

MBA trong tầm tay - Quản lý dự án (Phần 1)



Vào thập niên 90, việc quản lý dự án đã có một bước chuyển mình từ chỗ chỉ là nguyên tắc về kỹ thuật công nghiệp trở thành động cơ cho việc quản lý các công việc tại Mỹ. Trước năm 1990, các kỹ thuật về quản lý dự án hầu như không được biết đến bởi các nhà quản lý- những người cho rằng các dự án thuộc về các kỹ sư hay các phòng ban. Trong các trường đại học, chỉ có một số trường hợp ngoại lệ, nơi duy nhất để có thể học hỏi về quản lý dự án là chương trình đào tạo kỹ sư về quản lý công nghiệp – không phải là một “kỹ sư” thực thụ. Không lâu sau đó, đến khoảng năm 2003, quản lý dự án đã có một bước nhảy vọt vào giai đoạn trung tâm, các công ty đã sử dụng các “văn phòng quản lý dự án” để triển khai các công tác quản lý dự án trong thực tiễn cho doanh nghiệp và quản lý các sáng kiến, các hoạt động mang tính chiến lược, đóng một vai trò quan trọng đối với vận mệnh của doanh nghiệp.

Từ các văn phòng của các CEO xuống đến các vị trí quan trọng khác, các doanh nghiệp và các tổ chức của chính phủ đều đã “dự án hóa” các công việc và đang tìm kiếm các nguyên tắc truyền thống của quản lý dự án để tạo cho họ năng suất sản xuất cao hơn và khả năng đáp ứng nhanh hơn đối với những sự thay đổi của điều kiện thị trường. Sự thay đổi này đã bị làm nger tại các trường đại học mà ở đó đưa ra rất nhiều chương trình thạc sĩ về quản lý dự án, và rất nhiều khóa học cho các sinh viên đã và chưa ra trường, bao gồm ít nhất là một khóa về quản lý dự án. Điều gì đã thúc đẩy sự phát triển này? Nền kinh tế Mỹ đang phát triển và được đặc trưng hóa bởi sự thay đổi và thay đổi tính chất của các dự án; quản lý dự án là công cụ của doanh nghiệp trong thế kỷ thứ 21.

Ứng dụng ngày càng phát triển của quản lý dự án phản ánh sự phát triển của các dự án mà chúng ta có thể tìm thấy trong nơi làm việc của mình. Trong mỗi ngành công nghiệp và mỗi chuyên ngành, các tổ chức nhận thức rằng họ đang dốc nhiều thời gian cũng như nguồn lực vào các dự án, tạo ra ngày càng nhiều các tổ chức hoạt động theo dự án. Trong quá khứ có rất nhiều công ty tự xem mình là những tổ chức làm việc theo dự án. Các công ty tư vấn, các công ty có liên quan đến xây dựng, các hãng hàng không và các đại lý ví dụ như U.S Army Corp of Engineer đã dành hẳn 80% trong tổng số 100% doanh thu/ngân sách hàng năm cho các dự án. Tuy nhiên, một công ty không nhất thiết phải hoàn toàn phụ thuộc vào các dự án để phải đối phó với các thách thức trong việc quản lý nhiều dự án hay thu lợi nhuận từ việc áp dụng các nguyên tắc quản lý dự án. Ngay trong trường hợp chỉ với 20% ngân sách hay doanh thu hàng năm được dành cho các dự án, bạn cũng có thể tự xem tổ chức mình hoạt động theo dự án. Nó không gợi ý cho bạn việc cố hạn chế các hoạt động của toàn bộ các phòng ban hay một công ty trong một dự án khuôn mẫu mà muốn nói lên rằng nếu 1/5 ngân sách hay doanh thu dựa vào các dự án, thì sự cải thiện đáng kể hoạt động của các dự án của bạn sẽ có một tác động lên tất cả các điểm mấu chốt.

Cuốn sách này dự định được viết cho các nhà quản lý của các tổ chức hoạt động dựa trên dự án. Các CIO, các quản lý phòng ban, các quản lý chương trình, và các quản lý dự án cấp cao bị thách thức bởi công việc quản lý dự án – để chuẩn hóa các quy trình của các dự án đang được quản lý – sẽ tìm các chiến lược và các tiêu chuẩn mang tính chất đòn bẩy nhằm chứng minh các nguyên tắc của quản lý dự án.

Đối với các mục tiêu của chúng tôi, các tổ chức làm việc theo dự án có thể là một phòng ban, một bộ phận, hay toàn thể một công ty. Các cơ quan chính phủ, và các tổ chức phi lợi nhuận nên tự xem mình như các ứng viên cũng như các tổ chức có lợi nhuận. Các công ty làm việc theo dự án truyền thống thông thường chỉ tập trung vào những chương trình dự án rất lớn. Thể hệ mới của một doanh nghiệp đa dự án thường bao gồm các dự án nhỏ hơn, mang tính độc lập. Việc tối ưu hóa hoạt động của một dự án đã là một điều rất khó khăn, việc tối ưu hóa đồng thời nhiều dự án yêu cầu một phương pháp rõ ràng về quản lý. Khi chúng ta đang tối ưu hóa một phần dự án ở một doanh nghiệp, chúng ta không thể lãng quên những phần không liên quan trực tiếp đến dự án. Mục tiêu của cuốn sách là cung cấp các phương pháp và cấu trúc cần thiết để vận hành một tổ chức thành công trên nhiều dự án khác nhau.

Nguyên tắc của quản lý dự án cũng đã được phát triển một cách hoàn chỉnh, nó được thể hiện trong các tài liệu, trong hàng trăm cuốn sách, nhằm giúp chúng ta quản lý một dự án một cách tốt hơn. Nội dung chính về những kiến thức về quản lý một tổ chức đa dự án ít được xây dựng hơn. Cuốn sách này, với mục tiêu là nguồn tài liệu cho các nhà lãnh đạo của tổ chức hoạt động dựa trên các dự án-phải thể hiện những vấn đề này. Một CIO, hay giám đốc kỹ thuật, phó giám đốc phát triển sản phẩm mới, một chủ sở hữu của một công ty xây dựng hay tư vấn không thể tối ưu hóa hoạt động của dự án tại tổ chức của mình nếu như ông ta không thể nói được thứ ngôn ngữ về quản lý dự án. Ngoài ra, nguyên tắc về quản lý dự án là không đủ cho việc quản lý toàn bộ công ty. Vì vậy, mục tiêu chiến lược của cuốn sách này là cung cấp một cách cô đọng về các chủ đề quản lý dự án truyền thống và đưa ra những hướng dẫn cho việc quản lý tổ chức.

Phần I giới thiệu hai lớp tập trung cho dự án và tập trung cho doanh nghiệp, nó giới thiệu về các nguyên tắc quản lý dự án và trình bày các cơ hội có sẵn đối với những công ty tập trung vào việc quản lý dự án như là một lợi thế chiến lược. Độc giả có thể sẽ tìm hiểu về các lợi ích chiến lược của quản lý dự án đối với tổ chức của mình và có thể có được tầm nhìn về những yếu tố tạo nên thành công của một tổ chức làm việc theo dự án.

Phần II chứa đựng các minh họa về những nguyên tắc quản lý dự án bao gồm việc lựa chọn dự án, hoạch định chi tiết, kiểm soát dự án, quản lý chất lượng và kỹ thuật quản lý rủi ro. Các chương được xây dựng để thể hiện một cách chi tiết đầy đủ cho các nhà điều hành để họ hiểu về các kỹ thuật mà một nhà quản lý dự án phải biết sử dụng. Trong các chương này, vấn đề trọng tâm chính là những phương pháp để quản lý một dự án đơn, nhưng vai trò của người điều hành là rất đặc biệt. Với mức độ hiểu biết như thế, các nhà lãnh đạo của một tổ chức hoạt động dựa trên các dự án sẽ hiểu rằng các quy trình nào và các hoạt động nào cần thiết phải được thực thi cũng như sự đóng góp của chúng đối với sự thành công của một dự án. Một nhà quản lý dự án có kinh nghiệm phải có khả năng sử dụng các chương đó như nguồn tài liệu cô đọng, vạch ra các hoạt động quản lý một dự án cần phải có. Tuy nhiên, chú ý rằng, nếu bạn cần tìm kiếm những chỉ dẫn chi tiết và các lời khuyên làm thế nào để quản lý các dự án, thì tốt hơn nên tìm hiểu trong cuốn sách trước của tác giả, *The Fast Forward MBA in Project Management*, cũng được xuất bản bởi nhà xuất bản John Wiley & Sons.

Phần 3 xác định ảnh hưởng của yếu tố con người đến sự thành công của dự án. Không một người lãnh đạo hay một nhà quản lý dự án nào có thể chối bỏ tầm quan trọng của một nhóm có sự đoàn kết với một không khí làm việc tích cực. Chúng ta cũng không thể nào đánh giá thấp giá trị của thái độ làm việc mang tính đồng đội. Đối với một số người, việc đạt được yếu tố về môi trường làm việc đội nhóm như thế còn quan trọng hơn việc phân tích đường lối và hoạch định các rủi ro. Thay vì tranh cãi về các vấn đề tương đối quan trọng, cuốn sách này trình bày cả khía cạnh *khoa học* của quản lý dự án (Phần II) và khía cạnh *nghệ thuật* của việc lãnh đạo nhóm (Phần III) như những điều thiết yếu đối với sự thành công của dự án. So với phần II, phần III trình bày về các nguyên tắc cơ bản đã được xây dựng rất kỹ, nhưng có sự khác biệt về một khía cạnh quan trọng: Những cuốn sách nói về việc xây dựng nên các nhóm làm việc thành công thường nhiều hơn những cuốn sách viết về quản lý dự án. Các chủ đề trong phần này được chọn lựa một cách đặc biệt bởi vì chúng phục vụ cho môi trường quản lý dự án – Cho những nhóm mang tính chất tạm thời, thông thường bao gồm những người hoạt động trong các bộ phận khác nhau của một tổ chức (trong một số trường hợp có thể từ các công ty khác nhau) và có thể là những người đến từ các vùng địa lý khác nhau. Bởi vì lý do đó mà sẽ có ba chương được dành ra để nói về việc xây dựng một nhóm dự án một cách thành công. Việc quản lý dự án tốt rất cần thiết cho sự

thành công của dự án, nhưng nó không đủ cho một tổ chức làm việc theo dự án. Phần IV sẽ trình bày một cái nhìn vĩ mô về các tổ chức làm việc theo dự án: bao gồm các quá trình và hệ thống cần thiết để giám sát nhiều dự án khác nhau, những thách thức về mặt lãnh đạo liên quan trong thực tiễn xây dựng các dự án, và các khả năng khác – vượt ra ngoài khuôn khổ về quản lý – cần thiết cho sự thành công của một tổ chức làm việc theo dự án.

Một phần ba nội dung của cuốn sách này đã được xuất bản trước đây, cho thấy rằng quản lý dự án là một lý thuyết đang được hoàn thiện. Thay vì viết lại những gì đã được thực hiện trước đây, chúng tôi đã phải biên soạn lại. Có một số phần cần thiết phải mới mẻ: chúng vừa thể hiện những kỹ thuật cổ điển nhưng cũng phải thể hiện một cái nhìn mới mẻ (Chương 4,5,6 và chương 7 đúc kết một số lượng lớn các chủ đề để cung cấp một cái nhìn tổng quan nhất), hay chúng trình bày những suy nghĩ mới nhất về các chủ đề quản lý các tổ chức dựa trên các dự án.

Nếu bạn chỉ đọc một cuốn sách về quản lý dự án thì không có hi vọng để hiểu tất cả những gì cần phải có cho một chủ đề. Đối với bất kỳ một dự án tốt nào, cuốn sách này cũng có một mục đích đặc biệt với sự giới hạn về phạm vi. Bởi vì cuốn sách cố gắng bao trùm một phạm vi rộng lớn, nên nó cũng bị hạn chế trong việc trình bày tất cả các chủ đề một cách sâu sắc. Đối tượng mục tiêu – Các nhà quản lý dự án có kinh nghiệm, các nhân sự của bộ phận triển khai dự án, và các nhà lãnh đạo của các tổ chức đa dự án – không muốn đọc tất cả các chi tiết về cách thức để quản lý một dự án. Tương tự như thế, một số chủ đề có giá trị liên quan đến một số dự án nhất định như việc thu mua, và dự báo được xem như là các chủ đề quá đặc biệt.

Những độc giả hâm mộ cuốn sách của Viện quản trị dự án: “A Guide to the project management Body of Knowledge” (PMBok) sẽ nhận thấy rằng tất cả các nội dung của cuốn sách này được hiệu chỉnh theo PMBok, các thuật ngữ được sử dụng trong cuốn sách này không xung đột với các thuật ngữ có trong PMBok. Tuy nhiên, phạm vi của các cuốn sách này có sự khác biệt trong phần các định nghĩa, vì vậy không phải bất cứ chủ đề nào trong cuốn sách này cũng có thể được tham khảo ở trong cuốn sách kia.

Tóm lại, nội dung của cuốn sách này dựa vào những nhận định và quan sát về các thách thức đối với việc quản lý một tổ chức có cấu trúc hoạt động theo dự án. Trong hơn một thập niên, công ty của chúng tôi đã và đang chuyển những nguyên tắc đã được kiểm chứng theo thời gian về quản lý dự án cho các công ty khác trong tất cả các ngành kinh tế. Chúng tôi thấy được những sự thay đổi lớn về sự nhiệt tình trong việc quản lý dự án, và những vốn quý của tổ chức cần thiết cho sự thực thi hành động. Các công ty ban đầu còn do dự trong việc chi ngân sách cho một vài ngày huấn luyện sau này đã trang bị đội ngũ nhân viên với một văn phòng quản lý dự án toàn thời gian, với các nhà lãnh đạo dự án có kinh nghiệm, và trang bị cho công ty mình các phần mềm quản lý dự án.

Đối với những ai trong chúng ta đang làm việc trong lĩnh vực này và nhìn thấy tiềm năng của các tổ chức làm việc theo dự án, động lực của họ bao gồm sự hứng khởi và những nguyên nhân gây sự cảnh báo. Sự thỏa mãn của chúng ta cũng có thể dễ dàng hiểu được. Sự cảnh báo bắt nguồn từ nguy cơ gắn liền với tình trạng quản lý mang tính chất phong trào, nhất thời. Hầu như tất cả mọi người có hơn 10 năm kinh nghiệm đã đều thấy ít nhất một lần hiện tượng đó trong tổ chức của mình – hoàn toàn chỉ bằng việc huấn luyện, biểu ngữ, và các phần mềm – chỉ để tìm ra các ý tưởng mới. Nhưng các đường lối tốt hơn đều biến mất ngay sau khi mọi người “trở lại làm việc bình thường”, điều đó cũng có thể xảy ra đối với việc quản lý dự án.

Việc lãnh trách nhiệm xây dựng một tổ chức làm việc theo dự án tốt hơn mang lại ý nghĩa to lớn cho các tổ chức, nhưng việc thực hiện thì không dễ dàng chút nào. Cuốn sách này định hướng cho con đường thực hiện trở nên đúng đắn hơn, dễ dàng hơn, và trên hết để cải thiện chất lượng làm việc trong cuộc sống của tất cả mọi người đang hoạt động trong môi trường các dự án.

ERIC VERZUH

Mục Lục

PHẦN I: CÁC TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ DỰ ÁN

1. Quản trị dự án là một sức mạnh chiến lược

2. Dẫn dắt sự thay đổi cho một tổ chức làm việc theo dự án

PHẦN II: CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ DỰ ÁN

3. Chọn lựa dự án

4. Xây dựng kế hoạch thực hiện: Hoạch định, dự báo và phân bổ nguồn lực

5. Đạt được sự thỏa mãn của các bên tham gia thông qua kiểm soát dự án

6. Quản lý rủi ro của dự án

7. Chất lượng, [Quản lý chất lượng](#), và quản lý dự án

PHẦN III: XÂY DỰNG MỘT ĐỘI NGŨ DỰ ÁN CHẤT LƯỢNG CAO

8. Một mô hình cho việc xây dựng nhóm làm việc

9. Tính kỷ luật là mối liên kết giữ tất cả lại với nhau

10. Các yếu tố thành công cơ bản đối với các nhóm ảo

PHẦN IV: QUẢN LÝ TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG THEO DỰ ÁN

11. Quy trình Stage-Gate™, các tiến trình phát triển một sản phẩm mới, một trò chơi hoặc định xuất phát từ ý tưởng triển khai sản phẩm

12. Quản trị dự án doanh nghiệp: Con đường đến sự hoàn thiện

13. *Tạo môi trường cho các dự án thành công trong tổ chức của bạn*

14. *Sự tích hợp quản lý dự án vào doanh nghiệp*

*Phụ
lục*

PHẦN MỘT

CÁC TÌNH HUỐNG QUẢN LÝ DỰ ÁN

Quản lý dự án hiện đại đã được sử dụng trong những năm đầu của thập niên 1950, và đã trải qua sự phát triển bùng nổ trong suốt thập niên 1990. Các công ty trong mỗi lĩnh vực của nền kinh tế, bao gồm các công ty phi lợi nhuận và các tổ chức của chính phủ đã phát hiện ra nguyên tắc này cứ như thể là lần đầu tiên nó được chứng minh. Sự chuyển dịch theo hướng quản lý dự án đã phản ánh nhiều sự chuyển dịch khác trong môi trường làm việc: Sự cạnh tranh toàn cầu, việc sử dụng lao động một cách tạm thời ở tất cả các trình độ trong tổ chức, và những bước phát triển nhanh chóng của trình độ công nghệ.

Đối với một cấp độ nào đó, các nguyên tắc quản lý dự án thì khá ổn định và sẵn sàng được áp dụng, các nền tảng cho việc quản lý thành công một dự án hầu như không thay đổi trong vòng 25 năm qua. Các nhà quản lý cho dự án có thể xem xét các công cụ và tài liệu để triển khai và quản lý một dự án. Nhưng rất nhiều công ty đã tiến đến những giới hạn của nguyên tắc: Những cơ sở về quản lý một dự án đơn là không đủ cho việc quản lý tập hợp một số các dự án độc lập. Bản chất của các dự án – mỗi một dự án đều mang một nét riêng về thời gian tồn tại, ngân sách, sản phẩm, yêu cầu về nhân sự và rủi ro – thường bị phóng đại khi số lượng các dự án tăng lên. Khi một phòng ban, hay toàn thể công ty dành nhiều thời gian, ngân sách và nhân sự vào các dự án, họ cần phải nắm vững các nguyên tắc về quản lý một dự án và một tổ chức vận hành theo dự án.

Để có thể hiểu cặn kẽ tất cả các vấn đề, chúng ta cần hiểu làm thế nào để đi đến đó. Lý thuyết về quản lý ra đời và phát triển trong thế kỉ thứ 20. Frederick Taylor, Peter Drucker, Alfred Sloan, W. Edwards Deming, và rất nhiều những người khác đã phát triển và thực hành những lý thuyết về quản lý tổ chức đã trở thành cơ sở cho các công ty hàng đầu thế giới.

Song song với sự phát triển của lý thuyết, các kỹ thuật quản lý dự án cũng được phát triển, lần đầu tiên trong khoảng giữa thập niên 50.

Hầu hết việc quản lý dự án bị lãng quên bởi các trường giảng dạy về quản lý và bởi các nhà quản lý chuyên nghiệp vì phần lớn mọi người không hoạt động theo dự án. Mọi chuyện bắt đầu thay đổi vào khoảng giữa của thập niên 1980. Các yếu tố về kinh tế và công nghệ được kết hợp với nhau làm tăng số lượng các dự án và các công ty. Lúc đầu, các vấn đề của các dự án được xem là lĩnh vực của các kỹ sư, các lập trình viên và những nhân viên khác đang làm việc trực tiếp trong nhóm dự án. Những câu trả lời được tìm thấy trong các nguyên tắc về quản lý dự án hiện tại. Tuy nhiên, ngày nay, các nhà điều hành đang thực sự quan tâm đến các dự án và việc quản lý dự án. Những gì đã thay đổi không chỉ là ngày càng nhiều người cùng hoạt động trong dự án mà là tỉ lệ phần trăm ngân sách và/hoặc doanh thu phân bổ cho dự án đã có sự nhảy vọt đáng kể. Khi các dự án có ít hơn 10% trong các hoạt động của chúng ta, nó có thể được xem như là không bình thường.

Sự thật rằng sẽ rất khó khăn trong việc đánh giá dự án và yêu cầu một đội ngũ nhân sự có các chức năng chéo chính là một thử thách, tuy nhiên, các công cụ quản lý dự án đã xác định được các vấn đề này. Khi một dự án trở thành 30, 50 hay 70% các hoạt động của một phòng ban, thì chúng sẽ đòi hỏi một sự chú tâm khác.

Các nhà điều hành được đào tạo về lý thuyết quản lý trong thế kỷ 20 nhận ra một sự tách biệt – người ta thường tập trung vào những nguyên lý về lợi thế kinh tế nhờ quy mô và sự cải thiện quy trình để cùng thực thi một công việc vào đó nhưng lại mong một kết quả tốt hơn. Tuy nhiên, các dự án luôn luôn làm những điều mới mẻ. Nguyên tắc mà chúng ta sử dụng để làm cho chiếc tàu hỏa chạy đúng giờ là không cần thiết đối với những người giúp chúng ta xây dựng một đường ray mới.

Ở đây có một cách nhìn khác nữa về vấn đề: Khi công việc của chúng ta mang tính lặp lại lĩnh vực sản xuất là một ví dụ cổ điển), phép ẩn dụ xưa cho một tổ chức như là một cỗ máy mà ở đó các cấu trúc và quy trình là những bánh răng đã đáp ứng một mục tiêu. Việc điều chỉnh tốt một cỗ máy chính là cách thức phân tích và cải thiện các tiến trình xác định cũng như các cấu trúc chấp hành. Nhưng hãy tưởng tượng rằng các bánh răng liên tục thay đổi kích thước và vận tốc, hoạt động một cách ngẫu nhiên. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để chúng ta có thể quản lý được những cỗ máy như thế?

Phần I của cuốn sách này giúp chúng ta hiểu các vấn đề của một tổ chức hoạt động theo các dự án, các câu hỏi được cung cấp trong nguyên lý về quản lý dự án và trong các chỉ dẫn mà công ty đã chọn để tận dụng những cơ hội được tạo ra bởi các dự án.

Chương 1 cung cấp một cái nhìn tổng quan về quản lý dự án. Nó bắt đầu bằng việc giải thích tại sao việc quản lý một dự án có sự khác biệt so với việc quản lý một hoạt động đang diễn ra và tại sao nguyên tắc quản lý riêng lẻ có liên quan đến việc xác định những sự khác biệt đó. Chúng ta thấy rằng ở một mức độ cao hơn, làm thế nào để một dự án được chọn; làm thế nào các nhà quản lý dự án thiết lập một hướng đi rõ ràng cho các nỗ lực, bao gồm các chi tiết về kế hoạch quản lý công việc và các rủi ro; và các hoạt động chuẩn bị đó trở thành nền tảng của sự thành công trong quản lý và phân phát các sản phẩm như thế nào.

Sự chuyển hướng đến các công việc theo dự án đã mang đến những cơ hội cũng như thách thức. Chương 1 cũng đã đưa ra câu hỏi rằng có phải khả năng quản lý dự án của một công ty chỉ đơn thuần là sự am tường về sách lược, hay là việc xây dựng nên một ưu thế về chiến lược cạnh tranh. Nếu nó là một khả năng về chiến lược, có nghĩa rằng việc hiểu về quản lý dự án trở nên quan trọng đối với các nhà quản lý và từ đó công ty sẽ điều chỉnh cấu trúc của nó và các tiến trình nhằm cải tiến hơn nữa chất lượng của các dự án.

Chương 2 cung cấp một tầm nhìn về một môi trường dẫn đến thành công cho các dự án, tác giả Graham và Englund xác định cấu trúc của tổ chức và các tiến trình cần thiết để thúc đẩy cho sự thành công. Họ cũng nhấn mạnh đến vai trò tối quan trọng

của các nhà quản lý cấp cao trong các tổ chức hoạt động theo dự án. Sự chắc chắn của dự án tùy thuộc vào sự hỗ trợ nhiệt tình và tận tâm từ các nhà quản lý.

Việc chuyển đổi sang dạng tổ chức có quan hệ gần gũi với các dự án cũng phải đối mặt với những nguy cơ. Chương 2 cũng sẽ đề cập đến những rủi ro gắn liền với sự thay đổi của các tổ chức có quy mô lớn, và tạo ra một cái nhìn cận cảnh về quá trình thay đổi và những thuộc tính của những tác nhân gây nên sự thay đổi một cách thành công.

Cuối phần I, bạn sẽ hiểu về tình huống quản lý dự án – tầm quan trọng của các dự án đối với công ty của bạn và những gì làm nên sự thành công của một tổ chức hoạt động theo các dự án.