

PHIL BAGULEY

*Sử dụng phương pháp tối ưu
để thu hút khách hàng*

Quản trị dự án



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Phil Baguley
Nhân Văn (*biên dịch*)

**Sử dụng phương pháp tối ưu
để thu hút khách hàng**
QUẢN TRỊ DỰ ÁN

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

1 | DỰ ÁN, DỰ ÁN VÀ DỰ ÁN

Chương này bắt đầu sự khám phá của chúng ta về điều gì, tại sao, ở đâu, khi nào và như thế nào của dự án. Đến cuối chương, bạn sẽ có ý kiến rõ ràng hơn về khái niệm dự án, 5 nền tảng của dự án là gì, 3 khía cạnh định nghĩa ranh giới dự án như thế nào, những mô hình vòng đời dự án thay đổi ra sao và dự án khác với công việc quản trị hằng ngày như thế nào.

Dự án cũ và mới

Khi người Ai Cập Pharaoh Cheops mất năm 2612 trước Công Nguyên, ông ta bị chôn trong cái mả mà ngày nay chúng ta gọi là Kim Tự Tháp vĩ đại của Giza. Được xếp thứ kiến trúc cao nhất 43 nước trên trái đất, dinh thự khổng lồ này mất 20 năm và nỗ lực của gần 7 triệu người mới xây dựng nên. Kiến trúc hoàn thành gồm trên 2 triệu khối đá, mỗi khối nặng trung bình 2,5 tấn. Trong hình dáng nguyên gốc của nó, nó cao khoảng 146m trên nền đất vuông mà 4 mặt được xếp chính xác với 4 điểm của la bàn và đo được khoảng 20m. Một dự án đồ sộ không chỉ theo tiêu chuẩn hiện đại ngày nay mà còn là dự án duy nhất trong lịch sử.

Danh sách 100 dự án hàng đầu của nhân loại gồm

những kiến trúc cổ khác như tượng khổng lồ Hy Lạp, Coliseum, của Rome Vạn Lý Trường Thành của Trung Quốc, đền thờ thổ dân da đỏ ở Trung Mỹ. Phanos của Alexandrine và vòng đá cự thạch ở Vebury nước Anh. Nhưng những dự án dẫn tới những kiến trúc khổng lồ này thì hiếm, chỉ có một lần trong một thế hệ, những sự kiện.

Ngày nay, mọi chuyện đã khác. Dự án trở thành sự kiện hàng ngày. Nó là đặc tính thông thường của cuộc sống và đối với nhiều người trong chúng ta, liên quan tới một dự án, cả ở nhà hay nơi làm việc đều là một kinh nghiệm xảy ra thường xuyên. Vậy tại sao điều này xảy ra?

Dự án ngày nay

Những dự án hình như thay đổi. Không ngoại lệ, các dự án thay đổi, sửa đổi, thậm chí làm biến dạng thế giới chúng ta sống. Để làm điều đó, các dự án hoạt động theo cách sáng tạo, năng động và linh hoạt. Tính thu hút của dự án như là một công cụ tạo thay đổi vừa đáng kể vừa hiển nhiên. Nhưng điều này chỉ cho ta biết tại sao việc sử dụng dự án của chúng ta thay đổi, tại sao dự án trở thành phần của đời sống hàng ngày của chúng ta. Một phần của câu trả lời ở chỗ chúng ta ngày càng biết đến sức mạnh của dự án nhiều hơn. Vì dự án không chỉ tạo nên công việc mà còn giúp ta sử dụng nguồn lực của mình một cách hữu hiệu. Doanh nghiệp chuyên nghiệp ngày nay sử dụng dự án để hoạch định kế hoạch, hướng dẫn và thực hiện đường lối mà trong đó có sử dụng nguồn lực tổ chức. Trong gia đình, chúng ta có thể sử dụng dự án để nâng cao chất lượng cuộc sống. Kết quả là dự án trở thành nhân tố đóng góp vào sự tồn tại và phát triển trong mọi tổ chức, bất kể mục tiêu,

sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức là gì, và là một công cụ cho tất cả chúng ta để định hình cuộc sống chúng ta.

Nhưng đây không là lý do duy nhất. Vì thế giới cũng thay đổi. Thế giới, vì tốt hơn hay xấu hơn, đã khác với thế giới mà cha ông ta đã sống và làm việc. Những dự án của chúng ta lớn hơn và phức tạp hơn: dự án lên mặt trăng của NASA, nhà hát opera ở Sydney, tháp CN cao 553m ở Toronto, cầu Akashi-Kaikyo dài 3910m ở Nhật, sân bay quốc tế Chek Lap Kok mới ở Hồng Kông và đập Xiaolangdi trên sông Hoàng khổng lồ ở Trung Quốc là những ví dụ. Các dự án cũng có thời hạn ngắn hơn. Trên thị trường, xu hướng thay đổi ngày nay là toàn cầu như không địa phương hay quốc gia. Những gì xảy ra ở Tokyo ngày thứ hai thì với chúng ta là vào thứ ba, nếu không phải trước đây! Điều này có nghĩa là những tổ chức phục vụ khách hàng cần đáp lại mong muốn của khách hàng, cần một cơ cấu, một quá trình giúp họ làm điều đó thật nhanh.

Rõ ràng dự án chính là câu trả lời cho nhu cầu đó. Dự án hoạt động như một thấu kính mà qua đó một tổ chức hay một cá nhân có thể tập trung những nguồn lực và khả năng nhằm đến kết quả mong muốn. Tóm lại, dự án giúp tổ chức làm vừa lòng khách hàng và chúng ta, với tư cách những cá nhân, đạt được mục đích.

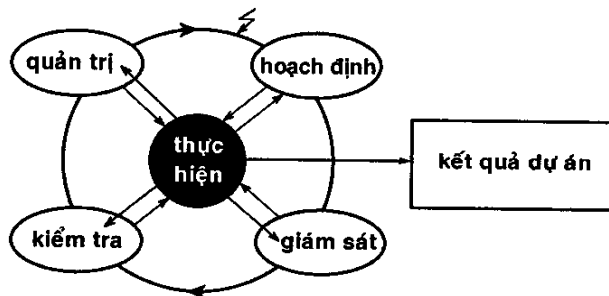
Như thế nào và tại sao

Ở trung tâm dự án là hành động. Các dự án về công việc, hành động, xây dựng, tái thiết, thành quả, việc phân phối và kết quả. Nhưng để thành công, các dự án phải được quản lý cẩn thận và sâu sát theo cách mà đảm bảo rằng mọi thứ của “việc thực hiện” diễn ra hiệu quả và tập trung hướng về một kết cuộc chung. Nếu ta không làm được điều

này, dự án của ta sẽ kết thúc trễ, phát sinh những kết quả không trọn vẹn hay không tương xứng và chi phí sẽ vượt mức chi tiêu kế hoạch. Những loại dự án này, những thất bại của thế giới dự án có những công việc được định nghĩa dở và những tổ chức không phù hợp. Những dự án này bị lãnh đạo kém, hệ thống thông tin kém hiệu quả và những nhóm dự án cô lập. Những kế hoạch dự án thì không linh hoạt và cân xứng. Những dự án thành công sẽ giúp hoạch định và theo dõi các công việc và mục tiêu. Những dự án đó xây dựng trên thành công trong thời gian ngắn để phát sinh những thành công xa hơn trong kết quả lâu dài phức tạp. Những dự án đó tìm kiếm kết quả bây giờ chứ không phải sau này. Những vấn đề của dự án sớm được khám phá, tính sáng tạo, lời cam kết và năng lực của nhóm đưa dự án đến thành công.

Để những điều này xảy ra trong dự án, chúng ta cần một bản đồ dẫn đường chúng ta, một cơ cấu mà trong đó ta có thể xem chi tiết của các chương tiếp theo của quyển sách này, một hình ảnh cho ta biết tiến trình dự án. Sơ đồ trong hình 1.1. trả lời tất cả những nhu cầu này.

TIẾN TRÌNH DỰ ÁN



Hình 1.1 Tiến trình dự án

Hình 1.1. Không chỉ xác nhận hành động thực hiện là trung tâm của tiến trình dự án. Hình cũng cho ta thấy việc thực hiện không đứng một mình. Vì việc **thực hiện** cần được hỗ trợ và củng cố của những hành động **quản trị, hoạch định, giám sát và kiểm tra**. Nhưng mọi hành động này, nếu chúng hữu hiệu, cần được thực hiện trong phạm vi dựa trên nền tảng của quản trị dự án tốt, đó là nơi bạn đến.

Nhưng sự liên quan của bạn có các điều kiện thâm nhập của nó. Vì có 3 tiêu chuẩn mà bạn phải đạt được nếu bạn dự định trở thành một nhà quản trị hiệu quả, sáng tạo, tạo ra thay đổi.

Thứ nhất: *Bạn phải cần và muốn trở thành một nhà quản trị dự án.*

Thứ hai: *Bạn phải có cơ hội* - Cả công việc công sở lẫn ở gia đình - Để có thể khám phá vị trí nhà quản trị.

Thứ ba: *Bạn phải có đủ kiến thức về tại sao và như thế nào của nhà quản trị dự án.*

Hai tiêu chuẩn đầu tiên này dành cho bạn. Tiêu chuẩn thứ ba - Kiến thức về điều gì, thế nào, tại sao và khi nào của quản trị dự án là những gì quyển sách này giới thiệu. Nhưng trước tiên, trước khi chúng ta đạt được kiến thức đó, những gì chúng ta cần làm là hãy nhìn kỹ vào chính dự án.

Lớn hay nhỏ

Hầu hết mọi người đều có nghe ít nhất về một dự án lớn. Những dự án gây chú ý cho công chúng thường về tạo ra hay làm những việc quan trọng, to lớn, tốn kém và được quảng cáo tốt như dự án sao Hỏa của NASA hay Cúp bóng đá thế giới.

Nhưng không phải mọi dự án đều nhiều hoài bão hay khổng lồ hay đắt giá như những dự án này. Vì hàng ngày, trên khắp thế giới, hàng triệu dự án xảy ra. Chúng được tung ra, hoạch định, giám sát và hoàn thành với kết quả nhỏ, chi phí khiêm tốn hơn và thời gian ngắn hơn. Những sản phẩm mới được tung ra, những quyển sách được xuất bản, cửa hiệu và nhà hàng được tạo lại “hình ảnh” hay “phong cách” và những doanh nghiệp lớn hay nhỏ chuyển vào văn phòng mới. Đa số đều khiêm tốn trên mọi tiêu chuẩn. Ví dụ, máy bán nước giải khát được lắp đặt, những bảng hồ sơ khách hàng do phòng Kinh doanh sử dụng được hiệu chỉnh, ngày nghỉ được lên kế hoạch và đi nghỉ. Nếu bạn nghĩ lại, bạn có thể nhớ một dãy dự án tương tự từ lớn đến nhỏ hay vừa. Cũng đáng nghĩ về số người liên quan trong các dự án và bạn sẽ nhận thấy những người này cũng được xếp từ những dự án liên quan nhiều người, như khi công ty thay đổi trụ sở cho đến những dự án liên quan hai hay ba người ở nơi làm việc hay ở gia đình.

Cụ thể hay những ý kiến

Nếu bạn hỏi hầu hết về những dự án họ nhớ, họ sẽ nói cho bạn nghe về những dự án có kết quả hữu hình. Bạn có thể thấy, chạm vào hay nắm giữ những kết quả đó. Nhưng những kết quả cụ thể, hữu hình này như một dãy văn phòng mới hay một máy vi tính mới không chỉ là những loại kết quả mà các dự án tạo nên.

Vì các dự án còn có thể nhằm vào những kết quả ít hữu hình hơn. Ví dụ, những kết quả ít hữu hình cụ thể là thông tin về khách hàng hay những thay đổi trong cách ta suy nghĩ hay cảm nhận về một vấn đề hay chủ đề đặc biệt.

Tuy nhiên, giống như cùng nguồn gốc với những kết quả cụ thể, những kết quả ít hữu hình hơn vẫn có thể tiêu hao số tiền lớn và thời gian con người. Vài dự án như thế được gọi là dự án “ảnh hưởng”. Ví dụ, chiến dịch quảng cáo của những nhà sản xuất xe hơi nhằm thuyết phục chúng ta mua những chiếc xe mới được tung ra; những chiến dịch sức khỏe của chính quyền nhà nước hay liên bang nhằm làm ta chú ý đến những rủi ro của hút thuốc hay ăn quá nhiều; những cuộc vận động của các đảng chính trị nhằm thuyết phục ta bỏ phiếu cho một ứng cử viên hay một đảng đặc biệt. Ở nơi làm việc, loại dự án “ảnh hưởng” thường về nâng cao chất lượng, giảm hoang phí hay nâng cao dịch vụ khách hàng. Tất cả các điều này đều quan trọng như một máy vi tính mới hay một dãy nhà mới. Tất cả đều có tiềm năng đóng góp vào hiệu quả của tổ chức. Trong gia đình, những dự án ảnh hưởng có thể giúp ta giúp đỡ tiền nhau hay cố gắng thuyết phục con trẻ cư xử tốt hơn.

Làm việc và vui chơi

Những dự án mà bạn nghe hay làm việc chung có thể khiến bạn tin rằng hầu hết các dự án chỉ để làm ở nơi làm việc. Nhưng không chỉ thế. Vì sức mạnh của dự án lan ra ngoài nơi làm việc đi vào phần còn lại của cuộc sống chúng ta. Tất cả chúng ta đều có dự án cá nhân. Những dự án đó có thể về bất cứ phần nào của cuộc sống. Vài dự án của chúng ta như kích thước, đặc điểm hay trang trí, trong khi số khác về ước muốn trở thành người bơi lội, khiêu vũ, vận động viên điền kinh hay người chơi gôn giỏi. Kết quả có thể ảnh hưởng hay thay đổi chính chúng ta hay việc giáo dục con trẻ, loại xe hơi ta lái, chúng ta nặng bao nhiêu hay

ăn mặc thế nào. Bạn đặt tên cho dự án hay dự án của ai đó.

Những dự án này cũng quan trọng như dự án nơi làm việc. Vì chúng không chỉ là sự bày tỏ của cá tính mà kết quả của chúng còn ảnh hưởng nhiều đến cuộc sống chúng ta. Ví dụ, chúng có thể đưa đến kết quả là chúng ta thay đổi công việc, chuyển nhà, lấy bằng thạc sĩ, nghỉ lễ ở Hawaii, thay đổi cách ăn mặc hay kiểu tóc, hay thậm chí có người yêu mới.

5 Nguyên tắc

Từ những gì chúng ta thấy, ta bắt đầu hiểu khá rõ ràng dự án là một hợp thủ thuật hùng mạnh và đa năng. Nó có thể:

- Về bất cứ điều gì ta cần hay muốn có.
- Lớn, nhỏ hay bất cứ kích cỡ nào.
- Công việc kéo dài khoảng 3 tiếng hay hoàn thành trong ngày.
- Chi phí tiền bạc? Từ hàng chục đến hàng tỉ?
- Tạo ra những điều vừa hữu hình vừa vô hình.
- Liên quan bất kỳ ai từ cá nhân cho đến quốc gia.

Tuy nhiên, dù chuỗi kết quả, quy mô, chi phí và thời hạn đáng ngạc nhiên, tất cả những dự án này có một số đặc tính cơ bản chung.

5 nguyên tắc có ở tất cả các dự án là:

1. Dự án là kết quả đạt được một lần

Tất cả các dự án là những sự kiện chỉ một lần. Chúng đến và đi, xuất hiện và biến mất, để lại sau các sản phẩm

cụ thể của sức lao động. Trong trường hợp này, các dự án rất khác với những hoạt động của công việc hàng ngày lập đi lập lại. Những hoạt động của dự án bắt đầu, khối lượng làm việc tăng từ những bắt đầu khiêm tốn đến đạt được đỉnh cao của hoạt động và rồi dự án biến mất, để lại những kết quả duy nhất như ta thấy.

2. Dự án là duy nhất

Không có 2 dự án nào hoàn toàn giống nhau. Mỗi dự án, dù kết quả thế nào, cũng có vấn đề trọng tâm nổi bật đối với dự án đó. Trong vài dự án, tính nhất quán và duy nhất rất đáng kể. Chúng có những kết quả không hề lập lại như Kim tự tháp ở Ai Cập hay đê chắn lũ sông Thames ở Luân Đôn. Tuy nhiên trong các dự án khác, tính duy nhất ít rõ ràng và thậm chí dường như được che đậy bởi tính tương tự giữa nó và các dự án khác. Ví dụ, một dự án xây dựng dây văn phòng khác ở Sydney xuất hiện, về bề ngoài, tương tự như tất cả những dự án dây văn phòng khác ở thành phố đó. Nhưng nó là duy nhất, có thiết kế khác, những nhà thầu khác, vị trí khác, khách hàng khác, nền móng khác, lối vào khác v.v...

3. Dự án có khoản thời gian xác định và giới hạn

Một dự án là một sự sáng tạo trong thời gian nhất định. Dự án có "hạn chót" hay ngày hoàn thành chỉ tiêu. Điều này có nghĩa là dự án không tiếp diễn mãi. Nó đạt đến một điểm thời gian khi nó hoàn thành. Khi điều này xảy ra, dự án khép lại, nhóm quản trị bị giải tán và các thành viên chuyển đến dự án hay những công việc khác. Kết quả dự án được chuyển giao cho những ai quản lý các hoạt động hàng ngày của dự án. Đối với những dự án lớn hơn là phức tạp hơn, khoản thời gian này có thể kéo dài

nhiều năm thậm chí hàng thập kỷ. Tỉ tạo bức tượng thần Tự Do, người ta đã mất 14 năm! Nhưng dù sao những dự án đạt được điểm kết thúc.

4. Những dự án về sự thay đổi

Tất cả các dự án đều có thay đổi. Chúng tạo ra cái mới, thỉnh thoảng loại bỏ cái cũ. Những thay đổi này có thể lớn hay nhỏ và có thể có liên quan ít hay nhiều đến cuộc sống. Chúng thay đổi nơi ta làm việc và cách ta làm việc đó. Quản lý sự thay đổi này đòi hỏi kỹ năng đặc biệt. Đây là những kỹ năng hoàn toàn khác với những kỹ năng cần để duy trì tính ổn định và khả năng tiên đoán tương đối về hoạt động hàng ngày.

5. Những dự án có kết quả xác định

Tất cả các dự án đều có kết quả được xác định rõ. Những kết quả này có thể là một ngôi nhà mới xây, một quyển sách vừa xuất bản, một cơ cấu kinh doanh thay đổi, một chiếc xe hơi mới mua, hay chiến thắng trong một cuộc vận động tranh cử một vị trí chính trị. Đường đến những kết quả này gồm chuỗi hoạt động nối kết. Mỗi hoạt động có thể là mục tiêu hay kết quả, ví dụ như khi xây một ngôi nhà, chúng ta phải có một mục tiêu hoàn thành nền móng. Khi ta đọc được điều này trong các chương sau, giúp cách ta dự trù, kiểm tra và quản lý dự án. Khi dự án tiến triển, các mục tiêu cũng thường gia tăng tính độc lập. Nghĩa là, chúng đòi hỏi những việc khác hoàn thành dự án trước khi chúng hoàn thành. Ví dụ, trong dự án ngôi nhà hay kết quả thầu phụ, ta phải hoàn thành cả: nền móng của căn nhà trước ta. Ta hoàn thành cả nền móng và những bức tường của căn nhà trước khi có thể để phim lên. Cuối cùng, tất cả các mục tiêu hay kết quả phải hoàn thành để hoàn thành

mục tiêu nhỏ hay kết quả thấp. Cuối cùng, tất cả những mục tiêu và quá khứ, chúng phải hoàn thành để đặt hàng để mua tổng thể mục tiêu và kết quả của Lêsu. 5 nguyên tắc này có ở hầu hết các dự án, hoặc cho kích thước, chi phí hay thời gian.

Định nghĩa

Đã đến lúc ta cần quyết định chính xác chúng ta dùng từ “dự án” có nghĩa gì. Nói cách khác, chúng ta cần có định nghĩa của dự án. Khi định nghĩa, từ điển luôn là nơi bắt đầu tốt. Từ điển tiếng Anh Oxford định nghĩa dự án là “Những gì được dự kiến hay đề nghị thực hiện, một kế hoạch, mục đích, một đề xuất: mà xúc tích và đạt mục tiêu. Nhưng nó đủ nghĩa chưa? Chẳng hạn, nó cho ta biết tính duy nhất của dự án, thời hạn hay kết quả dự định rõ không? Dĩ nhiên, câu trả lời là không. Nó không đáp ứng đủ. Nhưng khi ta nghiên cứu tài liệu quản trị dự án, ta hiểu sâu hơn một chút. Vài tác giả nhấn mạnh tính thay đổi của dự án và viết về “rủi ro” và “các bước khám phá”, trong khi những tác giả khác hùng biện về “nỗ lực con người”, những kết quả đặc biệt hay những mở đầu và kết thúc đơn giản. Không định nghĩa nào trên đây thực sự thể hiện cốt lõi của dự án mà như ta thấy trước đây, biểu hiện tính duy nhất và quyết định về thời hạn và kết quả. Vì thế, để thoát khỏi sự bế tắc, chúng ta sẽ phải đưa ra định nghĩa riêng. Từ đây về sau, đây là những gì ta ám chỉ khi sử dụng từ “dự án”.

Dự án là một chuỗi các sự việc tiếp nối được thực hiện trong khoảng thời gian giới hạn và vạch rõ với mục tiêu đạt được một kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ.

Khi ta áp dụng định nghĩa này vào các ví dụ về

những dự án trước đây, ta nhận thấy rằng tất cả đều phù hợp, tất cả đều thể hiện tính duy nhất, bao gồm các hoạt động nối tiếp nhau và có kết quả xác định và khoảng thời gian giới hạn. Điều này có nghĩa là chúng ta có thể bắt đầu xem dự án như là một công cụ mà ta có thể dùng để đạt được kết quả và tạo ra vấn đề khả thi. Chúng ta có thể dùng dự án khi làm việc để giới thiệu một hệ thống thông tin quản lý mới, thay đổi cách theo dõi chi tiết về khách hàng, tái lập cơ cấu tổ chức, nhắm tới vị trí có lợi trên thị trường mới hay tác động cách suy nghĩ của mọi người về chất lượng. Ở gia đình, ta có dùng dự án để tạo kiểu mới cho phòng ngủ, tạo mái che nắng và lên kế hoạch đi nghỉ ở đâu.

Nhưng đừng bỏ ý kiến rằng dự án là công cụ duy nhất có sẵn cho chúng ta. Hầu hết chúng ta có toàn bộ những công cụ tạo thay đổi trong túi đồ đạc. Tuy nhiên, không công cụ nào mạnh mẽ và hiệu quả như dự án. Nhưng, cũng như đối với mọi công cụ, cần có kỹ năng nhận biết khi nào sử dụng dự án nhưng quan trọng hơn vẫn là cách sử dụng dự án như thế nào. Bước tiếp theo là ta bắt đầu tìm hiểu đường bao ngoài dự án khi ta hiểu nhiều hơn về ranh giới của dự án.

Ranh giới dự án

Một trong những điều rõ ràng về dự án là kết quả của nó. Thật vậy, thật quá rõ ràng nhiều người trong chúng ta rơi vào vòng suy nghĩ rằng đó là tính duy nhất của dự án. Chúng ta xác định các dự án bằng kết quả của dự án, như trong dự án đáp lên Sao Hỏa của NASA hay dự án sân bay quốc tế Chek Lap Koh mới của Hồng Kông và quên rằng

mọi dự án có các đặc tính liên hệ nhau và trọng yếu khác.

Khi chúng ta đặt câu hỏi, các đặc tính này bắt đầu nổi lên “Dự án mất bao lâu?” hay “Dự án tốn bao nhiêu?” và “Kết quả cuối cùng có như ta xác định ban đầu không?” Và cuối cùng, quan trọng nhất “Kết quả đó có thực hiện những gì ta mong muốn không?” Là tất cả những câu hỏi về những đặc tính then chốt khác của dự án. Tất cả những câu hỏi này đều quan trọng như nhau, kích thước của chúng xác định biên giới của dự án. Chúng còn tác động đáng kể đến cách thức quản trị dự án. Ví dụ, câu hỏi “Dự án mất bao lâu” đưa ra vấn đề khoảng thời gian của toàn dự án hay các hoạt động riêng lẻ tạo nên dự án. “Dự án tốn bao nhiêu?” tạo sự chú ý về chi phí dự án “Kết quả có như xác định ban đầu không?” và “Kết quả có thực hiện những gì ta mong muốn không?” đều về vấn đề thực hiện dự án thể hiện trong kết quả dự án.

Nhưng không đặc tính nào đứng một mình. Tất cả các đặc tính đan xen nhau thành một mạng lưới những sự liên kết nhau phức tạp. Bởi vì có thể có thỏa hiệp giữa các bên, ví dụ như khi làm cho dự án tiến hành nhanh hơn, chi phí nhiều hơn hay khi thêm nhiều đặc tính, chi phí nhiều hơn và mất nhiều thời gian hơn.

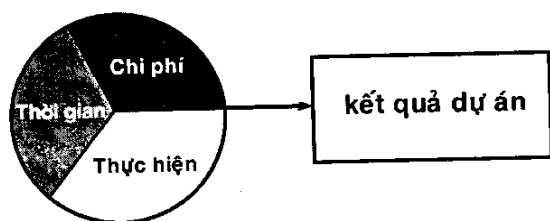
Ngoài ra, giải pháp chất lượng, cùng sự nhấn mạnh về việc đáp ứng nhu cầu khách hàng có nghĩa là giờ đây chúng ta phải biết nhu cầu mở rộng định nghĩa việc thực hiện dự án chất lượng hay “phù hợp với mục đích” của kết quả.

Ba đặc tính hay khía cạnh này là thời gian. Chi phí và thực hiện thì rất quan trọng đối với mọi dự án.

Chúng ta cần biết chúng khi ta định nghĩa, quản lý, hoạch định, giám sát và kiểm tra. Ví dụ, dự án xây dựng

sân vận động được xác định theo nghĩa. Thực hiện là kích thước đường chạy và sân chơi, phương tiện thay đổi, qui mô bãi đậu xe v.v...; chi phí là 30.000.000 đô và thời gian, có nghĩa thời hạn để đưa vào sử dụng là khoảng ngày một tháng 12 năm 2010. Khía cạnh chất lượng của việc thực hiện liên quan đến dự án này là nhu cầu của khách hàng và có thể diễn giải theo các nhân tố riêng biệt. Những nhân tố này là mục tiêu chẳng hạn như “Có đủ chỗ đậu xe không?” và chủ quan như “Khu vực khởi động có đủ lớn không?”. Hãy nghĩ khi bạn mua vật gì quan trọng một căn nhà, một chiếc xe hơi hay thậm chí một khối văn phòng và thấy bạn có thể nhận ra tính quan trọng của chủ thể này và các nó tác động quyết định của bạn không.

Ba khía cạnh này - Thời gian, chi phí và sự thực hiện - Đánh dấu phạm vi của dự án (xem hình 1.2). Vì thế chúng phải được xác định rõ ràng và cụ thể từ đầu dự án. Ví dụ, chúng ta phải biết chúng ta có bao nhiêu tiền, khi phải hoàn thành dự án và những đặc điểm của kết quả là gì? Những khía cạnh này phải được kiểm tra xuyên suốt thời gian dự án. Nếu chúng ta không làm được điều này, chúng ta sẽ không thể quản lý hay kiểm soát và rõ ràng điều này dễ dẫn đến thất bại.



Hình 1.2 Ba phạm vi – Thời gian, chi phí và thực hiện

Vòng đời dự án

Ý tưởng vòng đời rất quen thuộc. Tất cả chúng ta đều trải qua tuổi sơ sinh, dậy thì, tuổi trưởng thành, tuổi già và cái chết lúc này hay lúc khác. Thật vậy, là ý kiến quá cơ bản độ thường được áp dụng trong mọi lĩnh vực. Ví dụ, trong tiếp thị, nó được dùng để giải thích cách thức bán hàng một sản phẩm tăng và giảm suốt dòng đời sản phẩm trên thị trường. Trong bảo đảm chất lượng, nó được dùng để mô tả độ tin cậy của một thiết bị thay đổi cùng tuổi thọ của thiết bị đó.

Cho nên, chúng ta có thể áp dụng nó vào dự án không?

Như chúng ta, dự án cũng có bắt đầu và kết thúc. Chúng cũng có giai đoạn phát triển - giai đoạn mà chúng tiêu hao nhiều tiền và những nguồn khác. Kế đến là những giai đoạn ổn định và rồi đi xuống mà ở các giai đoạn này lượng tiêu hao nguồn lực thay đổi. Tỷ lệ hoạt động phát triển từ khởi đầu nhỏ đến đạt được sự chín chắn và rồi giảm và từ từ biến mất. Trong bản dịch đơn giản nhất về chu kỳ biến hóa dự án, những giai đoạn này được gọi là những giai đoạn khởi đầu, giữa và cuối cùng. Nhưng những tên gọi này không cho ta biết nhiều lắm. Ví dụ, chúng không cho ta biết những gì xảy ra trong những giai đoạn đó hay kết quả là gì. Khi chúng ta nhìn chu kỳ sống của nhân loại, chúng ta thấy rằng những giai đoạn có tên giúp ta biết những gì đang xảy ra lúc đó, chẳng hạn như thời niên thiếu, tuổi thanh niên, trưởng thành, trung niên, tuổi già. Những tên gọi mà chúng ta sẽ dùng trong dòng đời dự án cũng tương tự.

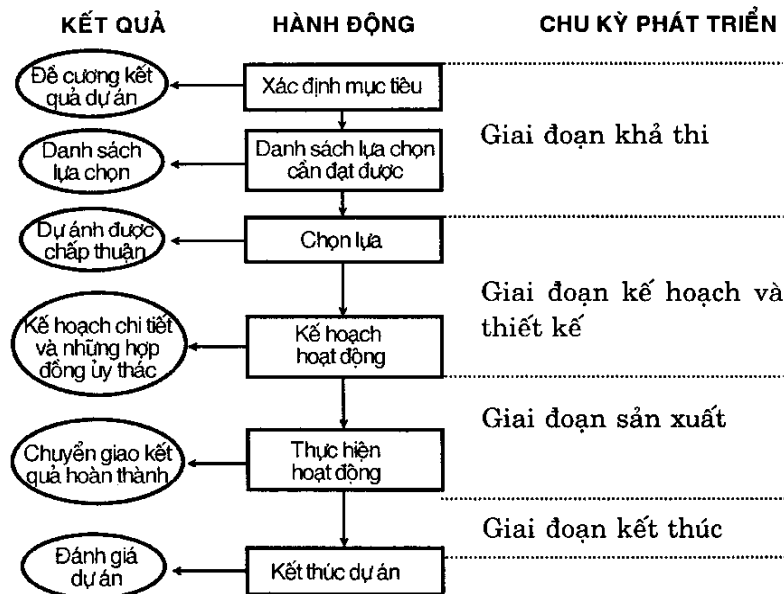
Giai đoạn khả thi - trong đó người ta giải thích ý kiến dự án, xác định những mục tiêu lớn, xem lại tính khả thi và ước tính ban đầu về chi phí, thực hiện, thời gian phát sinh. Cuối giai đoạn này, dự án chưa phát triển được so sánh với các dự án khác hay được đánh giá theo những tiêu chuẩn thực hiện. Người ta sẽ quyết định xem có tiến hành hay không. Quyết định “tiến hành” sẽ đưa đến giai đoạn tiếp theo của chu kỳ phát triển dự án, hoạch định và thiết kế, trong khi một quyết định “không tiến hành” dự án sẽ dẫn tới việc dự án bị để qua một bên, có lẽ để xuất hiện trở lại vào vòng chi tiêu kế tiếp. Rất ít dự án trải qua giai đoạn này và chương 2 sẽ mô tả việc chọn lựa đó được thực hiện như thế nào.

Giai đoạn hoạch định và thiết kế - trong đó người ta phát triển chi tiết dự án và kết quả dự án, quyết định ai sẽ làm gì và khi các ước tính chi phí và thời gian dự án được chọn lọc lại. Quyết định ai nên được giao những hội đồng chính của dự án được đưa ra vào cuối giai đoạn này. Tuy nhiên, tỷ lệ hoạt động ở giai đoạn này vẫn còn hơi thấp.

Giai đoạn sản xuất - Trong đó hầu hết mọi việc xảy ra, tỷ lệ hoạt động đạt đỉnh cao và hầu hết công việc kế hoạch diễn ra. Cần thực hiện quá trình giám sát và kiểm tra hiệu quả ở giai đoạn này. Các quá trình cho nhà quản trị dự án biết điều gì được làm hay không được làm hay chi tiêu gì trong thời gian còn lại. Cuối giai đoạn này, kết quả dự án hoàn thành về cốt lõi với sẵn sàng chuyển giao cho người sử dụng chung.

Giai đoạn kết thúc - trong đó dự án được kiểm toán và xét duyệt. Còn tổ dự án bị giải tán.

CÁC GIAI ĐOẠN CHU KỲ PHÁT TRIỂN



Hình 1.3 Các giai đoạn của chu kỳ phát triển dự án

Chúng ta có thể thấy rằng tỷ lệ các công việc thực hiện thay đổi xuyên suốt chu kỳ này. Điều này dẫn đến các nhu cầu nguồn lực thay đổi và khác nhau. Đối với hầu hết các dự án, giai đoạn sản xuất, với tập trung vào thực hiện công việc, liên quan tới mức nhu cầu nguồn lực cao.

Những ưu tiên dự án

Khi dự án di chuyển qua chu kỳ phát triển này, những gì quan trọng thay đổi. Những thay đổi này ảnh hưởng đến vị trí của dự án liên quan đến ranh giới của nó; những ranh giới mà phạm vi của chúng được đánh giá dưới

dạng: thời gian, chi phí và thực hiện như ta đã thấy rồi.

Thoạt tiên, trong giai đoạn khả thi, các thay đổi xếp hàng đều nhau và dự án cách đều 3 biên giới. Khi dự án tồn tại, những gì của quá trình lựa chọn và di chuyển đến giai đoạn kế hoạch và thiết kế. Thời gian trở nên quan trọng hơn, đứng vị trí hàng đầu. Thực hiện và chi phí đứng vị trí thứ 2. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi ta nhận ra rằng hầu hết các quyết định kế hoạch và lịch trình ban đầu được thực hiện suốt giai đoạn này. Khi ta bước vào giai đoạn tiếp theo - Sản xuất, tập trung vào “thực hiện công việc” - tiêu điểm của dự án di chuyển về hướng thực hiện và rồi, đến cuối giai đoạn này, trở về hướng thời gian. Nhưng cuối giai đoạn này, dự án sẽ về vị trí mà tỷ lệ thời gian, chi phí và thực hiện quan trọng như nhau. Điều này tiếp tục suốt giai đoạn kết thúc cho những thay đổi về tầm quan trọng liên quan, tất cả các khía cạnh này đều quan trọng và không nên bỏ qua khía cạnh nào nếu bạn muốn đạt được kết quả cuối cùng của một dự án thành công.

Dự án và con người

Cuối cùng, dự án là về con người. Tính sáng tạo, thích nghi và năng lực của con người rất cần thiết để vẽ đồ án, lên kế hoạch và quản trị quá trình dự án. Con người có liên quan và quan tâm đến tiến triển hay kết quả dự án chẳng hạn như thành viên tổ dự án, khách hàng, thậm chí người nổi tiếng. Theo cách này hay cách khác, tất cả những người này liên quan đến dự án. Vì thế họ là những cổ đông dự án. Để trở thành một cổ động dự án, bạn phải có gì đó để được hay mất khi dự án lỗ hay có lãi, tuy gián tiếp, khi dự án thành công hay thất bại. Điều này liên quan tới phạm vi

rộng. Ví dụ, một dự án được nhà nước tự bỏ vốn với kết quả là một bệnh viện mới sẽ có danh sách những người liên quan gồm nhân viên y khoa và không liên quan y khoa, bác sỹ cộng đồng, những người tiên phong, nhà cung cấp, bệnh nhân, thành viên tổ dự án, nhân viên dịch vụ xã hội, cơ quan nhà nước, chuyên gia sức khỏe địa phương, những nhà thầu, thầu phụ và những người chịu thuế. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng vài người liên quan dự án có mối quan tâm đối ngược nhau. Ví dụ, một bệnh nhân muốn bệnh viện có thể tốt nhất bất kể chi phí trong khi cơ quan nhà nước lại quan tâm đến những vấn đề như số tiền và giới hạn chi tiêu. Tuy nhiên, mọi người liên quan đều quan trọng và tìm cách giải quyết mâu thuẫn giữa họ, thường thì những nhu cầu và đòi hỏi rất khác biệt là một trong những thử thách chính mà nhà quản trị dự án phải đối mặt.

Tóm tắt

Dự án là cách tạo ra thay đổi. Kết quả dự án có thể vô hình hay hữu hình. Dự án có thể lớn hay nhỏ, liên quan một số người và có tuổi thọ là ngày, năm hay thập. Các dự án về cốt lõi có hành động thực hiện được hỗ trợ và củng cố nhờ các hành động quản lý, lập kế hoạch, giám sát và kiểm tra.

5 thành tố xác định dự án là những sự việc duy nhất liên quan đến một chuỗi các hành động nối kết diễn ra một khoảng thời gian hữu hạn và nhằm phát sinh kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ. Những khía cạnh của ranh giới dự án được thể hiện bằng các thuật ngữ như: thời gian, chi phí và thực hiện. Tất cả các khía cạnh này phải được định nghĩa rõ ràng và cụ thể ngay từ đầu dự án và được

quản lý, kiểm tra xuyên suốt thời hạn của dự án. Các dự án có chu kỳ phát triển lad 4 giai đoạn: khả thi, hoạch định và thiết kế, sản xuất và kết thúc. Mỗi giai đoạn có tỷ lệ hoạt động, nhu cầu nguồn lực và kết quả khác nhau. Cuối cùng, tất cả các dự án đều về con người, những người có liên quan, người mà cần phải liên quan tới tiến trình dự án nếu để nó thành công.

2 | DỰ ÁN NÀO?

Hầu hết chúng ta phải làm rõ những đề án với người khác và chương này nghiên cứu cách thức lựa chọn dự án. Cuối chương này, bạn sẽ hiểu hơn về cách lựa chọn và các nhân tố như rủi ro và sự không chắc hay ảnh hưởng đến dự án.

Sự chọn lựa

Như ta thấy ở chương trước, dự án là tác nhân thay đổi linh hoạt. Nhưng sự thay đổi mà dự án mang lại không là sự việc ngẫu nhiên, may rủi. Trái lại, nó là kết quả của chuỗi hành động được cân nhắc và ấn định trước. Những hành động này là một phần của dự án được cố ý lựa chọn, thường từ một số lựa chọn.

Bước lựa chọn dự án để thực hiện hay không là một bước quan trọng. Vì việc lựa chọn không chỉ đem lại sự sống cho dự án chưa phát triển mà cách lựa chọn còn ảnh hưởng đến những cơ hội kết thúc thành công. Vì nếu dự án thành công thì chúng phải được lựa chọn kỹ. Một dự án được lựa chọn không kỹ luôn là ứng viên thất bại, bất kể chúng ta quản lý, lên kế hoạch và kiểm tra nó thế nào. Xem xét những dự án thất bại cho thấy mầm mống của thất bại bị gieo rắc vào quá trình lựa chọn. Nếu ta tránh thất bại cho dự án, chúng ta cần chọn lựa cẩn thận, hiểu kỹ những rủi ro và tính không chắc chắn liên quan.

Tuy nhiên, đối với hầu hết chúng ta, vai trò của chúng ta trong quá trình lựa chọn dự án thuộc về người liên quan hơn là người quyết định. Ở nơi làm việc, chúng ta phải trình bày dự án tiềm năng với hội đồng ra quyết định hay với ông chủ công ty hay tổng giám đốc. Ở gia đình, chúng ta đối diện với những đòi hỏi của người khác về thời gian và tiền bạc cần cho dự án. Chúng ta phải chứng minh cấu trúc và nội dung dự án: ta phải tranh luận vì quyền sinh tồn và phát triển. Để làm điều này, ta cần hiểu quá trình chọn lựa dự án này, quá trình bị ảnh hưởng bởi 2 nhân tố.

Nhân tố thứ nhất phản ảnh môi trường sống và làm việc. Trong môi trường này, có và sẽ luôn có những chọn lựa đối với tất cả những hành động của ta. Mỗi ngày như thủy tức nhiều đầu dọc đường đời. Việc lựa chọn dự án nào để theo thường được quyết định ở những đòi hỏi nguồn lực. Vì những nguồn lực này thường có giới hạn, các câu trả lời cho những câu hỏi như “Dự án tốn bao nhiêu?” hay “Dự án cần bao nhiêu người?” hay “Chúng ta sẽ tiết kiệm bao nhiêu?” thường quan trọng đối với những quyết định về các dự án tiềm năng.

Nhân tố thứ hai là thông tin. Chúng ta không bao giờ có đủ thông tin “đúng” khi ta cần. Mặc cho cơ sở dữ liệu và hệ thống máy tính, luôn là dữ liệu của ngày hôm qua. Và điều này làm ta đối diện với sự không chắc chắn và rủi ro của dự án.

Tình trạng không chắc chắn và rủi ro

Tình trạng không chắc chắn và anh họ của nó, rủi ro sẽ luôn luôn theo chúng ta. Sẽ luôn có những khả năng mà ta không nghĩ tới, những sự việc mà ta không tiên liệu và

thông tin không có sẵn khi ta cần. Tất cả những việc không chắc chắn này tạo ra rủi ro. Chẳng hạn, khi ta tung một sản phẩm mới, ta gặp phải việc không chắc về việc nó có bán chạy hay không. Chúng ta nắm rủi ro là những gì ta đầu tư để tạo ra sản phẩm đó sẽ không được hoàn lại. Tương tự, khi ta nhận ra rằng nhà ta gặp sự không chắc là hiện bản vẽ ngôi nhà sửa chữa có tiện lợi và hữu hiệu như ngôi nhà cũ không. Điều này có nghĩa là việc đầu tư, lao động và tiền của để đạt được sự tái tổ chức bị rủi ro.

Đối với nhiều người, sự không chắc và rủi ro tạo ra lo lắng và bi quan. Thiên hướng của chúng cho ta biết trì hoãn, bước qua tình trạng bị bao vây và nỗ lực đạt được vị trí cao của sự không chắc bề ngoài. Nhưng, khi có quá nhiều điều trong lĩnh vực nỗ lực con người, những điều này có liên quan nhau. Bởi vì điều rủi ro của ta có thể là cơ hội cho người khác và điều đe dọa hay không chắc đối với vài người có thể là thử thách đối với chúng ta. Khi ta đối diện sự không chắc và rủi ro, trong khi những người khác chuyển hướng thì ta mở cơ hội để đạt lợi thế. Sản phẩm mới của chúng ta có thể là thành công không kiểm soát nổi hay bản vẽ ngôi nhà có thể là tất cả những gì ta mô tả chúng.

Nhưng những việc mạo hiểm này có thể không bao giờ thoát khỏi rủi ro. Tuy nhiên, những gì ta có thể làm là giảm hay hạn chế ảnh hưởng mà rủi ro tác động đến dự án của ta. Bằng cách này, chúng ta làm tăng không chỉ các cơ hội thành công của dự án mà còn khả năng quản lý dự án hiệu quả. Để làm được điều này cần phải:

- Xác định loại, mức và nguồn rủi ro tiên đoán.
- Giảm hay bỏ rủi ro.

- Quyết định xem ta sẽ chấp nhận rủi ro còn lại hay không.

Chuỗi 3 giai đoạn này nằm ở trung tâm quá trình lựa chọn, dự án lớn hơn.

Xác định rủi ro

Tìm ra bản chất, mức độ và nguồn gốc các rủi ro của dự án là gì có thể mất thời gian. Nhưng đó là việc đáng làm.

Chúng ta có thể làm điều này bằng cách xem xét:

Nguyên nhân và kết quả: Chúng ta có thể xem xét nguyên nhân và kết quả của chúng - Như điều gì có thể xảy ra và rồi kéo theo chuyện gì, nếu dự án xảy ra - hay chúng ta có thể xem xét kết quả và rồi tới nguyên nhân - Như kết quả ngoài ý muốn là gì và nó có thể gây ra như thế nào. Một ví dụ đầu tiên của các rủi ro trước hết hãy xem xét nguyên nhân và rồi các kết quả của nguyên nhân đó xảy ra khi chúng ta hỏi: “Chuyện gì xảy ra nếu gạch (xây nhà) không được giao đúng hạn?”. Các hậu quả đi theo được xác định và liệt kê. Những hậu quả có thể gồm sự trì trệ hay không hoàn thành cả toàn bộ dự án lẫn các công việc riêng lẻ tùy thuộc vào việc giao gạch đúng thời hạn hay sự hoàn thành đúng thời hạn của công việc khác mà cũng cần gạch. Khi ta xem xét loại thứ hai trong phân tích rủi ro, chúng ta xem xét kết quả trước rồi mới xác định các nguyên nhân có thể có. Chúng ta có thể bắt đầu bằng cách hỏi: “Điều gì có thể gây cho ta không thể lợp mái nhà?”. Chúng ta sẽ tiếp tục liệt kê những nguyên nhân có thể: cả trực tiếp như khi ngói không được giao đúng hẹn và gián tiếp như khi lắp đặt khung gỗ mái nhà bị đình trệ do thời tiết xấu.

Một cách khác để xác định bản chất và mức độ rủi ro dự án là dùng ma trận rủi ro như trong hình 2.1.

Ma trận này cho ta biết rằng dự án có kết quả đạt được một cách thành công trong quá khứ trước đây và riêng cách ta dự định áp dụng để đạt được kết quả được chứng minh kỹ trước kia” thế là chúng ta có dự án rủi ro thấp. Tuy nhiên, nếu chúng ta dự định xây nhà bằng phương pháp “xây dựng mới và chưa được kiểm chứng”, chưa được thực hiện trước đó, hay xây một ngôi nhà có thiết kế rất mới hay sử dụng vật liệu, “kỹ thuật cao” mới, cũng “chưa được thực hiện trước đây”, thế là mức rủi ro của dự án sẽ tăng.

Quá trình thay đổi dự án

	Được thực hiện trước đây	Chưa được thực hiện trước đây
Được thực hiện trước đây	RỦI RO THẤP	RỦI RO VỪA PHẢI
Kết quả dự án		
Chưa được thực hiện trước đây	RỦI RO VỪA PHẢI	RỦI RO CAO

Hình 2.1. Xác định rủi ro dự án bằng ma trận rủi ro.

Nhưng chỉ xác định bản chất, mức độ và nguồn lực của rủi ro dự án thì không đủ, chúng ta cần làm gì đó.

Giảm rủi ro

Một khi chúng ta biết mức độ và bản chất của rủi ro dự án, chúng ta cần đánh giá xem chúng sẽ xảy ra hay không.

Ngoài ra, chúng ta cần xem xét - Nguyên nhân và kết quả. Chúng ta vừa đánh giá sự có thể thật của nguyên nhân xảy ra... vừa dự đoán sự có thể thật của kết quả xảy ra một khi nguyên nhân đã xảy ra. Các cách thực hiện điều này dễ nhất liên quan đến việc vừa so sánh chúng với các rủi ro tương tự khác vừa rút ra từ kinh nghiệm các rủi ro cụ thể hay tương tự. Đối với dự án xây nhà, điều này sẽ cho ta biết việc giao gạch là thường xuyên và có thông báo đủ, việc giao gạch chuẩn là vui có thể thật là mức thất bại. Mức độ và lượng thông tin mà ta cần ước tính thay đổi cùng vị trí của ta trong quá trình lựa chọn dự án. Trong phần trước về giai đoạn khả thi của chu kỳ phát triển dự án, các mục tiêu của dự án được thể hiện bằng những thuật ngữ rộng và tổng quát và mức độ chi tiết thấp là đủ. Sau đó, khi so sánh với các dự án khác, mức chi tiết cao hơn rất cần thiết.

Điều này cũng thay đổi khi ta xem xét cơ bản chất lẫn tính có thể của các kết quả tiềm tàng của rủi ro. Ví dụ, phản ứng của một nhà máy năng lượng hạt nhân ở trung tâm thành phố có thể nổ một lần trong 500 năm. Có nghĩa là nó là sự kiện có tính khả thi thấp. Nhưng nếu nó nổ ra sẽ dẫn đến cái chết của vài triệu người. Sự kết hợp khả năng của một rủi ro xảy ra và kết quả của việc xảy ra đó sẽ giúp ta. Giả sử chúng ta phải đoán khả năng, sự kết hợp đó cho ta cơ sở để quyết định xem có nên thử giảm rủi ro hay không. Ví dụ, nếu khả năng rủi ro xảy ra cao hay kết quả

của rủi ro là không chấp nhận được thì ta phải cố giảm hậu quả. Để làm được điều này, chúng ta cần nhiều dữ liệu hơn. Nhưng không chỉ dữ liệu cũ. Vì phạm vi và kết quả của việc tập hợp dữ liệu cần thể hiện cả giá trị ước đoán của kết quả và chất lượng, độ chính xác của thông tin tìm được.

Một khi chúng ta xảy ra các ước tính này thì ta có thể dùng chúng để giúp ta đánh giá rủi ro.

Ở giai đoạn này, khi chọn lựa dự án để tiến hành - loại đánh giá rủi ro thường liên quan tới những vấn đề rộng, tổng quát hơn chi tiết tốt. Những câu hỏi như “Chúng ta đã thực hiện điều này trước đây chưa?”. “Điều này đã xảy ra trước đây không?” hay “Chúng ta đã thực hiện điều này ở nơi này trước đây chưa?” được đặt ra để đánh giá mức độ rủi ro liên quan. Một trong những cách trả lời câu hỏi là nhờ các nhóm nghiên cứu đã kỷ luật nhóm mà mục tiêu của họ là loại trừ những ý kiến sai hay dở, xác định “trình trạng bế tắc”, và đưa ra đánh giá rõ ràng về rủi ro và lợi ích cùng với những điều nghị cần làm gì tiếp theo. Những vật mẫu và những thử nghiệm trong quá trình tập hợp thông tin; vật mẫu là nỗ lực đầu tiên tạo ra phần then chốt của kết quả dự án trong khi thử nghiệm liên quan tới giới thiệu vật mẫu cho người dùng - Vừa tốn cả chi phí lẫn thời gian, nhưng có thể rẻ hơn về lâu dài so với thất bại xảy ra nếu chúng không được áp dụng. Vì áp dụng chúng cung cấp cho ta không chỉ nhiều thông tin hơn về rủi ro dự án mà còn thông tin cần thiết để giảm các rủi ro đó.

Có hay không

Chúng ta đã xác định được nguồn gốc, bản chất và mức độ của rủi ro dự án và làm mọi việc mà ta có thể để

giảm rủi ro. Bây giờ, chúng ta quyết định xem có tiến hành dự án đặc biệt đó không.

Nhưng rủi ro không chỉ là nhân tố duy nhất ảnh hưởng quyết định này.

Ví dụ: Một tổ chức có lợi nhuận không thường xuyên có thể chuẩn bị tiêu xài 400.000 đô Úc cho một dự án rủi ro cao trong khi một tổ chức có lợi nhuận thấp hơn nhiều thì không. Tương tự, một tổ chức không có lợi nhuận sẽ cung cấp kinh phí cho các dự án đóng góp vào hiệu quả sử dụng nguồn lực hiếm hay đắt của nó. Chẳng hạn như vốn hay con người, trong khi một tổ chức có lợi nhuận sẽ quan tâm đến lợi nhuận hay sự thay đổi vị thế cạnh tranh sau một dự án.

Lượng vốn sẵn có cho dự án có thể thay đổi. Nó có thể là số tiền cố định với kết quả của sự cạnh tranh khốc liệt giữa các dự án và thi hành “phân bổ vốn” hay nó có thể hữu hạn để tất cả các dự án mà chi phí biên tế của chúng bằng lợi nhuận biên tế. Tuy nhiên, trên thực tế, chúng ta thường cần nhiều tiền hơn chúng ta có. Điều này có nghĩa rằng ước tính nhu cầu vốn của dự án có thể ảnh hưởng lớn đến việc có nên chọn dự án không. Sự chính xác của ước tính này thay đổi, như ta thấy ở Chương 7, theo vị trí của ta trong chu kỳ phát triển dự án. Những nhân tố ảnh hưởng việc lựa chọn dự án nào để thực hiện rất đa dạng và phong phú. Chúng gồm những ảnh hưởng như luật pháp. Lãi suất, hoạt động của đối thủ và xu hướng quan hệ kinh doanh của tổ chức ta. Ngoài ra, lợi nhuận và nhu cầu của những người liên quan dự án, như ta thấy ở chương 1, có thể được hay mất gì đó nhờ vào quyết định về dự án nào đó cũng có ảnh hưởng đến chọn lựa dự án.

Lựa chọn

Quyết định thực hiện dự án nào là một quyết định chính thức và có ý thức. Trong các tổ chức lớn, quyết định là do nhóm các giám đốc thâm niên. Nhóm ra quyết định thường được gọi là “hội đồng đầu tư vốn”, vì vai trò của nhóm trong việc kiểm tra và phân bổ lượng vốn thường hữu hạn cho dự án. Tuy nhiên, trong vài tổ chức, chức danh có thể phản ánh kết quả của dự án - chẳng hạn như “hội đồng xuất bản” của một nhà xuất bản sách hay nhóm sản phẩm mới của nhà sản xuất bột giặt. Trong các tổ chức nhỏ hơn, quyết định thực hiện hiện đại dự án hay không thường do các cá nhân thực hiện như ông chủ công ty hay tổng giám đốc của tổ chức. Số lượng dự án khác được xem xét trong các công ty nhỏ này thường ít. Ở nhà, quá trình quyết định ít nghi thức hơn, có liên quan vài người hay cả gia đình.

Phương pháp dùng để hỗ trợ việc ra quyết định về bản chất là cả số học lẫn không số học. Ví dụ, chúng ta có thể quyết định dựa trên thời gian cần thiết để thu lại vốn đầu tư ban đầu hay bằng các quan niệm kế toán tinh vi chẳng hạn như giá trị thực hiện. Chúng ta cũng có thể dùng phương pháp không số học cho phép ta diễn giải trực tiếp hay những ưu tiên. Các phương pháp này đủ đa dạng để ta áp dụng trong các trường hợp khác nhau. Chẳng hạn, chúng ta có thể dùng chúng để quyết định hiệu và loại máy giặt mà ta muốn mua cho gia đình, kích thước, loại và hiệu của xe tải giao hàng cho doanh nghiệp nhỏ, dự án nghiên cứu nào cần đầu tư hay xây dựng nhà máy mới ở nơi nào.

Trong tất cả các trường hợp này, mỗi dự án khác nhau sẽ có chi phí lợi ích và rủi ro khác nhau. Chúng ta hiếm khi biết chắc mức các chi phí, lợi ích và rủi ro này.

Tính không chắc chắn và các nhân tố khác ảnh hưởng việc lựa chọn dự án thực hiện và việc lựa chọn, mà ta đã biết trước đó, là một bước quan trọng trong quá trình quản trị thành công một dự án.

Lựa chọn mà không cần những con số

Sẽ luôn có những trường hợp các dự án xuất hiện mà không đủ thông tin hỗ trợ. Ví dụ, trường hợp này xảy ra khi ta phản ứng nhanh hay khi thông tin không có sẵn hay ta không đủ thời gian. Khi điều này xảy ra, chúng ta vẫn cần đánh giá dự án nhưng dựa trên cơ sở chủ quan chứ đừng khách quan.

Dưới đây là vài ví dụ về việc thực hiện điều này khi nào và thế nào

Lũ lụt, bão tố, mưa đá và các cuộc khủng hoảng

Khi phân xưởng, cửa hàng, văn phòng hay nhà ở của chúng ta bị bão tố, lũ lụt hay mưa đá sắp xảy đến đe dọa, chúng ta cần phải làm điều gì đó. Chúng ta có thể cần phải xây dựng để ngăn chặn lũ lụt hay các tấm bảng để bảo vệ cửa kính cửa hàng khỏi bị mưa đá... Trong các tình huống này, một dự án chính thức cần phải được đề ra. Vấn đề quan trọng là phải trả lời các câu hỏi như: “Nhà xưởng có đáng bảo vệ không? Và nếu vậy thì chi phí bao nhiêu?” Nếu thiệt hại đã xảy ra thì câu hỏi sẽ chuyển thành “Liệu nhà xưởng hay văn phòng có cần được sửa chữa không?”. Nếu cần thiết thì chi phí bao nhiêu?”. Nếu câu trả lời là “không”, chúng ta cần phải đề ra một dự án mới để thay thế. Nếu câu trả lời là “Có”, chúng ta cần phải sửa chữa lại những thiệt hại để tiếp tục sản xuất. Vì thế trọng tâm của việc kiểm soát dự án mới cho việc thay thế. Nếu câu trả lời

là “có”, chúng ta cần phải sửa chữa lại những thiệt hại để tiếp tục sản xuất. Vì thế trọng tâm của việc kiểm soát dự án sẽ là những chi phí hiện tại cần thiết hơn là tập trung sản xuất để đạt được chỉ tiêu. Tuy nhiên, ngay cả những chi phí này cũng có những giới hạn nhất định. Bạn không nên tiêu hao vào việc sửa chữa quá nhiều so với giá trị thật của nhà xưởng hay cửa hàng của bạn.

Nhà ăn và bãi đậu xe

Một trong số các dự án của chúng ta có thể là nhà ăn của nhân viên, khu tập thể dục hay bãi đậu xe. Trong tổ chức của chúng ta, các dự án này được gọi là các dự án phúc lợi nhân viên và thông thường do phòng nhân sự xây dựng và thực hiện. Các dự án này thường liên quan nhiều đến vấn đề tài chính nên cũng cần đến sự cân nhắc, quản lý, điều hành và kiểm tra kỹ lưỡng.

Thuận lợi cạnh tranh

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt ngày nay, những thuận lợi cạnh tranh có thể đem đến những lợi nhuận đáng kể của công ty. Khi chúng ta nhận thấy một dự án nào đó có được tiềm năng này, chúng ta cần phải nắm bắt ngay và thực hiện trước bất cứ các đối thủ khác trên thị trường để có thể thu được lợi nhuận cao nhất. Các dự án “nhanh” này không phải là không có những rủi ro riêng. Vì vậy, một khi đã bắt tay thực hiện, chúng cũng cần phải được quản lý và kiểm tra cẩn thận.

Xếp hạng

So sánh xếp hạng là một phương cách được dùng để giúp chúng ta chọn lựa giữa các dự án tương tự nhau. Thường được dùng khi chúng ta có ít hay không có các

thông tin đo lường về các dự án này. Nó dựa vào việc chúng ta xếp hạng các dự án dưới một số tiêu đề. Dự án nào được xếp hạng cao nhất sẽ được chọn để tiến hành thực hiện. Các tiêu đề được chọn phải được áp dụng tương tự nhau với các dự án, nhưng dĩ nhiên phản ánh đúng bản chất của các dự án. Ví dụ như sự so sánh về các loại xe chở khách có thể liên quan đến các yếu tố như vốn, chi phí bảo trì, phí bảo hiểm, chỗ đậu xe, khả năng chuyên chở, chi phí nhiên liệu, sự thoải mái cho hành khách lên xuống xe... So sánh giữa 3 chọn lựa sẽ giúp chúng ta xếp hạng dễ dàng. Trong trường hợp này số một sẽ là tốt nhất và số 3 sẽ là xấu nhất. Nếu tổng số các yếu tố so sánh của mỗi chọn lựa là thấp nhất, đó chính là chọn lựa mà bạn cần.

Những dự án “thích được làm”

Các kỳ nghỉ, những chuyến đi cuối tuần không hoạch định trước hay đi mua sắm, tất cả có thể chỉ tình cờ hay tự phát. Chúng ta thực hiện các dự án này đơn giản vì chúng ta thích được làm chúng. Các dự án này thông thường không cần phải suy nghĩ đến việc hoàn lại vốn và cũng có thể liên quan đến mức độ tiêu xài cao. Tuy nhiên, các dự án này cũng đòi hỏi việc quản lý cẩn thận để có thể đạt đến niềm vui và sự thoải mái cao mà các dự án này mang lại.

Chọn lựa bằng các con số

Tổng số chi phí, hậu quả, sự rủi ro và những lợi nhuận tiềm năng của các dự án v.v... thường được đánh giá qua các con số.

Dưới đây là vài ví dụ minh họa.

Phương pháp thời gian hoàn vốn

Thời gian hoàn vốn của một dự án là khoảng thời gian cần thiết để thu hoạch dự án trả lại nguồn vốn đầu tư ban đầu.

Ví dụ, một dự án có tổng chi phí 100.000 USD. Nếu đi vào hoạt động sẽ thu lợi nhuận mỗi năm là 25.000 USD. Vậy thời gian hoàn vốn của dự án này là:

$$100.000 : 25.000 = 4 \text{ năm.}$$

Dự án nào có thời gian hoàn vốn ngắn nhất sẽ được chọn. Phương pháp thời gian hoàn vốn là một phương pháp đơn giản, dễ hiểu nếu sử dụng và thích hợp cho các dự án có chi phí thấp. Chúng ta áp dụng phương pháp này cho các dự án có chi phí cao hay thời gian dài, chắc chắn sẽ gặp những hạn chế.

3 | TỔ CHỨC DỰ ÁN

Dự án cần được tổ chức. Đến cuối chương này, bạn sẽ hiểu rõ hơn là bạn có thể làm điều này như thế nào. Bạn cũng có thể hiểu tại sao bạn cần hồ sơ dự án chẳng như đặc điểm, vai trò và trách nhiệm dự án, ngân sách, tài khoản và quá trình kiểm tra thay đổi.

Tổ chức

Tổ chức là việc ta làm hay cố làm hoàn toàn thường xuyên. Chúng ta tổ chức những ngày nghỉ, tổ chức gia đình, tổ chức văn phòng. Hành động tổ chức dường như len lỏi vào cuộc sống ta.

Thế thì việc tổ chức là gì và chúng ta hy vọng đạt được điều gì bằng cách tổ chức?

Đơn giản thôi, khi ta tổ chức công việc, chúng ta hệ thống hóa công việc. Chúng ta xếp những việc riêng lẻ lại với nhau theo cách trật tự và có hệ thống. Khi ta tổ chức, ta tạo ra một cấu trúc mới hoàn toàn. Ví dụ, khi ta tổ chức một buổi tiệc sinh nhật cho trẻ con, chúng ta tổ chức thức ăn, thức uống, quà và khách. Chúng ta tạo ra bữa tiệc có cấu trúc với thời gian và địa điểm chơi trò chơi, thổi nến trên bánh sinh nhật, ăn rau câu, mở quà v.v... Thức ăn, thức uống, quà và khách tạo ra kết quả ta mong muốn, đó là một dịp giao tiếp đáng nhớ và vui vẻ chúc mừng ngày

sinh nhật của trẻ.

Khi chúng ta tổ chức một dự án, những việc ta cần tập hợp là :

- **Thông tin** - Về kết quả, bản chất, thời hạn, chi phí và chất lượng dự án về khách hàng.
- **Con người** - Có kỹ năng, sáng tạo, nhu cầu, kinh nghiệm và khả năng.
- **Nguồn lực** - Chẳng hạn như vật liệu, thiết bị, tiền của và thời gian. Toàn bộ những việc này cùng tạo ra kết quả mong muốn là tổ chức dự án.

Nhưng không phải mọi việc ta tổ chức đều ngắn hay khiêm tốn như một bữa tiệc sinh nhật. Một số việc kéo dài hàng thập niên và liên quan nhiều nhóm người. Họ cung cấp những mối liên hệ và hợp tác cần thiết cho nhiều nhiệm vụ xã hội. Giá trị mà ta đạt được sự bền vững thực sự là nền tảng của xã hội.

Các tổ chức của chúng ta là những hình thức thống trị của xã hội.

Tổ chức

Các tổ chức tồn tại mọi nơi và gắn liền mọi khía cạnh của cuộc sống. Chúng giáo dục trẻ con, thu gom rác, bán hàng hóa hay dịch vụ, quản lý cộng đồng và nhà nước, chống chiến tranh và cho ta việc làm hầu hết chúng ta trải qua phần lớn cuộc đời làm việc trong các tổ chức loại này hay loại khác. Tất cả các nhóm, câu lạc bộ, tổ chức kinh doanh hay xã hội mà ta làm việc và vui chơi là tổ chức. Thật vậy, vài nhà xã hội học cho rằng gia đình là một hình thức của tổ chức.

Những tổ chức này thay đổi nhiều cả về mô lẫn tính phức tạp. Chúng có thể nhỏ, gồm số người hữu hạn có sở thích chung như chơi cờ hay gôn, hay chúng có thể lớn, phức tạp và có quyền lực như chính quyền hay các tập đoàn sang cấp quá nhiều hàng hóa và dịch vụ mà ta tiêu thụ. Tất cả những tổ chức này có tham vọng, mục đích hay mục tiêu và chúng tiết kiệm và sử dụng những nguồn lực hiếm cho đến khi đạt được thành quả. Rõ ràng nhận thấy rằng mối quan hệ giữa dự án và tổ chức là quan trọng. Các tổ chức, dưới hình thức này hay hình thức khác, cung cấp thiết bị và vật liệu mà dự án sử dụng, bỏ kinh phí cho các hoạt động, huấn luyện và giáo dục con người, đại diện cho sở thích của từng nhóm người có liên quan khác nhau muốn ảnh hưởng đến kết quả dự án. Nhưng, quan trọng nhất là khách hàng mà vì họ. Các tổ chức mới được tạo ra và quản lý. Bởi vì điều này, ta cần xem qua cơ cấu và đặc điểm của chính tổ chức.

Cơ cấu, những nhà lãnh đạo và con người

Cơ cấu tổ chức thể hiện sự khác nhau đáng kể. Chúng xếp từ trật tự cao với nhiều mức quyền lực và các vai trò được xác định theo nghi thức cho đến rất hay thay đổi, hầu như có tổ chức theo thể thức với hệ thống cấp bậc hay nghi thức rất hữu hạn. Mặc cho tính đa dạng này, tất cả các tổ chức đều được thành lập từ các cá nhân. Các cá nhân được lựa chọn tập hợp lại bởi vì họ có nhu cầu, mong muốn, mục đích hay sở thích chung. Những tổ chức kết quả thường được sắp xếp theo cách có hệ thống. Những hệ thống này vừa nghi thức vừa bình thường chủ yếu liên quan đến cách thức sử dụng nguồn lực dự án như vật liệu, tiền bạc, thông

tin v.v... và cách tác động quyền lực và ảnh hưởng. Kết quả là tổ chức có:

- **Những nhà lãnh đạo** - Hành động như trung tâm của những nỗ lực và sở thích cá nhân.
- **Cơ cấu** - Vai trò và trách nhiệm.
- **Quá trình** - Nhằm đảm bảo rằng nguồn lực được sử dụng hiệu quả cho đến đạt thành quả của những mục tiêu dự án.

Nhưng còn con người của tổ chức thì sao? Các tổ chức cần con người. Thật vậy, tổ chức là con người. Con người đưa tổ chức ra cuộc đời, làm cho tổ chức làm việc mặc cho tính phức tạp đáng kể thường thấy của các tổ chức. Mặc dù chúng ta có nhà lãnh đạo xuất sắc nhất, cơ cấu tốt nhất và những quá trình tốt nhất, chúng ta vẫn cần thành phần quan trọng khác đó là con người. Không có con người, nhà lãnh đạo không thể lãnh đạo và không có sự hỗ trợ và tuân thủ, cơ cấu và quá trình của tổ chức có thể viết trên cát thôi.

Sự sống còn của một tổ chức, tùy thuộc vào khả năng thích ứng và thay đổi khi đối diện sự thay đổi. Các dự án, như ta thấy ở chương một, có thể đáp ứng nhu cầu đó. Nhưng nếu các dự án này thành công, nếu chúng giúp tổ chức thích nghi thì chúng phải được tổ chức và điều này phải được thực hiện theo cách phù hợp với cơ cấu và hệ thống tổ chức. Điều này luôn không dễ đạt được như ta sẽ thấy ngay bây giờ.

Khác biệt giữa tổ chức và dự án

Khi chúng ta so sánh dự án và tổ chức, chúng ta nhận thấy rằng dường như chúng có nhiều điểm chung. Ví dụ, cả

hai có những kết quả hay mục tiêu và đều có nhà lãnh đạo, cơ cấu, hệ thống và quá trình. Tuy nhiên, có những khác biệt chủ yếu đối với cách bảo đảm dự án và tổ chức tương thích.

Trước hết là phạm vi thời gian. Chúng ta đã biết 5 nhân tố mà dự án có khoảng thời gian xác định và hữu hạn. Phạm vi thời gian không mở rộng qua điểm mà tại đó kết quả dự án được chuyển giao cho thân chủ. Tuy nhiên, tổ chức không có giới hạn đó. Tham vọng của tổ chức là lâu dài, kéo dài qua phạm vi tương lai và trên hết, về sự tồn tại tiếp tục và sống còn. Trái lại, dù bản chất vững chắc và quan trọng của kết quả, dự án là tạm thời. Nó chỉ tồn tại trong thời gian ngắn và rồi biến mất như con ve mùa hè. Mục tiêu dự án là thời gian chính xác; phải đạt được mục tiêu vào ngày hay thời gian nào đó được xác định từ lúc dự án mới ra đời. Một khi đạt được điều này, dự án sẽ tự động chấm dứt. Nhưng đó không là khác biệt duy nhất. Chúng ta cũng biết rằng kết quả mỗi dự án là duy nhất, đơn lẻ và không có cái thay thế. Nhưng điều này không thật đối với tổ chức. Kết quả tổ chức là bản sao chính xác của nguồn gốc đã được tạo ra tại thời điểm nào đó trong lịch sử. Những bản sao này có thể giống kết quả dự án, hữu hình hay vô hình nhưng chúng vẫn là những bản sao. Mỗi quan tâm hàng đầu của tổ chức đảm bảo nó có thể sản xuất, phát sinh hay cung cấp những bản sao lập đi lập lại và chính xác. Những bản sao này có thể liên quan hay thậm chí thay đổi khi thời gian qua nhưng ở cốt lõi, điều quan trọng để tồn tại của tổ chức là ở khả năng tái tạo chúng.

Sự sánh này cho ta biết về những khác biệt cơ bản giữa dự án và tổ chức. Nó cũng xác nhận giá trị của dự án cho các giám đốc. Vì dự án là một công cụ mà họ có thể

dùng để tìm kiếm cái gọi là tách và đĩa mà đã dùng vào bữa tiệc ly - thành quả của mục tiêu dự án. Những dự án có thể được áp dụng để tạo ra thay đổi mà đảm bảo hoạt động của tổ chức được thực hiện theo cách hiệu quả hơn. Thậm chí còn được dùng để định hướng lại hay cơ cấu lại tổ chức vì mục đích tồn tại.

Nhưng, dù được sử dụng thế nào đi nữa tổ chức dự án phải thích hợp với thân chủ. Điều này vẫn đúng dù cho thân chủ là cá nhân gia đình, doanh nghiệp nhỏ hay công ty khổng lồ.

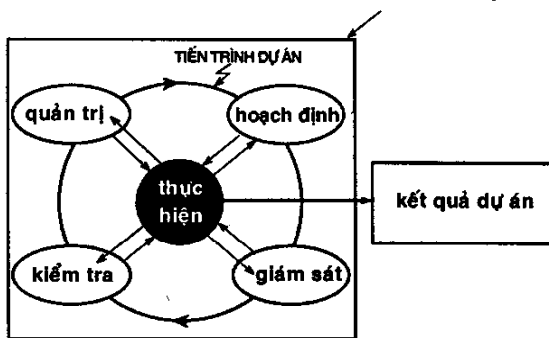
Chúng ta tổ chức dự án như thế nào là quan trọng

Tổ chức đúng có nghĩa việc quản lý dự án có nền tảng mạnh và vững chắc. Đây là những nền tảng mà ta có thể dựa vào để xây dựng dự án và thực hiện quản lý, hoạch định, giám sát và kiểm tra. Những hoạt động này hỗ trợ và củng cố phần hành của dự án. Nếu ta tổ chức sai, những hành động này không phối hợp và hợp tác với nhau được. Thế là dự án sẽ không đem lại kết quả mong muốn mà còn không thực hiện trong giới hạn chi phí và thời gian cho trước. Cách ta tổ chức dự án cung cấp một cơ cấu phối hợp trong đó các hoạt động diễn ra như minh họa ở hình 3.1.

Nhưng những gì ta thực hiện trong dự án không là vấn đề duy nhất mà cơ cấu này - tổ chức dự án - lưu tâm. Vì như ta đã biết rồi ở chương này, dự án phải phù hợp với cơ cấu, tiến trình và văn hóa của thân chủ... Yếu tố then chốt để đạt được sự tương thích đó còn nằm ở cách tổ chức dự án. Bây giờ, chúng ta có thể thấy rằng tổ chức dự án có 2 mặt: bên trong là việc điều khiển những hoạt động nội bộ

và cơ cấu là mặt thể hiện ra thế giới? bên ngoài - Đối với những người liên quan đến dự án, tổ chức thân chủ. Cả hai mặt này đều quan trọng, nhưng mỗi mặt phải được giữ cân bằng với mặt kia. Vì nếu ta xây dựng một tổ chức dự án thiên về các nhu cầu bên trong của dự án thì dù cho tính hiệu quả của tổ chức, chúng ta sẽ nhận thấy mình tách rời khỏi nhu cầu và ý kiến của những người liên quan của dự án. Tương tự, nếu chúng ta cho phép những nhu cầu và ý kiến đó chi phối tổ chức dự án thì ta sẽ nhận thấy mình cùng một tổ chức dự án cố gắng đưa ra thành quả dự án đúng thời hạn chấp nhận.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DỰ ÁN



Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức dự án

Các khía cạnh của dự án

Khi chúng ta quyết định xem làm thế nào để tổ chức dự án, chúng ta phải xem xét một số khía cạnh của nó. Danh sách bắt đầu từ điều rõ ràng - thời hạn dự án - nhưng tiếp theo là rủi ro tiềm ẩn, quan trọng đối với những người liên quan, chi phí và tính phức tạp của dự án. Tất cả những khía cạnh này ảnh hưởng đến quyết định của ta.

Ví dụ, một dự án lắp đặt máy bán nước giải khát có kết quả tốt, mức rủi ro thấp không liên quan công nghệ mới và có khoảng thời gian vài ngày ước tính. Dự án này sẽ đòi hỏi một tổ chức hoàn toàn khác với dự án tạo và phóng tên lửa có phi hành đoàn lên sao Hỏa, dự án có liên quan công nghệ mới, kết quả có mức rủi ro cao và kéo dài hàng năm. Tương tự, một dự án có kết quả phức tạp, chẳng hạn như phần mềm cho hệ điều hành máy vi tính mới, sẽ cần được tổ chức theo cách khác biệt với cách ta tổ chức một dự án mua và lắp đặt máy tính gia đình sử dụng Windows 98.

Dù bản chất tổ chức dự án là gì, cuối cùng nó phải quản lý dự án hiệu quả và hoàn thành dự án với thời hạn, chi phí thực hiện và chất lượng kế hoạch.

Tổ chức dự án

Toàn bộ phạm vi của các tổ chức dự án có thể gồm tất cả “các màu sắc” có thể và mỗi màu này tương thích với một loại dự án riêng.

Để giúp bạn chọn được tổ chức “đúng” cho dự án, trước hết, chúng ta hãy xem xét hai cực của phạm vi này và sau đó là kết hợp của hai cực này. Khi làm điều này, chúng ta sẽ thấy những điểm lợi và hại, nhu cầu và lợi ích của từng loại tổ chức dự án.

Tổ chức dự án tích hợp

Loại tổ chức dự án này là một phần của tổ chức khách hàng. Nó hợp vào vai trò định hướng của tổ chức. Điều đầu tiên cần quyết định là theo những vai trò hay bộ phận mà có tổ chức dự án. Điều này phụ thuộc vào 2 nhân tố:

- Bản chất của kết quả dự án.
- Bản chất của tổ chức khách hàng.

Ví dụ, một dự án có kết quả là một phương tiện sản xuất sản phẩm mới sẽ ở bộ phận sản xuất trong khi dự án nhằm thay đổi tiêu chuẩn chất lượng và tiến trình sản xuất thường tìm thấy chỗ trong bộ phận chất lượng.

Nhưng nếu không có bộ phận chất lượng hay bộ phận sản xuất được tổ chức theo nguyên tắc sản phẩm, thì chúng ta bố trí tổ chức dự án ở đâu?

Câu trả lời có thể là sự thống nhất với tổ chức dự án báo cáo với một cấp quản lý đủ cao để bảo đảm rằng mọi thứ được thực hiện nhưng có sự thông hiểu nhiệm vụ tương đối phù hợp.

Khi bạn dùng loại tổ chức này có nghĩa là:

- Tổ dự án bao gồm những người là một bộ phận của tổ chức khách hàng.
- Những người này có thể được sử dụng linh hoạt và theo cách phản ánh qui mô và ưu tiên của dự án và vai trò của họ trong tổ dự án.
- Dự án dễ tiếp cận với kỹ năng nhiệm vụ và kinh nghiệm của tổ chức khách hàng.
- Những chuyên gia chính được dự án và tổ chức khách hàng sử dụng.
- Tiến trình với hệ thống dự án và tổ chức khách hàng tương thích nhau nếu không xác định.
- Sự chuyển giao kết thúc dự án vào quyền sở hữu và trách nhiệm thì trơn tru và thường không phiền nhiễu.

- Các thành viên tổ dự án cam kết với tổ chức khách hàng và mục tiêu của nó.

Tuy nhiên, những bất lợi của loại tổ chức dự án này là:

- Ưu tiên của tổ chức khách hàng sẽ cùng với những hoạt động hàng ngày và điều này có thể hạn chế nguồn nhân sự then chốt sẵn có và các nguồn lực dự án khác.
- Những dự án “ảnh hưởng”, đặc biệt là những dự án liên quan tới thái độ, dự án quá gần với tổ chức để ảnh hưởng thay đổi thật.
- Các thành viên tổ dự án sẽ làm việc bán thời gian.
- Mức độ di chuyển của thành viên tổ dự án có thể bị ảnh hưởng bởi việc xem nhiệm vụ dự án là không quan trọng trong kế hoạch nghề nghiệp và tham vọng cá nhân.
- Trách nhiệm và quyền uy của giám đốc dự án có thể bị ảnh hưởng bởi vấn đề chuyển cho cấp dưới giải quyết không tương xứng, “chính trị” tổ chức hay chất lượng và mở rộng mối liên hệ trong phạm vi tổ chức.
- Mối quan hệ giữa dự án và tổ chức thường có thể không có cơ cấu hay không chính thức.

Tổ chức dự án độc lập

Loại tổ chức dự án này hoàn toàn tự do và tách riêng khỏi tổ chức khách hàng. Điều này có nghĩa là nó có nguồn lực, nhân viên, cơ sở... Những dự án lớn có thể có cơ cấu và hệ thống khi bạn sử dụng loại tổ chức này có nghĩa là:

- Nhóm thường gồm những thành viên toàn thời gian.

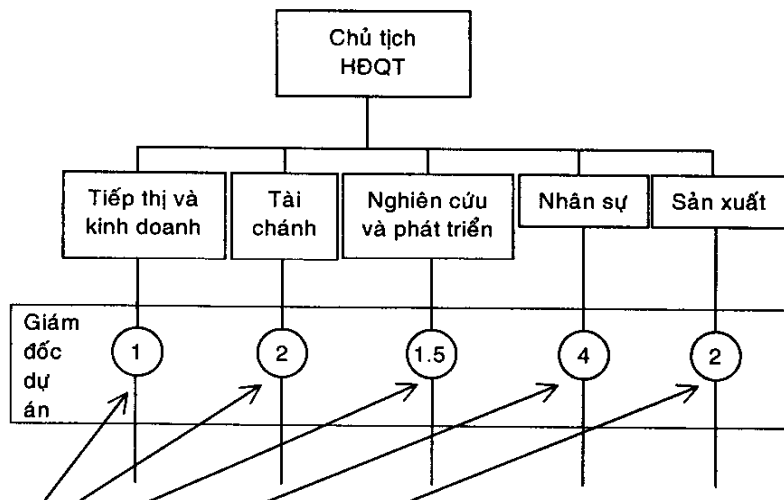
- Các thành viên tổ dự án làm việc trực tiếp cho giám đốc dự án và cam kết thực hiện thành công dự án.
- Quan hệ với tổ chức khách hàng thường theo nghi thức, thường xuyên và với giám đốc cấp cao trong tổ chức đó.
- Giám đốc dự án kiểm soát toàn bộ dự án.

Tuy nhiên, bất lợi là:

- Nhân đôi vai trò nhân viên có thể xảy ra giữa các dự án.
- Dự án và tiến trình và hệ thống tổ chức khách hàng có thể không tương thích.
- Kỹ năng được phát triển và kinh nghiệm đạt được bởi các thành viên tổ dự án bị mất đi khi dự án kết thúc.
- Các tổ dự án có thể phát triển “quan điểm phiếm diện” vốn bỏ qua những nhu cầu và quan điểm của những người liên quan.
- Thành viên tổ dự án có thể bị mất động cơ do thiếu an toàn công việc hay sự liên tục.

Tổ chức dự án ma trận

Loại tổ chức dự án này có thể xem như một nỗ lực kết hợp những điểm tốt của các tổ chức Độc lập và Tích hợp. Cơ cấu của nó được minh họa ở hình 3.2.



Số người được phân công từ bộ phận hay vai trò hướng dẫn

Hình 3.2. Cơ cấu của tổ chức dự án Ma trận

Nó có thể tồn tại trong phạm vi “đặc tính” rộng với sự thay đổi thường xuyên mà giám đốc dự án báo cáo cho giám đốc mật hàng. Nếu phạm vi thấp thì ma trận thường được mô tả là “yếu” và giám đốc dự án hoạt động nhiều hơn với tư cách là nhân viên hơn là một giám đốc. Rất ít thành viên dự án làm việc toàn thời gian. Trong một ma trận “mash”, giám đốc dự án báo cáo cho giám đốc mật hàng cấp cao và hành động độc lập và oai hơn. Các thành viên tổ dự án hầu như làm việc toàn thời gian.

Khi bạn sử dụng tổ chức ma trận nghĩa là:

- Dự án có thể tiếp cận nguồn lực, tài năng và con người từ tổ chức khách hàng và khi cần.
- Tiến trình và hệ thống tổ chức khách hàng và dự án thích hợp nhau.

- Uy quyền của giám đốc dự án tùy thuộc vào người mà họ phải báo cáo.
- Tổ dự án gồm những người được tổ chức khách hàng thuê.

Nhưng những bất lợi là:

- Các thành viên tổ dự án có 2 ông chủ - một ông chủ nhiệm vụ và một ông chủ dự án.
- Sự cân bằng quyền lực giữa tổ chức khách hàng và giám đốc dự án có thể là không vững. Tạm ngưng hoạt động dự án có thể là khó.
- Mâu thuẫn từ việc ra quyết định của giám đốc dự án có thể bị giới hạn đối với quyết định quản trị trong khi giám đốc mặt bằng ra quyết định kỹ thuật.

Tổ chức dự án của bạn

Trước khi bạn quyết định loại tổ chức mà bạn sẽ dùng cho dự án, hãy xem xét những gì bạn đã biết hay nên biết về dự án

Nên viết điều này ra một mảnh giấy. Đây là vấn đề mục mà bạn có thể dùng:

- Kết quả dự án là gì?
- Chi phí ước tính là gì?
- Thời hạn ước tính là gì?
- Dự án có liên quan công nghệ mới hay rủi ro lớn không?

Bây giờ chúng ta cần xác định vài điều chi tiết hơn về dự án và những đề mục thích hợp phản ánh điều đó với những câu hỏi như:

- Công việc gì liên quan đến việc tạo ra kết quả?

- Những kỹ năng và khả năng nhiệm vụ nào cần có để đạt được kết quả?
- Trang thiết bị nào cần thiết để đạt được thành quả?

Giờ bạn cần nhìn vào tổ chức khách hàng và tự hỏi:

- Tổ chức có kỹ năng nhiệm vụ, khả năng và trang thiết bị mà dự án cần không?
- Tổ chức sẽ có thể cho dự án sử dụng chúng không?
- Tổ có các cá nhân có kỹ năng quản lý dự án và kinh nghiệm cần thiết không?

Cuối cùng, bạn tự hỏi:

- Tổ chức có kinh nghiệm ở dự án nào trước?
- Các dự án này đã được tổ chức ra sao?
- Dự án nào trong số đó đã thành công?

Giờ thì bạn nên có thông tin bạn cần để quyết định loại tổ chức dự án mà bạn sắp có.

Để tôi chỉ bạn vài điều để bạn bắt đầu trên con đường của bạn.

1. Những dự án lớn, dài, tốn chi phí thường cần tổ chức dự án ĐỘC lập lẫn tổ chức Ma trận vững mạnh để nguồn lực mà chúng cần để quản lý một cách hiệu quả luôn có sẵn khi cần.

2. Nếu tổ chức của bạn không có kỹ năng nhiệm vụ và khả năng cần thiết để đạt được thành quả của dự án hay không thể giới thiệu chúng cho dự án thì bạn cần một tổ chức dự án Độc lập có thể quan sát, kiểm tra và quản lý những nhà thầu phụ mà bạn sẽ cần sử dụng.

3. Nếu dự án liên quan đến công nghệ mới thì việc chọn lựa tổ chức của bạn phải phản ánh liệu tổ chức của bạn có nghiên cứu khả thi, kỹ năng đánh giá nghiên cứu và

phát triển sẽ cần thiết. Nếu thế, hãy sử dụng cả tổ chức Tích hợp lẫn tổ chức Ma trận mạnh. Nếu không bạn sẽ phải thấu phụ những điều này và có thể sẽ cần một Ma trận hay Độc lập.

4. Những dự án nhỏ, ngắn, chi phí thấp có thể dễ dàng thực hiện bởi tổ chức tích hợp. Những máy tính này không dùng trước và phải ánh “luật vàng” về loại dự án bạn chọn. Kinh nghiệm của chính bạn và kinh nghiệm của tổ chức đều quan trọng, dĩ nhiên, bằng kinh nghiệm của tổ chức khoa học.

Qui trình và đặc điểm dự án

Dù bạn chọn loại tổ chức dự án nào đi nữa, bạn phải bảo đảm rằng quá trình bên trong dự án được tổ chức và quản lý một cách hiệu quả. Dự án sẽ vẫn cần được hoạch định (xem chương 4), quản lý (xem chương 5), có ước tính chi phí và ngân sách (xem chương 7) và được giám sát và kiểm tra (xem chương 8).

Để những hoạt động này có thể diễn ra và đóng góp vào thành công của dự án, chúng ta cần sử dụng quá trình làm việc tốt để chạy dự án. Chúng ta có thể tìm thấy những ví dụ về điều này trong tiêu chuẩn công nghiệp, quốc gia và quốc tế đặc biệt, chẳng hạn như “kế hoạch công việc” của PRINCE, PROMPT, Riba. Hệ thống “Quản lý chất lượng HIA của Úc, tiêu chuẩn quản lý dự án phần mềm của Mỹ (IEEE), Quản trị dự án (ANSI) và hướng dẫn tiêu chuẩn. Quản trị dự án của Anh (BS 6079) và sử dụng kỹ thuật mạng trong “Quản trị Dự án (BS 6046). Chi tiết về các tiêu chuẩn này có thể truy cập vào Website tìm kiếm những tiêu chuẩn của Viện tiêu chuẩn quốc gia Hoa Kỳ.

Bạn còn có thể tìm thấy chúng trong qui trình và đặc điểm của sổ tay Qui trình và tổ chức dự án của nơi bạn làm việc. Hiểu được một trong những qui trình, đặc điểm này rất đáng quý bạn không muốn sử dụng mọi qui trình nhưng chúng sẽ chỉ bạn vài hướng dẫn hữu ích để thực hiện thế nào cho tốt.

Những tài liệu này như những bản hướng dẫn chi tiết cách quản lý các hoạt động của dự án. Như thế là chúng được khái quát hóa. Những gì chúng ta cần cho dự án là tài liệu đặc biệt cho dự án; tài liệu cho ta biết dự án về điều gì và nó sẽ được quản lý như thế nào. Tài liệu này thường được gọi là sổ tay dự án.

Vậy chúng ta cần gì trong sổ tay dự án? Câu trả lời đơn giản là nó nên gồm thông tin mà chúng ta, những nhà quản trị dự án, cần để quản lý dự án. Điều này có nghĩa là dù qui mô, chi phí hay bản chất của dự án là gì, chúng ta nên có nguồn thông tin cho ta biết rõ ràng về chi phí, Thời gian và Thực hiện của dự án và chúng ta sẽ quản lý, giám sát và kiểm tra những khía cạnh đó như thế nào. Nó không phải là tập sách khổng lồ, như bạn sẽ thấy ngắn gọn, nó có thể là vài tờ giấy.

Bạn nên kỹ lưỡng xem xét vấn đề sau:

Đặc điểm dự án

Đây là sự cần thiết cho dự án. Nó cho ta biết mục tiêu của dự án, thời hạn và chi phí chấp thuận. Dự án chi phí thấp cần 2 tờ giấy là đủ. Dự án phức tạp, chi phí cao hay kéo dài sẽ cần những gì thực tế hơn, thường là một phần riêng của sổ tay. Những gì thực tế hơn, thường là một phần riêng của sổ tay dự án có những đoạn và phụ lục bao gồm chi tiết dự án. Đặc điểm này sẽ tiến hóa khi dự án phát

triển và có thể được hiệu chỉnh và viết lại nhiều lần. Nhưng một khi dự án được phép thực hiện, đặc điểm này sẽ tê liệt: Từ đây về sau, đặc điểm này nhằm thay đổi hay sửa chữa rất nhỏ và bất cứ điều gì xảy ra đều bị kiểm tra chặt chẽ. Khi nguồn thông tin xác định về dự án, nó nên gồm mục đích và mục tiêu, phạm trù, tổ chức, ngân sách và chứng minh cũng như cho ta biết kỹ thuật và hệ thống mà ta sẽ chứng minh cũng như cho ta biết kỹ thuật và hệ thống mà ta sẽ dùng để hoạch định, giám sát và kiểm tra dự án.

Vai trò và trách nhiệm dự án

Nếu dự án lớn thì cần một dự án (xem chương 6), chúng ta cần biết nhiệm vụ và trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm. Thông tin này có thể được cung cấp dưới dạng:

- Mô tả công việc.
- Sơ đồ trách nhiệm.

Một bảng mô tả công việc hữu hiệu nên định nghĩa

- Công việc gì nên đạt được.
- Cần làm gì để đạt được điều đó.
- Chịu trách nhiệm đối với vị trí hay công việc gì.
- Công việc có quyền gì trên phương diện ra quyết định, thuê người và sa thải, chi tiêu v.v...
- Nó có trách nhiệm gì (nếu có) đối với thông tin giao dịch khách hàng.
- Việc thực hiện được đánh giá thế nào.

Hai mặt của tờ giấy A4 là tất cả những gì bạn cần, nếu nhiều hơn thì cho thấy bạn không chắc về bạn muốn công việc làm gì cho bạn. Nếu bạn không chắc về mục tiêu và trách nhiệm của công việc, làm sao bạn có thể mong muốn trở thành người nắm giữ công việc?

Sơ đồ trách nhiệm cho bạn một cái nhìn rõ về ai là người chịu trách nhiệm về những việc trong toàn bộ dự án. Mức độ chi tiết thể hiện cần phản ánh cả qui mô lẫn tính phức tạp của dự án cũng như nhu cầu của nhóm dự án. Điều này được minh họa trong hình 3.3.

Ước tính và ngân sách dự án

Chúng ta nhìn vào ngân sách và ước tính của dự án chi tiết hơn trong chương 7. Cả 2 đều quan trọng dù tác động khác nhau. Sổ tay dự án của bạn cần xác định chính xác số tiền được duyệt và cho bạn biết qui trình nào được áp dụng cho việc đồng ý chi tiêu và thanh toán hóa đơn và ai chịu trách nhiệm lý do v.v...

Kiểm tra sự thay đổi của dự án

Mặc cho chủ ý tốt đẹp nhất, những thay đổi cũng xảy ra thậm chí ở dự án được quản lý xuất sắc. Những thay đổi này có thể xếp hạng từ quan trọng, như khi công nghệ mới trở nên có sẵn cho đến nhỏ như khi công việc thiết kế chi tiết tiến diễn và cho ta thấy cách tốt nhất để thực hiện. Chúng có thể xảy ra vì những thay đổi của luật pháp hay vì công nghệ mới, những thiết kế tốt hơn v.v.... Chúng cũng có thể xảy ra do lỗi lầm hay sai sót. Dù nguồn gốc hay qui mô của chúng là gì đi nữa, tất cả những thay đổi có tiềm năng thay đổi thời hạn hay chi phí của dự án hay bản chất và chất lượng của kết quả dự án.

Rất cần kiểm tra những thay đổi này. Điều này có nghĩa là vào lúc cơ hội có thể sớm nhất, một quá trình thay đổi hữu hiệu phải được hình thành. Điều này sẽ đòi hỏi sự trình bày rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu về dây chuyền “cơ bản” của dự án như trong đặc điểm dự án đã đề cập bên trên và một quá trình định nghĩa, đánh giá và chấp thuận những

thay đổi đề nghị đối với đặc điểm đó.

Một bảng kiểm tra sự thay đổi của dự án thường bao gồm:

- Sơ lược những thay đổi đề nghị.
- Lý do đề nghị thay đổi
- Những khu vực, chi phí, các tài liệu và bản vẽ của dự án bị ảnh hưởng.
- Người đề nghị thay đổi.
- Người đánh giá và phê duyệt / từ chối những thay đổi.

Tóm tắt

Các dự án cần được tổ chức và việc lựa chọn tổ chức dự án “đúng” là một bước quan trọng trong tiến trình dự án để đi đến kết thúc thành công. Tổ chức đó cần phù hợp với tổ chức khách hàng và phải cung cấp sơ đồ công việc mà từ đó việc thực hiện, dự trù, giám sát và điều hành dự án được tiến hành thật hiệu quả. Các tổ chức thay thế như tổ chức tích hợp, tổ chức cô lập và tập đoàn đứng giữa. Để chọn ra tổ chức phù hợp với dự án, bạn sẽ phải nhận biết và hiểu được điều gì đã làm lúc trước, hiểu bản chất của kỹ năng, kinh nghiệm và thiết bị của tổ chức khách hàng, biết được những khó khăn, rủi ro, chi phí, thời gian và công nghệ đặc biệt hay nhu cầu kiến thức của dự án và trong quá trình đánh giá cũng như những gì sẽ thực hiện trong tương lai. Dù bạn chọn gì đi nữa, bước đầu tiên và quan trọng trong tổ chức dự án là bạn phải phát triển một đặc tính của dự án. Bạn cũng nên suy nghĩ, chuẩn bị mô tả công việc, sơ đồ trách nhiệm và ngân sách, kế toán và các thủ tục kiểm tra thay đổi.

4 | KẾ HOẠCH DỰ ÁN

Kế hoạch là một cách cố gắng kiểm soát tương lai. Trong chương này, chúng ta xem xét giá trị của việc lập kế hoạch cho dự án và cách thức để các hoạt động tương lai của dự án diễn ra liên tiếp với hiệu quả tối đa. Đến cuối chương, bạn sẽ hiểu rõ hơn các bước và các giai đoạn trong quá trình lập dự án và các công cụ thực hiện quá trình đó.

Lập kế hoạch - Bây giờ hay không bao giờ

Khi chúng ta xem từ “plan” trong tự điển Anh Ngữ Oxford, chúng ta thấy rất nhiều nghĩa khác nhau.

Trong số các nghĩa đó, từ “plan” có thể là một “chiến lược phát triển kinh tế của quốc gia”, một “bản vẽ hay sơ đồ thể hiện vị trí tương quan của các hạn mục trong một tòa nhà” hay thậm chí theo Nhà thờ Giám lý Anh sơ khai của John Wesley, là một “hồ sơ định kỳ liệt kê toàn bộ những nhà thuyết giáo”. Các ví dụ này và những ví dụ khác cho thấy từ “plan” là từ đa nghĩa và được sử dụng rộng rãi. Hành động khởi đầu một việc gì đó - hay còn gọi là lập kế hoạch - là điều mà nhiều người thực hiện.

Có nghĩa là, tất cả chúng ta nghĩ ra, trù tính, dự kiến làm gì đó hay thực hiện hay động động hay quá trình nào đó theo vách nào đó tại một thời điểm nào đó (OED).

Đĩ nhiên, kết quả của tất cả quá trình lên kế hoạch là cách ta cố gắng kiểm soát tương lai. Tuy nhiên, mọi việc

không phải lúc nào cũng diễn ra theo như dự định. Kết quả là chúng ta thường phải đối diện với một sự thật mà khác biệt với kế hoạch của ta. Như có ý kiến rằng “tương lai không là những gì hoạch định trước”.

Trong công việc, những kế hoạch chúng ta lập nên thường đầy thử thách. Nhu cầu thích ứng, đáp ứng nhu cầu khách hàng, xu hướng phát triển nguồn nhân lực, phân tán hóa.

Thật vậy, trong thế giới việc làm ngày nay, nhiều trí tuệ quản lý truyền thống mà việc lập kế hoạch và kiểm tra là các vấn đề cốt lõi, dường như bị thử thách và đánh bại.

Nhưng liệu việc lên kế hoạch có lạc hậu như vốn dĩ của nó không, nó có thật sự bị từ bỏ do sự đáp ứng nhanh của các máy tính không? Hay việc lập kế hoạch vẫn là công cụ mạnh mẽ và linh hoạt mà ta cần xem xét lại trong thời đại thay đổi này?

Thông thường, điều kỳ lạ cụ thể và câu trả lời không phụ thuộc nhiều vào hành động lập kế hoạch nhưng theo cách chúng ta áp dụng các kế hoạch thế nào. Vì các kế hoạch này không chỉ là danh sách các hành động có thể xảy ra trong tương lai. Mặt tốt là những kế hoạch là những cái nhìn mạnh mẽ về tương lai đầy hy vọng, những đòi hỏi tính bất tử. Nhưng mặt xấu của chúng là những yêu cầu khó chịu đối với những điều khác vốn phản bác và cản trở tính sáng tạo và hành động tự phát cá nhân của ta. Sự khác biệt giữa mặt tốt và mặt xấu này không nằm trong bản thân kế hoạch nhiều lắm như cách ta sử dụng nó.

Và sự chuyển giao kế hoạch nằm ở phương diện đó. Vì nếu chúng ta cần vươn tới và cố gắng hình thành và kiểm tra tương lai mình, chúng ta sẽ cần sử dụng kế hoạch để giúp ta gạt hái mục đích đó.

Dự án và lập kế hoạch

Dự án và kế hoạch là bạn đồng hành lâu dài. Dự án là một sự kiện được chọn lựa có ý thức và kế hoạch thì nguyên vẹn đối với sự sáng tạo và hoàn thành. Nhưng kế hoạch mà ta tạo nên phải linh hoạt và dễ thích nghi nếu có thể chịu đựng những cú đấm và bão tố của những nơi làm việc có thể thay đổi ngày càng tăng. Để thích nghi nó phải có thể thay đổi mà không mất dấu điểm cuối, nghĩa là kết quả của dự án.

Hành động lập kế hoạch, về bản chất, là lập nên kế hoạch và kế hoạch đó có nhiều dạng. Nó có thể là một biểu đồ, một bảng số, một chương trình hẹn hay một chuỗi hành động. Nhưng dù kế hoạch ở dạng gì đi nữa, nó là dự định về mối quan hệ tương lai của các vật thể, như trong bản thiết kế của một tòa nhà, hay thời gian, nơi chốn v.v... của những hành động dự tính, cũng như trong các kế hoạch nghỉ lễ của chúng ta.

Đối với hầu hết chúng ta, các kế hoạch mà ta lập nên đều về tương lai và những hành động dự định trước - Ví dụ, kế hoạch của ta cho kỳ nghỉ, gồm các hoạt động như xin thị thực, lấy séc du lịch, sắp xếp cho mèo ăn khi ta đi vắng, hủy việc nhận báo và sửa, mua sách hướng dẫn và bản đồ khu vực mà ta sẽ đi du lịch.

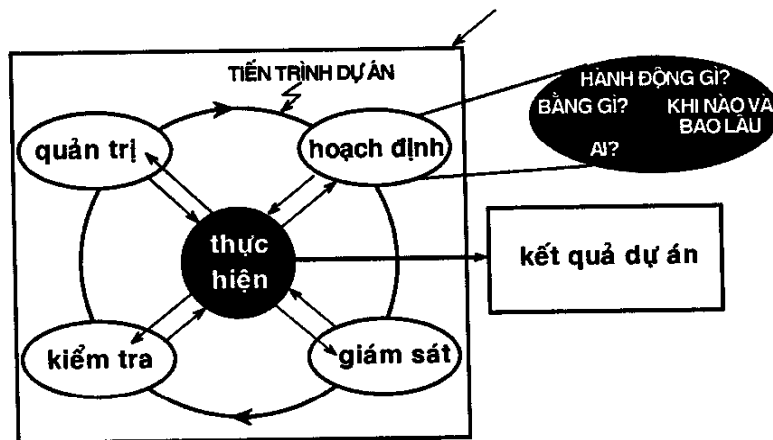
Nhưng chỉ biết dự định làm gì thôi chưa đủ, chúng ta cũng cần phải biết:

- Khi nào những việc này sẽ xảy ra.
- Ai sẽ thực hiện chúng.
- Các nguồn lực cần thiết nào để thực hiện những hành động đó. Kế hoạch kỳ nghỉ của chúng ta phải cho ta

biết thời điểm nào thích hợp để nộp hồ sơ xin cấp thị thực, phải chắc chắn ta đủ tiền trong tài khoản ngân hàng khi ta mua sec du lịch và cũng chắc rằng lảng giềng hay bạn bè thường cho mèo ăn hộ ta cũng không đi du lịch cùng lúc với ta.

Các kế hoạch của những dự án có cũng nhu cầu. Chúng cũng cần biết cái gì, khi nào, ai và với hành động nào nếu chúng có thể giúp ta đưa kết quả mong muốn trở thành hiện thực (xem Hình 4.1.) Nếu chúng ta dự định kế hoạch mà không chú ý đến chi tiết này thì không chỉ ta hạn chế khả năng tạo nên kết quả dự án với chi phí, thời gian, chất lượng mà ta mong muốn, chúng ta cũng có thể hạn chế khả năng tạo nên những kết quả dự án.

KHUNG TỔ CHỨC DỰ ÁN



Hình 4.1 Hoạch định kế hoạch và tiến trình dự án

DỰ ÁN ANH

Mục đích và mục tiêu dự án: Pha 1 tách trà.

Hành động cần thực hiện:

- Xem lượng nước trong ấm đủ chưa.
- Mở bếp.
- Lấy bình trà.
- Lấy lá trà.
- Lấy sữa hay là lát chanh.
- Lấy tách, đĩa và bình.
- Đổ sữa vào bình hay để chanh ra đĩa.
- Để cho ấm nước sôi lên.
- Tắt bếp.
- Giữ ấm bình trà bằng cách ngâm nước nóng.
- Để lá trà vào bình trà.
- Đổ nước sôi vào bình trà.
- Để cho trà ra nước.
- Lấy cái rây lọc.
- Rót trà ra tách bằng cái rây lọc.
- Cho thêm sữa hay chanh vào trà.

Thời gian: Tối đa 10 phút. **Người thực hiện:** Phil Baguley.

Công cụ, vật liệu cần thiết:

Bếp điện	Ấm điện, dây và phích cắm	Rây lọc trà
Vòi nước lạnh	Chai sữa trong tủ lạnh	Tách và đĩa
Bình trà	Gói lá trà	
Muỗng	Bình đựng sữa	

Lưu ý: 1. Có thể dùng ấm nấu bếp ga.

2. Có thể sử dụng trái cây khác ngoài lát chanh.

Hình 4.2 Dự án Anh - Mục tiêu, hành động và yêu cầu

Dĩ nhiên các chi tiết của những hành động tương lai sẽ đặc biệt đối với dự án mà ta lập kế hoạch và thường ở trong kế hoạch Phân chia công việc Work Breakdown Schedule (WDS) (Xem chương 7). Một ví dụ đơn giản về dự án nội địa nhỏ mà vốn quen thuộc với các bạn được giới thiệu trong hình 4.2. ở trang trước.

Nhưng kết quả, hoạt động và thời gian của dự án không là các vấn đề duy nhất. Chúng ta phải nhớ rằng dự án được cấp ngân sách và một mức chất lượng nào đó cần thiết cho kết quả của dự án. Cả hai điều này có thể ảnh hưởng cả cách ta thực hiện các công việc cần thiết lẫn bản thân các việc đó. Chẳng hạn như, trong dự án Anh, khoản ngân sách sẽ ảnh hưởng tới việc ta lựa loại trà nào để pha và thậm chí nếu ta có ngân sách hạn hẹp thì buộc ta phải dùng trà túi hơn là trà lá. Kết quả của việc dùng trà túi là ta sẽ không cần bình trà hay rây lọc và chuỗi hành động ta phải làm theo sẽ khác hẳn cũng như chất lượng trà. Tóm lại, nhân tố chi phí có thể ảnh hưởng đến:

- Số lượng của kết quả dự án (một bình hay một tách trà).
- Thời gian hoàn thành dự án (pha trà túi nhanh hơn và tổng thời gian cần thiết sẽ ít hơn).
- Chất lượng của kết quả hay sự phù hợp với mục đích (nước trà túi có ngon như nước trà lá không?)

Sự phụ thuộc lẫn nhau

Các hành động của kế hoạch luôn liên kết nhau. Chẳng hạn như, một vài hành động không thể bắt đầu khi hành động khác đã kết thúc - đây là những hoạt động “phụ thuộc lẫn nhau”, trong khi các hoạt động khác có thể được thực hiện cùng lúc - đây là những hành động “song song”. Khi chúng ta nhìn dự án Anh, ta nhận thấy rằng hành động mở bếp chỉ nên thực hiện ngay sau khi ta đã kết thúc việc “xem mức nước trong ấm và để cho vừa đủ”. Tương tự, hành động “làm ấm bình trà, bằng cách tráng nước sôi” chỉ có thể làm sau khi nước trong ấm đã sôi và sau hành động “tắt ấm nước đang sôi”.

Bạn thử chỉ ra các mối quan hệ quan trọng rồi so sánh câu trả lời của bạn với các câu trả lời trong hình 4.3.

Các mối quan hệ này quan trọng. Một khi ta đã nhận biết các mối quan hệ này thì chi tiết của kế hoạch dự án bắt đầu xuất hiện. Chẳng hạn, chúng ta có thể bắt đầu hỏi những câu như “ta có thể lấy ấm trà, sữa, tách, đĩa trong lúc ấm nước đang sôi không?” hay câu khác như “ta có thể lấy sữa, tách đĩa trong lúc trà đang ngấm không?”. Câu trả lời sẽ tạo nên sự khác biệt không chỉ đối với thứ tự thực hiện các hành động mà còn đối với các nguồn ta cần có để thực hiện những hành động ấy. Nhưng phải chắc rằng ta cũng cần biết mỗi hoạt động này sẽ mất bao lâu?.

SỐ HÀNH ĐỘNG	PHẢI THỰC HIỆN TRƯỚC HAY SAU HÀNH ĐỘNG SỐ
1. Kiểm tra mực nước trong ấm và thêm bột nếu cần	Trước 2
2. Mở bếp	Sau 1
3. Lấy bình trà	Trước 10
4. Lấy trà	Trước 11
5. Lấy sữa hay chanh lát	Trước 7
6. Lấy tách, đĩa và bình	Trước 7
7. Chế sữa vào bình hay để chanh ra đĩa	Trước 16
8. Để cho ấm nước sôi	Sau 2
9. Tắt bếp	Sau 8
10. Làm ấm bình trà bằng cách tráng nước nóng	Sau 9
11. Để trà lá vô bình	Sau 3, 4, 10
12. Chế nước sôi vô bình	Sau 11
13. Để cho trà ngấm	Sau 12
14. Lấy cái rây lọc	Sau 12
15. Chế trà vào tách bằng rây lọc	Sau 14 & 13
16. Thêm sữa hay chanh cho hợp khẩu vị rồi dùng	Sau 15

Hình 4.3 Kế hoạch hành động cho dự án Anh

Khi ta ước lượng thời gian thực hiện các hành động này, ta có thể dùng một số nguồn thông tin. Ví dụ, chúng ta có thể dùng phương pháp tính thời gian thực hiện các hoạt động tương tự, ta có thể xin ý kiến người khác hay vẽ ra theo kinh nghiệm của mình. Đối với dự án Anh, ta có thể triển khai.

Thời gian thực hiện bằng cách sử dụng thông tin từ các nhà sản xuất ấm (2 lít nước sẽ sôi sau 3 phút), người tiếp thị trà (để chắc rằng trà ngấm hoàn toàn trong nước sôi và ra nước trong 5 phút), người từng làm điều đó trước bạn (bạn bè, gia đình hay sách vở) và kinh nghiệm của chính ta (lần trước chúng ta đã làm gì?).

Các ước đoán này không cần chính xác hoàn toàn. Ví dụ, đối với dự án Anh, chỉ cần cho biết các hành động mất bao lâu trong vòng nửa phút gần nhất là đủ. Nên nhớ rằng đây là ước đoán ban đầu và bạn sẽ còn cơ hội chọn lọc lại ước đoán này nếu cần. Đối với các dự án lớn hơn, dài hơn và phức tạp hơn, độ chính xác trên dưới nửa ngày sẽ đáp ứng đủ cho giai đoạn này trong quá trình vạch kế hoạch.

Dù độ chính xác của dự đoán của bạn là gì đi nữa, kế hoạch có kết quả cần có một số đặc điểm nào đó. Nó cần rõ ràng và dễ hiểu, cần chứa đựng đủ chi tiết đầy đủ nghĩa và có thể sử dụng nhưng không quá nhiều chi tiết đến nỗi nó trở nên phức tạp không cần thiết. Kế hoạch có kết quả cũng cần phải dễ thay đổi, cập nhật và chỉnh sửa khi thời hạn tiến hành dự án để ta có thể giám sát và ghi nhận tiến trình dự án. Nếu kế hoạch của ta có tất cả các đặc tính này thì không chỉ là kế hoạch có thể áp dụng mà còn là công cụ, một cơ chế hữu hiệu giúp ta đạt được mục đích.

Một kế hoạch tốt có đủ những đặc tính này trong khi

một kế hoạch dễ sẽ khó hiểu, vụng về và có chi tiết không phù hợp hay không thích đáng.

Sơ đồ thanh và biểu đồ

Hầu hết các thông tin được thể hiện tốt nhất dưới dạng hình vẽ và kế hoạch dự án cũng không là trường hợp ngoại lệ.

Một trong những cách thực hiện điều này một cách đơn giản nhất là dùng sơ đồ thanh hay sơ đồ Gantt. Loại sơ đồ này do kỹ sư Henry L. Gantt phát minh khoảng năm 1917 ở Mỹ. Sơ đồ Gantt gồm một mốc thời gian nằm ngang, danh sách các hoạt động theo chiều dọc và một loạt các đường thẳng hay thanh, mỗi đường hay mỗi thanh tượng trưng cho một hoạt động. Chiều dài mỗi thanh tương ứng với khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành hoạt động mà nó đại diện.

Sơ đồ Gantt tiêu biểu cho một phần dự án Anh trông giống sơ đồ ở hình 4.4. Sơ đồ cho ta biết:

- Khi nào các hành động bắt đầu và kết thúc.
- Chúng có được hoàn thành không.
- Tình trạng dự án tại thời điểm lập sơ đồ.
- Những hoạt động nào là những hoạt động “song song” và có thể thực hiện đồng thời với những hoạt động khác.

Mô tả hoạt động	Số hoạt động	Phút						
		1	2	3	4	5	6	7
Xem lượng nước trong ấm đủ chưa	1	☒						
Mở bếp	2	☐						
Lấy bình trà	3		☐					
Lấy trà	4			☐				
Lấy sữa hay chanh vắt lát	5				☐			



Chú giải:

[Hành động dự định bắt đầu

] Hành động dự định kết thúc

— Tiến trình thật sự

◆ Thời gian hiện tại

Hình 4.4 Sơ đồ Gantt tiêu biểu

Sơ đồ Gantt cũng có thể cho ta biết một loạt hoạt động của dự án. Đây là chuỗi liên tục các hoạt động quyết định toàn bộ thời gian dự án. Nếu bất kỳ hoạt động nào trong đường lối hành động này bị đình trệ hay kéo dài thì thời gian hoàn thành toàn bộ dự án cũng bị đình trệ. Đường lối và các hoạt động này cho ta biết hoạt động dự án nào cần để bảo đảm cho dự án hoàn thành đúng thời hạn. Cả loạt hoạt động và những hoạt động song song hay đồng thời được thể hiện đầy đủ trong sơ đồ Gantt đối với dự án Anh. Khi chúng ta xem sơ đồ này, ta có thể thấy rằng dự

án mất 11 ½ phút mới hoàn thành, so với mục tiêu là 10 phút, và hành động 1 “kiểm tra mực nước”, hành động 2 “Mở bếp”, hành động 8 “Để cho nước sôi” và hành động 13 “Để cho trà ngấm” thể hiện một phần quan trọng của loạt hành động. Nếu chúng ta giảm giai đoạn đun sôi bằng cách dùng bếp mạnh hơn hay chế ít nước hơn rồi ta sẽ giảm thời gian dự án. Nhưng đây sẽ không là sự giảm mà không có giới hạn. Quan sát kỹ sơ đồ ta sẽ thấy khi giảm thời gian nước sôi từ 3 phút xuống 2 phút rưỡi hay ít hơn, ta thay đổi loạt hoạt động rồi đấy. Các hoạt động 3, 4, 5, 6 và 7 về việc lấy sữa hay chanh để dùng - thì không cần hoàn tất đến khi cuối hành động 15 “Lược trà bằng rây vô tách” và do đó có thể diễn ra song song với hành động 13 “Để trà ngấm”. Điều này giúp ta giảm thời gian thực hiện hành động 8 hơn 1 ½ phút và giảm tổng thời hạn dự án khoảng 2 phút - từ 11 ½ xuống 9 ½ phút.

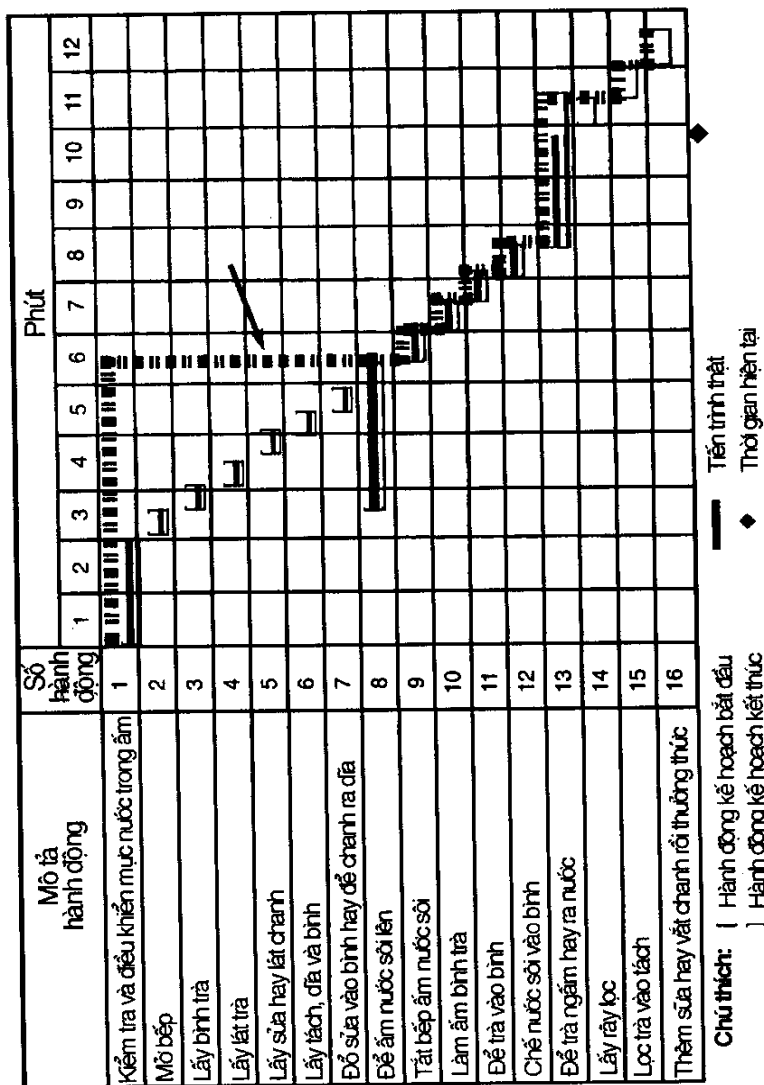
Sơ đồ Gantt thể hiện toàn cảnh dự án vừa rõ ràng vừa dễ hiểu. Nhờ thế, vẫn còn một trong những dạng kế hoạch dự án phổ biến nhất dù gần đây có sự giới thiệu các hệ thống kế hoạch dự án mạng tinh vi và vi tính hóa. Tính phổ biến này cũng cho thấy sơ đồ Gantt dễ phác họa bằng tay trên giấy đồ họa chuẩn hay giấy in cột và cũng yêu cầu sự rèn luyện sử dụng hạn chế.

Những đặc điểm này làm cho sơ đồ Gantt càng hữu dụng đối với những dự án nhỏ ở nhà hay nơi làm việc. Các phiên bản ưu việt của sơ đồ Gantt rất nhiều, có những cột “chưa vào” đặc biệt hay từ tính và có thể thể hiện một trăm hành động.

Nhưng sơ đồ Gantt có những hạn chế của nó. Hạn chế chính là nó không dễ hay thể hiện không rõ tính phụ thuộc

lẫn nhau giữa các hành động. Như ta đã thấy, sự phụ thuộc lẫn nhau diễn ra khi một hành động không thể bắt đầu cho đến khi hành động khác trước đó hoàn thành. Biết được những hành động nào phụ thuộc nhau rất quan trọng, nếu không chính yếu, đối với hiệu quả của kế hoạch và hiệu năng sử dụng nguồn lực. Thật vậy, khi bạn nghĩ về kế hoạch, bạn sẽ nhận thấy rằng những loạt hành động là chuỗi các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau. Việc cập nhật hay hiệu chỉnh một sơ đồ Gantt lớn được vẽ bằng tay rất mất thời gian và điều này có thể gây khó khăn đặc biệt vào lúc kế hoạch cập nhật hay sửa đổi bị cần gấp. Tuy nhiên, sơ đồ Gantt vẽ trên máy tính rất hữu ích trong tình huống đó.

Mặc dù có những hạn chế này, sơ đồ Gantt có những ưu điểm quan trọng và thường được sử dụng trong các dự án nhỏ do nhu cầu đào tạo thấp và dễ phác họa và cả trong những dự án lớn hay nhỏ do hình ảnh của nó trực tiếp và dễ hiểu khi quan sát.



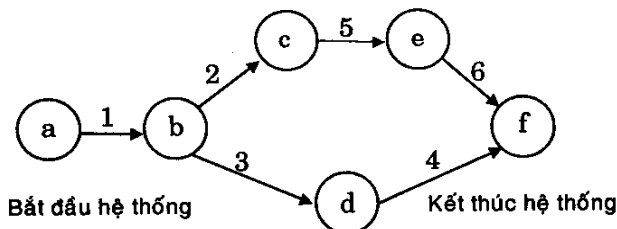
Hình 4.5 Sơ đồ Gantt đối với dự án Anh

Mạng

Hệ thống dự án mạng trở nên phổ biến khoảng đầu những năm 1950. Hệ thống gốc là PERT (Kỹ thuật đánh giá và xem xét chương trình) nhằm vạch ra kế hoạch dự án sẽ hoàn thành vào khoảng thời gian nào đó và CPM (Phương pháp một loạt hành động) hay CPA (Phân tích một loạt hành động) liên quan tới sự trao đổi giữa thời gian và chi phí dự án. Từ đó, người ta sử dụng các hệ thống sơ đồ đồ càng rộng rãi và hiển nhiên là một số hệ thống mạng khác cũng có liên quan như Phương pháp tiền biểu đồ (PDM: Precedente Diagramming Method) hay mạng hoạt động trên nút Activity on Node (AON), GERT (Kỹ thuật xem xét và đánh giá đồ họa: Graphical Evaluation and Review Technique) và VERT (Kỹ thuật xem xét và đánh giá đầu cơ: Venture Evaluation and Review Technique). Tất cả những hệ thống này có ích lợi và ưu điểm đặc biệt (Xem phần Thông tin cụ thể về bài đọc và các trang Web phù hợp).

Tuy nhiên, điều ta sẽ làm ở đây là chú ý tới hệ thống lập kế hoạch mạng cơ bản và đơn giản mang tên Mạng Hoạt động trên mũi tên Activity on Arrow (AOA) hay Phương pháp biểu đồ mũi tên (ADM) Arrow Diagramming Method. Hệ thống lập kế hoạch mạng này dễ hiểu và có thể triển khai bằng tay hay trên máy tính xách tay đối với các dự án nhỏ. Các kế hoạch AOA sử dụng một mạng cấu trúc để mô tả chuỗi hoạt động dự án và sự liên kết giữa những hoạt động đó. Mỗi hoạt động được biểu thị bằng một mũi tên và những hoạt động này được sắp xếp theo chiều từ trái sang phải. Cả sự bắt đầu lẫn sự kết thúc của một hoạt động - hay mũi tên - được đánh dấu tròn - hay nút. Những

nút này được dùng để ghi thông tin về thời hạn của cả dự án lẫn hoạt động như ta sẽ thấy sau đây. Hình 4.6 cho thấy một mạng AOA đơn giản trong đó các hoạt động được đánh số 1, 2, 3, 4 và 5 và những nút cũng được gọi là các sự kiện, được ghi bằng các chữ cái a, b, c, d, e và f.



Hình 4.6 Mạng AOA đơn giản

Quy luật xây dựng những mạng này đơn giản vì không phức tạp.

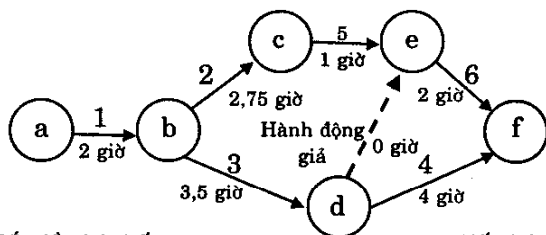
- Sự kết thúc một hành động cũng là sự bắt đầu một hành động tiếp theo, ngoại trừ lúc kết thúc sơ đồ.
- Các hành động có thể xảy ra đồng thời.
- Nhiều hành động có thể bắt đầu từ một sự hay hồ lẫn trong một sự việc.

Nhưng, như sơ đồ thể hiện, sơ đồ mạng mẫu này không cho ta biết những hành động này mất bao lâu, hành động nào phụ thuộc nhau không hay một loạt hành động là gì. Để biết được điều đó, ta cần biết những hành động mất bao lâu và sự phụ thuộc của chúng là gì, như trong hình 4.7a.

Hành động	Thời hạn (Giờ)	Chỉ có thể hoàn thành sau hành động
1	2	—
2	2.75	1
3	3.5	1
4	4	3
5	1	2
6	2	3 & 5

Hình 4.7a Sự lệ thuộc và thời hạn hành động

Khi ta đưa dữ liệu này vào sơ đồ, sơ đồ thay đổi như ở hình 4.7b.



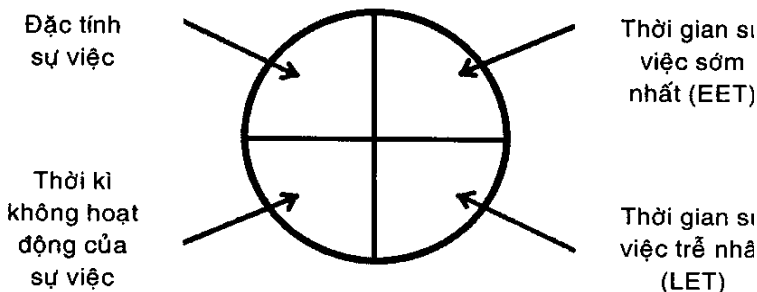
Bắt đầu hệ thống

Kết thúc hệ thống

Hình 4.7b Mạng AOA đơn giản có thời hạn hành động và hành động giả

Đường chấm chấm (còn gọi là hành động giả) cho ta biết hành động 6 không thể bắt đầu cho đến khi các hành động 3 và 5 hoàn thành. Nhưng sơ đồ này cũng không cho ta thông tin đầy đủ mà ta cần. Để đạt được điều đó, chúng ta phải tính toán. Kết quả sẽ cho ta biết thời điểm sớm nhất nào để một sự việc xảy ra, “thời gian sự việc sớm nhất” hay EET và thời điểm trễ nhất mà một sự việc xảy ra, “thời gian sự việc trễ nhất” hay LET. Để biểu thị điều

này và thông tin khác trên sơ đồ mạng, chúng ta phải thay đổi những vòng tròn hay các nút như hình 4.8.



Hình 4.8. Sơ đồ nút AOA

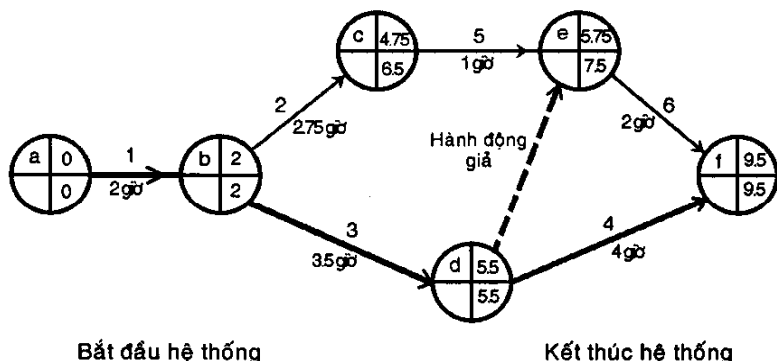
Dữ liệu EET và LET của mỗi nút như sau:

- Bắt đầu từ sự việc đầu tiên của mạng và viết số 0 vào vị trí EET.
- Sang sự việc b, thêm thời hạn của hành động 1 là giờ tới EET ghi biến cố a là 0, ghi tổng 2 giờ vào vị trí EET cho sự việc b.
- Tiếp theo sơ đồ ta thêm thời hạn mỗi thời hạn của mỗi hành động vào EET trước và viết kết quả vào vị trí EET của nút hành động kết thúc thích hợp.
- Khi bạn gặp 1 sự việc mà 2 hành động hợp nhất nhau ở e hay f, ghi số cao nhất vào EET. Lưu ý rằng những hành động giả có thời hạn là 0.
- Tiếp tục cho đến biến cố cuối cùng và viết số vào vị trí LET và EET của nút cuối.
- Bắt đầu từ biến cố f, mô tả mạng ngược lại, trừ thời hạn của hành động tiếp theo từ vị trí LET ở mỗi biến cố.

cố và viết số sinh ra tại vị trí LET trong nút tại vị trí bắt đầu của biến cố.

- Khi bạn gặp 1 biến cố mà 2 hành động hợp nhất nhau, như tại d hay b, hãy ghi LET thấp nhất tính được.
- Tiếp tục bước này cho tới biến cố đầu trên - tại đó bạn nên có 1 LET tương tự EET của biến cố này. Nếu bạn không có, bạn đã nhầm, có lẽ tại biến cố hai hay nhiều hơn hai hành động hợp nhất nhau.

Những con số ta tính được sẽ cho ta một sơ đồ mạng giống như ở hình 4.9. Kiểm tra sơ đồ mạng của bạn với hình vẽ.



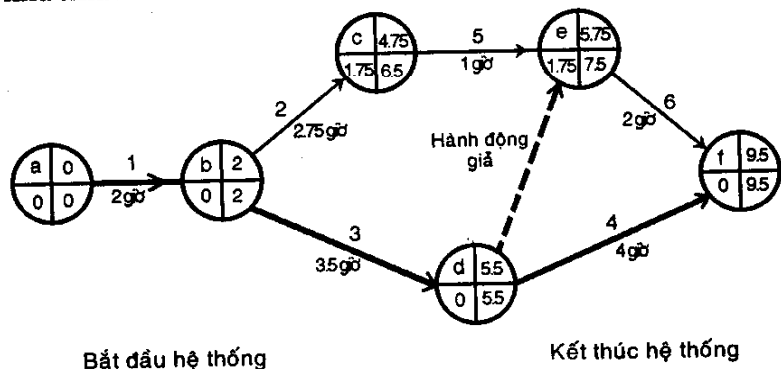
Hình 4.9. Tính EET và LET

Bạn sẽ nhận thấy rằng một vài mũi tên trong sơ đồ mạng này đậm.

Những mũi tên đậm này biểu thị chuỗi hành động cho biết thời hạn toàn bộ dự án, có nghĩa là một loạt hành động của dự án. Bạn cũng sẽ có thể thấy rằng vì biến cố f có 1 EET và 1 LET mà cả hai đều tương đương 9,5 nên dự

án sẽ mất 9,5 giờ mới hoàn thành. Nhưng nếu ta nhìn kỹ, ta sẽ thấy hành động 2 bắt đầu 2 giờ sau thời hạn dự án, có thể hoàn thành trong vòng $2 + 2,75 = 4,75$ giờ nhưng không cần kết thúc khoảng 6,5 giờ. Tương tự, hành động 5 có thể hoàn thành trong khoảng $4,75 + 1 = 5,75$ giờ nhưng không cần hoàn thành tới 7,5 giờ. Những khác biệt giữa thời hạn yêu cầu và thời gian sẵn có cho một hành động được gọi là “thả nổi” hay “chùng” của hành động đó.

Tình trạng “thả nổi” hay rất có ích cho cách ta làm lịch hoạt động dự án. Ví dụ như ta có thể hoãn việc bắt đầu hành động 5 cho đến LET (6,5 giờ) của mỗi nút hay bắt đầu tại thời gian gốc là 4,75 giờ và kéo dài thời hạn hành động bằng cách mời ít người hay một phương pháp khác điểm tối đa là $7,5 - 4,75 = 2,75$ giờ. Trong sơ đồ mạng AOA đầy đủ, sự thả nổi thể hiện trong nút sơ đồ và mạng kết quả giống như hình 4.10.



Hình 4.10 Sơ đồ mạng AOA đầy đủ

Đến nay, ta đã cho là mình biết khá chắc được những hành động sẽ diễn ra bao lâu. Nhưng không phải lúc nào cũng thế. Ví dụ, ta có thể làm việc với thời hạn dự đoán mà

giá trị từ “tốt nhất” đến “xấu nhất” hay từ “ngắn nhất” đến “dài nhất”. Khi điều này xảy ra, ta có thể tính được thời hạn được gọi là “thời hạn mong muốn” cho mỗi hành động và dùng những con số đó phát triển thành sơ đồ mạng. Để làm được điều này, ta dùng phương trình sau:

$$\text{Thời hạn hành động mong muốn} = \frac{(a + 4m + b)}{6}$$

Trong đó: a = thời hạn hành động dự đoán ngắn nhất
 b = thời hạn hành động dự đoán dài nhất
 và m = thời hạn hành động tương tự nhất.

Dù mức ảnh hưởng trực quan của sơ đồ mạng hành động trên mũi tên thấp hơn của sơ đồ Gantt, sơ đồ mạng này giúp ta có thể tính ra kết quả của những thay đổi trên mạng, ví dụ như khi một thời hạn hành động tăng mà không phải vẽ lại sơ đồ. Điều này có nghĩa là ta có thể nhanh chóng kiểm tra mối liên quan giữa kết quả, thời gian, chi phí và chất lượng. Tuy nhiên, rèn luyện và kinh nghiệm rất cần nếu ta muốn sử dụng sơ đồ mạng AOA có hiệu quả. Dù vậy, mạng AOA vẽ trên máy tính thường được dùng trong những dự án lớn và phức tạp và rõ ràng mạng AOA là 1 trong những dạng lập kế hoạch dự án phổ biến nhất đối với loại dự án lớn này. Sơ đồ mạng AOA cũng có thể được dùng dưới dạng vẽ tay hay bằng máy vi tính đối với những dự án nhỏ của gia đình và đơn vị công tác.

Các nguồn lực

Đến đây, ta hãy xem 2 cách lập kế hoạch sử dụng thời gian của dự án. Nhưng nếu ta nghĩ về nó, ta sẽ nhanh chóng nhận ra rằng sơ đồ Gantt và mạng AOA đều mô tả rằng nguồn cần thiết cho các hoạt động dự án luôn có sẵn

với thời lượng cần thiết tại thời điểm thích hợp.

Trong thực tế, không phải lúc nào nguồn cũng có sẵn đáp ứng đỉnh điểm của thực hiện. Cái cần trực ta cần có thể đang được dùng ở nơi khác hay loại giấy ta cần đã hết. Một số tình trạng khó xử này có thể bắt nguồn từ cách mà ta lên kế hoạch. Ví dụ như ta thấy ở chương 1, nhu cầu tiềm lực của dự án có thể thay đổi suốt vòng đời dự án cùng với nhu cầu tiềm lực của giai đoạn sản xuất thường vượt quá nhu cầu của những giai đoạn khác bằng nhiều đơn hàng quan trọng. Điều này có thể có nghĩa là ta hết thời hạn máy tính đã đăng ký suốt giai đoạn này bởi vì các dự đoán của ta căn cứ vào tỉ lệ sử dụng trung bình. Chúng ta cũng có thể gặp những vấn đề bởi vì ta không đưa vào những hạn chế phát khởi trong nguồn lực hay công việc - chẳng hạn như không thể kêu 10 người đào 1 cái lỗ trong 1 ngày thay vì 1 người đào 10 ngày mới xong.

Nói chung, dù những khó khăn về nguồn lực xảy đến vì ta có ít thời gian và cần nhiều nguồn lực để bù đắp hay vì ta không có sẵn đủ nguồn lực như khi việc giao hàng hẹn trước không vật liệu hóa. Điều ta cần làm lúc này là nghĩ xem ta làm thế nào để vượt qua tình trạng này.

Hành động

Ta đã xem trước rằng có thể kiểm soát cách ta hoàn thành một hành động hay thả nổi bằng cách đình trệ lúc bắt đầu hành động và dùng mức nguồn gốc hay bằng cách thời gian bắt đầu gốc và kéo dài thời gian hành động bằng cách dùng ít nguồn lực hay nguồn lực khác. Ta gọi là “mức nguồn lực”.

Ta có thể dùng nó để làm dụ mẫu sử dụng nguồn lực

của dự án. Điều này có nghĩa là sẽ có ít (và nhỏ hơn) đỉnh và lệnh trong mẫu đó. Như ta thấy trong dự án Anh trước đó, quá trình định mức nguồn lực cho các dự án nhỏ này đủ đơn giản. Các tính toán liên quan có thể thực hiện trên máy tính để bàn hay bỏ túi hay thậm chí ta có thể tính nhẩm! Tuy nhiên, vì số hành động liên quan trong dự án tăng, quá trình này trở nên càng phức tạp. Kết quả là máy vi tính và phần mềm riêng thường được dùng cho các dự án lớn hay phức tạp.

Ta đã làm gì lần trước?

Thỉnh thoảng ta gặp trường hợp phải quyết định xem ta sẽ dùng nguồn lực hiếm trên hoạt động dự án nào. Khi trường hợp này xảy ra, thường không có đủ thời gian để phân tích hợp lý. Điều này đặc biệt đúng với vấn đề phân bổ nguồn lực hiếm vốn phổ biến ở các dự án phát triển mà ở đó các mẫu nhu cầu nguồn lực rất dễ thay đổi. Mất nhiều thời gian để xem qua mọi chọn lựa và chọn ra giải pháp tối ưu nhất. Đối với những trường hợp này, ta dùng phương pháp thử và sai hay “quy ngón tay cái” để giải quyết mọi vấn đề.

Đây là những định luật trước đây đã cho kết quả tốt. Chúng cũng dễ hiểu và dễ ứng dụng. Các ví dụ về những quy luật đối với dự án từ rõ ràng: “Thực hiện những hành động trong chuỗi liên tục trước” hay “Thực hiện những hành động cùng những loạt hoạt động trước” cho đến ít rõ ràng hơn. “Thực hiện những hành động thoáng qua nhỏ nhất trước” và “Thực hiện những hành động ngắn nhất trước”. Tất cả những giải pháp thực và đơn giản này có thể được áp dụng nhanh và rẻ đối với các vấn đề nguồn lực mà phát sinh từ các dự án.

Lập kế hoạch dự án bằng máy vi tính

Cũng có lúc dự án được lập kế hoạch mà không có sự trợ giúp của máy vi tính.

Đĩ nhiên, mọi chuyện bây giờ đã khác. Tất cả chúng ta có hay truy nhập những máy vi tính xách tay có năng lượng cao. Cũng có ít nghi ngờ rằng máy vi tính hoàn toàn thay đổi cách thực lập kế hoạch dự án. Nhưng công nghệ máy tính không bao giờ đứng yên và ta luôn được giới thiệu những máy vi tính mới nhanh hơn, tốt hơn và những phần mềm hiện đại được nâng cấp. Vì lẽ này mà mọi nỗ lực thăm dò những sản phẩm này và hướng dẫn bạn cái “đáng mua nhất” cho việc lập kế hoạch dự án mà không khờ dại, nó sẽ lạc hậu trước khi quyển sách này xuất bản!

Tuy nhiên, những gì quyển sách này sẽ làm là để xác định vài nhân tố mà bạn cần biết rõ trước khi bạn chọn bộ phần mềm kế hoạch dự án.

Đây là bước quan trọng và người ta thường bỏ qua hay thiếu chú ý khi đổ xô đi mua phần mềm mới nhất.

Trước tiên, bạn cần suy nghĩ về tầm cỡ và độ phức tạp của dự án. Ví dụ, hãy cố gắng quyết định nếu dự án liên quan tới hơn 500 hoạt động hay dùng nhiều nguồn lực hay trong trường hợp không chắc chắn lắm về thời hạn hoạt động. Hãy tự hỏi rằng bạn có cần thông báo cho những người không liên quan về tiến trình dự án không và nếu cần thì thông báo cụ thể đến mức độ nào. Hãy cố gắng quyết định nếu bạn cần cập nhật kế hoạch dự án thường xuyên hay làm trôi chảy công việc hay phân bổ tài nguyên. Khi bạn đã có đáp áp cho những câu hỏi này tức là bạn sẵn sàng suy nghĩ xem bạn cần loại phần mềm nào.

Có đủ loại phần mềm kế hoạch dự án trên thị trường. Đa số các phần mềm kế hoạch dự án được thiết kế để thực hiện điều bạn mong muốn, đó là giúp bạn lập kế hoạch dự án. Nhưng bằng những hình thức khác nhau và sự khác biệt này sẽ khiến bạn mua phần mềm này hay phần mềm kia. Đối với một số bạn, mô hình và lịch trình dự án là nhân tố quan trọng trong việc chọn lựa phần mềm. Đối với một số bạn khác, nhân tố quan trọng là phần mềm có thể tính toán chi phí hay tài nguyên hay xử lý một loại báo cáo đặc biệt không.

Điều bạn cần làm là xác định đặc tính phần mềm bạn cần. Ví dụ, bạn có muốn phần mềm có thể về mạng AOA và sơ đồ Gantt hay các mạng sơ đồ AON và Precedence không? Hãy cố gắng tính xem bao nhiêu hoạt động và nút bạn muốn phần mềm có thể thực hiện và quyết định xem bạn chấp nhận loại giới hạn nào. Dãy thời gian lịch được xây dựng thành chương trình đóng vai trò quan trọng cũng như khả năng làm trôi chảy và phân bổ tài nguyên, giải quyết chi phí và dự án phụ.

Giao diện người dùng thân thiện có cấp cao rất quan trọng, nhưng bạn không muốn bị rối vì các thực đơn chẳng chịt. Kết quả và báo cáo của chương trình phải cho bạn thấy những gì mà bạn và khách hàng của bạn muốn biết. Bạn sẽ cần một sự hỗ trợ bằng tay và phần mềm dễ hiểu nhưng toàn diện khi bạn cần.

Cuối cùng, hãy chắc rằng phần mềm bạn chọn tương thích với máy tính mà tốc độ, dung lượng ổ cứng, dung lượng RAM, phiên bản hệ điều hành rất quan trọng.

Tóm tắt

Kế hoạch dự án là một cơ cấu giúp ta biến mục tiêu dự án thành hiện thực. Để lập ra kế hoạch đó, ta cần biết cái gì, khi nào, ai và với cái gì của các hành động dự án cũng như chi phí được cấp ngân sách và mức chất lượng cần thiết cho kết quả dự án. Kế hoạch có thể dưới dạng sơ đồ Gantt, mạng Hành động trên Mũi tên (AOA) hay mạng Hành động trên nút (AON). Mỗi loại này có điểm lợi và bất lợi. Các dự án nhỏ thường sử dụng sơ đồ Gantt hay mạng AOA trong khi các dự án lớn hay phức tạp dùng mạng AOA hay AON. Các dự án này dùng tài nguyên và có thể được lập kế hoạch và quản lý bởi quy luật phân cấp tài nguyên hay phương pháp thử và sai. Cuối cùng, chúng ta nhận thấy tầm quan trọng của việc xác định nhu cầu thực của mình trước khi chọn phần mềm kế hoạch dự án mà ta dự định sử dụng.

5 | QUẢN LÝ DỰ ÁN

Quản lý dự án không phải là việc dễ nhất. Trong chương này, lướt qua vai trò của chủ nhiệm dự án và vai trò đáng kể của vai trò đó đối với thành công (hay thất bại) của dự án. Ở cuối chương, bạn sẽ hiểu rõ hơn về vai trò này, khác biệt giữa nó và vai trò của nhà quản lý hàng ngày và kỹ năng, khả năng mà nhà quản lý dự án cần có để bảo đảm cho dự án thành công hoàn toàn.

Sự quản lý

Quản lý là tổ chức con người và các sự việc để mang lại kết quả mong muốn.

Vai trò của nhà quản lý rất chung. Chúng ta có chủ tịch, thủ tướng, tổng giám mục, người giám sát, trọng tài bóng đá, người điều hợp nhóm, giám đốc văn phòng, đội trưởng bóng chày, giám đốc nhà hàng và giám sát ga xe lửa đều là giám đốc. Nhưng điểm chung là gì?

Để tìm câu trả lời cho câu hỏi đó, chúng ta phải nhận ra trước tiên là giám đốc là một thực thể của dự án. Như ta đã thấy ở Chương 3, tổ chức có cấu trúc, vai trò và trách nhiệm. Nhà quản lý là một trong những vai trò quan trọng nhất. Anh hay chị ấy có quyền đối với toàn thể hay một phần tổ chức. Quyền này cho phép anh / chị ấy truy cập thông tin và tài nguyên. Nhưng đây không là món quà không điều kiện. Bởi vì tổ chức mong muốn nhà quản lý sẽ

dùng quyền này để đạt được bất cứ mục tiêu gì của tổ chức. Nhà quản lý được chọn và phân công - quá trình đánh giá khả năng và kỹ năng cá nhân và so sánh với những người khác. Nghi thức và tính hữu hình của quá trình này có thể thay đổi: trong vài tổ chức, đó là quá trình "đăng sau cánh cửa đã khép, trong khi ở các tổ chức khác, quá trình rất phổ biến và mở rộng cho mọi cổ đông.

Có nhiều quan điểm về nhà quản lý làm gì. Tuy nhiên, đa số mọi người đồng ý rằng nhà quản lý hành động như sau:

- Thể hiện tài lãnh đạo và có quyền.
- Giám sát và phổ biến thông tin.
- Quyết định và giải quyết mâu thuẫn.

Quản lý dự án và quản lý hàng ngày

Chúng ta đã biết 5 thành tố cơ bản của dự án là bất chất, duy nhất khoảng thời gian hạn chế hay xác định tính độc nhất, kết quả và tập trung thay đổi. Tổ chức thì khác nhau. Như ở chương 3, mỗi quan tâm hàng đầu của tổ chức là sự tồn tại và chắc rằng có thể tiếp tục sản xuất một cách chính xác và lặp đi lặp lại những bản mẫu hay vật lệ của các sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức. Khác biệt cho thấy mạnh mối về quản lý dự án và tổ chức bằng những cách khác nhau.

Tổ chức trước hết liên quan đến tính bền vững, liên tục và lặp đi lặp lại. Các hoạt động hàng ngày của tổ chức đưa vào khách hàng hay vật liệu và xử lý hay phục vụ theo cách thông thường và thường cố định. Tài nguyên, thiết bị nhà xưởng được sử dụng trong các hoạt động cũng cố định

và không biến đổi để đảm bảo tính sẵn sàng tương thích của chúng. Những nhà quản lý các hoạt động này liên quan tới tính liên tục, tương thích và thỏa mãn nhu cầu vốn thường mâu thuẫn của công việc, tổ chức, khách hàng và đồng nghiệp. Điều này thực hiện bằng trao đổi giữa các nhân tố chi phí, thời gian, sản lượng và thậm chí chất lượng.

Ngược lại, quản lý dự án liên quan tới tạo ra và duy trì sự thay đổi. Tài nguyên đến và đi theo yêu cầu. Nhà quản lý dự án ít tự do thực hiện trao đổi bởi vì dự án cố định, giới hạn, tỉ lệ thời gian hạn hẹp, chi phí và kết quả. Cho nên, kỹ năng và đánh giá của nhà quản lý thể hiện theo cách tập trung hơn. Đối với dự án trung bình, có rất ít cơ hội thu hồi nhầm lẫn.

Đa số nhà quản lý hàng ngày là chuyên viên có chức năng. Họ là kỹ sư, quản đốc, kế toán, giám đốc kinh doanh, nhân viên tiếp thị, nhà thiết kế, nhân viên ngân hàng hay chuyên gia tài chánh nhân sự. Với cương vị như thế, họ quản lý phòng ban, nhóm với các nhiệm vụ đó.

Tuy nhiên, nhà quản lý dự án là người làm thuận lợi, người tổng quát và người có khả năng. Giám đốc dự án hiếm khi có kiến thức chuyên môn sâu; anh hay chị ấy giám sát các chuyên gia và làm thuận lợi những đóng góp chuyên môn của chuyên gia đối với dự án.

Tầm quan trọng của tất cả khác biệt này là quản lý dự án là quản lý những ngoại lệ hơn là bởi chính chúng. Chúng ta cũng có thể nói rằng giám đốc dự án hiệu quả lướt qua các sóng thay đổi trong khi giám đốc thường nhật ngồi ở mỏ neo gần bến cảng. Dĩ nhiên, cả hai có vị trí trên thế giới nhưng cách hoạt động rất khác nhau. Vì khác nhau

mà dự án phải được tổ chức, lên kế hoạch và quản lý theo cách khác với cách quản lý hoạt động hàng ngày như ta sẽ thấy ở các chương sau.

Dự án và nhà quản lý

Nhà quản lý và dự án đi chung nhau vừa vì nhà quản lý đảm trách và quản lý kết quả của dự án hoàn thành vừa vì anh / chị ấy chịu trách nhiệm quản lý chính dự án.

Vai trò thứ hai của giám đốc dự án sẽ nghiên cứu ngay thôi.

Dự án là cách tạo thay đổi hữu hiệu nhất. Quản lý dự án tốt đòi hỏi kỹ năng và kinh nghiệm phong phú và duy nhất. Giám đốc dự án nên là nhà biết tổng quát có quan điểm rộng rãi, có thể hội nhập hay tích hợp - ví dụ tạo ra 1 dự án hoàn toàn từ những phần riêng lẻ. Để là giám đốc dự án có hiệu quả thì phải:

- Quen và có thể sử dụng các công cụ và kỹ thuật quản lý dự án.
- Có thể chắc rằng tiền của dự án được dùng theo cách tối đa hóa lợi nhuận của dự án.
- Có kỹ năng giữ gìn quan hệ làm việc hợp tác theo nhóm và với mọi cổ đông của dự án.
- Có thể xác định rủi ro và hành động theo cách hạn chế ảnh hưởng đến dự án.

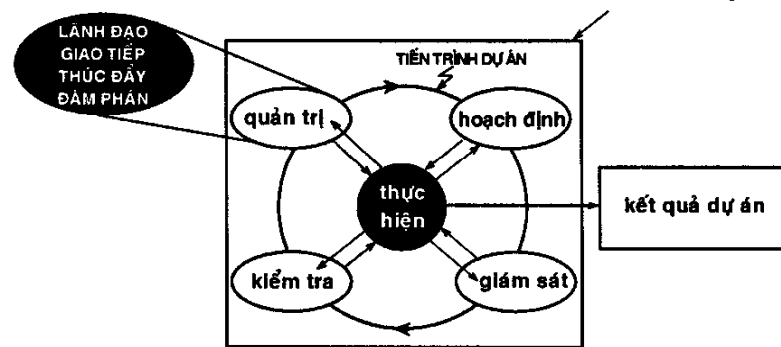
Đây là vai trò cần có và căng thẳng. Có ý kiến rằng giám đốc dự án thoải mái và thư giãn duy nhất là người vừa chờ dự án tiếp theo vừa là người bên bờ thất bại trong dự án hiện tại. Tuy nhiên, đó là vai trò dùng ảnh hưởng quan trọng tới cả đường lối và khả năng thành công của dự án.

Để làm được điều này, giám đốc dự án phải có khả năng:

- **Lãnh đạo** - một nhóm thành viên có kỹ năng.
- **Giao tiếp** - với những người liên quan tới dự án.
- **Thúc đẩy** - nhóm dự án, nhà thầu và thầu phụ.
- **Đàm phán** - những giải pháp hữu hiệu cho các mâu thuẫn phát sinh giữa nhu cầu dự án và những người đặc biệt.

Những kỹ năng này rất cần thiết dù dự án lớn hay nhỏ ở nhà hay đơn vị và đáng giá tài sản nhỏ hay tiền thù lao.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DỰ ÁN



Hình 5.1. Quản lý và tiến trình dự án

Những nhà lãnh đạo và tài lãnh đạo

Có ý kiến cho rằng lãnh đạo là thuyết phục mọi người làm điều nên làm. Lãnh đạo còn là cách thức ta ảnh hưởng suy nghĩ và hành động của người khác.

Điều này có thể xảy đến vì vai trò của ta trong tổ chức, chẳng hạn như giám sát bán hàng, quản đốc hay vì cá tính, như “uy tín” chẳng hạn. Trong mỗi trường hợp, ta ảnh hưởng tới người khác vừa vì quyền hạn vừa vì cách ta cư xử hay nói điều thu hút người khác hay điều người khác mong muốn noi theo.

Nhưng đây không là cách duy nhất ta có thể tác động đến người khác. Ta cũng có thể tác động tới những gì người ta làm hay nói vì:

- Ta có thể trừng phạt người khác nếu họ hành động theo cách khác với những gì ta tán thành hay mong muốn.
- Ta là một chuyên gia về lĩnh vực nào đó.
- Ta có thể cấp (hay thu hồi) quyền lợi hay những gì họ mong muốn.
- Ta có thể đến gần người cũng có thể làm mọi thứ hay bất cứ điều gì bên trên.

Từ đây bạn có thể nhận ra rằng những người không phải là nhà lãnh đạo cũng có thể làm một vài trong số những điều này. Chẳng hạn như một nhà quản lý có thể sa thải bạn hay cho bạn là lên lương hay một vị giám sát có thể là chuyên gia hàn hay xử lý dữ liệu.

Nhưng là nhà quản lý hay giám sát không giống như là nhà lãnh đạo. Một nhà quản lý dự đoán, hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra trong khi là nhà lãnh đạo thì làm cái gì đó khác hẳn. Những nhà lãnh đạo là người có ảnh hưởng hay hướng dẫn trực tiếp: họ có thể có ảnh hưởng hay hướng dẫn những vấn đề tinh thần, chính trị, quốc gia hay thương mại. Ta cũng biết rằng có nhiều

nhà quản lý hơn nhà lãnh đạo. Thật vậy, một nhà lãnh đạo thật sự sẽ là người đáp ứng những gì ta đi theo, là một loài chim rất hiếm.

Nhưng khi ta nghĩ về điều này, ta sẽ nhận thấy rằng là một nhà quản lý và một nhà lãnh đạo thì không đêc quyền, ta có thể quản lý và ta cũng có thể lãnh đạo. Nhưng là một trong hai người đó không có nghĩa là bạn là người này hay có thể là người kia. Giỏi lãnh đạo không nhất thiết có nghĩa là bạn giỏi quản lý hay ngược lại. Có lẽ, đối với hầu hết chúng ta, cách đúng nhất là kết hợp cả hai, khả năng ảnh hưởng cũng như khả năng hoạch định, tổ chức, phối hợp và kiểm tra.

Cho nên, hầu hết chúng ta đã biết cách quản lý, làm thế nào chúng ta có thể trở thành nhà lãnh đạo?

Đã có lúc giải đáp cho câu hỏi này đã là bạn không thể trở thành nhà lãnh đạo - bạn hoặc là nhà lãnh đạo hay bạn không thể là nhà lãnh đạo. Quan điểm rằng nhà lãnh đạo được sinh ra chứ không được tạo nên rất phổ biến suốt thời gian dài. Nhưng nhiều người mất nhiều năm nghiên cứu vẫn không có được lời giải đáp thỏa đáng với kinh nghiệm hay tính di truyền làm bạn trở thành nhà lãnh đạo.

Hãy luôn nhớ rằng lãnh đạo người khác là tác động đến họ. Chúng ta bắt đầu nhận thấy rằng lãnh đạo không đơn giản và minh bạch như ta thường nghĩ. Những quyển sách về quản lý bao hàm nhiều quan điểm về cách lãnh đạo, cách nên làm, nên thực hiện. Trong khi mặt tốt là giúp ta tránh xa trường phái cho rằng “những nhà lãnh đạo sinh ra”, mặt tiêu cực là nó có thể gây nhầm lẫn. Tuy nhiên, quan điểm của đại đa số mọi người là điều thích hợp

trong thuật ngữ lãnh đạo tùy thuộc vào một số điều. Một vài trong số những điều quan trọng là:

- Địa điểm áp dụng nghệ thuật lãnh đạo.
- Văn hóa tổ chức.
- Nhiệm vụ là gì.
- Cấp dưới mong muốn được lãnh đạo như thế nào.

Tất cả những điều này có nghĩa là không có một phong cách lãnh đạo duy nhất đơn lẻ nào mà luôn đem đến kết quả tốt nhất. Như người ta nói nó tùy thuộc vào nhiều thứ.

Khi ta nghĩ về điều này, tài lãnh đạo bắt đầu dễ hiểu. Ta biết (hay có thể tưởng tượng) rằng phong cách lãnh đạo phù hợp tình huống chiến trường thì khác với phong cách lãnh đạo trong tình huống văn phòng hàng ngày. Phong cách lãnh đạo khi nhóm làm việc thường lệ khác phong cách cần thiết khi công việc nhóm đòi hỏi mức sáng tạo cao. Sự lãnh đạo hiệu quả đáp ứng nhu cầu của cả công việc đang làm và nhóm làm việc đó.

Vì dự án là sự kiện duy nhất. Điều này có nghĩa là không có phong cách lãnh đạo dự án “đúng” đơn lẻ. Thay vào đó, có một loạt phong cách khác nhau, một số phong cách làm việc với những dự án và nhóm dự án nào đó và không làm việc với dự án khác.

Một nhà lãnh đạo dự án hiệu quả phải nắm được bản chất công việc dự án, kết hợp được kinh nghiệm trước đây cũng với thành phần quan trọng của nhóm dự án và hạn chế về thời gian, tiền bạc và chất lượng dự án. Dự án lớn có nghĩa nhóm lớn. Những nhóm của dự án này cần được tổ chức theo cách khác cách ta tổ chức những nhóm của dự án

nhỏ. Những nhóm dự án có kinh nghiệm sẽ cần ít sự định hướng hơn những nhóm chưa có kinh nghiệm mà đã làm việc với nhau trước kia có thể (hay không thể) làm việc với nhau tốt hơn những nhóm toàn người lạ. Dự án của gia đình đòi hỏi sự lãnh đạo khác với dự án ở công ty.

Cuối cùng, lãnh đạo dự án hiệu quả là đạt được kết quả theo yêu cầu khi cần. Nếu nhà quản lý dự án đạt được điều đó thì anh / chị ấy phải có thể và sẵn sàng giao tiếp với những ai liên quan đến dự án và bây giờ ta sẽ xem xét vấn đề này.

Nhà quản lý dự án và mối giao thiệp

Phòng họp của ban giám đốc và phòng ngủ là hai nơi đòi hỏi mối liên hệ hiệu quả. Nhưng không phải là hai nơi duy nhất có mối liên hệ. Mối giao thiệp quan trọng đối với mọi thứ trong cuộc sống. Chúng ta cần “trao đổi thông tin” với mọi người - đồng nghiệp, đối tác, khách hàng, con cái, cha mẹ, thầy cô và bác sĩ. Nhưng trong vài vai trò ta thực hiện thì mối giao tiếp hiệu quả là kỹ năng bậc nhất.

Một trong những vai trò của nhà quản lý dự án là giao tiếp hiệu quả. Nhà quản lý dự án mất nhiều thời gian giao tiếp. Họ giao tiếp với hầu hết mọi người có liên quan trong dự án. Danh sách thì gần như vô hạn - giám đốc khách hàng, nhà thầu, thành viên nhóm dự án, viên chức công đoàn, thanh tra chính quyền. Họ phải lắng nghe, giải thích, thông báo, bán ý kiến và thuyết phục tất cả những người này và những người khác.

Cốt lõi của giao tiếp là hành động trao đổi thông tin. Một quá trình hai chiều phức tạp và phong phú với sự ảnh hưởng lẫn nhau của thông tin và phản hồi sử dụng cả văn

viết như trong thư từ, bản ghi nhớ, báo cáo và bằng văn nói như khi ta nói chuyện trực diện với người khác hay trên điện thoại. Ta cũng thông tin cho nhau qua cử chỉ, hành động, nét mặt, tư thế và ánh mắt.

Mối giao tiếp trong dự án

Mối giao tiếp diễn ra trong dự án rất quan trọng. Giao tiếp giúp ta có thể trao đổi những sự việc, thông tin môi giới, gây ảnh hưởng và thậm chí, trong vài trường hợp, có thể thể hiện cảm xúc. Về bản chất, giao tiếp vừa hình thức vừa đơn giản.

Mối giao tiếp hình thức của dự án là nhằm trả lời cho nhu cầu thông tin của những người giữ tiền đặt cọc. Cho nên phải chuẩn bị mối giao tiếp cẩn thận và chính xác. Tức là nên xác định ai cần gì, khi nào cần và dưới hình thức nào. Những vấn đề như tính lập tức của nhu cầu thông tin như thư điện tử hay thư thường và công nghệ liên quan như trên Internet và Intranet - nên bị loại trừ và giải quyết. Mối giao tiếp hình thức nên về việc thực hiện dự án. Như thế, chúng cung cấp cho các cổ đông thông tin về:

- Việc gì đã được thực hiện từ lần liên lạc sau cùng.
- Việc gì nên thực hiện thời gian đó.
- Việc gì cần được sắp xếp cho thời gian tới.

Các mối giao tiếp cung cấp thông tin cập nhật về việc thực hiện chi thu của dự án như chi tiêu theo ngân sách và chi tiêu thực tính đến ngày đó và mức chi tiêu có ngân sách đến ngày hoàn thành, v.v...

Thông tin này có thể được biểu diễn bằng sơ đồ thanh (xem chương 4), đường cong S (xem chương 8), các báo cáo

thay đổi chi phí và lịch trình hay báo cáo giá trị thu được (xem chương 8). Mỗi giao tiếp hình thức của dự án có thể diễn ra trong các cuộc họp hay phát sinh dưới dạng điện tử hay copy. Các cuộc họp được tổ chức để xem xét lại tiến trình dự án và có thể thực hay được thảo luận qua băng hình. Cuộc họp bạn chọn sẽ tùy thuộc vào quy mô dự án và tính sẵn sàng của hệ thống thông tin mạng.

Mỗi giao tiếp thông thường của dự án cũng chỉ quan trọng như mỗi giao tiếp hình thức, nhưng chúng thường bị đánh giá thấp hay để ban cho. Chúng xảy ra trong vô số cuộc hội thoại, điện thoại, tán gẫu và thảo luận thông thường trong cuộc sống hàng ngày. Chúng xảy ra tình cờ không định trước, ngẫu nhiên và tự phát. Tuy nhiên, chúng là cách thức và phương tiện của hầu hết các cuộc hội thoại. Cách nhà quản lý dự án sử dụng mỗi giao tiếp thông thường rất quan trọng với thành công của dự án. Quản lý dự án không tiêu phí thời gian khi anh hay chị thăm viếng những người có làm việc liên quan tới dự án trong những ngày đầu của dự án. Anh hay chị ấy đề ra hệ thống cơ sở của mạng lưới liên lạc thông thường mà trong tương lai sẽ rất quan trọng đối với thành công của dự án. Kỹ năng trong “nghệ thuật” giao tiếp là điều nên có ở tất cả những nhà quản lý dự án. Nếu họ muốn có hiệu quả thì phải có khả năng viết, nói, nghe và đọc ngôn ngữ nói, viết và hình thể bằng kỹ năng và năng lực. Giao tiếp hữu hiệu có thể đóng góp đáng kể vào thành công của dự án.

Nhà quản lý dự án và đàm phán

Chúng ta đều là những nhà đàm phán. Ta học đàm phán từ thuở nhỏ. Ta tiếp tục sử dụng và phát triển kỹ

năng đàm phán qua suốt phần còn lại của cuộc đời. Những gì ta đàm phán phản ánh mọi khía cạnh của đời sống và những cuộc đàm phán này diễn ra mọi nơi ta làm việc và vui chơi.

Nhà quản lý dự án không là ngoại lệ đối với điều này. Những cuộc đàm phán của anh / chị ấy về mọi mặt của dự án. Những cuộc đàm phán này có thể có cấu trúc và hình thức dưới dạng thỏa hiệp bằng văn bản hay thông thường là về thỏa thuận bằng lời nói. Tất cả những cuộc đàm phán này diễn ra vì mâu thuẫn xảy ra khi nghị lực mà ta có để đạt được mục đích nhằm đáp ứng nhu cầu của ta bị thất bại. Khi điều này xảy ra, cuộc tranh chấp và tranh luận nổi lên. Thế là, ta cần tìm đường tiến tới. Vì nếu ta thất bại khi giải quyết những mâu thuẫn này, chúng sẽ làm trệch hướng năng lượng và nghị lực của nhóm thực hiện dự án khỏi mục tiêu tiên quyết của dự án đạt được mục đích của dự án. Mấu chốt nằm ở nghệ thuật đàm phán.

Đàm phán và thương lượng

Khi ta đàm phán với ai, ta trở nên có liên quan trong cuộc tìm kiếm. Đó là một cuộc tìm kiếm để tìm thấy trước hết những lĩnh vực chung của thỏa hiệp và tính chất chấp nhận được và kế đến là để xác định kết quả đặc biệt mà có thể chấp nhận.

Nhưng đây không là một cuộc tìm kiếm mà ta điều khiển chính mình, kết quả phải được chấp nhận lẫn nhau nếu chúng là để làm việc. Vì chúng không chỉ là giải pháp cho các vấn đề ngày nay mà còn xác định cách ta sẽ ảnh hưởng lẫn nhau trong tương lai. Thương lượng là một phần quan trọng của quá trình này. Nó liên quan tới mặc cả,

thương lượng hay đối chác, những hành động mà ta đều quen thuộc.

Những cuộc đàm phán của dự án có thể về bất cứ điều gì cần thực hiện với dự án đó. Trong các giai đoạn đầu, đàm phán có thể về những vấn đề như mục tiêu hay tổ chức của dự án. Trong các giai đoạn tiếp theo, đàm phán liên quan tới kế hoạch, lịch trình và thủ tục, hợp đồng, giá cả và những ưu đãi. Cuối dự án, đàm phán liên quan tới chi tiết của việc chuyển giao dự án và danh sách hạn mục tiếp theo cần hiệu chỉnh.

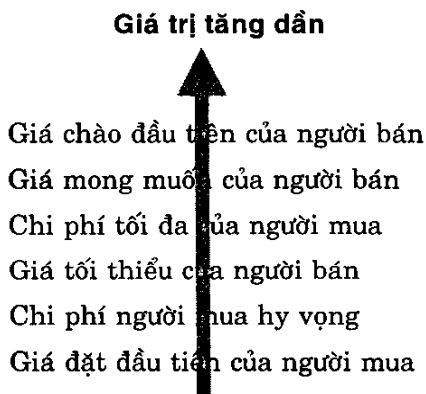
Tính cách thể hiện trong những cuộc đàm phán và chất lượng của kết quả rất quan trọng. Những cuộc đàm phán với kết thúc chiến thắng có ảnh hưởng ngoài bàn thương lượng. Những cuộc đàm phán tạo ra môi trường chia sẻ thành thật sẽ dẫn tới thành công. Loại đàm phán này bắt đầu bằng việc xác định các lĩnh vực của thỏa hiệp tiềm tàng.

Cách thức và phương tiện

Hình thức đàm phán đơn giản nhất liên quan đến hai người. Đó là một cuộc thảo luận trực diện về vấn đề cùng quan tâm nào đó. Kết quả là một sự thỏa hiệp hay giải quyết có thể chấp nhận.

Bây giờ hãy thử tưởng tượng hai người A và B đang đàm phán về việc bán đất. A muốn bán đất và B muốn mua. Mục đích chung của họ là cố tìm ra xem họ có thể đồng ý về giá không. Nhưng khi ta xem họ, ta bắt đầu nhận ra rằng không chỉ có một giá liên quan. Ví dụ, B sẽ có giá mà anh / chị ta không muốn vượt qua và một mức giá khác sẽ hơn mà anh / chị ta hy vọng mua đất. A cũng sẽ có hai mức giá: một giá thấp mà anh / chị ấy không

muốn bán và một giá khác, cao hơn mà anh / chị ấy hy vọng bán được đất. Nhưng không ai trong hai người biết được giá của người kia và họ bắt đầu tiến trình đàm phán với giá đầu tiên của loạt chào giá và đặt giá ngược lại. B sẽ đặt giá mua ở mức thấp nhất và A ngược lại, chào giá bán rất cao sẽ từ chối giá của B. Quá trình đặt giá - chào giá ngược lại này sẽ tiếp tục với B nỗ lực kéo sự chào giá của A xuống nếu có thể đến chi phí anh / chị ấy “hy vọng”, trong khi A sẽ nỗ lực đẩy sự đặt giá của B lên nếu có thể đến mức giá anh / chị ấy “hy vọng”. Các giá này nằm trên sơ đồ giá trị như Hình 5.2.



Hình 5.2. Sơ đồ giá trị

Khi ta quan sát các thủ thuật và ý đồ suốt quá trình chào giá - đặt giá ngược lại, ta có thể thấy A từ từ và lờn lợnh nhượng vì sợ B rút lui. A có thể đảo ngược mỗi đe dọa rút lui của B bằng cách năn nỉ những lời đặt giá khác chính sách công ty hay bảo rằng không còn gì để cho. Cuối cùng đạt được trong trò chơi kéo dãn sẽ tùy thuộc kỹ năng và kinh nghiệm của những nhà đàm phán thế này.

liệu có những người bán hay người mua thay thế không, mức giá nào được đồng ý trong những cuộc đàm phán tương tự khác. Nếu đó là một cuộc đàm phán thắng - thua chứ không là đàm phán thắng - thắng, bạn cũng có thể thêm động lực do người thất bại lần trước tạo nên mà không mong lặp lại.

Trong hầu hết các cuộc đàm phán, A và B sẽ đi vào khu vực thường được là vùng thương lượng. Ranh giới trên của vùng này là giá tối đa mà B (người mua) chuẩn bị thanh toán và ranh giới dưới là giá tối thiểu mà A (người bán) sẽ chấp nhận. Rõ ràng, nếu mức tối đa của ít hơn mức tối thiểu của A thì vùng sẽ không còn và đàm phán thất bại. Vì A và B vào khu vực này và đạt được kết quả thắng - thắng cho cuộc đàm phán đòi hỏi kỹ năng và điều cam kết giữa hai bên. Họ rất cần tạo nên mối quan hệ được xây dựng trên niềm tin lẫn nhau. Để làm được điều đó, họ phải có thể xác định không chỉ chuyện gì đang xảy ra mà còn biết tại sao nó xảy ra và điều gì cần thực hiện. Họ cũng sẽ cần khả năng giao tiếp với nhau vừa rõ ràng, chính xác và lắng nghe mà không có định kiến hay thành kiến.

Nhà quản lý dự án có liên quan tới những cuộc đàm phán ở mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống của dự án và cách anh / chị ấy đàm phán có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với thành công của dự án.

Nhà quản lý dự án và động cơ

Động cơ là những gì cho ta định hướng và mục đích hành động.

Khi ta bị thúc đẩy làm điều gì hay “chống đỡ” lại điều đó, thường vì động cơ đưa ta đạt được những gì ta muốn.

Động cơ là quá trình phức tạp và câu hỏi rằng điều gì thúc đẩy người ta thực hiện hữu hiệu thì không dễ trả lời.

Một trong những quan điểm dễ bị ảnh hưởng hơn về điều này là của Abraham Maslow. Quan điểm của ông ta là con người ở trong trạng thái có nhu cầu không ngừng. Vì hầu hết chúng ta, những nhu cầu này đặc biệt được đáp ứng. Trạng thái không thỏa mãn khiến ta hành động theo cách ta làm. Maslow cho rằng những nhu cầu này, mà ông ta phân loại thành 5 nhóm chính, được sắp xếp hay “chất thành đồng”, cái này trên cái kia, như một cây thang.

Nấc thang đầu tiên là các nhu cầu vật chất, về thức ăn, độ ấm và chỗ trú ngụ. Tiếp theo là các nhu cầu được bảo vệ và an toàn, rồi đến lòng thương và sự gắn bó. Càng lên đỉnh thang, ta có nhu cầu về sự thừa nhận và tiếng tăm. Cuối cùng, trên đỉnh là nhu cầu tự đáp ứng. Người ta bảo rằng những nhóm nhu cầu này hành động tùy thuộc theo trật tự tiên cầu thang và có hiệu lực nhất khi họ không vừa lòng. Chẳng hạn, ta phải bằng lòng với nhu cầu cơ bản là độ ấm, thức ăn, nước và chỗ ở trước khi bắt đầu tìm nhu cầu “cao hơn” như an toàn trong công việc, uy tín và tự do sáng tạo. Tuy nhiên, đây không là cầu thang hoàn toàn cứng nhắc và theo Maslow vạch ra cho chúng ta, con người mà đối với họ lòng tự trọng quan trọng hơn tình yêu hay có người mà việc hoàn thành nhu cầu sáng tạo vượt qua các nhu cầu khác.

Cho nên, ta có thể áp dụng quan điểm về động lực và dự án không? Câu trả lời là có thể, nhưng có thể với điều kiện. Chúng ta cần biết rằng người ta không đơn giản hấp thụ trực như lý thuyết đâu. Tính phức tạp lớn thể hiện bởi người hàng ngày thử thách tính đơn giản bề ngoài của “cây thang” nhu cầu. Nhưng, nó cung cấp cho ta thông tin hi

hiệu. Ví dụ, nó cho ta biết người ta đến với công việc vì những nhu cầu khác hơn là vì tiền bạc vốn đáp ứng nhu cầu cơ bản về thức ăn, mặc ấm, chỗ ở và an toàn. Vì dụ, người ta cần đáp lại các nhu cầu sáng tạo và xã hội nữa.

Nhà quản lý dự án phải lường trước những nhu cầu “cao hơn” khác hay làm thế vì liệu. Câu tục ngữ không cổ lắm xác nhận điều này khi bảo ta “tìm người đúng và kéo địa ngục ra khỏi đường của họ”. Một nhà quản lý dự án thông minh nhận ra và cho phép người ta cần hoạch định và kiểm tra công việc chính họ và cần liên quan tới các quyết định quản lý về công việc đó.

Những người then chốt trong danh sách cần thúc đẩy của nhà quản lý dự án là thành viên của nhóm dự án. Các đội nhóm không bình thường và ta sẽ khám phá họ thật kỹ ở chương sau. Bây giờ, ta cần lưu ý rằng các thành viên của nhóm có thể bị tác động để thực hiện tốt hơn bằng cách vừa mở rộng vừa làm phong phú công việc của họ.

Việc mở rộng vai trò liên quan tới việc mở rộng nghĩa vụ hay nhiệm vụ. Ví dụ, trường hợp đó xảy ra khi ta yêu cầu kỹ sư điện của dự án đảm nhận trách nhiệm về các máy vi tính của dự án. Tuy nhiên, việc làm phong phú vai trò liên quan tới việc phân bổ nhiều nghĩa vụ thú vị hay thử thách hơn. Trường hợp đó là khi ta yêu cầu kỹ sư điện chịu trách nhiệm quyết định về các hợp động chính yếu của dự án liên quan đến nhiều lĩnh vực khác ngoài ngành kỹ sư điện.

Tuy nhiên, thúc đẩy nhóm dự án là công việc chủ yếu đối với tất cả các nhà quản lý dự án. Một sự thật đơn giản nhưng mạnh mẽ vẫn tồn tại đó là đội ngũ nhân viên dự án có động cơ tốt thì thực hiện tốt và nhờ thế đóng góp vào thành công của dự án.

Tóm tắt

Quản lý - tổ chức con người và sự việc để đem lại kết quả ta mong muốn, là một hành động rất thường và nh quản lý là một trong những vai trò quan trọng nhất củ mọi tổ chức. Những nhà quản lý được bầu chọn và b nhiệm và có quyền đối với một phần hay toàn thể tổ chứ cũng như địa vị và quyền truy cập thông tin và tài nguyên

Hầu hết quan điểm về nhà quản lý làm gì cho ta bi rằng anh / chị ấy hành động theo cách thể hiện tài lãn đạo và quyền hạn, giám sát và phổ biến thông tin, quy định và giải quyết mâu thuẫn.

Công việc của nhà quản lý dự án khác với công vi của nhà quản lý các hoạt động hàng ngày. Anh / chị ấy dụng tài nguyên tạm thời chứ không cố định trên tỷ lệ th gian có hạn chứ không bất định. Kết quả dự án là duy nh chứ không sao chép, và nhà quản lý dự án trước hết ph liên quan tới việc tạo thay đổi. Anh / chị ấy cần có qu điểm rộng và tài năng phải là nhà khái quát có thể t hợp hay đem mọi việc với nhau. Nhà quản lý dự án hi quả là nhân tố then chốt trong thành công của dự án. Anh / chị ấy cần có và có thể sử dụng một loạt năng lực bao gồ Khả năng lãnh đạo một nhóm các cá nhân có kỹ năng, gi tiếp với mọi người liên quan tới dự án, thúc đẩy nhóm án, những nhà thầu và thầu phụ và đàm phán các gi pháp hữu hiệu cho những mâu thuẫn phát sinh giữa n cầu dự án và cổ đông.

6

NHÓM DỰ ÁN

Nhóm vừa là một từ vừa là một ý kiến. Nó rất phổ biến đối với mọi chúng ta. Chương này nghiên cứu về nhóm - cách họ thực hiện (và không thực hiện) công việc và cách thức và phương tiện hoạt động của họ. Gần cuối chương, bạn sẽ hiểu rõ hơn về bản chất của nhóm, nó có thể (và không thể) làm gì những nhân tố ảnh hưởng việc thực hiện và tiềm năng đáng kể của đóng góp của nhóm vào dự án.

Tại sao có nhóm?

Nhóm - hay còn gọi nhóm làm việc, cho ta cách làm việc vừa hiệu quả vừa linh hoạt.

Trong mọi tình huống ở nơi làm việc, lúc chơi hay ở nhà, nhóm chúng ta có thành quả và sáng tạo. Hầu hết chúng ta đã trải qua trong đời rằng “điều” phụ mà nhóm tốt tạo nên. Thỉnh thoảng có thể nói rằng một nhóm làm việc tốt có thể “dời núi”. Nhóm dùng các nỗ lực cá nhân và đưa vào toàn thể lớn hơn. Nó có thể phát triển, thay đổi và thích nghi đáp ứng nhu cầu mới. Nhóm có thể tồn tại và thậm chí tự tái tạo vì và khi các thành viên đi hay công việc ban đầu thay đổi.

Nhưng kinh nghiệm cũng cho ta biết rằng nhóm là nơi khó làm việc. Vì là thành viên nhóm có nghĩa chúng ta phải từ bỏ cái gì đó của cá tính để hòa mình vào tập thể lớn. Nó cũng có thể đặt ta vào tình thế phản ứng lại chính mình và thực hiện công việc không thoải mái.

Vậy tại sao nhóm tồn tại và tại sao chúng ta sử dụng nó? Câu trả lời rất đơn giản. Nhóm tồn tại vì có tiềm năng thực hiện tốt hơn những nỗ lực cá nhân của ta. Việc thực hiện của nhóm cũng vượt xa của các nhóm xã hội khác với tồn tại trong tổ chức. Nói đơn giản là không có gì thần kỳ một nhóm giỏi, cả về việc thể hiện của nó lẫn hiểu biết của ta về nó.

Chính tiềm năng này rất quan trọng đối với dự án của ta. Nó có thể biến một dự án thường, suy tàn thành một thành công lớn, rực rỡ. Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu điều gì làm cho một nhóm “giỏi” và ta có thể dùng nó trong quá trình quản lý dự án thành công như thế nào.

Nhóm là gì?

Dĩ nhiên từ “nhóm” rất phổ biến. Nó được dùng trong lĩnh vực thể thao như đội bóng đá, bóng bầu dục, bóng chày, bóng rổ và ở nơi làm việc như “nhóm mua thành phẩm” hay “nhóm bán điện thoại”. Khi ta tra từ này trong từ điển, ta thấy từ “team” được định nghĩa bằng các ngữ như “một số người” và động từ như “hợp tác” và “làm việc chung”. Nhóm nói chung có các thành viên có vai trò nhiệm vụ cụ thể chẳng hạn như “thủ môn”, “cầu thủ phá bóng chày” hay “người lãnh đạo nhóm” và những gì diễn ra bên trong nhóm thường là hợp tác và xây dựng như trong “tinh thần đồng đội” hay “công việc của nhóm”.

Nhưng nhóm này có tương tự nhóm thường không? Câu trả lời là không. Từ nhóm “group” được định nghĩa là “một tập thể người” mà “đứng chung với nhau” được dùng để mô tả một số người có mục đích hay sở thích chung. V

dự như một nhóm những người hâm mộ bóng chày hay một nhóm những người đi xem hát. Nhóm “team” cũng bao gồm con người thì khác. Các thành viên của nhóm có mục đích xuất phát từ sự đồng lòng và mới bắt hòa. Vì lẽ đó, nhóm cùng chia sẻ mục đích. Người trong nhóm hành động như cá nhân theo những ước muốn và nhu cầu cá nhân của chính họ. Các thành viên nhóm cùng hành động theo cách hợp tác và nhằm vào kết quả mà cả nhóm mong muốn chứ không của bất cứ cá nhân nào. Kết quả mà nhóm đạt được thường có thể xác định, thậm chí là “sản phẩm” có thể đo được chẳng hạn bản thiết kế một xe hơi mới hay một dự án hoàn hảo. Kết quả nhóm thì lại khái quát hóa và tràn lan hơn - chẳng hạn như “ảnh hưởng” hay “sức mạnh”. Nhóm ở nơi làm việc có vai trò mạnh như ở bộ phận tiếp thị hay kế toán, và quy mô và thành phần của nhóm phản ánh những nhu cầu của nhiệm vụ đó. Hầu hết các nhóm cũng luôn có những nhà lãnh đạo, một vai trò vẫn do một cá nhân đơn lẻ được bổ nhiệm chính thức đảm nhận. Những cuộc họp là những sự việc hình thức, có cơ cấu, thứ tự mà giao phó công việc cho người khác không dự họp.

Tuy nhiên, nhóm là nhiệm vụ tập trung. Việc lãnh đạo nhóm ít hình thức, thậm chí để chia sẻ với vai trò lãnh đạo đi quanh nhóm như tính sẵn sàng của cá nhân hay giai đoạn công việc đang làm thay đổi. Những cuộc họp thường là những cuộc thảo luận lộn xộn, kết thúc mở nhằm giải quyết vấn đề.

Tất cả những điều này cho thấy chính nhóm “team” chứ không phải nhóm “group” mà ta muốn trong dự án. Vì nhóm cho ta cách hội nhập và khai thác nỗ lực, kỹ năng, khả năng và tính sáng tạo của mọi thành viên liên quan.

Điều này đúng với tất cả các dự án ở nhà, nơi làm việc hay lúc vui chơi. Nhóm có tiềm năng đáng kể đóng góp vào thành công của dự án. Tuy nhiên, nhóm không phải lúc nào cũng thành công và điều ta cần bắt đầu xem xét là điều gì tạo nên và quản lý một nhóm “giỏi”.

Nhóm giỏi và nhóm dở

Trước hết, tin xấu: dù có tiềm năng đáng kể, không phải lúc nào nhóm cũng thành công.

Có những lúc và những nơi khi đó nhóm không làm việc. Điều này thường xảy ra khi nó bị áp dụng sai hay sử dụng không chính xác, kết quả là sự phá vỡ hay hoang phí thời gian và tiền bạc. Nó cũng có thể bị quản lý kém cho nên tính sáng tạo và sáng kiến của thành viên nhóm bị hạn chế, cản trở hay thậm chí bị áp đảo. Nhóm có thể xa rời thực tế, tạo nên tập hợp giá trị của chính nó và những cách nhìn thế giới, dẫn tới kết quả không phù hợp hay thế giới thật bên ngoài không mong muốn.

Nhưng dù nhóm có tất cả các rủi ro này thì nó vẫn tồn tại. Bởi vì lúc tốt đẹp nhất, nhóm là một trong những cơ cấu linh hoạt và phong phú nhất làm người ta mạnh mẽ và có khả năng. Nó sinh ra những kết quả không chỉ được tổ chức mong muốn - những kết quả này quan trọng đối với sự tồn tại của tổ chức. Nhóm và việc thực hiện đi cùng nhau đường và gia vị - khác nhau nhưng là một sự kết hợp không thể thiếu nổi.

Cho nên, làm thế nào để ta tạo nên và quản lý một nhóm “tốt”? Như thường lệ, câu trả lời là một hỗn hợp. Trong trường hợp này, thành phần là ý thức chung và thu hành tốt nhất. Nhóm ở nơi làm việc tồn tại trong tổ chức

Vì thế nhóm bị ảnh hưởng bởi giá trị, văn hóa, và “đặc tính tinh thần” của tổ chức đó. Những ảnh hưởng này tác động lên nhóm theo cách khác nhau. Tổ chức có thể khuyến khích và ủng hộ nhóm hay hạn chế khả năng thực hiện của họ. Ví dụ, một tổ chức quý việc thực hiện, thậm chí trên cả các giá trị hay tiêu chuẩn khác, sẽ là tổ chức trong đó nhóm làm việc tốt. Đó là nhu cầu thực hiện, nhóm là phương tiện chứ không là kết luận. Nhưng thực hiện không chưa đủ, nhóm phải thực hiện có ý nghĩa, được xem là quan trọng. Tổ chức đó cũng phải là một tổ chức trong đó chủ nghĩa cá nhân được đánh giá cao nhưng không có lợi cho tư cách hội viên nhóm: một nhóm “giỏi” sẽ không phản đối tính sáng tạo cá nhân. Nó sẽ tìm cách và phương tiện chấp nhận và sử dụng họ. Nhóm giỏi cũng sẽ không hoạt động đơn độc. Nó sẽ hoạt động và tác động qua lại theo cách đáp ứng nhu cầu của mọi người xung quanh.

Để làm điều đó, nhóm phải có qui mô “đúng” và hòa hợp “đúng” các thành viên nhóm.

Bao nhiêu

Quy mô là mặt quan trọng của hoạt động nhóm. Chọn quy mô sai sẽ hạn chế hiệu quả của nhóm. Một nhóm quá lớn có nghĩa là các thành viên sẽ không chỉ gặp rắc rối khi giao tiếp có hiệu quả với nhau, mà họ còn có khó khăn khi nhận quyết định và giải quyết các vấn đề theo cách mà khai thác kỹ năng và kiến thức của mọi thành viên trong nhóm. Một nhóm quá nhỏ sẽ thấy thiếu kỹ năng, chuyên môn và con người mặc dù bạn có thể dễ dàng giao tiếp với nhau.

Vậy con số “đúng” là bao nhiêu? Câu trả lời thực tế là

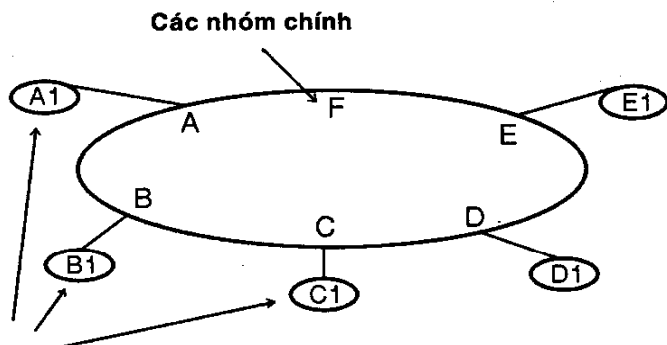
con số “đúng” cho nhóm của bạn nằm trong dãy quy mô. Điều gì quyết định quy mô của nhóm dự án là nhân tố nhu cầu của công việc dự án, tính sẵn sàng của người “đúng” và loại tổ chức dự án mà bạn chọn.

Đây là vài dòng hướng dẫn:

Phương pháp tốt nhất cho thấy nếu trên 25 thành viên thì không nói về nhóm nữa. Nhưng nếu dưới 3 thành viên thì bạn sẽ gặp rủi ro vì thiếu kỹ năng, kinh nghiệm và con người thích hợp. Nói chung, mọi người đều nhất trí rằng thật đáng công khi hạn chế quy mô nhóm xuống ở mức 10 người.

Nhưng đó không phải là con số “vàng” được áp dụng cho bất cứ công việc của nhóm nào. Ví dụ, đối với công việc mà sự tham gia và liên quan giữa các thành viên là vấn đề chủ yếu như nhóm nghiên cứu quản lý, nhóm công đoàn liên kết, bằng chứng là quy mô nhóm nên hạn chế giữa 6 và 7 thành viên. Các nghiên cứu về nhóm khác cho thấy nếu ta muốn khai thác những nỗ lực, kỹ năng, khả năng và tính sáng tạo của các thành viên nhóm thì ta phải giới hạn quy mô của nhóm khoảng giữa 6 và 8 người.

Điều này có nghĩa rằng đối với các dự án lớn hay dự án có mức nhân viên cao, chúng ta cần tự tổ chức để có một loạt nhóm liên hệ nhau với các thành viên nhóm chính họ lãnh đạo các nhóm phụ như mô tả trong hình 6.1.



Hình 6.1. Các nhóm chính và phụ

Tuy nhiên, có quy mô nhóm chính xác không là nhân tố duy nhất. Chúng ta còn phải đảm bảo rằng có được sự phối hợp giữa con người đúng.

Ai - và Tại sao?

Tất cả chúng ta làm việc theo những cách khác nhau. Vài người trong chúng ta thì có óc phân tích, logic, cẩn thận và cân nhắc trong cách làm việc. Chúng ta quyết định cẩn thận vào sau khi nghĩ kỹ. Số khác quyết định nhanh, gần như bốc đồng, dựa theo bản năng hay “cảm giác thuộc bản năng”. Nhưng không điều gì trong số này ?? nhiều cách quyết định khác đúng cả. Quan trọng hơn, không điều gì “sai” cả. Đơn giản là chúng khác nhau. Nhưng sự khác biệt giữa ta không chỉ về cách ta quyết định. Ta cư xử theo nhiều cách khác nhau, có điều thích và không thích khác nhau, giao tiếp theo cách khác nhau. Một vài cách tương thích nhau và một vài cách khác là không.

Toàn bộ sự trái ngược này có nghĩa là câu việc chọn

“người đúng” cho nhóm rất quan trọng. Nếu chọn sai, bạn sẽ gặp mâu thuẫn, khó khăn và việc thực hiện công việc của nhóm sẽ kém; nếu chọn đúng, bạn sẽ cũng có mâu thuẫn và khó khăn nhưng bạn có thể có một nhóm làm việc.

Tôi cũng biết rằng vài bạn không được tự do chọn lựa nhóm của mình. Bạn có thể thừa hưởng nhóm từ nhà quản lý dự án trước hay được giao nhóm do những người cấp cao hơn bạn trong tổ chức chọn lựa. Nhóm dự án của bạn có thể gồm các thành viên gia đình hay vài người sẵn sàng xung phong. Trong những tình huống này, việc bạn mất thời gian tìm thấy cách làm việc với nhau rất quan trọng. Nếu bạn kế thừa một nhóm, có thể có sự phật ý về “việc đảm nhận” của bạn hay thậm chí “chiếm quyền” nhà lãnh đạo nhóm trước đi. Đối mặt với điều đó trước và làm cho nhóm nhận ra rằng bạn cần họ và họ cần bạn là điều quan trọng.

Không may thay tin tức mà nhóm cần chọn lọc cần thận và nói chung không có ở mọi nơi. Nhiều tổ chức chọn nhóm sử dụng tiêu chuẩn kỹ năng có ích thôi. Nhóm bỏ qua người thiếu kỹ năng có ích. Trong những trường hợp khác, người ta được chọn vô nhóm. Vì họ dễ làm quen, thực hiện những gì được yêu cầu, không lắc thuyền v.v... Dĩ nhiên đây là nhóm bỏ qua vấn đề kỹ năng và tính sáng tạo có ích.

Nếu ta cần chọn một nhóm thành công thì ta cần sử dụng vài tiêu chuẩn đầu vào cơ bản và phù hợp. Dĩ nhiên, thành viên nhóm cần có kỹ năng thuộc chức năng bắt buộc. Nhưng họ cũng cần thể hiện khả năng làm việc hợp tác với người khác khi quyết định hay giải quyết vấn đề và sẵn sàng từ bỏ một phần “cái tôi” để hòa nhập vào nhóm. Nhiệm

vụ hòa nhập với nhóm không dễ. Cách vượt qua khó khăn là chọn người làm thành viên nhóm vì các lý do trên cộng với khả năng thực hiện ít nhất một trong những vai trò của họ mà nhóm đã cần xứng cần. Đó là đạt tới những ý kiến mới, giảm mâu thuẫn hay căng thẳng, chăm sóc việc vật của nhóm, phân tích những gì đang xảy ra hay thậm chí thử thách vị trí của những người còn lại trong nhóm. Nếu bạn nghĩ về điều đó, bạn sẽ nhận ra ngay rằng nhóm “giỏi” có đủ các vai trò này và kết quả là có thể hoạt động độc lập với nỗ lực và kỹ năng cá nhân.

Việc nhận thấy các thành viên nhóm tiềm năng có đạt được những loại vai trò này cũng như đáp ứng các tiêu chuẩn đầu vào cơ bản mà ta vạch ra ban đầu hay không thì không dễ chút nào. Nhưng, có một lượng thông tin đáng ngờ. Chẳng hạn, bạn có thể nhận thấy họ thực hiện trong nhóm khác ra sao, thái độ và phản ứng nào của họ phù hợp chương trình phát triển và đào tạo hay những ông chủ cũ hay hiện thời nghĩ gì về kỹ năng nhóm của họ. Bạn cũng có thể sử dụng một trong những câu trắc nghiệm đánh giá vai trò nhóm thương mại có sẵn.

Công việc chọn lựa nhóm quyết định sự thành công của nhóm. Với tập hợp đúng các kỹ năng khả năng và kinh nghiệm bổ sung, nhóm có tiềm năng mở rộng tổng số khả năng, kỹ năng của các thành viên bằng những mệnh lệnh quan trọng.

Hiến chương của nhóm

Một khi nhóm của bạn được chọn do tình cờ, chính bạn hay những người khác cũng là lúc bạn, người lãnh đạo nhóm, tập hợp thành viên lại.

Nhưng cuộc họp đầu tiên này không chỉ là một sự kiện xã hội, “làm quen”. Nó là khởi đầu quá trình tập thể các cá nhân liên quan, thay đổi và phát triển thành nhóm hiệu quả, làm việc, đem lại kết quả tốt. Đó cũng là lần đầu tiên bạn gặp họ trong vai trò nhà lãnh đạo nhóm. Không ai được miễn dự cuộc họp nào, đó là cuộc họp phải có mặt đầy đủ các thành viên nhóm và nên lên kế hoạch và sắp xếp.

Mục đích chính của cuộc họp này là đóng góp, thảo luận và thỏa thuận Hiến chương của nhóm.

Đây không là hợp đồng hay thỏa hiệp hợp pháp. Thật vậy, đối với vài nhóm, thậm chí nó sẽ không có văn bản. Nhưng nó quan trọng là vì xác định tại sao, cái gì, khi nào và như thế nào của nhóm.

Nó sẽ trả lời câu hỏi cụ thể như “Chúng ta sẽ làm gì?”, “Mất bao lâu?” và “Ai là khách hàng của chúng ta?”. Nó cũng sẽ trả lời tinh tế hơn - nhưng chỉ quan trọng những câu hỏi như “Chúng ta sẽ làm việc với nhau như thế nào?”, “Tất cả chúng ta sẽ liên quan tới các quyết định then chốt không?” và “Các nguyên tắc nào quan trọng đối với chúng ta?” Những câu trả lời cho các câu hỏi này và những câu hỏi khác tạo nên Hiến chương của nhóm. Các câu hỏi này cần được làm rõ trong cuộc họp đầu tiên này. Hiến chương giúp bạn, nhà lãnh đạo nhóm, có suy nghĩ bạn dựa vào những vấn đề chính yếu và chuẩn bị một văn bản thảo luận nháp. Nó sẽ cho nhóm biết:

■ **Nhiệm vụ**

- Cái gì, khi nào, chi phí bao nhiêu v.v...

■ **Các khách hàng chính**

- Những cổ đông của dự án
 - Tên, mong muốn, mâu thuẫn

Bản nháp cũng cho nhóm vài ý kiến chọn lựa:

- Các mối giao tiếp được quản lý thế nào.
 - Với khách hàng và cổ đông và giữa các thành viên nhóm.
- Thực hiện công việc nhóm sẽ được đánh giá như thế nào.
 - Kết quả chính, sự kiện quan trọng
- Các thủ tục và luật lệ gì sẽ được sử dụng
 - Các luật phải thực hiện, các lĩnh vực được tự do làm theo ý mình.
- Nhóm sẽ làm việc chung như thế nào
 - Các nguyên tắc hoạt động của nhóm.

Nên nhớ rằng đây là bản thảo và cố gắng đạt mức đúng chi tiết. Quá nhiều và người ta sẽ cảm thấy cuộc thảo luận thật đã được ưu tiên trước; quá ít và cuộc thảo luận sẽ không đem lại gì từ một loạt chi tiết chung chung.

Thật đáng khi bắt đầu bằng những câu định nghĩa, biết kể mức độ chi tiết của bản thảo, các nguyên tắc chính của cách thức mà bạn muốn nhóm hoạt động. Ví dụ hay như:

- Làm việc chung hiệu quả hơn làm việc riêng.
- Các quyết định chung mạnh hơn những quyết định một mình.
- Các cuộc họp nhóm được phối hợp tổ chức.

Cuối cùng, nội dung, chi tiết, hình thức và cấu trúc

của hiến chương nhóm đặt dưới bàn và nhóm. Nhưng thực hiện nó thì phải có sự khẩn cấp và hướng dẫn cho lực nhóm cũng như là phương tiện tập trung tính sáng tạo và năng lượng của mọi thành viên nhóm.

Xây dựng nhóm

Ta đã thấy rằng cuộc họp nhóm đầu tiên này rất quan trọng đối với việc tạo nên hiến chương của nhóm. Nhưng đó không là những gì xảy ra ở đó, đó còn là khởi điểm của quá trình xây dựng nhóm.

Các nhóm không chỉ tự động sinh ra và tồn tại cuộc họp đầu tiên đó. Quá trình phát triển và thay đổi phát triển từ từ. Nhóm mất thời gian để hoàn thành cuộc hành trình từ một tập hợp cá nhân thành một nhóm đích li hỗ trợ, linh hoạt và hiệu quả. Để làm điều đó nhóm phải phát triển và thay đổi. Đó là một cuộc hành trình của nhóm từ sự thận trọng bị ngăn cản của những cuộc họp đầu tiên, qua mâu thuẫn và sự phát triển của bộ luật những tiêu chuẩn tự đề xướng đến cuối cùng, trở thành nhóm.

Quá trình đó cần sự giúp đỡ và hỗ trợ, đó là quá trình xây dựng nhóm.

Về điểm này, cần nhận thấy rằng lộ trình mà nhóm theo trên hành trình là duy nhất với nhóm đó. Bởi thế vì nhóm đó là duy nhất. Nhưng dù là duy nhất, có nhân tố cơ bản thường và quan trọng. Một trong những nhân tố này là tốn nhiều thời gian, thậm chí làm vướng trong cùng văn phòng hay dãy văn phòng. Nhiều chuyện xảy ra trong quá trình phát triển nhóm thì không chỉ thức. Đó là làm quen với nhau, hiểu và tôn trọng đi

manh, điểm yếu của nhau, tìm cách làm việc chung. Thường không có thời gian cho điều này xảy ra ngoài hoạt động hàng ngày của dự án, đó là quá trình thực hiện khi ta đi. Đó cũng là quá trình diễn ra tốt hơn và nhanh hơn khi người ta gần nhau. Tường và cửa.

Ở nhóm lớn, điều này có nghĩa không gian cho toàn thể nhân viên toàn thời gian. Trong nhóm nhỏ hay nhóm có thành viên làm bán thời gian, đó là “phòng của nhóm” nơi các thành viên của nhóm đến làm việc và để lại công việc đang tiến triển.

Yếu tố quan trọng khác về xây dựng nhóm là cách xử lý mâu thuẫn.

Mâu thuẫn cần thiết cho quá trình trở thành nhóm thật sự. Nó diễn ra vì con người không ăn ý với nhau, có thái độ hay các giá trị khác nhau và vì con người có ước vọng khác nhau. Nhưng hầu hết trong nhóm thật, nó xảy ra vì mọi người trong nhóm đều cố hết sức vì nhóm. Đối mặt với vấn đề đó không dễ; thường thì cảm giác dâng cao và giọng nói cũng lớn.

Nhưng khi gặp phải trường hợp đó, hãy phớt lờ, đẩy nó xuống dưới mối quan hệ hàng ngày rồi nó sẽ rải nhựa lại nơi khác - và tệ nhất đối với nó. Nếu bạn có ý giải quyết hiệu quả thì bạn phải thay đổi cách nghĩ của bạn về điều đó. Phải trở thành cơ hội tạo dựng hơn là cái gì đó phải chịu đựng.

Các nhân tố chính liên quan tới mâu thuẫn là trao đổi thông tin.

Thật vậy, nói chuyện cởi mở và lắng nghe thật sự thì liều lĩnh. Nhưng chúng quan trọng nếu bạn có một nhóm

thật sự. Cứ liệu tìm hiểu trong mâu thuẫn có thể dẫn cảm giác bị xúc phạm, thù hận - thậm chí căm ghét. bên trên là niềm tin lẫn nhau thắng mạnh và độc lập nhau là quan trọng đối với một nhóm thật sự.

Nhóm dự án

Bề ngoài, công việc tạo một nhóm thực hiện dự án đưa vào hoạt động dường như không khó. Cuối cùng, như loại người bị lôi cuốn tham gia dự án thường có “xây dự và ra đi mà dự án cần và một trong những kỹ năng quản được cho là “tuyển dụng người tốt và để họ làm quen nhóm”.

Nhưng không đơn giản thế vì nhóm dự án thì kh
Như dự án, nhóm dự án là chỉ một lần, không lặp đi lại. Họ là tập thể hợp lại cùng nhau trong một giai đ
xác định và giới hạn. Họ làm thế để tạo nên kết quả dự duy nhất. Những người này có thể là thành viên nhóm l việc bán thời gian hay toàn thời gian và họ sẽ chỉ ở tr nhóm lâu như kỹ năng và kiến thức của họ cần cho dự Các nhân tố này sinh ra một loạt sức ép đặc biệt đối với án. Kết quả là, ngoài các tiêu chuẩn vai trò nhóm và vào cơ bản được giới thiệu ở đầu chương này (xem trang - 4), chúng ta cần thành viên nhóm dự án có kỹ năng để đối phó với sức ép và căng thẳng của dự án.

Các kỹ năng phụ là:

- Cao hơn kỹ năng chức năng trung bình.
- Nhạy cảm với “quan điểm chính trị” của dự án.
- Kỹ năng giải quyết vấn đề mạnh.
- Sẵn lòng chia sẻ thành công lẫn thất bại và rồi tiến l

Thành phần của nhóm dự án thường phản ánh bản chất của kết quả dự án. Ví dụ, nhóm thực hiện dự án khối văn phòng mới sẽ bao gồm kỹ sư công chánh, kỹ sư kiến trúc, kỹ sư điện và chuyên gia điện lạnh trong khi nhóm phụ trách phát hành một quyển sách mới sẽ là biên tập viên, nhà thiết kế đồ họa, kế toán chi phí, nhà in, nhân viên kinh doanh và nhân viên tiếp thị. Nhưng nếu người có đủ các kỹ năng chuyên môn sẽ trở thành nhóm không chỉ cần có các kỹ năng xác định trước mà còn cần một nhà quản lý dự án còn có thể đạt được niềm tin và giao tiếp với họ. Những nhà quản lý dự án thiếu kinh nghiệm thường cảm thấy rằng để đạt được điều này, họ cần biết nhiều như các chuyên gia trong nhóm họ.

NHÓM DỰ ÁN

Dưới mỗi tiêu đề dưới đây, hãy khoanh tròn con số mà gần nhất với cách mà nhóm quản lý dự án của bạn hoạt động và rồi thêm vào tổng số điểm.

	Chắc chắn áp dụng	Áp dụng	Không chắc	Không áp dụng	Chắc chắn không áp dụng
--	----------------------	---------	---------------	------------------	-------------------------------

1. Quá trình và quy mô

- Chúng tôi đến với nhau dễ

dàng và thường xuyên.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Các cuộc thảo luận của chúng

tôi mở và ảnh hưởng lẫn nhau.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Mọi người đều liên quan đến

những gì đang diễn ra.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- Chúng tôi có đủ người.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. Mục đích và mục tiêu

- Tất cả chúng tôi biết chúng tôi đang cố gắng đạt được điều gì.	5	4	3	2	1
- Tất cả chúng tôi biết việc thực hiện của chúng tôi sẽ được đánh giá như thế nào.	5	4	3	2	1
- Mục đích của ta là thật.	5	4	3	2	1

3. Kỹ năng

- Chúng tôi có tất cả các kỹ năng chức năng mà chúng tôi cần.	5	4	3	2	1
- Chúng tôi tiêu khiển thời gian phát triển kỹ năng mới.	5	4	3	2	1
- Các quyết định của chúng tôi liên quan đến tất cả chúng tôi.	5	4	3	2	1
- Chúng tôi dùng mâu thuẫn một cách có ích.	5	4	3	2	1

4. Tiếp cận công việc

- Cách chúng tôi làm việc đưa tới kỹ năng và kinh nghiệm của mọi thành viên trong nhóm.	5	4	3	2	1
- Chúng tôi giải quyết các vấn đề dựa vào sự thật.	5	4	3	2	1
- Chúng tôi có thể thay đổi cách làm việc.	5	4	3	2	1

Đáp án: Tổng cộng

- | | |
|---------|--|
| 14 - 42 | Dường như đây giống một nhóm nhỏ hơn. |
| 43 - 56 | Tốt - kiểm tra điểm số của bạn với những người khác trong nhóm và dùng kết quả để tập trung mọi nỗ lực của nhau để trao đổi. |
| 57 - 70 | Xem những người khác trong nhóm có đồng ý với điểm số bạn không. Nếu họ đồng ý, bạn vừa là nhóm hạng nhất, vừa chịu đựng ý nghĩ nhóm cuối. |

Hình 6.2. Nhóm dự án

Nhưng không chỉ thế. Thật vậy, có một câu nói của nhân viên dự án NASA là nhà quản lý dự án hành động như thể anh ta là chuyên viên sẽ cố gắng tự giải phẫu tim mình. Nói cách khác, không cần nhà quản lý dự án phải giỏi như một chuyên gia. Điều cần thiết và dễ nhận thấy là nhà quản lý dự án có thể hỏi các chuyên gia này những câu hỏi “đúng” và quan trọng hơn nữa là hiểu câu trả lời.

Những thành viên nhóm dự án giỏi là những sinh vật hiếm. Ta thường có nhóm dự án gồm những người giỏi công việc. Họ là những kỹ sư khéo léo, kỹ sư kiến trúc giỏi hay công nhân xã hội, y tá hay nhà quản trị thậm chí đối với dự án gia đình, chỉ giỏi là thành viên trong gia đình. Nhưng chúng ta hiếm khi có các nhóm dự án giỏi việc của họ và vừa giỏi trong vai trò thành viên nhóm. Tuy nhiên giá trị của nhóm dự án cân bằng và tích hợp không thể bị đánh giá thấp. Một nhóm dự án như thế - một nhóm dự án làm việc có thể vượt qua khó khăn, thử thách khổ não và đưa dự án đến kết cuộc thành công.

Tóm tắt

Những nhóm giỏi làm mọi việc xảy ra. Họ làm việc theo cách mà không chỉ thể hiện những nỗ lực cá nhân mà còn vượt qua nỗ lực của các loại nhóm khác trong xã hội.

Nhóm là tập thể người hợp lại cùng những mục tiêu giống nhau mà quy mô không vượt quá 10 thành viên. Các thành viên được bầu ra vì khả năng làm việc hợp tác với người khác và khả năng thực hiện các vai trò bắt buộc cũng như kỹ năng chức năng. Việc thành lập nhóm bắt đầu với sự ra đời của hiến chương liên nhóm. Nó tiếp tục khi nhóm dùng thời gian bên nhau và tìm cách giải quyết mâu thuẫn một cách xây dựng. Nhóm dự án rất quan trọng. Đó là tập hợp những người đi cùng nhau theo thời gian xác định và hạn hẹp để tạo nên một kết quả dự án duy nhất. Những người làm bán thời gian - hay toàn thời gian, các thành viên nhóm chỉ sẽ được làm việc trong nhóm lâu cho đến khi kỹ năng và kiến thức đặc biệt của họ vãn lần cho dự án.

Các thành viên của nhóm dự án thành công có kỹ năng liên quan tới chức năng cao hơn trung bình, nhạy cảm với “quan điểm chính trị” của tổ chức mẹ lẫn dự án, kỹ năng giải quyết vấn đề mạnh và sẵn lòng chia sẻ thành công.

7 | QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA DỰ ÁN

Chương này nói về thành phần quan trọng nhất của dự án - tiền. Đến cuối chương, bạn sẽ có ý kiến rõ ràng về nhu cầu tiền của dự án được ước tính và chia ngân sách như thế nào. Bạn sẽ có thể nhận thấy loại nhân tố bạn cần đưa vào tài khoản khi bạn ước tính và chia ngân sách.

Tiền, tiền và tiền

Để đạt được kết quả của dự án, ta phải tiêu tiền. Có vài ngoại lệ đối với quy luật này. Thật vậy, tiền quá quan trọng đối với dự án đến nỗi việc quản lý hiệu quả là một trong những nhân tố ác có của việc quản lý dự án thành công. Có những quy luật và thủ tục giúp chúng ta trong việc quản lý này. Những quy định này thường được nhóm theo đầu đề của kế toán chi phí hay quản lý dự án tài chính. Chúng ta gặp vài trong số những tiêu đề này ở chương 2 khi ta thấy các tỉ số tài chính chẳng hạn như “tỷ lệ thu hồi”, “giá trị hiện thực ròng” và “chỉ số lợi nhuận” được dùng để giúp chọn ra dự án nào cần thực hiện như thế nào. Tuy nhiên, mục tiêu của chương này không biến bạn thành kế toán chi phí hay thậm chí chuyển bạn thành giám đốc tài chính. Chương này cung cấp cho bạn những hiểu biết cơ bản về cách thức và phương tiện của tiền trong dự án. Trong chương này, trước hết xem cách nhu cầu tiền của dự án được ước tính. Tiếp tục đến chương 8, ta xem cách người ta kiểm soát và điều phối tiền tệ. Một khi bạn đạt được

kiến thức đó, nó sẽ đóng góp đáng kể vào khả năng quản lý dự án của bạn.

Chi phí, chi phí và chi phí nhiều hơn

Chi phí là từ thông dụng nhất trong từ điển kế toán. Nhưng từ đó hiếm khi tự xuất hiện và vì lẽ đó ta cần xem xét nó kỹ lưỡng và cách thức sử dụng nó trong dự án.

Chi phí, theo quan điểm kế toán, là điều xuất hiện khi ta tiêu tiền hay dự đoán rằng ta sẽ tiêu tiền. Điều này xảy ra khi ta mua vật liệu cho dự án - chẳng hạn như gạch hay gỗ - hay khi chúng ta trả lương hay khi thuê máy để dùng cho dự án đó. Trong kế toán có các từ như chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công và chi phí trang thiết bị. Nhưng chi phí cũng có thể trực tiếp như khi ta tính trực tiếp vào hoạt động dự án cụ thể, hay gián tiếp như khi ta cho chúng nhập vào toàn bộ chi phí dự án. Chi phí gián tiếp cũng thường được gọi là tổng phí.

Nhưng điều đó không là giới hạn của cách thức ta dùng để mô tả chi phí.

Đối với dự án của chúng ta, chi phí cũng có thể được mô tả như là cố định, như khi chúng vẫn ở cùng một mức bất chấp khối lượng công việc cần làm của dự án, hay biến đổi, như khi chúng biến đổi cùng với khối lượng công việc cần làm của dự án. Chi phí của dự án cũng bao gồm chi phí chuẩn. Đây là chi phí xác định trước mà trước tiên là để ước tính chi phí của một hoạt động dự án, kế đến là kiểm soát việc thực hiện chi phí của dự án. Nó phát sinh từ dữ liệu cũ và có thể được tính cho bất kỳ hoạt động nào hay nguồn nào của dự án. Ví dụ, ta có thể có chi phí xếp gạch chuẩn và chi phí chuẩn cho gạch. Cả hai chi phí chuẩn đó

là Rand, £ hay \$ trên 1000 viên gạch.

Tổng số chi phí dự đoán, có nghĩa là tổng chi phí ước tính của dự án, là như ta thấy ở Chương 1, một trong những nhân tố then chốt mà phạm vi vạch rõ giới hạn của dự án. Chi phí dự đoán này có thể ảnh hưởng đáng kể lên dự án được chọn như ta thấy ở Chương 2. Sau đó (ở chương 8) ta sẽ thấy vai trò của nó trong việc theo dõi và điều tiết chi phí đạt được hay chi phí thật của dự án.

Những gì ta cần làm bây giờ là xem tổng chi phí dự đoán này sinh ra như thế nào.

Linh cảm, phỏng đoán và ước tính

Việc phải chắc rằng ta có đủ tiền để đáp ứng nhu cầu dự án thì không quan trọng - nó là bản chất.

Nhưng thực hiện việc đó không là một trong những hành động nhìn lại quá khứ sau khi đã tiêu dùng, cũng không là quá trình dựa vào quả bóng pha lê được thiết kế để kéo những con số tương lai tùy tiện ra khỏi không khí. Để đáp ứng nhu cầu tiền bạc của dự án, ta cần có khả năng dự đoán xem không chỉ chính xác cần bao nhiêu tiền mà còn khi nào cần.

Việc ước tính dự án là bước đầu tiên về kiến thức đó. Ví dụ, nó giúp ta trong những ngày đầu của dự án, cách trả lời những câu hỏi như “Sản phẩm mới này có đáng để điều tra kỹ hơn không?” hay “Quyển sách này có đáng xuất bản không?”. Nó cũng được dùng trong quá trình quyết định dự án nào trong số một số dự án cạnh tranh cho thấy, đầu tư tốt nhất cho quỹ tiền tệ của cá nhân hay tổ chức. Cuối cùng, một khi dự án của ta đã được chấp thuận, sự ước tính

trở thành trung tâm của ngân sách của dự án. Ngân sách đó được dùng trong quá trình theo dõi và kiểm tra dự án - trong đó chi tiêu thật được đánh giá và so sánh với dữ liệu tiêu chuẩn của bảng chiết tính.

Nhưng nhu cầu của các công việc này khác nhau. Chẳng hạn, để tìm hiểu xem ý kiến của dự án có đáng xem xét kỹ không mà ta cần ước tính chi phí ban đầu với độ chính xác thấp. Nhưng khi ta quyết định nếu ta muốn chi tiền mà dự án cần, thì ta cần độ chính xác cao hơn cho bảng ước tính chi phí. Nhưng, dù độ chính xác là bao nhiêu đi nữa, điều quan trọng là các ước tính này phát sinh bằng cách thực hiện kỹ năng và đánh giá và sử dụng nguồn dữ liệu sẵn có tốt nhất.

Làm thế không phải là bài thực hành liều lĩnh hay trực giác. Đó là bài thực hành hợp logic dựa vào các thông tin có sẵn tốt nhất về:

- Kết quả dự định của dự án.
- Hoạt động cần đạt được kết quả đó.
- Chi phí của các hoạt động đó hay tương tự.

Nhưng mức độ chính xác và chi tiết của thông tin có sẵn thay đổi xuyên suốt vòng đời của dự án. Ở giai đoạn có thể thực hiện, chúng ta có thông tin chi tiết nhỏ. Chẳng hạn, ta chỉ có thể có ý kiến gần đúng về kích thước, trọng lượng, sản lượng hay diện tích sàn của kết quả dự án. Điều này có nghĩa là việc ước tính mà ta nghĩ ra dựa trên định nghĩa kết quả “phác họa” được khái quát hóa, chẳng hạn như? chiếc xe hơi gia đình 4 chỗ” hay một máy tính xách tay. Như thế, nó có độ chính xác thấp. Loại ước tính này thường được dùng như “ngón cái trong nước” nhằm tìm ra

xem có đáng để khám phá dự án xa hơn không. Độ chính xác có thể thấp khoảng $\pm 50\%$. Những tên gọi của loại ước tính này phản ánh điều này, ví dụ như một bảng ước tính “seat of the points” bảng ước tính “ball-park” hay thậm chí một bảng ước tính “order of magnitude”. Việc sử dụng vì bất cứ lý do nào ngoài quyết định ban đầu thì không được khuyến.

Khoảng cuối giai đoạn có thể thực hiện của vòng đời dự án, sẽ có quyết định làm / chẳng thể làm được về dự án. Để làm điều này, ta cần bảng chiết tính với độ chính xác cao hơn thường $\pm 10\%$. Để tính được bảng ước tính, ta cần nhiều chi tiết hơn về kết quả dự án và đường thời gian phát triển của nó. Chi tiết này trải qua hai giai đoạn. Đó là ước tính Ngân sách và ước tính Quy định thưởng phạt. Thứ nhất, ước tính Ngân sách có độ chính xác $\pm 20\%$. Đối với những dự án có mức chi phí cao hay mức rủi ro cao, bảng ước tính Ngân sách dựa trên công việc thiết kế ban đầu. Đối với dự án nhỏ hơn, ít phức tạp và ít rủi ro hơn, công việc thiết kế này được giới hạn và bảng ước tính Ngân sách có thể dựa vào sự so sánh với các dự án khác. Bảng ước tính này, còn được gọi là ước tính tính tiện lợi, tiền thiết kế hay sơ khởi, được dùng để giúp ta quyết định nên hay không nên bắt đầu thiết kế chi tiết kết quả của dự án. Công việc thiết kế chi tiết này dùng để phát sinh bảng ước tính thứ hai - ước tính thưởng phạt. Với mức chính xác $\pm 10\%$ ước tính, thưởng phạt dùng để quyết định xem có nên tiến hành dự án không. Nó cũng cung cấp nền tảng cho ước tính cuối cùng - ước tính điều hành dự án hay cuối cùng ước tính này chỉ phát sinh khi công việc thiết kế cho kết quả dự án bị ngăn cản - một bước mà như ta thấy ở chương 3, làm ta có thể tạo nên đặc tính dự án. Nó có mức chính xác

± 5 đến 10% và như ta sẽ thấy ở chương 8, cho tiêu chuẩn điều hành và giám sát dự án. Tất cả những bảng ước tính chi phí tương lai tiềm tàng của dự án dựa trên thông tin có sẵn.

Thông tin, dữ liệu, nhân tố và số liệu

Dường như tầm quan trọng của những bảng ước tính chi phí dự án quá rõ ràng đến nỗi ta nên dùng thông tin tốt nhất mà ta có để phát triển chúng. Tuy nhiên, đối với hầu hết chúng ta, vấn đề không nằm ở chính thông tin nhưng ở chỗ tìm nó ở đâu.

Khi ta nghĩ ra bảng ước tính chi phí ban đầu, ta thường chỉ có bản kê khai dự định về kết quả dự án. Ví dụ, nó có thể cho ta biết dự án là về việc xây dựng một nhà máy hóa chất để sản xuất amonia với mức sản lượng 500 t/ngày, lắp đặt máy bán nước trong một cao ốc văn phòng hay nghỉ ở Hawaii. Nhưng, thông tin này hạn chế nên làm ta giật mình. Vì, bằng cách dùng tài liệu của dự án tương tự trước đó, chi phí của nhà sản xuất hay trí nhớ của người bạn về chi phí kỳ nghỉ của anh / chị, chúng ta có thể nghĩ ra ước tính chi phí tương tự của dự án.

Nhưng nếu ta tăng độ chính xác của bảng ước tính, ta cần nhiều thông tin hơn, thông tin về hoạt động định làm và tài nguyên cần hỗ trợ những hoạt động đó, và quan trọng nhất, chi phí dự tính của các hoạt động đó. Thứ nhất, thông tin hoạt động rất quan trọng. Chúng ta có thể nhận thấy rằng ước tính chi phí cho dự án lắp đặt máy bán nước giải khát không gồm chi phí cung cấp hệ thống thoát nước thải và nước tràn khỏi máy hay cả chi phí cung cấp đủ năng lượng điện cho máy vận hành an toàn. Cách tránh

loại tình huống này là ngồi xuống và đưa ra danh sách. Trước hết, danh sách này cần bao trùm mọi lĩnh vực mà công việc cần làm và thứ hai, công việc thật sự cần thiết. Một ví dụ của loại danh sách này - thường được gọi là "Lịch phân tích công việc (WDS) - thể hiện ở hình 7.1.

**DỰ ÁN MÁY BÁN HÀNG
LỊCH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

Giai đoạn 1: Phạm vi hoạt động

Cung cấp máy

Chọn địa điểm

Dự trù năng lượng điện

Dự trù nước uống được

Dự trù hệ thống ống nước thải

Dự trù lưu trữ những thứ có thể dùng được.

Dự trù trường hợp tiêu phí v.v...

**Hình 7.1. Ví dụ về giai đoạn 1 của
Lịch trình phân tích công việc**

Đối với dự án nhỏ chẳng hạn như dự án máy bán nước giải khát, điều này là tất cả những gì bạn cần làm. Một khi bạn quyết định mua loại máy nào và đặt máy và thiết bị lưu trữ ở đâu thì bạn có thể dùng danh sách này như là danh sách kiểm tra khi bạn gặp các nhà thầu cung cấp báo giá cho từng hay toàn bộ các hoạt động riêng rẽ khác.

Đối với dự án lớn, vòng đời phức tạp hơn và lịch phân tích công việc của bạn sẽ cần có nhiều mức, mỗi mức chi tiết giảm dần cho từng loại ước tính mà ta xác định ở đầu chương này. Quá trình này diễn ra đến khi bạn đạt được

phiên bản Lịch trình phân tích công việc cuối cùng mà nó gồm đặc thù của dự án.

Dữ liệu mà ta dùng tính chi phí trong mỗi mức ước tính từ nhiều nguồn khác nhau. Các nguồn này có thể bao gồm:

- Các trang web.
- Các dự án trước.
- Các nhà cung cấp.
- Các nhà thầu.
- Các chuyên viên tư vấn kỹ thuật.
- Các chỉ số chi phí chính phủ hay thương mại.
- Các tạp chí thương mại.
- Báo chí và ấn phẩm chuyên nghiệp.
- Sách giáo khoa và tham khảo.

Tuy nhiên, bạn phải nhớ rằng, tuy các nguồn này tốt nhưng cuối cùng độ chính xác của bảng ước tính của bạn nằm trong tay bạn. Nếu bạn bỏ lỡ điều gì quan trọng hay thêm điều không cần thiết vào thì nó có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công hay thất bại về dự án của bạn.

Phương pháp giảm xuống hay tăng lên

Phương pháp mà ta dùng để tính các bảng ước tính thay đổi cùng với mức chính xác bắt buộc.

Trong phần đầu của vòng đời dự án, khi mức chính xác thấp khoảng $\pm 50\%$ là chấp nhận được có thể dùng các phương pháp “giảm dần”. Như ta sẽ thấy, các phương pháp này bắt đầu từ quy mô của kết quả dự án lần từ chi phí phần chính của kết quả đó. Trong các giai đoạn sau k

mức chính xác cao $\pm 5 - 10\%$ cần thiết, sử dụng các phương pháp "tăng lên". Các phương pháp này chi tiết hơn nhiều và thường bắt đầu từ chi tiết của các mục công việc riêng biệt.

Giảm xuống

Các phương pháp ước tính giảm xuống bắt đầu từ thông tin chứa mức chi tiết thấp nhất về dự án. Mức này vừa có thể là về quy mô của dự án như trong nhà kho 200.000 m², quyển sách 200 trang, nhà máy amonia 100 t/ngày hay kỳ nghỉ 14 ngày ở Hawaii, vừa về quy mô và chi phí của đề mục quan trọng nhất của dự án.

Khi ta dùng quy mô của kết quả dự án để ước tính chi phí, ta dùng phương pháp được gọi là phương pháp theo luật hàm mũ. Ước tính chi phí cho dự án mới được tính bằng cách nhân chi phí đã biết của dự án tương tự đã hoàn thành với tỉ số quy mô của kết quả mới với quy mô của kết quả dự án đã hoàn thành được tăng lên lũy thừa cho sẵn - hay số mũ. Khi ta biểu diễn phương pháp này như một phương trình dưới dạng sau:

$$\text{Chi phí của dự án mới} = \text{Chi phí của dự án cũ} \times (S_{\text{mới}} / S_{\text{cũ}})^{0,66}$$

Trong đó: $S_{\text{mới}}$ = quy mô hay năng suất của dự án mới.

$S_{\text{cũ}}$ = quy mô hay năng suất của dự án cũ.

Phức tạp không? - Không, thật sự không phức tạp, như ta thấy từ ví dụ dưới đây:

Giả sử chúng ta muốn ước tính chi phí xây dựng một nhà kho với diện tích sàn là 200.000 m². Một nhà kho *giống như vậy có diện tích sàn 150.000 m² hoàn thành* tháng rồi có tổng chi phí vật liệu và xây dựng là 250.000 £

Chúng ta có thể ước tính chi phí của nhà kho mới, rộng hơn sẽ là:

$$250\,000 \text{ £} \times (200\,000 / 150\,000)^{0,66}$$

hay 302.273 £

Nếu ta tính tỉ số các chi phí này bằng tỉ lệ trực tiếp đối với quy mô nhà kho, ta sẽ ước tính được chi phí là:

$$250\,000 \text{ £} \times (200\,000 / 150\,000)$$

hay 333.333 £ - cao hơn 10%.

Đối với một số phạm vi các số mũ được dùng tùy thuộc vào bản chất của dự án. Trong hầu hết các trường hợp, số mũ trong khoảng từ 0,6 đến 0,7 dễ chấp nhận nhưng có bằng chứng cho thấy các dự án phần mềm cần số mũ cao đến 1,20. Khi sử dụng phương pháp này, bạn cần phải:

- Cần thận để chắc rằng bạn đang so sánh hai quy mô giống nhau.
- Nhớ rằng độ chính xác của kết quả sẽ thấp, chỉ $\pm 50\%$.

Phương pháp giảm xuống thứ hai mà ta có thể dùng được gọi là phương pháp ước tính tham số hay giai thừa. Phương pháp ước tính chi phí này bắt đầu từ chi phí chi tiết và chính xác của một hạng mục chính trong kết quả dự án - chẳng hạn như một cái nồi hơi trong dự án, gian nồi hơi, máy bán nước trong dự án, máy bán nước giải khát hay chi phí khách sạn cho một kỳ nghỉ 14 ngày ở Hawaii.

Chi phí chính này được dùng để tính ra chi phí các mục khác của dự án, chẳng hạn như hệ thống ống, điện, các chuyến bay v.v... Ví dụ, nếu chúng ta biết rằng chi phí mua máy bán nước là 2.000 £ thì bằng cách dùng các hệ số

ta có thể ước tính chi phí cung cấp nước. Có thể là $(2\,000 \text{ £} \times 0,12) = 240 \text{ £}$ và chi phí có thể là $(2.000 \text{ £} \times 0,08) = 160 \text{ £}$. Khi chúng ta cộng tất cả các chi phí này, ta tính được bảng ước tính chi phí cho dự án. Có một số nguồn hệ số và khi bạn dùng phương pháp này, cần chắc rằng:

- Các hệ số được tính từ cơ sở dữ liệu tương thích, chính xác và đủ lớn.
- Kết quả dự án là tỷ lệ.

Phương pháp tăng lên

Các phương pháp ước tính tăng lên bắt đầu từ thông tin trong lịch phân tích công việc (WBS) của dự án. Chi tiết trong lịch này càng lớn, mức chính xác của sự ước tính càng cao. Như ta đã thấy trước đó, độ chi tiết của lịch trình phân tích công việc cao nhất tồn tại ở phiên bản cuối cùng trong đặc tính dự án. Các ước tính từ dưới lên chính xác nhất sử dụng mức này của lịch phân tích công việc để ước tính chi phí của các hạng mục công việc riêng biệt. Sau đó, các hạng mục này được tính vào tổng chi phí của dự án. Trong hầu hết các dự án việc này liên quan đến nhiều việc khác và công việc tốn tiền, vì thế giám đốc dự án sẽ cần so chi phí phát sinh ước tính với giá trị của sự chính xác. Dù cho mức chính xác ta chọn là bao nhiêu, thông tin về các hạng mục công việc riêng biệt mà ta dùng phải thật và được hình thành tốt. Ví dụ, không công việc dự án nào bắt đầu với độ chính xác cao lập tức. Như mọi hoạt động con người, tỉ lệ công việc bắt đầu chậm, tăng, ổn định và rồi giảm xuống, dừng lại khi hoàn thành hạng mục công việc. Các tỉ lệ công việc khác nhau này rõ ràng sẽ ảnh hưởng cả sức lao động ta cần cho công việc hay nếu bị hạn chế thời

gian để hoàn thành công việc.

Chúng ta sẽ xem xét vấn đề này cụ thể hơn. Giả sử rằng ta cần tổng cộng 600 giờ nhân công để sơn nội thất của một tòa nhà văn phòng mới và lịch dự án cho thấy công việc này phải hoàn thành trong 3 tuần, mỗi tuần 4 giờ. Nếu ta chia giờ nhân công với số giờ có sẵn, có nghĩa là $(600 / 40 \times 3)$, điều này cho thấy ta cần 5 người. Nhưng cách tính logic bề ngoài này bỏ qua yếu tố tỷ lệ công việc bắt đầu chậm, tăng lên và rồi giảm xuống. Một cách ch phép các tỷ lệ thay đổi này là giả sử rằng tỷ lệ ban đầu chậm, nhưng tăng, giai đoạn tỷ lệ công việc kéo dài 1/ tổng số thời gian có sẵn, có nghĩa 24 giờ hay 3 ngày, mỗi ngày 8 giờ và rằng giai đoạn giảm xuống cuối cùng kéo dài 30% tổng thời gian lịch, có nghĩa 36 giờ hay 4 ngày rưỡi mỗi ngày 8 giờ. Mức hoạt động cao sẽ diễn ra trên 7 ngày rưỡi, mỗi ngày 8 giờ giữa những giai đoạn này. Nếu ta tính trung bình tỷ lệ mà công việc diễn ra suốt giai đoạn bắt đầu và kết thúc của công việc thì ta có thể tính được:

$$\text{Số người} = \frac{600 \text{ giờ nhân công}}{(3 + 4,5) \text{ ngày}, 4 \text{ giờ / ngày}}$$

tương đương + 7,5 ngày, 8 giờ / ngày

hay Số người = $600 / 90 = 6,66$ người.

Nên nhớ rằng nếu ta giả sử tỷ lệ hoạt động cố định suốt giai đoạn 15 ngày thì ước tính của ta về số người cần thiết sẽ là 5 - thấp hơn 1/3!

Dưới và trên định mức

Chúng ta đã thấy chi phí tạo nên ước tính của ta có thể được mô tả bằng nhiều cách.

Những cách này gồm chi phí nhân công và nguyên vật liệu trực tiếp hay gián tiếp tùy thuộc vào việc có bị tính trực tiếp vào hoạt động dự án đặc biệt hay vào toàn bộ hoạt động dự án. Một ví dụ về chi phí nhân công gián tiếp là chi phí tiền lương của giám đốc dự án, thư ký, nhân viên v.v... Một ví dụ về chi phí nguyên vật liệu trực tiếp là gạch, bê tông, cát, gỗ, thủy tinh, ngói, v.v... được dùng trong dự án xây văn phòng.

Nhưng ta còn cần trang thiết bị để hoàn thành công việc mà dự án đòi hỏi. Trang thiết bị có thể là giàn mà cần ta để leo lên mái tòa nhà, các máy tính mà ta dùng để lập lịch trình và kiểm tra dự án hay va li ta cần cho kỳ nghỉ ở Hawaii. Trang thiết bị có thể thuê mượn hay mua. Tùy trang thiết bị cần thiết những chi phí thực hiện như thế cần đưa vào ước tính chi phí dự án của bạn. Tất cả những điều này, theo thuật ngữ kế toán, được gọi là chi phí “ngoài định mức”.

Còn có nhóm chi phí khác cũng rất quan trọng được gọi là chi phí “dưới định mức”. Trong số này là những chi phí mà kế toán thường nhóm theo tên tập hợp là “chi phí linh tinh”. Tổng phí hay chi phí gián tiếp có thể gồm phí thiết kế của đại lý bên ngoài, phí tư vấn, phí kiểm tra, phí bảo hiểm các vụ khiếu nại hư hỏng hay mất mát, nghĩa vụ nộp thuế và bảo hiểm kỳ nghỉ về bệnh tật, hủy chuyến đi v.v...

Các chi phí “dưới định mức” cũng gồm tiền lạm phát.

Bạn sẽ nhớ, từ chương 2, rằng phương pháp giá trị Thu ròng đánh giá đề án cho thấy giá trị tiền tệ thay đổi theo thời gian. Nếu dự án kéo dài 6 tháng thì ta cần bảo vệ chính mình khỏi bị ảnh hưởng của thay đổi này. Chúng ta làm điều này bằng cách tính cả tiền lạm phát vào ước tính chi phí - như một chi phí dưới định mức. Tỷ lệ lạm phát dùng để tính số tiền lạm phát có từ dự đoán công nghệ và chính phủ. Đối với những dự án kéo dài, lạm phát là điều khoản xem xét chi phí cho phép phê chuẩn quỹ hỗ trợ nếu chỉ số lạm phát vượt mức cho phép.

Làm bảng ước tính là một công việc phức tạp và bản chất, là công việc cố gắng dự báo chi phí của các việc tương lai. Rõ ràng, có rủi ro khi làm thế và giám đốc dự án có thể thấy mình đau khổ nếu mất đi trong tương lai. Điều này có thể kiểm tra vì một số lý do: Nếu có nhầm lẫn thông tin và chi phí nằm ngoài dự tính, tỷ giá hối đo thay đổi, công nghệ mới có sẵn hay động đất, giông bão hay đình công xảy ra. Những gì mà bảng ước tính của cần là số tiền dưới định mức trang trải các sự kiện, kết quả. Đây còn gọi là chi phí bất thường.

Chi phí bất thường có giá trị chuẩn khoảng 5% tổng ước tính dự án. Nhưng nó được dự định trang trải các những thay đổi trong phạm vi dự án hay cho những thất bại trong quá trình ước tính. Nó được định để hoạt động như biện pháp chống lại các sự kiện chưa biết hay khó tiên đoán. Giá trị của nó cho dự án sẽ bị ảnh hưởng bởi mức rủi ro hay tính mới lạ của dự án (Xem chương 2) và đánh giá khả năng thật sự của các sự kiện như động đất, giông bão hay đình công.

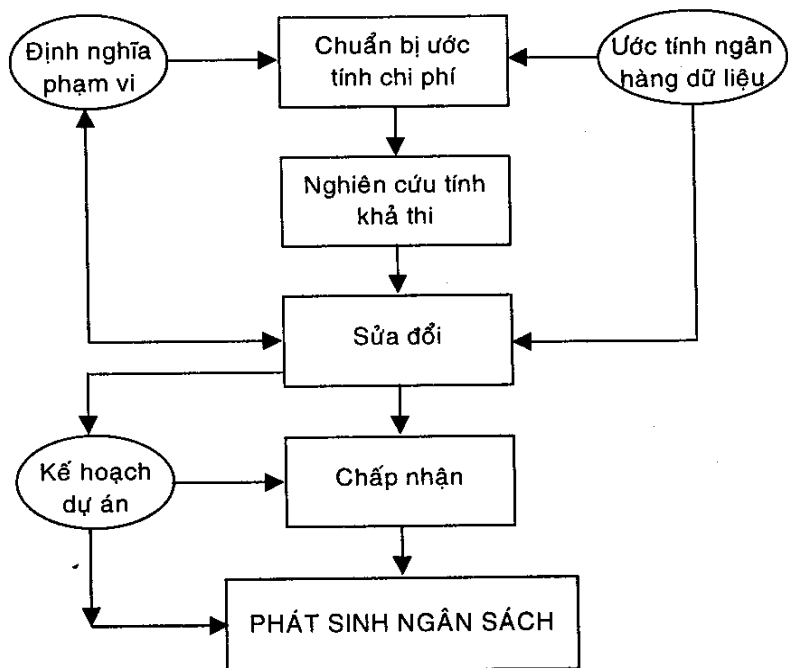
Ngân sách

Điểm mà tại đó ước tính của ta biến thành ngân sách là điểm quan trọng đối với dự án. Nó là một trong những cột mốc của dự án, một trong những điểm quan trọng đó đánh dấu sự thay đổi chính về tiến độ trong nhịp độ của dự án.

Nó thường xảy ra quanh điểm mà tại đó tiền của dự án được quyết định. Sự chuyển dịch từ ước tính thành ngân sách dẫn tới những thay đổi quan trọng về thông tin vốn khá quan trọng đối với tình trạng tài chánh của dự án.

Thay đổi thứ nhất nằm ở yếu tố ngân sách cho ta biết không chỉ chi tiêu cho cái gì - như bảng ước tính làm - nó còn cho ta biết khi nào chi tiêu đó xảy ra. Ước tính mà ta cộng lại bây giờ trở thành báo cáo dự định tài chánh dựa vào yếu tố thời gian, trong đó xác định chuỗi chi phí từ bắt đầu đến kết thúc dự án. Để làm điều này, ngân sách rút ra mạnh dựa vào nội dung kế hoạch dự án. Như ta thấy ở Chương 4, điều này cho ta biết bắt đầu, kết thúc và nhu cầu nguồn của hoạt động dự án. Quan hệ giữa kế hoạch dự án và Ngân sách dự án là quan hệ đóng (xem hình 7.2.).

Quan hệ đóng cung cấp cho ta một trong những cơ chế ta có thể điều chỉnh quản lý dự án.



Hình 7.2. Ngân sách, kế hoạch và ước tính

Thay đổi thứ hai cũng quan trọng. Vì sự chuyển dịch đó, từ ước tính thành ngân sách và quá trình chấp nhận đi cùng, thông tin tài chính này thay đổi từ thể hiện dự định, dự đoán hay dự báo, đến trở nên hạn chế của những gì ta tiêu dùng trong dự án. Đây là thay đổi quan trọng. Có nghĩa là ngân sách dự án không chỉ cho ta biết chi phí diễn ra khi nào, bây giờ nó cũng cho biết hạn chế của chi tiêu đó thế nào. Ngân sách của dự án cung cấp vạch đánh dấu giới hạn, mức ngược lại những gì ta có đo, kiểm tra và giám sát chi phí dự án. Đây là những gì ta sẽ theo dõi ở chương tới.

Tóm tắt

Việc tạo nên các ước tính chính xác rất quan trọng đối với thành công của dự án. Nhưng để có ước tính không phải là một bài thực hành nguy hiểm hay kiến thức - nó là bài tập logic dựa trên thông tin có sẵn về kết quả dự định của dự án, các hoạt động cần để đạt được kết quả và thông tin mà ta có về chi phí của các hoạt động tương tự hay giống vậy. Những loại ước tính mà ta tính ra là

- Ước tính
- Ước tính ngân sách, tiền thiết kế, tính khả thi ($\pm 20\%$).
- Ước tính phê chuẩn ($\pm 10\%$).
- Ước tính xác định ($\pm 5 - 10\%$)

Các ước tính này có thể giảm xuống - dùng kỹ thuật ước tính số mũ hay hệ số - hay tăng lên - dùng chi phí phát sinh từ dữ liệu Lịch phân tích công việc (WBS) bằng cách dùng chi phí nhân công, nguyên vật liệu và trang thiết bị. Cả hai loại này đòi hỏi chi phí “dưới định mức” phụ chẳng hạn như phí bảo hiểm và thuế, phí lạm phát và chi phí hoạt động bất thường. Khi một dự án được phê chuẩn, bảng ước tính của nó trở thành ngân sách dự án - một nguồn thông tin về những gì cần tiêu dùng và khi nào tiêu dùng. Ngân sách này sẽ làm cho dự án có thể tiêu dùng để vừa kiểm tra vừa giám sát.

8 | GIÁM SÁT VÀ KIỂM TRA DỰ ÁN?

Chương này nghiên cứu cách một dự án bị giám sát và kiểm tra và những đóng góp tạo nên thành công của dự án. Khoảng cuối chương, bạn sẽ hiểu được cách thức và phương tiện mà người ta đánh giá, giám sát, so sánh tiến trình dự án với mục đích và mục tiêu của dự án.

Đầy đủ năng lực phía trước

Một khi dự án của bạn đang tiến triển, nhịp độ hoạt động tăng nhanh. Các báo cáo về dự định tương lai trở thành vấn đề của thực tế hàng ngày. Viễn cảnh huy hoàng của các kế hoạch tương lai trở thành lịch sử. Cùng với thay đổi và tiến triển này, còn có sự thay đổi thời gian dần dần. Rủi ro mà ta nghĩ tới trước đó trở thành khả năng thật và riêng biệt liên quan tới những điều chắc chắn ở hiện tại.

Bản chất của những khó khăn này khác nhau như những bông hoa mùa xuân. Ví dụ, việc giao nguyên vật liệu quan trọng có thể bị đình trệ, thiết bị chính bị hư, nhân viên then chốt có thể bệnh hay được phân công phụ trách dự án khác hay công nghệ mới không chuyển giao được. Trời có thể đổ tuyết, mưa hay mưa đá vào mùa hè, văn phòng chính có thể tạm ngưng dự án và trẻ em có thể mắc bệnh sỏi ngày trước khi đi nghỉ lễ.

Nhưng không phải mọi khó khăn vừa chính yếu vừa nghiêm trọng. Thường, các vấn đề của dự án gồm nhiều

biến cố nhỏ, tầm thường bên ngoài, những biến cố mà ảnh hưởng của chúng dù nhỏ nhưng có thể tích lũy mức quan trọng và có thể gây đình trệ, vượt mức hay thiếu chi phí trong chất lượng hay thực hiện kết quả. Lý do gây ra những biến đổi này từ kế hoạch cũng khác nhau. Chúng có thể xảy ra vì ta không thể hoạch định đúng hay vì ta phớt lờ hay giảm bớt rủi ro thật sự hay hầu hết là vì ta nhầm lẫn.

Tóm lại, mọi chuyện không luôn xảy ra cách mà ta dự định.

Loại tình huống này xảy ra trong hầu hết các dự án. Rất ít các dự án là được miễn và đối mặt với nó là một trong những kỹ năng chính thể hiện bởi những giám đốc dự án đầy kinh nghiệm. Nhưng khi những chuyển dịch hay thay đổi này xảy ra, điều quan trọng là không phải chúng xảy ra - vì chúng đã phần đã qua khi ta biết chúng - nhưng cách mà ta đáp ứng. Vì nếu phản ứng đó có hiệu quả, nếu nó để bảo vệ và duy trì khả năng tạo nên kết quả của dự án vào lúc định trước với việc thực hiện mong muốn ở chi phí và chất lượng đúng, nó phải có hai yếu tố chính. Thứ nhất là trong cách ta phản ứng lại những khác nhau giữa những gì ta dự định và những gì ta đã có thể đạt được. Thật vậy, đây là những công cụ ta sử dụng để giải quyết vấn đề. Chúng ta sẽ xem xét những điều này ở chương tới (chương 9). Yếu tố quan trọng thứ hai sẽ được thảo luận trong chương này. Nó về cách thức và phương tiện mà ta sử dụng trước tiên là để cho ta biết khi nào hoạt động của dự án không như lẽ ra chúng phải, thứ hai là hiệu chỉnh và hạn chế kết quả của những thay đổi từ kế hoạch dự án. Tóm lại, chương này nói về cách mà ta giám sát và kiểm tra dự án.

Giám sát

Khi ta giám sát điều gì, ta quan sát, đánh giá hay kiểm tra nó.

Ví dụ, giả sử rằng chúng ta muốn giám sát giờ có nắng ở Tucson, Arizona hay lượng mưa ở Liverpool, Anh. Điều đầu tiên mà ta cần làm là tìm cách xem trời mưa hay nắng. Nhưng không chỉ cách cũ, nó cần cách đáng tin, chính xác, kinh tế và có thể lặp lại. Một khi ta tìm thấy điều này, ta có thể bắt đầu đoán xem mưa hay nắng. Có lẽ cần cứ vào nguyên lý hàng ngày. Dữ liệu hàng ngày của chúng ta cần ghi lại. Các ghi chép đó cần được tổ chức để ta so sánh tháng này với tháng khác, hay năm này với năm khác. Chúng ta cũng có thể muốn phân tích dữ liệu theo cách cho ta biết xu hướng lâu dài, mô hình hay kết quả khác. Người khác có thể quan tâm kết quả của hoạt động này. Vì thế, cách mà ta ghi chép và thể hiện các thông tin nắng, mưa cần phải dễ hiểu.

Cách mà ta giám sát tiến trình dự án cũng tương tự. Nhưng thay vì cung cấp cho chúng ta những con số bị động, việc giám sát dự án cho ta thông tin chủ động. Câu trả lời cho những câu hỏi như “Hoạt động này có lịch không?” “Chúng ta có xài quá ngân sách dự án không?” hay “Ngày nào có thể kết thúc dự án?” thì rất quan trọng. Chúng cho ta dự án có kế hoạch hay không. Nhưng đó không là tất cả những gì mà việc giám sát dự án cho ta biết. Chúng ta cần biết sự chuyển dịch và thay đổi của dự án khi nào và ở đâu. Vì không giống việc giám sát nắng ở Tucson hay mưa ở Liverpool, kết quả của việc giám sát dẫn tới yếu tố quan trọng khác trong quản lý dự án - mà ta kiểm tra nó. Một khi ta có câu trả lời cho những câu hỏi đó, ta có thể bắt đầu

làm gì đó về nguyên nhân gây ra những khác nhau này và do đó đưa dự án trở lại.

Giám sát dự án - cái gì và khi nào

Việc giám sát dự án có hiệu quả rất quan trọng. Nó cho chúng ta biết chúng ta đang ở đâu. Từ đó chúng ta có thể dự đoán chúng ta có thể ở đâu trong tương lai và rồi chúng ta có thể vạch ra những gì chúng ta cần làm để tác động hay thay đổi tương lai đó. Nó cũng cho ta biết loại phương pháp đánh giá thực hiện mà ta cần áp dụng để khuyến khích nhóm dự án.

Nhưng việc giám sát này không thể là hoạt động áp dụng cho mọi người. Nó sẽ cho ta quá nhiều dữ liệu và quá ít thời gian để phân tích hay phản ứng với dự án. Việc giám sát dự án của ta cần phải được tập trung để đóng góp của nó vào dự án không chỉ phù hợp mà còn đúng lúc và tối đa.

Bước đầu tiên mà ta tiến đến mục đích đó là để quyết định:

- Chúng ta sẽ giám sát gì và.
- Chúng ta sẽ giám sát nó thường như thế nào.

Sự chọn lựa cái mà chúng ta giám sát phải được thực hiện cẩn thận. Vì nếu chúng ta giám sát quá ít hay những điều không quan trọng lắm thì ta có thể bỏ lỡ sự chuyển dịch hay di chuyển của một khía cạnh chính và không thể phản ứng đến khi quá muộn. Nếu chúng ta giám sát quá nhiều việc, chúng ta sẽ kết thúc với quá nhiều dữ liệu và quá ít thời gian để phân tích. Những gì ta giám sát cũng phải liên quan tới các đặc điểm chính của dự án - chi phí,

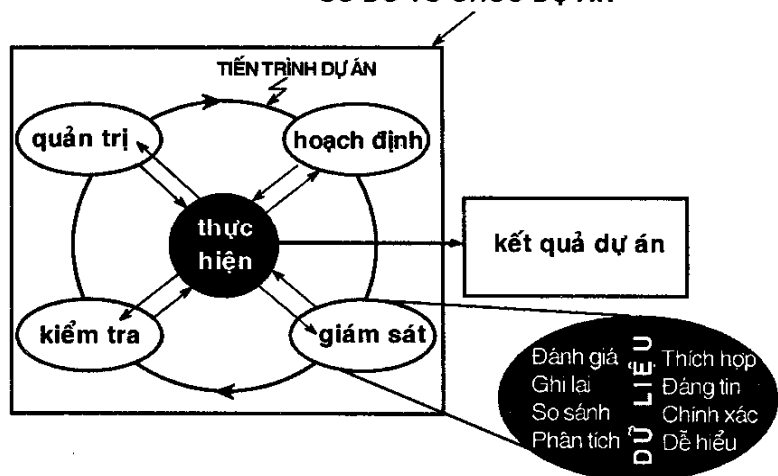
thực hiện và thời gian. Càng gần quan hệ đó, kết quả càng tốt hơn. Nhưng đó không là tất cả những gì ta phải xem xét. Vì nếu những gì ta giám sát sẽ giúp ta quản lý dự án thì không chỉ nó phải liên quan tới các đặc điểm chính. Nó còn phải quan trọng, đáng tin và dễ đánh giá, dễ hiểu.

Tìm được “điểm dừng” của dự án mà đáp ứng các tiêu chuẩn này không phải luôn dễ dàng nhưng có thể làm được. Ví dụ, đối với dự án viết một quyển sách mới, chúng ta có thể giám sát số từ và đối với dự án trang trí lại căn phòng, chúng ta có thể giám sát phạm vi tường cần sơn lại hay dán giấy lại. Đừng quên rằng bạn cũng có thể giám sát xem các sự việc diễn ra như thế nào bằng kỹ thuật “quản lý bằng cách đi quanh” nổi tiếng. Không có gì thay thế thật sự cho việc đi ra hiện trường, thật sự nhìn thấy những gì đang xảy ra và nói chuyện với những người liên quan. Một quyết định “tại hiện trường” có thể là câu “chấn chỉnh kịp thời tiết kiệm được nhiều” mà xưa nay ai cũng biết.

Dĩ nhiên, thậm chí phương pháp đánh giá “điểm dừng” không cho ta biết toàn bộ câu chuyện. Để có được điều đó, chúng ta cần có teh nối kết chúng với hai nguồn thông tin chính của dự án - kế hoạch dự án và ngân sách dự án. Cả hai thông tin này giúp ta quyết định khía cạnh chính khác của việc giám sát - khi nào hay thường thế nào.

Quyết định sự thường xuyên “đúng” của phương pháp đánh giá việc giám sát cũng quan trọng như việc quyết định giám sát cái gì. Quá thường và chúng ta rút ra dữ liệu quá ít và chúng ta bỏ lỡ sự chuyển dịch sớm dẫn tới những biến đổi chính sau này.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DỰ ÁN



Hình 8.1. Việc giám sát và tiến trình dự án

Giám sát đúng tùy thuộc vào những điều như tổng thời hạn dự án và mức rủi ro của dự án. Ví dụ, đối với hầu hết các dự án dài, đánh giá và báo cáo về tính thường xuyên hàng tuần sẽ đủ. Đối với dự án ngắn - mà trong đó các sự kiện của một ngày có thể rất quan trọng - đánh giá và báo cáo về sự thường xuyên hàng ngày hay chỉ nửa ngày sẽ được bảo đảm. Vì những lý do cụ thể, các dự án có rủi ro cao đòi hỏi nhiều đánh giá thường xuyên hơn các dự án có độ rủi ro thấp. Dù bạn quyết định bất cứ cái gì đúng cho bạn, nên nhớ rằng ở đây cũng như ở các phạm vi khác, tính đều đặn rất quan trọng. Việc giám sát đều đặn giúp ta liên hệ chặt chẽ với dự án và làm ta có thể quản lý nó thành công.

Kế hoạch dự án và giám sát

Khi ta lập kế hoạch dự án là chuẩn bị những hành động dự định tương lai. Lúc đó, giá trị của kế hoạch nằm ở cách nó giúp ta ước tính chi phí lẫn thời hạn dự án. Một khi dự án của ta có thay đổi. Vì kế hoạch trở thành bản đồ chỉ đường cho cuộc hành trình, một người dẫn đường “đây là điều bạn làm tiếp theo” cho các hành động của ta.

Nhưng đó không là tất cả những gì nó làm cho ta. Bởi vì chúng ta có thể dùng kế hoạch để giám sát tiến trình của dự án. Khi ta thực hiện điều này, kế hoạch sẽ cho ta biết các hoạt động của nó đạt tới hay dưới lịch định. Nếu chúng ta nhận thấy các hoạt động sau lịch trình, ta cần quyết định xem ta sẽ làm gì với điều đó. Kế hoạch dự án có thể thực hiện như một sơ đồ trong đó ta đánh giá những chọn lựa quyết định mà ta phải làm. Chúng ta có thể dùng nó như đường cơ sở từ đó ta có thể phát triển các kế hoạch tương tự hay thay thế. Điều này sẽ giúp chúng ta xem kết quả của các đề án “điều gì nếu ta ...?” và kiểm tra tính khả thi của các chọn lựa. Để làm điều này, kế hoạch của chúng ta phải rõ ràng, dễ hiểu như ở chương 4 và trên hết là có thể thay đổi. Thay đổi kế hoạch dự án còn là một trong những cách ta kiểm tra dự án như ta sẽ thấy sau ở chương này. Nhưng nếu thay đổi đó có hiệu quả thì nó phải luôn được dự đoán trước bằng hay dựa trên dữ liệu phát sinh từ tiến trình dự án.

Chúng ta cũng gặp ở Chương 4 rằng đa phần thông tin được trình bày tốt nhất dưới dạng đồ họa. Cách dùng kế hoạch dự án để giám sát cũng không bỏ qua điều này. Những thanh diễn của sơ đồ Gantt cho ta biết tiến trình các hoạt động. Những con số cũng có vị trí và ta có thể thể

hiện tiến triển và so sánh nó với mục tiêu bằng dữ liệu được ghi trên các nút và mũi tên của mạng AOA hay nút của mạng ưu tiên.

Mốc sự kiện

Một trong những cách giám sát tiến trình dự án phổ biến nhất là dùng các mốc sự kiện.

Các mốc sự kiện này như các cột cây số trên xa lộ, có thể dùng để đánh dấu các giai đoạn trong cuộc hành trình của dự án từ khi bắt đầu đến kết thúc. Chúng được lập tốt nhất là vào lúc kết thúc hay bắt đầu một hoạt động - để dễ xác định và thường bị giới hạn đối với các hoạt động. Trên sơ đồ Gantt, chúng có thể được chỉ bằng hình ảnh sinh động bằng một biểu tượng chẳng hạn như một hạt kim cương (♦). Hạt kim cương không rộng tượng trưng cho một mốc sự kiện được lên lịch và hạt kim cương kín tượng trưng cho mốc sự kiện đã hoàn thành. Tiến triển của ta về phía thành quả cũng có thể được báo cáo bằng lời và ngày của báo cáo mốc sự kiện gồm thông tin như ở hình 8.2.

Mốc sự kiện số	Ngày kế hoạch	Ngày dự định trước	Ngày đạt kết quả	Ghi chú
4	25/10	-	24/10	Hoàn thành trước kế hoạch
5	13/12	15/12	-	Từ hoãn giao nguyên vật liệu dự báo trước

Hình 8.2. Ví dụ báo cáo mốc sự kiện

Cũng như trên xa lộ và đường đi, các mốc sự kiện của dự án cho ta biết chúng ta đã đi được bao xa. Nhưng chúng không chỉ là công cụ mà ta có thể sử dụng để giám sát tình trạng của dự án.

Giới hạn

Chúng ta có thể nhận thấy các dự án đang tiến triển thế nào bằng cách dùng phương pháp kiểm tra giới hạn.

Điều này liên quan tới việc so sánh giá trị hiện hành, thành quả mốc dự án, với giá trị mà ta dự định. Nếu có sự khác biệt, chúng ta cần biết nhiều hơn về khác biệt đó. Sự khác biệt càng lớn thì ta cần biết về nó nhanh hơn và chúng ta cần nhiều chi tiết hơn. Kỹ thuật này cũng có thể được áp dụng cho các khía cạnh quan trọng khác của dự án, chẳng hạn như tỷ lệ hoạt động hay chỉ tiêu dùng của dự án. Lợi ích của nó bao gồm sự tương thích của nó với nhiều hệ thống thông tin quản lý dự án nhất (PMIS) và tính dễ hoạt động của nó.

Phản ứng và các hành động gây nên do sự khác biệt giữa kế hoạch và đạt được - cần phù hợp với quy mô của nó. Ví dụ, tỷ lệ đạt được mốc sự kiện dưới 5% sẽ khởi đầu một cuộc nghiên cứu, trong khi đó mức dưới thành quả 10% sẽ gây ra quá trình kiểm tra chặt chẽ hơn và tính thường xuyên báo cáo sẽ cao hơn.

Phân tích ABC

Kỹ thuật khác mà ta có thể dùng để giám sát dự án của ta là phân tích Pareto hay ABC.

Phân tích ABC thường được dùng trong quản lý tài

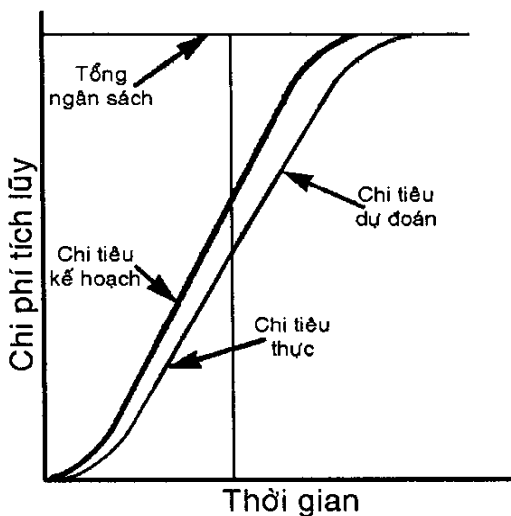
kho, căn cứ vào công việc của Vilfredo Pareto, nhà kinh tế học người Ý thế kỷ 19. Pareto đã xác định mối quan hệ thực nghiệm thường được gọi là quy luật 80 - 20. Khi được dùng để kiểm tra tồn kho, phương pháp phân tích này xác định 20% hàng tồn kho mà chịu trách nhiệm 80% tổng chi phí tồn kho. Đây là những mặt hàng loại A. Trong dự án, ta có thể dùng quy luật này để xác định 20% hoạt động mà chịu trách nhiệm 80% chi phí nhân công dự án hay 20% nguyên vật liệu chịu trách nhiệm 80% chi phí nguyên vật liệu của dự án. Một khi chúng ta biết các hoạt động hay nguyên vật liệu loại A, ta có thể điều chỉnh phương pháp đánh giá và thói quen báo cáo nhằm chắc rằng chúng được đánh giá và giám sát thường xuyên hơn. Chúng ta còn có thể mở rộng việc sử dụng quy luật 80 - 20 để nó hoạt động nhiều hơn chi phí. Cách ta giám sát các mặt hàng và hoạt động đó rất quan trọng trong quan hệ với hai trong số những phạm vi dự án - Chi phí và thời gian.

Cũng đáng lưu ý rằng phương pháp phân tích ABC và kiểm tra giới hạn có thể đóng góp nhiều vào việc quản lý những tài nguyên hiếm khác của dự án và thời gian của nhà quản lý dự án bởi vì anh hay chị ấy chỉ liên quan khi giới hạn lập trước được mở rộng hay các mặt hàng chính bị trì hoãn hay chi tiêu vượt mức.

Ngân sách của dự án và việc giám sát

Ở chương 7, chúng ta đã thấy rằng ngân sách cho ta biết không chỉ tiêu xài cái gì mà còn tiêu xài khi nào. Chuỗi chi phí dự án này được vạch rõ từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc dự án.

Dòng chảy tiền tệ này phải được giám sát. Nếu chúng ta không làm được điều đó thì ta liệu thử khả năng đạt được mục tiêu mà ta đã lập cho dự án, những mục tiêu được xác định dưới dạng chi phí, thời gian và việc thực hiện. Chúng ta cũng đã nhận thấy việc kiểm tra giới hạn và phương pháp phân tích ABC giúp ta giám sát như thế nào. Một trong những cách khác mà ta có thể dùng thường được gọi là đường cong S, như mô tả ở hình 8.3.



Hình 8.3. Đường cong S

Đường cong S cho ta thấy khuynh hướng và những khác biệt giữa chi tiêu dự đoán, thực tế và theo ngân sách của dự án. Nhưng đường cong S không cho ta thấy những nguyên nhân gây ra khác biệt giữa chi tiêu kế hoạch và chi

tiêu thực tế. Điều này rất quan trọng nhưng ta sẽ gặp sau.

Như trong đường cong S ở trên, hãy giả sử rằng chi phí thực tích lũy của dự án ít hơn chi phí kế hoạch - bạn có thể nghĩ đến tình trạng thoải mái bề ngoài. Nhưng điều này có thể diễn ra vì công việc hoàn tất theo lịch định nhưng chi phí ít hơn kế hoạch hay vì công việc hoàn thành sau kế hoạch nhưng có chi phí nhiều hơn kế hoạch.

Những khác biệt giữa hai cách giải thích này vốn quan trọng đối với cách ta quản lý những hành động tương lai của dự án. Vì nếu chi phí tương lai hầu như ít hơn mức ngân sách thì ta có thể dùng sự khác biệt đó. Ví dụ, người ta có thể dùng nó để đầu tư cho các tài nguyên phụ và do đó hoàn thành dự án sớm hơn kế hoạch - hay để nâng cao việc thực hiện dự án bằng cách cung cấp các đặc điểm phụ. Trái lại, nếu chi phí tương lai của ta mở rộng mức ngân sách đó, ta cần chắc rằng không chỉ nhận ra tại sao điều đó xảy ra mà còn giúp chúng ta kiểm tra chi phí vượt định mức.

Giá trị đạt được

Một trong những cách ta có thể giải quyết điều khó hiểu này và tìm ra chuyện gì thật sự xảy ra là dùng kỹ thuật được gọi là Phân tích giá trị kiếm được (EVA). Cách này được dùng cho nhiều dự án và được chọn lọc và sửa đổi bởi Phòng An ninh Hoa Kỳ thành hệ thống kiểm tra chi phí / Lịch định (C/SCS) cho các dự án. C/S CS và EVA đều có thể hiện mối quan hệ giữa các khác biệt trong chi phí, lịch trình và việc thực hiện dự án.

Đây là một ví dụ đơn giản. Giả sử ta cần xây một bức tường gạch. Vì đây là một bức tường lớn, ta cho phép thời

hạn 15 giờ để hoàn thành - bao gồm thời gian cần thiết để đào bằng tay và chuẩn bị nền móng. Tổng chi phí nhân công theo ngân sách là 80 đô. Nhưng sau 15 giờ, việc giám sát cho ta biết mọi thứ không diễn ra tốt. Có vấn đề với nền móng. Chúng ta thấy rằng 85 đô chi phí nhân công trực tiếp đã có hóa đơn và công việc chưa hoàn tất. Chỉ mới xây xong 3/4 gạch.

Vì thế, chúng ta có thể nhận thấy điều gì từ kết quả này, quan trọng hơn nữa là ta có thể làm gì về điều đó?

Phân tích giá trị kiếm được (EVA) cho ta biết sau 15 giờ.

- Chi phí của công việc được thực hiện theo ngân sách (BCWP) - hay giá trị kiếm được tương đương với:

(Đơn vị công việc thực làm x chi phí đơn vị theo ngân sách)

$$= (0,75 \times 80) \$ \text{ hay } (0,75 \times 15 \times 80/15)\$ = 60,0 \$$$

- Chi phí thực của công việc được thực hiện (ACWP) tương đương với:

(Đơn vị công việc thực làm x Chi phí đơn vị thực)

$$= 85 \$$$

- Chi phí ngân sách của lịch công việc (BCWS) hay giá trị kế hoạch tương đương với:

(Đơn vị công việc được lên lịch x chi phí một đơn vị ngân sách) = \$ 80

Từ 3 kết quả này, chúng ta có thể tính được:

Sự khác biệt chi phí (CV)

Đây là sự khác biệt đại số giữa Giá trị đạt được và Chi phí thực - hay (BCWP - ACWP) và tương đương với (\$ 60 - \$ 85) = sự khác biệt \$ 25 hay 42% giá trị đạt được.

Giá trị dương của sự khác biệt này tượng trưng cho vị trí tốt và giá trị âm tượng trưng cho vị trí không phù hợp.

Chênh lệch lịch trình (SV)

Đây là sự khác biệt đại số giữa Giá trị đạt được của công việc thực hiện và Giá trị ngân sách của công việc kế hoạch - hay (BCWP - BCWS) và tương đương với $(60 \$ - 80 \$) = \text{chênh lệch âm } 20 \$ \text{ hay } 33\% \text{ Giá trị đạt được}$. Giá trị chênh lệch dương cho thấy vị trí thuận lợi và chênh lệch âm cho thấy vị trí không phù hợp.

Các khác biệt không chỉ cho nhà quản trị dự án biết sự thật, không chỉ bề ngoài, tình hình dự án, chúng còn gợi ý cho nhà quản trị biết ở đâu thì những hành động sẽ kiểm soát được chi phí của dự án. Trong trường hợp này, chênh lệch chi phí càng lớn và ta biết rằng có vấn đề với việc đào móng sẽ cho ta biết rằng ta cần dùng máy lớn dùng tay.

Biến thể đơn giản hơn và dễ sử dụng của phân tích EV là tỷ lệ tới loạn. Tỷ lệ này bằng (tiến triển thực / tiến triển kế hoạch) x (Chi phí ngân sách / Chi phí thực) và giá trị của nó cho ta biết là ta có cần đầu tư thêm nữa không. Ví dụ, giá trị của tỷ lệ tới hạn cho bức tường sẽ là $(0,75) \times (80 \$ / 85 \$) = 0,705$

Khi giá trị của tỷ lệ này giảm xuống dưới 4,0, điều này cho ta biết cần đầu tư cho việc thực hiện dưới tỷ giá. Giá trị bằng 1,0 cho thấy mọi thứ đều tốt đẹp với dự án và giá trị trên 1,0 cho thấy cần đầu tư cho việc thực hiện trên tỷ giá. Tỷ lệ càng xa 1,0 càng phải nhanh chóng đầu tư.

Giám sát - báo cáo và hội họp

Chúng ta đã biết rằng thông tin liên lạc hiệu quả rất quan trọng đối với thành công của dự án.

Một khi đang thực thi dự án, hầu hết thông tin liên lạc là về cái gì, thế nào, tại sao về tiến trình dự án. Một trong những cách mà ta có thể giữ liên lạc, cung cấp thông tin cho mọi người là bằng các báo cáo. Các báo cáo này cần được gửi đi đều đặn, dù chúng cũng có thể gửi khi có một sự kiện hay vấn đề đặc biệt. Trong khi mục đích đầu tiên của báo cáo là báo cáo tiến trình chung của dự án cho khách hàng - người phát lương - chúng cũng nên được gửi cho các cổ đông khác.

Các báo cáo này là một yếu tố quan trọng trong các mô hình dự án. Vì thế chúng phải dễ hiểu, chính xác và dựa vào các sự kiện. Nhìn chung, các báo cáo viết cho những người bận rộn đọc, nên rất cần sự ngắn gọn. Các dữ liệu hỗ trợ, khi cần, nên đưa vào phụ lục. Các báo cáo tiến triển thông thường dưới dạng bảng số liệu, sơ đồ Gantt hay mạng AOA, nên trình bày có ý kiến giới hạn. Các báo cáo này thường bổ sung cho phương pháp báo cáo tiến trình dự án khác.

Các cuộc họp dự án rất quan trọng. Chúng là phạm vi chính mà trong đó các cổ đông dự án tác động ảnh hưởng của họ. Vì lẽ đó, các cuộc họp tiềm tàng mâu thuẫn và bất đồng. Cho nên, các cuộc họp dự án phải được tiến hành theo cách rõ ràng và tập trung hiệu quả vào kết quả và mục tiêu. Quản lý một cuộc họp dự án đạt được các mục tiêu này thể hiện kỹ năng thật sự trong vai trò của nhà quản trị dự án. Nhưng kỹ năng này phải có phong màn cho nó diễn. Vì

cuộc họp dự án bao gồm: chương trình nghị sự - nêu vấn đề cần thảo luận; biên bản ghi chép tóm tắt các quyết định và ai làm gì; và các giấy tờ tóm tắt, chẳng hạn như các báo cáo tiến trình dự án đảm bảo cho những người tham dự có thông tin đầy đủ. Các cuộc họp dự án này nên ngắn gọn, không dài hơn một giờ rưỡi, các sự kiện do những người tham dự nêu ra nên thông tin kỹ về dự án có liên quan đến các quyết định về các vấn đề chính của dự án và hiểu rõ hơn vai trò của mình trong dự án.

Chúng ta đã biết rằng trao đổi thông tin thật sự đóng vai trò quan trọng trong các cuộc họp này.

Đó là vai trò cần đề cao hơn khi các thành viên cảm thấy có thể trao đổi ý kiến, quan điểm và cảm giác về các sự việc đó. Đạt được điều này có nghĩa là hạn chế quy mô của cuộc họp dự án có lẽ tối đa mười người và điều khiển cuộc họp bằng kỹ năng và tình cảm. Thật vậy, hiệu quả mà vai trò người chủ tọa thực hiện có thể tạo nên hay phá vỡ cuộc họp dự án.

Người chủ tọa hiệu quả liên quan tới quá trình của cuộc họp hơn là ủng hộ hay đại diện cho một quan điểm, đường lối hay chính sách đặc biệt. Chủ tọa một cuộc họp dự án theo cách này thường không dễ cho các giám đốc dự án, người mà phải chịu trách nhiệm về việc hoàn thành dự án một cách thành công. Nhưng các giám đốc dự án hiếm khi hành động trong nhóm. Ủy quyền trách nhiệm trình bày một quan điểm đặc biệt với thành viên khác trong nhóm dự án thường là cách trình bày hữu hiệu mà không dàn xếp tính vô tư của giám đốc dự án. Cuối cùng, cuộc họp dự án không chỉ tốt như người tham dự. Nếu cuộc họp đáng quý và hữu hiệu, những người tham dự phải sẵn lòng trao đổi

xây dựng nhau. Người chủ tọa có khả năng và kinh nghiệm các cuộc họp dự án không chỉ hữu ích trong cách giám sát dự án mà còn giúp ta thực hiện dự án - bằng cách kiểm tra nó.

Kiểm tra

Khi chúng ta nhận thấy các hoạt động dự án không như chúng lẽ ra phải thì ta cần làm gì đó.

Đường vòng từ kế hoạch dự án và ngân sách có thể là khía cạnh nào đó của ba đặc tính hay kích thước của dự án: Thời gian, chi phí và sự thể hiện. Cách thức và phương tiện mà ta sử dụng để sửa đổi hay hạn chế kết quả để quyết định chúng có thể rất đa dạng.

Ví dụ, chúng ta có thể cần tuyển lao động hợp đồng phụ để hiệu chỉnh lịch định hay giảm mức nhân viên để đem lại những hoạt động tiềm tàng sớm hoàn thành. Những vấn đề kỹ thuật ngoài ý muốn có thể cần được giải quyết bằng tiêu dùng R & D phụ và không có ngân sách hay biến động thị trường có thể đem lại tiền thưởng ngoài ý muốn thấp hơn giá nguyên vật liệu ước tính.

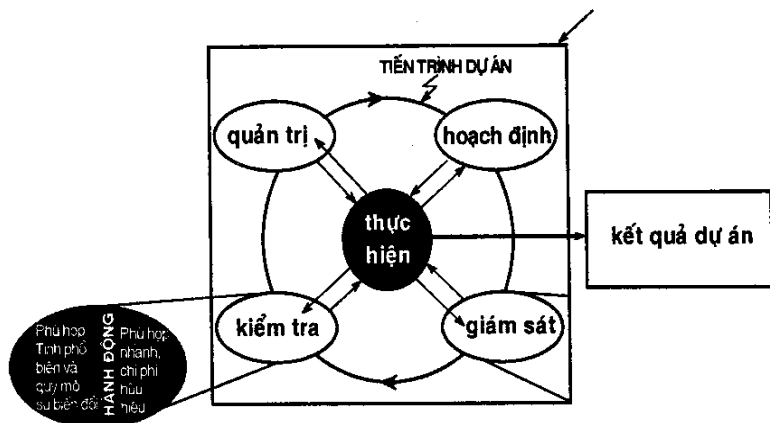
Nhưng các hành động mà ta thực hiện phải có một tiêu độc quyền để đưa dự án theo đúng đường lối với kế hoạch và ngân sách của nó. Có nghĩa là những hành động này mà ta dùng để kiểm tra dự án phải thực hiện để hạn chế sự khác biệt giữa những gì đang thật sự xảy ra và kế hoạch hay ngân sách của dự án.

Chúng ta đã thấy rằng chúng ta có thể dùng kế hoạch dự án để giúp ta chọn lọc các hành động nào. Điều này giúp ta xác định kết quả có thể của các đề nghị "điều gì n

ta...?” và kiểm tra tính khả thi của các chọn lựa của ta. Ở chương 2, chúng ta xem xét vài trong số những cách thức giúp ta chọn lựa giữa một dự án đề nghị và một dự án khác. Các phương thức này cũng được dùng để giúp ta chọn lựa giữa một hành động có thể và một hành động khác. Chương 8, chương 9, cho ta biết vài cách khác mà ta có thể dùng để xác định các giải pháp kinh tế và hữu hiệu đối với những vấn đề làm cho dự án chuyển dịch. Nhưng dù ta quyết định làm gì đi nữa và ta đi tới quyết định đó như thế nào chẳng nữa, việc kiểm tra dự án của ta phải căn cứ vào việc giám sát. Điều này cho ta biết khi nào các hoạt động của dự án không như chúng lẽ ra phải. Chỉ khi ta có thông tin đó, ta có thể hành động để hiệu chỉnh hay giới hạn kết quả của những biến động đó từ các kế hoạch dự án.

Nhưng các hành động này, nếu thành công, phải đặc biệt về phong cách và bản chất. Ví dụ, chúng cần chính xác với dự án, kết quả và các cổ đông của dự án. Chúng cũng cần thực hiện nhanh để đảm bảo rằng biến đổi không ngoài kiểm soát và chi phí hiệu quả nhằm bảo đảm chi phí của việc kiểm tra không vượt giá trị của nó. Nhưng hầu hết các hành động để ta kiểm tra dự án cần phù hợp với quy mô và tính phổ biến của sự biến đổi. Điều này có nghĩa rằng không có chỗ cho những thợ rèn chẻ hạt dẻ hay những tách nước nhúng xuống âm phủ.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DỰ ÁN



Hình 8.4. Quá trình dự án và việc kiểm tra

Quy mô hay khả năng của các hành động mà ta dùng để kiểm tra dự án phải đúng với quy mô của việc giám sát kế hoạch hay ngân sách.

Kỹ năng và đánh giá thật thình thoảng có được từ việc thực hiện đúng. Hành động của ta phải chính xác và nhanh chóng nếu chúng có hiệu quả. Dù ta làm gì đi nữa, ta phải chắc rằng các hành động của mình dẫn tới kết quả. Điều này có nghĩa là trong khi nó giảm chi phí dưới dạng vượt mức chi phí, chúng ta cũng cần tìm ra nguyên nhân thật sự gây ra sự vượt mức đó. Như ta đã thấy ở đầu chương này, phân tích giá trị có được (EVA) có ích ở đây như vài kỹ năng mà ta sẽ nghiên cứu ở chương 9.

Nhưng vài khác biệt được xác định bằng cách giám sát sẽ có nguyên nhân khá quan trọng đối với những hành động điều chỉnh hàng ngày việc kiểm tra dự án. Các khác biệt này từ quan trọng như khi có công nghệ mới đến nh

nếu khi việc thiết kế chi tiết diễn ra và cho ta thấy cách làm việc tốt hơn. Một vài khác biệt cho ta cơ hội làm những việc theo cách tốt hơn cách ta dự định. Một số khác gây ra do nhầm lẫn và sai lầm. Dù khác biệt phát xuất từ đâu đi nữa, về bản chất hay quy mô, thì tất cả các thay đổi quan trọng này tiềm tàng đưa dự án lệch hướng về thời hạn, chi phí hay bản chất và chất lượng của kết quả dự án. Chúng ta cần dùng quá trình kiểm tra thay đổi dự án để kiểm tra các sửa đổi đối với dự án. Như ta biết ở chương 3, điều này làm ta có thể xác định bất cứ thay đổi nào từ đường “cơ sở” của dự án - như trong đặc điểm dự án - rồi đánh giá, đồng ý hay từ chối những đề nghị thay đổi cơ hội có thể sớm nhất. Tiến trình thay đổi hiệu quả là một công cụ quan trọng trong cách ta kiểm tra dự án.

Trên hết, kiểm tra mà giám đốc dự án đề xuất phải:

- Căn cứ vào các sự kiện hơn là các ý kiến.
- Chỉ nhắm vào việc giữ cho dự án đúng hướng với thời hạn, chi phí và kết quả dự định của dự án.

Tóm tắt

Mọi việc không phải lúc nào cũng xảy ra theo đúng kế hoạch. Việc giám sát và kiểm tra là nhằm đối phó các ảnh hưởng của các khác biệt này và đưa dự án trở lại “đúng hướng”. Việc giám sát dự án liên quan tới việc đánh giá, ghi nhận, tập hợp và phân tích dữ liệu phù hợp, đáng tin, đúng lúc và dễ hiểu. Nó liên quan tới kế hoạch dự án và ngân sách dự án và cũng có thể dùng các mốc sự kiện của dự án, kiểm tra giới hạn, quy luật 80 - 20, đường cong S, phân tích giá trị kiếm được và tỷ lệ tới hạn. Thông tin về dự án này được đưa cho các cổ đông của dự án bằng cách sử

dụng các báo cáo tiến trình dự án và các cuộc họp dự án.

Việc kiểm tra dự án nhằm giảm khoảng cách giữa những gì thật sự xảy ra và những gì ta lên kế hoạch. Nó liên quan tới việc giám sát dự án và các hành động kiểm tra cần thích hợp, nhanh chóng và hiệu quả cũng như nên phản ánh quy mô và tính phổ biến của các khác biệt giữa thực tế và kế hoạch. Thực hiện đúng những hành động này có thể đạt được kỹ năng và đánh giá thật sự. Dù ta làm gì chăng nữa cũng phải căn cứ vào sự thật hơn là dựa vào ý kiến và chỉ nhằm giữ cho dự án sao cho phù hợp kết quả, chi phí và thời hạn dự định của dự án.

9

GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN DỰ ÁN

Chương này sẽ giới thiệu một vài khó khăn sẽ gặp phải khi thực hiện dự án và một số cách giải quyết. Khi học hết chương này bạn sẽ thông hiểu một vài bí quyết để có thể áp dụng trong việc nhận dạng và hiểu những khó khăn của dự án. Quan trọng hơn cả là biết được những giải pháp tích cực để tháo gỡ những khó khăn này.

Các vấn đề khó khăn

Bất cứ một dự án nào cũng gặp phải những rắc rối, khó khăn. Những rắc rối có thể xảy ra hàng ngày, có thể lớn hay nhỏ và có thể dẫn đến những hậu quả lớn hay nhỏ.

Hầu hết các vấn đề khó khăn của dự án dường như do con người gây ra. Tuy nhiên cho dù do ai gây ra, các khó khăn, rắc rối này có thể là nguồn gốc sự thất bại của dự án. Bởi vì nó có khả năng gây ra sự trì trệ hay hao tốn nhiều chi phí hay dẫn đến sự giảm thiểu về chất lượng và hiệu quả.

Chính vì vậy việc giải quyết vấn đề khó khăn là một khả năng quan trọng cần thiết cho một nhà quản lý dự án hiệu quả. Như là một nhà quản lý dự án hiệu quả, sự hiện diện của bạn đóng góp phần lớn vào sự thành công của dự án và sự vắng mặt của bạn có thể dẫn đến thất bại.

Một thế giới hoàn hảo

Trong thế giới hoàn hảo, các vấn đề phát sinh trong dự án phải được chúng ta giám sát sắp xếp một cách gọn ghẽ. Nó phải bao gồm tất cả những dữ liệu mà chúng ta cần để định nghĩa và hiểu nó một cách thấu đáo. Nó phải đến đúng thời điểm để chúng ta có đủ thời gian xác định và đưa ra giải pháp tối ưu nhất. Thậm chí chúng ta cũng có thể nhận diện nó qua những vấn đề mà chúng ta đã gặp và giải quyết trước kia.

Chúng ta nên bắt đầu giải quyết những vấn đề này một cách hợp lý. Đầu tiên, ta nên xem xét đến các triệu chứng của nó. Điều này sẽ giúp chúng ta nhận diện và xác định bản chất thực của vấn đề. Sau đó chúng ta mới tổng quát một loạt những cách giải quyết khả ưu, trong đó mỗi cách giải quyết phải bao gồm đầy đủ các dữ liệu có liên quan. Cuối cùng chúng ta sẽ cẩn thận lựa chọn và thực hiện một trong những biện pháp này.

Nhưng trong thế giới hoàn hảo này, đôi khi chúng ta có thể tình cờ gặp một số những vấn đề không hoàn thiện. Đó là những vấn đề có thông tin hạn chế, không cấu trúc và không có cách chọn lựa rõ rệt. Nó xuất hiện một cách chậm chạp làm chúng ta không có thời gian đưa ra những phương cách giải quyết tốt hơn ngoài việc tìm cách đối lại nó.

Trong một thế giới thực chứ không phải thế giới hoàn hảo, nếu không phải tất cả thì hầu hết các vấn đề phát sinh trong dự án của chúng ta đều giống thế này. Chúng ta hiếm có đủ thông tin hay thời gian để đảm bảo là chúng ta có thể xác định một cách chắc chắn về bản chất của nó.

Vậy thì chúng ta không thể đảm bảo rằng giải pháp mà chúng ta lựa chọn là giải pháp tối ưu. Đối với một số dự án - như những dự án phát triển hay dự án có tính rủi ro cao hoặc dự án hoàn toàn mới mẻ - thì thường gặp tình trạng không chắc chắn này.

Nhưng có lẽ chúng ta sẽ ngạc nhiên về tất cả những điều này? Cuối cùng thì các dự án của chúng ta, như đã trình bày ở chương 1, đều có những kết quả độc nhất vô nhị và thật là ngạc nhiên nếu các vấn đề phát sinh của nó không có chung tính chất đó. Có lẽ vì tình trạng không chắc chắn này mà việc đầu tiên để giải quyết một vấn đề phụ thuộc vào việc xác định chúng.

Tần số và kết quả

Nhưng chúng ta cần bao nhiêu định nghĩa để xác định chúng? Chúng ta có cần phải biết tất cả các sự kiện, chi tiết, ẩn ý của một vấn đề trước khi chúng ta giải quyết nó không? Hay chúng ta có thể giải quyết vấn đề đó với dữ kiện ít hơn?

Một phần của câu trả lời này phụ thuộc vào việc:

- Vấn đề này có xuất hiện một cách thường xuyên không? và
- Kết quả chính xác của vấn đề này là gì?

Ví dụ chúng ta nên biết nhiều hơn về vấn đề thường xuyên xảy ra vì chúng cứ tiếp tục xuất hiện, và có lẽ vì nỗ lực mà chúng ta đã từng cố gắng giải quyết nhưng không thành công. Những vấn đề ít xảy ra dường như không cần nhiều dữ liệu cho việc giải quyết.

Điều này có thể thay đổi khi chúng ta nhìn vào kết

quả của vấn đề. Vậy thì điều mà chúng ta bắt đầu nhìn nhận là những vấn đề không xảy ra thường xuyên và có kết quả không thể chấp nhận do chi phí hay bản chất của nó tạo ra cần được lưu tâm nhiều hơn; ngược lại những vấn đề xảy ra khá thường xuyên và có kết quả có thể chấp nhận và giới hạn thì không cần quan tâm nhiều. Chúng ta đã thấy điều này ở chương 2 nói về việc chúng ta có nên giảm bớt những rủi ro liên quan đến những dự án khả thi trong tương lai. Đối với các vấn đề mà chúng ta gặp thì sự kết hợp giữa tần số và hậu quả là điều rất quan trọng. Vì nó sẽ tạo ra một nền tảng mà dựa vào đó chúng ta sẽ ưu thế hóa cách giải đáp cho một vấn đề ngay cả khi chúng ta phải ước đoán cả về tần số lẫn hậu quả. Nếu cả hai yếu tố này đều chiều hướng ước đoán cao thì chúng ta phải cần thêm một số những dữ liệu để định nghĩa và giải quyết vấn đề. Nếu cả hai yếu tố này đều có chiều hướng ước đoán thấp thì chúng ta có thể:

- Quyết định đưa ra một giải pháp từ các dữ liệu ta có, hay:

- Hoãn cách giải quyết vào thời điểm sau, hay:

- Quyết định không giải quyết vấn đề này cho đến khi nó xảy ra thường xuyên hơn hay có kết quả rõ ràng hơn.

Trong thế giới thực, phần trả lời khác cho câu hỏi: “Chúng ta cần bao nhiêu dữ liệu?” thường dựa vào câu trả lời cho việc:

- Hiện nay chúng ta đã có bao nhiêu dữ liệu rồi?

- Chúng ta có thể lấy được bao nhiêu dữ liệu nữa và giá cả ra sao?. Phạm vi và kết quả của việc tập hợp dữ liệu đối với một vấn đề phải phản ánh:

Trị giá thấy trước của kết quả

- Bản chất và độ chính xác của dữ liệu đầu vào.

Nhưng dù cho bản chất dữ liệu có như thế nào đi chăng nữa chúng ta vẫn phải giải quyết vấn đề.

Lô gíc học hay trực giác

Chúng ta không thường giải quyết các vấn đề phát sinh theo cách hợp lý. Ví dụ chúng ta có thể vội vàng đưa ra cách giải quyết mà không đánh giá các phương cách khả ưu khác. Sự lựa chọn cách giải quyết có thể bị một số yếu tố ảnh hưởng sự thiên tư và thành kiến cá nhân, quan điểm của cấp trên hay vì cách giải quyết này phù hợp với mục đích lâu dài. Chúng ta cũng có thể dùng trực giác tìm ra biện pháp giải quyết mà không theo bất kể dòng tư tưởng rõ ràng hợp lý nào. Điều này và những cách thức tương tự khác thường được coi như phương cách “sáng tạo” chứ không phải cách “hợp lý” để giải quyết một vấn đề. Các biện pháp này dường như không có trật tự và phức tạp. Tuy nhiên, nó lại trở thành một biện pháp rất có tiềm năng khác trong một loạt các kỹ thuật giải quyết vấn đề của của nhà quản lý dự án. Chúng ta sẽ thấy một số những phương cách như thế này ở những phần kế sau trong chương này. Tuy nhiên, không một ai trong chúng ta lại không thừa nhận sự hợp lý và chương này cũng đề cập đến một số biện pháp kỹ thuật sử dụng số học để xác định và giải quyết vấn đề. Nếu bạn muốn biết thêm các kỹ năng giải quyết vấn đề khác bạn có thể tham khảo ở một số quyển sách được liệt kê trong phần Thông Tin thêm ở cuối quyển sách này.

Nhóm gọi tên

Đây là phương pháp giải quyết vấn đề cần đến một nhóm người và họ sẽ tìm ra các cách giải quyết khả ưu cho một vấn đề đã được xác định. Kỹ thuật hữu hiệu là kỹ thuật có thể tổng quát nhiều ý kiến hay, có liên quan đến tất cả các thành viên trong nhóm và dùng ý kiến chung để đánh giá và xếp loại tất cả các ý kiến đã được tổng quát. Và kết quả của nó là cả nhóm nhất trí về những hành động cần thiết để giải quyết vấn đề. Những bước này là:

Bước 1: Nhóm trưởng trình bày vấn đề cho cả nhóm. Điều này phải được thực hiện một cách khách quan. Tiến trình và quy tắc nền tảng cũng được trình bày ở giai đoạn này.

Bước 2: Mỗi người trong nhóm tự liệt kê các biện pháp giải quyết khả ưu cho vấn đề đã được trình bày.

Bước 3: Từng người một trình bày tất cả các ý kiến của mình. Tất cả những ý kiến này được ghi nhận trên bảng, không đề cập đến tên của người đưa ra ý kiến và cũng không đưa ra bất cứ đánh hay nhận xét nào về những ý kiến này. Thực hiện điều này cho đến khi tất cả các ý kiến được ghi nhận.

Bước 4: Trong suốt cuộc thảo luận ngắn bất cứ ý kiến nào không nắm rõ cần được đưa ra để giải thích và những ý kiến giống nhau thì để chung với nhau nếu người đầu tiên đưa ra ý kiến này đồng ý.

Bước 5: Sau đó thành viên trong mỗi nhóm đưa ra ý kiến của họ về danh sách “năm ý kiến hay nhất”. Những người này tự viết 5 ý kiến này xuống mẫu giấy và đưa cho nhóm trưởng.

Bước 6: Nhóm trưởng tổng quát danh sách năm ý kiến hay nhất.

Bước 7: Sau đó những ý kiến này được trình bày cho cả nhóm và được thảo luận. Một cuộc bỏ phiếu khác được thực hiện để chọn ra những ý kiến hay để thực hành.

Hầu hết mọi người thấy rằng rất khó để trình bày ngắn gọn ý kiến của mình cho người khác mà không đưa ra lời bình phẩm về giá trị của những ý kiến này. Nhóm trưởng phải duy trì biện pháp nhanh chóng mời người kế tiếp trình bày ý kiến mới. Cả nhóm quy tụ lại trong khi nhóm trưởng phân tích cách lựa chọn tìm ra danh sách năm ý kiến hay là điều rất quan trọng.

Cách phân tích về lực

Nhà khoa học xã hội Mỹ, Kurt Lewin, người đã đưa ra quan điểm về cách người ta đối xử với nhau được coi như một hành động cân bằng. Chúng ta cân bằng những lực đối kháng tác động lên chúng ta. Bất cứ trường hợp nào cũng đều có một số lực như thế này, một số các lực này tìm kiếm cách đẩy mạnh quá trình thay đổi trong cách ứng xử của chúng ta, số khác lại tìm kiếm cách trì hoãn hay hạn chế sự thay đổi này. Hành động cân bằng này không bị đóng băng, nó rất năng động và tương tác với môi trường chung quanh nơi chúng ta làm việc và hoạt động.

Nếu chúng ta muốn thay đổi trạng thái cân bằng, chúng ta phải làm sao cho một hay các lực đối kháng này trở nên yếu đi, hoặc làm một hay nhiều lực thay đổi trở nên mạnh thêm. Kết quả của trạng thái không cân bằng này là xuất hiện một thay đổi mới và trạng thái cân bằng

mới được thiết lập. Các lực này có thể là bất cứ điều gì tác động hay liên quan đến tình huống.

Cách phân tích về lực có thể sử dụng để giải quyết các vấn đề phát sinh trong dự án của chúng ta. Đây là các đơn giản, thực tế và thuyết phục để quyết định về việc chúng ta phải làm gì để giải quyết vấn đề. Bạn có thể sử dụng cách phân tích này cho mục đích cá nhân hay trong cả nhóm.

Nó bao gồm những bước sau:

Bước 1: Xác định vấn đề và kết quả mong muốn.

Bước 2: Xác định các lực liên quan - điều này sẽ hỗ trợ bạn tốt hơn nếu bạn sắp xếp các lực liên quan này thành “lực hỗ trợ” hay “lực phản kháng” tác động đến quá trình vượt tới kết quả mong muốn.

Bước 3: Quyết định nào là “lực hỗ trợ” và “lực phản kháng” mạnh nhất.

Bước 4: Quyết định là bạn sẽ:

- Tăng “lực hỗ trợ”, hay:
- Loại bỏ hoặc hạn chế “Lực phản kháng”.

Bước 5: Phát triển kế hoạch hành động cho quyết định trên.

Bước 6: Thực hiện kế hoạch.

Để làm việc, kỹ thuật này phải có:

- Xác định rõ ràng vấn đề và kết quả mong muốn.
- Xác định một cách chi tiết và toàn diện các lực này.
- Kế hoạch thực hiện phải thực tế.

Việc thi hành có thể được coi như chuỗi ba bước riêng biệt nhưng liên kết với nhau:

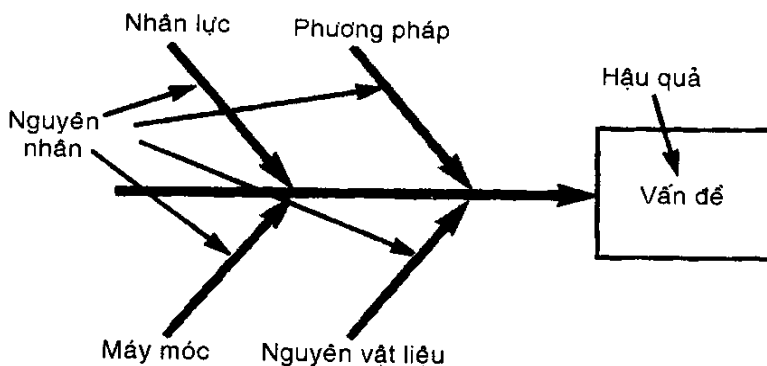
- Bỏ vị trí hiện tại.
- Chuyển đến vị trí mới.
- Thiết lập vị trí mới.

Mỗi một bước này phải được thực hiện một cách hoàn chỉnh. Ví dụ, cứ cho rằng chúng ta quyết định giải quyết vấn đề phát sinh về dữ liệu không chính xác hay lỗi thời đối với tỉ lệ hoạt động trong công việc bằng cách thay đổi từ hệ thống ghi chép tay chân sang hệ thống thông tin quản lý dự án mới (HTTTQLDUA). Bước đầu tiên - bước loại bỏ sẽ là việc lựa chọn hệ thống mới và sau đó thông báo với mọi người rằng chúng ta sẽ giới thiệu hệ thống này. Bước di chuyển tiếp theo phải liên quan đến việc ủy nhiệm HTTTQLDA. Bước cuối cùng - bước thiết lập trong ví dụ đơn giản này là việc đảm bảo tất cả hồ sơ về khách hàng tương lai phải được hoàn chỉnh và lưu cất trong hệ thống mới. Nếu bất cứ một trong những bước này không được hoàn chỉnh thì giải pháp cho vấn đề của chúng ta không đạt hiệu quả...

Biểu đồ Ishikawa

Biểu đồ thường có thể giúp chúng ta giải quyết vấn đề. Biểu đồ hình cá Ishikawa hay biểu đồ “nguyên nhân và kết quả” là một trong những kỹ thuật giải quyết vấn đề bằng biểu đồ hiệu quả nhất. Được tiến sĩ Kaoru Ishikawa sáng lập, biểu đồ (xem hình 9.1.) này có điểm khởi đầu - là ô vuông được vẽ nằm phía bên tay phải trang giấy. Vấn đề cần giải quyết được đề cập trong ô vuông này, một mũi tên chính được vẽ hướng về phía ô vuông và 4 mũi tên khác được vẽ cũng hướng về phía ô vuông cùng với mũi tên chính. Mỗi một mũi tên hai bên này đại diện cho một

nhóm nguyên nhân gây ra vấn đề. Những mũi tên hai bên của biểu đồ hình cá này đề cập đến đuôi 5M: Máy móc (Machinery), Nhân lực (Manpower), Phương pháp (Methods), Nguyên vật liệu (Material) và Sự duy trì bảo quản (Maintainanc). Đuôi này có thể mở rộng thành 6M bằng cách cho thêm Bản chất thực (Mother Nature), hay thu gọn lại thành 4M bằng việc lấy đi Sự Duy trì Bảo quản (Maintainance)



Hình 9.1. Biểu đồ hình cá hay biểu đồ “Ishikawa” với tiêu đề 4M

Kỹ thuật này có thể được sử dụng cho cá nhân hay cho cả nhóm và phải bao gồm các bước:

Bước 1: Định nghĩa rõ ràng vấn đề.

Bước 2: Xác định tất cả các nguyên nhân có thể xảy ra bằng cách cố gắng suy nghĩ hay bằng cách sử dụng các bước trong kỹ thuật Nhóm Gọi Tên để tổng quát danh sách nguyên nhân chứ không phải danh sách phương pháp giải quyết.

Bước 3: Nhóm các nguyên nhân được tổng hợp theo tiêu đề 4M/5M/6M.

Bước 4: Hình dung ra cách liên kết tất cả nguyên nhân đối với vấn đề sử dụng biểu đồ hình cá. Bạn có thể cần phải cô đọng việc diễn tả các nguyên nhân trong giai đoạn này.

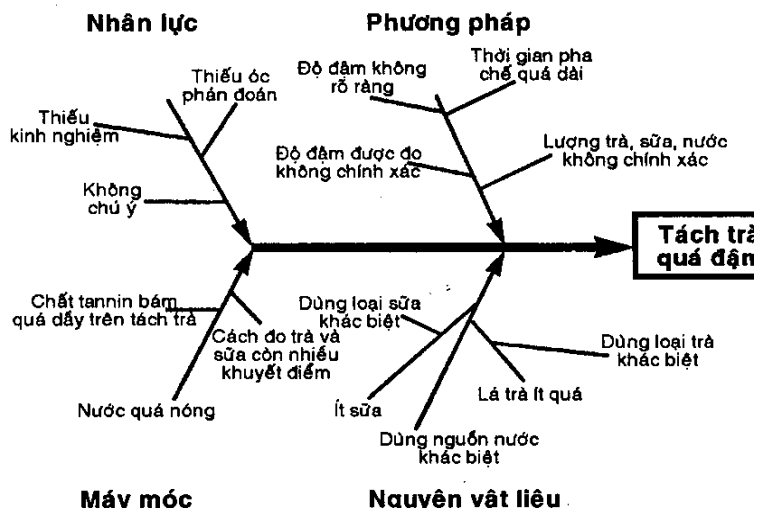
Bước 5: Sử dụng biểu đồ để tiếp tục xác định các nguyên nhân có khả năng cho đến khi tất cả các nguyên nhân được viết xuống kể cả các nguyên nhân không xác thực.

Bước 6: Coi lại biểu đồ và quyết định đâu là nguyên nhân cần được điều tra trước.

Biểu đồ phải đưa ra tất cả các nguyên nhân có khả năng một cách rõ ràng thấu đáo. Tất nhiên biểu đồ sẽ không chỉ cho bạn biết nguyên nhân nào là nguyên nhân thực sự, nhưng nếu bạn tổng hợp một cách kỹ càng biểu đồ sẽ giúp bạn tự tin về những nguyên nhân có khả năng được liệt kê. Việc đưa ra tiêu đề 5M là việc rất hữu hiệu để đảm bảo rằng việc xem xét lại các nguyên nhân được toàn diện và trật tự.

Nhân lực Phương pháp

Hình 9.2. Chỉ cho chúng ta thấy các kỹ thuật được ứng dụng thế nào đối với một trong những vấn đề phát sinh ở Dự Án Tiếng Anh mà chúng ta đã gặp trong chương 4 bằng cách sử dụng tiêu đề 4M.



Hình 9.2 Ví dụ về biểu đồ hình cá ứng dụng cho vấn đề phát sinh trong dự án tiếng Anh

Cách phân tích Pareto

Hầu hết các trục trặc phát sinh trong dự án của chúng ta đều có một loạt những nguyên nhân có khả năng xảy ra. Ví dụ, trà trong dự án Tiếng Anh có thể quá đậm vì thời gian pha chế quá dài hay lượng lá trà không được pha một cách hợp lý, hay có thể do ta bỏ ít sữa quá hơn bình thường, hoặc vì lá trà quá cũ và nhiều bụi. Nếu vấn đề này tiếp tục xảy ra và nếu chúng ta lưu lại nguyên nhân gây ra vấn đề này, chúng ta có thể sử dụng cách phân tích Pareto để tách số ít nguyên nhân chính ra khỏi các nguyên nhân phụ gây ra tách trà quá đậm. Sau đó chúng ta nghiên cứu số ít nguyên nhân chính này và phát triển kế hoạch hành động để xóa bỏ chúng.

Khi Vilfredo Pareto nghiên cứu về sự phân chia nguồn lợi tức trong xã hội Ý vào cuối thập kỷ 19, ông nhận ra rằng, khoảng 90% nguồn lợi tức đóng góp cho khoảng 10% dân số. Ông đã tranh luận rằng loại phân chia này không những hạn chế sự thịnh vượng hoặc nguồn lợi tức mà còn xuất hiện trong nhiều trường hợp khác. Sau đó ông đưa ra quy luật Pareto. Một cách tổng quát, quy luật này nói cho chúng ta biết rằng những mặt quan trọng thuộc về nhóm thiểu số, số ít nhưng quan trọng và nhóm đa số thuộc về những điểm mạnh có liên quan, số nhiều nhưng không quan trọng. Đó là nhóm thiểu số trong bất cứ vấn đề gì đều là những điểm quan trọng xét về mặt kết quả.

Chúng ta có thể sử dụng cách phân tích Pareto để xác định ra nguyên nhân chính yếu của dự án như chúng ta đã thấy ở chương 8, và theo đó điều chỉnh cách giám sát và tường thuật của chúng ta để nêu lên tính chất quan trọng của chúng. Trong quá trình đấu tranh tìm kiếm các giải pháp cho các vấn đề phát sinh trong dự án của chúng ta, cách phân tích Pareto có thể giúp chúng ta xác định các nguyên nhân có tần số lặp lại cao hay có kết quả lớn. Nói tóm lại, cách phân tích này giúp chúng ta chú mục vào những nguyên nhân chính yếu này trong nỗ lực giải quyết vấn đề. Và chúng ta phải đạt được kết quả tối đa với nỗ lực ít nhất. Nó bao gồm những bước:

Bước 1: Tập hợp dữ liệu lại. Vì chúng ta xem xét từng nguyên nhân với mỗi liên quan đến những nguyên nhân kia, nên ta không cần mức độ chính xác. Điều quan trọng là tất cả dữ liệu cho nguyên nhân phải có cùng độ chính xác và bạn có thể sử dụng độ chính xác này để phân biệt rõ sự khác

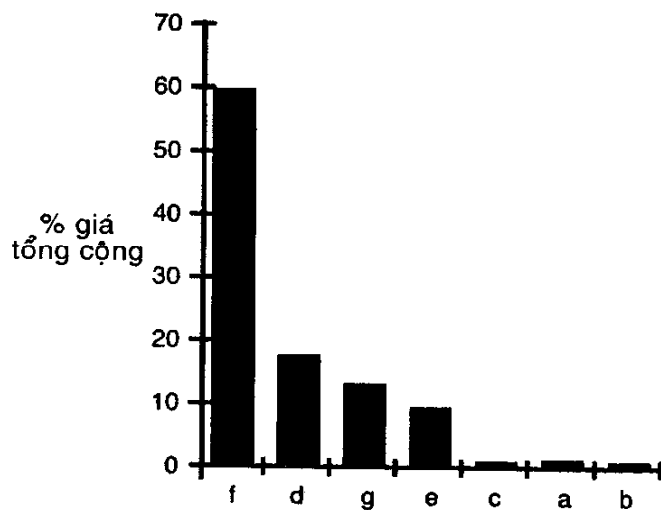
nhau giữa từng kết quả của nguyên nhân. Trong giai đoạn này bạn có thể cần một số ý kiến về yếu tố được sử dụng để đối chiếu kết quả của những mục riêng biệt này.

Bước 2: Xác nhận lại yếu tố đó. Yếu tố này phải có khả năng đo lường và phải được mở rộng thêm bằng cách nhân vô, cộng thêm hay trừ đi các dữ liệu đối với những mục riêng biệt này. Ví dụ, chi phí sử dụng nguyên vật liệu có thể phát sinh bằng cách lấy giá đơn vị nhân với các đơn vị. Nếu nó không phù hợp với những tiêu chí này thì ta thay đổi nó.

Bước 3: Tạo bảng dữ liệu trong đó bạn:

- Sắp xếp theo thứ tự giảm dần, ví dụ đặt con số lớn nhất lên đầu.
- Tính tổng số của những con số này.
- Tính tỉ lệ phần trăm riêng lẻ cho mỗi một nguyên nhân trong tổng số vừa cộng phía trên.
- Tính trị giá phần trăm tích lũy.

Bước 4: Xác định những mục có số phần trăm tích lũy ở dưới mức 80% trong bảng trên. Đây là “số ít quan trọng” và chúng có thể được trình bày qua biểu đồ bằng cách tạo ra một biểu đồ thanh (hình 9.3) cho phần riêng lẻ của tổng chi phí. Đây là những mục quan trọng mà bạn phải cộng thêm cách phân tích hay giám sát các chi tiết. Mục tiêu của việc phân tích và giám sát thêm là để xác định và hủy bỏ nguyên nhân của vấn đề.



Hình 9.3 Biểu đồ thanh về chi phí riêng biệt theo phần trăm trong tổng chi phí

Hình 9.4 là một ví dụ chỉ cho chúng ta cách ứng dụng cách phân tích Pareto đối với vấn đề về mức vượt quá chi phí nguyên vật liệu trong một dự án. Khi chúng ta xem bước thứ 3 và biểu đồ thanh ở hình 9.3, chúng ta có thể thấy các mặt thiếu số giải thích cho mặt đa số của tổng chi phí nguyên vật liệu trong dự án.

VÍ DỤ CÁCH PHÂN TÍCH PARETO

Bước 1

Khoản	Đơn vị giá (đơn vị cho mỗi £)	Cách dùng (000s)
a	30	2.67
b	12	4.18
c	450	0.2
d	75	20
e	1500	0.5
f	800	7.0
g	200	6.0

Bước 2

Khoản	Khoản (£)
a	80,100
b	50,160
c	90,000
d	1,500,000
e	750,000
f	5,600,000
g	1,200,000

Bước 3 khoản

	Khoản (£)	% giá tổng cộng	% tích lũy của giá tổng cộng
f	5,600,000	60.41	60.41
d	1,500,000	16.18	76.59
g	1,200,000	12.94	89.54
e	750,000	8.09	97.63
c	90,000	0.97	98.60
a	80,100	0.86	99.46
b	50,160	0.54	100.00
Tổng:	9,270,260		

Hình 9.4 Ví dụ cách phân tích Pareto

Đó là:

- Mục f và d là để giải thích cho con số 76,59% của tổng số này.
- Mục f, d và g là để giải thích cho con số 89,54% của tổng số này.

Sự đóng góp của những mục này đối với chi phí nguyên vật liệu của dự án ở khoảng 7 - 9 lần cao hơn chi phí nguyên vật liệu của những mục còn lại. Điều này nói lên rằng nếu ta giảm chi phí cho những mục này thì tổng chi phí sử dụng nguyên vật liệu cho dự án sẽ có tác động lớn.

Từ ví dụ đơn giản này, chúng ta có thể thấy rằng với cách sử dụng kiểu phân tích Pareto, người quản lý dự án có thể xác định những mục có đóng góp lớn đối với chi phí dự án. Chúng ta cũng thấy rằng cách phân tích Pareto có thể giúp chúng ta nhận ra điều chúng ta cần và không cần theo dõi thường xuyên.

Kỹ thuật CUSUM

Số tồn đọng hay kỹ thuật CUSUM được sử dụng để tìm ra sự thay đổi theo hướng dữ liệu đã được đo lường. Ví dụ, kỹ thuật này có thể được sử dụng theo dõi cách đặt đến những thay đổi về chi phí lao động, hay theo dõi cách đặt đến mức thay đổi về công suất lao động như bao nhiêu viên gạch được xây trong một ngày, hay bao nhiêu bức tường được sơn trong một giờ. Một trong những điểm mạnh của kỹ thuật này là khả năng khám phá ra những thay đổi trước kia của dữ liệu được theo dõi.

Kỹ thuật này có liên quan đến sự so sánh giữa dữ liệu

đều đặn với mục tiêu đề ra trước kia, sau đó dựng biểu đồ chênh lệch cho tổng số tồn đọng. Chúng bao gồm các bước:

Bước 1: Đưa ra mục tiêu cho yếu tố theo dõi. Điều này có thể là giá trị mong muốn hay con số trung bình cập nhật.

Bước 2: Từ mục tiêu này, ta trừ đi một số dữ liệu đầu tiên đều đặn thận trọng. Số khoảng cách có thể tích cực hay tiêu cực.

Bước 3: Sử dụng mức khác biệt này để bắt đầu tạo ra số tồn đọng của những mức khác biệt này.

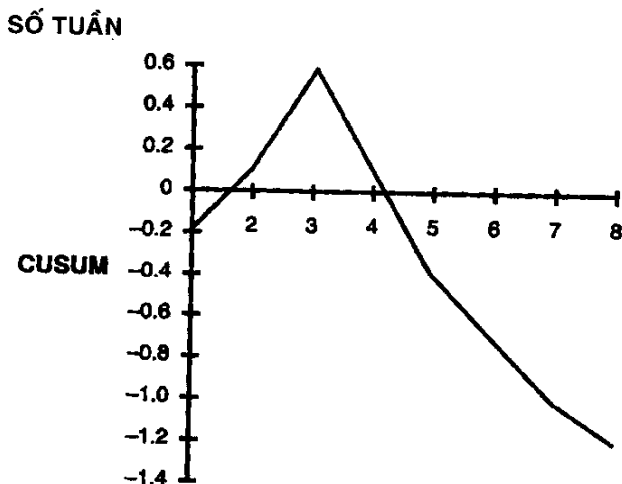
Bước 4: Lập lại bước 2 và 3 cho các dữ liệu đều đặn tiếp theo và dựng đồ thị trị giá của tổng số tồn đọng.

Ví dụ đơn giản được nêu ra trong hình 9.5 cho chúng ta thấy đường đồ thị của tổng số tồn đọng thay đổi khi dữ liệu đều đặn thay đổi. Điều này được xảy ra mà không bị ảnh hưởng bởi bất cứ tiến trình bình thường nào. Mức thay đổi này báo cho chúng ta biết có một điều gì đó đang xảy ra và chúng ta phải quan tâm chi tiết hơn đến điều này.

Số tuần	Số dây cáp đặt trong một ngày (x 100m)	Số khác biệt	Tổng số tồn đọng khác biệt
1	6.2	-0.2	-0.2
2	6.7	+0.3	+0.1
3	6.9	+0.5	+0.6
4	5.9	-0.5	+0.1
5	5.9	-0.5	-0.4
6	6.1	-0.3	-0.7
7	6.05	-0.35	-1.05
8	6.2	-0.2	-1.25

* Ghi chú: Mục tiêu đề ra là 640 mét dây cáp đặt trong một ngày.

Hình 9.5a Ví dụ về CUSUM



Hình 9.5b: Biểu đồ về giá trị tổng số tổn động khác biệt được ghi nhận ở hình 9.5a

Tóm lược

Vấn đề xảy ra trong một dự án là điều bình thường. Chúng xuất hiện hầu hết ở mỗi dự án và xuất hiện hàng ngày. Chúng có thể lớn hay nhỏ, quan trọng hay không quan trọng. Một số những vấn đề này có cấu trúc hẳn hoi, chắc chắn và có những cách giải quyết rõ ràng, trong khi những vấn đề khác lại xuất hiện một cách không chắc chắn, thiếu cấu trúc và không có cách lựa chọn rõ ràng. Tất cả những vấn đề này đều có khả năng phá vỡ dự án của chúng ta. Giải quyết chúng là khả năng chủ chốt đối với nhà quản lý dự án hiệu quả. Hầu hết tất cả các vấn đề trong một dự án thường xảy ra với những dữ liệu hạn chế, không cấu trúc và không có cách giải quyết rõ ràng. Và bước đi đầu tiên đối với việc giải quyết những vấn đề này

là việc định nghĩa chúng sao cho cả hai đặc tính của chúng là mức độ thường xuyên và hậu quả được phản ánh rõ ràng với số dữ liệu phản ánh được giá trị thấy trước của kết quả dự án.

Giải quyết vấn đề không phải lúc nào cũng là tiến trình hợp lý. Nó có thể sử dụng một số lượng kỹ thuật lớn khác nhau bao gồm Kỹ thuật Nhóm, cách phân tích lực, biểu đồ Ishikawa, Perato và cách phân tích CUSUM.

10 | KẾT THÚC DỰ ÁN

Không một dự án nào kéo dài mãi. Ngoài trừ trường hợp ngoại lệ, chúng đều phải có điểm kết thúc. Cách một dự án được kết thúc cũng quan trọng như cách dự án đó được lên kế hoạch, được bắt đầu, theo dõi và được quản lý. Chương này chỉ cho chúng ta cách kết thúc một dự án và nghiên cứu cách kết thúc sao thành công không chỉ dành riêng cho chúng mà còn cho các dự án tiếp theo.

Kết thúc

Kết thúc của dự án thường được xảy ra khi kết quả của dự án đó được chính thức bàn giao. Chúng ta đã thấy ở chương một là điều này đánh dấu bước chuyển tiếp từ quá trình sản xuất đến điểm kết thúc trong chu kỳ cuộc sống của một dự án.

Nhưng không phải bất cứ dự án nào cũng có điểm kết thúc rõ ràng gọn ghẽ. Ví dụ, khi ranh giới giữa tổ chức dự án và tổ chức khách hàng không rõ ràng thì kết quả dự án có thể không là chủ đề của đội ngũ dự án chính thức → sự bàn giao của khách hàng, như thường xảy ra trong tổ chức dự án hội nhập (chương 3). Chúng có thể bị trượt một cách từ từ, hầu như không cảm nhận thấy, giữa ranh giới việc tiến đến kết quả dự án và việc trở thành tài sản tổ chức. Khi điều này xảy ra kết quả dự án từ từ được tổ chức khách hàng tiếp thu vì nó phát triển qua giai đoạn sản xuất của chu kỳ cuộc sống. Những dự án khác bị sụp đổ, thất bại hay

kết thúc sớm. Những dự án này không có nhóm dự án → sự chuyển giao khách hàng là để đánh dấu sự kết thúc. Các dự án này bị bỏ rơi. Hoạt động bị ngừng lại, thất bại trở nên rõ ràng. Điều này xảy ra bởi rất nhiều lý do. Kết quả dự định của dự án có thể trở nên quá lỗi thời hay bị các phương thức phát triển ở một nơi nào đó thay thế. Các loại kết quả rẻ hơn, nhanh hơn hay tiến triển hơn có thể đạt được vị trí ở thị trường. Các nguyên mẫu của nó có thể không đạt được mức độ thành tích hy vọng. Chi phí dự án hay kế hoạch có thể nằm ngoài tầm kiểm soát. Dự án thành công điều hành trước kia có thể bị thất bại do những yếu tố sát cạnh. Tất cả những điều này và các lý do khác có thể là nguyên nhân làm cho dự án bị thất bại và khi điều này xuất hiện, dự án phải hủy bỏ.

Trong tất cả những trường hợp này, hoạt động của dự án dừng lại. Bất chấp cái chết hiển nhiên này, công việc vẫn cần được hoàn thành, hầu hết những công việc này là chi tiết tốt đẹp của dự án. Niềm say mê ban đầu của dự án trong những ngày đầu đã qua, đội ngũ nhân viên của dự án có thể tìm kiếm hay quay trở về nhiệm vụ trước dự án hay tham gia trong công việc thách đố của dự án kế tiếp. Tuy nhiên giai đoạn cuối cùng của một dự án vẫn đưa ra một thách đố đối với những người quản lý dự án có năng lực. Bằng nhiều cách, việc thách đố này còn lớn hơn thách đố trong giai đoạn đầu tiên của chu kỳ cuộc sống một dự án. Cũng thật là ngạc nhiên, công việc “kết thúc dự án” này là một trong những điều quan trọng đóng góp cho việc thành công của dự án.

Việc kết thúc và nhà quản lý dự án

Chúng ta đều biết rằng, để có đủ khả năng và hiệu quả, nhà quản lý dự án phải có khả năng điều khiển, giao tiếp, kích hoạt và thương thuyết. Trong giai đoạn kết thúc dự án, yêu cầu về những kỹ năng này được đòi hỏi cao như những lúc chu kỳ dự án yêu cầu. Ví dụ, nhà quản lý dự án phải hướng dẫn và kích hoạt đội ngũ dự án rút lại cho phù hợp. Nhiệm vụ quản lý đội ngũ thu lại này không được thực hiện một cách dễ dàng do một sự thật là những thành viên còn lại trong đội ngũ này cũng có thể mất đi niềm say mê làm những công việc còn lại và mức độ động cơ làm việc bị giảm xuống. Họ thậm chí còn có thể quan tâm đến hàng hóa bán ở hậu dự án.

Nhà quản lý dự án còn phải đối mặt với công việc giao tiếp với người giữ tiền đặt cược dự án. Trong tổ chức dự án, người quản lý về khách hàng sẽ tỏ ra ít quan tâm đến dự án. Việc tham dự các cuộc họp về dự án sẽ ít dần, họ trở nên khó gần gũi hơn như trong những giai đoạn đầu dự án. Tuy nhiên, mức độ say mê của tổ chức nhân viên điều hành sẽ cao. Sự kích thích tiêu thụ cho chi tiết của kết quả dự án sẽ được rõ nét.

Đối với gia đình của chúng ta, người giữ tiền đặt cược sẽ chỉ liên quan hay quan tâm đến kết quả dự án. Kỳ nghỉ mát ở Hawaii sẽ là kỳ thay đổi không khí toàn diện, sân thượng tắm nắng sẽ chuyển từ trạng thái sạch sẽ tinh khôi sang trạng thái sử dụng rác rưởi, và chiếc xe hơi mới sẽ bắt đầu mất mùi “mới mua”.

Trong khi tất cả những điều này xảy ra, công việc kết thúc của dự án phải được thực hiện. Ví dụ, nhà quản lý dự

án sẽ cần phải dàn xếp công việc hoàn chỉnh của kết quả tồn tại, hợp đồng, đơn đặt hàng và buôn bán, bỏ đi hay lưu trữ các tài sản vật chất. Đó là công việc mà nhà quản lý dự án phải làm như thế trong khi đội ngũ dự án đang thu lại và người giữ tiền đặt cược ít chấp nhận quyền lực của anh/cô ta hơn. Sau đó là việc thắc mắc nhỏ, là đối với những dự án lớn và phức tạp, những nhà quản lý việc kết thúc dự án đặc biệt được chỉ định phải đảm bảo dự án có một kết thúc trật tự và hiệu quả.

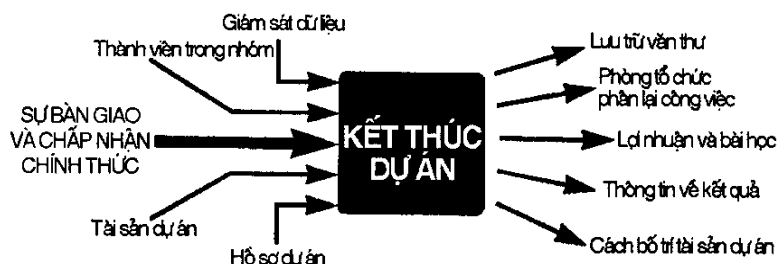
Nhưng đối với tất cả các dự án của chúng ta, bất chấp quy mô, mức phức tạp và kết quả, tất cả những yếu tố này kết hợp lại tạo thành một loạt những vấn đề độc nhất vô nhị và đòi hỏi khắc khe, và nó cần có đội ngũ quản lý cấp cao nhất để đảm bảo việc dự án trở nên thành công vào lúc cuối.

Tiến trình kết thúc

Khi kết thúc dự án, chúng ta cần phải làm gọn lại phần kết đang dở dang. Điều này có nghĩa là chúng ta phải đảm bảo tất cả các công việc thuộc dự án phải được thực hiện và kết quả của nó phải được hoàn thiện và có giá trị. Điều này cũng có thể mang ý nghĩa là chúng ta cần phải đảm bảo tất cả các hợp đồng thuộc dự án được khép lại và tất cả các thiết bị của nó được bán hết, di chuyển hay cất vào một chỗ. Những thành viên trong nhóm dự án có thể cần được phân công lại công việc và các nguyên liệu dư thừa của dự án cần phải bỏ đi. Nói tóm lại, chúng ta cần đóng lại sổ sách dự án.

Tất cả những điều này cần được lên kế hoạch và ghi vào ngân sách như bất cứ giai đoạn nào trong dự án. Một

kết thúc vội vã và không sắp xếp không chỉ để lại nhiều phần kết dở dang và những khe trống thông tin, mà còn làm cho khách hàng và người giữ tiền đặt cược giảm đi niềm tin vào cả đội ngũ dự án và kết quả dự án. Tuy nhiên, chúng ta cần phải nhận ra rằng đầu vào và đầu ra trong tiến trình kết thúc thì khác biệt với đầu vào và đầu ra của các giai đoạn dự án đang hoạt động và có hiệu lực hơn - như chúng ta có thể thấy ở hình 10.1.



Hình 10.1 Tiến trình kết thúc dự án

Ở phần trước chương này chúng ta đã thấy tiến trình kết thúc dự án có thể diễn ra cho dù kết quả dự án có hoàn thành hay không. Chúng ta cũng thấy là khi kết thúc diễn ra do dự án thất bại, sẽ không có đội ngũ dự án chính thức → bàn giao cho khách hàng. Nhưng tất cả các yếu tố khác của tiến trình kết thúc dự án vẫn tồn tại. Hồ sơ dự án cần được đối chiếu và lưu lại, giám sát các dữ liệu lưu trữ, tài sản dự án bị bỏ đi hay xếp xó và thành viên nhóm được chuyển đi hay phân công lại.

Nếu chúng ta thất bại trong việc thực hiện điều này một cách trật tự và có tổ chức, thì không những chúng ta để lại các thứ rác rưởi gây ra từ mục đích không hoàn thiện và méo mó, mà chúng ta còn không rút ra được những bài

học từ sai lầm và không nắm bắt được lợi ích, bài học về việc quản lý dự án.

Kết thúc nhóm đội

Có dự án là phải có con người. Khởi đầu dự án đã là như thế và sẽ tiếp tục như thế cho đến kết thúc. Xuyên suốt chu kỳ sống của nó, những người này là dự án. Với tư cách là khách hàng, là thành viên của câu lạc bộ hay gia đình, thậm chí là người đàn ông hay đàn bà đi trên đường, họ đều có liên quan và quan tâm. Là thành viên trong đội ngũ dự án, óc sáng tạo, khả năng thích nghi, khả năng tiềm tàng, kế hoạch và quản lý quá trình diễn biến dự án. Trong giai đoạn này, giai đoạn cuối dự án, nhu cầu và mối quan tâm của những thành viên trong nhóm tiến tới ranh giới không cần thiết của dự án.

Trong tổ chức thành viên dự án, họ quan tâm đến câu trả lời cho những câu hỏi như là “Khi nào tôi sẽ bỏ đội ngũ dự án này?” hay “Tôi sẽ làm ở dự án kế tiếp nào?” hoặc “Không biết tôi có thể tìm lại công việc cũ được không?” Những thành viên còn lại này sẽ chứng kiến cấu trúc và quy mô dự án thay đổi vì những chuyên gia then chốt chuyển đến những dự án mới. Họ thậm chí chứng kiến người quản lý dự án ra đi, để lại công việc “dọn dẹp các chi tiết” cho một thành viên trong dự án mà người này có ít kinh nghiệm hay đang giữ một vị trí thâm niên trong nhóm. Đối với dự án nhà cửa và gia đình, việc gợn gâng ngăn nắp tạo nên kết thúc dự án chắc chắn nằm ngoài danh sách những việc ưu tiên hàng đầu trong cuộc sống bận rộn của chúng ta.

Tất cả những điều này có nghĩa là những tham vọng

nỗ lực ban đầu của thành viên dự án không còn nữa. Và với những điều này, chúng ta có thể bị mất đi niềm tin và sự cộng tác để tiếp tục dự án đến điểm hoàn thành. Để quản lý tình trạng này, người quản lý dự án phải đảm bảo rằng cả hai thành viên tham gia việc kết thúc dự án và khách hàng hay những người giữ tiền đặt cược khác phải chú tâm đến lời cam kết của họ trước đây đối với dự án trong công việc kết thúc này. Cách hiệu quả nhất để thực hiện điều này là dùng đội chung; là đội được khuyến khích tự quản lý việc xác định và thực hiện những công việc còn lại của dự án. Ví dụ, đội ngũ dự án chung / khách hàng chung / người giữ tiền đặt cược chung bỏ đi danh sách đồng đội có thể kiểm tra được kết quả dự án và đồng nhất với danh sách chung về công việc vượt trội và khuyết điểm. Người quản lý dự án và người đầu tiên sử dụng kết quả dự án có thể tạo nên những kế hoạch chung cho sự chuyển nhượng.

Nhưng cuối cùng đội ngũ dự án phải tan rã. Giống như tất cả các sự tan rã, điều này phải được quản lý cẩn thận. Ta cần phải để ý tới nhu cầu của cả thành viên trong nhóm và dự án. Dự án cần được duy trì một đội ngũ hiệu quả, thậm chí cho đến phút cuối. Thành tích của những thành viên cá nhân trong nhóm phải được công nhận bằng cách này hay cách khác. Với tư cách là nhà quản lý dự án trong việc sắp xếp cho đội ngũ này tiến đến giai đoạn kết thúc hoàn toàn, thậm chí đến điểm liên kết các thành viên tổ chức đội dự án với việc lập nên kế hoạch phân công lại; thời gian trôi đi, sẽ sinh lợi dưới dạng cam kết và thực hiện của những thành viên còn lại.

Kết thúc ngân hàng dữ liệu dự án

Khi chúng ta đến giai đoạn này và đây cũng là giai đoạn cuối cùng của dự án, giai đoạn mà:

- Hầu hết tiền sẽ được chi tiêu.
- Kết quả dự án được thành lập.
- Tiềm năng dự án sẽ được sử dụng.

Một lượng thông tin đáng kể cũng sẽ được thành lập.

Bản chất của thông tin này rất khác nhau. Ví dụ, chúng ta có thể bao gồm những thông tin như sau:

- Bản thiết kế, quy cách kỹ thuật và bản hướng dẫn sử dụng các thiết bị đã mua là một phần của dự án.
- Kỹ thuật kết quả dự án hay cách sắp xếp bản thiết kế.
- Kế hoạch và chương trình của hoạt động dự án.
- Sổ sách chi phí dự án.
- Hợp đồng và hợp đồng phụ của dự án.

Ranh giới của những thông tin này bao gồm quy cách dự án, kế hoạch dự án và ngân sách dự án. Nội dung thông tin sẽ được thay đổi và kéo dài do hoạt động thực của dự án và sự sửa đổi sẽ được tạo ra do chuỗi hành động kiểm soát thay đổi.

Vậy thì chúng ta sẽ phải làm gì với nguồn thông tin này? Câu trả lời là chúng ta cần phải sử dụng nó để:

- Xác định và hoàn thành những công việc còn sót lại.
- Ghi nhận bản chất thực của kết quả.
- Phát triển lịch sử dự án.
- Kiểm tra xem chúng ta có đạt đến những mục tiêu chúng ta đưa ra hay không.

Khi những bước này được thực hiện xong, chúng ta mới có thể nói rằng chúng ta đã hoàn thành dự án đó.

Hoạt động kết thúc

Bước đầu tiên chúng ta cần làm là chúng ta phải là sao để hoạt động kết thúc dự án tạo được điều kiện để chúng ta tìm ra những gì còn sót lại cần thực hiện

Để làm được điều này, chúng ta cần phải tìm ra:

- Chúng ta đã thực hiện được những gì rồi.
- Những gì cần phải thực hiện.

Hiển nhiên là mức khác biệt giữa hai yếu tố này sẽ nói cho chúng ta biết điều gì còn sót lại cần hoàn tất.

Cả hai yếu tố này đều có gốc rễ và chi tiết trong chúng từ liên quan như trong quy cách dự án, hệ thống kiểm soát thay đổi dự án và Kế hoạch công việc chi tiết. Những chi tiết này là điểm khởi đầu, đồng đội / khách hàng / người giữ tiền đặt cược dự án chung có thể kiểm tra dự án. Họ có thể tự kiểm tra bằng tay chân những gì được thực hiện thực sự và sau đó so sánh điều này với điều đáng lý phải thực hiện. Mức khác biệt, nếu có, xuất hiện giữa hai yếu tố này, sẽ nói cho chúng ta biết những gì sót lại cần thực hiện. Chúng thậm chí có thể nói cho chúng ta biết những gì chúng ta cần làm nhiều hơn chúng ta cần!

Việc tìm kiếm những gì còn sót lại cần thực hiện ngay lúc ban đầu thì rất quan trọng. Khách hàng / người giữ tiền đặt cược cần phải đảm bảo rằng kết quả dự án là những gì mà họ cần khi dự án được tiếp tục. Khi sự khác nhau giữa quy cách dự án và kết quả thực tế xuất hiện, thì nhà quản lý dự án cần phải cân bằng chương trình hoàn

tất công việc còn tồn đọng này với tất cả nỗ lực. chương trình này nên phù hợp với tính chất ưu tiên, tỉ lệ thời gian và kết quả sao cho quy cách dự án được hoàn chỉnh. Vì quan tâm của nhà quản lý không thể đi đến chỗ kết thúc dự án một cách trật tự và hoàn chỉnh cho đến khi đạt được những điều này. Đối với các dự án lớn giai đoạn kết thúc này hầu như có thể tự là một dự án và vì thế nhà quản lý kết thúc có thể điều hành được nó như chúng ta đã thấy phần đầu chương này.

Trong chương 5 chúng ta đã thấy tầm quan trọng của việc thông tin hiệu quả đối với dự án. Giai đoạn cuối của dự án này không có trường hợp ngoại lệ cho quy luật này. Thật ra, người ta tranh luận rằng áp lực và khó khăn đáng nhất vô nhị trong giai đoạn này tạo ra nhu cầu thông tin hiệu quả. Ví dụ, những khó khăn đột xuất chung giữa dự án / khách hàng / người giữ tiền đặt cược sẽ tạo ra những thông tin phản hồi về những gì họ tìm kiếm. Những điều này được sử dụng cho phù hợp với mục đích và công việc được thực hiện đối với mục đích này cần được theo dõi và tường thuật. Thông tin liên lạc luôn là tiến trình hàng đầu và quyết định của nhà quản lý dự án và khách hàng hay người giữ tiền cá cược phải có một điểm chung để đảm bảo việc hướng dẫn và thẩm vấn phải tồn tại và giai đoạn cuối của dự án này phải được tiến đến điểm kết thúc có trật tự.

Phương cách của việc thông tin liên lạc này đã hiệu quả. Đó là những cuộc họp và cuộc tường thuật về dự án mà những cuộc họp và buổi tường thuật này phải được thực hiện một cách thường xuyên và là nét đặc biệt hàng ngày trong việc theo dõi dự án và hệ thống kiểm soát dự án này.

chúng ta đã xem ở chương 8. Trong suốt quá trình kết thúc dự án, có thể chúng ta cần phải tổ chức các cuộc họp này thường xuyên hơn để xem xét chi tiết các vấn đề như hoạt động của đội dành riêng cho các khó khăn đột xuất hay những công việc còn tồn đọng. Cách sắp xếp của cuộc họp cũng có thể thay đổi - bao gồm tất cả các thành viên của đội dự án nhỏ hơn và khách hàng hay nhân viên giữ tiền đặt cược có liên quan đến công việc..

Kết quả dự án

Cùng với thông tin dự án, còn có những thông tin cá biệt phát sinh từ kết quả dự án.

Đối với những dự án có kết quả xác thực, nó có những bản thiết kế và quy cách kỹ thuật. Thiết bị đã mua sẽ điều khiển bằng tay và đảm bảo. Những vật đầu tiên sẽ có hồ sơ quá trình phát triển và thành tích. Dự án nghỉ hè sẽ có các bản sao chép về mẫu đăng ký và tập tài liệu giới thiệu mỏng. Thậm chí khi kết quả dự án thấp những thông tin này vẫn hiện hữu - trên những tài liệu được phát hành rộng rãi về những chiến dịch chính trị hay những câu hỏi khảo sát ý kiến.

Sẽ có một chút nghi ngờ về nhu cầu chuyển những tài liệu này đến khách hàng.

Trong tương lai, chính là khách hàng chứ không phải nhà quản lý dự án, sẽ cần thu thập thêm thông tin. Nếu kết quả dự án có thể sờ mó được, như chiếc xe hơi mới hay chiếc máy vi tính mới, thì đó phải là khách hàng, chứ không phải cán bộ nhân viên dự án, người sẽ lo về việc bảo quản, sửa chữa hay nâng cấp nó. Một phần của thông tin này sẽ được cần ngay lập tức sau việc sang tay chính thức

để đảm bảo rằng khách hàng có thể bắt đầu sử dụng kết quả dự án. Đối với những dự án có kết quả lớn và phức tạp, việc bàn giao cách sử dụng có thể diễn ra trước khi kết quả dự án được chính thức bàn giao, điều này đảm bảo cho việc khách hàng có thể lên kế hoạch và thực hiện việc huấn luyện nhân viên điều hành.

Sự đối chiếu và tổ chức của tất cả những chứng từ này không phải là điểm kết thúc của dự án. Như chúng ta đã thấy ở Chương 3, những chứng từ này cần phải đạt được, sắp xếp, đối chiếu và lưu trữ ngay từ lúc đầu dự án. Ví dụ, đơn đặt hàng đối với những thiết bị cần phải có những điều khoản đảm bảo cho việc cung cấp thông tin về cách hướng dẫn sử dụng, kế hoạch bảo quản, danh sách phụ tùng thay thế và danh sách kiểm tra sự cố. Việc chuyển giao những chứng từ này cần được tiến hành và kiểm tra về chất lượng như chính bản thân thiết bị này.

Cũng có thể có những trường hợp mà đội ngũ dự án phải liên quan đến việc khởi động của kết quả dự án. Điều này sẽ xảy ra khi kết quả yêu cầu sự giám định đặc biệt để đảm bảo tính hiệu quả của việc khởi động và điều hành. Đây là một loại giám định điển hình rất khó đạt được hơn việc điều khiển thực tế. Đối với những dự án có kết quả lớn và phức tạp, giống như nhà máy hóa chất hay cao ốc văn phòng, đội ngũ khởi động của dự án thường là đội ngũ riêng biệt xuất hiện vào giai đoạn cuối của nhóm sản xuất dự án và có thể lưu lại ở đó cho đến khi tất cả những đội ngũ dự án khác đã rời khỏi. Đối với những dự án có kết quả nhỏ và kém phức tạp hơn, như máy vi tính cá nhân hay xe hơi, việc sang tay chính thức sẽ bao gồm cả cách chỉ dẫn làm quen cách sử dụng.

Lịch sử dự án

Tất cả dự án đều có lịch sử riêng. Chúng có căn nguyên nguồn gốc ở hồ sơ dự án. Chúng nói cho ta biết về chu kỳ sống và thời đại của dự án, nhắc nhở cho chúng ta nhớ những ngoắt ngoéo góc ngách trong việc thay đổi của kế hoạch dự án, xác định người nào làm gì và khi nào trong dự án và nói cho chúng ta biết chúng ta đã sử dụng phương cách và hệ thống nào. Chúng ghi chép chu kỳ sống và thời đại của dự án. Đối với những dự án lớn, phức tạp tỉ lệ thời gian mở rộng, lịch sử dự án có thể tạo nên cách giải quyết sáng suốt hiệu quả trong việc quản lý dự án. Nó cũng có thể đóng góp như là chứng từ giới thiệu đầy hữu hiệu cho các nhân viên mới, chứ không phải việc triển lãm và nhìn lại giai đoạn kết thúc dự án, nếu chúng được phát triển như một lịch sử xoay vòng. Tuy nhiên, hầu hết đối với các dự án, thế hệ lịch sử đầy đủ của một dự án là điều hiếm thấy. Những chi phí không thể tránh được hay bản chất hạn chế của dự án không đảm bảo cho thế hệ của nó. Với những trường hợp thế này, tầm nhìn về quá khứ của dự án bị hạn chế về mặt kiểm toán.

Kiểm toán dự án

Việc kiểm toán có thể thực hiện ở bất cứ thời điểm nào trong chu kỳ dự án. Mục đích của nó thì đơn giản, dễ hiểu và nhắm đến việc xác định:

- Tình trạng hiện tại của dự án
- Những rủi ro liên quan đến tình trạng này
- Chúng ta có nên thay đổi cách quản lý và sắp xếp kế hoạch dự án hay không.

Tuy nhiên, thường thì việc kiểm toán được thực hiện ở giai đoạn “đang làm” - là giai đoạn sản xuất và giai đoạn lên kế hoạch và thiết kế. Khi điều này xảy ra, thường là do việc chi tiêu và trì hoãn quá mức, là những yếu tố gây nên lo lắng và quan tâm trong số những người giữ tiền đặt cược của dự án.

Tuy nhiên khi chúng ta quản lý dự án hậu kiểm toán dự án, hoạt động của dự án được hoàn thành và kết quả dự án được trao cho khách hàng. Và kết quả là mục đích của việc kiểm toán hậu dự án là để xác định sự việc xem mức vượt quá kế hoạch và chi phí có lời giải thích hay không, và xem những kỹ thuật quản lý dự án thích đáng có được sử dụng hay không. Hiển nhiên là cả hai nhà quản lý dự án và khách hàng đều quan tâm đến kết quả của việc kiểm toán như thế. Ở nơi nào có cả hai chi tiết này trong cùng một hệ thống quản lý thì việc kiểm toán không chỉ có thể đúng đắn mà còn là một điều đáng cần thực hiện. Tuy nhiên, khi nhà quản lý dự án / đội ngũ dự án được người đầu thầu thuê, thì việc kiểm toán độc lập do bên thứ 3 quản lý có thể có giá trị.

Kết quả của việc kiểm toán hậu dự án sẽ là bản tường thuật chính thức. Quy mô, bản chất và trọng điểm của bản tường thuật này có thể thay đổi theo giá cả, tính chất và kết quả dự án. Những dự án lớn và đắt đỏ thì việc kiểm toán được kiểm soát bởi một đội bao gồm các kỹ luật hỗn hợp và bản báo cáo kéo dài, thường là để trả lời cho nhu cầu của tổ chức cổ phần. Việc kiểm toán hậu dự án của những dự án có chi phí nhỏ giới hạn hay ít thường bao gồm các bản tường thuật nhỏ. Các bản báo cáo về kết quả dự án có mức độ kỹ thuật cao hay các dự án cần có những chuyên

gia kỹ thuật mà những dự án này có thể không thuộc quyền sở hữu của khách hàng, thì có thể được mở rộng thêm bởi các chuyên gia kỹ thuật độc lập.

Tuy nhiên những báo cáo này không chỉ là bài luyện tập việc ghi chép sổ sách hay chi phí kế toán. Ví dụ, chúng có thể tiết lộ các khuyết điểm mà những khuyết điểm này là chủ đề của hành động pháp lý trong tương lai giữa khách hàng, các nhà cung cấp trang thiết bị hay hệ thống quản lý dự án.

Việc đánh giá hậu dự án

Bất chấp bản chất điều tra nghiên cứu, việc kiểm toán hậu dự án không nói cho chúng ta biết kết quả dự án có thực hiện đầy đủ khả năng và triển vọng ban đầu hay không. Những điều này, như chúng ta đã xem ở chương 2, là phần thông tin bên trong mà chúng ta sử dụng để quyết định nên hay không nên trong việc sử dụng số tiền cần thiết trong việc thực thi dự án. Trong chương 1, chúng ta thấy rằng những kết quả này có thể liên quan tới bất cứ khía cạnh nào trong cuộc sống của chúng ta tại công sở và tại nhà. Triển vọng của chúng ta có thể là số lượng, lợi tức, máy móc hay hiệu suất trang thiết bị, việc cải tổ lại, tính chất trừu tượng mới, một chiếc xe hơi mới hay một kỳ nghỉ mát.

Việc đánh giá hậu dự án là việc ước định xem những gì triển vọng có được chuyển giao hay không, và nếu không thì tại sao. Trừ trường hợp ngoại lệ, nó được khách hàng dự án đề xướng mặc dầu nó có thể được quản lý bởi bên thứ ba vì tính công bằng hay nội dung kỹ thuật. Đối với các tổ chức lớn với nhiều dự án và có nguồn chi phí vốn lớn thì

việc đánh giá hậu dự án thường được kiểm soát bởi một bộ phận riêng biệt chịu trách nhiệm về việc lót ván mức quản lý. Trong gia đình, việc đánh giá hậu dự án thì thường có bản chất thông thường, liên quan đến tất cả những người sử dụng hay liên quan đến kết quả dự án. Việc đánh giá hậu dự án đối với các dự án lớn thường được xem xét lại với theo quan niệm của họ qua hai hay ba năm sau khi hoàn thành. Việc xem xét lại này có thể mất vài tháng, liên quan đến đội ngũ kiểm toán và được trình bày theo hình thức tường thuật.

Như chúng ta đã thấy ở trong việc đánh giá hậu dự án là có liên quan đến việc kết quả dự án có hoàn thiện triển vọng và khả năng ban đầu hay không - bất chấp quy mô và bản chất của kết quả dự án. Nhưng chúng cũng có thể được sử dụng như việc “chúng ta đã làm sai điều này ở đâu” và “chúng ta đã làm đúng điều này ở phần nào”. Từ đó chúng ta có thể học cách đánh giá chi phí hay rủi ro bằng nhiều cách khác nhau hay học cách sử dụng các loại công cụ lên kế hoạch dự án. Những bài học này có thể nói về các chi tiết như việc “chúng ta sẽ thuê chiếc xe hơi lớn hơn cho kỳ nghỉ tới” - hay các vấn đề chủ yếu như “chúng ta sẽ không bao giờ muốn người thuê đó nữa”. Tất cả những bài học này rút ra từ việc đánh giá hậu dự án.

Tóm tắt

Tất cả các dự án đều có điểm kết thúc. Điểm kết thúc này có thể xảy ra sớm khi chúng được chính thức sang tay cho khách hàng hay khi dự án bị thất bại. Trong cả hai trường hợp này, một kết thúc có hiệu quả vẫn sở hữu những tiềm năng đóng góp cho thành công của dự án. Điểm kết

thức này đòi hỏi nhà quản lý dự án phải có kỹ năng cao trong việc hướng dẫn, thông tin, thúc đẩy và thương thuyết. Những kỹ năng này được sử dụng trong giai đoạn kết thúc, giai đoạn có mục đích quan trọng hàng đầu là việc hoàn thành một cách trật tự và có tổ chức, không chỉ cho dự án mà còn cho cả đội ngũ, dữ liệu ngân hàng, hoạt động của nó và hoạt động này phải dẫn đến kết quả. Việc đối chiếu và lưu trữ chứng từ có liên quan đến kết quả này cũng là một phần của tiến trình đó như là việc kiểm toán dự án và việc đánh giá hậu dự án.

11

NHỮNG VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Quyển sách này là quyển giới thiệu về các mảnh khóc cho tổ chức quản lý dự án một cách dễ đọc, thực tế và dễ hiểu. Trong đó mỗi chương đều nói cho chúng ta biết cái gì là và không phải là, dự án (chương 1); cách chọn lựa (chương 2), sắp xếp (chương 3), kế hoạch (chương 4), quản lý (chương 5) và theo dõi dự án (chương 8) cũng như cách tụ tập đội dự án (chương 6), quản lý dự án về tiền bạc (chương 9) và cách kết thúc dự án như thế nào (chương 10).

Mục đích của chương cuối quyển sách này là tóm lược lại những vấn đề trọng điểm đối với nhà quản lý dự án. Nó cũng cung cấp cho bạn - trong phần bản liệt kê những mục cần kiểm tra của nhà quản lý dự án (trang 151) - một cơ hội để thử nghiệm những gì bạn đã học.

Những vấn đề trọng điểm

Dự án, dự án và dự án

- Dự án là cách tạo nên thay đổi.
- Kết quả của nó có thể thấy được hay không thấy được
- Dự án có thể lớn hay nhỏ, có thể liên quan đến nhiều người và khoảng thời gian sống kéo dài trong nhiều ngày, nhiều năm hay nhiều thập kỷ.
- Tất cả dự án đều có cốt lõi hành động, là sự việc được

ủng hộ và củng cố bởi việc quản lý, lên kế hoạch, theo dõi và kiểm soát.

- Năm yếu tố cơ bản này nói cho chúng ta biết tất cả các dự án là:
 - Các nỗ lực trong cùng một thời điểm
 - Là độc nhất vô nhị
 - Có giới hạn và khoảng thời gian xác định
 - Nói về sự thay đổi
 - Có kết quả rõ ràng
- Các ranh giới của dự án có kích cỡ về thời gian, chi phí và thành tích
- Chu kỳ sống của dự án gồm các giai đoạn nghiên cứu khả thi, lên kế hoạch và thiết kế, sản xuất và kết thúc.
- Tất cả thành viên giữ tiền đặt cược của dự án cần phải liên quan đến tiến trình thay đổi của dự án.

Dự án nào?

- Tất cả dự án đều liên quan đến rủi ro và không chắc chắn
- Để sử dụng phương pháp 2 C - nguyên nhân (cause) và kết quả (consequence) - chúng ta cần phải:
 - Xác định kích cỡ, mức độ và nguồn gốc của rủi ro đó
 - Giảm chúng đi
 - Quyết định có nên chấp nhận nó hay không
- Dự án có thể lựa chọn do:
 - Các phương pháp không thứ tự để đáp ứng cho nhu

cầu khủng hoảng, yêu cầu luật pháp, trợ cấp công nhân viên, sức mạnh cá nhân hay nhu cầu cấp bậc, nhu cầu cạnh tranh trong tổ chức và vì chúng rất “đáng để thực hiện”.

– Phương pháp thứ tự như là quá trình trả sau, lãi xuất hoàn lại, trị giá thực hiện tại, bảng liệt kê khả năng sinh lợi và lãi suất hoàn lại nội địa.

Tổ chức dự án

- Các dự án cần được tổ chức
- Tổ chức dự án cần phải trùng khớp với tổ chức khách hàng
- Tổ chức dự án phải chung cấp cơ cấu trong số những giai đoạn Hoạt động, Lên kế hoạch, Theo dõi, và Kiểm soát, giai đoạn nào có thể thực hiện một cách hiệu quả.
- Tổ chức dự án có thể là:
 - Một thể thống nhất
 - Khuôn cội
 - Riêng biệt
- Chúng ta nên xem xét một cách cẩn trọng việc tạo ra:
 - Sổ tay dự án
 - Quy cách dự án
 - Thủ tục kiểm soát thay đổi
 - Mô tả về công việc
 - Bảng trách nhiệm
 - Quy tắc về ngân sách và kế toán

Lên kế hoạch cho dự án

- Kế hoạch dự án biến đổi mục tiêu kế hoạch thành sự thực cụ thể
- Để tạo ra một kế hoạch, ta cần có yếu tố:
 - Điều gì, khi nào, ai và với điều gì của hành động dự án
 - Chi phí ngân sách dự án
- Kế hoạch dự án có thể sử dụng:
 - Biểu đồ Gantt
 - Mạng lưới hoạt động theo mũi tên (AOA)
 - Mạng lưới hoạt động theo nút giao điểm (AON)
- Phương sách dự án phải được lên kế hoạch, quản lý bởi quy tắc khám phá hay quy tắc san bằng phương án.

Quản lý dự án

- Ban quản lý dự án thì khác với ban quản lý thường ngày.
- Nhà quản lý dự án trước hết quan tâm đến việc tạo nên thay đổi bằng cách sử dụng phương sách ngăn ngừa, chứ không phải trong phạm vi cố định, đóng băng - cũng không phải sự không hạn định tạo ra kết quả duy nhất - cũng không phải sự tái tạo.
- Nhà quản lý dự án cần phải là người thông minh, có tầm nhìn xa trông rộng, có thể hòa nhập và liên kết các sự việc với nhau.
- Một nhà quản lý dự án hiệu quả thì phải có khả năng:
 - Điều khiển một đội ngũ trong đó mỗi thành viên đều có kỹ năng

- Liên hệ với tất cả những người giữ tiền đặt cược
- Kích hoạt đội dự án, người đầu thầu và nhà đầu thầu phụ
- Thương thuyết các giải pháp hiệu quả đối với các cuộc xung đột dự án

Đội ngũ dự án

- Một đội dự án hiệu quả là đội có công việc trôi chảy
- Thành viên trong đội có chung mục đích
- Thành viên trong đội được lựa chọn để:
 - Khả năng làm việc kết hợp
 - Khả năng thực hiện vai trò yêu cầu trong đội
 - Sự tinh xảo về kỹ năng
- Một đội ngũ hiệu quả hiếm khi có nhiều hơn 10 thành viên
- Xây dựng đồng đội:
 - Bắt đầu với bảng đồng đội chung
 - Tiếp tục với đồng đội và trải qua các thời điểm với nhau
 - Giải quyết các vụ xung đột với tính cách xây dựng
- Những thành viên đồng đội dự án thành công thì:
 - Có kỹ năng cao hơn mức trung bình
 - Nhạy bén về các vấn đề “chính trị” của dự án và tổ chức mẹ
 - Có khả năng giải quyết vấn đề nhạy bén
 - Sẵn sàng chia sẻ thành công và thất bại

Quản lý dự án về về tiền bạc

- Sự đánh giá chính xác là chìa khóa của việc thành đối với dự án.
- Đưa ra việc đánh giá là bài tập hợp lý dựa trên những thông tin có sẵn về
 - Kết quả dự án.
 - Hoạt động của dự án.
 - Thông tin về chi phí các hoạt động tương tự.
- Các dạng đánh giá:
 - Đánh giá về “Số phận”, “trật tự cường độ” (+/-50%).
 - Đánh giá về ngân sách, tiền thiết kế, nghiên cứu khả thi (+/- 20%).
 - Đánh giá về sự ủng hộ (+/-10%).
 - Đánh giá dứt khoát cuối cùng (+/-5%).
- Những việc đánh giá này có thể là
 - Trên - dưới, sử dụng kỹ thuật đánh giá theo số mũ hay thừa số.
 - Dưới - trên, sử dụng chi phí đưa ra từ dữ liệu kế hoạch công việc chi tiết.
- Dưới mức chi phí bao gồm:
 - Bảo hiểm.
 - Thuế.
 - Trợ cấp lạm phát và ngẫu nhiên.
- Đánh giá dự án là nền tảng của ngân sách dự án
- Ngân sách dự án nói cho chúng ta biết nên sử dụng cho điều gì và khi nào thì nên sử dụng.

Theo dõi và kiểm soát dự án

- Việc theo dõi và kiểm tra dự án chú trọng vào việc xác định và hủy bỏ những chênh lệch giữa kế hoạch dự án và ngân sách.
- Theo dõi dự án liên quan đến:
 - Đo lường.
 - Ghi nhận.
 - Đối chiếu.
 - Phân tích.
- Dữ liệu sử dụng phải là:
 - Thích hợp.
 - Đáng tin cậy.
 - Hợp thời.
 - Có thể hiểu được.
 - Có liên quan đến kế hoạch dự án và ngân sách.
- Theo dõi dự án có thể sử dụng sự kiện quan trọng của dự án, nghiên cứu hạn định, phương pháp 80 - 20, đường cong S, tỉ lệ tới hạn và phân tích trị giá đạt được.
- Kiểm soát dự án giảm bớt khoảng cách giữa những việc gì đã xảy ra thực sự và những gì chúng ta đã lên kế hoạch phải xảy ra.
- Kiểm tra dự án căn cứ vào việc theo dõi dự án.
- Hoạt động của việc kiểm tra dự án phải:
 - Thích hợp.
 - Nhanh chóng.
 - Chi phí hiệu quả
 - Phản ánh kích cỡ và bản chất giữa những khác biệt.

Giải quyết những rắc rối dự án

- Hầu hết tất cả dự án đều có những trục trặc xảy ra hàng ngày.
- Tất cả những rắc rối này đều có khả năng phá vỡ dự án.
- Hầu hết những rắc rối dự án xảy ra với những thông tin hạn chế, không có cấu trúc và không có cách chọn lựa rõ ràng.
- Giải quyết rắc rối bắt đầu với việc định nghĩa rắc rối
- Giải quyết trục trặc không phải lúc nào cũng là tiến trình hợp lý.
- Giải quyết rắc rối có thể sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau bao gồm Kỹ thuật nhóm gọi tên, Phương pháp phân tích lựa chọn, Biểu đồ Ishikawa, Cách phân tích Pareto và CUSUM.

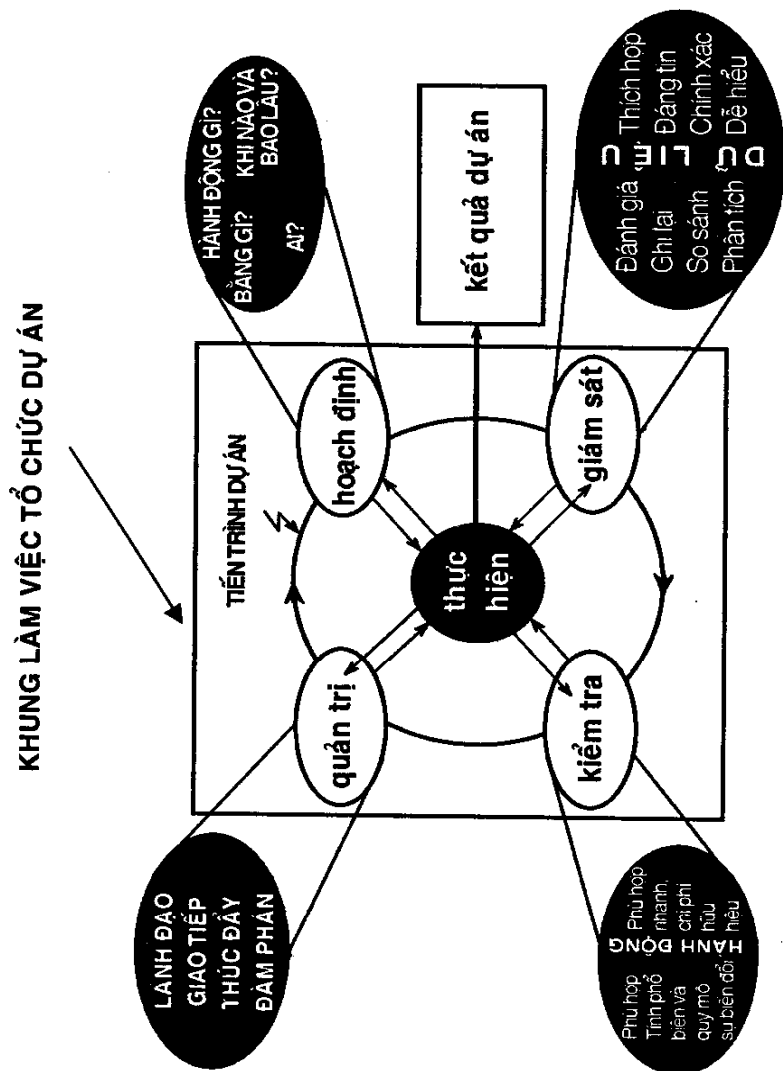
Kết thúc dự án

- Tất cả dự án đều có điểm kết thúc - cho dù nó có được chính thức bàn giao hay thất bại.
- Tiến trình kết thúc dự án chú trọng đến việc trật tự và có tổ chức về:
 - Dự án.
 - Đội dự án.
 - Dữ liệu ngân hàng dự án.
 - Hoạt động dự án.
- Việc kết thúc dự án bao gồm:
 - Đối chiếu và lưu trữ chứng từ.
 - Kiến toán dự án.
 - Đánh giá hậu dự án.

Tóm tắt

Quản lý dự án là công việc đòi hỏi khắt khe ngoại trừ dự án cũng có thể làm hồ hởi và bỏ công

Mục đích của quyển sách này là tạo nên thành công trong việc đánh giá công việc của tất cả các bạn và làm cho chúng ta có thể sử dụng những công cụ hùng mạnh của dự án một cách hiệu quả hơn. Nhưng cuối cùng thì cách mà bạn quản lý dự án thì phụ thuộc vào bạn. Nó hoàn toàn là sự diễn đạt của bạn, chứ không phải một điều gì đó được trạm trở trên phiến đá được mang về từ đỉnh núi cao. Tôi hy vọng là quyển sách này giúp bạn có thể bắt đầu khám phá, thay đổi, cải tiến và thậm chí sáng tạo lại cách bạn quản lý dự án của mình.



Hình 11.1 Tiến trình dự án toàn cảnh

BẢN KIỂM TRA VỀ NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Khoanh tròn những ý kiến sau mà bạn cảm thấy thích hợp khi bạn quản lý dự án, sau đó cộng lại số điểm của bạn

Theo dõi là chìa khóa thành công	1	2	3	4	5
Đội dự án có thể tạo nên hay phá vỡ dự án	1	2	3	4	5
Nếu bạn lắng nghe người khác, thì người ta sẽ lắng nghe lời bạn	1	2	3	4	5
Kế hoạch cung cấp nền tảng cần bản cho những quyết định trong quản lý	1	2	3	4	5
Sự thay đổi là cơ hội cần được nắm bắt	1	2	3	4	5
Xung đột có thể là điều tốt nếu quản lý giỏi	1	2	3	4	5

Trong đó:

- 1: Đồng ý
- 2: Hầu như lúc nào cũng đồng ý
- 3: Tôi không chắc
- 4: Tôi không nghĩ là tôi đồng ý
- 5: Không hề!

Giải đáp

Số điểm:

30 - 24: Bạn không thể làm được

23 - 18: Cần suy nghĩ thêm

17 - 12: Tốt - đây là số điểm tốt và nền tảng vững chắc

để tiếp tục

12 - 6: Tuyệt - hãy đi và thực hiện mau.

Hình 11.2: Bản kiểm tra về nhà quản lý

MỤC LỤC

1. DỰ ÁN, DỰ ÁN VÀ DỰ ÁN	3
Dự án cũ và mới	3
Dự án ngày nay	4
Như thế nào và tại sao	5
Lớn hay nhỏ	7
Cụ thể hay những ý kiến	8
Làm việc và vui chơi	9
5 Nguyên tắc	10
Định nghĩa	13
Ranh giới dự án	14
Vòng đời dự án	17
Những ưu tiên dự án	19
Dự án và con người	20
Tóm tắt	21
2. DỰ ÁN NÀO?	23
Sự chọn lựa	23
Tình trạng không chắc chắn và rủi ro	24
Xác định rủi ro	26
Giảm rủi ro	28
Có hay không	29
Lựa chọn	31
Lựa chọn mà không cần những con số	32
Chọn lựa bằng các con số	34
3. TỔ CHỨC DỰ ÁN	36
Tổ chức	36
Tổ chức	37
Cơ cấu, những nhà lãnh đạo và con người	38

Khác biệt giữa tổ chức và dự án-----	39
Chúng ta tổ chức dự án như thế nào là quan trọng?-----	41
Các khía cạnh của dự án-----	42
Tổ chức dự án-----	43
Tổ chức dự án độc lập-----	45
Tổ chức dự án ma trận-----	46
Tổ chức dự án của bạn-----	48
Quy trình và đặc điểm dự án-----	50
Tóm tắt-----	54
4. KẾ HOẠCH DỰ ÁN-----	55
Lập kế hoạch - Bây giờ hay không bao giờ-----	55
Dự án và lập kế hoạch-----	57
Sự phụ thuộc lẫn nhau-----	61
Sơ đồ thanh và biểu đồ-----	64
Mạng-----	69
Các nguồn lực-----	75
Hành động-----	76
Ta đã làm gì lần rồi?-----	77
Lập kế hoạch dự án bằng máy vi tính-----	78
Tóm tắt-----	80
5. QUẢN LÝ DỰ ÁN-----	81
Sự quản lý-----	81
Quản lý dự án và quản lý hàng ngày-----	82
Dự án và nhà quản lý-----	84
Những nhà lãnh đạo và tài lãnh đạo-----	85
Nhà quản lý dự án và mối giao thiệp-----	89
Mối giao tiếp trong dự án-----	90
Nhà quản lý dự án và đàm phán-----	91
Đàm phán và thương lượng-----	92
Cách thức và phương tiện-----	93
Nhà quản lý dự án và động cơ-----	95
Tóm tắt-----	98

6. NHÓM DỰ ÁN	99
Tại sao có nhóm?	99
Nhóm là gì?	100
Nhóm giỏi và nhóm dở	102
Bao nhiêu	103
Ai - và Tại sao?	105
Hiến chương của nhóm	107
Xây dựng nhóm	110
Nhóm dự án	112
Tóm tắt	116
7. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA DỰ ÁN	117
Tiền, tiền và tiền	117
Chi phí, chi phí và chi phí nhiều hơn	118
Linh cảm, phỏng đoán và ước tính	119
Thông tin, dữ liệu, nhân tố và số liệu	122
Phương pháp giảm xuống hay tăng lên	124
Giảm xuống	125
Phương pháp tăng lên	127
Dưới và trên định mức	129
Ngân sách	131
Tóm tắt	133
8. GIÁM SÁT VÀ KIỂM TRA DỰ ÁN?	134
Đầy đủ năng lực phía trước	134
Giám sát	136
Giám sát dự án - cái gì và khi nào	137
Kế hoạch dự án và giám sát	140
Mốc tự kiện	141
Giới hạn	142
Phân tích ABC	142
Ngân sách của dự án và việc giám sát	143
Giá trị đạt được	145
Giám sát - báo cáo và hội họp	148

Kiểm tra -----	150
Tóm tắt -----	153
9. GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN DỰ ÁN	155
Các vấn đề khó khăn -----	155
Một thế giới hoàn hảo -----	156
Tần số và kết quả -----	157
Lô gíc học hay trực giác -----	159
Nhóm gọi tên -----	160
Cách phân tích về lực -----	161
Biểu đồ Ishikawa -----	163
Cách phân tích Pareto -----	166
Kỹ thuật CUSUM -----	171
Tóm lược -----	173
10. KẾT THÚC DỰ ÁN	175
Kết thúc -----	175
Việc kết thúc và nhà quản lý dự án -----	177
Tiến trình kết thúc -----	178
Kết thúc nhóm đội -----	180
Kết thúc ngân hàng dữ liệu dự án -----	182
Hoạt động kết thúc -----	183
Kết quả dự án -----	185
Lịch sử dự án -----	187
Kiểm toán dự án -----	187
Việc đánh giá hậu dự án -----	189
Tóm tắt -----	190
11. NHỮNG VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN	192
Những vấn đề trọng điểm -----	192
Tóm tắt -----	200

Quản trị dự án

Tự học quản trị dự án là sự mở đầu thực hành để bắt tay vào việc quản trị dự án. Với những biểu đồ, gợi ý, các phương pháp riêng, những danh mục và công cụ sẽ diễn giải, minh họa tất cả những thách thức của bạn về việc quản lý. Sự chỉ dẫn tất yếu dành cho những ai ước muốn phát triển kỹ năng quản lý dự án có hiệu quả.

Sách sẽ chỉ dẫn cho bạn:

- + Cách để quản lý, lên kế hoạch, thiết lập đồ án của mình từ đầu đến cuối
- + Cách sáng tạo ra một nhóm dự án có hiệu quả.
- + Cách để giải quyết những vấn đề và điều hành hoạt động trong dự án của mình

Phil Baguley là một người giàu kinh nghiệm trong hướng dẫn kinh doanh. Ông giữ vai trò quản trị thâm niên cho một tập đoàn đa quốc gia và làm việc với vai trò một cố vấn quản lý

NHÀ SÁCH NHÂN VĂN

189 CMT8 - P.7 - Q. TB- Tp. HCM

ĐT : 9702389 - Fax : 9701876

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q. 1 - Tp. HCM

ĐT : 8460194

KTX 92
1222