
《银行集中作业风险管理》课程大纲

【课程对象】

- 1、商业银行总行及分行会计管理部、投资银行部、金融市场部、资产管理部、同业业务部、资金运营部、公司业务部的负责人、部门骨干及客户经理；
- 2、商业银行总行及分行风险管理部、授信管理部的负责人、部门骨干。

【课程模块】

【1】经济金融形势、金融监管与银行业发展

- 1、最新国际、国内经济金融形势；
- 2、二季度银行业主要监管指标数据；
- 3、一行二会体制下的金融行业新格局、2019年金融业的主题：严监管、防风险；
- 4、金融监管体制改革：资管新规、银行股权管理等；
- 5、商业银行运营改革的趋势和发展方向：传统的“网点全功能，柜员全流程”模式转型；
- 6、商业银行提高核心竞争力、大力推动转型的强大支持后盾：银行集中作业；
- 7、银行集中作业的背景、界定及必要性：城商行后农信与农商银行已逐渐成为实践主流；
- 8、当前中国银行业概况、发展形势与未来展望。

【2】银行新型集中作业系统的建设应用

- 1、国外银行前中后台分离的实践，对我国商业银行的启示；
- 2、流程银行建设与发展理念、商业银行后台集中运营概念与优势；
- 3、集中作业指导思想、原则和目标；集中作业系统在国际国内银行业的应用；
- 4、银行集中作业系统的建设总体框架；
- 5、集中作业模式的调研、业务流程梳理、系统测试开发、作业标准规范等；
- 6、集中作业系统的建设预期效果、主要事项、建设内容与实施步骤；
- 7、集中业务处理模式的创新与突破；以全新的思维模式建设集中业务处理中心；国内银行集中作业模式发展建议、趋势与系统应用案例分析。

【3】银行集中作业上线后的重点关注事项与风险点

- 1、集中作业上线后，银行管理层思维转变；
- 2、风险管理最新方法及工具、风险评估流程；
- 3、集中业务处理基本模式、集中业务处理的主要应用、业务分类与流程设计；集中作业后主要注意事项与风险防控节点；
- 4、集中作业平台上线前、后所面临的操作风险；操作风险管理流程与保障体系；
- 5、风险点：由分散到集中，作业中心成为主要风险防御和控制者；由制度控制/人为控制转变为以系统为支持的过程控制；由“一手清”转变为前后台分离、中心多岗位相互制约；风险点：由事后控制转变为事中控制；
- 6、控制点：定义在以工作流为支持的系统中，将依靠人和制度管理的模式转变为依靠系统的过程管理模式等；
- 7、用户由业务多面手向专业化发展方向转变；操作环节和风险不仅依赖制度和职业操守，更侧重技术防范和控制；管理方式由层级管理向集中管理转变，由终点管理向过程管理转变等；
- 8、操作风险：导致程序或数据的缺失，系统无法正常运转；由于测试数据与程序清理问题导致的风险；由于交易参数配置不完整，导致交易无法正常运行或逻辑控制错误等；

9、环境风险：生产环境可用性风险，与测试环境的不一致，导致系统无法正常运行；各系统间的接口、网络不稳定，导致的交易失败；外设故障等；

10、系统风险：系统的稳定性和高可用性风险；如遇有限时间内遇到无法解决的问题等；

11、应对集中作业模式对业务连续性的要求—应急灾备机制；后台集中运营模式的改进建议等。

【4】银行集中作业后运营操作的风险特点、成因与风险防范对策

1、集中作业后的运营操作风险特点：

(1)风险向后台集中（后台成为风险的“聚集区”和“反应堆”）；

(2)系统运行风险提升；(3)人员管理风险加大；(4)新的风险逐步显现；

2、集中运营模式推行后运营风险的新变化，集中作业后的运营操作风险形成原因：

(1)系统因素引起的风险；(2)人员因素引起的风险；

(3)流程银行引起的风险；(4)制度因素引起的风险；(5)管理因素引起的风险；

3、风险防控节点；从前台管理的角度出发，集中作业事后监管综合策略；

(1)集中监控模式下监管方式的变；集中运营模式存在的问题：柜面服务单一客户时间增加，营销压力增大、柜面操作真实性风险可控有限、服务外包带来的风险、集中运营模式带来的人力资源问题等；

(2)优化流程设计、加强信息系统建设；

(3)加强后台运营中心管理、岗位联动全面防范风险等

4、从制度层面控制集中作业风险：树立“制度先行、有效落实”的观念等相关策略；

5、从流程层面控制集中作业风险：流程再造是后台集中运营的重要部分等相关策略；

6、从系统层面控制集中作业风险：网络安全和系统稳定是发挥集中运营优势的必要条件等相关策略；

7、从人员层面控制集中作业风险：应建立以人为本的风险管理机制等相关策略；

8、从管理层面控制集中作业风险：针对不同的活动制定相应的风险管理措施等相关策略；

9、银行集中作业后改进优化策略的实施路径、后台集中作业人员绩效考核。

(1)严格规范授权行为、加强账户管理和风险防范、加强预留印鉴和纸质印鉴卡管理、加强业务集中运营事中控制和事后监督、完善集中运营系统的安全管理机制等内部控制。

(2)前后台建立联动式工作流程；注重后台运营人才的培养以及后台运营的管理与考核；加大非核心业务外包力度；加大对风险的控制力、保持业务的连续性；

(3)充分运用 IT 技术,实现后台运营手段的智能化；立足实际情况,分阶段逐步建设推进；系统自身缺陷问题解决方案；

(4)优化柜面劳动组合、加强业务真实性风险控制、加强外包业务管理、加强运营人才队伍建设；

(5)运营后台“三大集中”背景下操作综合风险分析及防控措施等。

【5】最新监管政策解读与银行后期转型形势建议

1、2019 中国银监会继续有效主要监管规范性文件（废止和修改部分规章）；

2、银行业近期主要金融监管新政策解读（含账户监管）：其中：《关于完善商业银行存款偏离度管理有关事项的通知》解读；

3、商业银行股权管理暂行办法解读；商业银行理财业务监督管理办法（征求意见稿）及[答记者问](#)解读；银行理财业务中违反监管规定：理财业务中银行的“隐性担保”和“刚性兑付”问题；理财业务向资产管理业务转型，实现理财业务的规范健康发展；

4、《关于规范银行业金融机构信贷资产收益权转让业务的通知》解读：出让方银行不得通过本行理财资金直接或间接投资本行信贷资产收益权，不得以任何方式承担显性或者隐性回购义务等；

5、8月29日，中国银保监会召开银行保险监管工作电视电话会议问题解读；银保监会近期依法对5家省联社违法违规处罚问题解读；银保监会启动首批“多县一行”制村镇银行试点；

6、银行业金融机构联合授信管理办法（试行）、商业银行银行账簿利率风险管理指引（修订）、商业银行流动性风险管理办法、银行业金融机构数据治理指引、深化整治银行业和保险业市场乱象工作推进会议、关于规范银行业金融机构跨省票据业务的通知、商业银行大额风险暴露管理办法、融资担保公司监督管理条例、进一步做好信贷工作提升服务实体经济质效的通知等金融新政解读；

7、综合问题：贷款五级分类准确性问题；中小银行公司治理；三重一大；队伍建设；回避制度；从严治党；中央八项规定等；加强监管引领，打通货币政策传导机制，提高金融服务实体经济水平；整治银行业市场乱象工作成效不断显现等；

8、商业银行发展趋势与转型路径：金融科技发展与商业银行的数字化战略转型；网点智能化转型；盈利模式转型；农村商业银行经济经营模式转型；

9、基于供给侧结构性改革、严监管背景下的商业银行经营管理转型八大建议，及农商行战略转型及资本化策略。