

走进现代商业银行丛书

Commercial Bank

主 编：韩文亮

副主编：李立新 张吉光

现代商业银行管理

 中国金融出版社

走进现代商业银行丛书
**Commercial
Bank**

主 编：韩文亮

副主编：李立新 张吉光

现代商业银行管理

 中国金融出版社

责任编辑：张 铁

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行管理 (Xiandai Shangye Yinhang Guanli) / 韩文亮主编; 李立新, 张吉光副主编. —北京: 中国金融出版社, 2007. 3

(走进现代商业银行丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4283 - 8

I. 现… II. ①韩…②李…③张… III. 商业银行—经济管理
IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 036598 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 17

字数 224 千

版次 2007 年 8 月第 1 版

印次 2007 年 8 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4283 - 8/F. 3843

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

丛书前言

“走进现代商业银行”有着它深远的含义。众所周知，西方发达国家的商业银行已经有了几百年的历史，它们的运营方式及发展动向对国际金融服务业有着很强的引导与示范作用。本丛书一方面让我们“走进”西方发达国家商业银行内部，了解现代商业银行基本的营运模式和管理。“他山之石，可以攻玉”，积极借鉴和学习现代商业银行的运营管理，可为缩小与国际金融业的差距，加速中资商业银行发展提供改革指南。另一方面让我们再从西方“走进”中国。在了解了西方发达国家商业银行的经验之后，更重要的就是认真学习它们，然后为我所用。事实上，我们的本土商业银行在改革开放后也乘着经济发展的春风在学习中不断发展壮大。这其中有着许多经营管理中的经验和教训，我们把它融会在丛书之中，让广大读者也可以将中外银行作对比，从而对整个商业银行的发展有更好的认识。

本丛书是一套很有代表性的金融著作，它系统地介绍了现

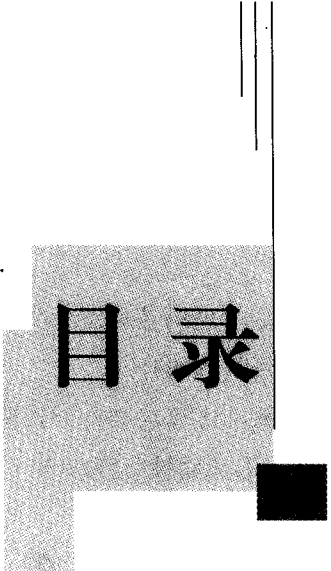
代商业银行经营管理的基本原则、主要方法和最新发展。其在论证的方法上和理论的剖析上颇具特色：脉络清晰，深入浅出，重点突出，详略有序，内容广泛。本丛书共三册，也分为三个大的部分：第一部分重点介绍了商业银行的基础知识。这一部分是整个商业银行经营管理的基础，它对于许多初入银行业的人来说其实还很陌生。我们从商业银行的经营业务范围、组织结构框架和监管体系等方面进行了全面的介绍，使读者可以了解整个商业银行经营管理的框架体系。第二部分在框架体系的基础上分别讨论了商业银行的具体业务。这一部分讲述了银行向公司和向个人提供的业务以及它的自营业务等。这部分对那些想了解商业银行具体业务的人员来说是非常重要的。银行的业务有传统的，有新兴的，可以说每天都在变化，我们既告诉了读者这些变化，又介绍了一些变化的趋势。第三部分着重讨论了商业银行的管理方面。可以说管理的好坏决定了商业银行的成败，我们着重从风险、内控和人力资源等几个方面加以阐述，有的放矢，力图让读者对现代商业银行的管理重点有个全面的认识。

现代经济条件下的金融竞争使银行业发生了重大的变化，但有一点是不变的，即银行的竞争归根结底是人才的竞争、素质的竞争。而本丛书以科学有效地培养出切实有用的人才队伍为宗旨，从商业银行经营管理的实践出发，以现代科学理论为指导，坚持理论联系实际、适度侧重于实务操作的原则。本书具有如下特点：（1）实践性。立足点为实践，落脚点也为实践，但不拘泥于机械的业务操作程序本身，而以基本理论为主要指导思想，力求把实务操作与科学理论加以阐明，并融基

本理论于实务操作工作中。(2) 指导性。它是一套指导我国现阶段商业银行员工进行实务操作的丛书，同时也是一套指导广大客户与商业银行相互沟通的丛书。因此，它既适用于商业银行系统管理人员从事业务管理、新入行员工的岗前培训、专业岗位的短期培训、经济金融类大中专院校师生的教学参考以及金融从业人员的业余自学，也适用于社会各界人士了解金融业务知识、了解商业银行基本知识。(3) 现实性。它尽量运用当前经济金融最新理论成果，总结和归纳商业银行改革与发展过程中的最新业务实务，具有较强的现实性。(4) 通俗性。力求言简意赅、通俗易懂，这是本丛书的一个显著特点，它通过大量典型的实例来生动说明银行经营管理的各个方面，目的是满足读者学习与参考的需要，也便于金融从业人员在自学中的理解。

编者

二〇〇七年六月



目录

第一章 现代商业银行怎样控制风险

- 第一节 现代商业银行风险管理与《巴塞尔新资本协议》/2
- 第二节 信用风险管理/9
- 第三节 市场风险管理/22
- 第四节 操作风险管理/35
- 第五节 全面风险管理体系的构建/44
- 案例：四起代表性的商业银行风险案件/50

第二章 如何破解资本约束问题

- 第一节 商业银行资本界定及分类/53

第二节 商业银行资本管理框架/60

第三节 商业银行资本补充/69

案例：XN 银行的资本管理/80

第三章 流动性管理

第一节 流动性管理的基本概念/89

第二节 流动性管理/94

第三节 资金头寸匡算与准备金管理/100

案例：XN 银行的流动性管理/108

第四章 最大可能降低经营成本

第一节 商业银行成本管理的基本理论、概念/117

第二节 商业银行成本管理的步骤/124

案例：成本计划编制方法/143

第五章 内部控制是现代商业银行 稳健运营的基石

第一节 商业银行内控体系及要素/154

第二节 商业银行内部控制结构/168

第三节 国内银行业内部控制现状及完善/172

第四节 商业银行内部控制评价/184

案例一：德国全能银行制下的内部控制制度/216

案例二：美国分业监管下的内部控制制度/219

第六章 管理现代商业银行第一资源

第一节 人力资源管理概述及规划/221

第二节 员工的招聘与选拔/226

第三节 员工的培训与绩效评估/234

第四节 薪酬制度与员工的激励/242

案例一：美国、加拿大银行业的“股票期权计划” /249

案例二：美联银行的激励与约束机制建设/253

第一章

现代商业银行怎样控制风险

银行这一金融中介的产生是为了减少借款人和贷款人之间由于信息不对称而产生的逆向选择和道德风险问题，因此银行天生就是经营风险的机构，只不过现代商业银行所经营的风险从原来的信用风险，极大地扩展到了市场风险、操作风险等各个领域。面对无时、无处不在的风险，现代商业银行的风险管理能力，直接决定着其经营的安全性、流动性和盈利性的实现，直接决定着其经营管理的成败。因此，风险管理是现代商业银行的核心管理。

现代商业银行的风险管理，不仅来自于其自身经营发展的动力，还来自于外部监管的压力。这主要是因为银行的破产会严重威胁到整个金融系统的安全。世界各国监管当局以及许多国际性组织都致力于对银行风险管理的研究，巴塞尔银行监管委员会^①2004年6月颁布的《统一资本计量和资本标准的国际协议：修订框架》^②是其中最具有权威性的文件。虽然《巴塞尔新资本协议》并不具备任何法律效力，但是由于它原则上能够影响到世界主要发达国家的跨国银行，因此事实上成为了许

① 以下简称巴塞尔委员会。

② 以下简称《巴塞尔新资本协议》。

多国家银行所遵守的共同准则。巴塞尔委员会要求其成员在 2006 年年底以前能够达到《巴塞尔新资本协议》的要求。对于我国的商业银行而言,虽然没有实施《巴塞尔新资本协议》的明确时间表,但无论是从自身生存发展的角度,还是从积极应对国际先进商业银行竞争的角度,及早地按照这一要求实施风险管理成为未来相当长一段时间所面临的艰巨挑战。

第一节 现代商业银行风险管理与《巴塞尔新资本协议》

一、现代商业银行面临的风险

(一) 现代商业银行面临的风险分类

风险,是指损失发生的可能性或不确定性,它包括“损失”和“不确定性”两大基本要素。风险是一种客观存在,一切经济活动都伴随着风险,每一个经济主体都面临着风险,商业银行自然也不例外。商业银行风险是指商业银行在经营活动过程中,由于事前无法预料的、不确定因素的影响,其实际收益和预期收益产生偏差,从而获取额外收益或蒙受经济损失的机会或可能性。

商业银行面临的风险可分为三个层次(见图 1-1):第一级是银行既无法控制也无法施加影响的风险,主要指系统风险(Systemic Risk);第二级是银行虽然无法控制但可以施加影响的风险,包括商誉风险、竞争风险和合规风险(Compliance Risk)^①;第三级风险是银行不但可以施

^① 银行的合规风险是指银行未能遵循所有适用法律、监管规则、行为准则和良好做法的标准(统称为“法律”、“规则”和“标准”)而可能遭受的法律制裁或监管处罚、财务损失或风险损失的风险。参见 Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the Compliance Function in Banks, April 2005, p. 7, <http://www.bis.org>。

加影响而且可以控制的风险^①，主要包括信用风险（Credit Risk）、市场风险（Market Risk）、流动性风险（Liquidity Risk）、技术风险（Technology Risk）、过程风险（Process Risk）和人的风险（People Risk）等。

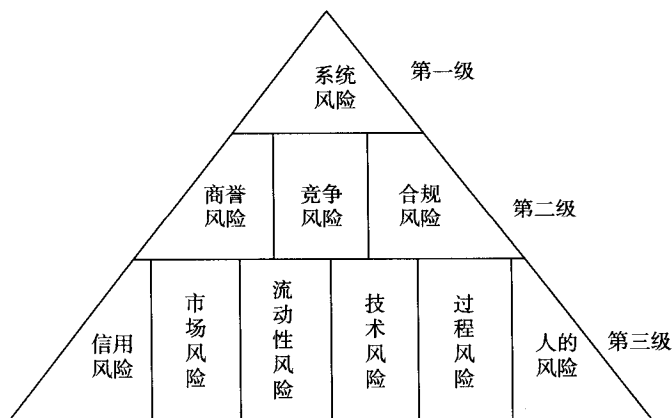


图 1-1 商业银行风险层次体系

资料来源：陈林龙：《现代西方商业银行核心业务管理——风险管理、财务计划、机构设计、网上银行》，中国金融出版社，2000。

按照巴塞尔委员会的分类方法，第三级风险中的六种风险可以归集为以下三类：一是信用风险，主要指客户因经营状况发生变化产生违约而给银行经营带来的风险，信用风险一直是商业银行面临的主要风险；二是市场风险，主要指因市场价格——利率、汇率、股票价格和商品价格的不利变动而使银行表内和表外业务发生损失的风险，主要包括利率风险和汇率风险两种；三是操作风险，主要指人的因素、技术因素、过程因素或其他因素给银行经营带来损失的风险，《巴塞尔新资本协议》的定义是“由不完善或有问题的内部程序、人员及系统或外部事件所造成损失的风险，它包括法律风险，但是不包括策略风险和声誉风险”。

^① 本章所涉及的银行风险管理，主要是针对第三级风险。

（二）风险管理是现代商业银行的核心管理

风险管理是现代商业银行的核心管理，这不仅是由其自身的性质所决定，而且也是外部环境的因素使然。

首先，商业银行“天生”就是风险管理的产物。经济活动中交易双方之间的信息不对称普遍存在，而信息的不对称不可避免地会导致风险的产生——逆向选择和道德风险。借款人和贷款人之间即因此而无法直接借贷，这就迫切需要一种中介机构能够尽可能多地收集信息，减少借贷双方信息不对称，从而减少它们直接借贷的风险，商业银行因此而诞生。从这一意义上讲，商业银行“天生”就是经营风险的机构，它自诞生的那一刻起就注定与风险管理相伴相随。

其次，商业银行内在脆弱性需要风险管理。商业银行经营资产规模巨大，经营貌似稳健，但是由于它的绝大部分资金都来源于储户的存款，因而具有一种内在的脆弱性。这主要表现在：在发生意外事件或诱因的情况下，存款人会争先恐后加入挤兑行列，而一旦发生挤兑，商业银行往往非常脆弱，很容易倒闭^①。商业银行时刻面临着被挤兑的风险，因此，它必须进行流动性管理以防止这类风险的出现。

再次，现代商业银行之间的竞争集中体现为风险管理能力的竞争。虽然创新能力、产品营销能力对银行的经营发展至关重要，但由于业务的高度同质性，各类银行在产品开发以及拓展方面的差距并不是非常明显，倒是风险管理能力的不同使得银行处于不同的发展境地。比如，较强的产品开发及拓展能力虽然能使银行获得更多的市场份额，但如果风险管理能力不能跟上，市场规模的扩张必然带来资产质量的恶化。那些先进银行之所以能够保持良好稳健的发展态势，关键就在于其较强的风险管理能力。从而，风险管理能力已经发展成为现代商业银行的核心竞争能力。

^① 存款人的这种个人行为理性与集体行为非理性之间的冲突，经济学上称之为“囚徒困境”。

最后，日益严格的监管要求银行必须加强风险管理。商业银行倒闭带来的负外部效应巨大，这主要“归功”于银行危机具有很强的传递性和扩散性，因此银行倒闭不仅会给银行的所有者、储户带来相应的损失，而且还将导致经济运行中相关的债务链断裂；这种极强的负外部效应能不断增强、蔓延，直到发展为整个银行体系乃至金融体系的危机；而整个金融体系的危机必将使宏观经济、政治状况受到极大的破坏。因此，随着银行危机的危害性不断加大，各国当局对银行的监管也日益严格，这势必要求银行加强风险管理。

二、《巴塞尔新资本协议》对现代商业银行风险管理的新挑战

（一）按照《巴塞尔新资本协议》要求实施全面风险管理是现代商业银行面临的艰巨挑战

由于监管思想的深刻、考虑范围的全面以及制定方法的科学合理，《巴塞尔新资本协议》已成为目前影响最大的监管准则。无论从满足外部监管的角度，还是从提高自身风险管理水平的角度，全面、深入地理解它，并尽快按照其要求建立全面风险管理体系是每一个现代商业银行，尤其是国内商业银行所面临的艰巨挑战。

首先，它充分反映了发达国家银行风险管理的最新成果及发展趋势。不管是对信用风险管理、市场风险管理还是对操作风险管理，它都提出了更高的要求：比如，在信用风险管理方面，提出了以内部评级法（Internal Ratings - based Approach）为核心的一套严格的风险管理体系；在市场风险管理方面，巴塞尔委员会一系列文件要求在市场风险的资本要求中将全部账户纳入风险管理的范围；而在操作风险方面，要求银行安排资本以抵御操作风险造成的损失，并且确定了三种计量操作风险资本要求的方法。

其次，它使得商业银行风险管理思想从资产负债比例管理向全面风险管理大转变。传统的商业银行主要通过对资产和负债的比例管理来达

到控制风险的目的，即通过调控银行资本、资产、负债及比例管理指标，确保资产负债的总量平衡、结构对称，保证资产的稳健经营。然而《巴塞尔新资本协议》强调，对商业银行所有业务（包括表内业务和表外业务）的风险，都要进行准确计量，全面统一管理。

最后，它使得商业银行之间的竞争直接演化为风险管理能力的竞争。因为按照其规定，资本充足状况、风险控制能力及控制记录良好的银行不仅可以采用高级版本的内部评级法而提取较少的资本准备，而且能以更优惠的价格和条件从市场上获得资源，从而明显在竞争中处于更加有利的地位；反之，风险程度偏高的银行则只能采用标准法或者低级版本的内部评级法而提取较高的资本准备，而且从市场上获得资源往往要支付更高的风险溢价、提供额外的担保或采取其他保全措施，因此在竞争中处于不利地位。

（二）《巴塞尔新资本协议》的风险管理思想

既然按照《巴塞尔新资本协议》要求建立全面的风险管理体系是每一个现代商业银行发展的必然要求，那么深刻把握《巴塞尔新资本协议》的风险管理思想就是首先需要解决的问题。《巴塞尔新资本协议》的风险管理思想可以概括为以下两个方面：

1. 风险监管的三大支柱划分了风险管理体系的三大层次

第一支柱：最低资本要求。它继承了1988年《巴塞尔资本协议》^①以资本充足率为核心的监管思想，将资本金要求视为最重要的支柱。不过它对资本金的要求已经发生了极为重大的变化，主要包括：（1）风险范畴的极大拓展。由于市场风险和操作风险的影响及破坏力进一步加大，因此在计算最低资本要求的公式中，分母由原来单纯反映信用风险的加权资本加上了反映市场风险和操作风险的内容。（2）计量方法的改进与创新。根据银行业务错综复杂的现状，改进与创新了一些计量风

^① 全称为《关于统一国际银行资本衡量和资本标准的协议》。

险和资本要求的方法，从而在很大程度上解决了旧协议相关内容过于僵化、有失公允的遗留问题，而且使新协议更具指导意义和可操作性。

(3) 资本约束范围的扩大。它对诸如组织形式、交易工具等的变动提出了相应的资本约束对策，比如对以商业银行业务为主的金融控股公司以及证券化的资产，重新制定了资本金要求，要求银行提供各种类、各形式资产的最低资本金等。

第二支柱：监督检查。即通过监管机关对风险的监控实现保证银行安全的作用。它希望监管当局担当起三大职责：一是全面监督银行资本充足率状况。首先判断银行是否达到充足率水平，判断的依据主要有银行所处市场的性质、收益的有效性和可靠性、银行的风险管理水平以及以往的风险化解记录；其次根据银行经营状况和外部经营环境的变化，提出高于最低限度的资本金要求；最后在资本金规模低于最低要求时，适当进行必要的干预。二是培育银行的内部信用评估体系。三是加快制度化进程。至于监管方法，仍强调现场检查和非现场检查二者并用的主张。

第三支柱：市场纪律。即通过引入市场纪律以强化银行风险控制的自制力。它强调以市场力量来约束银行，认为市场是一股强大的推动银行合理、有效配置资源并全面控制经营风险的外在力量，具有内部改善经营、外部加强监管所发挥不了的作用。它推进全面信息披露来确保市场对银行的约束效果，即不仅要披露风险和资本充足状况的信息，而且要披露风险评估和管理过程、资本结构以及风险与资本匹配状况的信息等。

2. 聚焦资本的风险管理

资本安全管理包括经济资本的管理与准备金管理两个方面，这两个方面管理贯穿于整个银行风险管理过程。

第一，区分预期风险与非预期风险的差异。预期风险是银行已经评估的交易风险，是交易风险的一种平均化预测；而非预期风险则是超出

平均水平之外的风险暴露。银行的传统风险管理目标往往仅仅集中于预期风险的管理，在国内即表现为集中于不良贷款率的管理；而《巴塞尔新资本协议》强调除了预期风险的管理之外，还应集中注意对非预期风险的管理。实践中，非预期风险往往比预期风险更具冲击力。

第二，通过风险定价、计提准备金，实现对预期风险的管理。要求银行在交易前和交易期间应计算交易的预期风险，并根据预期风险进行相应的风险定价。风险准备金应计入风险定价，而非银行收入。在预期风险变现时，应通过准备金予以抵补。根据这一思想，银行应制定有效的预期风险计量、风险定价、准备金计提等一系列技术和方法。

第三，通过经济资本分配实现对非预期风险的管理。非预期风险从根本上是通过资本予以抵补的，因此银行每笔交易都需要相应资本的支撑。资本在交易间是按照风险为权重进行分配的，风险越大的交易需要的资本也越大。因此，银行应制定有效的非预期损失计量和资本分配的方法。

最后，用图 1-2 表示《巴塞尔新资本协议》的风险管理框架思

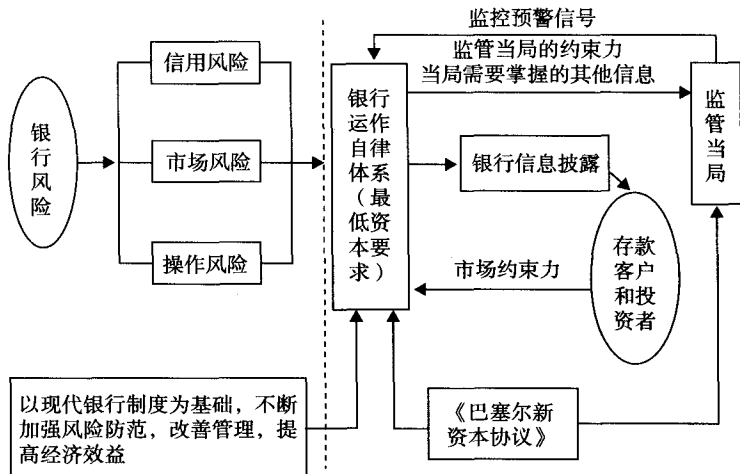


图 1-2 《巴塞尔新资本协议》下现代商业银行风险管理层次体系

资料来源：史东明：《巴塞尔新资本协议与我国

商业银行风险管理》，载《中国金融》，2003（13）。