

硕士学位论文

CS 银行小微企业信贷风险管理优化研究

Research on credit risk management optimization of
small and micro enterprises in CS Bank

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 风险管理

作者姓名

指导教师

中南大学

2021 年 6 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

CS 银行小微企业信贷风险管理优化研究

Research on credit risk management optimization of
small and micro enterprises in CS Bank

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 风险管理

研究方向: 信贷风险管理

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

年 月

CS 银行小微企业信贷风险管理优化研究

摘要：在我国政府的支持下，银行业金融机构不断增加对中小微企业的放贷额度，但由于这类企业存在财务管理制度不完善、贷款抵押担保额不足、信息公开透明度不足等问题，加之商业银行缺乏中小微企业信贷业务开展经验、银行缺乏完善的风控体系，导致银行面临着较为严峻的中小微企业信贷风险局面。这种形势下，如何完善信贷风险管理制度，强化对信贷风险的管理，增加中小微企业信贷收益，是商业银行需要重点考虑的问题。

本篇文章选取 CS 银行为例，分析了该银行中小微企业信贷风险管理现状。通过对已有文献资料的归纳与梳理，同时结合实地调研的方法，深入剖析 CS 银行管理中小微企业信贷风险现状，提出问题，具体包括：管理结构不够完善、信用评级体系不健全、审批制度科学性不足、贷后风险管理重视程度不高、业务模式单一落后等等。结合问题的形成原因，以及行业发展特色、中小微企业信贷特征，提出相应的优化建议，具体包括：完善信用评级体系；明确各项评价指标，对中小微企业信用进行动态评估；引入风险分担机制；对信用评估流程进行规划；建立健全人力资源管理体系和文化管理体系；针对中小微企业信贷需求，推出特色信贷产品等等。

希望通过本篇文章的研究，给 CS 银行提供强化中小微企业信贷风险管理的理论参考，促进其强化整体风险管理能力，提升风险管控水平。同时，为 CS 银行提供防控其他业务风险的理论参考。

关键词：贷款风险管理；贷款风险；中小微企业；CS 银行

Research on credit risk management optimization of small and micro enterprises in CS Bank

Abstract: With the support of the Chinese government, banking financial institutions have continuously increased their lending quotas for small and medium-sized micro-enterprises, however, because such enterprises have problems such as imperfect financial management system, insufficient loan collateral guarantee amount, and insufficient information disclosure and transparency, in addition, the commercial banks lack experience in credit business of msme, and the banks lack perfect risk control system, which leads to the more severe situation of credit risk of msme. Under this situation, how to perfect the credit risk management system, strengthen the credit risk management, increase the small and medium-sized micro-enterprises credit income, commercial banks need to focus on the issue. This paper takes CS Bank as an example to analyze the current situation of credit risk management of small and medium-sized micro-enterprises. By summarizing and combining the existing literature, and combining the method of on-the-spot investigation, this paper deeply analyzes the current situation of CS Bank's credit risk management in small and medium-sized micro-enterprises, and puts forward some problems, it includes: The management structure is not perfect, the credit rating system is not perfect, the examination and approval system is not scientific, the degree of risk management is not high, the business model is backward and so on. According to the causes of the problems, the characteristics of the development of the industry and the credit characteristics of msme, this paper puts forward corresponding suggestions for improvement, which include: Perfecting the credit rating system, clarifying the evaluation indicators, carrying out dynamic credit assessment of msme; Risk sharing mechanism is introduced, credit assessment process is planned, human resource management system and cultural management system are established and improved, and credit products with special features are launched to meet the credit needs of msme. It is hoped that the study of this article will provide CS bank with a theoretical reference for strengthening the credit

risk management of msme, and promote its overall risk management ability and risk management level. At the same time, it provides a theoretical reference for CS Bank to prevent and control other business risks.

Keywords: CS Bank; Small; medium and micro enterprises; Loan risk; Loan risk management

目 录

1 绪论.....	错误！未定义书签。
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献评述.....	6
1.3 研究内容与方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
2 相关概念与理论基础.....	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 中小微企业.....	9
2.1.2 信贷风险.....	11
2.1.3 商业银行小微企业信贷风险管控.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 信贷配给理论.....	13
2.2.2 非对称信息理论.....	13
2.2.3 篮子理论.....	14
2.2.4 大数据风控理论.....	14
3 CS 银行中小微企业贷款风险管理现状及存在的问题分析.....	15
3.1 CS 银行概况.....	15
3.1.1 发展历程.....	15
3.1.2 组织结构与经营状况.....	15
3.2 CS 银行中小微企业风险管理现况.....	18
3.2.1 中小微企业贷款业务发展情况.....	18
3.2.2 中小微企业贷款面临的主要风险.....	20
3.2.3 中小微企业信贷中心业务模式.....	23
3.2.4 中小微企业贷款风险管理组织架构.....	23

3.2.5 中小微企业贷款风险管理操作流程.....	23
3.3 CS 银行中小微企业风险管理主要问题.....	25
3.3.1 中小微企业贷款风险管理架构薄弱环节较多.....	25
3.3.2 信用评级体系存在不足.....	26
3.3.3 授信审批机制效果有限.....	27
3.3.4 贷后风险管理配套机制不足.....	28
3.3.5 中小微企业贷款中心业务模式有待全面提升.....	28
3.4 CS 银行中小微企业风险管理主要问题的原因分析.....	29
3.4.1 风险管理文化缺失.....	29
3.4.2 人力资源管理制度不科学.....	30
3.4.3 社会信用环境的缺失.....	31
3.4.4 宏观经济环境及政府调控.....	31
4 CS 银行中小微企业贷款风险管理优化方案的设计.....	33
4.1 优化思路与目标.....	33
4.1.1 主要原则.....	33
4.1.2 主要目标.....	33
4.2 完善中小微企业贷款风险管理组织架构.....	34
4.2.1 进一步明晰风险管理职责归属.....	34
4.2.2 贷后管理施行分层管理模式.....	35
4.2.3 建立派驻管理与独立审查审批的风险防控机制.....	36
4.3 优化中小微企业贷款风险评估体系.....	37
4.3.1 优化评估方法.....	37
4.3.2 完善评估指标.....	38
4.4 优化小微授信审批机制.....	39
4.4.1 整合业务流程.....	39
4.4.2 优化评估流程.....	40
4.5 健全中小微企业贷款的贷后管理体系.....	41
4.5.1 优化贷后管理组织模式.....	41
4.5.2 完善中小微企业贷款风险监测框架.....	42
4.5.3 完善贷款风险分担机制.....	43
4.5.4 健全贷款风险处置机制.....	44
4.6 升级中小微企业信贷中心模式.....	45
4.6.1 明确业务边界.....	45
4.6.2 升级业务模式.....	46

5 优化方案实施保障措施.....	47
5.1 加强中小微企业贷款风险管理的组织保障.....	47
5.1.1 明晰构架原则.....	47
5.1.2 优化组织架构.....	47
5.2 加强中小微企业贷款风险管理的人员保障.....	48
5.2.1 强化对员工制度意识的教育和培养.....	48
5.2.2 建立科学合理的激励机制.....	49
5.2.3 培育中小微企业贷款专业服务团队.....	49
5.3 加强中小微企业贷款风险管理的业务保障.....	50
5.3.1 建立细分中小微企业金融产品机制.....	50
5.3.2 探索 1+N 的贷款新模式.....	50
5.3.3 积极发展行业批量贷款业务.....	50
5.3.4 建立小微客户双向动态迁移机制.....	51
5.4 加强中小微企业贷款风险管理的文化保障.....	51
5.4.1 营造良好的风险文化氛围.....	51
5.4.2 构筑严密的制度文化.....	51
5.4.3 构建标准化的贷款管理流程文化.....	52
6 研究结论与展望.....	53
6.1 研究结论.....	53
6.2 研究展望.....	54
参考文献.....	55
致 谢.....	错误！未定义书签。

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

近些年来,我国 GDP 指数不断上涨,各行各业乘着改革开放之风,实现了快速发展。中小微企业也抓住机遇,实现了快速成长。在增加就业岗位、推动社会经济进一步发展过程,中小微企业发挥着的作用无可替代。2017 年相关数据显示:截止当年年底,我国登记在册的中小微企业有两千多万户,其中有六千多户属于个体工商户。在市场主体总数中,中小微企业占据了高达 90%的比重,实际吸纳了 2.5 亿多的就业人数。在全国就业总人数中,中小微企业员工总数占比达到了 33.9%。结合这些数据我们可发现:中小微企业的就业吸纳能力远在其他企业之上。我国中小微企业为 GDP 总量贡献了重要力量,占据了 60%左右的比例。从国家税收层面而言,中小微企业做出了 55%左右的贡献。此外,产品研发、就业岗位等社会服务层面,中小微企业做出的贡献分别占比 85%、90%。可见,在推动我国社会健康、稳定发展过程,中小微企业的作用无可替代。

从我国目前社会经济发展形势来看,中小微企业的发展速度仍然有增无减,但这并不意味着中小微企业不存在发展障碍。2018 年相关数据显示:截止当年年底,我国中小微企业共计产生了 31.5 万亿元的本外币贷款额,该项数据在当年我国各行业本外币贷款余额中的占比仅为 17.6%。但在全中国 GDP 总数中,中小微企业做出了高达 60%的贡献。可见,中小微企业贷款额度与其 GDP 贡献程度存在较为严重的不匹配状况。除此之外,受经济下行因素的影响,中小微企业面临着较为严峻的贷款局面,加之中小微企业自身经营规模较小,因而贷款难是很多中小微企业面临的问题。

在推动中小微企业发展壮大上,近几年党中央、国务院陆续通过一系列扶持性的指导意见。2017 年全国金融工作会议上强调,金融业要将更多资源倾斜于中小微企业、“三农”以及精准脱贫项目,从根本上解决这些群体融资难的困境。2018 年,我国成立了国家融资担保基金,对中小微企业的融资起到了担保作用。根据国家公布的《关于进一步深化中小微企业金融服务的意见》,对于中小微企业融资,金融机构应当为其提供必要的金融支持。国家相继出台了《关于加强金融服务民营企业的若干意见》,金融机构为中小企业、民营企业的发展提供信贷支持是它们的义务所在。在《关于促进中小企业健康发展的指导意见》中提出,金融机构在为中小微企业提供金融支持的过程中,必须要具有针对性,让它们的金融服务需求得到满足。但在各种因素的影响下,比如银行严格的信贷制度、信息不对称以及中小企业自身实力有限等,依然有超过九成的中小微企业不能通过

金融机构获得所需的信贷资金。对于中小微企业金融服务，如何确保资金支持的针对性，这一问题的解决关系到中小微企业的稳定，也关系到国民经济的健康发展。

1.1.2 研究意义

中小微企业在提供就业岗位、拉动城乡经济建设等方面作用显著，然而中小微企业的发展壮大过程并不顺利。在缺乏外部支持的环境下，大部分中小微企业生命期较短。为了稳定市场经济的发展，有必要为中小微企业提供支持性的融资环境，且加强对该类企业的融资风险管理。本文对中小微企业信贷风险管理展开探究，对于中小微企业信贷风险的防范和整个市场经济的繁荣发展而言意义深远。

（1）理论意义

本文对中小微企业信贷风险管理展开深入探究，搜集整理当地经济发展资料与银行信贷数据，整理出适应于 CS 银行中小微企业信贷风险防范的方式，完善现有的企业信贷风险防范理论体系，从新的视角对商业银行的中小微企业信贷风险管理进行研究分析。

（2）实践意义

本文深入分析长沙经济现状，且掌控 CS 银行中小微企业风险管理情况，针对性的提出适应于 CS 银行的中小微企业风险管理方案，对于该银行信贷风险思路、方法的改善而言具有参考价值。本文的研究对于银行从整体上掌控中小微企业贷款业务，更有效地扶持中小微企业发展而言具备极强的实践意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

20 世纪 30 年代，世界首次金融危机爆发后，风险管理这一课题便走入学术界，关于风险管理的研究文献陆续出现。

20 世纪 30 年代英国财政与工业委员会报告中提到的“麦克米伦违约理论”对中小微企业信用风险的成因进行了相对科学的阐述，按照该理论，部分中小微企业在可以提供足够保障的基础上，依然无法获得信贷资金支持，对于中小微企业而言，长期发展资金的筹集是一项难度系数极高的任务。在这之后越来越多的国外学者开始围绕中小微企业信用风险的成因展开探究。

关于中小微企业信贷风险成因的研究中，大部分文献是从两个角度展开探究的，即中小微企业特征与银行管理。从中小微企业特性的相关研究来看，Stiglitz（1981）等学者通过研究后提出，信息不对称性是中小微企业信贷风险高的重要因素。银行和中小微企业掌握的信息不一致，引发了银行的负信用选择和该类企业的道德风险。Gertler（2012）等学者通过研究后提出，商业银行在给中小微企业提供信贷服务的过程中，需要承担巨大的信息成本，比大型企业承担的信息成

本要高得多，且中小微企业的发展实力、抗风险能力等远不如大企业，加上经济环境的波动，更会导致这类企业出现信贷违约问题。Baptist（2012）展开量化探究之后表示：行业变化、市场利率的波动、外部环境的改变等，都是中小微企业信贷风险形成的重要因素。

Johan 等人（2013）调查分析印度中小企业后发现，当地中小企业负责人的出身、能力、素质等，是企业信用风险主要影响因素。Tarashev（2013）的研究中认为，商业银行应该重视企业信贷风险的防范，尤其是要重视国内投资公司的贷前调查和贷后跟踪监督，将信贷风险的防控贯穿到信贷业务的始终。

信贷风险防控中，风险识别和评估是基础，关于风险识别的研究中，Sergei（2014）表示，商业银行信贷风险形成因素中，信息不对称是一项重要内容。Arun（2017）在分企业特征之后表示，商业银行要加强对中小微企业信贷风险的管理力度，具体工作要从财务指标和非财务指标两个层面展开，将信贷风险的识别提升到战略的高度，以更全面的策略、行动防范信贷风险。

信贷风险的评估研究上，Gheorghe（2017）认为监管部门应该选择更科学的信贷风险评估方式。Marcia（2017）表示信贷风险的防范要系统、规范，可以设置二阶段模型，对中小微企业贷前企业资质、信用水平以及贷后企业运营与资金用途等进行全面的评估。Schmidt（2018）结合商业银行利率、贷款、抵押品，设置信贷配给模型，且将该模型应用于中小微企业信贷风险的评估中，验证了该模型的可行性。Musyimi（2018）结合现有的商业银行信贷风险评估方式与模型，设计出可以对中小微企业信贷风险进行评估的专业模型。Stefan（2018）设计出可以对中小微企业信用风险评估的信用评分管理模型。Zhang（2018）在对中小微企业信贷风险进行评估的过程中，充分运用了现代博弈论。Nevine（2019）搜集整理欧洲商业银行信贷数据，结合层次分析法，设计出可以对欧洲商业银行信贷风险进行评估的模型。

Berger（2019）等学者从商业银行信贷风险管理角度出发进行研究，在此基础上建立起了风险防控模型，实现了对小微企业信贷风险管理的量化处理。Berger 等人（2019）在另一项研究中发现，中小微企业的信用风险水平要远在大企业之上，在这类企业信贷风险防范上，银行可以要求企业提供价值更高的抵押品，设计出更具备针对性的风险管控模型，实现对这类企业信用风险的量化管理。Memartoluie（2020）对商业银行信用风险与信用风险模型的关系进行探究，其认为商业银行要从信用风险模型的完善入手，以更健全、更科学的模型进行信贷风险的管理。Tsuruta（2020）设置信用指数模型对中小微企业贷款展开探究，其研究中发现，银行内部认证是银行对中小微企业提供贷款的基础，且银行更倾向于信用指数模型对中小微企业贷款的应用，而不倾向于该模型到债务管理和催

收的应用。Akwaaseki (2002) 对商业银行信贷风险进行量化研究, 发现在互联网贷款日渐普遍的今天, 商业银行贷款流程更加繁琐, 其原因是银行与企业之间的信息不对称, 这种信息不对称在中小微企业身上更有体现, 这类企业财务数据的可信度低, 经营信息的真实性欠缺, 对于商业银行来说, 要完善内部控制体系, 提高内部控制水平, 进一步实现对中小微企业信贷风险的防范。Kyagouliau (2020) 专门探究商业银行中小微企业的操作风险, 认为商业银行应该进行组织结构、业务框架的优化完善, 且结合中小微企业的特征设计针对性的操作风险评估、管控模式, 是防范中小微企业操作风险的可行方式。

1.2.2 国内研究现状

商业银行贷款的信用风险各种各样, 中小微企业各方面与大型企业有着显著差距, 这类企业的信用风险也具备独特性。梁凯红 (2014) 表示在偿债能力等方面, 中小微企业远不如大型企业, 对于银行来说, 将信贷资金提供给中小微企业, 需要银行承担更高的信用风险。来国伟 (2013) 发现, 地方经济、宏观经济、行业发展以及中小企业自身情况等, 都是引发信用风险的重要因素, 从商业银行内部看, 引发中小企业信用风险的原因还有很多, 如贷款信息不对称、银行内部控制不完善等。陈新伟 (2019) 深入分析中小企业信贷风险的原因, 具体有宏观环境的变动、中小企业管理能力有限财务管理不到位、商业银行没有基于中小微企业特征设计出针对性的信贷产品、商业银行信贷管理不科学等。王晓慧 (2019) 从银行内部分析了中小微企业信贷风险居高不下的原因, 具体包括商业银行信贷决策失误、信用担保流程不科学、信贷人员素质与能力偏低等, 另外中小微企业的信用不足, 也是引起信贷风险的重要原因。平萍 (2019) 发现, 中小微企业资产质量低、企业发展可控性差等, 都会引起信贷风险。曲磊 (2020) 认为, 引发中小微企业信贷风险的因素涉及到多个层面, 如, 银行内部控制不健全、内部控制水平低以及中小微企业的能力不如大型企业等等。

王欣 (2015) 认为网络贷款下, 信息的共享能够更全面了解中小微企业的生产运作信息和企业资质, 是防范中小微企业信用风险的可行方式。陈静等 (2017) 的研究中, 设计出银行对于信贷机构担保的货币风险、市场风险、银行风险识别策略。魏坤生 (2019) 认为信用风险的识别和防范可以通过信息系统展开, 因此他设计出了科学的信用风险防控信息系统。王蕾等人 (2019) 实证研究商业银行内部控制和信贷风险防范关系, 并且指出, 银行必须要完善内部控制体系, 为银行信贷风险的防控做好准备。郭淑芳 (2020) 认为银行对中小微企业信贷风险的识别要贯穿于整个信贷业务始终, 并且设计出对于贷前、贷中、贷后的信贷风险识别模型, 使得商业银行在防范和识别企业信贷风险时, 更加有效、更加全面。徐斌 (2020) 认为, 在识别中小微企业信贷风险的过程中, 商业银行应该对其非

财务指标与财务指标引起高度重视。

肖冰清（2016）选取中小微企业为例，围绕其信用风险评估展开分析探索，并且指出，在评估中小微企业信用风险的时候，可以基于最小二乘法，建立信用风险评估模型，实践证明：最小二乘法在增强中小微企业信用风险评估准确度方面，可以产生重大作用。胡先德（2017）在分析商业银行中小微企业信贷风险评估相关问题时，使用了一种全新的算法，即：BP 神经网络算法。同时，在该算法的基础上，他开发了阻尼算法，并通过模拟实验的方式，对所建模型的有效性进行验证。刘成（2018）基于总量评估法，构建了用于评估中小微企业信用风险的模型，同时借助定量分析法，优化中小微企业信用等级，以期增强计算结果的准确性，使得分析模型更具适用性。苏辉（2019）在分析评估商业银行信贷风险的过程中，借助评级指数对分析系统进行优化，以此增强信用评级结果的准确性。石秀梅（2019）应用综合模糊评价法，分析了中小微企业信用现状，并且结合相关数据，对企业信用进行评级。实际分析过程，选取 7 家中小微企业为代表，测试了数据模型的分析效果。张庆义等（2020）在分析中小企业信用风险时，基于 TOPSIS-SRR 模型完成了风险因素评估模型建立工作，同时结合各项风险因素，测定风险容忍度，得出相应的评估指数。杨珍珍等人（2020）经分析指出，在针对中小商业银行建立信贷评估与管理模型时，可以使用贝叶斯算法。该方法使得风险评估模型的实用性大大增强，提升了信贷风险评估的客观性与合理性，有利于商业银行制定科学有效的信贷决策。

赵立（2019）利用大数据技术，整合了与中小微企业信用风险管理相关的数据。王建波（2019）经分析指出，资金不足、综合实力偏弱，是引发中小微企业信用风险的重要因素。对此，他认为，中小微企业应该增强自身的运营管理能力，加强对人力资源的管理、提升员工综合素质、增强自主创新能力，以此有效防范信用风险。侯浩鹏（2019）经分析指出，部分中小微企业存在信用等级不高的问题，对此，商业银行应该完善信贷风险管理机制，加强对中小微企业信贷申请的审批，同时对中小微企业的信贷风险进行动态监督和实时跟踪。龙正清（2020）认为，中小微企业持续增加贷款，不仅让自身背负着沉重压力，而且会使得商业银行的信贷风险不断增加。他提出，商业银行需要采取措施对信贷审批、受理流程进行优化，同时完善信贷风险评估和分析管理制度。王剑波（2020）基于外部监督视角，对商业银行违约问题进行了研究，他指出，由于违约成本不高、政府监管力度不足，不少中小微企业做出了违约行为。为了加强对中小微企业信贷风险的管理，政府及相关监管机构就需要充分发挥出自身的作用。罗慕华（2020）在其研究中指出，商业银行应该针对中小微企业信贷需求，建立专门的信贷管理部门，并且由该部门负责全面审查和监管中小微企业的信贷风险。李建轩（2020）

等学者在构建企业信用风险评估模型的过程中，充分运用了现代大数据技术。肖来等人（2020）指出，商业银行需要完善信贷风险管理制度、优化贷款审批流程。

1.2.3 文献评述

围绕国内外已有文献资料展开探索，可发现：国内学者在研究中小微企业信用风险评估相关问题时，主要关注了风险系数、风险形成原因、风险识别方法等因素。国外关于中小微企业信用风险评估的研究较为系统和全面，研究理论成果也非常丰富。从信用风险形成原因方面而言，国内外学者都强调：企业自身的经营发展战略、企业特征等，是影响商业银行信用风险管理成效的重要因素。从企业信用风险识别以及风险计量等方面而言，国内学者侧重于采取定量分析法和模型分析法，对风险进行识别和计量。国内学者在探究中小微企业信贷风险管理相关问题时，重点关注了企业自身发展特征、商业银行风险管理、政府政策等方面的因素。

综上所述，国内外学者虽然围绕中小微企业信用风险评估和管控问题展开了较为系统的分析，但大部分研究倾向于从理论层面展开探索，忽视了对理论的具体实践。同时，与商业银行信用风险识别、中小微企业信用风险管控相关的研究中，实际涉及到的银行案例较少。本篇文章选取 CS 银行为例，从理论和实践两个层面，探索了中小微企业识别、管理和控制信贷风险的策略。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以 CS 银行为研究对象，了解其管理中小微企业信贷风险的现状、内外环境影响因素，分析其中存在的风险因素，包括：内部风险防控、组织架构、管理模式等，发现其中的问题，给出相应的优化优化方案（见下图 1-1），研究包括以下章节：

第 1 章绪论。主要对研究背景及意义进行介绍。根据国家相关规定对中小微企业的划型标准，了解其当前发展特征，同时对国内外有关贷款风险防控方面的文献予以梳理，选择其中代表性的研究成果进行综述，形成了全文的理论基础。

第 2 章现状分析。通过全面梳理 CS 银行发展现状、组织架构、人力资源、经营状况，以贷款风险防控部门为重点，阐述其部门组织和贷款审批流程。通过细致入微的研究，明确其发展不足之处，主要表现于：风险防控组织架构不健全、授信审批机制不完善、贷后管理重视度不足等等，此外对于信贷模式的创新力度亦有所不足。

第 3 章优化方案。本章主要是由小微贷款风险管理的组织架构、评估体系、授信审批、管理体系、信贷模式五维度提出完善方案。具体包括：完善信用评级指标体系、构建动态化信息审核机制；加强实地考察，做到细致入微，全面关注

企业的还贷能力；完善风险机制，促进风险评估流程的优化。

第 4 章保障措施。主要从组织、人力、业务、文化等四个维度提出保障措施，为 CS 银行贷款强化中小微企业信贷风险管理提供参考。

第 5 章为结论，对全文内容及研究成果进行归纳总结，针对其中存在的问题，给出了相应的优化方案，同时对未来的研究予以展望。

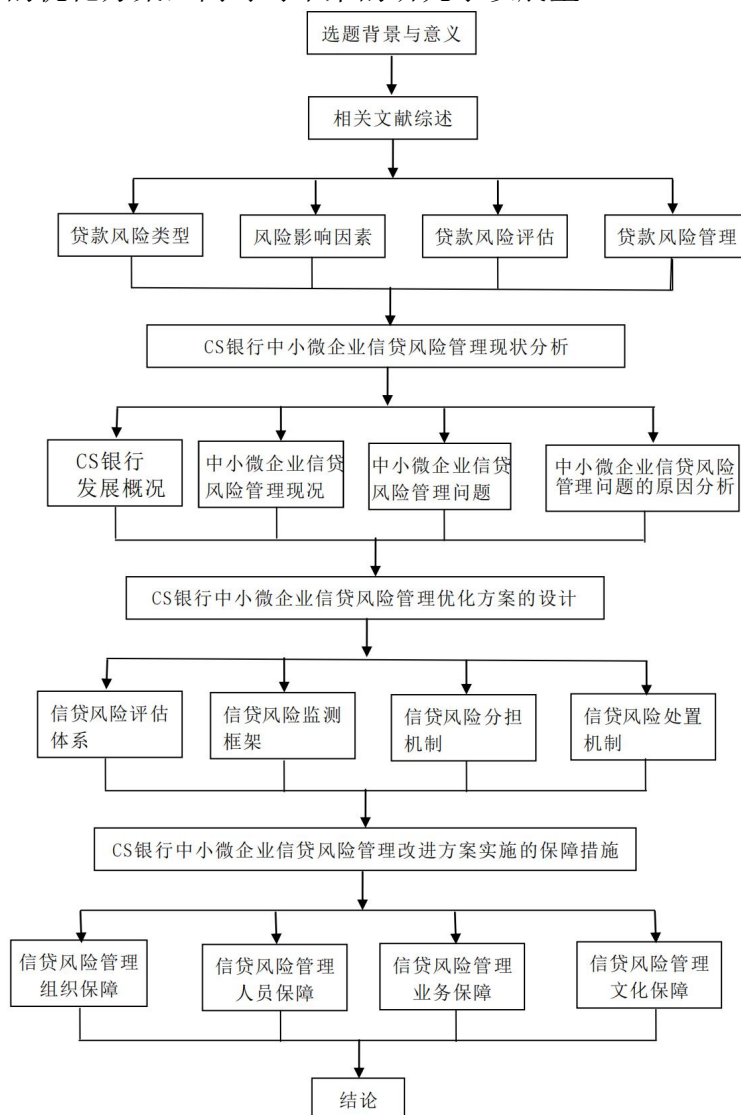


图 1-1 研究技术路线图

1.3.2 研究方法

(1) 文献分析法

本文的研究基于大量文献，对国内外中小微企业信贷模式展开了全面梳理，立足文献中研究的其他商业银行采用的管理方法，借鉴国内外先进经验，以深化本文的研究，同时，基于案例分析，全面探索当前摆在 CS 银行中小微企业信贷管理中的不足，给出开拓性的管理思路。

此外，基于文献梳理，对 CS 银行和国内大型商行的不同类型的贷款风险管理方案展开横向对比，找到差异点和不足之处，给出针对性的防控建议。

（2）案例分析法

CS 银行作为湖南省内最早开设中小微企业贷款的城市商行，历时多年发展，累计了丰富的管理经验。从中小微企业的贷款业务发展历程来看，出现过多次客户违约。

本文的研究以 CS 银行为研究对象，探索其在中小微企业贷款风险中的问题，以违约数据和案例为依据展开全面分析，有助于帮助我们累积经验，防止类似情况再出现，促进风险防控技术的成熟。

（3）调查分析法

CS 银行相比其它类型的股份制商行而言，在经营理念和发展定位方面表现出自身的特征。本文的研究基于调查分析方法，通过召开座谈会结合问卷调查方式，系统分析 CS 银行中小微企业信贷风险防控中存在的不足，基于风险防控理论，深度挖掘风险管理中的问题，为接下来的优化方案的制定提供基础。

第二章 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 中小微企业

(1) 中小微企业界限

中小微企业有力推进了我国产业结构升级,对社会经济发展起到了积极促进作用,极大缓解了我国的就业压力。根据国家公布的《关于印发中小企业划型标准规定的通知》,将企业员工规模、行业类型等作为划分依据,将企业划分成四种类型,其中包含了中小微企业类型。《通知》中对于企业类型的划分,是在2003年划分标准上作出的优化,也是首次由法律层次将小型企业进一步分为微型、小型两类。

本研究中提到的中小微企业指的是:依法设立的,有助于促进社会就业和经济发展,并且从业人数、营收属于中小微型范畴的各类企业。划分依据如下表2.1所示:

表 2-1 2011 年中小企业划型标准

行业名称	指标名称	单位	大型	中型	小型	微型
农林牧渔业	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 20000$	$500 \leq Y < 20000$	$50 \leq Y < 500$	$Y < 50$
工业	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 40000$	$2000 \leq Y < 40000$	$300 \leq Y < 2000$	$Y < 300$
建筑业	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 80000$	$6000 \leq Y < 80000$	$300 \leq Y < 6000$	$Y < 300$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 80000$	$5000 \leq Z < 80000$	$300 \leq Z < 5000$	$Z < 300$
批发业	从业人员(X)	人	$X \geq 200$	$20 \leq X < 200$	$5 \leq X < 20$	$X < 5$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 40000$	$5000 \leq Y < 40000$	$1000 \leq Y < 5000$	$Y < 1000$
零售业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$50 \leq X < 300$	$10 \leq X < 50$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 20000$	$500 \leq Y < 20000$	$100 \leq Y < 500$	$Y < 100$
交通运输业	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 30000$	$3000 \leq Y < 30000$	$200 \leq Y < 3000$	$Y < 200$
房地产开发	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 200000$	$1000 \leq Y < 200000$	$100 \leq Y < 1000$	$Y < 100$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 10000$	$5000 \leq Z < 10000$	$2000 \leq Z < 5000$	$Z < 2000$
邮政业	从业人员(X)	人	$X \geq 1000$	$300 \leq X < 1000$	$20 \leq X < 300$	$X < 20$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 30000$	$2000 \leq Y < 30000$	$100 \leq Y < 2000$	$Y < 100$
软件和信息技术	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	营业收入(Y)	万元	$Y \geq 10000$	$1000 \leq Y < 10000$	$50 \leq Y < 1000$	$Y < 50$
租赁和信息技术	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$
	资产总额(Z)	万元	$Z \geq 120000$	$8000 \leq Z < 120000$	$100 \leq Z < 8000$	$Z < 100$
其他行业	从业人员(X)	人	$X \geq 300$	$100 \leq X < 300$	$10 \leq X < 100$	$X < 10$

数据来源：《关于印发中小企业划型标准规定的通知》

(2) 中小微企业的特点

①经营规模普遍偏小，地方区域差异较大

当前，中小微企业在我国企业数量中的占比超过 80%，由于中小微企业经营规模较小，适应性更强，因此发展更加灵活。在社会高速发展的环境下，以其“船小好调头”的优势迅速发展，在解决就业问题方面也发挥了巨大作用。但也存在经营规模小，抗风险能力差，资金实力不够雄厚等问题。我国地域广阔，各地区经济发展水平不一，东部沿海城市，由于整个社会的信用环境较好，市场化整体发展形势良好，因此，中小微企业很容易抓住机会迅速发展。但在中西部地区，由于市场化水平较低、金融生态环境差，导致这些地区的中小企业很难从商业银行获得信贷资金。整体而言，中小微企业贷款余额在东部地区占比超过 70%，表现良好，而中西部地区贷款率严重不足。

②资本积累较少，易受宏观政策影响

中小微企业的生产方式以来料加工为主，在产业链中通常属于中下阶层。中

小微企业面临的市场压力非常大，具有劳动力密集、技术含量低等显著特征，外部市场环境变化很大程度上会影响其发展。金融危机的出现，加剧了中小微企业之间的竞争，在当前全球经济动荡的环境下，我国多数中小微企业经营陷入困境，一些企业由于竞争力低下而被市场淘汰。相较于大型企业，中小微企业的经营稳定性低，生命周期短。要想在激烈的市场竞争中求生存，中小微企业可采取错位发展策略。

③资金需求较为旺盛，呈现“少、频、急”特征

在我国经济结构优化升级的背景下，中小微企业的发展亦步入转型关键期。在发展之初，中小微企业的资金需求量较大。由于中小微企业的运营由所有者掌控，缺乏科学的组织决策部门，导致主观性较强，市场敏锐性和研判能力不足，易陷入经营风险之中，不符合商行贷款发放原则。加之其本身对贷款提出的“短、急、快”等特点，决定了商业银行面临着较高的管理成本，因此商业银行出于风险规避等因素的考虑，减少了对这类企业的放贷。

④风险承受能力低，运营能力弱

中小微企业由于自身经营能力不如大型企业、财务信息透明度不足、道德风险系数高等因素，导致其难以从金融机构获取到足够的发展资金。此外，中小微企业还存在产品类型单一的问题，销路受限，加之信息流通不畅，技术水平偏低，经营能力不足、债务负担重，因而整体抗风险能力低下。近些年，受金融危机的影响，市场波动较大，企业经营风险持续增加。

⑤受自身发展限制，贷款获取难度较大

中小微企业存在整体规模小、产业层次不够丰富、发展优势不足等问题，因而获取贷款的难度较大。除此之外，缺乏抵押担保物是中小微企业融资面临的重要问题。

同时，诚信意识不足，也影响了银行机构对其贷款的发放量。一些小微企业在转型升级的发展进程中，因经营失败而发生恶意逃债的情况，造成商业银行面临着较大的信贷风险。目前，商业银行贷款实施的是终身责任制，贷款审批人员需担负起坏账清收的职责。出于贷款安全性考虑，商业银行侧重于给发展良好的大型企业提供贷款。

2.1.2 信贷风险

基于《巴塞尔协议》中对信贷风险的描述，受信方无力偿还或拒绝偿还债务时，会产生信贷风险，进而导致信用提供方受到损害。信贷风险可能出现在信贷业务的所有环节，商业银行需要围绕信贷风险问题展开积极的探索，并且采取措施增强风险管理能力。

信贷风险管理包括多方面的内容，通过有效的信贷风险管理，可以明确风险

与效益之间的关系。信贷风险管理流程涉及到诸多环节，具体包括贷前的严格审查、贷中的良好审批、贷后的合理监控等^[1]。商业银行的信贷风险流程具体见图 2-1。

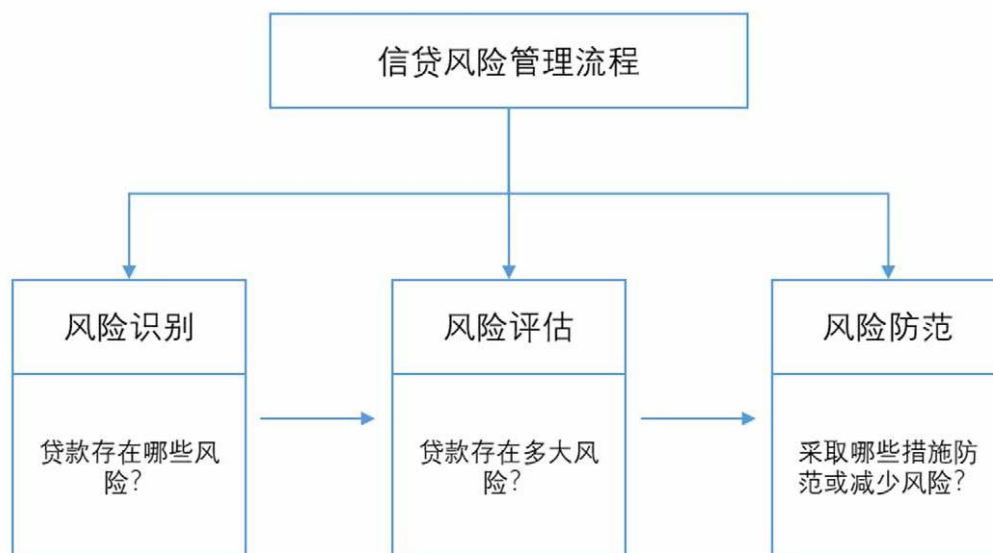


图 2-1 信贷风险管理流程

（2）信贷风险管理策略

①风险回避策略

该策略指的是商业银行基于自身风险偏好，运用科学的方式，对风险进行有效控制与合理规避。对此，商业银行在管理信贷风险的过程中，需要保持谨慎的态度，并且重视构建科学的风险评估体系。

②风险转嫁策略

该策略指的是商业银行在开展信贷业务的过程中，为了尽可能规避风险，运用担保等方式实现对风险的转嫁。具体而言，商业银行可以通过担保转嫁的方式，将自身需要承担的风险向担保人转移。或者可以通过保险办理的方式，将风险向保险人转移。

③风险分散策略

银行授信业务的开展过程，除了关注效益好、潜力大的行业外，还应该注重分散风险，不能使得风险过于集中，如，不能让信贷业务集中在某个行业、某个地区，以免出现风险集中爆发的问题。

2.1.3 商业银行小微企业信贷风险管控

商业银行中小微企业信贷风险管控，即在其面向中小微企业开展信贷工作时，从贷前、贷中、贷后的三个环节着手，实施分阶段风险管理，以此获得更高的信贷收益。

信贷风险的不确定性，决定了管控工作需要贯穿于整个信贷业务的始终，包

括：贷前信用评级、贷中授信、贷后检查等。风险防控的所有环节都非常重要。

在贷前阶段，对企业信息调查越充分，则越有助于保障贷款审查结果的准确性；贷后管理则是在前两阶段工作的基础开展的工作。若在前两项工作中，忽略了某个数据，势必会影响到贷后工作的顺利进行。基于不同阶段有着不同的工作重点，故此，信贷风险管控应该是一项动态化的工作。

现今，商业银行信贷业务主要依赖于中小微企业。在后疫情时代和北方限电的大环境下，商业银行应该增强对中小微企业的资金支持力度，推动产业升级。对此，要求商业银行与时俱进，增强对中小微企业信贷风险的管理，结合时代发展要求，为中小微企业发展提供强有力的信贷支持。

2.2 理论基础

2.2.1 信贷配给理论

信贷配给即银行通过综合分析市场利率、利润、风险等问题后，将资金分配给相关企业的一系列行为^[23-24]。该理论要求，银行需要重点关注企业信息，及时关注市场利率。基于市场利率的稳定性要求，若银行不能提供满足市场需求的贷款量，则其会采用提高利率的方式，反逼风险承受力差的企业退出市场，此即逆向选择。中小微企业存在信息模糊的问题，加大了银行审核的难度，也使得银行调查成本增加，因而银行倾向于向大型、优质企业提供贷款。

商业银行易发生信贷配给失衡的问题。根据信贷配给理论，商业银行为实现理想的收益，会通过各种优惠政策，吸引大客户，以此减少信贷失衡现象的出现。

信贷比不平衡会造成风险敞口问题。中小微企业经营规模较小、涉及业务范围广，对贷款资金需求数额要求往往低于大型企业，因而给这类企业房贷可以减少出现大额贷款违约风险。但商业银行在放贷过程，需要加强对中小微企业各项信息的审查，建立与中小微企业贷款需求相符管理机制，实现最大化利益。

2.2.2 非对称信息理论

该理论指的是：市场交易双方由于信息了解不充足，导致交易决策受到不良影响。交易双方如果存在信息不对称性，会让交易风险大幅提升^[27]。

信息不对称的问题，在银行信贷方面表现更为突出：一是企业发展的不可控性，导致风险加大，二是借款人有意隐瞒信息，或提供虚假信息骗取贷款。三是贷款人取得资金后挪作他用，也会带来风险。这些风险的存在，迫使银行加大信贷担保力度，要求企业提供多种担保方式，部分银行为了规避信息不对称问题所造成的后果，会拒绝对信息不透明客户提供信贷服务^[28]。

对此，商业银行在开展信贷业务的过程中，需要有效解决信息不对称的问题，密切关注贷前、贷中、贷后各个阶段。运用互联网、信贷管理系统等，对企业所提交的信息予以整合、甄别和全面分析；此外，信贷审查、审批岗位要求配备专

业人才，并制定合理的信贷业务决策。

2.2.3 篮子理论

该理论将风险比作鸡蛋，将风险管理机制比作篮子，提出应该将鸡蛋分散在不同的篮子里。基于该理论，商业银行可以规避信贷资产过于集中而引发的风险。由于市场环境不可控性较强，倘若商业银行贷款过于集中，容易产生风险集中爆发的问题。对此，银行应该选择多行业、不同经营特征的企业开展信贷业务，企业也应加大创新力度，增强自身的发展实力。该理论为商行风险规避、成本节约提供了良好的思路。

根据马柯维茨提出的资产组合管理理论，分散投资能够让风险得到有效降低。目前来看，我国商业银行存在信息不对称各方面风险因素。金融机构在拓展中小微企业信贷业务时，也存在各种风险挑战。若将一定数量的信贷资金投放至多个企业，便有助于商业银行降低信贷风险。对此，商业银行应该对投资战略进行调整，分散风险，节省信贷投入成本。

2.2.4 大数据风控理论

大数据风控是伴随计算机等技术创新逐步兴起的全新理念。通常指的是通过大数据建立的数据汇总平台，以此实现有效的风险监测和控制。传统控制技术主要是通过人力方式来监控风险。在互联网技术不断发展的形势下，传统模式已无法跟上时代的发展步伐。大数据风控技术的出现，为银行风险管理提供了新的思路，对此，商业银行可以引进该技术，实现风险管理的创新发展^[29]。

伴随大数据风控技术的渗透，互联网、区块链等技术的发展，人类已步入大数据时代，人们的生活轨迹都会被记录在大数据中，是否存在失信行为一目了然。金融领域的特殊性，决定了其对大数据风控技术的巨大需求，将大数据运用于信贷风险控制过程，有着重大意义。借助大数据，商业银行可以对企业信用进行调查，同时评估其发展前景，如此有助于银行对中小企业形成全面的了解。当前，已有不少商业银行开始借助互联网优势，构建普惠智慧信贷平台，通过线上、线下结合的方式采集信息。当前对于客户信息的采集，不仅包括资产、负债等各项硬性指标，还涵盖了客户偏好等方面的“软信息”。借助大数据等技术，搜集企业信息，极大地节省了人工分析成本，达到了高效、精准的目的。

第三章 CS 银行中小微企业贷款风险管理现状及存在的问题分析

3.1 CS 银行概况

3.1.1 发展历程

1997 年, CS 商业银行诞生, 并于 2008 年将名称调整为 CS 银行。作为一家地方法人股份制商业银行, 它由湖南省省会城市朝着周边辐射, 日常经营过程坚持落实“为大众服务”的理念。2018 年 9 月, CS 银行成功上市, 创造了本省的新历史。到 2018 年底, 该银行的分支机构遍布湖南省, 以及广州等城市, 总共开设了分行 30 家以及若干个直属支行, 在全国范围内(大部分位于湖南省)布置了 700 个网点。在一线城市都成立了分部, 是湘西等地区村镇银行的主要股东。

CS 银行以社区群众为主要的目标客户, 非常重视品牌建设。到 2020 年底, 该银行投资了两百多个基础设施项目, 发放平台公司的贷款在两千亿元以上; 客户群体中, 占比较重的为大中型企业、重点园区内部的企业, 其次是中小微企业和个体工商户。除了贷款之外, CS 银行还推出了低保等众多为社会大众服务的业务, 绝大部分的业务都能够通过手机银行或 APP 进行操作, 为客户提供了更多的便利。

在过去的几年间, CS 银行规模持续扩张。2020 年底, 其拥有 7266 亿元的总资产, 本年度收获了 44.64 亿元的纯利润。在省内城市商业银行中, CS 的综合实力排在首位, 同时在世界银行业以及国内银行业中, CS 银行也分别跻身 500 强和 50 强, 根据银监会的评估, CS 银行为国内银行业二类行中的翘首。英国《银行家》中给出的数据显示: 在 2020 年全球银行企业排名榜中, CS 银行跻身前 300 名, 当年实际排名为第 229 位, 与 2018 年同期排名相比, 足足提高了 82 位; 从诞生至今, 该银行先后获得了相关部门、组织颁发的一系列奖项。2020 年, 在湖南省所有服务类企业中, CS 银行跻身百强企业排行榜 20 强。事实上, 在过去 5 年间, CS 银行纳税从未跌出本省 50 强。作为一家金融机构, CS 银行的发展, 为当地经济的前行注入了强大的动力。

3.1.2 组织结构与经营状况

(1) 组织结构

CS 银行是一家典型的股份制商业银行, 实施的是企业治理模式, 企业决策的制定、中长期发展战略方案的制定等, 都由专门的部门负责。在该银行现行的治理机构中, 股东大会下设了董事会与监事会。其中, 董事会又成立了风险控制部门、审计部门、薪酬和战略委员会等, 监事会则包括办公室、监事委员会等。

董事会直接管理经营层，具体包括 16 个处室（详见下图 3-1）。由此可以看出，CS 银行对各部门、各岗位人员的职能进行了明确分工。在日常运转过程中，各部门彼此协调和相互配合，共同为 CS 银行的发展做出贡献。

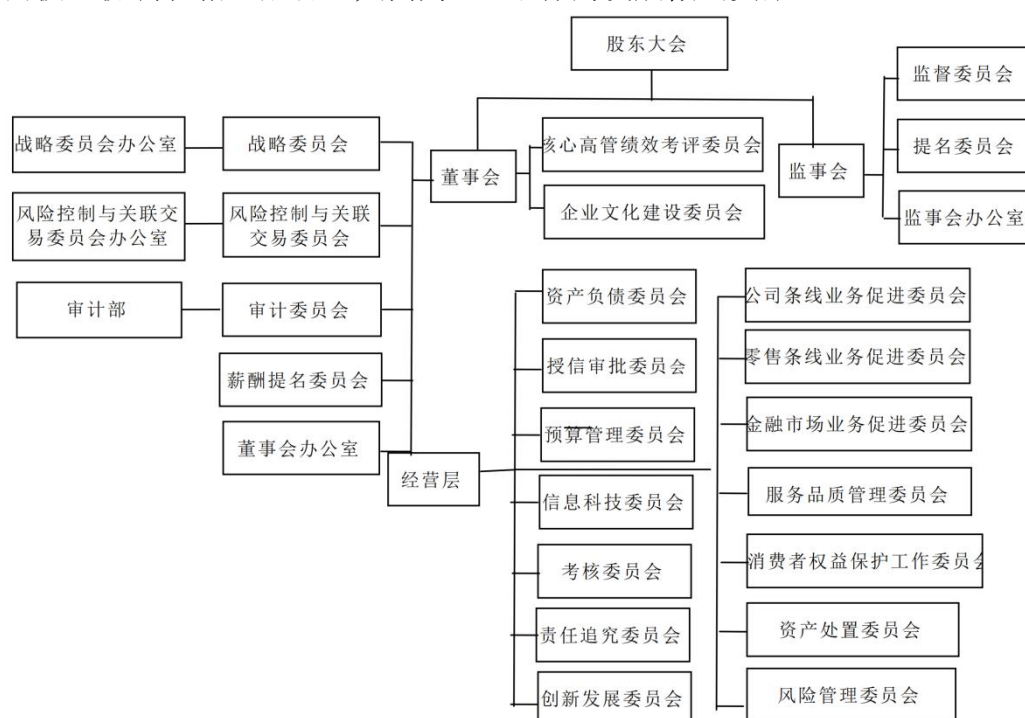


图 3-1 CS 银行组织架构图

数据来源：CS 银行官方网站

贷款风险业务相关工作，主要由风险管控部门负责。在整个银行内部，风险管控部门的职责在于：对资产负债进行管理，同时对贷款进行全面审核，对贷款风险进行有效把控。资产负债管理部门则需要负责对本行的负债和资产状况予以综合评估，然后拟定与之相关的管理决策，对资金进行合理的配置，使其价值能够在最大程度上体现出来。贷款审查是对贷款申请进行严格把关，它涵盖了贷前审查、贷中管理及贷后跟踪等环节。在不同的时期，资产负债管理部门会执行不同的评估方案，兼顾客户的需求及市场发展动向，并在此基础上制定与本行发展状况相符的风险防控方案。风险防控部门最重要的职责在于：对本行风险进行综合管理，提前识别和判断风险，并且提出解决措施；对银行经营决策进行审议，同时监管贷款审批流程，完善评估机制等。

（2）总体经营情况

在过去几年间，CS 银行持续加快在外省发展的步伐，其分支机构已经覆盖了湖南省以外的地区，比如广州等。在不断推进纵向发展的过程中，CS 银行持续采取措施优化业务板块结构。其一，大零售经营框架初具雏形。2020 年，CS 银行在县级区域内加快了分支机构建设步伐，实际新增了 24 家结构，这意味着 CS 的机构已经遍布湖南省超过九成的县域，并且在贫困县域建设了五百多家农

村金融服务站。其二，网络金融业务的发展势头迅猛。2020 年，CS 银行持续拓展网络金融业务，同年增加了 71.2 万户网络金融用户，网络金融交易额在 1 万亿元以上，同时，CS 银行当年有 1680 亿元的理财产品，是通过线上方式达成交易的，该项数据在 CS 银行全年交易总额中，占比高达 60%。当前，CS 银行客户可以通过网络银行业务，完成罚款缴纳、线上预约挂号、缴纳社保等一系列的业务。其三，进一步推进小微金融产品的创新，同时致力于提升服务水平。在中小微企业领域中，CS 银行持续重视品牌建设。2020 年，CS 银行在全省范围内广泛开展小微金融大讲堂活动，当年总共开办的银企对接会有 150 场，为数万家中小微企业提供了金融咨询服务。CS 银行结合湖南省的实际情况，设计并推广了“长湘贷”等产品。此外，CS 银行创造性的成立了专营支行，以此满足本土中小微企业的个性化资金贷款需求。其四，批发业务发展步伐相对稳定。2020 年，CS 银行持续拓展运营渠道，同年增加了 1385 户的战略客户。另外，CS 银行非常重视政务营销，长期与相关政府部门保持良好的合作关系。CS 银行是目前本省的社保卡主发卡行，其存款规模呈现出稳步增长的趋势。其五，综合业务成果显著。2020 年，CS 银行债券资产同比上期增幅明显，票据以及资管业务呈现出一片繁荣的趋势。在设计理财产品时，CS 银行始终以客户需求为导向，并且在经营过程中保持谨慎的态度、清醒的思维，全年理财产品总销售额高达 2800 亿元，业务办理能力和服务水平持续提高。

（3）财务指标分析

①总体经营保持稳健，资本实力不断增强

目前，CS 银行发展不断提速，资本实力稳中有升，盈利水平也呈现出持续提高的趋势，同时，该银行对风险的抵御能力也持续增强。2020 年底，CS 银行资产总额高达 7266.3 亿元，相比上一年提高了 560.9 亿元，增幅为 11.9%。存款和贷款双双增长，其中存款总额高达五千多亿元，与上一年度同期相比，增幅为 1.36%；贷款余额高达三千多亿元，与上一年度同期相比，增幅明显。CS 银行的综合实力始终处于业内中上水平。2020 年，CS 银行出现了多笔不良贷款，在当年贷款总额中，不良贷款占比 1.29%，同比上期提高了 0.05 个百分点。2020 年，CS 银行资产存量总额保持稳定增加趋势，当年的拨备覆盖率、资本充足率、核心一级资本充足率、流动性比率分别为 275.4%、12.24%、9.53%、57.53%，具体如下表所示：

表 3.1 2015-2020 年 CS 银行核心监管指标表

指标	标准值	2015	2016	2017	2018	2019	2020
贷存比	≤ 75	44.02	46.47	46.20	42.12	45.89	59.91
流动性比率	≥ 25	38.34	45.22	45.12	39.67	34.36	57.53
拨备覆盖率	≥ 150	391.84	210.94	234.00	263.05	260.00	275.40
资本充足率	≥ 10	12.11	12.45	12.19	12.28	11.74	12.24
核心资本充足率	≥ 8	10.57	11.27	10.65	8.99	8.7	9.53
不良贷款率	—	0.73	1.06	1.03	1.19	1.24	1.29

数据来源：CS 银行年报

②经营效率快速提升，盈利能力越来越强

2020 年底，CS 银行经营净利润为 44.64 亿元，同比增幅为 13.8%，成本收入比达到了 34.12%，在行业中均处于中上水平。数据表明，CS 银行大部分的收入依旧来自表内业务，存贷款利差净收入增幅为 23.34%。平均资产收益率、资本利润率达到 0.92% 和 21.46%，详见下表 3.2。整体而言，在利率完全由市场决定、行业竞争进一步加剧的未来，CS 银行的盈利水平超过大部分的竞争对手，不过成本控制的成效不太显著。除此之外，利息收入在总收入中的占比依旧过高，收入结构还需完善。

表 3.2 2013-2020 年 CS 银行经营指标表

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业收入	32.77	42.08	51.47	64.16	83.96	100.40	121.28	139.41
净利润	14.2	19.46	22.18	24.32	27.67	32.04	39.24	44.64
成本收入比	33.27	33.20	33.22	31.55	30.58	32.08	33.67	34.12
资产收益率	1.37	1.47	1.53	1.40	1.27	0.97	0.93	0.92
资本收益率	27.28	29.48	26.53	23.50	22.56	21.97	22.31	21.46

数据来源：CS 银行年报

3.2 CS 银行中小微企业风险管理现况

3.2.1 中小微企业贷款业务发展情况

(1) 贷款业务发展迅速，特色产品不断涌现

CS 银行从诞生时，比较重视中小微企业客户。但当时，CS 银行缺乏健全的内部管理制度、对市场的适应力较差，且中小微企业伴随更多的风险，上世纪末期的金融海啸，让很多小企业滑向破产倒闭的深渊，因而 CS 银行的中小微企业贷款业务遭受冲击，不良贷款率不降反升。此后，CS 银行在此项业务方面投入的资源不断减少。

以往，大型企业受到银行更多的青睐，其融资渠道较为丰富，议价能力持续的提高，单纯依靠向大客户、大企业发放贷款并因此赚取可观收益的日子已经成为过去。与大型企业相比，中小微企业的发展潜力更大。与此同时，不断发展和

成熟的 CS 银行，已经具备更强的风险防控能力。在这样的背景下，CS 银行积极调整自身的定位以及经营战略，对中小微企业信贷业务的重视程度不断提高，管理者不断加大在小微金融业务发展方面的投入，并从战略层面上对其未来进行规划和安排，将此项业务当做自身转型发展的着手点。得益于管理者的支持，CS 银行中小微企业信贷业务迅猛发展，充分结合中小微企业的需求，设计具有特色的信贷产品，同时不断提升金融服务质量。此项业务方面的主要产品，比如“联保贷款”，能够满足不同客户的需求，赢得了市场的一致好评。

（2）贷款投放逐年增大，不断发挥“支小”作用

近些年来，CS 银行在中小微企业贷款业务方面实施分中心布局方案，不断招揽人才，扩大队伍，在此项业务的营销方面投入更多的精力和资源，动态跟踪市场需求，结合自身的条件和外部环境，对小微金融的方向进行适当的调整，加大贷款资金支持。2020 年，CS 银行积极的创设中小微企业融资平台，推出了中小微企业 e 钱庄，让中小微企业主享受到更多的便利，2020 年，CS 银行中小微企业客户新增了 3 万多户。2020 年，中小微企业贷款余额和年初相比增幅特别明显，实际增长了 154.7 亿元，普惠金融贷款余额则增长了 155.23 亿元。CS 银行中小微企业提供的贷款服务支持，极大缓解了当地的融资压力，CS 银行贷款行业分布如下图 3-2。

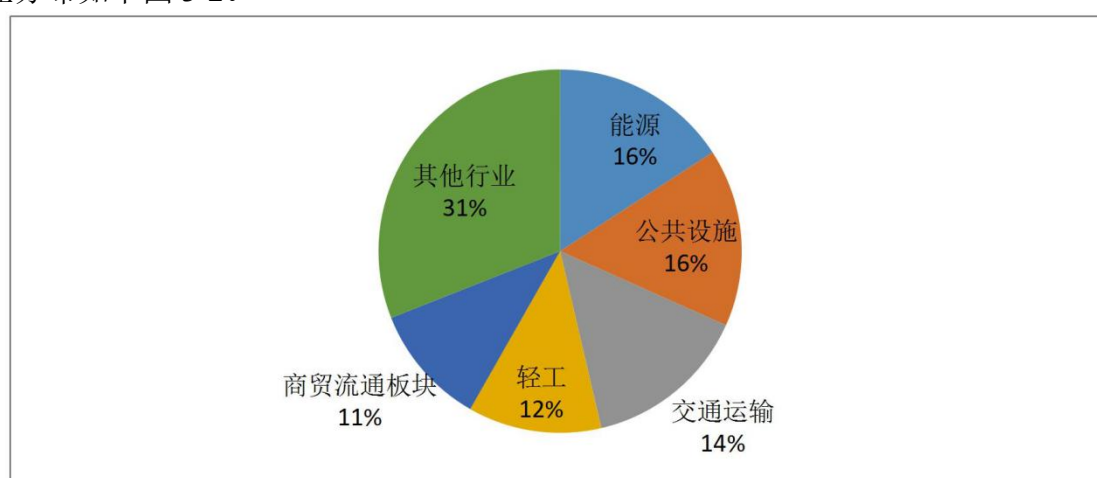


图 3-2 CS 银行贷款行业分布情况

（3）不断创新金融产品，市场占有率快速增长

CS 银行充分结合湖南省经济发展特征，在 2012 年组建专门的信贷中心，为小企业提供信贷服务，以满足中小微企业的信贷需求，设计信贷产品，打破当前小微金融产品种类较少的困局，丰富服务方式，提升服务水平。当前，CS 银行针对中小企业信贷需求，提出了一些具有创新性的产品，如“长湘贷”。未来，CS 银行还会继续保持这方面的创新力度，推出联保贷款等新产品，为中小微企业提供完善的信贷服务，保障中小微企业的稳步发展。就当前的现状而言，“长湘贷”是 CS 银行重点打造的产品。该银行针对中小微企业信贷需求，成立了信

贷中心，并且给予了信贷中心特殊的贷款审批权，如，针对不超过 100 万元的贷款申请，贷款中心可自行审批，无需向上级部门请示。同时，CS 银行为中小微企业推出的这些贷款产品，有一个共同点，即：申请小规模贷款的企业，不用提供抵押或担保物，可以使用信用贷款，银行最快能够在 2 个工作日内放款，如此可以更好地满足小微企业的贷款需求。截止到 2020 年底，办理 CS 银行“长湘贷”业务的小微企业客户超过了 12 万户，实际贷款数额高达八百亿元。

（4）着力打造特色专营支行，精细化服务不断提升

在过去的几年间，CS 银行积极打造中小微企业特色专营支行，并且结合中小微企业所处的区域、行业特色，设计相应的金融产品。目前，CS 银行已经全面落实了“专业+专营”的运营服务理念，并且以客户所处的区域、行业和市场为依据，将专营支行划分为若干类型，如中小微企业区域专营支行、市场专营支行等，结合不同支行及其目标客户的特征，组建差异化的市场营销队伍。当前，CS 银行已经搭建起与中小微企业发展特色相符的运营服务体系。除了“POS 贷”等具有创新性的产品之外，CS 银行还推出了针对烟花、装备制造等产业的特色金融产品等。到 2020 年底，CS 银行在湖南成立了多家专营支行以及多家具有特色的支行，包括市场专营支行、区域性专营支行，CS 银行在行业内部的知名度不断提高。

（5）积极建立社区银行，服务触角不断延伸

近些年间，CS 银行为进一步的扩大中小微企业客户群，在营销方面制定了“点面结合”等多元化发展战略，在这一战略不断实施的过程中，CS 银行的影响力持续增强。过去数年，CS 银行充分利用自身在当地的经营基础，运用科学的调研方法，掌握信贷市场以及潜在客户的最新动态，充分发挥省会城市的地域优势，积极推进社区银行业务，让中小微企业能够享受到更加全面且更具针对性的金融服务。在产品创新方面，CS 银行始终围绕客户的需求进行，努力凸显出点对点对接的效果。在不断扩张业务经营范围的过程中，CS 银行致力于加强金融产品和金融服务创新力度，让更多的业务能够直接在线上办理，为客户带去更多的便利。

3.2.2 中小微企业贷款面临的主要风险

当前，CS 银行已经建立了现代化的股份制治理结构，在业务拓展、市场开发、客户管理、风险管控等诸多领域，积累了较为丰富的经验。然而考虑到 CS 银行的外部环境以及自身条件，加之银行贷款不良率有所上升，如表 3-4，在未来的发展中，还需进一步加强对中小微企业信贷风险的管理。为此，了解中小微企业信贷风险影响因素是很有必要的。接下来，笔者将对中小微企业可能给银行带来的风险进行分门别类的阐述。

表 3-4 近几年 CS 银行各项贷款余额/不良率（单位万元）

指标	小企业贷款余额/不良率 (%)	个贷余额/不良率 (%)
2019 年	8995823/4.3	6829504/2.8
2018 年	6716794/3.7	6482375/2.6
2017 年	5526831/3.5	5716379/2.1

(1) 系统性风险

①政策风险

金融机构是在特定的政策环境下生存和发展的,宏观的社会经济状况,是银行贷款风险的重要来源之一,政策风险指的是政府为实现特定的目的,制定并实施特定的政策,由此导致市场发生变化,给银行带来的风险。从宏观角度而言,当通货膨胀率(CPI)有所波动时,国家就会以政策为工具实施干预。具体而言,在CPI较高的情况下,政府将提高信贷门槛,收紧贷款政策,建设放贷资金,如此就导致行业资金来源缩小,容易引发信贷风险。为了有效的防范流动性风险、节省资金成本,商业银行需要对企业的贷款申请,开展更加谨慎、严格的审核工作。为确保资金安全,商业银行缩减了中小微企业的贷款融资额。一旦宏观经济进入“逆周期”,商业银行会出现求稳的心态,在资金配置方面更加倾向于大型企业,分配给中小微企业的资金大幅缩减。所以,就我国的实际情况来看,政策性风险是威胁CS银行中小微企业信贷业务发展最重要的风险之一。

②利率风险

随着我国金融领域的改革,利率逐渐由市场所决定,利率市场化将会对CS银行中小微企业信贷业务造成冲击,使其风险管理工作面临更大的挑战。在利率市场化改革的过程中,CS银行资金使用成本出现波动。2020年,CS银行平均资金成本提高了26个基点,但贷款利率下跌18个基点,存款和贷款利率逐渐趋于一致,利息差不断减小。大型企业的谈判地位提升,在宏观经济下行压力逐渐增大的过程中,对中小微企业风险溢价越强,此类企业的贷款利率持续攀升。这样的背景导致中小微企业面临更大的还款压力,出现违约情况的可能性不断提高。除此之外,结合信贷配给理论可了解到,如果利率在短时间内大幅提高,将会导致更多的逆向选择。所以,银行难免会更加倾向于向大中型企业客户提供贷款,而提高对中小微企业的贷款门槛。

(1) 非系统性风险

①道德风险

道德缺失是CS银行发展中小微企业贷款业务过程,会遇到的典型风险。统计数据表明,不少中小微企业及其法人采取恶劣的行为,逃避偿还贷款本息的责任。部分中小微企业贷款客户直接销声匿迹,或是拒绝签字等,躲避银行债务。因此,企业法人的诚信度,是CS银行管理中小微企业信贷风险过程,需要重点

关注的因素。例如，CS 银行株洲分行审批通过了某装备制造企业一千多万元的贷款申请，但在到了规定的还款日期之后，企业法人明确表示自己无力偿还贷款，由此，银行即产生了不良贷款。CS 银行常德分行对某食品加工企业发放中小微企业贷款，后者运用异常关联交易，故意抽逃资金，将资产转移，最终导致这一笔贷款无法追回。

②操作风险

当前，CS 银行的中小微企业评级指标体系依旧不够完善，很多指标的权重是否科学，还需在实践中进一步的验证。从目前的指标体系来看，缺少信用水平指标、违约概率指标，所以在评级中小微企业的过程中，一般会基于实际经验来确定风险指标的权重，且评级流程不太合理，导致最终的评级结果不够客观和公正。在中小微企业贷款客户风险等级评定方面，CS 银行并未结合这些企业的特征建立专门的风险评级体系，而是直接套用了其他企业信用评估标准。此外，在贷款风险评级指标选择、权重的确定方面，CS 银行也并未考虑中小微企业的信贷特征，导致银行对客户的信用评价结果不够准确，在具体操作中，很有可能因主观因素的影响，放大或缩小贷款业务中隐藏的信用风险。

③金融生态环境

金融资本的流动速度以及最终的流向，与金融生态环境直接相关，前者在一定程度上决定了商业银行对企业的信贷投放力度。在全球金融海啸影响尚存、宏观经济整体下行的背景下，金融生态环境不容乐观，一度逐步朝着消极的方向发展。调查结果表明，湖南省整体金融生态环境存在一些问题，如区域内不良贷款率大幅提升、企业运用非法方式获取贷款、企业恶意躲避债务等等。这些现象给社会信用环境带来了不良影响。立足于 CS 银行视角展开分析，在整体金融生态环境较差的地区开展信贷业务，必然会使得自身面临较为严重的信贷风险。所以，在不良金融生态环境下，CS 银行难免会产生不愿贷、不敢贷的心态。可以说，不良的金融生态环境，是引发 CS 银行微小企业信贷风险的重要因素。在过去几年间，益阳的粮食企业出现共同违约的现象，这些企业有计划的购房，并出现按揭贷款断供问题，导致当地金融生态环境进一步恶化，CS 银行总部的工作人员，针对益阳地区中小微企业整体信用度偏低的问题，刻意提高了贷款门槛，并对其贷款申请予以更加严格的审核。

④企业经营风险

就我国的实际情况来看，很多中小微企业都是家族企业，对企业法人的依赖性非常强。这些企业的共同点在于：企业法人缺乏有效的约束，所有的生产与经营决策权利都掌握在法人手中；企业管理不够标准、规范，重大生产投资决策科学性不足。在内部经营管理这一点上，存在“缺乏健全的工作机制”的问题；从

市场销售来看,这类企业并未运用科学的方式去调研和了解市场需求。中小微企业在技术和成本方面处于劣势位置,因此更容易陷入经营困境,进而出现偿债能力降低的问题,从而给银行带来风险。另外,中小企业内部经常出现信息不够透明等问题;企业资产和个人财产混淆在一起,银行很难对其偿债、资本运营能力进行准确的评估,无法全方位的了解其生产经营现状,对此,在贷款审核审批环节很有可能作出错误的决策,使得银行面临更大的风险。

3.2.3 中小微企业信贷中心业务模式

2011年,CS银行不断优化内部组织结构。2012年,CS银行中小微企业信贷中心诞生,该中心主要负责中小微企业贷款的管理以及业务的推广,同时为分支机构提供业务指导,并对分支机构进行管理和考核。当前,CS银行在湖南省多个城市成立了专门的中小微企业贷款受理分中心,直接对总行负责。在权限设定方面:分中心贷款审批权限上收至总行贷款中心,分中心则主要负责贷前审核、贷后管理等工作。在宣传和业务营销方面,分中心可自行负责。到2020年底,对于中小微企业信贷风险管理问题,CS银行构建了系统全面的信贷风险管理机制。

3.2.4 中小微企业贷款风险管理组织架构

在组织架构方面,CS银行针对中小微企业信贷业务,成立了专门的分支机构,并且该结构主要由支行和分行管理,在业务方面则需要总行指导,即:由总行中小微企业信贷中心对业务发展情况进行综合考核与管理。CS银行结合各个城市的经济发展状况,成立了专营支行,在开展日常工作的过程中,基于分支机构信贷业务,充分考虑当地中小微企业的特色,推出相应的业务。分支机构可以成立专营支行,总行提供支持。当前,专营支行主要分布于集群产业、地区、工业园区内,在经营的过程中,不断加大金融创新力度,专营支行的发展已经走上正轨,并且为特定目标客户群体提供全方位服务。

3.2.5 中小微企业贷款风险管理操作流程

2010年至今,中小微企业贷款需求逐年增长。CS银行在产品研发、风险防控等方面做出了重大努力,并且不断积攒经验。为了有效防范和科学应对信贷风险,CS银行完善了风险管理体系。其一,对信贷审批操作进行规范、对绩效考核制度加以完善;其二,结合中小微企业贷款特征,建立专门的贷款风险预警机制;其三,组建小微金融管理部门,提高贷款审批速度,规范操作;其四,加强与中小微企业各部门之间的交流,预测贷款风险的发生概率,将风险控制在合理范围内。

CS银行中小微企业贷款业务的整个流程,包括了贷前、贷中、贷后三个阶段,每个阶段都涉及到诸多环节,具体如下:

(1) 贷前风险管理

①贷款申请受理

中小微企业贷款客户提出贷款申请，严格按照实际情况填写并提交《贷款申请书》，使 CS 银行能够了解申请者的名称，经营范围，贷款额度等，作为后续审核的主要依据，这些资料首先由信贷管理部门进行初步审核，如果没通过则退回，通过了就进入下个环节。

②贷前调查

CS 银行在接受企业的贷款申请后，将申请书交给中小微企业信贷中心，下设分支机构由相应的信贷部门予以审理，信贷中心安排人员对申请者的信用水平展开调查，了解其所属行业、政策环境，结合多方面的资料和信息，对申请者的经营状况、借款安全性等展开全面的评估，尽量了解其发展潜力、财务状况等，最大程度规避风险。按照要求完成审查工作后，负责人需要编制审查报告，然后向上级部门报告。在审查报告中，还需要附上贷前调查情况和贷款意见，最后由中小微企业贷款中心或分管行领导进行审批。

（2）贷中风险管理

①贷时审查

CS 银行客户经理的主要工作即为贷前审查、风险评估、信用等级的分析，在此基础上作出贷款结论，提出建议，形成报告，然后提交给中小微企业信贷中心部门主管。之后，召开贷审会，确定是否了解中小微企业的实际情况，对贷款人提供的材料真实性作出判断。与会者主要包括主管中小微企业信贷部门的领导及部门全部人员，客户经理对此次调查结果予以全面的阐述，并就该笔业务提出个人的意见，信审会对企业的申请资格、贷款目的、还款能力予以再次的评估，并展开讨论和审查，以投票方式作出是否放款的决定。

②贷款授信审批

若贷审会的投票结果为同意贷款申请，相关人员对借款人资料的真实性进行审核和审批。根据审批制度的内容，完成对申请者的信用评级，对该笔业务的期限、利率、投向等予以核实，逐级上报，给出批复意见。

③签订贷款合同

按照相关法律的要求，CS 银行和申请者签署贷款合同，划分明确的责任和义务界线，若涉及到担保人，此时应该签订三方协议，对第三方的权利与责任进行明确的说明。合同应该对贷款总额、贷款利率、违约责任等进行说明。

④贷款发放

按照贷款合同的相关条款，CS 银行需要在规定时间内放款，而贷款申请者应该在发放当天核实贷款的额度并提款，为有效的规避操作风险，CS 银行要求财务、审批等部门共同完成贷款的复核，通过后，由审批部负责放款，会计部门

在划账时核对金额，妥善的保管贷款发放凭证。

（3）贷后风险管理

CS 银行贷后风险管理的重点工作在于跟踪资金，要求企业每隔一段时间提交用款凭证和账号资金的明细，准确的把握资金用途和流向，避免资金被挪用。动态的了解贷款申请者的生产经营状况，不定期进行检查，若实际的经营状况比预期更差，CS 银行可以要求对方提前还款。除此之外，风险管理部门制定了专门的应急预案，对贷款申请者进行评估，提前预判该笔业务潜在的风险，对贷款违约概率进行预测，提前采取防范措施，努力将贷款损失控制在更低范围内。

CS 银行中小微企业贷款管理流程见下图 3-3。

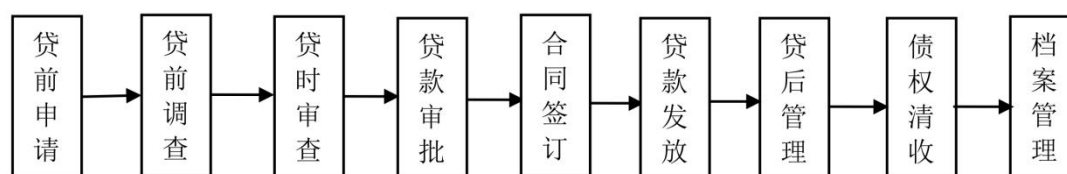


图 3-3 CS 银行中小微企业贷款业务操作流程

3.3 CS 银行中小微企业风险管理主要问题

3.3.1 中小微企业贷款风险管理架构薄弱环节较多

（1）贷款风险管理制度不够健全

基于对 CS 银行的调查发现，2012 年至今，CS 银行建立了中小微企业信贷中心，在分支机构下设置了专门的中小微企业信贷部，以此助推金融产品和服务创新。如此能够缓解当前中小微企业面临的难融资、融资费用过高等问题。但随着国家对中小微企业扶持力度的加大，CS 银行势必要将更多精力置于业务拓展层面，但同时也需要完善风险管理制度。

当前，我国中小微企业贷款风险方面的防控，仍沿用了以往的模式，未针对中小微企业特色制定针对性的管理制度。中小微企业本身风险管理原则、流程等方面和大中型企业贷款均存在极大差异，因而在贷款风险管理制度针对性不强的情况下，CS 银行将面临着较大的中小微企业信贷风险。

（2）中小微企业贷款业务前后台权责不清晰

CS 银行中小微企业信贷业务的开展，采取的是客户经理制度，无论是前台贷款营销抑或是后台风险监控，均由中小微企业信贷部信贷员完成。因而信贷部的信贷员既是营销员，又肩负着相应的贷后风险监控重任。

由于信贷管理组织架构的不足，引发了前后台权责不明的问题。这种制度下，信贷员贷前和贷后风险管理责任重大，加大了信贷员道德风险机率，也加大了风险识别的难度。

（3）亟需建设中小微企业贷款风险管理队伍

在中小微企业进行贷款申请时，存在提供的贷款资料、客户信息、财务数据不完善的问题。合规性低，导致信贷员在贷前工作的调查中，需查询众多的佐证资料，耗费众多时间、精力来分辨信息。但部分信贷员缺乏中小微企业贷款风险意识，对各类信息缺乏良好的辨别真伪能力和敏锐的洞察力，同时也缺乏对风险的正确认知，于是增加了银行信贷风险的发生概率。

CS 银行中小微企业当下尚未构建完善的组织体系，专门管理中小微企业信贷风险。从组织架构角度而言，风险管理部实施的是统一化管理模式，不曾设立专门应对中小微企业的管理机构，也忽视了对专业化风控岗位的设置，造成无法对中小微企业信贷风险作出合理的防控，且还存在对不同贷款风险无法有效预测的问题，使得中小微企业的信贷风险更高。

（4）内控监督机构不健全

CS 银行不曾设立专业的贷款监察机构，尤其是分支机构，贷款业务办理中，仅安排一名中小微企业部的信贷员予以定期检查，基于工作量巨大，一名工作人员很难实现逐笔查看，导致在实际工作中，通常只能进行抽样调查，所涉及的范围较窄，检查深、广度极为不足。对此，加大了对中小微企业贷款风险的识别困境。同时，还存在贷后审查难落实到位，不能实现全面监督的问题。信贷人员因此更为消极地对待贷后检查，风险监督流于形式，不能发挥有效的风险防范和识别的作用。

3.3.2 信用评级体系存在不足

（1）信用评级依赖定性评估

信用等级能够反映出企业借款偿债意愿和偿还能力，对此，科学合理的信用评级，有助于对借款人的贷款风险作出更合理的评估。CS 银行在对中小微企业进行信用评级时，通常更多地依托于定性指标，较少展开量化分析，于是造成了评估结果不准问题的出现。在评估指标选择方面，CS 银行以发展潜力、偿债能力、财务绩效等指标为主，现有评估体系仅涉及过去的财务指标，缺乏对当前、未来指标以及各项非财务指标的考核，进而造成其不能全面反映中小微企业未来的资金运用能力和偿债能力，造成信用评级精准度不足问题的出现。

（1）评级指标局限性较大

CS 银行贷款客户信用评价涉及到的财务指标主要如下：存货周转、资金利用率、流动比率等，而中小微企业由于企业规模有限，财务管理规范性不足，存在严重财务报表不全、失真等问题。信贷员很难获得有效数据，导致对于可用作信用评估的财务数据极不为全，加大了信用评级的难度。亦造成了评估结果不准的问题发生。此外，还存在信用评级指标设定不合理，导致定性评估受到评估者主观性的影响，指标不能达到客观要求，对信用评级结果带来不利影响。

(1)没有建立科学有效的信用评级制度

CS 银行在评定企业贷款信用等级时，以定性指标考核为主。在这种评级模式下，信贷员对中小微企业贷款客户信用进行评级过程，容易受到主观因素的影响，从而引发评估偏差。

尽管 CS 银行在信用评级优化方面，付出了诸多努力，并且初步构建起了贷款信用评级指标体系，相应的评级方法、程序等均得到规范。但截止当前，CS 银行尚未能构建起合乎自身科学化风险管控需求的中小微企业信用评级体系，缺乏风险防控机制与风险识别机制，如果出现风险问题，CS 银行无法立即采取有效措施应对，从而加剧风险。

3.3.3 授信审批机制效果有限

(1) 贷款审批的流程较为复杂

从风险控制角度而言，通过设计严格的审批流程，促进贷前、贷中、贷后各项工作的规范化发展，才将达到有效规避风险的目的。当前，CS 银行的贷款审批工作，主要采取的是层层审批上报的方式，延长了审批流程，加之各部门之间缺乏日常沟通交流，部门之间的权责不明，造成一旦出现问题便很难追责。这种情况下，就容易引发中小微企业信贷风险管理问题，如贷款审批时出现漏洞，给信用等级偏低的企业用户提供了贷款，导致不良贷款率增加。

(1)分支行贷款审批权限上收

分支机构信贷业务的考核由 CS 银行总行负责，总行信贷中心拥有对分支行信贷审批权，但为了业务办理的效率与灵活性，分支行保留五百万元之内的贷款审批权限，对于超过五百万的贷款，则由 CS 银行总行信贷中心负责审批。贷款审批权限的上收，很大的程度上延长了业务审批时间，审批流程更复杂，需要贷款客户等待很长的时间，对于中小微企业，在面对漫长的贷款审核，更倾向于其它途径筹款，导致 CS 银行分支行中小微客户的流失。

(1)抵押贷款评估体系有待优化

CS 银行中小微企业信贷审批部门的审批中，要求中小微企业提供一系列财务报表和相应的抵押物，很多中小微企业提供的财务报表不完善，或者其中的数据造假，信贷员对企业的贷前调查更多参考的是非财务报表。另外信贷员要求中小微企业提供相应的抵押物，但是对抵押物价值的评估上，银行并未建立严谨、科学的评估体系，信贷员只能基于流动性进行抵押品分类，基于固定抵押率核算抵押物价值。且银行贷款存续期间没有定期根据相关政策客观评估中小微企业抵押物价值，尤其是在市场环境发生重大变化，或者宏观调控政策更新的时候，中小微企业提供的抵押物价值会随之改变，当抵押物价值大幅降低而银行没有及时评估的时候，会导致抵押品减值风险剧增，银行不良贷款率也随之提升。

3.3.4 贷后风险管理配套机制不足

(1) 贷后风险管理反馈机制较弱

和大型企业对比,中小微企业贷款资金的用途导致信贷风险的概率更高,为了降低这一风险,CS 银行会规定贷款资金用途、运作方式、投向等,信贷人员会在放贷后,对贷款用途进行跟踪分析,监督中小微企业将信贷资金用于银行规定的用途。但是 CS 银行的小微贷业务经验不足,对于贷后风险的防范还未形成完善的、科学的制度体系,贷后风险管理反馈机制较弱,很多风险防控制度并未落实到位,贷后监测效果不佳。

(1) 贷款风险的预警体系不健全

目前 CS 银行并未面向中小微企业贷款建立健全信贷风险预警体系,很多时候信贷人员没有对中小微企业的生产运作进行跟踪分析,当其生产运作陷入停滞、经营入不敷出等情况没有被信贷人员第一时间知晓,当信贷到期企业无法偿还本息时,就会发生贷款不良。对于中小微企业客户的贷款信息评价、贷后管理,该行所参考的主要信息是客户提供的财务报告,很少对客户进行实地考察,无法全面了解客户的信用水平、企业法人变动、运营环境波动、财务变化等,银行对于中小微企业客户的贷款风险预警能力较低。在贷款审批上,CS 银行的审批流程欠缺规范性,很多贷款工作以手工填写的方式展开,这些信息没有及时被录入信息系统,甚至不录入信息系统,中小微企业风险时候防范的信息化就无从展开,给银行带来诸多潜在风险,对于风险的防控上,银行容易陷入被动局面。

(1) 风险管理配套措施不足

为了更好地促进中小微企业发展,我国政府相继出台政策鼓励金融机构优先考虑中小微企业,将信贷资源适当向这些企业倾斜。对于 CS 银行而言,因为中部地区政府财政资金匮乏,无法为 CS 银行提供足够的风险管理配套措施,其主要表现在:第一,风险补偿条件高,很多财政风险补偿措施中,贷款利率、贷款时间都有严格的标准,比如只对当年新增的贷款提供风险补偿,银行很多存量贷款不享受政府的风险补偿,贷款利率设置上,如果贷款的基准利率上浮了 30% 以上,政府不会提供风险补偿。第二,风险补偿流程繁琐,比如 CS 银行五百万元之上的贷款风险补偿要有政府部门的层层审批,审核时间一般为几个月,对于银行来说意味着管理成本的增加。第三,个别县级政府财政资金匮乏,对于已经通过风险补偿审批的中小微企业贷款,银行业无法获得相应的风险补偿金。

3.3.5 中小微企业贷款中心业务模式有待全面提升

(1) 业务模式亟需升级

分析整个银行业小微贷款分布状况可以发现,个人生产经营性贷款结构中,有一半贷款额度低于 200 万元,然而 CS 银行中小微企业信贷中心所提供的信贷

产品中,其额度都低于 100 万元,贷款金额无法满足所有中小微企业客户的需求,该行贷款金额和贷款产品形式都相对单一。业务经营中,该行选择传统 IPC 模式,客户经理要对整个业务流程负责,工作量大,无法有足够的时间进行产品营销,且没有设置专业的贷款管理岗位,贷后管理几乎处于空白。中小微企贷款中心在接下来要尽快升级业务模式。

(1)人力资源管理体系尚待完善

CS 银行中小微企业贷款中心的岗位设置、绩效管理、客户经理培训、客户经理岗位调动等都不够完善,没有以清晰的制度明确下来,缺乏健全的人力资源管理体系。

(1)系统及辅助工具运用亟需加强

小微业务的开展中,中小微企业贷款中心并未设计出专门的小微信贷系统,通过专业的辅助工具支持小微业务的运营,包括小微业务的贷前调查、贷中授信审批、贷款额度确定以及贷后跟踪等流程中,都没有专业的辅助工具,保障业务的质量。

(1)业务流程设计有待精简

CS 银行当下业务审批流程不够精简,审批环节繁多,审批时间较长,不管是出账还是放宽,都需要根据既定的流程进行业务层层审批,审批中存在大量的重复性审批,且审批时间长,尤其是分支行权限外的贷款需要总行负责审批,从贷款申请到获得贷款一般需要耗时一到两个月,这与中小微企业客户所需贷款时间急的特征不相符。

3.4 CS 银行中小微企业风险管理主要问题的原因分析

3.4.1 风险管理文化缺失

(1) 贷款风险管理文化不够重视

贷款风险管理文化对 CS 银行贷款业务的开展会产生深远的影响,良好的贷款风险管理文化会让每个员工认识到贷款风险管理的重要性,积极参与贷款风险的管控中。但是目前 CS 银行高管没有建设贷款风险管理文化,银行将大量资源投入到中小微企业信贷业务规模扩大中,对于信贷风险的防范并不重视,也自然没有建设贷款风险管理文化,导致银行中每个员工无法认识到贷款风险防控的重要性,没有掌握先进的贷款风险防控技术,从而容易引发银行中小微企业信贷管理风险。

(1)没有将风险管理理念贯彻落实

在部分员工的观点中,风险防控是部门管理者以及高层的工作,和自己日常工作不存在联系,没有强烈的风险防控意识。尤其是对于部分信贷员而言,没有理清风险管理与业务发展的关系,认为风险管理并不利于信贷业务的开展,这一

现象也从侧面揭示出 CS 银行不重视风险管理文化的建设，没有在银行中进行风险管理理念的灌输。银行风险管理理念流于形式，对于中小微企业的贷款业务流程不规范不标准，信贷风险肆虐横生。

(1) 风险防控观念有所落后

CS 银行对于中小微企业信贷管理中，执行“三查”制度，然而这些制度并未完全落实在银行业务中，客户经理将更多的精力放在贷款投放环节，对于贷后的跟踪管理不够重视。长此以往，银行对于中小微企业客户的贷款业务中，形成了“重贷款营销、轻贷后管理”的风气，信贷员对于中小微企业的贷前调查不够深入，获得的信息不完善，贷中信息审核过于粗放，贷款决策风险居高不下。银行不及时更新、完善信贷档案资料，即使 CS 银行建设了信贷管理系统，但系统中基本数据的真实性、完整性得不到保障，无法为信贷风险管理提供支持。中小微企业信贷风险防控中，没有形成全员支持、全员参与的环境，只有部门管理者和客户经理负责。

3.4.2 人力资源管理制度不科学

(1) 没有制定系统化的培训体系

CS 银行没有就风险管理制定衔接性的、针对性的培训方案，关于风险管理的培训与其它内容培训结合在一起，培训时间较短，前后培训内容不衔接，信贷员无法在培训中获得系统的、专业的风险管理知识和技术，无法将学习的知识应用于实际。所以信贷员对于中小微企业客户的信贷风险防控中，习惯依赖于自身经验和主观判断。另外 CS 银行没有对新入职的员工进行专门的培训，很多新入职的员工短时间内无法胜任工作岗位，甚至被分配到信贷审批部门，因为业务不熟练，对于中小微企业客户的信贷审批中，操作风险自然居高不下。

(2) 贷款激励机制缺乏合理性

CS 银行贷款机制不健全：其一，考核对象只局限于小组长、团队长和客户经理，中小微企业信贷中心其他工作人员并没有被纳入到考核对象范围，其他人员工作业绩和其薪资待遇不挂钩；其二，考核指标单一且缺乏针对性。在中小微企业信贷中心的考核中，以 EVA 考核为主，这样的考核下，员工业绩和组织业绩没有关联在一起，导致组织可发绩效工资和员工可发绩效工资无法逐一对应；其三，考核指标不清晰，部分考核指标名称欠缺规范性，容易引起考核人员与被考核人员的误解；其四，绩效考核目标模糊，考核中缺乏有效的考核反馈，很多被考核人员没有认识到考核的作用，认为考核是为了发放绩效工资；其五，考核结果应用匮乏，考核成绩没有与员工的薪资待遇、岗位变动、培训、出国考察等全面结合在一起，没有发挥预期的考核激励作用。

(3) 专业的高素质金融人才匮乏

CS 银行开展中小微企业信贷业务时间较短，在中小微企业贷款风险防控体系的建设上自然经验不足，中小微贷款风险防控部门工作人员的专业性较低。且调查中得知，中小微企业部门人员结构上，大部分人员年龄在 40 岁之上，这些员工信贷知识落后，信贷风险防控上，也没有掌握先进的技术，对于计算机等技术设备的应用不够成熟灵活，无法胜任新时期信贷风险防控工作。

3.4.3 社会信用环境的缺失

（1）社会信用体系不够完善

中小微企业法人素质较低，某些法人不具备强烈的信用意识，在入不敷出的情况下会躲避银行到期的债务，甚至存在恶意拖欠现象。面对日益激烈的竞争环境，银行之间在企业信息间存在垄断现象，中小微企业信用信息数据很难在各个银行间共建共享，目前中小微企业信用数据库的建设还处于起步阶段，建设一个科学、完善的信用监督机制对于当下任何一个银行而言任重而道远，对于 CS 银行而言亦然。社会信用体系不健全，是 CS 银行中小微企业风险管理问题的重要成因。

（2）缺乏道德风险防范机制

CS 银行信贷员对中小微企业贷前调查时，很少进行实地调查，大多时候根据中小微企提供的财务报表判断中小微企业是否达到贷款标准。而部分中小微企业为了获得贷款，满足业务扩大的需求，会在会计账目上造假，达到银行的审核标准，获得款项，而在还款日到来之际，恶意拖欠款项，或者经营不善没有足够的资金偿还银行本息。另外中小微企业产权隶属关系混乱，导致银行抵押资产风险的剧增，加上受国家政策的影响，在国家高度重视中小微企业贷款难的背景下，部分中小微企业法人恶意拖欠款项的行为更加猖狂，缺少道德风险防控机制，使得 CS 银行中小微企业的风险管理更加困难。

（3）信用担保体系不够科学

在防范贷款风险上，CS 银行制定了贷款抵押物审核标准^[55]。中小微企业发展能力有限，自有资金匮乏，能够提供的抵押物并不多，部分中小微企业会和担保公司合作，获得担保公司的担保服务，而担保公司考虑到风险，对于实力欠缺或者发展前景不明确中小微企业会拒绝提供担保服务。同时，部分担保公司实力有限，而中小微企业自身能够提供的担保额度也有限，因而这类企业可以成功获取的贷款资金受限。

3.4.4 宏观经济环境及政府调控

（1）宏观经济环境影响

CS 银行中小微企业贷款业务不仅与企业规模和银行要求相关，也与整个经济周期存在关联。在经济比较景气的阶段，企业希望将更多的资源投入到业务规

模的扩大上，信贷需求强烈，而银行也看好整个经济发展态势，会设置相对宽松的贷款标准，此时中小微企业可以相对容易获得银行的信贷资金；而在经济不景气的阶段，银行提高贷款标准，压缩信贷规模，由此企业需要偿付的利息增加，财务成本提升，当企业经营不顺利的时候，可能无法偿还到期的本息，由此形成银行的不良贷款。

（2）政府宏观调控

政府宏观调控是银行贷款质量的重要影响因素之一，特别是政府执行的产业政策、关税政策等，会给银行贷款质量带来显著的影响。政府宏观调控一般是面向某些行业而言的^[56]。比如对于“两高一剩”的水泥、光伏行业执行严格的政策后，没有掌握先进生产技术、产能落后的小企业会面临出局风险，而政策执行之前，银行将信贷资金提供给该行业的中小微企业，随着行业相关政策的落实，会导致银行不良贷款率的提升。具体而言，近期国家对房地产市场调控下，部分中小微企业资金链中断，为了生存下去，这些企业伸向民间借贷，对于 CS 银行而言，中小微企业贷款风险自然加剧。另外 CS 银行信贷业务也深受行业市场环境的影响，比如农产品价格的大幅提升下，部分农业企业产成品、原料的价格大幅增加，企业经营入不敷出，企业亏损会转化为信贷风险，湖南“镉大米”超标事件引起的银行贷款风险便是典型案例。

第四章 CS 银行中小微企业贷款风险管理优化方案的设计

4.1 优化思路与目标

4.1.1 主要原则

CS 银行针对该类型原则的确立需要从现阶段风险管理的特质出发,对市场风险形势进行评估,明确全面管理思路,树立效能导向理念,并始终把握住流程优化这一关键,并坚持走科技创新,以上四点就是原则的主要内容,将之作为中小微企业贷款风险管理的主要立足点及指导准则,并用于方案设计,从而全面提升风险相关的防范效能,在识别、计量等多个层面获得增强。

(1) 全面管理原则

由于该项业务容易受到经济形势影响,外溢效应显著,基于此,SC 银行要保持对贷款客户持续关注的前提下强化风险管理机制构建,创建全面风险管理体系使其能够适应当前时代发展。在对传统信贷风险加以约束和管控时,也要格外注意其他风险要素,如政策波动及类似疫情等不可测事件。

(2) 效能导向原则

在风险评估体系的构建上,CS 银行也要关注各方要素的平衡性利用,既要增加静态资料了解,也要强化把握动态运营检测,同时在数据层面对于财务及非财务两方面都需要给予关注,将多维度和多方法进行结合利用;要对评估模型进行适用性和时代性重构升级,并对其中权重组成进行更迭改换;要保持专业独立,该方面着重于对审查授信的权限分离及流程切割,让贷审分离得到充分执行。

(3) 流程优化原则

为了提高效率,针对 CS 银行小微授信业务需要进行全盘整合和梳理,让其中的业务条线更明确,涉及到的信贷业务更规范和标准,强化操作的可复用性,对于子流程环节要注重提升其中的优化逻辑做到集中化执行,以得到更大规模获益,以达到提效降本及风控等多重目标。

(4) 科技创新原则

要紧跟时代步伐,从网上银行发展中获取路径轨迹及发展经验,CS 银行在构建贷款风险防控机制时要多方引入新时代技术和概念如区块链等,针对中小微企业特性,如主体规模大、数据真实度低、业务链长等,积极运用金融科技来增强风控效力。

4.1.2 主要目标

从当前 CS 银行业务发展趋向看,小微金融业务占比持续攀升,同时该项业务的市场前景也颇为广大,拓展该方面业务也成为银行后续的利润点,并成为银

行内在发展的有效动能，对于银行强化客户向心力，平衡当前资产负债结构并进行积极管理等方面存在重大价值。对 CS 银行而言，积极培育和发展中小微企业金融产品，并针对该方面业务构建更完备更有效的风控机制，可在区域内获取大量优质客户，并让风控管理团队获得更多实践经验得到能力锻炼，从而达到盈利获取目标。当前，对于中小微企业贷款风险管理尚且还刚刚着手，需要后续进行机制持续建构和升级，以往粗放式管理逐渐摒弃，专项精细化防控道路，目前 CS 银行在该项信贷业务领域的风控目标为对该项业务进行组织建构优化，对相关贷款审批流程进行合理化和标准化设计，让贷款风控体系切合 CS 银行当前发展状况，逐步趋向健全和完善。

4.2 完善中小微企业贷款风险管理组织架构

4.2.1 进一步明晰风险管理职责归属

对 CS 银行中小微企业贷款中心进行深度观察，发现其体系已经较为完整，并具有相对独立性，但需要注意其中核心管理职能还需进行完善，将其与总行职能进行并联和融入，构建完整职能框架，其中就需要对总行相关部门所能够提供给和管理支持职能进行明确，从而实现该中心与相关部门间的协同作业。放在风险管理上，就更需要多部门一致协作和共同承担，尤其是总行风管及授信等部门，它们需要制定通行于全行的信贷准则及规范框架，而中心则需要照章执行进行授权、审批等相关职能，并履行风险检测、不良贷款清收等相关工作。其中主要优化内容可见表 4.1。

表 4.1 优化后的中小微企业风险管理职能划分表

职能	风险管理部	授信审批部	小企业信贷中心
政策方向	进行行内信贷政策设计和标准规划		以风管部门提供的信贷政策和标准为基础进行小微业务信贷风险政策设计和编订
授权方向	承担全行转授权工作，同时负责其他部门和机构的风险管理授权工作		制定业务审批人授权标准，同时进行业务范围内的审批授权发放，确立独立审批人
贷款审批方向		对部分超出标准的小微对独立审批人构建系统性的规范和制度，明确从业务进行核查并执行相业、晋升等多项标准和规则，并设置相应考核机制，对职责覆盖内的小微业务进行合规审批	
额度控制方向	对全行信贷额度进行全面管控		对小企业信贷额度进行全面管控

风险管理方向	风险管理工具研发及相关的管理工作 /	涉及小微业务所需要的风险管理工作优化和研
工具开发方向	相关工具	实际验证
风险监控方向	汇总全行风险监控的报告 / 全行风险组合管理 监控和汇总全行信贷风险 审核资产评估标准 / 评估机构资质评定	小微业务风险组合管理 风险预警
评估机构及 资质审查方向		在总行评定准入的机构中，由小企业 信贷中心 自主选择

4.2.2 贷后管理施行分层管理模式

现阶段 CS 银行的中小微企业业务部门需要履行多层次和多方面职能，囊括了业务运营管理、产品管理及风控事项等工作之外，还需要承担也许市场细分职责，并提供营销策略规划和设计并同时推动营销活动的铺开，另外还需要进行相关业务操作设计及流程规划等相关工作事项。贷后管理方面，需要执行分层式管理模式，由总行风管进行指导，并由资产保全部多方参与，同时让小企业信贷中心全程融入的操作流程和处理模式，从而哟小提升贷款风控的效能。具体优化详情见图 4-2。

表 4.2 优化后的中小微企业贷款贷后分层管理职能划分表

职能	风险管理部	资产保全部	小企业信贷中心
客户贷后 / 服务	/	/	制定小微业务贷后服务准则和要求 开展具体贷后服务工作
贷后检查	审批小微业务贷后检 / 查相关制度和要求		制定小微业务贷后检查制度和要求 执行小微业务的日常贷后检查工作 对各业务团队贷后检查的执行情况进行 监控和检查
风险预警	全行层面的风险预警 / 指标的输入 监督和检查全行层面 风险预警的处理和执 行情况		制定小微业务的风险预警指标 监督和检查小微业务风险预警的处理和 执行情况 组织召开风险预警会议 进行风险预警的跟踪和处理
统计分析	全行资产组合层面的 / 统计分析		汇总各业务团队小微信贷业务数据 进行小微业务组合层面的分析 上报小微业务信贷业务数据报告
不良贷款 / 清收		牵头全行不良的 管理、清收和处置	自主进行小微客户的不良贷款清收工作

4.2.3 建立派驻管理与独立审查审批的风险防控机制

现阶段，CS 银行所开展的中小微企业信贷风管主要存在三种不同模式，也就是分别派驻监控模式、统一派驻监控模式，另外还有自行管理模式，考虑到小微企业特性及该银行现状，一般建议其采用派驻监控模式，但是在派驻人员方面，一般要排除审批官，通常是由风管部门直接调派风险监管人员进行管理，其主要职责包括贷款审批，及相应的贷后监管并需要对风险规章和制度的执行情况进行管理。同时由于小微企业业务审批具有明显的特出性，为应对该类情况，中小微企业信贷中心也需要做出专门的制度应对，设置风险团队专门进行该类事项和业务的处理，让审查审批迈向更专业轨道，让相关岗位走向专职化路径，另外，小微业务也需要强化集群化处理，这有利于提升风控强度。风险管理优化后的情况见图 4-1。

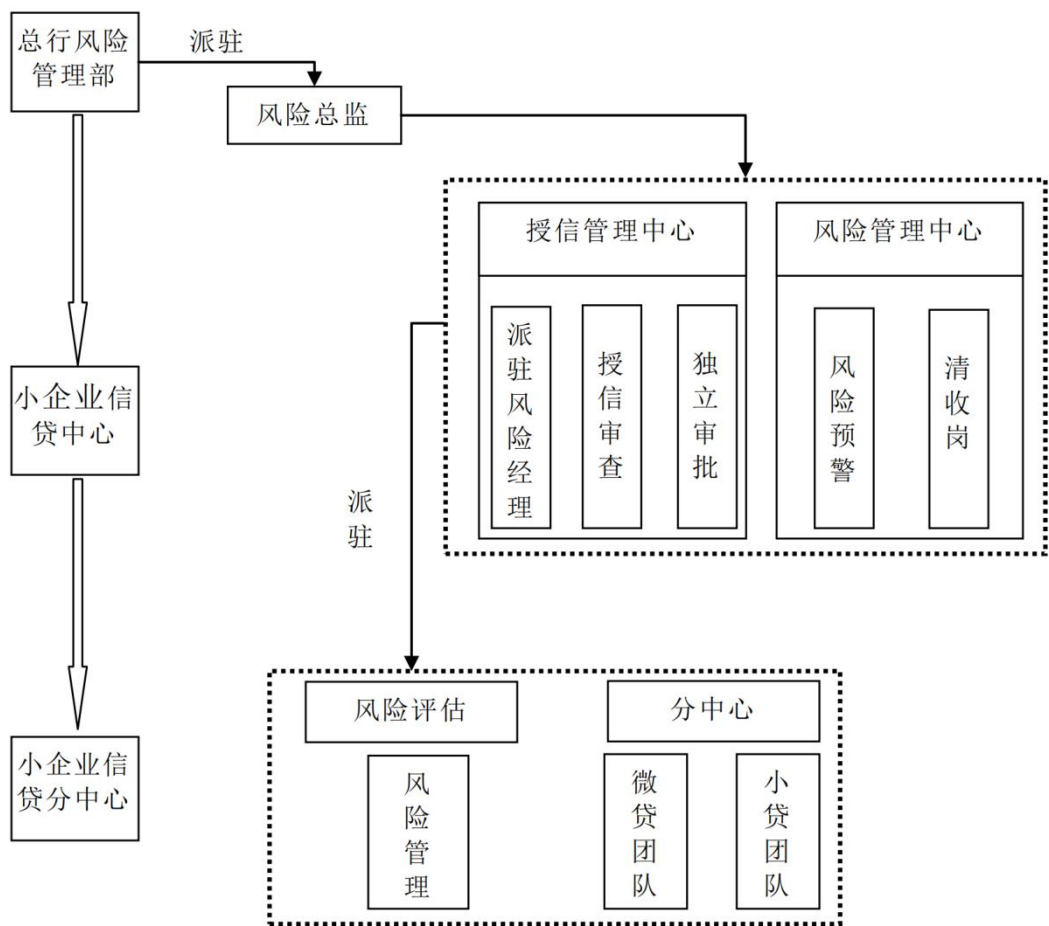


图 4-1 优化后的中小微企业信贷中心风险派驻模式方案

4.3 优化中小微企业贷款风险评估体系

4.3.1 优化评估方法

为了有效完善 CS 银行当前所应用的一整套微小企业信贷风险评估程序，需要以科学视角和理论作为指导，并以合理性为基本原则，对信贷前、中、后等阶段进行着重的流程优化，其中尤为重要是贷前调查，需要格外审慎的对待客户信用评价。构建客户信用风险综合性和全面性衡量机制，具备量化识别功能，形成对中小微企业客户多角度全覆盖评估效用，尤其对其偿还能力，作为后续贷款审批流程的前置式条件。当前，CS 银行开展该项评估活动时多数还是建立在企业提供信息基础之上，由于这些信息具备不真实、虚假及瞒报等多种可能，因此有必要规避或降低该类信息的局限性，从信息源的被动接受转向更艰难但更真实的主动调查，评估方式可从多方面加以完善：

（1）对信用评价指标进行优化，构建动态评价机制

虽然当前中小微企业企业信用评级已经构建了较为完整的体系和机制，对于评级活动已经形成一套行之有效的规范和制度，但也需要看到其应用的评级指标还有瑕疵和不足，其所采用的风险权重还有漏洞和缺陷。在评估时，其应用的指标难以形成对微小企业潜力的预测，一般都更倾向于对企业过往财务状况，同时

在数据上也更偏重企业现有的信用情况，但企业信用级别一旦获得认定，想要获得更改则必须经由中小微企业信贷管理人员进行操作，进行再评估，此时管理人员因为在该过程中掌握过高权限，因而在操作等方面出现风险提升，基于此，有必要构建动态评价机制，降低管理人员人为因素过多介入。

（2）注重实地调查，更加关注企业实际还贷能力

一般针对大中企业所开展的信用评估活动中，该银行主要针对财务指标进行，该部分能够占到评判标准内容和事项的 35% 以上，但是由于小微企业存在较为严重的财务数据失真和不实情况，因此如果依旧按照该评判标准及模式执行，那么中小微企业最终确认的信用评分将不符合实际，存在人为降低现象，为降低干扰因素，CS 银行应将中小微企业实际运营状况及还贷能力进行综合衡量，构建多维度评估视角，如中小微企业在供应链中的业务往来情况、贷款企业账款流向情况、实际订单情况等等，以科学评定相关企业贷款风险。

（3）重视非财务信息的收集与整理，改变对财务信息的过分依赖

由于特殊管理模式和组织框架，通常对于中小微企业来说，管理者具备多种身份并集中掌握几乎所有重要权利，因此对该类型企业来说，管理者素质及决策将决定企业未来，集中管理并非等同于企业前景黯淡，但也会导致经营风险集中于一人，法人道德品质在其中影响力过强。因此针对中小微企业的信贷业务，需要严控企业法人的信息调查，对其既往经历、品质表现等逐一查实，尤其是企业法人过往在官方机构留下的信用记录。同时，对中小微企业的业务，也要评估其中的前景；对其生产运营，则要着重调查其所具备的市场灵活应变和调整能力。

4.3.2 完善评估指标

前面已经提及 CS 银行已经创设了较为完整的中小微企业客户信用系统，能够针对客户不同情况给予不同的信用分值，并划分到各类型的信用等级。其中所涉及到的评价指标多数是建构在企业财务状况、偿债表现等要素之上，但是由于该类型企业往往管理较为混乱，财务框架不完善，会计机制也暧昧不清等多种情况，导致其财务指标评估也在精确性和可用性方面存在较大缺陷，因此需要加以升级，可以将管理者素质纳入其中，也可以参考企业账户状况信息，并将当前经营环境纳入考量，同时对企业偿债和运营能力囊括其间，并将可抵押物品清单作为评估要素之一，并据此构建相关的指标，将财务数据、税务信息、用电指数等都列入，并进行权重的综合评估及调整，最终结果见表 4.3。

表 4.3 优化后的中小微企业信用评级指标和权重

一级指标	二级指标	权重
管理者的素质和能力	管理者素质	6%—8%
	个人资产	6%—8%
	管理能力	5%—7%
	团队合作	4%—6%
企业偿债能力	流动比率	7%—9%
	付息性债务/销售收入	6%—8%
	付息性债务/可偿债净资产	8%—10%
企业经营能力	销售增长率	6%—8%
	利润增长率	6%—8%
	水、电、工资、税收等增长率	4%—6%
	产品、技术、生产管理等能力	8%—10%
基本账户情况	销售归行率	6%—8%
	我行存款/我行融资总额	5%—7%
	与我行合作历史情况	6%—8%
可抵押担保情况	抵押品价值及变现能力	7%—9%
	可提供抵押或担保的第三方	5%—6%
经营环境	行业周期、宏观环境	3%—4%
	小微企业信用环境	6%—8%
合 计		100%

4.4 优化小微授信审批机制

4.4.1 整合业务流程

(1) 业务受理与贷前调查模块

在该模块一共设置了 7 个节点,涉及到业务范围有业务受理环节、实地调查环节、资料整合和信息录入环节、征信调查和评估环节等等。针对这些节点特性而提供的优化方案分别为:需要预先提交申请并按照规定提供相应材料,之后才进入客户经理受理流程,也就是前面所说业务受理环节;之后需要客户经理开展实地调研,并对申请材料进行审查和核实同时开展进一步资料收集,也就是前面所说实地调查环节;后续则是相关工作人员对前面环节所搜集的客户资料及信息进行信贷系统录入,这就是所谓的资料录入环节;之后进入客户征信调查流程及相应的信用评级摸查,这就是客户征信环节内容;需要对客户提供的第二还款源进行查实和审核,获取相关的抵押等资料,这就是所谓的确认第二还款来源环节内容;依据前面的客户信息及征信资料等进行授信报告的写作,这就是前面提到的授信报告撰写环节内容;只有客户经理部主管需要履行初步审核职能,这就是授信初审环节主要内容。

(2) 信贷业务审查审批模块

在该模块下一共设置了 3 个节点,主要事项涉及到授信申请环节、有权人审查环节及相应的终审环节等,针对这些节点特性而提供的优化方案分别为:依据前面环节所提供的调查报告开展本环节的授信申请,这就是所谓的授信申请环节

内容；针对授信申请，依据相关的管理办法和规章制度，有权人开展相应的审查流程，这就是有权人审查环节内容；之后需要依据权限范围对授信申请进行最终的审查环节，这就是有权人终审环节内容。

（3）授信/卡片发放模块

在该模块下一共设置了 7 个节点，主要内容涉及到放款申请环节、资料、出账及放款等审核环节等内容，针对这些节点特性而提供的优化方案分别为：针对放款条件的详细内容和细则规范，客户经理一一进行落实并提出申请，这就是对放贷申请环节的优化内容；对审查资料进行合规合用审查，该部分由支行经理或行长等承担；对信贷业务的出账状态进行合规检查，该部分由专门的审批岗执行；对授信业务的放款情况进行审查，并进行后续的卡片发放等流程，该部分由专门的放款内勤岗执行；同时放款内勤部门的职责范围也包括了档案管理等工作，也需要进行台账登记等工作的处理。

（4）贷后管理模块

在该模块下一共设置了 4 个节点，其涉及内容有贷后检查环节、风险调查环节、风险核实环节及后续的处置环节等，针对这些节点特性提供的优化方案分别为：要建立定期的贷后抽查和回访机制，该部分工作由客户经理承担，同时需要出具详细抽查和回访报告并提交给上级部门 and 责任人审查；对风险事项进行核查并出具评估和处理意见，同时向上级风管部门进行汇报；上级风管部门对相关的风险事件当前情况进行核实；后续的风控处置及执行情况等的管理和操作。

4.4.2 优化评估流程

目前针对中小微企业的贷款业务，已经在实践中形成了一套授信制度，其中基本原则就是贷审分离，同时也遵照一贯的集中式自上而下原则进行操作，对风控部门而言，需要严格关注的环节是贷前审查，另外还具备高风险的则是审批流程。基于此，对借款主体建立严格的门槛机制和审核流程，对其提供的申请资料一一进行核查和落实，明确其贷款资格，为了达成这些目标就需要对贷款审核机制严格奉行和坚决贯彻，在进行信贷信息录入时，要及时对信息进行更新和复查，同时建立独立审核制度，以便能获取贷款真实状况。最终优化所得评估流程见图 4.2。

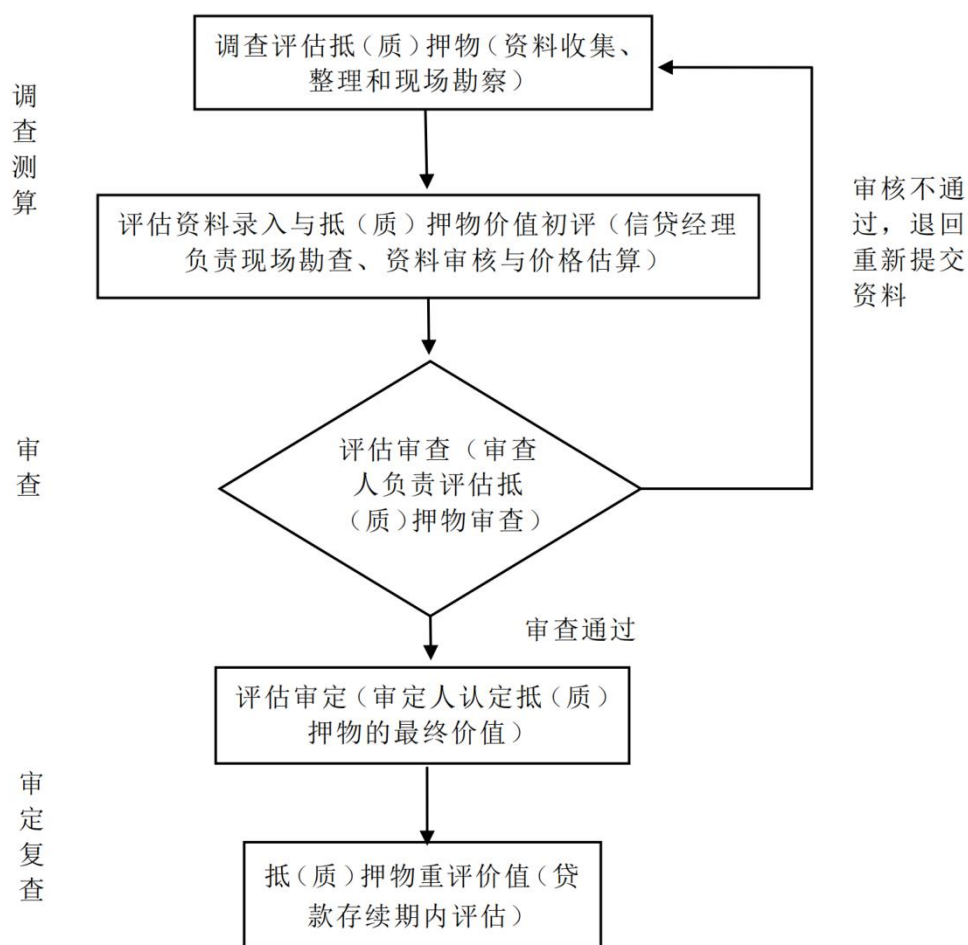


图 4-2 优化后小微企业贷款业务评估流程

针对贷款流程开展的升级活动主要集中在信贷管理系统优化优化方面, 经由数据库的进一步更新和完善, 同时附加更智能的决策支持系统, 能够实现中小微企业贷款业务的流水化操作, 使得相关申请行为能够自动完成, 进而对放款流程实现全覆盖监控。基于此, CS 银行相关业务部门需要将信息系统铺开并连接到各个分支行, 需要经由系统申请完成后续的部门调查等流程, 才能进入放款环节, 审计部门也要参与其中对贷款业务开展相关审计业务, 以防范违规放贷情况出现。

4.5 健全中小微企业贷款的贷后管理体系

4.5.1 优化贷后管理组织模式

通过对 CS 银行各项业务管理的梳理, 对其中中小微企业信贷中心进行详细观察后发现, 其在贷后管理方面暴露了一些不足, 尤其是客户经理的工作范围方面存在漏洞, 既涉及到贷前调查环节的工作, 同时也进行贷后管理的工作, 这就导致了一定操作风险, 同时也让居于该岗位的人员面临道德风险的挑战, 这是因为一旦贷款业务达成, 则客户经理就在事实上与客户间建立一种较为持续而稳固的厉害关联, 此时道德风险就显著提升, 尤其是在贷后监查环节, 基于此, 有必要对当前所执行的贷款业务一体化制度进行转型改造, 将贷前和贷后业务分隔开

来分别进行管理，并成立对应负责部门，此一举措能够有效强化贷后管理。对于中小微企业贷款业务营销方面的工作职能，可以交由客户经理承担，同时该岗位还将管理该部分业务的贷前资料核查，与此同时小贷部门也并不完全摒除该部分职能而是将审核工作继续保留，同时还将强化相应的风控职能，该种组织架构及职能分配模式能够让中小微企业信贷客户经理的职能更明确和清晰，将管理与营销进行风险隔离，减少职务冲突。同时，CS 银行也需要构建更强的风控防火墙，建立独立风控部门，对接贷后风险管理这部分的业务及工作，其范围涉及到信息维护、贷款催收等多项内容，该部门将由主管行长承担管理职责并需要建立定期汇报制度，向行领导详细告知当前阶段的贷款风险状态及趋势等情况。另外，该中心还需要履行相应的支持和监督职能。

4.5.2 完善中小微企业贷款风险监测框架

（1）优化风险预警体系

一般来说，风险预警机制的启动时间为放款日之后，在该种防控机制下，一般都是贷款违约行为出现才发现中小微企业已经出现风险问题，此时不良贷款往往已经不可改变，如果银行能够提前发现企业的财务异常，并及早实现贷款干预，就能有效降低相关贷款业务损失，实现更完善债权保护。基于此，CS 银行需要构建并完善数据库并扩充其规模，实现对中小微企业风险动态及全面检测和评估，同时对贷后管理要依据实际情况完善其中流程和细则，让相关风险预警机制具有更全面覆盖和更完善功能，以避免银行资产损耗。如当出现风险预警提示，就必须即刻要求企业进行解释和提供资料，当客户拒绝合作或发现其账户资金异常等情况时，就要果断采取应对举措进行控制。另外也需要关注潜在风险信号，这些因素一般涉及的是不可控因素，如外部宏观政策变动等，其他类似管理层变动等情况也是显著风险标识。因此，CS 银行需要依据前述中小微企业特性建构对应的风险预警机制，其中需要囊括客户信用、法人变化、政策及环境波动、财务异动、头寸变化等多种指标及标识。

（2）加强贷后风险监控

从实际流程来说，贷款发放完成后的环节更为重要，因为涉及到贷后风险防控，针对该部分内容，CS 银行也需要构建相应机制，形成自己一套风险预警指标，从而形成兼顾有效性和可行性的贷后风险检测，可从如下几点着手：首先，贷款发放后，中小微企业表现得缺乏后续合作意向和态度，这表现在，第一企业管理者要么直接断联或失联，要么联系方式频繁变更，勉强联系上后态度暧昧模糊，存在故意躲避行为，这些情况都会让企业信誉度显著下滑；第二贷款发放后，企业不愿意执行后续步骤和提供相关资料，这包括税务证明、银行流水等多方面情报资料，当企业出现该种情况时，银行就必须将其风险级别提升，有必要启动

相应的防范机制；第三对信贷员按合同开展的抽检等行为不配合，如果在约定抽检时间无法顺利开展，中小微企业要么敷衍拖延，要么拒不履行提供报表等义务，就需要提高风险预估。其次，中小微企业出现银行流水异动或现金流异常等情况。一般来说银行会按照合同定期检查其流水情况，并据此对该企业运营情况进行判断，如果出现大额资金变动，银行有权利要求企业提供相应的销售或采购等信息，从中可以清查企业资金流向情况。再次，保持对中小微企业的行业内、外形象变化和评价情况的关注。前面提及信贷经理需要能够对中小微企业当前的运营状况进行了解，这其中外部评价是重要了解渠道，当负面评价增多时就需要提升其违约风险等级，对该企业状况时刻跟进、最后，强化贷后管理。这部分通常都是由信贷经理操作，他们需要对中小微企业的运营状况做到紧密跟踪和实时了解，对其中的工人数量变化、设备运行情况以及外部销售变动等进行勘察，让企业始终处在监测之下，以此降低信贷风险概率及可能损失。

4.5.3 完善贷款风险分担机制

（1）强化抵押风险分担措施

从银行视角来看，抵押物具有多重价值，既能降低风险资本占用，同时也能有效形成对中小微企业有效约束，提升其信贷违约成本，另外具有显著的贷款风险机制性控制效用。由于中小微企业信贷普遍而言具有更大风险可能，因此 CS 银行为了弥补该点提出更充足额度更高的抵押物要求，并将之列入贷款标准，为了明确抵押物流程及机制，构建相应评估系统就凸显了必要性，对抵押品管理实务要实现操作流程化，标准规范化，对其展开调查及价值评价和估量，并有效执行相应贷后监控等手段，让中小微企业贷款风险始终维持在可接受限度。从操作层面来看，需要对抵押物评估流程构建标准范式及处理规则，杜绝违规评估并隔绝相应风险。对抵押品市场价格进行长期跟踪，从而让抵押率更合理，让抵押价值得以最大化，运用多种手段确保抵押品价值评估能有效施行并让结果更贴近实际更合理。另外，贷款存续期间，CS 银行也需要依据市场及条件变化而对抵押品价值展开必要的重估流程，这是因为抵押品价值并非固定的，而是会在多种因素影响下发生变化如宏观政策变化等，也让抵押品减值不可控。因此对中小微企业贷款风险管理举措中，其中一项有效工具就是抵押品重估，需要依据市场波动即时启动相应的重估程序，为达到该目的，有必要对抵押品价值状态构建相应的动态监测机制，以实现风险提示和识别，对抵押品价值下降或存在缺口的这部分贷款客户，需要依据合同执行相应的抵押品增加程序或直接进行贷款收回，这些机制的创建和执行能使抵押风险大幅度削弱。另外，需要依据市场动向让抵押物实现更多样化选择，如开展账款或存货质押，也可以进行无形资产质押等。

（2）完善中小微企业担保制度

由于中小微企业普遍处在轻资产运行状态，因此抵押物一般难以满足要求，在 CS 银行开展相关贷款业务时也面临同样情况，既要中小微企业贷款需求做出一定回应并满足，同时也要兼顾信贷风险的平衡，这也是当前该银行的业务难点。在实操层面，对抵押物难以满足贷款门槛和要求的这部分中小微企业，通常给出的解决方案是引入担保公司，通过多方分摊和合作从而构建一道具备实际效力的风险补偿机制，满足前面所提及平衡要求。对涉及到担保公司的这部分业务，CS 银行银行也需要进行规范化和机制化的管理模式设计，一般是通过中小微企业信贷管理部门执行多样化抽检活动，对贷款客户的流水情况进行抽检，同时对担保公司的贷款卡进行抽查，一旦出现任何异常情况如报表不符等，就立刻反应到贷后监测报告，并启动应对举措，另外也需要关注担保机构的外部运作情况，对其中风险事态保持警惕。信贷人员要关注担保公司状况并保持两方联系，实现动态即时掌握和信息互通共享，积极发挥担保公司的贷款资金协同监督职责，两方的默契配合能大幅降低银行信贷风险，需要注意担保公司多重作用。

4.5.4 健全贷款风险处置机制

（1）完善中小微企业不良贷款风险管理制度

当前阶段，中小微企业不良贷款风险管理已经在实践中磨练出了一整套制度，其中涉及到不良贷款清收业务事项、担保权责维护业务事项以及工作报告事项等诸多方面内容。要对 CS 银行在该方面制度进行升级，可从以下几点着手：第一，岗位职业明晰化。针对不良贷款相关业务，设置对应的专业处理部门，并对管理工作内容进行明确化，将其与不良贷款处理直接挂钩，使之成为该项业务的直接负责人，并对各岗位职责进行细分，划定范围。第二，现场检查要真正到位，强化力度。要立足企业实际情况开展相应的风险检查，相关银行管理人员要按照制度流程进行定期现场检查，获取实地数据和资料，涉及到财务报表、员工工资等诸多方面能够反应贷款流向的事项，对贷款风险变化见微知著。第三，对客户风险信息实时跟踪。尤其对涉及到的集团企业、担保机构等，另外也要保持对关联企业的重视，对以上几方的最新动向及时了解。对于中小微企业管理者的资金流向及违法违规情况进行即时掌握，以防范资金违规操作风险。可以通过与监管部门的合作来实现更全面的监测覆盖，同时也积极发挥担保公司协同监督作用，实现多渠道信息共享，对信贷客户其他信贷情况及债权人动向等能有效了解。第四，对贷款债权权益要坚决奉行，构建完善追偿机制。需要对中小微企业当前的偿还能力有明确评估，对逾期等情况有即时跟踪，并进行及时的应对如催收等，在催收没有实现预期效果时如企业法人拒绝履行等，可进行公证送达等程序，走法律途径确保银行利益。

（2）完善不良贷款责任和追评制度

由于难以完全规避的贷款风险而出现的新不良资产,银行内部处理部门也要建立对应的责任追评机制,对其中的责任进行厘清和认定,确认其中主要责任人,同时也要启动风险处置程序,相关部门需要对贷款流程各个环节进行复盘和清查,如贷前调查环节、审批授信环节等等,需要在 10 个工作日内就出具相关的复盘报告,并形成粗略的责任文书,将这些文件递交内审部门进行再核定,对于各个环节进行逐一的责任划定和确认,同时需要开展合规检查,对该项贷款业务涉及人员可能存在主观责任的,也要进行责任人明确,对其中的具体责任情况及程度等进行认定并出具处理意见,将最终结果整合成责任评议报告,并提交上级部门,由纪检等部门进行具体处罚措施的执行和落实。针对已存在的不良贷款,可以启动相应处理程序如表外利息减免流程等,但是程序执行时需要风控、内审等相关部门的全程参与,对贷款损失责任认定等相关的报告和文件进行严格审核。

(3) 建立健全中小微企业贷款不良处理机制

目前针对不良贷款处置相关的业务,CS 银行已经形成一套行之有效的处置模式和处理手段,涉及到现金清收、不良资产打包等,从而实现最终的贷款回收或者至少部分减少损失。在发现不良贷款时,需要快速启动相关处置部门,依照合法合规原则来完成资产保全流程,对不良贷款处置要力求尽快,同时也要强化处置力度,尽量降低资产损失。目前已经运行的中小微企业信贷管理系统,也要发挥实际效用对不良贷款客户信息进行详细录入并建立名单,实行分类分级管理,对每笔贷款所涉及的客户,要综合各方成因实现贷款清收针对化和差别化操作,依据回收难易状况及诉讼推进情况等,有计划完成不良资产清收,让信贷资产最大可能保值。另外,CS 银行也需要认识不良贷款清收重要性和执行难度,确立相应激励机制,对该项业务进行量化绩效考核,对完成度高的信贷员提供部分奖金等形式的鼓励,提升其工作动力。

4.6 升级中小微企业信贷中心模式

4.6.1 明确业务边界

目前,该中心模式还存在较多不足,客户定位尚且还在粗放的模式化运作下,产品形式则供给不足及类型单一,基于此,CS 银行需要尽快对该项业务进行范围划定和边界明确,为了实现这一目标,需要立足业内小微业务的实际运作状况,目前来看对一定标准之下的小微业务有必要提升运营效率实现集中化运作,一般将标准设置为单户贷款 500 万这条线。对于客户定位主要可分成三类,分别是个人、工商户还有就是更具规模的中小微企业;另外贷款用途定位主要放在生产经营方向;而产品定位则主要有两类,一类是单户贷款低于 100 万的将全部囊括到专营业务范畴,一类是小微贷款业务,这部分的金额范围在 100 万到 500 万之间,该部分业务与分支行平行运作;对于其他类金融产品,中心也并非完全摒

除也需要兼顾营销,但并没有强制绩效任务,因此营销成果需要激励来进行推动。

4.6.2 升级业务模式

由于小微业务的特殊性,可以在该项业务的管理中心建立专业对应业务模式,采用集中化和标准化操作及运营流程,实行分工化和流水化作业及处理模式,构建“信贷工厂”类型的业务模板。

在业务操作层面进行区分经营,一部分纳入微贷业务范畴,另一部分则归入小企业业务范畴,并设置专业的对口业务经营,对前者具有的弱担保信贷类型提供专营操作团队进行处理,对后者具有的强担保信贷类型也由专业团队进行运作。

在中小微企业信贷中心进行职能细化并据此设计相应的下属机构,其中具有重要作用的是小企业信贷中心,负责相关的前台业务运作,主要部门构成又可依据经营内容分为业务发展、授信审批等不同的分中心,同时还设计相应的业务运营中心,同时构建协同及平行作业系统,将风险经理业务审查实现分层级和分权限的权限前移,以实现更合理风控。

第五章 优化方案实施保障措施

5.1 加强中小微企业贷款风险管理的组织保障

由于在该项风险管理方面存在着较明显的组织缺陷，制度建设也不完整，职责划分也不明确，同时在贷后管理等环节和流程也没有给予足够重视，因此需要对中小微企业贷款风控进行框架完善和结构优化，要实行市场导向为基础，以企业客户为关键，以风险可控为前提，并以实现风险与收益平衡为目标，来完成风控组织优化的目标。

5.1.1 明晰构架原则

（1）全面性原则

在进行中小微企业信贷风管体系建构时，需要将关联部门全都纳入考量范畴，对贷款各个环节进行全面而系统性的风险分析和估量，同时还需要对行内部门间的协同性和配合度进行综合考虑，使得风管体系能够兼顾各个要素，彻底遵照全面性原则来进行全覆盖执行。

（2）集中性原则

在相关防控体系建构时，CS 银行要在行内最高层面设计相应的总管理和总负责机构，负责相应的操作规范设计，并让具体细则和流程能够统一化和标准化，并对分支行的该项业务活动进行有效指导和督促。

（3）独立性原则

需要让前文所提及的行内总管理和总负责机构具备独立性，在调查、审批及监管等各个层面都拥有不受干涉的独立处理权限，并履行分类监管原则，也将职责范围划分到贷前、中、后等各环节，同时进行人员切割和分离，避免岗位混乱和职责不清的现象，让后续责任追查和溯源能有据可循。

5.1.2 优化组织架构

严格遵照上述原则并进行切实执行以对 BS 银行小微贷款风控进行组织优化和制度完善，其行内可在高层级设立贷款风险管理委员会，并由高层管理者如行长等直接进行管理，并可依据贷款业务环节的不同来进行部门设置，如从客户管理环节出发来设计相应委员会机构，同时也将贷款管理纳入三环节处理流程，也就是所谓的前、中、后等三流程处置，其中中小微企业客户管理这个环节及业务范畴一般归属于前台营销部门，而通常来说中台部门所履行的职能范围包括了贷前审查、信用分层等多项内容，所谓后台部门的职能范围一般包括了贷款审批事项、风管工作及后续可能出现的不良贷款处置等事项，这些都属于贷后监督，组织优化和制度完善后的架构详情见图 5-1。

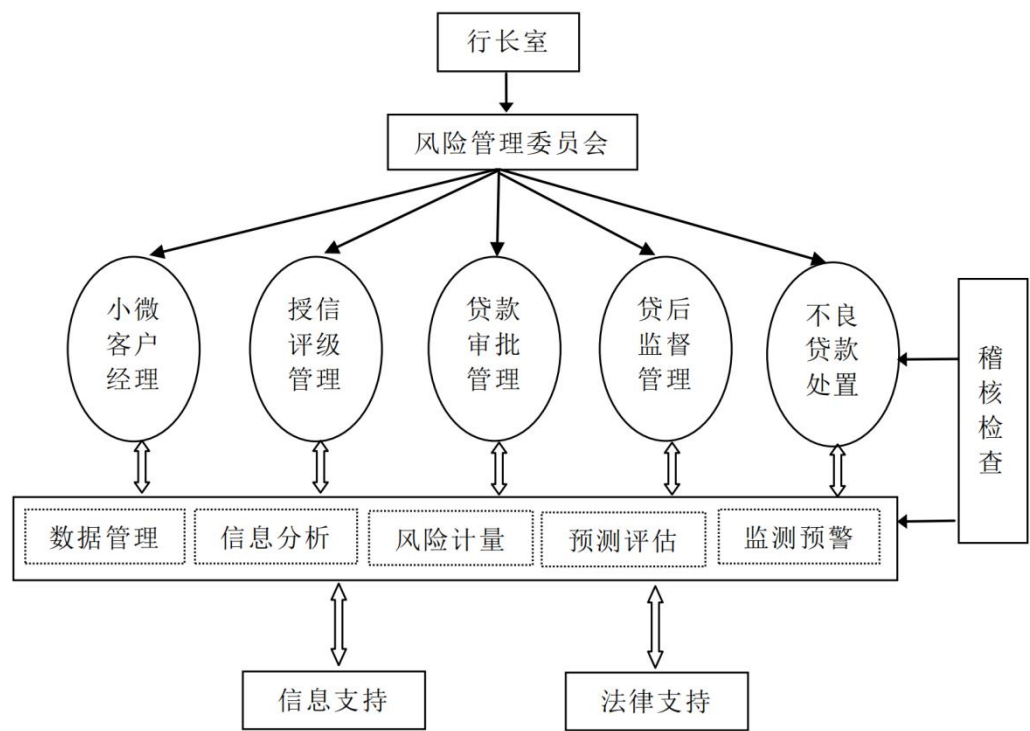


图 5-1 优化后 CS 银行中小微企业风险管理组织架构

针对中小微企业而进行的客户管理业务，一般来说涉及工作范围包括了贷前调查事项、信贷审批及信用评级等工作，通常来说工作内容都与风险审查有关，主要针对客户经理所提交的相关业务报告和调查结果，全面审核其内容。相应的风管部门的工作范围则主要在小微贷款业务的风控方面，对其中哦该你存在的风险进行评估和测定，并在中小微企业部与行内其他机构和部门间建立沟通渠道实现有效业务协调。稽核检查部的工作范围则主要集中于内部风控方面，其中也包括对中小微贷款业务，需要对其开展相应的内部审计以有效降低风险发生概率。资产负债管理的工作范围主要是当前全行资产负债构成进行科学调整，其中也包括了中小微企业贷款的管控，需要对总量和增量等进行多维度的调节和配置。不良贷款处置，顾名思义其职能范围主要是围绕着中小微企业不良贷款而展开，需要进行相应的清收、追偿等程序，有效降低不良贷款率以降低损失。以上部门和机构多形成的组织框架，让中小微企业信贷业务能顺利开展，各职能齐头并进各司其职，虽然具备协同性但同时也存在管理侧重点，其中共同强调内容就是贷款风险。

5.2 加强中小微企业贷款风险管理的人员保障

5.2.1 强化对员工制度意识的教育和培养

为了强化制度文化和机制建设，BS 银行在员工培训方面有必要添加和强化相关内容，尤其是制度意识方面，让合规和照章成为员工工作底层逻辑和方针，让信贷风险防控融入员工工作细节。同时也需要关注员工制度执行水平，在实际

操作层面,要提升员工综合素养,并提供多维度培训机会和场合,对轮岗不足等问题要切实提供解决路径。加强贷款风控人才的招募和引介,并对相关岗位职责进行重新明确和划定,将中小微企业信贷风控和防控设置为专业化岗位,同时也需要时时刻刻关注中小微企业客户经理的观念动向和思想变化,加强守法道德规训,以免除或降低道德风险。

5.2.2 建立科学合理的激励机制

一般来说,CS 银行会把涉及到贷前风险审核等多项工作职能交由中小微企业客户经理操作,同时该岗位还承担着客户软信息整合等相关工作内容,并对该项信贷业务中可能存在和引发的风险承担全部责任,由于责任重大且相应惩罚也相当严厉,制定与之相匹配的激励制度是非常有必要的,起到平衡风险和收益的作用。第一,由于考虑对象单一,为了有效规避这一情况的影响,绩效考核全员化就成为必要。要让绩效考核真正发挥出引导性效用,让小企业信贷中心把预期目标及任务进行层级细分并逐一落实到岗,与考核指标相匹配。第二,由于存在指标类型单一,同时暴露出明显的错位现象,需要构建多元化和多样化指标细则和类型。一方面坚持“业务发展原则”,另一方面也需要将部分指标内容转向其他层面如内部运营或员工成长等方面,使得结果与过程的指标构成更均衡;小企业信贷中心也需要积极转变过往的绩效考核机制,将承接自总行的指标分层化和细则化,并进行岗位对接,让考核不再虚浮而是落在实地。第三,对于当前普遍存在的考核指标混乱现象,就需要构建标准化和规范化的考核机制及内容,对指标名称、定义等方面进行明确划定和阐释,设计计分标准,构建完善配套和执行机制。第四,对当前严重的绩效考核模糊不清的情况,要让流程明确化和清晰化。以往忽视员工培养,一味地不加甄别的使用,而现在则转向了促进员工能力提升的轨道,让绩效辅导效用发挥实际作用。第五,绩效结果实用度不高的情况,要让结果应用适用性更广,不光与薪酬激励关联,还可以与职位晋升或年假制度等结合。

5.2.3 培育中小微企业贷款专业服务团队

立足当前贷款客户规模及区域内需求变化,CS 银行应积极在地方或区域开设相应的中小微企业信贷部门或者以专营服务支行形式创设一些机构来满足前述市场,强化金融服务水平。依据 CS 银行在该业务领域的发展规划,在相应的分支部门及机构需要建设充足信贷岗位及相关的工作人员,同时提升基层在该项业务领域的运营能力,涉及到营销及管理等多个方面。尝试专营支行模式,让其能够顺利对接中小微企业贷款业务并迈入正常发展轨道,助力地方经济。目前在中小微企业信贷部门普遍存在着畏缩心态,积极性不高,需要加快团队培育,在大力推动该项业务铺展的同时,提升员工素养以降低不良贷款率。

5.3 加强中小微企业贷款风险管理的业务保障

5.3.1 建立细分中小微企业金融产品机制

当前,在开展小微金融服务时,依然沿用的是粗放经营模式,其所利用的贷款发放标准并没有精细化和规范化,CS 银行需要在这方面加以标准化设计,但也需要看到,分支机构所在地往往发展状况参差有别,水平不定,因此总行规定在具体落实时要依据中小微企业金融业务的特性进行调适性应用。分支机构要立足地方实际,并以总行业务规范及服务标准为大的导向和方针,对小微金融信贷标准进行因地制宜的细化,需要对地方中小微企业金融需求进行细致调研,明确营销目标和服务方向,提供适合其需求的金融类产品。比如可以根据中小微企业当前所处不同发展阶段的特殊性金融需求来开展相关业务。同时 CS 银行还可以让其他业务与分支机构进行并联协同,让中小微企业贷款管理中心与行内其他部门和机构间建立长效互动和交流机制如国际事业部等,从而为处在成长和繁荣等阶段的具有强烈资金需求的中小微企业提供更宽泛的金融产品,如租赁融资渠道、订单质押等。

5.3.2 探索 1+N 的贷款新模式

首先需要对“1+N”模式进行阐述,其实围绕着核心企业而开展,并积极落实到产业链各节点,为其中具有业务关联及具备稳定运营能力的中小微企业创造集群式金融产品供给。该模式下的主要特色是质押品类型,主要以核心企业应收账款为主,以此为线索来寻找对应的中小微企业关联客户。因此此处的 1 指代的就是前面所述的核心企业,而后面的 N 指代的就是与前者有供应关联的中小微企业。在该模式下,贷款机构主要是依托核心企业开展相应的贷款业务,以其贷款回笼、销售状况等为主要资料来考察中小微企业实力水平,以明确具体授信额度,这需要对二者间的真实贸易背景有着明确掌握和详细了解,并对相关背景开展严格审核,要围绕授信大企业构建一整个较为稳定的金融生态圈,以筛选出中小微企业进行放贷,满足它们的资金需求,缓解核心企业贷款占用过高的困境。BS 银行需要积极应用该种模式,对区域内龙头企业进行审核,围绕其开展供应链中小微企业筛选工作,并据此开展应收账款质押融资业务,其中审核标准及筛选范围可包括核心企业规模、产业链完善度等数据,也需要均衡纳入企业盈利状况及当前资产负债情况等信息。

5.3.3 积极发展行业批量贷款业务

需要以中小微企业金融服务特色来构建业务形态及流程模式,其单笔金额较低同时需求客户规模较大的特色,使得既往针对大客户的单一客户业务模式有效率低及人力资源浪费等诸多劣势,在小微金融业务领域需要进行业务形式变更,往批量化信贷模式升级,在该模式下可以从区域行业优势等线索和手段来大范围

批量化筛选出具有潜力的中小微企业客户，这中间就需要涉及到前面所提及核心企业审核，一定要是区域内已经形成规模和影响力且前景预期良好的龙头企业，需要具备信用评级高且资产规模大等优势。该模式的关键特点在于可以将其应用到各个行业和领域，也就是说具备可复制性，因此在开展业务时，可以提炼出各个授信中小微企业所具备的生产及销售等特性相似性，研发对应的组合授信产品，构建以应收账款为核心基础，以物流及贸易流水和数据变化为主要抓手的批量信贷业务模式，当下，BS 银行也在开拓“科技金融”，意图将批量信贷业务发展升级为线上+集群模式，以大幅提升效率和控制风险。

5.3.4 建立小微客户双向动态迁移机制

由于中小微企业运营状况千变万化且处在动态发展中，对此特性要构建相应的动态迁移机制，实现多条件多层级的客户迁移，以应对各种不同的客户信用变化和风险评级波动。对已经超过贷款额度标准线的发展良好的小微客户，也要主动推进和积极开展业务迁移，让其类型转到中小企业层次下，以应对客户变化，实现更好风险控制。

5.4 加强中小微企业贷款风险管理文化保障

5.4.1 营造良好的风险文化氛围

对于商业银行而言，其发展中沉淀的精神中最具价值的是信贷风险文化，当该文化氛围已然具有公司文化特性时就对其内部制度能发挥积极影响，起到一定约束效用，因此，对银行等金融机构而言，积极打造相应的信贷风险意识并让其逐步演变和发展成信贷风险文化，具有深远意义。对 CS 银行而言，其发展中存在着诸多软约束因素，其中具有重要地位的就是优秀的企业文化，在诸多文化因素中尤为值得关注的是信贷风险文化，该因素具备重要制约性效力。信贷风险文化本质上来说，可以视作为贷款业务操作原则，这并非依靠政策或文件建立而是在贷款业务开展过程中逐步建立并完善，由于其对风险的有效抑制效用而成为员工开展该项业务时的默认守则，也可以认为是一种价值观的表述，或者也可认为是银行等机构营销理念的现实性再现，对于 CS 银行风险管理而言，始终重视和遵循着信贷风险文化内核。总体而言，信贷风险文化是立足于市场需求及波动情况，以客户为业务流程中心，并以责任为前提，在信贷业务发展历程中，逐步沉淀并稳固为客户经理的一致性理念和习惯，从而塑造了 CS 独特的文化风貌和风险观念。

5.4.2 构筑严密的制度文化

在信贷业务开展时，需要以制度文化为屏障，因此，CS 银行需要营造风险文化氛围，并将信贷风险文化融入到该项业务的各个细节，让其在时时和事事中都得到反应。现在，我国信用体系建设尚且还在路上，社会诚信意识构建尚未完

成根植进大众观念，因此基于信贷业务风险防控需要，尤为需要构建对应内部风控机制，并明确规章和制度的执行，尤其在贷中环节，要注意业务与防控的平衡进行。对外部宏观经济与政策波动也是具备高敏感性和反馈力，以及时调整贷款标准及相关政策细则，同时对贷款章程加以适应性变化，让稳健合规精神深入该项业务的所有事项，并成为客户经理精神守则，使得信贷业务能持续正常运营。

5.4.3 构建标准化的贷款管理流程文化

通常来说，信贷风险管理想要达成预先设置目标，让其发挥实际而充分效用，就需要对其流程进行专业的设计，让其趋向标准化，同时具备模式化特性。当前CS银行正是面临着该方面的问题，在中小微企业信贷管理方面尚且存在一定漏洞，其流程暴露出一定问题，建议在流程各个环节和细则中都贯彻风险管理，设置全流程和全方位监控机制，务求不留下盲点。并在该项信贷业务中严格遵照相关规章制度及“三查”机制开展相关活动和工作，针对环节中风险及可能存在的盲点来设计和推行相应的标准化模板，让业务清单能够依据相关规范进行处理，同时审查报告也能按照相关模板进行操作，务求让贷款业务环节向着程式化方向升级，并具备标准化的发展路线，同时也执行模板化的优化轨迹，使得中小微企业贷款这项业务开展过程中，摆脱人为因素影响，让管理者的管理及决策行为更理性和科学，并让风险管理更具可行性，风险识别概率性和准确度都增强。

第六章 研究结论与展望

6.1 研究结论

在过去数年间，CS 银行始终致力于打造本土特色品牌，并且通过对各项服务和产品的创新，为本土企业、本地居民提供优质的金融服务。作为一家地方特色较强的城市商业银行，CS 银行以往将大企业作为主要目标客户。但随着社会经济的发展以及中小微企业的崛起，CS 银行逐渐转变业务方向，开始将中小微企业作为主要的放贷对象。目前 CS 银行存在较为严重的中小微企业信贷风险管理问题，不良贷款率也不断增加，过度扩张的业务规模，也给银行带来了诸多问题。对此，为了加强对中小微企业信贷风险的管理，增强综合实力，CS 银行需要进一步完善内部风险防控体系，优化业务结构。

本文将 CS 银行作为研究对象，对该银行的中小微企业信贷风险管理现状进行了探讨分析。在实际研究过程，充分考虑了中小微企业发展特征，分析了中小微企业内部组织框架合理程度以及业务操作流程规范程度，提出 CS 银行在管理信贷风险方面存在的不足，并且从内部组织框架调整、制度完善、品牌塑造、人力资源管理等方面，提出优化方案。本文研究得出结论如下：

（1）受经营环境自身特点等因素的影响，很多中小微企业都存在发展资金不足等问题，因而这类企业对银行贷款的需求量较大。但由于自身经营规模较小，资本实力不够雄厚，在申请贷款的过程中，中小微型企业通常都缺乏足额的抵押品。此外，这类企业还存在银行账户流水不够清晰、财务报表数据不完整等问题。因此商业银行在给这类企业放贷的过程中，将面临着诸多风险，包括利率风险、信用风险、道德和政策风险等。在这种形势下，CS 银行需要重点关注这些问题，并且针对湖南省内的中小微企业，展开全面的信用评估与管理，结合当地政府政策和社会经济发展水平，对中小微企业进行信用评级。CS 作为本土特色较为明显的一家城市商业银行，在省内中小微企业信用风险管理方面，承担着较重的压力。

（2）中小微企业信贷风险管理是一个需要持续关注而深入探索的问题，该项工作具体涉及到内部控制、发展战略制定、市场定位、产品和服务创新等内容。对此，CS 银行应该针对中小微企业开展严格的信贷风险管理工作，做好贷款前审查、贷款核对和贷款后跟踪监管。在不同的时期，CS 银行应该推出不同的方案，对中小微企业信用风险进行综合评估，了解企业实际运营状况，预估其发展前景和经营风险，基于此，制定完善的风险防控体系。具体的风险控制工作需要由多个部门联合展开，如风险管理部门、财务部门、资产管理部门等等。从目前

状况来看,CS 银行在管理中小微企业信贷风险的时候,存在一些较为明显的问题,如贷前审查制度不完善、贷后监管力度不足等等。

(3) 基于 CS 银行管理中小微企业信贷风险的现状,建立相应的风险防控体系,提出 CS 银行应该对内部治理结构进行优化,同时对贷款决策机制加以完善,减少人为因素对贷款审批结果的影响,严格落实“三查”制度;不断完善风险评估体系,构建风险监控与评价体系;对贷款风险分担机制的建设工作引起重视,完善各项风险防控措施和管理制度;重视对风险的处理,完善相关机制,及时、有效处理不良贷款,降低风险。

(4) CS 银行应该重视建立风险防控体系,但在具体实施过程,会受到制度执行力度不足、专业人员素质水平不高等因素的干扰。本文从中小微企业贷款风险管理的角度出发进行研究,针对当前存在问题提出了相应的优化改进措施,基于文化、人员、组织等层面,提出相应的实施保障措施。首先,明确组织架构,对内部组织结构进行优化,引导各部门展开合作。其次,做好人力资源管理,强化员工风险意识,对激励机制加以完善。再者,对服务及产品进行不断创新,打造专业化服务团队。最后,营造良好的内部文化,改善以往的信贷风险管理环境。

本研究选取 CS 银行为例,探索了该银行管理小微贷款风险的限制,分析了其中存在的问题,并且从贷款、贷中、贷后三个层面,提出了相应的完善化措施,旨在为 CS 银行强化对中小微企业信贷风险的管理提供参考。

6.2 研究展望

本文将 CS 银行作为研究对象,对该银行中小微企业信贷风险管理进行了研究分析,充分挖掘出其风险管理中存在的问题。受多方面因素的限制,本研究还存在一些不足:首先,CS 银行上市时间不够长,研究中搜集到的数据可能不够完善。其次,中小微企业相关数据难以全面搜集,研究中使用的部分数据可能准确性不足。文章基于定性概念对中小微企业信贷风险进行研究,尚未使用量化形式进行分析,而定性分析过程,由于数据资料的缺乏,可能造成最终的研究结果与真实情况不相符。再者,本研究关于中小微企业信贷风险的研究,深度尚且不足,相关建议也有待考究。最后,本研究未结合湖南省经济发展特征以及行业发展特色,展开个性化的研究。对此,本研究中针对 CS 银行强化中小微企业信贷风险管理提出的建议,还需要进一步完善。

参考文献

- [1] Slemrod J , Collins B , Hoopes J L , et al. Does Credit-Card Information Reporting Improve Small-Business Tax Compliance?[J]. Journal of Public Economics, 2017, 149(May):1-19.
- [2] Cowling M , Liu W , Minniti M , et al. UK credit and discouragement during the GFC[J]. Small Business Economics, 2016, 47(4):1-26.
- [3] 王黎华, 韩俊华, 干胜道. 科技型小微企业互联网金融支持研究[J]. 科学管理研究, 2016, 034(002):95-99.
- [4] Maria Rosales R , Pomeroy R , Judith Calabio I , et al. Value chain analysis and small-scale fisheries management[J]. Marine Policy, 2017, 83(sep.):11-21.
- [5] 王旭辉, 杨林岩. 中小银行小微企业信贷产品营销策略——以 A 银行为例[J]. 银行家, 2016, 000(002):38-40.
- [6] 董晓林, 程超, 石晓磊. 如何有效降低银行对小微企业抵押物要求——基于贷款技术的视角[J]. 贵州财经大学学报, 2017(1).
- [7] 张晓玫, 梁洪, 蒋昊然. 区块链金融模式与小微企业信贷配给[J]. 上海金融, 2016, 000(007):35-40.
- [8] 邓超, 周峰, 唐莹. 商业银行信任对小微企业信贷影响的研究[J]. 国际金融研究, 2017(02):54-63.
- [9] 佟岩, 贾李盼, 康平. 城市商业银行对小微企业的信贷模式创新——以沈阳盛京银行为例[J]. 企业经济, 2016(10):177-181.
- [10] 朱云章. 小微企业的正规信贷需求:识别与分析——基于 438 家小微企业的问卷调查[J]. 金融理论与实践, 2016, 000(001):11-16.
- [11] 施刚. 国外商业银行小微企业信贷模式比较与启示[J]. 金融论坛, 2016, v.21;No.241(01):40-49.
- [12] Pellegrina L D , Frazzoni S , Rotondi Z , et al. Does ICT adoption improve access to credit for small enterprises?[J]. Small Business Economics, 2017, 48(3):657-679.
- [13] 刘海龙, 李雪. 利用群组授信破解小微企业融资难题——以 MS 银行为例[J]. 武汉金融, 2016, 000(005):53-56.
- [14] 彭靖迁, 张庆. 小微企业信贷资产证券化的制约因素与相关建议[J]. 银行家, 2018, 000(001):108-110.
- [15] 俞雪莲, 傅元略. 小微企业,银行与担保机构的动态信贷博弈研究[J]. 现代管理科学, 2017(1):97-99.

- [16] 林乐芬, 李珣. 银行金融机构异质性、贷款技术对中小微企业信贷可得性的影响——基于 128 家商业银行的问卷[J]. 学海, 2017, 000(003):91-99.
- [17] 中国人民银行菏泽市中心支行课题组, 周登宪. 小微企业“信贷断点”的修复机制问题研究[J]. 金融发展研究, 2016(10):81-85.
- [18] 王坤, 王京安. 小微企业两种信贷定价模式比较研究:引入信用系数 β 的博弈分析[J]. 金融理论与实践, 2016, 000(006):46-51.
- [19] 肖虹, 邹冉. 资本监管制度与贷款损失准备计提会计准则的协调性——小微企业信贷诱导有效性视角[J]. 会计研究, 2019(6).
- [20] 周超. 小微企业信贷问题研究:基于行为金融和商业银行异质性视角[J]. 金融理论与实践, 2018, 000(003):27-32.
- [21] 刘斌斌, 黄耀谷. “优惠风险权重”政策对小微企业信贷融资约束影响的实证检验[J]. 统计与决策, 2018(12):178-181.
- [22] 刘存亮, 张大伟. 疫情下的小微企业:现状,金融服务与建议[J]. 银行家, 2020, No.227(04):5+16-20.
- [23] 古波, 温思美. 企业结构性信贷需求如何影响银行风险承担[J]. 金融经济研究, 2019, 034(003):150-160.
- [24] 盛天翔, 范从来. 金融科技,最优银行业市场结构与小微企业信贷供给[J]. 金融研究, 2020(6):114-132.
- [25] 钱水土, 吴卫华. 信用环境,定向降准与小微企业信贷融资——基于合成控制法的经验研究[J]. 财贸经济, 2020, v.41(02):101-116.
- [26] 何涌, 李晓翼, 王秀. 小微企业信贷违约非财务因素预警[J]. 统计与决策, 2019, v.35;No.535(19):182-185.
- [27] 李建, 金田林, 窦尔翔. 农村商业银行小微企业信贷治理问题研究——基于 TIF 视角的分析[J]. 上海金融, 2020(6):49-55.
- [28] 盛天翔, 范从来. 金融科技与小微企业信贷供给述评:机制,实践与问题[J]. 现代经济探讨, 2020, No.462(06):45-50.
- [29] 袁道强, 王燕. 大数据运用:小微企业信贷产品的创新与思考[J]. 金融理论与实践, 2018, 000(007):109-113.
- [30] 钱燕, 吴刘杰. 小微企业信贷融资机制的演化博弈分析[J]. 金融与经济, 2019, 000(003):53-59.
- [31] 陈军. 民营和小微企业信贷融资供需均衡分析[J]. 银行家, 2019, 000(008):82-84.
- [32] 中国人民银行成都分行课题组, 周晓强. 小微企业信贷市场调查[J]. 中国金融, 2018, No.872(02):91-93.
- [33] 邵立敏, 邵立杰. 我国商业银行农村小微企业信贷风险防范研究[J]. 农业经济, 2018,

- No.376(08):106-108.
- [34] 杨懿丁. 小微企业信贷服务问题探究[J]. 财会通讯:中, 2016, 000(032):23-27.
- [35] 鞠旭婵, 王天鹤. 基于 DEA 模型的我国商业银行小微企业信贷管理效率研究[J]. 现代管理科学, 2017(06):39-41.
- [36] 马孝先. 金融去杠杆下商业银行对小微企业信贷配给的机制分析[J]. 宏观经济研究, 2018, 000(011):17-25,63.
- [37] 薛菁. 新兴融资方式缓解小微企业融资困难的有效性分析[J]. 经济体制改革, 2018, 213(06):146-151.
- [38] 方昕,张柏杨. 小微企业正规融资效果研究——基于匹配模型的估计[J]. 金融研究, 2020, No.483(09):101-120.
- [39] 冯晓菲, 张琳. 自然人保证担保是否降低了小微企业融资成本与违约风险[J]. 世界经济, 2020(7):170-192.
- [40] 文学舟, 张海燕, 蒋海芸. 小微企业融资中银企信任机制的形成及演化研究——基于信用担保介入的视角[J]. 经济体制改革, 2019, No.216(03):145-152.
- [41] 鄢秉松, 郑希, 陈唯源. 小微信贷市场的贷款迁移和"挤出效应"——基于小微企业金融服务审计调查[J]. 金融理论与实践, 2020(10).
- [42] 钱水土,吴卫华. 定向降准能否有效缓解小微企业融资难?——来自银行微观数据准自然实验设计的证据[J]. 浙江社会科学, 2020, No.291(11):15-23+156.
- [43] 舒红兵, 陈晓安, 李光. 穿透式看小微企业融资问题[J]. 银行家, 2020, No.223(02):30-32.
- [44] 何珊, 翟莉莉. 互联网金融背景下广西商业银行互联网金融创新研究——从支持小微企业发展的视角[J]. 经济研究参考, 2018, 000(071):58-61.
- [45] 刘鹏飞, 倪润哲. 商业银行缓解小微企业融资困境研究[J]. 农村金融研究, 2018, No.462(09):32-36.
- [46] 胡恒松. 小微企业融资问题及对策研究——基于信贷政策视角[J]. 会计之友, 2019, No.618(18):111-116.
- [47] 李云山, 楚晓光. 金融支持小微企业发展的政策有效性研究——基于模糊综合评价模型[J]. 金融发展研究, 2017, 000(009):61-66.
- [48] Yu S, Chi G, Jiang X. Credit rating system for small businesses using the K-S test to select an indicator system[J]. Management Decision, 2018, 57(1):229-247.
- [49] Menon C, Scandinavian Journal of Economics. Causal Effect of Credit Guarantees for Small 鈥 and Medium 鈥 ized Enterprises: Evidence from Italy[J]. The Scandinavian Journal of Economics, 2020, 122(1):191-218.
- [50] Yang, Jie, Tjosvold, et al. Extending credit to small and medium size companies

- Relationships and conflict management[J]. *International journal of conflict management*, 2016, 27(3):331-352.
- [51] Val M . Spatial Networks in Trade Credit between Geographically Close Industrial Small and Medium Enterprises in an Urban Environment[J]. *Geographical Review*, 2019(5).
- [52] Esangbedo G . Secured Transactions in Moveable Assets Act, Company Charges and Funding Micro, Small and Medium Enterprises under Nigerian Law[J]. *Journal of African Law*, 2020, 64(1):81-105.
- [53] Saito K , Tsuruta D . Information asymmetry in small and medium enterprise credit guarantee schemes: evidence from Japan[J]. *Applied Economics*, 2018, 50(22):2469-2485.
- [54] Sundstrom E D , Hardin E E , Shaffer M J . Extra Credit Micro-Incentives and Response Rates for Online Course Evaluations: Two Quasi-Experiments.[J]. *Teaching of Psychology*, 2016, 43(4):276-284.
- [55] Wong A , Wei L , Tjosvold D , et al. Extending credit to small and medium size companies : relationships and conflict management[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2016, 27(3):págs. 331-352.
- [56] S Cornée. The Relevance of Soft Information for Predicting Small Business Credit Default: Evidence from a Social Bank[J]. *Journal of Small Business Management*, 2019, 57(3):699-719.
- [57] Peprah J A , Ayayi A G . Return to Micro-credit on Small-scale Businesses: A Case Study of Ghanaian MFI[J]. *Journal of International Development*, 2016, 28(4):606-622.
- [58] Igbinosun B . Security Interests in Personal Property and the Nigerian Secured Transactions in Movable Assets Act 2017: An Appraisal[J]. *Journal of African Law*, 2020, 64(3):357-371.

