

Phần II

Phương pháp Quản lý Dự án

CNTT

Chương 4

Quản lý dự án CNTT

Bộ môn Công nghệ Phần mềm

Khoa Công nghệ Thông tin

Đại học Bách Khoa Hà Nội

Nội dung trình bày

- Tổng quan
- Lập kế hoạch quản lý
- Tổ chức dự án
- Quản lý rủi ro
- Phát triển nhóm
- Quản lý chất lượng
- Lập kế hoạch làm việc chi tiết
- Kiểm soát và lập báo cáo dự án
- Quản lý vấn đề và kiểm soát thay đổi
- Quản lý cấu hình
- Hoàn tất dự án

Phương pháp Quản lý Dự án CNTT

I. Tổng quan

Mục tiêu

Để hiểu về

- Khái niệm về dự án và quản lý dự án
- Tại sao các dự án lại thất bại
- Các dự án CNTT có gì đặc biệt

Các định nghĩa về quản lý dự án

Một dự án:

**là riêng biệt, độc lập
có điểm bắt đầu và điểm kết thúc
có sản phẩm cụ thể cuối cùng
là duy nhất, hoặc về sản phẩm hoặc về
môi trường của nó**

Quản lý dự án là để đưa ra một sản phẩm cuối cùng:

- đúng hạn
- trong phạm vi ngân sách hay nguồn tài chính cho phép
- phù hợp theo các đặc tả
- với một mức độ chất lượng để phục vụ các nhu cầu kinh doanh và đáp ứng các tiêu chuẩn chuyên môn và kỳ vọng của công tác quản lý

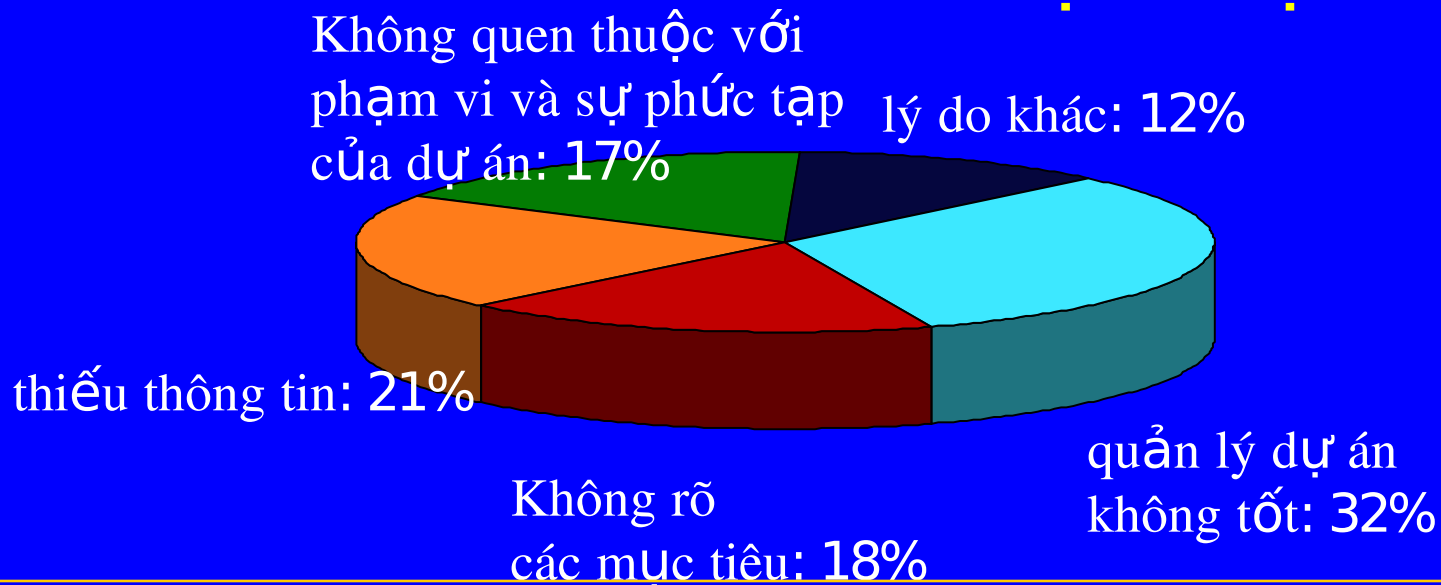
**Tại sao các dự án lại thất bại?
hay điều gì khiến một dự án thành công?**

Định nghĩa về dự án bị thất bại

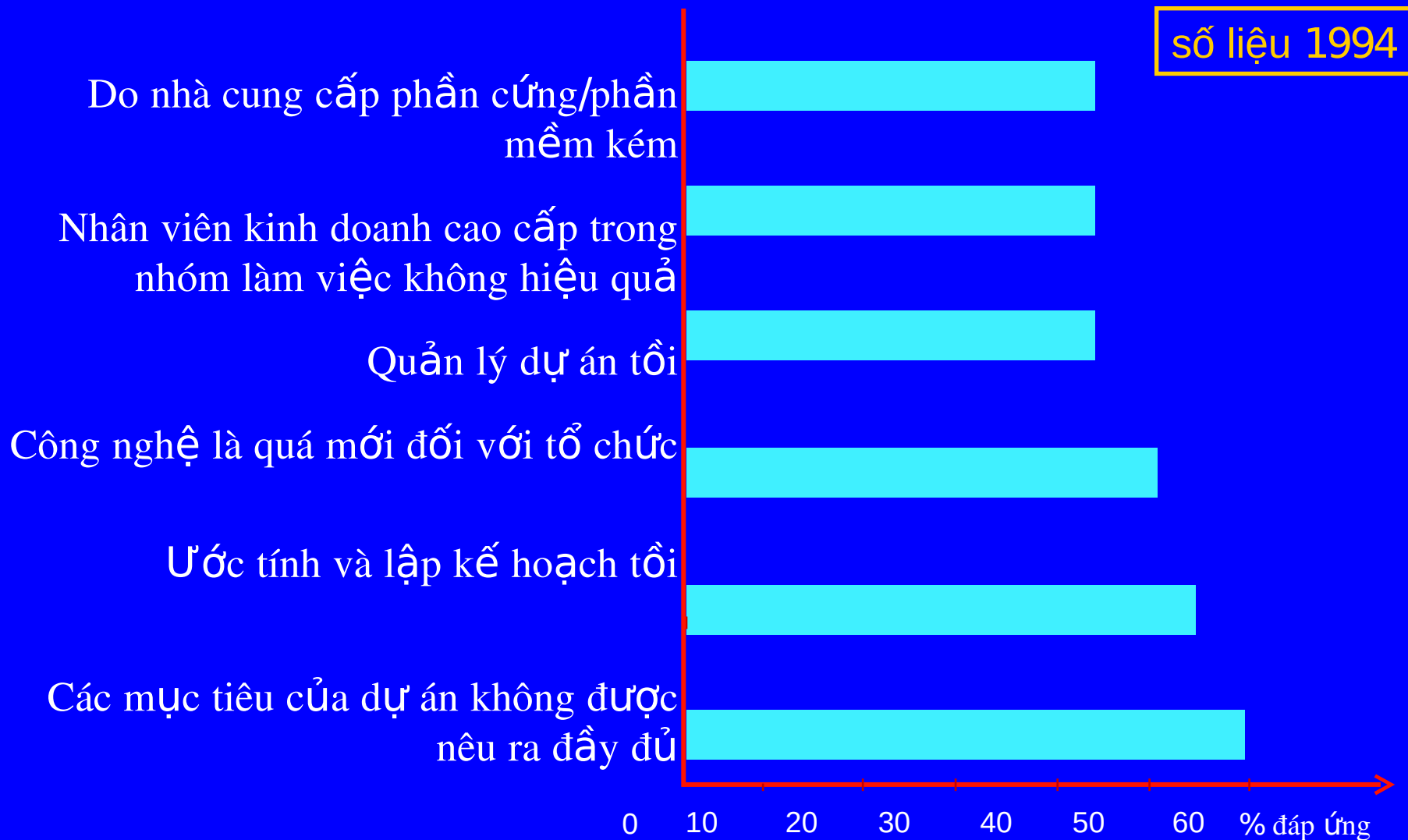
Một dự án mà:

- Không đạt được các mục tiêu của dự án, và/hoặc
- Bị vượt quá ngân sách ít nhất 30%

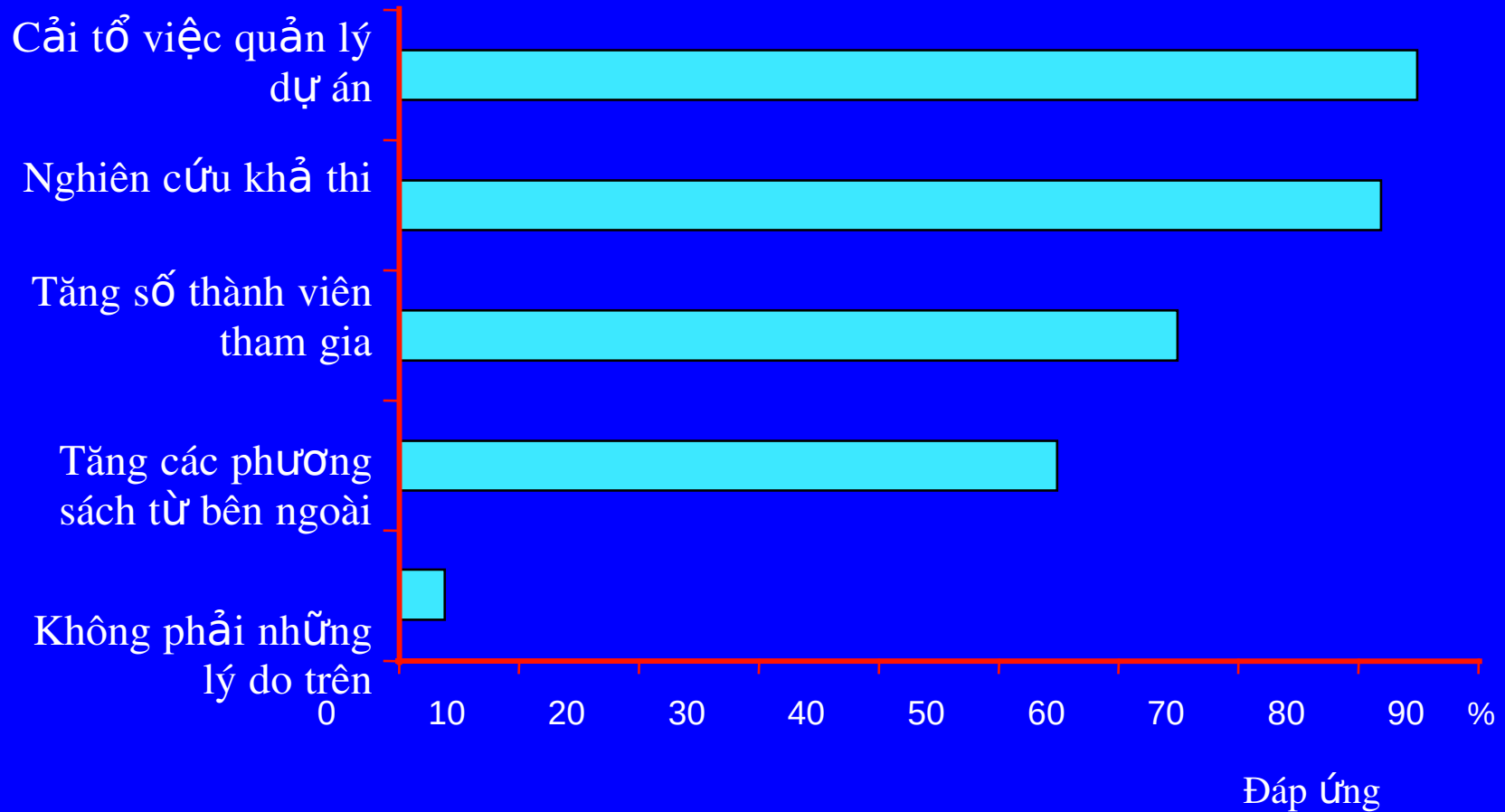
Tại sao dự án thất bại ?



Những nguyên nhân thất bại

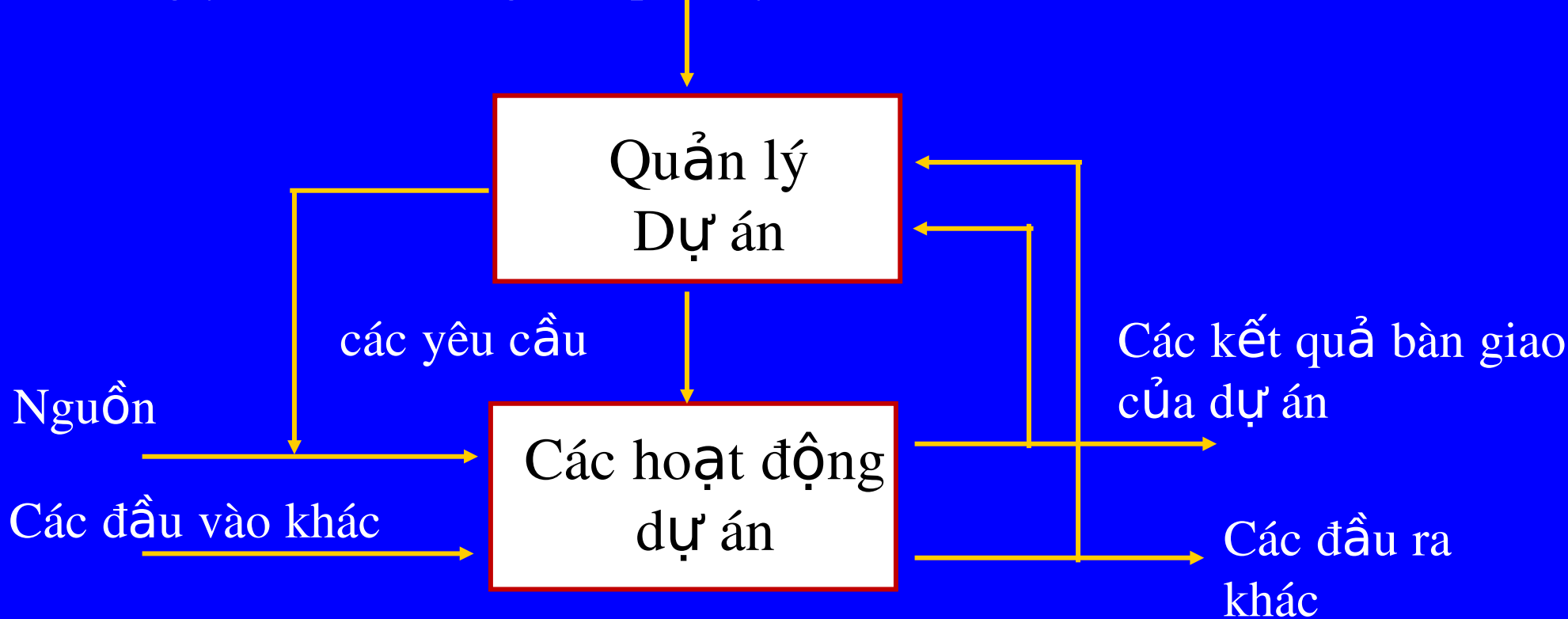


Để tránh thất bại



Thực hiện dự án không có nghĩa là Quản trị dự án!

Những yêu cầu của người quản lý

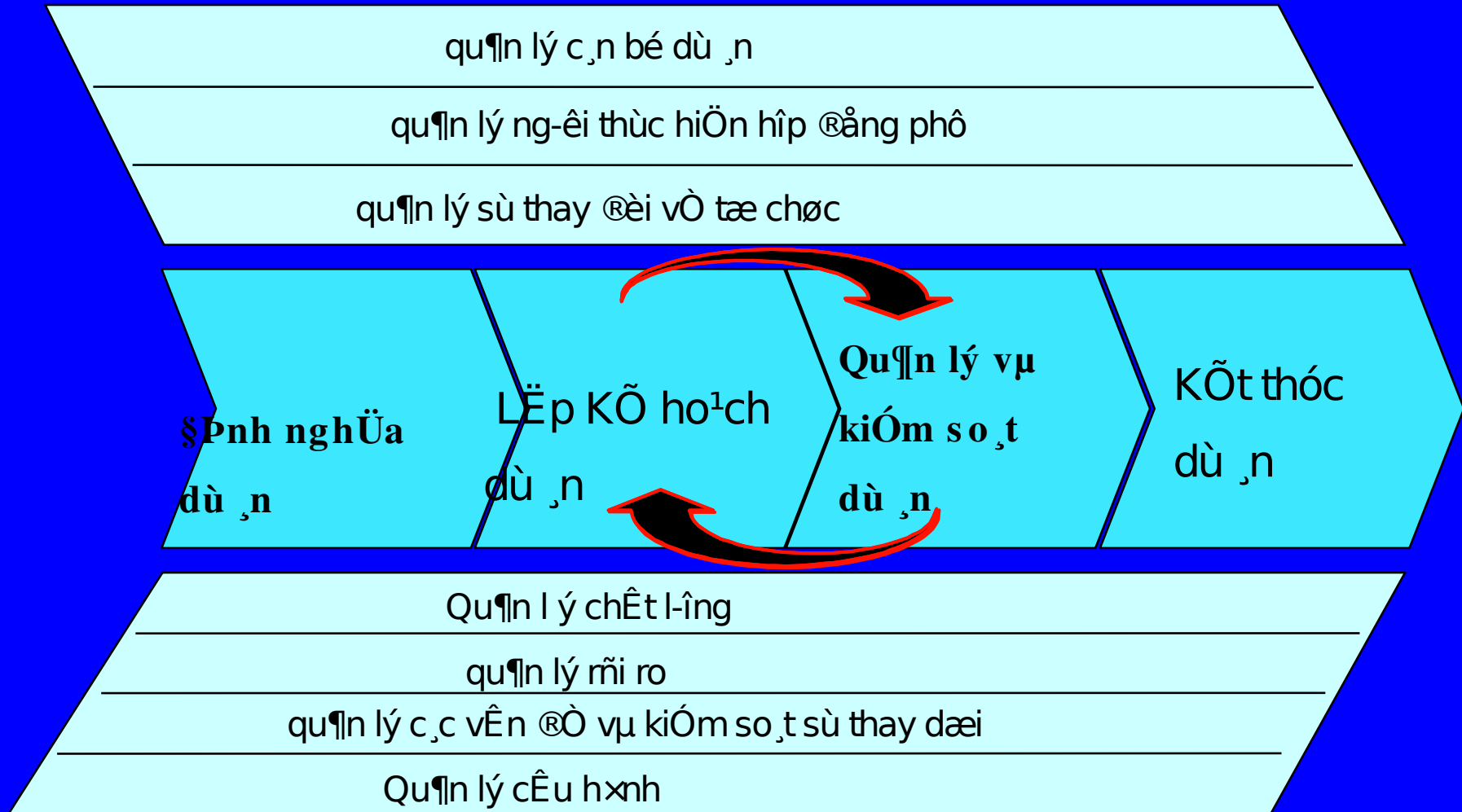


.....và quản lý dự án không phải là thực hiện dự án!

Các thuộc tính đặc trưng của dự án IT

- Các kết quả bàn giao có thể là ít hữu hình và ít quen thuộc hơn so với các loại dự án khác
- Phạm vi có thể khó kiểm soát
- Đội dự án thường có những kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và kỳ vọng trái ngược nhau
- Dự án có thể bị căng thẳng để đạt được các mục tiêu kinh doanh
- Dự án có thể được kết nối với những sự thay đổi quan trọng về tổ chức
- Các yêu cầu, phạm vi, và lợi nhuận chính xác có thể rất khó xác định
- Sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ có thể làm cho nền tảng của dự án trở nên lỗi thời

Cấu trúc Phương pháp QLDA



10 quy tắc vàng

- Quản lý dự án thành công chính là vấn đề về con người nhưng không được quên quản trị
- Khám phá các nguồn hỗ trợ và chống đỡ
- Sự hiện diện có thể là đối trá - xem xét lịch trình ẩn đằng sau
- Phải hiểu rằng những con người khác nhau thì có những cách nhìn khác nhau
hãy đặt mình vào địa vị của họ
- Thiết lập kế hoạch của bạn sao cho có thể chỉnh sửa dễ dàng
- Đối mặt với từng sự kiện như là nó đã có từ trước
- Sử dụng quản trị để hỗ trợ cho các mục đích của dự án
- Thời gian mục tiêu đối với từng nhiệm vụ không được giống như đã nêu trong kế hoạch
- Đọc lại phạm vi và các mục tiêu của dự án mỗi tuần 1 lần
- Không ngạc nhiên!

Quản lý dự án CNTT

II. Lập kế hoạch quản lý

Các mục tiêu

Sau khi kết thúc phần này bạn sẽ:

- Hiểu được sự cần thiết của việc lập kế hoạch và các bước của việc lập kế hoạch quản lý
- Có thể lập ra một kế hoạch quản lý toàn diện ở một mức độ chi tiết hợp lý đối với dự án và đây chính là bước mở đầu của dự án
- Có thể đưa ra cho khách hàng về sự cần thiết của việc lập kế hoạch quản lý

Lập kế hoạch quản lý

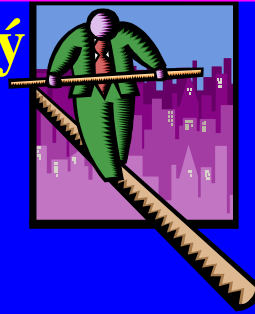
- **Xác định ranh giới của dự án**
đội lập kế hoạch, văn bản/thông tin hiện có
- **Xây dựng các lựa chọn tiếp cận dự án**
chiến lược thực hiện và các phương pháp luận tổ chức dự án
- **Xây dựng các ước tính ban đầu**
- **Xây dựng cơ sở hạ tầng nguồn**
môi trường làm việc
- **Xây dựng cơ sở hạ tầng của dự án**
quản lý cấu hình, chất lượng, rủi ro, sự kiện, sự thay đổi, kiểm soát dự án, lập báo cáo, và lập kế hoạch
- **Lập thành văn bản về kế hoạch quản lý**

Các vai trò và trách nhiệm của dự án

Vai trò	Trách nhiệm	Vai trò trong việc lập kế hoạch quản lý	thời gian thực hiện
Ban điều hành	Chiến lược kinh doanh	Không	Không
Ban chỉ đạo	điều hành dự án	phê chuẩn	từ lúc bắt đầu dự án
Nhà tài trợ d/a	luôn sẵn sàng hỗ trợ dự án	đầu vào về phạm vi, mục tiêu, lợi ích	từ lúc bắt đầu d/a
Giám đốc dự án	quản lý chiến lược dự án	xem xét và phê chuẩn	từ lúc bắt đầu d/a
Quản lý dự án	quản lý hoạt động dự án	chịu trách nhiệm về kết quả	Trong thời gian thực hiện dự án
Nhóm trưởng dự án	chịu trách nhiệm	hỗ trợ người về nhiệm vụ dự án	trong suốt thời gian quản lý dự án lập
Cán bộ dự án	hoàn thành nhiệm vụ	None	kế hoạch quản lý trong suốt thời gian hoạt động dự án

Xây dựng & Thông qua kế hoạch quản lý

những rủi ro gặp phải khi không lập kế hoạch quản lý



Khởi đầu sai lệch

Bị nhầm lẫn

Không rõ ràng về mục tiêu và nhiệm vụ/hoạt động của các mục tiêu

Thông tin nghèo nàn

Các lợi ích khi lập kế hoạch quản lý



§ rõ ràng các mục tiêu của nhiệm vụ

§ rõ ràng thông tin của các

Thiết lập hướng làm việc chung

Bao quát các thực tế

Mở ra các kênh thông tin liên lạc

Bắt đầu dù chỉ với một phần thực cả hệ thống

Giá trị của các mục tiêu rõ ràng

- Thiết lập sự mong đợi của nhà tài trợ dự án và các nhà đầu tư
- Đưa ra điểm mục tiêu để hướng dẫn đội dự án
- Cho phép bạn xác định thời điểm dự án kết thúc!

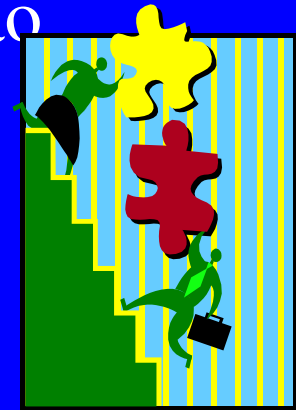
§éi dù ,n



C, c m'c tí'u

Các bước xác định phạm vi dự án

- Xem xét lại các văn bản hiện có
 - Lập danh sách các văn bản/ thông tin chưa đầy đủ hay còn thiếu
 - Tiến hành phỏng vấn và/hoặc hội thảo để thu thập các thông tin còn thiếu
- Phân loại các thông tin cụ thể liên quan đến các cam kết, lịch trình và các kết quả bàn giao
 - Tiếp tục kết hợp chặt chẽ các chi tiết vào kế hoạch quản lý
 - Đạt được thoả thuận



ích lợi của việc xác định phạm vi

- “Báo cáo phạm vi dự án” được xây dựng
- Các lợi ích của dự án được lập thành văn bản rõ ràng
- Xác định được các kết quả chính và các tiêu thức để hoàn thành dự án
- Xác định rõ các hạn chế, giả thuyết, điểm bên trong và bên ngoài

Các tiêu thức của Xác định tốt

Rõ ràng

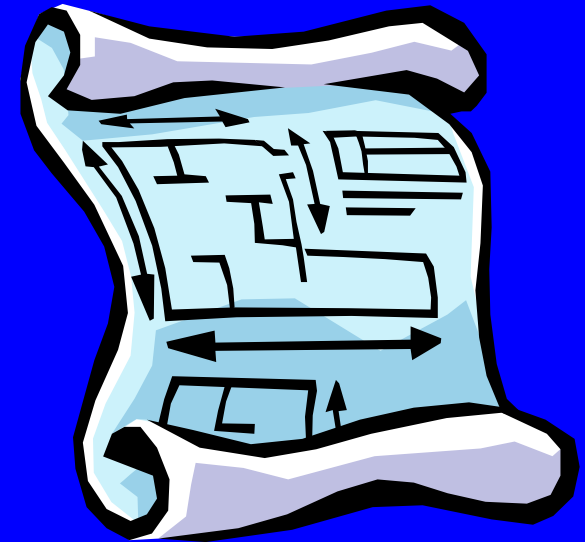
- không có ngôn từ nhập nhằng
- không có ngôn ngữ marketing và bán hàng
- không có từ viết tắt

Ngắn gọn

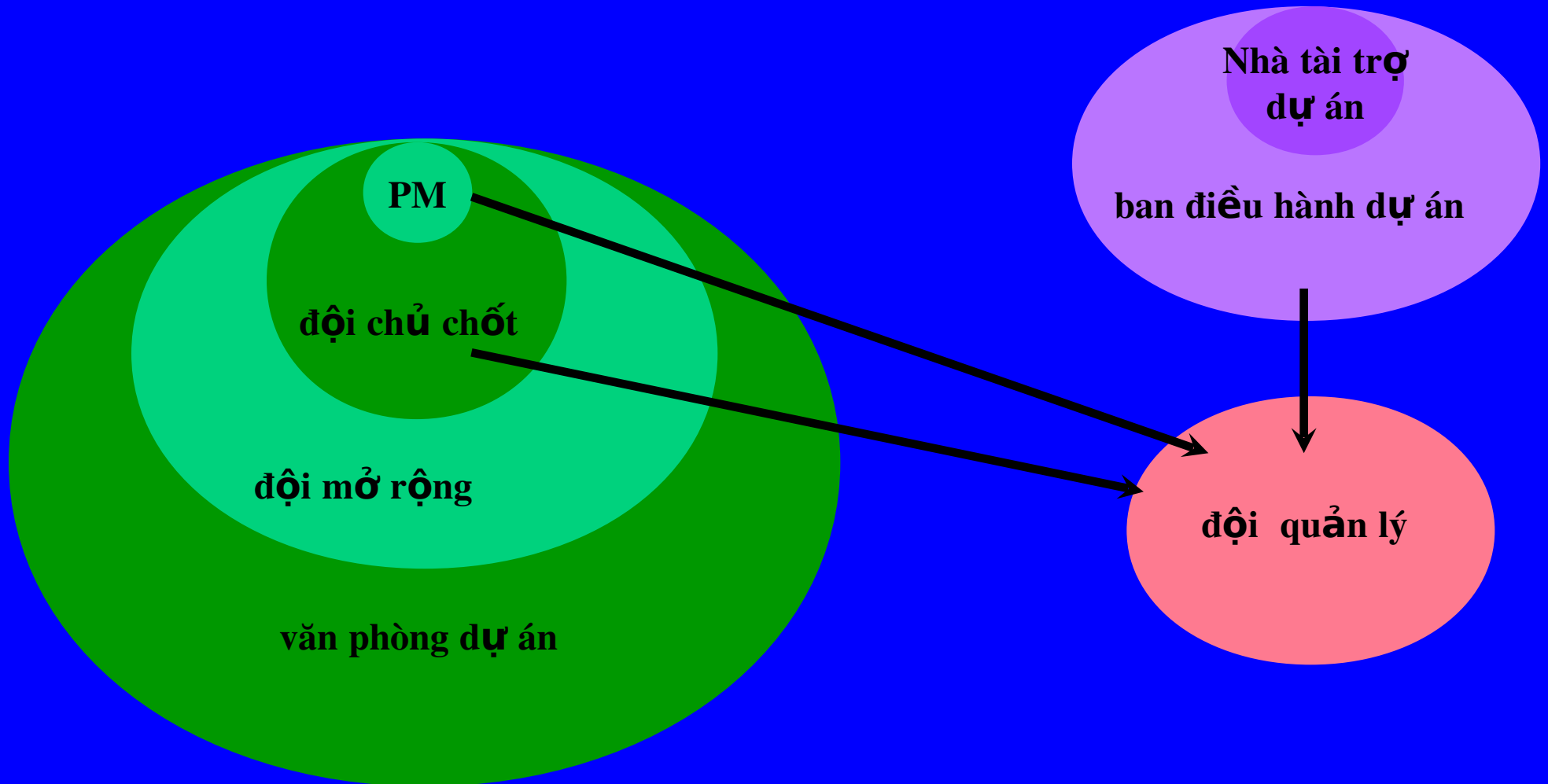
- 25 từ hoặc ít hơn
- nêu “là gì” chứ không phải “như thế nào”

Đầy đủ

- Trình bày phạm vi, lịch trình, nguồn
- Sử dụng các động từ hành động



Tổ chức dự án

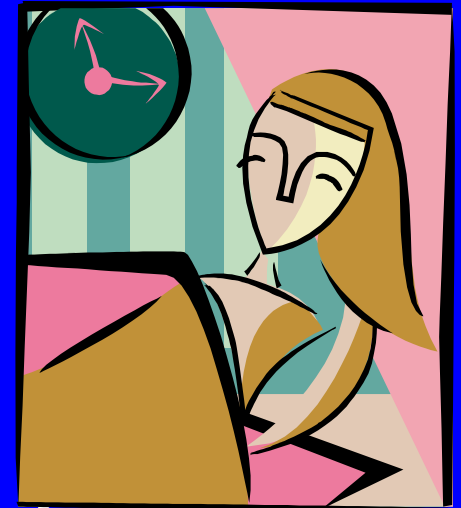


Đảm bảo quy trình kiểm soát dự án...

- Kết quả bàn giao đáp ứng tiêu chuẩn
- Tối thiểu hoá các rủi ro dự án
- Kế hoạch làm việc được xây dựng phù hợp với mẫu
- Tiến trình được đo lường, ghi chép và báo cáo
- Các trở ngại được xác định và chỉ ra

Quy trình báo cáo và kiểm soát dự án

- Theo dõi & xem xét các dữ liệu mục tiêu
- Rà xét các kết quả bàn giao
- Báo cáo và phân tích tiến trình
- Tái định hướng dự án khi cần thiết
- Lựa chọn phần mềm quản lý dự án



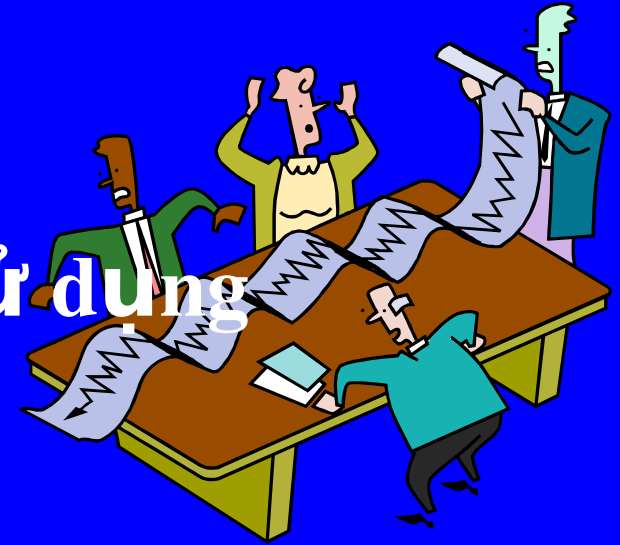
SỔ tay quản trị

- Các chính sách
- Các thủ tục hành chính
- Các tiêu chuẩn



Ban chỉ đạo và nhà tài trợ phải phê chuẩn:

- Phạm vi của dự án
- Phương pháp luận được sử dụng
- Thành phần của đội dự án
- Ước tính kỹ lưỡng về thời gian và chi phí
- Quy trình đối với việc quản lý dự án



Các yếu tố thành công

Một kế hoạch quản lý hiệu quả

- **Mô tả** các tiêu thức thành công của một dự án;
- **Phác thảo** khung thời gian, ngân sách, và các kết quả bàn giao chủ yếu ở mức chất lượng thiết kế;
- **Xác định** phương pháp tiếp cận và khung thời gian tổng quan đối với việc thực thi dự án;
- **Xác định** nguồn nhân lực cần thiết để thực hiện công việc dự án; và,
- **Xác định** cơ sở hạ tầng cần thiết của dự án để kiểm soát dự án có hiệu quả.

Các điểm chủ chốt đã học

Kế hoạch quản lý là nền tảng cho việc quản lý một dự án

- **Điểm chủ yếu để hiểu một dự án là lập ra một cấu trúc hay một khuôn khổ cho tất cả các văn bản quản lý dự án**
- **Nền tảng vững chắc cho quản lý dự án**
Truyền thông

Quản lý dự án CNTT

III. Tổ chức dự án

Các mục tiêu tổ chức dự án

Vào cuối phần này, người tham dự khoá học có thể:

- Hiểu được tầm quan trọng của một tổ chức tốt
- Thiết lập được cơ cấu đội dự án hiệu quả
- Phân định vai trò và trách nhiệm
- Thiết lập một quy trình quản trị dự án hữu hiệu

Các kết quả chuyển giao từ tổ chức dự án

- Xác định “những người có ảnh hưởng” của dự án
- Xác định những lĩnh vực chủ yếu có lực cản
- Tác động qua lại yêu cầu đối với dự án trước khi thành lập bất cứ uỷ ban hay hội đồng nào
- Danh sách các thành viên tiềm năng trong ban điều hành dự án

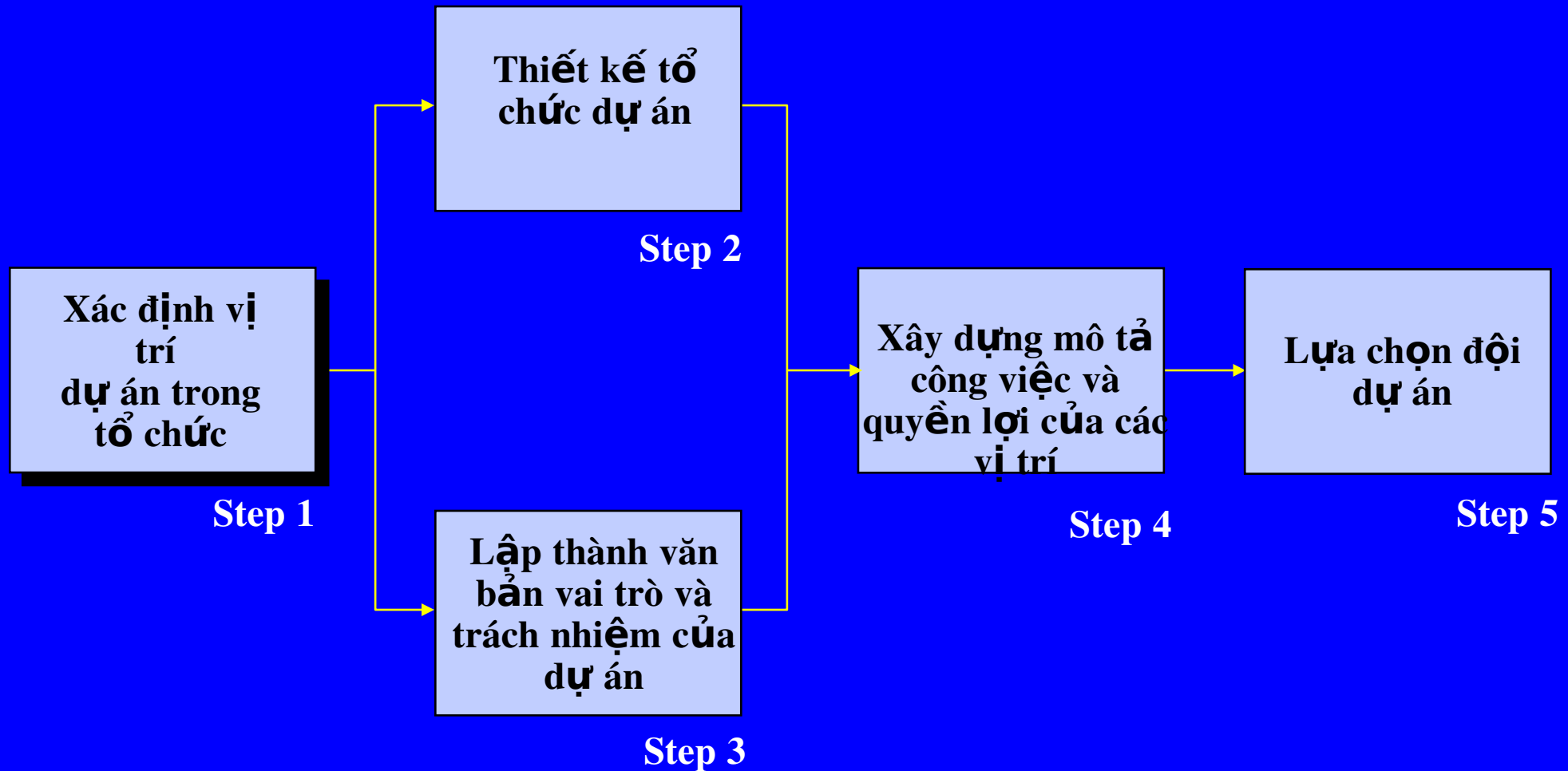
- Biểu đồ tổ chức dự án:
 - cấu trúc quản lý dự án
 - cấu trúc đội dự án

- Vai trò và trách nhiệm dự án

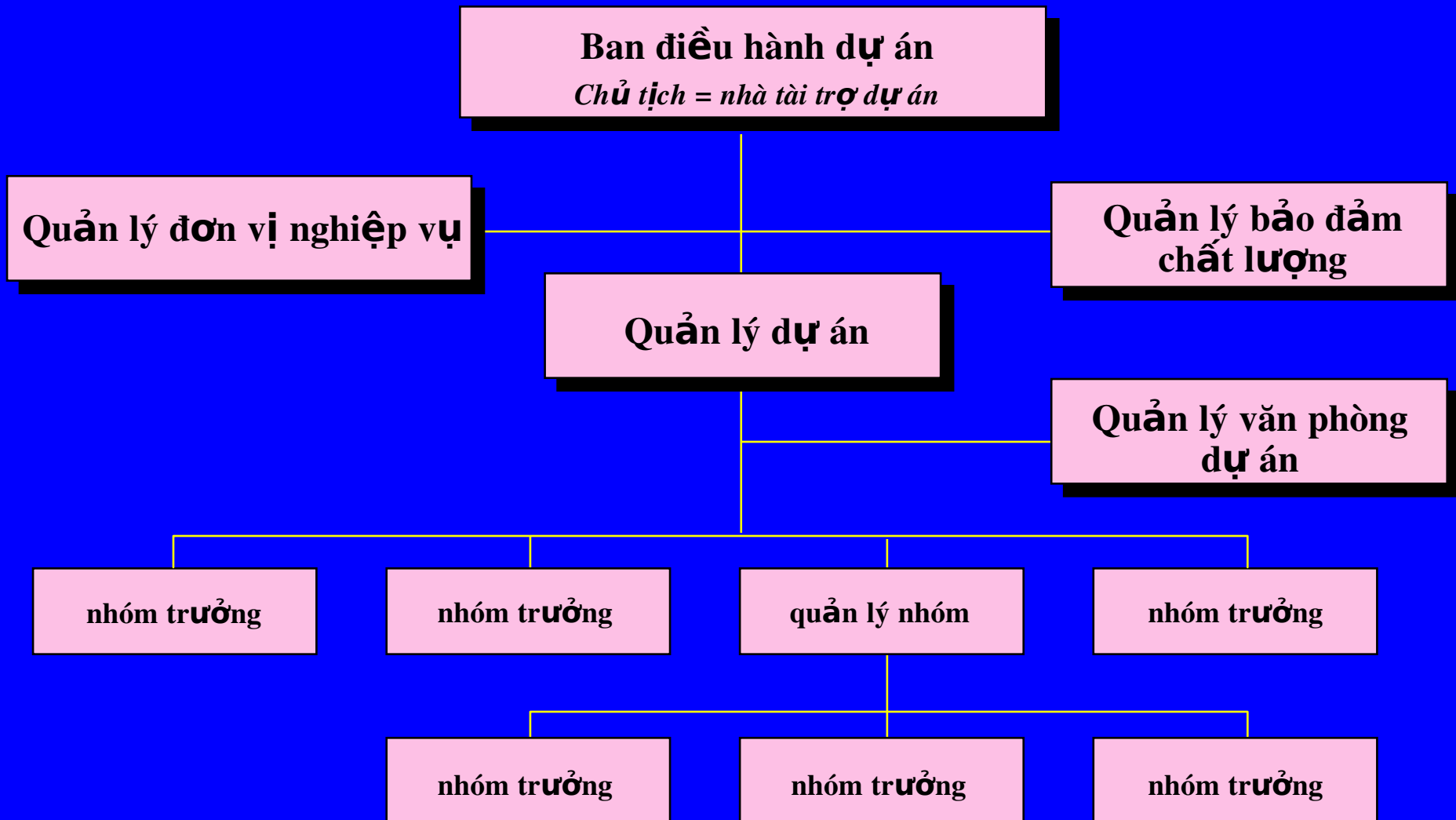
- Mô tả công việc dự án
- Các quyền hạn của Hội đồng

- Tên các thành viên trong đội dự án

Quy trình tổ chức dự án



Ví dụ về cấu trúc Quản lý dự án



Cơ cấu tổ chức dự án

Những điểm chính:

- **Cơ cấu và con người là vô cùng quan trọng đối với sự thành công của dự án**
 - giám đốc dự án điều hành nhóm quản lý
 - các mối quan hệ cần phải được thiết lập
- **Vai trò kiểm soát dự án phải luôn có trong nhiệm vụ kiểm soát và quản trị**
 - không cần thiết phải có cán bộ làm việc full time
 - không thể được thực hiện bởi quản trị viên/giám đốc dự án

Vai trò và trách nhiệm của dự án

vai trò	Trách nhiệm
nhà tài trợ dự án	“Người đứng đầu”, chủ sở hữu và nhà tài chính của dự án
giám đốc dự án	đại diện cho nhà tài trợ dự án
ban chỉ đạo	giám sát hoạt động dự án, hỗ trợ trong việc lập phương hướng để đưa ra quyết định
nhóm nghiệp vụ	thừa nhận các kết quả bàn giao chủ yếu về nghiệp vụ
quản lý dự án	điều phối dự án tổng thể, quản lý và giám sát (có sự hỗ trợ hành chính từ văn phòng dự án)
nhóm trưởng	hàng ngày quản lý và kiểm soát tiến triển theo kế hoạch làm việc chi tiết
các thành viên nhóm	hoàn thành nhiệm vụ

Các yêu cầu về mô tả

- **Ngắn gọn và súc tích**
- **Xác định rõ:**

Các mục đích và mục tiêu cơ bản

Những trách nhiệm cơ bản

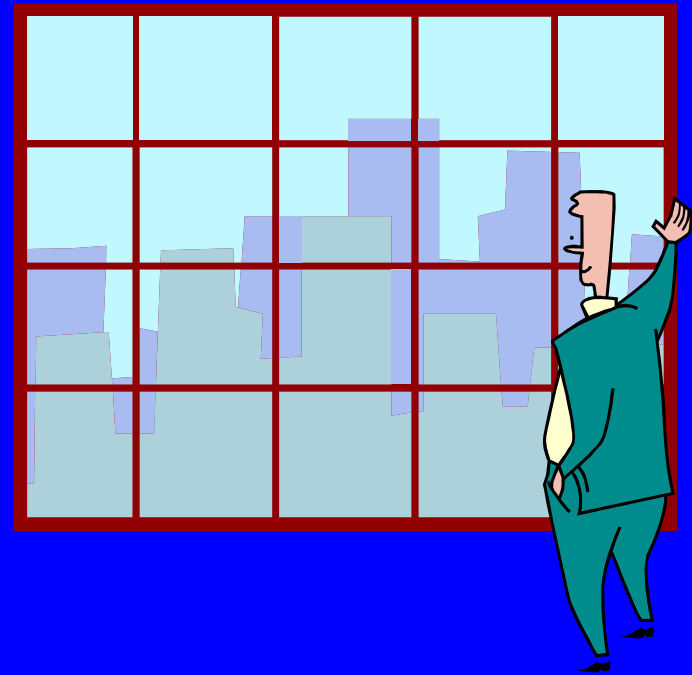
Số thành viên

Họp thường kỳ

Văn phòng dự án là gì?

Là trung tâm của:

- **Họp**
- **Điều phối, kết hợp**
- **Theo dõi**
- **Giám sát, điều hành**
- **Duy trì và thông báo các thông tin của dự**



án

Nhiệm vụ và trách nhiệm của văn phòng dự án



Tổ chức dự án - Các điểm chính đã học

ác nhân tố thành công đối với một cơ cấu tổ chức dự án mạnh:

- Nhà tài trợ có trách nhiệm cao đối với tổ chức
- Hỗ trợ tích cực từ ban điều hành
- Phân định rõ trách nhiệm, thẩm quyền, trách nhiệm giải trình
- Trao đổi hợp lý giữa cán bộ kỹ thuật và cán bộ chức năng
- Hoàn thành công việc dự án với nguồn lực ít nhất
- Dòng thông tin liên lạc hiệu quả
- Tỉ lệ cán bộ so với người quản lý nhỏ
- Tối giản các mức báo cáo, loại trừ các yêu cầu không cần thiết

Quản lý dự án CNTT

IV. Quản lý rủi ro

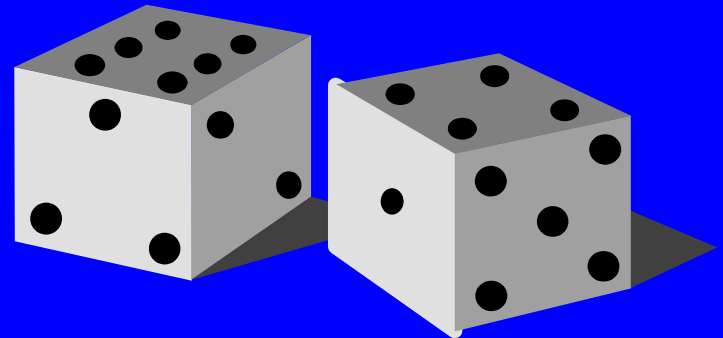
Những mục tiêu của phần này

- **Hiểu được sự cần thiết của quản lý rủi ro trong suốt quá trình thực hiện dự án**
- **Có thể thực hiện việc phân tích và đánh giá rủi ro của dự án**
- **Có thể thiết lập quy trình quản lý rủi ro hiệu quả**

Định nghĩa rủi ro

Rủi ro là:

- Những sự kiện có thể làm phá vỡ một dự án
- Những điều không chắc chắn, những khoản nợ hay những điểm yếu có thể làm cho dự án không đi theo đúng kế hoạch đã định
- Có thể quản lý được



Các lý do cần có quản lý rủi ro

- **Tất cả các dự án đều phụ thuộc vào rủi ro**
- **Tiến trình sẽ không đúng theo kế hoạch trong một số giai đoạn của dự án**
- **Rủi ro không thể được loại trừ triệt để**

Định nghĩa quản lý rủi ro

Quy trình quản lý rủi ro nhằm giảm tối thiểu ảnh hưởng của những sự cố không biết trước cho dự án bằng cách xác định và đưa ra những giải pháp tình huống trước khi có những hậu quả xấu xảy ra

Giá trị của quản lý rủi ro

- Giảm thiểu ảnh hưởng của các sự cố không biết trước cho dự án
- Nâng cao xác suất thực hiện thành công dự án
- Tạo ra ý thức kiểm soát
- Có được các giải pháp hiệu quả và kịp thời



Khi nào cần quản lý rủi ro

- **Lập kế hoạch quản lý**
- **Khi trách nhiệm đối với dự án sẵn sàng thực thi**
- **Khi khôi phục một dự án đã bỏ dở**
- **Trong suốt quá trình rà xét dự án**
- **khi có sự sai lệch lớn so với kế hoạch xảy ra**

Quy trình quản lý rủi ro

Xác định

Phân tích

Quản lý

Giám sát



Hoạt động ngăn ngừa (ví dụ)

Đội dự án có thể bị chậm so với lịch trình trong giai đoạn xây dựng phần mềm vì các nhà lập trình đang ở trong giai đoạn rất khó mà các chương trình hơn dự đoán. Xác suất khoảng 30% là nhân viên hiện tại không thể đáp ứng các sự kiện sắp tới đúng hạn. Hành động ngăn ngừa có thể gồm:

- Thuê hợp đồng với các lập trình viên có nhiều kinh nghiệm (loại bỏ rủi ro tiềm năng)

Hành động dự phòng

Phải:

- Dựa trên những thừa nhận từ thực tiễn (ví dụ: các nguồn sẵn có)
- Các thành viên trong nhóm phải hiểu được (và uỷ ban điều hành)
- Phải được kiểm tra khi tính khả thi bị nghi ngờ

Các điểm chính đã học

Chương trình quản lý rủi ro hiệu quả

- Tập trung vào việc phòng ngừa hơn là chữa trị
- Bao gồm đánh giá rủi ro theo thời kỳ trong suốt vòng đời của dự án
- Kết hợp chặt chẽ một quy trình liên tục về xác định rủi ro, phân tích, quản lý và rà xét
- Nhận biết giá trị của quyền hạn.....
không đi quá giới hạn và kết thúc không chính xác!
*Sự hợp lý của quản lý rủi ro chuẩn sẽ không tổn
những nỗ lực vô lý.*

Quản lý dự án CNTT

V. Phát triển nhóm

Xây dựng nhóm - Các mục tiêu

- **Xây dựng hiểu biết của bạn về các đặc tính của nhóm làm việc hiệu quả**
- **Xác định các phương pháp để xây dựng nhóm có hiệu quả**

Nhóm hiệu quả

- Các mục đích được thống nhất
- Nhóm tin tưởng vào vai trò và mục tiêu
- Chấp thuận về các mục tiêu dự án và chất lượng dự án.
- Truyền thông đối lưu hiệu quả
- Các ý tưởng được trao đổi và triển khai
- Đưa ra các giải pháp hiệu quả
- Mỗi quan hệ hợp tác và hỗ trợ giữa các thành viên của nhóm

Quy trình xây dựng nhóm

thực hiện nhóm

thành lập

xung kích

Quy chuẩn

thực hiện

xây dựng nhóm

lịch trình
của từng thành viên

hợp tác

cam kết

Xây dựng nhóm - các điểm chính đã học

Nhóm làm việc thành công được xây dựng trên cơ sở:

- Mục tiêu rõ ràng
- Trách nhiệm rõ ràng
- Thông tin liên lạc hiệu quả
- Phản hồi có tính xây dựng
- Lãnh đạo linh hoạt
- Cán bộ đủ khả năng
- Xác định với nhóm

Quản lý dự án CNTT

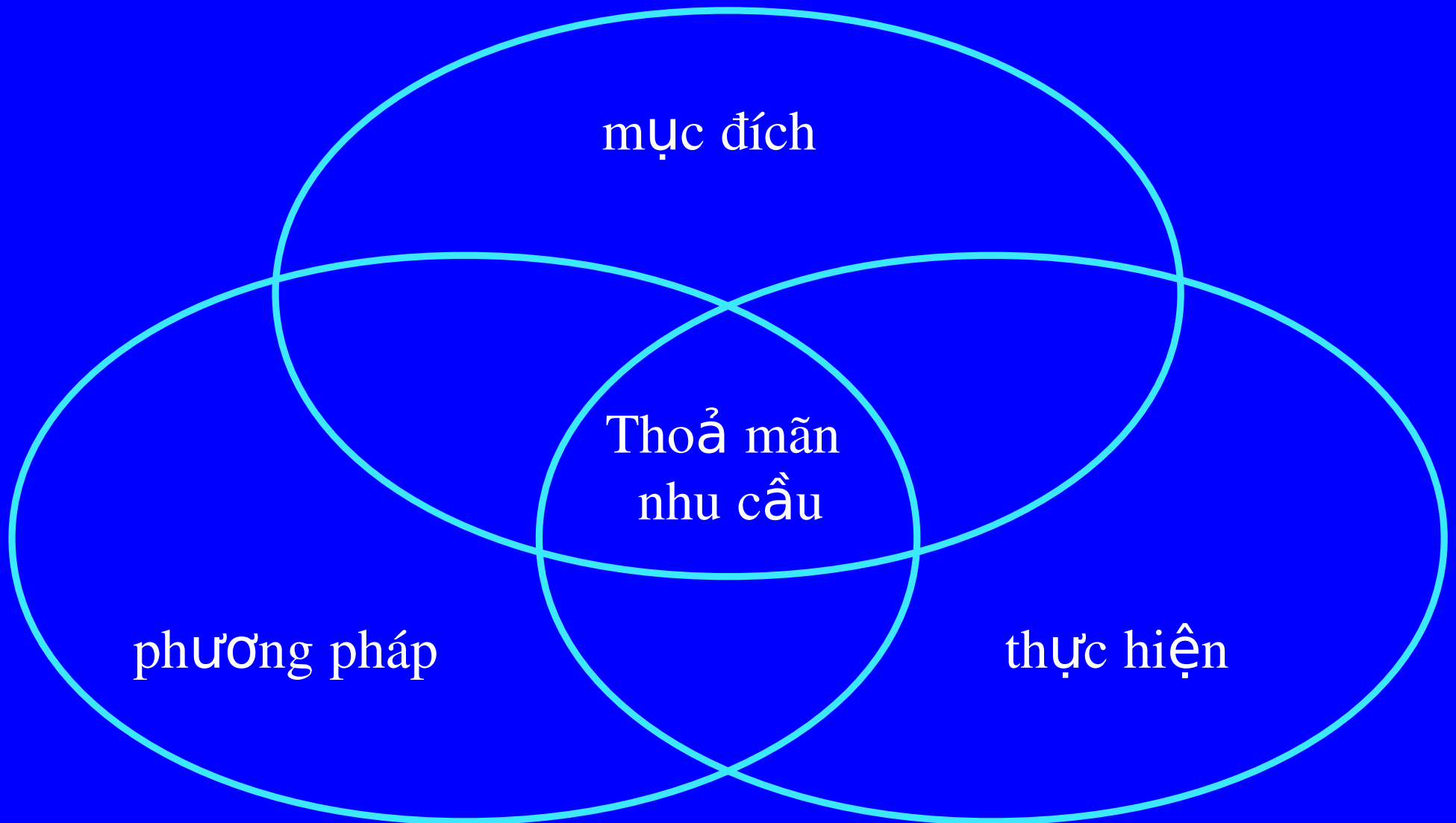
VI. Quản lý chất lượng

Hai Định nghĩa về Chất lượng

Thích hợp với mục đích

Giảm tối đa sự lãng phí bằng cách thực hiện đúng ngay từ lần đầu

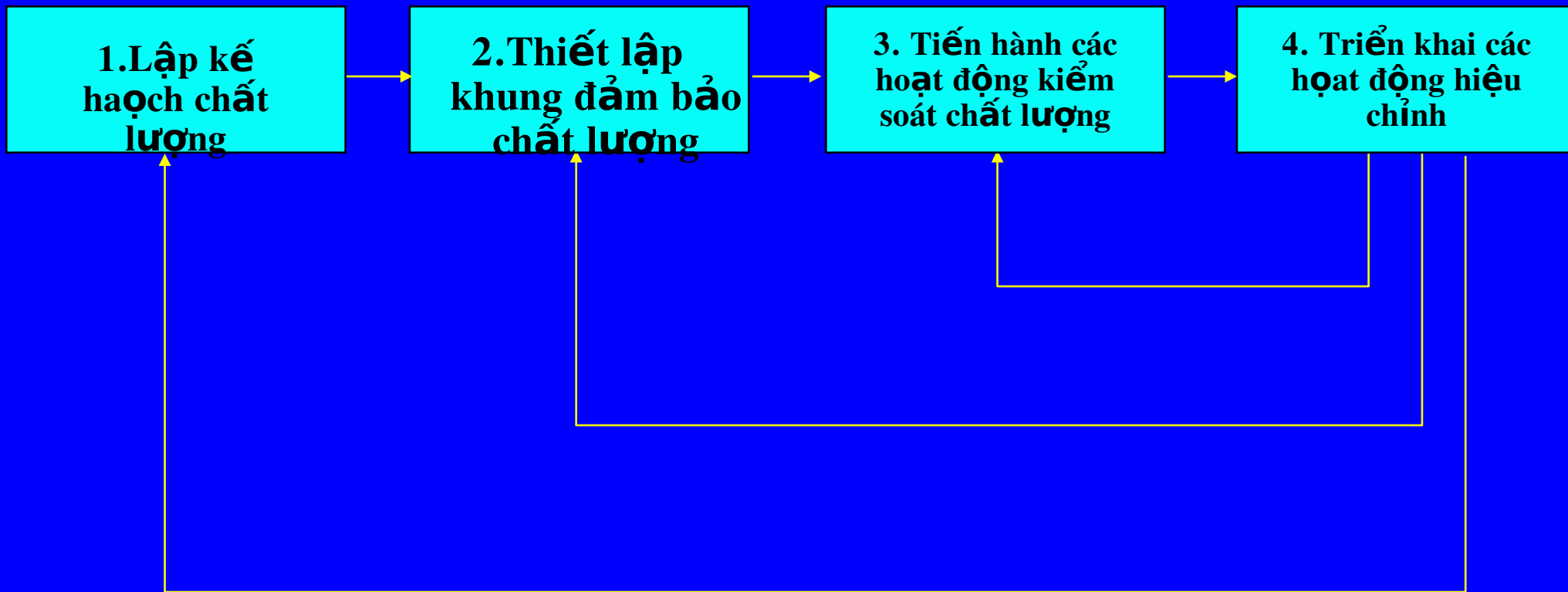
Cân bằng chất lượng



Các khái niệm chất lượng chủ chốt

- Đạt được về chất lượng phải được lên kế hoạch - không tùy tiện
- Đạt được về chất lượng xuất phát từ bảo đảm chất lượng và kiểm soát chất lượng
- Đạt được chất lượng phụ thuộc vào sự hỗ trợ quản lý

Quản lý chất lượng



Những điểm chủ chốt đã học

Các nhân tố quản lý chất lượng hiệu quả:

- Cam kết quản lý
- Người sử dụng tham gia
- Cấu trúc của phương pháp tiếp cận
- Các yêu cầu chất lượng có thể đo lường được
- Thẩm định các phương pháp, kiểm soát, quy trình và sản phẩm của dự án
- Thông tin liên lạc

và một kế hoạch có chất lượng tốt sẽ mô tả việc làm thế nào để tất cả những điều này được quản lý

Quản lý dự án CNTT

VII. Lập kế hoạch làm việc chi tiết

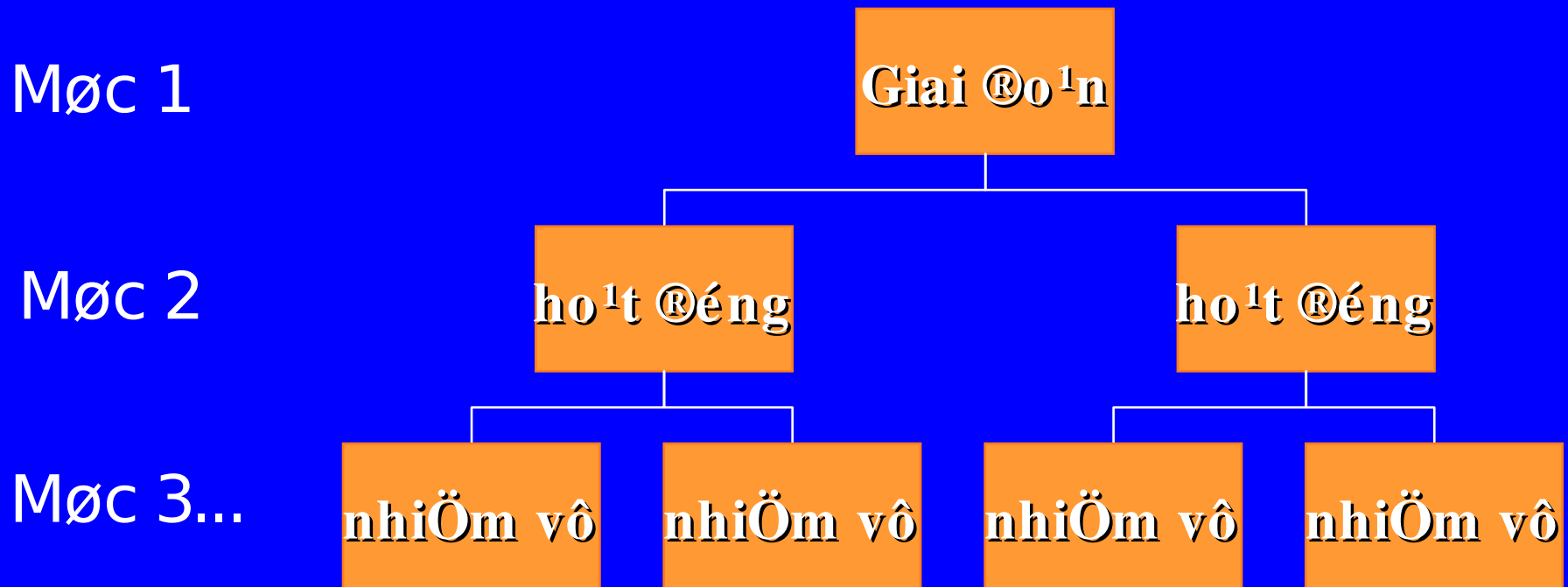
Các mục tiêu đối với phần này

- Giải thích mối quan hệ giữa Kế hoạch hoạt động (một phần của kế hoạch quản lý) và Kế hoạch làm việc
- Nhìn vào các yếu tố của một kế hoạch: Tài liệu về nhiệm vụ Các phụ thuộc Các nguồn lực
- Để giải thích chu kỳ lập kế hoạch làm việc
- Để nhấn mạnh tầm quan trọng của ranh giới công việc
- Nêu bật đặc điểm của một kế hoạch làm việc tốt

Làm thế nào để tạo một kế hoạch làm việc

- Tách các giai đoạn thành từng hoạt động
- Tách các hoạt động thành từng nhiệm vụ
- Các nhiệm vụ nhỏ dễ dàng ước tính và quản lý hơn từng giai đoạn lớn
- Các nhiệm vụ cần:
 - thường không nhỏ hơn 7 người/giờ làm việc
 - thường không nhiều hơn 70 người/giờ làm việc
 - thường không sử dụng nhiều hơn 2 nguồn
 - thường xuyên có một văn bản nhiệm vụ xác định

Cấu trúc phân chia công việc (WBS)



Lập kế hoạch - Xây dựng WBS

**Mục tiêu
nghiệp vụ**

Xác định kết quả bàn giao

Kết quả bàn giao

định nghĩa kế hoạch

kế hoạch hoạt động

Các hoạt động cần đạt được các kết quả bàn giao mốc đã được xác định trong WBS

Xác định nhiệm vụ

Nhiệm vụ phải được xác định là:

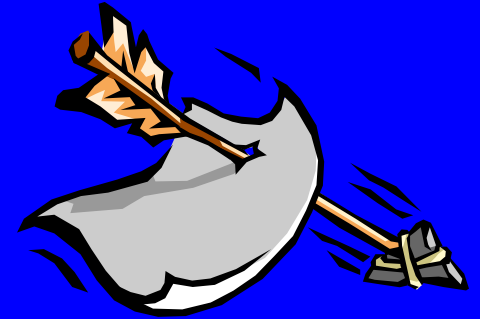
- được thiết kế để đưa ra kết quả bàn giao (như là một phần của một hoạt động)
- trách nhiệm của một cá nhân
- có hạn
 - xác định tiêu thức đối với việc bắt đầu và kết thúc
- đơn vị công việc có thể quản lý được
- dễ hiểu
- có thể đo lường được

Xác định các nhiệm vụ phụ thuộc

- Không bị cản trở do các nguồn trong giai đoạn này
- Hỏi “Công việc gì cần hoàn thành trước khi nhiệm vụ này có thể bắt đầu?”
- Hỏi “Những nhiệm vụ gì có thể được thực hiện khi công việc này kết thúc?”
- Giảm tối đa một chuỗi dài các nhiệm vụ phụ thuộc
- Thực hiện các nhiệm vụ song song với nhau khi có thể
- Xem xét những khoảng cách
- Xem xét sự chồng chéo
- Chuyển các thông tin phụ thuộc vào thành một công cụ lập kế hoạch

Chỉ định nguồn lực cho các nhiệm vụ

Các nguyên tắc cơ bản



- Sử dụng **hợp lý** nguồn
- Kinh nghiệm & kỹ năng đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ
- không bỏ qua những cán bộ thiếu kinh nghiệm
- Sự sẵn sàng không phải là một kỹ năng

Nguồn lực của dự án là những gì?

Các nguồn của dự án được cam kết để đạt được mục tiêu của dự án. các nguồn được Quản trị viên dự án tổ chức và chỉ đạo để đạt được mục tiêu của dự án trong phạm vi chi phí và lịch trình cho phép.

Các loại nguồn tiêu biểu bao gồm:

- **Con người** - là những người được lựa chọn cho đội dự án. Họ thể hiện các kinh nghiệm và kỹ năng sẵn sàng để hoàn thành mục tiêu.
- **Thiết bị** - Thiết bị cần thiết cho dự án. Nó có thể bao gồm từ những thiết bị lớn đến máy tính và những công cụ kiểm tra đặc biệt.
- **Văn phòng phẩm** - là những đồ dùng cần thiết cho dự án. Nó có thể bao gồm những thứ từ giấy và bút chì đến đĩa mềm và các đồ vật khác.
- **Tài chính** - các nguồn tài chính là tiền đôla và các cam kết cần thiết để thu được khi cần thiết, nguồn thu nhập của dự án.

Lên lịch trình nên...

- Giảm tối đa thời gian bỏ phí
- Tận dụng tối đa các nguồn
- Dàn xếp chỗ thừa và chỗ thiếu của các nguồn
- Xem xét các hạn chế của:
 - các nhiệm vụ phụ thuộc
 - các nguồn sẵn có
- Là một quy trình lặp lại
 - thời gian biểu của quy trình
 - rà xét thời gian biểu
 - sửa thời gian biểu
 - lập lại thời gian biểu
- Hoàn thành với một công cụ lên lịch trình tự động

10 đặc điểm của một kế hoạch làm việc tốt

- 1 Chia nhỏ một giai đoạn lớn và phức tạp (tức là kế hoạch quản lý) thành nhiều nhiệm vụ có thể quản lý được
- 2 Xác định phạm vi và mục tiêu của từng nhiệm vụ
- 3 Xác định những nguồn nào cần để thực hiện từng nhiệm vụ
- 4 Xác định thời gian cần sử dụng nguồn của từng nhiệm vụ
- 5 Xác định thời điểm bắt đầu và kết thúc của từng nhiệm vụ
- 6 Bao gồm các ước tính thực tế
- 7 Giảm tối đa sự thất thường của công việc khi sử dụng từng nguồn
- 8 Kết hợp chi phí của các nhiệm vụ và dự phòng
- 9 Tiêu chuẩn hoá dự án để có thể giám sát được
- 10 Đưa ra việc bảo trì đơn giản và cập nhật các công việc thực tế

Các nhân tố thành công

Những điều đã học được

- Một kế hoạch làm việc tốt xác định được các mục tiêu và phạm vi của lượng công việc có thể quản lý được
- Nó xác định sự nỗ lực, nguồn và lịch trình sẽ đáp ứng nhu cầu của từng mục tiêu
- Nó rất thực tế và bao gồm phần dự phòng
- Nó sử dụng các nguồn hiệu quả và hợp lý
- Nó thiết lập một tiêu chuẩn để kiểm tra tiến trình công việc
- Nó rất dễ duy trì vì luôn sẵn có nhiều thông tin

Quản lý dự án CNTT

VIII. Kiểm soát và lập báo cáo dự án

Lập báo cáo và kiểm soát dự án - các mục tiêu

Để có thể :

- Chứng minh sự cần thiết trong việc lập báo cáo và kiểm soát dự án hiệu quả và giải thích các lợi ích
- Để nhận biết các phương pháp và kỹ năng khác nhau có thể được sử dụng cho việc lập báo và kiểm soát dự án
- Đánh giá tầm quan trọng của việc trình bày các thông tin hiện trạng hợp lý cho các tính giả khác nhau
- Đánh giá tầm quan trọng của một chu kỳ kiểm soát dự án được xác định.

Các định nghĩa

Kiểm soát dự án:

- **Nắm bắt và quản lý tiến trình**

Lập báo cáo dự án:

- **Truyền bá hiệu quả những kiến thức này**

Lập báo cáo và kiểm soát dự án là nền tảng để quản lý dự án

■ Quản trị viên dự án có thể:

Báo cáo khách quan về thực trạng dự án

Xác định những cản trở và hành động hiệu chỉnh

Triển khai các giải pháp

Hiểu sự ảnh hưởng của công việc tương lai

Đưa ra những quyết định hợp lý dựa trên thông tin xác thực

■ Quản trị viên dự án, trưởng nhóm và thành viên nhóm phải:

Lắng nghe tin nhắn chuyển đến

Chấp nhận tin xấu và tốt

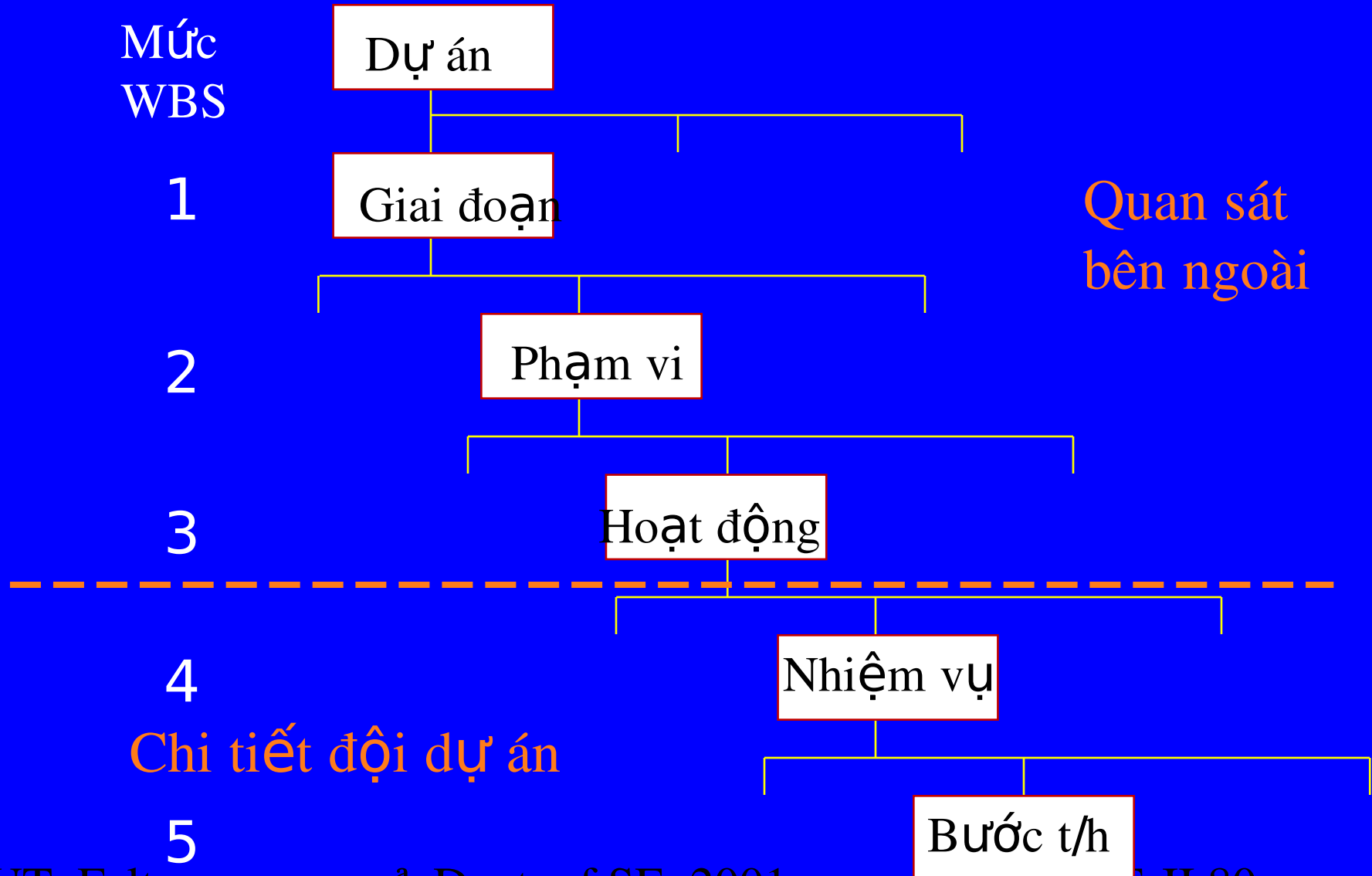
Hỗ trợ tích cực các thành viên trong nhóm để vượt qua trở ngại

Trao đổi tình trạng dự án

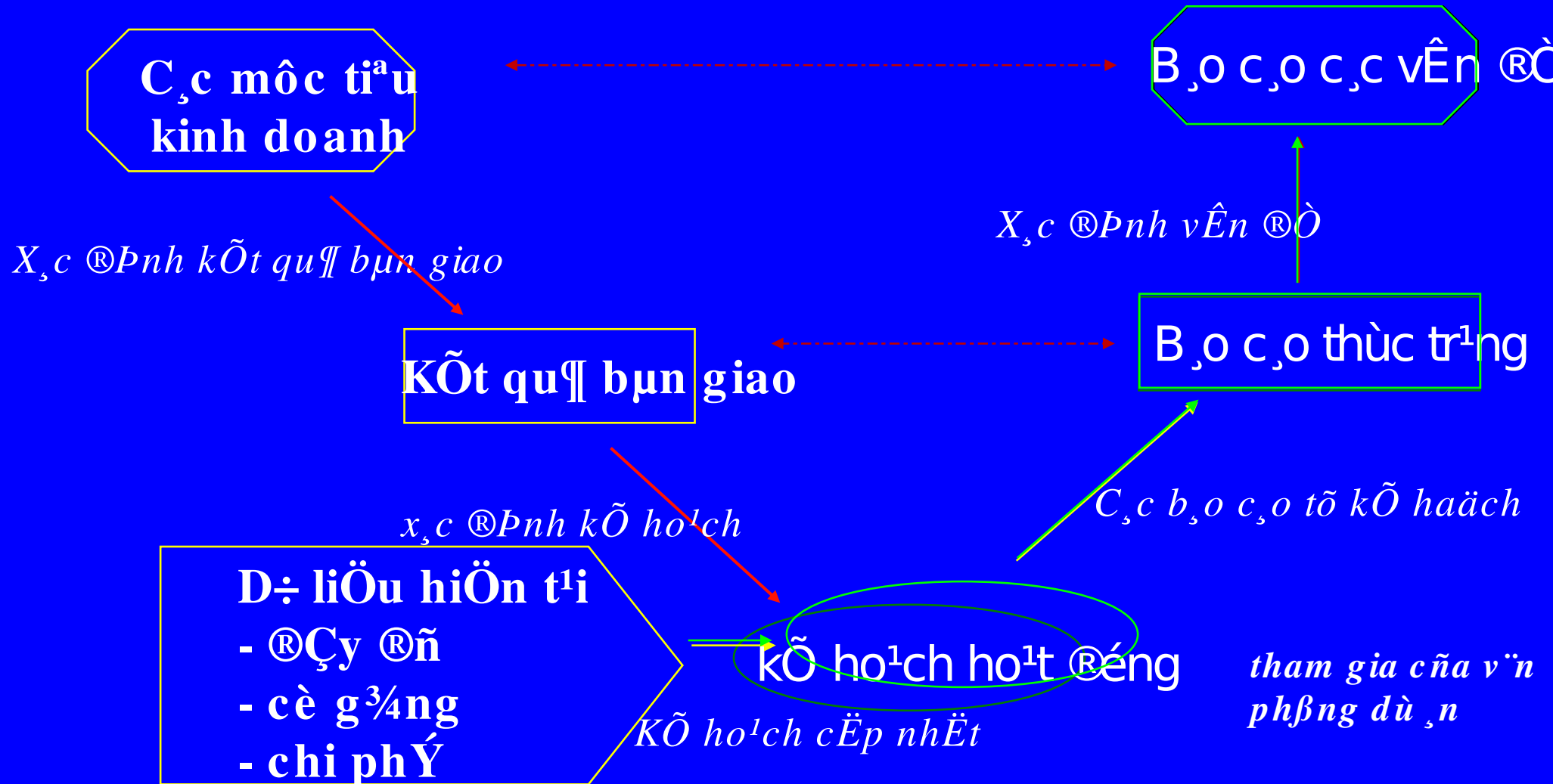
Lập báo cáo hiệu quả về thực trạng và các vấn đề của toàn bộ dự án sẽ:

- Tập trung vào các thành tựu của các mục tiêu kinh doanh, chứ không phải vào quy trình dự án
- Đưa ra thông tin chính xác tin cậy dựa trên kế hoạch dự án
- Nêu bật những điểm ngoại lệ so với kế hoạch
- Cung cấp thông tin kịp thời
- Bao gồm cả mức nỗ lực có thể chấp nhận

Lập báo cáo - the WBS



Lập kế hoạch, theo dõi, báo cáo



Lập báo cáo và kiểm soát dự án

Các bước

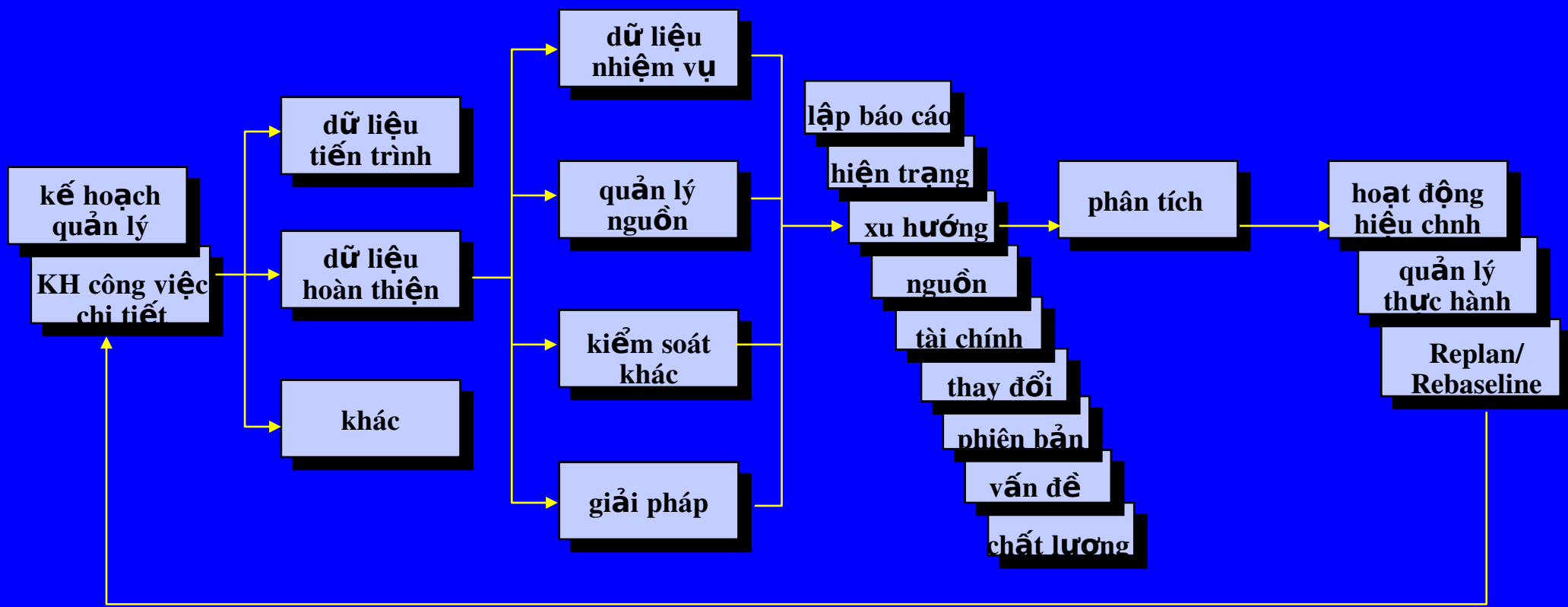
kế hoạch
công việc
chi tiết

theo dõi và rà xét
các dữ kiện
mục tiêu

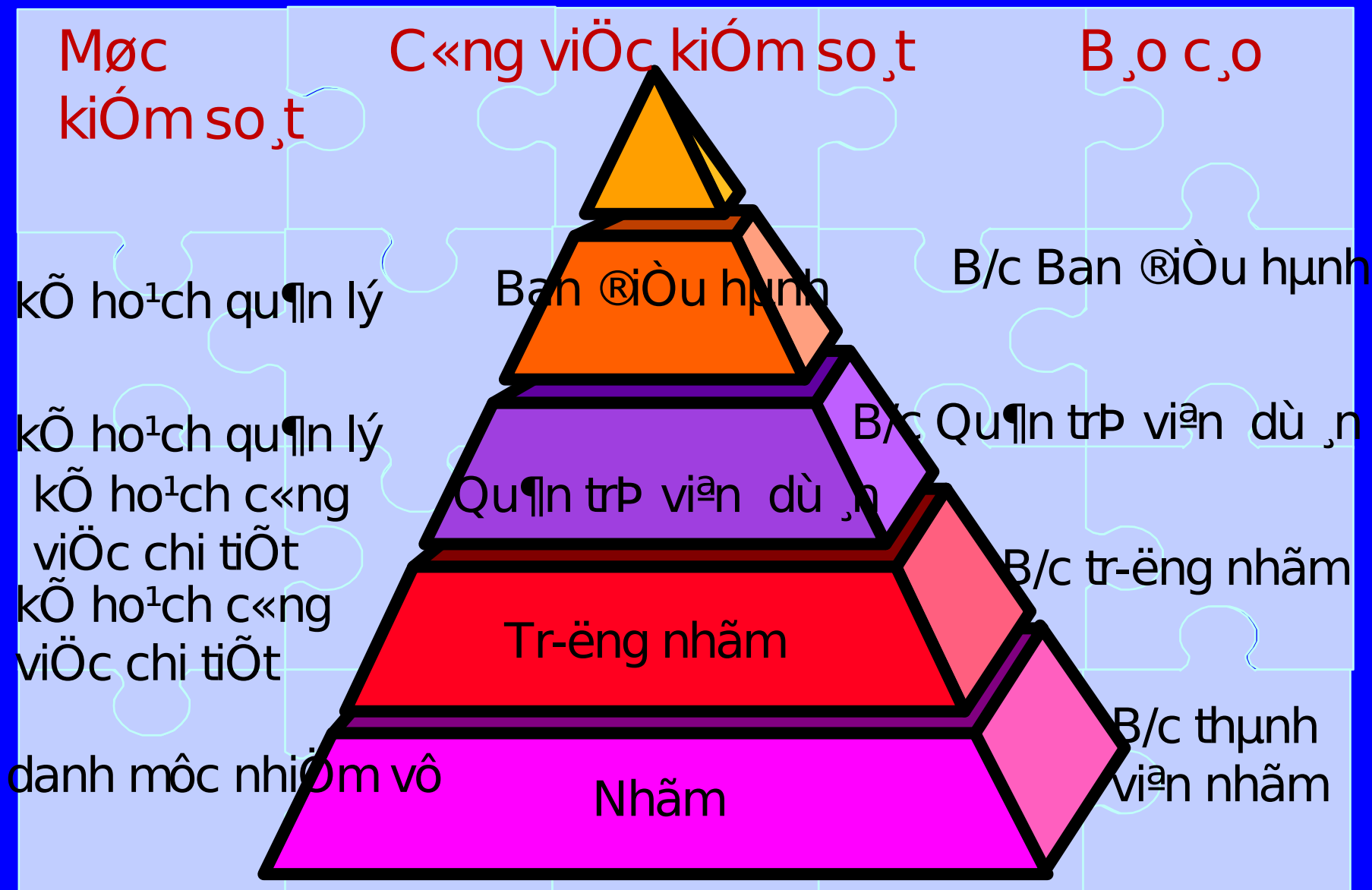
rà xét các
KQBG và
nỗ lực

báo cáo và phân tích tiến
trình

Tái định hướng
dự án



Khuôn khổ kiểm soát dự án



Chu kỳ kiểm soát dự án

Một chu kỳ kiểm soát dự án thống nhất:

- **Nêu rõ ràng chu kỳ các sự kiện cho việc lập báo cáo thực trạng**
- **Xác định các thông tin thông thường được yêu cầu với các mức điều hành, quản lý, nhóm**
- **Thiết lập thời gian biểu cho việc lập báo cáo yêu cầu đối với từng mức**

Chu kỳ kiểm soát dự án - các yếu tố

Ai

Khi nào

HĐQT

Các giám đốc dự án

hàng tháng: th

Ủy ban điều hành

Các giám đốc dự án
Các nhà tài trợ kinh doanh
Chủ thực hiện

2 tuần 1 lần

quản lý đơn vị kinh doanh

Chủ thực hiện
Quản trị viên dự án
Quản lý kinh doanh

2 tuần 1 lần

Nhóm và Quản trị viên dự án

hàng tuần: thứ sáu

Các báo cáo và biên bản hiện trạng tiêu chuẩn hoá do v/phòng d/a điều phối

Các nhân tố thành công

- Không sử dụng thông tin riêng biệt
- Sử dụng các báo cáo thích hợp cho từng đối tượng
- Nắm bắt những lợi thế của thông tin

không thoả mãn

không hoảng sợ

Lập báo cáo & kiểm soát dự án

Những điểm chính:

- Thiết lập, dự đoán chu kỳ đối với việc lập báo cáo hiện trạng
- Kế hoạch thực tế, đúng lúc dựa trên thông tin được báo cáo ở mức nhóm, quản lý, điều hành
- Các phương pháp trình bày đa dạng thích hợp với từng đối tượng và công việc được giao
- Yêu cầu môi trường hỗ trợ về truyền thông

Quản lý dự án CNTT

IX. Quản lý vấn đề và kiểm soát thay đổi

Quản lý sự thay đổi và vấn đề

Các mục tiêu

Giúp các thành viên có thể:

- Xác định các nguyên nhân có thể làm nên sự thay đổi trong một dự án
- Hiểu tầm quan trọng và lợi ích của việc thiết lập kiểm soát sự thay đổi và các quy trình giải quyết sự kiện

Về nguyên tắc

Các phương tiện quản lý sự kiện và thay đổi hiệu quả:

- Các thành viên tham gia dự án cần được khuyến khích đối với các tài liệu về sự kiện hay các thay đổi đề xuất khi họ nêu ra

phản hồi, hành động, tuyên truyền nhanh chóng để giảm rủi ro

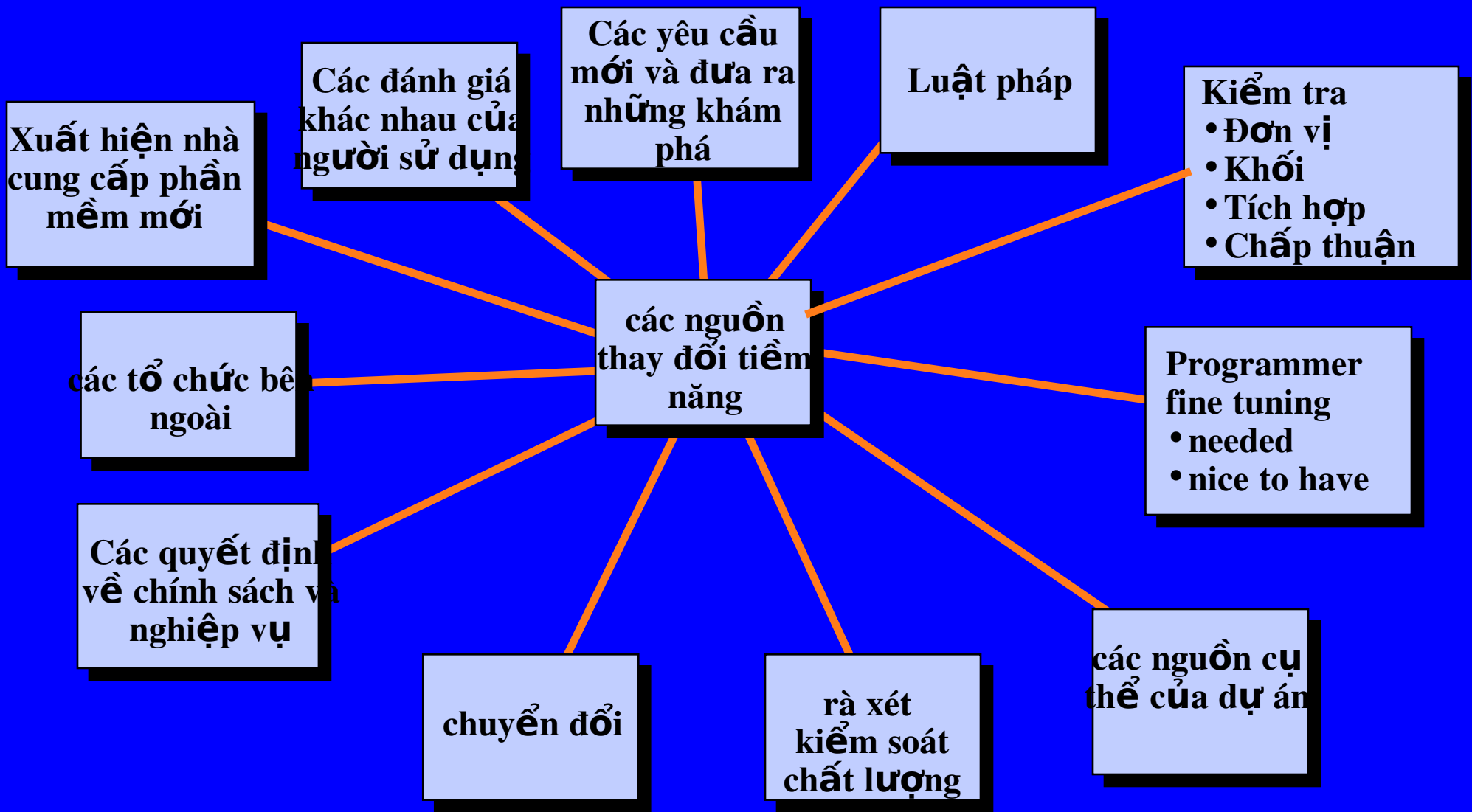
- Các thành viên của nhóm cần hiểu quy trình quản lý sự thay đổi và vấn đề
- Ghi chép toàn diện được yêu cầu đối với việc kiểm soát và truyền thông

bao gồm tất cả các khoản mục hiện tại và đã hoàn thiện

Quản lý thay đổi và vấn đề - Tại sao?

Hai trong số những lý do thông thường nhất đối với sự thất bại của dự án:

- Không nhận ra sự thay đổi và vấn đề, và
- Không quản lý hiệu quả những vấn đề này



Giải pháp quản lý vấn đề và thay đổi

Định nghĩa thay đổi:

bất cứ hoạt động nào thay đổi:

- phạm vi
 - kết quả bàn giao
 - kiến trúc cơ bản
 - chi phí
 - lịch trình
- của một dự án**

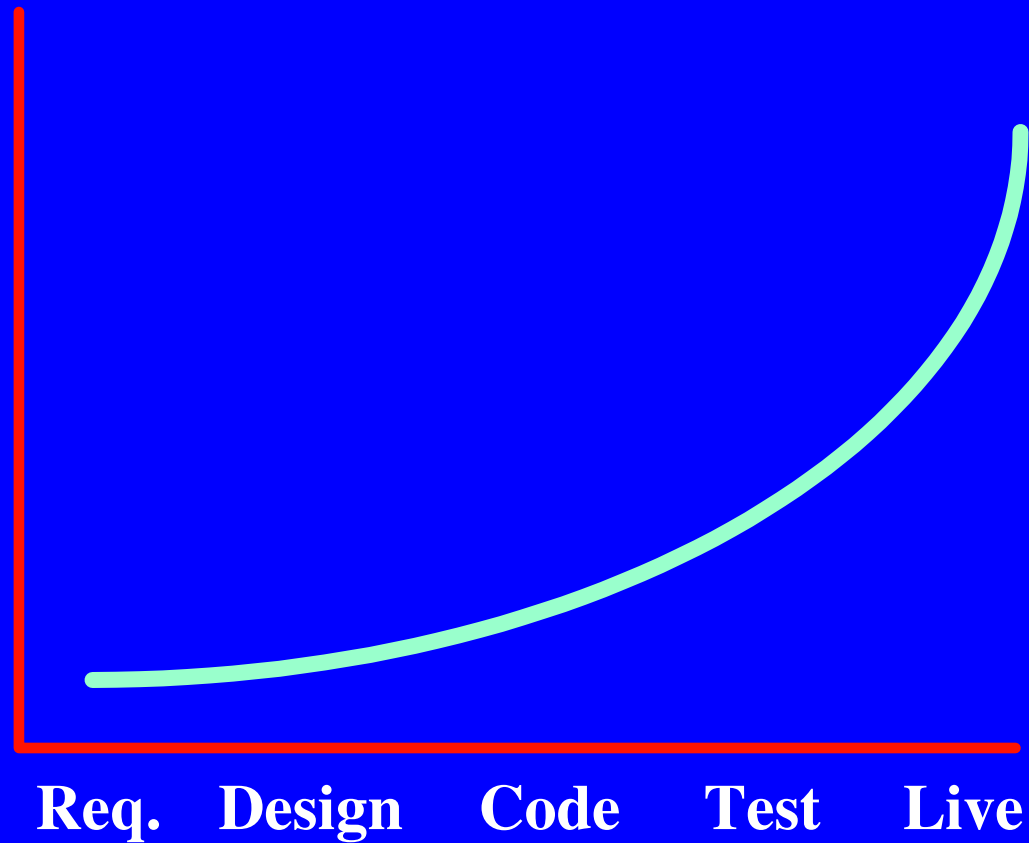
Kiểm soát thay đổi và giải pháp cho vấn đề

Các nhân tố thành công

- Giảm rủi ro dự án nhờ quy trình hiệu quả quản lý thay đổi và vấn đề
- Các thành viên nhóm hiểu được quy trình quản lý thay đổi và vấn đề
- Ghi chép đầy đủ về các yêu cầu thay đổi/vấn đề

Chi phí thay đổi

Chi phí thay đổi



Quản lý thay đổi và vấn đề

Các điểm chính đã học

- Việc quản lý vấn đề và thay đổi là yếu tố chủ yếu trong phạm vi kiểm soát dự án
- Hệ thống quản lý thay đổi và vấn đề có thể đóng vai trò chủ đạo trong việc truyền thông dự án
- Một hệ thống chính thống, hiệu quả không yêu cầu quá nhiều chi phí quản lý hành chính

Quản lý dự án CNTT

X. Quản lý cấu hình

Các mục tiêu của phần này

Sau khi kết thúc phần này, bạn sẽ hiểu:

- CM là gì và tại sao sự thành công của dự án phụ thuộc vào nó
- Những việc thiết lập và các nhiệm vụ kế tiếp nào cần được thực hiện để triển khai CM được hiệu quả
- Các công cụ CM có thể giúp như thế nào

Quản lý Cấu hình

Đa số nghĩ rằng...

- Đây là vấn đề về LANs, WANs, phần cứng, ...
- Đây là các hoạt động mạng tính kỹ thuật cao
- Nó liên quan rất ít đến quản lý dự án

Quản lý cấu hình

...thực hiện hai chức năng chính

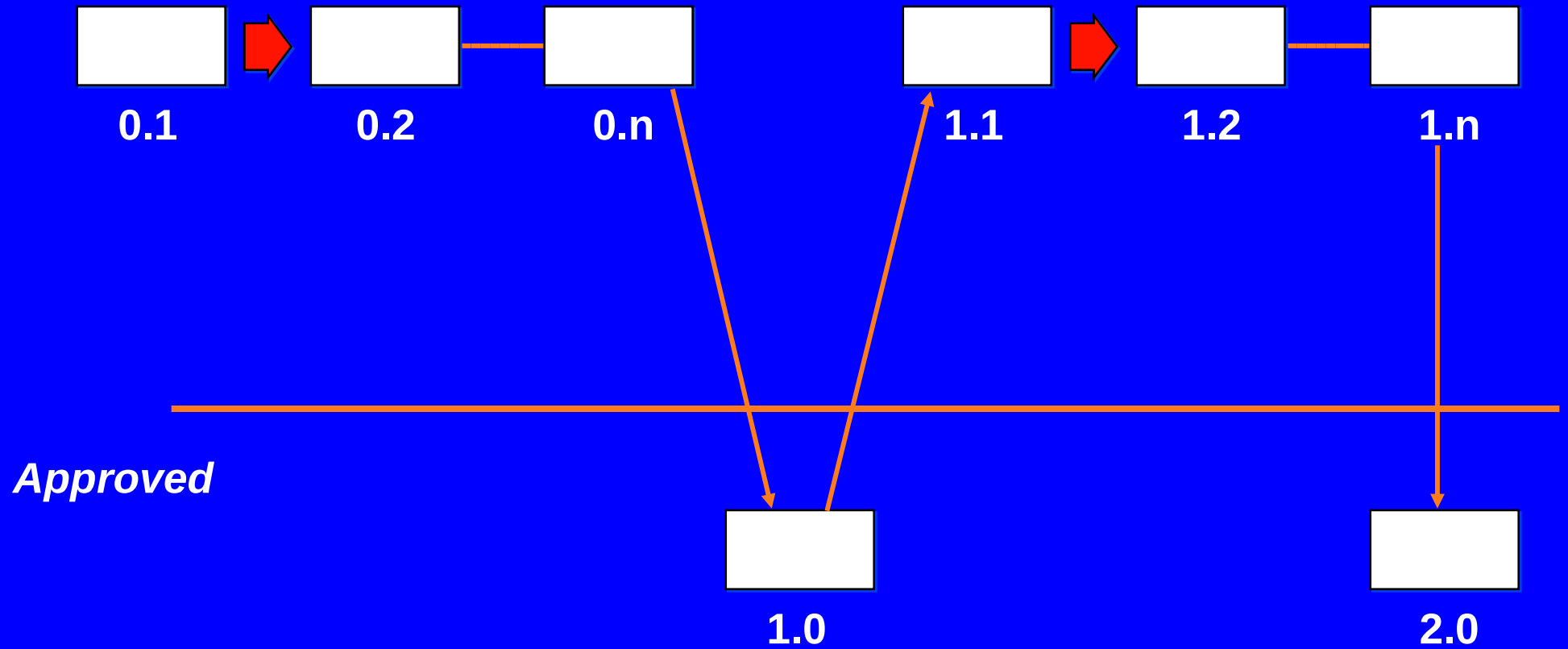
- Cung cấp việc truy cập an toàn và đơn giản đối với bản copy tổng thể về các kết quả bàn giao đã được thông qua
- Kiểm soát được thực trạng của các kết quả bàn giao và mối quan hệ qua lại lẫn nhau giữa các kết quả này

Quản lý cấu hình

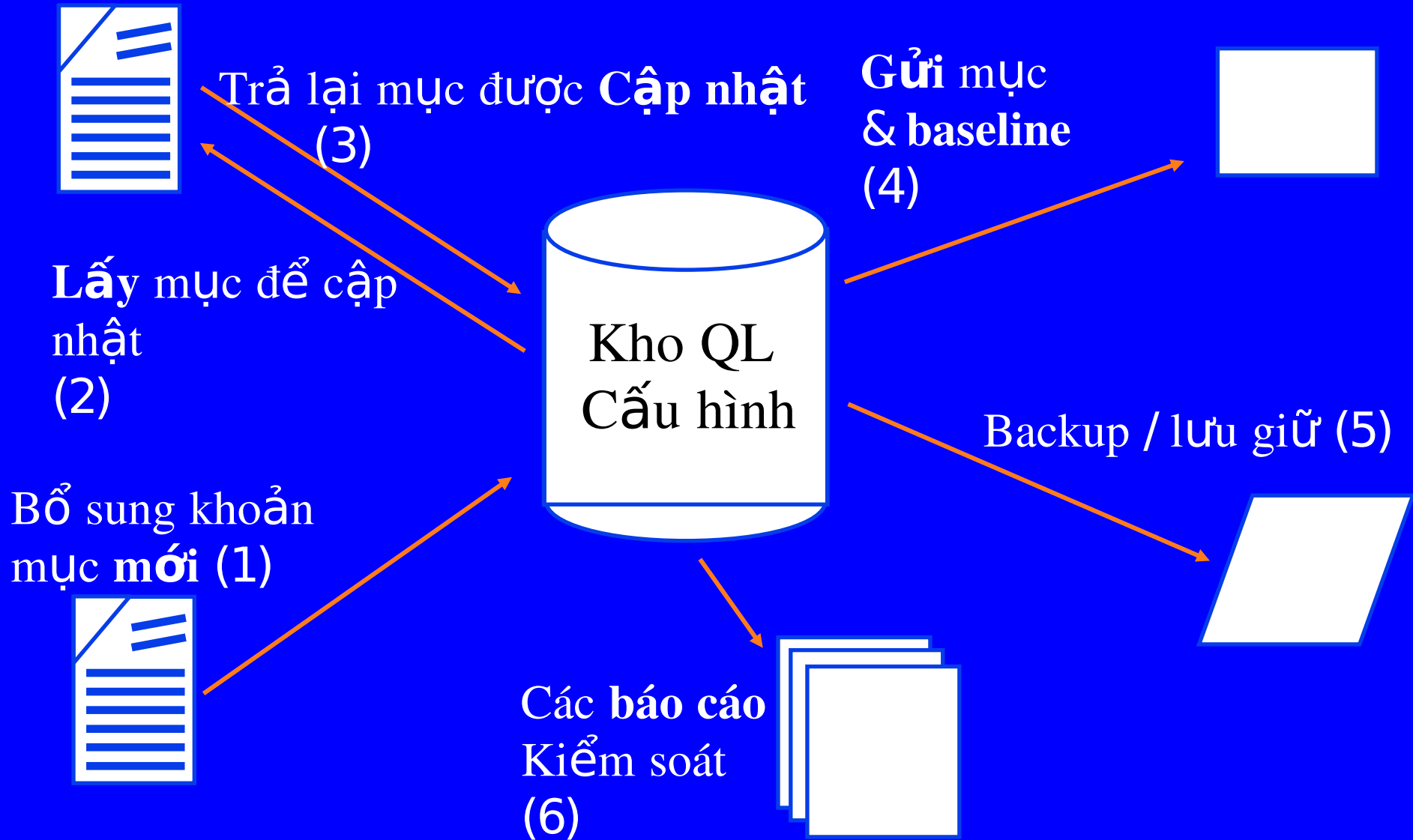
Các kỹ thuật và quy trình ...

- Cung cấp một kho chứa an toàn đối với các kết quả bàn giao
- Cho phép việc kiểm soát và tiết lộ có nguyên tắc các kết quả bàn giao thông qua vòng đời của nó, với đầy đủ các dấu tích lịch sử, đảm bảo phiên bản đúng và cập nhật, đã được kiểm tra và phát hành
- Kiểm soát thay đổi của các kết quả bàn giao, đảm bảo các kết quả này được lưu theo đúng thứ tự
- Cung cấp việc lập báo cáo về hiện trạng của các kết quả bàn giao và những thay đổi của chúng

Kiểm soát phiên bản



Các chức năng quản lý cấu hình



Các điểm chính đã học

Một quy trình quản lý cấu hình hiệu quả phải có các đặc tính

- Tính thống nhất của tất cả các kết quả bàn giao dự án được bảo vệ
- Truy cập vào các khoản mục cấu hình được kiểm soát hiệu quả, nhưng không phức tạp đối với các thành viên nhóm được uỷ quyền
- Một danh sách tổng thể về các khoản mục cấu hình, với các thông tin hiện tại, luôn sẵn có, và
- Các thành viên nhóm hiểu và thích ứng với quy trình quản lý cấu hình

Quản lý dự án CNTT

XI. Hoàn tất dự án

Hoàn thiện dự án

Sau khi kết thúc phần này, bạn sẽ:

- Hiểu được nhân tố căn bản và phương pháp QLDA đối với giai đoạn hoàn thiện dự án
- Hiểu được tầm quan trọng của Việc rà xét Sau thực hiện

Hoàn thiện dự án



Hoàn tất dự án là việc giải thể tổ chức và môi trường dự án theo phương thức đã được ấn định sau khi đã đạt được các mục tiêu của dự án và tất cả các nhiệm vụ trong kế hoạch làm việc chi tiết được hoàn thành.



Nguyên tắc

- Quy trình đối với việc hoàn tất dự án cần được lập kế hoạch với sự chú ý vào từng chi tiết giống như các giai đoạn khác của dự án
- Vai trò và trách nhiệm con người trải qua sự thay đổi lớn vào thời điểm cuối cùng của dự án
- Các kế hoạch đối với việc hoàn tất dự án cần lên lịch các hoạt động yêu cầu của Rà xét sau thực hiện

Quy trình hoàn thiện dự án

- **Rà xét và cập nhật kế hoạch quản lý**
- **Xây dựng kế hoạch làm việc chi tiết cho việc hoàn tất dự án**
- **Tiến hành rà xét các hoạt động**
- **Kết thúc hợp đồng với các nhà thầu phụ**
- **Chuẩn bị các báo cáo dự án cuối cùng**
- **Lập thành văn bản và lưu giữ các kết quả bàn giao dự án**
- **Đóng văn phòng dự án**
- **Giải thể tổ chức dự án**
- **Tiến hành các cuộc họp kết thúc dự án**
- **Tiến hành rà xét sau thực hiện**
- **Thiết lập lại việc phân bổ nhân sự**

Tiến hành các cuộc họp kết thúc dự án

Lịch trình

Xem xét các yêu cầu dự án

- các mục tiêu dự án
- phạm vi dự án
- các kết quả bàn giao chính
- phương pháp tiếp cận dự án
- lịch trình ở mức cao

Xem xét các thành quả dự án

- nền tảng
- kết quả bàn giao
- đặc tính nổi bật
- các lợi ích lớn đã đạt được

Thực trạng cuối cùng

- kế hoạch so với thực tế
- phân tích sự khác nhau và thảo luận

Xem xét các khoản mục mở

- danh mục nổi bật
- danh mục các vấn đề thay đổi

Khái quát các bước tiếp theo

- hoàn tất lịch trình chuyển đổi
- các mục tiêu/ kế hoạch đối với rà xét sau thực hiện

Tiến hành rà xét sau thực hiện

- Quy trình và việc hoàn tất dự án
tiến hành tại thời điểm kết thúc dự án
thực hiện và theo dõi trong khuôn khổ dự án
- Lợi ích kinh doanh/ tính hiệu quả của dự án
Tiến hành vài tháng sau khi triển khai
Thực hiện và theo dõi ngoài dự án
các nhu cầu cần được thiết lập trong lịch trình
hoạt động và thứ tự ưu tiên (sau dự án) của các
thành viên

Rà xét sau triển khai

- Thành công phụ thuộc vào việc có các mục tiêu dự án rõ ràng với các biện pháp thực hiện
 - rất khó để xác định khi nào bạn đạt được một mục tiêu không được nói rõ!
- Cải tiến quy trình dự án có thể được xác định
 - nó cũng phải được triển khai!

Các nhân tố thành công

- Kế hoạch làm việc toàn diện được xây dựng
- Việc đánh giá quá trình triển khai được tiến hành
- Các báo cáo dự án cuối cùng được phát hành, các kết quả bàn giao được lưu giữ
- Giải thể chính thức tổ chức của dự án
- Việc rà xét toàn diện sau triển khai được tiến hành

Hoàn chỉnh dự án

Các điểm chính đã học

- Việc giải thể theo thứ tự cơ cấu dự án yêu cầu sự cẩn thận không kém việc xây dựng nên dự án
- Rà xét sau thực hiện là một cơ hội tốt đối với nghiên cứu của cá nhân cũng như tổ chức

Nhưng...

Nó phải được lập kế hoạch và tiến hành để đảm bảo việc tập trung tích cực vào các mục tiêu kinh doanh của dự án và tổ chức