

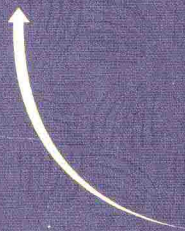
RISK
BUSINESS

风险经营

黄志凌 著

THE ESSENCE OF COMMERCIAL BANKING

商业银行的精髓



人民出版社

风险经营

RISK
BUSINESS

黄志凌 著

商业银行的精髓

THE ESSENCE OF COMMERCIAL BANKING



人民出版社

责任编辑:曹 春

责任校对:张红霞

图书在版编目(CIP)数据

风险经营:商业银行的精髓/黄志凌著.-北京:人民出版社,2015.8

ISBN 978-7-01-014511-2

I. ①风… II. ①黄… III. ①商业银行-风险管理 IV. ①F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第032610号



风 险 经 营

FENGXIAN JINGYING

——商业银行的精髓

黄志凌 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街99号)

北京盛通印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

2015年8月第1版 2015年8月北京第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:34

字数:431千字

ISBN 978-7-01-014511-2 定价:79.00元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街99号

人民东方图书销售中心 电话:(010) 65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010) 65250042

观察思考与实践感悟

(代序)

上个世纪 80 年代，我在西安南郊的一所高校研习货币银行学时，经常在傍晚绕着当时的“大雁塔郊野公园”（其实是一片白杨林）散步。落日的余晖中，大雁塔显得威严与厚重，仿佛在向人们讲述着玄奘法师印度取经的历史。除了熟读万卷经书之外，西行取经途中经历的十八年风霜雪雨和长达数万里的艰苦跋涉，可能才是玄奘法师对于佛经深刻领悟的根本原因。

回过头来看，对于银行^①风险管理的理解，我们也经历了一个逐步深入的过程。求学时期，即使是货币银行学专业也很少专门设置风险管理课程，能够接触到的只是个别概念；1994 年加入到建设银行商业化改革的洪流，多了一些近距离的观察和思考，但更多的是管理疑惑；其后在信达资产管理公司工作期间，则是感受处置银行不良资产时的切肤之痛；而在 2006 年至 2013 年间，在建设银行风险管理部的工作经历，让我有机会在大型银行风险管理的实践中，瞪大眼睛观察着形形色色的风险事件，全神贯注地思考着不同条件下的应对策略，如履薄冰地进行着各种实践和探索。随着时间的推移，很多事件被人们逐渐淡忘，偶尔提

① 本书中讨论的银行，主要是指商业银行。

及时有人会说“当时真傻”，有人还会一如既往的“愤青”。应该说，在实践中我们都或多或少、程度不同地“犯过傻”，但一个职业经理人，“我们一直在努力”，不断总结、反思、感悟，当然很多探索和实践付出的努力也超乎了最初的判断。离开风险管理条线几年之后，最让人难以忘怀的仍然是这一段艰苦而宝贵的亲身经历，让我对银行风险管理甚至银行本身，有了更多的感悟。

在2014年着手整理本书资料的时候，才发现此时的世界、中国和银行业，不仅与上个世纪90年代截然不同，竟然与2006年也是大相径庭。回顾二十多年来中国银行业的发展史，我们经历了前景迷茫、引入战略投资者的新奇、分享改革红利的兴奋、市场地位提升的骄傲（一定程度上是欧美银行因为金融危机而衰退）以及经济持续下行带来的前所未有的压力。在此期间，虽然银行还是那家银行，但风险形态、风险理念、风险管控和风险压力是完全不同的。同事们的情绪变化，促使我沉思。我不断地在回顾金融史、观察国际银行业，并反问自己，为什么会有存在银行呢？银行与一般的工商企业的本质区别在哪里？今天的银行为什么会与过去的银行有那么大的差别？从意大利文艺复兴时期到当今网络时代，回顾欧洲早期从事放贷的英格兰金匠、山西的钱庄票号以及当今的全球系统重要性银行集团或者境内系统重要性银行，银行经营的外在表现的确越来越复杂而多样，银行提供的金融服务越来越丰富多元，但银行的核心定义依然是“主要从事吸收公众存款和发放贷款的机构”。发放贷款时，银行面临借款人偿还的不确定性，即如果借款人未能按照约定还本付息，则形成所谓的信用风险；吸收存款时，银行也面临提款的不确定性，即如果储户需要提前提取，则也会造成银行的支付压力即所谓的流动性风险。随着经济、金融、科技和银行自身的发展，银行交易的对象越来越多元，提供的金融服务越来越多，服务的内容和方式越

来越灵活，银行自身运营和管理的形式也不断变化，因此银行面临的不确定性更多。不确定性即是风险。也就是说，银行永远面临着不确定性，经营风险始终是商业银行经营管理的精髓。问题在于，如何才能有效地经营风险呢？围绕这一核心，我在与同事们反复交流之后提出了风险选择、风险安排、风险偏好三者之间的内在逻辑与相应的核心价值观。

知易行难！具体的经营管理实践中，风险经营的经营理念时常被淡忘甚至受到很大的冲击。无论是当初巨额不良资产给银行从业人员带来的巨大心理压力而导致更多的人本能地“控”与“堵”，还是经济高速增长时期基层机构对于上级管理部门、前台营销部门对于信贷审批部门的批评，都在于忽略了银行经营的本质是经营风险、缺乏对银行风险经营核心的全面准确把握。

我从事风险管理工作期间，既是职业生涯中工作压力最大的时期，同时也是收获最大的时期。回顾这几年的工作，有几点实践的感悟。

一是探索有效的风险管理体系。如果说过去国有银行风险管理主要是针对不良资产的管理，那么重组改制后的银行风险管理则面临一个全新的课题。“好银行”的风险管理应该是什么样的？对此，我觉得自己无论在理论研究还是实务经验方面的准备都远远不够。唯一的出路是学习，下决心“沉下去”做调查研究，掌握第一手材料，并且广泛搜集和分析国外领先银行的风险管理经验和做法，在达成共识的基础上坚定推动风险管理“三道防线”建设，实现了“垂直管理”、“平行作业”和“专业化审批”等预定的改革构想。从实践来看，这套风险管理体系尽管不太完善，但比较优势还是很明显。

二是培养积极主动的风险管理理念。一个优秀的风险经理，不仅是识别风险的专家，还应该是选择风险、平衡风险与收益的高手，必须具备积极主动的风险管理理念。这是我的粗浅感悟，也是实践的方向。

例如深入研究风险偏好，比较明确地描述了风险承担总量和目标风险轮廓，为客户选择和风险安排提供了偏好指引；制定了清晰可操作的信贷政策，将结构调整要求细化落实到行业、区域、客户和产品维度；在具体信贷业务、表外业务、金融市场业务、理财业务等方面出台一系列风险政策底线，初步搭建了以风险偏好为中心的风险管理政策体系。同时，积极主动地参与风险揭示和风险安排方案的设计审核，支持和促进业务健康发展。

三是以实施新资本协议为契机，加强风险管理基础设施建设。对于中国银行业来说，实施新资本协议不是一个简单的合规动作，而是缩短与国际先进银行差距的良好机遇。我和同事们一起，从制度流程梳理、技术工具开发入手，做了一些基础性工作。在技术工具开发方面，立足自主创新，初步建成符合现代商业银行要求的风险管理技术体系，风险管理工具库基本覆盖各类风险、各项业务和各风险管控环节，大量工具已投入运用并转化为生产力。在制度和流程梳理方面，按照“了解客户、把握关键”的原则，调整不适应客户需求、不利于风险管控、不便于实务操作的管理措施和制度安排，对于改善金融服务水平和风险管控效率起到了一些作用。

四是针对性强化薄弱环节。中国银行业存在许多风险管理薄弱环节，在金融危机之后这些风险管理薄弱环节逐渐暴露出来。冰冻三尺非一日之寒，这些问题解决起来十分困难，我也只能是针对性地提出一些解决思路。例如，系统提出解决贷后管理薄弱问题的若干建议，促进贷后管理长效机制建立；指导押品管理基础制度建设和押品管理系统开发，弥补该领域空白；推动专业化风险管理团队建设，强调将所有机构纳入统一风险管理体系；提出以“估值方法、限额体系以及止损机制”为抓手，完善市场风险管理架构、建立市场风险计量体系，改进数据和信息系统等市场风险管理基础设施；明确以流程缺陷观察作为操作风险

管理主要方法，依托自评估、关键指标体系和关键风险点监控排查强化操作风险管理基础；等等。

五是试图将内部控制与风险经营有机地结合起来，提升银行风险管理的价值创造能力。银行风险管理不能停留在“内控不出大纰漏、风险暴露比较少、不良率比较低”的层次上，内控有效性也不能停留在“人盯人”、“层层加锁”，而是要着眼于业务流程和基础制度的梳理完善，依托先进信息系统，通过管控节点合理设置来提高风险管理的质量和效率。从根本上说，只有提高银行风险经营能力，才能增强内控的有效性。为此，在同事之间达成了这样的共识：应该建立组合风险管理的体制机制，依托经济资本、风险限额等组合管理工具，实现覆盖不同类别、不同机构、不同产品、不同客户的整体风险管理，提高资产组合的盈利能力和抗风险能力；提高风险管理政策的精细化水平，提高客户选择能力，从源头控制好风险；深化先进风险管理工具的运用，提高面对具体交易的风险安排能力。例如，利用内部评级模型，提高客户选择能力；利用风险成本计算器，提高贷款风险定价能力；利用各类价值分析模型和评分卡，提高差异化市场营销的有效性；利用押品管理系统，提高风险缓释能力。从外部环境和内部的制度和技术积累来看，银行风险管理从“内控导向”转向“风险经营与内控相结合”的条件已经基本成熟，积极主动的风险管理理念也获得越来越广泛的共识。加快这种转变并将其落实到具体的政策、制度和流程安排上，以保障和促进长期可持续发展，这是当前以及今后大型银行风险经营管理的重点。

2007年，中国银行业全面启动了新资本协议实施的各项准备工作。为此，我和很多同事们一起，全方位地研究和跟踪国际最新银行监管体系，全面地梳理和分析大型银行全面风险管理体系，试图设计出一套以国际领先水平为目标的国内大型银行全面风险管理的实施路线图。就风

险管理实践而言，我们逐渐领悟到，除了基于统一的资本框架、建立全面风险管理体系的重要性，大型银行还应当针对面临的实质性风险，即信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险等，建立全面有效的管控体系。同时，应当根据各类风险的不同特征，采用不同的管理模式和技术，确定不同的管理重点。

信用风险管理是银行风险管理的核心。信用风险的管理重点是观察和控制违约概率，而信贷政策、管控策略、技术手段等等一直是信用风险管理的永恒课题。信贷政策既是信贷经营的底线，也是风险经营的导向，因而也是前中后台部门和总行与分支机构认识分歧的焦点。经过分析和讨论，我们发现问题的关键在于有些政策过于宽泛（其实是粗放）。为此，借助于统计数据和计量模型，基于宏观经济、产业发展、区域经济、企业风险特点，我们尝试建立精准化的信贷政策，区分大型客户、机构客户、中型公司、小企业、零售客户等多个维度，从而大大提高了信贷政策适用性和执行力。“熟悉你的客户”，是银行信贷的基本常识，但发生在国内个别民营企业集团、部分地区的中小企业、汽车贷款等领域的风险事件也提醒我们，仅仅有精准化的信贷政策还不够，必须根据客户和产品的实质性风险，建立差异化的管控策略。“工欲善其事，必先利其器”。实际上，无论是在总行层面，还是在基层，信用风险管理技术手段的落后甚至缺乏，是信贷人员的普遍感觉。为此，银行业普遍加快了内部评级体系的建设，就违约概率模型、违约损失率模型、零售评分卡、经济资本模型、风险限额模型等，与各领域的咨询公司进行了广泛的合作，初步构建了信用风险模型体系，但从数据基础、模型的稳定性及精细度、适用性等方面看，还需亟待提高。

此前，很多同事包括我个人在内，对于市场风险的理解不够准确，仅仅将其看成是简单的波动性风险。2008年以来，国际各界对于市场风险管理有效性的质疑，客观上促使我们认真地审视市场风险。我和同

事们先后从一条一条曲线的特征、一个一个参数的含义、一个一个异常现象的原因分析入手，就市场风险计量模型、交易对手信用风险、限额体系、管理流程等进行了全面评估，深刻理解和准确把握市场风险的规律。尽管如此，面对利率市场化进程的全面加速和国内金融交易的日益活跃，在数据、流程、工具、系统等方面的改进任务仍然非常艰巨。

在业务实践中，我逐步领略到操作风险的庞杂和细碎。我清晰地记得，国内很多专家最初无法接受巴塞尔委员会操作风险的定义，即使到现在也有很多人并不理解操作风险监管资本计算的基本指标法和标准法，无法接受高级计量法的理论假设。虽然分歧总是难免的，但是对于巴林银行、法国兴业银行发生的操作风险事件，核泄漏、接连的地震和恐怖事件等，大家都感到非常震惊，也促使银行业更加关注操作风险的管控。就操作风险管理技术而言，随着银行业务信息化程度的持续提高，业务持续性管理（特别是信息系统的持续性管理）和内外部欺诈的防范，已经成为近期各家银行管控的重点。

作为一名曾经参与中国银行业风险管理实践的“风险经理”，我感到非常幸运的是，职业生涯中既经历了改革开放初期到亚洲金融危机期间银行业风险管理的落后阶段，也经历了银行股份制改造后风险管理技术能力的快速提升阶段，切身体会了经济高速发展时期关于风险管理的种种“争议”，也体会了全球金融风暴冲击和宏观经济波动带来的阵阵寒意。

曾几何时，我们心无旁骛，一群志同道合、朝气蓬勃的同事并肩战斗，夜以继日地跟踪国际经济和金融的最新动态，悉心观察中国宏观经济和区域经济新变化，热火朝天地讨论着银行经营和管理中的新趋势，平心静气地收集着来自各个机构和领域专家的建议和意见，不厌其烦地比较着不同风险管理措施、技术的可能效果，小心翼翼地尝试着将

国际成熟经验化为国内银行的内部风险管理技术，提出符合本土市场的风险管理理念和一揽子解决方案。

近几年，中国经济发展的压力更加明显，“三期叠加”成为宏观经济新闻中的热词，银行高速发展的“黄金期”不再；市场主体“脱媒”、利率市场化、更激烈的外部竞争、更严格的外部监管要求，都使银行面临巨大的挑战；区域经济景气下行、大宗商品贸易波动、行业结构调整、民间融资链和担保链断裂等重重风险因素冲击之下，中国银行业的不良贷款余额也开始出现了上升趋势。在此情境下，同事们建议我将风险管理的观察、思考、探索和收获作一个梳理，将一些实践感悟整理出来，提供给仍然战斗在风险管理一线的“风险经理们”参考，也算对中国银行业发展尽绵薄之力，这便是编纂这本书的初衷。本书的文字，客观记录了风险管理实践中我的心路历程，是对过去一个阶段的总结和反思。当然很多观点的形成，得益于诸多同事和朋友的启发。我曾经试图对在本书思想形成过程中作出贡献的同事列出一份清单，但最终还是放弃了，因为很多观点是集体智慧的结晶。在此，我对于当时建设银行风险管理条线的全体同事表示衷心的感谢。最后，我不得不提的是人民出版社的曹春博士，当她从我的同事处得知我们正在进行文稿整理时，立即参与到相关的讨论研究工作，全面提供技术指导并认真校对文稿（最初文稿体量将近80万字，经过多次讨论修改、精练压缩至目前的篇幅）。对于曹春博士及其编辑团队表现出来的职业（专业、敬业）精神，我和我的同事都表示由衷的钦佩！

黄志凌

2015年5月25日于北京金融街

目 录

观察思考与实践感悟（代序）.....	001
--------------------	-----

引言 风险管理的核心就是风险经营	001
------------------------	-----

为客户提供风险管理服务始终是商业银行的核心功能，而经营风险始终是商业银行经营管理的精髓。就风险经营的内在逻辑与核心价值而言，风险选择的实质是确定自身风险经营目标的过程，风险安排的核心是实现风险价值创造，而风险偏好则是决定风险经营成功与否的关键。

一 经营风险始终是商业银行经营管理的精髓	003
二 风险选择：确定自身风险经营目标的过程	006
三 风险安排：实现风险价值创造的过程	009
四 风险偏好：风险经营成功与否的关键	014

第一章 把握风险经营核心理念	035
----------------------	-----

借鉴国际银行经验，对照中国银行业的现实，在理性观察和实践碰撞中感悟出一些风险经营时必须把握好的核心理念与逻辑方法：风险管理不是“控”与“堵”，而是积极主动的风险选择；针对不同类型的风险要有不同的管理重点；风险决策必须基于准确的风险计量和风险排序；潜在风险的有效管控有赖于前瞻性的识别和预警；解决现实风险暴露的关键在于行动；风险安排要与客户服务方案有机结合；应对小概率事件重在事

前的预案和演练；将监管合规视同银行风险经营的生命线。

- 一 风险管理不是“控”与“堵”，而是积极主动的风险选择 037
- 二 针对不同类型的风险要有不同的管理重点 047
- 三 风险决策必须基于准确的风险计量和风险排序 059
- 四 潜在风险的有效管控有赖于前瞻性的识别和预警 066
- 五 解决现实风险暴露的关键在于行动 071
- 六 风险安排要与客户服务方案有机结合 075
- 七 应对小概率事件重在事前的预案和演练 079
- 八 将监管合规视同银行风险经营的生命线 085

第二章 环境变化最能考验银行持续经营能力.....091

银行在风险经营中面临的最大挑战是经营环境的突变，如果不能预知这种环境变化、不能及早做好应对准备，可能是致命的。此次金融危机之后，我国商业银行面临的监管环境、市场环境都发生了根本性的变化，尤其是持续的经济下行对银行的资产质量和盈利能力带来了前所未有的压力，考验着银行的生存能力。环境在变，银行也必须随之转变。更进一步观察，银行的存续能力，不仅仅是应对环境突变的能力，更重要的是培育跨经济周期的风险经营能力。只有如此，才有可能基业长青。

- 一 关注危机之后银行经营环境的突出变化 093
- 二 经济形势变化促使银行调整经营模式 114
- 三 无法回避的六大挑战将引致银行风险经营能力分化 125
- 四 重视并努力提升跨周期经营能力 140

第三章 精准化政策、差异化策略、实用化手段是信用

风险经营的制胜法宝 159

信用风险仍然是商业银行经营的主体风险。基于信用文化、市场环境和监管体制的差异，中国商业银行面临的信用风险与西方商业银行有很大的差异。例如怎样制定“精准化”的信贷政策，怎样构建兼顾质量与效率的审批决策机制，怎样构建基于不同客户和不同产品的差异化信用风险管控策略，怎样正确使用信用风险管理的技术手段等等，都是我们面临的实践困惑，无法在教科书上找到答案，需要我们在实践中不断感悟。

- 一 借鉴“画像”方法制定“精准化”的信贷政策 161
- 二 只有把握授信要点才能提升信贷决策
质量和效率 180
- 三 构建基于客户和产品类型的差异化
信用风险管控策略 191
- 四 技术手段制约着信用风险管理能力 226

第四章 市场风险不是简单的波动性风险 245

深入观察本世纪之初的这次金融危机，市场风险的外延已经超出了传统理论的“波动性风险”。尽管“波动性风险”仍然是市场风险的核心，但交易对手信用风险已经成为个体波动风险向同业传染进而演化成系统性风险的重要通道，流动性风险成为金融市场震荡的放大器，而且市场风险与操作风险的交织日趋紧密，不仅如此，中国商业银行还面临着利率市场化的挑战。

- 一 市场风险观察的新视角和管理的新思路 247
- 二 存款利率市场化才是真正的挑战 264
- 三 透过市场风险资本监管的演变进程观察
市场风险变化趋势 272
- 四 交易对手风险管控是银行交易性业务
健康发展的基础 278

第五章 操作风险管理的非经营特性与持续经营的操作

风险管理.....285

操作风险是不可经营的风险，但又是银行经营风险中不可避免的风险，有些甚至是致命的风险。操作风险是银行与生俱来的古老风险形态，也是时时变异、经常被人们“发现”的未知风险。因此，“道高一尺，魔高一丈”，切实加强操作风险管理，确保银行持续经营，就显得十分必要了。

- 一 厘清操作风险管理的认识 287
- 二 感悟操作风险的管理重点 304
- 三 推进业务持续性管理，防范业务中断风险 314
- 四 应对 IT 风险的关键在于深刻理解与
专业管理 335
- 五 电子银行风险管理应有新思路 341

第六章 风险经营的根基在于基础架构349

风险经营的根基在风险管理架构，但银行风险管理架构没有“最佳”，只有“最适合”。市场关注的“集中垂直的风险管理架构”日益体现出其独特的体制价值，但也不奢望其可以“刀枪不入”。金融危机之后国际银行业都在重检风险管理体系的职责定位，强化内部控制，完善经营机制。对于中国大型银行而言，有效监控二级分行性质的分支机构，具有特殊重要意义。

- 一 寻找最适合的风险管理架构 351
- 二 重新考量银行风险管理体系的职责定位 367
- 三 把握银行内部控制体系的核心价值与建设
要点 377
- 四 建立全面风险经营责任制，实现有效风险管理 396
- 五 大型银行有效监控二级分支机构具有特殊
重要意义 400

第七章 风险管理的未来重任.....407

近年来，中国大型银行的风险经营能力提升很快，风险管理技术进步更大。但是要想成为全球领先的商业银行，风险管理体系建设真可谓“任重道远”。作为一个专业人士，我觉得以下几个方向应该成为我国银行业未来的努力方向：管控银行系统性风险；借助压力测试工具管控银行整体风险；探索完善信用风险管理的薄弱环节；关注新形势下的国别风险管理；认清表外业务的挑战与机遇；探索建立大数据管理体系；借助机控实现全面风险的有效管理是每个银行家的梦想。

一 管控银行系统性风险	409
二 借助压力测试工具管控银行整体风险	419
三 探索完善信用风险管理的薄弱环节	429
四 关注新形势下的国别风险管理	447
五 认清表外业务的挑战与机遇	458
六 探索建立大数据管理体系	480
七 借助机控实现全面风险的有效管理是 每个银行家的梦想	489

附 录.....495

优势是怎样形成的——以个人住房按揭贷款 风险经营为案例	497
--------------------------------	-----

缩略词对照表.....527

引言

风险管理的核心就是风险经营

——对商业银行本质的深刻理解