



管理咨询 畅销书

HENGJIU  
GAOXIAOLU YINHANG

# 成就 高效率银行

立金银行培训中心 著

**银行主管信贷行长必读书**

- 建立高效的信贷作业流程
- 先进的综合授信营销理念
- 全面丰富的银行产品体系
- 科学的授信评审作业流程


本书适合商业银行行长、农信社理事长，  
以及对现代商业银行信贷业务流程感兴趣的专业人士阅读



中国金融出版社

# 成就高效率银行

立金银行培训中心 著

 中国金融出版社

责任编辑：贾 真  
责任校对：潘 洁  
责任印制：丁淮宾

### 图书在版编目 (CIP) 数据

成就高效率银行 (Chengjiu Gaoxiaoli Yinhang) / 立金银行培训中心  
著. —北京: 中国金融出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5893 - 8

I. ①银… II. ①立… III. ①银行信用—信贷管理 IV. ①F830. 51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059295 号

出版  
发行 **中国金融出版社**

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 松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 15.5

字数 250 千

版次 2011 年 5 月第 1 版

印次 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价 36.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5893 - 8/F. 5453

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

# 立金银行培训教材编写委员会

主 编：陈立金

副 主 编：云晓晨 马翠微

编 写 成 员：索 利 张的用 赵 辉

白 彭 江建伟 唐 娜

李 丹 严 硕 翟 丽

# 前 言

## 再造高成长的商业银行

授信业务是银行最重要的业务，在银行经营体系中占有最重要的地位。授信是商业银行保持强大竞争力的前提，是商业银行经营发展的永恒主题。中国各地的商业银行、城市商业银行、农村商业银行、村镇银行不断设立新的分支机构，而能否建立实施有效的公司业务营销体系和授信风险控制体系是衡量银行竞争力强弱的重要尺度。

目前，我国商业银行的核心业务仍是信贷业务，高端的银行信贷产品、强大的信贷业务支撑体系是形成商业银行竞争力的关键。

我们走访了中国 80% 以上的城市商业银行、90% 以上的股份制商业银行和四大国有商业银行的部分分行，基层支行对总行提出最迫切的需求就是有足够的竞争力的新信贷产品、高效的信贷业务流程、全新的信贷业务理念。但是基层支行日益增长的需求却与总行传统的信贷思维成了一对矛盾。

国内金融咨询公司往往对国内的国情不熟，在金融产品的研发和培训方面，多停留在金融理论方面，除了复杂深奥的模型外，有用的东西很少，在这方面起不到作用。没有银行从业人员背景的咨询培训公司往往为银行提供一些边缘的咨询业务，如神秘人调查、企业文化、银行执行力等。立金银行培训中心的创业团队成员全部有银行公司业务领域从业经历，有着丰富的银行公司信贷业务经验，因此，在给中国的商业银行深度的公司信贷业务咨询培训方面，游刃有余，收到了较好的效果。

过去的两年时间，我们为杭州联合银行、徽商银行、中信银行宁波分行、浦发银行青岛分行、广东发展银行郑州分行、中国银行黑龙江省分行等超过 30 家各类银行提供了系统化的咨询和培训服务，我们把国内最新颖的信贷产品带给这些银行，有效提升这些银行的竞争力，这些银行的信贷产品已经在同业中卓然而立，处于领跑地位。

立金银行培训中心聚集了法律、信贷、商业银行公司业务方面的专家，



我们盯住国内商业银行的最新信贷业务，将这些产品消化吸收，形成了标准化信贷产品。甚至，我们根据最新推出的法律，自行研发出适用的信贷产品，在国内的商业银行推广。例如，我们推出的混合资产池质押融资业务、代理出票业务被中国一家全国性股份制商业银行应用于钢铁经销商领域，曾轰动一时。

对风险的识别、防范和控制对商业银行的经营成果有着决定性的影响，而一家银行的强大又由专业的信贷审批人员、熟练操作新技术的公司市场人员、先进的信贷作业流程综合构成，缺少任何一个环节，都会成为致命的短板。因此，我们提供了全套的信贷产品，并配套了这些信贷产品需要的信贷业务制度和管理架构资料。

立金银行培训中心一直在从事银行信贷管理体系的咨询项目。经过对国内多家银行的成功运作，目前专业化的咨询体系已初见雏形，并在实践中逐步摸索和积累了一定的经验。为了总结近年来在授信业务体系特别是在授信产品等方面的一些经验和做法，我们将咨询中涉及的信贷制度和授信产品整理汇编成书。

从总体来看，本书提供的信贷业务制度和授信产品都凝结着我们在各家银行成功的经验，有典型性和代表性，对提升国内商业银行的信贷业务能力具有很重要的意义。

目前，国内大部分商业银行、农村商业银行最缺的还是先进的授信产品和先进的授信业务流程。我们一直说，中国的商业银行已经在规模上全面赶超了国外银行，甚至有的物理网点已经走向国门，但是银行的公司业务意识和产品创新还有很长的路要走。

希望本书的出版对提升商业银行的公司信贷业务水平有所帮助，对所有从事和关心商业银行信贷业务的读者有所启发。

**立金银行培训中心**

# 目 录

第一篇	信贷风险评级 .....	1
第二篇	授信额度与授信产品 .....	7
第三篇	授信担保 .....	23
第四篇	集团客户管理 .....	38
第五篇	信贷授权管理 .....	43
第六篇	授信调查 .....	45
第七篇	授信审查审批 .....	66
第八篇	放款审核 .....	82
第九篇	授信后管理 .....	150
第十篇	风险预警管理 .....	214
第十一篇	风险分类及管理 .....	225

# 第一篇 信贷风险评级

我们首先要对客户进行风险评级，评估借款人的风险度，然后才能决策是否给这个客户提供授信业务。

## 一、评级定义与分类

银行法人客户信用风险内部评级体系分为客户评级和贷款评级。

1. 客户评级是指在综合分析借款人（或担保人）定量与定性风险因素的基础上，对其未来及时、足额偿还债务的能力与意愿的评价，评价结果以信用等级表示。客户评级设10个等级，AAA级代表客户最高等级，D级代表客户违约，AA~C级分别代表风险依次递增的等级。每个信用等级都对应一个一年内违约概率（PD）。

2. 贷款评级是指对特定交易预期损失率的评估，综合考虑客户评级和违约损失率因素，是违约概率和违约损失率的乘积。评估结果以等级表示。贷款评级设12个等级，1级代表预期损失率最低，12级代表预期损失率最高，2~11级分别代表预期损失率依次递增的等级。1~9级属于正常贷款，10~12级属于违约贷款。

## 二、评级遵守的基本原则

1. 银行法人客户风险评级由客户评级和贷款评级构成。原则上银行所有一般风险授信业务均需要进行风险评级，保证人原则上须进行客户评级。

2. 客户评级须使用经审计的年度财务报表。报表应使用合并报表。

3. 客户评级一年核定一次，有效期为1年。超过有效期的，则须重新进行评级。对在评级有效期内的客户或授信发生重大变化的，应及时进行重新评级。

## 三、审批阶段评级

1. 在审批阶段，评级由客户经理和信贷审查人员负责。客户经理负责初





评，信贷审查人员负责复评。以信贷审查人员最终评定的评级结果为准。

2. 评级结果作为授信业务叙做的主要决策标准之一：

(1) 原则上叙做授信业务的客户评级应在 B 级（含 B 级）以上。

(2) 对于客户评级为 B 级的客户，其贷款评级须好于 6 级（含）。否则，原则上不叙做新授信业务。

(3) 对于客户评级差于 CCC 级（含）的客户，原则上只允许叙做低风险业务。

(4) 对于原则上不叙做的授信业务，如有特殊原因需申请叙做该类业务，则应详细说明理由，并且该类业务需通过特殊审批。具体审批路径见授权规定。

(5) 对于客户评级为 A 级及以下的客户，原则上不发放信用授信，但标准贸易融资产品除外。

### 【说明】

评级应当与银行授信产品结合。评级较高的客户，可以使用高风险的银行授信产品，如流动资金贷款、项目贷款、商业承兑汇票保贴等；评级较低的客户，可以使用低风险的银行授信产品，如国内保理、银行保函、国内信用证、低信用银行承兑汇票贴现。



如果借款人信用好一点，我们对借款人使用银行产品的要求就低一点，对借款人的约束要求就少一点；如果借款人信用差一点，我们对借款人使用银行产品的要求就高一点，对借款人的约束要求就多一点。



## 附件 1

## 客户评级释义

级别	释 义	PD (%) (略)
AAA	<p>财务实力极强。</p> <p>企业具有很高的管理水平，使其在经济周期、企业业务和产品周期的各个阶段，都能保持领先于行业的盈利能力，并能够严格管理和控制现金流。</p> <p>企业具有良好的资本结构和很强的偿债能力，这种偿债能力在经济长期低迷时期也不会受到显著影响。同时，在需要的时候企业能够获得足够的资本支持，销售和利润始终保持合理的增长速度。</p>	
AA	<p>财务实力很强。</p> <p>企业具有同 AAA 级企业相同的特征，只是其偿债能力受到经济长期低迷的影响要比 AAA 级企业的大，并且在大多数情况下，销售和利润能保持合理的增长速度。</p>	
A	<p>财务实力较强。</p> <p>企业管理水平较高，利润和经营活动现金流在经济周期、企业业务和产品周期的大多数阶段高于行业平均水平。</p> <p>企业偿债能力高于行业平均水平，资本结构较好，在经济低迷期间或者业务受到冲击的大多数情况下，偿债能力不会受到较大影响，并且在必要时，企业能够获得所需的资本支持。</p> <p>尽管经营有时可能发生起伏变动，但总体上具备保持销售增长和维持利润率的能力。</p>	
BBB	<p>财务实力属于中等偏上水平。</p> <p>企业管理水平较高，在经济周期、企业业务和产品周期的大多数阶段，利润和现金流的波动不大。</p> <p>尽管管理层不能主动预测到经济形势和经营环境的变化而在管理和经营上进行主动调整，但是能够纠正不利的趋势，从而避免发生长期、显著的不利于公司经营的影响。</p> <p>企业的资本结构正常，使得企业在大多数经济低迷期间或者业务受到冲击的时候能够正常经营。企业目前的偿债能力较好，但是可能在上述不利时期中下降。通常情况下可以获得资本支持。</p> <p>销售可能发生波动，可能通过降低利润目标来求得销售的增长。</p>	



续表

级别	释 义	PD (%) (略)
BB	<p>财务实力属于中等水平。</p> <p>企业管理水平一般，能够把盈利和主营业务现金流维持在平均水平，但是可能在经济周期、企业业务和产品周期发生不利变化的时候出现困难。</p> <p>企业对经济形势、竞争压力及其他外部环境的变化比同行业领先企业更加敏感。</p> <p>尽管在基本的盈利能力和现金流中存在一些缺陷，但是能够满足偿还债务的需要。</p> <p>企业有如下缺陷：最近时期盈利能力或/和现金流低于行业平均水平；资产负债率较高，依赖债务来满足季节性的现金需求。</p> <p>为了应付销售的波动，不得不牺牲企业的必要利润。</p>	
B	<p>财务实力属于中等偏下水平。</p> <p>企业的管理水平一般，其盈利能力、现金流以及资本结构可能会恶化。企业仅仅具有短期偿债能力，并且这种偿债能力对短期的经济形势、竞争压力比较敏感。</p> <p>只有较好的组织贷款方案，并能缓释较差的经营或财务状况带来的风险，贷款申请才能被银行接受。</p> <p>企业有如下缺陷：盈利能力较低，甚至已经导致近期亏损；近期的经营活动现金流仅能对偿债提供基本的保障；资产负债率较高，销售下降或波动很大，无法控制销售增长。</p>	
CCC	<p>财务实力偏弱。</p> <p>企业偿债能力在近期出现不足，为了应付这些偿债需求，必须使用更多额度或申请追加新贷款。长期付款能力不足。</p> <p>企业有如下缺陷：盈利能力的波动已经造成近期亏损；近期的经营活动现金流勉强能满足偿债的需要；资产负债率较高，使得这些企业在经济形势不利时非常脆弱。在困难时很难获得足够的资本支持，销售下降。</p> <p>可以列为“关注贷款”：如管理层变更，或预期经营状况恶化，对财务已经造成不良影响。</p>	



续表

级别	释 义	PD (%) (略)
CC	<p>财务实力较弱。</p> <p>企业的贷款一般需要救治。</p> <p>企业偿债能力在近期或多期出现不足，造成临时性的延期支付本金或利息。只有通过使用全部额度或追加新贷款才能偿还债务。缺乏长期付款能力。</p> <p>企业有如下缺陷：近期或多期出现了较大的损失；近期的经营活动现金流无法满足偿债的需要；资产负债率超过银行通常可接受的标准。企业在短期经济形势出现小的负面波动时非常脆弱。无法获得必要的资本支持，销售下降。</p>	
C	<p>财务实力很弱。</p> <p>可能无法收回企业的本金或利息，需要救治。</p> <p>企业偿债能力不足，发生了债务（本金或利息）的短期性逾期，只有使用全部额度或追加新贷款才能偿还债务。还款能力明显不足。</p> <p>企业有如下缺陷：出现经营性损失、缺乏流动性、负现金流及很高的资产负债率。除非有第三方担保，仅靠抵（质）押物不能全部覆盖银行可能发生的损失。</p>	
D	<p>违约级，已经事实违约。</p>	



附件 2

贷款评级释义

级别	预期损失率 (ER, %) (略)
	上限、下限 (含)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

## 第二篇 授信额度与授信产品

银行应当首先核实客户授信额度，借款人在授信额度项下使用具体授信品种。

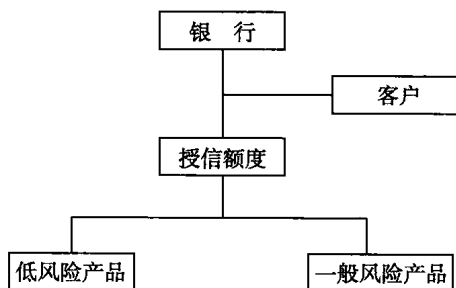


图 2-1 银行授信额度与授信产品示意图

### 一、银行授信业务的定义与分类

银行授信业务按照风险分为一般风险授信业务和低风险授信业务。

#### (一) 一般风险授信业务

银行认为有明显的风险，需要采取各类风险控制措施来降低风险。

银行给借款人提供流动资金贷款、银行承兑汇票、国内信用证、银行保函等授信，担保方式为第三方企业提供的担保、房产设备抵押、动产质押等。

#### (二) 低风险授信业务

银行认为该笔授信业务风险很低，出现坏账概率非常小，可以交付给年轻的客户经理办理。

低风险业务是指借助外在担保进行强大的风险缓释，或提供的授信产品自身就带着强大风险防御手段的银行授信产品。

##### 1. 外在担保。

外在担保指银行提供了流动资金贷款、银行承兑汇票、国内信用证、银行保函等，客户提供如下的风险缓释措施。



- (1) 抵(质)押物为现金类或由银行认可的金融机构保证。
- (2) 担保能全额覆盖银行债权(包括本金、利息和手续费等)。
- (3) 担保不存在法律瑕疵和政策风险。

担保物本身非常强大,银行感觉非常放心。

#### 2. 授信产品自身就带着强大风险防御手段。

它指:(1)高资质银行承兑的银行承兑汇票贴现;(2)高资质银行已经承兑的国内信用证议付。

银行提供的产品本身就带着隐性的担保,这种担保有着法律的明文保护。例如,银行承兑汇票贴现,有承兑行的隐性担保,这种融资风险很低。

#### 3. 授信额度。

授信额度是指客户可以使用的授信产品之和的最高金额,额度内产品一般由贷款、信用证、保函、保理、商业承兑汇票保贴、进口信用证、打包贷款、票据贴现等组成。

授信额度通常包括一般风险业务和低风险业务,全部纳入客户在银行可以使用的总计授信资源。

低风险业务,如全额保证金银行承兑汇票,我们也需要给客户在商务交易的付款中提供担保,虽然这种担保没有风险,但是这种担保占用银行的信贷总量规模,在向监管机构报告的时候需要包括这些品种,因此,也纳入授信额度中。大部分中小银行对客户提供的品种,如要么是贷款,要么是银行承兑汇票,没有套餐的概念。

#### 4. 授信风险敞口。

授信风险敞口指授信额度扣减以下两项后的金额。

- (1) 低风险产品。
- (2) 一般风险产品中以低风险产品范围中的担保方式担保的授信部分。

风险敞口是最真实的银行提供给客户的支持信贷资源,也是客户最需要的。风险敞口必须根据客户的偿债能力来核定。

例如,我们提供给客户中国铁路物资沈阳公司2亿元授信额度,其中银行承兑汇票额度和国内信用证属于一般风险业务,而银行承兑汇票贴现和票据置换业务属于低风险业务(见表2-1)。

**表 2-1**
**中国铁路物资沈阳公司**

授信方案					
额度类型	公开授信额度		授信方式		综合授信额度
总授信额度 (万元)	20 000		期限 (月)		12
具体授信品种	在总授信额度中的占比 (%)	保证金比例 (%)	是否循环	用途	贡献分析
(1) 银行承兑汇票 (买方付息 + 代理贴现)	50	30	是	用于向强势钢厂采购钢材	(1) 保证金存款; (2) 手续费收入; (3) 关联营销上游企业办理贴现, 可以获得贴现利息收入
(2) 国内信用证额度	50		是	用于向弱势钢厂采购钢材, 通常都是民营钢厂或小型的国有钢厂	(1) 保证金存款; (2) 手续费收入; (3) 关联营销上游企业办理贴现, 可以获得贴现利息收入
(3) 票据置换 (短换长)	不占用总授信额度, 属于低风险业务		是	收到二级钢铁经销商支付的银行承兑汇票做票据置换	(1) 手续费收入; (2) 存款
(4) 票据贴现	不占用总授信额度, 属于低风险业务		是	用于快速贴现票据, 独立申请的授信额度, 不占用总授信额度	(1) 贴现利息收益; (2) 贴现后的资金沉淀
授信总敞口 (万元)				建议不超过 17 000	

### 5. 担保。

授信额度仅包括需核定授信担保额度的授信担保, 无须核定授信担保额度的授信担保不计入授信额度。

授信担保额度是指担保人拟对其他多个客户在银行的授信业务提供授信担保或回购担保, 银行为担保人核定授信担保额度或回购担保额度以控管其为多个授信客户的担保上限或回购担保上限。



授信担保或回购担保对应多个授信客户，一般与销售自身产品和服务直接相关，或与其企业员工、股东以及其他关联人相关，包括担保公司的担保额度、企业为其员工等提供的个人贷款担保，以及其他情况的个人贷款担保、回购担保、按揭贷款担保等。

## 二、银行授信控管原则

1. 低风险业务不实行授信额度控管，根据客户单次提供外在担保金额，或使用的带有强大风险防御手段的银行授信产品金额来确定。

例如，客户在银行办理的全额保证金银行承兑汇票额度，根据客户交存的保证金金额来确定，交存多少就办理多少，不需要提前核定授信额度。

客户在银行办理的银行承兑汇票贴现，根据客户提供的银行承兑汇票金额来确定，提供多少就办理多少，不需要提前核定授信额度。

2. 一般风险业务实行授信额度和敞口双重控管（开立信用证和开立保函除外），各产品授信额度之和不得超过批复和协议的授信额度（在任一时点上），各产品授信风险敞口之和不得超过批复和协议的授信风险敞口（在任一时点上）。

开立信用证和开立保函实行授信敞口控管（在任一时点上）。

3. 无论是本币授信业务还是外币授信业务，都要统一折算成人民币表示的授信额度和授信风险敞口。

## 三、授信额度和产品分类及期限

### （一）授信额度的分类

1. 按授信申请方式分为单笔单批授信额度和综合授信额度。

（1）单笔单批授信额度须同时具备以下三个特征：

①一个业务品种；

②不可循环（低风险业务除外）；

③授信批复项下只能签订一个合同（批复被一次使用，但一个合同项下可以分次提款），但授信批复中明确允许签订多个合同的情况除外。

如授信批复允许签订多个合同的，应在授信批复中明确有关最迟提款日期、最迟授信到期日等要求。

（2）不能同时满足单笔单批授信额度三个特征的全部为综合授信额度。