

Quản lý Dự án CNTT

Nội dung Khoá học

- **Bài 1. Giới thiệu chung**
- Bài 2. Xác định dự án
- Bài 3. Lập kế hoạch thực hiện dự án
- Bài 4. Các công cụ phục vụ quản lý dự án
- Bài 5. Quản lý, kiểm soát việc thực hiện dự án
- Bài 6. Kết thúc dự án

Bài 1. Giới thiệu chung

- 1. Dự án là gì?
- 2. Quản lý dự án là gì?
- 3. Nói về người quản lý dự án

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 IT có gì đặc biệt

1. Dự án là gì?

- Dự án là một tập hợp các công việc, được thực hiện bởi một tập thể, nhằm đạt được một kết quả dự kiến, trong một thời gian dự kiến, với một kinh phí dự kiến.
- Phải dự kiến nguồn nhân lực
- Phải có ngày bắt đầu, ngày kết thúc
- Phải có kinh phí thực hiện công việc
- Phải mô tả được rõ ràng kết quả (output) của công việc

Dự án và Dây chuyền SX

Hoạt động dự án	Hoạt động nghiệp vụ
Tạo ra một sản phẩm xác định	Cho ra cùng một sản phẩm
Có ngày khởi đầu và ngày kết thúc	Liên tục
Đội ngũ nhiều chuyên môn khác nhau <ul style="list-style-type: none">- Khó trao đổi- Ngại chia sẻ thông tin	Các kỹ năng chuyên môn hóa
Đội hình tạm thời <ul style="list-style-type: none">- Khó xây dựng ngay 1 lúc tinh thần đồng đội- Khó có điều kiện đào tạo thành viên trong nhóm, trong khi cần phải sẵn sàng ngay	Tổ chức ổn định <ul style="list-style-type: none">- Có điều kiện đào tạo, nâng cấp các thành viên trong nhóm
Dự án chỉ làm 1 lần	Công việc lặp lại và dễ hiểu
Làm việc theo kế hoạch trong một chi phí được phê duyệt	Làm việc trong một kinh phí thường xuyên hàng năm
Bị huỷ nếu không đáp ứng mục tiêu, yêu cầu	Phải đảm bảo làm lâu dài
Ngày kết thúc và chi phí được tính theo dự kiến và phụ thuộc vào sự quản lý	Chi phí hàng năm được tính dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ

Tính duy nhất kết quả dự án

Hoạt động Dự án	Hoạt động sản xuất
Xây nhà mới (cá nhân, cơ quan)	Xây các căn hộ chung cư theo kế hoạch hàng năm của thành phố
Nghiên cứu một đề tài khoa học mới	Dạy học theo kế hoạch hàng năm của nhà trường Hướng dẫn luận án sinh viên
Chế tạo bom nguyên tử, tàu vũ trụ	Sản xuất vũ khí hàng loạt
Xây dựng một phần mềm mới, do cơ quan đặt hàng	áp dụng một phần mềm trong hoạt động thường ngày (quản lý kế toán, nhân sự, vật tư, sản xuất...)
Chế tạo một loại xe máy mới	Sản xuất hàng loạt xe máy theo thiết kế đã có sẵn, theo kế hoạch được giao
Thử nghiệm một dây chuyền sản xuất theo công nghệ mới	

Dự án kết thúc khi

- Hoàn thành mục tiêu đề ra và nghiệm thu kết quả (kết thúc tốt đẹp) trước thời hạn
- Hết kinh phí trước thời hạn (Kết thúc thất bại)
- Đến ngày cuối cùng (nếu tiếp tục nữa cũng không còn ý nghĩa)

Dự án là thất bại khi:

- Không đáp ứng các mục tiêu ban đầu
- Không đáp ứng được thời hạn
- Vượt quá ngân sách cho phép (20-30%)

Các lý do khiến dự án thất bại

- (17%) Không lường được phạm vi rộng lớn và tính phức tạp của công việc
- (21%) Thiếu thông tin
- (18%) Không rõ mục tiêu
- (32%) Quản lý dự án kém
- (12%) Các lý do khác (mua phải thiết bị hỏng, công nghệ quá mới đối với tổ chức khiến cho không áp dụng được kết quả dự án, người bỏ ra đi,)

2. Quản lý dự án là gì?

- Quản lý dự án (QLDA) là việc áp dụng các công cụ, kiến thức và kỹ thuật nhằm định nghĩa, lập kế hoạch, tiến hành triển khai, tổ chức, kiểm soát và kết thúc dự án.
- Một dự án được quản lý tốt, tức là khi kết thúc phải thoả mãn được chủ đầu tư về các mặt: thời hạn, chi phí và chất lượng kết quả.

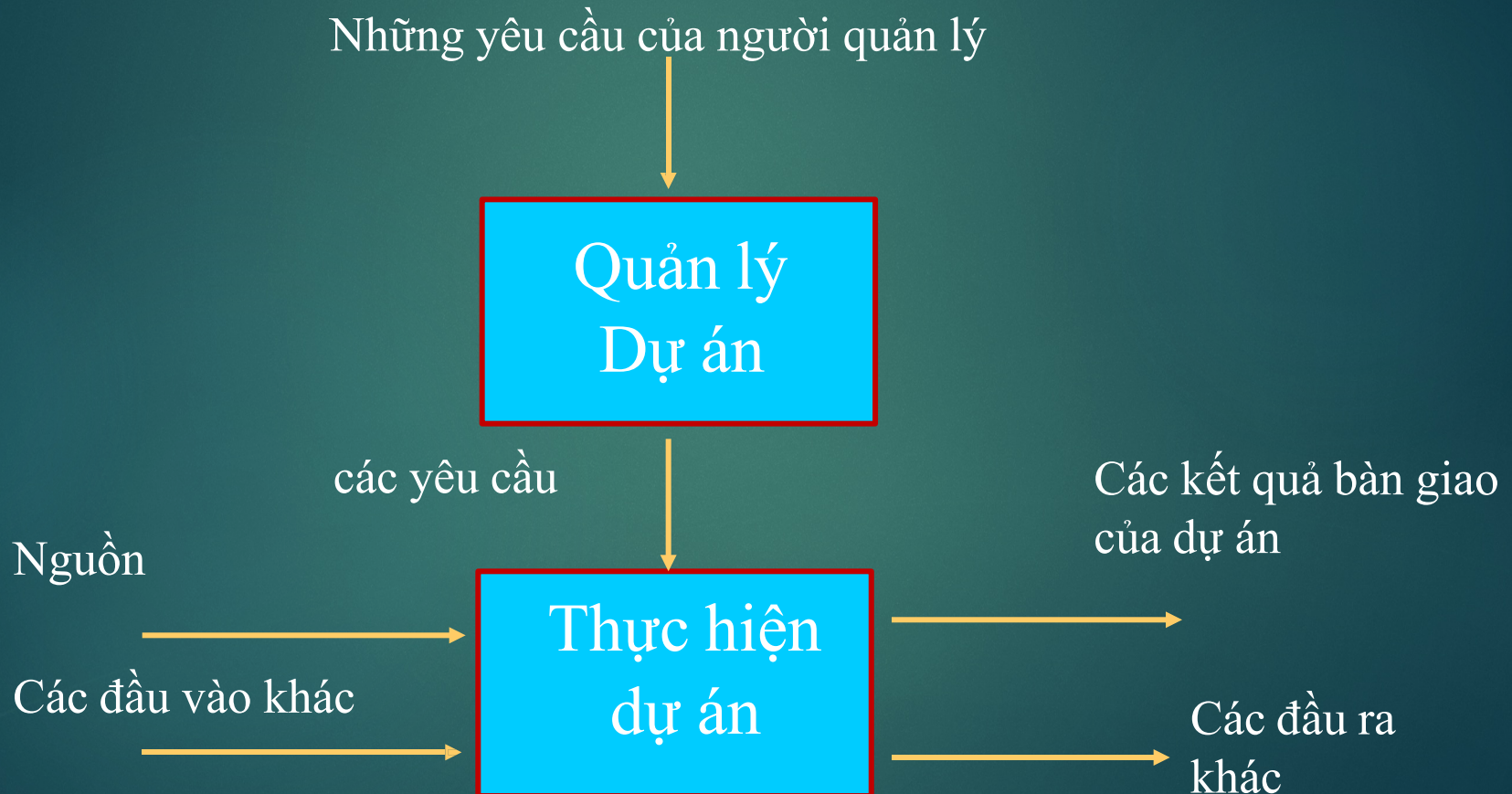
Lịch sử sơ lược

- Việc quản lí dự án đã có từ thời xưa: trong chiến tranh, xây dựng Kim tự tháp và các kỳ quan thế giới....
- Henry Gantt (đầu thế kỷ 20), đưa ra khái niệm sơ đồ Gantt
- Cuối những năm 50': PERT
- Sau này, bổ sung thêm những ý tưởng về tổ chức, kiểm soát, sử dụng tài nguyên trong QLDA

Các nguyên lý chung của phương pháp luận QLDA

- Linh hoạt
- Hướng kết quả, không hướng nhiệm vụ (nhằm thoả mãn các thượng đế - khách hàng)
- Huy động sự tham gia của mọi người (tính chất dân chủ)
- Làm rõ trách nhiệm (chữ ký)
- Phân cấp có mức độ (không nên chia thành quá nhiều mức)
- Tài liệu cô đọng và có chất lượng (quá nhiều tài liệu tức là có quá ít thông tin!!!)
- Kết quả quan trọng hơn công cụ hay kỹ thuật (thực dụng)
- Tạo ra các độ đo tốt (để cố đánh giá đúng)
- Suy nghĩ một cách nhìn xa trông rộng
- Cải tiến liên tục (kế hoạch không xơ cứng)

Quản lý và thực hiện dự án



Lập kế hoạch quản lý bao gồm:

- 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, MOC
- 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

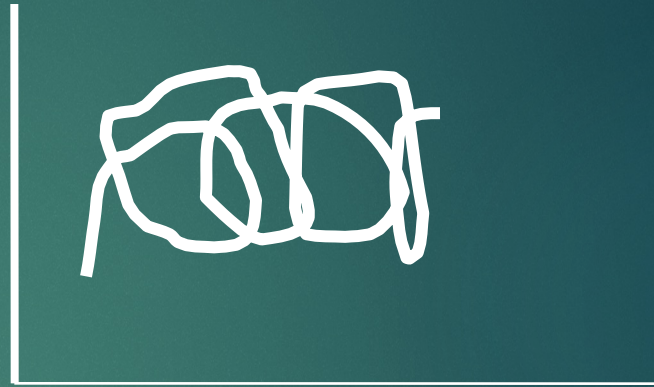
Các phong cách quản lý dự án

- (1) Sau khi vạch kế hoạch rồi, phó mặc cho anh em thực hiện, không quan tâm theo dõi. Khi có chuyện gì xảy ra mới nghĩ cách đối phó.
- (2) Một đề tài nghiên cứu khoa học: Không có sáng kiến mới, cứ quanh quẩn với các phương pháp cũ, công nghệ cũ
- (3) Không lo lắng đến thời hạn giao nộp sản phẩm, đến khi dự án sắp hết hạn thì mới lo huy động thật đông người làm cho xong
- (4): Quản lý chủ động, tích cực. Suốt quá trình thực hiện dự án không bị động về kinh phí, nhân lực và tiến độ đảm bảo (lý tưởng).

Các phong cách quản lý dự án



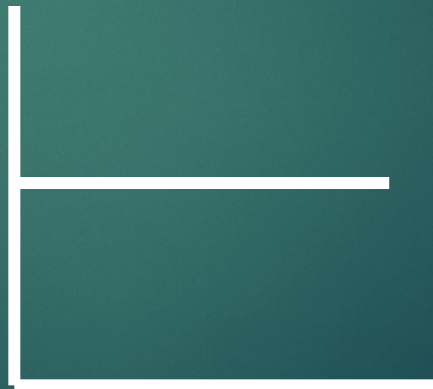
(1) Quản lý theo kiểu đối phó



(2) Quản lý theo kiểu mất phương hướng



(3) Quản lý nước đến chân mới nhảy



(4) Quản lý chủ động

Quản lý dự án thụ động có những đặc tính

- QLDA luôn đứng sau các mục tiêu của dự án
- Hấp tấp, bị kích động, tương lai ngắn hạn
- Khi làm quyết định, chỉ nghĩ đến các khó khăn trở ngại tạm thời, trước mắt, không nghĩ đến liệu rằng đó có phải là 1 bước đi đúng hay không.
- Không kiểm soát được tình thế. Nhiều khi phải thay đổi kế hoạch và tổ chức

Hậu quả của quản lý dự án thụ động

- Kết quả thu được không ổn định
- Tinh thần làm việc không cởi mở, hợp tác
- Năng suất thấp, công việc không chạy
- Rối loạn trong điều hành
- Không sử dụng hiệu quả tài nguyên
- Người quản lý dự án bị dự án quản lý
- Hồ sơ dự án kém chất lượng
- Chậm tiến độ, tiêu vượt quá kinh phí.
- Chất lượng dự án không đảm bảo

Các thuộc tính của dự án IT

- Kết quả bàn giao có thể là ít hữu hình
- Phạm vi có thể khó kiểm soát
- Kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ và kỳ vọng trái ngược nhau
- Có thể bất đồng về mục tiêu kinh doanh
- 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

Lưu ý

- Quản lý dự án thành công chính là vấn đề về con người
- Khám phá các nguồn hỗ trợ và ngăn trở
- Nhìn bản chất, không tin hiện tượng
- Người khác có cách nhìn khác nhau
- Thiết lập kế hoạch chỉnh sửa dễ dàng
- Dám đối mặt với sự kiện
- 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!

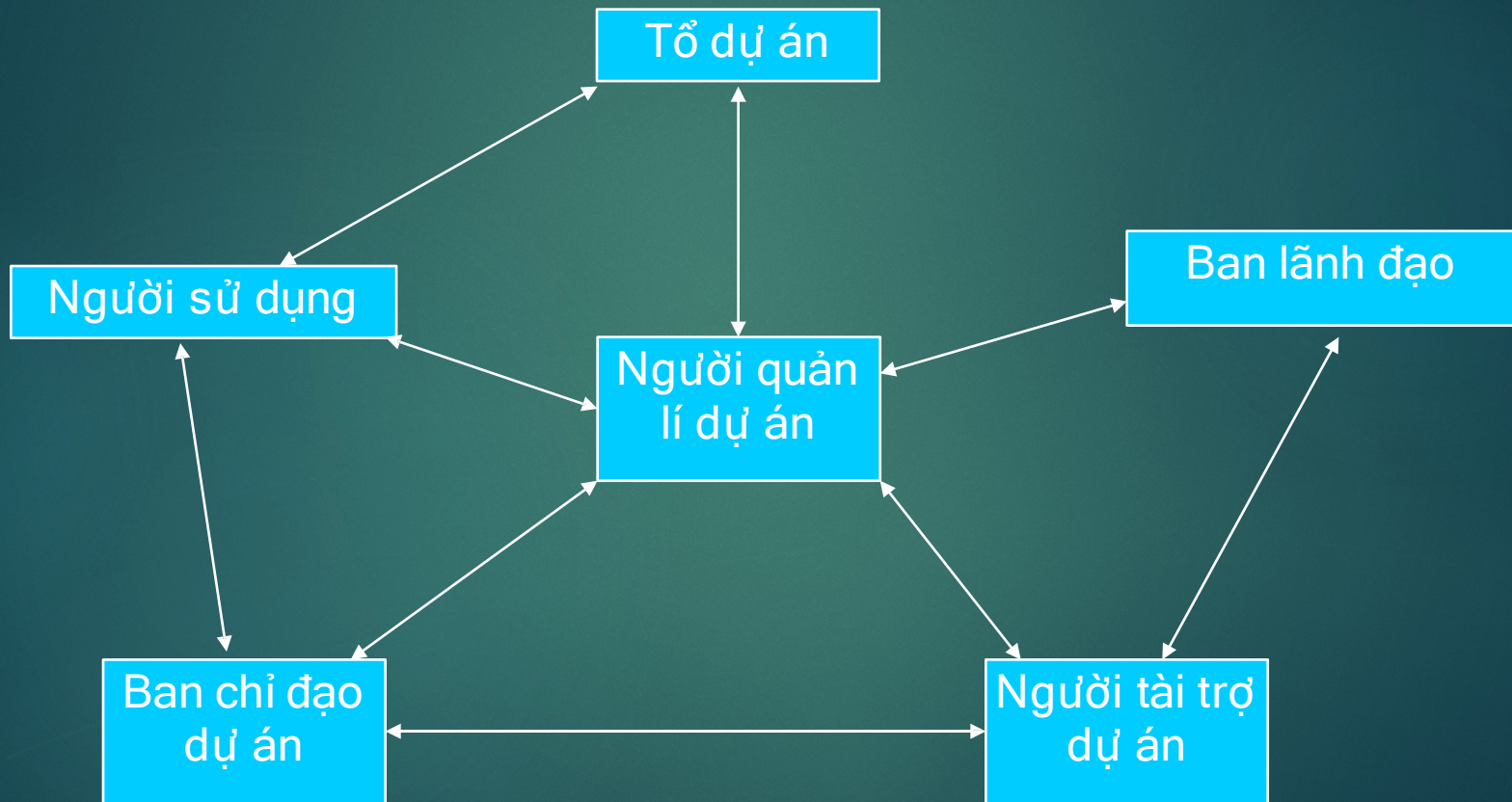
Nói về người quản lý dự án

- Người Kỹ sư mang nhiều đặc tính của công nghệ
- Người Quản lý mang nhiều đặc tính của nghệ thuật
- Dự án nhỏ thì người kỹ sư kiêm người quản lý dự án. Dự án lớn sẽ cần nhóm quản lý dự án

Bảng phân vai trong dự án

- **Người quản lý dự án** (PM- Project Manager): Chịu trách nhiệm chính về kết quả của dự án. Có vai trò chủ chốt trong việc xác định các mục đích và mục tiêu, xây dựng các kế hoạch dự án, đảm bảo dự án được thực hiện có hiệu lực và hiệu quả
- **Người tài trợ dự án** (PS- Project sponsor). Cấp tiền cho dự án hoạt động, phê duyệt dự án, quyết định cho dự án đi tiếp hay cho chết giữa chừng.
- **Tổ dự án** (PT - Project team). Hỗ trợ cho PM để thực hiện thành công dự án. Bao gồm những người vừa có kỹ năng (skill) và năng lực (talent)
- **Khách hàng**. (Client): Thụ hưởng kết quả dự án. Nêu yêu cầu, cử người hỗ trợ dự án. Là người chủ yếu nghiệm thu kết quả dự án
- **Ban lãnh đạo** (Senior Mangement): Bổ nhiệm PM và PT, tham gia vào việc hình thành và xây dựng dự án
- **Các nhóm hỗ trợ** (có thể có nhiều hay ít, tùy từng dự án). Ban điều hành (Steering Committee), nhóm tư vấn, nhóm kỹ thuật, nhóm thư ký, ...

Bảng phân vai trong dự án



Trách nhiệm của Quản lý dự án

Trách nhiệm chính	Chi tiết
Nêu ra những điểm bao quát chung	Về công việc, cấu trúc phân việc, lịch biểu và ngân sách.
Trao đổi với các anh em	Bao gồm các báo cáo, biểu mẫu, bản tin, hội họp, và thủ tục làm việc. ý tưởng là trao đổi cởi mở và trung thực trên cơ sở đều đặn.
Động viên, khuấy động tinh thần làm việc	Bao gồm khích lệ, phân việc, mời tham gia và uỷ quyền
Định hướng công việc	Bao gồm điều phối, theo dõi, thu thập hiện trạng và đánh giá hiện trạng
Hỗ trợ cho mọi người	

Trở ngại cho quản lí dự án

- Một số người cảm thấy nó đụng chạm tới "độc lập chuyên môn" của mình, muốn "giấu nghề"
- Một số khác có cảm giác luôn bị "săm soi", theo dõi để phạt
- Một số đấu tranh bởi vì họ cảm thấy nó ngăn cản sự sáng tạo.
- Một số người khó chịu với những phiên phức hành chính (họp hành, báo cáo, lấy chữ ký, ...).

Chọn nhân sự cho dự án

- Kiến thức kỹ thuật
- Chuyên môn đặc biệt
- Đã có kinh nghiệm
- Đã tham gia dự án nào chưa?
- Quyền lực của phòng,
 - ▶ ban của người đó?
- Hiện có tham gia dự án nào khác không?
- Khi nào kết thúc?
- Dành bao nhiêu thời gian cho dự án?
- Khối lượng công việc
 - ▶ chuyên môn hiện nay
- Quan hệ đồng nghiệp
- Có hăng hái tham gia
- Có truyền thống làm việc với hiệu quả cao không?
- Có ngăn nắp và quản lý thời gian tốt không?
- Có tinh thần trách nhiệm không?
- Có tinh thần hợp tác không?
- Thủ trưởng của người đó có ủng hộ không

Xây dựng tập thể vững mạnh

- Bổ nhiệm người phụ trách
- Phân bổ trách nhiệm
- Khuyến khích tinh thần đồng đội
- Làm phát sinh lòng nhiệt tình
- Thành lập sự thống nhất chỉ huy
- Quản lý trách nhiệm
- Cung cấp môi trường làm việc tốt
- Trao đổi với anh em

Sức ép với Quản lý dự án



Phẩm chất Quản lí dự án



Kết luận

- Không có dự án hoàn hảo. Các vấn đề luôn nảy sinh. Tốt nhất dự kiến các vấn đề.
- Cách tiếp cận tốt là xác định: Cái gì, Khi nào, ở đâu, Thế nào (Xác định) (Lập kế hoạch)
- Tiếp đến là phối hợp tài nguyên (Tổ chức)
- Cần đánh giá (Kiểm soát)
- Cuối cùng là (Kết thúc)
- Bao quát tất cả là (Lãnh đạo)