



Quản lý Dự án



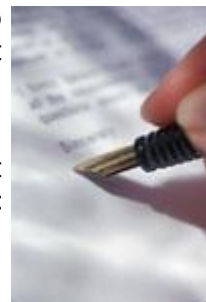
Kết thúc dự án

Nghiệm thu dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Khi dự án kết thúc, chủ đầu tư/nhà tài trợ hoặc khách hàng phải ký vào một tài liệu chứng nhận rằng dự án đã đạt được mục tiêu đề ra, ví dụ một sản phẩm hoặc một hệ thống đã được sản xuất đáp ứng đầy đủ các điều kiện được mô tả trong tài liệu **chi tiết kỹ thuật**.
- Nếu dự án là bàn giao một cái máy, một dây chuyền sản xuất, hoặc là một hệ thống phần mềm, nghiệm thu dự án là một chuỗi các thử nghiệm được thực hiện thành công.
- Tài liệu này thể hiện sự kết thúc trách nhiệm của giám đốc dự án và là điều kiện cần thiết để thanh toán (hoặc quyết toán cuối cùng) dự án.



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:	3.3: Các tương tác theo quá trình 8.3: Kiểm soát chất lượng
IPMA Ranh giới Khả năng:	Chương 11: Kết thúc dự án

Như thế nào...

Làm thế nào để đảm bảo nghiệm thu dự án?

1. Thiết lập danh mục cần rà soát lại với sự có mặt của khách hàng.
2. Tập hợp tài liệu về :
 - o **Chi tiết kỹ thuật** chức năng
 - o Các chỉ số về chất lượng
 - o Các phương pháp đã được sử dụng để đảm bảo chất lượng theo yêu cầu
 - o Các phương pháp được sử dụng để đo lường chất lượng
 - o Các tài liệu về đo lường chất lượng
3. Trước khi tiến hành nghiệm thu thực tế, đã tiến hành nghiệm thu sơ bộ trong nội bộ trước chưa? (trước khi có sự có mặt của khách hàng).

Ví dụ

Thông thường quy trình nghiệm thu được hướng dẫn cụ thể trong cẩm nang chất lượng của các công ty. Trong trường hợp này, không nên sáng tác lại mà nên tìm trong cuốn cẩm nang và sử dụng.



Một trưởng phòng máy tính có thói quen úp hai lòng bàn tay lên trên bàn phím máy tính khi có nhân viên giao nộp một sản phẩm phần mềm vừa mới xong. Không có sản phẩm phần mềm nào có thể chịu đựng được sự cư xử này.

Danh mục rà soát

- ☐ Đã chuẩn bị danh mục cần phải đo lường chưa?
- ☐ Đã ghi lại các kết quả đo lường chưa?
- ☐ Đã mời người ngoài **nhóm dự án** tham dự thử nghiệm hệ thống chưa?

Các bẫy cần tránh

- ☐ Chú ý : Nếu các thử nghiệm chỉ có những người phát triển hệ thống tham dự, thì có thể xảy ra trường hợp có một số lỗi do thao tác của khách hàng lại không được thử nghiệm.
- ☐ Nếu không tổ chức tiền nghiệm thu đúng kế hoạch thì sẽ không có đủ thời gian để chữa các lỗi trước khi nghiệm thu chính thức với sự có mặt của khách hàng.

Báo cáo cuối cùng

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Báo cáo cuối cùng của dự án chỉ được thực hiện sau khi khách hàng (hoặc Chủ đầu tư/nhà tài trợ) nghiệm thu dự án.
- Báo cáo cuối cùng có hai mục đích:
 1. Trước hết, nó cung cấp cho Chủ đầu tư/nhà tài trợ một báo cáo cuối dự gồm các chi phí, lịch trình thực hiện, các tiêu chí về chất lượng và chi tiết kỹ thuật chức năng đã được tuân thủ như thế nào.
 2. Thứ hai, nó cung cấp cho những người trong công ty, những người phải thực hiện các dự án tương tự những thông tin hữu ích theo một mẫu đã được tổng hợp.
- Vậy nên báo cáo cuối cùng gồm có các điểm sau đây:
 1. Nhắc lại những mục tiêu ban đầu của dự án.
 2. Đánh giá chung các kết quả của dự án.
 3. Biên bản nghiệm thu dự án do khách hàng ký.
 4. Có thể là danh sách các biện pháp sẽ phải thực hiện, đúng thời gian, để đảm bảo khả năng sinh lời của dự án.
 5. Hoàn thành Kế hoạch, các vấn đề gặp phải.
 6. Tổng chi phí cuối cùng của dự án, các nguyên nhân gây ra chênh lệch.
 7. Một số điểm vẫn cần phải giải quyết (trì hoãn thanh toán, thời hạn bảo hành, v.v.)
 8. Danh sách các tài liệu liên quan đến dự án, với chỉ dẫn nơi lưu trữ tài liệu:
 - a. Tiền dự án
 - b. Yêu cầu dự án
 - c. Kế hoạch dự án
 - d. Báo cáo tiến độ
 - e. Phân tích rủi ro
 - f. Tài liệu hoá về người sử dụng
 - g. Cẩm nang bảo dưỡng



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:

3.3: Các tương tác theo quá trình

IPMA Ranh giới Khả năng:

4.7: Kết thúc dự án
10.2: Chia sẻ thông tin
Chương 11: Kết thúc dự án

Như thế nào...

Viết báo cáo cuối cùng như thế nào?

- Viết tóm tắt thực thi dự án trong vòng một trang một cách cẩn thận, trong đó bao gồm tất cả những thông tin có liên quan đến dự án.
- Nhắc lại các mục tiêu chính của dự án, liệt kê ra những thay đổi trong quá trình thực hiện dự án.
- Quay lại phần phân tích rủi ro, lưu ý những rủi ro đã được đánh giá thấp hoặc cao quá.
- Chờ đến khi có được những báo cáo tài chính cuối cùng sau khi tất cả các chi phí liên quan đến dự án được đưa vào.
- Đối với mỗi phần của dự án, so sánh **nhân công** theo kế hoạch và chi phí với chi phí thực tế.
- Tập hợp lại tất cả các tài liệu của dự án, **không quăng các tài liệu này đi**, và sau đó ghi lại thành một danh sách bổ sung vào báo cáo cuối cùng.
- Hãy đặt mình vào vị trí một người đồng nghiệp sắp phải thực hiện một dự án tương tự trong tương lai- theo bạn anh ta sẽ cần những thông tin gì?

Ví dụ

Báo cáo cuối cùng của **dự án** CEKM (Quản lý tri thức tập trung) bao gồm các phần sau:

- Tóm tắt dự án (1 trang khổ A4)
- Nhắc lại các mục tiêu của dự án
- Mức độ đạt được các mục tiêu dự án, các thay đổi so với **Chi tiết kỹ thuật** dự án (hệ thống mạng nội bộ - Intranet!)
- Những hữu ích của dự án, việc sử dụng của nó hiện nay
- Dự án chậm (3 tuần), nguyên nhân chậm
- Tổng chi phí cuối cùng, cả bên trong và bên ngoài
- Dự tính chi phí bảo dưỡng
- Bài học kinh nghiệm trong quá trình triển khai dự án

Danh mục rà soát

- ☐ Đã giải thích các thay đổi và những nguyên nhân của nó trong quá trình thực hiện **dự án** chưa?
- ☐ Đã trình bày rõ ràng bản tóm tắt dự án chưa? có dễ hiểu đối với một người ngoài dự án không?
- ☐ Đã xem xét lại phần phân tích rủi ro chưa?

- ❑ Đã nêu ra các vấn đề gặp phải và các biện pháp đã được áp dụng giải quyết vấn đề chưa?

Các bẫy cần tránh

- ❑ Muốn viết một tác phẩm bất hủ cho hậu thế và bỏ ra nhiều tuần để viết một báo cáo mà sẽ chẳng có ai đọc cả. Chỉ có phần Tóm tắt dự án là viết kỹ càng. Phần còn lại chỉ là lưu trữ.

Bài học kinh nghiệm

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

Mỗi dự án bao giờ cũng có những kinh nghiệm tốt và đôi khi cả những kinh nghiệm xấu. Cần phải thu thập, hệ thống và phổ biến các kinh nghiệm này trong công ty để tạo nên một quá trình học hỏi kinh nghiệm.

Những công ty có chứng chỉ ISO bắt buộc phải thực hiện «hậu phân tích» vào thời điểm cuối mỗi dự án. Các kết quả hậu phân tích cần phải được đưa thành thủ tục và quy tắc làm việc.

Một số công ty còn xây dựng một cơ sở dữ liệu «quản lý tri thức» - chủ yếu dựa trên chương trình Lotus Note. Cơ sở dữ liệu này cho phép lưu trữ tập trung tất cả các tài liệu được xây dựng vào thời điểm cuối dự án (các báo cáo cuối cùng, bài học kinh nghiệm rút ra từ dự án, v.v.).



Tài liệu tham khảo:

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

PMBOK® Guide:

10.2: Chia sẻ thông tin

IPMA Ranh giới Khả năng:

Chương 7: Phát triển và thẩm định dự án
Chương 11: Kết thúc dự án

Như thế nào...

1. Gửi một biểu mẫu «Các bài học kinh nghiệm từ dự án» cho tất cả các thành viên tham gia vào dự án (các thành viên nhóm dự án, khách hàng, người sử dụng cuối cùng, nhà cung cấp, Chủ đầu tư/nhà tài trợ).
2. Dựa trên cơ sở các điểm đã được nêu ra, thảo ra nội dung cuộc họp trao đổi kinh nghiệm.
3. Mời tất cả các thành viên tham gia vào dự án tham dự cuộc họp trao đổi kinh nghiệm (về nguyên tắc thì chỉ những người trong nội bộ công ty).
4. Chủ tọa cuộc họp có thể chính là giám đốc dự án - hoặc tốt hơn nữa là một cố vấn về dự án của công ty.
5. Ngay từ đầu cuộc họp, cần phải chỉ ra một cách rõ ràng các nguyên tắc của cuộc họp: không phải đi tìm thủ phạm gây ra các lỗi mà là tìm ra các cách để không lặp lại lỗi ở những lần sau.

Ví dụ

Cuối dự án MiWa, các điểm sau được nêu ra:



1. Người sử dụng cuối cùng được tham khảo quá muộn. Cái giá phải trả cho hậu quả là đắt: trong giai đoạn thử, một số chuỗi đã phải viết lại vì một số các hoạt động thương mại không được tính đến trong giai đoạn xây dựng nội dung.
2. Người sử dụng cuối cùng không được cung cấp thông tin một cách đầy đủ - điều đó dẫn sự thiếu tin tưởng vào dự án xảy ra ở phòng sản xuất.
3. Xung đột giữa bà L và ông P càng ngày càng tăng theo tiến trình của dự án; nhiều lúc hai người đã hủy hoại bầu không khí chung của cả nhóm dự án. Việc mời một người phân giải ở bên ngoài đến cũng không giúp nhiều trong việc giải quyết xung đột.
4. Chất lượng các nhà tư vấn bên ngoài rất khác nhau. Các nhà tư vấn của các tổ chức tư vấn lớn nói chung là khá nổi trội - ngược lại, các nhà tư vấn của công ty Pintop lại còn kém hơn các thành viên nhóm dự án của công ty.

Danh mục rà soát

- Xây dựng kế hoạch hậu-phân tích sớm.
- Mời tất cả các bên liên quan tham gia phần hậu phân tích (trừ khách hàng: đối với khách hàng bên ngoài, sẽ tổ chức một buổi khác và mời họ tham gia).
- Tất cả các bên liên quan đã nhận được mẫu «Các bài học kinh nghiệm từ dự án» để điền thông tin và gửi lại chưa?
- Tất cả các kết quả của hậu - phân tích đã được gửi đến tất cả các giám đốc dự án của công ty chưa ?

Bẫy cần tránh

- Vào cuối dự án, tất cả các thành viên dự án bắt đầu làm việc cho các dự án khác, và không ai có thời gian để cùng họp với nhau để cùng rút kinh nghiệm. Để giải quyết vấn đề này, ngay từ đầu, hậu-phân tích phải được đưa vào trong kế hoạch dự án.
- Ai trong chúng ta cùng muốn thoả hiệp: để tránh không làm tổn hại đến ai, những lời phê bình thường được thể hiện nhẹ nhàng và lảng tránh do đó không thể rút ra được bài học kinh nghiệm có giá trị nào cả.