

文章编号:1002-980X(2007)07-0079-06

中西方商业银行全面风险管理策略比较与创新研究

章国华

(中国光大银行 杭州分行, 杭州 310006)

摘要:随着我国商业银行改革开放进程的逐步深入,在一个全面开放的银行业竞争环境下,商业银行风险管理能力成为了决定一家银行核心竞争力的重要因素,其风险管理能力的高低成为评判银行经营管理水平高低的标准。为此,本文分析了中西方商业银行风险管理工作中存在的差异,并从借鉴西方先进银行风险管理的最佳实践入手,运用银行流程再造理论,从风险识别、风险点控制、风险管理组织支撑以及管理流程规划四个方面对国内商业银行全面风险管理体系的创新提出了相应的策略。

关键词:商业银行;风险管理;流程再造;创新

中图分类号: F833;F837 **文献标志码:** A

2006年12月11日,中国已向外资银行全面开放,允许外资银行经营人民币业务;2007年3月14日,中国银监会发布通知,就实施新资本协议(巴塞尔协议)的措施进行了部署。新巴塞尔协议建立了有效资本监管的三大支柱,代表了风险管理的发展方向,提高了资本监管的风险敏感度和灵活性,有助于商业银行改进风险管理和推动业务创新。由于新巴塞尔协议实施工作专业性强、涉及面广,须投入大量的资源,这势必要求国内各商业银行对原有的风险管理体系进行创新,以适应新巴塞尔协议的要求,完善工作机制。在此背景下,国内各商业银行都在全方位地引入西方银行的先进运作管理经验,其中最为重要的是西方先进银行在风险防范和管理上的成功经验和理念。因为风险管理能力的高低直接反映了银行竞争力的强弱,因此学习西方商业银行风险管理的技术、经验和理念,对于我们国内商业银行完善自身风险管理体系构建,进一步与国际接轨是十分有益的。笔者近期赴新加坡专门走访了新加坡大华银行、荷兰银行、花旗银行的资深专家,并实地考察了当地的分支机构。通过与这些专家的讨论,对比中西方银行业在风险管理工作中的差距,试图探求提升我国商业银行全面风险管理能力的途径和方法。

1 西方先进银行风险管理的最佳实践

1.1 操作风险管理是风险管理体系的核心

通过考察了荷兰银行、花旗银行、新加坡大华银行的风险管理体系建设,发现国外优秀的银行对于风险管理的认识,与国内的银行有着明显的区别。在国内商业银行的风险管理框架中,仍以信用风险为核心,而国外优秀的商业银行则以操作风险为其核心,他们认为操作风险是影响其它风险的基础^[1]。整个框架如图1所示:

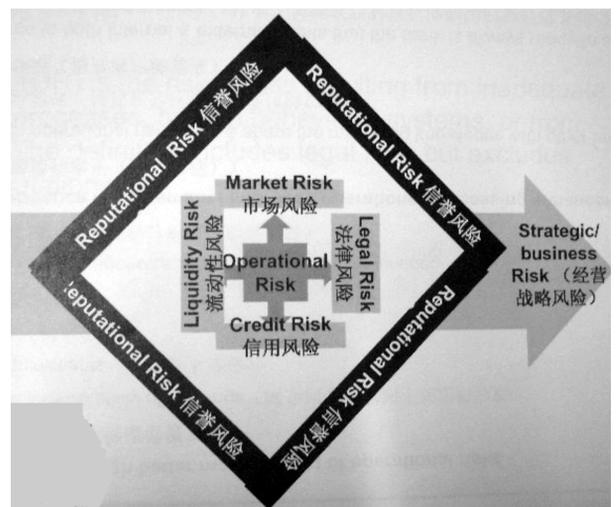


图1 风险框架图(参考荷兰银行风险管理资料)
从国外商业银行的一些先进经验可以看出,他

收稿日期:2007-03-02

作者简介:章国华(1963—),男,浙江杭州人,中国光大银行杭州分行,副行长,浙江大学心理学系博士生,主要从事银行风险管理和人力资源管理研究。

们在这个框架下,对全面的风险管理体系进行了严密的构建。例如,国外商业银行一般都为信贷管理制定了详尽的操作规程,各级信贷人员和客户经理在办理贷款业务时必须严格遵循这些操作规程。这样就把因为业务人员的个人原因而有可能导致的风险控制在最低限度,也使得高层管理机构敢于把更多的职责授予不同级别的业务人员。这些操作规程都是银行在相关业务上所具有的长期经验的积累,并且还要根据实际情况随时更新。业务人员只要严格按照操作规程办事,就可以有效地防范信贷风险。建立起这样的内部控制制度之后,其风险管理也就实现了稳定性和连续性,而这种稳定性和连续性,则是银行内部管理低风险的一个基本标志。

1.2 关注地区和行业因素是信用风险管理的重点

从宏观管理的角度来看,西方商业银行十分注重地区、行业等因素对本行信贷风险的影响。例如,美国花旗银行对本行重点开发的13个行业,要定期(一般为一年一次)对每个行业进行分析,再根据每个行业的风险状况决定其最高信贷额度,从而找到信贷行业组合的最佳平衡点。花旗银行还为其高风险行业专门聘请了行业专家,所有涉及该行业的信贷决策都要得到该行业专家的确认才能实施。在确定了信贷组合之后,还要对其进行压力测试,即假设某些事件发生后,要测算出这个事件对信贷组合的影响,进而修改信贷政策。当然,这些预测结果并不见得完全符合未来的现实情况,其方法本身也不尽完善,但类似方法代表了风险事前管理的科学化发展方向,有愈来愈多的银行在尝试引进这些方法。

1.3 严密的组织体系是有效风险管理的基础保障

西方先进商业银行认为一个严密的组织体系是保证其风险管理有效性的基础之一。西方商业银行一般都是由董事会对风险管理进行最高决策。董事会至少会安排一名成员(通常是副主席,大华银行是主席兼任)直接负责风险管理的行政工作,并由行政委员会或执行委员会制定具体的管理策略。行政委员会通常会根据工作需要设立一些专门的技术支持组织,如风险评级小组、VaR小组等,直接对行政委员会负责。在各个业务领域和地区还设立风险经理制进行风险管理和监控。在各个经营层次,从高级信贷主管到客户经理也要根据各自的授权权限逐级对上,按照操作规程的规定,各司其职,各负其责。这样,每个商业银行都从风险管理监控和业务推广两个层次组成严密的风险管理体系,共同对本行的各项业务进行风险管理。

1.4 电子化系统是有效风险管理的技术保障

西方商业银行经过长期的发展,已经充分意识到计算机技术对银行风险防范的重要作用。他们不但投入巨大的人力、物力对本行的计算机系统进行维护及更新换代,而且还充分利用国际互联网建立先进的全球信息系统,其数据均能做到每日更新,实时处理数据的能力很强,而且具有很强的统计及查询功能,能为行业、区域、产品、信贷组合等日常检查以及风险评级工作提供全面支持,成为保证其风险管理高水平的一个有力技术保证。

1.5 计量工具的运用是有效风险管理的工具支持

数量模型和计量工具是国外先进商业银行现代风险管理赖以支持的基础之一。西方商业银行在各个风险点上,都运用各类计量工具,对潜在的风险进行预测、计量和分析,以求能全面揭示风险并有效防范和控制。在新巴塞尔资本协议下,要求市场风险采用标准法和内部模型法,信用风险采用标准法、基础内部评级法和高级内部评级法,操作风险采用标准法、基本指示法和高级计量法,都体现了西方先进银行对于计量工具的重视^[2]。在新巴塞尔资本协议的内容中明确提出各个国家的银行监管部门要引进风险敏感度较高的风险管理系统、模型和工具来监管商业银行,并鼓励商业银行采用先进风险管理方法和工具。在所研究的几家银行中,他们在风险的防范上,也采用了压力测试、回溯测试和模型验证,以保证自身风险管理的全面和有效。由此可见,计量工具正得到越来越多银行的认可。

2 国内银行业存在的缺陷

比较目前国内商业银行风险管理与外资银行实践工作中的区别,主要存在以下几点差距:

1) 缺乏整体风险意识,全面风险管理缺失。目前国内商业银行在风险管理方面仍以信用风险管理为主,对市场风险、操作性风险重视不够,缺乏整体风险意识。此外,国内商业银行尚未形成全员风险管理的意识。风险管理意识还没有贯穿到全行全员,还没有贯穿到业务拓展、经营管理的全过程,往往把风险管理和风险控制看作是风险控制部门的事情,缺乏整体性。

2) 缺乏有效的组织支持。由银行董事会及高级经理直接领导的,以独立风险管理部门为中心,与各个业务部门紧密联系的风险管理系统是现代金融风险管理的组织保障。尽管我国大多数商业银行都向着独立、垂直管理的风险管理机构建设迈进,但由于

缺乏银行董事会或高级风险专家的直接参与,其职能和作用远远没有发挥,其所承担的风险管理工作较为分散,无法承担起整个银行的全部风险管理工作。

3) 银行内部控制存在缺陷。这主要表现在我国商业银行对内控的认识还不确切、不完整,我国商业银行的高级管理层自我约束不够,存在较大的“道德风险”。特别是来自业务发展的压力,诱发各种违规操作行为时有发生。这种认识上的不完整也造成了银行在内控与发展、内控与风险的关系上产生偏差,从而使得所属分支机构控制不力。

4) 缺乏系统化的风险识别机制。银行的风险识别是一系列兼顾过去与未来的识别技术的组合,同时以相应的辅助工具作支撑。通过建立系统化、制度化的风险识别机制,提高风险管理的主动性和反应速度,支持风险管理决策的有效性,提升经济资本的配置效率。国外先进银行往往建立了科学的风险识别程序并建立起相应的风险识别系统,为风险的评估准备数据信息基础。相比而言,国内商业银行缺乏系统化的风险识别机制:风险识别活动随机、分散和局部,风险识别标准缺失;风险识别权责不清晰,前、中、后台之间分工与合作不够;风险识别活动覆盖面有限,识别活动存在盲区。

5) 缺乏量化的风险评估。风险评估应从定性和定量两个方面分析风险发生的可能性和影响程度。国外先进银行很多都以 VAR 为核心度量方法,建立市场风险评估系统和信用风险内部评级系统,并努力将操作风险的内部计量包括进来,建立一体化的风险评估体系,使风险评估的结果能相互比较以利于决策,合理地在不同业务间配置经济资本。由于各种原因,目前国内商业银行大多对风险进行定性分析多,定量分析少,往往是通过现实损失来衡量风险大小。由于新巴塞尔协议的推动,对我国银行提出了内部评级的新要求,但是由于缺乏数据的积累,风险评估的定量化,还存在基础性困难。

6) 风险管理信息系统建设严重滞后。从风险评估基础数据缺乏的情况,我们也可以看出国内商业银行风险管理信息系统建设严重滞后。由于风险管理需要大量业务信息,但是目前我们在这方面却是一个空白,银行无法建立起相应的资产组合管理模型,无法准确掌握风险敞口。风险管理信息失真,直接影响到风险管理的决策科学性。

从以上的分析可以看出,国内商业银行的主要问题还是出自银行内部本身的风险管理体系建设上

的缺陷。体现出了国内商业银行在风险管理意识、程序、组织支持,以及管理手段方面都与国外商业银行存在较大差距。因此,构建全面风险管理体系已成为国内商业银行刻不容缓的任务之一。

为此,我们需要通过学习国外商业银行的先进经验和做法,来探索一套符合我国银行实际情况的风险管理建设之路。

3 构建我国商业银行全面风险管理的对策

3.1 识别风险源

商业银行的风险大多是由不合理的内部流程、现有系统的缺陷以及外部环境和部分人为因素所造成的。因此,在构架全面风险管理框架之前,我们需要对整个风险的产生进行分类。如图 2 所示:

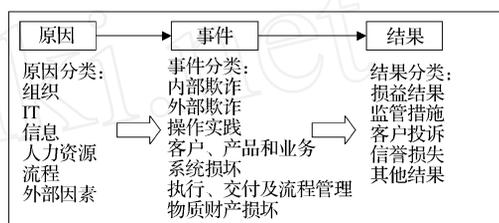


图 2 风险归因分类图

只有有效地识别出了各类风险源,我们才能准确地把握造成风险的根本原因,并给予有效的控制和管理。

3.2 不同风险点应采用不同的控制措施

针对不同的风险,我们需要采用不同的控制措施,而这种控制措施往往并非单一化的,而是一组方法的组合。首先,我们这里设置一个二维的风险划分模型,以此来区别不同程度的风险。其中一个维度是影响力,即风险所造成的影响力,包括财物和信誉;另一个维度是可能性,即产生该风险的概率。通过这个模型,我们可以根据风险的危害力来区别不同的风险。如图 3 所示:

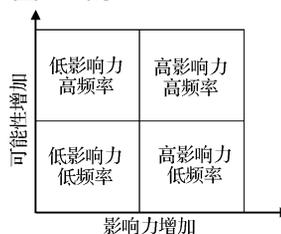


图 3 风险分类模型

推行全面的风险管理理念,在操作上,要对现有系统的数据进行整合并致力于全面、及时、统一的风险管理体系的建立,结合国外商业银行的经验和国

内实际已建立起的内部风险模型,提高风险量化和衡量技术。对于不同的计量方法进行有效组合,以定量方法为主,而同时辅助以定性方法。如图 4 所示:

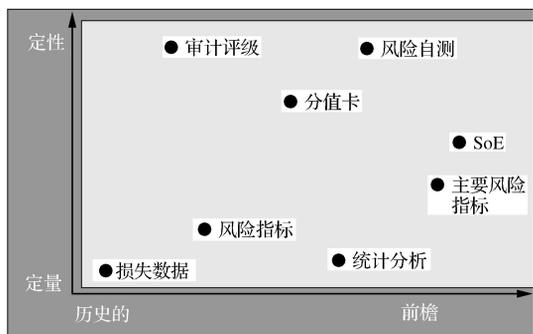


图 4 风险管理方法组织图

在图 4 中,定量方法包括:损失数据、风险指标、主要风险指标、统计分析;定性方法主要包括风险自测、分值卡、审计评级和 SoE^[1]。至于定性方法大部分也是基于量化工具来进行决策,因此,最基本的还是定量方法。

然而,不同的方法所关注的焦点有所不同,如图 5 所示:

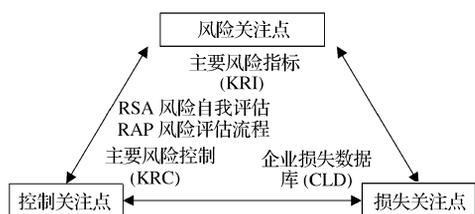


图 5 各个工具不同的关注点

3.3 风险管理的组织支持

全面风险管理需要有一个高效的组织架构来运作整个风险管理和前文的四项工作。对于每个机构都要根据其规模、业务和地点,设置合理的组织架构。这个组织架构应包括四个部分,即“政策部门”、“支持部门”、“实施部门”和“报告部门”^[3]。其中“政策部门”是制定和维护全行范围的风险管理政策,并与内部及外部机构(监管机构、专业机构)互动;“支持部门”主要是开发和增强风险管理程序和工具,并优化现有的系统选择和设施;“实施部门”主要是协助下级和各部门实施风险管理流程;“报告部门”是收集对比各类风险信息。如图 6 所示。

从整个风险管理组织架构来看,其职责除了制定和维护风险管理政策、标准、框架和工具方法之外,还要领导风险管理系统的实施和维护,特别是损失数据库的基础设施,并根据风险管理信息系统的报告提供落实风险活动的必要支持,例如风险自我

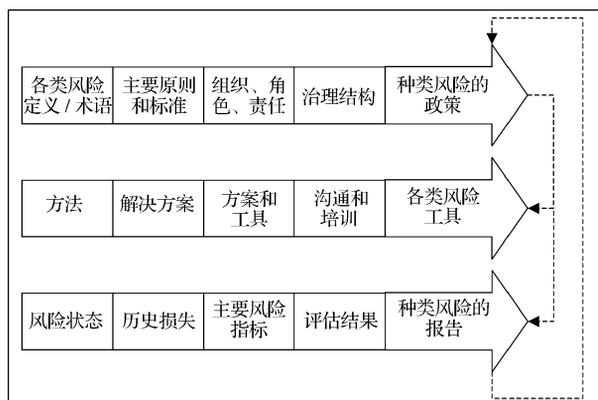


图 6 风险管理组织架构职能图

评价流程等。

3.4 风险管理的流程再造

在前面的基础上,可以尝试构建出一个风险管理的初步流程。整个风险管理周期应该由四个部分组成,包括“识别风险”、“测量和评估风险”、“实施控制方法”和“监督和汇报”^[4],如图 7 所示:

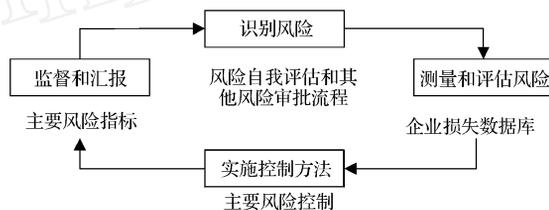


图 7 风险管理初步流程图

在这个初步流程图的基础上,我们再来细分每个步骤。首先是识别风险部分,银行应该识别和评估重要产品、业务活动和系统带来的各类风险,以形成风险自我评估,同时还要确保在引入新产品、业务活动、流程和系统之前,充分评估它们将带来的风险。在企业损失数据库(Corporate Loss Database, CLD)基础上,结合关键风险指标,来实施一套流程,定期控制整体风险和严重损失,定期检查其风险限额和控制策略,并采用适当的策略进行相应调整。同时,要将风险管理提高到组织治理层面,银行的高层和董事会需要知晓各主要方面的风险,清楚知道应该加以管理的风险分类。此外,要将整个风险管理贯穿到各级人员的工作中,每个人都要在风险管理中承担各自的责任。

其次是测量和评估风险。测量和评估风险需要有一个评估流程,一个全面的风险评估流程应该包括操作、IT、财务、法律、税务、稽核等部门的参与,涵盖信贷风险、市场风险和操作风险的各类风险范围^[5]。为此,设定一个一般性的流程,如图 8 所示:

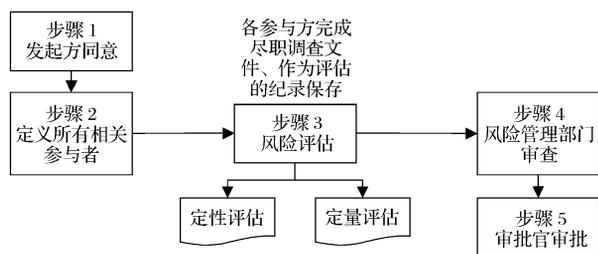


图8 风险评估流程图

在控制实施方面,我们要借助企业损失数据库,用以分析损失发生在哪个行业或区域,应采取何种措施降低风险,让管理层进行前期跟踪,并对那些高风险行业或区域的风险降低措施进行管理。具体到单个目标的控制,需要采用主要控制指标和主要风险指标两个参数,即 KCI 和 KRI 参数,它们对于风险和控制状况的变化能够准确进行预测,尤其是 KRI 能让银行在事发前就能监控风险状况。通过对于关键点的控制,掌握整个目标风险的管理,以提供一个控制基准,有利于其他风险管理方案的借鉴。

同样,在最后的监督汇报步骤上,我们还要通过 KRI 和 KCI 两个参数进行监督,通过两个参数体系能够早期预警(KRI)和早期发现(KCI),并在风险加剧前采取措施,以配合各个相关流程的运转。

从以上的分析来看,国内商业银行要构建全面风险管理体系,需要做好“流程化、合规化、电子化、集约化”四个方面的内容。它们之间不仅仅是单独分离的,而是一个协调统一的整体,需要用系统的眼光来对这四项工作进行整合,利用四项工作之间的内在联系,更有效地推动全面风险管理体系的建设。

首先,流程化是风险管理的组织保障^[6]。我们可以将流程化银行定义为一家银行按照运作流程或按照条线来控制和管理银行的经营风险,而不是依靠传统的、以部门为主(或称之为块状管理)的管理方式,它实现了银行管理运作流程化^[7],即要求银行内部各条线(一般按照私人条线、公司条线、内部营运条线和风险条线划分)均按照各自的条线要求,设计不同流程,进行矩阵式管理,并实现前、中、后台的相互分离与有效地协调配合。

其次,合规化是风险管理的制度保障。合规化的目的是减少银行的风险,防范不正当交易,真实披露银行信息。合规化是银行成熟的风险管理标志,一家合规经营的银行,其资产质量一定是高于其他银行,绝不会为获取短期效益而牺牲银行的长期资产质量,尽管合规化过程中会增加成本,会放弃一部分市场,但合规化会让其建成一家百年银行。合规

化也是对银行员工的要求,尤其是风险管理人员必备素质。

再者,电子化是风险管理的技术保障。电子化即系统化,银行经营风险过程要充分借助计算机工具,诸如数据库建设和网络建设等,使各项风险均能量化。通过引进风险敏感度较高的风险管理系统、模型以及工具,有效提高识别风险能力,及时采取风险控制措施。同时可以借助计算机系统,来设定不同等级的权限,使每一个位风险管理者按照自己的权限和职责来进行系统操作。这些分级授权、严密的密码管理体系、完善的数据备份制度、严格的内网、外网连接管理办法,采取访问控制等措施,都对防范银行风险起到了重要作用。

最后,集约化是风险管理的资源保障。集约化是风险管理的前提保证,集约化指银行经营过程中,依据战略将客户按行业分类,将经营部门按公私条线管理,有效地配置人力资源、信贷资源和费用资源,从而使银行各类资源能有效配置,同时,也使得风险管理能更加专业化。

流程化、合规化、电子化和集约化是一个协调统一的整体,在关注每一个方面的同时,更要关心这四项工作之间的内在联系。如图9所示:

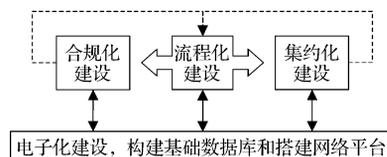


图9 “四化”内在联系图

从图9中可以看出,在“流程化、合规化、电子化、集约化”四个方面的建设中,银行风险管理的流程化建设是处于整个架构的核心地位。根据麻省理工学院教授迈克尔·汉默(Michael Hammer)提出的流程重组的概念,流程重组是“追求业务流程变革的根本性和彻底性,希望取得成本、质量、服务和速度方面的显著性改善”^[8]。因此,在银行风险管理建设中的流程化工作也主要以流程运作为中心,摆脱传统组织分工的束缚,提倡面向客户、组织变通、员工授权及正确地运用信息技术,达到快速适应市场变化的目的,包括不同程度的业务提升、业务优化、业务改造^[9]。所以在这个概念下,商业银行风险管理的流程化建设除了业务流程再造之外,还包含了合规化建设和集约化建设,因为风险管理的流程再造其目的就在于加强风险管理的合规化,并提高业务的集约化发展水平。所以流程化建设包含并推动

了合规化、集约化建设,反之,合规化建设和集约化建设又能进一步促进银行全面风险管理流程化建设。所以,这三项工作之间有互相影响、推动的关系。

在此之下,电子化建设则是整个环节的基础,因为随着信息技术和网络技术在商业银行运营中的广泛使用,其发挥的作用也日益增强,银行要构建全面的风险管理架构必须借助信息技术这个工具,因此整个银行的电子化建设是基础,不仅为其他三项工作提供了技术上的保障,更重要的在于电子化形成了新的银行经营理念。

4 结论

全面风险管理建设是一项耗费时间和精力巨大工程,或许在当前阶段会被个别业务单位视为业务发展的障碍。因此,在真正开展该项工作的时候,需要将所有的业务单位纳入到风险管理体系的建设中来,各业务单位需要充分地协调合作,尤其是与风险管理部门之间的合作,这也许将耗费较长的时间与努力来实施完成该项任务。但全面风险管理不应

该被视作短期行为,它是一项长期的持久性任务,因此银行需要从战略层面来规划整个工作的开展,以确保各项工作落到实处。

参考文献

- [1]荷兰银行、大华银行、花旗银行风险管理手册[Z]. 2006.
- [2]唐国储,李选举. 新巴塞尔协议的风险新理念与我国国有商业银行全面风险管理体系的构建[J]. 金融研究, 2003(1): 46 - 54.
- [3]桑强. 企业业务流程框架设计[J]. 当代经济管理, 2005, 27(4): 25 - 27.
- [4] DAN REMENYI, ALISON HEAFIELD. Business process reengineering: some aspects of how to evaluate and manage the risk exposure[J]. International Journal of Project Management, 1996(6): 349 - 357.
- [5]王立军. 国有商业银行授信风险管理中的 BPR 与 SBU[J]. 国际金融论坛, 2003(6): 12 - 15.
- [6]朱枫. 国有商业银行业务流程再造[J]. 国际金融研究, 2001(9): 21 - 23.
- [7]刘莹. 国有商业银行业务流程再造中的风险管理[J]. 河南金融管理干部学院学报, 2006(2): 79 - 81.
- [8]哈默,钱皮. 改革公司[M]. 上海:上海译文出版社, 1998.
- [9]段文文. BPR 在银行业中的运用[J]. 市场论坛, 2006(1): 35 - 36.

Comparison of The Strategies of Overall Risk Management in Commercial Banking between the Western Countries and China and the Research on Creative Improvements

ZHANG Guo - hua

(Hangzhou Branch of the China Everbright Bank, Hangzhou 310006, China)

Abstract: The capability of risk management becomes a key factor in determining the core competency of a bank in commercial banking in the current open banking environment as the progressing in our commercial banking reform. The assessment of the capability of the risk management of a bank has become the banking management evaluation standard. Therefore, this article analyzed the differences in the practices of the risk management in commercial banking between the western countries and China. It also benchmarked the best practices of the risk management from the western banking system. It (The author) proposed the creative management strategy on the overall domestic Risk Management System by applying the reengineering methodologies on the banking processes in the following four areas, i. e., identification of the risk management, risk control points, organizational support of risk management and the management of the banking processes.

Key words: commercial bank; risk management; reengineering methodologies; creative improvement

(上接第 59 页)

Study on China's Value Theory : 1996 - 2006

ZHU Fen-hua, GUAN De-hua

(School of Economy and Monetary, Anhui University of Finance & Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

Abstract: Marxian science physical labour value theory, still is that one counts for much, needs the basic theory problem studying in a deepgoing way. Need the main viewpoint grasping the value theory working all round for this purpose. The main body of a book union at present home and abroad has been actual, has discussed the debate being close to 10 come to our country labour theory of value, has reached labour theory of value making an explanation to real phenomenon emphasizing to insist on and develop labour theory of value to have important theory and to carry out significance strenuously.

Key words: Max; labour theory of value; argument