



银行产品培训 畅销书

HONGXIAOQIYE
SHOUXIN FANGAN PEIXUN

中小企业

授信方案培训

立金银行培训中心 著

- 最前沿的二十四种中小企业授信产品
- 最透彻的中小企业授信产品营销要点
- 最详尽的中小企业授信产品使用解析
- 最经典的中小企业授信产品融资案例

行长送银行客户经理的最好礼物

本书适合商业银行公司业务条线支行行长、客户经理学习使用

 中国金融出版社

中小企业授信方案培训

立金银行培训中心 著

 中国金融出版社

责任编辑：贾 真

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业授信方案培训 (Zhongxiao Qiye Shouxin Fangan Peixun) / 立金
银行培训中心著. —北京：中国金融出版社，2011. 5

(立金银行培训系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5884 - 6

I. ①中… II. ①立… III. ①中小企业—信贷管理—中国—技术培训—教材 IV. ①F832. 42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 047575 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

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 16

字数 258 千

版次 2011 年 5 月第 1 版

印次 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5884 - 6/F. 5444

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

前 言

提供实用的中小企业授信技术

中小企业融资是现在最热门的课题。中国银监会提出“六项机制”建设，要求各银行业金融机构从利率风险定价、独立核算、高效审批、激励约束、专业化人员培训和违约信息通报等六个方面建立完善中小企业金融服务机制。在中国银监会的推动下，各家银行纷纷设立了中小企业部，并纷纷提出了自己的中小企业授信思路，中小企业融资在中国已经形成了星火燎原之势，而中国各地城市商业银行、农村商业银行、村镇银行不断设立的新分支机构备受关注。但是，中小企业授信是一门技术含量极高的业务，国内银行在操作中小企业授信方面缺乏技术，国外银行先进的做法在中国又很难行得通，因此，如何寻找适合中国商业银行发展的中小企业授信渠道，成了关键的问题。

中小企业授信技术是衡量银行竞争力强弱的重要尺度。目前，我国商业银行的核心业务仍是信贷业务，高端的银行信贷产品、强大的信贷业务支撑体系是商业银行竞争的决胜条件，大部分的中资银行都为此设立了中小企业部。本着服务的宗旨，我们立金银行培训中心走遍中国的大部分银行，了解到基层支行的最迫切需求就是：全新的中小企业信贷理念，有足够竞争力的中小企业信贷产品，以及高效地开展中小企业信贷业务的技术流程。为此，我们愿通过本书提供拓展中国商业银行业务的中小企业授信技术。

立金银行培训中心创业团队具备在金融领域中的从业经历，有着丰富的银行公司信贷业务经验，在中小企业信贷业务的咨询培训方面游刃有余，且有较好的效果。中小企业是立金银行培训中心投入大力气研究的一个领域，聚集了法律、信贷、商业银行公司业务方面的专家，根据中小企业的基本特点、行业集群等实际状况，结合本身熟悉银行授信产品的优势，以最新推出的《物权法》等法律为依托，自行研发适用的中小企业信贷产品，向国内商业银行推广。过去的两年时间，立金培训中心为杭州联合银行、徽商银行、



中信银行宁波分行、上海浦东发展银行青岛分行、广东发展银行郑州分行、中国银行黑龙江省分行、中国邮政储蓄银行、通商银行等银行提供了系统化的中小企业融资培训服务，把国内最新颖的中小企业信贷产品带给了这些银行，有效地提升了这些银行的竞争力；这些银行的信贷产品已经在同业中卓然而立，处于领先地位。

对风险的识别、防范和控制，对商业银行的经营成果有着决定性的影响，而一家银行的强大由高超的信贷审批人员、熟练新技术的公司市场人员，以及先进的信贷作业流程综合构成，缺少任何一个环节，都会造成致命的短板。因此，本书提供了全套的中小企业信贷产品，并配套提供了信贷业务制度和管理架构资料。

立金银行培训中心专业化的咨询体系已见雏形。为了总结中小企业授信业务体系特别是授信产品等方面的一些经验和做法，我们同时将信贷制度和授信产品整理汇编入书。

目前，国内商业银行、农村商业银行最缺的还是先进的中小企业授信产品和先进的中小企业授信业务流程。本书提供的中小企业信贷业务技术和授信产品都出自各家银行的成功实践，有典型性和代表性，对提升国内商业银行的信贷业务能力具有很强的意义。

希望本书的出版对提高商业银行的中小企业信贷业务水平有所帮助，对所有从事和关心商业银行信贷业务的读者有所启发。

让我们共同为中国的中小企业发展贡献力量。

立金银行培训中心

立金银行培训教材编写委员会

主 编：陈立金

副 主 编：云晓晨 马翠微

编 写 成 员：索 利 张的用 赵 辉

白 彭 江建伟 唐 娜

李 丹 严 硕 翟 丽

目 录

第一篇 制度篇	1
一、适合银行拓展业务的中小企业的主要条件	3
二、中小企业授信风险抓手寻找	5
三、中小企业金融服务方案设计	7
四、对中小企业营销的基本思路	8
五、中小企业授信产品思路	9
六、中小企业授信风险控制技术	9
七、中小企业信用评级技术	12
八、中小企业授信业务	25
九、中小企业信贷业务审批权限	30
十、中小企业信贷业务的基本操作流程	31
十一、中小企业贷后管理	34
第二篇 产品篇	41
一、银租协作授信	43
二、特大型集团公司上游配套企业授信	52
三、特大型集团公司下游配套企业授信	55
四、担保公司担保贷款	58
五、商圈担保融资	63
六、商铺经营权质押融资	66
七、中小企业抵押贷款	70
八、政府采购链供应商融资授信	78
九、中小企业联保贷款授信	97
十、中小企业电子仓单融资模式	123
十一、境内海陆仓授信	125
十二、进口海陆仓授信	129
十三、保税仓融资	133



十四、封闭式现货市场质押授信	135
十五、未来提货权质押授信	141
十六、中小医院购置设备融资授信	147
十七、货权质押授信	152
十八、电子交易市场资金监管业务	158
十九、中小煤炭企业货押授信	161
二十、中小纸品企业货押授信	165
二十一、中小汽车经销商货押授信	169
二十二、中小粮食经销商货押业务授信	175
二十三、中小酒业公司货押业务授信	179
二十四、粮食交易中心内粮食贸易商授信	184
第三篇 文本篇	199
一、小（微）型企业信贷业务系列表格	201
二、贷后管理手册（小型企业）	209
三、贷后管理（微型企业）	224
第四篇 案例篇	231
一、手机经销行业保理业务解决授信案例	233
二、代理 + 物流行业保理案例	236
三、美的集团有限公司保兑仓授信案例	238
四、成都家英工贸有限公司四方保兑仓授信案例	239
五、云铝南华铝板带有限公司保兑仓授信案例	240
六、某格力电器总代理商保兑仓授信案例	244

第一篇

制 度 篇



一、适合银行拓展业务的中小企业的主要条件

（一）身处资金密集型行业

企业融资首先要找准行业：方向如果是错误的，一切的工作都是徒劳；可以是中小规模，但是其资金量不能小，给银行带来的价值回报不能降低。

煤炭、电力、石油、化工、钢铁、医药、水泥、商品批发等行业的中小企业，属于典型的资金密集型行业。银行就是做资金生意的商人，也在做“低买高卖”，赚取资金的差价。既然做资金生意，就一定寻找资金量大一些的客户。例如美容、餐饮等中小企业资金量太小，不适合做我们的客户；同是中小企业，煤炭、电力、石油、化工、钢铁、医药、水泥、商品批发等行业资金量普遍较大，同样的劳动付出，可以得到多倍的存款。

（二）企业商业模式清晰

企业经营必须有清晰、透明的商业模式。对中小企业固然不必苛求有过人的专利技术等，但要有清晰、透明的商业模式，有非常高效的产业链运转，有充沛的现金流。这些是中小企业的核心竞争能力。例如煤炭经销商，如果有稳定、高质量的货源，有实力强大的下游电厂买家，买方付款记录良好，有非常高效的物流体系，保证物流的高速运行，这类中小企业就有核心竞争力。

银行应当很容易看出目标中小企业的盈利模式，靠什么手段赚钱，支出现金流用到哪里，现金回流从哪里来，什么时候回流等。

（三）有典型的产业集群

独立的中小企业难以在市场上生存，发展良好的中小企业一般都有三类商业模式。

1. 靠大户。

强势企业供应链的上下游企业，中小企业与大企业纵向分工，形成上下游配套协作模式，依托大企业而生存。这类中小企业数量众多，形成产业集聚模式。例如汽车厂商、钢铁厂商、发电企业等往往上游有大量的配套企业甚至围绕大型核心企业形成巨大的产业集群。

2. 靠商圈。

在市场专业、产业集群情况下，中小企业自身并没有突出优势，但是所



依托的商圈非常出名，商圈本身具备非常强大的辐射力，巨大的商业聚集效应，可以给中小企业带来巨大商业机会。例如，一些专业化的服装鞋帽市场、建材市场、小商品批发市场，都集聚了大量的从事同样商业运作模式的中小企业，由于有强大的商圈，在行业内非常出名，有强大的影响力，可以带来巨大的客源，这些中小企业普遍经营较好；像北京的天意小商品批发市场、常熟的五金建材批发城等。

3. 靠政府。

政府出于发展特色经济的考虑，对某一类产业进行扶持，这类中小企业往往有当地政府强力扶持，在贷款贴息或政府采购等方面扶持较大，很快形成强势的产业集群。例如北京的文化产业、动漫产业、中关村高新技术产业等，大连的软件开发企业，重庆的电子信息产业等，依托园区孵化，形成了巨大的产业集群（如无锡钢铁交易市场）。

上述三类企业，数量众多，商业模式形成集群定式，为银行的模式化经营提供了平台。根据不同类型市场，采取不同的方法，实施不同的措施，既能支持企业发展，又能为银行业务发展有效地防范风险。

（四）中小贸易商

中小制造企业现金流周转速度相对较慢，而中小经销商周转速度要快得多，优于中小制造企业，可以给银行带来非常可观的存款。银行在选择中小企业的时候，应更多考虑中小经销商类客户群体，如中小药品批发商、中小钢铁经销商、中小煤炭经销商等。

（五）典型的中小企业客户群

1. 交通行业。

零部件：汽车经销商，工程机械车经销商，客车经销商；运输：铁路设备；施工：沥青企业；海运：中小造船企业。

2. 能源。

石化设备：成品油批发商，燃料油经销商；煤矿机械：中小煤矿，煤炭经销商，焦炭经销商；电力设备：电力工程。

3. 钢铁及有色金属。

钢铁经销商，钢构商，钢贸市场；金属铜，金属铝，其他金属经销商；铁矿石贸易商；焦炭企业。

4. 其他。

药品经销商，药械商；家电经销商；水泥经销商；玻璃商，装饰商，园



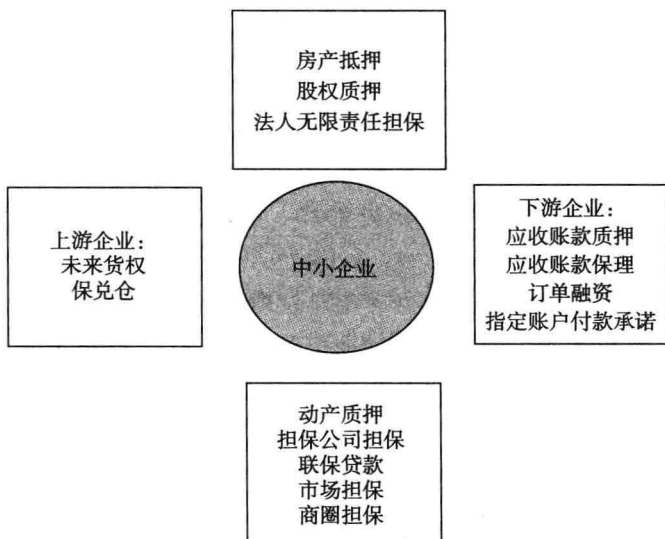
林商；化肥经销商，农用机械商，粮食商，农贸；服装代理商；轮胎经销商；食品经销商，酒厂，酒经销商，矿泉水经销商；纺织，化纤，五金，包装，文具，电子，印刷，木业，珠宝；劳务；仪表；设计；锅炉；环保；中小软件企业；专用技术；电气企业；棉花商；进口商。

二、中小企业授信风险抓手寻找

中小企业融资最重要的是寻找风险抓手，只要找到合理的抓手，授信通常都会批准。抓手就是牵制客户的措施，让客户做事有分寸：一旦触动风险抓手，会有极高的违约成本；除非经营破产，否则不会不还银行贷款。

（一）寻找风险抓手的基本思路

请参考中小企业授信风险抓手寻找图设计牵制客户的措施。



中小企业授信风险抓手寻找图

（二）如何寻找风险抓手

选择授信抓手的原则：

1. 可以向上游寻找抓手。例如，看上游的大型企业是否愿意提供回购担保或协助变现商品，一些特大型的钢铁企业、家电制造企业、水泥制造企业、



汽车制造企业、造纸企业、制药企业等出于销售的压力，往往愿意对下游经销商在银行的定向买方信贷融资提供担保。

2. 可以向下游寻找抓手。下游大型企业如果愿意提供确定购买的承诺，对应收账款配合做转让确认，或者借款人持有明确金额和到期日的应收账款，或有应收票据，这些都可以作为风险控制的手段，银行可以帮助借款人盘活这些代收款项资源。

3. 可以向自身寻找抓手。看企业是否有足够的有价值、易变现的存货资源，企业是否有足值的房产进行抵押，或者企业持有资质较好的股权（例如未上市银行、证券公司股权）作为质押等。

4. 可以向商业伙伴需求抓手。看企业所处的商圈中是否有同类企业提供联保，大家共同取得银行的融资。

（三）如何选择最合适的风险抓手



最合适的风险抓手一定是取得银行和企业双方的利益平衡：客户满意，认为成本合适，可以承受，操作不太复杂；银行满意，认为风险度适中，收益和风险可以平衡。单赢的游戏很短暂，不能持久。

1. 选择抓手顺序。

（1）借助上下游，例如应收账款质押、应收账款保理；借助上游，预收账款退款承诺、未来货权质押配合。

（2）借助企业自身资源，看是否有足额的房产、股权等。

（3）看是否有可靠的企业联保体。

（4）看是否有商圈的管理企业提供担保。

2. 风险抓手成本。

（1）成本最高的风险抓手：专业担保公司担保。

（2）成本较低的风险抓手：中小企业联保。

（3）成本次低的风险抓手：中小企业货押、房产抵押、股权质押。

（4）成本最低的风险抓手：应收账款质押、保理。



三、中小企业金融服务方案设计

1. 必须洞悉中小企业客户产业链运作规律、特点。银行必须对所营销的中小企业产业链非常精通，熟悉其中的运作规律；不熟悉中小企业的经营模式就提供融资，类同赌博。

2. 严控信贷资金用途。中小企业融资必须用于确定采购，而非泛泛流贷。贸易背景必须真实。失去对信贷资金用途的掌控，往往为将来的贷后管理埋下巨大的隐患。

3. 更多强调对商业产业链控制。担保抵押控制力弱于商务产业链控制。要多考虑通过上下游的现金流控制来缓释中小企业的授信风险，控制了现金流就可以掌控中小企业的经营关键。而不要因为有抵押和担保，就忽视对现金流的掌控。资金流过程必须封闭，监控必须做到实时监控。

4. 中小贸易公司优于中小制造企业。中小贸易型企业现金流较大，周转速度较快，非常适合银行的承兑汇票等产品切入，也很容易锁定客户的经营现金流。

5. 对中小企业的分析，以经营能力分析为主，报表分析为辅。中小企业融资应当更多准确地评估其实际经营能力，而非依赖报表的分析。所以，应要求中小企业提供在银行的往来对账单，来评估其销售收入。

6. 中小企业经营行为必须连续。被评估中小企业的经营行为必须连续，有持续的经营活动（例如稳定地给某大型企业供货），有稳定的现金流等。



资金的归还应当自偿。通过提供单笔交易融资，信贷资金直接随企业的经营采购需要而提供融资，随着销售的实现而得到归还。



四、对中小企业营销的基本思路

（一）“一单一单做，始终做不大”

应当“规划先行，批量营销，标准作业”。规划先行，是在进行市场调研的基础上，总分行应明确提出支持什么，鼓励什么，重点做什么样客户；批量营销是在规划基础上，针对核心企业配套企业、商业区、各类商贸集中地、批发市场，制定一套标准化的产品组合和明确的贷款条件，并在商户最集中的地方，进行统一营销、达到批量营销目的。标准作业是按照既定工作流程操作，中小企业营销切忌没有章法，没有规划。散兵游勇争地盘式的营销会留下风险隐患。

（二）中小企业一般贷款综合净收益率高出全行平均水平

对中小企业提供授信并不一定强调单纯的贷款利润贡献度，而更应重视多产品交叉销售。应注意多种银行业务交叉销售机会，例如结算、银行保函、银行信用证、贸易融资，以及带动零售的信用卡、理财、网银、代发工资、个人贷款等对私人业务的开展。

（三）表外业务和表内贷款捆绑销售

银行中小企业整体呈现“两多一少”特点，即表外业务多、低风险业务多和一般贷款少。中小企业授信，2/3左右是银行承兑汇票业务，1/3是一般贷款。相比较而言，一般贷款利息收益高于票据业务，而单是票据业务即可以带来可观存款沉淀。因此，中小企业授信应当区分不同的客户类型，一般流通类的中小企业，周转速度较快，现金流量较大，可以提供银行承兑汇票等表外业务；制造类、文化类的中小企业，周转速度较慢，应当多提供贷款业务。

（四）销售一些低人工成本的银行产品

如电子银行、法人账户透支业务、小企业网络循环贷款，借助低人工成本授信工具为中小企业提供授信，定位“集群营销模式、链式融资、推广业务合作平台，批量开发”。小企业单笔贷款金额较小，同时，操作较为频繁，如果按照一般企业进行操作，人工成本极高。

（五）营销应当多借助一些中介资源

营销应通过一些营销平台降低营销的成本，借助政府部门、地方商会、



担保公司、租赁公司、特大型企业、专业市场等客户渠道，实现对中小企业的批发营销。一些担保公司、租赁公司往往有大量中小企业资源，与这些机构合作，共同拓展对中小企业的服务，可以达到事半功倍效果。特大型制造类企业的上下游配套企业众多，如果能够借助大企业的帮助，拓展对其上下游的业务，将事半功倍。

（六）中小企业业务应注意“产品营销+渠道营销”模式

要以客户为中心，实施“面上扩展、点上渗透”策略，在市场拓展和业务管理方面实行集中化政策。突出业务发展重点、细化客户定位；抓重点模式，树名牌产品，以点带面形成市场突破。

五、中小企业授信产品设计思路

1. 主要通过企业资产和业务交易环节设计金融产品，如订单融资、预付账款融资等。根据企业生命周期在小企业产、供、销各个环节上满足其不同的融资需求。

2. 根据不同类型的中小企业来设计授信产品。根据生产型企业、工程类企业、商贸类企业和建筑类企业等不同的经营特点进行设计：对生产类中小企业多提供贷款，对工程类和建筑类中小企业多提供保函，对商贸类中小企业多提供银行承兑汇票。

3. 盘活企业各类资产。通过盘活物业、存货、应收账款等资产，解决中小企业的融资问题。

六、中小企业授信风险控制技术

（一）中小企业授信必须增加项目审查的弹性和柔性，重点突出中小企业实际经营情况的审查，注重资金封闭运行和过程化管理

授信具有较强的针对性和适用性，不要过分考量中小企业的资产负债率、流动比率、速动比率等传统指标，而应更多考量企业的实际经营能力指标，如存货周转率、资产变现速度等。