

【CDI-HITS高端论坛】

信托业风险管理的困境和出路

杜朝运, 田星

(厦门大学经济学院, 福建 厦门 361005; 国通信托有限责任公司, 湖北 武汉 430015)

[摘要] 作为可横跨银行、证券、实业等多个投资领域的投资方式, 信托的复杂性和风险性毋庸置疑。现阶段信托公司一般采用全面风险管理模式, 业务经营、内部控制、外部监管三个方面仍面临诸多现实困境, 应针对性予以改进, 完善信托公司全面风险管理模式。

[关键词] 信托公司 信托风险 全面风险管理模式

[中图分类号] F832.49 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1004-6623 (2019) 05-0105-04

[基金项目] 国家社会科学基金项目“社会网络变迁与普惠金融发展研究”(18BJL079)。

[作者简介] 杜朝运(1973—), 福建泉州人, 厦门大学经济学院金融系教授、博士生导师, 泉州经贸学院院长, 研究方向: 公司金融; 田星(1989—), 国通信托有限责任公司风险管理部, 研究方向: 公司金融。

DOI:10.19625/j.cnki.cn44-1338/f.2019.0142

信托横跨资本市场、货币市场和实业市场等领域, 目前已发展成为我国第二大金融资产管理产业, 一旦信托行业发生风险, 其他行业亦会受到连带影响, 特别在金融深化改革阶段, 打破刚性兑付、去嵌套、去通道、去杠杆等项监管措施, 将会催生信托行业的深刻变革。良好的风险管理是信托业的灵魂, 完善信托公司全面风险管理模式, 有利于信托公司认清现状、回到服务实体经济的轨道, 促进信托行业健康、规范发展。

一、信托行业风险管理模式的演变

我国信托行业的发展与市场情况、行业监管政策等因素有关, 信托公司的经营由最初的粗放式逐步向精细化转变, 尤其是对于风险的经营和管理, 成为信托公司强大的生命线和核心竞争力。我国信托公司风险管理模式也随之由资产风险管理、资产

负债风险管理等早期风险管理模式向全面风险管理模式转变。

1. 早期风险管理模式

2007~2012年, 信托公司在较为宽松的监管环境下, 与银行紧密联系, 自然地承接了大部分银行理财资金, 银信业务规模迅速扩张。信托公司对于风险的管理以资产业务为经营重心, 根据业务规模和业务量灵活地配置部门和制定政策, 通过对资产规模、结构和层次的管理, 保持适当的流动性和安全性。2013~2016年, 银监会连续发文限制银信合作业务, 这一时期信托行业资产管理规模增速呈显著下行趋势, 要求信托行业的转型创新要“打组合拳”, 从资金供给与需求匹配角度加快业务转型。这个阶段信托公司主要通过清理资金池业务、严审借款人资质和还款能力、加强主动性管理能力等措施, 调整资产结构、负债结构, 实现偿还款项对称, 进而达到结构匹配、整体均衡和风险可控目标。信托公司的风险控

制更多地与零和思维的此类业务相适应,风险容忍度低、风险偏好倾向于风险厌恶型。

2. 全面风险管理模式

2016年至今,随着一系列资产管理规定的出台,信托善后,再重新上传定稿文件,特此函告,抱歉给您带来不便。

公司或回归信托本源,或顺应转型趋势,积极进行业务创新,寻求新的发展动力,跨境金融服务、家族信托、服务信托、资本市场配置、PPP项目、资产证券化、股权投资等逐渐成为转型方向上较为一致的共识。对于此类业务而言,多以竞合思维为主,风险容忍度及风险偏好都需要进行相应的调整。因此,传统的风险控制框架和模式与业务的转型发展就形成了矛盾。银保监会2016年下发的《银行业金融机构全面风险管理指引》明确要求银行机构、金融资产管理公司和其他会管金融机构建立全面风险管理体系。目前已有部分信托公司(如中信信托、上海国际信托、国通信托等)开始试行全面风险管理模式。这种管理要求将信用风险、市场风险、操作性风险及各种其他风险等不同风险类型,公司、零售、金融机构、互联网金融等不同客户种类,资产业务、负债业务和中间业务等不同业务类别,纳入统一的管理体系中,对各类风险依据统一的标准进行测量并加总,依据全部业务的相关性对风险进行控制和管理。在全面风险管理模式下,信托公司形成由董事会领导、高管层负责、风险管理部门牵头、各部门分工合作、全员参与,对各类风险进行识别、计量、管理、监控、报告的一整套风险策略、治理架构和程序。这是从全局的角度,根据信托公司的整体经营战略制定的与之相适应的整体风险管理系统,包含了风险平衡、风险偏好、风险承受度、风险应对策略以及监控体系等。

二、全面风险管理模式下 信托行业的现实困境

信托公司在经营过程中面对的风险多种多样,如债务人或交易对手直接违约造成损失的信用风险、金融市场波动带来的市场风险、人为错误或系统失灵带来的操作风险、公司无法及时兑付或债务人违约带来的流动性风险等。对其进行风险管理需要从公司整体层面入手,覆盖各部门、各岗位、各

人员、各业务层次、各风险种类,具体包括风险管理的环境、流程、内控等子体系,因此对于信托公司的业务经营、内部控制、政策监管环境都有一定的要求。但在实践中,信托公司在业务经营、公司内控、外部监管与全面风险管理等方面还存在诸多不足。

(一) 业务经营能力有待提升

1. 信托公司对于创新业务的风险管理能力有待强化。传统信托业务主要分布于房地产融资、银信合作、政信合作三个方面,随着行业转型发展的不断推进,信托公司纷纷进行产品创新,涉及家族信托、服务信托、消费金融、PPP资产证券化、慈善信托等领域,这在很大程度上颠覆了现有业务模式,信托公司乃至整个信托行业缺少成熟的、可借鉴的管理框架及操作方式,所以信托公司进行多元化业务尝试时,如何在全面风险管理框架下及时、有效地识别并把控新型业务的风险成为一大难点。在信托公司对于创新业务的风险容忍度和准入标准不明晰的情况下,采用机械的全面风险管理模式甚至会束缚创新业务的发展。

2. 信托公司主动管理能力有待提高。在紧缩银信合作模式和信托公司作为融资通道的牌照优势逐渐淡化的情况下,信托行业在金融行业中定位逐渐明晰,回归“受人之托,代人理财”的业务本源。面对市场越来越同质化的产品,一味地比拼信托资产总规模不是长久之计,甚至可能意味着一定的风险。银监会鼓励信托公司进行业务转型,提高主动管理业务的规模和占比,培育核心资产管理水平和自主理财能力。而目前信托公司主动管理能力相对来说较为薄弱,在项目尽职调查、产品设计、项目决策、后期管理和风险控制等方面的主导地位有待加强。

(二) 公司内控管理有待加强

全面风险管理模式需要公司具备完善的内部环境,包括建设和传播风险管理文化、完善全员参与的风险治理架构、从定性和定量角度设置风险偏好、设定长远可持续的风险管理战略、完善风险管理政策和程序、加强管理信息系统和数据质量控制机制等。目前信托公司在全面风险管理模式与内部管控方面存在的问题主要有:

1. 各部门和岗位权责不清。目前信托公司大多采用“三层一会”和“前中后台”的职责分工体系。前台即业务部门负责项目事前尽调、事中审批、事后管理,并作为第一责任人最大可能地发现

业务风险并采取相应的防范处理措施，中后台包括风险管理部、法务部、信托管理部门、财务部门等在各自的职责和权限范围内参与风险的识别、确认、评估、控制和报告。往往中后台对于风险的评审和管控与前台的业务开展以对立面形式存在，这就导致不同部门的侧重点不同，部门之间内耗严重，公司对二者重视程度不同，也会导致业务无法及时有效落地。

2. 对于搭建全面风险管理支持体系的重视不够。信托公司在经营过程中面临的风险形式多样，有效管理风险离不开信息管理系统的搭建、风险管理流程的设置、风险管理文化的树立等，只有以信托产品为基础，顺应市场与政策监管，配套完整的风险管理体系，才能打造收益与风险相匹配的拳头产品。目前信托公司多以业绩为导向，无论薪酬分配、人员团队建设还是数量都倾向于业务部门，不重视风险合规人员的占比和福利，更不用说对于风险管理信息系统等方面的支持和投入。这种做法在过去粗放式的发展下有利于提升业绩，但随着多元化业务的创新，长期来看就会因隐藏的风险导致业务发展难以持续。

（三）外部监管有待完善

1. 信托法律法规和监管制度缺失。由于信托作为横跨三大市场的金融工具，涉及众多主体，交易结构多样，加之我国信托行业法律制定和实施较晚，其自身的复杂性与灵活性加上行业的快速发展，使得相关的法律法规建设未相应跟上。近年来信托行业不断暴露出来的兑付和信用风险等问题，使得“信托公司条例”立法和监管政策制定工作的必要性和紧迫性尤为突出。

2. 监督管理力度不够。与银行、证券相比，信托公司具有典型的混业经营特征，随着资管行业的蓬勃发展，近些年监管套利、空转套利、关联套利等金融乱象层出不穷，信托公司也采用交易结构调整来规避现存的法律法规和规章制度，监管局的穿透式监管并未到位。

三、完善信托行业全面风险管理模式的对策建议

（一）提升业务经营能力

1. 明确自身的风险偏好和容忍度

信托公司要立足于公司风险管理现状，明确自身风险偏好和容忍度，结合经营发展目标综合性地提出未来风险管理的目标和前瞻性要求，设置相关业务的资金配置比例，严格执行预算和资金配置计划，进行流动性风险管理和资金安排，并据此提出全面风险管理的指导性文件，开展业务发展、资本配置、风险管理等工作，真正实现与自身定位和发展目标相匹配的全面风险管理模式。同时，要持续不断地检查和评估内外部经营管理环境和竞争格局的变化及其对公司全面风险管理所产生的实质性影响，及时调整风险管理政策、制度和流程，以确保风险管理与公司业务发展战略等相一致。

2. 提升自身主动管理能力

随着产业结构的优化和消费模式升级，在养老服务、消费金融、旅游资源开发、不良资产证券化、PPP资产证券化、慈善信托、家族信托等领域，信托业可能面临新的机遇。信托公司应提升主动管理能力，强化资产管理，着眼于更好地降低风险，为公司创利。从全局发展上来说，公司要仔细研究特定的行业领域和细分市场，结合自身优势，寻找新的业务增长点，力争推出业务品牌和爆点产品，增强公司声誉，扩大市场占有率，实现公司稳健发展。以细化业务产品来说，PE、VC等股权投资业务可持续布局，建立起多元化的投资管理平台，将资金有效地配置到投资项目上，带动股债联动；非标债权产品可向标准化债权产品转化，提升产品研发能力；可在银行间债券市场上发力，对于各类债权资产实现全覆盖，强化投资管理水平。

3. 提高决策专业度

随着信托行业的转型升级，信托涉及的领域越来越多样化，对于信托项目的决策与管理要求越来越高。只有深耕信托项目，提高决策专业度，才能尽可能降低风险。为此，信托公司应建立稳定的行业专家队伍，在不同项目决策中，确保有相应的行业专家顾问进行评审，建立风险防火墙，保证其有完全的自主性判断和决策能力。在主动管理型项目中，对于项目管理者也应建立系统化的甄选体系。对项目管理者设定进入门槛，对管理者业绩表现进行持续跟踪，从多个维度构建管理者白名单等。对于专业人才，还要进行持续培养，紧跟市场与公司战略方向，实现不同领域综合人才培养模式，建立相适应的体制机制，将人才的个人能力转化为公司

自身的专业能力。

(二) 加强内控管理

1. 明确权责

信托公司应按照权责分明的原则设立部门和业务条线,各项业务操作环节交叉控制与监督,明确公司各部门的责任和具体职责,具体涉及三个层面:一是各部门内部风险管理。部门间应该按照制衡性原则形成健全的内部约束机制和监督机制,属于单人单岗处理的业务,也必须要有相应的常规性监管及后续风险排查;二是公司内设风险管理的职能部门。除了董事会下设的委员会,公司应该高度重视风险管理的职能部门,如风险管理部、法务部及审计稽核部,建立以风险管理职能部门为核心的防线,对各业务条线、各部门业务实施的具体情况把关;三是公司决策层,公司应该坚守董事会对公司总体风险识别、评价、监测和管理的防线。

2. 搭建风险管理支持体系

一方面,建立风险管理的人才储备战略,形成公司内外部良性选拔机制。逐步建立风险管理岗位专业序列,建立岗位专业序列与薪酬的挂钩制度。加大人才培养投入力度,提高风险管理队伍的稳定性和专业性,促进业务结构的有效调整,实现更高效的绩效考核。另一方面,形成良好的风险管理文化和氛围。开展多方位、多层次的风险管理相关培训,为风险管理各相关方提供适合的风险管理培训课程,邀请内外部专家定期开展风险管理讲座。同时,通过全面风险管理治理架构,自上而下落实风险管理职责分工。依托风险战略对风险偏好和容忍度的要求,将风险管理融入每个部门及所有员工的日常工作中,细化风险管理事项,逐步形成良好的风险管理文化和氛围。

3. 完善风险管理信息系统

信托公司对于风险的管理,从过去单纯依据手工操作、经验判断到现在越来越依赖于风险管理

信息系统,系统通过对基础数据和信息的收集与加工、技术手段的应用形成风险管理分析报告,并对后续管控实现持续的动态监控。由于金融深化与金融创新,金融产品不断推陈出新,信托公司在业务经营过程中的风险可能会出现变化,因此,信托公司要落实风险管理流程的系统化工程,提高信息系统在数据采集、数据整理、数据传输、数据转换、数据分析、计量等方面的能力,不断优化风险监测与预警指标体系,为实现更高水平的全面风险量化管理奠定坚实的系统和数据基础。

(三) 强化外部监管

1. 加快信托行业法律法规和制度建设

与商业银行、证券公司、保险公司、基金管理公司等金融子行业相比,信托业在法律法规和规章制度建设方面相对薄弱,如有关信托登记、信托税收、公益信托和营业信托等配套制度一直缺位,限制了信托财产独立性、安全性制度功能的发挥。从行业发展的角度看,信托公司监管指标体系、设立专业子公司、信托公司股东责任和恢复与处置计划等重要内容,都需要通过专门法规来明确和规范。

2. 强化监管的同时给予创新弹性

由于信托行业具有典型的混业经营特征,各监管机构要加强信息共享和协同合作,实现对信托公司开展业务全面、统一的监管覆盖。但如果一味防范金融风险,可能扼杀创新业务和金融发展。建议监管机构采取全面监管的同时给予信托公司一定的创新弹性,允许信托公司在鼓励的业务方向上进行合理创新,经过一定业务量积累和实践探索再采取有效的监管尺度和标准。

[参考文献]

- [1] 留念.我国信托公司风险管理研究[D].福建农林大学,2016.
- [2] 朱昱.我国信托公司风险控制模式研究[D].江西财经大学,2017.

The Dilemma and Countermeasures of Risk Management in Trust Industry

Du Chaoyun, Tian Xing

(School of Economics, Xiamen University, Fujian 361005; Guotong Trust Company, Wuhan, Hubei 430015)

Abstract: As an investment method that can span multiple investment fields such as banking, securities, and industry, the complexity and risk of trust are beyond doubt. At present, trust companies generally adopt a comprehensive risk management model. Business operations, internal control, and external supervision still face many practical difficulties. It should be improved in a targeted manner to improve the Comprehensive Risk Management of trust companies.

Key words: Trust Company; Trust Risk; Comprehensive Risk Management

(收稿日期: 2019-07-05 责任编辑: 沈芳)