**护卫信贷资产质量生命线 打造信贷经营核心竞争力**

**——中国建设银行授信审批发展纪实**

2014年10月1日，建设银行迎来六十华诞。走过了一个甲子的沧桑巨变，建行人深深地认识到：银行是经营风险的行业，信贷资产质量是银行的生命线，信贷风险管理是银行经营管理的核心。授信审批，通过专业、独立的风险判断和风险安排，形成信贷经营的最终决策，是信贷资产安全和风险控制的关键环节，也是信贷价值创造的决定因素。

自上世纪九十年代初始，建设银行逐步脱离财政职能和政策性职能，开启了一家国有大型商业银行发展壮大的新航程，授信审批制度也经历了从无到有、从有到精，不断发展、完善、优化的过程。近三十年间，建行的授信审批体制建设始终走在国内同业前列，推动了信贷资产规模的快速增长，也护卫了信贷资产质量的持续向好。

**理念变革：从“被动审批”到“主动授信”**

早在1996年，建行就开始探索审贷分离、分级授权，至1999年专职负责贷款审批的信贷委办公室成立，专职贷款审批人制度出台，建设银行审贷分离、贷款审批人个人负责、独立决策的信贷审批体制初步确立，全行公司客户授信业务逐步转由信贷管理委员会办公室组织审批，实现了信贷经营、信贷审批和信贷风险管理的平衡制约，有力地支持了建行信贷业务的稳健快速发展和经营质量效益的稳步提高。

进入二十一世纪的第二个十年以来，商业银行信贷经营环境越来越复杂，国内外宏观形势风云变幻，各类监管要求、产业政策层出不穷，企业经营举步维艰，对银行的市场拓展、客户选择、风险管控带来新的挑战。作为贯彻落实全行经营发展战略的核心关口，管理层对于授信审批部门在信贷经营方面发挥的作用提出了更高的要求：授信审批工作不只是对分行、横向部门上报业务的简单审批，而是要考虑如何将监管要求、宏观调控政策、经济产业政策、全行的经营战略在授信审批环节自觉的加以贯彻落实，通过授信审批统一全行在授信客户选择、风险把握的标准，带动全行各项业务全面发展。因此，从理念到动作，全行授信审批条线积极践行主动授信，通过“百行千户”主题活动和“重大项目调研”活动，主动调查市场、了解客户、参与谈判，主动开展综合授信和项目评估，在客户营销初始阶段提前介入，针对重大授信业务中存在的合规性和可行性提出意见，避免无效营销；通过“重点联系行”制度和“预审批”、“预沟通”机制，在审查方案的过程中主动与前台沟通，大大减少了信贷经营过程中前后台的反复博弈，提高了授信审批质量和效率。

**体制变革：专业化、集约化水平不断提升**

建设银行是国内同业中最早推行审贷分离的银行。1999年，信贷委办公室的成立和专职贷款审批人队伍的建立从根本上改变了过去审贷合一的传统做法，实现了信贷经营和信贷风险管理的初步专业化运作。

专业的人做专业的事，授信审批专业水平不断提升。2001年起，建设银行逐步取消兼职贷款审批人，每一笔贷款由专职贷款审批人独立判断、独立决策，不受客户、经营部门和其他人员的干扰，专职贷款审批人对自己做出的审批决策负责。同时，专职贷款审批人的任命和退出都需经总行审核同意，每一位都是从具备基层实战经验的信贷经营人员中选拔出来的专业型人才，不从事其他工作，专职信贷审批。今天，建设银行已经培养建立了一支超过2000人的专职贷款审批人队伍，成为建设银行打造信贷经营核心竞争力不可或缺的重要力量。

各类信贷风险敞口统一管控，审批集约化程度逐步提高。2004年、2005年、2012年，建设银行先后将个人信贷业务、大额资产保全业务和理财业务纳入统一的授信审批管理；2014年，《全球授信业务操作规程》出台，实现了境内成熟的集团客户授信模式向海外客户的延伸推广，跨国集团客户全球授信进入实操阶段。自此，建设银行也完成了对单一自然人、法人或集团境内外、表内外、本外币、信贷与非信贷等各类风险敞口的统一控制，授信审批的集约化水平进一步提高，整体风险管控得到有效提升。

**流程再造：以客户为中心，强化风险管控**

客户服务水平和风险管理能力，是检验商业银行改革转型成效最硬的杠杠。业务流程再造，说到底就是为了更好适应客户和市场的需要，提高运行效率，增强银行风控体系的有效性。对于授信审批部门，需要面对的客户有两类：一类是银行外部的客户，包括审批在内的各项信贷经营活动最终是为了满足客户的信贷需求；另一类是银行内部的客户，作为中后台部门，前台各经营部门也是授信审批工作的客户。因此，信贷审批流程的历次调整优化无不围绕着服务市场、服务一线，提升客户服务水平和强化风险管控的目标而展开。

1999年，根据人民银行开展统一授信的要求，建设银行确立了对所有大中型客户实施“先评级、再授信、后支用”的授信流程安排，通过单户信用额度确定建行承贷的最大敞口，集团客户最大承贷敞口由各成员企业加总后集中申报审批，在控制多头授信和过度授信方面迈出了一大步。

2007年，在不放松风险管控的前提下，建设银行对集团客户授信申报审批方式进行了第一次比较大的调整，由原来的集中申报审批调整为有控制的分散审批模式，通过授信限额约束集团授信总量，在总量控制的前提下各成员企业分别组织额度授信，提高了集团客户授信申报审批效率。

同一时期，总行启动了授信业务电子化申报审批改革，逐步取消纸质申报，精简授信申报材料，设置灵活的额度调剂方案，推进方案审批……一系列的动作旨在最大程度减轻前台客户经理的案头工作负担，强化授信方案安排，减少授信业务续、复议频率，前后台共同提高客户授信服务效率和质量。

2012年，为提升在“三大一高”战略领域的信贷经营能力与竞争优势，切实解决授信管理模式单一化与授信客户多样化之间的矛盾，建设银行对集团客户授信申报审批方式进行了第二次大的调整，针对不同风险特征的大中型公司类客户实施差别化的授信审批流程，对符合条件的重点优质客户建立“预审批”、“直通车”机制，进一步提高对市场的反应速度与风险控制水平。

2013年，适应内外部经营环境变化，建设银行适时启动了新一轮风险管理体制改革。改革以信贷管理机制调整和对公授信业务流程优化为切入点和主要方向，按照“流程银行”的内在逻辑要求重构信贷流程，设置“综合授信”环节，设立专业的授信部门，通过综合授信确定客户信用风险总量，把优质客户引进门；通过单户信用审批和单笔业务审批做好客户实质性风险判断，实现信贷风险管控。

新流程有效解决了客户基础薄弱的问题。新流程下，全行各级授信审批部门 “以客户为中心”，以综合授信为突破口，主动拓展基本户，积极争做主办行，通过综合授信方案匹配客户多层次的需求，让客户充分地享受到建设银行集团多样化产品和服务，优质客户市场份额显著提升。

**“新常态”下：坚守底线，支持转型发展不动摇**

当前，中国经济发展进入“新常态”阶段，对商业银行发展产生巨大的影响，给商业银行的经营管理带来新的机遇和挑战。在“新常态”下，全行授信审批条线需要深刻理解“新常态”的丰富内涵，充分认识“新常态”带来的各种变化，守住风险底线，支持创新转型发展，通过战略转型更有效率地服务于实体经济，进而实现各项业务持续稳健发展。