

学校编码：10384

学号：17920111150657



分类号 密级

UDC

厦门大学

硕士学位论文

商业银行操作风险管理问题研究
——基于在华 A 外资银行的实践

Study of Operation Risk Management in Commercial
Bank
——Based on the Practice of A Chinese Foreign Bank

陈颖才

指导教师姓名：陈马宝 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交日期：2015 年 4 月

论文答辩时间：2015 年 月

学位授予日期：2015 年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2015 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

银行业是关乎国计民生、社会稳定的行业，其重要性不言而喻。在商业银行的系列风险中，信用风险、市场风险及操作风险三种风险最为关键，其中前两者与银行盈利直接相关，长期以来是银行风险管理理念的主体及重点。操作风险虽然一直在润物细无声中滋生于商业银行各职能部门、业务部门、分支行组织中，但却在很长时间内受到忽视。1997年东南亚金融危机的爆发，扭转了操作风险受忽略的情况，在巴塞尔委员会等权威专业机构的探索、推崇和倡导下，操作风险及其管控的理念日渐成熟，在实务层面也不断推广普及，在商业银行风险管理中后来者居上。操作风险已是当前全球银行业面临的最重要的风险之一。随着新巴塞尔资本协议在我国的贯彻，我国商业银行的操作风险管理水平有了较大的提高。

但是，基于国内经济发展轨迹的特殊性，国内商业银行接触、采纳、推广操作风险管理的时间步伐迟缓，起步普遍较晚。从管理实践上来看，我国商业银行对操作风险的管理尚处于初级阶段，在风险管理理念、文化、制度以及管理工具等方面尚存在许多不足，造成重大操作风险事件时有发生。特别是2008年全球金融危机发生以来，我国商业银行的操作风险事件发生面又有扩大的趋势，形势较为严峻。

笔者在梳理操作风险及其管理理念发展成熟过程基础上，概述了多家商业银行操作风险管理实务层面的基本情况，并以A银行的操作风险管理实践为基础，结合MBA阶段所学的企业经营管理和风险管理等相关知识，与商业银行的成功实践进行比较，对A银行的操作风险管理现状和优化空间进行分析，并在此基础上提出优化建议，以期为我国商业银行更好地提升操作风险管理水平提供参考与借鉴。

关键词：商业银行；操作风险；操作风险管理

Abstract

Bank industry is important for people's livelihood and social stability. In all the series risks of commercial banks, credit risk, market risk and operational risk are top critical. Credit risk and market risk are directly related to profitability and has been the subject of risk management for a long time. In commercial bank, operational risk has been in various functional departments, business units, branch or sub-branch, but it has been neglected for the centuries. Since the Asian Financial Crisis of 1997, operational risk began to be taken seriously. In exploration and advocating by the Basel Committee and other authoritative organizations, the concept of operational risk and the risk control matures and has been popularized in practice. Operational risk has been one of the most important risks for all commercial banks in global. With the New Basel Capital Accord to implement in China, operational risk management of China's commercial banks has been improved greatly.

Due to the particularity of domestic economic development, China's commercial banks adopted operational risk management generally slow. In management practice, China's commercial banks handle operational risk still in primary stage, and there are some deficiencies in risk management philosophy, culture, system and management tools, and then significant operational risk events occurred usually. Since the Global Financial Crisis in 2008, China's commercial banks' operational risk events have occurred more frequent, and the situation is more severe.

The author combed operational risk and risk management concept, and summarized commercial banks' operational management practices, and took A bank's operational risks management as an example, combined with the knowledge of business management and risk management learnt during MBA stage, compared with advanced commercial banks' practical , and analyzed A bank's operational risk management status and optimize possibility, then the author raised improvement recommendations which could be provided reference for China's commercial banks to enhance operational risk management better.

Keywords: Commercial Bank; Operation Risk; Operation Risk Management

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景与目的	1
一、研究的背景.....	1
二、研究的目的.....	2
第二节 国内外研究状况	3
一、国外研究综述.....	3
二、国内研究综述.....	4
第三节 论文的框架、研究方法与工具	5
一、论文框架.....	5
二、研究方法与工具.....	6
第四节 论文的创新之处与不足	6
第二章 商业银行操作风险概述	8
第一节 操作风险的基本概念	8
一、操作风险的定义.....	8
二、操作风险的特征.....	9
三、操作风险的分类.....	10
四、操作风险形成的根源.....	12
第二节 商业银行进行操作风险管理的重要性	13
第三节 商业银行操作风险的监管	15
一、巴塞尔委员会对操作风险的监管评述.....	15
二、COSO 委员会与操作风险的监管.....	17
三、中国银行业监管部门关于操作风险监管的实践.....	19
第三章 商业银行操作风险管理成功实践的概述	21
第一节 汇丰银行(中国)有限公司操作风险管理成功实践	21
一、建立了完备的操作风险治理架构.....	21
二、明确了操作风险的定义和分类、管理机制和目标.....	22

三、	设计了操作风险管理的指标	23
四、	明确了操作风险防控的主攻方向	23
五、	制订了操作风险的内部审计规则制度和结构	24
六、	制订了操作风险的应急方案	24
第二节	中国工商银行操作风险管理的成功实践	25
一、	在国内率先启动操作风险管理	25
二、	构建与全面风险管理融为一体的操作风险管理组织架构	26
三、	率先启动操作风险高级计量法项目	29
四、	建立完善的操作风险管理体系	29
第三节	招商银行股份有限公司操作风险管理的成功实践	31
一、	构建了包含六个层次的操作风险防御架构	31
二、	建立了以内控措施为主的操作风险管理机制	32
三、	较早而系统地重视信息系统操作风险管理问题	33
四、	持续推进开发操作风险管理工具	33
第四章	A 银行的操作风险管理实践	35
第一节	A 银行简介	35
第二节	A 银行操作风险管理实践情况	35
一、	A 银行操作风险治理结构	35
二、	A 银行操作风险关键风险指标	40
三、	A 银行操作风险评估流程	41
四、	A 银行操作风险事故管理	44
五、	A 银行操作风险流程数据库	45
第三节	A 银行操作风险管理的可优化空间	46
一、	本土化探索方面尚有待提升	46
二、	部分操作风险防线未能充分发挥作用	47
三、	操作风险管理人员的综合素质有待提高	47
四、	操作风险管理的科技化水平不高	48
第五章	优化 A 银行操作风险管理水平的建议	49
第一节	加快发展本土化	49

一、组织结构本土化	49
二、操作风险管理知识培训体系本土化	49
第二节 完善绩效考核和审计制度	50
一、完善绩效考核制度	50
二、改进审计工作	51
第三节 提升人员管理水平	51
一、操作风险管理人才的招聘与培训	52
二、强化对各层级员工的动态管理	52
第四节 加强操作风险管理信息化建设	53
第六章 结论	56
参考文献	57
致 谢	60

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Topics' Background and Objective	1
1. Background of Research	1
2. Objective of Research	2
Session 2 Domestic and Foreign Research Status	3
1. Foreign Research Summarize	3
2. Domestic Research Summarize	4
Session 3 Framework and Methodology and Tools of the Paper	5
1. Paper Framework	5
2. Methodology and Tools	6
Session 4 Innovations and Inadequate of the Paper	6
Chapter Two Operational Risk Overview for Commercial Bank	8
Session 1 Basic Concept of Operational Risk	8
1. Operational Risk's Definition	8
2. Operational Risk's Feature	9
3. Operational Risk's Classification	10
4. Causes of the Operational Risk	12
Session 2 The Importance of Operational Risk Management for Commercial Bank	13
Session 3 Supervision of Commercial Bank's Operational Risk	15
1. Regulatory of the Operational Risk by Basel Committee	15
2. Regulatory of the Operational Risk by COSO Committee	17
3. Regulatory of the Operational Risk by China's Banking Regulator	19
Chapter Three Advanced Practices of Operational Risks Management in Commercial Bank	21
Session 1 Advanced Practices of the Hongkong and Shanghai Banking Corporation (China) Limited	21
1. Set up Operational Risk Management Framework	21
2. Explicated Operational Risk's Definition, Management Mechanisms and	

Objective	22
3. Designed Operational Risk Indicators	23
4. Explicated the Two Major Directions of Operational Risk's Regulatory	23
5. Drawn up Rules and Structures of Internal Audit	24
6. Worked out Emergency Plan about Operational Risk	24
Session 2 Advanced Practices of Industrial and Commercial Bank of China	25
1. First Launched Operational Risk Management in China	25
2. Formed Operational Risk Management Organizational Structure Combined Overall Risk Management	26
3. First Launched Operational Risk' AMA Project	29
4. Built a Perfect Operational Risk Management System	29
Session 3 Advanced Practices of China Merchants Bank	31
1. Built Six Levels' Operational Risk Defense Framework	31
2. Built Internal Control Measures based Operational Risk Management Mechanism	32
3. Emphasized on Information System's Operational Risk Management Problem Early and Systematically	33
4. Pushed on the Development of Operational Risk Management Tools Continually	33
Chapter Four A Bank's Operational Risks Management Practice	35
Session 1 Profiles of A Bank	35
Session 2 Status of A Bank Operational Risks Management Practice	35
1. A Bank's Framework of Operational Risk	35
2. A Bank's Key Indicators of Operational Risk	40
3. A Bank's Evaluation Process of Operational Risk	41
4. A Bank's Incident Management of Operational Risk	44
5. A Bank's Process Database of Operational Risk	45
Session 3 A Bank's Optimize Space of Operational Risk	46
1. Localization should be Improved	46
2. Some Operational Risk Defense Plays its Role Insufficient	47
3. The Comprehensive Abilities of Operational Risk Management Staff should be improved	47

4. Technological Level of Operational Risk Management is not High	48
Chapter Five Recommendations of Optimize A Bank's Operational Risks Management	49
Session 1 Accelerate the Development of Localization	49
1. Organization Structure Localization.....	49
2. Operational Risk Management Knowledge Training System Localization	49
Session 2 Improve the Performance Appraisal and Audit Policy.....	50
1. Improve Performance Evaluation System	50
2. Change Audit Policy	51
Session 3 Improve Staff Management Level	51
1. Recruitment and Training on Operational Risk Management Talents	52
2. Dynamic Management on Staff at all Levels.....	52
Session 4 Emphasis the Construction of Information Technology of Operational Risk Management	53
Chapter Six Conclusions.....	56
References	57
Acknowledgments	60

第一章 绪论

第一节 选题的背景与目的

一、研究的背景

随着世界金融业的不断成熟发展及经济全球化涉及范围的不断扩大,金融风险的种类及结构日益复杂,金融风险管理在最近十几年内出现了诸多变化动态,其中最为明显的动态就是由重视信用风险、市场风险等和盈利直接相关的风险向同时不断提升的操作风险的关注和重视,国际上以巴塞尔委员会为代表的权威机构不断深化及完善对银行操作风险及其管控的研究,最终形成了比较系统成熟的理论体系。

随着中国改革开放的深入,中国银行业以强有力的后发优势迅速成长、成熟,成为国内金融业的新势力。在中国银行业不断发展的过程中,也逐渐意识到操作风险的重要性,开始吸纳、接受巴塞尔委员会的相关理念,并在国内推进实践层面的操作风险管理,中国银监会于 2007 年 5 月 14 日颁发《商业银行操作风险管理指引》是这种姿态和行为的重要表现。在该指引的推动及倡导下,操作风险管理逐步在各商业银行风险管理的实务层面得到普及和落实,成为其中的重要组成部分。

不过,在以各商业银行为代表的金融机构推进操作风险管理的同时,各种操作性损失案件也层出不穷。在国际上,2011 年 9 月 15 日,瑞士最大银行——瑞银的一名交易员涉嫌违规交易而被捕,英国伦敦警方认定他涉嫌未经授权交易,致使瑞银蒙受损失 20 亿美元。^①2013 年 08 月 27 日因“伦敦鲸”交易欺诈丑闻受美国通缉的前摩根大通交易员马丁·阿塔霍在西班牙落网。摩根大通伦敦团队在 2012 年伪造金融记录,操纵的价格信号影响投资者,最终导致摩根大通损失 62 亿美元。^②

在国内,2006 年 12 月中国建设银行西安市分行北大街支行原行长以高息为

① 新华网. 瑞银交易员违规操作致损 20 亿美元[EB/01]. 2011
http://news.xinhuanet.com/world/2011-09/17/c_122047342.htm

② 新华网. “伦敦鲸”案主犯在西班牙落网[EB/01]. 2013
http://news.xinhuanet.com/world/2013-08/29/c_125269404.htm

诱饵侵吞 2 亿元被判死刑。^① 2010 年 12 月，上海全福投资管理有限公司董事长刘济源伙同齐鲁银行员工涉嫌贷款诈骗罪、金融凭证诈骗罪、票据诈骗罪和诈骗罪，涉案金额 101 亿元。^② 2010 年永城市工行由于提款机被撬，至少 82 万元现金被盗。^③ 2013 年台风“菲特”袭击浙江省期间，某银行省分行大楼配电房进水严重并导致电力供应中断，造成该银行省内所有网点及 ATM 系统停止服务 5 个多小时，给用户带来了巨大的影响^④。

其实，基于各银行等金融组织内部信息的私密性，更多的操作风险事故往往被封存在其组织内部的档案中，所以因操作风险而产生的损失及其严重程度比如上所列的几个情况要严重复杂得多。因此，商业银行操作风险管理水平的提升显得越来越紧迫。

二、研究的目的

本文在概述操作风险管理的定义，及国内外对操作风险管理及其管控问题的探讨情况的基础上，以在华外资银行 A 银行的相关情况为基础素材，分析其在操作风险管理方面的大概情况，指出其存在的问题，藉此在最后一章中探讨优化提升以 A 银行为代表的外资银行等金融机构操作风险管理的可行路径。

具体而言，本文的研究目的有三，一是回顾国内外对操作风险的重视历程，及在这个过程中形成的相关理念，寻找其中的内在规律性；二是通过分析 A 银行的相关情况，探讨外资银行相对于国内商业银行在操作风险管理方面的特殊之处，分析其缺陷及不足，以为实务层面的相关管控提供警醒；三是通过探讨以 A 银行为代表的在华外资银行操作风险管理提升的可行路径，进而为国内商业银行提升操作风险管理水平提供借鉴。另外，从学术研究角度来看，本课题选取在华外资银行这个特殊类别，并探讨其操作风险管理方面的系列事项，本身就是对商业银行操作风险管理研究的开拓和深化。

① 武汉晚报. 西安建行北大街支行原行长周利民被处死[EB/01]. 2006

<http://news.sina.com.cn/o/2006-12-15/094810779995s.shtml>

② 百度百科. 齐鲁银行金融诈骗案[EB/01]. 2011

http://baike.baidu.com/view/8074571.htm?from_id=11328459&type=syn&fromtitle=%E9%BD%90%E9%B2%81%E9%93%B6%E8%A1%8C%E6%A1%88&fr=aladdin

③ 搜狐网. 刑事政策视角下的永城经验研究[EB/01]. 2012

<http://roll.sohu.com/20120119/n332665334.shtml>

④ 中国人民银行杭州分行 关于发布金融业信息安全风险提示的通知[Z] 杭州 2013

第二节 国内外研究状况

一、国外研究综述

虽然，长期以来操作风险的应用以金融业为主，不过其最终源头却非金融行业，而在于传统制造业。早在 1931 年，加拿大学者 Walter Stewart 在制造业产品质量控制方面的研究中，讨论了多种操作风险技术，被公认为是操作风险的最早研究。^①后来，这种研究视角在日本比较盛行；1970 年以后，美国制造业开始关注操作风险管理^②，并成为 COSO 委员会后来发布推进《内部控制—整体框架》和《企业风险管理框架》的源泉。

1997 年，东南亚金融危机的爆发，推动了操作风险管理向金融行业的转移，并最终成为金融风险管理的重心之一。对此，研究成果及进展的最大集中点是巴塞尔委员会，该委员会同仁在此后不断深化对操作风险及其管控的研究，并最终在 2004 年形成了《新资本协议》，标志着操作风险管理理念的成熟。对于巴塞尔委员会及其他专业权威机构的相关探索及成果，本课题将在下一章详细概述，暂不赘言。

除了巴塞尔委员会等专业权威机构同人的探索及研究外，还有大量海外学人对操作风险及其管控问题提出自己见解，形成值得关注的研究成果。具体而言，主要有四个研究重点：

一是风险管理流程研究，比如美国学者 Trieschmann (2004)认为“风险管理是用来系统管理纯粹风险暴露的过程”^③，并将这个过程分为识别风险、评估风险、选择风险管理方法、实施和复审所做的决策四个阶段。

二是操作风险管理度量模型研究。比如德意志银行的 Robert Hiibner (2001)在曾以极值理论 (EVT) 为基础，在操作风险管理框架下构建了操作风险价值 (VAR) 模型^④。

三是商业银行操作风险控制的研究，比如澳大利亚学者 Elizabeth Sheedy (1999)认为“委托代理问题是操作风险产生的根源，并提出了操作风险管理的委

① W. A. Shewhart. Economic Control of Quality of Manufactured Product [M]. New York. D.VAN Nostrand Company. Inc.1931

② Currie C.V. A test of the strategic effect of Basel II risk requirements on banks [M]. University of Technology Sydney, Business—Working Paper, 2005

③ 詹姆斯.S.特里斯曼. 风险管理与保险[M]. 大连. 东北财经大学出版社. 2004

④ Robert Hiibner. Advances in Operational Risk: Firm-wide Issues for Financial Institutions. [M]. London: Risk Water Group Ltd. 2001.

托代理框架”^①。

四是对特定情况下的操作风险及其管控问题，比如荷兰学者 John Macken (2001)探讨了“由电子商务引起的操作风险及相应的 IT 对策”^②。加拿大学者 Herath (2001)研究了“商业银行兼并过程中的操作风险问题”^③。

二、国内研究综述

国内操作风险管理研究比海外的相关研究稍晚，不过根据公开的相关资料可知，国内相关研究的数量和纬度更多。具体研究重点在于如下几个方向：

一是对新巴塞尔协议中相关理念的引介，在此基础上探讨操作风险管理问题。根据知网的不完全统计，在篇名中同时还有“操作风险”及“新巴塞尔协议”字样的研究成果有 37 条。王修华及黄满池（2004）在其文章《基于新巴塞尔协议的商业银行操作风险管理》中论述了商业银行推进操作风险管理的必要性，并基于国内现状及新协议对比探索了操作风险管理的主要方向。^④李水平（2007）在文章《新巴塞尔协议与我国商业银行操作风险管理》中，在介绍新巴塞尔协议相关理念的基础上，认为“我国商业银行必须高度重视操作风险管理，通过完善法人治理结构、加强基础管理和内部控制体系建设等措施，提高操作风险管理水平，逐步满足新巴塞尔协议的要求”^⑤。

二是操作风险计量研究。根据知网的不完全统计，在篇名中同时含有“操作风险”及“计量”字眼的文章有 72 篇。林龙腾及沈利生（2012）二人在其合作的文章《商业银行操作风险计量的极值模型实证研究》中，通过实证研究认为“在数据较少条件下，用 POT 模型度量操作风险损失 VaR 较 BMM 模型更为合理，这为我国商业银行操作风险计量提供一个切实可行的量化方法”^⑥。

三是操作风险监控研究。根据知网的不完全统计，在篇名中含有“操作风险监控”字眼的文章近 450 篇。中国银监会新资本协议实施研究和规划项目组（2011）在《计提监管资本 改进操作风险管理》一文中，对《商业银行操作风

① Elizabeth Sheedy. Applying an Agency Framework to Operational Risk Management [D], Australia. Applied Finance Center Macquarie University, 1999

② 约翰·麦肯. 由电子商务引起的操作风险及相应的 IT 对策. 金融机构操作风险新论 [M].天津:南开大学出版社,2001:

③ Hemantha S.B.Herath, John S. Jahera Jr. operational Risk in Bank Acquisitions: A Real Options Approach to Valuing Managerial Flexibility. Advances in Operational Risk: Firm-wide Issues for Financial Institutions [M]. Risk Books: 2nd Ed edition, June, 2001

④ 王修华、黄满池：基于新巴塞尔协议的商业银行操作风险管理.[J].经济问题 2004 年第 10 期

⑤ 李水平：新巴塞尔协议与我国商业银行操作风险管理.[J].特区经济 2007 年第 6 期

⑥ 林龙腾、沈利生：商业银行操作风险计量的极值模型实证研究.[J].财经问题研究 2012 年第 11 期

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫