



# 投资者

总第 112 期

2010 年 11 月 8 日

**中国民生银行股份有限公司**

**China Minsheng Banking Corporation., Ltd**

地 址：北京市西城区复兴门内大街 2 号

邮政编码：100031

电 话：86-10-68467286

传 真：86-10-68466796

网 址：<http://www.cmbc.com.cn>

E-MAIL: [cmbc@cmbc.com.cn](mailto:cmbc@cmbc.com.cn)

## 免责声明

本刊所载资料的来源及观点，民生银行力求报告内容准确可靠，但并不对报告内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证。本公司不承担因使用本刊而产生的法律责任。相关媒体文章和分析报告仅反映媒体及分析员的不同观点，并不代表民生银行的立场，解释权归民生银行所有。

## 目 录

目 录.....	1
一、经营动态 .....	2
1、我行商贷通余额超 1000 亿元 .....	2
2、中小企业金融事业部完成全行中小企业金融业务核心产品培训工作 .....	2
3、审计部开展全行商贷通业务专项审计 .....	2
4、资产保全部多举措促进业务发展 .....	3
5、我行单笔逾期时间最长的大额不良资产本金全额收回 .....	3
6、审计部开展信息系统突发事件和运行维护专项审计 .....	4
7、能源金融事业部交易融资业务实现快速发展 .....	4
8、金融市场部推动运用标准VAR值风险预警新手段.....	4
9、我行全面加强房地产贷款风险监测 .....	5
10、资产保全部重点帮扶中小企业不良资产清收取得显著成效.....	5
二、荣誉奖项 .....	5
1、我行监管统计工作获评二等奖 .....	5
2、我行在中国国际金融(银行)技术暨设备展览会获“优秀金融品牌奖” ....	6
3、我行多家单位和个人获得第四届全国金融系统职工职业道德建设评选活动多个荣誉称号.....	6
三、媒体关注 .....	6
1、民生银行小微金融服务探索 .....	6
2、民生银行行长洪崎：“贷款新规”立意高远求实效 .....	9

## 一、经营动态

### 1、我行商贷通余额超 1000 亿元

截至 8 月 25 日，全行商贷通余额 1,001 亿元，较年初增长 553 亿元，提前 4 个月实现董事长承诺提出 1,000 亿元目标。今年以来，全行商贷通发放额 963 亿元，其中杭州、北京、上海 3 家分行商贷通余额突破 100 亿元，南京、苏州、深圳、温州等 4 家分行商贷通余额达到 50 亿元以上；华东区 10 家分行商贷通余额 551 亿元，全行占比 56%。商贷通业务为我行带来客户 66,586 户，贵宾级客户占比 23%，有效客户占比 27%，商贷通带动全行个人金融资产 156 亿元，户均金融资产 23.49 万元。

### 2、中小企业金融事业部完成全行中小企业金融业务核心产品培训工作

为充分发挥中小企业金融产品业务发展中的强力支撑作用，稳固老客户并挖掘更多新客户，推动全行中小业务，中小企业金融事业部在全行开展了为期两个多月的中小企业金融产品培训。从 7 月 1 日开始，中小企业金融事业部组织了三个培训小组，到 29 家分行开展巡回培训，累计培训 3000 人，现已顺利完成中小企业金融业务核心产品的全部培训工作。此次产品培训内容全面丰富，除重点讲解中小企业金融 9 大类核心产品的主要特点、目标客户、操作流程、营销策略、定价原则和产品风险外，还详细介绍了中小企业金融业务产品研发的总体理念和思路、全行中小企业金融产品在各分行的应用情况以及下半年重点营销活动和重点推广的产品，如供应商融资、法人账户透支、循环贷、中小企业 e 管家、中小企业集合票据和中小企业投资银行等，以引导分支行充分利用我行中小企业金融核心产品和新产品为利器，做好客户营销和推动工作。分行中小企业条线业务管理部人员、客户经理、业务部负责人、风险经理、评审经理、有权审批人/派驻风险官等参加了此次培训。

### 3、审计部开展全行商贷通业务专项审计

为促进我行商贷通业务健康快速发展，客观评价商贷通业务风险状况，加强商贷通业务风险管理和内部控制，促进相关授信工作人员尽职履责，审计部于第三季度开展全行商贷通业务专项检查。检查结合商贷通业务区域特点，选取了北京管理部、杭州、武汉、深圳等

11家分行进行现场检查，检查范围为截至2010年8月末有余额的商贷通业务。为摸清商贷通业务的实际风险状况，本次检查将围绕总行商贷通业务的内控制度是否健全、完善，分行对总行规章制度的执行情况是否有效进行，重点突出以下几个方面内容：一是商贷通业务授信政策及各项规章制度的合理性及适用性；二是商贷通业务营销规划、激励政策、机构设置、人员配备情况是否与业务发展目标一致，是否满足内控管理的要求；三是操作合规性检查，包括贷款三查是否落实、收费是否合理、中介机构管理是否到位、合同签订是否完备等；四是资产质量和综合效益检查，关注不良资产形成的原因，检查是否建立不良资产处置和不良资产问责机制；五是系统功能检查，检查个贷系统在放款操作、多样化的担保方式录入、权限设置等方面是否能够满足商贷通业务的发展需要。

#### 4、资产保全部多举措促进业务发展

年初以来，特别是3月资产保全部更名并转换职能以来，资产保全部采取多项举措，有效地促进了业务发展。截至8月底，资产保全部负责清收的对公问题及不良贷款27.71亿元，完成全年（33.37亿元）清收任务的83%，一批重大疑难项目得到成功清收处置；清收处置不良贷款12.29亿元，化解问题贷款15.42亿元，收回已核销资产6,462万元；收息及冲呆合计创利达6.76亿元。资产保全部采取一系列措施：一是薪酬体制改革，充分发挥薪酬的杠杆激励作用，实现奖勤罚懒、奖优罚劣；二是明确清收费用的使用和管理办法，规范费用使用；三是加强和完善工作报告及信息反馈机制，建立《工作周报》、《工作月报》、《清收工作动态》等不同层次的报告制度，及时反映清收工作动态、沟通清收信息、交流探讨清收业务；四是建立部门责任追究制度，逐级签订《资产保全部“爱岗敬业，遵章守纪”责任书》；五是打造学习型组织，开展资产保全部专业论文评比活动。

#### 5、我行单笔逾期时间最长的大额不良资产本金全额收回

近期，随着大连宏孚企业集团公司归还我行1.61亿元剩余本金，我行单笔逾期时间最长的大额可疑类贷款本金1.86亿元实现了全额收回。这笔在大连分行建行初期发放并很快成为不良资产的贷款，经历了数次借新还旧、追加抵押物等重组措施，均因企业还款意愿差、经营管理不善等原因无法得到彻底解决。2009年上半年，资产保全部开始调整清收策略，其后，我行向北京高院申请强制执行，经过数月努力，借款人最终与买家达成股权转让协议，并与我行在北京高院达成执行和解协议，顺利全额偿还了该笔贷款本金。

## 6、审计部开展信息系统突发事件和运行维护专项审计

为确保我行信息系统有效应对各种紧急情况，以及核心系统能够安全、稳定、持续运行，审计部于第三季度对全行重要信息系统突发事件应急管理、核心业务系统运行维护管理两项工作进行了专项检查。一方面，通过检查评估信息科技风险识别、分析和控制措施的有效性、应急预案的完备性、应急演练的全面性和及时性等，检验防范措施的有效性，并及时发现风险隐患，改进风险控制措施，进一步完善应急预案，形成风险防范措施的持续改进，规范我行信息系统突发事件的应急管理工作；另一方面通过检查核心系统运行维护管理及制度执行情况，评估目前核心系统运行的安全性，运行、维护管理的有效性，制度执行的严肃性，管理及维护措施制订的合理性，及相关措施落实的及时性和有效性，确保我行目前的核心业务系统在新系统上线前安全、持续、稳健运行。

## 7、能源金融事业部交易融资业务实现快速发展

能源金融事业部以明确的业务发展思路、专业及组织能力提升加快推进交易融资业务发展，在半个多月时间内，新增交易融资客户 24 个并拉动存款增长。一是统一思想，联手行动。把交易融资作为事业部战略转型抓手之一，召开市场与风险联席会议，成立由市场、评审、监控人员组成的 3 人小组，评审前置、市场推动、监控同步方式无缝对接，由小组列出时间表，明确目标和计划，明确责任到人，加快各问题的协调解决。二是总结模式，批量开发。三是示范带动，全面规划。丰富了票据、国内信用证、国际信用证、进口代付等能源事业部交易融资业务产品品种。近期，能源事业部还将采取“材料-学习-考试-培训”等方式进一步提升交易融资业务专业能力，召开业务专题会议，推动交易融资业务上台阶。

## 8、金融市场部推动运用标准 VAR 值风险预警新手段

VAR（风险价值）是计量和评估银行市场风险的一种管理方法，自上世纪 80 年代以来已在西方发达国家的银行中逐步采用和普及，并在巴塞尔协议 II 等国际银行业监管准则中受到高度重视并采用。中国银行业在现代银行风险管理方面还处于起步阶段，根据国内监管政策及巴塞尔协议 II 等相关要求和进程，中资银行正在加快风险管理领域的技术提升并逐步与国际接轨。金融市场部是我行市场风险相对集中的业务部门，为响应监管部门的内部模型法要求及推进自身管理精细化要求，着力加强 VAR 值研究和计算。通过不断的学习和开发，借助系统的引进，金融市场部已掌握覆盖部门内各项常规交易业务的 VAR 值监控和测算方

法，实现了按照新资本协议要求的高频率（每日）监控和 VAR 值日报、周报报告制度，报告内容涵盖金融市场部现行所有交易业务品种。为更好配合行内有关部门提高我行整体风险管理水平，金融市场部正在继续进行情景分析和压力测试相关工作，不断推动本行风险管理水平，达到国内同业先进水平。

## 9、我行全面加强房地产贷款风险监测

今年以来，国家连续出台房地产行业紧缩政策，房地产市场面临诸多不确定性，房地产以及房地产为抵押的授信风险逐渐加大。为及时掌握我行房地产相关授信风险状况，及时防范化解风险，我行加强了房地产开发贷款、房地产经营性物业贷款、土地储备贷款等对公授信业务风险的监控力度。根据房地产宏观调控形势变化，结合全面排查情况，细化监测指标，从四个维度建立全方位、立体式指标体系，全面加强房地产相关贷款监控力度。一是贷款类指标，如贷款授信敞口、到期时间、担保方式、成本收益变动、抵押物价值波动等；二是客户类指标，如客户财务状况是否恶化、开发资质有无限制、还款能力是否下降等；三是项目类指标，如项目所在区域、城市级次、完工百分比、销售进度、销售均价等；四是资产质量类指标，如红黄蓝预警情况、本息是否逾期、清收处置预案等。我行将在前期工作基础上，周密部署，严格监测，有效防控风险，确保全行房地产相关信贷资产质量稳定。

## 10、资产保全部重点帮扶中小企业不良资产清收取得显著成效

针对近年来长三角区域中小企业受经济周期和金融危机冲击严重、不良贷款上升的实际情况，资产保全部采取分类处置、驻地清收等有效措施，取得较好成效，两年来已累计收回中小企业类不良资产 20 户、49 笔，本息合计 5.09 亿元。资产保全部华东分中心根据总部的总体部署和安排，分片对辖区分行、事业部分部的中小企业资产质量进行全面摸排，在对五级分类情况、授信行业和区域、授信担保方式、不良贷款构成情况等要素进行综合分析的基础上，理清清收工作对策及思路；协调行内资源积极推进重组，集中力量打好清收歼灭战，辖区内各分行的清收工作均推进情况良好。

## 二、荣誉奖项

### 1、我行监管统计工作获评二等奖

近年来，我行加大监管统计工作力度，狠抓数据质量，严格按照监管部门的要求，在总行各部门的积极配合与支持下，保质保量完成了监管部门的专题调研和统计报告，确保了统计数据及时、准确反馈至监管部门，监管统计工作水平得到有效提高。日前，北京银监局对辖内的 117 家机构 2009 年度的非现场监管报表报送、客户风险统计、统计分析、统计管理和专题性工作进行了综合考核评比，我行的监管统计工作荣获二等奖。

## 2、我行在中国国际金融(银行)技术暨设备展览会获“优秀金融品牌奖”

9 月 9 日，中国国际金融（银行）技术暨设备展览会在北京展览馆举行，北京管理部代表我行参展，并在组委会的各项评选中，我行获得“优秀金融品牌奖”。作为国内乃至亚洲最具影响力的金融展览会，本届金融展以“融合创新、稳健运营”为主题，新开辟了“支付清算专区”、“银行卡创新服务专区”、“银行科技进步发展奖展示区”等特色展区。

## 3、我行多家单位和个人获得第四届全国金融系统职工职业道德建设评选活动多个荣誉称号

近日，中国金融工会组织开展了第四届全国金融系统职工职业道德建设先进评选表彰活动，我行法律合规部合规管理中心获“十佳班组”荣誉称号，并被授予“金融五一劳动奖状”；地产金融事业部荣获“先进单位”荣誉称号；零售银行部周斌同志荣获“先进个人”荣誉称号。

### 三、媒体关注

#### 1、民生银行小微金融服务探索

2010-10-27 金融时报

随着利率市场化、人民币国际化以及金融脱媒趋势的形成，商业银行依赖传统利差收入的增长模式难以为继。民生银行顺应经济金融环境的变化，结合自身资源禀赋，对发展战略进行重新审视，制定了打造“特色银行和效益银行”的差异化经营战略，将大力发展小微金融业务作为结构调整和战略转型的重要举措，创新推出专门服务于小微企业的“商贷通”业务。发展“商贷通”业务，一方面可以破解小微企业融资难题，有利于构建和谐社会，是民

民生银行履行社会责任的集中表现；另一方面可以优化民生银行业务结构，实现财务绩效目标和盈利模式再造，有利于摆脱银行同质化竞争困境，走出一条不同于同业的差异化发展之路。

当前，民生银行“商贷通”业务在市场上已全面铺开，组织体系日益完善，产品服务不断丰富，流程和制度建设取得阶段性成果，商业模式渐趋成熟，业务规模迅速提高。2010年9月末，民生银行累计发放“商贷通”贷款突破2000亿元，“商贷通”贷款余额超过1200亿元，“商贷通”客户累积数量达到9200余户。

### 一、运用大数法则、坚持规划先行

民生银行运用大数法则，坚持规划先行的思路，做好行业规划工作。“商贷通”业务具有户数众多、客户分散、信息采集难度大、风险较大等特征。运用“大数法则”测算出特定行业的风险概率，甄选“商贷通”业务进入的行业，能够迅速地找到有效客户群体，并对其进行批量营销，实现“商贷通”业务在特定行业的受众群体量规模化，风险可控的目的。同时，做好行业规划是合理确定和调整“商贷通”业务的规模、布局、发展路径和业务结构的重要依据。通过开展行业规划，可以积累行业发展变化的历史数据，并以此为基础分析该行业与社会经济发展相关关系，预测总量金融需求，为合理确定“商贷通”总体规模、技术标准 and 空间布局提供技术依据。更为重要的是，依据市场规划调查所取得的产供销数据，结合客户的调查工作，可以掌握市场运行特征，评价运行效能，为调整客户标准、开发策略以及风险管理提供重要的参考。

### 二、创新组织架构、提升专业化水平

民生银行解放思想，创新思路，积极构建适合小微业务发展的组织体系。为了大力发展“商贷通”业务，实现“小微企业的银行”的战略定位，在组织架构方面进行了以下创新：在总行层面，围绕“商贷通”业务流程，建立专门的机构--小微企业金融部，负责全行“商贷通”业务的规划推动、产品管理、团队管理与培训等工作；在分行层面，根据“商贷通”业务特点，以“效率优先、兼顾风险管理”为原则，增设零售银行小微企业金融部，主要负责“商贷通”的行业规划、业务推动、产品管理等工作；设置零售银行风险管理部，主要负责“商贷通”业务的审查、审批、贷后管理工作以及其他零售业务风险管理职能。高效、专业的组织管理架构的确立，实现了专业化经营和风险管理，为我行实现“商贷通”业务的快速发展提供了组织保障。

### 三、设计全新流程作业模式、提高运行效率



由于小微企业贷款具有要得急、频率高、数量少、风险大、管理成本高的特点，使用传统公司大客户的金融产品和服务流程将无法适应现实的需要，因此，必须重新设计流程作业模式，实施标准化作业。民生银行从客户需求出发，整合各类资源的业务流程，优化内部劳动组合，明确岗位绩效指标，建立服务承诺制，设计出简捷、高效、准确，能够支持大规模业务量的全新作业流程。新作业流程有两个特点，一是将授信评审环节前移至市场开发环节，真正做到客户批量开发、批量审批、批量管理，迅速扩大了贷款处理能力；二是将可标准化作业的流程分解动作，使各岗位专精于本岗位的核心技能与效率，并通过非核心业务外包、多种用工方式组合等形式，大幅降低单笔交易成本，迅速走向“信贷工厂”处理模式。全新流程作业模式为“商贷通”业务的大规模跨越发展奠定扎实基础。

#### **四、整合产品与服务创新、探索新型商业模式**

民生银行将发展小微业务的切入点放在开发既能满足小微企业金融需求，又能符合风险控制要求的新产品上。通过整合与创新，针对小微企业的实际需求，设计和推出了与之配套的“商贷通”系列产品。破除“抵押物崇拜”和“报表崇拜”，找准小微贷款与风险控制的结合点，创新推出互保、联保和信用等多种抵押、担保组合方式；针对小微企业多元化的服务需求，批量提供资产、结算、存取款、理财和消费信贷业务等全方位的服务；变传统贷款业务为综合金融服务，推出“商户卡”、“商户俱乐部”、“小微服务热线”等专属服务。民生银行在全国范围内已经形成服装品牌经销商、家具建材经销商、超市百货供应商等融资解决方案，在区域形成核心企业供应链、通信设备、丝绸纺织、食品饮料、文化创意、包装印刷、精密机械等行业融资解决方案，在茶叶、工艺陶瓷、大闸蟹、文化创意等行业形成特色行业解决方案。

#### **五、适应客户需要、制定差异化风险管理策略**

民生银行遵循差异化原则，制定适应小微客户需要的风险管理策略。一是在规划基础上考虑各地区的经济特点、信用状况，分别制定各分行授信风险的行业、客户、担保组合策略，强调风险组合管理；二是制定差异化的产品风险策略。以主动信用授信方式锁定高端目标商户，对目标行业和客户积极发展小额信用贷款；积极推动特定法人保证方式下的融资贷款，强调通过监控资金、监控物流等措施强化对还款来源的控制能力；做深做透以标准化房产抵押担保为代表的融资贷款，强调通过标准化操作实现高效。三是制定差异化的授权策略。改变过去行政级别的授权方式，形成“因人授权、因产品授权、因地区差别授权”的技术人才

授权模式，最大程度的提高审批效率。差异化风险管理策略极大地满足了小微客户对银行效率的期待。

## 2、民生银行行长洪崎：“贷款新规”立意高远求实效

2010-10-25 《银行家》

2009年以来，中国银行业监督管理委员会先后正式发布《固定资产贷款管理暂行办法》、《项目融资业务指引》、《流动资金贷款管理暂行办法》和《个人贷款管理暂行办法》(并称“三个办法一个指引”或“贷款新规”)，受到金融界和经济界的广泛关注。可以说，“贷款新规”的出台，对于信贷高增长后的风险抑制，实现国民经济平稳较快复苏，促进经济结构调整升级，保障银行业健康运行等都起到了积极作用。作为银监会对贷款风险监管的长期制度安排，贷款新规的出台对于银行的经营管理和风险控制等方面产生了哪些具体影响，银行自身又有哪些与贷款新规相配套的工作措施，对此，本刊就“贷款新规”的相关问题对中国民生银行行长洪崎先生进行了专访。

**《银行家》：**2008年以来，全球爆发了罕见的金融危机，并对我国经济运行和金融发展产生了一定影响。在此背景下，银监会出台了“贷款新规”，受到广泛专注。请问您如何看待银监会实施“贷款新规”对我国经济、金融运行的影响？

**洪崎：**应该说，“贷款新规”的出台，是在新的历史条件下，践行“科学发展观”，实现国民经济尽快复苏，促进经济结构调整升级的又一重大举措，是国家金融监管的一个重要突破。对此，可以从四个方面来看待这一问题：

其一，当前中国经济正处于结构转型和调整升级的关键时期，而恰恰是在这样的时期，我们遭遇了百年一遇的全球性金融危机，使中国经济的系统性风险在短期内被迅速放大。此次贷款新规的出台，通过强化银行对信贷全流程的管理，规范银行与借款人的借贷行为，促进商业银行建立更加严谨科学的信贷管理和风险管控制度，从而有效避免突击放贷和冲动放贷，实现信贷投放规模的“软着陆”，引导银行业金融机构更好地发挥促进经济健康平稳发展的积极作用。因此，此次“贷款新规”的出台，有利于降低经济运行的系统性风险，提升经济发展的质量，巩固来自不易的经济发展成果。

其二，2009年，在实体经济低迷的形势下，全国金融机构新增贷款达10万亿元之多，创历史记录。在这些新增贷款中，哪怕只是一小部分资金不按照贷款合同约定用途使用，流入股市或进行房地产炒作，就可能导致股市和房市出现反周期增长、资产价格泡沫膨胀、实体经济增长缺乏后劲，导致虚拟经济与实体经济的关系严重偏离，并使政府的宏观调控政策左右为难。“贷款新规”确定的“实贷实付”和“受益人支付”原则，对于防范信贷资金违规流入股市和楼市可起到釜底抽薪的作用，平抑了股市、楼市和资产价格的泡沫，使虚拟经济真正反映实体经济走向。与此同时，“贷款新规”能够引导商业银行将有限的资金尽可能地投放到实体经济中去，从而有效满足实体经济的资金需求，促进实体经济恢复和增长。

其三，近年来，随着我国GDP总量的不断扩大，产业结构的持续升级，经济运行中的各种矛盾和问题也逐渐暴露出来，如部分行业产能过剩严重，高污染、高能耗现象屡禁不止，政府融资平台信贷非理性扩张，等等。这些问题的背后，有着非常复杂的原因，但大都与银行体系的运营有着千丝万缕的联系，特别是近年来部分商业银行片面追求规模扩张，放松风险管控，造成了信贷投放的产业集中度过高。银监会颁布的《固定资产贷款管理暂行办法》要求商业银行按照区域、行业、客户、贷款品种等维度建立风险限额管理制度，这有利于引导银行的信贷投放行为，抑制产能过剩领域的过度扩张，优化调整经济结构和投资结构，促进国民经济的均衡协调发展。

其四，“贷款新规”出台以前，商业银行对项目或借款人的贷款投放往往是一次性完成，贷款资金通常随即转为存款，即所谓的“实贷实存”，货币创造速度较快，特别是在应对金融危机的背景下，国家实行宽松货币政策的效用会被放大，货币政策制定部门难以对政策的效果进行有效控制和预评估。而新的监管规则下，“实贷实付”规则要求所有的信贷资金投放都以真实交易为背景，这样，贷款转化为存款的频度会变慢，货币创造的速度也相应减速，国家的宏观经济和货币政策的效果将变得更加可控和可评估。

**《银行家》：**贷款新规颁布后，在银行业内引起了不小的反响，作为一名金融从业人员和一家上市银行的掌门人，您如何看待实施“贷款新规”对商业银行的重要意义？

**洪崎：**“贷款新规”的出台，可以说是我国银行业监管工作的一个重要分水岭，是防范银行业运行风险，确保信贷政策持续有效地支持实体经济的重要战略举措。对于商业银行来说，具有重要的意义。

其一，“贷款新规”有利于促进商业银行贷款业务的健康规范发展。近几年，随着国内银行业信贷资产规模迅速扩张，银行的各种风险与日俱增，尤其是后金融危机时期，商业银行受到经济全面复苏等盲目乐观思想的误导以及同业间竞争的压力，普遍出现突击放贷和重贷轻管的现象，极易诱发商业银行的系统性风险。“贷款新规”的出台，对于规范贷款的业务流程，保障贷款业务安全运营和可持续发展具有标志性意义。

其二，“贷款新规”借鉴了国外银行贷款业务的先进做法，从贷款全流程管理的角度出发，要求银行将贷款管理各环节的责任落实到具体部门和岗位，并建立各操作环节的考核问责机制，实现信贷管理的规范化和精细化。如：在风险评价与审批环节，要求银行建立和完善内部评级制度，采用科学合理的评级和授信方法评定客户信用等级；在贷款发放环节，要求贷款按照指定用途进行投放；在资金使用环节，要银行求针对不同的贷款实行有针对性的追踪管理，等等。可以说，“贷款新规”所规定的一系列动作，有利于引导银行建立贷款的全流程管理体系，实现科学管理和精细化管理。

其三，在传统的“实贷实存”的业务模式下，商业银行依赖相对简单的信贷产品和业务模式实现了资产规模的快速增长，但资本消耗严重，存款起伏较大，不利于银行的长久发展。而贷款新规所确定的“实贷实付”制使得这种粗放经营方式寿终正寝，并逼迫商业银行调整业务模式，转变发展方式，提高服务水平，从而以转变促发展，提高商业银行的集约化经营水平，实现可持续发展。

其四，“贷款新规”要求商业银行在开展信贷业务的全过程中，必须剖析客户的财务运作水平、运营管理能力，跟踪客户的即时变化，并据此及时制订和调整信贷策略，从而促使银行全面、深入地了解客户和项目信息。此外，长期以来，我国银行业贷款支付管理基础较为薄弱，在新的贷款管理规则下，由于采用了“实贷实付”的原则，金额稍大的每笔业务的交易对象、交易内容、资金动向等情况都能为银行所掌握，这有利于银行随时掌握借款人的重要信息，真正了解客户，而了解客户就为商业银行降低信贷风险奠定了坚实的基础。

**《银行家》：**从表面上看，银监会颁布“贷款新规”的初衷是规范银行业金融机构的信贷行为，您觉得“贷款新规”对于借款人甚至普通的消费者意味着什么？

**洪崎：**“贷款新规”对于借款人以及普通消费者当然具有重要意义。从表面上看，“贷款新规”重点是规范商业银行的信贷行为，降低银行经营的风险，保持银行运营的稳定，这在前面已经谈了很多。事实上，银行的稳定本身就是对存款人利益的保护，更广泛地，金融体

系的稳定对于保持宏观经济稳定、防止通货膨胀具有非常重要的作用，这对每一个普通消费者都是很有意义的。

另外，“贷款新规”确立的“实贷实付”、“受益人支付原则”和“信贷资金按约定用途使用并接受贷款人监管”的原则，事实上是初步建立了由银行帮助客户进行现金管理的模式，在降低借款人财务费用、节约成本的同时，能够确保贷款资金按合同约定用途使用，防止借款人资金被挪用，并引导金融消费者规范经营和理性投资，有效规避借款人的金融风险。

更为重要的是，“贷款新规”上升到了法律高度，具有某种公共“社会契约”的象征意义，所有金融消费者必须在法律框架和制度约束下开展投资活动，长期以来，有利于在全社会形成理性投资、科学管理的风气，对中国经济的持续健康运行、企业的良性发展和个人财富的保值增值都具有重要意义。

**《银行家》：**长久以来，民生银行一直以制度创新和管理革新闻名于中国金融业界，借此机会，能不能请您谈谈民生银行在实施贷款新规方面采取了哪些措施？

**洪崎：**我们民生银行从董事会到总行领导班子都非常重视“贷款新规”的实施工作，我们也希望以实施“贷款新规”为契机，加强全行的风险管理，推动业务转型和结构调整。一段时期以来，根据银监会 2009 年第 2 号、2010 年第 1 号、第 2 号令和银监发[2009]71 号文件精神，结合民生银行的实际情况，我们就落实“贷款新规”展开了一系列工作，这些工作概括起来主要有以下五个方面：

一是成立专门的实施领导小组，积极推动“贷款新规”的实施。“贷款新规”颁布后，我们在行内迅速成立了由我担任组长、总行分管风险的副行长任副组长的“三个办法一个指引”实施领导小组。这个领导小组的职责包括：督促有关部门对照“贷款新规”的要求改进或修正行内现有的政策制度、合同文本和业务操作规程；推动“贷款新规”的宣传教育，指导经营机构按照“贷款新规”的要求拓展业务；组织力量对各机构执行“贷款新规”的情况进行监督检查，并对违规行为进行处理；组织研究新的业务模式和发展方式，主动适应“贷款新规”的各项要求，等等。我们的目的就是要通过建立强有力的组织，采取一系列行之有效的举措，扎实推动“贷款新规”在民生银行的贯彻实施。

二是开展形式多样的宣传教育和培训学习，确保全行统一思想，提高认识。为了帮助全行前、中、后台业务人员准确理解“贷款新规”的指导精神，切实落实相关规定，在“三个办法一个指引”实施领导小组下还专门设立了“培训推广评比活动工作组”，专门负责贷款

新规的培训推广工作。为此，我们制定了培训推广实施方案，并通过编制培训手册、组织征文和知识竞赛等进行全方位的培训推广。为了加强对中高级管理层的培训，我们在每季度召开的全行风险管理工作例会上，都辟出独立的时间组织大家对贷款新规进行集中学习和讨论。此外，我们还专门邀请监管部门负责起草和制定“贷款新规”的专家来到民生银行，就“贷款新规”的起草背景、立法目的、指导原则、基本要点、结构安排和工作要求等做专题讲座。除全行统一安排的教育宣传活动外，总行有关部室和各个业务部门也都自觉组织员工以视频会和培训班等形式进行学习。为了使客户能够理解和配合我们的工作，我们还向重点客户发放了宣传资料。总之，我们就是要通过多个层次的宣传和教育，让每一个员工、客户，对“贷款新规”的主要内容都熟稔于心，从而形成共识，逐步树立“实贷实付”的理念，形成全员风控意识和科学的风险管理理念，为确保“贷款新规”得到有效贯彻和落实打下基础。

三是制定“贷款新规”的管理细则并督促业务部门认真落实。为了将“贷款新规”的各项要求落到实处，我们抽调了一部分业务骨干以及资深业务人员，组建了专门的项目组，在深入调研和反复讨论的基础上，结合银监会的要求，制定了《中国民生银行固定资产贷款管理细则》、《中国民生银行流动资金贷款管理细则》和《中国民生银行个人贷款管理细则》。在上述管理细则中，分别明确了全行各机构在执行管理细则中的职责，并要求相关部门从严审查授信条件。其中，发放固定资产贷款时，必须对合同签订、账户开立手续、资金支付审批手续以及评审部门出具的有关项目资本金到位情况、立项批文情况等手续进行严格审核，只有各项手续完备后才能将贷款发放到专用账户，并按约定方式通过专用账户对外支付；发放流动资金贷款时，也必须严格落实银监会的有关要求，等等。这些管理细则对于确保民生银行切实落实“贷款新规”，防范信贷风险，起到了非常好的保障作用。为了确保上述管理细则得到有效落实，我们制定了严格的惩罚政策，对于不按照贷款新规及行内管理细则要求开展业务的机构和个人，一经发现，严惩不贷。

四是设立独立的放款中心，进行贷款的集中发放和支付审核。早在几年前，我们在民生银行内部就成立了独立的放款中心，将过去的分散放款改为集中放款，即通过统一的放款服务公共平台，开展授信业务的放款审查和放款操作，通过集中放款来控制操作风险，确保落实授信审批条件和信贷资金的合理发放。此外，在民生银行，每笔对公授信的发放，均会在授信风险管理工作系统中记录下完整的授信条件落实情况、合同签订情况、放款进度情况等信息，该系统还能够自动校验授信额度和提款额度，从而避免出现超额度放款的情况，有效防范业务操作流程中各个重要环节的风险。

五是加强贷后管理，在全行组织开展“贷款新规”执行情况的专项检查。重点检查项目审批手续的完善性、资本金到位、专用账户开立、合同签订、放款审核情况、项目资金支付合规性等。其中，对固定资产贷款，着重核查项目的合规性、“实贷实付”制执行情况、贷款是否按照项目进度发放、信贷资金使用情况等；对流动资金贷款，着重检查信贷资金是否用于固定资产、股权等投资以及用于国家禁止生产、经营领域和用途，是否按照合同约定使用贷款，贷款额度的确定是否符合流动资金贷款管理暂行办法的要求等。从检查情况看，民生银行对“贷款新规”以及行内制定的管理细则的执行情况还是不错的。

**《银行家》：**正如您刚才所说，“贷款新规”无论是对于过去的监管规则还是商业银行的业务模式都是一次突破，当然也就意味着一些变革，您认为商业银行如何应对“贷款新规”带来的变化，或者说如何在新的监管环境下更好地开展业务？

**洪崎：**在学习研究“贷款新规”，以及制定民生银行实施细则的过程中，我们确实也就商业银行如何适应新的监管环境，如何更好地开展业务做了一些思考，结合民生银行的实际，我觉得商业银行应从以下三方面着手，应对监管新规带来的变化：

一是积极调整业务结构，推动战略转型，改变发展方式。“贷款新规”的实施对商业银行转变业务发展方式提出了迫切要求，各银行应当与时俱进，尽快完成从被动“适应新规”到自觉“运用新规”的转变，并以此为契机，改变传统的粗放式增长方式，加强信贷业务的精细化管理，支持实体经济的发展。应当通过科学的风险计量，设定行业、区域、客户、产品的贷款限额和资本限额，并按照风险大小、收益高低和战略需要合理调整业务结构，实现资源的优化配置。

二是转变经营理念，逐步实现从做项目、做产品向做客户的转变，从封闭项目转为封闭客户。我认为商业银行应当将企业真正视为自己的合作伙伴，深入企业内部，挖掘客户需求，在相互信任、相互合作的基础上，积极谋求成为客户的主办行和结算行，为其提供持续、全面、立体、高质量的一站式服务，通过深度营销和交叉销售，提高单个客户的贡献率和产出率，从而以最小的成本，保持发展潜力，确保银行效益。

三是深入了解客户的上下游产业和客户同业企业，创新金融产品，提供整体解决方案。在贷款新规下，商业银行过去“批量放贷”和“以贷引存”的业务模式将难以为继，特别是对中小型股份制商业银行而言，存贷款的规模增长将受到不同程度的影响。为应对这种影响，商业银行应当以重点客户为中心，积极向上下游产业和客户同业拓展，要使客户成为银行市

场资源的搜索引擎，提高营销的针对性和效率性，推进产业链融资，通过深入分析产业的运行模式和盈利模式，开发适宜于产业的金融产品，树立服务品牌，实现与整个产业及产业内企业的共同成长。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行投资者关系处

电话：010-68466790

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街1号友谊宾馆嘉宾楼87707房间

邮政编码：100873