

CHƯƠNG 10.

Quản lý Tích hợp Dự án.

Mục đích.

- Mô tả khung làm việc của quản lý sự tích hợp dự án trong mối quan hệ với các lãnh vực kiến thức và chu trình sống của dự án
- Mô tả việc phát triển kế hoạch dự án, gồm nội dung kế hoạch dự án, dùng các hướng dẫn và các tài liệu mẫu để phát triển kế hoạch, và phân tích stakeholder để quản lý các mối quan hệ
- Giải thích việc thực thi dự án, quan hệ của nó với hoạt động lập kế hoạch, các yếu tố dẫn đến thành công, các công cụ và kỹ thuật hỗ trợ thực thi dự án
- Hiểu được qui trình điều khiển thay đổi tích hợp, lập kế hoạch và quản lý sự thay đổi trong các dự án CNTT, phát triển và sử dụng hệ điều khiển thay đổi
- Mô tả cách sử dụng phần mềm để hỗ trợ quản lý tích hợp dự án

10.1. Tầm Quan trọng của Quản lý Tích hợp.

- Quản lý rủi ro dự án là một nghệ thuật và những nhận biết khoa học, là nhiệm vụ, và sự đối phó với rủi ro thông qua hoạt động của một dự án và những mục tiêu đòi hỏi quan trọng nhất của dự án
- Quản lý rủi ro thường không được chú ý trong các dự án, nhưng nó lại giúp cải thiện được sự thành công của dự án trong việc giúp chọn lựa những dự án tốt, xác định phạm vi dự án, và phát triển những ước tính có tính thực tế
- Một nghiên cứu của Ibbs và Kwak chỉ ra việc quản lý rủi ro không khoa học như thế nào, đặc biệt là trong những dự án công nghệ thông tin
- Nghiên cứu của KPMG cho thấy 55% các dự án đường băng sân bay không chú trọng trong việc quản lý rủi ro.

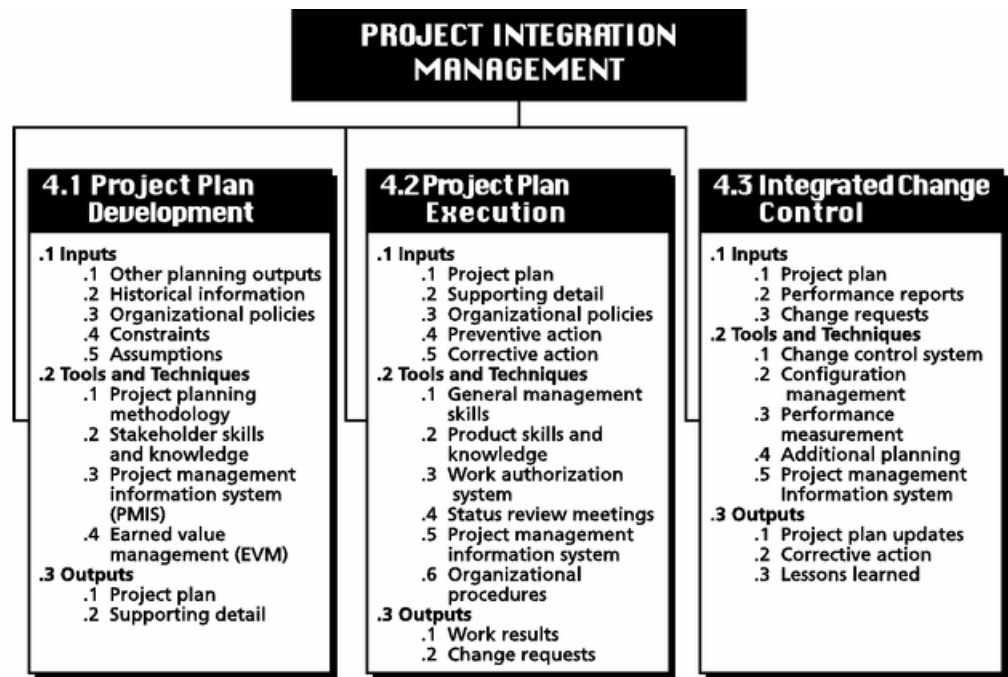
Chìa khóa thành công: Quản lý tích hợp tốt.

- Người quản lý dự án phải điều phối tất cả các lãnh vực kiến thức trong suốt chu trình sống của dự án
- Nhiều người quản lý dự án mới gặp khó khăn khi nhìn vào bức tranh tổng thể và muốn tập trung vào quá nhiều chi tiết
- Quản lý tích hợp dự án không giống như tích hợp phần mềm

10.2. Qui trình QL Tích hợp.

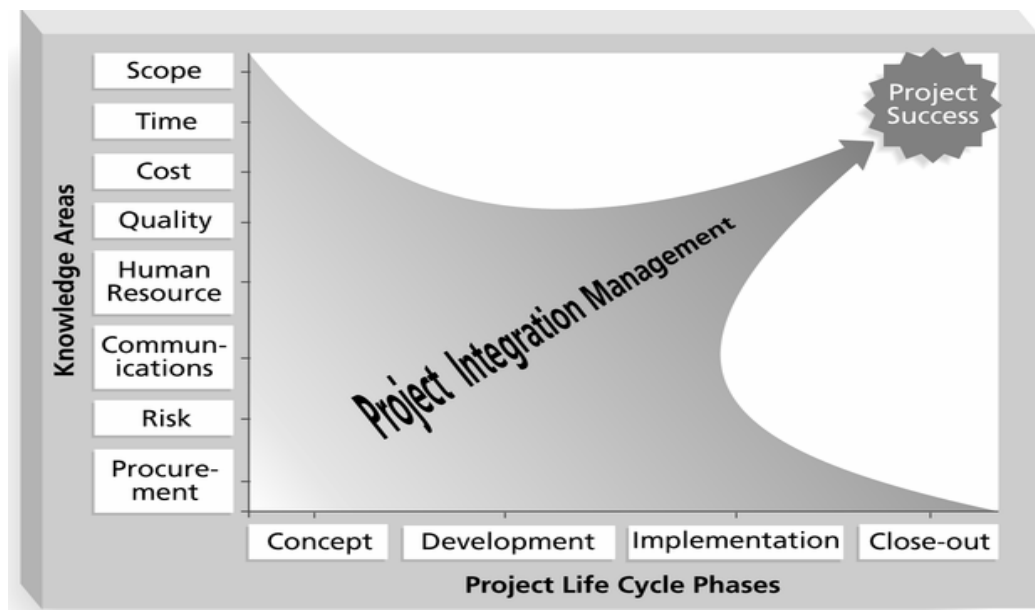
Những tiến trình chính bao gồm (xem Hình 1):

- Phát triển kế hoạch dự án: lấy kết quả của các qui trình lập kế hoạch khác và đưa vào thành một tài liệu nhất quán và kết dính – kế hoạch dự án
- Thực thi kế hoạch dự án: thực hiện kế hoạch dự án
- Điều khiển thay đổi tích hợp: điều phối những thay đổi trong toàn bộ dự án



PMBOK® Guide 2000, 42.

Figure 4-1. Project Integration Management Overview



10.2.1. Phát triển kế hoạch dự án:

- Kế hoạch dự án là tài liệu dùng để điều phối tất cả các tài liệu về hoạt động của dự án
- Mục đích chính là *hướng dẫn thực thi dự án*
- Kế hoạch dự án giúp người QLDA lãnh đạo nhóm dự án và đánh giá tình trạng dự án
- Cần phải đo việc thực hiện dự án so với kế hoạch

Các thuộc tính của kế hoạch dự án.

- Kế hoạch dự án mang tính duy nhất
- Kế hoạch phải động (dynamic)
- Kế hoạch phải linh hoạt (flexible)
- Kế hoạch phải được cập nhật khi có thay đổi
- Kế hoạch phải đóng vai trò tài liệu hướng dẫn thực thi dự án

Các thành phần phổ biến của kế hoạch dự án

- Tổng quan về dự án
- Mô tả về cách tổ chức dự án
- Các qui trình quản lý và kỹ thuật dùng trong dự án
- Thông tin về các việc phải làm, lịch biểu, và ngân sách

Phân tích Các Bên tham gia

Phân tích Các Bên tham gia cung cấp thông tin quan trọng (thường nhạy cảm) về các Các Bên tham gia như:

- Tên và các công ty của Các Bên tham gia
- Vai trò của họ trong dự án
- Các số liệu thực về Các Bên tham gia
- Mức ảnh hưởng và quan tâm đến dự án
- Đề xuất cho quản lý các mối quan hệ

10.2.2. Thực thi kế hoạch dự án:

- Thực thi kế hoạch dự án đòi hỏi quản lý và thực hiện các công việc mô tả trong kế hoạch dự án
- Hầu hết thời gian và tiền bạc được dùng trong quá trình thực thi dự án
- Lãnh vực ứng dụng của dự án tác động đến việc thực thi dự án vì sản phẩm của dự án được tạo ra trong quá trình này

Các kỹ năng quan trọng để thực thi kế hoạch dự án :

- Các kỹ năng quản lý tổng quát như kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp, và chính trị
- Kỹ năng về sản phẩm và kiến thức Dùng các công cụ và kỹ thuật chuyên dụng

Các công cụ và kỹ thuật thực thi dự án:

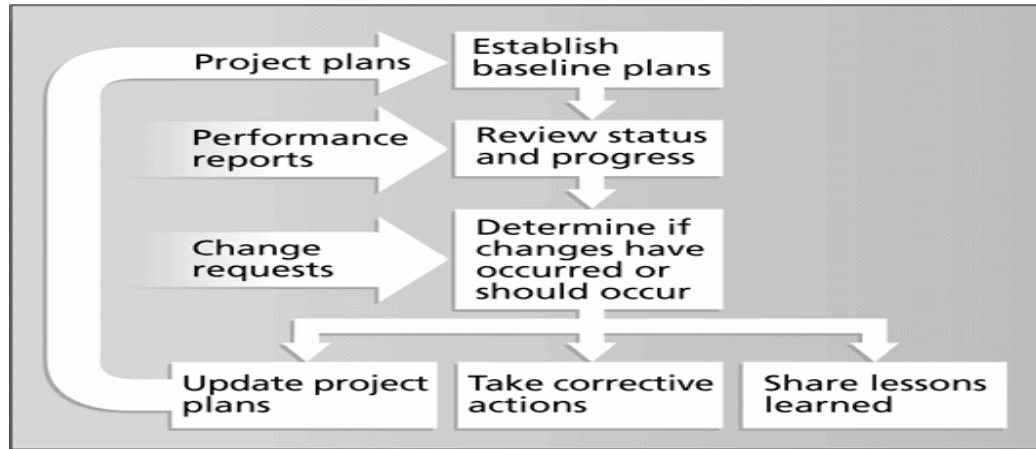
- **Hệ giao việc (Work Authorization System):** một phương pháp bảo đảm con người đủ điều kiện làm việc đúng lúc và đúng trình tự
- **Họp đánh giá tình trạng (Status Review Meetings):** các buổi họp thường kỳ để trao đổi thông tin về dự án
- **Phần mềm quản lý dự án (Project Management Software):** phần mềm đặc biệt hỗ trợ quản lý các dự án

10.2.3. Điều khiển thay đổi tích hợp:

Điều khiển thay đổi tích hợp gồm nhận diện, đánh giá, và quản lý những thay đổi trong suốt chu trình sống của dự án (Ghi chú: Sách PMBOK 1996 gọi quy trình này là “điều khiển thay đổi tổng thể”). Ba mục tiêu của điều khiển thay đổi:

- Tác động đến các yếu tố tạo ra sự thay đổi để bảo đảm có lợi
- Xác định những thay đổi đã xảy ra
- Quản lý những thay đổi thực tế khi xảy ra

Quy trình Điều khiển thay đổi tích hợp được cho bởi hình sau :



Điều khiển thay đổi đối với các dự án CNTT

- Cách nhìn trước đây: Nhóm dự án cần nỗ lực làm đúng theo kế hoạch, đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách
- Vấn đề: các bên tham gia hiếm khi đồng ý ngay từ đầu về phạm vi của dự án, cho rằng thời gian và chi phí dự án là không chính xác
- Cách nhìn hiện đại: Quản lý dự án là một quá trình giao tiếp và thỏa thuận liên tục
- Giải pháp: Thay đổi thường có lợi, và nhóm dự án cần lập kế hoạch cho điều này

Hệ điều khiển thay đổi

- Một quy trình mang tính hình thức mô tả các tài liệu dự án có thể được thay đổi khi nào và như thế nào
- Mô tả ai được phép thay đổi và thay đổi như thế nào
- Thường gồm bảng điều khiển thay đổi (CCB), quản trị cấu hình, và một quy trình truyền đạt sự thay đổi

Ban điều khiển thay đổi (CCB=Change Controlling Board)

- Một nhóm người chịu trách nhiệm về phê duyệt hoặc từ chối thay đổi của dự án
- CCB cung cấp những hướng dẫn để chuẩn bị yêu cầu thay đổi, đánh giá yêu cầu thay đổi, và quản lý việc thực hiện những thay đổi được duyệt
- Gồm các bên tham gia của toàn công ty

Thay đổi đúng lúc

- Một số CCB chỉ thỉnh thoảng mới gặp nhau, vì thế những thay đổi có thể xảy ra quá lâu
- Một số công ty có chính sách cho những thay đổi nhạy cảm về thời gian
 - “chính sách 48-giờ” cho phép các thành viên nhóm dự án quyết định, sau đó họ có 48 giờ để chờ phê duyệt của lãnh đạo cấp cao
 - Đưa những thay đổi xuống mức thấp nhất có thể được, nhưng phải thông báo cho mọi người

Quản trị cấu hình

- Bảo đảm sản phẩm và mô tả về sản phẩm là đúng và đầy đủ
- Tập trung vào quản lý công nghệ bằng cách xác định và điều khiển các đặc trưng chức năng và vật lý của sản phẩm
- Các chuyên gia quản trị cấu hình xác định và viết tài liệu về các yêu cầu cấu hình, điều khiển thay đổi, lưu và báo cáo những thay đổi, và kiểm tra sản phẩm xem có phù hợp với yêu cầu hay không

Bảng. Vài lời về điều khiển thay đổi tích hợp

- Xem quản trị dự án như là một qui trình giao tiếp và thỏa thuận liên tục
- Lập kế hoạch thay đổi
- Thiết lập một hệ điều khiển thay đổi hình thức, gồm cả Ban Điều khiển thay đổi (CCB)
- Dùng quản trị cấu hình
- Xác định các thủ tục quyết định đúng lúc cho những thay đổi nhỏ
- Dùng các báo cáo (viết và nói) để nhận diện và quản lý thay đổi
- Dùng phần mềm quản trị dự án để hỗ trợ quản lý và truyền đạt sự thay đổi

10.3. Dùng Phần mềm để QL Tích hợp.

Có thể dùng một số phần mềm trong quản lý sự tích hợp dự án

- Có thể tạo tài liệu dùng các phần mềm soạn thảo văn bản
- Dùng các phần mềm trình bày (như Power Point)
- Có thể dùng bảng tính hoặc CSDL để theo dõi
- Các phần mềm giao tiếp như e-mail và Web để hỗ trợ liên lạc
- Phần mềm quản lý dự án có thể lấy về hết mọi thứ và cho thấy thông tin chi tiết và bảng tổng kết

10.4. Câu hỏi.

1. Giới thiệu khái niệm quản trị tích hợp dùng từ ngữ riêng của bạn. Quản trị tích hợp có quan hệ với chu trình sống dự án, và các lãnh vực quản trị khác như thế nào?
2. Các thành phần quan trọng của một kế hoạch tốt.
3. Các yếu tố quan trọng để thực thi dự án thành công. Trình bày một ví dụ về dự án được thực thi thành công, một ví dụ về dự án thất bại. Xác định những khác biệt giữa hai dự án này.
4. Tầm quan trọng của qui trình điều khiển thay đổi tích hợp (integrated change control process) đối với các dự án CNTT.
5. Trình bày ứng dụng của các công cụ phần mềm sau đây trong quản trị tích hợp dự án: phần mềm soạn thảo văn bản (ví dụ Winword), phần mềm trình bày (ví dụ Power Point), bảng tính (ví dụ Excel), CSDL (ví dụ Access), email, Web và phần mềm quản trị dự án.

TỪ KHÓA - KEY TERMS.

- **BAN (HỘI ĐỒNG) ĐIỀU KHIỂN THAY ĐỔI** (CCB=CHANGE CONTROL BOARD) – một nhóm chính thức những người chịu trách nhiệm chấp thuận hay bác bỏ những thay đổi trên một dự án (a formal group of people responsible for approving or rejecting changes on a project).
- **HỆ ĐIỀU KHIỂN THAY ĐỔI** (CHANGE CONTROL SYSTEM) – (a formal, documented process that describes when and how official project documents may be changed).
- **QL Cấu hình** (CONFIGURATION MANAGEMENT) – (a process that ensure that the descriptions of the project's products are correct and complete).
- **ĐIỀU KHIỂN SỰ THAY ĐỔI TÍCH HỢP** (INTEGRATED CHANGE CONTROL) – coordinating changes across the entire project.
- **Quản lý Giao diện** (INTERFACE MANAGEMENT) – identifying and managing the points of interaction between various elements of a project.
- **QL TÍCH HỢP DỰ ÁN** (PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT) – (includes the processes involved in coordinating all of the other project management knowledge areas throughout a project's life cycle. The main processes involved in project integration management include project plan development, project plan execution, and integrated change control).
- **Phần mềm quản lý dự án** (PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE) – software specifically designed for project management.
- **KẾ HOẠCH DỰ ÁN** (PROJECT PLAN) – (a document used to coordinate all project planning document and guide project execution and control. Key parts of a project plan include an introduction or overview of the project, a description of how the project is organized, the management and technical processes used on the project, and sections describing the work to be done, schedule information, and budget information).
- **Phát triển Kế hoạch Dự án** (PROJECT PLAN DEVELOPMENT) – taking the results of other planning processes and putting them into a consistent, coherent document – the project plan.
- **Thực hiện Kế hoạch Dự án** (PROJECT PLAN EXECUTION) – carrying out the project plan by performing the activities it includes.
- **Phân tích các Bên tham gia** (STAKEHOLDER ANALYSIS) – (an analysis of information such as key stakeholders' names and organization, their roles on the project, unique facts about each stakeholder, their level of interest in the project, their influence on the project, and suggestions for managing relationships with each stakeholder).
- **Họp đánh giá tình trạng** (STATUS REVIEW MEETINGS) – Các buổi họp thường kỳ để trao đổi thông tin về dự án (regularly scheduled meetings used to exchange project information).
- **Hệ giao việc** (WORK AUTHORIZATION SYSTEM) – một phương pháp bảo đảm con người đủ điều kiện làm việc đúng lúc và đúng trình tự (a method for ensuring that qualified people the work at the right time and in the proper sequence).

ÔN TẬP: QUẢN LÝ TÍCH HỢP DỰ ÁN.

Hãy chọn những câu trả lời phù hợp từ liệt kê sau đây vào những chỗ còn trống:

A. Quản lý (management)	I. Cấu hình (configuration)	Q. Tôi hoàn toàn vì cái đó ("I'm all for it!")
B. Phân tích các Bên tham gia (stakeholder analysis)	J. Hệ Giao Việc (work authorization)	R. Điều khiển sự thay đổi tích hợp (integrated change control)
C. Họp để sơ kết tình hình (status review meetings)	K. Phát triển Kế hoạch Dự án (project plan development)	S. Quản lý Giao diện (interface management)
D. Thực hiện Kế hoạch Dự án (project plan execution)	L. Tiêu chuẩn hóa (standardized)	T. Tích hợp (integration)
E. Thực hiện (execution)	M. Quyền Lãnh đạo (leadership)	U. Sự Vi (Sai) phân (differentiation)
F. Hãy đi bộ cho hết đoạn đường đi bộ. "Walk the walk!"	N. Các Hướng dẫn (guidelines)	V. Các Bảng mẫu (templates)
G. Tóm lược (summary)	O. Chi tiết hóa (detailed)	W. Các Gói công việc (work packages)
H. Điều khiển sự thay đổi (change control)	P. Sơ đồ Gantt	X. Sơ đồ Mạng (lưới) (network diagram)

- Ba Quá trình chính trong Quản lý tích hợp là _____, _____, và _____.
- Một CCB là một Ban (Hội đồng)_____ và được định nghĩa như là một nhóm chính thức những người chịu trách nhiệm chấp thuận hay bác bỏ những thay đổi trên một dự án.
- Nghiên cứu đã cho thấy rằng các công ty nào mà giới quản lý dự án thì đã phát triển và triển khai các Hệ thống kết xuất/ cung ứng cho dự án _____ và thường dùng _____ như là một bộ công cụ đã được tích hợp của họ.
- Nhiều người coi lãnh vực tri thức về quản lý cái _____ của dự án như là chìa khóa cho sự thành công tổng thể của dự án, đặc biệt là các dự án lớn.
- Một công cụ mà bạn có thể sử dụng để giúp cho bạn xác định được rằng làm thế nào để quản lý được các mối quan hệ với các Bên Tham gia then chốt là một _____.
- Như John Madden nói khi công bố những sự kiện/Biến cố của Super Bowl, chìa khóa của thắng lợi là làm _____.
- Một lịch biểu _____ thì bình thường là một cách nhìn súc tích trong một trang lịch biểu cho tổng thể dự án thường hay thấy trong kế hoạch (của) một dự án, trong khi một lịch biểu _____ thì thường dài hơn nhiều.
- Quản lý _____ bảo đảm rằng các mô tả về các sản phẩm của dự án là đúng đắn và đầy đủ.
- Một Hệ thống _____ là một phương pháp để bảo đảm những sự/cách truyền thông phù hợp sao cho những người có năng lực xứng đáng có thể làm công việc ấy đúng lúc và đúng dãy công việc cho một dự án.
- Khi một huấn luyện viên đã bị thua trong Super Bowl được (bị) hỏi là ông ta đã nghĩ gì về nhóm của ông ta, thì ông ta đã trả lời rằng _____.