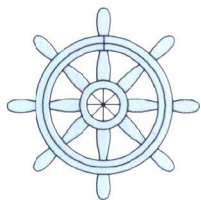


ZHONGGUO SHANGYE YINHANG
NEIBU KONGZHI TIXI YANJIU SHEJI YU SHISHI



金融工程与中国金融制度创新丛书

中国建设银行 联合研究项目
武汉大学商学院

中国商业银行 内部控制体系

研究、设计与实施

——金融工程在中国商业银行风险管理中的应用

| 叶永刚 顾京圃/等著 |



中国金融出版社

金融工程与中国金融制度创新丛书

中国建设银行 联合研究项目
武汉大学商学院

中国商业银行内部控制体系 研究、设计与实施

——金融工程在中国商业银行风险管理中的应用

叶永刚 顾京圃等 著



中国金融出版社

责任编辑：古炳鸿

责任校对：李俊英

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业银行内部控制体系研究、设计与实施——金融工程在中国商业银行风险管理中的应用/叶永刚，顾京圃等著. —北京：中国金融出版社，2003.11

(金融工程与中国金融制度创新丛书)

ISBN 7-5049-3165-9

I. 中…

II. ①叶… ②顾…

III. 商业银行—管理控制—研究—中国

IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 096102 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

http: //www. chinafph. com

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 肥城新华印刷有限公司

尺寸 170 毫米 × 228 毫米

印张 18.75

字数 334 千

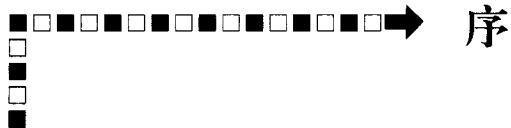
版次 2003 年 11 月第 1 版

印次 2003 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—12000

定价 30.00 元

如出现印装错误本社负责调换



我正在为之作序的，是一部面对中国商业银行改革难题而勇于探索的书稿。

这部书稿，也是中国加入世界贸易组织以后，为了应对国外商业银行的挑战而加强内部控制体系建设的真实记录。

中国建设银行为了针对中国商业银行的实际情况，构建出既符合巴塞尔协议的精神，又遵循中国人民银行风险内控指引原则，并具有中国特色的内部控制体系，于 2002 年 4 月 7 日与武汉大学商学院签订了合作研究项目协议书。在一年左右的时间里，在武汉大学商学院领导的大力协助下，课题组的同志们夜以继日地工作，不仅完成了项目的研究、设计工作，而且与湖北省分行的同志们同心协力，完成了该行的初步试点与推广工作。在此基础上，提炼和撰写了这部浸透着汗水和心血的学术专著。

该书的主要内容由七章构成。第一章，中国商业

银行内部控制体系总体框架研究与设计；第二章，中国商业银行内部控制组织结构研究与设计；第三章，中国商业银行内部控制岗责体系研究与设计；第四章，中国商业银行内部控制业务流程、管理流程研究与设计；第五章，中国商业银行内部控制工具体系研究与设计；第六章，中国商业银行内部控制考评体系研究与设计；第七章，中国商业银行内部控制体系实施步骤与进程。

将金融工程的基本原理运用于中国商业银行的风险管理，是本书的一个重要特点。

金融工程是创造性地运用各种金融工具和手段来解决金融财务问题。该书不仅运用金融工程的基本原理，对中国商业银行的风险管理工具体系进行了研究与设计，而且对中国商业银行的业务流程和管理流程的风险内控体系进行了研究和设计，进而对中国商业银行的风险内控组织和岗责体系进行了研究与设计。这种研究，大大地拓宽了金融工程在中国商业银行风险管理运用中的深度和广度。

在本书中，中国商业银行的内部控制与风险管理是一致的。中国商业银行风险管理应该是全面风险管理，这是巴塞尔协议的要求，也是贯穿于全书的一个基本思想。

全面风险管理不仅要重视信用风险管理，而且要重视市场风险管理和操作风险管理。不仅要注意总行的风险管理，而且要注意分行和基层行的风险管理；金融风险管理不仅是商业银行风险管理部门的工作，而且需要贯彻和落实到各个非风险管理部。全面风险管理不仅是一种管理组织和秩序、方法，而且是一种企业文化，这种文化需要深入到商业银行的每一个部门和每一个工作者中去。

中国商业银行的风险管理首先应该大刀阔斧地进行制度改革，并完善其相应的内部控制岗责体系。这是我们近年来在银行改革中的体会，也是该书的又一重要特点。

基于这种思想，该书重在风险管理体系的构造，而不是将研究的重点放在风险的计量方面。该书第一章对整个内部控制体系进行了总体设计，接下来，在第二章和第三章借鉴国外商业银行的经验，分析国内商业银行的现状，深入研究和构造了中国商业银行内部控制的组织结构体系和岗责体系，这种研究和设计对中国商业银行的内部控制制度建设具有重要的指导意义。

全面、系统地研究中国商业银行的操作风险管理，并构造出符合中国国情的操作风险管理体系，是该书的又一重要贡献。

该书以国有商业银行为例，对现行的业务流程与管理流程进行了全面的分类和梳理，确定了各类流程中的主要风险管理控制措施，并将这种控制措施落实到了相应的内部控制岗责。这种控制体系的改革和再造，不仅可以大大提高内部控制的有效性，而且极大地降低了内部控制的成本，并为商业银行新业务的拓展留下一个操作性很强的接口。

借鉴国外商业银行风险管理的先进工具和技巧是我国商业银行内部控制的重要任务，也是该书努力探索的领域之一。

该书对国有银行的风险管理工具和技巧进行了全面、系统和深入的研究。不仅研究信用风险管理工具，而且研究了市场风险管理工具和操作风险管理工具，并研究了这些工具在中国商业银行的适用条件，为商业银行运用这些工具和技巧提供了一个可供选择的工具库。

为了保证内部控制组织机构的有效运行，为了使内部控制的岗责体系能够充分发挥作用，中国商业银行必须制定出科学的风险内控考评体系，并将这种考评体系与商业银行的绩效考核紧密地联系起来。因此，该书在总结中国建设银行和其他商业银行现行做法的基础上，探索了行之有效的内部控制考评体系。

这种考评体系的设计，是要使中国的商业银行自觉地贯彻巴塞尔协议的精神，落实中国人民银行的内部控制指引的原则，是中国商业银行内部控制体系必不可少的组成部分。

从实践中来，又到实践中去，指导实践和接受实践的检验，这是该书又一重要特点。

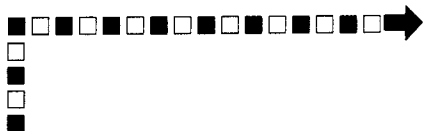
该书不仅研究和设计了内部控制的实施方案，而且与中国商业银行的实践紧密结合。在中国建设银行进行了有计划有步骤的实践，既推动了中国建设银行内部控制建设，又给国内的其他商业银行提供了有益的参考和借鉴。

中国商业银行的内部控制建设是一项长期和艰巨的任务。我们的工作，仅仅是一个开始。

愿我面前的这部书稿和我们正在进行的内部控制体系建设一起，为中国商业银行的改革伟业增砖添瓦。



二〇〇三年夏天



前言

今天,摆在我们面前的《中国商业银行内部控制体系研究、设计与实施》,是一部探讨如何运用金融工程的基本原理对中国商业银行进行全面风险管理的著作,也是中国建设银行和武汉大学商学院联合攻关的课题。该研究项目的策划和进行,也是一场波澜起伏和艰苦卓绝的“战争”。这场“战争”,是我们对中国商业银行面临的严峻的金融风险的挑战,是我们对加入世界贸易组织后国外银行咄咄逼人的竞争态势的应战,是我们面对自己在巨大工程面前对付难免会出现的犹豫和怯懦的宣战。

—

这场战争投入的兵力是巨大的。战争的历程是艰苦的。

2001年8月的一天,在北京金融一条街的中国建设银行总部,武汉大学商学院金融系主任叶永刚,副主任刘思跃和张东祥向建设银行总行风险控制办公室顾京圃主任报告了武汉大学商学院准备与建设银行总行联合研究风险内部控制项目的意向和有关建议。顾京圃同志在认真听取叶永刚等同志的建议后,将武汉大学商学院的建议向当时负责风控工作的张恩照同志作了汇报,该建议引起张恩照同志的高度重视。

2001年10月13日至15日,在湖南长沙,张恩照同志主持召开商业银行风险内部控制专题研讨会,武汉大学商学院黄宪副院长和叶永刚参加了这次研讨会。叶永刚同志10月13日在大会上作了关于《中国商业银行风险内部控制构想》的专题报告,报告了武汉大学商学院课题组对该项目进行研究的基本思路和设想,供中国建设银行领导决策参考。

2002年4月17日,中国建设银行在认真研究和充分论证的基础上,与武汉大学商学院签订了合作项目协议书。随后武汉大学商学院课题组发动20多位骨干教师,带领50多位博士和硕士研究生,全面收集有关文献,对中国建设银行湖北省分行所辖的钢城支行进行了为期3个月的调查。在此期间,梳理了建设银行现行业务流程,研究了基层商业银行的内部控制岗责体系,并按照建设银行总行的安排,制定了《中国建设银行基层经营行风险内部控制体系研究方案》。

2002年7月15日,中国建设银行向武汉大学课题组提出调整前期调研工作的《需求说明》。随后,武汉大学课题组根据《需求说明》修改完善《中国建设银行内部控制体系研究方案设计》,并提交总行审定。

2002年7月26日,武汉大学课题组在北京向中国建设银行总行汇报《中国建设银行内部控制体系研究方案设计》,总行充分肯定了该方案的科学性和操作性,并做出进一步制定实施方案的安排。

2002年11月16日,武汉大学课题组根据建设银行总行和湖北省分行的修改意见,在进一步调查研究的基础上,初步完成《中国建设银行内部控制体系实施方案设计》,并提交中国建设银行进行论证和审定。

2002年12月20日,武汉大学课题组在湖北省分行的大力协助下,完成了《中国建设银行内部控制体系实施方案设计》,后在北京召开了该项目的论证会。论证会肯定了实施方案的应用性和操作性,进一步制定了在湖北省分行进行试点的具体工作计划。

2003年2月13日,武汉大学课题组项目负责人叶永刚到北京建总行风控办汇报该项目试点工作的设想和下一步的工作计划,这次会谈进一步明确了

湖北省分行的试点工作。计划于2003年上半年完成湖北省分行的试点工作。湖北省分行的试点工作分两步走。第一步,先进行襄樊分行、随州支行和钢城支行的试点。第二步,总结经验,完成湖北省分行和所辖其他分支行的试点工作。2003年下半年,在总结湖北分行试点的基础上,将实施工作推向建设银行全国各地分行及建设银行总行。会谈要求武汉大学课题组在指导和总结湖北省分行试点工作的基础上,完成《中国商业银行内部控制体系研究、设计与实施》一书的写作,以便将中国建设银行内部控制体系建设的经验和做法,提供给其他商业银行借鉴和参考。

2003年2月20日至22日,中国建设银行湖北省分行行长崔滨洲同志主持湖北省分行内部控制体系试点工作的动员及培训工作会议,总行风控办主任顾京圃同志到会作了动员报告,崔滨洲同志就试点工作作了具体部署,武汉大学课题组的主要成员到会开展了项目的培训工作,这次会议,拉开了中国建设银行内部控制体系具体实施的序幕。

二

这场战争直接针对我国商业银行面临的严峻金融风险。东南亚金融危机以后,我国商业银行对信用风险的防范做了大量的工作,但形势仍然严峻,特别是国有商业银行的不良资产问题,并未从根本上解决。面对加入世界贸易组织的形势,我国的利率正在市场化,但是随着利率市场化的深入发展,商业银行利率风险必然加剧,但我国的商业银行并未做好充分准备。随着人民币自由兑换进程的加快,人民币汇率风险也会愈来愈明显,而我国的商业银行目前还没有形成一套行之有效的管理体系。随着我国商业银行业务的不断扩展,其操作风险问题显得愈来愈严重,形势的发展越来越需要我国商业银行具有全面风险管理的体系,即内部控制体系。

我国商业银行目前所缺乏的正是这种体系。我国商业银行目前缺乏全面风险管理的思想观念,目前实行的是部门分散管理的风险管理方式。各个部门从上至下制定了不少的规章制度,但是这些规章制度很多变成了墙上贴着的制度和书本上写着的制度,而不是实际运行中的制度。

我们这场战争的目的,是要克服目前的这种混乱状态,将我国商业银行现行的部门管理变成流程管理和系统管理。我们要确定内部控制体系的目标,

设计内部控制体系的组织结构和岗位职责,清理内部控制管理流程和内部控制业务流程,找出各个流程中的主要风险点及控制措施,并将这些内部控制措施落实到相应的岗责。我们要制定出科学适用的考评办法,将内部控制体系的具体要求与商业银行的各种授权和绩效管理挂钩。任务是艰巨的,我们不仅要完成商业银行总行内部控制体系的设计,还要完成分行和基层行内部控制体系的设计;不仅要完成信用风险和市场风险管理体系的设计,还要完成操作风险管理体系的设计;不仅要全面风险管理的内部控制体系设计出来,还要使中国建设银行在国内率先将这种体系建立起来。我们面临的困难是巨大的,但是我们充满必胜的信心。

三

我们对这场战争充满必胜的信心有一个重要原因,那就是我们将在这场战争中运用金融工程这种最现代的金融武器。

我们将在这项研究工作中运用金融工程的基本原理,探索金融工程在我国商业银行管理,特别是在商业银行全面风险管理内部控制体系构建中的运用。

我们知道,金融工程是要创造性地运用各种金融工具和策略来解决金融财务问题。换句话说,金融工程是要对现有的各种金融要素重新进行排列组合,以形成一个新的安排方式,这种新的安排方式具有显著的优越性。

金融工程对金融机构的这种安排可以在三个层面上进行。第一个层面是金融工具或产品的开发、设计与运用,第二个层面是金融流程的再造,第三个层面是金融制度的设计。目前,人们对金融工程的理解和应用主要限于第一个层面,即金融工具的应用。而我们在该研究工作中,不仅要探讨第一个层面在我国商业银行的应用,而且要花很大的气力探索第二个层面和第三个层面在我国商业银行的应用。

那么,我们在这项研究工作中,到底是如何在三个层面上重新安排我国商业银行的各种金融要素,从而形成符合我国实际情况的内部控制体系的呢?

在第一个层面上,我们研究和设计了风险管理工具体系。在这一章内容中,我们全面总结了国外在风险管理上使用的各种先进工具和模型,并对这些工具和模型在我国商业银行的应用条件进行了评价与分析,为中国商业银行

进一步运用这套工具体系提供了借鉴。

在第二个层面上,我们研究和设计了我国商业银行内部控制管理流程和内部控制业务流程体系。在内部控制管理流程的研究中,我们将我国商业银行主要管理部门的工作流程进行了清理和归类,要求各个管理部门描写出自己的内部控制管理流程,找出管理流程中各个主要环节的风险点,并制定切实可行的内部控制措施,将这些措施落实到相应的岗责。

在内部控制业务流程的研究中,在梳理我国商业银行现行业务流程的基础上,按照会计科目和业务性质对现行业务重新进行了分类,总结出了内部控制业务流程体系,对这种内部控制分类流程,我们要求商业银行确定每一类流程的风险点,制定内部控制措施,并将这些内部控制措施落实到相应的岗责。这种内部控制流程体系的构想是一个非常大胆的构想,它在丝毫不影响商业银行其他各部门业务正常进行的情况下,为内部控制部门制定了一套科学而又完整的管理体系。这种管理体系由于包括了我国商业银行现行所有的业务品种,并且由于其分类方法的科学性,使其体系具有很大的开放性和普及性。

在第三个层面上,我们研究和设计了中国商业银行的内部控制组织体系和岗责体系。在对中国商业银行内部控制组织体系的研究中,我们对中国商业银行现行组织框架进行了系统分析,并借鉴了国外商业银行先进的管理组织结构,根据中国商业银行的实际情况,重新设计了中国商业银行的内部控制体系。这种内部控制体系是一种全新的组织框架。这种组织框架不仅具有全面风险管理的职能,而且具有集中风险管理的典型特征。

在对中国商业银行岗责体系的设计中,我们同样对中国商业银行的现行岗责进行了全面系统的分析和梳理,在此基础上,提炼出中国商业银行的内部控制岗责体系。这种岗责体系的设计一方面使内部控制岗责体系派生于内部控制组织体系,另一方面,岗责体系的设计与业务流程和管理流程的内部控制措施是密切相关的。而风险管理信息的传递,以及全面风险管理的具体内容,是通过岗责体系予以实现的。

我们在将金融工程的原理运用于内部控制体系的设计时,不仅对三个层次的每一个层次进行了研究与分析,而且对其内在联系也进行了深入分析。我们在这里构造的不仅是一个一个的局部,而且是一个密切联系的整体。

四

我们对这场战争之所以充满着必胜的信心,不仅是因为我们手中掌握着现代的金融分析方法,而且因为我们看到了我们所做工作的意义。

我们说过,我们在运用金融工程的原理来设计内部控制体系时,不仅设计了全新的局部,而且设计了一个全新内部控制整体,即一个全新的内部控制体系。这种体系体现了新巴塞尔协议的精神,又体现了中央银行内部控制指引的基本原则,而且符合中国商业银行的实际状况。

为了更清楚地了解该体系的设计思想,我们可以从该书的结构入手来进行分析。

全书共为七章,第一章,中国商业银行内部控制体系总体框架研究与设计;第二章,中国商业银行内部控制组织结构研究与设计;第三章,中国商业银行内部控制岗责体系研究与设计;第四章,中国商业银行内部控制业务流程、管理流程研究与设计;第五章,中国商业银行内部控制工具体系研究与设计;第六章,中国商业银行内部控制考评体系研究与设计;第七章,中国商业银行内部控制体系实施步骤与进程。

从全书的结构可以看出,第一章属于纲要性质,第二章和第三章即我们所指的金融工程的第三个层面,第四章为金融工程的第二个层面,第五章为金融工程的第一个层面,第六章即是金融工程构造的一个保证和支持体系,第七章为中国商业银行整个内部控制体系的实施步骤与进程。

从第二章和第三章的关系来看,第二章构造了一个新的内部控制组织体系。这种体系,既要分析总行层次的内部控制组织结构,又要分析分行和基层行的内部控制组织结构,还要分析这三个层次之间的相互关系。第三章的岗责体系的设计必须服从于这种组织结构体系,因此,我们说第三章构造的岗责体系派生于第二章的组织结构体系,而第三章的设计也必须考虑总行、分行和基层行三者的关系。第四章设计内部控制管理流程和业务流程体系,该体系与第三章的岗责体系也是密切相关的,业务流程和管理流程像一张巨网,而这张巨网都收拢于岗责体系。因为这张巨网上每一个风险点的控制措施,都需要落实到相应的岗责。

第五章比较全面地分析了金融工程第一个层面的应用情况。这一章的工

具体系与第三章的岗责体系实际上也是密切相联的。因为无论是使用信用风险管理工具、市场风险管理工具,还是操作风险管理工具,都是与相应的岗责相对应的。这些工具在运用上要落实到一定岗位和责任中去。

为了保证我们所设计的全套内部控制体系的正常运行,我们在第六章中设计了内部控制考评体系。这种考评体系设计和前面的各个层面也是密不可分的。考评从组织结构来看,必须对组织结构的各个层面进行考评,不仅要考评基层行和分行,而且要考评总行;考评体系不仅要对所有的内部控制岗责进行考评,而且要对业务流程、管理流程和工具体系的掌握和运用进行考评。

从以上的分析可以发现,我国商业银行面临的条条分割的分散管理状况,可以从根本上得到改观。这样一种内部控制体系的建立使每个管理层面都形成了一个有机的整体,而且所有的体系组合在一起,又形成了一个更为完整的内部控制体系。中央银行的内部控制指引原则在这里得到完整和充分的体现。

五

我们对这场战争之所以充满了信心,是因为中国建设银行和武汉大学对该项目高度重视,并且银校双方找到了一种行之有效的合作方式。

该项目的研究是由银校双方共同进行的,发挥了各自的优势。在这个研究项目中,投入主要研究力量的有中国建设银行总行、中国建设银行湖北省分行和武汉大学。前期的调研工作,以武汉大学课题组为主进行。后期的试点工作,以中国建设银行为主进行。在前期的研究过程中,武汉大学商学院抽调了4位博士生导师,10多位硕士生导师和50多位研究生组成了强大的研究阵容,参与调查研究。中国建设银行总行在前期的调研中,提供了大量的背景材料和经费支持及业务指导。湖北省分行提供了便利的调研场所和相关调研资料,在后期的试点工作中,武汉大学积极参与了对试点人员培训的工作和跟踪研究。中国建设银行湖北省分行按照武汉大学设计的实施方案,认真组织和安排了试点工作,并在试点过程中进一步充实和完善了武汉大学课题组设计方案中的有关内容,在此基础上,编写出了《中国建设银行内部控制体系手册——岗责分册》、《中国建设银行内部控制体系手册——公司业务分册》、《中国建设银行内部控制体系手册——房地产金融业务分册》、《中国建设银行内

部控制体系手册——财务会计分册》、《中国建设银行内部控制体系手册——个人银行业务分册》、《中国建设银行内部控制体系手册——考评体系分册》、《中国建设银行个人银行业务内部控制要点图示》、《中国建设银行公司业务内部控制要点图示》、《中国建设银行房地产金融业务内部控制要点图示》、《中国建设银行财务会计业务内部控制要点图示》等指导性体系文件。中国建设银行总行在主持和布置试点工作的同时,正在根据银校合作的研究成果和在湖北省分行进行试点的成果,制定《中国商业银行内部控制实施规范》。

六

我们之所以对这场战争充满了信心,是因为我们在这场战争中,动用了中国建设银行和武汉大学强有力的研究力量和组织力量。

从2001年8月到2003年5月,这场战争已经进行近两年了。在这场战争中,我们度过了多少个不眠之夜,我们跑遍了多少个部门和岗位,我们查阅了多少规章制度和相关文献,我们打印了多少份研究资料和草稿,谁也说不清了,只知道很多很多,只知道很累很累。

我们在这场战争中要感谢的将士真是太多太多了。

我们首先来看课题组的组成人员。

项目负责人:中国建设银行总行顾京圃,武汉大学叶永刚

顾问:孙涤、于永顺、崔滨洲、黄宪、江春、廖洪

子项目负责人:刘思跃、张东祥、潘敏、黄静、孙续元、赵征、宋晓燕、彭红枫、田玲、白华、熊和平

项目联系人:杨卫国、赵铁辉、刘思跃、张东祥

感谢课题组的这些成员为课题研究付出的心血,感谢课题组负责人所带领的大批博士研究生和硕士研究生为这项研究所付出的辛勤汗水。感谢建设银行湖北省分行崔滨洲行长、石汉祥副行长、周军生总经理、邵百权副总经理及所有成员对该项目做出的指导和帮助,感谢湖北省襄樊分行、随州支行和钢城支行领导和员工对该课题的大力支持。感谢武汉大学商学院周茂荣院长、陈广胜部长百忙中对该项目的具体指导。

我们再来看这部书稿的写作成员。第一章,叶永刚、顾京圃;第二章,潘敏、黄静;第三章,刘思跃;第四章,孙续元、叶建刚、张东祥、宋晓燕、彭红枫;第

五章,田玲、赵征、熊和平;第六章,白华、石章振、彭红枫、金鹏;第七章,石汉祥、杨卫国、周军生、邵百权、梁伟。叶永刚、顾京圃负责全书策划总纂和组织协调工作,杨卫国、彭红枫、梁伟负责联络和打印工作。

我们感谢作者们为此书写作所付出的大量心血,同样感谢那些为书稿做了有益工作而没能在这里一一列出的同事和朋友们。

我们在每一章后面附上《本章调研纪事》,为的是能更好地反映我们研究工作的全貌,并给我们的工作留下一些难忘的记忆。

当我们写完这部书稿的《前言》时,中国建设银行湖北省分行的试点工作正在紧锣密鼓地进行,中国建设银行总行的同志们正在布置下一步的研究方案实施工作。研究工作的艰难困苦没有难倒我们,“非典”病毒的肆虐没有吓倒我们。

这场战争并没有结束,我们的战争还在激烈进行。我们相信,中国建设银行将会投入更多的兵力来进行这场战争,中国的其他商业银行也会将更多的兵力投入到这场战争。

愿我们的这部书稿成为这场战争的纪实,这场战争的弹药,这场战争的号角。

作 者

二〇〇三年五月一日

本书内容提要

本书作者在做了大量实地调研并借鉴国内外相关经验的基础上，运用金融工程的基本原理，对中国国有商业银行的内部控制体系进行了研究和设计，构造了内控体系的总体框架和内控组织结构体系、岗责体系、工具体系、考评体系，形成了完整的商业银行内部控制体系设计方案。

该方案指出了商业银行风险内控体系中的各个风险点，具有较强的实用性和可操作性，在部分分支银行的试点也很成功，对商业银行的内控管理有一定的借鉴作用。

◆ 《中国商业银行内部控制体系研究、设计与实施》

《中国商业银行外汇风险管理體系》

《中国商业银行利率风险管理體系》

《中国商业银行操作风险管理體系》

《中国商业银行全面风险管理體系》

《中国商业银行精细化管理體系》

《中国孵化器融资管理体系》