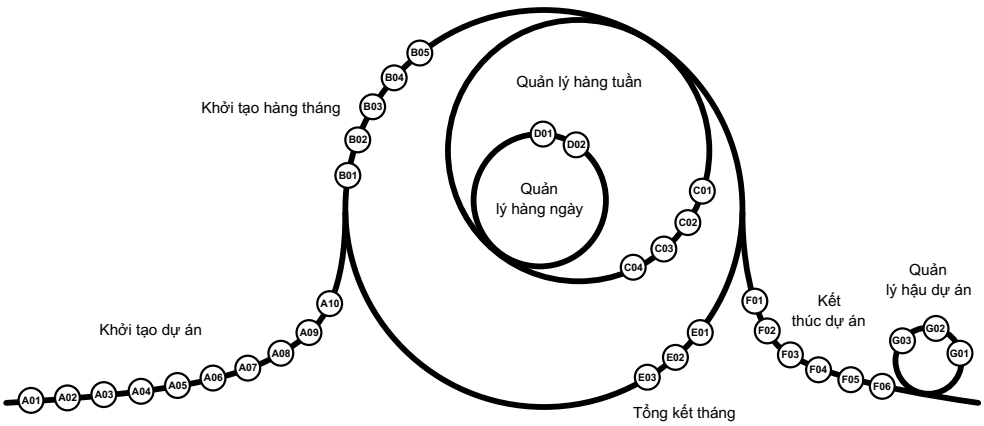
P3.express

Hệ thống quản lý dự án tối giản



Đây là phiên bản tải về Hướng dẫn sử dụng (https://omimo.org/vi/), generated on 2026-07-02. Vui lòng kiểm tra website cho các phiên bản mới nhất.

Hướng dẫn này có thể được sử dụng và phân phối miễn phí theo Giấy phép quốc tế Creative Commons Attribution 4.0.

Co-funded by the European Union

OMIMO được đồng tài trợ bởi Liên minh Châu Âu. Tuy nhiên, các quan điểm và ý kiến được thể hiện chỉ là của riêng OMIMO và không nhất thiết phản ánh quan điểm của Liên minh Châu Âu hoặc EPOS VZW. Cả Liên minh Châu Âu và cơ quan cấp tài trợ đều không

chịu trách nhiệm về các quan điểm và ý kiến đó.

Được dịch bởi hanhivo

Danh sách các hoạt động

Danh sách các hoạt động quản lý:

- Khởi tạo dự án
    - A01 – Bổ nhiệm nhà tài trợ
    - A02 – Bổ nhiệm giám đốc dự án
    - A03 – Bổ nhiệm thành viên nòng cốt
    - A04 – Mô tả dự án
    - A05 – Xác định và lên kế hoạch giao phẩm dự án
    - A06 – Xác định rủi ro và lên kế hoạch ứng phó
    - A07 – Bình duyệt khởi tạo dự án
    - A08 – Quyết định tiếp tục/dừng
    - A09 – Khởi động dự án
    - A10 – Truyền thông tập trung cho dự án

- Khởi tạo hàng tháng
    - B01 – Sửa đổi và hoàn thiện các kế hoạch
    - B02 – Bình duyệt hàng tháng
    - B03 – Quyết định tiếp tục/dừng
    - B04 – Khởi động hàng tháng
    - B05 – Truyền thông tập trung cho dự án
- Quản lý hàng tuần
    - C01 – Đo lường và báo cáo hiệu quả hoạt động
    - C02 – Lập kế hoạch ứng phó với sự sai lệch
    - C03 – Khởi động hàng tuần
    - C04 – Truyền thông tập trung cho dự án

- Quản lý hàng ngày
    - D01 – Quản lý rủi ro, vấn đề và yêu cầu thay đổi
    - D02 – Chấp nhận các giao phẩm đã hoàn thành
- Tổng kết tháng
    - E01 – Đánh giá sự hài lòng của các bên liên quan
    - E02 – Rút ra bài học và kế hoạch cải tiến
    - E03 – Truyền thông tập trung cho dự án

- Kết thúc dự án
    - F01 – Bàn giao sản phẩm
    - F02 – Đánh giá sự hài lòng của các bên liên quan
    - F03 – Bình duyệt nhóm hoạt động kết thúc dự án
    - F04 – Lưu trữ tài liệu dự án
    - F05 – Ăn mừng!
    - F06 – Truyền thông tập trung cho dự án
- Quản lý hậu dự án
    - G01 – Đánh giá lợi ích
    - G02 – Tìm kiếm các ý tưởng mới
    - G03 – Truyền thông tập trung cho dự án

Giới thiệu

P3.express sử dụng một quy trình đơn giản, như sơ đồ bên trên. Quy trình này gồm 33 hoạt động quản lý, được chia thành 7 nhóm. Hãy nhấn vào bất kỳ hoạt động nào trên sơ đồ để đọc mô tả chi tiết , hoặc đơn giản bắt đầu ở hoạt động đầu tiên, A01.

Các nguyên tắc

Các hoạt động thực hiện trong khuôn khổ quản lý dự án theo P3.express cần tuân theo Những nguyên tắc gần như phổ quát về dự án (NUPP). Bản thân P3.express cũng được thiết kế tuân thủ theo NUPP.

Tổ chức

Có một **nhóm quản lý** chịu trách nhiệm cho các hoạt động quản lý dự án, với một hoặc nhiều thành viên, tùy vào độ lớn và độ phức tạp của dự án. **giám đốc dự án** dẫn dắt thành viên và chịu trách nhiệm cho các hoạt động quản lý dự án. Người này báo cáo cho **giám đốc dự án khách hàng** (nếu có) và cho **nhà tài trợ** nội bộ, người quản lý cấp cao chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của dự án, về tài trợ và cung cấp nguồn lực cho dự án, v.v.

Có một hoặc nhiều **nhóm sản xuất** trong dự án. Mỗi nhóm sản xuất nội bộ (là nhóm có thành viên trong tổ chức của bạn) được dẫn dắt bởi một **trưởng nhóm**, người này báo cáo cho giám đốc chức năng (nếu có) và giám đốc dự án. Mỗi nhóm sản xuất bên ngoài (nhà cung cấp) được dẫn dắt bởi một **giám đốc dự án nhà cung cấp** người này báo cáo cho giám đốc nội bộ và

giám đốc dự án.

Tài liệu

Sau đây là các tài liệu được sử dụng trong P3.express:

- Mô tả dự án (biểu mẫu)
- Bản đồ các giao phẩm (sản phẩm bàn giao)
- Hạng mục cần theo dõi (biểu mẫu)
- Bảng theo dõi sức khỏe dự án (biểu mẫu)

Bạn có thể sử dụng ngay các biểu mẫu này hoặc tham khảo để tạo nên các bản tùy chỉnh.

Quan trọng là bạn cần một lưu trữ tài liệu dự án ở một nơi tập trung, sao lưu định kỳ, truy cập từ xa, cũng như xác thực và ủy quyền. Nếu tổ chức của

bạn không có một nền tảng như vậy, bạn có thể sử dụng các giải pháp nguồn mở, có lưu ý đến quyền riêng tư như:

- nextcloud
- Cryptpad

Nếu đội nhó nằm ở nhiều nơi, bạn sẽ cần một nền tảng giao tiếp. Dưới đây là một số lựa chọn nguồn mở, có lưu ý đến quyền riêng tư như:

- element
- rocket.chat

Quan trọng là bạn cần phải ngay lập tức đưa các rủi ro, vấn đề, yêu cầu thay đổi vào trong Hạng mục cần theo dõi. Để thỏa mãn điều này, bạn cần thiết lập một hệ thống sao cho dễ dàng

truy cập nhất có thể, bao gồm truy cập từ điện thoại. Nếu không thể, bạn hãy ghi chú cá nhân và đưa chúng vào Hạng mục cần theo dõi càng sớm càng tốt. Sau đây là một số ứng dụng ghi chú thân thiện với quyền riêng tư và mã nguồn mở mà bạn có thể sử dụng làm thay thế.

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

Tinh chỉnh

Bạn có thể điều chỉnh P3.express cho phù hợp hơn với môi trường hoạt động của mình. Tuy nhiên, hãy cẩn thận đừng làm tổn hại đến tính hệ thống khi tinh chỉnh và hãy đơn giản. Thường thì tốt hơn bạn nên bắt đầu với P3.express dạng ban đầu rồi từ từ điều

chỉnh dần theo nhu cầu của mình, tinh chỉnh những lựa chọn đó bằng cách kiểm tra và thích ứng.

Góc nhìn

Nếu không có khách hàng và không có nhà cung cấp thì dự án sẽ chỉ có một góc nhìn duy nhất; nếu không, mỗi tổ chức tham gia vào dự án sẽ có quan điểm riêng. Mọi thứ trong P3.express phải được xem xét từ **góc nhìn của bạn** về dự án; ví dụ, khi mô tả lý do thực hiện dự án trong tài liệu mô tả dự án, hãy mô tả từ góc nhìn của riêng bạn chứ không phải từ góc nhìn của khách hàng. P3.express không phải là hệ thống quản lý mà bên tham gia dự án nào cũng sử dụng mà là hệ thống bạn sử dụng để quản lý dự án trong phạm vi của mình.

Ngoài các tài liệu, góc nhìn cũng cần

được xem xét khi nói đến các vai trò. Bạn có thể là “giám đốc dự án” từ góc nhìn của riêng bạn, nhưng bạn sẽ được coi là “giám đốc dự án nhà cung cấp” từ góc độ khách hàng và là “giám đốc dự án khách hàng” từ góc độ nhà cung cấp của bạn.

Lịch sử

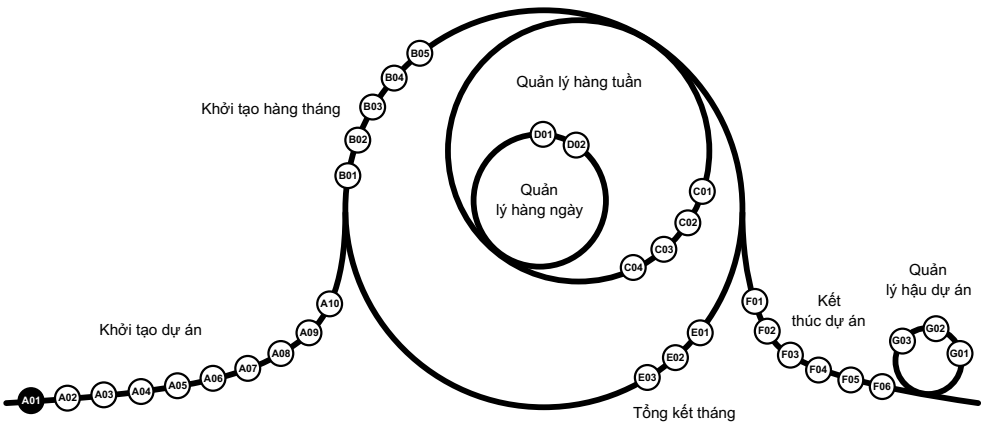
Phiên bản đầu tiên của P3.express được ban hành vào tháng 6/2016, sau đó là một số điều chỉnh nhỏ vào năm 2018 và năm 2020. Bản thảo của phiên bản thứ 2 của P3.express được ban hành vào tháng 3/2021 nhằm thu thập ý kiến của công chúng, và bản chính thức được ban hành vào tháng 5/2021.

Vào tháng 12/2022, bản thảo của micro.P3.express được ban hành, chính là phiên bản P3.express được tùy chỉnh cho các dự án vi mô từ 1 đến

7 thành viên trong nhóm.

A01

Bổ nhiệm nhà tài trợ



Hoạt động đầu tiên mà tổ chức cần làm là bổ nhiệm một người quản lý cấp cao (tốt nhất là thành viên của hội đồng quản trị) vào vị trí **nhà tài trợ**. Nhà tài trợ là người có vai trò cao nhất trong dự án và **giám đốc dự án** báo cáo cho người này.

Nhà tài trợ

- chịu trách nhiệm cuối cùng về tính hợp lý và kết quả của dự án,
- có trách nhiệm đưa ra các quyết định cấp cao cho dự án, và
- có trách nhiệm đảm bảo dự án được tài trợ đầy đủ nguồn lực và kinh phí.

Mục đích

Vai trò của nhà tài trợ thực sự cần thiết bởi vì:

- Giám đốc dự án phải tập trung vào công việc hàng ngày và đầu ra cho dự án, khiến họ mất tập trung và không có đủ thời gian cũng như năng lượng tinh thần để quản lý các khía cạnh cấp cao của dự án;

- Giám đốc dự án có thể không đủ quyền lực trong tổ chức để có thể cung cấp nguồn lực cho dự án, hoặc để có đủ thông tin chiến lược nhằm đảm bảo dự án hài hòa với các nỗ lực khác của tổ chức.

Những sai lầm phổ biến

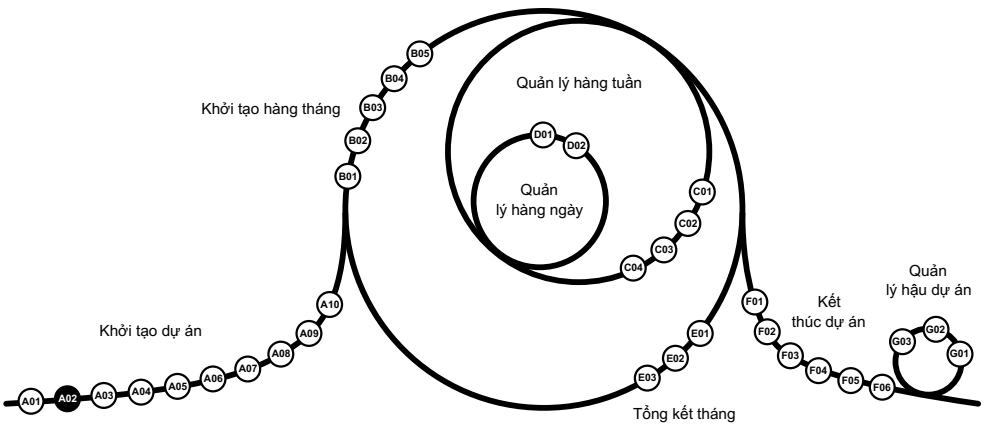
Dưới đây là những vấn đề cần cân nhắc khi đưa ra quyết định liên quan của nhà tài trợ:

- Nhà tài trợ không cần phải dành nhiều thời gian cho dự án nhưng vẫn cần tham gia và dành một phần nhỏ thời gian của mình cho dự án.
- Nhà tài trợ phải cảm thấy họ sở hữu dự án và bảo vệ nó, tuy nhiên không nên ngần ngại hủy bỏ dự án nếu nó không còn hợp lý với tổ chức.

- Khi có thể, bạn không nên để một người làm nhà tài trợ cho tất cả các dự án bởi vì sẽ không còn tồn tại những ý kiến cạnh tranh mang tính xây dựng để cải thiện dự án - điều mà chỉ có thể tồn tại khi có các nhà tài trợ khác nhau.
- Bạn không nên bổ nhiệm vị trí giám đốc dự án và nhà tài trợ cho cùng một người (trừ khi đó là dự án cá nhân) vì họ sẽ bị phân tâm bởi những trách nhiệm quản lý cụ thể trong dự án mà quên đi những nhiệm vụ tương đối trừu tượng với tư cách là nhà tài trợ.
- Giám đốc dự án và nhà tài trợ không nên là những người quản lý vi mô (thuật ngữ chỉ người quản lý, giám sát nhân viên một cách quá mức).

A02

Bổ nhiệm giám đốc dự án



Lúc này, nhà tài trợ thảo luận dự án với một số **giám đốc dự án** tiềm năng, và đi đến thống nhất. Quan trọng là giám đốc dự án phải là người có niềm tin vào mục tiêu của dự án.

Trong trường hợp dự án nội bộ (không có khách hàng bên ngoài), giám đốc dự án nên đến từ phía kinh

doanh/quản lý của tổ chức thay vì phía kỹ thuật. Các quản lý từ phía kỹ thuật là những **trưởng nhóm** trong P3.express.

Ngoài việc hiện thực hóa mục tiêu của dự án, giám đốc dự án còn có trách nhiệm đối với sức khỏe và an toàn của nhóm dự án, cũng như tạo môi trường làm việc thoải mái để các thành viên có thể phát triển trong sự nghiệp của họ.

Mục đích

Mặc dù mỗi nhóm nhỏ cũng có thể có một hệ thống quản lý riêng, nhưng đối với hầu hết các dự án, việc phối hợp và quản lý tập trung là cách thực tế và hiệu quả hơn, và giám đốc dự án là người đứng đầu hệ thống phối hợp đó. Bằng cách này, các chuyên gia kỹ thuật sẽ không bị sao nhãng bởi trách nhiệm quản lý và có thể tập trung vào

các khía cạnh kỹ thuật của dự án.

Những sai lầm phổ biến

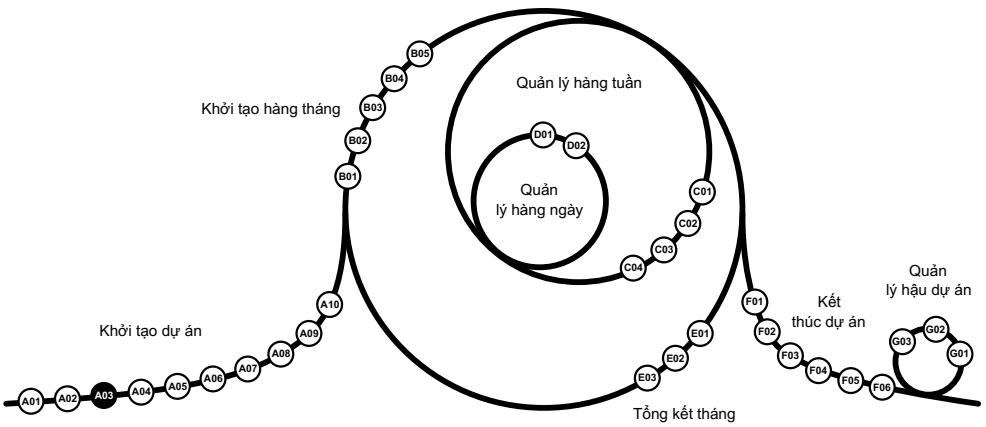
Dưới đây là những vấn đề phổ biến cần tránh trong hoạt động này:

- Giám đốc dự án không nên xem mình là “sếp” của các thành viên, mà nên xem mình là người hỗ trợ, người điều phối, người phối hợp, và là người giải quyết vấn đề.
- Giám đốc dự án và nhà tài trợ không nên là những người quản lý vi mô (thuật ngữ chỉ người quản lý, giám sát nhân viên một cách quá mức).

- Thông thường người ta có xu hướng bổ nhiệm người có kiến thức kỹ thuật cao nhất làm giám đốc dự án. Điều này không phải là một ý tưởng tốt. Giám đốc dự án là một vị trí quản lý, không phải vị trí kỹ thuật. Do đó, bạn cần một người có khả năng quản lý và kiến thức để đảm nhiệm vai trò này. Trở thành giám đốc dự án không phải là việc thăng chức cho chuyên gia kỹ thuật, mà là một sự thay đổi trong sự nghiệp của họ.
- Giám đốc dự án không nên tham gia vào các khía cạnh kỹ thuật của dự án vì điều này sẽ làm sao nhãng họ, và đã có các chuyên gia kỹ thuật quản lý các khía cạnh kỹ thuật rồi.

A03

Bổ nhiệm thành viên nòng cốt



Lúc này, giám đốc dự án bắt đầu xây dựng đội nhóm cho dự án. Mặc dù dự án vẫn chưa được phê duyệt và việc thực hiện dự án vẫn chưa bắt đầu nhưng hiện tại cần có các thành viên nòng cốt để hoàn thành nhóm hoạt động khởi tạo dự án. Việc bổ nhiệm này không mang tính sơ bộ và những

người được chọn vào thời điểm này dự kiến sẽ là thành viên nòng cốt của dự án khi bắt đầu triển khai dự án.

Các thành viên nòng cốt của dự án có lẽ cần thiết vào thời điểm này như sau:

- Các thành viên trong nhóm quản lý
- Các trưởng nhóm (đối với các nhóm sản xuất nội bộ)
- Giám đốc dự án nhà cung cấp (đối với các nhóm sản xuất thuê ngoài)
- Một số thành viên trong nhóm kỹ thuật sản xuất

Mục đích

Một trong những mục đích của nhóm hoạt động khởi tạo dự án là đánh giá tính hợp lý của dự án, đánh giá này sẽ được sử dụng để đưa ra quyết định có nên đầu tư vào dự án hay không.

Thông tin này dựa trên một kế hoạch tổng thể và đòi hỏi sự cộng tác của nhiều chuyên gia. Nếu lập kế hoạch không tốt, một số dự án có lợi có thể bị loại bỏ, còn một số dự án không hợp lý có thể được lựa chọn.

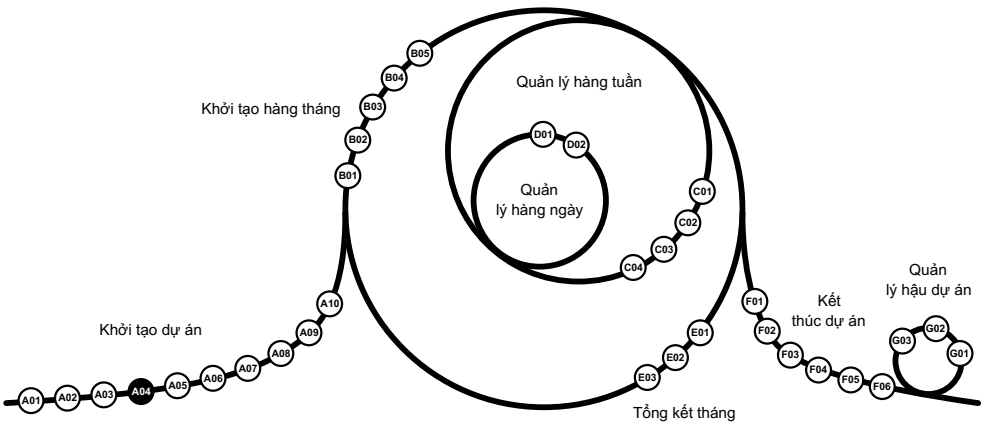
Những sai lầm phổ biến

Một số người có thể nghĩ thật phung phí thời gian khi đổ công sức vào một dự án có thể không được triển khai. Tuy nhiên, giám đốc lý dự án phải đảm bảo rằng mọi người hiểu đây là một khoản đầu tư quan trọng đối với tổ chức vì nó cho phép họ chọn những dự án tốt nhất để đầu tư. Ngay cả khi tổ chức quyết định không thực hiện dự án, nỗ lực của họ sẽ không bị lãng phí, vì họ đã cứu tổ chức khỏi việc đầu tư nguồn lực vào một dự án không hợp lý.

Hệ thống quản trị của tổ chức có vai trò chính trong việc quyết định bổ nhiệm người sẵn có hay tuyển dụng mới cho dự án. Trách nhiệm của nhà tài trợ là giúp giám đốc dự án có đủ tiếng nói trong việc lựa chọn này.

A04

Mô tả dự án



Tổ chức hội thảo để thu thập thông tin và chuẩn bị **Mô tả dự án** với các nội dung sau:

- Mục đích và lợi ích mong đợi
- Chi phí và thời gian dự kiến
- Yêu cầu và mong đợi về chất lượng

- Mô tả tổng quan về các yếu tố trong phạm vi dự án (in-scope) và ngoài phạm vi dự án (out-of-scope)
- Danh sách các bên liên quan

Một số thông tin cần thiết cho Mô tả dự án chưa có tại thời điểm này – bạn chỉ nên tập trung vào thông tin hiện có và bổ sung sau. Dù không phải như vậy đi nữa thì tài liệu này cũng sẽ cần được cập nhật và hoàn thiện trong suốt dự án.

Nếu một dự án tương tự đã được thực hiện trước đó, hãy kiểm tra kho tài liệu và sử dụng thông tin đó để mô tả thực tế hơn.

Biểu mẫu Mô tả tự án

Mục đích

Tài liệu này giúp các thành viên dự án

luôn tuân theo các mục tiêu tổng thể của dự án trong suốt quá trình thực hiện. Đây cũng là tài liệu hữu ích giúp các thành viên mới của dự án, người quản lý cấp cao hơn hoặc bất kỳ người nào khác không thuộc dự án có thể hiểu dự án nói về điều gì.

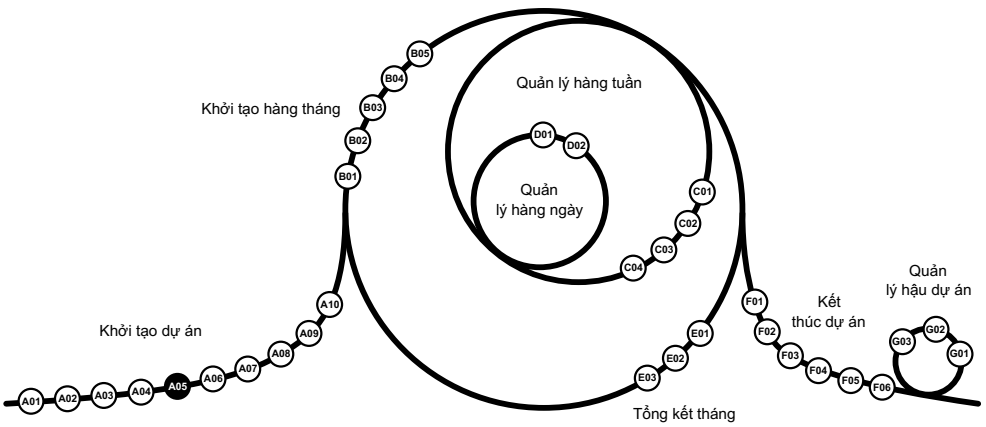
Những sai lầm phổ biến

Tài liệu này có mức độ chính xác và chi tiết nhất định, thường thấp hơn các chuyên gia nghĩ. Hãy đảm bảo rằng bạn viết một tài liệu phục vụ mục đích của nó, thay vì cố gắng đáp ứng một khái niệm định sẵn về quản lý dự án.

Mô tả mọi thứ rõ ràng và súc tích. Tránh những câu điển hình của kiểu công ty lớn mà không thực sự truyền đạt bất kỳ ý nghĩa nào.

A05

Xác định và lên kế hoạch giao phẩm dự án



Tổ chức hội thảo để xây dựng các yếu tố cấu thành sản phẩm chia nhỏ theo cấu trúc cấp bậc: gọi là các sản phẩm bàn giao (hay giao phẩm) của dự án (thuật ngữ tiếng Anh: deliverables). Khi cần thiết, hãy mô tả ngắn gọn các giao phẩm để giải thích phạm vi, chất lượng hoặc các yếu tố quan trọng khác của

chúng. Lưu trữ thông tin này vào **Bản đồ các giao phẩm** dưới bất kỳ định dạng nào, chẳng hạn như sơ đồ tư duy.

Bản đồ các giao phẩm có thể được khai triển bằng cách đưa các yếu tố phụ thuộc vào từng hạng mục. Khi có nhiều yếu tố phụ thuộc, mỗi hạng mục có thể được lên lịch dựa trên các yếu tố phụ thuộc đó và ước tính thời gian hoàn thành, trong khi nếu không có nhiều yếu tố phụ thuộc, các hạng mục có thể được ưu tiên hóa theo tiêu chí và được lựa chọn thực hiện dựa trên mức độ ưu tiên hoặc tùy ý thay vì theo lịch trình. Nhiều dự án có thể hưởng lợi từ cách tiếp cận dựa trên yếu tố phụ thuộc đối với các giao phẩm tổng thể (cấp độ cao hơn) và cách tiếp cận dựa trên mức độ ưu tiên đối với các giao phẩm con (cấp độ thấp hơn).

Nếu một dự án tương tự đã được thực hiện trước đó, hãy kiểm tra kho tài liệu và sử dụng thông tin đó để chuẩn bị một Bản đồ các giao phẩm tốt hơn.

Sau khi có Bản đồ các giao phẩm, có thể bạn sẽ cần phải điều chỉnh lại Mô tả dự án.

Biểu mẫu Mô tả dự án

Mục đích

Mặc dù Mô tả dự án rất quan trọng và luôn cần phải nhất quán với nó nhưng nó lại khá trừu tượng và khó sử dụng trong công việc hàng ngày. Bản đồ các giao phẩm thu hẹp khoảng cách bằng cụ thể hóa phạm vi của dự án, giúp nó trở nên rõ ràng hơn. Đây cũng trọng tâm để hình thành nên lịch trình của dự án, từ đó trở thành nguồn tư liệu giúp chúng ta quyết định những việc cần

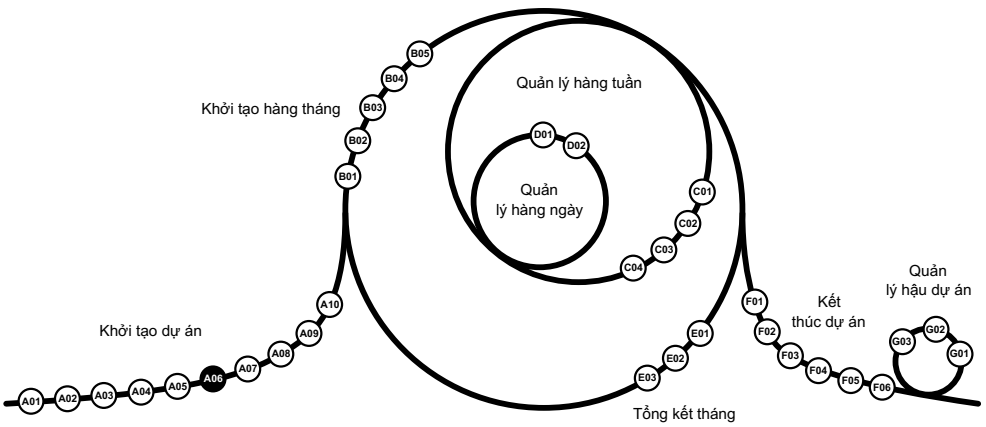
làm tiếp theo và đo lường tiến độ.

Những sai lầm phổ biến

Các chuyên gia thường nghĩ đến “công việc” thay vì “sản phẩm bàn giao” khi tạo Bản đồ các giao phẩm. Bạn cần tổ chức hội thảo theo cách giúp mọi người tập trung vào kết quả đạt được, mà không phụ thuộc vào công việc cơ bản. Để đảm bảo được như vậy, hãy sử dụng cụm danh từ thay vì cụm động từ để đặt tên cho các giao phẩm. Đôi khi, sử dụng bản đồ tư duy cũng sẽ giúp ích vì nó trực quan hóa cấu trúc cấp bậc của các yếu tố.

A06

Xác định rủi ro và lên kế hoạch ứng phó



Tổ chức hội thảo với các thành viên nòng cốt của dự án để trước tiên xác định rủi ro và sau đó lên kế hoạch ứng phó với chúng. Lưu trữ thông tin tại file **Hạng mục cần theo dõi**.

Sau khi xác định rủi ro và kế hoạch ứng phó, bạn có thể sẽ cần điều chỉnh **Mô tả dự án** và **Bản đồ các giao**

phẩm.

Nếu một dự án tương tự đã được thực hiện trước đó, hãy kiểm tra kho tài liệu để tìm hiểu về các rủi ro liên quan đến dự án của bạn.

Biểu mẫu Hạng mục cần theo dõi

Biểu mẫu Mô tả dự án

Mục đích

Lý do chính phải xác định rủi ro là nhằm lập kế hoạch ứng phó với chúng một cách chủ động, bởi vì việc kiểm soát rủi ro trước khi chúng xảy ra sẽ dễ dàng và ít tốn kém hơn nhiều so với sau khi chúng xảy ra.

Những sai lầm phổ biến

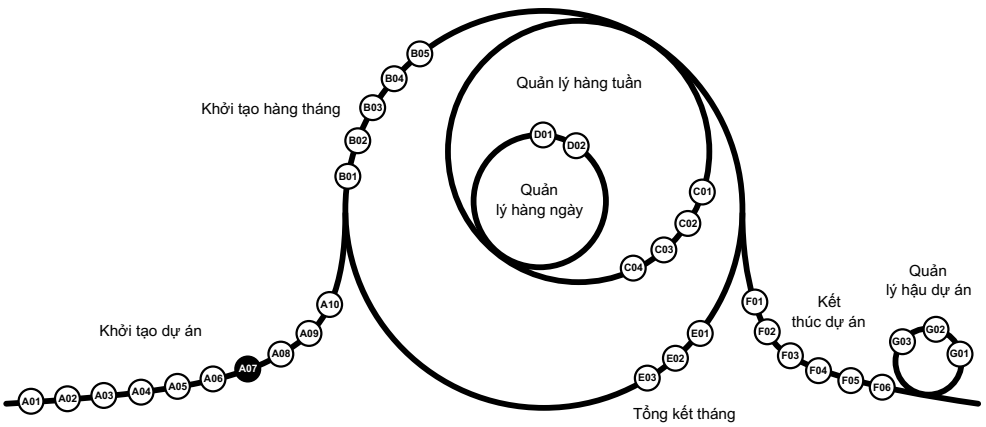
Những điều sau đây giúp bạn tránh được một số sai lầm phổ biến nhất

trong quản lý rủi ro:

- Đừng ghi nhận những mục chung chung, không rõ ràng là rủi ro.
- Đừng ghi nhận những mục chung chung, không rõ ràng là ứng phó rủi ro – chỉ thiết kế những ứng phó có thể thực hiện được và có thể đánh giá được.
- Đừng ghi nhận tác động tiềm ẩn của các sự kiện không chắc chắn là rủi ro – bản thân chúng là các sự kiện không chắc chắn mà chúng ta cần đánh giá, vì vậy mới gọi là rủi ro.
- Chỉ định thành viên phụ trách các hành động tiếp theo đối với từng rủi ro. Tốt nhất nên chia sẻ trách nhiệm này cho nhiều thành viên trong dự án thay vì chỉ một vài người.

A07

Bình duyệt khởi tạo dự án



Lúc này, hoạt động khởi tạo dự án gần như hoàn tất, và đến lúc bạn nên nhờ một giám đốc dự án khác trong tổ chức giúp bình duyệt (còn gọi là thẩm định của đồng nghiệp) các hoạt động quản lý của bạn. Bạn nên đưa kết quả vào **Bảng theo dõi sức khỏe dự án**.

Nếu bị đánh điểm quá thấp, bạn có thể

cần dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động quản lý trước đó trước khi chuyển sang hoạt động quản lý tiếp theo. Và quan trọng hơn là, bạn cần tìm ra nguyên nhân gốc rễ và cách tránh điểm thấp trong tương lai.

Biểu mẫu Bảng theo dõi sức khỏe dự án

Mục đích

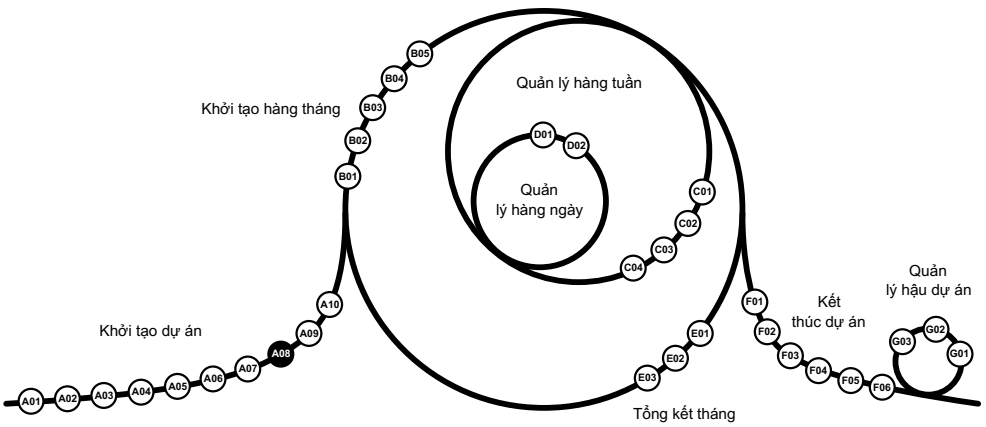
Mục đích chính là tạm dừng và kiểm tra xem hoạt động quản lý của bạn có ổn không. Sẽ có lợi khi nhờ một người bên ngoài có cái nhìn về công việc của bạn bởi vì có thể bạn quá tập trung sâu vào công việc nên không thể nhìn thấy được một số vấn đề. Hơn nữa, đây là cơ hội để những người quản lý dự án khác trong tổ chức thấy được công việc của người khác và học hỏi từ quy trình.

Những sai lầm phổ biến

Một rủi ro phổ biến đó là người đánh giá công việc của bạn có thể do dự khi chỉ ra vấn đề, bởi vì lo ngại điều đó bị xem là mang tính cá nhân. Tùy vào việc bạn tạo dựng mối quan hệ làm việc sao cho họ có thể thoải mái và thành thật.

A08

Quyết định tiếp tục/dừng



Lúc này, giám đốc dự án gửi tài liệu dự án cho nhà tài trợ và nhà tài trợ đưa ra quyết định tiếp tục/dừng. Để đưa ra quyết định này, nhà tài trợ có thể cần thảo luận dự án với những người ra quyết định khác trong tổ chức, chẳng hạn như cấp quản lý danh mục đầu tư – nhưng tùy thuộc vào nhà tài trợ là

người xác định cách thực hiện điều đó chứ không phải giám đốc dự án.

Nếu bạn có một khách hàng bên ngoài và đang phản hồi lời mời chào thầu (RFP), ngoài việc đưa ra quyết định tiếp tục/dừng trong nội bộ, bạn cũng nên gửi đề xuất cho khách hàng, đợi họ chọn nhà cung cấp và đưa ra quyết định cuối cùng cho bên bạn. Hoạt động quản lý này hoàn tất khi hợp đồng được ký kết hoặc khi bạn đã có một yếu tố ràng buộc về mặt pháp lý khác trong tay.

Nếu bạn tìm nhà cung cấp bên ngoài và đã chọn một số ở A05, lúc này có lẽ bạn cần ký hợp đồng với họ. Một số nhà cung cấp có thể được chọn bổ sung và ký hợp đồng sau khi cần.

Mục đích

Các dự án có khách hàng bên ngoài luôn có quyết định tiếp tục/dừng rõ ràng, nhưng các dự án nội bộ đôi khi thiếu bước này và rồi tồn tại mà không có quyết định rõ ràng. Quan trọng là cần phải biến cột mốc này thành cánh cửa rõ ràng của dự án, có chữ ký và cam kết trước khi thực hiện.

Mặt khác, một số tổ chức khi có sẵn nguồn lực là sẵn sàng đầu tư vào bất kỳ dự án nào. Hoạt động quản lý này nằm ở phần cuối của một chuỗi các hoạt động nhằm biến nó thành một quyết định có căn cứ dựa trên tính hợp lý của dự án.

Những sai lầm phổ biến

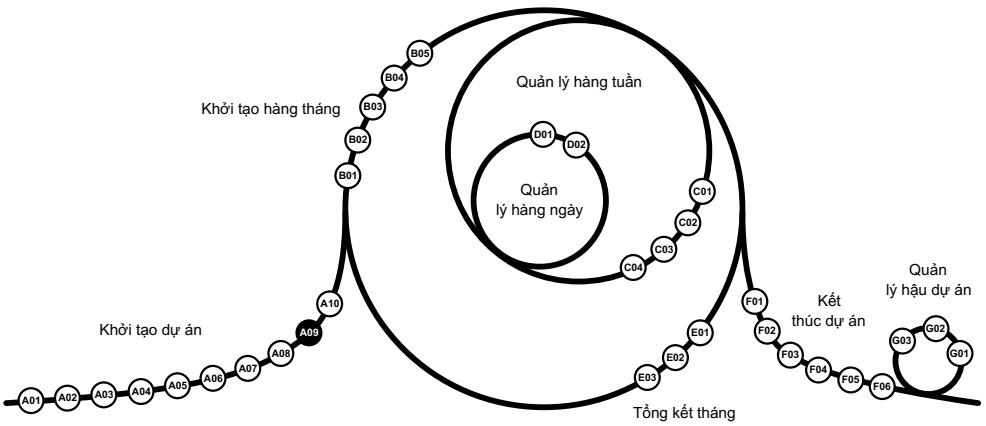
Mọi tổ chức hoạt động với hình thức dự án đều cần có hệ thống quản lý danh mục đầu tư để đánh giá và lựa chọn các dự án một cách tổng thể, cân

bằng và tương thích với các chiến lược của tổ chức. Nhiều vấn đề liên quan đến hệ thống quản lý dự án có nguồn gốc từ việc quản lý danh mục đầu tư, ví dụ như có quá nhiều dự án cùng một lúc.

Hãy đảm bảo rằng mọi người hiểu quyết định dừng không phải là một thất bại. Đó là dấu hiệu có một hệ thống thành công hiểu được điều gì không có lợi cho tổ chức và điều này sẽ không thể đạt được nếu không có nỗ lực của các thành viên nòng cốt trong nhóm hoạt động khởi tạo dự án.

A09

Khởi động dự án



Nếu dự án được duyệt ở bước A08, thì đã đến lúc các bên liên quan phía khách hàng và nhà cung cấp gặp nhau và bắt đầu dự án bằng sự kiện khởi động dự án (kick-off).

Tốt nhất bạn nên dành cả ngày cho sự kiện khởi động, ưu tiên ở đâu đó bên ngoài văn phòng. Giám đốc dự án và các thành viên còn lại trong nhóm quản

lý (nếu có) nên tạo điều kiện thuận lợi cho sự kiện và đảm bảo rằng đó là một trải nghiệm thú vị cho mọi người.

Mục đích

Cuộc họp khởi động dự án có các mục đích chính sau:

- Chính thức hóa dự án
- Giúp các bên liên quan trong và ngoài làm quen và kết nối với nhau
- Truyền đạt các thông tin cơ bản về dự án

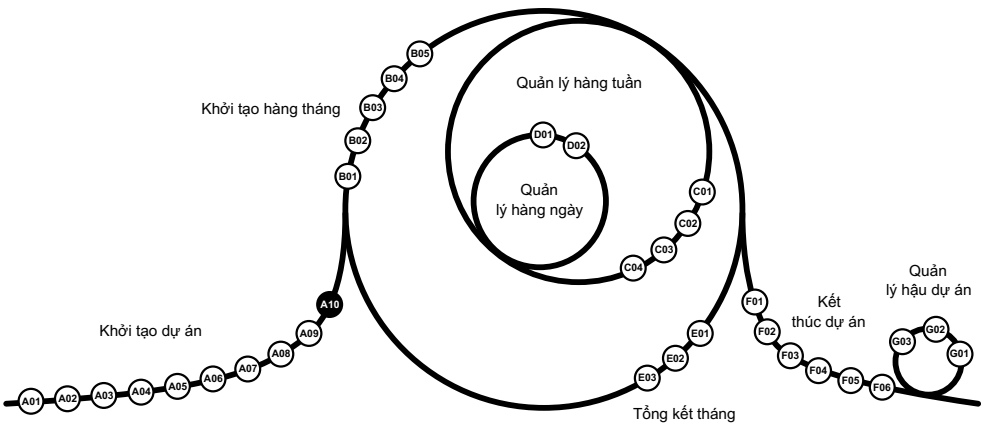
Những sai lầm phổ biến

Hãy đảm bảo sự kiện khởi động dự án không phải là một cuộc họp khô khan, nhàm chán chỉ đi qua những chi tiết của dự án mà là một trải nghiệm thú vị nhằm mục đích xây dựng đội nhóm với

nhau.

A10

Truyền thông tập trung cho dự án



Treo biểu ngữ trong văn phòng để thông báo bắt đầu dự án (hoặc điều tương tự dành cho các nhóm làm việc trực tuyến) và gửi email cho mọi người để giải thích lý do tổ chức quyết định thực hiện dự án và lợi ích là gì.

Mục đích

Trong nhiều tổ chức, các dự án bắt đầu và kết thúc mà không có dấu hiệu rõ ràng và hầu hết nhân viên (và thậm chí cả cấp quản lý) không biết phạm vi các dự án đang diễn ra. Điều này kéo theo việc mọi người chỉ tập trung vào các hoạt động chuyên môn của mình mà không có ý thức về toàn bộ dự án cũng như không điều chỉnh hoạt động cá nhân theo mục tiêu của dự án và cộng tác đúng mực với những người khác. Truyền thông tập trung cho dự án là cơ hội để tránh các vấn đề này bằng cách tạo ra sự cam kết và khuyến khích sự hợp tác.

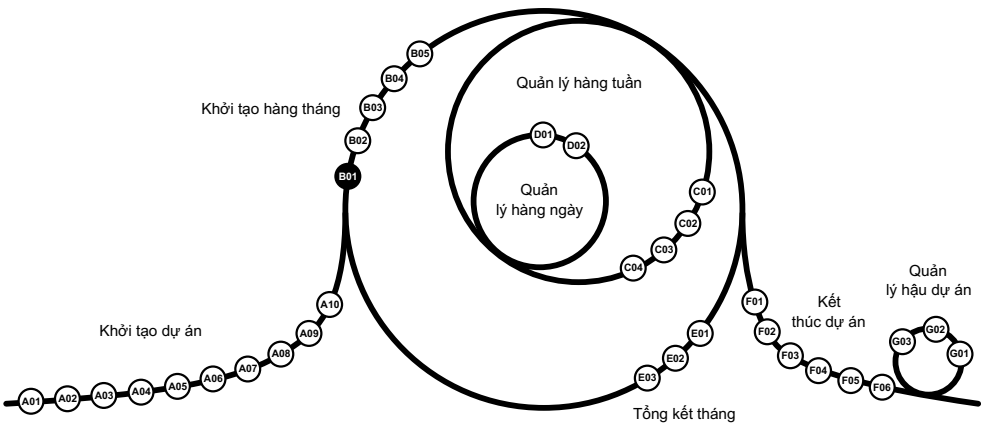
Những sai lầm phổ biến

Bạn không thể làm tốt nếu bạn không hào hứng với dự án. Và khi có hứng thú, bạn sẽ truyền lửa trong giao tiếp của mình và tạo ra cảm giác tương tự cho người khác. Hãy tránh các kiểu

truyền thông khô khan, nhàm chán.

B01

Sửa đổi và hoàn thiện các kế hoạch



Tổ chức hội thảo để sửa đổi các mặt tổng thể của toàn bộ kế hoạch, đồng thời bổ sung chi tiết và phân công thành viên thực hiện các giao phẩm cho tháng tiếp theo. Những điều chỉnh này ảnh hưởng đến **Mô tả dự án**, **Bản đồ các giao phẩm**, và **Hạng mục cần theo dõi**.

Nếu các dự án tương tự đã được thực hiện trước đó, hãy kiểm tra kho tài liệu và sử dụng thông tin đó để kế hoạch được thực tế hơn.

Biểu mẫu Mô tả tự án

Biểu mẫu hạng mục cần theo dõi

Mục đích

Các kế hoạch được tạo ra trong nhóm hoạt động khởi tạo dự án còn ở mức độ tổng thể và chưa đủ để triển khai. Chúng cần được hoàn thiện từng tháng một trong hoạt động quản lý này. Trong mọi trường hợp, tất cả các kế hoạch đều cần được điều chỉnh liên tục để phù hợp với thực tế.

Những sai lầm phổ biến

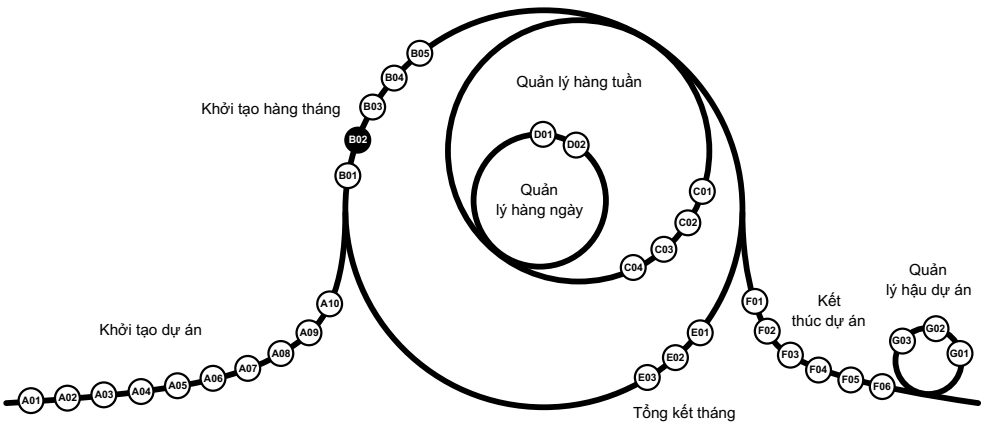
Dưới đây là một số điều cần cân nhắc

để tránh những sai lầm phổ biến nhất trong hoạt động quản lý này:

- Sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ để có một buổi hội thảo lập kế hoạch hiệu quả.
- Đừng chỉ tập trung vào chi tiết cho tháng sắp tới mà hãy đảm bảo rằng kế hoạch tổng thể cho toàn bộ dự án cũng được cập nhật.
- Đừng thêm quá nhiều chi tiết vào kế hoạch – chỉ đưa vào những gì cần thiết để đáp ứng nhu cầu thực tế.

B02

Bình duyệt hàng tháng



Hãy nhờ một giám đốc dự án hoặc một chuyên gia quản lý dự án khác trong tổ chức giúp xem lại và chấm điểm các hoạt động quản lý hàng tháng của bạn và ghi nhận vào **Bảng theo dõi sức khỏe dự án**. Nếu điểm quá thấp, hãy quay lại và lặp lại một số hoạt động quản lý trước khi tiếp tục.

Biểu mẫu Bảng theo dõi sức khỏe dự

án

Mục đích

Mục đích chính là tạm dừng và kiểm tra xem hoạt động quản lý của bạn có ổn không. Sẽ có lợi khi nhờ một người bên ngoài có cái nhìn về công việc của bạn bởi vì có thể bạn quá tập trung sâu vào công việc nên không thể nhìn thấy được một số vấn đề. Hơn nữa, đây là cơ hội để những người quản lý dự án khác trong tổ chức thấy được công việc của người khác và học hỏi từ quy trình.

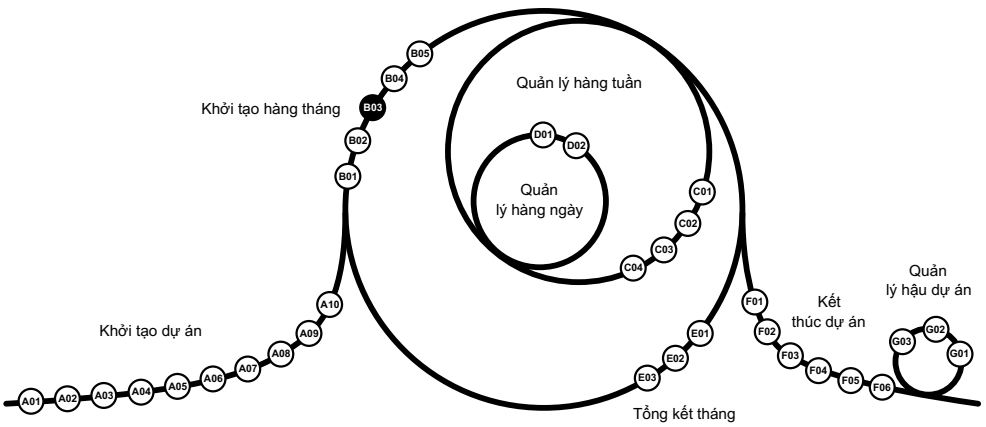
Những sai lầm phổ biến

Một rủi ro phổ biến đó là người đánh giá công việc của bạn có thể do dự khi chỉ ra vấn đề, bởi vì lo ngại điều đó bị xem là mang tính cá nhân. Tùy vào việc bạn tạo dựng mối quan hệ làm việc sao cho họ có thể thoải mái và

thành thật.

B03

Quyết định tiếp tục/dừng



Lúc này, nhà tài trợ phải đưa ra quyết định tiếp tục/dừng dựa trên kế hoạch đã sửa đổi. Họ có thể tự mình đưa ra quyết định hoặc thảo luận với những người khác như nhóm quản lý danh mục đầu tư.

Nếu quyết định dừng dự án được đưa ra, các hoạt động kết thúc dự án sẽ

được thực hiện và nhà tài trợ nên quyết định có tham gia chu kỳ quản lý hậu dự án không.

Mục đích

Mục tiêu là đảm bảo rằng dự án vẫn hợp lý và nhắc nhở mọi người rằng có một mục tiêu chung của dự án cao hơn tổng số các hoạt động chuyên môn riêng biệt gộp lại.

Những sai lầm phổ biến

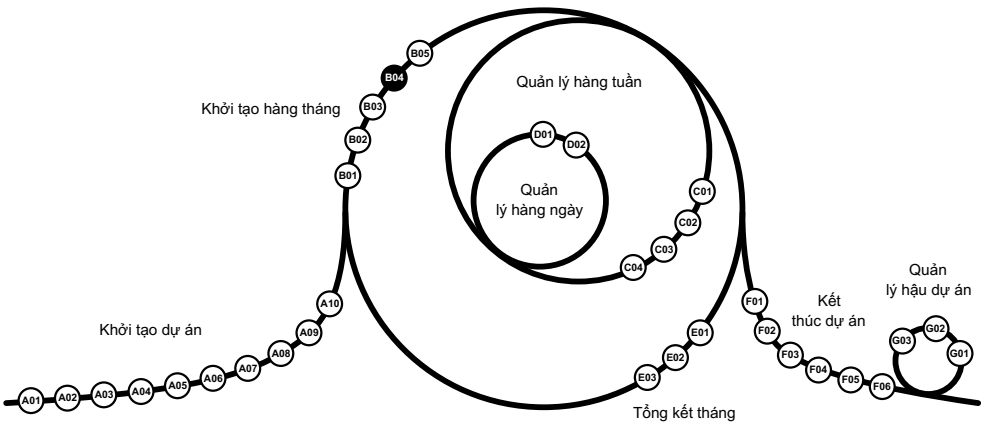
Nhà tài trợ phải nghiêm túc thực hiện hoạt động quản lý này, chứ không chỉ tự động phê duyệt dự án mà không cần kiểm tra. Điều quan trọng là cần làm cho mọi người hiểu rằng việc hủy bỏ dự án là dấu hiệu của quản lý dự án tốt.

Đôi khi, một dự án có thể hợp lý khi

được đánh giá riêng biệt, nhưng nó có thể không hợp lý bằng các dự án khả thi khác mà bạn có thể làm. Do đó, cần có một góc nhìn tổng thể khi đánh giá tính hợp lý liên tục của dự án và điều này chỉ có thể được thực hiện tốt nhất trong một hệ thống quản lý danh mục đầu tư duy nhất cho tất cả các dự án trong tổ chức.

B04

Khởi động hàng tháng



Khi bạn có được phê duyệt tại bước B03, thì đã đến lúc tổ chức cuộc họp khởi động cho chu kỳ hàng tháng.

Mục đích

Hoạt động quản lý này có hai mục đích:

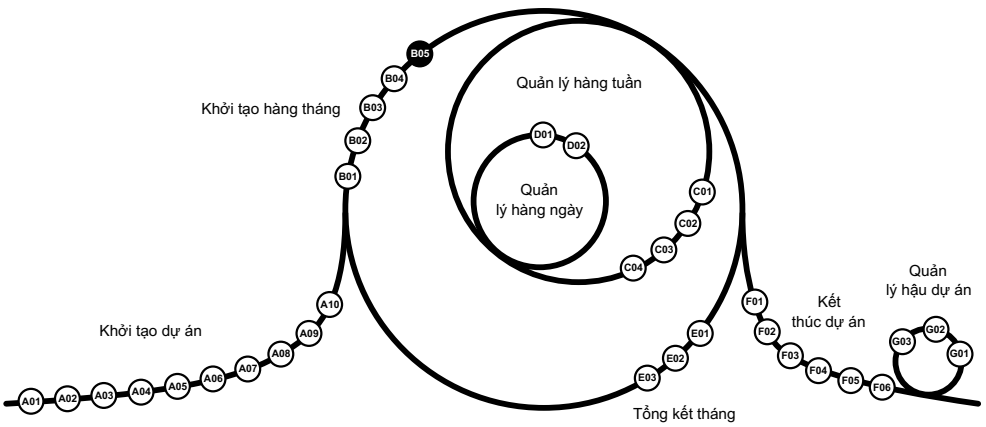
- Xây dựng đội nhóm
- Thông báo cho các bên liên quan về kế hoạch cho tháng tiếp theo

Những sai lầm phổ biến

Đừng giới hạn phần mở đầu bằng những bài phát biểu nhàm chán, khô khan và các đánh giá về tháng sắp tới mà thay vào đó, hãy tạo ra trải nghiệm thú vị cho mọi người, vì ưu tiên hàng đầu của hoạt động này là xây dựng đội nhóm. Bạn có thể tập hợp toàn bộ nhóm (cộng với các bên liên quan bên ngoài khi có thể) và tổ chức đi bộ đường dài, đi dã ngoại, v.v. và tạo điều kiện thuận lợi để đảm bảo đáp ứng được hai mục đích chính trên.

B05

Truyền thông tập trung cho dự án



Gửi thông tin cho mọi người biết về những thành tựu mong đợi trong tháng tới cũng như những rủi ro liên quan. Quan trọng là bạn phải cho mọi người biết vai trò của họ trong thành tựu chung của dự án.

Mục đích

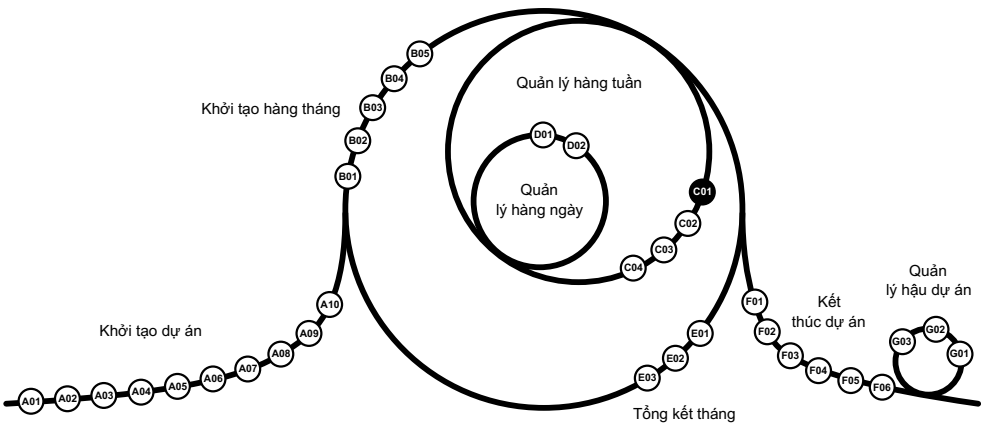
Mục tiêu chính là đảm bảo rằng những người tham gia dự án vẫn hướng theo các mục tiêu chung và cho họ thấy rằng họ không chỉ thực hiện các hoạt động chuyên môn riêng biệt mà còn đóng góp vào thành tựu chung của dự án.

Những sai lầm phổ biến

Đừng gửi chi tiết những công việc đã được lên kế hoạch, hãy gửi thông điệp ngắn gọn và rõ ràng, đồng thời tập trung vào những thành tựu mong đợi.

C01

Đo lường và báo cáo hiệu quả hoạt động



Đo lường hiệu quả hoạt động của dự án so với mục tiêu và chuẩn bị các dự báo thực tế cho các mục tiêu (ví dụ: thời gian và chi phí). Chuẩn bị một hoặc nhiều báo cáo, tập trung vào dự báo, gửi chúng cho các bên liên quan và kiểm tra lại với họ để đảm bảo rằng họ đã nhận và hiểu các báo cáo.

Kiểm tra danh sách các bên liên quan trong **Mô tả dự án** để đảm bảo mỗi thành viên đều nhận được đúng loại báo cáo. Nếu thấy định dạng hiện tại của báo cáo không phù hợp với một bên liên quan nào đó, hãy sửa lại định dạng hoặc thiết kế một dạng mới và thêm thông tin này vào danh sách các bên liên quan.

Mục đích

Mục đích chính là để biết chúng ta đang ở đâu so với các mục tiêu đã đề ra. Những mục tiêu này dùng để làm căn cứ khắc phục càng sớm càng tốt khi có sai lệch. Mục đích thứ yếu là để thông báo cho các bên liên quan về tình trạng của dự án, từ đó tạo ra niềm tin và tiềm năng hợp tác hơn nữa.

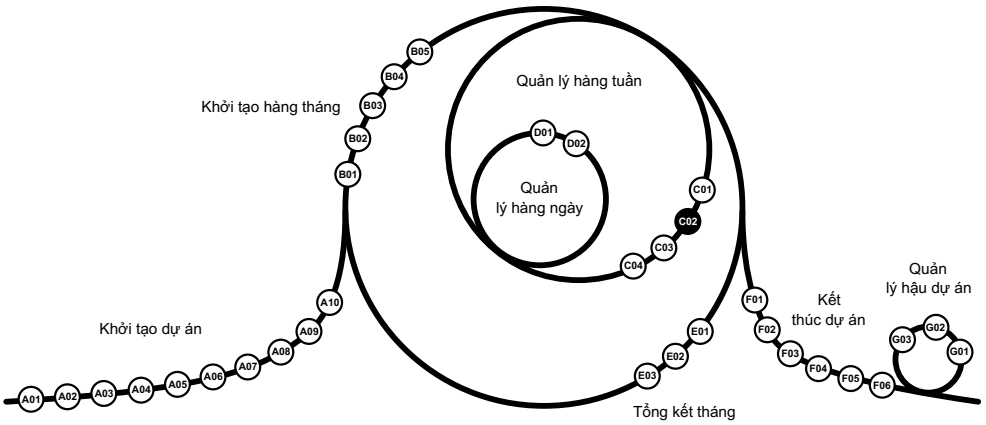
Những sai lầm phổ biến

Dưới đây là một số điều cần cân nhắc để tránh những sai lầm phổ biến nhất trong hoạt động quản lý này:

- Đừng cố gắng đo lường quá chính xác – hãy tìm mức độ chính xác tối ưu và chi tiết có thể phục vụ mục đích đo lường.
- Hãy cẩn thận với những gì bạn đo lường: Tất cả các thông số phải phù hợp với mục tiêu của dự án hơn là, chẳng hạn như, bạn đi đo lường nguồn lực đã sử dụng.
- Làm các báo cáo ngắn gọn, đơn giản, rõ ràng và tập trung vào các thước đo hiệu quả về tiến độ. Nếu bạn gửi báo cáo chi tiết cho một số bên liên quan, hãy đảm bảo bạn cũng gửi cho họ một bản tóm tắt ngắn gọn, một trang.

C02

Lập kế hoạch ứng phó với sự sai lệch



Nếu dự án của bạn có bất kỳ sai lệch nào so với mục tiêu dựa trên kết quả đo lường ở bước C01, bạn nên quản lý và cố gắng đưa chúng về đúng hướng.

Trong các trường hợp phức tạp, bạn có thể tổ chức một buổi hội thảo và kêu gọi sự trợ giúp từ tất cả hoặc một số thành viên trong việc lập kế hoạch

khắc phục sai lệch. Trong trường hợp quan trọng hoặc nhạy cảm, hãy thông báo cho nhà tài trợ, xin lời khuyên của họ và xin họ chấp thuận kế hoạch phục hồi.

Nếu không thể khắc phục sai lệch, bạn cần xin nhà tài trợ sửa đổi các mục tiêu và yêu cầu họ phê duyệt các mục tiêu sửa đổi. Đảm bảo rằng các thông tin mới đều được cập nhật vào **Mô tả dự án**.

Nếu nguyên nhân gốc rễ của sự sai lệch có thể gây ra các vấn đề tương tự trong tương lai, hãy ghi nhận nó vào **Hạng mục cần theo dõi** là một rủi ro, và lên kế hoạch phù hợp nhằm ứng phó với rủi ro đó.

Biểu mẫu Mô tả tự án

Biểu mẫu hạng mục cần theo dõi

Mục đích

Để đạt được mục tiêu của dự án, chúng ta cần khắc phục những sai lệch càng sớm càng tốt, trước khi chúng chất chồng. Quan trọng hơn, nếu chúng ta cố gắng khắc phục sai lệch và không thành công, đồng thời nhận thấy dự án có xu hướng đáng báo động, chúng ta sẽ biết rằng mục tiêu của dự án khả năng lớn không thể đạt được với các mục tiêu hiện tại và chúng ta phải điều chỉnh lại các mục tiêu đó. Khi sửa đổi, chúng có thể không còn hợp lý nữa, trong trường hợp đó dự án có thể bị hủy bỏ để tránh những tổn thất lớn hơn trong tương lai.

Những sai lầm phổ biến

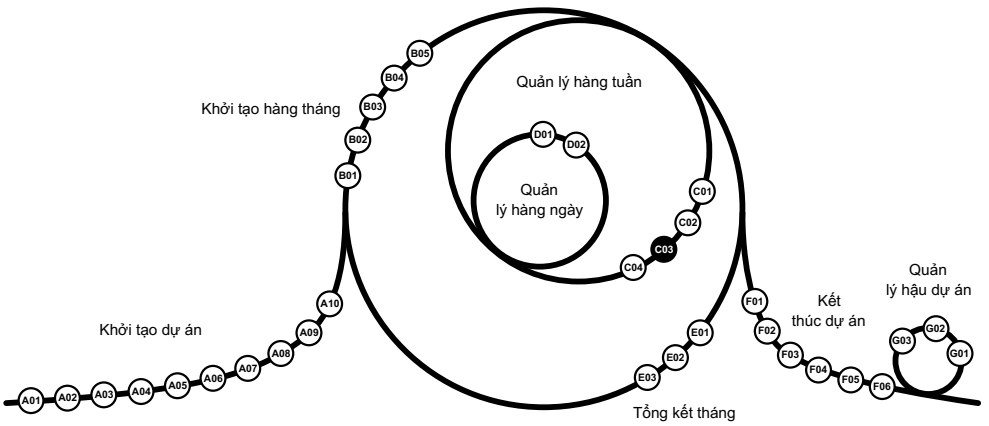
Một tuyên bố chung chung, mơ hồ, thể hiện dạng mơ ước như “Kể từ bây giờ chúng ta phải làm việc nhanh hơn

15%” không phải là một kế hoạch phục hồi. Kế hoạch phục hồi phải thực tế và bao gồm những điều có thể thực hiện được và đánh giá được.

Nếu bạn phải lựa chọn giữa việc khắc phục sai lệch và giải quyết nguyên nhân gốc rễ của sai lệch, nguyên nhân có thể gây ra vấn đề tương tự trong tương lai, hãy ưu tiên cho lựa chọn sau. Nếu không bạn sẽ liên tục phải chữa cháy.

C03

Khởi động hàng tuần



Nếu là dự án nhỏ, hãy tập hợp tất cả thành viên trong nhóm; và nếu dự án quy mô lớn, hãy tập hợp tất cả các trưởng nhóm, giám đốc dự án nhà cung cấp, thành viên nhóm quản lý và các bên liên quan quan trọng khác, nếu cần, để xem lại các nội dung sau:

- Xem lại nội dung công việc cho tuần tiếp theo.
- Xem lại các rủi ro có thể gặp trong tuần tiếp theo và những vấn đề hiện tại có thể kéo sang tuần tiếp theo, và ghi nhận chúng vào **Hạng mục cần theo dõi**.
- Khuyến khích các nhóm làm việc hạn chế ôm quá nhiều công việc cùng một lúc mà hãy tập trung hoàn thành các công việc dang dở càng sớm càng tốt, trước khi chuyển sang hạng mục tiếp theo.

Biểu mẫu Hạng mục cần theo dõi

Mục đích

Mục đích chính là đảm bảo rằng mọi người đều thống nhất và sẽ không có xung đột giữa công việc của nhóm và cá nhân.

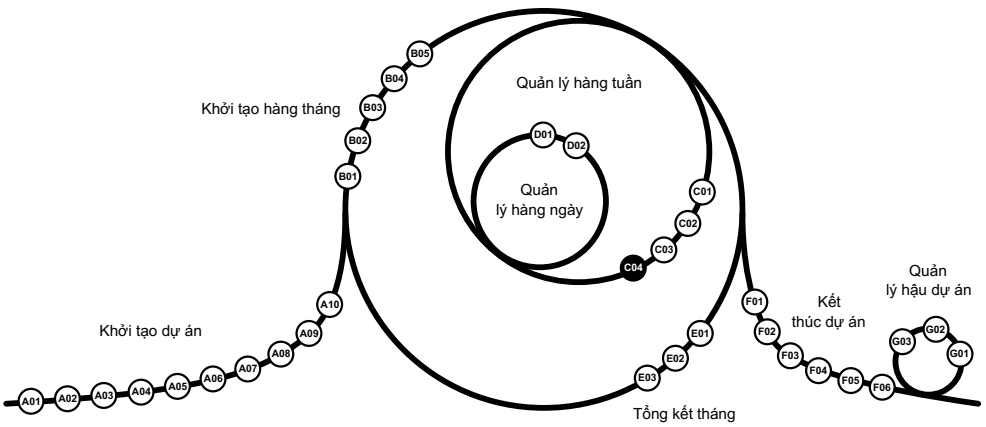
Những sai lầm phổ biến

Cân nhắc những điểm sau đây giúp bạn tránh được những sai lầm phổ biến nhất trong hoạt động quản lý này:

- Đừng sử dụng cuộc họp này để kiểm tra hiệu quả hoạt động (đã được làm ở bước C01).
- Đừng sử dụng cuộc họp này để thảo luận các hoạt động phản hồi cho rủi ro và vấn đề được phát hiện ra (đã được làm ở bước D01).
- Điều phối cuộc họp để đảm bảo không mất quá nhiều thời gian và dành đủ thời gian cho mỗi chủ đề.

C04

Truyền thông tập trung cho dự án



Gửi thông điệp ngắn gọn cho tất cả thành viên dự án và tóm tắt những gì cần được làm trong tuần tiếp theo cũng như những rủi ro có thể ảnh hưởng đến dự án và các kế hoạch ứng phó với những rủi ro đó.

Mục đích

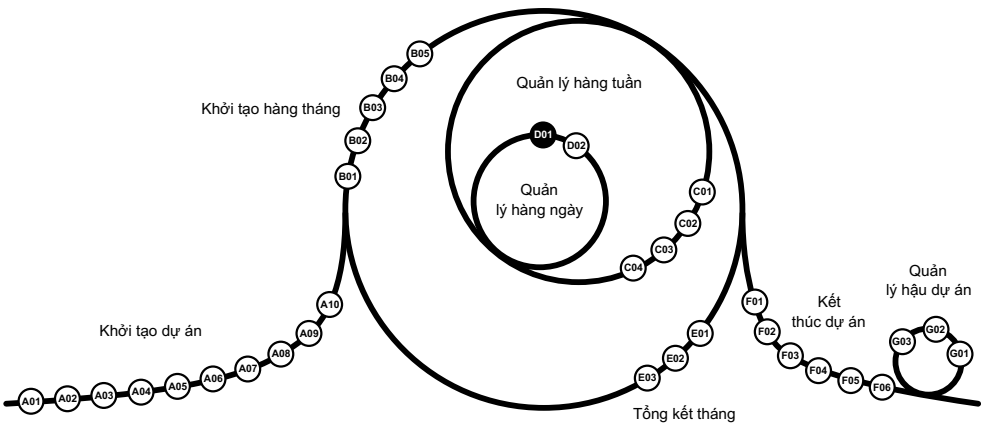
Mục đích là để đảm bảo mọi người đều thống nhất với mục tiêu chung của dự án và sẽ không có xung đột giữa công việc của các cá nhân, nhóm và nhà cung cấp.

Những sai lầm phổ biến

Đừng đi sâu vào quá chi tiết trong thông báo mà hãy ngắn gọn và tổng thể.

D01

Quản lý rủi ro, vấn đề và yêu cầu thay đổi



Chúng ta cần chủ động quản lý rủi ro, vấn đề và các yêu cầu thay đổi. Khi bạn xác định một hạng mục, bạn cần đưa vào **Hạng mục cần theo dõi** ngay lập tức. Sau đó, phân công cho một người phụ trách theo dõi, đôn đốc (một trong các thành viên trong nhóm) và bắt đầu lập kế hoạch ứng phó cho các

hạng mục đó. Bạn phải liên tục trao đổi với các thành viên trong nhóm và các bên liên quan khác để xác định rủi ro và vấn đề.

Bạn có thể nhờ sự giúp đỡ của các thành viên hoặc thậm chí một đối tượng bên ngoài để có cách ứng phó với rủi ro. Trong các trường hợp phức tạp, bạn có thể kêu gọi toàn bộ các thành viên và tạo một hội thảo để tổng hợp ý kiến của mọi người, sử dụng Trí tuệ đám đông. Trường hợp quan trọng, bạn cần làm việc với nhà tài trợ và xin phê duyệt kế hoạch ứng phó của bạn.

Biểu mẫu Hạng mục cần theo dõi

Mục đích

Mục tiêu chính là ứng phó với các rủi ro, vấn đề và yêu cầu thay đổi một cách chủ động thay vì để chúng tự

động được giải quyết. Cách này sẽ giúp chúng ta kiểm soát và có khả năng đạt được hiệu quả tốt nhất.

Dựa vào trí nhớ hoặc ghi chú tùy ý sẽ khiến bạn tiêu tốn nhiều thời gian và có nguy cơ bị quên. Đó là lý do tại sao nên có một file ghi nhận đơn giản (Hạng mục cần theo dõi) và tự chủ động ghi chú vào khi phát hiện ra rủi ro, vấn đề hoặc yêu cầu thay đổi.

Nếu tự quản lý tất cả các hạng mục sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian, chính vì vậy mà bạn cần phải phân công người phụ trách theo dõi. Bên cạnh việc giúp phân bổ công việc, nó còn giúp gắn kết mọi người vào cùng một mục tiêu.

Những sai lầm phổ biến

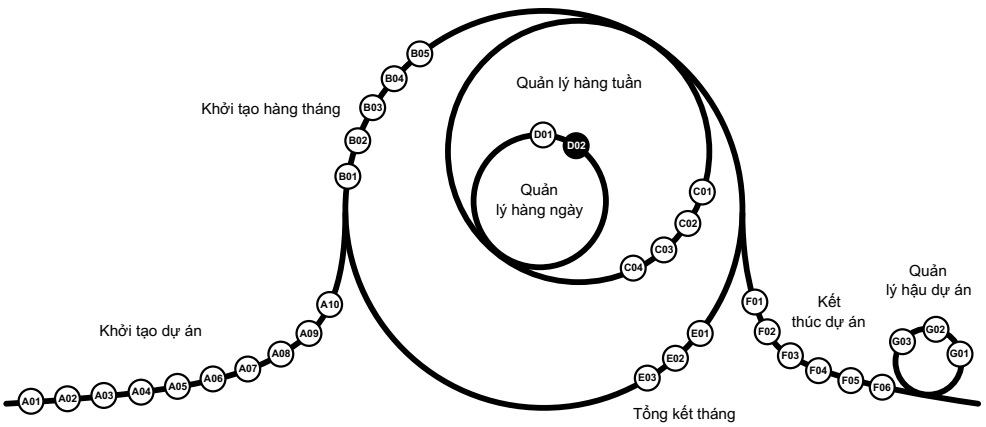
Hãy cân nhắc những nội dung sau đây để tránh những vấn đề phổ biến nhất

trong hoạt động này:

- Đừng thêm quá nhiều thông tin đánh giá vào Hạng mục cần theo dõi.
- Để đảm bảo rằng tất cả các hạng mục được hoàn thành đúng, bạn có thể xác định hạn chót và bắt buộc bản thân và mọi người phải đóng các mục trong thời gian đó.
- Tránh những ứng phó chung chung, không thể thực hiện được. Hành động ứng phó phải là thứ mà nhóm có thể thực hiện và thành viên phụ trách có thể đo lường được.
- Đừng dành toàn bộ thời gian để chữa cháy (quản lý vấn đề) mà không chú ý đến rủi ro, vì những rủi ro không được quản lý là nguyên nhân chính gây ra các vấn đề trong tương lai.

D02

Chấp nhận các giao phẩm đã hoàn thành



Khi các sản phẩm bàn giao (hay còn gọi là giao phẩm) được phân công cho trưởng nhóm và giám đốc dự án nhà cung cấp hoàn thành là lúc giám đốc dự án xem xét và phê duyệt nhanh. Phê duyệt trong hoạt động quản lý này là chấp nhận sơ bộ.

Trường hợp có các giao phẩm quan

trọng hoặc chính yếu, nếu có thể, hãy trình lên nhà tài trợ và khách hàng phê duyệt.

Mục đích

Có quá nhiều công việc đang thực hiện sẽ gây ra nhiều vấn đề – lãng phí tài nguyên, có thể làm giảm chất lượng và làm giảm khả năng hoàn thành dự án. Nếu có thể, thay vì làm quá nhiều việc cùng một lúc, bạn cần khuyến khích mọi người hoàn thành và đóng một hạng mục trước khi chuyển sang hạng mục tiếp theo.

Những sai lầm phổ biến

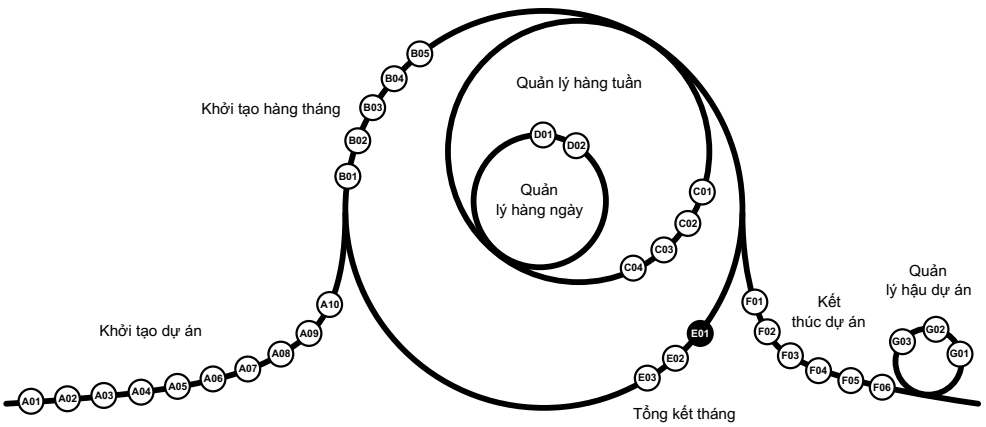
Việc phê duyệt một giao phẩm hàm chứa một trách nhiệm và một số giám đốc dự án có thể trì hoãn chấp nhận để trốn tránh trách nhiệm này. Điều này phản tác dụng và nên tránh. Đừng sợ

phải chịu trách nhiệm. Có thể, một số giao phẩm bạn đã chấp nhận sẽ có vấn đề nào đó trong tương lai, nhưng những vấn đề đó không lớn bằng việc có quá nhiều giao phẩm đang nằm chờ xem xét và phê duyệt trong dự án.

Nhiều giao phẩm đến trạng thái gần như hoàn thiện và sau đó gặp sự cố do một số khó khăn nhỏ. Bạn có thể muốn ghi nhận là hoàn thành vì hầu hết công việc đã hoàn thành, nhưng bạn không nên làm vậy – bạn chỉ nên phê duyệt những giao phẩm đã hoàn thành.

E01

Đánh giá sự hài lòng của các bên liên quan



Gửi bảng câu hỏi cho các thành viên trong nhóm và khách hàng, nhà cung cấp hoặc các bên liên quan bên ngoài khác để đánh giá sự hài lòng của họ với dự án trong tháng. Ghi nhận kết quả vào **Bảng theo dõi sức khỏe dự án**. Đảm bảo rằng các đánh giá được ẩn danh.

Biểu mẫu Bảng theo dõi sức khỏe dự án

Mục đích

Điều quan trọng là phải thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng để tìm ra vấn đề và giải quyết chúng càng sớm càng tốt, thay vì chờ đợi những kết quả không mong muốn trong tương lai. Đánh giá này không chỉ giới hạn ở khách hàng – bạn cũng nên chú ý đến các thành viên trong nhóm vì sự hài lòng của họ có tác động đáng kể đến dự án.

Và quan trọng là các đánh giá phải được ẩn danh. Nếu không, một số người có thể không thoải mái bày tỏ suy nghĩ thực sự của mình về dự án.

Những sai lầm phổ biến

Đừng giới hạn việc đánh giá sự hài

lòng của khách hàng ở một số người đại diện không thôi – mà hãy đánh giá tất cả những ai có ảnh hưởng.

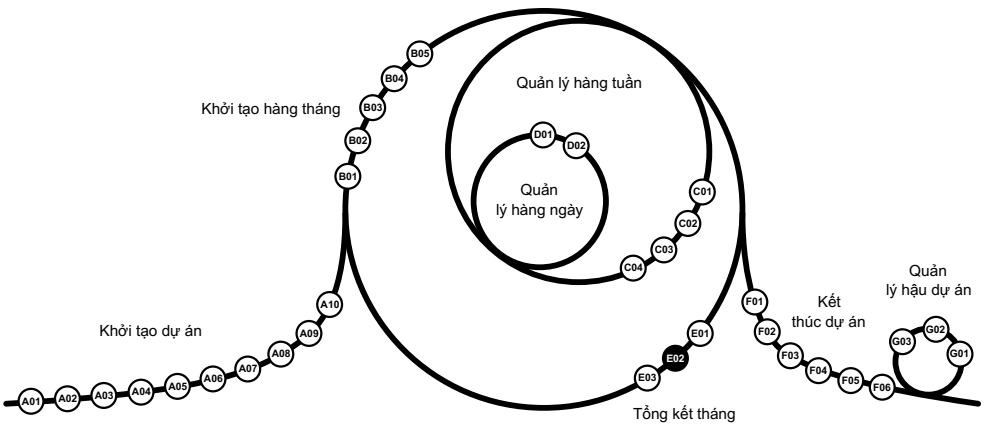
Để các bên liên quan dễ dàng phản hồi, bạn đừng đưa quá nhiều câu vào bảng hỏi.

Thậm chí khi bạn cố gắng thiết kế bảng hỏi ẩn danh, nếu chỉ có một vài người trả lời, một số phản hồi có thể bị nhận ra từ ai. Nếu điều này xảy ra, hãy cố gắng lờ đi những mục bị nhận ra, và đừng bao giờ sử dụng chúng trong tương lai. Bằng không, một số người sẽ không còn tin tưởng vào việc ẩn danh khi đánh giá nữa.

Trường hợp nếu có xảy ra, để đảm bảo bạn không nhìn vào các thông tin bị nhận ra từ ai, hãy tập trung vào dữ liệu tổng hợp và không nhìn vào từng câu trả lời riêng lẻ.

E02

Rút ra bài học và kế hoạch cải tiến



Sau khi tổng hợp các đánh giá về sự hài lòng, hãy mời tất cả thành viên trong nhóm và tổ chức một hội thảo để lên kế hoạch cải tiến dựa trên kết quả đánh giá có được và chia sẻ những bài học trong tháng. Ghi nhận lại tất cả vào **Hạng mục cần theo dõi** và phân công thành viên phụ trách các công việc tiếp

theo cho từng mục.

Biểu mẫu Hạng mục cần theo dõi

Mục đích

Hội thảo này có 2 mục đích chính: Lên kế hoạch cải tiến hiệu quả và xây dựng đội nhóm.

Tốt hơn bạn nên tổ chức hội thảo để lên kế hoạch cải tiến thay vì tự làm một mình, bởi vì Trí tuệ đám đông có thể giúp bạn tổng hợp được kế hoạch tốt hơn, và bạn cũng nhận được sự đồng thuận từ các thành viên.

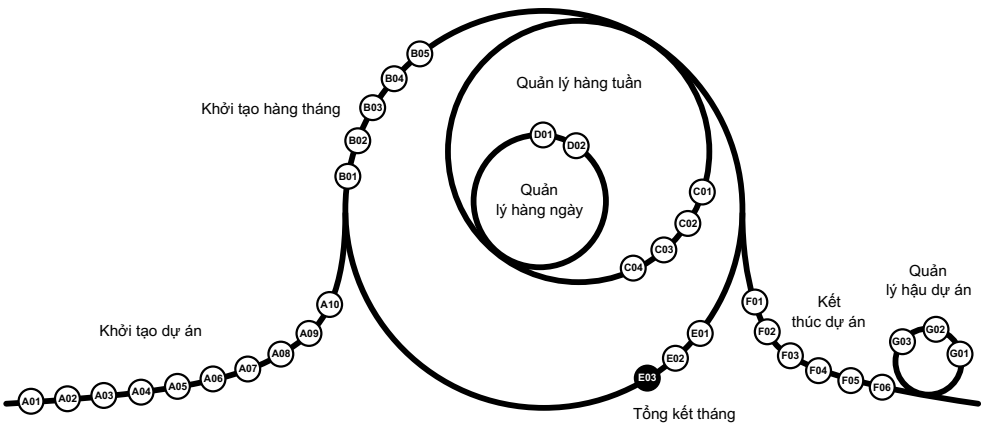
Những sai lầm phổ biến

Cân nhắc những điểm sau đây để tránh những vấn đề phổ biến nhất trong hoạt động này:

- Bạn chỉ có thể nhận được kết quả phù hợp từ hội thảo khi nó được tổ chức đúng cách. Bạn có thể sử dụng các kỹ thuật như Phương pháp Delphi trong hoạt động điều phối hội thảo.
- Khi có thể, hãy thu thập ý kiến một cách ẩn danh để đảm bảo rằng người tham gia cảm thấy thoải mái và có thể tự do bày tỏ ý kiến của mình. Bạn có thể sử dụng một ứng dụng phần mềm thích hợp để đảm bảo tính ẩn danh và cũng để tăng tốc quá trình.
- Hãy tránh hiệu ứng mỏ neo đối với một hoặc một số ý tưởng, và áp dụng các khuôn khổ trung lập cho các vấn đề.

E03

Truyền thông tập trung cho dự án



Hãy thông tin đến các thành viên trong nhóm về thành tựu đạt được của dự án trong tháng và cảm ơn vì những đóng góp của họ.

Mục đích

Hoạt động này giúp nhắc nhở mọi

người tập trung vào mục tiêu chung hơn là các hoạt động riêng lẻ. Khi được thực hiện đúng cách, hoạt động này sẽ giúp đoàn kết nhóm.

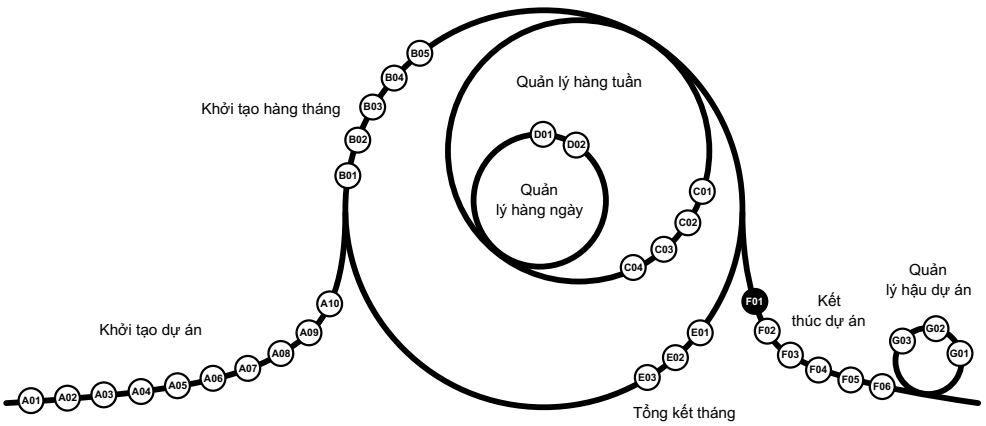
Những sai lầm phổ biến

Hãy luôn ghi nhớ những điều sau để tránh những sai lầm phổ biến:

- Tập trung vào các thành tựu đã đạt được hơn là lượng công việc đã hoàn thành.
- Thông điệp cần rõ ràng và tránh kiểu sáo rỗng khuôn mẫu.
- Thông điệp cần ngắn gọn – tốt nhất nên một vài dòng.

F01

Bàn giao sản phẩm



Khi dự án hoàn thành, chúng ta cần được sự phê duyệt và bàn giao lại sản phẩm cho nội bộ hoặc khách hàng bên ngoài. Trường hợp hủy dự án, có thể cần hoặc không cần bàn giao.

Đôi khi, khách hàng chấp nhận sản phẩm nhưng với điều kiện có danh sách công việc bổ sung cần được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất

định. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể tiến hành đóng dự án, đồng thời bàn giao các hoạt động còn lại cho nhóm hỗ trợ/bảo trì.

Mục đích

Mục tiêu là có sự phê duyệt và bàn giao chính thức sản phẩm, đây là điều kiện tiên quyết để đóng dự án. Bạn hãy nhớ rằng có dự án gần như sắp hoàn thành nhưng lại bị đóng băng ở giai đoạn cuối là một lãng phí nguồn lực và khiến cho việc quản lý danh mục của bạn phức tạp. Tốt nhất là nên đóng chúng lại trước khi chuyển sang những nổ lực mới.

Những sai lầm phổ biến

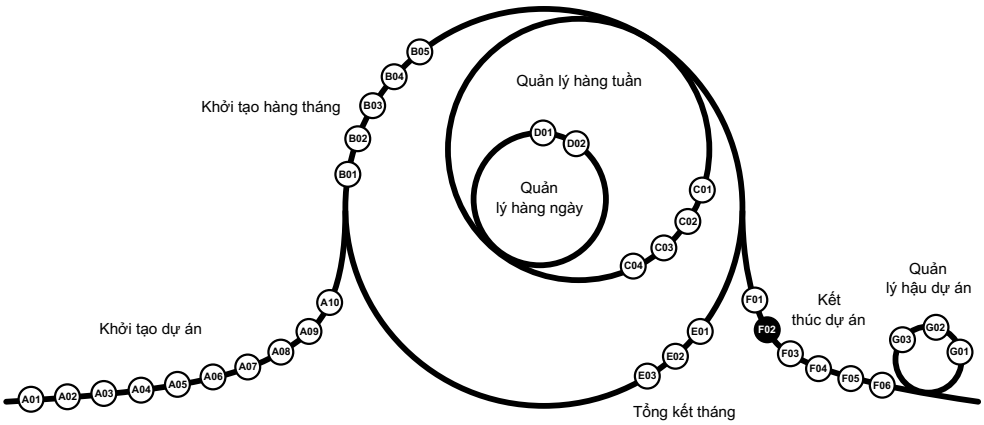
Hoạt động quản lý này là bước kết thúc chính trong dự án và nó có thể phức tạp và tốn thời gian nếu bạn không

thực hiện nghiêm túc các bước đóng trung gian.

Khi có thể, hãy yêu cầu nhà tài trợ và khách hàng chấp nhận và phê duyệt các giao phẩm chính của dự án ngay khi chúng hoàn thành, thay vì đợi đến cuối dự án. Điều này sẽ giúp đơn giản hóa bước kết thúc dự án.

F02

Đánh giá sự hài lòng của các bên liên quan



Gửi bảng câu hỏi ẩn danh cuối cùng về mức độ hài lòng cho các bên liên quan nội bộ và bên ngoài và ghi nhận kết quả vào **Bảng theo dõi sức khỏe dự án**. Nếu bảng hỏi hàng tháng chỉ tập trung vào một tháng duy nhất, thì đánh giá cuối cùng này nói về toàn bộ dự án.

Biểu mẫu Bảng theo dõi sức khỏe dự

án

Mục đích

Tại thời điểm này, bạn không thể làm gì để cải thiện sự hài lòng của các bên liên quan và mục đích chính của việc đánh giá là ghi nhận để phân tích sâu hơn về dự án và rút ra bài học kinh nghiệm để sử dụng trong tương lai.

Những sai lầm phổ biến

Đừng giới hạn việc đánh giá sự hài lòng của khách hàng ở một số người đại diện không thôi – mà hãy đánh giá tất cả những ai có ảnh hưởng.

Để các bên liên quan dễ dàng phản hồi, bạn đừng đưa quá nhiều câu vào bảng hỏi.

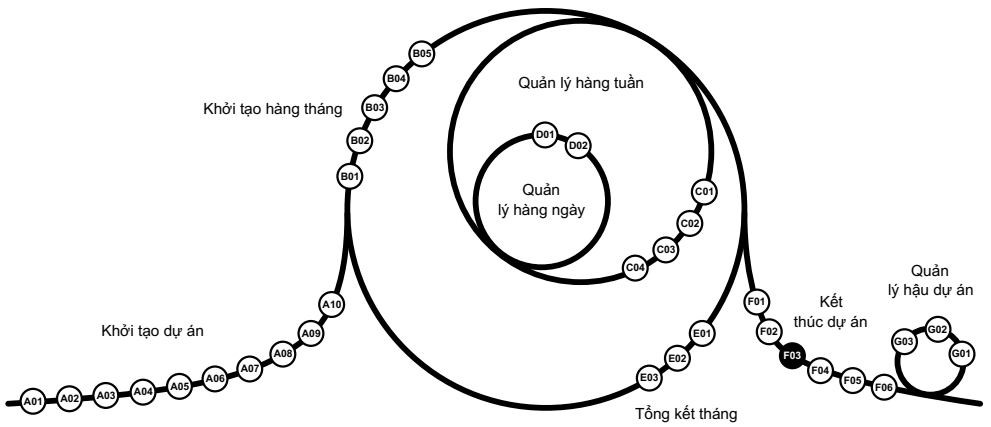
Thậm chí khi bạn cố gắng thiết kế bảng

hỏi ẩn danh, nếu chỉ có một vài người trả lời, một số phản hồi có thể bị nhận ra từ ai. Nếu điều này xảy ra, hãy cố gắng lờ đi những mục bị nhận ra, và đừng bao giờ sử dụng chúng trong tương lai. Bằng không, một số người sẽ không còn tin tưởng vào việc ẩn danh khi đánh giá nữa.

Trường hợp nếu có xảy ra, để đảm bảo bạn không nhìn vào các thông tin bị nhận ra từ ai, hãy tập trung vào dữ liệu tổng hợp và không nhìn vào từng câu trả lời riêng lẻ.

F03

Bình duyệt nhóm hoạt động kết thúc dự án



Hãy nhờ một giám đốc dự án hoặc chuyên gia quản lý dự án khác trong tổ chức của bạn đánh giá các hoạt động quản lý của bạn và ghi kết quả vào **Bảng theo dõi sức khỏe dự án** .Nếu điểm quá thấp, hãy điều chỉnh một số hoạt động quản lý rồi quay lại hoạt động này.

Mục đích

Bình duyệt này được thực hiện bởi 2 lý do:

- Nhằm đảm bảo rằng bạn đã sẵn sàng để kết thúc nhóm hoạt động này cũng như toàn bộ dự án.
- Nhằm đúc kết các thông tin hữu ích, dùng để cải thiện hệ thống quản lý dự án của toàn công ty. Mặc dù điểm số của một dự án rất quan trọng nhưng xu hướng điểm số trong tập hợp các dự án của bạn ở công ty còn quan trọng hơn.

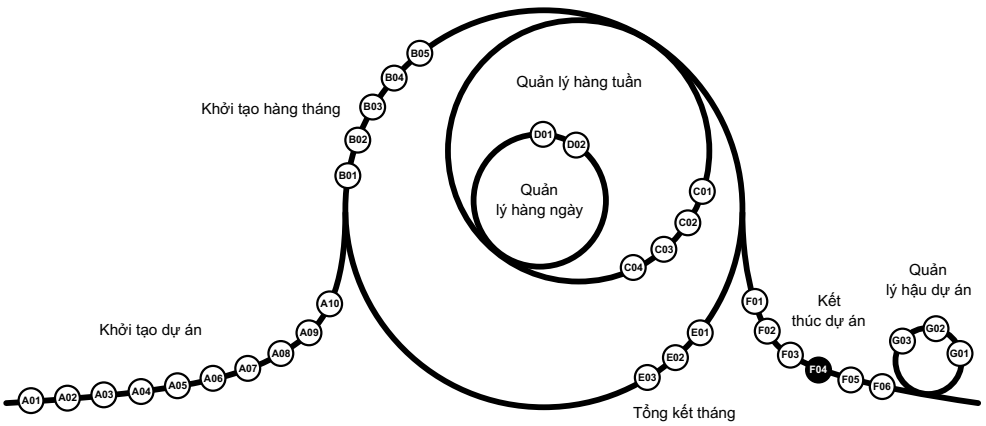
Những sai lầm phổ biến

Một rủi ro phổ biến đó là người đánh giá công việc của bạn có thể do dự khi chỉ ra vấn đề, bởi vì lo ngại điều đó bị xem là mang tính cá nhân. Tùy vào việc bạn tạo dựng mối quan hệ làm

việc sao cho họ có thể thoải mái và thành thật.

F04

Lưu trữ tài liệu dự án



Như vậy chúng ta sắp kết thúc dự án, và đã đến lúc lưu trữ tất cả tài liệu dự án.

Mục đích

Kho lưu trữ phải an toàn và sẵn có cho những người có thẩm quyền được truy cập trong tương lai, để họ luôn có thể sử dụng thông tin này trong các dự án

của mình thay vì phải “phát minh lại cái bánh xe”. Hệ thống quản lý danh mục đầu tư có thể cũng sẽ cần kiểm tra thông tin này trong tương lai để phân tích chi tiết hơn về các dự án đã thực hiện.

Những sai lầm phổ biến

Dưới đây là những điều quan trọng nhất cần cân nhắc:

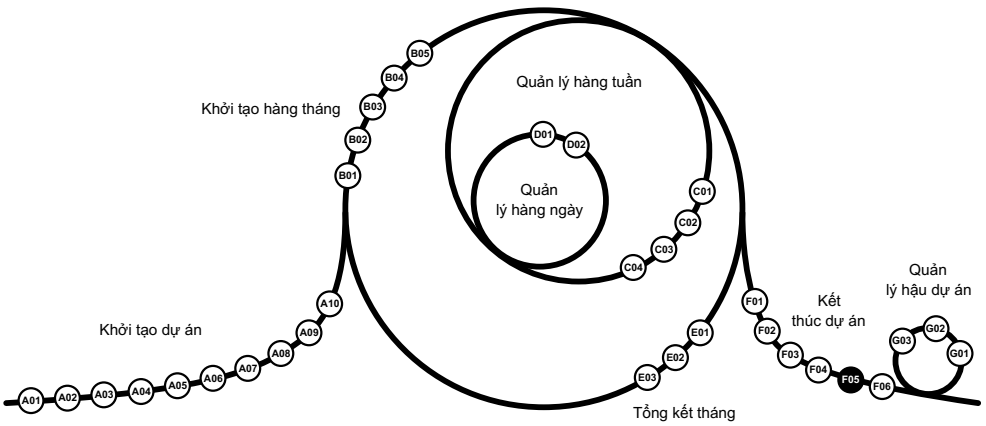
- Đảm bảo rằng kho lưu trữ ở một nơi duy nhất và các tập tin không bị phân tán.
- Đảm bảo các tập tin thuộc dạng read-only (không được phép chỉnh sửa).
- Đảm bảo rằng có sẵn hệ thống sao lưu để tài liệu không bị mất.

- Đảm bảo rằng lưu trữ an toàn và chỉ những người được cấp quyền mới truy cập được.

Ngoài những điều trên, một vấn đề thường gặp là văn bản thường không đủ rõ ràng và chỉ những người tích cực làm việc với tài liệu đó mới có thể hiểu chúng ở đúng thời điểm và đúng ngữ cảnh. Vì vậy, hãy đảm bảo rằng tất cả các tài liệu đều rõ ràng và đơn giản để bất kỳ ai chưa quen với bối cảnh chính xác của dự án đều có thể hiểu được. Việc này cũng giúp ích cho bạn trong các dự án dài hơi vì có khi nội bộ cũng khó hiểu được tài liệu do chính họ viết ra sau một vài tháng.

F05

Ăn mừng!



Giờ là lúc tổ chức ăn mừng cho các thành viên trong nhóm dự án hoặc cho toàn bộ tổ chức. Sau hoạt động quản lý này, nhóm dự án sẽ được giải tán.

Mục đích

Đây là một hoạt động đầu tư cho các dự án trong tương lai, vì nó nhắc nhở mọi người rằng tất cả họ đều đang

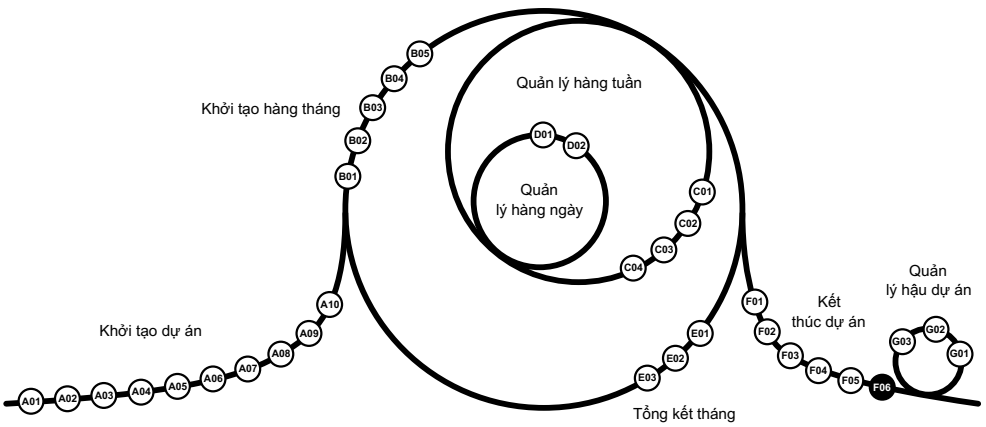
hướng tới cùng một mục tiêu.

Những sai lầm phổ biến

Hãy đảm bảo rằng đó là một sự kiện đáng nhớ và thú vị chứ không phải là một sự kiện công ty khô khan với những bài phát biểu dài dòng.

F06

Truyền thông tập trung cho dự án



Lúc này, nhà tài trợ gửi thông điệp đến mọi người trong tổ chức, thông báo kết thúc dự án và cảm ơn tất cả các thành viên trong nhóm dự án.

Mục đích

Có 2 mục đích cho hoạt động quản lý

này:

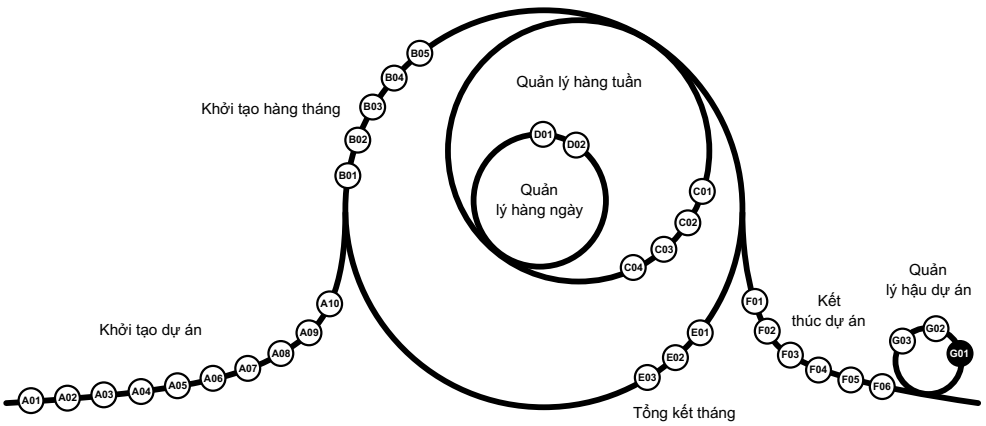
- Nó thể hiện sự trân trọng đối với các thành viên trong nhóm dự án, điều này thúc đẩy họ tiếp tục cống hiến cho các dự án trong tương lai.
- Nó giúp thông tin đến mọi người về các dự án mà công ty đang thực hiện và giúp họ thống nhất với mục tiêu chung của tổ chức.

Những sai lầm phổ biến

Thông điệp cần ngắn gọn và rõ ràng. Nếu dự án bị hủy hoặc không thành công, hãy đảm bảo rằng thông điệp của bạn mang tính tích cực và khuyến khích mọi người mong đợi những dự án tốt hơn trong tương lai.

G01

Đánh giá lợi ích



Nhà tài trợ (hoặc người thay mặt nhà tài trợ) cần dành một vài giờ trong mỗi chu kỳ sau dự án để đo lường lợi ích thu được từ dự án.

Ngoài **lợi ích mong đợi**, nhà tài trợ cũng nên tích cực tìm kiếm các **lợi ích ngoài mong đợi**, **lợi ích tiềm năng**, cũng như những **bất lợi**.

Mục đích

Chúng ta cần đánh giá lợi ích của dự án vì các lý do sau:

- Đây là lời nhắc nhở dành cho các nhà tài trợ và các bên liên quan khác rằng các dự án được thực hiện nhằm tạo ra lợi ích.
- Nó giúp chúng tôi hiểu môi trường của mình và sẽ có thể thực tế hơn trong các dự án trong tương lai.
- Nó giúp chúng ta tìm cách gia tăng lợi ích (G02).

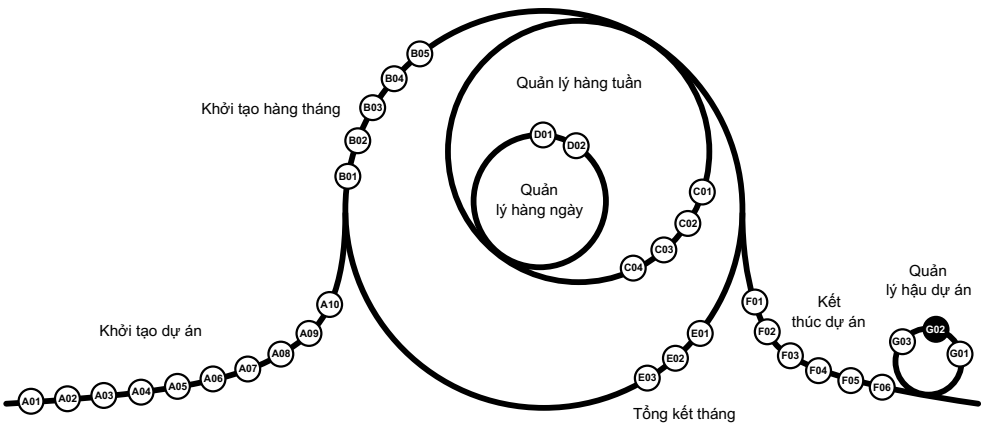
Những sai lầm phổ biến

Bạn có thể tránh mắc phải những sai lầm phổ biến nhất bằng cách cân nhắc những điều sau:

- Nhà tài trợ có thể nhờ người khác đánh giá lợi ích, nhưng nhà tài trợ phải có sự giám sát đầy đủ đối với hoạt động này và coi nó là một hoạt động quản lý quan trọng thuộc về cấp quản lý cao hơn.
- Một mô tả dài dòng, mơ hồ về các lợi ích sẽ không mang lại giá trị nào. Kết quả có thể ở mức tổng thể và mang tính xác suất, nhưng nó phải có ý nghĩa và có khả năng được sử dụng trong G02.
- Hãy nhớ rằng lợi ích không chỉ giới hạn ở tiền bạc mà các lợi ích khác như danh tiếng, thị phần, cơ hội và kiến thức thu được cũng cần được xem xét.

G02

Tìm kiếm các ý tưởng mới



Sau khi đánh giá các lợi ích tại (G01), nhà tài trợ nên kiểm tra xem liệu có cách nào để làm chúng tăng lên hay không. Kết quả có thể là những hoạt động nhỏ được giao cho các nhóm vận hành hoặc những thay đổi lớn có thể trở thành những dự án mới trong tương lai.

Mục đích

Công việc chính của dự án đã hoàn thành và bạn xứng đáng được hưởng lợi từ nó. Tuy nhiên, một số lợi ích tiềm năng không được nhìn nhận một cách tự động trừ khi bạn thực hiện các hành động đặc biệt sau khi kết thúc dự án và vì vậy đừng bỏ lỡ cơ hội này.

Mặt khác, việc đánh giá lợi ích của các dự án trước đó là nguồn ý tưởng tuyệt vời cho các dự án trong tương lai và tốt nhất nên thực hiện một cách có cấu trúc.

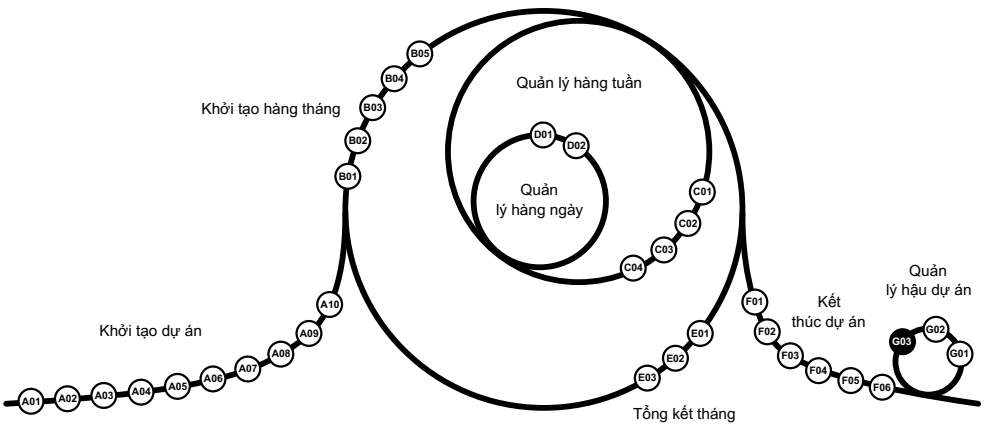
Những sai lầm phổ biến

Hãy cân nhắc những điều sau đây để tránh những vấn đề phổ biến nhất trong hoạt động này:

- Tránh những tuyên bố không thể thực hiện được. Thay vào đó, hãy tập trung thiết kế các giải pháp thực tế, có thể thực hiện và đánh giá được.
- Bạn không cần phải tự mình thực hiện hoạt động quản lý này – hãy mời người khác tham gia cùng và cùng nhau quyết định.
- Đừng hạn chế ở việc đánh giá lợi ích của từng dự án một cách tách biệt – đôi khi sẽ hiệu quả nhất nếu bạn (và những người khác chịu trách nhiệm về các dự án khác) cùng nhau đánh giá lợi ích của nhiều dự án. Chỉ cần lưu ý rằng lợi ích của từng dự án mà bạn chịu trách nhiệm được đánh giá theo cách này hay cách khác.

G03

Truyền thông tập trung cho dự án



Hãy gửi thông điệp ngắn gọn để thông báo những lợi ích thu được từ dự án và kế hoạch cải thiện chúng. Thông tin này có thể được chia sẻ với một nhóm nhỏ những người được ủy quyền trong tổ chức (ví dụ: các trưởng phòng và giám đốc) hoặc với tất cả mọi người. Gợi ý là bạn nên chia sẻ với tất cả mọi

người.

Mục đích

Đây là lời nhắc nhở liên tục cho người nhận rằng các dự án được thực hiện vì lợi ích của họ và họ cần cân nhắc điều này trong các dự án hiện tại và tương lai.

Những sai lầm phổ biến

Cân nhắc những điều sau đây giúp bạn tránh gặp những vấn đề phổ biến nhất:

- Đừng coi mọi thứ là bí mật mà hãy chia sẻ thông tin với toàn bộ tổ chức khi có thể.
- Thông điệp cần súc tích, rõ ràng.

- Nếu bạn chịu trách nhiệm cho nhiều dự án nhỏ, bạn có thể kết hợp các báo cáo thành một, nhưng hãy đảm bảo rằng mọi dự án đều được đề cập.