



银行培训 畅销书



立金银行培训中心银行产品经理资格、客户经理考试丛书

银行 客户经理 信贷技能提高培训

行长送银行客户经理的最好礼物

立金银行培训中心 著

- 快速掌握最新信贷业务技能
- 营销客户、申报授信、审批沟通、业务办理
- 用最短时间成为一名优秀的银行客户经理

本书将帮助你在最短时间内成为一名优秀的商业银行客户经理和产品经理



中国金融出版社

立金银行培训中心银行产品经理资格、
客户经理考试丛书

银行客户经理信贷 技能提高培训

立金银行培训中心 著



中国金融出版社

责任编辑：肖丽敏

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户经理信贷技能提高培训 (Yinhang Kehu Jingli Xindai Jineng Tigao Peixun) / 立金银行培训中心著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 2
(立金银行培训中心银行产品经理资格、客户经理考试丛书)
ISBN 978 - 7 - 5049 - 6807 - 4

I. ①银… II. ①立… III. ①银行业务—贷款管理—职工培训—教材
IV. ①F830. 51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 035523 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 16.75

字数 274 千

版次 2014 年 2 月第 1 版

印次 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6807 - 4/F. 6367

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

拉存款，就这几招

我们都是拉存款的银行客户经理，拉存款的生活让我们心焦，到底该怎样拉存款呢？我告诉你们一个秘密，其实，存款不是拉来的，而是设计出来的。究竟该怎样设计存款呢？

一、先修“大坝”，后放贷款

设计存款的关键，是先修条“大坝”，然后投放贷款，通过“大坝”将贷款堵住，延缓现金流动的速度，从而吸收流动的存款。这样企业自身的经营现金流滚滚而来，银行可以获得可观的存款。

以表外工具“修坝”，以有目的的表内工具投放控制企业的现金流，实现“以方案设计存款”的目的。银行可以通过信贷工具，人为控制企业的经营现金流的速度。

很简单的例子，银行营销了北京京奥钢铁有限公司，这个公司下游有大量的二级经销商，银行设计授信方案，提供给北京京奥钢铁有限公司担保额度，由北京京奥钢铁有限公司向银行推荐二级经销商并提供担保，银行给二级经销商办理贷款支付给北京京奥钢铁有限公司，然后再对北京京奥钢铁有限公司冻结办理全额保证金银票，从而吸收可观的存款。

二、多开银票，适度贷款

其实，做存款跟银行的公司业务经营思路是高度相关的，如果你的思路是多开银行承兑汇票，而不是适度增长贷款，那么你的存款一定是高度增长的。

1. 开立银票，保证金续存

开立银行承兑汇票，要求极低的保证金，例如，仅要10%保证金，要求企业填满敞口速度为2个月。这类经销商的资金周转速度非常快，通常50天左右周转一次。这样的经销商其他银行都要求50%保证金，我们可以设计这样的授信思路：为企业办理1000万元的银行承兑汇票，保证金仅要10%，但是，要求企业必须在2个月回填敞口，银行就可以吸收可观的保证金存款。



给广大客户经理一个非常真诚的提示：银行承兑汇票是吸收存款的王牌工具，表外业务做存款，表内业务做利润。

2. 先开立国内证，后做保理

例如，一个煤炭经销商，上游为煤矿企业，下游为电厂，银行就可以为煤炭经销商签发国内信用证，要求较低的保证金，并要求煤炭经销商以保理融资封闭国内信用证的敞口。

很多人说，保证金存款都是有泡沫的。其实不然，我在商业银行从业多年的经验总结，银行为企业办理银行承兑汇票，能够吸收可观的保证金存款。银行承兑汇票必须对应真实的贸易背景，因为企业的经营是持续的，每年都需要不断开立银行承兑汇票，随着企业每年的销售额增长，银行开立银行承兑汇票的总额也是不断增长的，因而银行的存款自然稳定增长。如果银行为企业办理的银行承兑汇票没有贸易背景，那么这类的保证金存款才是真正有泡沫的。

三、不要销售产品，而是销售方案

做商业银行是有思路的，必须精心设计授信方案，不要去销售产品，而应当是销售金融服务方案。存款蕴含在方案中，产品不会有存款。银行客户经理要能够根据客户的经营特点、经营商业模式、企业的采购和销售规律等，设计合理化的金融服务方案，单纯地销售标准化的银行产品，收益较差。

在这里，真诚地祝福每位银行客户经理职业生涯一帆风顺。

陈立金
北京

目 录

第一章 授信知识介绍	2
一、银行办理授信的基本条件	2
二、授信业务的六个基本要素	6
三、授信活动权利与义务	8
四、授信担保	9
五、限制授信事项	10
六、授信额度核定	11
七、分类额度	15
八、授信期限	18
九、授信额度计价币种	18
十、授信额度的管理	19
十一、信贷风险评级	21
十二、信贷风险评级的级别	22
十三、信贷风险评级的方法	27
第二章 信贷产品介绍	42
一、贷款类授信业务	42
二、流动资金周转贷款	54
三、应收账款转让	55
四、进口信用证	56
五、国内信用证	57
六、银行承兑汇票	61
七、担保类业务	63
八、信贷证明	68
九、贷款承诺	70



十、法人账户透支	71
十一、进口押汇	72
十二、出口押汇	74
十三、出口托收融资	76
十四、出口发票融资	77
十五、进口代收融资	78
十六、进口汇出款融资	79
十七、出口保理融资	80
十八、进口保理	81
十九、低风险授信业务	82
二十、中小企业小额授信	83
二十一、离岸业务	84
二十二、证券公司股票质押贷款	86
二十三、同业信贷资产回购业务	87
二十四、同业信贷资产买断业务	88
二十五、银团贷款	89
二十六、行内联合贷款	91
二十七、内保外贷业务	92
二十八、保兑仓	94
 第三章 授信调查/申报	 99
一、授信客户受理	99
二、中小企业小额授信调查要求	107
三、申报授信	108
四、银行信贷业务申请提交材料清单	115
 第四章 授信客户风险分析	 119
一、授信风险分析的目的	119
二、适用范围及基本要求	119
三、背景情况分析	120
四、行业风险分析	122

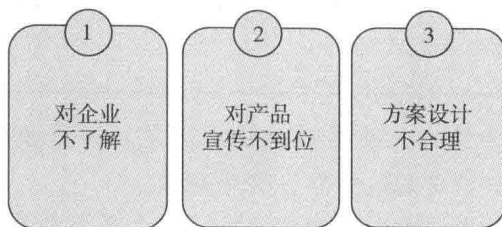


五、经营、管理风险分析	126
六、财务风险分析	133
七、借款原因分析	140
八、财务数据预测	143
九、还款能力分析	146
十、担保情况分析	148
第五章 授信担保	151
一、适用范围	151
二、担保范围	151
三、担保合同	152
四、担保方式选择	152
五、全额覆盖敞口的担保	152
六、担保审核的基本要求	153
七、保证人应提供的基本材料	155
八、对保证人的调查分析	157
九、保证额度	157
十、双人核保	158
十一、股东或实际控制人担保	158
十二、抵押担保的审核	160
十三、质押担保的审核	169
第六章 授信方案设计	178
一、授信方案设计基本要求	178
二、授信方案设计要义	179
三、授信方案设计综合分析	179
四、设计授信方案的关键	180
五、授信方案设计的四大要点	181
六、授信方案设计的工作方法	181
【案例】	182



第七章 授信审查审批	198
一、适用范围和基本要求	198
二、审查审批基本要点	198
第八章 授信额度使用	202
一、使用原则	202
二、基本知识	202
三、授信额度使用审核的基本材料	204
第九章 担保操作分析	206
一、担保合同的订立	206
二、担保的管理	210
三、担保债权的实现	218
四、特殊授信业务担保管理	221
五、专业担保机构	231
六、小企业授信担保	232
【案例】	235
后记	257
立金银行培训中心名言	259

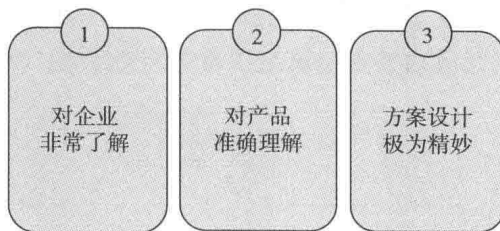
客户经理常见问题



通过本书的学习，希望广大客户经理具备设计授信方案的能力，能够有效分析客户的经营情况，根据客户的具体特点，设计金融服务方案，最大限度地提高银行的收益率。

客户经理应懂得银行授信业务的申报流程，以及与审批人员的交流和沟通的技巧，从而成为一名信贷业务高手。

本书培养客户经理的目标



第一章 授信知识介绍

找到合格的借款人，并提供融资或融信，这是银行信贷业务的核心。银行在出售资金和信用的过程中，实现盈利。

做银行客户经理必须精通授信业务，这是展业的基本前提。

一、银行办理授信的基本条件

（一）授信企业的两种类型

在中国，借款企业看似纷繁复杂，其实真正的借款企业分类非常简单（排除政府融资平台企业），不外乎以下两类。

第一类企业：企业短期资金周转较快，适合提供短期融资。在提供授信的较短期间内，经营活动的现金流足以覆盖贷款金额（见图 1-1）。

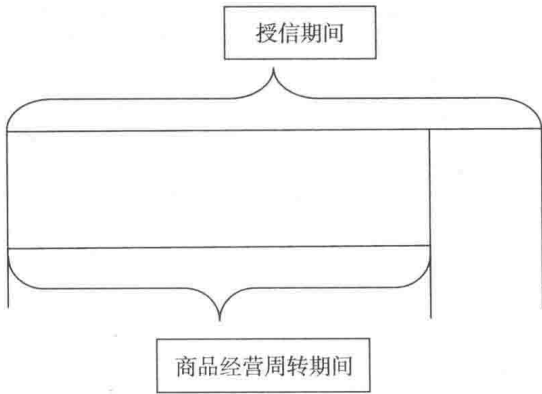


图 1-1 短期融资的期限与商品周转期限的比较

这类融资属于商品融资，商品一次性变现能力强大。客户使用融资购买的商品具备较好的变现性，如煤炭贸易商、钢铁贸易商、家电经销商、水泥经销商等。这类企业的融资还款来源主要是商品的销售周转现金流，因为银行提供的融资是银行承兑汇票，期限是 6 个月，而企业周转一次的期限仅有 5 个月，



完全可以使用周转的资金封闭银行承兑汇票敞口。即便企业周转一次的期限略微长于银行承兑汇票期限，我们也可以通过人工干预方式，通过提供保理融资，加快企业销售回款流，以保理融资封闭银行承兑汇票敞口。

第二类企业：企业长期资金流较为稳健，适合提供长期融资。在提供的较长期限授信的短时间内，也会有足够的现金流，长期累积现金流可以覆盖企业的负债（见图1-2）。

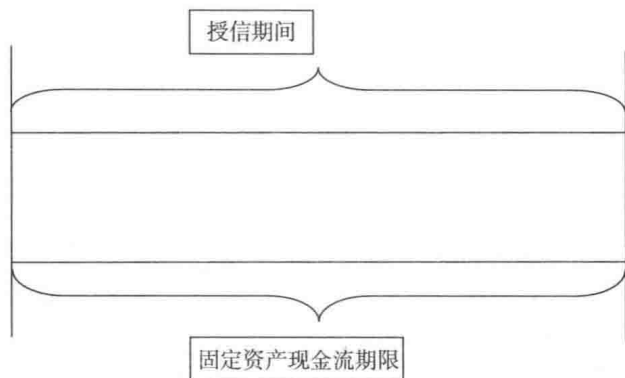


图1-2 长期融资的期限与固定资产现金流期限比较

类似设备融资和商业地产融资，银行提供融资购买设备或建成固定资产项目后，设备或固定资产使用后产生源源不断的现金流，如高速公路公司、发电企业等，这类融资属于固定资产或项目支持融资业务。

银行客户经理一定要记住：该提供短期融资的客户，就应当提供短期融资品种，如银行承兑汇票、国内信用证和短期流动资金贷款；该提供长期融资的客户，就应当提供长期融资品种，例如固定资产贷款和项目融资，银行提供融资的期限和企业的现金流周转期限千万不要错配。

（二）银行授信对象

建立自己的营销规划及预算，为自己的营销提供方向。在年初，你要告诉自己今年要向哪个方向努力，要开发哪些类型的客户，对这些客户提供怎样的授信方案，为自己规划方向。营销最害怕没有方向，没有方向，一切都是徒劳。

1. 一般授信对象

银行对公授信的对象应当是经工商行政管理机关（或主管机关）核准登记的企（事）业法人、其他经济组织。



授信对象申请授信，应当具备产品有市场、生产经营有效益、不挤占挪用信贷资金、恪守信用等基本条件，并且应当符合以下要求。

(1) 依法办理工商登记的法人已经向工商行政管理部门登记并连续办理了年检手续，事业法人依照《事业单位登记管理暂行条例》的规定已经向事业单位登记管理机关办理了登记或备案；

(2) 有合法稳定的收入或收入来源，具备按期还本付息的能力；

(3) 已在或将在银行开立基本存款账户或一般存款账户等；

(4) 按照中国人民银行的有关规定，应持有贷款卡（号）的，必须有效持有中国人民银行获准的贷款卡（号）；

(5) 除国务院规定外，有限责任公司和股份有限公司对外股本权益性投资累计额未超过其净资产总额的 50%；

(6) 借款人的资产负债率等财务指标符合银行的要求；

(7) 申请中期、长期贷款项目授信的，项目的资本金与项目所需总投资的比例不低于国家规定的投资项目的资本金比例。

说明：借款人必须持有合法的资格文件，这是获得融资的基本前提，就如同我们个人的身份证件一样。

每个银行客户经理应当采取双边方式吸收存款。以资产业务拉动的存款业务，为双边存款，单纯通过关系拉动的存款为单边存款。单边吸收存款成本极高，而且不稳定。双边方式吸收的存款非常稳定，成本极低。

2. 集团客户授信对象

银行的授信对象可以是集团客户，集团客户是指具有以下特征的企事业法人授信对象，对具有以下特征之一的授信对象应当按照集团客户进行授信管理。

(1) 在股权上或者经营决策上直接或间接控制其他企事业法人（指拥有 50% 以上股权或投票权）或被其他企事业法人控制的。

(2) 共同被第三方企事业法人所控制的。

(3) 主要投资者个人、关键管理人员或与其关系密切的家庭成员（包括三代以内直系亲属关系和二代以内旁系亲属关系）共同直接控制或间接控制的。

(4) 存在其他关联关系，可能不按公允价格原则转移资产和利润的，应视同集团客户进行授信管理。一般应具备以下两条以上特征：

①相互间直接或间接持有其中一方的股份总和达到 25%（含）以上；

②企业与另一企业之间占用资金占企业净资产 50% 以上；



③企业的董事或经理等高级管理人员有一半以上或有一名常务董事是由另一企业所委派的；

④企业的生产经营活动须由另一企业提供的特许权利（包括工业产权、专有技术等）才能正常进行的；

⑤企业生产经营购进的原材料、零配件等（包括价格及交易条件等）是由另一企业所控制或供应的；

⑥企业生产的产品或商品的销售（包括价格及交易条件等）是由另一企业所控制的。

集团企业就如同一个大家庭，银行要通盘考虑整个家庭的收入情况和整体债务情况，同时，在借款的时候，还要具体区分是哪个家庭成员借款，判断这个具体成员的偿债能力。我们要择优选择借款对象。集团企业最大的优势在于可以建立一个资金池，在池内调剂资金，可以避免过度依赖某一单一还款来源的风险。集团企业最大的劣势在于集团内资金复杂，容易被挪用。

3. 授信对象应提供的基本资料

授信对象即客户在申请授信时，应当提供以下基本资料。

- (1) 营业执照（副本及影印件）和年检证明；
- (2) 法人代码证书（副本及影印件）；
- (3) 法定代表人身份证明及其必要的个人信息；
- (4) 近3年经审计的资产负债表、损益表、业主权益变动表以及销量情况，成立不足3年的客户，提交自成立以来年度的报表；
- (5) 当年近期的财务报表；
- (6) 本年度及最近月份存借款及对外担保情况；
- (7) 税务部门年检合格的税务登记证明和近2年税务部门纳税证明资料复印件；
- (8) 合同或章程（原件及影印件）；
- (9) 董事会成员和主要负责人、财务负责人名单和签字样本等；
- (10) 若为有限责任公司、股份有限公司、合资合作公司或承包经营客户，要求提供董事会或发包人同意申请授信业务的决议、文件或具有同等法律效力的文件或证明；
- (11) 如授信申请人为非独立法人，应同时提交上级单位的借款授权书；



(12) 如授信申请人为首次申请授信的三资企业，应同时报送外经贸管理部门的批准证书、合同、章程及有关批复文件；

(13) 股东大会关于利润分配的决议；

(14) 现金流量预测及营运计划；

(15) 授信业务由授权委托人办理的，需提供客户法定代表人授权委托书（原件）；

(16) 其他必要的资料（如海关等部门出具的相关文件等）；

(17) 对于中长期授信项目授信，还须有各类合格、有效的相关核准文件或批准文件，预计资金来源及使用情况、预计资产负债情况、损益情况、项目建设进度及营运计划。

二、授信业务的六个基本要素

授信的基本要素：对象、金额、期限、利率或费率、用途、担保。

1. 对象要优

对象应当满足银行授信对象的基本要求。不论是大客户还是小客户，不论是哪个行业的客户、哪个群体的客户，必须属于在该领域的优质客户。这类企业必须有强劲的产生现金流的能力，评价企业的第一个指标就是现金流量。

选择合格的申请人，不是大客户就一定好，如果客户要求的授信金额极大，而提供给银行的存款及综合回报极低，这样的授信仍为低质量授信。不是小客户就一定不好，但是由于小客户的工作量承担较大，因此，对小客户的授信一定要做到批量营销、批量处理。

2. 金额适中

金额是指授信额度的具体数额。授信金额应当与申请人的经营实力和资金需要相匹配，与贷款行业的经营实力匹配，强调提供一定额度授信后，银行获得合理的回报。小银行操作一些特大型的项目融资，没有多大意义，过多地消耗了宝贵的信贷资源。授信金额应当是银行客户经理稳妥地与客户协商一致后，再进行申报。很多银行客户经理知道总分行审批机构经常对申报授信进行“打折”处理，因此喜欢超报一定比例的授信，这是不对的。



3. 期限匹配

授信期限应当与用途匹配。授信按照期限可分为短期授信和中长期授信。短期授信指1年以内（含1年）的授信，中长期授信指1年以上的授信。银行提供授信的期限一定要充分考虑到客户的资金用途和客户的经营周转期，要适度超过周转期限，以企业的销售资金周转来偿还银行授信。期限过长，客户可能挪用信贷资金；期限过短，客户的资金链过于紧张，会出现风险。

4. 价格合理

利率或费率既要满足客户的成本需要，也要给银行留下足够的盈利空间。

目前，银行的贷款利率、保证业务费率在严格遵守中国人民银行规定的基础上，统一执行总行的有关价格规定。在确定具体的利率、费率时，应当考虑到以下几种制约因素：

- (1) 国家金融政策的有关规定；
- (2) 授信业务的风险；
- (3) 银行的资金筹集成本；
- (4) 同业竞争；
- (5) 银行与客户的关系；
- (6) 银行能够向客户提供的授信业务品种及其服务质量。

【点评】

提供定价的基本规则：如果综合收益率较高，则可以降低直接融资的利率和费率。例如，客户如果可以沉淀足够的存款或介绍关联公司在银行办理业务，或者将代发工资业务交给银行，则可以提供利率优惠。没有必要一定坚持某等级的客户必须执行哪档利率，而应当看客户的综合贡献度。例如，中国石油天然气公司如果贷款，肯定要基准利率下浮10%，但是这样的客户对中小银行而言，实在属于鸡肋。我们授信资源非常珍贵，一定要能够拉动负债业务、中间业务、结算业务等多项指标的完成。





5. 贷用匹配

银行提供授信品种与企业的用途匹配，保持一致。不同的授信业务有不同的用途，在具体办理授信业务时，尤其要注意用途是否真实、合法，挪用资金是一种极度危险的信号。提供授信要尽可能控制申请人的使用授信的用途，落实按照承诺使用。我们一直认为，借款人的诚信是银行最应该关注的。银行是因为相信企业、相信企业的资金使用的去向很合理才提供授信的，而不是因为有了担保和抵押品。

一个借款人如果挪用了资金，那么前期对银行承诺的担保和抵押等风险控制措施等于都落空了，以前银行审贷环节的假设都没有了前提，银行一下悬在半空中。

例如，我们对一个粮食加工企业应当提供贷款，而非银行承兑汇票，因为粮食加工企业的上游都是售粮大户，属于自然人，无法接受银行承兑汇票，只要现款。

6. 担保充足

担保是保证客户还款或履行责任的第二来源。客户提供担保的方式包括信用、保证、抵押、质押等。担保是对一些实力偏差企业的控制、是对企业的信用增级。不过，银行不可盲目相信担保和抵押品，即便是低风险的业务，我们仍应高度关注企业本身、关注企业本身的现金流，企业是通过现金流来偿还银行的融资，而非抵押品的变现。在中国，抵押品真正变现需要经过很复杂及漫长的过程。

担保其实是让客户做事有底限的控制手段，真正还款还是要靠企业自身的现金流。

三、授信活动权利与义务

1. 对银行的约束

根据《贷款通则》规定，银行有权根据授信条件和授信程序自主审查和决定贷款，有权拒绝任何法人、其他组织或自然人强令银行提供授信。具体包括以下权利：

- (1) 要求客户提供与授信有关的资料；
- (2) 根据客户的条件，决定授信与否、授信额度、授信业务品种、授信