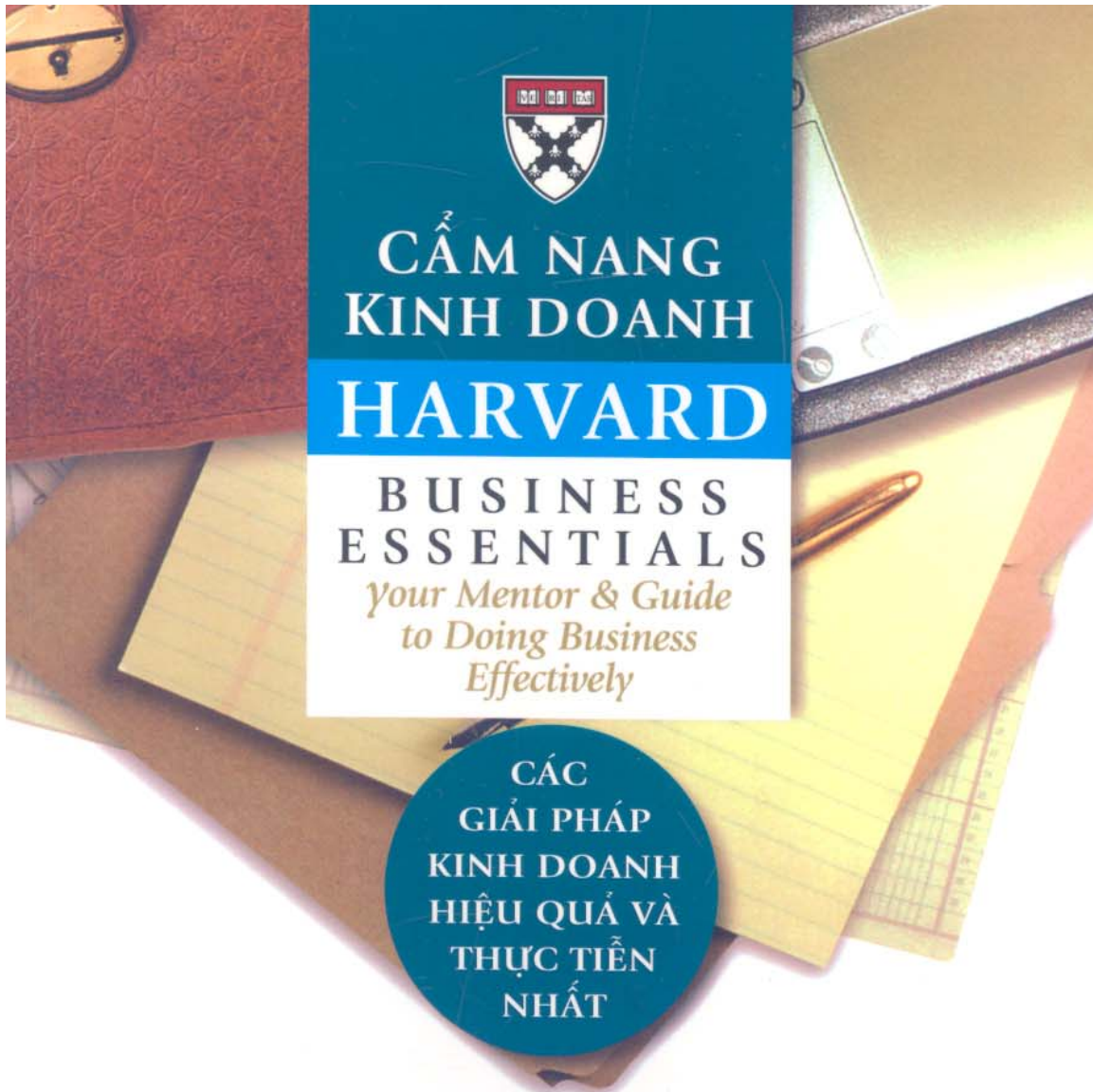




Quản lý dự án lớn và nhỏ

**MANAGING PROJECTS
LARGE AND SMALL**

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

**QUẢN LÝ DỰ ÁN
LỚN VÀ NHỎ**

Managing Projects
Large and Small

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ
Managing Projects Large and Small

Original work copyright © 2004 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2006 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

MANAGING PROJECTS LARGE AND SMALL
QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ

Công ty First News - Tri Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School 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 Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St; District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: (84.8)8227979 - 8227980 - 8233859 - 8233860

Fax: (84.8)-8224560; Email: triviet@firstnews.com.vn

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

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



QUẢN LÝ DỰ ÁN
LỚN VÀ NHỎ

Managing Projects
Large and Small

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu

Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	7
1. QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN	13
Xác định và tổ chức dự án	15
Quản lý việc thực hiện dự án	24
Kết thúc dự án	24
2. NHỮNG NHÂN VẬT CHÍNH CỦA DỰ ÁN	27
Nhà tài trợ	28
Nhà quản lý dự án	31
Trưởng nhóm dự án	32
Thành viên của nhóm dự án	39
Các đặc điểm của nhóm dự án hiệu quả	48
3. BẢN TUYÊN BỐ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG CỦA DỰ ÁN	58
Bản tuyên bố nội dung hoạt động	59
Làm rõ mục tiêu	61
Ràng buộc về thời gian	63
Cụ thể về phạm vi dự án	64
4. CƠ CẤU TỔ CHỨC ĐỂ HÀNH ĐỘNG	68
Cách thức ra quyết định	69
Theo dõi và xử lý các vấn đề chưa được giải quyết	74
Lưu biên bản các quyết định và hành động	75
Lập kế hoạch giao tiếp	77
Phát triển ngân sách	86

5. PHÂN CHIA CÔNG VIỆC	89
Cơ cấu phân chia công việc	91
Ước tính thời gian và nguồn lực	94
Giao phó công việc	95
Ví dụ minh họa	97
Quyết định xúc tiến công việc	99
6. LẬP LỊCH TRÌNH CÔNG VIỆC	101
Kiểm tra mối quan hệ giữa các nhiệm vụ	102
Phác thảo lịch trình sơ bộ	105
Tối ưu hóa lịch trình	110
Dùng phần mềm lên lịch làm việc	112
7. ĐIỀU CHỈNH VÀ TRAO ĐỔI	114
Khi dự án không phù hợp	115
Thách thức các giả định	117
8. QUẢN LÝ RỦI RO	124
Quản lý rủi ro	126
Nhận biết và xác định mức độ của các nguy cơ rủi ro	127
Hành động để phòng tránh hoặc giảm thiểu rủi ro	129
Triển khai các kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ để giải quyết những hậu quả có thể xảy ra	131
9. ĐIỀU CHỈNH DỰ ÁN	134
Nguồn gốc của rủi ro ngoài dự kiến và hậu quả của chúng	137
Phương pháp quản lý có khả năng thích ứng với hoàn cảnh	140
10. XUẤT PHÁT ĐÚNG VỊ TRÍ	146
Tầm quan trọng của cuộc họp ra mắt	147
Xây dựng các cơ chế kết hợp	150
Thiết lập các tiêu chí về hành vi	151

11. ĐẢM BẢO CHO DỰ ÁN ĐI ĐÚNG HƯỚNG	156
Kiểm tra và giám sát dự án	157
Giải quyết các vấn đề về con người	163
Vai trò của giao tiếp	169
Giải quyết vấn đề	171
12. GIAI ĐOẠN KẾT THÚC	176
Đánh giá hiệu suất hoạt động	178
Lưu trữ tài liệu	179
Học hỏi kinh nghiệm	180
Tổ chức lễ tổng kết	183
 PHỤ LỤC A: Cách thức tổ chức một cuộc họp hiệu quả	 185
PHỤ LỤC B: Các công cụ thực hiện hữu ích	188

Lời giới thiệu

Quản lý dự án là một nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản lý hiện đại, đặc biệt là đối với những dự án lớn, phức tạp và đòi hỏi nhiều kỹ năng đa dạng. Theo định nghĩa, *quản lý dự án* là công việc bố trí, theo dõi và sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu trong một khoảng thời gian cụ thể. Hình thức quản lý này tập trung vào các hoạt động đặc trưng của một *dự án*, tức là một tập hợp các hoạt động nhằm tạo ra kết quả nhất định và có tính ràng buộc về thời gian, nghĩa là có thời điểm bắt đầu và kết thúc rõ ràng. Công việc thiết kế mẫu xe khách mới là một ví dụ phù hợp với định nghĩa về dự án này. Kết quả của dự án đó có thể là các đặc tính kỹ thuật của loại xe mới được thử nghiệm trên thị trường. Khi các đặc tính kỹ thuật này đã hoàn thiện và loại xe mới đi vào sản xuất, dự án sẽ kết thúc. Trách nhiệm sản xuất xe, tiếp thị, bán hàng và bảo trì được chuyển giao cho các phòng ban trong công ty.

Sự thay đổi nhanh chóng và áp lực mạnh mẽ từ các cuộc cạnh tranh khắc nghiệt đã khiến ngày càng nhiều hoạt động của tổ chức trở thành công việc của dự án. Sự thay đổi về công nghệ, nhu cầu, thị hiếu của khách hàng đã làm giảm bớt tính chất thường nhật của công việc. Công việc đã trở nên phức tạp

hơn và các phòng ban của tổ chức vốn được bố trí để làm những việc thường ngày sẽ khó tiếp cận với công việc mới hơn. Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh cũng buộc các tổ chức phải triển khai công việc nhanh hơn.

Để có thể hoàn thành đúng hạn và phù hợp với khoản ngân sách đề ra, dự án cần được quản lý tốt. Quy mô dự án càng lớn, việc quản lý hiệu quả càng khó khăn. Nhà quản lý dự án có nhiệm vụ biến đổi khái niệm mơ hồ ban đầu của cấp lãnh đạo thành một hệ thống có thể vận dụng kiến thức, kỹ năng và nguồn lực cho một mục tiêu quan trọng của tổ chức. Tóm lại, công tác quản lý dự án và người quản lý dự án sẽ giúp tổ chức thực hiện những nhiệm vụ lớn và quan trọng. Vì vậy, việc quản lý dự án một cách hiệu quả có thể mang lại cho tổ chức những lợi ích sau:

- Xúc tiến thực hiện công việc đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách cho phép.
- Rút ngắn thời gian phát triển. Bằng cách đáp ứng các mục tiêu đã đề ra trong phạm vi hợp lý, việc quản lý dự án sẽ giúp giảm thiểu các rủi ro.
- Sử dụng các nguồn lực hiệu quả. Việc quản lý dự án hiệu quả không làm lãng phí tiền bạc hoặc thời gian của nhân viên.

Với những lợi ích này, chúng ta sẽ không lấy làm ngạc nhiên khi các giải pháp quản lý dự án đang được áp dụng ngày càng nhiều cho các công trình xây dựng lớn, trong việc phát triển máy bay quân đội và dân dụng, xây dựng website thương mại điện tử, hoạt hình, và nhiều lĩnh vực khác - thậm chí cả những chiến dịch mang tính chất chính trị.

Nguồn gốc

Việc xác định mục tiêu, tổ chức bộ máy, hoạch định chiến lược, quản lý hoạt động và đặt chúng vào vị trí trung tâm của công tác quản lý dự án không còn là công việc mới mẻ đối với các tổ chức và chắc chắn điều đó đã từng được thực hiện dưới hình thức này hay hình thức khác. Những công trình xây dựng kỳ vĩ của thế giới cổ đại, như kim tự tháp Ai Cập, đấu trường La Mã hay hệ thống đường sá và thủy lợi, hầu hết đều có những đặc điểm của các dự án ngày nay. Những công việc như thế sẽ không thể hoàn tất nếu không có sự đầu tư thích đáng về kỹ thuật, tài chính, nhân công và yếu tố không thể thiếu được là công tác quản lý. Tương tự, giai đoạn cuối thế kỷ 19 được đánh dấu bằng các dự án có quy mô và mức độ phức tạp đáng kinh ngạc: những tòa nhà chọc trời đầu tiên, tuyến đường sắt xuyên lục địa, các con tàu khổng lồ chạy bằng hơi nước...

Ngay từ đầu thế kỷ 20, các nhà cách tân trong lĩnh vực kỹ thuật dân dụng đã bắt đầu suy nghĩ một cách có hệ thống hơn trước những công việc mà họ đang phải đối mặt. Họ bắt đầu áp dụng các phương thức quản lý theo khoa học. Đến thập niên 1930, một số phương pháp đã được các nhà quản lý dự án chuyên nghiệp thời bấy giờ đưa vào sử dụng. Dự án đập ngăn nước Hoover, được xây dựng từ năm 1931 đến năm 1935, đã dùng một công cụ lập kế hoạch bằng đồ thị do Henry Laurence Gantt đề xuất và phát triển. Biểu đồ này hiện nay vẫn được gọi bằng cái tên đơn giản là biểu đồ Gantt. Trong những năm Chiến tranh thế giới lần thứ nhất, dự án Manhattan đã nghiên cứu để sản xuất loại vũ khí hạt nhân đầu tiên. Vào cuối thập niên 1950, DuPont, với sự trợ giúp của công nghệ máy tính Remington Rand Univac, áp dụng một phương pháp đã trở nên rất quen thuộc ngày nay là đường tới hạn để quản lý việc vận hành và

bảo dưỡng một nhà máy. Gần như cũng tại thời điểm đó, hãng tư vấn Booz Allen & Hamilton đã hợp tác với Lực lượng Hải quân Mỹ xây dựng Kỹ thuật kiểm tra và đánh giá chương trình (PERT) bao gồm các biểu đồ và lịch trình cần thiết cho việc phát triển dự án thiết kế tàu ngầm hạt nhân Polaris.

Ngay khi mới hình thành, các phương pháp quản lý dự án đã nhanh chóng được phổ biến trong các lĩnh vực kỹ thuật dân dụng, xây dựng, công nghiệp quốc phòng và rất nhiều lĩnh vực khác. Trên thực tế, hoạt động của một số công ty là sự nối tiếp của các dự án lớn. Thay vì tổ chức các hoạt động liên quan đến những phòng ban thông thường (như tài chính, tiếp thị...), những công ty này sắp xếp các bộ phận đó vào các dự án chính. Microsoft chính là một công ty như vậy. Dù vẫn có các phòng ban theo mô hình doanh nghiệp truyền thống, nhưng các tổ chức dự án của Microsoft (như Office, Windows, v.v.) có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều đối với sự thành công của công ty, đồng thời xác định phương thức hoạt động của họ.

Nâng cao tính chuyên nghiệp

Nhờ sự phổ biến các phương pháp quản lý dự án, các tổ chức ngày càng tỏ ra hiệu quả hơn trong việc lập kế hoạch và xây dựng cơ cấu. Những phương pháp này cũng trở thành trọng tâm của các khóa học nâng cao, các dịch vụ tư vấn và các chương trình đào tạo về quản lý.

Tính chuyên nghiệp ngày càng tăng trong công việc quản lý dự án được phản ánh bằng sự phát triển của các tổ chức. Ví dụ, Hiệp hội Quản lý Dự án (Project Management Association) đặt tại Hà Lan - có cơ sở khắp Tây Âu, Nga và một số nước đang phát triển - thường xuyên đào tạo, tổ chức hội thảo về các vấn đề quản lý dự án và tài trợ cho các ấn bản kỹ thuật.

Trong khi đó, Viện Quản lý Dự án (Project Management Institute) - có trụ sở tại Mỹ, gần Philadelphia, với hơn 100.000 thành viên thuộc 125 nước trên thế giới - nhận trách nhiệm tài trợ cho việc nghiên cứu và xuất bản, cũng như duy trì một chương trình đào tạo có cấp chứng chỉ được kiểm tra nghiêm ngặt để nâng cao chuyên môn về quản lý dự án. Viện cũng hỗ trợ các nghiên cứu nhằm mở rộng kiến thức về quản lý dự án và đào tạo thông qua các hội thảo chuyên đề định kỳ và các khóa đào tạo trực tuyến.

Điểm bất lợi duy nhất đối với việc nâng cao tính chuyên nghiệp và sự nhất trí về cách thức quản lý dự án là mọi người đều nắm vững phương pháp lập kế hoạch công việc và cách thức làm việc với kế hoạch của họ. Tuy nhiên, khó khăn chính nằm ở việc tiên liệu trước mọi vấn đề có khả năng xảy ra. Những sự việc trong tương lai luôn xuất hiện theo những cách bất ngờ trong quá trình nhóm xúc tiến dự án. Điều này đặc biệt đúng trong những ngành công nghiệp phát triển nhanh. Các nhà quản lý dự án phải tiến hành những bước chuẩn bị để luôn sẵn sàng đối phó với những sự cố bất ngờ, và kế hoạch của họ phải đủ linh hoạt để có thể kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Các nhà quản lý dành hầu như toàn bộ sự chú ý vào việc quản lý rủi ro - một phần của công tác quản lý dự án nhằm dự báo và lập kế hoạch cho những gì có thể diễn tiến không trùng khớp với phán đoán. Điều gì sẽ xảy ra, nếu sản phẩm mẫu thất bại? Điều gì sẽ xảy ra, nếu khách hàng thay đổi yêu cầu trước khi hoàn tất dự án? Kế hoạch đối phó với các sự cố bất ngờ sẽ được triển khai để xử lý những rủi ro này.

Thế nhưng không ai có thể lường trước tất cả những sự cố bất ngờ, cũng như có thể nghĩ đến mọi cơ hội sẽ gặp trong quá trình thực hiện dự án, dù đây chính là những cơ hội khuyến khích nhóm xem xét nhằm điều chỉnh kế hoạch cũ cho phù hợp

với tình hình mới. Bên cạnh đó, một khi các kế hoạch và lịch trình đã được nhất trí và đưa vào tài liệu chính thức, chúng sẽ trở thành các nguyên tắc không thể sửa đổi. Những người đi chệch khỏi các đường hướng này, không hoàn thành công việc đúng theo thời hạn hay để chi phí vượt ngân sách đã định sẽ có nguy cơ bị cấp quản lý đánh giá là thiếu năng lực. Khi làm cho kế hoạch và lịch trình trở thành bất di bất dịch, các nhà điều hành đã vô tình nuôi dưỡng một nếp tư duy tiêu cực là các vấn đề nan giải sẽ bị chôn vùi và những cá nhân cảnh báo vấn đề có thể không được giao nhiệm vụ quan trọng, hay thậm chí bị loại ra khỏi nhóm dự án. Những tình huống này rất thường gặp. Những người dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực này có thể chỉ ra một vài dự án mà nếu chỉ xét bề ngoài thì có vẻ như đi đúng hướng. Và dự án đó chỉ thất bại ở cuối chặng đường, khi mọi người không dám lên tiếng về những vấn đề họ nhận ra. Nhiều tuần hay nhiều tháng sau, đến cuối dự án, những vấn đề này mới lộ rõ, và lúc đó đã quá muộn để xử lý.

Tất cả những khía cạnh khác nhau liên quan đến dự án cũng như việc quản lý dự án sẽ được đề cập chi tiết trong nội dung cuốn sách **“Quản lý dự án lớn và nhỏ”** này. Cũng như những cuốn khác trong bộ sách *“Cẩm nang kinh doanh Harvard”*, cuốn sách này sẽ không giúp bạn trở thành một chuyên gia xuất sắc về quản lý dự án. Nhưng với phần nội dung chi tiết, hướng dẫn thiết thực kèm theo những minh họa điển hình, cuốn sách sẽ giúp những ai đang làm công tác quản lý biết cách thực hiện thành công một dự án, dù dự án ở bất kỳ quy mô và mức độ phức tạp nào.

1

QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN

Bốn giai đoạn quản lý dự án

Nội dung chính:

- *Tổng quan về bốn giai đoạn quản lý dự án*
- *Khám phá những vấn đề cốt lõi của dự án*
- *Xác định các thành phần liên quan của dự án.*

Có rất nhiều hình thức và quy mô dự án khác nhau, từ việc thiết kế các trạm không gian đến cài đặt các hệ thống thông tin mới. Tuy nhiên, những yếu tố quan trọng trong công tác quản lý dự án về cơ bản đều giống nhau. Những yếu tố này được giải quyết trong quy trình bốn giai đoạn như sau:

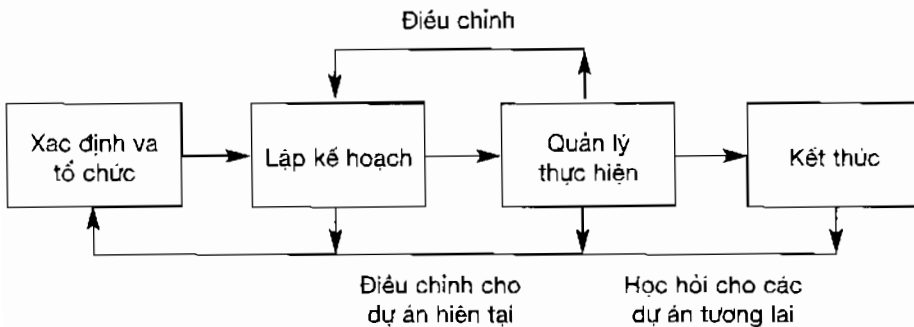
1. Xác định và tổ chức dự án
2. Lập kế hoạch dự án
3. Quản lý thực hiện dự án
4. Kết thúc dự án

Hình 1-1 thể hiện bốn giai đoạn như một mô hình hợp nhất tuyến tính: trước tiên, xác định và tổ chức dự án, sau đó lập kế hoạch hành động chi tiết, v.v. Nhưng trên thực tế, việc quản lý dự án không phải lúc nào cũng đơn giản và gọn gàng như vậy vì có nhiều khía cạnh trong dự án không thể dự đoán được. Một số khía cạnh có tính chất tiêu cực, chẳng hạn như nhà cung ứng chính có thể ngưng hợp tác, hay người quản lý dự án chuyển sang làm việc cho một công ty khác. Một số khía cạnh khác lại mang tính tích cực. Ví dụ, trong quá trình nghiên cứu một sản phẩm mới, các thành viên trong nhóm dự án có thể phát hiện ra một thị trường mới quan trọng; và việc khai thác thị trường mới đòi hỏi sản phẩm phải có những đặc điểm khác biệt nào đó. Phát hiện này chính là một cơ hội quan trọng nằm ngoài dự kiến của công ty. Nhưng việc nắm bắt cơ hội này yêu cầu tổ chức phải thay đổi lịch trình và ngân sách của dự án. Vì thế, mô hình này

cũng không hoàn toàn tuyến tính, và phải có sự phản hồi cùng với khả năng điều chỉnh cả bốn giai đoạn này. Ngay đến giai đoạn cuối cùng của mô hình là kết thúc dự án cũng có sự phản hồi thông báo cho sự khởi đầu của dự án kế tiếp. Sự phản hồi này có thể giúp công ty rút ra bài học kinh nghiệm và cải thiện hiệu suất hoạt động của các dự án trong tương lai.

HÌNH 1-1

Mô hình quản lý dự án



Dù bạn đang cố gắng xây dựng một hệ thống sao lưu thông tin dự phòng cho mạng máy tính của công ty, hay bạn rộn làm việc trên con tàu vũ trụ thám hiểm sao Hỏa, bạn đều phải xử lý quy trình bốn giai đoạn này hoặc một quy trình tương tự. Mỗi giai đoạn sẽ được mô tả vắn tắt dưới đây và được trình bày chi tiết trong các chương sau.

XÁC ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC DỰ ÁN

Giai đoạn này có hai mục đích chính:

1. Xác định các mục tiêu dự án một cách rõ ràng và kỹ lưỡng.
2. Tổ chức nhân sự phù hợp và sắp xếp tất cả các nguồn lực cần thiết để hoàn thành các mục tiêu dự án.

Xác định mục tiêu

Trong tác phẩm *Through the Looking-Glass* (Qua tấm gương soi) của Lewis Carroll, Alice hỏi chú mèo Cheshire: “Xin hãy nói cho tôi biết, tôi có thể ra khỏi đây bằng đường nào?”. Chú mèo trả lời đại ý rằng hướng đi đúng sẽ phụ thuộc vào địa điểm mà cô muốn đến. Alice nói: “Đi đâu cũng được, miễn là tôi đến được nơi nào đó”. Chú mèo trả lời: “Ồ, chắc chắn là cô sẽ đến được một nơi nào đó, chỉ cần cô đủ sức bước đi mãi”.

Rõ ràng là bạn không muốn rơi vào tình cảnh như cô bé Alice: cứ mãi lang thang cho tới lúc tình cờ đến được một nơi phù hợp. Cách tốt nhất để đến được nơi mà bạn muốn là hãy xác định đích đến. Lời khuyên này có vẻ thật hiển nhiên nhưng không phải lúc nào mọi người cũng làm theo. Dự án của bạn muốn giải quyết vấn đề gì? Cấp quản lý mong chờ kết quả gì từ nhóm của bạn? Có thể bạn đã tìm thấy câu trả lời rõ ràng cho những câu hỏi này, nhưng không phải mọi người đều nhất trí với bạn. Các thành viên khác trong nhóm dự án, các thành phần liên quan sẽ sử dụng kết quả của dự án, các nhà quản lý – những người đánh giá thành công hay thất bại của công việc – có thể đặt những kỳ vọng khác với bạn. Vì thế, trước khi bắt tay lập kế hoạch công việc, bạn hãy chắc chắn rằng tất cả mọi người đang có cùng mục tiêu và quan điểm. Hãy xác định mục tiêu của dự án một cách rõ ràng nhất trong phạm vi có thể. Ở chương 2, chúng ta sẽ tìm hiểu về bản tuyên bố nội dung hoạt động của dự án.

Đôi khi việc thuyết phục mọi người nhất trí với bạn về các mục tiêu của dự án khá dễ dàng. Điều này đặc biệt đúng khi kết quả mong muốn xuất phát từ động cơ thực hiện dự án, ví dụ, khi mọi người đồng thanh: “Vấn đề là...”. Các giáo sư Lynda Applegate, Robert Austin và Warren McFarlan thuộc Trường Harvard gọi những tình huống này là “các dự án có tính kết cấu cao”. Khi

mô tả các dự án công nghệ thông tin của công ty, họ nói: “*Kết cấu cao ngụ ý rằng bản chất của nhiệm vụ sẽ xác định kết quả, trong khi khả năng thay đổi tư duy về kết quả mong muốn của người sử dụng hoàn toàn không tồn tại, và những vấn đề quan trọng về công tác quản lý sự thay đổi cũng không hiện diện ở đây*”. Thế nhưng trên thực tế, rất ít tình huống dự án được xem là có kết cấu cao, bởi vì không phải lúc nào các thành phần liên quan cũng chia sẻ được những kỳ vọng về mục tiêu. Thậm chí, ngay cả việc xác định vấn đề cũng có thể không giải quyết được. Hãy xem ví dụ sau:

Ban lãnh đạo công ty đã mời Sam - trưởng phòng công nghệ thông tin - tham gia phát triển một cơ sở dữ liệu mới và hệ thống nhập liệu. Sam đã sẵn sàng bắt đầu công việc ngay lập tức. Quả thật, anh đã chờ đợi bao năm để được thực hiện dự án nâng cấp những hạng mục này trong hệ thống công nghệ thông tin của công ty. Nhưng liệu lòng nhiệt tình của anh có giải quyết được vấn đề không? Anh trả lời: “Tôi biết vấn đề cần giải quyết là gì. Mọi người đều than phiền là không thể lấy dữ liệu nhanh chóng từ hệ thống. Và sau đó, họ còn phải sàng lọc nhiều báo cáo để tập hợp thông tin khách hàng mà họ cần”.

Những lời than phiền mà Sam dẫn ra có thể xác thực, song chúng chỉ là những triệu chứng bên ngoài của vấn đề và không thể hiện một cách rõ ràng nhu cầu của người sử dụng. Không ai biết rõ nhu cầu đó là gì? Nhân viên phòng tiếp thị có thể nêu lên một số nhu cầu dữ liệu, nhưng nhân viên phòng sản xuất và tài chính lại đưa ra các đòi hỏi khác. Không có dấu hiệu nào thông báo về thời điểm cần khắc phục, và công ty sẽ cần bao nhiêu chi phí để khắc phục những vấn đề mọi người đã thấy.

Sau đây là một ví dụ khác. Một nhà tài trợ mô tả mục tiêu dự án như sau: “Hãy phát triển một website có thể cung cấp

thông tin sản phẩm nhanh chóng, chính xác và hiệu quả về chi phí, đồng thời phải đáp ứng yêu cầu của khách hàng”. Nhưng chính xác là nhà tài trợ đang muốn gì? Như thế nào là “nhanh chóng”? Thế nào là “chính xác”? Liệu một lỗi trên 1.000 giao dịch là chấp nhận được hay một lỗi trên 10.000 giao dịch mới đáp ứng được kỳ vọng của nhà tài trợ? Chi phí được cấp để thực hiện website này là bao nhiêu? Tất cả những vấn đề này đều phải được tham khảo ý kiến của nhà tài trợ. Các mục tiêu cần cụ thể và có thể đánh giá được, nếu không nhóm dự án sẽ không thể biết được liệu họ có đáp ứng được các mục tiêu của nhà tài trợ hay không. Một cách để đạt được sự rõ ràng của các mục tiêu là đối thoại, trao đổi nhằm tìm kiếm sự đồng thuận về (1) vấn đề hoặc cơ hội thúc đẩy dự án và (2) kết quả dự án. Ngoài ra, bạn nên chuẩn bị sẵn một lịch trình quy định về thời gian cần đạt được mục tiêu vì dự án không thể kết thúc với các mục tiêu còn dang dở.

Những điều được mô tả trong các ví dụ nêu trên là vấn đề thường gặp của công tác quản lý dự án. Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải làm sao để các mục tiêu trở nên rõ ràng và đạt được sự nhất trí giữa các thành phần liên quan trước khi bắt đầu triển khai dự án. Nếu nhà quản lý không làm được điều này, họ có thể phải nhận lấy những hậu quả tồi tệ. Trong ví dụ đầu tiên, Sam có nguy cơ lãng phí thời gian vào việc thiết kế hệ thống quá đơn giản hoặc quá phức tạp, hay một hệ thống không đáp ứng được những mối quan tâm cơ bản của người sử dụng. Cấp trên của anh có thể lãng phí một số tiền lớn và công sức của nhiều nhân viên chủ chốt khác cũng trở nên vô ích.

Đối thoại là một cách thức đơn giản để làm rõ các mục tiêu của dự án. Một phương pháp khác do Robert Austin đề xuất là phát triển một mô hình mẫu về kết quả của dự án. Ví dụ, đối với

dự án phần mềm, người ta hay dùng một mô hình làm việc mẫu để minh họa cho các đặc điểm và chức năng chính. Tuy việc phát triển mô hình mẫu tốn không ít thời gian và tiền bạc, nhưng nó sẽ đem lại một phiên bản rõ ràng thể hiện kết quả cuối cùng, từ đó có thể gợi ra sự phản hồi tích cực mang tính xây dựng từ những thành phần liên quan. Sự phản hồi thường xuất hiện sau khi mọi người được tiếp xúc với mô hình mẫu. Những câu nói tương tự như “Nhìn chung, tôi thích cách làm việc này nhưng tôi sẽ cải tiến để làm cho nó dễ sử dụng hơn” sẽ có lợi cho phản ứng của nhà tài trợ hơn là một văn bản mô tả những gì mà phần mềm giả định này có thể làm được. Nó cũng đảm bảo rằng bạn sẽ không kết thúc một dự án phức tạp để rồi nghe nhà tài trợ hay khách hàng nói: “Không, đó không phải là những gì tôi muốn”.

Các vấn đề cốt lõi trong dự án của bạn là gì? Những câu hỏi sau có thể giúp bạn khám phá các vấn đề đó:

- Đây là nhu cầu hay mục đích của những công việc mà chúng ta đang cố gắng thực hiện?
- Tại sao mọi người tin rằng đây là vấn đề cần giải quyết?
- Ai sẽ được hưởng lợi từ kết quả này?
- Mục tiêu của những thành phần liên quan sẽ khác nhau như thế nào?
- Các thành phần liên quan sẽ sử dụng những tiêu chuẩn nào để đánh giá sự thành công hay thất bại của dự án?

Trả lời đúng những câu hỏi này với các thành phần liên quan, khả năng thành công của dự án sẽ tăng lên đáng kể.

Xác định thành phần liên quan

Thành phần liên quan là bất kỳ ai quan tâm dù chỉ một khía cạnh kết quả của dự án. Đó cũng sẽ là người đánh giá thành công hay thất bại của dự án. Các thành viên trong nhóm dự án, khách hàng và ban lãnh đạo đều là những thành phần liên quan. Để xác định các thành phần liên quan trong dự án của bạn, hãy chú ý tới những điểm sau:

- Những chức năng của cá nhân sẽ chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động hay kết quả của dự án.
- Những yếu tố là nguồn lực của dự án, bao gồm nhân lực, thời gian, công cụ và ngân sách.
- Người sử dụng hoặc hưởng lợi kết quả của dự án.

Tất cả các đối tượng này đều là thành phần liên quan trong dự án của bạn.

Tổ chức công việc

Khi đã hài lòng với mục tiêu của dự án, bước tiếp theo là tổ chức công việc của dự án. Nhà điều hành - người đề xuất và cấp phép cho dự án - hoặc cá nhân được chỉ định làm quản lý dự án nên chủ động tổ chức công việc này.

Trong giai đoạn đầu này, nhà tổ chức phải xem xét mục tiêu và quyết định các cá nhân, cũng như những nguồn lực cần thiết để triển khai công việc. Trong cuốn sách *Strategic Benchmarking (Tạo điểm chuẩn chiến lược)*, Gregory Watson đã giới thiệu cách thực hiện dự án phát triển mô hình xe hơi Taurus của hãng Ford vào cuối thập niên 1970. Ban lãnh đạo của Ford đã đặt cược cả công ty vào dự án Taurus vốn được xem là một bước đột phá lớn về thiết kế trong số các loại xe hiện có của công ty. Ford đã

thắng lớn trong cạnh tranh này và việc tổ chức nhóm dự án đóng vai trò quan trọng trong thành công đó.

Theo Watson, việc hoàn tất dự án đòi hỏi phải có sự tham gia của mọi bộ phận chức năng trong công ty. Nhân viên từ các phòng ban tham gia vào dự án dưới hình thức một nhóm xuyên chức năng với giám đốc dự án là Lew Veraldi. Theo Watson, Veraldi được toàn quyền chọn lựa các thành viên cho nhóm, và ông đã thiết lập nhóm bằng cách lên danh sách tất cả các lĩnh vực chuyên môn và thị trường cần thiết cho việc sản xuất và tung mẫu xe mới ra thị trường. Thành viên trong nhóm được chia thành hai cấp: số nhân viên chủ chốt chưa đến 10 người, và hơn 400 người liên quan khác. Sẽ phải tốn rất nhiều công sức để thực hiện công việc và chỉ một phần nhỏ trong số những người này dành trọn thời gian cho công việc của nhóm Taurus. Tuy nhiên, mỗi thành viên trong nhóm đều đóng góp mọi bí quyết, kinh nghiệm và năng lực của mình.

Như đã trình bày ở trên, người tổ chức đã xác định nhân sự và nguồn lực cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, trong đó phải có một nhóm nhỏ gồm những người có kinh nghiệm và tầm ảnh hưởng – những người sẽ chịu trách nhiệm tư vấn cho phần lớn các thành viên còn lại trong nhóm dự án. Nhóm nòng cốt này có mục tiêu tổ chức hoạt động và có quyền phân phối nguồn lực. Trong khi hàng trăm người khác làm việc trong nhóm dự án và trong phạm vi công việc của mình, thì ban điều hành có quy mô nhỏ này được thành lập để ra quyết định và có quyền yêu cầu những người khác thi hành quyết định. (Trong ví dụ này, người lãnh đạo và nhóm nòng cốt phải đồng quan điểm về “các nhân vật có tiếng nói quan trọng”. Steven Wheelwright và Kim Clark, người đã đưa ra thuật ngữ này, định nghĩa “*nhân vật có tiếng nói quan trọng*” là những cá nhân vừa có chuyên môn cao vừa có năng lực tổ chức).

Có thể dự án của bạn không quá lớn và phức tạp như dự án Taurus, nhưng khâu tổ chức công việc vẫn cần phải tuân theo phương pháp tương tự, nghĩa là xác định và thu hút sự tham gia của tất cả các kỹ năng, nguồn lực và nhân sự cần thiết để đạt được mục tiêu đề ra. Chi tiết về việc đánh giá các kỹ năng và nguồn lực cần thiết sẽ được trình bày chi tiết hơn ở các chương sau.

Lập kế hoạch dự án

Lập kế hoạch là giai đoạn thứ hai của quy trình quản lý dự án và là sự khởi đầu cần thiết để hành động. Nói chung, việc lập kế hoạch dự án luôn được bắt đầu bằng mục tiêu đã được xác định sau cùng, cụ thể là bạn hãy hỏi: “Căn cứ vào mục tiêu của chúng ta về ..., chúng ta cần phải hoàn thành những nhiệm vụ nào?”.

Cụ thể hơn, những người lập kế hoạch phải xác định trình tự và thời hạn phải hoàn tất những nhiệm vụ này. Ví dụ, nếu mục tiêu là trong vòng 5 năm, bạn phải đưa một con mèo lên mặt trăng và mang nó trở về an toàn, thì một kế hoạch sơ bộ, hay nghiên cứu khả thi, có thể được phác thảo như hình 1-2. Ở đây, người lập kế hoạch tách mục tiêu đã định thành những nhiệm vụ chính. Điều không kém phần quan trọng nữa là cần phân biệt khung thời gian của dự án với thời hạn mà mỗi nhiệm vụ phải hoàn tất, sao cho mục tiêu tổng thể của dự án được thực hiện đúng theo lịch trình.

HÌNH 1-2

Kế hoạch cho chương trình quốc gia đưa mèo vào vũ trụ

	Năm	1	2	3	4	5
Những nhiệm vụ chính						
Thiết kế/chế tạo tàu vũ trụ cho mèo						
Thử nghiệm tàu vũ trụ						
Nghiên cứu chức năng sinh lý của mèo trong vũ trụ						
Tuyển chọn/huấn luyện mèo						
Xây dựng hệ thống đưa mèo lên vũ trụ/ đưa mèo về						
Thử nghiệm hệ thống đưa mèo lên vũ trụ/ đưa mèo về						
Đưa mèo lên vũ trụ/ đưa mèo về						

Trong giai đoạn lập kế hoạch dự án, mỗi nhiệm vụ chính và phụ đều phải được sắp xếp một khoảng thời gian hợp lý để tiến hành. Khi tất cả mọi nhiệm vụ đã được đưa vào một lịch trình tổng thể (với một số việc tiến hành theo thứ tự kế tiếp nhau và một số có thể thực hiện song song), nhà quản lý dự án có thể xác định (1) liệu một số cá nhân có bị quá tải, trong khi những người khác còn nhàn rỗi hay không; và (2) khoảng thời gian chung cần thiết cho dự án. Nếu kết quả là quãng thời gian đó nhiều hơn lượng thời gian đã định trong bản tuyên bố, bạn phải điều chỉnh lịch trình hoặc nguồn lực theo yêu cầu thực tế của dự án.

Sau đó, nhà quản lý dự án và các thành viên trong nhóm sẽ phân tích các nhiệm vụ để xác định có phải tất cả những nhiệm vụ này đều cần thiết và liệu có thể sắp xếp lại một số nhiệm vụ để đẩy nhanh tiến độ và giảm chi phí hay không.

QUẢN LÝ VIỆC THỰC HIỆN DỰ ÁN

Khi dự án đã đi vào hoạt động, bạn cần phải quản lý dự án sao cho hiệu quả nhất. Khả năng thất bại của dự án sẽ rất cao nếu công tác quản lý kém. Những công việc không được điều hành hợp lý sẽ gây lãng phí thời gian, tiền bạc và cả công sức của những người tham gia. Thậm chí, dự án sẽ phát triển chệch hướng hoặc tạo ra những kết quả không phù hợp với yêu cầu của nhà tài trợ và các thành phần liên quan.

Việc thực hiện dự án đòi hỏi tất cả các kỹ năng quản lý truyền thống: tạo động lực thúc đẩy và tập trung vào mục tiêu, làm trung gian giữa cấp trên và cấp dưới, ra quyết định, phân bổ những nguồn lực có giá trị cho các mục đích sử dụng cao nhất, điều chỉnh lại nguồn lực để giải quyết những vấn đề phát sinh v.v. Ngoài ra, nhà quản lý dự án phải kiểm tra và giám sát chặt chẽ lịch trình, ngân sách và các tiêu chuẩn chất lượng của tất cả các mục tiêu trong dự án. Trong những phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ thấy nhà quản lý còn phải đặc biệt lưu ý đến những vấn đề song hành cùng công việc được thực hiện theo nhóm như mâu thuẫn trong việc tương tác cá nhân, sự hợp tác và giao tiếp.

KẾT THÚC DỰ ÁN

Đây là giai đoạn cuối cùng của công việc quản lý dự án. Bất cứ dự án nào cũng đều có điểm kết thúc - đây là thời điểm các mục tiêu đã thực hiện được và kết quả chuyển giao cho các thành phần liên quan. Tại thời điểm kết thúc, dự án phải giải tán và các thành viên trở về với công việc thường ngày.

Tổng kết rút kinh nghiệm là khâu quan trọng nhất trong giai đoạn này. Dù đa số các thành viên đều nóng lòng được trở

lại nhiệm vụ thường ngày, nhưng mọi người vẫn nên dành thời gian để rút kinh nghiệm. Điều gì đã thực hiện tốt, điều gì cần khắc phục? Kết quả nào lẽ ra đã có thể cải thiện? Nếu được làm lại, việc lập kế hoạch và thực hiện dự án có thay đổi gì không và như thế nào? Những bài học kinh nghiệm này cần được ghi chép và lưu trữ lại để áp dụng cho các dự án trong tương lai. Việc này sẽ tạo nền tảng vững chắc và đảm bảo sự thành công cho những dự án tiếp theo.

Bốn giai đoạn vừa mô tả trên đây đã được thử nghiệm qua thời gian và phù hợp với hầu hết các dự án. Chi tiết của từng giai đoạn sẽ được trình bày kỹ hơn ở những chương tiếp theo. Tuy nhiên, phương pháp tuyến tính này không phù hợp lắm cho những dự án có mức độ rủi ro cao.

TÓM TẮT

- Các dự án đều có bốn giai đoạn: xác định và tổ chức, lập kế hoạch, quản lý thực hiện, và kết thúc. Bốn giai đoạn này nên nối tiếp nhau theo một quy trình tuyến tính song các dự án trên thực tế không phải lúc nào cũng có thể theo quy trình này một cách chính xác bởi tính phức tạp và đa dạng của nó.
- Công việc trong giai đoạn đầu tiên là xác định rõ ràng các mục tiêu của dự án và tổ chức nhân sự, nguồn lực phù hợp xoay quanh những mục tiêu đó.
- Lực lượng thúc đẩy chịu trách nhiệm tổ chức công việc nên là nhà điều hành đã đề xuất và cấp phép cho dự án hoặc cá nhân được chỉ định làm người quản lý dự án.
- Giai đoạn thứ hai của dự án - lập kế hoạch - nói chung bắt đầu từ mục tiêu và công việc sau cùng, cụ thể là xác định từng nhiệm vụ phải thực hiện, ước tính thời gian cần thiết để hoàn tất, và xếp đặt các nhiệm vụ theo trình tự hợp lý.

- Giai đoạn triển khai thực hiện đòi hỏi bạn phải vận dụng tất cả những kỹ năng quản lý truyền thống, cũng như cần kiểm tra và giám sát nghiêm ngặt. Điều đó sẽ đảm bảo cho dự án luôn theo đúng lịch trình, ngân sách và các tiêu chuẩn chất lượng đã định.
- Một trong những đặc điểm quan trọng nhất của dự án là nó có một tuổi thọ nhất định. Dự án sẽ kết thúc sau khi đạt được mục tiêu và chuyển giao kết quả cho các thành phần liên quan. Nhóm dự án cũng chấm dứt hoạt động, nhưng chỉ sau khi các thành viên đã tổng kết và rút ra các bài học kinh nghiệm.

2

NHỮNG NHÂN VẬT CHÍNH CỦA DỰ ÁN

*Những người tham gia vào việc
quản lý dự án*

Nội dung chính:

- *Tìm hiểu vai trò của nhà tài trợ, trưởng nhóm dự án và các thành viên trong nhóm*
- *Chọn trưởng nhóm dự án*
- *Chọn các thành viên trong nhóm*
- *Sáu đặc điểm của nhóm hiệu quả*

Sự thành công của dự án thường chịu ảnh hưởng từ những người trực tiếp tham gia. Tất nhiên, một cơ cấu tổ chức tốt và việc quản lý hiệu quả luôn đóng vai trò quan trọng, nhưng sẽ không có kết quả đúng như kỳ vọng của mọi người, nếu dự án không tập hợp được những con người phù hợp, hoặc nếu những người này không hiểu rõ vai trò của họ trong dự án. Chương này sẽ giới thiệu về các nhân vật chính của dự án cùng vai trò và trách nhiệm của họ, đồng thời đưa ra lời khuyên về những đặc điểm của các nhà quản lý dự án và nhóm dự án hiệu quả, cũng như cách thức lựa chọn thành viên cho nhóm.

NHÀ TÀI TRỢ

Dù dự án do một nhà quản lý hay một đội ngũ nhân viên lập nên thì nó vẫn phải có một nhà tài trợ. Nhà tài trợ phải là người có thẩm quyền đối với dự án. Nhà tài trợ nên là nhà quản lý hay điều hành và có vai trò thật sự đối với kết quả làm việc đồng thời chịu trách nhiệm về tính hiệu quả của dự án. Nhà tài trợ có quyền xác định phạm vi công việc, cung cấp các nguồn lực cần thiết, chấp thuận hay từ chối kết quả sau cùng. Nói cách khác, nhà tài trợ cần có khả năng:

- Hỗ trợ dự án ở cấp độ cao nhất
- Giải quyết các trở ngại của tổ chức
- Cung cấp những nguồn lực cần thiết cho dự án

- Giao tiếp hiệu quả với giám đốc điều hành và các thành phần liên quan khác.

Trong cuốn sách *Radical Innovation (Đổi mới triệt để)*, Richard Leifer và các tác giả đã viết rằng trong mỗi trường hợp mà họ nghiên cứu, nhà tài trợ đều đóng những vai trò quan trọng. Nhà tài trợ giữ cho các dự án tồn tại bằng cách cung cấp nguồn lực cần thiết một cách công khai hoặc đôi khi bí mật. Nhà tài trợ ngăn cản những nỗ lực chấm dứt hoạt động của dự án và gia tăng giá trị của mục tiêu dự án đối với cấp quản lý cao hơn. Không có sự bảo vệ và ủng hộ của nhà tài trợ, các dự án sẽ phá sản hoặc chỉ được triển khai chậm chạp, dẫn đến việc tiêu tốn ngân sách mà không mang lại kết quả cụ thể nào.

Nhà tài trợ phải bảo vệ dự án trước một số nhân vật cấp cao nếu những người này nhìn nhận hoạt động của nhóm là mối đe dọa cho lợi ích cá nhân của họ. Sự bảo vệ đó đặc biệt quan trọng trong trường hợp mục tiêu của dự án là phát triển các sản phẩm hay công nghệ mà, nếu thành công sẽ làm giảm doanh thu từ các sản phẩm hiện tại hoặc làm chúng trở nên lỗi thời. Khi đó, các nhà điều hành có quyền lực đại diện cho dòng sản phẩm hiện tại có thể chống đối mục tiêu của dự án, đồng thời lợi dụng vị thế của họ để từ chối cấp vốn hoặc gây khó khăn cho công việc của nhóm. Trong *The Prince*, Machiavelli đã cảnh báo những người cố thay đổi hiện trạng: *“Không có gì khó thực hiện hơn, với thành công mong manh hơn, cũng không gì nguy hiểm hơn việc khởi đầu một trật tự mới, bởi vì nhà cái cách luôn có những người chống đối – những người vốn hưởng lợi từ trật tự cũ”*.

Nhà tài trợ cho dự án của bạn có sức ảnh hưởng mạnh mẽ không? Nếu có, nhà tài trợ có đảm đương được vai trò cung cấp nguồn lực và ngăn cản những kẻ chống đối nội bộ không? Nhà tài trợ có đủ sáng suốt để phân biệt giữa việc nhận xét tiêu cực,

chủ quan với lời phê bình khách quan, có tính xây dựng nhằm tìm kiếm giải pháp khả thi cho các khúc mắc không?

Nếu bạn là nhà điều hành cấp cao, hãy cân nhắc thật kỹ trước khi quyết định người sẽ trở thành nhà tài trợ của nhóm dự án. Họ có thật sự quan tâm với thành quả của nhóm không? Họ hành động với tư cách là người bảo vệ cho nhóm, hay chỉ là người kiểm tra công việc? Bạn có thu xếp để họ giữ vai trò cá nhân trong sự thành bại của nhóm không? Họ có quyền lợi cá nhân gì nếu dự án thành công không? Điểm cuối cùng nên được đặc biệt chú ý: nhà tài trợ cần nhập cuộc thật sự với nhóm. Nếu họ không mất gì, nhưng cũng không nhận được gì từ kết quả của dự án, thì hãy xem xét lại động cơ của việc họ nhiệt tình, tích cực tham gia vào dự án.

Nhiệm vụ của nhà tài trợ

- Đảm bảo rằng tiến độ của dự án được truyền đạt cho mọi người trong tổ chức, đặc biệt là ban lãnh đạo.
- Đảm bảo rằng ban lãnh đạo sẽ ủng hộ và trợ giúp những quyết định và định hướng của nhóm.
- Tỉnh táo trước bất kỳ thay đổi nào trong các mục tiêu của công ty có thể ảnh hưởng đến mục tiêu của dự án. Hãy nhớ rằng mục tiêu dự án phải luôn phù hợp với mục tiêu công ty.
- Một số nhà quản lý không muốn nhân viên của mình phân chia thời gian giữa các nhiệm vụ của dự án và nhiệm vụ thường nhật của họ. Vì thế, bạn nên làm việc với các nhà quản lý này để thay đổi tư tưởng của họ.

NHÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Bất kỳ dự án nào cũng cần có nhà quản lý. Nhà quản lý dự án là người chịu trách nhiệm lập kế hoạch và lịch trình cho các nhiệm vụ của dự án, cũng như quản lý việc thực hiện dự án. Đây cũng là người chịu trách nhiệm cao nhất về thành công của dự án. Nhà quản lý này được nhà tài trợ trao thẩm quyền và đóng vai trò trung tâm trong từng giai đoạn của dự án, từ thiết kế và tổ chức đến kết thúc và đánh giá dự án, cũng như mọi công việc liên quan đến dự án trong khoảng thời gian chuyển tiếp giữa những giai đoạn đó.

Ở nhiều khía cạnh, nhiệm vụ của nhà quản lý dự án cũng tương tự nhiệm vụ của bất kỳ nhà quản lý nào khác. Cả hai đều chịu trách nhiệm đạt được kết quả thông qua sự nỗ lực của nhân viên và với sự trợ giúp của các nguồn lực khác. Và cũng như nhà quản lý truyền thống, nhà quản lý dự án phải thực hiện những công việc sau:

- Tuyển chọn các thành viên phù hợp
- Cung cấp một “khung sườn” cho các hoạt động của dự án
- Định hướng rõ ràng
- Điều hành hoạt động
- Thương thảo với cấp trên, đặc biệt là với nhà tài trợ
- Hòa giải các mâu thuẫn
- Xác định nguồn lực cần thiết
- Lập các điểm mốc
- Đảm bảo mọi thành viên đều có đóng góp và được hưởng lợi
- Giữ cho công việc tiến triển đúng hướng
- Đảm bảo các mục tiêu của dự án hoàn thành đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách

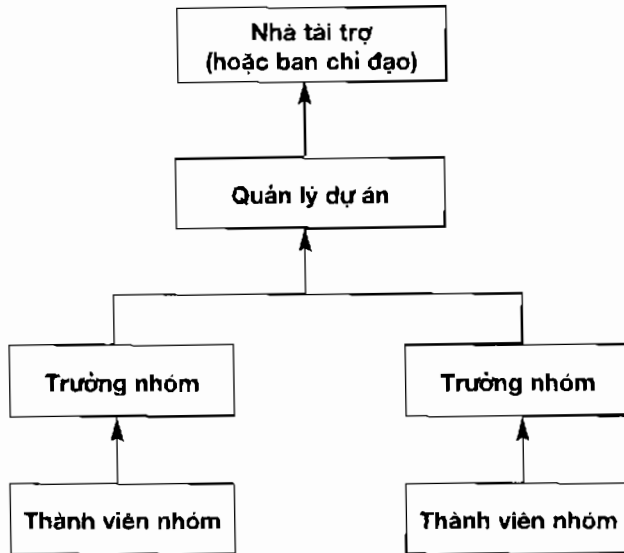
Bạn có thấy những nhiệm vụ này rất giống nhiệm vụ của một nhà quản lý điển hình không? Trong những dự án lớn thì quả đúng là như vậy. Khi đó, người quản lý dự án đóng vai trò người ra quyết định, người giao phó, người chỉ đạo, người thúc đẩy và người lên kế hoạch làm việc cho những người khác. Họ là một nhà quản lý truyền thống. Tuy nhiên, người quản lý dự án không có thẩm quyền chính thức đối với những người làm việc trong dự án. Ví dụ, một nhà quản lý dự án công nghệ thông tin có thể là trưởng phòng công nghệ thông tin, còn các thành viên của dự án được huy động từ nhiều phòng ban khác nhau như tiếp thị, tài chính, dịch vụ khách hàng... Họ không phải là những người mà nhà quản lý dự án có thể chỉ đạo trực tiếp hoặc có một hình thức chi phối theo kiểu truyền thống như tăng lương và thăng chức. Vì thế, nhà quản lý dự án phải dựa vào năng lực lãnh đạo của mình để gây ảnh hưởng đến hành vi và hiệu suất làm việc của những người tham gia.

TRƯỞNG NHÓM DỰ ÁN

Những dự án lớn thường đề cử một trưởng nhóm dự án – người có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp cho nhà quản lý dự án, như được trình bày ở hình 2-1. Còn trong những dự án nhỏ, nhà quản lý dự án đảm nhận luôn vai trò này.

Trưởng nhóm dự án không thể hành động như cấp trên mà phải đảm nhiệm thêm năm vai trò mới: người khởi xướng, người làm gương, người thương thảo, người lắng nghe và người huấn luyện. Trưởng nhóm cũng phải làm việc tích cực như mọi thành viên khác.

HÌNH 2 -1

Nhà tài trợ, quản lý dự án, trưởng nhóm dự án, và thành viên**Trưởng nhóm là người khởi xướng**

Trưởng nhóm phải là người khởi xướng mọi hành động trong nhóm. Một trưởng nhóm hiệu quả có thể không cần phải chỉ đạo chi tiết công việc cho các thành viên, nhưng cần phải có khả năng thu hút sự tập trung của mọi người vào những nhiệm vụ cần thực hiện để đạt được các mục tiêu chung của nhóm. Một trưởng nhóm kinh nghiệm sẽ biết đứng ở vị trí hơi tách biệt khỏi công việc hàng ngày của nhóm – một vị trí có thể dễ dàng quan sát những mối quan hệ giữa công việc và các mục tiêu cao hơn. Trong khi các thành viên chuyên tâm giải quyết các nhiệm vụ và vấn đề cụ thể, trưởng nhóm lại phải bám sát những yêu cầu của nhà tài trợ, cấp quản lý cao hơn và các thành phần liên quan bên ngoài. Với các bằng chứng và lập luận hợp lý, trưởng nhóm

khuyến khích thành viên thực hiện từng bước cần thiết để đáp ứng những yêu cầu này. Đây là một nhiệm vụ quan trọng của trưởng nhóm, đặc biệt là khi những yêu cầu này có mâu thuẫn với nguyện vọng cá nhân của các thành viên trong nhóm.

Trưởng nhóm trong vai trò người làm gương

Nhà quản lý theo phong cách truyền thống và trưởng nhóm đều có thể lấy phong cách ứng xử của mình để định hình hành vi và hiệu suất hoạt động của người khác. Thế nhưng sự khác biệt lớn ở đây là trưởng nhóm phải dựa vào chiến lược này nhiều hơn, bởi vì họ không thể dùng các hình thức gây áp lực thông thường như thăng chức, tăng lương hay đe dọa sa thải để tác động đến các thành viên trong nhóm.

Phong cách ứng xử của trưởng nhóm là một công cụ đầy sức thuyết phục bởi nó thiết lập tiêu chuẩn để những người khác phấn đấu dù đôi khi chỉ là để tránh cảm giác về sự hoạt động thiếu hiệu quả hay thua kém các thành viên khác. Trưởng nhóm có thể làm gương cho hành vi của nhóm bằng nhiều cách khác nhau. Ví dụ nếu các thành viên trong nhóm cần xuống địa bàn để tiếp xúc với khách hàng, một trưởng nhóm hiệu quả sẽ không hướng dẫn chi tiết cho họ cách làm, mà thay vào đó, trưởng nhóm sẽ bắt đầu với bài thực hành đơn giản là cùng đến địa điểm của khách hàng, lập nhóm nhỏ hơn... và khuyến khích các thành viên trong nhóm cùng tham gia. Tóm lại, trưởng nhóm sẽ làm gương bằng phong cách cư xử nhằm tác động trực tiếp đến hiệu suất hoạt động của nhóm.

Trưởng nhóm trong vai trò người thương thảo

“Tôi muốn nhóm cải thiện quy trình của chúng tôi có sự tham gia của Bill”, trưởng nhóm nói với trưởng phòng của Bill.

Trưởng phòng tỏ vẻ khó chịu vì Bill là một trong những nhân viên giỏi nhất của cô. Trưởng nhóm tiếp tục: “Việc tham gia vào nhóm chỉ mất khoảng bốn giờ làm việc mỗi tuần, kể cả thời gian họp và phân công nhiệm vụ trong nhóm”.

Những nhà quản lý có nhân viên cấp dưới được yêu cầu tham gia vào một nhóm nào đó thường tỏ ra không nhiệt tình lắm. Dù biết rằng mục tiêu của nhóm phục vụ cho toàn tổ chức và sự tham gia của nhân viên sẽ chỉ trong tạm thời, nhưng công việc của những nhà quản lý được yêu cầu đóng góp các nhân viên giỏi và các nguồn lực khác theo đề nghị của trưởng nhóm sẽ phần nào gặp phải khó khăn. Người trưởng nhóm hiệu quả phải ý thức được điều này và vận dụng các kỹ năng thương thảo để đạt được sự chấp thuận. Nhà tài trợ có thể làm việc này dễ dàng hơn bằng cách giải thích rõ ràng về tầm quan trọng và ý nghĩa của các mục tiêu mà nhóm theo đuổi, đồng thời kêu gọi các nhà quản lý nên hợp tác vì mục đích này.

Cách tốt nhất để thương lượng với người cung cấp nguồn lực là xây dựng tình huống theo cách tích cực sao cho cả hai bên đều có lợi. Cuộc thương lượng đôi bên cùng có lợi chỉ có thể diễn ra khi cả hai bên nhận thấy cơ hội để cùng đạt được lợi ích. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn hãy thương lượng theo những cách sau:

- Nhấn mạnh các mục tiêu cao hơn của tổ chức đồng thời nêu rõ thành công của nhóm sẽ đóng góp cho các mục tiêu đó như thế nào. Mục tiêu của nhóm phải quan trọng và phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Chỉ rõ rằng phía bên kia sẽ hưởng lợi khi hỗ trợ cho sự thành công của nhóm.

Để là một người thương thảo thành công, trưởng nhóm phải thể hiện mình là người đáng tin cậy và lợi ích mà đôi bên có thể đạt được phải mang tính thiết thực.

Trưởng nhóm biết lắng nghe

Một trưởng nhóm hiệu quả phải biết lắng nghe nhiều hơn nói, ít nhất thì thời gian nghe cũng tương đương với thời gian nói. Lắng nghe là một hoạt động của giác quan nhằm thu thập các dấu hiệu từ môi trường xung quanh, bao gồm những dấu hiệu về vấn đề sắp xảy ra, sự bất bình của nhân viên, cơ hội đạt được lợi ích... Các thành viên của nhóm đến từ nhiều nguồn khác nhau, có các kỹ năng cũng như kinh nghiệm khác nhau. Các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy được động viên khi họ có một người trưởng nhóm biết lắng nghe, và khi đó họ sẵn sàng chia sẻ những gì họ biết. Điều này sẽ dẫn đến một hệ quả tất nhiên: người trưởng nhóm biết lắng nghe luôn tìm ra những giải pháp khả thi nhất được đúc kết từ kinh nghiệm và kiến thức của nhiều người.

Trưởng nhóm trong vai trò người huấn luyện

Một trưởng nhóm giỏi sẽ tìm cách giúp các thành viên trong nhóm trở nên xuất sắc. Trong hầu hết các trường hợp, kết quả này chỉ có thể đạt được thông qua công tác huấn luyện. Huấn luyện là một hoạt động có tính hai chiều, trong đó các bên cùng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm để tối đa hóa tiềm năng của một thành viên cụ thể trong nhóm và giúp thành viên đó hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Đây là nỗ lực chung mà người được huấn luyện phải tham gia một cách tự nguyện và tích cực. Các trưởng nhóm hiệu quả sẽ tìm thấy các cơ hội huấn luyện trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày. Việc huấn luyện của họ có thể xoay quanh các hoạt động thông thường như giúp các thành viên rèn luyện kỹ năng trình bày, lập kế hoạch làm việc, giải quyết mâu thuẫn trong nhóm, tiếp nhận nguồn lực bên ngoài, lập ngân sách, hoặc làm việc hiệu quả trong môi trường nhóm.

Các cơ hội huấn luyện trong nhóm có rất nhiều, bởi vì đôi khi kỹ năng mà các thành viên cần lại chính là những kỹ năng mà họ phải học sau khi tham gia dự án. Ví dụ, một kỹ sư được tuyển vào nhóm nhờ năng lực kỹ thuật có thể được yêu cầu chuẩn bị và trình bày một báo cáo về tiến độ công việc cho nhà tài trợ và ban lãnh đạo. Anh ta phải gấp rút học tập các kỹ năng trình bày và trưởng nhóm có thể giúp đỡ thành viên đó bằng cách huấn luyện.

Trưởng nhóm là một thành viên

Trưởng nhóm dự án cũng phải chia sẻ công việc với các thành viên khác, nhất là trong các lĩnh vực mà họ có năng lực đặc biệt. Tốt nhất là trưởng nhóm nên chịu trách nhiệm một vài công việc khó chịu và nhàm chán mà không ai muốn làm. Sự tham gia của trưởng nhóm góp phần củng cố thêm nhận thức rằng trưởng nhóm là một thành viên, chứ không phải là một vị cấp trên quen chỉ đạo.

Vậy đâu là những đặc điểm của một người có thể đảm nhiệm phần lớn hoặc tất cả những công việc vừa mô tả trên đây? Trước hết, trưởng nhóm nên có các kỹ năng lãnh đạo như khả năng định hướng cho hành động của người khác, kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng đưa thông tin và tiếp nhận phản hồi, có hiệu suất làm việc cao. Ngoài ra, trưởng nhóm phải có thái độ tích cực đối với công việc được thực hiện theo nhóm, nếu có kinh nghiệm về lĩnh vực này thì càng tốt. Một người bảo thủ chỉ muốn hành xử như một ông sếp sẽ không phải là phương án lựa chọn thích hợp cho vị trí này.

Trưởng nhóm cũng nên là người được các thành viên trong nhóm tin nhiệm, nghĩa là họ phải có những kỹ năng, kinh nghiệm và uy tín nhất định. Thiếu sự tin nhiệm đó, trưởng nhóm

có thể bị các thành viên trong nhóm xem thường, nhạo báng và bất hợp tác, dẫn đến việc dự án có khả năng thất bại cao.

Nhiệm vụ của trưởng nhóm

- Thường xuyên truyền đạt tiến độ và kịp thời trình bày các vấn đề nan giải với nhà quản lý dự án.
- Định kỳ đánh giá tiến độ của nhóm, quan điểm của các thành viên, và cách mỗi thành viên nhìn nhận sự đóng góp của họ.
- Đảm bảo mọi người đều có đóng góp và ý kiến của mọi người đều được lắng nghe.
- Chia sẻ công việc.
- Kiểm chế để không hành động như một vị cấp trên uy quyền.

Chọn trưởng nhóm

Nhà quản lý dự án có thể chỉ định một trưởng nhóm nếu (1) nhóm này chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, (2) nhu cầu về nhóm chỉ là tức thời (như để đối phó với tình huống khủng hoảng), hoặc (3) có một lý do về mặt tổ chức để một người nào đó làm trưởng nhóm (như cho nhân viên trẻ có năng lực một cơ hội học hỏi và thực hành các kỹ năng lãnh đạo). Trong những trường hợp khác, nhóm có thể tự bầu chọn trưởng nhóm, hoặc các thành viên sẽ luân phiên giữ vị trí trưởng nhóm và đảm đương trách nhiệm này.

Một trưởng nhóm hay nhiều trưởng nhóm?

Thông thường, một tổ chức chỉ nên có một trưởng nhóm chính thức và duy nhất. Việc tập trung quyền lãnh đạo vào tay một người

sẽ đảm bảo rằng quyền hành đó có một sức mạnh tuyệt đối. Nhóm sẽ gặp khó khăn khi tiến hành công việc nếu có hai trưởng nhóm xung khắc với nhau và các thành viên trong nhóm không biết phải tuân theo sự chỉ đạo của ai. Tuy nhiên, kinh nghiệm thực tế cho thấy không nhất thiết phải tập trung quyền lãnh đạo vào tay một người duy nhất mà chỉ cần đảm bảo có sự nhất trí giữa các trưởng nhóm về mục đích và biện pháp thực hiện.

Trên thực tế, một dự án phức tạp với ít nhất hai lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường cần đến nhiều trưởng nhóm và hiệu quả hoạt động cũng được nâng cao nếu các trưởng nhóm này báo cáo cho một nhà quản lý dự án duy nhất. Ví dụ, nhóm lập website thương mại điện tử sẽ có một giám đốc dự án và bốn trưởng nhóm: trưởng nhóm kỹ thuật, trưởng nhóm giao diện, trưởng nhóm chiến lược website và trưởng nhóm nội dung, như những gì được trình bày ở hình 2-1. Các trưởng nhóm đều báo cáo cho nhà quản lý dự án và đều chịu trách nhiệm về một lĩnh vực riêng trong dự án. Trong phạm vi trách nhiệm của mình, trưởng nhóm có quyền ra quyết định và phân bổ nguồn lực. Chỉ khi những quyết định của họ ảnh hưởng đến các nhóm khác, đến kế hoạch dự án, ngân sách hay lịch trình, họ mới cần sự chấp thuận của nhà quản lý dự án hoặc cấp có thẩm quyền cao hơn.

THÀNH VIÊN CỦA NHÓM DỰ ÁN

Trung tâm của bất kỳ dự án nào chính là các thành viên. Tất nhiên, một nhà tài trợ tốt có thể chuẩn bị và đảm bảo các nguồn lực cho nhóm, cũng như có thể thúc đẩy hiệu suất hoạt động và giữ công việc tiến triển đúng hướng. Tuy nhiên các thành viên trong nhóm dự án vẫn là những người thực hiện hầu hết công việc. Do đó, việc lựa chọn đúng người có những kỹ năng phù hợp vào nhóm là điều vô cùng quan trọng.

Việc chọn các thành viên phù hợp vào nhóm có thể là phần tốn nhiều công sức và thời gian nhất trong giai đoạn thiết kế nhóm. Nhóm có thể tiếp nhận thành viên theo một hoặc nhiều cách sau đây:

- **Phân công.** Nhà tài trợ chọn nhân viên phù hợp và mời họ tham gia.
- **Tình nguyện.** Những nhân viên quan tâm nhiều nhất đến công việc sẽ tình nguyện trở thành thành viên của nhóm.
- **Chỉ định.** Những người quan tâm đến dự án sẽ chỉ định các cá nhân có kỹ năng phù hợp và là người mà họ tin tưởng.

Không có phương pháp nào hoàn toàn tối ưu khi lựa chọn xem xét thành viên cho nhóm. Mỗi phương pháp đều có thể giúp nhóm chọn được các thành viên ưu tú, đồng thời cũng có khả năng nhóm sẽ tuyển chọn sai người, đặc biệt là khi bộ máy và chính sách của tổ chức còn nặng nề. Chúng ta cùng xem ví dụ sau:

- Nhà tài trợ đã chọn được hầu hết các thành viên cho nhóm thiết kế website mới. Trong số đó có Hugh – cánh tay đắc lực của nhà tài trợ. Hugh không có trình độ về công nghệ thông tin, cũng không có kỹ năng gì đặc biệt để đóng góp cho nhóm. Mục đích duy nhất để anh ta tham gia vào nhóm là báo cáo lại cho nhà tài trợ vốn không tin tưởng một vài thành viên trong nhóm. Nhưng đối với nhóm, Hugh là một người thừa thãi, vô dụng. Các thành viên trong nhóm sớm phát hiện ra vai trò của anh ta và chắc chắn sẽ có những phản ứng tiêu cực.
- Ann tình nguyện tham gia vào một nhóm được tổ chức để tái sắp xếp quy trình đáp ứng đơn hàng của công ty. Ann không quan tâm lắm đến mục tiêu của nhóm, nhưng cô xem việc gia nhập nhóm này là một cơ hội để cô đối mặt với Katherine – người liên quan đến dự án và là một nhà quản

lý đang thăng tiến khá nhanh trong công ty. Ann còn lo rằng đối thủ chính của cô đã tham gia vào nhóm. Cô lập luận: “Nếu cô ta tham gia vào nhóm đó thì tốt nhất là mình cũng nên làm như vậy”. Rõ ràng là sự nhiệt tình của Ann không dành cho mục tiêu của nhóm, mà bắt nguồn từ những mục đích tư lợi của cô. Không nên đưa những cá nhân như Ann vào nhóm.

- Harry tình nguyện tham gia nhóm vừa nêu trên. Anh quan tâm đến quy trình đáp ứng đơn hàng hiện tại và tin rằng vị trí của anh sẽ bị ảnh hưởng xấu nếu nhóm có thể thay đổi triệt để quy trình đó. Mục đích của anh khi tham gia nhóm là tự bảo vệ bản thân. Sự tận tâm của Harry không dành cho mục tiêu chung của nhóm mà vì anh muốn giữ nguyên hiện trạng. Tuyệt đối không nên chọn những người như Harry vào nhóm vì công việc của nhóm sẽ bị cản trở và gặp khó khăn nhiều.
- Ralph đã chỉ định Muriel – một trong những người sẽ báo cáo trực tiếp cho ông – vào nhóm thiết kế website. Ông tự nhủ: “Đây sẽ là kinh nghiệm học hỏi tốt cho cô ấy”. Tất nhiên sự tham gia của Muriel có thể sẽ có lợi cho sự phát triển nghề nghiệp của cô, nhưng liệu có thật tốt đối với nhóm không? Cô sẽ đóng góp những gì cho nhóm?

Bạn từng gặp trường hợp tương tự như thế trong tổ chức của bạn chưa? Nếu có, bạn hãy đặc biệt chú ý. Trong từng ví dụ trên, mỗi cá nhân đều gia nhập nhóm với một lý do của riêng mình, song những lý do đó lại chẳng giúp ích gì cho nhóm trong việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Không nên lựa chọn thành viên theo những cách như vậy. Tuy nhiên, trường hợp của Muriel vẫn có thể chấp nhận được, nếu cô là người chăm chỉ, cầu tiến và có khả năng học hỏi nhanh. Nhưng việc đạt được mục tiêu của nhóm phải được ưu tiên hơn việc phát triển các thành viên.

Các tiêu chuẩn chọn thành viên vào nhóm dự án

Nếu nhất thiết phải có những người phù hợp cho dự án, trưởng nhóm sẽ tìm kiếm theo những tiêu chuẩn nào?

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG. Việc chọn thành viên vào nhóm nên được quyết định dựa trên các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Đánh giá kỹ năng là một quy trình bao gồm hai giai đoạn: Giai đoạn thứ nhất là tập trung vào công việc và xác định chính xác những kỹ năng cần thiết. Ví dụ, khi kiểm tra tất cả các hành động cần triển khai, trưởng nhóm có thể quyết định nhóm phải thu nhận những thành viên có các kỹ năng sau: nghiên cứu thị trường, kỹ thuật điện, sản xuất và thu mua. Những người này sẽ cùng đại diện cho các kỹ năng và nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu của dự án.

Giai đoạn hai là tập trung vào yếu tố con người trong tổ chức và xác định những cá nhân có các kỹ năng phù hợp. Những kỹ năng này có thể được phân loại thành kỹ năng chuyên môn, giải quyết vấn đề, tương tác cá nhân và kỹ năng tổ chức.

- **Kỹ năng chuyên môn.** Khả năng chuyên môn cụ thể, chẳng hạn như nghiên cứu thị trường, tài chính, lập trình phần mềm... Kỹ năng chuyên môn thường có được thông qua quá trình đào tạo và huấn luyện.
- **Kỹ năng giải quyết vấn đề.** Khả năng của cá nhân trong việc phân tích các tình huống khó khăn hay bế tắc, từ đó đưa ra giải pháp khả thi nhất. Những người có tư duy sáng tạo có thể nghĩ ra những cách giải quyết vấn đề mà người khác không thấy được. Nếu bạn là trưởng nhóm, bạn cần đưa những người biết giải quyết vấn đề vào nhóm, nếu không, mọi người sẽ chỉ biết trông chờ vào các

giải pháp của bạn và đó không phải là phương pháp hoạt động theo nhóm.

- **Kỹ năng tương tác cá nhân.** Khả năng làm việc hiệu quả với người khác - đặc điểm vô cùng quan trọng trong việc thực hiện dự án theo nhóm. Trên thực tế, kỹ năng tương tác cá nhân được thể hiện dưới hình thức giao tiếp giữa các cá nhân. Bạn hãy chú tâm quan sát và sẽ nhận ra rằng một số người phối hợp rất ăn ý với một số người nào đó, song lại không thể làm việc với những người khác. Ví dụ, một người khắt khe, nghiêm khắc và không thích những chuyện bông đùa hâu như sẽ không thể làm việc hiệu quả với một nhóm lập trình phần mềm vui nhộn, ồn ào và thường kết thúc ngày làm việc bằng việc ăn uống. Cho dù có cùng kỹ năng chuyên môn nhưng tính cách của mọi người có nhiều đặc điểm khác biệt.
- **Kỹ năng tổ chức.** Khả năng giao tiếp với các bộ phận khác, sự am hiểu về tình hình công ty và khả năng sở hữu một mạng lưới xã hội. Người có kỹ năng tổ chức sẽ giúp nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy và tránh mâu thuẫn với các phòng ban cũng như nhân viên của họ.

Khi thành lập nhóm dự án, mọi người thường có xu hướng chỉ tập trung vào các kỹ năng chuyên môn cụ thể và quan trọng mà xao lãng những yếu tố khác. Jeffrey Polzer còn viết: *“Đây là sự khởi đầu hợp lý, bởi vì một nhóm phát triển phần mềm không thể làm việc tốt nếu không có các lập trình viên biết ngôn ngữ lập trình được dùng cho dự án, cũng như một dàn nhạc không thể thành công nếu không có các nhạc sĩ tài năng”*. Đáng tiếc là sự tập trung vào các kỹ năng chuyên môn thường lấn át cả các kỹ năng tổ chức và tương tác cá nhân - những kỹ năng mà về lâu dài có thể rất quan trọng. Ví dụ, một lập trình viên giỏi vẫn có thể làm chậm tiến độ của nhóm, nếu anh ta không thể hiện hết

khả năng hoặc cố tình che giấu thông tin, không sẵn sàng hợp tác hoặc gây xung đột với các thành viên khác. Trong khi đó, một người chỉ có kỹ năng chuyên môn trung bình, nhưng lại có kỹ năng tổ chức tốt, có thể trở thành thành viên giá trị nhất trong nhóm nhờ vào khả năng tập hợp nguồn lực, tranh thủ sự giúp đỡ của các bộ phận khác...

Polzer cảnh báo rằng người có năng lực chuyên môn giỏi không phải lúc nào cũng giỏi trong việc hợp tác với người khác. Các điểm yếu về tương tác cá nhân có thể giải quyết được thông qua huấn luyện và các hình thức khác. Vì thế, các nhà quản lý nên tìm hiểu về những đặc điểm tính cách, cả tích cực lẫn tiêu cực, của các thành viên tiềm năng. Rất hiếm những cá nhân mạnh cả bốn kỹ năng: chuyên môn, giải quyết vấn đề, tương tác cá nhân và tổ chức. Vì vậy, một trong những mục tiêu của việc chọn thành viên phải là tận dụng được tài năng sẵn có và từng bước vô hiệu hóa điểm yếu của họ.

Hầu hết các chuyên gia trong việc thành lập nhóm đều cảnh báo rằng hiếm khi bạn có thể tập hợp đủ mọi kỹ năng cần thiết vào một nhóm. Và trong hầu hết các trường hợp, bạn không thể dự đoán tất cả mọi kỹ năng mà nhóm cần đến. Jon Katzenbach và Douglas Smith đã viết như sau: *"Nhóm thành công cần phải hội đủ mọi kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu của mình. Tuy nhiên, hầu hết các nhóm đều chỉ suy luận ra kỹ năng mà họ sẽ cần đến sau khi nhóm đã thành lập"*. Vì thế, một trường nhóm sáng suốt phải tìm những người vừa có các kỹ năng giá trị, vừa có khả năng học hỏi cái mới khi cần thiết.

BỔ SUNG HOẶC LOẠI BỎ CÁC THÀNH VIÊN. Trong quá trình thực hiện dự án, bạn có thể phải bổ sung thêm các thành viên mới, cũng như nói lời cảm ơn và từ biệt với một người. Các thành viên và kỹ năng mới có thể cần thiết khi nhiệm vụ thay đổi và nhóm đang tiến gần đến mục tiêu. Hãy

xem xét ví dụ sau về một nhóm tái sắp xếp quy trình dịch vụ khách hàng của công ty. Ban đầu, đây chỉ là một nhóm nhỏ gồm năm thành viên. Sau sáu tháng đầu tiên, nhóm tuyển thêm năm thành viên nữa - mỗi người đại diện cho một nhóm sản phẩm của công ty. Khi nhóm đã hoàn tất kế hoạch tái sắp xếp dịch vụ khách hàng, nhóm chuyển sang giai đoạn thực hiện. Lúc này, nhóm tuyển thêm những người sẽ đóng vai trò chính trong việc triển khai kế hoạch.

Một điểm cần lưu ý khi bổ sung hay loại bớt thành viên là theo thời gian, các thành viên sẽ tự điều chỉnh bản thân cho phù hợp với tập thể và phong cách làm việc đặc trưng của nhóm, hoàn thiện cách thức ra quyết định và giao tiếp. Nói chung, quá trình này diễn ra tương đối nhanh. Mỗi cá nhân sẽ đồng nhất nhóm với các thành viên khác. Tuy nhiên, mối liên kết này bị suy yếu đi khi có quá nhiều người gia nhập và rời khỏi nhóm. Trong thời gian đầu, người mới đến chưa biết cách làm việc hiệu quả. Nhóm phải bỏ nhiều thời gian để định hướng những thành viên mới và học cách làm việc với họ, đồng thời phải dành thời gian để tìm cách lấp đầy chỗ trống do những thành viên đã rời khỏi nhóm để lại. Vì thế, bạn hãy hạn chế đến mức thấp nhất sự thay đổi thành viên trong nhóm.

Số lượng thành viên trong nhóm dự án

Số lượng thành viên trong nhóm phụ thuộc vào mục tiêu và nhiệm vụ của nhóm. Bạn chỉ nên quy tụ vừa đủ thành viên để thực hiện công việc và không vượt quá con số đó. Nếu có quá ít người, nhóm sẽ bị chậm tiến trình và có thể sẽ không hội đủ các kỹ năng cần thiết. Ngược lại, khi có quá nhiều người, tiến trình cũng sẽ chậm lại vì các thành viên phải bỏ ra nhiều thời gian và công sức vào việc giao tiếp và điều phối. Ngoài ra, sự tận tâm cũng là một vấn đề. Sự

tận tâm của cá nhân đối với nhóm và mục tiêu của nhóm thường có xu hướng giảm khi nhóm bổ sung quá nhiều người mới.

Hai tác giả Jon Katzenbach và Douglas Smith trình bày một số dấu hiệu sau để nhận biết mức độ vừa phải xét về mặt quy mô của nhóm:

- Nhóm có thể tập hợp dễ dàng
- Các thành viên có thể giao tiếp thoải mái và thường xuyên
- Không cần bổ sung thêm người để thực hiện công việc.

Nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm

- Hoàn tất mọi nhiệm vụ được giao đúng thời hạn đã định
- Chia sẻ những mối quan tâm và cả những điều không hài lòng với trưởng nhóm và các thành viên khác
- Giúp đỡ trưởng nhóm và các thành viên khác
- Hỗ trợ người khác và yêu cầu sự giúp đỡ khi cần thiết.

TUYỂN CHỌN. Sau khi đã xác định được các ứng viên để tuyển chọn vào nhóm, trưởng nhóm nên thảo luận với nhà tài trợ về khả năng đóng góp của những người này. Ngoài ra, trưởng nhóm cũng nên tham khảo ý kiến cấp trên trực tiếp của ứng viên, vì việc tham gia vào nhóm sẽ lấy bớt thời gian mà người này vẫn dành cho những nhiệm vụ thường ngày. Khi đã được tất cả các bên nhất trí, bạn có thể mời ứng viên này tham gia vào nhóm.

Ban chỉ đạo dự án

Các cấp bậc giám sát và thẩm quyền khác nhau của một dự án được gọi là ban chỉ đạo dự án. Trong hình 2-1, ban chỉ đạo này nằm ở ô mà lẽ ra là vị trí của nhà tài trợ. Trên thực tế, trong những dự án có ban chỉ đạo, nhà tài trợ cũng là một thành viên của ban chỉ đạo cùng với các thành phần liên quan chủ yếu khác. Ban chỉ đạo dự án có những vai trò sau:

- Phê chuẩn bản tuyên bố của dự án
- Đảm bảo các nguồn lực cung cấp cho dự án
- Xem xét và giải quyết mọi yêu cầu thay đổi liên quan đến các yếu tố chính của dự án, như các kết quả cần đạt được, lịch trình và ngân sách.

Ban chỉ đạo dự án có thẩm quyền cao nhất trong những vấn đề này. Việc thành lập ban chỉ đạo là một ý tưởng hay trong trường hợp nhiều công ty đối tác, phòng ban hoặc cá nhân khác nhau có quyền lợi thiết thực trong dự án. Ban chỉ đạo là đại diện chung cho những quyền lợi khác nhau này. Theo cách hiểu thông thường, ban chỉ đạo có ưu thế hơn khi giải quyết vấn đề của những dự án phức tạp, dự án liên phòng ban hoặc công ty. Tương tự, ban chỉ đạo rất cần thiết khi dự án có thể phát sinh nhiều yêu cầu thay đổi liên quan đến kết quả cần đạt được, lịch trình và ngân sách.

Tuy nhiên, ban chỉ đạo dự án lại liên quan đến cấp giám sát khác và các cuộc họp của ban chỉ đạo sẽ làm mất thời gian của một số lãnh đạo hay cá nhân chủ chốt trong công ty. Vì thế, không nên lập ban chỉ đạo, nếu không thật sự cần thiết.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÓM DỰ ÁN HIỆU QUẢ

Ngoài một số kỹ năng cụ thể mà các thành viên đóng góp cho dự án, sau đây là một vài đặc điểm có ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành công của nhóm hay dự án:

- Năng lực
- Mục tiêu chung rõ ràng
- Hết mình vì mục tiêu chung
- Cơ cấu đóng góp và được hưởng lợi công bằng
- Môi trường mang tính xây dựng và khuyến khích
- Mục tiêu dự án phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Năng lực

Để thành công, nhóm nên thu hút tài năng, kiến thức, năng lực tổ chức, kinh nghiệm và bí quyết chuyên môn cần thiết để triển khai công việc. Bất kỳ sự yếu kém hay thiếu hụt về năng lực nào cũng đều ảnh hưởng xấu đến mục tiêu của nhóm. Trong trường hợp đó, nhóm phải cải thiện các điểm còn yếu kém hoặc tuyển thêm những người có các khả năng mà nhóm đang cần.

Bạn cần phải tìm cách để các thành viên có thể phát huy tối đa năng lực nhằm đóng góp nhiều nhất cho các nỗ lực của nhóm. Khi áp dụng điều này, bạn có thể thay đổi linh hoạt theo hoàn cảnh của tổ chức. Ví dụ, nếu Susan là người cản trở quy trình làm việc của nhóm, thì thiện chí của cô là yếu tố quan trọng cần giải quyết. Việc chọn cô vào nhóm có thể khiến cô dễ dàng đồng thuận với mục tiêu của nhóm, nhờ đó vô hiệu hóa sự nguy hiểm của cô đối với nhóm.

Mục tiêu chung rõ ràng

Những nhóm không có khái niệm rõ ràng về mục đích hoạt động hiếm khi thành công vì các thành viên trong nhóm không thể truyền đạt một mục tiêu chung rõ ràng. Tình hình thậm chí còn tồi tệ hơn nếu chính các nhà điều hành nhóm cũng không chắc chắn về những gì họ muốn thực hiện. Một cách để kiểm tra tính rõ ràng của mục tiêu là làm bài trắc nghiệm “lời nói trong thang máy”. Hãy chọn một thành viên trong nhóm và nêu câu hỏi sau: Nếu bạn tình cờ đi chung thang máy với giám đốc điều hành và ông ấy hỏi nhóm bạn đang làm gì, bạn sẽ nói như thế nào? Mọi người trong nhóm cần có khả năng giải thích ngắn gọn và rõ ràng về mục tiêu của nhóm cho giám đốc điều hành hay cho bất kỳ ai. Sau đây là hai câu trả lời được xem là đạt yêu cầu:

- “Chúng tôi đang thiết kế lại website với ba mục tiêu: hỗ trợ từng nhóm sản phẩm khác nhau, cập nhật và xử lý dữ liệu nhanh hơn, ít tốn kém hơn và tăng cường thông tin cho khách hàng”.
- “Nhóm chúng tôi đang tái sắp xếp toàn bộ quy trình dịch vụ khách hàng. Nếu chúng tôi thành công, 95% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ chỉ do một đại diện dịch vụ xử lý, và 80% các cuộc gọi sẽ được giải quyết trong vòng ba phút”.

Tất cả các thành viên trong nhóm bạn có thể truyền đạt mục tiêu của nhóm một cách ngắn gọn và rõ ràng như thế không? Việc truyền đạt mục tiêu của mọi người có thống nhất với nhau không? Nếu bạn trả lời “không” cho một trong hai câu hỏi nghĩa là bạn đang có vấn đề về việc làm rõ mục tiêu của nhóm. Hãy cố gắng giải quyết vấn đề đó. Như chúng ta sẽ giải thích sau này, mục tiêu của dự án nói chung được cấp quản lý giao cho nhóm. Cấp quản lý này nhìn thấy vấn đề hay cơ hội nào đó và muốn nhóm giải quyết. Lý tưởng nhất là cấp quản lý

sẽ xác định mục đích, còn phương pháp thực hiện sẽ được dành lại cho nhóm tự quyết định. Tuy nhiên, các thành viên trong nhóm đều phải nắm vững các yêu cầu của mục tiêu chung, bằng không, họ sẽ lạc vào các đường hướng sai lệch, làm tiêu hao nhiều nguồn lực dẫn đến mâu thuẫn và cãi vã.

Một khi đã đạt được sự hiểu biết chung về mục tiêu, cấp quản lý nên phối hợp cùng các thành viên trong nhóm lập ra các định mức về hiệu suất hoạt động của dự án. Trong ví dụ về việc tái sắp xếp quy trình dịch vụ khách hàng, nhóm đã định rõ mục tiêu như sau: “95% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ do một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết, 80% các cuộc gọi sẽ được giải quyết trong vòng ba phút trở lại”. Những định mức như thế không chỉ làm rõ hơn mục tiêu của nhóm, mà còn tạo cơ sở đánh giá tiến trình đạt đến mục tiêu. Ví dụ, nhóm này có thể lập các điểm mốc trung gian như sau:

- Trong vòng 6 tháng, 50% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.
- Trong vòng 9 tháng, 75% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.
- Trong vòng 12 tháng, 95% cuộc gọi đến của khách hàng sẽ được một đại diện dịch vụ duy nhất giải quyết.

Nếu không có định mức về hiệu suất hoạt động, nhóm sẽ không thể xác định liệu họ đã thành công hay chưa.

Hết mình vì mục tiêu chung

Sự hiểu biết chung về mục tiêu là yếu tố vô cùng quan trọng nhưng một nhóm thật sự hiệu quả còn đòi hỏi nhiều hơn nữa, nghĩa là các thành viên trong nhóm còn phải tận tâm với mục tiêu đó. Giữa sự hiểu biết và tận tâm có khoảng cách khá lớn. Sự

hiếu biết chỉ đảm bảo mọi người nắm vững định hướng còn sự tận tâm là một phẩm chất thuộc về bản năng thôi thúc mọi người làm việc và tiếp tục thực hiện công việc cho dù gặp khó khăn.

Mọi thành viên phải cảm nhận được tầm quan trọng và ý nghĩa của mục tiêu để những nỗ lực họ bỏ ra là xứng đáng. Thiếu mục đích thuyết phục, một số thành viên sẽ không gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu của nhóm và họ cũng sẽ không đồng lòng với nhóm hay mục đích của nhóm.

Sự tận tâm cũng là kết quả của việc làm chủ tinh thần và có trách nhiệm đối với mục tiêu chung của mỗi cá nhân. Hãy xem ví dụ sau:

Một số cá nhân thuộc các bộ phận khác nhau của công ty được tập hợp lại để giải quyết một vấn đề quan trọng: công ty của họ đang mất dần khách hàng về tay đối thủ cạnh tranh - một công ty cung cấp dịch vụ tương tự nhưng với mức giá thấp hơn rõ rệt. Mức giá thấp này là kết quả của hiệu suất cung cấp dịch vụ cao hơn từ phía đối thủ. Giải pháp duy nhất là tìm cách cung cấp giá trị lớn hơn cho khách hàng, chẳng hạn như giá thấp hơn, dịch vụ tốt hơn hay kết hợp cả hai giá trị này.

Mọi thành viên trong nhóm đều hiểu được tầm quan trọng của mục tiêu. Quyền lợi kinh tế của họ cũng như tương lai của đồng nghiệp họ đều phụ thuộc vào thành công này. Và vì cấp quản lý không bắt buộc các thành viên trong nhóm phải làm thế nào để đạt được mục tiêu, nên họ có cảm giác được chủ động cả về biện pháp thực hiện lẫn kết quả cuối cùng. Và mọi người đều cùng nhau chịu trách nhiệm về kết quả đó.

Đó chính là sự tận tâm. Đừng nhầm lẫn sự tận tâm của nhóm với sự hòa hợp của tập thể. Việc mọi người hòa thuận với nhau không quan trọng bằng việc họ sẵn sàng kề vai sát cánh để thực hiện công việc. Một mục tiêu mà tất cả đều quan tâm và

trân trọng chính là yếu tố có thể khắc phục các mối bất hòa trong tập thể.

Bạn có thể nhận ra sự tận tâm chung của nhóm qua những cách nói chuyện của các thành viên. Khi họ dùng từ chúng ta, chúng tôi thay cho tôi, anh (chị) và họ, có nghĩa là nhóm đang có sự tận tâm chung. Những câu nói tương tự như sau sẽ thể hiện rõ tinh thần làm việc theo nhóm:

- “*Nhóm chúng ta* đang phát triển tốt, nhưng mỗi người trong *chúng ta* cần nhanh chóng bắt kịp tiến độ”.
- “*Chúng ta* đang ở đâu so với lịch trình?”.
- “Kế hoạch của *chúng ta* vẫn đang trong giai đoạn hình thành”.
- “Hãy cho *chúng tôi* ba tháng và được phép truy cập dữ liệu khách hàng, *chúng tôi* sẽ triển khai được một kế hoạch khả thi”.

Tinh thần hết mình vì mục tiêu chung sẽ có nhiều ở những nhóm chỉ có ít thành viên, thậm chí càng ít người càng tốt, nếu vẫn có đủ mọi năng lực cần thiết.

Sự tận tâm cũng được tăng cường thông qua sự động viên về tinh thần và vật chất. Nếu mọi người hiểu rằng sự thăng tiến, tiền thưởng và các khoản lương bổng luôn có mối liên hệ với thành công của nhóm, thì sự tận tâm của họ sẽ tăng lên. Nếu họ nhận thấy phần lớn tiền thưởng đang chảy vào túi cấp trên, họ lập tức quay lưng và sự tận tâm của họ cũng tan biến theo.

Mọi thành viên đều đóng góp và cùng được hưởng lợi

Bạn đã bao giờ tham dự một đội bơi thuyền chưa? Công việc chèo thuyền không có chỗ cho những con người lười biếng. Tất

cả thành viên trong đội đều phải khua mái chèo của mình với cùng cường độ và tốc độ với những người khác. Tinh thần và cách thức làm việc theo nhóm cũng phải tương tự. Tiến trình thực hiện công việc phụ thuộc vào sự đóng góp của mỗi thành viên để đạt đến mục tiêu. Những cá nhân chỉ biết đưa ra quan điểm, ý kiến của mình nhưng lại không chịu làm gì cả sẽ khiến cho công việc bị đình trệ và làm nản lòng các thành viên trong nhóm. Nếu các thành viên trong nhóm muốn đạt kết quả thật sự, họ phải làm việc thật sự. Điều đó cũng có nghĩa là nhóm không thể chấp nhận bất cứ cá nhân nào không thực hiện công việc mà lại được hưởng lợi.

Tuy nhiên, điều đó không đồng nghĩa với việc mọi thành viên đều phải dành lượng thời gian như nhau cho các hoạt động của nhóm. Trên thực tế, mỗi thành viên sẽ có mức độ đóng góp khác nhau. Ví dụ: một giám đốc vẫn có thể là thành viên bình thường trong nhóm, mặc dù phần lớn thời gian của họ là để giao phó, phân công, chỉ đạo... nhiệm vụ cho người khác. Vị giám đốc này có thể phải bảo đảm nguồn lực hoặc hỗ trợ nhóm trong phạm vi tổ chức. Dù một số người có thể không nhìn nhận đóng góp này là công việc thật sự, song nó lại có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của nhóm.

Ngoài ra, còn có một thực tế là một số thành viên có năng lực đóng góp nhiều hơn và làm việc hiệu quả hơn người khác, vì thế mức độ đóng góp cho dự án chắc chắn sẽ khác nhau.

Trưởng nhóm cũng phải làm việc một cách nghiêm túc. Họ không thể vừa là thành viên trong nhóm, lại vừa có kiểu cư xử như một ông sếp quyền uy giao hết mọi nhiệm vụ cho người khác. Vì thế, vai trò của người trưởng nhóm là sự giao thoa giữa một bên là trách nhiệm lãnh đạo trong một khoảng thời gian nào đó và một bên là vị trí thành viên bình đẳng của nhóm trong thời gian còn lại.

Vì mỗi thành viên đều phải đóng góp vào công việc của nhóm theo khả năng của mình, nên mỗi thành viên cần được hưởng những lợi ích tương xứng. Những lợi ích này có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức như phần thưởng tinh thần do được tham gia vào công việc thú vị và ý nghĩa, kinh nghiệm học hỏi hữu ích cho sự nghiệp trong tương lai, tiền thưởng... Thiếu những lợi ích rõ ràng này, các cá nhân sẽ không đóng góp hết mình mà sẽ chỉ làm việc cầm chừng. Những lợi ích mà họ được hưởng từ công việc thông thường sẽ thu hút sự quan tâm của họ nhiều hơn và như thế hiển nhiên nhiệm vụ của nhóm sẽ được ưu tiên hơn.

Môi trường mang tính xây dựng và khuyến khích

Dự án là một tập thể nhỏ được hình thành trong môi trường hoạt động rộng lớn của các phòng ban. Dự án phụ thuộc vào tổ chức ở một mức độ nào đó về nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ. Mức độ khuyến khích, bằng quan hay chống đối của tổ chức đối với nhóm và mục tiêu chung của nhóm sẽ tác động trực tiếp đến tính hiệu quả của nhóm. Người xây dựng nhóm cần xem xét các yếu tố môi trường sau đây:

- **Sự hỗ trợ của cấp trên.** Sự hỗ trợ này vô cùng quan trọng vì nó đảm bảo nguồn lực và giúp nhóm có thể tuyển chọn đúng thành viên, bảo vệ nhóm tránh khỏi tình trạng các phòng ban và nhà quản lý đầy quyền lực có chiều hướng làm tê liệt nỗ lực của nhóm vì lý do nào đó. Một cách để đảm bảo và duy trì sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo là tạo ra những gì mà Steven Wheelwright và Kim Clark đã mô tả là *“nhóm cá nhân có tiếng nói quan trọng”* – tức là một nhóm người có các kỹ năng thương thuyết và giàu năng lực tổ chức.

- **Cơ cấu không nặng về thứ bậc.** Nhóm sẽ có khả năng thành công hơn, nếu tổ chức không bị bó buộc trong một cơ cấu thứ bậc cứng nhắc. Vì một công cụ không nặng nề về thứ bậc sẽ tạo ra các thói quen có lợi cho công việc theo nhóm, cụ thể là sẵn sàng chia sẻ thông tin, hợp tác khắp tổ chức, trao quyền cho nhân viên... Những thói quen này thường không có, hoặc tồn tại khá mờ nhạt trong các tổ chức theo truyền thống nơi cấp trên suy nghĩ mọi việc và chỉ đạo những người khác làm theo. Những tổ chức như vậy không phù hợp với mô hình làm việc theo nhóm.
- **Cơ chế khen thưởng phù hợp.** Những công ty còn chưa quen thuộc với hình thức làm việc theo nhóm cần kiểm tra cơ chế khen thưởng của mình trước khi thành lập nhóm. Công ty cần phải thiết lập sự công bằng trong việc khen thưởng thành công của cá nhân và nhóm. Đây cũng là một trong những thử thách để làm nản lòng các nhà tài trợ nhóm.
- **Kinh nghiệm làm việc theo nhóm.** Nhóm sẽ làm việc hiệu quả hơn khi các thành viên là những người có kinh nghiệm làm việc theo nhóm. Kinh nghiệm giúp mọi người hiểu được những gì nên và không nên triển khai, biết được cách tốt nhất để tổ chức công việc xoay quanh mục tiêu hay cách thay đổi cơ cấu và thành phần nhóm ở những thời điểm khác nhau trong chu kỳ hoạt động. Nhiều công ty đã đào tạo cho nhân viên các phương pháp làm việc theo nhóm, và họ có lý do chính đáng để làm điều đó. Những nhân viên đã làm việc độc lập trong nhiều năm cần được đào tạo để biết cách làm việc theo nhóm, cụ thể là họ cần hỗ trợ để phát triển các kỹ năng như lắng nghe, giao tiếp với nhiều kiểu người khác nhau, phối hợp với những người bên ngoài phòng ban, tập trung vào nhiệm vụ chung...

Công ty của bạn đã khuyến khích tinh thần làm việc theo nhóm đến mức độ nào? Công ty đã sẵn sàng để giải quyết các vấn đề hay nắm bắt cơ hội bằng cách áp dụng mô hình làm việc theo nhóm chưa?

Phù hợp với mục tiêu của tổ chức

Sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức là yếu tố cần thiết cuối cùng để nhóm làm việc hiệu quả. Đây là sự phối hợp giữa kế hoạch, nỗ lực và khen thưởng với mục tiêu cao nhất của tổ chức. Khi có sự phù hợp này, mọi người trong tổ chức sẽ hiểu được mục tiêu tổng thể của công ty và mục tiêu của từng bộ phận, phòng ban, từ đó họ sẽ làm việc theo một định hướng đúng đắn. Cơ chế khen thưởng chính là động lực khuyến khích mọi người.

Mục tiêu của nhóm cần phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Thậm chí nhóm không nên tồn tại nếu đó không phải là phương thức tối ưu để giúp tổ chức đạt được mục tiêu tổng thể. Nỗ lực của mọi người cũng nên phù hợp với mục tiêu chung thông qua cơ chế khen thưởng. Điểm cuối cùng này rất quan trọng và nó phải bắt nguồn từ nhà tài trợ. Vì nhà tài trợ có trách nhiệm với sự thành công của dự án, nên một phần trong quỹ khen thưởng của họ cần được gắn liền với hiệu suất hoạt động của nhóm dự án. Tương tự như vậy, trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm nên ý thức rằng phần thưởng của họ sẽ chịu tác động từ kết quả của nhóm.

Sự phù hợp giữa mục tiêu nhóm với mục tiêu của tổ chức sẽ giúp mọi người đi theo cùng một hướng và là hướng đi đúng nhất.

TÓM TẮT

- Nhà tài trợ là người cấp phép cho dự án, xác định phạm vi công việc, cung cấp nguồn lực, chấp nhận hay bác bỏ kết quả cuối cùng.
- Người quản lý dự án được nhà tài trợ trao thẩm quyền và là người đóng vai trò trung tâm trong từng giai đoạn của dự án.
- Trưởng nhóm dự án có trách nhiệm báo cáo cho nhà quản lý dự án, đồng thời là người chịu trách nhiệm về một hoặc nhiều lĩnh vực công việc.
- Các thành viên của nhóm dự án là người thực hiện phần lớn công việc, vì thế nhóm nên lựa chọn các thành viên trên cơ sở năng lực chuyên môn và khả năng hợp tác với các thành viên khác.
- Số lượng thành viên trong nhóm chỉ nên vừa đủ để thực hiện công việc, không nên quá nhiều.
- Một nhóm dự án thành công khi hội tụ đủ những đặc điểm sau: thành viên nhóm có khả năng hoàn thành nhiệm vụ, nhóm đã xác định mục tiêu chung rõ ràng, mọi người hết mình vì mục tiêu chung, chế độ làm việc tạo điều kiện để mọi thành viên đều đóng góp và được hưởng lợi, môi trường làm việc có tính chất xây dựng và khuyến khích, và mục tiêu dự án phù hợp với mục tiêu tổng thể của tổ chức.

3

BẢN TUYÊN BỐ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

*Văn bản định hướng
hành động của nhóm*

Nội dung chính:

- *Giá trị bản tuyên bố nội dung hoạt động của dự án*
- *Tám yếu tố cần có trong một bản tuyên bố nội dung hoạt động*
- *Những trở ngại liên quan đến mục đích và phương pháp thực hiện*
- *Cách xác định phạm vi một dự án*

Chúng ta đã tìm hiểu tầm quan trọng của việc xác định mục tiêu rõ ràng cho bất kỳ dự án nào. Việc tiếp theo cũng không kém phần quan trọng là đưa mục tiêu đó vào văn bản chính thức. Văn bản chính thức này phải thể hiện được những phạm vi dự án mà nhóm cần biết, giá trị mà dự án đem lại cho các thành phần liên quan, kế hoạch thời gian của dự án và nguồn lực được phân bổ. Những yếu tố này kết hợp với nhau sẽ tạo thành một bản tuyên bố nội dung hoạt động. Đây chính là cơ sở cho mọi hoạt động của dự án.

BẢN TUYÊN BỐ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG

Tập hợp được các thành viên phù hợp cho nhóm là yếu tố quan trọng, nhưng để hiệu quả và thành công, nhóm phải có một *bản tuyên bố nội dung hoạt động* giải thích rõ ràng bản chất công việc và yêu cầu của cấp quản lý về kết quả phải đạt được. Tuyên bố của nhóm là một văn bản ngắn gọn bao gồm một số hay tất cả các nội dung sau:

- Tên nhà tài trợ của dự án
- Mối liên hệ giữa mục tiêu của dự án và mục tiêu của tổ chức
- Những lợi ích của dự án đối với tổ chức
- Kế hoạch thời gian dự kiến cho công việc
- Mô tả ngắn gọn về các kết quả hay mục tiêu của dự án

- Ngân sách, các khoản phân phối và nguồn lực dành cho nhóm dự án
- Quyền hạn của nhà quản lý dự án
- Chữ ký của nhà tài trợ

Không có một bản tuyên bố nội dung hoạt động chính thức, dự án có thể đi chệch hướng khiến hoạt động của nhóm dự án không còn phù hợp với các mục tiêu của tổ chức. Việc xây dựng bản tuyên bố buộc cấp lãnh đạo phải truyền đạt rõ ràng những gì nhóm nên làm. Chúng ta thử xem ví dụ sau:

Phil là nhà tài trợ của dự án tái sắp xếp các hoạt động dịch vụ khách hàng và đáp ứng đơn hàng của công ty. Ông không hài lòng về thời gian đáp ứng đơn hàng và thường xuyên phê bình khả năng phục vụ khách hàng của công ty. Ngoài ra, ông cho rằng chi phí cho các hoạt động đó quá cao. Vì vậy ông giao Lila phụ trách dự án cải thiện những vướng mắc này.

Phil đang dự kiến những hình thức cắt giảm ngân sách nào? Chính xác thì những lời than phiền của ông về hệ thống hiện tại là gì? Thành công được kỳ vọng sẽ như thế nào? Lila có khai thác ở Phil những thông tin này nhưng vô hiệu. Ông không đủ thời gian để nghĩ đến mọi vấn đề nhưng lại vội vàng khi giao phó một dự án. Các nhà điều hành khác trong công ty tuy quan tâm đến việc cải thiện này, nhưng cũng giống như Phil, họ không có ý tưởng cụ thể về kết quả mà họ muốn. Vì thiếu hướng dẫn rõ ràng nên Lila và các thành viên trong nhóm đành tự triển khai mục tiêu và đặt tiêu chí thành công theo cách riêng của họ.

Nhóm cứ thế xúc tiến công việc và Lila báo cáo tiến độ cho Phil sau một thời gian cố gắng. Thế nhưng Lila gặp khó khăn trong việc xác định nguồn lực cho dự án. Cô không biết phạm vi ngân sách cho phép cũng như có thể chọn bao nhiêu thành

viên ở những giai đoạn quan trọng. Mọi yêu cầu về nguồn lực phải được bàn bạc với Phil theo từng trường hợp cụ thể.

Cuối cùng, nhóm cũng hoàn tất nhiệm vụ của mình khi đáp ứng tất cả các mục tiêu mà họ đã tự đề ra. Nhóm đã cắt giảm một phần ba thời gian đáp ứng đơn hàng. Giờ đây, 90% khách hàng có thể được giải quyết vấn đề chỉ với một cuộc điện thoại duy nhất. Và tổng chi phí cho những chức năng này đã được cắt giảm 12%. Nhóm còn tổ chức buổi tổng kết dự án bằng một bữa tiệc tối linh đình, sau đó các thành viên lại trở về với nhiệm vụ thường nhật.

Tuy nhiên, cấp trên lại không hoàn toàn hài lòng với kết quả đó. Phil nói với Lila: “Cô đã làm việc khá tốt. Những kết quả cải thiện mà cô đạt được rất quan trọng. Tuy nhiên, chúng tôi lại mong chờ những cải cách tổ chức có ảnh hưởng sâu rộng và tiết kiệm chi phí nhiều hơn”. Lila sững sờ. Và thảm trách: “Nếu muốn như vậy thì tại sao ông ấy không nói ngay từ đầu?”.

Tình huống tương tự ví dụ này tuy xảy ra khá phổ biến ở các công ty nhưng hoàn toàn có thể tránh được nếu xây dựng được bản tuyên bố nội dung hoạt động của nhóm. Dự án của bạn đã có bản tuyên bố chưa? Nếu có, bản tuyên bố đó có hội đủ những yếu tố quan trọng không?

LÀM RÕ MỤC TIÊU

Các nhà quản lý như trong trường hợp của Lila cảm thấy mơ hồ về các mục tiêu sẽ phải đạt được. Đây chính là nguyên nhân dẫn đến sự hiểu lầm, thất vọng và thậm chí phải thực hiện lại công việc – một quá trình vô cùng tốn kém. Một ví dụ khác về mục tiêu chung chung: “Hãy phát triển một website có khả năng cung cấp thông tin sản phẩm nhanh chóng, chính xác, hiệu quả về mặt chi phí và đáp ứng yêu cầu của khách hàng”. Đó có thể là cách mà

một nhà tài trợ mô tả mục tiêu của dự án. Nhưng câu nói này cần phải được hiểu một cách cụ thể. Như thế nào là “nhanh”? Như thế nào là “chính xác”? Liệu một lỗi trên 1.000 giao dịch là có thể chấp nhận, hay một lỗi trên 10.000 giao dịch mới đáp ứng được kỳ vọng của nhà tài trợ? Website này phải hiệu quả về chi phí đến mức độ nào? Tất cả những câu hỏi trên đều phải trả lời chi tiết sau khi trường nhóm tham khảo ý kiến của nhà tài trợ.

Bí quyết thiết lập mục tiêu

Khi xác định các mục tiêu dự án, hãy suy nghĩ một cách THÔNG MINH. Nói cách khác, hãy đảm bảo các mục tiêu phải cụ thể, có thể đánh giá được, định hướng theo hành động, thiết thực và xác định thời hạn thực hiện.

Một bản tuyên bố nội dung hoạt động được soạn thảo đầy đủ sẽ chỉ ra mục đích của dự án, nhưng không nêu rõ phương pháp thực hiện. Tìm kiếm phương pháp thực hiện là nhiệm vụ của nhà quản lý dự án, trưởng nhóm và các thành viên. Việc nhà tài trợ xác định công việc đồng thời đưa ra cách thức thực hiện chi tiết sẽ ảnh hưởng không hiệu quả đến bất kỳ thành quả có được từ nỗ lực của nhóm. Richard Hackman đã giải thích rõ hơn về điều này trong cuốn sách *Leading Teams (Lãnh đạo nhóm)* của mình. Ông viết: “*Sự chỉ đạo không rõ ràng và quá trừu tượng có thể làm lãng phí thời gian của các thành viên trong nhóm và kéo họ vào mâu thuẫn khi họ đấu tranh để nhất trí về những gì họ cho rằng thật sự cần làm. Mặt khác, sự chỉ đạo quá rõ ràng và chi tiết có thể làm giảm sự tận tâm của các thành viên đối với công việc, đôi khi còn xúi giục những hành vi ngoài ý muốn và thậm chí là đi ngược với đạo đức*”. Theo ông, nhà tài trợ phải tìm được điểm cân bằng giữa việc hướng dẫn cho nhóm quá nhiều hoặc quá ít. Như

Hackman giải thích trong hình 3-1, các nhóm sẽ triển khai nhiệm vụ tốt nhất khi chi tiết được xác định rõ ràng là mục đích, chứ không phải là biện pháp thực hiện (góc phần tư phía trên, bên phải), và nhóm có thể tự thực hiện và quản lý công việc được định hướng theo mục tiêu. Ông viết tiếp: *"Khi mục đích được xác định rõ ràng, còn biện pháp vẫn để ngỏ, các thành viên trong nhóm có thể (và trên thực tế thì họ được khuyến khích) dồn toàn bộ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của họ vào việc lên kế hoạch và tiến hành những hoạt động phù hợp với tình huống và mục đích của nhóm"*. Điều này không có nghĩa là việc xác định rõ mục đích và biện pháp (góc phần tư phía dưới, bên phải) nhất định dẫn đến thất bại, song điều này giống một tổ làm việc theo kiểu truyền thống và không được trao quyền, chứ không phải là một nhóm.

HÌNH 3-1

Mục đích và biện pháp thực hiện

		Xác định rõ mục đích?	
		Không	Có
Xác định rõ biện pháp?	Không	Hỗn loạn	Công việc tự quản lý, định hướng theo mục tiêu
	Có	Đi chệch hướng (tệ nhất)	Nguồn nhân lực bị lãng phí

RÀNG BUỘC VỀ THỜI GIAN

Tất cả các mục tiêu đều phải cụ thể và có khả năng đánh giá được. Nếu không, bạn sẽ không cách nào biết được liệu bạn có thực hiện được các mục tiêu của mình hay không. Ngoài ra, nên có một lịch trình thời gian quy định các thời điểm mà mục tiêu cần phải thực hiện hoàn tất vì dự án không thể kết thúc với các

mục tiêu còn dờ dang. Trong một số trường hợp, thời hạn đặt ra phải là một thời điểm cố định, còn phạm vi dự án có thể xê dịch. Ví dụ, khi dự định phóng một con tàu vũ trụ thăm dò Sao Hỏa vào mùa hè năm 2003, một nhóm dự án của NASA đã đặt ra một thời hạn là thời điểm mà Sao Hỏa và Trái Đất ở vào vị trí gần nhau nhất. Cuối tháng 8, khoảng cách giữa hai hành tinh này bắt đầu xa ra. NASA phải đưa các nhà thám hiểm lên Sao Hỏa vào tháng 7 vì nếu không kịp, dự án này sẽ phải hủy bỏ. Với thời gian hạn chế như vậy, NASA đã phải linh động về quy mô tàu vũ trụ.

Một số dự án có thời hạn cố định. Ví dụ một công ty phần mềm quyết định phát hành phiên bản mới ba tháng một lần. Vì khoảng thời gian này không thể thay đổi nên nhóm dự án phải điều chỉnh phạm vi công việc - tăng thêm hoặc giảm bớt các tính năng sản phẩm - để đảm bảo cuối mỗi kỳ hạn ba tháng lại có một phiên bản mới ra đời.

Ngoài ra, cũng có những dự án mà phạm vi công việc không nhất thiết phải cố định và thời gian có thể linh động. Điều này sẽ được trình bày ở phần sau của cuốn sách. Nếu quy mô dự án là cố định thì thời hạn hợp lý chỉ có thể được thiết lập sau khi nhà quản lý dự án và nhóm phân tích mục tiêu thành các nhiệm vụ nhỏ và sau đó ước tính khoảng thời gian cho từng nhiệm vụ. Tuy nhiên, bản tuyên bố nên đặt ra một thời hạn có thể điều chỉnh được khi nhóm dự án đã biết về những công việc phải làm.

CỤ THỂ VỀ PHẠM VI DỰ ÁN

Ngay cả khi đã có một bản tuyên bố nội dung hoạt động, nhà quản lý dự án và những người có vai trò chính vẫn phải tìm hiểu chi tiết về phạm vi dự án. Một phương pháp xác định phạm vi dự án là để cho các thành phần liên quan và những người tham gia vào dự án thực hiện một bài tập tư duy nhằm mô tả những gì nên và không nên đưa vào dự án. Hãy xem xét ví dụ sau:

Công ty sản xuất giá treo Amalgamated đang gặp khó khăn: chi phí tồn kho cao đến mức không thể chấp nhận và chi phí này đang tăng tương ứng với doanh số. Trong một cuộc họp, giám đốc than phiền với các trưởng phòng thu mua, phát triển sản phẩm, sản xuất và quản lý tồn kho: “Hiện tại chúng ta cung cấp 20 mẫu giá treo khác nhau, và hầu hết đều dùng một bộ linh kiện riêng”.

Ralph – trưởng phòng quản lý tồn kho – nói: “Đúng thế. Mỗi lần thiết kế một loại giá treo mới, chúng ta lại sử dụng những loại linh kiện và móc treo khác nhau. Vì thế, trong kho của tôi đang có hơn 300 linh kiện khác nhau, thứ nào cũng cần phải theo dõi và bảo quản cẩn thận. Một số linh kiện đã ở trong kho hàng năm trời. Thật là lãng phí!”.

Trưởng phòng thu mua nêu một khía cạnh khác của vấn đề: “Bảo quản và theo dõi không phải là vấn đề duy nhất. Việc mua số lượng nhỏ các phụ kiện khác nhau tạo ra các chi phí hành chính cho phòng chúng tôi và làm chúng tôi không thể đặt hàng với số lượng nhiều – loại đơn hàng đem lại khoản chiết khấu đáng kể”.

Mọi người đều đồng ý rằng việc kiểm soát chi phí tồn kho là mục tiêu quan trọng của công ty, và hầu hết mọi người trong cuộc họp đều có một ý tưởng nào đó để giải quyết vướng mắc này. Vấn đề là làm thế nào họ có thể xác định phạm vi dự án kiểm soát chi phí này? Giám đốc yêu cầu Ralph – trưởng phòng quản lý tồn kho – tuyển một nhóm dự án.

Trong vòng hai tuần, Ralph đã tuyển sáu nhân viên quan trọng vào nhóm và tổ chức một cuộc họp kéo dài ba tiếng đồng hồ để bàn về vấn đề chi phí tồn kho. Giám đốc và ba nhà cung ứng linh kiện chính cũng được mời tham dự. Mỗi người lại có một quan điểm khác nhau về vấn đề này. Họ cùng nhau quyết định những gì nên đưa vào phạm vi dự án và những gì không nên. Bảng 3-1 trình bày ý kiến của họ trong cuộc thảo luận.

BẢNG 3-1

Công ty Amalgamated xác định phạm vi dự án

Mục tiêu: Giảm chi phí tồn kho		
Những điều thuộc phạm vi dự án	Những điều không thuộc phạm vi dự án	Nhận xét
Xác định khoản tiết kiệm chi phí nhờ giảm 25% tổng số linh kiện.		"Giảm tổng số linh kiện sẽ giảm chi phí bảo quản, kiểm tra cũng như giảm sự phức tạp. Chúng ta cần biết có thể tiết kiệm được bao nhiêu."
	Tạo điểm chuẩn cho chi phí tồn kho hiện tại dựa trên các nỗ lực tiết kiệm của đối thủ cạnh tranh chính.	"Việc này mất nhiều thời gian. Ngoài ra, chúng ta không cần biết hành động của đối thủ, chúng ta vẫn phải cố gắng để giảm chi phí."
	Triển khai kế hoạch thiết kế các linh kiện phức tạp cho sản phẩm tương lai.	"Ý kiến hay, nhưng nên tiến hành một dự án riêng do bộ phận phát triển sản phẩm phụ trách."
Phát triển danh sách linh kiện được chấp nhận (có thể loại bỏ khi cần) để bộ phận phát triển sản phẩm lựa chọn. Ước tính khoản tiết kiệm chi phí từ một quy trình như vậy.		"Hầu hết khách hàng không nhận thấy giá trị các loại móc của chúng ta. Vậy thì không có lý do gì mà chúng ta cứ phải thiết kế những sản phẩm mới với nhiều loại linh kiện khác nhau."
	Sắp xếp lại quy trình thiết kế sản phẩm mới của chúng ta.	"Ý kiến hay, nhưng nên dành cho một dự án riêng."
Phát triển một kế hoạch giao nhận linh kiện đúng lúc.		"Điều này tiết kiệm không gian kho bãi và chi phí tồn kho. Lẽ ra chúng ta nên làm điều này cách đây nhiều năm rồi."

Ví dụ trên đây cho thấy một nhóm có thể xác định phạm vi của một dự án, cũng như loại bỏ các hoạt động gây lãng phí công sức và nguồn lực. Hãy lưu ý rằng nhóm này đã loại hai đề xuất thiết kế sản phẩm ra khỏi phạm vi dự án, mặc dù đây là những

ý tưởng khá hay. Tuy mỗi đề xuất đều đem lại một giá trị nhất định cho dự án, nhưng cả hai đều bị đánh giá là nằm ngoài phạm vi của dự án hiện tại. Quyết định này cho thấy các nhà quản lý dự án, thành viên và nhà tài trợ phải biết cách cân bằng các phương án mà họ thu thập được. Các phương án luôn đòi hỏi nhiều hơn về thời gian và nguồn lực sẵn có. Nếu yêu cầu của nhà tài trợ xác định mục đích cần phải đạt được, thì kế hoạch dự án sẽ xác định phương tiện để thực hiện. Kế hoạch dự án này có thể do nhà quản lý dự án lập ra. Sẽ thật hoàn hảo nếu kế hoạch thể hiện được những ý tưởng tốt nhất của nhiều, hoặc tất cả, thành viên nhóm dự án. Với sự chấp thuận của nhà tài trợ, kế hoạch này sẽ trở thành phần hai của bản tuyên bố nội dung hoạt động.

Kế hoạch dự án đặc biệt hữu ích đối với các dự án lớn và phức tạp vì nó cung cấp nhiều chi tiết hơn về các nhiệm vụ, điểm mốc, kết quả cần đạt được, rủi ro và thời hạn của dự án. Nó như một tấm bản đồ chỉ đường giúp nhóm và các bên quan tâm đi đến đích cuối cùng.

TÓM TẮT

- Bản tuyên bố hoạt động của dự án là một văn bản hành động, trong đó nêu rõ tính chất và phạm vi công việc cũng như yêu cầu của nhà tài trợ về kết quả của dự án.
- Bản tuyên bố nên rõ ràng, cụ thể, có khả năng đánh giá được, định hướng theo hành động, thiết thực và ràng buộc về mặt thời gian.
- Khi xây dựng một bản tuyên bố nội dung hoạt động, hãy nêu rõ mục đích chính của dự án còn phần phương pháp thực hiện nên để lại cho nhóm tự quyết định.
- Hãy xác định rõ những gì nên và không nên đưa vào phạm vi dự án.

4

CƠ CẤU TỔ CHỨC ĐỂ HÀNH ĐỘNG

Những bước khởi đầu quan trọng

Nội dung chính:

- Đạt được sự nhất trí về cách thức ra quyết định
- Phương pháp theo dõi những vấn đề chưa được giải quyết
- Quy trình lưu văn bản về quyết định và hành động
- Kế hoạch giao tiếp
- Lập ngân sách

Cũng như các công việc khác, dự án sẽ được triển khai thuận lợi hơn nếu các quy trình và cơ chế hoạt động được thiết lập trước khi công việc thật sự bắt đầu. Quyết định sẽ được thực hiện như thế nào? Những người tham gia dự án sẽ giao tiếp và cập nhật thông tin ra sao? Làm thế nào để xử lý những vấn đề chưa được giải quyết? Chương này sẽ dành để trình bày một số vấn đề về tổ chức. Hãy xác định các quy tắc ngay từ lúc khởi đầu, thực hiện mọi việc theo đúng quy trình và tất cả rồi sẽ trở nên đơn giản.

CÁCH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH

Những nhà quản lý dự án nhiều kinh nghiệm luôn ý thức được rằng một phần trách nhiệm của họ là phải đưa ra những quyết định chính xác, kịp thời. Thật vậy, mỗi dự án đều là một tập hợp bao gồm những hoạt động được liên kết với nhau bằng các quyết định. Vì vậy, một trong những công việc quan trọng phải làm từ đầu là nhất trí về cách thức ra quyết định và người ra quyết định. Nếu các thành viên không thể nhất trí về điều này, dự án sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Nhà quản lý dự án hay nhà tài trợ có thể phải nhìn thấy tình trạng mọi quyết định đều được chuyển cho họ. Ngoài ra, dự án sẽ lãng phí thêm nhiều thời gian cho những cuộc tranh cãi vô bổ, hoặc đưa ra những quyết định không được nhiều người ủng hộ. Những quyết định kiểu này rất thường gặp trong mọi nhóm dự án, chẳng hạn:

Có nên thay thế mục tiêu phụ bằng một mục tiêu khác?

Ba giải pháp thiết kế sản phẩm mới đã được đưa ra thảo luận. Nhóm sẽ chọn giải pháp nào?

Nhóm nên thuê nhà tư vấn nào, và phạm vi tư vấn ở mức độ nào?

Nhóm đang chi tiêu vượt ngân sách: Nên cắt giảm hoạt động nào?

Nhóm đang nhận được nhiều yêu cầu thay đổi từ các nhóm sản phẩm, và đó là những ý tưởng rất hay. Nhưng việc chấp nhận những yêu cầu này sẽ làm cho nhóm đi khá xa so với lịch trình đã định, đồng thời vượt quá ngân sách cho phép, nhưng đây là điều cần thiết và xứng đáng để làm. Trong trường hợp này, nhóm tự quyết định hay phải chờ ý kiến của ban chỉ đạo dự án?

Trong phạm vi các phòng ban của công ty, việc ra quyết định là trách nhiệm của các nhà điều hành và quản lý. Họ xác định vấn đề, tìm kiếm và phân tích các giải pháp, tham khảo sự tư vấn từ những nguồn phù hợp, sau đó ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả. Ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình là một trong những công việc mà nhà quản lý và điều hành phải làm. Dù họ có thể trao đổi, tham khảo ý kiến với những người khác, nhưng họ không buộc phải đồng tình với quan điểm của người khác vì đó không phải là cách ra quyết định của nhóm dự án.

Phạm vi ra quyết định

Việc ra quyết định trong nhóm dự án không có tính chất hiển nhiên như ở các phòng ban. Nhà tài trợ và ban chỉ đạo rõ ràng sẽ là người có quyền ra quyết định đối với các mục tiêu của nhóm và nguồn lực được phân bổ cho nhóm. Họ cũng có quyền quyết định về:

- Nhân sự
- Các khoản chi tiêu vượt quá ngân sách đã cho
- Bổ sung cho nhóm các nguồn lực từ bên ngoài
- Các thay đổi về chính sách và mục tiêu toàn tổ chức
- Những chọn lựa ảnh hưởng đến khách hàng và các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm
- Các thay đổi về kết quả cần đạt được và lịch trình làm việc của nhóm

Thậm chí, họ còn phải nắm bắt quan điểm của các thành phần liên quan chính – những người có thể yêu cầu được tham gia vào quá trình ra quyết định.

Trong khi đó, các nhà quản lý dự án nên có thẩm quyền tuyệt đối về những quyết định liên quan đến các hoạt động và quy trình của dự án, chỉ cần họ không:

- Thay đổi mục tiêu hay kết quả cần đạt được
- Gây ảnh hưởng bất lợi đến lịch trình
- Gây ảnh hưởng bất lợi đến ngân sách

Nguyên tắc này cũng nên áp dụng cho trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm. Những người tham gia có thể ra quyết định trong phạm vi quyền hạn của họ, trừ khi quyết định đó cản trở công việc chung hoặc các nhóm dự án khác.

Để tránh sự bất đồng, hãy đảm bảo rằng nhóm dự án của bạn, nhà tài trợ, các thành phần liên quan chính và cấp quản lý đều được biết về các quyết định mà những người tham gia khác nhau và các tổ làm việc liên quan đến dự án có thể thực hiện.

Tâm quan trọng của quy trình ra quyết định

Nhiều nghiên cứu cho thấy các thành viên trong nhóm thật sự quan tâm đến quy trình ra quyết định. Họ muốn việc này phải được thực hiện một cách công minh, thậm chí nhiều người có thể chấp nhận những quyết định không thuận lợi cho họ, chỉ cần họ tin rằng quy trình ra quyết định đó là công bằng. Sự tin tưởng là yếu tố chính trong tinh huống này. Nhân viên phải tin những người lập ra quy trình quyết định. Nếu họ thấy những người đó không trung thực và có hành vi tư lợi, họ sẽ phản kháng ngay bằng cách không chấp hành các quyết định đó.

Người ra quyết định và cách thức ra quyết định

Nếu bạn là nhà quản lý dự án hay trưởng nhóm, bạn phải giúp những người khác nhất trí về những cá nhân và cách thức ra quyết định. Ai sẽ là người ra quyết định? Ở cấp độ nhóm, người đó sẽ là trưởng nhóm hay sẽ là một số cá nhân, hay tất cả các thành viên đều có tiếng nói? Quyết định sẽ được thực hiện như thế nào? Có theo quy tắc đa số không? Nhóm có cần phải đạt được sự nhất trí hoàn toàn không? Quyết định đó có phải là cuối cùng không? Nếu không, nhóm có thể thay đổi theo hình thức nào?

Sau đây là một số phương pháp ra quyết định phổ biến:

- **Quy tắc đa số.** Các thành viên mang thông tin đến cuộc họp, thảo luận và biểu quyết. Quyết định nào nhận được trên 50% phiếu bầu sẽ được chọn.

- **Nhất trí.** Mọi thành viên trong nhóm phải đồng ý chọn một quyết định. Nhóm phải tìm kiếm các giải pháp thay thế mới, nếu không đạt được sự nhất trí.
- **Một nhóm nhỏ quyết định.** Một nhóm cá nhân có uy tín, kinh nghiệm, kỹ năng liên quan sẽ được chọn để ra quyết định.
- **Trưởng nhóm quyết định.** Trưởng nhóm thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm và tự ra quyết định.

Khi chọn phương pháp ra quyết định, những người tham gia nên cân nhắc sự cân bằng giữa các yếu tố. Các thành viên trong nhóm càng tham gia nhiều vào quy trình ra quyết định thì càng có nhiều khả năng họ sẽ ủng hộ kết quả. Do đó, phương pháp nhất trí và quy tắc đa số có thể giúp bạn xây dựng tinh thần tận tâm trong nhóm. Tuy nhiên, những phương pháp này lại mất nhiều thời gian. Nếu bạn không có nhiều thời gian, hãy xem xét sử dụng các phương pháp khác cho những loại quyết định khác nhau: có thể sử dụng phương pháp nhất trí về các vấn đề quan trọng đối với nhóm và các thành viên trong nhóm, và dùng phương pháp hợp lý hơn cho các quyết định còn lại.

Dù bạn chọn phương pháp ra quyết định nào, việc thiết lập phương pháp trong giai đoạn khởi đầu của dự án vẫn có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nếu không đưa ra được quy tắc ra quyết định nào, nhóm sẽ dẫn đến những tranh cãi và bất đồng không cần thiết sau này. Nếu thời gian và thực tế cho thấy những quy tắc này không hỗ trợ cho các mục tiêu chính, hãy thay đổi chúng cho phù hợp hơn.

THEO DÕI VÀ XỬ LÝ CÁC VẤN ĐỀ CHƯA ĐƯỢC GIẢI QUYẾT

Có lẽ bạn đã từng tham gia các cuộc họp mà những vấn đề quan trọng chỉ được nêu ra nhưng chưa được giải quyết. Ngay cả khi một số vấn đề quan trọng đã đạt được sự nhất trí, thì vẫn còn nhiều vấn đề còn chưa thảo luận xong. Tại sao lại xảy ra những cuộc họp như thế? Vì không có đủ thời gian. Hoặc vì những người tham gia không đủ thông tin để đóng góp ý kiến. Hoặc một số cá nhân cần suy nghĩ thêm về vấn đề. Tất cả đều là những lý do chính đáng. Nhưng điều gì sẽ xảy ra với những vấn đề mà bạn không thể giải quyết trong buổi họp hay trong quá trình tiến hành dự án? Liệu chúng có bị lãng quên không? Những vấn đề còn tồn đọng có thể cản trở nhiều quyết định lớn, nếu chúng không được xử lý phù hợp và có hệ thống. Chúng cũng có thể kìm hãm tiến độ dự án, nếu một nhiệm vụ nào đó phải chờ quyết định trước khi triển khai.

Có một cách để xử lý những vấn đề chưa được giải quyết là đưa chúng vào bảng theo dõi. Bảng theo dõi này có hai lợi ích: (1) không bỏ sót những vấn đề chưa được giải quyết và (2) đảm bảo mọi việc được giải quyết kịp thời. Bảng 4-1 là một ví dụ về bảng theo dõi.

BẢNG 4-1

Vi dụ về bảng theo dõi

Vấn đề nêu ra	Ngày	Bởi	Nhận xét	Thời hạn phải giải quyết
Chọn nhà cung cấp vật liệu	3/3/04	A. Sandoval	Đang nắm ba gói thầu	21/5/04
Tìm trưởng nhóm kỹ thuật mới	7/3/04	K. McIntyre	Trưởng nhóm hiện tại sẽ về hưu vào ngày 13/5/04	Càng sớm càng tốt
Có nên dự hội nghị APRQ vào tháng 6/2004 hay không?	10/3/04	J. Johnson	Chưa tính chi phí. Hạn cuối nộp đơn tham gia là 18/4/04	16/4/04

Nhưng nếu chỉ lập ra bảng theo dõi như trên vẫn không đủ để loại bỏ những vấn đề chưa giải quyết mà phải có cá nhân nào đó chịu trách nhiệm về những vấn đề này và đưa chúng trở lại cuộc thảo luận để quyết định kịp thời. Cả người đề xuất vấn đề lẫn nhà quản lý dự án nên chia sẻ trách nhiệm này, vì người đề xuất là người cho rằng các vấn đề này quan trọng, còn người quản lý dự án là người lập chương trình hoạt động.

LƯU BIÊN BẢN CÁC QUYẾT ĐỊNH VÀ HÀNH ĐỘNG

Nếu mỗi ngày bạn phải tham gia nhiều cuộc họp, có lẽ bạn hiểu rằng những quyết định trong các cuộc họp đó và những người được phân công thực hiện các bước hành động tiếp theo sẽ dễ bị lãng quên như thế nào. Hãy xem những ví dụ sau:

“Tôi không bao giờ đồng ý với kế hoạch đó. Điều mà tôi đồng ý là...”

“Như chúng ta đã quyết định cách đây vài tháng, số lượng nhà cung ứng sẽ chỉ giới hạn trong ba công ty mà chúng ta đang làm việc hiện nay. John này, tại sao trông anh lại lúng túng thế? Anh không nhớ thỏa thuận đó à?”

“Vậy là bây giờ chúng ta đã có kế hoạch làm việc chung với các phòng ban và đội ngũ nhân sự của họ. Chúng ta sẽ họp với từng phòng chứ?”

Bạn có cảm thấy những câu nói này quen thuộc lắm không? Nếu có, bạn cần có phương pháp lưu lại các quyết định mà nhóm bạn đã bàn bạc và thông qua.

Biên bản họp

Một dự án lớn và phức tạp với nhiều cuộc họp và thành phần tham gia có thể dễ dàng “mất dấu vết” những việc đã làm và những việc còn dở dang, những người nhất trí và những người phản đối. Đó là lý do tại sao tất cả các dự án, trừ những dự án nhỏ, đều nên có một phương pháp mang tính hệ thống nhằm lưu lại các quyết định, giao phó nhiệm vụ và hành động.

Nhiều tổ chức sử dụng chính các biên bản họp – tức là văn bản do một cá nhân được chỉ định ghi lại – cho mục đích này. Biên bản họp sẽ được xem lại và phê chuẩn ở cuộc họp tiếp theo, có thể sửa chữa nếu cần thiết. Những biên bản họp đã được phê chuẩn sau đó được lưu trữ để các thành viên tham khảo khi cần thiết.

Báo cáo tiến độ

Biên bản nên được thực hiện ở tất cả các cuộc họp cấp cao, còn các cuộc họp đơn giản, cấp thấp có thể chỉ cần một vài ghi chú đơn giản là đủ. Tuy nhiên, các cuộc họp không phải là nơi duy nhất để ra quyết định và hành động. Trong khi một số thành viên dự họp, nhiều người khác đang phải bỏ ra hàng giờ làm việc cho dự án này ở một nơi nào đó. Ví dụ, để hỗ trợ một nhóm dự án đang làm việc về sản phẩm mới, nhân viên phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm phải bận rộn thử nghiệm nguyên vật liệu, các chuyên gia tiếp thị phải khảo sát nhu cầu của khách hàng tiềm năng, còn các nhà phân tích tài chính phải xử lý số liệu để ước tính chi phí và giá trị của sản phẩm... Mỗi hoạt động này nên được báo cáo về tiến độ và vấn đề khó khăn cho nhà quản lý dự án – người có trách nhiệm tiếp nhận và tổng hợp thông tin để theo dõi tiến độ của toàn dự án.

Nội dung của các bản báo cáo nên được xác định dựa trên tình huống và thông tin mà nhà quản lý dự án cần nắm vững để có thể kiểm tra và xúc tiến công việc. Cũng giống như biên bản họp, bạn nên lưu hồ sơ các báo cáo tiến độ sao cho những người cần thông tin có thể tham khảo. Những đặc điểm của hệ thống lưu hồ sơ không quan trọng bằng tính nhất quán và rõ ràng của hệ thống đó.

LẬP KẾ HOẠCH GIAO TIẾP

Kế hoạch giao tiếp là một trong những yếu tố cần phải chú ý ngay từ giai đoạn đầu của dự án. Tầm quan trọng của một kế hoạch phụ thuộc vào số thành viên, phòng ban và công ty tham gia, cũng như vị trí địa lý của họ. Các dự án nhỏ với ít thành viên và được bố trí tại cùng một địa điểm sẽ không cần đến kế hoạch này, mà chỉ cần xác định thời gian và địa điểm cho các cuộc họp, bởi vì họ có thể chia sẻ thông tin bất cứ khi nào có cơ hội gặp nhau. Trái lại, một dự án lớn với các thành viên được tập hợp từ nhiều phòng ban, có địa điểm làm việc khác nhau, thuộc các tổ chức khác nhau... phải có một kế hoạch giao tiếp hoàn chỉnh và có hệ thống nhằm giúp mọi người trao đổi và chia sẻ thông tin. Thiếu hệ thống giao tiếp đó, các thành viên trong một dự án lớn không thể phối hợp hoạt động để giải quyết vấn đề và khó hoàn tất công việc đúng thời hạn.

Mọi kế hoạch giao tiếp của dự án nên bao gồm cả nghi thức cuộc họp, e-mail và báo cáo. Các dự án lớn cần xem xét việc tổ chức một phòng của nhóm và các kết nối điện tử, như website dự án, hội thảo qua điện thoại, hội thảo video – những thứ có thể kết nối các thành phần liên quan và các thành viên trong nhóm ở nhiều vị trí địa lý khác nhau.

Bí quyết giao tiếp trong những dự án lớn

Nếu dự án của bạn có quy mô lớn, có khả năng các thành viên sẽ làm việc ở những vị trí khác nhau trong cùng một tòa nhà. Có thể một số thành viên là người thuộc chi nhánh của công ty đặt văn phòng tại các thành phố khác hoặc nước khác. Thậm chí, có thể có một vài thành viên không thuộc công ty mà là nhà cung ứng hay nhân viên của một đối tác chiến lược. Vậy làm thế nào để truyền đạt thông tin cho những người này khi cần thiết? Bạn sẽ giúp họ giao tiếp với nhau bằng cách nào? Sau đây là một số lời khuyên cho bạn:

- Hãy lập một trang web dự án kèm theo một bản tin trên đó, đặc biệt là nếu bạn có dự án lớn cần nhiều thời gian để hoàn tất. Hãy sử dụng bản tin này để báo cáo tiến độ, để đưa ra vấn đề nan giải và giới thiệu về những sự kiện sắp tới.
- Hãy dùng website dự án để đăng bản tuyên bố nội dung hoạt động, nhiệm vụ, lịch họp, biên bản họp và các tài liệu khác của dự án. Mọi người đều có thể tự do truy cập thông tin tại đây.
- Tổ chức địa chỉ e-mail thành từng nhóm. Có thể phần mềm e-mail của bạn với tính năng gửi theo nhóm sẽ cho phép bạn gửi thư cho nhiều cá nhân cùng một lúc. Chức năng này giúp bạn gửi thông tin cho những người cần nó mà không phải làm phiền những người khác.

Các cuộc họp

Trong quá trình thực hiện dự án, thường có nhiều cuộc họp khác nhau diễn ra như họp định kỳ, họp khẩn cấp, họp nội bộ,...

Hầu như mọi người đều không thích chuyện họp hành, nhất là những người không có nhiều thời gian. Nhưng các cuộc họp tạo điều kiện để truyền đạt thông tin chính xác nhất. Các cuộc họp là cơ hội để mọi người chia sẻ ý kiến rồi đưa ra quyết định

và tiến trình dự án nói chung phụ thuộc rất nhiều vào những quyết định đó. Vì vậy, nếu dự án của bạn phải có họp hành nhiều, bạn hãy tranh thủ khai thác hiệu quả của chúng.

Việc tham gia các cuộc họp sẽ khiến mọi người bám sát lịch trình công việc đến mức tối đa. Ví dụ, nếu ai cũng biết rằng các cuộc họp của nhóm dự kiến sẽ diễn ra vào thứ Hai hàng tuần từ 3 đến 4 giờ chiều, họ có thể chủ động thu xếp các nhiệm vụ khác của mình xung quanh thời điểm đó. Việc đặt ra lịch họp định kỳ cũng giúp cho các nhà tổ chức tiết kiệm thời gian thỏa thuận về thời điểm họp mặt nhóm.

Các chính sách tham gia

Nhóm cũng nên có một quy định về việc tham dự các cuộc họp của dự án. Nếu những thành viên then chốt không có mặt, nhiều quyết định sẽ không thể thông qua mà phải dời sang cuộc họp tiếp theo, gây ảnh hưởng bất lợi đến tiến độ thực hiện dự án.

Vấn đề vắng mặt tại cuộc họp sẽ thường xuyên xảy ra khi các thành viên chính của dự án giữ nhiều trách nhiệm trong công việc thường ngày của họ. Ví dụ, nếu một kiểm soát viên của công ty phải bỏ ra 85% thời gian cho công việc thường ngày của mình, thì việc tham gia các cuộc họp của dự án sẽ chiếm vị trí thứ yếu và được xếp sau những nhu cầu khác của anh ta – trừ khi có một chính sách tham gia cuộc họp. Vì thế, ngay từ ban đầu, bạn hãy đề ra một chính sách như vậy. Nếu vấn đề di chuyển giữa các địa điểm khiến việc tham dự họp bị cản trở, hãy xem xét phương án áp dụng các hình thức hỗ trợ của công nghệ viễn thông để liên lạc với những người ở xa địa điểm họp.

Lưu ý: Việc tổ chức các cuộc họp có mối liên hệ khá mật thiết đến việc chuẩn bị, tuân thủ quy trình cuộc họp, thực hiện các quyết định và sự nhất trí – những tiêu chí đã được mọi thành viên

thông qua. Nếu muốn tìm hiểu kỹ hơn về các khía cạnh này, hãy tham khảo “Hướng dẫn họp hiệu quả” ở phụ lục A. Hướng dẫn này sẽ giúp bạn chuẩn bị và tiến hành các cuộc họp, cũng như tổ chức các bước hành động tiếp theo một cách khoa học.

Công nghệ hỗ trợ cho việc tổ chức một cuộc họp

Không phải lúc nào e-mail cũng phát huy tác dụng, nhất là những khi các thành viên trong nhóm cần phải tiếp xúc với nhau để bàn bạc về công việc của họ. Một số trường hợp chỉ cần sự giao tiếp bằng lời nói là đủ nhưng trong những trường hợp khác, mọi người còn phải gặp mặt trực tiếp hoặc thấy các đối tượng mà những người khác đang làm việc cùng, nhìn thấy người vừa gia nhập nhóm, mẫu sản phẩm, hay những phương án màu sắc khác nhau cho một sản phẩm mới. Đôi khi, họ có thể muốn trao đổi trực tiếp với một khách hàng về sự điều chỉnh mà nhóm vừa tiến hành nhằm làm cho sản phẩm hiệu quả hơn. May mắn là ngày nay đã có nhiều công nghệ hỗ trợ để thực hiện các hình thức giao tiếp khác nhau.

E-MAIL. E-mail là một công cụ giao tiếp quan trọng. Các thông điệp được chuyển đi gần như ngay lập tức với chi phí rất thấp, dù là từ phòng ban này sang phòng ban khác hay cách xa hàng ngàn dặm. Các văn bản soạn thảo bằng vi tính, tài liệu đã quét và các bản chiếu để thuyết trình đều có thể gửi đính kèm với e-mail.

Mỗi thành viên trong nhóm dự án cần có một địa chỉ e-mail và các địa chỉ của tất cả những thành viên khác. Nếu bạn có kế hoạch sử dụng nhiều tài liệu đính kèm để gửi qua e-mail, hãy kiểm tra khả năng tương thích và nén tập tin trong máy tính của từng thành viên trong nhóm để thiết lập các giao thức sử dụng phù hợp. Mọi người trong nhóm nên biết rõ thời điểm, lý do và đối tượng để gửi e-mail. Hãy lưu ý tới đối tượng và chủ đề

khi gửi bản sao e-mail, nhưng đừng lạm dụng điều này. Không phải lúc nào tất cả mọi thành viên trong nhóm phải nhận bất cứ e-mail nào bạn gửi đi. Không ai muốn nhận một lượng lớn các e-mail không liên quan đến mình. Tuy nhiên, bạn vẫn phải đảm bảo rằng mọi người đều được thông báo về các quyết định ảnh hưởng đến họ và những người cần tham gia vào quyết định đều được tham khảo ý kiến.

E-mail có thể được sử dụng để làm bằng chứng trên giấy ảo và có thể cung cấp thông tin quan trọng trong trường hợp nảy sinh hiểu lầm và mâu thuẫn.

HỘI THẢO QUA ĐIỆN THOẠI. Hội thảo qua điện thoại là cách thức dễ dàng nhất để nhóm giao tiếp bằng lời nói. Hình thức này có một tính năng mà e-mail thiếu, đó là tạo cơ hội đàm thoại chủ động, đưa ra và tiếp nhận ý kiến. Thuận lợi này khiến hội thảo qua điện thoại trở thành môi trường hữu ích khi mục tiêu của bạn là thảo luận, động não, giải quyết vấn đề hay ra quyết định.

Có nhiều loại công nghệ hội thảo qua điện thoại. Hãy tư vấn với nhà cung cấp dịch vụ truyền thông của bạn về các phương án mới nhất.

HỘI THẢO VIDEO. Hội thảo video - một kênh khác để kết nối nhóm - có thể tập hợp nhóm lại với nhau mà không lãng phí thời gian hay tiền bạc cho việc ăn uống, di chuyển và lưu trú trong thời gian công tác. Chẳng hạn, các thành viên trong nhóm ở Luân Đôn, Paris và Montreal có thể nhìn thấy và giao tiếp với các đồng nghiệp của họ ở Rome mà không cần rời khỏi văn phòng. Họ có thể quan sát, thảo luận, sử dụng đồ vật và tài liệu để minh họa trực tiếp. Tuy nhiên, việc tiến hành hội thảo video rất phức tạp và đòi hỏi sự trợ giúp của những bộ phận chuyên môn kỹ thuật. Đối với kỹ năng video cơ bản, mỗi người tham dự cần có một máy tính phù hợp, camera, micro, phần mềm và

đường truyền Internet. Đáng tiếc là các hệ thống từ những nhà cung ứng khác nhau không phải lúc nào cũng tương thích với các máy tính khác nhau. Vì thế, nếu nhóm chọn hình thức video, hãy đảm bảo để mọi người đều có được một hệ thống tương thích.

Thị giác hỗ trợ âm thanh

Trong bài viết “Distance Matters” (Khoảng cách có ý nghĩa quan trọng), Gary Olson và Judith Olson kết luận rằng những nỗ lực sử dụng công nghệ kết nối, hoặc là sẽ thất bại, hoặc đòi hỏi các thành viên phải cố gắng nhiều để thích nghi với việc sử dụng các công nghệ truyền thông. Ngoài ra, các tác giả còn lưu ý rằng các kết nối video có nhiều ưu thế hơn so với việc chỉ sử dụng âm thanh:

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, thậm chí đối với những người quen biết nhau và đã làm việc với nhau trước đó, một kết nối âm thanh đơn giản để đàm thoại và một phần mềm chỉnh sửa văn bản dùng chung để làm việc trực tiếp vẫn chưa đủ để đạt được chất lượng công việc như khi làm việc trực tiếp. Song những thử nghiệm với kết nối video đã tạo ra kết quả chẳng khác gì so với khi mọi người trực tiếp gặp mặt nhau. Tuy nhiên, quy trình làm việc của họ đã thay đổi: mọi người cần phải giải thích nhiều hơn và quản lý nhiều hơn, nghĩa là thảo luận về cách họ sẽ thực hiện công việc, chứ không thật sự làm công việc đó.

CẦU NỐI GIAO TIẾP GIỮA MỌI NGƯỜI

Khoảng cách đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện dự án theo nhóm. Các thành viên trong dự án được bố trí càng gần nhau, họ càng có nhiều khả năng tương tác và chia sẻ ý kiến với nhau. Như nhà nghiên cứu Tom Allen của MIT đã khám phá cách đây nhiều năm, “Nhân viên thường giao tiếp với những người

ở gần họ nhất. Vì vậy, bạn hoàn toàn có thể sắp xếp các cá nhân và nhóm theo cách khuyến khích hoặc ngăn cản sự giao tiếp". Cũng vì lý do đó mà việc thiết kế không gian và vị trí làm việc của các thành viên trong dự án có tác động lớn đến khả năng và mức độ giao tiếp và chia sẻ kiến thức.

Các tác giả Marc Meyer và Al Lehnerd còn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc "bố trí cùng địa điểm" trong cuốn sách về đề tài phát triển sản phẩm theo nhóm như sau:

Các nguyên tắc của nhóm về việc bố trí cùng địa điểm, công khai nhiều thông tin đa dạng và liên tục hiển thị những thông tin đó mang một ý nghĩa quan trọng... Chỉ cần đưa các thành viên lại gần nhau là bạn đã có thể cải thiện việc giao tiếp và chia sẻ thông tin giữa họ với nhau. Ở đó, những mảnh nhỏ thông tin dường như vô nghĩa có thể được ghép lại với nhau để tạo thành một khối kiến thức đầy ý nghĩa. Việc bố trí nhóm tại cùng một địa điểm có thể thúc đẩy sự hợp tác giữa các cá nhân và thậm chí là cả tinh thần tận tâm vốn cần thiết cho các dự án có tính tập trung, gấp rút với nguy cơ rủi ro cao.

Một phương pháp hiệu quả để bố trí các thành viên nhóm tại cùng địa điểm - ngay cả khi không thể chuyển chỗ làm việc của các thành viên đến gần nhau - là lập ra một *phòng của nhóm*. Phòng của nhóm là một không gian dành riêng cho hoạt động của nhóm và các thành viên trong nhóm, được dùng làm nơi họp nhóm, nơi các thành viên có thể gặp gỡ để chia sẻ ý kiến, và nơi trưng bày hay bảo quản tất cả các dụng cụ, thiết bị và hồ sơ liên quan đến công việc của nhóm. Những dụng cụ và hồ sơ này có thể bao gồm:

- Các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh
- Các sản phẩm mẫu hiện tại của nhóm
- Các báo cáo nghiên cứu và thử nghiệm liên quan
- Thư viện sách báo chuyên môn

Trên các bức tường trong phòng của nhóm có thể dán những thứ sau đây:

- Một biểu đồ Gantt lớn chỉ ra lịch trình của dự án và các điểm mốc từ đầu đến cuối của dự án
- Bản gốc bản tuyên bố nội dung hoạt động của nhóm có chữ ký của nhà tài trợ
- Thông tin về ngân sách của nhóm, bao gồm cả những khoản chênh lệch hiện tại

Phòng của nhóm cũng nên trang bị máy móc và, nếu được, cả thiết bị hội thảo video để tạo điều kiện thảo luận nhóm cho các thành viên ở xa. Ngoài ra, trong phòng nên có bảng và giấy viết. Nếu được trang bị tốt và kết hợp hài hòa, phòng của nhóm sẽ tạo điều kiện thuận lợi để các thành viên làm việc và hợp tác với nhau.

Phương án thiết lập phòng của nhóm mà chúng ta vừa mô tả có thể không khả thi nếu thành viên của nhóm được bố trí phân tán trong một tòa nhà văn phòng lớn hoặc ở nhiều nước khác nhau. Nhưng bạn có thể đạt được một số lợi ích như vậy thông qua website của dự án. Các nhóm ảo có thể thiết lập phòng của nhóm trên website dự án với bốn bức tường như một căn phòng thật sự:

- **Bức tường mục đích.** Bức tường này bao gồm bản tuyên bố, mục tiêu, danh sách kết quả cần đạt được và các kết quả hiện tại của nhóm.
- **Bức tường nhân sự.** Bức tường này xác định thành phần trong nhóm và nêu rõ vai trò của họ. Ở đây, người sử dụng có thể tìm thấy thông tin về việc ai liên quan đến những lĩnh vực nào của dự án. Nếu có thể, hãy kèm theo ảnh của mỗi thành viên, đồng thời mô tả vắn tắt về công việc và chuyên môn cụ thể của người đó. Việc này sẽ làm cho công việc của nhóm ảo trở nên quan trọng hơn trong mắt mọi người.

- **Bức tường tư liệu.** Phần này trong website bao gồm lịch và chương trình dự kiến cho những cuộc họp sắp tới. Các biên bản cuộc họp và bất kỳ bài thuyết trình nào trong cuộc họp trước đây cũng sẽ được đăng ở bức tường này. Các thành viên có thể dùng bức tường này để đăng tải công trình nghiên cứu của họ cho các đồng nghiệp xem xét. Những ý kiến đóng góp cũng có thể được đưa lên website.
- **Bức tường giao tiếp.** Phần này có các liên kết và thông tin liên hệ với bất kỳ ai trong nhóm.

Website là một tài sản lớn nên đòi hỏi một mức độ quan tâm nhất định. Bạn phải giao phó cho một cá nhân cụ thể trách nhiệm kiểm tra và cập nhật website. Tùy theo phạm vi dự án mà công việc này thậm chí có thể là toàn bộ đóng góp của mọi thành viên trong nhóm.

Bí quyết sử dụng phòng của nhóm

Phòng của nhóm thường là nơi nhóm tổ chức họp hành. Nhưng bạn sẽ chỉ thu được lợi ích trọn vẹn của không gian này nếu biết cách thu hút mọi người thường xuyên tập trung tại đây. Sau đây là một số điều bạn có thể làm để đạt mục đích này:

- Định kỳ tổ chức những buổi tiệc nhỏ tại phòng của nhóm, kết hợp với việc mời một nhà khoa học, một khách hàng chính, hay một nhà điều hành từ công ty đối tác... đến để nói chuyện với mọi người về một chủ đề nào đó.
- Xây dựng không gian thân thiện và thoải mái bằng cách loại bỏ những đồ nội thất truyền thống của phòng họp mà thay vào đó là ghế sa lông, bàn cà phê và ghế tựa.
- Bố trí nhiều tập giấy và bút trong tầm tay để khuyến khích mọi người ghi chép và đóng góp ý kiến.
- Trang bị một tủ lạnh nhỏ chứa nước khoáng, nước trái cây và đồ ăn nhẹ để thu hút các thành viên vào phòng.

PHÁT TRIỂN NGÂN SÁCH

Ngân sách sẽ diễn giải kế hoạch thành những chi phí ước tính và lợi nhuận dự kiến trong một khoảng thời gian nhất định. Theo nghĩa này, ngân sách là một kế hoạch hành động hay kế hoạch tài chính chi tiết cho dự án. Đối với các doanh nghiệp, ngân sách hiệu quả có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại, bởi vì một ngân sách hiệu quả - và việc bám sát ngân sách đó - đem lại các nguồn lực cần thiết để doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình. Ngân sách dự án cũng có chức năng tương tự.

Câu hỏi đầu tiên cần đặt ra khi phát triển ngân sách là: Cần có những nguồn lực nào để kết thúc dự án thành công? Muốn xác định chi phí dự án, bạn hãy phân tích nó thành các loại chi phí chủ yếu theo tính toán của bạn. Chi phí dự án thường rơi vào các loại sau:

- **Nhân sự.** Hầu như đây luôn là phần lớn nhất trong ngân sách dự án, bao gồm chi phí cho các nhân viên toàn thời gian cũng như bán thời gian.
- **Đi lại.** Các thành viên có thể phải di chuyển từ nơi này sang nơi khác trong quá trình thực hiện công việc của dự án. Mọi người có làm việc tại chỗ không? Nhóm có phải tập hợp tại một địa điểm không? Đừng quên đưa chi phí đi lại và lưu trú vào ngân sách.
- **Đào tạo.** Việc đào tạo có cần thiết không? Nếu có, việc đào tạo được thực hiện dưới hình thức đào tạo tại chỗ hay có chi phí đi lại kèm theo? Nếu bạn có kế hoạch thuê giảng viên bên ngoài, ngân sách phải phản ánh những phí tổn này.
- **Đồ dùng, trang thiết bị.** Ngoài những đồ dùng thông thường như máy tính, giấy bút và phần mềm, bạn có thể cần đến những thiết bị ít khi sử dụng hơn. Hãy dự tính những thứ mà dự án sẽ đòi hỏi.

- **Không gian.** Một số người có thể phải thuê địa điểm làm việc. Cần bao nhiêu không gian và tiền bạc cho việc đó?
- **Nghiên cứu và dịch vụ chuyên nghiệp.** Bạn có phải mua các kết quả nghiên cứu hay thuê một hãng nghiên cứu thị trường không? Bạn có định thuê một nhà tư vấn không? Bạn nhớ đưa những chi phí này vào ngân sách.

Vì chi phí thường được ước tính trước khi công việc bắt đầu, nên việc hoàn tất ngân sách sẽ là cơ hội để các thành viên trong nhóm tự hỏi xem liệu họ có thật sự muốn triển khai dự án với chi phí như vậy không. Chẳng hạn, nhà tài trợ có thể xem xét lại dự án hoặc giảm phạm vi mục tiêu của dự án sau khi đã cân bằng lại chi phí. Nếu nhà tài trợ không đồng ý cấp ngân sách đầy đủ, nhà quản lý dự án và bất kỳ ai liên quan đến việc thành bại của dự án đều có quyền rút lui. Các dự án không được cấp vốn thỏa đáng thường rơi vào tình trạng nguy hiểm ngay từ giai đoạn đầu.

Trong một số trường hợp, ngân sách dự án là không thể điều chỉnh được. Dự án theo hợp đồng với tổng số tiền thanh toán cố định là một ví dụ. Tuy nhiên, các dự án nội bộ bao giờ cũng có một mức độ linh động nào đó. Sự linh động này là cần thiết, bởi vì rất khó dự đoán hết mọi chi phí. Xét cho cùng, những dự án tốt nhất là những dự án có khả năng tự điều chỉnh khi gặp trở ngại hay trước những cơ hội có giá trị. Vì lý do đó mà nhiều nhà quản lý dự án đã để ra phạm vi dao động cho ngân sách của họ vào khoảng 5%. Khoản bổ sung này cho phép họ xử lý những chi phí phát sinh ngoài dự kiến mà không phải xin nhà tài trợ cấp thêm vốn.

Khi dự án bắt đầu triển khai, nhà quản lý dự án có thể dùng ngân sách để kiểm soát quy trình bằng cách so sánh kết quả đạt được trên thực tế với kết quả dự kiến. Sự phản hồi, hoặc sự kiểm soát và đánh giá quy trình, cho phép nhóm có biện pháp điều chỉnh kịp thời.

TÓM TẮT

- Nhiều hoạt động trong dự án của bạn sẽ liên quan đến các quyết định. Vì thế, trước khi tiến hành dự án, hãy xác định cách thức quyết định và người ra quyết định. Các quy tắc ra quyết định bao gồm quy tắc đa số, nhất trí, một nhóm nhỏ ra quyết định và quyết định của trưởng nhóm chính thức.
- Trong các cuộc họp thường tồn tại một số vấn đề không thể giải quyết ngay được. Nếu đó là những vấn đề quan trọng, nên theo dõi chúng và đưa trở lại bàn thảo luận vào thời điểm phù hợp. Hãy sử dụng bảng theo dõi để đảm bảo bạn sẽ không bỏ sót vấn đề gì.
- Hãy lưu văn bản ghi lại các quyết định để mọi người có thể nhớ những gì đã nhất trí.
- Giao tiếp là một phần thiết yếu của các dự án lớn và trong trường hợp các thành viên phân bố khắp nơi, không tập trung tại một nơi. Hãy lập một kế hoạch khả thi để giao tiếp với các thành viên trong dự án và hãy tạo điều kiện để họ giao tiếp với nhau.
- Cố gắng bố trí các thành viên của nhóm dự án tại cùng một địa điểm. Vị trí càng gần nhau, khả năng giao tiếp giữa họ càng cao.
- Các công nghệ truyền thông – bao gồm website dự án, e-mail, hội thảo qua điện thoại, hội thảo video – có thể trở thành các kênh giao tiếp thiết yếu đối với các nhóm dự án có các thành viên ở xa nhau.
- Hãy lập ngân sách cho dự án vì ngân sách sẽ giúp bạn đi đúng hướng.

5

PHÂN CHIA CÔNG VIỆC

*Một dự án lớn là tổng hợp của
những nhiệm vụ nhỏ*

Nội dung chính:

- *Phân chia công việc để chia nhỏ những nhiệm vụ phức tạp thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn*
- *Ước tính yêu cầu về thời gian và nguồn lực cho từng nhiệm vụ*
- *Bố trí nhân sự phù hợp với nhiệm vụ*

Sau khi hoàn tất toàn bộ quy trình chuẩn bị và lập ngân sách cho dự án, bạn hãy sẵn sàng chuyển sang bước tiếp theo: phân chia một công việc lớn thành tập hợp những nhiệm vụ nhỏ hơn có thể quản lý được.

Nhiều mục tiêu của dự án tỏ ra quá lớn và phức tạp. Đối với những người không làm trong ngành xây dựng thì việc xây một tòa nhà văn phòng cao 80 tầng có vẻ khó khăn đến mức không thể thực hiện được. Bạn làm thế nào để tạo ra phần móng có thể chịu nổi sức nặng của một triệu tấn thép và các vật liệu khác, chưa kể tất cả đều phải đưa đến công trường đúng thời điểm cần thiết và theo trình tự nhất định? Làm thế nào để bơm nước lên những tầng cao nhất? Làm thế nào bạn có thể tổ chức, lên lịch trình, chỉ đạo đội ngũ thợ điện, thợ ống nước, thợ hồ, thợ lắp kính và nhiều người khác nữa?

Đây là một trong những dự án có quy mô lớn. Việc tiếp cận một dự án đồ sộ như thế này khiến người ta liên tưởng đến một câu hỏi kinh điển: “Làm thế nào bạn ăn hết một con voi?”. Dù thử thách ấy thật đáng sợ, song câu trả lời lại hết sức đơn giản: cắt nó ra thành nhiều miếng vừa ăn. Phương pháp này cũng được áp dụng cho các dự án lớn và nhỏ, nghĩa là hãy phân tích mục tiêu thành các nhiệm vụ nhỏ hơn phù hợp với khả năng quản lý của bạn. Chương này sẽ giải thích cách sử dụng khái niệm *cơ cấu phân chia công việc* (WBS - Work Breakdown Structure). Bằng cách dùng WBS và bắt đầu với mục tiêu quan trọng nhất, bạn có thể phân tích dự án thành nhiều nhiệm vụ cụ thể – những nhiệm

vụ nhỏ cần phải hoàn thành để đạt được mục tiêu của dự án. Ngoài ra, bạn còn có thể ước tính thời gian và ngân sách cần thiết để hoàn tất các nhiệm vụ này. Phương pháp này có thể giúp nhà quản lý dự án trả lời các câu hỏi lớn sau:

- Chúng ta phải làm gì để đạt được mục tiêu?
- Việc đó cần bao nhiêu thời gian?
- Việc đó đòi hỏi những chi phí nào?

Nhiều dự án thất bại chỉ vì phần việc quan trọng này đã bị bỏ qua, hoặc vì thời gian cần thiết để hoàn tất công việc đã không được tính toán hợp lý. Chẳng hạn, nếu bạn đang thiết kế và cài đặt một hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu mới, nhưng lại quên tính đến thời gian và chi phí đào tạo nhân lực cho dự án này, thì bạn sẽ có rất ít cơ may đạt được tất cả các mục tiêu của mình. Tuy nhiên, việc xem xét cẩn thận có thể giúp bạn tiết kiệm khá nhiều thời gian. Chương này sẽ giải thích cách bạn có thể phân tích từng mục tiêu thành các nhiệm vụ nhỏ, đồng thời tính toán hợp lý thời gian cũng như nguồn lực cần thiết để hoàn tất từng nhiệm vụ đó.

CƠ CẤU PHÂN CHIA CÔNG VIỆC

WBS được các nhà quản lý dự án dùng để triển khai dự toán, phân công nhân sự, theo dõi tiến độ và xác định phạm vi công việc của dự án. Bạn có thể sử dụng công cụ này để chia những nhiệm vụ phức tạp thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn, rồi lại tiếp tục chia nhỏ hơn nữa nếu có thể.

Để thiết lập một WBS, bạn hãy đặt câu hỏi sau: Chúng ta phải làm gì để đạt được mục tiêu? Bằng cách lặp đi lặp lại như vậy đối với từng nhiệm vụ, rồi nhiệm vụ nhỏ hơn, cuối cùng bạn sẽ đạt đến điểm mà tại đó nhiệm vụ không thể chia nhỏ hơn được nữa. Hãy xem ví dụ sau:

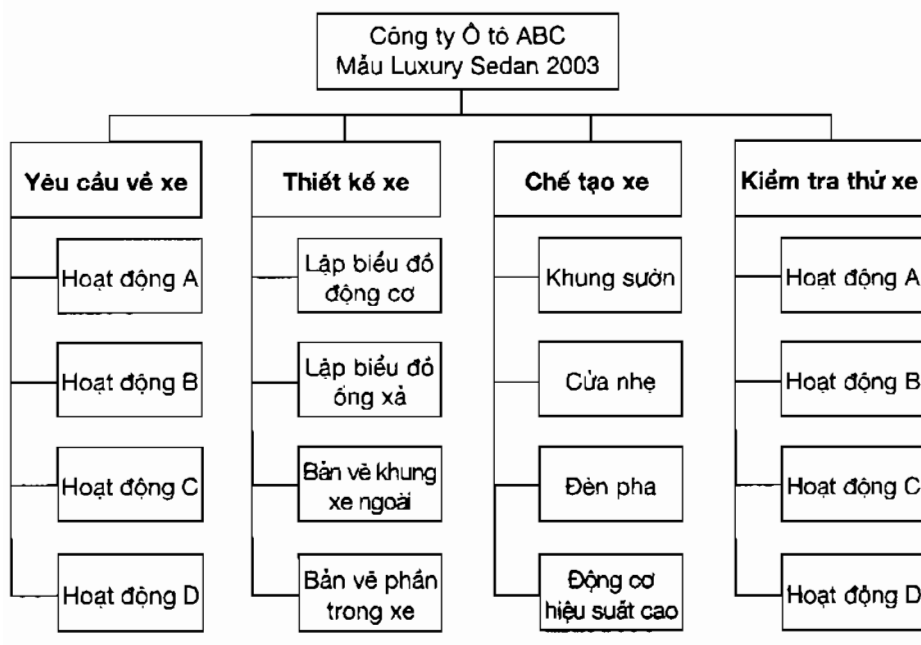
Hãng xe ABC lập kế hoạch giới thiệu một loại xe khách mới. Đây là một dự án rất lớn. Ở cấp độ cao nhất, các nhân viên công ty phải đối mặt với bốn nhiệm vụ:

1. Xác định các yêu cầu của khách hàng
2. Thiết kế một loại xe đáp ứng được các yêu cầu này
3. Chế tạo xe
4. Thử nghiệm xe

Hình 5-1 cho thấy mỗi nhiệm vụ cấp cao nhất có thể được chia thành một tập hợp các nhiệm vụ nhỏ, những nhiệm vụ nhỏ này lại có thể tiếp tục chia nhỏ hơn nữa. Ví dụ: việc “lập biểu đồ động cơ” ở dưới nhiệm vụ “thiết kế xe” có thể được chia thành hàng chục nhiệm vụ nhỏ như “thiết kế hệ thống truyền động”, “thiết kế hệ thống làm mát”...

HÌNH 5-1

Cơ cấu phân chia công việc cho dự án xe ô tô mẫu



Trong ví dụ này, nhóm dự án cuối cùng sẽ đạt đến một điểm mà không còn lý do thiết thực nào nữa để chia nhỏ các nhiệm vụ thêm nữa. Điểm này có thể là khi các nhiệm vụ được phân tích thành những việc có thể xử lý trong tuần hay trong ngày. Tại đây, quá trình chia nhỏ công việc kết thúc. Dự án càng phức tạp, mức độ chia tách công việc càng dày. Bạn không nên tiếp tục chia nhỏ công việc khi đã đạt đến điểm mà lượng thời gian dành cho công việc bằng với đơn vị thời gian nhỏ nhất mà bạn dự tính. Điều đó có nghĩa là nếu bạn muốn lên kế hoạch cho một ngày, hãy chia công việc đến điểm mà mỗi nhiệm vụ sẽ mất đúng một ngày để thực hiện.

Bí quyết thực hiện WBS

Nhiều dự án đi sai hướng vì các thành viên trong nhóm không thể xác định được toàn bộ các nhiệm vụ, cả nhiệm vụ chính yếu cũng như phụ. Sau đây là một số bí quyết để bạn thực hiện WBS đúng cách:

- Bắt đầu từ những nhiệm vụ cao nhất và di chuyển dần xuống.
- Vận động những người phải trực tiếp thực hiện công việc cùng tham gia. Họ là những người hiểu rõ nhất những gì liên quan đến công việc và biết cách chia những công việc này thành những phần dễ quản lý hơn. Nhà quản lý dự án và các thành viên nòng cốt trong nhóm nên đánh giá mọi nhiệm vụ để quyết định liệu có phải tất cả những nhiệm vụ này đều cần thiết, và liệu có thể điều chỉnh lại một số nhiệm vụ để đẩy nhanh tiến độ và giảm bớt chi phí hay không.
- Kiểm tra công việc của bạn bằng cách xem xét tất cả các nhiệm vụ nhỏ, cũng như xem liệu tổng của chúng có phải là nhiệm vụ cao nhất không. Hãy nhớ đừng bỏ sót điều gì cả.

ƯỚC TÍNH THỜI GIAN VÀ NGUỒN LỰC

Sau khi nhà quản lý dự án đã hài lòng với việc phân chia công việc, hãy trả lời một số câu hỏi sau:

- Sẽ mất bao nhiêu thời gian để hoàn thành từng nhiệm vụ?
- Phải tốn kém những gì để hoàn thành từng nhiệm vụ?
- Những kỹ năng nào cần thiết để hoàn thành từng nhiệm vụ?

Về thời gian

Trước hết, chúng ta hãy phân tích vấn đề thời gian. Nếu đây là nhiệm vụ quen thuộc - nhiệm vụ mà nhân viên đã thực hiện nhiều lần trước đó - thì việc ước tính thời gian không có gì khó khăn. Nhưng nếu đó là công việc mới lạ đòi hỏi mọi người phải suy nghĩ và thảo luận nhiều hơn thì quả thật là không đơn giản. Những ước tính thời gian này cuối cùng sẽ được đưa vào lịch làm việc cho dự án tổng thể, vì thế bạn nên tính toán thật sát với thực tế. Sau đây là một số bí quyết giúp bạn ước tính thời gian:

- Kinh nghiệm cho thấy nên lấy thời gian trung bình dự kiến để thực hiện một nhiệm vụ. Bạn hoặc các thành viên khác càng quen thuộc với nhiệm vụ thì việc ước tính thời gian của bạn sẽ càng chính xác.
- Luôn nhớ rằng ước tính chỉ là ước tính, không phải là sự chắc chắn, vì vậy đừng biến chúng thành những cam kết vững chắc trong giai đoạn đó.
- Khi trình bày những ước tính đó với các thành phần liên quan, bạn hãy đưa vào đó tất cả các giả định và biến số. Hãy xem xét các yếu tố thời gian trong phạm vi dao động thay vì những con số chắc chắn. Ví dụ, bạn nên nói: “Nhiệm vụ

A sẽ mất 8 đến 12 giờ để hoàn tất”. Cách ước tính như vậy cho phép có sai số trong một chừng mực nhất định.

- Ước tính thời gian xê dịch là một cách chấp nhận được để giảm nguy cơ một nhiệm vụ (hay toàn bộ dự án) sẽ mất nhiều thời gian hơn lịch trình cho phép. Nhưng việc này nên được thực hiện công khai và bạn phải nhận thức được đầy đủ về những gì đang làm.

Về chi phí và kỹ năng

Khi đã giải quyết xong vấn đề về thời gian, nhà quản lý dự án nên xem lại từng nhiệm vụ nhằm xác định mỗi nhiệm vụ sẽ cần chi phí, nguồn lực và kỹ năng cụ thể nào để hoàn tất. Kết quả của việc phân tích này sẽ thể hiện những đòi hỏi về tài chính và nguồn lực mà tổ chức phải đáp ứng cho dự án, đồng thời giúp nhà quản lý hình dung rõ hơn về những con người cần thiết cho nhóm dự án. Nếu nhân viên trong tổ chức của bạn không có sẵn các kỹ năng này, bạn có thể đào tạo, tuyển những người có các kỹ năng đó từ bên ngoài, hoặc ký hợp đồng với một chuyên gia độc lập... Tất cả điều đó đều phải được thể hiện trong chi phí dự án.

GIAO PHÓ CÔNG VIỆC

Với kết quả WBS trong tay, nhà quản lý dự án giờ đây đã có thể phân công công việc. Mỗi nhiệm vụ nên được giao cho một người cụ thể chứ không phải là một phòng ban, và người đó sẽ chịu trách nhiệm trước nhóm về kết quả công việc. Ngoài ra, đây phải là người có đủ thời gian để hoàn tất nhiệm vụ.

Nếu nhóm vẫn chưa thành lập xong, nhà quản lý dự án nên dựa trên những yêu cầu về kỹ năng để tuyển các thành viên phù

hợp, kể cả từ bên trong lẫn bên ngoài công ty. Nếu nhóm đã thành lập xong, hoặc nếu không được phép thu nhận người bên ngoài, nhà quản lý dự án phải cố gắng sắp xếp công việc với những nguồn lực đang có. Điều này có nghĩa là bạn cần đánh giá các kỹ năng của nhân viên và kết hợp những kỹ năng ấy với các nhiệm vụ sao cho phù hợp, đồng thời tranh thủ đào tạo để lấp đầy các lỗ hổng về kỹ năng. Nếu trước đó bạn đã từng cộng tác với các thành viên trong nhóm và biết qua những ưu điểm cá nhân của họ, bạn có thể tự mình phân công công việc. Nếu mọi công việc đã được giao phó xong nhưng bạn lại chưa được làm quen với năng lực cá nhân của họ, hãy lập hai danh sách: một danh sách có tên tất cả những người được đưa vào nhóm dự án, và danh sách kia liệt kê tất cả các kỹ năng cần thiết để hoàn tất công việc. Trong cuộc họp tiếp theo, bạn hãy mang theo những bản danh sách này. Hãy khuyến khích mọi người tự nói về kỹ năng của mình, sau đó giao cho một tổ chịu trách nhiệm phân công cho mọi người các nhiệm vụ mà bạn đã liệt kê. Việc quyết định nhiệm vụ theo nhóm cho phép các thành viên biết kỹ năng của những thành viên khác. Điều đó không chỉ đảm bảo nhiệm vụ sẽ được giao phó cho thành viên phù hợp, mà còn đảm bảo các thành viên trong nhóm ý thức được những nguồn lực mà họ đang có.

Nếu các thành viên không thể tìm ra một người có khả năng giải quyết một số nhiệm vụ, bạn phải nghĩ đến việc đào tạo hoặc tuyển dụng thêm. Nếu giao cho một cá nhân quá nhiều nhiệm vụ, bạn hãy chắc chắn là người này có đủ thời gian để hoàn thành tất cả những việc đó. Nếu có thành viên nào làm việc quá tải thì chẳng khác gì bạn đang lập ra một kế hoạch phụ thuộc vào cỗ máy làm việc 30 giờ mỗi ngày. Điều này không thể khả thi nhưng điều đó vẫn thường xảy ra. Các công ty luôn nhận thấy các dự án của họ đòi hỏi phải có một hoặc nhiều người làm việc toàn thời gian, một số còn yêu cầu một người làm việc ở hai địa điểm khác nhau cùng một lúc.

Bên cạnh đó, bạn hãy kiểm tra xem liệu có thành viên nào trong nhóm không được giao đủ việc. Mọi người đều phải đóng góp theo năng lực của mình.

VÍ DỤ MINH HỌA

Khi các khái niệm cơ bản về cơ cấu phân chia công việc đã được giải thích cặn kẽ, chúng ta hãy thử tìm hiểu xem một công ty sẽ áp dụng cơ cấu đó như thế nào. Dự án có tên là Phoenix với mục tiêu là cài đặt ba máy chủ web và chuyển những cơ sở dữ liệu chính sang một trung tâm dữ liệu mới. Trường hợp này minh họa cho một phương pháp xác định nhiệm vụ, các nhiệm vụ phụ liên quan và việc bố trí thời gian. Để đơn giản hóa, yêu cầu về chi phí và kỹ năng sẽ không được đề cập ở đây.

Bảng 5-1 trình bày các nhiệm vụ chính của dự án và cách phân chia từng nhiệm vụ theo mức độ chi tiết hơn. Mỗi nhiệm vụ chính lại được chia thành một hoặc nhiều nhiệm vụ phụ cấp 1 và thậm chí là nhiệm vụ phụ cấp 2. Mỗi nhiệm vụ phụ được dành cho một khoảng thời gian đã ước tính, tổng cộng là 22 ngày. Điều này không có nghĩa là tổng thời gian cần thiết để hoàn thành dự án là 22 ngày, vì một số nhiệm vụ có thể thực hiện song song. Ví dụ, các thành viên trong nhóm có thể báo cho trung tâm dữ liệu về việc thiết bị mới được chuyển đến cùng lúc với đơn đặt hàng được làm xong và gửi cho nhà cung ứng.

BẢNG 5-1

Cơ cấu phân tích công việc dự án Phoenix

Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ phụ cấp 1	Nhiệm vụ phụ cấp 2	Thời gian cho nhiệm vụ phụ cấp 2 (ngày)
Tiếp nhận thiết bị	Mua 3 máy chủ và 2 cơ sở dữ liệu với thiết bị và đăng ký với đại lý được chuyển sang trung tâm dữ liệu mới	Lập đơn hàng mua	5
		Báo cho trung tâm dữ liệu là thiết bị sắp tới	2
Chuẩn bị và cung cấp thiết bị	Cài đặt phần cứng	Xếp đặt và đi dây thiết bị, đảm bảo kết nối mạng	2
	Tài hệ điều hành		1
	Tài các ứng dụng	Tài phần mềm, gồm phần mềm máy chủ, các ứng dụng cơ sở dữ liệu và các ứng dụng phụ thuộc cần thiết	2
	Nội dung cho các máy chủ mới	Chép câu hình, chuyển các tập tin sang máy chủ mới	3
Kiểm tra thiết bị	Đảm bảo kết nối mạng; kiểm tra sự truy cập cơ sở dữ liệu và khả năng hoạt động		1
Chuyển đi	Chuyển sang trung tâm dữ liệu mới	Chuyển đường truy cập cơ sở dữ liệu và web sang các địa điểm mới.	1
		Chạy các chương trình thử nghiệm đã định trước để đảm bảo độ chính xác của dữ liệu.	1
		Kiểm tra tính toàn vẹn của dữ liệu và nội dung.	1
Kiểm tra lại	Để các địa điểm hoạt động trong 24 giờ và kiểm tra lại tính toàn vẹn		1
Loại bỏ thiết bị cũ	Loại bỏ thiết bị cũ khỏi hiện trường	Thao thiết bị; xóa phần mềm và nội dung	1
	Cắt thiết bị để sau này bán thanh lý hoặc sử dụng lại	Chuyển thiết bị về kho	1
Tổng số thời gian (ngày)			22

QUYẾT ĐỊNH XÚC TIẾN CÔNG VIỆC

Việc hoàn tất cơ cấu phân chia công việc là một điểm mốc quan trọng trong quy trình lập kế hoạch dự án. Kết quả của WBS là ước tính sơ bộ về lượng thời gian phải có để hoàn tất dự án. Chi phí và các kỹ năng cần thiết để thực hiện có thể ước tính bằng phương pháp phân tích tương tự. Kết quả của các phép tính này là những thông tin quan trọng mà những người ra quyết định và các thành phần liên quan chính không có tại thời điểm họ khởi xướng dự án. Vì vậy, mọi người nên tự hỏi liệu họ có thật sự muốn xúc tiến dự án không. Đây là một số câu hỏi bạn có thể tham khảo:

- Chúng ta có thể chấp nhận chi phí của dự án không?
- Nếu dự án được triển khai, kết quả thu được có xứng đáng với chi phí bỏ ra không?
- Chúng ta có đủ những kỹ năng cần thiết để thành công không?
- Dự án có hoàn tất đúng thời hạn để tạo ưu thế hay sự khác biệt cho doanh nghiệp chúng ta không?

Vì sự đầu tư của tổ chức cho dự án còn tương đối nhỏ, nên những câu hỏi như vậy rất phù hợp vào thời điểm này, và việc đưa ra quyết định từ bỏ dự án vì bất cứ lý do gì đều không phải chịu hậu quả quá lớn.

Tất nhiên, từ bỏ không phải là phương án duy nhất nếu tổ chức không có đủ thời gian, tiền bạc và kỹ năng để thực hiện dự án. Một phương án khả thi khác là thay đổi phạm vi dự án. Nếu không đủ thời gian để hoàn tất vào một thời điểm đã định hay thời điểm có ý nghĩa quan trọng nào đó, chẳng hạn như một buổi triển lãm thương mại lớn, hoặc nếu dự án quá tốn kém, bạn nên tính đến việc giảm bớt các mục tiêu. Giảm một phần kết quả của dự án có thể tốt hơn là không tạo ra được gì cả. Nếu

không có sẵn các kỹ năng cần thiết, hãy nghĩ đến việc trì hoãn ngày ra mắt dự án cho đến khi chương trình đào tạo và tuyển dụng có thể giải quyết ổn thỏa vướng mắc này.

Lãnh đạo công ty của bạn nên dành chút thời gian để xem xét các kế hoạch dự án vào thời điểm này. Các nhà điều hành công ty cũng nên linh động với yêu cầu về mục tiêu dự án, trong trường hợp không đủ thời gian hoặc các nguồn lực khác.

TÓM TẮT

- Cơ cấu phân chia công việc (WBS) là một phương pháp được sử dụng để chia các mục tiêu chính của dự án thành nhiều nhiệm vụ nhỏ hơn nhằm đạt được các mục tiêu đó.
- Khi đã hoàn tất WBS, nhà quản lý có thể ước tính thời gian và chi phí cần thiết để hoàn tất từng nhiệm vụ. Sau đó, họ sẽ giao cho nhân viên những nhiệm vụ mà họ đã xác định.
- Hãy ngừng việc phân chia nhiệm vụ thành những nhiệm vụ nhỏ hơn khi bạn đạt đến điểm mà tại đó công việc sẽ cần đến một khoảng thời gian bằng với đơn vị thời gian nhỏ nhất mà bạn muốn. Thời gian đó có thể là một ngày hay một tuần.
- Việc thiết lập WBS của bạn có thể kết thúc bằng việc đặt ra các vấn đề khó khăn: dự án sẽ phải chi phí nhiều hơn mức mà nó đáng được đầu tư, tổ chức thiếu các kỹ năng làm việc, hoặc dự án mất quá nhiều thời gian để hoàn tất. Cấp quản lý nên ngẫm lại việc xúc tiến dự án nếu phát hiện ra những khó khăn này.

6

LẬP LỊCH TRÌNH CÔNG VIỆC

Theo đúng trình tự

Nội dung chính:

- *Các bước lên lịch làm việc*
- *Kiểm tra các yếu tố gây đình trệ công việc*
- *Sử dụng biểu đồ Gantt và PERT*
- *Đường tới hạn CPM (Critical Path Method)*

Việc lên lịch trình có ý nghĩa quan trọng. Trong khi các nhà quản lý dự án dùng lịch trình này để tiến hành mọi việc theo thứ tự và để kiểm soát hoạt động, thì các nhà điều hành dùng chúng để làm cơ sở đánh giá hiệu suất hoạt động. Không có lịch làm việc, dự án có thể bị trì hoãn, làm tiêu tốn nguồn lực hay bỏ lỡ những cơ hội quý giá.

Chương này sẽ giới thiệu một quy trình hiệu quả giúp bạn lập lịch trình mang tính thiết thực và khả thi cho dự án của bạn. Quy trình này gồm bốn bước:

1. Nhận biết và xác định nhiệm vụ chính và phụ thông qua phương pháp cơ cấu phân chia công việc
2. Kiểm tra mối quan hệ giữa các nhiệm vụ
3. Lập lịch trình sơ bộ
4. Tối ưu hóa lịch trình

Ở phần trên, chúng ta đã tìm hiểu bước đầu tiên, bây giờ chúng ta hãy xem xét những bước còn lại.

KIỂM TRA MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC NHIỆM VỤ

Nhiều nhiệm vụ có mối liên hệ với nhau theo một cách nào đó, vì thế, chúng phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Hãy xem cách bạn thưởng thức một chai bia lạnh vào một ngày hè nóng bức. Có ba việc bạn cần phải làm: (1) mở chai, (2) rót bia

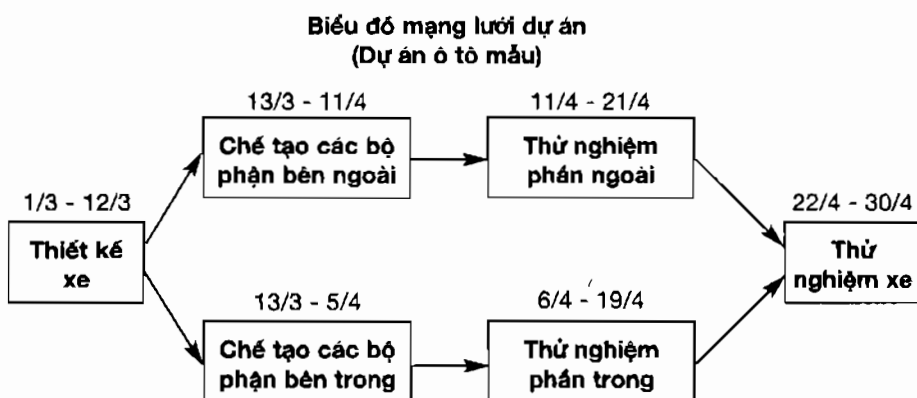
từ chai vào ly, và (3) uống bia. Rõ ràng có một mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa ba hành động này. Rõ ràng là bạn không thể làm bước 2 trước khi hoàn tất bước 1, và không thể thực hiện bước 3 chừng nào chưa làm xong bước 1 và 2. Nếu bạn không có nhiều thời gian, bạn có thể loại bỏ bước 2 và uống bia trực tiếp từ chai. Nhưng bước 1 vẫn luôn phải đứng trước bước 3.

Tương tự, tại nơi làm việc, nhiều hoạt động cũng có mối quan hệ phụ thuộc đối với các hoạt động khác. Hãy nhớ lại dự án mà hãng xe ABC lập kế hoạch giới thiệu một loại xe khách mới. Dự án đó phải làm cả hai việc là thiết kế và thử nghiệm xe mới. Nhưng trước khi nhóm dự án có thể thử nghiệm xe, họ phải chế tạo và thử nghiệm các bộ phận bên ngoài và bên trong xe. Hình 6-1 chỉ ra mối quan hệ thiết yếu giữa các hoạt động này. Ở đây, dự án phải (1) thiết kế xe, (2) chế tạo và thử nghiệm cả bộ phận bên trong lẫn bên ngoài, và (3) thử nghiệm mẫu xe được lắp ráp từ những bộ phận này. Vì tính phụ thuộc này mà bạn phải lập lịch trình cho các nhiệm vụ theo một quy trình tuyến tính. Tuy nhiên, hãy lưu ý: trong hình này, việc chế tạo và thử nghiệm các bộ phận xe có thể tiến hành theo hai đường song song cùng một lúc – một cho các bộ phận bên ngoài và một cho các bộ phận bên trong. Tại sao vậy? Vì mỗi nhóm chế tạo và thử nghiệm đều phụ thuộc vào thiết kế xe, nhưng không hề phụ thuộc lẫn nhau. Các nhà quản lý nên nhận biết cơ hội tiến hành song song các hoạt động khác nhau, như trong ví dụ này, để có thể cắt giảm tổng thời gian của dự án.

Sau khi đã đánh giá mối quan hệ giữa các nhiệm vụ, nhóm dự án có thể lập biểu đồ trên bảng, hoặc làm các ghi chú ghi tên các nhiệm vụ riêng biệt, sắp xếp chúng theo trật tự thích hợp và gắn lên tường. Đây là phương án tốt nhất vì dễ điều chỉnh hay thay đổi. Chỉ cần suy nghĩ và di chuyển các ghi chú từ vị trí này sang vị trí khác, nhóm dự án sẽ tìm thấy mối quan hệ phụ thuộc giữa các công việc.

HÌNH 6-1

Các mối quan hệ nhiệm vụ



Những cách phụ thuộc khác nhau

Trong một số trường hợp, các nhiệm vụ có mối quan hệ tuyến tính về mặt lô-gíc, nghĩa là mỗi nhiệm vụ phải được hoàn tất trước khi bắt đầu một nhiệm vụ khác. Hãy xem mô tả dưới đây:

Thiết kế bộ phận

Chế tạo bộ phận

Kiểm tra bộ phận

Các nhiệm vụ khác có mối quan hệ phụ thuộc một phần. Ở đây, một nhiệm vụ phải chờ sự bắt đầu và kết thúc một phần của nhiệm vụ kia, như sẽ được trình bày dưới đây. Để minh họa cho mối quan hệ phụ thuộc một phần giữa các nhiệm vụ, chúng ta cùng xem sự phát triển một hệ thống máy tính mới. Các chuyên gia phát triển phần mềm phải chờ cho tới khi một số phần cứng, nhưng không phải toàn bộ, được hoàn tất. Sau thời điểm đó, phần lớn công việc của họ có thể tiến hành song song.

Phát triển phần cứng

Phát triển phần mềm

PHÁC THẢO LỊCH TRÌNH SƠ BỘ

Tại thời điểm này, nhà quản lý dự án và nhóm đã nắm được tất cả các thông tin cần thiết để lập lịch trình sơ bộ như danh sách nhiệm vụ, kết quả ước tính thời gian cho từng nhiệm vụ, kiến thức về các mối quan hệ nhiệm vụ... Chúng ta dùng từ *sơ bộ* ở đây, bởi vì lịch trình này sẽ phải được hoàn thiện sau khi tất cả mọi người cùng xem xét, kiểm tra các khâu đình trệ v.v. Lịch trình nên:

- Xác định ngày khởi đầu và ngày kết thúc của mọi hoạt động
- Công nhận kết quả ước tính thời gian thực hiện nhiệm vụ
- Công nhận mối quan hệ giữa các nhiệm vụ

Biểu đồ Gantt

Nhiều nhà quản lý dự án sử dụng biểu đồ Gantt để lập lịch trình công việc. Hình 6-2 sẽ giới thiệu biểu đồ Gantt cho dự án Phoenix. Hãy nhớ lại rằng mục tiêu của dự án là cài đặt các máy chủ mới và chuyển sang một trung tâm dữ liệu mới. Bạn có thể thấy rằng biểu đồ Gantt cho dự án Phoenix nhất thiết phải là một biểu đồ với các nhiệm vụ được liệt kê ở cột bên trái và những khối thời gian tương ứng. Dựa trên mối quan hệ nhiệm vụ, những hình khối này chỉ ra khi nào nên bắt đầu nhiệm vụ và khi nào nên kết thúc nhiệm vụ. Có thể tạo ra loại biểu đồ này bằng cách dùng một bảng tính điện tử hoặc một chương trình phần mềm quản lý dự án, như Microsoft Project chẳng hạn. Những người lập lịch trình có thể dùng nhiều màu sắc khác nhau để biểu thị việc thành viên nào sẽ chịu trách nhiệm cho từng giai đoạn hoạt động. Biểu đồ Gantt thể hiện những chi tiết sau:

- Tình trạng dự án (bằng cách tô đậm các nhiệm vụ đã hoàn tất)
- Khoảng thời gian ước tính của dự án
- Khoảng thời gian ước tính cho mỗi nhiệm vụ
- Trình tự các nhiệm vụ cần làm

HÌNH 6-2

Biểu đồ Gantt

	8/4 - 14/4	15/4 - 21/4	22/4 - 28/4	29/4 - 5/5	6/5 - 12/5	13/5 - 19/5	20/5 - 26/5
Nhiệm vụ hay hoạt động							
Cài đặt máy chủ mới							
Mua thiết bị							
Cung cấp thiết bị							
Kiểm tra thiết bị							
Vận hành thiết bị mới							
Kiểm tra lại							
Loại bỏ thiết bị cũ							
Đánh giá quy trình							

Đường tới hạn CPM

Sự phổ biến của biểu đồ Gantt bắt nguồn từ tính đơn giản và khả năng thể hiện bức tranh tổng thể. Tuy nhiên khiếm khuyết của biểu đồ Gantt là chưa thể hiện được mối quan hệ giữa nhiều nhiệm vụ khác nhau. Vì thế, những người lập lịch trình phải chú ý hơn để phản ánh những mối quan hệ này trong các khối thời gian mà họ đưa vào các hoạt động.

Một phần thông tin quan trọng khác không được thể hiện trên biểu đồ Gantt là *đường tới hạn CPM*. Đường tới hạn là tập hợp các nhiệm vụ nhằm xác định tổng thời gian cần thiết để thực hiện dự án. Đây là đường đi dài nhất từ khi khởi đầu đến khi kết thúc dự án, và bất kỳ sự cản trở nào trên đường đi này sẽ làm chậm trễ việc hoàn tất toàn bộ dự án. Trong khi một số nhiệm vụ có thể được tiến hành theo thứ tự khá linh động, thì các nhiệm vụ trên đường tới hạn lại phụ thuộc vào mối quan hệ giữa các nhiệm vụ.

Để nhận biết đường tới hạn, chúng ta hãy xem lại dự án của hãng xe ABC. Theo hình 6-1, nhóm dự án chia nhiệm vụ thiết kế xe thành nhiều nhiệm vụ phụ khác nhau trong hai nhóm công việc là chế tạo và thử nghiệm. Bây giờ, hãy nhìn hình 6-1 từ góc độ khác. Biểu đồ này được gọi là *biểu đồ mạng lưới (network diagram)*. Khác với biểu đồ Gantt, biểu đồ này thể hiện tất cả các mối quan hệ phụ thuộc giữa các nhiệm vụ, đồng thời thể hiện đường tới hạn, trong trường hợp này là (1) thiết kế xe, (2) chế tạo các bộ phận bên ngoài, (3) thử nghiệm phần bên ngoài, và (4) thử nghiệm xe. Tại sao việc xúc tiến các nhiệm vụ này lại xác định đường tới hạn? Lý do là vì nó mô tả đường dài nhất trong biểu đồ này. Đường kia trong biểu đồ là đường xuyên suốt các nhiệm vụ chế tạo bộ phận bên trong và thử nghiệm phần bên trong nhưng ngắn hơn hai ngày. Các thành viên trong nhóm này có thể bỏ ra hai ngày trong khoảng thời gian đã dành cho họ mà vẫn không ảnh hưởng đến thời hạn hoàn tất việc thử

nghiệm xe đã định. Toàn bộ lịch trình dự án cũng không bị rút ngắn, nếu các thành viên hoàn tất công việc của họ – những hoạt động không nằm trên đường tới hạn – trước thời hạn vì các nhiệm vụ trên đường tới hạn chỉ quyết định tổng thời gian dành cho dự án.

Biểu đồ PERT

Một số nhà quản lý dự án sử dụng biểu đồ PERT thay cho biểu đồ Gantt để lập lịch trình. PERT là viết tắt của từ Performance Evaluation and Review Technique (Kỹ thuật kiểm tra và đánh giá hiệu suất hoạt động). Hình 6-3 là biểu đồ PERT của dự án cài đặt máy chủ Phoenix – dự án đã được trình bày bằng biểu đồ Gantt trong hình 6-2. Mỗi nhiệm vụ trong biểu đồ PERT được biểu diễn bằng một điểm nối với các điểm khác, hay các nhiệm vụ khác, cần thiết để hoàn thành dự án. Biểu đồ PERT có thể có nhiều mạng lưới song song hoặc nối liền với nhau, có tác dụng kiểm tra, xem xét định kỳ đối với các dự án phức tạp. Khác với biểu đồ Gantt, biểu đồ PERT chỉ ra tất cả các mối quan hệ quan trọng của các nhiệm vụ, cũng như các điểm mốc của dự án. (Lưu ý: từ biểu đồ PERT và biểu đồ mạng lưới trên thực tế là hai từ đồng nghĩa).

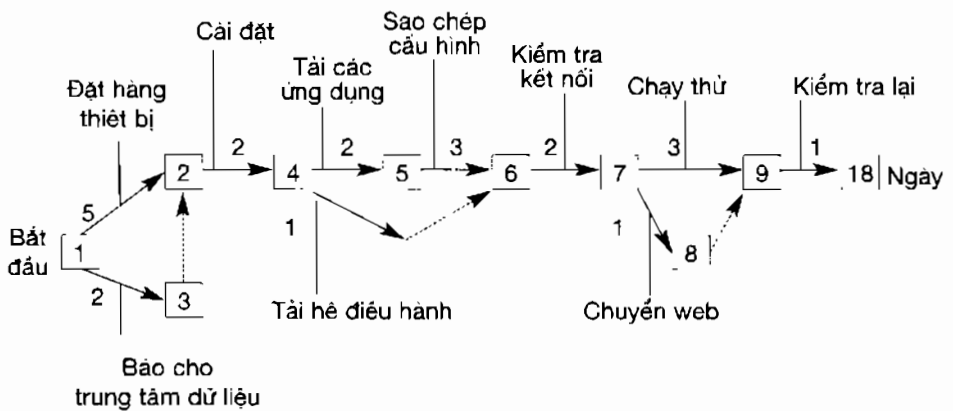
Vậy thì công cụ lập lịch trình nào phù hợp nhất với mục đích của bạn? Phương pháp tốt nhất là phương pháp thể hiện đúng nhất ý đồ của bạn và bạn cảm thấy thoải mái nhất khi sử dụng. Đừng dùng một thứ gì đó chỉ vì tất cả những người khác đều dùng hoặc vì đó là thứ mới lạ. Hãy quan sát cách thức làm việc mà bạn mong muốn để dùng phương pháp lên lịch làm việc phù hợp với thói quen của bạn.

Muốn biết phương pháp nào phù hợp với bạn nhất, hãy nhìn vào hệ thống mà bạn sử dụng để theo dõi và lên lịch trình

cho công việc của chính bạn. Bạn có hài lòng với nó không? Nếu có, hệ thống này có thể là cách theo dõi và lập lịch trình cho toàn bộ dự án. Thế nhưng bạn hãy nhớ rằng tính hữu ích của hệ thống đó nằm ở khả năng thông báo cho tất cả các thành viên trong nhóm về những gì đang diễn ra, đồng thời giúp họ nhận thức được rằng họ là một phần trong nỗ lực của dự án.

HÌNH 6-3

Biểu đồ PERT dự án Phoenix



1 | Các ô đánh số tiêu biểu cho điểm mốc

→ Các mũi tên tiêu biểu cho khoảng thời gian làm nhiệm vụ, biểu thị các nhiệm vụ liên tiếp và cùng lúc

..... Các đường chấm biểu thị thời gian chết khi nhiệm vụ xảy ra cùng lúc đang được tiến hành

Bí quyết lập lịch trình dự án sơ bộ

- Xây dựng một danh sách các nhiệm vụ cụ thể.
- Xác định kết quả cần đạt được của từng hoạt động, ví dụ: “thiết kế sản phẩm mẫu để thăm dò thị trường”.
- Lấy kết quả đó làm cơ sở để lập lịch trình dự án với các điểm mốc và thời hạn thực tế.
- Tìm hiểu về các khâu đình trệ có thể phát sinh làm cho lịch trình kéo dài.
- Xác định các biện pháp loại bỏ những khâu đình trệ đó, hoặc tìm cách tháo gỡ chúng.
- Chuẩn hóa việc cập nhật và điều chỉnh lịch trình.
- Thu hút sự tham gia của tất cả các thành phần liên quan, thông báo cho họ về tiến độ của dự án, cũng như tất cả các điểm chỉnh sửa trong lịch trình.

TỐI ƯU HÓA LỊCH TRÌNH

Bước cuối cùng trong quy trình sắp xếp lịch trình làm việc là tối ưu hóa lịch trình đó. Ở đây, nhà quản lý dự án cùng với nhóm sẽ quan sát thật kỹ lịch trình sơ bộ và tìm cách làm cho nó hợp lý hơn, chính xác hơn, thiết thực hơn, hiệu quả hơn và nhanh chóng hơn. Cũng giống như nhà văn gạch bỏ những câu chữ thừa thãi ra khỏi bản thảo của mình và thêm vào đó các ý cần thiết, nhà quản lý dự án cũng nên tìm kiếm những thứ sau:

- **Lỗi.** Tất cả những con số ước tính thời gian đã sát với thực tế chưa? Hãy đặc biệt chú ý đến việc ước tính thời gian cho các nhiệm vụ trên đường tới hạn, bởi vì nếu có nhiệm vụ nào trong số này không thể hoàn tất đúng hạn, toàn bộ lịch trình sẽ bị ảnh hưởng. Ngoài ra, hãy xem lại mối quan hệ giữa các nhiệm vụ. Lịch trình của bạn có phản ánh rằng

một số nhiệm vụ có thể phải bắt đầu lập tức và cùng lúc, còn các nhiệm vụ khác không thể bắt đầu nếu toàn bộ hay một phần nhiệm vụ khác vẫn chưa làm xong?

- **Thiếu sót.** Liệu có nhiệm vụ chính hoặc phụ nào bị bỏ sót bên ngoài cơ cấu phân chia công việc? Thời gian đào tạo và huấn luyện đã được đưa vào lịch trình chưa?
- **Quá tải.** Việc xem lại có thể giúp bạn phát hiện rằng một số nhân viên sẽ phải làm việc 10 đến 12 giờ mỗi ngày suốt hàng tháng trời mới hoàn tất được nhiệm vụ của họ theo lịch trình. Tương tự, một số thiết bị có thể bị sử dụng quá tải. Nếu nhận thấy có tình trạng này, bạn hãy phân chia một phần công việc cho người khác hoặc tìm thêm những thiết bị hỗ trợ khác.
- **Đình trệ.** Đình trệ là bất kỳ điều gì khiến công việc bị tổn đọng. Hãy nghĩ đến một dây chuyền lắp ráp ô tô luôn phải dừng lại, bởi vì những người lắp đặt ghế ngồi không thể theo kịp tiến độ của dây chuyền. Cách giải quyết thông thường đối với vấn đề này là (1) cải thiện quy trình làm việc được áp dụng cho nhiệm vụ đó (nghĩa là tăng tốc quy trình) hoặc (2) cung cấp thêm nguồn lực cho các nhiệm vụ đó, chẳng hạn như bằng cách tăng nhân lực hoặc trang bị máy móc tốt hơn.
- **Thiếu cân bằng trong khối lượng công việc.** Việc rà soát lại lịch trình có thể chỉ ra rằng một số thành viên trong nhóm được yêu cầu làm rất nhiều việc, trong khi nhiều thành viên khác lại quá rảnh rỗi. Việc điều chỉnh khối lượng công việc có thể rút ngắn toàn bộ lịch trình.
- **Cơ hội rút ngắn lịch trình.** Vì các nhiệm vụ trên đường tới hạn sẽ xác định khoảng thời gian cho toàn bộ dự án, nên bạn hãy quan sát chúng thật kỹ. Bạn có thể rút ngắn thời gian bằng cách tăng cường nguồn lực cho dự án, đồng thời xử lý những vướng mắc gây cản trở hay đình trệ. Bạn cũng

có thể san sẻ nguồn lực từ các nhiệm vụ không nằm trên đường tới hạn. Ví dụ, nếu bạn có bốn người đang làm nhiệm vụ có thể xê dịch trong bốn đến năm ngày, hãy chuyển một số hay toàn bộ những người này sang nhiệm vụ trên đường tới hạn trong vài ngày.

DÙNG PHẦN MỀM LÊN LỊCH LÀM VIỆC

Một số phần mềm có thể giúp bạn phát triển và quản lý lịch làm việc. Để biết được phần mềm nào là hiệu quả nhất đối với bạn, hãy tham khảo đề xuất của người sử dụng. Sau đó, hãy so sánh thói quen làm việc của họ dựa trên thói quen của chính bạn để xem liệu phần mềm đó có phải là lựa chọn phù hợp hay không. Nếu bạn chưa quen thuộc với phần mềm này, hãy dành thời gian trong lịch làm việc cá nhân để tìm hiểu thêm về nó. Để sử dụng thông thạo phần mềm, có thể bạn phải theo học một khóa đào tạo hoặc cần được hỗ trợ về kỹ thuật.

Phần mềm là một công cụ tuyệt vời nếu bạn biết cách tận dụng nó để theo dõi thời gian và nhiệm vụ, lập ra các biểu đồ đẹp mắt, lên lịch làm việc rõ ràng, v.v. Phần mềm tuy thật hữu ích, nhưng không phải là không có nhược điểm. Phần mềm đó không kiểm tra được lỗi ước tính thời gian hay sự phụ thuộc mà bạn có thể bỏ qua khi đưa vào lịch trình. Vì thế, bạn hãy cùng với các thành viên khác trong nhóm hoặc thành phần liên quan xem lại một cách cẩn thận tất cả mọi nhiệm vụ trước khi đưa chúng vào chương trình.

Bất luận bạn định sử dụng phần mềm lập kế hoạch dự án nào, bạn cũng nên thực hiện những điều sau:

- Phát triển hoặc thay đổi biểu đồ Gantt và biểu đồ mạng lưới, bao gồm cả các phép tính về đường tới hạn
- Xem trước thông tin trên màn hình trước khi in ra

- Lập lịch trình và dự toán ngân sách
- Kết hợp lịch trình dự án với lịch thường nhật, trong đó có tính đến những ngày cuối tuần và ngày lễ
- Trù liệu những tình huống khác nhau để lập kế hoạch và chuẩn bị đối phó với sự cố bất ngờ
- Kiểm tra để điều chỉnh kịp thời những lịch trình quá sức đối với cá nhân và nhóm.

TÓM TẮT

- Một khi đã xác định xong tất cả các nhiệm vụ chính và phụ, hãy kiểm tra mối quan hệ giữa các hoạt động để xem công việc nào phải thực hiện theo một trình tự nối tiếp hay có thể tiến hành song song.
- Một lịch trình sơ bộ nên bao gồm ngày khởi đầu và kết thúc cho tất cả các hoạt động, xác định khoảng thời gian làm nhiệm vụ và minh họa mối quan hệ phụ thuộc giữa các nhiệm vụ.
- Biểu đồ Gantt giúp người xem hình dung tình trạng dự án, khoảng thời gian ước tính cho dự án và từng nhiệm vụ, cũng như trình tự các nhiệm vụ, nhưng lại không phản ánh được sự phụ thuộc giữa các nhiệm vụ hoặc đường tới hạn.
- Đường tới hạn là đường dài nhất của dự án, tiêu biểu cho tổng thời gian thực hiện dự án.
- Bất kỳ sự trì hoãn nào trên đường tới hạn đều cản trở toàn bộ dự án.
- Biểu đồ PERT hay các biểu đồ mạng lưới có cùng mục đích như biểu đồ Gantt, nhưng nó còn thể hiện được đường tới hạn và tất cả mối quan hệ phụ thuộc của các nhiệm vụ quan trọng.

7

ĐIỀU CHỈNH VÀ TRAO ĐỔI

*Để dự án phù hợp với
nguồn lực của công ty*

Nội dung chính:

- *Những việc cần làm khi dự án không thể đáp ứng kỳ vọng của nhà tài trợ và các thành phần liên quan khác*
- *Thách thức các giả thiết, thời hạn, việc phân bổ nguồn lực, và kết quả cần đạt được.*
- *Đánh giá lại lịch trình, các nhiệm vụ ưu tiên, phân công nhiệm vụ.*

Chúng ta đã tìm hiểu cách phân chia một dự án phức tạp thành một tập hợp các nhiệm vụ nằm trong khả năng quản lý, cũng như cách lên lịch làm việc cho những nhiệm vụ đó. Hai hoạt động then chốt này của dự án có thể giúp bạn khám phá những điểm không nhất quán giữa các mục tiêu đã đề ra trong bản tuyên bố, những kết quả mà nhóm dự án có thể đạt được và thời điểm đạt được các kết quả đó. Ví dụ, quá trình phân tích công việc có thể cho thấy đội ngũ nhân sự trong công ty không có khả năng hoàn tất một số nhiệm vụ. Bên cạnh đó, việc lên lịch trình có thể chỉ ra rằng nhóm không thể hoàn tất dự án trong khoảng thời gian đã dự kiến. Trước hoàn cảnh đó, nhà quản lý dự án, nhà tài trợ và các thành viên trong nhóm phải lập tức điều chỉnh và thay thế các nguồn lực của dự án. Chương này sẽ trình bày một số phương pháp giúp dự án trở nên phù hợp hơn với thời gian và kỹ năng của công ty.

KHI DỰ ÁN KHÔNG PHÙ HỢP

Một số dự án không thể hoàn tất trong khoảng thời gian hay ngân sách mà nhà tài trợ và các thành phần liên quan chính đề ra ban đầu. Cơ cấu phân chia công việc và lập lịch trình sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề nan giải và các nhà quản lý dự án nên yêu cầu nhà tài trợ và các thành phần liên quan chính chú ý tới các vấn đề đó. Hãy xem ví dụ sau:

Antonia và nhóm dự án vừa hoàn tất bước cuối cùng của quy trình lên lịch làm việc. Họ xem lại cơ cấu phân chia công việc,

bổ sung một số nhiệm vụ phụ đã bị bỏ sót trong lịch trình sơ bộ. Họ kiểm tra lại thời gian dự kiến dành cho từng nhiệm vụ, đặc biệt quan tâm đến các nhiệm vụ nằm trên đường tới hạn. Họ còn bố trí lại các nguồn lực nhằm rút ngắn lịch trình và làm cho lịch trình có tính thiết thực hơn. Tuy nhiên, họ vẫn không thể xây dựng được một lịch trình có thể kết thúc vào thời điểm mà nhà tài trợ yêu cầu.

Antonia nói với các thành viên trong nhóm: “Chúng ta gặp rắc rối to rồi. Chúng ta phải có mô hình điện thoại di động mới, sau đó lại phải sản xuất đúng thời hạn để ra mắt trong triển lãm thương mại MicroCom sẽ tổ chức ở Houston sau 40 tuần nữa. Nhưng theo lịch trình hiện tại, chúng ta gần như đã chậm một tháng. Harold chắc sẽ không thích điều này đâu, còn Carla hẳn sẽ nổi khùng lên mất”.

Harold là phó chủ tịch phụ trách công nghệ của công ty và là nhà tài trợ cho dự án phát triển này, còn Carla là phó chủ tịch phụ trách tiếp thị. Antonia nhớ lại cuộc họp lần trước của cô với Carla. Carla bảo cô: “Đây là cơ hội lớn của chúng ta đấy. Cô có thể tưởng tượng giới thượng lưu sẽ hưởng ứng như thế nào trước khả năng gọi điện đi khắp mọi nơi vào bất cứ lúc nào mà không phải kè kè bên mình một bộ điện thoại, chưa kể họ sẽ gặp được đúng người mà họ cần không? Với ống nghe nói kích thích chỉ bằng một đồng xu được cấy bên dưới xương đòn, họ có thể nghe nói mà chẳng phải dùng đến tay khi đang đi trên đường, ở trong hồ bơi hay rạp chiếu phim”.

Antonia sẽ phải nói với Carla và Harold rằng nhóm dự án của cô không thể phát triển và thử nghiệm mô hình điện thoại cấy ghép đó đúng thời hạn để kịp ra mắt trong buổi triển lãm thương mại quan trọng đó. Cô có thể làm gì đây?

Tình huống của Antonia khá phổ biến ở các công ty. Các ý tưởng của dự án xuất hiện từ nhiều nguồn khác nhau như các

cuộc họp tư duy chiến lược với cấp lãnh đạo, những phát hiện tình cờ trong phòng thí nghiệm, một mối đe dọa trên thị trường, v.v. mà nguồn nào cũng yêu cầu phải gấp rút hành động. Trong khi đó, các nhà điều hành hoặc nhà tài trợ dự án lại hay định hướng hành động theo cảm tính. Họ đưa ra mệnh lệnh và muốn cấp dưới phải thi hành ngay. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch chi tiết sau đó (cơ cấu phân chia công việc và lên lịch trình) lại phát hiện ra những mâu thuẫn mà các nhà điều hành có thể đã bỏ qua. Những mục tiêu mà nhà tài trợ và các thành phần liên quan khác đề ra không phải lúc nào cũng có thể đạt được với những điều kiện ban đầu của họ, bất kể các thành viên trong nhóm dự án có nỗ lực thế nào đi nữa.

Vậy chúng ta nên làm gì trong những trường hợp này? Antonia nên nói gì với Harold - nhà tài trợ - và Carla - một thành phần liên quan chính?

THÁCH THỨC CÁC GIẢ ĐỊNH

Nhiều dự án được hình thành trên cơ sở các giả thiết. Nhóm có 1 triệu đô la để hoàn thành dự án và số người cho dự án này phải giới hạn ở con số 25. Dự án cần được hoàn tất trước ngày 30 tháng 3 năm sau. Kích thước của sản phẩm mới không được lớn hơn 15 x 10 x 4 (cm)

Những con số và yêu cầu kỹ thuật này được lấy từ đâu? Có thể chúng là ý tưởng của ai đó. Chúng không phải là sản phẩm của sự suy ngẫm, đánh giá hoặc tính toán tỉ mỉ. Chắc hẳn sẽ không có nhà tài trợ nào hoặc thành phần liên quan nào đưa ra những con số này, nếu họ tiến hành phân chia công việc và lập lịch trình cẩn thận như đã trình bày trên đây. Chúng ta thử cùng tìm hiểu một số giả thiết chủ yếu.

Thời hạn

Hãy xem ngày đến hạn mà Carla đề ra cho mô hình điện thoại di động cấy ghép. Theo Carla, mô hình này *phải* có mặt kịp thời cho buổi triển lãm thương mại lớn ở Houston. Nhưng nếu điều đó không xảy ra, sản phẩm mới này có bị xem là thất bại hay viễn cảnh thương mại của nó sẽ bị thu hẹp lại không? Nếu hai tháng sau cuộc triển lãm ở Houston, các khách hàng chính mới nghe nói đến thiết bị này hoặc nhìn thấy nó trên mạng, liệu sự nhiệt tình của họ có giảm đi không? Triển lãm thương mại MicroCom có phải là cách *duy nhất* để giới thiệu sản phẩm này tới công chúng không? Nhóm cần có lời giải đáp thỏa đáng cho tất cả những câu hỏi này. Có thể giả thiết của Carla vẫn chưa được kiểm chứng, hoặc biết đâu giả thiết đó sai lầm.

Các nguồn lực có sẵn

Bản tuyên bố nội dung hoạt động của dự án cần xác định rõ các nguồn lực có sẵn dành cho mục tiêu. Nhưng đối mặt với vấn đề mang tính thách thức lớn như của Antonia, và trước mức độ quan trọng của kết quả cuối cùng, có lẽ trước hết nhà quản lý dự án, nhà tài trợ và các thành phần liên quan nên cân nhắc khả năng bổ sung thêm các nguồn lực đã phân bổ ban đầu. Việc cung cấp nhiều nguồn lực hơn cho dự án có thể làm cho lịch trình trở nên phù hợp với yêu cầu của các thành phần liên quan. Ví dụ, nếu đội ngũ bán hàng và tiếp thị của Carla nhất định phải có thiết bị mới này trong cuộc triển lãm thương mại, mọi người có thể xem xét những phương án sau:

- Bổ sung nhiều thành viên hơn cho nhóm dự án, đặc biệt là cho các nhiệm vụ trên đường tới hạn
- Sử dụng nguồn lực bên ngoài cho một hoặc thậm chí nhiều nhiệm vụ

- Thay vì tự thiết kế và chế tạo, hãy mua một số hạng mục mà việc phát triển chúng có thể làm tăng thời gian của lịch trình.

Ở đây, những người ra quyết định phải đối mặt với sự trao đổi: chuyển nguồn lực từ một hoạt động này sang một hoạt động khác của tổ chức. Họ phải cân nhắc tình huống và quyết định xem liệu việc đổi một giá trị để lấy giá trị khác có đem lại kết quả chung cuộc tốt hơn không.

Trao đổi này là một trong những thử thách quan trọng thường gặp nhất của việc quản lý dự án và là thử thách mà nhiều nhà quản lý không vượt qua được. Những người liên quan như Carla và nhà tài trợ như Harold thường đòi hỏi các yêu cầu của họ phải được đáp ứng, và họ thất vọng khi nhà quản lý dự án không thực hiện được. Khi các nhà quản lý dự án nói với họ: “Căn cứ vào thời gian và nguồn lực sẵn có, tôi chỉ có thể làm việc X hoặc Y. Anh muốn cái nào?”. Các thành phần liên quan luôn trả lời: “Cả hai”. Nếu không được như vậy, nhà quản lý dự án phải gánh hết trách nhiệm.

Giải pháp tốt nhất cho vấn đề này là một quy trình cần thiết nhằm làm rõ về sự trao đổi, và lôi kéo sự tham gia giải quyết của các thành phần liên quan. Trên thực tế, các thành phần liên quan phải chịu trách nhiệm về những trao đổi này.

Kết quả cần đạt được của dự án

Những kết quả cần đạt được của dự án có thể là thành phẩm (ví dụ một chiếc cầu sẵn sàng cho xe cộ lưu thông), một kế hoạch phải thực hiện (ví dụ một kế hoạch tiếp thị hoàn chỉnh cho năm tới), hoặc một sản phẩm mẫu (như trong trường hợp điện thoại di động cấy ghép nêu trên). Dù kết quả cần đạt được là gì đi nữa thì các yêu cầu của dự án đều có thể thỏa thuận được ở một mức độ nhất định, đặc biệt là nếu nhà tài trợ và các

thành phần liên quan chính không thể, hoặc không chấp nhận, gia hạn thời hạn hoặc bổ sung thêm nguồn lực.

Tất nhiên, việc các yêu cầu có thể thay đổi hay không và thay đổi ra sao phụ thuộc hoàn toàn vào tình huống thực tế. Trong trường hợp điện thoại di động trên đây, Antonia có thể nói với Harold và Carla về yêu cầu của nhóm cô đối với mô hình điện thoại mà Carla dứt khoát là phải sẵn sàng sau 40 tuần.

Antonia nói: “Nhóm của tôi đã rà soát lại lịch làm việc và chúng tôi tin rằng có thể sản xuất chiếc điện thoại di động cấy ghép đó trước khi khai mạc triển lãm. Thế nhưng để làm được như vậy, chúng tôi phải cắt bớt một yêu cầu trong bản tuyên bố”.

“Yêu cầu đó là gì vậy?”, Harold hỏi.

“Khả năng chuyển mạch của bộ vi xử lý”, cô đáp. “Chúng tôi có thể rút ngắn lịch trình dự án xuống năm tuần, nếu anh đồng ý cho sử dụng một mô hình chỉ có thể sử dụng những tính năng cơ bản nhất của điện thoại di động – tức là một mô hình không dùng đến tính năng chờ cuộc gọi, thư thoại và nhận biết người gọi vốn đã được lập kế hoạch cho sản phẩm hoàn chỉnh. Sự nhượng bộ này cho phép chúng tôi hoàn tất công việc kịp thời hạn của anh. Chúng tôi sẽ tiết kiệm thời gian đó bằng cách điều chỉnh bộ vi xử lý hiện tại cho phù hợp”.

“Như thế thì có đáp ứng được đòi hỏi của cô không?”, Harold hỏi Carla.

“Hoàn toàn không”, cô đáp. “Chúng tôi sẽ không thể thuyết minh đầy đủ các tính năng sản phẩm ở Houston”.

Harold xen vào: “Đúng vậy, nhưng điều thu hút được sự chú ý của mọi người và tạo sự phấn chấn lại là khả năng nhận cuộc gọi chỉ đơn giản bằng cách chạm vào vai của người khác và chẳng phải dùng tay. Đó chính là sự đột phá thật sự của

sản phẩm này. Khả năng khách hàng quan tâm và hỏi về những tính năng khác có xác xuất không cao”.

“Có lẽ anh đúng đấy”, Carla thừa nhận. “Chúng ta có thể nói rõ là những tính năng khác sẽ được đưa vào mẫu điện thoại trong lần ra mắt thị trường đầu tiên”.

Antonia nói: “Tốt lắm. Nếu anh chị ủng hộ điều kiện như vậy, thì chúng tôi có thể hoàn thành được nhiệm vụ”.

Trong những cuộc thảo luận giữa các nhà quản lý dự án, nhà tài trợ và thành phần liên quan chính như vừa mô tả trên đây, tất cả mọi người tham gia đều phải sẵn sàng để tìm ra “điểm ưu tiên”. Thời hạn hoàn tất nào được ưu tiên nhất? Những kết quả đặt ra ban đầu có bị đẩy xuống hàng thứ yếu không? Nếu cần thêm nguồn lực để thực hiện công việc của dự án thì có thể lấy từ đâu? Đây là một số câu hỏi mà những người ra quyết định sẽ phải trả lời.

Xem xét lại nhiệm vụ và thời gian

Có thể trong quá trình tìm kiếm giải pháp để vượt qua các thách thức về thời hạn của dự án, các nguồn lực có sẵn và kết quả cần đạt được, bạn sẽ phát hiện ra những cơ hội để điều chỉnh dự án cho phù hợp với lịch trình, song cũng có thể bạn sẽ không tìm ra giải pháp khả thi nào. Khi đó, nhóm dự án phải nhìn lại công việc của mình, nghĩa là:

- **Đánh giá lại cơ cấu phân chia công việc (WBS).** Các nhiệm vụ chính và phụ được đề cập trong WBS có thật sự cần thiết không? Hãy loại bỏ những nhiệm vụ ít quan trọng, miễn là điều đó không ảnh hưởng xấu đến dự án. Khoảng thời gian ước tính để hoàn tất các nhiệm vụ này có gần với yêu cầu thực tế không? Nếu có nhiệm vụ nào bị tính toán quá xa so với thực tế, hãy điều chỉnh cho phù hợp hơn.

- **Đánh giá lại việc phân công nhiệm vụ ban đầu.** Những cá nhân chịu trách nhiệm cho từng nhiệm vụ hiện tại đã phải là lựa chọn tốt nhất chưa? Nếu không, hãy thử chuyển công việc cho những người có thể làm việc này nhanh hơn và tốt hơn. Làm như vậy, bạn có thể sẽ khiến cho một số người giận dữ nhưng điều đó lại cần thiết để dự án của bạn được hoàn thành đúng thời hạn. Năng lực tổ chức của nhà tài trợ có thể là một công cụ vô hình khiến cho các cá nhân đạt hiệu suất làm việc cao hơn. Sự can thiệp của nhà tài trợ là rất cần thiết, đặc biệt khi các nhà quản lý phòng ban trong công ty phản đối việc những nhân viên tốt nhất của họ tạm rời khỏi các nhiệm vụ thông thường để tham gia dự án.
- **Bố trí lại nguồn lực để đạt hiệu suất hoạt động cao nhất.** Có cá nhân hoặc nguồn lực nào trong số những nhân viên và nguồn lực tốt nhất của bạn đang làm những công việc không nằm trên đường tới hạn không? Nếu có, bạn hãy bố trí lại một cách thận trọng, đồng thời ước tính lại thời gian cần thiết để thực hiện những nhiệm vụ bị ảnh hưởng. Bạn có thể thấy rằng việc bố trí lại này sẽ cải thiện đáng kể lịch trình của bạn.
- **Hợp lý hóa các nhiệm vụ chính.** Kinh nghiệm của các công ty về việc tái thiết quy trình trong suốt thập niên 1990 đã chứng minh rằng nhiều nhiệm vụ có thể thực hiện nhanh hơn và tốt hơn nếu được điều chỉnh lại. Các thủ tục vay vốn ngân hàng trước kia phải mất đến mười ngày, nay đã giảm xuống chỉ còn vài giờ mà chất lượng dịch vụ không hề suy giảm. Bạn cũng có thể làm như vậy với những nhiệm vụ trên đường tới hạn trong dự án của mình.

Về mặt lý thuyết, những hoạt động này nên được duy trì cho đến giai đoạn cuối cùng của quy trình lập lịch trình dự án. Nhưng nếu bước này không thể làm cho lịch trình phù hợp với

yêu cầu trong bản tuyên bố nội dung hoạt động và nếu nhà tài trợ không chấp nhận bất kỳ sự điều chỉnh nào, bạn phải tiếp cận công việc với một nỗ lực lớn hơn.

TÓM TẮT

- Nếu tin chắc là dự án không thể đem lại những kết quả mà nhà tài trợ đã nêu ra hoặc không đáp ứng được theo thời hạn của nhà tài trợ, bạn hãy đối diện trực tiếp với vấn đề bằng cách thảo luận với nhà tài trợ. Đừng bỏ qua vấn đề này.
- Hãy xem lại những đòi hỏi về kết quả cần đạt được, yêu cầu về thời hạn và điều kiện về các nguồn lực của dự án. Bạn có thể thương thảo với nhà tài trợ và các thành phần liên quan để điều chỉnh các yếu tố đó cho phù hợp với thực tế.
- Hãy kiểm tra lại cơ cấu phân chia công việc và sự phân công nhiệm vụ ban đầu của bạn, từ đó xác định những hoạt động không cần thiết và tìm kiếm các cơ hội thực hiện công việc nhanh chóng hơn với chất lượng cao hơn.

8

QUẢN LÝ RỦI RO

Phía chân trời âm đạm

Nội dung chính:

- *Xác định và thiết lập mức độ ưu tiên cho các nguy cơ rủi ro đối với kế hoạch dự án*
- *Phòng tránh và giảm thiểu rủi ro*
- *Kế hoạch đối phó với các sự cố bất ngờ*

Mọi kế hoạch dự án đều bao hàm các giả thiết về khả năng thực hiện nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm, thời gian cần thiết để hoàn tất các nhiệm vụ chính, khả năng đáp ứng các nguồn lực trong tương lai, sự hợp tác giữa các đồng minh, v.v. Rủi ro luôn tiềm ẩn phía sau mỗi giả thiết này. Điều gì sẽ xảy ra nếu các chuyên viên bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm không thể chế tạo mẫu sản phẩm mới? Điều gì sẽ xảy ra, nếu một thành viên chủ chốt của nhóm dự án phải nằm viện một tháng, hoặc rời khỏi công ty? Dự án sẽ chịu ảnh hưởng như thế nào nếu một nhà cung cấp trễ hạn một tháng trong khi đó lại chính là loại nguyên liệu mà bạn đang sử dụng cho một nhiệm vụ quan trọng? Nói chung, các nhà quản lý cần chuẩn bị để đối phó với những rủi ro như:

- **Rủi ro về nguồn tài chính.** Một nhà quản lý tài chính cần dự đoán sự thiếu hụt tiền từ đó đề ra biện pháp giảm thiểu rủi ro bằng cách tập hợp các giấy báo thu trước lịch trình, tính toán khoản chi tiêu được sử dụng và đảm bảo hạn mức tín dụng ngân hàng sẵn sàng phục vụ cho dự án.
- **Rủi ro về nguồn nhân lực.** Khi được biết một nhân viên chủ chốt là Jack đang phỏng vấn để chuyển sang làm việc cho công ty khác, cấp trên của anh lập tức thực hiện một số bước ban đầu để tìm người thay thế. Ông tự hỏi: “Ai sẽ thay thế vị trí của Jack ngay ngày mai, nếu cần thiết phải như vậy?”, “Nếu không có ai phù hợp, liệu chúng ta có thể đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức hay kinh nghiệm gì cho các ứng viên tốt nhất trong nội bộ công ty chúng ta?”.

- **Rủi ro về nguồn cung ứng.** Trưởng phòng vật tư của một công ty sản xuất thiết bị, do lo sợ rằng việc cung cấp nguyên liệu cho một hạng mục chính có thể sẽ rất khó khăn trong sáu tháng nữa, đã giảm nguy cơ rủi ro bằng cách xây dựng một nhà kho và thu mua để dự trữ.
- **Rủi ro về chất lượng.** Một nhà tài trợ bất động sản luôn phải thuê nhiều nhà thầu xây dựng. Đã có kinh nghiệm trước đây về việc nhiều nhà thầu nhỏ có thể làm qua loa để hoàn tất công việc trong phạm vi ngân sách, nhà tài trợ này đưa các tiêu chuẩn chất lượng vào mỗi bản hợp đồng và thường xuyên kiểm tra để đảm bảo rằng các nhà thầu luôn tuân thủ đúng theo thỏa thuận.

Mỗi nhà quản lý trên đây đều ý thức được những nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của họ và thực hiện các hành động cần thiết nhằm giảm thiểu rủi ro. Đó là một phần công việc của họ. Với vai trò một nhà quản lý dự án hay một thành viên của dự án, bạn cũng nên xúc tiến các bước hành động tương tự.

QUẢN LÝ RỦI RO

Quản lý rủi ro là một phần trong việc lập kế hoạch dự án nhằm xác định những nguy cơ chủ yếu, từ đó xây dựng các kế hoạch phòng chống hay giảm thiểu những tác động bất lợi. Trên thực tế có hai hình thức quản lý rủi ro: (1) giả định khả năng xảy ra sự cố nào đó có thể ảnh hưởng xấu đến kế hoạch hay lịch trình và (2) thừa nhận rằng không thể dự báo tất cả mọi sự cố bất lợi. Có thể không cần lập kế hoạch đối phó với những sự cố bất ngờ, mà biện pháp duy nhất là thiết lập một cơ cấu quản lý vững chắc có thể đối phó với bất kỳ sự cố nào. Chương này tập trung vào hình thức quản lý rủi ro đầu tiên, còn hình thức thứ hai sẽ được đề cập ở phần sau.

Theo nghĩa truyền thống, hình thức quản lý rủi ro theo kiểu giả định khả năng xảy ra sự cố có ba mục tiêu chính yếu sau đây:

1. Nhận biết và xác định mức độ của các nguy cơ rủi ro
2. Có hành động phòng tránh hoặc giảm thiểu các rủi ro chính
3. Triển khai kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ và xử lý những thất bại có thể xảy ra

NHẬN BIẾT VÀ XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ CỦA CÁC NGUY CƠ RỦI RO

Cách rõ ràng nhất để đối phó với rủi ro là kiểm định một cách có hệ thống tất cả những việc có thể diễn biến sai lệch trong dự án của bạn. Việc kiểm định rủi ro gồm ba bước sau:

1. **Thu thập ý kiến khách quan.** Quan điểm của mọi người về rủi ro thường có sự khác biệt đáng kể. Một số người có khả năng thấy trước những mối nguy hiểm mà người khác hoàn toàn bỏ qua. Bằng cách trò chuyện với nhiều người như các thành viên trong nhóm dự án, nhân viên thuộc các phòng ban trong công ty, khách hàng, nhà cung ứng... bạn có thể thu thập được một số thông tin có giá trị. Chẳng hạn, một nhà cung ứng có thể tiết lộ với nhà quản lý dự án phát triển sản phẩm rằng đối thủ của anh ta đang nghiên cứu sản phẩm tương tự, và quá trình hoạt động của đối thủ có vẻ nhiều triển vọng hơn. Có khả năng đối thủ sẽ đánh bại anh ta để chiếm lĩnh thị trường.
2. **Nhận diện các rủi ro nội bộ.** Bố trí nhân sự mỏng cũng có thể là một nguyên nhân gây rủi ro. Ví dụ, quyết định về hưu của một nhân vật then chốt có thể khiến cho dự án quan trọng sụp đổ. Nhân viên kiểm tra chất lượng có chuyên môn

kém lại là một nguồn gốc rủi ro khác. Công việc kém chất lượng của họ có thể bỏ sót những sản phẩm bị lỗi khiến công ty phải thu hồi sản phẩm, giải quyết kiện tụng, thậm chí còn thất bại trong công tác quan hệ công chúng.

- 3. Nhận diện các rủi ro bên ngoài công ty.** Rủi ro bên ngoài có thể hiện diện dưới hình thức một công nghệ mới đang trỗi dậy khiến dòng sản phẩm mới của bạn trở nên lỗi thời. Sự thay đổi quy chế có thể là một rủi ro khác. Có rất nhiều rủi ro bên ngoài và chúng thường là những rủi ro tiềm ẩn. Vì thế, một số công ty công nghệ lớn còn duy trì các bộ phận “tin tức tình báo kinh doanh” để nhận diện sớm những mối đe dọa này.

Khi kiểm định rủi ro, bạn hãy đặc biệt chú ý đến những lĩnh vực có nhiều khả năng gây tổn hại cho dự án nhất. Tùy theo từng dự án mà các lĩnh vực này có thể bao gồm các vấn đề như sức khỏe và môi trường, các bước đột phá kỹ thuật, sự biến đổi về kinh tế và thị trường, mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng... Hãy tự hỏi liệu dự án dễ bị tác động bất lợi nhất ở khía cạnh nào. Sau đó, bạn hãy xem xét các câu hỏi sau: Những điều tồi tệ nhất có thể phát sinh trong các lĩnh vực này là gì? Những rủi ro nào có nhiều khả năng xảy ra nhất?

Phương pháp định lượng rủi ro

Việc kiểm định có thể phát hiện ra vô số rủi ro cho dự án của bạn. Tất nhiên, một số rủi ro có vẻ nguy hiểm hơn những rủi ro khác – tức là khả năng gây tổn thất của chúng sẽ cao hơn. Bên cạnh đó lại có một số rủi ro nhiều khả năng xảy ra hơn các nguy cơ khác. Do đó, có hai yếu tố liên quan đến rủi ro mà bạn cần phải xem xét là (1) khả năng gây tác động bất lợi và (2) khả năng xảy ra. Bạn có thể sử dụng hai yếu tố này để xác định mức độ ưu tiên trong danh sách kiểm định của bạn. Sau đây là bốn bước kiểm định rủi ro:

1. Ước tính tác động tiêu cực của mỗi rủi ro. Hãy biểu thị ước tính này dưới dạng tiền tệ. Ví dụ: “Việc chậm trễ một tháng sẽ làm chúng ta tiêu tốn 25.000 đô la”.
2. Quy khả năng xảy ra rủi ro về tỷ lệ phần trăm (từ 0% đến 100%). Ví dụ: “Khả năng có thể chậm trễ một tháng là 40%”.
3. Nhân lượng tác động được biểu thị bằng tiền với số phần trăm khả năng có thể xảy ra. Ví dụ: $25.000 \text{ đô la} \times 0,4 = 10.000 \text{ đô la}$. Trên thực tế, tác động được biểu thị bằng tiền sẽ được tính bằng khả năng mà tác động đó có thể xảy ra.
4. Sắp xếp thứ tự danh sách kiểm định theo giá trị ước tính.

Một danh sách được sắp xếp theo thứ tự sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn những rủi ro mà bạn phải đương đầu.

HÀNH ĐỘNG ĐỂ PHÒNG TRÁNH HOẶC GIẢM THIỂU RỦI RO

Sau khi đã kiểm định tình huống và nhận diện các rủi ro chính, bạn hãy chuẩn bị hành động để đối phó với những nguy cơ này. Trong những trường hợp quyết liệt và căng thẳng nhất, bạn có thể thay đổi phạm vi dự án để tránh các rủi ro mà tổ chức chưa sẵn sàng để đối mặt. Ví dụ, một nhà sản xuất xúc xích, do lo ngại về sự nhiễm khuẩn ở đầu đó trong khâu sản xuất hoặc kênh phân phối, có thể quyết định chỉ sản xuất thịt đã chế biến và được đóng gói trong bao bì tiệt trùng. Trong những trường hợp khác, nhà quản lý dự án có thể chủ động ngăn ngừa để sự rủi ro không trở thành cuộc khủng hoảng. Ví dụ, nếu bạn sợ rằng một thành viên chủ chốt của dự án có thể rời công ty, bạn nên làm một số việc sau đây để loại bớt rủi ro hay giảm thiểu những hậu quả bất lợi:

- Đảm bảo rằng thành viên đó sẽ có một công việc hấp dẫn trong công ty
- Chuẩn bị các nhân viên khác để thế chỗ, trong trường hợp thành viên đó ra đi
- Đừng giao cho thành viên đó quá nhiều nhiệm vụ quan trọng; thay vào đó, hãy phân công những nhiệm vụ quan trọng cho các thành viên đáng tin cậy trong nhóm dự án. Điều này góp phần chủ động giảm bớt rủi ro đối với dự án.

Tuy nhiên, bạn cũng có thể giảm thiểu rủi ro bằng cách lập kế hoạch cẩn thận. Ví dụ, nếu khách hàng yêu cầu thay đổi một vài chi tiết nào đó của sản phẩm mới trong dự án, bạn có thể giảm thiểu rủi ro thông qua việc hoạch định dự án. Hãy tham khảo trường hợp sau:

Công ty Gizmo đang triển khai dự án giới thiệu một loại ghế văn phòng cao cấp mới. Nhóm dự án tin rằng tất cả thành quả của hoạt động nghiên cứu chuyên sâu này vẫn sẽ có giá trị sau hai năm nữa, khi sản phẩm được giới thiệu ra thị trường. Yếu tố không chắc chắn duy nhất là màu sắc. Nhà quản lý dự án than phiền: “Năm nay mọi người thích màu đen và xám, đến năm sau lại chuộng màu hạt dẻ. Không làm sao mà đoán được màu nào sẽ thu hút khách hàng”.

Ở đây, màu sắc là một rủi ro lớn của dự án này. Nhân viên của Gizmo có thể hóa giải rủi ro này bằng cách sản xuất loại ghế mới với cả bốn hoặc năm màu, hy vọng rằng một vài màu trong số đó sẽ được khách hàng ưa chuộng. Nhưng chiến lược đó lại làm nảy sinh vấn đề tồn kho và không giải quyết dứt điểm những vướng mắc về màu sắc.

Cuối cùng, nhóm dự án gạt rủi ro màu sắc ra khỏi kế hoạch phát triển. Áp dụng một bí quyết của Benetton – nhà sản xuất trang phục Italia – nhóm đã đưa việc chọn màu vào giai đoạn cuối

cùng trong quy trình thiết kế và sản xuất. Trưởng phòng sản xuất nói: “Chúng ta sẽ làm ra các bộ phận của sản phẩm nhưng không bọc vải vội. Khi nào có đơn hàng, chúng ta có thể nhanh chóng bọc ghế theo màu sắc được khách hàng lựa chọn. Về thực chất, chúng ta sẽ hoàn toàn không có sản phẩm lưu kho”.

Tư duy về các khả năng có thể xảy ra

Phương pháp hữu hiệu nhất để nhận diện các nguy cơ rủi ro, đồng thời tìm cách giảm thiểu tác động của chúng thường là thông qua các cuộc họp có sự tham gia của nhiều thành phần với những chức năng và quan điểm khác nhau. Các cuộc họp phát huy hiệu quả thật sự vì không ai có thể một mình tính toán trước vô số sự việc có thể diễn tiến sai lệch trong một dự án, đặc biệt là các dự án lớn. Bạn hãy triển khai một danh sách các rủi ro nghiêm trọng, và sau đó kết hợp những rủi ro tương tự nhau thành các nhóm để dễ quản lý. Hãy cố gắng xác định căn nguyên của những rủi ro này. Ví dụ, căn nguyên của rủi ro đối với nhà sản xuất ghế văn phòng là sự lựa chọn màu vải của khách hàng. Một khi bạn hiểu được nguồn gốc rủi ro, bạn sẽ có lợi thế để chủ động đối phó với chúng.

TRIỂN KHAI CÁC KẾ HOẠCH ĐỐI PHÓ SỰ CỐ BẤT NGỜ ĐỂ GIẢI QUYẾT NHỮNG HẬU QUẢ CÓ THỂ XẢY RA

Có những rủi ro không thể tránh được hoặc có thể giảm thiểu mức độ bất lợi, nhưng chỉ một phần nào đó. Vì thế, bạn nên triển khai các kế hoạch để đối phó với những rủi ro không thể tránh khỏi và kiểm soát này. Kế hoạch đối phó là các phương án hành động được chuẩn bị sẵn để đối phó với một vấn đề nan giải có thể xảy ra. Kế hoạch này sẽ phải trả lời câu hỏi: “Nếu sự cố thật sự

xảy ra, chúng ta có thể phản ứng theo cách nào để vô hiệu hóa hoặc giảm thiểu thiệt hại?”. Dưới đây là hai ví dụ về kế hoạch đối phó với sự cố bất ngờ trong quá trình thực hiện dự án:

- Công ty Acme lập một dự án hai năm để hiện đại hóa các cơ sở sản xuất. Thời hạn hai năm là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với cấp lãnh đạo. Thế nhưng trên thực tế, dự án có khả năng không đáp ứng thời hạn này nên nhà tài trợ đồng ý lập một quỹ dự phòng - quỹ này có thể được sử dụng để thuê nguồn lực bên ngoài nếu dự án bị chậm so với lịch trình. Kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ này bao gồm việc xem lại tiến độ hàng tháng, kèm theo một điều khoản là sự chậm trễ từ ba tuần trở lên so với lịch trình sẽ là cơ sở để sử dụng quỹ. Ngoài ra, hai nhà quản lý chịu trách nhiệm xác định ba nhà cung ứng có khả năng hỗ trợ dự án trong bất cứ trường hợp nào.
- Công ty TechoWhiz đang tài trợ cho nhóm dự án phần mềm để phát triển một phiên bản mới về một ứng dụng kinh doanh tích hợp. Dự án này sẽ được quảng bá rầm rộ và được kết nối với Internet. Không muốn bỏ lỡ ngày phát hành như đã thông báo và chấp nhận kinh phí tiếp thị tốn kém, nhóm dự án đã chuẩn bị một kế hoạch đối phó rủi ro để giải quyết bất kỳ yếu tố chưa hoàn chỉnh nào của chương trình - mà khả năng xảy ra điều đó lại rất cao. Kế hoạch này rất đơn giản: bất kỳ tính năng nào chưa hoàn thiện vào thời điểm phát hành chính thức sẽ được cung cấp vào một ngày khác sau đó cho tất cả những người đăng ký sử dụng phiên bản mới này theo hình thức tính năng bổ sung có thể tải về từ Internet. Việc bố trí nhân sự để phát triển các yếu tố bổ sung này đã được lập kế hoạch trước, với khoản ngân sách dự phòng cho những công việc cần thiết.

Lợi ích thực tế của kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ là cho phép nhóm dự án và công ty xử lý nhanh chóng và hiệu quả những tình

huống bất lợi. Khi khủng hoảng xảy ra, các nhà quản lý và thành viên của nhóm dự án có thể hành động tức thì nhờ kế hoạch này. Họ không phải bỏ ra hàng tuần để họp bàn rồi đề ra những việc nên làm, hoặc tìm nguồn ngân sách để xử lý tình huống mới. Những điều đó đã được đưa vào kế hoạch đối phó rủi ro.

Bạn đã xác định nguy cơ rủi ro cũng như giá trị được kỳ vọng nhiều nhất cho dự án của bạn là gì chưa? Và bạn đã triển khai kế hoạch đối phó với sự cố bất ngờ như thế nào?

Phân chia trách nhiệm xử lý rủi ro nghiêm trọng cho từng thành viên

Cũng như mọi nhiệm vụ trong lịch trình dự án phải có một người đảm trách, những rủi ro chính cũng cần có ai đó chịu trách nhiệm. Cá nhân đó nên xem xét vấn đề được giao phó, cảnh giác nếu rủi ro có vẻ như đang chuyển từ trạng thái tiềm tàng thành nguy cơ thật sự. Đây cũng là người trực tiếp chịu trách nhiệm về hậu quả do sự cố đó gây ra.

TÓM TẮT

- Việc quản lý rủi ro bao gồm việc xác định những rủi ro chủ yếu và việc triển khai các kế hoạch phòng tránh hoặc giảm thiểu các tác động bất lợi của chúng.
- Việc kiểm định rủi ro sẽ nhận biết những giả thiết sai lầm.
- Các buổi họp tư duy chiến lược có sự tham gia của nhiều người với các chức năng và quan điểm khác nhau thường là cách tốt nhất để kiểm định rủi ro.
- Hãy triển khai các kế hoạch giải quyết sự cố đối với những rủi ro nghiêm trọng không thể tránh khỏi hoặc không thể giảm nhẹ những tác động xấu.

9

ĐIỀU CHỈNH DỰ ÁN

*Xử lý những điều nằm ngoài
khả năng dự đoán*

Nội dung chính:

- *Ba nguồn gốc của nguy cơ rủi ro không thể dự báo trước*
- *Sự thiếu linh hoạt của cấp quản lý đối với ngân sách và thời hạn dẫn đến những sự việc bất ngờ tai hại*
- *Mô hình quản lý dự án có khả năng thích ứng và thời điểm ứng dụng mô hình này*

Trong chiến tranh, các kế hoạch tấn công ban đầu thường bắt nguồn từ những cuộc đụng độ nhỏ. Các chiến binh buộc phải phản ứng lại những bước tiến không được, hoặc không thể, dự báo trước. Mọi cuộc chiến luôn tiềm ẩn thách thức và cơ hội. Và những dự án lớn, phức tạp, ngay cả những dự án được lập kế hoạch tốt, cũng như vậy. Yêu cầu của khách hàng thậm chí có thể thay đổi khi nhóm dự án còn đang tìm cách đáp ứng nhu cầu của họ. Các cơ hội bất ngờ - nảy sinh ngoài khả năng dự báo song có thể đem lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng - thường xuất hiện trong quá trình thực hiện dự án. Dự án có thể bế tắc (một trong những chuyên gia tư vấn chính của dự án phải rời nhóm trong một tháng để làm nhiệm vụ khác) hoặc đòi hỏi phải phát triển nhiều hơn (những người tham gia dự án tìm hiểu về công nghệ mới và các khả năng của nó ngay khi họ đang thử cài đặt chương trình đó).

Mỗi ví dụ vừa nêu đều là một bước tiến nằm ngoài kế hoạch, và dự án sẽ gặp khó khăn, mặc dù các thành viên của nhóm dự án có kiến thức và đã được chuẩn bị kỹ càng. Chúng ta đã tìm hiểu một hình thức quản lý rủi ro truyền thống - là những rủi ro có thể dự báo trước - và giải quyết vấn đề thông qua các kế hoạch phòng tránh hay đối phó với các sự cố. Sau đây, chúng ta sẽ tìm hiểu những rủi ro hầu như không thể dự báo. Ví dụ, khi thiết kế sản phẩm mẫu, bạn rất khó dự đoán những rủi ro và cơ hội cho đến khi bạn thật sự thử nghiệm sản phẩm đó. Hãy quan sát một dự án cài đặt công nghệ thông tin

lớn. Ở đây, nhóm dự án đang xử lý một công nghệ mới lạ mà họ chưa nắm vững các nguyên tắc vận hành. Và bởi vì công nghệ này còn khá mới, nên khách hàng không thể truyền đạt hết những yêu cầu của họ đối với dự án. Dự án có khả năng bế tắc, gây thất vọng, nhưng cũng có thể dẫn đến những khám phá giá trị mới.

Cơ cấu quản lý dự án theo cách truyền thống tỏ ra không hiệu quả khi phải đối phó với những rủi ro khó dự báo kiểu như vậy. Những giải pháp được trình bày trong các chương trước như cơ cấu phân chia công việc, ước tính thời gian, lập lịch trình luôn rất có ích, đặc biệt là khi nhân sự của dự án đã quen với các nhiệm vụ và công nghệ mà họ phải thực hiện, hoặc khi kết quả có thể đánh giá được. Giáo sư Robert Austin của Trường Kinh doanh Harvard đã viết: *“Các phương pháp quản lý dự án truyền thống tỏ ra hiệu quả nhất khi có nhiều khả năng dự án được dự báo trong giai đoạn lập kế hoạch, khi ít có sự cố có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án mà những người lập kế hoạch không nhìn thấy, và khi bạn có thể lập trước kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ”*. Quan điểm của ông được minh họa rõ nhất trong lĩnh vực xây dựng: ở đây, khả năng xảy ra sự cố thường có thể dự báo trước để lập kế hoạch giải quyết. Tuy nhiên, các biện pháp quản lý dự án truyền thống ít phát huy tác dụng khi độ chắc chắn không cao. Trong trường hợp này, bạn có một giải pháp khác phù hợp hơn: đó là khả năng thích ứng.

Chương này sẽ đưa ra những lời khuyên thực tế giúp bạn giải quyết các rủi ro khó dự đoán, nghĩa là giải thích cách bạn có thể (và nên) chuẩn bị để thích nghi khi sự cố diễn ra, và khi các thành viên phát hiện cũng phải đương đầu với các vấn đề và cơ hội ngoài dự kiến.

NGUỒN GỐC CỦA RỦI RO NGOÀI DỰ KIẾN VÀ HẬU QUẢ CỦA CHÚNG

Những rủi ro nằm ngoài khả năng dự báo của các nhà quản lý dự án thường xuất phát từ ba nguồn sau:

1. Công nghệ mới và xa lạ (ví dụ: phát triển và cài đặt phần mềm hoàn toàn mới về quản lý doanh nghiệp)
2. Công việc xa lạ đối với người lập kế hoạch dự án và nhóm dự án (ví dụ: một nhóm thiết kế thân ô tô đã quen với chất liệu kim loại, giờ phải chuyển sang chất liệu nhựa có độ đàn hồi cao)
3. Tầm cỡ dự án (ví dụ: nhóm kiến trúc sư và nhà thầu xây dựng chưa bao giờ xây một tòa nhà cao quá bốn tầng, giờ phải đảm nhận dự án tòa nhà văn phòng có kết cấu 50 tầng)

Hậu quả của những rủi ro có nguồn gốc nêu trên chủ yếu rơi vào giai đoạn thực hiện dự án. Những hậu quả này có thể kéo theo những khoản chi phí phát sinh khá lớn, làm chậm trễ lịch trình, và thậm chí phá hỏng kết quả sau cùng. Ví dụ, năm 2001, các nhà quản lý dự án xa lộ Big Dig ở Boston buộc phải tiết lộ rằng dự án này đã chi vượt ngân sách nhiều tỉ đô la và chậm một năm so với lịch trình. Hay ví dụ khác: một công ty dịch vụ tài chính lớn báo cáo rằng họ không hề thu được lợi ích gì từ hàng trăm triệu đô la đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin mới - dự án thua lỗ hoàn toàn.

Hiểm họa của các dự án công nghệ thông tin

Do phụ thuộc vào công nghệ mới và quy mô của toàn bộ tổ chức, các dự án công nghệ thông tin rất dễ bị ảnh hưởng xấu trước những rủi ro ngoài dự báo. Có đến hơn 50% dự án hoàn toàn thất

bại. Khi mô tả về các mối nguy hiểm của những dự án này, ba giáo sư Trường Kinh doanh Harvard đã viết như sau:

Dù các dự án công nghệ thông tin (IT) đã liên tục được triển khai từ hơn 40 năm nay, nhưng nhiều dự án IT lớn ngày nay vẫn không tránh khỏi thảm họa. Tại sao vậy? Một phân tích về những trường hợp này cùng với cuộc nghiên cứu kéo dài suốt 10 năm qua đã cho thấy có ba thiếu sót đặc biệt nghiêm trọng...: đó là (1) không đánh giá hết rủi ro của việc thực hiện dự án vào thời điểm cấp vốn; (2) không tính đến sự phức tạp của một dự án lớn; và (3) không nhận ra rằng các dự án khác nhau cần có những phương pháp quản lý khác nhau.

Một hậu quả khác của việc áp dụng nguyên tắc quản lý dự án truyền thống vào các tình huống có độ chắc chắn không cao – nơi mà sự việc có nhiều khả năng diễn tiến sai – là khuynh hướng các thành viên im lặng trước những vấn đề mà họ nhận thấy. Việc hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn và đúng lịch trình quan trọng đến mức một số người ngại nói lên sự thật về những khó khăn không thể tránh khỏi liên quan đến ngân sách, lịch trình và các vướng mắc về kỹ thuật. Chấp nhận khó khăn như vậy không khác nào tự mình chấp nhận thất bại. Gần như chắc chắn sau này nhà tài trợ sẽ trách rằng: “Anh đã đồng ý ngay từ đầu là anh có thể thực hiện công việc đó trong sáu tháng, nếu có ngân sách 300.000 đô la và một nhóm năm người. Thế thì tại sao công việc vẫn chưa hoàn tất?”.

Nhiều người cố tình phớt lờ các vấn đề nan giải của họ với hy vọng rằng một bước đột phá hay một vận may nào đó sẽ khiến sự việc diễn tiến đúng như họ mong muốn trước khi dự án kết thúc. Thế nhưng điều này hầu như chẳng bao giờ xảy ra. Có người lại hy vọng những khó khăn và hậu quả xấu sẽ không xuất hiện, hoặc mối liên hệ cá nhân giữa họ với các vấn đề đó

sẽ không bị phát hiện. Ví dụ, những người phát triển phần mềm có thể cố tình bỏ qua một vài công đoạn vì các nhà quản lý không có chuyên môn không thể truy tận gốc rễ các vấn đề trong hệ thống rắc rối này. Trong một trường hợp khác, dự án của một trong ba nhà sản xuất ô tô lớn nhất tại Mỹ được gọi chung là Big Three - một dự án về sản phẩm xe mới, có thời hạn ba năm và trị giá hàng tỉ đô la - đã phải chịu áp lực ghê gớm từ phía nhà quản lý cấp cao để hoàn thành dự án đúng như hạn định. Các kỹ sư và nhà thiết kế đang cố tạo ra một thành quả mà trước đó họ chưa từng làm: giới thiệu mẫu xe hơi có thể cạnh tranh với các đối thủ Nhật Bản. Khi dự án đi đến những tháng cuối cùng, rõ ràng mọi người đều nhận thấy rằng chiếc xe mới có nhiều vấn đề nghiêm trọng, thế nhưng không ai muốn thừa nhận điều đó. Ban lãnh đạo sẽ không chấp nhận tin xấu này. Thế là mẫu xe mới vẫn được tiếp tục phát triển với tất cả những khiếm khuyết của nó. Chẳng hạn, khi nó thất bại trong lần thử nghiệm khởi động ở điều kiện nhiệt độ thấp, người ta đã làm giả các thông số để cho nó đạt yêu cầu. Khi mô hình được chạy thử trên đường, các kỹ sư đã phải thay đổi bộ chế hòa khí và đổ đầy thùng xăng một thứ nhiên liệu đặc biệt (chiếc xe không thể chạy hết đoạn đường nếu thiếu sự hỗ trợ đó). Cấp quản lý vẫn không hay biết gì về những vấn đề của chiếc xe, dù đó là những vấn đề sẽ đem đến cho chiếc xe những tai tiếng nghiêm trọng khi nó được tung ra thị trường.

Trường hợp khác liên quan đến một nhà sản xuất lớn ở Mỹ. Các nhà quản lý của một dự án công nghệ thông tin trị giá hàng triệu đô la còn cẩn thận yêu cầu các nhà phân tích hệ thống phải im lặng, sau khi những người này phát hiện ra các vấn đề nghiêm trọng về kỹ thuật. Các nhà phân tích nói: “Hệ thống này không có tác dụng. Phải thay đổi kế hoạch”. Đây là những lời mà các nhà quản lý dự án không muốn người khác nghe thấy. Xét cho cùng, họ đã có một kế hoạch, và kế hoạch đó phải được

thực hiện đến cùng. Kết quả là do không lưu ý đến các cảnh báo của các nhà phân tích, và không chịu điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình thực tế, họ đã gây tổn thất hàng triệu đô la của công ty.

Những thảm họa này lẽ ra đã có thể tránh được, hoặc chỉ ít cũng có thể giảm thiểu tác hại, nếu mọi người không quá phụ thuộc vào kế hoạch đến như vậy. Bạn sẽ phản ứng thế nào, nếu các dự án của tổ chức bạn gặp phải những vấn đề nghiêm trọng ngoài dự kiến?

PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CÓ KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG VỚI HOÀN CẢNH

Mục tiêu hoặc khả năng thực hiện dự án có đủ độ tin cậy không? Dự án có dựa trên công nghệ mới hay nguồn dữ liệu mà nhóm chưa quen thuộc không? Các nhiệm vụ liên quan có khác những nhiệm vụ mà nhóm đã từng xử lý không? Dự án có lớn hơn nhiều so với các dự án mà bạn đã tham gia không?

Nếu bạn trả lời có cho một hoặc nhiều câu hỏi trên, các phương pháp quản lý truyền thống (như cơ cấu phân chia công việc, ước tính thời gian và lập lịch trình) có thể không phải là giải pháp tối ưu. Bạn có thể xem xét một phương pháp quản lý dự án phù hợp hơn.

Mô hình quản lý dự án truyền thống về cơ bản là một tiến trình hoạt động tuyến tính: xác định và tổ chức, lập kế hoạch và lịch trình cho công việc, quản lý thực hiện, kết thúc. (Xem hình 1-1). Sự phản hồi đem lại cho bạn các cơ hội học hỏi để ứng dụng trở lại vào các phần khác nhau của mô hình. Tuy nhiên, về cơ bản, đây vẫn là mô hình tuyến tính, nghĩa là những người lập kế hoạch dự án nắm được những việc cần thực hiện, những

khoản cần chi tiêu và hạn định thời gian của dự án. Mô hình truyền thống này khả thi đối với nhiều dự án, nếu không nói là hầu hết các dự án, nhưng lại không hiệu quả đối với những dự án thiếu chắc chắn. Vậy có thể dùng phương pháp nào cho những trường hợp ngoại lệ này?

Trong cuộc nghiên cứu về các dự án công nghệ thông tin lớn, Lynda Applegate, Robert Austin, và Warren McFarlan nhận thấy một số công ty - trong đó có Cisco Systems và Tektronix - đã thành công với các mô hình quản lý dự án có khả năng thích ứng với hoàn cảnh. Họ đã thực hiện những việc như:

1. **Tiếp cận nhiệm vụ nhiều lần.** Số lượng thành viên tham gia vào các nhiệm vụ nhỏ tăng lên. Kết quả của các nhiệm vụ này được đánh giá và điều chỉnh trước khi triển khai giai đoạn tiếp theo.
2. **Có chu kỳ ngắn.** Quãng thời gian dài sẽ cản trở phương pháp tương tác.
3. **Đề cao việc bàn giao kết quả sớm.** Thay vì bàn giao kết quả vào cuối dự án, các thành viên có thể bàn giao sớm hơn và theo từng phần việc nhỏ hơn. Điều này tạo điều kiện cho sự phản hồi và vận dụng kinh nghiệm vào các hoạt động sau này.
4. **Bố trí vào dự án những người có khả năng học hỏi và thích nghi với tình hình mới** do một số người có thể học hỏi nhanh hơn và dễ thay đổi hơn những người khác.
5. **Ít phụ thuộc vào các công cụ ra quyết định có tính dự báo.** Tỷ lệ sinh lời trên vốn đầu tư, hiện giá thuần và tỷ suất thu nhập nội bộ là những công cụ ra quyết định hữu ích, nhưng chỉ khi dòng tiền tương lai có thể được tính toán hợp lý, chứ không phải trong những dự án có độ chắc chắn không cao.

Cisco đã gọi phương pháp quản lý dự án của mình là “mô hình tương tác nhanh”. Ở đây, nhiều nhiệm vụ được xem là kinh nghiệm học hỏi cho các hành động tiếp theo. Khi không tin tưởng vào giải pháp triển khai, họ tiến hành một số thử nghiệm đơn giản để tìm ra các phương án khả thi. Mặc dù có thể thất bại nhưng các thử nghiệm đó sẽ giúp mọi người nhận ra những gì sẽ giúp họ thành công. Phương pháp “thử nghiệm - thích ứng” này thường được sử dụng trong các nhóm dự án có những thành viên ham hiểu biết, sẵn sàng học hỏi và hăm hở áp dụng bài học vào thực tế.

Phương pháp thử nghiệm - thích ứng đã bổ sung một vai trò mới cho những nhà tài trợ của dự án. Nếu vẫn quản lý theo mô hình truyền thống, nhà tài trợ sẽ nói: “Đây là những gì tôi muốn. Hãy thực hiện đi, tôi sẽ cung cấp cho dự án của anh khoản ngân sách là X và số lượng người tham gia là Y”. Trong bài viết đăng trên tạp chí *Science's Next Wave*, tác giả Robert Austin đã đề xuất một phương pháp gần giống với phương pháp vẫn được các nhà đầu tư mạo hiểm sử dụng. Ông nói rằng, nhà đầu tư mạo hiểm ít khi trao cho doanh nghiệp toàn bộ số tiền cần thiết ngay từ giai đoạn đầu của công việc. Thay vào đó, nhà đầu tư mạo hiểm chỉ trả tiền khi doanh nghiệp tạo ra kết quả. Ví dụ, nếu doanh nghiệp là một công ty phần mềm mới khởi sự với dự án phát triển một ứng dụng mang tính đột phá, nhà đầu tư mạo hiểm sẽ chỉ cung cấp ngân sách đủ để dự án triển khai bước tiếp theo. Nếu doanh nghiệp thành công, nhà đầu tư sẽ kiểm tra tiến trình và đặt yêu cầu cho giai đoạn kế tiếp. Ở đây, kết quả của công việc vừa hoàn thành sẽ cung cấp thông tin cho nhà đầu tư mạo hiểm, cũng là người sẽ tài trợ cho bước tiếp theo, về triển vọng của dự án.

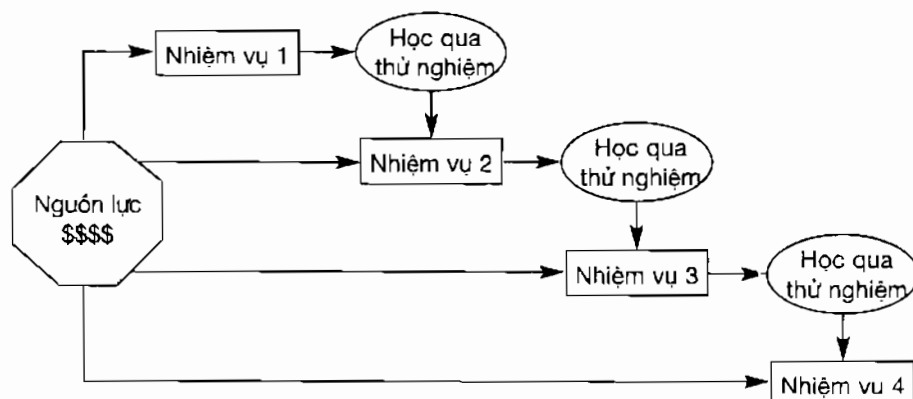
Nhà đầu tư mạo hiểm sẽ ứng trước một khoản tiền để thăm dò và tìm kiếm phản hồi, về thực chất là để mua thông tin, học

hỏi và tăng mức độ chắc chắn. Mỗi vụ đầu tư như thế mang lại cho họ thêm một phương án để ở lại cuộc chơi. Trên thực tế, người xuất vốn này trả tiền để đảm bảo cho phương án của họ được tiếp tục triển khai.

Trong mô hình thích ứng này, các hoạt động chính của dự án được xúc tiến thông qua một loạt kinh nghiệm học hỏi như được trình bày ở hình 9-1.

HÌNH 9-1

Mô hình quản lý dự án có khả năng thích ứng



Mô hình thích ứng này không nên áp dụng cho tất cả các dự án bạn đang có, mà chỉ nên dùng khi việc lập kế hoạch và thực hiện dự án có độ chắc chắn không cao – tức là khi dự án phải đối mặt với những rủi ro không thể dự báo, hoặc khi phạm vi kết quả tiềm tàng quá rộng. Mức độ chắc chắn cho dự án hiện tại của bạn ra sao? Công ty của bạn đã sẵn sàng cho phương pháp thích ứng này chưa? Và bản thân bạn thì sao?

Mô hình tương tác nhanh ở thế kỷ 19

Năm 1878, Thomas A. Edison – biểu tượng của nước Mỹ về khả năng sáng tạo – bắt đầu gia nhập cuộc chạy đua phát triển bóng đèn dây tóc. Mặc dù nhiều người khác đã nghiên cứu về vấn đề này trước đây nhưng ông tin chắc rằng người có khả năng chiến thắng chính là ông.

Cũng như các đối thủ của mình, Edison biết rằng việc cho dòng điện chạy qua dây tóc sẽ làm cho đèn sáng. Ông cũng biết rằng điện áp cao sẽ làm cho dây tóc sáng hơn, nhưng nó cũng làm cho dây tóc mau hỏng hơn. Cuối cùng, một trong những thử thách lớn nhất là tìm ra chất liệu dây tóc có thể cháy sáng hơn và có độ bền cao hơn.

Vậy ông nên thử nghiệm chất liệu nào đây? Không một kế hoạch được lập trước nào có thể trả lời cho câu hỏi quan trọng đó. Vì thế, Edison cùng “Nhóm mất ngủ” của ông (gọi như thế vì ông đòi hỏi họ phải làm việc cật lực suốt nhiều giờ liền) đã thử nghiệm hàng ngàn chất liệu dây tóc trong môi trường chân không. Sau các chất liệu crôm, nhôm, giấy cuộn theo nhiều cách, và nhiều chất liệu khác, họ tìm thấy chất liệu phù hợp nhất: sợi bông được carbon hóa.

Edison đã đánh bại các đối thủ cạnh tranh để nhận bằng sáng chế, và chính mô hình tương tác nhanh đã giúp điều này trở thành hiện thực, mặc dù cho đến thời điểm đó ông vẫn chưa hề nghe đến thuật ngữ này.

TÓM TẮT

- Mô hình dự án truyền thống hoàn toàn không phù hợp khi mức rủi ro ngoài dự báo quá cao.
- Những rủi ro ngoài khả năng dự báo thường có ba nguyên nhân: (1) công nghệ mới và xa lạ; (2) loại công việc mới và (3) quy mô dự án lớn hơn nhiều so với những dự án mà nhóm đã từng thực hiện trước đây.
- Việc nhất định phải tuân thủ chặt chẽ ngân sách và thời hạn có thể nguy hiểm khi dự án có độ chắc chắn không cao bởi vì áp lực có thể khiến mọi người bỏ qua hay che giấu vấn đề.
- Mô hình quản lý dự án có khả năng thích ứng nhấn mạnh những việc sau: tăng số người tham gia các nhiệm vụ nhỏ, đánh giá kết quả và điều chỉnh lịch trình, tránh để khoảng thời gian giữa thời điểm bắt đầu và hoàn thành quá dài, khuyến khích việc bàn giao kết quả sớm, bố trí cho dự án những nhân viên lành nghề có khả năng học hỏi và dễ thích nghi và ít trông cậy vào các công cụ ra quyết định có tính dự đoán.

10

XUẤT PHÁT ĐÚNG VỊ TRÍ

Những bước khởi đầu quan trọng

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của cuộc họp ra mắt dự án và những điều cần giải quyết*
- *Cơ chế khuyến khích sự hợp tác và mối quan hệ tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm dự án*
- *Các tiêu chí về hành vi của nhóm*

Các dự án có những bước khởi đầu chính xác luôn có nhiều khả năng thành công hơn. Việc lập kế hoạch dự án, soạn thảo bản tuyên bố chính thức, phân chia công việc, lập lịch trình chặt chẽ và quản lý rủi ro đều là những bộ phận cấu thành của quy trình dự án. Tuy nhiên, vẫn còn một nội dung nữa mà chúng ta sẽ cùng tìm hiểu ở chương này.

Sau khi nhóm đã được thành lập, bản tuyên bố nội dung hoạt động của nhóm đã được đưa ra, các nhiệm vụ đã lên lịch trình, bạn cần phải tiến hành một số công việc quan trọng trước khi bắt đầu triển khai. Trước tiên, dự án cần một buổi họp ra mắt. Đây là một sự kiện đặc biệt đánh dấu sự bắt đầu công việc của dự án. Thứ hai, nhà quản lý dự án phải lưu ý đến những vấn đề liên quan đến công việc thực hiện theo nhóm. Về bản chất, hoạt động quản lý dự án liên quan mật thiết với hoạt động lãnh đạo nhóm, và trên thực tế, công việc thực hiện theo nhóm là trung tâm của mọi dự án. Cuối cùng, các tiêu chí khuyến khích sự hợp tác phải được nhấn mạnh và truyền đạt cho tất cả các thành viên.

TÂM QUAN TRỌNG CỦA CUỘC HỌP RA MẮT

Buổi họp ra mắt dự án chính thức là điểm mốc đầu tiên của dự án với ngụ ý rằng: “Chúng ta cùng nhau bắt đầu một cuộc hành trình, và sẽ bắt đầu ngay từ bây giờ”. Nếu thực hiện nghiêm túc, buổi ra mắt này sẽ có giá trị tượng trưng lớn lao.

Cách tốt nhất để giới thiệu một dự án là thông qua một cuộc họp toàn nhóm – một cuộc họp chính thức và nghiêm túc. Rõ ràng sẽ có nhiều cuộc thảo luận và lập kế hoạch được thực hiện trước khi cuộc họp ra mắt này được triệu tập, thường là giữa nhà quản lý dự án, nhà tài trợ và các thành viên chính. Tuy vậy, những cuộc gặp gỡ không chính thức này không thể thay thế cho cuộc họp trực tiếp có sự tham gia của tất cả các thành viên, nhà tài trợ, các thành phần liên quan, và đôi khi còn có cả lãnh đạo cấp cao của tổ chức.

Việc tham gia cuộc họp này đóng vai trò quan trọng đặc biệt về mặt tâm lý, đặc biệt là đối với các nhóm có thành viên làm việc tại những địa điểm cách xa nhau vì họ hầu như sẽ không có cơ hội tập trung lại sau này. Việc gặp mặt ngay từ đầu cuộc hành trình dài và tìm hiểu nhau ở mức độ cá nhân sẽ giúp mọi người tận tâm và ý thức rằng nhóm của họ, cũng như dự án này, có ý nghĩa quan trọng. Những người ý thức được mình là một phần trong nhóm và cảm thấy có trách nhiệm với các mục tiêu chung luôn mong muốn gặp mặt trực tiếp với các thành viên cùng nhóm tại một thời điểm nào đó. Nếu thật sự có người không thể tham dự cuộc họp ra mắt, bạn nên cố gắng thu xếp để người đó hiện diện ảo thông qua màn hình hội thảo video hoặc ít nhất là máy đàm thoại.

Sự hiện diện của nhà tài trợ tại cuộc họp ra mắt cũng cần thiết vì hình ảnh, tác phong, cách cư xử của nhà tài trợ sẽ thể hiện tầm quan trọng của dự án. Các chuyên gia Jon Katzenbach và Douglas Smith đã viết:

Khi các thành viên của nhóm tập trung lại với nhau lần đầu tiên, mọi người sẽ kiểm tra các dấu hiệu mà những người khác đưa ra để xác nhận, hoãn lại hay gạt bỏ các giả định và mối quan tâm của mình. Họ đặc biệt chú ý đến những người nắm quyền: trưởng nhóm và bất cứ nhà điều hành nào chịu trách

nhệm thiết lập, giám sát hoặc có thể gây ảnh hưởng đến nhóm. Và những cách hành xử của các nhà lãnh đạo này luôn quan trọng hơn những gì họ nói. Nếu một nhà điều hành bỏ ra ngoài để gọi điện thoại khi cuộc họp vừa mới bắt đầu được mười phút, rồi sau đó không quay lại, thì mọi người đều có thể suy ra một thông điệp tiêu cực từ hành động đó.

Sau đây là những nhiệm vụ mà bạn nên thực hiện trong cuộc họp ra mắt chính thức của dự án:

- Xác định rõ thành phần của nhóm dự án. Hãy cố gắng thuộc tên họ của từng thành viên nếu quy mô nhóm không quá lớn. Có thể nhóm có những thành viên chủ chốt tham gia suốt quá trình nhóm tồn tại và có thể có những thành viên thứ yếu với khả năng đóng góp giới hạn chỉ tham gia vào nhóm trong một thời gian nhất định. hay với một khả năng đóng góp có hạn. Tuy vậy, hãy khẳng định rằng cả hai đối tượng này tất cả đều là thành viên của nhóm. Đừng mơ hồ về điều đó và hãy chào đón tất cả những ai thuộc về nhóm trong buổi họp ra mắt này.
- Giới thiệu nội dung bản tuyên bố hoạt động của nhóm. Nhà tài trợ hay nhà quản lý dự án nên giải trình về mục tiêu, kết quả cần đạt được, kế hoạch thời gian, v.v. trong bản tuyên bố.
- Tìm kiếm sự nhất trí đối với bản tuyên bố. Nếu người lãnh đạo chỉ giải thích mục tiêu, kết quả cần đạt được, v.v. thì chưa thể đảm bảo được mọi thành viên trong nhóm đều nhận thức và đánh giá vấn đề theo cách mà lãnh đạo mong muốn. Hãy khuyến khích mọi người tham gia thảo luận về bản tuyên bố nhằm đạt được sự đồng thuận cao nhất.
- Nhà tài trợ nên giải thích tầm quan trọng của mục tiêu của nhóm và mục tiêu này sẽ phù hợp với các mục tiêu lớn của tổ chức như thế nào. Nhân viên cần biết rằng họ tham gia

vào một tập thể để giành được kết quả quan trọng đối với tổ chức và với chính bản thân họ.

- Hãy mô tả những nguồn lực có sẵn cho nhóm và những nguồn bên ngoài mà các thành viên có thể tiếp xúc. Đó có thể là nhân viên trong công ty, nhân viên của đối tác, nhà cung ứng, hoặc khách hàng.
- Hãy mô tả các cơ chế khuyến khích và tạo động lực làm việc cho nhóm. Ngoài cơ chế khen thưởng thông thường, các thành viên sẽ nhận được gì nếu đạt được hoặc vượt chỉ tiêu của nhóm?
- Hãy giới thiệu để mọi người làm quen với nhau. Bạn hãy tận dụng cuộc họp ra mắt như một cơ hội để thực hiện mục đích này. Nếu nhóm có quy mô tương đối, hãy để những người tham gia tự giới thiệu về bản thân, nói vắn tắt về lai lịch và chuyên môn của mình, đồng thời trình bày những nguyện vọng mà họ có thể đóng góp vào thành tích chung của nhóm.

Khi cuộc họp ra mắt này kết thúc, mọi người phải nhận thức rõ ràng về phương hướng, tầm quan trọng của mục tiêu dự án đối với tổ chức, cách đánh giá công việc, và chế độ khen thưởng cho sự nỗ lực của họ. Các thành viên cũng cần biết ai sẽ tham gia vào nhóm và những đóng góp của mọi người. Mọi người nên bắt đầu nghĩ về mình như một nhóm thật sự. Tinh thần làm việc theo nhóm chỉ có thể phát triển theo thời gian và thông qua những kinh nghiệm được chia sẻ, tuy nhiên, bạn nên ươm mầm cho những hạt giống này ngay từ cuộc họp ra mắt.

XÂY DỰNG CÁC CƠ CHẾ KẾT HỢP

Nếu chỉ đơn giản là tập trung mọi người lại với nhau trong cuộc họp ra mắt, đưa cho mọi người các mục tiêu, đặt tên và chọn biểu

tượng chung cho nhóm..., thì bạn chỉ thiết lập được một nhóm trên danh nghĩa. Nhóm dự án hiệu quả phải được tạo ra thông qua các hoạt động hợp tác như cùng tham gia công việc, chia sẻ ý kiến, cho và nhận phản hồi liên quan đến những quyết định quan trọng, trao đổi thông tin... Nhà quản lý dự án có thể tạo điều kiện cho các hoạt động xây dựng nhóm này thông qua các cơ chế kết hợp.

Cơ chế kết hợp thường bao gồm các cuộc họp theo lịch trình, các liên kết truyền thông như bản tin, website dự án và sự bố trí các thành viên ở cùng một địa điểm. Các sự kiện tập thể cũng có thể là một chiến lược hiệu quả nhằm xây dựng tính đồng nhất và gắn kết của nhóm. Trên thực tế, mỗi cơ chế này đều khuyến khích mọi người nói chuyện với nhau, hiểu nhau ở mức độ cá nhân, chia sẻ ý kiến, phân tích và phê bình các giải pháp chiến lược, xây dựng mối quan hệ tin tưởng và thân thiện.

THIẾT LẬP CÁC TIÊU CHÍ VỀ HÀNH VI

Bạn không thể nôn nóng thực hiện việc tập hợp các cá nhân vào một nhóm dự án hiệu quả trong một sớm một chiều. Mỗi người đều có lịch làm việc của riêng mình. Nhiều người còn xem những thành viên mới trong nhóm là đối thủ cạnh tranh cho việc thăng tiến và khen thưởng của họ. Lại có những người nuôi lòng đố kỵ với một hoặc nhiều người mà họ sẽ cùng làm việc. Và bao giờ cũng sẽ có một vài cá nhân thiếu các kỹ năng tập thể cần thiết để tiến hành các công việc của nhóm.

Lịch làm việc cá nhân, cạnh tranh nội bộ, đố kỵ và kỹ năng tập thể yếu kém sẽ hiện diện ở một mức độ nào đó trong các nhóm, và chúng có thể làm suy yếu tính hiệu quả của nhóm nếu không bị kìm hãm hoặc vô hiệu hóa kịp thời. Sự đa dạng về chuyên môn và phong cách làm việc trong nhóm có thể khiến

cho việc hợp tác khó khăn hơn. Ví dụ, những chuyên gia kỹ thuật thường sử dụng ngôn ngữ chuyên ngành xa lạ khi nói chuyện với các thành viên khác trong nhóm. Và trước những gì mà mọi người không quen thuộc, họ thường tỏ ra e dè, không tin tưởng.

Một trong những cách tốt nhất giúp bạn quản lý các vấn đề này là lập ra những tiêu chí rõ ràng về hành vi. Theo Katzenbach và Smith – hai tác giả của cuốn sách nổi tiếng về công việc thực hiện theo nhóm – thì những quy tắc quan trọng nhất là:

- **Sự tham gia.** Các thành viên và trưởng nhóm phải hiểu rằng nhóm không thể ra quyết định và hoàn tất nhiệm vụ được giao, nếu bản thân các thành viên không có mặt ở các cuộc họp hay không tham gia những buổi bàn giao công việc. Các thành viên sẽ noi theo gương của trưởng nhóm. Nếu trong vai trò trưởng nhóm mà bạn thường xuyên đến muộn hay vắng mặt, những người khác sẽ bắt chước hành vi của bạn.
- **Sự gián đoạn.** Hãy tắt điện thoại di động trong suốt thời gian diễn ra các cuộc họp và các buổi bàn giao công việc. Việc nhận cuộc gọi trong khi họp nhóm chứng tỏ rằng cuộc gọi quan trọng hơn những gì nhóm đang làm. Cũng nên quy định trước là bất kỳ thành viên nào cũng có quyền phát biểu và không ai được phép ngắt lời khi người khác đang nói.
- **Không né tránh.** Hãy nhất trí rằng không có vấn đề nào của nhóm được xem là cấm kỵ. Ví dụ, dù biết rằng sự thay đổi sẽ ảnh hưởng bất lợi cho một nhà điều hành, các thành viên nhóm cũng không nên e sợ hay miễn cưỡng thảo luận sơ sài về vấn đề đó. Trốn tránh vấn đề vì sợ sự phản đối của nhà điều hành sẽ là dấu hiệu cho mọi người thấy nhóm và nỗ lực của nhóm rồi sẽ chẳng đi đến đâu.

- **Phê bình có tính xây dựng.** Việc giải quyết vấn đề liên quan đến quá trình tạo ra các giải pháp cạnh tranh. Những người đấu tranh bảo vệ các giải pháp này phải hiểu rằng họ có quyền bảo vệ quan điểm của mình, nhưng không được làm suy yếu quan điểm của người khác bằng cách lừa dối hay bùng bít các dữ kiện liên quan. Những thành viên của nhóm cũng phải biết cách thể hiện sự phản đối trên tinh thần xây dựng.
- **Bảo mật.** Một số vấn đề của nhóm được xem là nhạy cảm. Chúng không được tự do thảo luận, trừ khi tất cả các thành viên tin rằng những gì được bàn bạc trong nhóm sẽ không bị tiết lộ ra ngoài.
- **Định hướng hành động.** Nhóm thành lập không phải chỉ để họp hành và thảo luận, mà mục đích thật sự của nhóm là hành động và tạo ra kết quả. Hãy nhấn mạnh điều đó ngay từ đầu. Nói như Katzenbach và Smith, thì việc định hướng hành động có nghĩa là “mọi người đều làm việc thật sự” và “mọi người đều có nhiệm vụ và thực hiện các nhiệm vụ đó”.

Các tiêu chí về hành vi của nhóm bạn nên là gì? Điều đó còn phụ thuộc vào mục đích của nhóm và tính cách của các thành viên. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn là những tiêu chí hiệu quả luôn rõ ràng, súc tích và bao gồm những yêu cầu cơ bản như sự tôn trọng, chủ động lắng nghe, biết cách bày tỏ quan điểm và biết giải quyết mâu thuẫn.

Một số nhóm có thể phát triển các tiêu chí này xa hơn, chẳng hạn như nói rõ rằng bất kỳ ai cũng có quyền phản đối với người khác. Nhiều nhóm lại đặt ra những hướng dẫn cụ thể có các đặc điểm sau:

- Ủng hộ việc đón nhận mạo hiểm sau khi đã tính toán kỹ
- Thiết lập quy trình thừa nhận và xử lý thất bại

- Ủng hộ quan điểm của cá nhân
- Khuyến khích thái độ cởi mở

Dù nhóm bạn đưa ra tiêu chí nào đi nữa, hãy nhớ rằng tất cả các thành viên đều phải tham gia vào việc thiết lập các tiêu chí đó và sẵn sàng tuân thủ chúng. Điều đó sẽ giúp họ vượt qua nhiều vấn đề có thể phát sinh trong tương lai. Ngoài ra, hãy lưu ý rằng các tiêu chí thường xuất hiện bất ngờ, cho dù các hướng dẫn đã được thảo luận chi tiết ngay từ đầu dự án. Ví dụ, nếu cái tôi của một số cá nhân bị làm tổn thương ở cuộc họp nhóm đầu tiên, bạn có thể nhận thấy sự thù địch trong những lần tiếp xúc sau đó giữa các cá nhân bị ảnh hưởng. Thái độ đó có thể biểu hiện thông qua sự phê bình, chỉ trích, mỉa mai và các hành vi thiếu xây dựng khác. Là trưởng nhóm hoặc thành viên trong nhóm, bạn nên ngăn cản các hành vi như vậy bằng cách nhắc nhở mọi người rằng tiêu chí của nhóm là sự tôn trọng lẫn nhau, trao đổi cởi mở và hợp tác giữa tất cả các thành viên.

TÓM TẮT

- Để bắt đầu một dự án, bạn hãy tổ chức một cuộc họp ra mắt sự tham gia của mọi thành viên. Mọi người đều nên có mặt ở đó, kể cả nhà tài trợ. Hãy giới thiệu bản tuyên bố nội dung hoạt động trong cuộc họp này. Hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của các mục tiêu của nhóm, đồng thời nêu rõ chúng phù hợp như thế nào với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức.
- Cơ chế kết hợp giúp các cá nhân trở thành một nhóm thực thụ. Những cuộc họp được lên lịch thường xuyên, các liên kết truyền thông, sự bố trí tại cùng một địa điểm, các sự kiện tập thể... là những cơ chế bạn có thể sử dụng để xây dựng tính đồng nhất, gắn kết và hợp tác trong nhóm.

- Nhóm có thể vượt qua các điểm chưa tương thích và các điểm khác biệt cá nhân bằng cách thiết lập những tiêu chí về hành vi và những tiêu chí đó phải được tất cả các thành viên chấp nhận. Có mặt tại cuộc họp đúng giờ, hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn, hỗ trợ các thành viên khác khi cần thiết, phê bình với tinh thần xây dựng, tôn trọng những quan điểm khác biệt... là ví dụ về các tiêu chí hành vi tích cực.

11

ĐẢM BẢO CHO DỰ ÁN ĐI ĐÚNG HƯỚNG

Duy trì sự kiểm soát

Nội dung chính:

- Sử dụng ngân sách, kết quả kiểm tra chất lượng và các điểm mốc để giám sát công việc
- Giải quyết mâu thuẫn
- Khuyến khích mọi người hợp tác
- Truyền đạt quy trình và các khả năng
- Giải quyết vấn đề

Mục tiêu của các nhà quản lý dự án và trưởng nhóm dự án cũng giống như mục tiêu của các nhà quản lý khác: đạt được kết quả thông qua sự nỗ lực của nhân viên và các nguồn lực khác. Muốn như vậy, các nhà quản lý và trưởng nhóm phải có động cơ thúc đẩy và tập trung vào các mục tiêu, làm cầu nối giữa cấp trên và cấp dưới và đưa ra quyết định. Họ cũng phải giám sát lịch trình, kiểm tra ngân sách và các tiêu chuẩn chất lượng, xử lý các vấn đề con người, và không ngừng tạo điều kiện để các thành phần liên quan đến dự án giao tiếp với nhau. Đây là những nhiệm vụ mà nhà quản lý dự án phải làm trong suốt giai đoạn ba của dự án: quản lý quá trình thực hiện. Chương này sẽ tập trung giải thích ba chức năng chủ yếu của các nhà quản lý dự án trong giai đoạn này.

KIỂM TRA VÀ GIÁM SÁT DỰ ÁN

Có thể so sánh nhà quản lý như bộ điều nhiệt dùng để kiểm tra nhiệt độ trong nhà bạn. Chúng ta thử cùng tìm hiểu đôi chút về các chức năng của bộ điều nhiệt này. Đây là thiết bị dùng để nhận biết nhiệt độ bên trong tòa nhà. Nếu nhiệt độ không khí ở trong một phạm vi đã định trước, cụ thể là 21 đến 22 độ C, thiết bị này sẽ cho rằng mọi chuyện đều ổn và không làm gì cả. Nó chỉ vận hành nếu nhận thấy nhiệt độ vượt ra khỏi phạm vi đó. Nếu nhiệt độ quá cao, bộ điều nhiệt sẽ báo hiệu để hệ thống lạnh bắt đầu làm việc. Nếu nhiệt độ quá thấp, nó sẽ khởi động hệ thống sưởi ấm. Bộ điều nhiệt liên tục kiểm tra nhiệt độ và một khi nhiệt

độ tòa nhà trở về giới hạn yêu cầu, thiết bị này sẽ gửi một tín hiệu khác để bộ phận làm lạnh hay làm nóng ngừng lại. Nhà quản lý cũng phải có những bộ cảm biến tương tự và sử dụng chúng để kiểm tra các hoạt động của dự án. Họ dùng ngân sách để đánh giá mức độ chỉ tiêu tương ứng với các mục tiêu đặt ra, họ kiểm tra chất lượng sản phẩm để biết liệu quy trình làm việc có thích hợp hay không, và dùng các điểm mốc định kỳ để đảm bảo rằng công việc đang theo đúng lịch trình. Chúng ta hãy xem xét từng cơ chế kiểm tra và giám sát này.

Ngân sách

Những điểm cơ bản để lập ngân sách đã được giới thiệu ở phần trên. Ở phần này, chúng tôi sẽ giải thích cách bạn có thể sử dụng ngân sách để kiểm tra các hoạt động của dự án. Việc kiểm tra được thực hiện thông qua quá trình đối chiếu các kết quả thực tế với khoảng thời gian và ngân sách đã định. Nếu kết quả đánh giá cho thấy việc chi tiêu của dự án trùng khớp với chỉ tiêu đề ra, kết quả thực tế phù hợp với kết quả dự kiến của ngân sách, bạn sẽ không cần điều chỉnh gì cả. Tuy nhiên, nếu kết quả thực tế không như kết quả dự kiến, nhà quản lý dự án phải có hành động kịp thời. Ví dụ, nếu nhóm bạn định trả chi phí tư vấn bên ngoài là 24.000 đô la vào tháng 7, nhưng bạn nhận thấy số tiền thanh toán thực tế lên tới 30.000 đô la, thì bạn cần tìm hiểu nguyên nhân của sự chênh lệch này và lập tức điều chỉnh tình huống trong khả năng có thể.

Sự khác biệt giữa kết quả thực tế và kết quả được mong đợi theo ngân sách gọi là *phương sai*. Phương sai có thể có lợi khi kết quả thực tế tốt hơn kết quả mong đợi, nhưng lại bất lợi khi kết quả thực tế kém hơn kết quả mong đợi. Chúng ta có thể nhìn thấy điều đó trong bảng 11-1.

BẢNG 11-1

Báo cáo ngân sách dự án hàng tháng: tháng 7

Các khoản chi tiêu của dự án	Kết quả thực tế	Số tiền dự kiến	Phương sai
Thiết bị	2.500 USD	2.000 USD	+500; có lợi
Tư vấn bên ngoài	30.000 USD	24.000 USD	-6.000; bất lợi
Di chuyển	9.000 USD	7.700 USD	+1.300; có lợi

Bạn nên làm gì nếu phát hiện ra các phương sai bất lợi? Phải chăng bạn sẽ dùng chiến lược hy vọng - nghĩa là hy vọng rằng phương sai này chỉ là một sự sai số ngẫu nhiên và sẽ không lặp lại trong tương lai? Không một nhà quản lý thông minh nào lại áp dụng chiến lược này. Chỉ tiêu quá mức trong một kỳ hạn ngân sách, dù ở mức có thể chấp nhận được, vẫn có thể là dấu hiệu của một vấn đề nan giải. Vấn đề ấy sẽ lớn dần lên nếu không được quan tâm đúng mức. Vì thế, khi bạn nhận thấy có sự chênh lệch đáng kể về ngân sách, hãy tìm hiểu thật cẩn kẽ. Tại sao điều đó xảy ra? Nó có khả năng tái diễn không? Nên dùng biện pháp điều chỉnh nào? Bạn đừng cố giải quyết vấn đề một mình mà hãy tranh thủ sự giúp đỡ của những người có kinh nghiệm và nắm vững vấn đề đó nhất.

Bí quyết kiểm tra ngân sách

Khi kiểm tra chi phí thực tế dựa trên ngân sách của bạn, hãy lưu ý các yếu tố thông thường có thể làm cho dự án của bạn vượt quá ngân sách:

- Lạm phát xảy ra trong quá trình tiến hành các dự án dài hạn
- Những thay đổi bất lợi về tỷ giá ngoại tệ
- Không có mức giá ổn định từ nhà thầu và nhà cung ứng
- Chi phí nhân sự ngoài dự kiến, bao gồm cả tiền làm thêm giờ để đảm bảo cho dự án đúng lịch trình
- Chi phí đào tạo và tư vấn phát sinh

Kiểm tra chất lượng

Các đợt kiểm tra chất lượng định kỳ là một biện pháp khác để đảm bảo cho dự án đi đúng hướng. Đây là hoạt động quan trọng trong mọi dự án. Khi kiểm tra chất lượng, nhà quản lý sẽ kiểm tra một đơn vị công việc nào đó ở một thời điểm phù hợp để đảm bảo rằng công việc ấy đáp ứng các đặc tính kỹ thuật. Ví dụ, nếu dự án là xây dựng một website thương mại điện tử mới, nhà quản lý dự án có thể cần kiểm tra các hạng mục của hệ thống phần mềm vì chúng được phát triển là để đảm bảo rằng chúng sẽ hoạt động theo kế hoạch. Nhà quản lý này không nên chờ cho đến khi kết thúc dự án mới bắt tay vào công việc kiểm tra này. Đến lúc đó, bất kỳ sai phạm hay thiếu sót nào cũng làm bạn phải tốn rất nhiều thời gian và chi phí để khắc phục.

Việc kiểm tra chất lượng định kỳ còn giúp bạn phát hiện tình trạng không phù hợp về yêu cầu kỹ thuật. Trong trường hợp đó, nhóm dự án có thể tìm nguyên nhân và điều chỉnh quy trình. Hình thức kiểm tra và hành động điều chỉnh này đảm bảo kết quả nhiệm vụ tiếp theo sẽ đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, và giữ cho dự án đi đúng hướng.

Điểm mốc

Trước đây, những đoàn lữ hành dùng các cột mốc hay tảng đá dọc đường để nhận biết về đường đi của họ, chẳng hạn như “Cambridge: 17 dặm”. Đây chính là điểm mốc. Chúng ta sử dụng khái niệm điểm mốc một cách ẩn dụ để đánh dấu những bước ngoặt trong cuộc sống của chúng ta: ngày tốt nghiệp phổ thông hoặc đại học, ngày kết hôn, ngày thành lập công ty riêng, ngày sinh nhật, v.v. Các dự án cũng đánh dấu những sự kiện quan trọng để nhắc nhở mọi người về chặng đường đã đi qua và về con đường phía trước. Đó thường là những thời điểm khi bạn

hoàn tất các nhiệm vụ chính trên đường tới hạn. Sau đây là một vài ví dụ:

- Nhà tài trợ chấp nhận các yêu cầu của khách hàng về một dịch vụ mới
- Thử nghiệm mẫu sản phẩm thành công
- Lắp đặt và thử nghiệm thành công một phần thiết bị quan trọng
- Chuyển các hạng mục đã hoàn tất vào kho
- Và điểm mốc cuối cùng: hoàn tất dự án

Bạn nên làm nổi bật các điểm mốc trong lịch trình dự án và dùng chúng để kiểm tra tiến độ, hay có thể dùng các điểm mốc như một dịp để tổ chức lễ kỷ niệm đánh dấu tiến trình. Một số nhóm dự án đánh dấu điểm mốc bằng một bữa tiệc nhỏ của nhóm hoặc cùng nhau đi chơi thể thao.

Nói chung, mọi nhiệm vụ trên lịch trình đều thể hiện bằng một điểm mốc, tuy nhiên lại có một số điểm mốc quan trọng hơn những điểm mốc khác. Những điểm mốc quan trọng luôn có ý nghĩa lớn lao về mặt tâm lý đối với các thành viên trong nhóm. Hãy sử dụng chúng để tập hợp các thành viên và khuyến khích họ bằng những câu như: “Chúng ta hiện đang ở rất gần mục tiêu đề ra. Hãy duy trì nhịp độ này và hoàn tất dự án đúng hạn”.

Xây dựng hệ thống kiểm tra/giám sát phù hợp

Ngân sách, kiểm tra chất lượng và điểm mốc đều là những phương pháp kiểm tra và giám sát cơ bản thường áp dụng cho dự án. Nhưng vẫn còn những phương pháp khác có thể áp dụng riêng cho nhiều tình huống của bạn. Sau đây là một số hướng dẫn giúp bạn chọn lựa và thực hiện các phương pháp ấy:

- **Tập trung vào những gì quan trọng.** Bạn cần liên tục tự hỏi những câu như: Điều gì là quan trọng đối với tổ chức? Chúng ta đang nỗ lực vì mục đích gì? Phần nào của dự án là quan trọng nhất và cần phải theo dõi, kiểm tra? Đây là những yếu điểm cần giám sát?
- **Đưa việc điều chỉnh vào hệ thống kiểm tra và giám sát.** Hệ thống giám sát của bạn cũng giống như bộ điều nhiệt trong ví dụ mà chúng ta đã đề cập ở trên – nghĩa là nên chú trọng sự phản ứng. Nếu dữ liệu giám sát không phải là cơ sở dẫn đến phản ứng, thì hệ thống của bạn sẽ trở nên vô nghĩa. Hệ thống của bạn phải sử dụng thông tin để khởi phát việc điều chỉnh, bằng không, tất cả những gì bạn đang làm sẽ là kiểm tra mà không giám sát. Nếu chất lượng công việc chưa đạt yêu cầu, hãy lập một tổ đặc nhiệm để xác định nguyên nhân và khắc phục vấn đề. Bạn cũng nên làm như vậy nếu bất kỳ nhóm nào của dự án bị chậm so với lịch trình. Tuy nhiên, bạn hãy thận trọng đừng để việc giám sát bị sa vào quản lý vi mô. Hãy khuyến khích những người thông hiểu vấn đề nhất tham gia và thực hiện việc điều chỉnh.
- **Phản ứng kịp thời.** Thông tin cần được tiếp nhận nhanh chóng để các phản ứng đạt hiệu quả cao nhất. Tốt hơn cả là bạn có được thông tin ngay thời điểm xảy ra sự việc. Tuy vậy, ở đa số các nhóm dự án, thông tin đôi khi chỉ được cập nhật hàng tuần.

Không một hệ thống giám sát riêng lẻ nào được xem là phù hợp với mọi dự án. Một hệ thống phù hợp cho dự án lớn có thể làm cho dự án nhỏ sa lầy vào những công việc giấy tờ, trong khi một hệ thống có tác dụng đối với các dự án nhỏ lại không đủ tầm để bao quát một dự án lớn. Vì thế, hãy tìm một hệ thống phù hợp cho dự án của bạn.

Thận trọng với tình trạng đảm nhiệm quá nhiều công việc

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, cố gắng đừng để xảy ra tình trạng ôm đồm quá nhiều công việc vì điều này có nghĩa là nhóm đã vô tình nhận về khối lượng công việc lớn hơn dự kiến ban đầu. Khi bạn phân tích mục tiêu thành từng nhiệm vụ nhỏ, bạn có thể cảm thấy áp lực phải hoàn tất quá nhiều việc trong khoảng thời gian hữu hạn. Đừng cố giải quyết những dự án nằm ngoài phạm vi dự án, bất luận đó là những vấn đề thường nhật hay đột xuất mà công ty bạn cần giải quyết. Ví dụ, một dự án được tổ chức để cải tiến hệ thống xả khí ô tô không nên nhận thêm nhiệm vụ phát triển hệ thống đèn pha. Đó là một công việc khác và đòi hỏi những kỹ năng khác. Hãy nhớ rằng: bạn hoàn toàn có thể thay đổi mục tiêu dự án giữa chừng, nhưng khi đó bạn phải thật tỉnh táo và cân nhắc kỹ trước khi quyết định, chứ không phải làm một cách vô thức. Và bạn chỉ thay đổi sau khi chắc chắn rằng tất cả các thành phần liên quan đều sẵn sàng để xúc tiến các mục tiêu mới này.

GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ VỀ CON NGƯỜI

Nếu đã xem qua các cuốn sách nổi tiếng về quản lý dự án, bạn sẽ có cảm giác rằng chủ đề hầu như chỉ quanh quẩn ở việc phân tích nhiệm vụ, biện pháp đánh giá, phương pháp lập lịch trình, sử dụng phần mềm để dựng biểu đồ và giám sát tiến trình. Tuy nhiên, điều đó không hẳn lúc nào cũng đúng. Tất nhiên, các phương pháp được đề cập trong cuốn sách này và cả những cuốn sách khác đều rất hữu ích. Nhưng con người – đặc biệt là những người trực tiếp làm việc trong nhóm – mới chính là trung tâm của dự án. Việc mọi người cùng nhau giải quyết vấn đề, chia sẻ thông tin và cùng nhau chịu trách nhiệm về thành công hay thất

bại luôn quan trọng hơn các biện pháp hành động chỉ nằm trên giấy tờ.

Có rất nhiều vấn đề nhân sự mang ý nghĩa quan trọng đối với công việc của dự án và bạn có thể tiếp cận chúng thông qua sách vở cũng như các chương trình đào tạo về quản lý dự án. Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu hai vấn đề chính về con người, đó là mâu thuẫn và hợp tác - hai khía cạnh cần thiết để giữ cho dự án đi đúng hướng.

Kiểm soát mâu thuẫn

Một trong những vấn đề nhân sự gai góc nhất mà các nhà quản lý dự án phải đối mặt là mâu thuẫn giữa các thành viên trong nhóm. Do được tập hợp từ những phòng ban khác nhau trong tổ chức để cùng hoàn tất một nhiệm vụ, các thành viên dường như luôn sẵn sàng tạo ra những cơ hội dẫn đến mâu thuẫn. Thế nhưng một trong những đặc điểm quan trọng của một nhóm có cơ cấu tốt, nghĩa là có sự đa dạng về tư duy, nền tảng kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng, lại là nguồn gốc của mọi xích mích. Ví dụ, các kỹ sư trong nhóm phát triển sản phẩm có thể thiếu kiên nhẫn với một chuyên gia tiếp thị lúc nào cũng quan tâm đến việc khách hàng sẽ đón nhận sản phẩm mới ra sao. Họ nói: “Chúng ta không nên bám riết lấy những gì khách hàng muốn. Nếu chúng ta tạo ra sản phẩm tốt hơn thì khách hàng sẽ tự tìm đến chúng ta”. Chuyên gia tiếp thị liền phản bác: “Điều đó vẫn chưa đủ. Chúng ta phải hiểu rõ yêu cầu của khách hàng trước khi xúc tiến công việc”. Và thế là mâu thuẫn bắt đầu nhen nhóm.

Để biến mâu thuẫn từ thế tiêu cực sang tích cực, nhà quản lý dự án phải khuyến khích các thành viên trong nhóm lắng nghe lẫn nhau, sẵn sàng tìm hiểu những quan điểm khác biệt,

và đặt câu hỏi một cách khách quan cho các giả thiết của nhóm. Đồng thời, các nhà quản lý dự án phải sớm ngăn chặn không để xung đột trở thành sự thù hằn cá nhân, hoặc không làm cho cảm giác giận dữ lan rộng. Sau đây là ba bước giải quyết mâu thuẫn:

1. **Tạo bầu không khí khuyến khích để mọi người thảo luận những vấn đề khó khăn.** Sự bất đồng sẽ không tạo nên kết quả tích cực, nếu mọi người không thể giải quyết nguồn gốc của mâu thuẫn. Mọi người biết đây là rắc rối lớn cản trở tiến trình, nhưng lại không ai muốn bàn đến hay thừa nhận nó. Hãy nói rõ rằng bạn muốn biết những vấn đề khúc mắc trong nhóm và ai cũng có thể chỉ ra một khó khăn nào đó.
2. **Tạo điều kiện thuận lợi để thảo luận.** Sau khi đã xác định được vấn đề, bạn sẽ giải quyết chúng như thế nào? Hãy tham khảo những lời khuyên sau:
 - Trước hết, hãy thừa nhận vấn đề, cho dù chỉ có một người nhìn ra vấn đề đó
 - Xem lại những quy tắc của nhóm về cách cư xử đã được mọi người nhất trí
 - Khuyến khích người phát hiện ra khó khăn giải thích cụ thể hơn: Chính xác đó là vấn đề gì? Vấn đề đó ảnh hưởng đến công việc của nhóm chúng ta như thế nào?
 - Giữ cho cuộc thảo luận không bị ảnh hưởng bởi động cơ hay tình cảm cá nhân: Đừng quy kết trách nhiệm. Hãy thảo luận điều gì, chứ không phải ai, đang cản trở tiến trình hoạt động.
 - Nếu vấn đề liên quan đến cách cư xử của thành viên nào đó, bạn hãy khuyến khích người nhận ra vấn đề nói rõ cách cư xử đó ảnh hưởng đến họ như thế nào, chứ đừng giả

định về động cơ đằng sau cách cư xử đó. Ví dụ, nếu một người không hoàn thành công việc như đã hứa, bạn nên nói: “Nếu công việc của anh không hoàn tất đúng thời hạn, lịch trình công việc của cả nhóm cũng sẽ bị chậm theo”. Bạn không nên nói: “Tôi biết anh không thích công việc này, nhưng đừng lấy đó làm lý do gây ảnh hưởng không tốt đến lịch trình của chúng ta”. Tương tự, nếu một người thường đến muộn trong các cuộc họp đã lên lịch, đừng nói: “Chắc anh nghĩ là anh quan trọng đến mức có thể tự cho phép mình đến muộn?”. Thay vào đó, hãy nói điều gì đó đại loại như: “Việc anh đến muộn khiến nhóm không thể bắt đầu họp đúng giờ. Điều đó làm lãng phí thời gian của những người khác và chúng ta sẽ khó hoàn tất chương trình họp theo dự kiến”.

- Các thành viên trong nhóm cũng nên biết cách phản hồi với nhà quản lý dự án. Nếu nhận thấy vấn đề chưa rõ ràng, nhóm có thể nói: “Nếu không có sự chỉ dẫn của anh, chúng tôi phải mất nhiều thời gian để cố đoán xem anh muốn gì. Nếu chúng tôi đoán sai thì quả là lãng phí thời gian”. Bạn đừng nói: “Đường như anh chẳng có ý tưởng nào về những gì chúng ta cần làm cho dự án này”. Một nhà quản lý giỏi sẽ biết cách đánh giá những ý kiến phản hồi, dù đó là sự phê bình hay góp ý.

3. Kết thúc mâu thuẫn bằng cách thảo luận những việc có thể thực hiện.

- Chỉ kết thúc cuộc họp với các đề xuất cải thiện cụ thể, hoặc một giải pháp cụ thể cho vấn đề tranh cãi.
- Nếu chủ đề quá nhạy cảm và cuộc thảo luận tỏ ra bế tắc, bạn hãy hoãn cuộc họp đến một thời điểm nào đó để chờ cho mọi người bình tĩnh lại. Bạn cũng có thể xem xét việc mời một người trung lập đến để thúc đẩy quá trình thảo

luận. Người này có thể giúp các bên giải quyết hay dung hòa các điểm khác biệt của họ theo cách tích cực.

Thúc đẩy sự hợp tác

Hợp tác là cơ sở của nhóm hiệu quả. Tuy nhiên, sự hợp tác đó không phải lúc nào cũng xảy ra một cách tự nhiên.

Bạn đã bao giờ xem một trận bóng rổ, trong đó có một cầu thủ luôn ghi điểm hầu như mỗi lần anh ta có bóng trong tay? Đa số các cầu thủ đều chuyển bóng bất cứ khi nào họ ở vào vị trí bất lợi hay khi bị đối phương kèm chặt, nhưng vẫn có những người quá ham bóng và không chịu chuyển, ngay cả khi đồng đội có vị trí thuận lợi và rất dễ đưa bóng vào rổ. Đây là một loại hành vi không hợp tác trong nhóm mà bạn phải để mắt đến. Vì sao vậy? Bởi vì hành vi không hợp tác sẽ làm chậm dự án của bạn.

Cụ thể là bạn hãy kiểm tra xem liệu các thành viên trong nhóm có chia sẻ công việc, hoặc liệu có một cá nhân đang cố gắng làm tất cả mọi việc hay không. Cho dù người này thật sự có năng lực, song hành vi của họ vẫn sẽ cản trở sự tham gia của các thành viên khác và làm chậm toàn bộ tiến trình. Ngoài ra, hãy chú ý tới tất cả mọi thành viên, kể cả trưởng nhóm, nếu nhận thấy có những dấu hiệu sau đây:

- Có vẻ luôn ca ngợi thái quá về thành quả của nhóm
- Luôn nài ép có được phần lớn hơn trong nguồn lực của nhóm
- Hay che giấu hoặc không sẵn sàng chia sẻ thông tin
- Chuyển sự bất đồng về mục tiêu hay phương pháp thành mâu thuẫn cá nhân

Điểm cuối cùng đáng được quan tâm đặc biệt, vì sự thù hận cá nhân là yếu tố chính có tác động phá hủy sự tồn tại của

nhóm. Theo chuyên gia Jeffrey Polzer, mâu thuẫn trong quan hệ cá nhân khiến mọi người xao lãng công việc, cũng như giảm sự tận tâm dành cho nhóm và các mục tiêu của nhóm. Ông viết: *“Một số nhóm không thể chấm dứt cuộc họp mà lại không có cơn giận bùng phát, sự chỉ trích công khai và những cảm giác nặng nề. Khi điều này xảy ra, các thành viên trong nhóm có thể phản ứng bằng cách lảng lẽ rút lui khỏi cuộc tranh cãi và cố giữ gìn mối quan hệ của họ bằng cách tránh gặp nhau”.*

Nếu bạn quan sát thấy loại mâu thuẫn như thế này trong nhóm của mình, hãy hành động để ngăn chặn nó. Hãy làm bất cứ điều gì để đưa các bên thù địch đến gần nhau, cùng nhau xem xét mâu thuẫn một cách khách quan để tìm hướng giải quyết. Nếu một trong hai bên, hoặc cả hai bên, tỏ ra quá bảo thủ, hãy nghĩ đến phương án loại cá nhân này ra khỏi dự án.

Lưu ý: Mâu thuẫn và hợp tác không phải là vấn đề nhân sự duy nhất mà một nhà quản lý cần giải quyết để giữ cho dự án đi đúng hướng. Bạn vẫn có thể phải đương đầu với những vấn đề liên quan đến cơ cấu nhóm, cá nhân các thành viên trong nhóm. Hãy tham khảo bảng 11-2 để tìm hiểu các giải pháp cho những vấn đề này.

Bí quyết tận dụng nguồn nhân lực

Nếu bạn là nhà quản lý dự án hoặc trưởng nhóm, bạn sẽ dễ đạt đến các điểm mốc hơn nếu áp dụng những lời khuyên sau đây về việc tận dụng nhân sự:

- Cẩn thận ngay từ khâu tuyển chọn. Bạn chỉ nên kết nạp những người nhìn nhận mục tiêu của dự án là quan trọng và có giá trị, bởi vì họ sẽ tập trung vào việc đạt mục tiêu hơn là chú ý đến sự khác biệt giữa họ với các thành viên trong nhóm.

- Thu hút mọi người tham gia vào những công việc mà họ thấy thú vị và có ý nghĩa. Điều này sẽ giúp họ nhiệt tình và tập trung để đạt kết quả.
- Công nhận các kỹ năng và đóng góp của những thành viên trong nhóm. Điều này sẽ khiến các cá nhân cảm thấy được trân trọng, được đánh giá cao và thấy mình là một phần quan trọng của nhóm.
- Công nhận giá trị của những điểm khác biệt và cách chúng phục vụ cho mục tiêu chung, đồng thời nhấn mạnh rằng những kỹ năng và kiến thức độc đáo sẽ góp phần vào thành công.
- Tạo cơ hội cho các thành viên tìm hiểu nhau. Dù cơ hội ấy xuất hiện thông qua hình thức hội hè, tiêu khiển, ăn trưa trong phòng của nhóm hay bất kỳ hình thức nào khác, bạn cũng nên tạo điều kiện để mọi người tìm hiểu nhau ở mức độ cá nhân. Làm như vậy sẽ giúp họ loại bỏ sự lạnh nhạt, khách sáo. Đây chính là cơ sở của sự hợp tác trong nhóm.
- Để mọi người cùng làm việc với nhau. Không gì xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm hiệu quả bằng việc các thành viên kẻ vai sát cánh bên nhau để cùng hoàn thành nhiệm vụ.

VAI TRÒ CỦA GIAO TIẾP

Chúng ta đã biết tầm quan trọng của việc xây dựng kế hoạch giao tiếp trong quy trình quản lý dự án. Các cuộc họp, bản tin, báo cáo và những cuộc gặp mặt trực tiếp đều là những cơ chế hữu hiệu giúp phổ biến thông tin, chia sẻ ý kiến và khuyến khích hội thoại trong nhóm. Bên cạnh đó, các cơ chế này còn giữ cho dự án đi đúng hướng.

Muốn tìm hiểu cách sử dụng giao tiếp trong nhóm, bạn hãy lưu ý đến những thông tin mà các thành viên trong dự án cần có.

- **Nhà tài trợ.** Nhà tài trợ cần có các báo cáo về tình trạng dự án theo định kỳ hoặc tiến độ do nhà quản lý dự án gửi tới. Những báo cáo này phải thể hiện vị trí hiện tại của dự án và các hoạt động tương ứng với lịch trình, ngân sách và biện pháp đánh giá chất lượng. Báo cáo bằng văn bản là hình thức phổ biến nhất để truyền đạt thông tin này. Nhà tài trợ cũng sẽ muốn biết các vấn đề hiện tại và những dự báo cho tương lai, những yêu cầu thay đổi hay các cơ hội mới được phát hiện trong quá trình thực hiện dự án. Họp định kỳ là cách tốt nhất để báo cáo những vấn đề này. Nhà tài trợ có thể sử dụng các cuộc họp như cơ hội để hướng dẫn nhà quản lý và xác nhận việc triển khai một số hoạt động.
- **Nhà quản lý dự án.** Trong một dự án tầm cỡ, nhà quản lý phải trao một phần trách nhiệm đáng kể cho một hoặc nhiều trưởng nhóm, ví dụ như trưởng nhóm kỹ thuật, trưởng nhóm tiếp thị, v.v. Nhà quản lý dự án sẽ yêu cầu các trưởng nhóm này cung cấp cho họ những báo cáo tương tự như báo cáo gửi cho nhà tài trợ. Một lần nữa, các báo cáo tiến độ và các cuộc họp định kỳ cũng được sử dụng để chia sẻ thông tin, xác nhận việc triển khai một số hoạt động, ra quyết định và giữ cho dự án đi đúng hướng.
- **Các thành viên trong nhóm dự án.** Các nhà quản lý dự án và trưởng nhóm thông qua việc giao tiếp để chỉ đạo và kiểm soát hoạt động của các thành viên trong nhóm. Các thành viên có thể thông báo cho cấp quản lý những trở ngại trong tiến trình thực hiện hay những nhiệm vụ cần tập trung nguồn lực... Nhưng giao tiếp phải có tính hai chiều. Các thành viên trong nhóm cần biết tình trạng chung của dự án, những quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ, và cách xử lý trong những tình huống không rõ ràng. Các cuộc họp thường là diễn đàn tốt nhất để các thành viên trao đổi những thông tin kiểu này.

- **Các thành phần liên quan.** Một hệ thống hiệu quả để nhóm giao tiếp với thành phần liên quan có ý nghĩa quan trọng, bởi vì những người này cũng muốn liên tục cập nhật thông tin về tình trạng và tiến độ của dự án.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Một phần quan trọng để đảm bảo dự án đi đúng hướng là giải quyết các vấn đề không thể tránh khỏi, ví dụ như một nhà quản lý hay nhà khoa học vận động mở rộng các mục tiêu của dự án, một vài nhiệm vụ trên thực tế lại mất nhiều thời gian hoàn tất hơn dự kiến, hai trưởng nhóm không thỏa thuận được về việc phân chia nguồn lực, các thành viên trong nhóm chia thành nhiều phe thù địch... Những vấn đề như thế sẽ làm tổn hao thời gian và công sức của bạn. Do không thể đưa ra lời khuyên cụ thể cho từng vấn đề, nên trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi chỉ trình bày một bảng hướng dẫn giải quyết vấn đề – bảng 11-2.

Các dự án thường tiềm ẩn bốn loại mâu thuẫn là (1) các vấn đề về cơ cấu nhóm, (2) các vấn đề tương tác cá nhân, (3) các vấn đề về hiệu suất và (4) các vấn đề về lịch trình. Những hướng dẫn giải quyết vấn đề sẽ chỉ ra những vấn đề điển hình hơn cả, nguyên nhân có thể xảy ra, tác động có thể xảy ra, và phương án giải quyết vấn đề. Mặc dù chưa hẳn đã hoàn chỉnh, song bạn có thể nhận thấy chúng vẫn hữu ích.

BẢNG 11-2

Hướng dẫn giải quyết vấn đề

Vấn đề	Nguyên nhân có thể xảy ra	Ảnh hưởng có khả năng xảy ra	Hành động đề xuất
Các vấn đề về cơ cấu nhóm			
Thành viên trong nhóm ra đi	Không hòa hợp với các thành viên cùng nhóm	- Mức độ ảnh hưởng tương đối không đáng kể nếu tuyển được người mới có các kỹ năng tương tự - Mức độ ảnh hưởng trầm trọng, có thể xảy ra khủng hoảng, nếu không tìm được người thay thế có các kỹ năng tương tự	- Dự phòng cho vị trí này và các vị trí quan trọng khác - Đào tạo các kỹ năng đan chéo nhau cho các thành viên - Tận dụng cơ hội này để kết nạp một người thậm chí còn có nhiều kỹ năng hơn. - Tránh bị bắt ngờ bằng cách chuẩn bị người dự phòng cho các vị trí chủ chốt.
Không có hoặc thiếu kỹ năng	- Một số kỹ năng bị bỏ qua khi lập kế hoạch - Cần các kỹ năng mới vào giai đoạn giữa của dự án - Tổ chức đã thiếu sự chuẩn bị để đảm nhận dự án	Dự án sẽ bị ngưng trệ hay không được xúc tiến nhanh như yêu cầu	- Đào tạo cho các thành viên những kỹ năng cần thiết - Thuê tư vấn hay nhà thầu bên ngoài có kỹ năng đó

Vấn đề	Nguyên nhân có thể xảy ra	Ảnh hưởng có khả năng xảy ra	Hành động đề xuất
Các vấn đề tương tác cá nhân			
Các thành viên trong nhóm thiếu linh hoạt	- Mọi người cho rằng phương pháp của họ là phương pháp duy nhất để hành động - Ngại thử nghiệm các phương pháp mới	Tiến trình bị chậm lại hoặc bế tắc	- Ngay từ giai đoạn đầu, hãy nêu yêu cầu của bạn về sự linh hoạt trong nhóm - Làm việc với từng người để giảm nỗi lo về việc áp dụng các phương pháp mới - Linh hoạt khi tuyển thành viên
Mâu thuẫn trong nhóm	- Phong cách làm việc và lĩnh vực chuyên môn khác nhau - Mọi người không được đào tạo hoặc chưa đủ kinh nghiệm để làm việc theo nhóm	Tiến độ, sự tận tâm với mục tiêu, và sự gắn kết trong nhóm sẽ bị ảnh hưởng bất lợi	- Giúp mọi người tập trung vào các mục tiêu dự án và giải pháp tháo gỡ mâu thuẫn - Xây dựng thái độ tận tâm với mục tiêu - Loại bỏ hiện tượng bè phái - Khuyến báo hoặc loại người gây rối ra khỏi dự án
Các vấn đề về hiệu suất			
Lãng phí thời gian cho những nhiệm vụ sai lầm	- Quản lý thời gian kém hiệu quả - Mọi người không xác định mức ưu tiên cho các nhiệm vụ - Công tác quản lý kém	Các nhiệm vụ trên đường tới hạn sẽ bị ảnh hưởng bất lợi	Nhà quản lý phải xác định mức độ ưu tiên của các nhiệm vụ và công việc của dự án một cách rõ ràng

Vấn đề	Nguyên nhân có thể xảy ra	Ảnh hưởng có khả năng xảy ra	Hành động đề xuất
Công việc không đạt chất lượng	- Mọi người không nắm vững các tiêu chuẩn chất lượng - Thiếu kỹ năng	- Dự án không đáp ứng được yêu cầu của các thành phần liên quan - Phải làm lại công việc, gây tổn kém thời gian, tiền bạc và làm chậm trễ dự án	- Tuyển người có các kỹ năng cần thiết để tạo ra chất lượng được yêu cầu - Đào tạo kỹ năng khi cần thiết - Các nhà quản lý nên truyền đạt yêu cầu về chất lượng ngay từ lúc giao nhiệm vụ
Thành viên trong nhóm thiếu tinh thần làm việc	- Các thành viên bị giao quá nhiều nhiệm vụ - Không thể tạo ra những nhiệm vụ thú vị, bổ ích, đa dạng. - Không thể truyền đạt tầm quan trọng của nhiệm vụ	- Lịch trình bị trì hoãn. - Công việc kém chất lượng. - Tinh thần làm việc giảm sút.	- Tránh giao quá nhiều việc cho một cá nhân. - Truyền đạt tầm quan trọng của các nhiệm vụ chính. - Xây dựng sự đa dạng và khả năng học hỏi trong nhiệm vụ.
Các vấn đề về lịch trình			
Các nhiệm vụ bị chậm so với lịch trình.	- Tính sai khoảng thời gian cho nhiệm vụ - Không biết vấn đề về lịch trình	Mọi việc gây cản trở, và dự án càng chậm lại	- Nếu nguyên nhân là tính toán sai khi lập kế hoạch, hãy điều chỉnh lại lịch trình nếu có thể - Tìm kiếm giải pháp tháo gỡ vấn đề, sau đó kiểm soát tiến trình thật chặt chẽ - Hợp tác với người nắm vững vấn đề nhất để tìm nguyên nhân

TÓM TẮT

- Ngân sách là công cụ hữu ích để kiểm soát và theo dõi hiệu suất hoạt động của dự án. Phương sai chỉ ra những điểm mà bạn cần phải can thiệp hay tìm hiểu.
- Luôn tiến hành kiểm tra chất lượng định kỳ để nhận biết các vấn đề khó khăn, sau đó tìm nguyên nhân và hướng giải quyết.
- Hãy xem các điểm mốc như cơ hội để đánh dấu tiến độ dự án.
- Hãy lưu ý tính đa dạng trong nhóm - đó vừa là nguồn sức mạnh, vừa là sự mâu thuẫn tiềm tàng.
- Hãy ngăn chặn mâu thuẫn và loại bỏ hành vi thiếu hợp tác.
- Hãy sử dụng hệ thống giao tiếp của bạn để nhận biết các vấn đề và cảnh báo về các phản ứng.

12

GIAI ĐOẠN KẾT THÚC

Tổng kết dự án

Nội dung chính:

- *Giá trị của giai đoạn kết thúc dự án*
- *Cách đánh giá một dự án hoàn chỉnh*
- *Lưu tài liệu về những công việc của dự án để làm bài học sau này*
- *Triệu tập buổi họp đặc biệt để đúc kết các bài học kinh nghiệm*
- *Tổ chức lễ tổng kết dự án:*

Đây là giai đoạn cuối cùng của mọi dự án. Đến thời điểm này, nhóm sẽ bàn giao, hay báo cáo kết quả cho nhà tài trợ và các thành phần liên quan, đồng thời kiểm tra hiệu quả hoạt động của chính mình. Các nhà quản lý có xu hướng bỏ qua giai đoạn này và nhìn chung họ không quen với các hoạt động kết thúc, bởi xét cho cùng, công việc của họ vẫn tiếp diễn trở lại bình thường. Sau khi hoàn tất dự án, họ lại hăm hở tiếp tục bắt tay vào công việc khác mà hiếm khi nhìn lại những việc vừa làm xong.

Thế nhưng kết thúc dự án vẫn là một công việc quan trọng mà mọi người cần phải làm. Đây là giai đoạn giúp mọi người đánh giá lại những vấn đề tâm lý diễn ra song song với những bước chuyển tiếp quan trọng giữa công việc và cuộc sống, và giai đoạn này càng đặc biệt quan trọng khi các thành viên trong nhóm đã hết lòng cống hiến cho dự án trong một thời gian dài. Việc kết thúc là cơ hội để tổ chức nói lời cảm ơn với những người đã đóng góp - cả thành viên trong nhóm lẫn nhiều cá nhân khác đã tư vấn hoặc cung cấp nguồn lực vào thời điểm nào đó trong quá trình thực hiện dự án.

Quan trọng hơn, giai đoạn kết thúc này cho mọi người cơ hội nhận xét về những việc đã hoàn thành, những điều đúng - sai, và kết quả tốt nhất lẽ ra đã có thể đạt được. Những phản ánh như vậy là cơ sở cho việc học hỏi của tổ chức, và việc học hỏi có thể và nên được chia sẻ với các dự án khác của tổ chức.

Các hoạt động kết thúc được trình bày ở đây là việc đánh giá hiệu suất hoạt động, lưu tài liệu, rút ra bài học kinh nghiệm và tổ chức tổng kết.

Không phải mọi dự án đều có kết thúc rõ ràng

Không phải dự án nào cũng theo một trình tự chặt chẽ gồm có sự mở đầu, thời kỳ hoạt động và sự kết thúc rõ ràng. Một số dự án chỉ đơn giản chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác. Chẳng hạn, một dự án phát triển phần mềm kết thúc với phiên bản 1.0 có thể chuyển ngay sang việc lập kế hoạch và xúc tiến thực hiện phiên bản 2.0. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp đó, việc khép lại dự án đầu tiên cũng nên được thực hiện cùng với các hoạt động kết thúc được trình bày trong chương này.

ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG

Việc đánh giá hiệu suất hoạt động sẽ xác nhận chất lượng của dự án dựa trên ba yếu tố chính trong bản tuyên bố nội dung hoạt động và bất kỳ bản điều chỉnh bổ sung nào.

- **Mục tiêu hay kết quả cần đạt được.** Có phải tất cả các mục tiêu đều đã đạt được? Các kết quả của dự án có đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật không? Ví dụ, nếu bản tuyên bố đòi hỏi cung cấp một kế hoạch hoàn chỉnh để tham gia vào thị trường mới, bao gồm dữ liệu về quy mô thị trường, danh sách các sản phẩm cạnh tranh và giá, v.v., kế hoạch do dự án cung cấp nên được đánh giá theo từng chi tiết này.
- **Lịch trình.** Dự án có hoàn tất đúng hạn không? Nếu không, nhóm dự án nên làm hai điều sau: (1) ước tính chi phí của khoảng thời gian chậm trễ này đối với công ty và (2) xác định nguyên nhân và đưa ra giải pháp lẽ ra có thể áp dụng để ngăn ngừa.
- **Chi phí.** Chi phí để hoàn tất dự án là bao nhiêu? Chi phí có nằm trong giới hạn ngân sách không? Nếu dự án đã chỉ vượt

ngân sách, nhóm nên xác định nguyên nhân chi tiêu quá mức, đồng thời chỉ rõ biện pháp có thể tránh sự lạm chi đó.

Lý tưởng nhất là yêu cầu một bên độc lập đứng ra đánh giá công việc của dự án.

LƯU TRỮ TÀI LIỆU

Mọi dự án lớn đều để lại vô số tài liệu, như biên bản họp, dữ liệu ngân sách, đánh giá hiệu suất hoạt động giai đoạn kết thúc dự án, v.v. Những tài liệu này chỉ là một phần của hồ sơ về dự án đã qua, và tất cả đều nên được thu thập và lưu trữ.

Việc lưu trữ tài liệu rất quan trọng vì đó là nguồn tư liệu để học hỏi. Bạn hãy xem xét ví dụ sau đây:

Một dự án chiến lược thị trường đã kết thúc tốt đẹp cách đây hai năm. Kết quả của dự án – bản phân tích thị trường hoàn chỉnh và kế hoạch giới thiệu một loại ngũ cốc điểm tâm mới – được đánh giá cao với sự ra mắt thành công của sản phẩm CornCrunchies.

Giờ đây Helen – một nhà quản lý sản phẩm trẻ trong công ty – được giao nhiệm vụ tổ chức và lãnh đạo một dự án tương tự, với mục tiêu giới thiệu KiddieKrunchies – một thực phẩm điểm tâm khác còn đang nghiên cứu. Không muốn mất thời gian phát minh lại sản phẩm đã có, Helen và các thành viên chủ chốt của dự án hy vọng sẽ học hỏi từ CornCrunchies. Cô đề xuất: “Chúng ta thử tìm hiểu xem nhóm đó đã tổ chức, lập lịch trình và theo dõi tiến độ như thế nào”.

Và thế là Helen cùng các thành viên chủ chốt trong nhóm dành vài ngày để nghiên cứu các tài liệu được lưu trữ về dự án CornCrunchies. Họ chọn một số mẫu báo cáo có thể sử dụng được, các báo cáo nghiên cứu, và biểu đồ Gantt. Họ cũng

trao đổi với nhà quản lý dự án và một số thành viên chính của dự án CornCrunchies. Cô nghĩ: “Thông tin này sẽ giúp giai đoạn lập kế hoạch của chúng ta dễ dàng hơn”.

Sau đó, một đồng nghiệp của Helen là Stephen phát hiện ra một điều quan trọng. Anh nói: “Đây là bản báo cáo tôi vừa tìm thấy trong tập hồ sơ về cuộc họp giữa bộ phận tiếp thị với Fieldfresh – một nhà phân phối thực phẩm lớn ở Anh. Theo báo cáo này, Fieldfresh đã đề xuất được làm nhà phân phối độc quyền ở Anh cho CornCrunchies, nhưng chúng ta lại chọn Manchester Foods”.

Helen đồng tình: “Và tất cả chúng ta đều biết rằng Manchester đã làm việc tệ hại như thế nào. Copy lại báo cáo đó đi, Stephen. Chúng ta cần đưa Fieldfresh vào danh sách nhà phân phối tiềm năng của chúng ta”.

Trong trường hợp này, nhóm của Helen đã tìm thấy nhiều thông tin hữu ích trong tài liệu của dự án trước đây: một phương pháp đã được chứng minh để tổ chức công việc xoay quanh việc lập kế hoạch và phân tích tiếp thị, các mẫu báo cáo, và nhà phân phối tiềm năng ở nước ngoài. Tương tự, dự án của bạn cũng có thể là “tài nguyên vô giá” để các nhóm dự án sau này học hỏi và khai thác thông tin – nhưng chỉ với điều kiện bạn tập hợp được tất cả các tài liệu quan trọng và lưu trữ chúng theo những hình thức dễ tiếp cận.

HỌC HỎI KINH NGHIỆM

Trong một bài viết đăng trên *Harvard Business Review*, Frank Gulliver đã xác định học hỏi là một trong những hoạt động quan trọng của dự án mà nhiều người bỏ qua. Ông viết: “Nhiều công ty đã bỏ ra hàng ngàn giờ lập kế hoạch cho một vụ đầu tư, hàng triệu đô la để thực hiện vụ đầu tư ấy, nhưng lại chẳng đánh giá và học

hỏi được gì từ đó". Tuy nhiên không phải mọi tổ chức đều thiên cận như vậy. Quân đội Mỹ đã duy trì Trung tâm Học hỏi Quân đội hàng chục năm qua. Nhiệm vụ của trung tâm là học tập bất kỳ điều gì có thể học được từ mỗi phương án tác chiến và biến những gì học được thành lời khuyên thực tế để rồi sau đó phổ biến lại cho mọi binh lính trên chiến trường. Trung tâm chủ động thu thập thông tin từ những người lính đã trải nghiệm trên chiến tuyến về mọi lĩnh vực, từ cuộc diễn tập quân sự ở đô thị đến chuyện khi nào mặc và không mặc áo chống đạn, hay tính hiệu quả của hệ thống kỹ thuật cao trong những điều kiện chiến trường khác nhau.

Đúc kết bài học kinh nghiệm nên là một phần của giai đoạn kết thúc dự án. Những người tham gia dự án nên tập hợp lại để nhận định việc gì đúng, việc gì sai. Bạn nên lập một danh sách liệt kê những thành công, sai lầm, những giả định thiếu thực tế hay những điều lẽ ra đã được hoàn thành tốt hơn... và bản danh sách đó cần được đưa vào hồ sơ lưu trữ.

Bốn bài học

Trong một bài viết trên tờ *Harvard Business Review*, Frank Gulliver đã đề cập đến bốn bài học lớn mà ông và Công ty Dầu mỏ Anh (BP-British Petroleum) đã tổng kết được qua những cuộc đánh giá dự án. Đó là:

1. **Xác định chi phí hiệu quả hơn.** Trước khi thực hiện việc đánh giá sau dự án một cách có hệ thống, những người lập kế hoạch của BP đã dự báo không chính xác phạm vi các dự án của họ. Trong nhiều trường hợp, điều này còn dẫn đến việc hạ thấp ngân sách dự án đến mức phi thực tế.
2. **Dự báo và giảm thiểu rủi ro.** Từ kinh nghiệm mua lại và mở

rộng nhà máy, những người lập kế hoạch dự án lẽ ra nên dành thêm thời gian cần thiết để nghiên cứu các vấn đề thị trường.

3. **Đánh giá các nhà thầu.** Việc đánh giá sau dự án dẫn đến việc thành lập một bộ phận đánh giá nhà thầu dành riêng cho việc đánh giá năng lực nhà thầu và kiểm tra hiệu suất hoạt động của họ.
4. **Cải thiện công tác quản lý dự án.** Theo đề xuất từ việc đánh giá sau dự án, công ty đã thành lập một phòng dự án để giúp các kỹ sư phát triển bí quyết chuyên môn với mục tiêu đào tạo họ trở thành các nhà quản lý dự án lành nghề.

Dưới đây là một số câu hỏi cần được giải đáp trong phần học hỏi kinh nghiệm:

- Khi nhớ lại các công việc của dự án, bạn cảm thấy những giả thiết của nhóm phù hợp đến mức nào?
- Nhóm có kiểm tra các giả thiết chủ yếu không?
- Các giải pháp thay thế tốt đến mức nào?
- Việc ước tính thời gian của nhóm có sát với thực tế không? Nhóm đã ước tính thời gian quá rộng rãi hay quá gấp rút?
- Liệu các cuộc họp của nhóm hiệu quả hay lãng phí thời gian?

Và câu hỏi cuối cùng: Nếu ngày mai chúng ta có thể bắt đầu lại dự án, chúng ta sẽ thay đổi những điều gì?

Hãy lập danh sách các bài học này và sắp xếp theo hệ thống, phân nhóm theo chủ đề (ví dụ: lập kế hoạch, lập ngân sách, thực hiện, v.v.) và viết lại tương tự bảng 12-1. Hãy tạo điều kiện để các nhóm dự án sau này có thể sử dụng tài liệu ấy. Sau kết quả đạt được, các bài học này có thể là sản phẩm giá trị nhất của dự án.

BẢNG 12-1

Bài học kinh nghiệm rút ra từ dự án

Giai đoạn/ nhiệm vụ dự án	Những việc có tác dụng	Những việc vô tác dụng	Cách cải thiện
Lập kế hoạch/ ước tính thời gian		Ước tính không chính xác hạn mức thời gian hoàn tất nhiệm vụ. Làm hỏng lịch trình.	Phải có hệ thống hơn khi ước tính. Không phỏng đoán. Tiếp thu lời khuyên của chuyên gia.
Thực hiện/ kiểm soát ngân sách	Việc báo cáo ngân sách hai tuần một lần có thể xác định được các phương sai trước khi chúng vượt ngoài tầm kiểm soát.		Đã ước tính thấp ngân sách phát triển phần mềm và phải sử dụng nguồn lực bên ngoài. Lần sau hãy đưa vào nhóm một nhân viên công nghệ thông tin của công ty.

Áp dụng bài học kinh nghiệm vào công việc

Một cách để bạn áp dụng bài học kinh nghiệm vào công việc là tạo ra tính liên tục về nhân sự giữa các dự án mà công ty bạn khởi xướng. Ví dụ, nếu công ty vừa hoàn tất một dự án phát triển phần mềm, hãy lưu ý rằng một số người đã tham gia dự án đó nên được phân công vào dự án tiếp theo. Họ sẽ mang tới các bài học từ dự án trước và sẽ là nguồn kinh nghiệm và kiến thức quý giá đối với các thành viên lần đầu tiên tham gia dự án này.

TỔ CHỨC LỄ TỔNG KẾT

Nếu tuân thủ theo những hướng dẫn đã đưa ra trong quyền sách này, thì bạn sẽ chính thức bắt đầu dự án bằng một cuộc họp ra

mất. Nhà tài trợ cũng có mặt tại sự kiện đó để tạo sức mạnh tinh thần về cuộc hành trình mà bạn sắp sửa thực hiện, cũng như những mục tiêu mà dự án sắp đạt được. Giám đốc điều hành cũng đến để giải thích tầm quan trọng của dự án đối với công ty và toàn thể nhân viên trong công ty.

Vậy khi kết thúc dự án, bạn cũng hãy làm tương tự, với những công việc phản ánh những gì bạn đã làm và các tác động của dự án đối với công ty. Nếu dự án thành công, hãy nhớ mời các khách hàng, nhà cung ứng và những nhân viên, dù không tham gia vào dự án, nhưng đã giúp đỡ nhóm trong suốt quy trình thực hiện dự án. Nếu dự án không hoàn toàn như mong muốn, hãy nhấn mạnh công sức mà mọi người đã bỏ ra và các mục tiêu đã đạt được.

Nhà quản lý dự án nên nhân cơ hội này để cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ và tham gia dự án. Sau tất cả, đã đến lúc bạn mở rượu và kỷ niệm thời điểm kết thúc dự án.

TÓM TẮT

- Hãy đánh giá hiệu quả của dự án trên cơ sở các mục tiêu hoặc thành tích cần đạt được nêu trong bản tuyên bố nội dung hoạt động cũng như việc tuân thủ lịch trình và chi phí.
- Việc lưu tài liệu dự án tạo ra những hồ sơ lưu trữ để học hỏi trong tương lai.
- Vào cuối dự án, hãy tổ chức một cuộc họp chính thức để rút kinh nghiệm về những điều dẫn đến thành công hay thất bại. Hãy lập danh sách những mục này và lưu hồ sơ để các nhóm dự án tiếp theo tham khảo.
- Hãy tổ chức một cuộc họp kết thúc dự án để chính thức tuyên bố chấm dứt dự án, ăn mừng thành công, rút ra các bài học kinh nghiệm và cảm ơn tất cả những người tham gia.

Phụ lục A

Cách thức tổ chức một cuộc họp hiệu quả

Họp là một hoạt động cần thiết trong quá trình tiến hành công việc của một tổ chức hay nhóm dự án. Vì những cuộc họp này thường xuyên diễn ra và đều có tính chất quan trọng, nên chúng phải được tổ chức sao cho có thể phát huy hiệu quả cao nhất. Bạn có thể có các cuộc họp hiệu quả, nếu lưu ý đến những khía cạnh chủ yếu sau đây của cuộc họp: chuẩn bị, diễn tiến cuộc họp, và theo dõi sau cuộc họp.

CHUẨN BỊ

Bạn chắc hẳn đã từng tham dự các cuộc họp chỉ được chuẩn bị sơ sài hoặc không hề chuẩn bị. Những cuộc họp đó chắc chắn là không thể đạt kết quả. Đôi khi, mục đích của cuộc họp không được xác định rõ ràng, hay những cá nhân có vai trò quan trọng lại không được mời tham gia. Bạn có thể tránh những sai lầm này bằng cách làm theo những quy tắc thông thường sau:

- Đảm bảo tất cả các cuộc họp của bạn là cần thiết. Bởi vì họp hành làm tiêu phí thời gian của những người dự họp, nên nếu có thể đạt được mục tiêu mà không cần hội họp, bạn hãy làm như vậy.
- Làm rõ tất cả các mục tiêu của cuộc họp. Mỗi người tham dự phải trả lời được những câu hỏi sau: Tại sao tôi có mặt ở đây? Nếu mục đích của cuộc họp là ra một quyết định, hãy thông báo trước cho mọi người về điều đó để họ có thời gian chuẩn bị đầy đủ những tài liệu cần thiết.

- Mời đúng người dự họp. Chỉ mời những người có thể đóng góp ý kiến, những người cần phải tham dự hoặc những người có thể học hỏi từ cuộc họp này.
- Hãy phổ biến trước lịch trình cuộc họp. Chương trình họp cũng gián tiếp xác định các mục tiêu của cuộc họp.
- Thăm dò trước những nhân vật chủ chốt sẽ tham dự cuộc họp. Bạn sẽ chủ động hơn cho cuộc họp, nếu bạn biết trước những người tham dự nghĩ gì về các mục quan trọng trên chương trình họp. Những điều bạn biết có thể gợi ý về một số sửa đổi trong chương trình.
- Yêu cầu mọi người sẵn sàng. Điều này có nghĩa là đẩy nhanh tốc độ xử lý vấn đề; đem theo các tài liệu, báo cáo, vật dụng liên quan, sẵn sàng tham gia thảo luận và ra quyết định.

DIỄN TIẾN CUỘC HỌP

Để cuộc họp diễn ra suôn sẻ như mong muốn, bạn nên thực hiện những điều sau:

- Xác định mục đích cuộc họp. Cho dù bạn đã nói rõ mục đích khi mời mọi người dự họp, nhưng bạn vẫn nên nhắc lại.
- Hãy để mọi người được bày tỏ ý kiến. Nếu một vài cá nhân chiếm lĩnh hết thời gian cuộc họp, hoặc nếu một vài người tham dự ngại phát biểu, bạn hãy nói: “Cảm ơn ý kiến của anh, Phil. Còn suy nghĩ của cô về vấn đề này là gì, Charlotte?”
- Giữ cho cuộc thảo luận khỏi lạc đề. Những cuộc họp vượt ra ngoài các vấn đề chính sẽ chỉ làm mọi người lãng phí thời gian.
- Kết thúc bằng việc xác nhận và một kế hoạch hành động cụ thể. Cuộc họp của bạn nên dẫn đến một hành động nào đó.

“Chúng ta hãy quyết định thuê DataWhack cài đặt hệ thống máy chủ mới. Và như đã nhất trí, tôi sẽ làm đơn đặt hàng, Bill sẽ gọi điện cho nhân viên bán hàng và lên lịch trình, còn Janet chịu trách nhiệm tìm người thanh lý hệ thống máy chủ của chúng ta”.

THEO DÕI SAU CUỘC HỌP

Sau khi cuộc họp kết thúc, tất cả mọi người thường có xu hướng xả hơi và nói: “May quá, cuộc họp đã kết thúc”. Nhưng nó chưa thật sự kết thúc, nếu bạn là người điều khiển một cuộc họp hoặc nhận trách nhiệm về những hoạt động sau cuộc họp đó và phải soạn thảo một biên bản họp theo tinh thần này:

Người gửi: Richard

Người nhận: Nhóm dự án công nghệ thông tin.

Cảm ơn các bạn đã tham dự cuộc họp sáng nay. Chúng ta đã chọn DataWhack làm nhà cung ứng chính cho hệ thống máy chủ mới của chúng ta. Tôi xem đây là một cơ hội tốt và là một quyết định đưa chúng ta tiến gần hơn đến việc hoàn tất dự án. Các hành động sau quyết định này là:

- *Tôi sẽ làm đơn đặt hàng.*
- *Bill sẽ liên hệ với nhân viên bán hàng về lịch làm việc.*
- *Janet sẽ bắt đầu tìm người thanh lý hệ thống máy chủ cũ.*

Hãy hoàn tất những công việc trên trong tuần nay. Sau đó chúng ta có thể chuyển qua nhiệm vụ kế tiếp.

Biên bản họp này có tác dụng khuyến khích mọi người thông qua việc nói rằng họ đang tiến gần hơn đến mục tiêu của mình, đồng thời nhắc nhở một số người tham dự về các bước hành động tiếp theo mà họ đã nhất trí trong cuộc họp.

Phụ lục B

Các công cụ thực hiện hữu ích

Phụ lục này có một số công cụ giúp bạn đạt hiệu quả cao hơn trong việc thành lập nhóm, quản lý tiến trình dự án, và sàng lọc những vấn đề điển hình.

1. **Xác định dự án (hình B-1).** Biểu mẫu này giúp bạn phát hiện những vấn đề và thông số cần bàn của dự án.
2. **Cơ cấu phân chia công việc (hình B-2).** Hãy dùng mẫu này để phát triển một Cơ cấu phân chia công việc nhằm đảm bảo rằng bạn không bỏ sót phần quan trọng nào của hoạt động phức tạp, hoặc ước tính không đúng mức thời gian và tiền bạc cần thiết để hoàn thành công việc.
3. **Báo cáo tiến độ dự án (hình B-3).** Hãy dùng mẫu này để đánh giá tiến độ, cung cấp thông tin cho mọi người, và suy nghĩ về những bước kế tiếp.

HÌNH B-1

Xác định dự án**Phát hiện các vấn đề và thông số cần bản của dự án****Một dự án “thật sự”**

Đâu là nhu cầu hay mục đích của những việc mà chúng ta đang cố gắng thực hiện?

Điều gì khiến mọi người cho rằng đây là vấn đề cần giải quyết?

Mọi người sẽ dùng những tiêu chuẩn nào để đánh giá thành công của dự án?

Các thành phần liên quan

Ai có quyền lợi trong giải pháp hay kết quả này?

Mục tiêu của các thành phần liên quan tới dự án khác nhau như thế nào?

Những bộ phận hay cá nhân nào có thể ảnh hưởng đến các hoạt động hay kết quả của dự án?

Ai sẽ đóng góp nguồn lực (con người, không gian, thiết bị, ngân sách)?

Các kỹ năng cần thiết cho dự án**Kỹ năng cần thiết****Kỹ năng mà thành viên trong nhóm
có thể cung cấp**

1.

1.

2.

2.

3.

3.

4.

4.

5.

5.

6.

6.

HÌNH B-2

Cơ cấu phân chia công việc

Mô tả tổng quan dự án:

Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ phụ cấp 1	Nhiệm vụ phụ cấp 2	Khoảng thời gian cho nhiệm vụ phụ cấp 2

Tổng thời gian (giờ/tuần/ngày)

Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ phụ cấp 1	Nhiệm vụ phụ cấp 2	Khoảng thời gian cho nhiệm vụ phụ cấp 2

Tổng thời gian (giờ/tuần/ngày)

HÌNH B-3

Báo cáo tiến độ dự án**Dự án:****Người chuẩn bị:****Trong khoảng thời gian từ:****đến:****Hiện trạng****Các điểm mốc chính cho thời kỳ này**

Đã đạt được (liệt kê)

Sắp tới (liệt kê)

Các vấn đề chính:

Đã giải quyết (liệt kê)

Cần giải quyết (liệt kê)

Các quyết định chính:

Đã thực hiện (liệt kê)

Cần thực hiện (liệt kê)

Người thực hiện

Thời điểm

Tình trạng ngân sách:**Gợi ý**

Chú ý bất kỳ thay đổi nào về mục tiêu, thời hạn, phạm vi dự án và phân phối nguồn lực (bao gồm cả con người và tài chính).

Các bước tiếp theo

Liệt kê các bước hành động cụ thể sẽ được thực hiện để hỗ trợ dự án thành công. Nếu có thể, hãy nêu tên và ngày tháng bên cạnh từng bước hành động.

Bước hành động	Người chịu trách nhiệm	Ngày

Ý kiến đóng góp

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**QUẢN LÝ DỰ ÁN
LỚN VÀ NHỎ**

Managing Projects Large and Small

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Lê Thu Giang

Trình bày : First News

Sửa bản in : Xuân Giang

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xi nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP. HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM ngày 20/2/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

First News®

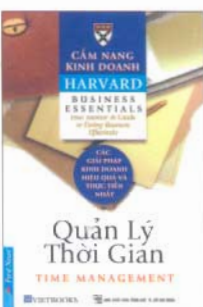
Quản lý dự án lớn và nhỏ

**MANAGING PROJECTS
LARGE AND SMALL**

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Quản lý dự án là một nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản lý hiện đại. Việc quản lý dự án hiệu quả giúp tổ chức thực hiện công việc đúng thời hạn, sử dụng các nguồn lực hiệu quả, giảm thiểu những rủi ro. Cuốn sách trình bày tất cả những khía cạnh khác nhau liên quan đến dự án cũng như việc quản lý dự án:

- Quy trình quản lý dự án hiệu quả
- Cơ cấu tổ chức để thực hiện dự án thành công
- Tối ưu hóa lịch trình và tiến độ công việc của dự án
- Nhận biết và xử lý những nguy cơ, rủi ro
- Kiểm tra, đánh giá hiệu suất hoạt động và khả năng đáp ứng mục tiêu của dự án



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn

**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ**



8 935086 805305