



银行培训 畅销书



立金银行培训中心银行产品经理资格考试丛书

银行



对公信贷与 现金管理组合培训

立金银行培训中心 著

- 拓展大额存款的最新思路
- 最新颖的现金管理产品
- 最经典的对公信贷+现金管理案例

我们帮助你在最短时间内成为一名优秀的银行客户经理

 中国金融出版社

银行对公信贷与现金 管理组合培训

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

银行对公信贷与现金管理组合培训 (Yinhang Duigong Xindai yu Xianjin Guanli Zuhe Peixun) / 立金银行培训中心著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 7

(立金银行培训系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6944 - 6

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 086506 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 12.75

字数 206 千

版次 2014 年 7 月第 1 版

印次 2014 年 7 月第 1 次印刷

定价 34.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6944 - 6/F. 6504

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

银行制胜法宝

——现金管理 + 对公信贷

立金银行培训中心一直在做银行客户经理的培训，一不留神，做成了国内银行客户经理培训的第一品牌，非常自豪。到底怎样拉存款，拉存款除了依靠授信产品，是否还有其他产品也可以起到非常有效的作用。针对以上问题，立金银行培训中心组织专家，包括民生银行、建设银行、招商银行、中信银行、平安银行公司业务专家，撰写了这本书。

实践证明，对公信贷与现金管理的组合营销，意义重大。

一、稳定客户关系

客户仅使用银行一款产品，那么合作稳定性只有 12%，随时可能被其他银行挖墙脚；客户如果使用银行 3 款产品，那么合作的稳定性可以达到 51%；如果客户使用银行 6 款以上的产品，尤其是使用现金管理产品，那么和银行合作稳定性可以达到 95% 以上，合作关系非常牢固。单一授信产品更多的是起到敲门砖的作用，只是介入客户，要靠现金管理等产品的交叉销售来维持客户，稳固这层关系。对此，现金管理产品的效果最为突出。银行客户经理千万不要成天东奔西跑地不断开发新客户，而老客户不断被其他银行挖墙脚。

二、深度挖掘客户价值

通过提供现金管理服务，可以最大限度挖掘客户价值。商业银行营销客户最大的问题在于，“裸贷客户”太多，银行提供了较多的授信，但是客户综合回报很差，甚至根本没有任何的结算流水。究其原因，最大问题在于没有提供深度的现金管理服务，银行营销过于单一。如果适时提供现金管理业务，银行可以有效获得低成本的结算存款。



三、有效控制信贷风险

商业银行应当将对公信贷与现金管理产品进行组合营销，对公信贷可以促进现金管理业务的销售，现金管理业务可以降低对公信贷业务的风险。现金管理业务核心目的在于牢牢盯住企业经营现金流，通过控制企业的结算现金流，发现企业异动迹象，提早提防和处理信贷风险。一家商业银行对客户单纯提供对公信贷业务，而没有现金管理的配合，信贷风险较大，这是银行产品多年销售经验的总结。

商业银行营销是一个精细化的营销，而现金管理最大的价值在于实现银行的精细化营销，为客户提供了细致的现金管理服务，最大限度地提升银行的收益。

本书特点：

一、实务操作性强

本书收录了大量最新的现金管理工具，并通过案例透彻分析现金管理工具的使用技巧。而且本书不孤立讲解对公信贷，也不孤立讲解现金管理，而是将对公信贷与现金管理综合讲解。在实务操作中，对公信贷和现金管理密不可分，现金管理蕴涵于对公信贷业务中，而对公信贷业务可以有效推动现金管理，二者相辅相成。

二、案例讲解组合服务方案

根据多年银行培训工作的经验，通过案例讲解是效果最好的方式，因此，本书收录了大量的案例，这些都是真实的操作案例，并配有详细的解释。

陈立金

目 录

第一部分 对公信贷业务与现金管理基本知识	1
一、对公信贷与现金管理业务	1
二、对公信贷和现金管理的基本范畴	2
三、对公信贷和现金管理的关系	4
四、现金管理的基本含义	5
五、现金管理与贷前管理和贷后管理的关系	6
六、现金管理对银行的重要作用	8
七、现金管理业务的实现方式	10
八、现金管理方案的基本内容	10
九、银行营销现金管理方案的客户定位	11
十、现金管理方案营销要点	12
十一、现金管理业务的特点及重要作用	14
十二、现金流期限与授信产品期限对应关系	16
第二部分 基本对公信贷产品 + 现金管理业务组合案例	19
一、国内信用证 + 保理现金管理	19
【案例】 文星电脑订单融资合作方案	20
二、银行承兑汇票组合套餐 + 现金管理	22
【案例】 邢台四维物资供应有限公司供应链融资（物流和资金流双向封闭）	23
三、商业承兑汇票 + 现金管理	25
【案例】 长沙市第四医院融资方案（商业承兑汇票 + 流动资金贷款）	26
四、流动资金贷款 + 现金管理	27
【案例】 包头市天正燃料有限公司融资方案	28



五、应收账款融资 + 应付账款融资 + 现金管理	32
【案例】 天阳集团物流有限公司交易融资批量开发模式授信	32
六、国内信用证 + 押汇 + 保理 + 现金管理	36
【案例】 成都市世新燃料有限公司订单融资 + 现金管理	37
七、保险企业现金管理解决方案	40
八、财务公司现金管理解决方案	45
九、家电企业现金管理解决方案	51
十、进出口企业现金管理解决方案	55
十一、跨国公司现金管理解决方案	60
十二、快餐零售企业现金管理解决方案	65
十三、连锁经营企业现金管理解决方案	69
十四、烟草企业现金管理解决方案	73
【案例】 蒙川市烟草工业公司营销案例	77
十五、制造销售企业现金管理解决方案	79
十六、银行针对公司客户营销现金管理方案的案例	85
【案例 1】 中国建筑世鹏工程有限公司现金管理营销案例	85
【案例 2】 正威物资集团公司现金管理营销案例	86
【案例 3】 广东省天翔资产经营有限公司现金管理营销案例	87
【案例 4】 云南月秀集团财务公司现金管理营销案例	88
十七、银行针对不同类大型客户营销现金管理方案的案例	90
【案例 1】 财务公司现金管理方案	90
【案例 2】 大型集团客户直通式 (STP) 现金管理方案	96
【案例 3】 × × 模式大型集团直通式 (STP) 现金管理服务 案例	99
【案例 4】 财务公司代理汇兑等特殊现金管理方案	102
【案例 5】 高等学校现金管理方案	107
【案例 6】 山西弘文电力集团有限公司现金管理方案 (委托 贷款)	112
【案例 7】 宁西出版传媒集团有限责任公司营销案例	114
【案例 8】 华电陕西发电有限公司法人账户透支业务	117

3

第一部分 对公信贷业务与现金管理基本知识

一、对公信贷与现金管理业务

（一）对公信贷

对公信贷是指商业银行为公司客户提供的表内外融资业务，用以支持企业的生产经营需要的采购支出和一般性周转等的资金需要。对公信贷是向公司客户注入信贷资金的过程，是在帮助企业扩大经营规模，旨在帮助企业开源。对公信贷是商业银行公司业务的核心业务，没有信贷，存款不稳。

例如，一个企业采购煤炭，需要 100 万元，而企业自有资金只有 30 万元，需要银行提供 70 万元。企业自有的 30 万元是本钱，银行提供的 70 万元就是企业以自有资金撬动银行贷款，放大杠杆效应的融资的结果。

现代商业银行的供应链融资业务，已经朝着对公信贷 + 现金管理的方向发展，不再是单纯地给客户id提供流动资金贷款，而是沿着客户的采购和销售的资金运行链，推动企业经营的融资。

（二）现金管理

现金管理指银行为协助客户进行有效的资金管理而提供的收款、付款、流动性、投资和账户信息管理等一系列金融组合方案。现金管理是银行向客户提供资金管理的过程，是在帮助企业精细化管理资金、提升资金的回报，是在节流。

企业的经营过程，其实就是现金流的过程，企业通过经营不断聚集现金流，最终实现增值的商业目的。

例如，一个企业采购煤炭需要 100 万元，而企业自有资金只有 30 万元，需银行提供 70 万元。银行要控制企业将自有 30 万元和银行提供的 70 万元一起确保支付给合格的供应商——大型煤矿，同时银行必须牢牢监控这个企业，将购买的商品销售给合格的电厂，电厂支付的销售回款进入银行的指定账户，通过销售回款还款。

对公信贷和现金管理密不可分，商业银行通过对公信贷介入客户，通过



现金管理业务控制信贷风险，同时提升银行的综合收益。

银行既要支持企业的发展，又要控制信贷风险，同时谋求最大的信贷资源使用回报，以回报股东的信任。

对企业，既要支持，又要控制。纯粹的支持，企业会骄纵，会脱离控制；在控制之下支持，企业既可以获得发展，又不会成为脱缰之野马，给银行造成巨大的风险。

传统的商业银行经营认为，只要控制担保和抵押品就可以控制风险，而现在的商业银行经营认为，控制了担保和抵押品仅是降低了企业的违约概率，加大企业的违约成本，真正控制风险的重要措施是控制企业的现金流。因为，是企业的销售现金流偿还银行的贷款，而不是企业的抵押和担保品，毕竟银行不是当铺。

二、对公信贷和现金管理的基本范畴

（一）对公信贷

1. 贷款

贷款包括流动资金贷款、项目贷款、房地产开发贷款、经营性物业抵押贷款、固定资产贷款等。

2. 票据业务

票据业务包括银行承兑汇票、商业承兑汇票、买方付息票据、代理贴现、票据置换等业务。

3. 国内信用证业务

国内信用证业务包括国内信用证开证、国内信用证买方付息、国内信用证议付、国内信用证打包贷款等业务。

4. 保函业务

保函业务包括投标保函、履约保函、预收（付）款退款保函、融资保函、内保外贷、关税保付保函、保释金保函、付款保函、租赁保函、质量保函等业务。

（二）现金管理业务功能

1. 付款功能

法人账户透支、贷款、银行承兑汇票、商业承兑汇票、国内信用证、担



保、确认应付账款等业务具有付款功能。

提供上述业务，银行可以帮助企业延长付款期限，延迟现金流出，保证供应商资金链不断裂，还可以帮助企业实现更低的付款成本。

所有企业申请上述业务表面上是融资需要，其实都是在寻找一种支付工具。很明显，使用银行承兑汇票和商业承兑汇票的支付成本最低。

典型客户有华电福建、京东商城、中国重卡、美特好超市、国美电器等。

2. 收款功能

担保、回购担保、退款承诺、调剂销售、保理等具有此项功能。

该业务是银行对开立结算账户的存款人提供的一种信息服务。通过该服务，存款人可以及时得到银行反馈的账户最新动态，对资金流入流出进行实时监控。

企业根据收付款的资金到账情况，对应相应的收货和发货处理。

通过该项服务，银行可以帮助企业实现更短的收款期限、更早的现金流入，保证经销商的资金链不断裂。

典型客户有奥飞动漫、美的电器、神州数码、广州本田等。

3. 流动功能

通过法人账户透支、流动资金贷款等业务，银行可以帮助企业弥补收付过程中出现的临时性的资金缺口，防止出现资金链断裂风险，以最低成本获得缺口的补充。一个核心企业优质的商业模式是尽可能占用上下游企业的资金，对上游企业产生应付账款，对下游企业产生预收账款，如果这样运作后，核心企业还是缺少流动资金，银行可以选择注入流动性支持，如提供法人账户透支业务和流动资金贷款等。

典型客户有华电福建、国家财政支付中心等。

4. 理财功能

通知存款、协议存款、定期存款、投资运作等业务具有理财功能。

企业在对上游产生应付账款和对下游产生预收账款后，银行可以帮助企业充分获利，实现获利与流动性的完美统一。当企业短期内有闲置资金时，银行可以帮助企业理财。

典型客户有陕鼓动力、中信重工、贵州茅台、洋河大曲等。

(1) 定活理财。定活理财是银行给企业提供的短时间内现金投资理财的一个业务，包括通知存款、定期存款、协定存款等相关产品。



(2) 对公理财。通过现金管理平台实现理财信息查询、理财产品购买等功能；同时，现金管理平台通过日终批量处理的方式对企业金融资产进行分析，主动提醒客户理财，最大化地提高客户资金效率。

(3) 智能资金池。通过对企业账户资金变动进行智能分析，将企业的短期经营性闲散、零碎的资金进行智能化的投资，当账户余额低于预警值时，系统将自动赎回部分金融产品，有效补充企业流动资金。在保证资金安全的基础上，同时满足企业资金的流动性和收益性的双重需求。

5. 提供账户信息

其目的是协助客户尽量减少闲置资金，实现企业资金安全性、流动性与效益性的最大统一。这是银行提供给企业客户的综合金融服务。

账户信息包括收款来源和付款去向信息、理财资金的期限收益信息、融资期限成本信息。

企业必须知道哪笔销售回款已经实现，这样可以保证经营的连续。例如，煤炭经销商对电厂有一定的赊销额度，在存量应收账款收回后，就可以再次发货，保证销售连续。银行应当对中小企业提供清晰的现金管理服务，方便企业的经营。

银行的融资与企业经营活动的匹配，帮助企业清晰地了解资金动向，对资金进行周期管理。

典型客户有戴尔电脑、联想、一汽大众、中小网商等。

三、对公信贷和现金管理的关系

对公信贷使银行获得营销机会，银行通过提供银行承兑汇票、流动资金贷款介入客户。客户往往通过对公信贷产品获得融资支持。

银行通过现金管理控制授信风险，现金管理是银行控制风险的重要工具。银行存在的普遍问题是盲目地相信担保和抵押，失去对现金流的控制，而且贷款客户通常存贷比太低。

很多信贷客户信贷和结算分离，在一家银行贷款，在另外一家结算。对于中小银行来说更是如此，很多企业在中小银行贷款，但是结算账户却放在一家大型银行，通过这家大型银行进行结算流水，对这家客户提供信贷的中小银行风险较大。



以授信业务推动现金管理，将现金管理作为信贷管理的工具，通过现金管理工具控制信贷风险。

信贷的基本要点：三分贷、七分管；只贷不管，信贷混乱。

现金管理与对公信贷对银行的价值如图 1-1 所示。

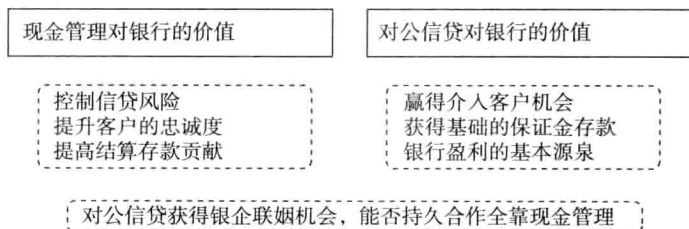


图 1-1 现金管理与对公信贷对银行的价值

四、现金管理的基本含义

现金管理内涵丰富，具体内容如图 1-2 所示。

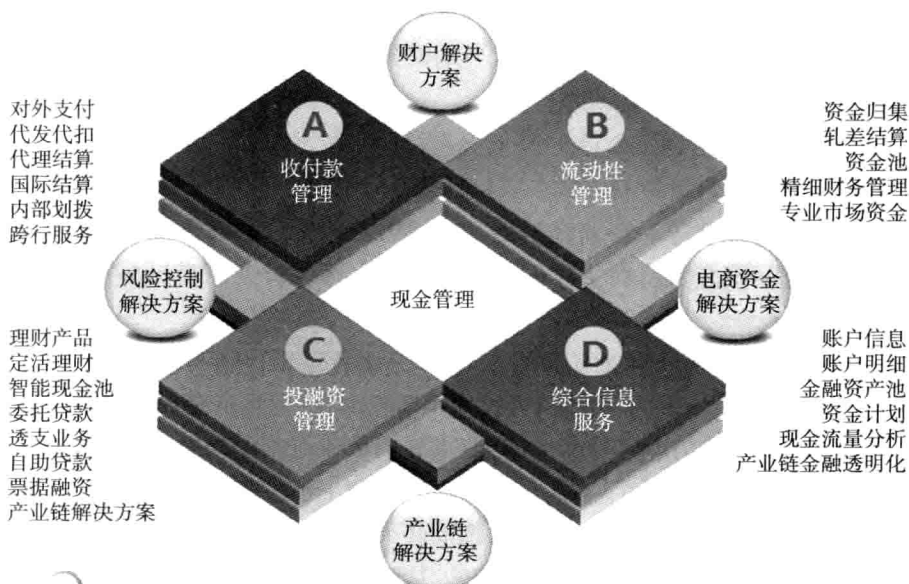


图 1-2 现金管理的基本内容



五、现金管理与贷前管理和贷后管理的关系

（一）现金管理与贷前管理

在给企业审批授信前，应当根据企业经营需要和企业基本财务状况，提前计算可以给企业提供的最高授信额度，在额度内控制企业贷款金额。计算企业贷款额度的过程就是对企业经营现金流进行评价的过程，其实就是对企业现金流进行盘点和估算的过程。银行必须非常清楚企业的未来现金流总量，以及现金流的稳定性。

银行及授信后管理部门应评估贷款品种、额度、期限与借款人经营状况、还款能力的匹配程度，作为与借款人后续合作的依据，必要时及时调整与借款人的合作计划。

（二）流动资金贷款需求量的测算

流动资金贷款需求量应基于借款人日常生产经营所需营运资金与现有流动资金的差额（即流动资金缺口）来确定。一般来讲，影响流动资金需求的关键因素为存货（原材料、半成品、产成品）、现金、应收账款和应付账款，还会受到借款人所属行业、经营规模、发展阶段、谈判地位等重要因素的影响。银行（客户经理）应根据借款人当期财务报告和业务发展预测，按以下方法测算其流动资金贷款需求量。

1. 测算借款人营运资金量

借款人营运资金量影响因素主要包括现金、存货、应收账款、应付账款、预收账款、预付账款等。在调查基础上，预测各项资金周转时间变化，合理估算借款人营运资金量。在实际测算中，借款人营运资金需求可参考如下公式：

$$\text{营运资金量} = \text{上年度销售收入} \times (1 - \text{上年度销售利润率}) \times (1 + \text{预计销售收入年增长率}) / \text{营运资金周转次数}$$

$$\begin{aligned} \text{营运资金周转次数} = & 360 / (\text{存货周转天数} + \text{应收账款周转天数} \\ & - \text{应付账款周转天数} + \text{预付账款周转天数} \\ & - \text{预收账款周转天数}) \end{aligned}$$

$$\text{周转天数} = 360 / \text{周转次数}$$

$$\text{应收账款周转次数} = \text{销售收入} / \text{平均应收账款余额}$$



预收账款周转次数 = 销售收入 / 平均预收账款余额

存货周转次数 = 销售成本 / 平均存货余额

预付账款周转次数 = 销售成本 / 平均预付账款余额

应付账款周转次数 = 销售成本 / 平均应付账款余额

说明：

(1) 上述营运资金量计算应基于借款人所能提供的最新年度报表，因非常规因素导致借款人财务数据不能反映其实际生产经营情况的，可根据实际情况合理调整。

(2) 为确保借款人在波动的经营环境中保持适度流动性，计算周转天数时可根据行业特点考虑一定的保险系数，一般不应超过 1.5。

(3) 预计销售年增长率一般应结合申请人过去 3 年的平均增长率及行业整体发展趋势估算。如有充分理由和确凿证据证明申请人存在超常发展需求的，可按照实际需求估算其销售收入年增长率。

2. 测算新增流动资金贷款额度

将测算出的借款人营运资金需求量扣除借款人自有资金、现有流动资金贷款以及其他融资，即可测算出新增流动资金贷款额度。

$$\begin{aligned}\text{新增流动资金贷款额度} &= \text{营运资金量} - \text{借款人自有资金} \\ &\quad - \text{现有流动资金贷款} \\ &\quad - \text{其他渠道提供的营运资金}\end{aligned}$$

说明：

(1) 借款人自有资金是指上年年末未分配利润、本年净利润与折旧之和扣除资本性支出、应付股利、到期的银行借款或其他借款之后可用于弥补营运资金缺口的资金。

(2) 其他渠道提供的营运资金是指发行债券、融资租赁、股东借款、吸收直接投资、发行股票、商业信用、财政拨款、非银行金融机构融资等可用于借款人日常经营生产的其他融资。

3. 需要考虑的其他因素

(1) 对于经营时间不足一年，无法提供完整年度财务报表的借款人，各银行可根据借款人当期财务报表，充分考虑借款人实际情况和未来发展情况（如借款人所属行业、规模、发展阶段、谈判地位等），合理预测其营运资金需求。



(2) 对集团关联客户，可采用合并报表估算流动资金贷款额度，原则上纳入合并报表范围内的成员企业流动资金贷款总和不能超过估算值。

(3) 对小企业融资、订单融资、预付租金或者临时大额债项融资等情况，可在交易真实性的基础上，确保有效控制用途和回款情况下，根据实际交易需求确定流动资金额度。

(4) 对季节性生产借款人，可按每年的连续生产时段作为计算周期估算流动资金需求，贷款期限应根据回款周期合理确定。

(5) 对事业单位等特殊借款人，其财务报表中没有存货、应收账款、应付账款、预收账款、预付账款等相关数据项的，可使用其报表中的类似数据项测算，没有类似数据项的，可根据实际交易需求确定流动资金贷款额度。

(6) 借款人的其他应收账款/其他应付账款金额较大的，其合理部分应相应计入增加/减少营运资金占用。

(三) 现金管理与贷后管理

银行应加强贷款资金发放后的管理，针对借款人所属行业及经营特点，银行应通过借款合同的约定，要求借款人指定专门资金回笼账户并及时提供该账户资金进出情况。

银行可根据借款人信用状况、融资情况等，与借款人协商签订账户管理协议，明确约定对指定账户回笼资金进出的管理。银行应关注大额及异常资金流入流出情况，加强对资金回笼账户的监控。

商业银行的现金管理对贷后管理非常重要，应通过控制企业的经营现金流，控制企业的信贷风险。银行及授信后管理部门应动态关注借款人资金流向等重大预警信号，根据合同约定及时采取提前收贷、追加担保等有效措施防范化解贷款风险。

信贷是一本读不完的书，永远没有结尾；银行每一个员工都是客户经理，包括银行的领导，只不过属于高级客户经理；培养一个优秀的客户经理不是一朝一夕的事，是一个长期的系统的工程，客户经理是值得一辈子工作的岗位。

六、现金管理对银行的重要作用

(1) 现金管理业务可以将银行产品有效渗入企业的商务经营血液中，形



成银企合一的商业伙伴，极大地提高客户的忠诚度；现金管理业务已成为国内银行重要的中间业务，可以有效增加银行利息、非利息收入，沉淀低成本的企业存款。

(2) 现金管理业务可以帮助银行实现精细化营销。银行对现有客户的营销多处于粗放式阶段，很少有有意识、有规划地根据客户的经营结算进行综合销售，客户单一业务居多，如单一贷款、单一结算。这种销售的结果就是投入了较大的人力资源、信贷资源等，但是客户业务量较少，综合回报不高。现金管理服务就是进行深入交叉销售，有效提高客户综合贡献度。

(3) 现金管理业务可以帮助银行有效地控制信贷风险。银行向客户提供现金管理业务，对客户提出要求办理一定的结算，提升银行的存款回报，同时通过甄别企业经营现金流变化，可以及时发现企业风险信号，及时采取合理的措施，可以有效降低银行的信贷风险。

银行应加强贷款资金发放后的管理，针对借款人所属行业及经营特点，通过定期与不定期现场检查与非现场监测，分析借款人经营、财务、信用、支付、担保及融资数量和渠道变化等状况，掌握各种影响借款人偿债能力的风险因素。

对公信贷发放后，银行要盯住两个现金流。首先，盯住企业的用款现金流，防止企业挪用信贷资金；其次，盯住企业的销售回款现金流，防止企业转移销售回款（如图1-3所示）。

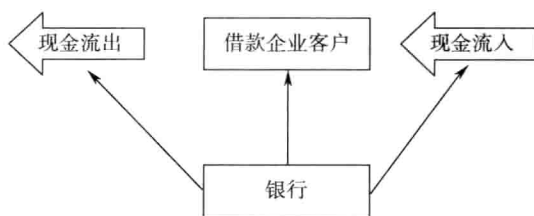


图1-3 银行须控制的企业现金流

优秀客户经理的基本素质：坚定不移的信心、坚持不懈的恒心和对银行事业的忠心。有信心方会坚持，有恒心才不会半途而废，有忠心方可得到重点培养和重用。