

巴林银行倒闭的原因及教训[论文宝]

巴林银行事件发生后，英国监管当局进行了全面深入的调查，形成了一份 300 余页的研究报告《巴林银行倒闭的教训》(Lessons Arising From the Collapse of Barings)，对改善跨国银行的内部控制，提高其风险防范能力提出了具体的建议和要求。

巴林银行的倒闭看起来像是因为个人的越权行为所致，实际不然，巴林银行事件反映出现代跨国银行管理和内部控制体制的缺陷。巴林银行的管理层可谓在各个层面、各个步骤都存在失职现象，外部审计师和监管者对此也负有不可推卸的责任。巴林银行事件的原因并不在衍生业务的复杂性，而主要在于业务人员的行为超出了管理层的控制范围。外部审计师的行为准则在英国审计业务委员会的相关规则中有明确规定，其中包括了对银行审计师的特殊要求。但其中缺乏内部审计师与外部审计师工作关系的标准和要求，造成实践中内外审计的脱节，内外审计师之间无法实现重大审计信息的有效沟通。为此，英国银行监管部门总结了如下五条重要的经验教训：

1、管理层必须对其所经营管理的业务有充分的认识。

现今跨国银行的业务正日益复杂和多元化：(1) 以前在同一国家内以同一实体经营的业务现在可以在多个金融中心以不同法律实体的形式经营，这意味着以前仅受一国监管机构管辖的业务现在必须由多个监管当局联合管辖。(2) 银行交易业务的不断拓展使银行的利润来源日益多元化，同时也改变了银行业务的性质，使银行的风险来源日益多元化。(3) 金融产品创新和信息技术的飞速发展使银行内舞弊和欺诈行为变得更加隐蔽和快捷，造成的损失也更大。

在巴林银行中，最高管理层和日常管理层都没有充分理解新加坡分行所从事的衍生业务的性质，他们只注意到新加坡分行每年账面上的盈利，却没有发现这些巨额盈利背后的风险。因此，管理层对业务风险的清醒认识是内控机制建立和完善的前提。这种认识必须是对银行内每种业务的盈利和风险有客观的分析，必须分清各种业务之间的关系，以及每种业务所要求的内控程序有何不同，以减少发生业务错误或舞弊的可能性。对于风险较大的业务，不能因为其收入和盈利较高就回避其面临的风险，而应对其适用更严格的避险和内控措施，因为金融业的多次危机证明，盈利收入越高，尤其是收入增长最快的业务，往往也是风险最为集中的领域。巴林银行的教训在于高级管理层与业务操作人员的信息沟通渠道严重脱节，高级管理层对巴林银行所从事的业务缺乏足够的了解，即使是在一些危险的信号出现时，管理层也对此缺乏足够的重视。建议相关管理人员定期巡视从事相关交易的海外分支机构。巡视包括向交易员、风险管理、后勤人员了解情况，进入交易所进行实地调查，对分支机构和交易员的具体业务情况有所了解。

2、银行内各项业务的职责必须确立并明示。

无论银行的分支机构采取何种组织形式，都必须建立起明确的责任机制。所有的管理人员和雇员必须明确自己的职责，在各个职责之间必须作到不疏不漏。报告特别指出，对于“矩阵”(matrix)组织结构的银行，即由一名业务人员负责多项业务的部分或全部的情况下，必须特别注意管理职责的明晰。巴林银行无疑就是采取“矩阵”模式的典型，它的主要教训有三个：(1) 在跨国银行组织系统内，当地分支机构的管理层必须承担一线监管责任。尽管业务人员可能不直接对当地分支机构的管理层负责并报告，但当地分支机构的管理人员必须对其所从事的业务情况及其后果有清醒的认识。(2) 对于银行的非主流业务(activities out of mainstream)，即所谓的创新或表外业务，银行管理层必须有足够的并表和监控措施；(3) 在“矩阵”模式下，可能存在着“多头汇报”的信息沟通体系，即业务人员可能既向当地管理层汇报，又向总部业务管理部门汇报，因此在接纳信息的管理层之间必须要有充分的信息沟通渠道。

当银行对其组织结构进行重大调整时，尤其是当将几个业务性质完全不同合并时，应注意防范利益冲突和权责不清所造成的风险。巴林银行在倒闭前两年就进行了类似的业务结构调整，巴林银行总部允许尼克·里森同时负责交易和清算，前台办公和后台稽核等性质完全不同的业务，最终使得新加坡分行的业务完全操控在李森一人手里，为其舞弊交易提供了便利，最终酿成无可收拾的局面。因此，报告要求银行在对其组织结构和业务结构进行调整时，应注意保持核心业务和监控业务的有效隔离，在交易的各个阶段必须确保内部控制机制的独立性，避免“一言堂”式的管理模式。

3、利益冲突业务的隔离是内部控制有效性必不可少的一个环节。

巴林银行最惨痛的教训在于没有实现“前台职务”（front office）和“后台职务”（back office）的有效分离。所谓前台职务，主要指交易业务，所谓后台职务，包括清算、稽核和业务准入。尽管后台业务与前台业务往往是并行发生，一一对应，如一笔交易必然伴随着相应的清算交割和业务稽核，但并不等于说，后台业务是从属于前台业务的，巴林银行显然就混淆了前台业务和后台业务之间的关系，将后台业务作为前台业务的附属品，这种以交易盈利作为重心的作法必然导致对风险因素和稽查工作的忽视，造成严重的危机隐患。实际上，二者之间应当是互相制约、互为犄角的一种协作关系，一般情况下二者应当严格分离，甚至后台职务不同性质的业务也应实现有效隔离（如清算与稽核应当分离），如此才能实现内控机制的“牵制”作用。就业务性质和地位而言，前台与后台业务没有主次之分，只有业务分工的区别，前台主要服务于银行的盈利性，后台主要服务于银行的安全稳健性，当清算或稽核部门发现前台业务的不正常征兆时，应及时报告银行的高级管理层，以便其及时采取处置措施。

4、必须建立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最终坍塌。

英格兰银行的报告认为，风险管理部门的主要职责是对银行的各项业务设定限定风险值。限定风险值反映了各个业务部门所能承担的风险极限。同时，风险管理部门还负责监督业务部门是否遵守限定风险的相关政策，审查收益和损失的帐实相符情况，根据不同的风险采取不同的风险管理策略等。与传统财务风险部门关注信用风险和市场风险的作法不同，报告强调风险管理部门应关注所有类型的风险，除信用风险、市场风险外，还应关注流动性风险、集中风险、操作风险、法律风险和名誉风险。风险管理部门是专事风险管理的职能部门，它通过对风险因素敏感的感觉和缜密的调查，来及早发现危机隐患，达到预防和控制风险的效果。

5、内部审计或稽核部门应当迅速将查悉的内部控制漏洞报告最高管理层和审计委员会，后者应迅速采取措施解决上述问题。

对于从事多种业务的金融机构而言，必须建立一个统一的内部审计机构对金融机构整体业务进行监督检查。英格兰银行认为，内部审计机构的设置有助于将重大事项和业务弱项及时反馈给最高管理层，并有助于金融机构研究和计划在整个集团内资源的合理配置问题。金融机构的规模越大，业务越复杂，地域扩张程度越高，其风险来源就越多，银行遭遇危机的可能性就越高，就越有必要建立强势的内部审计机构对业务进行统一的

内部审计。在巴林银行倒闭前数月，巴林银行新设了内部审计部门，分别对巴林银行所从事的银行业务和证券业务执行内部审计职能。这本来是一个能够有效防范风险的举措，但由于其内部审计机构是分别设置的，并且内部审计师之间及其与管理层、外部审计之间缺乏有效的信息沟通机制，内部审计的效果并不明显。

吸取了巴林银行的教训，英格兰银行认为，内部审计功能不应单独存在，而应与外部审计相配套、互沟通，并与管理层之间保持畅通的联络渠道。例如，内部审计负责人应能随时向首席执行官（或总裁）、审计委员会主席等重要管理人员汇报工作，或至少保持不被任意干预的联络渠道。拥有长期自律传统的英国银行监管部门认为，内部审计应成为英国银行内部控制系统的核心环节，银行的审计委员会必须对内部审计机制的建立和完善负全责。

在内部审计机制提出问题之后，管理层必须在一定时限内作出及时反应，如提出补救措施或责令业务部门整改，甚至撤换业务部门负责人和舞弊人员等。完善的内部审计机制还应包括“回访”（return visit）安排，即由内部审计部门在内部审计结束之日起若干日内对被审计单位再进行突击式的现场或非现场检查，以确认管理层和业务部门是否已采取了必要的整改措施。如果管理层和业务部门没有及时采取措施，内部审计人员应及时将情况报审计委员会，由审计委员会责令管理层和业务部门进行补救或整改。

巴林银行（Barings Bank），是英国历史最悠久的银行之一，于1762年由法兰西斯·巴林爵士所创立。巴林银行于1995年2月26日倒闭，其因素是一位名为尼克李森的交易员在衍生性金融商品的超额交易，投机失败，使得损失14亿美元。这是巴林第二次破产，头一次是于1890年，巴林在南美的投资随著阿根廷发生革命而被蒸发。

巴林在倒闭后，以1英镑的象征价格卖给荷兰的ING集团，并成为该集团成员之一。

破产过程

李森是巴林银行新加坡分行的经理。从1994年底开始，李森觉得日本股市将上扬，未经批准就做风险很大的被称作“套汇”的衍生品金融商品交易，期望利用不同地区交易市场上的差价获利。在已购进价值70亿美元的日本日经股票指数期货后，李森又在日本债券和短期利率合同期货市场上作价值约200亿美元的空头交易。不幸的是，日经指数并未依据李森的想法走，在1995年1月就降到了18500点以下，在此点位下，每下降一点，就损失200万美元。李森又试图通过大量买进的方法促使日经指数上升，但都失败了。跟着日经指数的进一步下跌，李森越亏越多，眼睁睁地看着10亿美元化为乌有，并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，然而都失败了。

事后分析

巴林银行之所以倒闭，是由于它有一个致命的弱点，就是让李森既直接从事交易又担任交易负责人，两种职能未能完全分开。而监督巴林银行的英格兰银行却没有发现这个致命的弱点，这是巴林银行倒闭的一个核心因素。

巴林银行的倒闭，还在于李森下注的不是一般的金融产品，而是金融衍生品产品，金融衍生产品的特点在于能够用少量的保证金做大笔交易，若运用得当，能够获取高收益。运用不当，将损失惨重。金融衍生产品本身没有错，然而参与其中必须有严格的授权和制度约束。李森参与金融衍生品炒作，就是在未经授权和缺乏监督的状态下进行的。据说，李森曾被英国银行界誉为“金融界”的骄子，是年轻有为的代表，但正是这些头脑灵活、锐气十足的年轻人为了取得超额的利润和奖金，变得贪婪无比，投身到金融衍生产品中。事实证明，在银行经营中，人是关键的，然而制度更关键。

美国联邦储备委员会主席格林斯潘说：“巴林银行事件表明国际金融界在过去 25 年中风险率大大增加，在 25 年前，一个业务所造成的损失决。

1995 年 2 月 26 日，英国银行业的泰斗，在世界 1000 家大银行中按核心资本排名第 489 位的巴林银行，因进行巨额金融期货投机交易，造成 9.16 亿英镑的巨额亏损，被迫宣布破产。

后经英格兰银行的斡旋，3 月 5 日，荷兰国际集团（ING）以 1 英镑的象征价格，宣布完全收购巴林银行。

一、案情介绍

巴林银行创立于 1762 年，至 1995 年已有 233 年的历史。最初从事贸易活动，后涉足证券业，19 世纪初，成为英国政府证券的首席发行商。此后 100 多年来，该银行在证券、基金、投资、商业银行业务等方面取得了长足发展，成为伦敦金融中心位居前列的集团化证券商，连英国女皇的资产都委托其管理，素有“女皇的银行”的美称。‘该行 1993 年的资产有 59 亿英镑，负债 56 亿英镑，资本金加储备 4.5 亿英镑，海内外职员 4000 人，盈利 1.05 亿英镑；1994 年税前利润高达 1.5 亿英镑。该行当时管理 300 亿英镑的基金资产，15 亿英镑的非银行存款和 10 亿英镑的银行存款。

就是这样一个历史悠久、声名显赫的银行，竟因年轻职员尼克·里森进行期货投机失败而陷入绝境。

28 岁的尼克·里森 1992 年被巴林银行总部任命为新加坡巴林期货有限公司的总经理兼首席交易员，负责该行在新加坡的期货交易并实际从事期货交易。

1992 年巴林银行有一个账号为“99905”的“错误账号”，专门处理交易过程中因疏忽造成的差错，如将买入误为卖出等等。新加坡巴林期货公司的差错记录均进入这一账号，并发往伦敦总部。1992 年夏天，伦敦总部的清算负责人乔丹·鲍塞（Gordon Bowser）要求里森另外开设一个“错误账户”，以记录小额差错，并自行处理，以省却伦敦的麻烦。由于受新加坡华人文化的影响，此“错误账户”以代码“88888”为名设立。

数周之后，巴林总部换了一套新的电脑系统，重新决定新加坡巴林期货公司的所有差错记录仍经由“99905”账户向伦敦报告。“88888”差错账户因此搁置不用，但却成为一个真正的错误账户留存在电脑之中。这个被人疏忽的账户后来就成为里森造假的工具。倘若当时能取消这一账户，则巴林银行的历史就可能改写了。

1992 年 7 月 17 日，里森手下一名刚加盟巴林的王姓交易员手头出了一笔差错：将客户的 20 口日经指数期货合约的买入委托误为卖出。里森在当晚清算时发现了这笔差错。要矫正这笔差错就须买回 40 口合约，按当日收盘价计算，损失为 2 万英镑，并应报告巴林总部。但在种种考虑之下，里森决定利用错误账户“88888”承接了 40 口卖出合约，以使账面平衡。由此，一笔代理业务便衍生出了一笔自营业务，并形成了空头敞口头寸。数天以后，日经指数上升了 200 点，这笔空头头寸的损失也由 2 万英镑增加到 6 万英镑。里森当时的年薪还不足 5 万英镑，且先前已有隐瞒不报的违规之举，因而此时他更不敢向总部报告了。

此后，里森便一发不可收，频频利用“88888”账户吸收下属的交易差错。仅其后不到半年的时间里，该账户就吸收了30次差错。为了应付每月底巴林总部的账户审查，里森就将自己的佣金收入转入账户，以弥补亏损。由于这些亏损的数额不大，结果倒也相安无事。

1993年1月，里森手下有一名交易员出现了两笔大额差错：一笔是客户的420口合约没有卖出，另一笔是100口合约的卖出指令误为买入。里森再次做出了错误的决定，用“88888”账户保留了敞口头寸。由于这些敞口头寸的数额越积越多，随着行情出现不利的波动，亏损数额也日趋增长至600万英镑，以致无法用个人收入予以填平。在这种情况下，里森被迫尝试以自营收入来弥补亏损。幸运的是，到1993年7月，“88888”账户居然由于自营获利而转亏为盈。如果里森就此打住，巴林银行的倒闭厄运也许又一次得以幸免。然而这一次的成功却从反面为他继续利用“88888”账户吸收差错增添了信心。

1993年7月，里森接到了一笔买入6000口期权的委托业务，但由于价格低而无法成交。为了做成这笔业务，里森又按惯例用“88888”账户卖出部分期权。后来，他又用该账户继续吸收其他差错。结果，随着行情不利变化，里森再一次陷入了巨额亏损的境地。到1994年时，亏损额已由2000万、3000万英镑一直增加到7月的5000万英镑。为了应付查账的需要，里森假造了花旗银行有5000万英镑存款。其间，巴林总部虽曾派人花了1个月的时间调查里森的账目，但却无人去核实花旗银行是否真有这样一笔存款。

1994年下半年起，尼克·里森在日本东京市场上做了一种十分复杂、期望值很高、风险也极大的衍生金融商品交易——日本日经指数期货。他认为日本经济走出衰退，日元坚挺，日本股市必大有可为。日经指数将会在19000点以上浮动，如果跌破此位，一般说日本政府会出面干预，故想一旦日本股市劲升，便逐渐买入日经225指数期货建仓。1995年1月26日里森竟用了270亿美元进行日经指数期货投机。不料，日经指数从1月初起一路下滑，到1995年1月18日又发生了日本神户大地震，股市因此暴跌。里森所持的多头头寸遭受重创。为了反败为胜，他继续从伦敦调入巨资，增加持仓，即大量买进日经股价指数期货，沽空前日本政府债券。到2月10日，里森已在新加坡国际金融交易所持有55000口日经股价指数期货合约，创出该所的历史记录。

所有这些交易均进入“88888”账户。为维持数额如此巨大的交易，每天需要3000万—4000万英镑。巴林总部竟然接受里森的各种理由，照付不误。2月中旬，巴林总部转至新加坡5亿多英镑，已超过了其47000万英镑的股本金。

1995年2月23日，日经股价指数急剧下挫276.6点，收报17885点，里森持有的多头合约已达6万余口，面对日本政府债券价格的一路上扬，持有的空头合约也多达26000口。由此造成的损失则激增至令人咋舌的8.6亿英镑；并决定了巴林银行的最终垮台。当天，里森已意识到无法弥补亏损，于是被迫仓皇出逃。

26日晚9时30分，英国中央银行——英格兰银行在没拿出其他拯救方案的情况下只好宣布对巴林银行进行倒闭清算，寻找买主，承担债务。同时，伦敦清算所表示，经与有关方面协商，将巴林银行作为无力偿还欠款处理，并根据有关法律赋予的权力，将巴林自营未平仓合约平仓，将其代理客户的未平仓合约转移至其他会员处置。

27日(周一),东京股市日经平均指数再急挫664点,又令巴林银行损失增加了2.8亿美元,截至当日,尼克·里森持有的未平仓合约总值达270亿美元,包括购入70亿美元日经指数期货,沽出200亿美元日本政府债券与欧洲日元。

在英国中央银行及有关方面协助下,3月2日(周四)在日经指数期货反弹300多点情况下,巴林银行所有(不只新加坡的)未平仓期货合约(包括日经指数及日本国债期货等)分别在新加坡国际金融期货交易所、东京及大阪交易所几近全部平掉。至此,巴林银行由于金融衍生工具投资失败引致的亏损高达9.16亿英镑,约合14亿多美元。

3月6日,荷兰荷兴集团(InternationalNederLanderGroup简称ING)与巴林达成协议,愿出资7.65亿英镑(约12.6亿美元)现金,接管其全部资产与负债,使其恢复运作,将其更名为“巴林银行有限公司”,3月9日,此方案获得英格兰银行及法院批准,ING收购巴林银行的法律程序完成,巴林全部银行业务及部分证券、基金业务恢复运作。至此,巴林倒闭风波暂告一段落,令英国人骄傲两个世纪的银行已易新主,可谓百年基业毁于一旦。

此案中,使巴林银行遭受灭顶之灾的尼克·里森于1995年2月23日被迫仓皇逃离新加坡,3月2日凌晨在德国法兰克福机场被捕,11月22日,应新加坡司法当局的要求,德国警方将在逃的里森引渡到新加坡受审。12月2日,新加坡法庭以非法投机并致使巴林银行倒闭的财务欺诈罪名判处里森有期徒刑6年6个月,同时令其缴付15万新加坡元的诉讼费。1999年4月5日,新加坡司法当局宣布,因其在狱中表现良好,提前于1999年7月3日获释出狱,并将其驱逐出境。7月4日,里森回到伦敦。

二、原因分析

(一)巴林集团管理层的失职

早在1994年末和1995年初,新加坡国际金融交易所曾发现新加坡巴林期货公司的交易中存在若干异常,并向巴林集团提出了一些关于新加坡巴林期货公司的征询。这些原本是可能促成较早发现里森活动的。根据官委清盘人的观点,如果巴林集团的管理层适当检讨并理解新加坡国际金融交易所致该集团的信中所表述的忧虑,那么倒闭是可能挽回的。官委清盘人认为巴林资产负债管理委员会回复新加坡国际金融交易所第二封信的态度尤其应该受到严厉指责,该回信向新加坡国际金融交易所作出许多毫无基础的错误保证。同样,琼斯对新加坡国际金融交易所的两封信的态度,也反映了他对问题掉以轻心到了令人无法接受的程度。我们无法理解,琼斯作为新加坡巴林期货公司的财务董事,何以未经独立地详细了解整个事件,就在里森草拟的回复新加坡国际金融交易所征询里森交易活动的复函上签字。

(二)松散的内部控制

从巴林破产的整个过程看,无论各国金融监管机构或国际金融组织都普遍认为,金融机构内部管理是风险控制的核心问题,而巴林的内部控制却是非常松散的。

据报载，在 2 月 26 日 悲剧发生之前，巴林银行的证券投资已暴露出极大的风险性，但竟未引起该行高级管理人员的警惕。

1 月份第一周，里森持有合约 3024 张，20 天后，即持有合约 16852 张(短短 20 天内，合约持有额增长 4 倍)。到 2 月中旬，里森持有的合约突破 2 万张，比在同一市场操作的第二大交易商持有头寸多出 8 倍。这个信号由于我们所不知道的原因而没有被巴林银行的最高管理当局注意到从而做出应有的反应。总之，巴林银行本身的内部控制制度失灵了，预警系统失效，最终导致了悲剧的发生。巴林破产前不久，该银行直到尼克·里森去职的那天，即 2 月 23 日 星期四，公司的风险报告仍出现交易平衡。但是，据新加坡有关当局说，巴林在 1995 年 2 月头 18 天里给新加坡国际期货公司汇去 1.28 亿美元作垫付维持金之用；据《金融时报》报道，英格兰银行行长埃迪·乔治(EddieGeorge) 4 月 5 日 对英国公共财政部及内务委员会的国会成员说，巴林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。

破产前的巴林运作机构，里森主要是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，其中三个为巴林分支，另一个是巴黎国家银行，每笔交易都会经过一家巴林分支，因此，巴林主管完全不知晓里森所作所为是不可能的。里森后来在狱中感慨：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可置信。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现金是不对的，但他们却仍旧支付这些钱。”可以说，巴林银行的倒闭不是一人所为，而是一个组织结构漏洞百出、内部管理失控所致。

(三) 业务交易部门与行政财务管理部门职责不明

在巴林新加坡分部，尼克·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做决定的机会。作为总经理，他除了负责交易外，还集以下四种权力于一身：监督行政财务管理人员；签发支票；负责把关与新加坡国际货币交易所交易活动的对账调节，以及负责把关与银行的对账调节。行政财务管理部门保留各种交易记录并负责付款。虽然公司总部对他的职责非常清楚，却并未采取任何行动，他们生怕因得罪他而失去了这个“星级交易员”。他既负责前台交易又从事行政财务管理，就像一个人既看管仓库又负责收款。由于工作便利，尼克·里森的代号为 88888 的错误账号用了 1 年多，直到 1995 年 2 月 23 日 他辞职时才被发现。

伦敦总部也曾想到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。审计组主要依靠里森提供的情况，编制了一个长达 24 页的报告。他们对公司的一般性风险有所了解，在报告中这样写道：“管制有可能被总经理一人取代”，“他负责前台交易及财务管理”，“可能会以集体的名义做交易，并保证按自己的意图去交割和记录”。但是报告接着又说，“鉴于行政财务管理方面缺少有经验的资深骨干，总经理必须积极兼任交易和后勤管理两职，”同时报告还指出，“在巴林新加坡期货部存在着离开交易正常轨道做违反新加坡国际货币交易所规章之事的可能”。审计组对里森的交易策略也非常了解——许多交易并非是低风险的套利，而是日经指数的单向高风险赌博，“虽然风险高，却可能有更高的回报”。

(四) 代客交易部门与自营交易部门划分不清

尼克·里森所做的交易也曾受到巴林新加坡期货部同行们的质询，但是他总是说自己是代客户交易。也有人提出尼克·里森在对巴林撒谎，因为代客户垫付期货合同的维持金是非常少有的事。代客户交易与自营交易混淆不清造成管理上的困难，只有把两者划分清楚，才能进行有效的风险管理。

(五) 奖金结构与风险参数比例失当

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、工作成绩以及其他诸多因素来确定，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策略，则是另一回事。巴林一直将公司 50% 的毛利作为奖金发给雇员。这个百分数比绝大多数公司的高。巴林 1994 年的 1 亿英镑 (1.61 亿美元) 奖金在公司倒闭前几天刚刚宣布分配。

几个主要总裁可望拿到 11210 多万英镑。奖金时常是根据一个小组或个人在前一年所赚利润决定的。这种把交易员的收入与他的交易利润挂钩的奖励制度，最大的问题是刺激了交易员的贪利投机，高额的奖金使得雇员急于赚钱而很少考虑公司所承担的风险。

(六) 缺乏全球性的信息沟通与协调

据金融时报报道，英格兰银行行长埃迪·乔治 1995 年 4 月 5 日曾对公共财政部和内务委员会中的国会议员讲，巴林在未通知英格兰银行的情况下，擅自将 7.6 亿英镑的资金汇到新加坡。而 1987 年英国银行法规定任何银行如需将大于其资产 25% 的资金汇到海外分支，必须事先通知英格兰银行。至 1995 年 2 月 23 日，巴林总共汇去了 7.6 亿英镑以垫付里森的交易，而这个数将近巴林资本的两倍。

虽然金融市场特别是衍生产品市场已越来越全球化了，但是其法规大多数仍由各个国家自己制定，而且实施范围亦不超出本国国界。巴林破产案中，巴林总部由英格兰银行及证券期货管理局管理，巴林新加坡期货部则受制于新加坡国际货币交易所 (新加坡国际货币交易所的上级为新加坡货币局)。而东京股票交易所 (TSE)、大阪股票交易所 (OSE) 及东京国际金融期货交易中心 (TIFFE) 却受制于日本银行 (中央银行)。这三个国家的管理者并没有义务去沟通管理信息，而其中的一些组织如新加坡国际货币交易所和大阪股票交易所在日经指数衍生产品方面又一直是竞争对手。显然，缺乏全球性的协调及信息互不沟通也是未能阻止巴林破产的又一主要原因。

三、风险启示及对策

(一) 必须加强对金融机构，特别是跨国金融机构的监管巴林银行已经有 200 多年的经营历史，理应有一套完善的内部管理制度，如果个别职员在职权范围内违反操作规程是可能发生的。但一名交易员能够违反制度，擅自越权操作，将相当于其母行资本几倍的资金作赌注，而且能够掩藏几周不为监管部门所知晓，可见巴林银行内部的监管漏洞很多。本来巴林银行后台结算部门应该履行监察职责，但是这个警报系统并没有发挥作用，这抑或是里森与结算部门的人同谋，来欺瞒管理层；或许是既让里森负责前台交易又让他掌管后台结算这种做法的严重恶果。

除了巴林银行内部存在的原因外，新加坡国际金融交易所，新加坡金融监管当局，英国金融监管当局都负有不可推卸的责任。事件也反映了对从事跨国业务的金融机构施以更加严密监管的必要性。

(二) 必须建立衍生工具交易的严密的内部监管制度

从理论分析和实践经验来看，衍生工具一旦脱离了贸易保值的初衷而成为投机手段时，风险是极大的，尤其是当交易员孤注一掷时，可能会招致无法挽回的损失。银行管理层应当建立起严密的风险防范机制，经常审查资产负债表中的表内及表外业务，及早发现问题，堵塞漏洞。从巴林银行事件来看，即使是里森用开立虚假户头进行衍生工具交易，以造成代客买卖的假象，但作为巴林银行管理层应该从或有资产的不正常增加中发现问题，这时应该核实该客户的身份、财力等。有鉴于此，金融机构在制定有关从事衍生性金融商品交易的内部控制制度时，应该考虑自身从事该类交易的目的、对象、合约类别、交易数量等。较完善的内部控制制度应包含：交易的目标价、交易流程、止损限额、权责划分、预立止蚀点、报告制度等。

(三) 应加强金融机构的外部监管

新加坡曾被认为是金融监管很完善的国家，但是巴林事件的发生使人们对新加坡监管体系产生了疑问。现在新加坡期货交易所已将每份合约保证金由 62.5 万日元提高到 135 万日元，新加坡还将加强制度方面的监管。有关人士还提出了将交易合约数量与投资者的资金实力相挂钩，虽然这样可能使市场成交量受到影响，但市场的健康发展可能会吸引更多的投资者。

(四) 必须加强对金融机构高级管理人员和重要岗位业务人员的资格审查和监督管理

由于里森业务熟练，所以被委以重任，但却疏于对他进行考核管理。甚至问题初露时，管理当局也未予以足够重视，使事态逐步扩大，最终导致银行倒闭。

我国金融管理机构也应进一步加强对金融衍生工具的监管，特别是应重视表外业务（即或有资产和或有负债）的管理，防止金融机构由于缺乏内部的风险管理机制而造成损失，进而影响金融体系的稳定性。