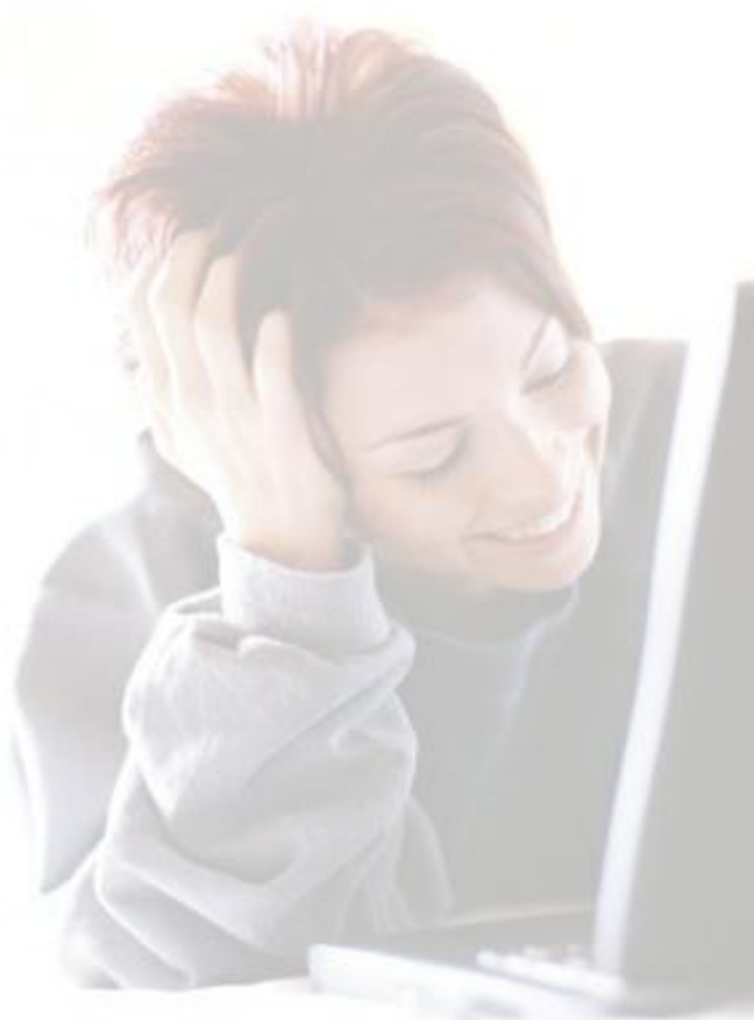




Quản lý Dự án



Đưa ra dự án

Dự án là gì?

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Một **dự án** là một tập hợp các hoạt động phức tạp, mục tiêu của các hoạt động này là thỏa mãn các yêu cầu của Chủ đầu tư/nhà tài trợ.
- Một dự án luôn luôn phải đáp ứng các điều kiện sau:
 1. Là duy nhất
 2. Có một độ mới mẻ nhất định
 3. Có một nhà tài trợ/chủ đầu tư
 4. Có một giám đốc dự án
 5. Có một mục tiêu được thiết lập
 6. Một Kế hoạch thực hiện được soạn thảo
 7. Một ngân sách được chuẩn bị
- Không được coi là một dự án nếu:
 1. **Công việc** có tính chất lặp lại
 2. Công việc rất nhỏ (Nhiều công ty đã đề ra mức ngân sách tối thiểu mà một **hoạt động** với ngân sách đó không được coi là dự án: \$ 50,000, \$ 250,000. Một số công ty lại không áp dụng việc giới hạn ngân sách như vậy).



Các khái niệm liên quan:

- **Các bên liên quan**
- Chủ đầu tư/Nhà tài trợ

Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu sau đây:

PMBOK® Guide:

- 1.2: Dự án là gì?
- 1.3: Quản lý dự án là gì?
- 2.1: Chu kỳ dự án
- 2.2: Các bên liên quan
- 3.1: Các quy trình quản lý dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

- Chương 1: Các Dự án và quản lý dự án
- Chương 2: Triển khai quản lý dự án
- Chương 3: Quản lý bằng các dự án
- Chương 4: Tiếp cận hệ thống và lồng ghép
- Chương 5: Bối cảnh dự án

Như thế nào...**Làm thế nào để biết được một nhiệm vụ thực sự có phải là một dự án không?**

1. Chắc chắn nó không phải là một dự án khi có ít nhất một trong những yếu tố sau:
 - a. Đó là một công việc hàng ngày.
 - b. Không xác định thời điểm hoàn thành.
 - c. Chi phí rất nhỏ.
2. Là một dự án, khi đáp ứng tất cả những điều kiện sau:
 1. Công việc này là duy nhất.
 2. Công việc này có một số khía cạnh mới.
 3. Công việc này do một nhà tài trợ/chủ đầu tư yêu cầu.
 4. Công việc này có (hoặc sẽ có) một mục tiêu rõ ràng.
 5. Công việc này có (hoặc sẽ có) một thời hạn hoàn thành.
 6. Công việc này có (hoặc sẽ có) một ngân sách nhất định.

Ví dụ

1. Thế nào là một dự án?
 - a. Từ bây giờ cho đến cuối tháng 12, phải tăng doanh số bán hàng 15% sản phẩm P tại Đông Nam Á cả về giá trị và khối lượng.
 - b. Trong vòng 8 tháng, phải giảm 20% số lượng sản phẩm có lỗi sản xuất bị trả lại.
 - c. Trước cuối năm, phải thay thế tất cả các máy in nội địa bằng các máy in chất lượng cao.
2. Một số ví dụ về những công việc không phải là dự án:
 - a. Phát triển bán hàng ở Châu Á.
 - b. Đảm bảo chất lượng các dịch vụ sau bán hàng.
 - c. Đảm bảo có đủ các máy in trong phòng



Danh mục rà soát

Bạn đang đứng trước một dự án khi nó có những đặc trưng sau:

- ☐ Duy nhất
- ☐ Một phần nhất định nào đó có tính mới mẻ
- ☐ Có một chủ đầu tư/nhà tài trợ
- ☐ Một [giám đốc dự án](#)
- ☐ Một mục đích được xác định rõ ràng
- ☐ Một thời hạn được xác định rõ ràng
- ☐ Một ngân sách được xác định rõ ràng

Bắt cần tránh

- ☐ Nếu không có Chủ đầu tư, cần phải chú ý!
- ☐ Mục tiêu của dự án đã được trình bày chính xác chưa (xem "các mục tiêu của [dự án](#)")?
- ☐ Chú ý: nếu bạn xem tất cả công việc là các dự án thì bạn sẽ làm quá tải hệ thống [quản lý dự án](#).

Bắt đầu một dự án như thế nào?

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Để **dự án** có thể bắt đầu, bạn cần phải - một cách lý tưởng - có năm nhân tố sau:
 - a. Một khách hàng (người chịu trách nhiệm chi trả sau này cho dự án, và là người hưởng lợi trực tiếp từ dự án)
 - b. Một nhà tài trợ/Chủ đầu tư
 - c. Một giám đốc dự án
 - d. Một vấn đề cần giải quyết/một nhu cầu cần được thỏa mãn
 - e. Một mục tiêu cần đạt được
- Thông thường cả năm nhân tố trên không xuất hiện ngay từ đầu dự án. Phải làm thế nào?
- Nếu mục tiêu chưa được xác định rõ ràng: **công việc** đầu tiên của giám đốc dự án là phải xác định một cách rõ ràng mục tiêu của dự án, bằng cách thảo luận với nhà tài trợ/chủ đầu tư và/hoặc với khách hàng.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây :

PMBOK® guide:

- 2.1: Chu kỳ dự án
- 3.1: Các chu trình dự án
- 4.1: Xây dựng Tiền dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

- Chương 5: Bối cảnh dự án
- Chương 10: Thiết kế dự án

Như thế nào...

Bắt đầu một dự án như thế nào?

Bạn là giám đốc dự án, cấp trên của bạn (nhà tài trợ/chủ đầu tư/chủ dự án) giao cho bạn trọng trách quản lý một dự án. Đây là các bước ban đầu cần phải tiến hành:

1. Bạn phải chắc chắn rằng bạn đã hiểu rõ vấn đề hoặc nhu cầu phát sinh ra dự án. Hãy trình bày lại bằng hành văn của bạn, và trình bày với chủ đầu tư.
2. Đảm bảo chắc chắn là bạn đã hiểu rõ các mục tiêu của dự án, và biết được các kết quả mà dự án cần đạt được.
3. Xác định rõ ràng với nhà tài trợ/chủ dự án/chủ đầu tư các giai đoạn chính của dự án, bởi vì các giai đoạn của dự án phụ thuộc vào quy mô của dự án: có giai đoạn tiền dự án không? có cần phải đưa ra yêu cầu dự án không? có phải đưa ra kế hoạch dự án không?

4. Xác định các kết quả chính mà dự án cần đạt được.
5. Ngay từ khi bắt đầu, bạn nên xác định các điểm mốc quan trọng của dự án mà ở đó bạn cần có sự đồng ý hay phê duyệt của nhà tài trợ/chủ dự án/chủ đầu tư. Các điểm mốc này có thể là :
 - a. Sự phê duyệt liên quan đến các mục tiêu của dự án
 - b. Sự chấp nhận tiến hành giai đoạn tiền dự án
 - c. Lựa chọn các giải pháp kỹ thuật đưa ra
 - d. Việc chấp nhận hồ sơ xin dự án
 - e. Việc chấp nhận kế hoạch dự án
 - f. Các điểm mốc cho từng kết quả
 - g. Sự phê duyệt chung (Phê duyệt dự án)

Ví dụ

Trang Web

- Bạn làm việc ở phòng Marketing, có một số kinh nghiệm về thiết kế trang Web, và đã có một số thành công về phát triển Internet.
- Hôm kia, sếp đi vào phòng làm việc của bạn và nói : *«Tôi đã tham khảo trang Web của công ty và tôi thấy nó hơi bị lỗi thời. Đã một năm rồi rồi. Anh có thể xem chúng ta có thể làm gì được không ? có vô số thứ mà chúng ta phải đưa lên mạng Internet. Tôi nghĩ rằng chúng ta phải đầu tư 3-4 tháng để có một trang Web tử tế. »*
- Sau cuộc thảo luận này, bạn vẫn không biết chính xác được sếp muốn gì. Bạn cũng biết rằng sếp cũng thiếu những kiến thức chuyên sâu về thiết kế trang Web. Bạn quyết định tiến hành theo cách "sư phạm" như sau:
 1. Bạn đầu tư một tuần làm việc để tìm ra các hướng có thể đưa ra các mục tiêu tiềm năng. Ví dụ:
 - Đưa lên trang Web các thông tin việc làm của doanh nghiệp.
 - Tạo cơ hội cho phép khách hàng có thể đặt mua linh kiện trên mạng Internet.
 - Đưa lên mạng bản vẽ của một số linh kiện của máy trên Internet (hoặc là Extranet).
 - Theo dõi tiến độ dự án của khách hàng trên Extranet.
 2. Sau đó, bạn giới thiệu các mục tiêu này cho cấp trên của bạn, đồng thời bạn cũng đưa ra ví dụ các trang Web của các doanh nghiệp khác cũng có những nội dung tương tự.
 3. Hy vọng rằng, cấp trên của bạn hoàn toàn hài lòng, và ông ta muốn bạn thực hiện tất cả những gì mà bạn giới thiệu.
 4. Bạn trình bày với cấp trên là việc xây dựng trang Web sẽ tốn kém. Ông ta yêu cầu bạn xây dựng ngân sách cho dự án đó.
 5. Bạn đầu tư thêm một tuần nữa để tính chi phí cần thiết (với độ chênh lệch +/- 30%) cho mỗi giải pháp đưa ra, và xác định các thay đổi có thể đối với cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.
 6. Bạn lại tổ chức một cuộc thảo luận nữa với cấp trên để làm sáng tỏ thêm tình hình: dựa trên các ước lượng thô, ông ta quyết định chọn giải pháp



sau: tạo cơ hội cho các khách hàng đặt mua các linh kiện qua mạng Internet là giải pháp cho thấy rõ nhất các lợi ích của doanh nghiệp nếu so sánh với chi phí cần phải đầu tư.

Danh mục rà soát

- ❑ Chủ đầu tư/nhà tài trợ đã được xác định chưa?
- ❑ Khách hàng đã được nhận dạng chưa?
- ❑ Nhu cầu/vấn đề đã được hiểu rõ chưa?
- ❑ Mục tiêu của dự án đã được trình bày rõ ràng chưa?
- ❑ Các kết quả đã được xác định rõ chưa?

Bẫy cần tránh

- ❑ Tất cả mọi người trong công ty đều nhận thức được sự cần thiết của dự án- nhưng vẫn chưa tìm ra được nhà tài trợ/chủ đầu tư cho dự án
- ❑ Các bên liên quan trong dự án thể hiện các mục tiêu khác nhau đối với dự án.

Xác định vấn đề

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Nguồn gốc của một **dự án** nằm ở một trong hai thứ sau:
 - a) **Một vấn đề** - ví dụ, người sử dụng không hài lòng về thiết kế của chắn bùn ô tô, trong lần sản xuất đầu tiên, nó được thiết kế rất tồi.
 - b) **Một nhu cầu** - ví dụ các lái xe muốn ô tô của họ được lắp đặt hệ thống định vị di động toàn cầu.
- Trong cả hai trường hợp, nhất thiết phải phân tích cẩn kẽ, ngay từ đầu dự án, vấn đề hay là nhu cầu: "chính xác là người sử dụng muốn gì?" (hoặc là khách hàng).
 - Có một số phương pháp và công cụ để thực hiện phân tích:
 - A. Phương pháp "5 Tại sao"
 - B. Mô phỏng
 - C. Phỏng vấn
 - D. Benchmarking
- Tuy nhiên, một trong những yếu tố thành công quan trọng nhất thì rất đơn giản: nếu bạn muốn hiểu được thật sự vấn đề hay nhu cầu thì bạn phải dành thời gian làm việc với người sử dụng cuối cùng.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây:

PMBOK:

5.1: Lập Kế hoạch phạm vi dự án

5.2: Xác định phạm vi dự án

IPMA Vạch Ranh Giới Năng Lực: Chương 31: Giải quyết vấn đề

Như thế nào...

Phân tích Nhu cầu/Vấn đề như thế nào?

1. Lập danh sách những người liên quan.
2. Phỏng vấn những người này và trao đổi với họ những câu hỏi ngỏ (ví dụ: "anh không thích những điểm gì ở bộ phận chắn bùn của chiếc ô tô này?").
3. Lập một danh sách các vấn đề/nhu cầu.
4. Cố gắng xác định xem liệu những vấn đề/nhu cầu này có phải do một vấn đề khác gây ra hay không.

Ví dụ

Máy tính xách tay cho các nhân viên bán bảo hiểm

- Ban giám đốc của một công ty bảo hiểm vừa quyết định đưa vào sử dụng các máy tính xách tay cho các nhân viên bán hàng. Những máy tính này phải lưu trữ được một lượng lớn dữ liệu về các chính sách, điều kiện của công ty v.v.
- Hơn nữa, các nhân viên bán hàng cũng sẽ được trang bị một máy in xách tay để họ có thể in những chính sách bảo hiểm của công ty ngay tại nhà khách hàng.
- Để thực hiện dự án này, một nhóm dự án đã được thành lập, bao gồm các nhân viên bán hàng, đại diện của phòng "Tổ chức" và một số lập trình viên máy tính.
- Một trong những bước đầu tiên giám đốc dự án làm là yêu cầu các cán bộ tổ chức và lập trình viên máy tính tới hiện trường: trong vòng từ 2 - 3 ngày, họ đi theo các nhân viên bán hàng đi gặp khách hàng. Điều này cho phép họ hiểu được đâu là nhu cầu chính xác của các nhân viên bán hàng - và điều đó cho phép tránh được nhiều sơ suất trong việc xây dựng nội dung dự án.



Phương pháp "5 tại sao"

Cấp trên giao trách nhiệm cho bạn tìm văn phòng mới vì đã hàng tháng nay các nhân viên phòng mua hàng phàn nàn việc thiếu chỗ làm việc.

Trước khi đưa ra dự án, bạn quyết định nghiên cứu vấn đề. Vậy nên bạn tiến hành trao đổi với các nhân viên trong phòng:

"**Tại sao** các anh muốn có văn phòng mới?"

Câu trả lời nhận được một cách tức thì: thiếu chỗ, mỗi văn phòng có những 3 người.

Bạn hỏi một câu hỏi khác:

"Nhưng **tại sao** lại có 3 người trong mỗi văn phòng?"

Câu trả lời: vì chúng tôi phải lưu kho ngay cả những máy tính cần kiểm tra trước khi gửi chúng đến các phòng ban khác. Cả một tầng đầy máy tính.

Bạn tiếp tục điều tra:

"**Tại sao** các anh phải kiểm tra máy tính ngay tại đây?"

Trả lời: Trước kia nhà cung cấp họ tự kiểm tra chất lượng, bây giờ chúng tôi phải làm việc này.

Bạn tiếp tục:

"**Tại sao** nhà cung cấp lại không tự kiểm tra chất lượng nữa?"

Trả lời: Đi mà hỏi người quản lý mua hàng. Khi bạn hỏi ông ta cũng câu hỏi đó, ông ta trả lời rằng nhà cung cấp đã tăng lệ phí cho việc kiểm tra này lên 70%.

Bạn gọi cho nhà cung cấp để biết được quan điểm của họ:

"Nhưng **tại sao** các ông lại tăng lệ phí cho việc kiểm tra này?"

Nhà cung cấp trả lời: đó là do người quản lý chất lượng của công ty có những yêu cầu hoàn toàn thiếu thực tế. Việc kiểm tra mà ông ấy yêu cầu phải mất 4 tiếng cho mỗi máy tính.

Sau "5 tại sao" cuối cùng bạn đã tìm ra thực chất của vấn đề: những yêu cầu phi thực tế của phòng quản lý chất lượng. Vì vậy bạn đã yêu cầu thay đổi những yêu cầu này và nhà cung cấp lại bắt đầu tiếp tục công việc kiểm tra. Kể từ đó phòng mua hàng lại có chỗ làm việc của họ.

Phương pháp "nằm tại sao" giúp bạn thường xuyên hiểu được **vấn đề thực** ẩn sau vấn đề giả (đối với trường hợp này: thiếu chỗ làm việc). Nếu bạn đi thuê văn phòng mới thì thực ra bạn đã chỉ giải quyết vấn đề **giả** mà thôi.

Nổi các toa xe lửa chờ hàng ở Muttentz

- Trong khi phát triển một phần mềm để kiểm soát một số công đoạn lắp đặt nhất định ở nơi nổi các toa xe lửa chờ hàng, người quản lý dự án đã đưa cả nhóm đến đó trong một ngày.
- Các thành viên của nhóm đã nổi các toa xe vào với nhau tại các đầu nổi để hiểu rõ hơn một ngày làm việc bình thường của nhân viên nổi toa.
- Lợi ích của chuyến thực tế này là gì?
 - 1 Thứ nhất, nhóm biết được chính xác tình trạng và các vấn đề mà những người sử dụng (nhân viên nổi toa) gặp phải.
 - 2 Hơn thế nữa, họ có thể xây dựng những mối quan hệ có tính chất cá nhân với người sử dụng. Sau này, khi họ cần một số dữ liệu cụ thể nào đó thì họ có thể có được chúng một cách dễ dàng nhờ các mối quan hệ cá nhân đã được thiết lập trước đó.

Chiếc máy phay mới

- Peter vừa đảm nhận công việc quản lý công ty BiMetax. Công ty này hoạt động không tốt lắm, các sản phẩm lỗi thời, doanh thu hai năm vừa qua giảm.
- Sau một tháng lãnh đạo công ty, Peter thực hiện một chuyến đi 6 tuần để gặp hơn 28 khách hàng trên toàn thế giới. Anh ta không chỉ tổ chức các cuộc gặp gỡ với các giám đốc công ty mà anh ấy còn yêu cầu cho vận hành các xưởng sản xuất, để quan sát một cách chính xác các bộ phận máy móc được sản xuất như thế nào.
- Trên cơ sở của chuyến công tác dài ngày này, Peter đã cùng với nhóm dự án lập ra một danh sách các nhu cầu cấp thiết nhất của khách hàng, xây dựng [Chi tiết kỹ thuật](#) của cửa dòng 3 máy mới, và xúc tiến một dự án phát triển những chiếc máy này.
- Ba chiếc máy này đã ngay lập tức gặt hái được những thành công đáng kể về mặt thương mại.

Danh mục rà soát

- ☐ Đã thảo luận với tất cả những nhóm người sử dụng khác nhau hay những người có liên quan tới [dự án](#) chưa?
- ☐ Đã thảo ra tất cả các yếu tố, các vấn đề hay nhu cầu chưa?
- ☐ Đã thiết lập thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu/vấn đề chưa?
- ☐ Đã xác định một cách rõ ràng từng vấn đề chưa?

Bẫy cần tránh

- ☐ Chỉ nhìn thấy vấn đề đưa ra từ phía người sử dụng. Thông thường, vấn đề thực sự thì bị dấu đi.
- ☐ Chỉ bàn bạc với một số người nhất định mà không có sự tham gia của [các bên liên quan](#) trong [dự án](#).
- ☐ Dành quá ít thời gian làm việc với người sử dụng.
- ☐ Chỉ nói chuyện với cấp trên mà hoàn toàn bỏ qua người sử dụng cuối cùng. Lãnh đạo thường không nắm được những vấn đề của người sử dụng.

Lựa chọn giám đốc dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Vai trò của giám đốc dự án thay đổi tùy thuộc vào quy mô của dự án. Trong các dự án nhỏ, thường giám đốc dự án tham gia một phần. Trong những dự án lớn, giám đốc dự án chỉ làm công tác quản lý đơn thuần.
- Nếu dự án nhỏ, giám đốc dự án sẽ phải tập trung vào việc xử lý tốt các mặt kỹ thuật của dự án.
- Đối với các dự án lớn hơn, khả năng lãnh đạo, cũng như khả năng đàm phán và giải quyết các xung đột là những yếu tố mang tính quyết định.
- Như là một quy tắc, một giám đốc dự án cần phải dành ra khoảng nửa ngày để làm công tác tổ chức và quản lý đối với mỗi thành viên trong nhóm dự án. Hay nói một cách khác, nếu nhóm dự án có 10 thành viên làm việc trọn thời gian thì giám đốc dự án sẽ chỉ đủ thời gian để làm công tác quản lý tổ chức mà thôi.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây:

PMBOK® guide:

2.2: Các bên liên quan

4.1: Xây dựng Tiền dự án

9.1: Lập Kế hoạch Nhân sự dự án

IPMA Ranh Giới Khả năng: Chương 35: Phát triển nhân sự

Như thế nào...

Chọn một giám đốc dự án như thế nào?

- Hãy cố gắng tìm một người đã từng quản lý một dự án tương tự.
- Nếu không, hãy tìm một người đã từng tham gia một dự án tương tự với tư cách là thành viên của nhóm dự án đó.
- Người được lựa chọn cần phải có trình độ và kỹ năng sau:
 1. Kỹ năng giao tiếp tốt.
 2. Có khả năng đàm phán và giải quyết các xung đột.
 3. Có được kiến thức chung vững chắc về lĩnh vực liên quan.

4. Có kinh nghiệm về quản lý dự án.

Ví dụ

Công ty Formalux do ông Carson sáng lập cách đây 30 năm. Ngay từ khi bắt đầu hoạt động, công ty đã chuyên sản xuất các công cụ phun đúc và đã nhanh chóng nổi tiếng trong lĩnh vực này. Những dụng cụ đặc biệt phức tạp này của Formalux với các van nhiều khe trượt đã trở thành một mẫu trong ngành cơ khí thế giới.

Vào năm 1989, ông Carson, một người đầy sáng tạo đã phát triển một hệ thống mép bích thiên tài. Hệ thống suất đàn hồi này với những bộ phận được chế tạo với độ chính xác rất cao cho phép "Pa lét hóa" các bộ phận. Hệ thống này cũng được sử dụng thành công trong hệ thống cắt dây EDM, cán nghiền, mài...Được biết đến với cái tên Bridoflex, nó đã có được một doanh thu tăng vọt đáng kinh ngạc và ông Carson đã nhanh chóng lắp đặt một dây chuyền sản xuất các bộ phận Bridoflex. Ông cũng đã thành lập một phòng Tiếp thị mà người đứng đầu phòng này là một quản lý trẻ tuổi và rất năng động. Anh ta đã nhanh chóng phá vỡ một số những ý tưởng có trước đây trong nội bộ công ty.

Tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của phòng Bridoflex đã gây ra nhiều vấn đề trong công ty. Đó là vì phương châm của Formalux là dựa vào việc sản xuất các công cụ đơn nhất - trong khi bộ phận Bridoflex lại sản xuất ra hàng loạt xê ri sản phẩm. Sự thay đổi cấp tiến này đã tỏ ra khó được chấp nhận, đặc biệt là đối với việc quản lý sản xuất. Ông Meyer, người từ trước đã quản lý rất tốt việc sản xuất công cụ máy móc cũng không tài nào hiểu nổi tại sao Giám đốc sản xuất của Bridoflex, ông Sheen, lại áp dụng những thời hạn ngắn và luôn có những thay đổi thường xuyên trong việc lập kế hoạch hàng tháng.



Nhận thức được những khó khăn này, ông Carson đã quyết định đưa vào một chương trình phần mềm mới GPAO-Quản lý sản xuất được hỗ trợ bởi máy tính. Ông muốn có một phần mềm mà có thể cho phép ông một mặt quản lý được việc sản xuất các công cụ, mặt khác vẫn quản lý được dây chuyền sản xuất Bridoflex, nhưng đồng thời vẫn đảm bảo tính linh hoạt cao của xưởng sản xuất. Ý tưởng của ông là sản xuất các sản phẩm Bridoflex với thời hạn giao hàng ngắn để không cần phải lưu trữ hàng trong kho.

- Ông Carson đang băn khoăn không biết nên chọn ai làm giám đốc dự án này. Vì sự lựa chọn bị hạn chế đối với một công ty nhỏ, ông Carson đã không mất nhiều thời gian để lập ra một danh sách những người có thể được xem xét cho vị trí này:
- Ông Lawson, 48 tuổi, quản lý mua sắm.
- Ông Peters, 36 tuổi, quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất.
- Ông Meyer, 56 tuổi, quản lý việc lập kế hoạch sản xuất.
- Ông Kahn, 26 tuổi, chịu trách nhiệm về các hệ thống CAD/CAM.
- Ông Sheen, 27 tuổi, chuyên trách về tiếp thị các sản phẩm Bridoflex.
- Ông Jenkins, 24 tuổi, Kỹ sư ETS, quản lý mạng lưới.
- Ông Fraser, 45 tuổi, quản lý công cụ.

Bạn sẽ lựa chọn ai?

Hãy suy nghĩ kỹ một chút trước khi tiếp tục, và đưa ra quyết định của riêng bạn. Bạn đã có sự lựa chọn của mình chưa? Nếu bạn đã có lựa chọn rồi, hãy theo dõi tiếp phần dưới đây.

Ông Carson đã rất nhanh chóng đi đến những kết luận sau: Ông Kahn và ông Jenkins là những "chuyên gia kỹ thuật", họ không có kiến thức về sản xuất; Ông Fraser và ông Lawson không có được cái nhìn tổng thể về vấn đề vì họ chỉ có chuyên môn sâu về **hoạt động**; Ông Sheen thì tham gia sâu vào các vấn đề của phía Bridoflex, điều này có nghĩa là toàn bộ phòng sản xuất có thể sẽ chống lại ông ta; Ông Peters là một thợ xây giỏi nhưng lại là một nhà quản lý tồi. Như vậy là chỉ còn lại ông Meyer là người quản lý về hoạch định sản xuất. Thế nhưng.... ông Meyer lại có khó khăn với các khái niệm "Đúng thời hạn". Liệu ông ta có làm dự án chậm lại hay không?

Ông Carson nghĩ đến việc thuê một người bên ngoài vào làm giám đốc dự án này. Nhưng nếu ông làm như vậy thì ông sẽ làm tổn thương ông Meyer - người mà dường như đang muốn làm giám đốc dự án này. Cuối cùng, ông Carson đành phải chọn ông Meyer làm giám đốc dự án, nhưng ông cũng thuê thêm một "người hỗ trợ" bên ngoài để giúp ông Meyer những bước cần thiết hướng tới những công nghệ mới.

Danh mục rà soát

- ☐ Giám đốc dự án có khá đầy đủ kiến thức về lĩnh vực của dự án không?
- ☐ Giám đốc dự án có kỹ năng lãnh đạo không?
- ☐ Giám đốc dự án có biết cách đàm phán và giải quyết các xung đột không?
- ☐ Giám đốc dự án có đủ kinh nghiệm về lĩnh vực của dự án không?
- ☐ Giám đốc dự án có kỹ năng giao tiếp tốt không?
- ☐ Trong trường hợp giám đốc dự án không có tất cả các phẩm chất trên (mà thường là như vậy...) thì những phẩm chất nào là không thể thiếu được cho một **dự án**?

Bẫy cần tránh

- ☐ Chọn một giám đốc dự án chỉ đơn thuần dựa trên kiến thức về mặt kỹ thuật. Thực ra, một giám đốc dự án cần phải biết biết lãnh đạo **nhóm dự án** - và về mặt này thì kiến thức kỹ thuật của anh ta không giúp ích gì mấy.
- ☐ Lựa chọn một giám đốc dự án không có chuyên môn, mà chỉ đơn thuần là một nhà quản lý. Một giám đốc dự án như vậy sẽ không có khả năng làm trọng tài đối với các vụ phân xử cần thiết, sẽ rất khó để có được sự nể trọng.
- ☐ Nếu một quản lý dự án không nói được ngôn ngữ của khách hàng thì điều đó có thể là nguyên nhân gây ra nhiều vấn đề.

Tổ chức dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Mỗi dự án có một hình thức tổ chức riêng. Đó là một tổ chức hạn chế trong một thời gian nhất định và sẽ biến mất khi dự án kết thúc.
- Đối với những dự án nhỏ và trung bình**, hình thức tổ chức được ưa chuộng là "ma trận". Trong một tổ chức ma trận, nhóm dự án gồm các thành viên từ các phòng (ban) khác nhau. Nói đúng ra, các thành viên dự án vẫn thuộc các phòng (ban) của họ nhưng trở thành thành phần của nhóm dự án.



Như vậy, họ thuộc về hai thực thể:

- Phòng (ban) của họ
- Nhóm dự án

Vì thế họ sẽ có hai cấp trên:

- Giám đốc phòng (ban) (cấp trên trực tiếp)
- Giám đốc dự án

Cấu trúc này thường dẫn đến những xung đột, đặc biệt là khi phân bổ các nguồn lực.

- Đối với những dự án lớn hơn (và thời gian dài hơn)**, người ta thường sử dụng hình thức tổ chức được gọi là "Tổ chức dự án". Trong một tổ chức như vậy, giám đốc dự án chính là cấp trên của các thành viên dự án. Loại hình tổ chức này làm tăng tính hiệu quả và hạn chế các xung đột về việc phân bổ các nguồn lực; mặt khác, cơ cấu này ít thay đổi – chính vì thế nó thường được sử dụng cho những dự án dài hạn.

Tài liệu tham khảo:

Để tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây:

PMBOK® guide:

2.3: Các ảnh hưởng về mặt tổ chức

IPMA Ranh Giới Khả năng:

Chương 10: Khởi động dự án

Chương 22: Tổ chức dự án

Chương 33: Tổ chức thường trực

Chương 34: Quy trình doanh nghiệp

Như thế nào...

Một dự án sẽ được tổ chức như thế nào?

a) Tổ chức theo dự án

Trong các doanh nghiệp cơ khí hoặc chế tạo máy, hay trong các phòng máy tính, hình thức "**tổ chức theo dự án**" đang ngày càng trở thành một lựa chọn phổ biến. Hình thức tổ chức, mà trong đó giám đốc dự án cũng là cấp trên của các thành viên **nhóm dự án**, đã giúp giảm bớt rất nhiều những xung đột liên quan đến việc phân bổ các nguồn lực và nó cũng đảm bảo sự ổn định của nhóm: một nhóm dự án ăn ý với nhau sẽ có hiệu quả hơn rất nhiều.

b) Tổ chức ma trận

Trong các phòng (ban), người ta thường xuyên làm việc theo phương pháp tổ chức ma trận: các dự án thường nhỏ hơn, thời gian ngắn hơn, và tổ chức ma trận đảm bảo tính linh hoạt tối đa. Nếu bạn phải làm việc trong một tổ chức ma trận, hãy tiến hành như sau:

1. Không nên sử dụng cả 10 người dành 10% thời gian làm việc cho dự án, cũng không nên sử dụng 5 người làm việc 20% thời gian: hãy cố gắng có được 2 người làm việc 50% thời gian, theo cách này hiệu quả hơn nhiều và cũng giúp giảm được một khối lượng lớn công việc hành chính cho giám đốc dự án.
2. Hãy cố gắng ký hợp đồng với cấp trên trực tiếp của họ. Hợp đồng này quy định nhân viên X và Y sẽ làm việc cho dự án bao nhiêu phần trăm thời gian trong một khoảng thời gian nhất định. Một hợp đồng như vậy không ngăn chặn được những bất ngờ xấu có thể xảy ra nhưng nó hỗ trợ bạn khi có xung đột liên quan đến nguồn lực.
3. Hãy cố gắng tự mình lựa chọn các thành viên của nhóm dự án. Các thành viên sẽ có nhiều động lực hơn khi họ được chính giám đốc dự án chọn hơn là do các trưởng phòng ban của họ "chỉ định".

Trong một tổ chức ma trận, hãy cố gắng tập hợp toàn bộ các thành viên dự án làm việc trong cùng một văn phòng trong suốt thời gian dự án. Một nhân viên làm việc 20% thời gian cho dự án cần phải dành trọn một ngày làm việc tại văn phòng dự án – có như vậy bạn mới có thể chắc chắn rằng người này đang thực sự làm việc cho dự án!

Ví dụ**Ví dụ 1**

Tại công ty bảo hiểm, bạn chịu trách nhiệm về **dự án** "Đường dây nóng 7/7". Mục đích của dự án là thiết lập một dịch vụ qua đường dây nóng 24/24 giờ, 7/7 ngày. Theo nghiên cứu sơ bộ của người tiền nhiệm thì cần phải có các thành viên sau đây tham gia vào dự án:

- a) 2 nhân viên phòng "Tiếp thị"
- b) 2 nhân viên phòng "Kinh doanh"
- c) 1 nhân viên phòng "Phát triển phần mềm".
- d) 1 nhân viên phòng "Nhân sự"



- e) 1 nhân viên phòng "Đào tạo"
- f) 2 nhân viên phòng "Tổ chức nội bộ"

Đối với dự án này, bạn sẽ cần một **nhóm dự án**. Vì vậy loại hình cơ cấu tổ chức mà bạn sẽ chọn trong trường hợp này là "Tổ chức ma trận".

Ví dụ 2

Là trợ lý cho giám đốc sản xuất, bạn được giao phụ trách dự án "Thu mua 4 trung tâm cơ khí". Bạn đang lập kế hoạch cho các hoạt động sau:

- a. Tổ chức một cuộc phỏng vấn các bên liên quan (Quản lý giám sát, lập kế hoạch công việc, lập trình NC, phòng bảo dưỡng).
- b. Tổ chức một cuộc họp với các bên liên quan để thống nhất các tiêu chí lựa chọn dựa trên cơ sở so sánh.
- c. 8-10 nhà cung cấp sẽ được mời thầu.
- d. Một cuộc họp với các bên liên quan để xác nhận lựa chọn nhà cung cấp.
- e. Trình lựa chọn lên cấp trên để thông qua.

Đối với dự án này, bạn chỉ cần một nhóm dự án nhỏ, một vài cuộc họp điều phối là đủ. Như vậy loại tổ chức bạn sẽ chọn sẽ là "Tổ chức ma trận".

Ví dụ 3

Trong giai đoạn thi công đường hầm cao tốc qua Ben Nevis, công việc của bạn là thành lập và quản lý một nhóm dự án. Nhóm dự án này sẽ bao gồm những người sau đây (những người này sẽ làm việc 100% thời gian cho dự án trong thời gian ít nhất là 3 năm).

- 1. Peter Morris, kỹ sư, chuyên gia địa chất.
- 2. Francis Smith, kỹ sư, chuyên gia về đường hầm.
- 3. Roland Jones, kỹ sư, chuyên gia về kết cấu bê tông.
- 4. Paul Robertson, kỹ sư, chuyên gia về cung ứng vật tư xây dựng.
- 5. Arthur Crabtree, thiết kế.
- 6. John Arbuthnot, thiết kế.

Đối với một dự án có **độ dài thời gian** dài như vậy, bạn đã quyết định chọn loại tổ chức "Tổ chức theo dự án" – Các thành viên của nhóm sẽ là những người cấp dưới trực tiếp của bạn trong suốt quá trình thực hiện dự án.

Danh mục rà soát

Đối với "Tổ chức ma trận"

- ☐ Đảm bảo sự sẵn sàng làm việc của các thành viên trong nhóm dự án.
- ☐ Chuẩn bị một nơi làm việc chung (một văn phòng dự án).
- ☐ Thiết lập mối quan hệ làm việc tuyệt vời với những người cấp trên của các thành viên nhóm dự án.
- ☐ Xem xét sớm những vấn đề tái hòa nhập cho các thành viên dự án trong các phòng ban của họ khi họ quay trở lại, đặc biệt là nếu họ có hơn 50% thời gian làm việc cho dự án.

Đối với "Tổ chức theo dự án"

- ❑ Thông thường một dự án được tổ chức theo cách phi thể thức: Nhóm nhân viên dưới sự chỉ đạo của giám đốc dự án thường sẽ được bổ xung thêm một hay nhiều người từ các phòng ban khác nhau. Lưu ý: ở đây bạn sẽ có một tổ chức ma trận chồng lên một tổ chức dự án! Cho dù vậy, bạn vẫn phải đảm bảo mọi thứ vận hành suôn sẻ.

Bắt cần tránh

- ❑ Lưu ý: trong tổ chức ma trận, tuy bạn phải chịu trách nhiệm đối với dự án, thế nhưng bạn không kiểm soát trực tiếp nhân viên dự án. Bạn phải phụ thuộc vào thiện chí của các trưởng phòng (ban) – đây là một tình huống thường dẫn đến những xung đột liên quan đến việc phân bổ nguồn lực.
- ❑ Đối với tổ chức ma trận, có một rủi ro lớn là các nhân viên chỉ mãi mê nghĩ đến công việc thường ngày của họ, và công việc này thường là khẩn cấp, mà sao lãng công việc dự án. Họ phải chuyển văn phòng vào những ngày họ làm việc cho dự án!
- ❑ Đối với tổ chức theo dự án, các thành viên dự án có nguy cơ rơi vào tình trạng "không công việc" vào cuối dự án. Vì thế bạn phải sớm lên kế hoạch tái hòa nhập vào cuối dự án.

Giai đoạn tiền dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Tiền dự án có thể được thể hiện ở nhiều dạng khác nhau: nghiên cứu sơ bộ, nghiên cứu khảo sát, tiền dự án, hay nghiên cứu khả thi.
- Mục đích của tiền dự án là thu thập các thông tin liên quan giúp cho các quá trình ra quyết định và đưa ra dự án sau này. Các thông tin này thông thường bao gồm:
 - Một bản nghiên cứu khảo sát thị trường
 - Một bản nghiên cứu Khả năng sinh lãi
 - Một bản nghiên cứu tính khả thi về kỹ thuật của dự án
 - Một bản phân tích các rủi ro của dự án
 - Một bản ước tính các thời hạn
 - Một bản nghiên cứu về tác động của dự án
- Các kết quả của tiền dự án thường được tóm tắt trong « Yêu cầu dự án », là một bước chuyển bắt buộc trước khi dự án bắt đầu.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây:

PMBOK® guide :

4.1: Phát triển Tiền dự án
5.1: Lập kế hoạch phạm vi dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 5: Bối cảnh dự án
Chương 6: Các giai đoạn và chu kỳ dự án
Chương 7: Phát triển và thẩm định dự án
Chương 8: Các mục tiêu và chiến lược của dự án
Chương 9: Tiêu chí đánh giá sự thành công và thất bại của dự án

Như thế nào...

Thực hiện giai đoạn tiền dự án như thế nào?

- 1 Giai đoạn tiền dự án thực chất nó cũng chính là một dự án nhỏ, không có các kết quả cụ thể mà chủ yếu là các phân tích, các báo cáo và các nghiên cứu.
- 2 Giai đoạn tiền dự án đòi hỏi phải có nguồn lực: điều đó giải thích tại sao tiền dự án phải được nhà tài trợ/chủ đầu tư duyệt (một trưởng phòng, hoặc một thành viên của Ban giám đốc), người có khả năng phê duyệt các chi phí cho giai đoạn tiền dự án.
- 3 Nhiều công ty có một mẫu chuẩn cho yêu cầu tiền dự án. Mẫu này nói chung gồm có các nội dung sau :
 - Tình trạng hiện tại, nhu cầu, vấn đề cần phải giải quyết
 - Mục tiêu của tiền dự án
 - Tầm quan trọng của Tiền dự án
 - Các điểm mốc chủ yếu của dự án

- Nguồn lực dự tính
 - Chi phí cho giai đoạn tiền dự án
- 4 Trong chương trình e-learning này có sẵn mẫu tiền dự án để bạn có thể sử dụng để trình bày yêu cầu thực hiện giai đoạn tiền dự án.

Ví dụ

Liên quan đến việc lắp đặt một hệ thống phần mềm mới để quản lý dữ liệu nhân sự (công ty có 1680 nhân viên, được lưu trữ số liệu trên hai hệ thống khác nhau), bà Jackson, phòng Nhân sự, đã chuẩn bị một yêu cầu tài chính sau đây cho việc triển khai tiền dự án của bà.



Yêu cầu tài chính cho một tiền dự án

Họ và tên /Phòng: Bà Jacson, Phòng Nhân sự

Ngày tháng: 21/03

Nhu cầu/vấn đề: Hiện nay các dữ liệu nhân viên được lưu trữ trong ba hệ thống phần mềm khác nhau, điều đó dẫn đến các chi phí lớn cho sự luân chuyển và thường xuyên có lỗi. Ngoài ra, các dữ liệu liên quan đến các cuộc phỏng vấn trình độ chuyên môn cuối năm chỉ tồn tại dưới dạng tài liệu giấy, rất khó khi muốn tham khảo. Hơn nữa, các mật khẩu để sử dụng ba hệ thống tin học này khó kiểm soát - có thể nói là không thể biết được ai đã tham khảo dữ liệu nào.

Tóm tắt : Tiền dự án bao gồm các công việc sau:

- a. Một bản phân tích chi tiết về hiện trạng và các dữ liệu hiện có
- b. Một bản phân tích về mức độ bảo mật của các dữ liệu và những yêu cầu về mặt luật pháp trong việc bảo vệ các dữ liệu.
- c. Một bản khảo sát các nhu cầu thông tin mà các trưởng phòng (ban) cần.
- d. Một bản phân tích về các phần mềm quản trị nhân sự hiện có .
- e. Một bản nghiên cứu về mức độ tương thích giữa các các phần mềm này với phần mềm kế toán

Mục tiêu của tiền dự án: tiền dự án nhằm cung cấp tất cả các thông tin cần thiết để chi tiết các yêu cầu cho một phần mềm quản trị nhân sự mới, để lựa chọn phần mềm từ các phần mềm có sẵn, và cho phép đánh giá về chi phí và lợi ích với độ chênh lệch +/- 20% từ việc đưa phần mềm mới vào sử dụng trong công ty.

Mục tiêu của dự án: dự án sẽ thay thế ba hệ thống lưu trữ dữ liệu quản trị nhân sự bằng một hệ thống duy nhất, phù hợp với phần mềm kế toán, thỏa mãn những đòi hỏi pháp chế về việc bảo vệ dữ liệu, và đồng thời cho phép công ty kiểm soát được việc truy cập dữ liệu bằng một phương thức minh bạch hơn phương thức hiện tại.

Các điểm mốc:

1. 15/03: Khởi đầu tiền dự án.
2. 30/04: Báo cáo tình trạng hiện tại, tình hình bảo mật các dữ liệu, các đòi hỏi về pháp chế, các nhu cầu về thông tin của các trưởng bộ phận.
3. 20/05: Đánh giá các phần mềm hiện có, phân tích tính thích hợp với hệ thống phần mềm kế toán của Phòng công nghệ thông tin của công ty. Kết thúc tiền dự án.

4. 31/05: Hoàn thành yêu cầu dự án.

Nguồn lực:

- Phòng nhân sự : Bà Jackson, làm việc 30% thời gian cho dự án từ 15/03 – 30/04 và 60% cho dự án từ 20 – 31/05. Tổng thời gian yêu cầu: 95 tiếng.
- Phòng công nghệ thông tin: một người làm việc 10% từ 15/03 – 30/04, tăng 25% trong thời gian tháng 5. Tổng thời gian yêu cầu: 64 tiếng.

Chi phí cho tiền dự án:

160 tiếng, tương đương với 20 ngày công, chi phí cho mỗi ngày là 1'000 €, 20 ngày là 20'000 €

Chi phí khác (đi lại, v.v.) 2'000 €

Tổng cộng: 22'000 €.

Danh mục rà soát

- ☐ Đã phân tách một cách rõ ràng những nội dung gì thuộc về tiền dự án và dự án chưa?
- ☐ Các nguồn lực cần thiết cho tiền dự án đã được thiết lập chưa?
- ☐ Ngân sách của tiền dự án đã được cố định chưa?
- ☐ Ngân sách cho tiền dự án đã được duyệt chưa?
- ☐ Giám đốc dự án có đủ thời gian thực hiện tiền dự án theo như kế hoạch phân bổ không?

Các bẫy cần tránh

- ☐ Chú ý: trong khi xây dựng yêu cầu một tiền dự án, không nên nhầm lẫn mục tiêu của tiền dự án với mục tiêu của dự án!
- ☐ Thông thường, mức độ ưu tiên phê duyệt tiền dự án thấp hơn một dự án bình thường. Điều đó giải thích tại sao phải đặc biệt quan tâm đến việc đảm bảo nguồn lực sẵn sàng để thực hiện tiền dự án.
- ☐ Một số giám đốc dự án thích che giấu các rủi ro của dự án để tăng độ may mắn dự án được duyệt. Rất nguy hiểm...Tất cả mọi thứ đều phải rõ ràng trong tiền dự án.