



刍议商业银行风险管理之 授信审批重检

A Renewed Examination of Credit Approvals and Risk Management at Commercial Banks

李 巍

摘 要： 本文从授信审批重检业务实践出发，对授信审批重检这一商业银行风险管理方式进行系统剖析，检视授信审批重检发展的背景和意义、存在的问题及面临的困难，并提出了明确重检定位、改进重检方式方法、完善重检工具、构筑联防联控体系，进而提出提高重检价值的相关建议，助力提升商业银行风险管理能力。

关键词： 风险管理 商业银行 授信审批重检

Abstract: This paper systematically analyzes the risk management methods of credit approvals and credit re-inspection at commercial banks. It also examines the background and significance of the development of re-inspection of credit approvals while assessing existing problems. The paper makes proposals for clarifying the status of re-inspection, improving the tools and methods of re-inspection, and building a joint risk prevention and control system. It then puts forward suggestions on re-inspections to help improve the risk management capability of commercial banks.

Keywords: Risk Management, Commercial Banks, Credit Approval Review

在 全球疫情反复，经济增长不确定性增加的背景下，金融风险事件频发、问题资产大量爆发，为提升商业银行风险管理水平，强化授信审批审查质量，督促分支机构合规行权，规范授信业务操作，授信审批重检因势而生。

作者单位：中信银行总行授信审批部。本文系作者个人观点，与所在机构无关。



分行资产质量下滑，授信审批重检应时而生

2015年，部分商业银行信贷资产质量下滑趋势明显，而不良及问题资产集中于分行端权限内审批项目。问题资产持续显现暴露出分行在执行审批授权、自身授信方案合理性及授信业务操作规范性方面存在诸多问题。

为解决这些问题，加强对分行审批条线的监督管理、规范分行审查审批行为，提升分行端审批质量，部分商业银行总行提出了授信审批重检的概念，即：组织经验丰富信审人员，动态抽取分行自身权限内审批项目，对其进行审核评估，根据评估结果及时采取相应措施予以应对。

审批重检定位于加强总行授信审批条线管理的手段、总分行交流沟通的渠道、总行一二三道防线加强联防联控的重要措施，目的在于通过重检，及时发现分行审批运行中存在的问题，督促分行持续改进；通过加强与分行交流沟通，强化授信审批的质量管理，提高分行授信审批科学性、合理性、规范性。具体包括以下四个方面。

授信审批重检是推动和落实银行风险管理体制改革的重要举措。对分支机构授信审批进行重检是银行授信审批体系的重要组成部分。随着经济下行，不良贷款进入高发期，须进一步完善商业银行整体授信审批体系，通过授信审批重检，可以进

组织经验丰富信审人员，动态抽取分行自身权限内审批项目，对其进行审核评估，根据评估结果及时采取相应措施予以应对。

进一步完善银行授信审批体系组织架构，优化银行授信审批流程，可以更好地应对新的风险形势，通过持续改进提升银行授信审批的质量和效率，推动银行风险管理体制改革目标尽快实现。

加强总行授信审批政策的有效传导。通过授信审批重检，引导分行落实银行发展战略规划，实施明确有效的市场定位、客户定位；通过检查监督、反馈改进等加大总行授信政策、制度、审批标准的执行力，强化合规审批；通过对分行业务指导及案例分析共享等加强与分行双向交流，推动分行授信审批的横向交流，提升银行授信政策、审批标准的科学性与有效性。

推动银行提高授信审批整体质量。提升全行授信审批风险把握能力，有效拦截部分高风险项目。从项目重检入手，持续评价分行授信审批质量，评估分行授信审批团队、授信调查团队的专业能力和职业素养，对授信审批准入质量关注或问题分行，提出相关整改建议，推动分行改进提高。对分行一定金额以上的首次授信客户、审批决策争议项目、质量举报项目、准入尺度过度宽松项目进行重检，对部分



存在较大风险的授信项目进行拦截。

提高授信审批的信息化、智能化水平。通过重检，一方面建立授信审批重检信息系统，提升授信审批重检信息化水平。另一方面改进并提升信息技术对全行风险管理的支撑运用，在授信审批环节，逐步建立智能化系统判断与专家人工判断相结合的信息管理系统。

强化业务和体系重检，强化分行授信管理

授信审批重检主要内容

为避免与贷后管理、贷前调查、授权管理、合规性管理等职能重叠，授信审批重检工作集中于授信审批质量管理，主要定位于分行信审会审批后、放款前的流量授信业务。主要包括以下两个方面。

授信审批业务重检。授信审批业务重检是对分行审批的业务、项目、产品进行审核，重点围绕分行审批决策的科学性、授信方案的合理性、审批流程的规范性进行审核，包括：授信客户资信状况是否可靠、授信还款来源是否落实、授信额度是

否适度、担保措施是否有效、授信方案是否合理等内容。同时授信审批业务重检须关注分行审批工作中，在遵循国家法律法规、监管规定、全行授信政策制度标准等方面的合规性。

授信审批体系重检。授信审批体系重检是对分行审批工作在政策、制度、流程等方面进行延伸审核，具体包括：分行授信审批组织体系、相关制度建设、流程设置及执行情况、授信政策及审查审批标准落实情况、队伍培养管理等内容，并对分行信审会制度、信审委人员构成、信审会审议标准、信审会运行规范等内容进行全面分析评价。

通过对分行审批业务的重检，督促分行改进提高审批质量；通过对分行审批体系的重检，加大授信政策执行力度；通过分析评估授信政策、制度、流程的执行情况，向行内有关部门提供相关重检结果，完善相关政策制度，提升全行授信政策、审查审批标准的科学性、合理性。

授信审批重检主要方式

实践中，审批重检基本形成日常非现场重检、现场重检、专项重检三种方式。

日常非现场重检。采取“T+1”模式，即每日从信贷系统中提取分行前一日在自身权限内审批同意的全部业务，由初检人员按照抽样规则（如产能过剩行业、大额新增、批发业、采矿业等问题资产较多行业客户等），确定拟重检的业务，提

授信审批业务重检是对分行审批的业务、项目、产品进行审核，重点围绕分行审批决策的科学性、授信方案的合理性、审批流程的规范性进行审核。



取分行调查及审查报告进行审核，对照总行相关制度、授信政策、审查审批标准等，从授权执行规范性、授信方案合理性、授信审查审批操作规范性等方面对分行调查、审查审批等进行审核评估。日常非现场重检按照“样本筛选、问题查找、分析评价、风险提示、监督管理、反馈改进”的处理流程进行操作，针对重检项目的评估结果提出建议，以指导分行进行相应完善改进。

现场重检。现场重检是在日常非现场重检的基础上，根据前期内外部检查及日常重检发现的典型性、系统性问题，对分行进行现场检查。现场重检一般采用团队作业方式，抽样范围包括分行一定时间内审查审批的全部业务，检查方式除非现场重检采取的调阅调查、审查报告外，还采用访谈调查及审查人员、调阅放款流水资料、听取信审会录音、召开会议等方式对问题进行交叉验证、深入核实。通过现场重检，对分行授信审批体系及运行情况进行评估，发现分行经营管理中存在的问题与薄弱环节，提出相应的建议。

专项重检。专项重检是按照风险管理或业务开展的需要，针对授信业务某一领域进行的专项检查。目的在于通过检查，发现该领域业务运行情况，存在的系统性问题及潜在隐患。专项重检一般采用大数据分析方法，集中提取某一领域审查审批数据，按照相应的数据分析方式和模板

对数据进行分析，形成分类结果，在提取疑点数据后人工介入，对问题进行深入挖掘，以点带面，发现该领域存在的普遍性及潜在性问题，最终形成对该领域的系统性认识。

商业银行授信审批重检模式对比

目前国内商业银行对授信审批重检一般采取两种模式，即：专设模式和分散模式。

专设模式。专设模式即设立专门的审批重检机构，负责对分行权限内审批业务进行检查。具体到机构级别、重检内容，相关机构也根据自身特点采取了不同的模式，其中光大银行与中信银行在授信审批部内部设立专门处室，专门负责分行权限内审批业务的及时重检。另外一类即平安银行模式，设立准一级部，其工作职责除审批后的及时重检外，还包括对分行审批业务的复核，只有复核通过的项目，才能进入放款环节。

分散模式。分散模式即总行未设立专门的重检机构，其相关职责散落于风险管理部、授信业务管理部、审计等相关管理部门，或总行未专门明确重检职责，管理要求落实在总行条线管理体系中。

审批重检“利剑高悬”，打铁仍需自身硬

根据国内商业银行实践经验，授信审批重检自产生以来，在监督分行执行审批



授权、严格执行总行批复、自身权限内审慎审查审批、规范操作等方面发挥了积极作用。但运行过程中仍存在不足，主要体现在：一是发现问题典型性不足。与审计等部门相比，难以发现重大风险事件、未能及时发现分行存在的重大风险隐患。二是已发现问题主要聚焦个案。难以发现系统性、潜在性问题，重检价值有待提升。究其原因，主要在于以下几个方面。

违规行为更加隐蔽

在直接越权审批得到遏制的情况下，绕授权、变相越权、隐蔽越权的情况依然存在。根据重检经验，在融资主体实际控制人认定、集团客户统一授信、授信客户行业认定等方面，分行均存在变相越权的可能。该类越权手段相对隐蔽，给重检识别确认带来较大困难。

重检结果难以验证

从重检自身定位来看，与审计、信管等部门的检查相比，审批重检更加注重对授信审查审批的过程管理，通过过程监控、抽样评估等方式，实现对重检对象行为的及时监控和纠偏，确保授权得到有效执行，审查审批标准等得到有效落实。

从重检自身特点来看，其主要监控对象为审查审批环节，且采用“T+1”方式进行重检，正是由于这一特点，造成其重检结论是否合理具有一定的滞后性。如：重检发现的审批方案合理性不足问题，一方面，分行往往以总行不了解当地市场状

况为理由进行抗辩，由于审批行为刚刚发生，客户尚未提款，后续结果尚未显现，重检结论难以立刻得到事实验证。另一方面，如果分行对此类问题予以承认，同时按照重检要求进行整改，那么项目存在的潜在风险即得到控制和化解，后续不会发生重大风险事件，重检成效难以显现。

重检执行存在偏差

在实际运行过程中，一方面对于重检定位不够清晰全面，将其与审计、纪检等部门职责混同，过于重视其发现重大问题、典型问题的职责，对其运行考核出现一定偏差。另一方面，重检过于集中在日常过程监控，对现场重检、专项重检重视不足，导致审批重检在系统性、全面性、深入性等方面均存在较多缺陷，未能充分发挥自身作用。

审批重检亟须数字化支持

审批重检需要建立在数字化支持基础之上，缺少数据系统支持将严重制约审批重检发现问题的质量与效果。目前承担检查职责的银行职能部门如审计部门、贷后管理部门、风险管理部门等，因部门建设成熟，相关配套信息系统也较为完善，在数字化转型中，数据获取、挖掘和分析能力大幅提升了相关工作能力。授信审批重检作为风险管理板块的后来者，亟须数字化能力支持。



持续完善自身功能，审批重检再出发

优化“日常+专项+现场”的检查模式。进一步做细日常重检，做精专项重检，做实现场重检。充分发挥日常重检监督监控作用，重点关注授信政策、制度标准等在分行审查审批中的执行情况，在传统领域强化重检监督，围绕重点客户、重点领域强化重检监督，围绕重点客户、重点产品、重点行业、重点机构，加大现场重检及专项重检力度，督促经营机构及分行信审部门切实执行审查审批标准，提升审批质效。

丰富手段方式。进一步完善重检方式，尝试采用飞行重检、交叉重检、联合检查等方式。飞行重检遵循“注重事实、依据明确、过程透明、沟通充分”的总体原则，突出“针对性、时效性、保密性、突然性”，目的在于获取直接重检证据，对可能存在的重大风险隐患，在事先不通知重检对象的情况下而实施的现场重检。交叉重检与联合检查是参与审计部门、业务部门进行的联合检查，发挥部门合力，深化一、二、三道防线间的联防联控。

构建“更快、更广、更严”的重检体系。更快，就是突出重检工作的时效性，

其中：对于日常重检，按照“T+1”原则实施，即每日抽取前一日重检对象权限内审批项目实施重检。更广，是在现有基础上扩大重检范围和重检领域。其中，重检对象由分行进一步扩展至各分行、子公司及总行部门等具有授信及纳入客户统一授信管理框架进行管理的非授信类业务审批权限的机构和部门。审批重检主要针对重检对象审查审批环节，并可根据重检情况延伸至贷前调查、用信管理、贷后管理等授信流程各个环节。更严，就是处理方式从严，对于重检发现典型问题，采取质询、通报批评、缩减或取消授权、实施问责、按组织程序调整岗位等方式。

推动数字化转型。进一步丰富重检手段，推进重检信息系统搭建，逐步实施自动化、智能化的系统重检，形成具备自动预警、持续跟踪、统计分析等功能的高效信息管理系统，实现对分行审批项目的远程监控，深化总行对分行审评评价，并搭建案例分析共享、总分行业务交流沟通、重检经验推广等全方位沟通平台，实现“审管并重”。^[N]

学术编辑：曾一巳

参考文献：

- [1]李巍.关于开展授信审批重检工作的相关设想(The Conception about Recheck of Commerce Bank Credit Business) [R].中信银行,2021.
[2]中信银行授信审批重检管理办法(Credit Recheck Regulation of Citicbank)[Z].中信银行,2021.