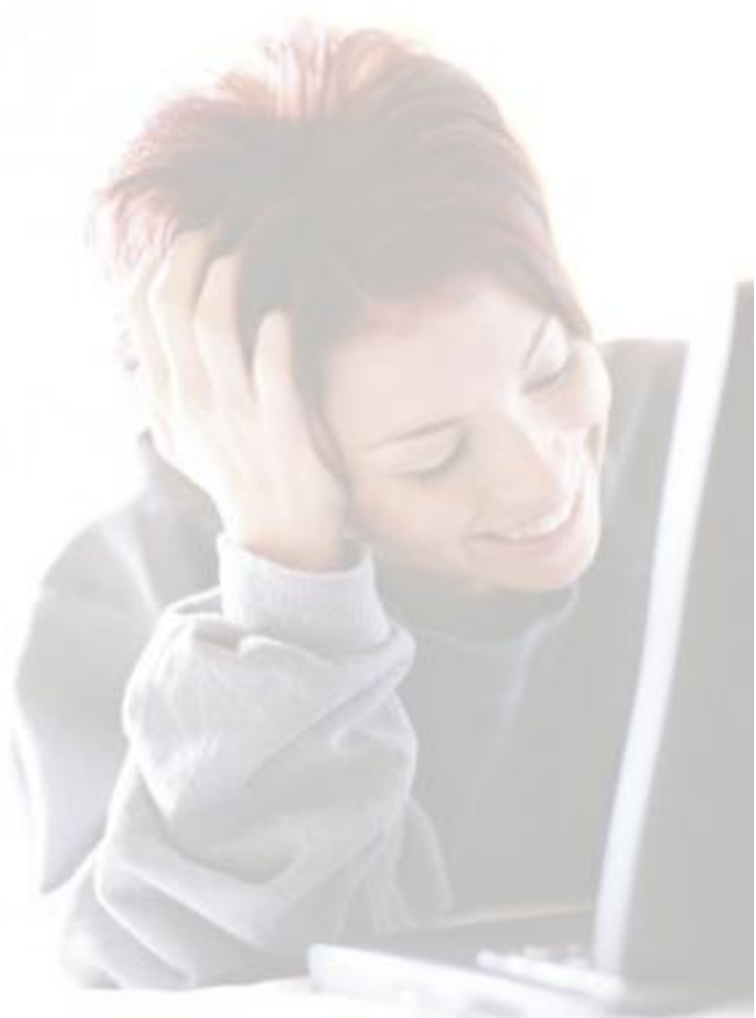




Quản lý Dự án



Nhóm dự án

Xây dựng nhóm dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Có nhiều cách xây dựng nhóm dự án:
 1. Thông thường, bạn không có nhiều lựa chọn: đơn giản là bạn phải sử dụng những người đã sẵn sàng cho dự án hoặc những người có một số kỹ năng đặc biệt.
 2. Đối với một số trường hợp, giám đốc **dự án** đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn những thành viên nhóm dự án mà ông ta mong muốn mặc dù việc lựa chọn thực tế lại do trưởng phòng (ban) thực hiện.
 3. Đôi khi, giám đốc dự án tác động trực tiếp đến việc chọn các thành viên nhóm dự án. Đây là một giải pháp tốt hơn nhiều.
 4. Và cuối cùng, giám đốc dự án trực tiếp lựa chọn các thành viên **nhóm dự án**. Đây là một giải pháp lý tưởng.
- Đối với các dự án lớn hơn, bước đầu tiên là phải xây dựng một "nhóm chủ chốt" gồm những thành viên sẽ tham gia từ đầu đến cuối dự án.
- Giám đốc dự án và nhóm chủ chốt sẽ thực hiện những **công việc** đầu tiên (tiền dự án, phát triển nguyên tắc dự án, lập kế hoạch).
- Những thành viên khác sẽ tham gia theo tiến độ thực hiện dự án.



Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

9.1: Lập Kế hoạch nhân lực dự án
9.2: đào tạo Nhóm dự án

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 23: Làm việc theo nhóm
Chương 24: Lãnh đạo
Chương 35: Phát triển nhân lực
Chương 36: Học tập theo tổ chức

Như thế nào...

Xây dựng nhóm như thế nào?

- Nếu bạn nghĩ bạn sẽ cần nhiều người cho **dự án** thì trước hết bạn hãy bắt đầu bằng việc chọn một số người để xây dựng "nhóm chủ chốt".
- Tốt nhất là nhóm chủ chốt gồm những người đã cùng làm việc với nhau và cũng đã làm việc với bạn trước đó. Nếu không, tiến hành các bước "xây dựng nhóm" là điều cần thiết.

- Nếu bạn không thể tự do chọn các thành viên của nhóm dự án thì ít nhất bạn hãy thảo luận với các trưởng phòng (ban) để có thể có tiếng nói trong quá trình lựa chọn này.
- Nếu có thể, trước hết hãy thảo luận điều này với những nhân viên liên quan để họ thấy được giám đốc dự án tham khảo ý kiến của họ.

Ví dụ

John là giám đốc **dự án** CreditRisk (Dự án Rủi ro tín dụng)- một hệ thống phần mềm được sử dụng để đánh giá các rủi ro trong Tín dụng thương mại của một ngân hàng lớn.

Ngay từ đầu dự án, Frank, trưởng phòng máy tính đã cùng với John đánh giá các yêu cầu nguồn lực và lựa chọn khoảng 15 người có thể tham gia vào dự án.

John đã quyết định phỏng vấn 15 người này để biết một cách chính xác những điểm mạnh và những điểm yếu của họ. Trong khi phỏng vấn, John nhận thấy rằng chỉ có 8 thành viên có được những chuyên môn cần thiết cho dự án - 7 người khác không có đủ trình độ (không có kinh nghiệm về phân tích cũng như lập trình).

Theo **ước lượng** của John, nếu cả 7 người không có đủ kinh nghiệm này tham gia vào dự án thì anh ta phải dành rất nhiều thời gian để đào tạo cho họ - mà thời hạn của dự án lại không cho phép làm điều đó.

Sau nhiều cuộc thảo luận khá gay go với Frank, là người muốn một cách tuyệt đối việc Jean sử dụng 15 người mà anh ta đã chọn cho dự án, John đã chiến thắng. Anh ta được phép làm việc với 7 chuyên gia tin học có thể rất chuyên nghiệp ngay từ ngày đầu tiên, và bổ sung thêm 8 thành viên khác của công ty cho dự án.



Danh mục rà soát

- ❑ Đảm bảo rằng các thành viên được chọn đang không làm việc cho một số **dự án** khác.
- ❑ Đảm bảo rằng không có những vấn đề về khả năng tương thích giữa các thành viên trong nhóm.
- ❑ Ở Châu Âu, đặc biệt trong lĩnh vực kỹ thuật, rất ít phụ nữ tham gia vào nhóm dự án. Thế nhưng sự có mặt của phụ nữ trong các **nhóm dự án** lại đặc biệt quan trọng !!

Bắt cần tránh

- ❑ Không sắp đặt trong **nhóm dự án** một thành viên và cấp trên của anh ta. Kinh nghiệm cho thấy những người dưới quyền thường ngại nói ra những gì không làm vừa lòng cấp trên của họ.
- ❑ Tránh sắp đặt trong nhóm những thành viên đảm nhiệm nhiều trách nhiệm trong công ty. Những người này thường không thể tới dự các buổi họp dự án, nhưng khi họ có mặt thì lại muốn hỏi về tất cả những gì mà người khác làm trong khi họ vắng mặt.
- ❑ Không bao giờ đưa vào nhóm dự án một người nào đó mà chỉ bởi vì "nể nang", hoặc chỉ cốt để tránh trường hợp họ chống lại dự án. Nhóm dự án phải là một nhóm gồm những thành viên tích cực và tin tưởng vào dự án.

Phát triển nhóm dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Phát triển **nhóm dự án** là quá trình trong đó các thành viên của nhóm dự án làm quen với nhau, xác định phương thức làm việc của nhóm và đưa ra các quy định chung.
- Việc phát triển nhóm có thể xảy ra một cách tự phát trong tuần đầu tiên làm việc chung.
- Mặc dù vậy, cần dành một hoặc hai ngày cho việc phát triển nhóm: nhóm hoà thuận là một nhân tố thành công đối với dự án, điều này quan trọng đến nỗi nó chứng minh một cách đầy đủ thời gian đầu tư cho việc này.
- Khi có sự căng thẳng trong nhóm thì đôi khi cần đến chuyên gia bên ngoài điều khiển ngày phát triển nhóm.



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:

[IPMA Ranh giới Khả năng:](#)

9.3: Phát triển nhóm dự án

Chương 24: Lãnh đạo

Chương 26: Xung đột và khủng hoảng

Chương 35: Phát triển nhân lực

Chương 36: Học theo tổ chức

Như thế nào...

Tiến hành buổi phát triển nhóm như thế nào ?

1. Lập kế hoạch một buổi họp hoàn toàn chỉ "giành" cho việc phát triển nhóm.
2. Cùng nhau, xác định một số qui tắc liên quan đến tính năng động của nhóm (xem phần ví dụ về "Một Biểu đồ phân chia trách nhiệm" của nhóm).
3. Ngoài ra, xác định các quy tắc quy định sự vận hành của cuộc họp.

Ví dụ

Thịt nướng

Cindy là một giám đốc dự án có nhiều ý tưởng độc đáo. Ngay khi dự án bắt đầu, cô mời cả nhóm dự án đến tổ chức một buổi tiệc ngoài trời tại vườn nhà cô.



Sau giờ làm việc tất cả các thành viên của nhóm cùng đi với nhau trong ba xe ô tô: Cindy dẫn đầu. Trên đường đi cô ghé qua siêu thị để mua các thứ và cũng nói với cả nhóm dự án cùng đi vào siêu thị. Trong siêu thị cô đứng nói chuyện với một thành viên trong nhóm dự án - những người khác cũng đứng quanh đó, nhưng thực sự họ không biết nên làm gì.

Một lúc sau, cô nói với mọi người: "các bạn hãy mua tất cả những gì cần thiết, tôi sẽ thanh toán". Không hài lòng lắm nhưng cánh đàn ông kết thúc bằng việc tự tổ chức lấy: một người nói "tôi sẽ chịu trách nhiệm món sa lát". Một người khác đi mua mì sợi, người thứ ba đi mua thịt. Khi xe mua hàng đã đầy ắp, mọi người qua quầy thanh toán và về nhà Cindy.

Trong vườn nhà Cindy, cũng màn kịch như vậy được lặp lại. Cindy thảo luận với một thành viên của nhóm và không quan tâm đến mọi người. Sau một vài giây bập bênh, nhóm tự tổ chức: một trong số họ phụ trách về lửa, một người khác phụ trách đồ uống và người thứ ba phụ trách món xà lát.

Kết quả của buổi tối: nhóm đã phải tự tổ chức để đạt được một mục tiêu chung và chứng minh rằng nhóm biết tự tổ chức. Cindy mỉm cười một cách kín đáo.

Dã ngoại

Vào thời điểm ban đầu của một dự án phần mềm, giám đốc dự án quyết định tổ chức một ngày dã ngoại với nhóm dự án. Tập kết lúc rạng đông ở chân núi, họ cùng nhau leo núi khoảng 2 tiếng, và sau đó cùng nhau dùng cà phê trong một nhà hàng nhỏ (tốt nhất là chọn núi có nhà hàng ở trên đó!), và tiếp đó là một buổi làm việc khoảng một tiếng rưỡi.

Sau bữa ăn trưa, họ đi dạo một ít, và cùng làm việc với nhau (brainstorming) về các phương pháp và cách thức làm việc sẽ được áp dụng trong dự án.

Bản tuyên bố nhóm

Một doanh nghiệp nhà nước trong quá trình tư nhân hóa đã xây dựng một nhóm làm việc chịu trách nhiệm về các dự án tổ chức lại nội bộ. Trong một buổi họp về phát triển nhóm dự án, các thành viên của nhóm đã thống nhất về một "Biểu đồ phân chia trách nhiệm" như sau:

- Chúng tôi suy nghĩ và hành động như là một doanh nghiệp .
- Chúng tôi suy nghĩ và hành động vì lợi ích của khách hàng.
- Chúng tôi tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.
- Chúng tôi sẽ quan tâm lẫn nhau với một thái độ lạc quan.
- Chúng tôi coi trọng kết quả hơn là phương pháp.
- Chúng tôi cùng chia sẻ những suy nghĩ của nhau cho dù là tốt hay xấu.
- Chúng tôi khuyến khích sự sáng tạo, đối đầu với rủi ro và tinh thần tự chịu trách nhiệm.
- Chúng tôi sẽ rút kinh nghiệm từ những sai sót của chúng tôi.
- Chúng tôi chia sẻ thông tin về các mục tiêu chung, các dự định và các quyết định một cách rõ ràng, có hệ thống và đúng thời hạn.

- Đối thoại với đồng nghiệp là điều mà chúng tôi luôn quý trọng.
- Chúng tôi thể hiện tinh thần đoàn kết với nhau.
- Chúng tôi trung thành và ủng hộ các quyết định đưa ra.
- Chúng tôi xem xét các xung đột một cách khách quan.

Danh mục rà soát

- ❑ Nếu **nhóm dự án** không tương đồng (các thành viên ở các địa vị khác nhau, trình độ văn hoá cũng rất khác nhau, làm việc ở các phòng (ban) khác nhau hiếm được làm việc cùng nhau), đừng do dự, hãy tổ chức một ngày phát triển nhóm: lợi ích đạt được sẽ rất lớn.
- ❑ Tổ chức ngày phát triển **nhóm dự án** ở ngoài văn phòng.
- ❑ Tốt nhất thì giám đốc dự án là người điều hành cuộc họp này.
- ❑ Hãy xác định các mục tiêu rõ ràng và đo lường được: ví dụ "Xây dựng bản tuyên bố của nhóm", hoặc "Xây dựng các quy tắc vàng cho các cuộc họp dự án", hoặc là "Xây dựng Biểu đồ phân chia trách nhiệm".

Bẫy cần tránh

- ❑ Đôi khi trong những ngày phát triển **nhóm dự án** một số người có xu hướng thảo luận mang tính cá nhân với nhau không ngớt. Với tư cách là giám đốc dự án, bạn phải can thiệp, hạn chế các cuộc thảo luận cá nhân và đưa mọi người vào vấn đề chính là viễn cảnh của **dự án**: chúng ta sẽ làm việc với nhau như thế nào để **đạt được các mục tiêu của dự án**?

Ma trận trách nhiệm

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Thường xuyên, trách nhiệm của mỗi thành viên dự án không được xác định rõ ràng.
- Việc đó có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng:
 1. Một số hoạt động bị đình trệ.
 2. Sẽ có xung đột khi đưa ra quyết định.
 3. Các quyết định sau đó phải thảo luận lại ở giai đoạn sau.
 4. Thiếu những ý kiến tham khảo của đồng nghiệp, không sẵn sàng tham khảo ý kiến của người khác.
- Có một phương pháp đơn giản và hiệu quả để tránh được những vấn đề nêu trên là Ma trận trách nhiệm.
- Ma trận trách nhiệm xác định rõ vai trò và trách nhiệm của từng thành viên đối với các hoạt động khác nhau hoặc các quyết định có liên quan đến dự án.



Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

9.1: Lập Kế hoạch nhân lực cho dự án
2.3: Các ảnh hưởng về mặt tổ chức

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 22: Tổ chức dự án
Chương 26: Xung đột và khủng hoảng
Chương 33: Tổ chức thường xuyên

Như thế nào...

Xây dựng Ma trận trách nhiệm như thế nào?

- Toàn bộ **nhóm dự án** cùng nhau xác định danh sách các quyết định quan trọng mà sẽ được đưa ra trong quá trình thực hiện **dự án** cũng như các **hoạt động** chính của dự án.
- Mỗi thành viên trong nhóm dự án đều phải điền vào mẫu "Ma trận trách nhiệm" và xác định vai trò của mình đối với mỗi quyết định.
- Vai trò có thể là:
 1. Chịu trách nhiệm

2. Tham gia
 3. Phê duyệt
 4. Được tham khảo
 5. Được thông báo
- Dựa trên các câu trả lời, giám đốc dự án sẽ xây dựng một "Ma trận trách nhiệm" chung (trên một flip chart).
 - Hãy đừng quên thảo luận về những sự khác nhau trong các đánh giá của mỗi người!!!
 - "Ma trận trách nhiệm" này sẽ được xem xét theo 2 chiều:
 1. Chiều ngang: Đã có người chịu trách nhiệm cho mỗi quyết định hoặc mỗi hoạt động chưa? tham khảo đúng người tham khảo không?
 2. Chiều dọc: Trách nhiệm của mỗi thành viên trong nhóm dự án đã được xác định một cách rõ ràng chưa? có người chịu quá nhiều trách nhiệm hoặc quá ít trách nhiệm không?

Ví dụ

Đây là Ma trận trách nhiệm được xây dựng cho một **dự án** máy tính:

	Peter	Jane	Paul	CP	Khách hàng	Ban giám đốc
Cahier des charges	C	C	C	R	A	A
Khái niệm	P	R		I	A	A
Khái niệm chi tiết		P	P	R / A		
Phần cứng	I	C	R	A	C	
Cơ sở dữ liệu	R	P	A			
Mạng	I	R / A	I	I		
Mẫu dữ liệu	R		P	A	C	
Kế hoạch Bảo hiểm Chất lượng	R	C	C			A
Hợp đồng	R	I	P	I	A	A
Nhận phụ tùng bên ngoài	I	I	R	A	C	

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

Danh mục rà soát

- Đã liệt kê hết tất cả các quyết định quan trọng cần phải đưa ra trong quá trình thực hiện **dự án** chưa?
- Đã liệt kê hết các **hoạt động** quan trọng nhất chưa?
- TOÀN BỘ các thành viên của **nhóm dự án** cần phải có mặt trong buổi làm việc xây dựng Ma trận trách nhiệm.
- Có những bất đồng quan điểm giữa các thành viên trong nhóm dự án không? (ví dụ: hai người cùng mong muốn đảm nhiệm một hoạt động) thì điều quan trọng là phải thảo luận một cách chi tiết về những bất đồng này để có được một thỏa thuận làm hài lòng cả hai bên.

Bắt cần tránh

- Để lại các điểm chưa rõ ràng, nhất là những điểm liên quan đến phân chia trách nhiệm, điều này tất yếu sẽ dẫn đến những xung đột sau này.

Trao đổi thông tin

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

Trao đổi thông tin trong khuôn khổ **dự án** bao gồm một số khía cạnh sau:

1. Trao đổi thông tin trong nhóm dự án:

- A. Được thực hiện thông qua các cuộc họp hàng tuần.
- B. Mang lại hiệu quả tối ưu bằng cách tập hợp **nhóm dự án** làm việc ở cùng một toà nhà, nếu có thể ngay trong một phòng làm việc.
- C. Yếu tố chìa khoá: giám đốc dự án nên ghé qua văn phòng dự án hoặc các xưởng sản xuất hàng ngày để trao đổi vài lời với từng thành viên nhóm dự án.
- D. Cần ghi lại biên bản các cuộc họp nhóm dự án.



2. Trao đổi thông tin với các bên liên quan

- A. Lưu ý: cần phải xác định loại thông tin nào cần phải trao đổi với khách hàng và loại nào thì **không!**
- B. Xác định tần số trao đổi thông tin, mức độ chi tiết của thông tin cần thông báo cho từng bên liên quan.

3. Trao đổi thông tin trong công ty

- A. Giám đốc dự án phải "quảng cáo" dự án của mình trong nội bộ công ty bằng cách thông báo thường xuyên các thành công của dự án, và tổ chức "ngày giao lưu". Giám đốc dự án phải thông tin thường xuyên cho cấp trên các vấn đề gặp phải và các biện pháp đã được đưa ra.
- B. Giám đốc dự án phải thông tin thường xuyên cho Chủ đầu tư/nhà tài trợ về tiến độ của dự án. Thông thường các báo cáo này được thực hiện hàng tháng.

Đối với các dự án ở quy mô vừa và nhỏ, nên xây dựng một kế hoạch trao đổi thông tin.

Đối với các dự án lớn: cử một người quản lý về trao đổi thông tin.

Các khái niệm liên quan:

- **Hoạt động**
- WBS
- Kết quả

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:

- 10.1 : Lập kế hoạch trao đổi thông tin
- 10.2 : Phổ biến thông tin

IPMA Competence Baseline:

10.3 : Báo cáo Kết quả thực hiện

10.4: Quản lý các bên liên quan

Chương 21 : Thông tin, tài liệu hoá, báo cáo

Chương 25 : Trao đổi Thông tin

Như thế nào...

Xây dựng chính sách trao đổi thông tin như thế nào?

1. Tham khảo **các bên liên quan** nhu cầu thông tin của họ, tần số trao đổi thông tin và khối lượng thông tin mà họ mong muốn.
2. Chọn một người chịu trách nhiệm về việc trao đổi thông tin (trong những **dự án** lớn : người phát ngôn của dự án).
3. Xây dựng các quy tắc trao đổi thông tin trong **nhóm dự án**. Đặc biệt, đối với các nhóm mà các thành viên đến từ các nước khác nhau hoặc có văn hoá khác nhau thì điều quan trọng là các quy tắc này được xây dựng chung cho cả nhóm.
4. Xác định một kế hoạch trao đổi thông tin, nghĩa là xác định các thông tin nào cần được cung cấp, cho những ai, khi nào và do ai. Kế hoạch trao đổi thông tin phải bao gồm các điểm sau:
 - A. Ai là người chịu trách nhiệm về thông tin.
 - B. Những thông tin nào nên/không nên cung cấp cho bên ngoài/cho khách hàng.
 - C. Cơ cấu phổ biến thông tin: ai nhận thông tin gì ? khi nào ?
 - D. Hình thức trao đổi thông tin (bằng giấy, email). Nếu các tài liệu được phân phối qua email : xác định một mẫu để hiểu đối với tất cả mọi người. Lời khuyên: các tài liệu dưới dạng .rtf là phổ biến nhất.
 - E. Ai là người cung cấp thông tin? ai là người rà soát lại?
5. Nếu mục tiêu của dự án là sản xuất ra một đồ vật: đặt ở xưởng nơi sản xuất ra đồ vật đó một tấm biển ghi lại tất cả các thông tin chìa khoá của dự án.

Ví dụ

Macro là người chịu trách nhiệm về **dự án** xây dựng biểu tượng mới của công ty.

Đây là một dự án mà ai trong công ty cũng biết - nhưng biểu tượng mới của công ty cần phải bí mật đến ngày 31/10 - là ngày mà công ty tổ chức chiến dịch quảng cáo trên báo chí và truyền hình.

Anh ta xây dựng kế hoạch thông tin như sau:



1. Xác định một người quản lý thông tin và tên của người này được hiện diện trên tất cả các tài liệu phổ biến ra bên ngoài. Người này sẽ là người phát ngôn của **nhóm dự án** và là người duy nhất có đủ tư cách trong việc cung cấp thông tin ra bên ngoài.
2. Thông báo cho toàn bộ nhân viên của công ty khi dự án bắt đầu triển khai (ngày 10/02). Cung cấp cho họ những thông tin sau:

- a. Tại sao lại đưa ra biểu tượng mới.
 - b. Khi nào sẽ ra mắt biểu tượng mới (31/10).
 - c. Tại sao ngay nhân viên trong công ty cũng không được phép xem biểu tượng mới.
 - d. Ngày nào thì nhân viên được xem biểu tượng mới (20/10).
3. Thông báo cho những người quản lý mua sắm về mặt hậu cần trước cuối tháng 2.
 4. Chuẩn bị thông tin mật cho các đối tác quan trọng 2 tháng trước khi thay đổi, nghĩa là muộn nhất vào ngày 01/09.
 5. Ngày 20/10, tổ chức một buổi họp thông báo cho toàn bộ nhân viên.
 6. Từ 20 - 30/10, thực hiện việc phân phát tất cả các tài liệu cần thiết (tiêu đề thư, phong bì, danh thiếp, v.v.).

Danh mục rà soát

- ☐ Đã tham khảo tất cả **các bên liên quan** về nhu cầu thông tin của họ chưa?
- ☐ Các thành viên **nhóm dự án** đã nhận thức được sự cần thiết của việc trao đổi thông tin chưa?
- ☐ Đã thông báo cho các thành viên nhóm dự án về loại thông tin nào là thông tin mật chưa?
- ☐ Đã xây dựng kế hoạch trao đổi thông tin chưa?

Bẫy cần tránh

- ☐ Không thông báo cho **các bên liên quan** một cách thường xuyên.
- ☐ Không thông báo cho người sử dụng cuối cùng.
- ☐ Cung cấp các thông tin «khó tiêu»: ví dụ, gửi đi tất cả các biên bản họp cho tất cả mọi người.
- ☐ Cho phép khách hàng hoặc nhà cung cấp có được các thông tin mật từ các thành viên của **nhóm dự án**.
- ☐ Không thông báo cho tất cả mọi người tất cả các thay đổi liên quan đến **chi tiết kỹ thuật** của **dự án**.

Họp hàng tuần

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Trong quá trình triển khai **dự án**, công việc cần được chỉ đạo thường xuyên và chính xác. Để làm được điều này, thông thường người ta định ra buổi họp hàng tuần và được gọi là "họp dự án".
- Ở một số giai đoạn nhất định của dự án, họp dự án có thể diễn ra hàng ngày.
- Trường hợp này thường xảy ra ở giai đoạn cuối của một dự án phát triển, giai đoạn thử hoặc là trên công trường xây dựng công nghiệp.



- Những thành viên sau đây nên tham gia vào họp dự án:
 1. Giám đốc dự án
 2. Các thành viên **nhóm dự án**
 3. Các thành viên ngoài dự án (nếu cần thiết)
 4. Có thể mời cả người sử dụng cuối cùng của dự án (nhất là đối với các dự án phần mềm)
- Thông thường, một buổi họp dự án kéo dài khoảng 1 tiếng.
- Chương trình cuộc họp thường diễn ra như sau :
 1. Thông tin chung
 2. Những công việc nào đã hoàn thành?
 3. Những vấn đề gì nảy sinh?
 4. Ai làm việc gì trong thời gian từ nay cho tới cuộc họp lần tới

Khái niệm liên quan:

- **Kiểm soát chi phí**
- **Kiểm soát kế hoạch thực hiện**
- Kiểm tra, đánh giá dự án
- **Kiểm tra, đánh giá chất lượng**
- Gói công việc

Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® guide:

6.5: Xây dựng Kế hoạch thực hiện

7.3: Kiểm soát chi phí

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 32: Đàm phán, hợp

Như thế nào...

Tiến hành một cuộc họp dự án hàng tuần như thế nào?

a. Chuẩn bị buổi họp

1. Cách tốt nhất là nên chọn một ngày cố định.
2. Chương trình họp nên cố định (có thể có một số điểm linh hoạt).
3. Tất cả mọi người cần chuẩn bị trước cuộc họp (tôi đã làm gì tuần qua? tôi đã gặp những vấn đề gì? thông tin nào mà cả **nhóm dự án** quan tâm?).
4. Tốt nhất là mỗi thành viên chuẩn bị và gửi tới giám đốc dự án bằng thư điện tử.

b. Điều khiển cuộc họp

1. Chuẩn bị các thiết bị nghe nhìn (bảng, máy đèn chiếu).
2. Chỉ định một người viết biên bản tóm tắt cuộc họp.
3. Yêu cầu tất cả mọi người trình bày hoặc đưa ra ý kiến một cách ngắn gọn
4. Nên bám theo thời gian đã định.
5. Ngay khi thảo luận có chiều hướng đi vào các chi tiết kỹ thuật, người điều khiển cuộc họp phải can thiệp ngay: các cuộc họp nhằm mục đích xác định các vấn đề gặp phải chứ không phải để giải quyết các vấn đề. Nếu không chỉ có hai người thảo luận còn năm người khác lãng phí thời gian...!

c. Gửi biên bản họp cho các thành viên

1. Nếu có thể, nên gửi biên bản này qua thư điện tử.
2. Ngoài ra, nên in ra một bản để lưu vào hồ sơ **dự án**.

Ví dụ

Trong khuôn khổ **dự án** Elax (phát triển kiểu dáng mới cho đồng hồ siêu mỏng), Peter giám đốc dự án, ban đầu dự định thực hiện các cuộc họp dự án vào 10 giờ sáng thứ 2 hàng tuần.

Vì các cuộc họp của trưởng phòng (ban) cũng diễn ra vào sáng thứ 2, vậy nên hay xảy ra trường hợp một hoặc một số thành viên trong **nhóm dự án** phải tham gia một phần các cuộc họp này.

Do đó, giám đốc dự án đã chuyển cuộc họp dự án vào thứ 3 hàng tuần. Tất cả mọi người đều hài lòng với thay đổi này vì các thành viên đều được thông báo kết quả của cuộc họp các phòng ban trước khi họp dự án.



Một hôm, Francis, một kỹ sư lập trình, đã đặt ra câu hỏi liệu họp lúc 10 giờ có phù hợp không: họp lúc 10 giờ sẽ chia buổi sáng làm đôi và cuộc họp thường kéo dài đến 11h15 hoặc 11h30. Thời gian còn lại của buổi sáng bị lãng phí.

Vậy nên họ đã quyết định họp lúc 11 giờ.

Điều này có nghĩa là cuộc họp chỉ kéo dài trong vòng 1 tiếng. Để làm được điều này, Peter yêu cầu các thành viên trong nhóm dự án phải chuẩn bị trước cho cuộc họp. Anh ta đã xây dựng chương trình mẫu cho các cuộc họp:

1. Thông tin chung
2. Mỗi người báo cáo: tiến độ công việc và các vấn đề gặp phải.
3. Mỗi thành viên xác định các mục tiêu cho tuần tới.

Để cuộc thảo luận không quá sa đà vào chi tiết, Peter cho rằng cuộc họp nên kết thúc trước 12 giờ. Sau đó cả nhóm thường đi ăn trưa cùng với nhau vào thứ 3 sau buổi họp dự án - và bữa ăn trưa chung này được xác định như là một thời điểm tuyệt vời để trao đổi thông tin.

Ví dụ về "Kim chỉ nam" của các cuộc họp

Nhóm dự án « X » đã quyết định thông qua 7 "quy tắc vàng" cho các cuộc họp dự án của họ. Các quy tắc này rất đơn giản nhưng lại là nền móng tốt để đảm bảo hiệu quả của các cuộc họp dự án:

1. Gửi thông báo kèm theo chương trình và mục đích buổi họp.
2. Chuẩn bị trước khi họp.
3. Đến đúng giờ.
4. Tắt điện thoại di động và máy nhắn tin.
5. Không ngắt lời người khác.
6. Không nói quá dài (đặc biệt là trưởng phòng (ban)).
7. Thể hiện các thông tin bằng minh họa.

Danh mục rà soát

- ☐ Các thông tin quan trọng nào cần thông báo cho **nhóm dự án**?
- ☐ Một người bên ngoài có thể được mời dự họp không?
- ☐ Trong phòng họp đã có bảng viết chưa?
- ☐ Đã cử người viết biên bản họp chưa?
- ☐ Chương trình cuộc họp đã được thông báo chưa?
- ☐ Tất cả các điểm thảo luận đã được ghi lên bảng chưa?

Bắt cần tránh

- ☐ Không nên tổ chức cuộc họp vào 10h sáng: điều này làm gián đoạn công việc của các thành viên trong nhóm dự án. Nên tổ chức vào 11h, sau đó kết thúc bằng một bữa ăn trưa cùng nhau.
- ☐ Các cuộc thảo luận đi sâu vào chi tiết kỹ thuật cần được dừng ngay lập tức.
- ☐ Có một số người ít nói: để họ phát biểu ý kiến, cần khích lệ mọi người ngồi xung quanh bàn và lần lượt phát biểu ý kiến của mình theo vòng tròn.

- ❑ Nếu cho phép một số người đến muộn sẽ tạo ra một thông lệ "tôi có thể đi muộn vì người khác chẳng bao giờ đúng giờ".
- ❑ Nếu ngày và giờ họp luôn thay đổi, sẽ rất khó tập hợp mọi người.
- ❑ Nếu điện thoại di động không được tắt, cuộc họp sẽ không thể tiến hành được.