

《金融时报》(FT) 精通金融译丛

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

PEARSON

精通操作风险

理解与管理操作风险实践指南

【英】托尼·布伦登 (Tony Blunden) 约翰·瑟尔韦尔 (John Thirlwell) 著 吴建刚 译

MASTERING
OPERATIONAL RISK

A practical guide to understanding
operational risk and how to manage it

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

《金融时报》(FT) 精通金融译丛

精通操作风险

理解与管理操作风险实践指南

Mastering Operational Risk:

A practical guide to understanding operational risk and how to manage it

【英】 托尼·布伦登 (Tony Blunden) 著
约翰·悉尔韦尔 (John Fairwell)
吴建刚 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

精通操作风险：理解与管理操作风险实践指南/
(英)布伦登 (Blunden, T.), (英)瑟尔韦尔
(Thirlwell, J.) 著; 吴建刚译. —北京: 人民邮电出
版社, 2013. 1

(《金融时报》(FT) 精通金融译丛)
ISBN 978-7-115-29702-0

I. ①精… II. ①布… ②瑟… ③吴… III. ①金融监
管②金融风险防范 IV. ①F830. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 256349 号

Authorized translation from the English language edition, entitled MASTERING OPERATIONAL RISK: A PRACTICAL GUIDE TO UNDERSTANDING OPERATIONAL RISK AND HOW TO MANAGE IT, 9780273727323 by Tony Blunden & John Thirlwell published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright© 2010 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language adaptation edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS. Copyright © 2012

本书中文简体字版由 PEARSON EDUCATION ASIA LTD. 授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可, 不得以任何方式复制或节录本书的任何部分。
版权所有, 侵权必究。

本书封面贴有人民邮电出版社和 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

内 容 提 要

本书作者根据自身的建模经验, 为读者介绍了当前引起普遍重视的操作风险管理的主要内容。书中内容分为五部分。其中, 第一部分介绍了操作风险的含义和操作风险管理的基础; 第二部分介绍了操作风险管理框架, 包括治理、风险与控制评估、风险事件与损失、风险指标等; 第三部分介绍了操作风险高级管理框架, 包括报告、建模、压力测试和情景分析; 第四部分介绍了风险转移与保障, 包括业务连续性保障、保险和内部审计; 第五部分则介绍了典型的操作风险管理案例。

本书不仅能为高等院校金融、财会、投资等专业的各级师生提供极具价值的专业核心技能训练指导, 而且能为相关领域的从业人员提供切实的技能帮助。

《金融时报》(FT) 精通金融译丛 精通操作风险——理解与管理操作风险实践指南

◆ 著 [英] 托尼·布伦登 (Tony Blunden) 约翰·瑟尔韦尔 (John Thirlwell)
译 吴建刚
责任编辑 李宝琳

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 19
字数: 300 千字

2013 年 1 月第 1 版
2013 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2012-4590

ISBN 978-7-115-29702-0

定 价: 58.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

《金融时报》(FT) 精通金融译丛
翻译出版委员会

主任：殷剑峰

副主任：郭金龙 杨 涛

委员会名单 (按拼音字母排序)：

蔡 真	巢克俭	洪 玫	黄国平	李风云
刘煜辉	牛新艳	汪昌云	王 鑫	吴 弘
吴建刚	杨军战	易宪容	张成思	张 红

丛书总序

“《金融时报》(FT)精通金融译丛”在金融专业书领域可谓横空出世,它的目的是要缩小金融领域中每位从业者从“知道”到“做到”、从“做到”到“做好”之间的距离,它要培养的是解决问题的高手,而这样的人正是当前金融领域急需的人才。

从“知道”到“做到”到底有多远?

“知道”不等于“做到”。很多老师或学生、管理者或员工其实或多或少都遇到过从“知道”到“做到”的巨大瓶颈。这一点都不足为怪——翻开国内大部分的金融类教材或相关专业书籍,我们不难有这样的印象,它们多以知识介绍为主:通常从概念到原理再到公式,但对于这些知识的实际应用则很少介绍,即使有所论及也不够全面和系统。甚至,由于不了解知识在实际工作中是如何应用的,一些陈旧的知识也囊括其中,很多关键知识难以得到深刻的分析。由此,我们又可以推出这个问题的衍生问题:不懂得如何应用的知识是否算得上是真正理解与掌握了的知识?这好比站在岸上看游泳或许觉得简单,但真正下水时才发现离学会游泳还差得远,这道理想必是容易理解的。

“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”在管理咨询机构、会计师事务所、证券、期货等行业从业的人员大都知道,将知识放到应用层面进行实践,对于理解知识是十分重要的。我们学习知识的目的是要学以致用,如果只是停留在书本上,而不能投入实际运用,知识就不能转化为生产力。“只会说,不会做”的人,很难在工作中真正有所建树。

金融学科是应用性极强的一门学科。金融问题常常涉及大量的数据、计算和建模，常常需要利用计算机软件甚至编程来解决。这就要求从业者不仅需要了解相关原理，还要懂得如何利用软件，学会开发应用程序，所以动手能力非常重要。有些人虽然能利用数据解决一些金融问题，但其系统性、重用能力、纠错能力却难以达到专业水平，这种情形往小处说会造成劳动的浪费，往大处说可能会埋下极大的风险。

但是，知易行难！从“知道”到“做到”的距离很大，从“做到”到“做好”的距离也不小。

本丛书让人眼前一亮。这套丛书共有 11 本，内容分别涉及信用风险、信用衍生品、金融数学、金融计算、金融建模、风险建模、操作风险、财务管理、投行证券和证券融通文档等，涵盖了大部分金融应用领域。这套书不仅覆盖面广，而且应用性强。

首先，原作者们理论水平和应用水平都相当高，大多是国外长年从事教育、培训和咨询工作的资深专家。他们多在大公司工作或多年为大公司咨询，实践经验丰富，很多人还同时从事教育、培训等工作，有些则是大咨询公司的合伙人或创始人。他们从最基层的工作做到最高层的工作，对于金融问题，不仅具有战略层面的远见，而且在操作层面具备很强的技能。他们将数十年积累的经验、技术和智慧加以推敲、总结与提炼，才形成了这套丛书。


其次，本套丛书框架结构清晰，逻辑性强，便于实践。这套书的每一本都将相应领域的知识进行梳理和结构化，并以简单明了的形式呈现给读者，非常便于读者实践。例如，《精通操作风险》一书提供了统一的框架，便于读者理解和界定相关的知识；《精通 Excel 金融建模》一书，不仅介绍了建模的各种技能和特性，而且将这一模板贯穿到全书的分析和应用中，使得全书内容更加容易理解和掌握。

再次，本套丛书每本书都在内容上给出不同的模块，每个模块又分成若干步骤，方便读者按图索骥并直接比照应用。

最后，这套书将 Excel 电子表格及基于其上的应用编程作为主要工具，使金融知识的应用程序更加容易实现，这一明智的做法为金融实践提供了有效的解决方案。这套丛书不仅介绍了 Excel 及其编程方法如何应用于金融问题的解决，还在相关图书配套的 CD 光盘中提供了大量模板，便于读者边看书边将这些模板用于实践，读者在对相关模板修改后就可以尝试着解决自己遇到的金融问题。

金融领域的精英人士为什么能够成为精英？答案也许各有不同，但本套丛书至少给出了重要的启示：资深的金融人士不一定是夸夸其谈的专家，但一定是解决问题的高手。

“《金融时报》(FT) 精通金融译丛”将为那些有志于成为金融领域精英人士的读者提供最好的帮助。



中国社会科学院金融研究所 副所长

译者前言

操作风险几乎覆盖了生活的各个方面，操作风险管理是风险管理极其重要的内容，但大部分操作风险管理者没有站在战略的高度并专注于战略的执行，也缺乏系统的管理手段。

本书可以说是操作风险管理集大成者：它既有理论深度又极富操作性；既包括传统操作风险管理的内容，也包括了当前实践中还涉及不多的重要内容；既包括很多的重要理论和术语含义的探讨，也包括了很多的步骤说明、表格和图示。本书能做到几乎面面俱到，是与两位作者的背景极其相关的。

第一位作者托尼在伦敦金融领域工作了30多年，主要在金融机构从事风险与控制、合规及相关工作，托尼为50多家客户提供过咨询和指导，在超过100场国际风险和合规大会上以及在电视和电台等媒体上发言，有多本关于风险管理和合规的著作。另一位作者约翰也在伦敦金融服务业从业30多年，目前是一家投资银行的董事和首席风险官，担任过若干银行和保险公司的执行或非执行董事，也在很多国内、国际协会任重要职务，还创办并主持了英国银行家协会的全球操作风险损失数据库，是关于操作风险、风险管理和治理领域国际知名的演讲者和作者。丰富的经历和极强的上进心让两位作者在操作风险的管理上，既能做出系统的总结又能将深刻的思想分解为可操作的步骤，既能站在战略层面统观大局又能在业务层面逐步展开。这些特点使本书成为操作风险管理战略上的引导者、业务层面的指导者。总之，本书是操作风险管理研究者的重要参考书，更是操作风险管理实践者的应用指南。译者曾经在金融机构从事风险管

理工作，也是金融风险管理师（FRM）执照的多年持有者，并有FRM培训经历及风险管理咨询经历，从译者的角度来看，这是一本能给操作风险领域研究者和工作者带来惊喜的著作。

英文版前言

几年前，当金融危机爆发时，风险管理受到了广泛的抨击。但或许并不能认为这是风险管理的失败，而是应该认为这是由于战略等决策缺乏风险管理造成的。

因此，我们相信《精通操作风险》这本书是及时的，它提醒我们：优秀的风险管理是优秀的商业管理的基础。并且，正如本书第二章所揭示的，优秀的操作风险管理还能带来实实在在的商业利益。可以说，操作风险管理既是机会也是威胁，所以它不仅需要想象力，也需要快速适应环境变化的能力。

操作风险在 20 世纪 90 年代上升为风险管理的一个专门学科，这是合情合理的。实际上，它受到一些发生在“冒险”行业的事件的影响，吸收了能源、核电、航天和运输等行业已有的风险管理方法。我们所熟知的操作风险管理方法只是从这些行业中提炼出的较好的风险管理方法而已。

对于我们而言，操作风险远远超出了操作和流程的范畴，它包括了商业风险的所有方面，既包括战略风险也包括声誉风险。操作风险管理不能算是一门复杂的科学，倒像是一门特别的人文艺术学科，而人文艺术恰恰是所有商业决策的灵魂。

《精通操作风险》一书能与读者见面，是因为我们俩都坚信，操作风险管理不必要再出一本学术的或数理方法的书，而有必要出一本专门的、含有实用框架的书——一本实务人员写给实务人员的书。

出于我们的专业背景和操作风险管理前十年的发展，《精通操作风险》选

择了金融服务业作为写作对象，但其核心要素可以平等地应用于所有其他行业，且有助于所有那些需要做商业决策的人。既然操作风险覆盖了商业的所有方面，牵涉到在商业领域工作或处理商业事务的所有人，我们希望本书可以同时为新手和资深专业人士提供实用的技巧。

操作风险管理框架是本书的核心，它提供了管理操作风险这一最难把握的风险的实用管理框架。风险评估和控制的关键程序以及损失事件和指标的使用是风险管理的核心，而所有这些方法又都包含在“拱形”治理结构里。这一管理框架将直接面对如何处理操作风险偏好这一难题，而且难度还在于这一风险既包含了未知的未知项也包括已知的未知项。虽然本书基本上是属于管理学的，但它也覆盖了操作风险建模和操作风险的度量。使用操作风险基本管理流程时，本书所包含的商业化的操作风险建模方法将成为管理人员得心应手的工具。

有些事总是难以避免的。但是，不可避免的事并不意味着不可管理。这正是我们将声誉风险、声誉危机以及业务连续性问题包含进本书的原因。另外，既然操作风险最终总是归咎于人为错误，人员风险将作为关键风险设专门章节讨论。

《精通操作风险》一书集成了我们二人一生的操作风险管理经验的精华，在写作中我们也享受了无数与朋友、同事关于如何驯服操作风险这个“怪兽”的愉快对话。他们非常友善，通过仔细阅读其中的章节或用其他方法，提供了珍贵的建议或提议，他们中的一些人包括：Rees Aaronson、Andrew Bryan、Ian Hilder、Mark Johnson、Charlotte Kiddy、Tim Landsman、Roger Miles、John Naish、Bruce Nichols、John Renz、Nick Symons，以及 Rosemary Todd。对于他们，我们要奉上特别的感谢。当然，本书任何遗漏之处都将归咎于我们二人。另外，对我们的编辑 Chris Cudmore 和 Mary Lince 也将奉上特别的感谢，他们提供了我们所需要的鼓励和指导。

最后，我们要感谢我们的家庭，为他们持续不断的支持，也为我们享受到的通常也充满了“操作风险”的家庭生活。

致谢

我们感谢以下允许我们使用版权材料的单位或个人。

图

图 1.2、2.1、3.1、3.6、3.7、3.8、3.9、3.10、3.15、4.1、4.2、4.4、4.6、5.1、5.3、6.1、6.2、6.3、6.4、7.1、8.1、8.3、8.6、9.1、9.2、9.3、9.4 和 12.2 来自大通库珀有限公司。

徽标

图 3.5 为 Balfour Beatty（一家英国公众公司）的注册商标，注册号：395826，注册地：伦敦 SW1V 1LQ130 号大街。进一步关于“零伤害”（Zero harm）计划的信息，请参考：www.balfourbeatty.com/bby/responsibility/safety/highlights。

截图

图 3.11、3.13、3.14、5.2、6.5、6.7、7.12、8.4、8.5、8.7、8.8、8.9、8.10 和 8.11 来自大通库珀有限公司。

表

表 10.1 来自业务连续性协会（Business Continuity Institute）《良好操作指南 2008》（*Good Practice Guidelines 2008*）第 1 节第 7 页；表 15.6 来自《声誉风险简短指南》（*A short guide to reputation risk*）（Gower Honey, 2009）；表 8.1、8.2、8.3、8.4、8.5 和 13.1 来自大通库珀有限公司；表 9.1 改写自《信报》（*Information Paper*）的《将结构化方法应用于澳大利亚操作风险情景分析》（Emily

Watchorn, 2007 年 9 月, http://www.apra.gov.au/ADI/upload/APRA_IP_SENARIO_092007.pdf, 版权归澳大利亚联邦 (Commonwealth of Australia) 所有, 使用已经获得许可。

对于无法查找到有关材料版权所有者的情况的, 我们将很感激任何有助于我们了解这些信息的信息提供者。

目 录

第一部分 背景

第一章 什么是操作风险	3	分析框架介绍	22
通往操作风险之路	3	第二章 操作风险管理商业案例	
我们所指的“操作风险”的含义	6	引言	24
边界问题	11	作为营销工具的操作风险管理	25
为什么操作风险不同于其他风险	12	正确进行操作风险管理的益处	25
因果分析	15	框架之外的益处	28
操作风险度量和管理	16	商业最优化	30
操作风险管理的挑战	17		

第二部分 框架

第三章 治理	35	基本组成部分	63
引言	35	避免常见的风险甄别陷阱	65
操作风险管理框架	36	评估风险	70
操作风险政策	39	负责人	75
操作风险偏好	40	控制的确定	76
角色和责任陈述	52	风险和控制评估看起来是什么样的	80
词汇表	57	行动计划	82
时间轴	58	如何进行风险和控制评估	82
第四章 风险和控制评估	60	在商业中使用风险和控制评估	84
风险和控制评估的目的	60		
前提条件	62		

为什么风险和控制评估会出错 …	小结 ……………	103
……………	85	
小结 ……………	85	
第五章 事件和损失 ……………	86	
引言 ……………	86	
事件的含义 ……………	87	
数据属性 ……………	89	
由谁报告数据 ……………	97	
报告阈值 ……………	97	
事件的使用 ……………	98	
外部损失数据库 ……………	99	
使用主要事件 ……………	102	
数据的及时性 ……………	103	
	第六章 指标 ……………	104
	引言 ……………	104
	关键绩效指标和关键风险指标 ……	105
	……………	105
	建立关键绩效指标和关键风险	
	指标 ……………	106
	目标和阈值 ……………	111
	周期 ……………	114
	确定先导和滞后指标 ……………	114
	行动计划 ……………	115
	仪表盘 ……………	115
	小结 ……………	116

第三部分 框架进阶

第七章 报告 ……………	119	小结 ……………	159
引言 ……………	119	第九章 压力测试和情景分析 ……	160
常见问题 ……………	120	引言 ……………	160
基本原则 ……………	121	它们是什么，它们的区别又是	
报告定义 ……………	124	什么 ……………	161
报告的样式和技术 ……………	124	为什么使用情景分析 ……………	162
仪表盘报告 ……………	130	情景分析方面的问题 ……………	163
小结 ……………	132	怎样完善情景分析 ……………	165
第八章 建模 ……………	133	治理 ……………	165
引言 ……………	133	设置一系列实用的情景分析 ……	167
操作风险建模的原有方法 ……	134	……………	167
趋向更包容的方法 ……………	142	为极端事件做准备 ……………	172
分布和相关性 ……………	144	情景分析设置的典型问题 ……	174
内外部数据整合的实践问题 ……	145	临死体验 ……………	175
置信水平和评级 ……………	148	将情景分析运用于构建操作风险	
从资本建模中获取商业利益 ……	149	管理的数据 ……………	175
……………	149	小结 ……………	182
从定性建模中获取商业利益 ……	153		

第四部分 转移与保证

第十章 业务连续性	185	买保险	199
引言	185	保险公司	203
业务连续性和风险管理	186	备择风险转移机制	204
政策与治理	187	小结	207
业务影响分析	188	第十二章 内部审计	208
威胁和风险评估	189	三线防御	208
业务连续性战略和计划	190	独立性保证	209
测试计划	194	内部审计及外部审计	211
保持和持续改进	197	内部审计与风险管理监督	212
第十一章 保险	198	内部审计的角色	214
操作风险和保险	198	审计委员会	219
保险只对特定原因有效	198	有效的内部审计	220

第五部分 实践

第十三章 外包风险	225	关键人员风险指标	256
什么是外包	225	第十五章 声誉风险	258
外包——转换操作风险	225	什么是声誉	258
外包决定	226	利益相关者	259
外包计划——从开始就做对	230	声誉与品牌	260
风险评估	230	什么是声誉风险	260
提案企划书的注意事项	232	声誉定价和声誉风险	261
供应商的选择	232	声誉为何受损	262
服务水平协议的注意事项	237	声誉风险管理框架	267
项目管理	238	声誉风险控制	272
退出战略	242	声誉风险跟踪	272
第十四章 人员风险	243	管理中介机构风险	273
引言	243	不会发生在我身上——发生时	
人员环境	244	怎么办	275
降低人员风险	247	术语表	279
继任计划	253	译者简介	285
人力资源部门	255		

Part A 第一部分

背景

第一章 什么是操作风险

第二章 操作风险管理商业案例