



信贷组合管理的原则和实践

国际信贷组合管理人协会2011年度调查报告

www.iacpm.org

目录

I.	引言	3
	调查结果概述	3
	信贷组合管理的业务模式	4
II.	主要论题	4-10
	信贷组合管理是金融机构风险治理不可或缺的组成部分	4
	信贷组合管理的权限责任不断演化	7
	信贷组合管理聚焦风险与回报活动	8
	强有力的内部支持	10
	发展中的问题	10
III.	结论	11
IV.	关于国际信贷组合管理人协会	11

I. 引言

国际信贷组合管理人协会（IACPM，以下简称“协会”）每年均组织不同活动，包括研讨会、培训班、地区性会议、不同的问卷调查及研究等，帮助信贷组合管理人员进一步发展从业技能，掌握最新信贷组合管理技巧，并且能够促进金融机构的同行以及学术、监管和其他风险管理专家进行相互交流。

本次《2011信贷组合管理原则和实践年度成员调查》已是“协会”第三年进行同类调查，于2011年初进行，调查参与机构佔企业

授信业务的份额一大部分。调查的主要目的是要使“协会”成员机构能够将自身管理信贷组合风险的不同的指标设立的基准指标，进行对比。

调查还旨在向“协会”成员及其他金融机构提供有关信贷组合管理领域当前趋势及发展动态的信息。我们希望此项调查结果能够抛砖引玉，激发金融机构间的对话和辩论，从而提升其信贷组合管理职能，强化风险管理体系，期望可提升整体金融市场的透明度和稳定性。

调查结果概述

以下是“协会”2011年原则与实践成员调查的主要发现：

高级管理层对信贷组合管理职能的信心增强，并将其视为公司风险观不可或缺的组成部分

从调查反馈中可明显看出，信贷组合管理越来越多地涉及到企业层面的风险问题，尤其是融资及流动管理事宜

信贷组合管理的主要目标是改善组合结构、降低集中度及於授信发出前著重提升其质量。

过去一年来，优化组合风险/回报、管理损益波动性以及应对监管变化的重要性得到提升

信贷组合管理部门主要根据集中度限额以及他们对潜在信贷恶化情况的判断采取对冲保护

从组合管理的层面看，主要重点将放在授信发出之前，作出更严格的规范

信贷组合管理的业务模式

尽管机构积极进行信贷组合管理的主要的目标是减少组合集中度并改善资本回报率，但已设立信贷组合管理部门的各类金融机构并非采用统一的业务模式。这在一定程度上可以解释为：各个机构管理组合的时间长短不同，在发展各自组织结构、汇报关系及管理资产选择方面的演变路径也各不相同。

业务模式多样性还可以解释为金融机构业务的營運模式不同，比如：批发业务和中间市场借贷、国际业务和地区性业务、商业银行和综合性银行、商业借贷和个人借贷等。事实上，目前的信贷组合管理活动已越来越趋向针对不同领域不同类型的金融机构，甚至会专门针对单一机构内部个别业务线的特定需求。读者在评估调查反馈时应考虑到这一点。

II. 主要论题

信贷组合管理是金融机构风险治理不可或缺的组成部分

信贷组合管理活动始于上世纪90年代，至今已发生重大演变。目前，许多金融机构的信贷组合管理团队着重关注涉及公司整体的风险与回报问题。鉴于金融机构的风险管理需持续发展以应对市场事件及监管变化，优化资本及形成公司风险观已成为关注的重中之重。更加准确的识别和度量风险——引入管理/对冲掉这些风险的新方法——现已成为很多信贷组合管理部门的主要职责。

过去很多风险管理活动具有高度专业化和部门化特点。但是今天，各金融机构都在积极整合以往较为分散的风险管理业务。信贷组合管理与各业务线、高级管理层及其它风险职能形成互动，协同制定公司的整体风险取向。通过协助完善信贷业务模式，信贷组合管理的目标是要在承担适当风险的情况下获取最大回报。因此，信贷组合管理已俨然成为改善信贷业务模式以及机构内部风险管理活动整合的催化剂。

信贷组合管理的权限责任不断演化

积极管理信贷组合的好处在上一次的金融危机中得到充分体现。信贷组合管理单元管理的资产类别以及所负责资产的数量均见增多。超过半数的信贷组合管理单位公布所管理组合的规模超过1,000亿美元（图1）。在参与调查的机构中，有83% 的机构称他们的贷款组合有对冲保护（图2）。

管理公司的贷款组合是多数信贷组合管理单元成立的初衷。贷款组合目前也仍然是主流的管理资产类型：有96% 的“协会”成员称他们负责所在机构的信贷与投资组合。调查结果还显示，负责管理所在机构杠杆贷款账目的信贷组合管理单元（66%）也有所增加，反映出并购及杠杆贷款融资活动的增加。除此之外，有更多成员表示他们参与了所在机构的房地产和消费金融组合以及交易对手风险的管理（图3）。

公司贷款组合方面，被调查的信贷组合管理单元称，他们对帮助改善组合结构的负主要责任或共同责任，主要包括：对冲(70%)、证券化(68%)、研究(64%)、第二市场销售(59%)。于授信发起时作出严格监控对组合素质越来越重要：有52% 的信贷组合管理单元称他们在组合初始阶段发挥了顾问的作用。近期的变化还包括通过投资第三方资产以实现投资多元化的机构有所减少。（图4）。

图1

信贷组合管理单元管理的组合规模
(总额包括信贷承诺额)

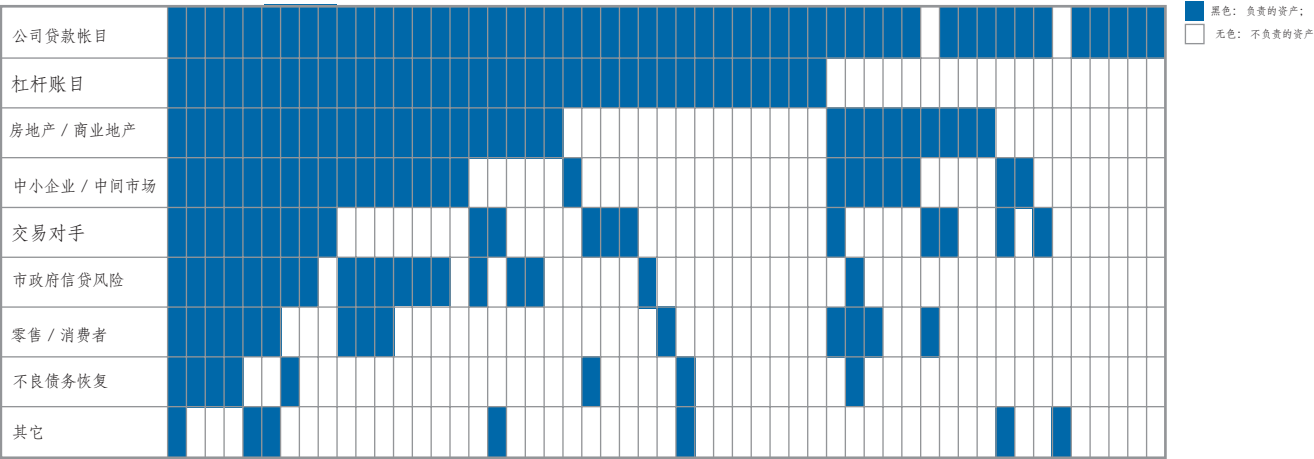
少于500亿美元	11 %
500亿 —— 1000亿美元	34 %
1000亿 ---- 2000亿美元	25 %
2000亿 ---- 3000亿美元	9 %
3000亿 ---- 5000亿美元	12 %
高于5000亿美元	9 %
总计	100%

图2

和贷款组合有关联的衍生对冲账目
(名义条款)

大于10%	15 %
1 --- 10%	68 %
0% (无对冲保护)	17 %

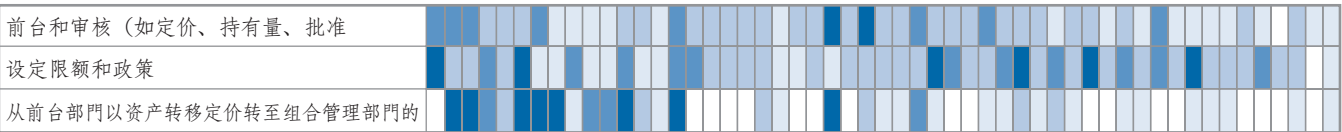
图3
信贷组合管理单元风险管理责任概貌



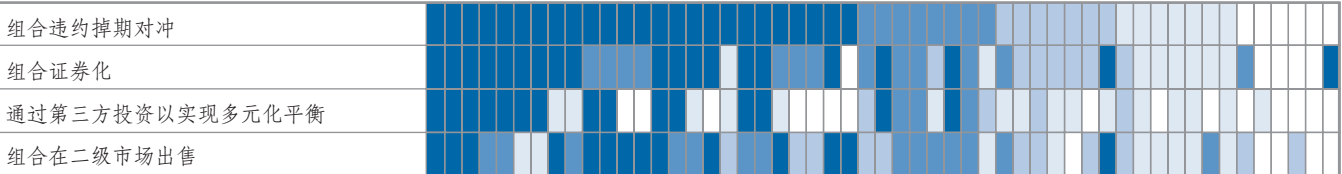
注：每栏代表一家参与调查银行的反馈

图4
信贷组合管理单元的功能参与程度（仅针对企业贷款账目）

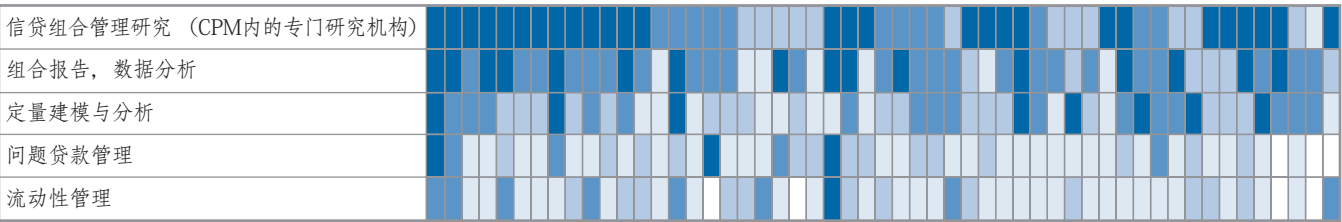
業務發起部門



市场工具



支持功能



注：每栏代表一家调查参与银行的反馈，颜色代表参与的程度，见颜色表

根据今年的调查反馈，信贷组合管理单位的主要目标如下：（图5）

- 改善组合结构，减少集中度
- 提供组合的有关信息
- 提供指导帮助前線業務
- 管理最大风险偏好
- 对资本和回报的管理提供支持

这些目标和全公司的目标是一致的，包括优化信贷业务模式，更准确度量信贷风险和优化资本。大多数的信贷组合管理单位报告表示有关资本定价模型、转移定价模型或其他个别的定价模型均影响贷款定价。（图6）

和过去的调查所反映的总体趋势的情况一样，信贷组合管理的概念继续从公司贷款扩大到其它资产。有趣的是，有43%的成员说在他们的公司有多个信贷组合管理单位。这些公司表示，单位增多的原因是地区办事处、不同的业务线和资产类别造成的。

一段时间以来，信贷组合管理单位逐步涉及了更多样类别的资产。商业地产（57%）和中间市场（47%）的敞口是最大的。然后就是商业和工业贷款和杠杆贷款。此外大约有三分之一的被调查成员说参与了交易对手敞口和市政府信贷风险工作。有26% 的成员参与了消费者资产管理。（图3）

许多在原始公司贷款管理中发展的技能被信贷组合管理单位用于管理其它资产。信贷组合管理单位在报告中说参与的管理包括交易对手的敞口，中间市场贷款，商业地产，但是参加最多的活动是信贷组合的报告和分析，建模和分析，限额和研究。

信贷组合管理责任的最新变化包括涉及资产负债表其它资产（如：投资组合）和资产负债表管理（如：资产负债管理和融资）。

图5

2011年信贷组合管理单位的关键目标
(可能选择多项)

改善组合结构，减少集中度	77%
提供组合的有关信息	74%
為前線業務單位提供指导帮助	70%
管理股本回报、风险调整后资本回报率或相似目标	60%
优化风险回报（定量或定性）	58%
管理最大风险偏好	57%
管理损益波动、绝对损益或类似目标	53%
管理风险加权资产的使用	51%
管理监管变化	43%

图6

信贷组合管理在组合初建时期对贷款定价的影响
(可能选择多项)

直接的，通过贷款初建时特定贷款定价因素	13%
间接的，通过特定风险调整后资本回报率或其它的资本定价模型	53%
间接的，通过基于市场的转换价格	26%
在授信發起前期对贷款定价无影响	21%

信贷组合管理重点在于风险和回报活动

本调查结果反映出信贷组合管理越来越多地参与了全方位的的风险管理活动，从加大资产初建参与力度到有能力影响组合的风险内容和结构。

现有的信贷组合团队和其它专门的风险管理机制在责任上的一大重要区别就在于信贷组合管理团队和执行能力。信贷组合管理的重心是在期望的回报值下进行风险管理。信贷组合管理可以在几个方面影响整个组合的回报：通过出售消除风险；通过违约信贷掉期对冲风险；通过购买其它非业务自然产生的资产来达到多样化。

在实施主动的风险管理之前，信贷组合管理团队花费大量时间努力识别和量度信贷风险，

做出模拟模型并对结果进行分析。改善分析精确度和获取高质量的数据是制定组合管理战略的关键。有78%的协会成员报告说他们完全独立或与其它部门一起共同对组合报告和数据活动的活动做出决定；另外有12%的成员说他们充当顾问角色。总计有80%的会员说他们直接或间接地参与了组合的量化模型和分析。（图4）

主动信贷组合管理的另一块基石就是对组合损益的负责程度。有79%的信贷组合管理团队报告说他们负责成本，而有50%的负责成本的信贷组合管理团队指出在考核单位绩效的时候损益是考核的因素。此外有小部分的调查对象（21%）说他们是负责盈利的。另外，对冲活动的统一配置预算也发生了显著改变：有47%的被调查者回答说他们要业务部门支付全部或者部分对冲成本。（图7）

在管理信贷组合时，协会会员说他们使用的最重要的工具是贷款前期遵守规范要求（例如：使用集中度限额），88%；个别客户的对冲（信贷违约掉期），70%；贷款的买卖，53%；但证券化和信贷违约掉期指数产品的使用在下降。（图8）

信贷组合管理团队参与组合在不同阶段状态的建立。这是信贷组合管理扮演把市场带给公司其它部门这个角色的一个关键组成元素。有70%的信贷组合管理团队说在授信发起前作出指导工作是他们的首要任务。（图5）

业务开拓已经演变为包含更精细的限额规定和集中度的政策、定价工具和组合管理视野，并必须提出考虑相关资产是否对整体组合素质有利。而不是仅仅考虑单一的交易和交易本身的优点。定价指导战略-不管是通过市场化的转移定价还是资本相关机制-被提及作为影贷款定价的重要工具。

对冲是信贷组合管理团队的一个关键执行能力，结合历史上风险管理操作，这也是信贷组合管理的一个鲜明特点。说到对冲的时机，近一半的（49%）信贷组合管理团队说他们可以灵活的做出对冲决定，如果有必要，他们可以更弹性地使用对冲工具，减缓资产恶化，渐渐与过往只能在一定时期进行对冲，有明显改变。（图9）

管理对冲的市值波动一直是信贷组合管理经理们面临的挑战。30%的信贷组合管理团队说用投资来抵偿对冲，以此机制来管理市场的波动。还有30%报告说他们没有对市场波动加以管理。（图10）

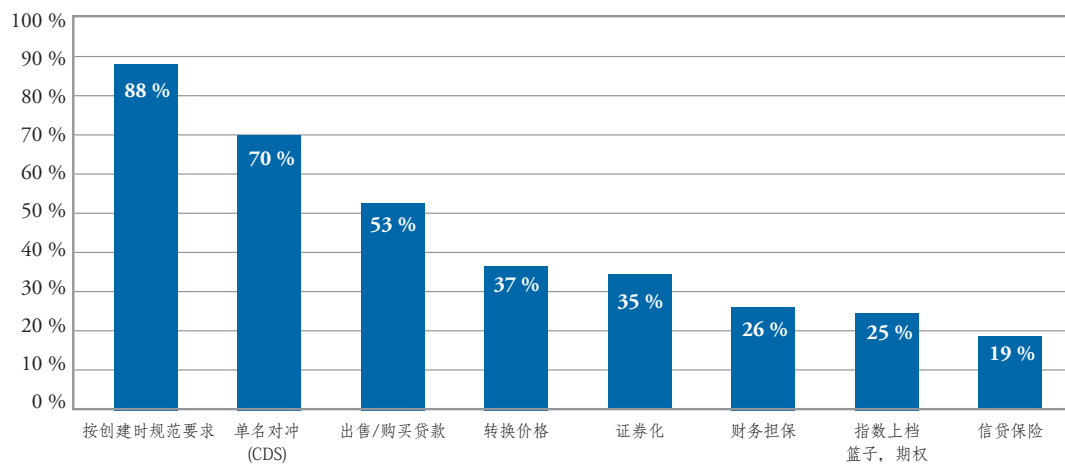
图7

信贷组合管理对冲活动的融资

中心预算	40%
向业务部门收发生的成本费，承受市值波动	30%
市值 / 模型不足，向业务部门收费	17%
承担风险（例如：写保护）	19%

图8

信贷组合管理中使用的工具（按重要性排列）



注释：使用任一工具管理信贷组合的被调查者的百分比。

图9

 对冲保护或出售决定的时机
(可能选择多项)

当管理单位认为某资产的质量要趋于恶化时	49%
市场走向	32%
授信建立后在固定时期需完成对冲和出售	25%
考虑损益的市场风险管理	23%

图10

管理对冲的市值波动

通过投资抵销对冲	30%
贷款按照公允价值记帐	17%
通过对冲账目	13%
无管理但是告知投资人	11%
无管理或者分别披露	19%
其它	10%

强有力的内部支持

世界范围的金融危机给被调查的机构带来一系列的挑战：最常谈到的危机后果是大量的裁员和机构的改组。调整风险管理做法也给以很多思考。

对问卷调查一些问题的回答可以看出高级管理层非常看重信贷组合管理的职能，认为是公司风险管理至关重要的一个环节。70% 的被调查机构称高级管理层对信贷组合管理的总体信心出现改善。

会员报告说他们越来越多地参与到传统范围以外的活动中。从这些回答可以推断出在当前信贷紧缩的环境下，信贷组合管理单位的技能幅度和与业务部门的交流合作都得到好评，其结果信贷组合管理单位的职责不断扩大。

发展中的问题

本调查向其会员提出的一个问题是他们一直在应对什么样的变化，以及未来12个月内他们的首要任务可能是什么。从回答可以看出信贷组合管理在各个公司的演变过程中所处的具体阶段。

例如，早期建立信贷组合管理的公司把重点放在拓展新产品的平台，改进制定价格的规范，管理损益波动，管理交易对手风险和聚焦资本问题。而新近的信贷组合管理单位则表示要建设分配能力，建立建模技能，改进组合数据及分析。此外，被提到的未来重要问题还有增强授信贷起前期的规范要求和加强流动性管理。

III. 结论

国际信贷组合管理人协会2011年度信贷组合管理原则和实践的调查报告强调了大型金融媒介机构主动信贷组合管理的不断增长和演变。为应对金融危机，银行业对其风险管理的各方面进行了调整，令信贷组合管理团队所参与的资产和活动范围不断扩大。

另外，本调查所强调的趋势不仅仅存在于在跨境金融市场上开展业务的机构中，而且正越来越多地被地区性金融机构所采用。管理层正在努力提高风险部门的能力以降低潜在的信贷损失，为实现这个目标，信贷组合管理团队发展的技术正被越来越广泛地应用。

IV. 关于国际信贷组合管理人协会

国际信贷组合管理人协会是一家行业协会，创立于2001年。协会为其会员提供了一个活跃的论坛供交流看法和集体行动，从而促进信贷组合管理的推广。协会召开大型会议和地区性会议，开展信贷组合管理领域的研究，参与和信贷敞口的度量和与管理有关的活动，并在美国和国际的立法和行政部门面前代表会员。有关国际信贷组合管理人协会的更多信息可以浏览网站：www.iacpm.org

国际信贷组合管理人协会的成员包括世界上最大的金融机构，而协会则代表了这些公司中非常专门的部门。协会的成员是那些负责管理信贷组合的团队。例如在银行中，我们的会员是负责管理银行贷款的那个团队。他们的首要任务是从战略上管理组合的风险回报状况。采取的措施包括积极的控制组合的集中度和多元化以及使用其他风险管理技巧。在很多机构中，我们的会员还管理与衍生产品敞口相关的交易对手风险。

在履行职责的过程中，信贷组合的经理们对全公司的风险管理作出贡献。与此同时，他们的工作也使得他们的客户能够获得更多贷款，这在当前的环境下是至关重要的。

International Association of Credit Portfolio Managers

360 Madison Avenue, 17th Floor

New York, NY 10017

www.iacpm.org

Som-lok Leung

Executive Director

+1-646-289-5434

somlok@iacpm.org

Marcia Banks

Associate Director

+1-646-289-5432

marcia@iacpm.org