

工商管理课程中战略管理理论在商业银行风险控制实践中的应用研究

董琳

澳门城市大学，中国 澳门 999078

DOI:10.61369/IED.2025080009

摘 要： 在数字经济和金融创新背景下，商业银行风险类型日益复杂，传统以合规为主的事后控制模式难以满足稳健经营要求。本文立足工商管理课程中的战略管理理论，从竞争战略、整体战略与全面风险管理等视角，构建“战略—组织—流程—文化”一体化的银行风险控制分析框架。通过梳理我国商业银行风险控制现状，指出风险识别前瞻性不足、风险偏好与发展战略不匹配、内控与激励机制失衡等关键问题，进而探讨 SWOT 分析、波特五力模型与价值链分析在风险识别、资源配置和流程管控中的应用路径。

关 键 词： 商业银行；风险控制；战略管理理论；SWOT 分析；波特五力模型；价值链分析

The Application of Strategic Management Theory in the Practice of Risk Control in Commercial Bank

Dong Lin

City University of Macau, Macau, China 999078

Abstract： Against the backdrop of digital economy and financial innovation, commercial banks face increasingly complex risk types, rendering traditional compliance-based post-event control models inadequate for sound operational requirements. Grounded in strategic management theory from business administration courses, this paper constructs an integrated "strategy-organization-process-culture" framework for bank risk control analysis through perspectives of competitive strategy, holistic strategy, and comprehensive risk management. By examining the current status of risk control in Chinese commercial banks, the study identifies critical issues including insufficient foresight in risk identification, misalignment between risk appetite and development strategies, and imbalance between internal controls and incentive mechanisms. It further explores application pathways of SWOT analysis, Porter's Five Forces model, and value chain analysis in risk identification, resource allocation, and process control.

Keywords： commercial banks; risk control; strategic management theory; SWOT analysis; Porter's Five Forces Model; value chain analysis

引言

1. 选题背景与研究意义：在数字经济和金融创新快速发展的背景下，商业银行面临的风险类型更加多元化，风险传导更加复杂。单纯依靠传统的合规与事后控制手段，已难以满足现代银行稳健经营的要求。与此同时，工商管理课程中形成的战略管理理论，强调从整体、长远和系统的视角配置资源、识别威胁和把握机遇，为商业银行构建“前瞻性、系统性”的风险控制框架提供了重要理论工具。

本研究尝试将工商管理课程中的战略管理理论与商业银行风险控制实践相结合，探索以战略视角提升银行风险控制效率和效果的路径，对丰富风险管理理论体系、提升银行治理水平具有一定理论价值和现实意义。

2. 国内外研究现状概述：国外研究多从公司治理、全面风险管理（ERM）、巴塞尔协议等角度探讨商业银行风险控制，并将风险管理与企业战略、资本配置等紧密结合，形成了较为成熟的战略性风险管理框架。国内研究则更多聚焦于商业银行信用风险、市场风险、操作风险等具体领域，对监管体系和内部控制制度建设展开分析，但在“战略管理理论—风险控制实践”一体化研究方面仍相对不足，缺乏从工商管理课程视角系统梳理战略工具在银行风险控制中的应用研究。

3. 研究内容、思路与方法：本文以工商管理课程中的战略管理理论为基础，从理论梳理、现状分析与案例式应用三个层次展开：

1.梳理战略管理的核心理论与工具，构建适用于商业银行风险控制的分析框架；2.结合我国商业银行风险控制现状，分析风险控制中存在的战略层面问题及原因；3.探讨SWOT分析、波特五力模型、价值链分析等战略管理工具在商业银行风险识别、评估与控制中的应用路径，提出以战略为导向的风险控制优化建议。

一、理论基础与分析框架

1.工商管理课程中战略管理理论概述：1.竞争战略理论：战略管理理论认为，企业需在特定竞争环境中通过合理配置资源获取持续竞争优势。工商管理课程中常涉及的波特竞争战略理论，强调通过成本领先、差异化和集中化三种基本战略，在行业竞争中形成有利地位，这为商业银行在不同风险偏好和市场定位下选择相应的风险控制策略提供了思路。2.公司整体战略与业务组合战略：整体战略关注企业长期发展方向和资源在各业务单元间的配置，业务组合战略强调在不同业务板块之间实现风险与收益的平衡。对于商业银行而言，将公司级战略与各条线、各产品的风险特征相结合，有助于从组合视角进行授信结构优化、资产负债匹配和资本分配，从而实现全行层面的风险控制。3.风险管理相关理论：战略管理中引入的全面风险管理理念，强调在企业整体战略框架下开展风险识别、评估、应对与监控。通过建立风险偏好、风险限额和问责机制，将风险管理嵌入战略制定和执行过程，实现由“事后控制”向“事前预防”和“全过程管理”的转变。

2.商业银行风险控制的基本概念与特点：1.商业银行主要风险类型：商业银行在经营过程中主要面临信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、声誉风险及合规风险等。其中，信用风险和市场风险对资本充足率与盈利能力影响较大，操作与合规风险则关系到银行稳健运行和监管评价。2.商业银行风险控制体系概述：现代商业银行普遍建立“三道防线”的风险控制体系：业务条线为第一道防线，负责前端风险识别与控制；风险管理部门为第二道防线，负责政策制定、独立评估与监控；内部审计部门为第三道防线，负责事后检查与独立评价。在此基础上，结合监管要求和巴塞尔协议，形成涵盖制度、流程、模型与信息系统的综合风险管理框架。

3.战略管理理论与银行风险控制的契合点与逻辑框架，战略管理理论与银行风险控制在目标和方法上具有天然契合性：1.在目标上，战略管理追求企业长期可持续发展，与银行“稳健经营、防范系统性风险”的根本目标一致；2.在方法上，战略分析工具（如SWOT、五力模型、价值链分析）可被用来识别外部风险来源与内部薄弱环节，为风险识别与评估提供系统化支撑；3.在实施上，通过将风险偏好嵌入发展战略、绩效考核和资源配置过程，实现“战略—组织—流程—文化”一体化的风险控制逻辑。据此，本文构建的分析框架为：以战略目标为起点，运用战略分析工具识别和评估风险，在战略实施中通过组织架构与制度安排落实风险控制措施，并通过战略控制与反馈机制对风险管理效果进行动态调整。

二、商业银行风险控制的现状与问题分析

1.我国商业银行风险控制总现状：近年来，在宏观审慎监管和巴塞尔协议要求推动下，我国商业银行普遍建立了较为完整的风险管理架构和制度体系，信用风险、市场风险、流动性风险等领域的政策与流程逐步规范，资本充足率和不良贷款率整体保持在监管要求范围内。同时，大型商业银行积极引入全面风险管理理念，加强风险数据治理与模型建设，风险管理的专业化、集中化水平不断提升。但从整体看，风险控制仍以合规驱动为主，战略引领和前瞻性布局不足，对新兴业务和金融科技带来的复杂风险识别不够充分，风险管理与业务发展之间存在一定脱节。

2.现有风险控制中存在的主要问题：1.风险识别与预警机制不足：部分商业银行在风险识别上仍较为依赖历史经验和静态指标，对宏观经济波动、产业结构调整、客户商业模式变化等外部环境的动态跟踪不足，预警指标体系前瞻性不强，导致风险信号出现时往往已接近或进入暴露阶段。2.风险偏好与战略目标不匹配：一些银行在制定发展战略时强调规模扩张、市场份额和利润增长，但风险偏好及其量化约束未能同步明确，风险限额和资本约束在业务决策中的约束力有限，出现“战略高增长、风险底线模糊”的现象，使风险控制处于被动跟随地位。3.内部控制与合规管理薄弱环节：尽管“三道防线”框架已基本建立，但一线业务的合规意识和内控执行力仍存在差异，个别领域存在“重审批、轻核查”“重流程、轻实质”的现象。第二、三道防线的独立性与权威性在某些机构中不足，对高风险业务和创新业务的实质性审查与问责力度有限。

3.响风险控制效果的深层原因分析1.战略层面顶层设计不足：部分银行将风险管理视为监管要求或后台职能，而非核心战略要素，在集团层面缺乏清晰、可量化的风险偏好框架及与之匹配的业务发展边界，风险管理部门在战略制定和重大决策中的参与度不够。2.组织与激励机制与风险控制目标不协调：业务条线在绩效考核中仍以规模、收入和短期利润为主，风险调整后收益（RAROC）等指标运用不足，导致业务部门在资源配置和客户选择上更关注“做大做强”，弱化了对风险质量和可持续性的考量。风险管理人员的职业发展通道相对有限，也影响了风险控制岗位的吸引力和独立性。3.外部监管与市场环境压力：在监管趋严、利差收窄、竞争加剧的背景下，商业银行普遍面临盈利压力和转型压力，部分机构倾向通过加大风险资产投放或拓展高收益业务来维持业绩，客观上增加了风险暴露。同时，监管规则更新较快、信息披露和市场约束机制仍在完善过程中，也对银行在战略层面统筹业务发展与风险控制提出更高要求。综上，我国商业银行风险控制虽已形成制度化框架，但在战略引领、组织保障和激

励约束等方面仍存在明显短板，为后续引入战略管理理论、优化风险控制提供了切入点。

三、战略管理理论在商业银行风险控制中的实践应用路径

1. 战略层面：构建以风险为导向的银行发展战略：1. 明确银行风险偏好与战略目标的统一，商业银行应在总体发展战略中同步明晰可量化的风险偏好，包括资本充足率、不良贷款率、行业集中度、单一客户授信比例等关键阈值，使规模扩张、业务创新与风险容忍度保持一致，避免“战略冲在前、风险边界不清”的状况。2. 将风险控制纳入战略规划与绩效考核：在中长期战略规划和年度业务计划编制中，将风险约束、合规要求、资本消耗等指标嵌入业务目标，实行“风险—收益”双维度考核，对高风险业务实行更严格的资本占用和风险调整收益考核，引导各条线在追求增长的同时重视资产质量和可持续性。

2. 战略分析工具的应用 1. 运用 SWOT 分析识别系统性风险与优势资源：通过 SWOT 分析，系统梳理银行在资本实力、风控技术、客户基础等方面的优势与劣势，以及宏观经济、监管政策、金融科技等外部机会与威胁，将其转化为风险清单和风险优先级，为确定重点防控领域和资源投向提供依据。2. 运用波特五力模型分析行业竞争风险：借助五力模型，从同业竞争、潜在进入者、替代品（互联网金融、平台企业金融服务等）、客户与供应商议价能力等维度评估竞争压力，识别价格战、利差压缩、客户集中、流动性紧张等潜在风险，指导产品定价、客户结构和负债结构的优化。3. 运用价值链分析优化风险控制关键环节：通过对“获客—授信/定价—放款—监测—处置”业务价值链进行拆解，识别风险暴露最集中的环节，如准入审批、贷后管理、抵质押管理等，集中信息技术和管理资源进行流程再造与内控加固，实现从“末端补救”向“前端预防”和“过程监控”转变。

3. 战略实施与组织保障 1. 建立与战略匹配的风险管理组织架构：根据银行发展战略和业务结构，优化总行与分支机构、业务条线与风险条线之间的权责分工，强化董事会风险管理委员会与首席风险官（CRO）的决策与监督职能，提升风险管理在组织中的地位和话语权 2. 完善全面风险管理制度与流程：围绕信用、市场、流动性、操作等主要风险，梳理并统一风险管理流程和标

准，引入集中授信、统一额度管理、集团客户穿透管理等机制，配套风险数据治理与 IT 系统，形成“前中后台一体化”的全面风险管理体系。3. 引入战略性绩效考核与风险文化建设：将风险调整收益、资本回报、合规记录、不良率等纳入绩效和薪酬分配，对违规操作和短期激进行为实行强约束与问责机制。同时通过培训、案例警示和高层倡导，营造“人人有风险责任”“合规创造价值”的风险文化氛围。

4. 战略控制与动态调整机制 1. 建立战略性风险预警与监控指标体系：围绕宏观经济、行业景气度、重点区域与重点客户群体，构建多层次风险监控指标体系和压力测试机制，定期评估不同情景下资本充足率、不良率和流动性状况，对偏离风险偏好区间的业务及时调整规模与结构。2. 强化内部审计与合规监督的战略职能：将内审和合规从“事后查错”提升为“战略监督者”和“风险顾问”，审视重大战略决策和创新业务的风险影响，参与新产品评审和制度设计，对“三道防线”的有效性开展持续评价，形成对战略执行偏差的及时纠偏。3. 结合数字化转型进行风险管理能力升级：利用大数据、人工智能和云计算等技术，提升客户信用评估、交易监控、欺诈识别和压力测试的精度与效率，建设统一风险数据平台和智能风控模型，实现对全行风险状况的实时监测和动态调整，为战略级风险决策提供数据支持。

四、结论

研究结论与主要发现，战略管理理论与商业银行风险控制具有高度契合性。竞争战略、整体战略与业务组合战略以及全面风险管理理念，为商业银行从全局视角统筹“发展—风险—资源”提供了理论支撑。我国商业银行风险控制体系框架基本建立，但在风险识别前瞻性、风险偏好与战略匹配、内控与合规执行力等方面仍存在明显短板，风险控制仍偏重合规响应而非战略引领。引入 SWOT、五力模型、价值链分析等战略工具，有助于系统识别外部环境变化及内部薄弱环节，从而在战略层面优化风险管理重点和资源配置，实现从被动防守向主动管理的转变。通过将风险偏好嵌入发展战略、组织架构、绩效考核与风险文化建设，可逐步形成“以战略定方向、以风险定边界、以绩效定行为”的全行风险控制逻辑。

参考文献

- [1] 侯志军. 从战略规划走向战略管理——刘献君关于高校战略管理的理论研究与实践探索 [J]. 高等教育研究, 2024(01).
- [2] 工商管理学科导论 [M]. 科学出版社.
- [3] 杨慧珠. 工商管理专业创新创业教育现状研究——以南航金城学院为例 [J]. 2025 年高等教育教学研讨会论文集（上册）, 2025.
- [4] 周建鑫. 新时期银行风险控制的难点以及对策建议 [J]. 金融客, 2023(08).
- [5] 向昆. 银行风险控制工作中的困境与应对建议 [J]. 金融客, 2025(03).