



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

PROJECT MANAGEMENT

QUẢN LÝ DỰ ÁN

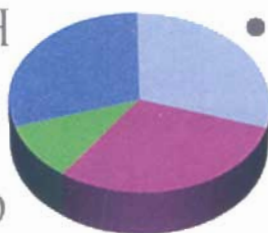
A. BRUCE & K. LANGDON



- GIAO TIẾP • THỜI HẠN
- KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG



- NGÂN SÁCH
- QUYẾT ĐỊNH
- NGUỒN LỰC
- THỰC HIỆN
- RỦI RO
- PHỐI HỢP



- LÊN KẾ HOẠCH
- TẬP THỂ



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ
DỰ ÁN

PROJECT MANAGEMENT



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers Project Management**
Copyright © 2000 Dorling Kindersley Limited, London
Text Copyright © 2000 Andy Bruce and Ken Langdon
Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

QUẢN LÝ ĐỰ ÁN

PROJECT MANAGEMENT

ANDY BRUCE & KEN LANGDON



Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUỖ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

TÌM HIỂU NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Khái niệm về dự án	6
Xem xét các vai trò chủ chốt	8
Xác định những yếu tố cần thiết cho sự thành công của dự án	10
Xác định các giai đoạn của dự án	12
Kiểm tra tính khả thi	14
Xác định mức ưu tiên cho dự án	16

HOẠCH ĐỊNH DỰ ÁN

Xác định tầm nhìn	18
Thiết lập mục tiêu	20
Đánh giá các ràng buộc	22
Liệt kê các hoạt động	24
Phân bố nguồn lực	28
Sắp xếp trình tự các hoạt động	32
Thỏa thuận về thời gian	34
Thông qua bản kế hoạch	36

TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Xem xét vai trò của bạn	38
Xây dựng nhóm	40
Khởi đầu một cách tích cực	42
Lãnh đạo hiệu quả	44
Phát triển tinh thần đồng đội	48
Ra quyết định của cả nhóm	50
Quản lý thông tin	52
Trao đổi thông tin rõ ràng	54

GIÁM SÁT HOẠT ĐỘNG

Theo dõi tiến độ dự án	56
Tổ chức các cuộc họp đánh giá	58
Vượt qua trở ngại	60
Đối phó với sự thay đổi	62
Tối đa hóa tác động của dự án	64
Đánh giá kỹ năng quản lý dự án của bạn	66



LỜI GIỚI THIỆU

Để thành công trong thế giới thương mại đầy cạnh tranh, các nhà quản lý buộc phải mang lại kết quả công việc đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách nhất định. Việc áp dụng các quy trình, công cụ, và kỹ thuật nêu trong cuốn **“Quản lý dự án”** này sẽ giúp bạn nâng cao tối đa hiệu suất làm việc và đảm bảo luôn đem lại các kết quả tốt nhất. Cuốn sách này được thiết kế phù hợp với mọi cấp quản lý, và sẽ cung cấp cho bạn tất cả những điều cần biết để quản lý thành công bất kỳ dự án nào, dù lớn hay nhỏ. Mọi khía cạnh trong hoạt động quản lý dự án chuyên nghiệp – từ việc khởi động dự án suôn sẻ đến việc tạo động lực thúc đẩy mọi người vượt qua trở ngại – đều được giải thích cặn kẽ. Cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn từng bước trong việc hoạch định một dự án, cùng với 101 gợi ý thực tế khác. Sau cùng, bài tập tự đánh giá sẽ giúp bạn có cái nhìn rõ hơn về khả năng quản lý dự án của mình, giúp bạn cải thiện các kỹ năng và triển vọng của bạn sau này.



TÌM HIỂU NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Quản lý dự án cung cấp cho bạn cấu trúc, trọng tâm, tính linh hoạt và công cụ kiểm soát nhằm đạt được kết quả như mong muốn. Bạn cần tìm hiểu việc quản lý một dự án đòi hỏi những yêu cầu gì, và làm thế nào để nâng cao khả năng thành công của mỗi dự án.

KHÁI NIỆM VỀ DỰ ÁN

Dự án là một chuỗi các hoạt động được sắp xếp nhằm đạt được một kết quả cụ thể trong phạm vi ngân sách và thời gian nhất định. Hãy học cách phân biệt dự án với công việc hàng ngày, và áp dụng rộng rãi các nguyên tắc của quản lý dự án để cải thiện hiệu suất làm việc.

1 Đón nhận một dự án mới như là một cơ hội để phát triển kỹ năng của bạn.

2 Nên xem xét lại công việc hàng ngày của bạn để quyết định xem công việc nào có thể được xử lý tốt hơn nếu chuyển thành dự án.



DỰ ÁN LÀ GÌ?

Một dự án có những điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng, có các mục tiêu xác định, và một chuỗi các hoạt động nối tiếp nhau theo trình tự nhất định. Các hoạt động này không nhất thiết phải phức tạp: việc quét sơn nhà ăn cho nhân viên cũng là một dự án tương tự như việc xây mới một cây cầu vậy. Có thể bạn tham gia vào một dự án mà không nhận ra điều này, chẳng hạn khi bạn tham gia trong một nhóm đặc biệt có kỳ hạn kết thúc, có thể là làm việc ngoài giờ. Trái lại, công việc hàng ngày là những hoạt động thường tiếp diễn, lặp đi lặp lại và theo quy trình có sẵn. Một số công việc hàng ngày có thể được quản lý theo kiểu dự án, và giải quyết công việc theo cách này sẽ làm gia tăng đáng kể hiệu quả công việc của bạn.

NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Hiện tại bạn đang tham gia vào những dự án nào?
- ? Có phải công ty bạn đang cố gắng tạo ra những thay đổi mà khả năng thành công sẽ cao hơn nếu như được giải quyết theo kiểu dự án?
- ? Bạn có làm việc hiệu quả hơn không, nếu bạn xem những công việc cụ thể như một phần của dự án?
- ? Nhưng kỹ thuật quản lý dự án có thể giúp bạn làm việc hiệu quả hơn không?

TẠI SAO LẠI CẦN ĐẾN NĂNG LỰC QUẢN LÝ DỰ ÁN?

Trong môi trường thương mại cạnh tranh ngày nay, cách đáp ứng linh động và kịp thời cho những yêu cầu luôn thay đổi của khách hàng là rất quan trọng. Quản lý dự án sẽ giúp bạn tập trung vào những ưu tiên, theo dõi tiến độ, vượt qua những khó khăn và thích nghi với thay đổi. Nó giúp bạn kiểm soát tốt hơn đồng thời cung cấp các kỹ thuật và công cụ đáng tin cậy giúp bạn lãnh đạo mọi người hướng tới mục tiêu đúng thời hạn trong phạm vi ngân sách cho phép. Ban đầu, việc tổ chức sắp xếp các hoạt động vào một dự án có thể tốn nhiều thời gian, nhưng về lâu dài sẽ tiết kiệm thời gian, công sức, và làm giảm nguy cơ thất bại.

XÁC ĐỊNH CÁC ĐẶC ĐIỂM CHÍNH CỦA DỰ ÁN

ĐẶC ĐIỂM

KHỞI ĐẦU VÀ KẾT THÚC ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

Mọi dự án đều có giai đoạn khởi đầu và kết thúc.

KẾ HOẠCH CÓ TỔ CHỨC

Cách tiếp cận có phương pháp, có kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.

NGUỒN LỰC TÁCH BIỆT

Các dự án phân bổ thời gian, nhân lực và tài chính theo mục đích của từng dự án.

TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Các dự án thường đòi hỏi phải có một nhóm người để hoàn thành.

CÁC MỤC TIÊU ĐÃ THIẾT LẬP

Dự án mang lại kết quả về mặt chất lượng hay hiệu quả công việc.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Một vài dự án được tài lập thường xuyên, nhưng đó không phải là những công việc bởi vì chúng có những điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng.
- Bạn có thể phân biệt công việc hàng ngày với một dự án, bởi vì công việc hàng ngày tái diễn liên tục và không có điểm kết thúc rõ ràng.
- Việc hoạch định tốt đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ trong giới hạn ngân sách và đem lại những kết quả mong đợi.
- Một kế hoạch hiệu quả cung cấp khuôn mẫu hướng dẫn cho dự án, và liệt kê chi tiết các công việc cần thực hiện.
- Một số dự án được thực hiện ngoài phạm vi công việc hàng ngày, nhưng tất cả các dự án đều cần những nguồn lực riêng.
- Hoạt động trong phạm vi những nguồn lực đã thống nhất là yếu tố thiết yếu để thành công.
- Các nhóm thực hiện dự án chịu trách nhiệm về các mục tiêu dự án đã đề ra, đóng thời đóng góp vào thành công chung của toàn công ty.
- Các dự án mang lại sự thỏa mãn, thử thách và kinh nghiệm cho nhân viên.
- Một dự án thường mang lại cách làm việc mới hoặc tạo ra một điều gì đó trước đây chưa tồn tại.
- Tất cả mọi người tham gia dự án phải xác định được các mục tiêu.

XEM XÉT CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỐT

Một dự án cần đến sự tham gia của rất nhiều người với những kỹ năng và trình độ khác nhau. Tuy nhiên, trong tất cả các dự án đều có một số vị trí then chốt, và điều quan trọng là phải hiểu được vai trò mà các nhân vật chủ chốt này nắm giữ.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những dự án ở khu vực Bắc Mỹ cần một nhà tài trợ cao cấp để khởi đầu và để được giới hữu quan chấp thuận. Các dự án ở Úc, với cơ cấu quản lý được tổ chức ít tầng lớp hơn, cũng phụ thuộc vào sự ủng hộ của cấp quản lý cao hơn. Ở Anh, nhà tài trợ có thể ở vị trí thấp hơn, miễn là dự án này đưa ra được một phương án kinh doanh hoàn hảo.

MỜI GỌI NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN THAM GIA

Bạn hãy cố gắng mời gọi những người hữu quan tham gia ngay từ giai đoạn đầu của dự án. Không phải tất cả những người hữu quan đều có vai trò quan trọng như nhau, vì thế bạn phải xác định những người có ảnh hưởng đáng kể tới dự án; và sau đó khi bạn lên bản kế hoạch dự án, hãy xem xét việc bạn sẽ tư vấn, hội ý với họ thường xuyên như thế nào. Khi những người hữu quan hưởng ứng nồng nhiệt và ủng hộ mạnh mẽ cho dự án, bạn có thể tìm kiếm sự trợ giúp của họ trong việc thúc đẩy những người khác. Hãy đảm bảo rằng bạn hình thành những liên minh vững chắc với những người hữu quan nắm giữ nguồn lực. Sau cùng, kiểm tra xem mọi người có hiểu rõ lý do vì sao họ tham gia và họ sẽ chịu những tác động nào từ dự án.

- 3** Nên lập danh sách những người có thể giúp đỡ bạn.

TÌM HIỂU CÁC VAI TRÒ TRONG MỘT DỰ ÁN

Trong vai trò giám đốc dự án, bạn chịu trách nhiệm cho toàn bộ dự án đó. Nhưng chỉ một mình bạn thì không thể thực hiện dự án thành công được, và việc thiết lập những mối quan hệ tốt với những nhân vật quan trọng khác trở nên vô cùng thiết yếu. Những nhân vật quan trọng của dự án bao gồm nhà tài trợ, đó có thể là cấp trên của bạn hoặc là người hỗ trợ cho bạn (về mặt tài chính hoặc tinh thần); các thành viên quan trọng trong nhóm dự án, là những người chịu trách nhiệm cho toàn bộ thành công của dự án; những thành viên làm việc bán thời gian hay ít quan trọng hơn, tuy nhiên họ cũng là những người ít nhiều đóng góp cho kế hoạch dự án; và những chuyên gia hay cố vấn đóng những vai trò quan trọng. Cũng sẽ có những người hữu quan, như là khách hàng, nhà cung cấp, hay các nhân vật cấp cao ở các bộ phận khác nhau trong công ty bạn.

- 4** Hãy xây dựng mối quan hệ tốt với những người hữu quan chính.
- 5** Đảm bảo rằng nhóm thực hiện dự án cốt lõi sẽ bao gồm những người mà bạn thực sự tin tưởng.

XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA NHỮNG NHÂN VẬT THEN CHỐT

NHỮNG NHÂN VẬT THEN CHỐT

VAI TRÒ

**NHÀ TÀI TRỢ**

Khởi xướng dự án, giúp tăng thêm quyền hạn cho nhóm, và là thành viên cao cấp nhất trong nhóm.

- Đảm bảo rằng dự án có liên quan mật thiết với công ty.
- Giúp đỡ thiết lập các mục tiêu và ràng buộc.
- Đóng vai trò của một thủ lĩnh tinh thần.
- Có thể cung cấp các nguồn lực.

**GIAM ĐỐC DỰ ÁN**

Chịu trách nhiệm trong việc hoàn thành mục tiêu chung của dự án và lãnh đạo toàn bộ nhóm dự án.

- Lập bản kế hoạch hành động chi tiết.
- Động viên và phát triển nhóm dự án.
- Truyền tải thông tin dự án tới những người hữu quan và các bên có liên quan khác.
- Theo dõi tiến độ thực hiện để duy trì dự án theo kế hoạch.

**NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN**

Bất cứ ai quan tâm, hoặc chịu ảnh hưởng bởi kết quả của dự án.

- Đóng góp vào những giai đoạn khác nhau của quá trình hoạch định bằng việc cung cấp thông tin phản hồi.
- Có thể chỉ thỉnh thoảng mới tham gia.
- Có thể không tham gia vào toàn bộ dự án nếu như phần đóng góp của họ đã hoàn tất.

**NHỮNG THÀNH VIÊN CHỦ CHỐT CỦA NHÓM**

Đóng vai trò hỗ trợ cho giám đốc dự án và cung cấp kiến thức chuyên môn cần thiết.

- Đóng góp đáng kể cho quá trình giám sát tính khả thi và hoạch định dự án.
- Đóng góp khả năng chuyên môn kỹ thuật khi cần thiết.
- Chịu trách nhiệm trực tiếp cho việc hoàn thành dự án đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách nhất định.

**NHỮNG THÀNH VIÊN CỦA NHÓM**

Gồm những thành viên tham gia thực hiện dự án trọn thời gian hay bán thời gian.

- Có trách nhiệm hoàn tất các hoạt động đặt ra trong những dự án của khách hàng.
- Thực hiện vai trò đặc biệt nào đó, nếu tham gia với tư cách cố vấn, hoặc chỉ đóng góp vào một phần dự án.

**KHÁCH HÀNG**

Gồm những người trong nội bộ hay từ bên ngoài công ty, được hưởng lợi từ những thay đổi do dự án mang lại.

- Có ảnh hưởng mạnh mẽ đến những mục tiêu và cách đánh giá mức độ thành công của dự án.
- Quyết định thời điểm và cách thực tiến hành một số hoạt động.
- Cung cấp phương hướng cho giám đốc dự án.

**NHÀ CUNG CẤP**

Là nhà cung cấp các nguyên vật liệu, sản phẩm hay dịch vụ cần thiết cho dự án.

- Có thể tham gia và hỗ trợ nhiều cho dự án.
- Giao hàng đúng giờ, và cung cấp dịch vụ hay hàng hóa với giá cố định đã thỏa thuận với giám đốc dự án ngay từ đầu.