

□ 赵 宏

## 关于完善我国商业银行风险管理体系的构想

在全球经济一体化进程不断加快的时代背景下,我国金融市场国际化已成为必然趋势。国际金融市场风云变幻、风险迭起的环境,要求商业银行具有完善的风险防范机制和很强风险处理能力。如何建立和完善我国商业银行风险管理体系,这正是目前急需探讨的问题。

### 一、对商业银行风险管理内涵的理解

#### 1. 对商业银行风险的新理解

商业银行风险是指商业银行在经营中由于各种不确定性因素而招致经济损失的可能性,或者说是银行的资产和收入遭受损失的可能性。由于商业银行业务涉及国民经济各个领域,银行经营既受到微观企业、家庭活动的影响,又受到宏观经济、政治环境的制约。具体说,银行经营常见的风险有以下几种:(1)信用风险,又称违约风险,主要指贷款不能按期收回或变为坏帐及存款人挤兑存款的风险,是银行业务中随时可能发生的主要风险。(2)市场风险,即利率、汇率风险,是指市场利率、汇率变化而使资产收益减少或负债成本增加的风险。利率风险往往在经济波动的转折关头最为明显,而汇率风险包括了外汇买卖风险、交易结算风险等。(3)购买力风险,这种风险主要发生在存贷差较大的银行。另外,通货膨胀可能会导致存款的减少。(4)政治风险,指国家政局发生变动或重大政策发生变化所带来的风险。

商业银行风险分类的方法很多,在商业银行风险管理过程中还会出现交易风险。对于交易风险,1994年巴塞尔委员会根据一个名为G30的研究组织提交的报告作出规定,界定了5种需要管理的交易风险:(1)市场波动带来的市场风险。是指市场实际波动反向于风险管理者的预测,发生不利变动所带来的风险。(2)交易对方违约或拖欠的信用风险。(3)管理本身失误带来的管理风险。(4)交易不合法而无法实施与不能受到法律保护带来的法律风险。(5)流动性风险。在以上5种需要管理的交易风险中,市场风险和信用风险因其可能造成巨大的损失而成为金融机构主要的管理对象。

#### 2. 商业银行风险管理的内涵

商业银行风险管理是指通过风险分析、风险预测、风险控制等方法,预防、回避、排除或者转移经营中的风险,从而减少或避免经济损失,保证经营资金的安全。它有两方面涵义:一是收益一定条件下的风险最小化;二是风险一定条件下的收益最大化。商业银行风险管理的这两个基本目标(收益目标和安全目标)与其经营目标是一致的。

由于商业银行的风险具有隐蔽性和不可预测性,主要依靠商业银行自身的管理,因此商业

银行风险管理比一般的风险管理难度更大。商业银行风险管理是一项复杂的系统工程,牵涉到银行的各项业务。各个不同的业务部门控制风险的具体做法不同、重点也不同,但是从整个银行的总体来看,其目标是一致的,即寻求最优的风险——收益组合的过程。换句话说,其目标归根到底是保证商业银行“三性”(即流动性、盈利性、安全性)原则的实施,以相对较小的风险获取较大的盈利。

## 二、我国商业银行风险管理的现状和存在的问题

我国商业银行风险管理起步较晚。随着金融体制改革的不断深化,我国商业银行风险管理虽有所改进,但仍存在许多问题。从我国目前实际情况和改革开放的进展来看,我国商业银行正在和将要面临以下难题:

1. 资产质量不高。由于我国商业银行自身的利益驱动、缺乏自我约束和内控机制、政府行政干预以及宏观政策调整等内外原因,我国商业银行的相当一部分资产已经或将要成为呆帐或坏帐而丧失收益甚至本金。

2. 贷款难以收回。尽管《公司法》、《商业银行法》、《贷款通则》等法律法规已经颁布实施,但是银行仍面临着企业不愿或不能偿还银行贷款,使银行承担较大的贷款无法收回的风险。

3. 市场化风险加大。我国的金融市场已发展到一定规模,银行的资金筹集和运用已经开始市场化,这会使银行面临资金流动性或支付危机的风险。例如,银行同业拆借市场的发展,可以有利于商业银行进行资金流动性管理,但由于市场不完善和商业银行拆借行为的不规范,可能导致资金流动性或支付能力的危机。

4. 汇率及其他金融衍生品交易风险日益增大。随着各商业银行外汇业务和外汇交易的不断扩大,其面临的汇率波动也日益增大。同时,由于缺乏管理经验,商业银行对金融衍生品交易的涉入使其经营风险进一步加大。

5. 利率风险加大。随着资金融通的不断市场化和中央银行对利率调控手段的运用,利率变化的频率和幅度会进一步加快和扩大,从而银行所面临的利率风险也将进一步增大。

6. 金融犯罪案件屡发不断,影响极大。犯罪种类和手段日益多样,造成的经济损失和影响也不断扩大,尤其是由于银行内部原因造成的金融欺诈和盗窃案件,使银行资金遭受损失的风险进一步加大。

形成以上难题的因素是多方面的。有的是由于缺乏严格的内部控制所致,有的是由外部客观因素形成的;有的是内生可控的,有的是外生不可控的。因此,商业银行应着眼于内部风险控制,结合考虑外部监控因素来设计商业银行的风险管理体系。

## 三、完善商业银行风险管理体系

商业银行风险管理体系的建立和完善是一个巨大的、复杂的系统工程,它应包括六个子系统:风险监管的信息流通和政策协调系统、商业银行体系的风险预防系统、风险预测系统、风险评估系统、风险预警系统、风险处理系统。

90年代以来,BCCI(国际同业信贷银行)、巴林、大和等国际大银行的失败以及近几年来我国银行风险事件的屡发不断,使我们越来越认识到完善商业银行的内部风险控制机制是我国金融体制改革所面临的一个重要问题。

商业银行应当从硬件和软件两方面加强内部监控,提高风险防范能力。所谓“硬件”,即硬

体面规划,是商业银行风险管理的组织设计。所谓“软件”,即软体面规划,是指银行经营管理人员对各项规章制度的认识和态度,以及有关的企业文化和管理理念。商业银行内部风险控制的硬体面和软体面是相辅相成、缺一不可的。

### (一)硬体面规划——商业银行内部控制的组织设计

商业银行风险管理体制的设计,包括下列三个因素:策略、组织设计和奖赏制度。如果将商业银行的任何一个业务行为都视为一种“投资”,其风险管理战略则视为投资策略,它将取决于投资态度(即投资策略哲学),并连带影响其组织设计与奖赏制度(从表1可看出三者的关系)。

表1 投资目的与硬体面的配合

目的	避 险	牟 利
策 略	被动,一般是部分避险甚至完全避险	主动,可以说是过度避险
组织设计	中央集权	地方或部门分权
奖赏制度	投资分析交易人员中(高)底薪、低(或零)绩效奖金和退休金	投资分析交易人员中(低)底薪、高绩效奖金和退休金

商业银行的内部组织结构应按照有效经营的原则进行设置,其特征应能充分体现风险管理的规范化程度,与国内金融体制相对应、以及适应外部经营环境的变化。为使商业银行的风险管理系统化、制度化,银行可根据风险的不同层次和不同种类进行科学合理的内部组织结构设置,从而形成一套风险管理体系。

商业银行的风险管理除了实施一系列的管理程序和处理办法以外,还必须在银行内部的组织设置上有合理的安排。具体说,商业银行的风险管理体制通常应注意以下三个方面:首先是科学的组织安排,设置专门的风险管理部门,如商业银行内部应设有各种灵活高效的风险管理委员会。风险管理委员会的职能是与内部审计部门、数据统计部门、业务操作部门密切配合,全面地搜集、处理有关信息,系统地进行风险识别、分析、估价及控制,从而严格监控自我运作状况,做到自我约束、自求平衡,以便快速适应金融环境的变化,降低经营风险,大大提高资产的安全性、流动性、盈利性。其次是合理设置业务部门,在最基本的部门设置上要体现防范风险的思想。银行的每一笔业务都不能由某一个部门单独完成,以信贷风险管理为例的信贷业务一般分两个部门完成:信贷管理部 and 信贷业务部截然分开,管理人员不与客户直接联系,只负责贷款的审批与管理,而贷款前期评估和贷款发放则由业务部门的人员完成。第三是严格遵循风险管理程序,使风险管理数量化、具体化和制度化。如美国花旗银行设立的风险管理的12个指标很值得我国商业银行借鉴,这12个指标分别是风险指标、工业状况指标、界限指标、产品状况指标、全球房地产信息指标、国家风险指标、对方风险指标、附带风险指标、价格风险指标、兑现风险指标、权益风险指标、证券承销风险指标。这些灵敏度很高的风险管理指标实现了银行的科学管理和稳健经营,推动了银行的规范化发展。

#### 1. 管理结构的设计

商业银行风险管理体制的组织结构设计与银行决策体系和管理体系的分层在逻辑上是一致的,一般银行制定的决策分为发展战略决策、经营管理决策和业务发展决策三个层次,其制定决策和从事管理的组织结构也分为决策最高层的董事会和下设的各种委员会、总经理、总经理领导下的业务部门经理三个层次。其对风险的分类及其规范化管理,如表2所示。

表2 风险分类和规范化管理

风 险	阶层	风险管理方式	管理部门
信用风险	Ⅱ / Ⅰ	客户密集型风险管理	信贷业务部门、信贷审查部门、融资计划部门
流动性风险	Ⅱ / Ⅰ	专门部门集中型风险管理	营业部、资金部、海外部
利率风险	Ⅰ / Ⅰ	经营战略型风险管理	资金部、计划部
汇率风险	Ⅱ / Ⅰ	不同金融工具和不同币种风险管理	海外部、资金部
投资风险	Ⅰ / Ⅰ	专门部门集中型风险管理	资金部、证券部、计划部
事务处理风险	Ⅱ	业务密集型风险管理	营业部、稽核部
经营风险	Ⅰ	经营战略型风险管理	计划部、人事部、调研部等
政策性风险	Ⅰ	经营战略型风险管理	计划部、调研部

注：Ⅰ = 发展战略决策层 Ⅱ = 经营管理决策层 Ⅲ = 业务发展决策层

上表围绕风险管理和经营管理的关系，确定风险管理中的相应管理机构，体现了银行风险管理体制中组织结构的对应关系，明确了风险管理和经营管理阶层的关联。

这种结构设计是基于以下原因：

(1) 信用风险管理。信用风险是由于债务人违约而导致贷款和债券等资产丧失偿付能力所引起的风险。信用风险管理需要与客户直接接触，收集、分析信息，故由信贷业务部、信贷审查部等部门承担最为合适。

(2) 流动性风险管理。流动性风险是指银行不能满足存款提取和正常贷款需求而蒙受损失的风险。在流动风险管理中，本外币情况略有不同，本币资金的筹措是由专门部门筹集而来，故本币资金的流动性管理应由营业部或资金部等部门承担；而外币资金的流动性风险管理应由专门部门或当地海外行负责更为合适。

(3) 利率风险管理。利率变动风险是由于市场利率水平变化引起的银行利息收入波动和下降的风险。利率风险管理也是在本外币资金上有不同的方式，特别是外汇资金基本上可从市场筹措得到，而且收益是委托担任资金筹措部门核算的，故外汇变动风险的管理应由担负外汇资金收益管理的部门承担。本币资金部分的筹措和运用非常受限制，而且其对利率变动的预测和相应的操作必须符合银行发展的战略意图，所以这类风险管理属于战略风险管理。

(4) 汇率风险管理。汇率风险是外汇汇率波动使银行的资产在持有或运用过程中蒙受损失的风险。它与外汇利率变动风险一样，也需要有关部门随时根据市场的汇率变化调整外汇资金的收益成本，减少外汇风险的损失，故由资金部集中管理。同时还应针对不同的外汇币种，要求海外行分支机构负责外汇风险管理。

(5) 投资风险管理。投资风险是银行在对有价证券或动产、不动产进行投资时，由于市场价格的波动而蒙受的风险。对投资风险管理要求从银行发展战略的角度出发，因此应由资金部、证券部、计划部等部门综合管理。

(6) 事务处理风险管理。事务处理风险是指银行的业务部门或其他部门在处理有关的业务或事务过程中，因操作人员主观或客观上的原因造成损失的风险。事务处理风险管理既可以在事务处理的过程当中进行，也可以在事后通过稽核部门完成，所以由营业部、稽核部共同担负。

(7) 经营风险管理和政策性风险管理。经营风险是指经营成本与原来的预期目标发生较大

偏差,从而引起银行盈利下降的风险。它属于银行经营决策的事务。政策性风险是指由于国家有关政策的变化使银行业务产生直接或间接损失的风险。它非业务部门可以控制,由银行最高决策部门直接决定如何处理。这两类风险的管理均由银行最高决策机构及下属的风险管理委员会责成计划部进行,同时人事部、调研部也可以配合。

## 2. 外部控制机制的引进

为了避免股份制商业银行(或金融公司)的内部权益人剥削外部权益人,以便发生意外事件时客户可以要求银行(或公司)及时公布财务报表,向股东和同银行(或公司)有利害关系的人或机构(例如金融机构)提供有关该银行(或公司)从事投资的风险裸露(Risk Exposure)情况。但是,由于财务报表的频率最多一季一次,因此外部控制常常是事后的。

在以上公司层次的管理下,对于部门层级的风险管理的组织设计,许多银行或金融性企业的投资部门皆采取交易、交割事务分别由不同人员(或单位)处理的方式。此方式的功能在于可使部门间相互牵制、避免人员风险(如携款和有价证券潜逃的风险)。

由以上分析,我们可以得到一个不仅适用于商业银行并且可以推广到一般金融性企业的金融投资内部风险控制的组织设计构架(如图1所示)。

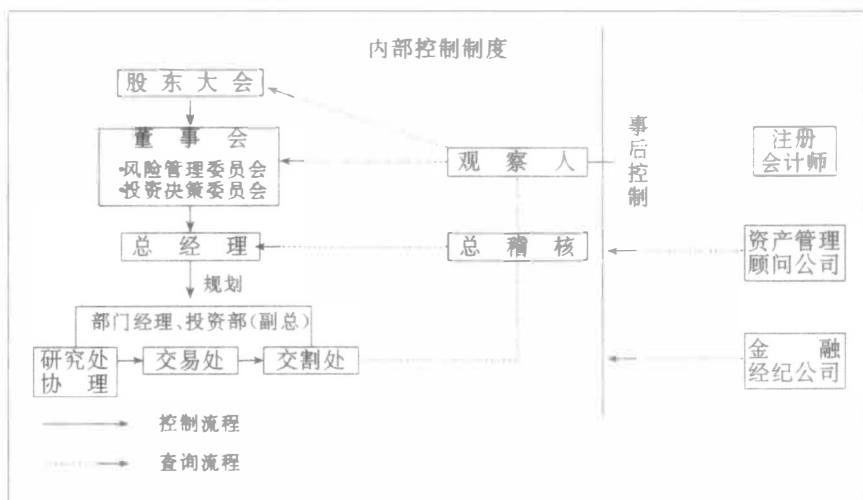


图1 金融投资内部风险控制的组织设计

## (二)软体面规划——商业银行内部风险控制的理念和原则

### 1. 现代观念

行为学派强调“从法不足以自行”、“成事在人”，因此在制度学派规划出有关规矩、制度等硬体面后，仍有待于以现代观念制定下列软体面措施来赋予其血肉、生命。

商业银行也是一种企业，因此应当具有其独特的企业文化和管理哲学，形成共同的文化和理念。

(1)共同文化。如何把银行的使命目标、伦理道德深烙在员工心中，创立共同的企业文化，一直是企业努力的课题。也就是让员工心悦诚服地遵守银行从业人员、投资相关人员的伦理准则，并乐于主动促使其个人、部门将风险控制在最小，以追求企业和个人的长期福利极大。

(2)科学用人。投资、稽核人员具备守法意识和业务能力是使整个制度顺利运作的充分条

件。因此管理者应做到科学用人和知人,通过用人前的心理测试等,以降低聘用的交易员、交割员和稽查员品行不良的概率。美国联邦理事会前主席优克尔在他的 G30 报告中建议:“对于交易员的心理压力,必须定期做模糊测试”,其目的仍是为降低管理风险。

我们认为,风险管理的关键是要树立风险意识和避险观念。巴林银行等的例子提醒我们要时刻保持对风险的警惕性,应认识到伴随着银行业务多样化带来的是风险多样化,个别风险和风险点(尤其是衍生金融工具风险)极具杀伤力,足以摧毁整个基业;要把握利润、规模速度与风险之间的平衡关系,不要一味追求利润而忽视风险,也不要过分强调风险而忽视合理的利润、规模、速度。总之,在银行上下树立一种强有力的风险意识,将是银行风险管理的强有力的基石。

## 2. 内部管理风险原则

(1)充分识别风险原则。这是风险管理实施的第一阶段和必不可少的准备。随着金融商品设计开发和交易方式研究的不断深化以及银行资产负债表外活动的增加,许多潜在风险无法通过传统的资产负债管理和财务分析来评估。这要求风险管理者必须具有高度的专业知识和风险分析能力,才能使风险管理措施可行。

(2)主动规避风险原则。这主要是针对信用风险而言。商业银行应避免与高风险对象、信用评级不佳的对象交易,以免损失。规避风险的另一涵义是指应正确处理好保值或降低成本与企业谋利和巨大风险的关系。

(3)全面分散风险原则。经验法则证明,不同资产投资的组合可以有效地减少风险,它对市场风险、流动性风险、信用风险等外部风险的控制成效更为显著。

(4)严格限制风险原则。它是指将交易可能的风险限制在一定范围内。进行金融交易的银行(或金融性企业)都应设定一个交易限额和风险限额。1988年《巴塞尔协议》关于从事衍生商品业务的银行的资本充足率的规定,要求在分别赋予银行特有的金融资产和资产负债表外交易项目的风险权数后,银行资产自由资本占风险资产的比例不得低于8%。

(5)相互核对风险原则。这是内部控制的重要原则之一。在部门分工的基础上,任何一项金融业务都不能全部由一个人单独处理,而必须经过多个部门复核监督。

商业银行应按照以上观念和原则设计合理的风险管理过程。合理的风险管理过程应能把个别风险的管理过程融于总体的风险管理体制中,它应包括:(1)风险衡量系统。要使风险衡量过程能全面准确地反映所面临的风险的多种类型;风险衡量标准也要能为各层人员所理解,并且能为风险限定和监测提供共同的构架。(2)风险限定系统。它应与整个风险管理过程的有效性和资本水平的充足性相吻合,还要为各种风险设置分类界限,并保证风险裸露超过设定水平时能及时报告管理层。(3)管理资讯系统。要使所测量的风险及时地从风险管理部门上报到高层管理部门,使之对风险概况有足够了解。

总之,我国商业银行应当建立和完善内部风险控制机制,并考虑外部客观因素和外部控制机制的引入,逐步形成一套具有中国特色的、符合现今国情的风险管理新体系。

(作者单位:上海中欧国际工商学院;单位邮编:200240)

---

### 参考文献:

丁亚非:《商业银行风险管理与内部组织结构设置》,《国际金融研究》1996年第6期。