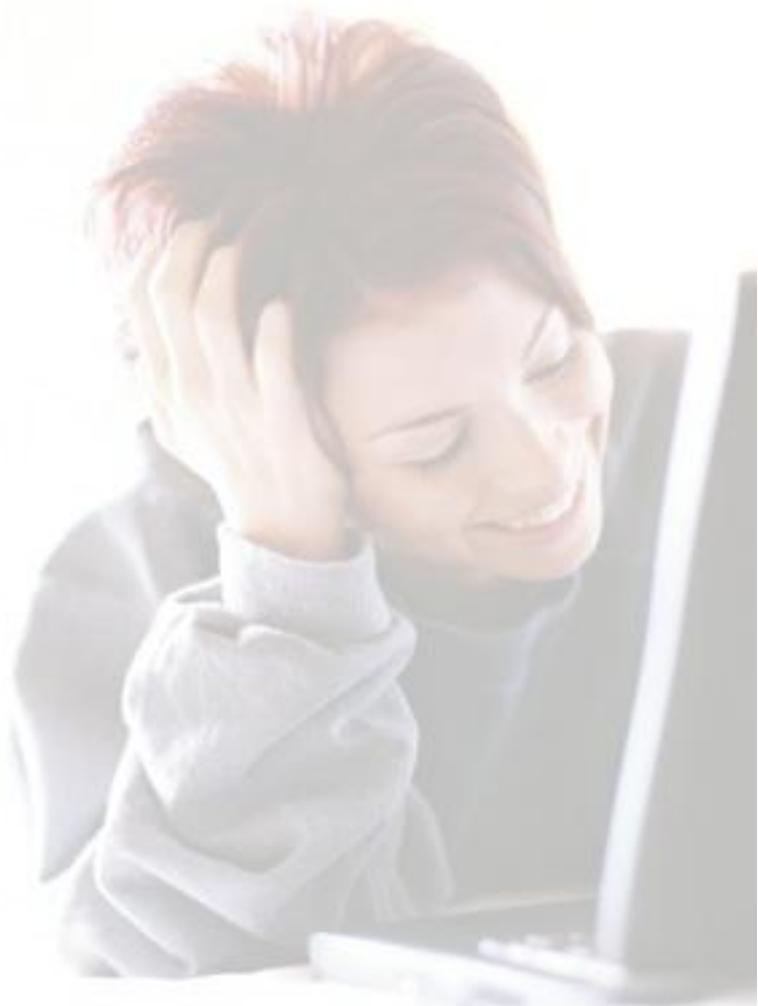


PMC

Quản lý Dự án



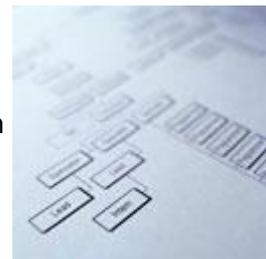
Lập kế hoạch

Cơ cấu chia nhỏ công việc (WBS)

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản :

- Một **dự án** bao gồm nhiều hoạt động liên quan đến nhau, vậy nên thông thường rất khó để có một tổng quan rõ ràng.
- Cơ cấu chia nhỏ công việc (WBS) là một công cụ rất quan trọng để hình dung ra các hoạt động của một dự án dưới hình dạng có thứ tự.
- Việc xây dựng WBS là một trong những hoạt động đầu tiên trong giai đoạn lập kế hoạch. WBS cũng sẽ được sử dụng trong giai đoạn sau để:
 - a) Thiết lập biểu đồ PERT (Mạng lưới các hoạt động)
 - b) Xác định việc phân bổ công việc (các gói công việc)



Các khái niệm liên quan:

- Kết quả
- **Biểu đồ PERT (Mạng lưới các hoạt động)**
- **Các hoạt động**

Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:	5.3: Xây dựng WBS 5.4: Kiểm tra phạm vi dự án
IPMA Ranh giới Khả năng:	Chương 12: Các Cơ cấu dự án

Như thế nào...

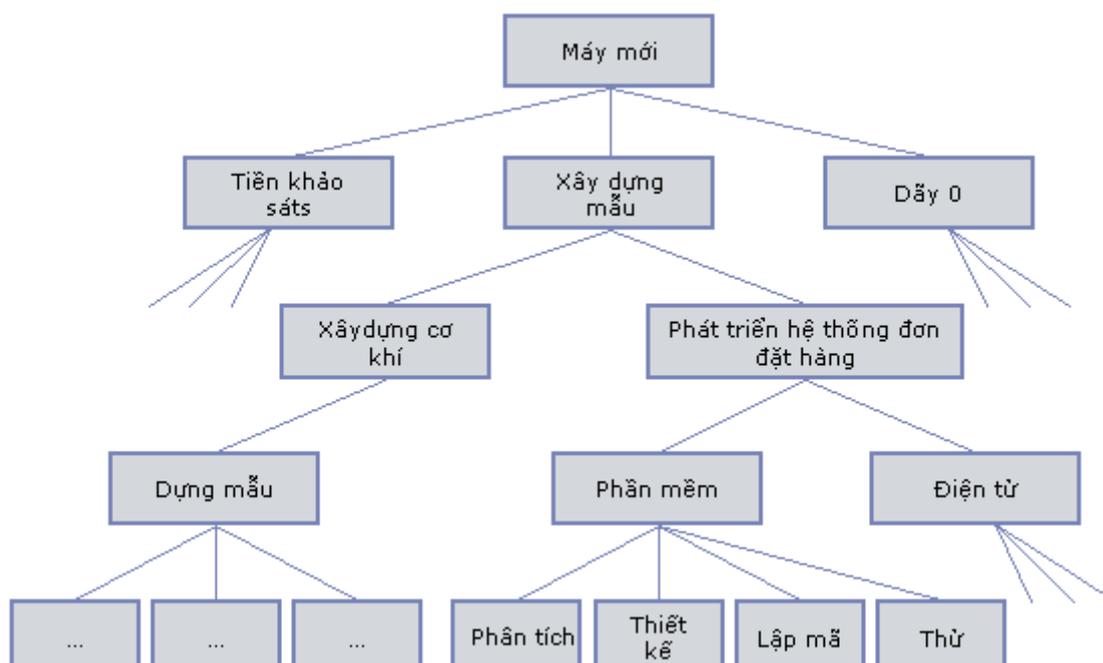
Xây dựng WBS như thế nào?

1. Lập ra một danh sách bao gồm các kết quả quan trọng nhất của **dự án**.
2. Thông thường các kết quả này có thể tiếp tục được chia nhỏ.
3. Đối với mỗi kết quả, cần phải ghi vào danh mục những hoạt động cần thiết để đạt được kết quả đó.
4. Các hoạt động này lại được chia thành các hoạt động nhỏ.
5. Quá trình chia nhỏ các hoạt động sẽ dừng lại khi những yếu tố sau đây đã đạt được:
 - A. Có thể ước lượng được công lao động cho mỗi hoạt động.

- B. Có thể lập được ngân sách cho hoạt động đó.
- C. **Hoạt động** có thể được phân công cho một người, một nhóm người hoặc một nhà cung cấp một cách rõ ràng.

Ví dụ

- Để sản xuất một máy mới, các kết quả công việc sau đã được xác định:
 - a. Tiền khảo sát
 - b. Sản xuất mẫu
 - c. Sê ri 0
- Kết quả «sản xuất mẫu» được chia nhỏ hơn: «sản xuất cơ khí» và «xây dựng hệ thống điều khiển».
- Giám đốc **dự án** phụ trách phần "sản xuất cơ khí" cùng với **nhóm dự án** của anh ta thực hiện một quá trình chia nhỏ hơn.
- Giám đốc **dự án** phụ trách phần "xây dựng hệ thống điều khiển" cũng cùng với **nhóm dự án** của anh ta thực hiện một quá trình chia nhỏ hơn.
- Tất cả thành viên của nhóm dự án cùng tham gia vào việc chia nhỏ kết quả phần «Sê ri 0».
- Quá trình này cho ta biểu đồ sau (chỉ có phần «điều khiển» là được vẽ hoàn chỉnh):



Danh mục rà soát

- Đã xem xét tất cả các kết quả của **dự án** chưa?
- Các hoạt động liên quan đã được xác định đủ chính xác chưa?
- Các hoạt động này đã có thể giao cho một người, một nhà cung cấp hoặc là cho một nhóm người một cách dễ dàng chưa? (hoặc **hoạt động** có cần chia nhỏ hơn nữa không?)

Bẫy cần tránh

- Không phải tất cả các kết quả đều được chia nhỏ khi bắt đầu **dự án** - do thiếu thông tin. Do đó, việc cập nhật WBS thường xuyên là việc quan trọng.
- Không để một người xây dựng WBS! Việc xây dựng WBS là **nỗ lực của nhóm**. Điều này cho phép hiểu rõ dự án một cách tổng thể hơn.
- Không cất giữ WBS trong tủ. Tất cả các thành viên trong nhóm dự án đều có thể nhìn thấy vào bất cứ lúc nào ngay tại văn phòng dự án. Do đó, tốt nhất WBS nên được vẽ thành bản lớn và treo ở chỗ dễ nhìn.
- Đừng quên ghi mã WBS: mỗi một **hoạt động** cần có một mã số riêng - và được gọi là «mã WBS».

Biểu đồ PERT (Biểu đồ mạng lưới)

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Khi lập kế hoạch của một **dự án**, cần phải biết được trình tự các hoạt động sẽ được thực hiện. Bởi vì một số hoạt động chỉ có thể bắt đầu sau khi một số hoạt động khác được hoàn thành.
- Để có thể sắp xếp được trình tự của các hoạt động trong một mạng lưới lô gíc (**Mạng lưới các hoạt động**), bạn cần WBS. Trình tự mà trong đó các hoạt động sẽ được thực hiện có thể được thể hiện dưới dạng biểu đồ gọi là Mạng lưới các hoạt động, hay trước kia người ta gọi là biểu đồ PERT.
- Mạng lưới các hoạt động cũng sẽ được sử dụng để xác định **đường găng**



Các khái niệm liên quan:

- Biểu đồ PERT
- **Hoạt động trên đường găng**
- Hoạt động không nằm trên đường găng
- Khoảng trống
- WBS

Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

IPMA Ranh giới Khả năng:

6.2: Chuỗi hoạt động

Chương 12: Các Cơ cấu dự án

Chương 14: Thời hạn và việc lập kế hoạch

Như thế nào...

Sắp xếp các công việc như thế nào?

Thực tế rất đơn giản! sau đây là năm bước:

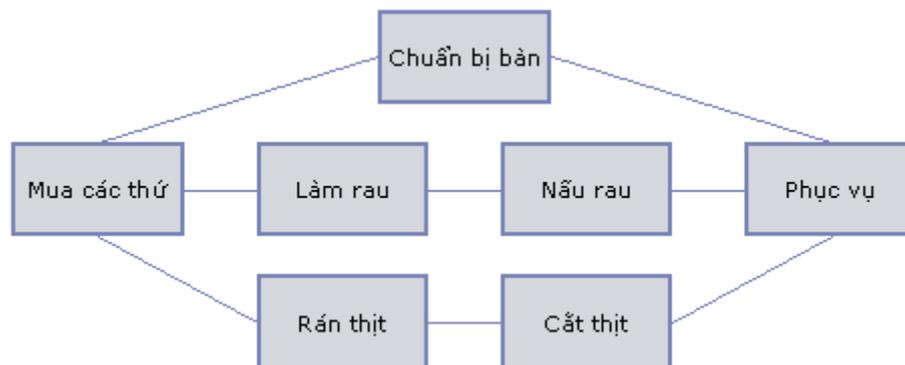
1. Bắt đầu từ các hoạt động đã được ghi trong WBS
2. Đối với từng trường hợp, xem các hoạt động nào bắt buộc kết thúc trước để hoạt động mới có thể bắt đầu.
3. Hãy vẽ mỗi hình chữ nhật cho một hoạt động, điền tên của hoạt động vào hình chữ nhật đó, sau đó vẽ các đường nối với các hoạt động phải tiến hành trước nó.
4. Nếu quá trình này do **nhóm dự án** thì hãy sử dụng các "giấy dính ghi nhớ" cho mỗi hoạt động sau đó dán tất cả lên bảng.

5. Sau khi Mạng lưới các hoạt động được hoàn thành, hãy xem xét xem có hoạt động nào có thể được tiến hành một phần song song không.

Ví dụ

Để chuẩn bị một bữa ăn thì các công việc cần thiết phải thực hiện là :

- Đi chợ
- Chuẩn bị bàn ăn
- Làm rau
- Nấu rau
- Nướng thịt
- Thái thịt
- Phục vụ



Danh mục rà soát

- ❑ Đã xem xét tất cả các hoạt động trong WBS chưa?
- ❑ Đã thiết lập tất cả các mối quan hệ phụ thuộc giữa các hoạt động chưa?
- ❑ Một số hoạt động có thể làm đồng thời được không?

Bẫy cần tránh

- ❑ Nếu không xem xét đến khả năng có những hoạt động có thể tiến hành song song thì độ dài thời gian của dự án sẽ kéo dài không cần thiết.
- ❑ Nếu không đưa toàn bộ nhóm dự án vào việc xây dựng Mạng lưới các hoạt động thì việc lập kế hoạch đối với họ như là điều gì đó rất lạ. Cần phải đưa toàn bộ nhóm vào việc xây dựng biểu đồ PERT!

Đường găng

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Đường găng là một phần trên biểu đồ PERT (Mạng lưới các hoạt động), bao gồm các hoạt động trọng yếu đối với việc tính độ dài của dự án. Theo khái niệm thì đây là đường có độ dài dài nhất.
- Độ dài của đường găng chính là độ dài của dự án.
- Các hoạt động trên đường găng được gọi là các hoạt động ưu tiên; bất kỳ một sự chậm trễ nào của một trong các hoạt động này sẽ làm chậm lại một cách tự động toàn bộ dự án.
- Các hoạt động ưu tiên không có một khoảng trống nào cả.
- Một dự án đặc biệt có thể có hai đường găng hoặc nhiều hơn. Trong trường hợp này, chúng đều có một độ dài thời gian như nhau.



Các khái niệm liên quan:

- Mạng lưới các hoạt động
- Biểu đồ PERT
- Hoạt động ưu tiên
- Hoạt động không ưu tiên
- Khoảng trống

Tài liệu tham khảo:

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

- PMBOK® guide:** 6.2: Chuỗi hoạt động
IPMA Ranh giới khả năng: Chương 14: Kế hoạch thời gian

Như thế nào...

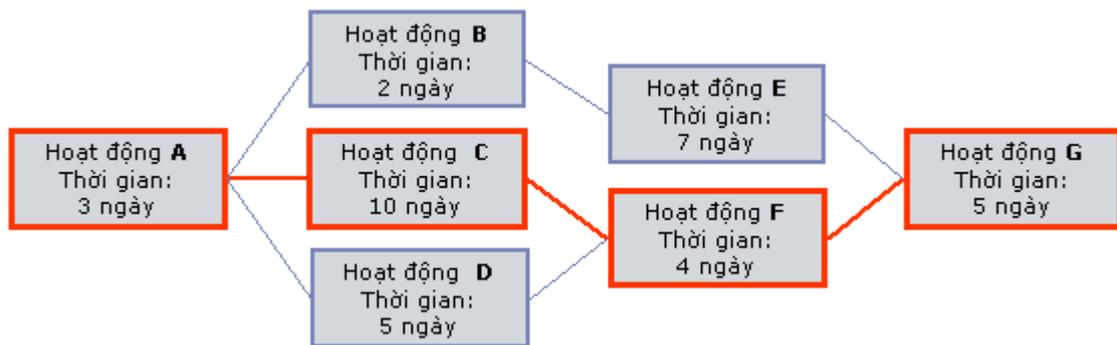
Xác định đường găng như thế nào?

1. Nếu sử dụng một phần mềm về quản lý dự án, rất đơn giản: phần mềm sẽ tự động tính đường găng và thông thường thì đường này có màu đỏ.
2. Nếu không sử dụng phần mềm về quản lý dự án, thì cũng rất đơn giản: hãy bắt đầu từ biểu đồ PERT (Mạng lưới các hoạt động) của dự án.
3. Sau đó tính độ dài của tất cả các đường nối đầu đến cuối của dự án.
4. Đường găng theo định nghĩa, là đường dài nhất.

Ví dụ

Đây là một dự án đơn giản, bao gồm các công việc sau đây:

- Hoạt động A, 3 ngày
- Hoạt động B, 2 ngày
- Hoạt động C, 10 ngày
- Hoạt động D, 5 ngày
- Hoạt động E, 7 ngày
- Hoạt động F, 4 ngày
- Hoạt động G, 5 ngày
- Sự phụ thuộc giữa các hoạt động được nối với nhau bằng các đường nối.
- Đường găng là đường nối giữa các hoạt động A-C-F-G. Về mặt độ dài, là đường dài nhất và là đường nối giữa hoạt động đầu và hoạt động cuối của dự án.



- Đường găng thông thường được thể hiện bằng màu đỏ.

Danh mục rà soát

- Có đường nào đó ngắn hơn đường găng một chút không? Nếu có, đường này cũng phải được coi như một đường găng – vì một chút chậm trễ cũng đủ để một đường găng bị mất thăng bằng.
- Khi bạn đã xác định được đường găng, bạn cũng có thể thay đổi. Bạn cũng có thể chia nhỏ các công việc nhằm sử dụng một cách tốt nhất cơ cấu song song.
- Khi thời hạn của dự án phải tuân thủ một cách ngặt nghèo, bạn đôi khi sẽ phải thực hiện các công việc song song, trong khi trên thực tế chúng phải được thực hiện theo trình tự. Cách này được gọi là "Cấp tốc" cho phép giảm độ dài thời gian dự án; tuy nhiên cách này đòi hỏi bạn phải thực hiện rất nhiều lần chữa lỗi, làm lại và thiết lập hệ thống thông tin hoàn hảo.

Bẫy cần tránh

- Đường găng là một cách để đại diện dự án: nó chỉ ra các hoạt động trong khuôn khổ thời gian hạn chế. Nhưng các hoạt động có thể thu hút chú ý của chúng ta bằng các lý do khác: vì chúng đòi hỏi một nguồn nhân lực lớn, vì các rủi ro cao hoặc các nguồn lực không được bảo đảm, v.v.

- Một số giám đốc dự án tập trung tất cả nguồn cho đường găng; họ "quên mất" các hoạt động khác. Điều này rất nguy hiểm bởi vì các công việc không nằm trên đường găng có thể nhanh chóng trở thành công việc găng...
- Nếu bạn nói với một thành viên trong nhóm dự án «tuần này, anh thực hiện một hoạt động không phải là hoạt động ưu tiên», thì rất nguy hiểm vì thành viên này không hoàn thành công việc một cách nhanh chóng như anh ta phải làm.

Lập kế hoạch nguồn lực

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Lập kế hoạch nguồn lực là việc xác định những nguồn lực mà dự án sẽ cần, với khối lượng bao nhiêu và vào thời điểm nào của **dự án**. Việc lập kế hoạch nguồn lực cũng cho phép xác định rõ hơn vai trò của mỗi thành viên **nhóm dự án** trong quá trình thực hiện dự án.
- **Hoạt động** này được thực hiện song song với việc xây dựng **biểu đồ Gantt**: thực ra sự sẵn sàng (hoặc không sẵn sàng) của các nguồn lực thường xuyên là yếu tố quyết định đối với biểu đồ GANTT.
- Kết quả của việc lập kế hoạch nguồn lực là:
 - Khẳng định rằng nhân viên liên quan sẵn sàng
 - Một bảng phân bổ trách nhiệm
 - Một biểu đồ khối lượng công việc ai (phải) làm gì
 - Danh sách các thành viên dự án cũng như **các bên liên quan** chính



Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

6.3: Ước lượng nguồn lực cho hoạt động

Chương 7.1: Ước lượng chi phí

Chương 9.1: Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Chương 9.2: Đào tạo nhóm dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 14: Thời hạn và việc lập kế hoạch

Chương 15: Nguồn lực

Như thế nào...

Lập kế hoạch nguồn lực như thế nào?

1. Xác định khối lượng công việc cần thiết đối với các hoạt động khác nhau của **dự án** (số giờ hoặc ngày làm việc).
2. Tính đến việc thực tế là các thành viên dự án của **nhóm dự án** chỉ làm việc 70% thời gian cho các hoạt động của dự án.
3. Dựa trên cơ sở đó, tính số lượng người cần thiết/tháng.
4. Xác định khoảng bao nhiêu người cần trong mỗi tháng (vẽ biểu đồ phân bổ nguồn lực)
5. Thảo luận, đàm phán với các trưởng phòng (ban) để có được số người cần thiết tham gia dự án (hoặc là thuê bên ngoài).

6. Trên cơ sở các dữ liệu này, vẽ biểu đồ GANTT của dự án. Đôi khi cần thiết có sự tác động qua lại giữa kế hoạch thực hiện và việc lập kế hoạch nguồn lực.
7. Lập lịch làm việc về việc tham gia của mỗi thành viên trong dự án.

Ví dụ

Chúng tôi muốn đưa một số cơ sở dữ liệu về công ty (cổ phần, tham vấn, kế hoạch sản xuất,...) lên trên mạng thông tin nội bộ Intranet.

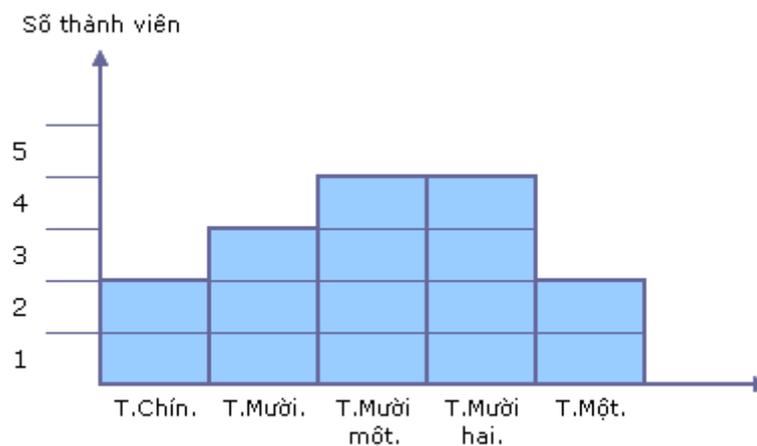
Sau khi xây dựng nguyên tắc và phân tích các hoạt động cần phải làm, chúng tôi ước lượng khối lượng công việc là 1,750 giờ, tương đương với 11 tháng làm việc (trên cơ sở là 160 tiếng/tháng).



Tất nhiên, chúng tôi cũng đã tính đến những trường hợp vắng mặt/ngỉ không thường xuyên của các thành viên của **nhóm dự án**: đào tạo, ốm đau, họp hành, v.v. Trong công ty chúng tôi, chúng tôi giả định nhân viên chỉ làm việc trung bình 70% thời gian cho **dự án**.

Dựa trên số liệu này có thể tính được thời gian cần thiết: 11/0.7 nghĩa là cần 15.7 tháng công (Nếu lấy số này 15.7 trừ đi 30% (của 15.7) thì lại có kết quả là 11).

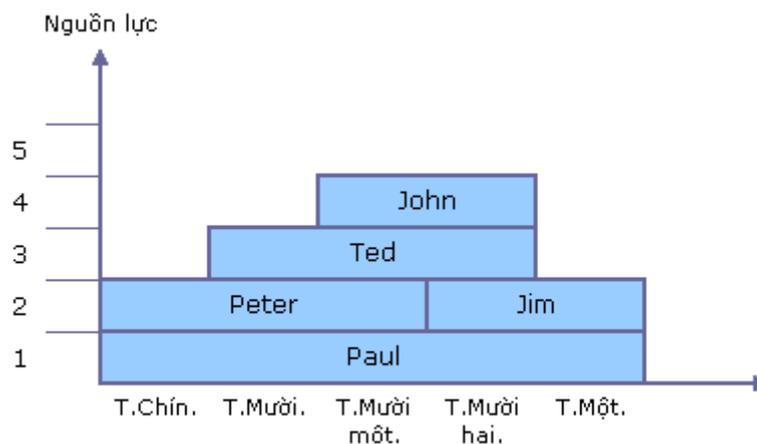
Chúng tôi quyết định lập kế hoạch là 15 người/tháng và sẽ được phân bổ như sau cho dự án:



Biểu đồ các nguồn lực cần thiết

Sau khi đã biết được nhân lực cần cho dự án, chúng tôi thương lượng với trưởng phòng máy tính. Chúng tôi đã giải thích vấn đề cho anh ta và đưa ra cho anh ta một cách chính xác những yêu cầu chuyên môn cần thiết đối với nguồn nhân lực mà dự án cần. Trưởng phòng đồng ý theo yêu cầu của chúng tôi cử Paul làm việc từ T.Chín đến T.Một, Peter T.Chín đến T.Mười một, Jim từ T.Mười hai đến T.Một, Ted từ T.Mười đến T.Mười hai và cuối cùng John từ T.Mười một đến T.Mười hai.

Chúng tôi đưa các số liệu này vào Kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực: Bằng cách này, chúng tôi có thể thấy được ai sẽ làm việc và làm việc vào thời điểm nào cho dự án.


Biểu đồ cam kết các nguồn lực

Sau khi đã lựa chọn được các thành viên nhóm dự án, chúng tôi xác định vai trò và trách nhiệm của mỗi thành viên. Hãy lấy ví dụ đối với phần Chi tiết kỹ thuật: Peter là người chịu trách nhiệm chính (R), Paul tham gia xây dựng (P), giám đốc dự án (PM) và khách hàng cần phải phê duyệt (A).

Bằng cách ghi lại vai trò và trách nhiệm của từng người, chúng ta tránh được nhiều vấn đề xảy ra sau đó.

	Peter	Paul	Jim	Ted	John	CP	Khách hàng
Spécifications	R	P				A	A
Khái niệm	R	P		P		A	C
Phát triển		R	P	P	P		
Thử			R	P	P		

Bản tuyên bố trách nhiệm

A : Duyệt **R** : Trách nhiệm **I** : Được thông báo
P : Tham gia **C** : Được tham khảo

Danh mục rà soát

- Đã tính đến sự vắng mặt có thể của các thành viên dự án chưa (sử dụng hệ số 70%)?
- Có chắc chắn là các thành viên của **nhóm dự án** có thật sự sẵn sàng cho dự án không?
- Đã xác định rõ vai trò và trách nhiệm của các thành viên dự án chưa?

Bẫy cần tránh

- Không tính đến khả năng có thể vắng mặt của các thành viên.
- Hải lòng về một lời hứa mơ hồ của trưởng phòng (ban) rằng sẽ bố trí nhân viên sẵn sàng cho dự án.
- Bắt đầu **dự án** với quá nhiều thành viên trong nhóm dự án - **nhóm dự án** nên tăng dần dần.
- Không xác định một cách chính xác vai trò và trách nhiệm của từng thành viên.

Biểu đồ Gantt

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Để xây dựng biểu đồ Gantt, cần có các tài liệu và các thông tin sau đây: WBS của **dự án**, trình tự thực hiện các **hoạt động**, ước lượng nhân công cho từng hoạt động.
- Mục đích của quá trình lập kế hoạch là xác định trước khi nào thì các hoạt động của dự án được thực hiện và khi nào thì các kết quả được hoàn thành.
- Hay nói cách khác, biểu đồ Gantt xác định ngày bắt đầu và ngày kết thúc của từng hoạt động
- Để có thể sử dụng được, biểu đồ Gantt phải phù hợp với tiến trình đã được dự định của các sự kiện: các ước lượng phải thực tế, phải dự báo các rủi ro có thể xảy ra.
- Biểu đồ Gantt là cơ sở cho việc **ước lượng** nhân lực và lập ngân sách.



Các khái niệm liên quan:

- Khoảng trống
- Điểm mốc
- WBS
- Mạng lưới các hoạt động
- Biểu đồ Gantt

Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

IPMA Ranh giới Khả năng:

6.4 : Xây dựng Kế hoạch thực hiện

Chương 12: Các Cơ cấu dự án

Chương 14: Kế hoạch thời hạn

Chương 16: Chi phí dự án và tài chính

Như thế nào...

Lập Kế hoạch thực hiện một dự án như thế nào?

1. Để lập kế hoạch thực hiện một **dự án**, cần phải có sẵn các dữ liệu sau đây:
 - Trình tự thực hiện các hoạt động, như là Mạng lưới các hoạt động (biểu đồ PERT)
 - Ước lượng độ dài thời gian cho mỗi **hoạt động**.

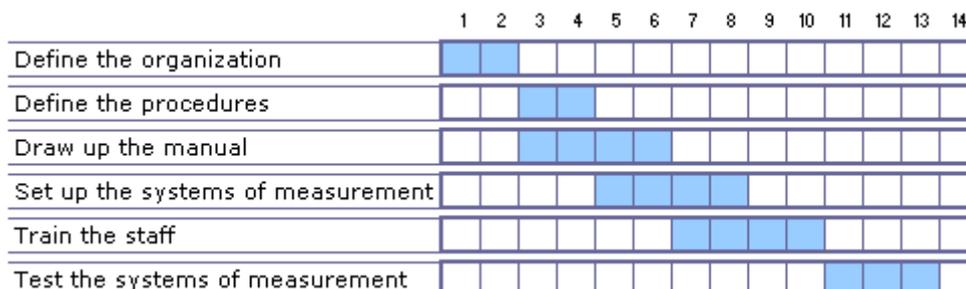
2. Sau đó tiến hành các bước sau:

- Xác định thời gian dự trữ cần thiết cho các hoạt động (các **slack**)
- Xây dựng biểu đồ Gantt.
- Xác định cụ thể các **điểm mốc**.
- Phân bổ công việc (ai làm gì).
- Xác định các giá trị cần đánh giá trong Quá trình Kiểm soát

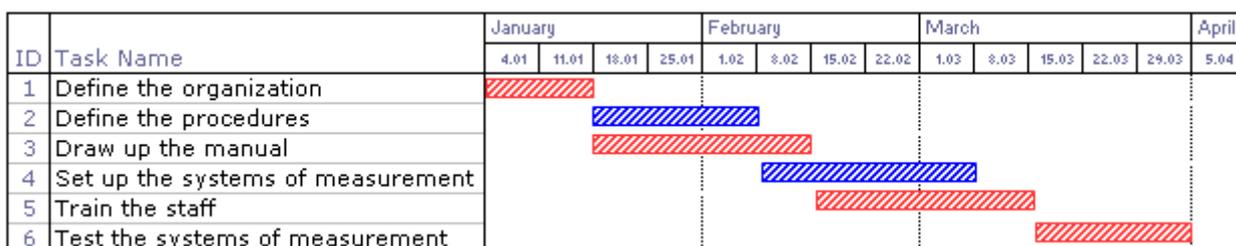
Nếu bạn không sử dụng phần mềm về **quản lý dự án**, có thể dùng phần mềm Excel để thiết kế biểu đồ Gantt. Hãy dùng trục ngang làm trục thời gian và vẽ một hình chữ nhật kéo dài cho mỗi hoạt động của dự án. Chiều dài của hình chữ nhật này cũng là **chiều dài** thời gian của hoạt động, và hình chữ nhật sẽ được đặt vào đúng chỗ, theo thời gian, vào thời điểm chính xác mà hoạt động sẽ được thực hiện.

Ví dụ

Sau đây là biểu đồ Gantt của một **dự án** nhỏ gồm 6 hoạt động, được vẽ bằng chương trình Excel:



Nhưng nếu có phần mềm về **quản lý dự án** (Microsoft Project, Time Line, Primavera, Artemis, PSN7, etc), thì việc vẽ biểu đồ Gantt còn dễ hơn.



Danh mục rà soát

- Các dự trữ (**Slack**) đã được ước lượng chính xác chưa?
- Các ước lượng về nhân công đã chính xác chưa?
- Các **điểm mốc** có tương ứng với các kết quả không?

- ❑ Các điểm mốc có đo lường được không?
- ❑ Đã kiểm tra sự sẵn sàng của các nguồn lực chưa?

Bẫy cần tránh

- ❑ Lập kế hoạch quá khả quan.
- ❑ Các mối quan hệ phụ thuộc chưa được đánh giá đúng.
- ❑ Các nguồn lực trên thực tế chưa sẵn sàng.
- ❑ Các hoạt động chưa được chia nhỏ một cách đầy đủ.
- ❑ Trách nhiệm chưa được xác định.
- ❑ Các **điểm mốc** không được đo lường một cách khách quan.

Kế hoạch dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Kế hoạch dự án ghi lại tất cả các hoạt động của quá trình lập kế hoạch một cách nhất quán và theo một mẫu tài liệu chuẩn.
- Kế hoạch Dự án thường là cơ sở đưa ra quyết định cuối cùngTiếp tục/không tiếp tục dự án.
- Kế hoạch Dự án như là nguyên tắc chỉ dẫn trong quá trình triển khai dự án, ghi lại tất cả những quyết định quan trọng trong giai đoạn lập kế hoạch và bao quát phạm vi để kiểm soát dự án.
- Thông thường kế hoạch Dự án là kết quả của sự lặp lại được chi tiết hóa dần dần: ví dụ, bản Kế hoạch Dự án lần một chỉ bao gồm số lượng các nguồn lực cần thiết, trong khi đó bản cuối lại chi tiết đến tên của từng nguồn lực.



Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

4.3: Xây dựng Kế hoạch Quản lý Dự án

4.4: Chỉ đạo và quản lý việc Thực thi Dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 13: Nội dung và phạm vi dự án

Chương 14: Thời hạn và việc lập kế hoạch

Như thế nào...

Xây dựng một Kế hoạch dự án như thế nào?

- Đầu tiên, phải kiểm tra tất cả các hoạt động của giai đoạn lập kế hoạch đã hoàn thành chưa, và các tài liệu liên quan sau đây đã có đầy đủ chưa:
 - Các mục tiêu của dự án
 - Các kết quả giữa kỳ và các kết quả dự án
 - WBS
 - **Biểu đồ PERT** (Mạng lưới các hoạt động) và biểu đồ GANTT
 - Ước lượng khối lượng công việc và chi phí
 - Trách nhiệm đối với các công việc đặc biệt trong WBS
 - Các **điểm mốc** chính với các thời hạn đi kèm
 - Các nguồn lực cần thiết

- Các rủi ro quan trọng nhất và các giải pháp đi kèm
- Kế hoạch chất lượng
- Các vấn đề ngỏ
- Đối với một dự án nhỏ, các yếu tố đơn lẻ của kế hoạch dự án có thể được đơn giản hóa, nhưng không được xóa bỏ hoàn toàn! (thông thường đối với dự án nhỏ, không cần xây dựng Mạng lưới các hoạt động, chỉ cần một biểu đồ GANTT đơn giản).
- Những bản Kế hoạch dự án tốt nhất là những bản kế hoạch được trình bày dưới hình thức mà ngay như một giám đốc bận rộn cũng có ngay một cái nhìn tổng thể rõ ràng về dự án.
- Cách tiếp cận đơn giản nhất là áp dụng chỉ dẫn sau đây:
 - Phần 1: Tóm tắt dự án (Nhiều nhất 1-2 trang)
 - Phần 2: Hiện trạng (nhu cầu, các vấn đề, tình trạng ban đầu)
 - Phần 3: Tình trạng mong muốn, các mục tiêu (các yêu cầu, Chi tiết kỹ thuật)
 - Phần 4: Giải pháp được lựa chọn (quy trình, giải pháp kỹ thuật)
 - Phần 5: Các điểm mốc và các kết quả
 - Phần 6: Kế hoạch chi tiết với biểu đồ Gantt và có thể thêm biểu đồ PERT (Mạng lưới các Hoạt động)
 - Phần 7: Nguồn lực cần thiết
 - Phần 8: Chi phí, đánh giá khả năng sinh lời
 - Phần 9: Quản lý rủi ro
 - Phần 10: Kế hoạch chất lượng
 - Phần 11: Các vấn đề ngỏ
- Đối với dự án nhỏ và trung bình thì mỗi phần phải có nhiều nhất từ 1-2 trang. Các tài liệu bổ sung đưa vào phần phụ lục!

Ví dụ

Không có ví dụ cho phần này.

Danh mục rà soát

- Hãy đặt mình là Chủ đầu tư/nhà tài trợ, họ đã có tất cả các thông tin cần thiết để có thể đưa ra quyết định «Tiếp tục/Không tiếp» chưa?
- Đã soạn thảo Tóm tắt dự án chưa?
- Vấn đề hoặc nhu cầu đã được miêu tả một cách đầy đủ chưa?
- Đã chi tiết hoá các chi phí và những bất lợi đối với 'giải pháp 0' (ví dụ: huỷ bỏ dự án) chưa?
- Các kết quả đã được trình bày một cách chính xác chưa ?
- Đã xác định lịch trình bàn giao các kết quả cho khách hàng chưa (bản vẽ, dữ liệu, các bộ phận,v.v)?
- Đã xác định các hậu quả do bàn giao kết quả muộn cho khách hàng chưa?

- ❑ Đã kiểm tra sự sẵn sàng của nguồn lực chưa? Đã có các hợp đồng với các trường phòng (ban) chưa?

Bẫy cần tránh

- ❑ Quên bản Tóm tắt dự án: Bản kế hoạch **dự án** có thể sẽ không được đọc.
- ❑ Lạc vào các chi tiết kỹ thuật: chủ đầu tư/nhà tài trợ không yêu cầu các chi tiết mà chỉ muốn có những cơ sở để đưa ra quyết định.