

XIANDAI YINHANG
FENGXIAN >>>
GUANLI WENHUA XINLUN

现代银行
风险管理文化新论

江苏工业学院图书馆
藏书章

田永强◎主编

图书在版编目 (CIP) 数据

现代银行风险管理文化新论/田永强主编. —北京: 中国财政经济出版社,
2006.6

ISBN 7-5005-9136-5

I. 现… II. 田… III. 银行-风险管理-研究 IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 057231 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 19.25 印张 287 000 字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 7-5005-9136-5/F·7943

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《现代银行风险管理文化新论》

编 委 会

主 编：田永强

副 主 编：冯振宇 白卫红

编 委：张金合 郑文峰 朱保华

王燕琪 李新民 于河立

赵子友 周进献 高 炬

构筑现代银行良好风险管理文化氛围

(代序)

银行业是一个高风险行业，防范和化解风险是其永恒的主题。花旗银行前董事长瑞斯頓曾说，所谓银行就是基于风险处理能力而营利的组织，银行的风险管理能力就是其核心能力。风险管理是对银行风险进行识别、度量、监测、评价、预警、控制和化解的过程，而风险管理文化是银行风险管理的“中枢神经”。它是一种集现代银行经营思想、风险管理理念、风险管理行为、风险道德标准和风险管理环境等要素于一体的文化力，是银行企业文化建设的重要组成部分。越来越多的实践证明，风险文化建设是打造现代银行经营机制的核心，是银行风险防控的治本之策、动力之源和可持续发展之基。只有把风险管理理念贯穿于银行的整个业务流程的每一个环节，使其转变为生动的企业文化，固化为每一个员工的自觉意识和行为习惯，风险管理才能达到预期目标。

中国农业发展银行（简称，农发行）虽属政策性银行，但也必须遵循银行最基本的运行规律，即防控风险、讲求效益是其最根本的内在要求，也是打造现代银行的必由之路。加强风险文化建设，同样具有非常重要的现实意义。首先，加强风险管理文化建设是贯彻落实中央三个“1号文件”精神和建设社会主义新农村的需要。当前，党中央、国务院以科学发展观统领经济社会发展全局，并把“三农”工作作为全部工作的重中之重。党的十六届五中全会指出，要“深化农村金融体制改革”和“深化政策性银行改革”，提出了建设社会主义新农村的重大历史任务。中央连续三年用“1号文件”的形式对“三农”问题进行战略部署，并连续三年对农发行扩大业务领域、加大支农力度提出越来越

高的要求。新形势新任务要求农发行必须牢固树立和全面落实科学发展观,强化风险管理,提高经营效益,进而增强履行职责的能力和水平。其次,加强风险管理文化建设是按照现代银行要求打造农发行的需要。农发行作为政策性银行一方面要坚持政策性银行的办行方向,坚持把政策性放在首位;另一方面,作为银行也必须按照现代银行的要求,以流动性、安全性、效益性为经营管理原则,加强内部管理,实行成本核算,建立健全风险管理体系,加强对银行风险的管理与控制,提高信贷资产质量,增强农发行自我约束、自我发展的能力,把农发行办成发展空间合理、体制机制健全、经营管理规范、操作手段先进、具有可持续发展能力的较好的现代政策性银行。目前,按照现代银行要求打造农发行已在全行上下形成共识,构建既满足农发行发展要求又符合现代银行风险管理标准的农发行风险管理体系工作正稳步展开,风险管理的基本框架已现雏形。然而,被视为灵魂和血液的风险管理文化建设目前还依然滞后。同时,随着农发行机构改革和业务拓展,面临的风险逐渐由以政策性风险为主的单一风险向集政策性风险、市场风险、信用风险、操作风险为一体的综合性风险转变,风险管理形势严峻,风险管理文化建设要求迫切。第三,加强风险管理文化建设是构建和谐银行的需要。风险管理文化作为企业文化的重要组成部分,在企业文化建设中起着举足轻重的作用。通过建设先进的风险文化,有助于妥善处理企业与银行的关系,塑造和提升银行良好的社会形象;有利于妥善处理银行与员工等各方利益主体间的关系,在银行内部形成和谐、以人为本的文化氛围,对外提高价值,塑造银行形象,扩大社会影响。

加强农业政策性银行风险文化建设,应在以下几个方面进行深入思考:

其一,要廓清风险管理的核心理念。农发行虽然以执行国家政策、服务三农为主要目标,但本质上仍然是银行,这就决定了不管其经营的是何种性质的业务,风险管理将是其整个经营活动的核心,农发行只有管理好风险,才能获得风险收益,实现稳健经营和业务可持续发展。鉴于此,农业政策性银行必须树立风险管理即是效益管理的理念,矫正保本微利目标,在执行国家有关政策实现政策性目标的前提下,追求自身效益的最大化,努力实现一流的市场业绩,逐步向现代一流银行目标迈进。

其二,要实现“四个转变”。一是管理模式要从静态风险管理向动态风险管理转变,要对资产进行动态跟踪评估,积极防控增量风险。二是管理重点要从事后处置向事前控制转变,从风险资产管理向资产风险管理转变,改变被动接

受损失的局面，提高风险管理工作的主动性、前瞻性，完善对信贷资产质量、贷款有效发放等业务的滚动预测。三是管理手段要从依靠个别风险的分散管理系统向通过风险组合进行统一管理系统转变，依托现代银行风险控制技术，通过风险组合和分散方法，达到减少风险损失，实现风险与收益相匹配的目的。四是管理方式要由粗放管理向精细化管理转变。

其三，坚持“四个原则”，处理好“四个关系”。“四个原则”：一是以人为本原则，即把打造学习型银行、创建学习型团队、提高员工素质、增强员工风险意识、树立企业形象作为管理的出发点和归宿点；二是科学管理原则，即充分利用现代管理思想和方法，通过组织、计划、协调、激励、控制等手段，实现管理效率的提高和管理目标的优化；三是可持续发展原则，即通过严格规范的风险管理，在实现政府宏观调控发展目标的同时，优化资产结构，加速资金周转，不断提升自身的经营管理水平，进而实现农业政策性银行的可持续发展；四是建立长效机制原则，即把风险管理贯穿于各项业务工作的全过程，通过建立健全和落实相应的规章制度，尤其是内部控制制度，构筑风险管理的长效机制。“四个关系”：一是处理好风险管理与业务发展的关系，既不能为追求发展而放松管理，也不能以风险管理为由“原地踏步”，无所作为；二是处理好权力与责任关系，使各级行政管理人員和每个员工，都要在授权范围内开展工作，并建立起权责对等关系，落实岗位责任，严格责任追究；三是处理好银行风险与员工利益的关系，把银行的整体风险收益量化到每个人身上，使每一个员工都能感觉到银行经营的好坏和风险防范的效果与自身得失息息相关；四是处理好员工自我约束与外部制度约束的关系，制度不仅靠员工自觉执行，而且需要外在监督检查等手段强制执行，以实现自觉执行与强制执行的统一。

其四，要把开展风险管理文化建设与企业文化建设有机结合起来。企业文化是企业微观意识形态和行为方式的总和，包含企业核心价值观、企业经营理念、企业精神、企业形象等内容，是现代企业最具战略性的管理思想和管理方法，是直接影响企业核心竞争力、影响企业兴衰成败的关键因素。提高企业文化要以科学发展观为指导，树立正确的经营思想；要培育现代银行的管理理念；切实加强员工的道德规范建设；着力构建与现代银行经营管理理念相统一的制度文化和行为文化；要选准载体，不断丰富企业文化的内涵，发挥企业文化的功能，内聚人心，外树形象。

其五，狠抓各项规章制度的落实，提高执行力。从长远意义上说，这是农

发行打造现代银行的着力点和根本点，也是培育良好风险管理文化氛围的关键点。

总之，风险管理文化建设作为现代银行经营机制的重要组成部分，是一个崭新的课题。这本由田永强同志主编的《现代银行风险管理文化新论》一书无论从前瞻性、理论性和实用性等方面都具有较高的创新价值，可以说是目前研究风险管理文化方面的最新成果。书中收集的近40篇文章中，有来自农发行总行和省级分行部分高级管理者及专家学者的前沿新论，也有来自市县基层行同志的实践总结，是一本理论与实践结合比较紧密的可读性文集。此书的出版发行，不仅对各政策性银行、商业银行和城乡信用社广大员工，而且对从事金融风险理论研究的各大专院校师生和理论工作者都具有较强的参考价值和借鉴意义。

中国农业发展银行
河南省分行党委书记、行长
董富欣

2006年4月30日于郑州

目 录

关于构建农发行风险管理文化的思考·····	赵凤林 李 萍(1)
现代银行内部控制理论及其对农发行的启示·····	王 刚(7)
银行贷款项目评估与风险控制·····	郭承宝(17)
论农业政策性银行的金融生态环境建设·····	王吉献(27)
关于推进农发行风险文化建设的思考·····	陈怀明(33)
试论农发行信贷文化建设·····	杜 军(39)
论农业政策性银行风险文化建设·····	田永强(45)
风险文化建设与农发行道德风险控制·····	田永强(59)
农业政策性银行脆弱性问题研究·····	田永强(69)
构建现代银行风险管理长效机制的有益探索	
——对农发行漯河市分行打造风险文化促进业务发展的调查	
·····	田永强(85)
新形势下农发行企业文化的构建·····	田永强(93)
信贷文化建设与农发行风险管理·····	王凤芹(107)
积极培育农发行内部控制文化 努力构建防范和控制风险的	
长效机制·····	王 烽 李友训(119)
风险文化建设是现代银行业发展的必然趋势·····	冯振宇(129)
浅谈基层农发行内控机制建设·····	白卫红(135)
转型期农发行信贷风险防范初探·····	张金合(141)
构建农发行风险文化之我见·····	郑文峰(149)

企业人力资本风险管理文化初探·····	朱宝华(157)
浅议农发行风险管理问题·····	王燕琪(163)
培育农发行风险管理文化的思考·····	李新民(169)
试论精细化管理与风险文化建设的关系·····	于河立(177)
农发行风险文化建设的若干思考·····	赵子友(183)
农发行规避经营风险的几点思考·····	周进献(191)
浅析内部审计与银行风险管理文化·····	高 炬(197)
强化工作质量考核 防范银行操作风险·····	彭玉君(203)
浅谈政策性银行的信用风险管理文化建设·····	朱玉萍(209)
农发行会计管理的现状及风险防范·····	董凤杰(215)
新形势下农发行信贷风险管理浅析·····	叶国翔(221)
基层农发行信贷资产风险管理初探·····	李建峰(229)
塑造农发行风险管理文化之我见·····	徐向阳(235)
浅谈农业政策性银行风险控制·····	周 霞(241)
农发行信贷风险防控对策探析·····	侯松林(249)
关于农业政策性银行风险管理问题的探讨·····	巩保宪(255)
浅议农发行商业性贷款的风险及防范对策·····	孟明生(261)
农发行风险管理文化建设浅见·····	王雪峰(267)
加强风险文化建设 有效防范道德风险·····	陈 勇(273)
浅议农发行商业性贷款风险与防范·····	杨俊丽(279)
农发行风险管理现状及对策·····	张保峰(283)
防范农发行计算机系统风险的若干思考·····	芦筱勤 贾智泓(289)
后 记·····	(297)

关于构建农发行 风险管理文化的思考



赵风林 李 萍

一、构建农发行风险管理文化的 重要性和紧迫性

银行企业文化是指在一定的社会经济条件下，通过银行经营实践所形成的为全体员工遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范的总和，是银行在自身发展过程中形成的体现其核心价值观的独特的文化模式。风险管理文化作为银行企业文化的子系统，是指以银行企业文化为背景，贯穿以人为本的经营理念，在风险管理活动中凝练并通过企业文化的知

识层面、制度层面、精神层面、行为层面体现出的，为广大员工认同并自觉遵守的风险管理理念、风险价值观念和风险管理行为规范。

国内外银行成功的风险管理实践充分证明，搞好风险管理文化建设是银行治行之本、动力之源、持续发展之基，只有把风险管理理念贯穿于银行业务的整个流程，使风险管理由高深抽象的理论变为现实生动的企业文化，内化为所有员工的自觉意识和行为习惯，才能保证制度、体系和技术充分发挥作用。

目前，按照现代银行要求打造农发行，建立严格的内控机制，降低财务成本，提高效益，防范化解风险，已在全行上下形成共识，构建既满足农发行发展要求又符合现代银行风险管理标准的农发行风险管理体系工作正稳步展开，风险管理的基本框架已现雏形。然而被视为灵魂和血液的风险管理文化建设目前还依然滞后，从而使得风险管理体系“徒现其形而未具其神”。同时，随着农发行机构改革和业务拓展，面临的风险逐渐由以政策性风险为主的单一风险向集政策性风险、市场风险、信用风险、操作风险为一体的综合性风险转变，风险管理形势严峻，风险管理文化建设要求迫切。

二、农发行风险管理文化的内涵

根据现代管理学理论，作为银行企业文化重要子系统的风险管理文化应由精神文化、制度文化、行为文化和物质文化四个层次组成。精神文化是内核，是在风险管理过程中形成的统一的风险管理理念、价值标准、道德规范；制度文化是中层，是对各类风险进行管理控制的制度安排；行为文化是幔层，是银行员工在经营管理过程中产生的行为活动，是风险管理理念的动态体现；物质文化是表层，是在风险管理过程中形成的风险评估、识别、管理技术等。其中，精神文化是核心和统帅，制度文化、行为文化、物质文化是精神文化的保证和表现形式，四者有机结合，不可分割，共同组成了银行风险管理文化的全部内涵。

因此，农发行风险管理文化，就是指农发行在服务“三农”过程中，以改革发展为动力，以风险防控为重点，以履行职能为中心，牢固树立“风险

管理是银行经营的基础，效益的前提，核心竞争力的保证”这一风险管理核心价值观念，提升风险管理精神文化；通过先进的内控制度和操作流程、科学的监测和考核体系、完善的内部审计机制，规范风险管理制度文化；在全行上下形成关注风险、源头监测、主动出击、全方位管理、全过程控制的审慎、稳健、积极、务实的风险管理行为文化；积极学习和运用科学、先进、高效的风险评估、识别和管理技术，提高员工的风险管理水平，夯实风险管理的物质文化；通过以上四个层次的建设形成具有导向性、激励性、协调性、凝聚性的理念科学、制度完善、行为一致、技术先进，“四位一体”的具有农发行特色的风险管理文化。

三、构建农发行风险管理文化的侧重点

当前构建农发行风险管理文化，必须与我行“加大支农力度、拓展业务空间”的发展战略和“优化管理手段、提升资产质量”的风险管理任务紧密结合起来，本着继承与发展统一、求实与创新统一、示范性与适用性统一的原则，不断丰富和发展风险管理文化的内涵，使其既能适应现代银行风险管理的要求、又符合农业政策性银行的办行宗旨，既能实现风险管理的现实目标、又能符合我行的长远发展规划。

（一）倡导科学理念，达成全行共识

理念之一，就是要明确一种观点，即要明确“风险管理是效益管理”的观点，走出目前在认识上的两个误区：一是认为政策性银行不能讲经济效益的误区；二是风险就是损失，风险管理等于损失管理，资产风险管理等于风险资产管理的误区。现代银行经营观念认为，风险具有双侧性，它既包含形成损失的可能性，也是形成收益的来源。金融学的核心原则就是风险和收益的匹配，银行作为经营货币的特殊企业，其本质是通过管理风险而获取风险收益，通过承担风险而获得额外报酬，这是风险与收益匹配的必然反映。因此，风险管理实际上是效益的管理。农发行虽然以执行国家政策、服务三农为主要目的，但本质上仍然是银行，这就决定了不管其经营的是何种性质的



业务，风险管理将是其整个经营活动的核心，农发行只有管理好风险，才能获得风险收益，实现稳健经营和业务可持续发展。

理念之二，就是要平衡两种关系，即要平衡执行政策与风险管理之间的关系、业务拓展与风险控制的关系。既不能因执行国家政策而放松了对市场风险、操作风险、信用风险的监控，也不能因业务拓展而忽视了资产质量的提高，要紧紧抓住“资产质量是农发行发展的前提”这一基本原则，不能只关注短期利益而忽视农发行长远发展要求。

理念之三，就是要实现三个转变，一是管理模式要从静态风险管理向动态风险管理转变，要对资产进行动态跟踪评估，积极防控增量风险。二是管理重点要从事后处置向事前控制转变，从风险资产管理向资产风险管理转变，改变被动接受损失的局面，提高风险管理工作的主动性，前瞻性，完善对信贷资产质量、贷款有效发放等业务的滚动预测。三是管理手段要从依靠个别风险的分散管理系统向通过风险组合进行统一管理系统转变，依托现代银行风险控制技术，通过风险组合和分散方法，达到减少风险损失，实现风险与收益相匹配的目的。

（二）突破意识局限，实现全方位、全过程控制

目前，农发行风险管理机构刚刚建立，工作尚处于起步阶段，风险管理工作仅局限在不良贷款的监测分析和风险资产的保全处置上，属于损失管理而非对信贷业务的全过程、全方位的全面动态风险管理，这与现代银行的风险管理理念存在较大的差异，其深层次的原因在于我行还没有建立起符合现代银行标准的风险管理文化。因此，要提升农发行资产质量和风险管理水平，必须突破目前意识上的局限，拓展风险管理的范围，实现风险管理关口前移，建立系统化的、上下联动的、全方位、全过程的风险预警、分析、报告、处置及后评价机制。在这个过程中，要求风险管理部门树立全局观念，将风险管理工作始终寓于全行业务的发展之中、服务之中、协作之中，通过与各部门的密切配合，主动管理风险，推进农发行各项业务的科学、健康、有序发展。

（三）建立知识体系，提升风险管理技术水平

培育农发行风险管理文化，还要着力提高风险管理技术，引进先进的管理手段，为先进文化提供传播载体。从农发行目前和今后的业务发展来看，建立风险管理知识体系，应主要从以下几个方面入手：一是要立足本行实际，优化贷款风险监测和控制手段，吸收借鉴国内外现代银行风险管理理论、技术和方法，为我所用；二是要加强风险管理信息化建设，要借我行综合业务系统上线之机，建立电子化、远程化、实时化的风险管理模块和数据库，搭建符合我行风险管理要求的信息科技平台；三是要研究系统、科学的资产风险量化和评级技术，从主要依赖主观判断，向积极引入现代风险管理方法、模型和技术转变，建立透明高效的风险信息报告体系，从零散、形式化的风险信息报告转向针对不同管理层、不同管理需要，提供全面、完整、动态、及时的风险报告制度。

（四）完善制度框架，构建风险管理长效机制

培育农发行风险管理文化要求农发行牢牢抓住风险管理文化中制度文化建设这一重要层面，构建具有农发行特色的风险管理机制，让科学的风险管理理念引导制度的建设，完善风险管理制度框架，并通过制度的运行来发扬和发展风险管理理念。农发行风险管理制度和机制的建设要经历从无到有、从初步确立到基本完善进而成熟发展的必然阶段，这个过程不可能一蹴而就、一劳永逸，而应循序渐进，针对不同时期的经营策略和战略要求制定不同的目标和制度措施，并根据制度措施的实施成效及时修正和完善制度安排。结合农发行实际，制度建设应包括近期和中长期两个目标：

近期目标，就是要立足现状，夯实基础。在摸清我行不良资产底数、查清风险源头，明确风险链条和环节的基础上，优化管理手段，实现全行不良贷款余额和比例“双降”目标，并逐步建立和完善风险报告监控制度，认真研究防范新增贷款风险和清收盘活不良贷款的具体措施，初步建立风险管理工作机制。在机构确立、人员到位的基础上，实现职责明确、绩效挂钩的管理目标，加大员工培训力度，提高风险管理人员的业务素质。

中长期目标，就是要展望未来，与时俱进。通过全行上下的不懈努力，

建立适应农发行业务发展的内外顺畅的风险管理协调机制、上下一致的风险管理战略、清晰合理的风险管理目标、全员全程的风险管理政策、全面覆盖的风险管理体制、职能清晰的风险管理流程、科学规范的风险考核制度和一支作风优良、观念先进、业务精湛的风险管理专业队伍，使农发行风险管理水平实现质的飞跃。

(作者系中国农业发展银行风险管理部副总经理、高级经济师)

现代银行内部控制理论 及其对农发行的启示



王 刚

本文通过对现代银行内部控制理论的介绍，试图为农发行加强内部控制机制建设提供有益的启示。

一、现代银行内部控制理论 形成与发展历程

纵观现代银行内部控制理论的形成与发展历程，从银行内部控制理论开始萌芽到 1998 年巴塞尔银行监管委员会（简称巴塞尔委员会）《银行机构的内部控制制度框架》问世，现代银行内部控制理论根植于银行内部控制实践的需要而产生，在内部控制理论研