|  |
| --- |
|  |
| |  | | --- | | 招商银行新巴塞尔资本协议操作风险管理建设 | |
| |  | | --- | |  | |
| 全球性金融危机主要暴露了公开市场交易和银行业整体监管的缺失，也进一步凸现了银行自身进行全面风险管理的重要和紧迫。作为国际公认的全面风险管理框架和普适标准，巴塞尔委员会《新资本协议》建立了一套完整的包含治理结构、政策、制度、流程、技术和资本计量在内的风险管理新范式，不仅代表了当今世界银行业风险管理的最佳实践，也标志着未来银行业风险管理的主流方向和趋势。银行业实施《新资本协议》，形式上是一种合规要求，其实质是从过去单纯依靠资本抵御风险转变为依靠全面的风险管理体系抵御风险，是风险管理思想和体制的重大变革。中国政府亦积极响应，并于２００９年３月１３日，成为国际清算银行巴塞尔银行监管委员会的正式成员国。        招商银行通过近年来的出色经营，不仅成为中国股份制银行的典范和标杆，在亚太地区乃至在世界范围内也享有良好的声誉，在风险管理方面代表了中国银行业的较高水平。招商银行作为中国第一批9家实施新资本协议的银行，按照中国银监会的要求和为实现“力创股市蓝筹、打造百年招银”的战略目标，全面启动了《新资本协议》实施工作，并承诺在2010年达到新资本协议的要求。        操作风险管理是招商银行实施《新资本协议》第一支柱达标的重要内容，为建立既达到国际先进银行水平又符合本行实际的操作风险管理体系，招商银行从国际众多知名咨询机构中，选择聘请了既具有丰富的国际银行风险管理咨询经验，又能够洞悉中国银行业风险管理实情的正信嘉华公司担纲咨询指导。        正信嘉华按照巴塞尔委员会《新资本协议》、《操作风险管理和监管稳健原则》，以及中国银监会《商业银行操作风险管理指引》等监管要求，结合国际先进银行操作风险管理的实践和招商银行实际，帮助招商银行建立操作风险偏好、治理架构和政策程序，导入操作风险与控制自我评估（RCSA）、关键风险指标（KRI）、损失数据库收集（LDC）三大工具，建立业务持续性计划（BCP），开发操作风险管理IT系统，协助开展操作风险资本计量，建立覆盖全行各条线、各分行的操作风险管理体系，确保在2010年达到操作风险管理标准法（TSA）。        此项目的实施，将使招商银行操作风险管理体系、业务流程、IT系统及风险管理文化真正整合在一起，促使其降低操作风险敞口，促进业务稳健开展和发展战略的实现，为招商银行股东和其他利益相关方带来最优回报。        招商银行巴塞尔新资本协议操作风险管理项目的成功实施，将使招商银行操作风险管理在中国银行业处于领先水平。正信嘉华通过此项目将在中国银行业巴塞尔新资本协议实施咨询领域继续保持领先优势。 |

中国投资有限责任公司全面内部控制体系建设

经中国国务院批准，中国投资有限责任公司于2007年9月29日成立，注册资本2000亿美元，中央汇金投资有限公司作为其全资子公司同时并入中投。代表着中国国家信誉的中投公司将采取市场化运作的方式，通过外汇资金投资管理，实现国家资本保值增值。中投公司目前是全球最大的国家主权财富基金。

2008年初， 根据业务发展需要，为建立和健全公司内部控制，防范操作风险，确保安全稳健运行，中投公司执行委员会作出了进行内部控制体系建设的重大决定，并决定聘请正信嘉华公司提供咨询。

中投公司内控建设分为三个阶段。第一阶段，按照楼继伟董事长提出的：“突出重点，急用先行”的原则 ，正信嘉华梳理了中投公司股权投资、固定收益投资、另类资产投资三大类业务和主要业务模式的基本流程，制定了《中投公司投资业务基本流程控制暂行规定》，同时对中投公司境内外特殊项目决策程序进行了规定。

第二阶段，选择了股权投资部进行内控建设试点，对股权委托投资、集中持股投资、IPO投资和公开市场投资进行了详细的梳理，制定了相关股权投资业务内控制度文件。中投公司执行委员会对试点成果进行了严谨、细致的评估和评价，认为内控体系文件“表述准确、结构清晰、务实有效”，并决定在中投公司其他12个部门和汇金公司的3个部门进行全面实施。

第三阶段为全面内控建设。正信嘉华借鉴国际同类金融机构运营模式，针对中投公司的发展战略、业务类别、风险偏好和内控要求，帮助其从公司整体层面、业务层面和信息安全等方面展开内控建设。制定了《中国投资有限责任公司内控体系框架》，涵盖了所有业务、机构和人员。

通过内控建设，中投公司构建了“职责清晰、流程优化、控制有效、持续改进”的内控体系，形成事前预防、事中控制、事后监督纠正的动态过程和机制，为实现前中后台业务和管理的分离，以及内控管理IT系统的建设奠定了基础。

2008年6月，中投公司就内控建设工作情况上报中国国务院温家宝总理，王岐山副总理。后国务院办公厅将此件分送中共中央政治局各常委。

内控建设项目完成后，2008年10月，正信嘉华又协助中投公司进行了第一次操作风险评估，在《中国投资有限责任公司操作风险与控制自我评估报告》中，正信嘉华对中投公司固有风险和剩余风险的等级分布和类型分布进行了对比，并筛选和汇集了需要从公司层面上重点关注的风险。

|  |
| --- |
|  |
| |  | | --- | | 中国建设银行风险管理平台工程 | |
| |  | | --- | |  | |
| 中国建设银行风险管理平台工程是中国建设银行股改上市两大风险管理工程之一（另一工程是IRB内部评级工程），目的是按照制度化、规范化、精细化的要求，全面加强基础管理和内控建设，建立全面、规范、有效的内部控制体系，建立风险管理的长效机制，为全面风险管理奠定基础，并为实施巴塞尔新资本协议创造条件。          在工程建设思路上，正信嘉华率先将流程控制和系统管理等理念和方法导入到内部控制和风险管理领域，以此重新构建中国建设银行的内部控制体系。在工程具体实施上，共分了三个阶段，第一阶段是标准制订，从2003年初至2003年6月，正信嘉华制订了《内部控制体系-框架和要求》、《内部控制体系-实施指南》和《内部控制体系-审核指南》三个标准，为内控体系的建立提供统一的管理框架；第二阶段是试点，从2003年7月至2004年2月，在上海、厦门等6家分行进行试点；第三阶段是推广，从2004年3月至2004年底，完成总行和其他分行的推广。          平台工程建设取得了四项显著成果：一是构建符合COSO、巴塞尔和监管要求的内部控制体系，建立了动态风险控制机制。二是全面地清理了中国建设银行所有规章，在此基础上经过系统地梳理、优化和整合，形成了一套完善的体系文件。三是对所有业务和管理流程中的操作风险进行了系统地排查，有针对性地制订控制措施，有效堵塞了过去管理中的漏洞。四是培育了良好的风险文化，在全行形成一股重视和参与内部控制和风险管理工作的风潮。          该工程成功实施后，中国建设银行在其IPO全球招股说明书中进行了专门阐述，表明其建立了符合国际标准的内部控制体系。该工程的成功实施，也引起了监管部门的高度关注和肯定，并为《商业银行内部控制评价办法》（中国银监会九号令）的出台提供了实践基础。目前为止，此项目为中国管理咨询行业最大的业绩。 |

**从内部控制看巴林银行的风险管理**

**摘  要**

     当中航油事件以后，很多人都在思考金融衍生产品带来的巨大“杀伤力”，而具有233年历史的巴林银行也因为金融衍生产品交易不当被迫破产。在我国，能够进行金融衍生产品交易的机构，除了企业外，还有我国的商业银行。那么我国的商业银行会不会出现下一个“巴林银行”？最近，银监会就中航油事件向各家银行发出风险提示，要求各政策性银行、国有商业银行和股份制商业银行从中航油事件中吸取教训，切实加强衍生产品交易业务的风险管理。

我国已经对从事衍生产品交易的金融机构制定了具备严格的条件。但是，这并不能够达到完完全全地控制风险，许多人为因素仍然可以使这些内控制度形同虚设。为此，还必须建立完善的公司治理结构，组建良好的风险管理组织架构。

    本文就从内部控制的角度分析一下巴林银行失败的风险管理。

**关键词：**内部控制  市场性风险  操作性风险  巴塞尔协议

**从内部控制看巴林银行的风险管理**

**一、引言**

     巴林银行是世界首家“商业银行”，是由弗朗西·巴林爵士1763年在伦敦创建的。创建初期，经营灵活变通、富于创新，业务范围也相当广泛，无论是到[刚果](http://baike.baidu.com/view/18486.htm" \t "_blank)提炼铜矿，从澳大利亚贩运羊毛，还是开掘[巴拿马运河](http://baike.baidu.com/view/15686.htm)，巴林银行都可以为之提供贷款。但巴林银行有别于普通的商业银行，它不开发普通客户存款业务，故其资金来源比较有限，只能靠自身的力量来谋求生存和发展。在1803 年，刚刚诞生的美国从法国手中购买南部的路易斯安纳州时，所用资金就出自巴林银行。1886 年，巴林银行发行"吉尼士"证券，购买者手持申请表如潮水一样涌进银行，后来不得不动用警力来维持，很多人排上几个小时后，买下少量股票，然后伺机抛出。等到第二天抛出时，股票价格已涨了一倍。20 世纪初，巴林银行荣幸地获得了一个特殊客户：英国王室。由于巴林银行的卓越贡献，巴林家族先后获得了五个世袭的爵位。这可算得上一个世界记录，从而奠定了巴林银行显赫地位的基础。由此巴林银行很快就在国际金融领域获得了巨大的成功。尤其是进入20世纪以后，具有悠久历史的巴林银行曾创造了无数令人瞠目的业绩，其雄厚的资产实力使它在世界证券史上具有特殊的地位。可以这样说：巴林银行是金融市场上一座耀眼辉煌的金字塔。然而，就是这座百年金字塔，却葬身于一个“[期货](http://finance.sina.com.cn/futuremarket/index.shtml)与期权结算方面的专家”里森之手！

    有人曾这样评价，正是巴林银行内部控制的缺失，使得里森的“错误”的影响被无限度地放大了，最终成为“撬动巴林根基的杠杆”。也就是说，巴林银行的终结从根本上是源自内部控制的缺失。

**二、文献综述**

     2004年《coso企业风险管理—— 整合框架》中论述到内部环境包含组织的基调，它为主体内的人员如何认识和对待风险设定了基础，包括风险管理理念和风险容量、诚信和道德价值观、组织结构以及他们所处的经营环境。

    ERM框架对内部控制的定义明确了以下内容：（1）是一个过程；（2）被人影响；（3）[应用](http://soft.studa.com/)于战略制定；（4）贯穿整个企业的所有层级和单位；（5）旨在识别影响组织的事件并在组织的风险偏好范围内管理风险；（6）合理保证；（7）为了实现各类目标。ERM概念要细化的多。由于新COSO报告提出了风险偏好、风险容忍度等概念，使得ERM的定义更加明确、具体。同时，ERM又涵盖了内部控制所有合理的内容。

    新巴塞尔协议将对国际银行监管和许多银行的经营方式产生极为重要的影响。首先要指出，以三大要素(资本充足率、监管部门监督检查和市场纪律)为主要特点的新协议代表了资本监管的发展趋势和方向。同时使用这三项手段强化资本监管，以实现银行稳健经营的目标。然而，将三大要素有机结合在一起，并以监管规定的形式固定下来，要求监管部门认真实施。

    市场性风险是指由于市场因素（如证券价格、利率、汇率或商品价格等）的不确定性变动而遭受损失的可能性。

   操作性风险是指因操作流程不完善、人为过失、系统故障或失误及外部事件造成损失的风险。它包括了内部欺诈、外部欺诈、就业政策和工作场所安全性、客户及产品和业务操作、业务中断或系统失败、内部流程管理等银行业所面临的风险。

    根据COSO报告的观点，内部控制能帮助一个企业达成其绩效及盈利目标，预防资源的损失，能帮助企业保证其财务信息可靠、遵循相关的法令，避免企业的名声受损及其他后果。总而言之，内部控制能帮助企业实现其目标，避免意外的发生。内部控制具有统合的作用，制约与激励作用及促进作用。恰当地运用内部控制，能促进财产安全管理和各种资源的有效使用；有利于提高会计及其他信息的可信性和可靠性；有利于减少不必要的开支，提高盈利水平，避免意外风险；有利预防和减少差错和舞弊行为；有利于保证授权和法定责任的完成。

    金融衍生产品交易的巨额损失源于其内在的风险属性，在杠杆效应和表外交易的共同作用下，这些风险存在倍数扩张的可能性，并带来金融的动荡和社会的不安，使[监管](http://lw.chinacfa.cn/bank-and-trust/regulation/index.html)部门难以监测和把握。衍生工具用户的风险包括信用风险、市场风险、流动性风险、经营风险和法律风险。但是，要想真正了解这些风险所在，必须关注各类金融衍生产品自身的风险特征。导致巴林银行倒闭的期货、期权交易带有很高的风险。相对于期货合约的价值而言，初始保证金的金额是比较小的，这样交易就被杠杆化了。即使市场上出现比较小的变动也会对您已经或将要存入的资金产生相对大的影响：这对您也许有利也许不利。您可能会为了保持您的头寸而在您存入本人公司的初始保证金及任何追加资金上承受损失。如果市场变动对您不利或者保证金水平提高了，您有可能接到电话要您在短时间内支付相当数量的追加资金以便维持您的头寸。如果您不能在规定的时间内遵从追加资金的要求，您的头寸可能会在亏损的情况下被清盘，而您将必须对由此造成的亏空额负责。如果期权是以期货为基础的，出售者必须购入一项期货头寸及相应的保证金义务，如果期权已经通过出售者持有相关的标的商品头寸或另一种期货的方式被套期保值起来了，风险也许会被降低。如果期权没有被套期保值，遭受损失的风险可以是无限制的。

**三、案例概况**

   里森于1989年7月10日正式到巴林银行工作。这之前，他是摩根·斯坦利银行清算部的一名职员，进入巴林银行后，他很快争取到了到印尼分部工作的机会。由于他富有耐心和毅力，善于逻辑推理，能很快地解决以前未能解决许多问题。使工作有了起色。因此，他被视为期货与期权结算方面的专家， 1992年，巴林总部决定派他到新加坡分行成立期货与期权交易部门，并出任总经理。  
    里森1992年夏天，伦敦总部要求里森另设立一个“错误帐户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，于是里森建立了帐号为“88888”的“错误帐户”。几周之后，伦敦总部又要求所有的错误记录仍由“99905”帐户直接向伦敦报告。1992年7月里森手下一名加入巴林仅一星期的交易员犯了一个错误，这个错误至当日的收盘价计算，其损失为2万英镑。并应报告伦敦总公司。但在种种考虑下，里森决定利用错误帐户“88888”以掩盖这个失误。数天之后，损失便由2万英镑增为6万英镑了。另外，里森的好友及委托执行人将里森示意他卖出的100份九月的期货全被他买进，价值高达800万英镑，里森将乔治出现的几次错误记入“88888帐号”。为了赚回足够的钱来补偿所有损失，里森承担愈来愈大的风险，他当时从事大量跨式部位交易，因为当时日经指数稳定，里森从此交易中赚取期权权利金。若运气不好，日经指数变动剧烈，此交易将使巴林随极大损失。在1993年下旬，用于清算记录的电脑屏幕故障频繁，无数笔的交易入帐工作都积压起来。因为系统无法正常工作，交易记录都靠人力，等到发现各种错误时，里森在一天之内的损失便已高达将近170万美元。在无路可走的情况下，里森决定继续隐藏这些失误。  
    1994年，里森对损失的金额已经麻木了，88888号帐户的损失，由2000万、3000万英镑，到7月已达5000万英镑。事实上，里森当时所作的许多交易，是在被市场走势牵着鼻子走，并非出于他对市场的预期如何。他已成为被其风险部位操作的傀儡。他当时能想的，是哪一种方向的市场变动会使他反败为胜，能补足88888号帐的亏损，便试着影响市场往那个方向变动。里森越亏越多，眼睁睁地看着10亿美元化为乌有，而且整个巴林银行的资本和储备金只有8.6亿美元。尽管英格兰银行采取了一系列的拯救措施，但都失败了。更具有讽刺意味的是，在巴林破产的两个月前，巴林金融成果会议上，还将里森当成巴林的英雄；1995年2月23日，在巴林期货的最后一日，里森对影响市场走向的努力彻底失败，终于达到了86000万英镑的高点，造成了世界上最老牌的巴林银行终结的命运。

**四、案例分析**

**(一)巴林银行面临的主要风险**

1、市场性风险。金融衍生产品像一把“双刃剑”，它既是风险管理工具，把商业银行所面临的利率、汇率等风险通过市场转移出去，也可以把它作为冒险的筹码，寄希望于赚取巨额利润。如果控制不当，这种投机行为就会招致不可估量的损失。20世纪80年代中期，一些国家的金融主管机构便发现当时的金融法律和规范不能有效地约束金融衍生产品的交易行为。更重要的是，某些金融衍生产品设计的目的，便是规避法律上的约束，以降低其交易成本，开拓更大的市场空间。但“素以经营保守名声卓著”的巴林银行，其高层在面对里森所假造出的高额获利面前，没有看到变幻莫测的金融衍生产品市场中蕴藏的巨大风险，相反却认为“赚钱是令人惊异地简单”。结果造成了难以挽回的悲剧。里森对金融衍生产品的操作无度使巴林银行成为了牺牲品。

2、操作性风险。在新加坡分行，里森既是清算部负责人，又是交易部负责人，一身二职，由此他开设“88888”错误帐户，运用把亏损放入“88888”帐户的伎俩，替其他经授权的套利帐户创造出额外利润，建立大量自营头寸。如此一来，截至1994年底，一整年的亏损达185百万英镑，累计亏损达208百万英镑，而在以后2个月中，亏损金额成长了近3倍，达到827百万英镑，使百年银行巴林倒闭。由此，我们应该根据新巴塞尔协议提供的操作风险有效管理和监管的架构以及国外银行的经验，各商业银行应首先建立操作风险的组织结构，确定高级经理层和风险管理职能部门的责任，建立风险管理制度和文化。其次，应建立风险识别、评估和量化、缓释、监控和报告系统，形成操作风险管理的有效体系。最后，把监管资本作为管理操作风险的缓冲补救措施的同时，要形成有效的内部控制系统，从根本上减少操作风险。

3、管理层风险。此次事件本人觉得还有一个管理层风险。里森最后说了这么句话，“有一群人本来可以揭穿并阻止我的把戏，但他们没有这么做。我不知道他们的疏忽与罪犯级的疏忽之间界限何在，也不清楚他们是否对我负有什么责任。但如果是在任何其他一家银行，我是不会有机会开始这项犯罪的。” 而且，在1995年1月11日，李森每天要求伦敦汇入1000多万英镑，以支付其追加保证金。事实上，从1993-1994年，巴林银行在SIMEX及日本市场投入的资金已超过11000万英镑，超出了英格兰银行规定英国银行的海外总资金不应超过25%的限制。为此，巴林银行曾与英格兰银行进行多次会谈。在1994年5月，得到英格兰银行主管商业银行监察的高级官员之“默许”，但此默许并未留下任何证明文件，因为没有请示英格兰银行有关部门的最高负责人，违反了英格兰银行的内部规定。最令人难以置信的，便是巴林在1994年底发现资产负债表上显示5000万英镑的差额后，仍然没有警惕到其内部控管的松散及疏忽。在发现问题至其后巴林倒闭的两个月时间里，有很多巴林的高级及资深人员曾对此问题加以关切，更有巴林总部的审计部门正式加以调查。但这些调查，都被里森以极轻易的方式蒙骗过去。里森对这段时期的描述为：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍旧支付这些钱。”由此可见巴林银行内部管理层出现的重大错误也使得巴林的倒闭成为了可能！至于这种风险的管理控制，的确需要我们加以关注！对此，我们应该从科学的角度管理市场风险，关键在于三个方面：一是要建立科学有效的风险管理体系，包括市场风险的识别、量化、监测和控制体系，以及与风险管理相适应的内部控制体系和内部激励约束机制；二是要有风险转移与对冲的手段和工具，实现风险定价和分散；三是要加强市场约束，信息披露和风险解释要充分。”

**（二）内部控制的缺失**

1、监督松疏，控制不力

（1）对海外部运作监督非常松疏。

    在巴林银行要宣告破产之后不久，该银行高级主管人员称对里森在新加坡的所为一无所知，因为直到里森去职的那天，即2月23日，公司的风险报告仍出现交易不平衡。

（2）高额奖金的诱惑使他们不愿严加控制。

   据新加坡有关当局说，巴林银行在1995年2月的头18天里给新加坡国际货币交易所汇去了1.28亿美元做垫付维持金之用。据《金融时报》报道，英格兰银行行长乔治4月5日对英国公共财政部即内务委员会的国会成员说，巴林银行在未通知英格兰银行的情况下，擅自给其新加坡分部汇去7.6亿英镑现金。也许巴林银行的高层主管确实不知道里森的真正所为，不过，他们起码应该知道这笔超过该银行资本的自己去向及用途。

   巴林银行破产前，里森主要与巴林公司的伦敦总部、东京分部及香港分部交易。而在新加坡的期货交易，仅有少数客户，其中三个为巴林银行分支机构，另一个是巴黎国家银行，每笔交易都会经过一家巴林银行分支机构，因此，巴林银行主管完全不知里森的所作所为是不可能的。巴林银行的高级主管一定知晓里森的交易活动，因为巴林银行的财务主管及亚洲部主任曾坚持他们不仅知道巴林银行在期货市场的风险曝光度，而且还对新加坡国际货币交易所的管理人员保证他们将支持这种做法。情况很可能是：巴林银行总部知道一切，高层主要需要来自新加坡的利润，高额奖金的诱惑使他们不愿严加控制。虽然出事的“游戏”涉及到衍生产品，但是该交易员未按照常规去“玩”。里森几乎没有衍生产品方面的专门训练，仅是凭直觉在交易。市场走好，他赚，市场走低，他输。如果把巴林银行倒闭归咎里森一人头上，那实在是太不公平了。可以说巴林银行倒闭不是一人所为，而是一个组织结构漏洞百出的机构所致。

（3）调查人员走过场。

    在损失达到5000万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目。事实上，每天都有一张资产负债表，每天都有明显的记录可看出里森的问题。即使是月底，里森为掩盖问题所制造的假账，也极易被发现——如果巴林真有严格的审查制度。里森假造花旗银行有5000万英镑存款，但这5000万已被挪用来补偿“88888”号账户中的损失了。查了一个月的账，却没有人去查花旗银行的账目，以致没有人发现花旗银行账户中并没有5000万起重视。伦敦总部也曾想确定来自新加坡分部的利润是否能够长期持续下去，还派了一个审计组来到新加坡分部。审计组主要根据里森提供的情况，编制了一个长达24页的报告。

2、权力过于集中

    如果里森只负责清算部门，如同他本来被赋予的职责一样，那么他便没有必要、也没有机会为其他交易员的失误行为瞒天过海，也就不会造成最后不可收拾的局面。里森作为总经理，他除了负责交易外，还集以下四种权力于一身。在巴林银行新加坡分行，里森本人就是制度。他分管交易和结算，这种做法给了里森许多自己作决定的机会。里森在1992年去新加坡后，任职巴林新加坡期货交易部兼清算部经理。作为一名交易员，里森本来应有的工作是代巴林客户买卖衍生性商品，并替巴林从事套利这两种工作，基本上是没有太大的风险。因为代客操作，风险由客户自已承担，交易员只是赚取佣金，而套利行为亦只赚取市场间的差价。例如里森利用新加坡及大阪市场极短时间内的不同价格，替巴林赚取利润。一般银行允许其交易员持有一定额度的风险部位。但为防止交易员在其所属银行暴露于过多的风险中，这种许可额度通常定得相当有限。而通过清算部门每天的结算工作，银行对其交易员和风险部位的情况也可予以有效了解并掌握。但不幸的是，里森却一人身兼交易与清算二职。事实上，在里森抵达新加坡前的一个星期，巴林内部曾有一个内部通讯，对此问题可能引起的大灾难提出关切。但此关切却被忽略，以至于里森到职后，同时兼任交易与清算部门的工作。

3、奖金结构忽视企业风险系数

    如果巴林银行有较为健全的内部控制制度，如果里森的权力得到应有的控制，如果巴林银行严格分离它的自营业务和代客交易的话，或许巴林银行还是那个在金融业掷地有声的金融巨头。许多公司为鼓励员工辛勤工作，采取发放奖金的办法。一般根据员工的职务、工作经验、工作成绩以及其他因素。奖金可以是基本年薪的很少的一个百分数，也可以是基本年薪的好几倍，各个公司规定不一。当然，表彰工作成绩是一回事，根据交易所得利润支付大笔奖金，而不考虑公司的风险参数或公司的长期战略，则是另一回事。如果奖金与基本年薪的比例失衡且忽视对风险的考虑，就会使员工为获得高额奖金不恰当地增加公司的风险。

**4、没有专门的风险管理机制以应对可能的业务风险。**  
　缺乏专门的风险管理机制也是巴林银行的里森能够顺利从事越权交易的主要原因。巴林银行案件的一个关键线索是巴林银行伦敦总部向其新加坡分行提供的巨额资金的去向，巴林总部的官员相信这笔钱是应客户要求的付款，而实际上该资金转移是里森用来拆东墙补西墙的伎俩。由于缺乏专门的风险管理机制，琐事缠身的总部官员根本没有对这笔资金的去向和用途作审慎审查，不仅没能查出本应查出的错漏，反而加重了巴林银行的损失，导致该银行百年基业的最终坍塌。

五、结论与启示

    在建立健全内部控制时，既不能闭门造车，也不能生搬硬套，从分析自身的控制环境开始，真正建立一套符合企业发展实际的内部控制制度。  
    1、加强法律法规等强制性约来和准则规范。应尽快加强有关企业内部控制方面的法制建设，以及内部审计和独立审计等相关方面的行业准则的制定，为提高企业内控提供外部监督和指导。  
    2、建立健全内控框架。企业要有一个健全有效的内控框架，建立符合现代企业制度的组织结构，加强董事会的职能及其独立性；提高管理者素质，凭借经济市场的竞争，由市场决定而不是由行政指定管理层；鼓励塑造企业文化，加强管理者和员工激励，明晰权责。  
    3、加强风险评估。企业应在经营过程中加强风险评估和风险管理，随着经济的发展，经济环境的变化，企业的经营风险逐步增大并更具有不确定性，如资产风险、信息系统风险、兼并重组风险等，及早进行风险评价，确定风险领域，防患于未然。  
   4、成本效益原则。即在实行内部控制时，花费的成本要低于由此产生的收益，力争以最小的控制成本取得最大的经济效益。  
   5、建立内部控制制度评价体系。对企业来说，建立健全内部控制制度是一个渐进的过程，必须建立其内部控制评价体系，根据情况的变化和出现的问题对相应的内部控制制度作出及时修正或建立新的内部控制制度，只有不断进行内部控制自我评价和改进，才能建立起行之有效的内部控制体系。

**参考文献：**