

Kỹ năng quản lý dự án



hiệu quả



- ☒ Lập kế hoạch chiến lược
- ☒ Kỹ năng quản lý tài chính
- ☒ Quản lý thời gian hiệu quả
- ☒ Kế hoạch phân bổ nguồn nhân lực
- ☒ Phát huy tính linh hoạt và sáng tạo
- ☒ Phân tích và báo cáo dự án

Garamond ▾ | T | B | U | A ▾ | ≡ ▾ | ≡ | ≡ | ≡ | ≡

SAVE DRAFT

PREVIEW

PUBLISH

CLYDEBANK BUSINESS

Lê Hồng Phương Hạ dịch

Kỹ năng



quản lý

dự án

hiệu quả

02 04
04426



☒ Lập kế hoạch chiến lược

☒ Kỹ năng quản lý tài chính

☒ Quản lý thời gian hiệu quả

☒ Kế hoạch phân bổ nguồn nhân lực

☒ Phát huy tính linh hoạt và sáng tạo

☒ Phân tích và báo cáo dự án

Garamond ▾ | **T** | **B** | U A ▾ | ≡ ▾ | ≡ ≡ ≡ ≡ ≡ ≡

SAVE DRAFT

PREVIEW

PUBLISH



MỤC LỤC

Lời giới thiệu

7

01

Lịch sử phương pháp Quản lý Dự án
theo hướng Agile

15

02

Phương pháp cơ bản

31

03

Giai đoạn Dự đoán

43

04

Giai đoạn Nghiên cứu

73

05

Giai đoạn Khám phá

103

06

Giai đoạn Điều chỉnh

125

07

Giai đoạn Kết thúc

135

08

Những biến thể của phương pháp Agile

143

09	Công cụ Quản lý dự án Agile	165
10	Những vấn đề thực tế	171
11	Một số tình huống ứng dụng Agile	185
12	Phân tích tình huống ứng dụng Agile thứ nhất	193
13	Phân tích tình huống Agile thứ hai	211
14	Những lời chỉ trích	229
15	Những ngành nghề phát sinh của Agile	245

Kết luận	251
Chú thích thuật ngữ	255
Về Clydebank	261

LỜI GIỚI THIỆU

Có nhiều hoạt động chỉ có thể thực hiện thành công khi có sự hợp sức của nhiều người. Bởi lẽ quy mô của những hoạt động ấy quá lớn hoặc bản chất của chúng quá phức tạp nên một cá nhân duy nhất không thể đủ sức đảm nhận. Do vậy, nó đòi hỏi nhiều công sức và chuyên môn ở nhiều khía cạnh khác nhau mà một cá nhân đơn lẻ không thể đáp ứng hết được. Đó chính là lúc cần sử dụng một tập thể để cùng nhau triển khai và giải quyết những hoạt động đó.

Bên cạnh mục đích là đạt được mục tiêu đề ra ban đầu, bất kỳ dự án nào, dù trong lĩnh vực

thương mại hay rộng hơn là lĩnh vực xã hội, đều đòi hỏi việc lên kế hoạch và thực hiện một cách hợp lý, vì vậy mọi nguồn lực về thời gian, tài chính và lao động sẵn có phải được tận dụng một cách thích hợp. Việc quản lý những dự án như vậy mang tính chuyên môn cao trong địa hạt kinh doanh, những dự án khác nhau sẽ có những điểm nhấn khác nhau và tùy thuộc khá nhiều vào người đề xuất ra chúng. Chẳng hạn như Đập Tam Hiệp nổi tiếng của Trung Quốc. Được hoàn tất vào những năm 2000, con đập này thật sự là một công trình vĩ đại. Đập bao quanh một hồ chứa dài 660km chứa xấp xỉ chín dặm mét khối nước, nặng 40 tỷ tấn. Khối nước khổng lồ này thậm chí đã tác động đến vòng quay của Trái Đất, dù ở một mức độ nhỏ nhưng vẫn rất đáng chú ý, đồng thời nó còn làm dịch chuyển vị trí của các cực từ khoảng gần một inch (tương đương 2,5cm). Công trình thủy điện này tạo ra nguồn năng lượng tương đương với 20 lò phản ứng điện hạt nhân. Đập Tam Hiệp không chỉ là một kỳ tích về mặt kỹ thuật mà còn là thành quả phi thường về mặt quản lý dự án. Để hoàn thành một con đập, cần

đến vô số máy móc, vật liệu và nhân công. Từ đó, đòi hỏi cần phải có một kế hoạch chi tiết và mọi thứ phải được phối hợp thực hiện một cách trơn tru và hợp lý.

Vậy, nếu như bạn có thể chuyển toàn bộ nhóm công nhân (hoặc cần cẩu) từ bờ bên này sang bờ bên kia của con đập Tam Hiệp rộng 181m chỉ bằng một cú nhấp chuột thì sao? Nếu bạn có thể di chuyển, thay đổi kích thước, thiết kế lại những tua-bin nước khổng lồ theo ý muốn của mình, đồng thời tiến hành hàng trăm cuộc kiểm tra thực tế để đánh giá mức năng lượng đầu ra của con đập, thông qua vô số chương trình kiểm tra khác nhau thì sao? Liệu sự linh hoạt này có thay đổi cách thức quản lý dự án của bạn?

Công nghệ thông tin thực chất linh hoạt và khó dự đoán hơn rất nhiều so với những vật liệu vật lý thông thường được sử dụng tại công trình. Nếu bạn muốn theo đuổi một dự án công nghệ - ví dụ như phát triển phần mềm - theo cách thức tương tự như khi bạn xây dựng một con đập, với bản thiết kế từ A đến Z cứng nhắc

và kế hoạch sản xuất nghiêm ngặt, việc thực hiện một cách kém linh hoạt như vậy rất có thể ngăn bạn sáng tạo ra thành quả tuyệt vời cuối cùng. Phương pháp quản lý dự án sẽ hiệu quả hơn rất nhiều nếu bạn biết cách linh hoạt một cách sáng tạo dựa theo kế hoạch đề ra trước đó để có thể chinh phục kết quả tốt nhất có thể. Ngược lại, nếu bạn xây dựng con đập mà lại linh hoạt quá mức, không dựa trên một bản kế hoạch thật sự chính xác thì bạn có thể sẽ lãng phí không ít thời gian, tiền bạc, nguồn lực hay thậm chí tệ hơn, xây ra một con đập kém an toàn.

Từ các dự án công trình công cộng quy mô lớn đến các dự án sáng tạo dịch vụ công nghệ phức tạp, phương pháp *quản lý dự án* luôn là mối quan tâm hàng đầu. Có rất nhiều vấn đề cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng trong một dự án, chẳng hạn như tài chính, thiết kế, phương pháp xây dựng, thời hạn, khả năng tiếp thị, các thông số quan trọng và ngưỡng hiệu suất. Tuy nhiên, các giải pháp được sử dụng để đánh giá chất lượng quản lý của một dự án lại không hề chung chung và sẽ có sự khác biệt đáng kể tùy thuộc vào bản chất từng dự án khác nhau.

Thao tác *copy* (sao chép) – *paste* (dán) đơn giản có thể thực hiện một cách nhanh chóng trong lập trình; nhưng sự nhanh nhẩu tương tự như vậy lại không thể áp dụng cho các vấn đề của bê tông, đất đá và gỗ. Agile là phương pháp phổ biến trong quản lý dự án hiện đại. Mặc dù phương pháp này đặc biệt thích hợp với lĩnh vực phát triển phần mềm công nghệ thông tin, nhưng nó vẫn có thể được áp dụng trong nhiều lĩnh vực khác của đời sống. Cuốn sách này nghiên cứu kỹ lưỡng về Agile, từ lịch sử, kỹ thuật đến hướng dẫn sử dụng phương pháp này một cách có hiệu quả trong thực tế. Sách bắt đầu bằng việc đưa ra cái nhìn tổng quan về việc quản lý dự án nói chung, sau đó điếm qua các khía cạnh của Agile trước khi xem xét năm giai đoạn: Dự đoán, Nghiên cứu, Khám phá, Điều chỉnh và Kết thúc của phương pháp Quản lý Dự án Agile (hay phương pháp Quản lý Dự án Linh hoạt). Chúng ta sẽ xem xét một loạt các ví dụ điển hình trong các chương sau, kèm theo đó là nhận xét của những nhà phê bình nổi tiếng hướng đến phương pháp này. Ngoài ra, còn có phần tổng quan về những ngành công

nghiệp dịch vụ tư vấn lẫn công cụ phần mềm đã thành công khi sử dụng phương pháp này.

Cuốn sách này hy vọng sẽ giới thiệu với bạn đọc về hệ thống Quản lý Dự án Agile.

Hình 1

#	NỘI DUNG CHƯƠNG
1	Trình bày tổng quan về khái niệm Quản lý dự án và minh họa các quy tắc thích hợp với toàn bộ vấn đề
2	Lý giải nguồn gốc, lịch sử và những quy tắc của Agile
3	Nghiên cứu cấu trúc cốt lõi của Agile
4 – 8	Giới thiệu và khám phá những giai đoạn cơ bản của Quản lý Dự án Agile (Agile Project Management – APM)
9	Khảo sát một số phương pháp phổ biến của APM, bao gồm Scrum và Lean
10	Giới thiệu các công cụ phần mềm được sử dụng trong Agile
11 – 14	Thảo luận về ứng dụng thực tế của APM thông qua tình huống minh họa
15	Thảo luận về những vấn đề có thể phát sinh từ việc ứng dụng Agile trong thực tiễn
16	Xem xét những ngành mũi nhọn được cổ vũ và đào tạo từ phương pháp Agile, kèm theo danh sách tài liệu đọc thêm

Những người quan tâm đến việc ứng dụng Agile trong quản lý dự án, dù để thử nghiệm hay để xây dựng một kế hoạch chính thức nên nhớ rằng, mọi thông tin được cung cấp trong cuốn sách chỉ mang tính khái quát chứ không phải lời khuyên chuyên môn cụ thể hay chiến

lược tổ chức thực tế. Tuy thông tin cung cấp mang tính tham khảo, nhưng nó sẽ là công cụ giúp người đọc tiếp tục tìm hiểu sâu hơn về phương pháp quản lý dự án cũng như áp dụng phương pháp này một cách chính xác và phù hợp vào thực tiễn.

Cuối cùng, dù còn nhiều ý kiến khác nhau, nhưng cuốn sách này sẽ xem “Agile” là một danh từ riêng, đồng thời thừa nhận nhiều phương pháp theo hướng Agile trong các lĩnh vực khác và một số cấu trúc định hình rõ ràng. Tuy nhiên, chúng tôi đứng từ vị trí của “Quản lý Dự án Agile” (APM), thể hiện qua một quy trình rõ ràng (Dự đoán, Nghiên cứu, Khám phá, Điều chỉnh, Kết thúc) được trình bày lần lượt từ Chương 3 đến Chương 7.