

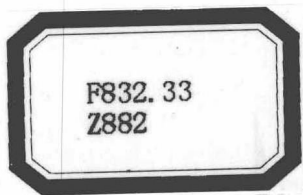
临渊结网

本书以一个「内部人」的视角，
针对商业银行风险管理的具体问题和实际挑战，
一一开出现理思想的药方，
文章的脉络同时也反映出近些年建设银行风险管理的实际走向。

朱小黄◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



临渊结网

本书以一个“内部人”的视角，
针对商业银行风险管理的具体问题和实际挑战，
一一开出管理思想的药方，
文章的脉络同时也反映出近年建设银行风险管理的实际走向。

朱小黃



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

临渊结网/朱小黄著. —北京:经济管理出版社,
2008. 12

ISBN 978—7—5096—0402—1

I. 临… II. 朱… III. 商业银行—风险管理—
文集 IV. F830.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 178814 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:三河市文阁印刷厂

经销:新华书店

责任编辑:张洪林

技术编辑:黄 铄

责任校对:陈 颖

720mm×1000mm/16

12.25 印张 171 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

定价:33.00 元

书号:ISBN 978—7—5096—0402—1/F·391

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974

邮编:100836

前言

在建设银行工作 26 年有余，经历过前、中、后台及总、分行的工作岗位，自以为对商业银行了解颇深。但自 2006 年担任建设银行首席风险官以来，才发觉所谓“山外有山”并非枉言，从事专业的风险管理对于长期同市场、同风险打交道的人来说，仍然有“隔行如隔山”之感。

股改上市以后的建设银行，历经脱胎换骨式的改造，从业务流程、经营观念到公司治理结构都发生了深刻的变化。已有的经验和成果，固然是股改上市成功的重要根源，但对于一家由国有商业银行蜕变而跻身国际资本市场的商业银行来说，需要以全新的理念和管理应对新的环境与发展压力。对于我本人来说，首席风险官这一职务既是新的压力，也是新的挑战。

20 多年前，我在北京大学学法律，深知法学与法律实务的繁洁与博深。国家已经实施了六个五年普法计划，在全社会普及法律知识，但我接触到风险管理的理论和实务之后，深感风险管理问题较之法律问题更需要理性、前瞻和博广的胸怀，才能得以全面深刻的理解。以我的学识和经验仍不足以承担和谋划建设银行风险控制的生存与发展。古人说“临渊羡鱼，不如退而结网”，也可以说是一种战略性思维。临渊无策，不如从容退去，以待有备而来。但现实的压力却又不提供从容退去、结网重来的机会。作为首席风险官，你必须面对具体的挑战，拿出你的办法和思路，既要正确解决现实的业务问题，又要兼顾未来发展轨道的安全。因此，这两年多，我所思考和实施的管理活动，基本上是边“结网”边“打鱼”，“摸着石头过河”。这

些思考，基本反映了近两年建设银行风险管理的实际走向。如今结集出版，或许有益于读者之一瞬之间。

这些思考的酝酿，很大程度上受到郭树清董事长、张建国行长、谢渡扬监事长以及常振明行长的指导和启迪，在处理日常工作、构思风险管理体制的过程中，上述领导和其他领导以及一些董事、监事们在交流中常常有闪光之智慧，给我灵感。没有他们的思想和智慧，就无法成就建设银行今天的经营成果和风险管理的进步。

本书收集了我在2005年回到总行工作后的一些心得、感悟以及受访之文，或不成系统，而且有些文章显得古板和冗拖。本人自知“廉颇”已老，笔锋不再，惟愿有心之人开卷有益！

朱小董

2008年11月18日

目 录

- 商业银行风险管理的理论坐标 / 1
- “风险”这个词 / 16
- 何谓不确定性 / 19
- 秩序也是人类文明的重要价值目标 / 22
- 博弈：银行与客户之间的风险游戏 / 24
- 商业银行风险管理的基本问题 / 27
- 风险是人类的财富 / 30
- 巴塞尔协议与防范系统性风险 / 32
- 蝴蝶效应与系统性风险 / 35
- 不要把鸡蛋放在一个篮子里的道理 / 38
- 风险转移与银行资产证券化 / 40
- 多米诺骨牌理论与操作风险控制 / 44
- 墨菲定律与操作风险 / 47
- 管理疲劳与防范 / 49
- 防止有组织地不负责任 / 52
- 放弃与获得的风险裁量 / 55
- “坏事传千里”的好处 / 57
- 纠正问题比发现问题更有价值 / 60
- 风险控制与业务发展 / 62
- 树立良好的业务习惯 / 65
- 建设银行风险管理文化 / 67
- 商业银行风险管理的标尺 / 70
- 从六个转换入手，推进风险文化再造 / 72
- 风险管理者的基本定位是技术官僚 / 75
- 树立“三气”，做好风险管理带头人 / 77
- 风险管理工具刍议 / 79

进一步深化建设银行信贷结构调整 / 88
中国资本市场发展与商业银行业务转型 / 100
综合经营——商业银行与投资银行的双赢 / 105
次贷危机：祸起杠杆失控 / 111
再造公司业务信贷文化 / 131
关于商业银行营运机制若干问题的思考 / 133
从战略高度审视开展中小企业金融业务 / 143
中小企业业务代表商业银行的明天 / 147
建行 CRO 的风险“经” / 153
建立全面风险管理新体制 / 158
在实践中寻找适应建行的风险管理方法 / 166
在历史大格局下对当前中国经济热点问题的章思 / 172

商业银行风险管理的理论坐标

现代风险管理已经应用到社会生活的方方面面，小到居家防火防盗，大到国家经济政策的制定，无不浸透着人们对风险的最朴素的认识，蕴涵着风险管理的基本思想元素。商业银行是通过经营风险获取收益的企业，风险管理更是涵盖了几乎所有业务和管理领域。

风险是可能发生又不确定的损失，是业务和经营环境本身具有的一种客观的内在特性。风险不仅其存在是客观的，其状态和水平也不以金融机构的意志为转移。作为银行业者，我们不能不时刻面对风险的狡黠微笑。为了探究和掌握风险变化的规律，近几十年来银行风险管理的各种规则和方法乃至数学模型等工具层出不穷，特别是在风险识别和度量方面，风险管理专家们用尽心思应对不暇，数学、物理学和工程学的方法被广泛应用。在风险管理方面，商业银行恰如山间行者，尽量寻找平坦、稳固的石块和安全的途径，去向既定的目标。然而，规则、程序、方法和模型就能够帮助我们找到平坦、稳固的石块和安全的路径吗？这是十分值得怀疑的。对于行者而言，最为重要的恐怕还是首先要明确行程的方向，据此确定远行的路线，选择行进规则和适宜工具；对于银行

风险管理来说，在具体的规则、程序、方法和模型背后，我们更需要认识引领我们走向正确方向的理论和方法，探究形成这些基本理论和方法的坐标。银行风险管理如果没有理论坐标作为基础，规则、程序、方法和模型都可能让我们多走弯路，甚至会将我们引入歧途，这方面确实需要一些更为深入的思考。

一、战略管理

缺乏战略管理的银行是没有灵魂的银行。对于商业银行来说，银行整体的战略目标决定了其对待风险的基本态度，定义了风险管理的基本趋向和核心内容。一般来说，商业银行的风险管理首先是战略管理。战略解决的是方向问题，如果方向不正确，锐利有效的工具和方法只能加速、加大对自身的损害。

对于风险管理而言，在战略上必须做出一些选择：首先，在风险选择方面是充当风险规避者还是充当风险承担者；其次，在风险偏好方面，是充当主动的风险偏好者，还是风险中立者，抑或风险厌恶者；最后，在经营模式上是采取规模经营模式，还是选择以价值创造为目标的风险经营模式。这些都是重要的战略问题。

商业银行的战略管理，在现行治理结构下可以分为两个层面：在董事会层面，应当解决的是偏好战略，即发展战略问题，这既是投资人的权力，也是投资人的责任。在这个层面，需要明确办一个什么样的银行，在哪些领域办银行，以及用什么方式经营银行的问题。在高级管理层面，应当解决的是经营战略，就是市场定位问题，需要确定银行的市场形象、地位、价值目标及市场发展空间。如果说发展战略是解决生存方式的根本之计，经营战略则是解决生存质量的主要方法。战略的要害是取舍，战略的确定总是根据投资者或经营者的偏好观念，经过一定的程序在可供选择的方案中进行取舍。这种战略上的取舍决定了一家银行整体的风险与回报的平衡水平、价值增长空间、资产质量水平和风险管理路径。

国内商业银行在风险管理方面与国际商业银行的差距主要并不在风险管理技术,如内部评级系统、贷款审批体制、市场风险和操作风险计量分析等方面。同国外商业银行相比,国内商业银行固然在管理技术上存在很大差距,但真正的差距更在于国内商业银行战略管理能力的薄弱,突出表现在战略确定方面缺乏基本流程保证,战略目标雷同和战略选择模糊。

当前商业银行风险管理最大的难点是,经营方式还滞留在规模经营阶段。在各家银行现有的经营评价体制中,经营规模、市场份额、存贷款和利润总量等规模指标仍然发挥着举足轻重的作用。在这些指标的挤压下,银行家们的短期行为、逆向选择、信息修饰、风险掩盖等现象普遍存在,他们无暇顾及长远发展、基础管理、审慎决策等风险管理的基本态度。在这样的情势下,任何风险管理的技术都最终归于无效。这种情势正是由于战略选择模糊,未能从战略上真正摒弃规模经营的窠臼、未能选择价值管理方式所造成的。

二、资本约束

长期以来,资本被人们作为一个财务名词广泛应用而忽略了资本对经营的约束功能。从风险管理角度来考察,资本约束是管理理性的反映,是对不良经营方式和经营冲动的制约。资本的约束功能不能得到充分发挥,也会导致整体风险管理能力的低下。因此,资本约束也是风险管理的重要理论坐标。

资本的约束功能主要体现在以下三点:

其一,资本对银行经营规模的约束。依照《巴塞尔资本协议》所确定的监管资本标准,商业银行资本充足率不得低于8%的水平。资本充足率是对银行补偿损失能力的判断依据,如果监管机构认为银行资本不充足,要求补充资本,银行要么必须迅速启动融资程序尽快补充资本金,要么必须放缓业务发展速度、约束资产扩张的规模,或者调整现有资产结构、降低资产的整体风险权重。

其二，资本结构对治理结构的约束。资本代表投资者权益。权益资本是银行资产和负债之间的差额，代表了股东对银行资产的要求权。因此，股本回报率正是决定银行市场价值的重要指标之一。权益资本对银行风险管理有着深刻的、基础的、长远的影响，主要表现在权益资本的来源结构决定了银行的组织治理结构。股份有限公司（包括上市公司）、有限责任公司和独资公司的资本来源结构不同，也就形成了不同类型的公司治理结构。而正是不同的公司治理结构影响着形成股东偏好的不同机制。对股份有限公司来说，其广泛众多的股东背景决定了股东大会的决策地位，其风险偏好的形成常常要经过比较复杂的流程；对独资公司来说，其一股独大的资本来源决定了董事会的中心决策地位；对有限责任公司来说，大股东的投资偏好常常决定了银行的经营方略。

其三，资本对风险管理边界的约束。经济资本是银行内部评估而产生的配置给某项资产或某项业务用以减缓风险冲击的资本（基于计量的虚拟资本），它不同于权益资本和监管资本，是银行业务发展中承担风险水平的真实反映。当经济资本在数量上接近或者超过银行的实际资本时，说明银行所面临的风险水平接近或者超过其风险承受能力。这时，银行就需要补充实际资本，或者是调整业务结构、降低经济资本总量。经济资本的分配所设定的是各项业务的风险总量边界，守住这个边界，才能确保银行经营的安全。

正确地运用和驾驭资本约束功能，使得风险管理在银行经营与发展的整体背景下发挥安全保障的作用，是十分重要的战略性思维。尤其是经济资本，从巴塞尔协议和国际先进银行的实践来看，经济资本已经成为银行风险管理的有效工具，经济资本管理是解决国内商业银行盲目规模扩张方式的有效方法。

在商业银行处理规模、发展、速度和质量等问题方面，资本应当成为最关键的纽带，正是在这个意义上，我们可以说“资本是银行风险管理的中枢”。

三、经济周期与风险限额管理

风险管理的价值目标是一个复杂的体系,是由许多具体的目标集合而成的。不同的风险管理手段往往具有不同的具体目标,但总的来看,可归纳为两个基本的价值目标:一是通过风险与收益的平衡管理,防范、消化、处置具体的风险事项,确保各项业务管理活动有效益、可持续地发展。二是通过各种风险边界的管理,确保银行在复杂的经济波动周期中具有足够的抵御系统性风险的能力,而避免招致破产危机。在经济高速发展的国家,后一点尤为重要。生存是发展之要义,正是在这个意义上,我们可以说“风险管理的最大价值是防止破产”,而不仅仅是逐利增值。

经济周期是国民经济中所呈现的一起一落,扩张与收缩不断交替的波浪式运动过程,现代主要是指经济增长率(GDP)上升与下降的变化过程。经济周期的直接原因主要是总需求和总供给的不平衡,但实际上是各种社会经济矛盾的汇总。2001年以前,西方经济学家根据美国经济连续10年繁荣,试图证明“新经济下无周期”。但2001年后美国经济的衰退迅速驳斥了这一神话。到目前为止,我国经济已经连续20多年高速增长,其间也经历了4次周期性波动(计划经济时期也有5次周期性波动)^①。面对高速增长带来的繁荣,不仅经济学家,包括银行家们都产生了对经济衰退周期的麻木。这种麻木正是经营上规模冲动的根源。淡忘了商业银行经营三大原则中首当其冲的是安全性要求,这是非常危险的。依笔者所见,高速增长的时间越长,正说明各种矛盾积累的时间越长,汇总成为供求不平衡的可能性越大,经济衰退的临界点也就越来越近。

银行家应当提醒自己,银行风险管理的基本目标之一是保证银行的

^① 张立群:《我国经济周期性波动的基本情况》,国务院发展研究中心调查研究报告,2006年7月。

生存，也就是说，在别的银行面临破产危机的时候，你所经营的银行能够成功避险而屹立不倒。因此，正确应对经济周期的波动，增强银行的抗周期能力，确保银行安全，是风险管理的重要价值目标。应对经济周期，要求银行在抓住周期带来的增长机遇的同时，也要准备好承担相应风险和损失，这要求银行从多种角度，运用多种方法在风险管理、资产负债管理、经营策略安排、财务资源调度等各方面着手。对于风险管理而言，经济波动周期既涉及银行风险战略管理，也与流动性风险、信用风险和市场风险管理的策略与技术有关。从国际先进银行的经验和各类破产事件的教训来看，实行风险限额管理是行之有效的方法之一。

风险限额是业务经营活动的边界。这一边界的意义并不在于具体客户、具体项目、具体产品的收益或损失，而是对未来业务活动中各种风险损失不确定性的概率性防范。一家银行的价值固然可以用当前的市值来衡量，但其长远持久的生存能力才是真正的价值所在，才是投资者追求的最大价值取向。规模足够大、利润足够多的银行并不鲜见，但保持长期、平稳的价值增长的“百年老店”才是令人尊敬和值得长期投资的银行。数十年来经济风云变幻，特别是 20 世纪 90 年代，日本、韩国的许多银行在泡沫经济破灭中接连倒闭，近些年美国许多中小银行被兼并和收购。这些事实的启迪是：只有那些稳健的、保守的、能够守住风险边界的银行才是真正的赢家。

因此，在经济向好的阶段就应当未雨绸缪地坚定实行风险限额管理。风险限额管理的基本要求是对行业、对区域、对客户，甚至对产品都要在损失概率计量的基础上设定业务总量的限额。在行业、区域之内，要坚决抵制具体优质业务的诱惑，在限额内通过结构调整获得更好的客户和业务。对客户而言，超过限额的业务要积极与其他银行合作（如银团贷款），以达到分散风险的目的。

实行风险限额管理，不仅需要风险技术，也需要管理者更新观念，更需要银行家对风险价值目标的深刻理解。否则，现实、具体的经营利益常常会成为突破限额的充分理由。

四、激励机制

激励像是河流的倾斜度，水会顺着倾斜的方向流，员工也会按照激励的方向行动。薪酬制度和企业内部晋升制度是公司治理结构有效性的重要元素，也是实施成功风险管理的关键因素。商业银行面临的各种各样的风险归根结底还是人的风险，因此，任何风险管理的体制设计不能不考虑到人的因素，都必须以合理的激励机制为基本条件。无论对于所有者还是管理者，还是对于银行的其他利益相关人（银行员工、监管当局、税务当局、潜在投资者）来说，激励机制对风险管理的关键作用是否否认不了的客观存在，也是回避不了的管理问题。

良好适度的激励是人对风险现象敏感的激素，如资金交易，要想在控制好交易风险的前提下获取最大收益，就必须拥有优秀的资金交易员，而要想吸引和留住优秀的交易员，就必须付出相当的代价。在回报上失去尊严，在管理上必然先失去了严谨。激励是存在于人的内部或外部的，能够唤起热情和耐力去完成一定目标的力量。对于一家希望不断提高运作效率的银行，很重要的一件事就是要把激励措施与银行发展目标结合起来，引导和鼓励员工实现银行成功的行为。只有真正了解和尊重不同员工的内在需求，并采取一定措施将员工满足自身需求的过程和实现银行价值最大化的过程结合起来，才可能较大幅度地发挥员工的潜能，增强员工自我激励和约束的主动性。特别是在我国金融市场环境还不够成熟的条件下，在西方国家被证明是行之有效的一些风险管理工具和系统并不能完全适用，员工的职业操守、专业能力和潜能发挥在很大程度上决定了一家银行风险管理与内部控制的能力。在这个意义上，有着良好职业操守和自我约束能力，乐于执行风险管理政策的员工正是银行实现风险管理目标的最根本保障。

激励不仅是银行人力资源管理的主要手段，也是风险管理必须时刻关注的主要内容。风险管理的要害在于取舍，就是收益与回报之间的选择和决策，用心地取舍就可以规避风险，提高风险管理的水平。除了政

策规则、系统工具等辅助手段之外，商业银行需要保障在庞大的组织系统内绝大部分成员都能用心取舍，这有赖于员工控制风险的主观能动性，也有赖于员工对待风险的敏感力和洞察力，而员工整体能力和素质的形成最终取决于良好的激励机制。当然，对于薪酬和激励的设计是讲究科学的，需要遵循一些行之有效的规则，要注意对银行不同职能和岗位的特殊要求，比如对于风险控制岗位人员的激励制度，“在设计时应使其与交易活动的业绩保持充分的独立性，从而避免在有些情况下出现过度冒险的潜在冲动”^①。

激励政策的设计对于风险管理的意义还在于其导致或是约束逆向选择的作用。我们知道，逆向选择会因为不合理的管理制度和合理的激励政策而更加恶化，使得管理者、操作人员从激励不合理的引导出发或是从不合理的规则出发所做出的取舍、决策不符合银行的正常选择目标，造成出发点与实际结果的某种背离。逆向选择隐含了许多风险因素和实际经营风险，是银行经营所必须防范的现象。因此，激励不仅是调动员工和机构经营热忱的有效工具，也是约束不利性选择、不合理冲动和防范经营风险的重要制度安排。在银行管理中，激励政策的设计与风险计量的结果，风险管理的目标之间应当建立起内在的逻辑联系，形成共同的引导方向。

五、组织架构

在一般管理学意义上，组织机构的基本特征包括工作专业化，报告路径、权力和责任、管理跨度以及集权和分权，它要解决的主要问题是组织的不同构成部分紧密地结合在一起，提高组织运行的效率。从风险管理的角度来看，组织架构的重要价值还不止于此，除了风险管理组织本身存在如何摆布的问题外，特定公司治理结构下的组织架构还在一定意义上决定了风险的承载方式。

^① 艾迪·凯德：《银行风险管理》，中国金融出版社，2004年，第165页。

现代公司治理结构中，董事会、监事会和管理层的设置和职责区分决定了银行战略风险的确定机制。战略风险是指经营决策错误，或决策执行不当，或对行业变化束手无策，对银行的收益或资本形成现实和长远的影响。这种风险来自四个方面：一个机构战略目标的整体兼容性，为实现这些目标而制定的经营战略，为这些目标而动用的资源，以及实施过程的质量。无论是通过公司章程，还是其他公司治理文件，银行需要明确战略风险管理中的哪些具体职责是落于董事会、监事会或是最高管理层，否则会大大制约银行风险管理规则和工具的效用。

组织架构与一定的风险管理模式具有一致性。总分行体制的组织架构是规模管理的产物，它反映出层级管理下风险管理分散的实际状况。单元制则比较适用于客户、产品、区域等多维度的风险考量，体现了风险集中管理的思想。从组织架构的变迁情况看，国际先进商业银行大都经历了从层级管理向业务单元制管理转变的阶段，其风险管理模式也相应地从风险标准不统一、风险机构分散的模式逐步转变为标准统一、集中管理。银行的经营战略与组织架构之间应当具有均衡关系。银行能够承受什么，就在这个范围内发展什么，并据此设定不同类型的机构及定义不同机构之间的权责关系。银行的经营体制和风险管理体制也在一定程度上决定着组织架构。比如公司业务重心上移的问题，业务前后台分离的问题等，既是风险控制的有效措施，也是按照成本与效率相互均衡的原则来定义和优化组织架构的要求。因此，组织架构是银行治理结构设计的重要内容，同时也是银行风险管理的重要体制背景。我们不能忽略组织架构变化对风险管理体制的影响。不适宜的组织架构将会使风险管理陷入“皮之不存，毛将焉附”的尴尬境地。

六、业务流程

“业务流程是企业实现客户效用的手段”^①。流程银行的基本要求是

① 迈克尔·哈默：《企业行动纲领》，中信出版社，2002年。

整个银行的各种经营管理活动尽可能地各有特点，但不允许随意安排，它们之间相互关联，结构严密。任何处于业务流程之外，与整个业务流程没有关系的活动均不包括在内，流程之内的活动也不能不按规定严格执行。在业务流程中，客户可以从银行得到效用和价值，这要求银行内部流程必须实现效率和质量上的平衡。把业务流程作为效率与质量的共同载体。在部门银行模式中，部门是主要经营管理载体，部门职责决定着流程的设计，从而确定了组织的基本框架和业务运转模式。由于部门职责的确定具有很强的主观随意性和边界划分模糊的特点，早已不适应商业化进程中银行对经营效率和服务质量的追求。国内商业银行要实现部门银行向流程银行的转变，首先必须打破部门的划分，由部门银行中的“流程服从于组织”模式向“组织服从于流程”模式转变。

风险管理覆盖银行业务流程的每个环节，难以与经营活动相分割，因此，流程银行是以风险管理为主的银行。业务运作上的“流程优先”有两个关键，首先是“精心组织”，业务流程需要设计一个总体框架，在这个框架下确定需要完成的各项工作，然后将这些工作进行细分，确定具体的执行者、实施时间和操作地点。其次是“协同作战”，要创造一种环境，使置身其中的业务流程管理人员能够围绕一个目标紧密联系在一起。在流程银行中，要从业务流程的角度对所做的工作进行管理，管理者的理念只能按程序融入流程，而不能高于流程，且应当在流程实施中发挥。商业银行要建设流程银行，就必须由目前的总分行层级管理模式向业务单元制转变，通过流程中的团队组织，提高业务运行的效率和质量，从而控制操作风险和信用风险。

七、风险分散

风险分散应当优先于具体的风险判断，这是风险管理的重要原则。风险分散是一种战略安排，也是一种管理方向，它可以解决具体判断的局限性。“不要将鸡蛋放在一个篮子里”最初来源于现实生活的直观实践，它的基本原理在于并不是所有的风险都将同时发生，风险分散性使