

BÀI 4

CÁC NGUYÊN LÝ QUẢN LÝ

DỰ ÁN PHẦN MỀM

ThS. Thạc Bình Cường

TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

Công ty sản xuất và phân phối các sản phẩm đồ thể thao trượt tuyết RMO quyết định dự án xây dựng phần mềm triển khai bán hàng qua mạng qua thư điện tử và điện thoại. Hiện tại công ty không biết bắt đầu từ đâu? Các quá trình triển khai như thế nào? Các vấn đề như chất lượng, kiểm thử, quản lý các rủi ro, các thay đổi, quản lý cấu hình ... là các yếu tố quan trọng cho sự thành công của dự án. Các nguyên lý quản lý dự án phần mềm trong bài này là kim chỉ nam cho các hoạt động của dự án.



Anh/chị hay cho biết các nguyên lý quản lý dự án bao gồm các lĩnh vực gì?

MỤC TIÊU

Trình bày các nguyên lý chung về quản lý dự án.

Cách tạo các mẫu, xây dựng dự án của kiến trúc cụ thể.

Lập được kế hoạch cho dự án cụ thể.

NỘI DUNG

- 1 Thu thập và đánh giá hiện trạng
- 2 Họp
- 3 Quản lý cấu hình
- 4 Kiểm soát thay đổi
- 5 Quản lý chất lượng
- 6 Quản lý rủi ro
- 7 Lập kế hoạch

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG

- Thu thập hiện trạng là dùng mọi phương sách để xác định xem các công việc (nói riêng) và toàn bộ dự án (nói chung) hiện nay đang tiến triển thế nào.
- Các bước thực hiện:
 - Thu thập các dữ liệu về hiện trạng theo định kỳ (một hoặc hai tuần). Công bố cho cán bộ tổ dự án biết;
 - Thu thập dữ liệu hiện trạng từ mọi thành viên của tổ dự án;
 - Tránh đưa ra đánh giá (vội vã) khi thu thập dữ liệu (cần phân tích kỹ lưỡng);
 - Làm tài liệu tổng hợp (tốt nhất là tổng hợp từ các tài liệu, báo cáo điện tử).
- Mục đích của đánh giá:
 - Làm rõ sự khác biệt *dự kiến* và *thực tế*;
 - Khác biệt có thể là xấu hoặc tốt;
 - Khác biệt không nhất thiết là tốt hay xấu (tùy từng trường hợp cụ thể):
 - Sai biệt lịch biểu = ngày bắt đầu và kết thúc theo kế hoạch;
 - Ngày bắt đầu và kết thúc thực tại;
 - Sai biệt ngân sách;
 - Sai biệt chi phí = chi phí ngân sách - chi phí thực tế.

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

Ví dụ: Hiện trạng dự án:

Gửi tới: Trưởng nhóm				
Từ: _____				
Copy: _____				
Tuần kết thúc: _____				
Kế hoạch dự án: _____				
Số hiệu công việc	Mô tả các công việc được phân công trong tuần	Ngày bắt đầu/kết thúc thực tế	Số giờ thực tế	Số giờ còn lại
Tổng				
Số hiệu công việc	Mô tả các công việc được phân công trong tuần	Ngày bắt đầu/kết thúc thực tế	Số giờ dự tính cho tuần	
Ghi chú _____				

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

Ví dụ: Phân công nhiệm vụ:

Tên dự án:		Ngày:
Tên/số nhiệm vụ:	Tên kết quả bàn giao:	
Mô tả kết quả bàn giao:		
Người được giao nhiệm vụ ký		
Tên	Ngày	Ghi chú
Người sử dụng ký		
Tên	Ngày	Ghi chú
Quản lý chất lượng ký		
Tên	Ngày	Ghi chú
Trưởng nhóm ký		
Tên	Ngày	Ghi chú
<i>Nếu không kèm theo sản phẩm, ghi nơi lưu trữ:</i>		
Dành riêng cho văn phòng dự án		
Đã nhận sản phẩm?	YES/NO	Ghi chú:
Thời gian dành thêm= 0	YES/NO	Ghi chú :
Công việc đã kết thúc?	YES/NO	Ghi chú:

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

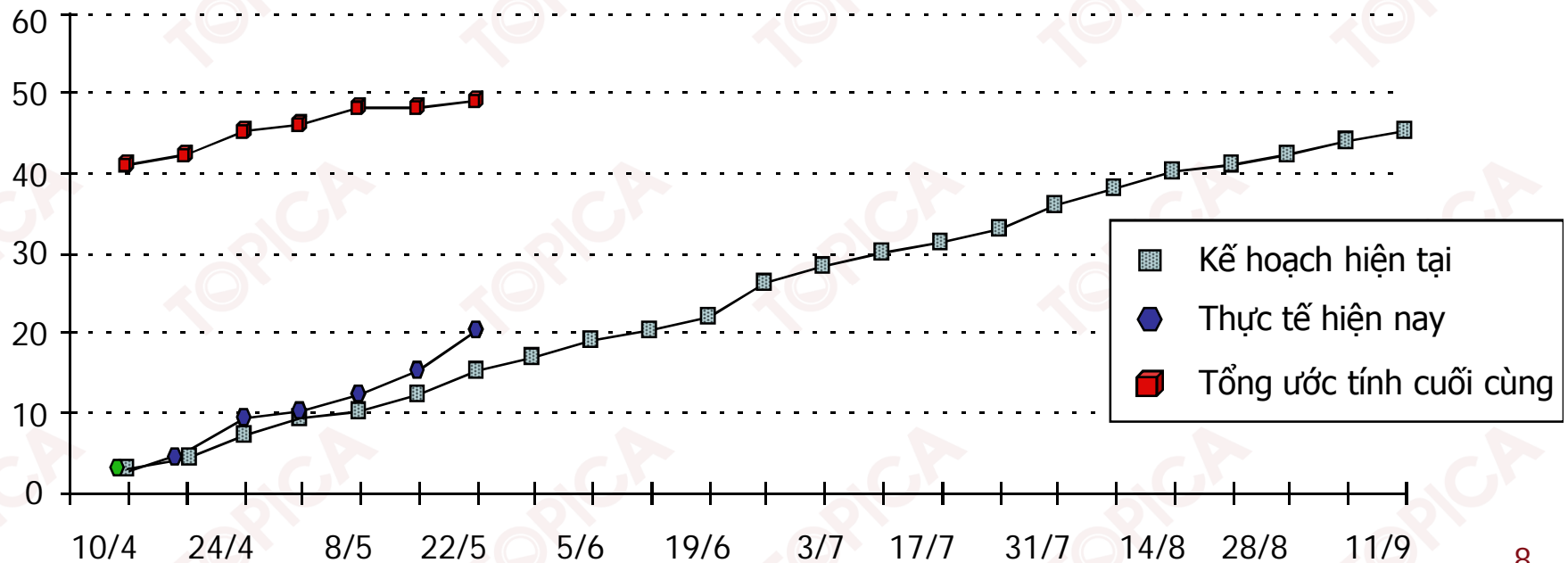
- Ví dụ: Kết quả bàn giao – Mốc thực hiện:

Dự án: XXXXX		Ngày báo cáo: dd/mm/yy			
Mốc hoàn thành	Ngày kết thúc		Hiện trạng	Ghi chú	Sự kiện
	Baseline	Lịch			
			xanh vàng đỏ	XXXXX xxx	N

- Báo cáo thực trạng – Đồ thị xu hướng:

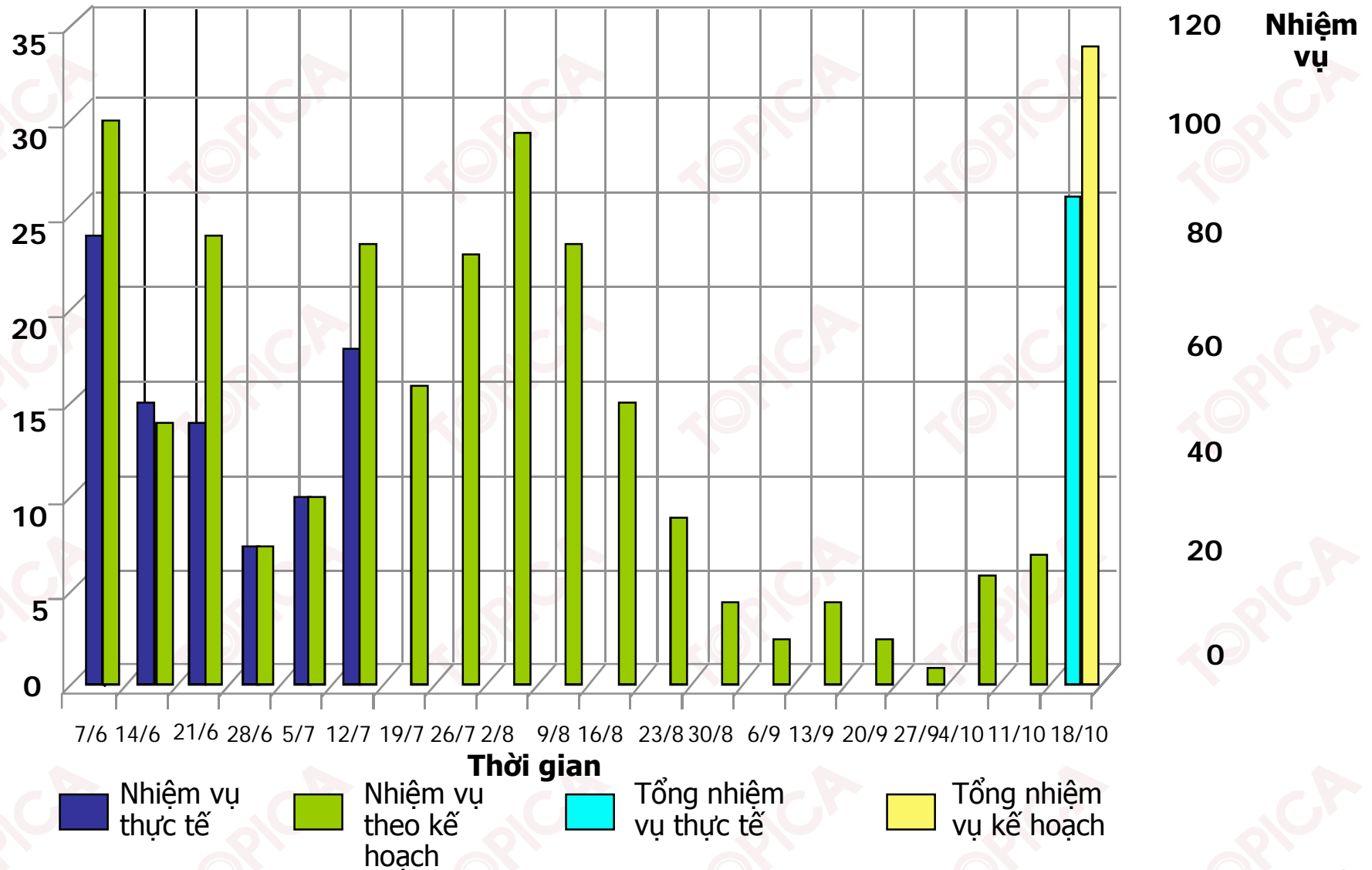
Nhiệm vụ, nỗ lực hay chi phí

Kế hoạch so với thực tế



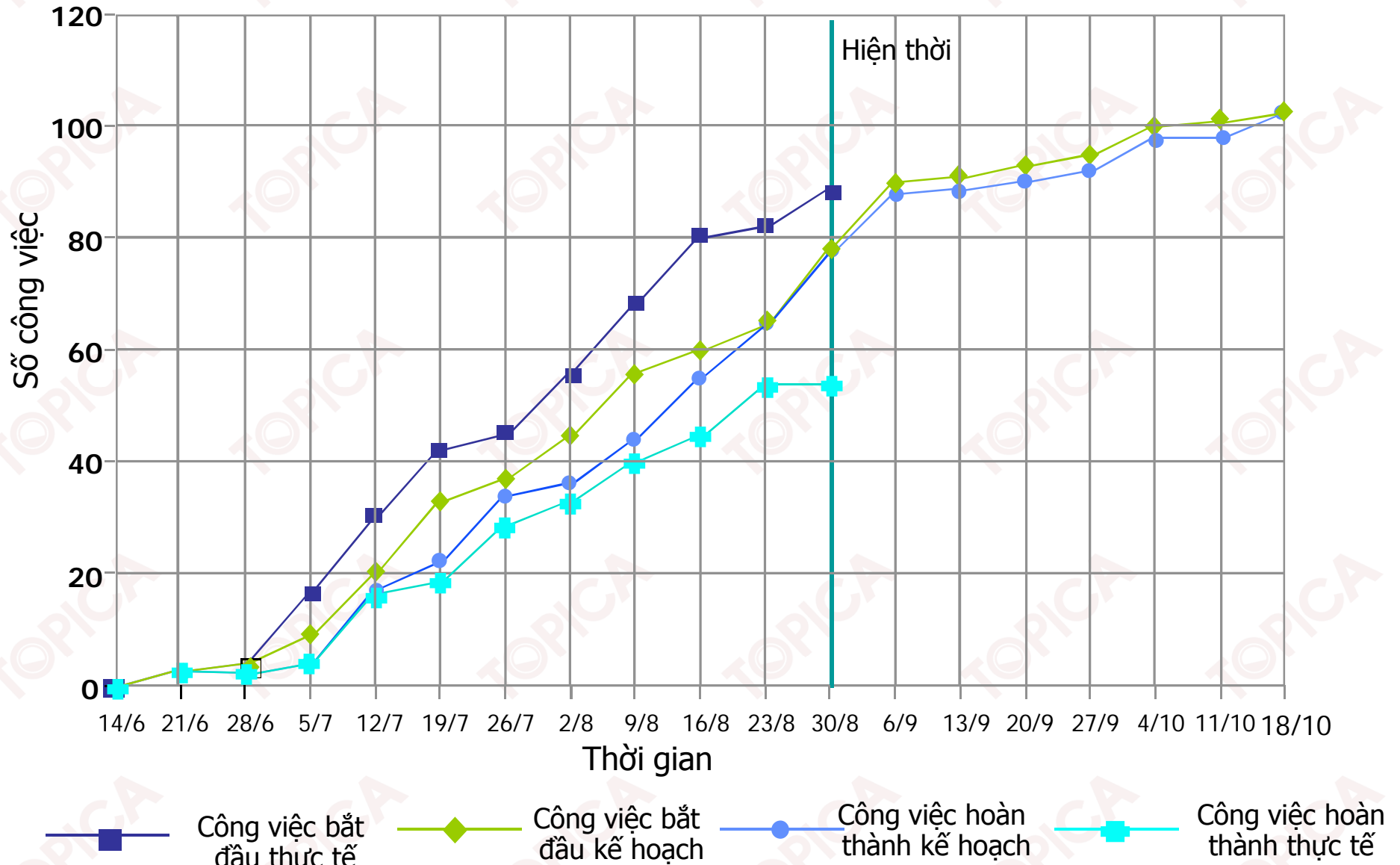
1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Kế hoạch với thực tế hoàn thành:



1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Bắt đầu/kết thúc nhiệm vụ:



1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

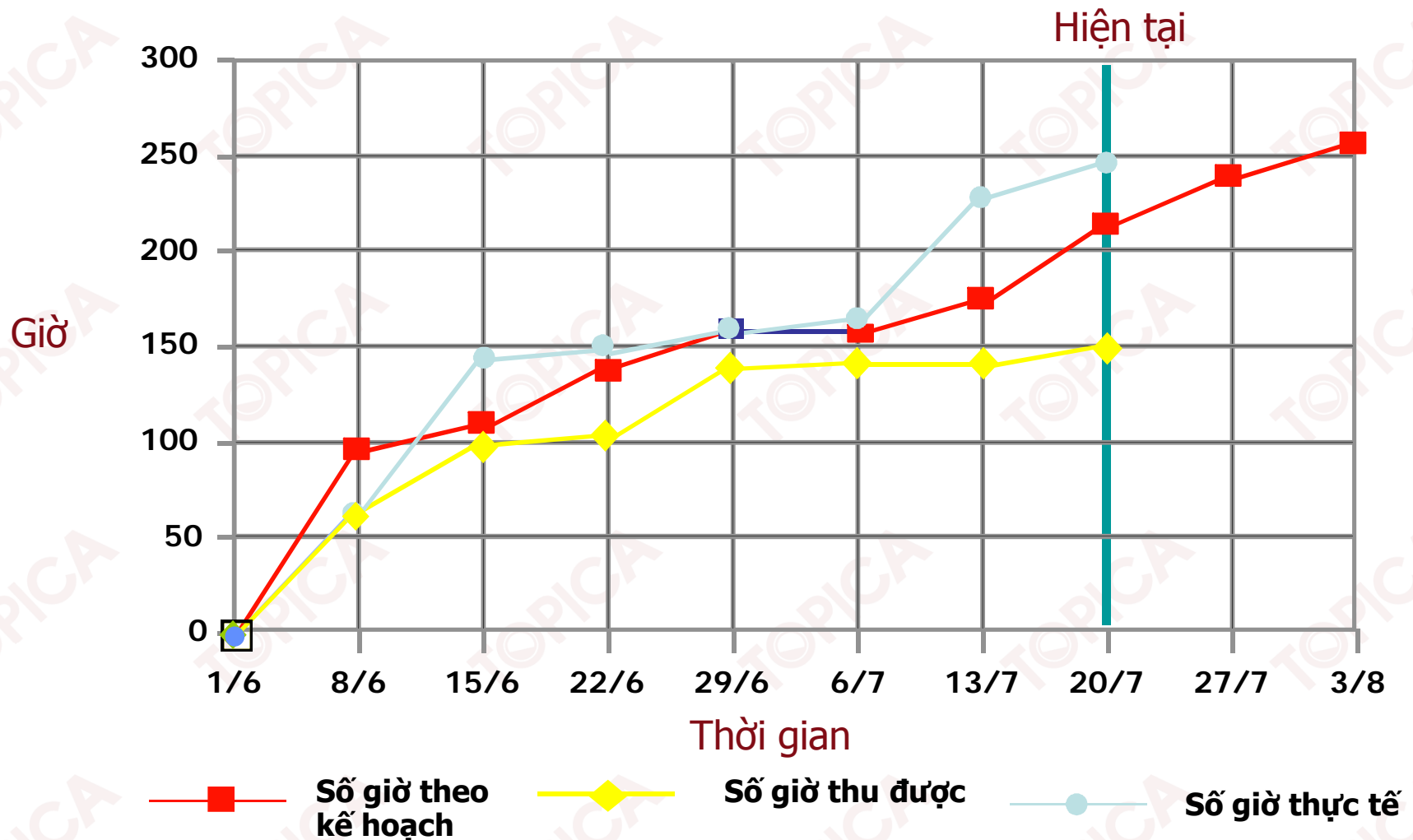
- Quản lý giá trị thu được (EVM):
 - **EVM** là phương pháp đánh giá hoạt động dự án, nó tích hợp các dữ liệu về phạm vi, thời gian và chi phí.
 - Với một **cơ sở - baselines** (kế hoạch ban đầu và thay đổi được chấp nhận), bạn có thể xác định được dự án đạt được mục đích của nó ở mức độ nào.
 - Cần phải nhập định kỳ thông tin thực tế để dùng EVM.
 - Ngày càng nhiều tổ chức trên thế giới dùng EVM kiểm soát chi phí dự án.
- Tỷ lệ thực hiện:
 - Tỷ lệ thực hiện (RP) là tỷ lệ công việc thực tế đã hoàn thành thực so với công việc trên kế hoạch phải được hoàn thành ở một thời điểm bất kỳ trong thời gian thực hiện dự án/hoạt động.
 - Brenda Taylor - quản trị dự án cao cấp ở Nam Phi, đề xuất sử dụng phương pháp này để ước tính giá trị thu được.

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Công thức tính giá trị thu được:
 - Phân tích giá trị thu được sử dụng 3 phương pháp cơ bản:
 - Chi phí theo kế hoạch (PV): Là chi phí dự toán cho lịch trình công việc;
 - Chi phí thực tế (AV): Là chi phí thực tế cho công việc đã thực hiện;
 - Giá trị thu được (EV): Là chi phí dự toán cho công việc đã thực hiện.
 - Từ 3 phương pháp này, dẫn đến 4 công thức toán học:
 - Thay đổi chi phí (CV) = $EV - AV$;
 - Thay đổi lịch trình (SV) = $EV - PV$;
 - Chỉ số chi phí thực hiện (CPI) = EV/AV ;
 - Chỉ số lịch trình thực hiện (SPI) = EV/PV .
- Phân tích công thức:
 - BCWS: Ngân sách cho tiến độ công việc (PV);
 - ACWP: Ngân sách cho khối lượng công việc đạt được theo thực tế (AV);
 - BCWP: Ngân sách cho khối lượng công việc thực hiện theo dự tính (EV);
 - $SV = BCWP - BCWS$: Thay đổi lịch trình (Schedule variance);
 - $CV = BCWP - ACWP$: Thay đổi chi phí (Cost variance).

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Phân tích giá trị thu được:



1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Quy tắc cho số trong giá trị cho được:
 - Số âm trong biến động chi phí và lịch trình chỉ ra có vấn đề trong những mảng đó;
 - CPI hay SPI nhỏ hơn 100% chỉ cho ta biết có vấn đề;
 - Vấn đề có nghĩa là dự án có chi phí nhiều hơn so với kế hoạch (vượt ngân sách) hoặc lâu hơn so với kế hoạch (chậm so với kế hoạch làm việc).
- Ví dụ: Đến cuối tuần 1, công việc cài đặt máy chủ đã hoàn thành một nửa. Tỷ lệ thực hiện là 50% bởi vì hết tuần 1, lịch trình theo kế hoạch là công việc này phải hoàn thành 100%, nhưng thực tế chỉ hoàn thành được 50%.

Bảng tính toán giá trị thu được sau 1 tuần hoạt động:

Hoạt động	Tuần 1
Giá trị thu được (EV)	5,000
Giá trị dự tính (PV)	10,000
Chi phí thực tế (AC)	15,000
Thay đổi chi phí (CV)	-7,500
Thay đổi lịch trình (SV)	-2,500
Chỉ số chi phí thực hiện (CPI)	50%
Chỉ số lịch trình thực hiện (SPI)	75%

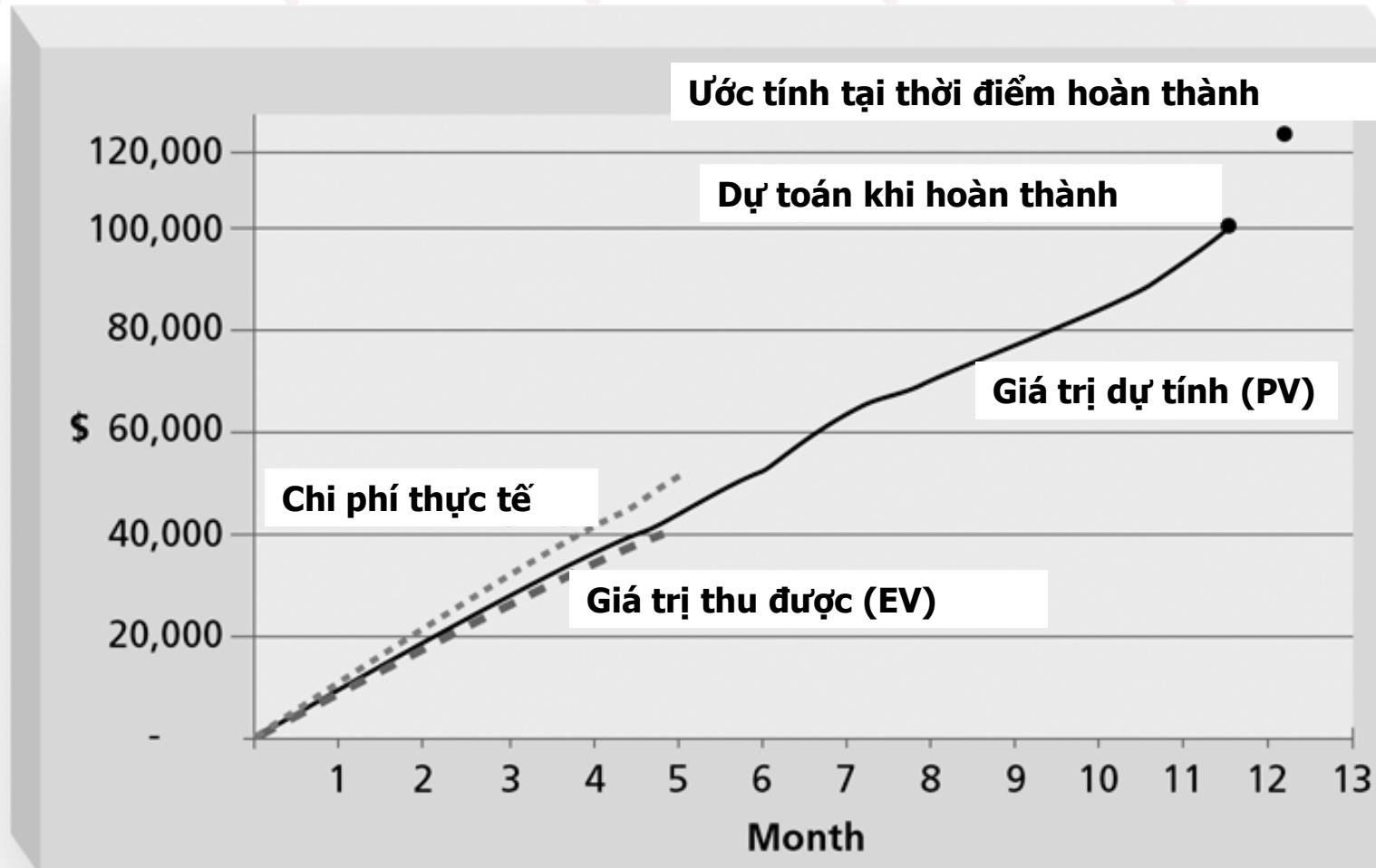
1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Tính toán giá trị kiểm được sau 5 tháng cho một dự án một năm:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1													Đến giờ	Kế hoạch	Thực tế	
2	Hoạt động	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	PV	%Hoàn thành	%Hoàn thành
3	Hoạt động 1	4,000	4,000											8,000	100	100
4	Hoạt động 2		6,000	6,000										12,000	100	100
5	Hoạt động 3			4,000	4,000									8,000	100	100
6	Hoạt động 4				6,000	4,000								10,000	100	100
7	Hoạt động 5					8,000	4,000							8,000	75	50
8	Hoạt động 6						10,000									
9	Hoạt động 7						2,000	6,000								
10	Hoạt động 8							4,000	6,000	4,000						
11	Hoạt động 9									4,000	4,000	2,000				
12	Hoạt động 10											3,000	1,000			
13	Hoạt động 11												4,000			
14	Giá trị dự tính hàng tháng (PV)	4,000	10,000	10,000	10,000	12,000	16,000	10,000	6,000	8,000	4,000	5,000	5,000			
15	Giá trị dự tính tích lũy (PV)	4,000	14,000	24,000	34,000	46,000	62,000	72,000	78,000	86,000	90,000	95,000	100,000			
16	Chi phí thực tế hàng tháng (AC)	4,000	11,000	11,000	12,000	15,000										
17	Chi phí thực tế tích lũy (AC)	4,000	15,000	26,000	38,000	53,000										
18	Giá trị thu được hàng tháng (EV)	4,000	10,000	10,000	10,000	9,333										
19	Giá trị thu được tích lũy (EV)	4,000	14,000	24,000	34,000	43,333										
20	EV của dự án tính đến 31/05	43,333														
21	PV của dự án tính đến 31/05	46,000														
22	AC của dự án tính đến 31/05	53,000														
23	CV = EV - AC	(9,667)														
24	SV = EV - PV	(2,667)														
25	CPI = EV/AC	81.76%														
26	SPI = EV/PV	94.20%														
27	Ước tính chi phí kh hoàn thành (EAC)	\$122.308 (kế hoạch ban đầu \$100.000/CPI)														
28	Ước tính thời gian để hoàn thành	12,74 (kế hoạch ban đầu 12/SPI)														

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Biểu đồ giá trị thu được đối với dự án trong 5 tháng:



Nếu đường EV thấp hơn đường AC hay PV, nghĩa là có vấn đề trong những vùng đó.

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

- Tại sao dự án sai kế hoạch?
 - Vượt kế hoạch:
 - Vượt kế hoạch thực sự;
 - Phạm vi giảm mà không có sự phê chuẩn/nhiệm vụ kết thúc không có kế hoạch thời gian cho những công việc này;
 - Các tiêu chuẩn không được tuân theo;
 - Ước tính về các dự đoán để hoàn thiện không đúng;
 - Bỏ qua việc duyệt lại.
 - Sau kế hoạch:
 - Không giải quyết các vấn đề kỹ thuật;
 - Các vấn đề về nguồn bên ngoài;
 - Thực hiện các thành viên nhóm;
 - Tận dụng các nguồn thấp;
 - Phạm vi/mục tiêu dự án không rõ ràng;
 - Những thay đổi về phạm vi không được thông qua.

1. THU THẬP VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆN TRƯỜNG (tiếp theo)

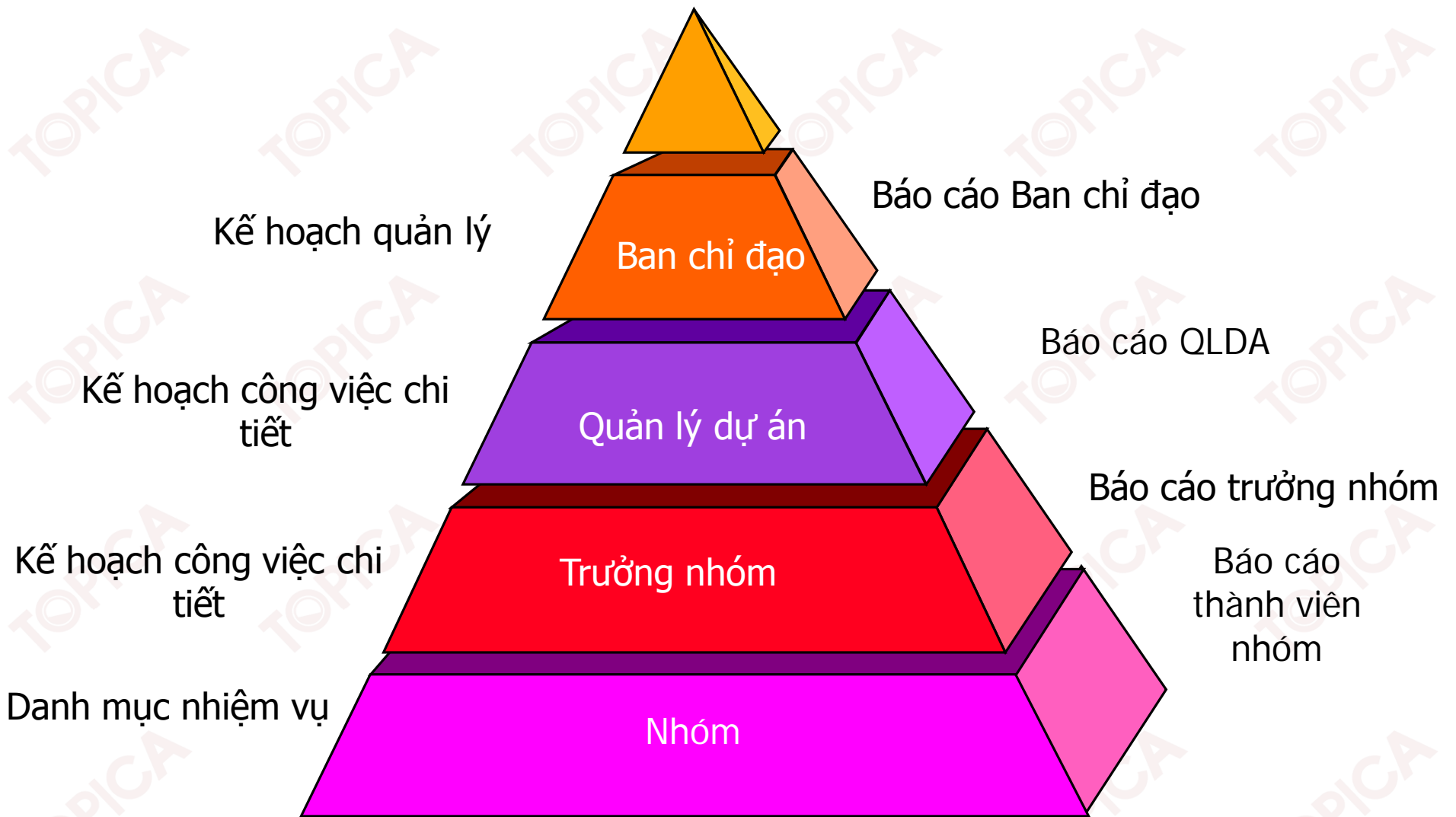
- Các bước hoạt động có thể:
 - Xác định khi nào xảy ra các vấn đề trong một dự án tương tự;
 - Rà xét việc kiểm soát các sự kiện và thay đổi để xác định các vấn đề tiềm ẩn trong công việc sắp tới;
 - Có khuôn mẫu nào không nhìn thấy được không?
 - Thời gian cho việc kết thúc tăng lên;
 - Quá trình sửa lỗi tăng lên.
 - Có các công cụ đặc biệt được yêu cầu để hoàn thành các công việc sắp tới không;
 - Đánh giá các lựa chọn đối với công việc của các nhiệm vụ sắp tới;
 - Các cuộc họp nhóm để giải quyết các sự kiện, điểm mạnh, điểm yếu.
- Lập báo cáo và kiểm soát dự án:
 - Thiết lập, dự đoán chu kỳ đối với việc lập báo cáo hiện trạng;
 - Kế hoạch thực tế, đúng lúc dựa trên thông tin được báo cáo ở mức nhóm, quản lý, điều hành;
 - Các phương pháp trình bày đa dạng thích hợp với từng đối tượng và công việc được giao;
 - Yêu cầu môi trường hỗ trợ về truyền thông.

2. HỌP

- Có 2 hình thức họp:
 - Họp theo kế hoạch;
 - Họp đột xuất.
- Những điều nên tránh:
 - Họp không hiệu quả;
 - Quá dài;
 - Không tập trung;
 - Bị vài cá nhân chi phối;
 - Ghi lại kết quả không đầy đủ.
- Những điều nên làm:
 - Công bố cuộc họp từ trước;
 - Chuẩn bị chương trình họp, phát cho mọi người và theo đúng chương trình đó;
 - Ghi lại biên bản, kết quả cuộc họp;
 - Mời tất cả những ai có liên quan;
 - Khuyến khích mọi người đóng góp ý kiến, tránh để vài người chi phối đối thoại;
 - Nếu phải họp trên 1 giờ thì tìm cách thư giãn.

2. HỌP (tiếp theo)

- Khôn khổ kiểm soát dự án:
Mức kiểm soát công việc kiểm soát:



2. HỌP (tiếp theo)

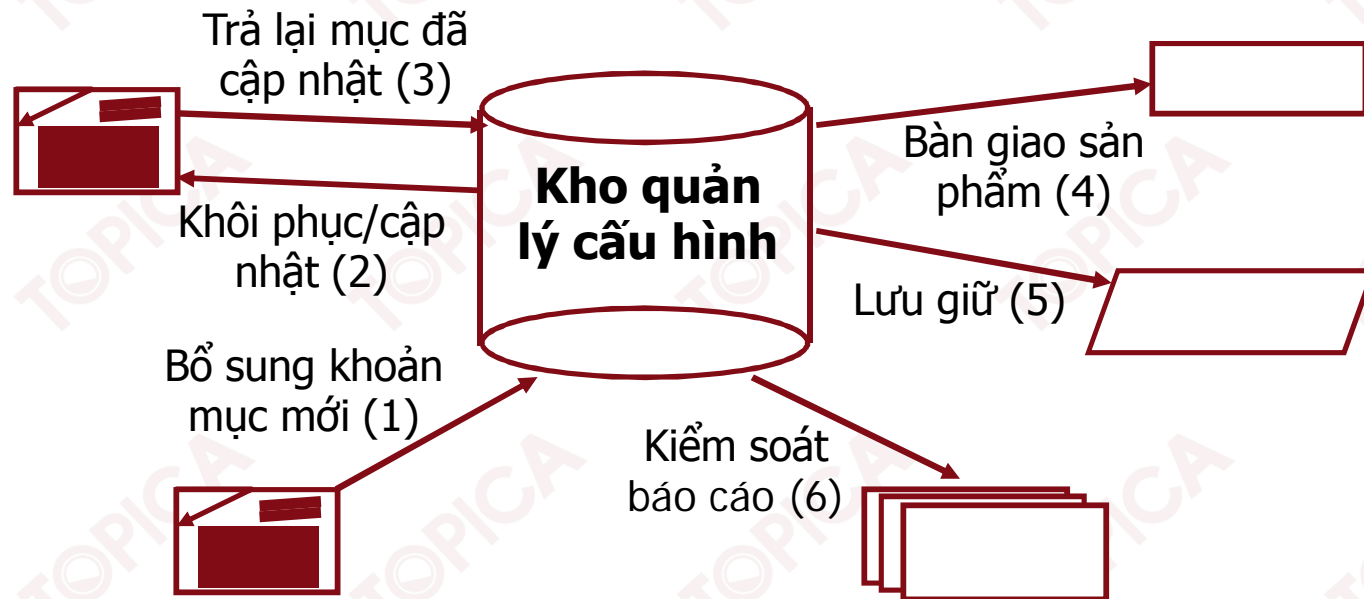
- Chu kỳ kiểm soát dự án:
 - Nêu rõ ràng chu kỳ các sự kiện cho việc lập báo cáo thực trạng;
 - Xác định các thông tin thông thường được yêu cầu với các mức điều hành, quản lý, nhóm;
 - Thiết lập thời gian biểu cho việc lập báo cáo yêu cầu đối với từng mức.
- Báo cáo hiện trạng của QLDA:
 - Rà xét các biên bản cuộc họp trước: Thống nhất nội dung, các hoạt động thực hiện.
 - Rà xét tóm tắt thực trạng dự án tổng hợp: Thay đổi ngày kết thúc, tận dụng đường dẫn quan trọng.
 - Rà xét thực trạng dự án của từng cá nhân: Những thay đổi chủ yếu, hiện trạng các nhiệm vụ quan trọng, ngày kết thúc, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các dự án.
 - Tóm tắt trưởng nhóm: Hoạt động quan trọng hàng đầu, các sự kiện quan trọng.
 - Rà xét các ghi chép sự kiện: Các sự kiện được giải quyết.
 - Thảo luận tận dụng nguồn: Hiện trạng kế hoạch cho thuê, các ảnh hưởng chính.
 - Khái quát công việc của những tuần tới: Các kết quả bàn giao chính được hoàn thành, những khó khăn.
 - Các thảo luận khác.

2. HỌP (tiếp theo)

- Báo cáo hiện trạng ban điều hành:
 - Tóm tắt thực trạng;
 - Kế hoạch quản lý cập nhật;
 - Phân tích dự án: thay đổi, xu hướng và sử dụng;
 - Các vấn đề về hoạt động quản lý;
 - Các điểm lưu ý về quản lý;
 - Các mốc hoàn thành trong suốt giai đoạn;
 - Các mốc phải hoàn thành giai đoạn tới.

3. QUẢN LÝ CẤU HÌNH

- Quan niệm về quản lý cấu hình:
 - Mọi người thường nghĩ đây là vấn đề về LANs, WANs, các hoạt động mạng tính kỹ thuật cao, nó liên quan rất ít đến QLDA;
 - Thực hiện hai chức năng chính:
 - Cung cấp việc truy cập an toàn và đơn giản đối với bản copy tổng thể về các kết quả bàn giao đã được thông qua;
 - Kiểm soát được thực trạng của các kết quả bàn giao và mối quan hệ qua lại lẫn nhau giữa các kết quả này.
 - Các chức năng quản lý cấu hình:



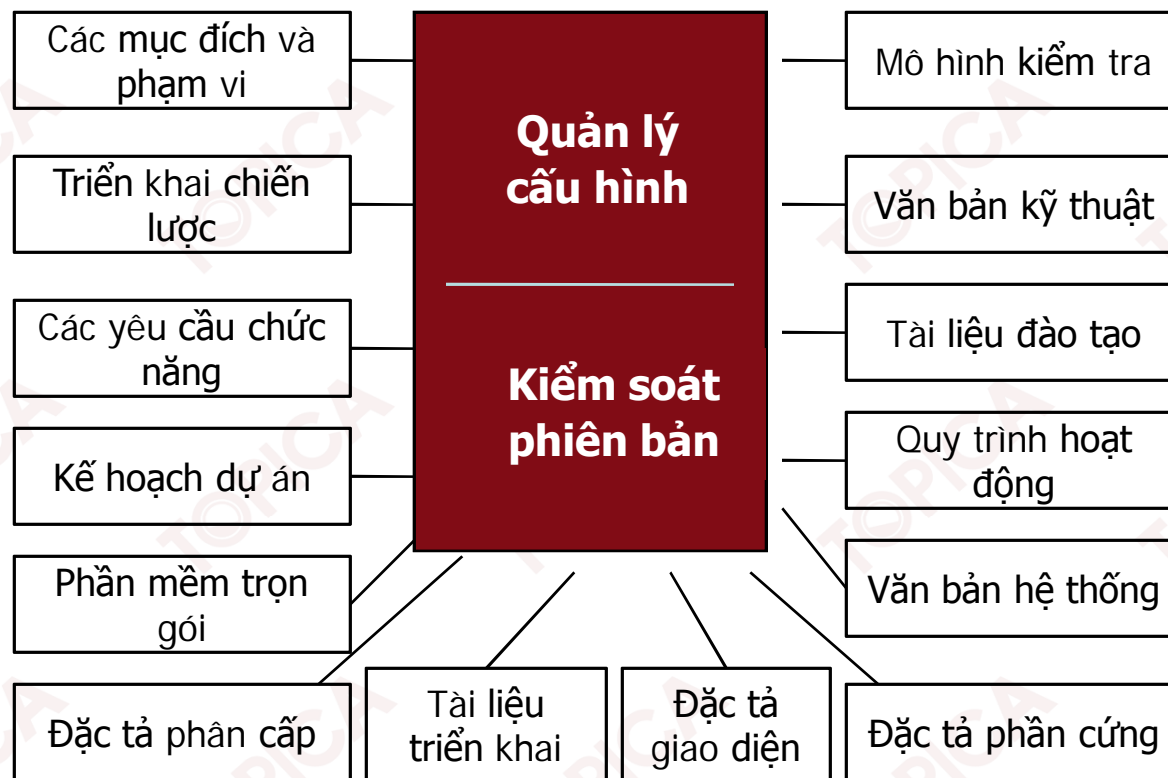
CÂU HỎI THẢO LUẬN



Tại sao bạn cần phải quản lý cấu hình?

3. QUẢN LÝ CẤU HÌNH (tiếp theo)

- Các công việc của quản lý cấu hình (CM):
 - Xác định các yêu cầu và phạm vi của CM;
 - Xây dựng kế hoạch CM;
 - Nhất trí và triển khai các quy trình và công cụ;
 - Triển khai các quy trình bảo mật.
- Phạm vi quản lý cấu hình:



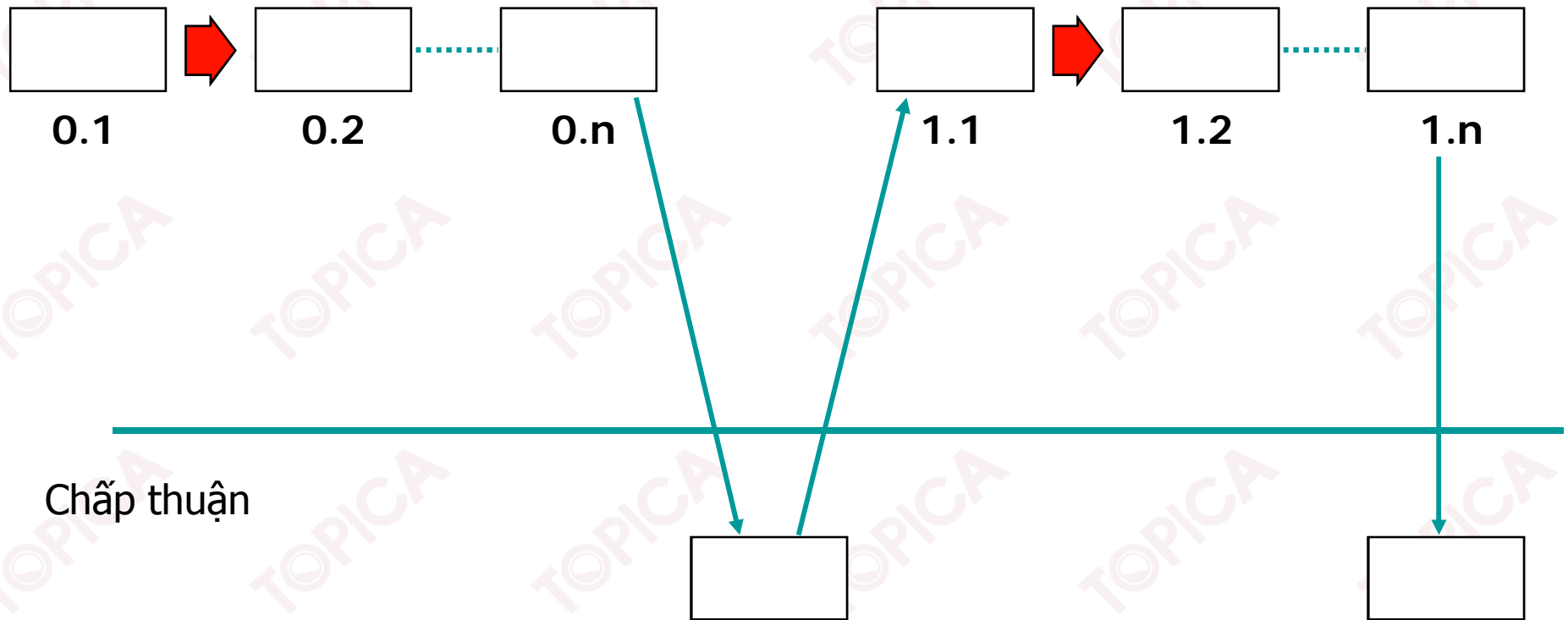
Kiểm soát phiên bản phải được thực hiện đối với từng kết quả bàn giao

Các kết quả bàn giao nằm trong phạm vi quản lý cấu hình

Quản lý kiểm soát việc thực hiện dự án

3. QUẢN LÝ CẤU HÌNH (tiếp theo)

- Kiểm soát phiên bản:



4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI

- Quản lý thay đổi và sự kiện, tại sao?

Hai thông số những lý do thông thường nhất đối với sự thất bại của dự án:

- Không nhận ra sự thay đổi và sự kiện;
 - Không quản lý hiệu quả những vấn đề này.
- Về nguyên tắc:
 - Các thành viên tham gia dự án cần được khuyến khích đối với các tài liệu về sự kiện hay các thay đổi đề xuất khi họ nêu ra: phản hồi, hành động, tuyên truyền nhanh chóng để giảm rủi ro;
 - Các thành viên của nhóm cần hiểu quy trình quản lý sự thay đổi và sự kiện;
 - Theo dõi toàn diện được yêu cầu đối với việc kiểm soát và truyền thông báo gồm tất cả các khoản mục hiện tại và đã hoàn thiện.
 - Ai gây ra/đề nghị những thay đổi: Khách hàng, các cơ quan/đơn vị liên quan, tổ chức dự án, người tài trợ, chính PM, ...
 - Các nguồn tạo thay đổi:
 - Các đánh giá khác nhau của người sử dụng;
 - Các yêu cầu mới và đưa ra những khám phá;
 - Xuất hiện nhà cung cấp phần mềm mới;
 - Các tổ chức bên ngoài;
 - Các quyết định về chính sách và nghiệp vụ ...

4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI (tiếp theo)

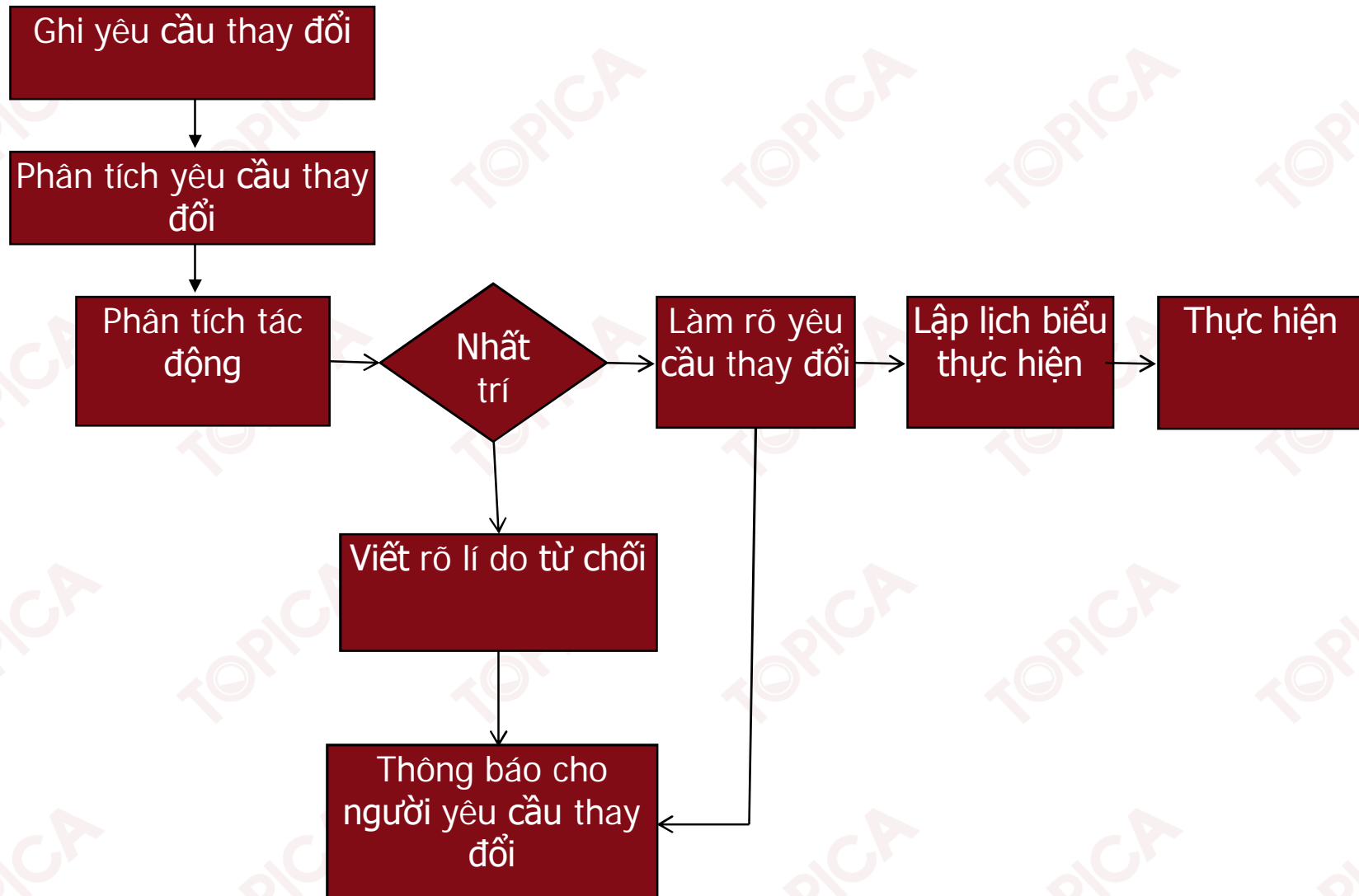
- Định nghĩa thay đổi của dự án: Bất cứ hoạt động nào thay đổi về phạm vi, kết quả bàn giao, kiến trúc cơ bản, chi phí và lịch trình của một dự án.
- Phân loại thay đổi: Có 3 loại:
 - Thay đổi quan trọng:
 - Lịch biểu, đặc tính sản phẩm, ngân sách, và những gì được xem là quan trọng cho dự án. Làm thay đổi cơ bản kết quả của dự án. Ví dụ: Nhà tài trợ tuyên bố cắt giảm ngân sách (gây ra bởi người tài trợ).
 - Yêu cầu bổ sung thêm một số tính năng của phần mềm (gây ra bởi khách hàng).
 - Thay đổi nhỏ:
 - Không làm thay đổi kết quả chung cuộc của dự án, nhưng có thể ảnh hưởng đến sự thành công của dự án. Ví dụ: Dự án xây nhà: Những phát sinh lặt vặt (từ phía chủ nhà - khách hàng).
 - Dự án làm phần mềm: Yêu cầu làm thêm một vài module lập báo cáo (khách hàng đề nghị).
 - Thay đổi mang tính sửa chữa/sửa lỗi:
 - Đã coi nhẹ hoặc bỏ qua một điểm nào đó, bây giờ phải bổ sung hoặc khắc phục. Ví dụ: Dự án xây nhà: Quên chưa đi dây điện thoại ngầm trong tường, cần phải lắp thêm hệ thống dây điện nổi (do PM hoặc tổ dự án đề nghị).
 - Dự án xây dựng phần mềm: Quên chưa lên kế hoạch huấn luyện cho người sử dụng trước khi bàn giao (do khách hàng phát hiện ra).

4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI (tiếp theo)

- Sự khác nhau giữa thay đổi và rủi ro:
 - Rủi ro: Tai họa, sự cố, biến cố đã được dự phòng, lường trước.
 - Thay đổi: Chênh lệch so với kế hoạch đã được ghi trong tài liệu, thống nhất, cam kết.
 - Không rơi vào phong cách quản lý bị động → Kiểm soát các thay đổi.
 - Kiểm soát thay đổi là: Phát hiện, phân tích, đánh giá và thực hiện những thay đổi liên quan đến mô tả sản phẩm, lịch biểu, ngân sách và yêu cầu chất lượng.
- Xem xét tác động của thay đổi làm ảnh hưởng tới:
 - Công việc, thời gian;
 - Kinh phí;
 - Phải làm thêm việc → phản ứng tiêu cực;
 - Chất lượng sản phẩm của dự án.
- Xem xét thay đổi nào cần ưu tiên thực hiện trước:
 - Lập danh sách những thay đổi;
 - Xác định mức độ ưu tiên: cao, thấp, rất thấp, không cần phải thay đổi;
 - Từ đó có kế hoạch đáp ứng: người, thời gian, tiền, ...

4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI (tiếp theo)

- Thủ tục kiểm soát thay đổi:

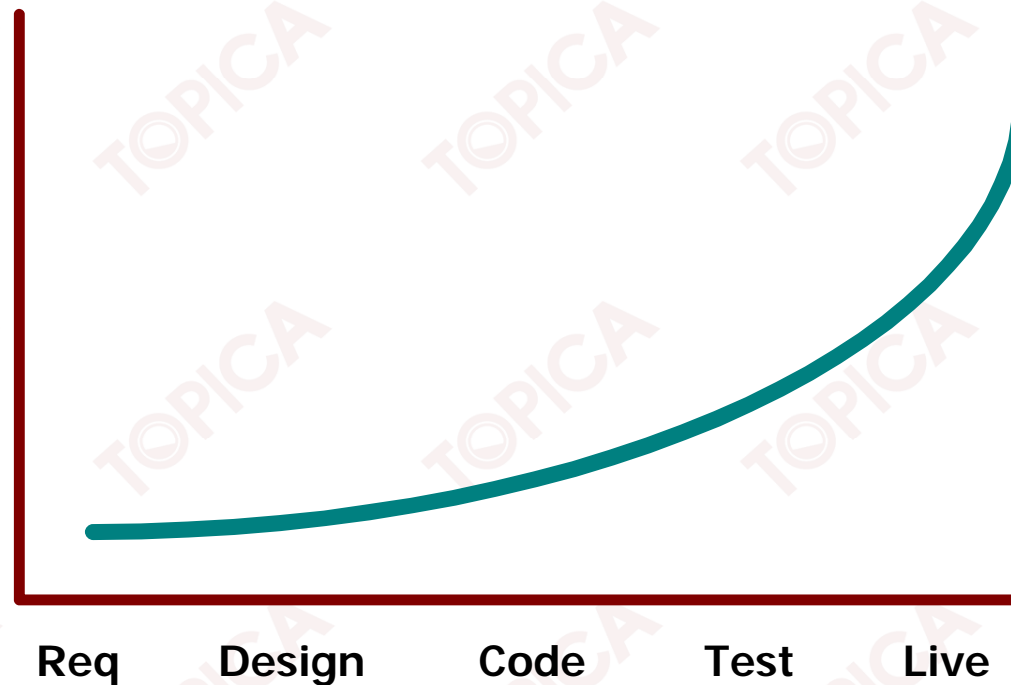


4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI (tiếp theo)

- Nhật ký kiểm soát, theo dõi thay đổi:

Ngày tháng	Mô tả thay đổi	Phân tích tác động	Mức ưu tiên	Người khởi đầu	Người chịu trách nhiệm	Đồng ý?	Ngày hiệu lực
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]

- Chi phí thay đổi:

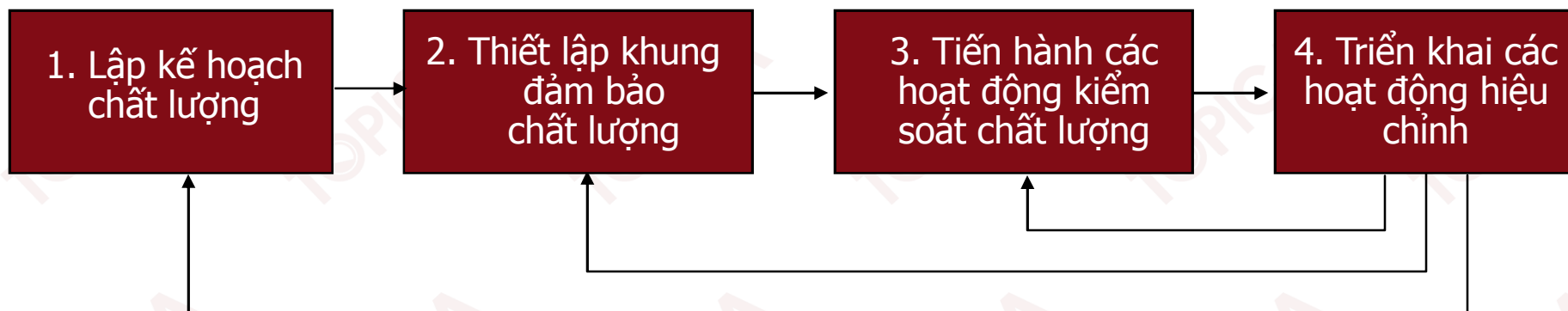
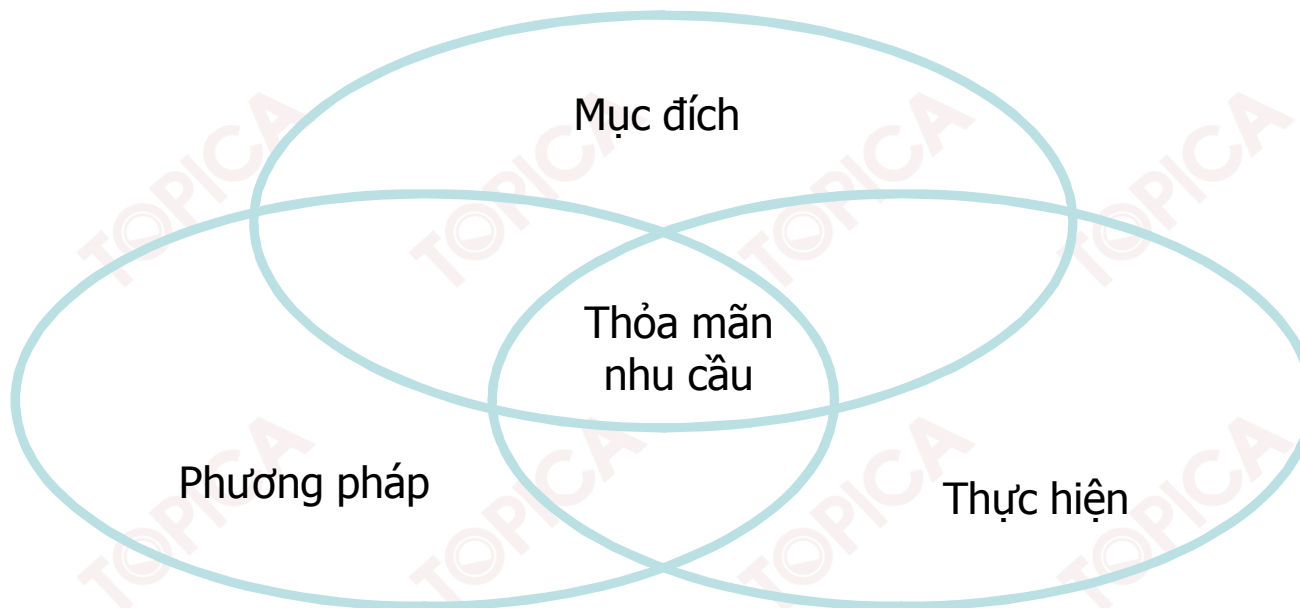


4. KIỂM SOÁT THAY ĐỔI (tiếp theo)

- Quản lý thay đổi và sự kiện:
 - Kế hoạch chất lượng có nêu rõ quy trình được sử dụng cho việc quản lý thay đổi và sự kiện.
 - Có một cơ chế thống nhất đối với việc lập báo cáo hiện trạng thay đổi và sự kiện như một phần của chu kỳ kiểm soát dự án.
 - Quy trình có bao gồm quy chế điều chỉnh đối với các khoản mục chưa được giải quyết.
 - Đây có là một cơ chế mà nhờ đó những thay đổi hay sự kiện ban đầu được lưu ý trong quy trình.
 - Việc quản lý sự kiện và thay đổi là yếu tố chủ yếu trong phạm vi kiểm soát dự án.
 - Hệ thống quản lý thay đổi và sự kiện có thể đóng vai trò chủ đạo trong việc truyền thông dự án.
 - Một hệ thống chính thống, hiệu quả không yêu cầu quá nhiều chi phí quản lý hành chính.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

- Cân bằng chất lượng:



5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

- Lập kế hoạch chất lượng:
 - Ở mức lập kế hoạch quản lý, cần quyết định:
 - Tiêu chuẩn;
 - Nhóm có trách nhiệm đối với việc ngừng hoạt động;
 - Nếu cần tách nhóm kiểm soát chất lượng, và thẩm quyền của họ;
 - Các kiểu rà xét (không chính thức, chính thức, walk through kiểm tra cấu trúc);
 - Thường xuyên rà xét (Ví dụ: Tất cả các kết quả chuyển giao theo công việc hoặc chỉ kết quả bàn giao dự án);
 - Có được cam kết đối với khái niệm quản lý chất lượng.
 - Ở mức độ lập kế hoạch làm việc, cho phép thời gian đối với:
 - Kiểm soát và phương pháp quản lý chất lượng;
 - Thiết lập quy trình quản lý chất lượng;
 - Thống nhất người (chính xác) sẽ ký nhận:
 - Người chịu trách nhiệm;
 - Quản đốc dự án/trưởng nhóm;
 - Đại diện người sử dụng có ảnh hưởng;
 - Người kiểm soát chất lượng.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

- Đánh giá kế hoạch chất lượng:
 - Kế hoạch quản lý có xác định được các phương pháp, tiêu chuẩn, quy trình, và hướng dẫn được sử dụng cho từng giai đoạn hoặc hoạt động của dự án không?
 - Các lý do có cho thấy những điểm này là rõ ràng hợp lý không?
 - Những tiêu thức kiểm soát được xác định để giám sát hiệu quả có sử dụng các phương pháp đã lựa chọn không?
- Khung đảm bảo chất lượng:
 - Các phương pháp luận, tiêu chuẩn, hướng dẫn hợp lý;
 - quy trình kiểm soát thay đổi hiệu quả;
 - Rà xét các hoạt động kiểm soát chất lượng;
 - Cán bộ có kỹ năng hợp lý.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

- Kiểm soát chất lượng:
 - Nội dung: Rà xét/walkthrough/kiểm tra;
 - Thẩm định tính chấp nhận: Rà xét quản lý nhóm/sign-off;
 - Thẩm định việc phê chuẩn: Rà xét ban điều hành/sign-off ;
 - Thẩm định việc triển khai:
 - Quản lý lợi ích;
 - Điều tra người sử dụng/các câu hỏi.
 - Phương pháp kiểm soát chất lượng phải được lập thành văn bản trong kế hoạch chất lượng;
 - Kế hoạch làm việc chi tiết phải bao gồm việc thẩm định các nhiệm vụ và các nguồn lực.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

- Các hoạt động điều chỉnh:
 - Khi việc thực hiện dự án không diễn ra theo kế hoạch, hoặc chất lượng sản phẩm/công việc chưa đạt yêu cầu;
 - Khi chi phí cho dự án có nguy cơ tăng lên;
 - Khi chất lượng công việc/sản phẩm có nguy cơ giảm.
- Ví dụ về các hoạt động điều chỉnh:
 - Phân bổ lại các nhiệm vụ quan trọng cho các thành viên nhóm nhiều kinh nghiệm hơn;
 - Tăng quy mô nhóm với các thành viên/hợp đồng tạm thời;
 - Phân bổ lại các thành viên giữa các nhóm;
 - Cung cấp các đào tạo bổ sung về công cụ, kỹ thuật;
 - Triển khai các công cụ tự động;
 - Yêu cầu các thành viên nhóm làm ngoài giờ;
 - Nhiều ca làm việc để tối đa hoá việc sử dụng các thiết bị.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

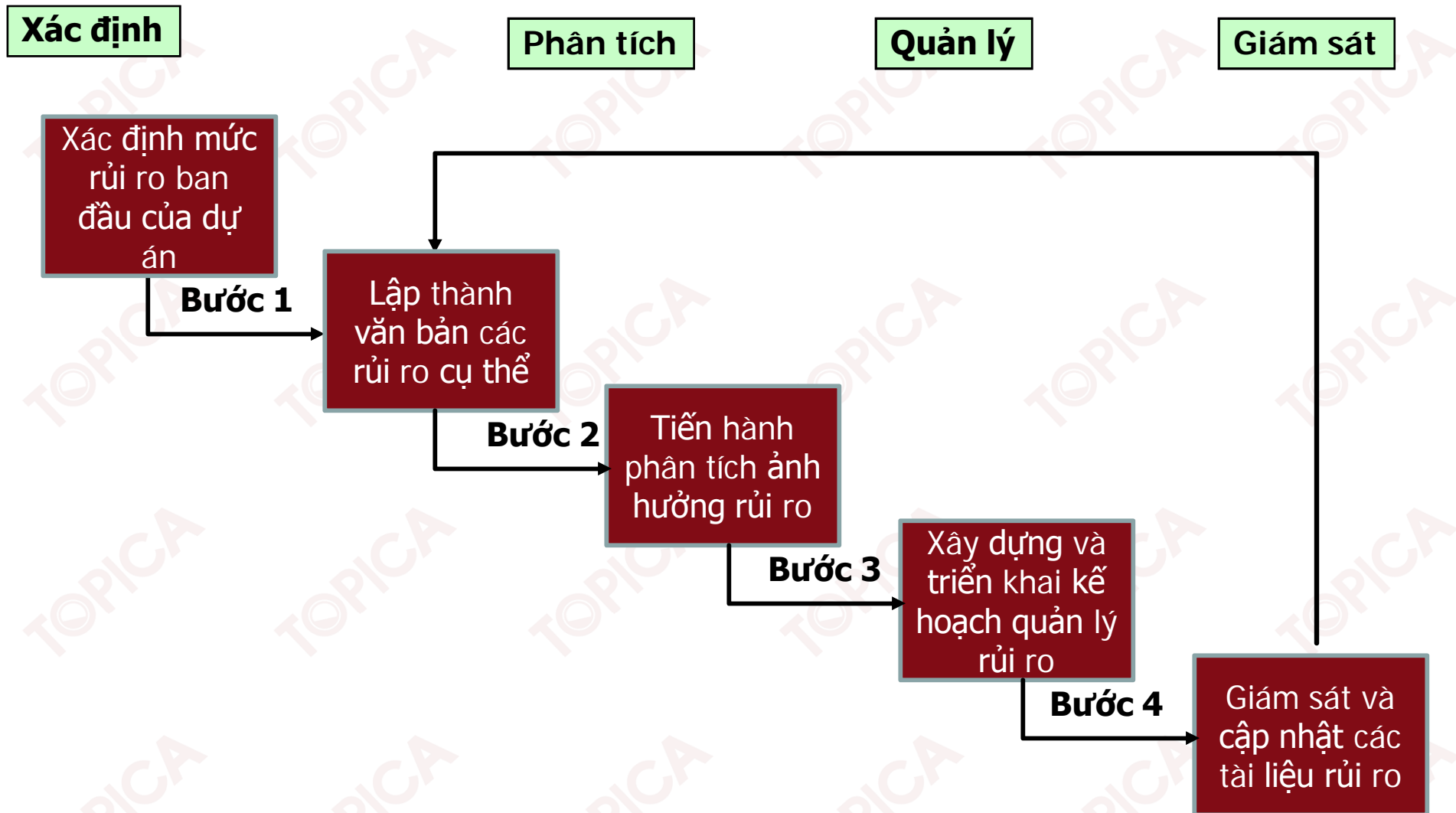
- Khi thực hiện dự án ko diễn ra theo kế hoạch:
 - Điều chỉnh lại lịch biểu thời gian;
 - Tìm thêm nhân viên mới (Chú ý: Thời gian làm quen, quan hệ với các thành viên);
 - Mua hay thuê thiết phần mềm tốt hơn (Chú ý: Tăng kinh phí, mất thời gian để anh em học sử dụng);
 - Hợp lý hoá, cải tiến phong cách làm việc;
 - Hạ thấp yêu cầu chất lượng công việc;
 - Tập trung cho các công việc đường găng;
 - Làm thêm giờ (không nên kéo dài quá lâu);
 - Hạn chế nghỉ phép;
 - Khen thưởng/phê bình;
 - Đào tạo, huấn luyện, nâng cấp nhân viên (chú ý thời gian và chi phí huấn luyện);
 - Xem lại cách thức hợp tác, trao đổi thông tin trong nhóm.

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG (tiếp theo)

- Khi chi phí cho dự án có nguy cơ tăng lên:
 - Hạ thấp yêu cầu sản phẩm;
 - Giảm nhân viên không làm việc trên đường găng (nguy cơ mất người giỏi);
 - Thuê lao động rẻ mạt;
 - Dùng thiết bị, vật tư rẻ tiền;
 - Rút bớt thời gian huấn luyện;
 - Xem lại: Có cần làm thêm giờ;
 - Hợp lí hoá hơn nữa: Giảm số cuộc họp, giảm các phê chuẩn, ...
- Khi chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm:
 - Tăng cường kiểm tra chất lượng sản phẩm;
 - Thuê thêm tư vấn;
 - Tập trung vào những khâu trọng yếu ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm;
 - Kiểm tra chéo;
 - Huấn luyện, đào tạo, nâng cấp nhân viên (có thể huấn luyện tại chỗ);
 - Thưởng/phạt.

6. QUẢN LÝ RỦI RO

- Quy trình quản lý rủi ro:



6. QUẢN LÝ RỦI RO (tiếp theo)

- Lập kế hoạch phòng ngừa rủi ro:
 - Lập biểu phân tích rủi ro;
 - Liệt kê các giả thiết;
 - Cần được sự ủng hộ của những người chịu tác động của rủi ro;
 - Với những "sự cố" đã xảy ra mà không dự kiến được, cần ghi lại nhật ký:

Mô tả	Độ quan trọng	Người chịu trách nhiệm	Ngày giải quyết
[1]	[2]	[3]	[4]

- Mô tả, thuật lại sự cố;
- Tầm quan trọng của sự cố;
- Tên người giải quyết sự cố;
- Thời gian vấn đề đã được hay sẽ được giải quyết.

- Ví dụ: Ngăn ngừa:
 - Đưa ra đào tạo bổ sung cho các lập trình viên (để giảm rủi ro tiềm năng);
 - Thuê hợp đồng với các lập trình viên có nhiều kinh nghiệm (loại bỏ rủi ro tiềm năng).

6. QUẢN LÝ RỦI RO (tiếp theo)

- Hướng dẫn hành động ngăn ngừa:
 - Bảo đảm rằng chi phí sẽ thấp hơn chi phí của nguy cơ rủi ro;
 - Bảo đảm rằng chi phí sẽ thấp hơn chi phí của hành động bất ngờ;
 - Điều đặc biệt quan trọng là sẽ không xảy ra hành động bất ngờ.
- Quản lý rủi ro hiệu quả cần:
 - Phòng ngừa hơn là chữa trị;
 - Đánh giá rủi ro theo thời kỳ trong suốt vòng đời của dự án;
 - Kết hợp chặt chẽ một quy trình liên tục về xác định rủi ro, phân tích, quản lý và rà xét;
 - Không đi quá giới hạn và kết thúc không chính xác;
 - Mức hợp lý của quản lý rủi ro chuẩn sẽ không tổn những nỗ lực vô lý.
- Lưu ý:
 - Dự án càng lớn thì rủi ro càng nhiều;
 - Việc dự báo rủi ro phụ thuộc vào kinh nghiệm QLDA của người PM;
 - Kiểm soát rủi ro không nhằm loại bỏ rủi ro, chỉ nhằm hạn chế tối thiểu thiệt hại của rủi ro;
 - Không thể loại trừ được triệt để;
 - Không phải cứ tập trung hết sức để ngăn chặn và đề phòng rủi ro đã là tốt, vì có thể phải trả giá đắt, nếu rủi ro không xảy ra.

7. LẬP KẾ HOẠCH LẠI

- Khi nào phải làm lại kế hoạch:

Khi lập kế hoạch lại có thể phải cấu trúc lại một phần hay toàn bộ dự án → yêu cầu thời gian, kinh phí, ...

- Việc lập lại kế hoạch do những rủi ro và thay đổi của dự án.
- Yêu cầu lập lại kế hoạch:
 - Giữ nguyên các yếu tố ít thay đổi;
 - Khoanh vùng kế hoạch thay đổi;
 - Duyệt lại kế hoạch;
 - Xác định lại thời gian và chi phí của dự án khi lập lại kế hoạch.

CÂU HỎI THẢO LUẬN



Trong quản lý dự án chúng ta phải cân bằng và thỏa hiệp các yếu tố chính gì?

TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Kế hoạch dự án không hữu dụng nếu không ai theo dõi chúng.
- Thu thập và đánh giá hiện trạng là hai cách khuyến khích các dự án được triển khai đúng hướng.
- Lập kế hoạch dự phòng và các cuộc họp cũng là cách kiểm soát dự án.
- Kiểm soát thay đổi là đưa trật tự vào điều hỗn loạn.