

胜利之心



除非操作风险管理被彻底改造，否则它注定会消失在历史大背景中。现在是时候让操作风险管理做出大胆的创举，进入风险管理的核心地位了。Marc Leipoldt 在此文中提出该回顾什么、摒弃什么以及采取何种方式使其成为可能。

一月的纪念版发表了关于操作风险与合规的文章，列举了大量发展操作风险管理（ORM）学科的专业人士。他们对于 ORM 的观点都各有不同。这是可以料想到的，因为他们来自监管者、银行风险管理部门、保险代理公司、学术界和各种咨询顾问。然而在他们的评论中有一个最重要的观点，即需要让 ORM 振作起来并继续向前进步。本文试图描述新的值得进一步关注的方法，同样也指出应当摒弃的死角。

矛头指向众多机构中的 ORM 的评论，其数量是基于 ORM 自身原因而造成的曲解。这一曲解以操作风险被引入到资本需求体制内的方式为开始。从现存的不实用的风险价值（VAR）方法中得到暗示；最先进的操作风险资本计算方法必须在 99.9% 的置信区间内与 VAR 保持一致。

这使 ORM 职能急需数据以计算这个难以找到的数字，这些数据是通过内部收集或从外部获得的。这样做时，操作风险的核心，即对银行流程的洞察和事件的基本原因、以及在更宽泛的范围内对未来发展所做的准备，便居于次要地位。

本文的其余部分描述了操作风险在金融机构中的动向趋势，包括一些必须被摒弃的普通惯例，或者至少需要被彻底变革的。重新调焦可以解放一些资源，并且改变许多银行的现存规划。然而考虑到手中已有的 ORM 任务，其结果很可能就是增加 ORM 部门、业务单元、内部控制部门和审计的工作量。对于健全正确的 ORM 是一个劳动密集、银行范围的活动这一事实来说，这是必然导致的直接结果。

自从 ORM 正式形成以来，各种不同银行的高级管理层就极其兴奋的要求“让我看到钱”。这通常使 ORM 人员对于可以达到的更好的流程和更高的预防水平有些口吃。这的确是个挺乏味的业务。据称 Hank Paulson 曾说过，你不会从避免灾难中获得很多功劳。

甚至即使在银行内充满希望的开始着手，高级管理层也会很快将 ORM 解散，至多作为一个合规练习，并将他们的支持减少的最小。非常有趣的是，去观察那些口

头上保证改进风险控制和断言提高问责和控制水平的银行是否真的愿意投入他们的金钱、时间和关注（而这些又正是他们所向往得到的）。

作为开始，这里列举出哪些因素需要重新考虑，哪些要被摒弃，还有哪些要被采纳。

操作风险管理必须成为风险管理的核心，从而成为任何其他风险分析的起始点，如信用风险、市场风险、流动性风险或任何其他风险

1. 回顾ORM话题：它必须成为银行风险管理的最重要部分。即使不是在所有银行也至少是在大多数银行中，ORM是作为新巴塞尔项目的一个副产品而兴起的。因而，它的侧重是在第一支柱的资本计算上，而不是用国际清算银行（BIS）自己对操作风险的定义管理“不完善或失效的内部程序、人员和系统或外部事件造成损失的”风险。在实践中，ORM的话题比这个较宽的范围要小的多，而且在最近三年来实际上又缩小了。

首先，实际上从一开始已设立的风险管理实践如信用风险管理和市场风险管理就超出了 ORM 工作的界限。没有将这些活动当成是应当符合 ORM 实践的程序、人员和系统，人们反而想当然的以为，因为他们处理的是特殊种类的风险，所以被豁免从事 ORM 项目。

第二，当 ORM 适应了新的环境，并且建立了一个合适的治理结构，有更多的部分开始从核心 ORM 单元中消失。两个显著的例子是业务连续性管理（BCM）和信息安全（IS），两者都要求有技术专家，这些专家仅和 risk 管理部门有一个松散的连接也可以迅速建立工作。因为 BCM 和 IS 都不在第一支柱中发挥任何作用，所以很难向银行的决策者登记。

最后，ORM 不得不努力在如审计、内控、质量保证/流程改进单元、业务流程再设计、程序说明、会计/金融和企业风险管理的众多科目中找到自己的一席之地。ORM 和所有这些科目都有从属和重叠。区别在于 ORM 在其项目中是不清楚的，所以很难显示给企业需增加哪些价值。另外，看起来一旦将 ORM 转变成一组更明确的规则，那部分就很容易被剔除并以一个单独的职能继续下去。

为了避免 ORM 的含糊和最终被忘却，有必要重新建立关于 ORM 的话题。ORM 的基本定义是不错的，只要它是与一组政策和程序相合并，并且允许 ORM 行使适当的风险单元的职能。

使用 BIS 的定义“不完善或失效的内部程序、人员和系统或外部事件造成损失的风险”，并忽略无益的附加。我们回到什么是 ORM 应该做的这一问题上。它应当利用一套多样化的工具来识别风险，分析潜在原因，搜集事件和情景的信息，分析事件和情景，建立适当的反应（机制）并跟踪未解决的行动。

通过把重点放在内部程序上，很显然 ORM 必须在所有层面都是积极活跃的。公司

总部的程序不是分行层面程序的加总：他们是不写的程序。高级层面的程序不是低级层面程序的加总：他们是不写的程序。他们都有自己的控制措施和风险。

如果 ORM 必须在银行所有部门所有层面执行这一说法是可接受的，则有两个推论。第一，ORM 要求所有部门的积极合作。第二，ORM 必须是风险管理的核心，因此也必须是任何其他风险分析的出发点，如信用风险、市场风险、流动性风险或任何其他风险。部分该论点源于两个方面以加强或增加到 ORM 上，即不确定性的作用和因果分析观点。（另见 5、6 项）

所有这些都对 ORM 的治理结构有影响。目前，地方性 ORM 联系人和协调者的效用分布很广。他们是组织中典型的弱权力者。同样，强大的中央 ORM 职能部门甚至比谦虚的交易者要少的多。“强大”在这里的意思是指能够制定强制性政策和标准，收到相关的、及时的数据，装备充分以进行分析，并向所有的业务单元提供建议。

2. 回顾 风险与控制自我评估（RCSA）和关键风险指标：这些工具不是建模或附于资本的。

关于RCSA有很多误解。让我们先将RCSA分成RSA和CSA：风险自我评估和控制自我评估。两者都是评估，但如果贯彻执行的有效，它们是根本上不同的方法。在这两种方法中，我们都是要找到弱点和缺陷；并且我们还希望从这两种方法中得到有意义的行动来解决这样的弱点。但是，CSA的分析是以已知的控制作为开始的，就本身而言是有限的；在RSA中我们侧重风险，这是多样的且原则上是无限的、不确定的。

因此，RSA 应当采取一种方法，该方法使目前为止还没有被特别指出的风险得到评估；但 CSA 可以在给定一系列事先建立好的控制下进行。很多银行以一张白纸为始开始做 RSA，给业务单元最大的自由来识别他们的风险和工作。因为通常试点实施和第一波都是在对 ORM 观点持友好开放态度业务单元中进行的，所以从业务单元层面看其结果是成功的。

然而多数银行抵制不了诱惑，想将这一繁杂的程序变得“更有效率”。例如，他们会给业务单元一个固定的风险清单用以评估，或者忽略掉所有识别流程中的创造性，仅仅要求他们提供影响和可能性的数量。当发生这种情况时，RSA 的效果会更快的接近零，彩虹图和该项目的存在也很快变得没有意义。早期的热情没有能持续下去，并且因为 RSA 很快变成了逐项检查而失去一个了解风险的机会。

这种可悲的状态还结合了人们对总体信息的渴望，这些人想要管理却没有真正参与其中。这导致了对数量的需求增加，仅跟踪随着时间变化的影响和可能性的结果，以及在不同业务单元和流程间进行比较。这对 RSA 是最终的打击，因为它从一个自由的发现过程变成了一个测量的比赛。

对于 CSA 来说，它差不多是以逐项检查为开始的。然而 CSA 的特性允许其有一个

比 RSA 更高频的投票，因此有一个不同种类的分析。这可以作为将 RSA 和 CSA 分开的一种支持理由。

最后，关于评估风险我们可以确定的是众所周知人们不善此事。学术研究表明，当被要求评估风险时，人们通常高估了罕见事件的可能性，而会低估经常性事件的可能性。其他特性如定位和调整、基准利率的谬论和团队观点等告诫我们不要在这些评估的范围以外使用，并且不要将其作为非定性的方法。

只要考虑到关键风险指标，他们就对某些情况存在误解。有人建议说 KRI 应当是预测损失的。这从根本上说是错误的。KRIs 应该是风险的指示器，而不是损失的指示器。这一不同点是很重要的。因为 KRIs 将作为早期预警指标，则除非采取了立即的行动，否则它们应当对事件可能性的增长予以记录。

有些人提出了大量的标准 KRIs 的建议，评审委员会对这种建议的有效性仍是无意识的。实践中所运用的 KRIs 是特定的、时常发生且相对较少的，但却是非常高效的。他们被称为操作控制，并且不需要使流程所有者明白它们的价值。

最后，后续行动及其监管必须作为项目的一部分。不这样做的话项目可能很容易被说成是没有效果的，甚至会掩盖我们一直想要公开的风险和控制的水平。

有人建议说 KRI 应当是预测损失的。这从根本上说是错误的。KRIs 应该是风险的指示器，而不是损失的指示器。这一不同点是很重要的。

3. 摒弃为实现高级计量法的损失分布方法(LDA)。LDA 是为 ORM 建立风险价值的一种尝试，它以内部损失数据为基础，以外部损失数据为补充，并且进一步增加了的情景数据。该方法的问题在于，VAR 所适用的情况应该是在统计上表现合理的方式，即许多观测值有着同等效力；更多的观测值得出更好的建模；数据是时间不变的并且被很好地进行分类。但在使操作风险管理者感兴趣的损失事件类型中，所有这些特点在尾部都是不存在的。更糟的是，在信用风险和市场风险的世界里，VAR 在很大程度上被怀疑其是否是个有意义的损失预报。实际上，有人将其（除了影响）与汽车气垫作比较，气垫 99.97% 的时候能起到作用。

对于 ORM，驾驭资本的极端损失是极其不容易再发生的。联合爱尔兰会再出现一个 Rusnak 么？或者法兴会再出现一个 Kerviel 么？同样，使用外部损失数据也会带来其自身的问题。一旦业务所有者发现他们对于这些外部事件是没有影响的，则使用外部数据会很快消减实施 ORM 的动机。

与其胡乱修补 LDA，侧重因果分析和情景分析的结果用以确定对给定的业务的操作风险数量和资本要求数量则显得更为可取。

4. 摒弃对操作风险中风险偏好的观点。风险偏好，被定义为选定政策以明确有多少风险是银行准备好可以承担的；而这对于操作风险而言几乎是没有意义

的。理论上说，操作风险没有上限，而风险偏好不可避免地与其回报的权衡相联系。在操作风险中，这种权衡并不存在于一个物质意义中。在如避税、放弃职责隔离、没有安装合适的防火墙、没有培训员工、向管理层报错信息、过度交易账户、错误拼写或空头支票等与另一方面的这些风险可能会带来的报酬之间没有真正的权衡。没有这种权衡，在传统意义上讲（风险）偏好是毫无意义的。

5. 在操作风险工具箱中**采取**一个分类系统。

风险管理的盲点之一是解释不确定性的原因。这可能看起来有些反常，但模型中使用的不受限制的保证带有一定程度未指明的不确定性，其范围从模型生效的环境和模型的录入，到模型中不同变量间的关系和对模型结果的解释，再到假设的外部性等。

这种不确定性没有在风险世界里被作为焦点的原因之一是由于缺乏一种公认的表达方式对其进行讨论。政策分析是关于早期出现该问题的研究领域之一，并且已经被开发成为一个初期不确定性分类系统。该学科通常从事评估不清楚的、复杂的、长期的项目，以及重大的社会和经济后果。它可能是关于如何保护三角洲免于洪水的问题，该发起哪种类型的医学研究，或是如何在提高一般福利的同时减少收入不平等的问题。

为了尝试将许多以不确定性为目的而运用的不同架构统一起来，引出了三个维度：目标、水平和变化性。这已被证明是一个令人满意的表达不确定性的方法。“目标”可以是一个模型、一次录入、不同变量间的一种关系、一个参数或一个外部环境。对于一个分析中的每一个目标，不确定性的水平得到评估，它可能很自然地随时间的变化而上下变动。

这种表达方式使银行的风险领域获得极大充实，并迫使风险管理者和决策制定者纳入更多的方法而不只是统计分析。

风险管理的盲点之一是解释不确定性。模型中使用的不受限制的保证带带有一定程度未指明的不确定性。

6. **采用**因果分析和情景分析作为 ORM 的基础依据。国际清算银行所侧重的单

独按事件类型所做的损失分类得到的结果不太合适。有人建议说事件类型是分析的起点，但很遗憾并非如此。重要的是事件背后的原因，而并非在于我们是否要花费几小时的时间去争论对于一只松鼠弄坏了栅栏导致停电，而紧接着一位顾客利用此时的混乱盗用了打印机这件事到底是一个外部事件还是外部欺诈；或者当你发现那位顾客其实是另一个分行的雇员时又将该事件重新归类为内部欺诈。

重要的是，为了降低重复发生该风险的可能性，需要一个因果分析，这要求有一个研究性的方法。原因的表达方式不像财务会计，当发生损失报告时财务会计就常常是全部了。许多银行要求对他们的更极端的损失给予大量报告。对于其自身来说是一个好的发展，这需要被延展到其他事件上。并不是所有的损失事件都需

要外部审计员和大量的特别小组；但如果一个损失事件没有得到分析，则银行从该损失事件中学不到任何东西。一个特定的ORM工具应当便于进行因果分析，它必须是损失数据政策的指示性部分。

结论

在目前的(金融)危机中有很多机会来重申操作风险管理。要这样做就必须将操作风险管理话题放在风险管理的核心位置，再次确认经典的操作风险工具的职能角色，放弃一些没有带来足够价值(如 LDA 和风险偏好)的传统，并且必须在其方法中给予因果分析和情景分析一个更重要的职能。如果这样做了，则银行在加速 ORM 发展的同时会获得很多益处。

Marc Leipoldt 是全球风险咨询机构的常务董事。自 2008 年 7 月起，作为他自己公司的常务董事，Marc 从事于操作风险治理、监管、分析、回顾和执行的咨询工作。这以前，他在荷兰银行用了五年的时间开发内部 ORM 和一种高级计量法。

Marc.Leipoldt@GlobalRAS.com