

## 中文摘要

随着金融行业全球化,金融业自身体制的不足和对风险监管的不力越来越明了,导致了一系列风险事件的发生,尤其是近来操作风险事件频频发生,且危害性和不良影响越来越大。而对于基金公司来说本身就是建立于风险管理的基础之上,完善的风险管理是其增强竞争力的核心手段,如何建立和完善操作风险管理体系也就成为基金行业急需解决的重大课题。而目前我国国内基金业对于操作风险认识的起步较晚,存在明显的不足,也导致了对操作风险管理上的缺陷,甚至根本就没有对操作风险同市场风险、信用风险一样进行明确具体的管理。

本文从操作风险定义、特征表率、操作风险的管理理论及框架入手,结合我国证券投资基金业风险管理的体系结构、目标需求、操作风险管理现状特点等,以研究具体基金公司管理操作风险案例来揭示我国证券投资基金业在操作风险方面存在的风险和制度安排的缺陷,对进一步加强证券投资基金业操作风险管理和提高证券投资基金业操作风险管理能力做了深入研究,对基金公司操作风险管理提出自身的建议,探讨基金业在操作风险管理方面的成功之道。

**关键词：**基金 操作风险 风险识别 风险评估

## ABSTRACT

As globalization of financial industry continues, problem of lacking attention on self-regulation and risk management become serious, leads to a series of risk events. Especially for those recent events caused by operational risk, the damage and negative influence have grew larger and larger. Operation of fund management companies relies on risk management. Risk management is the core measure of improving competence of one fund management company, thus, creation and enhancement of risk control structure has become an urgent task which needs to be resolved in fund management industry. However, the awareness of importance of risk control starts relatively late in domestic fund management industry. Many pitfalls exist in operational risk management. Even worst, specific control is done for market risk and credit risk but not yet for operational risk.

This article begins from risk definition and demonstration of risk feature, theory and its framework of operational risk, combines domestic framework of risk management, target of risk management, and current situation of risk management, to reveal those risk and pitfalls of policy existed in operations for domestic fund management, to study and advice for enhancement of operational risk management in fund management industry, to discuss the path led to success in operational risk management.

**Key words:** Fund,Operational risk, Risk identification,Risk assessment

## 原创性声明

本人郑重声明：本人所呈交的学位论文，是在导师的指导下独立进行研究所取得的成果。学位论文中凡引用他人已经发表或未发表的成果、数据、观点等，均已明确注明出处。除文中已经注明引用的内容外，不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究成果做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。

本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名： 刘素琴 日期： 2010年4月20日

## 关于学位论文使用授权的声明

本人在导师指导下所完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属兰州大学。本人完全了解兰州大学有关保存、使用学位论文的规定，同意学校保存或向国家有关部门或机构送交论文的纸质版和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权兰州大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用任何复制手段保存和汇编本学位论文。本人离校后发表、使用学位论文或与该论文直接相关的学术论文或成果时，第一署名单位仍然为兰州大学。

保密论文在解密后应遵守此规定。

论文作者签名： 刘素琴 导师签名： 刘素琴 日期： \_\_\_\_\_

## 一、引言

### (一) 研究的背景及意义

在现代经济体系中,基金行业作为金融业的重要组成部分,从其诞生起就发挥着引导资源流向、融合资金、调节社会供需平衡、促进社会向前发展等诸多方面发挥着不可替代的重要作用。但与此同时基金公司在成立之时开始,在运营过程中就时时面临着各种风险。一直以来,全球金融业对信用风险和市场风险管理及研究给予了极大的关注,形成了一套套的体系标准。而操作风险的重要性却被忽视。一直到 20 世纪末,金融业的目光都还聚焦于信用风险时,1995 年英国巴林银行倒闭及此时国际上操作风险事故频繁发生,才将金融界和学术界的人们震醒,才唤醒了人们对操作风险的重视。最终在 2004 年公布的新巴塞尔协议中,明确将操作风险与市场风险、信用风险并列为金融业的三大风险。

中国基金行业虽然起步较晚,但近年取得突飞猛进的大发展,截至 2007 年末,国内规范化发行并实际管理基金的基金管理公司已有 59 家,共计 35 只封闭式基金和 310 只开放式基金,基金资产净值达到了 3.28 亿元,,成为了一支举足轻重的市场投资力量,基金的风险管理相应的也日益为人们所关注。随着我国证券市场规范化、市场化程度的加深,以及资本市场监管体制的完善、法制的健全,都使得基金管理机构风险管理的背景和环境发生巨大变迁,从而对基金管理公司的风险管理提出更高要求。特别近年来在基金业风险事件发生次数呈现增长趋势,尤其是其中很大部分都属于操作风险,在我国基金业中也一样。这都使得如何做好基金业的操作风险管理已成为基金公司风险管理的尤其重要的部分。

从目前来看,尽管操作风险已经给不少基金公司造成了严重的损失。但一直以来,操作风险并没有得到和市场风险、信用风险一样的重视,已经建立有效的操作风险管理框架的基金公司并不多见,用于衡量和监控操作风险的各种模型和工具也远远没有市场风险管理和信用风险管理那样成熟。本文通过对操作风险管理原理的阐述,结合基金行业风险管理模式,从基金公司的实际运行出发,以分析我国现行基金公司操作风险管理案例入手,对如何做好我国基金业操作风险管理做一研究探讨。

### (二) 国内外研究现状

操作风险对于金融业为说是一比较新的概念,相对于市场风险、信用风险,

有关于操作风险的研究文献相对有限。不过在实践中,金融业对于操作风险的管理也形成了一定的体系。

## 1、国外研究现状

### (1) 对操作风险识别的研究。

对操作风险的识别就在于对操作风险的辨别、认定、分类和其表现特点的研究。国际金融业的实践表明,对风险的掌握程度决定了其管理水平的高低。构建完善有效的操作风险管理体系,其前提就是对操作风险的准确、合理的判定。

操作风险最早出现于 1992 年发表的《内部控制:一个整体框架》中,当时仅是对一般企业的管理提出的概念。在此之后,英国银行家协会(BBA)、“操作风险论坛”等组织才在不同的场合从不同的角度对其进行了定义,主要关注于内部流程、人员及系统或外部事件所造成的损失。此后直到巴塞尔委员对操作风险的定义突出表明了由银行业务系统因素及内部人员操作所引发的风险,才算是一比较明确、实用的。

操作风险与市场、信用风险不同,是不能直接创造利润的。近年来国际金融业对其认识在实践中不断得到提升。瑞士信贷集团按组织、政策、程序、科技、人为因素从风险来源上对操作风险进行了分类;英国银行业协会(BBA)则将其定位为人员、流程、系统、外部四因素的组成。而巴塞尔委员会则在其协议中将操作风险划分为矩阵式的操作风险框架,其有 8 种。

### (2) 对操作风险度量的研究。

对操作风险度量的研究,目前国外学者比较富有成果的是从公司内部控制角度,从公司治理来对操作风险进行定性的管理。其核心就是从管理控制风险的角度出发,建立完善的控制体系,加强监管、防范。这其中比较有代表性的是:1992 年由 Cadbury 委员会写的《公司治理的财务方面》的报告;1999 年由经济合作与发展组织(OECD)发布的《OECD 公司治理原则》;巴塞尔委员会于 2005 年发布的《加强银行的公司治理》,此外还有在 1998 年巴塞尔委员会发布的《银行组织内部控制系统框架》等。

21 世纪随着现代信息技术的发展,在其推动下,操作风险度量技术取得飞速发展,人们越来越侧重于定性与定量相结合的,对风险进行量化的研究,一批批用于计量操作风险的模型被建立起来。一系列新方法被引入,原有的量化方法也得到了优化。如,Hiwatashi J 于 2002 年提出了基于 CAPM 模型方法,运用 CAPM 模型计出总的风险,减去其中市场风险和信用风险得到的即为操作风险;Credit Suisse 等在 2005 年参考信用风险模型来对操作风险进行量化分析等等。

### (3) 对操作风险控制的研究

对于操作风险控制的研究，现一般还是从操作风险整体管理框架入手进行研究。其中比较有代表性的是：德意志银行的 Robert Hubner 和十几位风险管理领域的专家学者一起对商业银行操作风险系统管理的研究；巴塞尔新协议（2004）中阐述的银行风险自管的原则，其目标在于提高银行对操作风险的敏感度。此外还有一些基于巴塞尔新协议所引申出来了一些采取保险方式来稀释风险的研究。如，Silke Branbdts 等对操作风险和保险在定性和定量管理中的关系的讨论；Hal Scott 则对在操作风险管理中保险存在的有效性进行了探讨。

## 2、国内研究现状

### （1）对操作风险识别的研究

国内对操作风险的研究起步还比较晚，在很多方面还没有形成自己独立完全统一的观点。对银行业及基金证券业操作风险的研究，往往侧重于国内银行业和证券投资基金业不同于国外的经营体制方面的研究。

2007 年 5 月中国银监会发布了《商业银行操作风险管理指引》，将操作风险明确定义成出内部程序、员工、信息系统及外部事件所造成的损失风险，从而使我国有了自己的银行业监管标准。在此基础上，国内对操作风险的定义才渐渐趋于统一。2004 年巴曙松对操作风险做了进一步的细分，将操作风险分为执行、信息、关系、法律、人员、系统事件风险。部分学者对我国银行业操作风险损失进行了归纳总结，得出其特征，并据此进行分析产生的原因。如，2006 年钟伟分析得出银行高管、操作风险汇报线路、业务流程、系统建设方面存在的问题是操作风险事件频发的主要原因；2005 年王晓春对 79 家基层银行现场问卷调查，得出违规操作是操作风险案件的直接诱因，其关键在于制度的不完善等等。

### （2）对操作风险度量的研究

国内对操作风险度量的研究主要集中于商业银行，其分为三大类型：

A、基于国外度量方法的阐述。其中比较有代表性的是，张静等于 2001 年提出的基于标准法提取资本金，结合银行实际建立损失数据库。2005 年王珊结合中国商业银行实际对巴塞尔协议中的操作风险模型在中国的适用性进行了分析等。

B、实证分析及度量模型的研究。这主要来源于中国学术界对商业银行操作风险的研究，许多学者对实证分析及度量模型进行了专题研究与探讨，希能从中找出适合于中国实际的操作风险度量方法与模型。如 2007 年邓超、黄波以贝叶斯操作风险度量模型为依据，通过数据分析探索了操作风险的管理；2006 年周好文在广义帕累托分布的基础上，对操作风险损失事件中的内部欺诈损失进行了度量。

C、操作风险预测的研究，这是一种运用数据挖掘技术来预测商业银行操作风险的研究方法，主要阐述了遗传算法在商业银行操作风险预测中的可行性。其代表人物为周悼华。

### (3) 对操作风险控制的研究

在这方面，主要都是围绕如何构建操作风险管理控制体系框架、为什么需构建控制体系入手，从不同角度入手、采用不同的方法来研究。比较有代表性的有：尚静、王哲华于 2004 年在分析总结了商业银行操作风险的基本要素上对商业银行引入操作风险管理及构建管理框架上进行了探讨；刘超于 2005 年从内部控制角度研究操作风险控制问题的角度，对操作风险管理框架基于流程的作业进行了研究。

## 3. 国内外研究现状的综合

遍览全球学者及银行界对操作风险的研究，虽然争议颇多，对于丰富操作风险管理理论和指导操作风险管理实践还是颇有建树。由于国外金融业相对发达，各种制度也比较健全，国外学者和银行界对操作风险的研究，虽没形成完善的定量方法，但这是具有很高的理论水平和实际运用价值。这方面国内由于对操作风险的研究起步晚，对操作风险的研究缺乏系统性。

总体来说，由于对操作风险关注较晚，对操作风险的研究整体表现出：

- (1) 理论研究跟不上操作风险的现实；
- (2) 对操作风险管理的系统研究还有待加强；
- (3) 对操作风险的衡量标准还有待建立；

## (三) 论文研究的框架

本文分五个部分：

第一部分引言，简述了一下本文研究的背景及意义。

第二部分从整体上来简要介绍操作风险及其管理的概念，明确操作风险与操作风险管理的内涵与特点，着重介绍了操作风险管理框架，及操作风险的度量评估与控制。

第三部分从基金公司本身自有的风险表现出发，阐述了基金操作风险的表现、成因，及基金操作风险管理的目标、原则，及基金公司操作风险的体系架构。

第四部分从一个基金公司的实际案例出发，运用各种流程分析对该基金公司操作风险事故做具体分析，从中找出操作风险在基金公司的表现特点，分析其操作风险事故产生的原由，并对此基金公司的操作风险管理提出改进意见。

第五部分从做好基金管理公司操作风险管理需构建良好的操作风险管理体系和加强监管出发，分开进行了诠释，健全的操作风险管理体系是基金公司操作风险管理的基础，所以这部分重点讲述的是怎样来构建良好的操作风险管理体系。

第六部分展言操作风险管理的发展趋势，进一步说明对于基金公司来说如何管理好本身的操作风险是其发展是否成功的一个重要环节。基金公司应不断学习，从标准，国外以及实践中不断总结经验教训，走中国自有体系的操作风险管理道理，为中国的基金业发展作贡献。

## 二、操作风险管理概述

### （一）操作风险及其管理

#### 1、操作风险的定义及特点

在明确操作风险之前，我们先首先明确一下何谓风险，风险实际上可理解为就是在某事项或某活动中其结果不能事前准确估计和评价所具有的不确定性。这是一个潜伏存在的问题，是未来将要发生的事情，它有可能发生，也有可能不发生。而在基金业中风险更多指的是由于某些因素的变动，导致基金主体的实际收益、经营目标与预期发生背离的可能性。如股市、利率、汇率的波动，交易系统失误，人员越权操作等都会带来风险。

操作风险，顾名思义，可将其理解为在经营一项业务时由于外部事件或不完善、有问题的内部程序、人员、系统所造成的直接或间接损失的风险。其实关于操作风险的定义业界还有另外两种观点：

其一，是将市场风险和信用风险之外的所有风险都视为操作风险，这在一定意义上来说是一种广义的定义，而这一种往往会使得对操作风险很难进行准确识别，度量和管理的；

其二，是将操作风险仅看作为在处理业务时来源于操作环节的风险，这可视为是一种狭义的定义，因其根本没考虑到外部环境变化所产生的风险，如与外界相连的交易线路突然中断等。

操作风险的主要特点：

根据新巴塞尔协议对金融风险的分类，操作风险与信用风险、市场风险相比，操作风险具有以下四大特点：

（1）具体性。不同类型的操作风险具有各自特有的特性，难以用一种方法对各类操作风险进行准确的识别和度量，是因为在操作风险中的风险因素主要存在于金融业的各项业务操作中，几乎涵盖了金融业的所有业务，操作风险事件前后之间有关联，但是单个的操作风险因素与操作性损失之间并不存在可以定量界定的数量关系，并且单个的操作风险因素不受盈利的驱动，不易分散，不易量化。

（2）分散性。试图用一种方法来覆盖操作风险管理的所有领域几乎是不可能的，是因为在于操作风险管理实际上覆盖了金融业经营管理中几乎所有方面的不同风险，既包括发生频率高、造成损失相对较低的日常业务流程处理上的小错

误，也包括发生频率低、造成损失相对较高的大规模舞弊、自然灾害等，而且操作风险与各类风险相互交叠，涉及面广。且操作风险管理不可能由一个部门独立完成，必须建立操作风险管理的框架体系。

(3) 差异性。不同业务领域操作风险的表现方式存在差异，一般来说业务规模小、交易量小、结构变化不太迅速的业务领域，虽然操作风险造成的损失不一定低，但是发生操作风险的频率相对较低；而业务规模大、交易量大、结构变化迅速的业务领域，受到操作风险冲击的可能性也大。

(4) 复杂性。金融业风险管理部门难以确定，哪些因素对于操作风险管理来说是最重要的，主要在于引起操作风险的因素较复杂，如产品设计的复杂性、产品营销渠道的拓展、人员流动以及规章制度的变化等都可能引起操作风险，而通常可以监测和识别的操作风险，与由此可能导致的损失的规模、频率之间不存在直接关系，通常带有鲜明的个案特征。

## 2、操作风险的分类

操作风险包含的范围很广，因其涵盖了外部战略环境和内部过失因素，可将其划分为操作过失风险和操作战略风险。

操作过失风险是指在业务的运营过程中出现过错、失误的潜在可能性。业务操作人员、流程和技术来完成业务计划，其中任何一个因素都有可能出现某种过错或失误。因此操作过失的风险可以定义为未来在业务部门内部人员、流程和技术方面出现过失的可能性。其中一部分的失误是可预期的，可将其纳入业务计划中，而不可预期的那部分就导致了操作风险。因而在我们过失风险所导致的财务损失，除为在计划内的损失计量一定量的准备金或，还需考量为不确定的那部分损失保有充足的准备金，也就是说对这部分风险进行保险。

操作战略风险源于环境的变化。举例来说吧，开发新的投资产品或对现有业务的重组，政府及监管制度体系发生重大调整，地震等自然灾害或其它不可控的因素。

这两类风险有时也被定义为“内部操作风险”和“外部操作风险”。图 1 描述了操作过失风险和操作战略风险二者之间的关系。

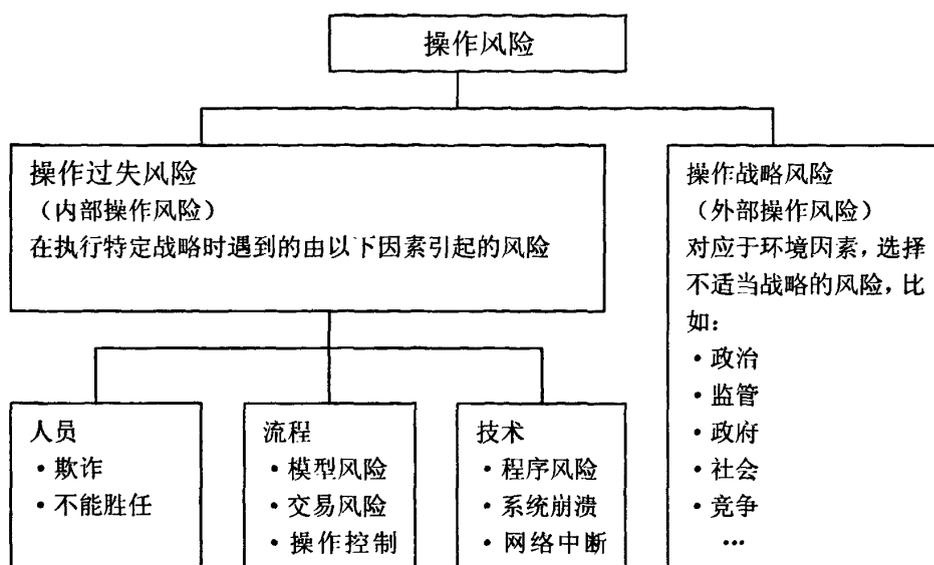


图 1 两类操作风险

可以看出：战略操作风险问题引发的风险是可以很容易地转化成操作过失风险的。比如说，监管制度的变更就是企业的一个战略风险。而无法达到监管的要求就是一个操作过失风险。而且从业务部门的角度来看，也可以认为外部依赖的风险与基金内部的一些辅助部门（诸如信息技术部）是密切相关的。换句话说，两种类型的操作风险其实相互关联，并且经常交错在一起的。

## （二）操作风险管理框架

操作风险管理是指通过对操作风险的政策制定，操作风险的识别、度量、评估、控制的过程，掌控可能发生的财务损失，争取利益最大化。这样建立有效的操作风险管理组织机构对控制操作风险就尤为重要。操作风险的复杂性，决定了对其进行风险管理是一复杂的过程，需要建一有效的操作风险管理框架来定期进行评估。框架图如下图-2：

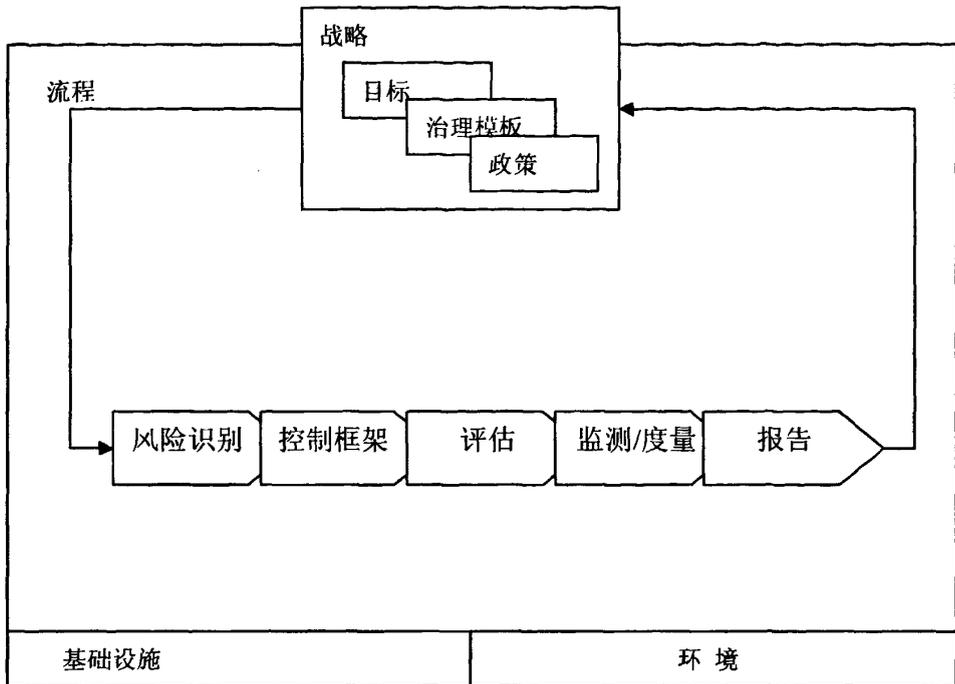


图 2 操作风险管理框架

### （三）操作风险管理框架解析

#### 1、操作风险管理战略和政策

操作风险管理战略，设定了管理的总目标和方法。为了在决定操作风险管理战略时定位关键业务的驱动者和相关目标，使得操作风险管理框架有高效运行，公司需要识别利益相关人，了解其需求。明确了这些目标后，公司应该考虑它在实现这些目标的过程中所面临的各种战略挑战，以及如果不去实现这些目标的后果，从而建立起一套完善的操作风险管理战略。并由高级管理层承担制定操作风险管理战略，以确保其与公司的整体业务目标相统一。

操作风险管理的政策，应涉及基金业的所有业务活动，以方便对各项业务活动进行监控、度量和管理的。且其政策需与操作风险偏好及公司战略一致。操作风险管理政策为所有关键业务及其支持过程制定操作风险管理标准和目标，操作风险管理的方法内含于这些政策之中。操作风险管理政策应该有助于业务活动及其支持过程的监控、测量和管理；能够反映业务活动发生的内外部环境；并定期的检查和更新。这些政策应该能够建立起一种机制，使得公司能识别、测量和监控所有重大的操作风险。操作风险管理政策应该具有与风险和采取的行动相适应的

范围和尺度，并定期清楚地传达给所有人员，以维持一定的风险意识水平，同时确保它们被一贯地执行。

## 2、操作风险管理基础设施和环境

操作风险管理基础设施主指各种风险管理工具和系统平台，主要涉及系统平台、数据、方法、法规。系统平台是指信息技术系统用来进行风险评估、风险数据库、风险指标收集、资本模型的工具。而数据是目标管理和决策的核心。

操作风险管理的环境是指企业的文化中的风险意识和相关的外部环境。环境包括文化、公司治理结构、组织架构等内容。

公司的治理结构，则是指基于公司的法人治理结构。

文化中的风险意识表现为风险管理的态度、价值观、目标及行为。文化包括公司的经营理念和经营管理层的管理风格、员工的职业道德和胜任能力。这里的组织架构公司设计的风险管理组织架构，建立决策科学、运营规范、管理高效的运行机制，包括民主、透明的决策程序和管理议事规则，高效、严谨的业务执行系统，以及健全、有效的内部监督和反馈系统。

## 3、风险识别

风险识别是操作风险管理的起步，是指对潜在的风险以及所面临的风险加以判断、鉴定和区分风险性质的过程。对操作风险的识别：

A、是可以利用感性认识和经验来进行判断；

B、也是较重要的，就是必须依据对各种客观的会计、统计报表资料进行分析、归纳和整理，发现各种风险及其损害情况。

操作风险识别应以当前和未来潜在的操作风险两方面为重点。基金风险识别是一重复的过程，这个过程应该考虑到以下六方面的因素：

A、潜在操作风险的整体情况；

B、基金公司运行所处的内外部环境；

C、基金公司本身的战略目标；

D、基金公司自身提供的产品和服务；

E、基金公司所特有的环境因素；

F、内外部的变化，以及变化的速度。

(1) 风险识别的资料来源

识别操作风险的过程，实际也是一风险资料的收集，其来源：

A、公司环境：公司各种投资交易数据库、行业标准以及其基金行业的研究成果等；

B、企业组织管理人员、公司业务管理人员的经验积累、专家意见；

C、报告文档：各部门已完成或提交的报告，如审记报告、监管报告、管理报告；

D、风险管理规划：风险管理计划是操作风险识别的重要文档，其中最重要是风险管理者的角色与责任、风险的预算与规划、风险的分类等。

E、各种计划：各式计划文档决定着风险管理的方向。

### (2) 操作风险识别方法与技术

A、审阅文档：检查各式文档，包括报告、计划、以前风险相关文件、其他信息。其数据信息的一致性、假设性问题，审记范围是否涵盖所有操作风险都是操作风险识别的关键点。

B、操作风险识别，以下介绍主要用作操作风险的收集技术：

- 头脑风暴：头脑风暴的目的是通过集思广议来获得比较全面的风险列表。风险管理团队经常举行这样的会议，经常与专家来探讨可能的操作风险。

- 面谈：风险管理团队与风险专家、利益相关者、有经验的员工面对面的交流，以取得风险资料。

- 关键风险指标（KRI）：操作风险中的关键风险指标是指通过关键性的财务指标、统计归纳指标反映人员、系统、流程、产品等信息的变化情况，反映公司的风险状况。依据记录的内外外部损失事件和各种风险透因进行评估的结果来选择。

C、穷举法分析：操作风险识别清单是建立在历史信息和过去相似过程的经验之上的。制作一份风险清单是比较快而且比较容易，但这咱方法不能把所有的风险考虑到。

D、假设法分析：每一项目是建立在一定的假设之上，所以分析假设的合理性将为风险识别提供方便。

E、图表法分析：图表分析包括因果效果图、系统流程图、效果图鱼骨图等。

### (3) 操作风险识别的结果

操作风险识别的结果是一系列风险列表的文档，它包括以下内容：

A、可能的操作风险列表：所有已识别的操作风险，包括不确定的、假设的都在列表中描述出来。操作风险可能涵盖方方面面的内容

B、对风险潜在的反应：对风险的反应在风险识别过程就制定出来，这样为以后的风险评估测量阶段做准备。

C、操作风险产生的根本原因：指出风险发生最根本原因。

应该尽可能的考虑到操作风险的各种潜在原因，包括基金产品的建立、营销活动、基金交易、人力资源、资金投资组合、技术、外部环境、灾害、越权、非

法行为等等。目的是为了下一步的风险评估和度量更准确。

#### 4、风险评估和度量

操作风险被识别出来后，就应该加以评估。风险评估和量化的作用在于，它使管理层得以将操作风险与风险管理战略和政策进行比较，识别公司不能接受或超出机构风险偏好的那些风险暴露，选择合适的缓解机制并对需要缓解的风险进行优先排序。

进行这一步骤时，通常需要通过考察每一项操作风险的驱动者和原因，估计该项风险可能发生的概率；此外，还应在不考虑控制战略影响的情况下，评估一项操作风险可能的影响。这里对风险可能影响的评估，不仅要考虑经济上的直接影响，还应该更广泛地考虑风险对公司目标实现的影响。公司应该选择或开发适当的模型，以适应每一种风险的量化需要。

##### (1) 风险评估度量的资料来源

A、公司资源：公司在过去所处的风险的经验积累和经历的教训。

B、风险识别的风险列表：风险识别的风险列表是操作风险管理的一个重要文档，其中考虑到了操作风险中各种可能的风险，确定的，不确定的。

C、风险管理计划：风险管理计划是风险识别的重要文档。其中最重要是风险管理者的角色与责任、风险的预算与规划、风险的分类等。

##### (2) 风险评估度量的方法

A、审阅各种风险报表，对风险进行分类处理，提高操作风险管理的效率。

B、定性方法与定量方法相结合衡量操作风险。定性方法，风险数据质量评估，保证操作风险定性分析的可信度。

C、操作风险资本的度量方法：

• 基本指标法：是一种自上而下法，指认操作风险大小与业务活动的规模成正比，公司的总收入是反映公司规模的重要指标，资本计算公式如下：

$$K_{BIA} = GI \times a$$

在此公式中， $K_{BIA}$  示为基本指标法下的操作风险资本要求； $GI$  为前三年公司总收入的平均值； $a$  为对总收入提取固定比率(一般为 15%)。

• 标准法：一种自下而上法，计算每类业务资本要求的方法是，用公司的基本财务指标乘以一个  $\beta$  值。 $\beta$  值代表基金业在特定业务的操作风险损失经验值与代表公司该类业务情况并按监管标准修正的基本财务指标之间的关系。而标准法中的总资本要求是每类业务资本要求的简单加总，即  $K_{TSA} = \sum(GI_{i-8} \times \beta_{i-8})$

其中， $K_{TSA}$  为用标准法计算的资本要求； $GI_{i-8}$  为按照基本指标法的定

义，8 个业务类别中各业务类别过去三年的年均总收入； $\beta_{1-8}$  为巴塞尔委员会设定的固定百分数，它建立了 8 个业务类别中各业务类别的总收入与资本要求之间的联系。在标准法下的各业务类别中，总收入是个广义指标，代表业务经营规模，因此也大致代表了各业务类别的操作风险暴露。

• 高级计量法：允许基金公司通过内部操作风险计量系统计算监管资本要求，注意使用此方法需获得监管当局的批准。计算操作风险的方式是：

$$CBRA = \sum_{i=1}^8 \sum_{k=1}^7 \gamma_{ik} c_{ik}$$

• 此外还有 CAPM 模型，波动率模型，因素分析模型，因果关系网络模型等。(3) 风险评估度量的结果

风险列表：在此阶段，风险列表将更新补充四个内容，一是操作风险的概率分析；二是实现成本和时间要求的可能性；三是量化风险后的风险排序；四是量化风险后的风险资本的布置。

风险评估报告：得出风险评估报告，全理安排风险资本金，便于监控和风险分级管理。

## 5、风险监控

风险监控是指对风险控制各环节的执行情况进行监督检查。

在上述评估度量的基础上，公司管理层应该可以建立一整套风险监控程序，以实现：

A、对公司所面临的各种类型操作风险的定性和定量评估进行监控；

B、评估缓解活动是否有效和适当，包括可识别的风险能在多大程度上被转移至公司外部；

C、确保控制充分、风险管理系统正常运行。应该为操作风险建立风险衡量标准或“关键风险指标”(Key Risk Indicator, KRI)，以确保重大风险事件的相关信息被传递至适当的管理层级。在风险评估阶段建立 KRI 是最容易的。

内部审计部门或其他有资格的部门应该实施定期的检查，分析控制环境、检测已实施的控制的有效性，从而确保业务运作在有效的控制下展开。

### (1) 操作风险监控的资料来源

A、操作风险管理规划：这是一个关键的文档，包括人员的分配、风险分类负责、时间和其它风险管理的资源。

B、风险列表：风险列表形成于风险识别阶段，并在风险定性分析与风险定量风险阶段得到了更新。

C、经过批准的变更需求：经过批准的变更需求包括方法的变更、合同的变

更、范围和时间的变更。所有的变更都应被一记录,任何口头的讨论的、没有记录的变更不能够执行的。

## (2) 风险监控的方法

A、风险重新评估:操作风险监控是一重复、实时的过程,需要用前面所介绍的方法来识别风险、重新评估风险。

B、风险审计:记录和检查风险响应执行的效果。

C、变数与趋势分析:通过检验性能数据,分析变数与趋势以达到监控的目的。

分析数据看是否背离了预定的目标。如果是将判断是机会还是威胁。

D、资本金分析:检查资本金的剩余与所剩风险需要资金进行比较,判断风险资本金是否充分。

E、风险会议:定期的举行风险会议,风险管理工作会变得更加容易处理一些。

## (3) 风险控制的结果

A、风险列表(更新):风险列表增加两部分的内容,一是风险重新的评估、风险审计、周期性的检查;另一部分是风险发生以后的结果。这两部分记录在列表中。

B、变更要求(更新):在执行风险控制过程中,由于要实施一些处理紧急情况方案需要改变风险管理流程以便应对风险,所以将会提出不少变更的要求。

C、建议的纠正措施:建议的纠正措施包括紧急方案和替代方案。其中替代方案并没有在规划之中,但要求能够处理紧急风险。替代方案要求记录到该文档中。

D、建议的保护措施:建议的保护措施用于将项目尽量按照项目管理规划进行。

E、操作风险管理计划(更新):变更要求得到批准后,如果要改变风险管理流程,那么需要更新风险管理方案。

## 6、风险报告

操作风险报告过程应该涵盖诸如公司面临的关键操作风险或潜在操作风险、风险事件以及有意识的补救措施、已实施的措施的有效性、管理风险暴露的详细计划、操作风险即将明确发生的压力领域、为管理操作风险而采取步骤的状态等方面的信息。

风险报告包括定期风险报告和不定期风险报告。

定期风险报告指的是在指定时间内必须的,一般为季度报告、半年度报告、年度报告。

不定期风险报告指的是新业务的风险报告、危机事件风险报告、专项风险报

告。

(1) 风险管理报告的内容

风险报告一般应包括下列内容：

- A、业务活动的概况；
- B、确定部门实施的核心业务运作过程；
- C、总结和划分部门风险类型和级别；
- D、总结、评估控制风险的资源；
- E、目前风险控制状况和下一年风险的变化方向；
- F、风险控制的优先次序；
- G、部门控制和化解风险的实施计划。

(2) 风险管理报告的方法

操作风险管理流程，通过流程的有较运作，得出风险管理报告。

(3) 风险报告的结果

A、使高级管理层和经营者能够确定风报险管理职责的委派是有效的，并且他们对操作风险管理的要求得到了满足；

B、使整体风险预测能够与公司的风险战略和偏好相比较，得到评定；

C、使关键风险指标得到监控，可以判断出采取措施的需要；

D、使业务单元能够确定对关键风险的控制成功地实施了，有关信息得到了传递；

E、风险管理过程的重复。以上所述的风险管理过程是一个不断重复的过程。风险管理职能部门应该确保关键操作风险管理活动以适当的频率重复进行。

### 三、基金公司操作风险及其管理

#### (一) 基金公司操作风险形态

基金公司风险是指业务决策和活动的结果背离了预先设定的目标或由于业务控制中存在重大缺陷，可能或已经给公司造成的不良影响和损失，包括可能或已给公司造成的财务损失、声誉损失以及违法违规等不良影响。

基金公司操作风险依其业务特点主要有战略经营风险、投资管理风险、运作风险、市场营销风险四类。

1、战略经营风险指公司未适应市场环境的各方面变化，没有有效的经营战略而面临经营失败的风险。主要包括：政策风险、经济周期风险、行业周期风险、技术变革风险、竞争风险。

2、投资管理风险指在投资管理运作过程中，由于具体操作人的投资策略失误、决策不当或投资水平不高等原因，使投资受到重大损失的风险。主要包括流动性风险和违规风险。

3、运作风险是指在受托资产运作过程中由于公司员工不遵守运作制度、流程和业务规则进行业务运作而使公司遭受损失的可能性。主要包括：技术风险、业务操作流程风险、运作合规风险、法律诉讼风险、保密风险、人员过失风险

4、市场营销风险是指公司在产品开发和销售的过程中，致使投资者或者公司利益造成损失的可能性。主要包括：产品设计风险、销售渠道风险、市场推广风险、洗钱风险、销售不适应风险及客户服务风险。

此外，公司在经营运作过程中还包括其他风险，如人力资源风险、不可抗力风险等。

#### (二) 基金公司操作风险的主要成因

基金公司操作风险表现可能出现在业务流程中的任何阶段，其主要成因有但不限于以下方面：

- 1、人为错误；
- 2、第三方传递的错误数据；
- 3、系统故障、系统功能不充分或不能充分理解系统的程序和功能；
- 4、重要制度和流程或制度流程不明确；

- 5、出现非标准的业务行为；
- 6、产品设计开发缺陷造成投资者或公司利益损失；
- 7、业务出错，权限管理不规范化；
- 8、被监管机构或其它管理机构提示或处理等。

### **(三) 基金公司操作风险管理目标、原则**

#### **1、操作风险管理目标**

操作风险的管理目标是与整个公司的风险管理目标相符的，主要有：

- (1) 不断提高经营管理水平和风险控制能力，在有效防范风险的前提下，保障投资人的合法权益最大化；
- (2) 严格遵守国家有关法律、法规、行业规章制度，自觉树立规范运作、稳健经营的经营思想和经营风格；
- (3) 保证公司财产的安全完整以及资讯的可靠性和安全性；
- (4) 维护公司的良好信誉和形象；
- (5) 建立行之有效的操作风险控制机制和制度；

#### **2、操作风险管理原则**

##### **(1) 全面性原则**

操作风险管理必须覆盖投资业务的所有相关部门和岗位，并渗透到决策、执行、监督、反馈等各项业务过程和业务环节，必须涵盖与投资业务相关全体员工，不断提高员工对风险的识别和防范能力，树立全员风险意识。

##### **(2) 独立性原则**

公司设立督察长、合规与风险控制委员会、监察稽核部等独立的管理机构，具有并保持高度的独立性和权威性，负责评估、度量、监督公司操作风险管理。

##### **(3) 持续性原则**

公司应当对风险实施持续管理，对业务中的风险进行持续的识别、评估，及时采取相应的控制程序。

##### **(4) 风险揭示原则**

公司各业务部门和风险管理部门有责任对管理层提供全面的、透明的、客观的风险报告。

##### **(5) 相互制衡原则**

公司在内部组织机构的设计上要形成相互制约的机制，通过不同岗位之间的制衡减少操作风险的发生。

##### **(6) 前瞻性原则**

公司操作风险管理应随公司业务的发展，经营战略、经营方针、政策法规等的改变及时修改和完善。

#### （四）基金公司操作风险管理体系架构

基金公司的操作风险管理体系架构分为二大部分，一为风险管理制度体系；一为风险管理组织体系。

##### 1、风险管理制度体系

公司风险管理制度体系由五个不同层次的制度构成：

第一个层次是公司章程；

第二个层次是内部控制大纲；

第三个层次是基本管理制度；

第四个层次是部门管理制度；

第五个层次是各项业务规则。

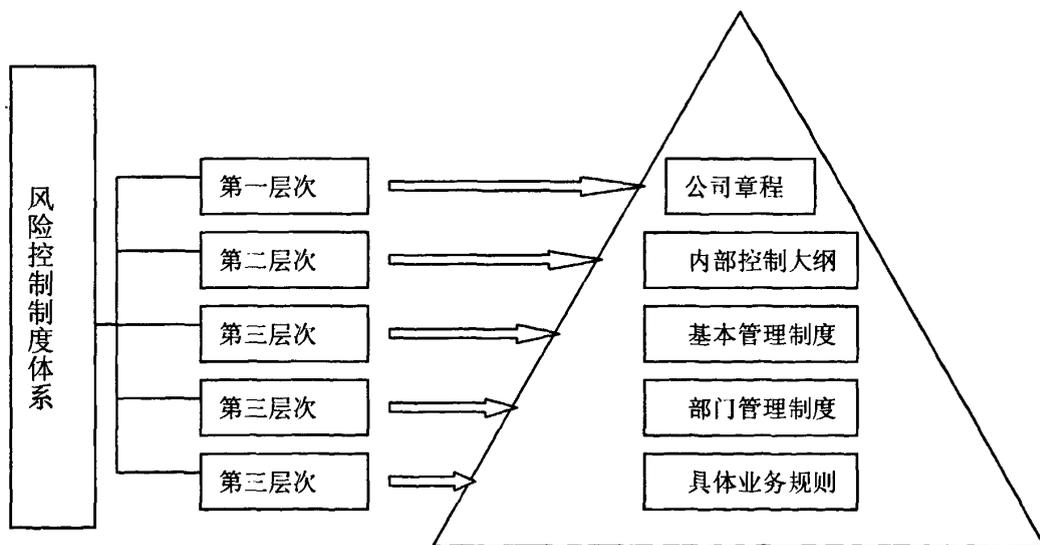


图3 风险管理制度体系

##### 2、操作风险管理组织体系

风险管理组织体系包括两个层次：

第一层次：公司董事会层面设立合规风险控制委员会和督察长对公司经营管理过程中的风险进行的预防和控制。

(1) 董事会通过行使下列职权对公司经营管理过程中的风险进行控制：

A、批准公司内部管理部门及内控机制设置；

- B、审议督察长工作报告;
- C、批准公司的基本管理制度;
- D、批准公司的相关关联交易;
- E、其它应由董事会批准的事项。

(2) 董事会下设合规风险控制委员会, 负责对公司经营的合法、合规性进行监控和检查, 对经营中的风险进行监控, 具体职责包括:

A、定期对公司的各项规章制度的合法合规性进行审查并将审查意见通报相关部门;

B、拟定由董事会制定的各项规章制度;

C、预先审查其他部门提交董事会审议的规章制度, 并对董事会提出其审查意见;

D、对公司经营管理和受托资产运作的合法合规性进行定期和临时的监控和检查, 并将检查结果上报董事会; 在检查中若发现违法违规情形时, 应通知总经理责令有关部门予以纠正, 并提出处罚意见;

E、对公司经营风险进行监控, 认为公司经营中存在重大风险时, 提出风险评估报告上报董事会;

F、听取督察长工作报告;

G、批准基金投资中涉及与股东的交易。

(3) 公司督察长行使下列职权:

A、对公司经营和管理、投资运作遵规守法情况进行内部监控和检查;

B、对公司执行各项内部控制制度情况进行监控和检查;

C、发现问题向管理层通报并提出整改和处理意见, 并监督整改措施的制定和落实;

D、定期向全体董事报送工作报告, 并向董事会合规风险控制委员会提交工作报告;

E、为董事会合规风险控制委员会会议提供相应材料和报告;

F、审核监察稽核部的工作报告;

G、审核公司公开信息披露的内容。

第二层次: 公司经营管理层包括合规与风险控制委员会、执行委员会、投资决策委员会、监察稽核部及各职能部门对经营风险的预防和控制。

(1) 合规与风险控制委员会是公司防范和控制法律与业务风险的议事机构, 在风险控制中的职责主要是:

A、评估公司内部控制制度的合规合法性、全面性、适时性和审慎性, 并及时提出修正建议和方案;

B、查找公司在合规与风险控制中的薄弱环节，评估公司风险控制和合规的状况，提出相关意见和建议；

C、审议投资的风险评估与绩效分析报告，查找公司在合规与风险控制中的薄弱点，提出相关意见和建议；

D、评估公司固有资金投资的风险与收益状况，提出相关意见和建议；

E、审议投资资源共享的关联方重大股票名单，提出相关意见和建议；

F、评估公司业务授权方案，提出相关建议和意见；

G、审议业务合作伙伴（如席位券商、交易对手、销售代理等）的风险估测报告，提出意见和建议；

H、评估公司新业务、新产品、新市场营销渠道等的风险预测和合规评价报告，提出建议和意见；

I、协调处理各部门制定突发性重大风险事件和违规事件的解决方案；

J、判定重大风险事件和违规事件的责任，提出处理意见；

K、评估市场环境、法规政策等发生重大变化对公司产生的影响，协调相关部门提出应对方案；

M、委员会召集人或两名以上（包括两名）委员会成员及认为有必要提交管理层合规与风险控制委员会讨论的其它事项。

(2) 执行委员会在风险控制中的职责主要体现在：

A、确定和落实董事会有关风险控制的决议的具体措施、办法；

B、制定公司内部经营管理机构设置方案和内控机制设置方案；

C、拟定公司基本管理制度，制定公司具体规章；

D、研究讨论管理层合规风险控制委员会的建议和意见；

E、依据权限研究、协调、组织及解决公司重大风险事件。

(3) 监察稽核部是负责内部审讯事务、合规监察、公司法律的职能部门，其主要职责是：

A、在公司执行委员会的领导下，组织和协调公司内部控制制度的编写、修订工作，确保公司内部控制制度合规、完善；

B、检查公司内部风险管理制度和业务流程的执行情况，出具监察稽核报告；

C、负责信息披露事务的管理工作，审核各部门起草的信息披露文件；

D、调查基金及其他类型产品的异常投资和交易以及对违规行为的调查；

E、负责公司的法律事务、合规咨询、合规培训、离任审查等工作；

F、配合督察长的工作，向督察长提供资源和协助，以确保督察长能正常履行职责；

G、与监管机构沟通联络，及时了解和掌握有关法律法规和政策的变化；

- H、负责反洗钱工作的相关事务，缓和协调公司的反洗钱工作；
- I、执行委员会赋予的其它职能。

公司各职能部门作为风险控制的一线部门，对其所管辖业务的风险承担首要责任。其主要职责是对自身工作中潜在风险的自我检查和控制，各业务部门作为公司风险控制的具体实施单位，应在公司各项基本管理制度的基础上，根据具体情况制订本部门的业务管理规定、操作流程及内部控制规定并严格执行。

## 四、G 公司的操作风险管理实例研究

### （一）G 公司简介

G 公司是一家由国家控股与国外著名银行合资成立的基金管理公司，注册资本为 2 亿元人民币。自成立以来，凭股东的良好声誉，和公司同仁的努力，G 公司展现出快速发展的蓬勃朝气和勇于创新的开拓精神，成为基金行业新锐，业务飞速发展，在短短的不到五年的时间里，管理基金资产规模已超过 300 个亿。公司的目标是建立在品牌认知、公司规模、投资业绩、产品创新、诚信声誉均达到一流的资产管理公司。投资效益、风险管理就是其获得成功的基石。

### （二）背景

G 公司这几年业务飞速发展，而随着业务的腾飞，所管理的资金规模越来越大，各种风险因子也越来越多。早期因规模小而没暴露出来的操作风险，随着业务的扩大其事态渐渐朝着发生频率越来越高、对公司声誉和财产损害越来越重的方向发展。这对于一直以来就将风险管理作为其核心竞争力的 G 公司来说是不能容忍和不可接受的。如何从已发生事件中定位操作风险，构建良好的操作风险管理机制，将操作风险处理在萌芽之中，也就成为了 G 公司风险管理中除市场风险和信用风险之外的另一重中之重。

由于操作风险往往呈现于具体的事件中，所以我们会先对具体风险事件进行识别分析，寻找操作风险发生诱因，找出 G 公司操作风险管理漏洞的关键所在，然后对其进行改进，下面分析我们具体是从 G 公司近二年所发生的一些有代表性的操作风险事件入手，期从中发现 G 公司操作风险管理乏力的关键之所在。

### （三）目标需求

在 G 公司的操作风险，有一指导性的目标需求：

- 1、防范和化解经营风险，提高经营管理效益，确保公司业务规范经营、稳健发展，及受托资产的安全完整，保证公司的经营目标和经营战略得以实现；
- 2、保证公司运作严格遵守国家有关法律和行业监管规则，形成守法经营、规范运作的经营思想和经营风格。

## （四）操作风险的识别与分析

### 1、具体风险事件识别与分析

（1）依据操作风险的分类，在分析了G公司各类操作风险可能产生的诱因基础上构建了关键风险指标体系（KRI）如下表1：

表1 关键风险指标体系（KRI）

操作风险分类			关键风险诱因	关键风险指标 (KRI)	
一级分类	二级分类	风险事件(三级分类)		定性指标	定量指标
内部 风险	人员	未经授权活动	投资组合超出、交易不报告、交易未经授权、交易价位超出授权	涉案人员职务	全部事件损失金额 单笔事件损失金额
		劳动纠纷	人事政策:歧视事件引起的违反雇员、健康或安全, 人员工作量负载过重	职员劳动诉讼	员工申诉次数
		人员流失	薪酬体系、福利待遇、人事制度		员工跳槽率 高管跳槽率
	流程	适当披露和信托责任	哄骗销售, 违背信托责任, 违反规章制度、泄露秘密、	专业技能水平 文件丢失的重要程度	损失事件数量 损失事件金额
		不良业务及市场行为	关联交易, 后台部门划款金额出错, 内幕交易, 老鼠仓、不良交易、操纵市场、	工作态度	损失金额
		客户选择、业务提起和风险暴露	超过客户风险承受能力, 未按规定审查客户资料、实名制核实		损失事件数量 损失事件金额
		交易认定、执行和维持	交易风险:清算、帐户传送、估算、合同等的错误; 执行人员理解错误或错误操作、交易过程错误或过程管理不善; 流程设计不合理; 流程执行不严格; 管理与监督、交易数量、后台部门员工培训; 执行标准	解决延迟 交易过程失误 内部控制质量	失败交易数据 失败交易金额

续表 1 关键风险指标体系 (KRI)

		新产品开发、推广	产品设计缺陷 对外宣传的误导		产品损失金额 信誉负面影响
		实服资产损失	其它事件造成的实物 资产损失或损坏自然 灾害		
		工作场所安全	门禁安全		保险金 每亿元资产损失率
	信息技术系统	业务中断 业务系统失败	后台数据库损坏, 系统死机;系统失灵; 系统工程漏洞;后	系统质量 支持政策 持续经营计划	系统瘫痪时间及损失 金额 系统失灵时间及损失 金额 业务中断次数
		信息系统授权	内外网分离、核心密 码双人保管、密码是 否定期变更	权限明确	内外网未分离产生损 失率 密码权限损失风险率
		系统冗余备份	系统处理能力 程序的安全漏洞;系 统适应新业务能力		服务器最大承受能力 系统使用寿命 系统持续升级次数
外部风险	外部欺 诈和盗 窃	第三方故意欺诈;盗 用财产或违反法律行 为	成功堵截外部欺 诈员工的反欺诈 能力	单笔损失金额 全部损失金额 全部案件数量 非授权交易数 可疑支付额度 员工反欺诈培训时间	
	系统安 全性	黑客攻击 交易网络中断	重要数据备份 信息泄露 客户操作不录导 致信息泄露 病毒告警	信息丢三落四失造成 的损失金额 病毒发作时间及次数	
	突发事 件	地震、火灾、恐怖事 件	自然灾害 人为灾害	灾害次数及损失金额	
	经营环 境变化	政治、税制、法律法 规、社会、对手、监 管、政府	监管力度 不利宏观经济政 策 法律 服务供应商	被监管机构处罚的次 数及金额 不利政策产生的损失 金额	

(2) 依此关键风险指标体系对具体风险事件进行分析, 以 G 公司近二年来所发生的风险事件为底, 为了更好的分析风险事件, 对风险事件进行了整理分类:

#### A、股票库的管理:

事件: 公司《股票库管理制度(试行)》规定, 公司对于基础库个股应当进行评级, 对于持有评级的个股应每季度由研究员进行跟踪点评。对于个股入优选

库、精选库的应由研究员提交外部深度研究报告、内部深度报告或内部跟踪报告，并经由股票库评审小组评审能过。

分析：

其一，制度规定未考虑公司研究人员的实际情况，公司基础库个股有 1200 余只，公司研究员仅十余名，无法对每只个股进行评级并每季度进行跟踪点评，人事管理风险，对公司业绩影响，为隐性损失；

其二，控制流程问题，优选库与选库入库标准相同，未体现差异性，且对于入库个股无跟踪维护要求。

**B、公平交易管理：**

事件：公司相关制度明确了单一基金参与债券一级市场投资的流程，未对多只基金同时参与一级市场投资的分配原则和流程进行规定。由于缺乏相应的流程控制，在以公司名义进行的债券一级市场投资中存在同一基金经理不公平对待其所管理的不同投资组合的风险。

分析：

就是没有考虑不同投资组合相互之间的价格差异，对同一基金经理管理的不同投资组合的价格差异缺乏分析，缺少流程上的控制环节。损害投资人收益，影响公司声誉，存在投资人资产赎回的可能。

**C、关联交易管理：**

事件：尤其是网上新股申购、债券一级市场交易依靠交易员自觉识别是否为关联交易，审批单上无关联方识别事项，造成违规买入托管行股票。

分析：依靠交易员自己的交易经验操作，缺乏相应的流程控制，违规影响公司声誉，会受到监管部门处罚。

**D、固定收益投资管理：**

事件：长券短作，货币基金在二级市场现券买入某长券后，卖给一特定交易对手，随后与该交易对手进行滚动式逆回购，回购利率高达市场水平的两倍多。

分析：缺少交易流程的控制阈值，违规交易，影响公司声誉，会受到监管部门处罚。

**E、直销交易管理**

事件 1：直销中心系统、直销柜台系统的管理员同时拥有超级管理用户权限，具有直销业务的操作权限。

分析：权限管理不规范，其岗位与权限不匹配，存在交易被修改的风险。

事件 2：B 为直销柜台操作员，又同时兼作注册登记员。

分析：人员工作安排不规范，前后台未能有效分离，存在交易被修改的风险。

**F、运营清算估值管理**

事件 1：A 为资金清算经办员，拥有款项划付的权限，但同时也拥有在基金清算财务系统中划款帐号维护的权限。

分析：两种权限属于不相容权限，未能有效分离。

事件 2：旗下 A 基金 11 月 3 日公布单位净值虚增，差错达 0.42%。造成公司当日对单位净值进行了调整并公告，用自有资金赔偿损失 2.9 亿元。

分析：原因在于当日“葛洲坝”配股，基金公司和托管行申购后确认了股票投资，并按股票停牌前收市价确认了股票估值增值，而按规定上述配股应于除权日方可确认股票投资，并进行股票增值确认。估值计算缺少不合规风控阈值，估值计算差错，影响公司声誉，财务损失大。

#### G、股票投资管理

事件 1：基金经理助理长期拥有投资组合下单权限。

分析：权限管理不规范，岗位职责与权限分配不相符，违规处罚。

事件 2：更换基金经理前，提前半年赋予候任基金经理投资资源组合操作权限。

分析：权限管理不规范，提前赋权，违规处罚。

#### H、基金宣传

事件：在 B 基金宣传材料中使用了“预计提前结束发行”等易带来市场紧张气氛的表述。

分析：宣传误导，片面强调集中营销时间限制，违罚宣传，处罚。

#### I、系统业务平台管理

事件 1：直销、TA、基金估值等系统的业务参数设置缺乏统一流程，实际操作中由各业务部门自行设置。个别业务部门在设置业务参数时无申请、无审批、无复核要求、未有设置及复核留痕。

分析：主要应用系统业务参数设置缺乏流程控制。

事件 2：基金会计均拥有其所负责作帐基金头寸调整权限，新恒生投资系统没有启用头寸调整强制复核功能。在实际操作中公司也未建立复核程序，固定专门的复核人员，日常工作中只是随机由两名基金会计复核，没有相应的复核留痕。

分析：流程控制缺乏前瞻性，技术方面主要应用系统功能有缺陷，财产损失大。

此外，还有在新股申购中暴露出来的一些事件如基金经理对发行信息理解不准确、漏看或错看发行信息；基金经理参与锁定期不符合规定的项目；中签率估计失误导致中签后有关比例超标；基金经理在多批股票交叉并行发行时，对申购资金退款到帐与资金使用时间安排错误；交易部申购平台录入信息错误、漏录部分组合资料；后台部门划款时间太晚无法按时到达指定帐户等一系列事件。

## 2、风险分析结果

从对上事件分析可看出 G 公司其操作风险主要表现为：

(1) 操作风险诱因主要为人员和流程所引发，而纯粹由于技术引发的操作风险事件反而少。其实，对于纯粹由技术引发的风险比较少的原因，这也要归功于现有信息技术的高速发展，高安全性与其高可用性也已深入具体应用中，此外技术的不断成熟也使得对其管理更明细化、具体化。

(2) 流程控制不健全，也体现出操作风险管理在控制制度的失衡。这可能也是业务的飞速发展使得操作风险增大，传统侧重于信用风险和市场风险管理的风险管理制度也就对操作风险的监管有点力不从心了。内部风险管理制度存在的问题可见图 4。

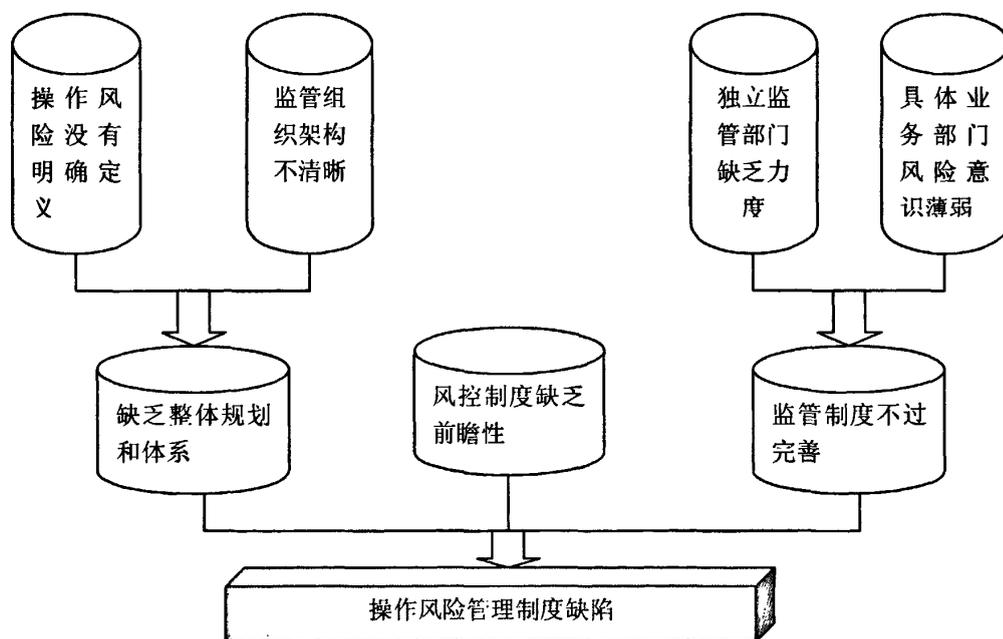


图 4 操作风险内部管理存在的问题

(3) 人力资源状况欠佳。业务的发展造成员工工作负荷太重、压力大，同时过度追求业绩排比，培训体制的落后，这都是操作风险引发的因素。具体表现可见图 5。

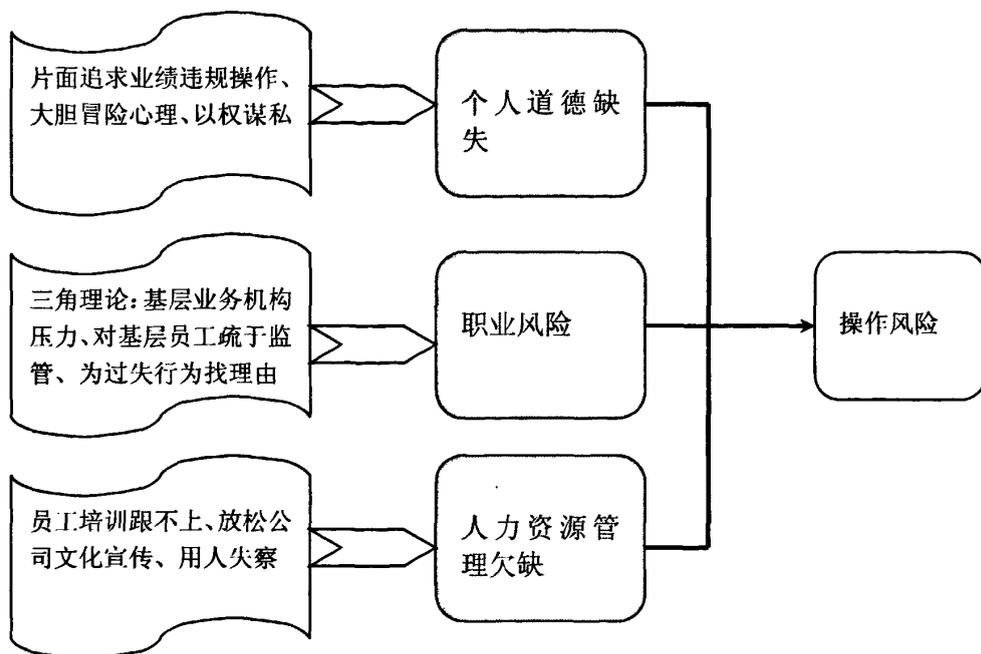


图 5 人的因素对操作风险的影响

(4) 操作风险具有关联性、相互依存性,其引发操作风险的因素基本上是因业务的变动、复杂性和疏于防范监管等因素。

操作风险不能孤立地考察,正如上事件中所反映的在引进新的恒生投资资源共享系统时,其运用就在技术、人员、流程之间产生相互联结的风险,和新技术打交道的员工(内部)是否得到了服务商(外部)的完全培训,相应的流程控制是否已完成?

此外,分析中还可得出,操作风险事件的发生正是由于业务的变动、复杂性、疏于防范等因素引发。其中,变动指的是新产品的开发引进,新业务、新渠道的拓展,旧系统的升级更新等;复杂性则指在业务、技术、流程中的复杂度;疏于防范则体现在风险意识弱,特别是未授权交易、权限分配不清、隐瞒交易等。

图 6 从一定程度上反映这些基础因素的是如何联系在一起。

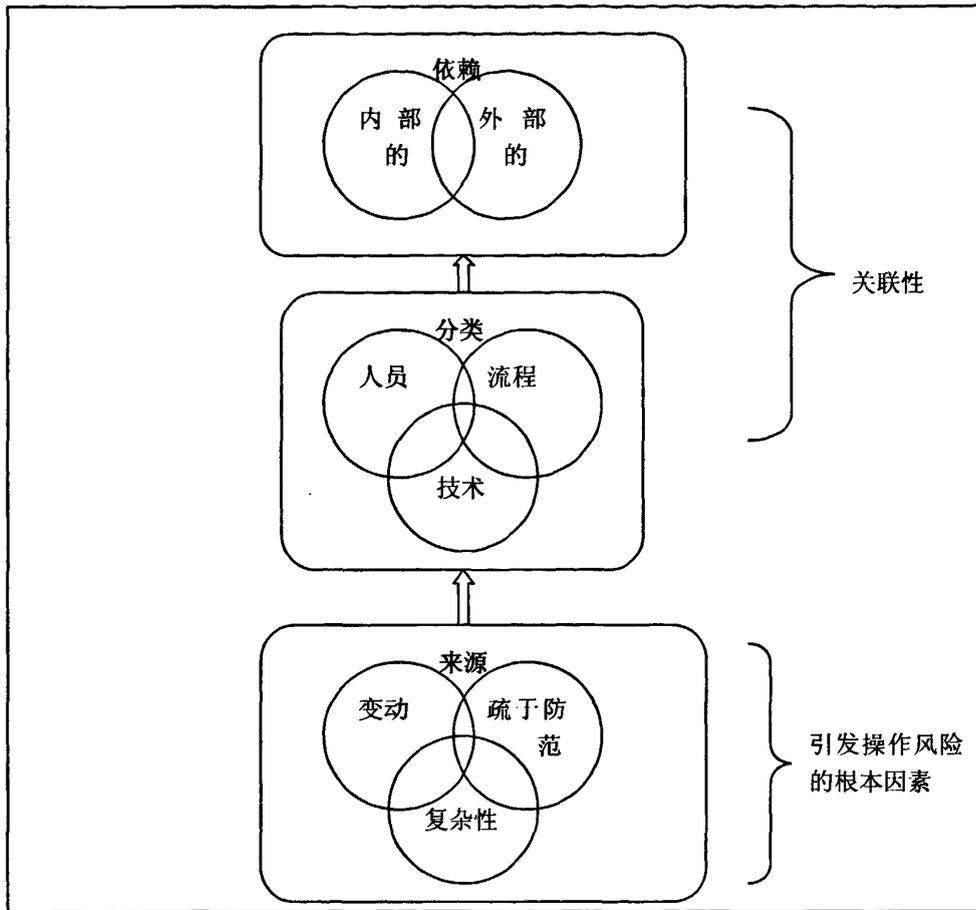


图6 操作风险的相互联结

### 3、风险分析结果报告

依据操作风险管理要求，我们可将操作风险进行划分。

按其在下一年发生的可能性概率划分为五个级别：

- A 非常低（非常不可能发生：低于2%）
- B 低（不可能：2%—5%）
- C 中等（可能会发生：5%—10%）
- D 高（有可能发生：10%—20%）
- E 非常高（非常可能：大于20%）

按其损失的后果（S）：

财务损失--这指对公司利润的影响概率（P），划分为四个级别：

- L 低
- M 较低
- H 较高

VH 非常高

表 2 事件可能性

操作风险事件	内部依赖性			外部依赖性	S/P
	人员	流程	技术		
股票库的管理	E	E	A	A	M
公平交易	E	E	B	A	H
关联交易	D	E	C	B	M
固定收益投资	D	E	C	D	VH
直销交易	D	E	C	A	VH
运营清算估值	C	E	D	B	VH
股票投资	E	E	B	B	VH
基金产品宣传	E	D	A	A	L
新系统业务平台	E	E	E	D	M
新股投资	E	E	C	D	L

经过对于 G 公司的操作风险事件分析, 从 G 公司业务的操作风险事件可能性的评估表 2 可发现其操作风险事件发生主要源于人员风险和流程控制的不到位。

### (五) 操作风险的应对及改进

改进 G 公司的操作风险管理。对于 G 公司来说操作风险的应对首先须对操作风险估好度量, 保证有充足的操作风险资本金可调配。而对于合理把握资本金的数量这就需做好操作风险的度量。

#### 1、操作风险的度量

操作风险资本的度量, 其本来是由监管当局所要求的, 旨在是为了缓冲风险的要求。而今作为公司对操作风险应对的主要措施已为大家所可。其对操作风险所需资本的计算过程共其实也是对操作风险的计量过程。

G 公司考虑到本身现还属于金融行业的中心规模, 对本身操作风险的计量采用了《巴塞尔新资本协议》的“基本标准法”来进行资本配置。

计算公式为:  $K_{BIA} = GI \times a$

$K_{BIA}$  即为基本指标法下的操作风险资本要求;  $GI$  为前三年公司总收入的平均值;  $a$  为对总收入提取固定比率(一般为 15%, 此比率为巴塞尔协议所规定)。

而这三年 G 公司的总收入分别为 6500 万、7800、9700 万

则  $GI = (6500 + 7800 + 9700) / 3 = 8000$

$$K_{BIA} = 8000 * 15\% = 1200(\text{万})$$

由上计算可知 G 公司为操作风险准备的资本金为 1200 万元，也即 G 公司其操作风险的计量额。

## 2、操作风险应对与改进

根据对 G 公司的风险识别与分析，从中我们不难看出在操作风险事件中人、流程、技术三者是结合在一起的，且技术往往可以通过人和流程来体现与防控，G 公司所欠缺的就是对操作风险的控制管理。

所以，在有操作风险资本金保证对操作风险的应对下，G 公司要做的就是针对操作风险构建完善管理控制体系，加强操作风险的监管。操作风险本身的特点就是风险隐含在公司整个业务系统的各个环节，只要涉及到人、流程、技术就存在风险的可能，这就要求我们通过构建操作风险控制管理体系，将对操作风险控制管理镶嵌在整个业务中的各个环节中的，出发点就是一点一控，也就是说在整个业务中哪环节、哪节点存在有风险的可能，都必须有监控，将风险扼杀在萌芽中。

那如何来构建操作风险管理控制体系及在实际业务运营中如何做好对操作风险的监管，这也就是下面第五章所讲述的。

## 五、基金公司操作风险管理对策建议

### （一）构建操作风险管理控制体系

由于操作风险的外部战略风险引发的风险可以很容易地转化为内部操作风险，所以本章主要从内部操作风险（即操作过失风险）来探讨如何构建好公司的操作风险管理体系。操作风险的管理控制体系也可称之为内部控制体系。

构建好操作风险控制体系关键有五步：

- A、理清操作风险控制体系架构，掌握其体系架构的构成层面，及其意义；
- B、掌握风险控制体系中的要素，及其之间的关系，在公司中的具体体现；
- C、进行具体控制体系的设计；
- D、掌握具体业务控制要点；
- E、控制体系的完善。

#### 1、操作风险控制体系架构

公司的操作风险控制体系由整体的宏观控制和具体的微观控制两个层次组成。整体的宏观控制是对公司整体经营活动的控制；微观控制则在整体宏观控制之下，由各级组织结合各自不同的业务而进行的控制。

不管是宏观还是微观控制其均由控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和内控完善五要素组成。其体系架构见图 7。

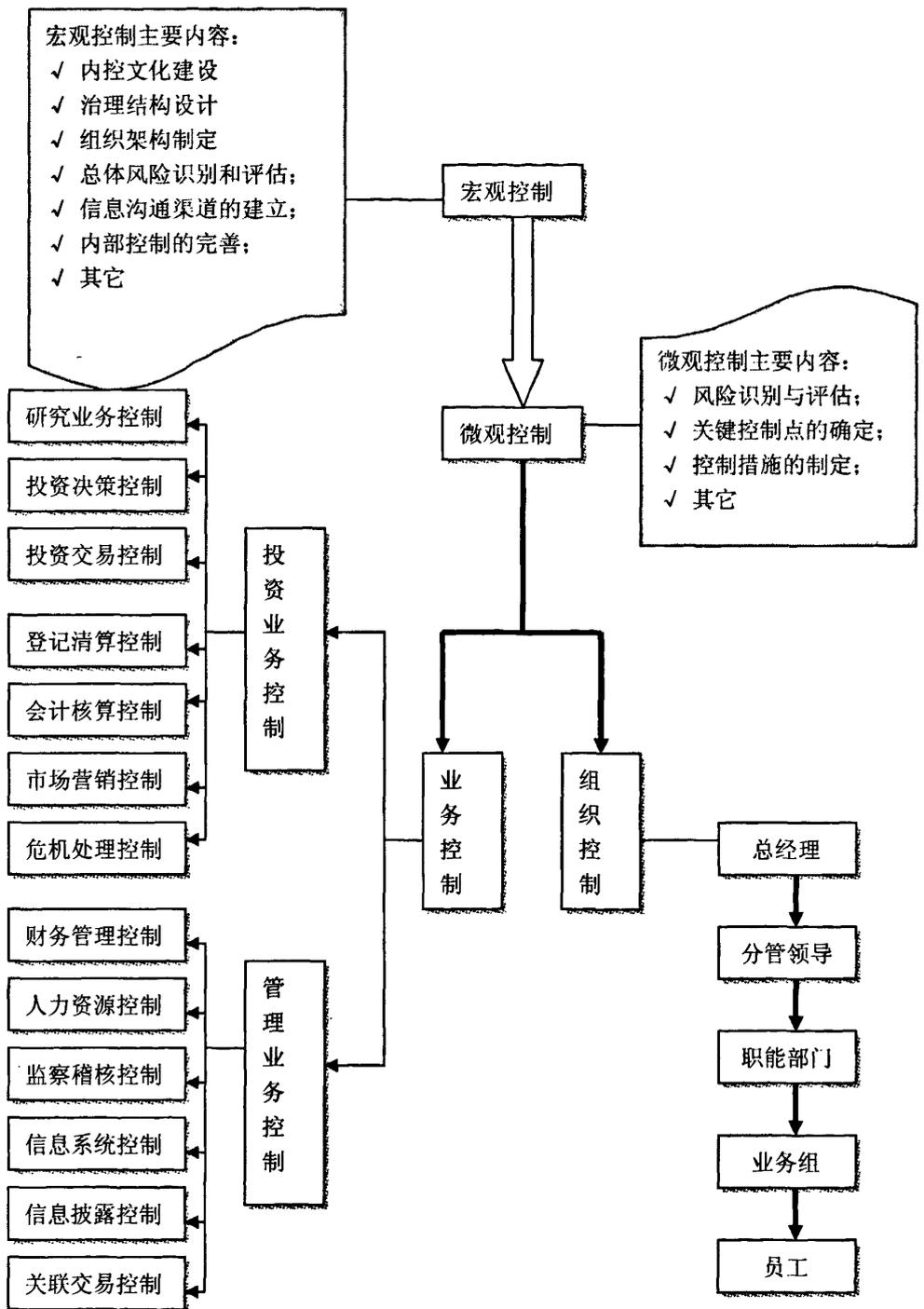


图7 操作风险控制体系架构

宏观控制是对公司经营活动的整体把握，主要内容包括操作风险控制文化的形成，治理体系的设计，组织的制定，总体风险的识别和评估，信息沟通渠道的

建立、内控的完善等。其主要由各级专门委员会负责。

微观控制是主要是对公司日常经营活动进行控制。内部控制的五要素结合业务控制、组织控制形成一个三维立体式的微观控制系统（见图 8）。

业务或组织自身风险的识别与评估，关键控制点的确定以及控制措施的制定是微观控制五要素中最主要的内容。微观控制在公司管理层的领导下由具体的各级部门完成。

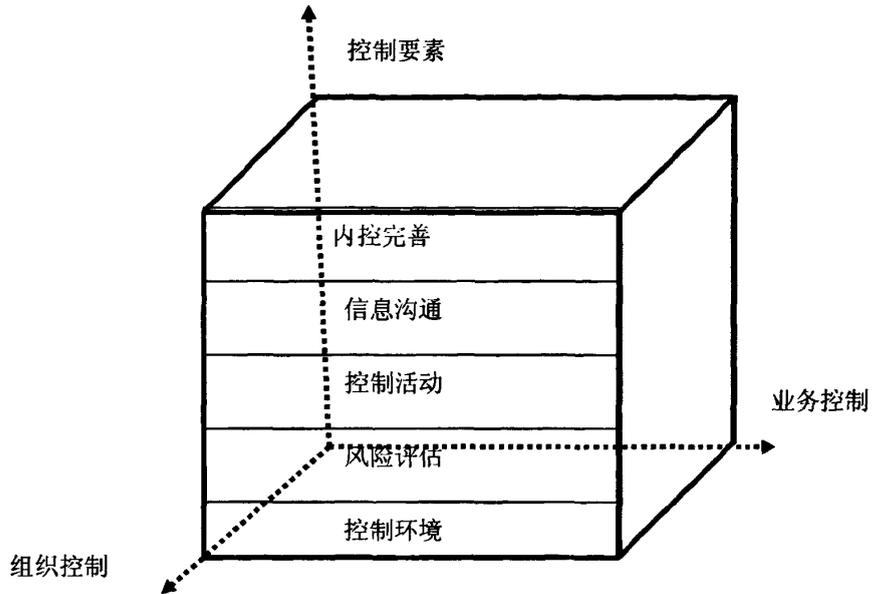


图 8 微观控制系统图

从业务角度来看，公司的操作风险控制可以分为前台投资业务控制和后台管理业务控制。

前台投资业务控制由研究业务、投资决策、投资交易、登记清算、会计核算、市场营销和危机处理七大控制板块组成。

同样，后台管理业务控制由财务管理、人力资源、监察稽核、信息技术系统、信息披露和关联交易六大控制板块构成。

而从组织的角度来讲，公司的内部控制就是公司各级组织的自我控制和监督控制。公司内部组织包括了公司的各个组织层次，上到总经理，下到业务组和具体员工（见图 9）。各级组织的自我控制就是各自对自身所属业务的控制；监督控制则指上级组织对下级组织的监管。

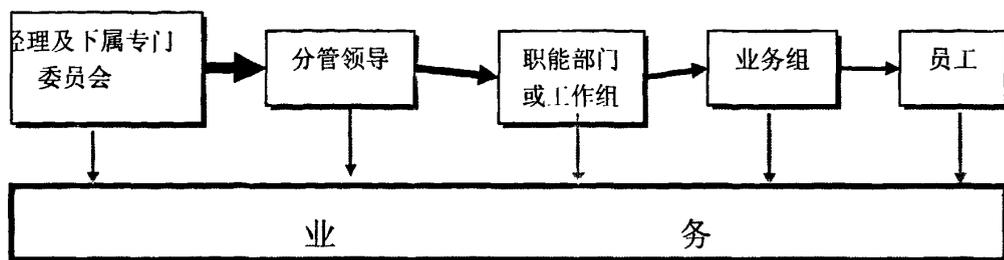


图9 组织控制层次图

## 2、内部控制体系中的要素

公司内部控制的要素主要包括控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和内控完善：

A、控制环境是指对公司内部控制的建立和实施有重大影响的一组因素的总称，是内部控制其他要素的基础；

B、风险是指公司经营活动不能达到内部控制目标的可能性。风险评估就是确定公司经营管理的哪些方面会偏离内部控制的目标，其实质是确定关键控制点，是内部控制的起点；

C、控制活动是指为确保内控目标的实现而对公司各环节的经营行为采取的控制手段；

D、信息与沟通是指公司建立完善的信息系统，确保各级组织及时获得真实、完整的经营信息，并在内部进行沟通；

E、内部控制建设是一个动态调整的过程。公司定期对内部控制的执行情况和内部控制的有效性、适应性等进行持续的监督评估，不断完善公司的内部控制。

其关系见图 10。。

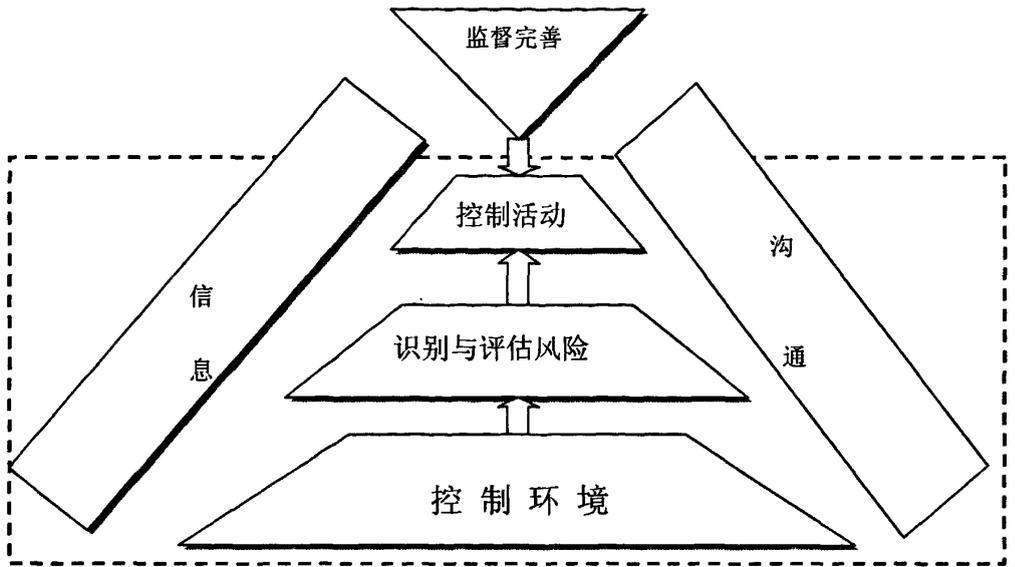


图 10 内部控制五要素图

### (1) 控制环境

控制环境指的是包括了内控文化、公司治理结构、内部组织架构等内容。

A、公司内控文化作为内部控制的基础，是内部控制得以有效实施的重要保障。内控文化包括公司的经营理念和经营管理层的管理风格、员工的职业道德和胜任能力。

a. 公司董事会和经营管理层坚持内控优先和风险控制的理念，培养全体员工的风险防范意识，营造一个浓厚的内控文化氛围，使得风险意识贯穿到公司每个员工，各个岗位和各个环节；

b. 公司的经营宗旨为：遵守法律、行政法规和中国证监会的规定，遵守社会公德、商业道德、诚实守信，遵循资产委托人利益优先、公平对待不同受托财产的原则，接受政府和社会公众的监督，承担社会责任，审慎勤勉，忠实尽职，为资产委托人的利益管理和运用受托资产；

c. 加强员工的职业操守教育，制定员工行为准则与纪律程序，强化员工的职业道德和法律意识，培育公司积极向上的企业文化；

d. 定期组织员工对重要法律、法规进行学习，当公司颁布、实施内部规章制度时，根据规章制度的约束范围不同，由相关的部门组织员工学习，让员工充分认识、理解规章制度的内容和精神；

e. 公司需制定严格、科学的雇佣、培训、提升和奖励措施，保证每个员工都能胜任所属的岗位，确保公司的内部控制措施能够有效地发挥作用。

B、公司治理结构，公司需按“利益公平、信息透明、信誉可靠、责任到位”

的基本原则制定治理结构，充分发挥独立董事和监事会的监督职能，坚决避免不正当关联交易、利益输送和内部人控制现象的发生。公司法人治理结构的主要内容包

a. 股东会由全体股东组成，是公司权力机构，依照《公司法》和《公司章程》的规定决定公司经营方针、经营目标、经营范围等重大事项；

b. 公司设立董事会，向股东会负责。董事会由七名董事组成，其中独立董事三名，并至少包括一名法律专业人士和一名会计专业人士。董事会下设合规风险控制委员会，主要负责对公司内控体系和经营管理的合法、合规性进行监督检查；董事会下设资格审查委员会，主要负责公司特定主体的资格审查；董事会下设薪酬委员会，主要负责公司薪酬体系的审议和制定。公司充分发挥独立董事的监督职能，上述三个委员会均由独立董事担任召集人；

c. 公司设立监事会，依照《公司法》和《公司章程》对公司经营管理活动、董事和公司管理层的行为进行监督；

d. 公司设立督察长，对董事会负责，主要负责对公司内部控制的合法合规性、有效性和合理性进行审查。

C、内部组织架构，公司根据健全性、高效性、独立性、制约性、前瞻性及防火墙等原则设计内部组织架构，建立决策科学、运营规范、管理高效的运行机制，包括民主、透明的决策程序和管理议事规则，高效、严谨的业务执行系统，以及健全、有效的内部监督和反馈系统。

公司总经理对董事会负责，管理层设立执行委员会、合规与风险控制委员会和投资决策委员会。各职能部门是公司内部控制的具体实施单位。各部门在公司基本管理制度的基础上，根据具体情况制订本部门的业务管理规定、操作流程及内部控制规定，加强对业务风险的控制。部门管理层应定期对部门内风险进行评估，确定风险管理战略并实施，监控风险管理绩效，以不断改进风险管理能力。

## (2) 风险评估

风险评估包括风险识别、风险分析和风险测定三个部分。

风险识别是指公司经营管理层对经营活动中存在的内部及外部风险进行辨别；风险分析是指通过对风险驱动因素的分析，确定风险的来源、风险出现的原因以及风险的表现形式；风险测定是对风险的严重性、发生的可能性及其影响进行测定。

内部控制风险评估包括定期和不定期的风险评估、开展新业务之前的风险评估以及违规、投诉、危机事件发生后的风险评估等。在识别和评估风险时，既要衡量每一个具体业务的风险，也要衡量各项业务领域的总风险；既要对那些可以量化的风险进行评估，也要对那些不能量化的风险进行评估。

风险评估是每个控制主体的责任。

公司内外部环境的不断变化决定了风险评估是一个持续和反复的过程。

### (3) 风险控制活动

控制活动包括自我控制、职责分离、监察稽核、实物控制、业绩评价、严格授权、资产分离、危机处理等政策、程序或措施。

A、自我控制是指通过业绩评价、奖惩办法等一系列的制度安排使各级组织积极地按照内部控制制度的规定开展经营活动。自我控制以各岗位的目标责任制为基础,是内部控制的第一道防线。自我控制要求各岗位职责明确,有详细的岗位说明和业务流程,各岗位人员在上岗前应知悉并承诺遵守,在授权范围内承担责任。

B、职责分离是指在公司内部建立科学、严格的岗位分离制度。业务授权、业务执行、业务记录和业务监督严格分离,如研究和决策、投资和交易、交易和清算、受托资产会计和公司会计等重要岗位不得有人员重叠,重要业务部门和岗位应当实行物理隔离。在相关部门和相关岗位之间建立重要业务处理凭据传递和信息沟通制度,后续部门及岗位对前部门及岗位负有监督责任,使相互监督制衡的机制成为内部控制的第二道防线。充分发挥督察长和监察稽核部对各岗位、各部门、各机构、各项业务全面监察稽核作用,建立内部控制的第三道防线。监察稽核部必须独立于其他部门和业务活动,并对内部控制制度的执行情况实行严格的检查和反馈。

C、实物控制是指对公司资产和资料的接近控制,包括实物资产安全控制、定期盘点、对各种数据资料的接触予以授权等。

D、业绩评价是指将实际业绩与其他标准——如前期业绩、预算、外部基准等——进行比较,以评估实际经营活动和经营目标的差距。

E、授权制度是内部控制活动的基本要点,它贯穿于公司经营活动的始终,其主要内容包括:股东会、董事会、监事会必须充分履行各自的职权,建立健全公司授权标准和程序,确保授权制度的贯彻执行;公司各业务部门、各级分支机构和公司员工必须在其规定的授权范围内行使相应的职责;公司业务实行分级授权管理,任何部门和个人不得越级越权办理业务;公司重大业务的授权必须采取书面形式,授权书须明确授权权限及时效,经授权人签章确认后下达到被授权人,并报有关部门备案;公司授权要适当,对已获授权的部门和人员须建立有效的评价和反馈机制,对已不适用的授权须及时修改或取消。公司建立完善的资产分离制度,受托资产与公司资产、不同受托资产要实行独立运作,单独核算。

公司须制定切实有效的应急应变措施,建立危机处理机制和程序。

### (4) 信息与沟通

公司采用适当、有效的信息系统，识别、采集、加工并相互交流经营活动所需的一切信息。公司信息系统须保证业务经营信息和财务会计资料的真实性、准确性和完整性。公司信息系统必须能实现公司内部信息的沟通和共享，促进公司内部管理顺畅实施。建立双向的信息交流途径，既要建立自上而下的信息传播渠道，又要建立自下而上的信息呈报渠道。公司根据组织架构和授权制度，建立清晰的业务报告系统，凡是属于超越权限的任何决策必须履行规定的请示报告程序

### (5) 内控完善

内部控制的监督完善由董事会合规风险控制委员会、督察长、管理层合规与风险控制委员会和监察稽核部等部门在各自的职权范围内开展。必要时，公司董事会及下设的合规风险控制委员会、监事会、总经理等均可聘请外部专家对公司内部控制进行检查和评价，并出具专题报告。聘用外部专家的合理费用由公司承担。在出现新的市场环境、新的金融工具、新的技术应用和新的法律法规等情况，有可能影响到公司内部控制的有效性和合理性时，公司须组织专门部门对原有的内部控制进行全面的检讨，审查其合法合规性、合理性和有效性。如果需要做出一定的调整，则按照规定程序对内部控制进行调整。

### 3、具体内部控制设计

经过前期对体系不同层次和内部控制的五个要素的熟悉，现可参考内部控制的五个要素，依不同的层级进行内控的整体设计。设计的流程如图 11 所示。

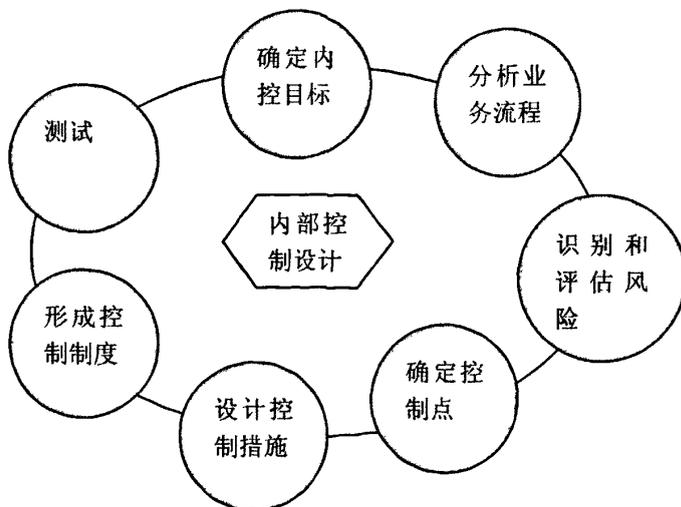


图 11 内部控制设计过程图

#### (1) 业务控制的设计思路：

##### A、明确各项业务的目标；

B、分析具体每项业务涉及的各层次，确定相应的业务流程；  
C、识别和评估业务运作过程中的各种风险，确定其关键控制点；  
D、以控制点为蓝本，制定包括详细的操作流程和严格的操作标准的各业务操作手册；

E、保持业务运作过程中信息的畅通，既要保证业务负责人能够获得充分的信息对业务控制的有效性进行评估，又要保证每个员工清晰地了解自己的职责；

F、设计中同时考虑到监督机制，能对业务控制进行定期和不定期的监督。

(2) 组织控制的设计思路：

A、明确所要达到的组织目标；

B、分析组织所涉及到的业务，确认组织在业务流程中的职责，初步评估组织在执行任务过程中可能遇到的各类风险及大小，并确定关键控制点；

C、按照控制点确定所要进行的控制活动，进行责任和权力的具体分派，制定岗位责任手册及业绩考核标准；

D、建立组织内部和组织之间的信息与沟通，确保组织内上下级、同级、组织之间能迅速取得他们在执行任务、管理和控制企业运作过程中所需的信息，并相互交换这些信息；

E、设计中同时考虑到监督机制，能对业务控制进行定期和不定期的监督。

#### 4、掌握业务控制要点

只有把握了各业务中的风险控制要点，才能将体系的风险控制功能与业务相融合，真正的起到风险控制的实质化，具体化，可用化；

下面就按业务分类：投资业务要点和管理业务要点来展开。

(1) 投资业务控制要点

A、研究业务控制的主要内容包括：

研究工作应保持客观、独立；形成科学、有效的研究方法，建立严密的研究工作业务流程；建立投资对象备选库制度，研究部门根据受托资产合同等要求，在充分研究的基础上建立和维护备选库；保持研究与投资交流顺畅，建立研究与投资的业务交流制度；建立研究报告质量评价体系。

B、投资决策业务控制主要内容包括：

投资决策应当符合受托资产合同等法律文件所规定的投资目标、投资范围、投资策略、投资组合和投资限制等要求，严格遵守法律法规的有关规定；公司实行投资决策委员会领导下的基金经理、投资经理负责制，实施科学高效、责权分明的投资决策和投资操作流程；建立投资授权制度，明确投资决策委员会、基金投资部和专户投资部负责人、基金经理、投资经理的权限，严格限制其投资活动必须在规定的权限之内，以防范和化解投资管理风险；投资决策应当有充分的投

资依据，重要投资要有详细的研究报告和风险分析支持；建立投资风险评估与管理制度，在设定的风险权限额度内进行投资决策；建立科学的投资管理业绩评价体系。

#### C、投资交易控制的主要内容包括：

公司完善交易系统的监测、预警功能及相关的安全设施；投资指令应进行审核，确认其合法、合规与完整后方可执行，如出现指令违法违规或者其他异常情况，应当及时报告相应部门与人员；公司应当执行公平的交易分配制度，确保不同投资者的利益能够得到公平对待；建立完善的交易记录制度，交易记录应当及时进行反馈、核对并存档保管；建立科学的交易绩效评价体系；场外交易、网下申购等特殊交易应当根据内部控制的原则制定相应的流程和规则；应建立关联交易的审批制度。投资涉及关联交易的，应在相关投资研究报告中特别说明，并报相关部门批准。

#### D、清算和会计业务控制的主要内容包括：

规范清算交割和会计核算工作，在授权范围内，及时准确地完成清算，确保受托资产的安全；受托资产会计与公司会计在人员、空间、制度上严格分离；以单个受托资产作为会计核算主体，分别设立不同的独立账户，进行单独核算，保证不同受托资产在名册登记、账户设置、资金划转、账簿记录等方面相互独立；公司应当采取合理的估值方法和科学的估值程序，公允反映受托资产所投资的有价证券在估值时点的价值；与托管银行间的业务往来严格按《托管协议》及《资产管理合同》的约定进行，分清权责，协调合作，互相监督；规范清算交割工作，在授权范围内，及时准确地完成清算，确保受托资产安全；根据有关法律法规制定相关制度，明确规范业务操作流程和岗位职责。

#### E、销售控制的主要内容包括：

新产品开发前应进行充分的市场调研和可行性论证，进行风险识别，提出风险控制措施；以竭诚服务于资产委托人为宗旨，开展市场营销及客户服务等各项业务，严禁误导和欺骗投资者；规范销售行为，坚持受托产品销售适用性原则，根据投资人的风险承受能力销售与之相匹配的产品，注重风险提示，降低因产品错配而导致的投诉风险；注重对市场的开发和培育，统一部署营销战略计划，建立客户服务体系，为投资者提供周到的售前、售中和售后服务；以诚信为原则进行对外宣传，自觉维护公司形象；制定严密的部门管理制度和岗位工作细则，充分考虑各环节的衔接和岗位职责的明确分工，不断提高工作效率和效益；建立健全反洗钱内部控制制度，包括客户身份识别制度、客户身份资料和交易记录保存制度、大额交易和可疑交易报告制度，履行反洗钱义务。

#### F、危机处理控制的主要内容包括：

危机处理应尽可能充分考虑到公司受托资产管理运作各个环节可能出现的突发紧急情况，清楚界定相关部门各岗位的责任，并制定相应的处理办法；对公司受托资产管理运作过程中尤其是投资运作中各个环节出现的突发紧急事件进行及时处理，避免或最大限度地降低受托资产和公司的损失；在危机处理过程中，当公司利益与资产委托人利益发生冲突时，以保护资产委托人利益为重。

## (2) 管理业务控制要点

### A、公司财务管理控制的主要内容包括：

公司根据国家颁布的会计准则和财务通则，严格按照公司财务和受托资产财务相互独立的原则制定公司会计制度、财务制度、会计工作操作流程和会计岗位工作手册，并针对各个风险控制点建立严密的会计控制体系；公司应当明确职责划分，在岗位分工的基础上明确各会计岗位职责，严禁需要相互监督的岗位由一人独自操作全过程；公司应当采取适当的会计控制措施，建立凭证制度、账务组织和处理体系、复核制度等，以确保会计核算系统的正常运转；公司建立严格的成本控制和业绩考核制度，强化会计的事前、事中和事后监督；制定财务收支审批制度和费用报销管理办法，自觉遵守国家财税制度和财经纪律；强化财产登记保管和实物资产盘点制度；实行统一采购和工程招标制度；制定完善的会计档案保管和财务交接制度，财会部门应妥善保管密押、业务用章、支票等重要凭据和会计档案，严格会计资料的调阅手续，防止会计数据的毁损、散失和泄密等。

### B、信息披露控制的主要内容包括：

严格按照相关法律、法规和中国证监会的相关规定，建立完善的信息披露制度，保证公开披露信息的真实、准确、完整和及时；信息披露的主要内容包括法律、法规和中国证监会规定应予披露的信息以及投资者咨询；公司设立信息披露负责人，负责信息披露工作，进行信息的组织审核和发布；制定信息披露制度和岗位职责，包括：信息披露文件的起草、相关媒体的联系、负责信息披露工作的岗位和人员职责的明确、信息披露工作内部流程的实施和监督、信息披露文本的归档及保管等方面的控制；公司对信息披露应当进行持续检查和评价，对存在的问题及时提出改进办法，对信息披露出现的失误提出处理意见，并追究相关人员责任；公司掌握内幕信息的人员在信息公开前不得泄露其内容。

### C、信息系统控制的主要内容包括：

根据国家有关法律法规的要求，遵循安全性、实用性、可操作性原则，严格制定信息系统的管理规章、操作流程、岗位手册和风险控制制度；信息系统的设计开发应当符合国家、金融行业软件工程标准的要求，编写完整的技术资料。在实行业务电子化时，应设置保密系统和相应控制机制，并保证计算机系统的可稽核性；对信息系统的项目立项、设计、开发、测试、运行和维护整个过程实施明确

的责任管理，信息系统投入运行前，必须经过业务、运营、监察稽核等部门的联合验收；公司应当通过严格的授权制度、岗位责任制度、门禁制度、内外网分离制度等管理措施，确保系统安全运行；计算机机房、设备、网络等硬件要求应当符合有关标准，设备运行和维护整个过程实施明确的责任管理，严格划分业务操作、技术维护等方面的职责；公司软件使用应充分考虑软件的安全性、可靠性、稳定性和可控制性，应具备身份验证、访问控制、故障恢复、安全保护、分权制约功能；强化信息系统的相互牵制制度，系统设计、软件开发等技术人员不得介入实际业务操作；建立计算机系统的日常维护和管理，禁止同一人同时掌管操作系统口令和数据库管理系统口令；建立计算机信息系统的安全和保密制度，保证电子信息数据的安全、真实和完整，并能及时、准确地传递到各职能部门；严格计算机交易数据的授权修改程序，建立电子信息数据的定期查验制度；建立电子数据的即时保存和备份制度，重要数据应当异地备份并长期保存；指定专人负责计算机病毒防范工作，建立定期病毒检测制度等；信息技术系统应当定期稽核检查，完善业务数据包管等安全措施，进行排除故障、灾难恢复演习，确保系统可靠、稳定、安全地运行。

#### D、监察稽核控制的主要内容包括：

建立多层次、相对独立的的监察稽核体系，各层次依据各自的授权范围对公司的经营活动实施监督；公司设立督察长，负责对公司内部控制的合法合规性、合理性和有效性进行审查；监察稽核部门独立于公司各业务部门和各分支机构以外，就公司内部控制制度的执行情况独立地履行检查、评价、报告、建议职能；全面推行监察稽核工作的责任管理制度，明确监察稽核部门各岗位的具体职责，严格监察稽核的组织纪律；严格监察稽核人员的专业任职条件，充分发挥监察稽核部门和人员的权威性，不断提高监察稽核工作的质量和效率；任何部门和人员不得拒绝、阻挠、破坏内部监督工作。

#### E、关联交易控制的主要内容包括：

公司必须对所有关联方交易进行严密监控以确保交易的公平和公正性，及对相关法律法规及条例的合法合规性；股东直接或者间接与公司已有的或者计划中的合同、交易、安排有关联关系时，该关联股东应回避，并不得参与表决，该事项由其余有投票权的股东表决。回避的股东所代表的表决权数不计入表决权总数；公司和基金投资运作中的重大关联交易事项必须经三分之二以上独立董事同意方可生效；当董事个人或者其所任职的其他企业直接或者间接与公司已有的或者计划中的合同、交易、安排有关联关系时，该关联董事应回避，并不得参与表决，该事项由其余有投票权的董事表决。回避的票数不计算在表决票数以内；当公司高层管理人员（包括基金经理）在关联交易中有私人利益牵连时，必须于公

司参与该交易前将具体利益报知董事会;事及高层管理人员违反上述规定的行为均会被视为严重的违纪行为。对于严重的违纪行为,由监事会作出对违纪人员及相关人员的处理意见,监事会对违纪人员的重大处理意见须报股东会批准。

### 5、内部控制的完善

内部控制体系构建后,还需对其不断进行完善,只有得到了完善的操作风险管理控制体系才是一真正意义上的与时俱进的操作风险管理控制体系。

体系完善的过程其实就是内部控制执行情况不断得到测试、比较、运行、纠偏的重复过程。

A、内部控制完善的具体过程见下(图 12):

- a. 内部控制执行情况测试;
- b. 将测试结果与内控目标进行比较;
- c. 形成测试报告,得出继续运行、纠偏或重新设计的结论。

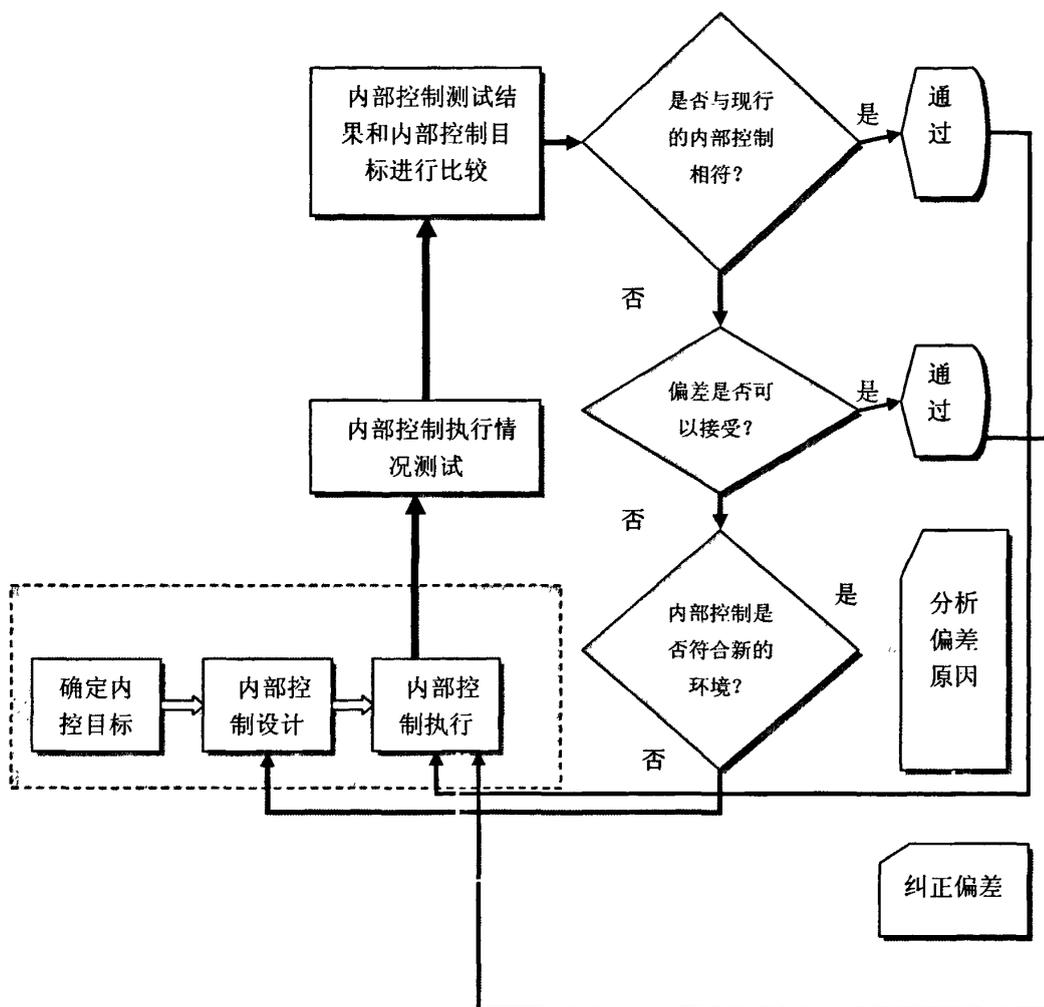


图 12 内部控制完善过程图

## B、内部控制的测试的分类

a. 按执行结果是否可以计量划分，可以分为执行结果可计量的内部控制测试和执行结果不可计量的内部控制测试两种。前者通常设计一些测试指标，由会计核算、结算和统计等途径获得相关数据进行测试；后者通常按控制的要素和控制点设计问卷调查表进行测试；

b. 从操作层面划分，内部控制测试可以分成综合测试和单项测试。综合测试是对公司内部控制的整体进行测试，单项测试则是对某一项业务或某一职能部门进行的测试。

将测试结果与内部控制目标进行比较，依次做如下判断：

测试结果是否与现行的内部控制相符？如果相符，则继续执行现行的内部控制；如果不相符，则过渡到下一判断；偏差是否可以接受？如果可以接受，则继续执行现行的内部控制；如果不可以接受，则过渡到下一个判断；

C、现行内部控制是否符合新的环境？如果符合，则分析偏差产生的原因，进而制定补救措施；如果不符合，则重新设计内部控制。

根据测试情况，编写内部控制测试报告。测试报告的内容至少包括测试对象、测试方法、测试结果、测试结果分析、测试结论。

## （二）实际运营中操作风险的监管

构建了完好的操作风险管理体系还需对其运行进行监管，只有这样风控体系才能不断得到更新修正。

操作风险的监管是指对风险控制各环节的执行情况进行监督检查。

在公司实际运营中，公司除需对风险进行评估、确定风险控制策略、设计并实施控制外，还需对操作风险管理全过程进行实时监管，这是对公司良好的操作风险管理不可缺少的保障。

实时监管主要针对以下几个方面：

1. 各部门、各岗位风险控制制度的执行情况及风险管理绩效；
2. 现存重点风险的管理情况；
3. 是否有新出现或潜在的风险。
4. 重点是对投资管理、产品设计开发、投资者服务及其利益保护、财务会计、受托资产会计等重要的业务风险控制情况进行监控检查。

具体的方式：

1. 公司董事会每年定期或不定期听取管理层关于风险控制的报告和反馈意见；
2. 管理层合规与风险控制委员会定期或不定期对风险控制进行检查和监督；
3. 监察稽核部定期或不定期对各部门风险控制执行情况进行监督检查，发现问题及时向总经理汇报并向督察长报告；
4. 必要时公司聘请外部专家就风险控制方面的问题进行评价。
5. 公司对风险进行监管是实时的、长期的，只有这样不断对风险进行评估，分析公司经营是否出现新风险，公司的风险管理系统是否适应新形势的发展，才能确保公司的操作风险管理系统的完善。

## 六、结论与展望

### （一）论文结论

在完成操作风险的理论研究与案例分析后,对于基金管理公司如何来加强和完善操作风险管理,我有了一定的感悟和体会,在这里以建议的方式提出来,希能对基金管理公司如何进行好的操作风险管理有所帮助。

加强我国基金管理公司操作风险管理的建议:

熟练掌握公司各业务中的业务控制点,结合操作风险管理的理论框架,构建健全的操作风险管理控制体系;

健全操作风险管理中的组织结构,明确各职能组织的权责;

加强公司风险管理文化建设,使之操作风险防范管理意识深入到每一位员工的日常工作行为中;

建立风险资本金管理制度及绩效考评机制;

强化对操作风险的日常监管,识别和评估新风险,丰富和完善风险管理控制体系;

参照巴塞尔协议标准,构建自己的操作风险度量标准。

操作风险管理来说关键是构建高质量的操作风险管理组织体系,其特点是对每个人在体系中的担任的角色、其负责完成的工作、以及相应承担的责任有非常明确的定位,同时对于每人的权利进行清晰定位。并做好对应的的监督管理,从而能对操作风险管理体系进行不断的完善,防止或减小权利滥用及其他过失的发生。

### （二）操作风险管理发展展望

操作风险虽是一古老的风险,基本上是基金管理公司一产生就伴随着存在,但到目前为止,对操作风险的管理研究还处于形成标准的研究范式和理论体系的初期阶段,对其度量也没明确的定义。但随着操作风险管理越来越为人们所重视,研究技术手段的不断完善、度量的方法不断精准,随着人们对操作风险管理体制及度量标准的研究不断深入,操作风险管理和市场风险管理、信用风险管理必将共同构成基金管理公司经营管理的核心。总之,不论从操作风险管理体系的研究深化还是度量工具的不断开发,操作风险管理必将有其完善的体系理论和标准在不久的将来产生。

## 参 考 文 献

- [1] 朱忠明, 张淑艳. 金融风险管理学[M]. 中国人民大学出版社, 2004.
- [2] 樊欣, 杨晓光. 操作风险度量: 网内两家股份制商业银行的实证分析[J]. 系统工程, 2004(5).
- [3] 巴曙松. 巴塞尔新资本协议系列研究报告之四——巴塞尔协议框架下的操作风险衡量与资本金约束[J]. 经济理论与经济管理, 2003, (2)
- [4] 蒋东明, 张维. 商业银行操作风险的管理程序及其组织结构再造[J]. 西安电子科技大学学报(社会科学版), 2004, (12)
- [5] 刘超. 基于作业的商业银行操作风险管理框架: 实践者的视角[J]. 金融论坛, 2005, (4)
- [6] 田玲, 蔡秋杰. 中国商业银行操作风险度量模型的选择与应用[J]. 中国软科学, 2003, (8)
- [7] 沈沛龙, 任若恩. 新巴塞尔协议资本充足率计算方法剖析[J]. 金融研究, 2002, (6)
- [8] 陈学华, 杨辉. POT模型在商业银行操作风险度量中的应用[J]. 管理科学, 2003, (2)
- [9] 张吉光. 商业银行操作风险识别与管理[M]. 中国人民大学出版社, 2005
- [10] 顾京圃. 中国商业银行操作风险管理[M]. 中国金融出版社, 2006
- [11] 王晓春. 激励缺失与内部人道德风险——关于商业银行操作风险的问卷调查与思考[J]. 金融研究, 2005, (11)
- [12] 王珊. 中国商业银行操作风险的控制[J]. 财经论坛, 2005, (8)
- [13] 温红梅. 商业银行操作风险度量与控制[M]. 中国财政经济出版社, 2008
- [14] 周文好, 杨旭等. 银行操作风险度量的实证分析[J]. 统计研究, 2006, (6)
- [15] 中国证券业协会. 证券投资基金[M]. 中国财政经济出版社, 2008
- [16] 张宜霞. 企业风险管理——应用技术[M]. 东北财经大学出版社, 2006
- [17] 谷秀娟. 金融风险管理——理论、技术与应用[M]. 立信会计出版社, 2006
- [18] 罗贤春. 企业危机管理的信息机制研究[M]. 科学出版社, 2009
- [19] 孙杨, 尚震宇等. 商业银行操作风险评估——基于EVT理论的CVaR模型[J]. 工业技术经济, 2007, (7)
- [20] 王苏生, 邓运盛等. 私募基金风险管理研究[M]. 人民出版社, 2007
- [21] 赵凤茹. 浅议我国证券投资基金业风险管理[J]. 北方经贸, 2009, (6)
- [22] 尚虹. 证券投资基金公司风险管理探析[J]. 金融经济, 2008, (1)
- [23] 吴文光, 陈秀玲. 我国证券投资基金风险管理研究[J]. 科技咨询导报, 2007, (13)
- [24] 张云飞, 徐增辉. 论我国证券投资基金风险与防范[J]. 现代商贸工业, 2009, (16)
- [25] 郭晓亭, 林略. 证券投资基金风险的表现形式及特征[J]. 商业研究, 2004, (23)
- [26] 张明, 袁翠松. 证券投资者保护基金制度中道德风险的防控[J]. 金融与经济, 2008, (10)
- [27] 叶永刚, 顾京圃. 中国商业银行内部控制体系研究、设计与实施[M]. 中国金融出版社, 2004
- [28] 胡衍强, 刘仲英等. 流程银行的战略认识及操作风险管理研究[J]. 上海金融学院学报, 2007, (1)
- [29] 彭海颖. 防范银行操作风险重在完善内部控制[J]. 生产力研究, 2006, (4)
- [30] 杰克·帕日. 对巴塞尔资本协议关于操作风险管理建设的评论[J]. 商业银行操作风险, 2004, (3)

- [31] David Porter. BASEL II : Heralding the Rise of Operational Risk [J]. Computer Fraud & Security, 2003
- [32] Reimer Kulra, Peter Neu. Functional correlation approach to operational risk in banking organizations[M]. Physica A, 2003
- [33] Mdova E. A. Measuring Risk by Extreme Values[M]. Risk, 2003
- [34] Robert A.Jarrow,Stuart M.Tuernbull. The Intersection of Market and Credit Risk[J]. Journal of Banking and Finance. 2000,(24)
- [35] Michael Power.The invention of operational risk[J].The university of New South Wales.2003,(2)
- [36] Michel Crouhy, Dan Galai & Robert Mark.Risk Management[M]. New York : McGraw Hill, 2000

## 致 谢

论文的顺利完成，感慨良多，颇多感激。

首先，要深深的谢谢导师沙勇忠教授，在论文的选题、论文的架构体系、材料的挑选和组织方面、内容的充实度花费了不少心思和时间，给了我很大的帮助。说实在的，在论文的写作、修改一直到定稿，我与沙老师的沟通都是只闻其声不见其人，但他通过电话所传过来的声音，处处渗透着出其渊博的知识、认真负责的态度、严谨的工作作风、谦逊待人的为人，所有这一切不管是现在还是将来都将对我的工作、生活带来深远的影响。

再次，要感谢管理学院、深圳教学点办公室的全体老师，三年知识的传授，三年的学习生活，其中很多的问题和困惑，都是在他们热心地帮助下得到解决，使我能够在全心的投入学习中，顺利地完成学业。

感谢 2007 级 MBA 班的全体同学，能够与大家一起渡过三年的学习生活，我从中感受到了十分的快乐，同学间的友谊。三年来最大的收获就是结交认识了你们这些优秀的同学、朋友，这是我一生取之不尽、用之不竭的最大财富。

此外，还要感谢我公司负责风险管理方面的同事王明辉，谢谢您对我在操作风险管理方面的支持与解惑。

最后，要感谢我的家人，是他们的大力支持，背后的默默奉献，不断的鼓励，使我能够专心学习，圆满地完成了 MBA 的学习任务。

在此，真诚的说声谢谢！谢谢大家!!!

刘青雄  
2010 年 4 月