

**Operational Risks in Financial Services**

[瑞士] 汉斯·乌里希·德瑞克 / 著  
(Hans-Ulrich Doerig)



**Operational Risks in Financial Services**

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

金融服务运营风险管理手册/[瑞士] 德瑞克著; 查萍译.—北京: 中信出版社, 2004.5

书名原文: Operational Risks in Financial Services

ISBN 7-5086-0212-9

I.金… II.①德… ②查… III.金融-商业服务-风险管理-手册

IV.F830.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038211 号

## 金融服务运营风险管理手册

JINRONG FUWU YUNYING FENGXIAN GUANLI SHOUCHE

---

著 者: [瑞士] 汉斯·乌里希·德瑞克

译 者: 查 萍

译 校 者: 麦坚时

责任编辑: 杨洪军

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼  
邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 126 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版 印 次: 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0212-9/F·730

定 价: 36.00 元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521 010-85322522

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)



## 序

在过去的二十五年时间里，中国坚定不移地推行了经济改革。在此过程中，金融服务业面临了巨大的机遇和挑战。随着金融管制不断放宽，实力雄厚的金融机构也在包括消费抵押金融服务、个人理财、债券和证券资本市场、共同基金、人寿和医疗保险以及产品公众责任险等在内的业务领域相继推出了各种新产品。

与此同时，具有新型组织和运营结构的机构也相应成立，比如金融控股公司、共同基金以及私有基金管理公司。此类机构多采用中外合资形式，其业务范围广，以便于充分满足社会化分工经济中快速增长的需求。基金管理公司等机构的建立特别显现出私营企业家和专业人才队伍的进一步壮大。

中国金融业的大规模发展，尤其是金融服务质量的显著提高，都需要更高水平的公司治理、法律法规和规章制度，特别是更好的风险管理。如果希望充分利用最近几年宽松的金融政策，提高金融业盈利能力和可持续发展，就必须在上述方面做出更多的努力。

世界上发达国家中，有很多金融服务机构都因为没有高水平的治理、规章建设和风险管理能力而破产倒闭。最近几年中发生的此类事件都深刻说明建立健全有效的风险管理体

系至关重要。定期分析个案可以发现市场环境和/或行业中存在的结构失调、运营流程和控制低效等问题，特别是在能够维持高收益和高增长的产品领域就更是如此。这种高增长需要管理团队的增幅扩大，但却往往可能将管理者的注意力从相应的风险管理方面分散开来。

在实施经济改革的国家中，中国实现了最高速的经济增长。德瑞克先生的新书讨论了时下在中国正当热门的风险管理；其中也借鉴了中国丰富的经济和传统文化中固有的风险管理经验。随着实力雄厚的中国金融机构不断走向国际舞台，有关风险管理的讨论就显得更为重要。这一点在外资大举进军中国市场以及中资企业在国际资本市场上成功上市中都得到了体现。这种国际交流接轨本身就需要良好的风险管理技巧，以确保股东、客户和员工的利益，从而推动企业的竞争能力。

完全规避风险往往意味着最大的风险，而任何经济活动都需要减轻风险的相应措施。德瑞克先生对金融业风险模式的分析可以在这方面向读者提供崭新的视角、有益的引导和切实可行的结论性内容。本书立意新颖，叙述通俗易懂，对中国金融业和其他行业的从业人员极具参考意义，对经济发展过程中出现的种种挑战提出了行之有效的解决方法。希望本书对那些研究和实施风险管理的人有所裨益。



中国中信集团公司董事长

2004年6月



## Preface

The economic reforms consistently enacted by China over the last twenty-five years have brought about significantly expanded opportunities and challenges for Chinese financial services providers. As a result of progressing financial deregulation leading institutions have become increasingly active in the introduction of new products in areas such as consumer and mortgage finance, personal wealth management, debt and equity capital markets, mutual funds, life and health as well as product and public liability insurance.

At the same time new organizational set ups and operational structures such as financial holdings as well as mutual and private equity fund management companies, often in form of Sino-foreign ventures are being developed that allow to pursue a wide range of activities in response to the rapidly expanding requirements of a labor divided economy. The latter is among others marked by the emergence of the longer the more significant strata of private entrepreneurs and professionals.

The quantitative and notably qualitative growth of China's



financial industry cites distinct needs to ensure commensurate levels of corporate governance, legal and compliance and notably risk management standards. The implementation of such standards is indispensable, if the opportunities brought about by financial deregulation of recent years are to be pursued in a profitable and sustainable manner.

The aspect is illustrated in the dramatic occurrence of a number of corporate failures of major financial services players in leading economies throughout the world. The events experienced in recent years allow for far reaching conclusions as to the relevance of developing and maintaining effective risk management systems. Individual cases analyzed regularly reveal structural, procedural and control deficiencies, often arising in a market environment and/or industries, respectively product segments featuring sustained above average growth and profit opportunities. Marked by a massive absorption of management capacities such high growth conditions often tend to divert executive attention from the corresponding risk management requirements.

China having enjoyed one of the highest growth rates ever witnessed by any nation waging economic reform, H. U. Doerig's latest publication is welcomed as a timely contribution to an increasingly vibrant risk management discussion currently progressing in our country and much helped by China's own risk management techniques developed in the context of extensive economic and cultural traditions. The topic is the more relevant as leading PRC financial institutions continue to emerge as major

global players. The aspect is evidenced in rising foreign physical presence and activities as well as the successful launch of IPOs of Chinese issuers in the international capital markets. The process itself has cited rapid demand for adequate risk management techniques allowing to respond to essential shareholder, client and employee interests and thus to enhance an institution's competitive strength.

While total avoidance of risk often constitutes the biggest risk, any economic activity has to be matched by a corresponding level of risk mitigating efforts. H. U. Doerig's practical analysis of risk patterns in the financial industry allows for fascinating insight, critical orientation and practical conclusions in this regard. The creative and user-friendly concept of this publication will attract attention well beyond China's financial community and thus constitute a valid contribution to the challenges forming part of rapid economic emergence and metamorphosis. I thus wish you as the publication's user lasting rewards in both the study and practical application of the risk management techniques introduced.

Wang Jun  
Chairman  
CITIC Group  
Beijing, June 2004





## 致读者

我很清楚，读者们的时间大都很紧，在此给出以下几点阅读建议：

1. “实在很忙”的读者只读 34 页的篇幅就能得到一个概观：

- 目录
- 第 1 章——简介和概述
- 第 2 章——总结和前瞻：12 个结论

2. “不”很忙的读者读上 104 页的篇幅就能得到进一步的概观：

- 目录
- 第 1 章——简介和概述
- 第 2 章——总结和前瞻：12 个结论
- 12 条法则/12 个问题/12 项检查等等  
(全已在本书中用灰色标出)

3. 希望有全面了解的读者：

- 应阅读全文 241 页

# 导 言



由于业界对运营/操作风险的相关讨论日盛，加之国际清算银行（BIS）有意要求银行增加法定资本金，我于 2000 年 10 月在国际银行学院（该院为 50 个欧洲高级管理会员的论坛）举办了以下内容的讲座，并又在此后对某些相关内容做了一些适当的增加和调整。



## 致 谢

假如没有瑞士信贷集团（CSG）风险管理部同事们的关键以及富于建设性的努力，本书不可能及时完成。我谨此向他们致以衷心的感谢。

尽管本书主要出自本人手笔，但必须对 Harry Stordel 博士致以特别的谢忱。他集中为几个章节做研究，本书亦包含了他的一些见解。在此也感谢 Annette M. Rouiller 女士，她在颇为紧张混乱的环境下完成了本书的排版，殊不容易。

汉斯·乌里希·德瑞克



# 目 录

## 第1章 简介和概述 / 1

- 1.1 金融服务中的100种风险 / 2
- 1.2 应付风险的复杂性 / 3
- 1.3 风险管理中的操作风险 / 6
- 1.4 风险管理中的12条黄金操作法则 / 9

## 第2章 总结和前瞻：12个结论 / 17

## 第3章 操作风险：定义和尺度 / 31

- 3.1 操作风险的定义 / 31
- 3.2 5大类操作风险及其次级分类 / 33
- 3.3 各类风险的交迭 / 35
- 3.4 操作风险？总风险-信贷风险-市场风险 / 37
- 3.5 操作风险管理的范围 / 39
- 3.6 操作风险管理的4个阶段 / 40

## 第4章 金融服务中的重大操作风险灾难性事件：12个经验教训 / 45

- 4.1 简介 / 45
- 4.2 1991年以来的8大灾难性事件精选回顾 / 46

4.3 1977年瑞士信贷契亚索分行案例 / 46

4.4 金融服务中的操作风险丑闻：12个经验教训 / 51

## 第5章 有5000年操作风险经验的机构：12个经验教训 / 59

5.1 简介 / 59

5.2 军队的法则 / 60

5.3 军中的操作风险经验：12个经验教训 / 69

## 第6章 操作风险的管理：12个S作为高层次的要求 / 75

6.1 风险管理框架 / 75

6.2 战略和结构 / 77

6.2.1 公司治理 / 78

6.2.2 责任分离 / 81

6.2.3 操作风险管理结构 / 81

6.2.4 审计型操作风险管理 / 84

6.3 系统和系统化 / 85

6.3.1 操作风险管理框架 / 85

6.3.2 操作风险控制程序：12个监控总则 / 86

6.3.3 自上而下与自下而上的操作风险管理 / 90

6.3.4 风险过程：量化和质化(定性分析)方法 / 90

6.3.5 高层管理人员亲自关注 / 91

6.3.6 薪酬系统 / 92

6.3.7 现代信息技术系统导致新过程的产生 / 93

6.4 安全和速度 / 95

6.5 员工和技能 / 100

6.6 风格和共同价值观 / 105

6.7 利益相关者和象征 / 108

6.8 同步 / 113

## 第7章 操作风险的管理：实用手段 / 117

- 7.1 简介 / 117
- 7.2 控制和风险的自我评估 / 118
- 7.3 影响和频率记分卡 / 121
- 7.4 风险指标和升级触发点 / 122
- 7.5 风险和过程绘制 / 123
- 7.6 操作风险仪表板 / 125
- 7.7 损失事件数据库 / 126
- 7.8 方法的运用和局限 / 127

## 第8章 操作风险转移：保险和融资 / 131

- 8.1 保险作为风险管理的一部分 / 131
- 8.2 保险的可获性 / 133
- 8.3 保险战略和结构 / 134
- 8.4 基金式被动保险 / 135
- 8.5 另类风险转移 / 136
- 8.6 风险转移：12个指导原则 / 137

## 第9章 数据挑战 / 145

- 9.1 风险数据方法论：12个问题 / 145
- 9.2 数据使用：12个问题 / 151

## 第10章 操作风险量化 / 157

- 10.1 简介 / 157
- 10.2 什么是操作风险量化 / 159
- 10.3 操作风险量化的目的 / 164
- 10.4 如何量化操作风险/模型 / 167
  - 10.4.1 要素获得型/指标型模型 / 169

10.4.2 统计/精算/模拟型模型 / 170

10.4.3 损失—脚本式/质化评估模型 / 172

10.5 资本分配 / 173

10.5.1 信孚银行的方法：综合使用多种方法 / 173

10.5.2 瑞士信贷集团方法：脚本式 / 174

10.6 操作风险量化：12个结论 / 175

## 第11章 监管机构的关注 / 181

11.1 国际清算银行“3种系列措施” / 181

11.2 操作风险监控解决方案：一个银行家的12个看法 / 184

## 第12章 未来应关注的领域 / 199

12.1 持续经营计划的制定 / 200

12.2 客户投诉 / 201

12.3 信息技术移植 / 203

12.4 信息技术安全 / 204

12.5 外包 / 207

12.6 洗钱 / 209

12.7 欺诈 / 211

12.8 结算 / 216

12.9 沟通 / 219

12.10 转型管理 / 222

缩写名称 / 229

参考书目 / 233

## 简介和概述

风险管理一直都是金融服务中一个明示或暗示的基本管理过程。如今，人们继续要求公司业绩提高的同时，公司也感觉到要求避免出错的压力在增加。风险管理搞得好，竞争中就能有决定性的优势。它有助于维持稳定性和连贯性，并且支持收入和盈利的增长。

风险管理是对利益相关者承担的一种义务；勤勉和明智的风险管理能够表明对待利益相关者的“态度”。无论对风险的量化取得什么进展，风险管理始终都是艺术与科学的结合。量化的风险虽然诱人，但可能会产生误导，或给人一种“安全错觉”；必须承认它的缺憾。

单靠常识已再也无法为风险制定全面的、整个机构的战略战术——尽管常识仍然很重要。要有可靠相关的方法进行风险的识别、定义、评估、降低、转移、规避和管理。

风险管理是针对不确定性所进行的日常斗争，是一个天天都要学习的过程；风险管理不是一项计划，它是一个日益



要求高层管理人员和董事会成员确保做好的过程。新的治理规定中已明确了此项职责的划分。好的风险管理不仅是一种防范机制，而且是进攻的武器。

领导和治理素质已日益成为风险管理的一个问题。



## 1.1

### 金融服务中的 100 种风险

风险是关于未来结果的不确定性。人类日常生活中充满了风险，特别是“操作风险”。生活中没有不确定性就如同你预先得知了一部电影或一个笑话的结局是什么。

风险是公司生活中的一部分，是金融机构各项业务活动的本质所在。就风险性而言，一项被识别出的风险小于未被识别出的风险。风险具有多面性和复杂性，往往相互关联。虽然风险不可避免，但可管理——事实上，大多数银行都在发生着风险，尤其是那些“聪明的风险”，而且都处理得不错。风险是可以管理的，不应惧怕。

金融服务——要处理人们多种日常行动及反应——面临着各式各样的风险。图 1.1 中就举出了各种风险。在这 100 种风险中至少都有一个“操作层面”。然而，最大的风险在于不去冒险，因为这样的话获利机会将趋于零。

当然，如此多的风险种类很混乱，无助于应付风险。要对风险聪明地“打包”。这种打包往往要有侧重，要有先后。各家银行的侧重可能各异——全球现有 3 万家以上的银行和近 2 万家的保险公司。