

中国商业银行 操作风险管理 研究、设计与实施

张培 胡燕 叶建刚 叶永刚 等 著



Research, Design and Implementation
on Operational Risk Management
in Commercial Banks of China



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

本书受到教育部人文社会科学研究青年基金项目“基于无标度网络的主权信用风险传染及应对策略研究”
(项目编号: 13YJC790199) 的资助

中国商业银行 操作风险管理 研究、设计与实施

张培 胡燕 叶建刚 叶永刚 等 著



Research, Design and Implementation
on Operational Risk Management
in Commercial Banks of China



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国商业银行操作风险管理研究、设计与实施/张培等著. —武汉: 武汉大学出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-307-14343-2

I. 中… II. 张… III. 商业银行—银行管理—风险管理—研究—中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 213434 号



封面图片为上海富昱特授权使用(© IMAGEMORE Co., Ltd.)

责任编辑:唐 伟 责任校对:汪欣怡 版式设计:马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省荆州市今印印务有限公司

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 31.25 字数: 741 千字 插页: 2

版次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-14343-2 定价: 60.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

作者简介：

张培：

经济学博士，武汉大学经济与管理学院金融系讲师。主要研究方向为衍生金融工具、金融工程与风险管理。主持教育部人文社会科学研究青年项目1项，在《金融研究》、《管理世界》等刊物上公开发表学术论文10余篇。

胡燕：

经济学博士，任职于中国银监会政策研究局，主要研究方向为商业银行监管、金融风险管理。

叶建刚：

中国银行湖北省分行高级产品经理，会计师，高级经济师，高级经营师，海军工程大学管理工程本科学历，长期从事金融工作，在银行公司业务、财务管理、产品开发、风险管理等方面有着丰富的实践经验。

叶永刚：

经济学博士，武汉大学经济与管理学院教授，博士生导师，武汉大学中国金融工程与风险管理研究中心主任，是国内较早从事金融工程研究的金融学家之一。

走进商业银行操作风险管理深处

（代序）

由张培、胡燕、叶建刚和我一起组织大家编写的这篇书稿，终于问世了。捧着这部书稿，我们内心深处真有说不出的高兴。

我们对于中国商业银行的系统研究始于 2005 年，我们当时系统地学习和梳理了商业银行操作风险管理的相关文献，深入一家商业银行的基层银行进行了深入的调查和研究，在此基础上，我们设计了该基层银行的操作风险管理体系。

2006 年，我们又在前期对于基层商业银行进行研究的基础上，针对一家总分行制的商业银行在操作风险管理方面进行了全面、系统的研究、设计与实施。

完成了这两家银行的管理方案研究和实践之后，我们又在理论方面进行了系统的探讨和分析，最后完成了这部书稿的写作。

这部书稿主要研究中国商业银行操作风险的识别、计量和管理。全书可以划分为三个主要部分。第一部分为理论编。除了引言部分之外，共由六章构成。本部分探讨商业银行风险管理一般理论，商业银行操作风险管理一般理论和中国商业银行操作风险管理理论和方法。本部分第一至六章内容全部由胡燕负责写作。

第二部分为设计编。本部分由十章构成。主要针对基层商业银行的操作风险管理进行具体的研究和设计。第七章，余享华负责；第八章，李海云负责；第九章，涂德君负责；第十章，范春燕负责；第十一章，钟颖、裴雪负责；第十二章，鲍松柏负责；第十三章，喻文洁、文琳负责；第十四至十六章，张培、欧杰等人负责。

第三部分为实施编。本部分以一家总分行制的商业银行为例，进行全面系统的操作风险管理研究、设计与实施。本部分由十七章构成。主要由胡燕、张培和叶建刚等人完成。

张培、胡燕、叶建刚和叶永刚负责全书的策划、组织和协调工作。其他人员负责该书的写作工作，书稿初稿完成后，张培对全书进行了系统的整理和润色，叶建刚对于银行实务进行认真的审阅和修正。本书的完稿倾注了许多人的智慧、汗水和心血。我们要特别感谢各家商业银行的领导和员工对于我们的调研工作和写作工作所给予的支持和帮助。我们要特别感谢武汉大学出版社对于该书出版所给予的关照和厚爱。我们更要感谢我们团队的各位老师和同学们的研究和建议。如果我们在本书中对大家的努力有所遗漏，希望得到大家的宽恕和谅解。

我们真诚地希望本书能够带着大家走进商业银行风险管理的深处，能够给予各位读者有益的启示和收获，并希望大家能够提出宝贵的批评和建议，以便我们将今后的工作做得更好！

叶永刚

二〇一四年三月二十七日

于武昌珞珈山

目 录

第一编 理 论 编

引 言	3
一、研究背景与意义	3
二、国内外研究综述与趋势	4
三、研究目标、研究思路与相关概念	7
四、本编的主要内容	8
五、本书的主要特点、创新、不足与展望	9
六、研究框架与章节安排	11
第一章 银行风险管理理论	12
第一节 传统金融理论下的风险管理悖论	12
一、风险与风险管理	12
二、银行风险管理目标和悖论	14
第二节 企业风险管理的经济学解释	16
一、古典金融风险管理悖论批判	16
二、交易成本与风险管理	16
三、税收与风险管理	17
四、投融资政策协调与风险管理	18
五、代理成本与风险管理	19
六、结论	21
第三节 银行风险管理动因的特殊性	22
一、银行业的特殊性	22
二、银行业的特殊性与银行风险管理	23
三、银行功能观与银行风险管理	24
第四节 银行风险管理决策	25
一、模型的建立	26
二、模型求解	27
三、结论与启示	33

第二章 银行操作风险管理框架	34
第一节 银行操作风险研究背景	34
一、银行业新趋势与操作风险	34
二、操作风险管理国际指南	36
第二节 新巴塞尔协议操作风险资本要求	37
一、巴塞尔委员会的风险监管历程	37
二、新巴塞尔协议与操作风险	38
第三节 COSO 的全面风险管理框架	44
一、商业银行全面风险管理的内涵	44
二、商业银行全面风险管理体系的模块与框架	45
第四节 银行操作风险管理过程方法	47
一、过程管理方法基本内容	47
二、操作风险管理 PDCA 循环链	50
第三章 中国商业银行操作风险识别	53
第一节 操作风险的界定	53
一、操作风险的定义	53
二、操作风险的分类	54
三、操作风险的特点	60
第二节 中国商业银行操作风险的识别与数据收集	62
一、操作风险数据收集概况	62
二、全球操作风险损失数据库	63
三、中国商业银行操作风险数据收集表设计	64
四、中国商业银行操作风险数据收集决策树	66
第三节 对操作风险识别研究的展望	68
第四章 中国商业银行操作风险度量模型	70
第一节 操作风险度量模型概述	70
一、自上而下的方法	71
二、自下而上的方法	72
三、外部数据的内部化	76
四、操作风险定量方法评价	76
第二节 中国商业银行操作风险度量：ANP 方法	79
一、ANP 方法简介	79
二、操作风险 KRI 和 KRD 研究回顾	81
三、两家中国商业银行操作风险 ANP 模型的建立	83
四、两家中国商业银行操作风险 ANP 模型软件求解	87
五、结论与启示	89

第三节 操作风险度量的质疑与展望	94
第五章 中国商业银行操作风险量化管理	97
第一节 银行操作风险管理概述	97
一、银行操作风险管理的基本原则	97
二、银行操作风险管理的基本方法	98
第二节 经济资本	98
一、资本作为风险防线	98
二、经济资本的含义	99
三、银行风险偏好与经济资本分配模型	102
四、构建以经济资本为基础的 RAROC 风险控制机制	104
五、中国商业银行操作风险经济资本调查表设计	105
第三节 操作风险保险	108
一、操作风险保险的种类	108
二、ORI 的风险缓释效应分析	109
三、ORI 的优点	110
四、新巴塞尔协议 ORI 的资本豁免与评价	111
五、ORI 发展中亟待解决的问题	113
第四节 风险报告	115
一、操作风险报告流程	115
二、操作风险报告主要内容	115
三、有效报告原则	116
第五节 操作风险危机管理	118
一、操作风险与危机管理	118
二、危机管理 6F 原则	119
三、商业银行危机管理机制基本架构	120
第六章 中国商业银行操作风险管理新视角与启示	123
第一节 中国商业银行操作风险现状问卷调查	123
一、风险评价指数矩阵	123
二、问卷的设计	124
三、问卷的信度检验	127
四、中国商业银行操作风险特征——问卷统计分析结果	129
第二节 委托代理理论视角下的商业银行操作风险	131
一、中国国有商业银行中的委托代理问题	131
二、适合于委托代理理论框架分析的操作风险事件领域界定	132
三、委托代理理论框架下的操作风险内在生成机理	135
四、委托代理理论框架下中国商业银行的“积极”操作风险管理	137

第三节 委托代理视角下中国商业银行操作风险管理着力点	139
一、形式控制权与实际控制权分离下的内部控制难题	139
二、控制权分离下中国商业银行操作风险管理着力点——扁平化	140
三、中国商业银行组织架构扁平化构想	142
 第二编 实 践 编	
第七章 操作风险内部控制组织结构	147
第一节 商业银行内控与操作风险的管理	147
一、操作风险管理的阶段	147
二、操作风险管理的原则	147
第二节 商业银行组织结构的设计	151
一、商业银行内控组织结构的设计原则以及模式选择	151
二、风险管理组织结构及权责体系	152
第三节 外国商业银行操作风险管理内控组织结构的设计	154
第四节 我国商业银行操作风险管理内控的设计	155
一、我国商业银行操作风险管理的组织结构和管理现状	155
二、我国商业银行理想的操作风险管理组织结构模式设计	156
第八章 管理部门操作风险控制	159
第一节 计划财务部操作风险控制	159
一、计划财务部组织结构与岗位职责	159
二、操作风险点及控制制度	164
第二节 会计结算部操作风险控制	166
一、会计结算部组织结构与岗位职责	166
二、操作风险点及控制制度	171
第三节 风险管理部操作风险控制	172
一、风险管理部组织结构与岗位职责	172
二、操作风险点及控制制度	176
第九章 公司业务部操作风险控制	178
一、公司业务部组织结构与岗位职责	178
二、业务流程	182
三、操作风险点及控制制度	185
第十章 公司业务部（中间业务）操作风险控制	187
一、公司业务部（中间业务）组织结构与岗位职责	187
二、业务流程（中间业务）	191

三、操作风险点及控制制度	191
第十一章 个人银行部操作风险控制	194
一、个人银行部组织结构和岗责体系	194
二、业务流程	195
三、操作风险点及其控制制度	196
第十二章 个人银行部——网上银行操作风险控制	203
一、网上银行的组织结构和岗责体系	203
二、网上银行业务流程	205
三、网上银行操作风险点及其控制制度	206
第十三章 国际业务部操作风险控制	208
一、国际业务部组织结构与岗位职责	208
二、国际业务部业务流程	212
三、国际业务部操作风险点及其控制制度	212
四、国际业务部业务流程内控方案及风险点、风险控制操作设计	222
第十四章 房地产金融业务部操作风险的控制	224
一、岗位职责与组织结构	224
二、贷款业务流程	232
三、操作风险点及其控制制度	236
第十五章 资产保全部操作风险控制	239
一、资产保全部组织结构与岗位职责	239
二、资产保全部业务流程	242
三、资产保全部操作风险点及其控制制度	244
第十六章 操作风险内部控制考评体系设计	250
一、基本概念	250
二、对操作风险实施考评的部门	250
三、考评的内容	250
四、考评体系设计	251
五、记分卡方法下的操作风险衡量与资本金分配	251

第三编 实 施 编

第十七章 内控审计部操作风险控制	257
一、内控审计部组织结构和岗责设计	257

二、操作风险点及其控制制度	259
三、操作风险的考评体系	263
第十八章 人力资源部操作风险控制	268
一、人力资源部组织结构和岗责设计	268
二、操作风险点及其控制制度	270
三、操作风险的考评体系	273
第十九章 办公室操作风险控制	277
一、办公室组织结构和岗责体系	277
二、操作风险点及其控制制度	279
三、操作风险的考评体系	282
第二十章 行政保卫部操作风险控制	287
一、行政保卫部组织结构和岗责	287
二、操作风险及其控制制度	289
三、操作风险的考评体系	292
第二十一章 公司业务部操作风险控制	297
一、组织结构和岗责设计	297
二、操作风险点及控制制度	302
三、操作风险的考评体系	304
第二十二章 计划财务部操作风险控制	310
一、计划财务部组织结构和岗责体系	310
二、操作风险点及其控制制度	314
三、操作风险的考评体系	320
第二十三章 会计电脑部操作风险控制	330
一、会计电脑部组织结构和岗责体系	330
二、会计电脑部操作风险点及其控制制度	333
三、会计电脑部操作风险的考评体系	344
第二十四章 会计电脑部电脑中心操作风险控制	357
一、会计电脑部电脑中心组织结构和岗责体系	357
二、电脑中心的操作风险点及其控制制度	360
三、电脑中心各岗位人员的操作风险考评体系	367

第二十五章 清算中心操作风险控制	374
一、清算中心组织结构和岗责体系	374
二、操作风险点及其控制制度	378
三、操作风险的考评体系	381
第二十六章 支行行长岗操作风险控制	386
一、支行行长岗组织结构与岗位职责	386
二、支行行长岗操作风险点及其控制制度	387
三、支行行长岗操作风险考评体系	389
第二十七章 事后监督岗操作风险控制	391
一、事后监督岗岗位职责	391
二、事后监督岗操作风险点及其控制制度	391
三、事后监督岗操作风险考评体系	392
第二十八章 档案岗操作风险控制	394
一、档案岗岗位职责	394
二、档案岗操作风险点及其控制制度	394
三、档案岗操作风险考评体系	394
第二十九章 支行操作风险内控岗操作风险控制	396
一、支行操作风险内控岗岗位职责	396
二、支行操作风险内控岗操作风险点及其控制制度	396
三、支行操作风险内控岗操作风险考评体系	397
第三十章 支行授信业务部操作风险控制	398
一、支行授信业务部组织结构和岗责设计	398
二、操作风险点及控制制度	399
三、操作风险的考评体系	408
第三十一章 支行内部核算部门操作风险控制	411
一、支行内部核算部门组织结构和岗责体系	411
二、操作风险点及其控制制度体系	413
三、操作风险的考评体系	435
第三十二章 支行联行清算部操作风险控制	467
一、支行联行清算部组织结构和岗位职责	467
二、操作风险点及控制制度	468

三、操作风险的考评体系..... 470

第三十三章 支行保卫部操作风险控制..... 472

 一、支行保卫部组织结构和岗责体系..... 472

 二、操作风险及其控制制度..... 473

 三、操作风险的考评体系..... 480

参考文献..... 484

第一编 理 论 编

引 言

一、研究背景与意义

（一）选题的理论意义

风险管理越来越受到金融机构的重视。金融机构面临的主要风险可以概括为市场风险（market risk）、信用风险（credit risk）以及操作风险（operational risk）。市场风险和信用风险已经有了较为成熟的风险管理技术。虽然操作风险是商业银行经营活动中面临的最古老的风险种类，但将其与其他两种风险并列为金融机构面临的三种主要风险则是近几年的事情。理论界对操作风险的理解、认识、度量和管理的起步阶段。

（二）选题的实践意义

金融管制的放松、金融全球化、金融服务产品的日益丰富以及金融技术的进步，使得金融机构的活动日趋复杂，操作风险在金融实践中的地位日益彰显。在巴塞尔委员会2002年举行的全球操作风险调查中，被调查银行共计报告47269起损失金额超过1万欧元的操作性风险事件，平均每家银行发生操作风险事件528起^①。操作风险频繁出现，破坏力量之大令人震惊，建立和完善操作风险管理体系已经成为现代商业银行急需解决的重大课题。

目前我国正处在经济转轨过程之中，外部金融生态环境较差；同时，我国金融机构的管理方法相对落后，管理经验不足，软硬件设备不够先进，发现风险和应对风险的能力均相对低下。2004年山西11.25亿元金融票据诈骗案，2005年中国银行10亿元存款“高山案”等都有操作风险的影子。严峻的操作风险形势正使中国银行业声誉受到前所未有的挑战，操作风险已成为我国金融机构面临的主要风险（刘明康，2005）。

随着我国金融市场与金融机构的不断发展，一方面操作风险管理所处的地位越来越重要，另一方面监管机构也对操作风险管理提出了更高的要求。针对中国商业银行大案要案的频频曝光，中国银行业监督管理委员会出台了《商业银行内部控制评价试行办法》（2005）、《关于防范操作风险的13条指导意见》（2005）、《商业银行操作风险管理指引》（2007）等规章制度，要求各大银行加强操作风险专项治理，建立案件专项治理工作会议制度，按月分析，按季总结。因此，深入研究商业银行操作风险，理解操作风险的含义并

^① Basel Committee on Banking Supervision, March, 2003. *The 2002 loss data collection exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected*. Basel.