**上海大学翔英学院**

**SHANGHAI UNIVERSITY**

**企业课程报告**

课程名称 风险管理与危机处理

企业岗位 显示软件工程师

学生姓名 杨熠铭

学 号 14124526

专 业 通信与信息工程

企业导师 刘海斌

学校导师 田金鹏

完成日期 2017.5.30

**一、课程概述**

风险管理与危机处理课程主要介绍了：风险与风险管理、企业风险案例、全面风险管理架构、风险管理流程、风险内控机制与流程改进。

**1、风险与风险管理**

风险是潜在的，未发生的，可能发生的。是一种不确定的事件或条件，一旦发生，会对至少一个项目目标造成影响，如范围、进度、成本和质量。可能有一种或多种起因，一旦发生可能有一项或多项影响。起因包括可能引起消极或积极结果的需求、假设条件、制约因素或某种状况。风险事件、风险概率和风险影响是风险三要素。风险管理就是对三要素进行识别、分析、应对。项目中的大多数风险（甚至90%的风险）都是可以预测和管理的。墨菲定律：越害怕发生的事往往会发生。需要我们提前准备好，加强自身能力。

风险管理的目标是：1、达到与企业整体经营战略相结合的风险最优化。2、保护企业不致因灾害性时间或错误而遭受重大损失。3、有效和有效率的运营。4、可靠的信息沟通，包括可靠的财务报告。5、遵守法律法规。

1. **企业风险案例**

（1）法国兴业银行巨亏

2008年1月18日,法国兴业银行收到了一封来自另一家大银行的电子邮件,要求确认此前约定的一笔交易,但法国兴业银行和这家银行根本没有交易往来。因此,兴业银行进行了一次内部查清,结果发现,这是一笔虚假交易。伪造邮件的是兴业银行交易员凯维埃尔。更深入地调查显示,法国兴业银行因凯维埃尔的行为损失了49亿欧元,约合71亿美元。

凯维埃尔从事的是什么业务,导致如此巨额损失?欧洲股指期货交易,一种衍生金融工具产品。早在2005年6月,他利用自己高超的电脑技术,绕过兴业银行的五道安全限制,开始了违规的欧洲股指期货交易,“我在安联保险上建仓,赌股市会下跌。不久伦敦地铁发生爆炸,股市真的大跌。我就像中了头彩……盈利50万欧元。”2007年,凯维埃尔再赌市场下跌,因此大量做空,他又赌赢了,到2007年12月31日,他的账面盈余达到了14亿欧元,而当年兴行银行的总盈利不过是55亿欧元。从2008年开始,凯维埃尔认为欧洲股指上涨,于是开始买涨。然后,欧洲乃至全球股市都在暴跌,凯维埃尔的巨额盈利转眼变成了巨大损失。

1. 雷曼兄弟破产

2008年9月15日，美国第四大投资银行雷曼兄弟按照美国公司破产法案的相关规定提交了破产申请，成为了美国有史以来倒闭的最大金融公司。

拥有158年历史的雷曼兄弟公司是华尔街第四大投资银行。2007年，雷曼在世界500强排名第132位，2007年年报显示净利润高达42亿美元，总资产近7 000亿美元。从2008年9月9日，雷曼公司股票一周内股价暴跌77%，公司市值从112亿美元大幅缩水至25亿美元。第一个季度中，雷曼卖掉了1/5的杠杆贷款，同时又用公司的资产作抵押，大量借贷现金为客户交易其他固定收益产品。第二个季度变卖了1 470亿美元的资产，并连续多次进行大规模裁员来压缩开支。然而雷曼的自救并没有把自己带出困境。华尔街的“信心危机”，金融投机者操纵市场，一些有收购意向的公司则因为政府拒绝担保没有出手。雷曼最终还是没能逃离破产的厄运。

**3、全面风险管理架构**

风险管理程序：由建立基础信息、风险评估、制定风险战略、制定实施解决方案、监控改进等五个步骤组成。风险管理体系：有风险战略、组织职能、内部控制、风险理财及风险管理信息系统等五个模块组成。

风险评估的工作包括三个部分：风险辨识、风险分析和风险评价。将战略目标逐层分解，越细越容易实现。风险战略是根据企业整体经营战略制定的全面风险管理的整体战略，目的是保证企业的风险最优化。风险战略的内容包括：企业的风险度量模型、风险偏好和风险承受度、全面风险管理的指导方针、全面风险管理的资源配置以及企业的风险文化。

**4、风险管理流程**

风险管理过程一般是指对风险的识别、分析、计划、跟踪和应对。

目标SMART原则：Specific（明确的）、Measurable（可测量的）、Achievable（可实现的）、Relevant（相关的）、Time-bound（时间限制的）。

**4.1风险识别**

在相关识别风险中需要用到的工具有：访谈、假设分析、SWOT分析、鱼骨图、头脑风暴法、亲和图法。

（1）SWOT分析法

所谓SWOT分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

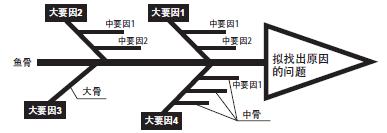
运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。



SWOT分析法

（2）鱼骨图

鱼骨图是一种发现问题“根本原因”的方法，它也可以称之为“因果图”。其特点是简捷实用，深入直观。它看上去有些像鱼骨，问题或缺陷（即后果）标在“鱼头”外。在鱼骨上长出鱼刺，上面按出现机会多寡列出产生问题的可能原因，有助于说明各个原因之间是如何相互影响的。



鱼骨图分析法

（3）亲和图

亲和图法就是针对某一问题，充分收集各种经验、知识、想法和意见等语言、文字资料，通过A型图解进行汇总，并按其相互亲和性归纳整理这些资料，使问题明确起来，求得统一认识，以利于解决的一种方法。亲和图常用于归纳、整由头脑风暴法所产生的各种意见、观点和想法等语言资料，在QC小组活动中可以经常用到。

**4.2风险分析技术**

（1）敏感性分析

目的：确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响

方法：在影响项目的多种风险因素中，一次只变动一个变量，在其他变量保持不变的情况下，考察这个变量对整个项目的影响价值。通常指定该变量的一个变动范围，然后考察该变量在该范围内变动时项目受到什么样的影响。通过考察每个变量单独对项目的影响，可以了解哪个变量相对更加重要。

（2）决策树分析

决策树(Decision Tree）是在已知各种情况发生概率的基础上，通过构成决策树来求取净现值的期望值大于等于零的概率，评价项目风险，判断其可行性的决策分析方法，是直观运用概率分析的一种图解法。由于这种决策分支画成图形很像一棵树的枝干，故称决策树。

决策树是一种树形结构，其中每个状态节点表示一个属性上的测试，每个分支代表一个测试输出，每个叶节点代表一种类别。

决策树是一种十分常用的分类方法。他是一种监管学习，所谓监管学习就是给定一堆样本，每个样本都有一组属性和一个类别，这些类别是事先确定的，那么通过学习得到一个分类器，这个分类器能够对新出现的对象给出正确的分类。这样的机器学习就被称之为监督学习。

**4.3风险应对**

风险应对过程的活动是执行风险行动计划，以求将风险降至可接受程度。包括以下内容：（1）对触发事件的通知作出反应。得到授权的个人必须对触发事件作出反应。适当的反应包括回顾当前现实以及更新行动时间框架，并分派风险行动计划。

（2）执行风险行动计划。应对风险应该按照书面的风险行动计划进行。

（3）对照计划，报告进展。确定和交流对照原计划所取得的进展。定期报告风险状态，加强小组内部交流。小组必须定期回顾风险状态。

（4）校正偏离计划的情况。有时结果不能令人满意，就必须换用其他途径。将校正的相关内容记录下来。

1. **企业岗位阐述**

目前在企业内担任显示软件工程师，负责公司客户端制作的前端开发，主要使用Qt进行软件开发，与团队成员一同写作完成，整个工作的跨期很长，需要的很长的开发时间以及相应设施的跟进。

1. **企业案例分析**

在项目制作过程中感受到企业对于风险管理和危机处理中做得很好，企业在硬件部分中有对员工进行安全评估，以及上岗前的安全培训，在我所在的软件部门中对于危机的处理主要集中在对代码的管理和错误发生时的处理方式，在代码管理过程中，软件组使用git进行代码管理，在代码管理中对各个人员进行重要程度的划分后对每个成员的权限进行划分，并且明确各个组员的工作内容以防止发生内容重复导致的覆盖版本后需要大量时间进行调整整合git代码版本中的分支。当然使用有效的代码管理，例如git是非常有意义并且重要的，在使用过程中可以进行版本的转换，在不同版本间进行随意切换，分支整合，在有效的合作下进行协同代码编写的操作，在出错时可以很快速的找到错误版本，错误原因，以及错误所在代码段，并且问题追溯到个人身上，能够很快速的反馈问题给组员并且解决相关的问题。

因而可见在软件管理的过程中也有很多风险以及危机需要处理，如何去对风险和危机进行识别、分析、计划、跟踪和应对也是上层以及员工需要思考和面对的问题。相对而言，软件系统项目中识别相对不容易，不是简单的调试问题，通常是客户使用过后反馈上来的系统bug，需要去进行后期维护，因此，维护过程中需要去寻找问题源头，因而也凸显出前期模块划分，架构设置以及人员分配的重要性，对后期代码维护极为重要。在分析和跟踪则相对容易，选择合适的代码管理工具将很大程度上减少时间，并且快速搜索问题所在，有效的跟踪问题进展。应对措施则需要根据实际情况而来，软件开发过程中，如果应对不当可能会导致更多问题的涌现，在团队中我遇到过这样的问题，由于错误的判断修改数据库导致更多问题出现，此时就需要去即使发现这个问题并且采用另一种方式进行修复，这样才能避免问题产生连锁的影响，并扩大原来的影响程度。

1. **收获与建议**

在学习了风险管理和危机处理这门课程后，给我最大的启示就是：凡事都需要做好风险应对以及计划指定，只有提前做好准备才能够有效地应对即将到来地危机和风险，并且将危机和风险的影响程度降低到最低，在企业实习过程中正式由于这样的意识和计划，避免了很多可能遇到的问题，并且帮助我解决了很多的管理代码的细节问题。