

# 银行开展中小企业信贷的路径选择：“信贷工厂”

吴 卫

(招商银行总行 深圳 518067)

**【摘要】** 本文对大型商业银行开展中小企业信贷业务存在的困境进行了分析,提出应建立“信贷工厂”路径的建议,并通过案例研究证明了这一路径选择的正确性。

**【关键词】** 信贷工厂 中小企业 商业银行

## 一、背景分析

根据国家工商行政管理总局的数据,截至2008年年底,全国实有企业达971.46万户,其中99%以上为中小企业;实有私营企业达657.42万户,注册资本(金)达11.74万亿元;个体工商户达2917.33万户,实有资金数额达9005.97亿元,户均资金数额达3.09万元;农民专业合作社达11.09万户,出资总额达880.16亿元。据统计,到2007年年底,中小企业贷款额占全部贷款额的比重达10%。近两年来,各金融机构加大了对中小企业的贷款支持力度,中小企业贷款增速明显加快,但绝对量仍然有待提高。

国内传统银行业务所依赖的大公司客户正逐步走向成熟,直接融资渠道(如上市、发行债券、发行短期融资券等)不断增多,对银行的依赖度和融资需求不断降低。此外,外资银行不断融入国内金融环境,国有银行改革步伐加快,银行间低水平同质竞争严重,对大公司客户的竞争更是到了近乎白热化的程度。由此导致了大客户营销的综合收益水平增长困难,传统业务经营方式正在走向尽头。商业银行对大企业和集团客户的贷款过于集中,金融风险积聚。因此,调整客户结构、资产结构和收入结构等成为银行、公司银行业务发展需要解决的主要问题,其中,调整客户结构是所有调整的基础和重点。国际经验表明,中小企业金融业务可以实现较高的利率风险定价水平和较高的股东报酬率,国内银行业已逐步认识到中小企业贷款既是寻找新的利润增长点的需要,也是分散、降低传统大企业信贷集中风险的需要。

## 二、大型商业银行开展中小企业信贷业务面临的困境

1. 现有信贷模式不符合中小企业融资的特点。中小企业融资业务有“短、小、频、急”的特点,业务开展难度大,需要投入更多的人力、物力、财力和技术,需要从激励、考核等方面有所创新。中小企业金融在业务流程、产品服务以及风险管理等各方面均具有明显不同于大中型企业金融业务的规律与特征。我国商业银行的传统模式并没有对中小企业和大型企业进行差异化对待,无论是客户贷前资料收集、贷中审批还是贷后管理,均以同样的标准和流程进行。在现有的信贷管理流程下去推广大规模、批量化的中小企业授信是难以取得规模

效益的,也很难满足中小企业“急、频”的融资需求。

2. 管理专业化程度低,对基层的推动和控制能力弱。目前,我国银行的总、分行制是典型的“多级管理,一级经营”管理模型,总行、省级分行、二级分行主要负责对下的管理,经营职能主要由处于管理链条底层的支行或网点承担。总行管理人员需要推动银行各类公司业务的开展,而支行作为利润指标的最终实现者其工作以利润为导向。因此,在中小企业授信综合成本过高的现状下,支行必然会选择少做或不做中小企业授信业务,这最终导致了总行的中小企业信贷发展战略无法有效推行。

3. 组织结构臃肿,管理效率低下,不能及时有效地满足市场需求。中小企业数量众多,对信贷产品需求的差异化程度高,这就要求银行尽可能贴近市场的需求,及时研发和推出新的信贷产品。传统总、分行制存在组织结构臃肿、管理部门职能重叠、决策权高度集中、业务处理复杂、管理效率低等问题。这些问题直接造成产品的设计和规划跟不上市场需求,新产品开发形式分散,开发能力有限,最终要么没有新商品,要么产品设计脱离市场需求。

4. 信息传递成本高,信息流失严重。由于中小企业自身发展特点的制约,其经营管理较不规范,因此银行对中小企业授信非常重视对客户信息尤其是非财务类“软信息”的收集。而此类信息的特点是传递层级越多,流失率越大。以每个层级平均信息流失率20%计算,经过客户经理、支行行长、分行审贷官、分行审贷会、总行审贷官五个层级最后到达总行审贷会,信息流失率高达67.23%,即总行审贷会获取的信息量仅为原始信息量的32.77%,这无疑给中小企业的授信决策带来极大困难。

可见,以现有的信贷模式无法满足中小企业融资的需求,笔者认为“信贷工厂”式中小企业信贷专营机构对于商业银行拓展中小企业客户具有极大的作用。

## 三、建议

1. 针对中小企业融资特点。中行浙江省分行的“信贷工厂”模式是一种将中小企业融资的共性与个性进行结合的批处理、流程化处理模式。即以“流水线”的形式处理中小企业的

贷款申请审批、发放和风险控制,将中小企业信贷业务划分为营销、销售、业务申报、审批、支用客户维护和贷后管理等环节,像工厂流水线一样,每一个“生产”流程都有专人负责批量发放,批量“生产”,有专人每天每月每季对“准次品”进行预警,对“次品”进行“软回收”再组合或通过法院渠道“硬回收”。

在这种“信贷工厂”模式下,金融机构的工作主要分为三步:第一步,标准化金融机构,将授信行业和公司材料进行简化,对授信调查、审批、贷后监督等相关内容尽可能地进行标准化管理;第二步,流程化作业,客户经理、审批人员和贷后监督人员专业化分工;第三步,为了控制这一过程中的风险,在“流水线”作业中从多角度、多渠道收集企业“软信息”,对知情人士、行业协会、上下游客户等进行外围调查,对产业链上企业客户的基本情况交叉印证。通过这种标准化、专业化、端对端的工厂式“流水线”运作模式,银行可以批量处理中小企业贷款担保的申请、审批、放贷及风险控制。客户经理、审批人员、贷后管理人员进行专业化分工,各司其职,以实现高效管理、做精做好的工作目标。

## 2. 针对基层的推动与控制。

(1)针对国情实行“双线管理”。“双线管理”是指对于钻石团队由中小企业中心和县支行共同实施矩阵式管理,业务任务指标、日常培训指导等由中小企业中心负责,人员和团队的业绩考核仍按行政层级操作。这一管理模式不同于国外事业部制的条线垂直考核,也有别于国内以行政区划为基础的层级管理,能较好地适应国内商业银行的管理现状,有利于调动基层机构的积极性和能动性。

(2)设计关键绩效指标,完善考核激励机制。“信贷工厂”针对中小企业融资业务的特点,运用平衡计分卡等方法设计考核指标,每个岗位设置关键绩效指标,有效调动不同岗位员工的积极性,提高团队的整体协作水平。

(3)建立免责制度,保护基层人员拓展业务的积极性。强调“尽职者免责,失职者问责”的责任认定理念,专门建立一套有别于一般贷款的不良问责机制及认定标准,原则上只要银行经办人员与客户无关联关系且未从贷款业务中收受不当利益,即可视为尽职而免责,从而有效缓解基层人员进行中小企业信贷业务的顾虑。

3. 针对管理效率低下和信息传递成本高。中行浙江省分行“信贷工厂”模式借鉴国外事业部制的运作理念,全面改革业务管理、绩效管理和责任追究制度,使中小企业业务部具备独立运作和可持续发展能力,实现客户、银行和员工的“三赢”。中行浙江省分行不仅在省行成立独立的中小企业业务部,还在全省各市分行成立中小企业业务中心,在各县支行设立了70多个中小企业营销服务团队,集结了约400余名精通中小企业业务的专业人才专职从事中小企业业务。通过实行倒计时的工作方式,由一级分行抓制度、抓管理、抓规范,由二级分行及县支行抓人员、抓运行、抓落实。

“信贷工厂”模式突破了目前我国银行信贷业务审批制度的束缚,引入了风险容忍度等先进理念,专业审批人可在审批权限内直接批复。在“信贷工厂”模式下,审批实效得以提高,

中小企业的贷款审批工作像工厂流水线生产产品那样方便、快捷,大大提高了工作效率。

中行浙江省分行“信贷工厂”模式的特点体现在以下“六个一”上:①一张名单:在一个区域内,通过市场调研和情景分析,对目标行业和目标客户进行事前筛选,确定行业优先发展次序,形成目标客户名单。②一份报告:为适应中小企业授信时效要求高、客户数量多、单户授信金额小的特点,“信贷工厂”对授信发起环节需要提交的材料进行了简化,形成以表格为主的标准化信贷提案,既避免客户提供大量资料的问题,也统一了内部审核和审批的标准。③一个工厂:在工厂内设立“销售端”和“审批端”,两端工作人员分别按照销售和审批工作的标准作业程序进行作业,即“标准化”,之后实现“端对端”的精密对接,降低业务过程中的操作风险,同时使得授信发起与授信审批从整体上协调一致,提高中小企业金融服务的运营效率。④一种技术:针对中小企业的特征,开发出了一套完整的风险识别技术,包含行业动态追踪机制、客户信用评级和风险定价机制、专业授信审批机制、多纬度预警机制等内容,强调实现全流程风险控制管理,侧重分析以企业现金流为核心的第一还款来源。⑤一个专营机构:采取逻辑集中方式将分散在各个部门的职能集中起来,整合业务流程、加强风险管理、实现专业化经营、促进业务发展,在总行、省行、市行各层面新建中小企业金融业务部门,实现业务管理上的专业化分工。⑥一支队伍:为保证业务又好又快的发展,中行通过多种形式聘用优秀人才充实中小企业金融业务核心岗位,通过大规模的业务培训,已经锻炼出一批专业人才。

中行建立“信贷工厂”后,2009年1~4月期间全国新增中小企业授信4000多家、新增贷款12000亿元(现金贷款8000亿元,信用贷款4000亿元)。中行浙江省分行2009年1~7月期间,在中小企业金融业务上新增客户1400余家,新增贷款余额700多亿元。其中,金华中行推出“信贷工厂”模式不到4个月,已新增中小企业客户150余家,带来国内结算量30.7亿元,中小企业贷款不良率仅为0.996%,低于全行1.13%的整体不良率。

## 四、小结

作为拥有人才、技术、管理水平优势的银行业金融机构,面对大型优质企业逐渐增加融资渠道、国内银行业竞争加剧和外资银行不断融入国内金融市场的大环境,寻找合适的路径与方法开展中小企业信贷业务,将对商业银行利润水平的提高具有极大的促进作用。而依托自身的技术和管理水平等优势大力开展“信贷工厂”模式中小企业信贷融资专营机构,则是商业银行开展中小企业信贷融资业务的最佳路径。

## 主要参考文献

1. 林春山.“信贷工厂”模式的运作机理研究.新金融,2009;10
2. 吴卫,刘同森,黄桥.小企业融资难问题的解决——小企业信贷中心研究.经济研究导刊,2009;24
3. 晓川.中小企业贷款有多难——银行“变脸”成“信贷工厂”.中国经济周刊,2009;21