

NAFMII金融译丛

# Credit Risk Management

How to Avoid Lending Disasters  
and Maximize Earnings (Third Edition)

## 信用风险管理 (第3版)



[美]乔埃塔·科尔基特

**JoEtta Colquitt** 著

杨农 周瀛 等 译

清华大学出版社  
北 京

JoEtta Colquitt  
Credit Risk Management: How to Avoid Lending Disasters and Maximize Earnings, Third Edition  
EISBN: 0-07-144660-5  
Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of McGraw-Hill Education (Singapore) Pte. Ltd. and Tsinghua University Press Limited.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-2101

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

#### 图书在版编目(CIP)数据

信用风险管理 / (美)科尔基特(Colquitt, J.)著. 杨农等译. —3 版 —北京：清华大学出版社，2014

(NAFMII 金融译丛)

书名原文：Credit Risk Management: How to Avoid Lending Disasters and Maximize Earnings, Third Edition

ISBN 978-7-302-34753-8

I. ①信… II. ①科… ②杨… III. ①信用—风险管理—教材 IV. ①F830.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 298499 号

责任编辑：陈 莉 高 岫

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：19 字 数：309 千字

版 次：2014 年 2 月第 1 版 印 次：2014 年 2 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：48.00 元

---

产品编号：

# “NAFMII 金融译丛” 总序

“金融是现代经济的核心”，这个论断普适而常新。

近代以来，由于危机和丑闻周期性频发，金融家和金融行为曾广受诟病，这个“门口的野蛮人”在每次大危机中总被视为一切祸患的罪魁祸首。但是，历经颠扑、洗礼，从产业资本时代走来的金融浪潮，虽百转千回，也未改变奔涌向前、发展壮大的趋势，在与实体经济的融合互动中终成国民经济的枢纽锁钥。在我国改革开放历程中，伴随着有中国特色社会主义市场经济的建立和发展，我国金融体系的发展和开放持续深入，金融对国民经济的支持和促进作用愈发突出。特别地，金融之于国民经济的媒介，尤以金融市场的作用为重！近些年来，我国金融市场发展迅猛，规模迅速扩大，创新步伐加快，广度深度不断拓展，市场参与者日益丰富，基础设施和运行机制进一步完善。不断发展的金融市场为国家实施宏观调控提供了新的平台，为市场主体进行投融资和风险管理提供了更为丰富的渠道和手段，使社会资源得到了更为合理、有效的配置，在经济发展和金融体系中的地位 and 作用日益增强。高速发展中的中国金融市场，既以“润物细无声”的姿态飞入寻常百姓家，影响着国计民生建设，更以挺立潮头、博采众长的谦逊态度与国际接轨，稳步对外开放，在推动我国经济“走出去”的同时，将各种有益的国际经验“引进来”。斯是译丛，也正是向国际金融市场发展经验学习中所进行的一点点努力。

在不同的发展时期，金融市场都有着鲜明的特点。从国际实践看，固定收益市场因其规模大、产品丰富、易于衍生和机构交易等特性，已经成为成熟金融市场的重要组成部分，特别在以直接金融为主要融资渠道的“市场主导型”国家(如美、英等国)，债券市场支持国民经济发展的核心作用绝非传统信贷融资模式可以比拟！毫无疑问，在现代经济条件下，债券市场发展是多层次资本市场建设的至关重要的环节。在此基础上应当看到，市场的发展总是依循其内在规律前行，债券市场因其固定收益和个性化特征，适合询价交易，适宜面向机构投资者，因此场外市场是债券市场的主体，以场外市场(即银行间债券市场)为主、场内市场(即交易所债券市场)为辅，两个市场分工合作、相互补充、互通互联的债券市场发展道路已通过各国市场实践广为证明。

债券市场体系建设对于我国要发展直接融资、完善金融体系、分散过度集中的银行信贷风险具有重要的借鉴意义和启示。在社会主义市场经济体制建立的过程中，发展债券市场、推进金融市场建设、完善金融体系是一项波澜壮阔的伟大事业。我们有幸能够见证并亲身参与这项工作。中国银行间市场交易商协会(NAFMII)自2007年9月成立以来，不断充实和发挥市场自律管理职能，大力推动银行间债券市场发展。我们建立了非金融企业债务融资工具发行注册机制，提高市场管理效率。自2008年4月15日至2013年11月30日，NAFMII接受非金融企业债务融资工具注册总额度为11.24万亿元，累计发行总额为10.06万亿元，占我国非金融企业直接债务融资产品(包括非金融企业债务融资工具、企业债、公司债、可转债、可分离交易债)的77%以上；未到期余额总量为5.28万亿元，约占全部余额的62%以上。我们以市场需求为依托，大力推动了非金融企业债务融资工具的创新。在自律管理模式下，NAFMII组织市场成员相继推出了中期票据、中小企业短期融资券、含权中期票据、美元中期票据、中小企业集合票据、超短期融资券等创新产品，受到市场参与者的普遍欢迎和广泛好评。我们有效推动了场外金融市场标准文本制定和应用，在成立之初即推出了《NAFMII主协议(2007版)》，并于2009年3月16日发

布了与《CFETS主协议》合并后的《NAFMII主协议(2009版)》，确立了中国场外金融衍生产品市场的统一“标准”。以此为依托，经过长时间的研发，特别是认真观察国际金融危机中CDS市场的变化规律，推出了中国的信用风险缓释工具(CRM)。此外，我们在发行承销、信息披露、信用评级和市场交易等领域发布了一系列的规则指引，开展了大量自律管理工作，有效推动了市场的规范发展。

然而，事非经过不知难，我们也必须承认，由于起步晚、市场体制建设滞后等原因，我国债券市场和金融市场的发展还远落后于发达市场经济国家。发展，依然是我国债券市场建设的第一要义。国际金融危机的爆发，为我们提供了一个难能可贵的分析研究案例，我们看到了一场由金融市场引发的令人震撼的“繁荣危机”，对于金融市场的发展，是进行“飞蛾扑火”式的大发展，还是“荷载独彷徨”而踌躇不前？如何在积极推进市场创新的同时，避免脱离实体经济“实需原则”的“创造性毁灭”？现在已到了积极开展思想突破和理论创新的关键时刻！协会应该在这方面更好地发挥作用，加强场外金融市场知识和理念的普及，加深相关金融理论的研究，积极借鉴国外发展的经验，为我所用，努力在全社会营造加快场外金融市场发展的氛围，不断推进金融市场建设。

与我国国民经济改革开放其他领域一样，“摸着石头过河”和向国际经验学习是我国债券市场建设的重要经验。在未来的发展中，我们需要更进一步吸收来自成熟市场的理念和思想，通过扬弃从中汲取营养壮大自己。在广泛调查、研究和甄选的基础上，通过审慎、细致地翻译和研校，我们决定出版“NAFMII金融译丛”系列图书，将国外优秀的金融学教材引入中国，让国内读者有机会接触到国际最经典和前沿的理论知识。国外的金融教材浩瀚无边，但诚如诗人所写“触目横斜千万朵，赏心只有三两枝”，我们秉承了“优中选优”的原则，从金融学的图书海洋中，精选出国际上享有盛誉的经典力作奉献给读者。“NAFMII金融译丛”系列所入选的图书包括三类：在金融领域有着广泛影响力的权威之作，国外最畅销的金融学教材，著名金融专

家的最新力作。它们的共同特点在于体系严密，深入浅出，非常适合金融学相关专业本科生、研究生作为教材或研究参考书；同时，由于理论与实践并重，它们对金融行业从业人员也有较高的参考价值。“NAFMII金融译丛”是一个开放的系列，在丛书编委会的精心挑选和严格把关下，我们会有越来越多的国外优秀金融教材纳入其中，期待各位读者给我们提出宝贵的意见和建议，也衷心希望该系列能为金融市场从业人员厘清概念，为培养现代化的金融人才做出贡献。

然而，我要强调的是，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，理论是灰色的，实践之树长青，希望吾辈同侪特别是青年人加入到推进债券市场建设、完善我国金融体系的事业中来！

时文朝

2013年12月

## 第 1 章 信用风险管理导论 1

## 第 2 章 信贷流程 5

- 2.1 引言 6
- 2.2 变化的环境 6
- 2.3 传统信贷流程 7
- 2.4 现代信贷流程 8
- 2.5 风险评估和风险度量 17
- 2.6 信用机构的多样性 18
- 2.7 信贷支持部门及其职能 22
- 2.8 信贷管理 24
- 2.9 何为机构的信用理念 25
- 2.10 塑造信用文化 27
- 2.11 信用风险策略 29
- 2.12 薄弱的信贷流程如何影响机构 34
- 2.13 集成风险导致独立的风险监控 35
- 2.14 结论 38
- 本章讨论问题 38
- 参考文献 39

## 第 3 章 交易分析：

### 何为贷款目标 41

- 3.1 引言 42
- 3.2 信贷选择对增加股东价值的重要性 42
- 3.3 贷款目标 43
- 3.4 信贷交易的初评流程 43
- 3.5 跟踪信贷资金流向决定企业偿还能力 44
- 3.6 审查资金用途 50
- 3.7 信贷工具定价能否满足资产组合回报 51
- 3.8 信贷申请及请求 52
- 3.9 监测和服务交易 52
- 3.10 结论 53
- 本章讨论问题 53
- 参考文献 55

## 第 4 章 公司融资策略 57

- 4.1 引言 58
- 4.2 短期融资产品 58

4.3	资产支持信贷额度	62
4.4	现金流短缺产品	64
4.5	中期融资产品	65
4.6	过桥贷款	66
4.7	长期融资产品	67
4.8	结构性融资	68
4.9	银团贷款	69
4.10	杠杆融资	76
4.11	项目融资	79
4.12	贷款和交易工具的融合	81
4.13	日益增长的信用期权与衍生品市场	85
4.14	信用衍生工具：一个正在蓬勃发展的市场	87
4.15	结论	99
	本章讨论问题	99
	参考文献	100

## 第5章 公司财务分析 103

5.1	引言	104
5.2	识别风险等级	104
5.3	构建风险评估交易框架	106
5.4	会计概念和准则	112
5.5	比率分析	115
5.6	资产估值	122
5.7	现金流比率	123
5.8	现金流充足率	124
5.9	衡量现金流量	130
5.10	贷款人如何评估现金流量	131

5.11	结论	132
	本章讨论问题	133
	参考文献	134

## 第6章 公司特有风险：业务风险、 行业风险和管理风险 143

6.1	引言	144
6.2	行业动态	144
6.3	行业的市场环境	147
6.4	波特模型及五种竞争力	151
6.5	什么是企业战略	155
6.6	PESTEL分析模型	156
6.7	SWOT分析模型	157
6.8	产业生命周期分析法	158
6.9	管理	160
6.10	管理层如何进行全球化 管理	163
6.11	管理绩效评估	164
6.12	结论	165
	本章讨论问题	166
	参考文献	166

## 第7章 信贷风险度量 167

7.1	引言	168
7.2	信贷流程中信用风险度量的 作用	168
7.3	信用风险度量框架	173
7.4	非预期损失	179
7.5	信用等级迁移	180

7.6 信贷方程各部分的估计	183	9.2 信用评级体系的作用	228
7.7 违约概率的估计	184	9.3 信贷风险架构	231
7.8 期限结构方法	188	9.4 信用评级	237
7.9 期权模型	189	9.5 外部信用评级	243
7.10 违约损失率(LGD)的 估计	191	9.6 信用危机	248
7.11 违约敞口金额的估计	193	9.7 检验信用评级系统的有 效性	249
7.12 信贷过程中模型的作用	193	9.8 结论	251
7.13 结论	195	本章讨论问题	252
本章问题讨论	196	参考文献	261
参考文献	196	<b>第 10 章 信贷经济学</b>	<b>263</b>
<b>第 8 章 信用组合管理</b>	<b>199</b>	10.1 引言	264
8.1 引言	200	10.2 信贷交易定价	264
8.2 信用组合管理的目的	200	10.3 使用RAROC模型为经风险调 整回报定价	267
8.3 现代资产组合理论的基本 原理	204	10.4 资本与资产风险之间的 关系	271
8.4 构建有效边界	209	10.5 经济资本	273
8.5 如何识别债务组合中的信用 风险	210	10.6 巴塞尔资本协议及风险加权 资本充足率	276
8.6 其他投资组合信用风险管理 模型	215	10.7 巴塞尔新资本协议	278
8.7 结论	224	结论	283
本章讨论问题	224	本章讨论问题	284
参考文献	225	参考文献	285
<b>第 9 章 信用评级体系</b>	<b>227</b>	<b>尾注</b>	<b>287</b>
9.1 引言	228	<b>译后记</b>	<b>293</b>

第 1 章 

信用风险管理导论

顾名思义，信用风险管理是基于贷款过程中的风险和不确定性的存在而获取相应收益的过程。信用风险的产生源于借款人、交易对手方或债务人未能履行合同而使贷款人可能蒙受的损失。对贷款人而言，无论是通过发放贷款、商业贸易，还是通过资本市场提供信用，信用风险都固有地存在于其全部经营活动及其所提供的产品和服务中。通常情况下，与信用相关的损失出现在基于合同的经营活动中，当各种信用损失的情形出现时，风险即可能发生。最常见的情况是债务人无法偿还债务本息。如果交易方无法承诺或履行偿付义务，那么即使反向互惠的金融合约(如信用衍生品合约)仍具有部分经济价值，信用损失也可能产生。另外，由于债务人信用等级下降而导致的债务价值下跌同样会造成信用损失。当信用风险、市场风险与操作风险相互渗透时，这种情况将延伸至其他来源的金融风险。事实上，与三十年前相比，在商业贷款中出现的各种信用损失，已经革命性地推动了银行授信的评估和管理。

借款人的信用需求是期望对公司业务进行再投资并从中获益。与此同时，贷款人或金融中介机构则通过为借款人提供信用而获取报酬。提供信用的过程对于货币供给具有乘数效应，因此信用是经济增长的强大推动力。在《经济学家辞典》(*Economist Dictionary of Economics*)一书中，信用被赋予更多样化且描述性更强的定义，即“无需立即支付即可使用、拥有商品或服务”，“信用为生产商架起生产与销售之间的桥梁”，“几乎所有的制造业、工业和服务业所涉及的交易都是基于信用而开展的”。<sup>1</sup>

金融服务行业的放松管制、技术进步和脱媒效应(disintermediation)已经改变了人们生产经营和扩展商业的理念，否则现代信用扩展将难以实现。发端于电信行业的信用评估，已经从仅仅评估借款人的信誉，发展到今天一整套的风险评估和度量方法。另一个变化发生在银行体系，商业银行作为主要的信用提供商，其

传统业务即吸储放贷，如今随着越来越多的非银行金融机构(如保险公司、共同基金、金融投资公司等)进入到金融服务行业和资本市场，信用提供和管理的本质也发生了变化。这就创造了新的信用提供渠道，经纪服务、养老基金、共同基金及保险公司，甚至事业企业都可以成为信用的提供者。这些变化推动了经济规模扩大，交易成本降低，信贷市场规模不断扩大。在过去数年中，伴随着信贷市场的商业贷款能力和债务余额的剧增，银行面临着日益激烈的竞争，其资产规模逐渐减少，商业银行所占市场份额较其他非银行金融机构不断下降。

以上分析给我们最重要的启示是，当某金融机构持有大量对借款人、债务人或交易对手方的风险敞口时，可能会对其他的金融机构产生潜在的系统性影响。同时，如果风险敞口超过了一定水平且高度集中，造成的损失可能会远远超过其拥有的资本和可以承受的风险水平。最后，由于一些风险因素高度相关，某些特定的风险事件也会造成信用违约风险，如安然和世通事件就是典型例子。所以说，信用风险是金融机构和信用提供者所面临的重大风险。

本书的目的在于透视信用风险管理的全过程，进行从对单个债务人的风险评估到对整个投资组合的风险度量。为构建现代信用风险管理的要素框架，第2章介绍了为创造一个健全的信用环境而进行的操作实务和结构流程。由于任何新交易发生时，信用风险控制即相伴而行，因此信用管理专家熟知这种自下而上的信用选择流程就显得至关重要。第3章将讨论应用于评估新的商业活动的信用选择过程，以及如何将交易风险敞口融合到投资组合的风险中。尽管信用的产生最终必须实现整个组合以及股东的价值，但是如果没有最初的贷款创造的价值，组合资产的保值增值也是不可能实现的。第4章简要介绍了一些常见的利用金融产品进行融资的策略，它们是商业信用的延伸。

系统化的信用风险管理方法还应包括对单个借款人的分析。因此，第5、6章将集中介绍一些这方面的基本信用分析技术。第5章应用风险评估框架对一些基本信用案例进行交易评估。在此基础上，第6章将对借款人的行业和管理进行风险评估。

第7章及其后续章节将重点探讨如何应用信用风险度量方法来量化某笔交易并将其整合到信用组合中。另外，为了阐述信用风险度量的作用，第7章将介绍信用风险度量基本框架并讨论一些标准的度量方法，以量化基于交易信用敞口的经

## 信用风险管理(第3版)

Credit Risk Management: How to Avoid Lending  
Disasters and Maximize Earnings (Third Edition)

济损失。第8章讨论当今信用风险管理的核心——单笔交易如何影响信用组合。除了贷款人用来管理风险敞口所采用的技术和方法外，信用组合的风险管理也包括利用众多的市场工具来帮助贷款人达到收益最大化。由于方法和工具众多，第9章将讨论在信用风险管理中发挥重要作用的信用评级体系。第10章将介绍这些工具在监管中的应用。

第2章   
信贷流程

## 2.1 引言

---

当借款人、债务人或交易对手方未能按时履行其合同债务义务时，贷款人将面临损失，信用风险亦随之产生。对于以贷款或资本市场产品形式提供信贷的贷款人来说，信用风险蕴含在其全部的商业活动中，存在于其提供的几乎每一项产品和服务中。一般而言，信贷交易可能包含的风险类型也存在某些差异，贷款人需结合其对信贷组合的影响来具体识别。管理这些蕴含在信贷服务提供过程中的风险，需要在相关信贷领域中建立起一套系统性分析框架，即所谓的信贷流程(credit process)。本章将对信贷流程及其在商业信贷业务管理过程中的发展演变进行概述。然后，我们将讨论每项功能在信贷流程中的角色及其对提供信贷服务的影响。

如果信贷流程的基本构成如内部规程、制度或员工数量等不能提供适当的交易服务，那么相关的信贷服务风险会引致直接或间接损失。银行机构为工商企业提供信贷服务与在市场上生产、销售产品的生产和销售部门是类似的。要理解贷款人如何经营所提供的商品化服务，需要对信用风险管理的市场环境有一个总体的把握。

## 2.2 变化的环境

---

在过去的十年中，随着新科技、新金融产品的应用以及新的市场参与者的加入，为货币化资产提供的服务已经进行了重构，以创造一个更加高效的信贷流程和信贷市场。传统的商业贷款以长期关系为基础，与此不同的是，现代的商业贷款更注重短期的可带来附加值的客户关系。<sup>①</sup>“附加值”(value-added)这个概念

---

<sup>①</sup> 然而，新兴市场仍然是个例外，在这些地区，放贷仍然是基于规模、文化和传统的银行关系。

赋予了商业贷款新的含义，其间的客户关系被认定为具有盈利性或不具有非盈利性两种情况。若客户关系所带来的收益与总体信贷组合的目标以及金融机构的资本回报相匹配，则可证明其是具有盈利性的。位于马里兰州贝赛思达(Bethesda, Maryland)的金融专家协会(AFP)于2004年进行的一项调查似乎验证了此种趋势。该调查结果表明，通过对370多家年收益达到或超过10亿美元的企业财务主管进行调查，约有57%调查对象表示在过去的五年里得到的贷款与商业贷款人向其提供的投资银行服务相关联。约有63%调查对象抱怨由于未能接受银行提供新的业务，公司的贷款意向遭到拒绝或是贷款的合同条款被迫修改。<sup>①</sup>该调查发现，“公司规模越大，被动地从银行获得商业信贷服务的压力就越大。”因此，50%参与调查的公司表示，如果他们不接受银行业机构的承销或战略咨询服务，其支付需求都难以得到满足。若这些说法属实，就反映了商业银行是如何非法将商业信贷服务和投资银行服务捆绑起来的，同时也反映了贷款人如何从传统的方法逐步转变到现代信用方法来实现客户关系的盈利，从而达到预先设定的收益率(hurdle rate of return)。

## 2.3 传统信贷流程

在经典或传统的信贷流程中，信用风险管理的概念一直被认为是确保为贷款准备足够的资本，并根据借款人的信用评估状况计提准备金。授信通常采用静态方式，这样在贷款发放后，借款人的信用风险在合同到期前都会保留在贷款人的资产负债表上。图2.1阐明了这个方式的关键要素。首先是客户经理和借款人之间发生交易。借款人提出借款需求，并提交材料等待交易获批，然而该交易较其期限和结构多半低估了应有的风险。金融分析的欠缺和尽职调查不到位使得评估风险所需的分析指标变得不可预测，从而导致整个授信和后续管理流程受到影响。其他支持性的部门负责根据财务报表进行独立评估，而客户经理负责进行信用分析和抵押估价(如果有抵押品的话)。银团贷款在当时的信贷市场上扮演了非常活

---

<sup>①</sup> 对于370个金融主管的调查显示，很多银行都要求将信贷发放与其他服务的购买挂钩，摘自2004年6月11日的CFO.com。

跃的角色，然而大多数贷款人考虑的重点是通过风险分担来缓释各项信用风险，而不是进行贷款的流动性管理。换句话说，分析定价并不能分别确认授信引发的各项风险，因此信贷专家也不能精确地检测影响价格表现的各项独立变量。这种方法存在一个普遍问题，那就是缺少风险敏感度的定价策略可能会导致用以冲销不确定性损失的资本配置不充足。随着放贷从贷款人的主导产品沦为“赔本出售的产品”(loss leader)，并预期通过未来与借款人的其他附属性业务来弥补其贷款损失，这个问题就变得尤为明显。因此，当违约发生时，成本无法收回，信贷收益进一步压低。

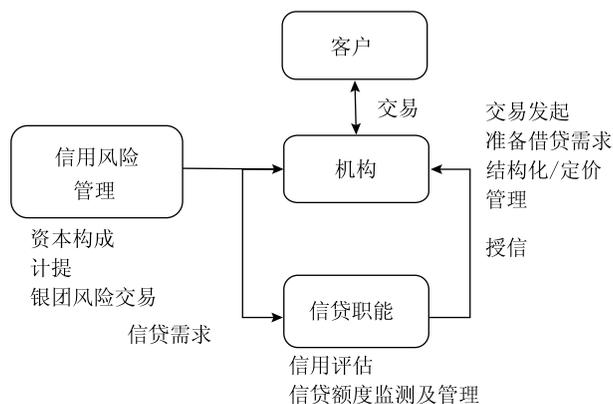


图2.1 传统信贷模型

随着信贷市场开始发生变化，不断上升的违约率造成贷款成本流失和对贷款公司收益的失控。当违约贷款的融资和管理费用无法收回时，银行的利润最大化目标和客户经理绩效薪酬之间的代理冲突(agency conflict)开始出现。同时，信贷市场的发展也体现在金融产品的创新层出不穷，这些产品的创新意外揭示了债务人信用质量差异化的现象正不断出现。正是从这一刻起，银行开始重新审视传统的信用风险假设，并最终将分析的视角从静态转变为动态，从而演变为现代信用风险管理的新框架。

## 2.4 现代信贷流程

如今，虽然信用选择的方法和工具基本相同，但银行已着手将过去被动的信

贷管理方法和资产组合经理人相对主动的风格进行了比较，结果发现这些另类的信用提供者和传统商业贷款人之间的区别在于，如果资产未能提供预期回报，资产组合和基金经理将不会保留这些不良资产。对于银行来说，更多地关注组合管理技术是必要的，从而使得单笔独立的信贷发放可以获得足够的经济回报，以便最大限度地提高信贷资产组合的预期回报。

如图 2.2 所示的“现代信用风险管理方法”被认为是一个动态管理的过程，信用风险的各个方面都围绕着一个持续的信用资产组合评估和度量来进行动态管理。从贷款发放的评估开始，信用组合管理技术已成为整个银行信贷业务的有机组成部分。

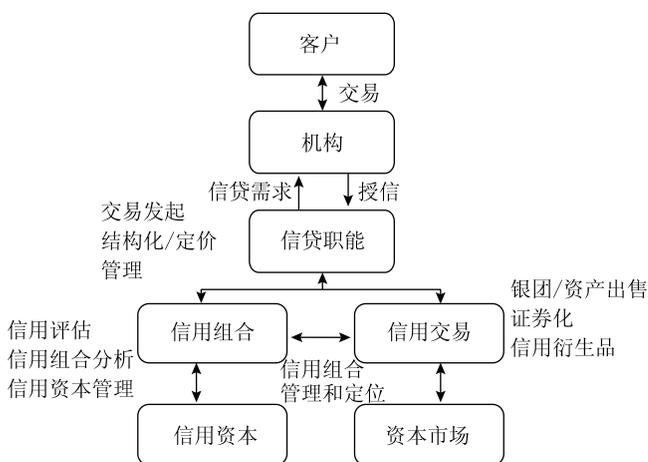


图 2.2 现代信贷流程

客户经理、信贷管理和信

用组合管理等保障性职能在推动银行降低资金成本、提高总资产组合业绩这一共同目标中发挥着相辅相成的作用。一般而言，信贷业务发生的同时，客户经理即联合各信贷支持部门，以便保证新业务能够达到与银行组合集中度管理要求相一致的预设收益率水平。如果交易业务不能实现预设收益率水平，且信贷关系也是无利可图的话，这种银行服务就被认为是没有价值的。在传统的信贷模式下，集中度限制主要是减少对单一借款人的风险敞口程度，而在现在的实际操作中，这种方法已延伸到用来降低由借款人、行业、资产类别和地理区域所引发的信用事件和风险敞口的集中度。信用组合分析还对各类借款人、企业、市场和信用产品的整体情况进行考察，所有这些要素最终都要与组合的预期回报率进行对比。作为信贷流程新的领导者，资产组合经理促使商业银行针对不同的客户关系制定差异化的风险防范措施。对于那些无增值或风险超过回报的信用风险敞口，贷款人将通过贷款转让、证券化或者信用衍生品来转移或降低风险。这些交易从贷款人的资产组合中分离出来，通过重新量化、分类定价并重新组合到新的信用产品中向第三方投资者出售。

通过将信用风险重新打包整合成新的资金池和各种债务，并向广泛的投资者出售，信用市场创造出一个由银团、次级、资本贷款组成的细分市场，如图2.3所示。

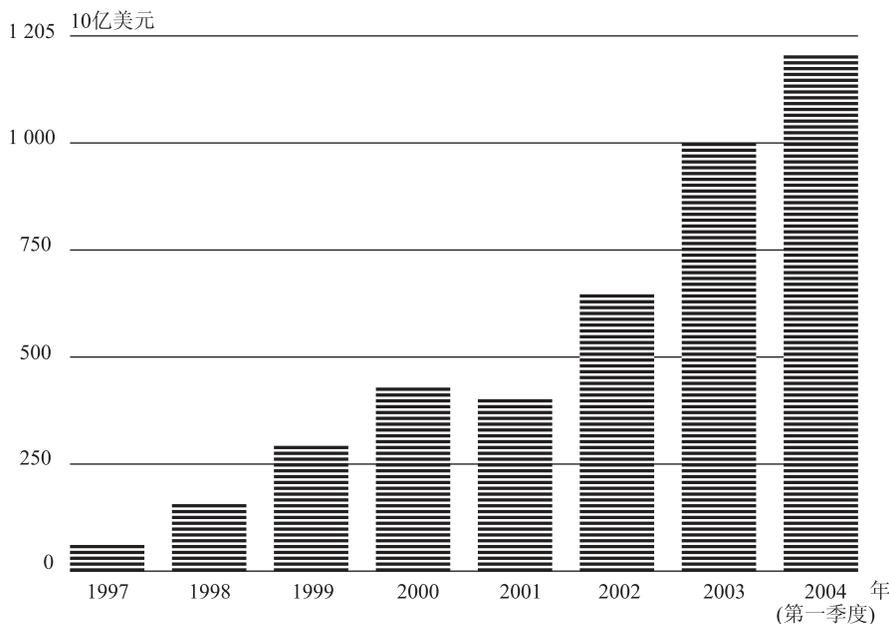


图2.3 1997—2004年美国商业银行信用衍生工具

美国的信用衍生品市场在经历了八年多的扩张和发展之后，其规模从1997年的1亿美元增长到2004年第一季度的12亿美元。信用衍生产品作为金融机构在缓释、转移风险以及信用增进(credit enhancement)时所采用的主要风险对冲工具，其惊人的高速增长绝不仅限于美国。图2.4是2004年全球信用衍生品市场的构成图，数据显示约42%的信用衍生品为单一名称信用违约掉期(single named credit default swaps)，27%为债务抵押债券(CDO)。这些资产使银行得以从风险持有者变成风险分散者。

另一个把信用风险从资产负债表上剥离和转移出来的工具是次级信贷市场(secondary loan market)。如图2.5所示，次级信贷市场交易增长迅速，从1991年到2003年末这十几年的时间里，交易额从50亿美元增长到1 480亿美元，有了实质性的飞跃。这些增加的销售盈利为银行提供了更好的流动性，使其可以通过向更加有利可图的债务人发放贷款，从而获得更高的资产回报率。

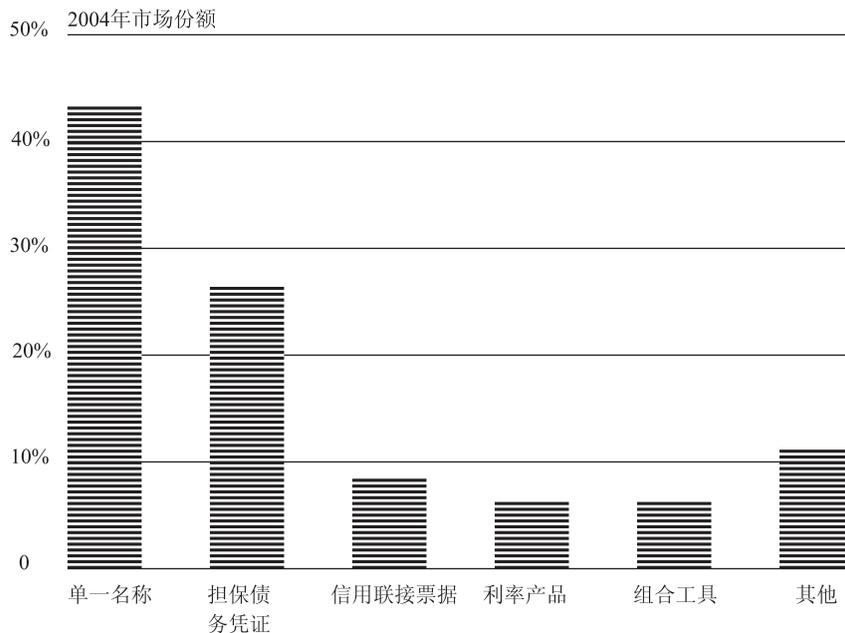


图2.4 2004年全球信用衍生品市场

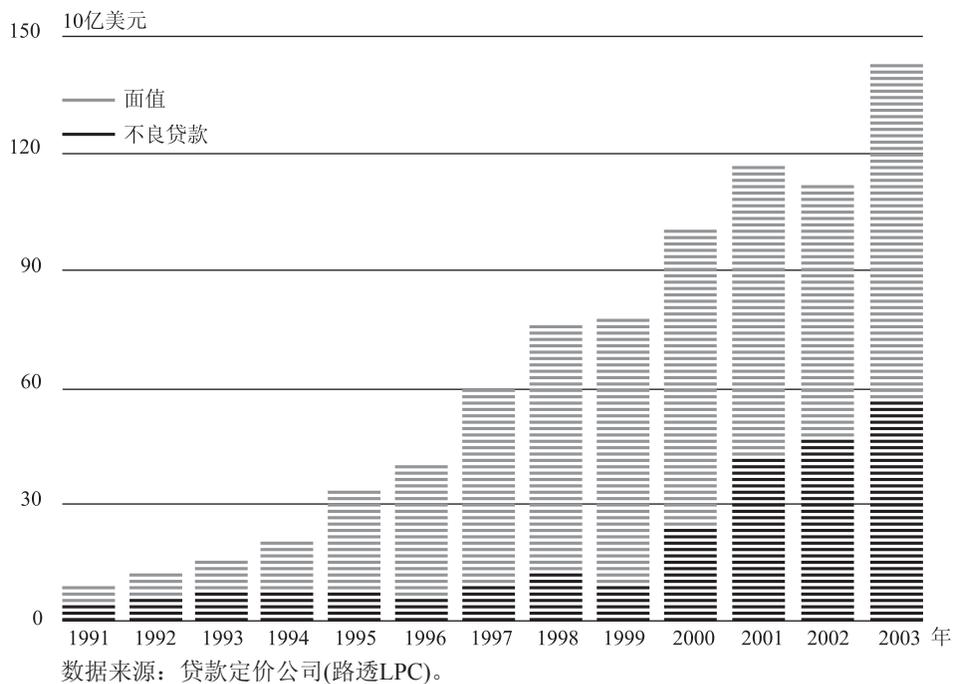


图2.5 次级贷款市场交易情况

自从采用了现代化的信用管理方法，银行业在应对债务人信用状况不断恶化时显得更加从容。尽管从20世纪80年代以来银行业遭遇了两个信用衰退周期(包括1989年至1993年间共有1 414家银行倒闭，涉及金额达5 540亿美元)，但近些年来行业波动趋于平稳。与20世纪80年代银行遭受的违约影响相比，尽管公司违约在1999年到2002年之间有所增加，但银行风险管理和评估能力的增强降低了银行的受损程度。举例来说，如果我们将2001—2003年的银行信贷损失与20世纪80年代末至20世纪90年代初的行业状况进行对比，就会发现现代信用管理技术使银行业变得更富有弹性。图2.6、图2.7和表2.1从发行企业和债务总额的角度，显示了1999—2002年经济衰退期间全球公司债务违约的情况。

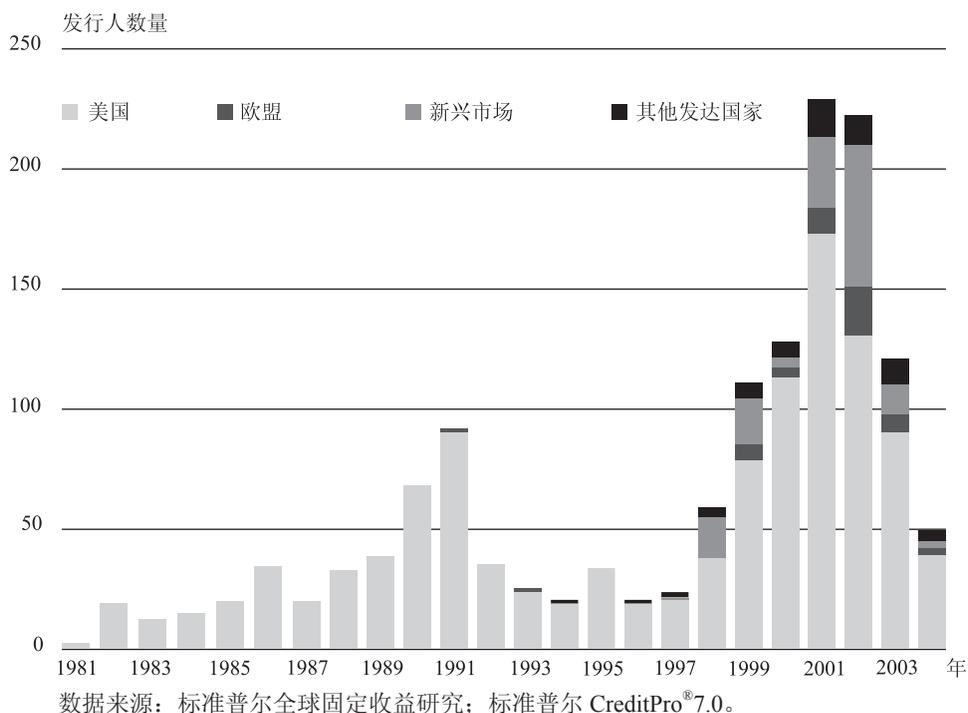
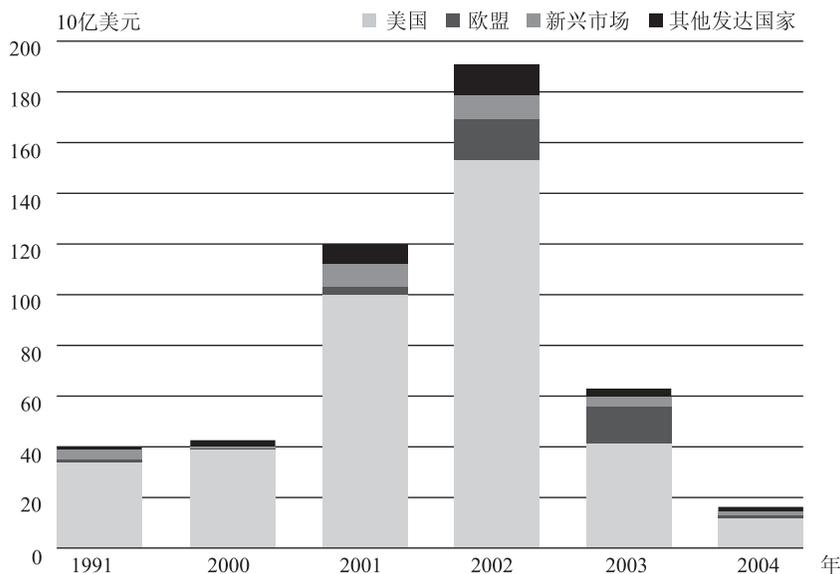


图2.6 全球公司债务违约次数



数据来源：标准普尔全球固定收益研究；标准普尔 CreditPro®7.0。

图2.7 全球公司债务违约量

表2.1 全球公司债务违约情况

年份	违约次数	投资级 违约数	投机级 违约数	违约率(%)	投资级违 约率(%)	投机级违 约率(%)	违约金额 (10亿美元)
1981	2	0	2	0.15	0	0.63	0
1982	18	2	15	1.2	0.19	4.42	0.9
1983	12	1	10	0.76	0.09	2.94	0.4
1984	13	2	11	0.83	0.17	2.98	0.4
1985	18	0	17	1.04	0	4.05	0.3
1986	32	2	30	1.71	0.15	5.66	0.5
1987	19	0	19	0.94	0	2.8	1.6
1988	32	0	31	1.48	0	4.12	3.3
1989	39	2	31	1.54	0.14	4.18	7.3
1990	68	2	55	2.67	0.14	7.99	21.2
1991	90	3	64	3.23	0.2	11.05	23.6
1992	35	0	30	1.38	0	5.88	5.4
1993	25	0	13	0.54	0	2.36	5.4
1994	19	1	15	0.6	0.05	2.12	2.3
1995	33	1	28	0.95	0.04	3.38	9
1996	20	0	16	0.48	0	1.77	2.7
1997	24	3	20	0.63	0.11	1.95	4.9
1998	58	5	49	1.28	0.17	3.62	11.3

(续表)

年份	违约次数	投资级违约数	投机级违约数	违约率(%)	投资级违约率(%)	投机级违约率(%)	违约金额(10亿美元)
1999	109	4	95	2.11	0.13	5.52	37.8
2000	131	5	109	2.31	0.16	5.8	43
2001	227	8	177	3.64	0.25	9.21	118.8
2002	236	17	177	3.76	0.52	9.49	190.1
2003	126	3	95	1.84	0.09	4.71	62.5
2004	49	0	36	0.69	0	1.82	16.2

图2.8显示在同一时期美国银行业的收益率首次创下30年来的新高。这是由于银行在这段时间开始采用信用组合风险管理技术，其盈利率是贷款坏账核销率的三倍多。银行采取了更严格的信贷标准和信用条款，以应对信贷周期和经济下滑趋势。图2.9显示商业贷款坏账核销占1991年商业信贷的45%。这一比率从那时起开始不断下降，直到2001年信用周期出现时升至50%的峰值。与1991年之前的信贷周期相比，不良债务的比例从58%下降到2001年的35%，虽然受2001年次级信贷市场交易违约的影响，该数据仍然小幅上升到2003年的42%。1991—2003年坏账核销与不良债务比例下降，其得益于银行在2003年信用衰退周期之前采用了较为严格的信贷标准。

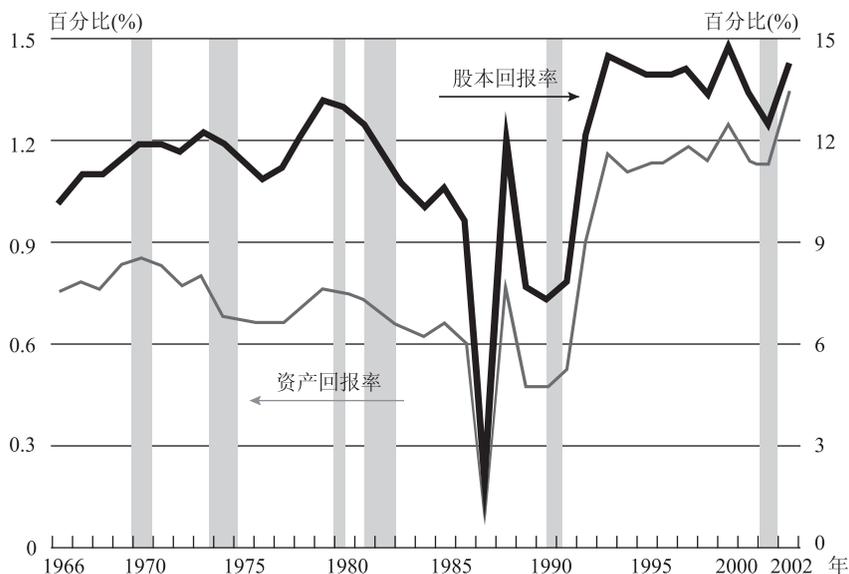


图2.8 所有FDIC商业银行的收益率

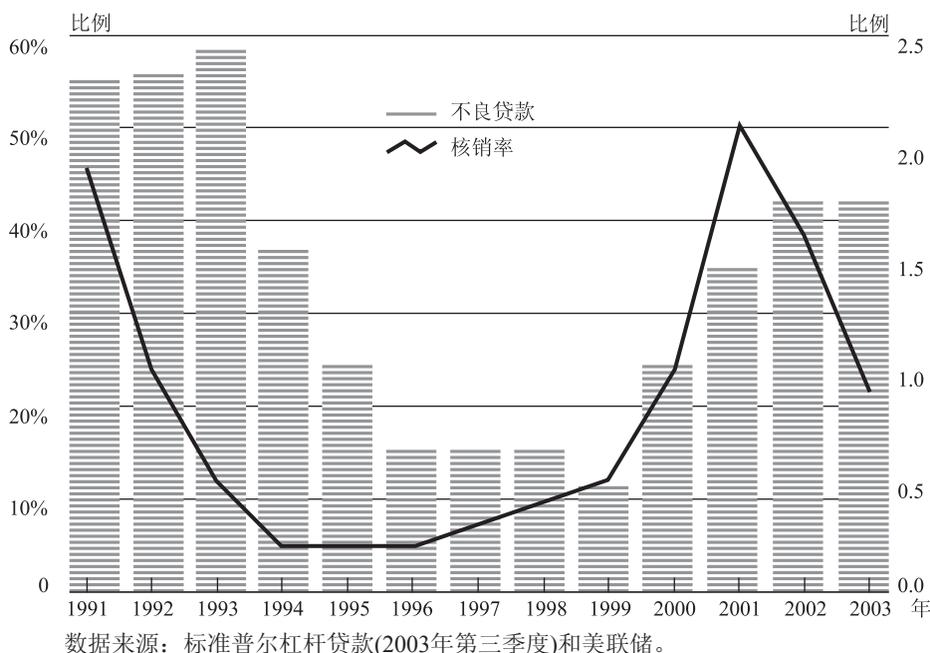


图2.9 不良贷款与商业贷款坏账核销

但是，采用现代信用方法的贷款交易有众多的交易对手和中介机构，也产生了额外的信用风险。由于众多交易对手的风险偏好不尽相同，银行必须根据交易对手多样化的风险视角将其进行分类管理和监控，促使那些能够更加精确评估信用风险的分析应用技术得以开发和运用。信用风险分析和度量技术(如情境分析法和组合优化方法)可以应用于以下两个方面：一是在单笔交易中对现有和潜在的债务人和交易对手进行信用评估；二是评估整个信用组合中客户的盈利能力和客户关系的稳健性。在20世纪90年代早期，大多数银行对于信用风险度量工具的运用比较缓慢，如今这些工具都已成为信用风险管理框架和管理实践中的一部分。在花旗银行的案例分析中(见案例分析2.1)，介绍了一个贷款人从传统信用风险管理到现代信用风险管理的转型，并着重讲述一个行业领先的商业贷款人是如何在20世纪90年代才了解资产组合信用风险的影响的。

## 案例分析2.1

### 花旗银行

作为商业贷款机构领头羊的花旗银行就是一个栩栩如生的例子，有人说它是

迫于市场压力才承担了这一角色的，也正是这种压力使得现代信用风险管理技术得以应用。同20世纪80年代末到20世纪90年代初大多数银行一样，花旗银行深受高度集中的杠杆收购和商业不动产贷款违约的困扰，这使得约翰·里德(前任董事局主席兼首席执行官)重新审视银行的信用风险管理工作。1989年，里德在接受美国《银行家》杂志采访时提到，“虽然有点后知后觉，但是他开始注意到，花旗以过度交易为导向的倾向(unduly transaction oriented)越来越严重。”<sup>1</sup>里德同时指出，“银行业并没有按照人们所说的方式运转，我觉得很多人对于当下正在发生的一切并没有完全理解，更不用说能够掌控局面了。”当银行审计师和贷款复核人员忽略了那些几乎将花旗带入破产深渊的预警信号之后，情况愈加恶化。菲利普·兹维格在其著作《花旗银行和美国金融霸权的兴起与衰落》中概括了花旗银行的信用管理问题：

花旗的问题在于风险过度集中：国内不动产，澳大利亚，巴西以及高杠杆交易。杠杆交易中的大块头是在传媒和娱乐行业，占全部杠杆交易量的16%。到1991年，花旗银行已经发放了130多亿美元的商业不动产贷款，超过了美国西部商业不动产贷款总量的1/3，而其中约43%现在都成了不良贷款。花旗银行借出的款项金额达到房地产价值的80%甚至更多。这样，当资产价值跳水40%或更多时，其投资就会出现亏损。到20世纪90年代中期，花旗银行因跨境融资、不动产以及杠杆收购融资所导致的坏账核销已达到90亿美元，从理论上来说，这个金额已经足够买下大通银行和富国银行(按照1992年底的估价计算)。里德认为，贷款资产组合的问题不在于单笔交易结构，而在于信用组合的集中度。“过去，我们从未关注过信用组合管理。”里德说。现在他们深受自我怀疑和机构存亡未卜的折磨。首先，里德必须修复受损的银行风险管理体系，包括信用文化和贷款监测的方法。尽管资产组合不断增长，但花旗银行并没有意识到它需要建立一套体系来监督管理贷款，并且为行业和区域设定风险敞口限额(exposure limits)。现在，它只能老实地开始建立自己的风险管理系统。里德决心将信贷政策人员打造成更加“独立”的相互制衡的角色，并且要求他们不仅关注信用风险，还要关注市场风险。<sup>2</sup>

在不断增加的监管限制下，日益复杂的风险使得里德感觉到实时资产组合信息系统的缺失显得尤为突出。<sup>3</sup>鉴于此，花旗银行开始重构其公司信贷和信用业务，并将信用资产组合管理战略运用其中。花旗银行开始着重开发类似于期权估值模型的贷款信用风险度量技术，这种技术支持盯市分析和对银行整体资产组合的信用风险分析。虽然关注点主要集中在大公司和中等规模的市场主体，但这最终促成了花旗银行贷款指数(Citibank Loan Index, CLI指数)的形成。该指数的功能类似于股票或者债券组合，通过绩效目标对贷款进行买卖。该指数包含600家上市公司的1 000多笔贷款，总额达到4 000亿美元，银行利用它监控借款人的风险和银行的盈利能力。不满足业绩目标的贷款按照指数目标或被卖掉或被转移。虽然CLI指数于1996年被更先进的风险管理手段所取代，但它代表了花旗银行努力开发风险管理工具，以监控和管理信用风险敞口所迈出的第一步。美国《经济学人》杂志的一段叙述反映了美国银行业现代用风险管理的成功，尤其是花旗银行的起死回生，其中提到，“2003年，美国银行业获得了创纪录的1 200亿美元利润。其中花旗银行赚取了179亿美元，成为最盈利的银行，这也是美国史上单家银行创造的最高利润。”<sup>4</sup>

尽管有人认为花旗集团2003年赢得创纪录的利润源于工商企业债务人的增加，但是整个银行业在当时突飞猛进的业绩表现也是不争的事实。这些成绩的取得，离不开利用各种交易信息与信用风险分析为银行信用风险管理提供更高的财务透明度。

## 2.5 风险评估和风险度量

首先，信用风险评估和信用风险度量这两个概念是有区别的。要搞清楚这两者的区别首先就必须理解二者各自的三个基本目标。信用评估流程是传统信用风险管理的延伸，基于对债务人盈利能力和债务偿还能力的评估来识别和控制风险。通过信用分析，信用评估包括借款人的收入、资产负债表、现金流量表，还包括特征、能力、资本充足情况等，这些都依赖于债务人提供的数据。信用评估的第二个目标是识别借款人偿还债务的主要来源。而信用评估的第三个目标是评估当第一还款来源无法履行还款义务的情况下，第二偿债来源履行偿还义务的

可能性。

值得注意的是，信用评估依赖于借款人自行提供的信息，而信用风险度量凭借的是贷款人的风险分析和度量工具。信用风险度量也有三个目标，第一个目标是限制贷款人所能承受的信用风险敞口，通过确定一段时间内的损失概率和损失敞口，就能更好地构建和管理债务工具。第二个目标是确保收益与所承担的风险相匹配。这与贷款人提供的信用产品和服务所获得的收益和利润率密切相关。信用风险度量工具和技术用来确定贷款的信用风险定价及信用组合的回报率。最后，信用风险度量的第三个目标是通过结构性交易来抵御风险损失、区分可以出售给第三方投资者的资产种类，以缓释信用风险敞口。信用风险量化模型将交易风险量化并尝试在风险分析的基础上将不同资产种类的风险转移出去，从而达到降低信用风险损失的目的。当交易不能达到贷款人期望的资产组合回报率时，相关资产将被转移、对冲或出售。虽然我们在本书中将分别讨论信用风险技术和工具，在本节中还是要指出信贷流程的基础是由信用机构所具有的各项职能所决定的。除了负责制定所有现有的和新的信贷政策和程序之外，信用机构还应确保对整个信贷流程的适当控制。

## 2.6 信用机构的多样性

---

虽然每家银行或贷款机构都有量身定制的信贷流程，但是基本的框架却是大同小异的，其核心目标都是保证赚取利润的能力和确保有充足的监管资本来应对经济损失和股东的要求。尽管信用机构的程序、规模、职能、地域、产品、行业或国际分支机构等存在差异，但机构的整体层级结构必须符合信贷流程。例如，一家小银行也许只有几个客户经理即可履行信贷流程管理，而一家大银行却可能需要更多的信贷专员和后台支持员工。图2.10假设了一家大型银行的信贷组织架构，我们可以看到高级副总裁管理着下面各业务部门。当信用责任根据不同的地理区域、产品线、借款人、行业进行划分时，国际贷款人或找到自身市场定位的贷款人则倡导专业化的好处。

与之形成鲜明反差的是(见图2.11)，当贷款机构把重点放在通过产品开发来调整、分散和转移风险时，他们更强调客户群体和产品线。

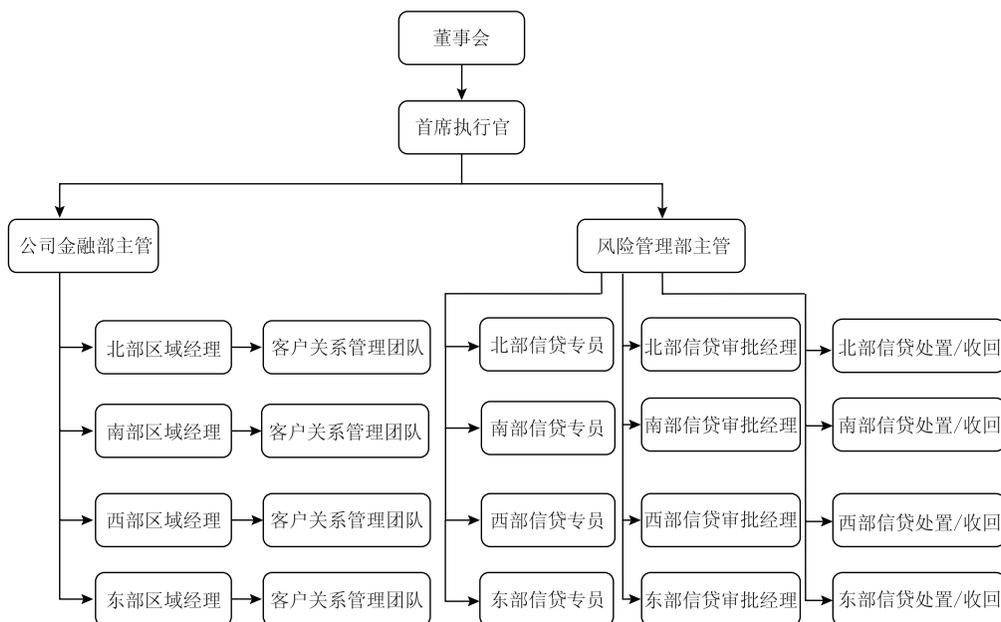


图2.10 大型商业银行中的信贷组织架构

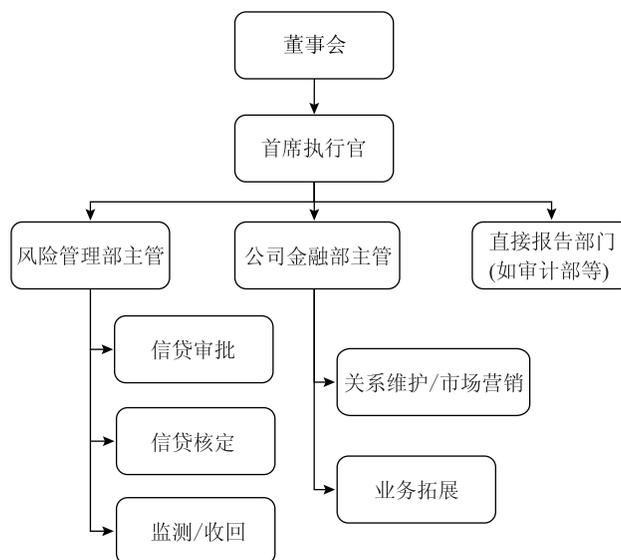


图2.11 专注产品开发的信用机构的组织架构

如图2.12所示，无论机构采用怎样的信用组织结构，信贷流程通常源于新业务的开展，并围绕着与信贷相关的支持职能展开。业务发展部或信贷部通常负责

市场营销与客户关系管理，也是最早接触、联络借款人的部门。由于客户经理对借款人的业务和所处行业有着较为深入的了解，所以通常由他们在信贷申请材料中向信贷审批部门阐明支持发放新贷款的理由。这里，提交的信贷申请材料就成为了驱动整个信贷流程的主要文件，其中有关借款人历史信息等资料将在随后的信用风险度量中使用。而借款人的特征、风险敞口、贷款类别等信息也将从申请材料中提取和收集，以度量未来信用风险敞口的潜在损失。之后，信用风险的审核以信用评估和风险度量工具为依托，给予风险评级，以支持信用分析、量化借款人的违约概率和风险敞口损失。信用评级体系在现代信用分析应用中是一个重要的进展，根据不同的评级体系，信贷流程可以整合到合适的信息系统技术之中，从而使信用功能可以完成各种任务。我们将在第9章讨论双层评级体系，大型的机构运用这种体系对债务人和债项进行评级，它不仅能提供会计信息、监督信用限额，而且还能提供信用风险敞口的量化信息。在信贷审批完成之后，信用机构也需要有相关流程来审查贷款发放之前和之后的记录。

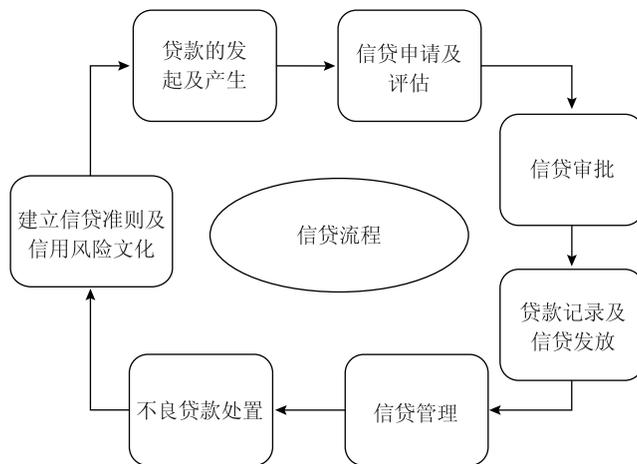


图2.12 信贷流程

一旦获得所有需要的贷款记录且贷款已发放，那么就需要建立一套持续的服务和管理体系。信贷管理是信贷流程中非常重要的一环，它要求贷款人通过年度的(或更频繁的)客户评定对交易进行监督。这使得贷款人能够更好地了解借款人的业务和财务状况，并甄别出问题贷款。信贷管理通过监督和控制抵押担保品来确保质押权以及其他合同条款的有效性。监控最高交易额的总风险敞口限额也是

防范信用风险损失的必要手段，尤其针对参与资本市场的贷款人。对风险集中度和敞口进行日常评估，可以使贷款人在信贷资产的存续期内随时掌握相关情况。由于贷款人无法完全避免遭受损失，一旦损失发生，损失金额再小，也有工作人员对违约贷款进行处置和收回，这是信贷流程的必要一环。

如图2.13所示，与现代信用风险相关的一个重要方面是整个信贷流程都围绕信用组合管理进行，以确保发放的贷款定价合理并达到信用组合要求的回报。作为信用机构的重要一环，信用组合管理同时肩负着增加组合业绩、降低资金成本的双重任务。

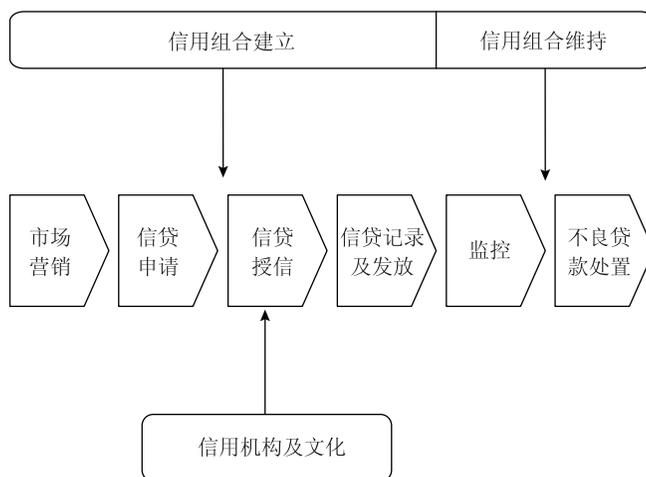


图2.13 围绕信用组合管理建立信用风险处理机制

举例来说，图2.14描述了向一家低于投资级别、但收益高的公司发放贷款的过程，在这一过程中可以用信用违约互换来缓释未来损失风险。信用组合管理也是信用管理职能中的一个子成分，它高度依赖先进的信息系统来对整体信用组合的成分和资产质量进行日常信用风险分析和度量。不同的应用和方法都是用来解决单笔交易或资产组合的具体问题。在险价值(VaR)技术和其他的情境分析都是为了在不同条件下进行压力测试，以此来判断信用组合交易是如何影响资金配置和盈利能力的。然而，通过上述信用功能所进行的信贷流程管理都是由建立信用基础的信贷支持的职能部门来推动的。因此，对这些支持性职能有一个总体的了解对于构建信贷流程是十分重要的。

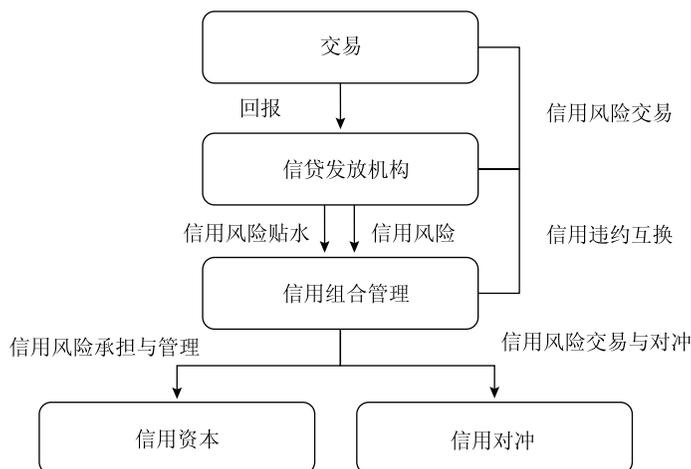


图2.14 管理信用风险交易

## 2.7 信贷支持部门及其职能

传统意义上，银行的信贷部门被认为是管理信用风险的“守门人”，具有为信贷发放进行决策及核准的职能。如今，虽然它们继续以独立的方式运作，但其各种职能的特定作用已被重新配置，以负责信用组合管理工作。现在，许多银行都将信用组合管理纳入现有的信贷部门中，为业务和信贷服务提供支持。与此同时，还有些银行将这些职能集中在核心部门操作。在一些机构里，信贷部门将会同营销部门根据具体业务或行业集群，安排信贷发放。这种方法的支持者认为，让所有人参与信贷审批环节有助于从交易和借款人两个层面对贷款有更好的把握。而在其他一些机构中，则由高度集中化的信贷部门对授信职能进行强有力的审查和控制。随着风险日趋综合化以及监管机构提倡将信用管理从市场营销和信贷部门分离出来单独管理，以便更有效地管理整体信用组合风险。举例来说，在授信之前，信贷部门需要回答一系列问题。提倡信用管理部门与业务版块严格分离的机构，其信贷部门更喜欢与客户经理沟通，而非与客户会面。反对这种模式的理由是，客户经理与客户进行沟通时若没有信贷部门的工作人员在场，会延长信贷流程的时间。

那些赞成将信用组合部门与信贷部门分离的贷款人强调，其基本目标是减少风险事件和风险集中度，提高信用组合价值和流动性以及促进业务增长。而那些将这些部门整合在一起的信用机构通常有一个强势的董事会，将这一职能视为一个独立运行的业务板块。除了实施银行的信用风险战略外，信用组合部门还将监督作为特定资产类别的独立利润中心的其他业务板块。集中化的信用组合管理职能使得该部门从原来仅有的监督和申报的职能发展为能够在贷款发放、对冲技术决策、二级市场营销和资产并购中发挥更加积极的作用。这为一些贷款人的业务部门起到了更加积极的支持作用。例如，在某些欧洲主要的信用机构中，信用组合经理作为单笔独立交易的初审人，为结构化信贷请求提供建议。与此同时，在一些其他银行，信用组合经理仅负责管理信用组合，工作重点是决定是否转让或出售那些不能产生预期回报的信贷资产。

中小贷款人普遍采用分散式的流程，即根据严格的标准和准则来给予贷款限额和放款授权。在完成融资结构和信用分析相关信息调查后，信贷申请可以由经授权的信贷员或者信贷委员会进行审批。在美国，放款决策普遍依据限额和授权制定，而这在欧洲和世界很多其他地区备受争议。业界倾向于集中化信贷决策和审批，具体的做法是挑选少量高素质的信贷专家来负责不同区域市场的业务审批。支持者认为这种方法与让大量行业专家来做放款决策相比更加节省成本，因为只有少数几个人拥有最后的审批权。然而批评者则认为，这种做法一方面使得贷款人对特定行业领域缺乏所需的专业知识和技能，另一方面缩短了用于了解借款人及其业务的时间。

虽然采用信贷委员会的做法在许多大银行中越来越少，但一些地方性银行和小银行仍继续沿用这种方法进行信贷决策。而其他的一些机构则根据信用限额或其信用政策和程序，授权首席信贷官完成信贷审批。一般来说，信贷委员会由银行信用部门最资深的员工组成，其目的是规避信贷员在给予授信额度、进行信贷审批时存在偏见或过于苛求。由于委员会的每个成员都具有宝贵的专业经验和丰富的业务经历，因此其优势众多，无论是承担更多的信用组合管理职能，还是将交易结构化。信贷委员会履行的信用组合职能包括决定资产负债表上的相关资产，如是否将某一特定资产纳入信用组合中。众所周知，信贷委员会还可以解决信贷员之间的争端，如是否对融资工具降级或者升级、是否转让或出售资产等。

贷款人为了实现资产组合目标而转让资产的做法，不仅使其与借款人之间发生纠纷，而且让客户经理觉得这会危及他的信贷客户关系。针对信贷委员会的批评是，他们并不熟知交易情况，而且对于某些类型的贷款(如大额银团贷款)来说而言是完全没有必要的。此外，委员会还有可能非常官僚，对某些问题过于保守，如因反对某个借款人而拒绝批贷，即便批准某单交易能带来收益，其也不敢冒此风险。

## 2.8 信贷管理

信贷管理是银行内部贷款监督的一项职能，主要负责审查交易中的信用质量。在很多银行，贷款审查和信贷管理既可以是两个独立的职能，亦可以被视为一个整体的双重职能。独立的信贷管理职能负责贷款的年度分析，进而评估现有贷款的风险等级是应该保持现状还是应该调升或调降。如果它可以胜任审查贷款和管理信贷安排的双重任务，那么其管理内容还可以包括通过控制贷款来确保借款人遵守相应的条款。监督的任务是确保所有的抵押材料都符合审批条款，并且可以强制执行。对于现有的或者新的贷款来说，这包括监督抵押贷款配置合理的抵押品，且抵押品是否办理了适当的保险。换言之，借款人只有在签署所有的贷款文件后才能获得贷款；如果是现有交易，则借款人在获得新的贷款前必须签署所有相关文件。考虑到信用机构和客户之间的关系，信用文化一般不强制执行这些标准。

由于信贷审查的独立性，在信贷审查流程中进行信贷监督可能会面临政策上的挑战。很多银行的信贷审查职能仍缺乏独立性，因为他们对风险评级的影响最终会影响对贷款损失准备金的资本配置。银行专业人士均认为，信贷审批主管、信贷审查和审计这三者的职能应该分开。其中，审查和审计之间的差别值得我们注意。信贷审查属于监督职能，而审计属于内部控制职能。无论是何种类型的信贷机构，审计职能都应和其他的信用职能分离开来，以保持系统的制约和平衡。然而，审计的局限性在于他们对每个信用主体的了解甚少。其中一个原因是审计职能更多的是和贷款文件打交道。虽然审计的职能是进行独立检查以确保遵守信用准则、操作程序和银行政策，但它更关心的是如下问题：保证书是否已经存档；抵押合同是否到位；最新的财务报表是否已收到；审计人员缺乏信用培训和

一线经验，因而不能判断所要求的文件材料对于贷款结构来说是否恰当。这就是为什么要建立信贷审查职能，尽管其独立性往往不尽如人意。此外，当内部审计师将重点放在文件材料上时，信用培训的缺失使其很难发现信用质量下降。值得欣慰的是，由于科技变革开发出新的信用审查软件，如二维风险评级系统<sup>①</sup>，人们开始寻求该问题的解决办法。

信贷流程的发展还依赖于信用机构的组织架构，它反映了机构的信用理念和信贷策略。信用风险理念和信用文化实质上是信用机构日常操作中决定信贷流程的基础。在下一节中，我们将探究信用理念、信用风险战略最终与信用资产组合的回报和股东价值息息相关。

## 2.9 何为机构的信用理念

一个机构的信用理念和信用文化反映了该机构的使命、目标和信贷策略。<sup>②</sup>每个机构的理念和文化都反映在它的流程、惯例和规章制度上。过去，在放松管制之前，银行在贷款业务上持保守态度，并主张高质量信用标准。然而，在20世纪80年代和90年代初竞争激烈的环境下，生存压力导致目标相互矛盾，许多机构的信贷发放与其信用理念不一致。由于信用理念和文化反映了贷款人想在市场上扮演的角色，因此必须在整个组织架构中采用“自上而下”的方式。这就意味着信贷操作和流程必须由董事会和首席执行官决定，然后通过强大的高层管理人员在整个机构中进行沟通和贯彻。以这种方式运用自上而下法使得信用理念成为制度中即正式又不正式的部分。从正式的方面来说，信用理念应该以书面政策的形式记录在案，以确定信贷流程和程序相对于信用风险战略和信用组合管理的优先次序。由于它们是机构内部沟通的主要方式，信贷政策和程序应源自内部的一致意见，以便整合出一个全行适用的信用方法。从不正式的方面来说，信贷政策不仅

---

<sup>①</sup> 二维风险评价系统是信用风险管理的进步之一，包括对债务人和融资工具的评级。我们会在第6章和第9章对此进行更加详细的讨论。

<sup>②</sup> 对于如何定义高信用质量，贷款人之间有不同的看法。一些贷款人可能把弱信用当成强信用，在交易中加入的抵押品随着时间的流逝可能被证实是毫无价值的。相反，某贷款人可能认为契约可以保护信用质量，却没有考虑到借款人可能采取一些方式绕过契约的规定，例如获得卖方信贷。

能够定义信贷流程，而且还是建立一个机构信用文化的基础。

为了更好地阐明信贷流程框架，请参考图2.15中自上而下方法的展示图，图的最上方是信用理念和信用文化。有效的信用理念应该具有明确的信贷政策。这个信贷政策应该能够清楚地阐明借款人的业务战略，因为这涉及借款人所期望的业务结构及贷款市场。它应该制定贷款的最高年度增长率、加权债券信用质量目标以及目标回报率(通过所有资产价格变动和利差收入来测量)。根据不同债务类型的流动性和期限结构，应该量化资产组合中贷款的可接受风险敞口水平。

在理想状况下，信用理念应该根据客户、行业、产品甚至地理位置的多样性来明确期望的信用组合的构成，以在某一板块出现下滑时缓释风险敞口。期望的资产组合增长和目标收益也应该明确表明，并根据市场情况进行动态调整。例如，假设一家商业银行想将信贷业务扩展到能源行业，期待在未来几年成为大型能源企业

的主要贷款人，从而在能源市场获得领先地位。自上而下的方法要求这个战略在修订的信用理念范围内实施，同时还要求确定这项战略会对信用组合的构成造成怎样的影响。新业务的目标能源行业和公司应与其行业的信贷标准保持一致。信用政策应详细说明该机构将如何实现多元化的能源投资组合，包括量化各能源产业业务领域的贷款限额(如30%提供给完全一体化和经营多样化的石油公司，25%提供给天然气公司，20%提供给独立电力生产商，15%提供给公共事业，10%提供给项目融资)。同时，还需要列明每一目标地区的风险敞口总额及其在组合中的占比。这对于那些市场份额较小、没有大银行那么多资源的小贷款人来说尤为重要。

每笔授信贷款的核准原则和用来评估信贷请求的信用标准也应细化到每种信贷类型(例如循环额度、营运资金、中长期贷款等)。对于授信权限和审批权限，也需要根据员工的经验进行授权，从而有利于明确责任和制约信贷员。这对缺乏大银行所拥有的资源的小贷款人来说非常重要，充分的相互制衡能够促进职责的划分。如果业务拓展人员同时担任信贷员，承担市场营销、申请、分析、审查和

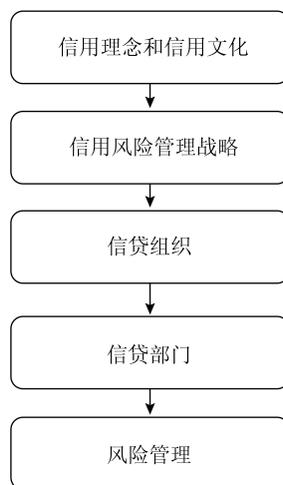


图2.15 信贷流程框架图

授信等职责时，会在信贷职能内部引发混乱，并可能导致职业操守问题甚至诈骗的出现。尽管如此，如果启用一个对已获批交易的细节知之甚少的信贷委员会，过多的管理层级势必招致外界批评。人员冗余和决策程序的繁杂还可能使信贷人员便于推卸责任。

当信用机构中与信贷发放相关的所有人员都完全了解信贷流程的各个细节时，贷款人就可以推行其信用理念并能够获得期望的投资组合回报。贷款人的信用理念是否有效，则要看其是否能在不同的信用周期中保持收益的稳定和组合的信用质量。如果业绩指标显示信贷资产组合在目标市场中获得盈利性增长且和信用政策大体吻合，那这就表明信用理念是成功的，信用风险管理是有效的。相反，如果信贷组合的收益和盈利能力不稳定，并且与信用风险敞口不符的话，就说明信用机构缺乏纪律、信用文化薄弱。究其原因，很可能是信用政策沟通时没有明确应该必须执行的流程和程序，或者信用机构从贷款发放到贷后管理始终没有一套统一的标准，或者客户经理受绩效奖金的驱使，置信用质量于不顾。

## 2.10 塑造信用文化

如果信用文化不能持续地强化、融合到信用理念中去，信贷流程将会出现功能异常。由于管理层对信用风险的态度不同，信贷机构的信用文化代表着其在整个信贷组织环节中采取的态度、观念、行为、风格及理念。当贷款人的使命和目标同既有的信贷政策和程序发生冲突时，信用文化将会受到挑战。例如，如果贷款人的使命和目标是成为专向高质量投资级客户贷款的保守信贷机构，那么当贷款组合中50%的债务人为投资级以下时，就与其经营目标相背离。这种背离将对管理层如何领导机构以及该机构在市场上所扮演的角色产生影响。当市场条件发生变化，贷款人需要为投资级以下的借款人提供融资时，信用理念及风险指引也应做出相应的修订。这些修订及指引并不一定是为了应对日益激烈的市场竞争或是边际利润的递减，也可能是为了让本机构拥有为这类借款人提供盈利性服务的能力和技能。同样地，如果贷款人的信贷政策规定，用于投机性目的贷款将不予批准，那么就不应该为了盈利而批准这类贷款。这种冲突将导致有缺陷的信用政策和文化，也将影响市场预期。此外，这最终将使贷款人暴露在更大的风险敞

口、更严格的监管审查和更苛刻的资本充足要求中。比方说，如果客户经理告知借款人其贷款申请不符合该机构的信用条款或核准标准，但随后这笔贷款又获得批准，那么借款人对贷款机构的看法将变得困惑和不满。因此，信贷政策应对例外情况或进行修订的时间和原因做出相应的规定。

约翰·麦金利和约翰·巴里克曼在《战略信用风险管理》一书中，将信用文化定义为“银行核准、管理和监控信用风险方法的体现”。他们进一步指出，“信用文化是约束信贷流程、形成信用原则基石的黏合剂。”如图2.16所示，在贷款环境中四种主要的信用文化类型。每种特征类型是按照其主要目的进行划分的，从而激励或者推动不同的信用环境。此外，我们还可以通过如何定义成功，以及某些隐藏或基本的特征找到不同文化的差异。

四类信用文化的主要特征				
特征	价值导向	市价导向	产品导向	导向不明显(亦称当前政策导向)
重点	长期收益	每股收益、股价	市场占有率、贷款增长率及贷款总量	经常变化
动力	公司价值和市 场一致性	年度盈利计划	成为市场主导者	根据重点不同而变 动，管理层被动应对
信用环境	规范的信用组 织和优秀的沟 通能力	在经济情况良好时， 信用环境与价值驱动 型无差异；而在经济 情况不好时，会进入 或增加风险业务领域	管理良好、市场化的银行拥有 强大的系统、控制和优秀的信 用管理团队，但随着管理者面 临来自产品、业务和信贷的压 力时，则会与重点相冲突；在 非常激进的情况下，银行的信 贷审批员发现他们对于信贷决 策的影响力愈发有限，从而不 得不另寻他法来完成任务	拥有独特的信用管理 机构以应对变化无常 的环境
隐藏政策	无	由于贷款人对管理重 点感到困惑，因此在 信贷市场疲软的情况 下与现行政策相矛盾	贷款人知道他们的工作就是完 成任务，无论现行政策是什么	各业务线对信用质量 有自己的理解，信用 风险管理则试图应对 不断变化的重点
成功因素	平衡好信用质 量和利润之 间的关系，避免 控制信贷职能	信用风险管理必须足 够强大以防范贷款人 在市场疲软时进入风 险领域所面临的风险	信用风险管理必须控制信贷授 信流程，将个人的信贷审批权 限压低，并抵御来自产品端的 压力	如果信用风险管理的 政策、系统和领导力 足够强大，则信用质 量可以维持

图2.16 信用文化的类型

## 2.11 信用风险策略

信用风险策略从信用理念衍生而来，定义了机构的风险偏好，决定了如何在整个机构的信用文化中进行风险管理。因此，它为信用风险的监督、控制和反应奠定了基础。尽管风险是商业活动的固有成本，但是成功的贷款人可以做到对风险进行有效预测并运用风险缓释策略来保护机构免遭风险重创。为了更好地抓住新的商机，信用机构的全体员工都应该充分理解本机构的信用风险策略。例如，业务部门在决定开展一项新信贷业务之前，应该了解某一行业或借款人的贷款占总贷款业务未到期余额的比重和限额。如果管理层决定对汽车行业的贷款在其组合中的比重不能超过5%，那么在什么条件下(如有)，新的贷款安排会使汽车行业的风险敞口增加到6%？贷款人应该对行业部门和生产线设定什么样的限制？

有效的信用风险策略作为信贷流程和政策的一部分，应在董事会和管理层同意后，在信用机构的各职能部门实施。这是风险控制的一项重要措施，以确保信贷流程根据不同的信用职责进行合理的分工。在实践中，职责分工不仅成为减少错误、欺诈和犯罪活动的最佳方法，还为健全的信用风险评估提供了内部控制。不同的贷款人会根据自身的规模和贷款目标采用不同的信用风险管理策略。例如，一个地区性银行和大型跨国银行所采用的信用风险管理策略是有差异的。为了说明信用资产组合业务的构成是如何受信用风险管理策略的影响的，我们有必要回顾一下之前花旗银行的例子。从2004年的年报摘录来看，花旗银行将信贷流程描述为“依靠于全公司的标准”，并以“一系列基础政策”为基础。他们进一步解释了其信用策略是，在所有贷款交易中的各业务环节(包括贷款发放、评估和测量)采用一致的信用标准。花旗银行的年报给了我们一个例子，那就是它“通过对产品线 and 业务板块采用统一的信用评级系统来规避信贷员的主观判断”，从而实现信用风险监控。另外一个关于银行如何控制信用风险的例子是，“根据每个借款人的风险评级和贷款期限来决定其贷款限额”。信用风险还可以通过以下规定得到控制，“在授权的审批权限和限额范围内，每笔信贷交易都需要两名信贷员共同审批”。银行进一步通过信用组合的构成和“确保每笔贷款都有足够的资本配置”来应对信用风险。根据花旗银行的年报，他们的信用风险管理流程和策略使得信用风险既可见又可度量。表2.2表明花旗银行信用组合的构成主要与北美

业务有关，信用风险敞口则是通过覆盖全球不同的地域范围进行分散。

表2.2 花旗银行的信用组合(按区域划分)

	2004年12月31日	2003年12月31日
北美	42%	41%
欧洲、中东及非洲	29%	30%
日本	3%	3%
亚洲	15%	14%
拉丁美洲	4%	5%
墨西哥	7%	7%
合计	100%	100%

表2.3显示了花旗银行多元化的信用组合，该银行风险从未高度集中在某一特定行业上，而信用风险集中度最高的是2004年美国政府及其机构的风险。

表2.3 花旗银行组合的信用风险(按行业划分)

	未到期贷款和未拨资承诺	
	2004年	2003年
政府及央行	10%	14%
其他金融机构	8%	9%
商业银行	7%	6%
投资银行	6%	5%
公用事业	5%	5%
保险	4%	5%
农业和食品加工	4%	4%
电话和电缆	4%	4%
石油	4%	3%
工业机械和设备	3%	3%
汽车	2%	3%
货运	2%	2%
全球信息技术	2%	2%
化工	2%	2%
零售	2%	2%
金属	2%	2%
其他	33%	29%
合计	100%	100%

此外，花旗银行似乎也是一个较为保守的贷款人，如表2.4所示，其信用组合中有83%的借款人的评级为BBB级或以上。

表2.4 花旗银行的信用组合(按评级划分)

	2004年	2003年
AAA/AA/A	54%	54%
BBB	29%	27%
BB/B	15%	16%
CCC或更低	1%	2%
无评级	1%	1%
合计	100%	100%

虽然花旗银行在其年报中表示，在希望扮演的市场角色中拥有以价值为导向的信用文化，但2004年的新闻事件却反映出该行的信用文化是没有重点的。例如，2004年8月欧元国债市场的崩溃，就是由花旗银行的交易员和该行被解雇的亚洲业务高级管理人员联手进行的违反职业道德的操作而酿成的。<sup>①</sup>这个事件折射出花旗银行全球业务板块亚文化群的多样性。然而，花旗银行首席执行官查理·普林斯的表态确实表现出对管理层致力于规范信用环境的支持。在高管会议上，普林斯“公开强调了职业道德的必要性和业务合规的重要性”，并指出“从发生的丑闻来看，公司必须马上将此事提上议事日程”。<sup>5</sup>然而事实是，高管们提出这些问题显示出高级管理层正在努力展示其在职业道德问题方面的领导力。从长远来看，这必须逐步渗透成为机构信用理念的一部分，并融入信用策略和文化之中。与此同时，虽然花旗的行业、信用质量、地域覆盖范围和产品都呈现出多元化，但其规模和全球市场中的地位仍显示出它以产品为导向的信用文化。例如，在欧洲国债交易的丑闻中，一份曝光的备忘录表明，花旗的目标是成为欧洲市场的主导者。虽然花旗在声明中声称与这个丑闻相关的人员已在银行内部被警告或被辞退，但这个事件仍然表现出花旗想一家独大的原动力。

为更好地理解实施信用风险策略的框架，图2.17描述了信贷业务面临的主要信用风险包括交易风险和组合风险。交易风险是发放单一信贷资产的信用风险敞

<sup>①</sup> 花旗集团被迫暂停日本的业务，并向日本政府道歉。此外，在2004年，由于在一项IPO业务中涉嫌对银行和监管机构报告虚假信息，花旗银行对中国区投资银行的两名高级雇员给予停职处分。

口，并作为累计组合风险的一部分纳入信用组合中。交易风险通过风险评估框架进行评估和度量，该框架包含风险评估和风险度量两方面，根据特定的分析识别指标来进行(将在第5章和第6章对此做进一步讨论)。鉴于识别贷款的交易风险能够支持贷款人的核准原则，因此其是确定信用风险策略的一个关键组成部分。

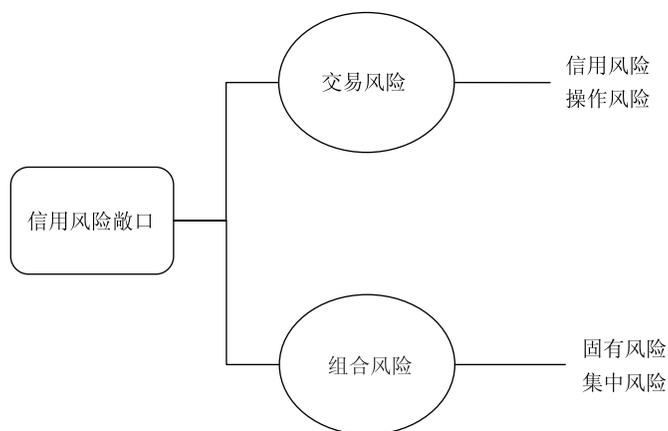


图2.17 信用风险的主要成分

交易风险也是贷款人承担风险类型和提供资金的结果。当贷款人决定进行一笔交易时，必须有足够的能力来识别借款人的交易风险敞口，尤其是对于那些有特定融资需求的借款人来说更是如此。下面列举一个独立石油和天然气公司希望从一家中等规模的社区银行获得银团贷款的例子。由于社区银行通常不提供银团批发贷款，且很可能不具备分析石油和天然气行业融资需求的专业知识，因此不适合进行这样的交易。如果社区银行希望拓展银团贷款这样的新业务，则应该考虑清楚这样的商业策略是否现实可行。此外，如果贷款人仅依赖银团贷款代理人进行尽职调查且内部缺乏复杂信用产品的专业知识，那也可能使其暴露在交易风险之下。交易风险还可能由特定的公司或行业风险敞口引起，使贷款人暴露在固有风险之下。这将带来一个问题，那就是贷款集中度太高会对贷款人的信用组合产生怎样的影响。假设贷款人的风险敞口主要集中于依赖油价不断上涨的高度资金密集型制造企业，将会导致整个组合收益的波动性上升。这类固有风险要求贷款人明白，对一家或多家公司的信贷敞口过于集中会对整个信用组合产生影响。

信贷交易通常需要操作系统和基础设施的支持，因此也有操作风险，而这也是交易风险中固有的一部分。当人为、计算机系统、交易处理或其他不利的外

部事件发生时，操作风险敞口就会出现并变得很大。现在，强调更多的是如何度量由于缺乏管理经验或不良公司治理标准而引起的操作风险，包括控制不严、欺诈、技术故障或操作不当。特别是机构投资者对银行操作水平的稳定性有了更高的要求。在他们看来，如1999年由尼克·李森的操作失误而导致的巴林银行倒闭，会让贷款人暴露在声誉风险之中。众所周知，金融机构声誉受损的风险会引起昂贵的法律诉讼。举例来说，花旗银行于2003年因企业和股市丑闻缴纳了62.5亿美元的和解费用，影响了花旗的声誉。<sup>⑥</sup>然而，花旗银行并不是唯一受到声誉受损影响的贷款人。其他一些银行，诸如为安然等破产公司提供融资的美国银行和摩根大通银行也经历过声誉受损的影响。虽然在安然事件中大部分债权人的问题都已得到解决，但他们就法律责任相关问题上的不公平待遇表示担忧，因为他们认为当时是根据该公司的信誉提供贷款的。

最近，与操作风险和声誉风险相关的新兴领域(安全和欺诈)开始备受关注，尤其是从2001年恐怖分子袭击美国世贸中心后，贷款人纷纷加大对安全、技术系统和数据保护方面的投资。此外，还有声音不断强调新举措要让金融服务部门参与追踪和逮捕潜在的恐怖分子。在众多已颁布的法案中，《美国爱国者法案》<sup>①</sup>(*USA Patriot Act*)特别关注国际洗钱和反恐怖主义。数据保护(如反洗钱)方面的各种监管规定纷纷要求金融机构必须具备必要的基础设施和量化工具，以确保资产不会因操作失误而处理不当。

信用组合风险能够评估和度量交易风险的最终结果，而这一结果能够引导贷款人信用风险策略。组合的信用风险策略取决于贷款人可能面临的借款人或行业的固有风险。2002年，在电信行业(如世通公司)有重大风险敞口的贷款人将面临固有组合风险，导致借款人的信用风险策略要求其缩小电信行业风险敞口，增加贷款损失准备金。与此同时，2005年，在通用汽车公司和周期性汽车行业面临固有风险的贷款人，其信用风险策略是缩小对这些行业(包括收入依赖汽车行业的相关企业)的风险敞口，或是通过转让这些贷款来缓释风险。与固有风险相对应的是集中风险，指的是不同资产种类和信用产品(不动产、项目融资、杠杆化交易、衍生产品和新兴市场)中信贷的占比。集中风险也是银行信用风险策略的指标，因为

---

<sup>①</sup> 《美国爱国者法案》的全称是“使用适当之手段来阻止或避免恐怖主义以团结并强化美国的法律”。

它规定了行业的限额和信用组合的分散化程度。信贷部门工作人员通常对集中风险敞口进行日常、每周和月度监测，作为他们投资组合分析的一部分。

## 2.12 薄弱的信贷流程如何影响机构

暂且不论导致银行破产有多少原因，这些原因无一不与管理层的所作所为或管理缺失有关。在激烈竞争和收入下降的双重压力下，银行放松信贷标准从而使借贷行为缺乏审慎的做法，已成为许多银行倒闭的一个共同威胁。过度集中的风险敞口和不完善的信贷流程也是导致银行破产的原因。无论银行破产的原因是什么，结果都揭示了高级管理层应该通过制定组织的工作重点、人事安排和信贷流程来应对市场的挑战。至于如何做到，详见下面关于长期资本管理公司(LTCM)的经典案例(见案例分析2.2)，它是分析金融实体领导层如何影响信贷流程有效运行的主要案例。

### 案例分析2.2

#### 长期资本管理公司

长期资本管理公司的掌门人是该公司创始人约翰·梅里韦瑟(John Meriwether)，主要合伙人包括前政府官员大卫·穆林斯(David Mullins)，以及诺贝尔经济学奖得主罗伯特·莫顿(Robert Merton)和迈伦·斯科尔斯(Myron Scholes)。在这样的梦幻组合领导下，公司却因未能合理地管理对冲基金的信用风险敞口，而面临巨大的违约风险和信用风险。1998年8月，该对冲基金用40亿美元的股权资本撬动了1.3万亿美元的衍生品头寸，当市场走势与其判断方向相反时，长期资本管理公司几近破产，管理团队的专业信誉为之动摇。1999年3月，在美国众议院银行和金融服务委员会的一次会议上，纽联储前总裁威廉姆·J. 麦克唐纳(William J. McDonough)把长期资本管理公司的惨败归结于“缺乏风险管理操作三个关键因素，即交易对手信息、风险敞口度量和压力测试不足。”<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 1999年3月，纽联储主席威廉姆·J. 麦克唐纳在美国众议院银行和金融服务委员会下属的资本市场和政府支持企业小组委员会上的讲话。

麦克唐纳先生进一步解释说，交易对手方由于缺乏相关财务信息，从而无法对长期资本管理公司所面对的各种风险进行详细的信用分析，尤其是他们与银行对手方进行的杠杆交易头寸的风险状况。同时，人们还发现长期资本管理公司的杠杆率很高，表外衍生品合约和负债高达1万亿美元，而资产负债表上只有1250亿美元资产和40亿美元资本。一些世界最大的跨国银行与长期资本管理公司进行交易并产生了信用风险敞口，却对这家公司的真实财务和杠杆状况一无所知。与大多数金融机构受到监管不同，长期资本管理公司享有监管豁免权，因此并没有向其银行对手方披露过任何自身的财务状况。主要的银行，像瑞士信贷第一波士顿、贝尔斯登、美林、瑞银以及住友银行等，都没有适当的机制来评估长期资本管理公司的情况，也没有意识到长期资本管理公司的杠杆头寸和与其他交易对手的风险敞口，最终他们一共损失了22亿美元。

此外，长期资本管理公司也没有足够的抵押品来覆盖各种交易活动的信用敞口。如果这些银行对于长期资本公司所做的信用评估更透明一些，就会发现该公司所持有的抵押品相对于其杠杆和风险敞口规模是远远不够的，并且这些抵押品的价值已连续数周下降。此外，银行也没有进行压力测试来预测或评估“最坏情形”(worse-case)出现可能带来的影响，尤其是没有考虑与俄罗斯交易对手相关的市场条件。如果长期资本管理公司对高杠杆交易对手的集中风险有更多的了解，很可能对交易账户中蕴含的市场风险和信用风险采取不同的交易策略和信用决策。“按照长期资本管理公司管理者的说法，他们的压力测试主要关注与其前20大交易对手所做的12笔最大的交易。”<sup>7</sup>因此，用这样的方法测算，在最坏情形下的市值损失只有约30亿元。这个是“依据可能达到50亿美元的约240笔交易测算出来的，而这样做忽视了所有其他的交易，尤其是投机性高、流动性差的工具”。除了上述缺陷，这家对冲基金的管理也没有开发和实施具体的信用政策和流程，而这本可以有助于预防或减轻他们的损失。

### 2.13 集成风险导致独立的风险监控

长期资本管理公司近乎致命的崩溃凸显出信用风险管理的重要性，因为信用风险能波及世界各个角落，并融入全球经济中。这些风险(尤其是市场风险和操作

风险)的相互融合,是中央银行修订资本配置要求使其更符合现实情况的原因。虽然这些风险的管理工作通常由独立的组织职能负责,但随着其重要性的不断提高,贷款人专门设立首席风险官岗来对所有风险进行统一的管理。这促使企业风险管理职能的观念在各类商业机构和金融机构中生根发芽。在20世纪90年代早期,银行业和借贷行业开始重新设计其信用风险职能,由公司风险管理部门对整个机构的集成风险进行全面管理。2001—2002年,整个行业面临自经济大萧条以来最高的企业违约率,从那时起,现代信用管理架构被广泛接受,集成风险理念成为信贷流程的核心。此外,商业贷款挑战的不断增多也导致风险的扩大,使得股东和监管机构要求强化责任问责和提高报告标准。

公司的风险管理职能负责业务流程的开发、沟通和实施,从总体上管理机构的风险。在很多银行里,公司风险管理已具备分地域、分产品的全球性管理功能,对信贷流程的全面监督已成为整个机构服务支持的一部分,提供风险信息标准和最佳实践。促进这方面发展的一个重要因素是,当机构面临大范围风险和潜在损失时,董事会将承担更大的责任。德勤会计师事务所(Deloitte Touche Tohmatsu)在2004年进行的全球风险管理调查显示,“59%的金融服务业高管表示风险管理由董事会或董事的风险管理委员会全权负责。”<sup>8</sup>与2003年的调查结果相比,目前董事会对风险管理的责任度比2003年提高了25%。调查的另一项结果显示,81%的高管表示他们的公司设有首席风险官,其中75%的首席风险官负责向首席执行官或董事会汇报情况。<sup>9</sup>目前,首席风险官与首席信用官的地位相当,在一些公司里,首席风险官的地位甚至比首席信用官更高。首席风险官是为了支持风险管理而制定企业风险战略、方法、手段的核心人物。

詹姆斯·兰姆(James Lam)被广泛誉为是首席风险官理念的创始人,他对首席风险官的作用总结如下:过去,首席风险官向首席财务官或首席运营官汇报工作,而现在他们更多的是向首席执行官汇报工作。新生代的首席风险官不仅级别更高,而且薪酬也更丰厚。不久以前,出现了首位薪酬超过七位数的首席风险官。现在,比首席风险官级别低几级的员工的薪酬水平也已经达到了这个水平。然而,兰姆也指出,首席风险官的作用被分割为两个截然不同的领域,出现了两种不同的基本模式。其中,一种是首席风险官真正参与到业务管理中,在制定发展战略、产品战略、兼并和收购等工作中发挥着关键作用。他们的工作是

切实将风险管理融入各项业务中，包括定价、资本配置等。这种方式传统的市场风险管理功能类似。在传统的市场风险管理中，具备卓越市场风险管理能力的公司会拓展投资回报更高的业务，如金融衍生品、交易和对冲基金。另外一种作为“首席合规官”，肩负起公司层面的报告、操作风险、监管合规等责任。随着新规定的出台，如《萨班斯-奥克斯利法案》、《巴塞尔协议II》以及其他许多管理和监管标准导致工作负担加重，以至于公司不得不增设一个高级管理岗位。担任这一新岗位的人，有的之前从事审计、合规和财务工作，也有的是风险运营专家。<sup>10</sup>

图2.18所示的风险管理指南显示了首席风险官负责管理的职能部门，并为公司和企业的风险管理提供了框架。作为单独的部门，风险管理部负责风险分析、对各业务部门进行资本和风险配置，并负责公司整体的风险管理政策和流程的制定。诸如评估业务部门的盈利性相对其风险的业务决策，包括员工对利润和股东价值的贡献度相比所消耗的银行资本的补偿。如今，贷款人通过在各个业务线建立独立的监督职能来整合其整体商业活动，而这往往需要获得高级风险官的同意才可以进行。业务部门通常有书面政策和程序，详细说明其业务策略和风险管理职能，并明确该部门所承担的风险和回报的责任。在高级风险官的指导下进行的风险整合，为更好地管理集成风险度量、更精确的估算和尽量减少监管资本要求奠定了基础。只有这样，贷款人才能更好地确定和支持其贷款目标，我们将在第3章对此进行探讨。

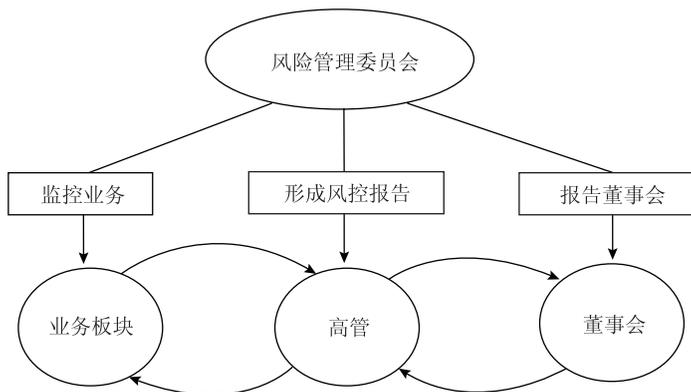


图2.18 风险管理框架

## 2.14 结论

---

信贷流程由贷款人建立健全授信业务所需要的系统化操作流程和程序所构成。由于信贷流程中蕴藏固有信用风险，因此为了避免损失，需要对风险的性质和来源进行识别和测量。信贷流程中用来管理信用风险的许多方法和技术都是从传统或经典信用方法的经验借鉴而来的。在现代信用风险管理方法中，贷款人依靠信用组合管理来优化投资回报和资本配置。虽然机构会根据不同的业务操作对信贷流程进行适当调整，但这种做法的有效性却取决于机构如何定义其信用理念和信用风险策略。这些业务结构也决定了该组织信用文化的运用和商业贷款的发放。随着风险变得越来越一体化和全球化，很多机构都设立了公司风险管理职能部门来监督和管理不同业务和产品线的风险敞口。设计这个流程是为了改进监督和信用管理、强化授信机制。如果不这样做，信贷流程将是薄弱的，并将影响到贷款目标的实现，这部分内容将在第3章进行具体讨论。

## 本章讨论问题

---

1. 什么是信贷流程？
2. 描述传统或经典的信用风险管理方法与现代信用风险管理方法的区别。
3. 信用风险评估和信用风险度量的区别是什么？
4. 在不同信用文化环境下商业贷款类型有哪些不同？
5. 引入贷款集中度的目的是什么，为什么？
6. 信贷准则和信用风险战略的区别是什么？
7. 如何构建信贷组织使之发挥功能？
8. 描述花旗银行信用风险管理的应用与实践。
9. 讨论信用组合管理的作用。
10. 信贷流程中风险总监扮演何种角色，他与信用总监的区别是什么？
11. 薄弱的信贷流程将引致什么后果？
12. 长期资本管理公司信贷流程中的哪个环节导致了它的失败？

13. 阐述客户经理、信贷专家和资产组合经理的区别。每个岗位在信用机构中发挥什么作用，以及如何优化资产组合的选择流程、扩大股东价值？

## 参考文献

1. Allen, Sheila, “‘Chief Risk Officer’ No Solution.” *American Banker*, 170, 24, Feb. 4, 2005, p.11. Ante Up For Chief Risk Officers; Carol Lippert Gray, Feb. 11, 2005. [www.news.careerzone.americanbanker.com](http://www.news.careerzone.americanbanker.com).
2. Barr Taylor, Ann and McWhorter, R.P., “Understanding and Strengthening Bank Credit Culture,” *The Journal of Commercial Lending*, April 1992, pp. 6–11.
3. Beans, Kathleen M., “Effective Risk Management Is Sought by Regulators, Bondholders, and Shareholders,” *The RMA Journal*, September 2001, pp.54–56.
4. Blake III, Melville E., “Rethinking the Corporate Credit Process,” *The Bankers Magazine*, 175, 1, Jan.–Feb. 1992, p. 28.
5. Citibank, *2004 Citibank Annual Report*, 2004.
6. Credit Research Foundation, *Analysis and Evaluation of Credit Management Functions*, Credit Research Foundation, 1953, p. 297.
7. Dorfman, Paul M. “A Credit Officer’s Response to Revenue Pressures,” *Journal of Commercial Lending*, 77, 2, Oct. 1994, p. 13(5).
8. Grafstrom, John, “Seven Characteristics of an Effective Credit Risk Management System and How to Test for Them,” *The Journal of Lending and Credit Risk Management*, December 1996, pp. 55–60.
9. McKinley, John, and Barrickman John, *Strategic Credit Risk Management*, Philadelphia: Robert Morris Associates, 1994.
10. McKinley, John, *How to Analyze Your Bank’s Credit Culture*, Philadelphia: Robert Morris Associates, 1990.
11. Morsman, Jr, Edgar M., “Defining the Credit Culture,” in *Credit Culture*, Philadelphia: Robert Morris Associates, 1994, pp. 17–21.

12. Mueller, Henry P., “Risk Management and the Credit Culture—A Necessary Interaction,” in *Credit Risk Management*, Philadelphia: Robert Morris Associates, 1995, p. 77.
13. Oleksiw, Irene “Legacy of the 1980s: Changes in Credit Risk Management,” *The RMA Journal*, Feb. 2003, pp. 74–78.
14. Shirreff, David, “Lessons From The Collapse of Hedge Fund,” Long-Term Capital Management. IFCI Risk Institute. [www.ifri.ch](http://www.ifri.ch). pp. 136–152.
15. Striscek, Dev “Credit Culture: Types of Credit Cultures,” *The RMA Journal*, 85, 4, Dec. 2002, p. 35.
16. Subcommittee on Financial Institutions Supervision, Regulation and Insurance, “Banking Industry in Turmoil,” A report on the condition of the U.S. banking industry and the Bank Insurance Fund: Report of the Subcommittee on Financial Institutions Supervision, Regulation and Insurance of the Committee on Banking, Finance and Urban Affairs, U.S. G.P.O, 1990.