

2008年5月23日

## 法国兴业银行董事会特别调查委员会调查报告

1. 2008年1月30日，法国兴业银行董事会决定成立一个由独立董事<sup>1</sup>组成的特别调查委员会，该委员会的职责是：确保2008年1月发现的欺诈交易事件的成因和规模已完全得到确认；确保公司已采取有效应对措施保证类似事件不会再次发生；负责确认银行披露的相关信息如实反映了调查结果；负责对事件的处理符合银行自身、其股东、客户和员工的最佳利益。
2. 委员会审议并批准了集团稽核部在2008年1月24日获授权后对欺诈交易事件进行的内部审计的范围。内部审计的目的是调查伪造仓位的详细历史纪录，确认导致欺诈交易事件发生的内控责任与漏洞；寻找欺诈发生的动机及其他潜在隐患；证实公司与投资银行业务部门的其他市场活动中不存在其它使用类似手段的欺诈交易。
3. 从2008年1月30日起，特别调查委员会将得到普华永道的协助。普华永道根据银行稽核部的报告，确定导致欺诈得以发生的内控系统的漏洞，分析银行为弥补漏洞而采取的行动计划的一致性和合理性，并提出全面而适当的建议。
4. 除此以外，其他一些调查行动也在同时进行。法国银行业监察委员会进行了相关审计，刑事调查也于2008年1月28日展开，而法国金融市场管理局也在2008年2月开始调查法国兴业银行的财务信息和自2006年12月31日以来和法兴股票相关的市场行为。此外，法国经济、财政及就业部长在2008年2月4日向法国总理递交了有关法兴事件的报告。刑事调查无疑优先于其他调查，并且其限制性决定了稽核部不能开展为得出最终结论而希望进行的与银行相关雇员的所有调查。
5. 特别调查委员会共举行了12次会议，其中包括与会计委员会共同举行的两次会议。银行内部审计负责人递交了调查结论。委员会与普华永道负责这一项目的两位合伙人召开了几次会议，讨论其工作内容、调查发现以及相关建议。委员会还与公司与投资银行业务部的几位管理人员讨论了银行行动计划的内容。2008年2月20日，委员会向董事会递交了调查进展报告，该报告已于同日对外公布。报告对稽核部的中期报告作出了

---

<sup>1</sup> 委员会成员：主席：Jean-Martin FOLZ 先生、Jean AZEMA 先生和 Antoine JEANCOURT-GALIGNANI 先生

评估，并对银行实施内控增强措施、防止类似事件再次发生的进展作出总结。稽核部的中期报告也同时发布。

6. 委员会在5月20日和21日分别收到了银行内部审计部门的最终结论和普华永道的相关报告，随后向董事会陈述了相关评估意见。与2月20日的进展报告相同，为保证相关报告的透明性，委员会相应对外发布了稽核部的报告、普华永道对银行行动计划及其适用性的分析意见及对内控系统漏洞的分析总结。

### **欺诈交易事件和导致欺诈交易未被及时发现的因素**

7. 银行稽核部的报告描述了欺诈交易事件的手法和时间表。欺诈包括交易员在监管市场上建立了未经授权的方向性股票或期货头寸，随后他又在无任何目的的情况下通过一系列虚假交易对仓位进行隐藏。这些虚假交易采用的形式是买卖可以延期生效的证券或权证产品、交易对手待定的期货交易以及与集团内部交易对手的远期合约，这些交易都基于三类隐蔽的手法：

- 建立仓位并在市场交易控制措施发现之前撤销这些仓位，隐藏仓位的市场风险和潜在收益；
- 以不同场外交易价格建立基于同类基础资产的同等额度的虚假反向交易头寸，在解除这些头寸后隐藏收益；
- 月内准备金会计记录临时掩盖了潜在或已实现的收益

当面临控制措施的进一步问询时，该交易员会给出不真实的回复，有时提供伪造的邮件。

本报告的结论显示，交易员为隐藏交易头寸、风险和收益方面而采取的隐蔽的手法和技巧，使得其主管以及控制部门在2008年1月之前都没有察觉他的大规模方向性仓位。

8. 但是，银行稽核部门的结论和普华永道的报告从不同方面显示，对该交易员的监管和对市场活动控制方面的疏忽导致了欺诈的发生以及未被及时察觉。
9. 作为交易员第一层内控的主管未能对交易员活动进行有效的监管。直接主管缺乏交易经验，在其职位上未获得有效的支持。他在对待短线方向性头寸方面表现出了并不适当的容忍，他及他本人的主管未能根据可获得的数据和报告对交易员的活动进行足够

的评估，也没有对预警做出反应，从而识别被隐藏的仓位。

10. 控制部门（尤其是后台和中台部门、风险控制部门、财务和会计部门以及合规部门）普遍根据既定程序完成职责。这些控制措施并没有使欺诈交易事件在1月18日之前被及时发现，其原因不仅在于该交易员采用的欺诈性撤销操作手法的有效性和多样性，而且还在于此次调查中发现的部分漏洞：

- 控制与支持服务部门可用工具（包括信息系统）的发展速度跟不上股票部门交易量非常显著的增长步伐；
- 缺乏识别欺诈机制的控制措施，如对仓位帐面金额的监控和该交易员为隐藏仓位而进行的虚假交易的监控。
- 几个部门在内控方面的隔离，任务分工精细但缺乏效率，报告和反馈没有系统地集中到合适的管理层。
- 部门优先关注交易的正确实施（似乎是后台和中台部门的主要关注），而对欺诈交易风险缺乏足够的敏感性。
- 未能对内部审计部门提出的改进行动作出有效的响应。

#### **增强市场活动控制水平、防止欺诈交易事件再次发生的措施建议：**

11. 从欺诈交易事件发现以来，委员会已经制定了加强市场活动控制水平的行动计划，自1月以来这些计划得到了充实。该行动计划采取了经济、财政及就业部长向总理递交的报告中的建议，也参考了普华永道的建议。该计划一方面包括弥补相关漏洞的短期措施，另一方面也提出了旨在改进市场活动控制环境的结构性措施。

#### **法国兴业银行企业与投资银行业务部为弥补调查发现的漏洞而采取的短期措施：**

12. 在2008年1月末，法国兴业银行企业与投资银行业务部推出了一系列行动措施，确保控制程序的有效性。此前的控制程序存在缺陷和疏忽，可能在一定程度上导致欺诈的发生以及增加了发现欺诈的难度。随着对这些漏洞分析的推进，更多行动计划被进一步提出并得到优先实施。

13. 在补救行动方面，企业投资银行业务全力实施下列举措，增强银行在防范或发现欺诈方面的能力：

- 实施严格控制，限制头寸和交易的面值，重新实行运营主管在进行每日收益分析时审核面值情况；
  - 增强交易确认流程，识别起始日延迟和内部交易对手的交易；
  - 改善控制程序，限制使用对手和技术性交易来隐藏仓位、风险或收益的操作；
  - 实施对交易撤销或修改的控制；
  - 增强对异常状况和预警的监控与处置。
14. 这些行动有效并入由法国兴业银行企业与投资银行业务部管理层牵头的系列跨部门补救项目，不仅旨在有效监管股票套利活动，并将逐渐扩展到对全球市场活动的监控。这些优先措施还在不断增加新的行动计划。这些措施的出发点都是一方面增强对异常行为或状况（佣金、场外价格交易）的分析，另一方面通过特定流程的优化来改善运营控制环境，如暂停项目的处理或存托头寸的一致等。
15. 工作组努力迅速实施第一阶段的措施，目前正推进至第二阶段，即在整个国际网络和所有业务部门进行这些措施的流程化和全面部署。这种部署是一个持续的过程，关键措施计划在2008年底前完成，所有补救措施计划在2009年第一季度完成。

### **改进市场相关活动控制环境的结构性措施**

16. 除了根据分析欺诈交易直接原因而采取的有针对性的短期措施以外，法国兴业银行企业与投资银行业务还对组织和流程进行了更全面的检查，以制定目标计划管理和防范运营风险。因此，部门管理层根据行业最佳实施经验以及新制定的原则而推出了一项改革方案，包括四个方面的工作：
- 根据产品控制模型<sup>1</sup>重新设计交易处理组织结构，增强交易处理和会计处理关键程序的整合和跨部门协作。
  - 建立一个负责交易安全性的跨部门实体，任务是确保所有控制措施在设计和日常效能方面的质量。该实体中将有一个小组专门负责防范欺诈。
  - 对信息技术安全性进行规模投资，涉及安全应用、基础设施以及账户管理与授权、增强型认证系统和异常行为的识别。
  - 倡导提高员工意识，除了提供有关欺诈和欺骗交易的防范等培训课程外，还需

---

<sup>1</sup> 这种模式旨在独立掌握市场活动产生的财务和会计收益，实施一致性的控制以了解特定部门的交易收益状况

强调每个员工的职责。

17. 这些措施已经全面展开，其中多数将于2009年上半年完成，只有信息技术的投资将持续至2010年。
18. 在法国兴业银行企业与投资银行业务部根据欺诈交易事件教训而采取的两方面行动中，总共将有近200名员工参与其中，在为期两年的实施期间的投资将超过1亿欧元。
19. 普华永道报告强调要动员法国兴业银行企业与投资银行业务部和整个集团的力量，尽快展开上述改革计划中的主要措施，以满足当前改善内控系统效能的迫切需求，同时积极确立新的组织或治理结构，为企业投资银行业务活动提供所需的跨部门协作、迅速响应与适应能力。已经组织了相关工作组集中解决在信息技术安全性、未决事项、未核实的交易及人工处理的交易等方面存在的组织薄弱环节，以保证计划的相关性。在上述计划之外，一项旨在提升工作态度的计划正在进行，其目的在于通过加强资源配置、提高独立性及权威，使前台部门和支持与控制部门间建立更好的平衡。

#### **总结：成功要素**

20. 特别调查委员会采纳了普华永道的评估，基于这一评估推出的市场活动控制增强措施可以解决本次欺诈交易事件所暴露出来的内控漏洞问题，对企业投资银行业务和整个集团都具有重要的战略意义。特别调查委员会还指出，普华永道确认该计划截至2008年4月30日（欺诈交易事件发现3个月后）已取得的成绩，另外委员会还强调2008年6月30日为有效实施第一阶段内控措施的重要截止日期。
21. 特别调查委员会赞同普华永道的分析，认为企业与投资银行业务部在集团管理层领导下采取的措施需要几个成功要素。委员会尤其认为，计划的成功实施要在以下几个方面进行衡量：内控效率是否在短期内取得了明显的改进效果、实施质量、结构性措施流程的可持续性等方面具有改观。考虑到许多措施具有的技术难度、企业与投资银行部组织结构与业务活动的复杂性，以及当前信息技术架构的一些限制，这些计划的目标非常远大，计划的实施蕴含着庞大的工作量。信息技术部门响应所有需求的能力将成为计划能否取得成功的决定性因素。整体来看，集团需要动员处在不同支持和控制职位的高水准专业人才，因此银行需要招募、培训和整合富有经验的员工。此外，改革计划若要获得全面成功，则需要依赖企业与投资银行业务部和中心控制服务部门付

出大量努力，在员工中营造责任感、纪律以及互助的文化氛围。在此方面特别调查委员会采纳了普华永道的所有建议。

22. 特别调查委员会认为，为了确保计划的成功实施，计划的管理必须自最高级别起得到全面监督。根据普华永道的意见，一方面计划的管理结构必须具有广泛的权力和工具，另一方面这一改革计划的管理结构在企业与投资银行业务内部得到实施之后，必须覆盖至整个集团中心服务及整个管理层。这种管理在整个计划完成前必须得到非常严格的监控，为了跟踪所有行动取得的相关进展，必须每个季度进行正式评估，并向董事会提交阶段性进展报告。特别调查委员会建议，由普华永道自2008年第三季度起开始负责对计划进展进行监控，直至2009年中期对补救计划的完成进行确认，随后监控工作将交由银行内部审计部门实施。此外，特别调查委员会还建议审计委员会应代表董事会实施计划监控。
23. 特别调查委员会认为目前其使命已经宣告结束。委员会自成立之日就被确定是暂时性的组织，随着本报告、稽核部门报告和普华永道报告的公布，委员会的使命已经完成。2008年1月份发现的交易损失的成因和规模已经得到完全确认，避免类似事件再次发生的措施已经落实到位或正在落实，调查结果已经公之于众。而且，委员会已经确定整个时期银行公布的信息准确反映了调查结果，期间业务的管理符合公司、股东、客户以及员工的最佳利益。