

授信风险管理实务

CREDIT RISK MANAGEMENT PRACTICE

孙建林◎编著

 中国金融出版社

014039096

F830.5

117

授信风险管理实务

CREDIT RISK MANAGEMENT PRACTICE

孙建林◎编著



F830.5
117

中国金融出版社



北航

C1726975

380880210

责任编辑：戴 硕 李 融

责任校对：张志文

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

授信风险管理实务 (Shouxin Fengxian Guanli Shiwu) / 孙建林
编著. —北京：中国金融出版社，2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7195 - 1

I. ①授… II. ①孙… III. ①商业银行—信贷管理—风险管理—研究 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 258451 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 37

字数 618 千

版次 2014 年 1 月第 1 版

印次 2014 年 4 月第 2 次印刷

定价 85.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7195 - 1/F. 6755

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

前言

Foreword

2009年9月，我写的两本书《优秀信贷客户经理基础知识》和《优秀信贷客户经理业务指引》由中国金融出版社出版后，受到好评和欢迎，几年内多次重印，并被全球最大的当当网上的书店评为畅销书。

但那两本可操作性很强的业务书，主要是针对商业银行每种授信业务的风险，讲述如何进行防范与化解。而对银行整体授信风险如何进行管理，我有如下的认识体会，也是写这本书的初衷，希望对读者有所启发和帮助。

导致不良资产的原因——

本人从事商业银行经营管理工作25年，经历一家银行从小到大的历史，资产规模从1987年成立初期不足100亿元，经25年后至2012年底已近3万亿元。信贷风险管理也是不断发展和完善的历史。无论从资产规模、资产质量、利润水平，还是从管理理念、部门设置、人员能力、管理职责、业务流程、规章制度、信息技术等众多方面，都与当年不可同日而语。这也和我国广大银行业人员一样，经历了中国1979年改革开放以来中国银行业不断发展壮大的历程。

我在商业银行主要从事授信风险管理。通过多年经历和分析研究，我体会到导致商业银行产生不良资产的原因有三个层次。

第一个层次是宏观原因，是宏观经济金融形势出现了问题。在经济形势处于上升周期、货币政策宽松的环境下，商业银行顺风顺水容易做，规模上得去，资产质量好，利润增加快。反之，在经济金融紧缩时

期，整个社会流动性困难，企业资金链紧张，银行业容易出现大量的不良资产。因此，研究国家宏观政策走向，对商业银行显得十分重要。

第二个层次是中观原因，是银行经营管理出现了问题。如果说，整个银行业的不良额和不良率出现“双升”，说明是宏观形势和政策出了问题。但是如果别的银行都没出问题，只有你们银行的不良大幅增多，那肯定是你这家银行在风险管理上出了问题。因此，研究和加强银行的风险管理机制十分重要。

第三个层次是微观原因，是具体某笔业务办理出现了问题。可能经营环境也好，银行信贷政策也对，但在某笔业务上出现不良，操作上出现了问题。因此，研究和防范操作风险十分重要。

对以上三个不同层次风险的研究，在经济学上可称为宏观、中观、微观，在军事学上可称为战略、战役、战术。作为一位银行风险管理人员，要防范商业银行的风险，就要研究风险的规律。只有找出商业银行信贷产生不良的规律，才能有效地加以防范。俗话说：预则立，不预则废。本书就是试图从宏观、中观、微观三个层面，找出导致银行不良资产的规律，并提供应当采取的措施。

风险管理要各负其责——

在这个社会中，每个人所处位置和管理层次不同，对银行风险所应承担的责任也就有所不同，也就是说要各尽其职，各负其责。

作为全国银行监管部门人员来说，要防止全国银行系统贷款出问题。

作为总行的高层管理人员来说，要防止全行贷款出问题。

作为分行行长或支行行长来说，要防止本分支行贷款出问题。

作为信贷客户经理来说，要防止手上的贷款出问题。

希望本书能对上述各层次授信风险管理人员有所帮助。

对三个层次风险的防范——

一是对于宏观形势变化的风险管理，就是要把握好几年一次的经济变化周期，在经济形势好转之前扩张做业务，而在经济形势紧缩之前从严做业务。

二是对于中观银行授信的风险管理，就是做好“三全管理”，即全面管理、全程管理、全员管理。通过全面管理和全程管理形成矩阵式管理，使风险管理覆盖银行四方面信贷业务的六个阶段，不留死角。

全面管理是指要统一管好银行最主要的四个方面信贷业务，包括公司信贷业务、贸易融资业务、私人信贷业务、同业授信业务。

全程管理是指要全程管好每笔授信的六个阶段，念好六字真经：“调、审、批、放、管、收”。即授信调查、授信审查、授信审批、授信发放、贷授管理、授信回收。

全员管理是指银行全体人员都要有风险意识，参与对风险的管理，使无处不在、无时不有的风险得到控制。业务人员要第一只眼睛看业务，第二只眼睛看风险。管理人员要第一只眼睛看风险，第二只眼睛看业务。

三是对于微观具体业务的风险管理，就是银行经营管理人员要了解掌握每个业务品种的特征规律、业务流程、风险环节、注意事项，认真按照规章制度办理，杜绝风险漏洞。

本书更注重实用性——

本人曾在国家发展改革委 5 年的工作经历，使得自己能够从宏观经济的角度观察和分析问题。在商业银行总行 10 年的管理工作经历，使得自己能够从全行管理的角度看问题。在商业银行分行 15 年的工作经历，使得自己能从具体业务经营的角度看问题。

经济学分为理论经济学和实践经济学。研究商业银行信贷风险管理的书籍数不胜数，汗牛充栋。但很多是与实际脱节的，或者是高深的理论，或者是复杂的数学公式，也就是说，读者从这些书籍中，不能学到信贷知识和找到解决问题的方法，甚至会被误导，以为这些书籍所说的就是银行风险管理的技术。

其实真正的商业银行风险管理，是需要做很多实务性、针对性、有效性的工作，本书的主要内容就是重在这些方面。本人不是经济学家，也不是研究人员。由于时间和资料的不足，难以对许多问题特别是宏观经济问题做更全面深入的了解，一些看法和结论难免不很准确。只是尽可能把自己所见、所想、所思写出来。

本人在商业银行主要做信贷风险的经营管理工作，从来主张学以致用。为此，本书注重于实践性和可操作性，希望为广大商业银行的同仁提供一些借鉴和启发。如果能引起大家思考研究，发现和解决日常工作的问题，就算达到本书的目的了。希望你在信贷风险管理工作中遇到问题，需要制定管理制度时，翻开这本书，或者能给你一些启发和帮助。

几点说明——

本书的管理制度，并不是按第几章、第几节、第几条、第几款写，那样太刻板了。而是把每项管理制度重点和要点写出来，供大家参考启发。具体的操作细节要求，各行可根据自己的实际情况制定。

本书的管理制度，特别是一些具体的操作性条款，肯定会与有些银行的规定不相同。但各家银行的管理很多是相通的，本书更多的是提供一些管理的思路，提供一些必要的制度，主要目的是提示读者注意，应在这些方面加以管理。

本书虽是我写，但我认为是许许多多银行人的经验结晶。希望起到抛砖引玉的作用，给予读者更多的启迪。在管理中，人们常缺乏的是思路和启迪。如果看了别人的做法，则可触类旁通、举一反三，想出更好的措施，用于工作之中，用于防范风险。

由于篇幅有限，本书对授信业务的品种等不多叙述，而重点讲的是风险和防范方面的内容。股份制商业银行、城市商业银行、农村信用联社、各类非银行金融机构，都需要加强对信贷风险的管理，本书可供参考借鉴。

孙建林

2013年11月 北京

目 录

Contents

引言 不良资产——银行家心中的痛	1
第一篇 宏观风险管理	

第一章 宏观经济政策与风险防范	13
一、银行家应认识到宏观调控可能带来的风险	13
二、中国的经济是波浪式发展的	14
三、1979 年改革开放以来国家宏观政策的变化规律	16
四、银行不良贷款率与经济周期波动相关性强	22
五、银行应对紧缩型调控政策风险可采取的措施	24
第二章 投资政策与风险防范	35
一、我国由政府主导的投资体制	35
二、政府投资建设冲动的原因和问题	36
三、政府投资项目存在的风险	37
四、银行对项目贷款的风险防范措施	39
第三章 财政政策与风险防范	41
一、国家财政政策	41
二、财政政策捆绑银行资金	44
三、谨防地方财政政策下的风险	45

第四章	货币政策与风险防范	47
一、	我国货币政策目标	47
二、	央行有哪些货币政策工具	48
三、	谨防紧缩型货币政策下的风险	56
第五章	银行监管政策与风险防范	59
一、	中国银行业监管机制	59
二、	对商业银行信用风险的监管	68
三、	对商业银行的风险监管指标	69
四、	对商业银行资本的监管	71
第六章	地方政府管理与风险防范	77
一、	地方政府发展经济的动力	77
二、	银行贷款是地方建设的主要资金来源	79
三、	地方政府融资平台风险与防范	80
四、	地方政府换届对银行贷款的风险	88
五、	区域风险预警	91
第二篇	银行管理层管理	
一、	公司治理结构——银行稳健发展的基本保证	95
二、	股东大会——银行的最高权力机构	101
三、	董事会——重要责任是风险管理	103
四、	管理委员会——董事会下设专门机构	111
五、	监事会——向股东大会负责的常设 监察机构	114
六、	高级管理层——贯彻执行董事会重大 经营决策	116
七、	管理部门设置——有利于业务发展和风险 控制	119
八、	风险管理战略——追求效益质量规模均衡 发展	128
九、	风险文化理念——构筑心中的篱笆	132
十、	巴塞尔协议沿革——不断健全的风险管理机制	138

十一、风险计量	——对风险度进行量化管理	143
十二、资本管理	——弥补风险损失的最后防线	150
十三、信用风险监管指标管理	——评价风险程度的体系	153
十四、风险集中度指标管理	——别把鸡蛋都放在一个篮子里	157
十五、资产质量控制指标管理	——将不良贷款控制在目标之内	158
十六、信贷政策	——银行的贷款哲学	161
十七、风险管理体系	——核心竞争力的体现	166
十八、授信管理制度	——业务未办，制度先行	172
十九、全流程风险管理	——流程管理决定结果	177
二十、信息技术管理	——为了控制风险和提高效率	179
二十一、内部控制	——风险管理的保障	185
二十二、法律风险管理	——防范与化解风险的法制保障	191
二十三、合规风险管理	——没有规矩 不成方圆	195
二十四、信贷客户经理管理	——打造合格的信贷人员队伍	199

第三篇 全程风险管理

第一章 授信调查阶段的管理	——好的开始是成功的一半	217
第一节 贷前调查规范	——全面深入的调查是防范风险的第一道关口	217
第二节 续做授信的贷前调查	——有借有还再借不难 有借无还再借就难	226
第三节 授信调查报告参考样本	——规范化是减少差错的基础	228
第四节 担保机构管理	——有了强担保人 银行可放心一半	231
第五节 资产评估机构管理	——请专业人做专业事	235
第二章 授信审查阶段的管理	——寻找蛛丝马迹 发现真实情况	239
第一节 授信审查工作规范	——严格认真的审查是决策的依据	239

第二节	客户评级	——定量描述借款人的风险度	253
第三节	债项评级	——定量描述贷款的风险度	258
第四节	法律审查事务	——银行依法经营的保障	261
第五节	外聘律师管理	——请专业人做专业事	263
第六节	授信客户名单制管理	——精细化风险管理的体现	266
第三章	授信审批阶段的管理	——分析判断后的慎重决策	269
第一节	信用风险委员会工作制度	——集体决策避免重大失误	269
第二节	公司授信业务审批权限	——对不同风险设置不同审批权	275
第三节	授信业务授权管理	——把权力关进笼子里	283
第四节	授信业务授权书管理	——授权也要规范化	285
第五节	授信额度管理	——对风险上限的量化管理	287
第六节	关系人授信管理	——防止徇私舞弊	291
第七节	防止资金违规流入股市	——远离高风险领域	292
第八节	节能环保政策	——信贷业务须符合国家政策	293
第九节	严控两高企业贷款	——要做到令行禁止	293
第十节	提高授信审批效率	——时间是金钱 效率是生命	294
第十一节	私人贷款审批权限	——准确快速做判断	297
第四章	授信发放阶段的管理	——不见兔子不撒鹰	301
第一节	公司授信放款操作管理	——按制度办 认文件不认人	302
第二节	放款质量考核	——确保每道工序不出差错	309
第三节	授信业务核保管理	——操作风险多发地段	310
第四节	房地产抵押和解押操作	——一着不慎 满盘皆输	318
第五节	授信押品管理	——信贷资产安全的最后保障	321
第六节	授信业务档案管理	——存放安全 查找便捷 利用充分	325
第七节	授信客户印鉴管理	——资金划拨的关键依据	328
第八节	资金流向监控管理	——防止挪用风险	329
第五章	授信授后阶段的管理	——扎实出效益 细节出黄金	333
第一节	贷后检查管理	——早发现 早行动 早化解	333
第二节	贷后非现场检查	——对风险苗头要有千里眼 顺风耳	340
第三节	五级分类管理	——对风险程度实行量化管理	344

第四节	分类监控管理	——高风险多监控 低风险少监控	351
第五节	风险监控类客户管理	——分而治之	353
第六节	信贷主监管员制	——责任到人	355
第七节	信贷管理督导员制度	——对口衔接	356
第八节	风险贷款问询制	——对化解风险的督导机制	357
第九节	不良贷款分析制度	——不能在同一地方摔倒两次	359
第十节	重点客户监控管理	——不可掉以轻心	360
第十一节	风险预警管理	——事前防范重于事后化解	363
第十二节	重大事项应急处置	——凡事预则立 不预则废	375
第十三节	贷款损失准备金管理	——手中有粮 心里不慌	379
第十四节	个人风险准备金管理	——经济手段与风险责任挂钩	383
第十五节	信贷创新产品管理	——企业发展的生命力	384
第十六节	信贷统计分析管理	——商务智能的生命力	388
第十七节	信贷管理综合考评	——你想要什么你就考评什么	392
第十八节	风险管理等级行考评	——公正评价的机制	396
第十九节	信贷管理岗位职责	——有效管理的基础	402
第六章	授信回收阶段的管理	——行百里者半九十 春华秋实粮满仓	413
第一节	授信业务到期管理	——资金落袋方为安	414
第二节	主动退出管理	——发现风险要早处置	416
第三节	离岗清收	——谁放出去的款 谁要负责收回来	421
第四节	不良资产处置委员会	——集体研究定决策	422
第五节	不良资产处置	——不得放任自流	424
第六节	不良资产责任追究	——奖罚严格规矩明	431
第七节	抵债资产管理	——妥善保管 适时处置	439
第八节	资产损失核销管理	——账销案存 继续清收	443
第九节	对续贷贷款的管理	——分清主动续贷还是被动续贷	449
第七章	专项管理		453
第一节	集团客户授信风险管理	——统一授信 联动预警	453
第二节	联合贷款管理	——统一管理 共担风险	465
第三节	异地贷款管理	——谨慎受理 从严管理	467

第四篇 业务风险管理

第一章 公司授信业务风险防范	477
第一节 按行业分	477
一、工业流动资金贷款风险防范	477
二、商业贷款风险防范	482
三、房地产贷款风险防范	483
四、建筑企业贷款风险防范	484
第二节 按企业分	485
一、乡镇企业贷款风险防范	485
二、三资企业贷款风险防范	486
三、民营企业贷款风险防范	486
四、小微企业贷款风险防范	489
五、上市公司贷款风险防范	491
第三节 按产品分	493
一、固定资产贷款风险防范	493
二、银团贷款风险防范	498
三、联合贷款风险防范	499
四、备用信用证担保贷款风险防范	500
五、法人购房按揭风险防范	501
六、委托贷款风险防范	502
七、存货质押融资风险防范	503
八、保兑仓风险防范	504
九、汽车金融风险防范	506
十、国内保理风险防范	508
十一、租赁融资风险防范	509
十二、集团授信风险防范	511
十三、银行承兑汇票风险防范	513
十四、商业汇票贴现风险防范	515
十五、账户透支风险防范	517
十六、工程保函风险防范	518
十七、借款保函风险防范	519
十八、对外备证担保风险防范	520
十九、授信额度风险防范	521
二十、短期融资券风险防范	523

二十一、异地贷款风险防范	525
第二章 国际贸易授信业务风险防范	527
第一节 银行可向企业提供的出口贸易融资业务品种	527
一、打包贷款风险防范	527
二、非信用证打包贷款风险防范	529
三、出口押汇风险防范	531
四、出口保险押汇风险防范	533
五、出口退税贷款风险防范	534
六、出口买方信贷风险防范	536
七、出口卖方信贷风险防范	537
八、汇款融资风险防范	538
九、国际保理风险防范	539
十、船舶融资风险防范	541
第二节 银行可向企业提出的出口贸易融资业务品种	543
一、进口开证风险防范	543
二、进口押汇风险防范	546
三、进口代付风险防范	547
四、进口保函风险防范	549
五、提货担保风险防范	550
六、信托收据风险防范	552
第三章 私人信贷业务风险防范	555
一、私人按揭贷款风险防范	555
二、二手房按揭贷款风险防范	562
三、私人商用房贷款风险防范	564
四、购车按揭贷款风险防范	566
五、车位按揭贷款风险防范	567
六、私人经营贷款风险防范	568
七、工程机械贷款风险防范	569
八、私人质押贷款风险防范	571
九、私人寿险保单质押贷款风险防范	572
十、助学贷款风险防范	572
十一、出国留学贷款风险防范	575
参考文献	577

引言

不良资产——银行家心中的痛

传统银行学理论认为，银行是经营特殊商品——货币的企业。而现代银行学理论认为，银行不仅是经营货币的企业，更是管理风险的企业。银行通过有效管理风险，取得利润。

那些具有良好业绩表现和较强竞争能力的银行，都拥有较强的风险管理能力。从当今银行业发展和竞争的趋势上看，风险管理能力已经成为银行的核心竞争能力。所谓风险，是指可能导致损失的不确定性。风险与损失是两个既相关又不同的概念。风险不是指实际的损失，而是指可能的损失，是一种潜在的损失。由于人们很难事先知道某一损失是否会发生、何时会发生、损失程度会多大，这种不确定性就构成了风险。

商业银行作为管理风险的企业，在经营发展过程中的每个阶段、每个环节，都面临着许多不确定性，时刻要面对着各种各样的风险。因此，加强风险管理，防止损失发生，是商业银行的首要任务。

作为银行授信业务的经营和管理人员，必须对风险的危害性有深刻和充分的认识。而不良资产对于银行的危害性，与其用大段的文字来论证，不如直接看看以下真实的案例。

【链接·沉重的历史数字之一】3.5 万亿元——不良资产猛于自然灾害

1999 年、2004 年、2005 年，中国银行业发生了三次大规模的不良资产剥离。

1999 年，四大国有资产管理公司政策性收购四大国有商业银行不良资产 13 939 亿元，其中包括中国华融资产管理公司从中国工商银行收购 4 077 亿元，中国长城资产管理公司从中国农业银行收购 3 458 亿元，中国东方资产管理公司从中国建设银行收购 2 674 亿元，中国信达资产管理公司从中国建设银行收购 3 730 亿元。

2004 年 6 月，信达资产管理公司中标买入可疑类授信 2 787 亿元，其中中国银行 1 498 亿元，建设银行 1 289 亿元，表外利息随本金无偿划转。2004 年，交通银行向信达资产管理公司集中出售了 530.2 亿元不良资产。

2005 年 5 月底，根据股改财务重组要求，工商银行 2 460 亿元损失类资产剥离给华融资产管理公司。6 月，工商银行通过招标的方式向四家资产管理公司出售 4 590 亿元可疑类不良贷款本金，表外利息随本金无偿划转。

以上三次剥离不良资产合计 2.43 万亿元。此外，2005 年底在国有银行账上还有 1.07 万亿元不良资产。这 3.5 万亿元还不包括历年已经核销掉的不良资产。

如果人们对 3.5 万亿元数字没有什么概念的话，可以对比以下的数字。可以看出，银行不良资产已猛于自然灾害对社会的危害程度。

据对中国民政部发布自然灾害损失统计，“十一五”期间（2006～2010 年），全国因灾直接损失为 2.5 万亿元（24 507.1 亿元）。

2010 年是近 20 年来仅次于 2008 年的第二个重灾年份，全国各类自然灾害共造成 4.3 亿人次受灾，因灾死亡失踪 7 844 人，紧急转移安置 1 858.4 万人次；农作物受灾面积 3 742.6 万公顷，其中绝收面积 486.3 万公顷；倒塌房屋 273.3 万间，损坏房屋 670.1 万间；因灾直接经济损失 5 339.9 亿元。

2009 年以来全国各类自然灾害共造成约 4.8 亿人（次）受灾，死亡和失踪 1 528 人，紧急转移安置 709.9 万人（次）；农作物受灾面积 4 721.4 万公顷，绝收面积 491.8 万公顷；倒塌房屋 83.8 万间；因灾直接经济损失 2 523.7 亿元。

2008 年，我国自然灾害发生频率高、强度大、损失严重，特别是年

初南方部分地区低温雨雪冰冻灾害和四川汶川特大地震两次巨大灾害，损失程度、救灾难度历史罕见。而且这两场巨灾连发也是历史罕见。全年各类自然灾害共造成约4.7亿人受灾，死亡和失踪88 928人，紧急转移安置2 682.2万人，倒塌房屋1 097.7万间，因灾直接经济损失11 752.4亿元（其中汶川地震直接经济损失8 451亿元）。

2007年全国各类自然灾害共造成约4亿人（次）不同程度受灾，因灾死亡2 325人，紧急转移安置1 499万人（次）；农作物受灾面积7.3亿亩，其中绝收面积8 620万亩；倒塌房屋146万间；因灾直接经济损失2 363亿元。

【链接·沉重的历史数字之二】海南发展银行倒闭的教训

1998年6月21日，中国人民银行发表公告，关闭刚刚诞生2年零10个月的海南发展银行。这是新中国金融史上第一次由于流动性危机而关闭的银行，深刻的经验教训值得汲取。

海南发展银行成立于1995年8月18日，是海南省当年唯一一家具有独立法人地位的股份制商业银行，总行设在海口市。它是在合并原海南省5家信托投资公司的基础上，吸收了40多家新股东后成立的。成立时的总股本为16.77亿元，海南省政府以出资3.2亿元成为其最大股东。

海南发展银行关闭前，共有37家分支行，员工2 555人，账面资产总额154.7亿元，负债总额182.0亿元，所有者权益-27.3亿元。

如此一家银行，为什么开业不到3年，就被迫关闭了呢？

事实上，早在海南发展银行成立之时，就已经埋下了隐患。1993年，在全国金融秩序整顿的大背景下，海南的众多信托投资公司由于大量资金压在房地产上而出现了经营困难。海南省为解决问题，将5家已存在问题的信托投资公司合并成立海南发展银行，希望通过合并后的规模经济和制度管理，使它们的经营好转，信誉度上升，从而摆脱困境。据统计，合并时这五家机构资产总额46.62亿元，负债总额41.67亿元，实际净资产4.7亿元，扣除潜在损失3.62亿元后实际净资产为1.08亿元。不良资产率为33%。1997年底，遵循同样的思路，有关部门又将海南省内28家有问题的信用社并入海南发展银行，从而进一步加大了其不良资产的比例。

海南发展银行从成立到关闭，虽然只有短短3年时间，但其风险的形成和积累是一个较长的过程。其存在问题包括：作为银行组建基础的