

外资中小商业银行操作风险管理

刘静倩

摘 要: 本文以《巴塞尔新资本协议》为理论依据,通过笔者对外资中小商业银行操作风险管理在工作实践中遇到的问题,从管理框架和管理内容两方面出发,分析银行风险管理方面存在问题的成因,并根据国际金融银行业的现行状况和《巴塞尔新资本协议》等内部控制制度的理论依据,提出解决问题的对策,从而完善外资银行的操作风险管理。

关键词: 商业银行; 操作风险; 管理

中图分类号: F832.33 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2011)06-0059-06

近年来,外资中小商业银行正加快在中国的业务拓展,其中资金业务的发展是重中之重。外资银行也正在申请各类金融衍生产品的许可证、优化组织结构等。这些银行在《巴塞尔新资本协议》、《中国银行业监督管理委员会关于加大防范操作风险工作力度的通知》以及其他金融同业经验的指引下,正在逐步形成一套比较规范、有效的操作风险管理机制。然而,在金融创新的浪潮下,各种金融衍生产品层出不穷,交易频率和复杂度日益增高,大大增加了银行交易中操作风险的发生概率。

上世纪90年代至今,国内外银行因为操作风险管理上的缺陷,导致重大损失的案例不胜枚举。比如美国信孚银行、法国巴林银行、日本大和银行、英国国民西敏寺银行、爱尔兰联合银行、澳大利亚国民银行、法国兴业银行、福州市商业银行马江支行、农业银行包头市汇通支行、建设银行吉林省分行等操作风险事件引发的重大损失案例俯拾皆是。2011年9月15日,瑞士银行曝出交易员奎库·阿多博利进行了“未授权交易”,导致该行蒙受高达23亿美元损失。这些重大案件的发生,再一次不得不让人警觉,建立良好的操作风险管理制度,是银行保证稳健经营的基础,也是其内部风险控制的重要任务。

一、操作风险管理的理论研究

1.操作风险的定义 法国巴林银行倒闭案的发生引起了西方国家对这一操作风险的重视,国内外学术界、金融专家以及专业协会对操作风险的定义、成因、分类、度量和管理方法等方面,都提出了颇有建树的理论研究。1997年4月,巴塞尔委员会在《有效银行监管的核心原则》中,首次提出操作风险这一概念以来,学界、金融界对操作风险管理的定义在不断深化,大致可分为3种:

第一种,是从广义的角度定义操作风险。这种定义将市场风险和信用风险之外的其他所有风险都看作操作风险。它将操作风险从市场风险和信用风险中剥离出来,承认了前者不同

于后两者。但这种间接定义的方式过于简单,没有揭示出操作风险的本质,在实际操作中难以对其进行识别和度量,因此,这种定义方式并不是十分科学。

第二种,是从狭义的角度定义操作风险。这种方法认为只有发生在银行运营部门的风险才是操作风险,包括后台部门的交易、控制及操作系统上的失误或故障。这种定义方法涵盖范围很小,仅局限在运营的角度,如果发生内部人员欺诈、产品缺陷或不当销售等,就难以控制,产生了风险控制上的盲区。因此,这种定义方式有失偏颇,在现实研究中不予采用。

第三种,是介于前两者观点之间,成为战略性定义法。这种方法对可控事件以及由于外部因素而难以控制的事件(如监管当局、竞争对手等)予以区分,将可控事件定义为操作风险。这样的划分使操作风险便于银行的识别和监管,被金融界广泛地接受和认可。

2.操作风险的分类 巴塞尔委员会着重于导致损失事件的缘由入手,将操作风险事件划分为“内部欺诈”、“外部欺诈”、“就业政策和工作场所安全”、“客户、产品和业务操作”、“实物资产损坏”、“业务中断和系统错误”、“执行、交割和流程管理”7个方面分类,^[1]并将事件内容进行了定义明确,同时又罗列了二级目录和更为详细的第三级目录,进一步明确了操作风险的诱因,为各银行监管操作风险提供了可以查证的依据。商业银行在实际操作中,可以根据自身经营状况和内部流程结合此表格,制定出适用的操作风险防范制度。

3.操作风险的特征 随着金融活动的日益活跃和复杂,操作风险也呈现出日益上升的趋势。操作风险也显现出不同于信用风险和市场风险的特征,即内生性、风险和收益不对称性、复杂多样性、高损失性。

4.与其他风险的关系 操作风险、信用风险和市场风险虽有不同点,但也存在密不可分的联系。比如一笔贷款发生坏账,是因为信贷员并未认真尽职地对客户进行征信调查造成评级不当,从而引发了信用风险,但是,这也可看作是源于操作风险而衍生的。所以,从操作风险的角度出发,对银行每一项经营活动所进行的监管制度,也是从银行的整体角度出发,对3种风险的统一防范和管理的组织体系。

二、某外资商业银行的操作风险管理现状与分析

1.银行概况

(1) 某外资银行分行是根据《中华人民共和国外资银行管理条例》经中国人民银行批准成立的外国银行分行,总行设在新加坡。该行于1998年9月30日获营业执照,营运资金为6亿元人民币。目前主要经营客户结算、贷款、贸易融资和人民币业务等经中国人民银行批准的银行金融业务。该行分行是属于总行之组成部分,不具备独立的法人地位。

(2) 组织构架。分行由行长室、营运部、业务发展部、信贷管理部、信息技术部、全球市场部(资金部)、合规部、风险管理部及人力资源部为基本组成框架。各部门紧密合作共同负责中国区的各类业务。

(3) 资产状况。2010年末,分行资产主要包括发放贷款和垫款人民币30.53亿元,占资产总额的79%,贷款金额较上年上升10.6%,贷款主要为双边贷款,大部分都有担保或抵押,发放贷款的资金,除总行拨付的营运资金外,主要来源于联行及拆入和借入同业,其利率均根据国际货币市场的利率来决定。2010年度分行的利息收入主要为各项贷款利息收入,

占利息收入总额的89.1%，金融企业往来利息收入占10.9%。

2.操作风险管理概况 依据分行目前的业务情况，主要面对的风险有：信贷风险、汇率和利率风险、流动性风险和操作风险。对于这些风险，分行遵照总行的政策对其进行识别、计量和控制。分行对于操作风险的定义为：由于内部程序的不足或失败、人员、系统或外部事件造成损失的风险。

由此可见，该分行对于操作风险的定义与巴塞尔委员会的定义基本一致。

(1) 操作风险的分类。分行在操作风险定义的基础上，将操作风险分成5类：内部程序、人员、系统、外部事件和法律因素，同时对5个类别的分类作了详细的解释。

内部程序：由于业务流程或交易过程中的不足或失败所造成损失的风险，包括交易过程中发生故障，文件、合同或产品的复杂性，信息管理能力，数据的完整性，合规流程的失败和披露。

人员：员工拖欠行为，或无效、低效的人力资本管理所造成损失的风险，包括员工疾病和损伤，歧视索赔，未经授权的交易等。

系统：现有的数据、软件或硬件，难以满足业务需求而造成损失的风险，包括系统突然停机或延误，数据损坏，编程错误，安全漏洞，系统故障，网络故障等。

外部事件：对外组织和控制能力不足而直接给企业带来负面影响和行动上的风险，从而引发损失的可能。这包括能力不足的人员、系统和流程，带来损坏的火灾、自然灾害或恐怖主义事件，供电或供水等公用设施停止，罢工等。

法律因素：由于法律文件、证书或证件不足或失误而造成的损失。

(2) 操作风险的管理框架。操作风险管理方面，全球市场部（资金部）直接由总行全球市场部管理，分行由总行风险管理部管理。分行建立并实施了严格的信贷审批权限制度，各级负责人就不同性质的信贷业务被赋予了不同的审批权限。凡超越行长权限的信贷申请均需递交总行审批；由总行指定的供应商根据分行的实际业务需要进行开发和完善“核心业务操作系统”；建立了一套内部控制系统，合规人员不定期对业务部门的工作进行抽查，以确保银监会、人民银行及国家外汇管理局等监管当局的各项制度和规定得以很好地贯彻和实施；明确了员工岗位职责和操作权限。

(3) 操作风险的管理工具。一是操作风险与控制的自我评估。通过风险管控知识、经验和专家意见，主动识别和管理在经营过程中潜在的操作风险。

二是关键风险指标。当风险暴露水平可能超过承受风险最大额度时，它可以为分行提供预警信号。同时，跟踪关键风险指标频率可为每月、每季和每半年一次。

三是事件管理和数据采集。对潜在损失，实际损失和临近损失的数据的收集和分析。

(4) 操作风险所存在的问题与分析。分行在中国正式营业迄今，虽然未曾有重大损失案件的发生，但在日常经营中由于交易员计算失误，操作风险事件时有发生。

一是管理构架中存在缺陷。原来资金业务风险管理架构为：资金业务 → 副行长（主管信贷） → 行长。现在全球市场部风险管理架构为：分行全球市场部 → 资金主管 → 总行全球市场部。

全球市场部隶属于总行，而与分行在组织架构上是并行的，并不向分行行长汇报。整个银行的资金业务的前台是全球市场部，而资金业务的后台是资金清算部，资金清算部的最终汇报人是分行行长。而资金业务的中台目前没有，业务的操作风险由前台自行控制。在短时

期内,由于交易员计算失误,发生了多起超过外汇管理局给予的短期外债指标事件,不得不向当地外汇管理局承认了错误,提交了《情况说明书》。这两起事件的发生,为银行敲响了警钟。如果资金交易室无人监管,那么可能发生内部人员欺诈给银行带来损失。

二是管理体系不完善,人员岗位职责不清。在操作风险的控制上,岗位职责与人员配置发生严重的不平衡。虽然银行设立了合规部和风险管理部来监控操作风险,但是这两个部门各自只设置了一位员工,风险控制专员无力承担起全分行经营部门的操作风险的监管重任。此外,分行除了对信贷部门具有明确的前、中、后台的划分外,其他经营部门均无前、中、后台的划分,只是单纯以人员工作的职责描述加以区分,然后由部门经理统一监控,也是存在的一大问题。

三是信息系统的不完善。一方面,所使用的系统,稳定性不好,经常出现数据的输出错误;这对于数据的追踪和监控带来风险。另一方面,现有系统功能缺失。此外,全球市场部没有交易操作处理系统,只能将纸质的合同等交由资金清算部处理。交易员与交易对手成交后,只能将纸质的合同等交由资金清算部处理。当业务量较大时,交易员人工的控制和核算,对数据的正确性和真实性是难以保证的。

四是风险控制制度滞后。应监管当局的要求,在申请新的业务之前,必须先拟定该产品的风险监控制度,特别是对于操作风险的管控,但实际情况却与当局要求的相差甚远。分行操作风险制度制定拖沓,影响了新业务的开发和审批;照搬总行的操作风险制度,并没有结合银行在中国经营的具体状况考虑其可行性和可操作性。当发生问题和纰漏时,再紧急审查、检讨,做补缺补漏的工作。

五是对现有制度贯彻不力,有章不循。照搬总行的操作风险管理框架,分行内对此制度没有自始至终地贯彻执行。在业务繁忙时,甚至为争取尽快完成业务,将规章制度完全抛于脑后。相关风险管理部门没有有效地组织员工学习相关条例和规定。

六是内控意识缺乏,风险意识薄弱。管理层对员工的操作风险意识疏于强化,再加上行内人员的流动性,出现部分员工对操作风险认识不够,没有形成应有的风险意识。比如:有些员工操作系统的密码被锁定,为使业务尽快完成,借用其他员工的账号;有些业务处理流程需要经办、复核二级授权,因为业务繁忙,都由经办一人独立完成,部门负责人也予以默许;凭证的领取只能在柜台发生,为了方便,员工随意进入凭证储存库等等。

七是激励制度不明确,无相应的赏罚措施。分行为了加大在中国的业务拓展,对员工的考核制度加大了业务指标的权重。各经营部门为了年终业绩的考核,都将重心放在扩大业务量和拓展新业务上。但是,在考核制度上,对风险损失的考核点却没有提及,更没有对风险损失案件的明确的惩罚措施。“只重利润,不重损失”的考核制度长期存在着。

通过详细分析该行实际运营中存在的问题,不难发现主要是由公司治理结构、风险管理文化建设、人员、考核制度及新产品等因素造成了问题的产生。

三、加强操作风险管理的对策

1. 细化“巴塞尔委员会”内部控制制度的评估原则 1998年9月,巴塞尔委员会发布的《银行机构的内部控制制度框架》中,详细规定了内部控制的基本六要素(即,管理层监督与控制文化,风险认定与评估,控制行为与职责分离,信息与交流,监控与改正缺陷,监

管当局对内部控制制度的评估), 结合当地政策要求和银行实际运营情况, 进行更细化的调整, 使其更具有操作性, 提高实用性。

2. 设立风险委员会 操作风险涉及到银行的各个部门和各个环节, 设立一个由风险管理专员和各部门的部门经理组成的“风险委员会”, 以全面监管银行的操作风险。委员会成员对下, 负责操作风险管理政策的传达, 监督部门员工对规章制度的执行; 对上, 及时向风险管理专员汇报操作风险管理政策执行的反馈, 并参与风险管理政策的制定, 结合部门业务提出有效建议。风险管理专员对下, 负责协调风险管理制度的实施; 对上, 将风险管理履行的反馈汇报给高级管理层, 为其提供决策依据。

3. 岗位的权责分离 各司其职, 互相监督, 这是防范操作风险的一个基本措施。在每个部门内, 应明确前台、中台和后台的权责划分。前台负责市场, 后台负责清算结算, 中台负责监控。即满足了组织为流程而定, 而不是流程为组织而定, 符合流程构造中的以“流程”为中心的主张。对于已经有前、中、后台划分的部门, 要厘清这三者间的职责。对于没有中台的部门要加快建立起中台的岗位设置, 特别是环球市场金融部。只有充分发挥出中台的作用, 才能将各业务的操作风险在第一时间得到监控, 而不是事发后的补救。岗位与岗位之间应互为牵制, 互相监督, 互相协同。

4. 培养员工的综合素质 分行应加强对员工综合素质的培养。高素质的员工对操作标准理解准确、执行规范、工作效率高、并能及时处理突发应急情况。因此, 从员工的综合素质入手, 是建设良好的操作风险管理制度的有力保证。与此同时, 风险管理委员会应加大宣传操作风险的防范, 让员工加强操作风险的意识。可以组织员工对金融业操作风险损失案例进行学习, 对最新的法规文件进行学习, 让员工写下学习的心得报告, 或是组织员工参加风险防范的知识竞赛, 从多方面强化风险意识。

5. 操作风险意识和企业管理文化 在制定银行发展战略时, 首先提升与新业务相协调一致的操作风险管理体系, 这样才能保证新业务顺利、安全的开展。简而言之, 就是构建一种包含操作风险考量的企业管理哲学, 这其中包括对待和承担操作风险的方式, 对财务报告的态度和采取的措施, 对信息处理和会计功能所持态度, 对可选的会计准则所持有的冒进或谨慎的态度等等。此外, 还要考虑与银行所处的内部环境和外部环境, 多方面的考量, 以作出最适合银行的风险管理战略。

6. 加强信息系统的建设 信息系统是一个比手工更加高级、复杂的处理系统, 因此一方面, 要发挥信息系统的优势, 利用系统优势对操作风险进行更有力的控制; 另一方面, 要严防由系统而引发的操作风险。做好5个方面管理事项的提升: (1)做好对系统的功能升级工作; (2)由于环球金融市场部的成立, 大力发展银行的金融衍生产品业务, 引进能够满足需求的系统, 增强资金处理模块功能; (3)在做好硬件设备的维护的同时, 定期做好灾备演习, 即定期测试灾备中心的运作情况; (4)保证操作风险数据库数据的准确性和稳定性; (5)加强信息系统权限的管理。

7. 完善绩效考核制度 不能仅仅侧重业务量和利润, 应该把操作风险的控制因素考虑进去。在考量操作风险时, 不仅从定性的角度出发, 更应从定量的角度科学地衡量, 直接与绩效挂钩; 同时, 对于引发操作风险的行为应制定严格的惩罚措施。奖惩并施, 能增加员工对操作风险的重视程度, 使员工更好地杜绝操作风险行为的发生, 同时激励员工对防控操作风险提出更好的措施和建议。如此, 利用人力资源的有效方式提高员工的综合素质与创造价

值的能力,使员工的自身利益与银行的风险防控目标协调一致,更容易达到良好的效果。

四、结 语

(1) 随着我国金融业的逐步放开,外资中小商业银行在加快开拓中国业务发展同时,应更加注重对操作风险的监管和防范。业务拓展是为了增加利润,同时也会面临风险。所以各银行应在《巴塞尔新资本协议》、中国法律法规以及其他金融同业经验的指引下,对操作风险有一个全面、系统的认识,加强操作风险管理理念,建立起适用于银行的操作风险管理架构和管理手段,从而形成一套比较规范、有效的操作风险管理机制。

(2) 比照现行理论依据,客观、冷静地分析外资商业银行在中国业务开拓中存在的问题,剖析产生问题的成因,通过对该分行问题的分析,得出治理结构、风险管理文化建设、人员、技术、考核制度和新产品等因素是影响问题产生的深层次原因的结论。

(3) 根据国际金融银行业的现行状况和巴塞尔委员会内部控制制度的评估原则,提出了设立风险委员会、岗位的权责分离、培养员工的综合素质、操作风险意识和企业管理文化、加强信息系统的建设和完善绩效考核制度等7个方面是改善现有操作风险管理的核心措施。

(作者单位:上海交通大学)

参考文献:

- [1] 巴塞尔银行监管委员会.统一资本计量和资本标准的国际协议[M].北京:中国金融出版社,2004.

Operational Risk Management of Foreign Small and Medium Commercial Banks

LIU Jing-qian

Abstract: In this paper, "The New Basel Capital Accord" is used as the theoretical basis. The author encountered operational risk management issues in foreign small and medium commercial banks in working practices. Starting from management framework and management content, the author analyzes the causes that lead to the existing problems of bank risk management. The author puts forward solutions to this problem, and thus improves the foreign banks' operational risk management, based on the current international financial and banking situation and the "New Basel Capital Accord" and the theoretical basis of the internal control system.

Key words: commercial banks; operational risk; management