

CHƯƠNG 8: QUẢN LÝ RỦI RO DỰ ÁN

Trong thế giới quản trị dự án, người ta thường ví von rằng: "Nếu bạn không quản lý rủi ro, rủi ro sẽ quản lý bạn". Môi trường dự án luôn đầy rẫy những biến động và sự không chắc chắn. Một cơn bão bất ngờ, sự thay đổi chính sách pháp luật, sự biến động giá nguyên vật liệu hay sự ra đi đột ngột của một nhân sự chủ chốt đều có thể đẩy dự án đến bờ vực thất bại. Chương này sẽ cung cấp hệ thống lý luận bài bản để nhận diện, đánh giá và kiểm soát những con sóng dữ đó, chuyển dự án từ thế bị động sang chủ động ứng phó.

1. Nhận diện và phân loại rủi ro

Bản chất của rủi ro dự án

Theo định nghĩa chuẩn của Viện Quản lý Dự án Hoa Kỳ (PMI), rủi ro dự án là một sự kiện hoặc điều kiện không chắc chắn, mà nếu nó xảy ra, sẽ gây ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến ít nhất một mục tiêu của dự án (như phạm vi, tiến độ, chi phí, chất lượng).

Cần lưu ý hai điểm quan trọng trong định nghĩa này:

Thứ nhất, rủi ro gắn liền với tương lai và xác suất. Một vấn đề đã xảy ra (ví dụ: máy móc đã hỏng) thì không gọi là rủi ro nữa, mà gọi là "vấn đề" (Issue) cần giải quyết ngay lập tức. Rủi ro là tiềm năng xảy ra sự cố.

Thứ hai, rủi ro không chỉ mang nghĩa tiêu cực (Threats - Mối đe dọa) mà còn bao hàm cả nghĩa tích cực (Opportunities - Cơ hội). Ví dụ, giá nguyên liệu giảm đột ngột hoặc công nghệ mới giúp rút ngắn thời gian thi công đều là những "rủi ro tích cực" mà nhà quản lý cần nắm bắt. Tuy nhiên, trong khuôn khổ quản lý an toàn, chúng ta thường tập trung nhiều hơn vào việc kiểm soát các mối đe dọa.

Quy trình nhận diện rủi ro

Nhận diện rủi ro là bước đầu tiên và quan trọng nhất. Bạn không thể quản lý những gì bạn không nhìn thấy. Quá trình này nên được thực hiện lặp đi lặp lại trong suốt vòng đời dự án, với sự tham gia của nhiều bên liên quan. Các kỹ thuật nhận diện phổ biến bao gồm:

Động não (Brainstorming): Tập hợp nhóm dự án để liệt kê mọi khả năng có thể xảy ra.

Phân tích SWOT: Xem xét Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức để tìm ra rủi ro từ bên trong và bên ngoài.

Kỹ thuật Delphi: Tham vấn ý kiến chuyên gia ẩn danh để đạt được sự đồng thuận về các rủi ro tiềm ẩn.

Sử dụng bảng kiểm (Checklists): Dựa trên dữ liệu lịch sử của các dự án tương tự trước đó.

Phân loại rủi ro

Để quản lý hiệu quả, rủi ro cần được phân loại một cách khoa học. Có nhiều tiêu chí phân loại, nhưng phổ biến nhất là dựa trên Nguồn gốc và Tính chất.

(1) Phân loại theo nguồn gốc

Rủi ro nội sinh (Internal Risks): Là những rủi ro phát sinh từ bên trong nội bộ dự án, thuộc quyền kiểm soát của nhóm quản lý.

Rủi ro kỹ thuật: Công nghệ chưa được kiểm chứng, thiết kế quá phức tạp, thay đổi yêu cầu kỹ thuật liên tục.

Rủi ro quản lý: Lập kế hoạch kém, ước tính sai nguồn lực, giao tiếp nội bộ kém, xung đột nhóm.

Rủi ro nhân sự: Nhân viên thiếu năng lực, thiếu động lực, hoặc sự rời đi của nhân sự chủ chốt (Key person risk).

Rủi ro ngoại sinh (External Risks): Là những rủi ro đến từ môi trường bên ngoài, thường nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của dự án.

Rủi ro thị trường: Biến động tỷ giá hối đoái, lạm phát tăng cao, giá nguyên vật liệu đầu vào tăng đột biến, nhu cầu khách hàng thay đổi.

Rủi ro pháp lý - chính trị: Sự thay đổi về luật thuế, luật đầu tư, quy hoạch của nhà nước, hoặc bất ổn chính trị, biểu tình bãi công.

Rủi ro bất khả kháng (Force Majeure): Thiên tai (bão, lũ, động đất), dịch bệnh, hỏa hoạn.

(2) Phân loại theo tính chất tác động

Rủi ro thuần túy (Pure Risks): Là loại rủi ro mà nếu xảy ra chỉ gây thiệt hại hoặc giữ nguyên hiện trạng, hoàn toàn không có cơ hội sinh lời. Ví dụ: Tai nạn lao động, hỏa hoạn, mất cắp vật tư. Đối với loại rủi ro này, biện pháp chủ yếu là phòng ngừa và mua bảo hiểm.

Rủi ro suy tính (Speculative Risks): Là loại rủi ro gắn liền với việc ra quyết định kinh doanh, trong đó tồn tại song song cả khả năng mất mát, hòa vốn hoặc sinh lời. Ví dụ: Quyết định đầu tư vào một công nghệ mới chưa phổ biến. Nếu thành công, dự án sẽ tiết kiệm chi phí lớn và dẫn đầu thị trường (lời); nếu thất bại, sẽ mất chi phí đầu tư và chậm tiến độ (lỗ). Đây là loại rủi ro mà nhà đầu tư chủ động chấp nhận để tìm kiếm lợi nhuận ("High risk, High return").

Đánh giá và Phân tích rủi ro

Sau khi nhận diện, danh sách rủi ro thường rất dài. Nhà quản lý không thể xử lý tất cả. Bước tiếp theo là phân tích để xếp hạng ưu tiên.

Công cụ phổ biến nhất là Ma trận Xác suất và Tác động (Probability and Impact Matrix).

Mức độ rủi ro = Xác suất xảy ra (P) x Mức độ tác động (I).

Những rủi ro nằm trong vùng "Đỏ" (Xác suất cao, Tác động lớn) cần được ưu tiên xử lý ngay lập tức. Những rủi ro vùng "Xanh" (Xác suất thấp, Tác động nhỏ) có thể chỉ cần theo dõi trong danh sách quan sát (Watch-list).

2. Các chiến lược ứng phó rủi ro

Sau khi đã định lượng được mức độ nguy hiểm của từng rủi ro, nhà quản lý dự án phải lựa chọn chiến lược đối phó phù hợp. Đối với các rủi ro tiêu cực (Mối đe dọa), có 4 chiến lược kinh điển: Né tránh, Chuyển giao, Giảm thiểu và Chấp nhận.

(1) Chiến lược Né tránh (Avoid)

Né tránh rủi ro là việc thay đổi kế hoạch quản lý dự án nhằm loại bỏ hoàn toàn mối đe dọa hoặc bảo vệ mục tiêu dự án khỏi tác động của rủi ro. Đây là biện pháp triệt để nhất, đưa xác suất xảy ra rủi ro về 0.

Cách thức thực hiện:

Thay đổi phương pháp kỹ thuật: Nếu một công nghệ mới quá rủi ro, hãy quay lại sử dụng công nghệ cũ đã kiểm chứng.

Thay đổi lộ trình hoặc phạm vi: Nếu cung đường vận chuyển đi qua vùng sạt lở, hãy vẽ lại lộ trình đi đường vòng. Nếu một hạng mục quá phức tạp và dễ gây chậm tiến độ, hãy cắt bỏ nó khỏi phạm vi dự án (nếu không ảnh hưởng đến mục tiêu cốt lõi).

Hủy bỏ dự án: Trong trường hợp cực đoan, khi phân tích thấy rủi ro quá lớn và không thể kiểm soát, việc dừng dự án ngay từ đầu cũng là một cách né tránh để bảo toàn vốn.

Ưu điểm: Loại bỏ hoàn toàn nỗi lo về rủi ro đó.

Nhược điểm: Thường đi kèm với việc giảm bớt lợi ích, thu hẹp phạm vi hoặc tăng chi phí rất cao. Không phải rủi ro nào cũng né tránh được.

(2) Chiến lược Chuyển giao (Transfer)

Chuyển giao rủi ro (hay Chia sẻ rủi ro) không làm rủi ro biến mất, mà là chuyển quyền chịu trách nhiệm và hậu quả của rủi ro sang cho một bên thứ ba. Bên thứ ba này sẽ nhận rủi ro thay cho chủ dự án và đổi lại, họ nhận được một khoản phí (phí bảo hiểm hoặc phí dịch vụ).

Cách thức thực hiện:

Mua bảo hiểm: Đây là cách phổ biến nhất đối với rủi ro thuần túy (cháy nổ, tai nạn). Nếu rủi ro xảy ra, công ty bảo hiểm sẽ chi trả thiệt hại tài chính.

Thuê ngoài (Outsourcing): Nếu đội ngũ nội bộ không rành về một công nghệ nào đó (rủi ro kỹ thuật cao), hãy thuê một đơn vị chuyên nghiệp làm phần việc đó. Rủi ro về chất lượng và tiến độ của phần việc đó sẽ được chuyển sang nhà thầu phụ.

Sử dụng các loại hợp đồng ràng buộc: Ví dụ, ký "Hợp đồng trọn gói" (Fixed-price contract) với nhà thầu. Khi đó, rủi ro về việc giá vật liệu tăng cao sẽ do nhà thầu gánh chịu, chủ đầu tư được bảo vệ về ngân sách.

Ưu điểm: Giảm gánh nặng tài chính và tâm lý cho chủ dự án.

Nhược điểm: Phải tốn chi phí (phí bảo hiểm, phí thầu cao hơn). Nếu nhà thầu phụ phá sản, rủi ro cuối cùng vẫn quay lại với chủ đầu tư.

(3) Chiến lược Giảm thiểu (Mitigate)

Giảm thiểu là hành động được thực hiện sớm nhằm làm giảm xác suất xảy ra và/hoặc giảm mức độ tác động của rủi ro xuống ngưỡng chấp nhận được. Đây là chiến lược phổ biến nhất vì nó cân bằng giữa chi phí và hiệu quả.

Cách thức thực hiện:

Giảm xác suất (Phòng bệnh): Ví dụ, để giảm rủi ro sản phẩm bị lỗi, ta tiến hành thử nghiệm mẫu (prototype) nhiều lần trước khi sản xuất hàng loạt. Để giảm rủi ro nhân viên làm sai, ta tổ chức đào tạo kỹ lưỡng.

Giảm tác động (Chữa bệnh): Ví dụ, cài đặt hệ thống phòng cháy chữa cháy tự động. Hệ thống này không ngăn được lửa phát sinh (xác suất), nhưng nếu có cháy, nó sẽ dập tắt nhanh, giảm thiểu thiệt hại về tài sản (tác động). Hoặc việc sao lưu dữ liệu (backup) hằng ngày là cách giảm thiểu tác động của rủi ro mất dữ liệu.

Ưu điểm: Chủ động kiểm soát tình hình, chi phí thường thấp hơn so với việc khắc phục hậu quả khi rủi ro đã bùng phát.

Nhược điểm: Cần đầu tư nguồn lực và thời gian ngay từ đầu.

(4) Chiến lược Chấp nhận (Accept)

Chấp nhận là việc thừa nhận sự tồn tại của rủi ro và quyết định không thực hiện bất kỳ hành động nào để thay đổi nó (cho đến khi nó xảy ra). Chiến lược này được áp dụng cho các rủi ro có mức độ ưu tiên thấp (vùng Xanh), hoặc khi chi phí để xử lý rủi ro còn lớn hơn thiệt hại mà nó gây ra, hoặc đơn giản là không còn cách nào khác (ví dụ rủi ro thiên thạch rơi).

Có hai hình thức chấp nhận:

Chấp nhận thụ động: Không làm gì cả. Nếu rủi ro xảy ra thì sẽ xử lý theo tình huống ("Nước đến chân mới nhảy").

Chấp nhận chủ động: Thiết lập một quỹ dự phòng (Contingency Reserve). Dự án sẽ trích ra một khoản tiền và thời gian dự trữ để sẵn sàng tung ra sử dụng nếu rủi ro ập đến.

Ví dụ: Dự án chấp nhận rủi ro trời mưa làm chậm tiến độ thi công. Kế hoạch là nếu trời mưa, sẽ cho công nhân nghỉ và dùng quỹ dự phòng để trả lương làm thêm giờ vào ngày hôm sau để bù tiến độ.

Quản lý các rủi ro tích cực (Cơ hội)

Ngoài 4 chiến lược trên dành cho rủi ro tiêu cực, quản lý dự án hiện đại còn đề cập đến các chiến lược cho rủi ro tích cực (Cơ hội):

Khai thác (Exploit): Đảm bảo cơ hội chắc chắn xảy ra (ví dụ: dùng nhân sự giỏi nhất để hoàn thành sớm nhằm nhận tiền thưởng).

Chia sẻ (Share): Hợp tác với bên thứ ba để cùng khai thác cơ hội (ví dụ: liên doanh).

Nâng cao (Enhance): Tăng xác suất hoặc tác động của cơ hội.

Chấp nhận (Accept): Vui vẻ đón nhận nếu cơ hội đến nhưng không chủ động theo đuổi.

Tóm lại, quản lý rủi ro không phải là việc bi quan hóa dự án, mà là sự chuẩn bị thông minh của người làm quản lý. Một kế hoạch quản lý rủi ro tốt giống như hệ thống phanh và túi khí trên xe hơi: nó không chỉ giúp bạn an toàn khi gặp sự cố, mà còn giúp bạn tự tin nhấn ga đi nhanh hơn về đích vì biết rằng mình đã được bảo vệ.