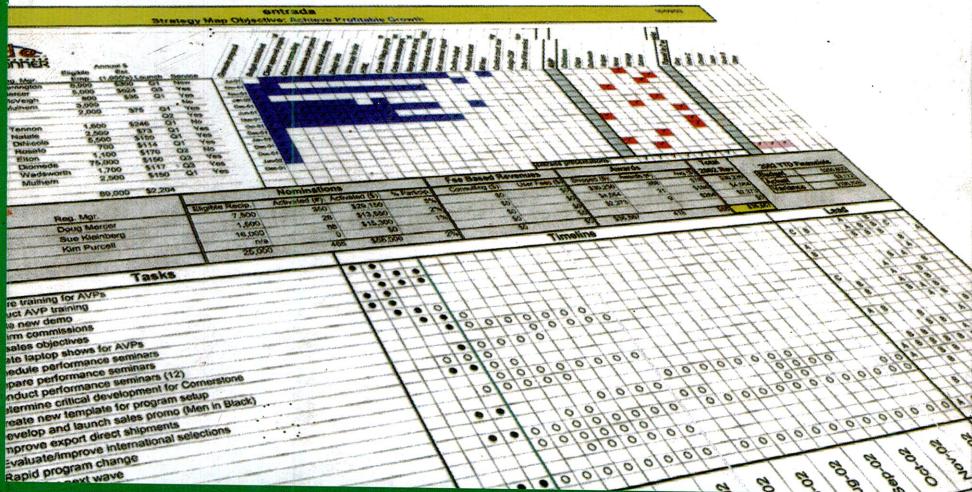




Clark A. Campbell

Clark A. Campbell

Quản lý dự án



TRUYỀN ĐẠT VÀ QUẢN LÝ  
BẤT KỲ DỰ ÁN NÀO TRÊN MỘT TRANG GIẤY

# QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY

**QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Website: [www.thaihabooks.com](http://www.thaihabooks.com)

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà và NXB John Wiley & Sons.

**THE ONE-PAGE PROJECT MANAGER: COMMUNICATE AND MANAGE  
ANY PROJECT WITH A SINGLE SHEET OF PAPER/CLARK A.CAMPBELL**

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA

All Rights Reserved. This translation published under license.

Clark A. Campbell

**QUẢN LÝ DỰ ÁN  
TRÊN  
MỘT TRANG GIẤY**

**TRUYỀN ĐẠT VÀ QUẢN LÝ  
BẤT KỲ DỰ ÁN NÀO TRÊN MỘT TRANG GIẤY**

Vũ Kiều Tuấn Anh *dịch*  
Nguyễn Mạnh Hùng *hiệu đính*

*(Tái bản lần 2)*

**NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI**



## MỤC LỤC

<i>Lời tựa</i> .....	7
<i>Lời cảm ơn</i> .....	11
<i>Lời giới thiệu</i> .....	13
Chương 1	
TẠI SAO CUỐN SÁCH NÀY LẠI CẦN THIẾT?.....	17
Chương 2	
QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY LÀ GÌ? .....	23
Chương 3	
TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN.....	33
Chương 4	
5 YẾU TỐ CỦA MỘT DỰ ÁN	
VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY.....	43
Chương 5	
12 BƯỚC LẬP CÔNG CỤ QUẢN LÝ.....	57
DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY .....	57
Chương 6	
QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY TRONG THỰC TẾ .....	149
<i>Phụ lục</i> .....	171



## LỜI TỰA

Clark Campbell đã viết cuốn sách này nhằm giúp bạn quản lý tốt hơn công việc của mình. Ông chia sẻ một hình mẫu tổ chức hết sức thú vị và những bí quyết quản lý thành công nhiều dự án trong vòng 10 năm qua - từ những dự án đơn giản cho tới những dự án có tính chất quyết định tới sự tồn tại của công ty. Dù đó là dự án đơn thuần vật chất hay trí tuệ, chuyên môn kỹ thuật hay đơn giản dễ hiểu, có phạm vi rộng hay hẹp thì cuốn sách này cũng sẽ giúp bạn kiểm soát và tổ chức con người nhằm hoàn thành dự án đúng tiến độ.

Bạn là ai? Là một nhà quản lý dự án, một vị Phó Chủ tịch phụ trách chức năng, một trưởng nhóm kinh doanh, một Giám đốc Điều hành, bất kỳ ai với trách nhiệm hoàn thành công việc hoặc quản lý quy trình. Bạn sẽ thấy cuốn *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một công cụ không thể thiếu được. *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho thấy một bức tranh tổng thể về các mục tiêu, tiến độ dự án, trách nhiệm, phân bổ nguồn lực, ủy quyền, chi phí và những vấn đề liên quan. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* hỗ trợ đắc lực cho những ai đang trong giai đoạn khó khăn

của dự án, hài hòa tất cả các khía cạnh trong làm việc nhóm. Mặc dù đối với các dự án có quy mô lớn cần có những công cụ phức tạp hơn, song chúng ta có thể sử dụng nhiều lần công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* nhằm tạo ra một chuỗi các dự án nhỏ sử dụng công cụ này để đạt được kết quả tốt nhất.

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho phép Giám đốc Dự án hình dung được những điều cần thực hiện và làm thế nào để thực hiện điều đó. Đối với những người chủ dự án hoặc các nhà lãnh đạo, thông tin thường xuyên về tình trạng của dự án mới là quan trọng.

Vào giữa những năm 1990, chúng tôi bắt đầu quan tâm đến chất lượng làm việc nhóm trong công ty. Chúng tôi nhận thấy rằng mọi người có thể đi theo những hướng trái ngược nhau, làm việc một cách siêng năng theo những sáng kiến mâu thuẫn với những sáng kiến của người khác, hoặc không phù hợp với những quy trình hiện tại. Các chi phí cơ hội mất đi là một mối quan tâm thực sự. Để khắc phục tình trạng này, chúng tôi đã thuê một chuyên gia đào tạo về quản lý dự án từ Hiệp hội Quản lý Mỹ đến để giảng dạy cho tất cả các giám đốc và trưởng bộ phận của chúng tôi về quản lý dự án. Sau đó, nhóm do Clark Campbell lãnh đạo đã xây dựng lên một phương pháp luận của Công ty O.C. Tanner về quản lý dự án. Đó là một nỗ lực vượt bậc, nhưng chúng tôi đã sớm nhận ra rằng phương pháp đó chẳng mang lại lợi ích ngoài hàng ngàn những báo cáo dài dòng và tốn kém

giấy mực. Chúng tôi đã phải xếp xó hệ thống quản lý dự án trước khi nó “xếp xó” chúng tôi.

Sau đó Clark đã tạo ra *Quản lý dự án trên một trang giấy* và sử dụng nó để xây dựng lên một trung tâm phân phối trị giá 10 triệu đô la cho công ty. Dự án này có bốn hạng mục - tòa nhà, hệ thống máy tính và các ứng dụng, hệ thống lưu trữ và truy cập dữ liệu tự động và các quy trình phân phối. Clark đã phân công mỗi hạng mục này cho một nhà quản lý, mỗi người trong số họ đã sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho công việc cụ thể của mình. Clark đã đưa cho tôi một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cập nhật định kỳ hàng tuần về tình trạng của dự án trong suốt những năm thực hiện dự án. Sau một hoặc hai tuần, tôi đã có khả năng nhìn thoáng qua công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* và nắm bắt tất cả những tiến triển, những vấn đề đáng chú ý. Các cuộc họp dự án của chúng tôi trở nên ngắn gọn hơn, đi thẳng vào trọng tâm. Với vai trò là Chủ tịch, tôi đã có thể báo cáo cho Giám đốc Điều hành, Hội đồng quản trị của chúng tôi ngắn gọn và đầy đủ về dự án mà không cần đến bất kỳ sự hỗ trợ nào từ phía các nhà quản lý dự án. Với vai trò là người chịu trách nhiệm cuối cùng về sự thành công của dự án, tôi đã nhận ra rằng việc sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã khiến cho việc tài trợ một dự án trở thành một niềm vui thay vì là một gánh nặng đối với tôi.

## Clark A. Campbell

Điều này đã diễn ra trong suốt 10 năm vừa qua. Cho dù một dự án đó là thay hệ thống máy tính cũ kỹ sang một hệ thống hoàn toàn mới, sửa sang lại các mẫu hóa đơn và các khoản phải thu, hay phát triển các sản phẩm mới dựa trên nền phần mềm, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã chứng tỏ đây là một công cụ quản lý có giá trị.

Có hai điều mà bạn có thể làm để cải tiến phương pháp quản lý dự án của mình, đó là thuê Clark Campbell hoặc đọc sách của ông và ứng dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Thuê Clark thì hơi khó vì ông ấy không phải lúc nào cũng sẵn có cho bạn. Bạn hãy thử lời khuyên thứ hai của tôi.

KENT H. MURDOCK

*Giám đốc Điều hành*

Công ty O.C. Tanner

## LỜI CẢM ƠN

Quản lý dự án, giống như mọi công việc đòi hỏi trí óc khác, bạn cần nhiều năm kinh nghiệm trước khi nó có thể trở thành một kỹ năng của bạn. Tôi vô cùng biết ơn những người đã tạo nền tảng để nuôi dưỡng và giúp tôi hoàn thiện những điều này.

Vì vậy, tôi muốn bày tỏ lòng cảm kích với sự biết ơn sâu sắc của mình tới các đồng nghiệp, bạn bè, thầy cô giáo và các cộng sự:

Kent Murdock - người luôn tin tưởng tôi trong các dự án và khuyến khích cổ vũ cho tôi viết nên cuốn sách này.

Dave Petersen, Wayne Carlston, Klaus Goeller và Dennis Smith - dự án Trung tâm phân phối với những ý kiến đóng góp quý báu và liên tục cho cuốn *Quản lý dự án trên một trang giấy* đầu tiên hình thành.

Các nhóm dự án đã thực hiện các dự án bao gồm dự án Cornerstone, Entrada, triển khai ISO 9000, dự án các khoản phải thu, dự án giải thưởng Shingo và những dự án khác - những người đã sử dụng và hoàn thiện cuốn *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Byron Terry - một tài năng vẽ biểu đồ.

## Clark A. Campbell

Alan Horowitz với những đóng góp vô giá trong việc đưa những suy nghĩ và ý tưởng của tôi hình thành bối cảnh cho cuốn sách này.

Marjorie Campbell, Neal W. Hart, Tiến sĩ W. Dean Belnap và O. Don Ostler - những người đã mang đến cho tôi những dự án thật sự thách thức.

Giáo sư J.D. Seader - người thầy xuất sắc nhất.

Chester Elton và Adrian Gostick - các tác giả của những cuốn sách bán chạy nhất - những người đã đem lại động lực và đưa ra những lời khuyên đáng quý cho tôi.

Laurie Harting - Biên tập viên cao cấp của Nxb John Wiley & Sons - vì sự sáng tạo, tài năng, động viên và sự dí dỏm của anh dành cho tôi.

Cuối cùng, cảm ơn các con và các cháu của tôi - những dự án nhiều thử thách và đáng giá nhất trong tất cả các dự án của tôi.

## LỜI GIỚI THIỆU

### *Quản lý dự án trên một trang giấy một phép màu có thật*

**H**ay tưởng tượng vào một buổi chiều thứ Sáu, vị Chủ tịch công ty cho bạn biết rằng ông ta cần phải báo cáo với Hội đồng quản trị về dự án của bạn và tình trạng hiện tại của dự án trong giờ nghỉ trưa thứ Hai. Ông ta yêu cầu bạn cung cấp một bản tổng kết dự án có sử dụng cả văn bản, đồ thị và biểu đồ bao gồm các vấn đề về dự án trước, trong và sau thời điểm hiện tại; ai là người chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ chính; dự án đang được triển khai như thế nào về mặt ngân sách; dự án đã hoàn thành các mục tiêu nào; có những khó khăn lớn nào; và nói tóm lại là dự án hiện tại đang tiến triển ra sao - kèm theo một dự báo cho ba tháng sắp tới.

Việc cung cấp tất cả các thông tin này có thể dày bằng cả một cuốn sách. Bạn có thể cân nhắc sử dụng Microsoft Project, Primavera P3 hay một vài chương trình phần mềm quản lý dự án khác mà bạn vẫn thường xuyên sử dụng và soạn ra tất cả các dữ liệu được yêu cầu.

**Clark A. Campbell**

14

Nhưng vấn đề ở đây là thời gian hoàn thành một báo cáo như vậy. Bạn và nhóm dự án sẽ phải làm việc tiêu tốn rất nhiều công sức mà đáng ra sẽ được sử dụng cho dự án. Hiệu suất của dự án có thể sẽ giảm đi chỉ bởi vì vị Chủ tịch của bạn muốn có một bản báo cáo toàn diện như vậy.

Bên cạnh đó, bạn biết rằng Hội đồng quản trị cũng sẽ có rất ít thời gian. Các nhà quản lý cấp cao thường chỉ có thời gian lướt qua những điểm nổi bật nhất. Họ không thể đọc tất cả thông tin trong một bản báo cáo dài nhiều trang, thay vào đó họ sẽ tìm kiếm những con số cụ thể và những thông tin quan trọng nhất. Nếu bản báo cáo tỏ ra không hoàn thiện hoặc không thỏa đáng, họ sẽ tìm hiểu đến cùng. Do đó, bạn cần phải soạn tỉ mỉ và thấu đáo cả những tin tốt và tin xấu.

Bạn sẽ làm gì? Bạn nên hoãn việc triển khai của mình, dành toàn bộ thời gian cuối tuần và một số người giỏi nhất để chuẩn bị một bản báo cáo như vậy hay bạn nên làm một mình trong khả năng tốt nhất có thể và hy vọng rằng Hội đồng quản trị sẽ bị phân tán bởi những vấn đề khác trước bữa ăn trưa của họ và do đó sẽ không soi mói như mọi khi?

Giải pháp tốt nhất tất nhiên không phải là hai giải pháp trên. Điều bạn cần làm ngay từ giai đoạn đầu của dự án là sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* của bạn. Việc này có thể được thực hiện một cách nhanh chóng, dễ dàng và không làm ảnh hưởng xấu đến hiệu suất của dự án. Tất cả các thông tin yêu cầu có thể được tổng kết trong vòng

một trang sử dụng các đồ họa trực quan và giàu ý nghĩa mà ngay cả một nhà quản lý cấp cao và thành viên Hội đồng quản trị bận bịu nhất cũng sẽ lĩnh hội một cách nhanh chóng và thấu đáo.

Đó là lời hứa của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* - nó sẽ truyền tải tất cả các thông tin quan trọng nhất mà một cổ đông của dự án cần biết và cung cấp các thông tin này một cách kịp thời, dễ hiểu và theo một bố cục đơn giản. Từ kinh nghiệm của tôi trong công tác quản lý nhiều dự án - từ các dự án tổ chức kỷ niệm 200 năm Hiến pháp Hoa Kỳ với ngài Chánh án tối cao Warren Berger, cho tới dự án triển khai một giải pháp SAP đến toàn doanh nghiệp, xây dựng một trung tâm phân phối tự động, kế hoạch giành một giải thưởng về quản lý được nhiều người khao khát, tái cấu trúc một quy trình kinh doanh chủ chốt, tung ra một lĩnh vực kinh doanh Internet mới, đã được nhận chứng chỉ ISO 9000 - thì công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã thực sự đem lại kết quả. Nó cho mọi người biết và tập trung vào những điều quan trọng, làm rõ ai chịu trách nhiệm về việc gì và theo dõi tiến độ của dự án dựa trên một số biến số - tất cả chỉ trong một tờ giấy viết thư cỡ 20cm x 27cm đơn giản.

Điều này liệu nghe có vẻ như quá tốt nếu nó là sự thực? Đó là phép thuật hay có thật? Hãy đọc cuốn sách và bạn sẽ thấy rằng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* này có thể thực hiện mọi điều đã hứa.



## CHƯƠNG 1

# TẠI SAO CUỐN SÁCH NÀY LẠI CẦN THIẾT?

Quản lý dự án là một môn học, một hoạt động kinh doanh, một chiến lược và thực sự là một nghề. Một số tạp chí và bản tin xuất bản chuyên viết về vấn đề này. Một thư viện nhỏ có thể chỉ bao gồm các cuốn sách về quản lý dự án. Có những buổi đào tạo, hội thảo và chỉ tập trung vào lĩnh vực quản lý dự án. Nhiều trường đại học cung cấp các chương trình đào tạo thạc sĩ về chuyên ngành này.

Dường như mọi điều cần về quản lý dự án đã có sẵn. Với tất cả các thông tin về chủ đề này, sẽ hợp lý hơn nếu các tác giả cung cấp những cái tiến, một số kiến thức sâu, vài điều chỉnh ở chỗ này hay chỗ kia đối với môn học này. Vậy liệu có ai thực sự cần thêm một cuốn sách về quản lý dự án?

Tôi làm nghề quản lý dự án đã hơn một phần tư thế kỷ. Tôi đã từng quản lý nhiều dự án khác nhau, từ những

dự án với ngân sách một vài ngàn đô la và vài nhân viên cho tới những dự án hàng chục triệu đô la liên quan tới hàng ngàn người.

### ***Khái niệm cơ bản***

*Bắt kể dự án với mục tiêu hay kết quả là gì, lớn hay nhỏ một số nguyên tắc cơ bản trong quản lý dự án phải nhất quán. Và một trong những nguyên tắc đó là cách thức giao tiếp.*

Tất nhiên có rất nhiều cuốn sách viết về việc trao đổi thông tin giữa các thành viên trong nhóm của một dự án. Khi viết cuốn sách này, tôi đã xem một giáo trình dày trên 1000 trang về quản lý dự án có tiêu đề là *Quản lý dự án* (năm 2006, tái bản lần thứ chín, trang 234), trong đó Harold Kerzner viết: “Với lượng thời gian cần dành cho hoạt động giao tiếp, một nhà quản lý dự án phải chịu trách nhiệm về quy trình quản lý giao tiếp. Đó là một quy trình chính thức hoặc không chính thức để thực hiện hoặc giám sát việc trao đổi thông tin giữa các phòng ban theo thứ tự và hiệu quả. Nói tóm lại, công việc chính của người quản lý dự án là giao tiếp, và một mối tương quan trực tiếp giữa năng lực của người đứng đầu dự án trong việc quản lý quy trình giao tiếp với kết quả của dự án.”

Cuốn sách này sẽ viết về phương thức giao tiếp trong quản lý dự án và ảnh hưởng của nó đối với kết quả của

dự án. Đó sẽ là sự trao đổi thăng thắn một cái nhìn tổng thể về dự án. Nhưng không giống như bất kỳ cuốn sách nào viết về hoạt động giao tiếp trong quản lý dự án mà tôi đã từng xem, cuốn sách này chủ yếu đề cập hoạt động giao tiếp với những đối tượng trong dự án, những người bên ngoài không trực tiếp tham gia dự án, có thể ở trong hoặc không ở trong tổ chức. Đúng như vậy, mọi dự án đều có một số đối tượng quan tâm đến dự án mặc dù không trực tiếp liên quan. Tuy nhiên không nhiều nhà quản lý dự án biết cách làm thế nào để giao tiếp hiệu quả với những người này.

Đối tượng có thể bao gồm Hội đồng quản trị, các nhà quản lý cấp cao, các nhà cung cấp, khách hàng, cấp trên hay cấp dưới liên quan gián tiếp đến dự án hay kết quả của dự án và những người khác.

### *Khái niệm cơ bản*

*Một nhà quản lý dự án thành công là người có khả năng giao tiếp và truyền đạt thông tin về tiến độ dự án (ví dụ: thời gian, lĩnh vực liên quan, các nguồn lực đã lên kế hoạch so với thực tế, mức độ hoàn thành và dự kiến sắp tới).*

Ý tưởng ban đầu về cuốn sách này mà cụ thể hơn là về công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* xuất phát từ nhu cầu của tôi trong những dự án mà tôi đã quản lý. Đó là việc truyền đạt thông tin về tình trạng hiện tại của dự án

và kết quả thực hiện của những người chịu trách nhiệm trong dự án tới những nhà quản lý cấp cao của công ty.

Ban lãnh đạo công ty rất quan tâm đến các dự án, đặc biệt là các dự án lớn. Ngay cả những dự án nhỏ cũng có một số quản lý trong công ty quan tâm đến hoặc có trách nhiệm với dự án đó mặc dù không trực tiếp tham gia. Các dự án càng lớn sẽ thu hút sự quan tâm của những nhà lãnh đạo cấp cao. Những dự án lớn nhất sẽ thu hút sự chú ý của Giám đốc Điều hành và thậm chí là Hội đồng quản trị.

Obert C. Tanner, người sáng lập ra công ty của chúng tôi, luôn quan tâm sâu sắc đến tất cả các dự án, bất kể dự án lớn nhỏ. Tuy nhiên, ông giao các dự án phần mềm máy tính cho những người có chuyên môn trong lĩnh vực này và yêu cầu đưa ra những bản báo cáo đơn giản về các thông số phức tạp của những dự án.

Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo không-liên-quan-trực-tiếp như Obert thì không muốn mất nhiều thời gian để tìm hiểu về tình trạng của dự án. Nếu như Giám đốc Dự án làm việc không hiệu quả, ban quản trị sẽ muốn biết điều này nhưng không mất thời gian và công sức tìm xem ai là người chịu trách nhiệm. Điều họ muốn biết là dự án đang chậm hay đang đúng tiến độ, vượt ngân sách, giải ngân chậm hay ngân sách đang được sử dụng đúng kế hoạch. Ban lãnh đạo cũng muốn biết điều gì đang diễn ra, ai đang làm việc hiệu quả, ai đang cản trở giúp và tổng quan tình trạng hiện thời của dự án là gì.

Nhưng điều quan trọng là họ muốn biết những thông tin này một cách nhanh chóng và dễ dàng. Tuy không trực tiếp liên quan đến dự án nhưng họ muốn nhìn thấy dự án kết thúc thành công. Vì vậy cần phải gửi thông tin một cách tập trung và ngắn gọn. Những bản báo cáo, những phân tích chi tiết về dự án và những cuộc thảo luận kéo dài chắc chắn sẽ khiến các nhà lãnh đạo ngay lập tức chuyển sự chú ý của mình sang những vấn đề cấp thiết khác.

### *Khái niệm cơ bản*

Khi được yêu cầu viết một bản báo cáo về tình trạng của dự án, nhiều Giám đốc Dự án thường lập ra những bản tổng kết so sài với mong muốn báo cáo được ngắn gọn. Những bản báo cáo như vậy sẽ gợi nên nhiều câu hỏi. Trong những trường hợp như vậy, sự ngắn gọn lại làm nảy sinh sự lộn xộn. Quản lý dự án trên một trang giấy sẽ trả lời những câu trả lời ngắn gọn nhưng đầy đủ. Đó là lý do tại sao nó lại là một công cụ giao tiếp hiệu quả.

Tuy nhiên, khi bạn đọc tất cả những điều được viết về quản lý dự án, bao gồm tất cả những cuốn sách và giáo trình dày hàng trăm trang, bạn sẽ ít thấy người ta đề cập đến cách làm thế nào để giao tiếp một cách khúc chiết và hiệu quả với những người quan tâm đến dự án nhưng không trực tiếp tham gia. Có rất nhiều tài liệu viết về cái

mà Kerzner gọi là “quản lý giao tiếp”, nhưng những tài liệu này chỉ đề cập cách làm thế nào để giao tiếp giữa các thành viên trong nhóm dự án. Chỉ có rất ít những tài liệu viết về cách giao tiếp với ban quản trị cấp cao của công ty và thậm chí còn có ít hơn những tài liệu viết về cách làm thế nào để giao tiếp phù hợp với nhu cầu của ban quản trị một cách ngắn gọn và dễ hiểu.

Ngay từ đầu, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã được thiết kế nhằm thu hút sự chú ý của ban quản trị cấp cao và thực hiện điều này dễ dàng hơn.

## CHƯƠNG 2

### QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY LÀ GÌ?

Tôi sẽ đi vào chi tiết và cách thức lập ra công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, nhưng trước hết là một định nghĩa đơn giản: *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một công cụ hay một bản báo cáo cho ban quản trị cấp cao. Công cụ này do chúng tôi tạo ra bởi chúng tôi nhận thấy rằng cần phải giao tiếp với ban quản trị cấp cao về tình trạng của dự án nhiều hơn là chỉ đưa ra một vài nhận xét đơn giản, ví dụ như “dự án đang triển khai đúng tiến độ và giải ngân hơi chậm một chút”. Chúng ta cũng cần phải thúc đẩy và đảm bảo rằng những người thực hiện các nhiệm vụ khác nhau luôn chịu trách nhiệm về công việc của họ.

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* sử dụng các biểu đồ và màu sắc để vẽ nên một bức tranh rõ ràng và chặt chẽ về dự án. Công cụ này liên kết nhiều thành phần với nhau giúp cho bất kỳ ai nhìn vào dự án ngay

## Clark A. Campbell

lập tức hiểu rõ về tất cả các hạng mục chủ yếu trong dự án và ai là người chịu trách nhiệm cho từng hạng mục. Do tên của tất cả những người có trách nhiệm đều được ghi trên công cụ này nên đó sẽ là động lực để thúc đẩy mọi người làm việc hiệu quả. Những thành tích nổi bật hơn so với kế hoạch sẽ được thể hiện trên công cụ này và ban quản trị cấp cao sẽ ngay lập tức thấy được ai là cá nhân tạo nên thành tích đó và ai xứng đáng nhận được sự ghi nhận cụ thể và kịp thời.

Khi một phần trong dự án đang tiến triển tốt đẹp thì đường thể hiện thành phần này trên công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một đường màu xanh lá cây hoặc là đường chấm chấm, vì thế nó có thể được nhìn thấy ngay lập tức. Khi một thành phần trong dự án đang chậm tiến độ hoặc chi tiêu vượt ngân sách thì đường thể hiện mang màu đỏ. Nếu có điều gì đó còn đang mơ hồ thì đường thể hiện mang màu vàng.

Việc phát triển công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* xuất phát từ thực tế là ở Công ty O.C. Tanner, chúng tôi nhận thấy việc quản lý dự án còn chưa tốt và thiếu nhất quán. Chúng tôi chưa có được các kỹ năng cần thiết để quản lý dự án một cách thống nhất và thành công. Giải pháp mà chúng tôi đã từng chọn và thực hiện là đưa các nhà quản lý dự án tham gia vào các khóa đào tạo kỹ năng quản lý dự án. Chúng tôi cũng đã đọc rất nhiều cuốn sách và thuê nhiều chuyên gia tư vấn để rồi cuối cùng chèm trong các bản kế hoạch và biểu đồ dự án.

**Quản lý dự án trên một trang giấy là gì?**

25

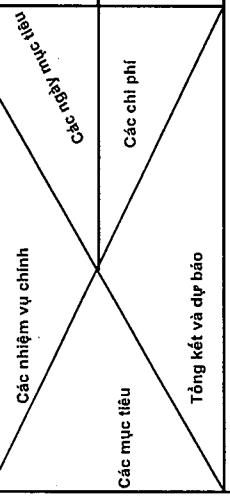
Những chi tiết vụn vặt trong dự án như cần bao nhiêu nhân công làm việc toàn thời gian, tận dụng nguồn lực, điền vào các biểu mẫu (chúng tôi có 25 biểu mẫu khác nhau), v.v... chiếm hết tâm trí của chúng tôi và kết quả là chúng tôi đã bị ngập trong các kế hoạch và các thủ tục phức tạp rườm rà. Điều này đã ảnh hưởng đến việc triển khai dự án và dẫn đến việc chương trình cải tiến phương pháp quản lý dự án bị phá sản. Chúng tôi nhận ra rằng đôi khi việc lập kế hoạch dự án tưởng như đã hoàn thành nhưng cuối cùng lại không thể kết thúc.

Bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đầu tiên (xem hình 2.1) là một ma trận tổng hợp các ý tưởng liên quan đến việc tổ chức các thành phần trong dự án do Kent Murdock, Chủ tịch của chúng tôi gợi ý. Kent trước đây từng là luật sư và đã quen với việc đơn giản hóa các vấn đề phức tạp thành các bản tóm tắt với đầy đủ các sự kiện nổi bật nhưng hiệu quả để thuyết phục hội đồng thẩm định.

Chúng tôi được giao nhiệm vụ thay thế một loạt các nhà kho khác nhau bằng duy nhất một trung tâm phân phối, lưu trữ và tự động hóa bằng máy tính. Một vài trưởng nhóm dự án đã phác thảo ra bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đầu tiên trong khi đang ngồi chờ máy bay. Kent đã gợi ý sử dụng một ma trận làm nền tảng cho việc lập một bản báo cáo toàn diện và chặt chẽ.

Hình 2.1: Bước thứ nhất của quy trình ý dự án trên một trang giấy

Trường dự án:		Dự án:											
Mục tiêu	Mục tiêu chia dự án:	Đề án hoàn thành vào ngày 31/12/1995											
	Gác nhiệm vụ chính	Thực hiện /Ưu tiên											
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
A													
B													
C													
D													
E													



Các mục tiêu

Tổng kết và đập bão

Các chi phí

Các mục tiêu và gánh nặng tài chính

Nỗ lực này đã dẫn đến một cuộc thảo luận và cuối cùng đã dẫn đến sự ra đời của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Ban đầu người ta sử dụng công cụ này như một phương pháp truyền đạt thông tin lên cấp trên, nhưng những trải nghiệm sau này cho thấy nó cũng có thể được sử dụng để giao tiếp xuống cấp dưới trong tổ chức và ra ngoài tới các đồng nghiệp, các nhà cung cấp hàng và những đối tượng khác nữa.

### ❖ Mẹo

*Hãy chú ý khi lựa chọn nhân sự cho dự án. Bạn cần những người có khả năng thực hiện chứ không chỉ cần có kế hoạch.*

Một dự án, hiệu quả và được thiết kế tốt đòi hỏi một lượng thông tin chi tiết vừa đủ, tránh có quá nhiều thông tin. Thông thường, càng nhiều chi tiết thì kế hoạch càng có vẻ tốt, càng mô phạm thì việc triển khai dự án càng trở nên chậm chạp. Bạn có thể có nguy cơ đi quá sâu vào phân tích hoạt động quản lý dự án. Các chi tiết có thể sẽ thu hút hết sự tập trung của bạn và khi điều này xảy ra bạn sẽ không thể nhận ra những điều quan trọng và quá trình quản lý sẽ không còn hiệu quả. Cuối cùng, dự án sẽ bị sụp đổ và thất bại. Điều này nghe có vẻ hơi sáo rỗng nhưng bạn sẽ chỉ nhìn thấy cây mà không thấy rừng. Hơn nữa, ban quản trị cấp cao không cần, hoặc không muốn biết tất cả những chi tiết.

### ***Khái niệm cơ bản***

*Một trong những ưu điểm của Quản lý dự án trên một trang giấy, đó là đạt được mức độ sai số hợp lý.*

Lấy ví dụ, dự án đầu tiên chúng tôi áp dụng công cụ này liên quan đến việc xây dựng một trung tâm phân phối được tự động hóa trị giá 10 triệu đô la tại trụ sở chính của chúng tôi ở Thành phố Salt Lake. Dự án này có một hạng mục là các cần trục máy tính hóa được chuyên chở từ Nhật Bản tới Thành phố Salt Lake, nhưng điều đáng lo ngại là liệu chúng có được chuyển tới đúng thời hạn hay không?

Một lý do là quãng đường từ Nhật tới Mỹ nhưng một nguyên nhân nữa lại xuất phát từ một trận động đất dữ dội xảy ra tại Thành phố Kobe (Nhật Bản) vào ngày 17/01/1995, làm chậm một tháng trong dự án kéo dài một năm này. Trận động đất đã ảnh hưởng tới nhiều kênh phân phối trung chuyển các bộ phận của cần trục.

Ban quản trị muốn biết liệu thiết bị này có đến nơi đúng hạn hay không, liệu công việc có được tiến hành trong phạm vi ngân sách cho phép hay không và ai là người chịu trách nhiệm đảm bảo những việc này sẽ diễn ra như dự kiến? Họ không cần phải biết các chi tiết về vấn đề làm thế nào các cần trục có thể đến được Thành phố Salt Lake từ Nhật Bản hay tất cả các nỗ lực phải bỏ ra để đảm bảo các thiết bị này sẽ đến nơi đúng hạn.

### **Khái niệm cơ bản**

**Quản lý dự án trên một trang giấy** tìm ra con đường đi đúng đắn tránh thất bại trong lập kế hoạch và lập kế hoạch thừa. Bản kế hoạch mới chỉ là bước đầu, nó là cách thức để đi đến đích chứ không phải là cái đích.

**Quản lý dự án trên một trang giấy** cho ban quản trị biết việc chuyên chở thiết bị cần trực trong dự án đang tiến triển như thế nào chứ không phải mọi chi tiết đằng sau hạng mục này của dự án. **Quản lý dự án trên một trang giấy** có thể cung cấp cho ban quản trị cấp cao các thông tin chi tiết (nhưng không phải quá nhiều) và trình bày các thông tin nhanh gọn và dễ hiểu. Những người chịu trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ trong dự án mới là những người cần biết và quản lý những chi tiết, còn ban quản trị cấp cao không cần hay không muốn biết những chi tiết này. Những người chịu trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ trong dự án cũng biết rằng ban quản trị đang giám sát hiệu quả công việc của họ.

### **Khái niệm cơ bản**

**Quản lý dự án trên một trang giấy** cho phép bất cứ ai cũng có thể xác định được ai là những người chịu trách nhiệm thực hiện trong một dự án. Những người này sẽ không thể né tránh một khi dự án được giám sát bằng công cụ **Quản lý dự án trên một trang giấy**.

Thông qua việc sử dụng các biểu đồ và màu sắc liên quan chặt chẽ với nhau, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* thể hiện rõ ai chịu trách nhiệm về việc gì và họ đang thực hiện công việc như thế nào. Chỉ cần lướt qua, các lãnh đạo cấp cao cũng có thể thấy ngay lập tức ai đang làm tốt và ai đang thực hiện chưa đạt phần công việc được giao trong dự án.

Điều này không những giúp ban quản trị nắm bắt một cách dễ dàng hơn tình trạng của dự án và ai là người chịu trách nhiệm mà nó còn là động lực thúc đẩy quan trọng đối với những người chịu trách nhiệm thực hiện. Họ biết rõ rằng ban quản trị cấp cao được biết vai trò và hiệu quả công việc của họ.

### *Khái niệm cơ bản*

*Quản lý dự án trên một trang giấy* là một công cụ có thể được sử dụng trong rất nhiều loại hình dự án khác nhau.

Nó được sử dụng trong một dự án xây dựng, nhưng tại Công ty O.C. Tanner chúng tôi cũng sử dụng công cụ này vào các dự án khác như:

- *Triển khai một dự án phần mềm:* Một dự án lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (ERP) sử dụng phần mềm SAP trị giá 30 triệu đô la.
- *Tung ra một loại hình kinh doanh qua Internet mới:* Dự án Entrada chuyên cung cấp các giải thưởng giúp

**Quản lý dự án trên một trang giấy là gì?**

31

công ty trao tặng cho các nhân viên có thành tích xuất sắc của họ.

- *Để nhận được chứng chỉ ISO 9000.*
- *Giải quyết một vấn đề tồn tại đã lâu:* Một dự án giảm các khoản phải thu. Dự án này đã giảm được thời gian thu hồi các khoản phải thu tối gần một tháng.
- *Giành một giải thưởng:* Shingo là một giải thưởng được trao tặng cho những thành tích xuất sắc trong sản xuất. Công ty O.C. Tanner đã giành được giải thưởng này vào năm 1999.

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* mà chúng tôi sử dụng hiện nay đã trải qua quá trình cải tiến nhờ được áp dụng thực tế với nhiều dự án trong nhiều năm qua.

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* làm rõ những suy nghĩ của bạn và đem lại cho bạn nhiều lợi ích hơn mong đợi. Ví dụ đối với dự án nhằm làm giảm các khoản phải thu của chúng tôi, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã giúp chúng tôi phát hiện ra rằng trong bốn quy trình liên quan đến các khoản phải thu thì quy trình lập hóa đơn không có người chịu trách nhiệm. Kết quả là quy trình này vượt khỏi tầm kiểm soát. Nắm bắt được điều này, chúng tôi đã nhanh chóng bố trí một người chịu trách nhiệm về quy trình này và kiểm soát nó dễ dàng do đó đã cải thiện được toàn bộ quy trình liên quan đến các khoản phải thu.

### ***Khái niệm cơ bản***

*Công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy không thay thế các công cụ sẵn có của bạn, nó chỉ bổ sung cho những công cụ bạn đang sử dụng.*

Các thông tin được trình bày không mới. Điểm mới là các thông tin sẵn có được trình bày theo một định dạng dễ sử dụng và dễ đọc. Bằng cách trình bày thông tin theo một cách thức mới dễ hiểu hơn, ban quản trị sẽ được thông tin tốt hơn và những ai liên quan đến dự án cũng sẽ có được động lực làm việc lớn hơn.

## CHƯƠNG 3

### TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN

#### DỰ ÁN LÀ GÌ ?

**T**rước khi thảo luận về công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, ta cần định nghĩa khái niệm dự án. Tôi không nghĩ rằng định nghĩa của tôi về dự án có gì đặc biệt, nhưng nó sẽ giúp tất cả chúng ta có chung một điểm xuất phát cùng với cái nhìn giống nhau về chủ đề này.

Tôi xem dự án là các hoạt động với các thông số được xác định chính xác với khung thời gian và các mục đích cho riêng dự án đó. Nó nằm ngoài các hoạt động diễn biến hàng ngày của một công việc hay một công ty. Dự án là một điều gì đó có một chút khác biệt và đặc biệt. Dự án nằm ngoài tiến trình thông thường.

Các dự án là không lặp lại. Các công việc thông thường ví dụ như viết một bản báo cáo đã được lên kế hoạch từ trước, xử lý các câu hỏi của khách hàng hay nghiên cứu các báo cáo tài chính, tất cả đều được lặp đi lặp lại. Dự án không giống như vậy. Dự án có các mục

đích xác định, có điểm bắt đầu, có điểm giữa và có điểm kết thúc. Trong Chương 1, tôi đã liệt kê một số dự án mà chúng tôi đã sử dụng tới công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Dự án phần đầu đạt chứng chỉ ISO 9000 là ví dụ về dự án diễn ra một lần. Có lẽ chúng tôi sẽ muốn có một chứng chỉ khác, nhưng dự án ISO 9000 đã được hoàn thành chỉ một lần. Dự án này có mục đích, lịch trình làm việc riêng của mình và nó nằm ngoài những tiến trình bình thường đối với chúng tôi. Có thể nói tương tự như vậy đối với dự án xây dựng trung tâm phân phối, dự án triển khai phần mềm ERP cũng như rất nhiều các dự án khác.

Hơn nữa, mỗi một dự án có những nguồn lực (ví dụ: con người, vốn, thiết bị) được bố trí riêng cho dự án đó. Những nguồn lực này nằm ngoài các nguồn lực được sử dụng để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

Dự án cũng tạo ra một số vấn đề mà trước đó nó không tồn tại. Chúng tôi đã có một trung tâm phân phối mới sau khi xây dựng xong tòa nhà trung tâm phân phối. Tòa nhà này không tồn tại trước khi hoàn thành dự án. Entrada là một hoạt động kinh doanh mới mà trước đó chưa hề tồn tại đối với chúng tôi.

Việc sản xuất các món giải thưởng ghi nhận những thành tựu để cung cấp cho các khách hàng của chúng tôi là một hoạt động diễn ra liên tục, là hoạt động kinh doanh cốt lõi của chúng tôi, nó không có điểm bắt đầu

cũng như điểm kết thúc và do đó, nó không phải là một dự án. Hãy thử xem xét:

- Bảo trì Trung tâm phân phổi không phải là một dự án, nhưng xây dựng nên trung tâm lại là một dự án.
- Duy trì chứng chỉ ISO 9000 không phải là một dự án nhưng việc đạt được chứng chỉ này lần đầu tiên lại là một dự án.
- Sử dụng phần mềm lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp (ERP) không phải là một dự án nhưng cài đặt phần mềm này lại là một dự án.

Trong cuốn *Project Management Memory Jogger* (Luyện tập bộ nhớ để quản lý dự án) (Salem, NH: Goal/QPC, 1997), tác giả Paula Martin và Karen Tate đã định nghĩa dự án như sau:

*Dự án là bất kỳ nỗ lực tạm thời và có tổ chức nào nhằm tạo ra một sản phẩm, dịch vụ, quy trình hay kế hoạch đơn nhất. Nó có thể đơn giản hay phức tạp với quy mô nhóm dự án từ một vài nhân viên cho tới hàng trăm, thậm chí hàng ngàn người làm việc chung ở một nơi hay cũng có thể là xuyên lục địa.*

*Dự án đưa các cá nhân trong nhiều lĩnh vực công việc khác nhau lại với nhau và đem lại cho họ cơ hội cộng tác theo một cách thức riêng biệt.*

## QUẢN LÝ DỰ ÁN LÀ GÌ?

Bây giờ, khi đã có một khái niệm về dự án, ta có thể suy nghĩ xem quản lý dự án là gì. Kerzner đã định nghĩa về quản lý dự án trong cuốn *Quản lý dự án* (New York: John Wiley & Sons, 2006) của mình như sau:

*Quản lý dự án là việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát các nguồn lực của công ty cho một mục tiêu tương đối ngắn hạn được đặt ra nhằm hoàn thành các mục đích và mục tiêu cụ thể. Ngoài ra, hoạt động quản lý dự án áp dụng cách tiếp cận hệ thống cho công tác quản lý thông qua việc bố trí các cá nhân hoạt động chuyên môn theo chức năng (cấu trúc cấp bậc theo chiều dọc) vào một dự án cụ thể (cấu trúc cấp bậc theo chiều ngang).*

Martin và Tate định nghĩa “Quản lý dự án” như sau:

*Quản lý dự án cung cấp cho các nhóm dự án một quy trình nhằm giúp họ phối hợp hoạt động với nhau để tạo ra đúng sản phẩm (dịch vụ, quy trình hoặc kế hoạch) vào đúng thời điểm cho đúng đối tượng khách hàng trong giới hạn nguồn lực của tổ chức.*

Tôi cho rằng các định nghĩa này đều rất có ích. Chúng chỉ ra những vấn đề hết sức quan trọng như các nhóm dự án, lập kế hoạch, tổ chức, các nguồn lực, sự phối hợp, hệ thống và các mục đích. Tất cả điều này là những yếu tố then chốt của một dự án và hoạt động quản lý dự án sẽ mang lại một cách tiếp cận phối hợp chặt chẽ các yếu tố này với nhau vì một mục đích chung.

## NHỮNG LỢI ÍCH CỦA QUẢN LÝ DỰ ÁN

*Quản lý dự án trên một trang giấy* là một trong các công cụ được sử dụng trong lĩnh vực quản lý dự án. Nhu cầu nâng cao kỹ năng quản lý dự án trong một tổ chức xuất phát từ thực tế rằng có nhiều dự án được quản lý kém và điều này thường gây ra những thiệt hại cho tổ chức (lãng phí tiền bạc và thời gian, mất đi các cơ hội, mất đi sức mạnh cạnh tranh). Các dự án được quản lý kém đôi khi còn phá hoại cả tổ chức đó. Cách đây không lâu, chúng tôi có hai đối thủ cạnh tranh chính. Tất cả chúng tôi đều triển khai hệ thống ERP nhưng chỉ có O.C. Tanner là thành công (mặc dù dự án phải trải qua không ít thách thức và trì hoãn). Những phí tổn và ảnh hưởng từ sự thất bại của dự án ERP đã khiến một đối thủ cạnh tranh phải từ bỏ dự án và quay về sử dụng hệ thống cũ trong khi đối thủ cạnh tranh còn lại của chúng tôi đã buộc phải loại bỏ dự án từ rất sớm. Cuối cùng, cả hai công ty này đều bị mua lại và không còn hoạt động như trước đó. Thực tế là cả hai công ty này đều bị tổn thất và sụp đổ xuất phát từ sự thất bại của dự án.

### **Khái niệm cơ bản**

*Kỹ năng quản lý dự án tốt không chỉ định ra một dự án thành công và một dự án không thành công mà nó còn định ra cả một doanh nghiệp thành công và một doanh nghiệp thất bại.*

Cách tiếp cận toàn diện trong hoạt động quản lý dự án sẽ tạo ra nhiều lợi ích. Việc quản lý hiệu quả sẽ giúp tăng khả năng dự án được thực hiện thành công, đúng hạn, trong phạm vi ngân sách và theo một cách thức đúng đắn, hiệu quả. Các sai lầm sẽ được phát hiện sớm hơn và do đó, sẽ được xử lý nhanh và hiệu quả hơn. Các nguồn lực sẽ được sử dụng hiệu quả. Sự lãng phí tiền bạc cũng sẽ được giảm thiểu và do đó, tăng thêm khả năng sinh lời.

Việc kiểm soát dự án sẽ tăng cường các kỹ năng quản lý dự án. Sự mở rộng phạm vi của dự án ngoài ý muốn (vốn ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngân sách, những người liên quan và phạm vi thời gian của dự án) sẽ nằm trong tầm kiểm soát khi có kỹ năng quản lý dự án hiệu quả.

### ***Khái niệm cơ bản***

*Một tổ chức nghiên cứu đã phát hiện ra rằng 80% các dự án công nghệ thông tin đều kéo dài quá hạn, một nửa số dự án đã chi vượt ngân sách và hầu hết cuối cùng đều bị hủy bỏ. Kỹ năng quản lý dự án tốt có thể tránh được những thảm họa như vậy.*

Kỹ năng quản lý dự án có thể giải quyết được hầu hết các vấn đề. Một ví dụ là Công ty O.C. Tanner mỗi năm sản xuất và phân phối hàng triệu giải thưởng. Chúng tôi phải tiến hành gắn các biểu tượng công ty lên các giải thưởng (vốn thường được làm từ vàng và kim cương),

gói lại và chuyển đi bằng các xe tải chở hàng. Đây thực sự là một vấn đề. Giải pháp của chúng tôi là xây dựng một trung tâm phân phối tập trung. Vai trò của hoạt động quản lý dự án là biến trung tâm phân phối đó thành hiện thực và kết quả là chúng tôi đã xây dựng xong trung tâm này đúng hạn trong khi ngân sách vẫn còn dư thừa và đem lại tỷ lệ hoàn vốn đầu tư vượt quá mong đợi. Điểm mấu chốt là chúng tôi đã hoạt động hiệu quả hơn nhiều so với trước đó. Chính kỹ năng quản lý dự án đã giúp chúng tôi đạt được điều này.

### NHỮNG KHÍA CẠNH CỦA VIỆC QUẢN LÝ DỰ ÁN HIỆU QUẢ

Đây không phải là cuốn sách nói về cách làm thế nào để quản lý toàn bộ một dự án nhưng sẽ rất cần thiết để thảo luận về một số kỹ thuật cơ bản nhằm giúp bạn nâng cao hiệu quả kỹ năng quản lý dự án của mình. Khi đã biết các kỹ năng quản lý dự án cơ bản, bạn sẽ có thể sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* hiệu quả hơn.

### Giao tiếp

Giao tiếp có lẽ là khía cạnh quan trọng nhất trong việc quản lý bất kỳ dự án nào. Các nhà lãnh đạo dự án cần phải giao tiếp. Các buổi họp nhóm định kỳ, thư điện tử, các cuộc gặp trực tiếp, các bản báo cáo và những thứ tương tự như vậy là những phần không thể thiếu được trong mọi dự án. Trách nhiệm giao tiếp lớn nhất thuộc

về người lãnh đạo điều hành dự án và công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* trở thành một công cụ giao tiếp quan trọng.

### **Định hướng nhóm**

Thông thường, các dự án liên quan đến nhiều phòng ban. Tất cả các phòng marketing, dịch vụ khách hàng, công nghệ thông tin, tài chính, đều có thể liên quan đến một dự án lập bộ phận giải đáp thắc mắc của khách hàng. Mọi phòng ban liên quan phải tham gia lập kế hoạch dự án và giúp cho dự án thành công.

### **Chủ động thực hiện**

Khi chịu trách nhiệm thực hiện một phần trong dự án, bạn không thể xem mình như là nạn nhân mặc dù bạn có thể thực sự phải lệ thuộc vào kết quả (hoặc không có kết quả) công việc của một ai đó. Bạn cần phải chủ động thực hiện công việc.

Chúng tôi gọi điều này là “nguyên tắc bánh mỳ Pháp”. Thông thường, những người chịu trách nhiệm thực hiện công việc có khuynh hướng nhìn dự án như một ổ bánh mỳ Wonder được cắt thành từng lát thẳng đứng, mỗi lát đứng độc lập với nhau nhưng lại phụ thuộc vào lát phía trước. Họ ngồi thoải mái (và hợp lý) chờ cho một vài công việc phía trước mà họ không chịu trách nhiệm được hoàn

thành. Điều này sẽ không làm cho dự án tiến triển. Những người chịu trách nhiệm thực hiện cần phải phối hợp với nhau trong dự án, hỗ trợ những người thực hiện các công việc mà họ phải phụ thuộc.

Đừng đợi ai đó hoàn thành công việc. Nếu công việc chưa hoàn thành, hãy tự mình tham gia giúp đỡ. Như đã trình bày, việc quản lý dự án tốt đòi hỏi phải hướng vào nhóm. Trong một trận đấu, nếu một cầu thủ trong một đội bóng rõ không thể ghi bàn thì đồng đội của cầu thủ đó không thể chỉ tay và nói: "Này, tôi chỉ có trách nhiệm che cho đồng đội của tôi thôi." Họ cần phải tiến lên và ghi bàn. Đó là tinh thần làm việc tập thể và nó áp dụng trong hoạt động quản lý dự án cũng như trong thể thao.

## Một người lãnh đạo

Giống như một chiếc ô tô, suy cho cùng phải có một người ngồi vào ghế lái, một người quản lý. Thông thường, các dự án không do một ban quản lý.

Một nhà lãnh đạo điều hành dự án trước tiên phải đưa ra tầm nhìn. Sứ mệnh và mục tiêu của dự án phải rõ ràng và hấp dẫn, như chúng tôi thường nói: "Nó phải đáng giá". Thứ hai, Giám đốc Dự án phải đảm bảo sự liên kết giữa nhóm dự án với ban quản trị để thực hiện sứ mệnh của dự án. Đây thực sự là một công việc khó. Sau đó, Giám đốc sẽ cùng phối hợp với nhóm dự án để thiết lập

## Clark A. Campbell

ra các kỳ vọng và bộ trí những người chịu trách nhiệm thực hiện để hoàn thành sứ mệnh của dự án. Cuối cùng, Giám đốc Dự án phải xây dựng được sự tin tưởng lẫn nhau và thường xuyên ghi nhận những thành tích của các thành viên trong nhóm.

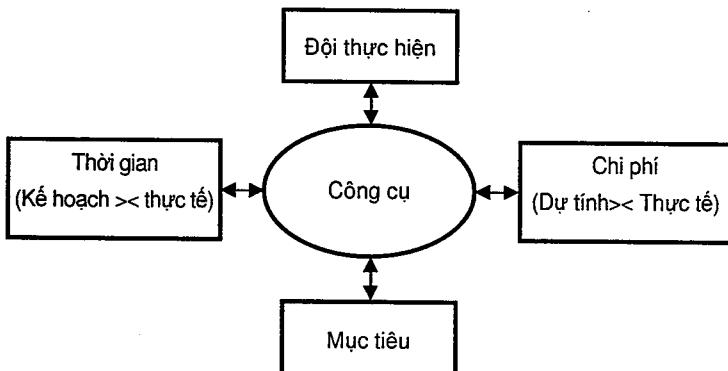
## CHƯƠNG 4

# 5 YẾU TỐ CỦA MỘT DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY

### CÁC YẾU TỐ BAO GỒM

- Các nhiệm vụ: Như thế nào
- Các mục tiêu: Cái gì và tại sao
- Thời gian: Khi nào
- Chi phí: Bao nhiêu
- Người thực hiện: Ai

Mọi dự án đều có năm yếu tố trên. Không phải ngẫu nhiên mà công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cũng bao gồm năm yếu tố đó. Chúng tôi sử dụng các yếu tố tạo nên dự án để xây dựng nên cấu trúc công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* (xem hình 4.1). Năm yếu tố đó là:



#### 4.1. Năm nhân tố thiết yếu cho bất cứ dự án nào

- Các nhiệm vụ:** Như thế nào - Các nhiệm vụ là trung tâm của một dự án và cần được hoàn thành để đạt được các mục tiêu đề ra. Các nhiệm vụ không phải làm vui lòng mọi người mà đó là những công việc cần phải hoàn thành của một dự án.
- Các mục tiêu:** Cái gì và tại sao - Mục đích của một dự án là tâm nhìn của dự án đó. Trong cuốn *The Heart of a Leader* (Trái tim của nhà lãnh đạo), tác giả Ken Blanchard viết: "Biết được mình đang đi đâu là bước đầu tiên để đi đến đích". Các mục tiêu của dự án có thể chung chung hoặc cụ thể nhưng luôn có thể đo đếm được, có thể hoàn thành đúng hạn và trong phạm vi ngân sách cho phép hay không? Nếu muốn, có thể sẽ có thêm nhiều thước đo mục tiêu khác ví dụ như tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI (Return on Investment).

3. *Thời gian*: Khi nào - Thời gian các công việc phải được hoàn thành (và thực tế nó được hoàn thành) được giám sát trên bảng tiến độ. Nếu bạn mở rộng dự án, bạn sẽ cần phải có thêm thời gian và vốn. Như Franklin P. Jones viết trong *Wise Words and Quotest* (Những câu nói và danh ngôn thông thái): "Thời gian là một thiên tài. Thời gian trôi đi sẽ chữa lành tất cả các vết thương và sẽ cho chúng ta biết sự thật" (Colorado Spring, CO: Tyndale House 2000) của Vernon McLellan.
4. *Chi phí*: Bao nhiêu - Một số chi phí được vốn hoá, ví dụ như nguyên vật liệu, tiền mặt và ảnh hưởng tới doanh thu do liên quan tới các khoản khấu hao trong tương lai. Chi phí cho dự án có thể là chi phí cứng ví dụ như chi phí tư vấn hoặc chi phí mềm như các chi phí cho các nhân viên làm việc cho dự án. Việc tính toán chi phí có thể rất phức tạp và bất kỳ dự án nào cũng cần tới các nhân viên kế toán chuyên nghiệp.
5. *Người thực hiện*: Ai - Nếu bạn biết mình chịu trách nhiệm thực hiện những nhiệm vụ nào thì ban quản trị cũng biết. Nếu ban quản trị biết thì họ sẽ quan sát và khi họ quan sát thì rõ ràng bạn sẽ phải thực sự làm việc.

### *Khái niệm cơ bản*

*Công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy sẽ khiến những người tham gia vào dự án suy nghĩ và hành động như những người chủ sở hữu của dự án.*

Với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, tên của những người chịu trách nhiệm thực hiện sẽ được công khai cho tất cả mọi người biết, bao gồm cả ban quản trị cấp cao. Khi mọi người thấy phần việc của mình đang tiến triển như thế nào, họ biết rằng những người khác cũng sẽ thấy họ đang thực hiện công việc ra sao. Quyền được tự chủ là chìa khóa để thúc đẩy mọi người hái làm việc.

Cam kết với công việc đòi hỏi cả trái tim và khối óc:

- **Trái tim:** Hiểu và cam kết theo đuổi tầm nhìn của dự án đồng nghĩa với việc bạn chịu trách nhiệm thực hiện phần việc của mình trong dự án. Các tài liệu dự án và các công việc bạn chịu trách nhiệm thực hiện là minh chứng thể hiện rằng bạn hiểu và cam kết với dự án. Khi người chịu trách nhiệm biết rằng các đồng nghiệp của họ, ban quản trị cấp cao hay những người khác biết được họ chịu trách nhiệm thực hiện công việc gì thì mức độ cam kết về mặt tình cảm của họ với dự án sẽ sâu sắc hơn.
- **Trí lực:** Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho thấy một mối liên hệ rõ ràng giữa các mục tiêu của dự án và sự tự chủ của mỗi thành viên trong dự án. Điều này sẽ liên quan đến ai sẽ làm chủ và tham gia dự án sẽ thực hiện những công việc gì và thực hiện hoàn thành mục tiêu sẽ được đo lường như thế nào.

Việc định rõ trách nhiệm sẽ cho thấy rõ những người thắng lợi và những kẻ thất bại, chỉ ra những ai có những

thành tích xứng đáng được ghi nhận nên khen ngợi và những ai cần được giúp đỡ. Công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy đảm bảo rằng tất cả những ai xứng đáng được ghi nhận và khen thưởng vì tất cả những người chịu trách nhiệm thực hiện chính trong dự án đều được liệt kê. Điều này rất quan trọng bởi vì những sự ghi nhận và khen thưởng luôn luôn là cách thức động viên hiệu quả. Hơn nữa, ban quản trị cấp cao thường không biết nên khen thưởng ai. Họ thường lấy thông tin từ các nhà quản lý hay những người khác, những việc mà họ nghe được hay cảm giác về một người hay một vấn đề nào đó trong dự án. Điều này có thể dẫn đến việc khen thưởng người không xứng đáng hoặc những người làm việc hiệu quả lại không được khen thưởng tương xứng.

### TỰ CHỦ LÀ QUYỀN LỰC

Năm trường hợp sau đây sẽ minh họa rõ làm thế nào mà tự chủ lại có thể tạo nên nỗ lực vượt bậc của nhân viên và thông thường là một số những thành tựu bất ngờ.

### Dự án giải thưởng Shingo

Chúng tôi có một tháng để nộp hồ sơ tham dự giải thưởng Shingo. Ban quản trị cấp cao không nghĩ rằng chúng tôi có thể làm được điều đó. Tôi đã mời tất cả những ai trong công ty muốn tham gia giúp đỡ vào nhóm. Họ không hề kiểm được thêm tiền từ công việc

này và công việc được thực hiện sau giờ làm việc. Thực tế, cả nhóm đã làm việc từ 5 giờ chiều cho đến nửa đêm trong vòng một tháng để hoàn thành dự án. Họ nhìn thấy được viễn cảnh, được tiếp sinh lực bởi suy nghĩ sẽ đánh bại những ứng cử viên nặng ký và gắn kết tập trung làm việc với nhau trong khoảng thời gian có hạn. Tinh thần nhiệt tình của nhóm đã tạo ra một bầu không khí thân thiện và làm việc hiệu quả. Bạn chỉ có thể giữ mức nhiệt tình như thế của một nhóm trong khoảng thời gian ngắn. Chúng tôi đã làm được điều đó trong vòng một tháng và chúng tôi đã thành công, mang về được giải thưởng cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

### Téc<sup>1</sup> nước

Khi xây dựng trung tâm phân phôi tự động, chúng tôi mãi mới phát hiện ra một cách rằng theo Bộ luật xây dựng thì téc nước cần phải cao trên 5 feet<sup>2</sup> của tòa nhà. Điều này có nghĩa là sẽ xuất hiện một téc nước mặn kẽm xấu xí với dây rọ chằng chít bên trên tòa nhà đẹp đẽ của chúng tôi. Chi phí để thiết kế lại tốn tới 100.000 đô la và không nằm trong ngân sách. Người chịu trách nhiệm thực hiện phần việc này của dự án phải tự tìm biện pháp xử lý. Anh ta đã nhìn ra một giải pháp ít người nghĩ tới. Theo Bộ luật xây dựng, nếu như lắp một chiếc quạt gió phía trên của téc thì sẽ không cần phải đưa téc cao vượt

<sup>1</sup> Téc là thùng lớn, có nắp kín để chứa chất lỏng.

<sup>2</sup> 1 foot (feet - số nhiều) = 3,48cm.

quá mái nhà. Với một chút sơn, anh ta đã có thể hầu như giấu kín được cái tèc nước không nằm trong kế hoạch này. Với 10.000 đô la, người ta đã tìm ra một giải pháp khả thi liên quan đến chiếc quạt gió. Người nhân viên này đã rất gắn bó với công việc bởi vì anh ta có được quyền tự chủ trong dự án này.

### **Triển khai ISO 9000**

Dự án này đề cập một khía cạnh không thường xuyên. Chúng tôi đã thuê các chuyên gia tư vấn giúp chúng tôi đạt được chứng chỉ quốc tế này. Khi mời các chuyên gia tư vấn đến, rất dễ dàng để đẩy trách nhiệm và đổ lỗi cho ai đó. Chúng tôi nhận thấy rằng điều đó sẽ không đem lại lợi ích gì trong việc quản lý dự án. Vì lý do đó mà tất cả những ai chịu trách nhiệm thực hiện được thể hiện trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* phải là nhân viên của chúng tôi. Các chuyên gia tư vấn và những người ngoài cuộc khác không phải là những người chịu trách nhiệm cơ bản. Dự án này đã kết thúc thành công trong vòng 5 tháng so với tiến độ là 6 tháng một phần bởi vì thành phần Công ty O.C. Tanner chịu trách nhiệm về toàn bộ công việc chứ không phải là những chuyên gia tư vấn.

### **Dự án các khoản phải trả**

Trong nhiều năm, các khoản khách hàng nợ mà chúng tôi phải thu là rất cao. Những nỗ lực trước đây của chúng tôi để giải quyết vấn đề này là đẩy trách nhiệm xuống cho

phòng thu hồi công nợ. Chúng tôi đã lập ra một dự án chính thức áp dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, và chúng tôi đã đưa tên các Phó Chủ tịch phụ trách về bán hàng vào công cụ này. Sau cùng, phòng bán hàng là nơi tạo ra tất cả các khoản nợ phải thu của khách hàng. Điều này đã thu hút đúng người cần phải quan tâm và khi họ đã chịu trách nhiệm và có quyền được tự chủ thì những thay đổi lớn đã xảy ra. Điều này kết hợp với việc giao cho một nhân viên thực hiện quy trình xây dựng, nhập xuất hóa đơn và thu hồi công nợ đã giúp giảm thời gian thu hồi các khoản nợ khách hàng phải trả đi 25 ngày.

### Dự án ERP

Bạn đừng nghĩ rằng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một phương thuốc chữa bách bệnh hay một sự đảm bảo rằng tất cả các dự án sẽ đều thành công, một ví dụ là dự án ERP mà chúng tôi thực hiện tại Công ty O.C. Tanner. Chúng tôi đã hoàn thành dự án này trong phạm vi ngân sách cho phép và đạt được hệ số Return on Investment (Thu hồi vốn ROI) như mong muốn. Tuy nhiên, dự án này hoàn thành chậm gấp hai lần hơn so với tiến độ. Ban quản lý đã nắm bắt được tiến độ này bởi vì trong quá trình thực hiện dự án, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã chỉ ra tại sao dự án lại triển khai chậm và chậm bao lâu. Công cụ này chỉ ra được điều đó bởi vì nó được cập nhật hai tuần một lần và thể hiện rõ phần việc nào của dự án đang chậm và phần việc nào đang được tiến hành đúng tiến độ. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang*

giấy không thể tự làm cho dự án thực hiện đúng tiến độ nhưng nó có thể giúp ban quản lý biết điều gì đang diễn ra, khó khăn ở đâu, ai là người chịu trách nhiệm và điều gì đang chờ đợi ở phía trước.

### ***Khái niệm cơ bản***

*Công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy* giúp mọi người tránh được những điều ngoài dự kiến và khi quản lý dự án thì bạn không muốn có những bất ngờ.

Bây giờ hãy nhìn vào công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

### **MA TRẬN**

Trong hình 4.2, ở dưới cùng bên góc trái là một hình chữ nhật được chia làm năm phần giống như những miếng bánh không đều nhau. Chúng tôi gọi đó là *Ma trận* - nơi mà tất cả các thành phần trong công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* và quản lý dự án nói chung kết hợp với nhau. Khi bạn đã quen với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, bạn sẽ nhận ra rằng các thành phần khác nhau trong công cụ đều hướng tới hình chữ nhật này.

Tôi sẽ giới thiệu từng thành phần của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* trong chương này và sẽ đi vào chi tiết hơn trong các chương sau.

Hình 4.2: Bảng quản lý dự án trên môi trường giấy

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án: Trung tâm phân phối tủy động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện/Ưu tiên	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện/Ưu tiên	Ngày: 12/01/1995
O	1 Kỹ hợp đồng.	O	O	A	A
O	2 Giải quyết mâu thuẫn.	O	O	B	B
O	3 Thiết kế và thông tin phần mềm.	O	O	A	A
O	4 Lập kế hoạch phân công mảng tinh.	O	O	B	C
O	5 Thiết kế trạm làm việc.	O	O	A	B
O	6 Thị công bê tông, xà và cành quan.	O	O	A	A
O	7 Thị công móng trụ.	O	O	A	A
O	8 Thị công xà cốt.	O	O	A	C
O	9 Thị công mái.	O	O	A	B
O	10 Hoàn thành khung chính.	O	O	B	A
O	11 Nguồn và cưa cát khôi.	O	O	A	C
O	12 Lắp đặt các thiết bị.	O	O	B	A
O	13 Cải đổi các giài đỡ.	O	O	B	B
O	14 Lắp đặt cản trục tủy động.	O	O	B	B
O	15 Lắp đặt phòng chuyên.	O	O	B	A
O	16 Thiết kế và cải tạo phần mềm.	O	O	B	B
O	17 Đào tạo người sử dụng.	O	O	A	C
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng.	O	O	B	B
O	19 Trạm làm việc và đặc.	O	O	B	B
O	20 Chuyển đổi nhân công.	O	O	B	A
O	21 Chuẩn bị kho.	O	O	A	A
O	22 Bố trí nhân sự.	O	O	A	B
O	A Sân sang vận hành phần mềm cục bộ.	O	O	B	A
O	B Sân sang vận hành phần mềm bên ngoài.	O	O	B	A
O	C Sân sang vận hành phần mềm mảng hợp.	O	O	B	B
O	D Sân sang vận hành tổng thể.	O	O	A	A
O	E Sân sang vận hành thúc đẩy.	O	O	A	A
Các mục tiêu		Các nhiệm vụ chính		Bố trí nhân lực	
Tổng kết và dự báo		Các chỉ phí		Nhà thầu xây dựng	
Hoàn thành xây dựng		Sân sang vận hành hệ thống		Sân sang vận hành	

## Các nhiệm vụ

Phần trên cùng của ma trận là một tam giác được đặt tên là các nhiệm vụ chính. Trên đó là một cột liệt kê tất cả các nhiệm vụ chính của dự án. Số lượng các nhiệm vụ mà bạn liệt kê tùy thuộc vào dự án và mức độ chi tiết mong muốn. Cần lưu ý quá nhiều nhiệm vụ sẽ làm giảm mức độ hiệu quả của công cụ này. Ngoài ra, bạn chỉ có một trang giấy cho tất cả mọi thứ. Nếu đưa vào quá nhiều nhiệm vụ, bạn sẽ không thể có tất cả mọi thứ bạn cần vào trong một trang giấy.

Trong ví dụ chỉ ra ở đây, chúng tôi đề ra 30 nhiệm vụ chính của dự án. Thậm chí đối với các dự án quy mô rất lớn thì chỉ từng đầy nhiệm vụ cũng là đủ. Với các dự án nhỏ hơn sẽ có ít nhiệm vụ hơn. Nói tóm lại, tôi sẽ hướng dẫn các bạn qua việc lập nên một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* trong thực tế và bạn sẽ thấy phần nhiệm vụ trong công cụ này được triển khai như thế nào.

Cần lưu ý rằng đằng sau mỗi một nhiệm vụ này, bạn có thể có một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* khác hoặc dùng phần mềm Microsoft Project hoặc P3 Program Evaluation và các biểu đồ đánh giá kỹ thuật PERT. Lấy ví dụ bạn đang xây dựng một tòa nhà và sử dụng bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho cấp quản lý cao nhất có một nhiệm vụ chính là xây dựng nền móng. Bạn có thể viết trên một dòng trong biểu mẫu là “thi công móng”. Nhiệm vụ này cũng sẽ có bản

*Quản lý dự án trên một trang giấy* riêng đề cập tất cả các nhiệm vụ chính liên quan đến việc thi công móng, ví dụ như đào hố, đóng cọc và đổ bê tông. Cứ như thế, mỗi nhiệm vụ lại có bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* riêng cho nó. Bên cạnh đó, các nhiệm vụ chủ quan (từ dòng A đến dòng E) là dành cho việc báo cáo chất lượng kết quả. Chi tiết về phần này sẽ được đề cập trong chương sau.

### *Khái niệm cơ bản*

*Tất cả các dự án đều nhằm hoàn thành công việc và biến các hoạt động thành kết quả. Suy cho cùng, dự án không phải là các hoạt động mà là việc hoàn thành các nhiệm vụ một cách thành công.*

Các nhiệm vụ là vấn đề trọng tâm của bất kỳ dự án nào - đó là trái tim của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Việc xây dựng một tòa nhà liên quan đến nhiều nhiệm vụ khác nhau và lý tưởng là chúng được hoàn thành ở mức tốt nhất có thể, đúng hạn và trong phạm vi ngân sách cho phép.

### *Ngày hoàn thành*

Tiếp tục theo chiềng kim đồng hồ quanh ma trận, chúng ta đến với phần tiếp theo được đặt tên là *Thời điểm* - là ngày mà các nhiệm vụ cần phải được hoàn thành và các thời điểm cho từng bước cần phải được hoàn thành trước khi

hoàn thành toàn bộ nhiệm vụ. Phần này đưa ra tiến độ thực hiện cho từng nhiệm vụ.

### **Ngân sách và chi phí**

Chúng tôi sử dụng một biểu đồ thanh đơn giản ở bên phải của tam giác chi phí. Thông thường, có hai thanh chạy ngang qua trang, một thanh thể hiện ngân sách dự trù và một thanh thể hiện chi phí thực tế. Các chi phí được thể hiện trên biểu đồ này trong suốt quá trình thực hiện dự án.

### **Tổng kết và Dự báo**

Ghi chú những vấn đề chưa được đề cập của dự án vào mục này.

### **Khái niệm cơ bản**

Khoảng trống cho mục *Tổng kết* là khá hạn hẹp. Đó là ý đồ của công cụ này. Nó bắt người quản lý dự án phải suy nghĩ và viết một cách cõi động. Hãy truyền đạt một cách khúc chiết. Không bao giờ được lặp lại những điều đã được nêu trong bản *Quản lý dự án* trên một trang giấy vào mục "*Tổng kết và Dự báo*". Hãy tập trung vào việc giải thích những sai khác so với kế hoạch và kèm theo đó là dự kiến về cách giải quyết. Hãy nêu ra những gì bạn biết và thông tin cho ban quản trị triển của dự án trong thời gian tới.

## Các mục tiêu

Các mục tiêu cần phải đo đếm được và phải kiểm tra được. Đó là những kết quả mong đợi của dự án và như bạn thấy trong công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, các mục tiêu gắn liền với các nhiệm vụ khác nhau. Không phải mọi mục tiêu đều gắn với từng nhiệm vụ.

## CHƯƠNG 5

# 12 BƯỚC LẬP CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY

Bây giờ, chúng ta sẽ bắt đầu với việc làm thế nào để lập ra công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Tôi đã chia quy trình này thành 12 phần có thể thay đổi tùy theo dự án mà bạn đang thực hiện:

1. Đầu mục
2. Người thực hiện
3. Ma trận
4. Các mục tiêu
5. Các nhiệm vụ chính
6. Đặt mục tiêu cho các nhiệm vụ
7. Ngày hoàn thành
8. Tiến độ thực hiện tương ứng với các nhiệm vụ
9. Người thực hiện tương ứng với các nhiệm vụ
10. Các nhiệm vụ chủ quan
11. Chi phí
12. Tổng kết và dự báo.

Mỗi phần của công cụ này được minh họa ít nhất hai lần, một lần là mẫu để trống và một lần là mẫu đã điền thông tin. Trong đoạn này, bạn sẽ thấy mẫu đã được rút gọn nhưng ở cuối chương sẽ là các mẫu đầy đủ để minh họa quá trình bạn tiến hành lập ra công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Những minh họa ở đây được lấy từ một dự án mà chúng tôi gọi là Trung tâm phân phối tự động của Công ty O.C. Tanner chuyên sản xuất và phân phối các sản phẩm quà tặng, phần thưởng.

Trung tâm phân phối tự động (ADC) là một công trình được xây dựng vào năm 1995, trong đó phần lớn bố trí các kệ cao 30 foot<sup>1</sup>, là nơi chúng tôi lưu trữ các loại phần thưởng. Giữa các hàng là những kệ có các robot vận chuyển chạy theo đường băng có thể lấy ra một phần thưởng trong số hàng chục ngàn phần thưởng được lưu trong kho. Chúng cũng có thể đưa các phần thưởng trở vào kho. Việc nhập kho và xuất kho được thực hiện hoàn toàn tự động.

## LẬP VÀ ĐIỀN VÀO QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY

Trưởng nhóm và những người thực hiện dự án sẽ điền vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Họ lập ra nó và cần phải sống với nó.

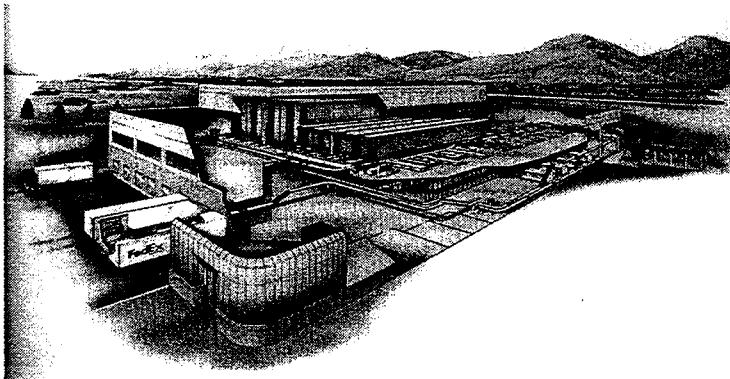
---

<sup>1</sup> Foot = 30,48cm.

### ***Khái niệm cơ bản***

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cần phải dựa trên nỗ lực của tập thể, bao gồm tất cả những người thực hiện và sự đồng thuận nhất trí từ mọi thành viên.

Bây giờ hãy bắt đầu lập ra bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.



#### ***5.1. Trung tâm phân phôi tự động***

### **BƯỚC 1 - ĐẦU MỤC**

Bước đầu tiên là cung cấp các thông tin cơ bản về dự án. Phần này nằm ở phía trên cùng của mẫu trong hình chữ nhật được bôi đậm.

**Trưởng dự án: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%****Các nhiệm vụ chính****Dự án: Trung tâm phân phối tư động (ADC)**

Ngày: 12/01/1994

**Dự án hoàn thành vào ngày: 31/12/1995**

Điều kiện / Độ tiến

Mục tiêu	Thực hiện
1 Ký hợp đồng	O
2 Giải tỏi mặt bằng	O
3 Thiết kế, bù thong gian phần mềm	O
4 Lên cấu hình bàn cung máy linh	O
5 Thiết kế trạm làm việc	O
6 Thị công bảm đường xe và cành quan	O
7 Thị công móng lự	O
8 Thị công và cắt	O
9 Thị công mai	O
10 Hoàn thành bảng chỉnh	O
11 Nhá tháp và cửa kính	O
12 Lắp đặt phần cứng máy linh	O
13 Cấp đặt các giá đỡ	O
14 Lắp đặt các lực lượng	O
15 Lắp đặt bảng chuyển	O
16 Thiết kế và cấp đặt phần mềm	O
17 Đào tạo người sử dụng	O
18 Hoàn thành bảng gác lồng	O
19 Trạm làm việc và đồ đạc	O
20 Chuyển đổi nhân công	O
21 Chuyển đổi kho	O
22 Bồi tri nhân sự	O

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Các chi phí	Tổng kết và dự báo
A Sân sâng vận hành phần mềm cuci bộ	O	B	Xây dựng 6.0 triệu đô la
B Sân sâng vận hành phần mềm bên ngoài	O	B	Hệ thống 3.0 triệu đô la
C Sân sâng vận hành phần mềm mâm tích hợp	O	B	Nhận vtc 0.5 triệu đô la
D Sân sâng vận hành bong thiê	O	A	
E Sân sâng vận hành thực tế	O	A	

Mục tiêu	Các chi phí	Tổng kết và dự báo
Sản sâng vành bánh xe hàng	B	Dự án Trung tâm phân phối tư động bắt đầu vào tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995
Hỗn thành xây dựng	B	(Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la và sẽ có tỷ suất hoàn vốn đầu tư là 30%)

Các thông tin bao gồm:

- Tên dự án
- Trưởng nhóm dự án
- Mục tiêu dự án
- Ngày hoàn thành dự án

### Làm như thế nào?

#### *Tên dự án: Trung tâm phân phối tự động*

Việc đặt tên cho dự án nghe có vẻ đơn giản và ở một mức độ nào đó thì đúng là như vậy. Tuy nhiên, đừng coi nhẹ nhiệm vụ này. Cái tên bạn đặt cho dự án sẽ luôn hiện diện hàng ngày trước mắt tất cả những ai liên quan đến dự án cũng như những ai quan tâm. Chính vì thế, chúng ta nên đưa mục tiêu của dự án vào trong tên của dự án. Ví dụ: “Dự án giảm các khoản thu phải đòi” thay vì “Dự án tái cấu trúc số 2”, “Dự án giành giải thưởng Shingo” thay vì “Dự án giải thưởng thành tựu xuất sắc trong sản xuất”. Việc sử dụng tên để nhấn mạnh mục đích của dự án đối với những người liên quan rất có giá trị.

Khi đặt tên cho dự án, cần ghi nhận sức mạnh của ngôn ngữ. *Dự án Apollo*, một dự án của Mỹ nhằm đặt chân lên mặt trăng, có cái tên nghe rất ấn tượng và đây là một dự án được đặt tên rất hiệu quả. *Dự án Titanic* mặt khác có thể lại truyền đạt không đúng thông điệp cần thiết. Tên dự án không cần phải quá cầu kỳ và kêu,

## **Clark A. Campbell**

nhưng một tiêu đề hấp dẫn sẽ thu hút mọi người và làm cho dự án nổi bật lên trong số nhiều dự án khác.

Bạn có thể hoãn việc đặt tên cho dự án cho đến khi bạn đã xây dựng xong nhóm dự án. Khi đó, tất cả các thành viên trong nhóm dự án có thể tham gia cùng đóng góp ý kiến cho việc đặt tên dự án.

### ***Trưởng nhóm dự án: Clark Campbell***

Tôi được ban quản lý cấp cao giao nhiệm vụ lãnh đạo dự án này. Về cơ bản, mỗi dự án đều có một người thực hiện, một người trưởng nhóm dự án. Tên của người này được đặt ở trên cùng của mẫu. Bất kỳ ai đọc mẫu này cũng có thể biết ai là người chịu trách nhiệm cuối cùng của dự án.

Trong bước 1, phải xác định người điều hành dự án. Ở đây, cần phải làm rõ: Đây phải là người chịu trách nhiệm. Đây không thể là một vị cố vấn, một chuyên gia tư vấn, hay bất kỳ ai vốn không phải là một nhân viên làm việc toàn thời gian trong tổ chức của bạn.

Chúng ta sẽ không đi sâu chi tiết về những năng lực cần thiết đối với người quản lý dự án, nhưng khi chúng ta đã biết vai trò của việc truyền đạt và giao tiếp thì có thể nhận thấy rõ ràng rằng người quản lý này cần phải là một người có khả năng truyền đạt và giao tiếp xuất sắc.

Tôi chia các kỹ năng giao tiếp cần thiết cho người quản lý dự án thành ba loại:

- *Lên trên*: Đây là loại hình giao tiếp đi từ một người lên tới các cấp cao hơn gồm cấp giám sát và quản lý theo hệ thống cấp bậc.
- *Xuống dưới*: Đây là loại hình giao tiếp đi từ một người xuống tới cấp dưới theo hệ thống cấp bậc.
- *Ra ngoài*: Đây là loại hình giao tiếp đi từ một người tới cộng sự, các đồng nghiệp và những người cùng cấp bậc. Trong cấu trúc cấp bậc của một tổ chức, đây là những người ở cùng cấp với vị trí của người quản lý dự án.

Hầu hết mọi người đều không thông thạo tất cả các hình thức giao tiếp. Một số người rất có năng lực và cảm thấy rất thoải mái khi ở văn phòng của vị chủ tịch, họ là những người giỏi giao tiếp với cấp trên. Một số người khác lại làm việc rất tốt với những người cùng địa vị với họ nhưng sẽ là thảm họa khi để họ tiếp xúc với ban giám đốc. Có những người lại rất giỏi động viên khích lệ những người dưới họ, nhưng lại không biết cách làm thế nào để giao tiếp hiệu quả với những người quản lý giám sát họ hay những người cùng cấp.

Tất cả các nhà quản lý dự án cần phải giỏi trong cái mà tôi gọi là “nói chuyện thẳng thắn”. Đây là cách nói chuyện trung thực, đúng chủ đề và đề cập những vấn đề mà thông thường chúng ta không muốn thảo luận. Nếu như dự án của bạn gặp vấn đề, bạn cần phải nói như vậy, chứ không phải che đậy nó đi. Nếu bạn hoài lo lắng thì điều này cũng vẫn cần phải được truyền đạt. Nói chuyện thẳng thắn

không có nghĩa là bi quan. Đó là sự trung thực. Nếu như một mảng của dự án đang chậm tiến độ khiến cho những mảng khác theo đó cũng bị chậm lại thì nhà quản lý dự án với khả năng giao tiếp thẳng thắn sẽ nhận thức được vấn đề, trung thực về hậu quả của nó và sau đó lập ra một chiến lược giúp nhóm dự án tiếp tục những công việc đang tiến triển hiệu quả đồng thời cũng hỗ trợ những mảng chậm tiến độ của dự án có thể bắt kịp công việc. Đây là sự lạc quan trung thực khi nói: "Chúng ta có thể làm điều này, điều kia và thúc đẩy dự án tiến triển" trong khi nhận thức được những khó khăn và thách thức.

### ❖ Mẹo

*Không bao giờ giấu giếm những vấn đề nghiêm trọng trước ban quản lý hay nhóm của bạn. Tại sao? (1) Không ai thích sự bất ngờ; (2) Sự giúp đỡ và hỗ trợ mà bạn nhận được từ những người khác khi họ biết được vấn đề của bạn có thể khiến bạn ngạc nhiên một cách thú vị.*

Đây là một ví dụ về giao tiếp trung thực và nói chuyện thiếu thẳng thắn. Tôi không biết câu chuyện này có thực hay không nhưng điều đó không quan trọng. Thông điệp mà câu chuyện này gửi đi chắc chắn là chính xác. Một người lập kế hoạch tổ chức một buổi gấp gõ quy mô lớn trong bữa sáng và đã nói chuyện với người quản lý khách sạn xem liệu buổi gấp gõ này có thể tiến hành được hay không với một số yêu cầu nhất định. Người tổ chức sự

kiện muốn biết liệu có thể tổ chức cuộc gặp vào lúc 6 giờ sáng hay không? Người quản lý khách sạn đã trả lời ngay lập tức rằng: “Không có vấn đề gì”. Câu hỏi tiếp theo là: “Chúng tôi có 500 người. Đó có phải là vấn đề không?” Và câu trả lời ngay lập tức là: “Không có vấn đề gì”. Câu hỏi tiếp theo: “Chúng tôi muốn phục vụ mỗi người một cốc nước cam 8-ounce. Đó có phải là vấn đề không?”. Câu trả lời ngay lập tức là: “Không có vấn đề gì”. Câu hỏi tiếp theo: “Chúng tôi muốn đó phải là cam tươi. Có vấn đề gì không?”. Câu trả lời ngay lập tức lại là: “Không có vấn đề gì”. Đó là khi người tổ chức sự kiện biết rằng anh ta thực sự đã gặp phải vấn đề. Việc vắt 500 cốc nước cam tươi, mỗi cốc 8-ounce<sup>1</sup>, để sẵn sàng phục vụ vào lúc 6 giờ sáng thực sự là một thách thức. Người quản lý khách sạn đã không nói chuyện một cách thẳng thắn với người tổ chức sự kiện. Ông ta đã đánh bóng khả năng của mình với hy vọng giành được đơn đặt hàng. Một phiên bản khác của câu chuyện này có thể là nếu như người quản lý khách sạn bắt đầu than phiền về việc vắt tất cả các cốc nước cam này bằng cam tươi vào buổi sáng sớm và nói rằng điều đó là không thể thực hiện được. Đó cũng không phải là một cách nói chuyện thẳng thắn, đó là một người muốn từ chối và là một kẻ bi quan, không sẵn lòng phục vụ khách hàng của mình.

<sup>1</sup> Ounce: Đơn vị đo trọng lượng, bằng 1/16 pound, tức là bằng 28,35 gam.

Vậy, một người nói chuyện thẳng thắn là gì? Khi được hỏi liệu có thể phục vụ 500 cốc nước cam tươi, mỗi cốc 8-ounce vào buổi sáng hay không, anh ta có thể sẽ nói: "Hãy để tôi tính một chút", lấy máy tính tính toán xem cần bao nhiêu nước cam, cần mua bao nhiêu quả cam và cần bao nhiêu người và máy để làm ra lượng nước cam như mong muốn trong thời hạn quy định. Sau đó, anh ta sẽ tính toán chi phí và đặt một mức giá. Đó là cách nói chuyện thẳng thắn. Một cuộc nói chuyện thẳng thắn không cố tìm cách né tránh hay che đậy một tình huống. Thay vào đó, cần phải cố gắng giải quyết được vấn đề một cách trung thực và hiệu quả. Các nhà quản lý dự án cần phải luôn nói chuyện một cách thẳng thắn.

Tôi sẽ đi chi tiết vào vấn đề giao tiếp bởi suy cho cùng, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một công cụ giao tiếp. Nhưng theo thời gian, chúng tôi nhận ra rằng nó rất có hiệu quả trong việc giao tiếp ra ngoài với những người trong tổ chức quan tâm tới dự án và giao tiếp xuống dưới tới những người đang thực hiện dự án.

### *Mục tiêu dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối với điểm hòa vốn ROI<sup>1</sup> đạt 30%*

Mục tiêu của dự án thường được giao cho người quản lý dự án bởi chính những người đưa ra dự án này cho người quản lý dự án lúc ban đầu. Nếu như bạn là

<sup>1</sup> ROI: Return on Investment (Điểm hòa vốn).

người quản lý dự án nhưng chưa được giao mục tiêu của dự án thì bạn cần phải lấy nó từ chính những người đã giao dự án này cho bạn. Họ cần phải biết mục tiêu của dự án. Nếu họ không biết thì tất cả: bạn, họ và dự án sẽ gặp rắc rối. Nếu như bản thân họ không rõ về mục tiêu của dự án thì sau đây là một số các câu hỏi mà bạn cần hỏi nhằm giúp họ tập trung vào việc xác định mục tiêu của dự án:

- Tại sao ông/bà lại muốn hoàn thành dự án này?
- Ông/bà mong muốn đạt được những gì từ dự án này?

Khi bạn có mục tiêu của dự án, hãy viết nó ra. Điều này cho phép tất cả mọi người nhìn thấy và đảm bảo rằng mọi người sẽ cùng cam kết. Mục tiêu của bất kỳ dự án nào cũng đều là kết quả, bạn muốn làm điều gì, bạn muốn hoàn thành cái gì. “Đạt chứng chỉ ISO 9000” có thể vừa là tên của một dự án, vừa là mục tiêu của dự án đó. Thông thường, mục tiêu cần phải nhắm vào:

- Tạo ra...
- Hoàn thành...
- Thực hiện...

Bạn cần viết ra mục tiêu của dự án chỉ trong một vài từ. Mục tiêu của dự án không nên viết dài cả một đoạn văn mà nên là một cụm từ hoặc một câu.

Việc xác định mục tiêu của dự án không phải là điều mà bạn, người chịu trách nhiệm về dự án, có thể làm một

mình. Nó không phải là mục tiêu từ trên xuống và áp dụng cho những người liên quan. Mục tiêu này cần phải được lập ra bởi những người thực hiện dự án. Ban quản lý cấp cao vốn là nơi cung cấp tài chính, và bất kỳ ai được hưởng lợi từ dự án đó. Nếu bạn không đưa họ vào thì rất có thể bạn sẽ cố đạt được cái mà họ không muốn hay không chấp nhận bởi vì họ không có tiếng nói trong mục tiêu của dự án.

Trong ví dụ của mình, chúng tôi thực sự đã có hai mục tiêu. Mục tiêu đầu tiên là tái cấu trúc quy trình phân phối. Chúng tôi có hàng ngàn, hàng ngàn các món phần thường trong kho vào bất kỳ thời điểm nào và khi hoạt động kinh doanh tăng trưởng thì việc lưu kho, theo dõi và xuất kho một cách hiệu quả các món hàng này sẽ trở nên ngày càng khó khăn. Kết quả là chúng tôi đã quyết định bắt đầu lại từ đầu và xây dựng một cơ sở được thiết kế lại nhằm tạo nên một quy trình phân phối tự động hiệu quả nhất.

Mục đích cuối cùng tất nhiên là tiết kiệm chi phí, liên quan đến phần thứ hai trong mục tiêu - ROI đạt 30%. Dự án này tốn gần 10 triệu đô la để đạt được mục tiêu ROI 30%/năm. Điều này có nghĩa rằng nó cần phải tiết kiệm cho công ty khoảng 3 triệu đô la/năm. Vậy con số ROI phải đạt 30% từ đâu? Từ ban quản lý cấp trên. Dự án này cần đạt chỉ số ROI 30% để có thể hợp lý về mặt tài chính. Cần lưu ý rằng con số này được đặt ngay trên đầu bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* bởi vì nó là

mục tiêu chính và mọi người cần phải ghi nhớ trong suốt dự án.

**Ngày hoàn thành lập kế hoạch cho dự án:**  
**12/01/2004**

Như mục tiêu của dự án, ai đưa cho bạn dự án thì cũng thường là người đặt ra thời hạn hoàn thành. Đừng coi nhẹ thời hạn này. Đây là một thời điểm rất quan trọng bởi vì hiệu suất của bạn và của nhóm sẽ được đánh giá dựa phần lớn vào việc bạn đáp ứng thời hạn hoàn thành như thế nào. Mặc dù người ta có thể đưa ra một thời hạn, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn phải chấp nhận nó. Bạn và nhóm của bạn cần phải nghiên cứu về dự án và quyết định xem liệu thời hạn đó có thực tế hay không. Nếu không, bạn cần phải làm rõ *trước khi* bạn đưa thời hạn này vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* rằng thời hạn hoàn thành cần thay đổi. Có thể bạn sẽ không thể thay đổi được thời hạn này, nhưng bạn cần trình bày ý kiến, nếu bạn nghĩ thời hạn được giao là không thực tế. Đừng bắt đầu dự án để rồi sáu tháng sau đó bắt đầu than phiền với ban quản lý cấp trên rằng bạn không thể đáp ứng thời hạn được giao. Khi đó thì đã quá muộn. Tốt hơn hết là bạn nên thương lượng ngay từ đầu. Một khi bạn đã đặt thời hạn hoàn thành vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* có nghĩa là nó đã được khắc lên đá và bạn sẽ mắc kẹt với nó.

Nếu thời hạn được giao từ phía ban quản lý cấp trên vẫn không thực tế đối với bạn trong quá trình lập đề mục ban đầu thì hãy trình bày đơn giản rằng sau khi bạn đã chọn xong nhóm dự án, bạn sẽ cùng nhóm lập ra một kế hoạch nhằm gia tăng khả năng hoàn thành mục tiêu. Đây có thể là những biện pháp điều chỉnh về người, chi phí hoặc phạm vi thực hiện.

Bạn có thể xem biểu mẫu trắng cho bước 1 ở trang 127 và biểu mẫu đã điền cho bước 1 ở trang 128.

## **BƯỚC 2 - NHỮNG NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM THỰC HIỆN**

Giả sử từ thời điểm này bạn sẽ là người điều hành dự án, bởi vì đây là người thường xuyên cập nhật bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* (tất nhiên là cùng với sự giúp đỡ của những người khác trong nhóm dự án). Bước tiếp theo của bạn là đặt tên nhóm dự án. Ai sẽ sẵn sàng tham gia nhóm dự án? Ai sẽ là người thực hiện? Ai sẽ là người chịu trách nhiệm đối với từng phần của dự án. Đây là những người sẽ quản lý các mảng chính của dự án và là phương tiện để bạn thành công trong việc quản lý dự án. Trong hình 5.3, ô được bôi đậm ở bên tay phải là ô trống để điền tên những người thực hiện. Đây là nơi bạn điền tên của những người trong nhóm. Trong mẫu đã điền ở trang 102, tên những người thực hiện bao gồm: Dennis, Wayne, Klaus và Dave.

**Trường dự án: Clark Campbell**

Ngày: 12/01/1994

**Dự án: Trung tâm phân phối lốp động (ADC)****Mục tiêu của dự án: Tài cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn thành đầu tư 30%**

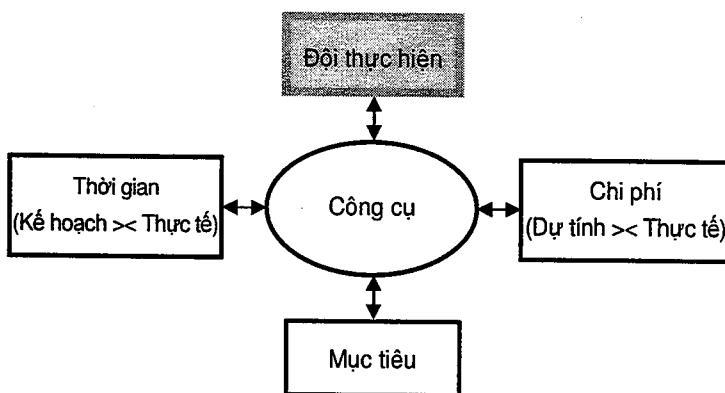
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện / Xuất hiện
O	1 Ký hợp đồng	O	A
O	2 Giảm giá mặt bằng	O	B
O	3 Thiết kế hệ thống nhận mòn	O	B
O	4 Lên cầu hình phân công may linh	O	C
O	5 Thiết kế trạm lăn việc	O	A
O	6 Thị công bài đồ xe và cảnh quan	O	B
O	7 Thị công móng lựu	O	A
O	8 Thị công xé cỏ	O	A
O	9 Thị công mào	O	C
O	10 Hoàn thành lắp đặt chính	O	B
O	11 Nội thất và cửa kính	O	B
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	C
O	13 Cấp đất các giài đỡ	O	A
O	14 Lắp đặt các giài đỡ	O	B
O	15 Lắp đặt bảng chuyên	O	A
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	B
O	17 Đào tạo người sử dụng	O	A
O	18 Hoàn thành và giao lồng	O	B
O	19 Trạm lâm việc và doğa	O	A
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	B
O	21 Chuyển đổi kho	O	A
O	22 Bồi thường srt	O	B
O	A Sân sâng vận hành phần mềm cuối bộ	O	B
O	B Sân sâng vận hành phần mềm điện tử	O	A
O	C Sân sâng vận hành phần mềm tích hợp	O	B
O	D Sân sâng vận hành tổng thể	O	A
O	E Sân sâng vận hành thực tế	O	A

Hoàn thành xây dựng	Bổ trợ nhận lợc	Các mục tiêu	Tổng kết và dự báo
Sân sâng vận hành hệ thống	Các mục tiêu	Các chi phí	Nhận lợc 0.5 (nhận đc lợc
Sân sâng vận hành hệ thống	Các mục tiêu	Hệ thống 3.0 (riêng đó là	Xây dựng 6.0 (riêng đó là
Sân sâng vận hành hệ thống	Các mục tiêu	Nhận lợc 0.5 (nhận đc lợc	Xây dựng 6.0 (riêng đó là
Sân sâng vận hành hệ thống	Các mục tiêu	Hệ thống 3.0 (riêng đó là	Xây dựng 6.0 (riêng đó là

**BƯỚC 2**

## Làm như thế nào?

Có một số gợi ý về cách đặt tên nhóm dự án như thế nào để thực sự đó là “những người chịu trách nhiệm thực hiện”. Tất nhiên, bạn cần phải chọn được người phù hợp với yêu cầu và đòi hỏi của dự án. Bạn sẽ cần phải cân nhắc kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng, và yêu cầu đáp ứng nhu cầu của dự án của từng người. Bạn cũng nên cân nhắc tính cách cá nhân của mỗi người. Họ sẽ làm việc với nhau như thế nào? Lấy ví dụ, nếu bạn biết có hai người không ưa nhau, điều đó không có nghĩa là cả hai người này không thể ở trong cùng một nhóm. Nó chỉ có nghĩa là nếu bạn đưa cả hai vào trong nhóm, bạn nên xem xét khả năng chế ngự được những sự khác biệt của họ và rằng bạn có đáng bỏ thêm nỗ lực để quản lý họ với những lợi ích mà từng người đem lại cho dự án.



Cũng cần phải giới hạn số lượng người thực hiện càng ít càng tốt. Theo kinh nghiệm của tôi, ba hay bốn người là đủ. Đối với một dự án lớn, bạn sẽ có nhiều hơn một cấp công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, mỗi cấp này sẽ có những người thực hiện riêng cho cấp đó. Mỗi một cấp *Quản lý dự án trên một trang giấy* cần giới hạn số lượng người thực hiện.

Cho phép tôi nói thêm đôi lời về những người thực hiện. Sự thành công của dự án phụ thuộc phần lớn vào họ. Nếu họ là những người giỏi, nếu họ chú tâm vào dự án, nếu họ làm việc hiệu quả, nếu họ có thể triển khai công việc và đạt được kết quả thì cơ hội dự án của bạn thành công là rất lớn.

Đây là một điều tối quan trọng: Những người thực hiện cần phải có khả năng triển khai công việc và đạt được kết quả. Nếu họ không thể làm được điều này thì hãy tìm những người mới thay thế.

Với vai trò là người lãnh đạo và điều hành dự án, bạn cũng cần phải ước lượng thời gian mà những người thực hiện công việc có thể tham gia vào dự án. Liệu họ có thể làm việc toàn thời gian? Nếu đúng như vậy thì liệu phòng chức năng của họ có yêu cầu họ tiếp tục phải thực hiện các nhiệm vụ được giao vốn có của phòng không? Nếu điều này xảy ra thì bạn sẽ phải đối mặt với một vấn đề, bởi vì những người này đang làm hai công việc cùng lúc. Nếu một người có thể làm việc cho dự án của bạn với một phần tư thời gian nhưng phòng chức năng của họ không hề giảm bớt bất kỳ trách nhiệm nào mà phòng giao cho người này trong suốt thời gian triển khai dự án thì bạn cũng sẽ gặp phải vấn đề tương tự.

Cần phải ghi nhận rằng thông thường những người đã tham gia vào dự án, đặc biệt là với những dự án đòi hỏi sự cam kết lớn từ phía những người thực hiện sẽ bỏ trí được thời gian mà dự án cần. Họ sẽ tìm ra cách để hoàn thành công việc mặc dù với vai trò là những người thực hiện dự án, thông thường, họ không được nhận thêm bất kỳ sự bù đắp nào hay được giám bót gánh nặng trách nhiệm đối với các công việc hàng ngày để dành thời gian cho các công việc dự án mà họ đang làm. Việc chọn một người có năng lực thực hiện tốt công việc nhưng chỉ có thể tham gia vào dự án với thời lượng hạn chế sẽ tốt hơn là chọn một người có năng lực thực hiện công việc ở mức trung bình mặc dù có thể làm việc toàn thời gian cho dự án.

Với một nhóm dự án, bạn cần chọn những người thực hiện có những quan điểm đa dạng chứ không phải chọn những người có cùng cách nhìn nhận. Bạn có thể muốn chọn một người thực tế, một người hay hoài nghi và một người lạc quan. Mỗi người có điểm mạnh và điểm yếu riêng nhưng khi kết hợp lại họ có thể tạo thành một nhóm hết sức hiệu quả, có thể xử lý và giải quyết nhiều khó khăn và thách thức đa dạng.

### **BUỚC 3 - MA TRẬN - NỀN TẢNG CỦA CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY**

Tôi đã đề cập ma trận ở phần trước. Hãy nghĩ nó giống như một điểm trọng tâm, một điểm giao nhau nơi tất cả

các điểm khác. Hoặc hình dung rằng nó giống như một chiếc lá bàn chỉ hướng cho dự án của bạn từ đầu đến cuối. Như bạn sẽ thấy trong minh họa kế tiếp, đây là bước để bạn lập nên một ma trận khi trao đổi với nhóm của mình. Ma trận này sẽ cung cấp nền tảng cho toàn bộ công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* và liên kết tất cả các yếu tố cơ bản nhất của một dự án. Nó sẽ truyền đạt những yếu tố này tới tất cả những người liên quan. (Hình 5.4)

### Làm như thế nào?

Việc bạn cần làm trong bước này là họp nhóm của mình lại và thảo luận về cách triển khai dự án. Bạn sẽ trình bày trước nhóm một cách tổng quan về dự án, thảo luận về những thành phần của ma trận, bao gồm các mục tiêu, các nhiệm vụ chính, các mốc hoàn thành và ngân sách. Phải thừa nhận rằng ma trận và công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* nói chung là một cách thức được đơn giản hóa để tiếp cận dự án. Nhưng đó là một trong những điểm mạnh của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Nó không nhằm cố gắng thực hiện tất cả mọi công việc liên quan tới dự án. Nó chỉ chọn ra những thông tin giá trị nhất và được quan tâm nhất đối với ban quản lý cấp cao và những người khác, đồng thời trình bày những thông tin này theo một cách thức dễ theo dõi và dễ hiểu. Đó là ưu điểm của công cụ này và ma trận là nơi hội tụ tất cả các bước quan trọng trong công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Ngày: 12/01/1994

**Dự án:****Trung tâm phân phối - Tỷ đồng (ADC)**

Dự án: Trung tâm phân phối

- Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện/Ưu tiên
O	1 Ký hợp đồng	A
O	2 Giải tỏa mặt bằng	B
O	3 Thiết kế hệ thống phần mềm	A
O	4 Lắp đặt phần cứng máy tính	B
O	5 Thiết kế trạm làm việc	A
O	6 Thị công móng基础	B
O	7 Thị công xây dựng	A
O	8 Thị công xà cát	B
O	9 Thị công mài đá	A
O	10 Hoàn thành hàng chính	B
O	11 Nội thất và cửa kính	A
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	B
O	13 Cài đặt các công cụ đỡ thi công	A
O	14 Lắp đặt cần cẩu tucson	B
O	15 Lắp đặt băng chuyền	A
O	16 Thiết kế và đấu phần mềm	B
O	17 Đào tạo người sử dụng	A
O	18 Hoàn thành công việc lồng	B
O	19 Trạm làm việc và đồ đặc	A
O	20 Chuyển đổi nhân công	B
O	21 Chuyển đổi kho	A
O	22 Bố trí nhân sự	B
O	23	
O	24	
O	25	
O	26	
O	27	
O	28	
O	29	
O	30	
O	31	
O	32	
O	33	
O	34	
O	35	
O	36	
O	37	
O	38	
O	39	
O	40	
O	41	
O	42	
O	43	
O	44	
O	45	
O	46	
O	47	
O	48	
O	49	
O	50	
O	51	
O	52	
O	53	
O	54	
O	55	
O	56	
O	57	
O	58	
O	59	
O	60	
O	61	
O	62	
O	63	
O	64	
O	65	
O	66	
O	67	
O	68	
O	69	
O	70	
O	71	
O	72	
O	73	
O	74	
O	75	
O	76	
O	77	
O	78	
O	79	
O	80	
O	81	
O	82	
O	83	
O	84	
O	85	
O	86	
O	87	
O	88	
O	89	
O	90	
O	91	
O	92	
O	93	
O	94	
O	95	
O	96	
O	97	
O	98	
O	99	
O	100	
O	101	
O	102	
O	103	
O	104	
O	105	
O	106	
O	107	
O	108	
O	109	
O	110	
O	111	
O	112	
O	113	
O	114	
O	115	
O	116	
O	117	
O	118	
O	119	
O	120	
O	121	
O	122	
O	123	
O	124	
O	125	
O	126	
O	127	
O	128	
O	129	
O	130	
O	131	
O	132	
O	133	
O	134	
O	135	
O	136	
O	137	
O	138	
O	139	
O	140	
O	141	
O	142	
O	143	
O	144	
O	145	
O	146	
O	147	
O	148	
O	149	
O	150	
O	151	
O	152	
O	153	
O	154	
O	155	
O	156	
O	157	
O	158	
O	159	
O	160	
O	161	
O	162	
O	163	
O	164	
O	165	
O	166	
O	167	
O	168	
O	169	
O	170	
O	171	
O	172	
O	173	
O	174	
O	175	
O	176	
O	177	
O	178	
O	179	
O	180	
O	181	
O	182	
O	183	
O	184	
O	185	
O	186	
O	187	
O	188	
O	189	
O	190	
O	191	
O	192	
O	193	
O	194	
O	195	
O	196	
O	197	
O	198	
O	199	
O	200	
O	201	
O	202	
O	203	
O	204	
O	205	
O	206	
O	207	
O	208	
O	209	
O	210	
O	211	
O	212	
O	213	
O	214	
O	215	
O	216	
O	217	
O	218	
O	219	
O	220	
O	221	
O	222	
O	223	
O	224	
O	225	
O	226	
O	227	
O	228	
O	229	
O	230	
O	231	
O	232	
O	233	
O	234	
O	235	
O	236	
O	237	
O	238	
O	239	
O	240	
O	241	
O	242	
O	243	
O	244	
O	245	
O	246	
O	247	
O	248	
O	249	
O	250	
O	251	
O	252	
O	253	
O	254	
O	255	
O	256	
O	257	
O	258	
O	259	
O	260	
O	261	
O	262	
O	263	
O	264	
O	265	
O	266	
O	267	
O	268	
O	269	
O	270	
O	271	
O	272	
O	273	
O	274	
O	275	
O	276	
O	277	
O	278	
O	279	
O	280	
O	281	
O	282	
O	283	
O	284	
O	285	
O	286	
O	287	
O	288	
O	289	
O	290	
O	291	
O	292	
O	293	
O	294	
O	295	
O	296	
O	297	
O	298	
O	299	
O	300	
O	301	
O	302	
O	303	
O	304	
O	305	
O	306	
O	307	
O	308	
O	309	
O	310	
O	311	
O	312	
O	313	
O	314	
O	315	
O	316	
O	317	
O	318	
O	319	
O	320	
O	321	
O	322	
O	323	
O	324	
O	325	
O	326	
O	327	
O	328	
O	329	
O	330	
O	331	
O	332	
O	333	
O	334	
O	335	
O	336	
O	337	
O	338	
O	339	
O	340	
O	341	
O	342	
O	343	
O	344	
O	345	
O	346	
O	347	
O	348	
O	349	
O	350	
O	351	
O	352	
O	353	
O	354	
O	355	
O	356	
O	357	
O	358	
O	359	
O	360	
O	361	
O	362	
O	363	
O	364	
O	365	
O	366	
O	367	
O	368	
O	369	
O	370	
O	371	
O	372	
O	373	
O	374	
O	375	
O	376	
O	377	
O	378	
O	379	
O	380	
O	381	
O	382	
O	383	
O	384	
O	385	
O	386	
O	387	
O	388	
O	389	
O	390	
O	391	
O	392	
O	393	
O	394	
O	395	
O	396	
O	397	
O	398	
O	399	
O	400	
O	401	
O	402	
O	403	
O	404	
O	405	
O	406	
O	407	
O	408	
O	409	
O	410	
O	411	
O	412	
O	413	
O	414	
O	415	
O	416	
O	417	
O	418	
O	419	
O	420	
O	421	
O	422	
O	423	
O	424	
O	425	
O	426	
O	427	
O	428	
O	429	
O	430	
O	431	
O	432	
O	433	
O	434	
O	435	
O	436	
O	437	
O	438	
O	439	
O	440	
O	441	
O	442	
O	443	
O	444	
O	445	
O	446	
O	447	
O	448	
O	449	
O	450	
O	451	
O	452	
O	453	
O	454	
O	455	
O	456	
O	457	
O	458	
O	459	
O	460	
O	461	
O	462	
O	463	
O	464	
O	465	
O	466	
O	467	
O	468	
O	469	
O	470	
O	471	
O	472	
O	473	
O	474	
O	475	
O	476	
O	477	
O	478	
O	479	
O	480	
O	481	
O	482	
O	483	
O	484	
O	485	
O	486	
O	487	
O	488	
O	489	
O	490	
O	491	
O	492	
O	493	
O	494	
O	495	
O	496	
O	497	
O	498	
O	499	
O	500	
O	501	
O	502	
O	503	
O	504	
O	505	
O	506	
O	507	
O	508	
O	509	
O	510	
O	511	
O	512	
O	513	
O	514	
O	515	
O	516	
O	517	
O	518	
O	519	
O	520	
O	521	
O	522	
O	523	
O	524	
O	525	
O	526	
O	527	
O	528	
O	529	
O	530	
O	531	
O	532	
O	533	
O	534	
O	535	
O	536	
O	537	
O	538	
O	539	
O	540	
O	541	
O	542	
O	543	
O	544	
O	545	
O	546	
O	547	
O	548	
O	549	
O	550	
O	551	
O	552	
O	553	
O	554	
O	555	
O	556	
O	557	
O	558	
O	559	
O	560	
O	561	
O	562	
O	563	

Trong suốt bước 3, người quản lý dự án sẽ hướng dẫn từng thành viên trong nhóm về cách làm thế nào để xây dựng và sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Bạn sẽ thấy rằng khi bạn và các thành viên trong nhóm cùng cố gắng hoàn thành 12 bước này thì cả nhóm sẽ càng xích lại gần nhau. Bạn sẽ thấy sự tự tin và năng lực của mình ngày càng tăng dần trong việc hoàn thành dự án.

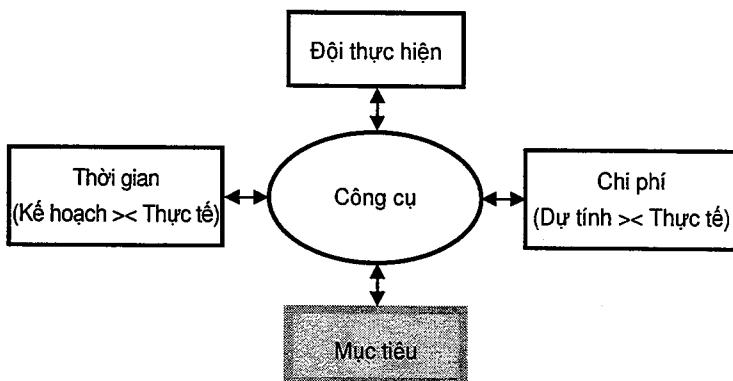
#### BƯỚC 4 - CÁC MỤC TIÊU CỦA DỰ ÁN

Bây giờ, khi nhóm của bạn đã sẵn sàng, bạn và các thành viên trong nhóm bắt đầu chia nhỏ dự án thành các mục tiêu. Trong chuyên môn quản lý dự án, thuật ngữ này được gọi là các mục tiêu phụ thuộc, bởi vì đó là những mục tiêu phụ thuộc vào mục tiêu tổng thể của dự án (ví dụ như xây dựng một tòa nhà hay giảm các khoản phải thu). Kerzner nói rằng các mục tiêu của dự án cần phải có các đặc trưng sau đây:

- Cụ thể
- Không quá phức tạp
- Đo lường được, hữu hình và có thể kiểm tra được
- Mức độ phù hợp và có tính thử thách
- Thực tế có thể đạt được
- Hạn chế về nguồn lực

- Phù hợp với các nguồn lực sẵn có hay các nguồn lực được dự trù
- Phù hợp với các kế hoạch, chính sách và thủ tục của tổ chức

Các mục tiêu được đặt trong ô hình chữ nhật nằm góc dưới bên trái của mẫu *Quản lý dự án trên một trang giấy* và được bôi đậm trong hình 5.5. Trong mẫu *Quản lý dự án trên một trang giấy* mà chúng tôi đã điền ở trang 104, các mục tiêu bao gồm: hoàn thành xây dựng (hoàn thành xong việc xây dựng tòa nhà), sẵn sàng vận hành hệ thống (có nghĩa rằng tất cả các hệ thống trong tòa nhà đều đã sẵn sàng đi vào vận hành và làm việc theo đúng cách thức mà chúng được thiết kế) và bố trí nhân lực.



Trường dự án: Clark Campbell

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Ngày: 12/01/1994

Địa điểm: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

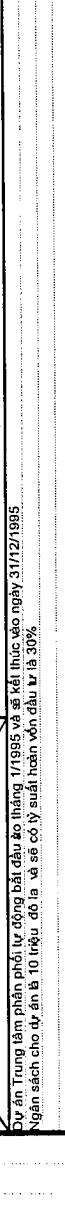
Địa điểm hoàn thành vào ngày: 31/12/1995

Thứ tự ưu tiên

Mục tiêu	1	Kỹ hợp đồng	O
	2	Giải mã bằng	O
	3	Hiết kế và thi công phần mềm	O
	4	Lên cầu lệnh phân cứng máy tính	O
	5	Thiết kế tem sản phẩm	O
	6	Thi công lắp đặt xe và cành quan	O
	7	Thi công móng lự	O
	8	Thi công xây cất	O
	9	Thi công mài	O
	10	Hoàn thành công chính	O
	11	Nội thất và cửa kính	O
	12	Lắp đặt phần cứng máy tính	O
	13	Cài đặt các phần mềm	O
	14	Lắp đặt cần trule, hệ thống	O
	15	Lắp đặt bảng chuyên	O
	16	Thiết kế và cài đặt phần mềm	O
	17	Đào tạo người sử dụng	O
	18	Hoàn thành công giấy lồng	O
	19	Trạm làm việc và đặc	O
	20	Chuyển đổi nhân công	O
	21	Chuyển đổi kho	O
	22	O	O
	23	O	O
	24	O	O
	25	O	O
	26	O	O
	27	O	O
	28	O	O
	29	O	O
	30	O	O
	31	O	O
	32	O	O
	33	O	O
	34	O	O
	35	O	O
	36	O	O
	37	O	O
	38	O	O
	39	O	O
	40	O	O
	41	O	O
	42	O	O
	43	O	O
	44	O	O
	45	O	O
	46	O	O
	47	O	O
	48	O	O
	49	O	O
	50	O	O
	51	O	O
	52	O	O
	53	O	O
	54	O	O
	55	O	O
	56	O	O
	57	O	O
	58	O	O
	59	O	O
	60	O	O
	61	O	O
	62	O	O
	63	O	O
	64	O	O
	65	O	O
	66	O	O
	67	O	O
	68	O	O
	69	O	O
	70	O	O
	71	O	O
	72	O	O
	73	O	O
	74	O	O
	75	O	O
	76	O	O
	77	O	O
	78	O	O
	79	O	O
	80	O	O
	81	O	O
	82	O	O
	83	O	O
	84	O	O
	85	O	O
	86	O	O
	87	O	O
	88	O	O
	89	O	O
	90	O	O
	91	O	O
	92	O	O
	93	O	O
	94	O	O
	95	O	O
	96	O	O
	97	O	O
	98	O	O
	99	O	O
	100	O	O

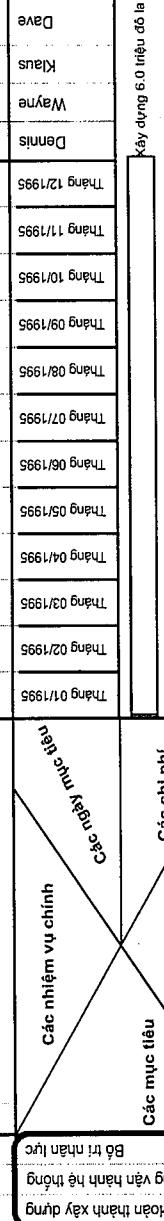
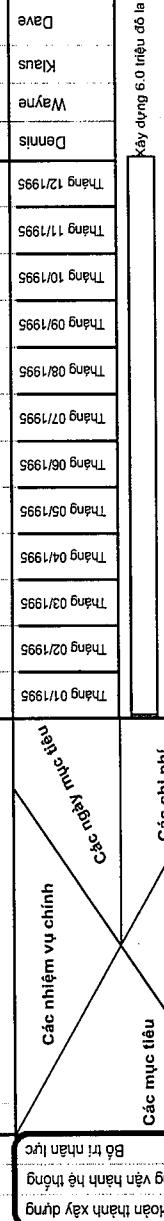
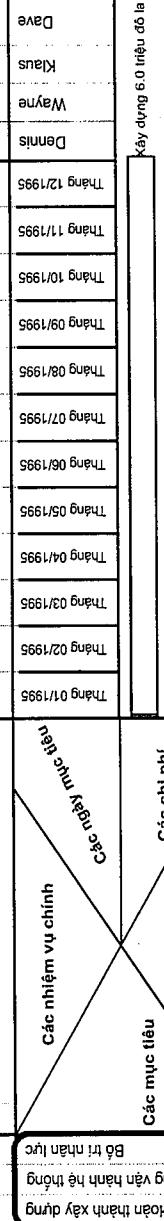
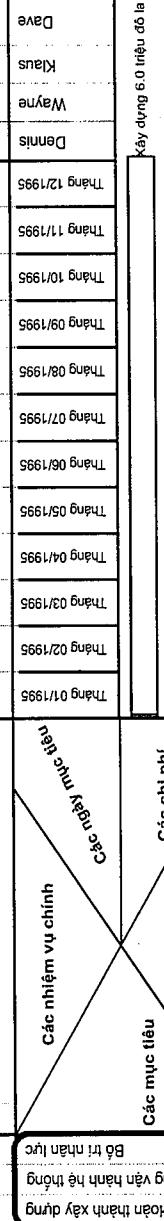
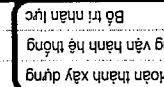
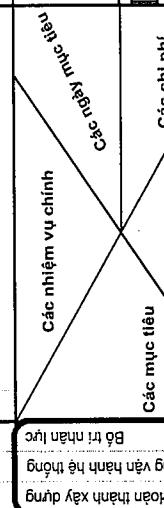
# BƯỚC 4

Dave	Wanye	Klaus	Tháng 12/1995
Dennis	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995
Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995
Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995
Tháng 00/1995	Tháng 99/1995	Tháng 98/1995	Tháng 97/1995
Tháng 96/1995	Tháng 95/1995	Tháng 94/1995	Tháng 93/1995
Tháng 92/1995	Tháng 91/1995	Tháng 90/1995	Tháng 89/1995
Tháng 88/1995	Tháng 87/1995	Tháng 86/1995	Tháng 85/1995
Tháng 84/1995	Tháng 83/1995	Tháng 82/1995	Tháng 81/1995
Tháng 80/1995	Tháng 79/1995	Tháng 78/1995	Tháng 77/1995
Tháng 76/1995	Tháng 75/1995	Tháng 74/1995	Tháng 73/1995
Tháng 72/1995	Tháng 71/1995	Tháng 70/1995	Tháng 69/1995
Tháng 68/1995	Tháng 67/1995	Tháng 66/1995	Tháng 65/1995
Tháng 64/1995	Tháng 63/1995	Tháng 62/1995	Tháng 61/1995
Tháng 60/1995	Tháng 59/1995	Tháng 58/1995	Tháng 57/1995
Tháng 56/1995	Tháng 55/1995	Tháng 54/1995	Tháng 53/1995
Tháng 52/1995	Tháng 51/1995	Tháng 50/1995	Tháng 49/1995
Tháng 48/1995	Tháng 47/1995	Tháng 46/1995	Tháng 45/1995
Tháng 44/1995	Tháng 43/1995	Tháng 42/1995	Tháng 41/1995
Tháng 40/1995	Tháng 39/1995	Tháng 38/1995	Tháng 37/1995
Tháng 36/1995	Tháng 35/1995	Tháng 34/1995	Tháng 33/1995
Tháng 32/1995	Tháng 31/1995	Tháng 30/1995	Tháng 29/1995
Tháng 28/1995	Tháng 27/1995	Tháng 26/1995	Tháng 25/1995
Tháng 24/1995	Tháng 23/1995	Tháng 22/1995	Tháng 21/1995
Tháng 20/1995	Tháng 19/1995	Tháng 18/1995	Tháng 17/1995
Tháng 16/1995	Tháng 15/1995	Tháng 14/1995	Tháng 13/1995
Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995
Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995
Tháng 01/1995	Tháng 00/1995	Tháng 99/1995	Tháng 98/1995



Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la, và sẽ có ý suất hoàn vốn đầu tư 30%.

Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la, và sẽ có ý suất hoàn vốn đầu tư 30%.



## Làm như thế nào?

Bạn cần phải chia nhỏ dự án thành các mục tiêu phụ thuộc, thông thường, không nên có quá ba hay bốn những mục tiêu phụ thuộc này. Cùng với số lượng nhất định những người thực hiện và với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, chúng ta có nhiệm vụ phải đơn giản hóa. Dự án Trung tâm phân phối tự động trị giá 10 triệu đô la mà chúng tôi đã xây dựng ở Công ty O.C. Tanner chỉ có ba mục tiêu phụ thuộc.

Bạn cần phải tự hỏi mình và hỏi nhóm của mình xem điều gì là thực sự quan trọng với dự án. Liệu việc triển khai đúng tiến độ có mang tính chất sống còn hay không? Hay việc cắt giảm chi phí? Bạn cần phải thực sự đạt được điều gì đối với dự án này?

Tất cả các nhà quản lý dự án có năng lực đều biết rằng anh ta/cô ta cần phải biết cân bằng những biến số này của dự án, chúng phụ thuộc lẫn nhau. Ba biến số hay bộ ba điều kiện ràng buộc của một dự án là:

- Thời gian*: Là thời gian cho những nhiệm vụ khác nhau liên quan đến dự án và cuối cùng là thời gian cần để hoàn thành toàn bộ dự án.
- Các nguồn lực*: Là các loại tài sản, các nguồn lực mà bạn có thể sử dụng để hoàn thành dự án. Thông thường, những nguồn lực quan trọng nhất là con người và tiền bạc.

3. Phạm vi thực hiện: Trong cuốn *Project Management Memory Jogger* (Luyện tập bộ nhớ để quản lý dự án) của tác giả Paula Martin và Karen Tate, họ định nghĩa phạm vi thực hiện như sau: "Phạm vi thực hiện dự án định ra khách hàng là ai, sản phẩm dịch vụ cuối cùng và tiêu chí khách hàng sẽ sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng của họ đối với các sản phẩm dịch vụ này."
4. Ba nhân tố này đóng vai trò như thế nào trong việc quản lý dự án? Chúng liên kết với nhau và khi một nhân tố mất cân bằng thì toàn bộ có thể sụp đổ. Nhằm ngăn chặn điều này, với vai trò là nhà quản lý dự án bạn cần phải có những điều chỉnh đối với hai nhân tố còn lại.

Lấy ví dụ: Giả sử bạn đang xây dựng một ngôi nhà cho gia đình. Nếu bạn vay thế chấp và không thể bổ sung khoản tiền mặt phải trả thì lượng tiền bạn có là cố định. Trong trường hợp này, giả sử bạn cần xây thêm một phòng tắm trong căn nhà thì các khoản khác cần phải giảm trừ đi, ví dụ như kích cỡ của chiếc giường lớn hay số lượng kho, v.v... Bạn cần phải điều chỉnh một biến số để có thể đáp ứng được sự thay đổi đối với một biến số khác. Cần phải đạt được trạng thái cân bằng.

### ❖ Mẹo

*Khi xác định các mục tiêu, hãy làm một số phép thử cho dự án của bạn. Thành tựu chính mà bạn muốn đạt được là gì? Khi bạn có thể trả lời được câu hỏi này thì việc xác định các mục tiêu của dự án sẽ trở nên khá dễ dàng.*

Một trong những lợi ích của việc lập ra một mẫu *Quản lý dự án trên một trang giấy* là trong quá trình triển khai dự án, bạn sẽ ngày càng hiểu rõ hơn về dự án, bạn cùng với nhóm của mình sẽ từ quy trình này có thể phát hiện ra những khía cạnh nào của dự án cần phải chú ý nhiều và những khía cạnh nào là ít quan trọng hơn.

Một số mục tiêu rất rõ ràng: Chúng không cần phải được liệt kê vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, ví dụ như hoàn thành đúng tiến độ và trong phạm vi ngân sách cho phép. Ba mục tiêu của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* trên đây đều đã được thảo luận trong nhóm và nhận được sự nhất trí. Những mục tiêu này không có gì là uyên bác, bất ngờ hay khó hiểu và đó là lý do tại sao chúng là những mục tiêu tốt. Đó là những mục tiêu đơn giản, trực tiếp, đi thẳng vào vấn đề, dễ hiểu, và tất nhiên là có giá trị. Về cơ bản, đó thực sự là những gì mà dự án này đem lại.

## **BƯỚC 5 - CÁC NHIỆM VỤ CHÍNH CỦA DỰ ÁN**

Trong hình 5.6, bạn sẽ nhìn thấy ở góc trái của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* một hình chữ nhật được bôi đậm chứa đựng tất cả các nhiệm vụ chính của dự án. Trong số tất cả những thành phần của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, đây có thể được cho là yếu tố quan trọng nhất. Hãy nghĩ về các nhiệm vụ này như những yêu cầu cần thiết phải có để hoàn thành dự án. Một dự án 10 triệu đô la thực sự chỉ là tổng của 50 dự án 200.000 đô la hay là 10 dự án 1 triệu đô la được sắp xếp và phối hợp với nhau để tạo nên dự án cuối cùng.

## Trường dự án: Clark Campbell

## Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Ngày: 12/01/1994

## Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

## Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995

Thực hiện/Ưu tiên

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính
1 Kỹ hợp đồng	<input type="checkbox"/>
2 Giải lo ngại bằng	<input type="checkbox"/>
3 Thiết kế hệ thống phần mềm	<input type="checkbox"/>
4 Lập cầu hình phân công máy tính	<input type="checkbox"/>
5 Thiết kế trạm làm việc	<input type="checkbox"/>
6 Thị công bài do xe và cảnh quan	<input type="checkbox"/>
7 Thị công móng lự	<input type="checkbox"/>
8 Thị công rã rời	<input type="checkbox"/>
9 Thị công nề	<input type="checkbox"/>
10 Hoàn thành bằng chính	<input type="checkbox"/>
11 Nội thất và cửa kính	<input type="checkbox"/>
12 Lắp đặt phần cứng máy tính	<input type="checkbox"/>
13 Cài đặt các giải đố	<input type="checkbox"/>
14 Lắp đặt cát trục lu động	<input type="checkbox"/>
15 Lắp đặt biến chuyen	<input type="checkbox"/>
16 Thiết kế và cải tiến phần mềm	<input type="checkbox"/>
17 Đào tạo người sử dụng	<input type="checkbox"/>
18 Hoàn thành, ứng gác lồng	<input type="checkbox"/>
19 Tparam làm việc với đối tác	<input type="checkbox"/>
20 Chuyển đổi Kho	<input type="checkbox"/>
21 Chuyển đổi nhân công	<input type="checkbox"/>
22 Bố trí nhân sự	<input type="checkbox"/>
A Sản sang vận hành phân mềm cục bộ	<input type="checkbox"/>
B Sản sang vận hành phân mềm bên ngoài	<input type="checkbox"/>
C Sản sang vận hành phân mềm tích hợp	<input type="checkbox"/>
D Sản sang vận hành bằng thẻ	<input type="checkbox"/>
E Sản sang vận hành thực tế	<input type="checkbox"/>

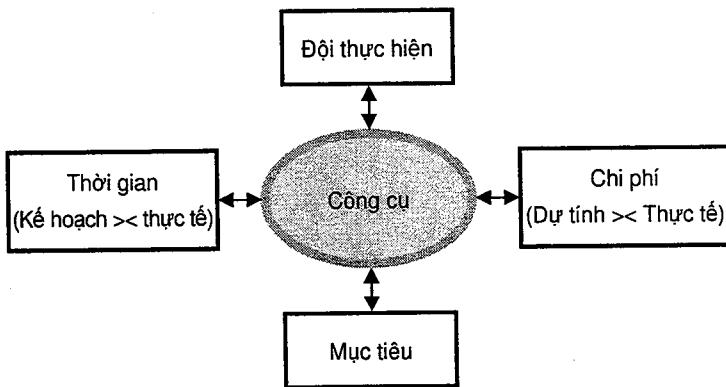
Tháng 12/1995	Dave
Tháng 11/1995	Wayne
Tháng 10/1995	Dennis
Tháng 09/1995	Klaus
Tháng 08/1995	Tháng 07/1995
Tháng 06/1995	Tháng 05/1995
Tháng 04/1995	Tháng 03/1995
Tháng 02/1995	Tháng 01/1995

Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995	Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995
Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995	Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995
Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995	Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995
Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995	Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995
Tháng 12/1995	Tháng 11/1995	Tháng 10/1995	Tháng 09/1995	Tháng 08/1995	Tháng 07/1995	Tháng 06/1995	Tháng 05/1995	Tháng 04/1995	Tháng 03/1995	Tháng 02/1995	Tháng 01/1995

Đã sử dụng 6.0 triệu đô la	Hệ thống 3.0 triệu đô la
Nhận lực 0.5 triệu đô la	
Các mục tiêu	Tổng kết và dự báo
Các nhiệm vụ chính	Các chi phí
Hoàn thành xây dựng	Sản sang vận hành hệ thống
Bố trnh lực	

BUỚC 5

Trong biểu mẫu đã điền ở trang 93, tôi đã liệt kê ra 22 nhiệm vụ chính mà chúng tôi với vai trò là một nhóm dự án phải xác định ra. Những nhiệm vụ này bao gồm: ký hợp đồng, giải phóng mặt bằng, thiết kế hệ thống phần mềm, lên cấu hình hệ thống phần cứng, thiết kế các hệ thống máy trạm, bãi đỗ xe và cảnh quan, trụ và bê tông móng, cột và xà, mái nhà và một số hạng mục khác.



### ❖ Mẹo

*Để hiệu quả, mỗi nhiệm vụ cần phải ở mức có thể quản lý được. Khi đó dự án sẽ ở quy mô mà một cá nhân có thể chỉ đạo được.*

### Làm như thế nào?

Với công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy, bạn chọn ra một nhiệm vụ lớn, ví dụ như xây dựng một tòa nhà và chia nó thành những nhiệm vụ nhỏ hơn, ví dụ như ký hợp đồng, giải phóng mặt bằng v.v... Trong trường hợp

dự án xây dựng trung tâm phân phối, mỗi nhiệm vụ nhỏ hơn xuất hiện ở cấp cao nhất của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, là cấp mà chúng ta tập trung trong cuốn sách này. Mỗi một nhiệm vụ: ký hợp đồng, giải tỏa mặt bằng, thiết kế hệ thống phần mềm, lên cấu hình hệ thống phần cứng lần lượt sẽ có bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho riêng nhiệm vụ đó hay có thể sử dụng một phần mềm quản lý dự án khác hỗ trợ.

Đối với các dự án lớn, bạn cần sắp xếp các nhiệm vụ này với những nhiệm vụ được thể hiện trong phần mềm quản lý dự án cần thiết cho những hạng mục khác nhau. Khía cạnh xây dựng trong dự án này của chúng tôi được kê chi tiết với phần mềm Primavera P3. Các hạng mục phần mềm và phần cứng được xây dựng với phần mềm Microsoft Project. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* không thay thế những công cụ cần thiết và rất có giá trị này. Nó chỉ đứng ở vị trí hàng đầu với vai trò là tư liệu ở cấp cao nhất phục vụ mục đích phối hợp và truyền đạt giao tiếp. Thông thường, đối với các dự án nhỏ hơn, bạn và nhóm của mình không cần tới những sự trợ giúp như thế này và có thể tự xác định các nhiệm vụ chính.

### *Khái niệm cơ bản*

*Bạn cần đến sự tham gia của tất cả các thành viên. Điều này đặc biệt đúng với những nhiệm vụ mà bạn vạch ra trong bản Quản lý dự án trên một trang giấy. Mỗi nhiệm vụ sẽ được*

giao cho ít nhất một người thực hiện, và nếu như những người thực hiện và nhóm của họ không nhất trí với những gì được chỉ ra trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* thì dự án sẽ rơi vào tình trạng nguy hiểm. Cần phải đảm bảo rằng bạn đã có ý kiến của những người thực hiện, cũng như những thành viên bên trong tổ chức, các nhà tư vấn bên ngoài và bất kỳ ai liên quan đến dự án.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tập trung vào cấp cao nhất của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, cái mà ban quản lý cấp cao đọc và theo dõi trước. Hãy lấy dự án giảm các khoản phải thu mà tôi đã đề cập trước đó làm ví dụ. Một nhiệm vụ có thể là: Phân tích việc nghiên cứu mức độ tin cậy về khả năng trả nợ của khách hàng. Nếu khách hàng của bạn không có khả năng trả nợ thì bạn sẽ gặp vấn đề trong việc thu hồi nợ. Chúng ta có thể lập ra một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* chỉ dành riêng cho nhiệm vụ phân tích việc nghiên cứu mức độ tin cậy về khả năng trả nợ của khách hàng. Nhiệm vụ này sẽ có các nhiệm vụ nhỏ hơn cho riêng nó. Đây là điều mà tôi muốn giải thích về việc có nhiều cấp của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

### ***Khái niệm cơ bản***

Bên cạnh việc đảm bảo cho mỗi nhiệm vụ nằm trong phạm vi có thể quản lý được, các nhiệm vụ nên khác biệt và độc lập với các nhiệm vụ khác. Bạn không thể yêu cầu giải trình

nếu như khó có thể phân định nhiệm vụ này kết thúc ở điểm nào và nhiệm vụ khác bắt đầu từ đâu.

Trong dự án xây dựng một công trình được đặt ở cấp cao nhất của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, việc xây dựng móng trụ cũng là một nhiệm vụ được liệt kê trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đồng thời nhiệm vụ này cũng có bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho riêng mình. Ở cấp nhiệm vụ xây dựng móng trụ, có thể sẽ có một nhiệm vụ liên quan đến việc xây dựng các khung để đổ bê tông vào. Việc xây dựng móng trụ là một nhiệm vụ độc lập được đặt ở cấp cao nhất của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, còn việc xây dựng khung cũng là một nhiệm vụ độc lập cho bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* được lập riêng cho nhiệm vụ xây dựng móng trụ.

### ***Khái niệm cơ bản***

Trong quá trình thực hiện, các nhiệm vụ cần phải đo lường được để bạn có thể đánh giá chính xác mức độ tiến triển của các nhiệm vụ này và thể hiện nó trên bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Bên cạnh đó, bạn cần phải liệt kê đủ các nhiệm vụ cần thiết. Quá nhiều nhiệm vụ sẽ khiến cho việc theo dõi kết quả trở nên khó khăn hơn và khó có thể nhìn thấy bức

tranh toàn cảnh, trong khi đó, nếu có quá ít nhiệm vụ sẽ khiến việc quản lý từng nhiệm vụ trở nên khó khăn hơn. Vậy bao nhiêu nhiệm vụ là đủ và không quá nhiều?

Nguyên tắc: Hãy cố gắng giữ trung bình hai hay ba nhiệm vụ cho mỗi một đợt báo cáo. Nếu dự án được thực hiện trong chín tháng, khoảng 18 nhiệm vụ là đủ. Một dự án kéo dài hai năm sẽ có khoảng xấp xỉ 48 nhiệm vụ. Ngược lại, đừng chia dự án thành quá ít nhiệm vụ. Hãy cố gắng sao cho mỗi nhiệm vụ kéo dài không quá nửa thời gian của toàn bộ dự án. Nếu dự án kéo dài bốn tháng thì có thể có tối thiểu là hai nhiệm vụ và có thể hơn. Trên thực tế, hầu hết các dự án đều được chia ít nhất theo từng tháng.

Như tôi đã lưu ý từ trước, giao tiếp là chìa khóa để quản lý dự án thành công cũng như xác định các nhiệm vụ chính của dự án. Việc xác định các nhiệm vụ này cần tới nỗ lực của cả tập thể, không nên để một người dù là bạn hay ai đó áp đặt những nhiệm vụ này. Khi thảo luận về dự án, bạn và cả nhóm chắc chắn sẽ tìm ra việc chia các nhiệm vụ hợp lý. Cũng giống như đổi tên của dự án, tốt nhất bạn nên hoãn việc xác định các nhiệm vụ của dự án cho đến khi bạn và nhóm dự án hiểu hơn về dự án và những gì liên quan.

Một trong những lý do tại sao bước này lại quan trọng đến vậy, vì nó không chỉ liên quan đến các nhiệm vụ mà nó còn liên quan đến những người thực hiện. Khi bạn lập ra các nhiệm vụ, bạn cần phải bố trí phù hợp với những

người thực hiện. Nếu như một người thực hiện đặc biệt giỏi về một lĩnh vực nào đó, như kiểm soát tài chính và những người khác lại yếu trong lĩnh vực này thì có khả năng vị chuyên gia về tài chính này sẽ thực hiện nhiều hoặc hầu hết các nhiệm vụ liên quan đến tài chính. Nhưng nếu có một số lượng lớn các nhiệm vụ liên quan đến tài chính, thì có thể anh ta không thể hoàn thành tất cả các nhiệm vụ đó. Trong trường hợp này, một số nhiệm vụ có ít liên quan đến kiểm soát tài chính nên được giao cho những người khác chịu trách nhiệm thực hiện, còn các nhiệm vụ liên quan nhiều đến chuyên môn nên được phân công cho những thành viên biết về tài chính. Điều quan trọng cần làm ở đây là bố trí công việc phù hợp với người thực hiện.

### CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Trước khi đi tiếp hãy cho phép tôi trao đổi ngoài lề một chút để thảo luận về một vài điểm quan trọng.

Khi xây dựng bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, luôn phải xem lại các bước trước đó. Giống như hầu hết mọi việc trong cuộc sống, công cụ này không phải là cứng nhắc. Nếu trong quá trình triển khai dự án, bạn thấy cần phải thay đổi hoặc tác động mạnh tới một điều gì đó thì hãy thực hiện. Hãy luôn cởi mở với việc cải tiến liên tục. *Quản lý dự án trên một trang giấy* là một công cụ được thiết kế để giúp bạn truyền đạt những khía cạnh

của dự án tới những người quan tâm. Nó không phải là công cụ quyết định dự án tiến triển ra sao hay dự án được quản lý như thế nào. Hãy điều chỉnh công cụ một cách linh hoạt để phù hợp với dự án chứ không phải điều chỉnh dự án để phù hợp với công cụ.

*Quản lý dự án trên một trang giấy* đem lại cho bạn chỉ một trang giấy để viết tất cả các thông tin mà bạn cần phải truyền tải. Không có nhiều khoảng trống với một trang giấy và tôi coi đó là một ưu điểm lớn nhất của công cụ này. Nó sẽ bắt buộc bạn phải sử dụng ngôn ngữ mô tả một cách hiệu quả và chính xác. Thay vì viết: Xây một tầng gác lửng và hoàn thành nó”, bạn có thể nói “Hoàn thành tầng gác lửng”. Hãy dùng ngôn ngữ thật cô đọng: “Lắp đặt giàn treo”, “Mái nhà”.

Tránh sử dụng những thuật ngữ chuyên môn khó hiểu và những từ viết tắt. Luôn ghi nhớ rằng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* cần phải được sử dụng để truyền đạt lên trên, xuống dưới, ra ngoài và không phải tất cả những ai quan tâm đều hiểu toàn bộ những từ ngữ chuyên môn mà bạn và các đồng sự biết. Nếu bạn muốn sử dụng công cụ này hiệu quả nhất, hãy sử dụng ngôn ngữ và vốn từ dễ hiểu.

Cần phải chấp nhận thực tế rằng bạn không có nhiều khoảng trống trong trang giấy để giải thích. Hãy coi đó như một sự may mắn bởi vì nó sẽ giúp bạn trình bày và truyền đạt hiệu quả hơn. Việc phải mô tả

một cách ngắn gọn thường sẽ giúp bạn truyền đạt chính xác hơn. Khả năng giao tiếp của bạn do vậy cũng sẽ được cải thiện với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Một điều nữa: *Quản lý dự án trên một trang giấy* chỉ có vây - một trang giấy. Nó không thể hiện tất cả mọi khía cạnh của dự án và cũng không được thiết kế nhằm mục đích đó. Có nghĩa là những khía cạnh quan trọng quản lý dự án không được thể hiện trong công cụ này, nhất là khía cạnh phụ thuộc và khía cạnh lập kế hoạch nguồn lực... Nếu nhiệm vụ số 7 phụ thuộc vào việc hoàn thành nhiệm vụ số 4, bạn sẽ không thể biết được điều này với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Khi họ trình bày trước ban quản lý cấp cao những người thực hiện sẽ đề cập điều này bởi vì nó không có trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Năng lực của hệ thống trong việc giải quyết sự khan hiếm các nguồn lực, ví dụ như không có đủ người để thực hiện một nhiệm vụ cũng sẽ không được thể hiện trong công cụ này. Những người thực hiện phải có tất cả các nguồn lực họ cần.

Điều quan trọng ở đây là việc nhận thức được những hạn chế của công cụ. Nó không thể miêu tả mọi thứ trong một dự án. Nó không bao hàm tất cả các khía cạnh của một dự án. Nó chỉ là một trang giấy. Nhưng trang giấy này truyền tải gần như tất cả các thông tin cần thiết mà

ban quản lý cấp cao muốn biết về dự án (truyền đạt lên trên), những thông tin mà những người đồng cấp quan tâm (truyền đạt ra ngoài) và những thông tin cho cấp dưới (truyền đạt xuống dưới).

### **BUỚC 6 - ĐẶT MỤC TIÊU TƯƠNG ỨNG VỚI CÁC NHIỆM VỤ**

Trong bước này, bạn tiến hành kiểm tra để đảm bảo các nhiệm vụ trong danh sách khi hoàn thành sẽ đạt được mục tiêu mà bạn nhắm đến. Lưu ý trong Hình 5.7, các mục tiêu và các nhiệm vụ chính của dự án được bôi màu. Điều này tượng trưng cho sự liên quan lẫn nhau giữa các nhiệm vụ và các mục tiêu.

#### **Làm như thế nào?**

Khi bạn đề cập các nhiệm vụ và các mục tiêu, nhất thiết phải đảm bảo rằng nhiệm vụ và mục tiêu phù hợp với nhau (Hình 5.8). Bạn có thể nhận thấy rằng quá trình phân tích này sẽ làm sáng tỏ những điều bất bình thường, không thống nhất hoặc những điều còn thiếu. Giả sử bạn đang cân nhắc mục tiêu “hoàn thành việc xây dựng”. Bạn đã lập ra các nhiệm vụ. Nhưng đến bước này, bạn có thể nhận ra rằng bạn chưa đưa nhiệm vụ nào liên quan đến việc hoàn thành công việc xây dựng. Bạn cần phải quay lại và bổ sung nhiệm vụ.

Hình 5.7: Quản lý dự án trên môi trường đầy - Nhiệm vụ và mục tiêu có liên quan với nhau

Trường dữ án Clark Campbell		Điều tra, Trung tâm phân phối lực lượng (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu	Mục tiêu của dự án	Tài sản trứ quý	Tài sản vật chất	Vốn đầu tư (30%)	Thực hiện / Uy tín
O	1. Sắp xếp, Mô phỏng	O	O	O	A
O	2. Giải tỏa mìn bằng	O	O	O	B
O	3. Thiết lập hệ thống phân luân	O	O	O	B
O	4. Lập kế hoạch phân công máy tính	O	O	O	A
O	5. Mua sắm, cài đặt, vận hành	O	O	O	B
O	6. Thiết kế, Tối ưu hóa, cài đặt, điều khiển	O	O	O	A
O	7. Thiết kế, Tối ưu hóa, cài đặt, điều khiển	O	O	O	A
O	8. Thiết kế, Tối ưu hóa, cài đặt, điều khiển	O	O	O	A
O	9. Thiết kế, Tối ưu hóa, cài đặt, điều khiển	O	O	O	A
O	10. Hoàn thành, tinh chỉnh	O	O	O	C
O	11. Nghiên cứu, cài đặt, kiểm định	O	O	O	B
O	12. Cập nhật, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	C
O	13. Gia công, chế biến, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	14. Lắp đặt, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	15. Lắp đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	16. Thiết kế, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	17. Phát triển, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	18. Thiết kế, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	19. Thiết kế, cài đặt, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	20. Chuẩn bị, tinh chỉnh	O	O	O	A
O	21. Chuẩn bị, tinh chỉnh	O	O	O	B
O	22. Bảo trì, bảo dưỡng	O	O	O	A
O	X. Sản xuất, vận hành phần mềm cục bộ				B
O	B. Sản xuất, vận hành phần mềm bên ngoài				B
O	C. Sản xuất, vận hành phần mềm tích hợp				B
O	D. Sản xuất, vận hành Tổng thể				B
O	E. Sản xuất, vận hành Thực tế				A
Bổ trợ nhân lực		Các nhiệm vụ chính		Tổng kết và dự báo	
Sản xuất, vận hành hệ thống		Các nhiệm vụ chính		Nhận lực 0,5 triệu đô la	
Hỗn hợp, kinh doanh		Các nhiệm vụ chính		Nhận lực 3,0 triệu đô la	
Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la và sẽ có ý suất hoàn vốn đầu tư là 30%		Hệ thống 6,0 triệu đô la			

Quá trình sắp xếp này không phải chỉ được thực hiện một lần và bỏ đó. Khi bạn triển khai dự án, theo quy luật, bạn sẽ đánh giá lại các bước tiếp theo. Hãy coi công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* như một mạng lưới kết nối nhằm hỗ trợ toàn bộ dự án. Theo từng bước, bạn sẽ có cơ hội để cải thiện. Ý tưởng này cũng giống như việc cải tiến liên tục trong sản xuất.

Trên thực tế, tôi thực sự tin tưởng rằng một trong những ưu điểm nổi trội nhất của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* là nó có thể được cải tiến liên tục trong quá trình lập nên công cụ này.

Tôi muốn nói rõ rằng việc phân tích quá kỹ đã dẫn tôi sự thất bại của rất nhiều dự án. Như tôi đã đề cập trước đây, tại Công ty O.C. Tanner, chúng tôi đã tham gia các khóa học về quản lý dự án, thuê các chuyên gia tư vấn, tham khảo các cuốn sách. Có lúc chúng tôi đã lập ra tới 25 mẫu. Chương trình quản lý dự án của chúng tôi chính vì vậy đã thất bại bởi chính sự phức tạp của nó.

Trong Hình 5.8, với các nhiệm vụ chính đã được sắp xếp tương ứng với các mục tiêu, bạn có thể nhìn thấy tiến triển của việc sắp xếp này qua quá trình triển khai. Ký hợp đồng là một nhiệm vụ cần phải làm với mục tiêu “hoàn thành việc xây dựng”. Bạn có thể nhìn thấy một hình tròn nối nhiệm vụ này và mục tiêu của nó giao nhau. Ký hợp đồng không liên quan gì đến mục tiêu: “sẵn sàng vận hành hệ thống” hay “bố trí nhân lực”, do đó, không có hình tròn nào kết nối giữa những mục tiêu này với nhiệm vụ ký hợp đồng.



Nhiệm vụ thiết kế hệ thống phần mềm và lên cấu hình hệ thống phần cứng máy tính ảnh hưởng trực tiếp tới mục tiêu “sẵn sàng vận hành hệ thống”, vì vậy những nhiệm vụ đó có những hình tròn liên kết giữa chúng với nhau.

Hãy xem xét nhiệm vụ lắp đặt giá treo. Hãy lưu ý rằng nhiệm vụ này gắn với hai mục tiêu là: “hoàn thành việc xây dựng” và “vận hành hệ thống”. Những giá treo cao 30 foot này là một phần trong việc xây dựng tòa nhà và cũng là một phần trong hệ thống mà chúng tôi triển khai. Nhiệm vụ đào tạo người sử dụng phải được gắn với mục tiêu “bố trí nhân lực”, bởi vì những người vận hành tòa nhà cần phải được đào tạo trước.

Một số nhiệm vụ gắn với hai mục tiêu, nhưng hầu hết chỉ gắn với một mục tiêu: Tất cả các nhiệm vụ phải được gắn với ít nhất một mục tiêu. Nếu có nhiệm vụ nào không được gắn với một mục tiêu thì không có lý do gì để thực hiện nhiệm vụ đó và nó không nên được đưa vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

Hãy xem một ví dụ ngắn khác về cách mà chúng tôi đã gắn các nhiệm vụ cụ thể với mục tiêu như thế nào. Đây là ví dụ liên quan đến dự án giảm các khoản phải thu của chúng tôi. Mục tiêu được đặt ra là giảm các khoản phải thu. Khi xây dựng dự án, chúng tôi nhận ra rằng trong quá khứ, chúng tôi dành tất cả nỗ lực của mình nhằm thu hồi nợ. Chúng tôi đã cố gắng để phòng thu hồi công nợ có thể hoạt động hiệu quả và năng suất hơn và coi nó là trái tim của vấn đề.

Nhưng khi chúng tôi nghiên cứu quy trình về các khoản phải thu, chúng tôi mới nhận ra rằng quy trình đã phức tạp hơn và liên quan đến nhiều người hơn là chỉ có phòng thu hồi công nợ. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã buộc chúng tôi phải phân tích toàn bộ quy trình từ lúc bán hàng đến khi thu tiền. Và chúng tôi đã quyết định chia quy trình này thành bốn quy trình con:

1. Bán hàng (bán sản phẩm/dịch vụ)
2. Thiết lập (ghi nhận việc bán hàng, thiết lập tài khoản, kiểm tra tín dụng v.v...)
3. Rồi đến xuất hóa đơn (lập và xuất hóa đơn)
4. Rồi đến thu hồi công nợ

Điều mà chúng tôi đã bỏ qua là ba bước đầu tiên của quy trình (bán hàng, thiết lập và xuất hóa đơn) và huy động tất cả nỗ lực vào bước cuối cùng (thu hồi công nợ). Nhưng trên thực tế, toàn bộ các khâu này đều ảnh hưởng đến việc chúng tôi có rất nhiều khoản phải thu ở bất kỳ thời điểm nào.

Khách hàng mua các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi có những yêu cầu đa dạng về thanh toán. Đội ngũ bán hàng được trả hoa hồng khi các món phần thưởng được giao và xuất hóa đơn, chứ không phải khi hợp đồng đã thanh toán, do vậy, động lực của đội ngũ bán hàng là giao hàng thật nhanh. Quy trình thiết lập ghi nhận việc bán hàng không phải lúc nào cũng đáp ứng tốt các yêu

cầu của khách hàng về mẫu hóa đơn thanh toán. Khách hàng muốn hóa đơn phải theo một số mẫu nhất định hoặc thông tin như họ yêu cầu mà hóa đơn thanh toán của chúng tôi không phải lúc nào cũng đáp ứng được. Trong khi nếu mẫu hóa đơn thanh toán không đúng với yêu cầu thì khách hàng trì hoãn việc thanh toán. Ngoài ra, quá trình xuất hóa đơn thường xuyên gặp sai sót khi gửi hóa đơn tới nhầm người hoặc nhầm phòng ban hay ghi nhầm giá hoặc những thông tin khác. Đến đây thì không có gì ngạc nhiên khi tại sao phòng thu hồi công nợ lại gặp nhiều khó khăn đến vậy.

Nói một cách hình tượng như Stephen R. Covey, tác giả của cuốn *Seven Habits of Highly Effective People* (Bảy thói quen của người thành đạt) thì chúng tôi đã chặt cành cây thay vì chặt gốc khi đốn cây.

Nhằm giảm các khoản phải thu, chúng tôi đã cải tiến lại toàn bộ các quy trình. Đây là một ví dụ minh họa sự sáng suốt mà chúng ta có thể đạt được thông qua quá trình lập nên bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

## BƯỚC 7 - CÁC NGÀY MỤC TIÊU

Bước này được thể hiện như trong hình chữ nhật gần dưới cùng chạy từ trái sang phải của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, ở đây, chúng ta chia tiến độ thời gian thành các khoảng rời nhau. Tiến độ thời gian đã được chia nhỏ thành từng tháng, tăng dần từ năm

1995. Bạn không cần phải chia một dự án theo từng tháng tiến độ - Tôi đã chia theo từng hai tuần một, một tháng một, hai tháng một và từng quý một, nhưng từ kinh nghiệm của tôi, việc chia theo theo từng tháng là phổ biến nhất.

### Làm như thế nào?

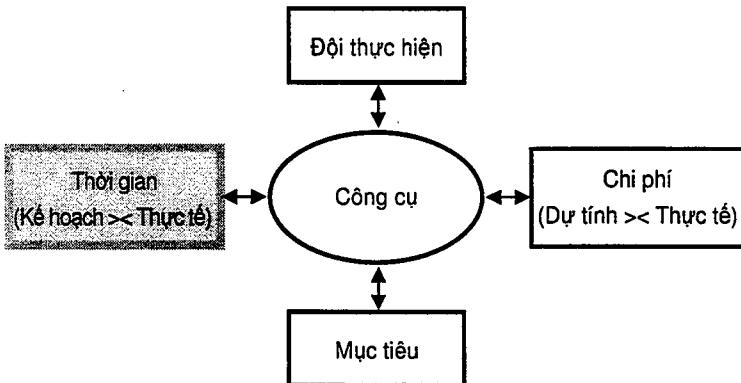
Bước đầu tiên là đánh giá tổng lượng thời gian cho dự án. Sau đó chúng ta chia nhỏ tiến độ thời gian thành các khoảng thời gian đo lường được như chúng ta đã đề cập trước đó khi thảo luận về cách chia nhỏ biến số thời gian của một dự án như thế nào.

Trước khi thực hiện tiến độ, hãy suy nghĩ một cách kỹ càng về những điều mà bạn sẽ cam kết. Khi bạn cho mọi người biết về tiến độ của dự án và cách phân chia thời gian cũng là lúc bạn phải chịu trách nhiệm hoàn thành đúng tiến độ đã đề ra. Cũng như với các nhiệm vụ của dự án, bạn cần ý kiến và sự tham gia của tất cả các bên liên quan. Bạn không thể áp đặt một tiến độ thời gian hay một thời hạn cuối cùng và trông đợi mọi người chấp nhận. Tiến độ là một yêu cầu quan trọng trong quản lý dự án, do đó, phải thảo luận về điều này với tất cả những ai chịu trách nhiệm hoàn thành công việc theo tiến độ đó. Bạn cần có sự nhất trí của họ rằng tiến độ có thể thực hiện được và rằng họ sẽ triển khai công việc đúng tiến độ.

Hình 5.9: Quyết định về việc mua máy trang giấy - Bước 7

Trường hợp án: Clark Campbell		Đề án: Trung tâm phân phối tư động (ADC)		Ngày: 12/01/1994					
Mục tiêu		Đề án hoàn thành vào ngày 31/12/1995		Thực hiện /Uỷ ban					
<b>Các nhiệm vụ chính</b>									
<b>BUDGET</b>									
O	1 Ký hợp đồng	O	O	A	A				
O	2 Giải quyết mâu thuẫn	O	O	B	B				
O	3 Thiết kế và thông phần mềm	O	O	A	A				
O	4 Lắp đặt và cài đặt phần mềm	O	O	C	C				
O	5 Thiết kế trạm làm việc	O	O	B	B				
O	6 Thi công bài dỗ xe và cảnh quan	O	O	A	B				
O	7 Thi công móng trụ	O	O	A	A				
O	8 Thi công xây dựng	O	O	A	A				
O	9 thi công mонтаж	O	O	C	B				
O	10 Lắp đặt thành lồng chính	O	O	A	A				
O	11 Lắp đặt và cài đặt	O	O	B	A				
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	B	B				
O	13 Lắp đặt các thiết bị	O	O	B	B				
O	14 Lắp đặt các thiết bị tư động	O	O	B	B				
O	15 Lắp đặt băng chuyền	O	O	B	B				
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	O	C	B				
O	17 Đào tạo người sử dụng	O	O	A	C				
O	18 Hoàn thành lồng giắc linh	O	O	B	B				
O	19 Trạm làm việc và đồ đạc	O	O	B	A				
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	O	B	A				
O	21 Chuyển đổi kho	O	O	A	B				
O	22 Bù trừ nhân sự	O	O	B	A				
O	A Sân sang vận hành phần mềm cục bộ	O	O	B	B				
O	B Sân sang vận hành phần mềm biến ngoại	O	O	B	B				
O	C Sân sang vận hành phần mềm biến kỹ thuật	O	O	B	B				
O	D Sân sang vận hành tổng thể	O	O	A	A				
O	E Sân sang vận hành thư viện	O	O	A	A				
<b>Các mục tiêu</b>									
<b>Tổng kết và cๆ bao</b>									
<b>Nhận lừa: 0.5 triệu đô la</b>									
<b>Hệ thống 3.0 triệu đô la</b>									
<b>Kết luận</b>									
<b>Đã tri nhận lừa</b>									
<b>Sản sang vận hành hệ thống</b>									
<b>Hoàn thành xây dựng</b>									
<b>Các chi phí</b>									
<b>Các mục tiêu</b>									
<b>Tổng kết và cๆ bao</b>									
<b>Dự án Trung tâm phân phối tư động bắt đầu vào tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995</b>									
<b>Dự án sẽ được hoàn thành với chi phí 3.0 triệu đô la</b>									

Một kỹ thuật được sử dụng là lấy ngày hoàn thành cuối cùng đã được viết trên đầu bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, sau đó, tính ngược lại cho tất cả các bước trong dự án. Khi đó bạn sẽ biết được liệu khi về đến thời điểm bắt đầu dự án thì có đủ thời gian để thực hiện tất cả mọi nhiệm vụ không. Nếu không, bạn biết rằng cần phải điều chỉnh tiến độ.



### BƯỚC 8 - ĐẶT TIẾN ĐỘ THỰC HIỆN CHO CÁC NHIỆM VỤ

Điều chúng ta làm bây giờ là đặt tiến độ cho các nhiệm vụ của dự án. Phần màu xanh tô đậm trong Hình 5.10 thể hiện các bước đã được hoàn thành trước đó. Bây giờ chúng ta cần chú ý tới phần giao nhau giữa các nhiệm vụ chính và ngày hoàn thành.

#### Làm như thế nào?

Chúng ta sẽ quyết định mỗi nhiệm vụ sẽ cần bao nhiêu thời gian. Sau đó, chúng ta điền một chấm tròn rỗng vào

Hình 5.10: Quản lý dự án trên môi trường giấy - Giữ hạn thời gian

Trường đại học Clark Campbell Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995		Ngày 1/2/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính			Thực hiện /Uy tín	
1. Kỹ hợp đồng		O	O	A	
2. Giải tỏa mảng		O	O	B	
3. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	B	
4. Tái cấu trúc quy trình phân phối		O	O	A	
5. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	C	
6. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	A	
7. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	B	
8. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	A	
9. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	A	
10. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	A	
11. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	C	
12. Lắp đặt phần cứng máy tính		O	O	A	
13. Lắp đặt phần cứng máy tính		O	O	B	
14. Lắp đặt phần cứng máy tính		O	O	A	
15. Lắp đặt phần cứng máy tính		O	O	B	
16. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	B	
17. Thiết kế và thi công phần mềm		O	O	A	
18. Hoàn thành tầng giao ứng		O	O	C	
19. Trảm làm việc và đỡ đúc		O	O	B	
20. Chuyển đổi thành công		O	O	B	
21. Chuyển đổi kho		O	O	A	
22. Bổ trợ tài liệu		O	O	B	
Sản sàng văn hành phần mềm mục đích		O	O	A	
Sản sàng văn hành phần mềm bên ngoài		O	O	B	
Sản sàng văn hành phần mềm kích hoạt		O	O	B	
Sản sàng văn hành tăng tốc		O	O	B	
Sản sàng văn hành thực tế		O	O	A	
Nhân lực 0,5 hiệu quả la		Tài chính 6,0 triệu đô la		Tài chính 3,0 triệu đô la	
Nhân lực 0,5 hiệu quả la		Tài chính 6,0 triệu đô la		Tài chính 3,0 triệu đô la	
Các chi phí		Các chi phí		Các chi phí	
Các nhiệm vụ chính		Các nhiệm vụ chính		Các nhiệm vụ chính	
Bố trùm quản lý		Bố trùm quản lý		Bố trùm quản lý	
Sản sàng văn hành phần mềm		Sản sàng văn hành phần mềm		Sản sàng văn hành phần mềm	
Tổng kết và dự báo		Tổng kết và dự báo		Tổng kết và dự báo	
Dự án Trung tâm phân phối (từ tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995)		Dự án Trung tâm phân phối (từ tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995)		Dự án Trung tâm phân phối (từ tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995)	

các ô bên cạnh các nhiệm vụ. Nếu như một nhiệm vụ cần bảy tháng và tiến độ thời gian được phân chia theo từng tháng thì chúng ta sẽ có bảy chấm tròn cho nhiệm vụ này. Khi từng nhiệm vụ được hoàn thành thì chấm tròn rỗng đó sẽ được bôi đen.

Hãy nhìn vào Hình 5.11 đã được điền các chấm tròn. Nhiệm vụ đầu tiên: Ký hợp đồng có hai dấu chấm tròn ở tháng Giêng và tháng Hai. Điều này có nghĩa rằng cần hai tháng để hoàn thành nhiệm vụ và cần phải hoàn thành vào cuối tháng Hai. Hai dòng bên dưới là nhiệm vụ liên quan đến việc thiết kế hệ thống phần mềm. Nhiệm vụ này cũng bắt đầu vào tháng Giêng - thời gian đầu của dự án - nhưng có bốn chấm tròn. Nhiệm vụ này phải hoàn thành trong bốn tháng.

Đối với nhiệm vụ ở dòng 6 - Xây dựng bãi đỗ xe và cảnh quan, nhiệm vụ này cũng phải hoàn thành trong bốn tháng nhưng chấm tròn đầu tiên được đặt ở cột tháng Năm. Điều này có nghĩa rằng chúng ta không trông đợi nhiệm vụ này phải bắt đầu trước tháng Năm vì chúng ta phải hoàn thành các nhiệm vụ khác trước, ví dụ như xây dựng móng trụ và thiết kế hệ thống phần mềm.

Hãy xem nhiệm vụ được liệt kê cuối cùng là “bố trí nhân viên” ở dòng 22. Lưu ý rằng ở đây các chấm tròn được điền khá lung tung. Có một chấm tròn ở tháng Hai, một chấm tròn khác ở tháng Năm và có ba chấm tròn khác bắt đầu từ tháng Chín nhưng lại không có chấm tròn nào ở tháng Mười hai. Điều này là do việc bố

*Hình 5.11: Quản lý dự án trên một trang giấy - Bước 8*

Trường dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Ngày: 12/01/1994	
O	1 Kỹ thuật	Thực hiện/Utiens	
O	2 Giải quyết vấn đề	A	A
O	3 Thiết kế	B	B
O	4 Lập cầu nối bằng phần mềm	A	B
O	5 Thiết kế thành phần cứng máy tính	B	A
O	6 Thiết kế train lâm việc	C	B
O	7 Thị công hàn đốt xe và cátch quan	A	B
O	8 Thị công móng tv	A	A
O	9 Thị công móng cát	A	A
O	10 Thị công móng mái	A	C
O	11 Hoàn thành lắp đặt chính	B	B
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	A	B
O	13 Cài đặt các giá đỡ	B	A
O	14 Lắp đặt cảm biến tự động	B	B
O	15 Lắp đặt băng chuyền	A	B
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	B	B
O	17 Đào tạo người sử dụng	A	C
O	18 Hoàn thành lắp đặt gác lửng	B	B
O	19 Trám lầm việc và đỗ đặc	B	B
O	20 Chuyển đổi nhân công	A	A
O	21 Biết tin nhân sự	A	B
O	22 Sửa chữa	B	A
Hỗn hợp		Xây dựng 6.0 triệu đô la	
Nhận lực 0.5 triệu đô la			
Xây dựng 3.0 triệu đô la			
Các mục tiêu			
Tổng kết và dự báo			
Đoạn sang ngày			
Sau sang ngày			
Bút nhau lực			
Hoàn thành xây dựng			
Các nhiệm vụ chính			
BUỐC 8			

trí nhân viên không được thực hiện định kỳ mà tùy theo nhu cầu nhân viên tương ứng. Một nhiệm vụ khác là: Đào tạo người sử dụng sẽ không bắt đầu cho đến gần cuối dự án là tháng Chín. Điều này là hợp lý bởi vì không cần thiết phải đào tạo nhân viên cho việc vận hành các thiết bị và hệ thống trong tòa nhà cho đến khi gần hoàn thành công trình.

### **BUỚC 9 - BỐ TRÍ NHÂN SỰ TƯƠNG ỨNG VỚI NHIỆM VỤ**

Trong Hình 5.12, phần được bôi đậm thể hiện các bước đã được hoàn thành trước đó. Bạn hãy chú ý vào phần trên cùng phía bên tay phải của bản dự án. Trong bước này, chúng ta sẽ bố trí người thực hiện tương ứng với các nhiệm vụ và thiết lập ưu tiên giữa những người trong đội cùng thực hiện một nhiệm vụ.

#### **Làm như thế nào?**

Các nhiệm vụ cần có người thực hiện. Có thể có nhiều người cùng thực hiện một nhiệm vụ. Hiếm khi nào lại có nhiều hơn ba người thực hiện một nhiệm vụ.

Nhưng cho dù có bao nhiêu người thực hiện một nhiệm vụ đi nữa thì điều quan trọng là phải thiết lập ưu tiên. Cần như luôn luôn có *một* người thực hiện chính chữ A và trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* thể hiện người chịu trách nhiệm chính đó. Nếu có một người chịu trách nhiệm liên đới thì người đó được thể hiện bởi chữ cái B. Người chịu trách nhiệm thứ ba được thể hiện bởi chữ cái C. Nhưng ở đây, tôi cần phải nhấn mạnh lại rằng



bạn gần như không bao giờ được có nhiều hơn một người thực hiện chính cho từng nhiệm vụ. Mỗi nhiệm vụ cần có một ai đó trong nhóm chịu trách nhiệm cuối cùng.

Nếu một người thực hiện chính cho những nhiệm vụ riêng biệt, ở đó hàng các nhiệm vụ và cột người thực hiện giao nhau thì đó sẽ là A. Nếu một người khác có trách nhiệm liên đới thì anh ta sẽ đóng vai trò là B nơi hàng nhiệm vụ và cột tên người đó giao nhau. Cũng tương tự như vậy đối với một người chịu trách nhiệm thứ ba, cô ta sẽ là C. Bạn có thể thấy trên Hình 5.13. Ở đây, mục Người thực hiện mục Ưu tiên đã được điền xong.

Một số nhiệm vụ chỉ có một người thực hiện, do đó theo dòng hàng ngang của nhiệm vụ đó sẽ chỉ có một chữ cái trong mục Người thực hiện/Ưu tiên và đó đương nhiên sẽ là A.

### *Khái niệm cơ bản*

*Đối với một số dự án nhỏ thì mỗi nhiệm vụ chỉ cần một người thực hiện. Trong trường hợp này, khi không cần phải thiết lập thứ tự ưu tiên, bạn có thể thay chữ cái bằng dấu chấm tròn để chỉ người thực hiện nhiệm vụ đó.*

Trong ví dụ đã điền ở cuối chương này, bạn sẽ thấy nhiệm vụ đầu tiên (dòng 1) - Ký hợp đồng có người thực hiện là Dennis. Vì chỉ có một người thực hiện nên anh ta sẽ được gán chữ A cho nhiệm vụ đó. Nhiệm vụ thứ ba

**Hình 5.13: Quần sị đụt ăn trên một trang giấy - Bước 9**

**Trisônia Siqueira: Clark Caminhos**

**Trisônia Siqueira: Clark Caminhos**

**Điều án:** Trung tâm nhâm nhoid tuu động (ADC)

**Điều án:** Trung tâm nhâm nhoid tuu động (ADC)

(dòng 3) - Thiết kế hệ thống phần mềm, có ba người thực hiện: Klaus được gán chữ A, Wayne và Dave được gán chữ B. Điều này có nghĩa rằng Klaus sẽ chịu trách nhiệm cuối cùng, nhưng Wayne và Dave cũng có trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ đó. Do cả hai đều được gán chữ B nên họ có trách nhiệm ngang nhau. Bạn có thể có hơn một người thực hiện ở vị trí B hoặc C nhưng bạn cần phải hết sức tránh bố trí hai người cùng chịu trách nhiệm A cho mỗi nhiệm vụ. Nhiệm vụ hoàn thành tầng chính (dòng 10) có ba người thực hiện: Dennis với vai trò là A có trách nhiệm cao nhất, Dave với vai trò là B có trách nhiệm thứ hai và Wayne có trách nhiệm thứ ba với vai trò là C. Klaus không liên quan đến nhiệm vụ này do đó không có chữ cái nào được gán cho anh ta trong nhiệm vụ này.

Thông qua quá trình bàn bạc trao đổi giữa các thành viên trong nhóm. Bạn thường nắm vai trò lãnh đạo và dàn xếp khi cần thiết. Ở cuối bước này, mọi người đều biết họ sẽ chịu trách nhiệm việc gì và họ đang đứng ở đâu trong mỗi nhiệm vụ.

Quá trình phân chia trách nhiệm thực hiện là một bài tập về kỹ năng xây dựng nhóm và những nhà quản lý hiệu quả sẽ sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* theo cách này. Nếu bạn có các thành viên luôn tìm cách né tránh trách nhiệm thì bạn đang có một nhóm yếu, cần được huấn luyện về tinh thần làm việc tập thể hoặc là phải thay thế nhóm. Lý tưởng là khi xem xét các nhiệm

vụ của dự án và tìm người thực hiện là sẽ có những thành viên đứng ra giơ tay tình nguyện chịu trách nhiệm thực hiện. Khi nhóm thấy có một thành viên có lẽ phải chịu trách nhiệm chính (A) cho nhiều nhiệm vụ hơn so với những người khác thì những người khác có thể tình nguyện đứng ra chịu trách nhiệm thực hiện liên đới (B) cho nhiệm vụ đó và cam kết sẽ trợ giúp.

Thực tế, bạn có thể có một nhóm mà các thành viên trong nhóm không trợ giúp gì nhiều cho những thành viên khác hoặc có thể chỉ muốn làm ít nhất. Đây là dịp tốt để bạn phân tích và hiểu những thế mạnh của nhóm và xem liệu bạn có cần phải sử dụng các kỹ năng xây dựng nhóm để giúp nhóm làm việc tốt hơn.

Với vai trò là người điều hành dự án, bạn cần đảm bảo sao cho những người thực hiện phải tập trung vào việc hoàn thành tốt các nhiệm vụ của họ. Bạn không thể dung thứ cho những người hay rên rỉ, than vãn, những người luôn than phiền về vấn đề họ có nhiều việc phải làm hay họ không nhận được sự hợp tác từ những người khác, hay bất kỳ lý do bào chữa nào. Bạn không thể dung thứ những người đổ lỗi cho người khác hoặc nêu lý do xoay quanh mỗi một điểm là khi có vấn đề xảy ra thì đó không phải lỗi của họ. Một khi đã quyết định được người thực hiện và họ đã bắt tay vào việc thì anh ta phải chịu trách nhiệm về nhiệm vụ được giao đó. Bất kể là gì. Không có lý do, không than phiền, không rên rỉ, than vãn.

Bên cạnh đó, với vai trò là người điều hành, bạn cần phải khuyến khích việc giao tiếp giữa tất cả các cấp. Tôi lại quay trở lại vấn đề giao tiếp bởi vì đây là yếu tố cơ bản nhất quyết định sự thành bại của bất kỳ dự án nào. Cấp dưới có thể không qua bạn mà trao đổi với cấp trên của bạn nếu như thành viên đó cảm thấy cần phải trao đổi trực tiếp với vị cấp trên đó. Điều bạn cần là sự trao đổi cởi mở. Bạn muốn nhân viên của mình cảm thấy thoải mái khi trao đổi, cả những tin tốt và tin xấu. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* sẽ giúp nuôi dưỡng một môi trường nơi khuyến khích sự giao tiếp giữa tất cả các bên liên quan. Một dự án thành công được quản lý với một văn phòng mở chứ không phải với một văn phòng đóng kín.

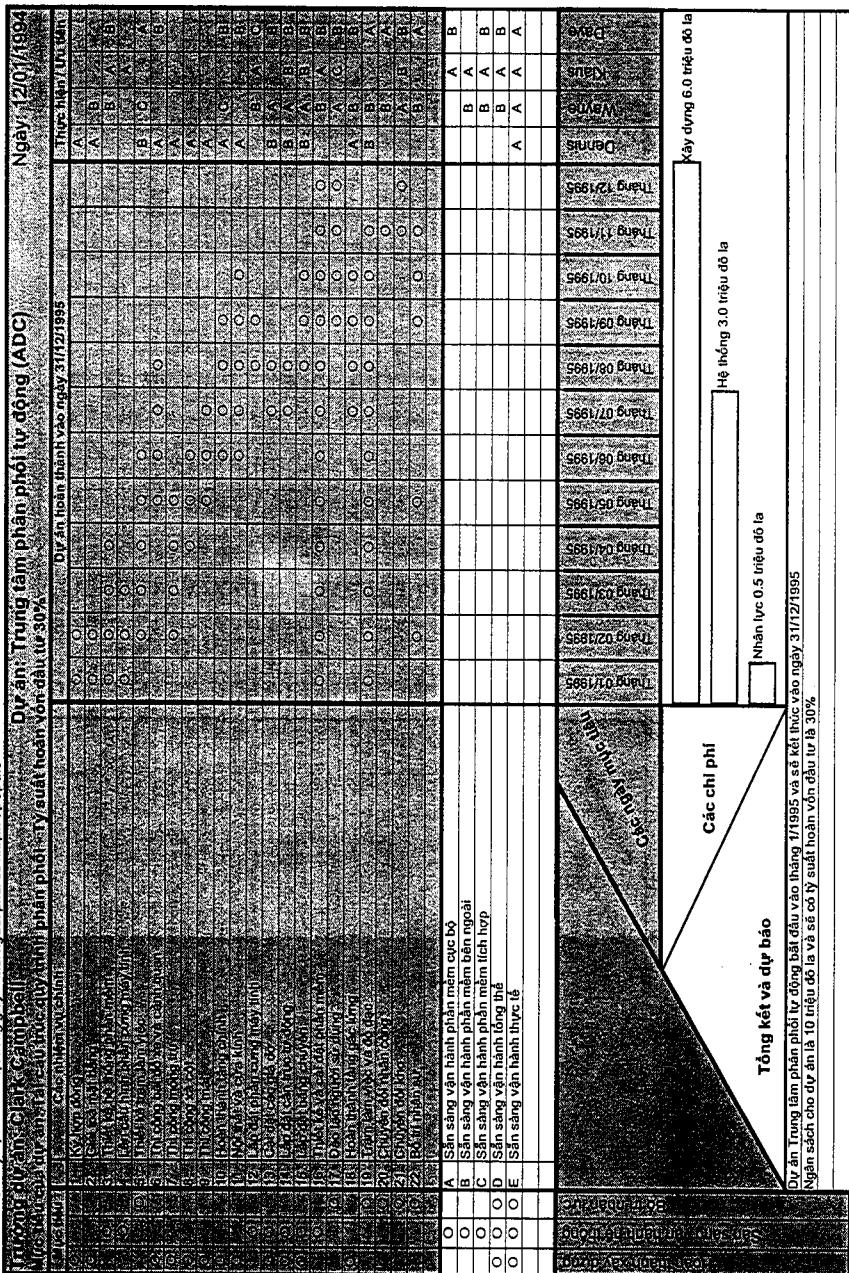
### *Khái niệm cơ bản*

*Chìa khóa để thành công đối với bất kỳ dự án nào là sự giao tiếp minh bạch. Sự giao tiếp phải cởi mở và rõ ràng với tất cả các bên liên quan.*

## **BƯỚC 10 - CÁC NHIỆM VỤ CHỦ QUAN**

Trong công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*, đây là phần liên quan đến các nhiệm vụ chủ quan hay các nhiệm vụ mang tính định tính. Mọi dự án đều có những hạng mục không dễ dàng có thể phân tích định tính theo tiến độ thực hiện. Bạn sẽ tìm thấy phần này trong (Hình 5.14).

Hình 5.14: Quản lý dự án trên môi trường giấy – Một người phải gõ nhiệm vụ cụ thể



Hiệu suất phần mềm thường được đặt trong phần này. Chúng tôi có một dự án ERP mà chúng tôi gọi là Cornerstone. Một phần của dự án liên quan đến các màn hình quảng cáo có thể xuất hiện trên máy tính của các nhân viên. Không dễ để có thể trả lời câu hỏi rằng cần bao lâu để cho màn hình quảng cáo xuất hiện. Chúng ta đã có thể nói rằng nếu như màn hình quảng cáo cần hơn hai giây để xuất hiện thì chưa thỏa đáng, nhưng chúng tôi thích màn hình xuất hiện trong vòng nửa giây hơn, mặc dù một hay thậm chí hai giây là chấp nhận được. Ít nhất là nó không phải lúc nào cũng mất nhiều thời gian đến thế.

Cũng như vậy, việc nghe điện thoại di động thì sao? Có thể không thể chấp nhận được một cuộc gọi di động bị ngắt. Tuy vậy, những người không nghe được hay rất khó nghe thì sao? Việc nghe điện thoại di động khi nào thì ở mức có thể chấp nhận được và khi nào thì không? Những tình huống tương tự như thế này mang tính chủ quan và khó có thể định lượng một cách khách quan.

Không phải mọi thứ trong cuộc sống hay trong một dự án luôn rõ ràng cụ thể. Phần này trong công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* ghi nhận điều đó và sử dụng ba màu để mô tả nó. Kết quả chưa tốt được đánh màu đỏ và ô bên cạnh nhiệm vụ được bôi màu đỏ tươi. Trong trường hợp này, những kết quả tồi sẽ ảnh hưởng tới kết quả của cả dự án. Nếu kết quả của những nhiệm vụ là tốt thì ta bôi xanh vào ô. Khi đó, kết quả này sẽ không ảnh hưởng bất lợi tới toàn bộ dự án. Trong trường hợp không chắc

công việc có tiến triển tốt hay không, ta sử dụng màu vàng. Đây là khi kết quả thực hiện có vấn đề và kết quả của toàn bộ dự án có thể hoặc không bị ảnh hưởng.

### Làm như thế nào?

Trong Hình 5.15, các nhiệm vụ chính đã được điền sẵn, có năm nhiệm vụ bao gồm: săn sàng vận hành phần mềm nội bộ, săn sàng vận hành phần mềm bên ngoài, săn sàng vận hành phần mềm tích hợp, săn sàng vận hành toàn bộ và vận hành thực. Ba nhiệm vụ đầu tiên liên quan đến phần mềm và như chúng ta đã trao đổi, rất khó để đánh giá định lượng phần mềm hoạt động tốt như thế nào. Tuy nhiên, việc ứng dụng phần mềm là hết sức quan trọng (và đó là điều hiển nhiên với dự án Trung tâm phân phối tự động của chúng tôi). Và không thể bỏ qua điều đó. Nó phải được liệt kê trên bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Nhưng nó lại nằm trong phần các nhiệm vụ chủ quan chính bởi rất khó có thể đánh giá một cách định lượng. Nhiệm vụ săn sàng vận hành thống nhất toàn bộ là một ví dụ khác. Nhiệm vụ này thể hiện hệ thống tích hợp được kết nối vận hành như thế nào. Chúng ta đã thấy nhiệm vụ Săn sàng vận hành phần mềm nội bộ và phần mềm bên ngoài, phần mềm tích hợp và bây giờ là toàn bộ hệ thống tổng thể. Nhiệm vụ chủ quan cuối cùng là vận hành thực, liên quan đến đánh giá của nhóm dự án về việc đưa toàn bộ tòa nhà và các hệ thống vận hành theo tiến độ thực hiện đề ra.

Hình 5.15: Quy trình dự án trên một trang giấy - Bước 10

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/07/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Duy trì hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện Ngày		
O	1 Ký hợp đồng	O	A		
O	2 Giải tỏa mặt bằng	O	A		
O	3 Thiết kế hệ thống phân mềm	O	B		
O	4 Lên cầu hình phân công máy tính	O	C		
O	5 Thiết kế trạm làm việc	O	A		
O	6 Thị công bê tông xe và hành quan	O	B		
O	7 Thị công móng lợp	O	A		
O	8 Thị công xà cốt	O	B		
O	9 Thị công nắp	O	A		
O	10 Hoàn thành tầng chính	O	C		
O	11 Nội thất và cửa kính	O	B		
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	A		
O	13 Cài đặt, cài đặt giá đỡ	O	B		
O	14 Lắp đặt cáp trực tiếp	O	A		
O	15 Lắp đặt bảng chỉ dẫn	O	B		
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	A		
O	17 Đào tạo người sử dụng	O	B		
O	18 Hỗn hợp hàng hóa	O	A		
O	19 Trạm làm việc và đặc	O	B		
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	A		
O	21 Chuyển đổi kho	O	B		
O	22 Bộ tì nhiên sú	O	A		
A Sản sang vận hành phần mềm ứng dụng		Bộ tì nhiên sú			
O	B Sản sang vận hành phần mềm bên ngoài	Các nhiệm vụ chính			
O	C Sản sang vận hành phần mềm tích hợp	Các chi phí			
O	D Sản sang vận hành tổng thể	Tổng kết và dự báo			
O	E Sản sang vận hành thay thế	Nhận lực 0.5 triệu đô la			
Hoàn thành xây dựng		Xây dựng 6.0 triệu đô la			
Sản sang vận hành hệ thống		Hệ thống 3.0 triệu đô la			
Đu án: Trung tâm phân phối tự động bắt đầu vào tháng 11/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995					
Ngân sách cho dự án là 0 triệu đô la và sẽ có tỷ suất hoàn vốn đầu tư là 30%					

Cần lưu ý rằng các nhiệm vụ chủ quan này cũng phải được đặt các mục tiêu và bố trí người thực hiện giống như những nhiệm vụ khác. Bạn sẽ nhận thấy rằng chúng ta đã phá vỡ quy tắc của chính chúng ta rằng chỉ có duy nhất một người chịu trách nhiệm chính (A) cho mỗi nhiệm vụ. Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* dành cho các dự án, nó phải được điều chỉnh cho thích hợp với dự án của bạn chứ không phải dự án của bạn được điều chỉnh để phù hợp với công cụ này.

### BƯỚC 11 - CÁC CHI PHÍ

Trong Hình 5.16, hình chữ nhật ở góc tay phải bên dưới của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* được bôi đậm. Đây là nơi thể hiện ngân sách dự án. Ngân sách được thể hiện đơn giản và dễ hiểu bằng các biểu đồ dạng thanh.

Chúng tôi chia ngân sách thành ba phần: Xây dựng (6 triệu đô la); Các hệ thống (3 triệu đô la); và Nhân lực (0,5 triệu đô la). Đây là những biểu đồ thanh đơn giản và chiều dài của mỗi thanh thể hiện lượng tiền của phần ngân sách đó. Mặc dù các mốc thời gian được liệt kê ngay phía trên của dòng ngân sách, nhưng không có sự liên hệ nào giữa hai yếu tố này. Thực tế là ngân sách cho dự án đứng độc lập. Nó không liên quan đến tiến độ thực hiện hay mục tiêu phải hoàn thành của những thành viên dự án. Mục tiêu của biểu đồ ngân sách này là cho phép ban quản lý nhìn thấy một bức tranh ngắn gọn và dễ hiểu về việc ngân sách được sử dụng vào đâu, vào bất kỳ thời điểm nào.

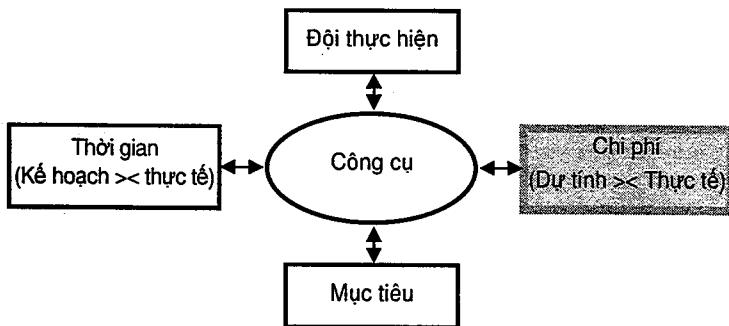
Hình 5.16: Quyết định trên mảnh trang giấy - Biểu 11.

Trường dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Dự án hoàn thành vào ngày 30/12/1995	Thực hiện / Uỷ ban	
O	1 Kỹ thuật	O	O	A	
O	2 Giải quyết vấn đề	O	O	B	
O	3 Thiết kế và thi công phần mềm	O	O	A	B
O	4 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	A	
O	5 Thiết kế trạm làm việc	O	O	C	A
O	6 Thi công bê tông xe và hành quan	O	O	A	B
O	7 Thi công móng tru	O	O	A	
O	8 Thi công xà cát	O	O	A	
O	9 Thi công mái	O	O	C	
O	10 Hoàn thành tầng chính	O	O	A	
O	11 Nhà thầu và cửa kính	O	O	B	
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	A	C
O	13 Cấp đổi các giá trị đầu	O	O	B	B
O	14 Cấp đổi các giá trị lưu động	O	O	A	B
O	15 Lắp đặt bảng chuyen	O	O	B	B
O	16 Thiết kế và cấp đặt phần mềm	O	O	A	B
O	17 Bảo tạo người sử dụng	O	O	C	B
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	O	O	B	B
O	19 Trạm làm việc và số đặc	O	O	B	A
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	O	B	A
O	21 Chuyển đổi khí	O	O	A	A
O	22 Bảo trì nhân sự	O	O	B	A
O	A Sân sâng vận hành phần mềm cung cấp	O	O	A	B
O	B Sân sâng vận hành phần mềm bên ngoài	O	O	B	A
O	C Sân sâng vận hành phần mềm lịch hợp	O	O	B	B
O	D Sân sâng vận hành tổng thể	O	O	A	A
O	E Sân sâng vận hành thực tế	O	O	A	A
Các nhiệm vụ chính		Các mục tiêu		Tổng kết và dự báo	
Sân sâng vận hành hệ thống		Bố trí nhân lực		Nhân lực 0,5 triệu đô la	
Hoàn thành xây dựng		Xây dựng 6,0 triệu đô la		Xây dựng 3,0 triệu đô la	
Các chi phí		Hệ thống 0,5 triệu đô la			
Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la và sẽ có tỷ suất hoàn vốn đầu tư là 30%					

**BƯỚC 11**

## Làm như thế nào?

Điều này rất đơn giản! Chỉ cần tạo các biểu đồ dạng thanh cho mỗi phần của ngân sách. Dùng màu xanh lá cây để thể hiện khi nào dự án đang trong phạm vi ngân sách cho phép, màu vàng khi nào dự án đang vượt phạm vi ngân sách cho phép nhưng vẫn có thể bù lại được và màu đỏ khi dự án đang vượt phạm vi ngân sách cho phép mà không thể khắc phục được. Điều tối quan trọng là khi bạn lập đường biểu đồ ngân sách, bạn cần làm việc chặt chẽ với phòng kế toán để có được những thông tin chính xác.



Để thể hiện ngân sách cho dự án trên bản *Quản lý dự án* trên một trang giấy thì dễ, nhưng việc lập ra nó thì khó hơn rất nhiều. Trước khi bạn lập ngân sách, cần phải đảm bảo rằng bạn nắm được tất cả các chi phí cho dự án. Ví dụ, khi xây dựng đường ngân sách cho dự án Trung tâm phân phối tự động, trước khi lập ngân sách, chúng tôi đã có thỏa thuận với những nhà cung cấp của mình về những gì họ sẽ cung cấp, khi nào và giá cả là bao nhiêu.

Chỉ khi chúng ta đã biết chắc chắn chi phí thì chúng ta mới có thể sẵn sàng chấp nhận một khoản ngân sách. Hãy bảo đảm rằng bạn đã tính tới tất cả các chi phí: bản quyền phần mềm, các hợp đồng hỗ trợ phần mềm, thuê chuyên gia tư vấn, việc đi lại, đào tạo huấn luyện và những chi phí tương tự. Hãy tính tới cả những khoản dự phòng trong trường hợp chi phí tăng, ví dụ như do lạm phát hoặc do những thay đổi trong dự án.

Tuỳ thuộc vào cách thức vận hành của tổ chức mà bạn có thể đưa “các chi phí mềm” vào ngân sách, ví dụ như lương cho những nhân viên của công ty bạn làm việc bán thời gian hoặc toàn thời gian của họ cho dự án của bạn.

Bạn cũng sẽ nhận thấy đường ngân sách tổng là 9,5 triệu đô la. Chúng tôi đã dự trù 10 triệu đô la, trong đó bao gồm 500.000 đô la cho những chi phí phát sinh không nằm trong kế hoạch.

## BUỚC 12 - TÓM TẮT VÀ DỰ BÁO

Đến giờ chúng ta đã hoàn thành tất cả các phần trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* trừ một phần nhỏ là Tổng kết và dự báo ở cuối trang (Hình 5.17). Với bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đầu tiên đây là nơi bạn bổ sung những chi tiết cuối cùng cho kế hoạch của bạn. Một bản tổng kết tốt ở đây phải làm rõ tất cả những điểm mơ hồ hay khúc mắc và tránh những hiểu lầm có thể xảy ra trong tương lai. Từ bây giờ mọi người cần đọc “cùng một trang” theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Đây là nơi bạn cam kết với chính mình, xem như đây là bản kế hoạch sau cùng.

Hình 5.17: Quyết lý dứt án trên mảnh trang giấy – Buộc 12 thuộc thi như thế nào

Trí tuệ Clark Campbell		Đại án Trung tâm phát triển tự động (ADC)	
Mục tiêu của án: Tố cáo khát khao quyền hành phán quyết		Đại án hành chính và tội phạm	
Mục đích	Cách làm vụ án	Đại án hành chính và tội phạm	Đại án hành chính và tội phạm
○	1. Kỹ thuật đóng	○	○
○	2. Giải nổ mìn	○	○
○	3. Thiết kế khống chế phần mềm	○	○
○	4. Lắp đặt hành chính và mìn	○	○
○	5. Tự chế bom hành và mìn	○	○
○	6. Điều động lực lượng kỵ binh đánh quét	○	○
○	7. Thiết kế mìn nổ tự động	○	○
○	8. Thiết kế xe công	○	○
○	9. Thiết kế mìn	○	○
○	10. Hoàn thành khẩn cấp	○	○
○	11. Nghiên cứu kỹ thuật	○	○
○	12. Thiết kế mìn	○	○
○	13. Cải tạo quả đât	○	○
○	14. Lắp đặt và thử nghiệm	○	○
○	15. Thiết kế hàng chay	○	○
○	16. Thiết kế cải tiến mìn	○	○
○	17. Báo cáo tài liệu	○	○
○	18. Hành hành hành động	○	○
○	19. Tranh tài và đe dọa	○	○
○	20. Chuyển đổi mìn	○	○
○	21. Chuyển đổi kho	○	○
○	22. Bút lông bút súng	○	○
○	A. Sản xuất hành phần mềm có độ	○	○
○	B. Sản xuất hành phần mềm bên ngoài	○	○
○	C. Sản xuất và hành phần mềm bên ngoài	○	○
○	D. Sản xuất và hành phần mềm bên ngoài	○	○
○	E. Sản xuất và hành phần mềm	○	○

Các lĩnh vực

Xây dựng

Tổng kết và dự báo

Nhận xét: 0.5/10/10/10/10

Đại án Trung tâm phát triển tự động bắt đầu vào tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995.

Nhiều sách cho dù én à 10 triệu đô la và số có ý kiến hoàn tất là 30%

Bên cạnh đó, đây là bản đã hoàn thành của mẫu *Quản lý dự án trên một trang giấy* mà bạn cần có sự phê chuẩn sau cùng của ban quản lý cấp trên. Điều này có nghĩa rằng bạn thông báo với ban quản trị biết về các mục tiêu, các nhiệm vụ, những người thực hiện, ngân sách và tiến độ thực hiện của dự án. Để dàng nhận thấy rằng sau khi ban quản trị phê chuẩn dự án của bạn với bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đây đủ thì bạn sẽ dễ dàng có được sự đồng cảm và thông hiểu.

Tiếp theo trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, bạn sử dụng phần tổng kết để viết những thông tin về việc dự án đang được triển khai như thế nào. Nó cho thấy dự án đang tiến triển ra sao ở bất kỳ thời điểm nào và bạn dự báo những gì trong tương lai trung hạn. Trong phần này, bạn cần viết những câu đầy đủ chứ không phải những chấm tròn hay những đoạn bắt mắt. Đồng thời, cần phải viết càng cô đọng và càng dễ hiểu càng tốt.

### Làm như thế nào?

Khoảng trống dành để viết phần tổng kết là có giới hạn. Điều này là có mục đích. Với khoảng trống có hạn, bạn sẽ buộc phải biết chọn lọc xem bạn cần mô tả điều gì và cần phải viết một cách hiệu quả. Ban quản trị cấp cao sẽ không đọc những luận án mô tả dài dòng về những khía cạnh khác nhau của dự án. Họ muốn biết điều gì đang diễn ra và nắm bắt được điều đó càng nhanh càng tốt (Hình 5.18).

Hình 5.18: Quản lý dự án trên môi trường giấy - Bước 12

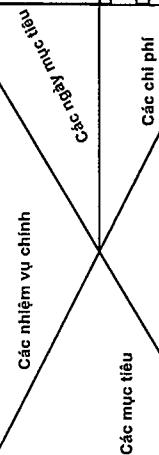
### Trường dự án: Clark Campbell

#### Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Dự án: Trung tâm phân phối tay động (ADC)

Ngày: 12/01/1994

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện / Unit test
O	1 Ký hợp đồng	O	A A B
O	2 Giải mã bằng	O	B B A B
O	3 Thiết kế hệ thống phân mềm	O	A A
O	4 Lắp đặt và cài đặt phần mềm	O	B C A
O	5 Thiết kế trạm làm việc	O	A A
O	6 Thị công bê tông, đổ xi măng quan	O	B A
O	7 Thị công móng ru	O	A A
O	8 Thị công kèo cột	O	A A
O	9 Thị công mái	O	A A C
O	10 Hoàn thành tầng chính	O	A A
O	11 Nội thất và phần kính	O	B A C
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	B B A
O	13 Cài đặt các giá đỡ	O	B B
O	14 Cấp đặt can, buc lự đóng	O	B A B
O	15 Lắp đặt băng chuyền	O	B B
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	B A B
O	17 Bảo bao người sử dụng	O	B A C
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	O	B B
O	19 Trạm làm việc và bộ đặc	O	B B
O	20 Chuyển đổi phần công	O	B A
O	21 Chuyển đổi kho	O	B A
O	22 Bố trí nhân sự	O	B A
O	A Sân sét vành hành phần mềm ứng	O	A B
O	B Sân sét vành hành phần mềm tên ngà	O	B A
O	C Sân sét vành hành phần mềm tích hợp	O	B B
O	D Sân sét vành hành công nghệ	O	B B
O	E Sân sét vành hành thực tế	O	A A A



Tổng kết và dự báo

Nhiều lực 0,5 triệu đô la

Xây dựng 60 triệu đô la

Hệ thống 30 triệu đô la

Dự án Trung tâm phân phối lưu động bắt đầu vào tháng 1/1995 và sẽ kết thúc vào ngày 31/12/1995

Ngân sách cho dự án là 10 triệu đô la và sẽ có lý suất hoán vốn đầu tư là 30%

Bộ tr tin học

Sân sét vành hành hệ thống

Hỗn thành xây dựng

## **Khái niệm cơ bản**

Hãy giải thích mọi điều cần thiết trong khoảng trống dành cho phần tổng kết. Đừng đính kèm thêm những trang hay biểu đồ giải thích bổ sung. Bạn quản trị sẽ không đọc đến chúng. Đây là công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* và mọi thứ cần phải được chứa đựng trong một tờ giấy.

Phần tổng kết là rất quan trọng. Đó là nơi bạn truyền tải tới các độc giả những thông tin không thể hiện trong những phần còn lại của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Bạn sẽ trả lời những câu hỏi chưa có đáp án bằng cách điền đầy đủ thông tin vào phần này. Ví dụ, nếu một dự án đang triển khai vượt phạm vi ngân sách cho phép thì cần thảo luận điều đó ở đây. Nếu như công việc đang bị đình trệ do những vấn đề với các nhà cung cấp và nhiều hạng mục của dự án đang chậm tiến độ thì đây là cơ hội để bạn cho những người quan tâm và liên quan tới dự án, biết tại sao công việc lại chậm.

Đây là cơ hội cho bạn để làm sáng tỏ mọi việc một cách dễ hiểu và tránh hiểu lầm. Tuy nhiên, không cần thông báo với ban quản trị những gì đã rõ ràng. Đừng nói: “ngân sách cho hạng mục hệ thống đã vượt phạm vi cho phép” hay “việc chuẩn bị các tấm kính đang bị chậm tiến độ”. Những thông tin chính xác như vậy cũng đã rõ ràng với bất cứ ai đọc bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

❖ *Mẹo*

*Phân tổng kết cần tập trung trả lời câu hỏi “Tại sao?” Bạn sẽ làm gì với điều đó? Bạn mong đợi điều gì sẽ xảy ra?*

Phân tổng kết nên tập trung trả lời các câu hỏi tại sao, những câu hỏi được đặt ra khi đọc bản *Quản lý dự án* trên một trang giấy: Tại sao dự án lại chậm tiến độ? Tại sao dự án lại vượt phạm vi ngân sách cho phép? Tại sao chi phí lại tăng vượt mức? Tại sao dấu chấm tròn này không được bôi đen như đáng nhẽ nó phải như thế? Tại sao đường này lại màu đỏ chứ không phải màu xanh dương?

Sau khi bạn trả lời các câu hỏi tại sao, bạn cần giải trình rằng bạn sẽ làm gì với những vấn đề đó và sau đó dự báo xem điều gì sẽ xảy ra.

Phân tổng kết này là nơi để bạn giải thích với ban quản trị những điều đó, những điều không được thể hiện trong bất kỳ phần nào khác của bản *Quản lý dự án* trên một trang giấy.

## 12 BƯỚC KẾT HỢP

Từ trang 125 đến trang 148 sẽ cho ta thấy từng trang thể hiện các bước trong số 12 bước được hoàn thiện theo thứ tự. Trang đầu tiên phác họa ra những phần trong mẫu và những trang tiếp theo minh họa từng bước đã được hoàn thành. Những trang này sẽ tiếp nối nhau cho đến khi hoàn thành đầy đủ mẫu *Quản lý dự án* trên một trang giấy.

Trường dự án:		Dự án:		Ngày: .....	
Mục tiêu của dự án:	Các nhiệm vụ chính	Mục tiêu:	Thực hiện /Ưu tiên		
1		2			
3		3			
4		4			
5		5			
6		6			
7		7			
8		8			
9		9			
10		10			
11		11			
12		12			
13		13			
14		14			
15		15			
16		16			
17		17			
18		18			
19		19			
20		20			
21		21			
22		22			
A		A			
B		B			
C		C			
D		D			
E		E			

Các nhiệm vụ chính

Giải quyết trắc trở

Các mục tiêu

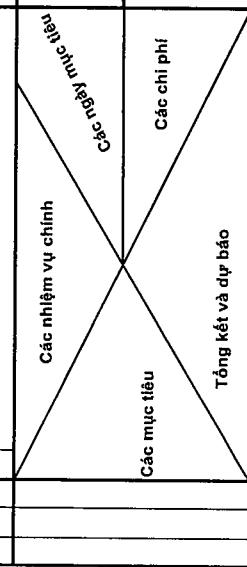
Các chi phí

Tổng kết và dự báo

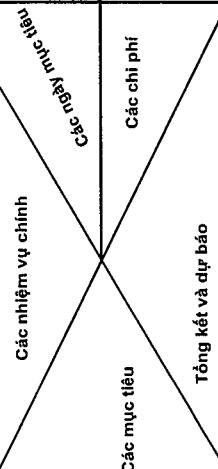
Ngày: 12/01/1994

**Trường dự án: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tài chính quy trình phần phổi - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%****Dự án: Trung tâm phân phối tủy động (ADC)****Dự án hoàn thành vào ngày: 31/12/1995****Thực hiện: Uy tín****Mục tiêu****Các nhiệm vụ chính**

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
A		
B		
C		
D		
E		

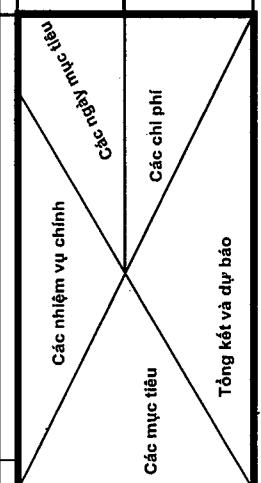


Trưởng dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án hoàn thành vào ngày: 31/12/1995		Thực hiện / Khuôn viên	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
A					
B					
C					
D					
E					

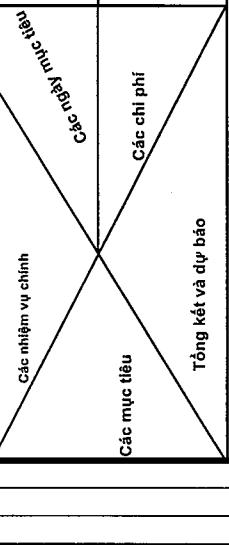




Trường dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995			
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
A					
B					
C					
D					
E					



Trưởng dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tüt động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995			
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
A					
B					
C					
D					
E					

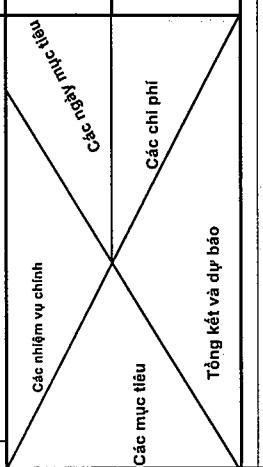


Ngày: 12/01/1994

**Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện ưu tiên
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
A			
B			
C			
D			
E			

Bố trí nhân lực  
Sân sัง vàn hạch nề thường  
Hỗn thách xây dựng



Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính
----------	--------------------

卷之三

Ngày: 12/01/1994

Bản vôn đầu tư 30%

Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995

## Trường dự án: Clark Campbell

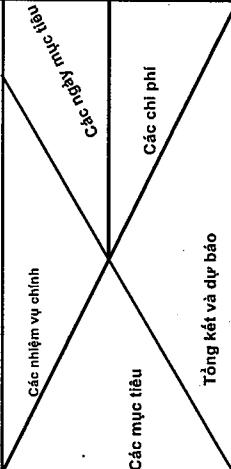
## Mục tiêu của dự án: Tài sản trúc quý tinh phần phổi - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

## Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Ngày: 12/01/1994

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện /Ưu tiên
1	Ký hợp đồng		
2	Giải tỏa mặt bằng		
3	Triển khai hệ thống phân mềm		
4	Lên cầu thỉnh phần cứng máy tính		
5	Thiết kế trạm làm việc của máy tính		
6	Thi công bái đổ xe và cabin quan		
7	Thi công móng trù		
8	Thi công xà cội		
9	Thi công mái		
10	Hoàn thành lồng chính		
11	Nội thất và cửa kính		
12	Lắp đặt phần cứng máy tính		
13	Cài đặt các ứng dụng		
14	Lắp đặt camera giám sát		
15	Lắp đặt bảng chuyên		
16	Thi công và cải đổi phần mềm		
17	Đào tạo người sử dụng		
18	Hoàn thành hàng rào		
19	Tranh tần việc và đồ đạc		
20	Chuyển đổi nhân công		
21	Bồi thường		
22	Bồi thường		
A			
B			
C			
D			
E			

Bố trí nhân lực  
Sân sัง vành hành kẽ hông  
Hỗn thách xây dựng  
Các mục tiêu



**Trưởng dự án:** Clark Campbell

Ngày: 12/01/1994

Đề án:

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện	Ưu tiên
1	Kỹ hàn đồng		
2	Giai tòa nhà băng		
3	Thiế kế hệ thống phần mềm		
4	Lên cầu hình phần cứng máy tính		
5	Thiế kế tram làm việc		
6	Thi công bài đồ sơn và cảnh quan		
7	Thi công móng lựu		
8	Thi công xà cát		
9	Thi công mai		
10	Hoàn thành tầng chính		
11	Nội thất và cửa kính		
12	Lắp đặt khung cường mạy linh		
13	Cai đặt các già đỡ		
14	Lắp đặt cần học tự động		
15	Lắp đặt bảng chuyền		
16	Thiế kế và cai đặt phần mềm		
17	Đào tạo người sử dụng		
18	Hoàn thành tầng nội bộ		
19	Tranh lavis y và đọc		
20	Chuyển đổi nhân công		
21	Chuyển đổi kho		
22	Bồi dưỡng		

		Các mục tiêu	Tổng
A	Hỗn thành xây dựng	Sản sang vận hành hệ thống	Bố trí nhanh lục
B			
C			
D			
E			

The diagram consists of two sets of intersecting lines forming a grid-like pattern. The vertical axis on the left is labeled 'Các nhiệm vụ chính' (Main tasks). The horizontal axis at the bottom is labeled 'Các mục tiêu' (Goals). The diagonal lines from top-left to bottom-right are labeled 'Các công việc mục tiêu' (Target tasks). The diagonal lines from bottom-left to top-right are labeled 'Các chi phí' (Costs). The intersection point is labeled 'Tổng kết và dự báo' (Summary and forecast).

Trống két và dép béo

Các bài

બાળ કાવ્ય

Các nhiệm vụ chính

	Dave
	Klaus
	Wayne
	Dennis
	Thang 12/1995
	Thang 11/1995
	Thang 10/1995
	Thang 09/1995
	Thang 08/1995
	Thang 07/1995
	Thang 06/1995
	Thang 05/1995
	Thang 04/1995
	Thang 03/1995
	Thang 02/1995
	Thang 01/1995

12

Trường duy án: Clark Campbell

Duy án: Trung tín  
n vốn đầu tư 30%

Ngày: 12/01/1994

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân Phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Mục tiêu		Các nhiệm vụ chính		Thực hiện /Deadline	
Đối tượng	Nội dung	Đối tượng	Nội dung	Thời gian	Đối tượng
1	Kỹ hợp đồng				Dave
2	Giải loi mat bằng				Klaus
3	Thiế kế và không phản mềm				Wayne
4	Lán cẩu binh phan cứng máy lính				Dennis
5	Thiế kế tóm tắt iyc			Tháng 12/1995	
6	Thi công bài do xe và cảnh quan			Tháng 11/1995	
7	Thi công móng tuy			Tháng 10/1995	
8	Thi công xà cát			Tháng 09/1995	
9	Thi công mới			Tháng 07/1995	
10	Hàn và hàn không chính			Tháng 06/1995	
11	Nội thất và cửa kính			Tháng 05/1995	
12	Lắp đặt phần cứng máy tính			Tháng 04/1995	
13	Cài đặt các giá đỡ			Tháng 03/1995	
14	Lắp đặt trục ly động			Tháng 02/1995	
15	Lắp đặt bảng chuyên			Tháng 01/1995	
16	Thiế kế và cài đặt phần mềm				
17	Báo tao người sử dụng				
18	Hỗn thành tăng giác ứng				
19	Trạm làm việc và đồ đạc				
20	Chuyển đổi nhân công				
21	Chuyển đổi kinh				
22	Bổ tú nhân sự				

**Trường dự án: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%****Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**

Ngày: 12/01/1994

**Các nhiệm vụ chính**

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện /Tùy tiện
O	1 Ký hợp đồng	
O	2 Giải toả mặt bằng	
O	3 Thiết kế hệ thống phân mềm	
O	4 Lên cấu hình phần cứng máy tính	
O	5 Thiết kế trạm làm việc	
O	6 Thủ công bài đồ xe và cảnh quan	
O	7 Thủ công móng trụ	
O	8 Thủ công xà cốt	
O	9 Thủ công mái	
O	10 Hoàn thành thông chính	
O	11 Nghiêm và cửa kính	
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	
O	13 Cài đặt các giá đỡ	
O	14 Lắp đặt cần trục tự động	
O	15 Lắp đặt băng chuyền	
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	
O	17 Đào tạo người sử dụng	
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	
O	19 Trạm làm việc và đồ đạc	
O	20 Chuyển đổi nhân công	
O	21 Chuyển đổi kho	
O	22 Bồi thường sỹ	
A		
B		
C		
D		
E		

**Các mục tiêu**  
**Các nhiệm vụ chính**  
**Các chi phí**  
**Tổng kết và dự báo**

**Bố trり nhằm mục đích**  
**Sản sàng vành hành hé thùng**  
**Hỗn thanh xé dây**

**Dự án:** Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Ngày: 12/01/1994

100

Mục tiêu		Các nhiệm vụ chính		Điều kiện/Ưu tiên	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Mục tiêu	Điều kiện/Ưu tiên
O	1 Ký hợp đồng	O	1 Giải tỏa mặt bằng	Dennis	Tháng 1/1995
O	2 Thiết kế hệ thống phần mềm	O	3 Thiết kế và cung cấp máy tính	Wayne	Tháng 10/1995
O	4 Lên cầu hình phản ứng máy tính	O	5 Thiết kế fram làm việc	Klaus	Tháng 11/1995
O	6 Thiết kế để có thể vệ sinh quan	O	7 Thiết công móng lầu	Dave	Tháng 12/1995
O	8 Thiết công xà cát	O	9 Hoàn thành tầng chính		
O	10 Nối nhà và cửa kính	O	11 Nối nhà và cửa kính		
O	12 Ảp đặt phần cứng máy tính	O	13 Cài đặt các giá đỡ		
O	14 Lắp đặt cần trục lự động	O	14 Lắp đặt cần trục lự động		
O	15 Lắp đặt băng chuyền	O	15 Lắp đặt băng chuyền		
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm		
O	17 Đào tạo người dùng	O	17 Đào tạo người dùng		
O	18 Trạm làm việc và đồ đạc	O	18 Trạm làm việc và đồ đạc		
O	19 Chuyển đổi nhân công	O	19 Chuyển đổi nhân công		
O	20 Chuyển đổi kho	O	20 Chuyển đổi kho		
O	21 Bổ sung nhân sự	O	21 Bổ sung nhân sự		
O	22 Bổ sung nhân sự	O	22 Bổ sung nhân sự		
A		B		C	
C		D		E	
E					

**Trường dự án: Clark Campbell****Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**

Ngày: 12/01/1994

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện/Ưu tiên
Mục tiêu	Ký hợp đồng		
O O	1 Giải mã bằng		
O O	2 Giải mã bằng		
O O	3 Thiết kế hệ thống phân mềm		
O O	4 Lên cấu hình phần cứng máy tính		
O O	5 Thiết kế tram làm việc		
O O	6 Thị công bắt đốt xe và cánh quan		
O O	7 Thị công móng rú		
O O	8 Thị công xà cát		
O O	9 Thị công mai		
O O	10 Hoàn thành tầng chính		
O O	11 Nâng đỡ cửa kính		
O O	12 ắp đặt phần cứng máy linh		
O O	13 Cài đặt các giá đỡ		
O O	14 Lắp đặt cần trục tự động		
O O	15 Lắp đặt băng chuyền		
O O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm		
O O	17 Đào lõo và cài đặt sút đường		
O O	18 Hoàn thành tầng gác lửng		
O O	19 Trám lâm việt và đồ đạc		
O O	20 Chuyển đổi nhanh công		
O O	21 Chuyển đổi kho		
O O	22 Bồi thường sự		
A			Dave
B			Klaus
C			Wayne
E			Dennis
		Tháng 12/1995	
		Tháng 11/1995	
		Tháng 10/1995	
		Tháng 09/1995	
		Tháng 08/1995	
		Tháng 07/1995	
		Tháng 06/1995	
		Tháng 05/1995	
		Tháng 04/1995	
		Tháng 03/1995	
		Tháng 02/1995	
		Tháng 01/1995	
			Các chỉ tiêu
			Tổng kết và dự báo
			Các chỉ phí
			Các mục tiêu
			Các nghiệp vụ chính
			Các nghiệp vụ phụ
			Bố trí nhân lực
			Sàn sang vành nhau hệ thống
			Hỗn thành xây dựng

**Trưởng dự án:** Clark Campbell**Mục tiêu của dự án:** Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%**Dự án: Trung tâm phân phối lưu động (ADC)****Ngày:** 12/01/1994**Đến hoàn thành vào ngày:** 31/12/1995**Thực hiện /Tuần**

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện /Tuần
O	1 Kỹ thuật đóng	
O	2 Giải tỏa mặt bằng	
O	3 Thiết kế và thi công phần mềm	
O	4 Lên cầu hình phân công máy tính	
O	5 Thiết kế trạm làm việc	
O	6 Thị công bài đồ xe và cành quan	
O	7 Thi công móng lựu	
O	8 Thị công kè cát	
O	9 Thị công mái	
O	10 Hoàn thành tầng chính	
O	11 Nội thất và cửa kính	
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	
O	13 Cài đặt các ứng dụng	
O	14 Lắp đặt camera theo yêu cầu	
O	15 Lắp đặt bảng chuyên	
O	16 Thiết kế và cải tạo phần mềm	
O	17 Büro người sử dụng	
O	18 Hành khinh hàng hóa	
O	19 Tranh lán việc và đồ đạc	
O	20 Chuyển đổi nhân công	
O	21 Chuyển đổi kho	
O	22 Bồi dưỡng sự	
A		
B		
C		
D		
E		

Bộ tri nhận lực  
Sản sàng vận hành hệ thống  
Hỗn thành xây dựng  
Các mục tiêu

Tổng kết và dự báo  
Các chỉ phi  
Các nhiệm vụ chính  
Các nhiệm vụ phụ

**Thực hiện /Tuần**

**Trường dự án: Clark Campbell****Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**

Ngày: 12/01/1994

Thực hiện: Uylinh

Các nhiệm vụ chính

Mục tiêu

Đoán hoàn thành vào Ngày 31/12/1995

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện	Đoán hoàn thành vào Ngày 31/12/1995
O	1 Ký hợp đồng	O	O
O	2 Giải toả mặt bằng	O	O
O	3 Thiết kế hệ thống phần mềm	O	O
O	4 Lên cầu bình nhàn cung máy tính	O	O
O	5 Thiết kế trạm làm việc	O	O
O	6 Thị công bài đồ xe và cảnh quan	O	O
O	7 Thị công móng trụ	O	O
O	8 Thị công xà cột	O	O
O	9 Thị công mái	O	O
O	10 Hân hành Tặng chính	O	O
O	11 Nghi lễ và cửa kính	O	O
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O
O	13 Cài đặt các gốc già	O	O
O	14 Lắp đặt cần trục tự động	O	O
O	15 Lắp đặt băng chuyền	O	O
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O	O
O	17 Bảo tàng nguyên vật liệu	O	O
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	O	O
O	19 Trạm làm việc và gác đốc	O	O
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	O
O	21 Chuyển đổi kho	O	O
O	22 Bố trí nhân sự	O	O
A			
B			
C			
D			
E			

Các nhiệm vụ phụ

Các nhiệm vụ chính

Bổ trợ nhân lực

Hỗn thach xây dựng

San sang văn phòng

Các chi phí

Các mục tiêu

Tổng kết và dự báo

**Trường dự án: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%**

Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Duy án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện / Uy tín
O	1 Ký hợp đồng	O O O O	A A A A
O	2 Giải loại mặt bằng	O O O O	B B A B
O	3 Thiết kế và hàn công Phân mềm	O O O O	A A B A
O	4 Lập cầu hình phân công máy tính	O O O O	B C A
O	5 Thiết kế trạm liên lạc	O O O O	B C B
O	6 Thị công móng để xe và cành quan	O O O O	A A A
O	7 Thị công móng tru	O O O O	A A A
O	8 Thị công rã cát	O O O O	A A A
O	9 Thị công mèo	O O O O	A A A
O	10 Hoàn thành tầng chính	O O O O	A C B
O	11 Nội thất và cửa kính	O O O O	B B B
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O O O O	B A C
O	13 Cài đặt phần mềm	O O O O	B A B
O	14 Lắp đặt các thiết bị	O O O O	B A B
O	15 Lắp đặt bảng chuyền	O O O O	B A B
O	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	O O O O	B A B
O	17 Bảo bối người sử dụng	O O O O	A C B
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	O O O O	B B B
O	19 Trám làm việc và đồ đạc	O O O O	A A A
O	20 Chuyển đổi nhân công	O O O O	B B B
O	21 Chuyển đổi kho	O O O O	A B B
O	22 Bố trí nhân sự	O O O O	B A A
Các mục tiêu		Bổ trợ nhân lực	
Hoa lan hành xây dựng		Đơn hàng hành nghề	
Các nhiệm vụ chính		Các ngày thi công	
Tổng kết và dự báo		Các chi phí	

Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Ngày: 12/01/1994

**Dự án:** Trung tâm  
**Trường dự án:** Clark Campbell  
**Mục tiêu của dự án:** Tài cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/7/2005	Thực hiện /Ưu tiên
O	1. Hợp đồng	O	A
O	2. Giải mã mật bảng	O	A
O	3. Thiết kế hệ thống phần mềm	O	B
O	4. Lập các hình phân công máy tính	O	A
O	5. Thiết kế trạm lâm nghiệp	O	A
O	6. Thiết kế bộ đếm xe và cảnh quan	O	B
O	7. Thị công móng trụ	O	A
O	8. Thị công và cát	O	B
O	9. Thị công mái	O	A
O	10. Hoàn thành lắp đặt chính	O	C
O	11. Nộp thết và cửa kính	O	B
O	12. Lắp đặt phần cứng máy tính	O	C
O	13. Cài đặt các gốc đỡ	O	B
O	14. Lắp đặt cần tay và động	O	B
O	15. Lắp đặt bảng chuyên	O	B
O	16. Thiết kế và cắt phần mềm	O	A
O	17. Đào tạo người sử dụng	O	C
O	18. Hoàn thành lắp đặt gác lửng	O	B
O	19. Triển lãm và báo cáo	O	A
O	20. Chuyển đổi nhân công	O	B
O	21. Chuyển đổi kho	O	A
O	22. Bồi thường sáu	O	B
			Dave
			Klaus
			Wayne
			Dennis
			Tháng 12/1995
			Tháng 11/1995
			Tháng 10/1995
			Tháng 09/1995
			Tháng 08/1995
			Tháng 07/1995
			Tháng 06/1995
			Tháng 05/1995
			Tháng 04/1995
			Tháng 03/1995
			Tháng 02/1995
			Tháng 01/1995
			Sản sang vành nhau hệ thống
			Hỗn thành xây dựng
			Bù trùnかなり
			Các mục tiêu
			Tổng kết và dự báo
			Các chỉ phí



Ngày: 12/01/94

**Mục tiêu của dự án: Tài cầu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%****Dự án: Trung tâm phân phối tý đong (ADC)**

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện / Đầu tiên											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
O	1 Kỹ hợp đồng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	2 Giải lot mã bằng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	3 Thiết kế hệ thống phân mềm	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	4 Thiết kế trạm làm việc	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	5 Thị công bát đồ xe và cảnh quan	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	6 Thị công móng trụ	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	7 Thị công xà cát	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	8 Thị công xà cát	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	9 Thị công móng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	10 Thiết kế hành lang chính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	11 Nội thất và cửa kính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	12 Cải đặt phần cứng máy tính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	13 Cải đặt các giá đỡ	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	14 Cải đặt cần trục lưu động	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	15 Lắp đặt chuyển	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	16 Thiết kế và cải phần mềm	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	17 Đào tạo người sử dụng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	18 Hoàn thành tầng giải lồng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	19 Trạm làm việc và số đặc	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	20 Chuyển đổi nhân công	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	21 Chuyển đổi kinh	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	22 Bồi thường sô	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	A Sản sang vận hành phần mềm sức khỏe	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	B Sản sang vận hành phần mềm điện ngoài	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	C Sản sang vận hành phần mềm điện tích hợp	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	D Sản sang vận hành tổng thể	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
O	E Sản sang vận hành thực tế	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Các mục tiêu

Các nhiệm vụ chính

Các mục tiêu

Các chỉ phí

Tổng kết và dự báo

Bố trí nhân lực

Sản sang vận hành hệ thống

**Trưởng dự án: Clark Campbell****Hoaan thanh xây dựng****Sản sang vận hành hệ thống**

**Trường dự án: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%**

Ngày: 12/01/94

**Mục tiêu: Các nhiệm vụ chính**

Mục tiêu	Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)											
	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995											
	Thực hiện /Ưu tiên											
O	1	Ký hợp đồng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	2	Giải toả mặt bằng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	3	Thiêt kế và thi công phần mềm	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	4	Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	C
O	5	Thiết kế ram lâm viếng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	6	Thi công bài đồ xe và cảnh quan	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	7	Thi công móng trụ	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	8	Thi công Xây cất	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	9	Thi công mui	O	O	O	O	O	O	O	O	O	C
O	10	Hoàn thành tầng chính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	11	Nội thất và cửa kính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	12	Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	13	Cài đặt các giá đỡ	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	14	Lắp đặt cần lục tự động	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	15	Lắp đặt băng chuyền	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	16	Thiết kế và cắt đới phần mềm	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	17	Đào tạo người sử dụng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	C
O	18	Hoàn thành tầng gác lửng	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	19	Trạm làm việc và đồ đạc	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	20	Chuyển đổi nhân công	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	21	Chuyển đổi kho	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B
O	22	Bảo trì nhân sự	O	O	O	O	O	O	O	O	O	A
O	A	Sản sàng vận hành phần mềm cục bộ										A
O	B	Sản sàng vận hành phần mềm trên ngoài										A
O	C	Sản sàng vận hành phần mềm tích hợp										B
O	D	Sản sàng vận hành tổng thể										A
O	E	Sản sàng vận hành thực tế										A

**Các nhiệm vụ chính****Các chi phí****Các mục tiêu****Tổng kết và dự báo**

Hoàn thành xây dựng

Sản sang vận hành hệ thống

Bố trí nhân lực

Nhân lực 0,5 triệu đô la

Hệ thống 3,0 triệu đô la

Xây dựng 6,0 triệu đô la

Trí tuệ không dứt áo: Clark Camphell

Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

GÉRARD DE NERVAL

Dự án: Trung tâm phân phối tư động (ADC)

11

Điều án hoàn thành vào ngày 31/12/1995

Trường dum án: Clark Campbell

**Dụ án:** Trung tâm  
**Tên dự án:** Clark Campbell  
**Mục tiêu của dự án:** Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%.

Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)

Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC) Ngày: 12/01/94



## CHƯƠNG 6

### QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY TRONG THỰC TẾ

T *Trước khi cho bạn thấy chúng tôi đã sử dụng công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy* như thế nào trong suốt một năm triển khai dự án Trung tâm phân phối tự động (ADC), tôi thấy cần phải để cho bạn xem phương án mà chúng tôi đã phát triển trước khi dự án này bắt đầu (Hình 6.1). Đây là một khâu quan trọng bởi vì nó đã được trình và được ban quản trị cấp cao phê duyệt và cho phép triển khai dự án.

#### NĂM BƯỚC ĐỂ TẠO MỘT BẢN BÁO CÁO VỚI CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN VỚI MỘT TRANG GIẤY

Bây giờ, chúng ta đã sẵn sàng sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Những công sức bạn và nhóm bỏ ra để lập nên bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* nay đã có thành quả. Việc lập các bản báo cáo tháng là rất dễ dàng khi bạn thực hiện theo năm bước như trong Hình 6.2.

Hình 6.1: Quyết định trên mỗi trang giấy ở giai đoạn bước đầu của dự án ADC

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/94	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện	Ưu tiên	
O	1 Kỹ hợp đồng	O	O	A	
O	2 Giải toả mặt bằng	O	O	B	
O	3 Thiết kế hệ thống phần mềm	O	O	B	
O	4 Lập cầu hình phân công máy tính	O	O	A	
O	5 Trại kí túc, trạm làm việc	O	O	B	
O	6 Thiết kế, lắp đặt đồ xe và cảnh quan	O	O	A	
O	7 Thi công lắp đặt truy	O	O	B	
O	8 Thi công rà soát	O	O	A	
O	9 Thi công mài	O	O	A	
O	10 Hoàn thành tầng chính	O	O	A	
O	11 Nâng nhà và sửa tĩnh	O	O	C	
O	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	O	O	B	
O	13 Cải đổi các giá đỡ	O	O	A	
O	14 Lắp đặt cảm biến lực	O	O	B	
O	15 Lắp đặt bảng chuyền	O	O	B	
O	16 Thiết kế và cải đổi phần mềm	O	O	B	
O	17 Đào tạo người sử dụng	O	O	B	
O	18 Hoàn thành tầng gác lửng	O	O	C	
O	19 Trạm làm việc và đặc	O	O	B	
O	20 Chuyển đổi kho	O	O	A	
O	21 Chuyển đổi công	O	O	B	
O	22 Bố trí nhân sự	O	O	B	
O	A Sân sảng vận hành phân mềm cục bộ	O	O	A	
O	B Sân sảng vận hành phân mềm biển ngoại	O	O	B	
O	C Sân sảng vận hành phân mềm lịch họp	O	O	A	
O	D Sân sảng vận hành hàng tồn	O	O	B	
O	E Sân sảng vận hành thay thế	O	O	A	
Các nhiệm vụ chính		Bố trùnhan lý			
Các mục tiêu		Sách sang ván hành hệ thống			
Tổng kết và dự báo		Hệ thống 3.0 triệu đô la			
Các chi phí		Nhân lực 0.5 triệu đô la			
Xây dựng 6.0 triệu đô la					

### 1. Bôi đậm các mốc thời gian

*Bôi đen vào chấm tròn thể hiện các nhiệm vụ chính đã hoàn thành.* Tiến triển của dự án được thể hiện bằng cách bôi đen vào các chấm tròn. Mặc dù việc bôi đen vào các chấm tròn này là rất đơn giản, nhưng để thống nhất xem chấm tròn nào cần bôi đen, chấm tròn nào chưa thể bôi đen lại không dễ dàng. Một số thành viên trong nhóm có thể nói: “Đúng rồi, hãy bôi đen vào phần chấm tròn của tôi.” và những người khác có thể nói: “Nhiệm vụ đó vẫn chưa hoàn thành.” Vói vai trò là nhà quản lý dự án bạn phải biết kết hợp cả nhóm lại với nhau. Điều này cần tới sự trao đổi thẳng thắn trực tiếp và rõ ràng. Điều quan trọng là: Một khi quyết định chấm tròn nào sẽ được bôi đen, chấm tròn nào không thì nhóm của bạn cần phải nhất trí. Khi bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã được hoàn thành, không thể có chuyện một thành viên trong nhóm nói rằng bản báo cáo đó là thiếu chính xác, có sự thiên vị hoặc nhóm dự án của bạn chưa thực sự thành thực. Nếu điều này xảy ra thì hiệu quả và uy tín của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* sẽ bị giảm sút. Nhóm dự án nhất thiết phải thống nhất với nhau và trưởng nhóm dự án cần phải trao đổi với các thành viên cho đến khi đạt được sự nhất trí. Chỉ khi đó bạn mới nên ký vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* và gửi cho lãnh đạo cấp trên.

Hình 6.2.5 bước xây dựng báo cáo hàng tháng

Trường dự án: Clark Campbell		Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)		Ngày: 12/01/1994	
Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Duy án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện / Dư liệu		
●	1 Ký hợp đồng	●	A		
●	2 Giải mã bằng	●	A		
●	3 Thiết kế hệ thống phân mềm	●	B		
○	4 Lên cấu hình phần cứng máy tính	○	A		
○	5 Thiết kế trạm làm việc	●	B		
○	6 Thị công lắp đặt xe và cài đặt quan	●	C		
○	7 Thị công móng trụ	○	A		
○	8 Thị công xà cát	○	B		
○	9 Thị công móng	○	A		
○	10 Hoàn thành tầng chính	○	C		
○	11 Nối thiết và cửa kính	○	B		
○	12 Lắp đặt phần cứng máy tính	○	A		
○	13 Cài đặt các ứng dụng	○	B		
○	14 Lập đặt cơ sở dữ liệu	○	A		
○	15 Lắp đặt camera chuyền	○	B		
○	16 Thiết kế và cài đặt phần mềm	○	A		
○	17 Đào tạo người sử dụng	○	C		
○	18 Hoàn thành tầng gác lửng	○	B		
○	19 Trạm làm việc và đồ đạc	●	A		
○	20 Chuyển đổi nhân công	●	B		
○	21 Chuyển đổi kho	●	A		
○	22 Bổ trí nhân sự	○	B		
	A Sắp sang vận hành phần mềm cũ	2			
	B Sắp sang vận hành phần mềm bên ngoài				
	C Sắp sang vận hành phần mềm tích hợp				
	D Sắp sang vận hành tổng thể				
	E Sắp sang vận hành thực tế				
Các mục tiêu		Các chi phí		Tổng kết và dự báo	
Hoàn thành xây dựng		Bổ trợ nhân lực		Nhân lực: 0.5 triệu đô la	
Sản xuất và phân hành thông		Hệ thống 3.0 triệu đô la		Xây dựng 6.0 triệu đô la	
Sử dụng phần mềm mới và hệ thống điện tử mới sẽ được đưa vào khai thác sau 6 tháng. Giá trị kinh doanh sau 6 tháng là 100 triệu đô la.		Nhận lực lượng 2000		Xanh lá cây = Vàng = Đỏ =	
Các đơn hàng này bị hủy bỏ và không được đền bù. Giá trị kinh doanh sau 6 tháng là 100 triệu đô la.		Nhận lực lượng 2000		Xanh lá cây = Vàng = Đỏ =	
Chúng ta tiếp tục duy trì để hoàn thành thời gian đến đó, nguồn ngân sách, và mục tiêu ROI.		Nhận lực lượng 2000		Xanh lá cây = Vàng = Đỏ =	

## 2. Xác định rõ kết quả thực hiện

Hãy sử dụng các màu sắc khi bạn tiến hành xác định kết quả thực hiện. Cũng giống như hầu hết mọi thứ trong cuộc sống, sự lựa chọn màu sắc không chỉ giới hạn giữa trắng và đen. Trước khi bạn bắt đầu dự án, hãy định rõ ý nghĩa của màu sắc bạn sử dụng. Trưởng nhóm dự án cần thực hiện điều này cùng với các thành viên trong nhóm. Bạn và nhóm của bạn có thể có cách sử dụng màu sắc riêng và chúng có thể thay đổi một chút đối với từng dự án. Tại Công ty O.C. Tanner, chúng tôi thường chọn màu sắc như sau:

- *Màu xanh lá cây: Kết quả tốt.* Kết quả thực hiện là tốt. (Chúng ta không ghi nhận những kết quả thực hiện xuất sắc bằng màu sắc, điều quan trọng là để cho ban quản trị biết công việc nào đang tiến triển đạt chất lượng.)
- *Màu vàng: Đáng quan ngại.* Kết quả thực hiện có thể ảnh hưởng đến tiến độ, phạm vi hay chi phí của dự án. Những vấn đề được thể hiện màu vàng thể hiện vấn đề đó chỉ là tạm thời và người chịu trách nhiệm về vấn đề đó có thể giải quyết được.
- *Màu đỏ: Không đạt.* Kết quả thực hiện sẽ ảnh hưởng đến tiến độ, phạm vi hay ngân sách của dự án. Để có thể giải quyết những vấn đề này, cần phải có nỗ lực hơn của nhiều người hơn là nỗ lực của riêng người chịu trách nhiệm giải quyết về những vấn đề đó. Những vấn đề như thế này đòi hỏi nỗ lực của cả nhóm.

### 3. Báo cáo các khoản chi phí

Các số liệu phải do bộ nguồn kế toán cung cấp và phải thống nhất cách thức mô tả ngân sách dự án trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Các khoản chi phí thực tế cần được thể hiện ở dạng biểu đồ thanh kẽm ngay biểu đồ đường ngân sách. Điều này cho thấy một bức tranh rõ ràng về ngân sách đã được chi tiêu đến một thời điểm xác định và liệu bạn có chi vượt, tiết kiệm hơn ngân sách hay là trong phạm vi ngân sách cho phép. Ở đây, ta cũng sử dụng đến các màu sắc:

- *Màu xanh lá cây*: Dự án đang triển trong phạm vi hay tiết kiệm hơn ngân sách cho phép.
- *Màu vàng*: Dự án đang chi vượt ngân sách, nhưng hoặc là dự án có thể tiết kiệm được những khoản khác để cuối cùng vẫn nằm trong phạm vi ngân sách cho phép hoặc là các khoản chi vượt vẫn nằm trong phạm vi đã được chấp thuận trước về chi phí phát sinh.
- *Màu đỏ*: Dự án đang chi vượt ngân sách và bạn dự tính rằng dự án sẽ chi vượt ngân sách khi kết thúc và vượt qua cả dự trù chi phí phát sinh từ trước.

### 4. Viết tổng kết và dự báo

#### NHỮNG VÍ DỤ VỀ BẢN QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY TRONG THỰC TẾ

Đường thẳng đứng màu xanh mô tả vị thế hiện tại của dự án. Các chấm tròn thể hiện tiến độ của từng nhiệm vụ.

Từ Hình 6.3 đến Hình 6.6 cho thấy bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* đã thay đổi như thế nào theo thời gian triển khai dự án. Bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* được sử dụng ở đây lấy từ một dự án mà tôi quản lý - dự án xây dựng Trung tâm phân phối tự động (ADC) cho Công ty O.C. Tanner. Dự án này bắt đầu từ tháng 01/1995 và kết thúc vào tháng 12/1995, tương quan hoàn toàn với lịch năm. Tôi đã chọn 3 tháng trong dự án 12 tháng này để làm ví dụ minh họa.

Bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cần được hoàn thành đúng thời hạn. Nếu như nó được hoàn thành chậm một tuần thì hầu như nó sẽ trở thành vô dụng. Nếu dự án chia tiến độ theo từng tháng thì bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* này cần được hoàn thành trong vòng năm ngày làm việc vào cuối mỗi tháng. Đừng trì hoãn! Hãy điền vào bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* này càng nhanh càng tốt.

Khi hoàn thành bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, bạn và nhóm của bạn cần tổng kết lại xem cần phải làm gì. Sau đó thảo luận với cả những người bên ngoài nhóm nhưng liên quan đến dự án. Hãy hỏi họ xem họ nghĩ bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* nhóm bạn tạo ra đã cho thấy chính xác tình trạng hiện tại của dự án hay chưa. Điều này sẽ thu hút rộng rãi những bên quan tâm. Quan trọng nhất là nó giúp duy trì sự trung thực và chính trực của những người chịu trách nhiệm thực hiện. Khi họ biết rằng những người khác sẽ đánh giá quyết định của mình, họ sẽ trở nên thực tế hơn với những quyết định ấy. Ví dụ

họ có thể nói rằng một nhiệm vụ nào đó đang triển khai đúng tiến độ nhưng nếu biết rằng những người khác liên quan đến nhiệm vụ này sẽ có cơ hội bình luận thì họ có thể sẽ thay đổi ý định và nói rằng nhiệm vụ đó đang chậm tiến độ một chút.

### Báo cáo ngay từ thời gian đầu của dự án

Đường màu xanh trong Hình 6.3 cho bạn thấy bạn đang ở khoảng thời gian nào của dự án. Hình 6.3 có một đường màu xanh ở tháng 03/1995 cho bạn biết rằng bản *Quản lý dự án* trên một trang giấy này được sử dụng như báo cáo tháng 03/1995, tức là ba tháng triển khai dự án. Bạn có thể thấy một số chấm tròn màu đen liên kết tới các nhiệm vụ.

Hai nhiệm vụ đầu tiên, Ký hợp đồng (dòng 1) và Giải phóng mặt bằng (dòng 2) cần được hoàn thành trong vòng hai tháng đầu tiên của dự án. Nhìn vào Hình 6.3, bạn không biết hai nhiệm vụ này được hoàn thành khi nào nhưng bạn biết rằng chúng đã được hoàn thành vào thời điểm này. Nhìn vào tháng Hai bạn sẽ biết liệu các nhiệm vụ đó có được hoàn thành đúng hạn hay không. Nhiệm vụ thứ ba: Thiết kế hệ thống phần mềm (dòng 3), được triển khai đúng tiến độ bởi vì tất cả các dấu chấm tròn thể hiện nhiệm vụ đó đều đã được bôi đen. Nhiệm vụ thứ tư: Lên cấu hình hệ thống phần cứng máy tính (dòng 4), đang chậm tiến độ (có một chấm tròn rỗng ở tháng ba). Nhiệm vụ tiếp theo: Thiết kế trạm làm việc (dòng 5), hiện đang vượt tiến độ (có một chấm tròn đen bên tay phải đường

**Trường dạy nghề: Clark Campbell****Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%**

Mục tiêu		Các nhiệm vụ chính		Dự án hoàn thành vào Ngày 31/12/1995		Thực hiện /Ưu tiên	
●	1 Ký hợp đồng	●	●			A	A
●	2 Giải quyết bằng	●	●			B	B
○	3 Thiết kế và thi công phần mềm	○	○			A	A
○	4 Lên kế hoạch, phỏng vấn và xác định	○	○			B	C
○	5 Thiết kế trạm lâm việc	●	●			A	A
○	6 Thiết kế bến đỗ xe và cảng quan		●			B	B
○	7 Thị công móng trụ	●	○			A	A
○	8 Thị công kè cát	●	○			A	A
○	9 Thị công mai		○			A	C
○	10 Hoàn thành tăng chỉnh		○			A	B
○	11 Nguồn tài và cửa kính		○			B	A
○	12 Lắp đặt phần cứng máy tính		○			B	B
○	13 Cải đổi các giá đỡ		○			B	B
○	14 Lắp đặt cần trục lưu động		○			B	B
○	15 Lắp đặt băng chuyền		○			B	B
○	16 Thiết kế và cải đổi phần mềm		○			B	B
○	17 Đào tạo người sử dụng		○			A	C
○	18 Hoàn thành tăng gác lửng		○			B	B
○	19 Trang bị văn phòng		●			A	B
○	20 Chuẩn bị thiết bị		○			B	A
○	21 Chuyển đổi kho		○			A	B
○	22 Bồi thường		○			B	A
A	Sản sánh vận hành phần mềm gốc bộ					A	B
B	Sản sánh vận hành phần mềm tên ngoài					B	A
C	Sản sánh vận hành phần mềm tên riêng					B	B
D	Sản sánh vận hành phần mềm lịch hợp					B	B
E	Sản sánh vận hành tổng thể					A	A
<b>Tổng kết và dự báo</b>		<b>Các mục tiêu</b>		<b>Các chi phí</b>		<b>Xây dựng 6.0 triệu đô la</b>	
<b>Hoàn thành xây dựng</b>		<b>Sản sánh vận hành hệ thống</b>		<b>Để trích thu hồi</b>		<b>2.1 triệu đô la</b>	
<b>Hoàn thành xây dựng</b>		<b>Sản sánh vận hành hệ thống</b>		<b>Để trích thu hồi</b>		<b>0.9 triệu đô la</b>	
<b>Tổng kết và dự báo</b>		<b>Nhận lực 0.5 triệu đô la</b>		<b>Hệ thống 3.0 triệu đô la</b>		<b>2.1 triệu đô la</b>	
<b>Các mục tiêu</b>		<b>Các chi phí</b>		<b>Xanh lá cây =</b>		<b>Vàng =</b>	
<b>Các nhiệm vụ chính</b>		<b>Các công nghệ</b>		<b>Đen =</b>		<b>Đỏ =</b>	
<b>Sự kết hợp của phần mềm mới và hệ thống hiện tại sẽ suôn sẻ hơn trong thời gian tới.</b>		<b>Hil vong doanh thu sẽ chính xác trong thời gian tới.</b>		<b>Xanh lá cây =</b>		<b>Vàng =</b>	
<b>Các đơn hàng hay bị thay đổi sẽ được duy trì ở mức tối thiểu.</b>		<b>Việc chuyển đổi các vị trí kinh doanh để được xác lập và giữ vững đang trở thành điểm chênh lệch.</b>		<b>Đen =</b>		<b>Đỏ =</b>	
<b>Công ty tiếp tục duy trì để hoàn thành thời gian liên đới, nguồn ngân sách, và mục tiêu ROI.</b>							

Ngày: 12/01/1994

màu xanh ở cột tháng Tư). Như vậy, người đọc có thể xác định nhanh chóng và dễ dàng nhiệm vụ nào đang triển khai đúng tiến độ, nhiệm vụ nào đang vượt tiến độ hay chậm tiến độ và nhiệm vụ nào hiện đã hoàn thành.

Khi bạn nhìn vào các nhiệm vụ chủ quản (các dòng từ A đến E), bạn sẽ thấy các biểu đồ thanh bên cạnh các nhiệm vụ đó. Lấy minh họa vào tháng 3/1995, cả hai nhiệm vụ: Sẵn sàng vận hành phần mềm nội bộ (dòng A) và Sẵn sàng vận hành thực tế (dòng E) đều có các đường màu xanh lá cây kéo dài từ đầu dự án cho đến thời điểm hiện tại (tháng Ba). Màu xanh lá cây cho thấy những nhiệm vụ chủ quan này đang được triển khai với kết quả tốt: Trong bản báo cáo không có đường nào thể hiện nhiệm vụ: Sẵn sàng vận hành phần mềm tích hợp (dòng C) và Sẵn sàng vận hành tổng thể (dòng D), bởi vì các nhiệm vụ này chưa bắt đầu. Có một nhiệm vụ là Sẵn sàng vận hành phần mềm bên ngoài (dòng B) có một đường màu vàng bắt đầu từ tháng thứ hai (tháng Hai) và kéo dài đến tháng Ba. Điều này có nghĩa rằng nhiệm vụ này bắt đầu từ tháng Hai và đường màu vàng thể hiện kết quả thực hiện có vấn đề.

Công cụ Quản lý dự án trên một trang giấy kết nối các nhiệm vụ với các mục tiêu tương ứng. Lưu ý rằng hai nhiệm vụ đầu tiên, Ký hợp đồng (dòng 1) và Giải phóng mặt bằng (dòng 2), có các chấm đen trên đường tiến độ thể hiện rằng các nhiệm vụ này đã được hoàn thành xong, đồng thời với các mục tiêu tương ứng với các nhiệm vụ này (Hoàn thành việc xây dựng) và cũng có

những chấm đen). Đó là bởi vì các nhiệm vụ tương ứng với mục tiêu đó đã hoàn thành. Như bạn thấy trên Hình 6.4 và 6.5, khi các nhiệm vụ đã được hoàn thành thì các mục tiêu tương ứng cũng được bôi đen.

Cơ chế này rất đơn giản. Khi một nhiệm vụ được hoàn thành thì chấm tròn rỗng cho mục tiêu tương ứng sẽ được bôi đen. Theo thời gian triển khai, công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* sẽ cho người đọc thấy những mục tiêu nào đã được hoàn thành và những mục tiêu nào vẫn còn tiếp tục cần thực hiện.

### *Ngân sách và chi phí*

Hình 6.3 cho thấy đường ngân sách tiến triển như thế nào. Ngân sách cho hạng mục xây dựng được thể hiện bằng đường màu xanh lá cây ghi 2,1 triệu đô la. Điều này có nghĩa rằng tại thời điểm đó, dự án đã tiêu 2,1 triệu đô la trên tổng số 6 triệu đô la ngân sách dành cho hạng mục xây dựng và rằng dự án đang triển khai trong phạm vi ngân sách cho phép (thể hiện bằng màu xanh lá cây). Trong tổng số 3 triệu đô la ngân sách dành cho hạng mục Vận hành hệ thống, dự án đã tiêu 0,9 triệu đô la. Đường thể hiện có màu vàng cho ban quản trị biết rằng hạng mục này của dự án đang chi vượt ngân sách nhưng có thể thu hồi được. Ngân sách cho hạng mục Nhân lực khá nhỏ và chúng tôi không chỉ rõ đã chi bao nhiêu tiền vào thời điểm đó nhưng biểu đồ cho thấy dự án mới chi một lượng nhỏ cho hạng mục này và được thể hiện bằng màu xanh lá cây. Có nghĩa rằng hạng mục này đang tiến triển tốt.

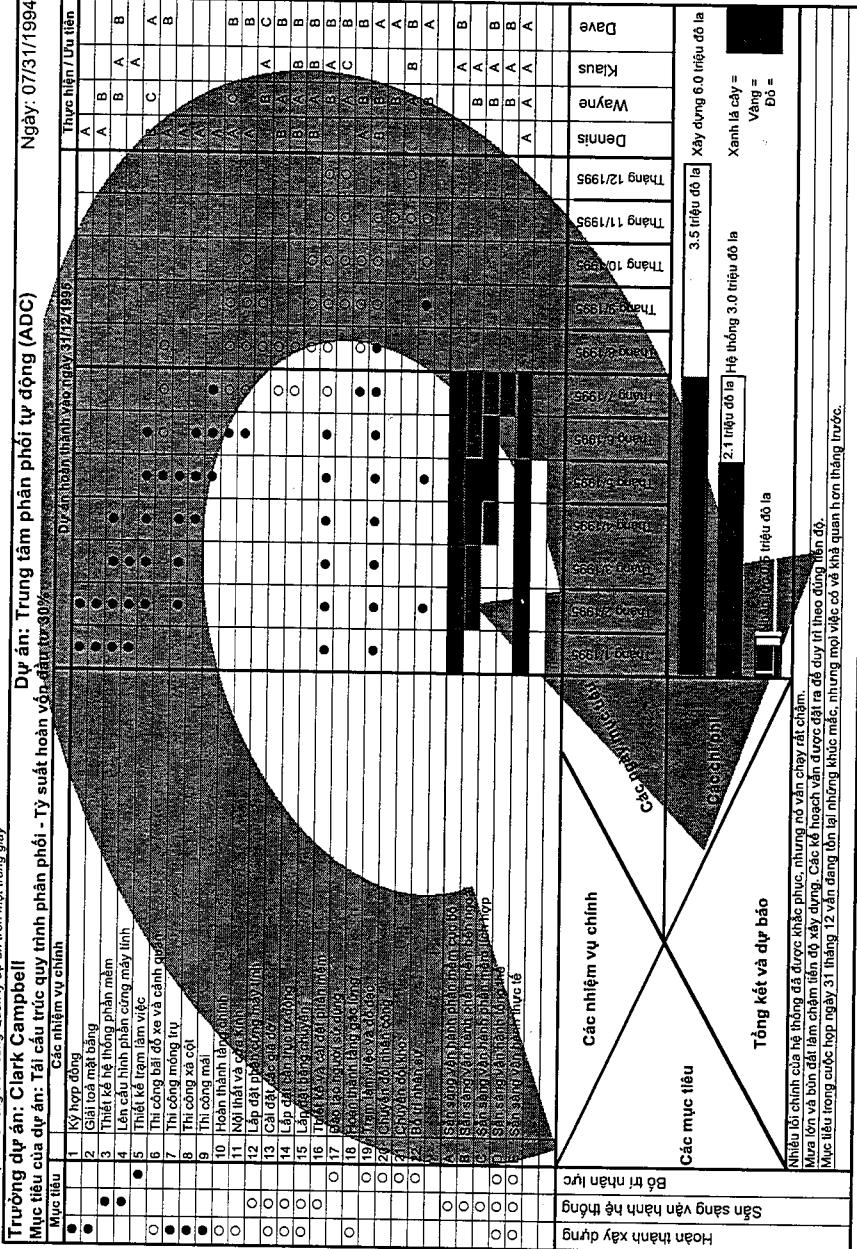
**Tổng kết và dự báo**

Việc tích hợp phần mềm mới với các hệ thống hiện tại phức tạp hơn mong đợi (mô tả lý do tại sao). Các khoản chi vượt là khá nhỏ và có thể thu hồi được (mô tả điều bạn trông đợi sẽ xảy ra).

**Báo cáo khi dự án đã đi được nửa đường**

Qua bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, ta lại nắm bắt được nhanh chóng tình trạng dự án bằng cách nhìn vào các dấu chấm tròn (xem Hình 6.4), từ các mục tiêu đến các nhiệm vụ, các mốc thời gian và tiến độ ví dụ, Những người chịu trách nhiệm thực hiện, các chi phí cho đến tổng kết và dự báo. Minh họa vào tháng 07/1995 (xem Hình 6.5) cho ta thấy đã xuất hiện nhiều chấm đen hơn có nghĩa là dự án đang tiến triển. Cần để ý xem có bao nhiêu nhiệm vụ đang chậm tiến độ. Nhiệm vụ xây dựng bãi đỗ xe và cảnh quan (dòng 6) có hai dấu chấm tròn rỗng có nghĩa là nhiệm vụ này đã chậm tiến độ hai tháng. Ghi chú ở phần Tổng kết và dự báo cuối trang giải thích cho sự chậm trễ này: “Mưa lớn và bùn đất đã làm cản trở việc thi công” (Lý do tại sao). “Đã lên kế hoạch để theo kịp tiến độ” (Giải trình bạn sẽ làm gì và bạn mong đợi điều gì sẽ xảy ra). Các nhiệm vụ đang chậm tiến độ khác bao gồm: Hoàn thành tầng chính (dòng 10), Ngoại thất và cửa kính (dòng 11), Lắp đặt giá đỡ (dòng 13), Lắp đặt cần trục tự động (dòng 14) và Thiết kế cài đặt phần mềm (dòng 16).

Hình 6.4: Đồ thị vòng tròn mới rạng giáp



Bạn không cần tô vẽ hay che đậy các nguy cơ tiềm tàng. Điều bạn cần là sự trung thực, thẳng thắn nhưng vẫn tích cực. Bàn ghi tóm tắt: "Mục tiêu sẵn sàng vận hành thực tế vào ngày 31/12 đang gặp nhiều khó khăn nhưng đã lạc quan hơn tháng trước". Đây là một đánh giá trung thực. Dự án đang gặp nguy cơ không hoàn thành đúng tiến độ, tuy nhiên tình hình đã được cải thiện và nhóm dự án cảm thấy lạc quan hơn về khả năng hoàn thành thời hạn cuối cùng (Thực tế là dự án đã hoàn thành đúng hạn).

Các nhiệm vụ đã hoàn thành bao gồm: Ký hợp đồng (dòng 1), Giải tỏa mặt bằng (dòng 2), Thiết kế phần mềm hệ thống (dòng 3), Lên cấu hình phần cứng máy tính (dòng 4) và Thiết kế các máy trạm (dòng 5). Các nhiệm vụ được hoàn thành khác bao gồm Thi công móng trụ (dòng 7), Thi công xà cột (dòng 8) và Thi công mái (dòng 9).

Các nhiệm vụ khác chưa được tiến hành. Bạn có thể xác định ngay các nhiệm vụ phải được bắt đầu khi nào căn cứ vào dấu chấm tròn đầu tiên được đặt ở tháng nào. Ví dụ, nhiệm vụ Cài đặt phần cứng máy tính (dòng 12) sẽ bắt đầu vào tháng 08/1995, Đào tạo người sử dụng (dòng 17) sẽ bắt đầu vào tháng 9, Chuyển đổi nhân lực (dòng 20) sẽ bắt đầu và kết thúc vào cùng tháng 11, tương tự như vậy là nhiệm vụ Chuyển đổi kho (dòng 21).

Trong phần các nhiệm vụ chủ quan, hình 6.4 cho thấy nhiệm vụ Sẵn sàng vận hành phần mềm nội bộ (dòng A) đang được triển khai với kết quả tốt. Nhiệm vụ Sẵn sàng vận hành thực tế (dòng E) trong năm tháng đầu có màu

Hình 6.5: Báo cáo tháng 7 năm 1995

**Trường dạy án: Clark Campbell**

Mục tiêu của dự án: Tài sản trực quỹ trình phân phối - Ty suất hoàn vốn đầu tư 30%

**Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**  
Ngày: 07/31/1994

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Dự án hoàn thành vào ngày 31/12/1995	Thực hiện ưu tiên
1	Kỹ hợp đồng	●	A
2	Giải toả nợ bằng	●	A
3	Thái kế nợ thông phần mềm	●	B
4	Lên cầu hình phần cứng máy tính	●	B
5	Thái kế trả phần cứng máy tính	●	B
6	Thi công bài đồ xe và cảnh quan	●	B
7	Thi công móng trụ	●	B
8	Thi công xà cột	●	B
9	Thi công mái	●	B
10	Hoàn thành tầng chính	●	B
11	Nội thất và cửa kính	●	B
12	Lắp đặt phần cứng máy tính	●	B
13	Cài đặt các giá đỡ	●	B
14	Lắp đặt cần inox tự động	●	B
15	Lắp đặt băng chuyền	●	B
16	Thái kế và cát đất phần mềm	●	B
17	Đào hào nguồn sử dụng	●	B
18	Hoàn thành tầng gác lửng	●	B
19	Trạm làm việc và đồ đạc	●	B
20	Chuyển đổi nhân công	●	B
21	Chuyển đổi kho	●	B
22	Bổ trù nhân sự	●	B
A	Sản xuất và lắp đặt phần mềm chức bộ	●	B
B	Sản xuất vàn hành phần mềm biến ngoại	●	B
C	Sản xuất vàn hành phần mềm tích hợp	●	B
D	Sản xuất vàn hành tổng thể	●	B
E	Sản xuất vàn hành thực tiễn	●	B
Bố trí nhân lực			
Sản xuất vàn hành theo			
Hoa thạch xây dựng			
Các mục tiêu			
Các nhiệm vụ chính			
Tổng kết và dự báo			
Nhân lực 0.5 triệu đô la			
2.1 triệu đô la			
Xây dựng 6.0 triệu đô la			
3.5 triệu đô la			
Nhân lực 0.5 triệu đô la			
Xây dựng 6.0 triệu đô la			
Xanh lá cây =			
Vàng =			
Đỏ =			

Nhiều lỗi chính của hệ thống đã được khắc phục, nhưng nó vẫn chưa rõ ràng.  
 Màn hình hiển thị lỗi đã được cải thiện. Các kènh vẫn được duy trì theo đúng tiến độ.  
 Mục tiêu trong cuộc họp ngày 31 tháng 12 vẫn đang tồn tại những khúc mắc, nhưng mọi việc có vẻ khá quan trọng hơn tháng trước.

xanh nhưng đã xảy ra những tình huống có thể khiến dự án không thể kết thúc đúng hạn. Đó là lý do tại sao nhiệm vụ được thể hiện bằng màu vàng trong hai tháng cuối. Cả hai nhiệm vụ Săn sàng vận hành phần mềm bên ngoài (dòng B) và Săn sàng vận hành phần mềm tích hợp (dòng C) hiện tại đều có màu vàng có nghĩa rằng kết quả thực hiện các nhiệm vụ này đang có vấn đề nhưng vẫn có thể khắc phục được. Trước đó, những nhiệm vụ này có hai tháng trong tình trạng màu đỏ có nghĩa rằng những nhiệm vụ này đã từng có kết quả thực hiện không đạt và có thể ảnh hưởng rất xấu tới toàn bộ dự án.

#### *Ngân sách và chi phí*

Từ Hình 6.3 trở đi, đường ngân sách cho hạng mục xây dựng liên tục tiến về bên phải, thể hiện dự án đã chi 3,5 triệu đô la cho hạng mục này. Đường này có màu xanh lá cây nghĩa là mọi việc vẫn ổn. Ngân sách dành cho hạng mục Hệ thống đã chi 2,1 triệu đô la, và đường thể hiện màu vàng cho thấy rằng chi phí cho hạng mục này cao hơn so với kế hoạch. Dự án đã chi hơn 50% tổng ngân sách cho hạng mục Nhân lực (đường thể hiện đã được điền đầy hon một nửa) và do đường này có màu xanh lá cây nghĩa là chi phí vẫn nằm trong phạm vi cho phép.

#### *Tổng kết và dự báo*

Phần Tổng kết và dự báo giải trình những nhiệm vụ chậm tiến độ, những khó khăn trong quá trình chuẩn bị vận hành hệ thống và ngân sách đang chi vượt phạm vi cho phép, đồng thời đưa ra một dự báo trong tương lai

gần. Ngôn ngữ thể hiện và các biểu đồ cho thấy có sự lạc quan nhất định, đặc biệt là báo cáo hai tháng trước.

### Báo cáo vào thời gian dự án đã gần kết thúc

Trong Hình 6.6, hầu như tất cả các nhiệm vụ đã đến hạn hoàn thành trừ ba nhiệm vụ. Hai trong số ba nhiệm vụ này đã được hoàn thành sớm hơn, đó là nhiệm vụ Đào tạo người sử dụng (dòng 17), Chuyển đổi kho (dòng 21). nhiệm vụ Thiết kế và cài đặt phần mềm (dòng 12) đang được triển khai đúng tiến độ và theo kế hoạch sẽ hoàn thành vào tháng tới.

Ba nhiệm vụ chủ quan đang được triển khai tốt (là những nhiệm vụ được thể hiện bằng màu xanh lá cây) nhưng có hai nhiệm vụ vẫn đang gặp vấn đề. Nhìn vào các mục tiêu tương ứng với các nhiệm vụ chủ quan này, ta thấy hai nhiệm vụ: Săn sàng vận hành phần mềm cục bộ (dòng A) và Săn sàng vận hành phần mềm tích hợp (dòng C) đã được điểm chấm đen vào phần mục tiêu, có nghĩa rằng các mục tiêu tương ứng với những nhiệm vụ này đã được hoàn thành. Nhưng ba nhiệm vụ khác vẫn chưa hoàn thành mục tiêu. Nhiệm vụ Săn sàng vận hành (dòng E) được thể hiện bằng đường màu xanh lá cây. Điều quan trọng là hai nhiệm vụ còn lại: Săn sàng vận hành phần mềm bên ngoài (dòng B) và Săn sàng vận hành tổng thể (dòng D) được thể hiện bằng các đường màu vàng có nghĩa rằng kết quả thực hiện vẫn còn vấn đề nhưng chưa xấu đến mức có thể làm chậm tiến độ nhiệm vụ Săn sàng vận hành.

Hình 5.6: Báo cáo tháng 10 năm 1996

**Trường dự án: Clark Campbell**

Mục tiêu của dự án: Tái cấu trúc quy trình phân phối - Tỷ suất hoàn vốn đầu tư 30%

**Dự án: Trung tâm phân phối tự động (ADC)**

Ngày: 11/03/1994

Ngày hoàn thành vào ngày 31/12/1995

Mục tiêu	Các nhiệm vụ chính	Thực hiện / Ưu tiên
1	Ký hợp đồng	A
2	Giải los mặt bằng	A
3	Thiết kế hệ thống phần mềm	B
4	Lên kế hoạch phân công máy tính	C
5	Thiết kế trạm làm việc	A
6	Thi công để kè và đánh quan	B
7	Thi công móng trụ	A
8	Thi công xà cột	A
9	Thi công mái	C
10	Hoàn thành móng chốt	B
11	Nghiêt và cửa sổ	B
12	Lắp đặt phần cứng máy tính	A
13	Cài đặt các giao tiếp	B
14	Lắp đặt cần cùn tự động	B
15	Lắp đặt băng chuyền	B
16	Thi kế và cài đặt phần mềm	A
17	Đào tạo người sử dụng	B
18	Hoàn thành tầng gác lửng	B
19	Trạm làm việc và đồ đạc	A
20	Chuyển đổi nhân công	B
21	Chuyển đổi kho	A
22	Bắt đầu nhận sự	B
23	Sản sánh vận hành phần mềm cục bộ	A
24	Sản sánh vận hành phần mềm bên ngoài	A
25	Sản sánh vận hành phần mềm tích hợp	B
26	Sản sánh vận hành tổng thể	B
27	Sản sánh vận hành thực tế	A
Các mục tiêu		Xây dựng 6.0 triệu USD
Các chi phí		Xanh lá cây =
Tổng kết và dự báo		Vàng =
Nhận lực 0.5 triệu đô la		Đô =
Bố trí nhân lực		
Sân sảnh và hầm hố thông		
Hoàn thành xây dựng		
Xây dựng 3.0 triệu USD		
3.2 triệu đô la		
Nhận lực 0.5 triệu đô la		
Xanh lá cây =		
Vàng =		
Đô =		

Dự án sẽ được hoàn thành đúng tiến độ.  
 Mức chi tiêu vượt quá mức thu do phải chi tiền để đảm bảo tiến độ xây dựng  
 Chúng ta rất ưu tiên rằng mọi vấn đề và ôn định trong thời gian tới. Cần tiếp tục cải tiến.  
 Mọi nhân viên vừa được đào tạo, và đang nỗ lực mang lại cho công ty.

*Ngân sách và chi phí*

Ngân sách cho hạng mục xây dựng đã dùng đến 5,3 triệu đô la trên tổng số 6 triệu đô la được phân bổ và được thể hiện bằng đường màu xanh lá cây, có nghĩa rằng hạng mục này đang triển khai trong phạm vi ngân sách cho phép. Ngân sách dành cho hạng mục hệ thống vẫn đang gấp vần đẽ. Đường thể hiện có màu vàng với một phần màu đỏ. Điều này cho chúng ta thấy dự án đang chi vượt ngân sách cho phép cho hạng mục hệ thống. Màu vàng thể hiện trong một số tháng cho thấy dự án đã chi nhiều hơn dự kiến cho hạng mục này và màu đỏ cho thấy các khoản chi hiện đã vượt ngân sách. Bạn có thể thấy dự án đã chi vượt bao nhiêu cho hạng mục bằng cách so sánh giữa đường chi phí 3,2 triệu đô la với ngân sách dự kiến 3 triệu đô la được phân bổ cho hạng mục này. Dự án vẫn còn một tháng nữa trước khi kết thúc và hạng mục Hệ thống đã chi vượt ngân sách cho phép 200.000 đô la. Đường ngân sách cho hạng mục Nhân lực vẫn có màu xanh lá cây và đã gần được điền hết cho thấy dự án đã chi gần hết 500.000 đô la phân bổ cho hạng mục này.

*Tổng kết và dự báo*

Bản tóm tắt ghi: "Dự án sẽ được hoàn thành đúng hạn." Điều này cho ban quản trị biết tình trạng hiện tại của dự án. Bản tóm tắt cũng viết: "Chi phí cho hạng mục Hệ thống đã vượt hon khoản tiết kiệm bù đắp từ hạng mục Xây dựng." Điều này cho ban quản trị biết rằng hiện tại, vào thời điểm cận kề kết thúc dự án, các khoản tiết

kiêm được từ hạng mục Xây dựng sẽ bù đắp cho khoản chi vượt từ nhiều tháng nay ở hạng mục Hệ thống. Các vấn đề liên quan đến hệ thống phần mềm đã được giải quyết, cải thiện tốt hơn và hiện tại “cho kết quả thực hiện tốt để chuẩn bị sẵn sàng vận hành thực tế”. Tuy nhiên “vẫn cần có sự điều chỉnh nhất định đối với hạng mục Hệ thống” trong quá trình chạy thử.

### **CÁC CUỘC HỌP SẼ HIỆU QUẢ HƠN NHỜ CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN VỚI MỘT TRANG GIẤY**

Việc sử dụng công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đem lại rất nhiều lợi ích. Đó là:

- Mọi buổi họp dự án, từ họp trong ban giám đốc cho đến họp nhóm dự án sẽ ngắn gọn hơn, năng suất và hiệu quả hơn.
- Chương trình làm việc cho mỗi buổi họp liên quan đến từng dự án về cơ bản là giống nhau. Điều đó là do *chương trình làm việc chính là bản Quản lý dự án trên một trang giấy*.
- Mọi thành phần tham dự họp sẽ quen hơn với công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* và cách thức thực hiện bởi vì công cụ này được sử dụng khắp mọi nơi trong tổ chức.
- Mọi người trong bất kỳ cuộc họp nào đều biết những vấn đề sẽ được đưa ra thảo luận và anh/cô ta sẽ cần phải báo cáo về việc gì và do đó, anh/cô ta sẽ

chuẩn bị tốt hơn.

- Các cuộc họp sẽ mất ít thời gian hơn và tập trung nhiều thời gian hơn vào việc triển khai dự án.
- Việc giao tiếp với tất cả các bên quan tâm sẽ trở nên đơn giản. Mỗi người trong số họ có thể lấy một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*. Bạn không thể gửi phần mềm Microsoft Project hay Primavera P3 (là các sản phẩm phần mềm quản lý dự án) tới ban giám đốc hay những cổ đông khác, nhưng bạn có thể gửi cho tất cả mọi người một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.
- Sự đơn giản và trực tiếp của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* sẽ góp phần tăng năng suất và thúc đẩy các cuộc nói chuyện thẳng thắn.



## PHỤ LỤC

### CÁC MẪU KHÁC CỦA CÔNG CỤ QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY

Các mẫu *Quản lý dự án trên một trang giấy* có thể xem trên Internet ở địa chỉ [www.onepageprojectmanager.com](http://www.onepageprojectmanager.com).

### DỰ ÁN TRIỂN KHAI ISO

Ở bên tay trái bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho dự án triển khai ISO, có danh sách các nhiệm vụ chính của dự án tương ứng như mô hình chung của chúng ta. Tuy nhiên, bên cạnh danh sách đó, chúng tôi chia các nhiệm vụ thành bốn giai đoạn: Giai đoạn xác định, giai đoạn triển khai, giai đoạn kiểm tra, giai đoạn phê chuẩn. Chúng tôi làm như vậy để có thể dễ dàng nắm bắt hơn tiến độ của dự án. Dự án này có thể được chia thành các giai đoạn khác nhau. Không phải tất cả các dự án đều cần phải chia thành các giai đoạn, nhưng tôi khuyên bạn nên sử dụng cách thức này nếu như dự án của bạn có các giai đoạn riêng biệt.

Do dự án này được đánh giá bởi một tổ chức thứ ba - Tổ chức hệ thống quản lý BSI, là một tổ chức giám sát việc áp dụng ISO, và theo đó chúng tôi sẽ phải được tiến hành kiểm toán theo lịch trình: Đánh giá trước kiểm toán (22/10 - 24/10) và Đăng ký kiểm toán (17/11 - 21/11). Đây là những thời hạn quan trọng và chúng tôi không thể dễ dàng kiểm soát. Đó là lý do tại sao các thời hạn này được tô nổi bật.

Trong đường ngân sách ở gần cuối, chúng tôi liệt kê ra Chi phí tư vấn và Chi phí đào tạo đăng ký. Và ở đây lại liên quan đến một tổ chức thứ ba. Chi phí đào tạo và đăng ký do một tổ chức đăng kiểm đặt ra và không thay đổi. Vì lý do này, chúng tôi tách Chi phí đào tạo đăng ký ra khỏi Chi phí tư vấn vốn là Chi phí lưu động.

Bên dưới đường ngân sách là Các hồ sơ. Đây là các tài liệu giấy tờ ghi lại cách thức bạn làm việc. Đây là phần cốt lõi của chúng chỉ ISO và cần phải có nếu muốn được cấp chứng chỉ. Những người giám sát quy trình cấp chứng chỉ sẽ sử dụng các hồ sơ này để đánh giá điều bạn nói bạn sẽ làm. Liệu bạn có làm đúng như thế hay không và làm thế nào bạn biết là bạn làm đúng như thế.

Ở góc cuối bên phải là danh sách những người chịu trách nhiệm thực hiện. Chúng tôi bố trí mỗi người thực hiện một nhiệm vụ con. Chúng ta đi sâu vào chi tiết như vậy bởi vì dự án này có nhiều nhiệm vụ con và điều quan trọng là mỗi nhiệm vụ con được liệt kê ra phải có người chịu trách nhiệm thực hiện thể hiện trên bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*.

## DỰ ÁN ENTRADA

Entrada là một dự án kinh doanh dot-com mà chúng tôi lập ra. Biến thể này của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* có nhiều điểm chung với công cụ chuẩn nhưng cũng có những điểm khác biệt đáng chú ý.

Ở góc trên bên trái, chúng tôi liệt kê ra Các khách hàng tương lai bao gồm nhiều loại hình khách hàng khác nhau mà chúng tôi muốn kinh doanh. Việc theo dõi tiến độ dự án dựa trên cơ sở các khách hàng đăng ký mới hay dựa trên cơ sở từng loại hình khách hàng.

Bên tay phải mục Khách hàng là tên vị Phó Chủ tịch vốn là người phụ trách các khách hàng này đồng thời được ghi “Đi công tác trong hai tuần” (có thể vị Phó Chủ tịch cấp cao này sẽ đi công tác trong suốt hai tuần tới).

Bên dưới mục Các khách hàng tương lai là phần dành cho Các khách hàng hiện tại, vốn là các khách hàng mà chúng tôi đã bán được hàng và nay là khách hàng của chúng tôi. Đây là một dự án kinh doanh mới mà chúng tôi khởi xướng và công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* được thiết kế để hỗ trợ cho dự án này thông qua việc giám sát các cơ sở vật chất cần thiết để xây dựng và phát triển hoạt động kinh doanh, theo dõi quá trình bán hàng tới các khách hàng mới và ghi nhận những khách hàng mới đã mua hàng. Các nhiệm vụ của dự án được tổ chức theo như mẫu chuẩn nhằm thúc đẩy việc hoàn thành dự án để tiến tới xây dựng các hệ thống và quy trình kinh doanh mới.

## HOÀN THÀNH DỰ ÁN CORNERSTONE

Đây là một dự án lớn (tri giá 30 triệu đô la) liên quan đến việc triển khai hệ thống SAP vốn là một hệ thống phần mềm máy tính doanh nghiệp được sử dụng rộng rãi. Dự án này kéo dài tới bốn năm. Mỗi năm, chúng tôi lại lập một bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* mới. Chúng tôi thay đổi bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* theo từng năm bởi vì dự án kéo dài và phức tạp đến mức dự án biến đổi đáng kể trong suốt vòng đời của mình. Không thể hình dung ngay từ đầu rằng dự án và theo đó là bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* sẽ như thế nào vào những năm tiếp theo. Chúng tôi phải nghiên cứu tìm tòi, thế giới thực vốn luôn biến đổi.

Các dạng khác nhau của công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* đặc biệt phù hợp với các dự án công nghệ thông tin, bao gồm cả việc triển khai phần cứng và phần mềm. Những người chịu trách nhiệm thực hiện được chia làm hai nhóm: Nhóm kinh doanh (được liệt kê bên cạnh danh sách dự án) và Nhóm kỹ thuật (ở bên tay phải biểu mẫu). Nhóm kinh doanh bao gồm những người làm trong lĩnh vực kinh doanh của công ty (ví dụ: tài chính, sản xuất, mua sắm) và Nhóm kỹ thuật là những người làm kỹ thuật chuyên triển khai phần cứng và phần mềm.

Trong số nhiều ma trận của những bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* khác, có một phần được gọi là chi phí. Ở đây, phần này được gọi là ma trận bởi vì trong một dự

án công nghệ thông tin như thế này, một số hạng mục được tính theo đơn vị tiền tệ đô la nhưng cũng có những hạng mục được tính toán theo đơn vị khác, ví dụ như phần trăm các đơn hàng được hoàn thành đúng hạn.

Trong bản *Quản lý dự án trên một trang giấy* cho dự án này, màu xanh lá cây thể hiện sự triển khai đúng tiến độ và bất kỳ vấn đề hiện tại nào đều có thể quản lý được. Màu vàng cho thấy nhóm dự án phát hiện ra những vấn đề khó khăn có thể làm chậm tiến độ, không cần thiết phải hỗ trợ để hoàn thành đúng hạn. Màu đỏ cho thấy cần có sự trợ giúp để xử lý những vấn đề hết sức khó khăn đang đặt dự án vào nguy cơ chậm tiến độ.

## VĂN HÓA CỦ CÀ RỐT

Đây là mẫu cơ bản của bản *Quản lý dự án trên một trang giấy*, theo “văn hóa củ cà rốt”, một loại hình văn hóa doanh nghiệp sử dụng các cách thức ghi nhận sự đóng góp của nhân viên một cách chiến lược để phát huy sức mạnh của công ty. Các nhân viên sẽ nỗ lực đóng góp hơn nhờ việc sử dụng các phần thưởng ghi nhận sự đóng góp, được gọi là “củ cà rốt”. Cụm từ “văn hóa củ cà rốt” xuất phát từ loạt sách về quản lý và gây động lực của tác giả Adrian Gostick và Chester Elton (cả hai đều làm cho Công ty O.C. Tanner). Mỗi một cuốn sách đều có từ “cà rốt” trong tiêu đề như: *Nhà quản lý theo phong cách củ cà rốt* (Layton, UT: Gibbs Smith, 2002) và *Quản lý theo phương pháp củ cà rốt: Ghi*

*nhận sự đóng góp để thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi nhất* (Layton, UT: Gibbs Smith, 2001).

Mục tiêu của văn hóa “củ cà rốt” - giống như cây gậy và “củ cà rốt” - là nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực làm việc cho nhân viên. Công tác quản trị nhân sự tập trung vào ba biến số: Các khoản trợ cấp, lợi ích và kinh nghiệm làm việc. Các nhà quản lý nói chung không có nhiều cơ hội tác động lớn hay điều chỉnh các khoản trợ cấp và các khoản lợi ích. Do đó, các nhà quản lý có thể có tác động ảnh hưởng lớn nhất tới kinh nghiệm làm việc, và ở đây việc sử dụng các phần thưởng ghi nhận sự đóng góp có vai trò to lớn.

Công cụ *Quản lý dự án trên một trang giấy* này là một công cụ dự án được sử dụng trong hơn hai năm cho các công ty muốn tạo ra văn hóa “củ cà rốt” trong tổ chức của mình để có thể thu hút tốt hơn khả năng đóng góp của các nhân viên thông qua việc sử dụng các bộ công cụ ghi nhận sự đóng góp của nhân viên.

#### *Chú thích:*

Bản quyền O.C. Tanner 2007. Để sử dụng các biểu mẫu trong cuốn sách này, bạn có thể đăng tải từ trang web [www.onepageprojectmanager.com](http://www.onepageprojectmanager.com). Tài liệu có thể chỉnh sửa và in khi sử dụng Microsoft Exel hay một loại ứng dụng khác.



**NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI**

Địa chỉ: B15 - Mỹ Đình - Hà Nội  
Tel: (04) 62872633 - Fax: (04) 62871730  
<http://www.nxbthoidai.com.vn>

**QUẢN LÝ DỰ ÁN TRÊN MỘT TRANG GIẤY**

*Chịu trách nhiệm xuất bản*

**BÙI VIỆT BẮC**

*Biên tập:* THÁI HÀ BOOKS

*Trình bày:* VI XUÂN

*Vẽ bìa:* KIM LONG

*Sửa bản in:* ĐỨC HÀI

Liên kết xuất bản: Công ty Cổ phần Sách Thái Hà  
Trụ sở chính: 119-C5 Phố Tô Hiệu - Cầu Giấy - Hà Nội

Tel: (04) 3793 0480; Fax (04) 62873238

VP-TPHCM: 533/9 Huỳnh Văn Bánh - phường 14 - quận Phú Nhuận

Tel: (08) 6276 1719; Fax: (08) 3991 3276

Website: [www.thaihabooks.com](http://www.thaihabooks.com)

In 1.500 cuốn, khổ 13x20,5cm. In tại Công ty Cổ phần Thương mại - Prima

Giấy đăng ký KHXB số: 583-2010/CXB/38-19/TĐ.

Quyết định xuất bản số: 710/QĐ-TĐ.

In xong và nộp lưu chiểu Quý II/2010.