

# CASE STUDY 2:

## DỰ ÁN PHÂN PHỐI VIDEO GAME

### YÊU CẦU:

Công ty phân phối và tiếp thị quốc tế như mô tả trong Case 1 (Nghiên cứu thị trường Video Game) đã quyết định cung cấp chương trình thuê video game hàng tháng dựa vào kết quả khảo sát và nghiên cứu thị trường. Công việc này được quan tâm bởi những người yêu thích video game cũng như những người am tường trong thị trường cung cấp sản phẩm và dịch vụ chính thông qua mạng internet. Mục đích chính của case này và những case khác được thể hiện ở đây, tuy nhiên bài tập này sẽ giúp nhóm thực tập một số kỹ năng quản trị dự án mà chúng ta đang phát triển như phần bài học.

### **Phần 1: Khởi động**

#### **Kịch bản**

Dự án phân phối Video Game liên quan việc phát triển ứng dụng Web và hỗ trợ cấu trúc để cung cấp cho khách hàng thuê mượn Video Game hàng tháng. Ví dụ, một khách hàng phải trả phí hàng tháng và sẽ có thể đặt hàng một vài video game qua mạng internet, nhận được video game dưới dạng bưu phẩm, gửi trả những trò chơi này qua bưu điện dưới dạng bưu phẩm, và vẫn tiếp tục nhận thêm video game. Một số công ty đã sẵn sàng cung cấp loại dịch vụ thuê mượn phim. Nghiên cứu thị trường và những tổ chức hợp tác đã đề nghị công ty chúng ta tập trung vào trò chơi liên quan đến giáo dục, thể thao, và trò chơi hỗ trợ nhiều hệ điều hành liên quan đến hệ thống trò chơi phổ biến, trò chơi trên máy tính, và hệ thống giảng dạy được dùng cho những trường mẫu giáo và tiểu học. Chúng ta cũng cần lên kế hoạch phục vụ cho thị trường quốc tế, cung cấp thông tin và sản phẩm với nhiều ngôn ngữ khác nhau. Hệ thống này phải thân thiện với người dùng, cung cấp cho khách hàng khả năng tìm kiếm những video game được chỉ định theo hệ điều hành, theo tuổi và giới tính phù hợp, thông qua việc xem trước của khách hàng, theo thể loại thể thao (đối với trò chơi liên quan đến thể thao), theo ngôn ngữ, và v.v. Khách hàng đã đăng ký thành viên được phép đặt hàng video game, lưu vết phân phối và hoàn trả video game, trả phí trực tuyến và qua các phương thức thanh toán khác (bao gồm thẻ tín dụng tự động hay thanh toán ngân hàng, hệ thống thanh toán trong trường học, v.v), cung cấp khả năng xem trước trò chơi. Hệ thống có thể lưu vết những tham khảo đến những site từ bạn hàng đối tác và đại lý khách hàng, hiển thị quảng cáo, lưu vết khuôn mẫu sử dụng của khách hàng.

### **Nhiệm vụ**

1. Nghiên cứu những ứng dụng web tương tự. Dựa trên mô tả kịch bản về những trang web tương tự, và theo những ý kiến của bạn, tóm tắt những gì

bạn tin là những chức năng chính của hệ thống này có thể cung cấp. Chú trọng những chức năng như ràng buộc, tùy chọn, và tốt để có. Cũng như cung cấp một đánh giá khởi đầu độ khó khả năng cung cấp cho mỗi chức năng. Viết kết quả đó từ 1 đến 2 trang, những trang tham khảo quan trọng.

2. Chuẩn bị **ma trận trọng số** dùng biểu mẫu ở phụ lục D để ước tính những chức năng cung cấp mà chúng ta đã định nghĩa ở nhiệm vụ 1 ở trên. Phát triển ít nhất 4 ràng buộc, gán trọng số cho mỗi ràng buộc, gán điểm và sau đó tính điểm trọng số cho mỗi chức năng. In bảng biểu và biểu đồ với kết quả tính ở trên. Viết 1 trang mô tả ma trận trọng số và kết quả gì đã được hiển thị.
3. Giả sử rằng bạn được giao tham gia vào trong dự án phân phối Video Game được mô tả như trên. Bạn là thành phần của nhóm để định nghĩa những đòi hỏi kỹ năng đối với người quản trị dự án cho dự án này. Bạn thực sự thích được trở thành người quản trị dự án. Viết một đến hai trang mô tả người này bao gồm mô tả trách nhiệm, kinh nghiệm đòi hỏi, giáo dục, và kỹ năng mong đợi.
4. Chuẩn bị nghiệp vụ cho dự án phân phối Video Game. Giả sử dự án này kéo dài 12 tháng để hoàn thành và chi phí khoảng \$500,000, và chi phí mỗi tháng hoạt động khoảng \$50,000 mỗi tháng cho năm thứ 1, và \$60,000 mỗi tháng cho năm 2 và 3. Lợi nhuận ước tính khoảng 1 triệu \$ năm đầu tiên sau khi thực thi, và 2 triệu \$ cho hai năm theo sau. Dùng biểu mẫu nghiệp vụ cung cấp ở phụ lục D để **tính NPV, ROI, và năm xảy ra hoàn vốn**. Giả sử 7% chiết khấu.
5. Chuẩn bị **tuyên bố dự án** (project charter) cho dự án phân phối Video Game. Giả sử dự án kéo dài 12 tháng để hoàn thành và chi phí khoảng \$500,000. Dùng biểu mẫu tuyên bố dự án cung cấp ở phụ lục D.

## **Phần 2: Lập Kế hoạch**

### **Kịch bản**

Xin chúc mừng bạn được chọn làm quản trị dự án cho dự án Video Game Delivery. Công ty thị trường VP, Lori là người tài trợ dự án. Bây giờ bạn cần tập hợp nhóm dự án và triển khai công việc dự án ở mức khái quát rõ nét dự án. Nhà quản trị cao cấp bảo rằng bạn quản lý nhóm. Thêm vào đó, bạn sẽ phải làm việc với những công ty khác trên dự án này. Thay vì tự phát triển tất cả phần mềm, bạn sẽ dùng ứng dụng web được phát triển bởi tập đoàn ABC. Dĩ nhiên bạn cần phải điều chỉnh để đạt đến yêu cầu cho dự án này. Max là người liên lạc chính của bạn với công ty đó. Bạn cũng có Julie và một số người công sự của cô ấy từ hệ thống tư vấn hỗ trợ cho bạn trong việc xác định yêu cầu khách hàng và phát triển những chương trình có sự phối hợp đôi bên. Ước tính khởi đầu đề nghị rằng khoảng một nửa \$500,000 ngân sách cho dự án sẽ dành cho chi phí phần cứng, gia công phần

mềm bên ngoài và dịch vụ tư vấn. Bạn sẽ cần chuyên gia IT, hai chuyên gia thị trường, và một chuyên gia mua sắm trong nhóm nội bộ của bạn.

### Nhiệm vụ

1. Viết một đến hai trang mô tả nhóm mong đợi “Dream team” cho dự án. Loại người nào bạn mong muốn cho nhóm của bạn. Lập ra danh sách tên, kinh nghiệm nền tảng (background), tính cách cá nhân trong nhóm.
2. Dựa trên những thông tin ở nhiệm vụ 1 ở trên, ước tính số giờ bạn nghĩ bạn cần những thành viên của nhóm cho dự án kéo dài một năm. Nhớ rằng bạn chỉ có \$250,000 cho thành viên nhóm nội bộ. Giả sử rằng, bạn là người quản trị dự án, làm việc khoảng \$1000 giờ cho dự án này và lương công ty khoảng \$80 mỗi giờ. Chuẩn bị bảng biểu với ước tính thành viên nội bộ, và viết tóm tắt chính. Nếu bạn nghĩ ngân sách là quá cao hay quá thấp, cung cấp tỉ lệ của bạn.
3. Phát triển **thỏa thuận nhóm dự án** này dùng thành viên của nhóm được định nghĩa ở bước 1 ở trên. Dùng biểu mẫu cung cấp trong phụ lục D như hướng dẫn.
4. Phát triển **phát biểu phạm vi** (scope statement) cho dự án. Dùng biểu mẫu cung cấp ở phụ lục D và ví dụ ở chương 3 như hướng dẫn. Cụ thể như có thể trong mô tả đặc trưng sản phẩm, yêu cầu, và trung gian.
5. Phát triển **bảng cấu trúc công việc** (WBS) cho dự án. Phân rã công việc đến cấp 2 hoặc 3 cho phù hợp. Dùng biểu mẫu như trong phụ lục D và ví dụ ở chương 3 và 5 như hướng dẫn. In WBS dưới dạng danh sách như tập tin word. Bảo đảm cơ sở WBS của bạn như trong tuyên bố dự án, phát biểu phạm vi, và thông tin liên quan khác.
6. Dùng WBS bạn phát triển trong nhiệm vụ 4 ở trên (nhập thành phần WBS trong cột Task Name) để tạo **biểu đồ Gantt và sơ đồ mạng** (network diagram) trong Project 2002 cho dự án. Ước tính thời gian hoàn tất của mỗi nhiệm vụ và nhập ràng buộc phù hợp, nhập vào một vài điểm mốc chính (milestone). Bảo đảm rằng mục tiêu của lịch biểu là kéo dài 12 tháng. In biểu đồ Gantt và sơ đồ mạng.
7. Tạo **ma trận xác suất/tác động** (probability/impact matrix) và danh sách rủi ro chính của dự án. Bao gồm ít nhất 10 rủi ro. Dùng biểu mẫu như trong phụ lục D và xem ví dụ ở chương 3 và chương 11.

### Phần 3: Thực Thi

#### Kịch bản

Bạn và nhóm dự án gặp một vài thử thách trong giai đoạn thực hiện dự án phân phối Video Game. Bốn tháng đã trôi qua khi dự án bắt đầu. Khởi đầu bạn nghĩ bạn chỉ cần khối lượng nhỏ để hoàn chỉnh phần mềm phát triển ngoài, nhưng giờ người cung cấp nói rằng việc hoàn chỉnh sẽ chi phí thêm \$100,000 vượt quá

ngân sách ban đầu. Chuyên gia mua sắm trong nhóm, Ryan, không thích nhà cung cấp này và phản đối nhà cung cấp ở cuộc họp nhóm. Những người khác khá hài lòng với người cung cấp, và bạn không ngạc nhiên khi họ nâng giá ước tính chi phí hoàn chỉnh. Ryan đã nói cho người quản lý cấp trên (mà không nói cho bạn), và đề nghị dừng nhà cung cấp đó.

### ***Nhiệm vụ***

1. Bạn đề cập ngay lập tức vấn đề gì liên quan đến Ryan và nhà cung cấp? viết một hoặc hai trang với những đề nghị của bạn.
2. Chuẩn bị báo cáo tiến độ hàng tháng (xem phụ lục D) và trình bày từ 5 đến 10 slide rằng bạn dùng như phần trình bày tiến độ hàng tháng đến người quản lý cấp trên. Đảm bảo rằng đề cập những vấn đề chính và không che dấu thông tin quan trọng đối với người quản lý cấp trên
3. Chuẩn bị báo cáo điểm mốc (milestone) cho dự án dựa vào thông tin của biểu đồ Gantt. Giả sử bạn đã qua bốn tháng của dự án. Thêm những mốc chính, nếu cần, để làm cho báo cáo có ý nghĩa hơn. Dùng biểu mẫu báo cáo mốc chính trong phụ lục D và ví dụ trong chương 3.

## **Phần 4: Kiểm soát**

### **Kịch bản**

Sau khi xem qua tiến độ hàng tháng ở cuộc họp ở bốn tháng của dự án, quản trị cấp trên chấp nhận thêm \$100,000 cho ngân sách hoàn chỉnh phần mềm. Bạn đã thay thế Ryan, chuyên gia mua sắm trong nhóm bằng Mary, chuyên gia mua sắm khác trong cùng công ty. Cấp trên yêu cầu bạn hoạch định lại kế hoạch để đảm bảo rằng bạn đã có phần hoàn chỉnh phần mềm cần thiết và không kéo theo một ngân sách mới.

### ***Nhiệm vụ***

1. Viết một đến hai trang mô tả chiến lược chính để ngăn bất kỳ vượt phạm vi và gia tăng chi phí đối với phần hoàn chỉnh phần mềm.
2. Cập nhật nhiệm vụ bạn đã chuẩn bị ở giai đoạn khởi động nhiệm vụ 4. Tăng chi phí đầu tư \$100,000. Giả sử rằng bạn ước tính lại chi phí phát sinh cho hoạt động sẽ là 50% hơn dự án trước đây. Tính NPV, ROI và ước tính thời điểm hoàn vốn? Thêm vào bảng biểu, viết một đoạn tóm tắt con số mới phát sinh. Bạn nên thuyết phục dự án dựa trên tài chính mới dự án? Tại sao và tại sao không?
3. Như là người quản trị dự án, bạn cảm nhận để nói với Ryan về biểu hiện của anh ta và tại sao anh ta bị thay thế. Bạn cũng muốn có cuộc nói chuyện tốt đẹp với Mary, người thay thế. Cần thận đặt bạn vào trong tính huống của họ và tổ chức cuộc họp rút kinh nghiệm đối với những người liên quan.

## **Phần 5: Kết thúc**

## **Kịch bản**

Bạn nghĩ bạn làm công việc quản lý tốt dự án phân phối Video Game. Bài trình bày dự án cuối cùng của bạn đối với quản trị cao cấp vào tuần tới. Bạn đã đạt đến mục tiêu của lịch biểu, và chi phí cuối cho toàn bộ hệ thống khoảng \$120,000 vượt ngân sách khởi đầu (\$20,000 nhiều hơn ngân sách làm lại). Bạn đã không đưa vào tất cả chức năng như kế hoạch ban đầu. Bạn quyết định hệ thống khởi đầu chỉ cung cấp thông tin bằng tiếng Anh, và giới hạn khả năng thu thập và phân tích mẫu mua bán của khách hàng. Lori, công ty thị trường VP, đồng ý trì hoãn dự án cho phiên bản sau để thêm nhiều chức năng hơn, mặc dù cô ấy không vui với nhu cầu làm như vậy. Lori gặp bạn và bàn bạc tiến trình như người quản trị dự án. Cô ta cảm nhận rằng bạn đã hoàn tất tốt công việc. Cô ta nói rằng những báo cáo dự án của bạn và cuộc họp tiến độ tập trung quá nhiều vào thông tin kỹ thuật và chưa đầy đủ trên thị trường và những vấn đề nghiệp vụ khác. Bạn đã học tập rất nhiều từ dự án này, đặc biệt thương lượng với người quản lý cấp trên và nhà cung cấp.

## **Nhiệm vụ**

1. Chuẩn bị bài trình bày ngắn để tóm tắt kết quả của dự án với 10-15 slide mà có thể trình bày trong 15-20 phút đối với quản lý cấp trên. Bao gồm slide mô tả mỗi công đoạn của dự án, từ khởi đầu đến kết thúc. Đánh dấu những thay đổi dự án và làm thế nào chúng được quản lý. Bảo đảm rằng nhấn mạnh đến giá trị tài chính của dự án này cho công ty.
2. Chuẩn bị báo cáo bài học kinh nghiệm những gì mà cá nhân bạn học được từ dự án này. Dùng biểu mẫu cung cấp ở phụ lục D, và sáng tạo theo những phản ứng của riêng bạn. Đảm bảo đề cập đến những gì bạn có thể cải thiện kỹ năng quản lý dự án trong tương lai.
3. Chuẩn bị báo cáo tổng kết dự án, dùng thông tin cung cấp trong biểu mẫu tài liệu tổng kết dự án ở phụ lục D.

## 1. KHỞI ĐỘNG

Ngày nay đời sống con người ngày một nâng cao, các nhu cầu vui chơi, giải trí ngày càng phát triển cả về mặt số lượng và chất lượng. Video game một loại hình giải trí mang nhiều tính "trí tuệ" ra đời và phát triển mạnh mẽ từ khi có nền công nghiệp công nghệ thông tin. Thị trường video game là một thị trường đa dạng và rất phong phú. Sản phẩm video game rất phong phú về mặt thể loại, từ các trò chơi dân gian đến các trò chơi hiện đại, từ đơn giản đến phức tạp tất cả đều đã có mặt trên thị trường nhằm phục vụ nhu cầu giải trí của con người. Thị trường video game ở từng quốc gia, khu vực cũng tương đối khác nhau.

Theo thống kê, ở Mỹ thị trường tiêu dùng lớn nhất thế giới cũng là thị trường số một của video game. 60% các gia đình Mỹ (tức khoảng 145 triệu người) hiện đang chơi video game. Có năm họ đã tiêu hết 6,5 tỉ USD vào đầu máy và phần mềm video game. Theo dự báo của giới kinh doanh chuyên ngành, con số này sẽ còn tiếp tục gia tăng trong những năm tới đây. Mức thâm nhập của đầu chơi game vào các gia đình Mỹ cao hơn cả đầu DVD. Kết quả là trong khi các nhà sản xuất đầu video game đã bán được số hàng trị giá 3 tỉ USD ở thị trường này trong năm qua thì các nhà sản xuất đầu DVD đã chỉ bán được số hàng trị giá có 2 tỉ USD. Theo công ty nghiên cứu thị trường chuyên ngành Jupiter Research, video game trên internet là một thị trường trị giá 362 triệu USD trong năm 2002 tại Mỹ nhưng sẽ tăng lên thành 1,7 tỉ USD vào năm 2007.

Hiện tại có rất nhiều công ty tham gia vào thị trường video game. Trong đó có các công ty lớn như Microsoft, Electronic Arts, Disney, Ubisoft, Square Soft, Nintendo. Do sự cạnh tranh trong thị trường này không hề đơn giản. Kinh phí đầu tư cho một video game ngày một tăng dần. Theo các chuyên gia, kinh phí đầu tư của một video game nay đã cao gần bằng kinh phí một phim truyện dài của Hollywood. Thực tế là nhà sản xuất Nhật Square Soft đã phải mất hết 30 triệu USD mới có được video game Final Fantasy (công sức của 200 nhân viên làm việc suốt 24 tháng).

Hình thức phân phối cho sản phẩm video game cũng rất đa dạng. Bên cạnh các cách phân phối trực tiếp thông thường, các giao dịch thông qua Internet đối với sản phẩm video game cũng đang rất được ưa chuộng. Người mua sản phẩm video game dễ dàng tìm hiểu các video game mà mình yêu thích thông qua các thông tin trên web.

### 1.1 Nhiệm vụ 1: Khảo sát tìm hiểu các web application

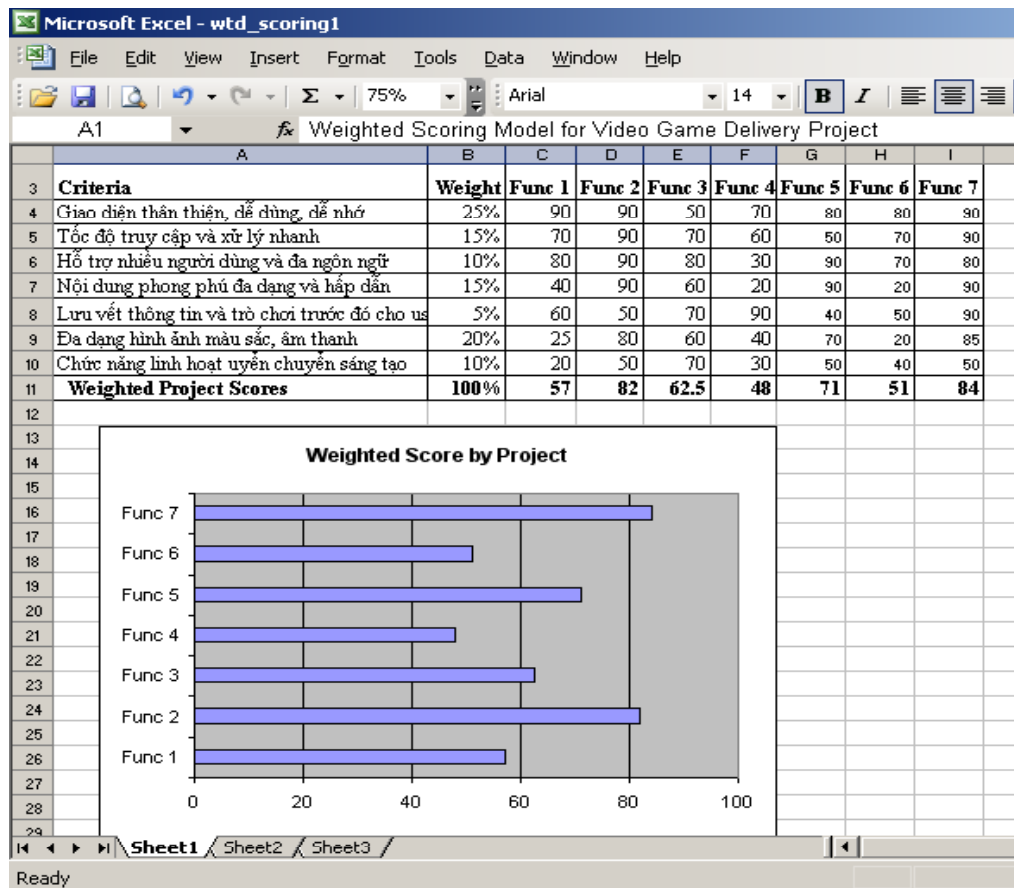
Qua mạng internet, chúng ta có thể dễ dàng tìm kiếm và nghiên cứu ở những ứng dụng web tương tự như dự án của chúng ta. Dựa trên những kịch bản mô tả ở phần yêu cầu, nhóm dự án đã đúc kết được những chức năng chính cần có của một hệ thống phân phối video game qua mạng như sau:

<b>Chức năng</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Độ khó</b>
F1: Register - Login	Chức năng đăng ký (Register) thành viên tham gia vào chương trình phân phối video game	Trung bình Phải có
F2: Review	Chức năng xem trước các trò chơi hay demo video game cho khách hàng	Cao – Nên có tạo cảm giác tin cậy
F3: Search	Chức năng tìm kiếm thông tin về trò chơi thông qua một số tiêu chí hệ điều hành, ngôn ngữ, giới tính phù hợp, tuổi tác, thể thao, giáo dục	Cao - Cần mạnh đa dạng trong truy vấn, cao cấp hỗ trợ văn bản hình ảnh.
F4: Order	Chức năng đăng ký thuê mượn và mua video game qua mạng theo nhiều thể thức thanh toán	Cao - Đảm bảo đúng chính xác an toàn cho khách hàng
F5: Support Multi-media/langugae	Hỗ trợ về đa phương tiện đa ngôn ngữ	Cao – có thể tùy chọn nếu dự án thời ngắn
F6: Payment	Chức năng thanh toán chi phí thuê video game qua mới với nhiều dạng thức thanh toán bằng thẻ tín dụng, thông qua giao dịch ngân hàng hoặc hệ thống thanh toán qua trường học ...	Cao (cần bảo mật cao đa dạng và an toàn)
F7: List & Display	Chức năng liệt kê và hiện thị thông tin về video game, phục vụ tối đa các nhu cầu của khách hàng, chơi trực tuyến hay có khả năng donwload, xem phim và nghe nhạc, chơi trực tuyến	Trung bình - Đảm bảo đa dạng và phong phú
F8: Quảng cáo	Chức năng đưa những thông báo quảng cáo, hỗ trợ cá công ty đối tác, bạn hàng để giới thiệu cho khách hàng	Thấp –tùy chọn, chủ yếu hướng thông tin đến người dùng
F9: Lưu vết	Chức năng lưu thông các trò chơi trước đó hoặc thông tin thói quen của người, lưu vết các phân phối video game đến người dùng	Trung bình - Tạo cảm giác thoải mái cho người chơi

Thông tin về những chức năng ở trên được tìm thấy ở hầu hết các trang web được phát triển bởi các tổ chức chuyên nghiệp trong công nghệ phục vụ giải trí:

1. BMIGaming.com: cung cấp các chức năng tìm kiếm, xem game với đủ các loại game đa dạng về thể loại
2. gplay.com: cung cấp các phiên bản game, xem trước game,
3. Netflix.com
4. Blockbluster.com: tập đoàn cho thuê mượn băng video, video game qua mạng, phục vụ đủ loại, với các chức năng ...
5. Walmart.com
6. Cleanfilms.com
7. Gamely.com
8. pasadena.com

## 1.2. Nhiệm vụ 2: Ma trận trọng số các chức năng



## 1.3 Nhiệm vụ 3: Công việc của người quản trị dự án



## **Mô tả công việc của người quản lý dự án Phân phối video game**

### **Nhiệm vụ:**

- Quản lý nhóm dự án Phân phối Video Game
- Nghiên cứu cách các nhóm marketing mang sản phẩm video game ra thị trường
- Nghiên cứu các đặc tính sản phẩm video game cạnh tranh trên thị trường
- Lập kế hoạch chi tiết (quản lý thời gian/chi phí) cho dự án nghiên cứu thị trường video game
- Phân tích đánh giá dữ liệu, xác định chiến lược kinh doanh.
- Viết báo cáo chi tiết lên Chủ đầu tư.

### **Trách nhiệm chính:**

- Người có khả năng ngoại giao có khả năng lắng nghe, làm sáng tỏ, hiểu rõ ràng và xác thực vấn đề
- Khả năng xây dựng nhóm hiệu quả, ảnh hưởng việc chọn lựa người giỏi
- Có suy nghĩ cởi mở trong những thách thức và ngờ vực
- Định nghĩa phạm vi dự án và phân phối lịch biểu, quản lý từng ngày lịch biểu và hướng nhóm đến mục tiêu dự án.
- Biết chuyển mục tiêu dự án thành hành động
- Xử lý những thay đổi cho việc cải thiện tiến trình
- Định ra những rủi ro kế hợp với mốc dự án, để đảm bảo những bước cần thiết giải quyết vấn đề có thể tăng tốc tiến độ và đạt được mục tiêu của dự án
- Chịu trách nhiệm hoạch định ngân sách, lịch biểu, phạm vi dự án

### **Kỹ năng và kinh nghiệm**

- Hơn 3 năm kinh nghiệm lãnh đạo (quản lý dây chuyền)
- Hơn 3 năm kinh nghiệm phát triển dự án
- 3 năm kinh nghiệm quản trị dự án
- Đàm phán giỏi, kỹ năng giải quyết vấn đề
- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả qua mọi cấp độ của tổ chức

### **Giáo dục**

- Có bằng đại học CNTT, chuyên ngành công nghệ phần mềm
- Có các chứng chỉ về PMP

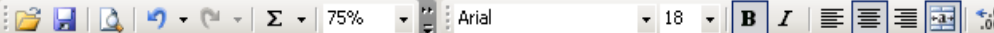
### **Kỹ năng mong đợi**

- Có kinh nghiệm trong lãnh vực làm trò chơi
- Kinh nghiệm nghiên cứu thị trường và thăm dò khách hàng
- Có kiến thức về đồ họa, âm nhạc, mỹ thuật, ham thích trò chơi
- Biết thiết kế thành phần, tích hợp thành phần phần mềm với các đối tác bên ngoài

## 1.4 Nhiệm vụ 4: Tính NPV, ROI, và payback

Microsoft Excel - business\_case\_financials11

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help



A1 Financial Analysis for Video Game Delivery Project

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Financial Analysis for Video Game Delivery Project</b>							
2	<b>Lập bởi: Nguyễn Thị Thanh Trúc</b>	<b>Ngày: 01/01/2005</b>						
3	Note: Change the inputs, such as interest rate, number of years, costs, and benefits. Formulas are entered in the Excel file used to create this template. Be sure to double-check the formulas based on							
4								
5	<b>Discount rate</b>	<b>7%</b>						
6								
7	Assume the project is completed in Year 0			<b>Year</b>				
8		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>		
9	Costs	500,000	600,000	720,000	720,000			
10	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82			
11	<b>Discounted costs</b>	<b>500,000</b>	<b>560,748</b>	<b>628,876</b>	<b>587,734</b>	<b>2,277,358</b>		
12								
13	Benefits	0	1,000,000	2,000,000	2,000,000			
14	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82			
15	<b>Discounted benefits</b>	<b>0</b>	<b>934,579</b>	<b>1,746,877</b>	<b>1,632,596</b>	<b>4,314,053</b>		
16								
17	Discounted benefits - costs	(500,000)	373,832	1,118,002	1,044,861	<b>2,036,695</b>	← NPV	
18	Cumulative benefits - costs	(500,000)	(126,168)	991,833	2,036,695			
19								
20	<b>ROI</b> →	<b>89%</b>						
21		<b>Payback before Year X</b>						
22	<b>Assumptions</b>							
23	Enter assumptions here							
24								

## 1.5 Nhiệm vụ 5: Tuyên bố dự án

# Tuyên bố dự án

**Tên dự án:** Phân phối Video Game

**Ngày bắt đầu:** 1/01/2005

**Ngày kết thúc:** 31/12/2005

**Vốn điều lệ:** \$500,000

**Quản lý dự án:** Nguyễn Thị Thanh Trúc, 9317442, [ntttruc@citd.edu.vn](mailto:ntttruc@citd.edu.vn)

## Mục tiêu dự án:

Phát triển ứng dụng web hỗ trợ và cung cấp cho khách hàng thuê mượn Video Game hàng tháng qua mạng bao gồm khoảng 6 thành viên thực hiện trong vòng 12 tháng. Ngân sách đầu tư là \$500,000 trong đó một nửa chi cho các chi phí gia công bên ngoài với sự hỗ trợ của công ty ABC Corp và dịch vụ tư vấn.

## Cách tiếp cận:

- Khảo sát mức độ rộng lớn của thị trường video game
- Tìm hiểu hoạt động của các công ty lớn trong thị trường này
- Tìm hiểu các ứng dụng web của dự án tương
- Kết hợp các công ty tư vấn để xác định yêu cầu người dùng và phát triển chương trình đối tác
- Dựa trên các dịch vụ tư vấn và công ty ABC Corp hỗ trợ phát triển phần mềm và phối hợp công việc với dự án
- Phát triển ước tính chi tiết chi phí cho dự án và báo cáo đến chủ đầu tư

## Vai trò và Trách nhiệm

Tên	Chức vụ	Nhiệm vụ	Liên lạc
Lori Martin	Chủ đầu tư, CEO	Quyết định chiến lược phát triển công ty. Cung tiền bạc cho dự án	<a href="mailto:lori@vp.com">lori@vp.com</a>
Max	Chuyên gia tư vấn	Liên lạc chính của của công ty ABC Corp với trưởng nhóm	<a href="mailto:max@abccorp.com">max@abccorp.com</a>
Julie & cộng sự	Chuyên viên tư vấn giáo dục	Tư vấn hệ thống giáo dục, tìm hiểu yêu cầu của người dùng và chương trình bên đối tác	<a href="mailto:julie@consult.com">julie@consult.com</a>
Nguyễn Thị Thanh Trúc	Quản trị dự án	Quản lý lập kế hoạch phát triển dự án	<a href="mailto:ntttruc@citd.edu.vn">ntttruc@citd.edu.vn</a>
Mai Xuân	Chuyên viên	Phát triển và hoàn	<a href="mailto:hung@citd.edu.vn">hung@citd.edu.vn</a>

<b>Hùng</b>	IT	chỉnh hệ thống ứng dụng	
<b>Trịnh Minh Tuấn</b>	Chuyên viên IT	Phát triển và hoàn chỉnh hệ thống	<a href="mailto:tuấn@citd.edu.vn">tuấn@citd.edu.vn</a>
<b>Nguyễn Minh Cang</b>	Chuyên gia thị trường	Tìm hiểu và tư vấn về thị trường video game	<a href="mailto:cang@yahoo.com">cang@yahoo.com</a>
<b>Phạm Quốc Đàm</b>	Chuyên gia thị trường	Tìm hiểu và tư vấn về thị trường video game	<a href="mailto:dam@yahoo.com">dam@yahoo.com</a>
<b>Võ Thế Dân</b>	Chuyên gia mua sắm	Tìm hiểu và mua sắm tài nguyên dự án	<a href="mailto:dan@yahoo.com">dan@yahoo.com</a>

**Các chữ ký:**

Lori Martin,  
 Max,  
 Jolie,  
 Nguyễn Thị Thanh Trúc, Project Manager  
 Mai Xuân Hùng, IP Specialist  
 Trịnh Minh Tuấn, IT Specialist  
 Võ Thế Dân, Chuyên gia mua sắm  
 Nguyễn Minh Cang  
 Phạm Quốc Đàm

**Ghi chú:**

## 2. LẬP KẾ HOẠCH

### 2.1 Nhiệm vụ 1: Mô tả dream team

#### KẾ HOẠCH XÂY DỰNG NHÓM DỰ ÁN (DREAM TEAM)

Dự án phân phối Video Game cần một đội ngũ nhân lực: 2 Chuyên gia về IT, 2 chuyên gia nghiên cứu thị trường (marketing), 1 chuyên gia mua sắm. Để đảm bảo chất lượng và mục tiêu đạt được cần có những nhân lực có kiến thức nền tảng, tính cách cá nhân sau:

#### ❖ Trưởng dự án:

##### Trách nhiệm

- Chịu trách nhiệm về ý tưởng, kỹ thuật, thiết kế chính của dự án, lên kế hoạch chung
- Chịu trách nhiệm liên lạc với đối tác, nhà cung cấp, tư vấn
- Chịu trách nhiệm liên lạc, đôn đốc các thành viên của dự án để hoàn thành đúng kế hoạch và đạt hiệu quả cao.
- Chịu trách nhiệm ra các quyết định cuối cùng về việc bổ sung, sửa đổi, giải quyết các vấn đề gút mắc của dự án.
- Chịu trách nhiệm chính về sự thành công hay thất bại của dự án.

##### Kiến thức và kinh nghiệm

- Có bằng đại học CNTT
- Có các chứng chỉ về PMP
- Hơn 3 năm kinh nghiệm lãnh đạo, phát triển dự án, quản trị dự án
- Đàm phán giỏi, kỹ năng giải quyết vấn đề
- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả qua mọi cấp độ của tổ chức
- Có kinh nghiệm trong lĩnh vực làm trò chơi
- Kinh nghiệm nghiên cứu thị trường và thăm dò khách hàng
- Có kiến thức về đồ họa, âm nhạc, mỹ thuật, ham thích trò chơi
- Biết thiết kế thành phần, tích hợp thành phần phần mềm outsource

##### Tính cách:

- Năng động, kiên nhẫn, cẩn thận, cầu tiến, ham học hỏi,
- Cởi mở hòa đồng, biế lắng nghe, rút kinh nghiệm

#### ❖ 2 Chuyên gia IT của dự án

##### Trách nhiệm:

- Phân tích thiết kế chương trình, Thiết kế CSDL,
- Lập trình Web, Game, đồ họa

##### Kiến thức và kinh nghiệm:

- Tốt nghiệp Đại học CNTT,
- Kiến thức tốt về Toán, đồ họa
- Kiến thức lập trình: C, C++, VC++
- Kiến thức hệ thống: Window, Linux, Unix

- Công cụ lập trình: Visual Studio, .NET, DELPHI, C++ Builder, CRYSTAL REPORTS, QUICK REPORTS, J BUILDER
- Công cụ thiết kế: Dreamweaver, Flash, 3D Studio Max, Macromedia Director, Authorware programming, Adobe Photoshop, Adobe Image Ready
- Kỹ thuật web: ASP, .NET, ISAPI, HTML, VBScript, Java script, XML, XML WEB SERVICES, XSL, JSP, WML.
- Database: MS SQL SERVER, ORACLE, MYSQL, SYBASE,

#### **Tính cách**

- Trầm tĩnh, kiên nhẫn, sáng tạo, cầu tiến, chịu khó học hỏi
- Có ý thức chấp hành kỷ luật tốt, trách nhiệm với công việc

### **❖ 2 Chuyên gia thị trường.**

#### **Trách nhiệm:**

- Nghiên cứu thị trường, thị hiếu người dùng trong lĩnh vực giải trí, trò chơi
- Nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng của khách hàng
- Nghiên cứu về các đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực
- Nghiên cứu và dự đoán tương lai nhu cầu tiêu dùng của khách hàng
- Tìm hiểu Sản phẩm, đối tượng sử dụng sản phẩm, thể loại sản phẩm
- Nghiên cứu kênh phân phối sản phẩm

#### **Kiến thức và kinh nghiệm:**

- Tốt nghiệp đại học Quản trị kinh doanh, chuyên ngành marketing
- Có kiến thức về IT đặc biệt có hiểu biết thông thạo về Video Game
- Có kiến thức về phần cứng máy tính và có số máy chuyên dùng về video game.
- Có Kiến thức về phần mềm máy tính và phần mềm Video Game
- Kiến thức vững trong marketing, am tường thị trường giải trí
- Đã từng làm việc nghiên cứu thị trường trong lĩnh vực Video game

#### **Tính cách:**

- Năng động, hoạt bát, hòa nhã, giao tiếp tốt
- Tính kiên nhẫn, cầu tiến, ham học hỏi, trầm tính
- Yêu thích trẻ em, đam mê trò chơi, khiếu thẩm mỹ, viết tốt

### **❖ 1 Chuyên gia mua sắm:**

#### **Trách nhiệm:**

- Mua sắm thiết bị phần cứng, hệ thống IT, video game
- Báo giá sản phẩm
- Khảo sát giá thị trường, nhu cầu thị trường
- Khả năng lắp đặt phần cứng, cài đặt

#### **Kiến thức và kinh nghiệm**

- Tốt nghiệp đại học quản trị kinh doanh có kiến thức về IT
- Kiến thức về phần cứng máy tính, và các hệ thống game

- Kiến thức về phần mềm máy tính, đặc biệt về video game
- Kỹ năng giao tiếp tốt với khách hàng và nhà cung cấp

**Tính cách:**

- Nhanh nhẹn, năng động, cởi mở biết cách giải quyết vấn đề
- Tính kiên nhẫn, cẩn thận, cầu tiến, đam mê trò chơi

## 2.2 Nhiệm vụ 2: Dự đoán chi phí chi trả cho nhân viên

### ƯỚC TÍNH CHI PHÍ CHO NGUỒN NHÂN LỰC DỰ ÁN

Tổng ngân sách: \$250.000

Chi trả cho Quản trị dự án: giả thiết cho thời gian và giờ công

Thời gian: \$1000

Giờ công: \$80/giờ

Tổng thu nhập:  $80 \times 1000 = \$80000$

Tổng ngân sách còn lại là:  $250000 - 80000 = \$170000$

Tổng thu nhập cho 3 loại của 5 thành viên còn lại: \$170000

2 Chuyên viên IT: \$100000 (cho 2)

2 Chuyên gia thị trường: \$40000 (cho 2)

1 Chuyên gia mua sắm: \$20000

## 2.3 Nhiệm vụ 3: Viết thỏa thuận nhóm

### THỎA THUẬN NHÓM DỰ ÁN

**Dự án: Phân Phối Video Game**

**Tên thành viên dự án và chữ ký:**

Tên	Chữ ký
Nguyễn Thị Thanh Trúc	
Mai Xuân Hùng	
Trịnh Minh Tuấn	
Võ Thế Dân	
Phạm Quốc Đàm	
Trần Văn Cang	

**Tiêu chí hành động:** Như nhóm dự án, chúng ta sẽ:

- Làm việc chăm chỉ, lường trước những vấn đề tiềm ẩn và cố gắng ngăn ngừa chúng
- Giữ các thành viên của nhóm thông tin liên lạc liên quan đến dự án
- Tập trung những gì tốt nhất cho toàn bộ nhóm dự án

**Tham gia:** Chúng ta sẽ:

- Chân thật và cởi mở trong suốt hoạt động dự án
- Khuyến khích sự đa dạng trong công việc nhóm
- Cung cấp cơ hội tham gia như nhau
- Mở ra những phương thức mới và xem xét ý tưởng mới
- Có một thảo luận tại một thời điểm
- Thông báo cho người quản trị biết trước nếu một thành viên bị lỡ cuộc họp hay có vấn đề về thời hạn đối với công việc được giao.

**Giao tiếp:** Chúng ta sẽ:

- Quyết định cách thức tốt nhất để giao tiếp. Khi một vài thành viên trong nhóm không thể đến gặp trực tiếp, chúng ta sẽ dùng email để trao đổi, trang web dự án, hay kỹ thuật khác để có thể giao tiếp thông tin.
- Có những tiện nghi ở tất cả các cuộc họp và sắp xếp điện thoại và video conferences khi cần
- Làm việc với nhau để tạo ra lịch biểu dự án và nhập vào thực sự vào hệ thống quản lý dự án rộng khắp mỗi 4 giờ chiều thứ sáu hàng tuần
- Trình bày ý tưởng rõ ràng và chính xác
- Lưu vết những thảo luận và có 1 thảo luận tại một thời điểm

**Giải quyết vấn đề:** Chúng ta sẽ:

- Khuyến khích mọi thành viên tham gia giải quyết vấn đề
- Chỉ dùng phê bình đóng góp và tập trung giải quyết, không phàn nàn người khác.
- Đóng góp để xây dựng mọi ý tưởng của thành viên khác

**Hướng dẫn cuộc họp:** Chúng ta sẽ:

- Lên kế hoạch cuộc họp trực tiếp vào buổi sáng thứ 3 tuần 1 và 3 mỗi tháng.
- Gặp nhau thường xuyên hơn ở tháng đầu tiên
- Sắp xếp điện thoại và video conferencing cho những thành viên khi cần
- Tổ chức cuộc họp khác khi cần.
- Ghi nhận thông tin buổi họp (meeting minutes) và gửi chúng qua e-mail trong vòng 24 giờ của tất cả cuộc họp dự án, tập trung những quyết định thực hiện và thành phần hoạt động từ mỗi cuộc họp.
- Phát triển những báo cáo trước tất cả các cuộc họp với nhà tài trợ dự án và những chuyên gia khác hàng.
- Suir liệu vấn đề chính và quyết định liên quan đến dự án và gửi chúng qua e-mail đến tất cả các thành viên dự án và nhà tài trợ dự án.

## **2.4 Nhiệm vụ 4: Viết Phát biểu về phạm vi**



## PHÁT BIỂU VỀ PHẠM VI

<b>Tên dự án: Phân phối Video Game</b>	
<b>Viết bởi:</b> Nguyễn Thị Thanh Trúc	<b>Ngày :</b> 01/01/2005
<b>Kiểm chứng về dự án:</b> Dự án Phân phối Video Game được xây dựng nhằm hỗ trợ khách hàng dịch vụ thuê mượn video game hàng tháng qua mạng, hỗ trợ tối đa các chức năng cho người dùng. Qua phân tích khảo sát, ban điều hành đã đưa ra những chiến lược sử dụng dịch vụ tư vấn về thị trường, không phát triển toàn bộ hệ thống mà thông qua công ty ABC Corp hỗ trợ phát triển thành phần. Nhóm dự án chỉ có nhiệm vụ hoàn chỉnh sản phẩm được phát triển bởi ABC Corp cho phù hợp với mục tiêu chất lượng và thời hạn của dự án.	
<b>Các tính chất và yêu cầu của sản phẩm:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Phục vụ cho tất cả các lứa tuổi, nhiều hệ thống, nhiều ngôn ngữ</li><li>2. Thỏa mãn về sở thích trên các loại trò chơi về giáo dục và thể thao.</li><li>3. Cung cấp đầy đủ các chức năng tìm kiếm, xem trước, đặt hàng qua mạng, và thanh toán qua mạng.</li><li>4. Lưu vết thông tin về trò chơi và người dùng trước đó</li></ol>	
<b>Tổng kết về các sản phẩm trung gian của dự án</b> Dựa trên các kết quả khảo sát, phân tích và xác định yêu cầu người dùng của các dịch vụ tư vấn để phân tích, thiết kế và lên kế hoạch phát triển hệ thống. Các kết quả phát triển thành phần bên ngoài thu được của công ty ABC Corp đã giúp kết nối và tích hợp vào hệ thống, hoàn chỉnh toàn bộ hệ thống phần mềm cần phát triển	
<b>Các kết quả liên quan đến quản lý dự án:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kết quả khảo sát , phân tích và xác định yêu cầu người</li><li>2. Kết quả phân tích, thiết kế hệ thống</li><li>3. Đánh giá của quản trị dự án</li><li>4. Tài liệu về bảng dự án (charter)</li><li>5. Tài liệu về thỏa thuận nhóm (team contract)</li><li>6. Tài liệu về phạm vi dự án(scope statement)</li><li>7. Tài liệu phân rã cấu trúc công việc (WBS)</li><li>8. Bảng trình bày dự án sau cùng (final project presentation)</li><li>9. Báo cáo bài học đã gặt hái được (lessons – learned report)</li><li>10. Các tài liệu khác</li></ol>	
<b>Các tài liệu liên quan đến sản phẩm dự án:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Tài liệu thiết kế</li><li>2. Mã nguồn phần mềm</li><li>3. Phần cứng</li></ol>	
<b>Các yêu cầu để đánh giá sự thành công của dự án:</b>	

Các cuộc khảo sát phải trung thực, quá trình xác định yêu cầu người dùng phải dựa trên tình hình thực tế; Cần có sự phối hợp đồng bộ giữa nhóm và các công ty phát triển và các dịch vụ tư vấn; Cần có sự hỗ trợ và ra quyết định kịp thời từ ban lãnh đạo trong công tác đối ngoại với các tổ chức bên ngoài

## 2.5 Nhiệm vụ 5: WBS

### **BẢNG CẤU TRÚC CÔNG VIỆC CHO DỰ ÁN PHÂN PHỐI VIDEO GAME**

**Viết bởi: Nguyễn Thị Thanh Trúc**

**Ngày: 14/01/2005**

#### 0. Nghiên cứu TT Video Game

##### 0.1 Thu thập số liệu về thị trường

###### 0.1.1 Tìm kiếm trên internet

###### 0.1.2 Khảo sát trực tiếp

##### 0.2 Khảo sát trên mạng

###### 0.2.1. Xây dựng quy chế khảo sát

###### 0.2.2 Thiết kế nội dung các cuộc khảo sát

##### 0.3 Phân tích và đánh giá thị trường

###### 0.3.1. Xác định độ lớn của thị trường

###### 0.3.2. Xác định các công ty mạnh về thị trường này

###### 0.3.3 Xác định sản phẩm bán chạy nhất là gì

###### 0.3.3 Xác định đối tượng mua trò chơi video

###### 0.3.4 Xác định hình thức phân phối các trò chơi

##### 0.4 Tổng kết và đánh giá sơ bộ dự án

##### 0.5 Lập kế hoạch giai đoạn tiếp theo

#### 1. Iteration 1

##### 1.1 Definition

###### 1.1.1 Project requirement

High level requirement

Detailed requirement

###### 1.1.2 Project Development Plan

First issue

Review

Update

##### 1.2 Specification

###### 1.2.1 Feature Spec (update)

Develop

Review

Update

Implementation Guidelines

Tool evaluation

Guidelines

###### 1.2.2 High Level Design (update)

Develop

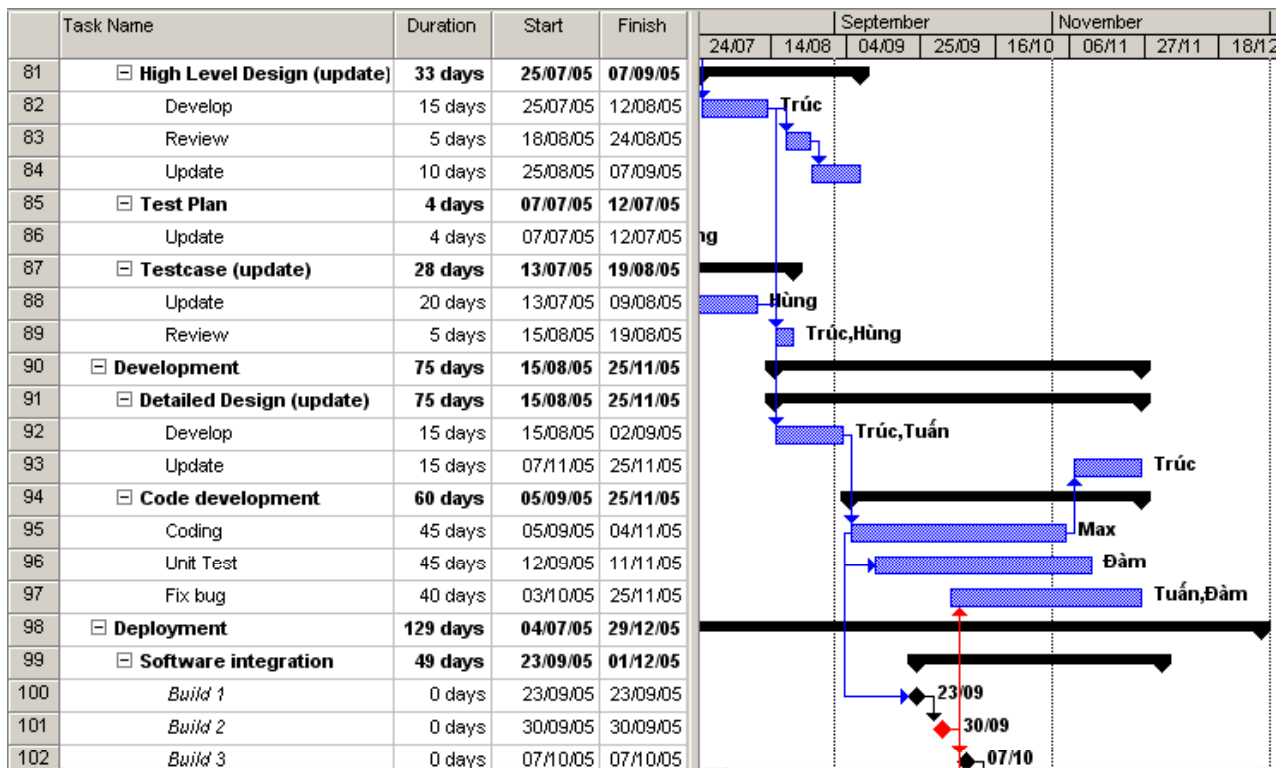
Review

Update

- 1.2.3 Test Plan
      - Develop
      - Review
      - Update
    - 1.2.4 Testcase (update)
      - Develop
      - Review
  - 1.3 Development
    - 1.3.1 Detailed Design (update)
      - Develop
      - Update
    - 1.3.2 Code development
      - Coding
      - Unit Test
      - Fix Bug
  - 1.4 Deployment
    - 1.4.1 Software integration
      - Build 1,2,3, 4 (Milestone)
    - 1.4.2 Integration Test
      - Prepare
      - Conduct Test
      - Test Report
    - 1.4.3 System Test
      - Setup env
      - Conduct Test
      - Test Report
    - 1.4.4 Delivery
      - Packaging
      - Deliver
- 2. Iteration 2
  - 2.1 Definition
    - 2.1.1 Project requirement
      - Finalize the req.
    - 2.1.2 Project Development Plan
      - Update
      - Review
  - 2.2 Specification
    - 2.2.1 Feature Spec (update)
      - Develop
      - Review
      - Update
    - 2.2.2 High Level Design (update)
      - Develop

- Review
  - Update
- 2.2.3 Test Plan
  - Update
- 2.2.4 Testcase (update)
  - Update
  - Review
- 2.3 Development
  - 2.3.1 Detailed Design (update)
    - Develop
    - Update
  - 2.3.2 Code development
    - Coding
    - Unit Test
    - Fix bug
- 2.4 Deployment
  - 2.4.1 Software integration
    - Build 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (Milestone)
  - 2.4.2 Integration Test
    - Prepare
    - Conduct Test
    - Test Report
  - 2.4.3 System Test
    - Prepare
    - Conduct Test
    - Test Report
  - 2.4.4 Delivery
    - Packaging
    - Deliver
    - Acceptance Test
    - Support Acceptance Test
    - Software Up-issue 1 (Milestone)
    - Software Up-issue 2 (Milestone)
  - Sustaining

## 2.6 Nhiệm vụ 6: Gantt & Sơ đồ mạng



## 2.7 Nhiệm vụ 7: Lập ma trận xác suất và tác động

### Danh sách mức độ rủi ro trong dự án Phân Phối Video Game

Viết bởi :Nguyễn Thi Thanh Trúc

Ngày: 01/01/2005

Mã rủi ro	Mức độ	Rủi ro tiềm ẩn
R01	1	Có xung đột tìm ẩn giữa mục tiêu và chất lượng thể hiện cao và đó là làm theo yêu cầu khách hàng một cách hoàn chỉnh. Chúng ta chỉ có thể đạt được nếu người chơi tìm thấy sự hấp dẫn ở trang web, và người bán trò chơi có thể làm theo yêu cầu mà không phải nỗ lực thêm cần thiết xây dựng trang web tĩnh. Chúng ta phải đề cập những rủi ro này và chúng ta sẽ xem xét với người thiết kế web cho trang bán trò chơi.
R02	2	Độ khó những kỹ thuật có ý nghĩa trong xây dựng website và ứng dụng web. Điều này là một rủi ro bởi 1 người trong nhóm có nhiều kinh nghiệm với công cụ và kỹ thuật liên quan. Mặc dù những người khác sẽ học tập, họ chắc rằng sẽ mắc lỗi và chọn lựa dưới điểm tối ưu.
R03	3	Lịch biểu cho dự án sẽ rất ngắn. Chúng ta sẽ quản lý điều này bằng kế hoạch cốt lõi chức năng trong phạm vi một cách dè dặt và chuỗi cải tiến chức năng có thể bị sơ suất đối với phiên bản sau đó nếu cần.
R04	4	Tốc độ của hệ thống sẽ bị tác động nghiêm trọng bởi quyết định trong nhiệm vụ thiết kế cơ sở dữ liệu. Trong nhóm không có ai có kinh nghiệm tối ưu cơ sở dữ liệu. Đề cập đến điều này, chúng ta sẽ sắp xếp ở cuộc họp review với những chuyên gia DBA kinh nghiệm hay mượn chuyên gia từ nhà cung cấp CSDL.
R05	5	Chúng ta có thể ước tính dưới những nhiệm vụ đã biết. Làm thế nào để tránh hay giảm nhẹ.
R06	6	Chúng ta có thể ước tính dưới tác động những nhiệm vụ chưa biết. Làm thế nào để tránh hay giảm nhẹ.
R07	7	Chúng ta có thể ước tính dưới những phụ thuộc giữa các nhiệm vụ. Làm thế nào để tránh hay giảm nhẹ.
R08	8	Chúng ta có thể hiểu nhầm yêu cầu của khách hàng. Làm thế nào để tránh hay giảm nhẹ.
R09	9	Khách hàng có thể thay đổi yêu cầu. Làm thế nào để tránh hoặc giảm nhẹ.
R10	10	Chúng ta có thể đối mặt những khó khăn chính với kỹ thuật đã chọn cho dự án.

R11	11	Chúng ta có thể có chất lượng thấp mà đòi hỏi công việc lặp lại có ý nghĩa. Làm thế nào để tránh hoặc giảm nhẹ.
R12	12	Chúng ta có thể định giá không chính xác tiến độ mãi cho đến khi nó quá trễ để phản ứng lại. Làm thế nào để tránh hoặc giảm nhẹ.
R13	13	Chúng ta có thể mất tài nguyên. Ví dụ, thành viên của nhóm bệnh, phải làm dự án khác, hay nghỉ việc. Làm thế nào để tránh hoặc giảm nhẹ.
R14	14	Có lẽ có những cố vấn sai mục tiêu hay mong đợi của các stakeholder .

**Ghi chú:** Mức độ 1 là rủi ro lớn nhất.

## MA TRẬN XÁC SUẤT-TÁC ĐỘNG CHO DỰ ÁN PHÂN PHỐI VIDEO GAME

<b>XÁC SUẤT</b>				
<b>Cao</b>	R06	R09	R01, R04, R13	
<b>Trung bình</b>	R03 R07	R02, R05, R11		
<b>Thấp</b>		R10 R08	R12, R14	
	<b>Thấp</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Cao</b>	<b>TÁC ĐỘNG</b>



### 3.THỰC THI

#### 3.1 Nhiệm vụ 1: Đề nghị về Ryan và nhà cung cấp

### CHƯƠNG TRÌNH THẢO LUẬN CHO BUỔI HỌP NHÓM

#### 1. Mục đích của cuộc họp

Thảo luận những thách thức mà nhóm đang gặp phải nhằm đưa ra được các cách thức giải quyết:

Phía nhà cung cấp đưa ra đề nghị tăng chi phí cho phân phát triển mà công ty đã ký kết

#### 2. Thời gian địa điểm:

Từ 8g00 đến 10g00 tại 78 Trương định, phòng họp chính

#### 3. Chương trình thảo luận

8g00 –8g10: BẮT ĐẦU

- ❖ Quản trị dự án thông báo lý do triệu tập cuộc họp, nói sơ lược về những thông tin nhận được từ nhà cung cấp

8g10- 8g40: Báo cáo của Max, ABC Corp

- ❖ Đại diện nhà cung cấp, Max đã trình bày khối lượng công việc mà nhà cung cấp nhận từ công ty, không như dự tính ban đầu, khối lượng công việc thực hiện lớn dẫn đến những chi phí phát sinh
- ❖ Do tính chất và khối lượng công việc là quan trọng, cần thêm nhân lực dẫn đến chi phí ước tính tăng \$100,000 so với kinh phí ban đầu
- ❖ Cần có sự thảo luận giữa nhà cung cấp và công ty để đưa ra quyết định, đề ra hướng giải quyết: (1) không tăng chi phí phải giảm yêu cầu công việc, (2) Tăng chi phí để đảm bảo yêu cầu và khối lượng công việc
- ❖ Cần có ý kiến quyết định của công ty để thông báo với ABC Corp để có hướng giải quyết giữa hợp đồng ký kết giữa công ty và ABC Corp

8g40- 9g40: THẢO LUẬN

- ❖ Phân tích dựa trên bảng WBS, cho thấy khối lượng công việc khá quan trọng, cần có quyết định nhanh chóng để sớm thực hiện đúng tiến độ
- ❖ Chi phí phía bên nhà cung cấp đưa ra là chính xác và đảm bảo lượng công việc đề ra thực hiện đúng kế hoạch

- ❖ Ryan đã đưa ra những ý kiến phải đối việc tăng chi phí từ nhà cung cấp, giá cao cần điều chỉnh và tổ thái độ không thích nhà cung cấp.
- ❖ Quản trị dự án đã phân tích vấn đề trước ý kiến của Ryan và nhà cung cấp, dựa trên khối lượng công việc, mức độ công việc, hiệu quả và tính chuyên nghiệp của công việc cần phải làm cho outsource program. Liệu rằng nếu chúng ta tự thực hiện mà không qua nhà cung cấp liệu rằng nhân lực, hiệu quả, chuyên nghiệp có đảm bảo tốt để đạt đến hiệu quả đề ra hay không và đồng thời chi phí có thể thấp hơn ngân sách mà nhà cung cấp đưa ra hay không. Điều quan trọng đặt lợi ích và uy tín của công ty lên hàng đầu.
- ❖ Ý kiến các thành viên khác, nhìn chung đưa ra những đánh giá dựa trên mức độ công việc, khối lượng công việc thành phần mà ABC Corp sẽ hỗ trợ phát triển. Các thành phần công việc có tính chất quan trọng để đạt được mục tiêu cho toàn bộ hệ thống. Nếu thay đổi hay giảm các yêu cầu có thể dẫn đến hệ thống không đảm bảo mục tiêu đã ra. Cần có ý kiến lãnh đạo hai bên để có thể giảm tối đa chi phí phát sinh. Nói chung, tương đối đồng ý với đề xuất của ABC Corp.

8g 45-10g:

#### TỔNG KẾT

- ❖ Tổng kết các ý kiến trao đổi, thống nhất phương hướng giải quyết từ nhà cung cấp, và tuyên bố buổi họp kết thúc.

### ----- KIẾN NGHỊ TỪ NHÀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN

Tình huống mới phát sinh sau buổi họp trên: Ryan gặp cấp trên và yêu cầu chấm dứt hợp đồng với nhà cung cấp mà không thông qua người quản trị dự án

**Những đề nghị từ người quản trị giải quyết tình huống trên:**

- **Cần nhắc lại những đề nghị từ nhà cung cấp**
- **Xem xét lại bản tổng kết cuộc họp:**

Sau khi nhóm đã tổ chức cuộc họp giữa nhóm và nhà cung cấp bên công ty ABC đã đưa ra những ý kiến sau:

- ✓ Sau khi đã phân tích và trình bày khối lượng công việc mà phía bên nhà cung cấp sẽ triển khai và phát triển, Nhà cung cấp đã đề nghị tăng chi phí cho việc phát triển phần mềm ký kết với công ty.
- ✓ Chuyên gia mua sắm Ryan đã không thích nhà cung cấp và tổ thái độ không đồng ý với đề nghị đưa ra từ nhà cung cấp

- ✓ Các thành viên khác đều đồng ý với đề nghị từ nhà cung cấp vì tính chất và khối lượng công việc phát triển là không nhỏ so với dự tính ban đầu

**- Những ý kiến đề cập đến Ryan và nhà cung cấp**

- Ryan nên xem xét lại cách làm việc của mình
- Ryan đã chưa nên được lý do phản đối nhà cung cấp, chưa nhìn thấy và phân tích một cách cẩn thận được mức độ, về nhân lực, chi phí thời gian, tính chuyên nghiệp của công việc, và hiệu quả đạt được của dự án.
- Cuộc họp chưa kết thúc, chưa có báo cáo cụ thể đã vội vàng báo cáo vượt cấp. Ryan đã không tôn trọng ý kiến, quyết định của tập thể
- Nếu có những ý kiến phản đối cần phải đưa ra vấn đề cụ thể để cả nhóm cùng giải quyết để đi đến thống nhất chung. Nói chung, Ý kiến tập thể là quan trọng và cần phải tuân thủ. Đừng vì riêng tư cá nhân mà ảnh hưởng đến toàn cục của dự án.
- Nếu không thông qua cấp quản lý trực tiếp mà tự ý trình bày ý kiến phản đối của mình lên cấp trên, bất chấp ý kiến tập thể sẽ dẫn đến việc cấp trên sẽ nhìn thấy nội bộ không có sự thống nhất, bất ổn, cấp dưới không có sự đồng thuận. Nhóm sẽ khó thuyết phục cấp trên đồng ý với việc thêm ngân sách cho dự án với chi phí đưa ra từ nhà cung cấp.

**3.2 Nhiệm vụ 2: Báo cáo tiến độ dự án**

## [Dự án Phân phối Video Game]

### BÁO CÁO TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

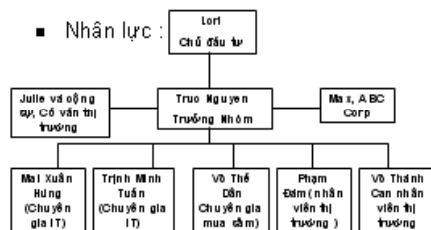
- Công ty: Unisoft
- Ngày: 31/12/05
- Người viết: Nguyễn Thị Thanh Trúc

## [Dự án Phân phối Video Game]

- Mục tiêu & các giai đoạn dự án:
  - Nghiên cứu trang web phân phối video game tương tự để đưa ra đánh giá chức năng hệ thống cần có trong dự án (Khởi động)
  - Phân tích để đi đến quyết định làm toàn dự án hay sử dụng phát triển từ bên ngoài. Triển khai kế hoạch (Hoạch định)
  - Phối hợp công việc của nhóm và các đối tác phát triển hệ thống, đưa ra hướng giải quyết khả thi cho tiến độ dự án và các vấn đề phát sinh giữa đôi bên (Thực hiện)
  - Kiểm soát phạm vi và vấn đề phát sinh trong quá trình cộng tác với ABC Corp (Kiểm soát)
  - Báo cáo kết quả tổng kết và bài học kinh nghiệm

## [Dự án Phân phối Video Game]

### ▪ Nhân lực:



## [Dự án Phân phối Video Game]

- Báo cáo một số công việc đã thực hiện:
  - Lập tuyên bố dự án
  - Lập được phạm vi dự án:
  - Xây dựng bảng phân bổ công việc
- Tổng hợp Báo cáo cá nhân của các thành viên
- Nêu lên những khó khăn & giải quyết
- Đề ra phương hướng và kế hoạch tiếp theo

## [Dự án Phân phối Video Game]

- Sơ lược về phạm vi dự án:  
(Tình bày sơ đồ甘nt ở đây)

## [Hoạch định dự án]

- Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết
  - Khó khăn về nhân sự tham gia dự án
    - Phân tích thuận lợi làm chọn gói dự án hay gia công một từ bên ngoài, từ đó cân đối giữa ngân sách của nhóm và phần chi phí cho công việc bên ngoài
    - Tìm hiểu để chọn lựa tổ chức chuyên nghiệp gia công dựa trên phân tích và hoạch định của Trưởng nhóm và các chuyên gia IT, để có sự phối hợp nhịp nhàng công việc của nội bộ nhóm và các đối tác.
    - Thuê các công ty tư vấn khảo sát chuyên nghiệp
  - Đối phó tiến độ thời gian và chi phí của dự án
    - Định ra những nỗ lực chi phí, lịch biểu, nhân sự. Trong đó chi phí \$500,000 thời gian dự án 12 tháng.

## [Hoạch định dự án (tt)]

- Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết (tt):
  - Đối phó vấn đề nhân sự, định ra nhân lực phù hợp xuất sắc theo kinh nghiệm, chọn trưởng nhóm kinh nghiệm trong lãnh vực video game,
    - chuyên công việc tài trợ và lập tài chính để phối hợp nhóm và đối tác gia công phần mềm.
  - Thu hẹp phạm vi dự án
  - Tạo ra bản hợp đồng nhóm, tuyên bố dự án, phạm vi dự án, bảng WBS chặt chẽ, chính xác để giai đoạn chuyên giao khớp và đúng tiến độ
    - Xác định điểm mạnh của họ
    - xác định cấu trúc phạm vi và chi phí

## [Dự án Phân phối Video Game]

- Thời gian và tiến độ:  
(Tình bày sơ đồ甘nt ở đây)

<p><b>[Thực hiện dự án]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Thay đổi thời gian hoàn thành sai lệch dự án trải qua                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Tăng cường làm việc ngoài giờ</li> <li>Tăng tiền thưởng</li> <li>Tổ chức họp nhóm thường xuyên và theo dõi tiến độ công việc giữa các tài xế và lái xe</li> </ul> </li> <li>Nội bộ chưa có sự thống nhất, chuyên gia tự vẫn chưa thực sự làm việc hiệu quả</li> <li>Chi phí phát sinh =&gt; tăng ngân sách đầu tư, phân tích đưa ra chi phí cụ thể để ban lãnh đạo xem xét và giải quyết.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>[Thực hiện dự án (tt)]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sưu liệu và báo cáo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Review Gantt chart</li> <li>Biểu đồ mạng</li> <li>Báo cáo tiến độ công việc</li> <li>Liệt kê danh sách các rủi ro để đối phó vượt phạm vi =&gt; ma trận xác suất/tác động</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>[Kiểm soát dự án]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Phân tích và đưa ra những chiến lược ngăn chặn vượt quá phạm vi</li> <li>Xác định chính xác ngân sách gia tăng lên \$100,000, chi phí hoạt động cho dự án =&gt; đưa ra chỉ số NPV, ROI, thời điểm hoàn vốn. Đảm bảo lợi nhuận thu được từ dự án đủ có vượt phạm vi</li> <li>Thay đổi nhân sự để đảm bảo yêu cầu công việc</li> </ul>	<p><b>[NHỮNG THAY ĐỔI SO VỚI KẾ HOẠCH ĐỀ RA]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Thay đổi chuyên gia mua sắm: thay Ryan bằng Mary.</li> <li>Chú trọng khảo sát trực tiếp</li> <li>Những chi phí phát sinh ngoài kế hoạch nhưng thỏa đáng, ban lãnh đạo nên xem xét vì tính chất công việc và tiến độ thực hiện giữa các bên. Cần tăng chi phí lên \$100,000</li> <li>Khảo sát tính toán nghiệp vụ khi gia tăng ngân sách đầu tư</li> <li>Nội bộ dự án cần có sự phối hợp nhịp nhàng</li> </ul>
<p><b>[Mục tiêu &amp; Kết quả]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cần có báo cáo công việc của mỗi cá nhân cụ thể và kết quả thực hiện công việc</li> <li>Kế hoạch cá nhân cho từng công việc cụ thể theo sự phân công của Nhóm trưởng</li> <li>Tự đánh giá % công việc đã hoàn tất</li> <li>Đưa ra những khó khăn, vướng mắc để cả nhóm cùng nhau giải quyết để đạt chất lượng và đúng hạn</li> </ul>	<p><b>[THẢO LUẬN]</b></p> <p>Các thành viên của nhóm thảo luận và cho ý kiến tiến độ và trạng thái công việc</p>

### 3.3 Nhiệm vụ 3: Lý do thay thế Ryan

#### LÝ DO THAY THẾ VÀ HỢP ĐỒNG VỚI MARY

- Thảo luận với Ryan về lý do bị thay thế. Ghi nhận những yêu cầu về phía Ryan, tránh tạo sự hiểu lầm đáng tiếc. Với một số lý do chính như sau:
  - Ryan chưa đưa ra lý do phản đối.
  - Ryan chưa phân tích các khía cạnh về nhân sự, chi phí, mức độ công việc, tính chuyên nghiệp và hiệu quả mà nhà cung cấp mang lại cho dự án; cũng như liệu rằng nội lực của công ty có đảm bảo được các yếu tố trên với chi phí thấp hơn nhà cung cấp mang lại

- Cuộc họp chưa kết thúc, chưa có báo cáo cụ thể để cấp trên được nắm rõ, đã thiếu cân trọng, vội vàng báo cáo vượt cấp trên về việc ngưng hợp đồng với nhà cung cấp
- Làm việc phải đặt
- Thảo luận với Mary về những mục tiêu cần đạt được và những vấn đề cần giải quyết khi Ryan chưa thể làm được hoặc làm chưa tốt. Thỏa thuận thời gian đạt được mục đích là sớm nhất có thể. Thảo luận với Mary về hợp đồng và những điều khoản liên quan đến hợp đồng. Nhấn mạnh tầm quan trọng của họ đối với sự thành công của dự án.
- Đưa thêm vào các điều khoản kết thúc hợp đồng rút ra từ Ryan. Đảm bảo quyền lợi 2 bên được thực hiện theo bản hợp đồng đã được ký kết. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng, phải được thông báo trước 1 tháng bằng văn bản chính thức. Nếu công ty cổ vấn là người kết thúc hợp đồng thì phải báo trước thời hạn là 2 tháng và chỉ được thanh toán 50% số tiền như đã ký kết theo bản hợp đồng chính thức.

## 4. KIỂM SOÁT

### 4.1 Nhiệm vụ 1: giải pháp ngăn chặn vượt phạm vi và gia tăng chi phí

#### **Giải pháp cho vượt phạm vi nghiệp vụ**

1. Định nghĩa yêu cầu nghiệp vụ như “phải có” và “tốt để có” và ưu tiên chúng. Nhận diện những rủi ro cho mỗi yêu cầu “phải có” và có sự chấp thuận của các stakeholder. Lên kế hoạch những yêu cầu được ưu tiên trong giai đoạn sản phẩm trong suốt chu trình sống dự án.
2. Tập hợp những mong đợi dự án với các stakeholders khách hàng và lấy từ khách hàng.
3. Giải quyết và ưu liệu phân sản phẩm dự án đã được chấp thuận trong tuyên bố công việc (SOW) và lãnh vực yêu cầu không được đề cập.
4. Những đòi hỏi ưu liệu và xét duyệt với khách hàng trước bất kỳ ký kết
5. Giải quyết và ưu liệu làm thế nào người dùng sẽ dùng hệ thống trong những test case trong suốt giai đoạn phân tích yêu cầu
6. Thực hiện kế hoạch dự án linh động cho phép người dùng tham gia ở giai đoạn thiết kế và kết hợp chặt chẽ những đề nghị của họ. Trong trường hợp vượt phạm vi không thể tránh khỏi, tham gia thực hiện lại phạm vi.
7. Giới thiệu những tiến trình quản lý thay đổi chính thức cho phép người dùng định nghĩa những yêu cầu như “Đề trình những cải tiến”. Cắt giảm tối thiểu nhu cầu ưu tiên thấp, khi người dùng khởi xướng những đòi hỏi thay đổi. Theo 6 bước cho bất kỳ thay đổi hay dẫn xuất từ tập hợp những yêu cầu đề xướng.
  - a. Ghi nhận
  - b. Truy cập
  - c. Kế hoạch
  - d. Xây dựng
  - e. Thực thi
  - f. Kết thúc

#### **Kiểm soát phạm vi bắt đầu vào ngày đầu**

Kiểm soát phạm vi dự án bắt đầu trước dòng lệnh đầu tiên được viết. Mỗi nỗ lực phát triển nên có một kế hoạch dự án hay sự chấp thuận dự án, tùy từng trường hợp. Thậm chí nếu bạn chỉ một người phát triển có gắng thực hiện để làm vui lòng sếp, bạn sẽ phải lợi dụng những tài liệu nỗ lực của bạn trước khi bắt đầu chúng. Dùng những hướng dẫn theo sau để tập hợp tự bạn kiểm soát thành công phạm vi dự án

1. Đảm bảo hiểu rõ phạm vi dự án. Gặp người phát động dự án và bày tỏ tổng quan dự án bởi xem xét toàn bộ và ghi chú

2. Hiểu những ưu tiên và ưu tiên của người phát động dự án. Thực hiện danh sách được đánh thứ tự trong những xem xét xuyên suốt dự án. Những thành phần nên gồm ngân sách, thời hạn, chức năng, sự hài lòng của khách hàng, và sự hài lòng nhân viên. Bạn sẽ dùng danh sách này để điều chỉnh quyết định lịch biểu một khi dự án đã khởi đầu
3. Định nghĩa sản phẩm trung gian và chúng được chấp thuận bởi người phát động dự án. Những sản phẩm trung gian nên chi tiết khi cần và có thể được hoàn thành trong suốt dự án.
4. Phân rã những sản phẩm trung gian được chấp thuận thành những yêu cầu công việc cụ thể. Những yêu cầu nên chi tiết nếu cần thiết và có thể hoàn tất bởi biểu mẫu đơn giản. Dự án càng lớn, bạn càng chi tiết hơn. Nếu dự án trải qua hơn 1 hoặc 2 tháng, đừng quên tính đến thời gian cho những nâng cấp phần mềm trong suốt quá trình phát triển và luôn tính đến thời gian cho nhiều tài liệu.
5. Phân rã dự án thành những mốc chính lớn và nhỏ và hoàn tất dự án một cách rộng rãi được chấp thuận bởi nhà phát động dự án. Mốc chính nhỏ không nên kéo dài một tháng. Bất cứ phương pháp xác định độ dài thời gian, cho phép sai sót. Khi làm việc với nhóm chưa biết, bạn phải nên lập lịch biểu 140% đến 160% thời gian mong đợi đến khi chuyển giao. Nếu lịch biểu quá chặt, nên ước lượng lại sản phẩm trung gian. Nếu đạt đến dưới ngân sách và đến hạn thời gian cho phép thêm những cải tiến.
6. Một khi lịch biểu đã được tạo, gán tài nguyên và xác định đường dẫn tới hạn dùng PERT hoặc WBS. Microsoft Project tạo cho bạn các công việc này. Đường dẫn tới hạn sẽ thay đổi qua dòng công việc dự án. Cho phép đường này xác định sản phẩm hoàn thành đúng thời hạn. Trong những dự án quá lớn, bạn đừng bao giờ định nghĩa các công đoạn cụ thể một cách quá sớm, thậm chí kế hoạch chung sẽ tạo cho bạn một lỗ hổng đen khi cần phân phối thành công.
7. Mong đợi vượt phạm vi. Thực hiện hình thức đặt hàng thay đổi sớm và luyện cho người phát động dự án theo đúng tiến độ của bạn. Hình thức đặt hàng thay đổi cho phép bạn thực hiện phân tích lợi nhuận chi phí trước khi lập lịch biểu yêu cầu thay đổi bởi người phát động.

Nếu bạn thực hiện những bước trên ngay lập tức, Tốt. Tuy nhiên, nếu chỉ với một vài, bất kỳ điều gì bạn có thể để thực hiện sẽ đưa bạn đến gần hơn việc tránh tránh và kiểm soát vượt phạm vi. Bằng cách đó, bạn ở vị trí tốt hơn để kiểm soát dự án, thay vì dự án kiểm soát bạn.

## **4.2 Nhiệm vụ 2: Cập nhật NPV, ROI, payback**



Microsoft Excel - updatebusiness_case_financials							
File Edit View Insert Format Tools Data Window Help							
B39      Payback before Year X							
	A	B	C	D	E	F	G
8		0	1	2	3	Total	
9	Costs	500,000	600,000	720,000	720,000		
10	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82		
11	Discounted costs	500,000	560,748	628,876	587,734	2,277,358	
12							
13	Benefits	0	1,000,000	2,000,000	2,000,000		
14	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82		
15	Discounted benefits	0	934,579	1,740,000	1,632,596	4,314,053	
16							
17	Discounted benefits - costs	(500,000)	373,832	1,118,002	1,044,861	2,036,695	← NPV
18	Cumulative benefits - costs	(500,000)	(126,168)	991,833	2,036,695		
19							
20	ROI	89%					
21		Payback before Year X					
22	Assumptions						
23	Enter assumptions here						
24	Increase Cost	100,000					
25	Operating cost	0.5					
26		0	1	2	3	Total	
27	Costs	600,000	900,000	1,080,000	1,080,000		
28	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82		
29	Discounted costs	600,000	841,121	943,314	881,602	3,266,037	
30							
31	Benefits	0	1,000,000	2,000,000	2,000,000		
32	Discount factor	1.00	0.93	0.87	0.82		
33	Discounted benefits	0	934,579	1,740,000	1,632,596	4,314,053	
34							
35	Discounted benefits - costs	(600,000)	93,458	803,564	750,994	1,048,016	← NPV
36	Cumulative benefits - costs	(600,000)	(506,542)	297,022	1,048,016		
37							
38	ROI	32%					
39		Payback before Year X					
40							

### Đánh giá các giá trị mới

ROI= 32% giảm 57% so với giá trị cũ

NPV= 1,048,016 giảm gần phân nửa so với giá trị NPV trước

Thời gian hoàn vốn trước năm thứ hai.

Mặc dù thời gian hoàn vốn chỉ trong khoảng 2 năm nhưng các chỉ số ROI, NPV đều giảm do chi phí hoàn động tăng hơn phân nửa. Để có thể tiếp tục dự án với chi phí phát sinh cần phải xem xét đáng kể chi phí hoạt động trong khi lợi nhuận không gia tăng

### 4.3 Nhiệm vụ 3: thông báo với Ryan và toàn nhóm

## LÝ DO THAY RYAN VÀ HỢP ĐỒNG VỚI MARY

- Thảo luận với Ryan về lý do bị thay thế. Ghi nhận những yêu cầu về phía Ryan, tránh tạo sự hiểu lầm đáng tiếc. Với một số lý do chính như sau:
  - Ryan chưa đưa ra lý do phản đối.
  - Ryan chưa phân tích các khía cạnh về nhân sự, chi phí, mức độ công việc, tính chuyên nghiệp và hiệu quả mà nhà cung cấp mang lại cho dự án; cũng như liệu rằng nội lực của công ty có đảm bảo được các yêu tố trên với chi phí thấp hơn nhà cung cấp mang lại
  - Cuộc họp chưa kết thúc, chưa có báo cáo cụ thể đề cập trên được nắm rõ, đã thiếu cần trọng, vội vàng báo cáo vượt cấp trên về việc ngưng hợp đồng với nhà cung cấp
  - Làm việc phải đặt ý kiến tập thể và lợi ích của công ty lên trên hết, đừng vì lý do cá nhân mà ảnh hưởng đến kết cục chung của dự án
- Thảo luận với Mary về những mục tiêu cần đạt được và những vấn đề cần giải quyết khi Ryan chưa thể làm được hoặc làm chưa tốt. Thỏa thuận thời gian đạt được mục đích là sớm nhất có thể. Thảo luận với Mary về hợp đồng và những điều khoản liên quan đến hợp đồng. Nhấn mạnh tầm quan trọng của họ đối với sự thành công của dự án.
- Đưa thêm vào các điều khoản kết thúc hợp đồng rút ra từ Ryan. Đảm bảo quyền lợi 2 bên được thực hiện theo bản hợp đồng đã được ký kết. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng, phải được thông báo trước 1 tháng bằng văn bản chính thức. Nếu công ty cổ vấn là người kết thúc hợp đồng thì phải báo trước thời hạn là 2 tháng và chỉ được thanh toán 50% số tiền như đã ký kết theo bản hợp đồng chính thức.

## 5. KẾT THÚC

### 5.1 Nhiệm vụ 1: Viết báo cáo tổng kết

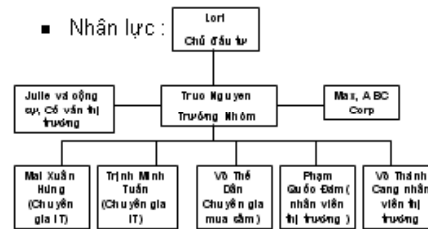
<div><div>[ Dự án Phân phối Video Game ]</div><div><div><b>BÁO CÁO TỔNG KẾT DỰ ÁN</b></div><div><div>■ Công ty: Unisoft</div><div>■ Ngày: 31/12/05</div><div>■ Người viết: Nguyễn Thị Thanh Trúc</div></div></div></div>	<div><div>[ Dự án Phân phối Video Game ]</div><div><div>■ Mục tiêu &amp; các giai đoạn dự án:</div><div><div>○ Nghiên cứu trang web phân phối video game tương tự để đưa ra đánh giá chức năng hệ thống cần có trong dự án (Khởi động)</div><div>○ Phân tích để đi đến quyết định làm toàn dự án hay sử dụng phát triển từ bên ngoài. Triển khai kế hoạch (Hoạch định)</div><div>○ Phối hợp công việc của nhóm và các đối tác phát triển hệ thống, đưa ra hướng giải quyết khả thi cho tiến độ dự án và các vấn đề phát sinh giữa đôi bên (Thực hiện)</div><div>○ Kiểm soát phạm vi và vấn đề phát sinh trong quá trình cộng tác với ABC Corp (Kiểm soát)</div><div>○ Báo cáo kết quả tổng kết và bài học kinh nghiệm</div></div></div></div>
--	---

## [ Khởi động dự án ]

- Dự toán chi phí và lợi nhuận
  - Trình bày bảng phân tích nghiệp vụ NPV, ROI, payback
  - Chi phí giờ công và chi phí lương cho nhân sự
- Nghiên cứu khảo sát các dự án tương tự về chức năng và thành phần của hệ thống
  - Chọn lọc trang web tiêu biểu điển hình
- Tính toán và đưa ra mô hình trong số các chức năng, để triển khai hoặc thuê mướn gia công

## [ Khởi động dự án (tt) ]

### ■ Nhân lực :



## [ Hoạch định dự án ]

- Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết
  - Khó khăn về nhân sự tham gia dự án
    - > Phân tích thuận lợi/tìm chọn gói dự án hay gia công mới từ bên ngoài, từ đó cân đối giữa ngân sách của nhóm và phần chi phí cho công việc bên ngoài
    - > Tìm hiểu để chọn lựa tổ chức chuyên phát triển gia công dựa trên phân tích và hoạch định của Trưởng nhóm và các chuyên gia IT, để có sự phù hợp nhất những công việc của nội bộ nhóm và các đối tác.
    - > Thuê các công ty tư vấn khảo sát chuyên nghiệp
  - Bối phốt tiền độ thời gian và chi phí của dự án
    - > Định ra những nỗ lực về chi phí, lịch biểu, nhân sự. Trong đó chi phí \$500,000 thời gian dự án 12 tháng.

## [ Hoạch định dự án (tt) ]

- Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết (tt):
  - Đón đầu vấn đề nhân sự, định ra nhân lực phù hợp xuất sắc theo kinh nghiệm, chọn trưởng nhóm kinh nghiệm trong lãnh vực video game,
    - > chuyên công việc tài chính và lập tài chính để phối hợp nhóm và đối tác gia công phần mềm.
    - > Thu hẹp phạm vi dự án
  - Tạo ra bản hợp đồng nhóm, tuyển bổ dự án, phạm vi dự án, bằng WBS chặt chẽ, chính xác để giai đoạn chuyển giao khớp và đúng tiến độ
    - > xác định điểm mạnh của họ
    - > xác định các tiêu phạm vi và chi phí

## [ Hoạch định dự án (tt) ]

- Sự liệu và báo cáo
  - Review project charter
  - Review scope statement
  - Review WBS

## [ Thực hiện dự án ]

- Những khó khăn và thách thức và hướng giải quyết:
  - Thay đổi thời gian hoàn thành các 4 tháng dự án trải qua
    - > Tăng cường làm việc ngoài giờ
    - > Tăng tiền thưởng
    - > Tổ chức họp nhóm thường xuyên và theo dõi tiến độ công việc giữa các ngày và tuần
  - Nội bộ chưa có sự thống nhất, chuyên gia tự vẫn chưa thực sự làm việc hiệu quả
  - Chi phí phát sinh=> tăng ngân sách đầu tư, phân tích đưa ra chi phí cụ thể để ban lãnh đạo xem xét và giải quyết

<p><b>[ Thực hiện dự án (tt) ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sưu liệu và báo cáo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Review Gantt chart</li> <li>○ Biểu đồ mạng</li> <li>○ Báo cáo tiến độ công việc</li> <li>○ Liệt kê danh sách các rủi ro để đối phó vượt phạm vi =&gt; ma trận xác suất/tác động</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>[ Kiểm soát dự án ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Phân tích và đưa ra những chiến lược ngăn chặn vượt quá phạm vi</li> <li>■ Xác định chính xác ngân sách gia tăng lên \$100,000, chi phí hoạt động cho dự án=&gt; đưa ra chỉ số NPV, ROI, thời điểm hoàn vốn. Đảm bảo lợi nhuận thu được từ dự án dù có vượt phạm vi</li> <li>■ Thay đổi nhân sự để đảm bảo yêu cầu công việc</li> </ul>
<p><b>[ Kiểm soát dự án (tt) ]</b></p> <p>Sau cuộc họp tổng kết. Ban giám đốc quyết định mục tiêu dự án:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tập trung những thay đổi phạm vi dự án, giải quyết vấn đề vượt ngân sách</li> <li>■ Các sản phẩm chính là hệ thống cho thuê video game đảm bảo chất lượng =&gt; nhóm và đối tác gia công phải phối hợp để đảm bảo chất lượng cho hệ thống</li> <li>■ Giải quyết vấn đề thay đổi nhân sự</li> </ul>	<p><b>[ NHỮNG THAY ĐỔI SO VỚI KẾ HOẠCH ĐỀ RA ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Thay đổi chuyên gia mua sắm: thay Ryan bằng Mary.</li> <li>■ Chú trọng khảo sát trực tiếp</li> <li>■ Những chi phí phát sinh ngoài kế hoạch nhưng thỏa đáng, ban lãnh đạo nên xem xét vì tính chất công việc và tiến độ thực hiện giữa các bên. Cần tăng chi phí lên \$100,000</li> <li>■ Khảo sát tính toán nghiệp vụ khi gia tăng ngân sách đầu tư</li> <li>■ Nội bộ dự án cần có sự phối hợp nhịp nhàng</li> </ul>
<p><b>[ KẾT QUẢ TỔNG KẾT ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Đảm bảo tiến độ đề ra của dự án.</li> <li>■ Hệ thống phần mềm cũng đảm bảo đạt được yêu cầu tuy còn hạn chế một số chức năng, sẽ triển khai thêm ở phiên bản sau</li> <li>■ Chi phí phát sinh được chấp nhận bởi các cấp lãnh đạo</li> <li>■ Có những đánh giá tốt từ nhà nghiên cứu thị trường Lori, VP marketing</li> </ul>	<p><b>[ THẢO LUẬN ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Công ty có nên tham gia dự án phân phối video game với khi tăng chi phí phát sinh trong giai đoạn thực hiện do cả bên tham gia tăng giá?</li> <li>■ Lợi nhuận từ dự án thu được có khả thi?</li> </ul>

## 5.2 Nhiệm vụ 2: Viết bài học kinh nghiệm

## BÀI HỌC KINH NGHIỆM

**Chuẩn bị bởi:** Nguyễn Thị Thanh Trúc  
**Tên dự án:** Video Game Delivery  
**Nhà tài trợ:** Lori Martin  
**Quản lý dự án:** Nguyễn Thị Thanh Trúc  
**Ngày bắt đầu:** 01/01/2005  
**Final Budget:** \$500,000

**Date:** 31/12/2005

1. Dự án đã đạt được mục tiêu về lịch biểu thời gian, tuy nhiên có sự điều chỉnh nhỏ ở khâu thực hiện do chi phí phát sinh từ gia công phần mềm bên ngoài; Vì vậy chi phí cho toàn bộ hệ thống khoảng \$120,000 vượt ngân sách ban đầu \$20,000. Hệ thống phát triển có hạn chế ở một số chức năng như phân tích và thu thập thông tin khách hàng theo mẫu. Nhờ sự điều chỉnh kịp thời về phạm vi dự án và nhân sự nên dự án đã hoàn thành đúng tiến độ, vượt ngân sách không đáng kể.
2. Dự án thành công tốt đẹp nhờ những yếu tố:
  - a. Thu hẹp phạm vi dự án bằng giới hạn một số chức năng, sẽ thực hiện cho phiên bản sau.
  - b. Thay đổi và điều chỉnh chi phí cho thuê mướn nhân lực ngoài (outsource) cho công việc phát triển phần mềm.
  - c. Thay đổi nhân sự hợp lý.
3. Những bài học chính về quản lý từ dự án này:
  - a. Quản lý phạm vi: phạm vi dự án phải phù hợp với khả năng và tình hình thực tế của thị trường.
  - b. Quản lý nhân sự: phải có theo dõi và điều chỉnh kịp thời trong quá trình thực thi dự án. Trong cuộc thảo luận nội bộ, mọi thành viên có những ý kiến đóng góp và thảo luận về tình hình chi phí phát sinh do phía outsource nâng giá nhưng Ryan đã tỏ thái độ khác và đã trình bày ý kiến không đồng nhất với người quản trị cấp cao mà không thông qua ý kiến tập thể và quản lý trực tiếp. Vì vậy đã dẫn đến việc thay đổi nhân sự trong giai đoạn thực hiện.
  - c. Quản lý chi phí: phải ước lượng chưa thật chính xác về chi phí thực hiện gia công bên ngoài dẫn đến việc phải đưa ra ngân sách mới cho chi phí phát sinh thêm trong dự án. Cần chú ý phân tích kỹ điểm hoà vốn khi đầu tư và tăng chi phí phát sinh trong dự án.
  - d. Quản lý rủi ro: dự đoán các rủi ro, thường xuyên theo dõi và cập nhật các rủi ro. Tham khảo ý kiến cấp trên khi cần thiết.
4. Sự thành công đáng quan tâm nhất trong dự án này là trưởng nhóm dự án đã những báo cáo thuyết phục để chứng minh sự gia tăng thêm chi phí từ phát triển phần mềm, và cần phải đưa ra quyết định phù hợp và chính xác để cấp trên kịp thời xử lý.

5. Sự thất bại cần lưu ý trong dự án này là không lường trước được chi phí phát sinh từ bên ngoài. Ngoài ra sự tin tưởng chuyên gia tư vấn làm việc không hiệu quả trong thời gian dài cũng là một bài học cần quan tâm.
6. Nếu thực hiện các án tượng tự, ta cần chú ý các vấn đề sau:
  - a. Phân chia thời gian hợp lý (chia dự án thành nhiều giai đoạn)
  - b. Phân tích và tìm hiểu giá cả chi phí do phát triển gia công từ ngoài
  - c. Tổ chức các cuộc họp đánh giá thường xuyên.
  - d. Theo dõi và đánh giá kịp thời sự thất bại của dự án.
  - e. Thay đổi phạm vi và nhân sự dự án nếu cần thiết.

### **5.3 Nhiệm vụ 3: Báo cáo tổng kết**

## **BÁO CÁO TỔNG KẾT DỰ ÁN PHÂN PHỐI VIDEO GAME**

**Người viết: Nguyễn Thị Thanh Trúc:**

**Ngày: 31/12/2005**

### **I. Mô tả dự án**

Dự án Phân phối Video Game được xây dựng dựa trên nghiên cứu và khảo sát thị trường từ dự án Nghiên Cứu thị trường Video Game để phát triển ứng dụng Web hỗ trợ và cung cấp cho khách hàng thuê mượn Video Game hàng tháng. Hệ thống phát triển với những chức năng cho phép khách hàng đăng ký thành viên có thể đặt hàng một vài video game qua mạng internet, nhận được trò chơi dưới dạng bưu phẩm, gửi trả những trò chơi này qua bưu điện dưới dạng bưu phẩm, và vẫn tiếp tục nhận thêm trò chơi. Trò chơi liên quan đến giáo dục, thể thao, và trò chơi hỗ trợ nhiều hệ điều hành liên quan đến hệ thống trò chơi phổ biến, trò chơi trên máy tính, và hệ thống giảng dạy được dùng cho những trường mẫu giáo và tiểu học. Cung cấp khả năng tìm kiếm, xem trước, thanh toán phí qua mạng, lưu vết khách hàng ... Tuy nhiên không phải nhóm dự án phát triển hết mà chỉ dùng lại hệ thống phát triển bởi ABC Corp, nhóm dự án chỉ phát triển phần điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu đề ra.

### **II. Lý do phát triển dự án:**

Thị trường trò chơi video là thị trường đang phát triển rất mạnh, có khả năng đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty; Hơn nữa nhu cầu tìm kiếm và thuê mượn video game qua mạng là một khuynh hướng mới và sự cạnh tranh thị trường phân phối video game toàn cầu. Vì vậy công ty quyết định phát triển dự án này nhằm mục đích đa dạng hoá sản phẩm và dịch vụ của mình.

### **III. Những kết quả đạt được:**

Dự án đã thành công tốt đẹp nhờ vào kết quả của dự án khảo sát và nghiên cứu thị trường video game. Nhóm dự án đã phân tích về chi phí, thời gian và nhân

lực để phát triển hệ thống đầy cạnh tranh với các đối thủ lớn mạnh trên thị trường, Nhóm đã đưa ra phương án thay vì phát triển tất cả hệ thống sẽ sử dụng hệ thống được xây dựng bởi tập đoàn ABC Corp. Vì vậy phải chỉ còn lại phân nửa ngân sách cho công việc điều chỉnh để kết hợp phần ABC Corp phát triển. Nhóm dự án đã hoàn thành đúng tiến độ, có sự phối hợp tốt công việc để đảm bảo hệ thống đạt đúng yêu cầu đề ra. Tuy nhiên, có những chi phí phát sinh ngoài dự kiến làm vượt ngân sách do phải đảm bảo yêu cầu chi phí cho outsource và phần điều chỉnh kết hợp với ABC Corp.

#### **IV Đánh giá về kết quả dự án:**

Dự án đã thành công tốt đẹp mặc dù có nhiều khó khăn trong thời gian đầu. Theo nhận định của nhóm dự án thì công ty nên tham gia giảm bớt các công việc phát triển từ hệ thống phát triển bởi ABC Corp bởi nội lực của công ty đủ mạnh để có thể phát triển nhằm giảm bớt chi phí thuê mướn công việc từ ngoài.

#### **V. Các công cụ hỗ trợ:**

- MS Project 2003: dùng để quản lý dự án.
- MS Excel: dùng để phân tích các số liệu, ước lượng chi phí, phân tích điểm hoà vốn, ...
- MS Word: dùng để viết các báo cáo trong dự án.
- MS PowerPoint: dùng để xây dựng các presentation cho các cuộc họp.
- MS Outlook: dùng để gửi mail và quản lý thời gian cá nhân.
- MS Visual Studio/Visual C++/Visual InterDev phát triển một số giao diện web, sử dụng các thành phần xây dựng sẵn bởi ABC Corp
- Jbuilder/ JSP/Java: phát triển một số thành phần số hệ thống cho trò chơi

#### **VI. Bài học kinh nghiệm**

- Sự thành công đáng quan tâm nhất trong dự án này là triệu tập cuộc họp ban quản trị kịp thời khi có vấn đề vượt quá phạm vi dự án, tăng chi phí cho công việc điều chỉnh và kết nối với hệ thống phát triển ở bên ngoài. Bên cạnh đó là sự thay đổi phạm vi dự án và chuyên gia tư vấn.
- Sự thất bại cần lưu ý trong dự án này là sự chậm chạp trong việc đánh giá sự thất bại của dự án. Ngoài ra sự tin tưởng chuyên gia tư vấn làm việc không hiệu quả trong thời gian dài cũng là một bài học cần quan tâm.
- Những bài học chính về quản lý từ dự án này:
  - Quản lý phạm vi: phạm vi dự án phải phù hợp với khả năng và tình hình thực tế của thị trường.
  - Quản lý nhân sự: phải có theo dõi và điều chỉnh kịp thời trong quá trình thực thi dự án.
  - Quản lý chi phí: phải ước lượng chính xác về chi phí thực hiện dự án, phân tích kỹ điểm hoà vốn khi đầu tư.
  - Quản lý rủi ro: dự đoán các rủi ro, thường xuyên theo dõi và cập nhật các rủi ro. Tham khảo ý kiến cấp trên khi cần thiết.

## 6. BẢNG TRA CỨU

Sau đây là bảng tổng kết và danh sách các nhiệm vụ và tập tin đính kèm. Các tập tin được lưu vào trong thư mục tương ứng với các giai đoạn

STT	Nhiệm vụ	Giai đoạn	Tập tin liên quan
1	Task 1	<b>Khởi động</b>	Researchvideogame.doc
2	Task 2	--	wtd_scoring.xls
3	Task 3	--	Pmjobskills.doc
4	Task 4	--	Business_case_financials.xls
5	Task 5	--	Charter.doc
6	Task 1	<b>Lập kế hoạch</b>	Dreamteam.doc
7	Task 2	--	Dreamteam.doc
8	Task 3	--	Team_contract.doc
9	Task 4	--	Scope_statement
10	Task 5	--	wbs.doc
11	Task 6	--	WebAccess_Gantt.mpp; WebAcces_Networkdiagram.mpp; WebAccess_gantt.pdf;
12	Task 7	--	List_of_risks.doc; prob_impact_matrix.ppt
13	Task 1	<b>Thực thi</b>	SuggestionRyan.doc
14	Task 2	--	Executing_slide.doc; monthly_progress_report.doc
15	Task 3	--	Milestone_report.doc
16	Task 1	<b>Kiểm soát</b>	Giaiphapvuotphamvi.doc
17	Task 2	--	updatebusiness_case_financials.xls
18	Task 3	--	replaceRyan_Mary.doc
19	Task 1	<b>Kết thúc</b>	Closing_slide
20	Task 2	--	lessons_learned
21	Task 3	--	final_documentation.doc;



## Mục lục

1. KHỞI ĐỘNG.....	6
1.1 Nhiệm vụ 1: Khảo sát tìm hiểu các web application.....	6
1.2. Nhiệm vụ 2: Ma trận trọng số các chức năng.....	8
1.3 Nhiệm vụ 3: Công việc của người quản trị dự án.....	8
1.4 Nhiệm vụ 4: Tính NPV, ROI, và payback.....	10
1.5 Nhiệm vụ 5: Tuyên bố dự án.....	10
2. LẬP KẾ HOẠCH.....	13
2.1 Nhiệm vụ 1: Mô tả dream team.....	13
2.2 Nhiệm vụ 2: Dự đoán chi phí chi trả cho nhân viên.....	15
2.3 Nhiệm vụ 3: Viết thỏa thuận nhóm.....	15
2.4 Nhiệm vụ 4: Viết Phát biểu về phạm vi.....	16
2.5 Nhiệm vụ 5: WBS.....	19
2.6 Nhiệm vụ 6: Gantt & Sơ đồ mạng.....	21
2.7 Nhiệm vụ 7: Lập ma trận xác suất và tác động.....	23
3. THỰC THI.....	25
3.1 Nhiệm vụ 1: Đề nghị về Ryan và nhà cung cấp.....	25
3.2 Nhiệm vụ 2: Báo cáo tiến độ dự án.....	27
3.3 Nhiệm vụ 3: Lý do thay thế Ryan.....	29
4. KIỂM SOÁT.....	31
4.1 Nhiệm vụ 1: giải pháp ngăn chặn vượt phạm vi và gia tăng chi phí....	31
4.2 Nhiệm vụ 2: Cập nhật NPV, ROI, payback.....	32
4.3 Nhiệm vụ 3: thông báo với Ryan và toàn nhóm.....	33
5. KẾT THÚC.....	34
5.1 Nhiệm vụ 1: Viết báo cáo tổng kết.....	34
5.2 Nhiệm vụ 2 Viết bài học kinh nghiệm.....	36
5.3 Nhiệm vụ 3: Báo cáo tổng kết.....	38
6. BẢNG TRA CỨU.....	40