

CHƯƠNG 9: QUẢN LÝ RỦI RO DỰ ÁN (PROJECT RISK MANAGEMENT)



Biên soạn: ThS. Phạm Văn Đăng
Email: pvdang@ntt.edu.vn

NTTU-2021

Tầm quan trọng của việc quản lý rủi ro

- Quản lý rủi ro là một trong những hoạt động cơ bản nhất của quá trình quản trị dự án.
- Quản lý rủi ro dự án là một nghệ thuật, là những nhận biết khoa học, là nhiệm vụ, và là sự đối phó với rủi ro thông qua hoạt động của một dự án, là mục tiêu quan trọng nhất của dự án.

NTTU-2021

2

Nội dung

- ☐ Tầm quan trọng của quản lý rủi ro
- ☐ Rủi ro là gì?
- ☐ Biện pháp phòng ngừa
- ☐ Lập kế hoạch quản lý rủi ro
- ☐ Nhận diện rủi ro
- ☐ Phân tích rủi ro
- ☐ Kiểm soát rủi ro
- ☐ Bài tập

NTTU-2021

1

Tầm quan trọng của việc quản lý rủi ro

- Quản lý rủi ro giúp cải thiện được sự thành công của dự án trong việc giúp chọn lựa những dự án tốt, xác định phạm vi dự án, và phát triển những ước tính có tính thực tế.
- Theo Peter & Erik *“Nếu bạn không tích cực tấn công những rủi ro, thì chúng sẽ tích cực tấn công bạn”*.

NTTU-2021

3

Rủi ro là gì?

- Ở trong một từ điển đã định nghĩa về rủi ro như sau: “Rủi ro *sự mất mát hoặc tổn thương có thể xảy ra cho dự án*”.
- Rủi ro là khả năng xảy ra sự khác biệt giữa kết quả thực tế và kết quả kỳ vọng theo kế hoạch.
- Thông thường, “Rủi ro” dùng để chỉ một hoặc nhiều sự việc chưa có khả năng xảy ra trong tương lai nhưng có tác động đến dự án, và khi sự việc đó xảy ra thường sẽ gây ảnh hưởng xấu, thậm chí là “Tai nạn” cho dự án.

Biện pháp phòng ngừa

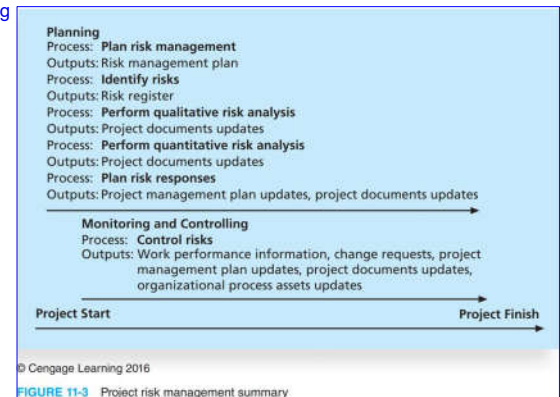
- Yêu cầu rõ ràng và hạn chế những thay đổi
- Giới hạn trong khả năng, thời gian, nguồn lực và kỹ thuật thực thi
- Hạn chế biến động nhân sự
- Ước lượng thời gian phải phù hợp và linh động có dự phòng
- Các thành viên của đội phải được trang bị các kỹ năng cần thiết
- Cần hoạch định cụ thể và giám sát chặt chẽ từ cấp quản lý đến cả cấp trên
- Cần sự hợp tác và feedback sớm của khách hàng

Rủi ro trong dự án CNTT

- Thời gian
- Chi phí
- Phạm vi
- Khả thi
- Chất lượng
- Các bên liên quan
- Nhân lực
- Độ chính xác của kỹ thuật và công nghệ
- Hoạch định và kiểm soát

Quy trình quản lý rủi ro

- Lập kế hoạch
 - Lập kế hoạch quản lý rủi ro
 - Nhận diện rủi ro
 - Thực hiện phân tích rủi ro chất lượng
 - Thực hiện phân tích rủi ro số lượng
 - Lập kế hoạch đáp ứng rủi ro
- Giám sát - Kiểm soát
 - Kiểm soát rủi ro



Lập kế hoạch quản lý rủi ro

- Thành viên trong dự án nên *xem xét các tài liệu của dự án và nắm được những nguy cơ dẫn tới rủi ro* của nhà tài trợ và của công ty.
- Các câu hỏi cần đề cập đến
 - Điều quan trọng tại sao lại có hoặc không có tính rủi ro trong mục tiêu dự án?
 - Cái gì là rủi ro đặc thù và các kết xuất về ngăn chặn rủi ro?
 - Rủi ro có thể ngăn chặn như thế nào?
 - Những ai có trách nhiệm về việc thực hiện kế hoạch ngăn chặn rủi ro?
 - Khi nào thì hiện ra các mốc chính trong các tiếp cận rủi ro?
 - Cần những tài nguyên gì, tới đâu để ngăn chặn rủi ro?

Lập kế hoạch quản lý rủi ro

- Một số phạm trù rủi ro khác giúp nhận biết những rủi ro tiềm ẩn:
 - **Rủi ro thị trường:** Sản phẩm mới sẽ hữu ích cho công ty hay có thể tiêu thụ nó ở các công ty khác? Và liệu người tiêu dùng có chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ đó không?
 - **Rủi ro tài chính:** Liệu công ty có đủ điều kiện để thực hiện dự án? Có phải dự án này là cách tốt nhất để sử dụng nguồn tài chính của công ty?
 - **Rủi ro công nghệ:** Liệu dự án có khả thi về mặt kỹ thuật? Liệu công nghệ này có lỗi thời trước khi một sản phẩm được sản xuất?

Lập kế hoạch quản lý rủi ro

- Trong lập kế hoạch rủi ro, cần phải có thêm *kế hoạch dự phòng, kế hoạch rút lui, và quỹ dự phòng*:
 - **Kế hoạch dự phòng** (đối phó những bất ngờ) là những hoạt động xác định trước mà thành viên của dự án sẽ thực hiện nếu một sự kiện rủi ro xuất hiện.
 - **Kế hoạch rút lui** được thực hiện cho những rủi ro có tác động lớn tới những yêu cầu mục tiêu của dự án.
 - **Quỹ dự phòng** hoặc tiền trợ cấp được giữ bởi nhà tài trợ và có thể dùng giảm nhẹ chi phí hoặc rủi ro lịch biểu nếu có những sự thay đổi về phạm vi và chất lượng.

Nhận diện rủi ro

Rủi ro thường xuất hiện từ:

- Thời gian thực hiện dự án
- Thay đổi về phạm vi và yêu cầu dự án
- Khó khăn về kỹ thuật và công nghệ
- Vấn đề liên quan đến nhân lực
- Hợp đồng giữa hai hoặc nhiều bên liên quan
- Môi trường, luật pháp, chính trị, và văn hóa

Nhận diện rủi ro

Các kỹ thuật để nhận diện rủi ro:

- Xem xét tài liệu
- Động não
- Nhóm danh nghĩa
- Hỏi ý kiến chuyên gia
- Sử dụng phiếu kiểm tra hoặc bảng câu hỏi
- Sử dụng biểu đồ

Kiểm soát rủi ro

- Kiểm soát rủi ro bắt đầu với việc chọn lựa chiến lược và phương pháp đối phó rủi ro.
- Các chiến lược phổ biến:
 - Tránh né
 - Chuyển giao
 - Giảm nhẹ
 - Chấp nhận

Phân tích rủi ro

Phân tích và phân loại rủi ro:

- Trong một dự án, rủi ro thường xảy ra rất nhiều, suy ra, giải quyết hết tất cả các rủi ro là không cần thiết, sẽ làm phá sản ngân sách của dự án.
- Xác định và giải quyết những rủi ro quan trọng, những nguyên nhân gốc có ảnh hưởng lớn nhất đến sự thành công của dự án, trong chừng mực cân nhắc cẩn thận ngân sách dự án cũng như một số yếu tố đặc biệt khác.

Bài tập

Câu 1: Trình bày các kế hoạch quản lý rủi ro

Câu 2: Trình bày cách thức nhận biết rủi ro

Câu 3: Trình bày chi tiết việc kiểm soát rủi ro

Câu 4: Hãy nêu ra các biện pháp phòng ngừa rủi ro



THANK YOU FOR YOUR ATTENTION