

COMMERCIAL BANKING

商业银行事后监督

理论实务与战略转型

Ex-post Monitoring
Theory, Practice and Strategic Transformation

易会满 牛刚 戴志华◎著

 中国金融出版社

商业银行事后监督

理论实务与战略转型

Commercial Banking Ex-post Monitoring

Theory, Practice and Strategic Transformation

易会满 牛刚 戴志华◎著



 中国金融出版社

责任编辑： 亓 霞
责任校对： 潘 洁
责任印制： 程 颖

图书在版编目(CIP)数据

商业银行事后监督：理论实务与战略转型 (Shangye Yinhang Shihou Jiandu) / 易会满, 牛刚, 戴志华著. — 北京: 中国金融出版社, 2013.7

ISBN 978-7-5049-6825-8

I. ① 商… II. ① 易… ② 牛… ③ 戴 III. ① 商业银行—银行管理—研究—中国 IV. ① F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第048447号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169毫米×239毫米

印张 31.25

字数 505千

版次 2013年7月第1版

印次 2013年7月第1次印刷

定价 67.00元

ISBN 978-7-5049-6825-8/F.6385

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947

序

银行业是经营风险并从风险中获取收益的行业，操作风险是商业银行“开店即来”的风险。2004年6月，巴塞尔银行监管委员会在出台的《巴塞尔新资本协议》中明确将操作风险与信用风险、市场风险一起列为现代商业银行的三大风险，对其度量和管理的都提出了新的要求。对于当今的中国银行业而言，市场竞争更为激烈，各家商业银行都在努力地扩张经营规模和业务范围，应用复杂的金融技术和交易工具进行产品和服务的创新，这无形中加大了操作风险的管理压力。事后监督，作为中国商业银行界运行管理和操作风险管理的一种机制安排，自产生以来在商业银行经营发展中发挥了规范操作行为、提高核算质量、保障安全运行的重要作用。伴随着监督集约化程度的不断提高，事后监督的范围不断拓展，监督手段日益丰富，监督效能持续提升，监督价值进一步彰显。

理论是实践的总结，又反过来指导实践，促进实践的发展。然而，我们遗憾地看到，截至目前，无论是国内还是国外，无论是学术界还是实务界，尚不存在对商业银行事后监督理论、实践进行专门、系统论述的专著。该书的作者易会满等同事尽管工作繁忙，但始终没有停止对理论问题的研究和对实践经验的总结。他们撰写的《商业银行事后监督——理论实务与战略转型》一书，渗透了作者对商业银行运行管理和事后监督工作的思考成果，开创了事后监督理论研究的先河，填补了事后监督专业论著

的空白。该书第一次清晰地界定了事后监督的监督目标、监督主体、监督对象、监督职能等学术框架体系，科学设计了新型事后监督的内在逻辑和实施路径，全面介绍了事后监督的运行机制、工作流程、监督方式和组织体系，完整展现了智能化的风险识别方式和流程化的风险管理链条，系统规划了与现代商业银行综合化、国际化经营和金融创新趋势相适应的事后监督发展愿景。

该书以业内实施的监督体系转型改革为基础，兼具学术内容的前瞻性和业务实践的创新性，针对以中国工商银行为代表的国内银行业，将中国特色的传统事后监督与国际通行的数据分析方法有机结合，创造性地设计了以收集风险事件、统一风险评估、选择风险动因为基础，集风险监测、质量检测、履职管理于一体，良性循环的全新监督体系，从根本上颠覆了沿袭30多年的业务复审模式，完成了向风险管理与质量控制的战略转型。学术前瞻性往往同实践创新性存在着一定的内在联系，因为对新领域的开拓本身便蕴涵着新的耕耘。该书将事后监督的丰富内涵、运行机制及其作用影响，置放在了中国工商银行行业已建立的全新运行风险管理体系的大背景下，引入学界前沿的理论观点和研究成果，进行了多维度的深入探究和详尽阐释，给我们以耳目一新的启迪，必将引领业界翻开运行管理和内控机制建设的新篇章。

该书以操作风险管理和现代运营管理理论为基础，兼具理论视野的开阔性和理论框架的开创性。事后监督是金融学与管理学、风险管理和运营管理相互交叉的一个新的研究领域，必然要涉及许多学科的基本理论及其研究成果。目前事后监督理论研究滞后的一个重要原因就是没能综合地、科学地运用多学科的理论成果来透视、建设和完善这一领域。该书吸收借鉴了银行界的风险管理理论、企业界的现代运营管理理论、工业界的故事致因理论等众多学科的理论研究成果，并在此基础上进行综合性的剖析

研究，提出风险驱动因素→风险事件→损失事件→风险损失的运行风险演变逻辑以及风险导向、流程导向、数据分析、良性循环、方式互补的监督理念和监督机制，有效提升了事后监督的理论研究价值。

该书从商业银行事后监督运行实践出发，兼具技术方法的实用性和对策思路的针对性。先进的理论对于实践的指导作用必须体现在与实践的结合上。该书各章所阐述的事后监督理论，都力求与事后监督实践密切结合。该书作者均是负责和从事商业银行业务运行实务的管理人员或专业人员，亲历事后监督的转型发展历程，熟悉事后监督的各个业务环节，总结提炼了大量丰富、具体、翔实的案例，具有引领业界开展监督实践的实务价值。在论述方式上，作者或先阐释理论，再依据理论介绍、说明在实践中如何运用，如“监督模型”、“风险计量”和“风险评估”等章；或边阐述理论边列举事例进行印证、论证和说明，如“风险监测”、“风险核查”和“组织体系”等章。在案例分析上，全书使用的典型案例均是商业银行日常业务运营中真实发生的风险事件，较好地讲解了风险监测、质量检测、风险核查的工作方法和工作程序。在监督实务工作的介绍上，从监督模型的构建过程到风险事件的甄别分析流程，从风险资本的高级计量到风险评估报告的撰写，从事后监督组织架构的设计到组织文化的建设，都是根植于国内各大商业银行的运行风险管理实践的。

通览全书，我确实感受到该书既立足于国内商业银行业务实际，又与前沿学术理论有机融合，集先进理念、实践成果与发展方向于一体，为读者打开了一扇全面了解现代商业银行运行管理和事后监督的窗口，是银行业开展运行管理和内部控制工作的必要指导用书和必备培训教材。

该书也可作为专家学者进行学术研究的参考书籍和高等院

校进行课堂教学的教科书。当前，国内高校金融专业的教学偏重于宏观和理论，对商业银行的具体运营则极少涉及。在我看来，以社会需求为导向，加快培养高层次、高技能、复合型的经济金融人才，在总量和结构上满足社会各界多种类、多层次的人才需求，以适应不断发展变化的金融实践需要，是教育教学改革与发展面临的迫切任务之一。因此，对于广大高校师生而言，通过对该书的学习，全面、系统地掌握商业银行事后监督的理论和实务，了解国内商业银行运营现状，加速培养适应商业银行实务工作的金融专业人才，也是该书编写价值的集中体现。

一枝独秀不是春，百花齐放春满园。我热切地希望，金融同业、高等院校和研究机构以此书的出版为先导，进一步深化对商业银行运行管理领域的研究，共同推动我国银行业加快构建与现代金融企业相适应的运行管理机制，促进整个银行业的科学健康发展。

值此付梓之际，欣然为序。

A handwritten signature in black ink, reading '姚继中' (Yao Jizhong).

2013年3月

前言

中国银行业立足商业银行改革发展和业务运行实际，经过长期的实践探索，创建了独具中国特色的风险管理机制——事后监督，在完善银行公司治理、提升核心竞争力、保证安全运营方面发挥了重要的支撑作用。事后监督在其产生发展的数十年中积累了宝贵的实务经验，并不断被赋予新的管理内涵，已经成为商业银行运行管理和风险管理领域传统而又崭新的管理体系。然而，对于事后监督的系统总结和理论研究显然是滞后的，时至今日，尚未形成一套完整齐备的学术体系，这也是制约事后监督向更高目标、更深层次发展的障碍。正是基于这样一种背景，我们萌发了撰写本书的初衷。

本书力图在全面梳理操作风险管理研究与运行管理发展脉络的基础上，将当前国际盛行的管理理论与国内银行业长期积淀的管理实践有机结合，探索出一套可供同业和学界借鉴的事后监督理念、思路和做法。本书共分三个部分，十三章。前两章为第一部分，主要回顾了商业银行事后监督的历史沿革，确立了监督目标、环境、主体、对象、职能等事后监督理论框架体系，分析了传统事后监督的成效与不足，由此引出事后监督转型的历史背景以及理论依据；第三章至第十二章为第二部分，作为本书的重点，详细介绍了商业银行事后监督的转型设计、运行机制、监督方式、工作流程、组织体系等内容，论述了以数据分析、模型识别为特征的监督体系的内在逻辑，对以风险事件收集、风险统一

评估、风险动因选择为基础的各种监督方式间的良性循环机制和风险分级管理机制进行了详细阐释；第十三章为本书的第三部分，系统论述了与商业银行产品综合化和经营国际化发展趋势相适应的事后监督发展规划，提出设立覆盖全球的事后监督共享服务中心、构筑境内外一体化的运营风险管理网络和建设基于过程控制的风险管理体系的战略目标，以期引领业界不断开拓创新，构筑起既具前瞻性、预见性，又具灵活性、可行性的商业银行事后监督体系。

本书从开始搜集素材到最终成书，前后用了两年时间。在本书终稿前，我们又向多位专家、学者征询了专业意见，最后基于专业意见修改定稿并编纂成书。本书最突出的特点就是理论与实践相结合、历史与发展相结合，具有理论视野的开阔性、管理实践的创新性、指导教学的实用性、图文并茂的可读性四大特色。书中既有先进管理理论的阐述，又有实际范例的解析；既有具体流程的文字描述，又有便于理解的图形解释；既有历史沿革的回顾，又有发展方向的规划，可谓立足当前、着眼长远。书中所述的管理理论、业务流程、方法技巧，力求言简意赅，通俗易懂，便于读者理解和掌握。希望本书的出版能为金融同业、高等院校和研究机构开展银行运行管理和风险管理机制研究提供参考，也为我国商业银行事后监督实务中相关问题的解决提供可靠的路径依据。

科峰蹉跎，学海浩瀚。由于时间与视野的限制，不妥之处在所难免，恳请专家、学者及各位同仁指正。

作 者

2013年3月

目 录

第一章 总论

第一节 商业银行事后监督的沿革	2
第二节 商业银行事后监督的理论源起	10
第三节 商业银行事后监督概念框架体系	18
第四节 对传统事后监督的评价	30

第二章 商业银行事后监督理论基础

第一节 商业银行风险管理理论	39
第二节 现代运营管理理论	48
第三节 工业界事故致因理论	60

第三章 商业银行事后监督转型设计

第一节 事后监督转型的目标与路径	72
第二节 新型事后监督体系的运行机理设计	79
第三节 新型事后监督的运行流程及系统架构	89
第四节 风险分级管理机制设计	101
第五节 风险动因管理机制设计	108

第四章 监督模型

第一节 监督模型设计方法	118
第二节 监督模型设计流程	128
第三节 监督模型设计实例	136

第五章 风险监测

第一节 风险监测概述	152
第二节 风险监测的组织	158
第三节 风险监测方法实务	169
第四节 风险监测结果应用	184

第六章 质量检测

第一节 质量检测概述	190
第二节 质量检测的组织	196
第三节 质量检测对象的抽取	207
第四节 质量检测结果应用	214

第七章 履职管理

第一节 履职概述	218
第二节 履职管理的组织	231
第三节 履职管理结果应用	236

第八章 风险核查

第一节 风险核查概述	240
第二节 风险核查的组织	245
第三节 风险核查的方法及其运用	250
第四节 风险核查报告	262

第九章 监督辅助支持系统

第一节 监督辅助支持系统概述	264
第二节 会计凭证档案影像管理系统	267

第三节 远程视频监控系统	277
第四节 企业级数据仓库	283

第十章 风险计量

第一节 风险计量概述	290
第二节 风险计量的基础指标体系	294
第三节 风险计量的方法	302
第四节 基于运行风险数据的风险高级计量	317

第十一章 风险评估

第一节 风险评估概述	328
第二节 风险评估方法	333
第三节 风险评估报告	339
第四节 风险评估结果应用	360

第十二章 商业银行事后监督组织体系

第一节 商业银行事后监督的组织架构	364
第二节 商业银行事后监督的内部质量控制	372
第三节 商业银行事后监督的职业道德	385
第四节 商业银行事后监督的组织文化	390

第十三章 商业银行事后监督发展展望

第一节 现代商业银行的发展趋势	405
第二节 商业银行事后监督的发展规划	415

附录1 企业内部控制基本规范	432
附录2 商业银行内部控制指引	441
附录3 商业银行操作风险管理指引	459
附录4 操作风险管理与监管的稳健做法	466
参考文献.....	476
后记.....	487

第一章 总论

商业银行作为经营货币的特殊企业，既在市场经济中发挥着融通资金、配置资源和调节社会供需平衡等不可替代的重要作用，也因自身经营对象的特殊性及其基于股东财富诉求的逐利性，时刻面对着各种因政策环境、市场环境和信用环境变化以及操作事故和不正当获利行为所引发的风险威胁，处理稍有不慎，即会造成重大资金或声誉损失。特别是近年来，伴随着金融工具的创新和信息技术不断突破，金融业界推出的各类基于新技术、新规则、新环境的新产品与新业务层出不穷，获利能力大幅提高，相应面临的风险威胁也日益加剧，且随着市场环境的复杂多变，风险的表现形式日趋多元化、隐蔽化，其中尤以操作风险的演进过程最为快速，所造成的威胁也更加直接而巨大。《巴塞尔新资本协议》将操作风险纳入银行资本监管的统一框架后，操作风险的管理能力成为衡量商业银行经营管理水平的重要标准。商业银行运行管理承载着流程管理、组织核算以及在此基础上的风险管理的重要职能，是商业银行内部控制的第一道防线，是操作风险过程控制和运行质量的最直接管理部门。为有效管理业务运行过程中的操作风险，以中国工商银行为代表的国内银行业通过多年来的探索，创建了中国特有的操作风险管理机制——事后监督。商业银行事后监督自建立以来，经过不断地完善和发展，至今已经形成了一套比较科学完备的体系，在商业银行的经营发展中发挥着不可替代的重要作用，并逐渐成为金融界和风险管理界所积极关注与重点研究的对象。

第一节 商业银行事后监督的沿革

监督是人类社会在管理活动中经常出现的行为。《汉语辞海》将“监”释为“从旁查看”，“督”释为“监察；监督；责罚”，对“监督”的解释是查看并督促。事后监督，顾名思义指对已存在的事项或已发生的活动进行查看、督促。商业银行事后监督，是指为保证银行经营活动中业务运行的安全有效以及业务核算的真实、完整、合规，揭示、防止差错、舞弊与欺诈，按照预先制定的目标、标准、程序和要求，对业务运行和核算结果进行持续监测、审查、核实、评价的风险管理与质量控制活动。

事后监督是随着商业银行的改革发展和业务运行、风险管理的要求而产生、发展并不断完善起来的。银行事后监督起源于中国人民银行。20世纪80年代初期，在全国大一统银行管理体制下，中国人民银行既行使着中央银行职能，又组织开展业务经营。作为银行业务具体经营者，为保证账务核算准确，减少业务差错事故，防范内部经济案件发生，中国人民银行于1982年制定了《中国人民银行储蓄所管理暂行办法》，提出银行必须坚持和加强事后监督工作，并成立专门储蓄核算组，从事储蓄账务汇总核对、账务凭证要素审查、凭证账表保管等工作，可以说是事后监督的雏形。

伴随着商业银行流程管理能力、风险管理形势的变化，商业银行事后监督发展主要经历了分散监督、集中监督、重点监督和风险导向监督四个比较典型的历史阶段。在此过程中，监督集约化程度不断提高，监督范围不断拓展，监督手段不断丰富，监督效能持续提升，监督价值进一步彰显。

一、分散监督阶段

这一阶段自20世纪80年代至90年代中后期。20世纪80年代中期，随着我国金融体制改革的全面推进，以中央银行为核心、商业银行为主体的银行体系初步建立。1985年、1987年，全国人民代表大会常务委员会和中国人民银行先后颁布《中华人民共和国会计法》和《全国银行统一会计基本制度》，要求各金融机构实施会计监督。商业银行开始在相关专业部门内陆续成立事后监督小组，对辖属营业网点的储蓄、会计（对公结算）等业务的核算分别

进行监督，并根据管理需要先后制定相关管理办法及制度规定（见表1-1）。

表1-1 部分银行事后监督管理办法一览表

银行名称	文件名称	颁布日期	实施日期
中国人民银行	中国人民银行储蓄所管理暂行办法	1982年12月27日	1982年12月27日
中国银行	中国银行个人本、外币存款事后监督管理办法	1990年7月11日	1990年8月1日
中国建设银行	中国人民建设银行储蓄事后监督管理暂行规定	1990年8月9日	1990年10月1日
中国工商银行	中国工商银行储蓄事后监督工作暂行办法	1991年2月1日	1991年2月1日
中国建设银行	中国人民建设银行会计结算事后稽核制度	1991年6月10日	1991年6月10日
中国工商银行	中国工商银行会计事后监督暂行办法	1991年11月21日	1991年11月21日

资料来源：根据部分商业银行内部资料及其他公开报道资料整理。

最早实施事后监督的是储蓄业务。商业银行储蓄事后监督脱胎于人民银行储蓄事后监督。在此阶段，银行储蓄成为国家宏观调节经济的手段之一。随着商业银行储蓄网点的不断扩张，储蓄业务逐步呈现营业网点分散、业务种类多、现金收支量大以及人员变动频繁、业务操作不规范的特点，储蓄业务核算管理难度增大。初期，由于营业网点采用手工方式进行核算处理，差错率较高，有必要配备专职监督人员进行业务复审，以保证核算的规范、正确。随着计算机的逐渐应用，商业银行上机储蓄所数量不断增加，储蓄经济案件和差错事故的表现形式不断翻新，直接影响商业银行的健康稳健发展。如某商业银行储蓄所柜员，于1993年8月至1995年4月期间，利用单人临柜之机，采取篡改储户底账或定期存单不套写等方式，以及利用系统缺陷，擅自取消上机业务指令并重新输入金额等手法，先后挪用储户存款95.8万元（见表1-2）。因此，建立健全储蓄事后监督已成为商业银行完善内部监督机制的必然要求。储蓄事后监督是为保证储蓄核算工作的质量，提高管理和经营水平而设置的一种事后复查稽核的账务处理方法，其依据储蓄制度，对辖内储

蓄所办理的业务凭证、报表实行账务审查，逐户逐笔监督储蓄存款余额和利息，监督重要空白凭证、有价单证的领发和结存，以达到加强核算质量管理的目的。储蓄事后监督是储蓄核算的重要组成部分，是储蓄业务核算的继续^①。

表1-2 某商业银行储蓄所部分储蓄案件发案情况

案件类型	案情简述	案件金额
收款不入账	采取篡改储户底账或定期存单不套写等方式，以及擅自取消上机业务指令并重新输入金额等手法盗取客户及银行资金	95.8万元
盗取库款	通过偷窃现金出库命令单并偷盖印章，谎称储蓄所请调现金方式盗用银行现金	21.3万元
虚存实取	利用出纳员离柜库款未上锁之机盗窃库款，并通过信用卡虚存实取方式盗用银行资金	35.0万元
假挂失	在没有任何证件的情况下为储户办理假挂失手续，并于当天以支取现金方式盗取客户资金	35.4万元

资料来源：根据某商业银行内部资料整理。

随着事后监督制度在储蓄业务的实施，为加强内部管理，各商业银行在此阶段将这一做法逐步推广到会计部门，即对公结算领域，由此实现了对营业网点业务的全面跟踪监督，从根本上强化了管理手段，完善了业务核算的制约机制，也为商业银行前台、中台、后台业务分离制度奠定了基础。

这一阶段的事后监督有以下特点：

1. 监督人员在营业网点或支行分专业配置。从层级上看，事后监督机制的实施落点在基层行，多以监督（小）组的形式存在，无专门的监督机构；从横向上看，监督（小）组分别在储蓄、会计等专业部门内设立，集约化程度不高，“部门银行”特征明显。从总体上看，这一阶段的事后监督体现了早期监督的分散特征。
2. 监督方式实行全面复审。以业务发生明细为监督内容，对营业机构凭证要素、业务处理结果进行逐笔复核、持续跟踪。这种复审式的监督方式，在特定阶段为保证商业银行的业务核算质量发挥了不可或缺的作用。

^① 《中国工商银行储蓄事后监督工作暂行办法》，工银储字[1991]第27号。