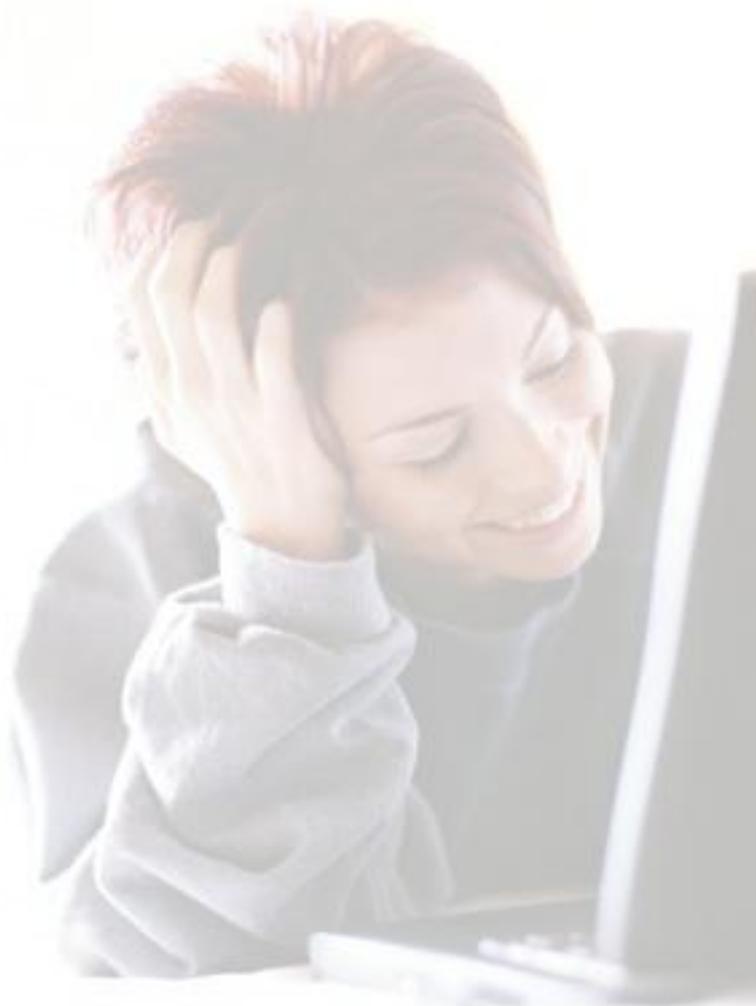




Quản lý Dự án



Phân tích rủi ro

Xác định rủi ro

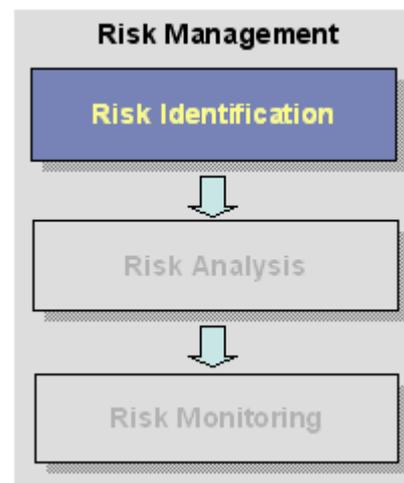
Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

Rủi ro là các sự kiện có thể xảy ra nhưng chưa xảy ra và nếu xảy ra sẽ ảnh hưởng xấu đến dự án. Mỗi dự án đều bao gồm rủi ro!

Mục tiêu của quản lý rủi ro là ngăn ngừa rủi ro xảy ra và giảm tối thiểu ảnh hưởng của nó nhiều nhất có thể. Quản lý rủi ro liên quan đến các bước sau:

- Xác định rủi ro: những loại rủi ro nào có thể ảnh hưởng đến dự án?
- Phân tích rủi ro: những loại rủi ro nào có thể dẫn đến những hậu quả tồi tệ nhất?
- Kiểm soát rủi ro: những biện pháp nào cần được sử dụng và được giám sát để ngăn ngừa các rủi ro chính xảy ra và giảm tối thiểu ảnh hưởng của nó?



Chủ đề của bài học tập trung vào xác định rủi ro:

- Cùng với các thành viên của nhóm dự án và các nhân viên khác liên quan đến dự án, giám đốc dự án xác định rủi ro, lên danh sách rủi ro, và đưa vào tài liệu **ghi nhận rủi ro**.
- Ngoài ra, giám đốc dự án sử dụng các **công cụ hỗ trợ**, như buổi làm việc sử dụng trí tuệ tập thể, rà soát rủi ro, phân tích kế hoạch theo khung, phân tích các biện pháp sử dụng, v.v.
- **Sự khác nhau giữa vấn đề và rủi ro:** một vấn đề là một sự kiện tiêu cực và đã xảy ra. Một rủi ro là một sự kiện chưa xảy ra và ảnh hưởng của nó lên dự án là tiêu cực; một rủi ro có ảnh hưởng tích cực được gọi là "cơ hội".

Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu dưới đây:

PMBOK® guide:	11.1 Lập kế hoạch quản lý rủi ro 11.2 Xác định rủi ro
IPMA ranh giới khả năng:	Chương 5: Bối cảnh dự án Chương 18: Rủi ro dự án

Như thế nào...

Xác định rủi ro như thế nào:

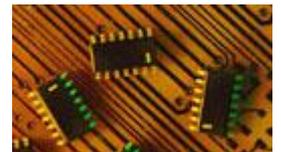
- Nghiên cứu **cơ cấu chia nhỏ công việc** về mặt rủi ro.
- Xem xét lại một cách cẩn thận tất cả các mặt chung (giữa các bộ phận, hệ thống phụ, và tổ chức) mà các rủi ro chính thường xuất phát từ đó.
- Kiểm tra xem nếu có một loại hình kiến thức đặc trưng hoặc bí quyết chỉ nằm trong tay một thành viên của nhóm dự án hay không.
- Xác định xem các thành viên đặc biệt của nhóm dự án bạn vì các dự án khác hay không, vì điều này có thể làm giảm sự sẵn sàng của họ đối với dự án một cách đáng kể.
- Các nhà thầu phụ cũng là một yếu tố rủi ro đối với kế hoạch thực hiện, chất lượng, và chi phí. Có các nhà cung cấp mà việc giao hàng của các phần cốt yếu phụ thuộc vào họ không?
- Kinh nghiệm trong quá khứ (ở công ty) có thể chứng minh cơ bản về xác định rủi ro. Hãy tham khảo lời khuyên của các giám đốc dự án, đã tham gia một **dự án** giống như dự án của bạn - họ là nguồn trợ giúp tốt nhất trong việc xác định rủi ro. Trên hết, họ có thể giúp bạn xác định các rủi ro mà có thể bạn chưa bao giờ nghĩ đến.
- Nếu công ty của bạn có hệ thống dữ liệu các bài học kinh nghiệm từ các dự án, bạn tuyệt đối phải tham khảo dữ liệu này.
- Với việc phân chia thành các **loại rủi ro**, danh mục rà soát của công ty hoặc chi nhánh sẽ giúp bạn tìm ra được các rủi ro bạn cần một cách hệ thống và trọn vẹn.



Ghi lại các rủi ro đã được xác định vào tài liệu **ghi nhận rủi ro**.

Ví dụ

Dự án "New Flash Memories" với mục đích thiết lập một hệ thống sản xuất mới cho các bộ phận của bộ nhớ SmartMedia – các bộ phận của bộ nhớ đang được sử dụng, trước tiên, là cho các máy camera điện tử. Sau hàng loạt các cuộc họp với các thành viên dự án và các trưởng phòng (ban) khác nhau của công ty, các rủi ro chính sau đây đã được xác định:



1. Giao hàng muộn của bộ phận sản xuất
2. Các vấn đề có thể liên quan đến bộ phận sản xuất
3. Công cụ đo giao muộn
4. Một đối thủ cạnh tranh đưa ra một sản phẩm tương tự sớm hơn
5. Giảm giá của đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm CompactFlash

Với mục đích là các rủi ro này sẽ được xử lý, vậy nên đã được liệt kê vào tài liệu **ghi nhận rủi ro** dưới đây:

Risk register			
Risk identification		Risk analysis	
N°	Risk		
1	Risk that delays are not be met because the production line is delivered too late		
2	Risk that problems relating to the production line impair quality		
3	Risk that delays are postponed because the measuring instruments are delivered late		
4	Risk that our competitor launches a similar product before us		
5	Risk that the target turnover is not met because our competitor cuts the price of its competing product		

Các phần khác của bảng sẽ được điền vào ở các bước tiếp theo.

Danh mục rà soát

- Tất cả các nguồn lực (key people, phương pháp) để xác định rủi ro đã được nghiên cứu/sử dụng chưa?
- Các rủi ro đã được liệt kê ở trong tài liệu **ghi nhận rủi ro** chưa? bằng cách trình bày dưới dạng "rủi ro..." giúp xác định rủi ro một cách rõ ràng.
- **Danh mục rà soát rủi ro** (của công ty hoặc của chi nhánh) đã được sử dụng để **controlling integrity?** Đến thời điểm hiện tại có các loại rủi ro sau:

Sự ổn định của mục tiêu chung của dự án

- Liệu mục tiêu chung của dự án có thay đổi không? nếu có, đó là những mục tiêu nào?
- Các mục tiêu nào phụ thuộc ở mức độ cao đối với sự thay đổi bối cảnh (luật pháp, xu hướng kinh tế, v.v.)
- Dự án có kéo dài không?

Các vấn đề kỹ thuật

- Có các bộ phận mới được sử dụng không?
- Có các phương pháp mới được áp dụng không?
- Có các công cụ mới được sử dụng không?
- Có các hệ thống phụ từng phần do các nhà cung cấp khác nhau sẽ được đưa vào không?

Nguồn lực

- Các nguồn lực đã hứa liệu có thật sự rỗi cho dự án không?
- Các thành viên của dự án có các chuyên môn yêu cầu không?
- Các chương trình đào tạo có đúng thời hạn không?
- Nhóm dự án đã đi vào hoạt động như một dàn hợp xướng chưa (kết hợp mềm dẻo)?
- Liệu có các xung đột không?

Tổ chức / môi trường

- Liệu có sự thay đổi về tổ chức không?
- Chủ đầu tư/nhà tài trợ vẫn ở vị trí hiện nay đến cuối dự án không?

Quản lý dự án

- Các ước lượng chính xác đến mức độ nào?
- Các khoảng trống đã được thiết lập cho các hoạt động có rủi ro cao chưa?
- Có đủ thời gian cho việc lập kế hoạch không?

Khách hàng / người sử dụng cuối cùng

- ❑ Có một số người đối thoại từ phía người sử dụng cuối cùng không?
- ❑ Người sử dụng cuối cùng có được thông báo về / được liên quan đến dự án không?

Phương pháp xác định rủi ro

- ❑ Các nhân viên có kinh nghiệm hơn ở công ty đã được tham khảo chưa?
- ❑ Tất cả các hoạt động của dự án đã được nghiên cứu về mặt rủi ro chưa?
- ❑ Tất cả các kết quả của dự án đã được nghiên cứu về mặt rủi ro chưa?

Bẫy cần tránh

- ❑ Kinh nghiệm của các giám đốc dự án khác không được xem xét.
- ❑ Nhóm dự án không được tham khảo để xác định rủi ro.
- ❑ Dấu điểm rủi ro, để tránh đặt dự án vào tình trạng nguy hiểm.
- ❑ Miêu tả rủi ro quá chung chung, mà đáng lẽ ra phải được miêu tả chi tiết.
- ❑ Miêu tả rủi ro quá sơ sài; ví dụ "các công nghệ mới": xác định theo cách này, cả việc đánh giá rủi ro lẫn việc đưa ra các biện pháp để kiểm soát rủi ro sẽ không thực hiện được.
- ❑ Thay vì miêu tả rủi ro (các sự kiện có khả năng xảy ra), lại đi miêu tả các sự việc và các vấn đề.
- ❑ Các loại hình rủi ro hoàn toàn để sang một bên.
- ❑ Thay vì kết hợp các biện pháp được sử dụng (góp phần vào xác định nhiều rủi ro hơn), lại chỉ sử dụng một phương pháp để xác định rủi ro (ví dụ danh mục rà soát).

Phân tích rủi ro

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

Giai đoạn này của quản lý rủi ro liên quan đến nghiên cứu đầu là những đe dọa đối với các rủi ro đã được xác định ở giai đoạn trước (giai đoạn xác định rủi ro).

Hơn nữa, giai đoạn này cũng sẽ bao gồm cả ước lượng:

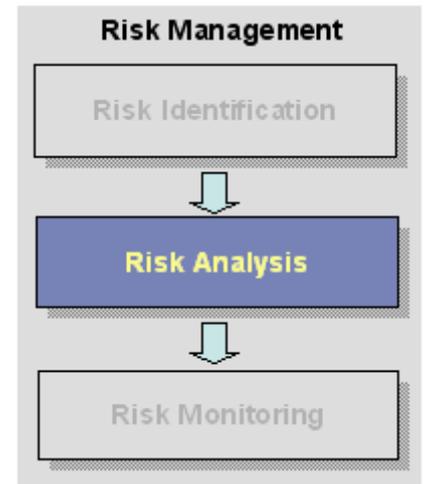
- mức độ **khả năng** rủi ro xảy ra (**khả năng xảy ra**) và trong trường hợp xảy ra thì,
- mức độ **ảnh hưởng** lên **dự án** có thể (ví dụ, thời hạn bị đẩy lùi, vượt quá chi phí, v.v.)

Các giá trị được ước lượng và sau đó được chuyển đổi thành các "mức" dưới dạng **thang đánh giá** bằng các con số (ví dụ, cao = 5, trung bình = 3, và thấp = 1), với đánh giá này cho phép so sánh các ảnh hưởng khác nhau (ví dụ, kế hoạch quản lý dự án muộn, vượt quá chi phí, v.v.).

Độ trầm trọng của rủi ro, đo sự đe dọa do một rủi ro sinh ra, được tính bằng cách nhân giá trị của khả năng xảy ra với ảnh hưởng của rủi ro.

Mục tiêu của ma trận **khả năng xảy ra và ảnh hưởng** là để xác định mức độ trầm trọng để xác định là rủi ro ở mức cao, trung bình, hay thấp. Ma trận cho phép nhận thấy ở đâu cần ưu tiên và có các biện pháp kiểm soát rủi ro kịp thời.

Để kết thúc giai đoạn này, khả năng xảy ra, ảnh hưởng, và độ trầm trọng cần được ghi vào **ghi nhận rủi ro**.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này tham khảo các tài liệu sau:

PMBOK® guide:	11.3 Phân tích rủi ro định tính 11.4 Phân tích rủi ro định lượng
IPMA Ranh giới khả năng:	Chương 5: Bối cảnh dự án Chương 18: Rủi ro dự án

Như thế nào...

Tiến hành đánh giá rủi ro như thế nào:

6. **Đầu tiên, xác định thang đánh giá rủi ro.** Để làm được việc này, tiến hành như sau:

- Kiểm tra xem nếu tổ chức của bạn có các thang đánh giá chung mà có thể bạn sử dụng được. Nếu không có thì,
- thiết lập thang đánh giá cho các **ảnh hưởng rủi ro** có thể (cao, trung bình, thấp) đối với các mục tiêu khác nhau của dự án, như sau:

Project objective	High impact (H)	Medium impact (M)	Low impact (L)
Cost	20-40% budget overrun	10-20% budget overrun	< 10% budget overrun
Schedule	10-20% delay	5-10% delay	< 5% delay
Scope	Reduction unacceptable to client	Reduction is negotiable	Reduction is minimal
Quality	Reduction unacceptable to client	Reduction is negotiable	Reduction is minimal

- Thiết lập thang đánh giá cho **khả năng xảy ra**, như sau:

	Probability high (H)	Probability medium (M)	Probability low (L)
Probability of occurrence	almost certain (70-99%)	half-half (30-69%)	unlikely (< 30%)

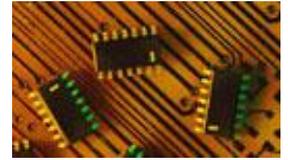
- Để xây dựng được **ma trận khả năng xảy ra và ảnh hưởng**, chỉ định các giá trị (ví dụ, H = 3, M = 2, L = 1) và kết hợp cả hai bậc thang đánh giá.

Probability	H	3	6	9
	M	2	4	6
	G	1	2	3
		G	M	H
		Impact		

- Ma trận này cho thấy **độ trầm trọng của rủi ro** (ảnh hưởng * khả năng xảy ra).
- Bằng cách này, bạn có thể xác định mức độ trầm trọng tương ứng là rủi ro cao (màu đỏ), rủi ro trung bình (màu vàng), và rủi ro thấp (màu xanh), từ đó xác định các biện pháp để xử lý rủi ro.
- Cuối cùng, **đánh giá các rủi ro khác nhau đã được ghi vào ghi nhận rủi ro theo cách sau:**
- Ước lượng khả năng xảy ra theo thang đánh giá và ghi vào ghi nhận rủi ro.
- Ước lượng ảnh hưởng theo thang đánh giá và ghi vào ghi nhận rủi ro.
- Bằng cách nhân khả năng xảy ra với mức độ ảnh hưởng, xác định được mức độ trầm trọng của rủi ro. Giá trị này cho phép so sánh độ trầm trọng của các rủi ro và xác định được các rủi ro chủ yếu (theo ma trận ảnh hưởng và khả năng xảy ra).

Ví dụ

Dự án "New Flash Memories" với mục đích thiết lập một hệ thống sản xuất mới cho các bộ phận của bộ nhớ SmartMedia – các bộ phận của bộ nhớ đang được sử dụng, trước tiên, là cho các máy camera điện tử. Sau hàng loạt các cuộc họp với các thành viên dự án và các trưởng phòng (ban) khác nhau của công ty, các rủi ro chính sau đây đã được xác định.



Trong các cuộc họp vừa qua, giám đốc dự án giới thiệu ma trận khả năng xảy ra và ảnh hưởng sẽ được sử dụng. Anh ta yêu cầu các thành viên dự án phân tích các rủi ro và gửi đến anh ta đánh giá riêng của họ, không tham khảo lẫn nhau.

Probability and impact matrix					
Probability		Scale	Risk priority		
70-99%	high	3	3	6	9
30-69%	medium	2	2	4	6
< 30%	low	1	1	2	3
Impact		Scale	1	2	3
			low	medium	high
Add. costs / reduced gains			< 10%	10-20%	> 20%
Delay			< 5%	5-10%	> 10%

Khi các thành viên làm đánh giá riêng của họ thì giám đốc dự án cũng làm đánh giá riêng của mình. Sau khi so sánh kết quả của các đánh giá khác nhau, giám đốc dự án xác định được những sự khác nhau chính, ghi rõ các giả định giải thích những sự khác nhau này và yêu cầu đánh giá lại. Bằng cách này, giống như phương pháp Delphi (đánh giá được lặp lại theo các chuyên gia), anh ta có thể hoàn thành bảng ghi nhận rủi ro như sau:

Risk register				
Risk identification		Risk analysis		
ID	Risk	Probability	Impact	Priority ¹⁾
1	Risk that delays are not be met because the production line is delivered too late	2	3	6
2	Risk that problems relating to the production line impair quality	1	3	3
3	Risk that delays are postponed because the measuring instruments are delivered late	2	2	4
4	Risk that our competitor launches a similar product before us.	1	3	3
5	Risk that the target turnover is not met because our competitor cuts the price of its competing product.	3	3	9

¹⁾ Priority = Probability x Impact

bằng cách này, có 2 rủi ro chính đã được xác định (số 1 và số 5)

Danh mục rà soát

- Có các thang đánh giá để xác định khả năng xảy ra và ảnh hưởng không?
- Thang đánh giá có được xác định để phân bậc rủi ro ở mức độ cao, trung bình, hay thấp không? (ví dụ, ma trận khả năng xảy ra và ảnh hưởng)
- Có đạt được sự nhất trí trong cách đánh giá các rủi ro khác nhau không? (ví dụ, phương pháp Delphi)
- Các giá trị về khả năng xảy ra, ảnh hưởng, và độ trầm trọng đã được đưa vào ghi nhận rủi ro chưa?
- Các rủi ro chính được biết đến không?

Bẫy cần tránh

- Không có thang đánh giá thống nhất hoặc không có sự tham khảo để đánh giá rủi ro.
- Rủi ro được đánh giá một cách trừu tượng, không biết đến các khả năng xảy ra và ảnh hưởng.
- Thực hiện phân tích rủi ro mà không biết đầy đủ về dự án.

Kiểm soát và theo dõi rủi ro

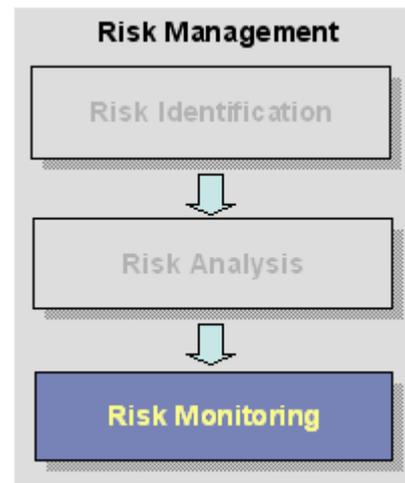
Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

Các biện pháp đối phó với các rủi ro chính được thảo ra trong bước trước (phân tích rủi ro), để giảm sự đe dọa mà rủi ro đem lại. Sự thực hiện các biện pháp này được giám sát một cách liên tục trong dự án.

Bằng cách thoả thuận với các bên liên quan trong dự án, một trong bốn **chiến lược đối phó rủi ro** dưới đây được lựa chọn cho mỗi **rủi ro**:

- **Tránh rủi ro**
Sử dụng các biện pháp thích hợp để chắc chắn rằng rủi ro không xảy ra.
- **Chuyển rủi ro**
Chuyển ảnh hưởng rủi ro sang thành phần thứ ba.
- **Giảm rủi ro**
Giảm khả năng xảy ra và/hoặc ảnh hưởng của rủi ro bằng cách sử dụng các biện pháp thích hợp.
- **Chấp nhận rủi ro**
Sống với rủi ro và nhận thức rủi ro. Đề phòng bằng cách lập kế hoạch cho các biện pháp khẩn cấp, dự trữ tài chính, cũng như dự trữ về kế hoạch thực hiện để kiểm chế rủi ro.



Một **người chịu trách nhiệm về rủi ro** được chỉ định, công việc của anh ta là thi hành các biện pháp và **canh phòng rủi ro**.

Người chịu trách nhiệm rủi ro theo dõi sự tiến triển của rủi ro dựa trên các **chỉ số** mà anh ta được báo, thông qua **trigger criteria** trong trường hợp một rủi ro có nguy cơ xảy ra và để có thể phản ứng một cách phù hợp.

Tất cả các thông tin này đều phải được đưa vào tài liệu **ghi nhận rủi ro**.

Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này, tham khảo các tài liệu sau:

- | | |
|---|---|
| <p>PMBOK® guide:</p> <p>IPMA Ranh giới và khả năng:</p> | <p>11.5 Lập kế hoạch đối phó rủi ro</p> <p>11.6 Theo dõi và kiểm soát rủi ro</p> <p>Chương 5: Bối cảnh dự án</p> <p>Chương 18: Rủi ro dự án</p> |
|---|---|

Như thế nào...

Làm thế nào để giảm thiểu rủi ro dự án:

1. Xác định các **chiến lược đối phó rủi ro** sẽ được áp dụng cho các rủi ro chính được liệt ra trong tài liệu ghi nhận rủi ro:
 - Tránh rủi ro
 - Chuyển rủi ro
 - Giảm rủi ro
 - Chấp nhận rủi ro
2. Cố định các **biện pháp** đối với các rủi ro, để:
 - giảm khả năng xảy ra
 - giảm ảnh hưởng trong trường hợp xảy ra rủi ro
3. Điều chỉnh kế hoạch dự án theo các biện pháp này.
4. Chỉ định một **người chịu trách nhiệm rủi ro** đối với mỗi rủi ro.
5. Đối với mỗi rủi ro, xác định các chỉ số (warning signs, symptoms) và trigger criteria mà có thể chỉ ra cho bạn một cách thường xuyên, trong quá trình dự án, nếu có một rủi ro có nguy cơ xảy ra hay không.
6. Soạn thảo các kịch bản (dự trữ an toàn, các kế hoạch khẩn cấp, các kế hoạch bổ sung) cho các rủi ro được chấp nhận này: phải làm gì trong trường hợp rủi ro xảy ra?
7. Đưa vào ngân sách dự án các chi tiêu liên quan đến các kế hoạch khẩn cấp và các biện pháp để phòng các rủi ro.



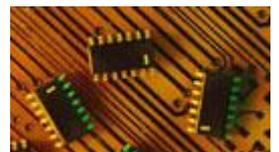
Làm thế nào để kiểm soát và theo dõi rủi ro:

1. Kiểm tra thường xuyên các **chỉ số** (warning signs, symptoms) trong tài liệu ghi nhận rủi ro.
2. Sử dụng các biện pháp hoặc áp dụng kế hoạch khẩn cấp đã được xác định khi chỉ số chỉ ra rằng một rủi ro có nguy cơ xảy ra (**trigger** conditions have been reached).
3. Kiểm tra thường xuyên có **rủi ro mới** xuất hiện không. Nếu là trường hợp có, đánh giá các rủi ro mới này và ghi chúng vào tài liệu ghi nhận rủi ro.



Ví dụ

Dự án "New Flash Memories" với mục đích thiết lập một hệ thống sản xuất mới cho các bộ phận của bộ nhớ SmartMedia – các bộ phận của bộ nhớ đang được sử dụng, trước tiên, là cho các máy camera điện tử. Sau hàng loạt các cuộc họp với các thành viên dự án và các trưởng phòng (ban) khác nhau của công ty, năm rủi ro chính sau đây đã được xác định và ghi vào tài liệu ghi nhận rủi ro. Và, độ trầm trọng của các rủi ro này được xác định nhờ vào các đánh giá rủi ro được thực hiện.



Kế hoạch đối phó rủi ro

Dựa trên tài liệu ghi nhận rủi ro đã được xây dựng sau khi đánh giá các rủi ro, giám đốc dự án với sự giúp đỡ của nhóm dự án xác định các chiến lược đối phó rủi ro. Các chiến lược này như sau:

Risk register							
Risk identification and analysis			Risk response plan				
ID	Risk	Priority	Strategy	Measure	Risk manager	Indicator (warning sign or symptom)	Trigger
1	Risk that delays are not met because the production line is delivered too late	6	Transfer	Contractual penalty to cover expenses and emergency plan	Hopkins	Regular contacts with suppliers	> 2 weeks delay
2	Risk that problems relating to the production line impair quality	3	Avoid	Agreement with the supplier	Bloom	Weekly reports on quality	Scrap > 0.02%
3	Risk that delays are postponed because the measuring instruments are delivered late	4	Mitigate	Contractual clause, other supplier as alternative	Hopkins	Regular contacts with suppliers	> 2 weeks delay
4	Risk that our competitor launches a similar product before us.	3	Accept	Spontaneous	Willis	Watching competition	Similar product yes/no
5	Risk that the target turnover is not met because our competitor cuts the price of its competing product.	9	Accept	Emergency plan	Roberts	Watching the market	Price of competition products < 90% of our price

Dự trữ an toàn cần được lập kế hoạch để trang trải chi phí cho các biện pháp đã được lập kế hoạch trong trường hợp rủi ro xảy ra.

Người chịu trách nhiệm rủi ro được chỉ định cho các rủi ro này. Vai trò của họ là canh chừng các chỉ số và trigger conditions. When the risk trigger threshold is reached, họ sử dụng các biện pháp thích hợp.

Kiểm soát và theo dõi

Trong quá trình triển khai dự án, **người chịu trách nhiệm rủi ro** không ngừng theo dõi rủi ro bằng cách theo dõi các chỉ số liên quan. Họ cũng chỉnh sửa một cách liên tục hoặc thêm vào các yếu tố vào tài liệu ghi nhận rủi ro (so that a trend may be identified). When a **trigger threshold** is reached, họ sử dụng các biện pháp thích hợp trong kế hoạch chiến lược đối phó với rủi ro.

Risk register											
Risk identification and analysis			Risk response plan					Risk monitoring			
ID	Risk	Priority	Strategy	Measure	Risk manager	Indicator	Trigger	April	May	June	July
1	Risk that delays are not met because the production line is delivered too late	6	Transfer	Contractual penalty to cover expenses and emergency plan	Hopkins	Regular contacts with suppliers	> 2 weeks delay	1	Delivered	---	---
2	Risk that problems relating to the production line impair quality	3	Avoid	Agreement with the supplier	Bloom	Weekly reports on quality	Scrap > 0.02%	---	0.02	0.02	0.03 Trigger !
3	Risk that delays are postponed because the measuring instruments are delivered late	4	Mitigate	Contractual clause, other supplier as alternative	Hopkins	Regular contacts with suppliers	> 2 weeks delay	0	Delivered	---	---
4	Risk that our competitor launches a similar product before us	3	Accept	Spontaneous	Willis	Watching competition	Similar product yes/no	no	no	no	no
5	Risk that the target turnover is not met because our competitor cuts the price of its competing product	9	Accept	Emergency plan	Roberts	Watching the market	Price of competition products < 90% of our price	-2%	-3%	0	-1%

Bằng cách này, người chịu trách nhiệm rủi ro và giám đốc dự án kiểm soát rủi ro một cách thích hợp.

Danh mục rà soát

Đối với mỗi rủi ro có độ trầm trọng cao:

- Có thể bỏ được rủi ro không (ví dụ, chọn một giải pháp kỹ thuật khác hoặc một nhà cung cấp khác, v.v.)?
- Có thể chuyển được rủi ro không (ví dụ chuyển cho nhà thầu phụ bằng cách đưa vào điều khoản phạt trong hợp đồng)?
- Khả năng xảy ra của rủi ro có được giảm đi không?
- Có thể giảm được ảnh hưởng không?
- Đã xây dựng kịch bản chưa (ví dụ, các biện pháp rút lui trong trường hợp rủi ro xảy ra)?
- Đã xác định các chỉ số và các **triggers**, để rủi ro có thể được kiểm soát không?
- Đã chỉ định người chịu trách nhiệm cho mỗi rủi ro cần được canh chừng chưa?
- Tần số kiểm soát các chỉ số đã được xác định chưa?
- Trong trường hợp đối với các dự án lớn: một người chịu trách nhiệm rủi ro đã được chỉ định chưa? hoặc một người chịu trách nhiệm kiểm soát các rủi ro, tập trung và hợp nhất thông tin do các thành viên nhóm dự án tập hợp lại?
- Đã có các thời hạn (hàng tháng, hàng tuần, hàng ngày) mà các rủi ro của dự án cần được xem xét lại/ước lượng lại chưa?

Bẫy cần tránh

- Đầu tư quá nhiều thời gian đối với các rủi ro mà khả năng xảy ra và ảnh hưởng thấp.
- Khi rủi ro cao, cần phải loại bỏ (ví dụ, chọn một giải pháp kỹ thuật khác).
- Không có bất cứ giám sát thường xuyên nào đối với các rủi ro.
- Không xem xét các biểu hiện.
- Quá khả quan. Đúng là giám đốc dự án cần phải lạc quan. Tuy nhiên, khi phân tích các rủi ro, anh (cô ta) cần phải nhờ một nhân viên biết trở thành bi quan.