiến độ làm việc của các phòng.	Phối hợp chặt chẽ với phòng kiểm tra giám sát.
13	6.0	Kết thúc dự án.	
14	7.0	Họp tổng kết rút kinh nghiệm.	

### **5.2.2 Phòng hành chính-nhân sự**

👉 Số lượng: 4 người

👉 Nhiệm vụ:

- ❖ Ghi chép các vấn đề phát sinh trong dự án.

- ❖ In sao, photo và chuyển tài liệu cho các bộ phận.
- ❖ Làm các công tác hành chính, nhân sự.

**BẢNG 3: BẢNG PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA PHÒNG HÀNH CHÍNH**

<b>STT</b>	<b>WBS</b>	<b>Tên công việc</b>	<b>Chú thích</b>
1	1.0	Tiếp nhận nhiệm vụ từ Ban điều hành.	Có công văn kèm theo.
2	2.0	Ghi lại mọi văn bản trong các cuộc họp, lưu trữ mọi hồ sơ cần thiết của dự án	Bám sát yêu cầu từ phía Công ty SKM, Ban điều hành
3	2.1	Chăm công, quản lý nhân sự hàng ngày	
4	2.2	Lên kế hoạch họp bàn giữa các phòng và với Công ty SKM	
5	3.0	Thông tin cho các phòng ban khi có yêu cầu từ ban điều hành hoặc phòng thông tin	
6	4.0	Phụ trách thu nhận, liên lạc, đào tạo nhân viên, lưu trữ hồ sơ nhân viên	
7	5.0	Phụ trách công tác hậu cần, mua sắm các thiết bị thiết yếu phục vụ cho toàn bộ dự án	Nhận yêu cầu từ các phòng ban và xin xét duyệt từ ban điều hành

### **5.2.3 Phòng tài chính - kế toán**

➤ Số lượng: 4 người bao gồm

➤ Nhiệm vụ:

- ❖ Quản lý điều hành chung về mặt tài chính, khai thác lập kế hoạch về vốn.
- ❖ Nghiên cứu thị trường giá cả để tính toán các chi phí cho phù hợp với số vốn dự tính.
- ❖ Giải ngân phù hợp với trình tự thực hiện dự án, đảm bảo theo đúng tiến độ và chất lượng công trình.
- ❖ Báo cáo các thay đổi về tài chính xảy ra trong quá trình thực hiện dự án và báo cáo đề xuất liên quan đến tài chính với ban điều hành dự án.
- ❖ Thanh toán và lập báo cáo tài chính cho ban điều hành và chủ đầu tư.

**BẢNG 4: BẢNG PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA PHÒNG TÀI CHÍNH**

STT	WBS	Tên công việc	Chú thích
1	1.0	Tiếp nhận nhiệm vụ từ ban điều hành dự án.	Có công văn đi kèm.
2	1.1	Phân tích thông tin.	Khách quan, trung thực
3	1.2	Tổng hợp thông tin.	Phải đảm bảo chính xác và đầy đủ.
4	1.3	Báo cáo cho ban điều hành.	Báo cáo phải văn bản hóa.
5	2.0	Lập kế hoạch chi phí.	Được sự thống nhất bằng văn bản của các ban liên quan.
6	2.1	Phân bổ chi phí cho từng giai đoạn.	Theo văn bản đã thống nhất.
7	3.0	Lập báo cáo định kỳ.	Vào cuối mỗi tháng.
8	3.1	Lập báo cáo thanh quyết toán.	Vào cuối mỗi quý.
9	3.2	Thanh quyết toán số tiền còn lại khi kết thúc dự án.	Báo cáo trực tiếp cho Chủ đầu tư, gồm các hóa đơn chứng từ liên quan.

#### **5.2.4 Phòng thông tin**

➤ Số lượng: 2 người bao gồm

➤ Nhiệm vụ:

- ❖ Tính toán các rủi ro, phân tích các thông tin và truyền tải tới các bên liên quan. Đôi khi nhân viên có những hoạt động, khả năng làm việc hiệu quả, sẽ có những thay đổi nhân sự, có thể chuyển đổi chức vụ cũng như thăng cấp cho họ. Triệt để sử dụng tốt nhân tài.
- ❖ Quản trị nguồn thông tin đến và đi, đảm bảo tính chính xác, kịp thời và bí mật cho những thông tin nội bộ.
- ❖ Đảm bảo nguồn thông tin chính xác, độ tin cậy cao, cập nhật thường xuyên thông tin mới.

- ❖ Theo dõi và truyền tải thông tin đa phương giữa các bên có liên quan: chủ công trình, ban quản trị, các nhóm thực hiện và các thông tin bên ngoài.
- ❖ Đảm bảo thông suốt về thông tin giữa các bộ phận.
- ❖ Ghi chép các biên bản họp của ban điều hành.
- ❖ Phân tích thông tin và dự tính rủi ro dựa vào số liệu thu thập được.
- ❖ Lập báo cáo thường xuyên lên ban điều hành.

**BẢNG 5: PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA PHÒNG THÔNG TIN**

<b>STT</b>	<b>WBS</b>	<b>Tên công việc</b>	<b>Chú thích</b>
1	1.0	Tiếp nhận công việc tới giám đốc dự án.	Nội dung công việc được văn bản hóa.
2	2.0	Xử lý, phân tích thông tin đến .	Tham khảo ý kiến của các ban liên quan.
3	3.0	Họp ban.	Thông qua văn bản hoặc các công cụ truyền thông khác như email, web....
4	3.1	Truyền đạt thông tin đến cho các phòng chức năng.	Bám sát ý tưởng và mục đích.
5	3.2	Thu thập thông tin phản hồi từ các ban.	
6	3.3	Phân tích và trao đổi thông tin.	
7	4.0	Lên kế hoạch lấy thông tin từ bên ngoài.	Bao gồm các dự án xây dựng khu chăm sóc mẹ và bé khác
8	4.1	Kiểm tra và chọn lọc thông tin.	
9	4.2	Báo cáo kết quả cho ban điều hành dự án	Kèm theo cả bảng phân tích.
10	5.0	Họp các phòng chức năng và truyền đạt lại thông tin lần cuối.	Sau khi đã tổng hợp toàn bộ thông tin cần thiết.



### **5.2.5 Phòng tư vấn**

- Số lượng: 3 người bao gồm
- Nhiệm vụ: Tư vấn cho ban điều hành quản lý dự án về các vấn đề sau:
  - ❖ Tư vấn kỹ thuật công nghệ.
  - ❖ Tư vấn về kinh tế: tiếp nhận nhu cầu và nguyện vọng của chủ công trình thông qua ban điều hành, dự trù quy mô và dự trù các khoản phải thu khác của công trình dựa trên các tiêu chí đã đưa ra.
  - ❖ Tư vấn pháp luật: giải quyết và tư vấn các vấn đề tranh chấp bất đồng về mặt pháp luật giữa các bên với nhau hoặc với cơ quan bên ngoài.
  - ❖ Phối hợp với ban điều hành và ban thi công thiết kế để xem xét, đánh giá bản quy hoạch.

**BẢNG 6: PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA PHÒNG TƯ VẤN**

<b>STT</b>	<b>WBS</b>	<b>Tên công việc</b>	<b>Chú thích</b>
1	1.0	Tiếp nhận yêu cầu từ ban điều hành.	Văn bản hoá thông tin.
2	1.1	Phân tích yêu cầu.	
3	1.2	Tìm hiểu nhu cầu thực tế.	
4	1.3	Tổng hợp, báo cáo lại lên ban điều hành.	Đảm bảo đầy đủ, chính xác.
5	2.0	Phối hợp với các ban liên quan để xem xét và đưa ra phương án.	Sau khi nội bộ ban đã có những ý kiến đề xuất.

### **5.2.6 Phòng thanh tra giám sát**

- Số lượng: 5 người bao gồm
- Nhiệm vụ:

- ❖ Theo dõi tiến độ thi công các hạng mục
- ❖ Giám sát quá trình thực hiện dự án, kịp thời phát hiện các sai sót.
- ❖ Kiểm tra chất lượng từng bộ phận.
- ❖ Tổng hợp và báo cáo thường xuyên lên bộ phận điều hành.

**BẢNG 7: BẢNG PHÂN TÁCH CÔNG VIỆC WBS CỦA PHÒNG THANH TRA GIÁM SÁT**

<b>STT</b>	<b>WBS</b>	<b>Tên công việc</b>	<b>Chú thích</b>
1	1.0	Tiếp nhận nhiệm vụ từ giám đốc dự án.	Văn bản hoá thông tin.
2	2.0	Lên kế hoạch kiểm tra giám sát .	Nắm rõ ý tưởng và mục đích của dự án.
3	2.1	Họp ban và phân công nhiệm vụ cho từng nhân viên.	Có căn cứ vào trình độ chuyên môn và phẩm chất đạo đức.
3	2.2	Thu thập thông tin.	Đa phương, khách quan phối hợp chặt chẽ với phòng thông tin.
4	2.3	Vạch kế hoạch giám sát cụ thể.	Trình cho giám đốc dự án trước khi tiến hành giám sát.
4	3.0	Tiến hành giám sát báo cáo lên ban điều hành.	Liên tục báo cáo cho giám đốc dự án quản lý và giám sát đặc biệt với bộ phận thi công của nhà thầu. Định kỳ vào cuối mỗi tuần. Báo cáo trực tiếp cho giám đốc dự án bằng văn bản hoá.

### **5.3. Phát triển nhóm dự án**

- Để có được những nhân sự tốt nhất, ngoài những yêu cầu chuyên môn, người quản lý dự án cần phải có những đức tính như sau :

- ❖ Khả năng tâm sự, thông cảm với người khác.
- ❖ Khả năng diễn đạt.
- ❖ Tính kiên quyết.
- ❖ Tính khách quan..
- ❖ Toàn tâm toàn ý.
- ❖ Đầu tàu, gương mẫu, lôi cuốn.
- ❖ Trung thực.
- ❖ Nhất quán.
- ❖ Tầm nhìn xa trông rộng.
- ❖ Phản ứng tích cực.

➡ Khi có được những đức tính như trên, cần khuyến khích những nhân viên dự án

- ❖ Nêu ra những điểm bao quát chung về công việc, cấu trúc phân việc, lịch biểu và ngân sách.
- ❖ Trao đổi với các thành viên khác : các báo cáo, biểu mẫu, bản tin, hội họp, và thủ tục làm việc, ý tưởng là trao đổi cởi mở và trung thực trên cơ sở đều đặn.
- ❖ Động viên, khuấy động tinh thần làm việc: khích lệ, phân việc, mời tham gia và uỷ quyền.
- ❖ Định hướng công việc: điều phối, theo dõi, thu thập hiện trạng và đánh giá hiện trạng
- ❖ Hỗ trợ cho mọi người

**Xây dựng tập thể vững mạnh, bằng nhiều cách, bao gồm:**

- ❖ Bổ nhiệm người phụ trách
- ❖ Phân bổ trách nhiệm
- ❖ Khuyến khích tinh thần đồng đội
- ❖ Làm phát sinh lòng nhiệt tình
- ❖ Thành lập sự thống nhất chỉ huy
- ❖ Quản lý trách nhiệm, tránh để mọi người bị thiệt thòi
- ❖ Cung cấp môi trường làm việc tốt, thoải mái
- ❖ Trao đổi với các thành viên khác

## **6. Quản trị thông tin dự án**

### ***6.1 Các nguồn thông tin vào***

TT	Nguồn	Phương thức	Trách nhiệm	Thời gian
1	Tiếp nhận chỉ thị điều chỉnh từ ban điều hành, các thông tin, văn bản quan trọng có liên quan trực tiếp tới dự án.	Thông qua các cuộc họp từ ban quản trị, ban dự án thông qua văn bản, báo cáo.	Ban quản lý dự án.	Theo từng tháng hoặc từng quý.
2	Tiếp nhận những thay đổi trong qui chế hành chính, trong qui trình quản lý dự án.	Thông qua cuộc họp từ hội đồng quản trị.	Ban quản lý dự án.	Theo từng tuần.
3	Tiếp nhận từ phía chủ đầu tư.	Gặp gỡ trực tiếp hoặc bằng văn bản		Theo từng giai đoạn
4	Ghi nhận phản hồi từ ban quản lý, các phát sinh trong quá trình thực hiện.	Tiếp xúc trực tiếp với các bộ phận.	1 nhóm của dự án	Thường xuyên.
5	Quản lý thông tin, tổng hợp, phân tách truyền tin lưu trữ.	Phần mềm quản lý và bộ phận lưu trữ.		Thường xuyên.
6	Cập nhật văn bản qui phạm pháp luật về ngành xây dựng.	Sách báo và Internet.	1 nhóm của dự án.	Khi cần.
8	Báo cáo kết quả hoạt động định kì, các văn bản hành chính công khai với các thành viên quản trị.	- E_mail - Thư tay. - Điện thoại.		Định kì.

### ***6.2 Các nguồn thông tin ra***

Là nguồn thông tin xuất phát đi từ ban điều hành dự án tới chủ đầu tư, các nhà thầu và các cơ quan, tổ chức có liên quan:

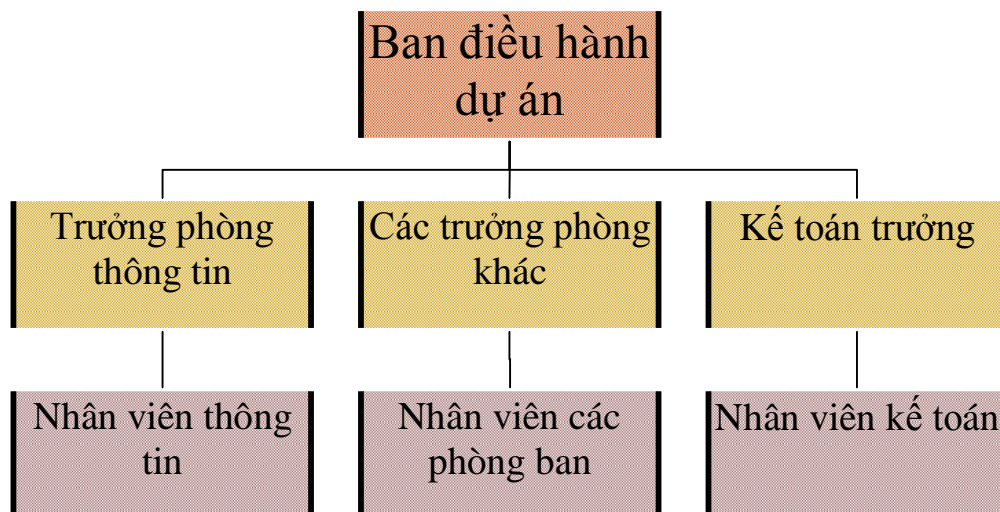
- Các nội dung, quy chế hoạt động của ban điều hành phải được truyền tải một cách chính xác nhất đến các thành viên của công ty và các bên có liên quan.
- Thông báo về tiến độ thực hiện dự án, sự cân đối giữa hoàn thành và chưa hoàn thành cho các bên liên quan.
- Các văn bản ra quyết định của ban điều hành phải được truyền tải rõ ràng, minh bạch để giải quyết một số vấn đề phát sinh không thể khắc phục

được như do thời tiết hay khủng hoảng kinh tế...làm chậm tiến độ của công trình.

- Cung cấp nguồn thông tin đáng tin cậy cho ban điều hành và các nhóm khác
- Gửi thông tin về dự án cho các cơ quan chuyên trách
- Truyền đạt các ý tưởng, quyết định của ban điều hành cho các nhóm
- Cung cấp, giải đáp thông tin cho báo chí và những người quan tâm

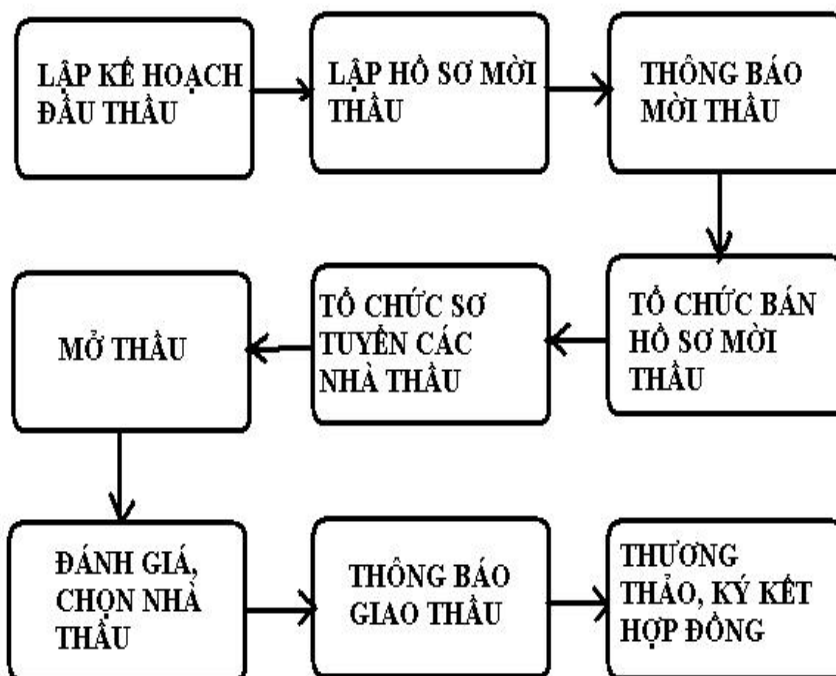
### 6.3 Thông tin nội bộ

#### *Sơ đồ nguồn thông tin nội bộ*



## **7. Quản trị đấu thầu dự án**



Quy trình để quản trị đấu thầu cho dự án :



### 7.1 Lập hồ sơ mời thầu

Ban quản lý dự án đã quyết định lập hồ sơ mời thầu bao gồm các phần sau:

**a/ Yêu cầu về thủ tục đấu thầu:**

-  Chỉ dẫn đối với nhà thầu
-  Bảng dữ liệu đấu thầu


Mục	Khoản	Nội dung
1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tên dự án: Quy hoạch phòng tư vấn &amp; thực hành kỹ năng làm mẹ</li> <li>➤ Nội dung gói thầu: Căn cứ Nhiệm vụ thiết kế đã được Công ty cổ phần SKM phê duyệt, triển khai lập Thiết kế công trình và dự toán công trình. Số lượng Hồ sơ của mỗi gói thầu giao nộp cho Công ty cổ phần SKM - Hồ sơ Thiết kế công trình: 04 bộ - Hồ sơ dự toán công trình: 04 bộ.</li> </ul>
	2	Thời gian thực hiện hợp đồng: 30 ngày
	3	Nguồn vốn để thực hiện gói thầu: Vốn tái đầu tư của Công ty cổ phần SKM.

<b>2</b>	<b>1</b>	<p>Tư cách hợp lệ của nhà thầu: Nhà thầu phải cung cấp các bản sao đã được công chứng của Nhà nước sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Giấy đăng ký kinh doanh hoạt động được cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp theo quy định hiện hành và phải có ngành nghề phù hợp với gói thầu.</li> <li>➤ Giấy chứng nhận đầu tư.</li> <li>➤ Quyết định thành lập hoặc giấy đăng ký hoạt động hợp pháp, chứng chỉ hành nghề phù hợp với yêu cầu thiết kế của gói thầu.</li> <li>➤ Báo cáo tài chính đã được kiểm toán hoặc được cơ quan có thẩm quyền xác nhận theo quy định của pháp luật;</li> <li>➤ Tờ khai tự quyết toán thuế hàng năm theo quy định của pháp luật về thuế (có xác nhận của cơ quan thuế là đã nộp tờ khai);</li> <li>➤ Biên bản kiểm tra quyết toán thuế của nhà thầu (nếu có).</li> </ul>
	<b>4</b>	Bảo đảm cạnh tranh trong đấu thầu: Tuân thủ nội dung về bảo đảm cạnh tranh trong đấu thầu theo quy định tại Điều 11 của Luật Đấu thầu và Điều 3 của Nghị định 58/CP
<b>4</b>	<b>2</b>	<p>Địa chỉ bên mời thầu: Công ty Cổ phần SKM          Người đại diện: Ông Cao Mạnh Hiếu Chức vụ: Giám đốc          Số nhà: BT 5 - Trung Hoà Nhân Chính          Số điện thoại: 04.22.30.30.30 Fax: 04.3576576          Mã số thuế: 0100302660          Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0103011912</p>
<b>5</b>		Tài liệu sửa đổi HSMT (nếu có) sẽ được bên mời thầu gửi đến tất cả các nhà thầu nhận HSMT trước thời điểm đóng thầu tối thiểu 15 ngày.
<b>6</b>		Ngôn ngữ sử dụng: Tiếng Việt
<b>8</b>	<b>1</b>	<p>Thay đổi tư cách tham dự thầu:</p> <p>Nhà thầu chỉ cần gửi văn bản thông báo về việc thay đổi tư cách tham gia đấu thầu đến bên mời thầu với điều kiện bên mời thầu nhận được trước thời điểm đóng thầu.</p> <p>Việc thay đổi tư cách tham gia đấu thầu là hợp lệ khi có chấp thuận của bên mời thầu trước thời điểm đóng thầu bằng văn bản. Trường hợp cần thiết, bên mời thầu gửi văn bản chấp thuận bằng fax, e-mail trước, bản gốc được gửi theo đường bưu điện. Trường hợp không chấp thuận việc thay đổi tư cách tham gia đấu thầu của nhà thầu thì bên mời thầu sẽ nêu rõ lý do phù hợp với quy định của pháp luật về đấu thầu.</p>
<b>9</b>		<p>Tài liệu, giấy tờ để chứng minh tư cách hợp lệ của người được ủy quyền:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bản sao được chứng thực của Điều lệ công ty.</li> <li>➤ Quyết định thành lập chi nhánh.</li> <li>➤ Biên bản ủy quyền có xác nhận của công ty</li> </ul>
<b>10</b>		Đồng tiền dự thầu: Việt Nam Đồng

<b>11</b>		<p>Các tài liệu khác chứng minh năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Đã lập hồ sơ thiết kế công trình và dự toán ít nhất 03 công trình có cấp hạng tương đương công trình này (mẫu phụ lục số 01).</li> <li>➤ Nhà thầu phải có số liệu quyết toán tài chính năm 2008 kèm bản sao báo cáo tài chính đã được kiểm toán. Trường hợp doanh nghiệp chưa kiểm toán thì có biên bản kiểm tra quyết toán thuế của năm nói trên</li> </ul>
<b>12</b>		Thời gian chuẩn bị HSDT tối đa là 20 ngày kể từ ngày đầu tiên bán HSMT.
<b>13</b>	<b>1</b>	HSDT (gồm hồ sơ đề xuất kỹ thuật và hồ sơ đề xuất tài chính) phải có hiệu lực là 150 ngày kể từ thời điểm đóng thầu.
<b>14</b>	<b>1</b>	Số lượng HSDT phải nộp: 1 bản gốc, 4 bản chụp.
<b>15</b>	<b>1</b>	<p>Cách trình bày các thông tin trên túi đựng HSDT (hồ sơ đề xuất kỹ thuật và hồ sơ đề xuất tài chính):</p> <p>Nhà thầu phải ghi rõ các thông tin sau trên túi đựng HSDT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tên, địa chỉ, điện thoại của nhà thầu: _____</li> <li>➤ Địa chỉ nộp HSDT: _____ [Ghi tên, địa chỉ của bên mời thầu]</li> <li>➤ Tên và số hiệu gói thầu: _____</li> <li>➤ Không được mở trước 9 giờ, ngày 15 tháng 07 năm 2009</li> </ul>
<b>16</b>	<b>1</b>	Thời điểm đóng thầu: 8h giờ 30 phút, ngày 15 tháng 08 năm 2009.
<b>19</b>	<b>1</b>	Việc mở hồ sơ đề xuất kỹ thuật sẽ được tiến hành công khai vào lúc 9 giờ, ngày 12 tháng 05 năm 2009 tại Công ty cổ phần SKM BT5 – Trung Hoà Nhân Chính
<b>20</b>	<b>1</b>	<p>Các yêu cầu khác: Nhà thầu phải bảo đảm về thiết kế sao cho sau này các phương tiện, trang thiết bị được lắp đặt, bố trí tương thích với bản thiết kế của từng đặc điểm mỗi gói thầu.</p> <p>Nhà thầu phải thuyết minh chi tiết cho bản vẽ thiết kế như sẽ sử dụng trang thiết bị hiện đại nào và nó tương thích, phù hợp hoặc được bố trí tại vị trí nào trong bản vẽ thiết kế.</p>
	<b>2</b>	<p>HSDT của nhà thầu sẽ bị loại bỏ nếu không đáp ứng được một trong các điều kiện tiên quyết sau:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Nhà thầu không có tên trong danh sách mua HSMT (trừ trường hợp thay đổi tư cách tham gia đấu thầu nêu tại khoản 2 mục 8 phần này);</li> <li>b) Nhà thầu không bảo đảm tư cách hợp lệ theo quy định tại khoản 1 Mục 2 phần 2.1.1;</li> <li>c) Không có bản gốc HSDT;</li> <li>d) Đơn dự thầu không hợp lệ;</li> <li>đ) Hiệu lực của HSDT (Hồ sơ đề xuất kỹ thuật và hồ sơ đề xuất tài chính) không bảo đảm yêu cầu theo quy định trong HSMT;</li> <li>e) Nhà thầu có tên trong hai hoặc nhiều HSDT với tư cách là nhà thầu chính (nhà thầu độc lập hoặc thành viên trong liên danh);</li> <li>g) Nhà thầu vi phạm một trong các hành vi bị cấm trong đấu thầu theo quy định tại Điều 12 của Luật Đấu thầu.</li> </ol>



28	4	Thời gian nhà thầu đến đàm phán hợp đồng muộn nhất là 10 ngày kể từ ngày nhà thầu nhận được thông báo mời đến đàm phán hợp đồng
32	2	Nhà thầu phải gửi văn bản chấp thuận vào thương thảo, hoàn thiện hợp đồng trong 10 ngày kể từ ngày thông báo trúng thầu.
33	1	Địa chỉ nhận đơn kiến nghị: Địa chỉ của bên mời thầu và chủ đầu tư: Công ty cơ phệc SKM Người đại diện: Ông Cao Mạnh Hiếu Chợc vờ: Gi_m @ec Số chệ: BT 5 - Trung Hoà Nhân Chính Số n thoi: 04.22.30.30.30 Fax: 04.3576576 M- sè thuõ: 0100302660 Giấy chøng nhẽn ®ing ký kinh doanh sè 0103011912.

 Tiêu chuẩn đánh giá

**Mục 1. Tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật**

Việc đánh giá về mặt kỹ thuật đối với từng HSDT được thực hiện theo phương pháp chấm điểm (100), bao gồm các nội dung sau đây:

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm tối đa	Thang điểm chi tiết					Mức điểm yêu cầu tối thiểu
<b>1</b>	<b><i>Kinh nghiệm nhà thầu tư vấn</i></b>	<b>10</b>						<b>6</b>
1.1	Đã tham gia các dự án thiết kế công trình.	4	50% (1 dự án)	70% (2-3 dự án)	80% (4-5 dự án)		100% (> 5 dự án)	
1.2	Trong 3 năm gần đây nhất đã tham gia thiết kế các dự án có quy mô và tính chất tương tự với tư cách là nhà thầu chính.	6			80% (3-4 dự án)	90% (5-7 dự án)	100% (> 7 dự án)	
<b>2</b>	<b><i>Phương pháp luận</i></b>	<b>40</b>						<b>32</b>
2.1	Hiểu rõ mục tiêu, nhiệm vụ của gói thầu, các sản phẩm phải bàn giao	3		50% hiểu chưa rõ	80% rõ		100% rất rõ	

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm tối đa	Thang điểm chi tiết					Mức điểm yêu cầu tối thiểu
			0%	50%	80%	100%		
2.2	Phương pháp luận hoàn chỉnh và hợp lý so với yêu cầu của hồ sơ mời thầu	5	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc khả thi cao	
2.3	<b>Sáng kiến cải tiến</b>	5	0% không có	50% phù hợp ở mức trung bình		100% phù hợp tốt với dự án		
2.4	Chương trình công tác: Sơ đồ tổ chức, biểu đồ công tác, lịch bố trí nhân sự	7	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc, khả thi cao	
2.5	Cách tiếp cận để nghiên cứu giải pháp công nghệ phù hợp	5	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc, khả thi cao	
2.6	Phương pháp thực hiện(các thiết bị: đo, vẽ, chương trình tính) đạt được sự hợp lý về các yêu cầu hỗ trợ về chỗ làm việc, trang thiết bị, cán bộ hỗ trợ theo hồ sơ mời thầu, phương tiện	7	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc	
2.7	Mức độ về cách trình bày của hồ sơ dự thầu của nhà thầu về sự rõ ràng, súc tích, hợp lý và có tính thẩm mỹ cao	5	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc	
2.16	Xây dựng kế hoạch thực hiện các nhiệm vụ đáp ứng yêu cầu	3	0% không đạt yêu cầu	50% bình thường	80% đạt yêu cầu		100% xuất sắc, khả thi cao	
<b>3</b>	<b>Chuyên gia</b>	<b>50</b>					<b>47</b>	

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm tối đa	Thang điểm chi tiết					Mức điểm yêu cầu tối thiểu
3.1	Chủ nhiệm đồ án thiết kế	14	50% kỹ sư ngành kiến trúc xây dựng		80% thạc sỹ ngành kiến trúc xây dựng		100% Tiến sỹ ngành kiến trúc xây dựng	
3.2	Chủ trì thiết kế	12	50% kỹ sư ngành kiến trúc xây dựng		80% thạc sỹ ngành kiến trúc xây dựng		100% Tiến sỹ ngành kiến trúc xây dựng	
3.3	Các kiến trúc sư sẽ tham gia thiết kế	6	0% Không có kỹ sư	50% có 4-6 kỹ sư)	80% có 9-15 kỹ sư		100% có nhiều hơn 20 kỹ sư	
3.4	Có các kỹ sư về trắc đạc như về điện, nước, công nghệ cao, hạ tầng đô thị	7	0% không có	50% có không đầy đủ(chỉ có về điện nước, hạ tầng đô thị)		80% có đủ nhưng thiếu 3 kỹ sư trắc địa	100% có đầy đủ và tất cả đều là kỹ sư	
3.6	Thâm niên công tác của Nhóm trưởng trong lĩnh vực thiết kế	3	0% không đáp ứng		80% (10-12 năm)		100% (> 12 năm)	
3.23	Nhân lực, biểu đồ phân bố nhân sự về mức độ phù hợp với các nhiệm vụ đưa ra trong chương trình làm việc và hiệu quả đạt được trong việc sử dụng nhân sự	5	0% (không lập)	50% (Phù hợp ở mức trung bình)	80% (khá phù hợp)		100% (hoàn toàn phù hợp)	

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm tối đa	Thang điểm chi tiết					Mức điểm yêu cầu tối thiểu
3.24	Huy động thêm các chuyên gia (nêu rõ phương thức huy động và cam kết phối hợp của các chuyên gia này)	3	0% không có				100% có	
<b>Tổng</b>		<b>100</b>						<b>85</b>

Các nhà thầu được xét vào danh sách ngắn là những nhà thầu có tổng điểm kỹ thuật tối thiểu phải bằng 85 điểm.

### Mục 2. Tiêu chuẩn đánh giá về mặt tài chính

Sử dụng thang điểm 100 thống nhất với thang điểm về mặt kỹ thuật. Điểm tài chính đối với từng hồ sơ dự thầu được xác định như sau:

$$\text{Điểm tài chính} = \left[ \frac{P \text{ thấp nhất} \times (100, 1.000, \dots)}{P \text{ đang xét}} \right]$$

(của hồ sơ dự thầu đang xét)

Trong đó:

**P thấp nhất:** giá dự thầu thấp nhất sau sửa lỗi theo quy định và hiệu chỉnh sai lệch theo quy định trong số các nhà thầu đã vượt qua đánh giá về mặt kỹ thuật.

**P đang xét:** giá dự thầu sau sửa lỗi và hiệu chỉnh sai lệch của hồ sơ dự thầu đang xét.

### Mục 3. Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp

Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp được xây dựng trên cơ sở tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật và về mặt tài chính, trong đó tỷ trọng điểm về mặt kỹ thuật không được quy định thấp hơn 70% tổng số điểm và tỷ trọng điểm về mặt tài chính không được quy định cao hơn 30% tổng số điểm.

Điểm tổng hợp đối với một HSDT được xác định theo công thức sau:

$$\text{Điểm tổng hợp} = Đ_{\text{kỹ thuật}} \times (K\%) + Đ_{\text{tài chính}} \times (G\%)$$

*Trong đó:*

+ K%: tỷ trọng điểm về mặt kỹ thuật (quy định trong thang điểm tổng hợp).

+ G%: tỷ trọng điểm về mặt tài chính (quy định trong thang điểm tổng hợp).

+  $D_{\text{kỹ thuật}}$ : là số điểm của hồ sơ dự thầu được xác định tại bước đánh giá về mặt kỹ thuật.

+  $D_{\text{tài chính}}$ : là số điểm của hồ sơ dự thầu được xác định tại bước đánh giá về mặt tài chính.

## **7.2 Thông báo mời thầu**

### **7.3 Tổ chức đấu thầu**

--Quản lý hồ sơ dự thầu và mở thầu

--Trình tự đánh giá hồ sơ dự thầu

-- Thẩm định và phê duyệt kết quả đấu thầu

--Thông báo kết quả đấu thầu.

### **7.4 Giám sát thực hiện, nghiệm thu hợp đồng đấu thầu**

--Giám sát thực hiện

--Nghiệm thu hợp đồng

## **8. Quản trị rủi ro dự án**

### **8.1 Lập kế hoạch rủi ro**

<b>Loại rủi ro</b>	<b>Yếu tố rủi ro</b>	<b>Tổn thất</b>	<b>Giải pháp</b>
<i>Nhà đầu tư</i>	Đòi hỏi phải rút ngắn thời hạn dự án. Không giải ngân đúng hạn hoặc cố tình không giải ngân.	Làm chậm tiến độ thực hiện của dự án.	Phân tích nghiên cứu kỹ sơ đồ mạng, tuyến chốt của lịch trình để có thể rút ngắn thời gian theo ý của chủ đầu tư nếu có thể được. Lập quỹ dự phòng theo như hợp đồng.
<i>Các nhà thầu</i>	Chậm tiến độ thiết kế. Thiết kế không phù hợp với không gian, thiết kế không tiêu chuẩn đúng kỹ thuật. Máy móc, thiết bị không đúng kỹ thuật.	Chất lượng công trình bị ảnh hưởng, máy móc không đảm bảo chất lượng	Thường xuyên trao đổi thông tin và giám sát tiến độ của nhà thầu.
<i>Nội bộ</i>	Trùng lặp công tác Lục đục trong quan hệ giữa các nhân viên.	Làm chậm tiến độ dự án Chất lượng công	Xác định rõ quy trình ai báo cáo ai. Kiểm tra sự chính xác của thông tin theo nguyên tắc đa phương. Sau đó mới truyền

	Nội dung công việc bị sai lệch do trình độ nhân viên dự án thấp.	việc bị ảnh hưởng.	phát đi.
<i>Yếu tố khác quan khác</i>	Chính sách chính phủ thay đổi. Lạm phát gia tăng. Thời tiết.	Nhà cung cấp không thực hiện đúng như cam kết trong hợp đồng, đòi tăng giá. Thời gian thực hiện dự án bị thay đổi.	Thường xuyên tìm hiểu thu thập thông tin và dự đoán trước những thay đổi, để có phương án điều chỉnh hợp lý. Lập quỹ dự phòng. Lập phương án thay thế làm giảm thiểu tổn thất làm ảnh hưởng tới tiến độ của dự án.

## 8.2 Quản lý rủi ro

### MA TRẬN ĐÁNH GIÁ RỦI RO

<b>Nhận diện rủi ro (1)</b>	<b>Khả năng xảy ra (H/M/L) (2)</b>	<b>Tác động (H/M/L) (3)</b>	<b>Mức độ ảnh hưởng (4)</b>	<b>Biện pháp đối phó (5)</b>	<b>Trách nhiệm quản lý (6)</b>
Chủ đầu tư chậm góp vốn, làm chậm tiến độ. Cố tình không giải ngân	H(5)	H(5)	25	Thảo hợp đồng chi tiết rõ ràng, ràng buộc giữa các bên Lập quỹ dự phòng. Thường xuyên liên lạc với chủ đầu tư để nắm bắt tình hình tài chính, quá trình giải ngân.	Ban quản lý Và ban tài chính
Chủ đầu tư thay đổi tiêu chí và yêu cầu dẫn đến bản thiết kế không được lựa chọn	L(1)	H(5)	5	Yêu cầu chủ đầu tư cung cấp đầy đủ thông tin và yêu cầu của mình. Đưa ra nhiều phương án thiết kế ngay từ đầu để nhà đầu tư lựa chọn Tư vấn và thuyết phục và góp ý kiến để chủ đầu tư thống nhất về mặt ý tưởng. Có hợp đồng thoả thuận	Ban Quản lý

				giữa chủ đầu tư và ban quản trị dự án, nêu rõ ý tưởng và trách nhiệm của từng bên nếu có thay đổi về thiết kế hay kế hoạch.	
Nhà đầu tư bị phá sản dẫn đến dự án bị đình lại giữa chừng	L(1)	H(5)	5	Tìm hiểu kỹ về tình hình tài chính của chủ đầu tư. Đưa ra cơ quan chức năng để giải quyết	Ban quản lý, ban thông tin và ban tài chính
Thiết kế không phù hợp với không gian, thiết kế không đúng kỹ thuật.	L(1)	H(5)	5	Thường xuyên trao đổi thông tin và yêu cầu đối với ban thiết kế và nhà thầu.	Ban thiết kế và nhà thầu cung cấp dịch vụ
Nhà thầu bị phá sản dẫn đến dự án bị đình lại giữa chừng	L(1)	H(5)	5	Tìm một nhà thầu thiết kế khác, quyết toán và yêu cầu nhà thầu cũ bồi thường.	Ban quản lý, ban thông tin và ban tài chính
Bản thiết kế bị thất lạc, dữ liệu trong máy bị mất	L(1)	H(5)	5	Mã hoá và lưu trữ tài liệu cẩn thận, có thiết kế dự phòng đối với các tài liệu quan trọng. Ứng dụng công nghệ thông tin vào lưu trữ tài liệu.	Nhân viên trực tiếp liên quan
Ngân hàng mà công ty mở tài khoản bị phá sản	L(1)	H(5)	5	Luôn cập nhật thông tin từ nhiều nguồn giữa các ngân hàng. Mở tài khoản ở nhiều hơn một ngân hàng để tránh tình trạng sẽ mất tất cả khi chỉ có một tài khoản ở một ngân hàng duy nhất.	Ban quản lý, ban thông tin và ban tài chính
Thời tiết xấu, thiên tai ảnh hưởng tới việc quy hoạch dự án	L(1)	L(1)	1	Theo dõi dự báo thời tiết trong thời gian dài để lập lịch trình công việc cho hợp lý, có những chuẩn bị chu đáo để phòng thời tiết xấu.	
Sự phá hoại của phần tử xấu	L(1)	M(3)	3	Lường trước các khả năng phá hoại để có biện pháp phòng ngừa và đối phó kịp thời.	Phòng ban bảo vệ, an ninh thuộc công ty.

				Các thông tin quan trọng phải được bảo mật cẩn thận. Kết hợp với chính quyền địa phương để hoàn thành dự án.	
Lạm phát, Biến động tỷ giá ngoại hối.	M(3)	M(3)	9	Ban quản lý chi phí dự án luôn phải theo dõi thông tin,, giá cả thị trường để lường trước khả năng xảy	Ban quản lý
Tăng thuế suất	M(3)	L(1)	3		
Biến động lãi suất ngân hàng	M(3)	L(1)	3		
Tổng điểm rủi ro			74		

Lập dự phòng rủi ro dự án (5% trên tổng chi phí) : 19.750.000 VNĐ Trong trường hợp không sử dụng đến hoặc còn thừa sẽ tất toán và hoàn trả cho chủ đầu tư.



## LỜI KẾT

Có rất nhiều trung tâm, bệnh viện để khám và điều trị cho các bà mẹ mang thai. Song chưa có nhiều những trung tâm đi vào hoạt động tích cực với mô hình rộng để phát triển những kỹ năng cho các bà mẹ. Chính vì vậy mà Công ty cổ phần SKM đã mạnh dạn đưa ra dự án “Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ” để cung cấp những dịch vụ, những kỹ năng cho các bà mẹ 1 cách khoa học và bài bản nhất. Dự án được vạch ra với một kế hoạch chi tiết về một không gian thân thiện, trang thiết bị hiện đại, tiện nghi.

Với dự án “Quy hoạch phòng tư vấn & thực hành các kỹ năng làm mẹ” chúng tôi luôn cố gắng bám sát kế hoạch, kịp thời đưa ra những sửa đổi cần thiết cho phù hợp hơn với mục tiêu đặt ra ban đầu. Đồng thời với sự tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực đặc biệt là thiết kế, y tế, chúng tôi mong sẽ tạo được một mô hình chăm sóc bà mẹ mang thai thân thiện và thoải mái, với mức chi phí phù hợp với xã hội. Trong thời gian làm bài, nhóm SKM đã học hỏi được rất nhiều từ chính các thành viên trong nhóm không chỉ về kiến thức mà còn về cách làm việc và hoạt động sao cho hiệu quả nhất.

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN.....	2
PHẦN 2: MÔ HÌNH DỰ ÁN .....	5
1. Người quản lý dự án và các bên liên quan.....	5
2. Các bước thực hiện việc quản trị dự án.....	5
3. Chu trình dự án.....	5
PHẦN 3. QUẢN TRỊ DỰ ÁN .....	7
1. Quản trị phạm vi dự án .....	7
1.1 <i>Lập kế hoạch phạm vi</i> .....	7
1.1.1 Mục đích xác định phạm vi.....	7
1.1.2 Quy trình xác định phạm vi và xây dựng mô hình dự án: .....	7
1.1.3 Sự hỗ trợ phần mềm trong quản trị phạm vi dự án .....	7
1.2 <i>Xác định phạm vi</i> .....	7
1.2.1 Chiến lược dự án .....	7
1.2.2 Phạm vi dự án.....	8
1.2.3 Phạm vi ban quản lý.....	8
1.2.4 Phạm vi sản phẩm .....	8
1.2.5 Cơ cấu phân tách công việc.....	10
2. Quản trị thời gian dự án .....	12
2.1 <i>Lập kế hoạch quản trị thời gian</i> .....	12
2.1.1 Xác định các công việc cần thực hiện .....	12
2.1.2. Bảng dự tính công việc và thời gian hoàn thành công việc.....	12
2.2.2. Sơ đồ Pert.....	14
3. Quản trị chi phí dự án .....	15
3.1 <i>Lập kế hoạch chi phí</i> .....	15
3.1.1 Cơ sở lập dự toán.....	15
3.1.2 Phần mềm quản lý chi phí.....	15
3.1.3. Bảng tổng hợp chi phí dự án.....	15
3.3 Kiểm soát chi phí .....	16
4. Quản lý chất lượng dự án .....	17

4.1 Lập kế hoạch chất lượng .....	17
4.1.1 Chính sách chất lượng.....	17
4.1.2 Phạm vi chất lượng.....	17
4.1.3 Quy định chất lượng & tiêu chuẩn chất lượng.....	18
4.2 Thực hiện đảm bảo chất lượng – Biện pháp giám sát.....	18
5. Quản trị nhân lực dự án .....	19
5.1 <i>Lập kế hoạch quản lý nhân sự</i> .....	19
5.1.1 Mô hình ban quản lý dự án .....	19
5.1.2 <i>Thu nhận nhân viên:</i> .....	19
5.2 Quản lý nhân sự, phân công chức năng và nhiệm vụ .....	20
5.2.1 Ban điều hành dự án .....	20
5.2.2 <i>Phòng hành chính-nhân sự</i> .....	21
5.2.3 <i>Phòng tài chính - kế toán</i> .....	22
5.2.4 <i>Phòng thông tin</i> .....	23
5.2.5 <i>Phòng tư vấn</i> .....	25
5.2.6 <i>Phòng thanh tra giám sát</i> .....	25
5.3. Phát triển nhóm dự án.....	26
6. Quản trị thông tin dự án.....	28
6.1. Các nguồn thông tin vào.....	28
6.2. Các nguồn thông tin ra .....	28
6.3. Thông tin nội bộ.....	29
7. Quản trị đấu thầu dự án.....	29
7.1 Lập hồ sơ mời thầu .....	30
7.2 Thông báo mời thầu.....	37
7.3 Tổ chức đấu thầu .....	37
7.4 Giám sát thực hiện, nghiệm thu hợp đồng đấu thầu.....	37
8. Quản trị rủi ro dự án .....	37
8.1. Lập kế hoạch rủi ro .....	37
8.2. Quản lý rủi ro.....	38
LỜI KẾT.....	41