



“中信式” 风控体系

“中信式” 标准化风控样本 作为68家信托公司中的绝对龙头，中信信托的风险管理体系，也是诸多同业参考的标准主流化样本。在中信信托的体系下，一单完整业务基本的评审流程包括项目的业务初审、预沟通、中后台部门平行审核、信托业务审查委员会评审、公司领导逐级审批及向监管机关报告等环节，具体的流程分这样几步完成：

- 1、在某业务受理后，要先送审“立项会”。
- 2、在充分尽职调查后，由主办部门发起报文。
- 3、由中后台会签审查后便进入“预沟通会”，在预沟通会上认为存在较多问题的项目，要求业务部门进行改进。通过的业务方案，则根据业务的风险水平、创新特点，经公司风险合规分管领导与风险管理部、合规管理部、业务部门商定后，决定是否进入信托业务审查委员会审核环节。
- 4、正式进入“评审会”程序，信托业务审查委员会根据评审结果，出具“同意办理业务”、“有条件办理业务”或“不同意办理业务”的评审意见。对于“有条件办理业务”的项目，由业务主办部门落实相关条件后才能通过审批。
- 5、上述流程均通过的项目则继续由管理层进行审批。值得一提的是，尽管有些项目已经过会，但在签报过程中被管理层质疑进而一票否决的情况理论上也可能存在。

对于部分标准化项目，一般也不再进行公开评审，预沟通会之后便可直接进入“签报”流程。其中，立项会与预沟通会参与的主体类似，主要包括业务主办部门、风险管理部与合规管理部相关负责人，分管风险的副总经理王道远多数也都会参加。而评审会则是公开进行，由公司高级管理人员主持，前中后台部门负责人及业务骨干随机抽选担任评审委员，对风险较高的业务和创新型业务进行集体审议。信托业务审查委员会委员每年指定一次，包含前台和后台各类部门高级经理以上级别人员。

从整个风险管理体系层面来看，中信信托实行的“嵌入式”风险管理模式，使风险管理活动融入到公司开展各项业务的全过程中，让风险识别、风险评估、风险决策、风险监测、风险处置五个环节形成一个紧密的管理闭环，也是目前业内普遍认可的风险控制理念。



平安“工厂式”审批流程

平安的风控体系，在68家信托公司中有着极高的特殊性和辨识度，归其最核心的特点，即为建立在一套极其细化的“定性+定量”方法论体系基础上，将风险控制的整个链条，打造成“工厂式”的标准化、批量化处理流程。

在这套流程里，参照内部数据库对交易对手的评级等量化指标，平安信托的大部分业务都能够模式化的执行匹配的交易结构、定价方案、审批流程等，其目的就是提高审批效率与专业度。而这一切，也与公司本身的“流水线作业”模式和“螺丝钉”文化一脉相承，形成了典型的“平安模式”风控。

这套特立独行风险管理系统的缔造者叫做顾攀，目前是平安信托首席风险执行官。在加入平安信托前，顾攀是摩根大通风险管理部的副总经理，专业背景是计算机系统工程博士。

2009年进入信托业后，顾攀便将国外银行业普遍施行的风险量化方法带到了平安。在目前平安的风控体系下，一单业务基本的审批流程是这样的：

第一步，业务部门在准备好项目的简单材料后，就要与风控部门进行预沟通，由其考察可行性，平安内部的尽职调查和评级工作也多在这一阶段开展进行，相当于一个非正式立项的过程，通过后，再正式发起立项；

第二步，立项过程也分为两种情况，一类被认为风险系数较低，或运作模式较为成熟的业务，可直接走“立项签报”流程；而其他业务，则需要通过“立项会”步骤，待由包括董事长童恺与首席风险执行官顾攀在内的几位负责人认可后，才能进入“立项签报”；

第三步，立项完成后，则开始进行“外部采购”，即通过招投标方式确定外部尽调机构，再进入企业就法律、财务、评估等多个维度开展尽职调查，并出具外部尽调报告；

第四步，由外部机构与风控、法务、财务约定召开尽调沟通会，再由风控部门就尽调结果出具尽调审批意见；

第五步，根据项目的进展情况，部分业务可直接进入“决策层签报”，而其他则仍需要进入“二审会”流程。在“二审会”上，童恺、顾攀等平安信托高层依旧列席，当然，风控、法务、财务等相关部门也被要求参加。“二审会”也是一单业务能否最终落地的关键流程，由董事长童恺亲自扮演“主审”角色，如通过，即可进入“决策层签报”，项目正式进入实质性操作环节。

上述流程完成后，意味着与交易对手的合作基本敲定。此后，一般双方会先签署一个框架协议，落实项目要素、风控要件等内容，在此基础上再就项目端一系列合同签署进行沟通，直至草拟和最终完成。

还原“平安模式”业务审批流程核心量化指标：交易对手内部评级上述流程中，平

安信托团队在操作业务时，都只需要按照模式执行既有流程。已经有过长久合作、交易模式操作成熟或被认为风险系数较低的业务，更是可以一路“签报”，免去上会流程。

风险控制流程化、批量化的显著优点有两项，一是集中管理，可大大降低操作风险和从业人员的寻租空间；二是提高整体业务审批的运行效率。而相对负面的影响在于，对首次与平安信托接触的合作方业务来说，前期流程冗繁而且严苛，并耗费大量的人力物力。

当然，这种系统也具有明显的“前松后紧”特征，一旦形成了稳定的合作关系，后续的业务运转便非常高效，例如某些大型地产集团，其地方项目公司与平安的合作在不超过限额和集中度控制等要求的前提下，每笔业务几乎都可以简单复制完成，且采取最快的审批通道。

而能够实现上述标准化流程的基础，是平安已经形成的一套完整的风险量化体系，简单而言主要由两部分构成，一是庞大的交易对手评级数据库；二是以巴塞尔协议II为基础发展起来的风险计量方法。这套平安信托内部的评级系统目前已建立起包括商业银行、房地产、政府融资平台、煤炭等十个领域模型。基础数据来自过去五年公司积累的上千家交易对手的财务资料、运营情况、风险特征等，参照从穆迪和标普等国际评级机构采购的模型，每年为几百个新增企业进行评级，包括定性和定量双重指标。

在这套评级系统下，业务团队可以直接以不同业务信用级别对应不同的业务门槛限制、信用额度限制以及交易对手集中度限制等，也可以根据风险与收益匹配原理，通过评级结果指导业务风险定价。

另外，就组织架构而言，目前，属于平安信托风险管理系统的主要是两个部门，一是投资评估部，二是风险管理部。风险管理部负责制定公司整体以及各产品的风控政策，负责识别、量化、监控公司整体及各产品的各项风险指标，向管理层汇报，并提供风险缓释建议。上述交易对手的内部评级工作也由该部门中专门团队完成。投资评估部则负责公司PE、物业、基建、财富等几个专门条线业务的审批，分析业务的风险及收益，并根据分析向公司决策层提供是否开展业务的建议。