

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156024

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

银行贷后风险管理研究

——以工商银行上海市松江支行为例

**Research on Post-lending Risk management of Bank
——Taking Industrial and Commercial bank of Shanghai
Songjiang Sub-branch as Case**

张 音

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年9月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014年9月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

作为贷款管理的关键构成部分，贷后风险管理能够在很大程度上防控贷款风险。现阶段在我国银行业金融机构的资产业务管理过程中存在很多问题，比如风险水平高、不良贷款规模大等，贷后管理不能满足贷款管理的要求。所以，对我国银行业金融机构贷后管理现状与方式选取进行研究，能够推动我国银行机构特别是国有银行机构的贷后风险管理。

本篇文章首先对工行上海松江支行贷后风险管理活动的实际状况进行探究并评价。其次对松江支行贷后风险管理过程中存在的不足进行分析，主要有以下几方面问题：贷后风险管理意识薄弱、贷后管理制度有待完善、贷后管理基础工作缺失、贷后管理效果差。在此基础上，设计工商银行上海市松江支行为贷后风险管控方案，设计了提前干预的制度和提前干预的内容。最后提出工商银行上海市松江支行贷后风险管控方案顺利实施的保障策略，且对松江支行贷后风险管理方案的实际执行状况进行评价。本文通过对工商银行上海市松江支行贷后风险管理的研究，为松江支行提供了一套贷后风险管理的方案，很好地降低该支行存在的贷后风险，提升贷款质量，对其维持平稳健康成长并开展市场竞争具有借鉴意义。

关键词：贷后管理；工商银行；风险管理

Abstract

As a key component of the loan management, post-loan risk management can largely prevent and control the risk of loans. The current our country commercial bank exists generally bad credit assets is high, the risk potential big problems, post-loan management lags behind. Therefore, the analysis after the commercial bank credit management present situation and strategy choice, to promote China's commercial Banks, especially state-owned commercial bank credit risk management have important practical significance

This paper first in-depth analysis of industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch post-loan risk management status, and to the industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch post-loan risk management evaluation. Second after the analysis of industrial and commercial bank of Shanghai songjiang branch credit risk management has some problems, mainly has several aspects: post-loan risk management consciousness weak, post-loan management system needs to be perfect, loss of post-loan management foundation work, post-loan management effect is poor. On this basis, the design of industrial and commercial bank of Shanghai songjiang branch for post-loan risk control scheme and design the system of early intervention and early intervention of content. Finally put forward after the industrial and commercial bank of Shanghai songjiang branch credit risk control scheme of the smooth implementation of the safeguard measures, and the industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch post-loan risk to evaluate the effect of control scheme.

This article through to the industrial and commercial bank of Shanghai songjiang branch after the credit risk management research, the design of industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch post-loan risk management plan, effective control of industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch post-loan risk, improve the quality of credit assets, industrial and commercial bank of Shanghai songjiang sub-branch, and provide some reference for

maintaining a steady and healthy growth and launching market competition. Therefore, this article selected topic research after the industrial and commercial bank of Shanghai songjiang branch credit risk management problems has important theoretical significance and application value.

Key words: Industrial and commercial bank post-lending management risk management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 理论基础与文献综述	2
1.2.1 理论基础.....	2
1.2.2 文献综述.....	5
1.3 研究内容与方法	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
第 2 章 工商银行上海市松江支行贷后风险管理现状与问题分析....	9
2.1 工商银行上海市松江支行的发展概况	9
2.2 工商银行上海市松江支行贷后风险管理现状分析	10
2.2.1 工商银行上海市松江支行贷后管理的分析.....	10
2.2.2 采用 RAROC 模型评价上海市松江支行贷后风险管理.....	11
2.2.3 上海市松江支行贷后风险计量模型分析.....	12
2.2.3 RAROC 综合回报率测算.....	14
2.3 工商银行上海市松江支行贷后风险管理的问题分析	15
2.3.1 松江支行贷后风险管理的调查.....	15
2.3.2 松江支行贷后风险管理存在的问题.....	16
第 3 章 工商银行上海市松江支行贷后风险管控方案设计	21
3.1 松江支行贷后风险管控方式选择——提前干预	21
3.2 松江支行贷后提前干预的制度设计	21
3.2.1 完善贷后管理激励与约束机制.....	21
3.2.2 建立贷后风险预警管理制度.....	22
3.2.3 建立客户分类分级管理制度.....	24
3.3 松江支行贷后提前干预的内容设计	24
3.3.1 实行信贷业务垂直管理.....	24
3.3.2 培育全员贷后风险管理文化.....	26

3.3.3 加强风险预警信息系统管理.....	27
第 4 章 工商银行上海市松江支行贷后风险管控方案实施.....	29
4.1 松江支行贷后风险管控方案实施流程	29
4.1.1 成立贷后风险管控方案实施领导小组.....	29
4.1.2 贷后风险管控方案分析与宣传.....	29
4.1.3 人才业务素质的强化与人才的引进.....	30
4.1.4 贷后风险管控方案试点与总结反馈.....	32
4.2 松江支行贷后风险管控方案实施的障碍	32
4.2.1 领导支持与决心.....	32
4.2.2 员工观念和能力.....	33
4.2.3 既得利益受损人员的阻挠.....	34
4.3 贷后风险管控方案实施的保障措施	35
4.3.1 组织保障.....	35
4.3.2 制度体系保障.....	35
4.4 贷后风险管控方案实施的效果评价	37
4.4.1 贷后风险管控方案实施效果评价指标的构建.....	37
4.4.2 贷后风险管控方案实施效果的评价.....	39
第 5 章 结 论	41
参考文献.....	43
致 谢.....	46

技术路线图

研究背景与意义→理论基础与文献综述→研究内容与方法→工商银行上海市松江支行的发展概况→工商银行上海市松江支行贷后风险管理现状分析→工商银行上海市松江支行贷后风险管理的问题分析→松江支行贷后风险管控方式选择——提前干预→松江支行贷后提前干预的制度设计→松江支行贷后提前干预的内容设计→松江支行贷后风险管控方案实施流程→松江支行贷后风险管控方案实施的障碍→贷后风险管控方案实施的保障措施→贷后风险管控方案实施的效果评价→结论

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

在现阶段的形势下，银行机构需落实政府部门“稳增长”策略，提升其责任意识与全局意识，努力实现国家宏观调整政策与逆周期监督管理政策的微观体制之间畅通无阻，不断控制筹资费用、整合贷款构成，施展金融对于内需的推动作用，合理贯彻提升消费与保持投资稳定等一些政策，不断促进实体经济的健康成长[4]。故我国银行部门有必要确立具有科学性与独立性的风险管理原则，并针对关键领域管理、风险管理结构、系统支撑、资产组合管理、新资本协议的执行、风险监管程序与贷款政策体制等很多层面进行改革并完善。

作为贷款管理的关键构成部分，贷后风险管理能够在很大程度上防控贷款风险。现阶段在我国银行业金融机构的资产业务管理过程中存在很多问题，比如风险水平高、不良贷款规模大等，贷后管理还不能满足贷款管理的要求。所以，对我国银行业金融机构贷后管理现状与方式选取进行研究，能够推动我国银行机构特别是国有银行机构的贷后风险管理。本篇文章以工行上海市松江支行作为研究对象，为其提供了一套贷后风险管理方案，能够很好地降低该支行存在的贷后风险，提升贷款质量，对其维持平稳健康成长并开展市场竞争具有借鉴意义。故这篇文章对于松江支行进行贷后风险管理提供了一些参考。

对工行上海市松江支行贷后风险管理的探究，是对工商银行上海市松江支行信贷管理理论的一种完善，其理论价值是不言而喻的。此外，对该支行贷后风险管理的探析能够在很大程度上促进其贷款风险管理体系的健全，推动其贷

后风险管理组织结构的整合，并推动其贷后风险管理操作程序的完善，同时也有利于管理信息系统的构建与贷后风险管理预警系统的构建。加上本人是该支行的一名管理人员，利用对本支行贷后风险管理具有的不足与根源的探究，更好地了解贷后风险管理存在的特征，给出提升本支行贷后风险管理质量与水平的相关建议，可以促进上海市松江支行在当前状况之中健全贷后风险管理，为管理者的决策活动出谋划策。

1.2 理论分析及文献综述

1.2.1 理论分析

1.2.1.1 贷后管理的内涵

所谓贷后管理指的是由借款发放或者其余贷款业务进行之后直至借款者归还本息或者信用结束这一整个过程贷款管理活动的集合，具体内容有档案管理、贷后检查、不良贷款处置、账户管理、借款收回、业务总结、风险预警、信贷风险类别划分与顾客关系维护等。贷后管理指的是由顾客在事实上使用银行信用之后至这一贷款业务彻底结束之前，债权人对贷款顾客与对贷款资产安全有影响的各种因素开展分析与追踪活动的过程。

1.2.1.2 贷后管理的具体内容

具体来说，贷后管理由贷款担保管理、顾客管理、贷款档案管理与贷款资产风险管理这四个部分的内容组成。

首先是顾客管理，具体事项有财务情况、信用等级、基本状况、运营管理情况等。第一，客户经理需要定期了解贷款公司的资本结构、组织结构、营业执照、业务种类与借款卡等信息的变化情况，还要探究其对贷款风险造成的影响。第二，客户经理需要关注贷款公司的生产运营情况，具体来说包括国家财政政策、货币政策、法律法规是否出现很大变化，公司是否受到消极影响，公司所在产业是处于繁荣期还是衰退期，公司在产业中所处地位有没有出现很大改变，诸如销售量与生产量等这些公司内部要素的改变对公司运营产生的影响，进而对顾客盈利水平与还款能力的改变趋势进行总体分析。第三，客户经理需要利用不同方式获取顾客资信记录变化信息，具体体现在本行与其他银行信用

利用状况，顾客的结算信用记录状况，有没有按照约定期限归还本息，有没有依据合同要求安排贷款资金，并根据上述情况来做出是否和其进行下次合作或者减少合作的决定，以降低本行面临的贷款风险。第四，客户经理需要对贷款公司的财务信息进行深入了解，对其财报中出现的不正常变化予以关注，特别需要对存货、长期借款、长期投资、应付账款、短期借款等会计项目进行关注，了解固定资产折旧、减值准备与坏账准备等科目的计提状况，了解销售数目与营业利润的转变，重视贷款企业以往生产经营过程中现金流状况，并对其未来潜在现金流进行科学预期，了解顾客真实归还贷款的能力。第五，重大固定资产投资、公司重组兼并、重大法律事件、重大自然灾害、重大事项决策等也属于客户管理的内容，需要对上述比较重要的事项进行关注，探究其是如何影响公司生产运营的，并探究其是否会对本行贷款资产安全造成不利影响。

其次是贷款资产风险管理，它是一个复杂的系统工程，它需要由若干个相互独立又互为联系的具体管理办法综合形成一个完整的管理体系，其特点是建立起三个机制，即制约机制、竞争机制和激励机制。贷款资产风险管理的重中之重在于对贷款合约等有关文件是否有效与借款公司有没有按照合同要求来使用贷款资金进行检查。定期分析那些会对贷款资产安全造成不利影响的各种要去，并给予不同贷款资产不同的风险级别，按照风险级别进行客户贷款资产管理。

再次是贷款担保管理，信贷担保是指银行在发放贷款时，要求借款人提供担保，以保障贷款债权实施的法律行为，其方式有保证、抵押和质押，这些方式可以单独使用，也可以结合使用。贷款担保管理的具体内容有对抵押品或者质押品进行管理与对担保人进行管理，依据客户管理来对担保人进行管理，对抵押品或质押品的管理主要内容有对抵押品或质押品状态与价值进行管理，保证抵押品或者质押品是有效的，并且并未发生贬值。

最后是贷款档案管理，信贷档案是指银行在办理信贷业务过程中形成的，记录并反映信贷业务的重要文件和凭据，主要有相关契约及凭据、借款人的基本资料、借款人的信贷业务资料、银行综合管理资料等组成。信贷档案管理的主要内容有在贷款活动之中归档并收集全部有价值的资料，尤其是法律文件与权利证明文件。

1.2.1.3 贷后管理流程

贷后管理具有四个步骤，其流程具体表现为：对各种资料与信息进行收集、深入全面分析、编写检查材料、对检查找到的问题实施预防措施或者补救措施。

首先是对各种资料与信息进行收集，按照贷款担保管理、贷款资产风险管理与客户管理的实际需要，对顾客相关经营信息、基本资料、审计之后的财报等进行收集，收集方式有由贷款公司自身提供资料与信息、通过实地调查获取资料信息，此外客户经理同样能够利用贷款公司上级主管部门、公司主要竞争者、银行同业、国家工商税务机构、企业股票与公告信息等途径了解到贷款公司相关信息。

其次是对收集到的资料进行全面深入分析，客户经理基于获取的信息资料来深入分析，对贷款公司或者其投资项目的整体风险水平进行评估，并研究出具有针对性的预防措施或者补救措施。

再次是编写检查材料，客户经理在对收集到的资料进行全面分析之后，依据工行规定的内容与格式来编写贷款活动第一次检查报告、贷款资产检查报告与贷款检查工作日志等相关文件。

最后一步是对检查找到的问题实施预防措施或者补救措施，客户经理应该把检查探寻到的问题及时向经营主管与贷款主管等人员反映，尽早采取补救策略或者预防策略，并不断强化贷款资产风险管理与客户管理。

1.2.1.4 相关理论

首先是信息不对称理论。

在经济学领域中首次出现了信息不对称理论。所谓信息不对称指的是在市场经济之中，相比消费者而言，产品供应者更加了解包括产品优缺点在内的各种信息。所以由于信息不对称现场的存在，价格这一工具不能很好地把市场调节至均衡状态，此外它还能引发逆向选择与道德风险现象。所谓逆向选择指的是由于信息不对称的存在，加上消费者对产品的质量信息缺乏充分了解，使得消费者在购买产品之时仅仅能接受相当于平均质量的价格，如此一来商品供给者为取得更大的经济利益而选择生产劣质产品，最终质量较高的产品会在市场中销售。所谓道德风险指的是市场交易双方利用信息的不对称而实施对自身有利而使交易对手受损的行为。

商品市场中信息不对称现象的出现有很多原因，其中比较主要的原因就是商品自身的一些特征与市场发育还不完全。首先是商品自身特性造成了信息不对称问题。因为商品外部包装及形状和食用口感之间的相关性并不明显，购买者难以从产品的包装与外形看出一个产品质量水平，所以这在一定程度上促使了信息不对称问题的出现。其次是市场发育不健全造成了信息不对称。商品还未完全走向规模化生产，大部分还停留在家庭式生产方式之中，生产模式的极其分散化对信息沟通造成了极其不利的影响。

商品电子商务可以降低信息不对称的严重程度，能够很好地增强购买者对于商品的认知程度。就众多购买者而言，电子商务能够为其提供有关商品的各种信息，为其采取理性购买决策提供帮助，有利于购买者自身合法权益的维护。对企业来说，产品电子商务实现能够使顾客对不同质量的商品进行辨别，能够把销售者提供的高质量商品和市场中别的低质量的商品分割起来，进而有利于生产高质量商品的生产者的经济效益不断提高。

另一个是风险管理理论。

针对风险的概念，学者专家主要有四类观点，分别是损失、危险、消极事故出现的不确定性、可能性。而风险要素、最终损失与风险事件是风险的三大组成因素。损失又能够被划分成间接损失和直接损失：所谓间接损失指的是由直接损失引发的其余各种损失；而直接损失也就是实质损失指的是风险事件出现造成的人员伤害与经济损失。依据风险的源头来划分，能够把风险划分成内部风险与外部风险。

风险运行基本规律主要表现在：风险的激励性与差异性；风险的相对性与可辨识性；风险和基本收益的相关性。风险管理主要进行的工作有：收集有关风险的相关信息、评价风险、制定风险管理措施、执行风险管理解决计划、对风险管理进行监督并不断改善。风险传播的具体特征有扩散性、临界性、传播结果的果两面性、方向性与传播强度区别性等，其中公司之间的信用度与利益链的强度对于风险传播的强度有很大的影响。

所谓风险管理指的是对减弱风险的收益和成本进行权衡并作出决策的过程，也就是说对公司内部潜在的众多风险进行辨识、度量、探究与评估，及时制定控制与降低风险的有效措施，采用成本最低且最为合理的措施来全面控制

风险，以增强公司运营安全性的一类管理方法。风险管理活动包括七个不同的要素，分别是目标确立、风险评价、风险辨识、风险避免、风险控制、内部环境与风险监控。进行风险评估具有很多方法，比较常用的财务指标法包括销售利润指标、资产负债率指标、成本费用指标等，比较常用的模型风险法有灰色关联度风险方法、模糊综合评估方法、DEA（数据包络方法）与 ANN（神经网络法）等。

1.2.2 文献综述

1.2.2.1 国外文献综述

学者 Fitzpatrick 运用 Logit 回归法，利用对 2058 个正常运营企业与 105 个破产企业的相关数据的分析，把九个预测变量分成三种类型，分别是负向、正向与不能判别，得出结论：破产概率在很大程度上受到企业资本结构、经营绩效、资金流动性水平与企业规模的影响。

哈佛大学著名学者 David Durand 在研究金融风险之时第一次运用了数理模型法，在收集了金融业的相关数据之后构建了计量模型，参考很多的贷款活动资料与数据，运用数理模型法很准确的测算出了贷款风险出现的可能性，后来发展成为了信用评级模型。

学者 Altman 在研究企业信用风险与财务风险之时，第一次运用了分析法，构建了 Z-score 模型，并对 ZETA 预警模型进行改善。

学者 Martin 在计算破产概率之时第一次运用了 Probit 模型，并结合“追求完整数据”与“过度抽样”这两个问题，得出结论：由于样本的不同选择使得模型出现偏差，这在很大程度上影响到了预测率与组内判断，然而对模型整体预测准确度与统计参数的影响是很小的。

学者 Arshad 与 Lawrence 在分析贷款风险管理问题之时运用 Logistic 模型，利用银行机构财务信息与债务人信用信息构建出数理分析模型。

学者 Dietrich 与 Campbell 在研究抵押贷款风险之时运用了 Logistic 模型，得出结论：贷款活动的抵押资产价值、整个社会的就业水平、借款者职业、利率变化、汇率变化等指标能够有效地解释抵押贷款风险问题。

学者 Choriambus、Chariton 与 Neophyte 在开展相关研究之后得出结论：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫