

商业银行集团综合化经营下的统一授信研究

◎吴科言

摘要：统一授信是指商业银行对单一法人客户或地区统一授信确定最高综合授信额度，并加以集中统一控制的信用风险管理制度。随着商业银行综合化经营不断发展，统一授信管理要求扩展到商业银行集团范围，对提升金融服务实体经济水平、防范重大金融风险事件发生、提高综合化经营水平有重要意义。尽管我国商业银行集团在统一授信管理方面已取得了一定的成果，但仍存在多头授信现象普遍、对客户非银授信业务把控不足等问题。本文就统一授信方面存在的同一客户识别困难、授信业务管理复杂度高、授信资源分配难度大等问题，对商业银行集团提出强化集团统一授信管理信息系统、重塑集团统一授信管理架构、建立集团配套统一授信管理机制三方面建议。

关键词：商业银行集团；统一授信；信用风险；综合化经营

中图分类号：F832 **文献标识码：**A

一、商业银行集团实施统一授信的主要背景及意义

（一）商业银行集团实施统一授信的主要背景

信贷业务是国内大型商业银行的主要传统业务，是当前和未来较长时期内商业银行盈利的重要来源，在商业银行资产管理中占据重要地位。信用风险是商业银行面临的主要风险，是信贷业务管理的主要对象，也是商业银行全面主动风险管理体系的重中之重（王祖继、许一鸣，2020）。统一授信管理是商业银行信贷管理的关键环节，是商业银行针对授信业务发展出的一种涵括范围广、具有较高效率和显著经济效益的科学管理模式（潘响，2015）。1999年，中国人民银行在《关于印发〈商业银行实施统一授信制度指引〉（试行）的通知》（银发〔1999〕31号）中提出统一授信概念。统一授信

作者简介：吴科言，中国银行授信管理部风险经理。

是指商业银行对单一法人客户或地区统一授信确定最高综合授信额度，并加以集中统一控制的信用风险管理制度，包括贷款、贸易融资（如打包放款、进出口押汇等）、贴现、承兑、信用证、保函、担保等表内外信用发放形式的本外币统一综合授信。2016年，银监会印发《中国银监会关于进一步加强信用风险管理的通知》（银监发〔2016〕42号），对改进统一授信管理提出了进一步的要求，补充了统一授信的业务范围，规定银行业金融机构应将贷款（含贸易融资）、票据承兑和贴现、透支、债券投资、特定目的载体投资、开立信用证、保理、担保、贷款承诺，以及实质上由银行业金融机构承担信用风险的业务纳入统一授信管理。

综合化经营是指银行业开展传统银行业务以外的金融业务，例如，保险、证券、基金、消费金融等，通过多元化经营实现收益最大化的目标（赵成珍、宋锦玲，2017）。近年来，随着市场经济的发展，部分商业银行不断发展壮大，逐步走上综合化经营道路，形成以商业银行业务为主体，包含保险、证券、基金、消费金融等其他金融领域在内的商业银行集团。2014年，《中国银监会关于印发商业银行并表管理与监管指引的通知》（银监发〔2014〕54号）中指出，商业银行应当对整个银行集团实施并表管理，并明确对银行集团统一授信提出相关要求。原银监会要求商业银行应当将银行集团内具有授信性质和融资功能的各类信用风险业务纳入统一授信管理体系，在银行集团层面制定授信限额和行业投向的整体意见，指导各附属机构结合跨境跨业相关法律法规及监管要求，制定符合集团统一授信管理要求的授信政策。

（二）商业银行集团实施统一授信的重要意义

1. 有利于提升金融服务实体经济水平

助推实体经济发展需要大量资金作为基础，而所需资金的规模通常超出自有资金，因此需要金融机构提供帮助。综合化经营的商业银行集团通过对客户的统一授信管理，可以全面掌握客户的多元化融资需求，为客户提供全方位的金融服务。根据客户的总体经营情况和融资需求，从集团角度统筹授

信资源在各类业务间的分配，设计更加合理的授信方案，为客户提供多元化筹措资金的手段和工具。通过统一授信优化资源配置，降本增效，更好地满足实体经济资金需求，为实体经济发展提供强劲的“续航”动力。

2. 有利于防范重大金融风险事件发生

商业银行集团如未对客户提出的授信需求进行总体上的统筹管理，各机构仅从各自经营角度出发为客户核定授信，容易出现集团各机构授信策略不一致、过度授信等问题。实现统一授信后，集团能够掌握客户的授信全貌，包括客户在不同地区、行业、机构和业务等方面的授信分布，便于对客户（尤其是跨区域、跨行业经营的大型集团客户）的信用风险进行组合管理和授信限额管控，更加有效地提升信用风险管理质效。对客户在集团内各机构授信情况的总体分析和统筹把握，也有助于有效防范因过度授信或不当授信而导致的重大信用风险事件的发生。

3. 促进业务协同发展，提高综合化经营水平

商业银行集团综合化经营涉及的部分业务，一般具有一定的协同效应，例如，商业银行为工商企业客户核定授信，提供信贷服务，通常有助于集团保险公司营销该企业员工叙做保险业务；商业银行为跨境贸易客户提供贸易融资相关授信服务，有助于集团争揽客户叙做配套该笔贸易融资业务的利率、汇率保值业务。实现集团层面统一授信，能够根据客户在集团内部分机构已开展的业务情况，更加深入地了解客户经营特点和业务需求，结合商业银行集团整体的金融服务能力和资源，进一步研究有针对性的对客营销策略，为集团内其他机构与客户建立联系、发展业务创造更多机遇。

二、商业银行集团实施统一授信管理的主要困难和问题

（一）商业银行集团实施统一授信管理的主要困难

第一，同一客户识别存在一定困难。要实现统一授信管理，首先要做到统一客户关系的管理，实现同一法人客户和集团客户识别，实践过程中仍存

在一定困难。在同一法人客户识别方面，由于历史原因，商业银行集团部分附属机构的客户关键基础信息（如客户名称、客户号等）的记录、标识和关联方式，与商业银行法人主体可能存在较大差异，无法完全通过系统实现自动准确识别，仍需大量依赖人工判断，这对同一法人客户识别的效率和准确性都将产生比较大的影响。在同一集团客户识别方面，识别判断单一法人客户所归属的集团客户，目前还存在比较大的技术困难，仍然是统一授信绕不开的难题（黄彬虎，2021）。实践中，往往需要借助第三方机构提供的信息，再以人工辅助判断完成集团客户识别。另外，在涉及部分境外机构时，对信息隔离和安全性的要求，也在一定程度上限制了同一客户识别。

第二，业务种类繁多，管理复杂度高。根据《商业银行实施统一授信制度指引》的要求，商业银行实施统一授信制度，要做到统一授信主体、统一授信形式、统一授信币种、统一授信对象，要真正做到集团层面的统一授信，要在授信发起、审批、贷后管理等主要环节做到统一安排和实施，由集团总部统筹完成。一方面，商业银行集团的客户关系部门和产品部门一般主要负责商业银行法人端的客户关系管理和产品管理，对集团其他法人机构开展的特色业务及相应的客户特点和信用风险管控要点了解较少，在尽责审查、授信发起等环节，难以准确把握适合客户资信状况的各类业务的授信需求。实践中，通常是商业银行客户经理根据各机构提出的授信需求主观定性判断，合理性和准确性都有待提高。另一方面，集团统一授信对审批部门也提出了更高要求，需要尽责人员和审批人员熟悉除传统商业银行业务以外的其他授信业务，准确判断客户各类业务授信需求的合理性。除此之外，对包括银行、保险、证券、基金、信托、租赁、理财等各类金融细分领域的综合化授信管理，也对商业银行集团信用风险的监控预警和贷后管理水平提出了更大挑战。

第三，授信资源分配难度较大。在实践过程中，商业银行集团根据客户的资信状况和集团信用风险偏好为客户核定一定的授信额度，经常涉及在不同机构和业务之间的授信资源分配。一方面，各机构

或业务条线对于优质客户通常都希望能获取更多的授信额度，因此很可能出现部分机构或业务条线获得的授信额度超出实际所需，而其他机构或业务条线得不到足够授信额度的情况。即使在申请授信额度时，各方都能够保证不过度争夺授信额度，在后续叙做业务的过程中，各方的实际需求仍有可能发生变化，需要进一步调整。采用重新核定授信额度的方式进行调整时间长、效率低，采用调剂不同机构和业务条线间额度的方式可提高效率，这需要从集团总体角度统筹协调授信资源，但这有赖于高效、合理的机制设计。

（二）国内商业银行集团统一授信的实践情况和主要问题

自20世纪90年代以来，根据监管机构印发的关于商业银行统一授信问题的相关政策文件，各商业银行建立和完善本行的授信管理、客户信用评级和风险限额控制制度，基本实现了集中统一识别、评价客户的整体信用风险，明确对集团客户授信范围，逐步建立起集中决策统一授信行为的管理机制（潘响，2015）。部分综合化金融集团能借助母公司统一授信平台进行部署，实现集团层面的统一授信管理（黄彬虎，2021）。

尽管我国商业银行集团在统一授信管理方面取得了一定的成果，但仍存在一些问题，主要表现在以下几方面：一是多头授信现象仍然普遍。实行统一授信制度后，商业银行集团法人口径能够较好地落实授信主体、形式、币种、对象的统一，但涉及到集团其他非银金融机构的客户授信业务，由于人员、系统、业务和管理架构等分割的影响，往往容易出现未能对同一集团客户的全部子公司或同一公司的全部授信业务进行整体把控的情况，埋下对客户过度授信的隐患，也可能超出集团风险偏好和集中度管控要求，影响稳健经营。二是对客户非银授信业务把控不足。由于缺乏了解，在授信发起时，相关人员往往不愿意发起非银授信业务或是仅根据其授信需求机械性地发起，不做必要审核把关。授信审批时，对授信额度的测算也常停留在定性分析上，缺乏定量测算依据。三是技术上的限制在客观上也影响了统一授信的质效，例如，缺乏准确、高

效识别集团成员客户和同一单一客户的系统等。

三、商业银行集团实施统一授信管理建议

构建有序、高效、能够更好服务业务发展和信用风险管控的统一授信管理体系，对商业银行集团统一授信管理水平提出了更高的要求。本文从系统、架构、机制三个方面提出相关建议。

(一) 强化集团统一授信管理信息系统

1. 打通集团各机构授信信息

能否从系统层面打通集团各机构对客户的授信额度，并通过系统进行实时、刚性的额度管控，是能否真正意义上实现集团层面统一授信的关键。商业银行集团应构建集团统一化的授信管理系统，将集团各业务条线、各机构的授信相关信息按照统一的数据标准进行汇总管理，实时监控客户授信额度的总量及占用情况，并在业务流程中嵌入额度管理环节，通过系统自动限制超额情况发生。

2. 统一单一法人客户识别码

集团内各机构应按照统一的规则，编制用于识别单一法人客户的客户代码，实现同一单一法人客户的快速识别。对于境内客户可以考虑采用国内2015年已实施的《法人和其他组织统一社会信用代码编码规则》，对于境外客户可以在集团层面制定统一的编码规则，例如，地区码+客户类型代码+客户在主要经营或注册地的特征代码。

3. 开发集团客户识别系统

集团可引入相对权威可靠的描述企业股权架构的外部数据库，完成初步的集团客户识别。再结合文字识别、机器学习、大数据分析等技术手段开发校验算法，对外部数据库的初步识别结果进行校验，筛选出存疑的校验结果做进一步的人工判断，根据人工判断结果，修正、改进校验算法，完成闭环，逐步提高识别准确率，形成可靠的集团客户识别系统。

(二) 重塑集团统一授信管理架构

商业银行集团一般是以商业银行为母公司，与

集团其他法人机构通过控股关系组成事业型金融控股集团架构（杜辉，2020），集团的资源配置通常向商业银行端集中。为提高集团统一授信管理质效，应对这一传统架构进行重塑，将集团各机构、各业务条线全部纳入管理视野和框架，对授信的发起、审批、贷后管理等各个环节，实现集团总部的集中化管理。

1. 搭建集团客户关系管理体系

集团总部组建客户关系的牵头管理部门（简称客户关系管理总部），覆盖范围包括集团全部地区、全部机构。客户关系管理总部负责统筹全集团客户关系管理，统一集团客户营销、维护、业务发展和策略，根据客户的经营规模、经营涉及地区、主营业务和资信情况等，对客户进行分层、分机构管理。各层级机构在客户关系管理总部制定的总体框架下，开展具体的客户关系管理工作。客户关系管理总部的管理视野要涵盖全集团各类业务，并对各层级机构的客户经理进行培训、指导和监督管理。在授信发起时，各机构应根据客户对各类业务的授信需求和风险承担能力，提出考虑集团全部授信业务类型的授信发起方案。

2. 完善集团授信业务管理框架

拓展集团总部的业务和产品管理范围，将租赁、不良资产/债权投资、信用/保证保险等非传统商业银行涉及各类授信业务，按照业务相近、职能延伸的原则，全部纳入集团相关产品部门的管理职责范围内，连同传统商业银行业务一并明确牵头管理集团各类业务和产品的产品部门。各产品部门负责明确相应业务、产品的发展策略、操作流程和风控要点等，对集团各层级机构产品经理进行培训、指导和监督管理，产品经理从产品和业务管理角度提出相关意见，支持客户经理发起授信，在授信业务存续期间做好业务和产品层面的组合管理。

3. 打造集团总部专业化的尽责和授信审批队伍

集团化的统一授信管理拓展了授信审批所涉及的机构和业务边界，这对集团的尽责和授信审批人员提出了更高的要求。一方面，要充分了解各类授信业务的业务特征和风控要点；另一方面，要根据客户具体的经营状况和业务范围，判断客户所需的

授信业务类型，将两者精准匹配，核定合适的授信额度。为满足这一要求，集团总部应基于综合化经营所涉及的银行、保险、证券、租赁、理财等各类金融细分领域，分别组建专门的授信审批管理专家团队，明确各领域的审批原则和方法，制定相应的审批政策、指引和办法等文件，面向全集团尽责和审批人员开展培训，打造专业队伍。在授信审批时，根据所涉及的业务领域，选派相应的审批人员组成审批专家组共同完成审批。

4. 强化集团统一贷后管理能力

应实现集团各类授信业务一体化贷后管理，各机构根据集团统一制定的贷后管理要求和监控预警标准，对客户持续进行存续期监控，如发现客户重大变化和风险预警信息，客户经理通过一体化贷后管理系统报告具体情况和应对措施，集团总部授信管理中后台管理部门及时根据相应情况调整授信方案，指导集团各机构采取合理的应对策略。

（三）建立集团配套统一授信管理机制

商业银行集团对客户核定的授信额度存在上限，无法保证各机构和业务条线都能按照授信发起方案获得足够的授信额度，必然会涉及授信额度在各机构和各业务间的分配问题。即使起初能够满足各方要求，后续也时常会产生新增或调整授信额度的需求。应考虑建立一种合理高效的管理机制应对后续变化。

1. 基于统一信用风险偏好的授信额度分配机制

商业银行集团应结合定性和定量方法形成集团整体信用风险偏好以及各类授信业务的信用风险偏好，从总体上为授信额度在不同业务间的分配提供指导依据。定性方面，设置集团总体信用风险偏好，在此基础上设置各类授信业务的信用风险偏好，将其定义为积极、稳健、保守等不同风险偏好等级，以此作为为客户核定各类业务授信额度的参考；定量方面，可以计算各类业务的ROE、RAROC、EVA等指标，授信额度发生冲突时，结合对指标的比较结果确定额度分配比例。当然，在实际执行过程中考虑的因素会更为复杂。例如，要结合集团整体的战略发展规划，优先支持重点发展业务，或者需要考虑业务间的协同发展效应等。

2. 总行产品部门牵头的机构间授信额度协调机制

集团总部按照上文建议的集团授信业务管理框架确定牵头管理各类授信业务的产品部门后，各产品部门对所负责的授信业务制定明确的发展策略。在业务发展策略的基础上，结合对各机构、各地区的业务和产品组合管理、贷后管理和监控预警情况，可以进一步确定业务发展的重点区域和机构。当客户某类授信业务的总体额度不足时，总行产品部门可根据业务发展策略和管理情况，提出协调各机构业务授信额度分配的意见和方案。

3. 客户关系条线负责的业务间授信额度调剂机制

对于因发生临时性变化，客户总体授信额度充足而部分业务授信额度不足的情况，采用重新核定授信额度的方式进行调整效率低且成本高，无法满足业务时效性要求。可以授权客户经理调剂客户其他业务的授信额度，增补到授信额度不足的业务，原则上被调剂业务的风险应不低于增补授信额度的业务。集团应对各类授信业务的风险程度进行排序，客户经理据此开展授信额度调剂工作，可有效提高业务效率，提升客户体验。

参考文献：

- [1] 杜辉. 我国金融控股集团综合化经营研究[D]. 天津大学, 2020
- [2] 黄彬虎. 金融控股集团统一授信管理研究[J]. 金融理论与实践, 2021 (2): 78-83
- [3] 潘响. 国内商业银行统一授信管理研究[D]. 厦门大学, 2015
- [4] 王祖继、许一鸣. 大型商业银行风险管理[M]. 西南财经大学出版社, 2020: 224-224
- [5] 赵成珍、宋锦玲. 新形势下股份制商业银行综合化经营探讨[J]. 现代管理科学, 2017 (7): 70-72

（责任编辑：李楠）