

## 创造价值： 金融服务行业有效的风险管理

### 综合报告

从表面上看，金融服务机构风险经理已经没有什么可抱怨的了。管理当局已经消除了金融机构在风险管理中的变数；高级主管人员一再被提醒如果风险管理不当将会对机构品牌和最终效益造成影响；评级机构和分析师对风险管理实务的审查也是前所未有的严格。风险管理从未引起过如此高的重视。

但是，在很多方面，管理规范还是没有引起足够的重视。EIU 代表普华永道专为该简报做过一个调查，参与调查的有 400 位来自全球金融服务行业的高级主管人员。该调查明显反映出了当前风险管理存在的一些不足之处：

**过于依赖管理当局。**近年来，管理当局确实是推动了风险管理的进程，特别是为保险公司引入 Basel II 和 Solvency 2，并为资产经理人引入 UCITS 3。这样一来，管理当局的各项条款在很大程度上确定了如何进行有效的风险管理。各机构高层领导人也就认为其风险经理有效地保证了照章管理，并确信与管理当局保持较好的关系就是进行有效风险管理、提升竞争优势的最佳途径。**错失了价值创造潜能。**照章管理固然重要，但是风险经理还应该设法向企业增加正面价值并提高预期利润。相当大一部分调查对象认为有效的风险管理可以提高他们在客户和股票持有人中的信誉、推动可持续投资、释放投资资本、提供较好的管理数据并制定更有竞争力的价格。但是，也有许多调查对象担心在未来三年里因为管理当局的松懈可能会导致企业高层对风险管理不够重视。这是个危险的信号 — 如果可以预见的变故因为缺乏严格的管理层监督而不幸发生，市场和管理当局可能会作出相互敌对的反应。

- **风险与效率脱钩。**该系列前期简报结果显示，在各公司认为压力最大的风险和管理最有效的风险之间存在着很大的差距。尽管调查对象们对信用风险和市场风险等传统不确定因素的有效管理很有信心，但对于经营风险、信用风险和人员风险等非传统和无形风险因素的管理却信心不足。
- **与实际业务脱节。**风险经理在参与具体业务活动方面不太积极。仅 46% 的调查对象说参与过与策略发展相关的结构性风险评价，40% 调查对象说预算和财务报告中只是形式上涉及到风险管理。如果风险经理能够更加广泛地参与到这些关键战略决策中并且采用通用工具来评估公司在整个业务中所面临的风险，公司则会从整体上获利。

随着 Basel II 和其他行动引起的监管热潮开始缓慢减退，对于风险功能内外的执行者来说，现在正是重新评价风险功能对企业所作贡献的有利时机。“对风险经理来说，这是个充满挑战和刺激的时刻。”普华永道 Financial Services Assurance 全球领导 Phil Rivett 说，“随着金融机构越来越多的认识到对风险更好的了解所带来的机会和价值，他们的角色需要逐渐演变。”

### 进入风险管理的下一个阶段

除非金融服务公司对企业文化、组织、流程和数据进行适当的调整，否则就不能从风险管理中获得最大的价值。本次调查结果和为这份简报进行的访问表明各机构必须专注于下列领域：

**上层的参与** 当问及什么样的变化能使风险管理功能为企业增加更多价值时，绝大多数的调查参与认为是思想的变化—即将风险管理看作是更战略化的功能。特别是对全面参与关键业务决

策的风险经理人来说，高层管理致力并参与这个功能是必需的。然而这次调查显示了一个问题，就是集中在风险管理的执行者可能正在减少。

**整合的风险经理人** 就像各公司已经将财务功能整合进各个业务单位，并希望商业经理展示更高层次上的财务能力这一样，他们也应该在相似范围内更深层次地整合风险功能。在各个业务种类中整合风险经理人也以增加对风险更深层次的理解和识别。尽管该战略已经被一些公司在一段时间内采用，但仍然有很大的改进空间。只有八分之一的调查参与者认为他们企业的业务单位和风险管理功能目前整合的很好，只要六分之一的调查参与者认为风险管理和财务功能很整合的很好。

**强大的中心参与。**带有强制性的中心风险管理功能对于各个业务单位监视和监督风险处理以及确保客观性是至关重要的。通过中心强有力的控制来保证风险管理参与到战略发展、并购和其它公司活动的关键讨论中也是有必要的。

**角色与责任挂钩** 急于满足风险和控制监管标准所带的的负面影响是大量的分散和浪费以及监管，风险和标准的重叠。举例说，跨多个业务单位以不同原则 来确认和评估风险经常是造成重复。如果采用基于原则的方法并将识别风险评估作为整个企业的共同活动，公司不仅可以减少 10% 到 20% 的成本，还可以优化风险管理模型。

**数据使用。**在金融机构内不缺少与风险相关数据的流通，但是在数据使用量上却值得怀疑。当问到大家接受到的数据作为管理业务工具有多大价值时，调查参与 都的回答摸棱两可。风险经理人必须与非风险执行者进行密切的沟通以开发更能满足业务需求的数据。

**风险的两面性。**像 Goldman Sachs 这类成功的公司说明了风险管理在形成产品概念、服务以及保护公司特权方面有积极的作用。在一个企业的两面性之间培养有创造力的张力通常是获得风险管理方面投资回报并产生更大的未来价值的第一步。

**文化和监管。**组织，流程和数据必须通过风险意识和优秀的管理文化来进一步巩固。“这在很大程度上归结于文化的重要性和处理风险的正确方法。”澳大利亚国家银行董事，金融和风险主管 Michael Ullmer 说，“公司必须为股东改善金融业绩，而且其方式必须正确。”这对很多企业来说有很长的一段路要走：只有五分之一的调查参与者强烈同意他们的组织普遍有风险意识。

## Basel 之外

过去的几年中，监管压力给风险管理功能带来了阴影。因为同期制定的还有针对财产经理人的其他提案如 UCITS，所以执行 Basel II 的国际银行中即将实施的新标准已经制定了好几年。美国的上市公司，包括金融机构也需要处理实施萨班斯-奥克斯利法案的额外支出，其中包括需要显示强有力的内部管理。国际财务报告准则的引入又给各公司增加了另一个不可避免的压力。最后，今年晚些时候在欧盟市场实施的旨在标准化投资产品处理的规则《金融工具市场指引》(MiFID)将影响在欧盟运作的所有金融机构。

因此，421 名调查参与者中的三分之二视监管压力为过去三年中他们风险管理优先级改变的主要动力。这些压力还将持续下去。原计划在 2007 年实施的 Basel II 标准需要花费几年的时间由世界各国管理当局逐步实施。例如，银行仍然需要考虑协议中的 Pillar 2 和 Pillar 3。同时，保险公司正着手实施与之类似协议 Solvency II（而让对那同时经营银行和保险业务的公司更加头痛的是他们必须同时遵循两套规定）。

这些现有提案的执行正在改变企业内部风险管理的性质和范围。普华永道法国银行和资本市场常务董事 Maria-Isabel Fadul 认为：任何企业如果想将 Basel II 有效地并入业务模型中，首先需要意识到这样做将会影响到组织结构的各个层次、企业各项职能和业务以及相关的流程。

虽然监管压力不可能减弱，但各大银行现在面临的压力并不是太大。因此，可以趁机对风险管理优先级稍微重新安排。虽然调查参与者仍然希望法规成为风险功能改变的主要动力，但在展望未来三年的时候，少之又少的调查参与者提到这点。取而代之的是一个新的初步设想：更多的调查参与者希望向企业增加风险管理价值能作为改变的动力。他们还希望在加强和竞争对手之间的竞争优势以及对效率的关注程度上能有大幅度提高。

另外，为了遵循 Basel II 和其他法律，银行已经投入大量资源来加强风险流程和系统，各银行应该正在寻找通过投资来增强他们战略决策的方法。普华永道合伙人，银行业和资本市场专家 Miles Kennedy 说：“花费了很多时间和精力应付最新的法律变化后，各机构现在是时候考虑做些能为企业带来直接利益的事情了。”有远见的人会意识到他们在风险管理上的投入实际上是对未来收益率的投资，这种投入不应该停止。

## 变化趋势

（未来三年风险管理优先级变化的主要动力；占过去三年变化动力的变化百分比）

高层管理和董事更加注重风险管理	-14%
管理当局的压力	-11%
机构自身损失	-6%
对其他金融机构或者主要公司产生影响的监管丑闻	-5%
报告标准变化	-4%
恐怖活动威胁	-2%
对社会责的关注	-1%
IT 安全风险级别的增加	-1%
地理政治风险级别的增加	0%
企业透明度和责任感的需求	+3%
对人力和行为风险的进一步关注	+3%
离岸活动的增加而导致的对业务连续性的更多关注	+4%
客户满意度和/或不满意度	+4%
宏观经济波动	+4%
金融市场波动	+4%

股东风险管理实物的进一步关注	+4%
增强与竞争者之间的竞争优势	+4%
致力于降低成本和效率	+5%
向企业增加风险管理价值的目标	+9%

来源：2006年12月到2007年1月 EIU 调查

## 价值定义

风险经理人制定什么样的新价值规划呢？他们将不再通过法规的折射来看待风险管理，而是把注意力指向产生收益和加强竞争性优势的活动。

更多地关注效率将会带来更多的利润。例如，普华永道在纽约的合伙人专业从事金融服务风险管理的 Fernando De la Mora 认为公司很少注意寻求不同部门或风险与控制流程之间的合作。这在很大程度上是因为当局专注于特定业务或者法规，并坚持采取某些措施。直到后来公司才意识到，因为他们的协调功能分成了不同的业务领域，所以整个机构采用不同的工具或标准多次收集了重复的数据。

另一个可以获得更大价值的领域是加强风险与其他功能，特别是金融功能的联合。风险管理的最新发展已经帮助公司降低了不可预测收益的数量，同时也使集团级别的资本分配更加平衡。“风险和财务业绩的关键措施关系越紧密，管理决策的基础就越理性，并且对价值增长和创造的关注程度也越高。” De La Mora 先生说，“最大的创新可能是使得公司可以采取从企业法人一直到产品和客户的资本分配和风险调整绩效标准。”

还应该专注那些能带来客户和股东关系竞争优势的风险功能（参见 Lyxor 板块）。很多调查参与者敏锐地意识到了良好风险管理的名誉效果。当问及有效的风险管理如何为企业带来竞争优势时，很少有调查参与者提及到一些可以增加竞争优势的重要领域，其中包括在客户中的信誉、评级机构、股东和雇员。例如，当养老基金托管人向替代资产（例如对冲基金）经理人增加投资以期产生更高的回报的时候，那些能够在一个强大的风险管理构架中清楚定义风险程度并获得可持续收益的供应商却设法从顾客关系方面获得竞争优势来超过他们的竞争对手。

另一个例子是持续性，这一点可能成为客户，当局和其他股东更为关心的问题，尤其是涉及到发放贷款给那些与环境密切相关的公司如矿业，林业或电力公司的时候。银行支持可持续发展的压力看上去正变得越来越强大。那些在贷款人风险评级流程和借贷标准中考虑到环境和持续性的银行将会做好进一步准备来评估持续紧迫的名誉和证券组合风险因素，进而在管理特定风险和改变公众情绪方面采取适当的行动。同样，投资者也更加敏锐地意识到投资活动的社会责任，并越来越多地将以上因素作为他们投资决策流程的一部分。安全价值和市场资本化调整也因此发生了变化。对风险经理人来说，在风险评估和决策过程中考虑到这些因素是非常重要的。

定价也是风险管理可对企业产生实质性影响的一个方面。经济资本蕴涵的原则已经帮助各大公司确定了合理的价格并生产质量和利润更高的产品。ING 风险副主管 Koos Timmermans 说：

“你可以测试客户在什么情况下愿意为他们喜欢的产品花更多的钱，你也可以着手除去产品中能为你带来利润但对客户作用不大的功能”。

欧洲中部奥地利厄斯特银行风险主管 Bernhard Spalt 说：在某些市场中，特别经济快速增长的新兴市场，基于风险的定价可能出现很大差异。我相信对投资组合风险理解充分的银行与理解不充分的银行之间的差距可能加大。风险更大的业务可能流向那些贷款定价低的机构。

Deutsche 银行的风险副主管 Richard Evans 说，产品研发是风险管理可以提升价值的另一个方面。许多最成功的信贷产品都是在风险经理的帮助下设计完成的。这些工具为机构提供了产生资金流动和排除风险的方法。

#### 案例研究：Lyxor

世界领先的对冲基金机构可能提供相当可观的财务回报，但是因为缺乏透明度而使那些对风险敏感的投资者望而却步。账户管理平台试图尝试解决这一问题。通过这一平台，投资者可以将资产投入至现有基金的复制品中，然后根据以前确立的透明度构架和风险管理指导采用相应的投资决策。

法国 Société Générale 全资独子公司 Lyxor AM 在 1998 年发布了该账户管理平台，是该投资方法的倡导人。该平台适用于机构投资者和个人投资者，并且投资者可以通过该平台访问各种投资比较方案。通过在 Jersey 吸收基金，在都柏林上市，该公司为投资者提供了访问超过 150 种投资比较方案的机会，而且简化了纳税程序。每一份基金都由选定的经理人代表 Lyxor 进行运作，其任务是在该平台上为投资者复制他们业已存在的基金战略。

每份基金在开始时都要经过适当的评鉴，并由独立的咨询员每周进行估价。所有的风险也都进行定期监控。Lyxor 运营原理很简单：没有这些保护措施，对冲基金经理人就不能访问该平台，如果他们不在这个平台，就不会被介绍给公司发展的投资者。

对于管理的总资产超过 500 亿欧元的 Lyxor 来说，重要的是该平台对风险管理非常有效。它能帮助投资者克服与对冲基金相关的常见问题：缺乏透明度，规范和流动性。其性能优越于同期研发的所有其它平台，是 Lyxor 的一大卖点，不仅帮助 Lyxor 从竞争对手中脱颖而出，还为公司增加了商业价值。

#### 整体利益

有效的风险管理以何种方式为您所在的企业带来了竞争优势？（调查参与者百分比）

加强了企业与管理当局的友好关系	55%
提高了企业在客户中享有的声誉	47%
企业内部业绩数据更加实用和及时。	45%
企业可以增加与风险相关的回报。	42%
企业在分析师和评级机构中享有较高的声誉。	42%
企业获得了更多业务投资资本。	32%
企业在股东中享有较好的声誉。	32%
企业挑选客户的能力提高了	30%
企业的市场信息更加准确和及时。	27%
产品价格更具竞争力	21%
企业在员工中享有较好的声誉	21%
降低了企业风险管理成本	19%
企业能够更好地吸引和保留人才	18%
企业运营团队能够保持较好的沟通关系	14%
以上都不是	3%
其他	1%

来源：2006 年 12 月到 2007 年 1 月 EIU 调查

## 适合需要吗？

虽然部分机构已专注于价值创造，但还有很多机构仍然有很长的路要走。很明显，和管理当局保持更好的关系是最能为参与调查的企业带来竞争优势的风险管理。当然，与管理当局的相互理解也是必不可少的，特别是国际大公司在寻找本地人才担任当地公司领导角色时更是注重这一点。同时，作为竞争优势的一个来源，它位列提高效益、完善人才管理和加强数据之上，这表明定义风险经理人是否成功在很大程度上取决于监管风险和协调，而不是出于业务需要。

这项调查还显示了专注于管理当局和专注于未来价值的风险经理人之间的差距：

- 当问到风险管理如何有效的实施某些任务时，协调被认为是风险管理做得最好的地方。然而，当问到风险管理功能最重的目标是什么时，与管理当局的协调仅排在确认新出现的风险和向高层执行团队报告重大风险之后。这表明更大比例的资源需要直接分配给有更高优先级的活动，从而使经理人能够做出更好的业务决策。
- 近些年来，在风险管理上的支出大幅增长，很大程度上是为了应对监管要求。接近 25%的调查参与者在过去的 3 年中支出增长率超过了上年同期的 25%。但是参与本次调查的 50%的风险经理人相信风险管理功能实质上比三年前贡献了更多的价值，仅有 23%的其他功能执行人持此看法。另外，调查参与者中有超过风险经理人两倍的非风险经理人认为额外的花费并没有带来更多的价值。
- 风险经理人并没有真正参与到某些关键的业务流程中去。只有 28%的调查参与者说他们在业务流程和业绩完善如离岸和外包过程中参与过结构性风险评估，而只有 33%的调查参与者说在并购活动中正式参与过风险管理。即使在充满风险的新产品开发过程中也通常缺乏风险经理人的正式参与，仅仅 67%的调查参与者说他们在此过程中实施了结构性风险评估。
- 很多业务经理看上去只是有限的利用了和风险相关的数据。当问到是否使用了和风险相关的信息来帮助管理企业时，调查参与者的回答都模棱两可。仅仅 21%的调查参与者认为风险资本措施对业务运作非常有用，只有 18%的参与者对信贷质量分配数据做了同一层次的评估。在注意力从长期收集数据转变到通过更简化的标准来帮助经理们规划未来 3 到 5 年内的业务时，这种现象就显得不太正常。参与调查的风险管理人与非风险管理人相比更多地专注于非传统的风险衡量标准，例如名誉数据和客户投诉。

## 有限的影响

您所在的企业在以下哪些业务流程中加入了结构性风险评估？（调查参与者百分比）

新产品开发/验收	67%
协调	56%
向各行业分配资本	48%
战略发展	46%
进发新的区域市场	43%
客户验收	42%
预算和财务报告	40%
数据管理和监管	40%
定价	37%

并购活动	32%
业务单位业绩评估	28%
业务流程和业绩完善（离岸，外包）	28%
联盟与合作	24%
招聘和人才留用政策	17%
赔偿原则的制定	14%
退休金筹措	8%
以上都没有	3%
其他	2%

来源：2006 年 12 月到 2007 年 1 月 EIU 调查

值得注目的是，当问到他们的组织管理某些风险的出色之处时，大家对处理和银行金融服务相关的传统风险（通常是可以计量的，如信贷和市场风险）的能力有较高的信心。

当然，很好的管理这些传统风险非常重要—调查参与者也相信信贷风险和市场风险是对他们组织的收入最大的威胁。但是仅此是不够的。首先，调查中的非风险管理参与者认为风险管理功能最重要的角色是确认新风险和潜在风险，对这一风险的关注程度比衡量和监控现有风险的排名更高。

第二，相对有形的风险如运作风险和名誉风险是金融机构面临的更大威胁。在普通财产管理，特别是对冲基金中，管理不善的运作风险被视为是半数以上的基金失败的根本原因。虽然这些风险是已知的，但调查参与者对这些领域的有效管理相当缺乏信心。

对很多银行来说，运作风险是个大难题，他们必须快速行动来争取相关数据与 Basel II 相符。即使像澳大利亚 Westpac 这样的银行，虽然已经长期采用了经济资本措施，但运作风险仍然是很大的难题。“能够使内部数据保持一致固然很好，但这可能仅仅只是一个方面，”该银行 Basel 项目主管 Daryl Newton 说，“要想全面发展，必须将外部数据与自己的数据结合起来使用。”

第三，数据问题随着各大机构在新兴市场的竞相扩张而日趋严重（参见案例分析：渣打银行在中国）。奥地利厄斯特银行花了好几年的时间在欧洲中部建立业务，现在是欧洲中部地区最大的专业银行集团。厄斯特银行风险主管 Bernhard Spalt 面临的巨大挑战是缺乏可以信赖的数据。为克服这一难题，该银行和信贷办公室合作收集最新信息并添加到拖欠率计算模型中去。

土耳其的 Garanti 银行也面临相似的困境。该银行风险主管 Cuneyt Sezgin 说，Garanti 银行面临两大挑战。第一个挑战是欧洲中部市场不发达的性质导致数据缺乏。第二个挑战是市场的不稳定性。他说，在这种环境下计算和管理风险，与其说是门科学，不如说它是门艺术。

#### 案例研究：渣打银行在中国

在中国做生意是把双刃剑。一方面，您可以从这个未来 25 年内世界上最大的经济体系获得投资回报。同时，中国企业管理和规范还处于新生时期，可能会给企业带来了重大的金融和名誉风险。

该国巨大的发展潜力近年来吸引了大量海外投资，其中最为积极就是从中国的经济增长中获利颇丰的金融机构。渣打银行就是其中之一。渣打银行总部位于英国，拥有 12 家分行和 2200 多名员工，在中国大陆设有 8 家支行和 3 家办事处。

渣打银行从 1858 年开始运作中国市场，当年即在上海开设了第一家分行，这些使得它比很多竞争对手占有优势。它通过快速扩张来巩固其在中国的市场的领导地位。

渣打银行可以吸收它在世界所有新兴市场的经验来运作任何国家的风险管理计划。渣打银行中国客户关系领导 David Godwin 解释说：“我们关键的优势在于我们在亚洲，非洲和中东建立的独特网络。我们投入了大量的精力来使用该网络的力量。银行还有强大的团队合作文化，在全国范围内共享资源和信息。”

该行还单独评估与中国相关的风险，例如政治，法规和贸易关系。在评估信贷风险方面，尽管渣打银行采用它在其它国家所用到的相同技术，但评估方式却是自下而上的，这就意味着它在每个国家实施的标准是不同的。“我们非常贴近顾客，密切观察现金流通。” Godwin 先生说，“我们不仅仅提供流动资本，还愿意与中小型企业一同成长。这不仅能为我们带来利润，也是管理风险的好方法”。中国本土的风险功能部门向区域部门汇报，区域部门向整体风险功能部门汇报，最后上报给公司董事会，在伦敦召开研讨会。

随着 2007 年中国消费市场全面放开，这种从下而上的方式将变得更加有利。到现在为止，中国只允许外国银行贷款给居住在中国的外国人或与当地金融机构合资。2006 年底，渣打银行在中国成立了当地分支机构，该机构可以在中国从事贷款，抵押和信用卡业务。风险虽大，但是作为在新兴市场有资深经验的银行，风险也意味着潜在的回报。

## 授权与结合

要想使风险管理功能改变方向并为企业增加更多的价值并不是件容易的事。高层管理需要充分参与所发生的任何事情。国际保险公司 Allianz 风险主管 Raj Singh 说，最重要的是机构的董事要积极参与风险管理，并且集团的整体价值能够得到认同。

美国 Wachovia 银行机构风险管理部门领导 Yousef Vahne 同意上述观点。他说，与董事会的名誉报告相比，更重要的是要意识到有效的风险管理取决于在组织内部建立正确的文化。从 2000 年开始担任 Wachovia 首席执行官的 Ken Thompson 把提高整个集团风险管理和监管形象作为一项改革运动。例如，Wachovia 的风险经理人每天都会尽最大努力规划项目并确保这些项目正确快速地实施。

调查参与者最需要转变态度的地方是将风险管理作为更战略性的功能来看待，以便发挥这个功能的潜力来创造价值。然而，监管压力的减轻将会导致这个领域一些高级经理人不再会积极参与进来。

普华永道纽约办公室的合伙人 Shyam Venkat 说，即使金融机构的董事给予风险经理人发言权，风险经理人通常也很少注意到将风险管理与各自的业务结合起来。这使得理解业务的复杂性更加困难，也减慢了风险主管的反应速度。

本调查参与者看起来同意上述观点。当问及如何改变他们企业对风险的看法以便给业务增加更大的价值的时候，超过 60% 的参与者认为需要把风险经理人及其流程与各自的业务相结合（参见案例研究：澳大利亚国家银行）。

很少有机构像 Goldman Sachs 那样即使很少关注各个业务层面的细节也能成功地将自上面下的风险管理文化与各项业务结合起来。该公司很少关注交易细节，更不用说他们设法避免的各种风险。但是很明显，去年该公司将所有主营业务转移到定价和风险管理平台 SecDb，使得该公司的风险管理水平上了一个台阶。

根据《风险》杂志的报道，在 20 世纪 90 年代初期，SecDb 开始被该公司用在货币和商品业务中。从一开始，该系统就允许 Goldman 的销售人员和客户在单独的平台模拟、评估和预定交易。通过使用相同的系统，可以保证交易的公平性。

Goldman Sachs 的市场风险领导和《风险》杂志 2006 年度银行风险经理人 Robert Barry 说：“这个系统使得我们可以实际了解公司所有的形势，每天在不同的极端情况下重估几千次，任何风险都无处遁形” Goldman 对该项业务的整合是如此地成功，以至于公司决定将大笔抵押业务迁移到 SecDb 中去，当然，这样做并没有直接给第一线办公室人员带来多少方便。

### 案例学习：澳大利亚国家银行的复兴

Michael Ullmer 于 2004 年加入澳大利亚国家银行担任金融和风险部门主管，面对大肆宣扬的外汇损失带来的崩溃风潮，他知道半数的措施不可能成功。他意识到除非银行整体改变处理风险的方式，否则这些损失将会带来更大的问题，并形成恶性循环。

他首先着手重建银行风险功能，使之不再是附属性的，而是成为管理不可缺少的部分。不再由中央强制执行，而是在以下四个主要分行都配备了风险经理：澳大利亚分行，英国分行（包括 Clydesdale 和 Yorkshire 银行），新西兰分行（运营新西兰银行），nabCapital 分行（业务范围包括机构市场和服务行业）。

不仅仅将风险管理并入日常的银行运作需要进行这些变革，如果 NAB 达到了 Basel II 的标准要求，这些变革也是有必要的。毕竟，在经济资本的银行系统下，风险衡量和资源分配是风险管理和普通管理的通用原则。那么为什么要将两者分开呢？

Ullmer 先生决定，就像给每个分行增加风险经理人一样，风险经理人将保持他们作为小组代表的地位。他也明确指出将来个人业务的经理人负责自身运作带来的风险。通过内部审计进行进一步防卫。

为了反映风险经理人的双重责任，银行高层报告系统也进行了改革。银行内部每个分行的风险主管不仅对集团的风险主管负责（通过他向 Ullmer 先生负责，Ullmer 先生是董事会成员），也对他或她所在分行的首席执行官负责。

另外，银行还将职责下放到每一个分行，允许他们形成各自自身业务特点。一旦董事会制订出总体目标，每个分行即详细规划如何达成自己的目标和预计回报。Ullmer 先生说：“毫无疑问，他们需要承担每项业务所带来的风险。”

### 风险管理人才

风险管理层的相互协作就像在业务单位和各个地区配备风险经理人一样重要。Erste 银行把它的风险经理人分为决策和运作两类。前者负责支持业务和在集团内实施标准所需的衡量工具。运作经理人负责个人业务，制定信贷及相关决策。

RBS 集团为每个运作部门任命一名风险官。这家银行的前任集团首席风险官 Richard Gossage 说：“虽然他们被分配到业务部门，但每个经理人都是在集团首席风险主管的授权下工作”因此，虽然高级风险主管可能向所在分行的最高领导汇报，但是在职能上他们对集团的首席风险主管负责。

这点对于保持一个多业务机构的不同分行（经常存在着竞争）所面临的风险的一致性方面非常有帮助。例如，在 Deutsche 银行，Evans 先生说：“风险主管是集团内令人敬畏严格管理的代表”他还说，风险管理与日常业务运作紧密结合，有很多值得一提的地方，但是基本上都和集团的整体特权有紧密的联系。

德国银行 KfW Bankengruppe 根据业务单位和中央风险管理之间的区别将信贷决策审批程序分为不同的阶段。第一轮表决在业务单位内进行，第二层和最终表决在中央风险管理层进行。第一副总裁和风险管理单位的领导 Rolf Gebauer 博士说，通常有 60% 到 65%来自业务单位的决策能被中央通过，其他 30% 的决策能够有条件的通过，剩下的 5% 到 10%会被否决。

这种情况发生时，首先在业务单位内讨论，业务单位可以将决策向更管理层汇报，甚至可能提交到董事会。然而，被风险管理层否决的决策很难再获得董事会的支持。

Gebauer 说：“最大的优势在彼此这间不存在利益冲突，中央风险管理部门不受市场部门的约束。大家只是看待业务的角度不同，我们从整体利益而不是个人利益出发。”

Wachovia 公司的 Vahne 先生把他的银行比做发动机制造商。部分工序需要标准化，以使数据测试和验证的一致性。同时还需要灵活地满足不同分行的需求。“因此需要构建一套体系，并要求这套体系不仅允许你综合数据，而且可以在不同程度上定制数据。”

首席保险精算师和国际保险公司 ACE 集团前任首席风主管 Sean Ringstead 认为有效的风险管理其好处之一就是可以回顾企业过去面临的来自外部或内部的威胁。他说：“它连接了不可避免的组织筒仓的冷战。一旦你从灾难和贷款拖欠中汇总风险，就会对集团所面临的威胁有更清楚的了解。”

虽然从整体上看保险行业的风险管理落后于银行业，但一些顶尖的保险公司已经做了很多工作来探索积极的风险管理和准确定价之间的联系。结果，保险行业两极分化，有的保险公司清楚了解某些风险的定价，而有些公司因为太热衷于追随市场或希望通过投资所获保单来获利而导致经济损失。

普华永道纽约的合伙人 Paul Horgan 说，对于保险公司，尤其北美的保险公司来说最重要的是整合。他说，有少数公司真正开始整合监管、协调和风险管理方法，结果导致效率低下和无谓的重复。美国不完善的保险法规也没有多大帮助。

第二个问题是缺乏高级经理人的参与。然而，Standard & Poor's 和其他排名机构开始对保险公司风险管理的方法进行评定，这种现象开始有所转变。如果保险公司不加强整个企业的风险管理，将来可能会被淘汰出局。

“很长一段时间，很多保险公司对于风险管理有一种筒仓心理，” Horgan 先生说，“要想纠正这一心理，他们不仅要寻找方法来创造价值，还要设法减少不必要的重复和成本浪费。”根

据 S&P 的分析，这方面仍然有相当大的改善空间。在去年对北美保险公司的一次调查中，该机构发现只有 23% 的公司其风险管理非常优秀。

## 合作和文化

如果有效的风险管理需要在所有业务区域、跨业务单位、集团、当地和总部实施，那么这些不同小组之间良好的合作是必要的。但现实却不尽如此。少数调查参与者认为风险管理功能已经与业务单位之间高度整合了，事实上，许多人认为在风险管理功能内部，中央风险经理人和本土风险经理人之间存在协调问题。

这和纳税等方面是密切相关的。普华永道伦敦办公室的一名合伙人 Richard Collie 说，随着衍生工具在世界范围交易量的增长，缺乏控制的风险也在增加。税务当局在逐渐的核查细节，确认具体交易的最终收益人，而不追究金融工具的所有权。例如，如果，一家公司因为缺乏风险经理人和不同部门之间的合作而没有准确的纪录，会很难驳回代扣所得税。

解决这类协调问题需要有一个清晰的流程。但是最重要的仍然是建立跨功能领域和地理范围的风险管理和监管文化，这一点对于建立有效的整体风险管理也很重要。普华永道伦敦办公室的一名合伙人和人力资源专家 Ron Collard 说，确保公司和他们的雇员在遵守 Sarbanes-Oxley 和其他类似法规情况下，进行有效的内部管理。各机构必须专注于领导力并加强组织层次的责任。

美国 2005 年地震所带来的损失使评论家们认识到 保险公司必须重新考虑其风险管理。很多保险也因此修订他们的空难保险制度，有些公司还做了很大的改动。ACE 集团的 Ringstead 先生说，这仍然不是重点。因为这些调整都是以极端风险为基础的，所以不成熟的保险和风险管理并不比成熟的管理和控制少。他说：“我并不认为风险管理对保险行业是必不可少的。但是，考虑到各种微妙的联系，又没有更好的可以替代的监管方法，”

随着企业责任的增加，各机构将需要在监管标准上花更大的精力。Collard 先生说：“人们需要清楚的理解公司所需要的文化和管理。如果公众认为某个企业违反了潜在的规则或有不合法的行为，好的商人则不会用‘我们没有做错任何事情。’这句话来回应。”如果有任何规则可以让风险经理以其与管理当局的关系好坏作为成败的标准，那么，按照这个规则行事肯定不能保障企业的信誉不受损害。