



北京正信嘉华管理顾问有限公司

**INNOFI MANAGEMENT
CONSULTING COMPANY**

操作风险管理的理念、框架与操作实务

北京正信嘉华管理顾问有限公司

孙军

2011年12月

※本文件是正信嘉华为特定客户所制作，版权所有，不得翻印或传播※

孙军

Name:孙军

Title: 董事/总裁

Company: 正信嘉华



相关经验

有丰富的风险管理咨询经验，主要负责的项目有：

- 中国民生银行流程银行项目
- 中国建设银行风险管理平台工程
- 中国进出口银行机构整改项目
- 中国光大银行操作风险及合规风险管理
- 招商银行新资本协议实施操作风险管理
- 中国投资有限责任公司内控体系建设
- 吉林银行流程银行建设
- 山西省农村信用社内控与人力资源
-

银行经历

- 曾在某大型商业银行有八年信贷、风险管理工作经验，负责某商业银行《信贷业务手册》编写，熟悉商业银行各类业务。

专业领域

- 银行风险管理
- 内部控制
- 流程管理
- 合规
- 信贷管理
- 银行会计

主要客户

- 中国建设银行
- 中国民生银行
- 招商银行
- 中国光大银行
- 中国农业银行、
- 中国进出口银行
- 中国投资有限责任公司
- 汉口银行
- 山西省农村信用社

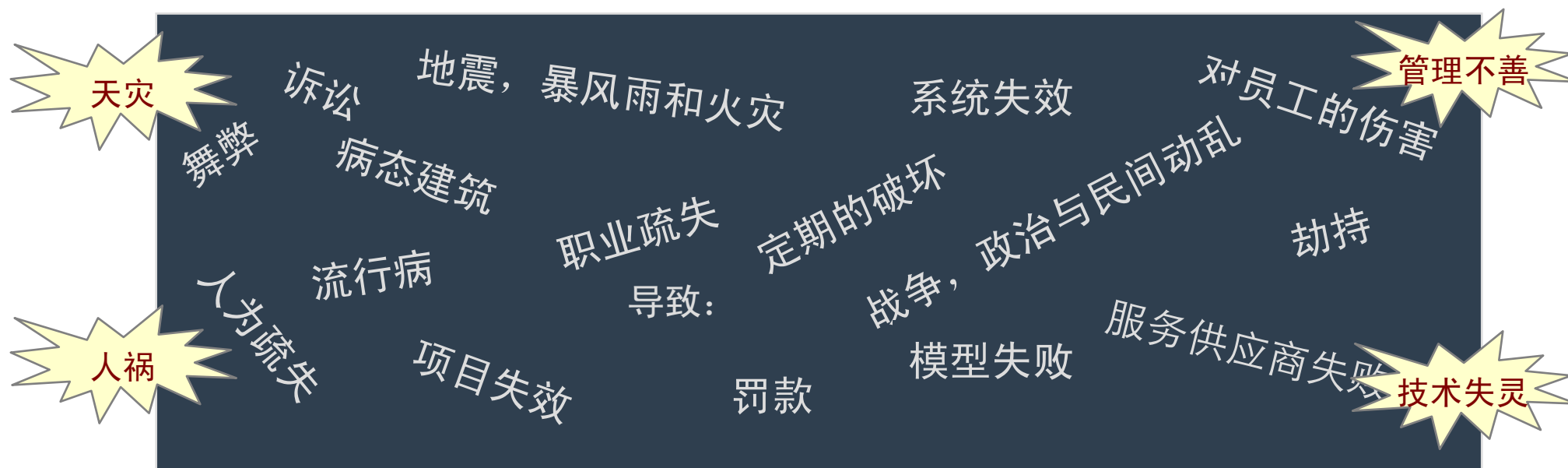
专业背景

- 工商管理硕士
- 中国注册会计师
- IRCA国际注册主任审核员

目录

- I. 操作风险管理概述
- II. 操作风险管理框架与治理架构
- III. 操作风险管理工具与系统

操作风险-最古老的风险？



直接损失

“破财”——财务损失

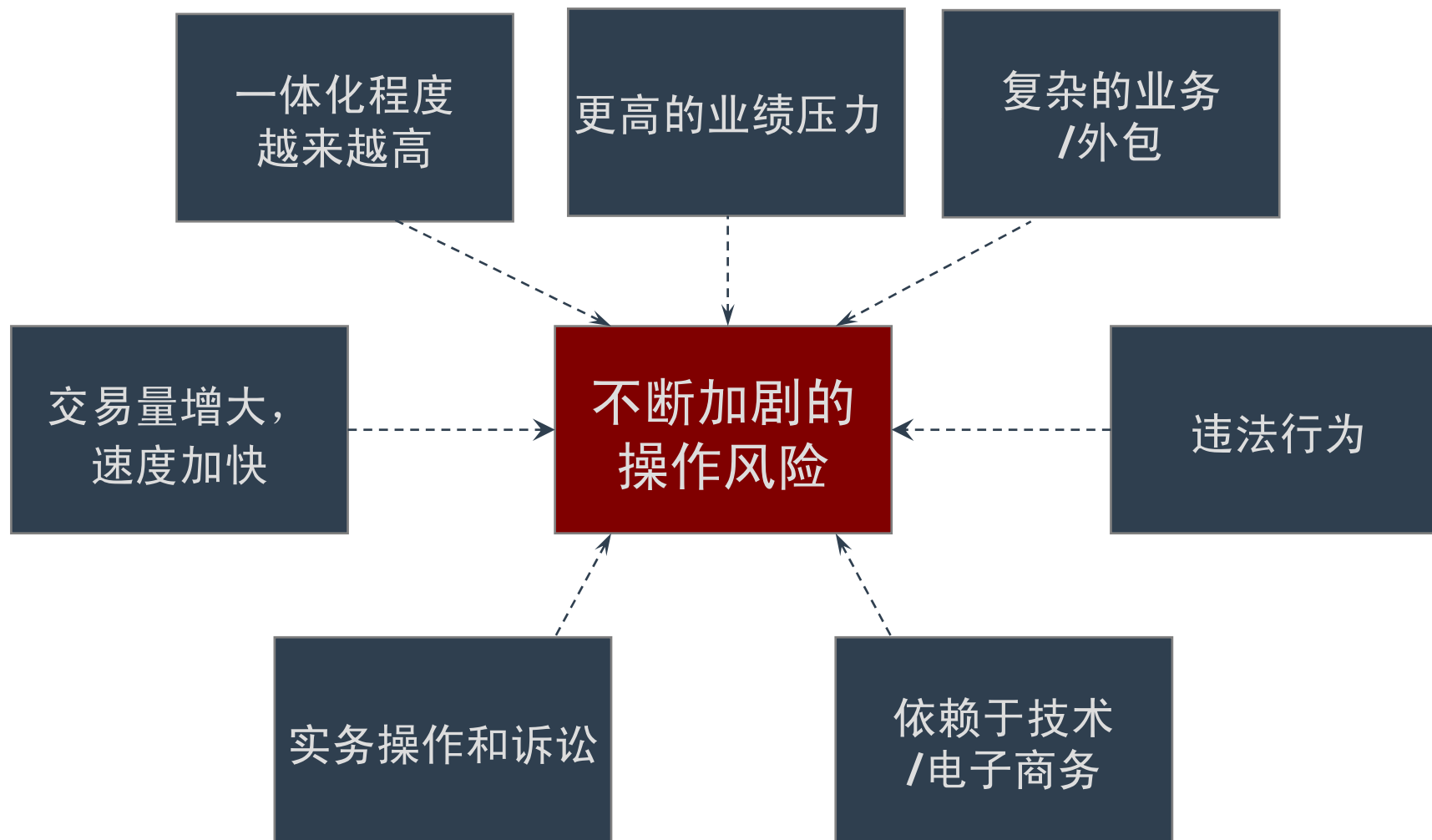
“受罚”——监管/内部处罚

间接损失

“分心”——整改成本

“毁誉”——声誉损失

为什么操作风险在不断的加剧？



典型案例：德国复兴信贷银行错误转账事件



银行简介：

- 成立于1948年，原为政策性银行
- 2004年转型为商业银行。

案件回放：

- 2008年9月15日上午10:00，美国雷曼兄弟公司向法院申请破产保护；
- 10分钟之后，银行居然按照外汇掉期协议，通过计算机自动付款系统，向雷曼兄弟公司即将冻结的银行帐户转入3亿欧元！

事件处置：

- 银行2名董事和1名高级风险经理被停职。

经验教训：

- 在决策层面，管理层在重大决策时循规蹈矩、优柔寡断；
- 在监控层面，风控部门监控滞后、工作失职；
- 在业务层面，投资部门监控不力；结算部门过于依赖程序办事，对重大风险事件不够敏感；相关部门配合不力；
- 在整体层面，银行内部协调机制和重大风险事件处理机制不健全。

银行有关人员

首席执行官
乌尔里奇·施罗德

董事长
保卢斯

董事会秘书
史里芬

国际业务部经理
克鲁克

国际业务部副经理
伊梅尔曼

负责处理与雷曼兄弟公司
业务的高级经理希特霍芬

文员
施特鲁克

结算部经理
德尔布吕克

结算部自动付款系统
操作员曼斯坦因

信贷部经理
莫德尔

公关部经理
贝克

“黄金十分钟”内的工作记录

法兰克福Clifford律师事务所受德国财政部委托，对KfW银行进行了调查，调查报告显示了该银行人员在2008年9月15日上午10:00-10:10的“黄金十分钟”内在忙了些什么

我知道今天要按照协议预先的约定转帐，至于是否撤销这笔巨额交易，应该让董事会开会讨论决定。

我们还没有得到风险评估报告，无法及时做出正确的决策。

我打电话给国际业务部催要风险评估报告，可那里总是占线，我想还是隔一会儿再打吧。

星期五晚上准备带上全家人去听音乐会，我得提前打电话预订门票。

忙于其他事情，没有时间去关心雷曼兄弟公司的消息。

我让文员上网浏览新闻，一旦有雷曼兄弟公司的消息就立即报告，现在我要去休息室喝杯咖啡了。

10:03，我在网上看到了雷曼兄弟公司向法院申请破产保护的新闻，马上就跑到希特霍芬的办公室，可是他不在，我就写了张便条放在办公桌上，他回来后会看到的。

今天是协议规定的交易日子，我没有接到停止交易的指令，那就按照原计划转帐吧。

德尔布吕克让我执行转帐操作，我什么也没问就做了。

我在走廊里碰到了施特鲁克，他告诉我雷曼兄弟公司的破产消息，但是我相信希特霍芬和其他职员的专业素养，一定不会犯低级错误，因此也没必要提醒他们。

雷曼兄弟公司破产是板上钉钉的事，我想跟乌尔里奇·施罗德谈谈这件事，但上午要会见几个克罗地亚客人，等下午再找他也不迟，也不差这几个小时。

典型案例：齐鲁银行骗贷案



事件进展：

- 3月2日** 齐鲁银行董事长等三高管被撤换 任命**4名**新高管
- 1月7日** 齐鲁银行行长证实有支行行长和营业部总经理被查
- 1月6日** 济南市政府回应齐鲁银行面临倒闭传言：业务正常
- 1月6日** 齐鲁银行公布财报称资产总额逾**800亿元**
- 1月5日** 大公国际将齐鲁银行列入信用评级观察名单
- 1月4日** 工行否认卷入齐鲁银行高额骗贷案
- 1月1日** 齐鲁中信华夏等银行涉案 银监会回应
- 12月30日** 济南惊曝票证伪造案 齐鲁银行否认巨亏

银行名称	事件进展
齐鲁银行	预计涉案金额10-15亿
华夏银行	暂无可对外披露信息
中信银行	尚未发现问题
工商银行	否认涉案
深发展	称未涉案
兴业、浦发	传闻涉案

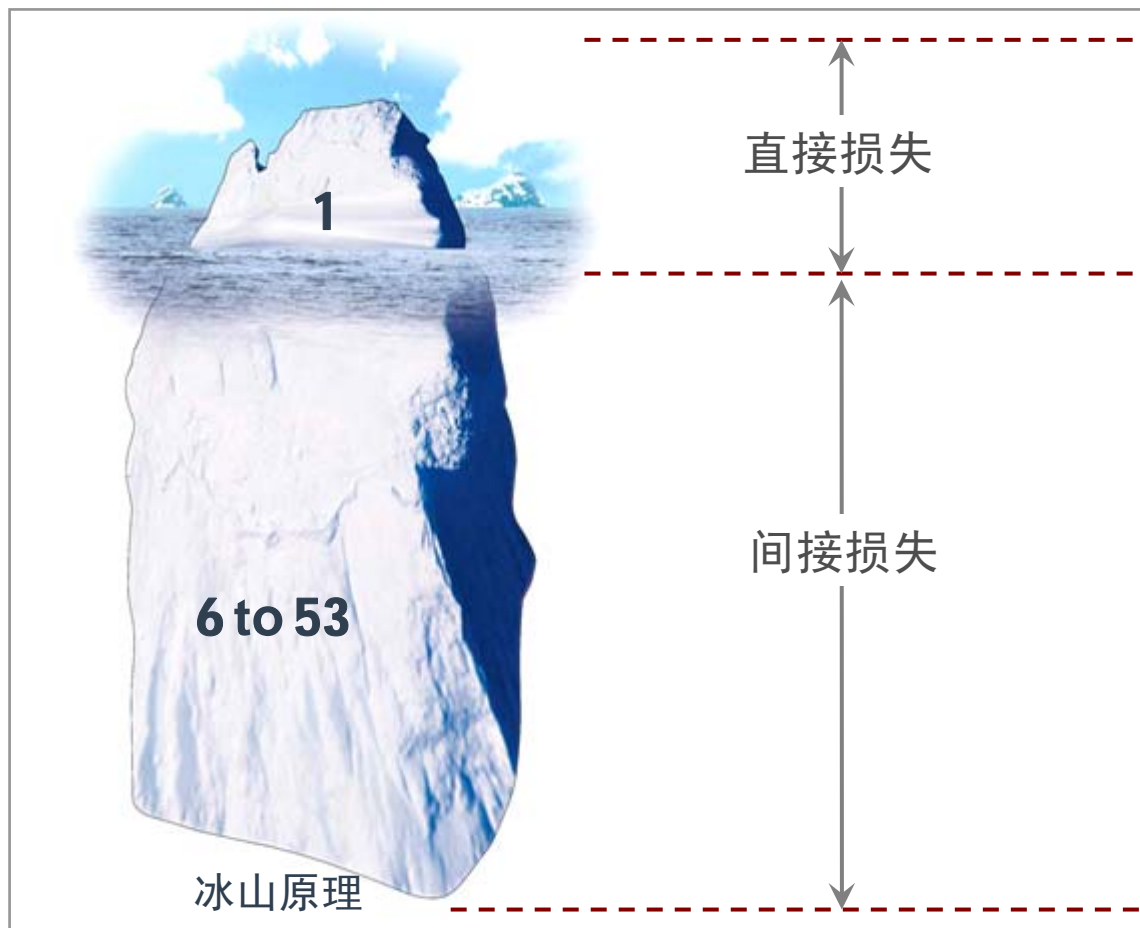
操作风险带来的间接损失巨大

“破财”——财务损失

“受罚”——监管/内部处罚

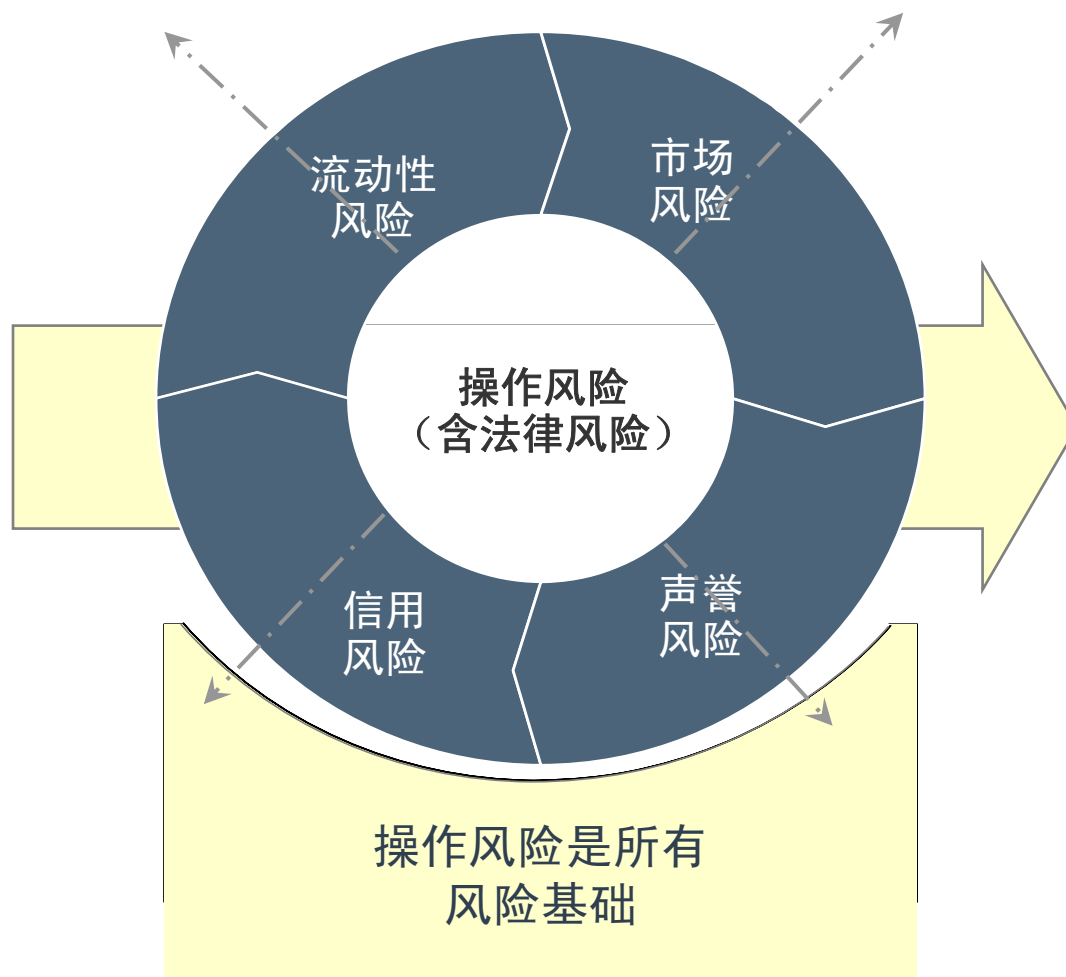
“分心”——整改成本

“毁誉”——声誉损失



操作风险是银行基础风险

操作风险管理（**ORM**）是银行经营业务的基础和核心、将风险管理实践与银行的经营流程、系统及文化整合到了一起。作为高层管理的一个重要组成部分，操作风险管理的价值在于它能够支持并激励银行经营业务，通过测量、将商业控制环境与银行的战略结合到一起，测量并缩减风险敞口，为利益相关方带来最大程度的回报



什么是操作风险？

定义

- 《巴塞尔新资本协议》对操作风险定义为：
不完善的或失效的内部程序、人员和系统或外部事件造成损失的风险。
- 这个定义包括法律风险，但不包括战略和声誉风险。

举例

- 员工与外部勾结作案，盗取客户存款
- 制度不符合监管要求
- 业务系统中断
- 自然灾害危及员工安全，引起业务中断

人祸

管理不善

技术失灵

天灾

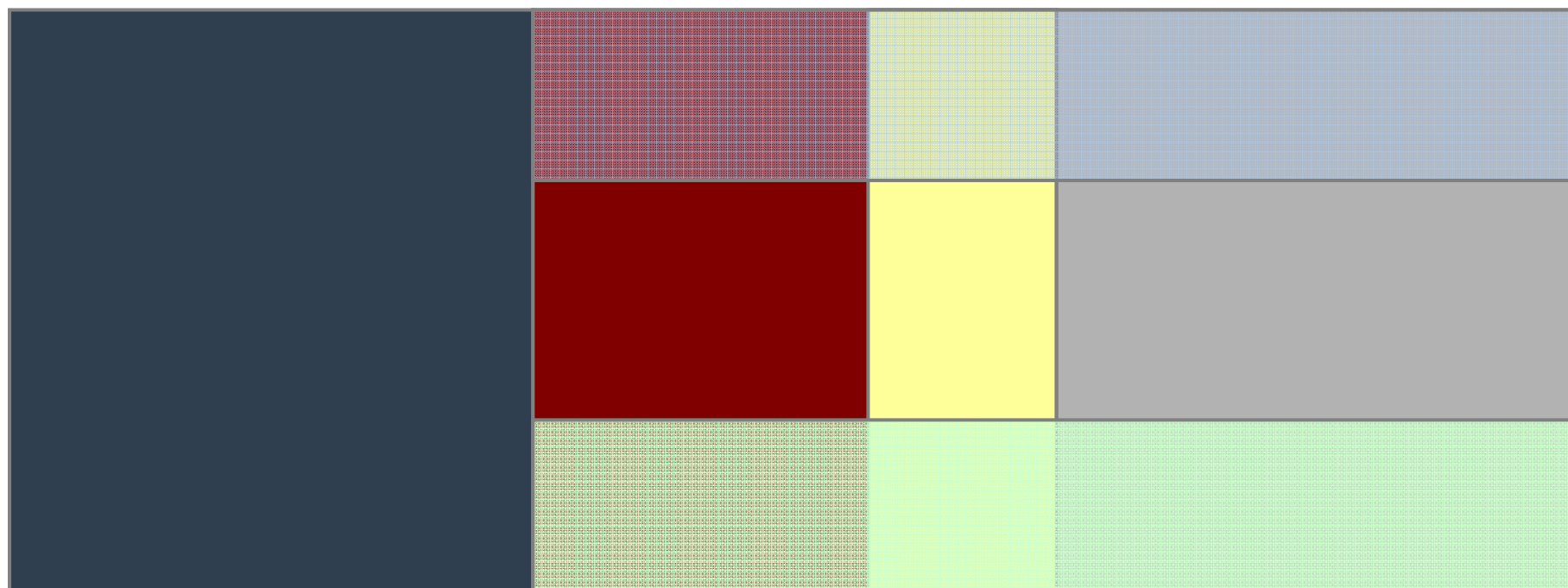
各家银行可以根据本行风险管理需要，对操作风险进行定义。

操作风险是原因进行定义，和其他风险都有紧密联系



相关风险的关系

广义的操作风险



战略风险

狭义的操作风险

声誉风险

法律风险

合规风险

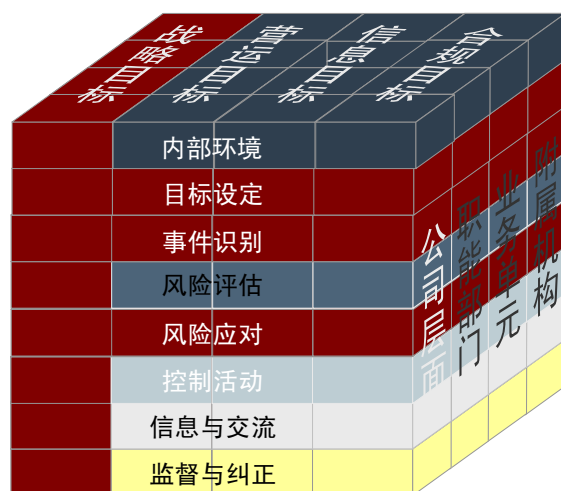
IT风险

操作风险框架（RfOR）

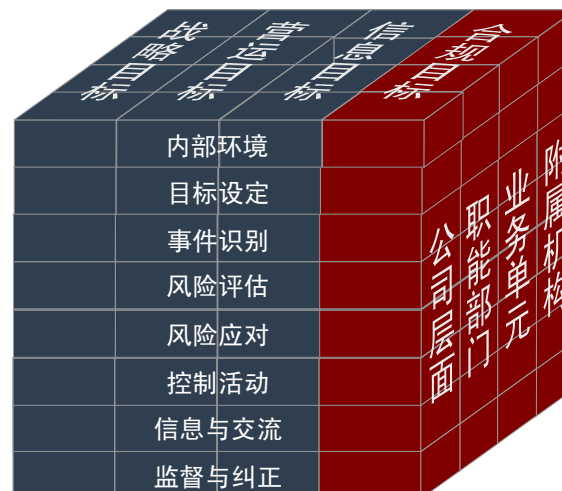


全面风险管理VS内部控制VS合规管理VS操作风险

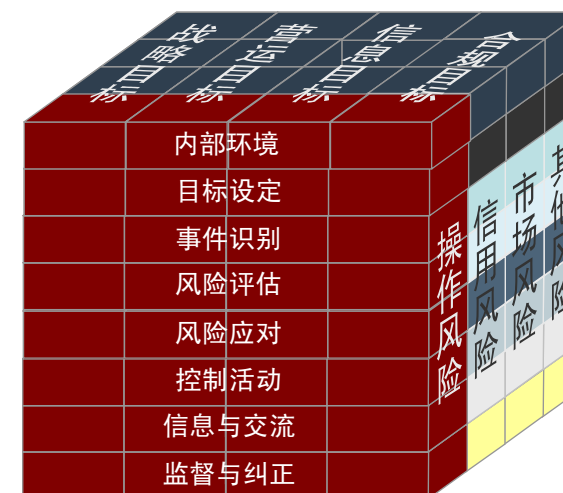
内部控制



合规管理



操作风险



内部控制、合规管理、操作风险管理在逻辑上均可自成体系，但建立操作风险、内控、合规为一体的GRC管理体系是国际先进银行的趋势

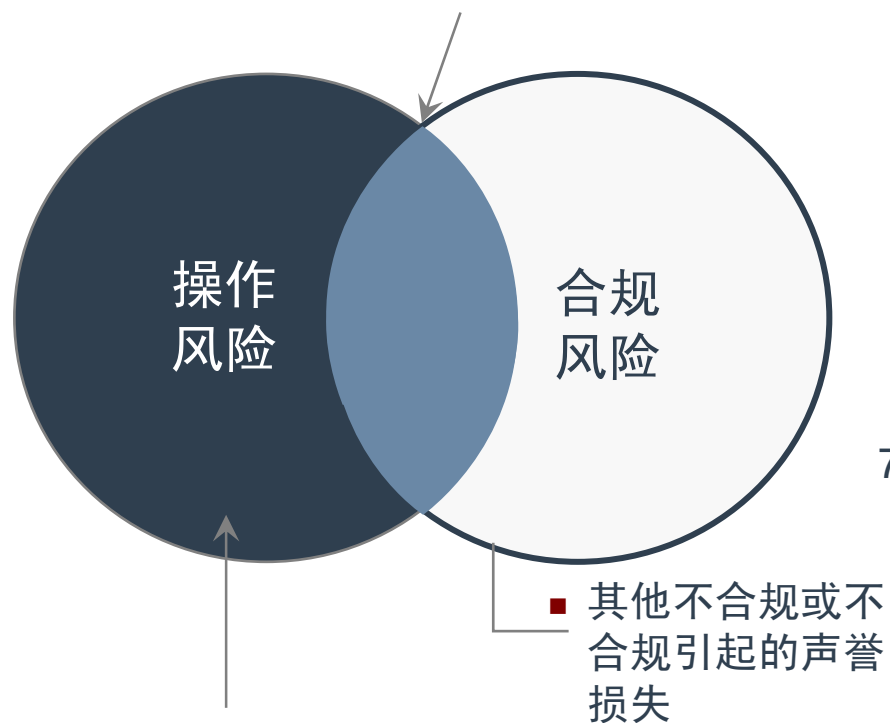
操作风险与合规风险区别

由于管理目的不同，操作风险与合规风险在逻辑上自成体系，均包括各自的原则、框架、政策和程序

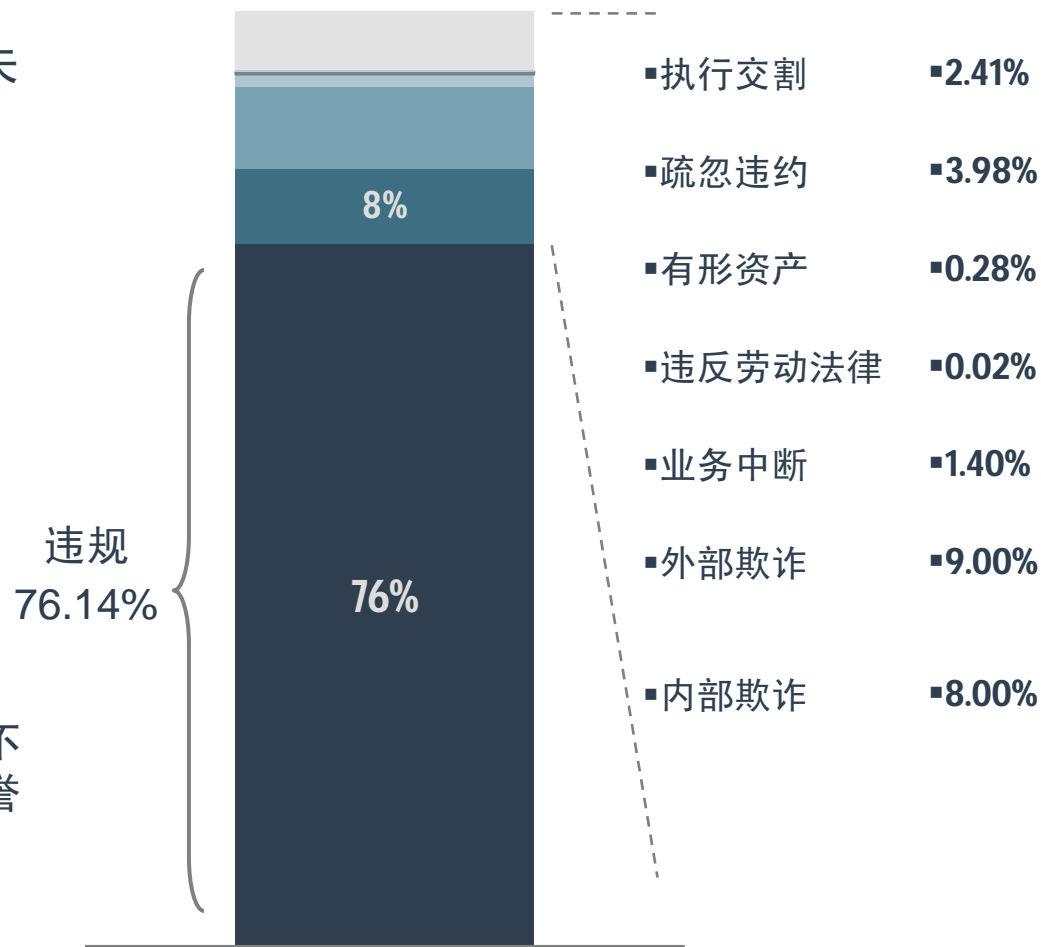
	操作风险	合规风险
定义	是指由不完善或有问题的内部程序、员工和信息科技系统，以及外部事件所造成损失的风险（包括法律风险，但不包括策略风险和声誉风险）	是指商业银行因没有遵循法律、规则和准则可能遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失的风险。
监管要求	巴塞尔委员会《操作风险管理与监管的稳健做法》 巴塞尔委员会《新资本协议》 银监会《商业银行操作风险管理指引》 银监会《操作风险资本计量指引》	巴塞尔委员会《合规与银行合规职能》 银监会《商业银行合规风险管理指引》
风险来源	内部程序、员工和信息科技系统，以及外部事件	合规准则
损失形态	各种损失形态，但不包括声誉风险	法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失
职能设置	多与信用风险、市场风险相结合，置于全面风险管理部门之下	经常与法律、内控乃至审计职能相结合
管理方式	要求计量所需监管资本	未直接要求进行监管资本计量

但无论在内涵上还是实际表现，合规风险与操作风险都有一定的重叠性

- 内部程序不合规或人员违规形成的损失



- 系统、外部事件及其他合规因素之外的程序和人员形成的损失



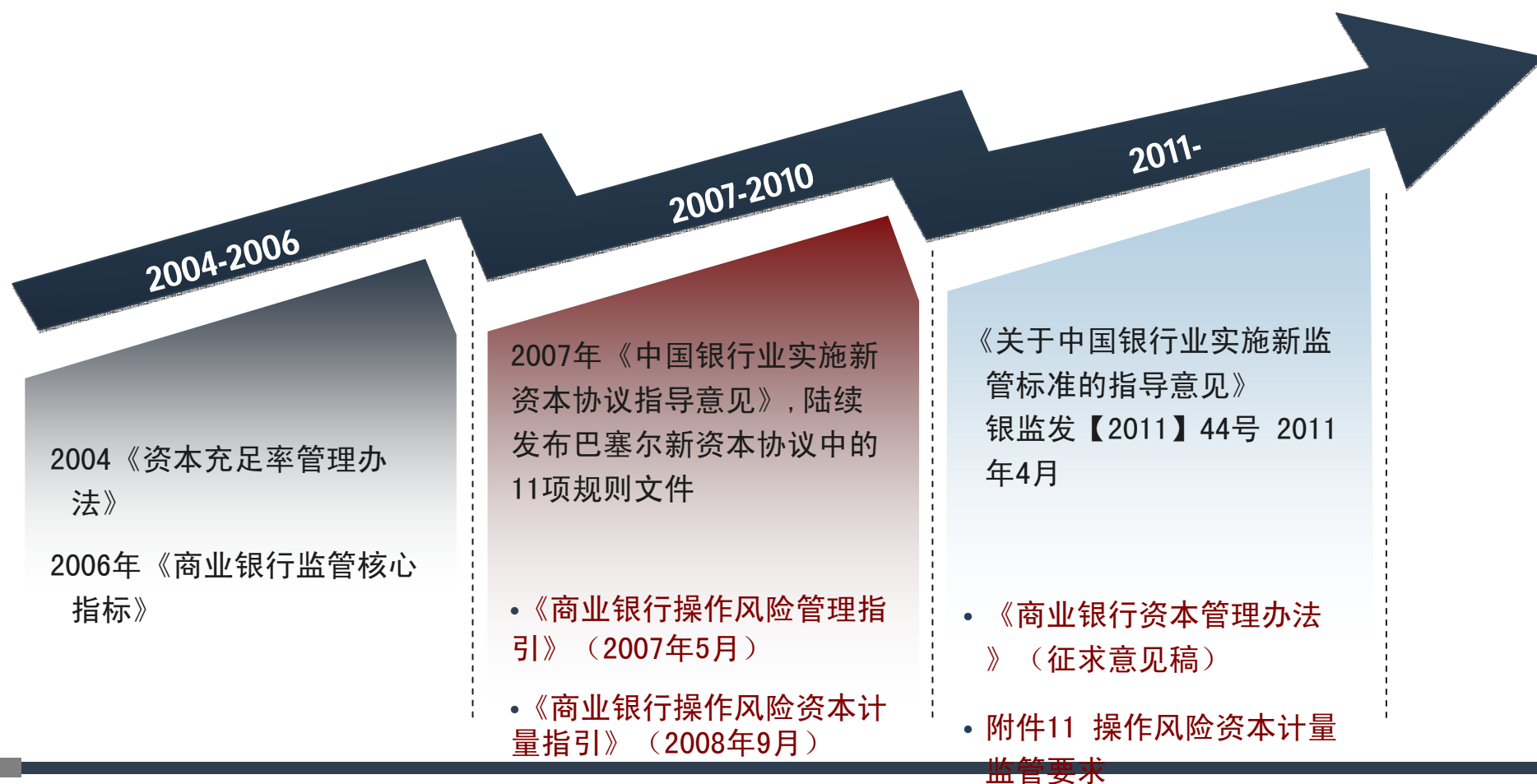
某国内大型银行统计数据

目录

- I. 操作风险管理概述
- II. 操作风险管理框架与治理架构
- III. 操作风险管理工具与系统

操作风险管理体系建设是满足新监管标准的需要

目标：巴塞尔新资本协议和巴塞尔协议III



新监管标准关于操作风险管理的要求

《商业银行资本管理办法》（8月15日征求意见稿）

对操作风险资本要求，从**2012**年开始分**5**年逐步达标，即**2012**年操作风险资本计量基本指标法的 α 值设定为**10%**，此后每年增加**2%**，到**2016**年过渡期结束时为**18%**。过渡期内，如有商业银行申请实施标准法或高级计量方法并获得核准的，可以选择基本指标法、标准法或高级计量方法中资本要求较低的方法计算当年操作风险资本要求。

附件**11** 操作风险资本计量监管要求

附件**14** 商业银行风险评估标准；

附件**16** 信息披露要求

新监管标准操作风险标准法的实施条件

- 商业银行应建立清晰的操作风险管理组织架构、政策、工具、流程和报告路线。
- 商业银行应建立与本行的业务性质、规模和产品复杂程度相适应的操作风险管理系统。
- 商业银行应系统性地收集、跟踪和分析与操作风险相关的数据。
- 商业银行应制定操作风险评估制度。
- 商业银行应建立关键风险指标体系。
- 商业银行应制定全行统一的业务连续性管理政策措施，建立业务连续性管理应急计划。
- 商业银行负责操作风险管理的部门应定期向业务管理部门、高级管理层和董事会提交全行的操作风险管理与控制情况报告。
- 商业银行的操作风险管理系统和流程应接受内部独立审查，内部审查应覆盖业务部门活动和全行各层次的操作风险管理活动。
- 商业银行应投入充足的人力和物力支持在业务条线实施操作风险管理，并确保内部控制和内部审计的有效性。
- 商业银行的操作风险管理体系及其审查情况应接受银监会的监督检查。

巴塞尔新资本协议：操作风险管理监管框架

资本协议 实施目标环境

支柱1：最低资本要求

信用风险

- 标准法 (SA)
- 内部评级法 F-IRB(PD)
- 内部评级高级法 A-IRB(PD/LGD/EAD/M)

市场风险

- 标准法 (SA)
- 内部模型法 IMA

操作风险

- 基本指标法 (BIA)
- 标准法(SA)/替代标准法 (ASA)
- 高级计量法 AMA

定量的

支柱2：监管部门监督检查

ICAAP内部资本充足评估程序

ICAAP内部资本管理战略	高管层监督
ICAAP流程重大风险评估、计量、资本定义/计划/分配/执行/监控、应用、报告;资本与风险联动体系)	
ICAAP使用测试	全面评估与监督检查

支柱1未完全覆盖风险

信用风险：贷款集中度风险

支柱1未涉及风险

市场风险：银行账户利率风险

流动性风险：

操作风险 (广义)：战略和声誉风险

银行外部因素

其他：经济周期效应

定性的

支柱3：市场纪律

信息披露目标原则 /组织架构职责/政策制度

管理流程

数据 收集	报告 编制	报告 审批	对外披露 与沟通
----------	----------	----------	-------------

披露内容

- 披露范围 (定性+定量、并表)
- 资本结构和资本充足率
- 信用风险/交易对手信用风险
- 银行账户/交易账户市场风险
- 操作风险
- 银行账户利率风险
- 股权风险

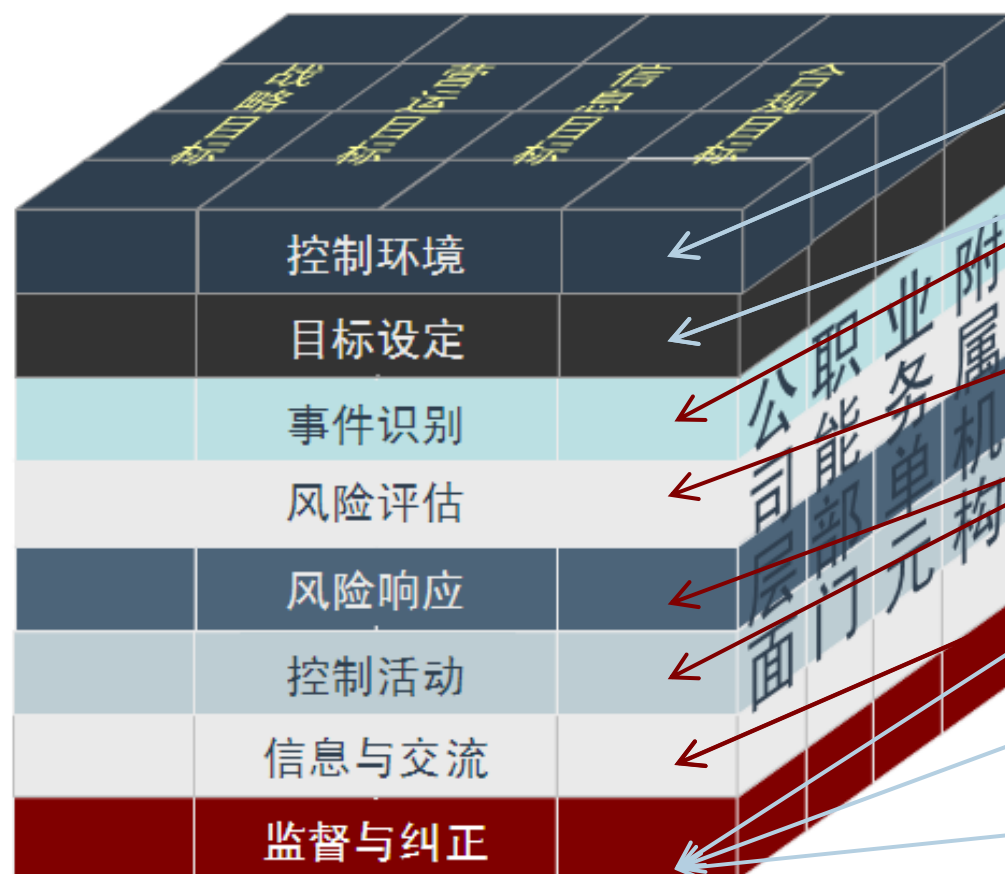
与财务信息披露的整合

市场力量

巴塞尔新资本协议不应被看作是对业务的控制，而是业务模式的一部分。

Basel VS COSO: 操作风险监管框架的比较

COSO



BASEL



原则1-3

原则4

原则4

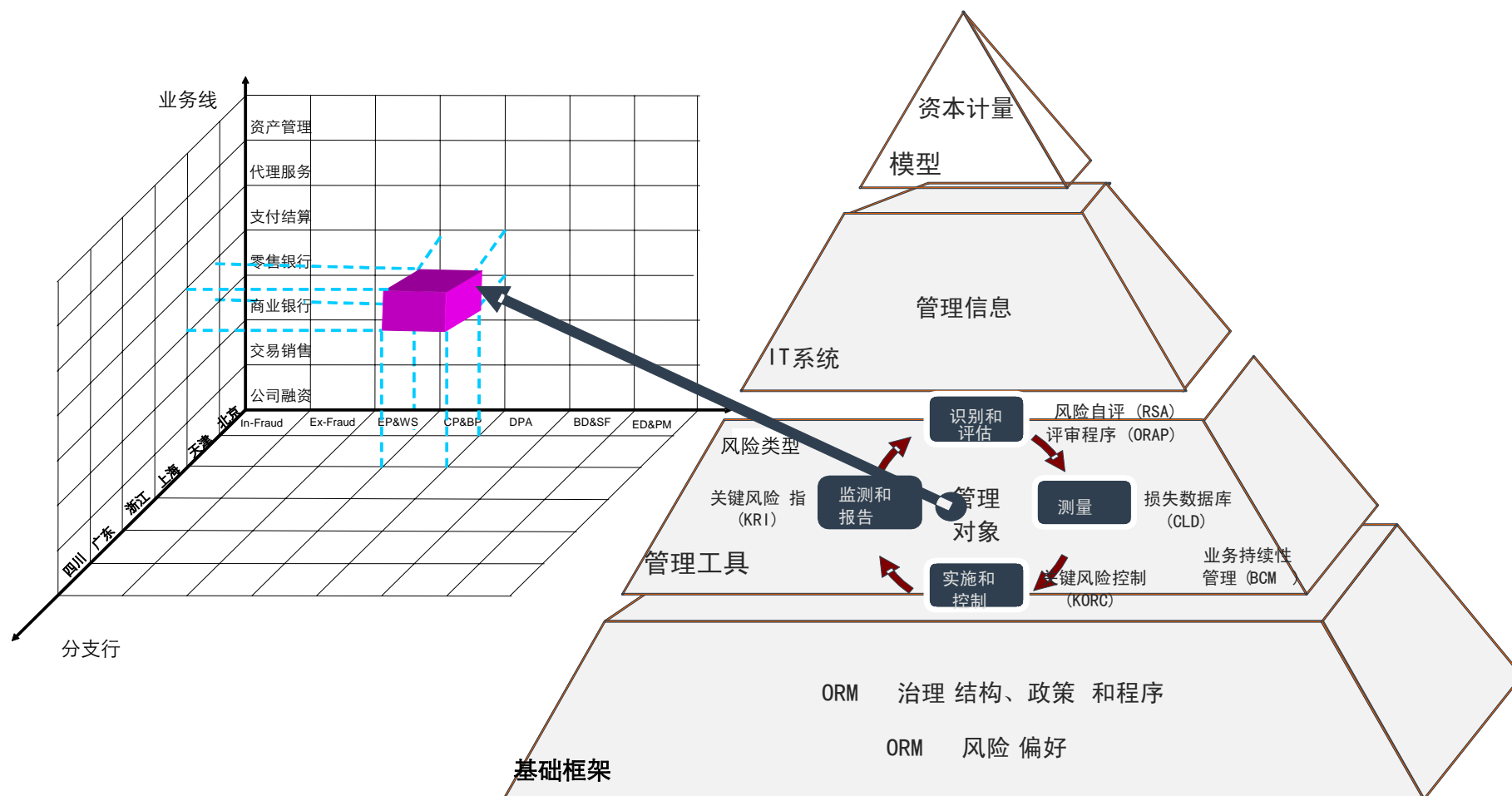
原则6-7

原则5

原则8-9

原则10

操作风险管理框架



操作风险管理框架

操作风险管理框架是操作风险管理的基础，该框架包括以下几部分内容：

- 操作风险偏好
- 操作风险治理
- 操作风险政策
- 风险框架（操作风险分类）
- 操作风险管理流程和工具
- 操作风险报告
- 操作风险资本计量

操作风险偏好

在实现战略目标过程中愿意接受的操作风险风险

操作风险治理

董事会、高级管理层、委员会、风险部门、业务条线、分支机构等关于操作风险的职责、权限和汇报关系

操作风险政策

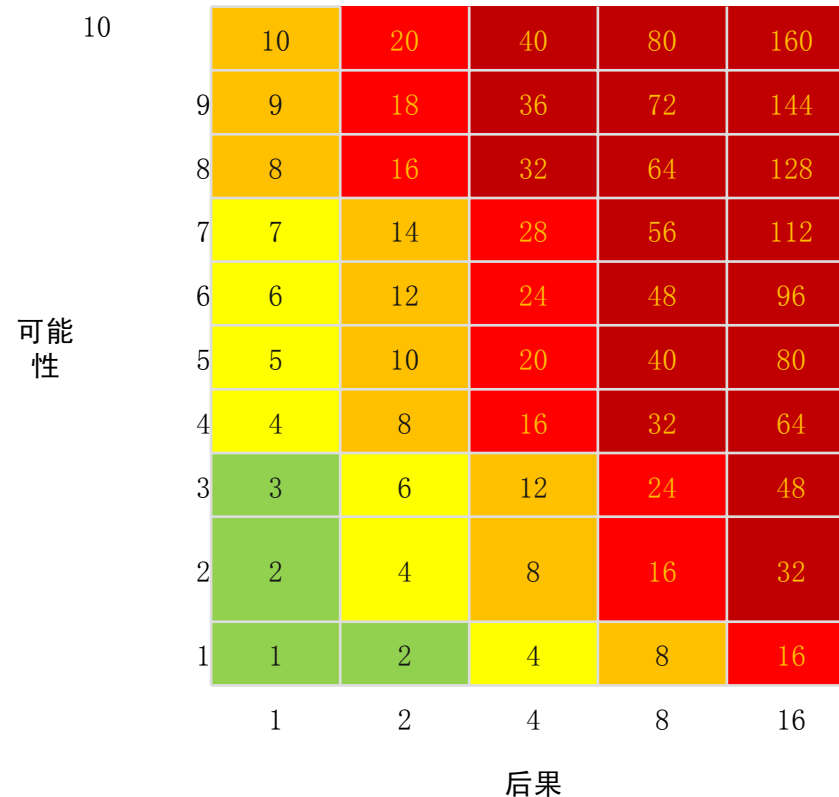
操作风险管理原则、职责分工、管理流程、资本计算、报告等

操作风险报告

操作风险管理的报告原则、频次、对象、内容、程序等

操作风险偏好

事件类别（2级）	风险偏好	容忍度标准 (风险评分)	其他容忍度指标 (关键控制标准 /KRI/损失金额/ 案件金额等)
行为未经授权	极低	<4	
盗窃和欺诈	极低	<4	
盗窃和欺诈	中	<16	
系统安全性	极低	<4	
劳资关系	中	<16	
环境安全性	中	<16	
歧视及差别待遇事件	中	<16	
适当性，披露和诚信责任	低	<8	
不良的业务或市场行为	低	<8	
产品瑕疵	低	<8	
客户选择，业务推介和风险暴露	低	<8	
咨询业务	低	<8	
灾害和其他事件	中	<16	
信息系统	极低	<4	
交易认定，执行和维护	中	<16	
监控和报告	中	<16	
招揽客户和文件记录	中	<16	
个人/企业客户账户管理	中	<16	
交易对手方	中	<16	
外部销售商和供应商	中	<16	



操作风险偏好

操作风险偏好

操作风险偏好是指在实现战略目标过程中愿意接受的操作风险。

利益相关者的要求

- 客户和员工
- 股东（包括代表股东的外部审计机构）
- 债权人（和代表债权人的评级机构）
- 监管机构

银行的营运能力

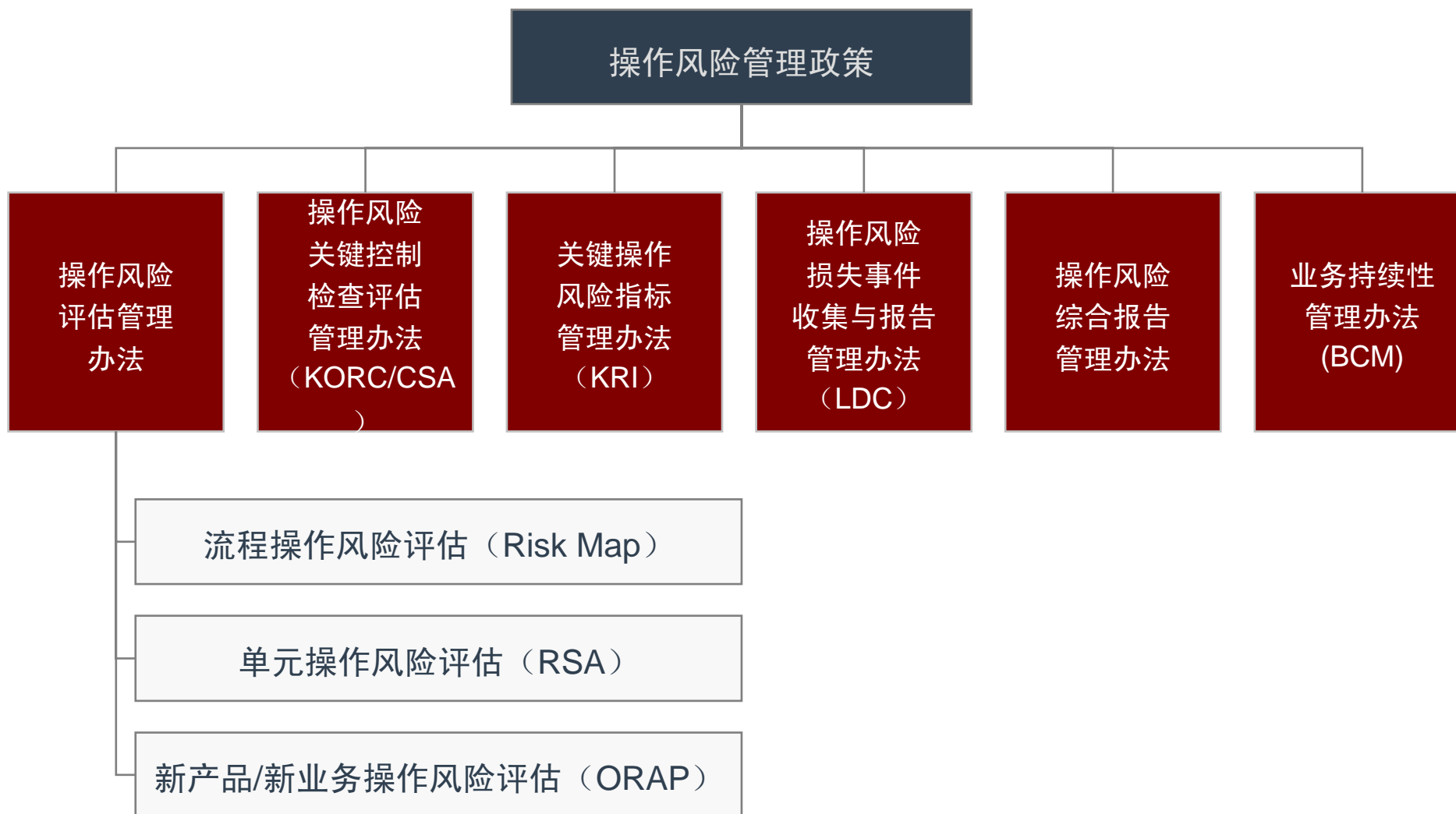
- 员工素质
- 产品以及服务质量
- 控制质量

当前的经济环境和市场环境

当前的经济环境和市场环境

操作风险偏好至少需要每年修订一次。如果经济环境发生重大变化或者战略发生改变，可以提高修订频率。

操作风险管理政策和程序



操作风险报告：综合报告/事件报告

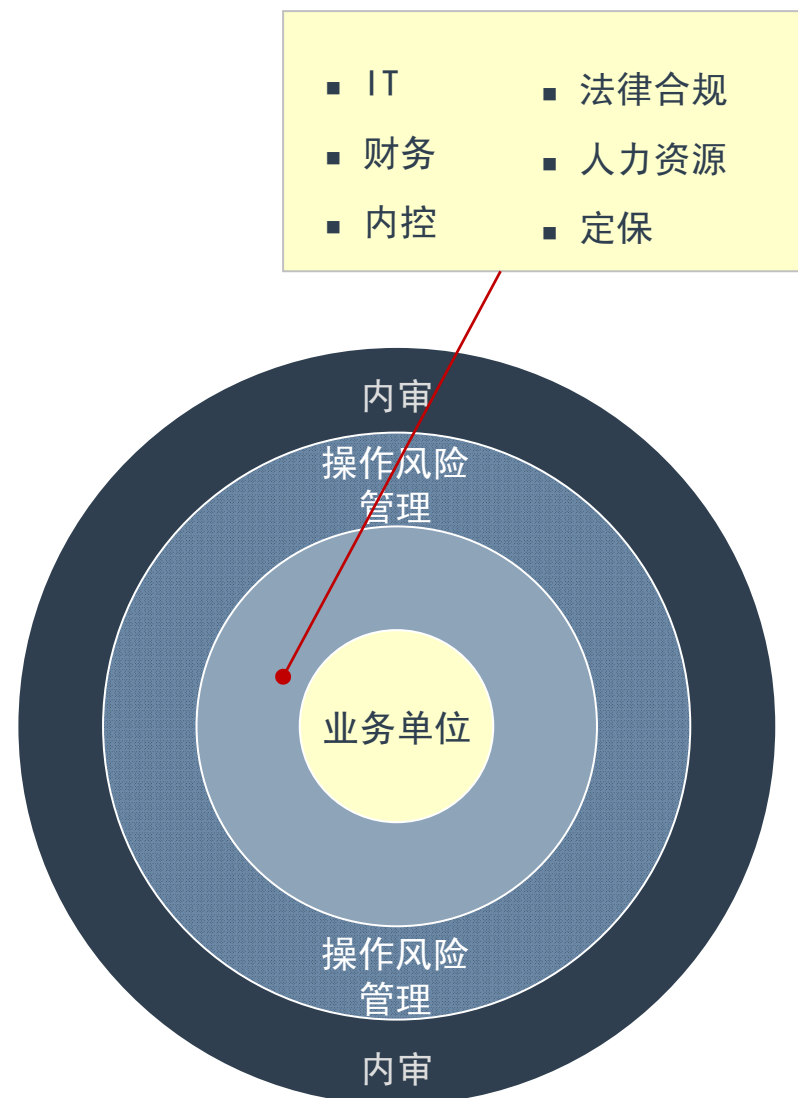
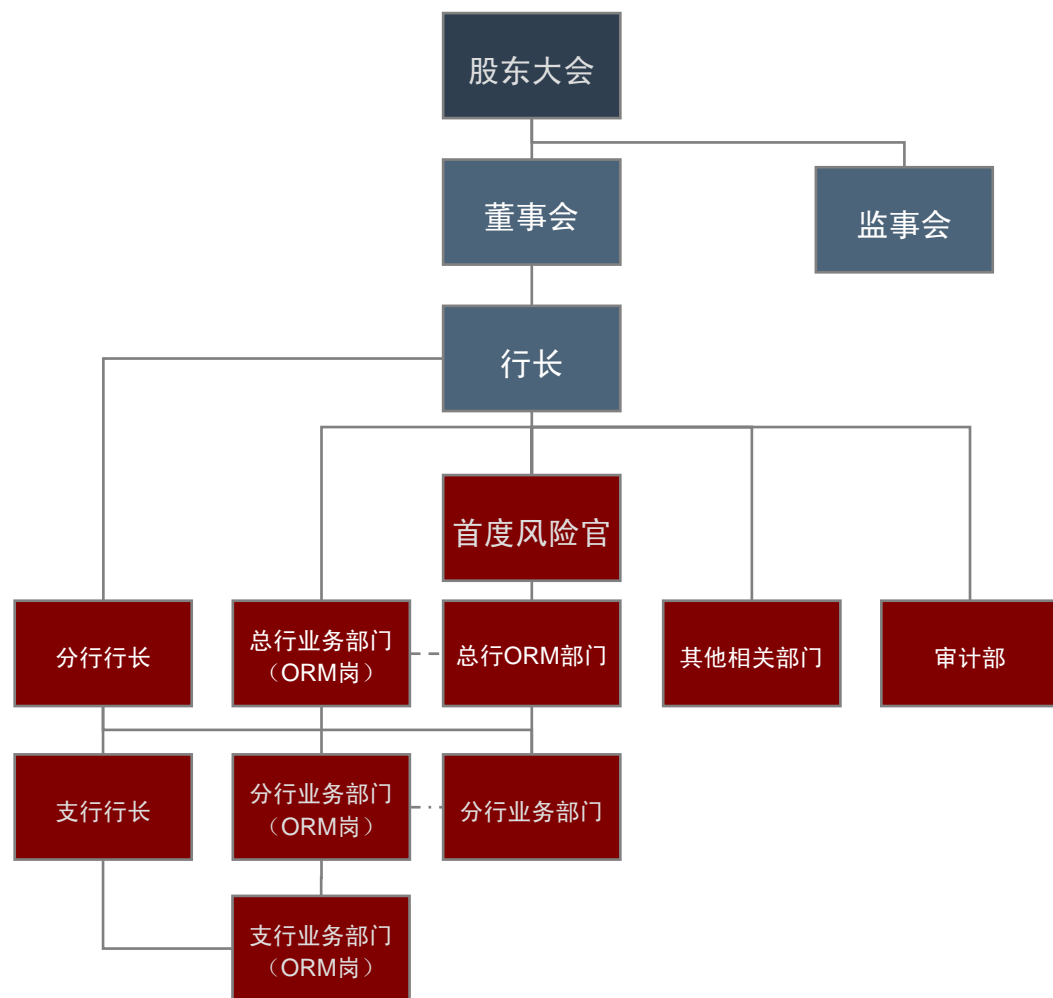
综合报告

- 一、操作风险事件的汇总分析，包括报告期时段和截至报告期时点下列情况的汇总分析：
 1. 操作风险事件的数量、风险暴露与损失金额的总体情况；
 2. 各业务和产品线操作风险事件的整体状况；
 3. 各操作风险损失类型的分布情况；
 4. 本期与上期操作风险损失事件数量、风险暴露与损失金额的变化对比情况；
 5. 重大操作风险事件的分析等。
- 二、关键风险指标（KRI）的变化及分析，如：会计差错率、案件数量和金额、客户投诉数量、系统重大故障次数等。
- 三、操作风险控制监测管理情况分析：
 1. 本期操作风险控制自我评估的开展情况；
 2. 对操作风险管理程序执行的检查和审计结论；
 3. 行动计划的执行情况；
 4. 各类预案和业务持续计划的执行情况；
 5. 内部控制执行和评价情况；
 6. 其他操作风险管控措施执行情况。
- 四、其它需要说明的操作风险情况。
- 五、加强操作风险管理的建议。
- 六、资本计算情况：根据标准法进行计算，得出每年各产品线的监管资本。

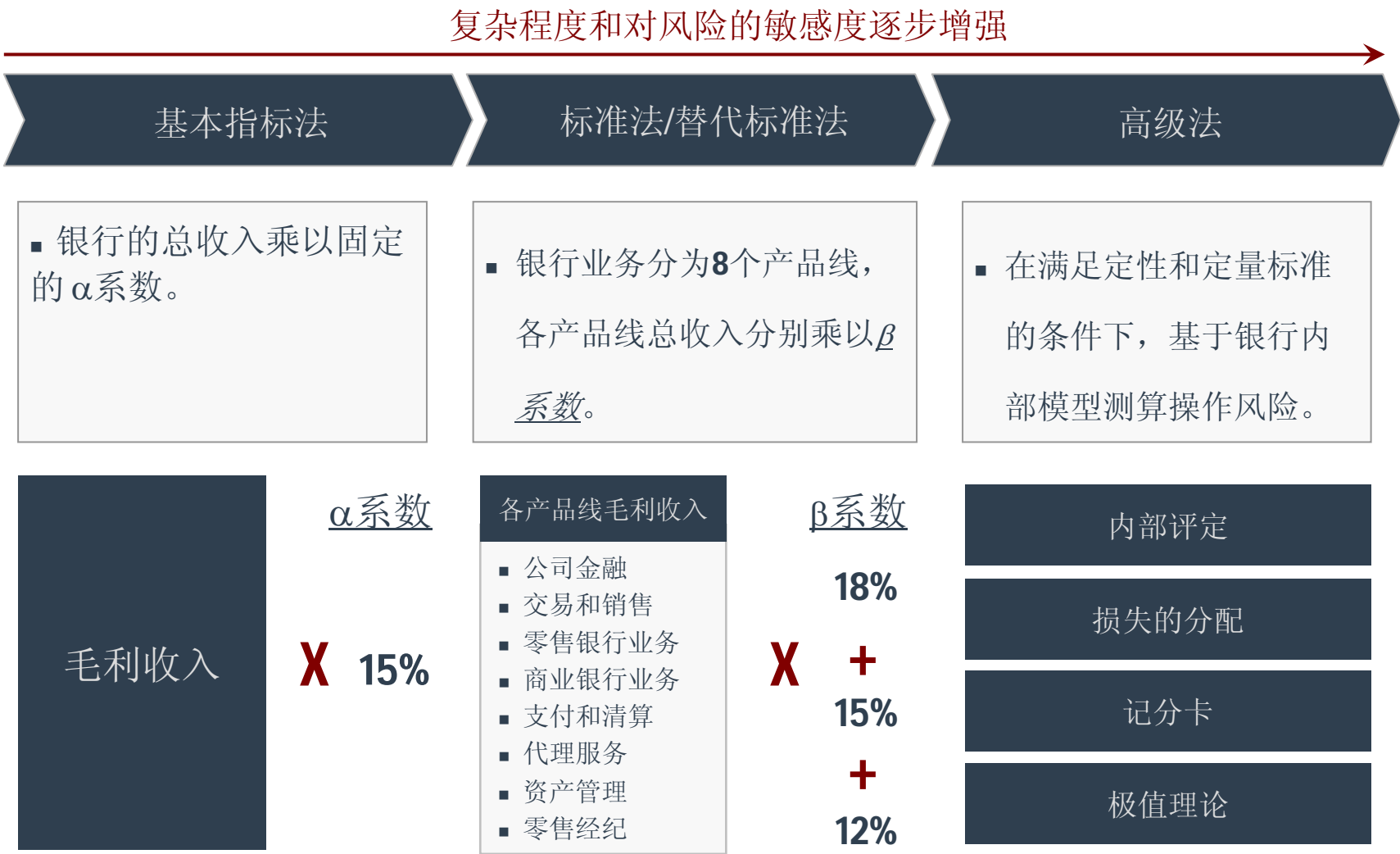
综合报告

1. 报告限额标准。损失事件的报告标准包括：
 1. 支行对分行的操作风险事件报告限额标准
 2. 分行对总行的操作风险事件报告限额标准
 3. 向总行高级管理层的操作风险事件报告限额标准
2. 报告路径与方式。
 1. 操作风险损失事件报告采取一事一报、双线汇报方式。
3. 对于跨区域、跨业务种类的操作风险损失事件汇总，统一归口到总行条线职能部门进行汇总报告，避免重复统计。
4.

ORM治理架构



新资本协议针对操作风险计量给出了三种认可的方法，目前国内银行的实施重点主要集中于标准法，个别银行开始高级法建设



国内主流商业银行操作风险管理职能设置有三种主要模式

模式一：与合规管理职能相结合模式（中行）

模式二：与风险管理职能相结合模式

- 子模式1：职能管理架构下模式（建行）
- 子模式2：（准）事业部架构下模式（渤海）

模式三：合规与风险共同管理模式（工行）

模式一：与合规管理职能相结合模式

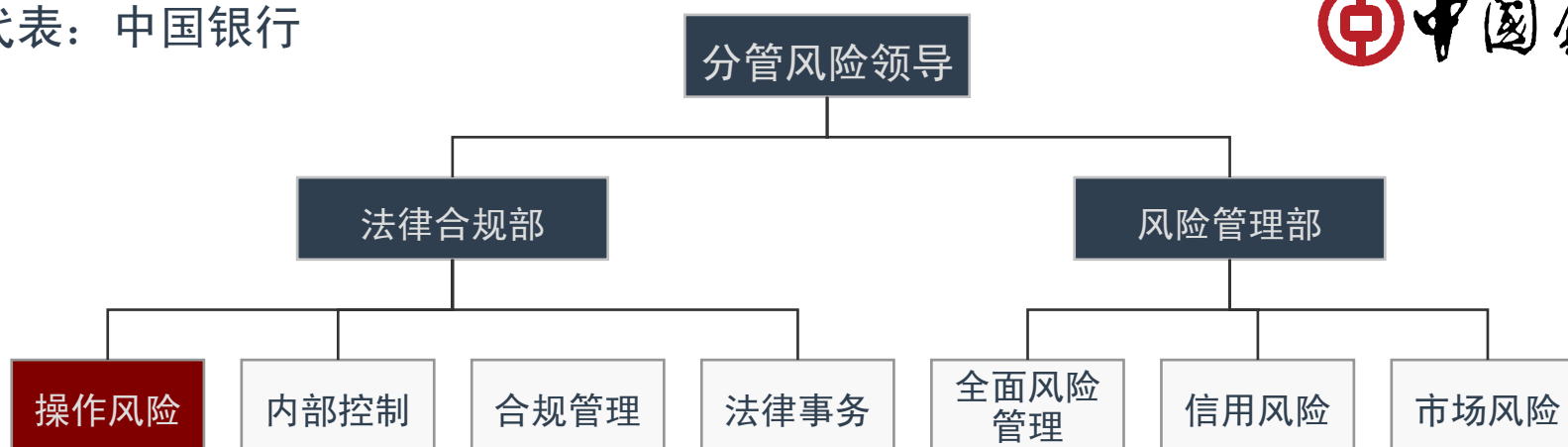
特点

- 操作风险置于法律合规部内
- 法律合规部同时还负责法律、合规与内控
- 风险管理职能负责信用风险、市场风险管理

优点

- 由于操作风险与合规风险在管理对象上存在重叠，且操作风险与合规均主要通过内控加以管理，因此这种模式能够减少操作风险、合规风险、内部控制职能分设可能带来的职能交叉和协调成本。

典型代表：中国银行



- 政策规划团队
- 共6人

模式二：与风险管理职能相结合模式子模式1： 职能管理架构下模式

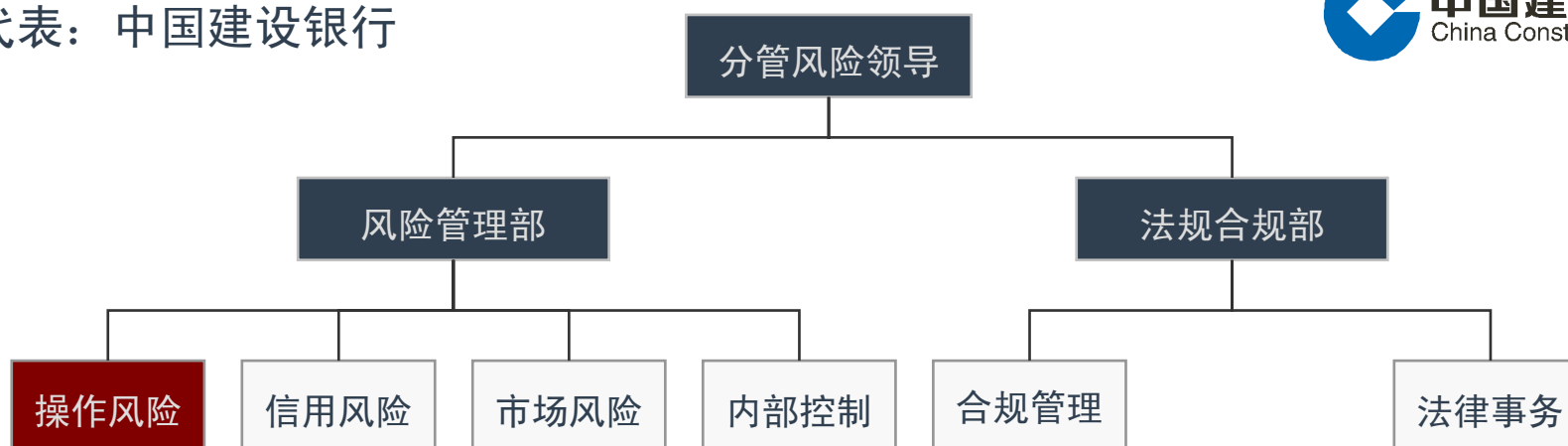
特点

- 操作风险置于全面风险管理职能内
- 风险管理职能负责操作风险、信用风险、市场风险及内部控制
- 单设法律合规部门，负责合规管理

优点

- 操作风险与信用、市场风险统一，有利于统一资本计量和构建全面风险管理框架。

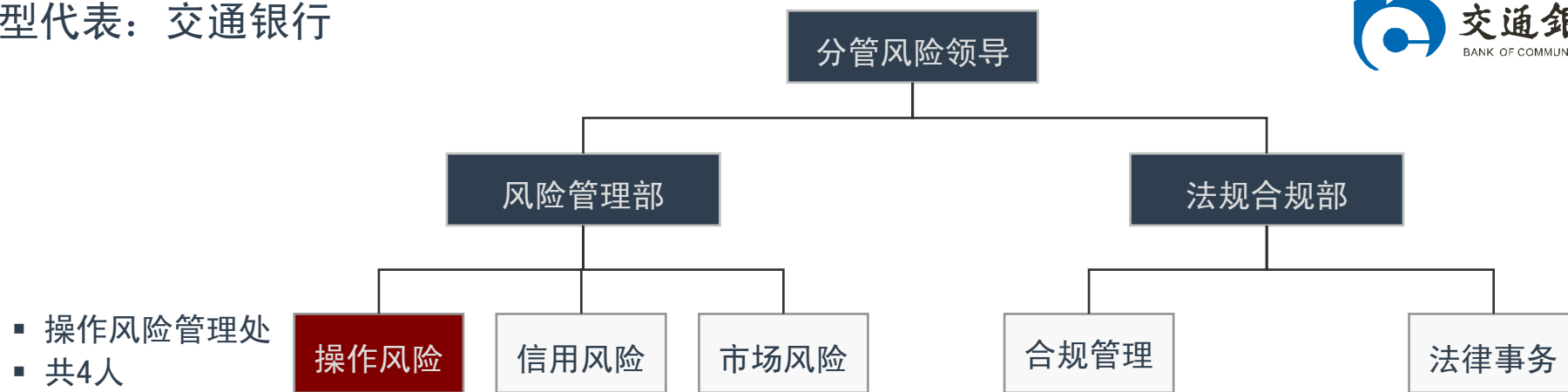
典型代表：中国建设银行



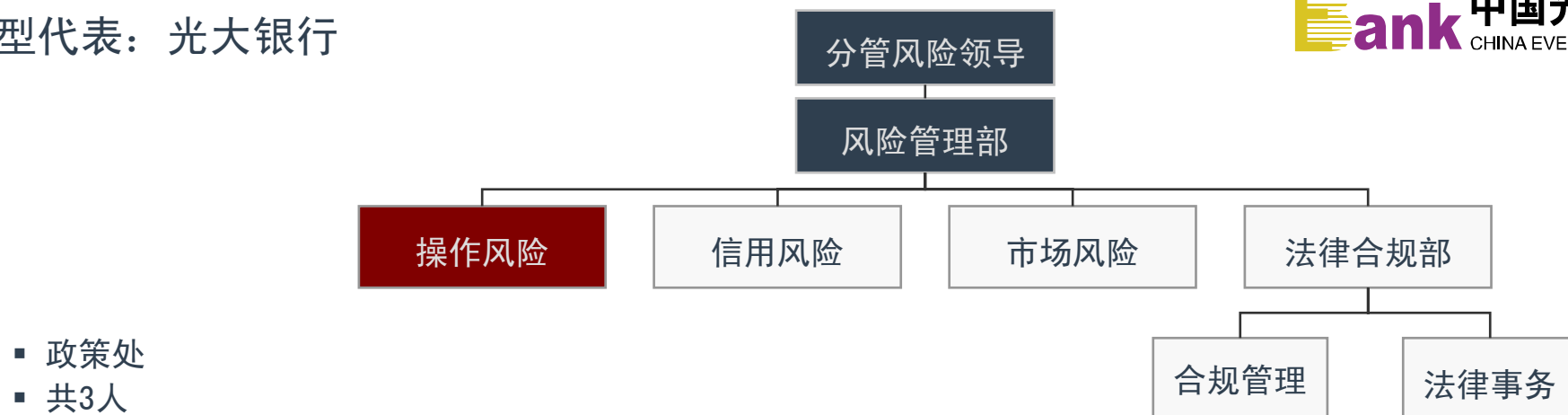
- 操作风险管理处
- 共6人

模式二：与风险管理职能相结合模式子模式1： 职能管理架构下模式（续）

典型代表：交通银行



典型代表：光大银行

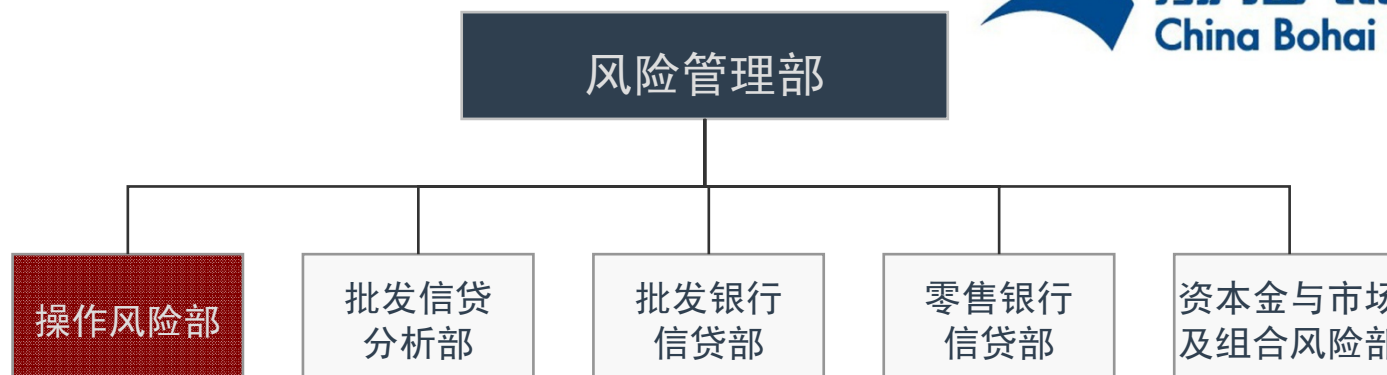


模式二：与风险管理职能相结合模式子模式2： (准) 事业部架构下模式

典型代表：渤海银行
(事业部)



- 设立独立的操作风险管理部



▪ 共10人

典型代表：浦发银行
(准事业部)



- 操作风险管理总部下设立相对独立的操作风险管理部(二级部门)



▪ 共6人

模式三：合规与风险共同管理模式

特点

- 操作风险置于全面风险管理职能内
- 风险管理职能负责操作风险、信用风险、市场风险及内部控制
- 单设法律合规部门，负责合规管理

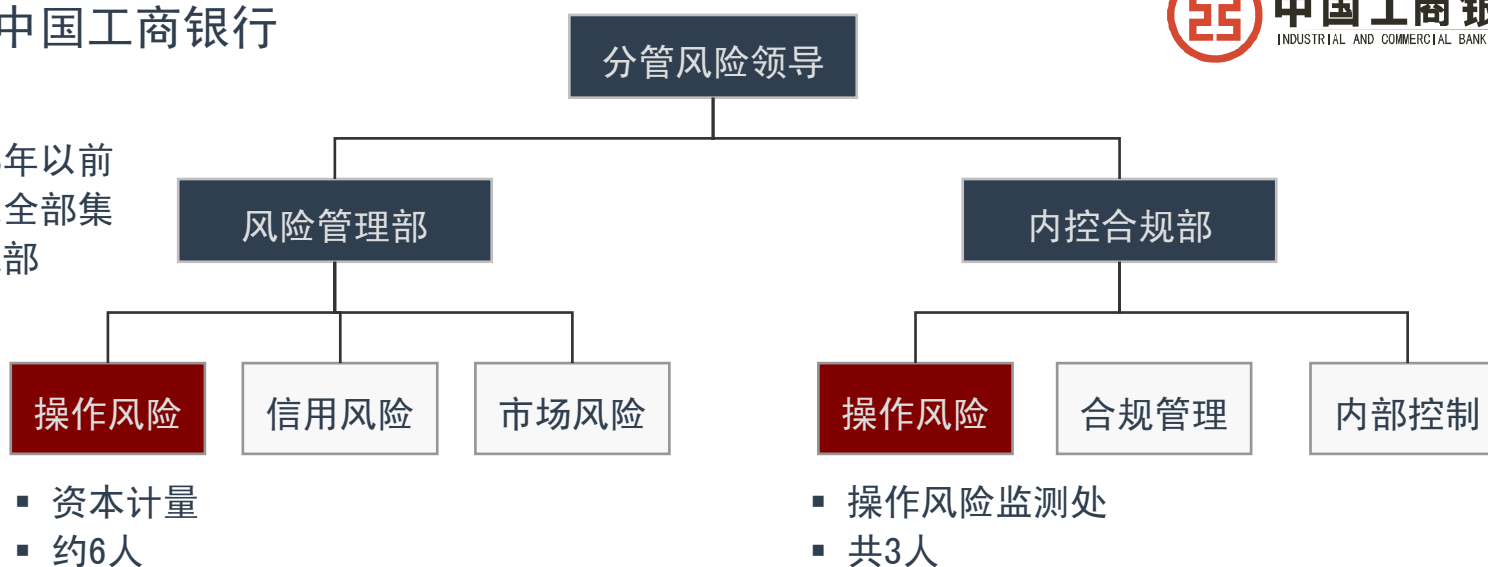
优点

- 在一定程度上综合了前两种模式的优点，但由于资本计量与其他方面的内在联系，分散管理可能需要较高协调成本。

典型代表：中国工商银行



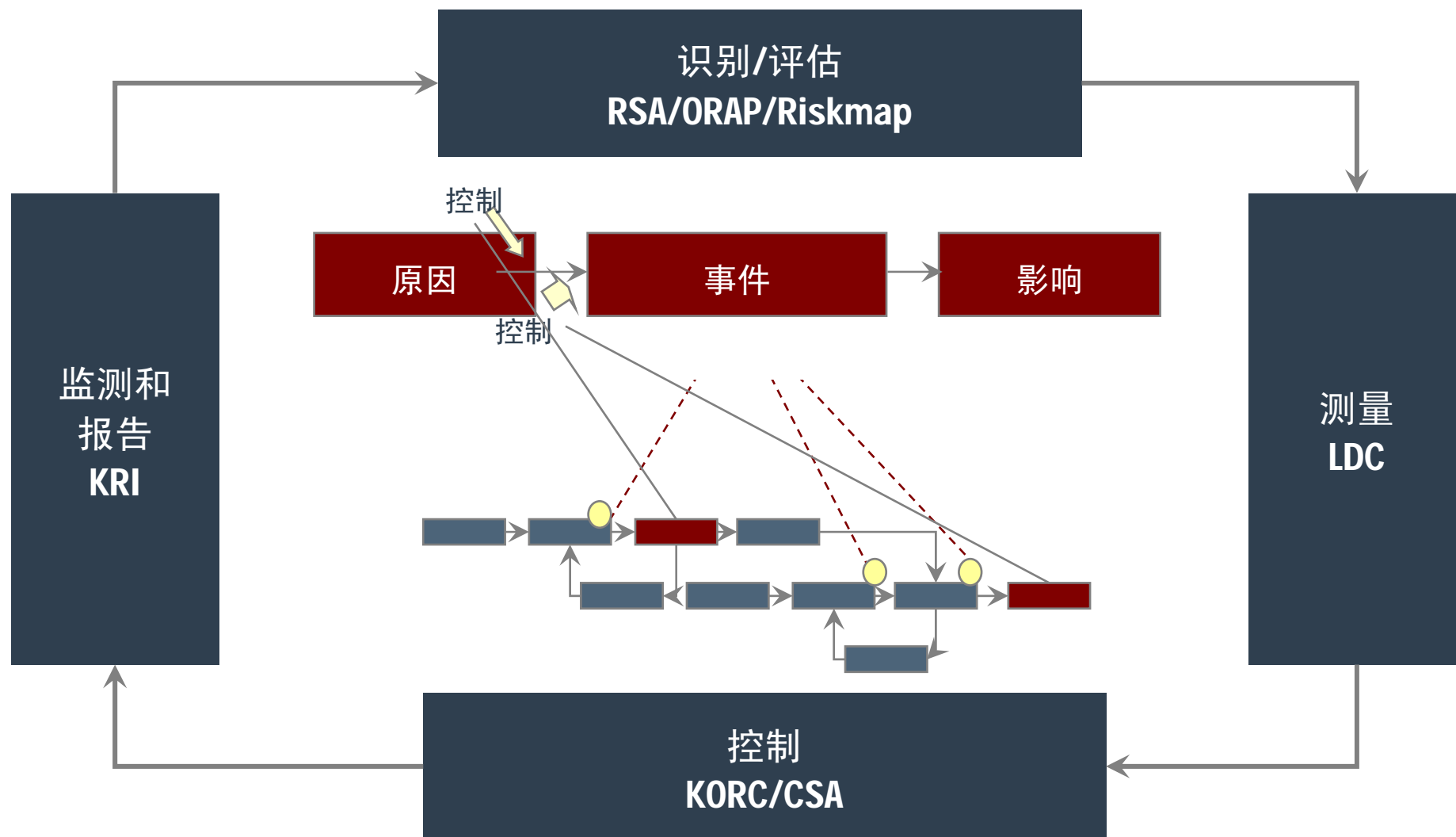
- 工商银行2008年以前操作风险职能全部集中于内控合规部



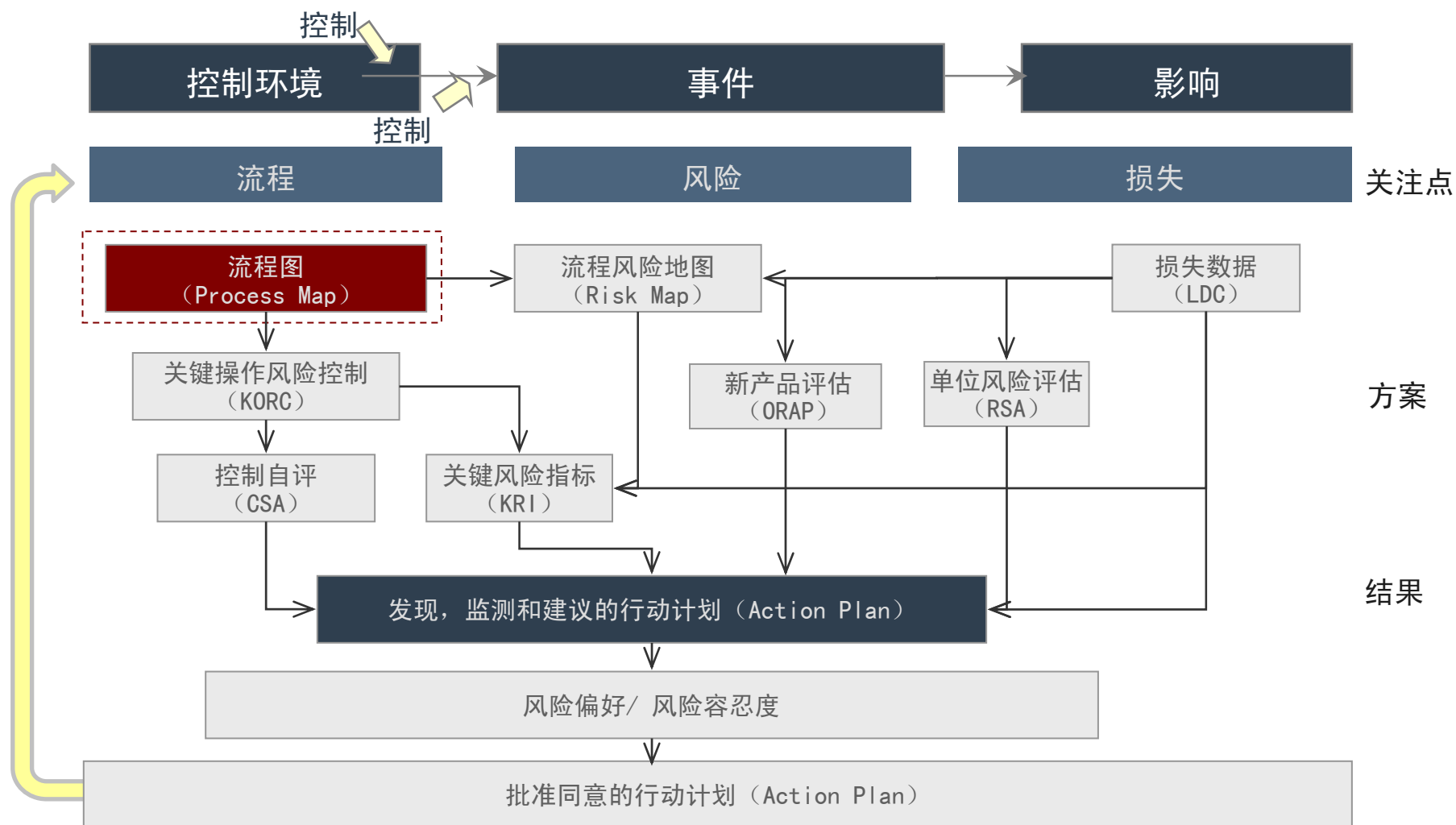
目录

- I. 操作风险管理概述
- II. 操作风险管理框架与治理架构
- III. 操作风险管理工具与系统

操作风险管理工具

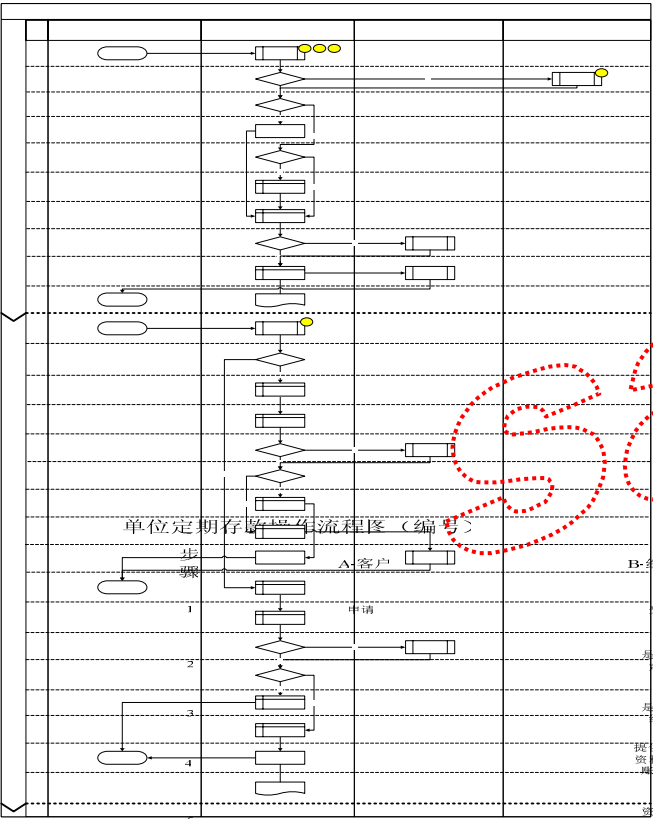


操作风险管理工具——流程图（Process Map）

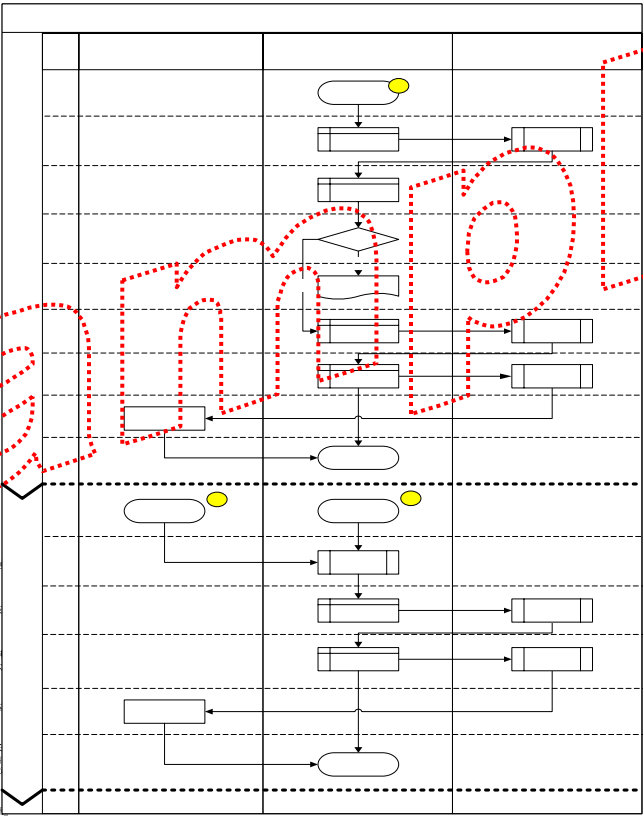


绘制业务流程图——单位定期存款为例

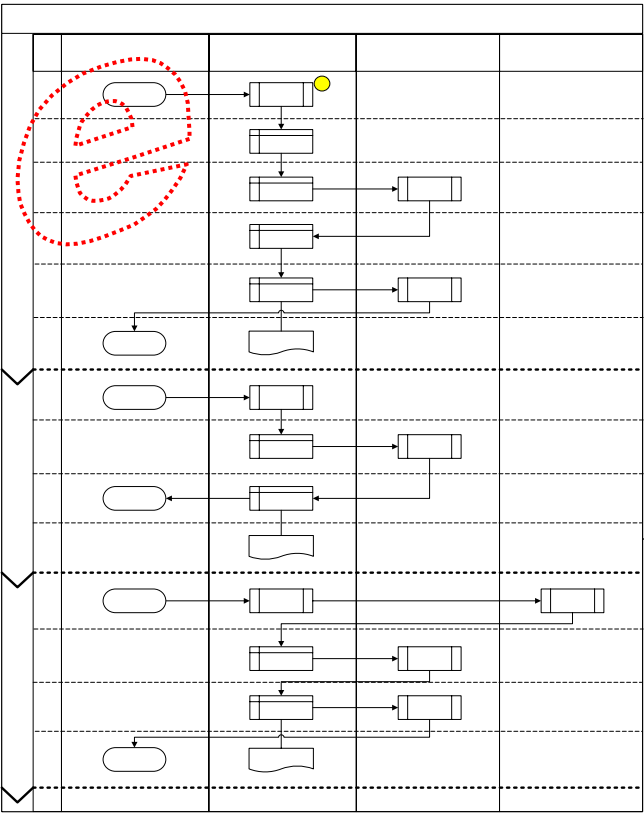
单位定期存款开户
存入、支取关户流程



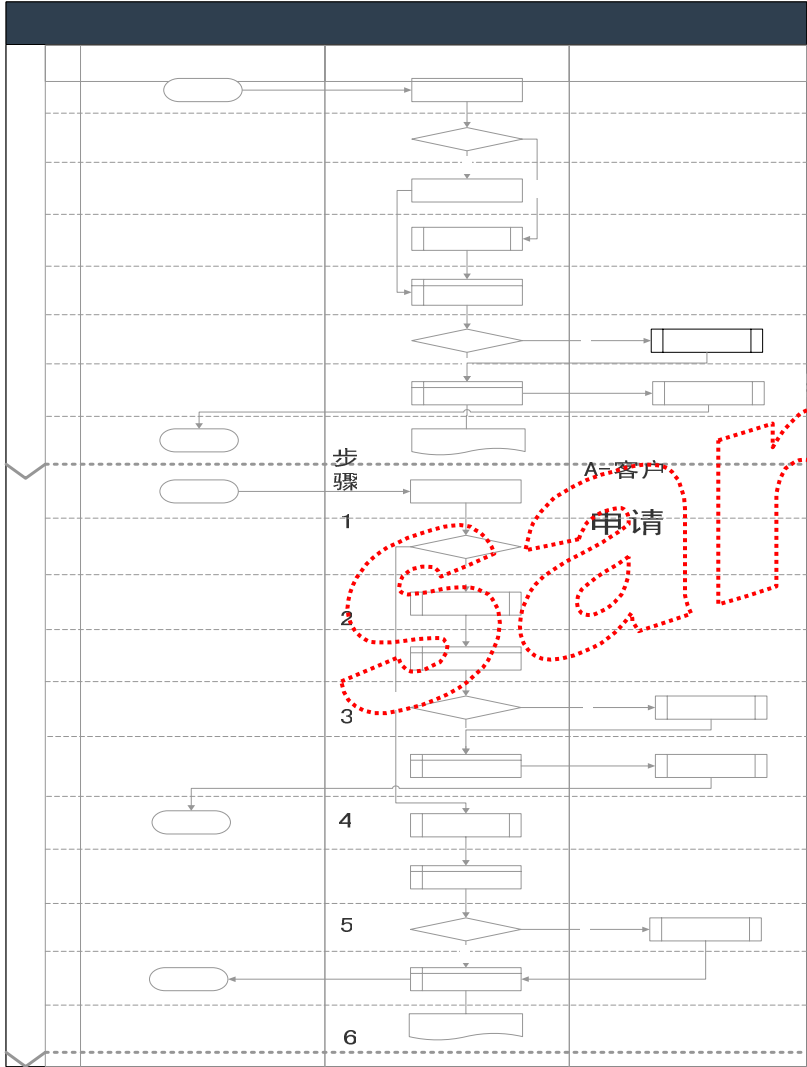
单位定期存款差错处理流程



单位定期存款挂失流程

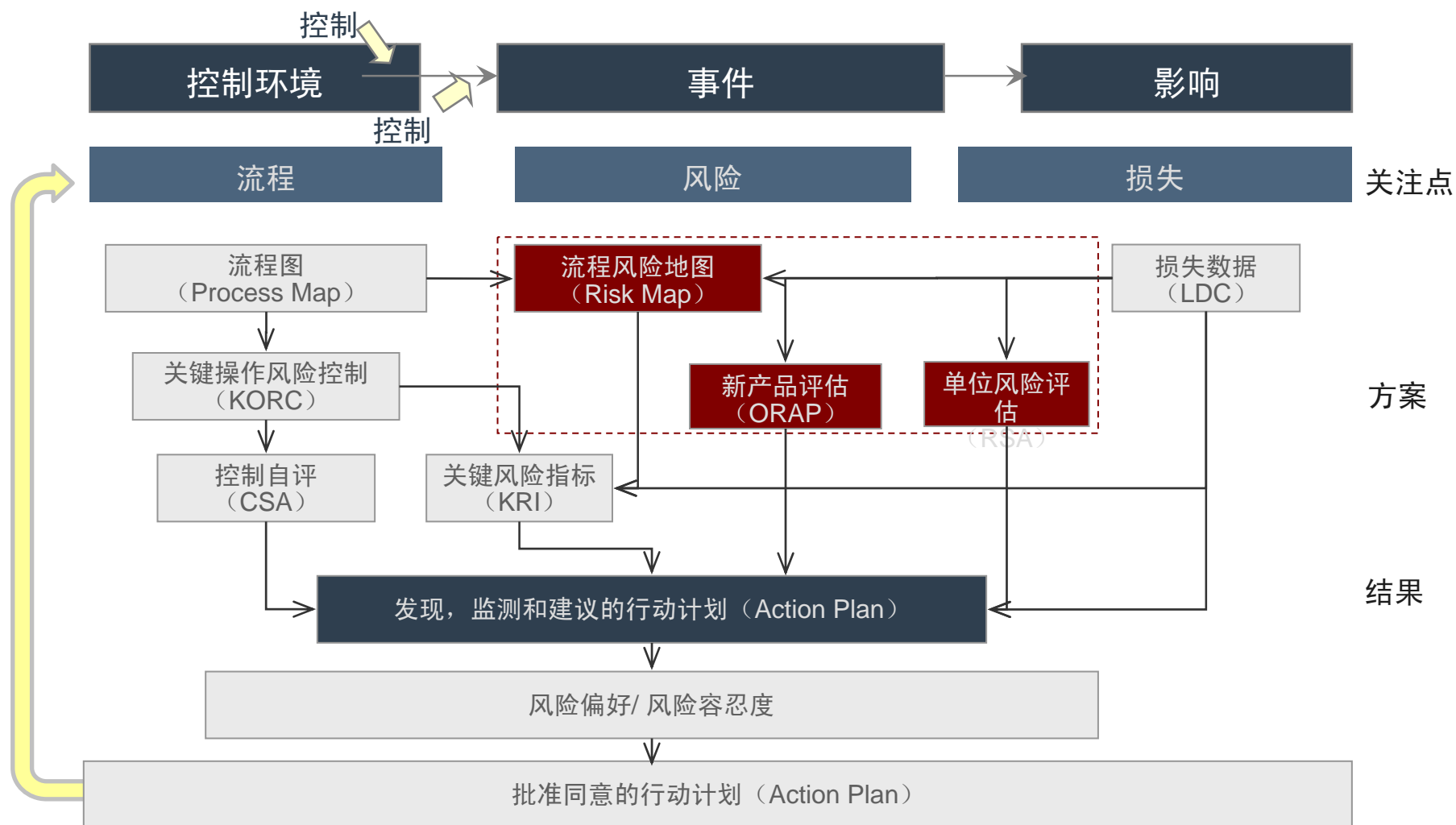


流程描述

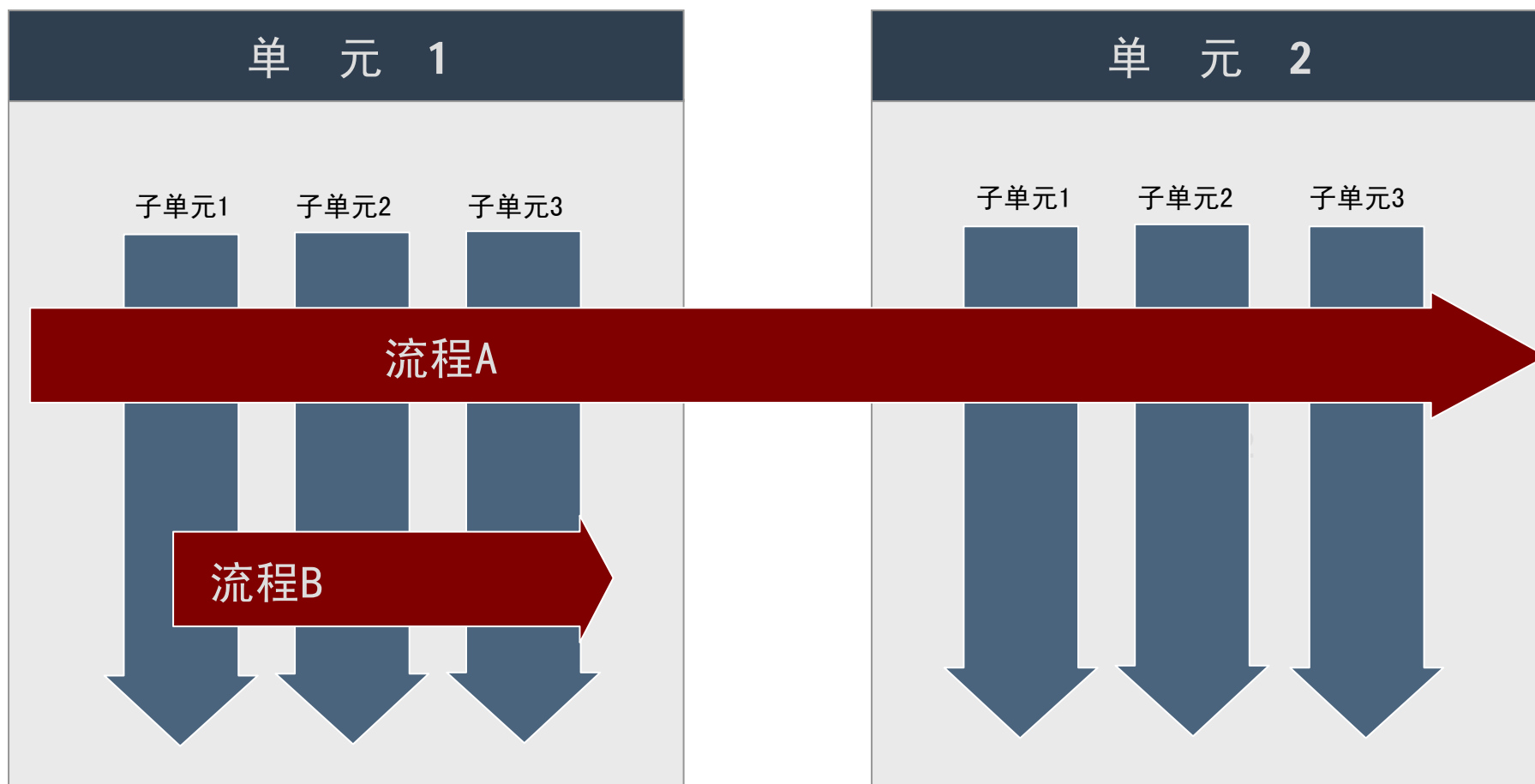


节点	任务名称	操作要点	外部合规索引	内部合规索引	操作风险点	控制
I A1	申请	客户提出开立单位定期存款的申请。提交开户申请书、基本存款账户开户许可证和营业执照正本等证明文件（同开立一般存款账户所需证明文件）。从结算账户转账定期时，转账支票应填写正确。	《人民币单位存款管理办法》第二章第十条。	《会计综合业务操作规程——单位资产和负债业务操作规程》（第二版）第八章第二节。		
I B1	受理审核	经办柜员受理客户申请，审核客户提交的存款资料是否真实有效、完整、合法、合规。		《会计综合业务操作规程——单位资产和负债业务操作规程》（第二版）第八章第二节。		
I B2	是否有已开立结算账户	柜员审核客户是否已开立结算账户。是，转 I B3。否，转 I A2。				
I A2	提供定期账户资料（转账结算账户审核流程）	客户没有开立过结算账户的按相应的单位账户管理中开立客户号和验印系统建模流程办理。				
I B3	验印	经办柜员通过验印核对印鉴无误。已开立过结算账户的，客户可不再提交开户申请，营业执照正本等资料和重新预留印鉴。	《人民币单位存款管理办法》第二章第十一条、《商业银行内部控制指引》第五章七十四条。。	《会计综合业务操作规程——单位资产和负债业务操作规程》（第二版）第八章第二节。		

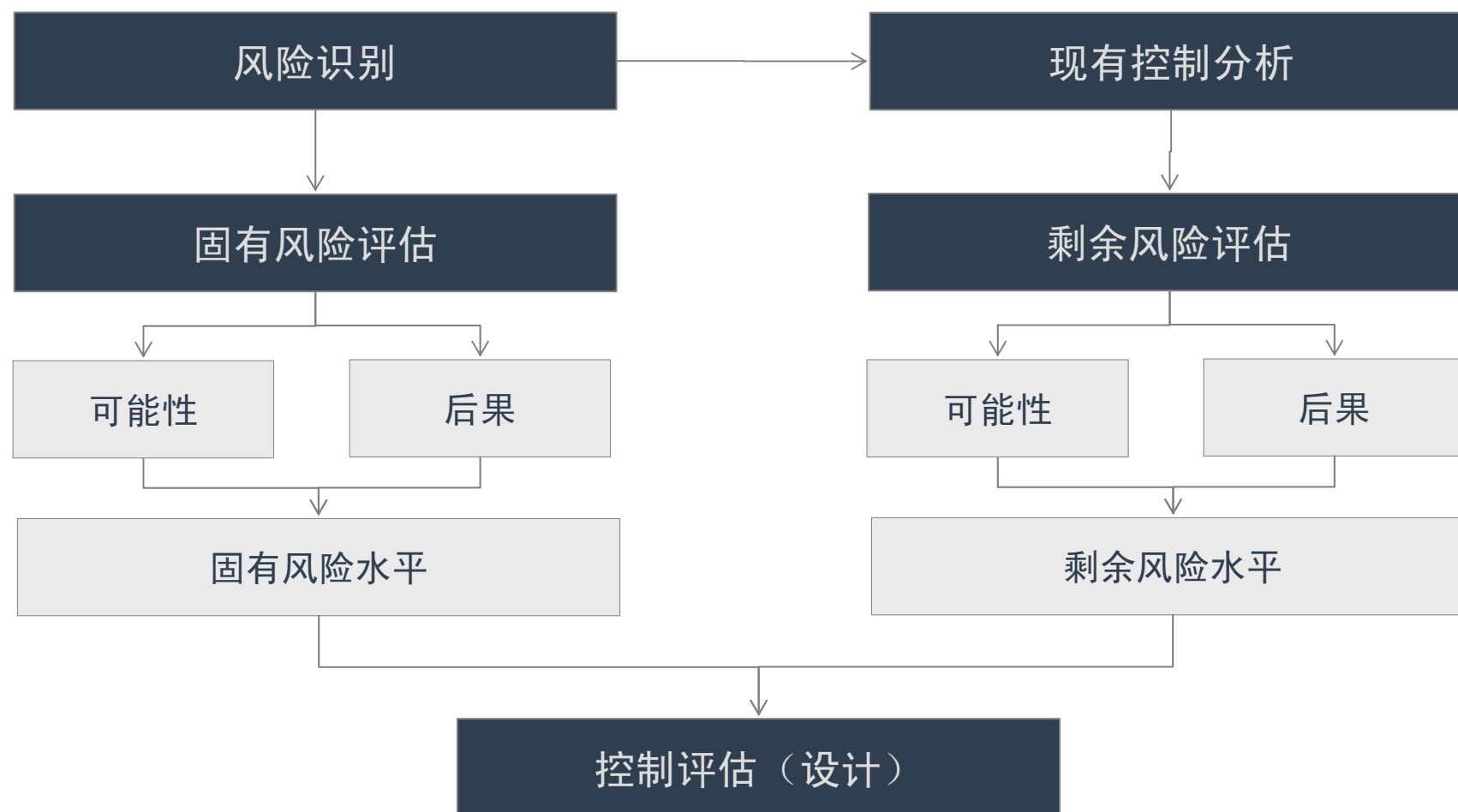
操作风险管理工具——风险评估（Risk map/RSA/ORAP）



流程风险评估（Risk Map）与单元风险自我评估（RSA）



产品/流程Risk Map步骤



风险评估——可能性

可能性	评估值	解释	损失事件发生频率 (参考)
极少发生/Rare	1	在某种情况下能够发生，但可能性较小；或偶尔发生	10年以上
很少发生/Seldom	2	在某种情况下可能发生；	1-10年（含）
间 歇 性 发 生 /Intermittent	3	在某种情况下很可能会发生；或发生过几次	1个月-1年（含）
常见的/Frequent	4	在大多数情况下很可能会发生；或经常发生	1周-1个月（含）
经常周期性发生的 /Recurrent	5	预期大多数情况下发生；或总是发生	1周以内（含）

☆ 可能性/likelihood：用作对事件发生的概率或频率的定性描述。

- 【注1】频率（frequency）是以规定的时间内发生次数来表达事件发生率的量度。
- 【注2】概率（probability）是以特定事件或结果与可能发生事件或结果的总数之比来量度的特定事件或结果的可能性。概率用数字0至1来表达，0表示一个不可能的事件或结果，而1表示一个必然的事件或结果。

风险评估——后果

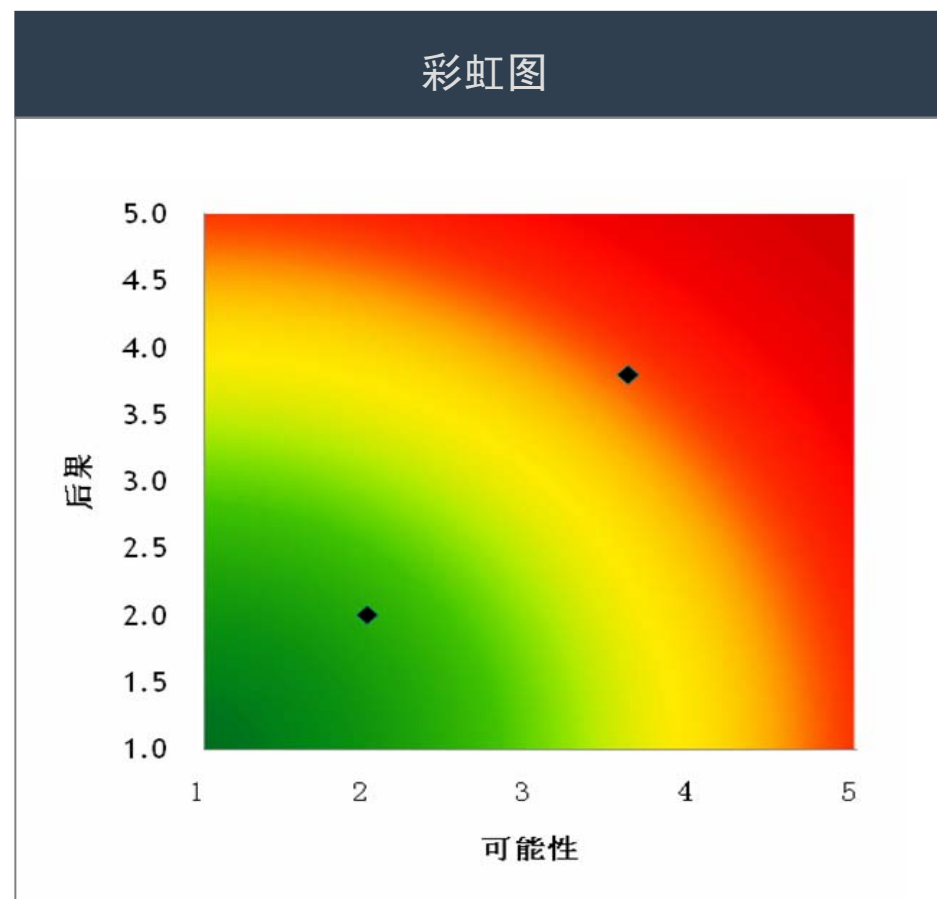
后果	评估值	财务损失 (人民币)	其他相关方对损失事件的反应及对公司造成的影响				
			媒体的态度	监管机构行动	法律行动	员工	信息系统
很小	1	较小的财务损失，参考数量级：10万元级	无负面报道或在报纸或网络上对公司进行简单的报道	监管者认为合规或未发现不合规	对公司采取法律行为的可能性很小，或对方胜诉可能性很小	员工没有受到影响，或影响很小	信息系统运行安全、稳定，或对偶尔出现的不稳定现象能够及时处理
中等	2	无法忽略的损失，参考数量级：100万元级	在报纸、电视或网络上发表批评意见，引起部分负面公众影响，潜在的导致单一客户群体的丧失	个别方面不合规或偶尔不合规，监管者对公司进行口头警告	对公司违约事件采取单个诉讼，可能庭外和解	员工可能受到轻微伤害或者占用正常非工作时间	无法登陆信息系统；部分信息被泄漏
较大	4	超乎寻常的损失，参考数量级：1000万元级	多家媒体和/或国家电视台进行负面报道，引起较广范围的负面公众影响，潜在的导致一些客户或业务的丧失	部分方面不合规或时常不合规，监管者对公司进行监管调查并发出书面整改函	对公司违约情况采取单个或数个诉讼，但快速解决的可能性较小	不止一个员工受伤，并需要治疗；本地裁员	信息系统遭到入侵，对业务产生较大影响
严重	8	非常严重的损失，参考数量级：1亿元级	多家媒体和/或者国家电视台的主要新闻节目连续几天负面报道，引起非常大范围的负面公众影响，潜在的导致一些关键客户或业务的丧失	在重要方面不合规，或大范围、持续不合规，导致监管者对公司进行处罚	对公司重大违约事件采取集体诉讼，公司败诉可能性很大，且会遭受重大声誉损失或经济损失	重伤，可能有死亡；大量裁员	系统或其中的数据遭到破坏，对业务产生严重影响
灾难性的	16	很可能导致破产的损失，参考数量级：10亿元级	对政府或政治产生影响；公众对其失去信心	严重不合规，监管者对公司勒令停业或限制业务、吊销经营业务牌照（资格）或高额罚款，若构成刑事责任则移交司法机构	对公司重大违约事件采取集体诉讼，公司胜诉可能性很小，会遭受严重声誉损失或经济损失，很可能导致公司破产	出现死亡或者对员工生命产生重大影响；大规模裁员	系统瘫痪，导致业务中断

★ 后果/impact：以定量或定性的方式表示的一个事件的影响程度。

■ 【注】一个事件可能有多个与其相关的后果。

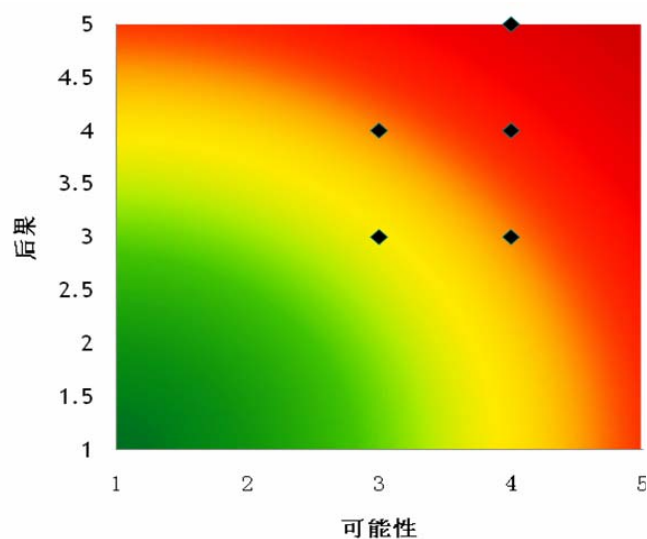
风险水平等级划分

可能性	10	10	20	40	80	160
	9	9	18	36	72	144
	8	8	16	32	64	128
	7	7	14	28	56	112
	6	6	12	24	48	96
	5	5	10	20	40	80
	4	4	8	16	32	64
	3	3	6	12	24	48
	2	2	4	8	16	32
	1	1	2	4	8	16
		1	2	4	8	16
		后果				

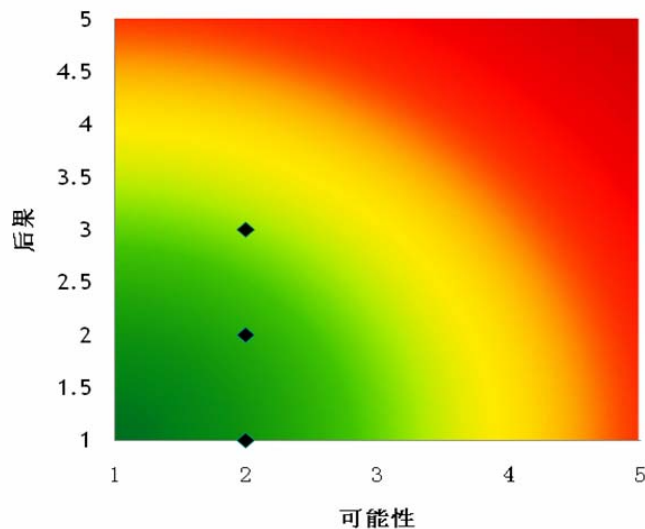


风险评估——示例

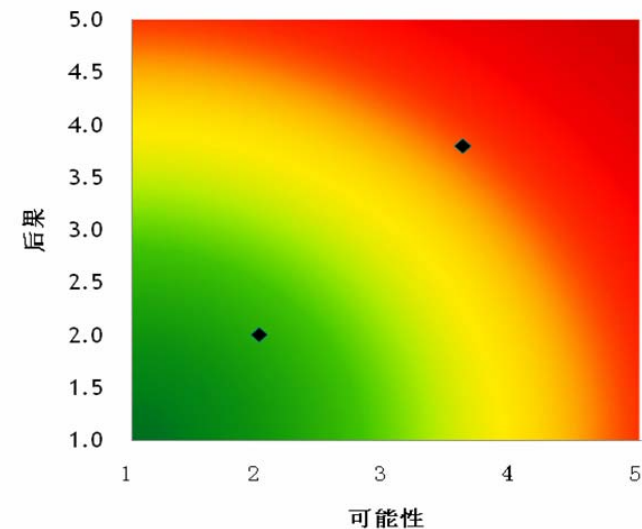
因有风险总体分布



剩余风险总体分布



平均分布



在多人参与操作风险评估时，一般采取折衷原则（取平均值），但对于风险较大的领域，可以采取悲观原则（取最大值），一般不采取乐观原则（取最小值）。

现有控制评估（设计）

控制有效

- 当采取控制措施后，风险从不可接受（E、H、M）达到极小风险（N）时，可以认为控制有效。

控制基本有效

- 当采取控制措施后，风险从不可接受（E、H、M）达到低风险（L）时，可以认为控制基本有效。

控制不足

- 当采取控制措施后，风险水平虽有所降低，等级仍处于不可接受（E、H、M）时，可以认为控制不足，需要进一步采取控制措施。

控制过度

- 当采取控制措施后，风险水平能够从不可接受（E、H、M）达到基本可接受或可接受（L或N），但为此付出的控制的成本过高，适当减少控制时仍能使风险处于可接受状态，此时可以认为控制过度。

流程风险评估示例

区域：全国				产品/流程：单位定期存款										部门：总行				评估期：	
序号	流程阶段	风险点	事件类型	固有风险评估			可能性	后果	风险等级	现有控制		非正式	可能性	后果	风险等级	现有控制	备注		
				一级	二级	三级				正式	式								
单位定期存款1	I-单位定期存款阶段	未在我行开立结算账户的客户未提供完整、有效的账户资料及预留印鉴	7	7.4	7.4.4	1.3、2.1、2.2	3.75	2.25	中等风险	双人审核账户资料	业务督导检查、账户管理专项检查	2.25	1.75	低风险	控制基本有效				
单位定期存款2	I-单位定期存款阶段	未在我行开立结算账户的客户未提供完整、有效的账户资料、预留印鉴	2	2.3	2.3.3	1.3、2.1、2.2、2.6	2	3	低风险	双人审核账户资料	业务督导检查、账户管理专项检查	1.5	2.75	低风险	控制基本有效				
单位定期存款3	I-单位定期存款阶段	未审核出客户提供的有缺陷的支付凭证	7	7.1	7.1.1	0	2.25	1.75	低风险	双人审核支付凭证、事后监督抽查	业务督导检查	1.25	1.75	低风险	控制基本有效				
单位定期存款4	I-单位定期存款阶段	误为法律法规规定不得办理定期存款的客户办理定期存款	4	4.1	4.1.1	2.1、2.2、2.5	2	2.25	低风险	双人审核款项来源、事后监督抽查	业务督导检查	2.25		低风险	控制基本有效				
单位定期存款5	I-单位定期存款阶段	客户存入定期的资金为非同名账户转入	4	4.1	4.1.1	2.1、2.2、2.5	3	2.25	中等风险	双人审核款项来源、事后监督抽查	业务督导检查	1.75	2.25	低风险	控制基本有效				
单位定期存款6	I-单位定期存款阶段	中长期定期存款未超过计划部门审批	4	4.3	4.3.1	1.6	3	1	低风险	经办录入、主管授权、事后监督抽查	业务督导检查	2.75	1	低风险	控制基本有效				
单位定期存款7	I-单位定期存款阶段	录入不正确的金额、存期、账户名称	7	7.1	7.1.2	1.6、2.1、2.5	2	2.25	低风险	经办录入、主管授权、事后监督抽查	业务督导检查	1	2.25	低风险	控制基本有效				
单位定期存款8	II-部分提前支取、全部支取阶段	未审核出伪造的定期存款证实书	2	2.3	2.3.2	1.2、1.6、2.5	2	4	中等风险	双人审核定期存款证实书、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				
单位定期存款9	II-部分提前支取、全部支取阶段	未审核出定期存款证实书上的印章与预留银行印鉴不一致	2	2.3	2.3.2	1.2、1.6、2.5	2.25	3	中等风险	双人审核、印鉴、双人手工折角、事后监督抽查	业务督导检查	1.5	2.5	低风险	控制基本有效				
单位定期存款10	II-部分提前支取、全部支取阶段	支取后资金未按要求转入原转入账户或基本账户	4	4.1	4.1.1	2.1、2.2、2.5	2.75	2.75	中等风险	双人审核款项去向、事后监督抽查	业务督导检查	2.25	2.25	低风险	控制基本有效				
单位定期存款11	II-部分提前支取、全部支取阶段	部分提前支取时，系统操作录入错误的支取金额	7	7.1	7.1.2	1.6、2.1、2.5	2.5	1.75	低风险	经办录入、主管授权、事后监督抽查	业务督导检查	1.75	1.75	低风险	控制基本有效				
单位定期存款12	III-单位定期存款挂失销户阶段	经办人员办理虚假的开户撤销	1	1.3	1.3.1	1.6、2.1、2.2	2	3.25	中等风险	经办录入、主管授权、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				
单位定期存款13	IV-单位定期存款证实书更换阶段	未审核出伪造的定期存款证实书	2	2.3	2.3.9	1.2、1.6、2.5	2	4	中等风险	双人审核定期存款证实书、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				
单位定期存款14	IV-单位定期存款证实书更换阶段	经办人员办理虚假的证实书更换	1	1.3	1.3.1	1.6、2.1、2.2	2	3.25	中等风险	主管审核定期存款证实书、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				
单位定期存款15	V-单位定期存款开户证实书挂失阶段	未审核出客户提交的虚假挂失资料	2	2.3	2.3.9	1.2、1.6、2.5	2	4	中等风险	双人审核挂失资料、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				
单位定期存款16	VI-开户证实书挂失解除挂失阶段	未满足15个工作日办理解除挂失	2	2.3	2.3.9	1.2、1.6、2.5	2.5	1.25	低风险	双人审核解除挂失资料、行长审批、事后监督抽查	业务督导检查	1	1.25	低风险	控制基本有效				
单位定期存款17	VI-单位定期存款挂失解除挂失阶段	未审核出客户提交的虚假挂失资料	2	2.3	2.3.9	1.2、1.6、2.5	2	4	中等风险	双人审核挂失资料、事后监督抽查	业务督导检查	1	3	低风险	控制基本有效				

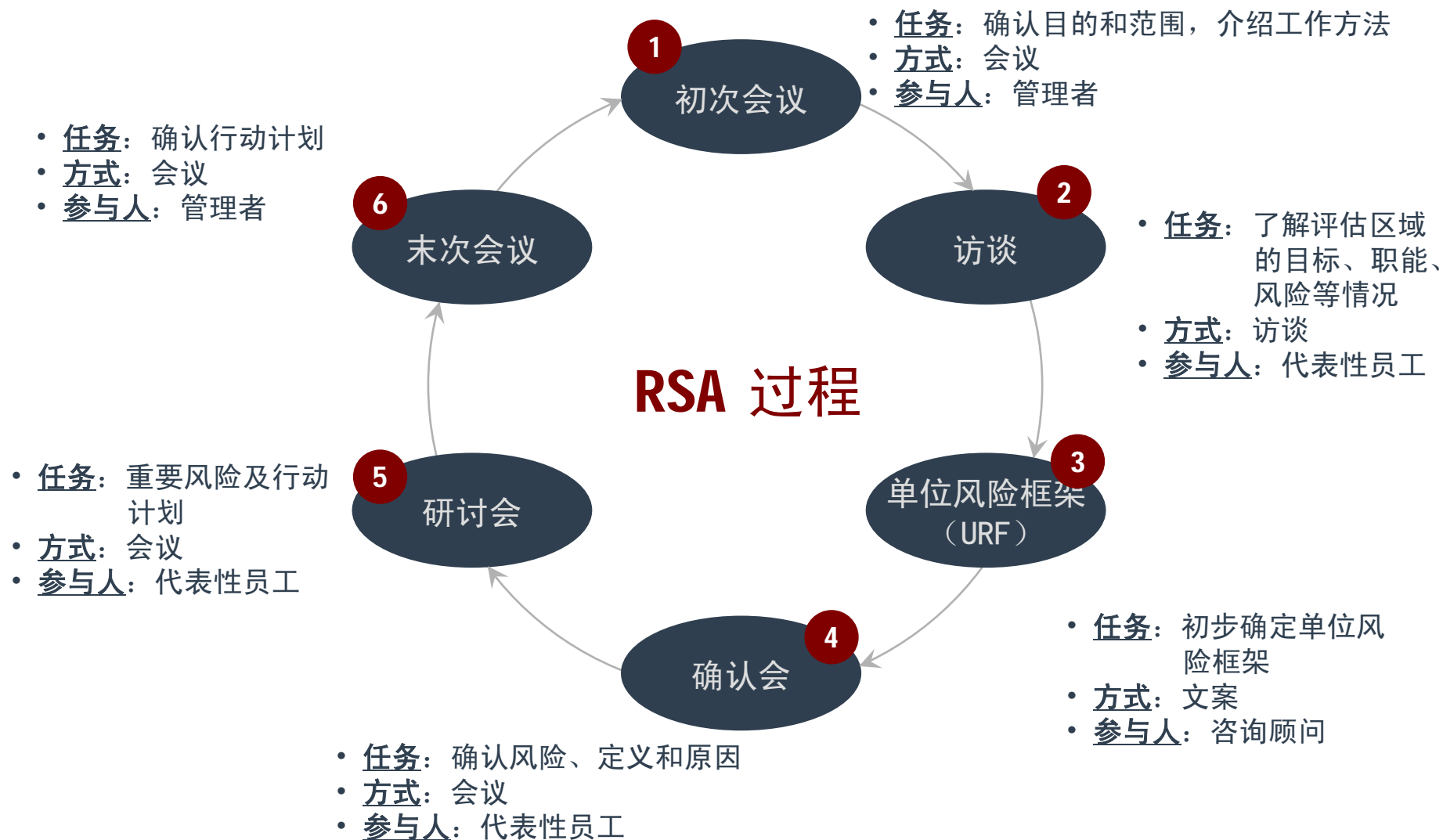
单元风险自我评估RSA

- RSA是一种规范的、结构化的操作风险评估方法，主要通过开放式地访谈和研讨会的方式进行，旨在发现重要的操作风险，确定风险的关注优先级，针对风险采取行动计划。可以针对组织的任何层次和区域展开，参与人为指定区域中管理者和有代表性的员工。



- Risk Framework /风险框架
- risks /风险
- processes affected /受影响的流程
- controls / 控制措施
- Risk Assessment Reports /风险评估报告
- cost of risk /风险成本
- Action Plans /行动计划

RSA过程



单元风险框架及重点风险评估

总目标:

- 确保的客户得到合规和高效的信贷产品。

分目标:

- 确保中国人民银行和中国银行业监督管理委员会和其他相关监管规章制度得到正确执行
- 确保行内相关规章制度得到有效执行
- 确保审批意见的落实
- 确保流程的合理性

流程/活动

- 向公司客户和中小企业客户提供资源，如贷款、存款和其他信贷产品
- 开发新客户
- 为现有客户提供全面的高质量帮助
- 起草贷款申请报告和信贷建议方案
- 判断借款人的信誉度
- 执行监督和贷后检查
- 当客户出现问题时作出反应（如违约可能性的问题）
- 当客户与银行其他部门联系时给予帮助
- 参与联动共同为其他客户提供服务
- 核对并处理数据输入/输出，向客户提交相关信贷文件
- 核对信贷文件和证书内容的完整性和准确性
- 提供信贷相关数据和绩效指标的标准报告和临时报告

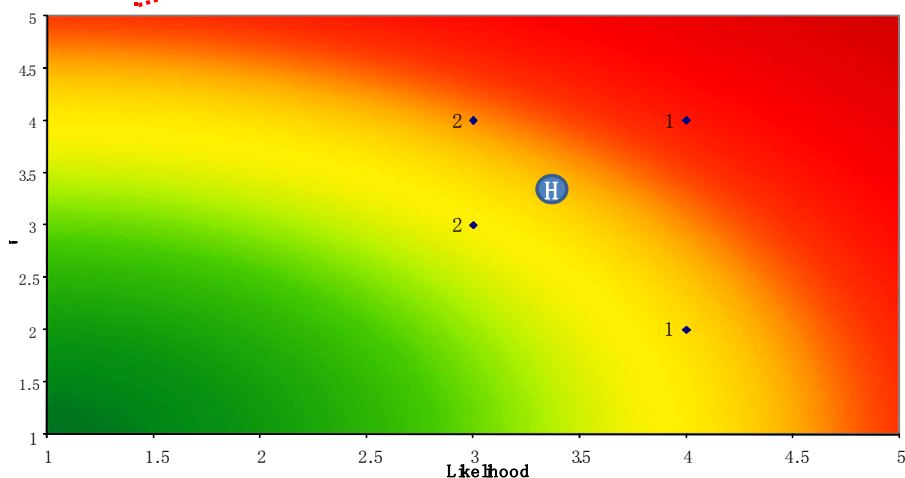
总目标:

- 风险
- 信贷调查报告没有遵从操作指南、规章或法律要求的风险
- 信贷调查报告质量低下的风险
- 未及时处理贷款和结算的风险
- 错误判断现有借款人和新借款人信誉度的风险
- 对违约客户或临近违约客户管理不当的风险
- 相关的市场信息不存在或不可用的风险
- 无法识别伪造资料的风险
- 授信审批意见的不清晰、不可操作、不及时的风险
- 员工不胜任其职责的风险
- 基层风险管理职能地位过低的风险
- IT系统支持不充分的风险

风险	风险	原因
H	■ 授信审批意见的不清晰、不可操作、不及时的风险 定义: 审批部门履职失败以及由于决策不清晰或不具体导致在最终执行时出现问题和偏差，以及未预留足够的操作时间的风险。	■ 授信审批部人员配备不足 ■ 未考虑决策的操作后果从而可能导致决策难以执行 ■ 客户管理和授信审批部之间未能充分沟通 ■ 授信审批人员觉得没有职责去考虑法律风险

风险H: 授信审批意见的不清晰，不可操作，不及时的风险

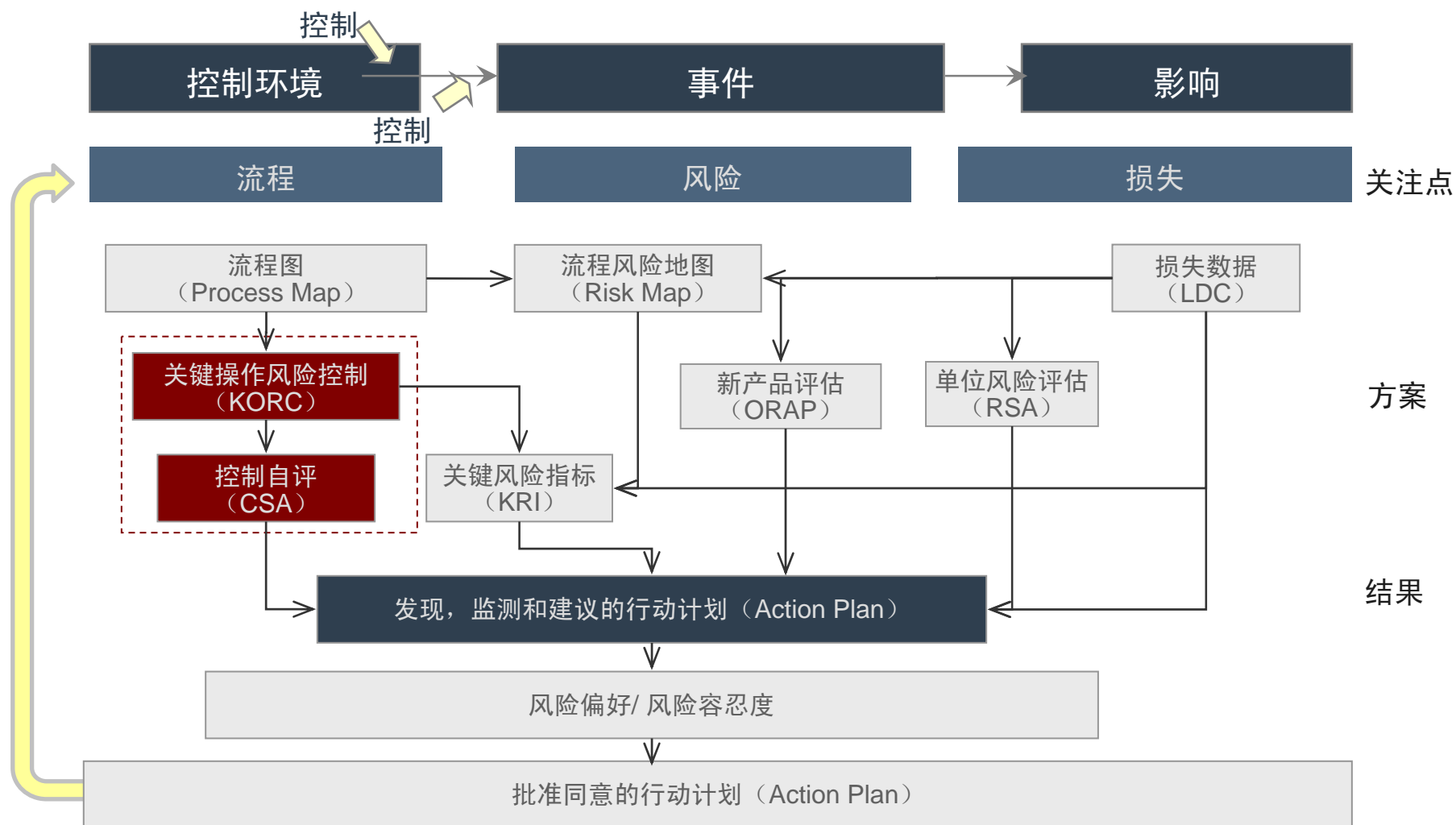
Individual voting scores-(Risk description to insert)



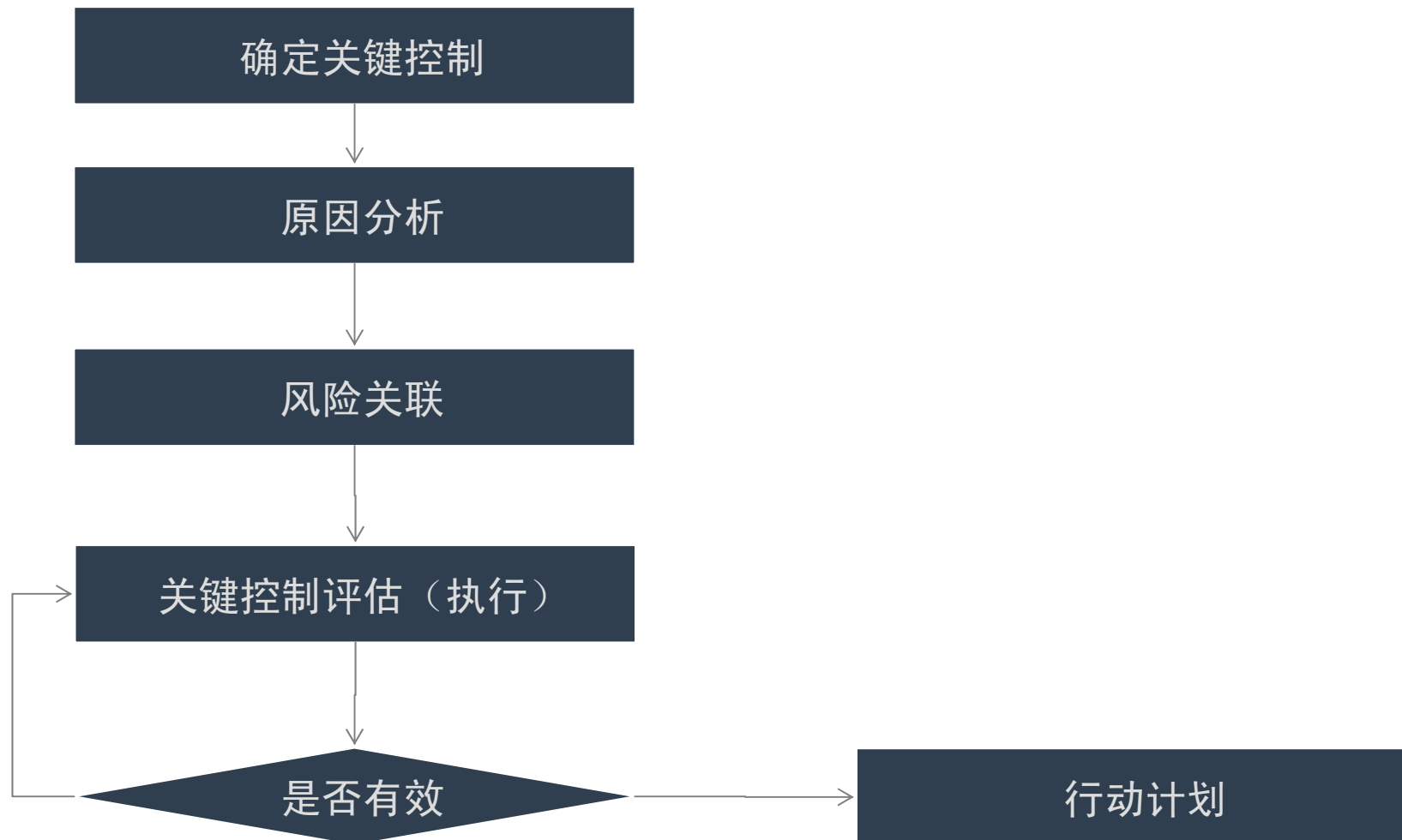
行动计划报告

行动序号	行动描述	行动目标	第三方参与	参与人员	计划开始日期	计划结束日期	状态
H1	起草建议书，概述通过使用一个结构性的要素清单来确定该应用哪些条件，进而使审批方法更加清晰	使审批更加透明化，处理流程更有效率。使用这样的结构性要素清单将清晰的显示出增加了哪些条件和为什么增加这些条件	授信审批部 (以收集信息为目的)				尚未开始 开始 完成 暂停 停止
H2	起草建议书，建立不同类别的条件，如强制性的条件，补充条件等。还可以对这些条件进行简单数值范围内分级。	减少非必要的条件，并限制执行意见的复杂性	授信审批部				
H3	与审批部门开会讨论在H1和H2项下制定的建议书，并制定关于H1和H2的联合建议书。（另见H4）	将建议书落实成文以便试行案例使用。（见H4）	授信审批部				
H4	与授信审批部就H3中可接受的建议进行有限制的试行案例达成一致	为简化的审批处理安排试行案例	授信审批部				
H5	计划并执行H4中达成一致的试行案例	调查H3中提出的建议能否应用于实际操作	授信审批部				
H6	起草关于风险经理如何参与信贷部门的流程，尤其是后续流程的建议书	确保后续流程得到适当的风险管理关注	风险管理部门				

操作风险管理工具——控制评估（KORC/CSA）



KORC与CSA流程



关键控制确定

关键控制指：

- 控制重要风险点的措施
- 同时控制多个风险点的措施

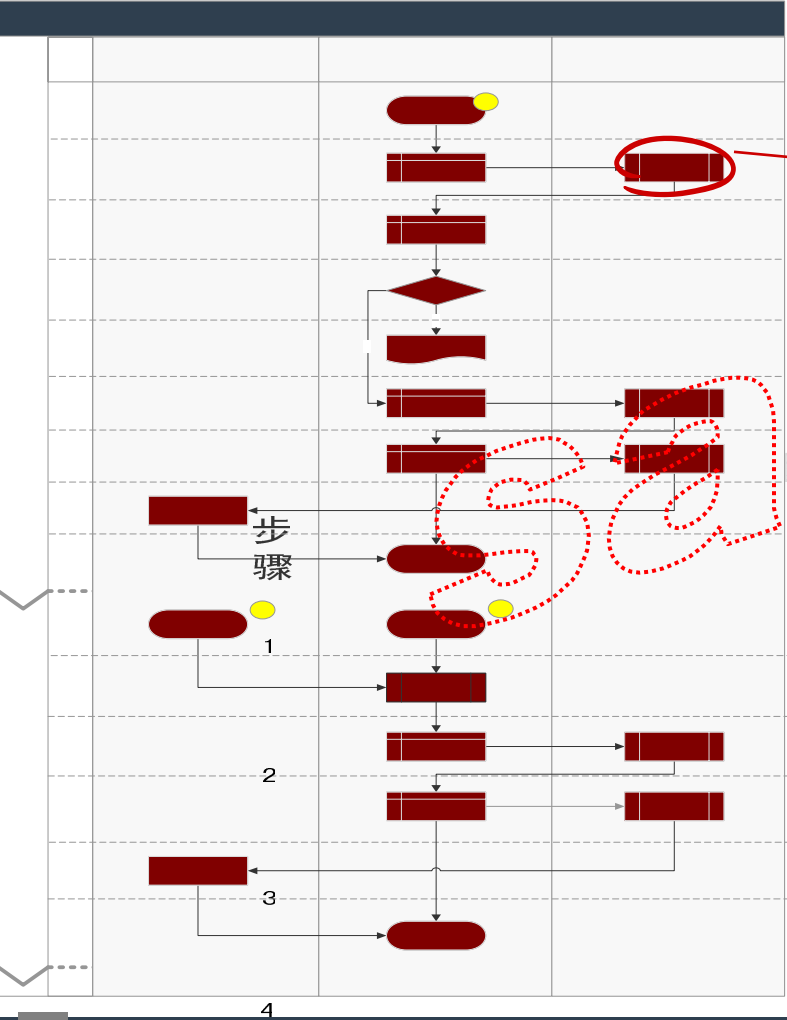
流程中可有多个关键控制

选择关键控制的标准

- 流程中的正式控制
- 可测量
- 控制重要风险点的控制措施（固有风险评估为中等风险以上）
- 控制低风险但经过评估后很重要的控制措施（固有风险若为低风险或极低风险，根据情况而定，如果经过评估认为该控制很重要，也可以作为关键控制）

对流程中关键操作风险控制（KORC）梳理——单位定期存款

KORC是确定流程中关键的控制，并持续进行日常评估监控CSA



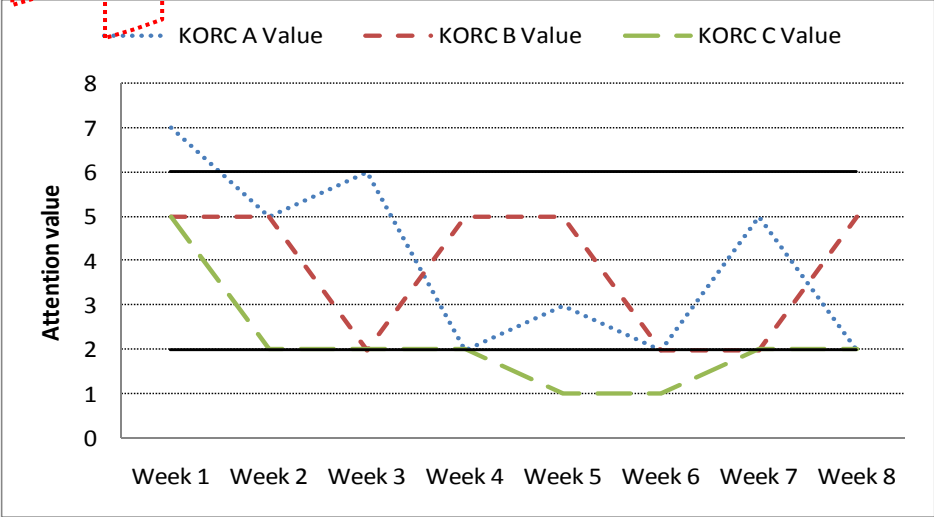
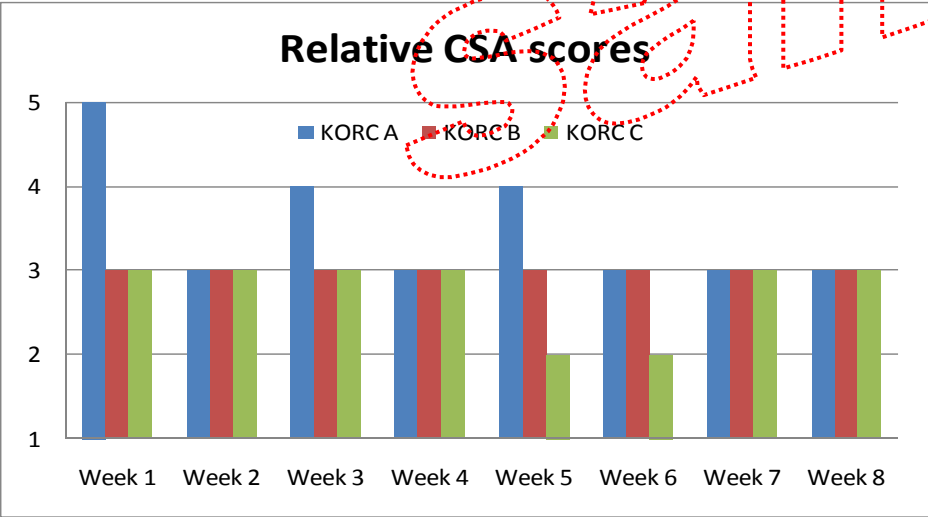
区域：全国		产品/流程：单位定期存款		部门：总行会计部		评估期：			
序号	流程阶段	关键控制	控制目标	原因类别		关联风险点	评估频率	评估人	备注
				一级	二级				
单位定期存款1	III-单位定期存款差错调整	主管对差错调整进行授权	确保差错调整真实	4	4.1	经办人员办理虚假的开户撤销	每周一次		
单位定期存款2	II-部分提前支取、全部支取阶段	双人审核定期存款支取款项去向	确保款项去向合规	4	4.6	支取后资金未按要求转入原转入账户或基本账户	每周一次		
单位定期存款3	I-单位定期存款阶段	双人审核账户资料、印鉴	确保客户提供的开户资料及预留印鉴完整、真实、有效	4	4.5	未在我行开立结算账户的客户未提供完整、有效的账户资料及预留印鉴	每周一次		

区域：全国		产品/流程：单位定期存款		报告期：	
序号	6 关键控制 Control	问题1 Question 1	问题2 Question 2	问题3 Question 3	备注
单位定期存款1	主管对单位定期存款差错调整进行授权				
单位定期存款2	双人审核定期存款支取款去向				
单位定期存款3	对于未在我行开立结算账户的客户，双人审核账户资料、印鉴				
部门： 是否需要		报告人：			

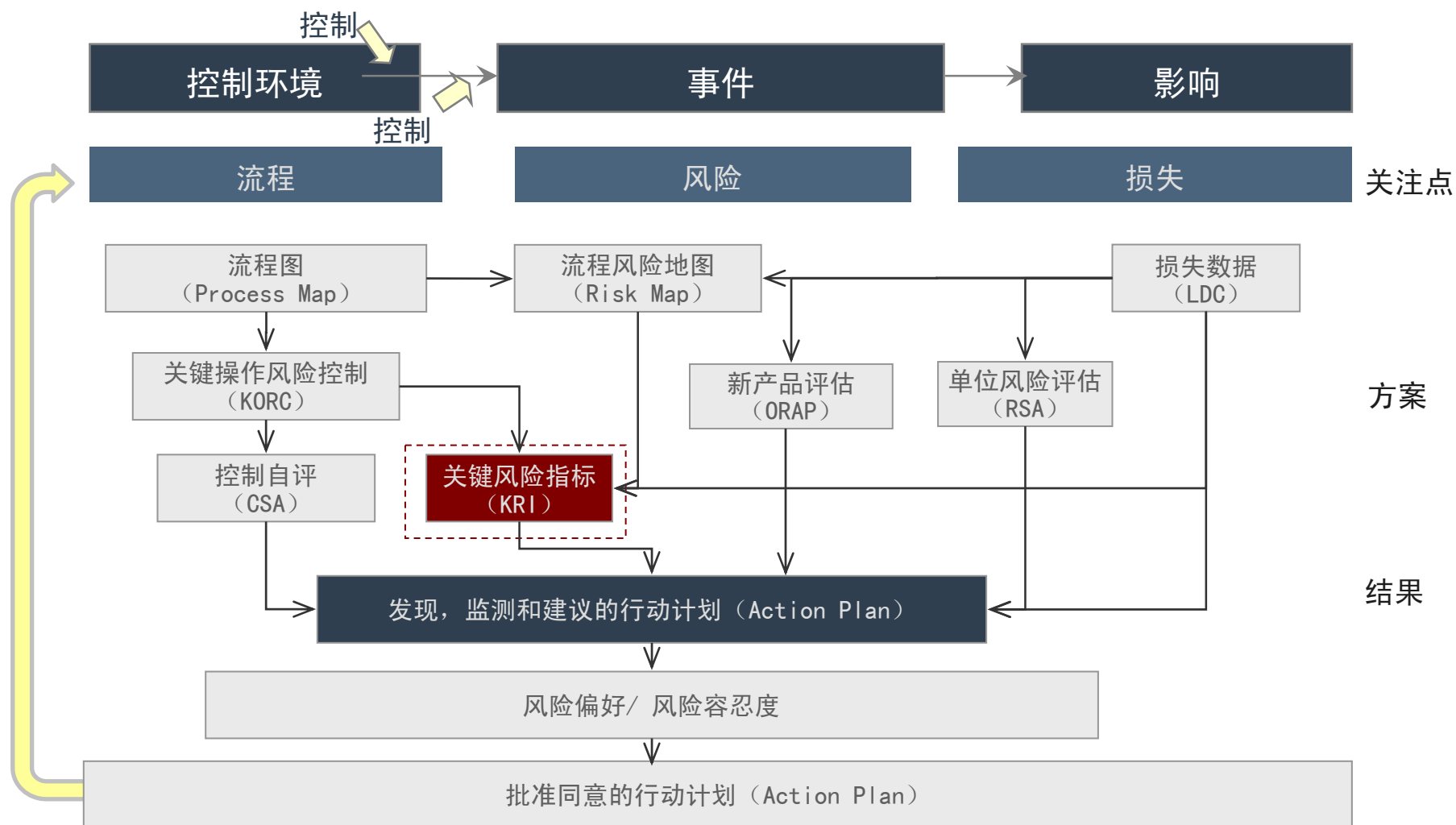
对关键操作风险控制点进行日常自我评估（CSA）

——单位定期存款

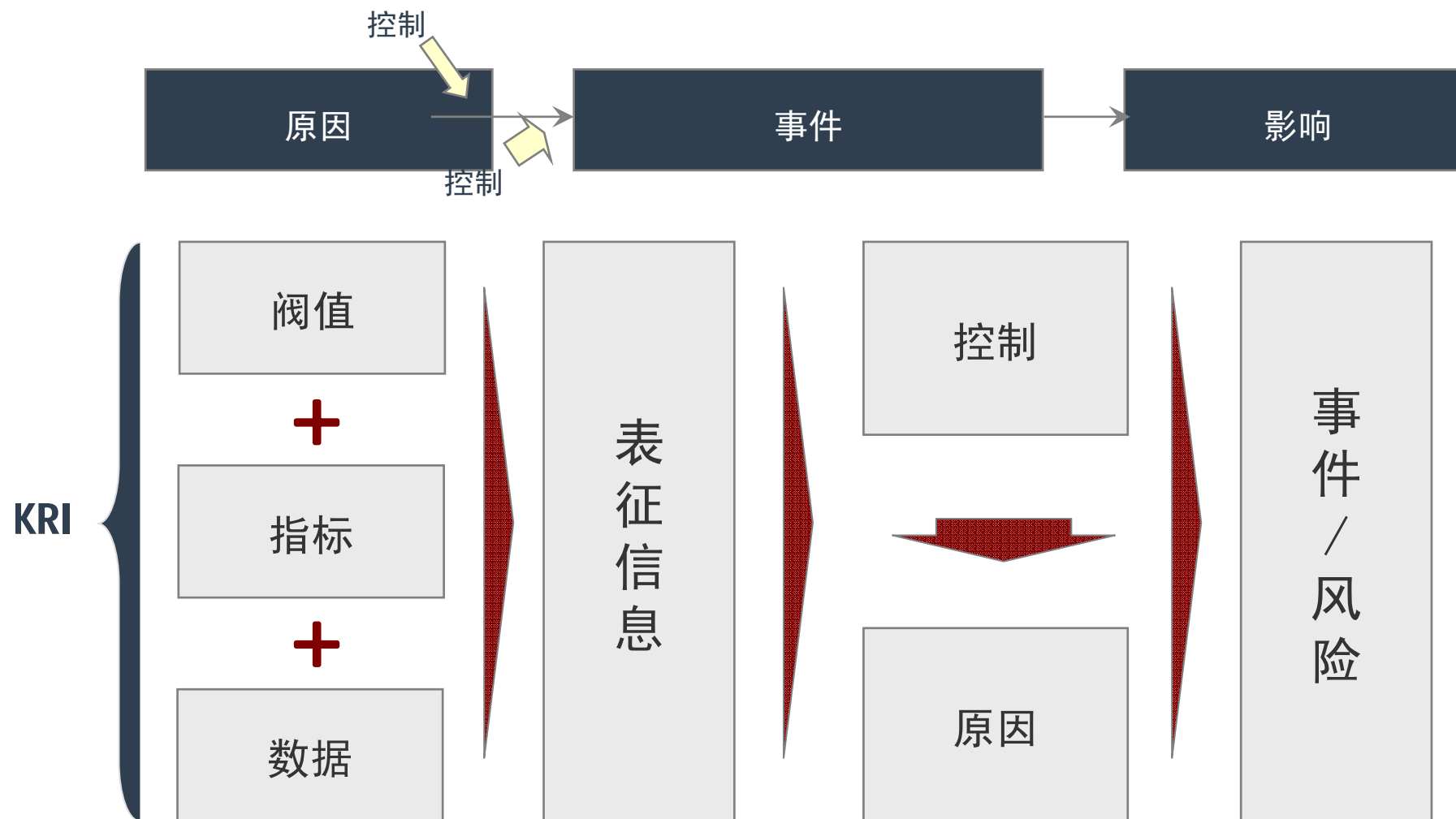
区域：全国		产品/流程：单位定期存款		报告期：	
序号	关键操作风险控制 KORC	问题1 Question 1	问题2 Question 2	问题3 Question 3	备注
单位定期存款1	主管对单位定期存款差错调整进行授权				
单位定期存款2	双人审核定期存款支取款项去向				
单位定期存款3	对于未在我行开立结算账户的客户，双人审核账户资料、印鉴				
部门：				报告人：	



操作风险管理工具——关键风险指标（KRI）

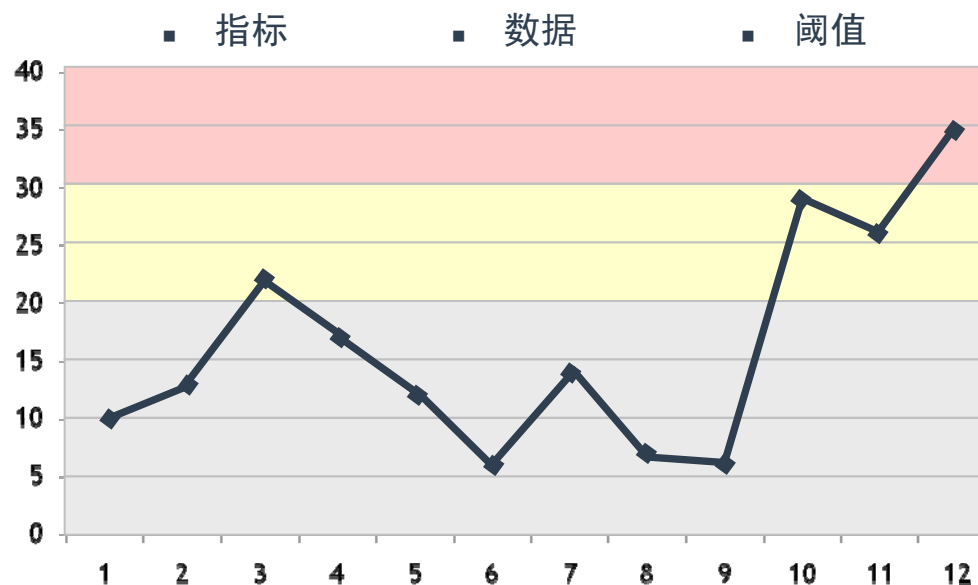


KRI思路



关键风险指标（KRI）定义

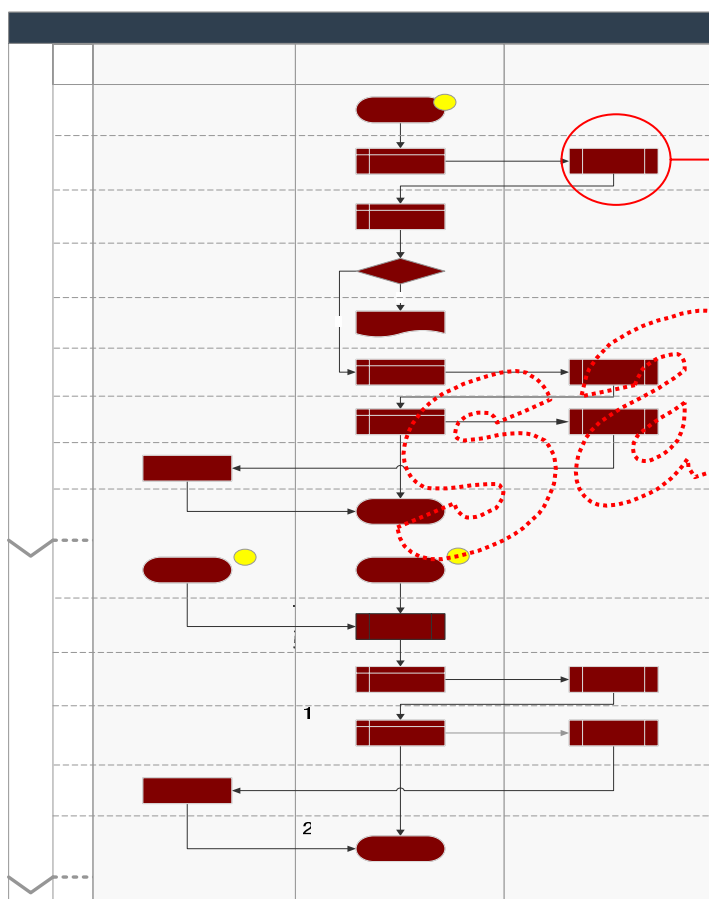
关键风险指标定义为“代表某一风险领域变化情况并可定期监控的统计指标”。关键风险指标可用于监测可能造成损失事件的各项风险及控制措施，并作为反映风险变化情况的早期预警指标，管理层可据此迅速采取措施。



- “红色”状态：
很可能发生损失，因此需要立即采取措施
- “黄色”状态：
损失的可能性增高，必须给予特别重视；同时在必要时必须采取措施
- “灰色”状态：
尚不需要采取特定的行动

关键风险指标（KRI）设计——单位定期存款为例

识别并确认流程中的关键风险指标（KRI），对关键风险指标进行持续监测，预警操作风险的变化趋势。



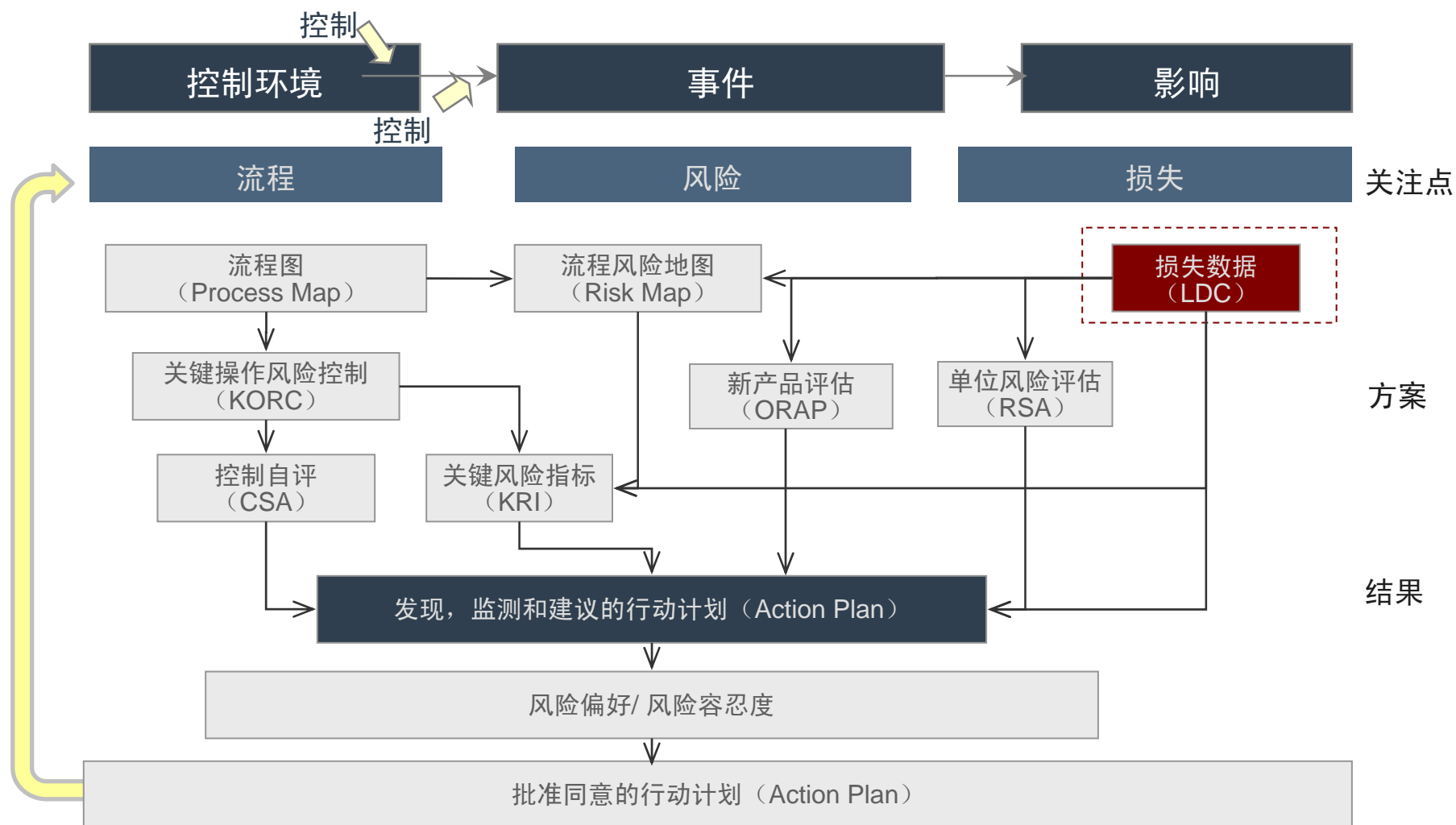
序号	产品	KRI名称	KRI描述	关联风险点	监测频次	数据来源
1	有价单证和重要空白凭证	内部作废凭证日结归档	内部使用的凭证（银承、银行汇票本票、印鉴卡、存款证实书、存单）作废数量	作废凭证被违规使用	每天一次	综合业务处理系统
2	有价单证和重要空白凭证	内部作废凭证占比	内部作废凭证占对应业务量的比率	作废凭证被违规使用	每天一次	综合业务处理系统
3	所有	机构业务量	每天每机构处理业务量	导致违规操作	每天一次	综合业务处理系统
4	所有	柜员业务量	每天每人处理业务量	导致违规操作	每天一次	综合业务处理系统
4	商业汇票	发现的问题票据的占比	发现的不合规票据和假票的数量占审核票据总数的比率	没有审核出不合规的票据或假票	每天一次	人工
6	商业汇票	空白银承票据领出后未使用的笔数	每天每机构的空白银承领出后，未使用，未在系统中作销号处理的笔数	空白汇票领用后未关注是否使用，造成空白汇票流出行外	每天一次	人工、综合业务处理系统
7	单位定期存款	定期存款差错调整笔数	统计每个网点每周处理的定期存款差错调整发生的笔数	经办人员办理虚假的开户撤销	每周一次	综合业务处理系统
8	所有	生成挂账单的笔数	每个网点每天生成挂账单的笔数	资金未按要求进行划转	每天一次	综合业务处理系统
9	所有	生成现金单的笔数	每个网点每天生成现金单的笔数	未按要求使用现金单	每天一次	综合业务处理系统
10	所有	非禁止手工记账的内部账户账务发生笔数	未作禁止手工记账标识的内部账户通过通用记账和挂销账系统进行账务处理的笔数	资金划转错误或挪用	每天一次	综合业务处理系统
11	所有	非禁止手工记账的内部账户的数量	未作禁止手工记账标识的内部账户的数量	资金划转错误或挪用	每天一次	综合业务处理系统
12	代发代扣	需核对的代发业务量	每天代发系统中导出无密钥代发的明细业务笔数	代发金额、账户录入错误	每天一次	综合业务处理系统
13	代发代扣	以挂账单、现金单形式进行代发的批次	每天从代发系统中导出以挂账单、现金单进行代发的批次	未收妥代发款时，串用其他客户资金进行代发	每天一次	综合业务处理系统
14	现金业务	现金收付差错量	每天每个柜员现金收付差错量	存现时柜员收款不入账	每天一次	综合业务处理系统、人工

打印

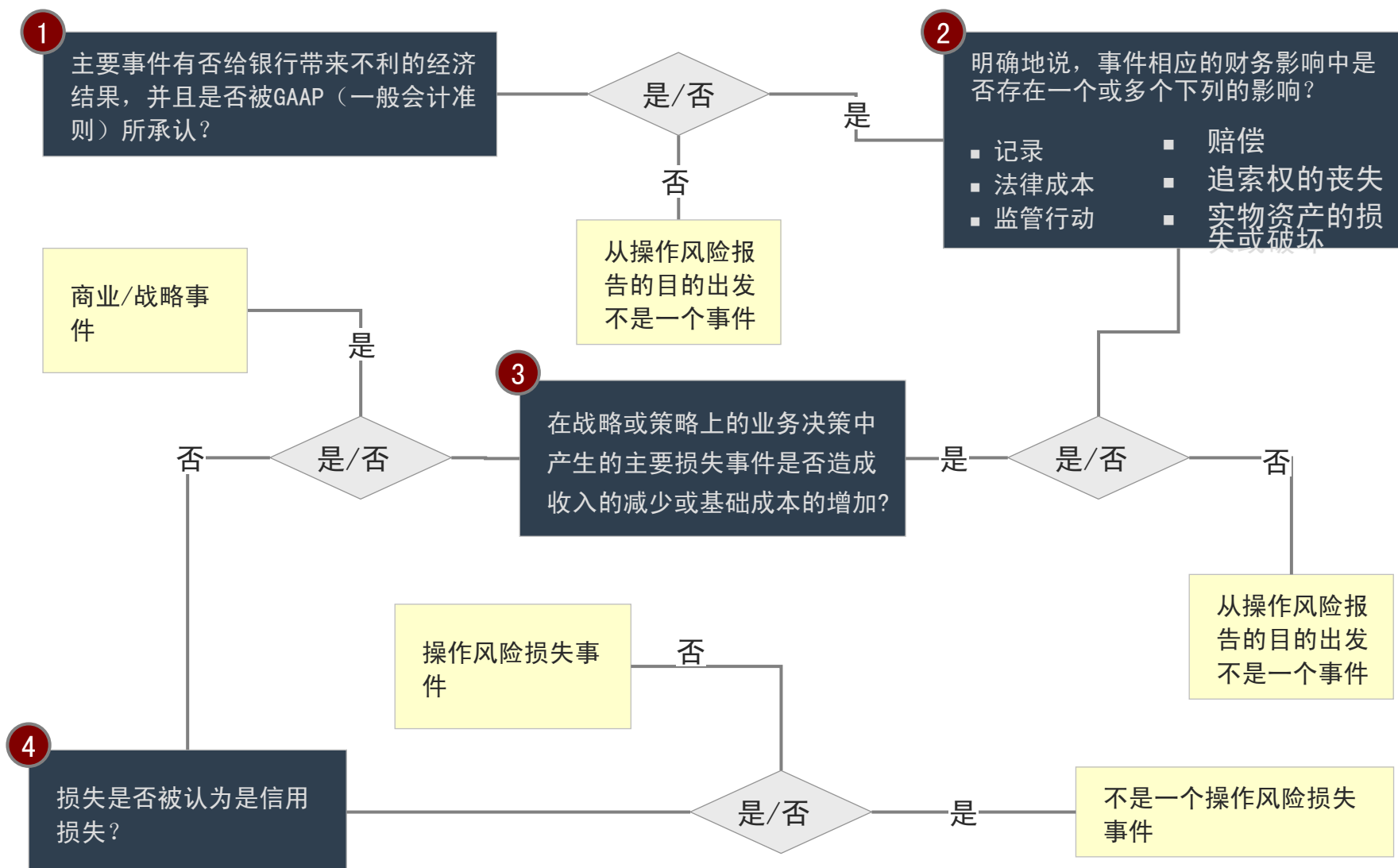
通用关键风险指标（KRI）示例

风险类别（1级）	KRI	阈值
内部欺诈	未经授权交易次数	
	高于市场的回报	
	谎报交易头寸	
外部欺诈	未经授权的信用卡交易	
就业制度和 workplaces 安全事件	员工流动率	
	病假	
	与员工诉讼/上访	
客户、产品和业务活动事件	客户发起的法律行动	
	客户投诉	
	监管当局对不适当做法的处罚	
实物资产的损坏	保险费	
信息科技系统事件	系统宕机时间	
	技术支持热线询问次数	
执行、交割和流程管理事件	失败的交易	
	结算差错	
	结算延迟	

操作风险管理工具——损失数据收集（LDC）



损失数据：何时将操作风险损失纳入LDC？



损失数据收集内容

第一部分 事件描述 事件描述 事件序号（唯一的） 事件类型（从中选择一种） 操作风险损失事件 近乎损失（没有导 信用损失的操作风 发生日期（当事件发生或 发现日期（当事件被初次 记账日期（当损失被初次 损失数据库登记日期 部门 识别部门 损失承受部门 区域 产品 识别人（姓名和邮箱等） 联系人（可以联系到的 息的人，姓名和邮箱） 简短描述（作为总结，与 细节描述域（详细具体的 客户/交易对手方（当有 账号（与G/L相联系的账 其他注解		第二部分 损失事件金额 币种（发生的损失事件的币种） 直接损失数额（1） 1. 法律成本 赔偿成本（2） 调查成本（3） 法律成本（4） 其他成本（5） 减去/负的：收 总额=（1+2+3+ 净额（总额 -		第三部分 补偿性措施 补偿类型：（从中选择一种） 保险补偿金额 其他补偿金额 保险支付日期 其他支付日期 注解域（自由格式的注解）		第四部分 行动计划： 行动序号 行动描述（确定采取哪种方法以避免类似损 失事件再次发生或限制它们的发生。如果没有 已确定的行动计划，详细描述接受该风险的 理由） 行动责任人	
		第五部分 分类 事件子类别 原因子类别 将事件、原因、影响按最低层级分类（ 对于事件分类，如果是多种事件，使用 基础事件；对于原因分类，使用根本原 因）。		第六部分 签字结束： 审批人（审批人的姓名和签字）			
		第七部分 损失事件状态： （只能由ORM调查者填写）： 新产生的（新事件） 开始（由ORM调查者评估新事件） 完成（由ORM调查者对事件的完成情况进行核查） 审批（事件发送给审批人审批） 驳回/拒绝（事件被审批人拒绝） 结束（事件通过审批并结束）					

损失数据收集表示例

一、基本情况											
事件名称											
二、事件描述											
事件描述											
三、影响分析											
四、损失金额											
币种	√	人民币		外币种类	汇率						
直接（原始）损失金额	人民币			万元							
成本	赔偿成本			万元							
	调查成本			万元							
	法律成本			万元							
	其他成本			万元							
收益	收益			万元							
损失总额	损失总额			万元							
损失补偿	保险理赔			万元	支付日期		年		月		日
	客户赔偿			万元	支付日期		年		月		日
	外包单位赔偿			万元	支付日期		年		月		日
	员工赔偿			万元	支付日期		年		月		日
	其他			万元	支付日期		年		月		日
损失净额				万元							
备注											
是否与市场风险相关		是	√	否	补充说明:						

操作风险管理系统建设策略

开发策略：自建OR外购

分别开发 OR 整合开发

我的工作台

内外规管理

合规计划

合规风险管理

合规性审核

合规检查

违规事件

配套机制

系统管理

帮助

退出登录

当前位置

外规管理

内规管理

近期监管提醒

目录管理

全文搜索

外规管理

3按照区域划

总营

天津

上海

深圳

济南

总行

2按照颁布日期划分

2009

2008

2007

2006

2005

2004

2003

2002

2001

2000

2010

1按照外规来源划分

法律

市场准入监管

文件维护

文件解读

已审核

待审核

已退回

已废止

查询条件

标题

生效时间从

关键字

发文单位

到

查询

重置

新建

	标题	文号	发文单位	生效日期	版本	查看
<input type="checkbox"/>	商业银行设立同城营业网点管理办法	令（2002）第3号	中国人民银行	2002-02-10	1.0	
<input type="checkbox"/>	股份制商业银行公司治理指引	003	中国人民银行	2002-06-04	1.0	
<input type="checkbox"/>	商业银行市场风险管理指引	令（2004）第10号	中国银行业监督...	2005-03-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	金融机构反洗钱规定	令[2006]第1号	中国人民银行	2007-01-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	有价单证及重要空白凭证管理办法	（1997）163号	银监会	1997-06-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	商业银行内部控制指引	005	中国人民银行	2002-09-07	1.0	
<input type="checkbox"/>	商业银行资本充足率管理办法	令[2004]第2号	银监会	2004-03-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	防范和处置金融机构支付风险暂行办法	（1998）49号	中国人民银行	1998-03-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	储蓄管理条例	006	国务院	1993-03-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	贷款通则	007	中国人民银行	1996-08-01	1.0	
<input type="checkbox"/>	银行间债券回购业务暂行规定	009	中国人民银行	1997-06-05	1.0	
<input type="checkbox"/>	中国银行业监督管理委员会法律工作规定	010	国务院	2006-02-01	1.0	

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... 27

第1页/共27页

1

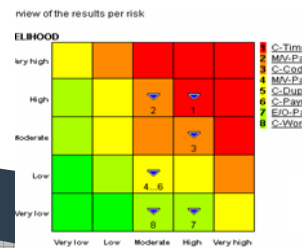
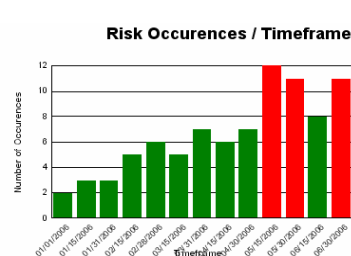
转到

操作风险管理系统

CSA



KRI



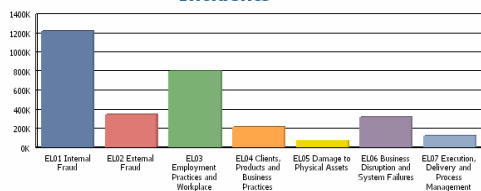
RSA

Present 现在



Past 过去

Incidents



LDC



Future 未来

SA



VaR



操作风险管理系统

操作风险管理系统

系统管理

操作风险

退出系统

工作台

操作风险点数据库

操作风险识别评估

指标监测

损失数据收集

操作风险报告

统计分析

当前位置：合规风险->操作风险点数据库

当前用户:胡欢欢 2011年10月28日 2:35:16 PM 星期五

2010年

2011年

2012年

2013年

2014年

2015年

2016年

2017年

2018年

2019年

2020年

按风险的规属信息筛选

按风险的事件类型、原因、影响筛选

按风险的评估信息筛选

按风险的控制信息筛选

查询

重置

查看

导出

导出

选择	评估日期	产品线	机构	活动体系框...	流程名称	流程阶段	流程环节	风险点	事件类型			
									第一级	第二级	第三级	第一级

1

第 1 页 / 共 1 页 / 共 0 条记录

1

转到

COPYRIGHT (C) 2003-2011 INNOFI ALL RIGHTS RESERVED

以任务的形式发起操作风险识别评估

任务信息

任务名称2011年度操作风险识别评估项目

主责部门风险管理部

预计开始日期2011-10-28

预计结束日期2011-11-04

备注

签收

转发

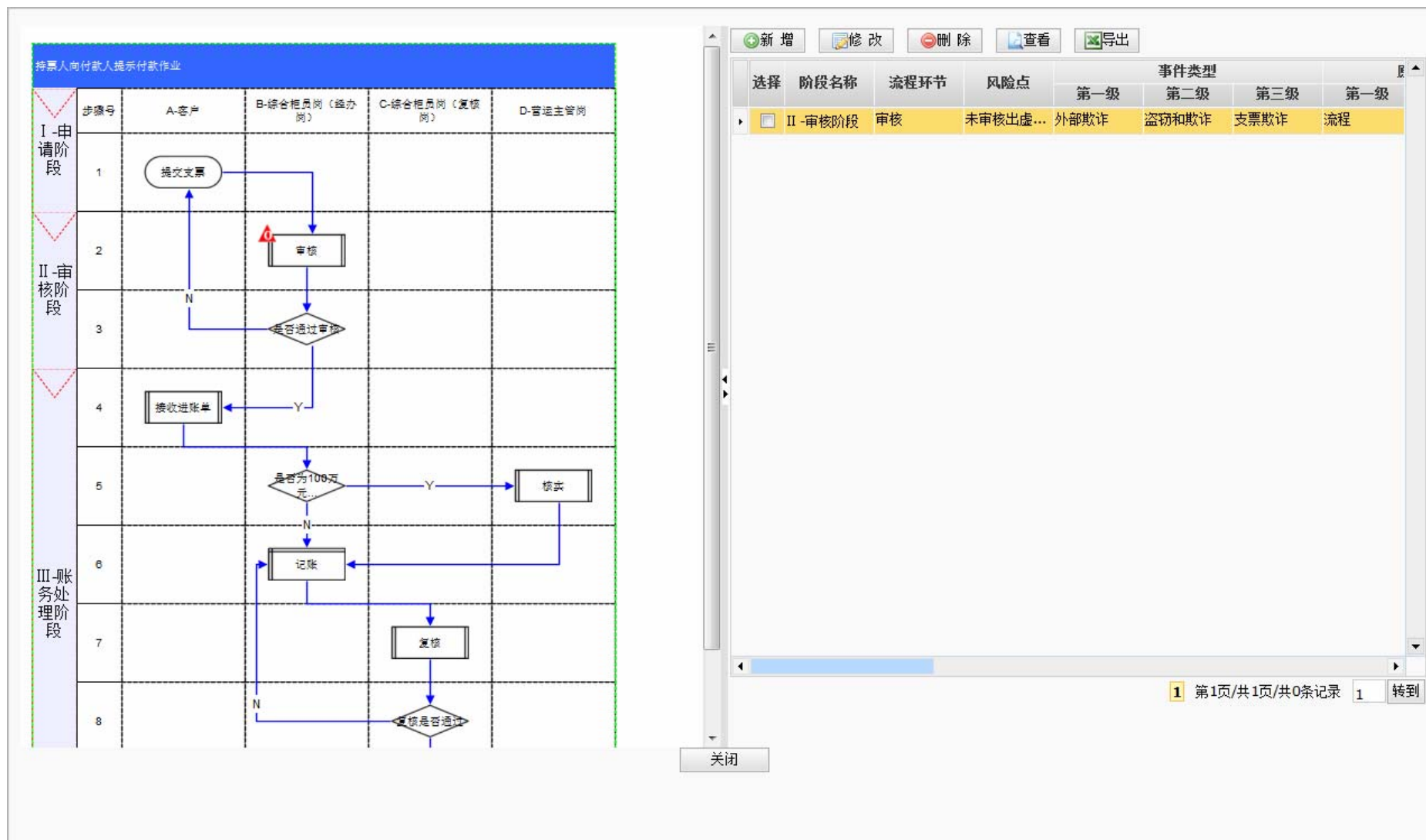
选择	流程名称	发文机构	评估机构	签收状态
<input type="checkbox"/>	重新识别客户身份信息作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	城市商业银行汇票逾期付款作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	持票人委托开户行收款作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	持票人向付款人提示付款作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	普通贷记/定期贷记来账柜面作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	联网核查系统柜面	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	现金整点作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	定期贷记/定期借记往账柜面作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	实时贷记来账柜面作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	普通借记/定期借记来账柜面作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	实时借记来账柜面作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	城市商业银行汇票签发作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	客户或账户风险等级适时调整工作	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	客户或账户风险等级定期审核工作	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	现金支票取款作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	城市商业银行汇票兑付作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	城市商业银行汇票未用退回作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	开户业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	代理业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	个人票据业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	个人现钞兑换业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	境外汇出资金业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	接收境外汇入款业务客户身份识别作业	会计结算部	风险管理部	未签收
<input type="checkbox"/>	转账城市商业银行汇票挂失作业	会计结算部	风险管理部	未签收

风险识别评估

提交

关闭

基于流程的RCSA，对流程进行操作风险点标注



RCSA表单

风险识别评估

* 风险描述

未审核出虚假支票或印鉴

* 事件类型（第一级）

外部欺诈

* 原因分类（第一级）

流程

* 影响分类（直接影响）

补偿金

* 固有风险评估（可能性）

不大可能

* （第二级）

盗窃和欺诈

* （第二级）

没有有效遵守内部程序/内

（间接影响）

其他影响

* （影响）

中等

（第三级）

支票欺诈

（风险等级）

中等风险

现有控制

（增加）

（删除）

* 控制描述	控制类型	控制方式
大额电话确认	流程外	人工控制
银企对账	流程内	系统控制
验印系统核验印	流程内	系统控制
双人审核票据	流程内	人工控制
主管审核签章	流程内	人工控制

剩余风险评估（可能性）

不大可能

（影响）

很小

（风险等级）

低风险

关键控制

（增加）

（删除）

* 关键控制	控制目标	控制岗位
双人审核票据	确保客户支票真实合规	复核岗
主管审核签章	确保客户支票真实合规	营运主管

形成操作风险点数据库

2010年

2011年

2012年

2013年

2014年

2015年

2016年

2017年

2018年

2019年

2020年

按风险的归属信息筛选

按风险的事件类型、原因、影响筛选

按风险的评估信息筛选

按风险的控制信息筛选

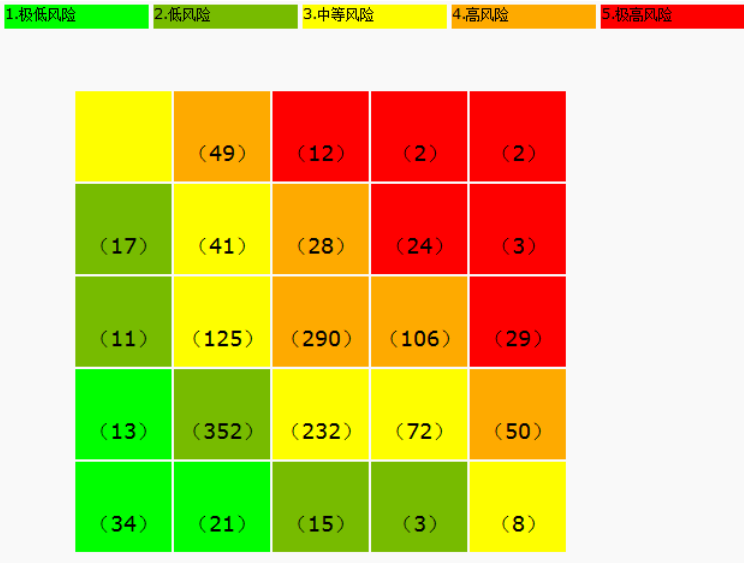
查询重置查看导出

选择	评估日期	产品线	机构	活动体系...	流程名称	流程阶段	流程环节	风险点	事件类型				原
									第一级	第二级	第三级	第一级	
<input checked="" type="checkbox"/>	2011-05-23	企划部	对外新闻发布	对外新闻发...	I-统一口径	统一口径	泄露我行机...	客户、产品...	适当性,损...	泄露私密	信息		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	安全保卫部	安全监控作...	安全监控作...	II-使用、维...	检查、维护	检查不尽责...	外部欺诈	盗窃和欺...	盗窃/抢劫	流程		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	保证担保流...	保证担保流...	I-审核调查	受理申请	个人保证人...	外部欺诈	盗窃和欺...	伪造	信息		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	网上银行	个人网上银...	I-变更受理	变更申请	客户在申请...	外部欺诈	盗窃和欺...	伪造	组织		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	网上银行	个人网上银...	III-复核变更	变更	业务办理人...	执行、交割...	交易认定,...	数据录入、...	组织		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	安全保卫部	晚接款押运...	晚接款押运...	III-库款入	钱箱核对	偷窃、贪污	内部欺诈	盗窃和欺...	盗窃/勒索/...	流程		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	承兑汇票(融...	银行承兑汇...	II-审批	在信贷系统...	基本信息、...	内部欺诈	盗窃和欺...	欺诈/信贷欺...	流程		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	承兑汇票(融...	银行承兑汇...	II-审批	在信贷系统...	基本信息、...	内部欺诈	盗窃和欺...	欺诈/信贷欺...	流程		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	运营管理部	委托贷款及...	委托贷款及...	I-受理	开户	伪造-客户提...	外部欺诈	盗窃和欺...	伪造	信息		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	承兑汇票(融...	银行承兑汇...	II-审批	在信贷系统...	基本信息、...	内部欺诈	盗窃和欺...	欺诈/信贷欺...	流程		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	运营管理部	同城票据交换	同城提出票...	I-1客户申...	审核客户凭...	审核不严、...	外部欺诈	盗窃和欺...	伪造	组织		
<input type="checkbox"/>	2011-05-23	市场管理部	网上银行	个人网上银...	II-开户	业务新开	错误录入客...	内部欺诈	未经授权、...	交易不报账...	组织		

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... 57 第1页/共57页/共1696条记录 转到

COPYRIGHT (C) 2003-2011 Tailong ALL RIGHTS RESERVED

北京正信嘉华管理顾问有限公司



指标监测

操作风险管理系统

系统管理

操作风险

退出系统

工作台

操作风险点数据库

操作风险识别评估

指标监测

损失数据收集

操作风险报告

统计分析

当前位置: 合规风险->指标监测->指标监测

当前用户:胡欢欢 2011年10月28日 2:26:55 PM 星期五

查询条件

指标名称

产品线

责任部门

监测频率

查询

重置

指标编号	指标名称	责任部门	产品线	*最小值	*阈值1	*阈值2	*最大值	指标单位	*监测频率	操作
201	统计分行开户审核的数量	风险管理部	个人结算业务	0.00	2,000.00	4,000.00	5,000.00	笔/每日	每日	录入KRI值
202	统计分行印鉴变更审核的数量	风险管理部	个人结算业务	0.00	2,000.00	3,000.00	5,000.00	个	每日	录入KRI值

1

第1页/共1页/共2条记录

1

转到

COPYRIGHT (C) 2003-2011 INNOFI ALL RIGHTS RESERVED

指标配置页面和仪表盘

指标配置

指标名称

指标描述

*最小值

*阈值1

*阈值2

*最大值

*指标单位

*监测频率

数据来源

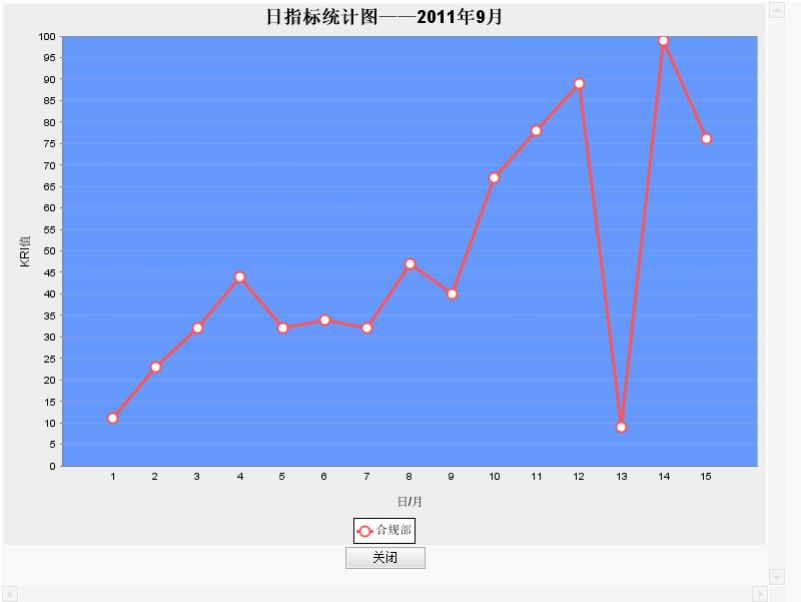
备注

产品线

责任部门

保存

取消



操作风险损失数据收集

项目

报告类别

报告时间

一、基本情况

损失事件编号

20111028143436

同一损失事件编号

事件名称

受影响产品线

所处业务/管理流程阶段

无法归入说明

事件类型（第一级）

（第二级）

（第三级）

事件损失性质

事件状态

二、事件描述

事件描述

事件发生日

事件发生机构

客户/交易对手

账号

经办人

负责人

主管单位

接收单位

事件发现日期

事件发现方式

识别人

损失确认入账日期

损失承担主体

承担金额

事件登记到损失数据库日期

批准人

事件登记单位

事件原因（第一级）

事件原因（第二级）

已采取措施

是否为重大操作风险事件

补充说明

是否与信用风险相关

补充说明

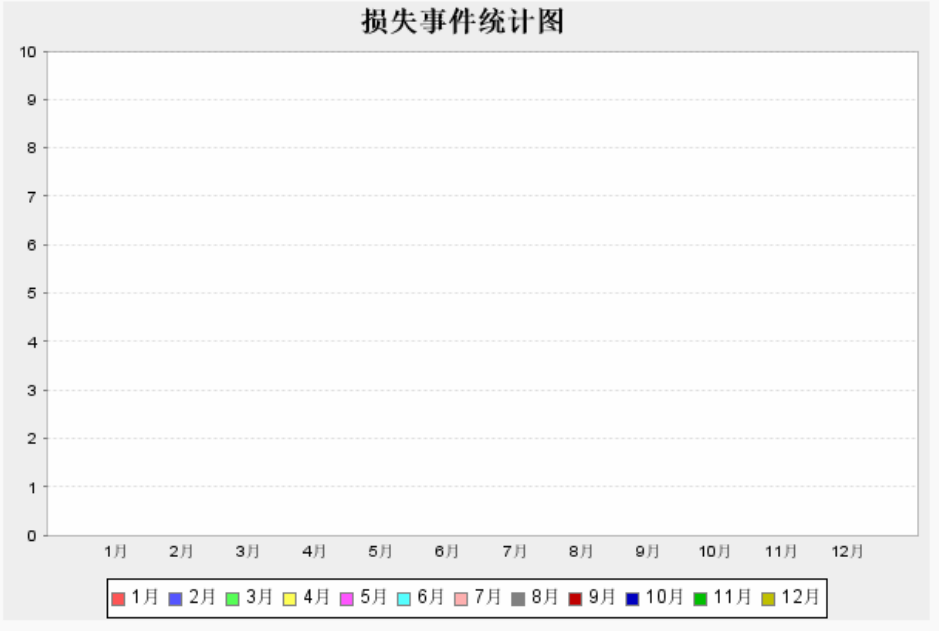
是否与市场风险相关

补充说明

三、影响分析

直接损失

间接损失



读出系统数据生成操作风险报告

风险报告基本信息

报告名称

统计开始日期

操作风险状况概述

报告类型

统计结束日期

当前操作风险可接受程度

读取风险事件列表

事件名称	事件发生机构	发生时间	事件类型（一级）	事件类型（二级）	事件类型（三级）
------	--------	------	----------	----------	----------

读取操作风险点清单

流程名称	环节名称	风险点	（风险等级）
------	------	-----	--------

应对策略或具体处置措施

加强操作风险管理的建议

操作风险按等级、事件类型和影响的分布

产品	极小风险		低风险		中等风险		高风险		极高风险		风险点总数
	固有	剩余	固有	剩余	固有	剩余	固有	剩余	固有	剩余	
▶ 公司金融	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	2
▶ 交易和销售	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 零售银行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 商业银行	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 支付和结算	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
▶ 代理服务	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 资产管理	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 零售经纪	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 其他业务	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	2

产品	事件类型							
	执行、交割和流程管...	就业制度和 workplace 安全...	内部欺诈	外部欺诈	客户、产品和业务活...	实物资产的损坏	IT系统事件	
▶ 公司金融	0	0	2	0	0	0	0	
▶ 交易和销售	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 零售银行	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 商业银行	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 支付和结算	0	0	0	0	0	0	1	
▶ 代理服务	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 资产管理	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 零售经纪	0	0	0	0	0	0	0	
▶ 其他业务	0	0	2	0	0	0	0	

产品	直接影响									间接影响					
	补偿金	法律成本	罚金	实物资产的...	追索失败	销账及其他...	获益	其他		名誉损失	监管行动	时间差异	弃置营收	额外的工作...	其他影响
▶ 公司金融	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 交易和销售	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 零售银行	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 商业银行	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 支付和结算	0	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0
▶ 代理服务	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 资产管理	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 零售经纪	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
▶ 其他业务	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0

操作风险管理面临的主要挑战

如何看待操作风险

如何培育操作风险管理文化

如何加强操作风险治理，明确操作风险管理职责

如何增强操作风险管理工具的有效性

如何在合理成本下计量操作风险

欢迎进一步交流

中国 北京金融街15号 鑫茂大厦 F404
邮编: 100033

F404 Xinmao Tower No.15 , Financial Street,
Beijing China
Postal Code: 10033

Tel: 010 —66553373 Fax: 66553393
[http//: www.innofi.com.cn](http://www.innofi.com.cn)

