

商业银行经营管理丛书

朱耀明/总编

商业银行操作 风险识别与管理

张吉光◎著

*Operational Risk Recognition and Management
of Commercial Bank*



中国人民大学出版社

商业银行经营管理丛书

朱耀明 / 总编

商业银行操作 风险识别与管理

张吉光◎著

*Operational Risk Recognition and Management
of Commercial Bank*



COMMERCIAL BANK

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行操作风险识别与管理/张吉光著.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(商业银行经营管理丛书/朱耀明总编)

ISBN 7-300-06840-5

I. 商…

II. 张…

III. 商业银行-风险管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 105766 号

商业银行经营管理丛书

朱耀明 总编

商业银行操作风险识别与管理

张吉光 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2005 年 9 月第 1 版

印 张 21.25 插页 3

印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷

字 数 312 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总序

进一步推进中国银行业的改革与发展，要做的事情很多。但我们认为其中有两件事最为重要：

(1) **加快中小银行的发展，改善中国银行业的市场结构。**按照“结构—行为—绩效”的产业组织理论模式，即 SCP 分析框架，一个行业的绩效决定于企业的行为，而企业的行为又决定于行业的市场结构。中国银行业，特别是国有商业银行，长期处于低效率的运行中，其原因就在于我国银行业市场结构所具有的那种高度垄断的特征。垄断破坏了市场的竞争机制；垄断助长了许多不规范的经营行为；垄断也决定了国有商业银行的规模不经济和“X 非效率”的出现。一句话，正是这种垄断，降低了银行业整体的竞争力，并使银行体系因风险积累过多而变得非常脆弱。如果不是政府对国有商业银行提供隐性的国家担保，中国银行业可能早就卷入了恐慌或危机的风波之中。设立与发展一大批中小银行，对打破国有商业银行垄断，有效改善市场结构，将起到关键性的作用。这是因为，发展中小银行，较大幅度地增加商业银行的数量，有利于引入新的、数量足够多的竞争主体，塑造一种新的竞争机制；发展中小银行，有利于形成大、中、小并存的银行规模结构。大、中、小银行并存，能较好适应我国经济结构的变化，满足多层次、多样化的金融需求；发展中小银行，有利于发挥中小银行所特有的一些优势，诸如低交易成本优势、市场效率优势、经营灵活和适应性强的优势等。此外，鉴于新设立的或通过改制而建立的中小银行，一般都是民营银行，使发展中小银行与发展民营银行，几乎变成了同一个问题。这就是说，发展中小银行，意味着找到了银行产权结构改革的一个突破口，为银行民营化开拓了巨大的空间。凡此种



种，都表明若在政策上降低银行准入的条件，鼓励中小银行和民营银行的设立和发展，将会大大促进市场竞争和银行业市场效率的提高，大大提升我国商业银行的竞争能力和抗风险能力。

(2) 加大银行内部改革的力度，切实提高我国商业银行的经营管理水平。经过 20 多年的金融体制改革，特别是 1995 年《商业银行法》颁布以来，我国商业银行有了长足的发展，在促进国民经济的快速发展中发挥了重大作用。但是，由于改革滞后、经营粗放、管理不善等原因，我国商业银行离开“把银行真正办成商业银行”的要求，还有很大的距离。整个银行体系，包括四大国有商业银行和 130 多家中小银行在内，普遍存在着不良资产比例大、资本金严重不足、公司治理缺失、盈利能力差、经营效率低和潜在风险大等问题。这些问题，大体上反映了我国商业银行经营管理水平不高的现状，以及与国际商业银行相比存在的巨大差距。如果说，在政府主导下，剥离不良资产、财政注资、股改上市等，相对容易做到的话，那么，经营机制的转换、法人治理结构的完善、经营方式的转变、管理水平的提高等等，恐怕就不那么容易了。显而易见，银行内部改革、制度环境建设、经营管理规范化和高效化等问题的解决，要立足于打持久战，千万不要存有什么侥幸或幻想。近年来，管理当局一直鼓励国内商业银行引进战略投资者。此举作为一种重要的政策趋向，其本意不仅仅是“引资”，更重要的是“引智”，即通过引入战略投资者，引进国外商业银行经营管理的智慧，引进它们先进的技术与方法。西方商业银行，在其几百年特别是“二战”后 60 多年的经营管理实践中，显现并积累起来的智慧和经验，是人类文明的共同财富，也完全可以为我们所用。因此，通过各种方式和渠道，包括“请进来”（如引入战略投资者）、“走出去”，学习和借鉴国际大银行的做法与经验，对推进经营管理水平的提高和法人治理机制的建设及完善，其益莫大焉！问题是要结合中国的实际，认真地学，不断地学，并逐步形成自己的特色。

而上述两件事的解决，都绕不过人才的问题。因为无论是中小银行的设立与发展，还是经济管理水平的提高，最终都要通过人的努力，通过银行员工的工作来实现。随着中国金融改革的深化和加入世界贸易组织（WTO），信息技术对银行业的全面渗透与影响，以及金融创新和风险控制要求的提高，中国商业银行在人力资源管理方面，面临着前所未有的挑战，其中包括人才的引进，素质的提高，有效的员工激励机制，人力资源的配置，等等。从我国商业银行的现状看，高素质的人才，特别是懂经营、



会管理，又熟悉银行业务的经营管理人才严重不足，已成为制约商业银行发展的“瓶颈”。有人预计，在未来的两三年里，中国新批准设立的中小银行，总数将达到 300 家~400 家（其中包括通过城市、农村信用社改制而成立的城市银行和农村商业银行、农村合作银行）。一家银行一般需要董事长或理事长一名，同时，需要一名行长、三名副行长。按照一家银行需要 5 名高管人员来计算，300 家银行就需要 1 500 名高管人员；400 家银行就需要 2 000 名高管人员。这意味着在未来的两三年时间里，将出现一二千个银行高级管理职位；我国商业银行对人才需求张开了“大口”。遗憾的是，中国银行业并没有为银行改革与发展做好人才的储备。特别是作为职业经理人的银行家，是眼下最稀缺的资源。有关部门规定，新设立的农村商业银行和农村合作银行，至少有一个副行长要向社会公开招聘，结果大失所望，合适的人选难以寻觅。商业银行的高管，通常是由市委组织部从人民银行或政府部门调配的，但许多年过去了，有一部分同志仍未适应银行工作的要求。“官员”和“银行家”毕竟是两种不同的角色，他们在知识结构、基本素质和对市场的感知等方面，都存在较大的差距。中国可能不缺官员，但奇缺银行家。怎么办呢？靠从国外引进不太现实，不仅有“水土不服”的问题，动辄几十万乃至上百万美元年薪的高昂成本，足以使许多银行“退避三舍”。“滥竽充数”，降格以求更不行。银行高管准入门槛较高，缺乏金融知识准备、不懂银行业务的领导，简直寸步难行。惟一可行的办法是，立足于国内，吸引社会上高素质的人才，包括经济学和金融学博士、工商管理硕士（MBA）等进入银行；同时，从银行中层干部和业务骨干中遴选和提拔一批人才，进入高级管理层。特事特办，几管齐下，下大力气选拔和培养一大批领导和管理商业银行的人才，造就一大批银行家。

干部，重在教育与培养。对商业银行来说，无论是在职的各级领导，还是作为后备干部培养的业务骨干，无论是老的员工，还是新进入银行的员工，均需要进行理论知识、职业道德、银行业务、操作技能等方面的培训。国外著名商业银行的员工，每人每年有不少于两周的脱产培训的机会，人均培训费用 2 000 美元~3 000 美元不等。相比之下，我国商业银行尤其是中小银行在培训方面，观念滞后，投入普遍不足。除四大国有商业银行和 12 家股份制商业银行外，众多的中小银行一般都没有自己的培训机构。事实上，若银行规模较小，即使有专门的培训机构和人员，也是不经济的。应当指出，目前社会上专业的、且有一定水准的银行培训机构少之又少，致使我国商业银行培训服务的需求，远没有得到满足。所以，扶持专业的、市场化运作的银行培训



机构,培育竞争有序的银行培训市场,其意义非同一般。

银行培训,可以有多种多样的形式,如在职培训或离职培训,分层次培训或分专业培训,在国内培训或到国外培训,内部培训或“外训”(参加社会上的培训班),如此等等,但不管具体形式如何,都应当有配套的培训教材。卓有成效的培养,除了仰仗优秀的师资外,还少不了高质量的培训教材和相关的辅助读物。对高质量的培训教材,一般的要求是:不但要诠释经济金融、货币银行的基础理论,更要引进理论与实际相结合并有应用价值的研究成果;不但要介绍商业经营管理方面的一般知识,更要充分反映商业经营管理方面的新进展和新经验;不但要学习和借鉴西方商业银行的成熟经验和做法,与国际银行业接轨,更要善于总结我国商业银行改革与发展的经验和问题。这些要求是编写商业银行经营管理教材应当遵循的一般原则。

展现在读者面前的这套《商业银行经营管理丛书》,正是为了适应商业银行培训的需求而组织编写的。它除了商业银行用作培训教材外,还可作为银行员工自学的读物和大专院校金融管理专业师生的辅助读物。为了编好这套丛书,一是要优化选题,即抓住我国商业银行经营管理中迫切需要解决的现实问题、重大问题和热点问题展开论证,优先列为丛书的选题;二是要明确编写的指导思想,既要借鉴国际商业银行先进方法和国际惯例,又要总结、归纳我国商业银行自己的经验;三是要物色优秀的作者。高等院校的教师在理论准备、文字功夫等方面有一定的优势,但对银行的实际情况不够熟悉。而来自银行实际部门工作的领导和专家,有高校教师所不具备的条件和优势。所以,若把这两方面的有生力量汇合起来,优势互补,将使这套丛书从选题到编写和出版,犹如一股源源不断的活水流动起来。

编写和出版《商业银行经营管理丛书》,作为一种尝试,初衷是想为商业银行发展干一点实事。人贵有自知之明,无论是学术水平,还是对银行实际情况的掌握和了解,我们与这套丛书编写的要求相比,是不太适应的,大有勉为其难和力不从心的困惑。谨希望这套丛书,能对我国商业银行经营管理有所启示,对各商业银行的领导和员工学习理论知识及业务技能有所帮助。同时,我们也希望各家商业银行的领导能重视员工的教育和培训工作,把自己的银行真正办成“学习型银行”。对此,我们充满了期望,也充满了信心。

上海理工大学中小银行研究中心主任 朱耀明 教授

2005年8月



序 言

张吉光是我在中央财经大学指导的研究生。在校期间，他勤奋好学、成绩优秀，公开发表过 10 余篇文章，并取得不错的研究成果。毕业以后，进入上海银行工作的 3 年来，他结合商业银行工作，先后撰写了不少有一定影响和价值的研究论文，发表在全国核心期刊上。他在银行的实务和理论工作都取得了很大的进步。今年 6 月，他寄来《商业银行操作风险识别与管理》的书稿，希望老师对他的第一本专著指正并为该书作序。我通读此书后，有以下的感触和体会。

2005 年以来，中国的商业银行，尤其是四大国有商业银行先后发生多起较为严重的金融大案，引起社会上的广泛关注，也受到银行业监管部门的高度重视。这些迹象显示，银行操作风险问题不断浮出水面。20 世纪 90 年代，我曾在中国银行卢森堡分行担任总经理多年，在此期间，接触到很多国际一流银行的高管人士和有关研究人员。他们都谈到操作风险是一个长期被国际银行业忽视的领域，虽然影响巨大，但商业银行对操作风险的管理水平普遍不高。根据我的观察，银行操作风险虽然是一种古老的风险，然而，国际银行业对操作风险的整体关注只是 20 世纪末的事情，距今不足 10 年的时间。此后，商业银行操作风险管理水平有了很大发展，但是大大落后于商业银行的信用风险管理水平。与此相比，国内银行业对操作风险的整体关注更晚，也就是近几年的事情。频频发生的金融大案告诫我们，国内商业银行的操作风险形势不容乐观，面对国内商业银行对操作风险相关知识和管理水平相对低下的状况，如何尽快建立起完善的操作风险管理架构，如何引入先进的风险管理技术已成为国内银行业的当务之急。在国内对操作风险领域的整体综合研究尚处薄弱之际，本书的出版将在一定



程度上弥补该研究的不足。

根据我 40 年银行工作的体会, 商业银行风险管理的核心可以归纳为三个问题, 即“商业银行面临哪些风险?” “谁来管理这些风险?” 和“如何管理这些风险?” 操作风险管理亦是同样道理。该书即是围绕上述三个问题展开。共分上下两篇, 上篇认识篇主要回答了“什么是操作风险?”、“商业银行面临哪些操作风险?” “这些操作风险有些什么特征?” 这样三个问题。而下篇管理篇部分则着重解决了“谁来管理操作风险?” “如何管理操作风险?” 以及“怎样为操作风险分配资本?” 等问题。这些问题既是商业银行操作风险管理理论的核心内容, 也是商业银行操作风险管理实践中面临的主要问题。作者围绕这些问题展开论述, 并结合当前国外操作风险管理的最新发展, 对中国商业银行的情况进行了详细分析。本书可以作为商业银行风险管理人员的指导手册。

总之, 我认为这本书有以下几个鲜明特点:

(1) 理论与实践相结合。本书既阐述了国外关于操作风险的基本理论(这主要集中于操作风险定义和操作风险量化技术两方面), 又将这些理论应用于银行业实践, 指导银行业在操作风险管理实践中形成更多更好的思路和做法。将复杂的操作风险理论融入商业银行风险管理实践中, 这正是国内商业银行目前最迫切需要学习的知识。

(2) 国外与国内相结合。当前, 国外商业银行在经营管理上明显比我们成熟许多。但由于各国的经济金融环境各不相同, 不同银行的情况也千差万别, 即使是国外一些成熟的产品和做法也不可能简单地照搬。特别是国外商业银行在操作风险管理上也是五花八门。只有将国外的先进做法同国内实际情况结合起来, 对此加以改进和完善, 才能取得好的效果。

(3) 定性分析与定量分析相结合。商业银行在操作风险管理上既不能单纯地依靠定性描述, 又不能纯粹依赖复杂的量化模型。只有定性与定量相结合, 才能全面、有效地管理银行面临的操作风险。该书既从定性的角度对操作风险的定义、识别与管理进行了详细论述, 又从定量的角度对操作风险的量化和资本分配问题进行了分析, 做到了定性与定量的很好结合。

(4) 实务与案例相结合。如果纯粹从理论角度对其进行讲解, 只能是事倍功半, 收效不大。作者从各类实务的运行中搜集了国内外大量活生生的案例, 通过对这些案例的分析达到使读者认识操作风险的目的。案例生动鲜活并通俗易懂。

(5) 数据与图表相结合。作者在写作过程中很注意数据的收集和分析, 在本书中



引用了大量翔实的数据，并对这些数据进行统计处理加工，制作了一些既美观形象又具有较强说服力的图表，使读者很容易理解相关内容。

需要指出的是，我国银行业对操作风险的整体综合研究尚处于起步阶段。我们不能指望这本书能够全部解决相关问题，该书也存在一些不成熟的地方。因此，希望张吉光能再接再厉，继续对这一问题进行跟踪研究，对本书不断加以完善；同时，也希望有更多的学者和从业人员参与到对操作风险的研究中来，群策群力，充分发挥大家的智慧，把操作风险问题研究得更深、更透，为国内商业银行规避操作风险和提高管理水平服务。

中国国际金融学会副会长

中国人民银行研究生部博士生导师 **吴念鲁** 研究员

原中国银行总行国际金融研究所所长、卢森堡分行行长

2005 年 7 月于北京

专家推荐序

寻找风险管理链条中的最脆弱一环

——为张吉光《商业银行操作风险识别与管理》作序

在风险管理过程中，有一个基本的共识，那就是：风险管理的效果仅仅取决于最为薄弱的一环。金融市场在不断变化，也不断地把金融机构推向不熟悉的新风险领域，这些新的风险领域也相应变成银行整个风险管理中最为脆弱的环节。在这个新的脆弱环节不断爆发问题之后，新的风险管理框架开始覆盖这些新的风险领域。近年来，这种演进的轨迹十分明显，金融机构注重管理的风险从开始的信用风险，进一步拓展到市场风险，乃至当前的操作风险。

操作风险的管理，可以说既古老又年轻。任何金融机构一开始运作，就必然面临操作风险。中国古代山西的钱庄，在长期的业务拓展中，积累了在当时条件下行之有效的操作风险管理手段，例如通过藏头诗作为汇款的密押；十分注重对于员工人品的考察等等。说操作风险年轻，则是指到目前为止，究竟如何界定操作风险还在争论之中，巴塞尔新资本协议在征求意见过程中，在试图引入操作风险时，各国争论最为激烈的就是应当如何界定操作风险，因为不同的范围界定，涉及到不同的风险管理模式选择，对不同地区的金融机构的影响也有很大差异。

从目前中国金融界对不同风险的关注程度看，信用风险管理尽管依然存在不少隐忧，但是已经引起了足够地关注，市场风险的管理可以说刚刚起步，2004年颁布的《商业银行资本充足率管理办法》就覆盖了市场风险，但是操作风险却依然没有包含在监管框架之内。尽管不少监管人士认为，当前中国的金融机构面临的¹风险主要还是信



用风险，但是，如果做进一步分析的话可以发现，在引发信用风险、导致不良资产的诸多案例后面，实际上相当比率是因为违规操作等操作风险因素引致的。2005 年年初以来，中国银行业先后爆出多起金融大案，其涉案金额之巨、爆发频率之高令银行业界内外为之震惊。随后中国银行业监督管理委员会下发《关于加强防范操作风险工作力度的通知》，中国的金融界开始关注操作风险问题。

我在中银香港风险管理部门工作时，中银香港在重组上市之后开始尝试设立专门的操作风险管理部门，可以说是较早建立类似部门的金融机构。在对这个部门进行职能定位时，也引起了不少的分歧。这种分歧实际上来自于理论研究方面的模糊不清，例如究竟应当如何界定董事会、经营层、一线业务部门和风险管理部门的相应职责。目前中国内地一些金融机构也开始着手进行操作风险管理方面的尝试。风险管理毕竟是一门实践的科学，究竟应当如何进行符合中国市场特征的操作风险管理，需要不同的金融机构的探索。在这个探索的过程中，借鉴国际经验，总结理论框架，分析现实市场状况都是有必要的。从这个意义上说，张吉光先生的《商业银行操作风险识别与管理》一书的出版正当其时。

《商业银行操作风险识别与管理》一书不是一本纯粹的理论著作，在很大程度上更像是一本实务性总结的风险管理指导手册。作者将侧重点和落脚点放在了实务操作上，书中的所有理论分析都是以此为目的的。目前关于操作风险管理方面的论著大多偏重于理论分析和模型比较。这对于在操作风险管理上尚处于起步阶段、还没有系统掌握操作风险相关知识的国内商业银行来说，似乎适用性并不强。它们更想知道的是“什么是操作风险？”、“谁来管理操作风险？”以及“如何管理操作风险？”等最急迫的问题。本书的作者正是紧紧把握这一主题展开论述的。

另外，用大量鲜活的、发生在身边的案例分析来说明问题是本书的另一大特色。操作风险是一个存在分歧的领域，其复杂程度和覆盖范围实际上并不一定低于信用风险和市场风险。作者搜集了大量相关案例，用这些案例来说明操作风险的相关问题。当然，限于国内商业银行尚不完善的信息披露机制，搜集这些案例是一项十分困难的任务，但作者仍然搜集到了不少有代表性的案例。国内银行业可以通过这些案例达到认识并掌握操作风险的目的。

同时，本书紧跟国际金融界关于操作风险管理和研究的最新进展，并融入到相关分析中。目前，商业银行无论是在操作风险管理方法还是管理工具上都远不及信用风



险那么成熟和发达。不过，在巴塞尔银行监管委员会的推动下，特别是最近几年国际银行业发生的一些重大操作风险损失事件的启示下，国际银行业在操作风险管理上取得了一些进展。这集中表现在操作风险的量化技术日益成熟，以及在此基础上进行的操作风险资本金分配日趋标准化、规范化。巴塞尔新资本协议为全球银行业提供了三种可供选择的操作风险资本分配方法，了解并掌握这些最新进展对于国内商业银行提高操作风险管理水平无疑是十分有益的。该书已将上述内容涵盖在内，并进行了详细分析。

因此，《商业银行操作风险识别与管理》一书将对国内商业银行的操作风险管理起到其应有的推动作用。当然，操作风险是一个复杂的领域，也是一个崭新的课题，还有很多问题等待研究，这可以说是目前的金融机构所面临的共同的挑战。希望张吉光先生再接再厉，继续在商业银行操作风险管理研究领域进行理论与实际相结合地跟踪研究。

国务院发展研究中心金融研究所副所长
博士生导师

巴曙松 研究员

2005年7月7日于北京翠微路

目 录

第 I 篇 识别篇

第 1 章 认识操作风险	(3)
操作风险浮出水面	(3)
操作风险界定	(6)
来自银行业现实案例的实证分析	(20)
第 2 章 操作风险的特征	(43)
国外重大操作风险事件的启示教训	(43)
来自国内操作风险案例的统计分析	(49)
巴塞尔委员会关于操作风险的调查	(59)
第 3 章 操作风险来自何处	(68)
国内商业银行操作风险易发点	(68)
操作风险十三条	(82)



第Ⅱ篇 管理篇

第4章 如何管理操作风险	(89)
操作风险管理的一般框架	(89)
国内商业银行操作风险管理现状	(123)
控制操作风险：内部控制角度的反思	(132)
防范操作风险：制度变革角度的思考	(151)
第5章 操作风险测度	(161)
定性测度操作风险	(162)
测度操作风险的量化方法	(173)
测度操作风险的四个步骤	(180)
第6章 为操作风险分配资本	(196)
为操作风险分配资本的几个相关问题	(197)
为操作风险分配资本	(208)
保险缓释	(219)
结束语 直面操作风险七大挑战	(229)
附录1：操作风险管理与监管的稳健做法	(236)
附录2：合规与银行内部合规部门	(247)
附录3：银行机构的内部控制制度框架	(259)
附录4：商业银行内部控制指引	(280)
附录5：商业银行内部控制评价试行办法	(298)
参考文献	(318)
后 记	(322)

第 I 篇 识别篇

20 世纪末，当大多数银行和巴塞尔委员会（the Basle Committee）仍然将关注的目光聚焦于信用风险和市场风险之时，国际金融业发生的一起倒闭案引起了它们的震惊，并在很大程度上改变了它们原有的认识和做法。那就是发生于 1995 年的巴林银行（Barings Bank）破产倒闭。这一事件给全球金融机构敲响了警钟——操作风险正成为金融机构面临的最大威胁之一。至此，人们才重新关注这一最古老，却又是最陌生的风险。巴塞尔委员会开始将操作风险纳入重要关注领域，并最终在新资本协议中将其纳入风险资本的计算和监管框架。

屈指算来，对操作风险的关注和研究也就是近两年才开始的。因而在很多方面仍未形成完全统一的观点。即使是操作风险的定义，也是仁者见仁，甚至于大相径庭。我国银行业对操作风险的关注则更晚，真正意义上的标志性事件应是 2005 年银监会发布《关于加大防范操作风险工作力度的通知》。在这一通知中，银监会明确地提出了操作风险概念。尽管银监会已明确表示，至少在十国集团 2006 年实施巴塞尔新协议的几年后，我国仍将继续执行 1998 年的老协议。这意味着国内银行业还不需为操作风险分配资本，也就不需如国际活跃银行那样为操作风险管理投入大量资源。值得注意的是，2005 年以来发生的一系列操作风险大案、要案明白无误地告诉我们，国内银行业面临的操作风险形势不容乐观。且不说管理技术上的落后，即使是关于操作风险的认识也是相当落后，这在中小银行内部表现得更为明显。

从某种意义上说，今后几年国内银行业如果出现破产倒闭事件，罪魁祸首可能不是信用风险，也不会是市场风险，而是长期被人们所忽略的操作风险。

关注和认识操作风险，刻不容缓！

