



第八章

公司治理与风险管理



第八章 公司治理与风险管理

第八章 公司治理与风险管理

第一节 公司治理概述 —— 内涵/目标/模式/评价

第二节 公司治理的运行 —— 股东和股东会/董事和董事会/监事和监事会/高级管理人员/利益相关者

第三节 风险管理体系 —— 全面风险管理/风险治理架构/风险管理策略/风险管理流程/内部控制与内部审计

第四节 重要风险的管理 —— 信用/市场/操作/流动性/法律合规/国别/战略/声誉风险管理



第一节

公司治理概述



第一节 公司治理概述

本节考点：

- 1、公司治理的内涵
- 2、公司治理目标
- 3、公司治理模式
- 4、公司治理评价



第一节 公司治理概述

考点一、公司治理的内涵

（一）公司治理的产生

公司制企业一般是指由一定人数以上的股东出资设立，股东以其出资额为限对公司负责，公司以其全部财产为限对外负责的企业法人。

公司制企业建立了以契约为导向的合作模式，并在发展中逐步产生所有权与经营权分离问题。这种分离既解决了发展所需要的资金问题，又导入了专业化管理，是现代公司的重要特征。



第一节 公司治理概述

考点一、公司治理的内涵

（一）公司治理的产生

而公司的所有者与经营者常常不一致，又导致委托代理关系问题日渐突出，于是公司治理应运而生。即由众多股东委任或者选举董事组成董事会，作为他们的代理人，对公司重大经营管理事项作出决策；再由董事会选聘经理，主持公司日常经营管理工作。



第一节 公司治理概述

考点一、公司治理的内涵

（二）公司治理的概念

广义上，公司治理是指通过一套包括正式和非正式的制度安排和机制设计，来协调公司与利益相关者之间的一种制度安排。



第一节 公司治理概述

考点一、公司治理的内涵

（二）公司治理的概念

由公司治理主体股东会、董事会、监事会和高管层（简称为“三会一层”）组成的治理架构及其运行机制，通常称为内部治理，内部治理是公司治理的核心组成部分。

公司外部的利益相关者和监管机构通过制度安排及市场机制等参与或影响公司的运行，通常被称为外部治理，外部治理是确保公司可持续发展的重要保障。



第一节 公司治理概述

（三）公司治理与企业管理

公司治理与企业管理的目标都是实现公司价值，只是在不同的层面发挥不同的作用，二者之间的联结点在公司的战略管理层次，即公司治理决定公司战略，公司战略目标的实现依赖于企业管理的有效执行。



第一节 公司治理概述

（四）公司治理的特点

金融机构多数采取公司制。与一般公司制企业相比，金融机构的公司治理有如下特点：

- 1、治理主体结构复杂
- 2、高杠杆性与风险外溢
- 3、受历史文化和制度因素影响
- 4、考虑社会责任



第一节 公司治理概述

考点二、公司治理目标

良好公司治理包括但不限于清晰的股权结构，健全的组织架构，明确的职责边界，科学的发展战略，高标准的职业道德准则，有效的风险管理与内部控制，健全的信息披露机制，合理的激励约束机制，良好的利益相关者保护机制和较强的社会责任意识。



第一节 公司治理概述

考点三、公司治理模式

- 1、血缘关系至上的家族模式
- 2、股权至上的英美模式
- 3、利益相关者至上的德日模式
- 4、国家出资公司模式



第一节 公司治理概述

（一）血缘关系至上的家族模式

家族模式是指公司的所有权与经营权未分离或者未完全分离，主要集中于一个人或者一个以血缘、亲缘等为纽带的家族，由个人或者家族成员拥有和配置企业控制权的公司治理模式。



第一节 公司治理概述

（一）血缘关系至上的家族模式

优点：家族成员既是所有者又是经营者，可以减少委托代理成本；决策与执行效率高，从而有效把握商机；公司内部更容易配合和沟通，降低交易成本与监控成本。

缺点：权力集中，往往形成家长式独裁管理，一旦出现重大决策失误，易造成公司重大经营风险；产权封闭，不利于公司扩大规模；接班人倾向于家族内传承，家族与外部职业经理人之间往往缺乏信任，易导致人才危机。



第一节 公司治理概述

（二）股权至上的英美模式

英美模式又称为市场主导型公司治理模式。该模式遵循决策、执行、监督三权分立的框架，股东会下只设董事会，通过独立董事行使监督权，公司一般通过章程来限定公司不同机构的权力并规范它们之间的关系。



第一节 公司治理概述

（二）股权至上的英美模式

优点：股东通过市场机制来监督公司的经营，资本流动性较大，可以实现资本的优化配置，实现股东价值最大化；董事会中的独立董事占比较大，董事会更加独立，可有效发挥独立监督作用；职业经理人报酬中股票期权占比较大，在职业经理人市场成熟的条件下，可以为公司提供持续发展的人才；信息披露机制完备。

缺点：股份分散，股东不能有效参与公司的内部治理；股东与首席执行官的利益冲突处理不好会加剧公司内部矛盾；过于强调股东利益，对其他利益相关者的利益有所忽视。



第一节 公司治理概述

（三）利益相关者至上的德日模式

德日模式又称为内部控制模式、大陆模式。该模式将公司的决策、执行、监督权力和职能分开，通过设置股东会、董事会、监事会以及利益相关者参与公司治理的机制，体现制衡分权的管理原则。

优点：公司股权集中，股东相对稳定；大股东可以有效控制和监督经理人的行为；更加重视利益相关者的利益最大化。

缺点：股权的高度和集中和股东的高度稳定影响股票的流动，小股东的权益缺乏保障；董事会不独立和董事长权力过大，股东会常流于形式；内部监督机制和责任追究制度虚置。



第一节 公司治理概述

（四）国家出资公司模式

我国金融机构最主要的公司治理模式，是党组织发挥领导作用的国家出资公司模式。



第一节 公司治理概述

（四）国家出资公司模式

优点：党组织发挥“把方向、管大局、保落实”的领导作用，党的领导融入公司治理各个环节，重点管政治方向、领导班子、基本制度、重大决策和党的建设，公司重大经营管理工作必须经党委研究讨论后，再由董事会或高管层作出决定；公司的领导干部实行“双向进入、交叉任职”，符合条件的党委班子成员可以通过法定程序进入“三会一层”，“三会一层”中符合条件的党员可以依照有关规定和程序进入党委；强调利益相关者的权益保护，在自身发展的基础上反哺社会，在公共产品供给等方面承担重要责任。



第一节 公司治理概述

（四）国家出资公司模式

缺点：党组织与董事会的权责边界，以及党的领导融入公司治理各个环节的细则不够清晰，委托代理的链条较长；监事会职能较为弱化，独立董事独立性大多不强；政商不分问题突出，“政治过硬、能力过硬、作风过硬”的高素质专业化金融干部人才培养与选拔机制需要进一步探索完善。



第一节 公司治理概述

考点四、公司治理评价

（一）公司治理评价的概念

一个公司的公司治理质量如何，需要运用科学合理的评价系统进行评价。



第一节 公司治理概述

（二）公司治理的监管评估

1、主要内容

主要内容包括党的领导、股东治理、关联交易治理、董事会治理、监事会和高管层治理、风险内控、市场约束、利益相关者治理等方面。



第一节 公司治理概述

2、评估结果

根据得分，监管评估分为A、B、C、D、E五个等级，是衡量银行保险机构公司治理水平的重要标准。



第一节 公司治理概述

评估等级为**A级（优秀）**，表示相关机构公司治理各方面健全，未发现明显的合规性及有效性问题，公司治理机制运转有效。

评估等级为**B级（较好）**，表示相关机构公司治理基本健全，同时存在一些弱点，相关机构能够积极采取措施整改完善。

评估等级为**C级（合格）**，表示相关机构公司治理存在一定缺陷，公司治理合规性或有效性需加以改善。

评估等级为**D级（较弱）**，表示相关机构公司治理存在较多突出问题，合规性较差，有效性不足，公司治理基础薄弱。

评估等级为**E级（差）**，表示相关机构公司治理存在严重问题，合规性差，有效性严重不足，公司治理整体失效。



第一节 公司治理概述

3、结果运用

评估结果是监管机构配置监管资源、采取监管措施和行动的重要依据，监管机构在市场准入、现场检查立项、监管评级、监管通报等环节加强对评估结果的运用。

监管机构一般会根据评估结果对银行保险机构采取不同监管措施。



第一节 公司治理概述

对A级机构，开展常规监管，督促其保持良好公司治理水平。

对B级机构，关注公司治理风险变化，并通过窗口指导、监管谈话等方式指导机构逐步完善公司治理。

对C级机构，除可以采取对B级机构的监管措施外，还可以视情形依法采取下发风险提示函、监管意见书、监管通报，要求机构限期整改等措施。



第一节 公司治理概述

对D级机构，除可以采取对C级机构的监管措施外，还可以在市场准入中认定其公司治理未达到良好标准。

同时，可以根据《中华人民共和国银行业监督管理法》《中华人民共和国保险法》等法律法规，依法采取责令调整相关责任人、责令暂停部分业务、停止批准开办新业务、停止批准增设分支机构、限制分配红利和其他收入等监管措施。



第一节 公司治理概述

对E级机构，除可以采取对D级机构的监管措施外，应当按照《银行保险机构关联交易管理办法》有关规定，限制其开展授信类、资金运用类、以资金为基础的关联交易，还可以结合评估发现的问题和线索，对相关机构进行现场检查，并根据《中华人民共和国银行业监督管理法》《中华人民共和国保险法》等法律法规，对机构及责任人进行处罚。



本节小结

第一节

公司治理概述

1、公司治理的内涵

2、公司治理目标

3、公司治理模式

4、公司治理评价



第二节

公司治理的运行



第二节 公司治理的运行

本节考点：

- 1、股东和股东会
- 2、董事和董事会
- 3、监事和监事会
- 4、高级管理人员
- 5、利益相关者



第二节 公司治理的运行

考点一、股东和股东会

（一）股东

1、股东的概念和分类

股东是指向公司出资或者持有公司股份并对公司享有权利和承担义务的人，是公司的出资者或股份的所有者。



第二节 公司治理的运行

考点一、股东和股东会

（一）股东

1、股东的概念和分类

根据获得股东资格的时间和条件，股东可以分为创始股东与一般股东。

根据股东持股的数量和影响力，股东可以分为控股股东与非控股股东。

根据公司支配权与持有的表决权资本数量，股东可以分为大股东和中小股东。



第二节 公司治理的运行

(一) 股东

1、股东的概念和分类

公司可以按照公司章程的规定发行与普通股权利不同的类别股，如优先或者劣后分配利润或者剩余财产的股份、每一股的表决权数多于或者少于普通股的股份、转让须经公司同意等转让受限的股份等。



第二节 公司治理的运行

（一）股东

2、股东的权利和义务

股东的主要权利有资产收益权、参与重大决策权、选择管理者的权利、知情权、诉讼权等。

股东的主要义务就是出资义务。

对于金融机构，《银行业监督管理法》《保险法》《证券法》以及相关金融法规等对股东则提出了更高的要求，如资本补充义务、诚信义务、交易行为的严格限制等。



第二节 公司治理的运行

（二）股东会

1、股东会的概念

股东会由全体股东组成，是公司的权力机构。

股东会本质上更是一种决策机制，是股东民主的制度形式。



第二节 公司治理的运行

2、股东会的职权

①选举和更换董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；

②审议批准董事会的报告；③审议批准监事会的报告；④审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；

⑤对公司增加或者减少注册资本作出决议；⑥对发行公司债券作出决议；⑦对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；

⑧修改公司章程；⑨公司章程规定的其他职权。

股东会可以授权董事会对发行公司债券作出决议。



第二节 公司治理的运行

考点二、董事和董事会

(一) 董事

董事是由公司股东会选举产生的具有实际权力和权威的管理公司事务的人员。

董事一般分为执行董事、非执行董事和职工董事。



第二节 公司治理的运行

执行董事是指担任董事的本公司管理人员，主要负责日常经营与管理，制定和执行公司战略。

非执行董事是指在本公司不担任职位，能从外部角度更公正、独立地判断公司决策的董事。**独立董事**是一类特殊的非执行董事。

职工董事，即董事会中的职工代表，由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。

董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过3年。董事任期届满，连选可以连任。董事辞任的，应当以书面形式通知公司，公司收到通知之日辞任生效。



第二节 公司治理的运行

(二) 董事会

1、董事会的概念

董事会是依照有关法律法规和公司章程，由全体董事组成的业务执行机构。

董事会处于公司委托代理关系链条中承上启下的中心环节，董事会治理是现代公司治理的核心。



第二节 公司治理的运行

2、董事会的职权

- ①召集股东会会议，并向股东会报告工作；
- ②执行股东会的决议；
- ③决定公司的经营计划和投资方案；
- ④制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- ⑤制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；
- ⑥制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；



第二节 公司治理的运行

2、董事会的职权

⑦决定公司内部管理机构的设置；

⑧决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；

⑨制定公司的基本管理制度；

⑩公司章程规定或者股东会授予的其他职权。



第二节 公司治理的运行

（三）董事会专门委员会

董事会是由若干董事组成的集体进行业务决策和执行的机构。

金融机构的董事会根据法律法规、监管规定和公司具体情况，单独或合并设立专门委员会，如战略、审计、提名、薪酬、关联交易控制、风险管理、消费者权益保护等专门委员会。

国际上一些大型金融机构董事会还设立了气候风险委员会、科技伦理委员会等。

我国的保险公司董事会要求设立资产负债管理委员会。



第二节 公司治理的运行

考点三、监事和监事会

（一）监事

监事是指监督公司事务的人员，由公司股东会选举产生。

职工监事则由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。



第二节 公司治理的运行

（二）监事会

1、监事会的概念

监事会成员为三人以上。监事会成员应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于三分之一。

《公司法》2023年修订后，监事会不再是必设机构。有限责任公司和股份有限公司可以按照公司章程的规定在董事会中设置由董事组成的审计委员会，行使监事会的职权，不设监事会或者监事。



第二节 公司治理的运行

2、监事会的职权

①检查公司财务；②对董事、高级管理人员执行职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出解任的建议；③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；④提议召开临时股东会会议，在董事会不履行《公司法》规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；⑤向股东会会议提出提案；⑥依照《公司法》第189条的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；⑦公司章程规定的其他职权。监事会行使职权所必需的费用，由公司承担。



第二节 公司治理的运行

考点四、高级管理人员

（一）高级管理人员的概念

高级管理人员，简称高管层，是指在现代公司中，对法人的财产拥有经营管理权，承担法人财产保值增值责任的公司高级管理者。这类管理者，由公司董事会聘任，以自身的人力资本出资，以经营管理企业为职业，并以此获得报酬。

《公司法》明确，高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。我国金融监督管理机构一般将董事会秘书纳入金融机构的高级管理人员序列。



第二节 公司治理的运行

考点四、高级管理人员

（二）高级管理人员的职权

股份有限公司设经理，由董事会决定聘任或者解聘。经理对董事会负责。经理列席董事会会议。公司一般由经理负责组建高管层。



第二节 公司治理的运行

（三）高级管理人员激励约束机制

1、激励机制

按照激励的形式和内容，高级管理人员激励机制可分为物质激励机制和非物质激励机制。

2、高级管理人员约束机制

约束机制一般是指公司对高级管理人员的决策、行为或者经营成果进行的一系列的检查、督导、控制、评价、监察、惩罚等内外部约束机制。



第二节 公司治理的运行

考点五、利益相关者

（一）利益相关者的层次

公司的利益相关者一般分为核心层、社会层和战略层三个层次。

核心层利益相关者直接影响公司运营和决策。

社会层利益相关者影响公司声誉和社会责任表现。

战略层利益相关者包括政府、监管机构和投资者等，对公司长期发展有显著影响。



第二节 公司治理的运行

（二）核心层利益相关者

1、股东

《公司法》以及相关金融监管规定，对于金融机构的控股股东、实际控制人、大股东、主要股东的权力，多采取约束和限制措施，对于中小股东则采取多维度的权益保护措施。

2、员工

员工是指与金融机构签订劳动合同的所有在岗人员。

3、客户、金融消费者、供应商

4、债权人



第二节 公司治理的运行

（三）社会层的利益相关者

1、社区：社区是指金融机构所在的地理区域及其居民。

2、媒体：媒体的监督作用可以促使金融机构更加注重社会责任和透明度。

3、社会公众：社会公众包括潜在客户以及其他关注金融机构行为的社会成员。

4、行业协会：行业协会如银行、保险、证券行业协会等，是代表行业利益、制定行业标准的机构，其通过制定行业规范和标准，影响金融机构的运营方式和竞争环境。



第二节 公司治理的运行

（三）社会层的利益相关者

5、国际组织

巴塞尔银行监管委员会、国际证监会组织、国际保险监管官协会、金融稳定理事会等全球性机构，通过制定全球性标准和倡议，影响金融机构的全球运营和社会责任实践。

6、自然环境和人类后代

虽然自然环境和人类后代本身无法直接表达诉求，但是一些环保组织、消费者权益保护组织等社会团体，通过倡导特定的社会价值和利益，对金融机构施加压力。金融机构的经营活动需要考虑采取符合它们社会期望的行为。



本节小结

第二节 公司治理的 运行

- 1、股东和股东会
- 2、董事和董事会
- 3、监事和监事会
- 4、高级管理人员
- 5、利益相关者