

全面风险管理与风险管理组织架构

摘要:全面风险管理由美国 COSO(The Committee of Sponsoring Organization)委员会于 2003 年 7 月发布的《全面风险管理框架》正式提出,该框架并不特别针对银行而提出,但巴塞尔新资本协议借鉴了其理念,要求银行应建立全面风险管理架构。全面风险管理在不同的文献有并不一致的解读,本文试图厘清全面风险管理的内涵,并讨论实现全面风险管理应具备的风险管理组织架构。

关键词: 全面风险管理 组织架构

一、全面风险管理

随着银行经营管理的范围越来越大,所提供的产品结构越来越复杂,银行所面临的风险也越来越多样。传统的、分散的银行风险管理模式已不再适应新的风险管理形势与需求,取而代之的是全面风险管理的理念与方法。

(一)什么是全面风险管理

简而言之,全面风险管理就是全面地、组合地管理银行所面对的风险。下面,分别从几个方面来说明:

1、风险管理范围的全面性

全面风险管理涵盖银行所面临的所有风险,只要是可能对银行产生不利影响的危险因素都在全面风险管理范围之内。

巴塞尔新资本协议的第一支柱详细地提出了对三大风险——信用风险、市场风险、操作风险的管理要求,第二支柱则涵盖了第一支柱的三大风险,并强调了对其他风险,如流动性风险、声誉风险、战略风险等剩余风险的管理。

2、风险管理过程的全面性

美国 COSO 委员会于 2003 年 7 月发布了《全面风险管理框架》,成为被全球广泛认可的全面风险管理标准规范,其中,全面风险管理被定义如下:“全面风险管理是一个过程,这个过程受组织的董事会、管理层和其他人员影响,应用于战略制定,贯穿在整个组织之中”。《全面风险管理框架》提出全面风险管理的三个维度:第一维是企业目标,包括战略目标、经营目标、报告目标、合规目标;第二维是全面风险管理要素,包括内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控;第三维是企业的各个层级,包括集团、部门、业务单元、分支机构。

由此可见,全面风险管理应贯穿于银行各层级所有的经营管理过程之中,包括如宏观的银行战略与经营目标的设定过程,到中观的经营绩效考核与激励过程,再到微观的具体业务操作流程等。银行应识别、评估、监测、控制存在于经营管理过程中的所有风险点。

3、风险的组合管理

一般来说,不同的风险之间并不是孤立的,而是相关的,风险与风险之间既可以互相抵消,也可以互相传染。例如,由于某一严重的负面消息引发了银行的风险,导致储户对银行的信用度下降,在短时期内集中将大量存款转出,从而又引发了银行的流动性风险。不但不同风险之间可以互相传染,不同市场之间的风险也可以互相传染,又例如,当房地产价格大幅下跌时,可能会引发银行房屋按揭客户的技术性违约,这时,房地产市场的市场风险事件就导致了银行按揭市场的信用风险事件。

全面风险管理与传统的、分散式的风险管理的一个根本区别就是全面风险管理把银行所面对的所有风险作为一个有机的、不可分割的整体来管理(或称之为组合管理),考虑了风险与风险之间相关性,而分散式的风险管理则不然,其分散地、孤立地管理不同类型的风险,并未将风险相关性纳入考虑范围。

4、风险计量的一致性

为了组合地有效管理不同类型的风险,必须对不同的风险按一致的标准进行计量,使得风险能够被量化,且不同风险之间能够进行比较。对风险进行准确计量并不容易,当前,在理论和实践上都发展得较为成熟的是巴塞尔新资本协议第一支柱所涵盖的信用风险、市场风险、操作风险计量模型。巴塞尔新资本协议以风险资本作为统一衡量风险大小的标

准,

以资本充足率作为统一评估银行抵御风险能力的工具,对信用风险由简单到复杂(但风险敏感性则由低到高)提出了标准法、内部评级法(包括初级法与高级法)两种计量方法;对市场风险提出了标准法、内部模型法;对操作风险则提出了基本指标法、标准法、高级计量法。

(二)如何实行全面风险管理

基于全面风险管理的复杂性,在银行内部实行全面风险管理并不能一蹴而就,而是一个循序渐进、稳步推进、水到渠成的过程,应做好以下五个方面(组织架构、流程、人员、文化、数据与信息系统的)工作:

1、建立满足全面风险管理需要的风险管理组织架构

建立合理、合规的风险管理组织架构是实现全面风险管理的基础,没有组织架构上的保障,就谈不上全面风险管理。银监会发布的《商业银行资本管理办法》明确提出了对银行组织架构上的相关要求(散见于正文及附件,如第七章,第二节关于内部资本充足评估程序的治理结构),所涉及到的相关层级与部门有:董事会、监事会、高级管理层、风险管理部、风险承担部门、内部审计部门等。在本文下一节将展开对全面风险管理组织架构的进一步讨论。

2、建立满足全面风险管理需要的风险管理流程

流程的设计在所有组织的风险管理中都是极为重要的,不好的、有漏洞的流程往往会给组织带来致命的结果。同样地,银行需要设计好的、合理的流程以实现全面风险管理。全面风险管理流程可分为宏观、中观、微观三类,宏观流程如风险管理政策、风险管理目标、风险偏好等的设定的流程,这类流程大多需要董事会、高管层等在组织架构中较高层级的深度参与;中观流程如风险限额的设置流程、风险管理考核与激励机制、各类风险的计量、监测、控制、报告、汇总流程,内部评级的开发、评估、验证、优化流程等,这类流程大多由风险管理部门主导;微观流程则如各种业务的操作流程、内部控制流程、内部评级流程等,这类流程主要涉及风险承担部门、内部审计部门。需要强调一点的是,好的流程的设计需要同时平衡业务发展与全面风险管理的需要。

3、建立胜任全面风险管理工作的风险管理队伍

任何管理工作终究还是需要人来实现,因此建立合格的、胜任的全面风险管理人员队伍是不可或缺的。全面风险管理涉及到很多新的风险管理方法与手段,特别是全面风险管理要求对风险进行统一计量,这必然需要大量既熟悉银行业务,也熟悉数学计量模型的金融工程师。在当前情况下,我国银行业对全面风险管理仍处于摸索阶段,全面风险管理人员极度缺乏,成为实现全面风险管理亟需解决的问题。

4、建立全面风险管理文化

实现全面风险管理不仅仅是风险管理部门的事情,需要银行全体员工的支持与配合。全面风险管理是全新的风险管理理念,与传统的、已在银行内部固化了风险管理模式可能存在相冲突的,不一致的地方,要让全面风险管理在银行内部落地生根,必须依靠文化的力量,在根本上改变观念,要让相关人员认识到实行全面风险管理不但不会阻碍业务的发展,相反,比传统的风险管理模式更能促进业务发展。为培育全面风险管理文化,首先是建立全面风险管理的规章制度,其次是加强宣传、培训,在潜移默化中建立起全面风险管理理念,形成全面风险管理的氛围。

5、建立满足全面风险管理需要的数据与信息管理系统

优良的数据与信息管理系统是实现全面风险管理的物质基础,保证了全面风险管理系统中数据与信息的收集、处理、存储、应用、报送(一个流行的观点认为现代企业要关注和管理好四个流:人流、物流、现金流、信息流,数据与信息管理系统即为负责管理信息流的系统)。该系统至少应由以下部分组成:首先,按全行的 IT 管理规划,建立全行统一的数据标准与数据仓库;其次,在数据仓库的基础上建立全面风险管理数据集市;最后,根据全面风险管理的需要,建立各个风险管理专用系统,如内部评级管理系统、押品管理系统、风险加权资产管理系统、风险限额管理系统等。优良的数据与信息管理系统还应满足以下基本原则:

全面性:涵盖全面风险管理对信息的各种需求,例如提取需求、分析需求等;

高效性:对信息的处理及时、迅速;

准确性:能够最大限度地保证信息准确,能正确地处理各种信息;

稳健性:系统能够在各种极端、异常的情况下运作,而不至于崩溃;

安全性:特定的数据只能被特定的系统(人员)在特定的时间以特定的方式访问、应用;

灵活性:系统能够适应不断变化的各种需求,易于拓展和升级。

最后要强调的是在构建数据与信息管理系统时,必须做严谨、细致的需求分析,与各相关部门深入交流,深刻理解业务逻辑以及数据与信息的整个生命周期(生成、处理、存储、应用、报送)。

二、风险管理组织架构

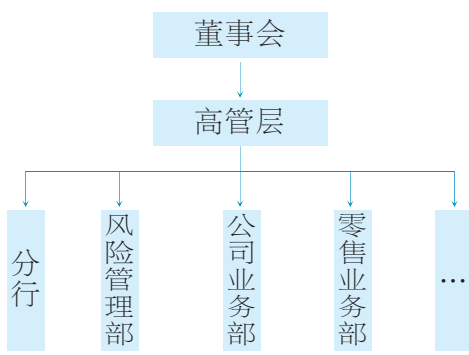
银行为实现全面风险管理,需要构建能满足全面风险管理的组织架构。风险管理组织架构属于银行组织架构的一部分,因此,有必要先考察银行组织架构。

(一)银行的组织架构

当前,银行的组织架构以下面两大类最为典型,具体的组织架构或者是对这两类的变形,或是两类的混合:

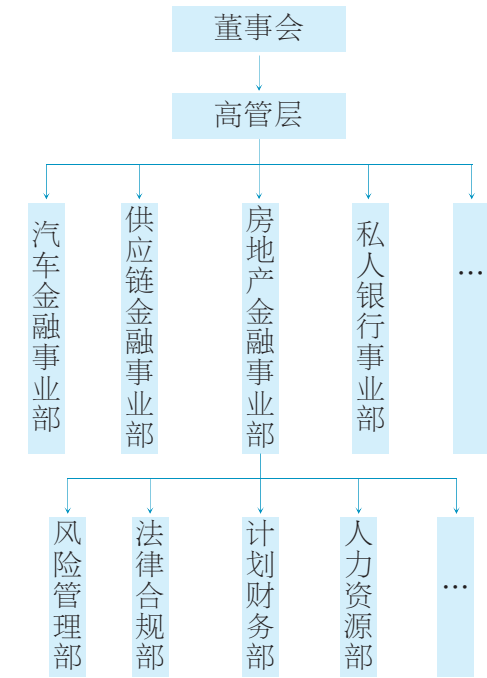
1、职能型组织架构

银行按职能划分部门,分支机构的组织架构与总行类似,且向上一级机构负责。分支机构的职能部门接受上一级机构对应职能部门的指导与监督,但以向本级机构负责人负责为主,如下图所示:



2、事业部型组织架构

银行按业务(可以按产品、客户、区域等不同维度)划分事业部,每个事业部都是单独的运营单位、利润中心、成本中心,事业部单独管理所面临的风险,在总行层面不再单独设立风险管理部门,如下图所示:



银行在本质上说是一个企业,因此,银行的最终经营目标是股东价值最大化,银行应围绕这一目标,选择合适的组织架构,考虑的因素包括:银行的管理文化、经营管理现状、发展战略、人力资源、外部环境、所选组织架构的成本与收益等。

一般来说,职能型组织架构在总行层面设置风险管理部门,有利于从总体上管理风险(这也是全面风险管理的要求,因此典型的事业部型架构并不适用于全面风险管理),且在银行规模较小,业务比较单一的情况下,职能型组织架构的效率较高,部门与部门之间沟通协调的成本较小,从成本与收益的角度来考虑,在职能型组织架构的基础上构建全面风险管理组织架构是小银行(如大部分农商行、城商行)的现实选择。

(二)构建全面风险管理组织架构的五大原则

1、一致性

一致性是指所建立的组织架构既能促进业务的发展,也能控制好风险,使得业务发展目标与风险控制目标不互相矛盾,即是一致的,风险控制的目的不是要抑制业务发展,而是要使业务发展更稳健、更健康。

2、独立性

独立性是指所建立的组织架构必须权责清晰,能够保证风险管理部门与内部审计部门在行使管理权与监督权时具备独立性与权威性,使其能够有效、有效、公正地开展各项风险管理活动,不受外界干扰。

3、全面性

全面性是指所建立的组织架构必须能够有效地覆盖管理银行面临的所有风险,包括信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险等,还应覆盖银行所有管理经营流程的风险点。该原则与上文所提到的全面风险管理范围与流程的全面性是一致的。

4、分散与集中相统一

不同类型的风险有不同的管理方式、计量方法与控制手段,同时,全面风险管理又要求组合地、统一地对所有风险进行管理,因此,为提高风险管理的专业性与效率,且能够在总体上控制银行所面临的风险,巴塞尔新资本协议提出:“不同类型的金融风险应由不同的部门来负责,不同的风险管理部门最终应向首席风险官负责,由首席风险官统筹规划”,这就是构建全面风险管理组织架构的分散与集中相统一的原则。

(下转 03 版)

本版采编 黄 蕊



南海农商银行

相伴多年 更贴心

主办: 广东南海农村商业银行股份有限公司

◎第 42 期

◎2015 年 8 月 31 日 星期一

◎佛(南)内准字第 13048 号

◎http://www.nanhaibank.com

明确目标 树立信心 全力确保各项任务完成

我行召开下半年业务营销会议暨员工行为规范推广项目启动会

本报讯 (记者 黄蕊) 8 月 28 日,我行 2015 年下半年业务营销会议暨员工行为规范推广项目启动会在农商银行大厦 3 楼会议室召开。会议对下半年业务营销工作进行了部署,并对行为规范推广项目进行了动员。总行领导班子成员、总监、总行各职能部门、各支行助理以上管理人员参加了会议。

会上,陈晨华副行长传达了我行下半年营销工作指导意见。他指出,为全力推动各项业务发展,下半年总行将出台八大措施:一是进一步明确信贷重点投放指引;二是积极开展全员营销活动;三是加强存款营销激励;四是进一步优化审贷机制;五是进一步完善不良资产责任认定机制;六是进一步优化新措施;八是实施总行领导挂点督导。三希望各部门、各支行高度重视,及时行动,迅速统一思想,调动广大力量,力争实现各项任务目标,完成冲千亿的年度目标。

杨代平行长在动员讲话中指出,完成全年任务目标确保年内存款超千亿,是外部形势要求,也是我行自身发展的

需要,对于推动我行业务发展再上新台阶意义重大,大家务必高度重视。他要求,各部门、各支行要认真领会和把握本次会议精神,会后认真研究有效措施,积极行动起来,狠抓落实,确保各项目标和任务顺利完成。他强调,各单位在加快业务发展的同时,要正确处理风险防控与业务发展的关系,找到两者之间的平衡点,严守风险底线,实现质量、效益、速度的协调发展。

会议对员工行为规范推广项目的目标、职责和任务要求进行了部署。会议指出,在全行范围内推行商务礼仪,对于提升员工素质,增强核心竞争力乃至促进改革发展均具有十分重要的意义,各单位务必高度重视,认真按照总行部署,扎实做好以下工作:一是全体中层领导要发挥带头作用;二是要确保全员参与;三是要做到活学活用。会议强调,全行上下要持之以恒,形成常态化的培训机制,落实具体化的学习计划,实行立体化的监督机制,探索多元化的奖励机制,从而构建践行礼仪规范的长效机制,确保该项目取得实实在在的效果。

李宜心董事长对会议进行了总结。



他指出,我行制定的战略目标是可行的,也是必要的,而且总行制定了一系列有力措施去支持目标的实现。全行上下要树立信心,明确奋斗目标,围绕目标形成

战斗力,并积极营造协同作战的氛围,抓住这四个月宝贵的时间,全力完成各项任务目标。他还从三方面分析了企业文化内涵,指出企业文化应包括经营分

化、管理文化和行为文化,希望我行内部能够形成统一的行为文化,构建起行为规范践行长效机制,真正把行为规范变成一种习惯。

南海农商银行 黄金定投业务上线啦!

本报讯 近日,南海农商银行与上海黄金交易所金融类会员深圳金融电子结算中心有限公司合作推出的一项新业务——黄金定投业务正式上线。客户只要通过我行柜台办理开户(含一份定投计划)和签约,即可自主登录黄金定投客户端进行相关操作,流程简单,手续方便,充分享受投资的乐趣!

黄金定投,也称黄金积存,是一种以黄金为标的的零存整取模式。客户可以约定在每月固定的日期,购买固定金额或重量的黄金。一定期限后,客户定投账户内积累的黄金重量可直接提取实物黄金,也可选择按照市价兑换成现金。金额、时间、投资日期都是客户自由选择的。定投方式包括指定日定投、月均定投

(总行 林巧芬)



南海农商银行
NANHAI RURAL COMMERCIAL BANK

相伴多年 更贴心

南海农商银行黄金定投业务上线啦! 更多投资渠道,助您日进斗金!

黄金理财 首选定投

24小时服务热线
96138