

银行授信管理部经理述职报告 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E9_93_B6_E8_A1_8C_E6_8E_88_E4_c25_232850.htm 完善部门基础管理工作锻炼自身业务管理能力 -----述职报告 市行办公室：我于2003年9月起担任授信管理部副总经理，分管授信管理部的审查组、出账审核组工作，主要职责包括：负责公司授信业务审查；授信出账审查的组织协调工作；负责制定公司授信业务的审查要点；负责对全行审查员业务培训和指导；负责市行贷审会组织协调工作；配合部门负责人完成本部门的工作，部门负责人交办的其它工作，向部门负责人负责。另外还主动担任了授信管理部的规章制度修订和全行客户经理培训的组织协调工作。2004年12月经分行批准，担任授信管理部副总经理主持全部门的管理工作。主要职责除履行分管工作职责外，还承担对分行信贷管理部部门和市行领导负责，负责所辖城区支行信贷业务的正常健康运作；主持本部门全面工作，对上级行下达的各项计划指标和监测指标的完成情况负责；组织贯彻落实人行、银监会与总行有关信贷政策和管理规定，并组织制订实施具体实施细则和操作规程；组织对支行和各经营单位的信贷业务考核；对向人行、银监会和上级行报送的信贷业务报表；对信贷业务的分析报告的真实性和完整性负责；按上级行授权权限对有关信贷业务进行审核，负责组织本行贷审会日常运作；组织管理本部门的日常工作，负责规划实施本部门人员职能分工、岗位配置和职责考核；组织信贷从业人员的培训工作；上级行信贷管理部门和本行赋予的其他职责。2004年本人主要管理工作为分管审

查组和出账审核组的工作，主持全部门管理工作的时间较短，所以今年的述职主要对分管工作进行回顾和评估。就分管工作的岗位职责要求，本人基本上尽职地完成分管工作，保证了全行公司授信业务审查和出账审核工作顺利开展，配合分管贷后管理组和综合管理组的杨辽滨副总经理完成了授信管理部全部管理工作。现将2004年本人主要工作汇报如下：

一、具体分管工作完成情况 全年组织47次贷审会，审查420个授信项目，授信项目总金额140亿元。其中：审议通过289个项目上，总金额122亿元；上报上级行项目64个，总金额70亿元。审核办理3700笔出账业务，金额223.9亿元人民币,外币1.25亿美元。其中：贷款260笔，金额83.55亿元；贴现450笔，金额38.8亿元；国际贸易融资450笔，金额1.25亿美元；承兑2500笔，金额110亿元；保函80笔，金额8.3亿元。

二、完善基础管理工作 2004年是全行“规范管理深化年”，总行针对公司授信业务管理工作下发一系列规章制度和管理办法，本人立足于授信管理部的基础管理工作，主动承担了全部门基础管理工作的规章制度修订、增补工作。对提高授信管理部的基础管理工作，理顺内部业务流程，规范各项业务操作细则，明确各岗位责任等方面发挥一点作用。主要基础规章制度建设情况工作如下：

1、在上级行下发的各种零散信贷业务管理办法的基础上，吸收同业先进科学管理办法的基础上，结合我行现行管理框架，制定了《XX银行XX支行公司授信业务管理办法》，作为指导我行公司授信业务全流程管理的系统性法规，并在2004年进行了贯彻执行。

2、结合上级行对分支机构信贷管理部职能和岗位设置要求，信贷管理部及时修订了>,对信贷管理部的信用审查、贷后管理、数据统计、出

账管理、系统维护、档案管理等管理模块进行明确的职能定位，落实各岗位管理人员，明确交叉辅助岗位，将本职岗位与对口管理、服务机构（部门）落实到具体的人员，明确部门内各岗位信息传递流程，将行内外由部门承担配合的工作指定到具体工作人员，实现授信管理部组织体系和信息传递的有序运行，实现了管理工作的落实到人。

3、通过总结03年国家宏观经济运行形势，对我行03年信贷业务管理中存在问题进行深入分析，依据总行下发04年信贷指导意见，在对04年国家宏观调控政策和经济走势预测的基础上，我部及时下发《XX银行XX支行2004年授信业务指导意见》，从源头上指导一线客户经理进行业务开发，保证上半年我行信贷业务运行始终按照年初制定规划运行，实现了信贷风险管理工作风险前移、制度先行，保证我行全年信贷工作在国家宏观经济调控政策和监管政策下有序运行。

4、通过总结以往年度同行业在出账管理中发生操作环节风险，我行在上级行下发的出账管理要求基础上，对我行出账审核流程进行优化，明确了出账环节审核要求，通过相互制约的岗位控制操作风险，制定了《XX银行XX支行出账审核实施细则》，在各经营机构内建立独立的出账操作人员队伍，实现客户经理业务开发和出账操作环节的分离。对额度内频繁出账、低风险业务出账操作存在手续繁琐问题，及时下发《XX银行XX支行额度内出账集中处理的通知》、对符合再转授权条件的经营机构进行《低风险业务再转授权通知》。

5、针对当前各家银行依靠垒大户追求规模和对集团关联客户授信额度不能量化管理问题，防止对大客户的集中授信风险发生，及时规避集团客户的系统风险。制定了《XX银行XX支行公司客户授信额度测算

管理办法》，以量化的数据模型测算我行对公司客户的授信额度上限测算方法，保证了我行对集团客户敞口授信总量理性控制。对总体债务超出我行所测算总体债务上限的客户坚决不进，对存量授信客户重新审定，对超出总体债务上限的客户制定逐步压缩计划。从源头和制度上防止对垒大客户和集团客户集中授信风险的发生。6、依据“XX银行民营100”的指导思想，我行公司授信业务确定了“差别化”营销策略，将发展中小客户作为我行重要战略决策，制定了《XX银行XX支行中小客户授信业务操作指引》，作为中小客户开发、中小客户管理、中小客户决策全过程管理指导原则，有效地防范了我行公司业务授信风险的集中，促进了辽宁省中小客户发展，响应了国家宏观经济政策的要求。7、进一步制度化、程序化我行授信业务集体决策体系，起草了《XX银行XX支行贷审会条例》和《XX银行XX支行授信管理部联审会议事规程》，明确集体决策组织的委员组成、委员职责、议事程序、惩罚规定、考核管理，确定授信管理部联审会专家意见作为贷审会的参谋地位，在制度层面完善了我行授信决策体系，保证我行集体审议、集体决策授信风险要求的全面落实和贯彻。8、通过现场调研、亲自操作感受和对授信业务操作细节分析，查找、筛癖逆向思维分析各业务操作细节存在风险隐患，及时下发十多个规范要求 and 通知。主要有：对公司业务部、资产保全部、筹备行公司业务上报规范性的通知、对人民币业务和国际业务规范性通知、规范保证金的证明、规范授信核保操作流程、规范保函业务操作流程、规范会计报表审计、规范抵押资产评估要求、规范贷款卡查询的要求、规范信贷管理系统录入要求、规范法人客户评级

要求、规范保证金替换审批流程、规范了仓储场地现场勘查的操作、细化了调查报告撰写格式和产品价格确定依据等十五个规范性要求。9、为了保证上述各项管理办法和规范性的要求贯彻执行，制定了《XX银行XX支行公司授信业务操作流程定量考核管理办法》，对客户经理业务开发管理实行量化全流程定量考核，将业务操作考核结果与客户经理的经营绩效挂钩，实现对客户等级认定的科学性，保证我行客户经理综合素质的全面发展。计划在2005年全面推行实施。10、通过分析研究我国历次宏观经济调控对银行信贷资产质量的影响，结合我行现存业务发展模式，为了建立我行长效的信贷资产风险控制机制，草拟了，现已提交全行经营机构负责人讨论，拟作为指导我行未来五年信贷业务开展纲领性的指导思想。三、主动参与总行信贷管理信息系统新需求的完善工作 2004年总行信贷管理信息系统全面上线运行，在出账审核流程、授信审批、统计功能方面仍存在某些不完善的地方，本人以实事求是精神将工作发现或感觉到需进一步完善方面积极组织系统管理员向总行反映，并及时向总行报告我行的需求。总行接受我行建议完善了批量处理快捷审批流程、完善了部分统计功能。四、圆满完成接待上级行检查指导工作 2004年总行共派出五次检查、指导组对我行信贷业务进行检查指导，我主动参与接待总行检查组工作，并充分利用每次总行检查指导时机，全面地向检查组人员介绍沈阳市的经济发展情况，展示我行信贷业务管理工作，让总行业务管理人员了解我行信贷业务管理水平和信贷业务发展，认真接待、积极组织材料，取得检查组对我行信贷管理工作的基本认可。并将每次检查工作作为我行查找管理漏洞、完善管理工

作、调整我行信贷业务结构有利时机。五、准确把握政策脉搏，严防我行信贷业务的政策性风险 通过学习国家实施宏观调控政策，认识到国家防止经济过热的货币政策的严肃性，及时提出了对我行追求规模扩张政策进行重新调整，确立了“以高效资产质量，实现可持续发展”的指导思想。组织审查组贯彻执行国家有关规定及总行下发的行业准入标准；提出对集团客户和股权关系复杂客户始终坚持审慎性放贷的原则，使我行在当前资金断裂“德隆系”公司中没有一笔敞口授信业务；对民营企业向重工业化转型中，有选择地支持实力强的物流民营客户，坚决回避在五大行业规模扩张过快的民营客户，如唐山建龙钢铁、工源水泥等客户；响应国家发展中小客户政策，将发展中小客户作为我行未来战略选择进行明确，全年我行累计新开发几十家中小客户，有力支持了沈阳地区经济结构的调整。坚决贯彻执行沈阳市银监局去年对我行检查发现的贷款(贴现)转保证金、贷款逆向操作、承兑业务量过大的问题，主动在信贷管理方面下发专项规定和要求，主动压缩承兑业务总量、杜绝了贷款转保证金、贷款逆向操作、票据贴现的不规范现象。六、发挥领导作用，引导培育良好的工作氛围 2004年，通过日常工作交流感觉部门人员工作态度茫然、按部就班、缺少工作主动性和热情等问题。本人利用周例会机会向全部同志共同探讨了如何发挥主观能动性、态度决定工作结果、工作没有任何借口、你真的很不错等四个基本观点，从励志方面鼓励全部工作人员，振奋工作精神、端正工作态度，取得初步效果。七、承担全行客户经理组织培训工作重任 2004年本人在主管行领导的授意下，主动承担起全行客户经理系列培训的组织领导工作，

在2004年下半年信贷结构调整及公司业务开发放缓时期，组织全行客户经理进行一系列的信贷业务培训，取得阶段性成果。2005年此种培训还将深入开展下去。

八、理论体系上存在不足

- 1、对银行追规模扩张，银行资产质量及其风险减除的重要性认识不够。2003年全国经济高速发展时期，本人没有给领导提出前瞻性的合理化建议，主动回避异地客户、压缩大额授信客户、调减承兑余额，结果导致2004年新增了吴中仪表逾期贷款，出现沈阳公用发展贷款预警，下半年被动地按总行压缩承兑汇票计划调整承兑汇票余额，影响了我行2004年下半业务正常开展，失去一部分低风险承兑业务。主要问题为：以前没有很好思考规模和效益、规模和质量之间的关系，对“资产质量是发展第一主题”理念的认识不深，对质量、规模、效益三者协调发展关系理解处于口头，没有落实到信贷风险管理工作的具体实践中，不能勇于说不，失去很多可以主动回避风险的最佳机会。
- 2、对银行资本必须覆盖风险，进而限制银行过度扩张认识不充分。针对这一点知识，2003年以前本人头脑一直空白，缺少系统理论知识，每日仅研究具体授信项目的信用风险，很少从银行资本上思考银行的信贷规模到底可做到多大等深层次管理问题，特别是总行限制银行承兑汇票余额和商票贴现余额以后，才进行深入的思考和系统学习，明白银行信贷资源经营有限性，加深对我行存量信贷业务进行结构性调整的必要性的认识，并能理性决策如何使我行有限信贷资源得到高效的运用。本人已初步理解了银行资本有限、资本必须覆盖风险、资本制约规模的基本概念。
- 3、对银行经营的短期目标和长期目标相互协调性以及信贷业务风险发生的滞后性及银行经营风险

的反经济周期性认识不够，在2003年甚至2004年上半年还存在少许盲目乐观性，对总行调整政策没能做到及时接受，幸好在主管行指点下，认识到我行现在必须进行客户、定价、保证金等结构刚性调整的必要性。及时调整了风险控制的指导思想，实施了适度从紧的审查原则，保证了全行信贷结构调整工作在2004年顺利实施，最终保证我行经营效益提高，有力降低信贷风险，压缩了承兑总量和调减了大客户的授信总量。

九、本人对信贷风险管理工作再认识 通过学习2004年国家实施宏观经济调整政策和总行进行一系列产品结构、风险排查活动实施，回顾我国金融体系在历次宏观经济大调整时期的得失，结合本人近五年银行风险管理工作实践。作为商业银行的信贷风险控制部门的负责人，应牢牢地树立一个长期稳定的经营理念指导日常管理工作。即在强化“质量是发展是第一主题”理念基础上，坚持一个思想、保持三个理性、把握四个关系。在经营和发展过程中，必须坚持效益、质量、规模协调发展的战略指导思想，以效益为目的，以质量为前提，以规模为手段，坚决放弃片面追求规模的做法。保持三个理性，一是理性对待市场，即不为市场的起伏所左右，始终清醒地判断市场风险，做到进退自如，风险可控；二是理性对待同业，即在积极借鉴学习同业好的经验与做法的同时，坚决反对各种不计成本的非理性竞争行为；三是理性对待自己，即勇于并善于看清自己的问题，牢记历史教训，不断挑战自我，超越自我。把握四层关系，是指正确处理好管理与发展、质量与速度、短期效益与长期效益、制度建设和管理团队建设等四方面的关系。本人将依据上述思想指导授信管理部管理工作，组织全行信业务审查、管理等具体

工作，处理好授信管理部与经营机构关系、协调好与各职能部门关系，做行领导信贷决策参谋部作用。特此报告，请审查。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com