

与扩张博弈

邮储银行安徽省分行五年打造风控“后发优势”

当风险正在一轮信贷狂潮过后的中国银行业堆积之时，邮储银行却在风险的汪洋大海中学会了游泳，而且游在了前列。扩张和风险，是一张牌的两面，邮储银行打出了一张双赢牌。



三孝口会计稽核中心

拷问风控

2011年，中国邮政储蓄银行与国内众多商业银行和外资银行一起，被抛进陡然放大的风控拷问之中。实际上，在一轮信贷狂潮后，整个中国银行业的风险警钟已经敲响——在连续多年强劲增长之后，中国银行业已经进入了风险高发期：信用风险和流动风险均面临严峻考验。扼住风险这根生死线，不仅是政府和社会的期望，也早已成为银行业的共识。

对邮储银行的风控体系来说，这种质疑和拷问并不是第一次，也绝非毫无道理。这家基于邮政网络成长起来的

银行，从成立之初只存不贷的储汇机构发展为目前的大型商业银行不过五年时间，众多代理网点的风控短板和人才劣势是其先天之痛；与老牌商业银行拼风控，它拥有的经验显然并不丰富。

然而，众多质疑最终却落空：与国内众商业银行PK风控，邮储银行成绩斐然。公开数据显示：截至2012年年底，邮储银行安徽分行贷款逾期率0.47%，不良贷款率0.4%，小企业不良贷款率仅为0.16%，逾期贷款率与不良贷款率均低于全国平均水平（0.6%和0.21%）。



2012年全省邮政储汇业务技能大赛现场

与扩张博弈



合规创造价值

不可忽视的是，邮储银行安徽分行的风控成绩单是在强力扩张的背景下取得的，因此含金量十足。在安徽，邮储1700多家网点的体量已仅次于省农信联社。实际上，当邮储信贷业务在2009年由个人贷款、农村小额贷款进一步扩展至国内大型建设项目工程贷款时，邮储风控所面临的风控压力更进

一步加大。公开数据显示：截至2012年12月末，全行资产总额2074亿元，较2008年底翻了一番。各项存款余额2018亿元，各项贷款余额251亿元，5年累计投放贷款920亿元。

对此，一位邮储银行安徽分行内部人士认为，这是一场风控和扩张的博弈，而最后的结果是双赢。一方面是狂飙突进的业务种类和业务规模，毕竟个人贷款业务和大型工程项目贷款在操作流程和风险辨别上差异比较大；另一方面则是在实战中快速成长的先进风控理念和体系。以风控这根钢索紧紧绞住业务规模和种类的扩张，并保证其健康发展；而不断扩展的业务也让邮储银行的风控视野和手段实现了跨越式地急进，在资本的海洋里学会游泳，而且游在了前列。

一面在信贷领域狂飙突进，一面勒

住风控缰绳。邮储安徽省分行在扩张背景下积累的风控沉淀完全可在小额信贷这一当前金融风险的高危地段一览无余：截至2012年底，全行小额贷款发放额109.73亿元，较2011年增加1.32个百分点，放款居全国第7位，净增居全国第3位。同时，小额贷款逾期率为0.86%，位居全国第5位，不良率为0.79%，全国排名第5位。

邮储银行安徽省分行王晓方副行长认为：这是邮储安徽省分行在该领域一直坚持“风险控制前移”的必然结果。在放贷后催收，不如掌控风险源头。“贷款真实性的验证拥有一整套科学体系，既包含对客户身份真实性、贷款资料真实性、生产经营真实性的认定和检查，也包括全过程中的电话问询和现场回访，更包括借新还旧、受托支付、他项权证等各类检查体系的全覆盖。”

“自考”成风

一位邮储内部人士称：在短时期内急速成长的同时，邮储银行与国际先进经验接轨的风控体系是“大小考试考出来的”。2008年，邮储银行安徽省分行颁布《内部控制综合评价体系》，自此之后，针对安徽省分行各二级分行的“自考”一直持续了五年。

很难想象一家商业银行专门针对自己各项细节的“考试”严苛到这种程度：“考试”范围覆盖了综合业务部、信贷部、公司业务部、财务会计部、风险合规部、渠道科技部、人力资源部等各级管理机构。一类支行、二类支行及代理

网点的各类细枝末节被一同被置于各评价组的法眼之内，查询系统、抽样审计、穿行测试、档案调阅、报表分析、人员询问、问卷调查等多张考卷让人应接不暇。各类风控漏洞和风险盲点在连续五年的“自考”中从忽视到放大，再从重视到解决。

这场旷日持久的“自考”考的是意识、制度、细节和远见。分数单显示：2008年全省内控评价平均分只有70.55分；2011年这一得分上升到86.41分，上升幅度达到22.48%；评价发现问题数则较2008年减少了540个，问题发现率



开展消防演练

降低了23.42%。

“自考”考到今年，王晓方副行长表示：“多层次、宽领域、形式多样的业务检查和风险控制体系已基本形成。”

风控新维度

基层网点曾经是邮储风控之痛。实际上，在邮储银行成立的头三年内，大量基层网点员工均由邮政系统转岗而来。然而，邮储人早就察觉到，深入广阔村镇背后的金融脉络，未来将是对手不可超越的源动力；而前提就是解决掉“基层风控”这一无经验可借鉴的难题，毫不夸张的说，这是一场新维度下的风控革命。

两年后，省内银行业都在面对这样的事实：在引入和建立传统商业银行固有的风控体系之外，与传统商业银行的“上收”不同，邮储安徽省分行大胆的将审计制度和风险监测机制切入邮储的最基层网点，实现了全网点全覆盖的基层风控。

邮储银行安徽分行风险合规部的总经理陈辉认为，邮储在基层网点形成的风控竞争力已经形成了一道经验之墙。“那些厚厚的制度汇编是怎么来的？那是在基层网点这么多年操作实践中不断的漏洞‘征集’和研究对策中提炼出的，量体裁衣了多年，才有了今天的‘匹配’。”

后发优势

如果把对于风控的理解再深入一层：即便拥有了完美状态下商业银行的风控体系和手段，邮储银行这艘急剧转型中的金融航母能否拥有与之匹配的乘员与底蕴？

一间商业银行的底蕴最终要通过人来实践，不论风险还是风控，既存在于体系的漏洞中，也存在于人性的一念之间。如何改造邮政旧基因？邮储银行的出牌大道至简：“合规。”

邮储银行的风控“三道防线”中，第一道防线就是一线员工和管理人员的自我合规控制；第二道防线是合规管理部门对于业务部门操作风险的合规控制；第三道防线才是审计。自2008年至今，邮储银行的合规体系建设一直耐心地在破立间奋力前行——建立新规、培养意识；发现风险、完善新规；周而复始，生生不息。

“合规”作为主流价值观在邮储安徽的建立已历时五年，如果说2008年、2009年是自揭短处的起步年，那么2010年和2011“业务行为规范年”致力于通过“监管政策下基层”、“违规诫勉谈话制度”等一系列合规制度建设将合规这一理念铸进邮储的基因之内，它带来的是邮储银行合规氛围和精神力的革新。

一位邮储银行安徽分行内部人士评价：“邮储近三年来的‘规’心似箭，正是为未来练兵。”以此视角观察邮储，它不仅拥有了省市县各级风险管理委员会和省市分行单独的合规部门；更自成体系的创制出一套风险联络员、风险经理和风险报告制度。所有这一切，都指向同一件事：邮储银行在风控领域的“后发优势”正在显现，在此基础上，邮储银行才有可能放心的展现宏图——这家既深入中国肌理、又拥有成熟商业经验的银行业新贵在自身战略转型的过程中，必将深刻影响农村金融改革乃至中国的金融变局。 梁巍