

PROJECT MANAGEMENT

QUẢN LÝ DỰ ÁN

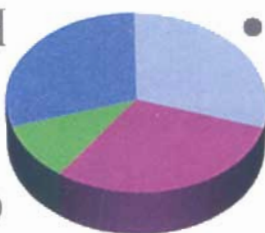
A.BRUCE & K.LANGDON



- GIAO TIẾP • THỜI HẠN
- KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG



- NGÂN SÁCH
- NGUỒN LỰC
- RỦI RO



- QUYẾT ĐỊNH
- THỰC HIỆN
- PHỐI HỢP



- LÊN KẾ HOẠCH
- TẬP THỂ



CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
DỰ ÁN
PROJECT MANAGEMENT



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers Project Management**

Copyright © 2000 Dorling Kindersley Limited, London

Text Copyright © 2000 Andy Bruce and Ken Langdon

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ DỰ ÁN

PROJECT MANAGEMENT

ANDY BRUCE & KEN LANGDON



Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUỖ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

TÌM HIỂU NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Khái niệm về dự án

6

Xem xét các vai trò chủ chốt

8

Xác định những yếu tố cần thiết
cho sự thành công của dự án

10

Xác định các giai đoạn của dự án

12

Kiểm tra tính khả thi

14

Xác định mức ưu tiên cho dự án

16

HOẠCH ĐỊNH DỰ ÁN

Xác định tầm nhìn

18

Thiết lập mục tiêu

20

Đánh giá các ràng buộc

22

Liệt kê các hoạt động

24

Phân bổ nguồn lực

28

Sắp xếp trình tự các hoạt động

32

Thỏa thuận về thời gian

34

Thông qua bản kế hoạch

36

TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Xem xét vai trò của bạn

38

Xây dựng nhóm

40

Khởi đầu một cách tích cực

42

Lãnh đạo hiệu quả

44

Phát triển tinh thần đồng đội

48

Ra quyết định của cả nhóm

50

Quản lý thông tin

52

Trao đổi thông tin rõ ràng

54

GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG

Theo dõi tiến độ dự án

56

Tổ chức các cuộc họp đánh giá

58

Vượt qua trở ngại

60

Đối phó với sự thay đổi

62

Tối đa hóa tác động của dự án

64

Đánh giá kỹ năng

66

quản lý dự án của bạn

66



LỜI GIỚI THIỆU

Để thành công trong thế giới thương mại đầy cạnh tranh, các nhà quản lý buộc phải mang lại kết quả công việc đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách nhất định. Việc áp dụng các quy trình, công cụ, và kỹ thuật nêu trong cuốn **“Quản lý dự án”** này sẽ giúp bạn nâng cao tối đa hiệu suất làm việc và đảm bảo luôn đem lại các kết quả tối ưu. Cuốn sách này được thiết kế phù hợp với mọi cấp quản lý, và sẽ cung cấp cho bạn tất cả những điều cần biết để quản lý thành công bất kỳ dự án nào, dù lớn hay nhỏ. Mọi khía cạnh trong hoạt động quản lý dự án chuyên nghiệp – từ việc khởi động dự án suôn sẻ đến việc tạo động lực thúc đẩy mọi người vượt qua trở ngại – đều được giải thích cặn kẽ. Cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn từng bước trong việc hoạch định một dự án, cũng với 101 gợi ý thực tế khác. Sau cùng, bài tập tự đánh giá sẽ giúp bạn có cái nhìn rõ hơn về khả năng quản lý dự án của mình, giúp bạn cải thiện các kỹ năng và triển vọng của bạn sau này.



TÌM HIỂU NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Quản lý dự án cung cấp cho bạn cấu trúc, trọng tâm, tính linh hoạt và công cụ kiểm soát nhằm đạt được kết quả như mong muốn. Bạn cần tìm hiểu việc quản lý một dự án đòi hỏi những yêu cầu gì, và làm thế nào để nâng cao khả năng thành công của mỗi dự án.

KHÁI NIỆM VỀ DỰ ÁN

Dự án là một chuỗi các hoạt động được sắp xếp nhằm đạt được một kết quả cụ thể trong phạm vi ngân sách và thời gian nhất định. Hãy học cách phân biệt dự án với công việc hàng ngày, và áp dụng rộng rãi các nguyên tắc của quản lý dự án để cải thiện hiệu suất làm việc.

I Đón nhận một dự án mới như là một cơ hội để phát triển kỹ năng của bạn.

2 Nên xem xét lại công việc hàng ngày của bạn để quyết định xem công việc nào có thể được xử lý tốt hơn nếu chuyển thành dự án.



DỰ ÁN LÀ GÌ?

Một dự án có những điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng, có các mục tiêu xác định, và một chuỗi các hoạt động nối tiếp nhau theo trình tự nhất định. Các hoạt động này không nhất thiết phải phức tạp: việc quét sơn nhà ăn cho nhân viên cũng là một dự án tương tự như việc xây mới một cây cầu vậy. Có thể bạn tham gia vào một dự án mà không nhận ra điều này, chẳng hạn khi bạn tham gia trong một nhóm đặc biệt có kỳ hạn kết thúc, có thể là làm việc ngoài giờ. Trái lại, công việc hàng ngày là những hoạt động thường tiếp diễn, lặp đi lặp lại và theo quy trình có sẵn. Một số công việc hàng ngày có thể được quản lý theo kiểu dự án, và giải quyết công việc theo cách này sẽ làm gia tăng đáng kể hiệu quả công việc của bạn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Hiện tại bạn đang tham gia vào những dự án nào?
- ? Có phải công ty bạn đang cố gắng tạo ra những thay đổi mà khả năng thành công sẽ cao hơn nếu như được giải quyết theo kiểu dự án?
- ? Bạn có làm việc hiệu quả hơn không, nếu bạn xem những công việc cụ thể như một phần của dự án?
- ? Nhưng kỹ thuật quản lý dự án có thể giúp bạn làm việc hiệu quả hơn không?

TẠI SAO LẠI CẦN ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN?

Trong môi trường thương mại cạnh tranh ngày nay, cách đáp ứng linh động và kịp thời cho những yêu cầu luôn thay đổi của khách hàng là rất quan trọng. Quản lý dự án sẽ giúp bạn tập trung vào những ưu tiên, theo dõi tiến độ, vượt qua những khó khăn và thích nghi với thay đổi. Nó giúp bạn kiểm soát tốt hơn đồng thời cung cấp các kỹ thuật và công cụ đáng tin cậy giúp bạn lãnh đạo mọi người hướng tới mục tiêu đúng thời hạn trong phạm vi ngân sách cho phép. Ban đầu, việc tổ chức sắp xếp các hoạt động vào một dự án có thể tốn nhiều thời gian, nhưng về lâu dài sẽ tiết kiệm thời gian, công sức, và làm giảm nguy cơ thất bại.

XÁC ĐỊNH CÁC ĐẶC ĐIỂM CHÍNH CỦA DỰ ÁN**ĐẶC ĐIỂM****KHOI ĐẦU VÀ KẾT THÚC ĐƯỢC XÁC ĐỊNH**

Mọi dự án đều có giai đoạn khởi đầu và kết thúc.

KẾ HOẠCH CÓ TỔ CHỨC

Cách tiếp cận có phương pháp, có kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.

NGUỒN LỰC TÁCH BIỆT

Các dự án phân bổ thời gian, nhân lực và tài chính theo mục đích của từng dự án.

TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Các dự án thường đòi hỏi phải có một nhóm người để hoàn thành.

CÁC MỤC TIÊU ĐÃ THIẾT LẬP

Dự án mang lại kết quả về mặt chất lượng hay hiệu quả công việc.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Một vài dự án được tái lập thường xuyên, nhưng đó không phải là những công việc bởi vì chúng có những điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng.
- Bạn có thể phân biệt công việc hàng ngày với một dự án, bởi vì công việc hàng ngày tái diễn liên tục và không có điểm kết thúc rõ ràng.
- Việc hoạch định tốt đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ trong giới hạn ngân sách và đem lại những kết quả mong đợi.
- Một kế hoạch hiệu quả cung cấp khuôn mẫu hướng dẫn cho dự án, và liệt kê chi tiết các công việc cần thực hiện.
- Một số dự án được thực hiện ngoài phạm vi công việc hàng ngày, nhưng tất cả các dự án đều cần những nguồn lực riêng.
- Hoạt động trong phạm vi những nguồn lực đã thống nhất là yếu tố thiết yếu để thành công.
- Các nhóm thực hiện dự án chịu trách nhiệm về các mục tiêu dự án đã đề ra, đóng thời đóng góp vào thành công chung của toàn công ty.
- Các dự án mang lại sự thỏa mãn, thử thách và kinh nghiệm cho nhân viên.
- Một dự án thường mang lại cách làm việc mới hoặc tạo ra một điều gì đó trước đây chưa tồn tại.
- Tất cả mọi người tham gia dự án phải xác định được các mục tiêu.

XEM XÉT CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỐT

Một dự án cần đến sự tham gia của rất nhiều người với những kỹ năng và trình độ khác nhau. Tuy nhiên, trong tất cả các dự án đều có một số vị trí then chốt, và điều quan trọng là phải hiểu được vai trò mà các nhân vật chủ chốt này nắm giữ.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những dự án ở khu vực Bắc Mỹ cần một nhà tài trợ cao cấp để khởi đầu và để được giới hữu quan chấp thuận. Các dự án ở Úc, với cơ cấu quản lý được tổ chức ít tầng lớp hơn, cũng phụ thuộc vào sự ủng hộ của cấp quản lý cao hơn. Ở Anh, nhà tài trợ có thể ở vị trí thấp hơn, miễn là dự án này đưa ra được một phương án kinh doanh hoàn hảo.

MỜI GỌI NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN THAM GIA

Bạn hãy cố gắng mời gọi những người hữu quan tham gia ngay từ giai đoạn đầu của dự án. Không phải tất cả những người hữu quan đều có vai trò quan trọng như nhau, vì thế bạn phải xác định những người có ảnh hưởng đáng kể tới dự án; và sau đó khi bạn lên bản kế hoạch dự án, hãy xem xét việc bạn sẽ tư vấn, hội ý với họ thường xuyên như thế nào. Khi những người hữu quan hưởng ứng nồng nhiệt và ủng hộ mạnh mẽ cho dự án, bạn có thể tìm kiếm sự trợ giúp của họ trong việc thúc đẩy những người khác. Hãy đảm bảo rằng bạn hình thành những liên minh vững chắc với những người hữu quan nắm giữ nguồn lực. Sau cùng, kiểm tra xem mọi người có hiểu rõ lý do vì sao họ tham gia và họ sẽ chịu những tác động nào từ dự án.

- 3 Nên lập danh sách những người có thể giúp đỡ bạn.

TÌM HIỂU CÁC VAI TRÒ TRONG MỘT DỰ ÁN

Trong vai trò giám đốc dự án, bạn chịu trách nhiệm cho toàn bộ dự án đó. Nhưng chỉ một mình bạn thì không thể thực hiện dự án thành công được, và việc thiết lập những mối quan hệ tốt với những nhân vật quan trọng khác trở nên vô cùng thiết yếu. Những nhân vật quan trọng của dự án bao gồm nhà tài trợ, đó có thể là cấp trên của bạn hoặc là người hỗ trợ cho bạn (về mặt tài chính hoặc tinh thần); các thành viên quan trọng trong nhóm dự án, là những người chịu trách nhiệm cho toàn bộ thành công của dự án; những thành viên làm việc bán thời gian hay ít quan trọng hơn, tuy nhiên họ cũng là những người ít nhiều đóng góp cho kế hoạch dự án; và những chuyên gia hay cố vấn đóng những vai trò quan trọng. Cũng sẽ có những người hữu quan, như là khách hàng, nhà cung cấp, hay các nhân vật cấp cao ở các bộ phận khác nhau trong công ty bạn.

- 4 Hãy xây dựng mối quan hệ tốt với những người hữu quan chính.
- 5 Đảm bảo rằng nhóm thực hiện dự án cốt lõi sẽ bao gồm những người mà bạn thực sự tin tưởng.

XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA NHỮNG NHÂN VẬT THEN CHỐT

NHỮNG NHÂN VẬT THEN CHỐT

VAI TRÒ

**NHÀ TÀI TRỢ**

Khởi xướng dự án, giúp tăng thêm quyền hạn cho nhóm, và là thành viên cao cấp nhất trong nhóm.

- Đảm bảo rằng dự án có liên quan mật thiết với công ty.
- Giúp đỡ thiết lập các mục tiêu và ràng buộc.
- Đóng vai trò của một thủ lĩnh tinh thần.
- Có thể cung cấp các nguồn lực.

**GIAM ĐỐC DỰ ÁN**

Chịu trách nhiệm trong việc hoàn thành mục tiêu chung của dự án và lãnh đạo toàn bộ nhóm dự án.

- Lập bản kế hoạch hành động chi tiết.
- Động viên và phát triển nhóm dự án.
- Truyền tải thông tin dự án tới những người hữu quan và các bên có liên quan khác.
- Theo dõi tiến độ thực hiện để duy trì dự án theo kế hoạch.

**NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN**

Bất cứ ai quan tâm, hoặc chịu ảnh hưởng bởi kết quả của dự án.

- Đóng góp vào những giai đoạn khác nhau của quá trình hoạch định bằng việc cung cấp thông tin phản hồi.
- Có thể chỉ thỉnh thoảng mới tham gia.
- Có thể không tham gia vào toàn bộ dự án nếu như phần đóng góp của họ đã hoàn tất.

**NHỮNG THÀNH VIÊN CHỦ CHỐT CỦA NHÓM**

Đóng vai trò hỗ trợ cho giám đốc dự án và cung cấp kiến thức chuyên môn cần thiết.

- Đóng góp đáng kể cho quá trình giám sát tính khả thi và hoạch định dự án.
- Đóng góp khả năng chuyên môn kỹ thuật khi cần thiết.
- Chịu trách nhiệm trực tiếp cho việc hoàn thành dự án đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách nhất định.

**NHỮNG THÀNH VIÊN CỦA NHÓM**

Gồm những thành viên tham gia thực hiện dự án trọn thời gian hay bán thời gian.

- Có trách nhiệm hoàn tất các hoạt động đặt ra trong những dự án của khách hàng.
- Thực hiện vai trò đặc biệt nào đó, nếu tham gia với tư cách cố vấn, hoặc chỉ đóng góp vào một phần dự án.

**KHÁCH HÀNG**

Gồm những người trong nội bộ hay từ bên ngoài công ty, được hưởng lợi từ những thay đổi do dự án mang lại.

- Có ảnh hưởng mạnh mẽ đến những mục tiêu và cách đánh giá mức độ thành công của dự án.
- Quyết định thời điểm và cách thức tiến hành một số hoạt động.
- Cung cấp phương hướng cho giám đốc dự án.

**NHÀ CUNG CẤP**

Là nhà cung cấp các nguyên vật liệu, sản phẩm hay dịch vụ cần thiết cho dự án.

- Có thể tham gia và hỗ trợ nhiều cho dự án.
- Giao hàng đúng giờ, và cung cấp dịch vụ hay hàng hóa với giá cố định đã thỏa thuận với giám đốc dự án ngay từ đầu.

XÁC ĐỊNH NHỮNG YẾU TỐ CẦN THIẾT CHO SỰ THÀNH CÔNG CỦA DỰ ÁN

Để đạt được những kết quả mong muốn, dự án phải có những mục tiêu xác định và được chấp thuận, một đội ngũ tận tụy, và một kế hoạch khả thi có thể điều chỉnh được cho phù hợp với những thay đổi. Hãy thực hiện theo những điều cốt yếu này để giúp bạn quản lý dự án thành công.

- 7** Yêu cầu đồng nghiệp đọc qua các mục tiêu của bạn. Nếu họ có những ý kiến phản đối, bạn hãy điều chỉnh các mục tiêu đó.



CÓ NHỮNG MỤC TIÊU RÕ RÀNG

Để thành công thì dự án phải có những mục tiêu được xác định rõ ràng. Những mục tiêu này phải được sự đồng thuận của tất cả những người tham gia, để hết thảy mọi người đều làm việc hướng đến mục tiêu chung. Phạm vi của dự án phải luôn được duy trì nhất quán nhằm đạt được những gì đã đề ra. Bất cứ ai đã đồng ý việc khởi xướng dự án, thường là nhà tài trợ hay khách hàng, không cần thiết phải tạo ra những thay đổi đáng kể cho quy mô hay phạm vi của dự án. Những người nắm giữ những vai trò then chốt cho thành công của dự án phải cam kết dành thời gian cho dự án, ngay cả khi họ chỉ làm việc bán thời gian.

SỰ CÔNG HIỆN HẾT MÌNH

Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có kỹ năng và tận tụy là chìa khóa cho sự thành công của bất kỳ dự án nào. Để làm được vậy, những kỹ năng quản lý và động viên nhân viên của người giám đốc dự án có ý nghĩa rất lớn. Giám đốc dự án phải có trách nhiệm phát triển một đội ngũ tốt nhất, hướng dẫn họ theo phương hướng phù hợp, đảm bảo rằng mọi thành viên đều có lợi từ kinh nghiệm tích lũy được. Hãy lựa chọn các thành viên cho dự án một cách cẩn thận và đào tạo họ nếu cần thiết. Ngay từ đầu, bạn phải đạt được sự ủng hộ không ngừng của cấp trên, nhà tài trợ và những người hữu quan khác.

- 6** Đảm bảo rằng mọi người đều hiểu mục tiêu bạn cần đạt được là gì.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Bạn có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng bằng cách khởi động một dự án không?
- ? Bạn nên tiếp cận với ai để triển khai dự án?
- ? Bạn có tự tin rằng những người then chốt sẽ hỗ trợ mình thực hiện thành công dự án không?
- ? Các mục tiêu tổng quát của dự án có khả thi không?

- 8** Có thể bạn sẽ phải bổ sung, sửa đổi kế hoạch của bạn ít nhất vài lần.



HOẠCH ĐỊNH VÀ TRUYỀN THÔNG

Để dự án vận hành trôi chảy, những nguồn lực cần thiết phải luôn sẵn sàng bất cứ khi nào bạn cần đến. Việc này đòi hỏi kỹ năng hoạch định toàn diện, không chỉ xét đến yếu tố con người, mà còn phải xét đến các yếu tố cơ sở vật chất, trang thiết bị, nguyên vật liệu. Một kế hoạch hoàn chỉnh chi tiết sẽ trở thành kim chỉ nam cho toàn bộ dự án, và là tài liệu để truyền tải những mục tiêu tổng quát, những hoạt động, những yêu cầu về nguồn lực, và lịch trình hoạt động. Bạn cũng cần phải thông tin đầy đủ cho tất cả mọi người tham gia về bản kế hoạch dự án và cập nhật mỗi khi kế hoạch thay đổi.

◀ HÀNH ĐỘNG SỚM

Ngay từ đầu, hãy kiểm tra xem cấp trên của bạn đã thông nhất được nguồn ngân sách và quỹ thời gian thực tế chưa. Điều này giúp bạn tránh khỏi những nguy cơ đe dọa đến thành công của dự án khi thời gian và nguồn tài chính cạn kiệt về sau.

LUÔN LINH HOẠT

Trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi một cách nhanh chóng, khả năng tiên đoán và nhìn thấy trước sự việc có thể tạo nên sự khác biệt giữa sự thành công hay thất bại của một dự án. Bạn phải sẵn sàng để thay đổi kế hoạch một cách nhanh chóng và linh động. Việc không thay đổi kế hoạch là một điều không tưởng, bởi vì thông thường tình hình và điều kiện sẽ thay đổi khi bạn trực tiếp tiến hành dự án. Điều này có nghĩa rằng bạn sẽ phải thường xuyên đánh giá lại kế hoạch và điều chỉnh cho thích hợp. Nếu bạn muốn dự án kết thúc thành công, bạn phải biết tiên đoán và nhận ra nhu cầu phải thay đổi, thực hiện những thay đổi đó, và đánh giá tác động của nó một cách hiệu quả.

- 9** Học cách chấp nhận những thay đổi không thể tránh khỏi.

- 10** Bạn có thể hy vọng vào điều tốt nhất, nhưng hãy luôn lên kế hoạch cho điều tồi tệ nhất.

XÁC ĐỊNH CÁC GIAI ĐOẠN CỦA DỰ ÁN

Một dự án gồm có năm giai đoạn chính: khởi đầu, hoạch định, triển khai, giám sát và kết thúc. Hãy khởi đầu dự án thật mạnh mẽ, kết thúc thật hoàn hảo, và áp dụng những kỹ năng và kỹ thuật cần thiết để sắp xếp ba giai đoạn quan trọng kia vào giữa.

Thông tin rộng rãi về dự án mới để cho mọi người biết được điều gì sắp diễn ra.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Một dự án mới nên được xem như là cơ hội hấp dẫn để đem lại những tri thức và kỹ năng mới cho công ty bạn
- Khuyến khích mọi người trong nhóm xây dựng mối quan hệ bạn bè và giúp đỡ lẫn nhau bằng những ý kiến mang tính xây dựng.
- Nên sớm thiết lập một hệ thống ghi nhận những điều mà nhóm đã học được.

LẬP KẾ HOẠCH CHO DỰ ÁN

Cho dù bạn là người khởi xướng dự án, hay cấp trên hoặc khách hàng đề xuất, thì bước đầu tiên trong quy trình hoạch định là thống nhất về tầm nhìn của dự án, nêu ra chính xác mục tiêu của dự án. Để làm được điều này bạn phải tập hợp những thành viên then chốt của nhóm và những người hữu quan. Sau khi xác định được tầm nhìn, bạn có thể nhận diện những mục tiêu, thống nhất các hành động và nguồn lực, sắp xếp thứ tự và lên lịch làm việc, sau cùng là thông qua bản kế hoạch cùng với sự đồng lòng nhất trí của mọi người.

TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Thành công của giai đoạn triển khai tùy thuộc vào đội ngũ thực hiện dự án, và nơi chính xác là khả năng lãnh đạo của bạn. Bạn sẽ phải nghĩ đến việc tuyển chọn nhóm, tìm hiểu cách thức phát triển nhóm khi mà dự án đang tiến triển, khuyến khích tinh thần đồng đội, thỏa thuận những quyết định trong điểm, và áp dụng những phong cách lãnh đạo khác nhau để truyền cảm hứng và động viên những nhân viên có tính cách khác nhau cùng làm việc. Để đạt được sự cam kết của những người hữu quan, phải đảm bảo rằng bạn có một sự khởi đầu được chuẩn bị hoàn hảo, sử dụng quyền hạn của nhà tài trợ, của cấp trên, và của khách hàng để thu hút tất cả mọi người tham gia vào dự án. Bạn phải chắc chắn rằng tất cả mọi người đều tiếp cận được những thông tin quan trọng của dự án và luôn giữ cho thông tin liên lạc được thông suốt.

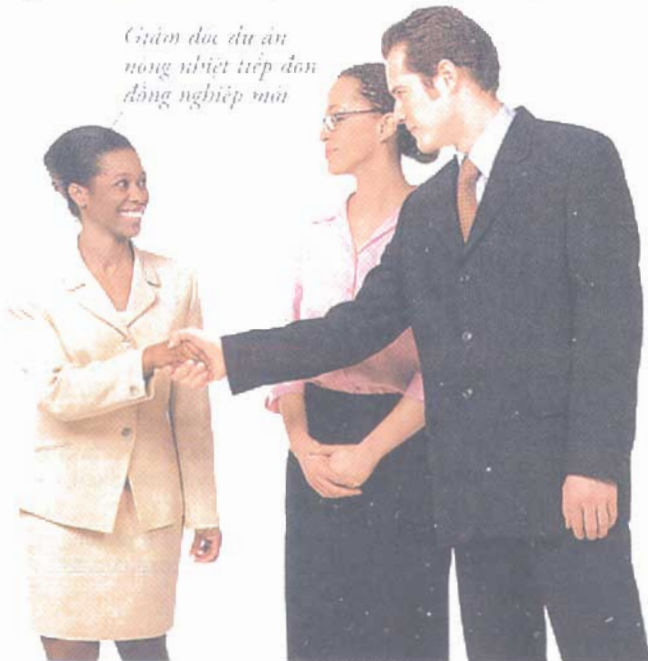


- 12** Hãy giám sát dự án một cách đều đặn từ lúc bắt đầu đến lúc kết thúc – những khó khăn có thể xảy ra tại bất cứ giai đoạn nào của dự án.

GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG

Một khi dự án đã được triển khai, bạn cần phải đánh giá tiến độ dự án dựa vào các mốc thời gian và mục tiêu đã đề ra. Một hệ thống giám sát có hiệu quả rất cần thiết khi bạn muốn giải quyết những trở ngại và điều chỉnh trước khi chúng làm chệch hướng dự án của bạn. Trong suốt giai đoạn này, bạn nên yêu cầu những báo cáo tiến độ thường xuyên, tổ chức các cuộc họp nhóm, xác định các mốc thời gian để đánh giá tiến độ thực hiện. Sau khi đã xác định được những vấn đề khó khăn và nguy cơ tiềm ẩn, bạn có thể dùng sự suy luận lô-gic của mình để tìm cách giải quyết, quản lý và bổ sung những thay đổi vào kế hoạch của mình khi cần thiết. Cuối cùng, bạn sẽ đạt được lợi ích tối đa cho công ty bạn bằng việc ghi lại những kinh nghiệm để làm tài liệu tham khảo sau này.

Giám đốc dự án nóng nhiệt tiếp đón đồng nghiệp mới



TÌM HIỂU VIỆC PHÁT TRIỂN DỰ ÁN



◀ GÂY ẢN TƯỢNG

Hãy tập hợp những thành viên của nhóm càng sớm càng tốt để giới thiệu mọi người với nhau một cách thân mật. Quan trọng là phải làm cho các thành viên có ấn tượng tốt với nhau ngay từ đầu, vì thế hãy thể hiện thái độ tích cực và nghiêm túc rằng bạn mong muốn được làm việc trong một nhóm như vậy trong lần gặp mặt đầu tiên.

KIỂM TRA TÍNH KHẢ THI

Trước khi bắt đầu dự án, bạn cần biết chắc rằng dự án đó có khả năng thành công cao. Hãy thực hiện các bước thích hợp để kiểm tra xem dự án này có được phân bổ thời gian hợp lý, có khả thi và xứng đáng để thực hiện không.

- 13** Bảo đảm rằng bạn không triển khai một công việc không có tính khả thi.

- 14** Tìm hiểu xem dự án này có nguy cơ bị thất bại ở chỗ nào.

- 15** Kiểm tra xem lịch trình thời gian để ra có tính thực tiễn không.

PHÂN BỐ THỜI GIAN ĐÚNG LÚC

Cho dù một dự án có vẻ hứa hẹn và được mong đợi như thế nào chăng nữa thì bạn vẫn nên đánh giá một cách cẩn thận xem liệu đã đến lúc bắt đầu dự án đó chưa. Xem xét các dự án khác đã được khởi động từ trước. Một số công ty có quá nhiều dự án diễn ra cùng một lúc nên các dự án khó có thể thành công đồng thời được. Bạn có thể phải tính đến việc trì hoãn dự án mới, hoặc rút bớt những dự án không có khả năng đem lại kết quả có giá trị. Do tất cả các dự án đều cần đến những nguồn lực hạn chế và thậm chí hiếm hoi, nên mỗi dự án cần có lý do chính đáng để tồn tại, và thời điểm hiện tại chính là lúc để thực hiện dự án đó.

XÁC ĐỊNH CÁC “LỰC ĐẨY”

Mọi dự án đều được “thúc đẩy” bởi nhu cầu của công ty. Những động lực này càng mạnh bao nhiêu thì khả năng dự án thành công càng lớn bấy nhiêu. Ví dụ nếu dự án liên quan đến việc giành lại những khách hàng đã mất, thì động lực này sẽ rất mạnh. Để tạo ra một danh sách các động lực, nghĩa là các lý do phải triển khai dự án, hãy quyết định xem dự án sẽ tác động đến những vấn đề kinh doanh nào, và sau đó so sánh dự án của bạn với những dự án khác. Ví dụ nếu động lực của hai dự án đều là tăng doanh số bán hàng, thì dự án nào nhắm đến việc tăng gấp đôi doanh số sẽ có khả năng thành công hơn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Có dự án nào được ưu tiên hơn dự án của bạn đang diễn ra và đang sử dụng những nguồn lực quan trọng?
- ? Các mục tiêu dự án của bạn có phù hợp với những mục tiêu lâu dài của công ty không?
- ? Kết quả của dự án sẽ ảnh hưởng thế nào đến thành tích chung của công ty?
- ? Liệu dự án này có làm phương hại đến cơ hội thành công của dự án khác không?

XÁC ĐỊNH CÁC “LỰC CHỐNG”

Luôn có lý do giải thích cho thất bại của dự án. Các “lực chống” bao gồm việc không chịu thay đổi của một số người, khối lượng công việc hiện tại quá tải, sự thiếu thông tin hay nguồn lực, hay thiếu những người có những kỹ năng cần thiết. Hãy sớm xác định các “lực chống” để bạn có thể vượt qua những trở ngại đó, hoặc thay đổi khung thời gian của dự án. Các “lực chống” mạnh thường xuất hiện trong các công ty thường xuyên có những dự án nhằm thay đổi cách làm việc của mọi người, nhưng lại không hoàn tất các dự án đó. Nếu mọi người quan niệm dự án chỉ đơn giản là một phương thức quản lý khác thì bạn cần phải có kỹ năng quản lý tuyệt vời để tạo động lực thúc đẩy mọi người thực hiện dự án.

▼ TÌM KIẾM SỰ CỐ VẠN CỦA CHUYÊN GIA

Hãy hỏi ý kiến của một thành viên quan trọng và có chuyên môn trong nhóm để giúp bạn xác định những lý do tại sao dự án của bạn có thể không thành công. Họ có thể chỉ ra những sai sót mà trước đây bạn đã không tính đến.

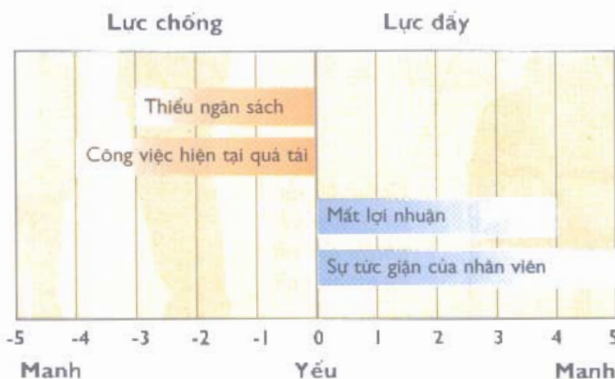


DỰ ĐOÁN THÀNH CÔNG

Có một kỹ thuật hữu ích được gọi là phương pháp “phân tích lực” nhằm giúp bạn xác định liệu các “lực đẩy” có thắng được các “lực chống” hay không, và nhờ đó bạn có thể dự đoán cơ may thành công của dự án. Bằng việc phân tích như thế, bạn sẽ chỉ cần nhìn thoáng qua cũng thấy được cân cân đang nghiêng về phía thành công hay thất bại. Để đánh giá ảnh hưởng tương đối của mỗi lực, nhớ là những lực đẩy được sắp hạng từ “1” (là lực đẩy yếu) đến “5” (là nhu cầu thiết yếu, là lực đẩy mạnh). “-1” mô tả lực chống không có nguy cơ đe dọa đến sự thành công của dự án, trong khi “-5” cho thấy một lực chống rất mạnh, và nếu bạn không thể giảm thiểu ảnh hưởng của nó, bạn hầu như không thể đạt được kết quả dự án như ý muốn.

▼ SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH LỰC

Tạo ra một biểu đồ đơn giản như ví dụ dưới đây để so sánh những lực đẩy và lực chống. Liệt kê những lực đẩy trong một lượt đo chiều dọc, và một cột là một đơn vị. Hãy làm tương tự như vậy với những lực chống nhưng đánh số âm



XÁC ĐỊNH MỨC ƯU TIÊN CHO DỰ ÁN

Khi cùng lúc quản lý nhiều dự án, bạn phải đánh giá xem dự án nào là quan trọng nhất đối với công ty của bạn để phân bổ thời gian và nguồn lực ưu tiên. Hãy tìm kiếm lời khuyên từ những người quan trọng, và đối chiếu với kế hoạch tổng thể để sắp đặt ưu tiên một cách hiệu quả.

- 17** Hãy kiểm tra xem những ưu tiên của dự án có phù hợp với ưu tiên của công ty không.

THIẾT LẬP THỨ TỰ ƯU TIÊN ▼

Trong ví dụ này, vị giám đốc dự án được cấp trên giao cho một số dự án. Bằng cách sắp đặt ưu tiên cho các dự án một cách hiệu quả, cô có thể hoàn thành mọi dự án một cách thành công. Ngược lại, nếu không có khả năng xác định thứ tự ưu tiên, tình trạng hỗn loạn và rối rắm sẽ xuất hiện, kết quả là chẳng có dự án nào có thể đạt được mục tiêu mong muốn.



- 16** Ngay từ bây giờ hãy sắp xếp dự án của bạn theo trình tự để tránh những xung đột tai hại về sau.

ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ

Trước khi bắt đầu một dự án mới, hãy xem xét bạn cần bao nhiêu người và những nguồn lực gì để đạt được mục tiêu. Mục đích của bạn là triển khai những nguồn lực của công ty cho những dự án có thể đem đến những kết quả có giá trị cao nhất. Hãy thảo luận với cấp trên của bạn và những người khởi xướng dự án về tầm quan trọng tương đối của dự án. Có thể bạn sẽ cần phải tổ chức các cuộc họp với khách hàng, hoặc với những thành viên khác của nhóm dự án. Dự án càng phức tạp bao nhiêu, thì việc tham khảo ý kiến của người khác càng quan trọng bấy nhiêu trước khi bạn xác định mức độ ưu tiên cho các dự án.

Giám đốc dự án xem xét các dự án nhưng không thể quyết định dự án nào là quan trọng nhất



Giám đốc dự án chịu trách nhiệm đối với ba dự án mới

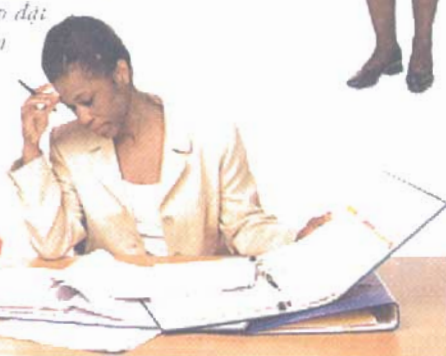
LẬP TIỀN ĐỘ CHO CÁC DỰ ÁN

Để giúp bạn quyết định từ đầu về cách thức xử lý tốt nhất một loạt các dự án, bạn hãy tạo ra một biểu mẫu, gọi là bảng tổng tiến độ. Ở giai đoạn này, bạn không nhất thiết phải xác định chi tiết các nguồn lực, nhưng hãy ghi vào vài thông số ước tính. Điều này sẽ giúp bạn đánh giá xem liệu có sự chồng chéo nào về nguồn lực giữa các dự án không, nhằm xác định hay phủ nhận tính khả thi của một dự án mới. Ví dụ nếu cả hai dự án yêu cầu cần cầu cùng một lúc, trong khi bạn chỉ có một, vậy thì bạn phải sắp xếp tiến độ lại một trong hai dự án để đảm bảo rằng cả hai dự án đều được đáp ứng.

Giám đốc dự án tham khảo ý kiến của cấp trên về mức độ ưu tiên của các dự án

Giám đốc dự án hoàn thành ba dự án một cách thành công

Giám đốc dự án không theo kịp tiến độ các dự án do không biết sắp đặt thứ tự ưu tiên



Bảng tổng tiến độ

Tháng	1	2	3	4	5	6	7
Dự án 1							
Dự án 2							
Dự án 3							
NGUỒN LỰC							
Quản lý dự án	1	2	2	3	2	2	1
Kỹ sư	2	4	4	5	4	1	0
Nhân viên	0	3	3	4	2	2	1
May tính	3	5	5	7	4	3	2
Xe chở hàng nhẹ	0	1	2	2	0	0	0
Xe chở hàng nặng	0	0	1	2	0	0	0

▲ THIẾT LẬP BẢNG TỔNG TIẾN ĐỘ

Tạo các cột biên thi tháng (hoặc tuần đối với những dự án phức tạp) trải dài từ trái sang phải của biểu mẫu. Liệt kê tất cả những dự án bạn đang giám sát, và liệt kê bên dưới chi tiết các nguồn lực bạn nghĩ có khả năng cần đến (nhân lực, trang thiết bị, nguyên vật liệu)

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Quyết định dự án nào sẽ đem lại giá trị tiềm năng lớn nhất cho công ty của bạn.
2. Nếu có sự nghi ngờ, hãy tham vấn cấp trên hoặc người khởi xướng dự án.
3. Lập ra một bảng tổng tiến độ để phân tích những nguồn lực mà mỗi dự án cần đến.
4. Nếu có tranh chấp về các nguồn lực sẵn có, hãy xem xét lại các ưu tiên cho phù hợp.

HOẠCH ĐỊNH DỰ ÁN

Một bản kế hoạch có hiệu quả sẽ phác thảo dự án của bạn từ đầu đến cuối, nêu chi tiết các việc phải làm, thời gian thực hiện, tổng chi phí. Hãy chuẩn bị kế hoạch của bạn thật tốt vì đây là chìa khóa đưa bạn đến thành công.

XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN

Quan trọng là phải có ý tưởng rõ ràng về kết quả của dự án nếu bạn muốn đảm bảo rằng dự án sẽ đạt được những kết quả có giá trị và được thừa nhận. Cùng với những thành viên quan trọng trong nhóm và những nhà tài trợ, hãy soạn thảo một bản tổng quát để mô tả tầm nhìn của dự án.

18 Hãy tham vọng tối đa, nhưng tránh cam kết đối với những gì không thể.

19 Hãy hình thành một tầm nhìn chính xác để tránh những kết quả mờ nhạt.

20 Hãy xem những người khác có nhất trí với tầm nhìn của bạn trong tương lai không.

XÁC ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI MONG MUỐN

Bạn hãy đảm bảo là mọi người biết chính xác mục tiêu của dự án bằng việc tóm tắt lại các mục tiêu ấy. Cùng với những thành viên giữ vai trò then chốt và nhà tài trợ, hãy soạn thảo một bản mô tả tầm nhìn của dự án. Để bản mô tả có thể giải thích đề xuất của bạn một cách đúng đắn, bạn cần phải trả lời câu hỏi: "Chúng ta sẽ thay đổi cái gì và bằng cách nào?" Hãy kiểm tra bản mô tả tầm nhìn của dự án với khách hàng của bạn, vì họ có thể giúp hoàn chỉnh bản mô tả bằng việc bày tỏ những điều họ mong đợi từ dự án đó. Nếu dự án tạo ra một điều gì đó có giá trị đối với khách hàng, thì đó là một biểu hiện có ý nghĩa đáp ứng sự kỳ vọng của khách hàng.

ĐÁNH GIÁ ĐIỀU LÝ TƯỞNG

Để giúp bạn phác thảo tầm nhìn, hãy cố gắng xác định điều gì là lý tưởng. Hãy bắt đầu bằng một tờ giấy trắng và yêu cầu cả nhóm mô tả những thay đổi mà họ tin đoán sẽ xảy ra cho dự án khi có được những điều kiện lý tưởng. Trong lúc bạn vẫn phải thực tế, thì bạn vẫn có thể sáng tạo trong tư duy của mình. Đừng để lệ lối làm việc quen thuộc và tình thế hiện tại cản trở những giải pháp mới lạ. Nếu bạn mời khách hàng tham gia vào quá trình này, tránh gây ấn tượng làm họ hiểu rằng bạn đang thay đổi, mà hãy cho họ biết đây chỉ là cách mà bạn mong muốn thực hiện điều lý tưởng. Hãy kiểm tra tính khả thi của điều lý tưởng này có thể đáp ứng tầm nhìn của bạn không.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Thỏa hiệp với điều lý tưởng, nếu đó là điều cần thiết để bạn đạt được tầm nhìn. ✓ Bạn mô tả tầm nhìn phải giải thích được lý do vì sao cần phải thực hiện dự án này. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Không nên bỏ qua những trở ngại trong giai đoạn này – chúng có thể là những trở ngại lớn dẫn đến sự thất bại. ✗ Không nên đưa quá nhiều người tham gia sớm vào giai đoạn này. |
|---|--|

THỐNG NHẤT TẦM NHÌN ►

Khuyến khích thành viên trong nhóm đặt câu hỏi về mọi khía cạnh của tầm nhìn để kiểm tra tính khả thi của nó. Đảm bảo rằng mọi người đều nhất trí với con đường phía trước, để họ cam kết là sẽ đạt được tầm nhìn.

21

Kiểm tra trong giai đoạn này xem tầm nhìn có đáng để thực hiện không.

HÌNH THÀNH TẦM NHÌN CỦA DỰ ÁN



THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Khi bạn đã nhất trí với tầm nhìn của dự án, bạn phải đặt ra mục tiêu rõ ràng để có thể đánh giá tiến độ và thành công sau cùng của dự án. Hãy mở rộng tầm nhìn để làm rõ mục tiêu của dự án, liệt kê cụ thể các tiêu chí và sau đó xác định thứ tự ưu tiên và các mục tiêu trung gian.

23 Đảm bảo là các mục tiêu phải có tính định lượng.

24 Hãy nghĩ xem mục tiêu đạt được có ý nghĩa thích hợp không.

22 Các mục tiêu cần đạt được sự nhất trí từ tất cả mọi người tham gia dự án.

XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH

Mở rộng bản mô tả tầm nhìn để giải thích bạn sẽ làm gì, mất bao lâu và chi phí hết bao nhiêu. Bản tuyên bố mục đích của bạn phải thể hiện được tầm quan trọng tương đối của thời gian, chi phí và hiệu quả. Ví dụ, mục tiêu của bạn là tạo ra một sản phẩm có thể cạnh tranh với các giải pháp mới nhất hiện có, vậy mục đích chính ở đây là hiệu quả. Khung thời gian sẽ đóng vai trò quan trọng nếu mục tiêu của bạn là phải lập đặt một hệ thống mới trước khi bắt đầu hoạt động quốc tế. Chi phí sẽ là mục đích chính nếu bạn không thể chi tiêu nhiều hơn ngân sách năm ngoài cho dù bất kỳ trường hợp nào.

XÁC ĐỊNH CÁC MỤC TIÊU VÀ CHỈ SỐ

Hãy liệt kê những mục tiêu cụ thể mà bạn muốn đạt được, bao gồm cả những thay đổi có liên quan đến dự án. Tránh liệt kê một hoạt động, như "hoàn tất chương trình thử nghiệm", thay cho một mục tiêu, như "chứng minh rằng dự án sẽ đạt được những kết quả đã được hoạch định". Nhớ rằng tiến trình để đạt mục tiêu phải có thể định lượng được bằng cách thiết lập các chỉ số cho mỗi mục tiêu. Ví dụ như nếu mục tiêu của bạn là tăng doanh số của một loại thức uống mới, hãy dùng chỉ số của doanh số để đánh giá thành công. Nếu bạn gặp khó khăn trong việc thiết lập chỉ số, hãy đặt câu hỏi: "Làm sao chúng ta biết được là mình đã đạt được mục tiêu này hay chưa?"

▼ NGHIÊN CỨU CÁC TIÊU CHUẨN

Hãy cử một thành viên của nhóm đọc hết những tiêu chuẩn trong ngành. Sau đó hãy dùng những tiêu chuẩn này để so sánh với những chỉ số của bạn và giúp kiểm tra khả năng cạnh tranh của bạn.

Thành viên của nhóm nghiên cứu tại liên của các đối thủ cạnh tranh



THIẾT LẬP CÁC THỨ TỰ ƯU TIÊN VÀ CHỈ TIÊU

Mức độ quan trọng của các mục tiêu thường không giống nhau. Do đó, hãy xác định và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho mỗi mục tiêu, theo tầm quan trọng giảm dần. Những mục tiêu quan trọng nhất và những mục tiêu kém quan trọng thường dễ xác định, nhưng thứ tự ưu tiên của các mục tiêu ở giữa sẽ không thật rõ ràng. Hãy thảo luận và cùng thống nhất về những mục tiêu này với cả nhóm. Sau đó nên đặt ra các chỉ tiêu. Những chỉ tiêu này có thể đơn giản, như là tăng 50% doanh số bán hàng, hoặc có thể phức tạp hơn. Ví dụ, nếu mục tiêu của bạn cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng và chỉ số đánh giá được xác định dựa trên số lượng những lời than phiền, bạn phải biết được con số những lời than phiền hiện nay, và đặt chỉ tiêu để giảm những lời phàn nàn đó.

▼ QUYẾT ĐỊNH VỀ TRỌNG TÂM CỦA DỰ ÁN

Hãy viết ra giấy những mục tiêu, nhưng chỉ số đánh giá, các thứ tự ưu tiên, biểu qua hoạt động hiện nay, và các chỉ tiêu. Điều này sẽ giúp bạn quyết định những khía cạnh nào của dự án cần đầu tư công sức và nguồn lực nhiều nhất.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mục tiêu phải luôn luôn phù hợp cho cả công ty, chứ không chỉ là khu vực hay bộ phận của bạn.
- Sẽ dễ dàng xác định chỉ tiêu hơn nếu bạn thảo luận chung với những người khác, kể cả khách hàng của bạn.
- Các chỉ tiêu được xác định rõ ràng và phù hợp sẽ khích lệ lòng nhiệt tình, đồng viên cả nhóm, và thúc đẩy tinh thần làm việc của mọi người.

25

Hãy sẵn sàng loại bỏ bất cứ mục tiêu nào có mức ưu tiên thấp.

Các mục tiêu chính quyết định thành công của dự án

Mức ưu tiên của các mục tiêu

Mục tiêu	Chỉ số đánh giá	P	Hiện tại	Chỉ tiêu
Tăng doanh số của những sản phẩm không tiêu chuẩn	Tăng số lượng đơn đặt hàng	10	5 triệu	7,5 triệu
Rút ngắn thời gian ra quyết định	Rút ngắn thời gian cung cấp bảng báo giá khi khách hàng yêu cầu	8	8 tuần	4 tuần
Nâng cao hiệu quả của việc soạn thảo bảng báo giá	(a) Rút ngắn thời gian trong việc soạn bảng báo giá (b) Giảm số lượng ngày đào tạo về sản phẩm	6	(a) 4 ngày / 1 tháng (b) 5 ngày / 1 năm	(a) 2 ngày / 1 tháng (b) 0 ngày / 1 năm
Cải thiện trách nhiệm quản lý đối với các đề xuất	Chỉ định một nhà quản lý chịu trách nhiệm soạn thảo từng bản đề xuất cho khách hàng	6	Không thực hiện	Đưa vào thực hiện

Chỉ số đánh giá thành công của mục tiêu

Hiệu quả hoạt động hiện nay

Hiệu quả hoạt động mong muốn

ĐÁNH GIÁ CÁC RÀNG BUỘC

Mỗi dự án đều phải đối mặt với những ràng buộc như giới hạn về thời gian hoặc tiền bạc. Đôi khi những ràng buộc này có thể gây cản trở đến khả năng thực hiện dự án. Hãy đảm bảo rằng thành viên của nhóm hiểu trước được những ràng buộc, và rằng họ có thể hoạt động trong phạm vi những ràng buộc đó.

HẠN CHẾ SỰ THAY ĐỔI ▼

Hãy nói chuyện cởi mở với cấp trên của bạn về những thay đổi mà bạn muốn, nhưng sẵn sàng chấp nhận rằng một số thay đổi sẽ không được phê duyệt. Có lẽ có những lý do chính đáng để giữ nguyên một số quy trình và cách làm việc nhất định.



ĐÁNH GIÁ NHỮNG RÀNG BUỘC VỀ THỜI GIAN

Một môi trường kinh doanh biến đổi nhanh thường đem đến cho dự án những cơ hội cụ thể. Nếu bạn đang phải đối mặt với một đối thủ cạnh tranh sắp tung ra sản phẩm thời trang mùa thu mới, điều đó có nghĩa là bạn phải hoạt động trong khung thời gian hạn chế đó. Sẽ chẳng lợi lộc gì khi bạn làm việc ngày đêm để tung ra sản phẩm cạnh tranh mà lại không đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Dù muốn hay không, sức ép về thời gian đã được thiết lập, và bạn buộc phải hoạt động trong giới hạn đó.

26 Bạn có thể vượt qua hầu hết những ràng buộc bằng cách lên kế hoạch đối phó với chúng.

GIỮ LẠI NHỮNG ĐIỀU KHÔNG CẦN THAY ĐỔI

Có thể bạn sẽ không cần phải thay đổi, nếu như các ràng buộc hiện đang tồn tại không gây nhiều khó khăn cho bạn. Thậm chí nếu bạn xác định được lĩnh vực cần cải thiện, thì vẫn có thể tốt hơn nếu bạn đưa sự thay đổi đó vào dự án sau, chứ không phải giải quyết ngay lập tức. Đó là vì quá nhiều thay đổi có thể khiến cho dự án gặp rủi ro, vì mọi người phải cố gắng đối mặt với môi trường thay đổi quá nhiều. Hơn nữa, quá nhiều thay đổi sẽ làm cho bạn không thể xác định được thay đổi nào đã dẫn đến thành công, hoặc là nguyên nhân gây ra thất bại của dự án.

27 Hãy đối phó với những ràng buộc một cách hợp lý.

28 Cố gắng tìm ra con đường ngắn nhất đi đến thành công.

XEM XÉT NHỮNG HẠN CHẾ VỀ NGUỒN LỰC

Hầu hết các tổ chức phải hoạt động với nguồn lực và ngân sách hạn chế, và các dự án cũng phải chịu những ràng buộc tương tự. Một dự án mới có thể đòi hỏi phải sử dụng rất nhiều nguồn lực, bởi vậy bạn cần phải đảm bảo rằng những nguồn lực này thực sự sẵn sàng khi bạn cần đến. Nhưng nếu thành công của dự án phụ thuộc vào những nguồn lực không vững bền, thì hãy suy nghĩ lại, và thay đổi những mục tiêu của dự án. Ví dụ nếu bạn có thể đưa ra một dự án đòi hỏi ít nguồn lực hơn, thì bạn nên theo kế hoạch đó. Hoặc là, nếu bạn ở trong vị thế có thể chủ động yêu cầu thêm nguồn thời gian và tài chính để thúc đẩy dự án, thì bạn hãy tiến hành triển khai dự án.

29 Hay giải thích những ràng buộc cho tất cả những người đồng ý tham gia vào dự án.

▼ TẬN DỤNG NGUỒN ĐẦU TƯ

Bằng cách nghiên cứu những hệ thống ở các bộ phận khác trong công ty, bạn có thể tận dụng được chuyên môn và kinh nghiệm nội bộ đồng thời tiết kiệm tiền cho công ty của bạn.

U VÍ DỤ THỰC TẾ

Robert được giao nhiệm vụ tạo một trang Web cho phòng của mình. Do không đủ khả năng để tự mình làm công việc đó, anh đã yêu cầu hai công ty dịch vụ khác chuyên thiết kế và bảo trì trang web gọi bằng báo giá cho dự án này. Cấp trên của Robert cho rằng hai công ty này đưa ra bằng báo giá quá cao, và ông khuyên Robert nên xem qua những trang web có sẵn của các phòng ban khác trong công ty.

Robert đặc biệt thích trang web do Anne-Marie thiết kế. Cô đã hướng dẫn anh cách sử dụng phần mềm mà cô đã mua để tạo trang Web cho mình.

Sau cùng thì Robert đã có thể hoàn tất trang Web cho bộ phận của mình. Bằng cách này, anh không chỉ tiết kiệm được khoản tiền phân bổ cho mục đích thiết kế web mà còn tận dụng được nguồn đầu tư mua phần mềm của Anne-Marie.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Đánh giá xem thời gian có phải là yếu tố quan trọng không.
2. Phân tích xem bạn sẽ cần những nguồn lực gì, và những nguồn lực đó có đủ và sẵn sàng không.
3. Hãy xem xét việc sử dụng những nguồn lực hiện nay.
4. Xác định mọi ràng buộc khách quan như những quy định về pháp lý hoặc môi trường.
5. Quyết định xem liệu có nên triển khai dự án không nếu xét đến những ràng buộc hiện tại.

SỬ DỤNG CÁC QUY TRÌNH HIỆN HỮU

Để giảm thời gian thực hiện của dự án, hãy quan sát những công việc đang diễn ra xung quanh bạn. Ví dụ, các phòng ban khác có thể có kế hoạch thay đổi ở một lĩnh vực có liên quan nào đó mà bạn có thể tận dụng những phụ tùng sản phẩm có sẵn để rút ngắn khâu thiết kế, hoặc bạn có thể sử dụng những công nghệ hiện có để khỏi phải phát minh ra những thứ mới không cần thiết. Bạn cần xem xét lại

những vấn đề này và cố gắng giữ lại sử dụng càng nhiều càng tốt. Bắt đầu mọi việc từ con số không hiếm khi là một ý tưởng hay. Hãy tận dụng và sử dụng lại những ưu thế hiện có để giúp bạn rút ngắn thời gian thực hiện dự án, tiết kiệm được công sức và chi phí cho công ty.

HÌNH THÀNH DANH SÁCH CÁC HOẠT ĐỘNG

Bạn có thể bắt đầu quá trình này bằng cách động não để hình thành mọi ý tưởng phù hợp. Bạn có thể mời nhiều người tham gia vào buổi họp này. Sẽ rất hữu ích nếu bạn tham khảo ý kiến của những người hữu quan về những điều cần thiết để hoàn thành dự án, đặc biệt trong trường hợp một dự án phức tạp. Bạn cũng có thể tham khảo thêm từ những người có khả năng tham gia nhóm dự án, để tận dụng hợp lý nguồn kinh nghiệm và kiến thức của người khác. Trong trường hợp lý tưởng, nếu có người trong công ty bạn đã từng hoàn thành một dự án tương tự, hãy tham khảo ý kiến của người giám đốc dự án đó, và sử dụng bản kế hoạch trước đây làm danh sách đối chiếu. Trong giai đoạn này, bạn không cần phải quan tâm đến trình tự của các hoạt động, việc đó sẽ được xem xét ở giai đoạn sau.

*Giám đốc dự án
bường dãn nhóm
nhưng không
đánh giá những
đóng góp của họ*

*Các thành viên
tự do đóng góp ý
kiến, đề xuất
các hoạt động*

*Đồng nghiệp nhân
thức được rằng
đây không phải là
lúc đưa ra những
lời bình luận*



- 32** Không ngừng kiểm tra lại danh sách của bạn xem còn thiếu gì không.

LẬP KẾ HOẠCH CHO CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

Động não để hình thành một danh sách toàn diện

Phân nhóm các hoạt động theo một trật tự hợp lý

Bảo đảm rằng không bỏ sót bất cứ điều gì

Đặt cho mỗi nhóm và mỗi hoạt động một mã số duy nhất

Lập hồ sơ danh sách các hoạt động

◀ ĐỘNG NÃO TÌM Ý TƯỞNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG

Dùng các buổi họp động não để ghi nhận tất cả các hoạt động cần thiết để hoàn thành dự án, không cần bận tâm đến trình tự các hoạt động. Mục đích chính là nhằm có được một danh sách đầy đủ các hoạt động để sắp xếp lại trong giai đoạn sau.

PHÂN NHÓM CÁC HOẠT ĐỘNG

Nên phân chia các hoạt động thành những nhóm nhỏ để quản lý hơn bằng cách tập hợp các hoạt động có liên quan theo một quan hệ hợp lý nào đó. Là một giám đốc dự án, bạn có thể đề nghị cả nhóm giúp đỡ, hoặc bạn có thể tự làm. Hầu hết các nhóm đều có tính chất rất rõ ràng. Một số các hoạt động có liên quan đến một sự kiện nào đó sẽ diễn ra trong dự án, hoặc có liên quan đến một phòng ban hoặc những người có cùng kỹ năng chuyên môn. Nếu có một hoạt động không liên quan gì đến nhóm, nên tự hỏi xem hoạt động này có thực sự cần thiết không, hay phải tách ra thành một đối tượng riêng biệt.

PHÂN NHÓM CÁC HOẠT ĐỘNG ►

Để phân nhóm hiệu quả, hãy nghiên cứu trật tự lô-gic của các hoạt động. Ví dụ, nhóm này không thể triển khai trước khi nhóm kia hoàn tất. Ban trích dẫn này liệt kê các nhóm hoạt động có liên quan khi đưa sản phẩm mới vào giai đoạn sản xuất.

34 Tham khảo ý kiến của các chuyên gia khi chia nhóm các hoạt động.

35 Hãy dẹp bỏ danh sách sang một bên và xem lại sau một tuần để có cái nhìn mới mẻ hơn.

33 Trình bày về danh sách các hoạt động để bảo đảm sự rõ ràng và dễ hiểu.

CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ CÁC NHÓM

1. Tiến hành phân tích

- 1.1 Phỏng vấn các khách hàng đại diện
- 1.2 Tập hợp các khám phá vào một báo cáo
- 1.3 Trình bày báo cáo cho Ban giám đốc

2. Thống nhất với ban phác thảo sản phẩm

- 2.1 Tổ chức thảo luận với các bộ phận
- 2.2 Được duyệt ngân sách

3. Hoàn thành mẫu thiết kế

- 3.1 Đưa cho khách hàng đại diện xem bản phác thảo đầu tiên
- 3.2 Sửa đổi dựa trên ý kiến của khách hàng
- 3.3 Đạt được sự nhất trí của ban giám đốc về bản thiết kế

4. Sắp xếp hậu cần

- 4.1 Đặt mua nguyên vật liệu
- 4.2 Đào tạo nhân sự
- 4.3 Ký kết hợp đồng phụ

XÁC ĐỊNH NHÓM ĐIỂN HÌNH

Mỗi dự án đều có một giai đoạn khởi đầu, hoặc một nhóm các hoạt động bảo hiệu dự án đã được khởi động, giới thiệu thành viên và ghi lại những điều mà mọi người đã cam kết thực hiện. Tương tự, nên có một nhóm các hoạt động đánh dấu sự hoàn tất của dự án, bao gồm việc kiểm tra cuối cùng đối với những chỉ số hiệu quả và hoàn tất các hồ sơ của dự án để làm tài liệu tham khảo cho các dự án sau này. Cuối cùng, hầu hết các dự án đều cần một nhóm thực hiện các hoạt động truyền thông, ví dụ đưa ra báo cáo tiến độ thực hiện hàng tuần, hoặc tổ chức buổi thuyết trình trước khi giai đoạn thực hiện thi điểm bắt đầu.

KIỂM TRA NHỮNG LỖ Hổng

Nên xem lại danh sách các nhóm và các hoạt động để đảm bảo là bạn có một danh sách hoàn chỉnh. Nếu bạn bỏ qua bước kiểm tra này, và sau này mới nhận ra là bạn bỏ sót một vấn đề gì đó, thì có thể sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngân sách, kế hoạch hoặc nguồn lực khác của dự án. Bạn đã xác định mọi hoạt động cần thiết trong mỗi nhóm chưa? Hãy từng bước kiểm tra mọi hoạt động đã được đề ra trong kế hoạch: kiểm tra xem còn thiếu gì không? bạn có cảm thấy rằng có một hoạt động nào đó mà bạn chưa liệt kê ra không? Một khi bạn tự tin rằng từng nhóm đã hoàn chỉnh, hãy gán cho mỗi nhóm và mỗi hoạt động trong nhóm một mã số xác định.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Nếu chúng ta hoàn tất mọi hoạt động được liệt kê, thì liệu chúng ta đã làm mọi việc cần thiết để đạt mục tiêu của dự án chưa?
- ? Liệu những hoạt động này có đảm bảo chúng ta đạt được các chỉ tiêu?
- ? Liệu danh sách các hoạt động có phản ánh những thứ tự ưu tiên mà chúng ta đã đặt ra từ ban đầu cho mỗi mục tiêu không?
- ? Mọi hoạt động đã được mô tả đầy đủ chi tiết chưa?
- ? Liệu tất cả những hoạt động được liệt kê có thực sự cần thiết không?

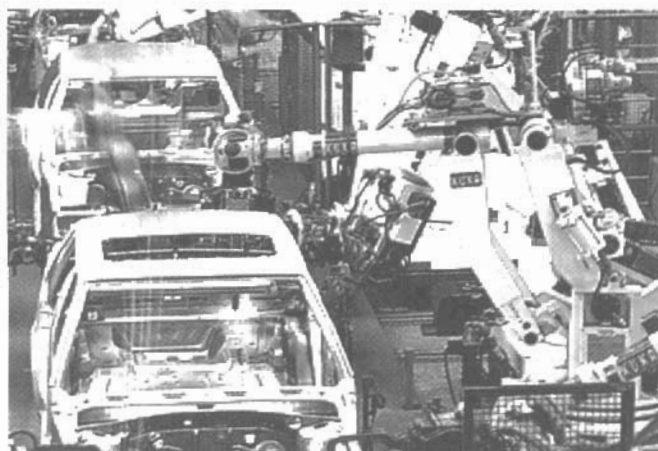
LÊN KẾ HOẠCH THI ĐIỂM

Thường trong rất nhiều dự án, đặc biệt là các dự án liên quan đến việc tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới, có một nhóm các hoạt động gọi là triển khai thi điểm. Những hoạt động điển hình bao gồm việc lựa chọn số người vào nhóm thi điểm, thực hiện toàn bộ dự án trong một giới hạn nhất định, và ghi lại những kinh nghiệm. Khi đưa giai đoạn thi điểm vào kế hoạch, bạn sẽ ít gặp càng thẳng và sai lầm hơn khi dự án chính thức được thực hiện. Hãy lựa chọn

thành viên cho kế hoạch thi điểm một cách cẩn thận và làm cho họ nhận thức được rằng trong dự án đặc biệt này họ là những người làm thi điểm. Nhờ cảm ơn họ sau khi dự án kết thúc bởi vì sự tham gia của họ ngay từ giai đoạn đầu của dự án có thể gây ra nhiều vấn đề cho họ.

CHẠY THỬ ►

Thử nghiệm ý tưởng mới, ngay cả một ý tưởng phức tạp như một dây chuyền sản xuất tự động, giúp giải quyết các vấn đề có thể phát sinh trước khi áp dụng rộng rãi một hệ thống mới.



PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Trước khi bắt đầu triển khai dự án, bạn phải nghiên cứu những yêu cầu về nguồn lực và ngân sách. Tính khả thi của dự án phụ thuộc vào khả năng chi phí của bạn và cả nhóm bằng cách so sánh chi phí đó với lợi ích kỳ vọng.

36

Hãy ước tính chi phí một cách cẩn thận vì khi đã được thông qua, bạn sẽ phải làm việc trong phạm vi nguồn chi phí đã được duyệt đó.

ƯỚC TÍNH NGUỒN NHÂN LỰC

Ai sẽ phải tham gia vào mỗi hoạt động, và số giờ làm việc thực tế của họ. Một thành viên nào đó có thể tham gia dự án trong suốt 10 ngày, nhưng mỗi ngày chỉ làm việc cho dự án 30 phút, vậy tổng số thời gian mà họ dành cho dự án là 5 giờ. Nếu thành viên này cũng có tham gia vào các dự án khác vào phần thời gian còn lại, chi phí của dự án sẽ được cộng thêm một phần của tiền công hay thu nhập trong 10 ngày của người đó. Nhưng nếu thành viên này không tham gia vào một công việc nào khác ngoài dự án của bạn, bạn sẽ phải gánh toàn bộ chi phí.

XEM XÉT CÁC NGUỒN LỰC QUAN TRỌNG



37

Trang bị các tiện nghi, phương tiện làm việc tốt nhất có thể.

XÁC ĐỊNH NHỮNG NGUỒN LỰC KHÁC

Trong khi chi phí chính nổi chung của dự án là con người, thì vẫn có những nguồn lực khác ảnh hưởng đến ngân sách của dự án. Ví dụ, chi phí nghiên cứu thị trường, tiền mua sắm các trang thiết bị, phương tiện làm việc, vật tư. Việc không đánh giá đúng và đủ tất cả mọi chi phí sẽ làm bạn mất tín nhiệm khi người khác nhìn vào bảng cân đối lợi nhuận và chi phí của dự án. Việc tính toán đúng chi phí tại thời điểm này sẽ giúp bạn không phải yêu cầu thêm ngân sách khi mà dự án đã khởi động.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Liệu bạn có thể đánh giá được chi phí hay nguồn lực một cách chính xác hơn bằng cách tham khảo ý kiến của một người có chuyên môn thích hợp?
- ? Liệu có cách nào khác để đạt được mục tiêu mà không cần chi phí cho một nguồn lực cụ thể nào đó?
- ? Bản dự toán chi phí bạn đề ra có thực tế và lạc quan không?

- 38** Đảm bảo rằng ngân sách đủ để bạn hoàn thành mọi hoạt động.

XEM XÉT CÁC CHI TIẾT

Bạn không nhưng phải biết là nhóm sẽ cần có một phòng dành cho việc huấn luyện trong vòng một tháng trong quá trình thực hiện dự án, mà bạn còn phải biết là cái phòng đó lớn bao nhiêu, cần những trang thiết bị gì. Ở giai đoạn này, càng chi tiết bao nhiêu bạn càng tránh được những rủi ro bấy nhiêu trong quá trình thực hiện sau này. Việc hoạch định những chi tiết nhỏ nhất sẽ giúp nhóm dự án tập trung vào việc đạt mục tiêu, hơn là phải đi giải quyết những vấn đề phát sinh do việc hoạch định kém.

LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP TÍNH CHI PHÍ

Khi bạn xem xét đến bất kỳ nguồn lực nào đi nữa, bạn cũng có thể tính toán được chi phí theo hai cách: chi phí tuyệt đối và chi phí biến. Chi phí tuyệt đối là chi phí chính xác của một nguồn lực. Ví dụ, bạn cần một máy tính mới cho dự án, số tiền bạn dùng mua máy tính đó được tính vào chi phí của dự án. Nếu bạn có thể sử dụng một máy tính có sẵn, hãy phân bổ một phần giá của máy tính đó vào chi phí dự án. Chi phí biến nghĩa là bạn

chỉ có thể phân bổ chi phí cho dự án, nếu dự án không diễn ra thì cũng không có chi phí đó. Ví dụ nếu bạn cần dùng đến một máy tính có sẵn nhưng hiện nay không được dùng tới, thì chi phí biến hay chi phí phụ của máy tính sẽ bằng 0. Chi phí cho máy tính không được tính vào ngân sách của dự án. Trong thực tế, chi phí biến dễ tính toán được, và nhìn chung là một cách tính chính xác hơn về chi phí của dự án đối với một công ty.

LỰA CHỌN CÁC THỎA HIỆP

Trong tình huống lý tưởng, bạn sẽ được duyệt mọi nguồn lực, ngân sách mà bạn đề xuất. Nhưng trong thực tế, có lẽ bạn phải làm việc với nguồn lực ít hơn. Có thể bạn không có được người bạn cần nhất cho dự án, hoặc không tìm được văn phòng lý tưởng nhất cho dự án, và bạn sẽ phải thực hiện một số thỏa hiệp. Hãy tìm kiếm những thỏa hiệp không làm ảnh hưởng đến mục tiêu chung của dự án. Ví dụ, bạn có thể tuyển một người có kỹ năng giỏi làm việc bán thời gian, và dành phần công việc còn lại cho những người ít kinh nghiệm hơn nhưng vẫn có khả năng đảm nhận công việc.

39 Tránh cắt giảm những công cụ mà nhóm thực sự cần.

40 Nếu các nguồn lực khan hiếm, hãy xét đến những giải pháp thay thế.

41 Trau chuốt bản kế hoạch nguồn lực đến khi mọi người có thể làm việc được với nó.

HÌNH THỨC MA TRẬN CAM KẾT ▼

Khi bạn đã xác định được tất cả những nguồn lực và ước tính các chi phí, hãy sắp xếp chúng thành một "ma trận cam kết" và yêu cầu những người liên quan phê duyệt.

Hoạt động được nhân viên theo mã số trong danh sách các hoạt động

Thành viên nhóm được phân công thực hiện hoạt động

Nguồn lực cần thiết để tiến hành hoạt động

Tổng số chi phí

Hoạt động	Nhân lực			Nguồn lực			Chi phí
	Người chịu trách nhiệm	Người tham gia	Nhu cầu huấn luyện	Trang thiết bị	Thiết bị	Vật liệu	
2.1	AJB (2 ngày)	RHC (5 ngày)	Kỹ thuật phỏng vấn (1 ngày)	Phòng họp Phòng làm việc (2)	OHP (1) Biểu đồ (1) Máy tính (1 ngày)	Báo cáo nghiên cứu thị trường	\$23.500

SỬ DỤNG NHỮNG NGUỒN LỰC BÊN NGOÀI

Rất nhiều nguồn lực sẽ được lấy từ nội bộ nhóm hoặc công ty, nhưng bạn sẽ cần phải tìm thêm những nguồn lực khác từ bên ngoài. Tìm kiếm các nhà cung cấp tiềm năng, và yêu cầu họ cung cấp bằng giá cạnh tranh, sử dụng kỹ năng đàm phán hiệu quả của bạn trong quá trình thương

thảo để đạt được mức giá hợp lý và cạnh tranh nhất. Không cần thiết phải đi sâu vào chi tiết ngay từ lúc đầu, tuy nhiên, sự chuẩn bị chu đáo mọi thỏa thuận ban đầu sẽ giúp bạn tranh được những xung đột không cần thiết sau này.

LIÊN HỆ VỚI CÁC NHÀ CUNG CẤP ►

Đảm bảo rằng bạn sẽ gặp một số nhà cung cấp tiềm năng và tìm lại những thông tin chi tiết về họ, ngay cả khi bạn không sử dụng dịch vụ của họ cho dự án lần này, nhưng một mạng lưới liên lạc rộng lớn những nhà cung cấp dịch vụ sẽ hữu ích cho những dự án của bạn sau này.



ĐẠT ĐƯỢC SỰ PHÊ CHUẨN

Trước khi được bật đèn xanh cho một dự án mới, bạn phải chứng minh được rằng dự án của bạn là một ưu tiên của công ty, và lợi nhuận của nó đối với công ty sẽ lớn hơn nhiều so với chi phí bỏ ra. Điều này gọi là thẩm định đầu tư hay phân tích lợi nhuận - chi phí, và đó là quy định được sử dụng rộng rãi trong rất nhiều công ty có những hệ thống đánh giá chính thức cho quá trình này. Nếu chi phí bằng hoặc cao hơn lợi nhuận, những nhà tài trợ thường có ba cách lựa chọn: vẫn tiếp tục dự án (mặc dù đây là điều hiếm khi xảy ra, trừ trường hợp giá trị chiến lược của dự án có tầm quan trọng rất lớn đối với mục tiêu lâu dài của công ty); hoặc có thể điều chỉnh mục tiêu và các hoạt động nhằm cắt giảm chi phí; hoặc có thể hủy bỏ dự án bởi vì dự án đó được xem là không có tính khả thi.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nếu công ty của bạn có hệ thống chính thức cho việc phê chuẩn dự án, thì bạn hãy làm theo hệ thống đó.
- Bỏ phần tài chính có thể cung cấp cho bạn những thông tin phản hồi hữu ích về dự toán chi phí của bạn bằng việc so sánh chi phí của bạn với chi phí của những dự án khác.
- Đừng thôi phớt lờ các lợi ích của dự án vì mọi lời hứa cần phải được thực hiện.

42 Sẵn sàng lý giải cho sự lựa chọn, ngày tháng và ngân sách của bạn.

SẮP XẾP TRÌNH TỰ CÁC HOẠT ĐỘNG

Bạn không thể, và cũng không cần thiết, phải tiến hành đồng loạt các hoạt động để cho kịp thời hạn đã định. Sắp xếp các hoạt động theo trình tự hợp lý, ước tính khoảng thời gian cần thiết cho mỗi hoạt động, rồi phân chia lịch trình cho dự án.

43 Các hoạt động có thể được tiến hành song song.

44 Yêu cầu người chịu trách nhiệm thực hiện hoạt động cung cấp ngày bắt đầu và kết thúc dự kiến.

XEM XÉT THỦ TỤC

Sau khi làm xong bản danh sách các hoạt động cần thiết để hoàn thành dự án, hãy xem xét mối liên quan giữa các hoạt động. Quyết định những hoạt động nào cần phải thực hiện ngay, hoạt động nào trước, hoạt động nào sau, hoạt động nào cần phải hoàn tất trước khi thực hiện hoạt động kế tiếp, tương tự như vậy đến hoạt động cuối cùng của dự án. Một số hoạt động sẽ là đỉnh điểm của một số hoạt động khác. Ví dụ nhóm có thể cần hoàn tất một số những hoạt động trước khi trình bày cho những người tham gia kế hoạch thi đấu. Những buổi họp đánh giá tiến độ cũng là những hoạt động quan trọng.

ƯỚC TÍNH THỜI GIAN HOẠT ĐỘNG

Để lập tiến độ hiệu quả, bạn cần phải biết thời gian tiêu tốn cho mỗi hoạt động. Điều quan trọng là bạn phải ước tính chính xác, bởi những dự đoán sai lệch sẽ làm hỏng cả dự án. Các thành viên cũng nên đóng góp ý kiến để đảm bảo rằng họ nhất trí với khung thời gian ước tính, vì họ là những người trực tiếp thực hiện các hoạt động với thời gian bạn đề ra. Nếu bạn không nắm chắc được khoảng thời gian cần thiết cho một hoạt động nào đó, hãy dự đoán khoảng thời gian tối đa và tối thiểu cần thiết, rồi chọn ra một số trung gian thích hợp. Nếu một dự án đang gặp sức ép về thời gian, bạn có thể xác định sẽ cắt giảm thời gian ở công đoạn nào để rút ngắn thời gian cho toàn bộ dự án.

NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Liệu bạn có thử nghiệm một hoạt động để xem hoạt động đó cần bao nhiêu thời gian để hoàn tất không?
- ? Liệu bạn có thể đánh giá được thời gian của hoạt động một cách đáng tin cậy hơn nếu bạn tham khảo ý kiến của một chuyên gia?
- ? Bạn đã xem xét những kế hoạch trước đây của dự án để đánh giá xem những hoạt động tương tự sẽ xảy ra trong thời gian bao lâu chưa?
- ? Liệu bạn có thể tham khảo ý kiến của những giám đốc dự án khác không?
- ? Bạn có tự tin rằng những dự đoán của mình có tính thực tế không?

45 Nhờ chuyên gia giúp phác thảo biểu đồ mạng lưới.

CHU GIAI



Lộ trình quyết định (thời gian tối thiểu 19 ngày)



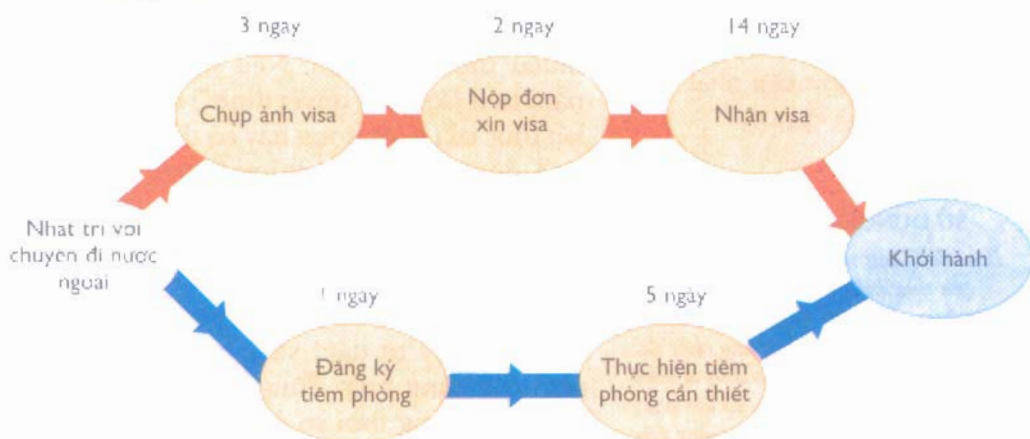
Lộ trình bình thường (thời gian tối thiểu 6 ngày)



Các hoạt động có thể thực hiện tại chỗ



Hoạt động chỉ bắt đầu triển khai được khi nhưng hoạt động trước đó đã hoàn tất



ĐIỀU PHỐI LỘ TRÌNH HOẠT ĐỘNG

Bạn cũng có thể sử dụng biểu đồ mạng lưới để tìm cách giảm thời gian của dự án. Xem xét "lộ trình quyết định" và tìm hiểu xem bạn có thể cắt giảm thời gian thực hiện ở công đoạn nào, ví dụ bằng cách tăng thêm nguồn lực sẵn có cho hoạt động đó để rút ngắn thời gian hoàn thành. Hãy xem lại biểu đồ một lần nữa để tìm xem có hoạt động nào được phân bổ nguồn lực quá rộng rãi hay không, sau đó bỏ đi lại nguồn lực nhằm giảm áp lực công việc lên những thành viên chịu trách nhiệm trên "lộ trình quyết định".

LÀM VIỆC VỚI BIỂU ĐỒ MẠNG LƯỚI

Biểu đồ mạng lưới trình bày mối quan hệ và sự phụ thuộc của các hoạt động. Biểu đồ này có thể rất đơn giản hoặc rất phức tạp tùy theo thực tế có bao nhiêu hoạt động và cách chúng liên hệ với nhau như thế nào. Những điểm có nhiều lộ trình đi qua biểu đồ thì sẽ có cơ hội hoàn tất đồng thời những hoạt động này. Hãy nêu ra khoảng thời gian của mỗi công việc và công toán hệ thời gian cần thiết của mỗi lộ trình và tìm ra lộ trình dài nhất trên biểu đồ. Lộ trình dài nhất này được gọi là "lộ trình quyết định". Nó cho biết khoảng thời gian tối thiểu có thể hoàn thành dự án.

▲ TẠO RA MỘT BIỂU ĐỒ MẠNG LƯỚI

Biểu đồ trên dựa vào các công việc chưa bị can phải hoàn tất trước một chuyến đi công tác. Tiến độ thực hiện một công việc phải được giám sát chặt chẽ, bởi vì bất cứ sự trì hoãn nào trong việc thực hiện những công việc này sẽ ảnh hưởng đến ngày kết thúc dự án.

46 Bám sát lộ trình quyết định để đảm bảo kịp tiến độ.

THỎA THUẬN VỀ THỜI GIAN

Sau khi đã xác định trình tự diễn ra các hoạt động và tìm ra khoảng thời gian tối thiểu để thực hiện dự án, đây là lúc bạn thiết lập các mốc thời gian thực tế. Cần thận sắp xếp các mốc thời gian cho hợp lý, tính đến những nguy cơ trùng lặp thời gian có thể có, sau đó cả nhóm cùng nhau nhất trí.

48 Nhớ luôn cập nhật biểu đồ Gantt.

SỬ DỤNG BIỂU ĐỒ GANTT ▼

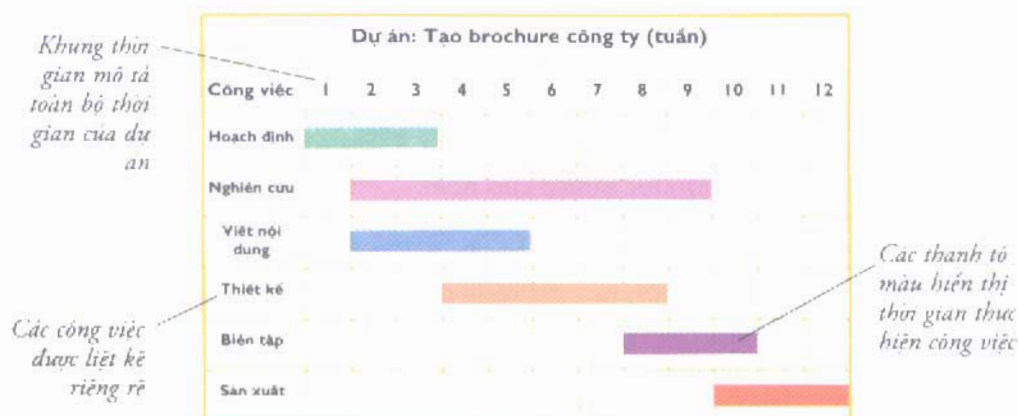
Biểu đồ Gantt này liệt kê các công việc cần thực hiện ở cột bên trái, từ trên xuống, và khung thời gian được tính bằng tuần nằm trên bảng đầu chạy dài từ trái sang phải. Những thanh tô màu cho biết thời điểm bắt đầu và kết thúc, cung cấp hình ảnh rõ ràng các công việc cần làm và thời gian của dự án.

47 Hãy thực hiện những nhiệm vụ ít quan trọng càng sớm càng tốt để giải phóng nguồn lực cho những nhiệm vụ quan trọng hơn sau này.

TÍNH TOÁN NGÀY THÁNG

Dùng biểu đồ mạng lưới để tính toán ngày bắt đầu và kết thúc đối với mỗi hoạt động. Hãy bắt đầu với hoạt động đầu tiên và lần lượt đến các hoạt động còn lại, định thời gian khởi đầu của mỗi hoạt động càng sớm càng tốt, để bạn có nhiều thời gian hơn. Nếu hoạt động không nằm trên "lộ trình quyết định", ngày bắt đầu và kết thúc của hoạt động này có thể được sắp xếp linh động hơn, bởi chúng không ảnh hưởng đến tổng thời gian của dự án.

Cuối cùng, hãy đặt các ngày tháng vào khung thời gian để hình thành biểu đồ Gantt. Những biểu đồ này sẽ rất có ích trong việc hoạch định tiến độ ngay từ đầu, và thể hiện khung thời gian của từng hoạt động trong những dự án phức tạp đồng thời so sánh tiến độ thực hiện với lịch trình đã đề ra ban đầu.



XEM XÉT SỰ CHỖNG CHÉO

Để kiểm tra xem thời gian bạn tính toán có thực tế không, hãy tham khảo biểu đồ Gantt, ma trận cam kết, và tiến độ tổng quát. Biểu đồ Gantt sẽ cho bạn thấy ngay lập tức các hoạt động nào bị chồng chéo. Khi có sự chồng chéo, ma trận cam kết sẽ cho bạn thấy liệu các hoạt động có yêu cầu cùng một nguồn lực vào cùng thời điểm hay không. Nếu có, bạn sẽ phải thay đổi ngày bắt đầu và kết thúc của hoạt động đó. Sau cùng, tham khảo tiến độ tổng quát để xem liệu có sự trùng lặp nào về nguồn lực giữa các dự án với nhau hay không.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Các hoạt động chồng chéo càng được phát hiện sớm chừng nào, bạn càng dễ có giải pháp sửa đổi chúng ấy.
- Những hoạt động không quan trọng cũng có thể được thực hiện sau cùng nhằm giúp bạn biết được công việc có thể trì hoãn trong thời gian bao lâu mà không gây ảnh hưởng đến những hoạt động quan trọng.
- Khi thành viên của nhóm có quá nhiều cam kết đối với những dự án khác nhau, bạn có thể giảm sự chồng chéo bằng cách giao một số công việc của họ cho người khác.

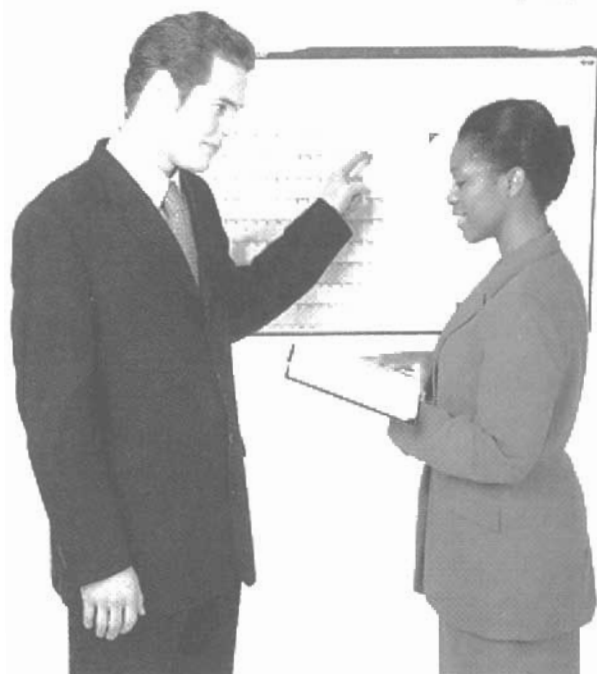
- 49** Khuyến khích thành viên trong nhóm có nhận thức thực tế về thời gian thực hiện công việc.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ THỐNG NHẤT

Hãy thảo luận với những thành viên then chốt về thời gian thực hiện bạn đã đặt ra để đảm bảo họ thực sự sẵn sàng khi được yêu cầu. Có thể bạn sẽ phải bàn về vấn đề này với cấp trên của họ, nếu họ đang phải thực hiện công việc khác trong công ty. Đối với những dự án kéo dài, các thành viên trong nhóm không nhất thiết là phải sẵn sàng mỗi ngày, mặc dù trên lý thuyết là họ phải cam kết với dự án toàn thời gian. Thời gian họ dành cho dự án thường là 2/3 số ngày trong năm, khoảng 240 ngày. Dùng con số này để tính toán đến ngày nghỉ lễ, nghỉ ốm, và nghỉ để học nghiệp vụ.

◀ LÊN KẾ HOẠCH CHO NGÀY NGHỈ

Hãy yêu cầu thành viên của nhóm đặt trước ngày nghỉ của họ càng sớm càng tốt để tránh có sự thay đổi vào giờ chót. Lập biểu đồ kế hoạch nghỉ phép cho cả nhóm.



THÔNG QUA BẢN KẾ HOẠCH

Cho dù bạn đã viết một bản kế hoạch hay như thế nào chăng nữa thì vẫn có những sự việc ngoài mong đợi xảy ra, và các điều kiện nhất định sẽ thay đổi, cần làm việc chặt chẽ với cả nhóm và những người bên ngoài để dự đoán và ngăn chặn được những nguy cơ tiềm ẩn.

- 51** Sử dụng kinh nghiệm của các giám đốc dự án khác để xác định các nguy cơ.

DỰ ĐOÁN CÁC TRỢ NGẠI ▼

Tập hợp một nhóm gồm đại diện những người bên ngoài khách hàng đặc biệt, và những người có kinh nghiệm trong các dự án tương tự và hỏi ý kiến của họ về những vấn đề có thể phát sinh.

Khách hàng xác định những vấn đề tiềm ẩn

Nhà tài trợ đánh giá ảnh hưởng của các vấn đề đối với dự án

Giám đốc dự án gợi ý cách vượt qua trở ngại

Thành viên học ý từ các nguy cơ và gợi ý cách giải quyết



- 50** Thảo luận bản kế hoạch cuối cùng với khách hàng của bạn.

XÁC ĐỊNH NHỮNG NGUY CƠ

Bây giờ bạn đã hoàn tất bản tiền đề cho tất cả các hoạt động cần thiết để hoàn thành dự án, hãy phác thảo một danh sách các nguy cơ tiềm tàng và phân tích ảnh hưởng của chúng đối với kế hoạch của bạn. Tổ chức những buổi chat vắn vỏi với sự tham gia của những người không thuộc nhóm dự án, những người này sẽ nêu những câu hỏi chất vấn tính khả thi của dự án, về những nguy cơ tiềm ẩn, và cả những ý kiến đóng góp xây dựng. Quá trình chat vắn nêu được thực hiện hiệu quả sẽ giúp kế hoạch dự án vững vàng hơn trước mọi thử thách. Chú ý đến những trở ngại gây ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động thuộc “lộ trình quyết định” và chuẩn bị trước phương án đối phó.

LUONG TRƯỚC CÁC TRỞ NGẠI

Cùng với cả nhóm tập trung tìm cách ngăn chặn những trở ngại có thể xảy ra. Câu hỏi đặt ra là "Chúng ta có thể làm gì để giảm thiểu khả năng những khó khăn tiềm ẩn trở thành hiện thực?" Khó khăn có thể phát sinh từ mọi hướng, chẳng hạn như quá trình thực hiện dự án của bạn có phụ thuộc vào vấn đề thời tiết tại một thời điểm nào đó không? Nếu có, bạn sẽ phải xem xét đến việc thay đổi thời gian của một hoạt động nào đó. Hay vấn đề có thể phát sinh từ các nhà cung cấp dịch vụ, hay nguồn cung cấp nguyên vật liệu... Bạn phải tận liệu và đưa ra giải pháp thực hợp đối với từng vấn đề trước khi chúng xảy ra.

52 Nếu bạn nghi ngờ có thành viên nào trong nhóm dự án có khả năng được thăng cấp và rời khỏi nhóm, bạn hãy chuẩn bị tìm người thay thế và đào tạo họ.



53 Hãy kiểm tra kế hoạch ứng phó với những người cung cấp nguồn lực.

54 Đề xuất các kế hoạch dự phòng trong cuộc họp đánh giá dự án.

LẬP KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ

Chẳng ai có thể lường trước được hết những sự cố có thể ảnh hưởng đến dự án. Cùng với nhóm, hãy xem xét và đánh giá mọi vấn đề có khả năng xảy ra, những tổn thất, và cách thực để giảm thiểu ảnh hưởng của chúng. Chẳng hạn như, nếu dự án cần đến một phần mềm mới, và bạn có thể làm được gì nếu bạn không có phần mềm đó kịp thời. Khi đó, bạn phải cân một hệ thống thay thế, vậy thì chi phí dự án sẽ tăng thêm do phần mềm thay thế này. Sau đó bạn có thể phải xem lại bản phân tích chi phí - lợi nhuận.

HOÀN THÀNH BẢN KẾ HOẠCH

Tu danh sách các nguy cơ, từ các cuộc thảo luận nhằm ngăn chặn vấn đề và hoạch định ứng phó, bạn có thể biết sẽ phải thực hiện những thay đổi gì trong dự án. Thực hiện những thay đổi này xong, bạn đã hoàn tất bản kế hoạch. Tại thời điểm này, mọi người sẽ có cái nhìn rõ hơn về toàn bộ bản kế hoạch. Điểm khởi đầu và kết quả sau cùng, một khi mọi người bắt tay vào việc. Mặc dù vậy, bạn hãy lưu ý với mọi người rằng, trong thực tế, quá trình thực hiện những gì đã được hoạch định không phải lúc nào cũng trơn tru. Và hầu như phải thay đổi một vài điều trong bản kế hoạch khi mọi việc bắt đầu tiến hành.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Càng có nhiều người hữu quan tham định bản kế hoạch, thì kế hoạch đó càng có khả năng được thực hiện.
- Nếu bạn thuộc sự tin tưởng rằng kế hoạch ứng phó có nhiều khả năng sẽ được dùng đến, vậy hãy đưa kế hoạch ứng phó đó vào kế hoạch chính của bạn.
- Thời gian để tham định dự án và chuẩn bị trước cho những vấn đề thường chẳng bao giờ lãng phí cả.
- Giám đốc dự án nên kiểm tra lại toàn bộ bản kế hoạch trước khi thực hiện.

TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Thành công của kế hoạch dự án phụ thuộc vào những người thực hiện nó. Hãy trang bị cho bạn khả năng lãnh đạo cần thiết để xây dựng đội ngũ nhiệt tình, có năng lực, và hướng dẫn họ thực hiện nhiệm vụ nhằm đạt được kết quả mong muốn.

XEM XÉT VAI TRÒ CỦA BẠN

Để triển khai thành công kế hoạch dự án, điều quan trọng là hiểu được những yêu cầu dự án ngay từ đầu. Hãy tập làm quen với những trách nhiệm, nhiệm vụ chính, và những kỹ năng cần thiết để chuẩn bị kỹ lưỡng hơn trong việc chỉ bực thành công nhóm dự án.

55 **Nắm rõ kế hoạch dự án và trả lời các vấn đề một cách tường tận.**

56 **Luôn giữ những mục tiêu ưu tiên, đặc biệt khi mục tiêu của dự án là tạo ra lợi nhuận.**



XÁC ĐỊNH TRÁCH NHIỆM CỦA BẠN

Trong vai trò người giám đốc dự án, bạn phải chịu trách nhiệm cho toàn bộ thành công của dự án. Sau khi đã hoàn tất quá trình hoạch định, bây giờ là lúc bạn biến kế hoạch thành hành động thực tế. Điều này cần đến sự lựa chọn thành viên phù hợp cho nhóm, tập trung và thúc đẩy họ đạt mục tiêu, giúp đỡ họ phát triển trong cả hai vai trò: cá nhân và thành viên của nhóm. Người giám đốc dự án phải xây dựng mối quan hệ tốt với những người hữu quan, điều khiển các cuộc họp nhóm một cách có hiệu quả, quản lý, điều phối và giao tiếp rõ ràng với các cấp.

TIỀN PHONG

Một giám đốc dự án thành công vừa là một nhà quản lý, vừa là một người lãnh đạo. Những người lãnh đạo đòi hỏi sự tôn trọng và quyền hạn, theo sát kế hoạch bằng hành động, và có khả năng truyền cảm hứng và khích lệ mọi người. Họ cũng thể hiện những phong cách lãnh đạo khác nhau tùy thuộc hoàn cảnh. Bạn có thể phát triển những kỹ năng này bằng kinh nghiệm và học hỏi: hãy thử thực tập những kỹ năng này bên ngoài công việc, như chịu trách nhiệm về một câu lạc bộ thể thao. Bạn phát triển kỹ năng lãnh đạo chủ yếu bằng việc lãnh nhận trách nhiệm cho mục tiêu dễ ra. Có thể bắt đầu bằng cách nhận trách nhiệm cho một vài hoạt động nhỏ trước khi bạn nhận toàn bộ dự án.



XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA BẠN

Quyết định lựa chọn thành viên cho nhóm và phân công trách nhiệm

Khởi động dự án thành công

Khích lệ và tập trung mọi người vào mục tiêu

Tổ chức hệ thống thông tin

Truyền đạt những thông tin quan trọng

▲ ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG

Để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải phát triển một số phẩm chất quan trọng. Ví dụ này cho thấy những phẩm chất cần thiết của một giám đốc dự án thành công.

TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Nếu bạn không chắc chắn là bạn có những phẩm chất của một nhà lãnh đạo hay không, hãy hỏi ý kiến của một người mà bạn tôn trọng vì những lời bình luận khách quan của họ. Ví dụ, bạn có thể nói chuyện với những người mà bạn đã từng làm việc chung trước đây để xem họ đánh giá bạn như thế nào. Nếu họ cảm thấy họ muốn làm việc cho bạn, thì đó là một dấu hiệu tốt. Một khi đã có đầy đủ thông tin cần thiết, hãy vẽ một bức tranh mô tả hình ảnh của bạn trong tương lai, và lập kế hoạch để phát triển những kỹ năng cần thiết.

NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH CHO BẠN

- ? Bạn có sẵn sàng gác bỏ với dự án đến cùng?
- ? Bạn có quan tâm đến việc phát triển con người và giúp họ trở thành những người lãnh đạo không?
- ? Bạn có thực sự thích thú khi làm việc cho dự án không?
- ? Bạn có thể ủy thác mục tiêu cùng nhu cầu nhiệm vụ cho các thành viên khác không?

XÂY DỰNG NHÓM

Sau khi cùng với nhóm hoàn tất việc hoạch định dự án, đảm bảo rằng bạn đang có trong tay một nhóm bao gồm các thành viên đủ mọi tính cách, mọi kỹ năng có thể hỗ trợ cho nhau để hoàn thành dự án. Lưu ý đến vai trò quan trọng của nhóm dự án khi tuyển chọn nhân viên.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn biết gì về một thành viên tiềm năng của nhóm, và bạn có tin tưởng họ không?
- ? Bạn sẽ có thể làm việc thoải mái với người đó không?
- ? Bạn có tin là mọi thành viên sẽ hòa đồng và vui vẻ với nhau?
- ? Thành viên trong nhóm có những kỹ năng và năng lực cần thiết để đảm nhận công việc không – hay cần phải đào tạo?

ĐANH GIÁ SỰ SẴN SANG

Xem lại ma trận cam kết để xác định những kỹ năng và nhân lực cần thiết để hoàn thành dự án. Biểu đồ sẽ cho bạn biết bạn cần ai, trong bao lâu và khi nào. Lập danh sách các ứng cử viên thích hợp và xem thử họ có thời gian dành cho dự án của bạn hay không. Có thể bạn sẽ phải thương lượng với các trưởng phòng ban khác trong công ty nếu bạn muốn sử dụng nhân viên của họ. Sẽ có những dự án khác đang diễn ra đồng thời, do đó bạn sẽ cần phải nói chuyện với người chịu trách nhiệm điều phối nguồn lực cho các dự án khác nhau.

LỰA CHỌN NHỮNG NGƯỜI PHÙ HỢP

Ngoài những kỹ năng chuyên môn cần thiết, những người bạn cần phải có thái độ sẵn sàng tham gia dự án. Sẽ dễ dàng hơn nhiều khi làm việc chung với những người nhiệt tình. Do đó, bạn hãy thảo luận với các ứng viên tiềm năng để tìm hiểu xem họ có thiết tha với dự án này không. Hãy nghĩ đến tất cả các thành viên trong nhóm, xem họ có hòa đồng vui vẻ với nhau không, có xung đột nào giữa các ứng viên tiềm năng không? Dĩ nhiên là bạn sẽ giúp họ hình thành một nhóm dưới sự chỉ huy của bạn, nhưng tốt hơn hết là nên bắt đầu với những người đồng cảm với nhau.

- 57** Cố gắng không đưa ra những định kiến về con người – chỉ đánh giá khi bạn đã hiểu tường tận sự việc.

- 58** Hãy thẳng thắn với các ứng viên – hãy hỏi xem họ có xác định được mục tiêu của dự án không.



59

Hãy xây dựng nhóm sao cho có thể tận dụng ưu thế kỹ năng của mỗi cá nhân mà không làm trầm trọng những điểm yếu của họ.

XEM NÉT CÁC VAI TRÒ

Trong bất cứ nhóm nào, bạn cũng sẽ cần có những người thực hiện vừa vai trò trong nhóm, vừa vai trò chuyên môn của họ. Để nhóm hoạt động có hiệu quả, bạn cần các thành viên thực hiện vai trò của người phê bình, người thực hiện, người ngoại giao, điều phối viên, người cố ý tưởng, người xây dựng nhóm, và giám sát. Hầu hết các thành viên sẽ cảm thấy họ có khả năng đảm nhiệm ít nhất một trong những vai trò này. Tất cả những vai trò này đều quan trọng và nếu không có ai thực hiện một trong những vai trò này, bạn sẽ gánh vác luôn vai trò đó. Vì dụ nếu bạn nhận thấy rằng không ai có thể kiểm tra được những chuẩn mực của nhóm, chất lượng và cách thức làm việc, bạn đang thiếu một người đóng vai trò phê bình chủ trách. Hãy yêu cầu tất cả mọi người đến khi có ai đó trong nhóm muốn đảm nhận vai trò này. Hãy thảo luận những vai trò này một cách thân thiện, khuyến khích đối thoại cởi mở, và bạn sẽ xây dựng được một trong những đặc điểm quan trọng của nhóm – đó là tinh thần đồng đội. Nhớ rằng chỉ khi hợp thành một nhóm bạn mới có thể đạt được mục tiêu của dự án.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- ✓ Nên để cho mọi người tự thể hiện các vai trò của mình mà không cần thúc ép
- ✓ Các thành viên nên đảm nhận hai hoặc ba vai trò cùng lúc nếu nhóm chỉ có vài thành viên.
- ✓ Yêu cầu một người hỗ trợ quan giữ một vai trò nếu chưa có ai đảm nhận.
- ✗ Không nên áp đặt cá tính của bạn vào mọi vai trò cụ thể.
- ✗ Không nên để cho một người giữ mãi vai trò mà họ không còn thích thú nữa.
- ✗ Không nên đảm nhận một vai trò nếu bạn không thực tình mong muốn điều đó.

NHỮNG VAI TRÒ CHỦ CHỐT TRONG NHÓM

ĐIỀU PHỐI VIÊN

Tập hợp công việc của nhóm thành một khối.



NHÀ PHÊ BÌNH

Bảo vệ và phân tích tính hiệu quả của nhóm.



"CHUYÊN GIA" Ý TƯỞNG

Khuyến khích khả năng sáng tạo của nhóm.



NGƯỜI THỰC HIỆN

Đảm bảo mọi việc thực hiện trôi chảy.



NHÀ NGOẠI GIAO

Chịu trách nhiệm về các quan hệ đối ngoại của nhóm.



GIÁM SÁT

Đảm bảo duy trì những chuẩn mực cao.



NGƯỜI XÂY DỰNG NHÓM

Phát triển tinh thần làm việc đồng đội.



60

Khuyến khích sự phê bình, nhưng hãy yêu cầu người phê bình đưa ra các giải pháp thay thế.

KHỞI ĐẦU MỘT CÁCH TÍCH CỰC

Khi bạn có được một nhóm như ý muốn, điều quan trọng tiếp theo là khởi động dự án một cách tích cực. Khuyến khích tinh thần đồng đội bằng việc tập hợp mọi người lại ngay từ ban đầu, sao cho mọi người cảm thấy thoải mái nhất, và ghi nhận sự tồn tại của dự án một cách chính thức để làm rõ mục tiêu của dự án.

- 62** Lắng nghe phản ứng của những thành viên mới và sẵn sàng đánh giá các hoạt động.

SỬ DỤNG NHÀ TÀI TRỢ ▼

Mọi nhà tài trợ phát biểu trong cuộc họp đầu tiên của nhóm, yêu cầu họ bày tỏ sự tin tưởng và cam kết rõ ràng với dự án. Việc làm này như là liều thuốc kích thích nâng cao tinh thần của mọi người.

Thành viên của nhóm nhận biết tầm quan trọng của dự án

Đồng nghiệp cảm thấy vai trò mới của họ được đánh giá cao

Nhà tài trợ nhiệt tình chào đón mọi người

Thành viên của nhóm bị ấn tượng bởi sự tin tưởng của nhà tài trợ dành cho giám đốc dự án và cả nhóm



- 61** Nếu có thể, yêu cầu người cấp cao nhất tham dự buổi khởi động dự án.

BẮT ĐẦU MỘT CÁCH CHỦ ĐỘNG

Ngay từ giai đoạn đầu, hãy tập hợp nhóm lại để tổ chức một cuộc họp khởi xướng toàn diện, cho họ biết chính xác mục tiêu của dự án là gì. Giải thích về các chỉ tiêu, ràng buộc, quyền lợi, và quy định các nguyên tắc cơ bản liên quan đến việc ra quyết định và chia sẻ thông tin. Hãy tổ chức cuộc họp theo kiểu đối thoại hai chiều để mọi người có thể đặt câu hỏi. Vào cuối buổi họp, mọi người phải hiểu cần phải làm gì, và cảm thấy sẵn sàng nhập cuộc.

VIẾT BÁO CÁO KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

Bản báo cáo khởi động này nhằm làm mọi người nhận thức được tầm nhìn chủ đạo của dự án và các tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công của dự án. Bạn cũng có thể đưa vào đó những nguồn lực được phân bổ và nêu ra một số nguy cơ có khả năng xảy ra. Cuối cùng, hãy lên danh sách tất cả những người hữu quan để mọi người biết, và yêu cầu nhân vật cấp cao nào đó có trách nhiệm đối với dự án ký tên vào bản báo cáo. Giám đốc dự án và nhà tài trợ cũng ký tên vào đó.

63

Không sử dụng biệt ngữ và ngôn ngữ phức tạp trong báo cáo.

64

Yêu cầu có chữ ký cho bản kế hoạch để có được sự thỏa thuận chính thức.

CẤU TRÚC CỦA BẢN BÁO CÁO KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

THÀNH PHẦN

CÁC NHÂN TỐ LIÊN QUAN

TẦM NHÌN

Giải thích mục tiêu tổng thể của dự án.

- Xác định rõ vì sao lại có dự án này và những mục tiêu của dự án.
- Đưa ra những lợi ích của dự án cho cả nhóm dự án và toàn bộ công ty.

CÁC CHỈ TIÊU

Bản tóm lược các thông số, tình hình hiện tại, và các chỉ tiêu.

- Cung cấp thông tin rõ ràng về cách đánh giá sự thành công của dự án.
- Giải thích kết quả kinh doanh được kỳ vọng khi kết thúc dự án.

CÁC CỘT MỐC CỦA DỰ ÁN

Những sự kiện hay thành quả đặc biệt đánh dấu tiến độ trong quá trình.

- Tóm tắt những cột mốc quy định để nhắc nhở mọi người về kết quả họ phải đạt được tại mỗi chặng của dự án
- Thiết lập những cột mốc để chia nhỏ dự án thành những phần hợp lý và có thể đánh giá được

NGUY CƠ VÀ CƠ HỘI

Liệt kê những nguy cơ tiềm tàng và những cơ hội bổ sung.

- Giải thích những điều cần tránh khi thành viên trong nhóm thực hiện vai trò của mình.
- Ghi chú những việc cần cải thiện để có được lợi ích lớn hơn từ dự án.

DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN

Danh mục những người hữu quan có liên quan tới dự án.

- Liệt kê tất cả những người có liên quan và bảng cấp của họ nhằm làm tăng sự tin cậy của dự án.
- Liệt kê tất cả khách hàng, và nói rõ sự mong đợi của từng khách hàng đối với dự án này.

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Các dự án chỉ thật sự thành công khi cả nhóm làm việc trên tinh thần đồng đội, nên bạn cần xây dựng sự đồng tâm hiệp lực, chứ không phải bằng phương pháp lãnh đạo độc tài. Để lãnh đạo dự án thành công, bạn cần phải biết tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của mọi người.

65 Hãy là một nhà quản lý mà mọi người muốn tìm đến, thay vì luôn tìm cách tránh mặt.

66 Hãy thể hiện sự nhiệt tình của bạn đối với dự án, ngay cả khi bị áp lực.

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Bạn có thể sử dụng nhiều phong cách lãnh đạo tại từng thời điểm khác nhau của dự án. Phong cách quản lý riêng của bạn có thể là độc tài hoặc dân chủ, và những phong cách chủ đạo bạn muốn áp dụng sẽ tùy thuộc vào công ty, tính chất của dự án, đặc điểm của nhóm, và tính cách của bản thân.

LỰA CHỌN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO	KHI NÀO THỰC HIỆN KIỂU PHONG CÁCH NÀY
Kiểu độc tài Chỉ một mình ra quyết định, mạo hiểm, chuyên quyền và mang tính độc đoán.	Phong cách này có thể phù hợp nếu dự án gặp khủng hoảng, và không có thời gian để tư vấn. Tuy nhiên, phong cách này đi ngược lại với tinh thần đồng đội, bạn không nên sử dụng nó, ngoại trừ trường hợp đặc biệt như đã nêu.
Kiểu phân tích Thu thập đủ số liệu, quan sát và phân tích trước khi đi đến quyết định.	Phương pháp này đòi hỏi bạn phải có kỹ năng phân tích nhạy bén, có thể sử dụng khi dự án đang bị áp lực về thời gian hoặc đang bị đe dọa, và đòi hỏi phải nhanh chóng đưa ra quyết định chính xác.
Kiểu trung cầu ý kiến Hỏi ý kiến của nhóm để ra quyết định.	Hãy sử dụng phương pháp này để xây dựng sự tự tin cho nhóm, và cho mọi người thấy rằng bạn tôn trọng quan điểm của mọi người, và cũng để gây ấn tượng cho những người hữu quan vì họ thích được tham khảo ý kiến.
Kiểu dân chủ Khuyến khích nhóm tham gia vào quá trình ra quyết định.	Cần sử dụng phong cách này thường xuyên để trao quyền hạn cho thành viên trong nhóm, và góp phần tăng cường sự cam kết với dự án.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

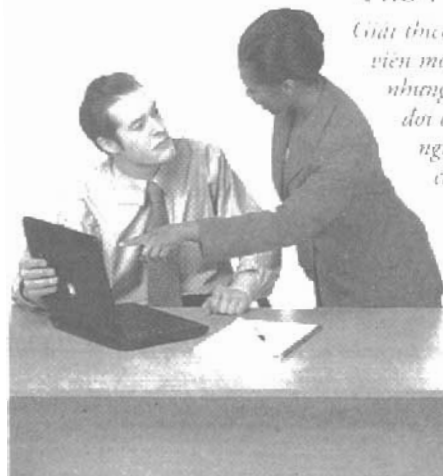
Giám đốc dự án ở Anh thường tạo ra một nhóm nội bộ gồm các thành viên quan trọng để thúc đẩy tốc độ ra quyết định, trong khi ở Mỹ, cả nhóm sẽ được tập hợp thường xuyên. Tại Nhật Bản, những quyết định được đưa ra trên cơ sở đồng thuận, mà sự nhất trí sẽ đạt được qua một quá trình gian nan.

LÃNH ĐẠO ĐÚNG CÁCH

Mỗi thành viên trong nhóm đều có một tính cách và phong cách riêng. Hãy dành chút ít thời gian để nghiên cứu mỗi cá nhân và tìm hiểu xem điều gì có thể khích lệ họ để bạn có thể hướng dẫn họ trong một chừng mực nhất định mà họ cần. Một số thành viên của nhóm thích cách đặt ra mục tiêu và tự họ sẽ tìm ra cách đạt được mục tiêu đó. Một số khác thì thích được giao những công việc cụ thể hơn. Hãy tiếp cận mỗi thành viên theo từng phong cách khác nhau để đạt được hiệu quả cao nhất.

◀ HỖ TRỢ "GẮN GỤI"

Giới thiệu với một thành viên mới và kèm tư vấn những điều bạn mong đợi ở anh ta. Những người này thường cần được khích lệ thường xuyên và giám sát chặt chẽ.



THAY ĐỔI PHONG CÁCH

Sẵn sàng thay đổi cách lãnh đạo để phù hợp với hoàn cảnh và với nhóm, thậm chí khi bạn cảm thấy không thoải mái trong một thời gian ngắn bởi đó không phải là phong cách tự nhiên của bạn. Ví dụ, có một số giám đốc cảm thấy khó chịu và phí thời gian với hình thức tham vấn trước rồi mới ra quyết định, trong khi một số giám đốc khác lại nhất quyết phải được mọi người đồng thuận đến nỗi làm chậm thời gian ra quyết định, gây ảnh hưởng đến dự án. Điều quan trọng để có được sự nhất trí hợp tình hợp lý là hãy lắng nghe mọi ý kiến can thiệp trước khi nhận ra mọi người đang nghiêng về phía nào. Sau đó hãy ra quyết định thích hợp, nếu như không có ai có đủ lý lẽ thuyết phục ngược lại.

▼ THỰC HIỆN KIỂU QUẢN LÝ THOẢNG

Khích lệ một thành viên có năng lực và kinh nghiệm bằng cách để cho họ tự do nêu sáng kiến. Hãy trợ giúp và hướng dẫn họ thông qua các thách thức qua nhiều lần.



ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ

Khi phải lựa chọn phong cách lãnh đạo để áp dụng, hãy xem xét đến hai nhân tố chính. Nếu dự án đang gặp phải áp lực về thời gian, có lẽ chẳng có lựa chọn nào khác ngoài phong cách áp đặt bởi vì bạn sẽ không có thời gian để tham vấn. Nếu bạn muốn có được sự cam kết của những người khác, bạn phải khuyến khích họ tham gia vào những quyết định quan trọng nhằm đảm bảo họ sẽ cam kết với những quyết định đã lựa chọn của mình. Cho dù bạn lựa chọn bất cứ phong cách lãnh đạo nào đi nữa thì chất lượng của quyết định mới là quan trọng. Trước khi bạn đưa ra một quyết định, hãy đảm bảo là bạn có tất cả những yếu tố chứng minh rằng quyết định bạn chọn là hoàn toàn đúng đắn.

67 Hay tìm cách hòa giải các cuộc xung đột.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Bạn không nên bắt mọi người làm theo ý mình, chỉ cần bạn hài lòng với kết quả họ đạt được.
- Khi phải tranh luận một vài điểm không quan trọng với một thành viên nào đó, bạn nên nhượng bộ – bạn cần cố gắng chiến thắng trong cả cuộc chiến, chứ không phải tung trận đánh riêng lẻ.
- Nếu cả nhân bạn cảm thấy thành công của dự án đang bị đe dọa, thì đó chính là lúc bạn cần phải quyết đoán.

HÒA GIẢI XUNG ĐỘT

Những va chạm về tính cách là điều không thể tránh khỏi khi có nhiều người cùng làm việc với nhau. Sẽ có những bất đồng ý kiến hoặc các cuộc tranh chấp phát sinh do mỗi người đều có những chuẩn mực riêng về chất lượng công việc hoặc chỉ đơn giản là có một vài thành viên không chịu nhất trí với những người còn lại. Nếu có sự bất hòa xảy ra, bạn sẽ đóng vai trò là người quyết định để giải quyết vấn đề, hoặc khôn khéo dùng kỹ năng ngoại giao của mình để nói chuyện với những người có liên quan. Đôi khi xung đột nảy sinh từ bất đồng về tiến độ công việc. Ví dụ một thành viên nào đó muốn có nhiều thời gian hơn cho một hoạt động nào đó, trong khi một đồng nghiệp khác lại phản đối vì cho rằng không cần thiết. Trong trường hợp này, bạn sẽ làm việc với cả hai phía để tìm giải pháp khiến cả hai đều hài lòng.

◀ TRỞ THÀNH NHÀ NGOẠI GIAO

Khi xung đột giữa các thành viên trong nhóm ảnh hưởng đến sự thành công của dự án, bạn sẽ phải là người trung gian hòa giải. Hãy tìm giải pháp đem lại sự hài lòng cho cả hai bên. Cách thỏa hiệp như vậy sẽ làm cho dự án được tiến triển.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Sally, thành viên chính của nhóm dự án, chịu trách nhiệm lãnh đạo một nhóm nhỏ. Khi dự án được thực hiện, Tom, giám đốc dự án, ngạc nhiên khi thấy Gerald, một trong những thành viên có năng lực và tự tin của Sally, hầu như không có đóng góp gì cho những cuộc họp nhóm. Anh ta đã gọi nêng Gerald để nói với anh. Mặc dù Tom còn ngần ngại trong việc phê bình Sally nhưng bằng cách lắng nghe Gerald trình bày, Tom nhận ra rằng

Gerald đã có nhiều đóng góp đáng kể trong những dự án khác mà anh đã từng tham gia. Đó là bằng chứng cho thấy Gerald không thích cách làm việc hay thay đổi của Sally. Tom đã làm việc với Sally và yêu cầu cô xem lại phong cách lãnh đạo của mình đối với Gerald. Kết quả là mọi việc được cải thiện, Sally đã dành nhiều thời gian hơn để thảo luận với Gerald, và anh cũng trở nên chủ động đóng góp nhiều hơn trong các cuộc họp nhóm.

◀ LÃNH ĐẠO MỘT CÁCH THÔNG MINH

Phương pháp làm việc không nhai quan và khuyến khích tự quyết định tất cả mọi việc của Sally khiến Gerald cảm thấy nản chí, trong khi anh lại mong muốn được đóng góp những ý tưởng của mình. Thay vì tự mình giải quyết mâu thuẫn, Tom đã yêu cầu Sally xem xét vấn đề và hành động theo cách mà cô ấy cho là phù hợp. Sally đã quyết định kéo Gerald tham gia vào công việc hơn nữa để làm cho anh cảm thấy mình được đánh giá cao. Kết quả là Gerald đã chủ động và hăng hái làm việc hơn.

TRỢ GIÚP TỪ PHÍA SAU

Một người lãnh đạo giỏi sẽ cho phép nhân viên của mình phạm sai lầm, và không phải ai cũng nhận thức được điều này. Có thể mọi người trong nhóm của bạn đang có một quyết định không phải là tối ưu cho dự án. Nếu bạn xen vào, có thể bạn sẽ không giúp họ tự cải thiện. Nếu họ không tự mình phát hiện được hậu quả của những quyết định của họ, họ sẽ không biết được đâu là nguyên nhân gây ra sự việc. Rõ ràng là bạn phải biết khi nào thì trực tiếp can thiệp vào sự việc và khi nào để họ tự giải quyết. Sự phát triển của nhóm là quan trọng, nhưng không quan trọng bằng việc đạt được mục tiêu sau cùng của dự án.

68 Hãy thể hiện sự tôn trọng của bạn đối với nhóm và mọi người cũng sẽ như vậy đối với bạn.

69 Đưa ra những ý tưởng mới để duy trì sự quan tâm của nhóm.

THỰC TẬP KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Để lãnh đạo nhóm hiệu quả, bạn phải:

- Đảm bảo rằng mọi người cùng làm việc hướng tới mục tiêu chung đã thống nhất.
- Hay phê bình mang tính xây dựng, và khen ngợi công việc tốt cũng như phê bình sai sót.
- Liên tục giám sát hoạt động của nhóm thông qua những ý kiến phản hồi hiệu quả và các bản báo cáo định kỳ.

- Liên tục khuyến khích việc đưa ra những ý tưởng mới, tổ chức các cuộc họp hội ý để mọi người cung cấp ý tưởng mới.
- Luôn luôn đảm bảo những chuẩn mực cao nhất về chất lượng công việc của những thành viên trong nhóm.
- Phát triển những kỹ năng của cá nhân và tập thể nhóm và tìm cách phát triển thêm bằng việc đào tạo và tuyển dụng.

PHÁT TRIỂN TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Để một nhóm làm việc thành công, mọi người phải đoàn kết với nhau. Khuyến khích tinh thần đồng đội bằng việc phát triển một môi trường làm việc tích cực, trong đó mọi người cạnh tranh với những ý kiến, chứ không phải giữa những cái tôi với nhau, và nhận biết nhu cầu thường xuyên thay đổi của nhóm trong suốt dự án.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Giám đốc dự án ở Mỹ thường xuyên sử dụng các bài phát biểu và hùng biện gây hưng phấn, khích lệ nhân viên và xây dựng tinh thần đồng đội. Ở Anh một bài phát biểu gây phấn khích sẽ làm tăng cường thêm sự cam kết, nhưng cách tiếp cận phải tinh tế hơn nhiều. Tại Nhật, các giám đốc xây dựng mối ràng buộc chặt chẽ của sự trung thành bằng cách nhấn mạnh đến tầm quan trọng của dự án đối với công ty.

70 Khi một cá nhân làm việc tốt, hãy khen ngợi họ trước nhóm.

KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Đảm bảo rằng mỗi thành viên đều công nhận giá trị mà người khác mang lại cho dự án. Khuyến khích họ đánh giá cao kỹ năng và khả năng của người khác và cùng nhau hợp lực để có thể đạt được những chuẩn mực cao nhất. Hãy khen ngợi cả nhóm hoặc từng cá nhân để họ thấy là họ đang làm việc tốt. Nếu mọi người đều biết vai trò và trách nhiệm của họ, và của cả tập thể thì chẳng có lý do gì để xung đột và bất hòa. Là giám đốc dự án, bạn sẽ phải công bằng với mọi người, bởi vì sự thiên vị có thể dẫn đến bất đồng quan điểm. Dùng các cuộc họp đánh giá dự án để thúc đẩy tinh thần đồng đội và giúp xây dựng sự tự tin cho nhóm.

KIỆN THỨC VỀ SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM

Tất cả các nhóm đều trải qua một loạt các giai đoạn trong quá trình hình thành và phát triển của mình, đó là: hình thành, đấu tranh, hoàn thiện, và phát triển. Mục đích của bạn là, càng sớm càng tốt, đưa nhóm đến giai đoạn phát triển, giai đoạn mà họ sẽ cùng làm việc tốt với nhau. Hãy sử dụng những kỹ năng lãnh đạo để giải quyết những khó khăn trong giai đoạn đầu hình thành nhóm và sắp xếp các thành viên vào một dự án. Sử dụng quyền hạn của bạn để nhanh chóng làm giảm xung đột và dập tắt mọi khả năng hình thành bè phái trong nhóm.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Không phải mọi thành viên trong nhóm đều cam kết như nhau với dự án ngay từ đầu.
- Mọi người đều phải sẵn sàng trải qua giai đoạn khó khăn, nhưng điều này có thể mang tính sáng tạo nếu được quản lý tốt.
- Cần phát triển thành viên thành những người có tính sáng tạo, chú không phải những người chỉ biết vâng lời.
- Mọi người cần cảm thấy thoải mái khi làm việc cùng nhau.

QUẢN LÝ CÁC GIAI ĐOẠN TRONG QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM



DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN

Ngoài các giai đoạn kể trên, còn có 2 giai đoạn nữa thường thấy trong các dự án dài ngày, đó là “chán nản” và “nuôi tiếc”. Giai đoạn “chán nản” xảy ra đối với các dự án kéo dài quá lâu, khi mà các thành viên trong nhóm không còn tìm kiếm những thách thức mới nữa và cũng chẳng tìm cách cải thiện cách làm việc. Bạn sẽ phải nỗ lực ở giai đoạn này để kích lệ sự sáng tạo của nhóm. Giai đoạn “nuôi tiếc” sẽ xảy ra khi nhóm đã gắn bó tốt với nhau, và trước sự ra đi của một thành viên trong nhóm. Hãy quyết định xem làm thế nào có thể thay thế được người đó và đảm bảo duy trì những thành viên trong nhóm mà bạn có thể tin tưởng vào khả năng của họ.

71 Giúp mọi người xác định những vấn đề cho chính họ.

72 Nhớ rằng các mối quan hệ luôn thay đổi theo thời gian.

RA QUYẾT ĐỊNH CỦA CẢ NHÓM

Khi phác họa lộ trình tương lai của dự án, việc đưa ra quyết định có chất lượng là vô cùng quan trọng. Để đảm bảo rằng bạn đưa ra những quyết định đúng cho cả nhóm, hãy thiết lập một quy trình hợp lý mà bạn luôn tuân thủ tại mọi thời điểm. Sau đó nghiên cứu các thông tin phản hồi để kiểm tra lại chất lượng các quyết định.

73 Đảm bảo rằng bạn có tất cả những dữ liệu cần thiết trước khi ra quyết định.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Việc áp dụng quy trình ra quyết định có thể mất thời gian lúc đầu, nhưng tốc độ sẽ được cải thiện khi bạn đã có kinh nghiệm.
- Cần giải thích rõ ràng quy trình ra quyết định với những nhà tài trợ và những người hữu quan.
- Những người thi hành quyết định sẽ sẵn lòng hơn khi họ có tham gia vào quy trình ra quyết định đó.

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ LÝ TƯỞNG

Nhóm phải nhất trí với những tiêu chí làm cơ sở đánh giá các quyết định, và về kết quả lý tưởng cho từng tiêu chuẩn. Ví dụ giả sử bạn đang xem xét hai phương án chọn nhà cung cấp dịch vụ cho dự án. Hãy yêu cầu thành viên trong nhóm phác thảo giải pháp lý tưởng. Hãy đặt câu hỏi: "Chúng ta muốn giải pháp này đem lại những gì cho chúng ta?" và "Chúng ta đang tìm kiếm những lợi ích gì?" Những câu hỏi này sẽ giúp nhóm chọn lựa các khả năng và so sánh các phương án.

SỬ DỤNG QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH HỢP LÝ

Việc quyết định những vấn đề theo cùng một quy trình sẽ đem đến nhiều lợi ích. Nhóm sẽ ra quyết định nhanh hơn, bởi vì nếu mọi người đều nắm được quy trình này, họ sẽ nhanh chóng loại bỏ những khả năng không hợp lý để đi đến những lựa chọn hợp lý nhất. Chất lượng của quyết định sẽ được nâng lên bởi vì việc sử dụng quy trình sẽ loại bỏ được một số phỏng đoán không có cơ sở, và cuối cùng là nếu có thành viên nào ban đầu tỏ ra chống đối một quyết định thì họ sẽ chấp nhận nếu quyết định đó đã được thống nhất sau một quá trình.

▼ THỐNG NHẤT CÁC TIÊU CHÍ

Thống nhất một loạt các tiêu chí để làm cơ sở đánh giá các quyết định. Yêu cầu một thành viên viết lên bảng các ý tưởng đề xuất để đảm bảo mọi người sử dụng cách dùng từ tương tự khi mô tả "mức độ lý tưởng".



ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN

Với sự giúp đỡ của nhóm, hãy xác định các tiêu chuẩn quan trọng nhất. Bạn có thể nhận thấy có ba hoặc bốn tiêu chuẩn nổi trội không thể thiếu. Sau đó đánh giá các phương án dựa theo các mức độ lý tưởng đã thống nhất. Quy trình thực hiện hợp lý, nhưng bạn cũng cần đến tư duy sáng tạo để đánh giá các phương án một cách hiệu quả. Sau khi tiến hành đánh giá các phương án, việc quyết định sẽ rất dễ dàng. Nếu vẫn chưa quyết định được, bạn cần đánh giá phương án kế tiếp. Tiếp tục lặp lại quy trình cho đến khi bạn có được lựa chọn, hay đến khi cả nhóm chắc chắn rằng lựa chọn nào cũng có thể chấp nhận được. Trong trường hợp thứ hai, bạn hãy lựa chọn phương án có khả năng được những nhà tài trợ và người hữu quan chấp nhận nhất.

74 Khuyến khích tranh luận về tất cả các phương án để có quan điểm rộng hơn.

75 Hãy nhờ một người phê bình khách quan đánh giá quyết định của bạn và cho ý kiến đóng góp.

RA QUYẾT ĐỊNH CÓ TÍNH CHẤT SAFE (AN TOÀN)

Nếu bạn đưa ra quyết định sai lầm thì ảnh hưởng của nó sẽ là gì? Nếu đó là thảm họa, bạn có thể phải suy nghĩ lại và tìm một lộ trình ít mạo hiểm hơn. Sau cùng dùng công thức SAFE (an toàn) để đánh giá các lựa chọn:

- Suitable (Phù hợp): Quyết định này đã phù hợp nhất với tình hình hiện tại của dự án không?
- Acceptable (Chấp nhận được): Quyết định này có được những người hữu quan chấp nhận không?
- Feasible (Khả thi): Trong điều kiện hạn chế về thời gian và nguồn lực hiện tại, việc

thực hiện giải pháp này có khả thi và thực tiễn không?

- Enduring (Bền vững): Liệu giải pháp này có kéo dài đến hết dự án và cả về dài hạn không?

Hãy nhớ rằng công thức SAFE có thể được áp dụng để kiểm tra một cách nhanh chóng đối với bất cứ một quyết định nào của nhóm hoặc cá nhân.



THÔNG QUA QUYẾT ĐỊNH ►

Hãy kiểm tra xem bạn đã có như: quyết định đúng hay không bằng cách hỏi nhà tài trợ hoặc những người hữu quan khác như khách hàng hoặc những nhà cung cấp để biết về quan điểm của họ.

QUẢN LÝ THÔNG TIN

Mọi người phải dễ dàng tiếp cận những thông tin quan trọng của dự án. Bạn có thể đảm bảo rằng mọi số liệu về dự án đều được cập nhật và ghi nhận một cách hiệu quả bằng cách thành lập một trung tâm thông tin và bổ nhiệm một điều phối viên để quản lý.

76 Hãy ghi lại những sai sót và bài học kinh nghiệm để làm tài liệu tham khảo sau này.

ĐÁNH GIÁ THÔNG TIN

77 Lập danh mục thông tin rõ ràng để dễ dàng tra cứu.

78 Kiểm tra xem dữ liệu có được cập nhật đều đặn không.

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, sẽ có rất nhiều dữ liệu phát sinh. Mỗi mẫu thông tin đều quý giá đối với dự án của bạn, hoặc với dự án sau này. Bạn sẽ dễ dàng nhận biết thông tin nào cần phải lưu trữ, thông tin nào không, nhưng hãy suy nghĩ rộng hơn một chút. Ví dụ, nếu như bạn đang thực hiện một dự án liên quan đến việc nghiên cứu thước đo để đánh giá mức hiệu suất công việc, thì vấn đề này sẽ rất được các phòng ban khác trong công ty bạn quan tâm. Các công trình về quản lý rủi ro, ứng dụng công nghệ mới, hoặc ngay cả cách thức cơ cấu tổ chức nhóm dự án cũng có thể tỏ ra hữu dụng cho những dự án sau này.

TỔ CHỨC DỮ LIỆU

Dữ liệu của dự án có thể chia thành hai loại: thông tin kế hoạch tổng quát như bản thuyết minh tầm nhìn, các mục tiêu, tiến độ tổng quát, và sơ đồ mạng lưới, và các thông tin tổng hợp như các thông tin cơ sở cần thiết cho các hoạt động. Cũng có thể chia thông tin hoạt động thành ba nhóm thông tin: các hoạt động đã hoàn tất; các hoạt động đang được tiến hành; và các hoạt động chờ được bắt đầu. Theo cách này, mọi người sẽ biết chính xác nơi họ cần tìm kiếm thông tin. Tuy nhiên, hãy lưu ý đến việc tích lũy quá nhiều thông tin không cần thiết, bởi vì điều này sẽ gây ách tắc cho một hệ thống vốn rất hiệu quả và dễ sử dụng.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy giải thích cho nhóm loại thông tin nào sẽ được lưu vào trung tâm dữ liệu.
2. Nhớ rằng người điều phối thông tin phải có các công cụ phần mềm cần thiết để điều hành trung tâm một cách hiệu quả.
3. Hãy yêu cầu điều phối viên nhắc nhở mọi người về các kỳ hạn và báo cáo tiến độ.

CHỈ ĐỊNH ĐIỀU PHỐI VIÊN

Trong những dự án có luồng thông tin hạn chế, bạn có thể tự quản lý số liệu dự án. Tuy nhiên, trong các dự án lớn với khối lượng dữ liệu khổng lồ, bạn nên chỉ định một người chuyên trách quản lý dữ liệu, người này có thể làm toàn thời gian hoặc bán thời gian tùy theo nhu cầu. Người này được gọi là điều phối viên thông tin, và ứng viên thích hợp nhất cho vị trí này là thành viên trong nhóm đang có vai trò là điều phối viên. Người này sẽ chịu trách nhiệm cập nhật thông tin kế hoạch, thu thập dữ liệu, tổ chức và cung cấp các báo cáo thông tin cần thiết cho cả nhóm.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Các công ty ở Bắc Mỹ có xu hướng đi đầu trong việc lưu trữ và xử lý thông tin cho toàn công ty. Hầu hết các công ty ở Mỹ đều tuyển dụng những điều phối viên thông tin ở nhiều cấp độ, có nghĩa là những giám đốc dự án luôn có thể tiếp cận thông tin một cách nhanh chóng và dễ dàng. Ở châu Âu, vai trò của những điều phối viên thông tin ngày càng được xem trọng.

*Thành viên trong nhóm
cập nhật thông tin cho
điều phối viên về quá
trình hoạt động*

*Điều phối viên
lưu dữ liệu vào
trung tâm dữ liệu*

▼ CẬP NHẬT THÔNG TIN DỰ ÁN

Người điều phối viên thông tin đóng vai trò quan trọng như là một người quản lý kế hoạch dự án, tập hợp các báo cáo tiến độ, cập nhật biểu đồ mạng lưới, biểu đồ Gantt, và những báo cáo hoạt động.



TRAO ĐỔI THÔNG TIN RÕ RÀNG

Việc giao tiếp càng rõ ràng và đầy đủ thì việc thực hiện dự án càng trở nên dễ dàng. Đảm bảo là khi mọi người cần thì họ có thể truy xuất thông tin một cách dễ dàng, và bạn nên khuyến khích việc trao đổi thông tin hai chiều bằng cách lắng nghe và yêu cầu thông tin phản hồi.

79 Tránh gửi những thông điệp có thể gây cản trở, không giúp ích gì cho dự án của bạn.

80 Hãy xác định cho mọi thành viên về thông tin họ muốn biết và cần biết.

81 Thường xuyên gặp gỡ với từng thành viên trong nhóm.

CHIA SẺ THÔNG TIN

Hãy tìm hiểu xem ai cần thông tin gì, dưới hình thức nào và khi nào. Tham khảo danh sách những người hữu quan của dự án trong bản báo cáo khởi động dự án để đảm bảo rằng bạn không bỏ sót người nào. Nên tập trung vào những người có vai trò quan trọng, nhưng cũng đừng quên những người có vai trò ít quan trọng hơn. Hãy hoạch định việc bạn sẽ công bố thông tin như thế nào và phải nhớ rằng những hoạt động này càng tốn ít thời gian càng tốt. Người điều phối viên thông tin của bạn phải biết thứ tự ưu tiên công việc. Ví dụ, nếu một khách hàng thay đổi yêu cầu, cả nhóm cần phải biết ngay sự thay đổi này.

SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Hãy tận dụng tối đa công nghệ mới để cải thiện việc trao đổi thông tin. Thư điện tử là một công cụ rất hữu ích tiết kiệm thời gian với điều kiện nó được sử dụng đúng cách. Điều quan trọng cần lưu ý là số thư bạn nhận được ngang bằng số thư bạn gửi đi, nghĩa là bạn nên suy nghĩ thật cẩn thận trước khi viết thư và gửi đi. Gửi thư đi lúc này có thực sự cần thiết không? Đây có phải là phương tiện truyền đạt thông tin hiệu quả nhất trong tình huống hiện tại? Theo thông lệ, gửi thư điện tử càng ít càng tốt mà vẫn đảm bảo công việc

trôi chảy, và đó là cách bạn có thể tận dụng tốt ưu thế của truyền thông điện tử. Cũng cần chú ý đến yếu tố tương thích phần mềm, nếu bạn truyền một file dữ liệu qua đường thư điện tử mà người nhận lại không có phần mềm tương tự để đọc file dữ liệu đó, thì xem như việc truyền thông này không đạt kết quả. Việc này gây lãng phí thời gian.



KHUYẾN KHÍCH THÔNG ĐẠT HAI CHIỀU

Nhóm dự án là kênh thông tin chủ đạo giữa khách hàng, những người hữu quan, và giám đốc dự án. Khuyến khích những thông tin phản hồi trung thực là vô cùng quan trọng. Sử dụng các câu hỏi mở dưới đây để đảm bảo thu được ý kiến và tình cảm chân thật của mọi người:

"Bạn nghĩ chúng ta có thể cải thiện cách làm việc trong dự án này như thế nào?"

"Liệu khách hàng sẽ phản ứng như thế nào với những gì chúng ta đang làm - họ có hài lòng không?"

"Sau khi đã hoàn tất hoạt động đó, liệu có điều gì bạn muốn thay đổi nếu được làm lại?"

"Bạn có nhận thấy bất cứ phản ứng tiêu cực nào liên quan đến tiến độ của dự án không?"

LẮNG NGHE NGƯỜI KHÁC

Hãy khuyến khích nhóm dự án cởi mở và trung thực với bạn bằng cách thể hiện rằng bạn đánh giá cao ý kiến của họ và sẵn sàng lắng nghe họ. Hãy làm rõ với mọi người rằng thậm chí những phản hồi tiêu cực cũng có thể là cơ hội tích cực để thực hiện những cải tiến, và đảm bảo rằng thành viên trong nhóm không sợ bị trù dập khi phê bình hay chỉ trích người khác. Bạn cũng hãy rộng cửa đối với những người hữu quan của dự án - điều quan trọng là họ cảm thấy có thể tiếp xúc với bạn, đặt câu hỏi chất vấn hay nêu vấn đề trực tiếp với bạn. Hãy luôn lắng nghe một cách cẩn thận, bởi vì chỉ bằng cách này bạn mới có thể biết là mọi người có hiểu được những thông điệp của bạn hay không.

82 Hãy quan tâm đến việc mọi người nói gì và nói như thế nào.

Thành viên của nhóm cảm thấy tự do bày tỏ ý kiến trung thực

Đồng nghiệp đưa ra phản hồi cá tích cực và tiêu cực

MỜI GỌI PHẢN HỒI ►

Chia nhóm dự án thành những nhóm nhỏ hoặc từng cá nhân, rồi nói chuyện với họ để tổng hợp các thông tin phản hồi về tiến độ của dự án.



GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG

Việc giám sát hiệu quả sẽ giữ cho dự án đi đúng hướng về mặt tiến độ, thời gian và chi phí. Hãy tập trung triển khai kế hoạch, xử lý nhanh các vấn đề và sự thay đổi để giữ cho dự án phát triển theo tiến độ.

THEO DÕI TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Ngay cả những kế hoạch được chuẩn bị chu đáo nhất cũng có thể bị thất bại, do đó cần phải có một hệ thống giám sát để cảnh báo sớm những vấn đề có thể xảy ra. Đảm bảo chắc chắn rằng bạn nắm vững những biện pháp giám sát hiệu quả và phương thức xây dựng một quy trình cho phép phát hiện những vấn đề tiềm ẩn.

83

Luôn luôn so sánh tiến độ và ngân sách hiện tại với kế hoạch ban đầu.

84

Không bao giờ được lơ lửng kiểm soát, ngay cả khi mọi việc được thực hiện theo đúng kế hoạch.

GIÁM SÁT HIỆU QUẢ

Giám sát dự án bao gồm việc quản lý thật cẩn thận các kế hoạch của bạn để đảm bảo dự án được thực hiện trôi chảy. Giám sát có hiệu quả cho phép bạn thu thập thông tin, qua đó đánh giá và điều chỉnh tiến độ, hướng tới các mục tiêu của dự án. Nó cho phép bạn trao đổi thông tin về tiến độ và những thay đổi trong dự án cho các thành viên của nhóm, những người hữu quan, cấp trên và khách hàng, và tạo cơ sở cho bạn thực hiện những điều chỉnh cần thiết trong kế hoạch. Đồng thời việc giám sát cũng cho phép bạn đánh giá được tiến độ hiện tại của dự án so với kế hoạch ban đầu.

85

Hỏi ý kiến những người trong nhóm về cách đẩy nhanh tiến độ dự án.

GIAM SÁT NHỮNG NHÀ CUNG CẤP

Những trở ngại có thể xuất phát từ các nhà cung cấp bên ngoài, do bạn không thể nào kiểm soát trực tiếp các nguồn lực từ phía này. Hãy đảm bảo rằng bạn cũng giám sát được tiến độ của các nhà cung cấp. Hãy tạo cho họ cảm giác rằng họ cũng là một thành viên của nhóm dự án bằng việc mời tham gia các cuộc họp chính thức và gặp gỡ không chính thức. Điều này sẽ giúp bạn theo dõi được tiến độ của họ cho ra quá trình họ tham gia dự án, chứ không đợi đến lúc họ trễ nãi công việc gây ảnh hưởng đến tiến độ chung.

TÌM HIỂU QUY TRÌNH GIÁM SÁT

Các thành viên chuẩn bị báo cáo tiến độ

Giám đốc dự án tổng hợp lại cho nhà tài trợ, và những người hữu quan

Các mục thảo luận sẽ được liệt kê trong lịch họp đánh giá định kỳ

Tổ chức họp đánh giá định kỳ để giải quyết vấn đề và đánh giá tiến độ

Tổ chức họp định kỳ để theo dõi các cột mốc dự án

Cập nhật kế hoạch nếu cần thiết để đảm bảo dự án đi đúng hướng

SỬ DỤNG CÁC BÁO CÁO

Bất cứ ai chịu trách nhiệm về một công việc hoặc một cột mốc dự án nào cũng đều phải báo cáo tiến độ thực hiện của mình. Khuyến khích các thành viên nhóm dự án làm báo cáo nghiêm túc, và nộp báo cáo đúng thời hạn. Các báo cáo cần phải ghi nhận hiện trạng của dự án, những kết quả đạt được kể từ lần báo cáo trước, và những vấn đề, cơ hội, hay những mối đe dọa tiềm năng đối với mục tiêu dự án. Với tư cách là giám đốc dự án, bạn phải xem xét các báo cáo và tổng kết tình hình hiện tại của dự án cho các nhà tài trợ và những người hữu quan. Khi đã đánh giá được tầm quan trọng của những vấn đề được báo cáo, bạn có thể sử dụng các tín hiệu đỏ, vàng, và xanh (như đèn tín hiệu giao thông) để giúp bạn sắp xếp lịch cho buổi họp đánh giá dự án, trong đó, vấn đề khẩn cấp nhất đánh dấu đỏ sẽ được ưu tiên xem xét.

XEM XÉT YẾU TỐ THỜI GIAN

Hãy tình xem bạn cần báo cáo tiến độ và tổ chức các cuộc họp đánh giá thường xuyên tới mức nào. Bạn có thể cần báo cáo tuần hoặc thậm chí báo cáo ngày, tùy thuộc vào mức độ thiệt hại mà một vấn đề có thể gây ra nếu không được phát hiện và báo cáo kịp thời. Tổ chức các cuộc họp đánh giá thường xuyên sẽ giúp giải quyết vấn đề, thảo luận về tiến độ và đánh giá hoạt động của dự án. Bạn cần phải tổ chức tổng kết ít nhất mỗi tháng một lần, và có thể thường xuyên hơn đối với các dự án phức tạp, hoặc trong một giai đoạn cần thiết của dự án.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Đối với những dự án lớn hoặc phức tạp, cần báo cáo thường xuyên hơn.
- Khi lần đầu tiên dự án phải giải quyết các vấn đề nảy sinh, cần phải thiết lập các biện pháp kiểm soát chặt chẽ và thường xuyên.
- Nếu các thành viên trước đây thường làm việc độc lập, thì việc giám sát quá nhiều có thể sẽ phản tác dụng.

TỔ CHỨC CÁC CUỘC HỌP ĐÁNH GIÁ

Các cuộc họp đánh giá được tổ chức trong suốt quá trình thực hiện dự án để thảo luận về tiến độ và đánh dấu các mốc thời gian. Nên tiến hành các cuộc họp này một cách hiệu quả để khuyến khích sự cộng tác trong nhóm và cung cấp cho tất cả các bên tham gia một bức tranh chính xác về hiện trạng của dự án.

87 Đảm bảo rằng các cuộc họp đánh giá không kéo dài đến mức buồn ngủ.

88 Nếu dự án có tiến bộ, hãy khen ngợi nỗ lực của mọi người.

86 Khuyến khích các thành viên nhóm phát biểu về tất cả các khía cạnh liên quan đến dự án.

LÊN KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ

Có hai hình thức họp đánh giá. Cuộc họp đánh giá chính thức thường kỳ được tổ chức ít nhất là hàng tháng để theo dõi những kết quả đã đạt được và những vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện dự án. Cuộc họp đánh giá tổ chức theo sự kiện, trong đó các bên tham gia, chẳng hạn như nhà tài trợ, được mời tham gia vào những thời điểm quan trọng của dự án. Các cuộc họp này thường liên quan đến các mục tiêu kinh doanh của dự án. Chúng có thể được tổ chức để kiểm tra xem dự án có đang đáp ứng được một số tiêu chí đã đặt ra hay không. Thực tế là trong một số trường hợp, nếu dự án không đáp ứng được các tiêu chí đó, tương lai của dự án sẽ được xem xét lại.

LỰA CHỌN NGƯỜI THAM DỰ

Trong một số trường hợp, bạn cần sự hiện diện của nhà tài trợ. Những thành viên chính của nhóm dự án sẽ tham dự hầu hết các cuộc họp đánh giá, còn các thành viên khác chỉ tham dự họp nếu có lý do xác đáng về sự hiện diện của họ, nếu không thì sự có mặt của họ chỉ làm lãng phí thời gian. Nếu một số người chỉ cần tham dự vào một hoặc hai vấn đề, thì hãy ước lượng thời gian bạn sẽ đề cập đến các vấn đề đó và đề nghị những người này đến trước một chút. Nếu bạn cần phải có một quyết định, thì phải đảm bảo rằng người có thẩm quyền ra quyết định có mặt tại cuộc họp và chuẩn bị sẵn những thông tin cần thiết.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Liệu tất cả những người tham dự sẽ đưa ra những đóng góp có giá trị trong cuộc họp không?
- ? Liệu có những thành viên nào trong nhóm chỉ cần tham dự một phần cuộc họp không?
- ? Liệu các thành viên của nhóm dự án tham dự họp bởi vì họ vẫn thường làm như vậy, hay vì một mục đích cụ thể nào đó?
- ? Liệu sự vắng mặt của một người nào đó có thể gây ra khó khăn cho dự án hay không?

Sử dụng báo cáo
tiến độ để xây dựng
chương trình họp

Quyết định xem ai cần
có mặt tại cuộc họp

Phân phát chương
trình họp cho những
người tham dự

CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP ĐÁNH GIÁ

Chìa khóa để chủ trì thành công một cuộc họp đánh giá là tính kỷ luật. Tổng kết các mục tiêu tại phần đầu cuộc họp và phân phối thời gian cho từng vấn đề trong chương trình. Hướng nhóm dự án vào việc đánh giá, hơn là vào phân tích, và sử dụng các câu hỏi như “Dự án tiến triển đến đâu rồi?” và “Những vấn đề nào đã nảy sinh kể từ cuộc họp trước?” Mục tiêu của bạn là giúp mọi người cập nhật thông tin về tình hình dự án và hiểu rõ những công việc đang được tiến hành.

THIẾT LẬP KỶ LUẬT ▶

Bạn cần phải nghiêm khắc đối với những người đến muộn. Cần làm rõ ngay từ đầu rằng những hành động như vậy là không thể chấp nhận được, nhấn mạnh rằng sự chậm trễ của một người sẽ làm lãng phí thời gian của mọi người.



▼ CHUẨN BỊ CUỘC HỌP

Nhưng quyết định quan trọng thường được đưa ra trong các cuộc họp đánh giá, vì vậy cần phải chuẩn bị chu đáo cho các cuộc họp này. Giữ trước chương trình họp để các thành viên có thời gian chuẩn bị nội dung.

Thành viên
trong nhóm
đến họp muộn

Giám đốc an ninh
lập tiêu chuẩn
đúng giờ về sau

CÙNG CỐ CÁC MỤC TIÊU

89 Nhắc nhở mọi người về chương trình họp nếu họ đi lạc đề.

90 Luôn tìm cách kết thúc cuộc họp bằng một chủ đề tích cực.

Bạn cần phải nhớ tham khảo các mục tiêu trong suốt quá trình họp, ghi nhận những kết quả đạt được, những vấn đề còn tồn tại, và cần đối thời gian của cuộc họp. Nếu mọi người đi lạc đề hay nói những vấn đề không liên quan, cần phải đưa cuộc họp trở lại chủ đề chính bằng cách nói với họ rằng “Chúng ta có mặt tại đây hôm nay không phải để bàn về vấn đề đó – mọi người hãy quay trở lại vấn đề chính.” Vào những thời điểm thích hợp, hãy tổng kết những quan điểm và quyết định đã được trình bày. Khi một số mục tiêu đã hoàn thành, hãy tìm cách giải phóng bớt những người không còn cần cho cuộc họp nữa.

VƯỢT QUA TRỞ NGẠI

Bất kể bạn lập kế hoạch dự án tốt đến đâu, một khi được đưa vào thực hiện trong thực tế thì các vấn đề sẽ nảy sinh. Hãy khuyến khích các thành viên nhóm dự án nêu ra vấn đề và sử dụng các kỹ thuật giải quyết vấn đề để vượt qua những khó khăn đó.

- 91** Xem xét tất cả các khía cạnh của vấn đề trước khi cố gắng giải quyết.

- 92** Nên nhớ rằng, biết trước thì sẽ sẵn sàng trước.

- 93** Đề nghị các thành viên dự án đưa ra các giải pháp cho vấn đề.

TỎ MỐI LO NGẠI

Mục đích quan trọng nhất của bạn là sớm phát hiện vấn đề để ngăn chặn không cho chúng trở thành khủng hoảng. Rất khó có thể tiến hành các biện pháp ngăn chặn khi vấn đề đã trở nên khẩn cấp. Có thể bạn phải bỏ thêm công sức để xem xét các vấn đề và có thể cuối cùng chúng không xuất hiện, song tốt hơn là luôn đề cao cảnh giác, còn hơn là để một vấn đề nào đó phát sinh mà bạn không lường trước được. Với kinh nghiệm của mình, nhóm dự án sẽ xác định tốt hơn liệu có vấn đề phát sinh hay không. Bạn cần phải đặc biệt lưu ý để phát hiện những vấn đề có nguy cơ tác động mạnh đến dự án, và tiến hành những biện pháp cần thiết trước khi chúng trở thành vấn đề khẩn cấp.

VÍ DỤ THỰC TẾ

John được giao nhiệm vụ thực hiện một dự án mới về cải thiện hệ thống kiểm soát hàng hóa trong kho hàng lớn của công ty. Tuy nhiên, khi dự án đang được tiến hành, thì Tom - người quản lý kho - đã gặp John và than phiền rằng anh ta và các nhân viên nhà kho đang phải mất rất nhiều thời gian với những đơn hàng giao muộn do yêu cầu của một thành viên trong nhóm. Tom giải thích rằng tất cả những yêu cầu của các thành viên nhóm dự án là không cần

thiết bởi vì nơi chúng hàng hóa chỉ bị giao chậm một vài giờ, do đó yêu cầu họ phải hồi thực phía giao hàng đẩy nhanh tiến độ đương nhiên là không cần thiết. John đã họp với Tom và các thành viên nhóm dự án để thỏa thuận về thời điểm mà nhóm dự án có thể can thiệp vào công việc thường ngày của bộ phận kho. Điều này giúp giảm sự căng thẳng của các nhân viên kho hàng, và cho phép mọi người có nhiều thời gian hơn để hồi thực những đơn hàng thực sự bị giao muộn.

◀ XỬ LÝ TÌNH HÌNH CĂNG THẲNG

Do các dự án thường được thực hiện cùng lúc với các hoạt động kinh doanh thường ngày, nên vấn đề thường nảy sinh khi cả hai được tiến hành song song. Trong trường hợp này, các thành viên nhóm dự án đã cố gắng cải thiện tình hình bằng cách xác định những đơn hàng giao chậm. Nhưng do nêu ra những mối lo ngại quá sớm, họ đã gây cản trở những công việc thường lệ của kho hàng. Bằng cách nêu ra vấn đề đúng lúc, cả hai nhóm có thể thực thi công việc của họ hiệu quả hơn.

XỬ LÝ VẤN ĐỀ

Lắng nghe những mối lo ngại của các thành viên trong nhóm dự án

Thảo luận về tác động của chúng, và nếu có ý nghĩa, hãy xem xét các phương án cùng với nhóm dự án

Tổng kết vấn đề và đưa ra quyết định cuối cùng

Cập nhật kế hoạch nếu quyết định đưa ra đòi hỏi việc thay đổi lộ trình thực hiện

Gửi kế hoạch đã sửa đổi tới người điều phối thông tin

GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN

Một kỹ thuật giải quyết vấn đề hữu hiệu là tập trung vào bốn vấn đề chủ yếu để tìm ra nguyên nhân gây ra khó khăn. Ví dụ, nếu sản xuất không đạt mục tiêu, thì cần xem xét trong bốn điểm sau đây đâu là thủ phạm:

- **Con người:** Có phải vấn đề này sinh do mọi người không có kỹ năng hay sự hỗ trợ tốt?
- **Sản phẩm:** Liệu có sai sót trong khâu thiết kế sản phẩm hay phương pháp sản xuất?
- **Quy trình:** Liệu sự cải thiện trong những quy trình của công ty có thể giải quyết được vấn đề không?
- **Thu mua:** Có thể làm được gì với những sản phẩm và dịch vụ đã mua?

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ☒ Giữ liên hệ thường xuyên với các nhà cung cấp vì họ có thể gây ra vấn đề cho bạn. ☒ Sửa chữa một vấn đề lặp đi lặp lại bằng cách thay đổi quy trình. | <ul style="list-style-type: none"> ☒ Không nên bắt tay vào giải quyết một vấn đề cho tới khi bạn hiểu rõ vấn đề đó. ☒ Đừng giả định rằng các thành viên trong nhóm có đủ kỹ năng giải quyết vấn đề. |
|---|---|

CẬP NHẬT KẾ HOẠCH

Yêu cầu người điều phối dự án của bạn lập hồ sơ về các hoạt động giải quyết vấn đề đang được tiến hành tại trung tâm thông tin, như là các vấn đề mở rộng, và đem ra xem xét trong các cuộc họp đánh giá. Những vấn đề lớn có thể dẫn tới việc cần phải có những thay đổi lớn trong kế hoạch. Thậm chí có thể những thông tin mới hoặc một sự thay đổi trong môi trường bên ngoài sẽ vô hiệu hóa dự án hiện tại. Ví dụ, giả sử một đối thủ cạnh tranh tung ra một sản phẩm mới có sử dụng các thành phần làm cho dự án của bạn không còn thích hợp nữa. Đây là điều không may, nhưng vì ưu tiên của bạn là đem lại những giá trị cho công ty của bạn, nên điều tốt nhất có thể làm là bỏ dự án đó đi.

94 Thông báo cho những người có liên quan biết khi bạn thay đổi dự án.

95 Xác định nguyên nhân của vấn đề để ngăn chặn nó tái diễn.

ĐỐI PHÓ VỚI SỰ THAY ĐỔI

Thay đổi là điều không thể tránh khỏi đối với các dự án, vì vậy tính linh hoạt là rất quan trọng. Dù khách hàng có thay đổi, hay các giám đốc cấp cao điều chỉnh phạm vi dự án, thì bạn phải có khả năng vượt qua và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với sự thay đổi đó, đồng thời thông tin cho mọi người biết về những gì đang diễn ra.

97 Giải thích lợi ích của sự thay đổi cho những người chịu ảnh hưởng của nó.

98 Tìm cách đạt được sự phê chuẩn đối với các thay đổi càng sớm càng tốt.

96 Xem xét các phương án trước khi thay đổi một thành phần chính của kế hoạch.

NHẬN THỨC SỰ THAY ĐỔI

Một số thay đổi sẽ nằm trong tầm kiểm soát của bạn, chẳng hạn như việc rút ngắn thời gian thực hiện dự án bởi vì các thành viên trong nhóm và bạn sẽ biết cách hoàn thành công việc nhanh hơn trong quá trình thực hiện dự án. Tuy nhiên, những thay đổi khác là do sức ép từ bên ngoài đối với bạn, chẳng hạn khi một khách hàng thay đổi yêu cầu, hay một vị lãnh đạo quyết định sử dụng hai thành viên trong nhóm của bạn vào việc khác. Hoặc là hệ thống giám sát của bạn có thể đã cảnh báo phải thay đổi để tránh những vấn đề hay nguy cơ tiềm ẩn. Bất cứ khi nào cần phải thay đổi, điều quan trọng là bạn phải có khả năng điều chỉnh kế

hoạch dự án khi cần thiết. Bạn cũng phải có khả năng đánh giá được những thay đổi đó có mang lại tác động mong muốn đối với dự án hay không, để từ đó xác định xem thay đổi đó có thành công không.

◀ THAO LUẬN VỀ SỰ THAY ĐỔI

Hop nhóm dự án để đánh giá xem những thay đổi sẽ có tác động thế nào đối với kế hoạch dự án, so sánh các biện pháp thay thế được đề xuất so với các mục tiêu ban đầu của bạn, trình tự các hoạt động, ngân sách, con người, nguồn lực và thời gian.



ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG

Trước khi bắt tay thực hiện bất kỳ sự thay đổi nào, hãy đánh giá tác động của chúng đối với dự án. Nền yêu cầu nhóm dự án đánh giá tác động của chúng đối với tiến độ, ngân sách và các nguồn lực. Xem xét các phương án thay thế: có cách nào khác để hoàn thành các mục tiêu của dự án không? Nếu cần phải tiến hành các thay đổi để dự án tiến triển, thì phải ghi nhận chúng vào kế hoạch ban đầu, và đề nghị các nhà quản lý, nhà tài trợ và những người hữu quan tham gia phê chuẩn trước khi thực hiện chúng.

CHỐNG LẠI NHỮNG THAY ĐỔI CÓ HẠI HAY KHÔNG CẦN THIẾT

Không phải lúc nào yêu cầu thay đổi do người quản lý hoặc nhà tài trợ đưa ra cũng chính xác. Bạn phải quyết định xem liệu việc tiến hành thay đổi có tác động đến kết quả cuối cùng của dự án hay không. Nếu sự thay đổi này dường như chẳng có ý nghĩa gì, hoặc sẽ gây ra tác động tiêu cực, hãy cảnh báo với họ về những lợi ích có thể bị mất đi. Hãy chuẩn bị tinh thần để bảo vệ quan điểm của bạn, hoặc đưa ra các giải pháp thay thế để đảm bảo dự án của bạn vẫn đạt những mục tiêu đặt ra.

ĐỐI PHÓ HIỆU QUẢ ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

**Thảo luận về tác động của sự
thay đổi với cả nhóm dự án**

**Nếu thay đổi có tác động lớn,
hãy xem xét các phương án
thay thế**

**Ghi nhận những thay đổi cần
thiết trong kế hoạch ban đầu**

**Đạt được sự phê chuẩn
của những người hữu quan
và cấp trên**

**Thông báo cho mọi người về
sự thay đổi càng sớm càng tốt**

THÔNG BÁO VỀ SỰ THAY ĐỔI

Nếu nhóm của bạn đang làm việc rất tích cực để đạt được các mục tiêu của dự án, bỗng nhiên họ được thông báo rằng các mục tiêu đã thay đổi, thì mọi người sẽ cảm thấy bị hụt hẫng, dao động. Hãy thông báo cho nhóm dự án về sự thay đổi càng sớm càng tốt, đặc biệt trong trường hợp vai trò của mọi người bị ảnh hưởng. Nhấn mạnh vào những mặt tích cực của sự thay đổi, và tỏ ra thành thực về việc tại sao phải thay đổi. Tiếp thu nghiêm túc những mối quan tâm của mọi người, lắng nghe ý kiến của họ, nhưng nhấn mạnh sự cần thiết phải thích nghi với thay đổi càng nhanh càng tốt. Cuối cùng, nêu rõ ràng bằng văn bản những kết quả dự kiến, lịch trình, hay mục tiêu mới để mọi người có thể nắm rõ những bước hành động tiếp theo.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Nói chuyện với nhóm dự án về tác động của sự thay đổi đối với họ.
2. Giải thích rõ lý do và sự cần thiết phải thay đổi.
3. Xác định lại các mục tiêu, thời gian biểu và vai trò mới của mọi người.
4. Thảo luận riêng với những người không hài lòng với sự thay đổi.

TỐI ĐA HÓA TÁC ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

Khi một dự án chuẩn bị kết thúc, điều quan trọng là phải đánh giá chính xác những kết quả đã đạt được, và rút ra những bài học kinh nghiệm cho lần sau. Nghiêm túc tiến hành một quy trình kết thúc dự án để hoàn tất nốt những việc còn dở dang và đánh dấu những thành công của dự án.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Nhà tài trợ có thỏa mãn với các mục tiêu ban đầu, và các mục tiêu kinh doanh của dự án đã hoàn thành không?
- ? Khách hàng có thỏa mãn với dịch vụ được cải thiện hay không?
- ? Bạn đã thông báo với những người hữu quan về kết quả sau cùng hay chưa?
- ? Bạn đã cảm ơn tất cả những người đã đóng góp vào dự án hay chưa?
- ? Bạn đã ghi lại tất cả các bí quyết và ý tưởng của dự án chưa?

HỌC HỎI TỪ CÁC DỰ ÁN

Thảo luận với người điều phối thông tin về việc phát hành một báo cáo tổng kết những kết quả đạt được của dự án, và cung cấp chi tiết những thông tin liên quan như các số liệu thu thập được và các quy trình được sử dụng. Nếu dự án có khả năng lặp lại, thì nên họp với các thành viên nhóm dự án và xem xét lại dự án từ đầu đến cuối. Đề nghị mọi người chỉ ra những điểm mà lẽ ra họ đã có thể làm tốt hơn. Công ty của bạn sẽ được nhiều lợi ích đáng kể nếu bạn tạo ra một khuôn mẫu cho những dự án sau này, bao gồm bản kế hoạch dự án, các biểu đồ Gantt, biểu đồ mạng lưới.

- 99** Đánh giá kỹ lưỡng dự án này để quản lý tốt hơn dự án tiếp theo.

KẾT THÚC DỰ ÁN

Chắc chắn là khi sắp kết thúc dự án, một số thành viên nhóm dự án sẽ bắt đầu chuyển sang công việc khác. Điều quan trọng là phải giữ cho các thành viên còn lại tiếp tục tập trung vào các mục tiêu cuối cùng cho tới lúc dự án thực sự kết thúc, là khi bạn viết báo cáo kết thúc và tổ chức họp tổng kết. Có thể bạn phải bảo vệ các nguồn lực của mình không bị thu hồi khỏi dự án quá sớm, đặc biệt nếu bạn muốn tránh một kết thúc lộn xộn, khi những lợi ích của dự án bị tiêu tan do các hoạt động ở giai đoạn cuối được thực hiện không theo chuẩn mực nào cả. Cuối cùng, bạn muốn công ty của mình học được càng nhiều càng tốt từ dự án của bạn, và đảm bảo rằng tất cả những kết quả mà bạn dự kiến đã được thực hiện đầy đủ.

- 100** Đảm bảo rằng bạn không bỏ sót bất kỳ công việc gì đang dở dang.

- 101** Công bố công khai những thành tích của nhóm dự án.

SOẠN THẢO BÁO CÁO KẾT THÚC DỰ ÁN

CÁC PHẦN CỦA BÁO CÁO

CÁC CHỈ SỐ HIỆU QUẢ

So sánh những kết quả đạt được với những kết quả dự kiến ban đầu.

TẬN DỤNG NGUỒN LỰC

Đánh giá nguồn lực theo kế hoạch và nguồn lực sử dụng thực tế.

ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

Đánh giá những việc được thực hiện tốt, chưa tốt, hoặc có vấn đề.

NHỮNG YẾU TỐ THÀNH CÔNG

Ghi lại 10 yếu tố là nguyên nhân chủ yếu đem lại thành công cho dự án.

NHỮNG YẾU TỐ CẦN XEM XÉT

- Lý giải đầy đủ những nguyên nhân gây ra sự khác biệt giữa mục tiêu dự kiến và thành tích thực tế.
- Trình bày sự so sánh sao cho hợp lý với đánh giá đầu tư ban đầu.
- Nếu dự án sử dụng ít hay nhiều nguồn lực hơn dự kiến, hãy giải thích lý do.
- Đưa ra những thông tin giải thích hợp lý cho ngân sách được phân bổ cho dự án.
- Đề nghị các thành viên dự án tham gia đóng góp để có thể đưa ra các phân tích càng thấu đáo càng tốt.
- Đảm bảo chắc chắn rằng những thông tin được ghi lại sẽ giúp những người khác học tập được kinh nghiệm.
- Liệt kê các yếu tố thành công với sự trợ giúp của các thành viên trong nhóm, nhà tài trợ và những người hữu quan.
- Liệt kê một danh sách các nhân tố thành công có thể giúp ích cho các giám đốc dự án trong tương lai.

▼ CHÚC MỪNG THÀNH CÔNG

Đánh dấu sự kết thúc của dự án bằng một buổi lễ chúc mừng nhằm công nhận nỗ lực làm việc chăm chỉ của các thành viên. Điều này tạo cơ hội cho mọi người nói lời tạm biệt và nhận thức được những thành quả của mình trong một không khí vui vẻ.



CẢM ƠN NHÓM DỰ ÁN

Điều quan trọng là tất cả thành viên của nhóm phải có cảm giác thật tích cực khi chia tay dự án, đặc biệt khi bạn muốn làm việc cùng với họ trong những dự án tiếp theo. Thực sự, cần phải duy trì mối quan hệ tốt với tất cả những người hữu quan. Nói chuyện riêng với từng người và cảm ơn về sự đóng góp của họ. Tổ chức một cuộc họp tổng kết, thông qua đó nhà tài trợ có thể khẳng định rằng dự án đã mang lại lợi ích và cảm ơn nhóm dự án về nỗ lực của họ. Đặc biệt, khách hàng của bạn sẽ hoan nghênh nếu có cơ hội bày tỏ cảm nghĩ của họ về kết quả của dự án.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA BẠN

Hãy đánh giá khả năng quản lý dự án của bạn bằng cách trả lời những câu trắc nghiệm sau, đánh dấu những lựa chọn nào phù hợp với bạn nhất. Hãy trả lời thành thực: nếu trả lời của bạn là "không bao giờ" thì hãy chọn ô số 1; nếu là "luôn luôn" thì hãy chọn ô số 4, v.v... Tổng hợp điểm của bạn lại, và đối chiếu với phần Phân tích để đánh giá trình độ kỹ năng của bạn. Sử dụng những câu trả lời của bạn để xác định những lĩnh vực cần phải cải thiện.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi kiểm tra liệu tôi có xem một loạt các hoạt động như là một dự án.

1

2

3

4

2 Tôi đặt ra những mục tiêu cụ thể và có tính định lượng cho dự án.

1

2

3

4

3 Tôi dành thời gian để lập kế hoạch kỹ lưỡng cho dự án trước khi bắt đầu thực hiện.

1

2

3

4

4 Tôi hiểu rõ những khó khăn gặp phải khi hoàn thành mục tiêu của dự án.

1

2

3

4

5 Tôi đã xác định được những nguồn lực dành cho dự án của tôi đang mắc kẹt ở các dự án khác.

1

2

3

4

6 Tôi giữ liên lạc thường xuyên với những người hữu quan có tham gia dự án.

1

2

3

4

7 Tôi luôn xem xét kết quả lý tưởng của dự án.

1

2

3

4

8 Tôi đảm bảo rằng tất cả mọi người hiểu rõ các mục tiêu của dự án.

1

2

3

4

9 Tôi đặt ra những chỉ tiêu hoạt động cụ thể cho từng phần của dự án.

1

2

3

4

10 Tôi kiểm tra xem dự án có thay đổi một cách không cần thiết những việc đang hoạt động tốt hay không.

1

2

3

4

11 Tôi lập ra một danh sách đầy đủ các hoạt động của dự án trước khi sắp xếp chúng theo trật tự hợp lý.

1

2

3

4

12 Tôi tính toán nhân lực và thời gian dành cho các hoạt động của dự án.

1

2

3

4

13 Tôi đảm bảo tất cả những nhân vật chủ chốt phê chuẩn kế hoạch trước khi tôi bắt đầu dự án.

1

2

3

4

14 Tôi liên hệ với bộ phận tài chính để kiểm tra chi phí của dự án.

1

2

3

4

15 Tôi thường thực hiện giai đoạn thử nghiệm trước khi chính thức bắt đầu dự án.

1

2

3

4

16 Tôi sử dụng một biểu đồ mạng lưới được cập nhật trong suốt dự án.

1

2

3

4

- 17** Tôi thông báo cho tất cả các bên hữu quan về những thay đổi trong yêu cầu nguồn lực của dự án.

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

- 18** Tôi chuẩn bị các kế hoạch dự phòng để đối phó với những rủi ro.

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

- 19** Tôi thay đổi phong cách lãnh đạo của mình cho phù hợp với mọi người và với các hoàn cảnh khác nhau.

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

- 20** Tôi tìm cách tốt nhất để phát triển các kỹ năng của nhóm dự án.

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

- 21** Tôi quan tâm đến việc liệu thành viên mới có thích nghi với các thành viên cũ hay không.

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

- 22** Tôi đảm bảo mỗi thành viên trong nhóm biết chính xác điều mà mọi người kỳ vọng ở họ.

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

- 23** Tôi sử dụng nhà tài trợ để động viên nhóm dự án.

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

- 24** Tôi đã soạn thảo và phân phát tài liệu về các mốc quan trọng của dự án.

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

- 25** Tôi đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong nhóm được truy cập vào những thông tin mà họ cần.

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

- 26** Tôi tránh việc giữ bí mật đối với nhóm dự án và những người hữu quan.

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

27 Tôi đề nghị mọi người chỉ tham dự các cuộc họp đánh giá nếu họ thực sự cần thiết phải có mặt.

1

2

3

4

28 Tôi sử dụng chung một phương pháp chuẩn để báo cáo tiến độ cho tất cả những người hữu quan.

1

2

3

4

29 Tôi chuẩn bị mục tiêu và chương trình của các cuộc họp.

1

2

3

4

30 Tôi sử dụng quy trình hợp lý để ra quyết định cùng với nhóm dự án.

1

2

3

4

31 Tôi thông tin cho nhà tài trợ về tiến độ thực hiện kế hoạch dự án.

1

2

3

4

32 Tôi sử dụng các kỹ năng giải quyết vấn đề để đưa ra quyết định.

1

2

3

4

PHÂN TÍCH

Sau khi đã hoàn tất các câu hỏi trên, bạn hãy cộng tổng số điểm của bạn lại và đối chiếu với bảng điểm dưới đây. Cho dù bạn đạt đến mức nào đi nữa, thì bạn cũng vẫn tìm thấy điểm để cải thiện. Xác định những điểm yếu và đọc lại phần liên quan trong sách này để nâng cao kỹ năng của mình.

32-64: Bạn không tổ chức mọi việc đủ tốt để thực hiện những dự án phức tạp. Hãy tham khảo kỹ phần lập kế hoạch và đảm bảo rằng bạn làm theo từng bước của phần đó.

65-95: Bạn là một giám đốc dự án khá hiệu quả, song cần phải khắc phục một số điểm yếu.

96-128: Bạn là một giám đốc dự án tuyệt vời. Song phải cẩn thận không được chủ quan, nếu không bạn sẽ bị trượt ngã. Luôn có những kỹ năng mà bạn cần học hỏi để hoàn thiện hơn nữa khả năng quản lý của mình



CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ DỰ ÁN

PROJECT MANAGEMENT

ANDY BRUCE & KEN LANGDON

Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)
FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Thu Giang
Trình bày : First News
Sửa bản in : Thùy Diệp
Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QIXB do CXB cấp ngày 08/4/2005 và giấy trích ngang số 872/TNKHXB-2005. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2005.

PROJECT MANAGEMENT QUẢN LÝ DỰ ÁN

Những kỹ năng thực tế hướng dẫn bạn cách thiết lập mục tiêu, đảm bảo tiến độ thực hiện theo chương trình và ngân sách đã dự trù, xử lý những vấn đề một cách hiệu quả.

Những minh họa và lời gợi ý về cách quản lý thành công một dự án.

Những biểu đồ, ví dụ cụ thể khai thác mọi khía cạnh khác nhau của quá trình quản lý dự án.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



en quản lý dự án