

# 现代金融企业全面风险管理的探索与实践

——以南海农商银行为例

党委书记、董事长 李宜心



当前，银行业正朝着经营多元化、业务全化的方向发展，其涉及的风险也呈现多样化、复杂化的趋势。除了常见的信用风险、市场风险、操作风险，银行还面临着流动性风险、银行账户利率风险、声誉风险、战略风险等多种风险。仅2017年上半年，银监系统对金融机构开具的罚单就多达1334张，处罚金额高达3.38亿元。可见，现阶段金融机构风险管理形势十分严峻，建立完善的全面风险管理体系迫在眉睫。

(一) 建立风险偏好管理机制，引领业务审慎合规发展。在充分听取各方诉求的基础上，我行参考主要风险识别与评估结论，结合宏观经济走势预判和行业业务战略目标分析，综合运用自上而下和自下而上、定性评估和定量测算相结合的方法，制定既符合长期战略目标，又兼顾近期经营计划的风险偏好政策，设置了总体风险偏好和单一风险偏好定量指标及其阈值，努力发挥风险偏好在整体战略落地、业务发展推动、增长潜力挖掘、市场竞争力提升等方面的作用。

(二) 搭建风险限额管理机制，动态监控限额执行情况。我行通过制定风险限额管理的政策制度，规范风险限额设定、限额调整、超限额报告和处理程序；根据风险偏好，综合考虑资本、风险集中度、流动性、交易目的等，按照客户、行业、区域、产品等维度设定风险限额，并按月对风险限额进行监控，向董事会或经营管理层报送风险限额监测情况，确保在风

险可控、合规经营的理念下开展各项经营活动。

(三) 开展内部资本充足评估工作，加强落实ICAAP项目。为推动资本要求与风险管理的有机结合，实现风险、资本与回报三者之间的平衡优化，促进资本集约化经营和可持续发展，我行积极开展内部资本充足评估程序(ICAAP)建设工作，初步建立了多层次、立体化、相互衔接、有效制衡的全面风险管理组织架构。一是构建完备的全面风险管理体系。我行的全面风险管理组织架构由董事会、监事会、经营管理层、风险总监、风险管理部及分支机构组成，为全行风险管理提供了组织保障。二是搭建统一的风险管理三道防线。总行各业务部门及各支行作为第一道防线，风险管理部、合规和法律事务部为第二道防线的主要部门，内审部为第三道防线，各道防线之间职责明确又紧密合作，形成有机统一的工作机制。三是设立独立的风险管理部门。我行于2014年设立风险管理部，专司全面风险管理工作，同时负责市场风险、操作风险、信息科技风险的管理。我行非常注重风险管理团队的建设，通过招聘及内部培养的方式，组建了一支专业涵盖数学、统计学、计算机、金融学、法学等多学科的人才队伍，其中硕士研究生有7名，平均年龄33岁，为全面风险管理提供智力支撑。

(四) 探索将全面风险管理技术运用于具体业务领域。我行在学习并掌握全面风险管理先进理论的基础上，探索将全面风险管理理念和工具运用到具体业务风险管理的可行路径，不断提升原有风险控制体系的有效性，同时使全面风险管理逐步渗透到全行经营管理工作中。

(五) 第三支柱建设方面，结合整体战略规划、“新资本协议和全面风险管理综合规划项目”和“资本管理体系优化和内部资本充足评估程序(ICAAP)项目”等建设成果，有效整合全行及外部咨询机构资源，逐步建立和完善了各类信息披露渠道、披露报告种类与格式，稳步提升信息披露水平。

**四、探索将全面风险管理技术运用于具体业务领域**

我行在学习并掌握全面风险管理先进理论的基础上，探索将全面风险管理理念和工具运用到具体业务风险管理的可行路径，不断提升原有风险控制体系的有效性，同时使全面风险管理逐步渗透到全行经营管理工作中。

(一) 创立中小企派驻风险官机制，探索信用风险管理新思路。为提升我行中小企专营中心的经营水平，根据中小企业发展现状，结合“小微金融服务作业体系标准化建设咨询项目”成果，创立了中小企专营中心派驻风险官机制，由风险管理部派出派风险官，负责业务审查审批及贷后管理工作，保障中小企专营中心风险管理工作有效开展。

(二) 组建风险控制中心，提升非传统信贷业务风险管理水平。根据“金融市场业务风险管理体系建设咨询项目”成果，结合经营管理实际情况，设立了风险管理中心。该中心由风险管理部管理，是我行资金业务风险管理专设团队，独立履职，主要负责相关权限的资金业务的授信与业务审查、放款复核、风险管理以及经营性投资审批委员会工作支持等事项。

**五、对照巴塞尔新资本协议推进全面风险管理建设**

为实现风险管理的一体化，银行需将各个风险管理单元统一起来，进行多层次、多角度的全面管理。因此，我行不断扩大风险管理范围，按照《资本管

(下转13版)

理办法》要求，对第一支柱下的信用风险、市场风险、操作风险，以及第二、三支柱风险开展管理工作建设。

(一) 信用风险管理方面。一是通过开展“信用风险计量项目”建设工作，有效提升全面风险管理量化分析水平，并开发、验证了非零售和零售客户评级模型及非零售过渡期的债项评级模型。二是开发并投产了新一代信贷管理系统、个人客户营销管理平台等，以满足信用风险分析及日常管理需要。

(二) 市场风险管理方面。一是构建前中后台相分离的组织架构。我行的市场风险主要来源于金融市场业务，金融市场部是金融市场业务的前台交易部门，风险管理部(风险控制中心)是市场风险的管理部门，会计结算部是金融市场业务的后台结算部门，前中后台相互分离、紧密合作。二是建立市场风险限额体系。我行设立了损失容忍度、综合久期、组合DV01、单券止损以及结算汇综合头寸等市场风险限额，严格监测限额的执行情况。

(三) 操作风险管理方面。一是引入操作风险管理三大工具。根据自身实际，结合咨询机构先进经验，在全行范围内应用风险与控制自我评估(RCSA)、关键风险指标(KRI)和损失数据收集(LDC)等操作风险管理三大工具，持续完善操作风险管理手段，促进操作风险管理水平提升。二是开发操作风险管理系统。2014年，我行开发建设了操作风险管理系统，系统包括流程梳理、风险与控制自我评估、关键风险指标、损失数据收集等13个功能模块，实现了对操作风险的集中管控。

(四) 第二支柱风险管理方面。一是风险偏好及风险管理方面。一是风险偏好形成机制、年内风险指标检测报告机制及年末风险识别评估机制为主要内容的全面管理联动工作机制。

(一) 建立风险偏好管理机制，引领业务审慎合规发展。在充分听取各方诉求的基础上，我行参考主要风险识别与评估结论，结合宏观经济走势预判和行业业务战略目标分析，综合运用自上而下和自下而上、定性评估和定量测算相结合的方法，制定既符合长期战略目标，又兼顾近期经营计划的风险偏好政策，设置了总体风险偏好和单一风险偏好定量指标及其阈值，努力发挥风险偏好在整体战略落地、业务发展推动、增长潜力挖掘、市场竞争力提升等方面的作用。

(二) 搭建风险限额管理机制，动态监控限额执行情况。我行通过制定风险限额管理的政策制度，规范风险限额设定、限额调整、超限额报告和处理程序；根据风险偏好，综合考虑资本、风险集中度、流动性、交易目的等，按照客户、行业、区域、产品等维度设定风险限额，并按月对风险限额进行监控，向董事会或经营管理层报送风险限额监测情况，确保在风

险可控、合规经营的理念下开展各项经营活动。

(三) 开展内部资本充足评估工作，加强落实ICAAP项目。为推动资本要求与风险管理的有机结合，实现风险、资本与回报三者之间的平衡优化，促进资本集约化经营和可持续发展，我行积极开展内部资本充足评估程序(ICAAP)建设工作，初步建立了多层次、立体化、相互衔接、有效制衡的全面风险管理组织架构。一是构建完备的全面风险管理体系。我行的全面风险管理组织架构由董事会、监事会、经营管理层、风险总监、风险管理部及分支机构组成，为全行风险管理提供了组织保障。二是搭建统一的风险管理三道防线。总行各业务部门及各支行作为第一道防线，风险管理部、合规和法律事务部为第二道防线的主要部门，内审部为第三道防线，各道防线之间职责明确又紧密合作，形成有机统一的工作机制。三是设立独立的风险管理部门。我行于2014年设立风险管理部，专司全面风险管理工作，同时负责市场风险、操作风险、信息科技风险的管理。我行非常注重风险管理团队的建设，通过招聘及内部培养的方式，组建了一支专业涵盖数学、统计学、计算机、金融学、法学等多学科的人才队伍，其中硕士研究生有7名，平均年龄33岁，为全面风险管理提供智力支撑。

(四) 探索将全面风险管理技术运用于具体业务领域。我行在学习并掌握全面风险管理先进理论的基础上，探索将全面风险管理理念和工具运用到具体业务风险管理的可行路径，不断提升原有风险控制体系的有效性，同时使全面风险管理逐步渗透到全行经营管理工作中。

(五) 第三支柱建设方面，结合整体战略规划、“新资本协议和全面风险管理综合规划项目”和“资本管理体系优化和内部资本充足评估程序(ICAAP)项目”等建设成果，有效整合全行及外部咨询机构资源，逐步建立和完善了各类信息披露渠道、披露报告种类与格式，稳步提升信息披露水平。

**四、探索将全面风险管理技术运用于具体业务领域**

我行在学习并掌握全面风险管理先进理论的基础上，探索将全面风险管理理念和工具运用到具体业务风险管理的可行路径，不断提升原有风险控制体系的有效性，同时使全面风险管理逐步渗透到全行经营管理工作中。

(一) 创立中小企派驻风险官机制，探索信用风险管理新思路。为提升我行中小企专营中心的经营水平，根据中小企业发展现状，结合“小微金融服务作业体系标准化建设咨询项目”成果，创立了中小企专营中心派驻风险官机制，由风险管理部派出派风险官，负责业务审查审批及贷后管理工作，保障中小企专营中心风险管理工作有效开展。

(二) 组建风险控制中心，提升非传统信贷业务风险管理水平。根据“金融市场业务风险管理体系建设咨询项目”成果，结合经营管理实际情况，设立了风险管理中心。该中心由风险管理部管理，是我行资金业务风险管理专设团队，独立履职，主要负责相关权限的资金业务的授信与业务审查、放款复核、风险管理以及经营性投资审批委员会工作支持等事项。

**五、对照巴塞尔新资本协议推进全面风险管理建设**

为实现风险管理的一体化，银行需将各个风险管理单元统一起来，进行多层次、多角度的全面管理。因此，我行不断扩大风险管理范围，按照《资本管

(下转13版)

# 不忘初心 砥砺前行

## 风险管理部成立三周年特辑

总行风险管理部设立于2014年9月，专司全面风险管理体系建设，开展全行各业务稳健发展的有力支撑，并在中小金融机构中逐步处于领先地位。未来三年，我行全面风险管理将严格执行监管要求，贯彻落实全省农合机构改革发展指导思想，在借鉴巴塞尔体系先进理念和方法的基础上，发扬我行优良传统，进一步完善全面风险管理机制，不断提升数据风控水平，继续探索新的风险管理模式和手段，全力实现与业务发展的有机融合，保障各项业务稳健发展，持续打造具有我行特色的全面风险管理体系。

风险管理部成立以来，组织架构和岗位设置在实践中不断明晰和完善；目前已探索建立了前、中、后台联动的工作机制。

经过三年的不懈努力，我行全面风险管理成功迈上新台阶，初步打造了具

有南海农商行特色的全面风险管理体  
系，成为全行各项业务稳健发展的有力  
支撑并在中小金融机构中逐步处于领先  
地位。未来三年，我行全面风险管理工  
作将严格执行监管要求，贯彻落全省农  
合机构改革发展指导思想，在借鉴巴塞  
尔体系先进理念和方法的基础上，发扬  
我行优良传统，进一步完善全面风险管  
理机制，不断提升数据风控水平，继续  
探索新的风险管理模式和手段，全力实  
现与业务发展的有机融合，保障各项业  
务稳健发展，持续打造具有我行特色的  
全面风险管理体系。

(风险管理部 卓捷文)



### 部门精英

黄毅

- 风险总监兼风险管理部总经理
- 法学硕士
- 法律职业资格
- GARP(全球风险管理专业人士协会)CRO 资格
- 中国金融风险五十人论坛专家委员会委员
- GARP 中国第二届编委会专家



叶果

- 风险管理部副总经理兼风险控制中心主任
- 经济学硕士
- 中级经济师
- 分管风险管理



萧俊

- 风险管理部副总经理兼中小企业专营中心派驻风险官
- 经济学学士
- 中级经济师
- 理财规划师
- 主要负责中小企业业务的风险管理工作



陈莉娜

- 风险管理部总经理助理
- 文学学士
- 分管全面风险管理、市场风险管理、操作风险管理、信息科技风险管理、政策研究与风险管理文化管理以及部门内部管理

### 前台——风险控制中心

招钜发

业务审查与管理岗  
工学学士，主要负责  
资金业务相关的授  
信和审查、经营性报  
资审批委员会工作  
支持及投后管理监  
督等

张新欢

风险监测与分析岗  
应用统计硕士，中  
级经济师、理财规  
划师，主要负责资  
金业务风险监测与  
分析工作

罗秀琼

业务审查与管理岗  
法学学士，中级经济师，  
法律职业资格，主要负  
责资金业务相关的授  
信和审查、经营性投资  
审批委员会工作支持及投  
后管理监督等

### 中台—统筹管理中心

卓捷文

全面风险管理岗  
公共管理硕士，法律  
职业资格、工程师，  
主要负责操作风险管理  
及风险管理文化建设  
及投后管理监督等

林国伦

全面风险管理岗  
金融学硕士，主要负  
责操作风险管理及风  
险管理文化建设，  
业务创新风险管理

付升华

全面风险管理岗  
经济学博士，主要负  
责市场风险管理及风  
险管理文化建设，  
业务创新风险管理

余成博

全面风险管理岗  
金融硕士，主要负  
责信息科技风险管理、  
风险计量和模型开  
发，结合业务需求开  
展数据分析

### 后台—数据支持中心

余志超

风险建模分析岗  
工学学士，主要负责  
信息科技风险管理、  
风险计量和模型开  
发，结合业务需求开  
展数据分析

周思聪

风险建模分析岗  
数量经济学硕士，  
FRM，主要负责风  
险计量和模型开  
发，结合业务需求开  
展数据分析

### 部门发展历程

9月—总行设立风险管理部

12月—聘任黄毅同志为首席风险总监

4月—会同安永咨询公司向佛山银监分局汇报我行ICAAP项目及全面风险管理体系建设  
4月—成为信息科技风险管理主管部门  
8月—牵头编制我行首份ICAAP报告  
11月—启动金融市场风险管理体系建设

2014年

2015年

2016年

2017年

1月—启动信用风险计量(IRB)项目  
3月—牵头编制我行首份《风险偏好陈述书》  
4月—引进SAS系统并部署上线  
10月—ICAAP项目立项成功  
12月—牵头优化信贷业务运营体系，完善“三位一体”营销风控模式

4月—向中小企业专营中心派驻风险官  
5月—风险控制中心成立  
5月—完善部门组织架构和岗位设置，建立前中后台联动机制  
6月—牵头开展“三三四”自查工作  
7月—编制我行风险管理条线未来三年规划  
……  
我们一直在路上，追求卓越无止境……