



QUẢN LÝ DỰ ÁN

Viện Công nghệ Thông tin và Truyền thông
ONE LOVE. ONE FUTURE.

Biên soạn

- Masuda Teruaki
• Email: masuda.teruaki@flm.co.jp
- Dư Thanh Bình
• Email: binhdt@soict.hust.edu.vn
- Nguyễn Hữu Nam Dương
- Nguyễn Đức Tiến
• Email: tiennd@soict.hust.edu.vn
• <http://dce.hust.edu.vn/tien> thư mục IT4240



1. Giới thiệu

1.1 Giới thiệu về bản thân

➤ Tên của bạn

➤ Tên công ty / tổ chức / nhóm

➤ Công việc

➤ Mục tiêu khóa học / Định hướng phát triển

➤ Sở thích



1.2 Dự án là gì

Định nghĩa về “Dự án”

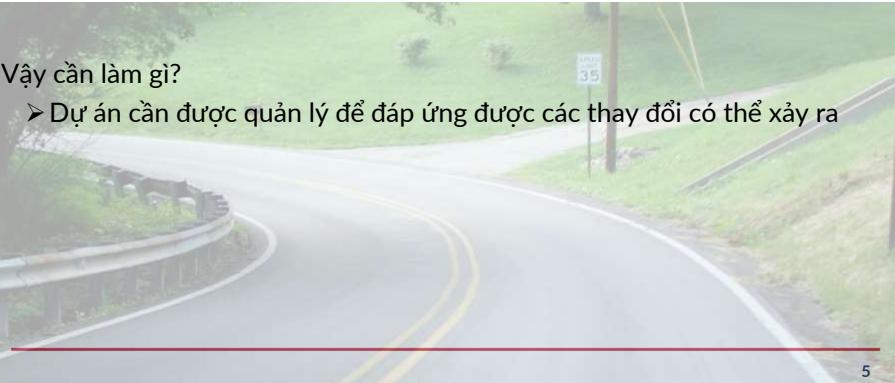
➤ Dự án là một công việc có tính **tạm thời** và tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc một kết quả nào đó có tính **đơn nhất**.

➤ Tạm thời : có vòng đời, có điểm bắt đầu và kết thúc

➤ Đơn nhất : con người mới, hoạt động mới, qui trình mới, sản phẩm mới... → rủi ro.

➤ Vậy cần làm gì?

➤ Dự án cần được quản lý để đáp ứng được các thay đổi có thể xảy ra



5

Ví dụ về một dự án

- Xây sân vận động
- Bài tập lớn môn học
- Chuyển chỗ ở
- Tiệc sinh nhật
- Làm bữa tối
- Săn gấu



6

1.3 Vậy còn dự án của bạn là gì

➤ Liệt kê một vài dự án bạn đã từng làm hoặc có trải nghiệm

Xác xuất thành công

➤ Bạn nghĩ rằng có bao nhiêu % dự án IT thành công?

➤ 90% ?

➤ 70% ?

➤ 50% ?

➤ 30% ?



7

8

Dự án A	Dự án B
Bàn giao sản phẩm đúng hạn (Delivered the system by the date agreed on)	Lỡ hẹn bàn giao (Missed the deadline)
Phù hợp với ngân sách (Completed the project within budget)	Vượt kinh phí dự toán (Over budget)
Gần như không cần bảo trì (Almost never used after appreciation)	Duy trì thường trực trong 10 năm (Has been used over 10 years)

Dự án nào có khả năng thành công cao hơn?



(http://en.wikipedia.org/wiki/Channel_Tunnel)

6....

1/3...

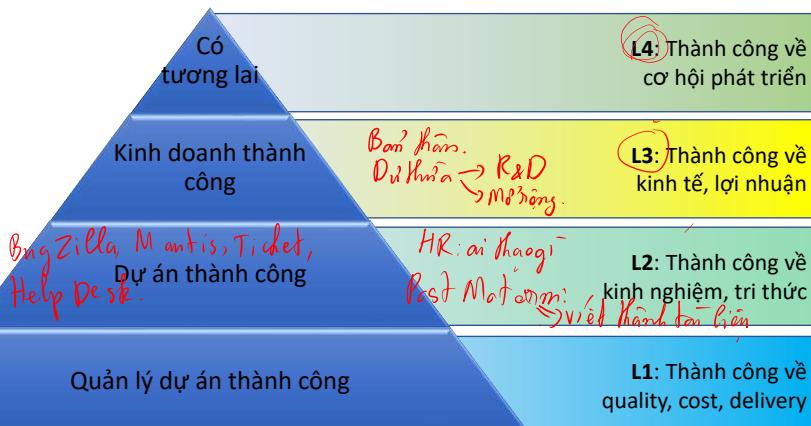
9

10

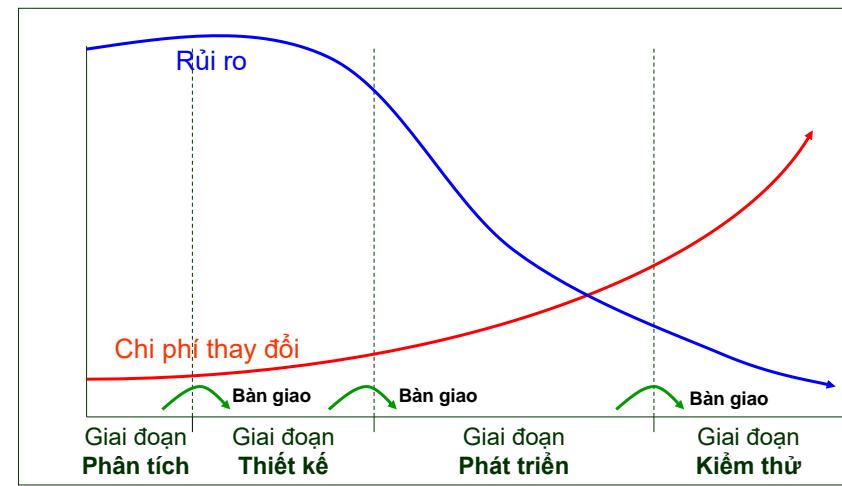
1.4 Lộ trình của dự án thành công

1.5 Vòng đời dự án

Phân tầng của sự thành công

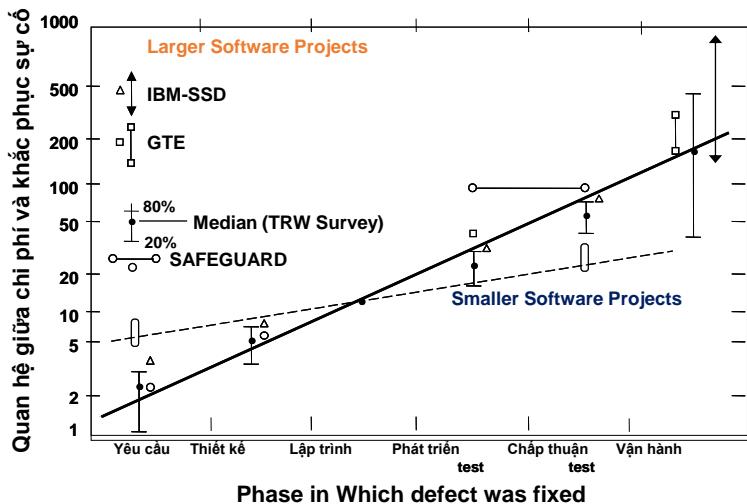


11



12

< DỰ ÁN luôn cần được QUẢN LÝ >



Richard W. Selby, "Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research" P223

13

14

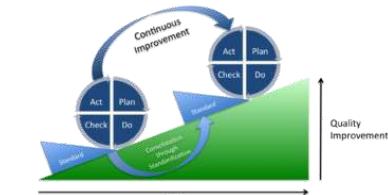
1.7 Kỹ năng lãnh đạo là gì?

- Kỹ năng lãnh đạo là đưa ra mục tiêu và tập hợp các cá nhân để hoàn thành mục tiêu đó.
 - Có thể tìm ra các nhân tố đặc thù.
 - Có thể đưa ra bức tranh rõ ràng về tương lai.
 - Kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc kiểm soát những tham gia liên quan tới tinh thần làm việc và hi vọng.
- Người lãnh đạo tốt luôn tập trung vào tầm nhìn tương lai để hợp nhất các thành viên trong đội.



1.8. Kỹ năng quản lý là gì?

- Nói chung, việc quản lý tập trung vào (hiểu và kiểm soát) độ đa dạng của các thành viên trong nhóm và tính phức tạp của các nhiệm vụ.
 - Quá trình quản lý đòi hỏi nhận các vấn đề khác nhau dưới những góc độ khác nhau.
 - Điểm khởi đầu của quá trình quản lý nằm ở mỗi thành viên và mỗi nhiệm vụ.
 - Quá trình quản lý thường tuân theo các bước "Plan - Do - Check - Act", gọi tắt là "PDCA cycle."
- Người quản lý tốt có thể tìm ra điểm đặc trưng ở mỗi thành viên và khai thác được các thế mạnh đó



15

16

CEO điều hành
Người giám đốc
lãnh đạo

Hướng về tương lai
Tính hợp nhất
Hi vọng
Tầm nhìn
Sáng tạo
Truyền cảm hứng
Tư duy tiến bộ
Chớp thời cơ

...cần cả 2 tố chất...

1.10 Phong cách quản lý

➤ Các kiểu quản lý được phân loại dựa trên **kinh nghiệm, kỹ năng, và tài năng**.

Nên nhận ra phong cách quản lý của bản thân để phát triển cá nhân phù hợp



"Tôi luôn luôn lập kế hoạch càng sớm càng tốt. Và sau đó, làm việc theo lịch đã đặt ra"



"Tôi không quan tâm tới các kế hoạch bởi vì chúng thay đổi trong từng dự án. Cứ làm đi, đó là triết lý của tôi..."

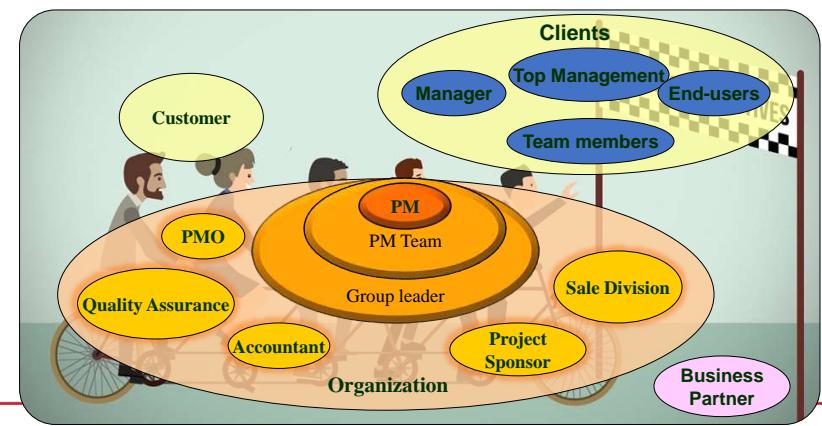
..vô thức, không dễ thấy, không dễ sửa.

COO vận hành
Người phó giám đốc
quản lý

Hướng về hiện tại
Tính đa dạng
Quan sát
Hỗ trợ
Gỡ rối
Phân tích
Tư duy cấu trúc
Thực tế

17

- Stakeholder là cá nhân, nhóm, tổ chức có **ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng** bởi các quyết định, các hoạt động, đầu ra của dự án
- Xác định và điền tên stakeholder vào các ô trống



1.10 Phong cách quản lý

➤ Trong quản lý, chúng ta thường vận dụng các nhân tố:

Knowledge

➤ Chân lý và kết quả thông qua kinh nghiệm và học tập.

Skills

- Đo lường bằng hành động.

Talent

- bản năng, mẫu hành vi lặp lại trong suy nghĩ và hành động

- Hiểu rõ phong cách quản trị của mình sẽ giúp bạn nhận ra các rủi ro và có các hành xử phù hợp để phòng tránh.
- Gợi ý: so sánh phong cách của mình với chuẩn, ví dụ PMBOK

1.11 Framework của Quản lý

< Framework as a PMBOK >

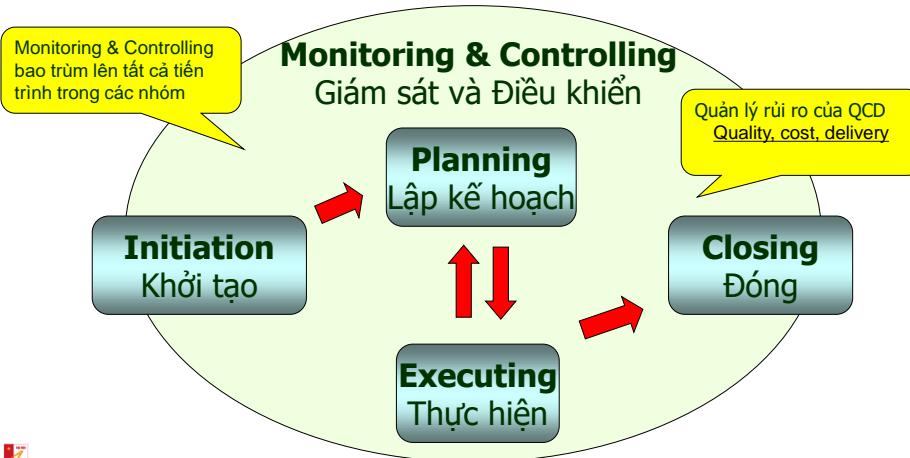


- Project Management Institute (PMI) xuất bản sách hướng dẫn “Project Management Body of Knowledge (PMBOK)” như là một tiêu chuẩn cho quản lý dự án.
- PMBOK sẽ giúp xây dựng framework và ngôn ngữ cho việc quản trị dự án (know What)
- PMBOK đã trở thành chuẩn toàn cầu về PM
- PMBOK bao gồm một tập hợp các tiến trình nên tham khảo, áp dụng trong nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau như xây dựng, y tế, điện tử, IT.

21

1.12 Năm nhóm tiến trình quản lý

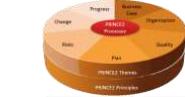
- PMBOK(R) xếp các tiến trình quản lý dự án vào thành 5 nhóm
- Project Management Process Groups (hoặc Process Groups):



23

Cf. Các framework khác về PM trên thế giới

➤ PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, 2nd version) ở Vương quốc Anh.



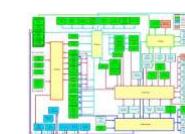
➤ ICB (IPMA Competence Baseline) of International Project Management Association ở châu Âu.



➤ P2M (Project & Program Management for enterprise innovation) ở Nhật Bản



➤ Hiện nay, workgroup, ISO/PC 236 đã thiết lập chuẩn quản trị dự án quốc tế mới, gọi là “ISO 21500.” Hiện đã có phiên bản 2012
<https://www.iso.org/standard/50003.html?browse=tc>



22

1.13 9 lĩnh vực tri thức của Quản lý dự án

Project Integration Management – Quản lý hợp nhất

Project Scope Management – Quản lý phạm vi

Project Time Management – Quản lý thời gian

Project Cost Management – Quản lý chi phí

Project Quality Management – Quản lý chất lượng

Project Human Resource Management – Quản lý nhân sự

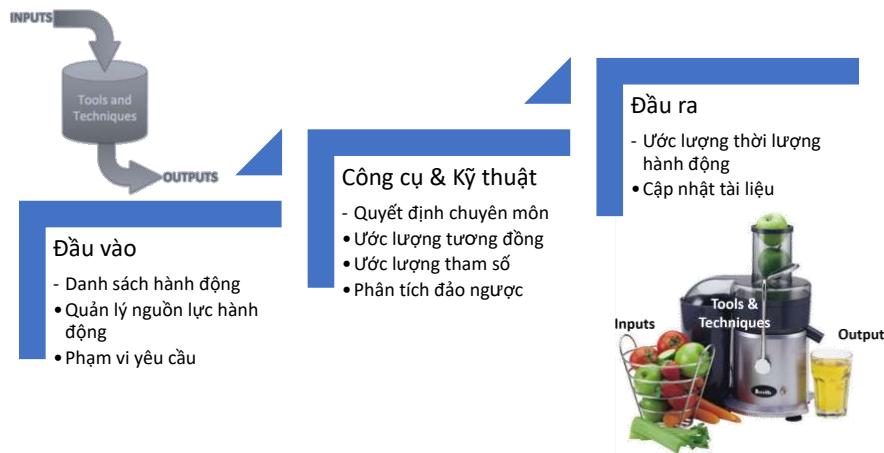
Project Communication Management – Quản lý giao tiếp

Project Risk Management – Quản lý rủi ro

Project Procurement Management – Quản lý thu mua

- PMBOK áp dụng framework tiến trình có tên

Input – Tools & Technique – Output



25

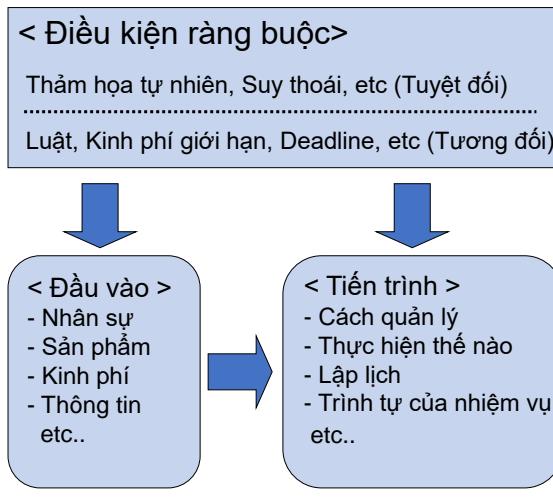
5 PROCESS GROUPS					
Initiating	Planning	Executing	Monitoring & Controlling	Closing	
Integration					
Scope					
Time					
Cost					
Quality					
Human Resources					
Communications					
Risk					
Procurement					

9 KNOWLEDGE AREAS
The Management of:

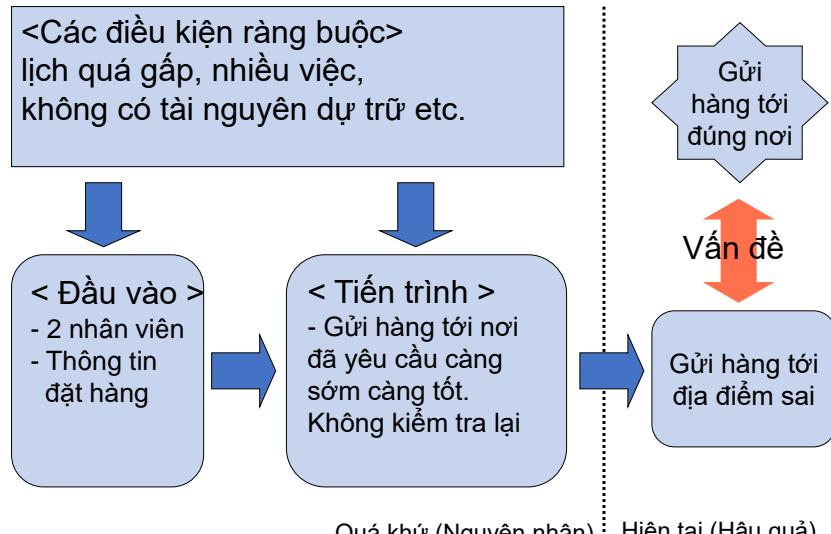
26

1.15 Framework để “Giải quyết vấn đề”

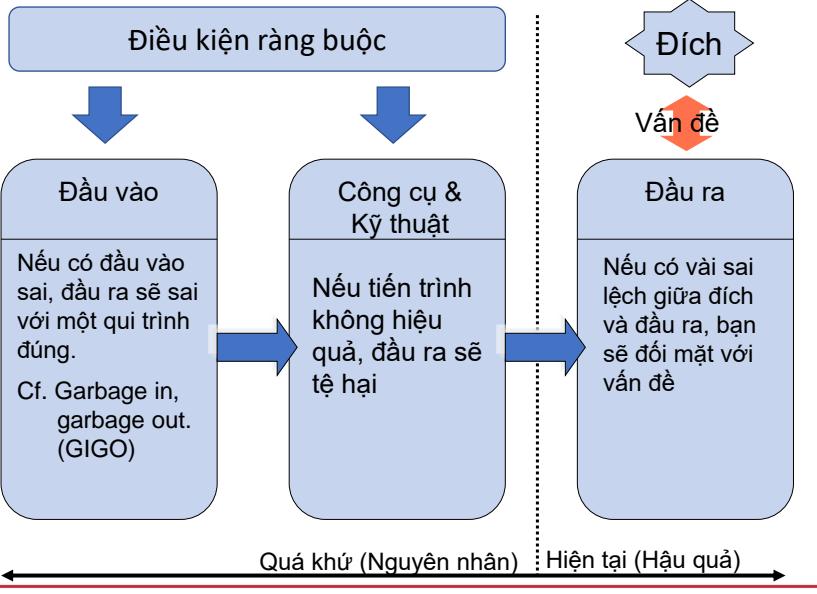
Bài tập



27



28



THANK YOU !

2. Project Initiation

Khởi tạo dự án

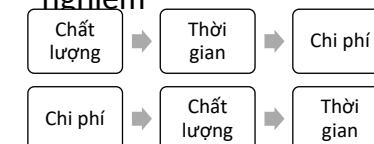
ONE LOVE. ONE FUTURE.



2.1 Sơ lược về Khởi tạo dự án

2.1.1 Khởi tạo dự án là gì?

- **Vị trí:** Khởi tạo dự án là bước đầu tiên trong các nhóm tiến trình của một dự án
 - **Vai trò:**
 1. Phải thấu hiểu **mục tiêu**
 2. Thuyết phục stakeholders.
→ **Tuyên ngôn** là cần thiết
 - Cần tương tác tốt với các stakeholders
 - Phụ thuộc vào cảm nhận là chính, thông qua các trải nghiệm

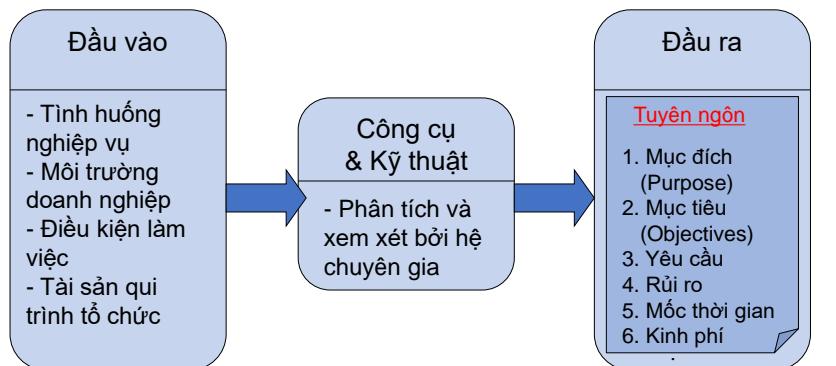


<http://www.milliondollarhomepage.com/>



2.1.1 Khởi tạo dự án là gì? (2)

- Khởi tạo dự án là các tiến trình để dự án được xét duyệt chính thức và bắt đầu hoạt động



Tài sản qui trình tổ chức: là các kế hoạch, quy trình, chính sách, thủ tục và các cơ sở kiến thức cụ thể và được sử dụng bởi tổ chức thực hiện. Những tài sản này ảnh hưởng đến việc quản lý dự án

3

2.1.3 Mục đích hiệu quả có đặc điểm gì

- Goal được xác định và viết rõ ràng
- Goal được định lượng, không định tính
- Goal đem đến thách thức có thể hoàn thành được
- Các goal có sự hỗ trợ lẫn nhau
- Goal nên tập trung vào cả các điểm đầu cuối và cả điểm trung gian
- Goal phải trong thời gian cho phép



2.1.2 Phải xác định rõ mục đích dự án

- Dự án có thể có nhiều goal.
- Dự án là một trong các thước đo mục tiêu kinh doanh. Nói cách khác là có mối quan hệ giữa goal và thước đo.
- Hãy thử đặt câu hỏi như sau:
 - “Mục đích cuối cùng của dự án là gì”
 - “Mục tiêu của dự án là gì?”
 - “Tại sao?”
- Cách tốt nhất để trả lời chính xác là tối văn phòng khách hàng và trao đổi trực tiếp.

“Xây dựng website giới thiệu sách”. Mục đích, mục tiêu?



4

2.1.4 Goals phải SMART

- Xác định rõ
- Đo đếm được
- Có thể với tới được...nhưng phải cố gắng
- Định hướng kết quả
- Ràng buộc thời gian



5

6

➤ Nếu xếp hỏi như sau, bạn sẽ thiết lập các goal cho mình như thế nào?

"Phát triển một hệ thống đặt hàng - giao vận hàng mới với các mục tiêu."

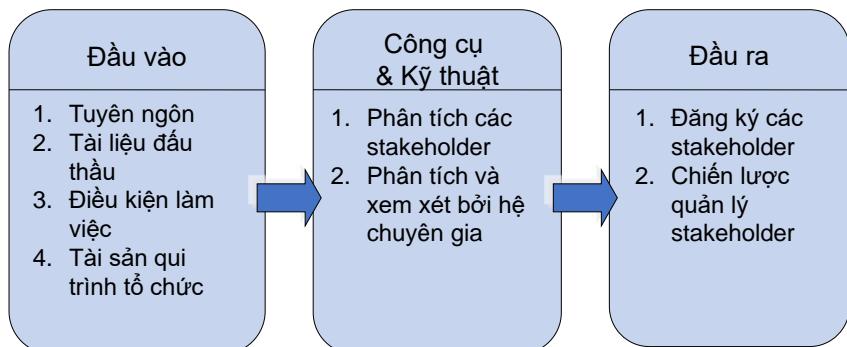
- ① Nâng cao sự hài lòng của khách hàng
- ② Tăng tốc quá trình hoạt động
- ③ Cải thiện kỹ năng của nhân viên
- ④ Thỏa mãn tiêu chí QCD (Quality, Cost, Delivery)
- ⑤ Tăng tỷ suất lợi nhuận



1. Nhận biết sự tồn tại của dự án
2. Ai là Project Manager?
3. Thiết lập quyền hạn của PM để cung cấp tài nguyên cho dự án
4. Định nghĩa Project Objectives
5. Danh sách các Stakeholder chính
6. Chỉ 1-2 trang là tối đa.
7. Thường được tạo bởi Project Manager hoặc project management team
8. Được ký duyệt bởi Project Sponsor hay một ai ở Top Management (bên ngoài dự án)

2.2 Xác định Stakeholders

- Xác định các cá nhân và tổ chức có ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án.



Cf. và còn nữa

- Xác định các điều kiện ràng buộc
- Các điều kiện ràng buộc giới hạn về đầu vào và cả các tiến trình hoạt động.
- Xác định các điều kiện ràng buộc sẽ giúp
 - Chính sách
 - Sáng tạo
 - Ưu tiên
 - Sức mạnh trong đàm phán
 - Thỏa mãn khách hàng



2. Project Planning

Lập kế hoạch dự án

ONE LOVE. ONE FUTURE.

3.1 Lập kế hoạch

• 3.1.1 Tổng quan

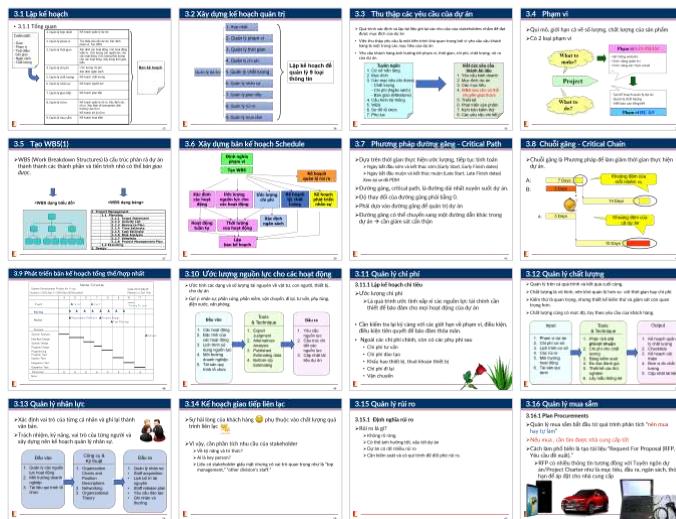
1. Quản lý hợp nhất	Kế hoạch quản lý dự án
2. Quản lý phạm vi	Thu thập yêu cầu dự án, Xác định phạm vi, Tạo WBS
3. Quản lý thời gian	Xác định các hoạt động, Các hoạt động tuần tự, Ước lượng các nguồn lực cho các hoạt động, Ước lượng thời lượng cho các hoạt động, Xây dựng thời gian biểu
4. Quản lý chi phí	Ước lượng chi phí, Xác định ngân sách
5. Quản lý chất lượng	Kế hoạch chất lượng
6. Quản lý nhân sự	Kế hoạch nguồn lực
7. Quản lý giao tiếp	Kế hoạch giao tiếp
8. Quản lý rủi ro	Kế hoạch quản lý rủi ro, Xác định các rủi ro, Xác định số lượng/mức ảnh hưởng của rủi ro Kế hoạch xử lý rủi ro
9. Quản lý mua sắm	Kế hoạch mua sắm

Tuyên ngôn

- Goal
- Phạm vi
- Thời điểm bàn giao
- Ngân sách
- Chất lượng

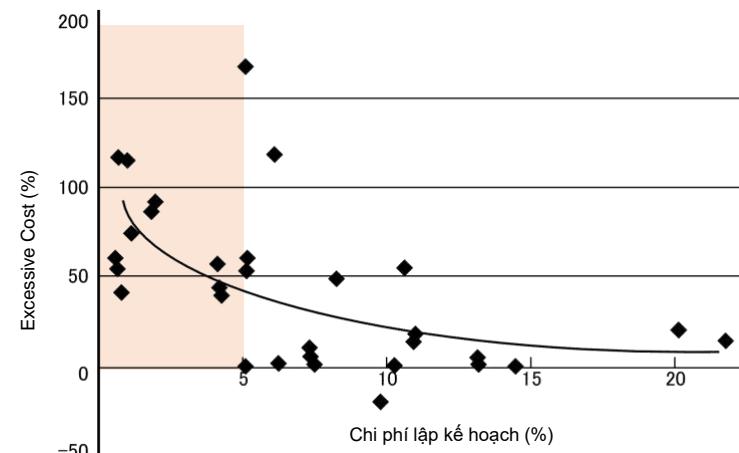


Mục lục



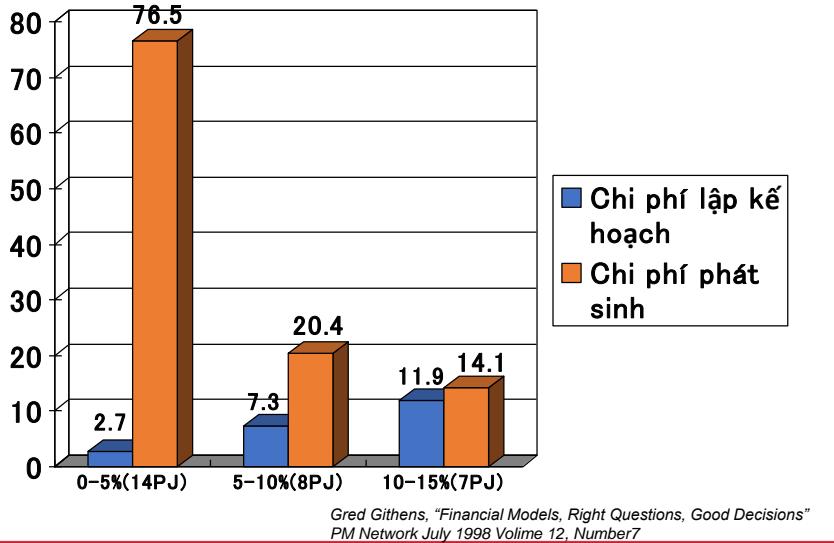
3.1.2 Tâm quan trọng của việc lập kế hoạch (1)

- Mối quan hệ giữa chi phí lập kế hoạch và chi phí phát sinh với 31 dự án ở NASA



Gred Githens, "Financial Models, Right Questions, Good Decisions"
PM Network July 1998 Volume 12, Number 7

3.1.2 Tâm quan trọng của việc lập kế hoạch (2)



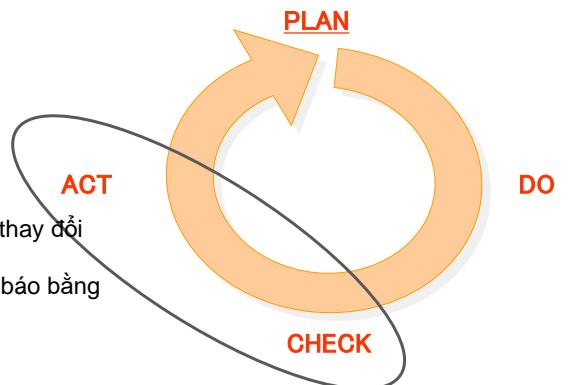
3.1.3 Xây dựng Kế hoạch quản lý dự án

- Khẳng định sự cần thiết tạo ra kế hoạch quản lý dự án
- Cần có kế hoạch để xây dựng kế hoạch dự án
 - ✓ Quản lý thay đổi
 - ✓ Quản lý cấu hình/phiên bản
 - ✓ Quản lý các nhận xét (review) về nội dung, mở rộng và thời gian xử lý các phát sinh và ra quyết định
- Giải pháp: hãy trả lời các câu hỏi
 - Bạn sẽ tự mình lập tất cả kế hoạch của dự án?
 - Tham khảo ý kiến thành viên và sửa kế hoạch bằng cách nào?
 - Định kỳ kiểm tra tiến độ thực hiện theo chu kì 1 ngày, 1 tuần?
 - Có bao nhiêu người cần báo cáo?

Fun: “Chúng tôi quyết tâm biến quyết tâm thành hiện thực”

3.1.4 Thực hiện các chu trình quản lý thế nào?

- Chìa khóa để quản lý tốt là thực hiện chu trình “PDCA” như sau;

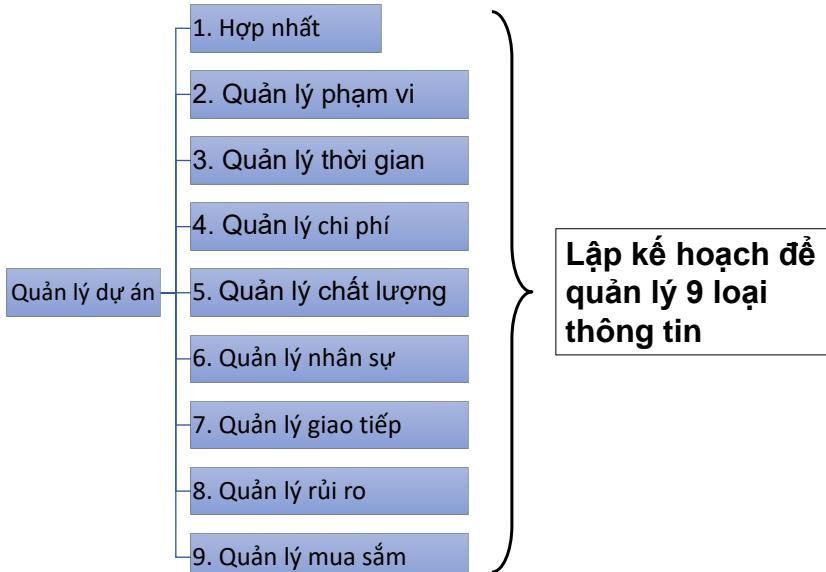


Ví dụ:

- Chỉ có PM mới được quyền thay đổi kế hoạch chính
- Các thay đổi sẽ được thông báo bằng email sớm nhất có thể

Ví dụ: Kiểm tra tiến độ vào mỗi thứ sáu

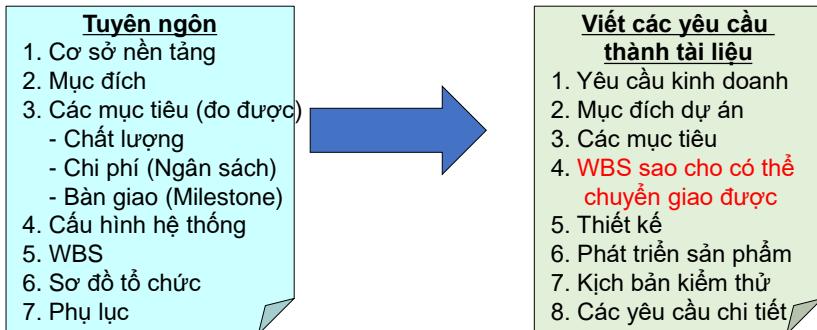
3.2 Xây dựng kế hoạch quản trị



3.3 Thu thập các yêu cầu của dự án

3.3.1 Kỹ năng phỏng vấn

- Quá trình xác định và lập tài liệu ghi lại các nhu cầu của stakeholders nhằm để đạt được mục đích của dự án
- Việc thu thập yêu cầu là một tiến trình khá quan trọng bởi vì yêu cầu cầu khách hàng là một trong các mục tiêu của dự án
- Yêu cầu khách hàng ảnh hưởng tới phạm vi, thời gian, chi phí, chất lượng, rủi ro của dự án.



19

20

- **Kỹ năng phỏng vấn** là cốt lõi để thu thập yêu cầu.

➤ bao gồm các cách tiếp cận chính thống và phi chính thống để có được thông tin từ stakeholder bằng cách hỏi họ trực tiếp

- **Kỹ năng lắng nghe** (phải dựa trên tập luyện dần dần) và các kỹ năng hỏi khác.

(and practice)

- Thực tế rằng **biết lắng nghe** không hề đơn giản

➤ Vội vàng hành động

➤ Khác biệt về tốc độ: nói 135-175 WPM, nghe 400-500 WPM

➤ thiếu đào tạo

- Vì vậy cần luyện tập cả 2 kỹ năng trên để đạt hiệu quả cao

Ứng dụng vào nghiên cứu thị trường/nghiệp

Focus Group



Facilitated Workshops



Nhóm tập trung

- Tập hợp một nhóm người đại diện cho thị trường
- Cùng thảo luận có định hướng
- Quan sát và thu thập phản hồi

Hội thảo

- Tập hợp các stakeholder
- Thảo luận, khai phá chủ đề
- Cần bám theo mục tiêu, tránh lan man
- Nên < 20 người

21

22

3.3.2. Cơ bản về kỹ năng phỏng vấn

Câu hỏi mở:

- Bắt đầu với "What, Why, Who, When, Where, How, How many, How much, How long?" etc.

Câu hỏi đóng

- Bắt đầu với "Do you~?/Are you"
➤ Dễ dàng để trả lời với 'yes' hoặc 'no'.

but yes

- Có thể bắt đầu bằng câu hỏi đóng, sau đó lấy thêm thông tin bằng câu hỏi mở
 - "Bạn có thấy mạng máy tính hiện hơi chậm không?"
 - "Uh đúng đấy."
 - "Oh, lúc nào vậy, hoặc là khi dùng làm gì?"

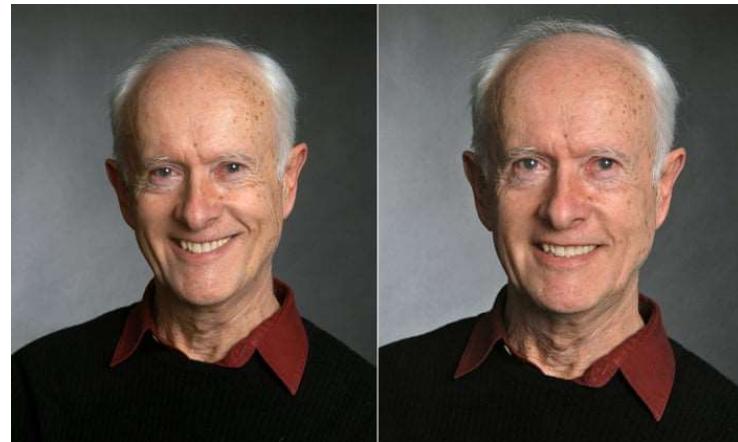
Gợi ý: kết hợp với nhau để hỏi khách hàng

- Câu hỏi mở: đẩy thế suy nghĩ chủ động về phía khách hàng, phù hợp với các nội dung mà người được hỏi có chuyên môn
 - Câu hỏi đóng: người hỏi có chuyên môn hơn, người được hỏi cần được gợi ý để dễ ra quyết định

21

22

- Làm cho người nói thoải mái hơn. Cười!
- Giao tiếp qua ánh mắt, đặt câu hỏi, chú ý ghi chép.
- Thể hiện rằng bạn muốn nghe
- Thể hiện sự “gật gù” và biểu cảm trên khuôn mặt
- Diễn giải lại ý người nói
- Đừng ngắt lời người nói. Đừng nói át.
- Có câu hỏi khởi động trước khi phỏng vấn.
 - “Hôm nay tắc đường quá nhỉ?”
 - “Ta bắt đầu nhé?”
- Gợi ý:
 - Câu hỏi có xu hướng Yes: Đặt câu hỏi sao cho câu trả lời thường là “yes” sẽ tạo không khí tích cực.
 - “Chúng ta sẽ điểm danh ngay bây giờ nhé?” “Oh yeah.”
 - Trả lời đầy đủ và lặp lại ý của người nói
 - “Anh có nghĩ là C# hợp cho dự án này không?” “Có”
 - “Uhm, Có đấy. Tôi cũng nghĩ là C# hợp đấy”



[Psychology of smiling: can you tell a fake smile from a genuine one? | Science | The Guardian](https://www.theguardian.com/science/2015/apr/10/psychology-empathy-distinguish-fake-genuine-smiles)

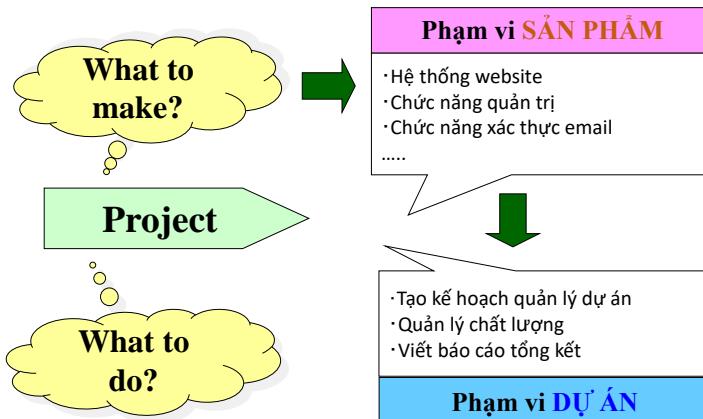


23

24

3.4 Phạm vi

- Qui mô, giới hạn cả về số lượng, chất lượng của sản phẩm
- Có 2 loại phạm vi



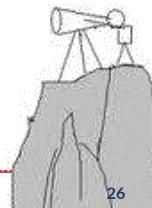
3.4.1 Lập kế hoạch quản lý phạm vi

- Quan trọng. Cần được kiểm soát trong toàn bộ quá trình làm dự án
- Có thể điều chỉnh nhỏ về phạm vi, gọi là “Scope Creep.”
- Chắc chắn dự án luôn thay đổi.
- Phải lập kế hoạch để kiểm soát quá trình quản lý các thay đổi, để chủ động ứng phó
- Tuân thủ theo các qui tắc trong quản lý phạm vi, gọi là "Kế hoạch quản lý phạm vi. Ví dụ:
 - Người liên quan khi có yêu cầu thay đổi phạm vi,
 - Qui trình áp dụng khi phạm vi thay đổi (phương pháp phê duyệt, v.v.)
 - Phương pháp định nghĩa phạm vi
 - Tạo WBS theo mẫu
 - Xác minh và kiểm soát phạm vi



25

Ống nhòm phải to
hơn mới được



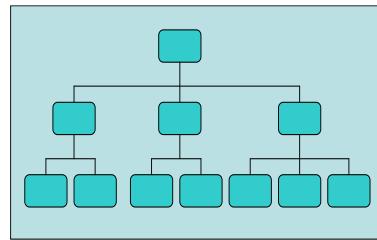
26

3.5 Tạo WBS(1)

3.5 Tạo WBS(2)

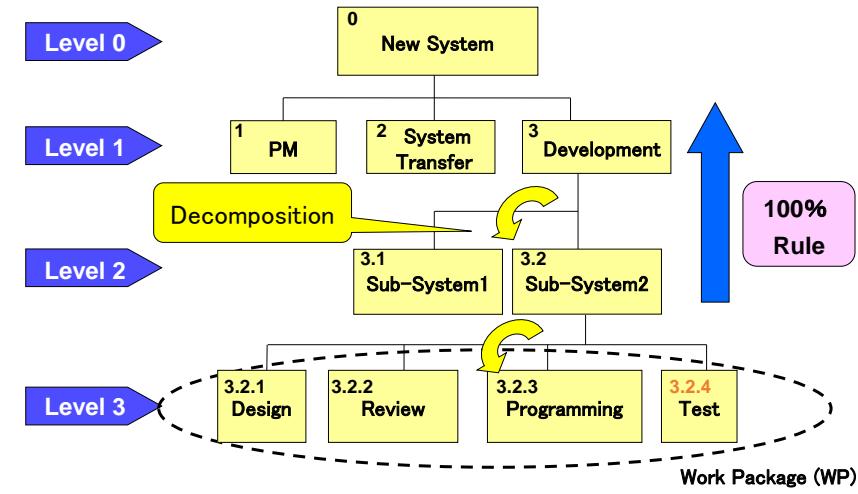
➤WBS (Work Breakdown Structures) là cấu trúc phân rã dự án thành thành các thành phần và tiến trình nhỏ có thể bàn giao được.

<WBS dạng biểu đồ>



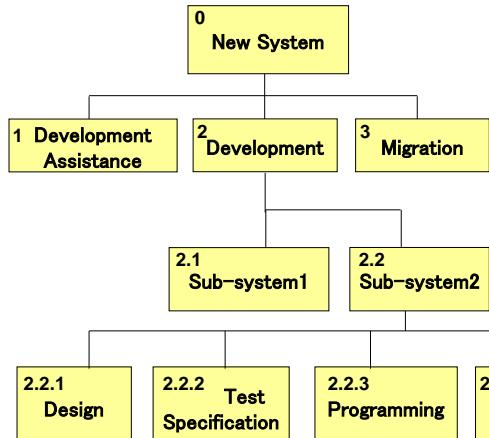
<WBS dạng bảng>

1 Project Management	
1.1 Planning	
1.1.1 Scope Statement	
1.1.2 Activity List	
1.1.3 Resource Plan	
1.1.4 Time Estimate	
1.1.5 Cost Estimate	
1.1.6 Risk Analysis	
1.1.7 Schedule	
1.1.8 Project Management Plan	
1.2 Executing	
2 Design	

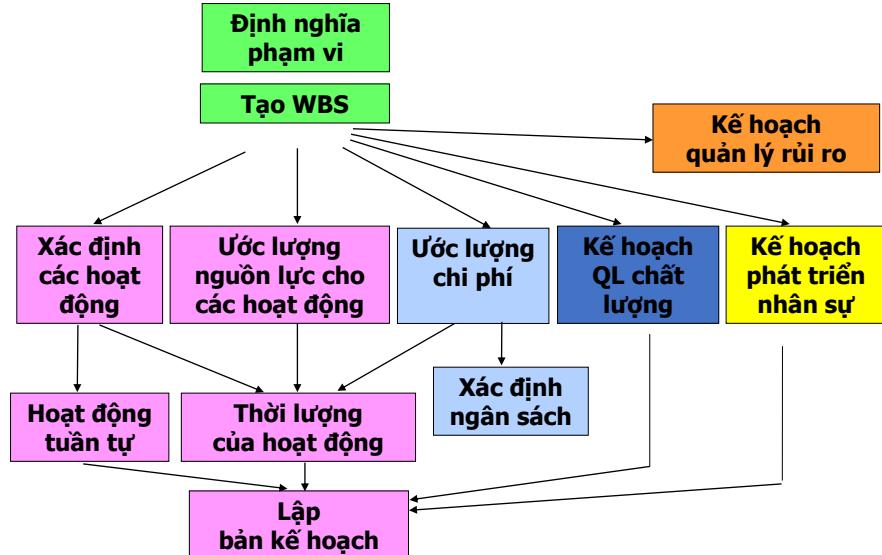


3.5 Tạo WBS(3)

Phân rã WBS ở độ sâu nào?

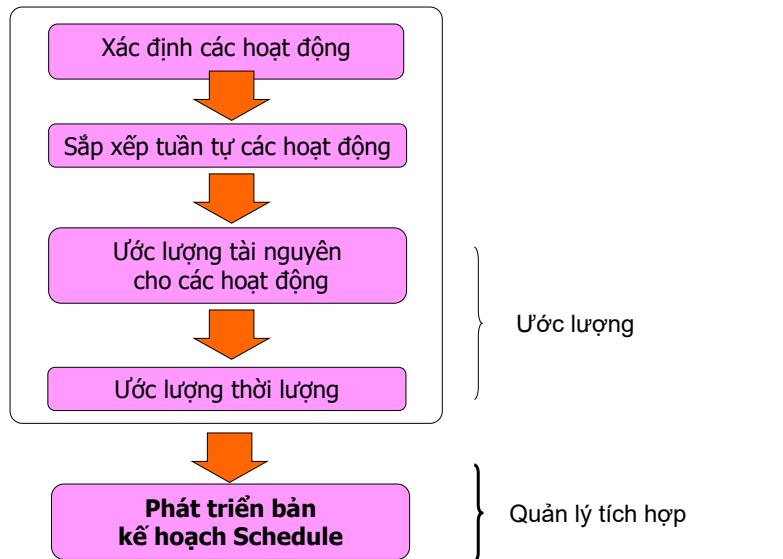


3.6 Xây dựng bản kế hoạch Schedule

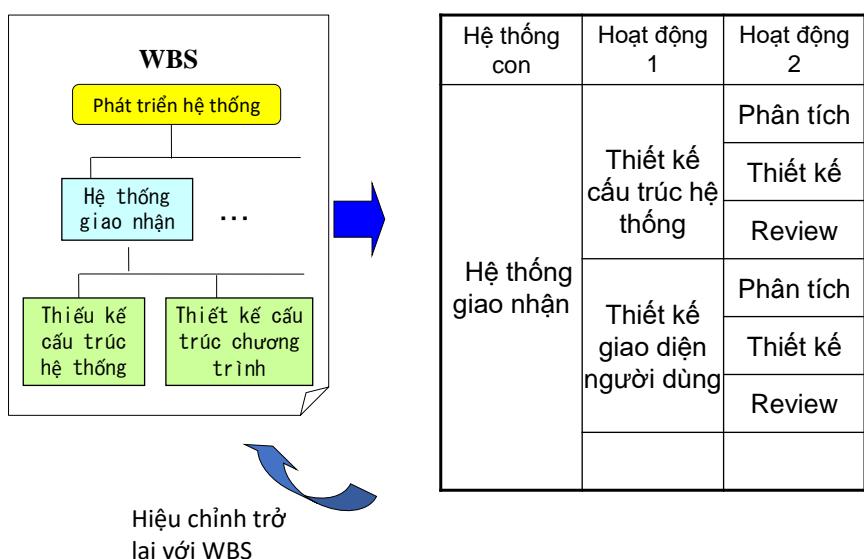


3.6.1 Schedule – tổng quan

3.6.2 Schedule – Định nghĩa các hoạt động



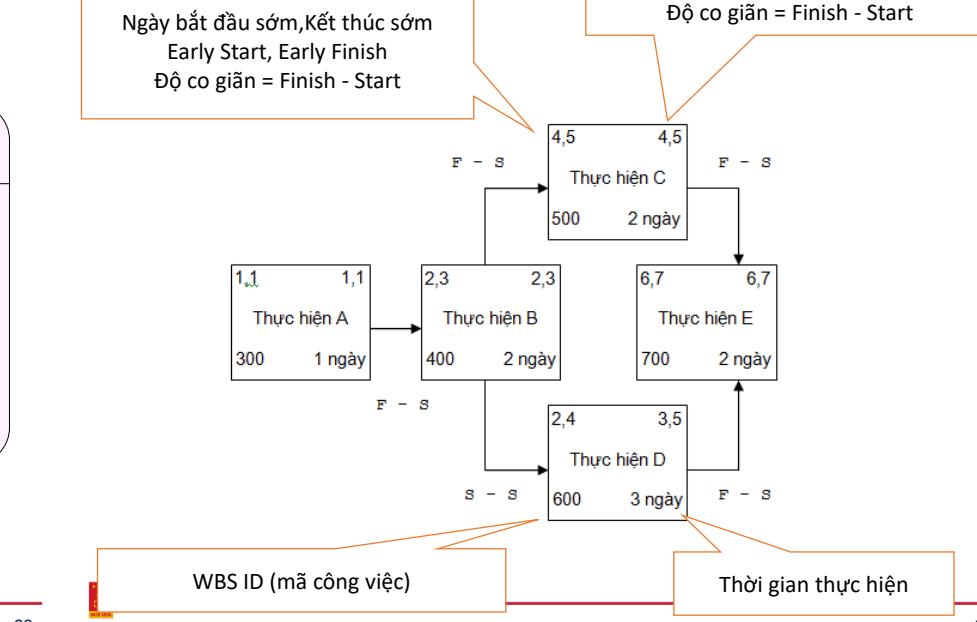
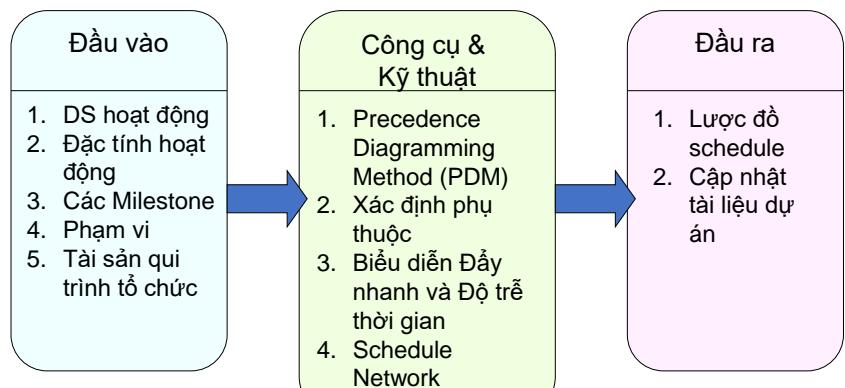
31



32

3.6.3 Schedule – Sắp xếp tuần tự các hoạt động

➤ Xác định và lập tài liệu về mối quan hệ giữa các hoạt động



33

34

3.6.4 Precedence Diagramming Method (PDM)

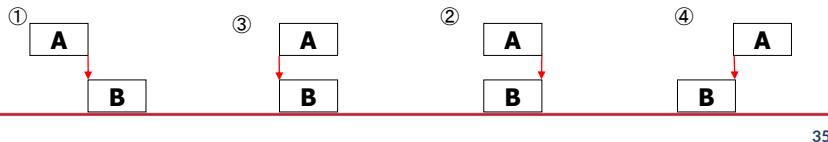
Ví dụ

- Mỗi hoạt động là một node
- Đường nối các node biểu diễn quan hệ tuần tự
- PDM có thể biểu diễn 4 quan hệ phụ thuộc

① Finish to Start (FS)	Sự bắt đầu của hành động sau phụ thuộc vào hoàn thành của hành động trước
② Finish to Finish (FF)	Sự kết thúc của hành động sau phụ thuộc vào hoàn thành của hành động trước
③ Start to Start (SS)	Sự bắt đầu của hành động sau phụ thuộc vào sự bắt đầu của hành động trước
④ Start to Finish (SF)	Sự kết thúc của hành động sau phụ thuộc vào sự bắt đầu của hành động trước

- Về một buổi hội thảo công nghệ

① Finish to Start (FS)	Sau khi Người tham gia vào phòng, buổi seminar bắt đầu
② Finish to Finish (FF)	Sau khi NTG ra khỏi phòng, hội nghị kết thúc
③ Start to Start (SS)	Khi MC dẫn dắt, buổi hội thảo bắt đầu
④ Start to Finish (SF)	Khi buổi hội thảo bắt đầu, quá trình đón khách kết thúc



35



36



3.6.5 Xác định sự phụ thuộc

- Có 3 dạng quan hệ phụ thuộc

1. Phụ thuộc vĩnh viễn

- Sự phụ thuộc có tính bản chất, ràng buộc tự nhiên.

2. Phụ thuộc lỏng lẻo

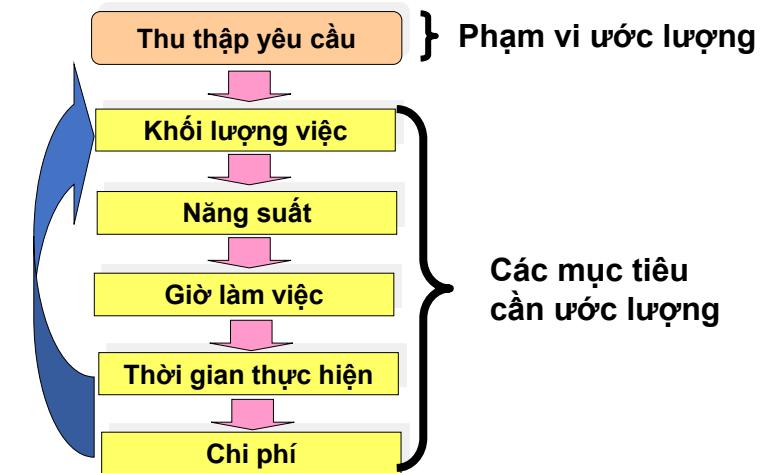
- Có thể thực hiện sớm hơn, hoặc muộn hơn so với kế hoạch (Lead time và Lag time)

3. Phụ thuộc bên ngoài

- Phụ thuộc bởi các nhân tố khách quan ngoài dự án

3.6.6 Ước lượng

<Qui trình ước lượng cơ bản>

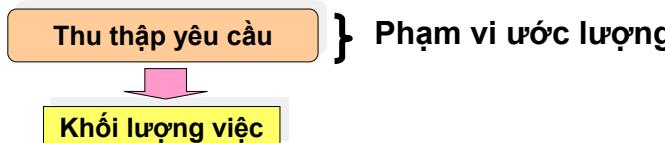


37

38

(1) Ước lượng: Khối lượng

<Qui trình ước lượng cơ bản>



< Các đơn vị đo phổ biến >

- Số lượng yêu cầu
- Số lượng dòng lệnh (LOC: Lines of code, KLOC)
- Điểm chức năng (FP: Function point)
- Số lượng trang
- Số lượng vào ra I/O
- Số lượng giao diện/interface

Code Metrics Results							
	Hierarchy	Maint...	Cyclo...	Depth...	Class C...	Lines of Code	
One or more projects were found.	Tailspin.SimpleSqlRepos	73	772	1	75	2,756	
	Tailspin.Model (Debug)	93	667	3	81	958	
	Tailspin.Admin.App (Debug)	83	217	2	29	436	
	Tailspin.Web (Debug)	77	179	4	101	426	
	Tailspin.Infrastructure (Debug)	79	220	2	72	413	
	Tailspin.Test.Model (Debug)	73	45	1	27	158	

39

Ví dụ về bảng thống kê đặc trưng các dự án cũ

Project	Qui mô dự án							
	Thời gian thực hiện	Số người tham dự	Qui mô mm	Số dòng code	Unitest	Số dòng comment	code/mm	comm/mm
Project A	24	4	2.82	2,609	0	433	925	154
Project B	53	7	5.75	8,185	0	2,764	1,423	481
Project C	35	4	4.81	3,874	0	848	805	176
Project D	42	6	6.125	9,264	2,673		1,512	0
Project F	22	6	12	23,282	2,673	17,280	1,940	1,440
Trung bình	35.2	5.4	6.301	9442.8		5331.25	1321.34	450.1082
Số dòng code/manmonth: 1321.343487			Số dòng code/manday: 55.05597862			Số dòng comment/manmonth: 450.1062256		
Tổng số dòng/manmonth: 1771.451712			Tổng số dòng/manday: 18.7545094			Tổng số dòng/manday: 73.81048801		
Số testcase/manmonth: 73.3039737								
Số lỗi/manmonth: 7.575919907								

(2) Ước lượng: Năng suất

➤ Làm thế nào để tính được năng suất?

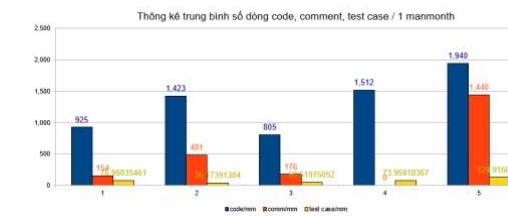
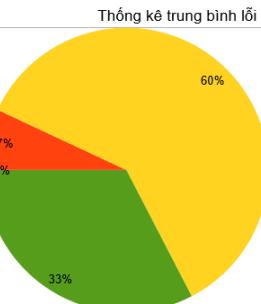
$$\text{Năng suất} = \frac{\text{Khối lượng việc}}{\text{Giờ làm việc}}$$

➤ Năng suất là lượng việc làm xong trong mỗi đơn vị thời gian ngày/giờ/tháng.

➤ Để có thông tin năng suất, phải dùng **dữ liệu quá khứ đã thu thập**.

➤ Khoảng 30 bộ dữ liệu quá khứ sẽ cho khả năng ước lượng tốt. (Phải chỉnh lại tùy theo khả năng của từng thành viên)

40



41

(3) Ước lượng: Giờ làm việc

➤ Sau khi đã có khối lượng việc và năng suất lao động, dễ tính được thời gian cần có để thực hiện.

$$\text{Năng suất} = \frac{\text{Khối lượng việc}}{\text{Giờ làm việc}}$$

➤ Trong phát triển hệ thống, thước đo năng suất và giờ làm phải bao gồm cả phát triển + quản lý + xây dựng hạ tầng

42

<Qui trình ước lượng cơ bản>

$$\text{Thời gian thực hiện} = \frac{\text{Giờ làm việc}}{\text{Số nhân sự}}$$

- **Ước lượng thời gian thực hiện các hoạt động** là quá trình ước tính xấp xỉ lượng thời gian của từng hoạt động riêng lẻ dựa trên các tài nguyên đã ước lượng trước đó.



43

Giai đoạn Ước lượng	Business Talks	Collect Requirement	System Design
Kiểu Ước lượng	Order-of-magnitude estimate	Preliminary estimate	Definitive Estimate
Độ chính xác	-30~+50%	-15~+30%	-5~+15%
Công cụ và kỹ thuật Ước lượng	Top-Down Estimating Parametric Estimating Bottom-Up Estimating		

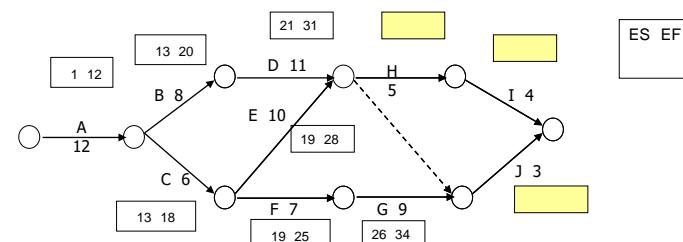


44

3.7 Phương pháp đường gǎng - Critical Path

Bài tập: Quản lý đường gǎng

- Dựa trên thời gian thực hiện ước lượng, tiếp tục tính toán
 - Ngày bắt đầu sớm và kết thúc sớm (Early Start, Early Finish dates)
 - Ngày bắt đầu muộn và kết thúc muộn (Late Start, Late Finish dates)
- Xem lại sơ đồ PDM
- Đường gǎng, critical path, là đường dài nhất xuyên suốt dự án.
- Độ thay đổi của đường gǎng phải bằng 0.
- Phải dựa vào đường gǎng để quản trị dự án
- Đường gǎng có thể chuyển sang một đường dẫn khác trong dự án → cần giám sát cẩn thận



Activity	Predecessor activity	Successor activity	Duration	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Total Float
A	—	B, C	12	1	12	—	—	—
B	A	D	8	13	20	—	—	—
C	A	E, F	6	13	18	—	—	—
D	B	H, J	11	21	31	—	—	—
E	C	H, J	10	19	28	—	—	—
F	C	G	7	19	25	—	—	—
G	F	J	9	26	34	—	—	—
H	D, E	I	5	—	—	—	—	—
I	H	—	4	—	—	—	—	—
J	G, D, E	—	3	—	—	—	—	—

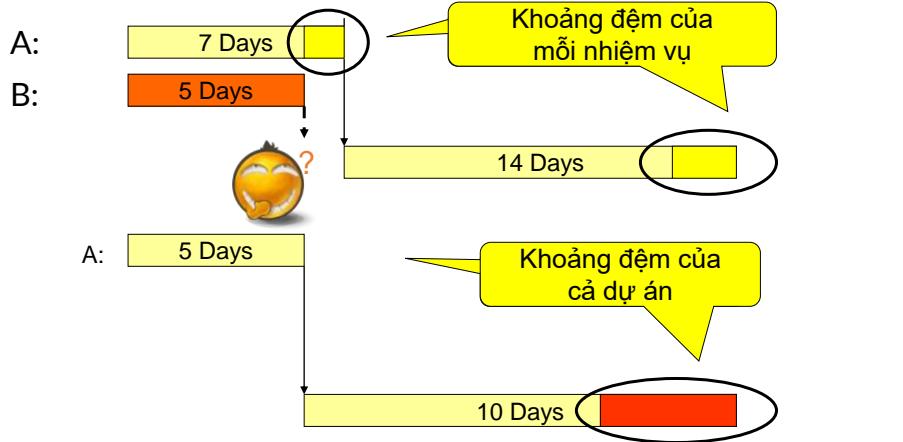
Điền vào ô
trống

45

46

3.8 Chuỗi găng - Critical Chain

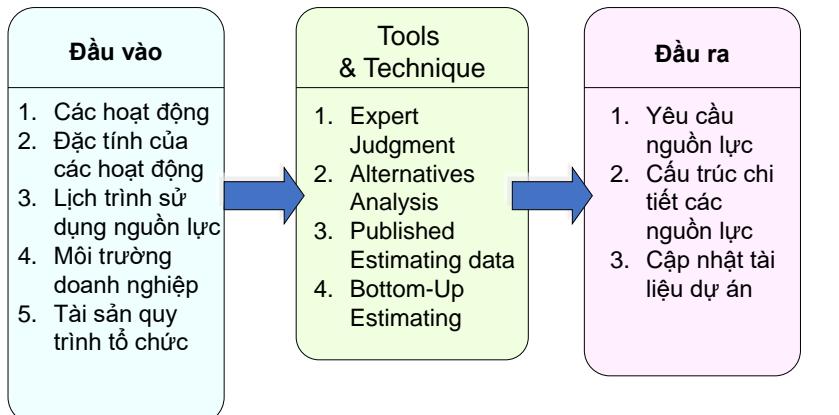
- Chuỗi găng là Phương pháp để làm giảm thời gian thực hiện dự án.



47

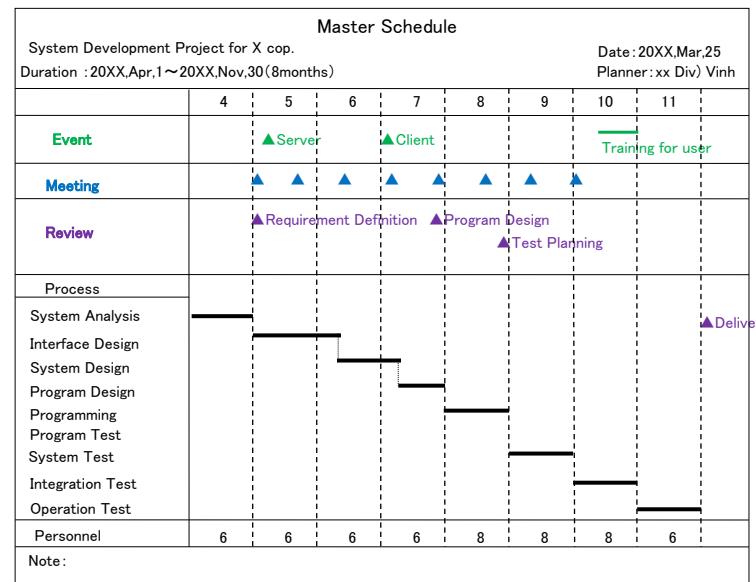
3.10 Ước lượng nguồn lực cho các hoạt động

- Ước tính các dạng và số lượng tài nguyên về vật tư, con người, thiết bị.. cho dự án
- Gợi ý: nhân sự, phần cứng, phần mềm, vận chuyển, đi lại, tư vấn, phụ tùng, điện nước, văn phòng,



49

3.9 Phát triển bản kế hoạch tổng thể/hợp nhất



48

3.11 Quản lý chi phí

3.11.1 Lập kế hoạch chi tiêu

Ước lượng chi phí

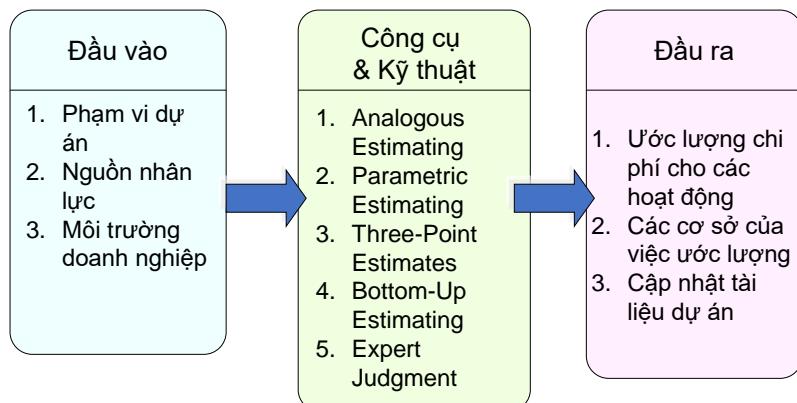
- Là quá trình ước tính xấp xỉ các nguồn lực tài chính cần thiết để bảo đảm cho mọi hoạt động của dự án

- Cần kiểm tra lại kỹ càng với các giới hạn về phạm vi, điều kiện, điều kiện tiên quyết để bảo đảm thỏa mãn.
- Ngoài các chi phí chính, còn có các phụ phí sau
 - Chi phí tư vấn
 - Chi phí đào tạo
 - Khấu hao thiết bị, thuê khoán thiết bị
 - Chi phí đi lại
 - Vận chuyển



50

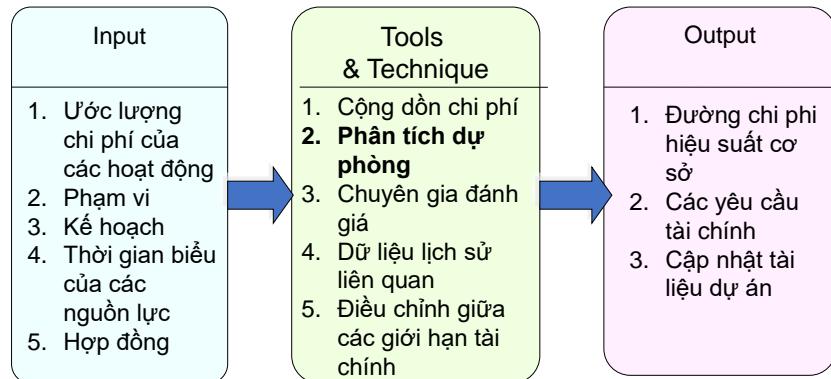
3.11.1 Lập kế hoạch chi tiêu (2)



3.11.2 Duyệt ngân sách

➤ Là quá trình cộng dồn các chi phí đã được ước lượng của các hoạt động hoặc các nhóm hoạt động để hình thành nên **đường chi phí cơ sở (cost baseline)**

➤ Liên quan tới giám sát chi tiêu trong dự án



Các kỹ thuật ước lượng

Analogous estimating

- Ước lượng lừa trên các dự án tương tự đã làm
- Dễ làm, ít chi phí. Nếu tính tương đồng của dự án cũ-mới không cao thì sẽ rất kém chính xác
- Ví dụ: web cũ trị giá 70 triệu, vậy web mới cũng 70 tr

Parametric estimating

- = Analogous estimating + tham số hiệu chỉnh
- Ví dụ: web cũ trị giá 70 triệu với 7 chức năng, vậy web mới có giá 90 tr với 9 tính năng.

Three-point estimating

- $Ce = (Co + 4Cm + Cp)/6$
 $= (Tốt + 4 thường + Tệ)/6$
- Cho thấy kết quả khá sát với thực tế

Bottom-up estimating

- Giá trị dự án = tổng giá trị các công việc nhỏ lẻ
- Chia nhỏ dự án thành các công việc càng nhỏ càng tốt, rồi mới ước lượng
- Chính xác cao, tốn chi phí và thời gian

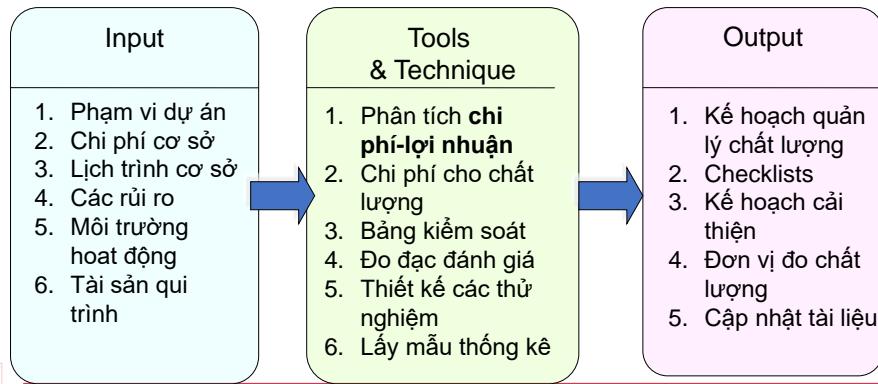
3.12 Quản lý chất lượng

➤ Quản lý trên cả quá trình và kết quả cuối cùng.

➤ Chất lượng là vô hình, nên khó quản lý hơn so với thời gian hay chi phí.

➤ Kiểm thử là quan trọng, nhưng thiết kế kiểm thử và giám sát còn quan trọng hơn.

➤ Chất lượng cũng có mức độ, tùy theo yêu cầu của khách hàng.



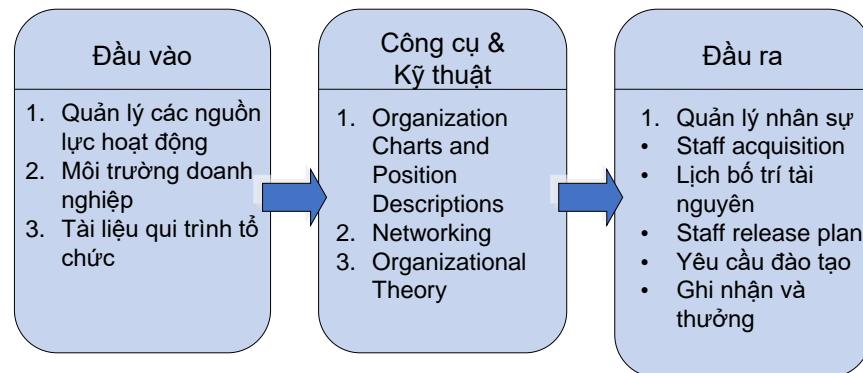
	Items	Basic Rules
Overall		
	Items	Basic Rules

55

➤ Xác định vai trò của từng cá nhân và ghi lại thành văn bản.



➤ Trách nhiệm, kỹ năng, vai trò của từng người và xây dựng nên kế hoạch quản lý nhân sự.



56

3.13 Kế hoạch quản lý nhân lực

Activity	Work Product	Customer	Vice President of	PD Project Director	PL Project Leader	Developer	Tester	SQA Software Quality Assurance	Process Quality Assurance /SEPG
Develop proposal	- Proposal - Contract - Estimation&Schedule	A	A/R	D	I			R	R
Develop internal Work Order, project plan	- Work order - Schedule - Estimation - Configuration Management plan		A/R	R	D	I	I	R	R
Conduct weekly project reporting	- Weekly report	A	R	A	D	I	I	I	I
Conduct project training	- Training report			R/A	D	I	I		R
Conduct CM activities	- Baseline reports			R	R	I	I	R	I
Define user requirements	-URD (User Requirement Definition)	D	A/R	R	R			I	I
Develop software requirements specification	- SRS (Software requirement Specification)	D/A	R	A	D	R	R	R	I
Make prototype	- Prototype	A	R	A	D	D	R	I	I
Define and handle change requirements	- Change voucher	A	I/R	A	D	D	R	I	I
Develop test plan	- Test plan and test spec			A	R	I	D	R	I
Make Design	- Basic design - Detail Design - Method design - Operating design - F voucher (Program voucher)	A		A	D	R/D	I	R	I

55

3.14 Kế hoạch giao tiếp liên lạc

➤ Sự hài lòng của khách hàng 😊 phụ thuộc vào chất lượng quá trình liên lạc 

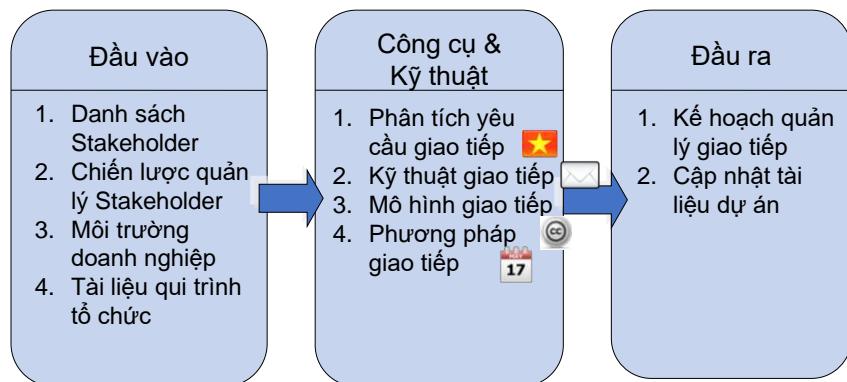
➤ Vì vậy, cần phân tích nhu cầu của stakeholder

➤ Về kỹ năng và tri thức?

➤ Ai là key person?

➤ Liệu có stakeholder giấu mặt nhưng có vai trò quan trọng như là "top management," "other division's staff."

- Quá trình xác định nhu cầu thông tin của các bên liên quan của dự án và xác định phương pháp giao tiếp.



59

Bài tập

- < Đưa ra qui luật trong sử dụng e-mail >

Trong dự án này, chúng ta sử dụng email làm công cụ chính để giao tiếp. Mục tiêu của việc sử dụng email là: 1) Truyền tải thông tin chính xác, 2) Lưu vết thông tin 3) Tránh ngắt quãng

< Luật khi gửi email>

< Luật khi nhận email>

< Luật khi gửi email chuyển tiếp>

< Luật khi gửi email có sử dụng bcc.>

No	Kiểu Meeting	Mục đích	Tần suất	Host	Thành viên
1	Phase Meeting	Ra quyết định	Bất kì	Client	Client, PM, Sales
2	Team Meeting	Đánh giá tiến độ	1 lần/tuần	PM	PM, Project members
3	Morning Meeting	Hiểu biết lẫn nhau, giao tiếp tốt	Hàng sáng	PM	PM, Members

60

3.15 Quản lý rủi ro

3.15.1 Định nghĩa rủi ro

- Rủi ro là gì?

- Không rõ ràng,
- Có thể ảnh hưởng tốt, xấu tới dự án
- Dự án có rất nhiều rủi ro
- Cần kiểm soát và có qui trình để đối phó rủi ro.

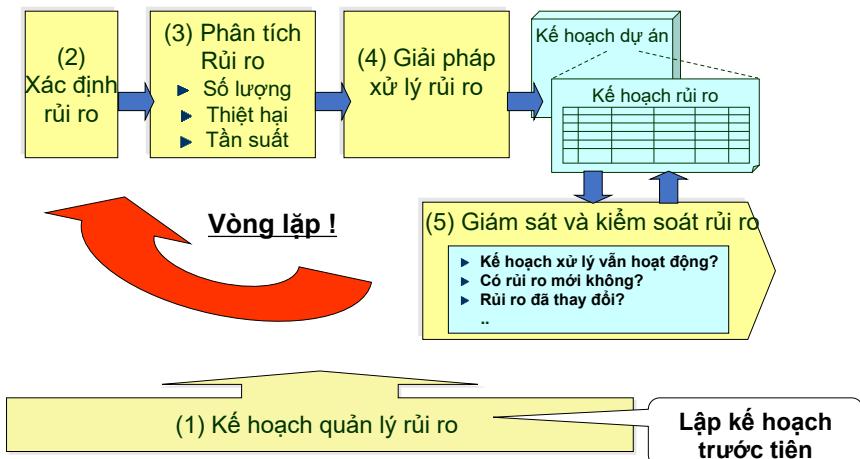
61

62

➤Đối phó với rủi ro này như thế nào?

- Bạn có kế hoạch mở bữa tiệc tại nhà vào tuần tới.
 - Nhưng không biết có bao nhiêu người tham gia?
 - Bạn dự kiến nước và thức ăn cho 10 người.
 - Sẽ quá nhiều nếu bạn chỉ có 5 khách.
 - Sẽ quá ít nếu bạn có 15 khách.

➤ Cố gắng tìm cách khả dĩ nhất để giải quyết rủi ro này.



3.15.3 Kế hoạch quản lý rủi ro

Là tiến trình xác định các bước để kiểm soát rủi ro của dự án

1. Điều kiện ràng buộc
 2. Phạm vi
 3. Chi phí/Lập lịch
 4. Kế hoạch giao tiếp liên lạc
 5. Tài sản qui trình tổ chức

Tổ chức hợp và cùng phân tích

- Phương pháp luận
- Quyền và trách nhiệm
- Ngân sách
- Thời gian
- Phân loại

3.15.4 Xác định rủi ro

➤ Xác định các rủi ro có thể ảnh hưởng tới dự án và ghi lại các đặc điểm của chúng.

Phân loại	Nguyên nhân - Risk Driver	Rủi ro - Risk
Hệ thống	•Yêu cầu không rõ ràng	•Dự án có thể bị trễ nếu cần xác định rõ yêu cầu
	•Dự án quá lớn	•Ước lượng khó khăn
	•Đòi hỏi cao về chất lượng	•Lịch trình có thể bị trễ
Kỹ thuật	•Sử dụng công nghệ mới	•Tốn nhiều thời gian xử lý lỗi
	•Sử dụng thư viện sẵn có	•Khó tùy chỉnh lại theo ý
Tổ chức	•Người dùng đầu cuối không trực tiếp tham gia	•Khó khăn để hiểu về nhu cầu sử dụng thực tế
	•Không đủ kỹ sư	•Trễ dự án

3.15.5 Phân tích rủi ro

Probability	
High	Many times occurred in the past
Middle	Several times occurred in the past
Low	Never or few times occurred in the past

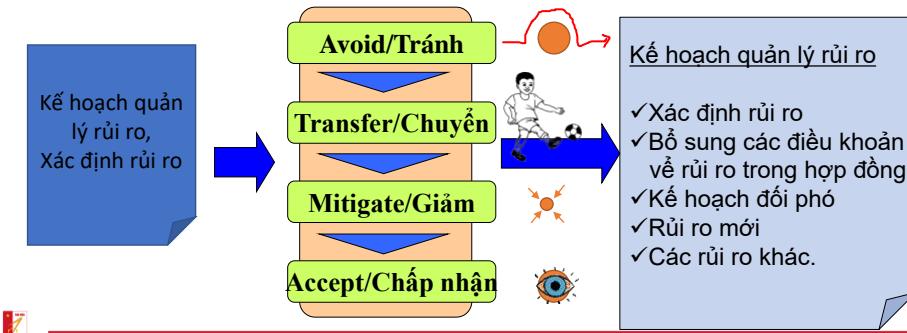
Impact Level	
High	Company have to deal with it. (Lose all profit, Bring lawsuit, Have a press conference for apology etc..)
Middle	Other project team or division need to help the project to solve the problem.
Low	Project team or members can solve problems using their own buffer.

Impact Probability	Big	Middle	Small
High	A	A	B
Middle	A	B	C
Low	B	C	C



3.15.6 Kế hoạch đối phó rủi ro

- Là quá trình xây dựng các phương án hành động nhằm phòng tránh hoặc giảm thiểu tác hại.



67

68

3.16 Quản lý mua sắm

3.16.1 Plan Procurements

Quản lý mua sắm bắt đầu từ quá trình phân tích “nên mua hay tự làm”

Nếu mua, cần tìm được nhà cung cấp tốt

Cách làm phổ biến là tạo tài liệu “Request For Proposal (RFP, Yêu cầu đề xuất).”

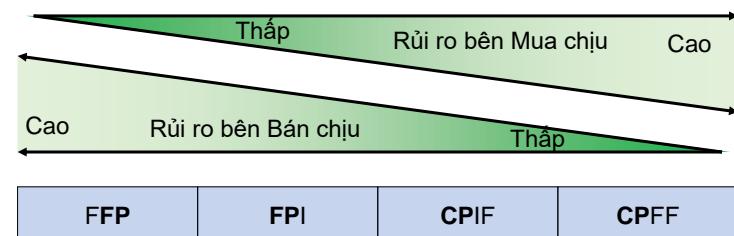
RFP có nhiều thông tin tương đồng với Tuyên ngôn dự án/Project Charter như là mục tiêu, đầu ra, ngân sách, thời hạn để áp đặt cho nhà cung cấp



3.16.2 Quản lý rủi ro mua sắm?

Mỗi loại hợp đồng có cách chia sẻ rủi ro khác nhau giữa bên mua và bán

Cần nắm được các nguyên tắc cơ bản như sau:



(1) **Fixed Price, FP:** Hợp đồng giá cố định, đặt tổng giá cố định cho một sản phẩm hoặc dịch vụ xác định sẽ được cung cấp. Ví dụ: *khoán sản phẩm*

(2) **Cost Plus, CP:** Hợp đồng chi phí bồi hoàn, thanh toán cho người bán cho tất cả các chi phí thực tế hợp pháp phát sinh cho công việc hoàn thành với lợi nhuận của người bán. Ví dụ: *luong công nhân*

69

70

4.1 Thực hiện dự án

4.1.2 Bảo đảm chất lượng

4.1.1 Chỉ huy và quản lý quá trình thực hiện

➤ Bám sát và thực hiện các hạng mục như trong kế hoạch quản lý dự án → đạt được mục đích

➤ Lưu ý: nhân sự, chi phí sẽ tăng dần. Chí phí thay đổi cũng vì thế tăng lên.

Đầu vào
1. Kế hoạch quản lý dự án
2. Yêu cầu thay đổi đã được phê duyệt
3. Môi trường doanh nghiệp
4. Tài sản quy trình tổ chức

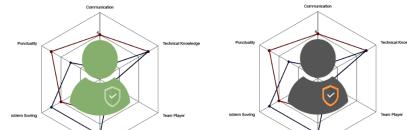
Công cụ & Kỹ thuật
1. Đánh giá của chuyên gia 2. Hệ thống thông tin quản lý dự án

Đầu ra
1. Bàn giao được 2. Dữ liệu về năng suất 3. Thay đổi yêu cầu 4. Cập nhật kế hoạch quản lý dự án 5. Cập nhật tài liệu dự án

4.2 Team Building

4.2.1 Xây dựng nhóm

➤ Xác nhận nguồn nhân lực sẵn có và tuyển mộ đội ngũ cần thiết để hoàn thành dự án.



Tuyển chọn nhân sự

➤ Nếu nguồn nhân lực không đủ để thực hiện, người quản lý dự án phải giải trình cho nhà tài trợ dự án.

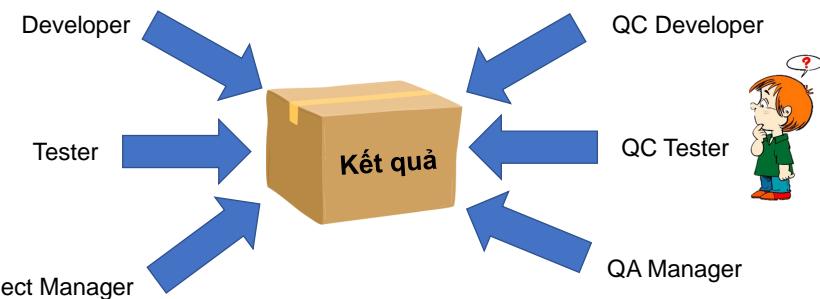


Tình trạng kiêm nhiệm, chia sẻ nhân sự giữa các dự án

➤ Quản lý dự án cần tiến hành đàm phán để có thêm nhân viên.

Quản lý tốt → Kết quả tốt

➤ Thực hiện các bước kiểm định/audit để bảo đảm dự án được thực hiện đúng như mong đợi.



4.2.2 Nhóm phát triển

➤ Cải thiện năng lực, tương tác nhóm và môi trường nhóm tổng thể để nâng cao hiệu suất dự án.

➤ Người quản lý dự án nên có được các kỹ năng để xác định, xây dựng, duy trì, thúc đẩy, lãnh đạo và truyền cảm hứng cho các nhóm dự án để đạt được hiệu suất cao của nhóm và để đáp ứng các mục tiêu của dự án.

4.2.3 Các hoạt động Team Building

➤ Hình thành

- Nhóm gặp mặt và trao đổi về dự án.
 - Xác định các qui tắc
 - Xác định trách nhiệm

➤ Xung đột

- Nhóm xuất hiện các quan điểm khác biệt, cách giải quyết khác biệt, công nghệ khác biệt, và cả phương pháp quản lý.

➤ Bình thường hóa

- Các thành viên bắt đầu hiểu lẫn nhau và cân bằng cách làm việc cho phù hợp lẫn nhau

➤ Hiệu quả

- Đạt được hiệu suất làm việc tốt.

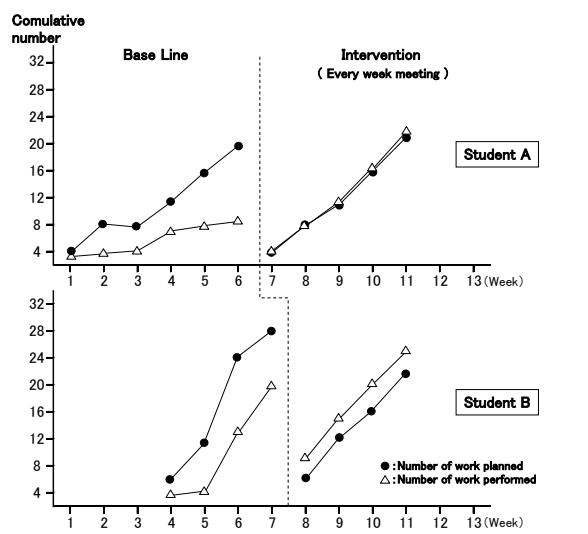
➤ Điều chỉnh

- Nhóm hoàn thành công việc và chuyển tới dự án mới.

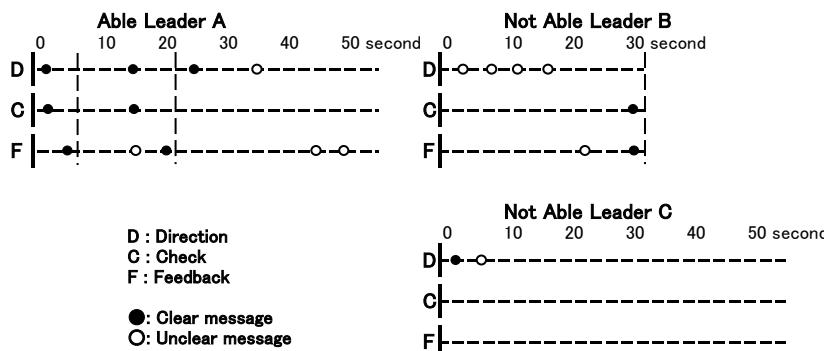
4.2.4 Nhóm quản lý

- Sẽ bảo đảm bảo nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành dự án.
- Theo dõi hiệu suất của thành viên trong nhóm, cung cấp phản hồi, quản lý xung đột, giữ hiệu suất tốt hơn.

4.2.5 Làm thế nào để nâng cao năng suất?



4.2.5 Làm thế nào để nâng cao năng suất?



4.3 Các khái niệm cơ bản về Nhóm

	Roles <ul style="list-style-type: none">Vai trò, vị trí, trách nhiệm của từng thành viên trong nhóm.
	Norms and conformity <ul style="list-style-type: none">Luật định, thỏa thuận được chấp nhận và áp dụng.
	Motivation management <ul style="list-style-type: none">Động lực thúc đẩy
	Group size <ul style="list-style-type: none">Nhóm nhỏ hoàn thành công việc nhanh hơn. Nhóm lớn khắc phục sự cố nhanh hơn, khuynh hướng giảm gắn kết
	Group cohesiveness <ul style="list-style-type: none">Mức độ gắn kết giữa các thành viên, chia sẻ mục tiêu.
	Conflict management <ul style="list-style-type: none">Khác biệt là do đối lập hay chống đối. Mâu thuẫn chức năng giúp dự án phát triển, mâu thuẫn phi chức năng thì không.
	Informal communications <ul style="list-style-type: none">Các trao đổi thông tin không chính thức, ngoài quy định.

Phỏng đoán nguyên nhân

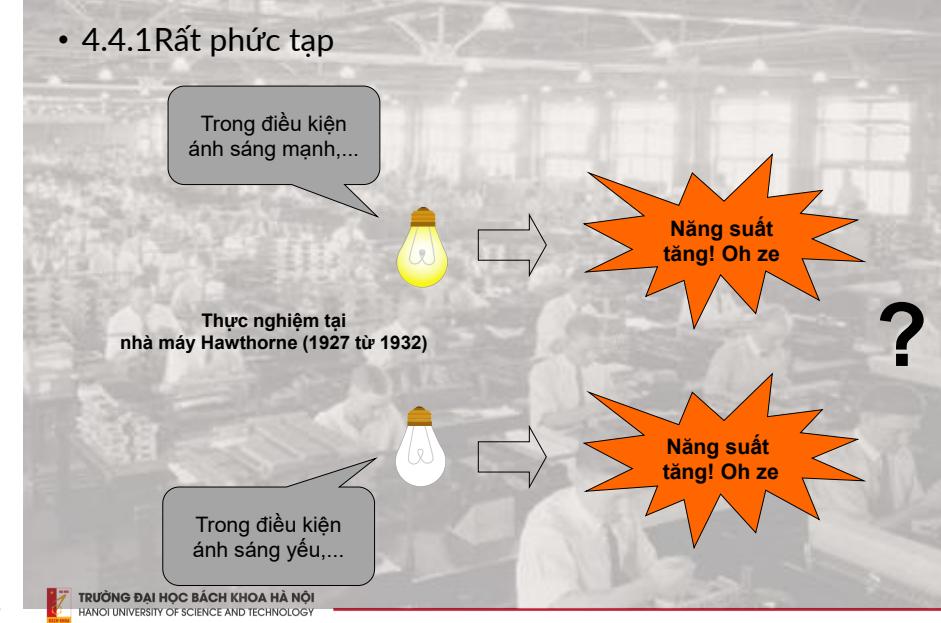


- Các công nhân được chọn cảm thấy họ đang được đối xử đặc biệt.
- Họ cảm thấy rằng một giám sát viên là lần đầu tiên thể hiện sự quan tâm đến họ.
- Họ cảm thấy mình là thành viên của các đội được chọn và cảm giác thuộc về nhau.

Kết luận: **những cảm giác và nhận thức** làm tăng động lực của người lao động và tăng đáng kể năng suất của họ.

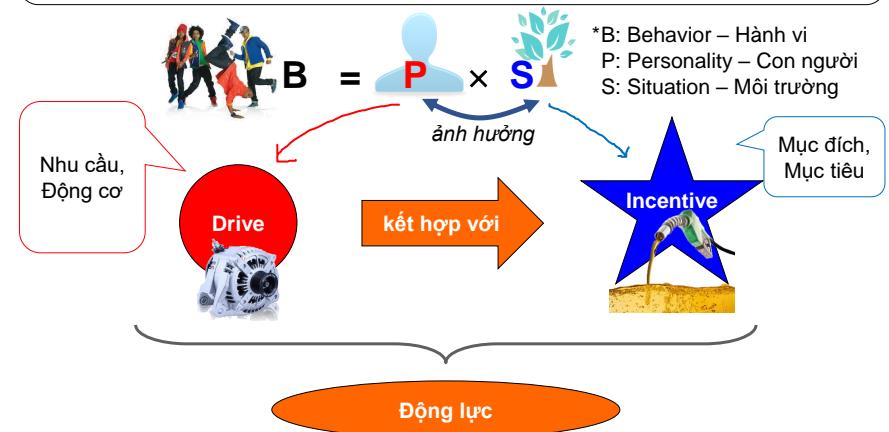
4.4 Động lực thúc đẩy

4.4.1 Rất phức tạp



4.4.2 Những nhân tố tạo ra động lực

Động lực là một quá trình **kích hoạt** và **duy trì** các hành vi hướng tới mục tiêu và chức năng của hành vi đó.



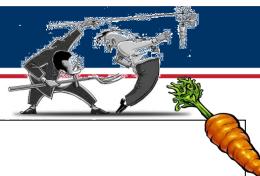


Gồm nội động lực và ngoại động lực.



	Nội động lực	Ngoại động lực
Tiêu điểm	Con người	Trường hợp cụ thể
Định hướng	Hướng tới quá trình liên tục	Hướng tới kết quả cuối cùng
Merits - Ưu	Duy trì dài hạn	Dễ đạt được
Demerits -Nhược	Khó, tốn thời gian	Dễ mất

4.4.4 Phương pháp tăng động lực?



Giả định của lý thuyết Y

1. Con người thường thích làm việc, tương tự như chơi và nghỉ ngơi.
2. Ngoại động lực và sự kiểm soát không phải là phương tiện duy nhất.
3. Phản thường sẽ tăng động lực, mà phản thường lớn nhất là thỏa mãn bản ngã (sự khẳng định bản thân) hoặc nhu cầu tự nhiên.
4. Con người sẵn sàng và học cách gánh vác trách nhiệm.
5. Trong mỗi con người luôn tiềm ẩn tài năng. Quan trọng là tìm ra và khơi dậy.

Các nhà quản lý theo thuyết Y có cách kiểm soát lỏng lẻo. Họ cho rằng:

- Nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ
- Hạn chế các luật lệ, qui định để người lao động có quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất, làm già tăng năng suất lao động.
- Tạo ra những điều kiện làm việc tốt, sẽ gây cho người lao động hứng thú với công việc họ yêu thích
- Đại đa số mọi người hoan nghênh Thuyết Y
- Không hẳn là tốt

Giả định của lý thuyết X

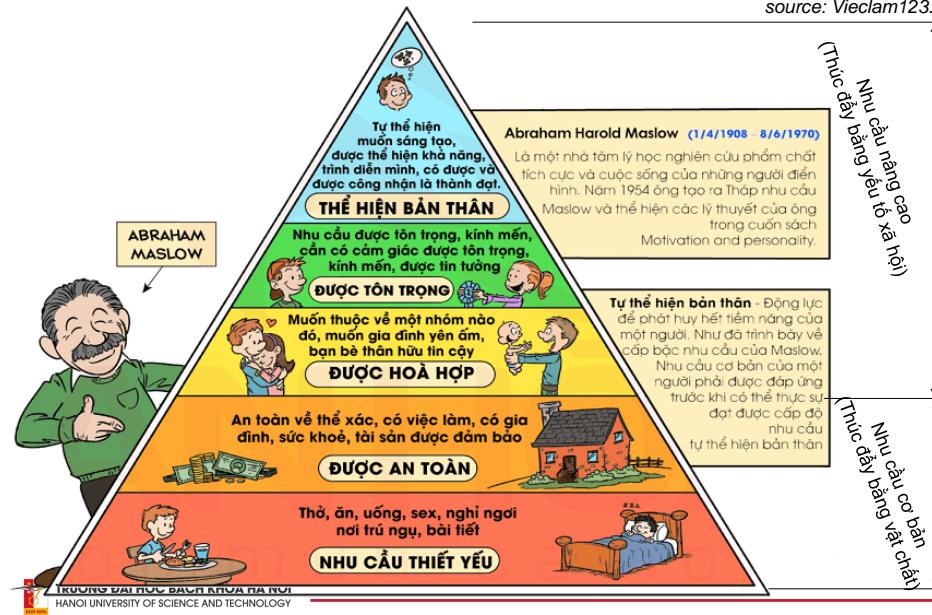
- 
1. Con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể
 2. Con người phải bị ép buộc, ra lệnh, đe dọa và trực phạt thì mới có năng suất
 3. Con người thường tránh trách nhiệm, muốn sự bình yên, thiếu tham vọng.

Các nhà quản lý theo Thuyết X hay có cách hành xử tiêu cực và cực đoan.

- Khi có vấn đề, họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó và luôn là người lao động.
- Khi có vấn đề, các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo... đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết.
- Nhà quản lý theo Thuyết X chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.
- Đặc biệt ứng dụng vào các ngành sản xuất, dịch vụ.
- Không hẳn là tiêu cực

4.4.5 Tháp nhu cầu Maslow

source: Vieclam123.vn



4.4.6 Hiểu về động cơ xã hội

4.4.7 Học thuyết giá trị-kỳ vọng



Động cơ thành tích

- (1) Thủ thách các nhiệm vụ khó khăn
- (2) Luôn mong chờ phản hồi sau mỗi sự kiện (bằng khen, giải thưởng...)
- (3) Chịu trách nhiệm về quyết định của bản thân
- (4) Cho rằng nguyên nhân thất bại là không đủ nỗ lực cá nhân
- (5) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên năng lực chứ không phải quan hệ

Động cơ tương tác

- (1) Thường xuyên gọi điện thoại hoặc email
- (2) Tạo không khí thân thiện khi nói chuyện bằng ánh mắt
- (3) Muốn có được sự tán đồng của người khác trong mỗi hành động
- (4) Thường có phản ứng tiêu cực với các quan điểm trái chiều
- (5) Dễ lo lắng khi bị người khác đánh giá
- (6) Có khuynh hướng chọn đồng nghiệp dựa trên quan hệ chứ không phải năng lực
- (7) Có năng suất cao hơn khi làm việc nhóm

4.4.7 Học thuyết giá trị-kỳ vọng



(2) Đặt mục tiêu ở mức thích hợp

Lý thuyết về động cơ thành tích của Atkinson

Hành vi hướng thành tích sẽ có kết quả tốt nhất khi xác suất thành công ở mức 50%. (rất quan trọng, không được quá dễ hay quá khó.)

$$\text{Hành vi hướng thành tích} = (\text{Nhu cầu thành tích} \times \text{Xác suất Thành công} \times \text{Sự hấp dẫn của mục tiêu})$$

Tối đa hóa ➔

$$\begin{aligned} 0.2 \times 0.8 &= 0.16 \\ 0.3 \times 0.7 &= 0.21 \\ 0.4 \times 0.6 &= 0.24 \\ \mathbf{0.5 \times 0.5 = 0.25} \\ 0.6 \times 0.4 &= 0.24 \\ \vdots \end{aligned}$$

(1) Đặt ra các mục tiêu khả thi và hấp dẫn

Lý thuyết giá trị - kỳ vọng của Vroom

Động lực phụ thuộc vào cơ hội thành công (yếu tố mang tính chủ quan) và sự hấp dẫn của mục tiêu.

$$\text{Động lực} = \text{Cơ hội thành công} \times \text{Sự hấp dẫn của mục tiêu}$$

Chia mục tiêu thành nhiều mục tiêu nhỏ hơn sẽ làm tăng cơ hội thành công

- Dẫn dắt tới mục tiêu cao hơn
- Cần có một nguyên nhân xứng tầm

4.4.8 Thúc đẩy nội động lực

Lý thuyết định lượng nhận thức

Nội động lực tăng theo "cảm nhận về năng lực" và "cảm giác tự chủ."



Cảm nhận về các thành tựu đã có



Hãy trả lời các câu hỏi sau bằng cảm nhận

Giả sử rằng bạn đang quản lý một dự án với chi phí phát triển khoảng 100 triệu vnđ. Tuy nhiên, chi phí thực tế đã vượt quá rồi. Nguyên nhân do đâu?

A. Tôi đã bỏ sót việc quản lý chi phí.

B. Tôi đã quá dễ dãi, không phù hợp quản lý

C. Cái dự án này vốn đã không thể thực hiện với 100 triệu rồi

D. May mắn đã không xảy ra cho dự án này

Bằng cách chia nhỏ mục tiêu thành các mục tiêu nhỏ hơn, bạn giúp cho việc trải nghiệm thành công được lặp lại nhiều lần hơn với mục tiêu nhỏ → tăng động lực.

Mục tiêu nhỏ



Thành công!

Cảm giá đạt
được thành tích

Mục tiêu nhỏ



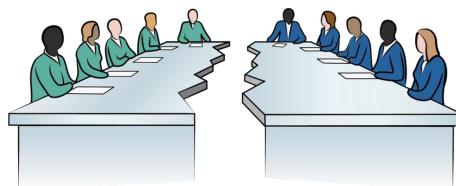
Thành công!

Cảm giá đạt
được thành tích

4.5 Quản lý mâu thuẫn

4.5.1 Định nghĩa mâu thuẫn

➤ Xung đột là một hình thức tương tác giữa các bên khác nhau về lợi ích, nhận thức và sở thích.



➤ Mâu thuẫn bắt đầu khi một bên nhận thấy rằng bên kia đã bị ảnh hưởng tiêu cực hoặc sắp ảnh hưởng tiêu cực đến điều gì đó mà người đó quan tâm.

4.5.2 Phát sinh mâu thuẫn do đâu?

➤ Sự khác biệt về:

- Quan điểm đạo đức, tư tưởng, lập trường
- Áp lực vai trò - chức vụ kèm theo trách nhiệm
- Xung đột trạng thái
- Khác biệt về con người
- Cấu trúc tổ chức - chức năng chồng chéo, trách nhiệm không rõ ràng
- Khác biệt văn hóa
- Nhận thức
- Mục tiêu
- Mong đợi
- Thiếu thông tin gây hiểu nhầm
- Sự nhập nhèm về quyền lực
- Cạnh tranh nguồn lực giới hạn

➤ Cơ cấu tổ chức

- Chuyên môn hóa và sự khác biệt
- Mục tiêu khác biệt
- Nguồn lực khan hiếm / chia sẻ
- Nhiều mối quan hệ thẩm quyền
- Chính sách và thủ tục
- Phần thưởng

➤ Tình huống

- Mức độ tương tác / phụ thuộc lẫn nhau
- Cần sự đồng thuận
- Tình trạng khác biệt
- Giao tiếp
- Trách nhiệm mơ hồ

➤ Dẫn tới các ý tưởng mới

➤ Kích thích sáng tạo

➤ Tạo ra sự thay đổi

➤ Nâng cao sức sống của doanh nghiệp

➤ Tạo ra yếu tố khác biệt trong mỗi con người và nhóm

➤ Gắn kết các thành viên trong nhóm

➤ Phát hiện sớm các phát sinh

➤ Tổng hợp vấn đề từ nhiều góc nhìn, nhiều vị trí khác nhau

➤ Làm rõ ràng hơn các vấn đề

➤ Tăng cường hiểu biết trước các vấn đề và cá nhân

➤ Nâng cao giá trị và niềm tin trong tổ chức

➤ Nhận ra các cấp độ ưu tiên



4.5.4 Mâu thuẫn có tính 2 mặt

- Tiêu tốn năng suất
- Ảnh hưởng tâm lý
- Lãng phí nguồn lực
- Tạo không khí tiêu cực
- Hủy hoại nhóm
- Gia tăng tính thù địch



4.5.5 Đặc thù của mâu thuẫn

➤ Các hành vi điển hình xuất hiện khi có mâu thuẫn

➤ Định kiến

➤ Đánh giá quá cao nhóm của mình

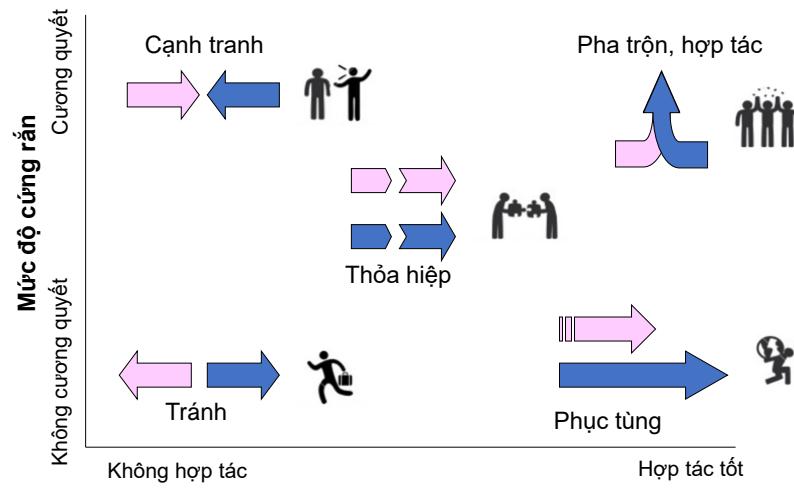
➤ Phá hoại nhóm khác

➤ Nhìn nhận vấn đề phiến diện, một chiều

➤ Nhận thức méo mó

➤ Mức độ tăng dần các hành vi nói trên





4.5.7 Cách xử lý xung đột

➤ **Thỏa hiệp:** là khi mỗi bên phải chấp nhận từ bỏ một số thứ, chia sẻ một số thứ, và đạt được một số thứ khác. Có thể áp dụng khi:

- Mục tiêu là quan trọng, nhưng sự đổ vỡ do xung đột cũng tệ hại không kém nếu áp dụng các phương pháp cứng rắn.

➤ **Kết hợp: (Hợp tác)** Khi các bên đều mong muốn thỏa mãn tối đa tất cả các bên, muốn tìm kiếm kết quả có lợi cả đôi bên. Sử dụng khi

- Sự mong đợi của 2 bên đều quá quan trọng, không thể bỏ được yếu tố nào.

4.5.7 Cách xử lý xung đột

➤ **Phục tùng: (Chấp nhận):** Đặt lợi ích của đối Phương lên trên bản thân. Sử dụng khi:

- Nhận ra bản thân đã sai lầm;
- Khi vấn đề đã vượt quá bản thân
- Để có được sự chân thực/tín nhiệm cho các phát sinh sau này
- Giảm thiểu mất mát khi thua;
- Sự hòa hợp và ổn định là quan trọng nhất

4.5.8 Mâu thuẫn nội bộ nhóm

- Là loại xung đột giữa quan hệ tập thể với hành vi cá nhân
- Hiệu ứng đám đông: tin vào những gì cả nhóm tin
 - Các cá nhân có khuynh hướng khẳng định vị thế của bản thân trong nhóm

4.5.9 Giải quyết mâu thuẫn trong nhóm

1

Nhắc nhở những người liên quan về ảnh hưởng của xung đột tới hiệu quả công việc.

2

Áp dụng các kỹ thuật giải quyết xung đột.

3

Yêu cầu các thành viên trình bày quan điểm của họ một cách khách quan

4

Tạo được sự đồng thuận về vấn đề đang có

5

Tạo điều kiện để các thành viên tự đưa ra giải pháp khả thi.

6

Tạo được sự đồng thuận về cách thức giải quyết

7

Tổng kết và có kiểm tra lại để bảo đảm vấn đề đã được giải quyết

Cào bằng:

- Ý tưởng tập thể phủ quyết ý tưởng cá nhân

Áp đặt:

- Ý tưởng cá nhân lấn át tập thể

4.5.10 Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm

- Sử dụng các câu hỏi gợi mở để khơi gợi ý tưởng và thảo luận
- Chân thành lắng nghe và phân tích các ý tưởng
- Điều phối quá trình thảo luận nhóm
- Có thể thiết lập môi trường tự do không chính thức để có không khí thảo luận tự do hơn (e.g quán café...)
- Ra quyết định dựa trên sự đồng thuận



4.5.10 Một số kỹ năng giao tiếp áp dụng trong quản lý nhóm

- Cùng nhau xây dựng mục tiêu
- Chuẩn bị và đọc trước tài liệu cuộc họp để cuộc họp diễn ra nhanh chóng và tập trung
- Tôn trọng mọi đóng góp
- Xử lý các hành vi gây rối ngay lập tức
- Kỷ niệm các thành tích và các ngày sự kiện đặc biệt
- Thúc đẩy động lực nhóm



4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận

4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận (tiếp)

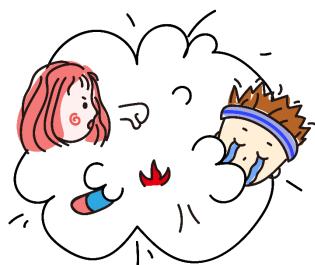
- **Tránh** tranh luận vì bản thân.
Trình bày một cách sáng suốt và hợp lý, đồng thời phải lắng nghe các thành viên khác và phản ứng của họ trước khi ra quyết định.



➤ Nguồn: Decisions, Decisions, by Jay Hall, Psychology Today, 11/71

4.5.11 Cách đạt được sự đồng thuận (tiếp)

- **Đừng** lạm dụng biện pháp giải quyết như tung đồng xu, biểu quyết lấy đa số, biểu quyết lấy trung bình, và thương lượng.
➤ Khi một thành viên bất đồng quan điểm rút cục cũng đồng ý, đừng nghĩ rằng ta sẽ phải nhượng bộ thành viên đó vào một dịp khác.



- Quan điểm khác nhau là hết sức tự nhiên và có ý nghĩa tốt. Hãy tìm kiếm sự khác biệt và cùng nhau ra quyết định
➤ Sự phản đối giúp nhóm nhìn nhận vấn đề dưới nhiều góc độ, nhiều thông tin



- **Giữ vững lập trường.** Đừng thay đổi quan điểm chỉ vì muốn tránh xung đột hay đạt được thỏa thuận.
➤ Nếu một thỏa thuận đạt được quá dễ, hãy nghỉ ngơi
➤ Cố gắng thấu hiểu các lý do và chắc chắn mọi người đã đồng ý

4.5.12 Resolving Conflict



C: Clarify the Issue...

- Làm rõ vấn đề
- Trả lời câu hỏi: tại sao tôi lại lo lắng

A: Address the Problem:

- Tìm cách giải quyết vấn đề
- Xử lý mâu thuẫn
- Trả lời câu hỏi: Điều gì đã xảy ra, cảm giác thế nào, và cảm giác đó ảnh hưởng tới bạn và người khác ra sao?



L: Listen to the other side

- Lắng nghe các bên
- Đừng ngắt lời người nói
- Diễn giải lại điều bạn nghe thấy
- Sử dụng ngôn ngữ cơ thể để có cảm nhận tốt hơn về vấn đề



M: Manage your way to resolution

- Đạt được đồng thuận
- Điều tiết cách thực hiện
- Xác định được nhu cầu của mỗi bên
- Giải pháp win-win



4.5.13 Cải thiện bất bình đẳng giữa các nhóm

Trải nghiệm trại hè

- (1) Các thành viên sẽ chia thành 2 nhóm
- (2) Các nhóm tham gia các trò chơi thể thao, khơi dậy cảm giác cạnh tranh

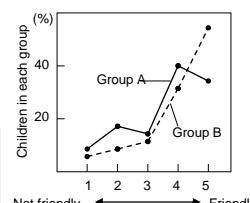
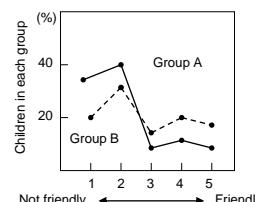
Mối quan hệ khó chịu của xung đột và thù địch

- (3) Tạo ra tình huống khẩn cấp để cả 2 nhóm phải hợp tác để giải quyết
Khởi dậy cảm giác hợp tác

Tâm lý phe cánh giảm bớt khi 2 nhóm thân thiện

Giới thiệu về một mục tiêu vĩ đại, cao nhất nhưng chỉ có thể đạt được với sự phối hợp của tất cả các nhóm..

[The view from the boys | The Psychologist \(bps.org.uk\)](#)



4.6.2 Tạo phong cách quyết đoán

Phương pháp DESC với 4 bước

D (Describe)

- Mô tả tình huống một cách khách quan.

E (Explain)

- Phát biểu quan điểm về D và giải thích ảnh hưởng theo góc nhìn chủ quan.

S (Specify)

- Đề xuất một giải pháp hoặc thỏa thuận

C (Choose)

- Nêu một lựa chọn tích cực (đồng ý) và một lựa chọn tiêu cực (không đồng ý) cùng với đó là các hành động tương ứng.



4.6 Assertive Communication

4.6.1 Sự quyết đoán

GIAO TIẾP, đó là khi mọi người truyền đạt cảm xúc và suy nghĩ của họ tới người khác, và mong đợi điều ngược lại tương tự (các bên đều quan trọng như nhau)

Lý thuyết khẳng định đã phân thành 3 dạng giao tiếp

Project leader

Rất tiếc phải phiền anh cho vụ này, hãy giúp tôi xem lại khoảng 300 testcase vào cuối ngày.



- **Thắng thắn | Hung hăng:** Đột ngột quá, tôi không thể làm gì được. Tôi còn quá nhiều việc trên bàn đây. Bạn quá. Điều này là bất khả thi với tôi!

Team member

- **Trách nhiệm | Ba phải, không quyết đoán:** Được thôi... (Lay cụ, nhiều quá. Thế là phải làm việc qua đêm rồi.)



- **Quyết đoán:** Nếu phải làm, tôi e là không thể hoàn thành trong ngày được đâu. Tôi vẫn đang có những việc khác nữa. Vậy công việc nào cần ưu tiên hơn?

4.6.3 Ví dụ

Cố gắng dừng lời một người nào đó trong cuộc họp

Mr. XX, ông đã nói gần 15 phút kể từ khi cuộc họp bắt đầu rồi. (D)

Tôi cần khoảng 5 phút cho bài báo cáo tiến độ. Thời lượng còn lại của cuộc họp có lẽ không đủ cho tôi nữa rồi. Ngoài ra, Mr. YY cũng cần trình bày báo cáo của ông ấy. (E)

Vì vậy, I đề nghị Mr. XX có một bản báo cáo riêng cho các trường dự án (S)

Nếu làm vậy, cả 2 ta sẽ có kịp thời gian cho báo cáo (C với đề xuất một lựa chọn có kết quả tích cực)

Còn nếu bài báo cáo cá nhân không tiện làm, ông có thể chỉ tập trung vào các điểm chính trong báo cáo thôi được không? (C với đề xuất một lựa chọn tiêu cực)

4.7 Phân phối thông tin

- Phân phối thông tin là quá trình chia sẻ thông tin tới các stakeholders trong Kế hoạch Giao tiếp
- Phân phối thông tin là chìa khóa thành công
 - Xuyên suốt trong mỗi nhóm là kênh liên lạc chính thống
 - Nếu thông tin được truyền tải đúng, các thành viên sẽ cảm nhận được sự thoải mái và tin tưởng.
 - Chỉ gửi thông tin cho một vài thành viên mà không chia sẻ cho toàn bộ nhóm là không nên, ngoại trừ thông tin tế nhị.
 - Thông báo tin tốt cho cả nhóm, và cả tin xấu nữa, để cùng thấu hiểu và hỗ trợ lẫn nhau

5. Monitoring & Controlling

Giám sát và điều khiển dự án

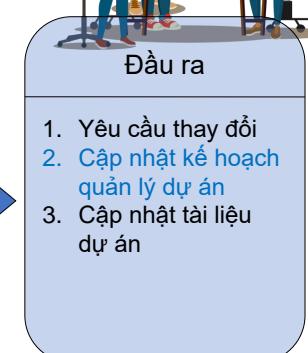
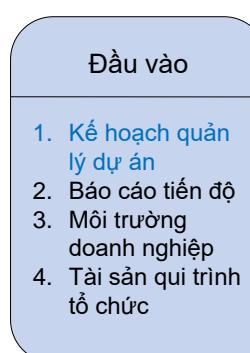


THANK YOU !

5.1 Giám sát và Điều khiển dự án

5.1.1 Tổng quan

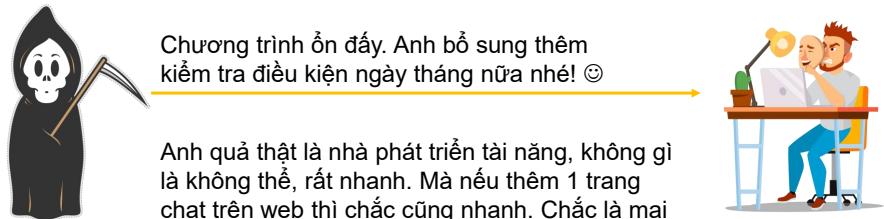
- Là tiến trình lưu vết các hoạt động, kiểm tra, điều tiết hoạt động để bảo đảm tiến độ như đã xác định trong kế hoạch quản lý dự án



5.1.2 Thẩm định phạm vi - Verify scope



Kịch bản leo thang phạm vi dự án



Chương trình ổn đấy. Anh bổ sung thêm kiểm tra điều kiện ngày tháng nữa nhé! ☺

Anh quả thật là nhà phát triển tài năng, không gì là không thể, rất nhanh. Mà nếu thêm 1 trang chat trên web thì chắc cũng nhanh. Chắc là mai xong luôn nhỉ?

Anh đang làm tới đâu rồi? À may quá, vậy tiện thể cho tôi thông tin về tần suất sử dụng của người dùng nhé?

Chương trình anh gửi là okay rồi đấy. Nhưng xếp bảo là giao diện hơi xấu. Anh cho nó đẹp hơn đi.

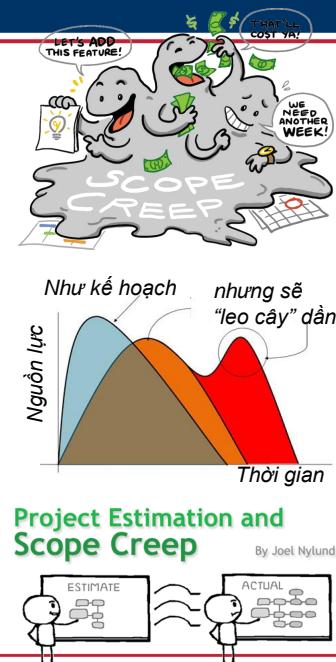
5.1.3 Kiểm soát phạm vi

➤ Là tiến trình giám sát phạm vi của dự án và quản lý các thay đổi so với phạm vi ban đầu

➤ Các công việc cụ thể gồm

- (1) Người quản lý hiểu về các thay đổi yêu cầu
- (2) Đánh giá ảnh hưởng việc nhanh/chậm so với tiến độ
- (3) Đáp ứng lại các thay đổi đó trên lịch trình, kế hoạch chi phí, chất lượng...

Phân tích WBS có thể phải chỉnh sửa lại



Project Estimation and Scope Creep
By Joel Nylund

Kịch bản leo thang củ cà rốt

Dear anh,

Nay em có test thử 2 form [REDACTED] bằng tài khoản của [REDACTED] thì thấy nhìn chung OK anh à, chỉ có 1 số điểm nhỏ cần nhờ anh điều chỉnh giúp. Chi tiết em ghi trong file word gửi kèm a.

Em cảm ơn anh.

Dear anh [REDACTED]

Anh ơi, nhờ anh lúc nào tiện xem giúp em lỗi này là do nguyên nhân gì a, hình như lần đầu tiên em thấy lỗi này thì phải.

Anh trả lời trong file đính kèm nhé.

Có khá nhiều nội dung trong đó anh không thực hiện được đâu.

Nhin chung 3 yêu cầu không thực hiện đều liên quan tới phân quyền truy cập. Đây là tính năng vốn rất nhiều công sức, và anh đã làm quá yêu cầu [REDACTED] trong tất cả các phần mềm đang viết. Yêu cầu của em còn yêu cầu chi tiết thêm 1 mức nữa nên có thể phải phát sinh hợp đồng nâng cấp [REDACTED]

Lời khuyên chống leo thang

- Dự kiến trước các khả năng leo thang (rủi ro) và đưa ngay vào đề xuất lúc ban đầu.
 - Xác định rõ những gì sẽ làm, không làm và kí nhận
- Tăng phí để dự trù trước cho các yêu cầu phát sinh.



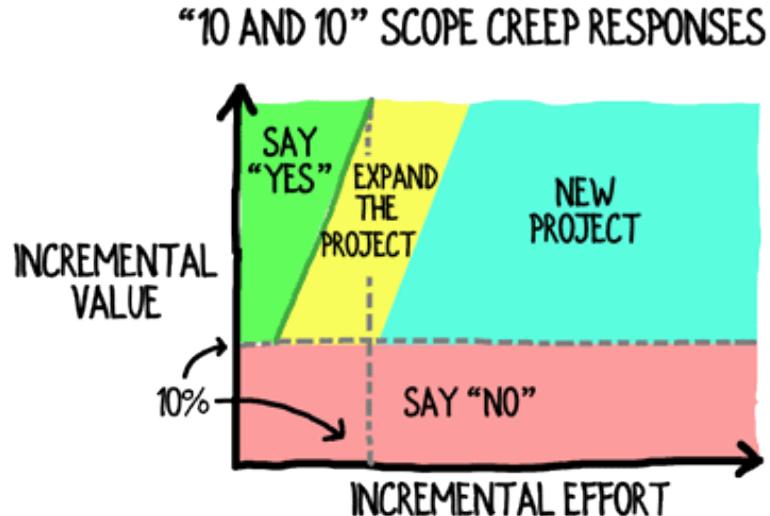
Ứ ừ. Không
làm đâu

- Nói “No” một cách duyên dáng.
- Nói “Yes” và hỏi lại khách hàng một câu khó hơn như “*giao diện đẹp hơn tức là thế nào, cho tôi văn bản mô tả nhé. Và chi phí thì tăng lên một chút thôi*”

7

Ví dụ về mẫu tài liệu ghi nhận các thay đổi

1.) SUBMITTER - GENERAL INFORMATION	
CR#	[CR001]
Type of CR	<input type="checkbox"/> Enhancement <input type="checkbox"/> Defect
Project/Program/Initiative	
Submitter Name	[John Doe]
Brief Description of Request	[Enter a detailed description of the change being requested]
Date Submitted	[mm/dd/yyyy]
Date Required	[mm/dd/yyyy]
Priority	<input type="checkbox"/> Low <input type="checkbox"/> Medium <input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Mandatory
Reason for Change	[Enter a detailed description of why the change is being requested]
Other Artifacts Impacted	[List other artifacts affected by this change]
Assumptions and Notes	[Document assumptions or comments regarding the requested change]
Comments	[Enter additional comments]
Attachments or References	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
Link:	
Approval Signature	[Approval Signature] Date Signed [mm/dd/yyyy]



Ví dụ về Change Log

- Để quản lý thay đổi hiệu quả, không những ghi các thay đổi mà còn ghi lại tóm tắt sự khác biệt

Change ID	Date Submitted	Requested by:	Description	Cost / Schedule Impact	Status

➤ Thay đổi là điều không muốn, nhưng rất đương nhiên sẽ xảy ra → Quản lý và kiểm soát thay đổi rất quan trọng, nhưng không dễ làm.

- Dễ bị thiếu yêu cầu khách hàng
- Hiểu sai yêu cầu khách hàng
- Lãnh lện giữa các thay đổi

➤ Gợi ý cách làm

- Sớm đưa qui trình kiểm soát thay đổi vào trong quá trình lập kế hoạch, cùng với stakeholders.
- Chủ động đưa ra một số thay đổi nhỏ nhằm mục đích huấn luyện dần cho các stakeholders.

➤ Giám sát tình trạng dự án để cập nhật tiến độ và quản lý các chênh lệch so với kế hoạch.



➤ Người quản lý so sánh lịch trình dự án với khối lượng công việc đã đạt được qua báo cáo và một số khảo nghiệm thực tế.

- Không được tin hoàn toàn vào báo cáo

5.1.5 Kiểm soát chi phí

11

➤ Giám sát tình trạng dự án và thường xuyên kiểm tra ngân sách và quản lý các thay đổi so với kế hoạch.

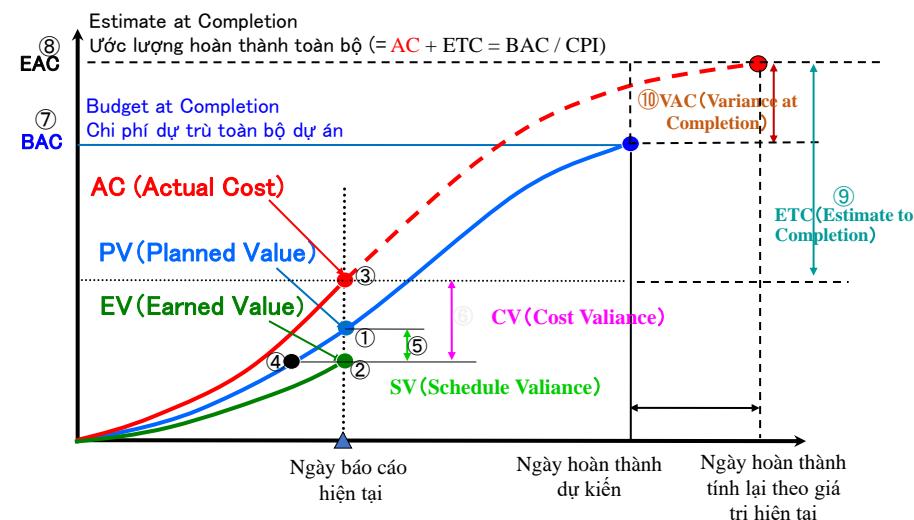
➤ Người quản lý sẽ có các đầu vào như sau:

- Yêu cầu nguồn vốn cho dự án
- Thông tin hiệu suất làm việc



5.1.6 Sử dụng Phương pháp Earned Value (1)

12



13

14

①PV	Planned Value	Khối lượng dự kiến ở hiện tại
②EV	Earned Value	Khối lượng thực tế ở hiện tại
③AC	Actual Cost	Chi phí thực tế ở hiện tại
⑤SV	Schedule Variance	= EV - PV = Chênh lệch tiến độ về khối lượng
SPI	Schedule Performance Index	= EV / PV = Chỉ số tiến độ
⑥CV	Cost Variance	= EV - AC = Chênh lệch chi phí
CPI	Cost Performance Index	<p>= EV / AC = Chỉ số Hiệu suất Khối lượng/Chi phí</p> <p>CPI < 1 có nghĩa là chi phí hoàn tất công việc cao hơn so với kế hoạch (vượt ngân sách, có hại)</p> <p>CPI = 1 có nghĩa là chi phí hoàn thành công việc đúng kế hoạch (có lợi)</p> <p>CPI > 1 có nghĩa là chi phí hoàn tất các công việc ít hơn dự kiến (dưới ngân sách, tốt nhưng đôi khi có hại).</p>
⑦BAC	Budget at Completion	Chi phí dự kiến của toàn bộ dự án ban đầu
⑧EAC	Estimate at Completion	Chi phí dự kiến để hoàn thành toàn bộ dự án sau khi đã tính lại theo điểm hiện tại
⑨ETC	Estimate to Complete	= EAC - AC
⑩VAC	Variance at Completion	<p>= BAC - EAC</p> <p>= Chênh lệch chi phí của toàn bộ dự án sau khi đã tính lại theo điểm hiện tại và số liệu tính ban đầu</p>

5.1.7 Báo cáo năng suất?

➤ Mục tiêu: giúp hiểu về phương hướng của dự án và cách thức thực hiện trong tương lai

➤ Trình bày: thường ở dạng bảng số liệu, các biểu đồ

➤ Nội dung cơ bản:

- Tỷ lệ % công việc đã hoàn thành
- Chi phí phát sinh trong kỳ báo cáo
- Cân đối về khối lượng công việc
- Cân đối tài chính
- Cân đối thời gian
- Tình hình các rủi ro đã gặp hoặc có thể sắp phát sinh
- Các thay đổi yêu cầu



5.2 Quản lý kỳ vọng của Stakeholder

5.2.1 Các công cụ cơ bản

➤ Cần thiết phải giao tiếp và làm việc hiệu quả với stakeholders để nắm bắt và đáp ứng nhu cầu của họ

➤ Người quản lý cần quản lý

- Xác định rõ ràng ai và vai trò của họ
- Phân tích nhu cầu, phân cấp độ ưu tiên
- Có chiến lược đáp ứng cho từng stakeholder
- Issue Log
- Change Log



5.2.2 Quản lý các phát sinh bằng Issue Log

➤ Trong một dự án, có rất nhiều vấn đề phát sinh

➤ Hãy tạo Issue Log để quản lý (Defect Management, Help Desk, Ticket..)

➤ Công cụ online: Mantis, BugZilla, GitHub...

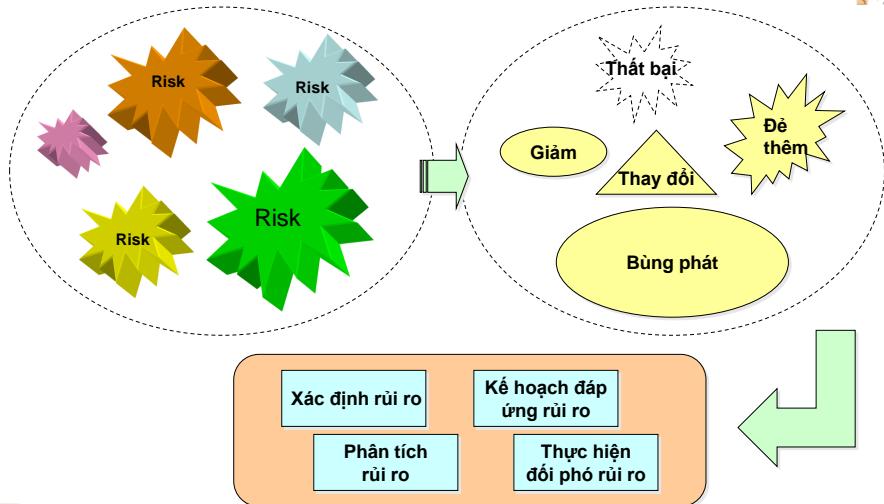
➤ Làm tài liệu hướng dẫn sau này



<https://youtu.be/84N1-eK2Fes>

Issue Log

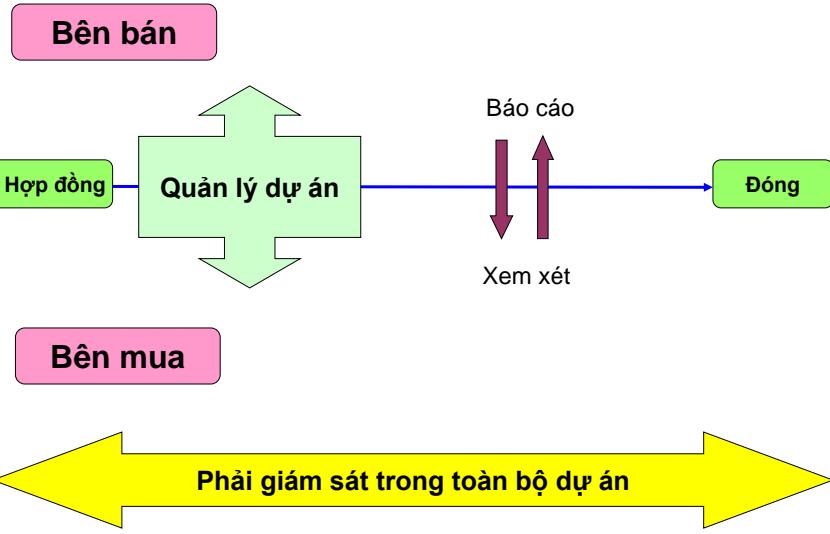
- (1) Vấn đề với module A (ngày - tên)
- (2) Than phiền của khách hàng về chất lượng hỗ trợ (ngày - tên)



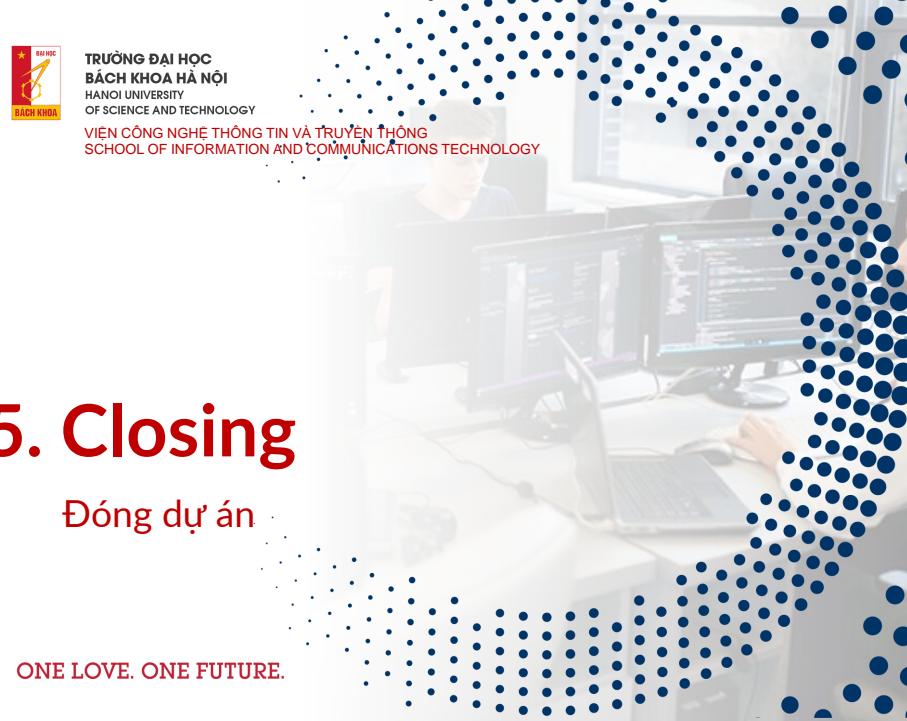
Giới thiệu công cụ quản lý

- Trello, Base, MS Planner
- Redmine, Jira
- Sharepoint

19



20



5. Closing

Đóng dự án

ONE LOVE. ONE FUTURE.

21

6.1 Đóng dự án hoặc kết thúc giai đoạn

6.1.1 Tổng quan

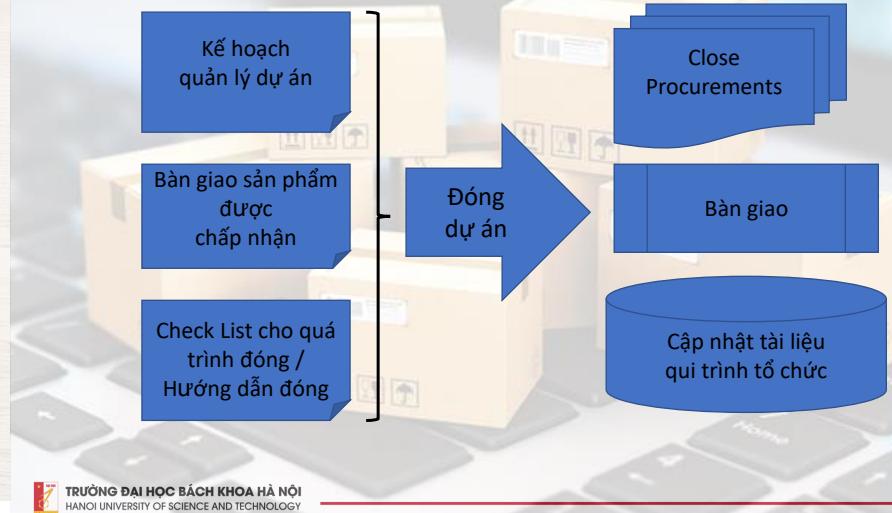
➤ Phải được kiểm tra bởi chính khách hàng rằng sản phẩm tuân thủ hợp đồng và đúng yêu cầu của khách.

➤ Thanh lý hợp đồng

➤ Xem xét lại các hợp đồng thứ cấp như các hợp đồng mua bán.. Thu thập và lưu trữ thông tin hợp đồng.

6.1.2 Đóng quá trình thu mua (Procurements)

➤ Là quá trình kết thúc tất cả các hoạt động của quá trình quản lý dự án để từ đó kết thúc dự án.



6.2 Đánh giá dự án

➤ Tạo báo cáo tổng kết. (Post Mortem)



23

➤ Báo cáo không đặt vấn đề chỉ trích, mà là bài học kinh nghiệm.

➤ Báo cáo tốt chỉ ra những vấn đề trong quá trình cần được giải quyết cho dự án khác tiếp theo.

➤ Càng nhiều stakeholders tham gia vào quá trình viết càng tốt.
Ví dụ PM, PMO, lập trình viên..

➤ Đánh giá qui trình, các bước, từng người... và hiệu quả thực sự.



25

6.3 Lấy phản hồi từ các thành viên dự án

➤ Một cách nữa để thúc đẩy động lực cho dự án kế tiếp: lấy phản hồi của thành viên dự án

➤ Phản hồi nên có các nội dung sau:

- Đánh giá cao sự đóng góp của anh/chị
- Nêu điểm mạnh
- Đề cập về điểm yếu để cải thiện tiếp



➤ Có tiệc mừng liên hoan với các stakeholders!

24

26

Kết luận

➤ Giáo trình này dựa trên PMBOK
đúc kết từ nhiều trải nghiệm, nhưng
việc áp dụng PMBOK không đảm
bảo thành công cho dự án.

➤ Ngoài ra, mục tiêu của dự án là kết
quả, chứ không phải là ứng dụng
PMBOK

➤ Cần chọn lọc và tùy biến các gợi ý
từ PMBOK để áp dụng cho dự án
của bạn



27



~ Thank you so much for
your participation~

Good luck!



Một phần của đề thi 2019

- Nêu chính xác tên dự án
- Mô tả dự án (3~5 dòng)
- Nêu chính xác:
 - Tên các thành viên trong nhóm, vai trò
 - Tên khách hàng, vai trò
- Câu hỏi
- Câu hỏi