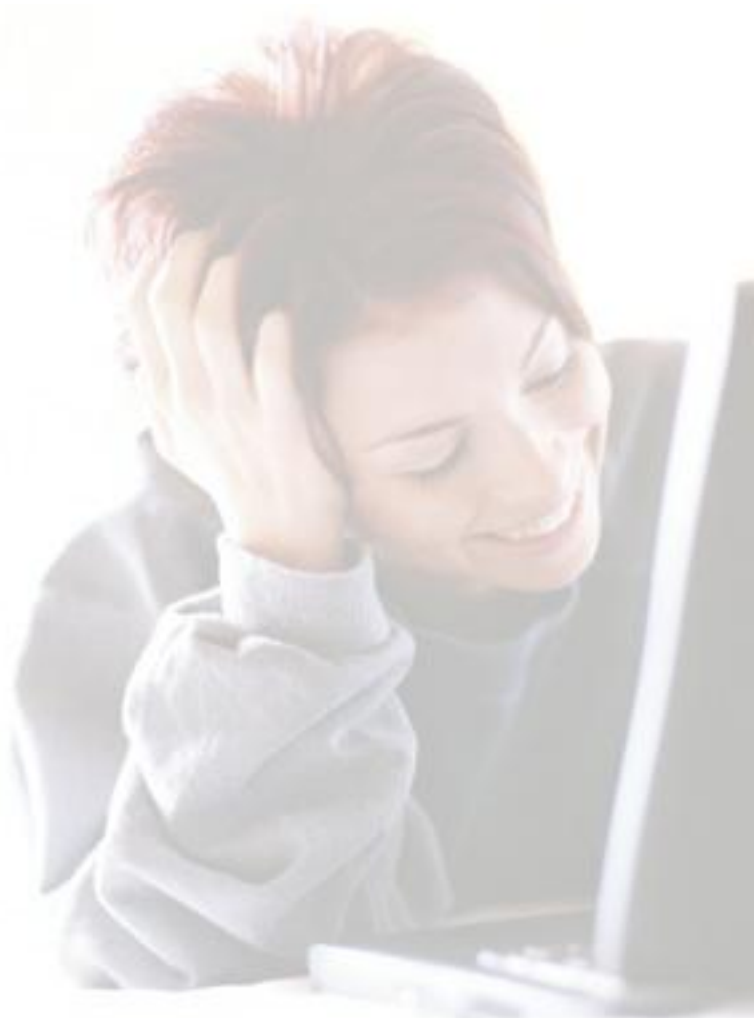




Quản lý Dự án



Xác định các mục tiêu

Xác định các mục tiêu

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Mục tiêu của dự án cần phải được xác định một cách chính xác và cần phải được chia sẻ với các bên liên quan.
 - Đầu tiên các mục tiêu được phác thảo một cách khái quát, sau đó giám đốc dự án và nhà tài trợ/chủ đầu tư sẽ cùng nhau thanh lọc dần dần (quá trình tương tác).
 - Điều quan trọng là các mục tiêu của dự án không chỉ phản ánh lợi ích của giám đốc dự án hoặc của chủ đầu tư/nhà tài trợ, mà cần phải làm thỏa mãn đến mức tối đa, các nhu cầu của **các bên liên quan** trong dự án.
 - Quy tắc cơ bản: phương sách cuối cùng, chính khách hàng là người quyết định việc thể hiện các mục tiêu của dự án.
- Các mục tiêu và các kết quả của dự án cần được thể hiện dưới hình thức có thể đo lường được.
 - Giám đốc dự án phải đảm bảo rằng các bên liên quan có một cách nhìn như nhau đối với các mục tiêu của dự án.
 - Thông thường sự khác biệt về lợi ích giữa các bên liên quan làm cho việc xác định các mục tiêu của dự án trở nên khó khăn. Giám đốc dự án cần giải quyết các xung đột liên quan đến các mục tiêu của dự án một cách chủ động.



Các khái niệm liên quan:

- Các bên liên quan
- Khách hàng
- Chủ đầu tư/nhà tài trợ

Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

- 5.1: Lập kế hoạch Phạm vi dự án
- 5.2: Xác định Phạm vi dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

- Chương 5: Bối cảnh của dự án
- Chương 8: Các mục tiêu và chiến lược của dự án
- Chương 9: Các tiêu chí đánh giá sự thành công và thất bại của dự án
- Chương 13: Nội dung và phạm vi dự án

Phân tích quyết định trong Dự án

Schuyler John R
pp. 15

Như thế nào...

Xác định các mục tiêu như thế nào?

A. Nếu Nhà tài trợ/Chủ đầu tư đã đưa ra được các mục tiêu hoàn toàn rõ ràng và trình bày dễ hiểu thì:

- 1 Xem xét xem các mục tiêu có mâu thuẫn với nhau không. Nếu có mâu thuẫn thì cố gắng trình bày lại để loại trừ các mâu thuẫn.
- 2 Thảo luận các mục tiêu này với nhóm dự án, khách hàng, và có thể với người sử dụng cuối cùng để đảm bảo rằng tất cả mọi người đều đồng ý với các mục tiêu được đưa ra. Điều đó có thể mất nhiều thời gian! Nhưng cũng đáng bỏ ra một hoặc nhiều ngày để có được sự nhất trí chung.
- 3 Tiếp tục xác định rõ hơn các mục tiêu - đó là một quá trình tương tác, mà qua đó, bạn có thể phát hiện thêm một số mâu thuẫn, các mục tiêu lại phải được trình bày lại.
- 4 Thiết lập trình tự ưu tiên cho từng mục tiêu: các mục tiêu nào là tuyệt đối không thể thiếu được, và các mục tiêu nào chỉ đơn thuần là mong muốn (cần có hoặc có thì tốt).
- 5 Xem lại xem các mục tiêu được trình bày dưới hình thức trung lập, mở ngỏ cho các giải pháp kỹ thuật khác nhau không. "**Cái gì**" nên xác định "**như thế nào**".

B. Nếu Nhà tài trợ/Chủ đầu tư đưa ra các mục tiêu tương đối lơ mờ, không rõ ràng hoặc trình bày chưa dễ hiểu thì:

- 1 Cố gắng hiểu vấn đề hoặc nhu cầu ẩn ở phía dưới một cách chính xác nhất có thể
- 2 Trước hết, giám đốc dự án nên thử trình bày các mục tiêu của dự án. Sau đó trình lên Nhà tài trợ/Chủ đầu tư, thảo luận, trình bày lại, đến lúc nào mà giám đốc dự án và Chủ đầu tư cùng thống nhất.
- 3 Sau khi hoàn thành các bước trên, tiếp tục thực hiện các bước như đã nêu ở mục (A) ở trên.

Ví dụ

Công ty bảo hiểm Vimax quyết định xem xét lại toàn bộ việc trình bày trên trang Web. Hiện tại, trên mạng chỉ có trang "tĩnh", cho phép người truy cập tham khảo các dịch vụ một cách rất chung chung.

Sau buổi làm việc đầu tiên, sử dụng trí tuệ tập thể, với các cộng sự phòng Marketing, phòng bảo hiểm tài sản, phòng bảo hiểm Nhân thọ và phòng Tin học, đã có một danh sách rất dài các mục tiêu có thể sau đây:

- Tính tiền bảo hiểm trên mạng
- Lập các loại giấy tờ bảo hiểm trên mạng, sau đó khách hàng tự in
- Khả năng tham khảo các điều khoản của hợp đồng



- Cung cấp các lời khuyên hữu ích dựa trên các phân tích tự động các điều khoản của khách hàng đang tồn tại và dữ liệu sẵn có của khách hàng
- So sánh các điều khoản của hợp đồng bảo hiểm với các sản phẩm sẵn có của các đối thủ cạnh tranh
- Tính các lợi ích về thuế
- Sử dụng mạng Internet để thu nhận các dữ liệu khách hàng và các thông tin này sẽ được sử dụng sau đó cho các nhân viên bán hàng
- Có khả năng kê khai tai nạn trên mạng
- Có thể theo dõi tiến độ của một hồ sơ
- Khách hàng tự chọn đại lý, dựa trên các tiêu chuẩn trên mạng

Thực hiện tất cả các mục tiêu này là điều không thể được. Làm thế nào để chọn ra mục tiêu của dự án từ các mục tiêu trên???

Giám đốc dự án, bà Strauss, đã quyết định tiến hành theo hình thức sau:

1. Mỗi mục tiêu cần phải được trình bày một cách chi tiết trên nửa trang A4.
2. Tập hợp nhóm lại trong các buổi họp nhóm và các buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, miêu tả (dưới hình thức bài viết) lợi ích của mỗi mục tiêu dưới hai khía cạnh: a) lợi ích cho doanh nghiệp, b) lợi ích cho khách hàng.
3. Sau đó, sẽ lập nên một bảng gồm ba cột: mục tiêu, lợi ích đối với doanh nghiệp, lợi ích đối với khách hàng.
4. Bước tiếp theo, lượng hoá giá trị (lợi ích) mà mỗi mục tiêu đưa đến một phần cho khách hàng và một phần cho doanh nghiệp. Công việc này đầu tiên được làm một cách độc lập đối với mỗi thành viên. Sau đó thảo luận nhóm để tìm ra một con số được chấp nhận đối với tất cả mọi người.
5. Giá trị của mỗi mục tiêu sau đó được so sánh với chi phí của nó (chi phí thực hiện và chi phí bảo dưỡng).
6. Sự so sánh này cho phép xác định các ưu tiên trong các mục tiêu.
7. Danh sách này, với các chi phí cho mỗi mục tiêu đi kèm, cuối cùng sẽ được trình lên ban điều hành đưa ra quyết định cuối cùng.

Danh mục rà soát

- ☐ Một mục tiêu được trình bày tốt là một mục tiêu **SMART (thông minh)**, nghĩa là hội tụ các yếu tố sau:
 1. **S**pecific, - cụ thể
 2. **M**easurable, - đo lường được
 3. **A**mbitious – tham vọng
 4. **R**ealistic - thực tế
 5. defined in **T**ime – xác định trong thời gian
- ☐ Mục tiêu đặc biệt lưu ý đến các lợi ích của các bên liên quan quan trọng nhất.
- ☐ Tất cả các bên liên quan đều biết đến mục tiêu.
- ☐ Mục tiêu được chấp nhận bởi tất cả các bên liên quan.

Bắt cần tránh

- ❑ Các mục tiêu thường xuyên được trình bày dưới hình thức không chính xác.
- ❑ Các mục tiêu không lưu ý đủ đến lợi ích của các bên liên quan.
- ❑ Khách hàng cuối cùng không được tham khảo.
- ❑ Các mục tiêu không lưu ý đủ đến các điều kiện hạ tầng hiện tại.
- ❑ Một số bên liên quan đồng ý, nhưng người ta cảm thấy ở bên trong là họ không đồng ý, và họ sẽ làm mọi cách để quay trở lại việc xác định mục tiêu.

Concept Development

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Concept development là việc đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: «**dự án sẽ được thực hiện như thế nào**».
- Nên dành thời gian đủ để thực hiện concept development: concept development tốt có thể tiết kiệm được rất nhiều thời gian trong khi thực hiện dự án.
- Concept development là một quá trình sáng tạo: người ta sử dụng phương pháp sử dụng trí tuệ tập thể hoặc các phương pháp sáng tạo khác.
- Các ý tưởng hay không bao giờ đến trong bầu không khí tẻ nhạt ở văn phòng (hãy thử suy nghĩ xem: lần cuối cùng bạn có một ý tưởng thật thông minh khi đó bạn ở đâu?)
- Chúng ta sẽ có được các kết quả tốt nếu toàn bộ nhóm làm việc một ngày ở bên ngoài – nghĩa là ngoài môi trường quen thuộc.
- Việc xây dựng nội dung cần phải, nếu có thể, không chỉ đưa ra chung chung một giải pháp, mà là nhiều giải pháp khác nhau.



Tài liệu tham khảo:

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

IPMA Ranh giới Khả năng:

Sự Sáng tạo trong Khoa học và Công nghệ cao

17: Hình dạng và sự thay đổi

De Bono

Như thế nào...

Xây dựng nội dung như thế nào?

1. Trước tiên, bạn cần ra khỏi không gian làm việc hàng ngày: tổ chức một buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể bên ngoài văn phòng.

2. Sau đó, bạn nên mời một hoặc hai người «ngoài» cùng tham dự buổi họp, họ là những người không nằm trong nhóm dự án, làm việc ở những lĩnh vực khác. Những người này sẽ có những cách nhìn khác nhau.
3. Trong buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, chỉ trang bị ghế: không bàn, nếu không các thành viên tham gia sẽ luôn ghi chép – đó là điều làm cản trở quá trình sáng tạo.
4. Chuẩn bị 2 hoặc 3 bảng trong phòng họp. Mỗi người sẽ viết ra một ý tưởng.
5. Nhắc lại nguyên tắc số 1: không phê phán một cách tiêu cực (bởi vì nó làm cho quá trình sáng tạo bị bế tắc!).
6. Nhắc lại nguyên tắc số 2: không thể hiện một câu nào bắt đầu bằng «nhưng...»!
7. Cuối buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, có nhiều đề xuất được đưa ra.
8. Sau buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, so sánh các đề xuất đã được đưa ra.

Ví dụ

George, giám đốc dự án của công ty Deminos, đã xây dựng một quy trình phát triển nguyên tắc dự án và nhiều lần đã chứng tỏ rất thành công. Mỗi khi anh ta gặp một vấn đề khó khăn, một vấn đề thực sự làm đau đầu, anh ta thường không triệu tập một buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể ngay.

1. Thay vì triệu tập ngay cuộc họp, George để cho vấn đề tự làm rõ trong đầu mọi người trong vòng 2 tuần. Thỉnh thoảng anh ta thảo luận với các thành viên trong nhóm dự án. Trong các cuộc họp nhóm cũng vậy, anh ta cũng thảo luận ngắn về vấn đề này.
2. Bằng cách này, vấn đề thường xuyên được nhắc lại trong đầu của các thành viên nhóm dự án.
3. Sau hai tuần, anh ta tổ chức một buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể trong một ngôi nhà trên núi. Đi bằng ô tô mất khoảng một giờ rưỡi.



4. Trước tiên, anh ta để cho mọi người đi bộ - để họ thư giãn.
5. Sau đó, bắt đầu buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, khoảng 40 phút
6. Tiếp theo, nghỉ giải lao uống cà phê. Điều quan trọng là điều này phải được tổ chức trong bầu không khí thoải mái: nếu bầu không khí không thoải mái, buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể không có hiệu quả.
7. Tiếp tục phần thứ hai của buổi làm việc, có thể kéo dài hơn 40 phút.

Sử dụng phương pháp «sử dụng trí tuệ tập thể» rất hiệu quả - đưa ra được nhiều nội dung mới, và cách nhìn khác nhau cho một vấn đề.

Danh mục rà soát

- ☐ Đưa những người tham gia rời nơi làm việc thường lệ.
- ☐ Chỉ chuẩn bị ghế, không có bàn.
- ☐ Chuẩn bị 2 hoặc 3 bảng.
- ☐ Nếu có thể mời 1 hoặc 2 người «ngoài» cùng tham dự.
- ☐ Xác định lại một cách chính xác vấn đề ban đầu.
- ☐ Quy tắc số 1: cấm chê!
- ☐ Quy tắc số 2: không được bắt đầu bằng «nhưng...»!
- ☐ Trước buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể: đi dạo
- ☐ Sau 40 phút: nghỉ giải lao
- ☐ Đánh giá tóm tắt các rủi ro
- ☐ Phân tích tóm tắt: điều gì mới đối với nhóm dự án
- ☐ Phân tích tóm tắt: lúc nào thì các khó khăn có thể nảy sinh?

Bẫy cần tránh

- ☐ Không xây dựng nguyên tắc trước khi có mục tiêu rõ ràng! (Nếu không sau này các nội dung sẽ phải thay đổi, dẫn đến lãng phí thời gian. Hơn nữa mọi người có xu hướng bị trói buộc vào các nội dung ...)
- ☐ Một số người luôn sáng tạo ra các nguyên tắc đã có sẵn...tìm nguyên lý để sáng tạo ra bánh xe!
- ☐ Nếu bạn sử dụng một nội dung có sẵn, chú ý các điểm sau :
 - Có thể nó quá phức tạp, vấn đề mới có thể được giải quyết đơn giản hơn.
 - Không đánh giá thấp sự thích nghi cần thiết! Tên lửa Ariane 5 đầu đạn bị nổ tung do một nguyên nhân rất đơn giản: sử dụng một hệ thống đo tốc độ có sẵn mà không tính đến các điều kiện mới xuất hiện (tốc độ cao hơn).
- ☐ Nếu bạn tổ chức một buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể: không nên mời những người «bi quan». Những người này chỉ nhìn thấy những điểm tiêu cực, nhìn đâu cũng thấy có vấn đề khắp nơi, có thể họ sẽ làm hỏng buổi làm việc sử dụng phương pháp này.
- ☐ Ngược lại, những người «bi quan» nên được mời nhiệt tình tham dự giai đoạn sau đó, giai đoạn phân tích các giải pháp đưa ra.

Chọn các giải pháp

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Sau concept development, thông thường không chỉ có một giải pháp được đưa ra mà là hai, ba, hoặc nhiều hơn nữa.
- Đôi khi rất khó so sánh các giải pháp:
 1. Giải pháp A chi phí thấp, nhưng rủi ro.
 2. Giải pháp B tốn kém, nhưng có thể lồng ghép vào cấu trúc hiện có.
 3. Giải pháp C rất là tao nhã và hiện đại, nhưng chi phí lại khá cao.
- Một quyết định độc đoán nghiêng về một giải pháp nào đó có thể dẫn đến những hậu quả không thể lường được: ví dụ, có thể những nhân viên nản lòng chỉ đợi có cơ hội để chỉ ra các lỗi của giải pháp được lựa chọn...
- Xác định tiêu chí, cân nhắc cẩn thận và sau đó sử dụng các tiêu chuẩn này để đánh giá các giải pháp có thể trở thành một quy trình làm việc **nhóm**. Điều này cũng không nhất thiết bảo đảm rằng giải pháp được chọn là tối ưu, nhưng sẽ dẫn đến việc đưa ra được giải pháp được tất cả các thành viên của **nhóm dự án** chấp nhận.



Các khái niệm liên quan:

- Xây dựng nguyên tắc
- [Các bên liên quan](#)

Tài liệu tham khảo:

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

[IPMA Ranh giới Khả năng:](#)

17: Hình dạng và sự thay đổi

Như thế nào...

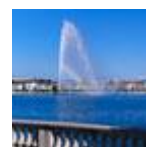
Lựa chọn các giải pháp như thế nào?

1. Xác định các tiêu chí mà sau này sẽ được sử dụng như là cơ sở trong việc quyết định.

2. Cân nhắc các tiêu chí này (dựa trên cơ sở **chi tiết kỹ thuật**, các tiêu chí thành công của khách hàng).
3. Đánh giá từng giải pháp, và đối với mỗi tiêu chí thì đưa ra một số điểm nhất định.
4. Nhân số điểm của mỗi tiêu chí với hệ số theo mức độ quan trọng của tiêu chí đó
5. Cộng tất cả các số điểm của các tiêu chí cho một giải pháp ta có tổng số điểm của mỗi giải pháp được đưa ra.

Ví dụ

Để thành lập trụ sở chính ở Châu Âu cho doanh nghiệp của bạn, bạn đưa ra bốn địa điểm có thể: Londres, Francfort, Vienne, Genève.



Các tiêu chí để lựa chọn là:

- Vận chuyển hàng không
- Gần các thị trường
- Chất lượng cuộc sống
- Chi phí sinh hoạt
- Điều kiện về thuế

Mỗi thành phố được đánh giá theo các tiêu chí trên (theo thang điểm từ 1 đến 10).

Bảng dưới đây là kết quả đánh giá :

Tieu chuẩn	Lon-dres	Franc-fort	Vien-ne	Ge-nève
Vận chuyển hàng không	10	10	6	4
Gần các thị trường quan trọng	5	8	7	8
Qualité de vie	6	4	6	7
Chi phí	5	7	9	8
Điều kiện thuế	8	6	8	9
Tổng :	34	35	36	36

Dựa trên các số liệu này, Vienne và Genève có tính thuyết phục. Nhưng các tiêu chí trên lại không có cùng mức độ quan trọng như nhau. Do đó, hệ số cho từng tiêu chí đã được đưa ra (theo mức độ từ 1 đến 5):

- Vận chuyển hàng không: *5 điểm*
- Gần các thị trường: *4 điểm*
- Chất lượng cuộc sống: *3 điểm*

- Chi phí sinh hoạt: 4 điểm
- Điều kiện về thuế: 3 điểm

Và đây là kết quả:

Tieu chuẩn	Lon-dres	Franc-fort	Vien-ne	Ge-nève	Poids	Lon-dres	Franc-fort	Vien-ne	Ge-nève
Vận chuyển hàng không	10	10	6	4	5	50	50	30	20
Gần các thị trường quan trọng	5	8	7	8	4	20	32	28	32
Qualité de vie	6	4	6	7	3	18	12	18	21
Chi phí	5	7	9	8	4	20	28	36	32
Điều kiện thuế	8	6	8	9	3	24	18	24	27
Tổng :	34	35	36	36		132	140	136	132

Lần này tình hình đã thay đổi: Francfort đưa lại nhiều lợi ích hơn, Genève và Londres bị loại bỏ.

Danh mục rà soát

- ❑ Đã xem xét tất cả các giải pháp do các bên liên quan trong dự án đưa ra chưa?
- ❑ Các ý kiến khác nhau về các tiêu chí lựa chọn và hệ số cho từng tiêu chí đã được xem xét chưa?
- ❑ Hệ số cho mỗi tiêu chí đã được xác định dựa trên các tiêu chí thành công của dự án không?

Bẫy cần tránh

- ❑ Việc cân nhắc các tiêu chí cần phải được thực hiện **trước** khi thực hiện việc đánh giá cho mỗi giải pháp đưa ra (nếu không thì có nguy cơ bị bóp méo).
- ❑ Trong trường hợp một số bên liên quan không được tham gia vào quá trình ra quyết định, thì sau này họ có thể sẽ yêu cầu thảo luận lại các kết quả đã được đưa ra.

Đề xuất dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Thông thường, giai đoạn tiền dự án kết thúc bằng một bản đề xuất dự án.
- Đề xuất dự án do giám đốc dự án thảo ra, và được trình lên nhà tài trợ/chủ đầu tư.
- Đề xuất dự án là cơ sở đầu tiên không thể thiếu được trong việc xây dựng nhóm dự án: một Đề xuất dự án được chấp nhận là điều kiện chắc chắn để tuyển dụng các thành viên làm việc cho dự án.
- Khi ký Đề xuất dự án, chủ đầu tư/nhà tài trợ đảm bảo một nguồn tài chính sẵn sàng để thực hiện dự án (hoặc ít nhất là cho giai đoạn đầu của dự án).
- Đặc biệt đối với các dự án nhỏ, người ta thường bỏ qua Đề xuất dự án: tức là sau bước Tiền dự án, tiến hành luôn việc lập kế hoạch dự án.



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: Xây dựng Đề xuất dự án
5.1: Xây dựng phạm vi dự án

[IPMA Ranh giới Khả năng:](#)

Chương 10: Khởi động dự án

Như thế nào...

Viết Đề xuất dự án như thế nào?

Những điểm cần phải có trong Đề xuất dự án bao gồm: (ngay như đối với các dự án nhỏ thì nhất thiết cũng phải có các điểm in đậm sau đây):

- **Vấn đề/nhu cầu phát sinh ra dự án**
- **Các mục tiêu chủ yếu của dự án**
- Những gì mà dự án sẽ không phấn đấu đạt tới (định nghĩa tiêu cực các mục tiêu)
- Các kết quả
- Các giải pháp kỹ thuật cuối cùng
- Ước lượng thô nguồn lực cần thiết tham gia dự án của mỗi phòng (ban)
- **Thời điểm dự án hoàn thành**

- **Ước lượng thô chi phí dự án**
- Tính lợi nhuận mà dự án đem lại
- Tóm tắt về phân tích rủi ro liên quan

Ví dụ

Trung tâm khám chữa bệnh « X » có 185 người; 128 trong số họ trực tiếp liên quan đến việc chăm sóc bệnh nhân, nghĩa là họ làm việc không đều.

Hiện nay việc kiểm tra thời gian có mặt của nhân viên được các trưởng phòng làm một cách thủ công. Họ phải dành nhiều thời gian để tính thời gian chính xác các ngày lễ, ngày nghỉ, ngày vắng mặt, ốm, v.v.



Ý thức được các chi phí bỏ ra cho tình trạng này, giám đốc phòng khám đã chỉ định ông Joliot, trưởng phòng kế toán, phụ trách một dự án lắp đặt một hệ thống phần mềm hiện đại quản lý thời gian có mặt của nhân viên.

Họ và tên/ Phòng :	Kế toán
Ngày tháng :	24 tháng một
Tên của dự án :	Smart Time
Spécifications / Nhu cầu :	Các trưởng phòng dành quá nhiều thời gian để tính các ngày lễ, các ngày nghỉ, các ngày làm việc, v.v, cho mỗi nhân viên. Thêm vào nữa, các dữ liệu này sau đó cần phải đưa vào một lần nữa để tính lương (cho những người làm việc theo giờ).
Miêu tả dự án :	1. Nghiên cứu các nhu cầu với các trưởng phòng. 2. đánh giá các giải pháp tồn tại trên thị trường. 3. Đưa vào một hệ thống quản lý thời gian có mặt phù hợp đối với môi trường bệnh viện. 4. Liên quan với các phần mềm của phòng kế toán (đặc biệt là tiền lương).
Các mục tiêu của dự án :	1. Giảm thời gian làm việc hành chính của các trưởng phòng. 2. Tự động hoá việc quản lý thời gian có mặt. 3. Tự động hoá việc tính các ngày làm việc/ngỉ. 4. Tự động hoá việc tính các ngày phép. 5. Tự động hoá tính lương.
Rủi ro chính :	1. Không chấp nhận dự án trong cơ quan. 2. Phần mềm không phù hợp với các tính đặc biệt trong môi trường bệnh viện
Tiết kiệm hàng năm :	1. Thời gian của các trưởng phòng bây giờ có thể ước lượng cho công việc này là 4 giờ mỗi tuần. Đối với 5 trưởng phòng, điều đó có thể tính như là một nửa nhân công của một việc làm, nghĩa là với một chi phí 55'000 €. 2. Tăng độ chính xác trong việc tính thời gian sẽ tiết kiệm được 20'000 € mỗi năm.

Giờ làm việc :	Thời gian (nội bộ) cho dự án này là : 1. Phân tích nhu cầu, xây dựng cahier des charges: 25 ngày-người 2. Đánh giá các phần mềm tồn tại trên thị trường: 10 ngày-người 3. Xác định lại tổ chức : 10 ngày-người 4. Đào tạo người sử dụng : 14 ngày-người 5. Thử, đưa vào hoạt động : 12 ngày-người Tổng cộng, 71 ngày, hay là 32'000 €.
Chi phí máy móc :	Theo giải pháp được lựa chọn, các chi phí máy móc và phần mềm dao động giữa 30'000 và 72'000 €.

			Thời gian
Điểm chuẩn :	☐	Khởi động dự án	15 tháng hai
	☐	Cahier des charges được chấp nhận	31 tháng ba
	☐	Chọn hệ thống	30 tháng tư
	☐	Lắp đặt hệ thống	15 tháng sáu
	☐	Đào tạo các thành viên dự án	30 tháng sáu
	☐	Hoàn thành việc đưa vào hoạt động	15 tháng bảy
Nguồn lực :	Họ và tên	Phòng	Số ngày-người
	Joliot, Dubied	Kế toán	41
	Resp. de service	Khác	20
	Mme Jarry	Nhân sự	10
	Tổng cộng :		71

Danh mục rà soát

- Các đánh giá trong giai đoạn này của dự án, thường có sai số +/-20%. Nếu các đánh giá ở giai đoạn này cao hơn hoặc thấp hơn - cần phải xem lại.

Bẫy cần tránh

- Đề xuất dự án phải được làm trước giai đoạn lập kế hoạch dự án. Trong một số dự án khá quan trọng, Đề xuất dự án sẽ đi kèm theo việc đồng ý về tài chính cần thiết cho việc lập kế hoạch. Vậy nên cần chú ý: không nên bỏ ra hàng tuần để lập kế hoạch trước khi làm Đề xuất dự án!
- Ước lượng chính xác và chi tiết về chi phí và thời gian cho các hoạt động của dự án vào thời điểm này là không cần thiết. Việc chuẩn bị các ước lượng chi tiết chỉ có thể ở giai đoạn cuối của việc lập kế hoạch dự án.