



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH DỰ ÁN

CHƯƠNG 7

QUẢN TRỊ RỦI RO DỰ ÁN

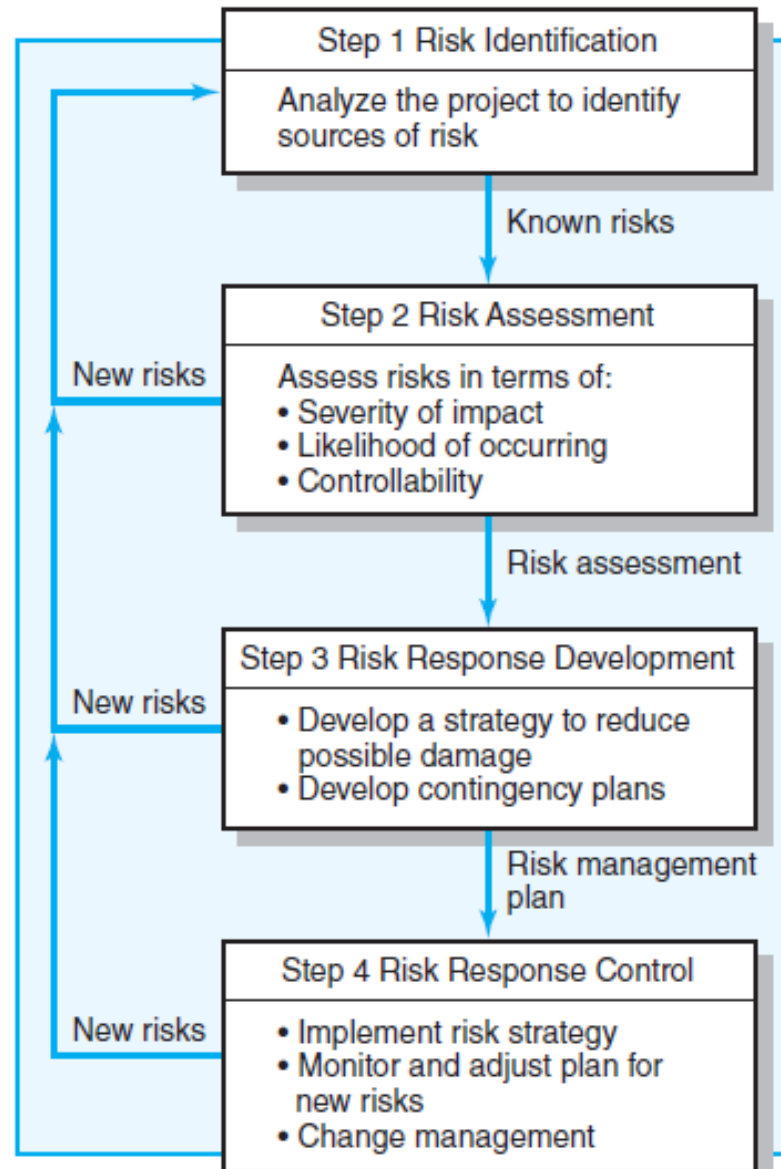
Risk Management Process

- **Rủi ro**
 - Là các sự kiện không chắc chắn hoặc ngẫu nhiên mà việc lập kế hoạch không thể giải quyết hoặc kiểm soát.
- **Quản lý rủi ro**
 - Là nỗ lực chủ động để nhận biết và kiểm soát các sự kiện nội bộ hoặc các đe dọa bên ngoài ảnh hưởng đến sự thành công của dự án.
 - Điều gì có thể không ổn (sự kiện rủi ro).
 - Làm thế nào để giảm thiểu tác động của rủi ro (hậu quả).
 - Có thể làm được gì trước khi rủi ro xảy ra (tiên lượng).
 - Cần làm gì khi rủi ro xảy ra (contingency plans).

Lợi ích của quản trị rủi ro

- Một cách tiếp cận chủ động hơn là phản ứng.
- Giảm các bất ngờ và các hậu quả tiêu cực.
- Giúp người quản lý dự án giành lợi thế trước rủi ro.
- Kiểm soát tốt hơn theo thời gian.
- Nâng cao cơ hội đạt được các mục tiêu thực hiện dự án đúng thời gian và trong phạm vi ngân sách.

Quy trình quản trị rủi ro



Quản trị rủi ro

- Bước 1: Nhận dạng rủi ro
 - Tạo ra một danh sách các rủi ro có thể xảy ra thông qua thảo luận.
 - Nhận dạng cấp vĩ mô trước rồi đến các sự kiện cụ thể

Technical Requirements

Are the requirements stable?

Design

Does the design depend on unrealistic or optimistic assumptions?

Testing

Will testing equipment be available when needed?

Development

Is the development process supported by a compatible set of procedures, methods, and tools?

Schedule

Is the schedule dependent upon the completion of other projects?

Budget

How reliable are the cost estimates?

Quality

Are quality considerations built into the design?

Management

Do people know who has authority for what?

Work Environment

Do people work cooperatively across functional boundaries?

Staffing

Is staff inexperienced or understaffed?

Customer

Does the customer understand what it will take to complete the project?

Contractors

Are there any ambiguities in contractor task definitions?

Quản trị rủi ro

- Bước 2: Đánh giá rủi ro
 - Phân tích kịch bản về khả năng xảy ra và tác động của rủi ro

Relative or Numerical Scale					
Project Objective	1 Very Low	2 Low	3 Moderate	4 High	5 Very High
Cost	Insignificant cost increase	< 10% cost increase	10–20% cost increase	20–40% cost increase	> 40% cost increase
Time	Insignificant time increase	< 5% time increase	5–10% time increase	10–20% time increase	> 20% time increase
Scope	Scope decrease barely noticeable	Minor areas of scope affected	Major areas of scope affected	Scope reduction unacceptable to sponsor	Project end item is effectively useless
Quality	Quality degradation barely noticeable	Only very demanding applications are affected	Quality reduction requires sponsor approval	Quality reduction unacceptable to sponsor	Project end item is effectively useless

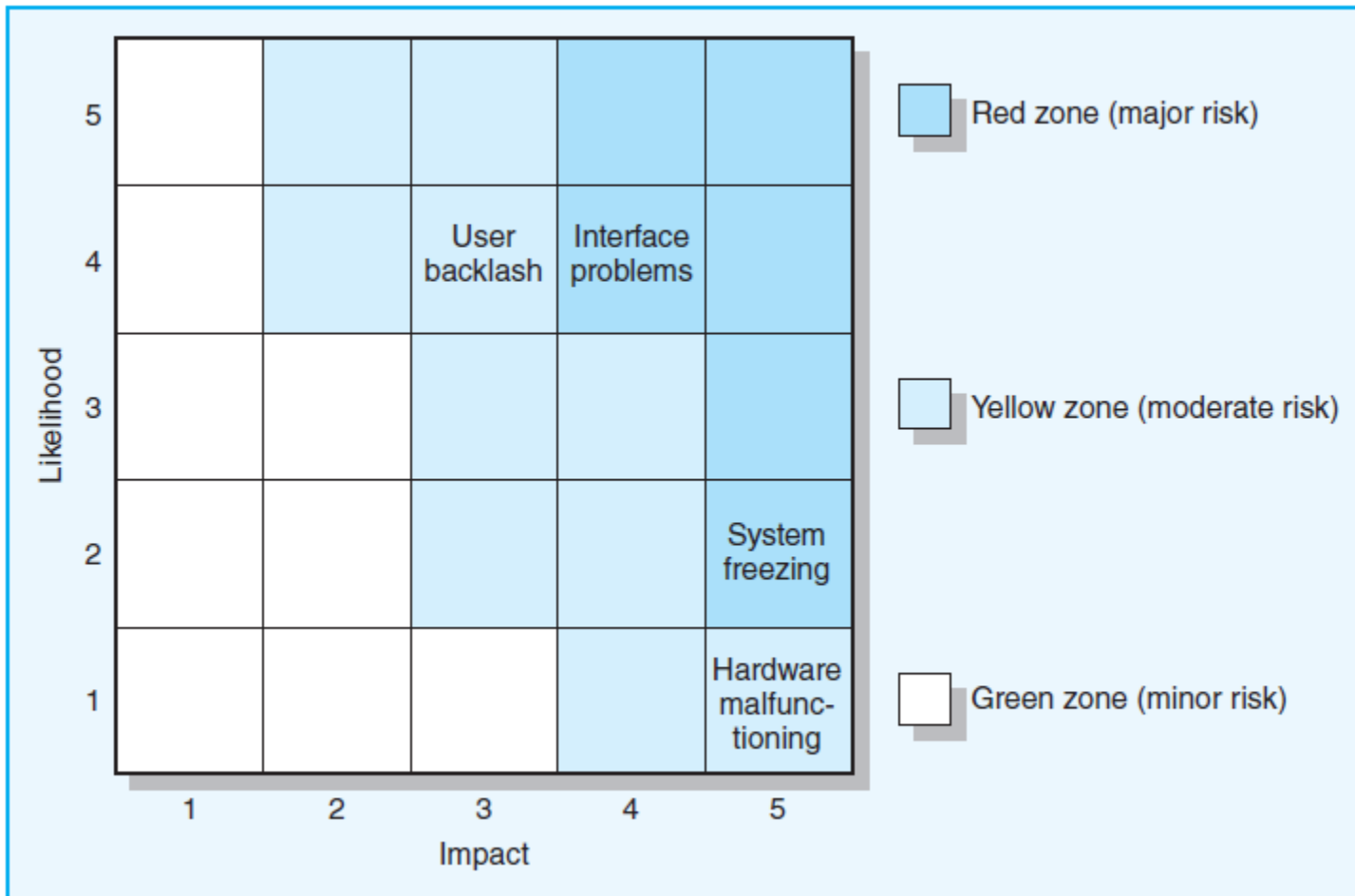
Quản trị rủi ro

- Bước 2: Đánh giá rủi ro
 - Lập ma trận đánh giá rủi ro

Risk Event	Likelihood	Impact
Interface problems	4	4
System freezing	2	5
User backlash	4	3
Hardware malfunctioning	1	5

Quản trị rủi ro

- Bước 2: Đánh giá rủi ro
 - Lập ma trận đánh giá rủi ro



Quản trị rủi ro

- Bước 2: Đánh giá rủi ro
 - Phân tích hình thức thất bại và ảnh hưởng (FMEA)

Risk Event	Likelihood	Impact	Detection Difficulty	When
Interface problems	4	4	4	Conversion
System freezing	2	5	5	Start-up
User backlash	4	3	3	Postinstallation
Hardware malfunctioning	1	5	5	Installation

Mức độ rủi ro = Tác động x Khả năng xảy ra x Mức độ khó phát hiện

Quản trị rủi ro (tiếp)

- Bước 3: Lên kế hoạch phản ứng với rủi ro
 - Làm giảm rủi ro
 - Giảm khả năng một sự kiện bất lợi sẽ xảy ra.
 - Giảm tác động của sự kiện bất lợi.
 - Tránh rủi ro
 - Thay đổi kế hoạch dự án để loại trừ rủi ro hoặc điều kiện để xảy ra rủi ro.
 - Chuyển rủi ro
 - Mua bảo hiểm để chuyển rủi ro sang bên khác.
 - Requiring Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) provisions.
 - Chấp nhận rủi ro
 - Đưa ra quyết định tỉnh táo để chấp nhận rủi ro.

Kế hoạch cho sự kiện bất ngờ

- Kế hoạch cho sự kiện bất ngờ
 - Một kế hoạch thay thế để sử dụng khi một sự kiện rủi ro đã lường trước thực sự xảy ra.
 - Một kế hoạch hành động để làm giảm nhẹ hậu quả tiêu cực của rủi ro.
- Các rủi ro nếu không có kế hoạch cho sự kiện bất ngờ
 - Không có kế hoạch có thể làm chậm các phản ứng quản lý.
 - Các quyết định đưa ra khi bị áp lực có thể nguy hiểm và tốn kém.

Kế hoạch cho sự kiện bất ngờ

Risk Event	Response	Contingency Plan	Trigger	Who Is Responsible
Interface problems	Mitigate: Test prototype	Work around until help comes	Not solved within 24 hours	Nils
System freezing	Mitigate: Test prototype	Reinstall OS	Still frozen after one hour	Emmylou
User backlash	Mitigate: Prototype demonstration	Increase staff support	Call from top management	Eddie
Equipment malfunctions	Mitigate: Select reliable vendor Transfer: Warranty	Order replacement	Equipment fails	Jim

Quản trị rủi ro (tiếp)

- Bước 4: Kiểm soát phản ứng với rủi ro

- Kiểm soát rủi ro

- Thực hiện chiến lược kiểm soát phản ứng với rủi ro
- Kiểm soát các sự kiện kích hoạt
- Khởi động các kế hoạch cho sự kiện bất ngờ
- Quan sát các rủi ro mới

- Thiết lập hệ thống quản lý sự thay đổi

- Giám sát, theo dõi và báo cáo rủi ro
- Khuyến khích môi trường tổ chức mở
- Thực hiện lặp lại các hoạt động đánh giá, phát hiện rủi ro
- Giao nhiệm vụ và chỉ rõ trách nhiệm bằng văn bản đối với việc quản trị rủi ro

Quy trình kiểm soát sự thay đổi

1. Xác định các thay đổi.
2. Liệt kê ảnh hưởng của sự thay đổi đối với lịch trình công việc và ngân sách.
3. Rà soát, đánh giá để chấp nhận hoặc không chấp nhận sự thay đổi một cách chính thức.
4. Đàm phán, giải quyết xung đột của sự thay đổi, điều kiện và chi phí.
5. Thông tin sự thay đổi đến các bên liên quan.
6. Giao trách nhiệm để thực hiện việc thay đổi.
7. Điều chỉnh lịch trình công việc và ngân sách.
8. Rà soát tất cả các thay đổi sẽ được thực hiện.

Key Terms

Avoiding risk

Budget reserve

Change management system

Contingency plan

Management reserve

Mitigating risk

Opportunity

Retaining risk

Risk

Risk breakdown structure (RBS)

Risk profile

Risk register

Risk severity matrix

Scenario analysis

Time buffer

Transferring risk