

---

## 城市商业银行监管达标及全面风险管理推进

陈忠阳 中国人民大学财政金融学院教授

尊敬的胡理事长，尊敬的包商银行的金董事长，尊敬的各位嘉宾，大家上午好！

非常高兴有机会来到 2012 年城商行科技高峰论坛大会现场与大家做交流，今天应大会主办方要求，与大家分享一下关于监管达标，主要是新的资本管理办法达标，及全面风险管理推进方面的话题。

2012 年是银行业发展非常重要的一年，宏观经济形势对于银行业，尤其是近几年扩张迅速的城商行来讲是很大的挑战。6 月，有两个重要的改革进一步推进，一是利率市场化走出了非常重要的一步，再就是新的资本管理办法终于出台。利率市场化不是今天主要的讨论话题，在接下来的半个小时里，我将对新的资本管理办法出台后，城商行所面临的挑战和应对策略与大家做一个简单交流。

### 中小银行实施资本监管新规的挑战

首先，此管理办法是银监会自成立以来最复杂的一部监管办法，理解的难度是比较大。大家拿到监管办法可以看到它不仅很厚（17 个附件，几百页）而且中间大部分都是关于计量的，比如信用风险计量、市场风险计量、操作风险计量等等。复杂点是要求计量风险，就是要计量未来可能损失，而不是现在或过去的损失，这就给银行带来很大挑战。这样一个风险规定办法的出台对所有银行在理解和实施上都是一个难题。

第二，管理办法涉及面宽，项目管理难度大。应该说它不仅仅是风险管理的事，基本上涉及到总行的各个部门，从前台的业务部门、中台的管理部门、后台的各种支持部门到系统建设方方面面，项目管理难度非常大。

第三，是重视程度和紧迫感的挑战。最近两个重要的改革措施出台以后，银行业最重视的就是利率市场化的改革，但对于资本管理办法却感觉没那么迫切，毕竟过渡期还有多年，

---

明年1月1日启用，到达标的还要五、六年的时间，是什么方向还在观望，重视和紧迫程度不高。

第四是团队建设非常困难。这一点对于中小银行尤为突出，对大行来讲经过几年的努力团队建设已经有了长足的进步，尤其是首批实施巴塞尔协议的六大银行，中农工建交招商行，他们在实施过程中也面临着一些困难，但人才建设已初具规模，而且这些银行大多处在一线城市，团队建设引进人才方面的压力相对比较小，但是对于城商行来讲就有天生的劣势，我曾经帮东部沿海某三线城市的银行找首席风险官，招风险方面的人才真是非常困难。

第五，投入大，效果不直观。刚才提到IT建设投入不好评估效果，风险管理更是如此，IT投入以后还能够释放出人力，还能够算出价值，而风险管理投入以后，不是释放人力，有时候反而是增加人力。防住了多少风险是很难看出来，而限制了项目却很明显，再加上投入大，效果差，使得很多银行对风险管理的紧迫程度和重视程度不够。

第六个挑战来自市场上现有产品服务和解决方案对中小银行的适应性。大行在实施协同时也会遇到类似的问题，就是一些大的咨询公司厂商带来的国际产品在中国市场上是否也适用。

### **充分认识资本监管新规的重要意义**

目前银行业对资本监管新规重视程度和紧迫感还不如利率市场化那么突出，要提高重视就要充分认识资本监管新规的重要意义。

首先资本新规把银行从达标的程度分成四类，合规到什么程度，不仅对监管关系更对银行在市场上的形象至关重要。

其次，监管新规是银行转型的重要契机。现在银行业的转型已迫在眉睫，很多股份制银行例如金董刚刚讲到的民生银行已经为我们做了很好的榜样，而银行转型转的是什么呢？是要由经营业务的传统商业银行转向经营资本和风险的现代商业银行，资本新规是重要的监管

---

导向和推动力。另外大行改革和发展的历史经验也证明了新巴实施的推动具有重大意义，中国银行业近十年正大踏步向现代银行迈进，最重要的来自两方面的推动力，一个推动力就是股改上市，尤其国有大银行在境外上市，就必须遵守境外市场的监管规则，才将风险管理提上日程，组建专业的团队，风险治理成为公司治理中非常重要的一部分，银行将风险治理做好是改革发展的重要基础。另一个推动力来自于新巴塞尔协议，04年巴2出台后，中国监管当局存在了一段时间的犹豫，所以有三、四年的时间中大家对巴塞尔协议有一点犹豫彷徨，相应的研究和实施很少，直到07年银监会明确要求实行巴塞尔协议，大行和一些股份制银行身先士卒，风险管理体制和经营体制都有了重大飞跃。近几年我们可以看到大行风险构架体系不断完善，团队迅速成长，相应的IT建设也初具规模，风险投入的效益也逐渐显示出来，风险管理已成为银行的核心竞争力。大行转型和发展的经验对城商行是一个很好的借鉴，银行的转型需要风险先行。

第三，监管新规有利于银行的管理升级。因为现代资本管理是现代风险管理发展的高级阶段，与过去说的资本管理是不同的概念，过去的资本管理主要是会计概念上的资产负债管理，现代的资本管理叫监管资本管理或经济资本管理，是风险的概念。他怎么算出来呢？是在强大的IT系统的支持之下，由大量的专家做了很多模型，然后用概率论的方法计算出来未来可能的损失，以及在特殊情况下银行能够最大承受的损失量，这个值作为监管资本要求对银行开展业务及管理具有指导作用。现代银行所需要控制的风险不仅是存贷款业务的风险，而是全面风险，包括利率风险、汇率风险、操作风险等等，所有这些业务的风险都汇总到资本上，银行通过资本去管理，监管当局通过资本去监管，这是现代银行业发展的高级阶段。

新规对促进风险计量的发展也具有重要意义，翻开新的资本管理办法，资本计量是风险计量的概念，并不是之前资本负债的概念，现在算资本要算风险，是依靠计算机系统用概率来计算，所以新规势必促进风险计量的发展。

---

新规对银行创新和差异化、精细化管理，资本节约和新监管下的业务扩张都有重要促进作用。近年我们谈差异化、精细化管理谈的很多，各家银行都有很多的创新尝试或成功模式，创新是一个风险的尝试，风险的尝试按照资本管理办法就要涉及到资本的量，在这个条件下如何节约资本，在新的资本监管办法下进行业务扩张，对银行是非常重要的，也会促进银行的管理提升。

第四，监管新规将成为市场的核心。现在利率市场化已经融冰，银行靠利率差盈利的时代即将过去，想要发展强大必然要走差异化道路。而资金成本构成了银行的信贷成本，对业务取向和贷款定价必然产生影响，这就需要银行进行内部资金定价方法计量风险，大量的风险计量对于银行提升产品定价能力是非常有帮助的，是市场竞争的核心。

### **从本质上实施资本新规：三个层次的目标**

从本质上实施资本新规，这个观点是我 2004 年在香港演讲时提出的，现在新的资本管理办法里面也要求各个银行从本质上来实施资本监管新规，我认为银行对资本的量不要那么看重，而应该看重更本质的层面。不论实施巴塞尔协议还是资本新规都分成三个目标，第一是资本数量目标，要有足够的持有资本来覆盖业务中的风险。第二是资本和风险计量目标，就是说要把风险算出来，资本量要算的准就要对风险敏感，要反映风险，这需要大量模型的开发及 IT 系统的支持。第三也是最深的层次就是全面风险管理目标，就是风险管理的有效性。光是资本的量够，算的准，最后资本管理无效也不能说实施了资本新规，本质上实施资本管理办法应该是一个全面风险管理的建设。

### **什么要先行？**

建立全面风险管理体系什么要先行？现在是各银行包括城商行普遍要考虑的问题了。我总结主要有四个方面：

一是高层领导的理念提升和战略部署。首先董事会和高级管理层行长要对资本管理的办

---

法及银行的发展思路在战略上有一个清醒的认识，本行在未来五年、十年的发展过程中，实施资本管理办法有什么意义，对业务拓展、竞争力提升方面有什么意义，需要有全面的理解和战略的部署。

第二是整体规划，有了理念和战略如何去实施，需要做一个整体的规划。

第三教育培训和团队建设要先行。这个对于城商行来讲尤显重要，因为风险团队不是一两个人，一天两天能建立的，建立一个团队人才是大问题，所以要早做规划和准备。

第四个数据积累和数据管理要提前做，因为风险的模型要建立在一定经济周期数据的基础上，数据的积累和管理对未来风险管理非常重要。

### **充分学习和借鉴大行的经验教训**

银行的全面风险管理是一个长期的建设过程 我们应该充分借鉴和学习大行的经验教训，主要有三个方面，一是要建立有效的治理体系和组织架构，加强多部门的配合。大行实施新巴塞尔协议的经验表明，这绝对不是一个部门的工作，涉及到多部门，所以很多银行专门成立了**巴大**，有的放在风险部，有的单独做事，来协调整个项目的实施。第二是要监管资本合规和经济资本管理相结合，要避免为计量而计量，为合规而计量，银行投入大量资源、构建系统系统、引进人才、建立模型，最后做出的模型只为给监管部门看，实在是太可惜了。应该让风险计量真正对银行经济资本管理和业务起到指引作用。第三要尽量扩大参与面，充分发挥咨询项目的作用。从大行实施中看到很多银行花几千万上亿的经费与咨询公司合作，最后咨询公司做出来的报告到银行变成一堆纸，这是咨询在银行中没有发挥很好的作用。银行购买咨询，不仅要解决问题，更重要的是要锻炼人，让银行更多的人参与到咨询项目中，通过咨询把一支团队锻炼起来才能真正发挥咨询的作用。

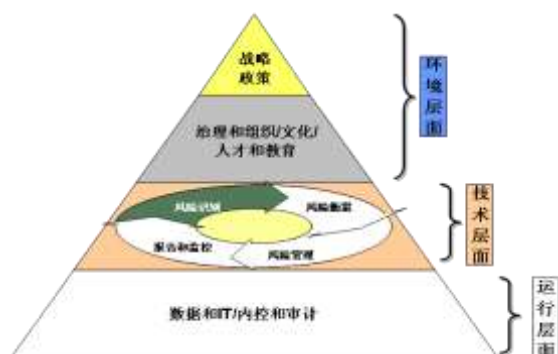
### **如何向先进银行学习？**

大行实施巴塞尔协议的时候只能向国外商业银行学习，在七、八年的时间里面，确实积

累了一些中国化的经验，所以我们中小行实施新巴塞尔协议，完全可以向国有大行和股份制商业银行学习。我从 04 年开始主办中国金融风险资本论坛到今年已经第八届，当时启动第一届论坛是针对新巴塞尔协议出台，在这 8 年中我亲眼见证了中国银行业实施巴塞尔协议团队的成长，当初邀请演讲嘉宾很困难，现在应该说相当容易。大行里确实有不少专家，积累了大量的中国化经验，这对城商行来说是难得的优势，应该充分的利用。但问题是怎么样向大行学习，大家第一个想到的可能是人才引进，当然能引进是最好，但对一些二、三线银行来讲要解决风险团队的问题引进人才效果是有限的。

除此之外我们还可以采用访问交流、参加学习班、收集资料等方式组建我们的风险团队，访问交流是短期的，对于比较框架式的可以通过交流来学习。对巴塞尔协议里知识类和技术性的内容可以组织团队参加一些学习班，收集资料和信息，但由于国内全面风险管理起步比较晚，学习班和风险文章收集都比较困难。目前我创办的中国金融风险资本论坛正在和业界合作，做几个方面的尝试，与国内外知名风险专家、监管专家、IT 和咨询供应商合作，将我过去八年在中国金融风险论坛组织过程中取得的国际国内的专家思想传播到中小银行中去，因此我们建立了中国商业银行风险支持体系，这是一套由有接近 100 名国内外风险专家联合做的风险知识体系，我们希望能够成为中国金融风险管理的教育标准，同时也能建立商业银行金融风险高级人员的交流机制，希望通过我们的努力，能够把国内大型银行先进的经验有效的传导到中小银行。

### 全面风险管理体系规划与建设框架介绍



一个全面的风险管理体系的建设应该从三个层面出发，环境层面、技术层面和运行层面。首先环境层面主要包括战略和政策的制定，治理和组织架构的搭建，以及人才培养、教育及风险文化的确立。



第二个风险管理的技术层面围绕着风险管理的逻辑体系，风险识别、衡量、管理、报告和监控，每一个环节都会有相应的动作，比如说风险识别包括风险分类、风险界定、风险地图和风险矩阵等；风险衡量里面有定性的分析，定量分析；风险管理里面有规避、控制、转移、分散、对冲、定价、覆盖、资本准备等等很多方法；监测报告里面有对内报告对外报告、报告线路、报告指标、报告内容等等。



第三个是风险管理的运行层面，包括数据和 IT/内控和审计层面，数据 IT 层面相对比较容易解决，包括风险数据管理体系与运营维护、风险管理技术的 IT 实现和运营、信息系统的维护和升级。内控和审计层面包括风险管理流程的制度化、风险管理的过程控制、对风险管理过程的审计，含有效性评估，这就要求风险管理部门本身也在内控和审计范围之内。

实际上以上三个层次细节上是从十个方面来评估，另外还有九大风险，这些风险各行情况不一样，包括信用风险、操作风险、市场风险、流动性风险、合规风险、IT 风险、战略风

---

险、结算风险，这样从战略到内控审计形成了一个 9×10 的评估框架，银行可以从这些方面进行自评。

宇信易诚 [www.yuchengtech.com](http://www.yuchengtech.com)