

公司客户经理贷款业务风险管理

GONGSI KEHU JINGLI DAIKUAN YEWU FENGXIAN GUANLI

商业银行公司客户经理系列教程



中国银行股份有限公司国际金融研修院（上海） 编著

上海财经大学出版社

商业银行公司客户经理系列教程

公司客户经理 贷款业务风险管理

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海) 编著



上海财经大学出版社

(内部资料 注意保密)

图书在版编目(CIP)数据

公司客户经理贷款业务风险管理/中国银行股份有限公司国际金融
研修院(上海)编著. —上海:上海财经大学出版社, 2011. 11

(商业银行公司客户经理系列教程)

ISBN 978-7-5642-1219-3/F · 1219

I. ①公… II. ①中… III. ①信贷业务-风险管理-中国-技术培训-
教材 IV. ①F832.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 214740 号

□ 责任编辑 温 涌

□ 封面设计 钱宇辰

□ 责任校对 卓 妍

GONGSI KEHU JINGLI DAIKUAN YEWU FENGXIAN GUANLI

公司客户经理贷款业务风险管理

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海) 编著

(内部发行)

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

上海华教印务有限公司印刷装订

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 8.25 印张 237 千字

印数: 00 001—12 115 定价: 19.00 元

商业银行公司客户经理系列教程

编委会

主 任

董唯俭

副主任

李跃进 孙祥碧

委 员

肖瑞林 罗 昇

杨 缨 朱 莹

李向晖

编写者

朱 莹

序

“东风夜放花千树”，改革开放三十多年来，我国的经济社会发生了深刻变化，银行业面临的金融市场环境日趋复杂，多元化金融服务的需求日益旺盛，企业的融资渠道和途径更趋广泛。一方面，大型企业集团对银行传统信贷业务的需求下降，更倾向于通过股权、债券、资产证券化等低成本的直接融资方式来筹集资金，中小企业因自身信用基础较差、法律法规体系不健全、政府扶持体系和社会促进体系还未真正建立等诸多原因，融资渠道仍不顺畅；另一方面，面临产业结构调整和发展方式转变等压力的企业对实现资金流动性、安全性和收益性的财务管理需求不断上升。由此，公司客户与银行的合作从简单的授信支持和单一产品的购买需求逐步过渡到对银行顾问式综合服务的需求。在理智有序的市场竞争中，客户的投资和经营行为更加成熟、规范，客户对银行的选择也日益趋于理性，更倾向于从一家银行的功能、产品和服务质量来考量问题。

银企关系重塑，要求商业银行从事公司业务员工进一步扩大视野，积极主动地完善自己的知识结构，提高自己的专业技能水平和职业素养，不仅要掌握融资、结算、资金等传统的业务知识，而且要了解重组并购、资产托管、证券承销与投资、企业年金和现金管理等许多新兴领域的知识，并能够融会贯通地综合运用。“窥首于窗，施尾于堂”，把握市场经济运行规则、服务经济发展需要已成为银行业的机遇和挑战。

客户经理制是商业银行适应市场和客户需求而产生的营销导向的制度安排和组织架构设计。中国银行选择一批重点客户作为目标客户实施服务营销，组成服务团队为客户提供个性化、专业化的一揽子金融服务，以此提升服务的层次和营销的成功率，收到了显著成效。作为公

司金融业务营销体系的主体,公司客户经理是银行与公司客户的桥梁和纽带,他们的存在赋予抽象的银企关系人情味和亲切感,使银行对瞬息万变的市场变化更为敏锐,与需求综合化的客户交流更为畅通。

兵法云:“以正合,以奇胜。”要真正发挥好公司客户经理的重要作用,需要建立一支善于营销、敢于竞争、勇于创新、勤于思索的客户经理队伍,通过与客户建立良性的互动关系,使银行成为公司客户的战略合作伙伴,实现银行与客户的双赢。有鉴于此,中国银行目前正在逐步完善以客户经理为主体的市场营销和客户服务体系,从管理体制、业务流程等方面对公司业务的发展进行整体规划。围绕“扩大客户基础、提升服务能力”的总行战略部署,公司客户经理将在夯实客户基础、深挖客户潜力和提高客户贡献度等方面发挥愈加重要的作用。

在总行人力资源部的统一领导下,中国银行国际金融研修院(上海)针对公司客户经理岗位所应具备的能力、素质、知识和技能要求,策划并编写了“商业银行公司客户经理系列教程”。整套教材的研发是遵循循序渐进的原则进行的,并于2005年、2006年和2010年先后向读者呈现了《公司客户经理展业知识手册》、《公司客户财务报告分析方法与技巧》、《公司授信业务相关法律问题解读》、《公司客户经理专业技能必备》、《重要客户管理》和《企业理财与公司金融产品》共六本培训教材。

根据总行“建设国际一流银行”的战略目标,围绕“创新发展、转型发展、跨境发展”的需要,配合扩大客户基础、网点转型、服务与营销功能提升、全功能网点负责人轮训等重点任务和培训工作,中国银行国际金融研修院(上海)今年再次推出《公司客户经理职业素养提升》、《公司客户经理贷款业务风险管理》和《公司业务英文合同文本解析》三本新编教材。所涉内容包括职业心态、内部沟通与外部营销、信贷风险管理和常见英文法律文本分析技巧等。这三本教材的推出使整套教材的内容更为充实,体系更为完整,更能满足公司客户经理对知识结构和能力素质更新的要求,对培养和造就一支符合现代商业银行公司业务要求、思维敏锐、素质过硬、知识丰富、能力完备的复合型人才队伍大有裨益。

教育培训是知识创新、传播和应用的主要领域,是培育创新精神和创新人才的摇篮。作为我行重要的培训基地之一,中国银行国际金融研修院(上海)紧紧围绕中国银行的发展战略,始终坚持科学发展观,积极进取,不断提高教育培训专业化程度,在课程研发、教材编写、师资队伍建设和课件制作等方面取得了长足进展。希望研修院的各位同仁继续在培训领域辛勤耕耘,为进一步开创中国银行教育培训工作的新局面作出贡献。

中国银行国际金融研修院(上海)院长

董唯信

2011年11月

编写说明

正如美国联邦储备委员会前主席格林斯潘所说,衡量风险、接受风险和管理风险是商业银行永恒的任务,商业银行正是通过经营风险来实现盈利和发展的,这一本质决定了,构建商业银行核心竞争力关键在于培育和提升银行管理风险的能力。而从公司客户经理的角度来看,要成为优秀的公司客户经理,评价的标准有很多,但最简单的标准就是,确保贷款本息按时、足额、安全地收回。要做到这点,客户经理必须了解各个信贷产品的特征,把握贷款业务的风险控制要点,具有感觉和化解风险的能力。

本书旨在提高公司客户经理在贷款业务中的风险管理意识,加强贷款业务的风险管理。本书共分为七章:第一章是银行贷款业务风险管理概述;第二章是关于贷款业务申请、调查和风险评价环节的风险管理要点;第三章是关于行业风险分析的内容,包括行业风险分析目的、方法等;第四章是客户财务因素分析,包括财务比率分析,资产负债表、损益表和现金流量分析与评价,以及财务报表综合分析和财务报表的舞弊技术及其识别;第五章是贷款风险分析中的非财务因素和担保因素评价;第六章是贷款合同的签订与贷款发放环节的风险识别和控制;第七章则是有关贷后管理和贷款回收。

在本书的编写过程中,得到了中国银行股份有限公司国际金融研究院(上海)各级领导和同事的大力支持和帮助,在此深表谢意。

编 者

2011年11月

目 录

序/1

编写说明/1

第一章 银行贷款业务风险管理概述/1

第一节 银行危机和银行贷款损失/3

第二节 贷款风险特征和风险分类/6

第三节 加强贷款业务风险管理的重要意义/15

第四节 公司信贷部门风险管理工作/19

第五节 信贷客户经理素质/22

第六节 客户经理的风险管理职责/27

第二章 贷款业务的申请、调查和风险评价/35

第一节 借款申请/37

第二节 贷款受理和尽职调查/39

第三节 贷款业务风险评价/42

第三章 行业风险分析/51

第一节 关键的宏观经济信贷要素/53

第二节 行业风险分析目的/56

第三节 行业风险分析方法/59

第四节 行业风险评估工作表/85

第四章 客户财务因素分析/89

- 第一节 财务报表分析的对象、方法/91
- 第二节 财务比率分析/96
- 第三节 资产负债表的评价/102
- 第四节 损益表分析/107
- 第五节 现金流量评价/110
- 第六节 财务报表综合分析/117
- 第七节 财务报表的舞弊技术及其识别/124

第五章 贷款风险分析中的非财务因素和担保因素/133

- 第一节 非财务因素分析的含义、内容和作用/136
- 第二节 客户经营风险分析/139
- 第三节 客户管理风险分析/149
- 第四节 客户还款意愿和银行信贷管理分析/157
- 第五节 贷款担保概述/163

第六章 贷款合同的签订与贷款发放/187

- 第一节 合同签订/189
- 第二节 贷款发放/197
- 第三节 贷款支付/199

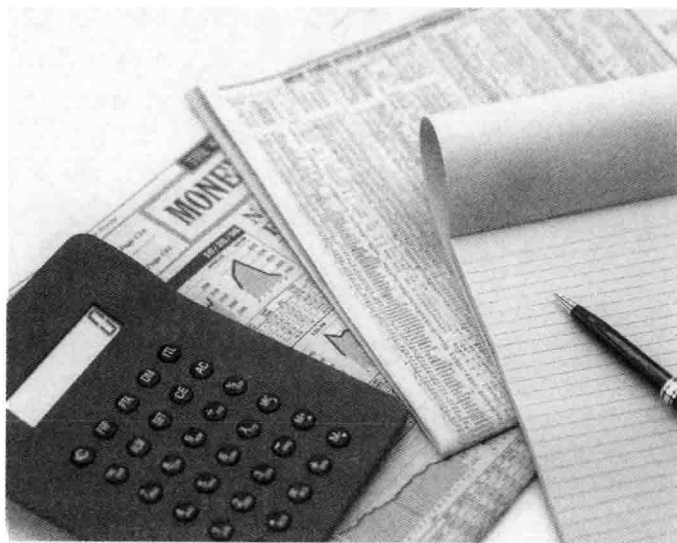
第七章 贷后管理和贷款回收/203

- 第一节 贷后管理/205
- 第二节 贷款回收与处置/225

参考文献/249

第一章

银行贷款业务风险管理概述



第一节

银行危机和银行贷款损失

一、银行危机的启示

美联储前主席格林斯潘说过,银行的基本职能就是预测、承担和管理风险。银行的每笔贷款都存在偿还的不确定性,这一点自从银行产生到现在几乎没有发生根本改变。由此可见,银行与其说是在经营货币,不如说是在经营风险。银行追求的是滤掉风险的发展,获得有质量的利润。综观国内外银行失败的各种案例,可以得出的结论是,银行不会由于赚的利润少而倒闭,但是如果贷款损失太多,则必然倒闭。

2001年12月2日,总部设在美国得克萨斯州的世界能源巨人、《财富》杂志全球五百强排名第七的安然公司轰然倒闭。这一事件犹如引爆一颗原子弹,顿时让全世界为之震惊。安然公司在破产申请文件中开列的资产总额为480亿美元,超过德士古公司1987年提出破产申请的359亿美元,为美国有史以来最大宗的破产申请案。消息传出,该公司股价由2000年最高时的每股90美元跌至每股不足1美元,市值由最高时的700亿美元跌到不足7亿美元。安然事件波及美国多家贷款银行,就连人们公认的世界一流银行——美国花旗集团和摩根大通银行——也难以幸免。这无疑给人们敲响了信贷管理的警钟。

虽然每次银行危机和破产的表面原因都是流动性危机,但根本原因是贷款质量问题,是贷款坏账危机累积,直到超过经济的金融承受能力,最终引致部分金融机构倒闭。但银行家们似乎容易忘记历史,他们并没有从银行危机中吸取教训,由贷款质量问题造成的破产危机日趋严重。

在1893年美国爆发的银行恐慌中,有300家银行破产,破产净值不足美国GDP的1%。1929年开始的大萧条中,美国有5700多家银行倒闭。而在20世纪初各国银行危机的案例很少。1870~1913年,世界只有7次危机涉及的银行破产净值超过危机发生国GDP的1%。

最大的两次分别是阿根廷 1890 年和澳大利亚 1893 年发生的银行危机,涉及的银行净值占两国 GDP 的 8%~10%,其他几次都不超过危机发生国 GDP 的 3%。

但是近二十年来,世界新遭受的银行危机无论从规模上还是从频率上都远远超过了以前。比如智利(1982~1983 年)、墨西哥(1993~1994 年)、日本(1990~1991 年)、亚洲金融危机(1995~1998 年)。虽然这些危机有其复杂的政治经济背景,但是其贷款风险管理的疏漏和由此导致的巨额呆账损失是其产生的根本原因。

日本银行在经济繁荣时期,向房地产企业过度贷款,在房地产泡沫破灭后导致坏账,损失大约在 5 000 亿美元左右。韩国银行在亚洲金融危机前对大型企业的贷款,只要有政府支持总是有求必应,甚至是送贷上门,根本不做严格的风险评审,其情形就像我们今天各家银行争先恐后地对“重点大户”贷款授信一样,韩国银行由此造成的坏账损失高达 7 000 多亿美元。

20 世纪 90 年代,美国银行业受坏账大量增加等因素的影响,许多银行因严重亏损而破产——1990 年破产 180 家、1991 年破产 108 家、1992 年破产 100 家。损失最惨重的是美国储蓄与贷款协会,其采用不规范的贷款操作,把贷款集中在房地产业,由此造成了整个业务的坍塌,使美国最终付出了 1 160 亿美元的救援成本。

法国老牌银行里昂信贷银行 1992~1995 年连续 4 年出现巨额亏损,贷款损失高达 1 000 亿法郎。每次银行危机中,都有或多或少的银行为贷款风险管理方面付出昂贵的学费。即使商业银行贷款风险还没有严重到使银行破产的程度(事实上,每次银行危机爆发时,贷款风险已经相当严重,而外部因素只是一个导火索而已),却给银行内部的正常经营和发展秩序带来严重的破坏,银行不得不把工作重心从“发展”转移到“挽救风险贷款”上面,因而不仅需要付出较大的清收成本和减债成本,而且会丧失部分市场份额和发展机会。亚洲金融危机后,韩国、泰国的许多幸存下来的银行,经过了几年的艰苦努力才恢复到危机前的水平。

亚洲金融危机后,亚洲国家的金融机构包括日本在内,正在尝试通

过重建一种新的信贷文化来完善它们的信贷风险管理系统。我国的金融机构虽然未受到亚洲金融危机的影响,但它也为我们敲响了警钟。我国政府采取了一系列严厉的措施来加强银行信贷风险的监管,各家商业银行自身也在积极改进贷款风险管理系统。

二、银行贷款损失高于自然灾害损失

1998年,全国共有29个省、区、市遭受了不同程度的洪涝灾害。据统计,农田受灾面积为3.34亿亩,成灾面积2.07亿亩,死亡4150人,倒塌房屋685万间,直接经济损失2551亿元。

2006年,根据国家防汛抗旱总指挥部办公室统计,全国农作物洪涝受灾面积为1.51亿亩,受灾人口1.45亿人,因灾死亡人数1841人,失踪475人,倒塌房屋87.6万间,直接经济损失1273亿元。

2007年,民政部介绍中国自然灾害与救灾工作情况时指出,全国气候异常,降雨严重不均,极端天气事件频繁,多灾并发,点多面广,部分地区重复、连年受灾,局部地区雨情、旱情、灾情超过历史纪录,全国因灾直接经济损失达2363亿元。

2008年初低温雨雪冰冻灾害,民政部部长在2月13日说,截至2月12日,低温雨雪冰冻灾害已经造成107人死亡、8人失踪,因灾直接经济损失达1111亿元。

然而以上的自然灾害,对比以下的银行贷款损失,可谓小巫见大巫。

1999年,四大国有商业银行剥离给四家国有金融资产管理公司的不良资产高达14000亿元。2002年底,四大国有商业银行按照五级分类口径的不良资产余额又达到16000亿元左右。2006年底,四家资产管理公司累计处理政策性不良资产12102.82亿元。

三、资产质量决定银行命运

贷款具有在某一限定的时间内获得一笔利息收入的预期,这个预期可能会实现,也可能不仅收不到利息,而且连本金都收不回来。这就是贷款风险。

目前银行发放贷款的收益,扣除存款利息和各项经营费用后,最多有2个百分点的毛利润。举例来说,发放1亿元的贷款,历经1年安全收回,也只有200万元的毛利润。但是如果出现1亿元的贷款本金损失,需要有50多个200万元的毛利润才能弥补回来,也就是说,需要再发放50多亿元贷款并全部安全收回才能弥补上述的损失。如此看来,不得不承认银行的风险很高。

客户经理必须认识到,贷款业务是一把“双刃剑”,如果做得好,就能为银行创造利润,发展和巩固与客户之间的关系,带动存款、结算等相关业务的发展;如果做得不好,非但收不回贷款本息,还需要用历年的利润来抵补,如果贷款损失超出银行资本金的承受能力,银行就要破产关闭。

从现实的操作情况来看,各家银行中那些经营困难、排名靠后的分支机构无一不是有许多不良贷款。可能这些分支行的地理位置也好,大家工作也很努力,吸收存款也很多,其他业务也很好,但是由于不良贷款的比例太高、风险太大、损失太多,经营还是难以为继。银行没有利润,员工奖金上不去,士气低落,业务也会受到影响走下坡路。因此,信贷质量的高低是银行经营的生命线,可以直接决定一家支行或分行的生死存亡。

第二节

贷款风险特征和 Risk 分类

一、贷款风险特征

(一) 风险损失的危害性

银行如果发生贷款损失,对小额损失是以贷款损失准备金核销的方式加以处理,对大额损失则不得不动用银行的资本金。信贷部门的一笔贷款损失,可能使整个支行的业务经营陷入被动的地位。一个分行的贷款损失,可能牵连全行系统受到影响。一家银行经营贷款业务的失败,不得不依靠政府出面解决,中国投资银行、海南发展银行就是

因为大量坏账而倒闭清盘。银行系统居高不下的不良贷款率,将对社会经济产生持久的、巨大的、破坏性的影响,日本金融危机、亚洲金融危机、美国次贷危机,都是深刻的前车之鉴!

(二) 风险形式的多样性

由于信贷业务的多样性,产生的风险形式也是不同的,有风险程度高低之分,有风险金额大小之分,有风险发生快慢之分等。即使是同一业务品种,在不同的地区、不同银行之间,发生风险的形式也可能存在一定差异。银行采取措施将一种风险漏洞堵住之后,又会出现新的风险形式。

(三) 风险原因的复杂性

导致信贷业务最终风险的原因是复杂的。按照目前银行业比较主流的看法是将其划分为三大类,分别为市场风险、信用风险和操作风险。

那些金额大、期限长、当事人多、担保条件难的信贷项目,发生风险的原因可能是多重的。有些看上去十分简单的失误,如调查报告中漏写一个重要问题、质押文件中少盖一枚章、划款凭证填写有误等,都可能导致贷款的损失。

(四) 风险暴露的滞后性

从时间的角度看,风险一般不会发生在贷款发放的时候,它往往需要一个过程。一笔贷款风险的暴露期,往往是在贷款的执行期间,或者在贷款的还款到期日。一家支行或分行整体风险的暴露期,往往是在开业3~5年后,或者是在不良资产率忽然增高之时。贷款风险暴露的滞后性特点,使得银行往往丧失发现问题和解决问题的最佳时机。

(五) 风险存在的隐蔽性

在贷款业务中,银行在明处,企业在暗处,不良借款人往往把风险因素隐藏起来。在银行贷款调查阶段,企业会提供虚假报表来掩盖财务问题,制造假象掩盖经营问题。在贷后管理阶段,企业会挪用贷款,会刻意隐瞒不良苗头,会擅自处理质押物。而在银行内部,有的支行和分行也会对贷款采取不断展期和借新还旧的方式掩盖风险的暴露。这些都使得贷款风险具有很高的隐蔽性,令人难以发现和采取防范措施。对此,必须依靠健全的制度和客户经理的高度责任心才能加以防范。