

Chương 4:

Sự tích hợp trong quản lý dự án

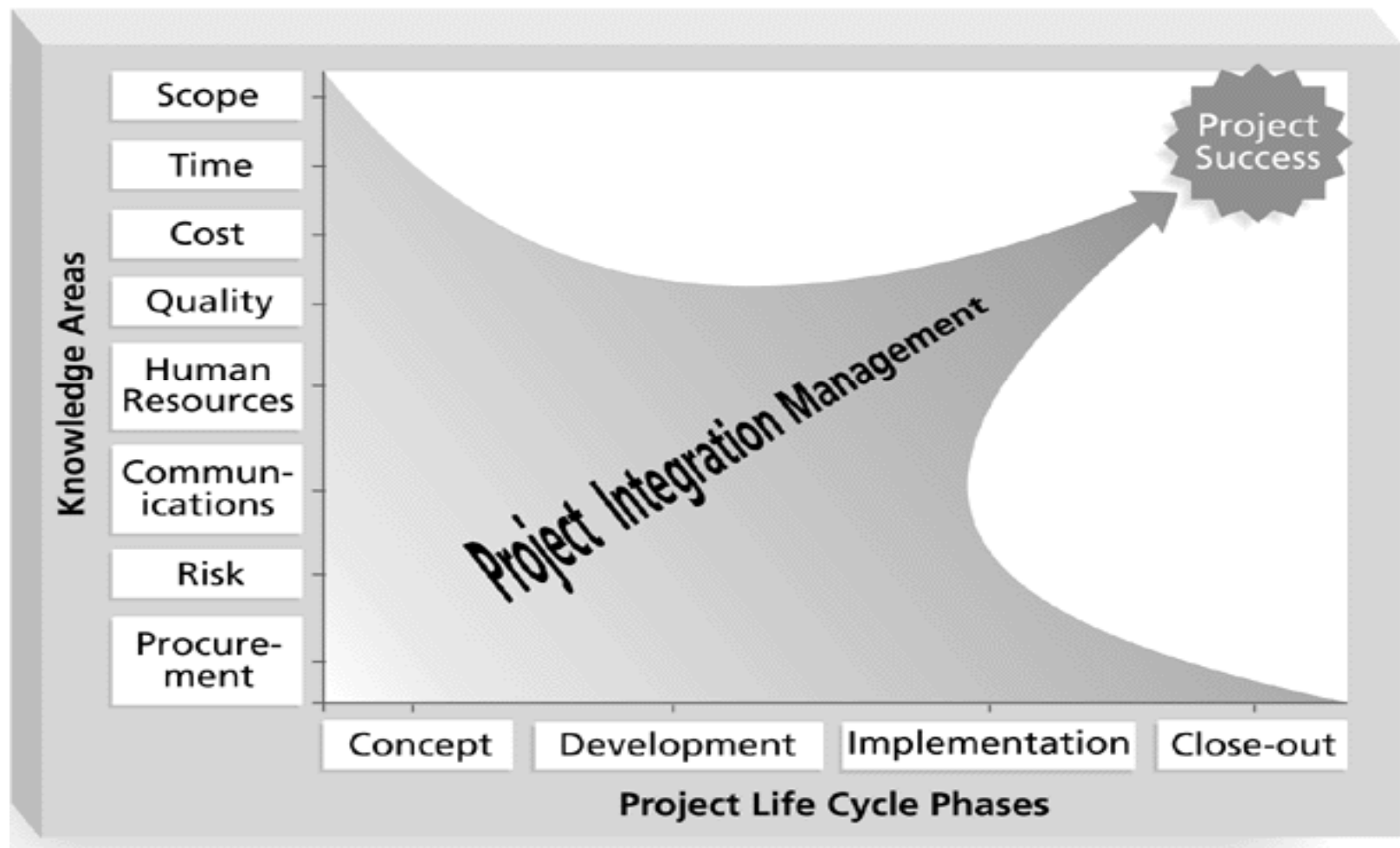
Chìa khoá cho sự thành công của một dự án: *sự tích hợp tốt trong quản lý dự án*

- **Các nhà quản lý dự án phải phối hợp tất cả các phạm vi kiến thức khác nhau xuyên suốt trong chu trình sống của dự án**
- **Nhiều nhà quản lý dự án mới vào nghề thường quá lo lắng trong việc nhìn “bức tranh lớn” và họ muốn tập trung vào quá nhiều chi tiết.**
- **Nhà quản lý dự án phải biết sắp xếp một cách thích hợp các thành phần khác nhau của dự án.**

Các tiến trình của sự tích hợp trong quản lý dự án

- **Sự triển khai kế hoạch dự án:** nhận kết quả của các tiến trình lập kế hoạch khác và sắp xếp chúng theo một trật tự thích hợp, tài liệu mạch lạc để tạo ra kế hoạch dự án.
- **Sự thực hiện kế hoạch dự án:** tiến hành kế hoạch dự án.
- **Sự điều khiển các thay đổi:** Sắp xếp các thay đổi trong toàn bộ dự án.

Hình 3-1. Cơ cấu tổ chức cho sự tích hợp trong quản lý dự án



Quản lý giao diện (Interface Management)

- Quản lý giao diện bao gồm việc việc nhận diện và quản lý các điểm tương tác giữa hai thành phần khác nhau trong dự án
- Các nhà quản lý dự án phải thiết lập và duy trì sự liên lạc, mối quan hệ tốt giữa các thành phần.

Communication plan

- Xác định các thành phần tham gia dự án
- Mô tả phương tiện và tần suất thông tin liên lạc giữa các thành phần tham gia và đội dự án

Sự triển khai hoạch dự án

- Kế hoạch dự án là một tài liệu được dùng để phối hợp tất cả các tài liệu lập kế hoạch dự án.
- Mục tiêu chính của nó là *hướng dẫn thực hiện dự án*
- Các kế hoạch dự án hỗ trợ nhà quản lý dự án trong việc lãnh đạo đội dự án (project team) và đánh giá tình trạng của một dự án.

Các thuộc tính của kế hoạch dự án

- Các dự án là duy nhất, và các kế hoạch cũng duy nhất
- Kế hoạch nên năng động
- Kế hoạch phải linh hoạt
- Kế hoạch phải được cập nhật khi có các thay đổi
- Kế hoạch phải là trước hết và hướng dẫn tốt nhất để thực hiện dự án

Các thành phần phổ biến của một kế hoạch dự án

- Giới thiệu tổng quan dự án
- Mô tả dự án được tổ chức như thế nào
- Sự quản lý và các tiến trình kỹ thuật được sử dụng cho dự án
- Công việc được thực hiện, thời biểu, và thông tin về ngân sách cho dự án.

Bảng 3-1. Đề cương mẫu cho kế hoạch quản lý dự án phần mềm (SPMP - Software Project Management Plan)

Project Management Plan Sections					
	Introduction	Project Organization	Managerial Process	Technical Process	Work Packages, Schedule, and Budget
Section Topics	Project overview; project deliverables; evolution of the SPMP; reference materials; definitions and acronyms	Process model; organizational structure; organizational boundaries and interfaces; project responsibilities	Management objectives and priorities; assumptions, dependencies, and constraints; risk management; monitoring and controlling mechanisms; and staffing plan	Methods, tools, and techniques; software documentation; and project support functions	Work packages; Dependencies; resource requirements; budget and resource allocation; and schedule

IEEE Std 10581-1987

Phân tích các thành phần tham gia dự án

- Một phân tích thành phần tham gia dẫn chứng các thông tin quan trọng về các thành phần tham gia dự án như:
 - Tên và tổ chức của các thành phần tham gia dự án
 - Vai trò trong dự án
 - Thông tin đáng chú ý về các thành phần tham dự án
 - Mức độ ảnh hưởng và sự quan tâm trong dự án
 - Các đề nghị cho việc quản lý các mối quan hệ

Bảng 3-2.

Ví dụ phân tích các thành phần tham gia dự án

Key Stakeholders					
	Ahmed	Susan	Erik	Mark	David
Organization	Internal senior management	Project team	Project team	Hardware vendor	Project manager for other internal project
Role on project	Sponsor of project and one of the company's founders	DNA sequencing expert	Lead programmer	Supplies some instrument hardware	Competing for company resources
Unique facts	Demanding, likes details, business focus, Stanford MBA	Very smart, Ph.D. in biology, easy to work with, has a toddler	Best programmer I know, weird sense of humor	Start-up company, he knows we can make him rich if this works	Nice guy, one of oldest people at company, has 3 kids in college
Level of interest	Very high	Very high	High	Very high	Low to medium
Level of influence	Very high; can call the shots	Subject matter expert; critical to success	High; hard to replace	Low; other vendors available	Low to medium
Suggestions on managing relationship	Keep informed, let him lead conversations, do as he says and quickly	Make sure she reviews specifications and leads testing; can do some work from home	Keep him happy so he stays; emphasize stock options; likes Mexican food	Give him enough lead time to deliver hardware	He knows his project takes a back seat to this one, but I can learn from him

Sự thực hiện kế hoạch dự án

- Sự thực hiện kế hoạch dự án bao gồm việc quản lý và thực hiện các công việc đã được mô tả trong kế hoạch dự án
- Phần lớn thời gian và tiền thường được dùng cho việc thực hiện dự án.
- Phạm vi ứng dụng của dự án ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện dự án bởi vì sản phẩm của dự án được tạo ra trong suốt quá trình thực hiện.

Sai ở chỗ nào?

- Nhiều người có cái nhìn không đầy đủ về kế hoạch dựa trên những kinh nghiệm đã qua. Những nhà quản lý lâu năm thường yêu cầu một kế hoạch đầy đủ nhưng không có ai tuân theo nó .
- Ví dụ, một nhà quản lý dự án nói rằng ông ta sẽ gặp mỗi người đứng đầu của mỗi đội dự án trong vòng hai tháng để xem lại kế hoạch của họ. Ông đã tạo một thời biểu thật chi tiết cho những việc này. Ông ta đã hủy bỏ cuộc gặp đầu tiên vì một ký kết thương mại khác. Ông ta sắp xếp lại cuộc gặp kế tiếp cho các nguyên nhân cá nhân không được giải thích. Hai tháng sau đó, nhà quản lý dự án vẫn chưa gặp hơn phân nửa những người lãnh đạo của các đội.
- Tại sao các thành viên trong dự án cảm thấy bị bắt buộc phải theo kế hoạch của họ khi mà nhà quản lý dự án là rõ ràng không tuân theo kế hoạch của chính ông?

Những kỹ năng quan trọng trong thực hiện dự án

- Các kỹ năng quản lý tổng quát như khả năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, và các kỹ năng về các công việc chung.
- Kỹ năng về sản phẩm và kiến thức
- Sử dụng các công cụ và kỹ thuật chuyên dụng.

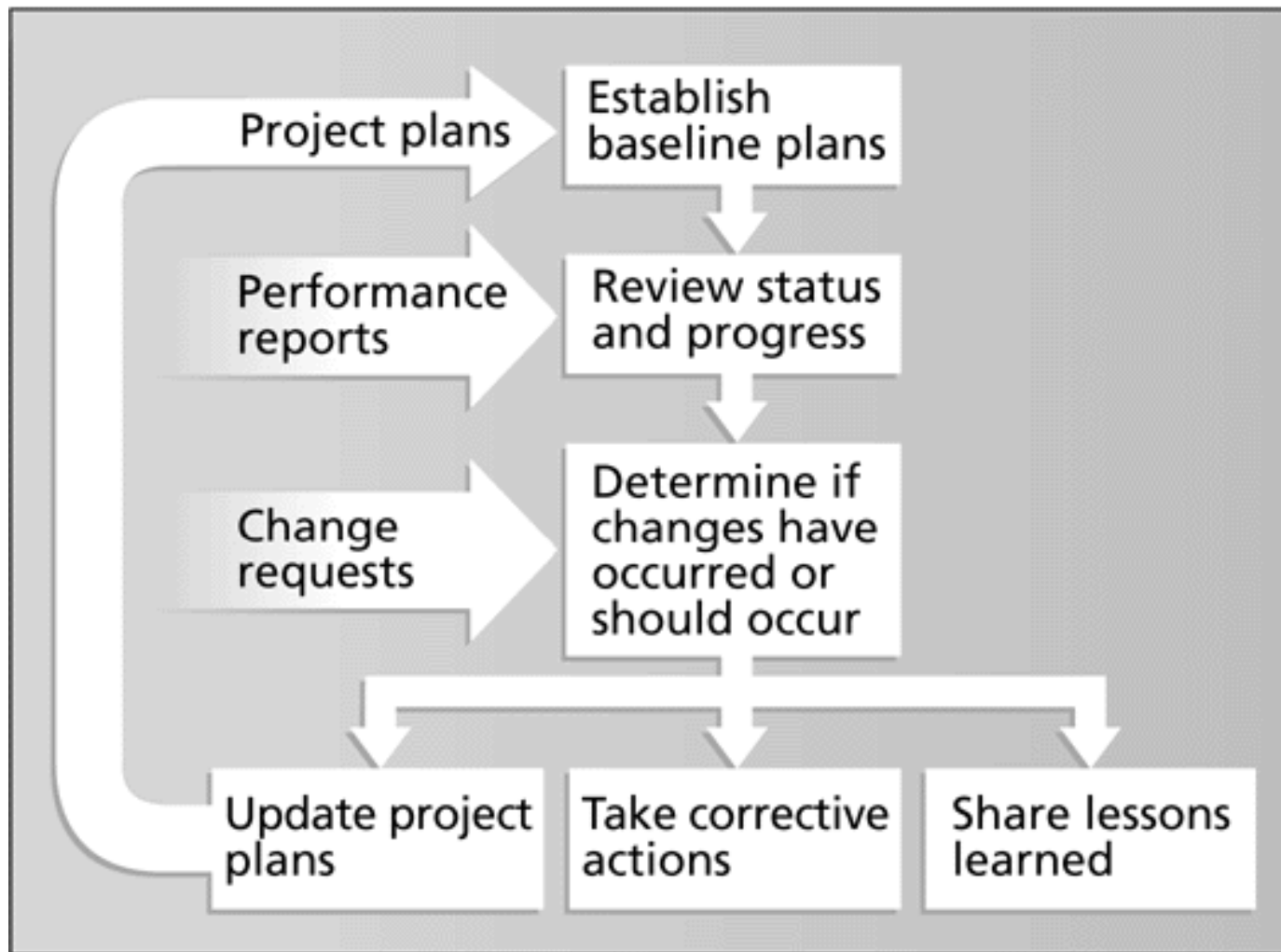
Các công cụ và kỹ thuật cho việc thực hiện dự án

- **Hệ thống giao việc:** cung cấp một phương thức để đảm bảo rằng những người đủ khả năng làm việc đúng thời gian và làm việc trong trình tự thích hợp
- **Các cuộc họp xem xét tình trạng:** các cuộc họp được sắp xếp một cách đều đặn để trao đổi với nhau các thông tin về dự án
- **Phần mềm quản lý dự án:** phần mềm đặc biệt để hỗ trợ trong quản lý các dự án.

Điều khiển sự thay đổi

- Điều khiển thay đổi bao gồm các công việc nhận biết, đánh giá, và quản lý các thay đổi trong suốt chu trình sống của dự án.
- Ba mục tiêu chính của điều khiển sự thay đổi:
 - Ảnh hưởng của các nhân tố tạo các thay đổi được đảm bảo rằng là có lợi
 - Xác định một thay đổi vừa xảy ra
 - Quản lý các thay đổi thực tế như khi chúng xảy ra.

Hình 3-2. Tiến trình điều khiển các thay đổi



Điều khiển các thay đổi trong dự án công nghệ thông tin

- **Quan niệm cũ:** Đội dự án nên cố gắng thực hiện một cách chính xác những gì đã lên kế hoạch đúng thời gian và trong ngân sách
- **Vấn đề:** các thành phần tham gia hiếm khi đồng ý với những xáo trộn trong phạm vi dự án, thời gian và chi phí ước lượng không chính xác
- **Quan niệm hiện đại:** Quản lý dự án là một tiến trình của sự thương lượng và đàm phán không ngừng.
- **Giải pháp:** Thay đổi thường là có lợi, và đội dự án nên lập kế hoạch cho chúng

Hệ thống điều khiển sự thay đổi

- Một tiến trình hình thức mô tả các tài liệu chính thức của dự án và các công việc có thể được thay đổi khi nào và như thế nào.
- Mô tả người được cho phép tạo các thay đổi và thực hiện chúng như thế nào.
- Thường bao gồm một ban điều khiển thay đổi(Change Control Board - CCB), quản trị cấu hình, và một quy trình cho việc truyền đạt các thay đổi

Các ban điều khiển sự thay đổi (CCBs)

- Một nhóm những người có trách nhiệm trong việc cải tiến hoặc loại bỏ các thay đổi trong dự án
- Cung cấp các nguyên tắc để ứng phó với các thay đổi, đánh giá , quản lý và cài đặt những cải tiến.
- Bao gồm các thành phần tham gia dự án từ toàn bộ tổ chức

Quản trị cấu hình

- **Đảm bảo sản phẩm và sự mô tả chúng đúng và hoàn chỉnh**
- **Tập trung vào quản lý công nghệ bằng cách nhận biết và điều khiển những đặc điểm thiết kế về chức năng và vật lý của sản phẩm**
- **Các chuyên gia quản trị cấu hình nhận biết và lập tài liệu các yêu cầu cấu hình, điều khiển các thay đổi, ghi lại và báo cáo các thay đổi, và kiểm định các sản phẩm để xác định là nó phù hợp với các yêu cầu**

Bảng 3-3. Những đề nghị cho việc điều khiển sự thay đổi

- **Xem quản lý dự án như là một tiến trình của việc giao tiếp và thương lượng liên tục**
- **Lập kế hoạch cho sự thay đổi**
- **Thiết lập một hệ thống điều khiển thay đổi, bao gồm một ban điều khiển thay đổi (CCB)**
- **Sử dụng quản trị cấu hình tốt**
- **Định nghĩa các thủ tục để thực hiện các quyết định hợp thời trên những thay đổi nhỏ hơn**
- **Sử dụng bài viết và bằng lời thực hiện các báo cáo giúp nhận biết và quản lý các thay đổi**
- **Sử dụng phần mềm quản lý dự án và các phần mềm khác để giúp quản lý và truyền đạt các thay đổi**

Sự cần thiết cho sự quan tâm của ban quản lý cấp cao

- Một số nghiên cứu cho thấy rằng sự quan tâm của ban quản lý cấp cao nhất là một trong những nhân tố then chốt tạo nên sự thành công của dự án.
- Ban quản lý cấp cao có thể giúp các nhà quản lý dự án có được các nguồn tài nguyên thích hợp, nhận được sự tán thành cho nhu cầu dự án duy nhất trong một cách thức hợp thời, nhận được sự hợp tác từ mọi người thông qua tổ chức, và học cách để trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn

Bảng 3-4.

Điều gì giúp cho dự án thành công?

1987 Pinto và Slevin

- Nhiệm vụ dự án rõ ràng
- *Có hỗ trợ của ban quản lý cấp cao*
- Kế hoạch/ thời biểu dự án tốt
- Tham khảo ý kiến khách hàng tốt

1995 Nhóm Standish

- Có sự quan tâm của người dùng
- *Có sự hỗ trợ của Ban quản lý điều hành*
- Mô tả rõ ràng các yêu cầu
- Lập kế hoạch thích hợp

Sự cần thiết cho sự cam kết của tổ chức đến Công nghệ thông tin (IT)

- **Nếu tổ chức có thái độ tiêu cực đối với IT, một dự án IT sẽ khó thành công**
- **Có mặt giám đốc thông tin (Chief Information Officer - CIO) ở cấp cao trong tổ chức có lợi cho các dự án IT**
- **Bổ nhiệm những người không IT vào các dự án IT cũng khuyến khích thêm sự tận tâm**

Nhu cầu

cho các tiêu chuẩn thuộc tổ chức

- **Các nguyên tắc và các tiêu chuẩn giúp các nhà quản lý dự án làm việc được hiệu quả hơn**
- **Ban quản lý cấp cao có thể khuyến khích**
 - **Sử dụng các định dạng và phần mềm chuẩn cho quản lý dự án**
 - **Phát triển và sử dụng của các nguyên tắc chủ đạo để viết kế hoạch dự án hoặc cung cấp thông tin trạng thái**
 - **Thành lập phòng quản lý dự án hoặc trung tâm quản lý dự án.**

Các câu hỏi thảo luận

- Các yếu tố chủ yếu cho việc thực hiện kế hoạch dự án thành công là gì?
- Cho ví dụ về một dự án thành công/thất bại mà bạn biết. So sánh các điểm khác biệt chính giữa chúng.
- Thảo luận về sự quan trọng của sự tận tâm của ban quản lý cấp cao và sự phát triển các tiêu chuẩn cho sự thành công của quản lý dự án.
- Cho các ví dụ về sự thất bại của dự án do thiếu sự quan tâm của ban quản lý cấp cao và do thiếu các tiêu chuẩn tổ chức.