



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



第八章 公司治理与风险管理

现代公司的重要特征是公司所有权与经营权的分离。这种分离又产生了委托代理问题，公司治理因此应运而生。

金融机构公司治理要解决的是所有权的配置与公平性问题，涉及公司的内外部治理等问题；公司管理要解决的是公司经营权的配置与效率问题，涉及公司的风险管理等问题。

公司治理和公司管理在金融机构发展中都不可或缺。



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

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

（二）公司治理的概念

公司治理：所有者（主要指股东）对经营者的一种监督与制衡的机制，即通过一种制度安排来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系，实现股东利益最大化的公司目标。

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关系**的一种制度安排。

利益相关者包括非股东利益相关者，包括员工、债权人、客户、供应商和其他受影响群体等。



第一节 公司治理概述

（二）公司治理的概念

二十国集团（G20）和经济合作与发展组织（OECD）认为，公司治理涉及公司管理层、董事会、股东和其他利益相关者之间的一系列关系。

我国金融监督管理机构把股东纳入公司利益相关者范畴。



第一节 公司治理概述

（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

（三）公司治理与企业管理

公司对关联交易、信息披露等的有效管理是确保有效公司治理框架和战略目标实现的基础。

在以信息披露为核心的证券监管制度下，公司应确保及时准确地披露公司所有重大事务，包括关联交易、财务状况、可持续性、所有权和治理情况等。

如果公司侵害了投资者的利益，投资者除了通过市场机制予以应对，还可以更多地依赖法律诉讼来维护自己的权益。



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：公司治理涉及多种利益相关者，包括股东、管理层和其他众多利益相关者。它们有着不同的目标和诉求，可能出现利益冲突，公司治理难度较大。

2、高杠杆性与风险外溢：金融机构普遍存在高杠杆性，特别是商业银行，其资金主要来源于社会公众存款，需要通过公司治理机制约束过度风险承担，因而对其资本和资本充足率等有严格的外部监管。



第一节 公司治理概述

（四）公司治理的特点

3、受历史文化和制度因素影响

我国的金融机构在公司治理结构上还存留一定的制度性路径依赖。例如，金融机构承担了较多的历史成本，董事、高级管理人员任命和企业战略决策的制定，都受到诸多因素影响，也最终影响其公司治理结构。

4、考虑社会责任

金融机构不仅要考虑经济效益，还要考虑社会责任。例如，股东希望贷款利息提高和效益性增强，而社会公众希望得到更多的普惠服务，从而考量银行的品格和形象。



第一节 公司治理概述

【例题】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（ ）问题。

- A.所有权不明确
- B.所有权授权
- C.所有权与经营权分离
- D.经营权受制衡



第一节 公司治理概述

答案：C

解析：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。



第一节 公司治理概述

【例题】关于公司治理与企业管理，说法正确的是（ ）。

- A. 公司治理与企业管理的目标不同
- B. 公司治理与企业管理在不同的层面发挥相同的作用
- C. 二者之间的联结点在公司的战略管理层次
- D. 企业管理决定公司战略



第一节 公司治理概述

答案：C

解析：公司治理与公司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公司管理的有效执行。



第一节 公司治理概述

【例题】金融机构的公司治理的特点包括（ ）。

- A. 治理主体结构复杂
- B. 高杠杆性和风险外溢
- C. 经济效益的评估
- D. 受历史文化和制度因素影响
- E. 考虑社会责任



第一节 公司治理概述

答案：ABDE

解析：金融机构的公司治理的特点包括治理主体结构复杂、高杠杆性和风险外，受历史文化和制度因素的影响、考虑社会责任。



第一节 公司治理概述

考点二、公司治理目标

公司治理是公司潜在价值的源泉。

良好的公司治理能够为公司带来较高的股票价格，可以保证投资者的权益，是取得投资者信赖的基石。



第一节 公司治理概述

考点二、公司治理目标

2024年4月，巴塞尔银行监管委员会修订发布《有效银行监管核心原则》，其原则14在公司治理问题上，明确监管机构应确保银行具备健全的公司治理政策和程序，需要涵盖企业文化和价值观、战略管理和监督、集团组织架构、控制环境、适当性评估程序、银行董事会和高管层的职责和薪酬等，并认为相关政策 and 程序应与银行的风险状况和系统重要性相匹配。



第一节 公司治理概述

中国银行保险监督管理委员会于2021年发布《银行保险机构公司治理准则》，要求银行保险机构应当持续提升公司治理水平，逐步达到良好公司治理标准。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。

《证券公司监督管理条例》《证券投资基金管理公司治理准则（试行）》《上市公司治理准则》《证券公司治理准则》等也对相关金融机构的公司治理标准进行了明确和规范。



第一节 公司治理概述

考点三、公司治理模式

由于各个国家政治环境、经济制度、文化传统、法律环境等不同，公司治理模式也不同，即使同一个国家也会同时存在不同的治理模式。**代表性的模式**主要有如下4种：

- 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

优点：

- ①家族成员既是所有者又是经营者，可以减少委托代理成本；
- ②决策与执行效率高，从而有效把握商机；
- ③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：

- ①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；
- ②产权封闭，不利于公司扩大规模；
- ③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：

- ①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；
- ②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；
- ③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；
- ④信息披露机制完备。



第一节 公司治理概述

（二）股权至上的英美模式

缺点：

①股份分散，股东不能有效参与公司的内部治理；

②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；

③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。



第一节 公司治理概述

（三）利益相关者至上的德日模式

优点：

- ①公司股权集中，股东相对稳定；
- ②大股东可以有效控制和监督经理人的行为；
- ③更加重视利益相关者的利益最大化。

缺点：

- ①股权的高度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；
- ②董事会不独立和董事长权力过大，股东会常流于形式；
- ③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）中国实践的国家出资公司模式

1993年12月，《中华人民共和国公司法》由第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过，标志着现代企业制度在新中国的确立。

《公司法》规定了有限责任公司和股份有限公司两种组织形式，在借鉴英美模式、德日模式的基础上，确立了以股东会、董事会、监事会和高管层为主体的“三会一层”的公司治理架构。2021年年末，中央党政机关和直属事业单位所管理企业中公司制企业占比达97.7%，地方国有企业中公司制企业占比达99.9%。



第一节 公司治理概述

《公司法》2023年修订时，将“国家出资公司”范围扩大到国家出资的国有独资公司、国有资本控股公司，包括国家出资的有限责任公司、股份有限公司；同时，还新增了党对国家出资公司的领导的规定。

依据该规定，党组织按照中国共产党章程的规定对国家出资公司发挥领导作用，研究讨论公司重大经营管理事项，支持公司的组织机构依法行使职权。

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

优点：

①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，公司重大经营管理事项必须经党委研究讨论后，再由董事会或高管层作出决定；

②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；

③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

缺点：

- ①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；
- ②监事会职能较为弱化，独立董事独立性大多不强；
- ③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

【例题】以下属于内部控制模式的缺点的是（ ）。

- A.权力集中，产权封闭
- B.股东不能有效参与公司的内部治理
- C.小股东的权益缺乏保障
- D.监事会职能较为弱化



第一节 公司治理概述

答案：C

解析：利益相关者至上的德日模式，也称为内部控制模式，大陆模式，其缺点包括：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

【例题】我国金融机构最主要的公司治理模式是（ ）。

- A. 血缘关系至上的家庭模式
- B. 股权至上的英美模式
- C. 利益相关者至上的德日模式
- D. 国家出资公司模式



第一节 公司治理概述

答案：D

解析：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

考点四、公司治理评价

（一）公司治理评价的概念

公司治理除了“三会一层”的运行，还涉及相关利益者权益保护等多维度内容。

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。

公司治理评价无论对于投资者还是公司本身而言都极为重要。



第一节 公司治理概述

国外较早的公司治理评价系统是1998年美国标准普尔所建立的公司治理服务系统。该系统把公司治理评价分为两部分：

①**公司评分**：主要分析公司管理层、董事会、股东及利益相关者互动的有效性，主要集中于内部治理结构和运行；

②**国家评分**：主要评估一个公司所处的外部环境，侧重于关注宏观层次上的外部力量如何影响公司治理的质量。

综合考虑内部治理机制和外部治理机制是该系统的特色之一。



第一节 公司治理概述

国际上公认的公司治理评价体系还有戴米诺公司治理评价体系、里昂证券（亚洲）公司治理评价体系等。



第一节 公司治理概述

（二）公司治理的监管评估

中国银行保险监督管理委员会于2022年发布了《银行保险机构公司治理监管评估办法》中国证券监督管理委员会也明确证券监管机构及自律协会可以对相关证券公司和上市公司的公司治理状况进行评估。

银行保险机构的公司治理监管评估主要包括如下三个方面。



第一节 公司治理概述

1、主要内容

评估围绕公司治理的核心环节展开，具体包括党的领导、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。



第一节 公司治理概述

【例题】根据《银行保险机构公司治理监管评估办法》评估等级为C级表示（ ）。

- A.优秀
- B.较好
- C.及格
- D.较弱



第一节 公司治理概述

答案：C

解析：根据《银行保险机构公司治理监管评估办法》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。

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。



第一节 公司治理概述

【例题】对于公司治理评估等级为E的机构，可采取的措施包括（ ）。

- A.进行现场检查
- B.对责任人进行处罚
- C.限制其开展授信类关联交易
- D.限制其开展中间业务
- E.限制其开展以资金为基础的关联交易



第一节 公司治理概述

答案：ABCE

解析：对E级机构，除可以采取对D级机构的监管措施外，可以限制其开展投信类资金运用类、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