

主 编 方秋月 副主编 谷 祥

信贷业务创新 与风险管理

XINDAI
YEWU
CHUANGXIN
YU
FENGXIAN
GUANLI



中国金融出版社

XINDAI YEWU CHUANGXIN YU FENGXIAN GUANLI

信贷业务创新与风险管理

主编 / 方秋月 副主编 / 谷祥

责任编辑：张智慧

封面设计：樊潞平

ISBN 7-5049-3121-7



9 787504 931214 >

ISBN 7-5049-3121-7

F·2690 定价：48.00元

信贷业务创新与风险管理

主 编 方秋月

副主编 谷 祥



中国金融出版社

责任编辑：张智慧

责任校对：潘洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

信贷业务创新与风险管理/方秋月主编. —北京：中国金融出版社，2003.8

ISBN 7-5049-3121-7

I. 信… II. 方… III. 商业银行-信贷管理：风险管理-文集 IV. F830.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 061783 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里3号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 墨海印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 18.875

字数 525 千

版次 2003 年 8 月第 1 版

印次 2003 年 8 月第 1 次印刷

定价 48.00 元

如出现印装错误本社负责调换

内部发行 注意保密

信贷业务创新与风险管理

——中国建设银行北京市分行 2002 年度信贷管理论文选编

编 委 会

主 编：方秋月

副主编：谷 祥

编 委：李笑平 李大鹏

霍 莹 周天彤

序 言

“立足首都经济，实现由大变强”是建行北京市分行的总体战略目标。为实现这一目标，积极扩大信贷市场占有份额，提高信贷资产质量和管理水平至关重要。在今后相当一段时间内，信贷资产仍将是商业银行的主要资产，是收益的主要来源。信贷市场占有份额的多少，管理水平的高低，风险控制能力的强弱，将直接关系到这一战略目标的实现。

我行立足首都，信贷资产目前已达 1600 亿元，每年仍以 200 亿元左右的速度递增，信贷经营管理的任务光荣而艰巨。经营出效益，管理也是生产力，在信贷收益中会得到充分的体现。

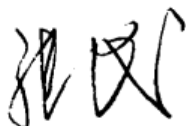
我们在信贷工作中，往往有一种认识和实践上的偏差，就是将业务发展和风险防范相对立，一说发展业务就放松了风险防范，在强调风险防范时又以牺牲发展为代价。这是极其错误的。诚然，商业银行是风险行业，从事信贷经营，不可能没有风险，但是，通过加强管理，提高经营管理水平，可以把风险控制在一定的范围之内。我们重视控制风险，绝不能以牺牲发展为代价。控制风险是为了实现高质量的发展。同时，为了保证我们的竞争优势，需要不断进行信贷业务创新，丰富我们的产品，完善我们的服务。人无我有、人有我新，才能体现我们的特色和优势，才能不断巩固和扩大我们的信贷市场份额。

要真正做到速度与效益、质与量的统一，我们的信贷经营管理工作还有很长的路要走，有很多的工作要做。要从机制、体制、手段、方式、人员素质等多方面下功夫。这就需要我们结合所处的经济环境和自身实际，做出有益的探索。由建行北京市分行和北京市

投资学会联合举办的 2002 年“信贷业务创新与风险管理”征文活动，可以说是一次有益的尝试，也是对建行北京市分行信贷从业队伍的一次检阅。其结果非常令人欣喜，不仅参与者众多，而且多数论文结合建行北京市分行的实际提出了许多建设性的意见和建议，质量较高，可操作性强。为此，我们将这次征文活动中的部分优秀论文汇编成册，推荐给大家，以期达到交流、提高和改进工作的目的。

市场拓展和风险管理就如一架飞机的两翼，缺一不可。特别是风险管理，引入国有商业银行的时间不长，管理系统还有一定的局限性。我们在从事风险管理工作时，要牢牢把握其核心，即得到恰当的信息，以恰当的形式，在恰当的时间，传递给恰当的人。具体到信贷工作，就是贷款“三查”要真正落实，贷款管理的信息要健全、准确且传递有效，利于信贷准入、审批及管理人员在风险和收益的权衡上作出正确的判断。

提高信贷资产质量，培育健康积极的信贷文化是一项系统工程，需要我们广大的信贷人员共同努力。愿以本次征文活动为起点，有更多的信贷从业人员为改进、提高信贷工作而有所思所想，献计献策，并在实际工作中身体力行，为实行我行“由大变强”的战略目标做出新的贡献。



二〇〇三年六月二十四日

目 录

商业银行信贷管理的指导方针是差别化管理 谷 祥 (1)

一等奖

创新管理模式 提高资产质量

——对建行北京市分行“信贷管理评级”工作的思考
..... 李守军 (17)

实行集约化经营管理 提高核心竞争力

——建立个人住房贷款中心的探讨
..... 房志伟 李守军 高喜萍 (26)

稳步推进额度授信 严格控制信贷风险

——浅析建行北京市分行额度授信工作存在的问题及对策
..... 董 海 (38)

强化信贷全过程管理 提高信贷基础管理水平..... 周天彤 (49)

二等奖

应对挑战 完善业务体系 规范操作规程 促进

建设银行个人住房贷款业务快速、健康发展

——对我行个人住房贷款业务发展的几点想法
..... 佟留柱 (67)

低风险拓展中小企业融资服务的有效手段

——国内保理业务..... 董海峰 罗 浩 (80)

论表外业务的风险及其控制..... 张树军 (90)

信贷退出机制探析..... 崔大同 (96)

浅析“信息不对称理论”与建设银行信贷

资产管理	刘 植 (105)
论商业汇票承兑的风险控制	关春晖 (116)
国有商业银行不良资产经营处置手段	
初探	王宝奎 刘东风 钱理江 杨 华 李 钢 (123)
当年新增不良贷款的特点、问题及对策分析	卢 捷 (141)

三等奖

内部评级法 (IRB) 在银行信贷风险差别化	
管理中的应用研究	田荣莲 (153)
信息时代 充分利用信息工具	
——如何发挥信贷登记咨询系统在信贷工作中的作用	
.....	朱宏泉 (164)
对我行外汇额度借款业务发展的初步	
探讨	赵 磊 吴晓敬 (176)
信贷经营操作与担保风险防范	王 涛 (184)
商业银行如何弱化信息不对称对信贷	
风险管理的影响	戴国杰 (193)
北京市房地产市场分析与建行房地产	
信贷对策	周振明 姚蓟宇 (204)
商业银行风险管理文化及其塑造	孙 婷 (220)
二级行贷后管理问题与改进	李 烨 (226)
封闭式贷款管理探索	沈纬莹 (235)
关于建立不良资产处置中心的构想	雷雪英 (241)
关于信贷文化的思考	陈 晓 (249)
浅论抵押担保及形成不良资产后抵押物的	
处置	王晓军 郭少明 (256)
三权分立在信贷业务管理中的应用有利于	
加强银行资产保全的工作力度	姜国林 (264)
企业假账与银行信贷风险管理	张保国 (272)

优秀奖

- 商业银行贷款违约风险评估 田荣莲 郭少明 (283)
- 强化信贷管理 防范金融风险 张兰英 (295)
- 浅谈房地产开发企业贷款封闭管理 高晓迎 (303)
- 资产保全的思考 程燕飞 (309)
- 开发金融产品的建议——商业汇票业务 吴石 (317)
- 加强基础管理 防范信贷风险 王凤莉 (322)
- 工程机械贷款开展现状及市场分析
——对工程机械贷款首付和期限的建议 戴鑫 (332)
- 完善我行 CMIS 的几点建议 蒋巍 (340)
- 浅析个人住房抵押贷款中的“虚假按揭”风险
及其防范 张楠 (345)
- 我行信贷经营管理存在的问题与改进的对策措施
..... 周振明 (352)
- 对商业银行客户经理制考核机制的思考 姜国林 (359)
- 关于中关村丰台高科技园区发展情况的调研报告
..... 姚传立 (372)
- 行业分析与银行信贷经营策略 马英哲 (381)
- 构建建行北京市分行资产保全管理信息系统初探 李钢 (388)
- 科学的信贷风险管理体系 薛颖 (405)
- 完善《中国建设银行重大信贷风险事项报告》
制度的几点思考 杨晓琳 (412)
- 论十大关系——一个基层客户经理的信贷
工作思考 李桂革 杨涛 (417)
- 不良资产回收、盘活、处置创新手段运用的
难点和相关建议 王莉敏 李桂娟 (424)
- 依托地方经济 开展贷款营销——浅议建行
顺义支行贷款营销策略 王秋红 (430)
- 浅议强化我行的贷款管理与风险防范 王慧筠 (438)

其他

- 银行承兑汇票贴现垫款的成因与对策 冯 薇 戴国杰 (447)
- 改变思路 营销市场——对建行额度授信工作的
若干思考 周天彤 (453)
- 国有基层商业银行贷后管理模式探索 权青霞 (459)
- 建行实现价值最大化的必由之路——金融创新 吴 微 (465)
- 商业银行信贷经营管理中的风险点、误区及对策
..... 戚晓春 (470)
- 浅谈中小企业客户贷款的营销与风险防范 高 岚 (478)
- 完善我行资信评级工作的几点思考 赵 莉 (485)
- 关于完善建设银行信贷授权体制的建议 王宽琳 (490)
- 基层行客户经理如何对中小企业进行营销
..... 张东风 刘 强 郎华荣 (494)
- 浅议商业银行客户经理制 殷 辉 (500)
- 试论防范信贷风险的具体措施 黄 援 (506)
- 探讨规避中小企业融资风险 王 丽 王 斌 (519)
- 如何解决信贷经营管理中“信息不对称”的问题 雷 宏 (525)
- 基层行客户经理制实施现状透析 张 莹 (530)
- 不良信贷资产经营管理方法研究及化解、处置的新
途径探索 冯 澍 (535)
- 全面推行五级分类管理存在的问题及建议 王 英 (543)
- 制定商品房按揭贷款程序 防范个人住房贷款风险
争夺市场份额 张昱龙 (549)
- 探讨存贷分离的必要性 韩奇勤 (561)
- 国有商业银行不良资产证券化研究 李 黎 (566)
- 就信贷市场现状谈信贷结构调整 黄 磊 (573)
- 强化信贷基础管理工作制度化规范化建设 防范信贷
操作风险 李 伟 焦 仑 (583)
- 基层行不良贷款集中管理势在必行 徐世通 (588)

商业银行信贷管理的指导方针是差别化管理

北京分行风险管理部 谷 祥

从哲学角度讲，差别无处不在。从方法论角度讲，差别化是基本法。从市场角度讲，差别化就是特色，就是竞争力。商业银行信贷管理的指导方针是差别化管理，其追求目标就是价值最大化。正因为银行从事的是高风险行业，正因为金融风险不可能被消灭，不可能完全回避，因此，商业银行在经营活动中，在追逐利润过程中，只能控制和管理风险，而不能害怕和杜绝风险。风险管理是商业银行的永恒主题，是银行的一种企业文化，也是一项基本业务和一门专业技术，需要投入大量的人力、财力和高科技信息工具。所以，商业银行的风险管理也要高举“差别化”的大旗，才能收到事半功倍的效果。

所谓风险管理，就是将一种不能接受的风险形式转化为另一种可以接受的风险形式。商业银行面临哪些风险呢？可以概括为：(1) 市场风险；(2) 经营风险；(3) 信用风险；(4) 流动性风险；(5) 法律风险；(6) 清算风险；(7) 信誉风险；(8) 其他风险。商业银行的信贷风险管理，不仅直接影响银行的经营业绩，而且决定银行的生存与发展。为此，商业银行信贷管理又称为风险管理，其指导方针就是差别化管理。

一、商业银行信贷业务的专业经营与差别化管理

目前，我行的表内信贷业务按其不同分工及不同行业、客户可划分为 8 大类：(1) 公司类企业贷款；(2) 建筑与房地产类企业贷款；(3) 外币企业贷款；(4) 外币个人住房贷款；(5) 个人住房贷款；(6) 个人消费类贷款；(7) 信用卡透支；(8) 汇票贴现。全行信贷业务专业经营情况见下表（数据截至 2002 年 6 月 30 日）：

全行本外币贷款情况表(按经营业务种类)

单位:万元

经营业务种类	贷款情况		不良情况(一逾两呆)			不良情况(五级分类)		
	余额	占比	余额	占比	不良率	余额	占比	不良率
总计	12 911 934	-	836 311	-	6.5%	1 251 129	-	9.7%
公司类企业贷款	6 706 874	51.94%	535 538	64.04%	7.98%	705 280	56.37%	10.52%
建筑与房地产类企业贷款	2 835 998	21.96%	164 060	19.62%	5.78%	315 899	25.25%	11.14%
外币企业贷款	210 670	1.63%	125 728	15.03%	59.68%	162 061	12.95%	76.93%
外币个人住房贷款	5 922	0.05%	5 670	0.68%	95.74%	5 714	0.46%	96.49%
个人住房贷款	3 020 476	23.39%	4 599	0.55%	0.15%	61 201	4.89%	2.03%
个人消费贷款	81 495	0.63%	314	0.04%	0.39%	681	0.05%	0.84%
信用卡透支	745	0.01%	402	0.05%	53.96%	293	0.02%	39.33%
汇票贴现	49 754	0.39%						

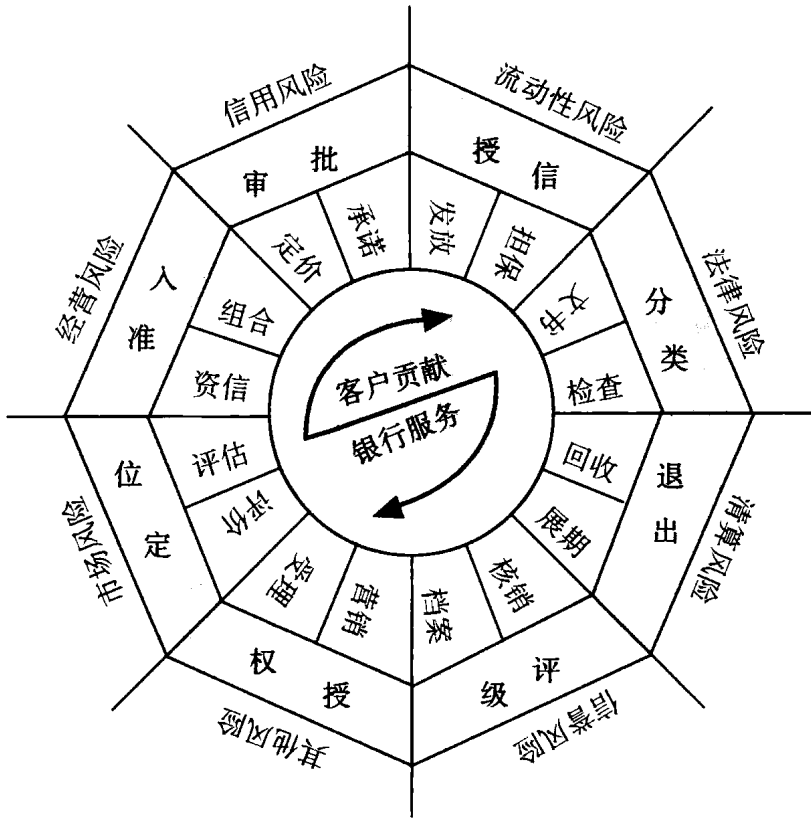
银行信贷的专业经营（以企贷为例）都经过哪些操作环节来实现呢？主要有以下 16 项工作内容，环环相扣：（1）营销；（2）受理；（3）评价；（4）评估；（5）资信；（6）组合；（7）定价；（8）承诺；（9）发放；（10）担保；（11）文书；（12）检查；（13）回收；（14）展期；（15）核销；（16）档案等。前 8 项是贷前准备阶段；后 8 项是贷后管理阶段，都要由信贷经营部门完成。

专业经营要求差别化管理，因为经营愈专、服务愈细、竞争愈烈，要求管理政策愈结合实际，有针对性，实行区别对待，扶优限劣，才能效益最大。由于审贷分离，前后台分开，那么银行信贷的差别化管理又有哪些重点环节呢？主要有以下 8 项工作内容：（1）信贷市场定位；（2）优质客户准入；（3）信贷业务审批；（4）信贷客户授信；（5）信贷风险分类；（6）不良客户退出；（7）信贷管理评级；（8）信贷业务授权。

银行信贷的专业经营与差别化管理是相对分离的，各司其职，各尽其责，又要密切配合，共同服务于客户。可用简图表示如下：

透视图表及数据，可以悟出这样一个道理：客户至上，服务为本。银行以客户为生存条件。银行服务以客户贡献为基础。银行服务质量的优劣，影响客户需求和贡献的大小。反之，客户的需求和贡献大，又要求银行服务的多样化和差别化。

当前要研究的问题是：全面实施差别化管理，提高信贷管理水平和信贷资产质量，必须有目标、有计划、有效果。首先要统一全行 1000 多名信贷人员的思想认识；二要明确信贷业务各环节的内容和要求；三要明确各部门的职责任务；四要制订奖罚规则，督促其认真贯彻执行。然而，统一思想认识是很复杂而又漫长的过程。“唯上、唯书、唯外国，而不唯实”的主观盲目，各行其是、权威虚无的旧习惯影响，都应该努力扭转，认真清除。否则就百忙而不得要领，事倍而功半。



二、商业银行信贷业务差别化管理的主要内容和要求

我行信贷业务的差别化管理是在信贷业务流程（受理、调查、审批、发放、贷后管理）中实现的。但这远远不够，还要紧密结合信贷业务经营的 16 个主要工作环节（营销、受理、评价、评估、资信、组合、定价、承诺、发放、担保、文书、检查、回收、展期、核销、档案），并从定位、准入、审批、授信、分类、退出、评级、授权等 8 项主要管理工作入手，细分差别政策，步步严格把关，才能达到预期目的。

1. 信贷市场定位

商业银行的信贷市场定位是由客户的需求和贡献决定的。无论公司客户，还是个人客户，对银行的贡献度都是客观的、有差别的，包括已实现贡献和潜在贡献；存款效益、贷款效益和中间效益等。客户贡献度的评价标准是银行的收益大小，同时考虑银行的风险大小。客户贡献度评价是动态的、连续的。目前，我行集中评价了客户信贷资产的风险大小，还应对客户的综合贡献度进行科学简便的测算。这有赖于信息技术设备的有效支持。

信贷市场定位是制订信贷审批政策的依据。“差别定位”是根据国家产业政策、区域经济状况、行业发展水平、客户贡献大小及信贷产品组合风险等因素做出的综合结论。目前，分行信贷市场的“差别定位”原则是：“大中有重、以新为主”，以优质大客户为重点、中等客户为主体，主要支持北京地区的符合国家产业调整政策和优先鼓励发展行业（国家确定的基础行业、支柱产业、新兴产业等）中的大中型重点骨干企业及优秀的成长型高新技术企业，同时兼顾优秀的中小企业和民营企业。分行信贷市场的“差别定位”原则经过三年多的研究和实践，基本符合北京地区经济实际情况，也与总行的区域、行业和产品预警分析结论相符，因而验证了其科学性和准确性。今后，分支行仍要把“差别定位”作为信贷管理的首要基础工作抓紧抓好。

2. 优质客户准入

优质客户准入是在信贷市场定位基础上进行的绩优选择。“差别定位”是“差别准入”的前提和标准，“差别准入”是“差别定位”的延续和结论。2002年，分行选择了低于全行平均不良贷款率的最佳贷款行业：8强4优12良（铁路运输、土木工程建筑、邮电通信、电力蒸汽热水的生产和供应、其他交通运输、航空运输、公共设施服务、石油加工及炼焦业；黑色金属冶炼及压延加工、公路运输、旅游、其他社会服务、水利管理、科学研究、租赁服务、军工、教育、烟草、广播电影电视、专用设备制造、自来水生产和

供应、水上运输、线路管理和设备安装、交通运输辅助业等，以上行业中效益不佳企业除外)。此外，房地产开发与经营业、医药制造业中择优选择，作为统一信贷准入范围。

优质客户准入标准，除选择绩优行业外，还要选择绩优产品。分行要求在调整信贷产品结构方面：一是继续调整流贷，清理交叉贷款、压缩不良额；二是稳住固贷，争办国债贴息技改贷款；三是积极发展个人住房和个人消费贷款，扩大市场份额，保持领先地位；四是优选房地产开发类贷款；五是重点发展优质外汇贷款；六是大力发展保函等表外业务和汇票贴现业务。据总行风险管理部分析：全行七大重点产品中，仅固定资产贷款、汇票贴现和个人住房贷款等3种产品的风险收益为正值，流动资金贷款和3种表外业务的风险收益均为负值。另外，我行被总行确定为增加信贷投入地区。综合分析区域、行业及产品的风险警示，我行实行“差别准入”的优质客户目标就十分清楚了。

如何在信贷经营活动中贯彻落实“差别准入”原则呢？主要通过营销、受理、评价、评估4个工作环节来实现。(1) 信贷营销是商业银行业务发展的首要工作，是信贷经营部门的基本职责，是客户经理的重要任务，也是信贷风险管理的源头。而客户贡献量的捕捉是信贷营销的直接目标。(2) 受理申请的主要工作内容是客户资信审查，要符合《贷款通则》要求，要符合分行“差别定位”原则和“差别准入”标准，要具备合法组织、依法经营、财务效益好、社会信誉好，对银行贡献大等条件。客户经理应在3日内做出受理与否的正式答复。(3) 客户评价应按照不同的信贷业务品种要求和办法对所申请的信贷业务风险点和成本效益进行分析评价，分为直接评价和评价审定两个步骤。客户评价报告内容包括：结论、基本情况、信用等级和授信量分析4个部分。客户经理要深入现场调查和分析财务报表。(4) 固定资产项目还需进行项目评估，主要内容包括：借款人/主要项目发起人评价、项目概况、项目产品市场评估、投资估算与资金来源评估、财务评估、风险防范评估与银行相