QUẢN TRỊ RỦI RO

Giảng viên:
Trần Quang Trung

1

Mục tiêu môn học

Kết thúc chương trình này người học có thể:

- Lưu ý nhiều hơn các vấn đề có yếu tố rủi ro
- Nhận biết và phân loại các rủi ro của đơn vị
- Áp dụng một số kỹ thuật đánh giá rủi ro
- Thiết kế chương trình kiểm soát và tài trợ cho rủi ro của đơn vị
- Hoàn thiện các kỹ năng phân tích, truyền đạt, trình bày, làm việc nhóm, và năng lực tự học

2

Rủi ro là gì?

Cầu Cần Thơ, Viện KHXH sập

Dịch cúm gia cầm, 3MCPD, heo tai xanh

Giá xăng dầu, nguyên vật liệu biến động

Thị trường địa ốc, thị trường chứng khoán nóng lạnh bất thường

Lãi suất, giá vàng thay đổi liên tục

3

CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

	Giá trị tài sản (triệu đồng)	Xác suất	
Không có hỏa hoạn	1,000	0.75	
Có hỏa hoạn	200	0.25	
Giá trị tài sản trung bình			800
Tổn thất trung bình			200

4

CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

- Hiểm họa
- Rủi ro (risk)
- Người mạo hiểm (risk-taker)
- Người ngại rủi ro (risk-averse)
- Giá của rủi ro (risk premium)
- Phí bảo hiểm (insurance premium)

5

Rủi ro là gì?

Rủi ro tồn tại khi điều bạn không muốn nó xảy ra – cuối cùng có cơ hội xảy ra!!!

Khả năng một sự kiện nào đó sẽ gây ra một kết cục không mong đợi trên tình hình tài chính của công ty hay cản trở công ty đạt mục tiêu đã định

6

Quản trị Rủi ro căn bản

Các loại rủi ro

7

Quản trị Rủi ro căn bản

Ngôn ngữ mới của Rủi ro

- **Rủi ro chiến lược** – các mục tiêu chiến lược & các điều kiện về thị trường toàn cầu, kinh tế, chính trị
- **Rủi ro tài chính** – tiền tệ, lãi suất, rủi ro thanh khoản & tín dụng
- **Rủi ro vận hành** – rủi ro liên quan đến hệ thống, quy trình, công nghệ & con người
- **Rủi ro tuân thủ** – quy định & luật pháp
- **Rủi ro danh tiếng** – thiệt hại cho "nhãn hiệu"

8

Quản trị Rủi ro căn bản

Quản trị Rủi ro là gì?

Bạn càng không biết về
Tất cả các kết cục tiềm năng
Khả năng xảy ra
Chi phí của các kết cục này
Rủi ro càng tăng

9

Quản trị Rủi ro căn bản

Quản trị Rủi ro là gì?

Nói cách khác:
Bạn càng biết và hiểu về
Tất cả các kết cục tiềm năng
Khả năng xảy ra
Chi phí của các kết cục này
Bạn càng có khả năng là
một nhà quản trị rủi ro giỏi

10

Quản trị Rủi ro căn bản

Quản trị Rủi ro là gì?

Đảm bảo kết cục

11

Quản trị Rủi ro căn bản

Quản trị Rủi ro là gì?

- Chú trọng vào năng lực đạt mục tiêu trong tương lai bằng cách nhận dạng và ra quyết định quản lý các rủi ro.
- Quá trình thường xuyên đánh giá, ra quyết định và thực hiện, phối hợp với các hoạt động quản lý.

12

Quản trị Rủi ro căn bản

Quản trị Rủi ro là gì?

- Sử dụng các công cụ như phân tích an toàn lao động, quy trình kiểm soát, sự thay đổi sản phẩm / chiến lược, nghiên cứu / tài sản trí tuệ để kiểm soát, loại bỏ hay giảm rủi ro.

13

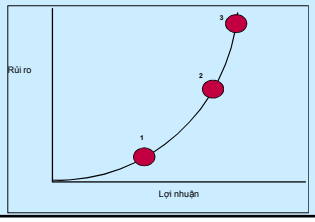
Quản trị Rủi ro căn bản

Ai chịu trách nhiệm quản lý rủi ro?

- Rủi ro thể hiện qua mọi bộ phận, lãnh vực chuyên môn, cá nhân, và hoạt động trong tổ chức.
- Mọi người đều có trách nhiệm!
- **Trách nhiệm quản trị rủi ro không thể chuyển giao hoặc thuê ngoài!**

Quản trị rủi ro là quyết định cá nhân

- Không có một quyết định "đúng"
- Quyết định "đúng" tùy thuộc vào đặc tính của
  - Hoạt động
  - Cá nhân quyết định



15

QUẢN TRỊ RỦI RO

Quản trị rủi ro tốt không ngăn được các điều tồi tệ xảy ra.

Nhưng khi những điều tồi tệ xảy ra, quản trị rủi ro tốt đã dự báo được và giảm thiểu các ảnh hưởng tiêu cực của chúng

16

QUẢN TRỊ RỦI RO

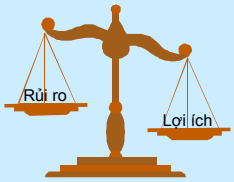
Rủi ro lớn nhất là không biết tất cả các rủi ro

Vấn đề lớn nhất – có nhiều rủi ro nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn

17

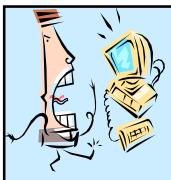
QUẢN TRỊ RỦI RO 4 NGUYÊN TẮC

1. Không chấp nhận các rủi ro không cần thiết.
2. Ra các quyết định rủi ro ở cấp thích hợp.
3. Chấp nhận rủi ro khi lợi ích nhiều hơn chi phí.
4. Kết hợp quản trị rủi ro vào vận hành và hoạch định ở mọi cấp.



18

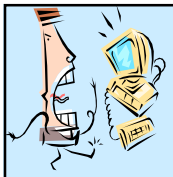
19



QUY TRÌNH QUẢN TRỊ RỦI RO

1. Nhận dạng tất cả các sự kiện rủi ro liên quan có thể cản trở việc đạt các mục tiêu đề ra
2. Đánh giá từng rủi ro dựa trên xác suất và ảnh hưởng, rồi xếp hạng ưu tiên từ cao xuống thấp

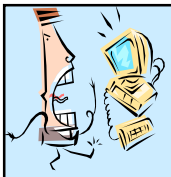
20



QUY TRÌNH QUẢN TRỊ RỦI RO

3. Đánh giá các biện pháp kiểm soát cho từng rủi ro theo
   - Hiệu quả
   - Chi phí
4. Xử lý từng rủi ro – bắt đầu từ ưu tiên cao nhất

21

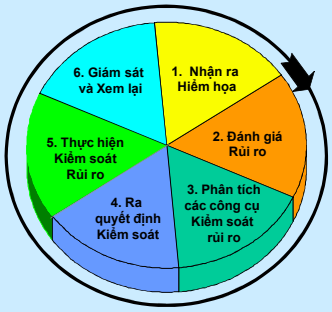


QUY TRÌNH QUẢN TRỊ RỦI RO

5. Truyền đạt chiến lược quản trị rủi ro đến tổ chức
6. Giám sát các sự cố và các chỉ báo phát sinh rủi ro tiềm năng khác
7. Định kỳ xem lại chiến lược quản trị rủi ro

22

QUẢN TRỊ RỦI RO QUY TRÌNH 6 BƯỚC



23

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 1. NHẬN DẠNG HIỂM HỌA

Mục đích là nhận ra các hiểm họa càng nhiều càng tốt.

Hiểm họa là bất kỳ điều kiện tiềm năng hay thực tế nào có thể làm suy giảm sứ mạng, gây ra tổn thương, bệnh tật, tử vong hay thiệt hại tài sản.

24

QUẢN TRỊ RỦI RO
CÔNG CỤ NHẬN DẠNG HIỂM HỌA

Công cụ	Mục đích	Phương pháp
Phân tích vận hành	Hiểu các dòng sự kiện.	Sơ đồ khối, biểu đồ phát triển, hay mô tả vận hành theo thời gian
Phân tích hiểm họa sơ cấp	Thăm dò nhanh tất cả các bước trong vận hành.	Xem xét các nguồn hiểm họa, thường liên quan đến năng lượng
Phân tích "Nếu - thì"	Nắm các yếu tố đầu vào về nhân lực, vận hành trong môi trường.	Kỹ thuật động não theo nhóm. "Nếu điều này xảy ra thì sao?"

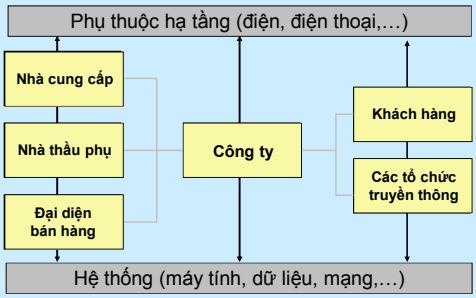
25

QUẢN TRỊ RỦI RO
CÔNG CỤ NHẬN DẠNG HIỂM HỌA

Công cụ	Mục đích	Phương pháp
Xử lý tình huống	Tưởng tượng và hình dung ra các hiểm họa bất thường.	Dùng phân tích vận hành, hình dung dòng các sự kiện.
Biểu đồ Logic	Thêm các chi tiết chính xác vào quá trình bằng các cây biểu đồ.	Ba loại biểu đồ - tích cực, tiêu cực, và sự cố rủi ro.
Phân tích sự thay đổi	Khám phá các gợi ý từ hiểm họa về các thay đổi được hoạch định cũng như không được hoạch định.	So sánh tình trạng hiện nay và trước đây.

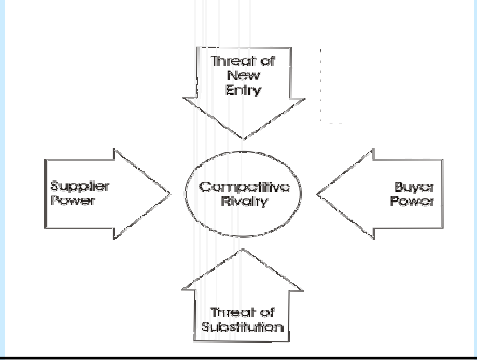
26

Sự phụ thuộc bên ngoài



27

Mô hình 5 áp lực của Porter



PEST

- Giúp hiểu bức tranh toàn cục về môi trường hoạt động của công ty
- Cách làm:
  - Động não để nhận ra các yếu tố trong bốn ô bên cạnh
  - Thảo luận, quyết định các yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của công ty

Chính trị	Kinh tế
Xã hội	Công nghệ

29

HAZOP

- Sử dụng trong giai đoạn đầu của quá trình thiết kế để xác định các hiểm họa tiềm năng liên quan đến thiết kế
- Cách làm:
  - Phân rã hệ thống, sản phẩm, kế hoạch thành từng bộ phận
  - Khảo sát tương tác giữa các bộ phận
  - Phân tích kết nối giữa các bộ phận một cách hệ thống, xác định yếu tố đầu vào, tính chất của nó, và kết quả sai lệch tiềm năng
  - Ghi lại các nguyên nhân gây sai lệch

30

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 2. ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Rủi ro: khả năng xảy ra – mức độ nghiêm trọng.
Chi phí ẩn.
Đánh giá: đo lường định tính – định lượng.
Ma trận đánh giá rủi ro: sắp xếp ưu tiên.

31

Quy trình chung của các phương pháp đánh giá rủi ro

- Nhận dạng các hiểm họa và tổn thất tiềm năng liên quan đến sản phẩm hay quy trình
- Nhận dạng rủi ro của sản phẩm và xếp hạng mức độ nghiêm trọng
- Nhận dạng nguyên nhân và xếp hạng khả năng xảy ra

Quy trình chung của các phương pháp đánh giá rủi ro

- Ma trận mức độ rủi ro phân biệt các rủi ro có thể chấp nhận với rủi ro không thể chấp nhận dựa trên độ nghiêm trọng của tổn thất và khả năng tổn thất xảy ra
- Xếp hạng rủi ro trong tổng thể cho mỗi rủi ro tiềm năng được nhận ra

Thang đo định tính cho khả năng xảy ra

Khả năng xảy ra?	Quy trình của bạn…	Mức độ
Hiếm khi xảy ra	… sẽ tránh hay giảm thiểu rủi ro này một cách hiệu quả dựa trên các thực hành tiêu chuẩn	1;2
Khả năng thấp	… thường giảm thiểu rủi ro này với sơ suất rất ít trong những trường hợp tương tự	3;4
Có thể xảy ra	… có thể giảm thiểu rủi ro này, nhưng có khi cần phải vận hành theo nhiều hướng	5;6
Khả năng cao	… không thể giảm thiểu rủi ro này, nhưng quy trình khác thì có thể	7 - 9
Gần như chắc chắn	… không thể giảm thiểu rủi ro này, không có quy trình nào có sẵn	10

34

Thang đo định tính cho mức độ nghiêm trọng

Thực hiện	Kế hoạch làm việc	Chi phí	Mức độ
Không có hoặc ảnh hưởng ít	Ảnh hưởng ít, thay đổi nhẹ, bù đắp bằng dự phòng có sẵn	Chưa vượt chỉ tiêu chi phí	1;2 thấp
Giảm nhẹ thực hiện kỹ thuật, quy trình vẫn duy trì	Cần các hoạt động bổ sung, có thể kịp các thời điểm quan trọng	Chi phí ước lượng vượt chỉ tiêu từ 1-5%	3;4 thứ yếu
Giảm vừa phải thực hiện kỹ thuật, nhưng có thể hồi phục	Lỡ kế hoạch thứ yếu, sẽ trễ các mốc thứ yếu	Chi phí ước lượng vượt chỉ tiêu từ 5-20%	5;6 trung bình
Giảm sút đáng kể thực hiện kỹ thuật, hồi phục khó khăn	Ảnh hưởng đến đường găng của chương trình	Chi phí ước lượng vượt chỉ tiêu từ 20-50%	7-9 đáng kể
Mục tiêu kỹ thuật không thể đạt đến	Không thể đạt các cột mốc quan trọng	Chi phí ước lượng vượt chỉ tiêu trên 50%	10 cao

QUẢN TRỊ RỦI RO
CÁC MỨC ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Mức độ nghiêm trọng

Thảm khốc	Nhiệm vụ thất bại hoàn toàn, tử vong, hay mất một hệ thống.	5
Nghiêm trọng	Ảnh hưởng nhiệm vụ chủ yếu, tổn thương nặng, bệnh tật nghề nghiệp, hay hư hỏng hệ thống chính.	4
Nhiều	Ảnh hưởng nhiệm vụ chính, tổn thương, bệnh tật nghề nghiệp nhẹ, hay hư hỏng hệ thống phụ.	3
Ít	Ảnh hưởng nhiệm vụ ít quan trọng, tổn thương, bệnh tật nghề nghiệp nhẹ, hay hư hỏng hệ thống phụ.	2
Không đáng kể	Ảnh hưởng nhiệm vụ rất ít, tổn thương, bệnh tật nghề nghiệp nhẹ, hay hư hỏng hệ thống phụ.	1

36

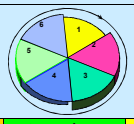
QUẢN TRỊ RỦI RO
CÁC MỨC ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Khả năng xảy ra

Thường xuyên	Xảy ra liên tục trong vòng đời của thiết bị/công việc	5
Có thể xảy ra	Xảy ra nhiều lần trong vòng đời của thiết bị/công việc	4
Thỉnh thoảng	Đôi khi xảy ra trong vòng đời của thiết bị/công việc	3
Hiếm khi	Cơ hội xảy ra rất ít trong vòng đời của thiết bị/công việc	2
Rất khó xảy ra	Có thể xem như không xảy ra trong vòng đời của thiết bị/công việc	1

37

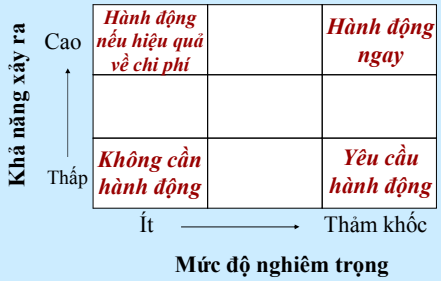
QUẢN TRỊ RỦI RO
MA TRẬN ĐÁNH GIÁ RỦI RO



			Khả năng xảy ra				
			Thường xuyên	Dễ xảy ra	Thỉnh thỏang	Hiếm khi	Khó xảy ra
			A	B	C	D	E
Độ nghiêm trọng	Thảm khốc	I	5	5	4	3	3
	Nghiêm trọng	II	5	5	4	3	2
	Nhiều	III	5	4	3	2	2
	Ít	IV	4	3	2	2	1
	Không đáng kể	V	4	3	2	2	1

38

Thứ tự ưu tiên để giải quyết



Source: Dr. Geoff Benson, North Carolina State University

39

Ma trận đánh giá rủi ro

	Sự mạng+Hệ thống quan trọng	Vận hành	Sự phụ thuộc hệ thống	Doanh thu	Danh tiếng	Chi phí	Nhân lực	Pháp lý	Tổng rủi ro
1	1	3	3	2	1	**5**	4	19
2	3	1	2	1	3	4	2	16
3	1	3	4	1	3	2	1	15
4	3	3	1	3	3	3	1	17
5	2	2	2	3	2	1	2	14
6	**5**	2	1	1	1	2	2	14
7	2	1	3	3	**5**	2	**5**	21
8	1	3	1	3	1	1	**5**	15
9	4	3	**5**	1	4	1	3	21
10	2	2	1	2	4	2	1	14
11	1	1	3	1	1	2	2	11
12	1	2	1	1	1	2	1	9
13	1	1	3	2	1	1	2	11
14	1	**5**	1	**5**	**5**	2	3	22
15	2	2	3	2	2	2	2	15
16	1	1	3	1	3	1	3	13
17	1	2	2	1	1	1	1	9

ĐO LƯỜNG RỦI RO

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐỊNH LƯỢNG

- Phương pháp khai triển tổn thất
- Phương pháp khai triển tổn thất dựa trên đối tượng rủi ro
- Ước lượng độ chính xác

PHƯƠNG PHÁP KHAI TRIỂN TỔN THẤT

- Hệ số khai triển k năm =
  Tổng khiếu nại / Số khiếu nại đã phát sinh sau k năm
- Sử dụng hệ số khai triển để ước lượng tổng số khiếu nại

HỆ SỐ KHAI TRIỂN

Số năm tính từ đầu kỳ	Hệ số khai triển = Tổng khiếu nại / Số khiếu nại đã phát sinh
1	3.33
2	1.57
3	1.19
4	1.08
5	1.05
6	1.04
7	1.03
8	1.02
9	1.01
10	1.00

SỬ DỤNG HỆ SỐ KHAI TRIỂN ĐỂ ƯỚC LƯỢNG TỔNG KHIẾU NẠI

Năm	Số khiếu nại đã phát sinh	Hệ số khai triển	Tổng số khiếu nại
1983	30	1.00	30.00
1984	21	1.00	21.00
1985	18	1.01	18.18
1986	42	1.02	42.84
1987	28	1.03	28.84
1988	25	1.04	26.00
1989	32	1.05	33.60
1990	27	1.08	29.16
1991	35	1.19	41.65
1992	33	1.57	51.81
1993	19	3.33	63.27
Tổng	310		386.35

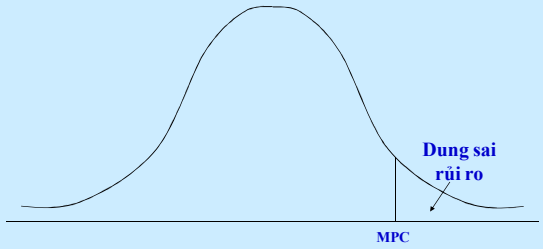
KHAI TRIỂN TỔN THẤT DỰA TRÊN ĐỐI TƯỢNG RỦI RO

Nghề nghiệp	Hệ số quy đổi	Nhu cầu năm tới	Số đơn vị ước lượng
Xây dựng	1.00	233.4	233.4
V.phòng	13.33	63.5	4.8
Đốc công	4.27	27.6	6.5
Quản lý	6.55	6.8	1.0
Hổ trợ	2.13	55.2	25.9
		Tổng	271.6

ƯỚC LƯỢNG ĐỘ CHÍNH XÁC

- Maximum probable cost – MPC
- Dung sai rủi ro
- MPC = Tổn thất trung bình + t* Độ lệch chuẩn

ƯỚC LƯỢNG ĐỘ CHÍNH XÁC



48

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 3. PHÂN TÍCH CÁC CÔNG CỤ KIỂM SOÁT RỦI RO

Nghiên cứu các công cụ và chiến lược cụ thể để ngăn ngừa, giảm thiểu, hay loại bỏ rủi ro.

Công cụ kiểm soát rủi ro hiệu quả sẽ ngăn ngừa, giảm thiểu, hay loại bỏ một trong ba thành phần của rủi ro (khả năng xảy ra, mức độ nghiêm trọng, và đối tượng rủi ro).

49

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 3. PHÂN TÍCH CÁC CÔNG CỤ KIỂM SOÁT RỦI RO

Từ bỏ	Bù đắp
Tránh	Ngăn ngừa
Trì hoãn	Giảm thiểu
Dàn trãi	Chuyển giao

50

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 3. PHÂN TÍCH CÁC CÔNG CỤ KIỂM SOÁT RỦI RO

Các lựa chọn sau đây giúp nhận ra các biện pháp kiểm soát tiềm năng:

Thiết kế	Huấn luyện & đào tạo
Bảo vệ	Cảnh báo
Hoàn thiện thiết kế công việc	Động viên
Giới hạn hiểm họa	Giảm thiểu ảnh hưởng
Lựa chọn nhân sự	Phục hồi

51

Failure Mode Effect Analysis

Dạng thất bại → **Không đạt ý định**

Ảnh hưởng → **Nguyên nhân chính**
Hậu quả

Phân tích → **Giảm thiểu**
Đánh giá rủi ro
Kế hoạch hành động
Kết quả
Hoàn thiện liên tục

52

Dạng thất bại

Loại 1: không thực hiện tốt chức năng đã định

Loại 2: điều bạn không muốn, không giả định là có lại xảy ra

53

Nguyên nhân

Con người (Man)
Máy móc (Machine)
Phương pháp (Method)
Vật liệu (Material)
Môi trường (Environment)

54

Ảnh hưởng

Sản phẩm

Ảnh hưởng cục bộ

Ảnh hưởng tức thì – ảnh hưởng trên các mục được xem xét hay trong phạm vi hạn chế

Ảnh hưởng cấp cao hơn

Ảnh hưởng trên các phần liên quan hay dây chuyền kế tiếp, hoặc tất cả các ảnh hưởng giữa khu vực và sản phẩm cuối cùng

Ảnh hưởng toàn cục

Ảnh hưởng trên toàn hệ thống hay người sử dụng cuối cùng

Quá trình

Ảnh hưởng cục bộ

Ảnh hưởng tức thì – ảnh hưởng trên quá trình cục bộ

Ảnh hưởng suốt quá trình

Ảnh hưởng suốt quá trình khi chúng ta không thể sửa chữa tình trạng và dứt điểm vấn đề ngay lập tức

Ảnh hưởng toàn cục

Ảnh hưởng trên toàn hệ thống hay người sử dụng cuối cùng

55

Giảm thiểu

Bạn sẽ làm gì trong tình huống đó?

Phòng thủ tuyến 1

- Tránh hay loại bỏ nguyên nhân thất bại

Phòng thủ tuyến 2

- Nhận dạng hay phát hiện thất bại sớm hơn

Phòng thủ tuyến 3

- Giảm ảnh hưởng/hậu quả của thất bại

56

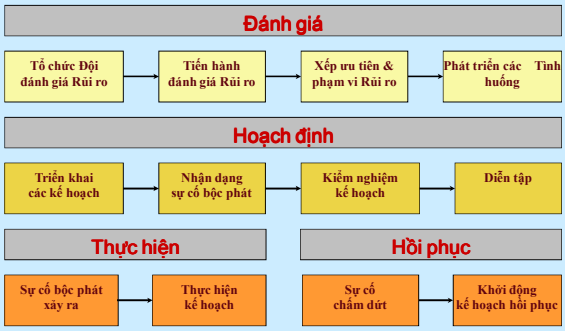
QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 4. QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT

Biện pháp kiểm soát bao gồm:

- Các quy trình được viết thành tài liệu để ngăn ngừa rủi ro phát sinh, e.g. duy tu ngăn ngừa, công cụ ngăn ngừa hỏa hoạn, bảo vệ, các quy trình vận hành.
- Hệ thống giám sát bảo đảm các quy trình thực sự vận hành như thiết kế.
- Bảo hiểm – nơi có thể bảo hiểm bao gồm tổn thất và lợi nhuận.

57

Các bước hoạch định cho tình huống bất ngờ



58

weiji (危機)
Khủng hoảng

***weiji* = w*ei* (nguy hiểm)**
+ *ji* (cơ hội)

59

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 4. QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT

Sau khi lựa chọn các biện pháp kiểm soát để loại bỏ các hiểm họa hay ngăn ngừa rủi ro, xác định mức độ rủi ro còn lại đối với công việc, nhiệm vụ hay các hoạt động.

60

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 4. QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT

- Chấp nhận kế hoạch
- Bác bỏ kế hoạch ngoài tầm tay
- Điều chỉnh kế hoạch để phát triển các công cụ kiểm soát rủi ro
- Đưa quyết định lên cấp cao hơn

61

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 4. QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT

Quyết định về rủi ro ở cấp thích hợp:

- Ai sẽ giải trình khi rủi ro xảy ra?
- Ai là quản lý cao nhất ở nơi rủi ro xảy ra?
- Ai hiểu biết rõ nhất về lợi ích và chi phí của rủi ro?

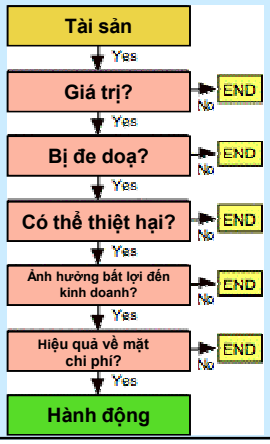
62

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 4. QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT

Quyết định về rủi ro ở cấp thích hợp:

- Ai có nguồn lực để giảm thiểu thiệt hại?
- Cấp nào liên hệ đến vận hành nhiều nhất?
- Cấp nào ra các quyết định loại này trong các hoạt động khác?
- Ai sẽ phải ra quyết định này trong quá trình hoạt động?

63



64

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 5. THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH KIỂM SOÁT RỦI RO

- Thực hiện phải rõ ràng
- Xác định trách nhiệm giải trình
- Cung cấp hỗ trợ

65

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Giám sát

Xem lại

Phản hồi

66

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Giám sát – Theo dõi hoạt động để đảm bảo:

- Kiểm soát đang được tiến hành hiệu quả.
- Nhận ra các thay đổi có rủi ro cần được quản lý.
- Hành động cần thực hiện để điều chỉnh các kiểm soát rủi ro chưa hiệu quả và bắt đầu lại quy trình quản lý rủi ro khi có các hiểm họa mới.

67

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Giám sát – Theo dõi hoạt động để đảm bảo:

- Khi có sự thay đổi về nhân sự, thiết bị, hay thực hiện nhiệm vụ, hoặc các hoạt động mới được dự báo trong môi trường chưa được bao gồm trong phân tích trước đây, các rủi ro và công cụ kiểm soát nên được đánh giá lại.
- Kiểm soát rủi ro chuyển cán cân lợi ích-chi phí về phía lợi ích giúp nhiệm vụ được thực hiện thành công.

68

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Xem lại – Sau khi nguồn lực được phân bổ để kiểm soát rủi ro, lợi ích chi phí phải được xem xét.

- Chi phí thực tế có phù hợp với dự kiến?
- Các công cụ kiểm soát ảnh hưởng gì lên kết quả thực hiện?
- Hệ thống phản hồi về nhiệm vụ có được thiết lập để đảm bảo các hành động sửa chữa hay ngăn ngừa được thực hiện hiệu quả?

69

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Xem lại – Sau khi nguồn lực được phân bổ để kiểm soát rủi ro, lợi ích chi phí phải được xem xét.

- Có sẵn tài liệu cho phép xem lại quá trình quyết định về rủi ro?
- Các đo lường nào được thực hiện để đảm bảo đánh giá đúng mức độ hiệu quả của các công cụ kiểm soát trong việc loại bỏ các hiểm họa hay ngăn ngừa các rủi ro?

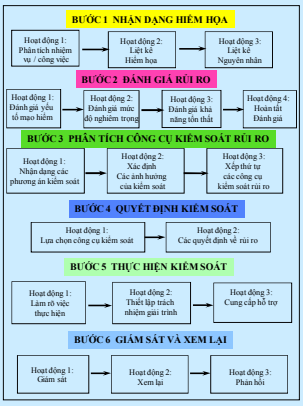
70

QUẢN TRỊ RỦI RO
Bước 6. GIÁM SÁT VÀ XEM LẠI

Phản hồi – Thông tin các vấn đề như quá trình thực hiện vận hành như thế nào, kiểm soát có hiệu quả không

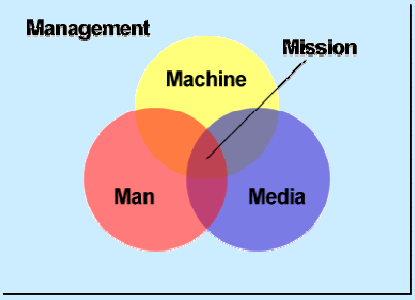
Phản hồi có thể dưới dạng các tóm tắt tổng kết, bài học rút ra, các báo cáo giữa các bộ phận, đối chiếu với chuẩn mực, các báo cáo dữ liệu, tai nạn, bệnh tật...

71



72

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M



73

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M

Man

- Lựa chọn
- Kết quả thực hiện công việc
- Các yếu tố cá nhân

74

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M

Media

- Khí hậu, thời tiết
- Môi trường hoạt động
- Vệ sinh môi trường
- Xe cộ/đi bộ

75

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M

Machine

- Thiết kế
- Bảo trì
- Cung ứng
- Dữ liệu kỹ thuật

76

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M

Management

- Thiết lập tiêu chuẩn, quy trình và kiểm soát để định hướng tương tác giữa MAN, MEDIA, MACHINE and MISSION
- Yếu tố kiểm soát quyết định quá trình thành công hay thất bại

77

QUẢN TRỊ RỦI RO
KHÁI NIỆM 5M

Mission

- Sứ mạng thành công hay thất bại là chỉ báo năng lực của hệ thống
- Các nguyên nhân cơ bản của thất bại cũng nằm trong các yếu tố Man, Media, Machine và Management

78

TÀI TRỢ SAU TỔN THẤT

Các nguồn tài trợ có sẵn sau tổn thất

- Tiền mặt và đầu tư ngắn hạn
- Nợ
  - *Khoản vay đặt trước*
  - *Các khoản vay đột xuất*
  - *Các khoản vay ngắn và trung hạn*
  - *Vay dài hạn*
- Vốn cổ phần

79

CÁC CHIẾN LƯỢC TÀI TRỢ HỖN HỢP

- Bảo hiểm các tổn thất lớn và giữ lại các tổn thất nhỏ thường xuyên
- Bảo hiểm rất tốn kém nên công ty cần cân đối chi phí và lợi ích của bảo hiểm
- Các hình thức bảo hiểm bán phần:
  - Giảm trừ (Deductibles)
  - Đồng bảo hiểm (Coinsurance)
  - Các giới hạn của hợp đồng (Policy limits)

80

THIẾT KẾ HỢP ĐỒNG BẢO HIỂM

Giá trị tài sản ban đầu: 260 tr
Phí bảo hiểm = Tiền bồi thường trung bình *150%

		Bảo hiểm toàn phần		20 tr Deductible	
Xác suất	Tổn thất	Tiền bồi thường	Tài sản	Tiền bồi thường	Tài sản
0.5	0	0	200	0	215
0.1	20	20	200	0	195
0.2	40	40	200	20	195
0.1	100	100	200	80	195
0.1	200	200	200	180	195
GTTB	40	40	200	30	205

		75% Coinsurance		100 tr Upper-limit	
Xác suất	Tổn thất	Tiền bồi thường	Tài sản	Tiền bồi thường	Tài sản
0.5	0	0	215	0	215
0.1	20	15	210	20	215
0.2	40	30	205	40	215
0.1	100	75	190	100	215
0.1	200	150	165	100	115
GTTB	40	30	205	30	205

Giảm trừ (Deductibles)

Tổn thất	Bồi thường theo hợp đồng giảm trừ $10,000		
	Giảm trừ từng tổn thất		Giảm trừ theo tích lũy
6,000	6,000 – 10,000 =	0	6,000
23,000	23,000 – 10,000 =	13,000	23,000
62,000	62,000 – 10,000 =	52,000	62,000
Tổng bồi thường		65,000	91,000 – 10,000 = 81,000

- Tránh các chi phí dàn xếp lớn một cách không tương xứng đối với các tổn thất nhỏ
- Các tổn thất nhỏ thường phát sinh đều đặn, có thể giải quyết dựa trên kế hoạch ngân lưu của công ty
- Giữ lại các tổn thất nhỏ, thường xuyên không làm cho công ty bị rủi ro đáng kể
- Khắc phục tình trạng mạo hiểm do thiếu trách nhiệm

Các giới hạn của hợp đồng (Policy limits)

- Ba người bị tổn thương trong một tai nạn do sự bất cẩn của người có mua bảo hiểm
- Thiệt hại của họ là $30,000, $40,000, và $14,000
- Hợp đồng bảo hiểm có giới hạn là $50,000 cho mỗi lần xảy ra tai nạn, và bồi thường cho mỗi cá nhân không quá $20,000

	Được bảo hiểm	Không được bảo hiểm	Tổng thiệt hại
Nạn nhân A	20,000	10,000	30,000
Nạn nhân B	20,000	20,000	40,000
Nạn nhân C	14,000	–	14,000
Tổng	54,000	30,000	84,000
Với giới hạn	50,000		

Các giới hạn của hợp đồng (Policy limits)

- Giới hạn tích lũy trên tất cả các chi trả bên cạnh giới hạn cho mỗi lần xảy ra tổn thất
- Các giới hạn không hấp dẫn các công ty vì:
  - Tổn thất giữ lại là vô hạn và không thể điều chỉnh bằng kế hoạch ngân lưu
  - Tổn thất không được bảo hiểm nằm ở phần đuôi của phân phối, khó ước lượng vì các tổn thất này ít xảy ra
- Thường do bên bảo hiểm đặt ra chứ không phải do công ty mua bảo hiểm

Mục tiêu:

Ngày chuẩn bị: _____

Bước 1. Nhận dạng hiểm họa			Bước 2. Đánh giá hiểm họa	Bước 3. Quyết định về rủi ro		Bước 4. Thực hiện kiểm soát	Bước 5. Giám sát
Khâu vận hành	Hiểm họa	Nguyên nhân	RAC ban đầu	Phát triển kiểm soát	RAC còn lại	Cách thực hiện	Cách giám sát

Risk Assessment Code: RAC
1=Thảm khốc 2=Nghiêm trọng 3=Nhiều 4=Ít 5=Không đáng kể

Chấp nhận RR: Yes No
Chuyển cấp trên: Yes No

Bài học rút ra:

85

Bản quản lý rủi ro

1. MỤC TIÊU/CÔNG VIỆC:	2. NGÀY/GIỜ BẮT ĐẦU:	3. NGÀY CHUẨN BỊ:
4. CHUẨN BỊ BỞI:		

5. HIỂM HỌA Bước 1	6. MỨC RỦI RO Bước 2	7. KIỂM SOÁT Bước 3	10. CÁCH THỰC HIỆN Bước 4	11. AI THỰC HIỆN Bước 5	12. TÌNH TRẠNG (Y/N) Bước 6

8. MỨC RỦI RO CHUNG SAU KHI KIỂM SOÁT ĐƯỢC THỰC HIỆN	9. CẤP QUYẾT ĐỊNH VỀ RỦI RO
1=Thảm khốc 2=Nghiêm trọng 3=Nhiều 4=Ít 5=Không đáng kể	

86