

经营风险 越冬取胜

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书 2017年4月



经营风险 越冬取胜

倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 上海

容觉生 (Winston Yung) | 香港

谭宏 (Charles Tan) | 台北

陈鸿铭 (Hongming Chen) | 香港

郭凯元 (Eric Kuo) | 上海

崔起 (Qi Cui) | 深圳

徐宁 (Rio Xu) | 上海

目录

摘要 01

第一章 新常态对风险管理提出全新挑战 03

第二章 案例：亚洲领先银行的全面风险转型 10

第三章 全面风险管理转型最佳实践 14

第四章 全面风险管理转型实施之路 43



摘要

中国银行业的全面风险转型已经迫在眉睫。中国宏观经济不确定性加剧，呈现L型的中低速发展趋势。传统三驾马车中固定资产投资2016年全面回落，净出口已经从2015年中开始出现负增长并持续至今；房地产投资累积了大量风险，使宏观经济变得更加脆弱。不良贷款余额和不良率双升使银行明显感觉到“寒流来袭”。商业银行披露的不良率2015年达到1.85%，较三年前增长30个基点。而很多国内外机构预测实际不良率可能超过5%以上。08年经济危机以后，国际领先银行都进行了彻底的全面风险转型。例如一家总部位于西班牙的国际银行，其转型从2013年开始，持续24个月以上，在超过30个不同的国家市场里分批次组织试点和实施。

业务战略和模式创新层出不穷，但风险管理则跟在后面“裸奔”。以投行为例，投行风控的核心在于对项目和企业成长性的评估，以及对交易结构和条款的关注；投行风控必须内嵌在业务项目组内，关注交易条款的同时保持案件(Deal)的时效性；投后，风险管理深度参与项目的运作(类似于PE公司对于被投企业的管理)。金融市场业务则需要一个截然不同的风控逻辑。资本市场风云变幻，银行需要对各类交易和资产类别设定限额。同时建立强大的中台管控，每天对大量的操作进行对账、清算和损益核算。

监管机构预期将对银行等金融机构实行更加强力的监管措施。2016年央行的宏观审慎评估(MPA)对银行的资本、流动性等一系列监管指标提出

新的要求；2017年银监会密集发出监管声音，最近的三个通知(45、46、53号文)要求银行对“三违法”(违法、违规、违章)、“三套利”(监管套利、空转套利、关联套利)、“四不当”(不当创新、不当交易、不当激励、不当收费)等行为进行自查。银监会颁发的《指导意见》要求重点防控10大风险；银监会也同时加大了对违规的严打力度，处罚了17家银行，取消了多名高管的银行业从业资格。2017年很可能成为银行业的“监管元年”。

渐进式的小修小补无济于事，银行需要从战略、治理、流程、人才和系统模型五大方面展开全面的风险转型。

战略上，银行必须认识到“没有风险就没有报酬”，进而明确表示银行的整体业务和风险战略愿景。风险治理是银行风险管理的根本，这包括董事会、管理层和风险条线的明确责任；流程指导银行每日的风险管理实践，例如审批如何开展，贷后预警如何实施。随着业务复杂性的提升，风险对于IT和数据的基础能力的要求越来越高；当然这一切如果脱离“人”这个核心主题，一切都是空谈。

在这轮转型中，成功者将会收获“丰厚的回报”。麦肯锡多年实践表明，成功的风险转型可以使不良率降低50-100个基点，从而实现2-3%的银行资本回报率(ROE)提升，这在行业越冬这个过程中将显得无比重要。其次，新业务的风控能力将成为银行核心战略能力，直接促进收入提升和结构升级。经营风险，越冬制胜。谁能执住“风险”这只牛耳，谁就占得先机、制胜未来。



第一章 新常态对风险管理 提出全新挑战

中国经济下行和利率市场化已成“新常态”，银行业不良贷款额和不良率随之双升。他们连同资本回报率降低和创新非银行机构竞争的威胁使银行经营环境腹背受敌。银监会发布数字显示，中国银行业不良双升已持续18个季度，截至目前尚未有探底的迹象。预期至2017年底不良率将升至2%，但业内人士估计这恐怕仅为冰山一角：实际不良率，尤其是包括“表外”资产在内的不良率，已经远超过这个水平。

对于中国的商业银行而言，传统业务能否“平稳过渡”，新兴业务能否“换挡加速”，风险管理能力将起决定性作用。银行截至目前的风险改革面临诸多挑战，导致成效参差不齐，需要进行系统性反思。

反思一. 无论是巴塞尔监管达标，还是风险系统开发，中国银行业的风险项目投入均以亿计。但为什么银行不良资产率仍节节攀升？为什么董事长、行长还认为风险是银行的最大挑战？

中国银行业对于风险的投入不可谓小。据不完全调查，大型银行的风险转型投入数以几十亿计，即使小型银行也动辄投入几亿进行风险转型。中国银行风险投入的主要领域包括：

系统和IT的投入，例如银行的核心信贷系统升级、资本管理系统（甚至是经济资本系统）的建设、FTP系统建设等等；其次是对于风险模型的投入，很多银行引入专业模型机构（如Moody和SunGuard）；最后银行也为风险监管进行了专项人力投入，例如很多银行都设立了“新资本协议办公室”。**尽管投入巨大，但是结果却差强人意，很多银行一把手都认为风险是银行亟待提升的领域；而投资人更是觉得银行的不良资产是妨碍银行资本市场表现的最大因素。银行需要对于截至目前的风险改革进行系统检视。**

首先，中国的银行风险改革过度注重技术合规，脱离了银行的业务战略和业务实践。很多银行投入资源为了满足“巴塞尔新资本协议”，而其实银行最需要解决的、符合业务实际的“评级模型”都未能在银行内部取得广泛应用，建立在此之上的内评法PD/LGD和经济资本当然也就是“无本之木”。中国银行仍存在严重的资本错配，但很少有银行把风险项目的重点放在资本的战略配置上。麦肯锡对中国某上市银行分析，只有27%的资本进行了有效配置，带来正向利润影响，其他73%的资本都没能创造经济利润，其中有些还在给利润带来负面影响！资本分配过程中对银行业务战略、风险战略考虑欠缺。例如，对于高风险暴露领域信贷业务，如地方性政府借贷、房地产融资、金属和大宗商品贸易等，依然会受到短期规模

增加的“诱惑”，以及来自地方政府的压力而增大信贷投放。

除此之外，风险团队的专业能力不足，无法承接新风险战略。任何改革都需要一个高度有效、高度专业的团队进行承载，风险改革也不例外。但中国银行的风险团队存在几个常见问题。首先，风险人员不够贴近市场和业务。这一现象固然部分是人员专业背景和能力的问题，但同时也有银行风险组织架构的问题。与国内银行“图省事”设立统一风险团队的做法不同，领先国际银行根据商行、投行、零售、金融市场业务各自的特点，设计差异化的风险架构，尽最大可能让风控人员贴近业务；同时从机制和考核两方面促进业务部门与风险部门之间的沟通和协作。除此之外，国内银行没有给予风险团队应有地位和尊重也是造成和业务脱节的根源之一。国际领先银行努力在组织架构层面打通风险和业务部门之间的晋升通道，对于金融市场和投行业务，很多风险管理人员都是优秀业务人员出身。

银行缺少高效、现代的风险文化，且缺乏相应的风险问责制度。银行新业务模式层出不穷，很多业务需要完全不同的风险文化（例如投资银行需要风险和业务组成完全一体的项目团队），但很多银行仍采用“综合评审”的方式，而审批人员也以“审批官”自居，无法满足投行案件快速、同步、注重条款的需求。部分传统审

批人员从理念上站在业务的对立面，猜忌、怀疑和对业务人员不信任也成了风险管理者的“部门文化”，这对于整个银行非常有害。在管理层层面，部分银行奉行“利润为先，业绩为王”的理念，收益与风险的天平失衡，缺乏风险问责文化，尤其是客户经理作为第一道防线的理念逐渐被大家所淡忘。

反思二. 中国宏观经济未经历过真正危机。相反，国外银行经历过历次金融危机的洗礼，他们危机后的风险改革对于我们有什么“重要启示”？

首先银行应该全面反思过去的战略和业务模式。金融危机前，国外主流银行大举进军投行和金融市场业务，自营交易业务成为不少银行的重要收入来源之一，但银行管理层却忽略其高资本消耗和高风险等性质。金融危机之后银行高管做的第一件事就是反思和重新界定其商业模式，并确保风险偏好与业务战略保持一致。比如瑞银（UBS）就多番强调财富管理应回归成为核心业务，投行等其他业务大幅缩减，其表外业务也较2007年减少35%。

外资行金融危机后风险转型的另一启示就是提升风险的独立性、专业

性和透明度。业务和产品“创新”导致其真实风险不被揭露和计量。因此，银行危机后纷纷加大投入至压力测试等工具，并提升风险预警的能力。“黑天鹅”出现频率提高、影响的幅度和广度也有所增加，历史情境已经无法有效预测银行面临的潜在损失。国外银行已针对各类风险设计出一系列压力测试，其中包括假想的黑天鹅事件，模拟极端情况对银行的影响，提前做出部署和调整业务结构。一些领先的国外银行设计了超过100个压力测试情境，部分更能每天运算。另外，金融危机过程

中，银行发现有效的预警是降低不良损失的重要手段。在个案预警之外，很多银行在危机后建立了行业预警的能力。Rabobank专注深耕大农业产业，具有一支全球80人以上的专业研究团队，其奶制品研究团队在2013预测到了全球奶制品的供求开始失衡，对银行业务部门和客户进行了准确的预警。

经历过经济危机的阵痛，国外银行意识到银行风险需要的不是小修小补，而是一个贯穿战略、治理、流程、人才和系统模型五大方面展开的全面风险转型（见图1）。很多国际银行曾

图 1

全面风险
转型案
例：欧洲
领先银
行“端到
端”全面
风险转
型（24个
月）



花费巨资打造特定客户或特定业务的风险模型,但这些风险模型往往是使其在危机中陷入被动的罪魁祸首。首先,银行其实应该先检视其业务战略。中国银行处在经济转型和行业转型的十字路口,需要系统性地思考风险的整体战略和转型,而不是“头痛医头、脚痛医脚”的被动应付。第二,全面风险转型是一个长期的过程,无法一蹴而就。某领先的台湾银行历史上经历过三次重大的业务转型,每一次都伴随着为期12-24个月的风险转型。为了确保专项动力可持续,银行高管每90天对转型进度进行检视,并对于转型目标进行战术性调整。

反思三.银行新型业务模式层出不穷,但从风险的角度很多业务都是在“裸奔”。银行需要如何建立新业务风险管理能力?

市场化浪潮下,金融服务推陈出新,银行在风险管理能力未达标之前贸然进入,无异于“裸奔”。面对市场与客户金融需求的转变,中国银行业寻求新的盈利点,积极推动着金融产品与业务的快速迭代。例如投贷联动、交易银行、资产管理和互联网金融等创新业务,需要完全不一样的风险管理能力。可是传统风险管理的核心为信贷审批,对新业务缺乏相应的人才和能力,而部分银行也本着“船

到桥头自然直”的心态开展业务,为整个银行运营埋下了隐患。

领先银行通常先进行系统性的风险能力建设,之后才逐渐开展业务。某台湾领先银行在大举进入金融市场业务之前,进行了细致的风险能力评估和调研,并且招聘了资深的金融市场风险官。在得出所需风险能力建设清单之后,进行了长达9个月的风险能力建设,包括人员的配置、培训和相关风险系统的开发。系统开发时,银行引入了具有多年相关系统开发经验的外部专家和厂商共同会诊。在整个为期9个月的风险能力建设中,银行没有从事任何一笔相关业务,可见对风险的重视程度。中国的银行需要以此为鉴,对新业务进行系统检视,尤其是:

- **集团风险管控:**随着金融业的发展,部分银行完成了向多元化的金控集团转型,而这个转型也为银行提出了新的风险管控命题:集团风险管控。相比作为单一金融机构的银行,金控集团通常面对包括银行、证券、投资、保险等多样金融业务,也包括本土和海外市场的全球布局。集团风控面临的挑战包括不同金融业态之间风险实质的差异,以及银行风险管理人员的传统信贷风险视角等等。如何在更多元的业务,更全球化的布局下实施有效的全面的风险管理,是中国银行业所面临的新课题。

- **投行业务**：随着监管对投资联动业务的推动，不少中国银行开始推行“公司业务投行化”战略。不论是目标客户、解决方案还是风险因素，投行业务都与传统的公司业务有着显著不同。例如投行业务需要在项目前对项目进行彻底的“尽职调查”，同时评估风险和项目可以给投资者带来的潜在回报，需要密切关注投资的“条款”，所谓好公司不一定是好项目，反之亦然。而投行业务的审批及投后（非贷后）管理也对风险体系提出了新的要求。
- **金融市场**：金融市场业务成为很多银行对公业务的重点，并逐渐从幕后走到了台前，成为了兼具产品职能和客户职能的业务条线。其业务的特性决定了金融市场风险管理需要熟悉“交易策略”和“量化模型”，不理解特定的交易策略谈市场风险简直无从谈起。金融市场业务的前中后台需要符合其业务特性的不一样的风险体系、不一样背景的风险人员、不一样的风险管理工具和不一样的风险文化。
- **资产管理**：利差持续收窄的形势下，银行积极探索“泛资管”业务，从传统的存贷款业务逐渐加大投入至金融产品销售和资产管理。真正的资管业务，银行有2大潜在风险点。首先在资产端方面，银行必须“穿透”审视资管产品的

底层资产，做好尽职调查，确保投资项目真实、合法、合规等，并对每个产品制定风险级别标识。另外在资金端方面，银行必须充分评估客户（投资者）的风险承受能力，针对投资者的风险偏好提供相应风险级别的产品。

- **互联网金融**：中国的互联网金融飞速发展，但在业务迁移至移动端和网上的时候，诈骗、反洗钱及网络安全等将是银行要面对的新风险。银行必须更注重“认识你的客户”（KYC）的操作安排，加强识别客户的潜在风险。银行也需要加大技术投入，防范道德风险。比如领先银行已经开始在探索应用生物认证、物联网、人工智能及大数据交叉验证等新技术至风险管控，通过分析交易行为习惯、物理位置、账户流水账等维度识别账户异常，及早发现欺诈、洗钱等行为。

反思四. 中国监管机构近期频频出手，业内有人称2017年为中国金融“监管元年”。银行业该如何准备和应对？

2017年将是金融监管元年，预期监管力度不断加码。相比西方银行，中国银行的合规和监管成本还相对较低，“表外”、“代持”等一系列监管

套利行为层出不穷。监管机构已经意识到问题，并已于近期开始采取一系列的行动。2016年央行对金融机构提出审慎宏观评估(MPA)的要求，对银行的资本、流动性等一系列监管指标提出新的要求，同时将表外理财业务纳入为广义信贷范围估，大大规范银行的表外业务。

2017年以来，银监会更是密集发出监管声音。首先，银监会在三月、四月颁发三个通知(45、46、53号文)，要求银行对“三违法”(违法、违规、违章)、“三套利”(监管套利、空转套利、关联套利)、“四不当”(不当创新、不当交易、不当激励、不当收费)等行为进行自查，而监管机构则择机进行抽查；其次，银监会近期发布的风险防控工作指导意见(6号文)，明确列出银行业的10大风险防控领域，包括信用风险、流动性风险、债券投资、同业业务、银行理财和代销业务、房地产领域风险、地方政府债务风险、互联网金融风险及

外部冲击风险监测等。与此相配合，监管也加大了违规银行和个人的惩处力度，一季度就作出行政处罚485件，罚没金额达1.9亿元，更有19人被取消高管任职资格，最近3月底一天就惩处了17家银行。

应对监管加码，银行应进行一系列的反思和转型。首先，银行需要彻底排查当前不合规的业务活动，争取在监管稽查到来之前进行内部排查。银行可以利用银监会提示的10大风险为框架，进行银行合规和风险排查。其次，银行需要系统性的反思当前的业务模式。监管机构的一个核心目标是加强整体金融系统的稳定性，所以银行很多业务模式(尤其是表外业务)需要还本溯源。再者，银行需要大力进行监管合规和风险管理的投入，尤其是引入监管合规方面的核心人才。最后，银行同时需进行系统性的全面风险改革，加强自身抵御风险的能力。



第二章

案例：亚洲领先银行的全面风险转型

随着业务战略的重大转型，亚洲一家领先银行的高管层意识到风险同步改革的重要性，遂率先启动全面风险转型。该行的风险转型措施有效保证了战略转型落地，成功实现了“弯道超车，浴火重生”（见图2），是业界风险转型的代表作之一。

该行的三次转型缘由各不相同，核心主题也顺应战略需求有所区别（见图3）：

- **第一次风险转型：对公业务重新定位，历时24个月。**随着美国互联网泡沫的破灭，台湾的出口行业受到影响，并进而对岛内的房地

产市场形成打压。历来侧重的公司业务受到重创，在制造、电子和房地产行业产生很多不良。银行积极面对，利用此时机进行了对公业务的重新定位，通过对行业进行有前瞻性的选择与进入，控制风险，并努力推广建立了强大的风险文化。

- **第二次风险转型：建立主动式管理机制，历时18个月。**台湾经济的不景气使得银行纷纷向零售转型。激烈的市场竞争之下，各家银行纷纷努力扩大市场份额，拓展以年轻一代为代表的新客群。孰料由于市场，尤其年轻客户缺乏正

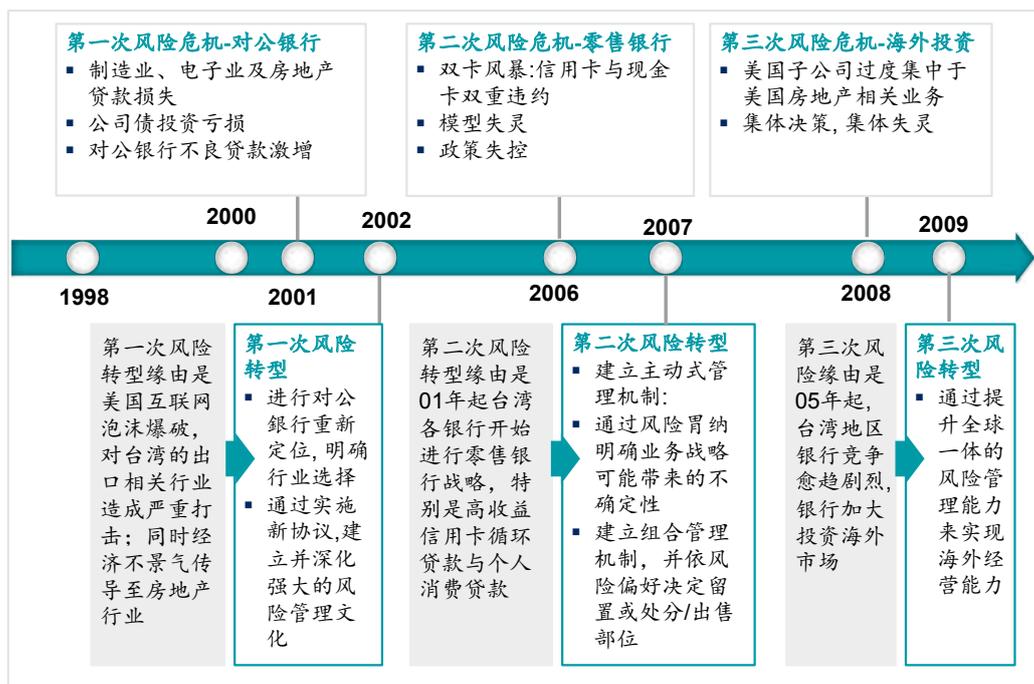
图 2

转型是银行在外部环境巨变时弯道超车、浴火重生的重大机遇



图 3

三次全面风险转型缘由各不相同，核心主题也顺应战略需求有所区别



确金融消费观,信用卡与现金卡违约飙升,形成所谓“双卡风暴”,各家银行均损失惨重。该行在自我反省的基础上,认识到旧有的被动式风险管理方式已经无法适应新的市场形势,从而下定决心进行第二次转型,实行主动式风险管理,将风险与业务战略主动结合,并通过有效及时的组合管理来控制风险。

- **第三次风险转型:全球一体化风险管理,历时12个月。**随着该行进入金控时代,其业务范围由台湾,向大中华及国际市场扩张。但受到美国金融危机影响,其美国子公司深陷房地产业务泥潭,并

进而拖累金控整体业绩表现。这让该行认识到金控模式下全球业务的风险管理不是简单的银行模式或者单个国家/区域模式的复制,从而进行了第三次风险转型,实现全球一体化的风险管理。

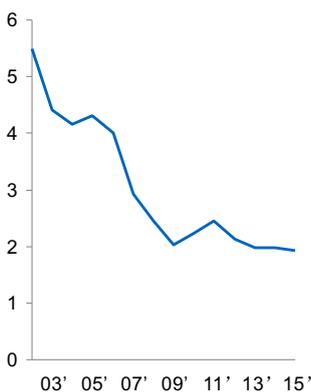
该领先银行通过从2001年开始的三次风险改革,保持了台湾最佳银行的领先地位(见图4),由此带给我们四点启示:

- **启示一:银行战略转型必须配套同步的风险转型,改革并提升风险能力。**银行每一次改革都需具有极强的目标和目的性,风险改革是实现银行整体转型目标的重要手段和保证。

图 4

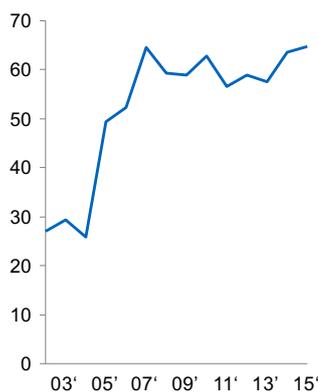
通过三次成功的全面风险转型，保持了台湾最佳银行的领先地位

2003-2015年存贷净利差
百分比



及早地应对了利率市场化趋势，通过产品结构调整创新，应对利率下行趋势

2003-2015年非利息收入占比
百分比



中收业务的拓展，降低了对净利息收入的依赖，大幅增加非利息收入占比

- **启示二：风险转型必须具备明确的价值导向，即股东价值的提升。** 领先银行的改革通常不是为了监管合规（尤其是技术性的监管合规），而是出于创造股东价值。这体现在每一次改革均从业务战略逻辑出发，同时着力建立风险能力。
- **启示三：卓越的转型必须具有全面的项目蓝图和规划，并明确转型实施的管理机制。** 全面风险改革不是单一小项目的小打小闹，而是需要项目团队协调一致。整体

项目历时很长（有时甚至超过12个月），银行需设立严密的PMO组织，并且进行每过90天的项目检视，确保项目不走偏，按时按质推进。

- **启示四：全面风险改革如能取得成功，则回报丰厚。** 该行通过风险改革，不仅降低了不良贷款率，而且实现了整体“轻资产”业务模式的转型。银行的总体收入结构从2003年的3成靠中收，主动转化为2015年的6成以上靠中收。



第三章： 全面风险管理转型最佳实践

麦肯锡在全球银行风险管理领域中有丰富的项目经验。过去5年，麦肯锡在全球参与了超过2,000个风险管理项目，服务85%全球排名前20名的银行。基于此，我们总结了全面风险管理的五大核心模块（见图5），包括风险偏好与政策、风险架构与职责、风险流程与制度、风险人才与考核、风险系统与模型。

一、风险偏好与政策

没有风险就没有报酬，银行的风险战略不是避免风险，而是如何获取最大的风险收益，换句话说就是如何创造价值。要获取稳定、合理、持续的风险报酬率，就必须保证战略抉择与风险控制的平衡。首先，银行需要根据自身的战略愿景做出风险战略的选择。银行首先要问：战略目标是什么（例如进入股份制银行的第一梯

图 5

麦肯锡
全面风
险转型
框架



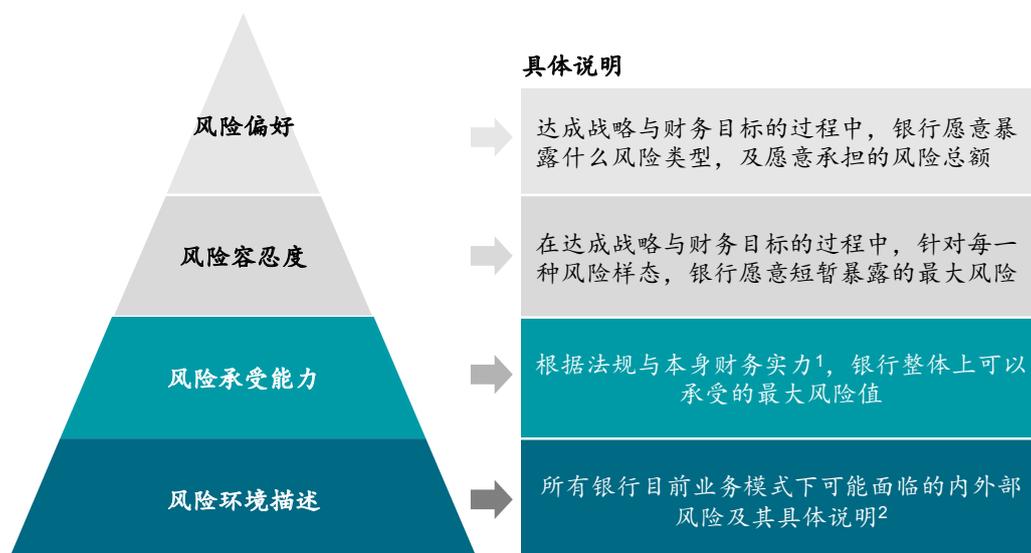
队)?未来12-24个月的财务目标是什么(为股东实现不低于15%的ROE)?这些问题的答案都直接决定了风险战略的选择。**其次,银行的风险战略必须结合“合理的经济趋势预期”。**很多银行的风险战略具有明显的时间滞后性,还停留在过去经济的“旧常态”来规划未来的新业务和新风险,例如有些银行制作预算规划时还是假设存贷业务的利差能保持去年同期的水平等。

风险战略与业务战略是“一体两面”,从流程角度,风险战略应当与

战略规划同步制定。风险管理是支撑战略发展的,但这并不意味着在战略制定流程上是“先业务、再风险”。在这个过程中,董事会的作用非常关键。董事会在审批全行年度的业务战略和风险战略时,要充分考虑两者是否匹配,拒绝两者相矛盾的提案。风险战略的核心内容包括风险偏好、风险容忍度、风险承受能力、风险环境等(见图6)。而风险战略应自上而下地反映董事会和高管层愿意承受的风险程度,其核心作用之一是在可接

图 6

风险战略
由4大部
分组成



¹ 财务实力是指资本实力与立即增资能力、流动性实力、举债能力

² 风险环境描述具体包括风险性质、来源、潜在影响、发展趋势、监管机构态度、潜在业务机会、我行应对此风险的能力短板等

受和不可接受的风险之间划出清晰分界线。

资本配置和组合管理

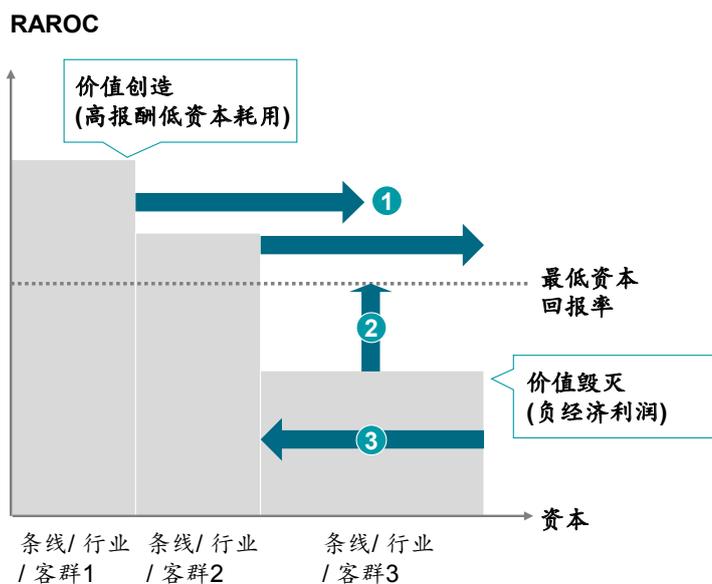
根据风险战略，银行需要主动进行资本配置和组合管理。根据麦肯锡的项目经验，“80/20定律”适用于大部分的国内银行，即约20%的客户贡献了80%的利润，很多客户的贡献度都低于内部目标值。因此银行首要是识别价值最大（比如ROE、RAROC最高）的“大鱼”，将更多资本和资源投入到此类优质客户群，通过有针对性地设计和推销产品，进一步挖掘该客

户群的价值。对于贡献稍低的客户群，银行可通过交叉销售等方法提升利息收入以外的贡献。对经济价值为负的客户群，银行需有序地退出并将资源转移至优质客户群，减少价值损耗（见图7）。

组合管理是战略层面的议题，是行长、CRO应该更加注意的领域，事关信贷资产安全全局。主动组合策略要求设立专门的组合管理经理，对组合的风险进行分析。银行应逐渐建立主动组合管理（active portfolio management）的能力，尤其是CDS, CLO等资本市场风险管理工具

图 7

从风险战略出发，优化配置资本，提升组合整体回报



- 资本优化与价值提升策略:**
- 1 重新进行资本配置，配置更多资本于高回报低资本使用组合
 - 2 提高低资本回报组合综合收益，反映资本成本以创造价值（如重新定价，中收）
 - 3 对低回报组合设置资本限额或限制部分目标客户群（如，限制高风险评级客户，高风险行业或客户群）

的应用。当然，组合的“主动操作”需要一定的时间进行培育，但银行至少应该做到“主动监视”：组合管理团队应该认真理解全行的风险偏好，获取以行业、产品、客群、区域为核心的四维度组合监控指标。如发现组合严重偏离允许范围，则需要在全行风险管理委员会寻求解决方案。如有必要时，可以要求暂时性的限制新业务审批。

二、风险架构与职责

风险治理总体而言有三个原则，即**风险独立原则、专业化风险管理原则和全面风险管理原则**。风险治理原则体现在董事会、总行、事业部和分支机构在风险管理上的各自定位和职责分工。

- **董事会定义全行整体风险战略，并进行监督。**这既是公司法的规定，也是监管机构的明确合规要求。董事会下设风险委员会要审批风险战略，并制定风险管理框架，这是银行风险战略和全面风险管理最核心的机构。为了履行专业性如此之强的职责，通常银行都会聘请具有专业背景的独立董事出任风险委员会成员；
- **总行制定全行的风险政策。**总行行长作为全行最高风险管理执行责任人，充分平衡着业务和 risk 的关系。总行风险官（CRO）站

在全行高度对风险职能进行总体把控和统一规划，制定相应的风险政策，确保全行的全面风险管理“不遗不漏”；

- **事业部在总行风险管理框架下，制定自己的细化风险政策。**事业部是专业风险管理体系的核心，其全面风险管理的实际执行者。找到一个有能力的事业部CRO，给予其充分的授权，是未来风险治理改革的趋势；
- **分支机构具体执行风险政策。**分支机构原则上没有制定风险政策的权限，而是根据当地特点细化风险政策、推动执行，并在日常工作中不断强化风险意识与文化。

风险组织架构

银行业务中的对公银行（商业银行及投资银行）、零售银行和金融市场及资管业务各有各的特点。**设计差异化风险架构，与市场最大程度“接地气”。**

- **公司银行：**公司银行风险组织的核心是评审。但是仅一个“综合评审”团队并没有十八般武艺审核层出不穷的专业化产品。很多银行考虑成立专业化审批团队，基于行业或产品设立审批中心，这样术业有专攻，可大幅提升评审质量。当然，审批团队的设置还需要有一定的灵活性，根据业务的结构和区域分布进行动态调整，满

足审批人员工作效率的需要。除了审批以外，公司还需要建立完整的贷前（主要是风险政策）、贷中（评级和评审）、贷后（组合、预警、清收）团队。国内很多银行“重贷前、轻贷后”，这在整体经济进入“新常态”条件下是非常危险的。

“投行风控有点像高速路上换轮胎”，项目谈判不可能为风控停下来，所以每一个条款设计都需要风险提出针对性意见。

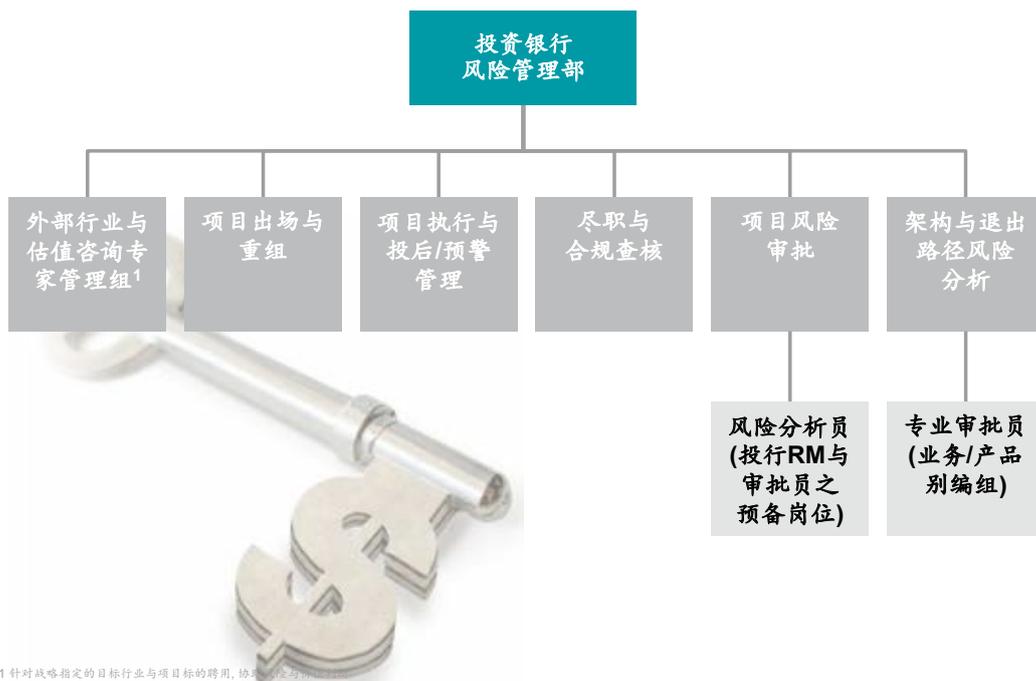
- **投资银行：**投行风控的核心不再是评审，而是投前尽调和退场机制。因此投行通常按照尽职调查、项目风险评审、投后预警和退出等职能来分工风险团队。优秀投资项目竞争激烈，对投行风险管理的时效性要求极高，“投行风控有点像高速路上换轮胎”，项目谈判不可能为风控停下来，所以每一个条款设计都需要风险提出针对性意见。例如，投前尽调在项目前期参与到业务团队中，从风险角度进行架构预审和前期风险评估；项目审批与投后风险管理由同一个团队负责，以保证对项目高

效的端到端管理；退场部门监测市场和项目动态，有必要时对重大风险项目进行强制退场，止损清算（见图8）。

- **零售银行：**重点在于业务模式和产品风险的预先把控，其次才是对单个客户的具体风险识别、计量和控制。模式风险管住了，剩下的主要就是高效的执行，所以“信贷工厂”和STA (Straight to Approval) 应运而生。由于零售业务的标准化程度相对较高，“信贷工厂”把分布在各业务属地的业务风险审批集中到“信贷工厂”这一个后台中心处理，大大提高了审批效率和准确率。今天互联网金融业务模式的进一步发展使很多银行开始尝试完全依靠“程式”的线上审批—STA系统。国内银行应该逐步推动“信贷工厂”组织的建立，尤其是在IT和信息化方面的投入，逐渐使更多的产品向“信贷工厂”模式过渡，从而提升零售业务风控的效率、精准度，并大幅度降低运营成本。
- **金融市场：**金融市场业务的本质是“交易”，所以既要管好交易风险（市场风险），又要管好交易对手的风险（信用风险）。实时动态和交易频繁是金融市场业务的自身特点，所以风险管控的核心是“限额”监督：风险经理实时监督每个交易台的限额情况，遇到“超限”情况则介入交易员的交

图 8

投资银行
事业部按照项目管
理周期
设置风险
职能



¹ 针对战略指定的目标行业与项目目标的聘用, 协助估值与

易。至于什么时候达到这个“限”就取决于银行的风险策略和实时的市场情况了。这也与交易员的交易品种(债券vs.货币), 以及交易策略(传统long short vs.量化)有关, 因此市场风险经理通常按照交易品种和交易策略进行组织和分工。**独立的产品中台是金融市场风控独有的团队设置, 确保交易信息和记账的准确、公正。**他们像是“账房先生”, 对损益表进行对账并对非流动性资产进行估值, 进而计算出银行交易的盈亏(因此也决定了交易员每天的业绩和提成)。**交易业务额度大、频率高, 操作风险隐患巨大, 银行为**

此设置单独的后台“交易运营团队”。专门的运营团队负责交易的确认、交割和清算等环节。2008年法国兴业银行的一个交易员故意绕过授权进行交易, 一次给银行造成了49亿欧元的直接交易损失, 同时还使法兴银行蒙受了长时间的声誉损失和监管质询。

- **资产管理:** 资管业务中, 银行风控肩负着**双重使命: 既要确保基础资产安全, 又要对投资人资格和风险承受能力进行审核。**基础资产风险管理因资产管理业务模式“区别对待”。如果银行对资管产品自行开发, 则需要设置类似

于对公业务的评审团队或者类似金融市场部的市场风险管理团队（如股票、债券类标准资产）。而如果仅是分销模式，则需要风险管理部门负责第三方产品的筛选与准入，但本身不必核准和审批“基础资产”。2008年金融危机后，很多银行和资产管理公司将风控的重点转向投资人资格审查。资产管理公司需要成立独立的销售审查团队，一方面需要对投资人资格进行审核和风险承受度测评，确保只向其销售适合其风险承受能力的产品；另一方面防止销售人员（包含分销商）误导销售，甚至设置反误导销售监督团

队。这些都是危机之前各银行未作出充分审批买来的教训。

专业化的风险授权

首先，风险授权要体现战略，尽量做到“中间大、两头小”（见图9）。商业银行业务未来专业化趋势明显，主要体现在行业和产品专业化上，这势必使得越来越多的银行会尽全行之力打造专业的行业/产品审批中心；同时，有限的风险审批资源需要向行业、产品和区域的审批能力中心集中，然后通过授权的相应调整，保证大部分的审批案件能够在“中间层”的能力中心进行评审。

图 9

领先银行审批分布“中间大、两头小”，努力打造中间层的风险能力中心



图 10

信贷审批授权框架示例

风险敞口上限 (单位: 百万元)

		不同审批权限的审批人员									
		一般审批						专业审批			信贷审批 委员会/董事会
信用评级	单位: 百万	审批 官1级	审批 官2级	审批 官3级	资深审 批官1级	资深审 批官2级	资深审 批官3级	资深审 批官1级	资深审 批官2级	资深审 批官3级	
高	1	50	100	200	300	400	500	450	600	750	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 申请风险敞口特别大的案件 (超过本行净资产 5%/20%) ▪ 需要跨事业部/跨子公司联动的案件
	2	45									
	3	40									
	4	35									
	5	30									
	6	25									
	7	20									
	8	15									
	9	10									
	10	5									
	11										
	12										
低	13										

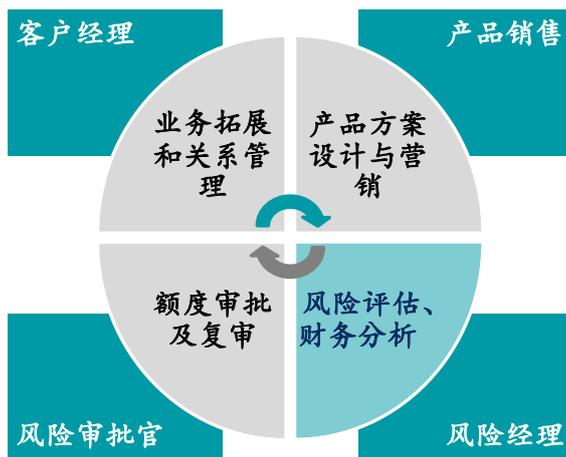
其次, 授权需尽量摆脱“官大学问大”的机制, 根据审批官的专业资质进行授权 (见图10)。很多银行一个分行的案子需要通过6-10个审批环节才能最后通过, 时效性不谈, 这极大程度上导致了没有人对特定案件负责 (十个人负责等于没有人负责)。按专业资质进行授权, 可以大幅减少所需的审批人层级。按照领先实践, 通常3-4个审批环节就可以解决问题 (一个初审、一个复审、一到两个终

审), 这样不仅大幅提升审批效率, 也提高了审批的“责任归属”。

最后, 银行需按照业务及产品种类设置不同的授权体系, 这是风险专业化管理的要求。业务种类之间差别很大, 不能期望一张审批授权表解决所有的问题。领先银行通常把商业银行信贷业务和投行业务 (例如发债) 的授权体系分开, 把简单信贷业务和复杂的结构性融资业务分开。取决于业务定位, 一家银行有5-8套审批体系属于正常范围。

图 11

四位一体的业务拓展模式



三、风险流程与制度

商业银行

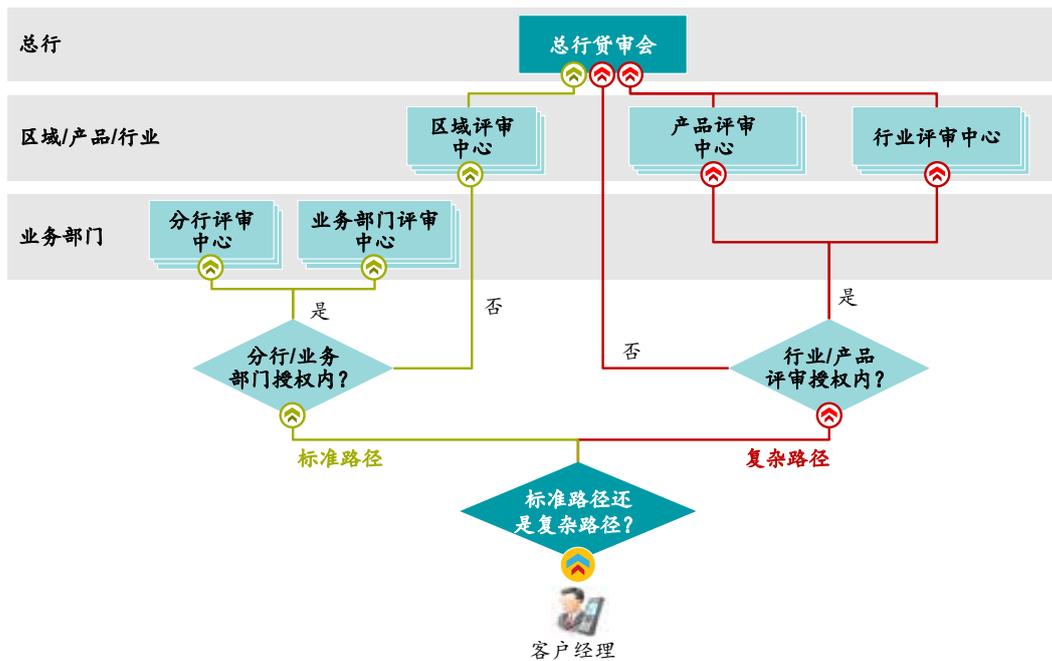
“端到端”的信用风险管理包括贷前、贷中、贷后三大环节。贷前主要通过“四位一体”的模式，针对重要客户，形成由客户经理、产品经理、风险经理和审批官组成的“联合开发”团队，提供更完善的产品设计和客户服务、更准确的客户风险识别和更有效率的审批流程。这也可以在很大程度上杜绝“客户私有化”的问题（见图 11）。“风险经理”是风险专业化分工的产物，领先银行有不同的做法。以汇丰为代表的外资银行认为风险

经理是客户经理的专业支持团队，和客户经理配合，提供风险评估和财务分析服务，所以风险经理隶属于业务部门。当然因为风险经理主要负责“信贷分析报告”的撰写，所以审批条线对于其工作也有一定的权限进行评价；而某台湾领先银行则把风险经理看成是最初级的、尚未获得审批资格的审批员，其组织关系隶属风险条线的审批团队，日常以项目组形式和客户经理联合办公。

贷中管理就是要组织好“信贷评审”工作，其核心是要确保审批的专业化。银行可集中力量打造几个懂行业、懂产品的专业化团队，同时配

图 12

设计标准和复杂两条审批路径，综合考虑质量和效率间的平衡



合“专业审批”资质的培养和认证，建立起一般审批和专业审批相分离的双轨制审批制度（见图12）。就特定案件而言，银行应建立一个案件引导和分发流程，避免审批通道上的“寻租”行为。

投资银行

投行业务风控的核心不是审批，而是尽职调查、条款设计、价值评估和退场（Exit）。此外，在项目开展过程中，投行业务面临非常紧迫的时间压力，架构设计谈判与风险评估几乎是并行发生，互相影响，不像商业银行信贷业务的顺序推进，审批分离。

投行业务的尽职调查流程要求更高效的决策速度。为了保证优秀项目的第一时间获取，风险必须速度快、效率高。因此，风险要加入业务团队组成联合尽职调查团队，使风控与谈判同时进行。而且风险评估速度相比其他业务要更快：投行通常有门径设置（stage gate），例如潜在项目在一天之内完成初筛，15天之后进行投委会决策。如果业务需要额外的商业贷款支持，则需要经由特殊设置的投贷审核委员会审批。因此量化到天的决策时间表要求，是投行风控的一大特色。

投行风控的另一特点是对退场的快速、独立判断。投行团队以项目为单位，从第一天开始就在考虑以何种方式（并购 vs. 上市）和什么样的价格退出，并尽可能体现在交易条款中。在投后管理的阶段，退场团队独立的观察项目运作和市场发展。在关键时刻，退场团队可以主导项目进入退出流程，以达到提前或快速止损的目标。由于各业务团队立场不同、驱动力不同，银行需要风险团队对退场决定进行独立的判断。

投行业务风控的核心不是审批，而是尽职调查、条款设计、价值评估和退场(Exit)。

零售银行

零售业务是过去一段时间内银行业发展的一个亮点，很多银行的零售资产增速首次超过了对公资产增速，更有些银行提出了明确的零售转型目标。从风险管理角度，零售业务具有和对公风控非常不一样的特点。

零售业务的特点是标准化和集约化，银行需要花大力气投入风险模型和标准化风险流程。在一个零售信贷工厂里，大部分的信贷决策是基于风

险模型（或者信用评级）做出的，所以模型的准确性就至关重要。很多银行零售风险部设立专门的风险模型评估团队，定期检视所有的零售风险模型，进行各种“回溯测试”（Back-testing）并及时调整、动态纠偏或学习完善，确保模型的准确性。在此基础上，模型团队还要定期展开参数取值检视，尤其是当前经济周期从快速增长进入“新常态”，需要对过去的模型进行集中检视。

08年经济危机后，国际零售银行的最重要风险举措是客户风险匹配度管理。当前，零售存款理财化成为各家银行面临的重大挑战，银行以中收为目标的财富管理业务异常活跃，客户投资产品的风险防范也显得更加重要和迫切。面对不同投资产品的风险程度，零售客户通常无法自己识别，为此银行需要引入标准化的KYC（Know Your Client）和风险容忍度评估流程，并根据评估结果推荐不同类型的投资产品。08年经济危机时，香港市场上很多零售银行（包括汇丰、渣打等主流银行）都是由于银行KYC和风险测评流程不规范而产生了“雷曼迷你债”事件，为此银行也受到了相应的监管处罚。

最后，银行也需要密切注意零售信贷类资产的系统性风险（Systemic Risk）。零售信贷资产会受到重大经济趋势和金融危机的影响，产生系统性风险。虽然在中国尚未出现过此类经济周期，但国际上此类案例并不鲜

见,其中最有代表性的就是香港1997年的房价下跌引发的银行按揭贷款危机,以及韩国2003年的信用卡危机。韩国信用卡危机由消费者过度信用卡透支引发,其中信用卡现金透支部分在2001年达到了100%以上的快速增长,导致很多消费者意识到自己并无力偿还高额的信用卡债务,信用卡危机爆发。在2004年的危机高点,全信用卡行业逾期偿还率达到10%以上,说明了风险的系统性破坏力。吸取前车之鉴,中国个别领先的银行和消费金融集团已经开始着力打造零售的“宏观情景和压力测试”模型。

金融市场

国内金融市场业务已经发生本质上的转变,复杂程度日益增加。从交易产品而言,银行已经不仅进行单纯的债券买卖,而是进行大量的衍生品、利率工具、票据交易和资金交易等复杂产品交易。交易策略也日趋多样。而金融市场的重心也从流动性管理,逐步扩大至做市、代客和短期自营交易,而交易对手也从银行扩展至非银金融机构和企业客户,甚至有“对冲基金”式的交易对手出现。金融市场业务是很多银行新战略中重点打造的新利润点,但是其普遍风险管理能力却不容乐观。金融市场交易频率高,价格实时波动,处于最前线的交易台受到市场价格风险、交易对手违约风险和自身交易员操作风险等多重

威胁,打造相应的风险管理体系是一个系统工程。

战略先行,银行首先要明确自己金融市场的业务模式,模式不一样,风险管理的方式也不一样。金融市场总体而言有三种不同的模式:自营、做市和代客。自营业务的风险最大,这也是08年金融危机中,欧美投资银行受到的最大的教训;危机之后,主流投行纷纷降低自营交易业务的占比。做市理论上风险较小,而且在流动性极好的市场也确实如此(例如主板上的股票交易),但是对于流动性较差的交易品种(例如次级债),则做市也面临很大的风险。代客交易总体而言市场风险最小,银行面临的主要是“操作风险”和“道德风险”。银行需要对不同的业务条线和交易台的业务策略进行明确的定义和规范,从交易台的策略出发进行相应的风险管控。

风险管理需要和前台部门合署办公,但是又必须和前台部门完全分割独立。其中除了常见的市场风险经理职位,银行还需配备强大的产品中台和运营团队,防止交易过程中的运营风险和估值风险。产品中台负责每日交易的“损益对账”,确定交易员每日的损益。因为交易头寸的价格瞬息万变或者没有透明的价格,所以需要有一个独立部门确认损益,从而避免银行承受来自于错误估值的市场风险。此外,运营团队的作用是最大程度的降低操作风险:相比商业银行业务,

金融市场业务操作风险事件潜在的破坏性更大。自营业务操作风险足以给银行带来巨大的财务损失，而代客业务如果出现严重操作风险，会给银行带来极具破坏性的合规风险和声誉风险，甚至会影响到整个银行的正常运作。

就纯粹的市场风险而言，交易限额管理是最主要手段。金融市场交易频次高、速度快，市场套利机会转瞬即逝，所以交易员在自己的授权和限额范围内，对于交易有较大的自主权。当交易风险指标逼近甚至超过限额后，市场风险人员需要开始介入，交易部位回到安全边际。**银行需要“端**

到端”的彻底思考限额管理流程（见图13）。第一步是选取限额的指标，不同的交易标的和交易策略需要选取不同的指标进行监控，例如对于债券，银行通常采取价格和价格敏感度(DV01)等指标，而衍生品的限额指标则会更加复杂。其次是日常限额管理，这也是风控经理日常的工作之一。为此风控经理也不能“就事论事”，而需要了解交易员的动机和策略。最后是对超限额的管理，很多银行对于超限额有着严格的管理制度，例如出现超限后必须立刻告知风控人员，2个小时之内交易主管和风控必须拿出统一的处理意见等。

图 13

金融市场
限额管理
端到端
全流程



交易对手风险是金融市场业务的一个“容易被忽视”的风险。2008年金融危机以前，业内对场外衍生产品，尤其是信用衍生产品的交易对手风险一直没有形成足够重视。很多机构都认为与大型金融机构交易没有违约风险。也因为此，金融危机中的Bear Stearns和雷曼两大巨头的倒闭让很多金融机构大跌眼镜。德国的一些

金融危机中的Bear Stearns和雷曼两大巨头的倒闭让很多金融机构大跌眼镜。德国的一些保险公司甚至在雷曼宣布倒闭2个小时后还在向雷曼支付“衍生品”的对帐款。

保险公司甚至在雷曼宣布倒闭2个小时后还在向雷曼支付“衍生品”的对帐款。金融危机之后，交易对手信用风险终于成为业内关注的重点，也成为了各国监管的重要目标。交易对手风险主要从授信额度管理、抵押品管理和法律对账清算条款这几个重要方面来管理。首先，银行要金融机构的违约风险，并基于其风险评估来设定授信限额。银行需要从全行角度管理交易对手的限额，以确保不同的业务线（同业贷款、同业理财、衍生品交易等）对于同一机构的总敞口不超

过限额的规定。然后，重新审视交易对手抵押品的管理流程。中国大部分银行目前为止都没有真正的抵押品管理部门，这样一方面容易造成抵押品资源的浪费，同时也严重影响银行估算自身交易对手净敞口的能力。最后，银行还需要注意清算条款等技术细节，确保自己受到最大的保护（见图14）。金融危机后，国际领先银行开始针对衍生品的交易对手风险，探索信用估值调整（CVA）方法，用以进一步评估和管理交易对手风险，并对其进行合理的资本计提，国内银行也需要适时考虑建立相关能力。

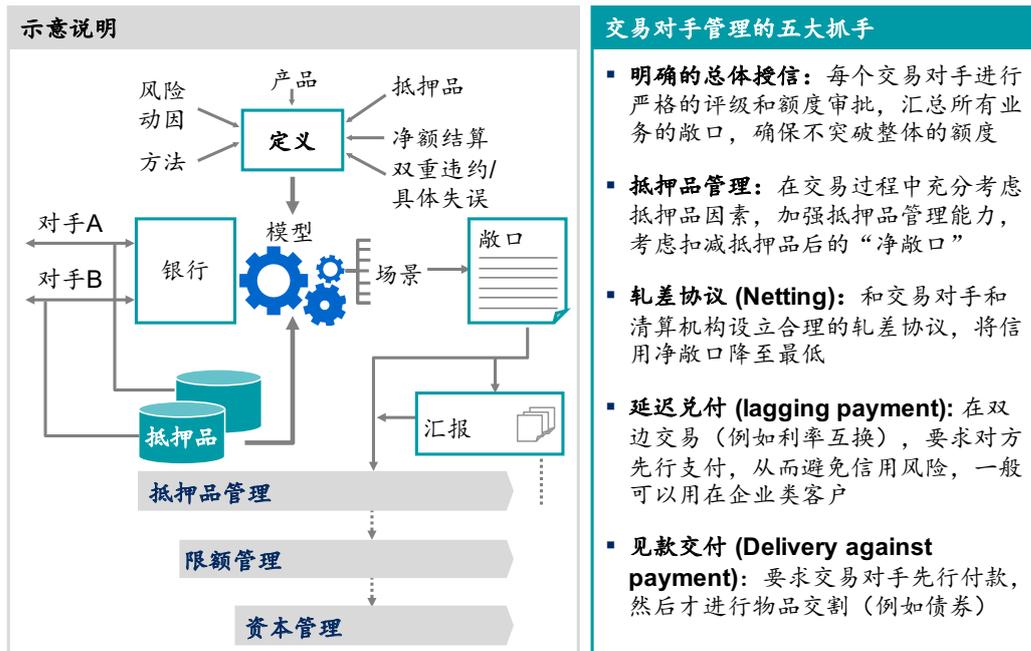
互联网金融

互联网金融以集中模式作业，风险管理需保证数据和模型的准确性。随着金融科技的创新和普及，过去被银行体系忽略的“长尾”客户能获得更多的金融服务。比如银行能通过大数据分析和风控，识别客户的信用情况，向合适客户提供授信额度。但这一切都基于底层数据和模型的准确性。银行必须严格规范数据的导入、储存、修改等过程，并对用户和IT人员授予不同级别的权限，确保数据真实可靠。此外，银行必须引入专业人才进行建模，并定期验证模型结果，尤其需要避免“错误接纳”的个案（即高风险客户但模型没有拒绝或错误定价）。

互联网金融较易受“道德风险”威胁，需通过大数据和应用场景对比方式把控。互联网金融大部分的资产业务都是基于场景的，例如房贷、车贷、

图 14

交易对手
风险管理
的五大
抓手



中国银行普遍的风险管理弊病就是风险的预见性差，缺乏有效的预警机制和技术手段，所以银行需要对此进行重点投入。

消费贷等等。只要保证资金使用的场景真实，辅助以准确的风险信用评估模型，互联网信贷的风险基本可控，而很多时候问题就出在“场景真实性”。当前行业最新趋势是利用大数据进行应用场景的比对，例如将消费

贷和个人消费习惯和消费历史相联系，判断购买的真实性，从而有效地控制风险。

预警体系

中国银行普遍的风险管理弊病就是风险的预见性差，缺乏有效的预警机制和技术手段，所以银行需要对此进行重点投入。对公业务固然是银行的重大风险点，随着零售业务和小微业务加大投入，银行也必须针对零售和小微业务建立预警机制。完整的风险预警应该包括5个维度—行业、个别客户/项目、客群、产品、区域。

行业预警是银行系统性防范风险的战略举措，是预警工作的“牛鼻子”。行业预警建立在深刻的行业研究基础之上，由研究部门和风险部门共同

发起。国际上具有行业特色的银行（例如Rabobank），把行业研究放在重要的战略地位，其中行业风险研究是行业研究的重要部分。通常研究部门会出具行业风险监控指标，交由相应的风险目标进行定期监控，并在需要时发布预警。对零售业务而言，系统性的预警通常为宏观经济预警，通常包括就业率下降、居民房产贬值等宏观预警假设。领先银行通常会根据不同的宏观预警情景评估自己零售组合的损失，以及所应采取的相应措施。

个案预警的新趋势是利用大数据分析技术，结合内外部数据，对公司的资信进行预判。

图 15

Rabobank
银行案例：
行业预警
是信贷资
产组合管
理的核心
抓手

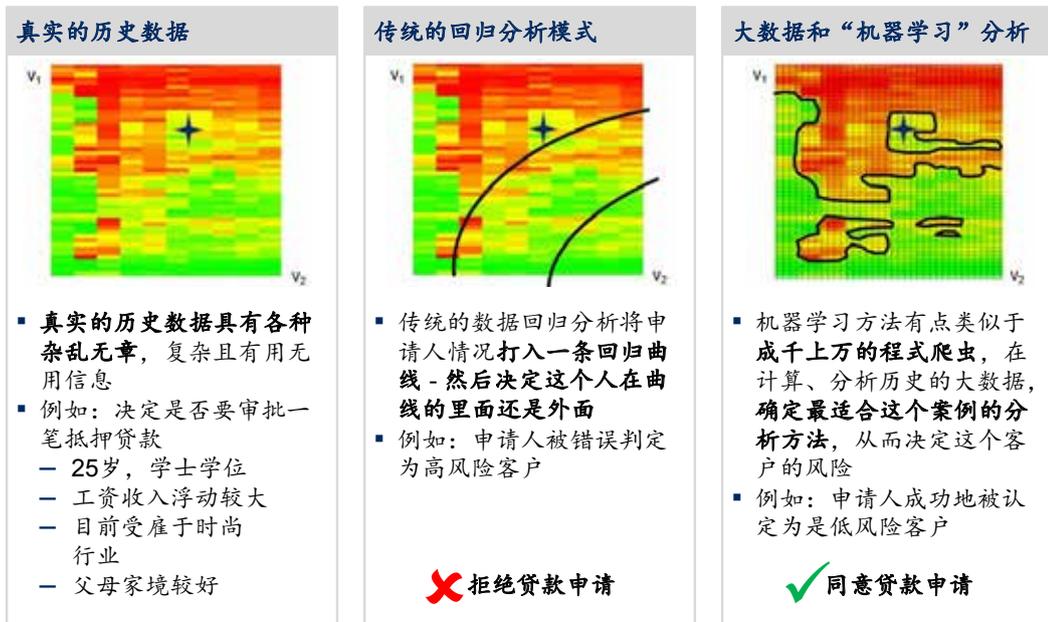


行业预警不仅可以为银行提供预警服务，甚至可以服务客户。例如 Rabobank 的奶制品研究团队早在 2013/2014 年就预测到了全球奶制品的供求开始失衡，具有较大的行业价格风险；它在及时调整对于这个行业风险敞口的同时，通过不同渠道给自己在新西兰的奶农发布行业预警，这对于客户来说是最高境界的增值服务，客户关系极大增强（见图15）。

个案预警的最大意义在于先于其他债权人发现客户公司的问题，利用时间差及时采取有效止损措施。个案预警的新趋势是利用大数据分析技术，结合内外部数据，对公司的资信进行预判（见图16）。这个过程不仅考虑公司的财务指标，更可以参考公司的上下游和供应链的帐期、业务订单情况、公司在银行的现金指标、甚至是员工在社交网站的“满意度”进行更加精准的发现和判断，大大提高预警的可靠性和可预见性。

图 16

预警新趋势是利用大数据和机器学习的方案来更好找到预警信号



重组与清收

预期和不良可以通过主动的手段进行管理，但是无法完全避免。逾期后银行需要第一时间根据不同情况（客户业务、财务情况、逾期情况、清收难度等）来判定合适的处置方案：重组、清收还是变卖。

对公不良处理的核心方法是进行高效的重组，麦肯锡的公司重组方法命名为RTS (Recover & Transformation Services)。银行当前普遍采用的重组手段比较简单，而且绝大部分停留在债务重组的层面，包括展期、续贷等通常手段。而真正完整意义的RTS体系可以从“财务重组”和“运营重组”层面对目标公司展开工作。RTS的最高境界是运营层面的公司价

值提升，这需要从行业、财务、运营和人力等多方面的专业投入，以及一套行之有效的转型方法（见图17）。

零售和小微不良的大量涌现也是当前银行业的一个新趋势，银行需要快速建立起量化分析（大数据分析）的能力。零售和小微不良的特点是数量多，无法按照对公不良的“一户一策”的方法进行分析，所以必须建立量化分析的能力。通过量化分析，对零售/小微的不良贷款进行分层，分层的逻辑通常包含逾期的时间、不良的产品类别、借款人状况和抵押物状况等。分层后，专业的重组/清收团队则需要对不同分层采取有针对性的重组和清收策略。这个过程中，银行可以引入律师和外部清收机构，提升重组和清收效率。

图 17

建立银行的战略性对公不良重组能力（RTS），应对对公不良清收挑战



附文1: 坏银行 (BAD BANK) 的国际实践

现代历史上的第一家坏银行成立于1988年,由美国的梅隆银行(Mellon Bank)发起成立,首次注入资产14亿美元,并得到了美国联邦储备银行(央行)的运营许可。此后,历次局部和大规模的经济危机,使得坏银行成为了一个被众多银行和政府所推崇的、系统性解决不良资产问题的方式。

坏银行的概念非常简单,就是将银行的不良资产(或需要出售的非战略资产)注入一个单独的组织架构,将好资产和坏资产分开。这样做至少有以下三点好处:

- 首先,它可以一次性的解决现有银行的不良资产问题,使管理层重新聚焦于“正常银行业务”的发展;
- 其次,银行可以成立一个“高度专业”的处理不良资产的机构,并赋予其唯一的使命,即不良资产经营;
- 最后,银行投资者也可以彻底打消对银行“坏账”的顾虑,提升其对银行的信心。

按照过去近三十年的坏银行实践,可以按照资产处置方式和政府支持划分为几个不同的典型模型(见图18)。中国在国家层面上成立“坏银行”吸收银行不良资产方面是一个先行者。而近年来国际上的坏银行实践多发生在商业银行领域,很多是内部的“管理剥离”,并未设立独立的法律公司和进行分账。

将不良资产进行管理剥离,成立内部的坏银行对中国商业银行来说具有重大的启迪意义。这种方式下,银行需要围绕坏银行进行一系列的战略决策,这包括但不限于,一、如何界定待转移的坏银行资产标准?二、如何确定转移资产的价格?三、如何确定坏银行的工作成果(绩效考核指标)?四、银行以什么价格为坏银行提供资金?五、坏银行是否允许采用“不良清收”以外的资产经营策略?等等。

尽管内部管理问题千头万绪,但是我们相信在下一轮信贷和不良周期来临的时候,坏银行作为一种卓有成效的不良资产解决办法,将被越来越多的中国商业银行所关注。

图 18

将银行的不良资产进行剥离, 设立专门的“坏银行”有很多种不同做法



四、风险人才与考核

风险人才体系建设

风险转型成功与否的关键在于风险人才的培养和管理。这需要银行从“选、用、育、留、酬”等五个方面进行系统设计。其中一个重点是提升风险专业人员的自豪感，使其成为银行内备受尊重的专业人士；同时打开风险人才和业务人员之间的相互晋升通道，这既有利于人才的培养，也可以就此增加业务和风险团队之间的互动和沟通。

人才体系建设首先需要设计风险专业序列，并对其管理与专业能力提出明确的要求。随着行业竞争变得越来越激烈，银行的产品和服务也变得越来越专业，风险管理者不能只懂行政管理，必须要同时兼具2-3种核心风险专业能力，尤其是审批和资产监控等（见图19）。

基于风险专业序列和管理序列的设置，采用双轨制的风险人员发展路径（见图20）。以审批序列为例，领先银行通常分设一般审批员和专业审批员两条通道。一般审批员只具备信贷审批的基本资质，能对于一般的银行

图 19

根据风险管理条线的核心职能设计风险管理序列和风险专业序列

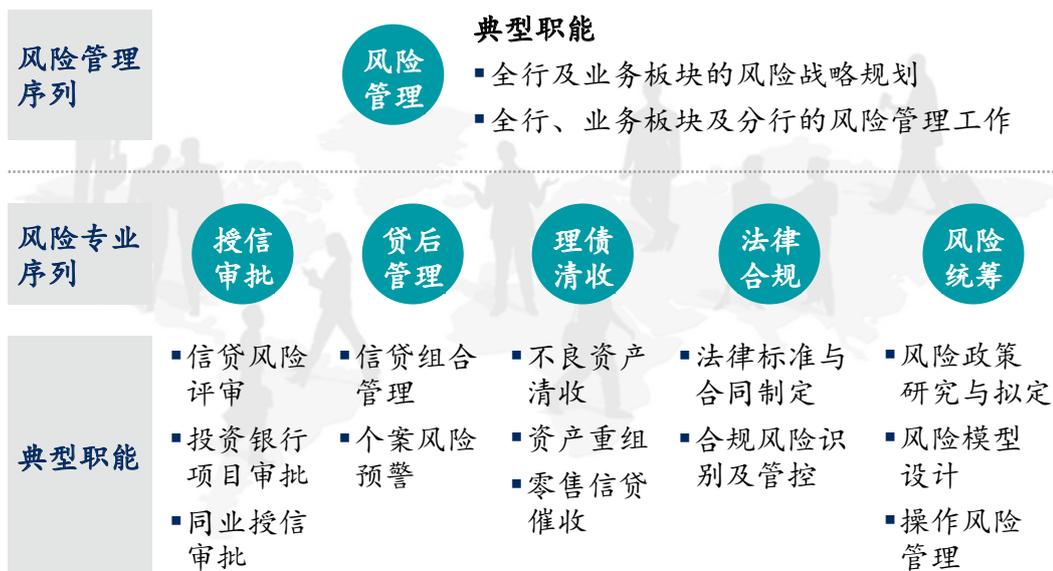


图 20

风险人员 资质认证 体系(示 例)



信贷案件进行审批；专业审批员属于进阶资质，比一般审批员的审批权限高，同时享用对于特殊业务的审批权限（例如供应链融资、科创科技行业等）。

考核体系和KPI

考核能够从根本上影响每个人的行为，风险管理专业人才也不例外。如何解决风险团队的激励，在保持独立性的基础上使其有动力支持业务开展，是考核体系所需要解决的命题。

考核的终极目标是推动风险战略的落地。所以考核指标必须收录全行的风险战略指标，例如全行的资本充

足率目标、投资战略性行业的资产占比等等。特别是针对现阶段的国内银行，风险考核的另一个重点是风险管理的战略性基础设施建设（例如风险IT系统的建设）的达成情况。对于风险部门的高级管理人员而言，战略性指标应该占其个人KPI的重要权重（见图21）。

其次是如何确保风险部门愿意主动支持业务的问题。除了意识上培训外，领先实践的做法是为风险和业务团队设置“共责指标”，其中最常见的指标为Economic Value Added (EVA)。EVA代表业务为银行创造的真正的经济价值，剔除了风险因素的影响，应该是全行管理层的

图 21

从业务发展、风险战略、风险运营、学习成长和内部协作五个维度考核风险团队

I.业务发展指标 <ul style="list-style-type: none"> 全行/板块EVA 战略性行业/产品的EVA占比或增速 全行RAROC目标 		II.战略性风险考量 <ul style="list-style-type: none"> 全行/板块不良率 关注信贷类资产占比 集中度(包括单一客户、行业、评级、产品分布) 风险容忍度目标超限次数 风险体系建设交付完成率 	
III.风险运营 <p>质量</p> <ul style="list-style-type: none"> 审批错误拒绝率 1年内业务30天逾期金额占比 <p>效率</p> <ul style="list-style-type: none"> 审批案件数量(案件复杂度加权) 审批时效达成率 	IV.学习与成长 <p>团队</p> <ul style="list-style-type: none"> 关键岗位人才就绪率 风险相关培训时数 <p>个人</p> <ul style="list-style-type: none"> 工作态度与部门及团队贡献 	V.内部协作(客户满意度) <ul style="list-style-type: none"> 内部协同度(部门之间的相互打分) 	
VI.扣分项			

共同目标。在此目标的指引下，理性的风险管理人员会“换位思考”，积极考虑如何让业务创造价值。

考核指标需要兼顾风险管理的质量和效率。以审批为例，KPI选择不能一味的强调审批案件的数量，更要强调审批的质量。质量的判定需要考虑“错误接受”和“错误拒绝”两类错误，即避免有些审批官只知道“说不”。其次考核指标需要适度“前瞻”。例如，众所周知信贷审批

的终极目标是降低贷款的不良率，但是当期的不良率并不是一个很好的考核指标，原因在于不良率的严重“滞后性”。不良率飙升往往是12-18个月前的审批工作失误造成的。从这个角度而言，选取新业务前30天逾期比例是一个更有前瞻性的考核指标。最后，风险作为一个“服务”部门，也需要考核其对于业务部门的支持程度，常见的做法是考虑服务水平协议(Service Level Agreement)的达成情况。

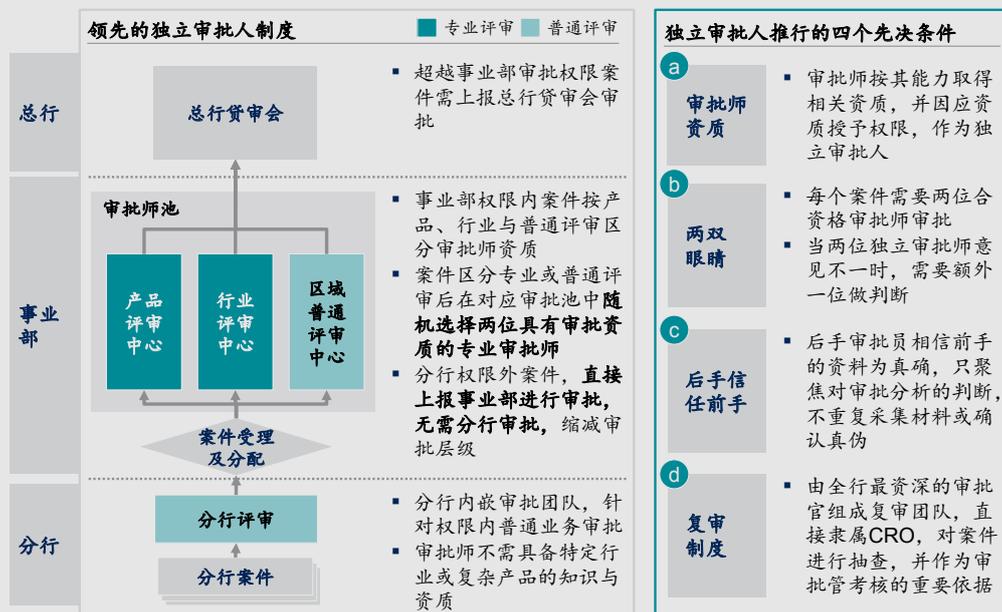
附文2: 领先银行的独立审批人制度

伴随着整体的业务转型,部分亚洲领先银行在90年代末进行了系统性的全面风险改革,改革的其中一个重点就是确定了“独立审批人制度”。**独立审批人制度包括独立审批师资质、“两双眼睛”和“后手信任前手”原则和复审制度(见图22)。**

独立审批师资质: 该行彻底废除“官大学问大”的迷信,引入独立审批人资质,通过客观的培训和考核标准,对审批人能力进行评估。根据规定,银行将审批资质分为一般审批和专业审批,一般审批设3级普通资质,3级高级资质;专业审批额外设立3级

图 22

领先的独立审批人制度,包括独立审批师的资质,“两双眼睛”和“后手信任前手”原则,以及复审制度



高级资质：每一个级别的晋升，都需要经过明确的理论知识课程和考核，加之一定的审批工作实践。独立审批师资质的最大的应用就是授权，改革后，该行的授权和审批师的资质挂钩，而不是和岗位和机构等级挂钩，这就大大增加了“审批师资质的含金量”。

“两双眼睛”原则：这主要旨在案件的终审环节，案件会同时被“背靠背”的发给两个有相关资质的审批官进行审批，如果两个审批官都表示同意则案件通过，否则则进行第三名审批官的复审。“两双眼睛”原则的初衷是为了防止一个人审批出现的随机错误，两对眼睛可以将此类错误几率大幅降低。

“后手信任前手”原则：互信是团队合作的基础，在风险审批上也是一

样。此原则要求经过初审的案件，下一轮审批官充分信任前手的专业能力，不再重复初审工作（例如风险分析的准确性及资料的真实性等），而专注于下一层面的分析和讨论。

“复审制度”：做信贷审批的最高层级是进入“复审团队”，他们是全行公认的审批条线“老法师”，直接隶属于CRO。复审团队的主要工作是事后抽查审批师审批的案件，从两个维度评判案件的合适性：一是是否有该拒绝的案件通过了；二是是否有该通过的案件拒绝了。他们对于案件的评判结果会被作为审批师个人资质评审和资质晋升的重要考量因素。反之如果查出有重大判断偏差，相应的审批师将面临降职的风险。

五、风险系统与模型

风险系统与模型是风险量化评估不可缺少的计算中枢，而且在现今下显得越来越重要。它们主要包括基础的量化风险模型、风险管理的数据和IT系统，以及管理层报告体系。

量化风险模型

风险评级模型是精细化风险管理的基础。银行的基础风险模型包括信用评级模型、PD模型、LGD模型、EAD模型、经济资本模型等。其中，评级模型是重中之重，如果没有可信的评级模型可供依托，业务管理和决策将失去指向标，董事会成为“盲人”，经营层成为“瞎马”，只能依靠事后风险补救，无法进行风险预见和提前规避。

评级模型和评级结果会被广泛地运用于业务管理与决策。评级模型是银行对于一笔业务最基本的判断，其结果不仅应该被应用到风险定价、不良资产计价、资本金计提和坏账核销等业务流程中。更应该嵌入到整个银行的管理体系中年初的预算和资本分配、部门利润分配、KPI绩效考核等。鉴于此，风险评级是一件非常科学、非常严肃的事情。科学客观的风险评级具备如下要点：首先评级需包括主体评级、产品和债项风险评级、和担保力评级三大维度；其次，评级要保证一定的颗粒细度，尤其是针对战略性行业/客群与产品/业务的颗粒度要尽可能的细化；同时，评级要能够形成差异化风险资本耗用与损失率预

估，并以此区分不良资产、关注贷款、次级贷款、可疑贷款、坏账损失等不同级别。

数据与系统

高质量的风险数据是风险管理系统运作的前提，“Garbage in, garbage out”（垃圾数据只能产出垃圾结果）的情况也不鲜见。要改善风险数据质量，需要从三个角度下功夫。首先，需要制定明确的、符合风险管理需要的风险数据标准。以信贷申请数据需求梳理为例，其数据结构主要由三个部分构成，即基本财务数据、关键决策数据（含客户分析、合作情况及营销策略、抵押品评估等）和信贷需求（含贷款发放、偿还数据等），为此银行需要定义明确的数据和字段需求。其次是设立明确的数据治理要求，这包括谁对于数据录入和数据更新负责，如何确定数据更新的频率，如果部门/个人长期违反数据治理的规定会面临什么样的惩罚等等。第三是设计合理的数据应用策略，根据不同使用场景，分别规定不同的数据导入源及导入策略。

风险管理系统需要覆盖核心业务和风险流程。从业务基础功能上看，至少需要支持风险评估、风险评审、风险报告、数据治理。从核心覆盖风险种类上看，至少覆盖信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险。同时，为了适应新业务、新模式的拓展需求，风险管理系统就需要不断更新和优化（见图23）。

图 23

从业务
流程及
风险种类
两大核心
维度定
义风险IT
系统需求

	信用风险		市场风险	流动性风险	操作风险	
识别	风险分类		风险监控	监管监控		
评估	对公 1 评级系统 (PD,LGD,EAD) 压力测试(情景分析) 经济资本 RWA计算		零售 5 评级系统 (PD,LGD,EAD) 压力测试(情景分析) 经济资本 RWA计算	3 估值模型 (VaR) 4 新产品响应 压力测试(情景分析) 经济资本 CVA/RWA计算	流动性 LRDs 压力测试	资产负债管理 缺口视图
	2 流程辅助(workflow) 评审 贷后管理		6 流程辅助 评级/审批 贷后管理	交易前检查 估值与定价	流动性缓冲管理	融资计划
	9 限额管理/组合管理		场外衍生品透明度		现金/日间流动性管理	
	10 风险缓释(押品管理)					
报告	11 管理层报告 监管报表		管理层报告 监管报表	管理层报告 监管报表	管理层报告 监管报表	
IT基础	12 数据 数据标准 数据仓库		数据治理	数据安全		

注:与财务系统的对接未体现出来。交易对手风险管理和CVA涵盖在信用和市场风险之下

风险报告与分析

风险报告是风险决策的重要工具,报告要秉承“为管理而设计”的原则。麦肯锡建议银行设立“金字塔形”的风险报告体系(见图24)。“金字塔结构报告体系”重点突出,可以使董事会、总部风险管理机构和具体业务部门找到与他们层级权限相切和的风险报告视图:董事会和高管层报告关注全行整体风险指标,尤其是风险偏好里面确定的整体指标而运营层级会更多关注业务风险指标的变化,同时追踪主要风险缓释工作的执行情况。

在内容上,风险报告需要一套标准的报告结果,覆盖数据分析、动因深挖、行动方案等几个方面。好的风险报告不仅仅是展示现状,更多是支持用户的数据分析,协助模拟测算潜在影响,辅助业务进行决策。风险报告中涉及大量的数据,可通过系统提供出多种图表和仪表盘予以展示。所有涉及实际指标值以及趋势的部分均由系统直接从数据库/内嵌模型中调取相应结果来实现。使在最终报告中,银行风险偏好相关的所有措施、基线数据和压力测试情况一目了然。

图 24

金字塔式 的风险报 告框架





第四章： 全面风险管理转型实 施之路

全面风险管理转型是一个长期的，不断优化过程。按照麦肯锡丰富的大型银行全面风险转型经验，风险改革从规划、到设计、到最后实施一般需要18-36个月的时间。在风险管理转

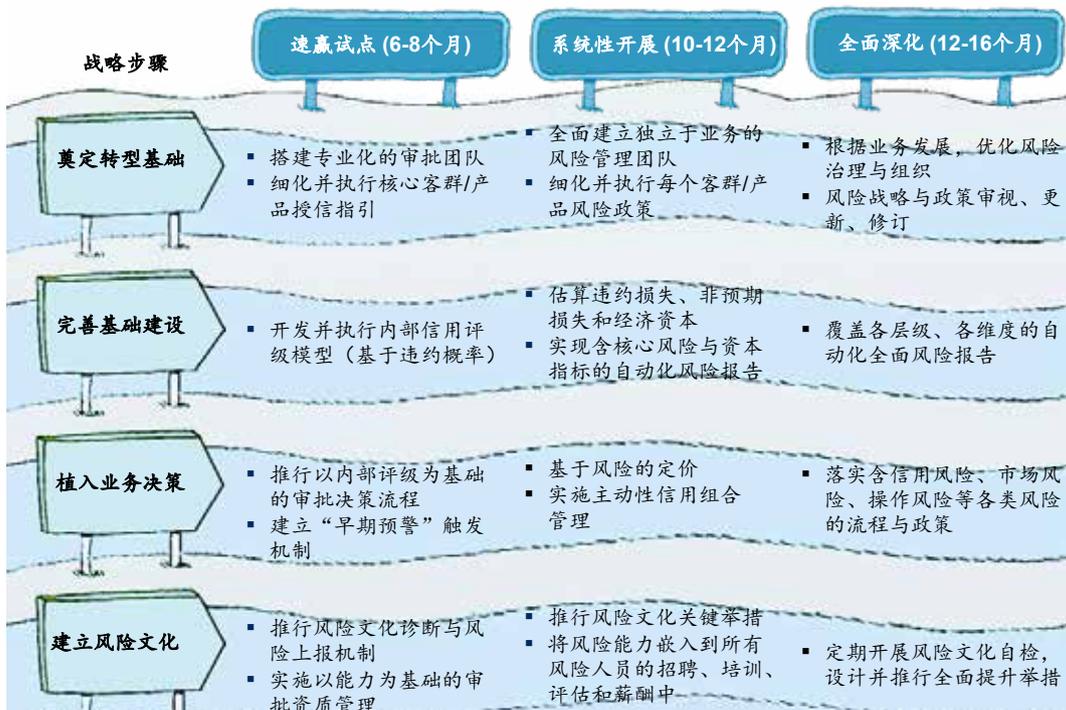
型的全过程中，需要牢牢把握四个关键：奠定转型基础、完善基础建设、植入业务决策、建立风险文化。具体来说，分为三个阶段，需要持续有序的推进（见图25）。

按照麦肯锡丰富的大型银行全面风险转型经验，风险改革从规划、到设计、到最后实施一般需要18-36个月的时间。

- 第一阶段：蓝图规划和速赢试点：勾画整体转型蓝图并挖掘速赢领域（6-8个月）
- 第二阶段：系统性开展：全面改进风险管理流程与体系（10-12个月）
- 第三阶段：深化转型：持续检视、优化风险管理（12-16个月）。

图 25

全面风险管理整体转型路径图



转型三大阶段

第一阶段：蓝图规划和速赢试点

转型的第一步是全面评估风险管理的现状，找到银行的核心差距，并在此基础上勾画整体转型蓝图。为了增强转型信心，我们也必须挖掘风险速赢领域并制定举措。

制定全行风险偏好，融合对业务战略的充分理解。监管从来不是风险管理的核心准绳。在确保满足监管底线的同时，要将风险战略与业务战略保持高度一致，作为业务战略落实的核心抓手。特别是在针对特定业务、特定行业、特定产品的风险管理思路上，要能够充分体现并理解业务战略特点，并以此为出发点构筑风险战略。

从战略出发，完善风险的治理架构。完善的治理架构是整体转型的内部基础，是转型前期的主要工作。需要自上而下梳理银行内包括董事会、管理层、总行、事业部、分支机构之间的职责定位，并定义包括风险管理部、资产监控部、资产负债部、内控合规部等不同风险管理职能部门的职责分工。

内部评级是众多核心流程的基础。根据银行业务特点开发风险评级模型，并制定具备公信力的评级过程与质量把控；同时要将内部风险评级广泛地运用于业务管理与决策，包括风险资本与信贷资源、风险预警制度、各项风险及交易授权、跨部门绩效与利润分配机制、考核与绩效薪酬、

内部不良资产转移管理与内部买卖计价、拨备与坏账核销及压力测试工作等。以风险评级对贷款定价的影响为例，贷款产品定价的核心是赚取合理的、风险调整后的利润率，客户的主体风险评级和债项风险评级直接决定了其相应的风险成本，从而直接决定了此笔业务的参考价格。

第二阶段：全面改进风险管理流程与体系

风险转型需要针对风险流程与政策进行系统性全面建设。在中后期获得显著成效，对业务和风险管理产生积极影响，并以此作为全面风险管理提升与深化的基础。

聚焦对公信贷业务的核心模块进行突破。考虑到信贷业务对于大部分银行的重要性，建议从对公业务的风险前置、审批及授权、组合管理、风险定价等角度进行突破。其中风险前置通过与前台业务的积极配合，在业务前端实现风险专业管理，及对业务的高度支持。审批通过专业化审批路径和授权，实现精准的风险识别，最大程度减少对案件的错判误判。组合管理通过组合预警与控管，实现战略方向在实际业务中的传导。风险考核通过绩效约束和基于能力的风险专业化评估，从根本上塑造全行员工的风险意识，提高风险专业化程度。

结合战略，建立银行对于新型业务风险能力。新型业务在制定发展战略时，风险管理需要在第一时间介入，通过与业务的充分讨论建立风险战

略,但目前银行在此方面的能力非常薄弱,例如金融市场的交易风险管理、或国际化业务产生的汇率风险和国别分析管理等等。这就需要银行集中建立此部分的能力,引入相应的专业人才,打造所需的技术模型和系统,补足这方面的短板。

第二阶段工作的另一个重点重点突破风险定价、组合管理等关键流程。风险管理体系建设的目标是能够应用在业务实践,目前很多国内银行的现状是风险管理和业务实践脱节。所以整体转型到了这个攻坚阶段,需要全面梳理和完善风险管理的流程应用。

同时需要进行整体风险人才体系的优化。十年树木、百年树人,建立完善的风险人才体系和制度非一日之功。银行需要抓住人才招聘、人才培养、资质认定、评估和薪酬等关键,打造一支专业能力过硬、受人尊敬的风险团队。

第三阶段:深化转型,持续检视和优化

深化转型在于通过风险系统建设、风险文化建设、风险机制的有序推广等,来进一步固化胜利果实,将风险意识嵌入到银行的DNA中,最终实现领先的风险管理能力。

在深化转型阶段,银行需要全面优化风险管理流程。风险管理流程包括但不限于信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等管理流程,也包括和风险相关的业绩评估、绩效考

核、预算和资本管理等;银行需要根据新的风险体系和理念,对此类风险管理流程进行优化。

深化转型需要重点关注风险文化的建设。风险文化是银行整体风险体系的上层建筑,对于日常的业务开展和风险流程有着实质的影响。银行需要清晰定义自身机构所追求的风险文化,并通过一系列有针对性的举措向全行推广(例如风险文化专题培训、风险事件的上报机制等)。

转型成功的关键要素

全球来看风险管理转型都并非易事,而中国银行普遍缺乏大型转型的经验和专业人才,想获得全面风险转型的成功就更加不易。根据麦肯锡在中国银行业的风险管理转型项目经验,我们认为成功关键在于把握三大要点:

成功要素一:将全面风险转型上升到战略高度,加大投入

对全面风险转型提到战略高度,首先一把手和整个经营班子要对全面风险转型的重要性形成共识,下定改革的决心。2-3年转型是一个长期的过程,缺乏战略坚定性,转型很难获得成功。**项目执行层面的关键在于高管亲自推动,**特别是达成跨部门的协同。风险管理关系到各方利益,不同部门很难在短期内达成共识。中国银行业需要通过领导驱动、高管的亲自参与决策以及对风险管理的重视态

度迅速在组织内传导，引起跨部门的重视，从而推动变革进程。

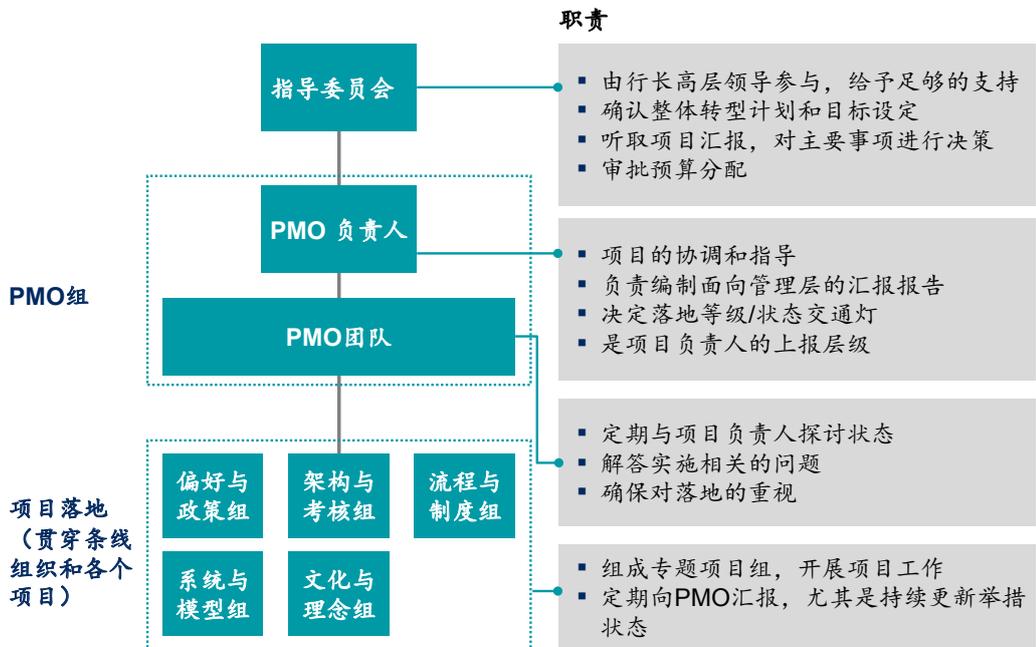
对于全面风险转型，银行必须舍得投入。例如一家总部位于西班牙的国际银行为其24个月的全面风险转型，在总部完成设计，分阶段在十多个国家展开试点和实施。这种规模的转型需要银行各个层面的战略投入，包括财务预算、人员预算、项目管理人才的时间预算、IT的时间预算等等。为此银行必须做好进行战略投入的准备，否则全面风险转型很难成功。

成功要素二：打造高度专业化的风险管理和风险转型团队

专业化风险团队是风险转型落地的关键，银行必须加大对专业人才的投入。即使移植了国际领先的风险管理思路，中国银行业依然难以实现有效的风险管理。原因就是在于很多风险政策、模型、制度和流程都需要本土化的设计与落实，这就需要有一个强有力的专业风险团队。同时中国银行业面临很多前所未有的新风险调整，这既包括新业务带来的新风险，也包括像利率市场化改革带来的新的风险问题（例如利率风险）。新风险面前，

图 26

风险转型是一个长期的过程，必须引入项目管理（PMO）机制



国内专业人才匮乏，银行需要广开思路、不拘一格、引入人才。

在全行层面建立尊重专业、尊重人才的管理理念。一方面，借鉴国内外领先实践，以自身业务和风险战略为牵引，确定专业化风险管理所需要的能力；另一方面，以此为准绳进行资质授予，进行内部风险人员的能力评估，并严格筛选外部引进的风险管理人员。

成功要素三：建立专门的PMO机构进行持续推动

为保证风险转型的实施效果，应建立明确的项目管理（Project Management Office, 简称PMO）工作机制。PMO是在企业组织中主导整体项目群推动的专业团队。PMO主管通常是银行资深的高管，深谙银行整体的战略目标，并对银行内部资源具有统筹能力。PMO监督项目进度和质量，也协助项目组解决实施过程的问题，力求达到既定目标（见图26）。建议借鉴先进银行

项目进度检视机制，每隔90天对项目进行彻底的检视和回顾，在此基础上，对于项目的工作目标、工作计划和资源投入进行调整。

值得注意的是，PMO团队要确保非风险部门人员的参与。银行可以从全行范围内选拔优秀人才加入项目管理团队，同时引入“外援”和“外脑”，以掌握更多视角。这一过程也可提高全行员工对项目的认识了解、知识传承。



在当前严峻的经济形势下，我国银行业面临的挑战激增，其中风险管理是最为重要的挑战之一。按照国际经验，在经济转型和利率市场化的大潮之下，银行新一轮“优胜劣汰”的调整是大势所趋，很多银行会陷入“低速低质”的泥潭，有些银行则可以做到弯道超车。“危机之下有危也有机”，谁能加速完成风险管理转型升级，谁就能在这场竞争中占得先机，制胜未来。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com



容觉生

全球董事合伙人
香港办公室
Winston_Yung@mckinsey.com



谭宏

全球副董事合伙人
台北办公室
Charles_Tan@mckinsey.com



陈鸿铭

资深项目经理
香港办公室
Hongming_Chen@mckinsey.com



郭凯元

麦肯锡卓越实施中心项目经理
上海办公室
Eric_Kuo@mckinsey.com



崔起

资深专家
深圳办公室
Qi_Cui@mckinsey.com



徐宁

麦肯锡卓越实施中心咨询顾问
上海办公室
Rio_Xu@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

2017年4月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com