

Quản lí dự án

Công nghệ thông tin

3 - Tư duy chiến lược về dự án

Bản đồ bài giảng



2.9 Tư duy chiến lược về dự án

■ Tại sao cần tư duy chiến lược về dự án?

- Thế giới ngày càng tăng phức tạp, tính không chắc chắn, xoắn xuýt với nhau
- Vấn đề hắc búa hơn và cơ hội lớn hơn
- Tăng sức ép chuyển giao tốt hơn/ nhanh hơn/ rẻ hơn
- Nhấn mạnh mới vào các dự án, “THẾ GIỚI DỰ ÁN”
- Các công cụ tốt hơn cho việc đi từ ý tưởng tới hành động

Tư duy chiến lược về dự án (t.)

Tư duy chiến lược về dự án giúp ...

Nhận diện “bức tranh lớn”

- Khám phá ra các vấn đề và làm sáng tỏ các mục đích
- Xem xét mọi nhân tố chủ chốt cần cho thành công
- Đặt ra các mục đích định lượng được mà ai cũng hiểu
- Làm cho các mục đích được liên hệ logic với nhau bằng cách dùng việc phân tích nhân quả và giả thiết khoa học
- Nhận diện ai, cái gì, ở đâu, khi nào và cách nào thực hiện các nhiệm vụ dự án

Cách tiếp cận Tư duy chiến lược về dự án

Dựa trên năm khái niệm logic

- Cách nghĩ nếu - thì
- Sự không chắc chắn
- Tính định lượng được
- Việc gộp nhóm
- Chu kì học hành động

Được tổ chức quanh ba công cụ lập kế hoạch

- Cây mục đích
- **Khuôn khổ logic**
- Sơ đồ trách nhiệm

Công cụ 1: Cây mục đích

1. Chiến lược hoá: Vẽ ra bức tranh lớn

- Nhận diện vấn đề và mục đích
- Tổ chức việc dùng logic nếu - thì
- Nhận diện các gộp nhóm chủ chốt cần bắt tay vào

Công cụ 2: Khuôn khổ logic

2. Dự án hoá: Xây dựng kế hoạch dự án

- Với các gộp nhóm chủ chốt, làm rõ mục tiêu, chủ định, kết quả
- Chọn cách định lượng sự thành công
- Nhận diện / phân tích các giả định
- Chuẩn bị kế hoạch hành động chi tiết, ngân sách nguồn lực
- Tạo ra lịch biểu
- Xây dựng dự án con khi cần

Công cụ 3: Sơ đồ trách nhiệm

3. Tổ chức hoá: Thoả thuận về ai làm gì

- Tạo ra sơ đồ thoả thuận vai trò
- Đảm bảo các vai trò được hiểu / được chấp nhận
- Tích hợp và phối hợp

Bảng thể hiện 3 công cụ

Khuôn khổ logic

Cây mục đích

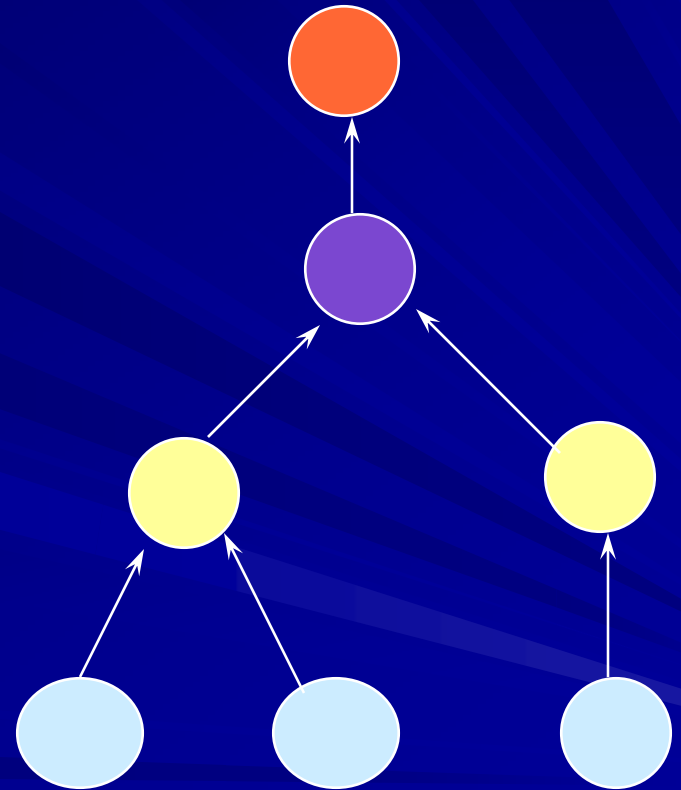
		Định lượng	Kiểm chứng	Giả định
Mục đích	-----	-----	-----	-----
Chủ định	*****	*****	*****	*****
Kết quả	++++++	++++++	++++++	++++++
Hoạt động	Lịch biểu			

Sơ đồ trách nhiệm

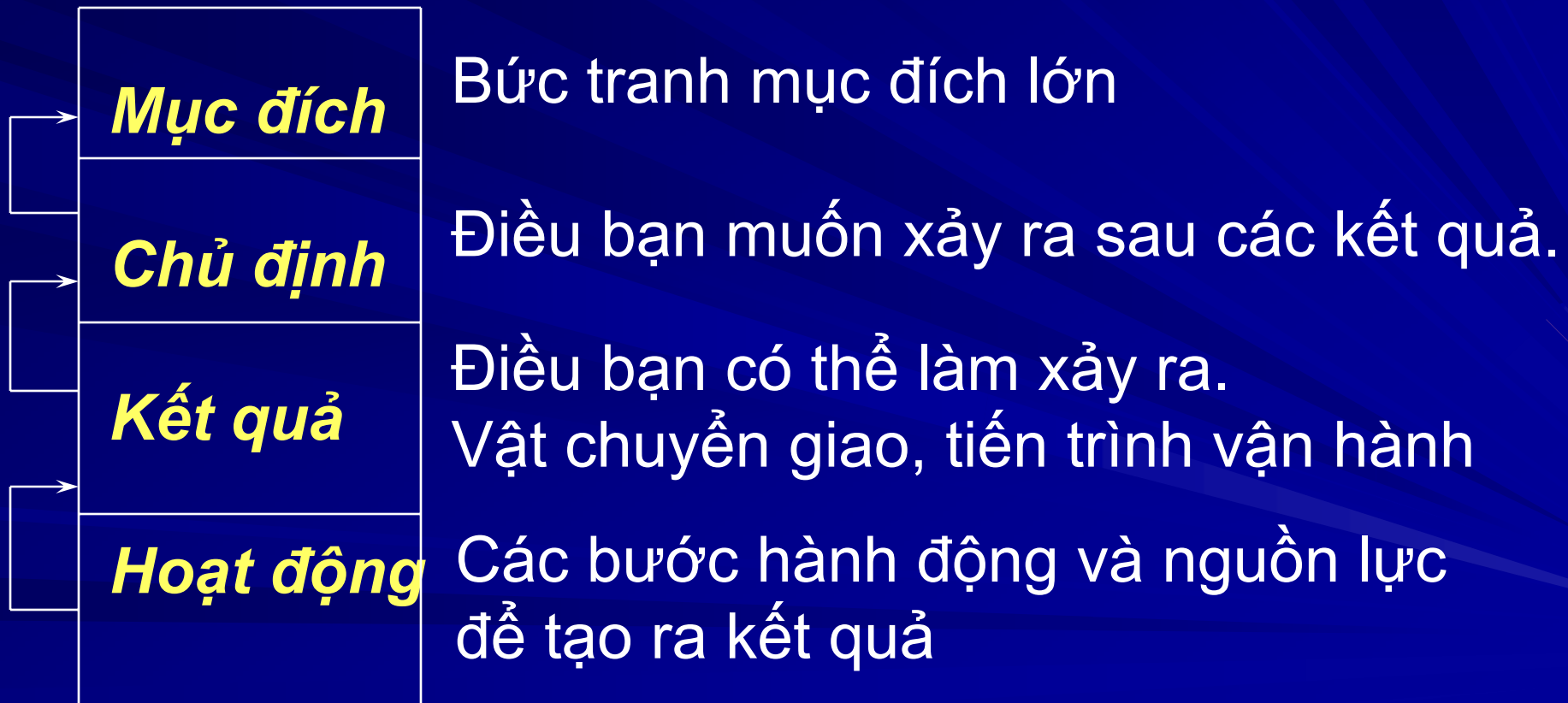
Công cụ kế hoạch: Cây mục đích

Công cụ tư duy trực quan giúp mô tả, phát triển và kiểm thử chiến lược.

- Cho phép truy nguyên dây chuyền các mối quan hệ nhân quả về tới các mục đích cao nhất.
- Làm sáng tỏ các quan hệ, làm sáng rõ các phương án, nhận diện các phần tử bị bỏ sót, giúp cho việc gộp nhóm và phát triển dự án.



Cấp bậc logic của các mục đích



Khái niệm “gộp nhóm”

“gộp nhóm” được áp dụng khi:

- cấu trúc vấn đề
- xây dựng dây chuyền nhân quả
- tổ chức các pha dự án và kết quả
- xây dựng danh sách các hoạt động

“gộp nhóm” có thể được làm theo:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| * các pha tự nhiên | * chức năng hay kỉ luật |
| * thời kì thời gian | * phòng ban / người |
| * các cột mốc chính | * địa lí |
| * kiểu công việc | * chi phí |

Xây dựng cây mục đích

Nếu đã biết mục đích cao nhất, hãy bắt đầu từ đó

- Động não tập thể để sinh ra danh sách các mục đích
- Tổ chức danh sách này theo các qui tắc logic if-then, với thừa nhận rằng
 - › **Không phải mọi thứ trong danh sách động não tập thể là khớp về mặt logic**
 - › **Một số mục đích có thể là một điều nhưng được nói bằng những lời khác nhau**
 - › **Một số mục đích có thể là cách đo cho các mục đích khác**
 - › **Có thể cần thêm các mục đích trung gian nếu “nhảy” quá rộng**
- Bằng việc dùng các qui tắc if-then, tiếp tục làm việc đi xuống cho tới khi đạt tới điểm một tổ/người có thể làm cho các kết quả rời rạc xảy ra
- Tối thiểu hoá lỗi hổng, sự chèn lấp, dư thừa

Những câu hỏi lấy để sinh ra cây

gộp nhóm xuống

- Yêu cầu trung tâm hay mục đích cao nhất là gì?
- Mục đích nào tại mỗi mức thấp hơn là cần để đạt tới mục đích mức cao hơn?

gộp nhóm lên

- Khi các mục đích này được đạt tới, mục đích mức cao hơn có đạt tới không?
- Có lỗ hổng, sự chèn lấp hay dư thừa nào trong các mục đích ở bất kì mức nào? (Nếu có, hãy sửa đổi lại)

Kiểm thử logic

- Các mục đích này có phải đều cần thiết để đạt tới mục đích cao hơn không?
- Cùng nhau, chúng có đủ để đạt tới mục đích cao hơn không?
- Còn cần cái gì khác nữa? (mục đích và/hoặc giả định)

Cây mục đích: lựa phương án tốt nhất

Với mỗi mức mục đích, thường có sự trộn lẫn các mục đích có thể có tại từng mức thấp hơn.

- Hãy hỏi “Tập các X nào sẽ đạt tới Y tốt nhất”?
- Nhận diện và đánh giá kết quả của tập các phương án dựa trên:
 - › Chi phí hiệu quả
 - › Xác suất đạt tới mục đích cao hơn và dung sai rủi ro
 - › “Tất cả những cái này có cần thiết không? Cùng nhau, chúng có đủ không?”

CÂY MỤC ĐÍCH NHẬN DIỆN CÁC GỘP NHÓM CHO KHUÔN KHỔ LOGIC

Cách tiếp cận khuôn khổ logic

Mục đích	Định lượng	Kiểm chứng	Giả định
Mục tiêu			
Chủ định			
Kết quả			
Hoạt động	Lịch biểu		

Không chắc chắn và giả định

- Dự án là không chắc chắn bởi vì chúng xuất hiện trong hệ thống phức tạp với nhiều biến mà chúng ta không hoàn toàn hiểu hết và không thể kiểm soát được.

Giả định = các nhân tố cần cho sự thành công nhưng ở ngoài tầm kiểm soát.

- Việc phát biểu các giả định cần thiết (nội/ngoại) đặt ra khung cảnh cho phân tích rủi ro và làm giảm rủi ro.
- Nhận diện và phân tích các giả định trong khi làm kế hoạch. Theo dõi dấu vết / ảnh hưởng tới chúng trong thực hiện.

Tính định lượng được

Mục đích là không đầy đủ nếu thiếu việc định lượng sự thành công

Số lượng bao nhiêu?

Chất lượng tốt thế nào? chuẩn hay đặc tả hiệu năng nào?

Thời gian trước lúc nào? Trong bao lâu?

Khách hàng ai là khách hàng / người dùng / người được lợi / nạn nhân?

Chi phí cần nguồn lực nào?

Các biện pháp hợp lệ, kiểm chứng được nên được xác định tại từng mức của mục đích để đạt tới thoả thuận và thiết lập các mục tiêu nhắm tới.

Định lượng thành công

Việc định lượng mô tả thêm các mục đích nghĩa là gì.

- Mục đích chưa bao giờ được hiểu đầy đủ hay rõ ràng chừng nào chúng ta còn chưa xác định cách định lượng chúng.
- Xác định trước các cách định lượng thành công
- bắt buộc làm sáng tỏ thêm về các mục đích mang nghĩa gì
- tạo ra thoả thuận chung về cách sự thành công được xác định
- làm giảm những xung khắc về sau
- cung cấp các mục tiêu nhắm tới
- mài sắc niềm tin vào thiết kế dự án và logic if-then

Việc định lượng thành công phải là

- **Hợp lệ**

Định lượng tin cậy thấu tóm
bản chất của mục đích

- **Hướng mục tiêu**

Định lượng Định tính Thời
gian Khách hàng Chi phí

- **Độc lập**

Cách định lượng tách bạch
cần cho từng mức

- **Kiểm chứng
khách quan**

Dựa trên bằng chứng, không
dựa trên ý kiến

Tạo danh sách hành động: Hoạt động chủ chốt là gì?

NHẬN DIỆN TẬP ĐẦY ĐỦ CÁC HOẠT ĐỘNG CẦN ĐỂ TẠO RA TỪNG KẾT QUẢ. GIỮ CÁC HOẠT ĐỘNG Ở CÙNG MỨC CHI TIẾT.

Kết quả

1. Hệ thống được xây dựng
2. Kết quả 2

Hoạt động Trách nhiệm nguồn lực Lịch biểu

- 1.1 Xác định yêu cầu
- 1.2 Viết đặc tả
- 1.3 Thực hiện các nhiệm vụ thiết kế
- 2.1
- 2.2

Lập sơ đồ trách nhiệm

Giao phó vai trò cho các thành viên khác nhau trong từng hoạt động



Công cụ đơn giản để

- làm giảm lẫn lộn
- xây dựng công việc tổ
- cải tiến sự điều phối
- làm sâu sắc các bước hoạt động
- nhận diện sự mất cân bằng tải việc

Cách chuẩn bị sơ đồ trách nhiệm

1. Nếu có thể, đưa những người tham dự lại với nhau
2. Vẽ ra ma trận lớn trên bảng đen hay trắng
3. Làm rõ ràng kết quả của nhiệm vụ
4. Liệt kê tất cả các hoạt động theo chiều đứng, liệt kê những người tham dự chủ chốt theo chiều ngang
5. Thảo luận từng hoạt động và xác định vai trò theo cách mã kí tự sau:

R: Trách nhiệm thực hiện

I: Phải được thông báo

P: Tham dự vào thực hiện

A: Phải chấp thuận

C: Có thể được tư vấn

Đọc sơ đồ trách nhiệm

Đọc **theo chiều ngang**: Chỉ ra bản chất đầy đủ của tất cả những người tham dự chủ chốt vào hoạt động này

Đọc **theo chiều đứng**: Chỉ ra những trách nhiệm đặc biệt của từng người tham dự vào dự án (mô tả công việc)

Dùng sơ đồ này để

- Dịch chuyển, làm cân bằng, điều chỉnh tải công việc
- Nhận diện những khả năng uỷ quyền
- Nhận diện các tổ con theo hoạt động

Các bước chủ chốt trong việc tạo ra Khuôn khổ logic (1)

Thiết kế chung:

1. Động não tập thể để tạo ra danh sách các mục đích dự án.
2. Kiểm điểm các mục đích bằng việc dùng logic if-then và lựa ra mục đích và kết quả của dự án.
3. Phát triển các cách định lượng thành công theo mức chủ định, cũng còn được gọi là **Kết thúc của trạng thái dự án**.
4. Nhận diện mục tiêu và một số cách định lượng thành công theo mục tiêu.
5. Kiểm điểm kết quả, thấy ra những kết quả khác nào nên được bổ sung thêm để làm đầy đủ móc nối “nếu kết quả, thì chủ định”.

Các bước chủ chốt trong việc tạo ra Khuôn khổ logic (2)

Thiết kế chung:

6. Lựa chọn cách định lượng cho từng kết quả bao gồm cả chất lượng, số lượng, thời gian.
7. Liệt kê vài hoạt động cho từng kết quả.
8. Nhận diện các giả định quan trọng tại từng mức.
9. Lựa chọn phương tiện kiểm chứng tại tất cả các mức.
Thay đổi các cách định lượng không kiểm chứng được.
10. Kiểm thử và kiểm chứng dùng logic điều kiện nếu-thì.

Các bước chủ chốt trong việc tạo ra Khuôn khổ logic (3)

Kế hoạch hành động chi tiết:

11. Làm đầy đủ danh sách các hoạt động, tại mức chi tiết thích hợp.
12. Nhận diện các nguồn lực cần tới.
13. Chuẩn bị lịch dự án.
14. Làm rõ ràng các vai trò và trách nhiệm.

Sáu bước tới kết quả thành công

- Bước 1: Chuẩn bị kế hoạch ý đồ của bạn
- Bước 2: Xây dựng cách tiếp cận chiến lược
- Bước 3: Chuẩn bị kế hoạch hành động dự án
- Bước 4: Tổ chức tổ hành động dự án
- Bước 5: Thực hiện, điều phối và kiểm soát
- Bước 6: Đánh giá, học hỏi và làm kế hoạch lại

Bước 1: Chuẩn bị kế hoạch ý đồ

Bắt đầu

**Nhận diện người
tham gia chủ chốt**

Xây dựng tổ lõi

**Học công cụ lập kế
hoạch thông thường**

**Làm kế hoạch cho
kế hoạch**

**Thu lấy nguồn lực
tạm thời**

Vấn đề và mục đích cần đạt tới là gì?
Ai ảnh hưởng tới, tham gia hay có
quan tâm tới dự án?

Ai là người chủ chốt cần để bắt đầu?
Công cụ lập kế hoạch, khái niệm và
tiến trình nào sẽ giúp cho tổ có hiệu quả?
Kế hoạch để tạo ra kế hoạch và đưa
dự án vào hoạt động là gì?

Tổ cần nguồn lực và sự hỗ trợ nào để
tiến hành dự án?

Bước 2: Xây dựng cách tiếp cận chiến lược

Phân tích vấn đề cốt lõi

Cái gì là cơ chế điều khiển và nhân tố động đậy sau vấn đề?

Làm sáng tỏ các mục đích theo bức tranh lớn

Tầm nhìn, mục tiêu và các mục đích khác?

Nhận diện rủi ro và không chắc chắn

Các rủi ro và điều không biết chính là gì?

Gộp nhóm vào các phần tử logic

Chúng ta nên tổ chức điều này thành các nhóm, câu, nhiệm vụ, dự án như thế nào?

Xem xét cách tiếp cận khác

Cách tiếp cận giải pháp khác là gì?

Lựa lấy cách tiếp cận tốt nhất

Phương án tốt nhất trong các phương án là gì?

Bước 3: Chuẩn bị kế hoạch dự án

Làm sắc nét mục đích dự án

Mục đích, chủ định và kết quả của dự án là gì?

Lựa cách định lượng thành công

Làm sao biết khi nào đạt tới mục đích của dự án?

Phân tích các giả định chính

Làm sao có thể giảm rủi ro bằng việc phát biểu, đánh giá và điều phối các giả định cần thiết?

Nhận diện các bước hành động

Các hoạt động chủ chốt là gì?

Xác định nhu cầu nguồn lực

Cần những nguồn nguồn lực tài chính, con người và vật lí nào?

Chuẩn bị lịch biểu

Thời gian cho các hoạt động và biến cố chủ chốt là gì và công cụ lập lịch nào là hữu dụng nhất?

Bước 4: Tổ chức tổ dự án

Làm sáng tỏ cấu trúc dự án

Xây dựng tổ con

Lấy cam kết về nguồn lực

Xây dựng các kế hoạch móc nối

Làm rõ vai trò và trách nhiệm

Làm tài liệu dự án

Dự án được đặt vào tổ chức cấp trên ở đâu và bằng cách nào?

Tổ con nào là cần có và làm sao có thể làm chúng có sinh lực?

Chúng ta có những cam kết về nguồn lực mình cần không?

Làm sao có thể nối và phối hợp kế hoạch của các tổ khác nhau?

Vai trò của các tác nhân khác nhau trong từng hoạt động là gì?

Cần công việc giấy tờ hỗ trợ nào?

Bước 5: Thực hiện, điều phối và kiểm soát

Lựa chọn thông tin để điều phối	Các cột mốc, các cuộc họp kiểm điểm, các điểm quyết định chính là gì? Thông tin nào cần theo dõi làm sao có nó?
Nhận diện các điểm quyết định và kiểm điểm	Trạng thái của các hoạt động, kết quả, giả định là gì?
Phân tích tiến độ và hiệu năng	Sẽ gặp ai, khi nào, để kiểm điểm tiến độ?
Tổ chức họp kiểm điểm thường kì	Những tình hình và điều chỉnh nào là thích hợp?
Liệu trước và giải quyết vấn đề	Thông tin nào được cần cho ai, bao lâu, và theo định dạng nào?
Thông tin cho những người bảo trợ chủ chốt	

Bước 6: Đánh giá, học hỏi và lập kế hoạch lại

Nhận diện các mục đích đánh giá

Xây dựng kế hoạch đánh giá

Tổ chức họp học hỏi và lập kế hoạch lại

Kết thúc dự án

Liên hoan thành công và học hỏi

Bài học rút ra

Những câu hỏi và vấn đề đáng quan tâm là gì?

Làm sao thu thập dữ liệu; phân tích, tổ chức và trình bày các phát hiện?

Làm sao đều kì xét lại các kế hoạch để phản ánh tiến độ và vấn đề?

Cái gì đã xong và cái gì sẽ xảy ra nữa?

Làm sao có thể thừa nhận và thưởng những người tham gia?

Làm sao tổ và tổ chức có thể áp dụng và chia sẻ những điều học được?