

# 完善我国商业银行风险管理体的构想

李文捷, 周红艳

(1. 厦门大学, 福建 厦门 361005; 2. 暨南大学, 广东 广州 510632)

**摘要:** 风险管理是现代银行经营管理的核心, 完善的风险管理有助于提高商业银行的核心竞争力。本文从我国商业银行风险管理现状出发, 参照国外商业银行风险管理的最新发展趋势, 提出了完善我国商业银行风险管理体的建议。

**关键词:** 商业银行; 风险管理

中图分类号: F832.2

文献标识码: A

文章编号: 1007-9041-2006(04)-0050-03

## 一、我国商业银行风险管理的现状分析

我国金融对外开放和国有银行商业化改革以来, 国外商业银行的经营管理方法包括风险管理方法不断被介绍到国内, 不少被国内银行所吸收运用。国内商业银行在风险管理方面已取得初步成效, 但也存在许多不能适应现代商业银行发展要求的不足之处, 主要体现在以下几个方面:

(一) 已经形成风险管理的概念、了解风险管理的内涵, 但尚未形成适应商业银行发展要求的风险管理理念和风险管理文化。一是由于考评体系偏差、竞争压力加大及机构负责人任期制等原因, 部分分支机构负责人仍把“规模立行”作为指导思想, 过分看重短期的经营规模、业务总量, 而将“质量立行”停留在口号上, 对长期的风险控制、稳健经营认识不足。二是把风险管理摆在业务发展的对立面, 认为风险管理必然阻碍业务发展、业务发展必然排斥风险管理, 不少业务人员认为风险管理是设卡为难业务人员, 部分风险管理人员也简单认为风险控制就是少发展业务以逃避责任。三是在风险管理上注重制度建设、流程控制, 而忽视制度、流程的执行力——银行员工的主观能动性, 致使管理效果大打折扣。

(二) 已经设立风险管理委员会或类似机构, 但尚未建立系统全面、相对独立、精简高效的风险管理架构。一是风险管理委员会的独立性不高、权威性不够、责权不明晰, 许多经委员会讨论通过的事项还要经行长办公会讨论通过后方能实行。二是风险管理层次不够, 风险管理停留在以盈利为目的的业务决策服务层面, 未能上升到商业银行未来发展的战略高度。

三是风险管理委员会基本上由机构的大多数中、后台管理部门组成, 机构庞大、成员众多, 针对性、专业性不强, 导致决策程序较长、效率不高。

(三) 已经形成一套比较系统的风险管理制度, 但尚未建立系统科学、简捷高效、覆盖全面的风险控制流程体系。一是风险管理的重点放在信用风险和操作风险上, 资源分配主要集中在信用风险和操作风险上, 而对市场风险、流动性风险等认识不足、重视不够, 投入的资源与其重要性不匹配。二是风险管理主要依靠相互制衡的机制, 惯用“加锁”或增加环节的方式, 从而导致业务处理环节增加、流程拉长; 同时由于环节增加、人员增加致使风险因素增加, 与风险管理的初衷背道而驰。三是在风险管理的四个环节即风险的识别、度量、控制和监测上缺乏有效的技术手段和实用工具, 仍停留在定性研究管理阶段, 定量研究管理尚未开展。四是仍有少数业务处理流程存在制度空白和控制盲点。

(四) 已经初步掌握风险处理的基本原则和方法, 尚未建立及时高效的风险应急处理机制。一是风险管理重点关注事前控制、事后补救两个阶段, 事中监测、预警阶段着力不多, 从而导致银行风险错过最佳处理时机。二是风险处理过程中有关部门或机构分工、职责未能界定清楚, 风险处理流程难以确定, 从而导致风险处理过程中部门或机构互相推诿、坐失良机。

(五) 已经初步建立风险管理人员队伍, 尚未建立素质较高、责任心强、经验丰富的风险管理专业队伍。目前, 国内商业银行大多已初步形成比较全面的

收稿日期: 2006-03-24

作者简介: 李文捷 (1966-), 男, 湖南人, 供职于中国建设银行广东省分行;

周红艳 (1970-), 女, 贵州人, 供职于中国银监会广东监管局。

经营管理人员队伍,但相对而言,风险管理队伍人数不足、基础薄弱、稳定性差。

## 二、国外商业银行风险管理的最新发展趋势

### (一) 风险管理文化和理念。

国际先进商业银行正在逐步形成涵盖全面风险管理、全员风险管理、风险与回报的平衡、风险管理为银行增值、风险管理与业务拓展紧密合作及多层次主动性的风险管理等内容的风险管理文化和理念,在风险管理中特别强调以下几个关键理念:一是从贷款获取的息差是存贷款利差减去发放可能产生的风险损失后的余额;贷款回报是不对称的,收益有限而确定,但损失则不确定。二是实行审贷分离后,信贷审批人员所掌握的信息质量和数量应优于客户经理所提供的信息质量和数量。三是信贷风险管理(包括贷后管理)必须从单个风险和组合风险两个层面同时进行。

### (二) 风险管理框架和模式。

国际先进商业银行正在形成以业务单元制或业务条线制为主的矩阵式的风险管理框架。在公司治理结构上,一般在董事会下设风险管理委员会,负责制定全行风险管理政策、原则和标准,并细化到各个风险主题,涵盖所有的风险类别,满足银行内部和监管当局对风险管理的要求。在不同层面、不同地区和不同业务单元分别设立风险官,分别负责所在领域的风险管理工作。各种风险类别的承担者根据“最基本的控制标准”对其风险类别下的各个风险主题负责,一种风险类别的承担者对其团队内的该项风险负责。

### (三) 风险管理基本原则和运作机制。

国际先进商业银行现行的风险管理的基本原则呈现出以下特征:

一是风险管理必须与业务计划和策略有机结合,要求平衡风险与收益、支持的银行整体策略、将风险限定在可承受的范围内。二是坚持以客户为中心、与业务单位对应的原则设立信贷组织架构,信贷主管积极参与包括从业务拓展、信贷审批、组合评估到贷后管理的业务全过程。三是信贷风险决策与盈利责任分离,所有风险都要在全行范围内进行综合系统的统计和报告,所有风险都要经过独立的风险管理人员审批后由相应业务人员在一定的额度范围内进行管理,所有风险和因承受风险所带来的收益均由某一特定的业务单位拥有和管理。四是风险管理要做到人人有责并确保风险承担的纪律性和集中性,及时预测所有风险发展并及时作出反应,通过市场运作更积极、更系统地化解风险。

近年来,国际先进商业银行风险管理在实际运作中主要体现以下特点:

一是由风险管理委员会制定统一清晰、连贯一致的风险管理政策、制度和标准并监督执行,在业务单位内指派相应的信贷主管并在其所辖业务条线内授予其包括信贷业务、信贷产品及风险评级的最高等级的信贷审批权。二是在全球范围内对留存信贷组合进行信贷估值调整(CVA),运用违约调期(CDS)、贷款二级市场售让和结构性交易等工具、手段积极进行避免管理,对与信贷风险和资本占用相关的贷款定价和风险进行计算,确保信用违约调期交易和其他避免策略的执行。三是风险管理部门通过运用内外部信息技术,在全球范围内对信贷风险评级进行独立评估和验证确认;审计稽核部门负责确保业务单位运作遵守信贷政策、信贷程序并不间断地评估内部信贷风险管理控制环境是否健全。四是建立客户经理和风险经理平行作业的业务运作模式,强调风险经理必须“前端介入”、“全程参与”和“主动管理”,要求风险经理贷前介入、贷中交叉核对、贷后风险监管和预警。

## 三、完善我国商业银行风险管理的建议

(一) 设立科学的绩效考评体系,引导分支机构树立和落实科学发展观、实现可持续发展。

绩效考评是实现组织发展战略、落实经营管理责任、增强经营目标约束的重要方法。我国商业银行必须从绩效考评体系上入手,引导分支机构树立和落实科学发展观、实现可持续发展。一是要充分发挥绩效考核的导向作用,建立以利润、经济增加值、资产质量为主要指标的“质量型”绩效考核体系,逐渐实行以经风险调整的资本收益RAROC为主要指标的绩效评估办法,改变以存贷款数量、资产规模和业务总量为主要指标的“规模型”绩效考核体系,引导机构负责人处理好规模、质量和效益之间的关系。二是要建立长期、连续的绩效考评制度,鼓励分支机构稳健经营、持续发展,抑制分支机构负责人的短期行为,谋求业务的可持续发展。

(二) 树立正确的风险管理理念、培植健康的风险管理文化。

正确的风险管理理念和健康的风险管理文化是商业银行实现有效风险管理的基础保障。我国商业银行需要采取多种方法加强风险管理知识教育,树立“全面风险管理、全员风险管理”的风险管理理念,让员工充分认识商业银行风险存在的客观必然性和风险管理的持久性,真正理解商业银行能够识别、监测、度量和控制风险,但不能回避风险,商业银行能够通过主动的风险管理来实现风险和收益的平衡。同时全面培育健康的风险管理文化,实现商业银行风险管理的目标由“管住风险”向“为股东创造价值”过渡,

推行涵盖事前预测、事中控制和事后处置的全过程风险管理行为,将风险管理贯穿到所有员工和所有业务中去,建立良好的风险控制文化,形成风险控制的文化氛围、风险防范的道德评价和职业环境。

(三)建立系统全面、相对独立、简捷高效的风险管理架构。

“责权分明、平衡制约、简捷高效”的组织架构是保证组织运作有序、提高组织效率、实现组织目标的基础。我国商业银行必须在风险管理组织架构上进行有效的重组。一是根据“责权分明、平衡制约、规模健全、运作有序”的原则,建立“风险控制权”、“制度制定权”、“业务操作权”三权分离的风险管理组织体系。二是整合中、后台管理部门,构建独立性强、权威性高、责权明晰的风险管理委员会,集中统一管理全行风险管理政策、制度、标准的制定、执行和监督,风险管理委员会下设信用风险、市场风险、操作风险等若干由少数相关部门组成的风险管理小组,作为相关风险管理的决策机构。三是设立独立、权威的风险管理部门,负责组织和实施全行的风险管理工作,负责全行风险管理政策、制度和标准的执行、监督。四是在主要业务部门推行风险经理制,负责本部门各类风险的日常监测、评估、管理和报告,在业务处理过程中实行客户经理、风险经理平行作业制度,要求风险经理贷前介入、贷中交叉核对、贷后风险监管和预警,实现业务处理风险监控。五是建立动态风险管理考评体系,对各级机构的风险管理工作进行动态考评,作为绩效考评的重要指标。

(四)建立系统科学、简捷高效、覆盖全面的风险控制流程体系。

国际灾难精算师协会(Casualty & Actuarial Society)认为“全面风险管理是各行业的组织机构为了使投资人的长短期投资达到升值的目的而对各方面的风险进行估算、控制、规避、补救和监督的过程。”风险控制流程是否系统全面、简捷高效是实现有效风险管理的关键之一。我国商业银行需要就此进行不断的完善。一要实现风险管理的范围由单项风险管理向全面风险管理过渡,确保风险管理能够覆盖所有业务和所有环节的一切风险,即所有风险都有专门、对应的岗位来负责,确保风险管理能够识别商业银行面临的一切风险。二要全面梳理业务流程,在控制风险的前提下,减少业务处理环节、缩短业务处理流程,填补制度空白、消除控制盲点,建立简捷高效、覆盖全面的风险控制流程。三要充分运用现有的历史数据、客户资料和市场信息构建涵盖风险识别、风险分析和风险监控的管理信息系统,在此基础上构建风险预警

系统,实现风险管理由静态向动态、由事后向事前转变。四要采用先进的风险管理技术和工具,实现风险管理由简单量化向深度度量过渡。

(五)建立反映迅速、及时有效的风险应急处理机制。

建立反映迅速、及时有效的风险应急处理机制是及时有效地处理各种风险、最大限度地减少损失的关键。我国商业银行为此需要在风险管理委员会下设立由相关部门组成的信用风险、操作风险、市场风险等各类风险管理小组,负责处理各类风险,明确各小组及组成部门的职责。制定处理和各类风险的操作流程,明确各级机构的处理权限和报告路径。运用风险管理信息系统和风险预警系统来识别、分析和监测风险,综合使用各种风险控制方法来控制和化解风险、减少损失。

(六)建立风险管理的后评价和持续改进机制。

“事后评价、持续改进、不断完善”是组织机构保持活力、长盛不衰、基业长青的不二法门。我国商业银行为此应该明确审计部门的风险管理后评价职能,将内部审计的职责延伸至风险管理的所有过程和每一环节,对风险管理的时效进行全面客观的评价,督促风险管理部门和业务经营部门持续改进、不断完善风险管理。同时还必须进一步完善问责制度,建立公平、公正的责任认定和追究制度,建立风险管理的“激励相容约束”和执行驱动力,确保风险管理达到预期效果。

(七)建立素质较高、责任心强、经验丰富的风险管理专业队伍。

一是对现有风险管理进行定期培训,选拔优秀人才深造提高,培养他们树立正确的风险管理理念,不断更新他们的风险管理知识,提高他们的风险管理水平,培养自己的风险管理专家队伍。二是积极吸纳国内外优秀人才,促使国内外商业银行的先进管理技术和经验在我国商业银行的实践中“引进消化”,从而推动国内商业银行风险管理素质的提高。

#### 参考文献

- [1]乔埃尔·贝西斯.商业银行风险管理—现代理论与方法[M].海天出版社,2002.
- [2]赵志宏,袁平,金鹏,李志强.银行全面风险管理体系[M].中国金融出版社,2005.
- [3]陈忠阳.论现代金融机构风险管理十项原则[J].国际金融研究,2005,(4).
- [4]朱剑锋.借鉴国际银行经验构建我国银行业风险管理体系[J].国际金融研究,2004,(4).

(责任编辑:曾超仪;校对:J)