

**Deloitte.**  
德勤

China Financial Service Practice  
Center of Excellence

德勤中国金融服务业卓越中心

金融行业新思维丛书

# 战略管理新思维

德勤中国金融服务业卓越中心 编

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press



**Deloitte**  
**德勤**

China Financial Service Practice  
Center of Excellence

德勤中国金融服务业卓越中心

---

金融行业新思维丛书

# 战略管理新思维

德勤中国金融服务业卓越中心 编

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press  
大 连

© 德勤中国金融服务业卓越中心 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理新思维 / 德勤中国金融服务业卓越中心编. —大连 :  
东北财经大学出版社, 2011. 10

(金融行业新思维丛书)

ISBN 978-7-5654-0458-0

I. 战… II. 德… III. 金融业-战略管理-研究 IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 140438 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 189 千字 印张: 14 1/4 插页: 1

2011 年 10 月第 1 版

2011 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 李智慧 孙 平 鲍洪岩

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0458-0

定价: 48.00 元

# 总序

2007年至2009年间爆发的全球性金融危机，是继1929年大萧条（The Great Depression）以来全球金融市场经历的最大动荡。危机令全球所有金融机构都面临重重考验。一些原来的行业领头机构关门大吉，或者在被收购前处于濒临破产的边缘。另一些拥有强有力风险管理系统的机构遭受较小损失，进而在接下来的市场竞争中占据有利的位置。可以确定的一点是，金融危机将重塑全球金融行业的竞争格局，全球金融服务行业正在经历一个过渡时期。在危机逐渐消弭后的新时代，从纽约到伦敦和马德里，从东京到香港和上海，从发达国家到各个新兴市场，金融行业的监管者和金融机构管理者都在思考如何从变化的格局中调整定位，以更加有效地管理风险，抓住后危机时代的机遇并赢得竞争优势。在金融监管层面，美国于2010年7月通过了有史以来最严格的具有里程碑意义的《多德—弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）。巴塞尔银行监管委员会针对目前银行资本与流动性标准（Basel II）的不足提出了Basel III，对Basel II进行了全面且综合的修正。在金融机构管理层面，最近一次德勤针对全球金融机构高管的问卷调查结果表明，金融危机所造成的影响集中在业务关系受损、业绩滑坡、战略执行中断等方面。针对后危机时代，全球金融机构高管的关注焦点集中在以下几个方面：客户和产品、战略和运营、风险和监管、资本和流动性以及人才和技术。



## 战略管理新思维

长期以来，德勤全球及德勤中国金融服务行业的专业人士致力于就对于全球金融服务机构最为重要的问题提供领先思想、调查和研究。德勤的目标是帮助客户度过充满挑战的时期，并为他们的持续发展提供真知灼见。在中国，过去几年来，德勤与中国领先的金融机构合作，为中国金融机构提供专业见解和优良服务，共同见证了中国金融行业成功改革的过程。德勤深知当今全球一体化时代金融行业的复杂性，同时深入理解了中国金融行业所面临的重大问题和机遇。基于我们对中国金融行业的充分研究和深入洞察，德勤有能力也有信心为中国金融行业继续创造和实现价值，共同走向辉煌。

本丛书为过去两年来德勤全球及德勤中国金融服务行业针对全球金融行业面临的重大问题的思考、调查和研究，分《监管治理新思维》、《战略管理新思维》和《业务发展新思维》三本书。我们热切期望本丛书能为后危机时代的中国金融企业提供有价值的参考。我们深知，金融市场瞬息万变，本丛书部分观点、数据与中国金融行业的实际情况可能有出入或存在疏漏之处，敬请读者谅解并提出宝贵建议。

德勤中国金融服务行业联席领导人

王鹏程

刘明华

# 目录

## 第1章 硬环境与软环境——如何渡过下一次银行业危机/1

- 1 “硬环境”和“软环境”/2
- 2 “硬环境”：更强的分析和整合的信息/3
- 3 “软环境”：清醒认识风险的文化/5

## 第2章 针对新的金融格局调整定位/10

- 1 前言/10
- 2 危机所造成的损失/10
- 3 针对新的金融格局调整定位/17

## 第3章 银行业公司治理的正确之道——银行董事会成员风险治理参考指引/36

- 1 前言/36
- 2 摘要/36
- 3 设置层级：董事会在风险监控中的作用/40
- 4 风险智能章程中需考虑的因素/42



## 战略管理新思维

- 5 监管指引，领先业界的实务及当前风险监控形势/43
- 6 董事会委员会章程分析：关键发现/45
- 7 加强董事会在风险治理中的作用/48
- 8 风险治理智能成熟度模型/50
- 9 中国银行业的风险治理体系/51
- 10 结论/54
- 11 附录 A/55
- 12 附录 B/56
- 13 附录 C/61

## 附录 /63

- 附录1 中国上市银行 2010 年度报告分析/63
- 附录2 中国上市银行 2011 年第一季度报告分析/183

## 第1章 硬环境与软环境 ——如何渡过下一次银行业危机

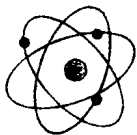
银行业正在从一场独一无二、罕见的金融危机中复苏。对于未来，没有人能够知道或预测何种因素会在何时又引发新一轮全行业的危机，以及其可能带来的严重后果。以史为鉴，可以预见的只有一件事：另一场金融危机可能会来的让人始料不及。

很可能的是，随着时间的流逝、伤痛的愈合，人们可能在下一场危机来临前已然忘却了今天对风险管理的高度重视。监管机构也许已经削减了用于控制风险的预算；股东们也重新接受了金融机构不够严谨的风险披露数据；银行和投资者也满足于对行业繁荣的种种预测。随着经济的复苏，人们往往忽略了那些对于银行正在承受过度风险、当前发展进程不可持续的警告，认为那是杞人忧天。人们普遍会认为：“这次会和上次不同。”

对于下一场危机，也许我们只有在受到它的强烈冲击之后才会意识到它的来临，就像丘吉尔说的：“这不是结束，甚至不是开始的开始，而仅仅是开始的结束！”。当第一个多米诺骨牌倒下之时，人们只会心存侥幸地认为这个冲击只不过是独立事件，并不意味着全面的衰退。当人们意识到银行业危机已经开始降临时，也许已经是几个月之后了。

这一次的危机什么时候结束？要宣告它的完结也非易事。很多观察家在说最困难的时刻应该已经过去的同时，也承认在很多方面仍然心存忧虑，比如希腊的财政危机如何在欧元区其他国家以及全世界范围内进行扩散，以及不景气的商业房贷对美国的影响。





事实证明，每一场危机都有可能重塑整个行业的竞争格局。行业的带头机构有可能关门大吉，或者在被收购前处于破产的边缘。虽然在危机中全行业都难免受到冲击，但是那些拥有强有力风险管理系统的机构往往只是遭受较小的损失，进而在接下来的市场竞争中占据更有利的位置。

危机之后，很多银行都着手改进风险管理系统和完善整个管理流程，但是对于下一次的金融震荡，没有人能够准确预测它的成因。为了应对，银行必须面面俱到地考虑建立更行之有效的风险管理系统以便对未来的不确定风险作出灵活的判断和应对。

## 1 “硬环境”和“软环境”

面对未来，只有那些能够善于对负面冲击作出适当预计和有效回应的银行才能够在经历危机之后胜出。高回报并不仅仅是规避风险或者把风险最小化的问题，而是对风险的谨慎态度。今后，银行需要考虑如何评估每一项经营活动和投资相应的风险，并在决策制定过程中充分考虑上述风险。

### 2

要具备适当预计和有效回应负面冲击的能力，要求银行改进分析系统和信息系统（“硬环境”）——精明的分析，及时地招兵买马，准确实用的数据……都有助于银行有效地评估自身面对的风险。

除风险模型与信息系统改进之外，银行对人员（“软环境”）的管理同样重要。企业文化影响上至董事、高管，下至一线员工的思维和行动，银行需要对其进行完善。

很多危机的发生，源于“软环境”和“硬环境”的错位或者不和谐。这种例子并不少见，1986年，导致“挑战者号”航天飞机在发射升空后不久爆炸解体坠毁的原因就在于美国国家航空航天局的管理者（“软件”）忽视了航天飞机的○圈（“硬件”）在低温下作业的缺陷。

对于下一次未知的金融风暴，银行还有时间，也应该有动力，来汲

取这次危机的教训，从中总结经验，以求更好地应对危机。

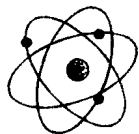
## 2 “硬环境”：更强的分析和整合的信息

金融机构需要对其风险模型和风险信息系统进行全面的分析和评估，来保证该系统对企业上下所面临的风险作出可靠、及时的判断。尽管没有人能准确预测下一次危机会因为什么而爆发，但可以预见的是，下一次危机的导火索一定是某个曾经被认为是不可能发生的事件。正因为如此，对于不太可能发生但一旦发生其代价相当高的“尾部风险”，风险模型需要给予其适当的概率。

不仅如此，金融机构还必须随时对风险模型进行监控和验证。验证方法很多，其中一个很重要的方法是对模型进行压力测试和情景测试，以了解预测的最坏情况的影响。当然，行之有效的风险分析还取决于一个机构是不是有连续的、完备的、贯穿于整个机构的数据。

**必需的数据。**金融机构之间的合并已经持续了几十年，在这个过程中，各个机构的信息系统却未能完全整合，结果导致许多银行的信息系统构架就像埋在古老的曼哈顿区下的排水系统和电缆电线一样错综复杂和陈旧。不同产品和机构的信息系统和数据系统往往未能相互整合，而是各自遗留下来，导致冗长、重复，甚至相互矛盾的数据在系统中同时存在。除此之外，未经过细分的数据，实用性也大打折扣。梳理这些数据往往非常困难，导致给机构决策者和外部监管者提供有用数据的过程也异常漫长。对外部监管者来说，现有的系统能不能给对这次金融危机进行详尽的分析提供完整的数据，已经成为他们极大的担忧。

长久以来，银行缺乏脉络清晰的信息系统引起了许多担心。而这一次的金融危机，更加突出了整合各个产品和业务的数据和信息的重要性。董事和股东都对披露信息提出了更苛刻的要求。根据2009年10月高级监督小组发布的关于总结本次银行危机中风险管理经验的报告，许



## 战略管理新思维

多银行都缺乏完善的信息技术构架，导致不能在全银行范围内整合用于风险管理的数据。银行需要用更综合全面的眼光来看待其在每个具体的产品、业务和地区上面临的风险。只有这样，银行才能从公司的战略角度发现、报告并监控所拥有的抵押物、资金头寸和客户信息。根据德勤近期的客户调查，几乎一半的金融服务业管理人员认为，整合信息的匮乏是他们面临的最大问题。

除了帮助银行更好地应对下一场危机，在机构范围内整合数据还能让机构在其他方面受益：更有效地使用数据可以降低风险管理的成本；更准确的数据源也为资本管理和投资组合管理提供了基础信息；风险加权的收益管理和交易定价可以提升股东收益。另外，更可靠和及时的报告也可以增强监管机构对风险管理过程的信心。

在整合信息的时候，银行首先需要考虑那些实际应用这些数据的部门，如风险管理、监管和合规、财务部门。很多时候，这些部门并不是数据的来源，而是把已有的数据转换成实用的信息。只有深入分析这些部门的数据需求才能有效地设计出全面的数据处理方案。

在了解各个部门的数据需求之后，银行就需要确立整合信息最终要达到的目标，举例来说，这个目标可以是在各个业务、产品和地区之间形成统一的数据构架。一旦要达到的目标确立之后，就需要有一个可行的计划来指导数据整合。这个计划可以从减少重复的、没有必要的程序设计开始，进而把对新的科技构架的投入用在功能上和部门间相通的项目上。

一个可以借鉴的、行之有效的方法是采用一个共享的、可以同时控制不同项目之间信息的服务。这种共享的服务中心通过使用统一的数据处理方法来获取机构上下有用的信息，同时消除重复的数据程序。

有了这样一个强大的整合数据的设施构架和合理的分析系统，银行就有了进行更有效的风险管理的基础。但要真正控制风险，还依赖于银行各个层面的员工在他们日常工作中是否具备识别和控制风险的

能力。

#### 数据方面的挑战

在考虑各自的具体情况和环境的基础上，银行可以从以下几个方面着手提高数据实用性和进行数据整合：

1. 客户数据：是否有同一个客户的数据在多个系统中出现，但却没有一个唯一编码帮助控制这些数据。

2. 法律实体数据：是否有同一个法律实体的数据重复保存在不同的系统里而不被同时更新，导致信息不一致。

3. 产品代码：是否有同一产品在企业不同层面存在不统一代码和未标准化的定义。

4. 合同数据：是否有未被连续处理的合同，是否没有统一保管的合同。

5. 定位数据/状态数据：是否有手工编写绘制的数据，如果有，是否能和风险、财务数据核对。

6. 交易层面数据：是否有交易数据不被自动汇总，从而使对其的分析必须手动进行，造成分析过程的困难。

### 3 “软环境”：清醒认识风险的文化

银行需要建立一种奖励在日常工作中考虑风险并相应控制风险，以达到实现企业长远利益最大化的文化。这种文化需要融入企业当中，成为一种常态和传统，影响和约束每个员工和业务单元，指导他们识别、理解企业所遇到的风险，并作出相应行动。积极的文化应该可以帮助每个员工对银行面对的风险进行沟通，鼓励他们在意识到银行正面临巨大风险时提出异议。

当然，文化是一个宽泛的概念，它触及一个企业的方方面面。要树立一种能清醒识别风险的文化，需要从以下三个方面入手：



- 机构框架和监管
- 业务流程
- 以人为本

### 3.1 机构框架和监管

目前，在许多银行里，风险管理作为一个独立的功能，是和日常业务分开的。这就导致只有涉及这一独立要求的高级管理人员才需要具备识别风险的能力，承担风险管理的责任，而真正在日常业务中接触到风险的员工，却并不参与风险管理。这种缺陷，加上报告机制本身可能存在的不完善，会打击普通员工报告可疑操作的积极性。最终，导致风险管理高度集中，从而只有级别高、资历老的员工才关心项目是否因为风险过大需要被否定掉。

为了消除这种弊端，银行需要建立一种更透明的机制，把风险管理的义务和作决定的权利分配给不同级别的员工。同时，风险管理也不能只作为一个独立的部门，而是应该渗透到那些需要对风险作出判断的具体业务之中。这就像很多支持性部门，比如财务、人力资源、市场营销等部门并不能独立存在一样。这种机制的建立，可以帮助风险管理更好地与具体业务结合起来，让每一位员工分担管理风险的责任，而一旦他们对风险管理作出了切实的贡献，就可以获得相应的奖励。

尽管风险管理存在于日常业务中，风险管理部门也需要具备综合审视不同产品和业务风险的能力，能够考虑到各个业务和部门之间的相互依赖性，从而对银行作为一个整体所面临的风险作出判断。

这次危机让行业警醒，银行开始聘用更多专业的风险管理人士。与此同时，银行还应该真正提升风险管理在企业中的位置，为风险管理配备更多的智力资源，比如让一些具有实际操作经验的交易员和其他专业人士从事风险管理。要实现这种提升，银行需要给予那些帮助企业规避风险进而获得更多收益的员工相应的奖励，体现他们的价值；而不仅仅是在出了问题之后，对当事人进行惩罚。

像本文上半部分讲到的，银行需要加大对数据整合的投入。与之相

应的，可以创立一个“首席数据官”的职位，对全公司数据的一致性和实用性负责。这样一个高级别的管理人员需要完成很多工作，比如给予有效数据源准确的定义；组织建立管理数据的程序；制定相应的标准和规则；促成部门之间、业务之间的信息资源共享。

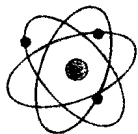
**加强董事会监管。**本次金融危机以来，银行开始强调董事会对于风险管理的作用。同时，监管部门也开始出台相应的制度和规则来界定金融机构的董事会对风险管理的义务，让其对风险监管承担更大的责任。2009年12月16日，美国证券交易委员会通过条例，要求金融机构在其2010年2月28日以后公布的委托书中明确描述董事会在风险管理中的作用，以帮助投资者详细了解银行在这方面的安排。

通过德勤最近一个调查发现，在30个美国国内和国际的商业银行总部的规章制度中，只有7家有专门针对风险的章节。而被调查的银行中，只有少数几家有关于资金和流动性风险的规定、对风险偏好监管的职责界定，或者要求银行董事具备风险管理的相关经验。

“不管风险文化在形式上被如何定义（实际上，意识到风险文化是风险管理的一部分本身就比只给出一个生硬的定义更重要），它都影响企业在面对机会和风险时的选择；它也让公众了解到企业的风险偏好；同时，它比任何一个来自管理层的直接指示更能影响一个企业如何控制它的风险偏好和管理它所面临的风险。”

——引自2009年12月国际金融研究所的“金融服务业改革：加强实践建立更稳定的系统”。

董事们应该强调对风险的监管，把他们对于风险的理论、角色、责任和权力写进规章制度中。关于风险的章节应该详细说明董事会对风险控制，包括批准和监控银行对风险在总体上的接受程度，审查由管理层组成的风险管理委员会编制的规章制度。管理层向董事会汇报风险的时候需要更有针对性，可以让首席风险官直接向董事会报告关于从日常业务层面总结的风险的评定。



### 3.2 业务流程

在具体的业务流程中也存在风险，这就要求银行除了致力于组织的构架和监管，还需要从日常业务当中识别风险。业务流程中，工作的详细分配和责任的划分下放，都会对员工的工作产生巨大的影响。

### 3.3 以人为本

有效的风险管理需要企业很多部门的参与。从基层到高级管理层的员工都可以为有效的风险管理贡献力量。为了参与到风险的控制中，员工需要接受适当的培训，以更好地了解与日常工作相关的风险。同时，银行应该让员工明确知道职业道德的重要性，开通道德热线用来让员工们对工作中非法和不道德行为进行举报。

除了上面提到的方法，还有一些做法可以提高员工对风险的认知，比如把风险管理作为日常工作职责的一部分；业绩评估；绩效奖励等。对于能够有效规避风险的员工，应该奖励；反之，对于不能做到的员工，应该惩罚。另外，可以把一个团队作为奖惩的单位，让团队的每一个成员有动力相互监督。

随着时代的变迁，企业对于团队领导者所拥有的心态和技能的要求也会和今天的要求有很大的不同。今后的领导者可能需要具备像消防队长或者特工头领的能力，会平衡收益和风险，能够在关键时刻决策。不管具体的能力要求会怎样，可以肯定的是，面对可能发生的危机，银行需要重新定义对领导者的能力和素质的要求。

面对未来方方面面所需的改革，银行可以从涉及风险最多的员工，比如高级管理人员、交易员、销售队伍等，着手尝试培训和革新。

**奖励机制的革新。**为了激励员工从长远的角度对风险作出谨慎的判断，银行急需认真对其激励机制，尤其是分红机制，进行审慎检查。在美国证券交易委员会 2009 年 12 月通过的条例中，要求金融机构委托书中对“有 50% 的几率出现并对公司造成重大负面影响”及以上的风险进行描述，并披露与之有关的风险控制激励机制。

分红对于银行员工来说仍然是一个重要的奖金来源，但金融机构也可以考虑更多地采取其他奖励员工的办法。在分配红利时，大部分的奖金应该给予那些直接面对客户（包括直接和客户面对面交流和进行客户服务）的员工，而对于那些间接支持的部门，比如人力资源、信息技术、财务和法务部门，则可以采取与其他行业相似的激励机制。

除了分红机制的更新，银行还需要把报酬和长期业绩更好地结合，并让激励机制也反映相应的风险。奖励的制定，需要结合员工的行为是否合乎情理并与公司和部门的长远利益相符，而不仅仅是为了短期的回报而牺牲了公司的长远利益。有很多具体激励办法可以促进员工的行为和公司长远利益相符，比如长期工作表现评定；需要工作3年或更长时间后方能兑现的期权；对若干年后证明对公司长远利益造成负面影响的投资或其他决议已经发放的奖励予以收回等等。此外，银行还可以将个人的奖金和分红与所在部门和银行整体的赢利联系起来。

这一次的金融动荡才刚刚开始平息，银行业还在试图抚平伤痕。而下一场危机总会在未来某个时刻来临，对整个行业再一次洗牌。银行需要总结这次金融风暴的教训，借现在经济复苏的形势，着手改建硬环境和软环境，既致力于提高分析风险和改进信息系统的能力，又营造让每一个员工参与到风险控制和承担相应责任的氛围。经受住考验并在磨炼中积极成长的银行业必然能在一次次不可避免的危机中立于不败之地。





## 第2章 针对新的金融格局调整定位

### 1 前言

全球金融服务行业的未来仍存在不确定性。尽管金融危机和经济最低迷的时期似乎已经过去，但是业内的竞争格局仍处在不断变化的状态中，有关监管变革的争论仍在继续，几乎没有能够达成最终共识的细节。

可以确定的一点是：全球金融服务行业正在经历一个过渡时期，即在保留危机前的许多做法和产品的同时，朝着新的金融格局迈进。然而，各大机构正在作着哪些准备来调整定位以便在新的格局下取得成功？在这方面仍存在一些问题。

为了更好地揭示这些问题，德勤面向全球 200 多名金融服务高管进行了一次调查，这次调查的结果将在本报告中进行阐述。这些高管揭示了此次危机所造成的影响——业务关系受到损害，业绩滑坡，战略执行中断。他们还重点强调他们未来的关注焦点将集中在以下几个方面：客户和产品，战略和运营，风险和监管，资本和流动性以及人才和技术。

金融行业的转变仍在继续，对于全球金融服务机构最为重要的问题，德勤全球金融服务行业网络致力于为其提供领先思想、调查和研究。德勤的目标是帮助引领客户渡过这一充满挑战的时期，并为他们提供真知灼见，帮助他们为新的金融格局作好准备。

### 2 危机所造成的损失

每一场巨大灾难过后，人们都会产生重建更大、更好的格局的强烈