



银行产品培训 畅销书



银行 客户经理 授信方案设计培训①

—— 立金银行培训中心 著 ——

- 最前沿的授信产品运用方式
- 最详尽的授信产品使用解析
- 最透彻的授信产品营销要点
- 最经典的授信产品融资案例

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

银行客户经理授信方案 设计培训①

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

银行客户经理授信方案设计培训① (Yinhang Kehu Jingli Shouxin Fangan Sheji Peixun ①) / 立金银行培训中心著. —北京：中国金融出版社，2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6346 - 8

I. ①银… II. ①立… III. ①银行—贷款管理—中国—技术培训—教材 IV. ①F832. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 063103 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 11.25

字数 180 千

版次 2012 年 6 月第 1 版

印次 2012 年 6 月第 1 次印刷

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6346 - 8/F. 5906

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

立金银行培训教材编写委员会

主 编：陈立金 云晓晨

副 主 编：马翠微 翟 丽 余 杨

王声芳

编 写 成 员：索 莉 张的用 白 彭

赵 辉 魏中华 胡丽云

邢 意

前 言

销售金融服务方案而不是标准化产品

立金银行培训中心在各地举办各类银行客户经理培训时发现：大部分客户经理缺乏设计授信方案的能力，不能有效地解剖客户，设计准确的授信方案。本书就是立足于这一点，为广大客户经理讲解如何设计授信方案。

一、银行偏爱有主业贷款客户

银行喜欢有主业客户将会是一个永恒的主题，对借款人到底是做什么的要非常清楚，借款人必须有强大的主业，哪怕这个主业暂时仅是产生现金流而并没有赚钱，也不要找一个没有任何主业而看似盈利很丰厚的客户。

一个贷款客户，客户经理必须能一下说出客户是做什么的。

没有主业客户现金流时断时续，隐藏着巨大的波动风险。你要坚信：银行不会选择没有主业客户。在现金流量表中，必须仔细观察经营活动的现金流，这部分现金流必须非常充沛。银行喜欢有主业客户，不喜欢多元化公司，尤其不喜欢投资型公司。

二、授信方案要同时实现客户和银行的共同利益

善于平衡客户与银行之间的利益，为客户和银行之间“双赢”解决方案而积极磋商，“单赢”合作不可能持久。在决定给企业提供资金融通时，无论企业规模大小，只要客户给予足够多的回报，在银行政策许可范围内，就给予其最优惠价格，这样客户永远不会被其他银行夺走。

即便是再大型客户，该向客户提出要求，也要理直气壮地说出。客户承诺过的事项，就要求他必须履行，这样银行才会获得合理的回报，银行高层才会批准为其提供持续资源支持，才可能有长久的合作。对客户一味地妥协，反而可能失去客户。

现在商业银行对客户都是一味顺从，其实这是错误的。你应该想办法去“管理”这类客户，一定从这些客户身上挖掘出价值来。



三、人品的力量高于技能

客户经理要按照商人角色锻炼自己。银行在推广银行产品的同时，推广银行的做人态度和银行的价值观。要让客户愿意与银行做生意，愿意买银行的产品，愿意接受银行做人的态度。要让客户觉得银行与自己是一类人，银行与其有共同的做事价值观。

客户经理必须重视人格塑造，提升人品。在中国，做人比做事更加重要，技巧可以赢得一时，人品可以赢得一生。

客户选择顺序通常是“先人后行”，先接受你个人，认同你的做事方式、人品、价值观，然后才接受你的银行，人品是你能立足的基本前提。中国还没有一家银行强大到客户和你合作就因为你是某银行。人格的完善是本，存款是人格完善的结果。

做人先于做事，让每个与银行接触的企业家认同我们做人的风格。要让客户清晰地认识到：银行在为客户的利益而努力。

最后，给广大银行客户经理提示：

勤奋是每个客户经理最好的资产，业绩来自勤奋的工作，生活富裕来自勤奋的工作，集中精力做正确的工作，全力下注放手一搏，做正确的事情比把事情做正确重要得多。

最后，给广大客户经理一个建议，不要销售产品，而应当销售方案，一个优秀的金融服务方案加上优秀的人格，您将获得成功。

陈立金

目 录

第一篇 联保贷款	1
【案例 1】 唐山市钢铁流通企业联保授信方案	6
【案例 2】 联保批量授信方案	10
【案例 3】 青岛航运商会企业联保贷款方案	13
【案例 4】 石家庄市钢贸企业四户联保批量授信方案	17
【案例 5】 泉州市江北地区石材行业中小企业联保授信方案	20
【案例 6】 钢贸企业联保授信方案	23
【案例 7】 邯郸地区钢铁压延行业中小企业联保模式	25
【案例 8】 非同类企业联保批量授信方案	27
【案例 9】 上海市中小外贸企业融资担保中心平台批量授信方案	28
【案例 10】 青岛食品饮料行业中小企业联保授信方案	31
【案例 11】 青岛市水产品加工中小企业联保授信方案	33
第二篇 保理融资	39
【案例 1】 安徽泰祥租赁有限公司国内有追索权保理案例	45
【案例 2】 手机经销商供应链融资方案	47
【案例 3】 广东爱博广告有限公司保理营销案例	49
【案例 4】 药品零售保理（社保模式）方案	51
【案例 5】 合肥医药健康产业园批量授信融资方案	54
【案例 6】 沁阳市中华煤炭经销有限公司应收账款融资方案	60
【案例 7】 天津道桥建设集团有限公司配套材料供应商链式融资方案	62
【案例 8】 源达医药保理业务营销案例	64
【案例 9】 北京科达医药经营有限公司保理方案	66
【案例 10】 北京达兴雪花压缩机有限公司供应商批发授信方案	71
第三篇 动产融资 货权质押融资	75
【案例 1】 威龙钢材市场批发授信融资方案	80



【案例2】	天津钢铁贸易有限公司货押授信方案	85
【案例3】	广州市泰安钢材贸易有限公司货押授信方案	91
【案例4】	武汉市丰达钢铁有限公司货押授信方案	96
【案例5】	粮食贸易商货押授信方案	100
第四篇 供应链融资		105
【案例1】	北京哈飞汽车有限公司链式融资配套企业授信方案	111
【案例2】	戴尔电脑供应链授信方案	113
【案例3】	广汽汽车有限公司批量授信方案	115
【案例4】	广西玉华机器股份有限公司供应链融资授信方案	118
【案例5】	天津市裕兴城市建设投资有限公司融资方案	120
【案例6】	河北钢铁集团有限公司“法人透户透支”网络案例	122
【案例7】	内蒙古湘东煤炭集团有限公司授信方案	124
【案例8】	福田保税区陆顺物流有限公司货押授信方案	128
【案例9】	云南宏大制焦有限公司贸易融资方案	130
【案例10】	民营核心钢厂综合开发服务方案	133
【案例11】	特大型钢铁集团总公司授信方案	137
【案例12】	石家庄品源物贸有限公司煤炭融资方案	140
【案例13】	唐山钢铁集团有限公司批量授信经营方案	141
【案例14】	江怀煤业（集团）有限责任公司批量授信经营方案	144
【案例15】	一汽解放大连汽车厂批量授信经营方案	147
【案例16】	江苏利融控股集团有限公司批量授信经营方案	148
【案例17】	浙江静业国际贸易有限公司授信方案	151
【案例18】	中国大华汽车集团有限公司供应链融资授信方案	153
【案例19】	成都中汽汽车有限公司批量授信融资方案	155
【案例20】	成都钢铁股份有限公司未来货权质押授信方案	158
【案例21】	珠海方大集团及其财务公司整体营销案例	161
【案例22】	重庆江凌机车工业制造有限公司经销商保兑仓融资 方案	163
立金银行培训名言		165
申报授信口诀		167
立金银行培训励志故事		168

第一篇

联保贷款



【产品定义】

小企业联保贷款是指超过3个以上小企业组成联保小组，贷款人对联保小组成员发放的、由联保小组成员相互承担连带责任的贷款。

联保小组通常都有一个牵头单位，负责联系小组的成员，成员之间对彼此的责任承担连带担保责任。

（一）一般联保贷款：在联保协议范围内，借款人不能按时还款时，联保小组成员以其自身财产为其承担连带责任的贷款。

（二）特殊联保贷款：由联保小组成员出资设立风险基金，建立风险基金补偿长效机制。借款人不能按时还款时，首先由风险基金补偿，再由借款人、担保人各自资产清偿的贷款。

贷款期限原则上为1年以内，也可根据生产经营活动周期确定。小企业联保贷款期限（含展期）不超过3年。

【基本说明】

联保贷款是一款不需要任何抵押贷款产品，由3家或3家以上企业组成一个互相担保的联合体，共同向银行申请贷款，同时企业之间实现风险共担。当联合体中有任意一家企业无法归还贷款时，联合体其他企业需要共同替它偿还所有贷款本息。比如，联合体中A、B、C各获得贷款50万元，则每家承担的贷款责任都是150万元。如果A到期无法归还贷款50万元，则需要B、C共同替A归还其50万元贷款及利息。

没有关联关系的中小企业在自愿基础上组成联保小组、相互担保贷款，“多户联保，总额控制，按期还款”。

联保作为一种需要互相担保的贷款产品存在一定的风险，但是通过小组牵头单位和银行的双重审核，联保风险已经大大降低。首先在联合体组建之前，企业之间一定做过相互了解，只有相互信任企业才会放心相互组建联合体；其次在联合体组建之后，客户经理将会对各家企业分别进行走访调查，考察联保企业资产、企业财务、行业发展、产品优势等方面，如果某个企业风险较大，客户经理会要求更换联合体成员。这就保证了联保贷款可以在很大程度上避免风险。

【适用对象】

主要适用于行业经验丰富、经营稳定并自主成立联保小组，自愿为联保小组内成员贷款承担连带责任保证的中小企业。

多存在于：钢贸企业之间；五金企业之间；中小煤矿；中小制酒企业；石材经营企业。例如福州长乐地区纺织企业；福州南安市石材制造业联保、南京市工商联钢铁贸易商会会员联保、合肥无为电缆行业中小企业联保、深圳珠宝企业联保、烟台市水产品加工中小企业联保、无锡广益钢材城联保、泉州市南安地区石材行业中小企业联保、乐从钢材市场单循环联保、东莞虎门服装产业集群联保。

【产品特点】

中小企业客户自发组成联保群体，为群体内一家或多家中小企业提供担保，银行基于对中小企业联保群体整体实力及担保代偿能力的判断而发放贷款。

【营销建议】

借款人申请联保贷款应具备以下条件：

- (一) 依法成立并进行注册登记；
- (二) 产权关系明确，一般情况下正常经营1年以上；
- (三) 有比较健全的财务制度和管理制度；
- (四) 借款人和联保小组各成员的资产负债率在整个还款期内均应持续低于60%；
- (五) 单一借款人只能加入一个联保小组；
- (六) 已纳入企业信用信息数据库（或持合法有效的贷款卡，并经年度年审合格），且无不良信用记录；
- (七) 所有联保小组成员都应符合或超过贷款人设定的能够申请小企业联保贷款的最低信用等级标准；
- (八) 主要股东、关键管理人员无不良信用记录；
- (九) 联保小组成员之间不是关联方。

【基本说明】

借款人申请联保贷款应具备以下条件：

- (一) 经工商行政管理机关登记核准的法人企业；
- (二) 经营的产业项目符合国家的法律法规、产业政策和环保要求；
- (三) 联保小组成员所经营的项目相同或处在相近行业中；
- (四) 有承担联保户申请贷款额度的代偿能力。

【产品优势】

1. 控制成员的道德风险。联保贷款将竞争对手结合成一个“一损俱损”



的利益共同体，成员之间彼此监督对方的经营行为，可以有效控制对方的诚信行为。

2. 可以有效扩大营销的客户群体。通过联保贷款，银行客户经理可以通过营销商圈中有一定领袖地位的客户，如会长单位，顺藤摸瓜突破整个商圈。

3. 企业只需缴纳一定数量的联保保证金，就可以获取几倍乃至十几倍的贷款额度，收到“四两拨千斤”的效果。

【业务流程】

1. 银行客户经理营销商圈中的会长单位，提出银行准备操作中小企业联保贷款的要求；

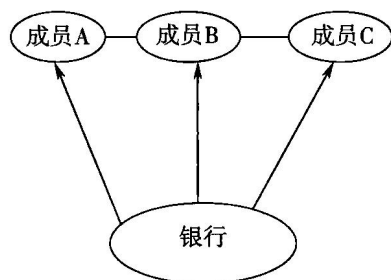
2. 商圈会长单位组织会员单位，向会员单位介绍联保贷款；

3. 银行设计联保贷款方案，并向借款会员介绍贷款的基本条件；

4. 银行客户经理报审批机构审批；

5. 银行审批批准后，借款成员与银行签订联保贷款担保协议、贷款协议。

【业务流程图】



【风险控制】

联保小组成员生产型企业一般不低于3户，商贸型企业一般不低于5户。单一借款人只能加入一个联保小组。联保小组应推选一名成员为联保小组组长，负责联保小组内有关事项的协调，并作为与贷款人联系的主责任人。

联保小组所有成员应当遵循“自愿组合、诚实守信、风险共担、公平互助、内部保密”的原则，履行下列职责：

(一) 按照借款合同约定偿付贷款本息；

(二) 督促联保小组其他成员履行借款合同，当其他借款人发生贷款挪用或其他影响贷款偿还的情况时，及时报告贷款人；



(三) 在贷款本息未还清前, 联保小组成员不得随意转让、毁损用贷款购买的物资和财产;

(四) 对联保小组其他借款人的借款债务承担连带保证责任, 在借款人不能按期归还贷款本息时, 小组其他成员代为偿还贷款本息;

(五) 民主选举联保小组组长;

(六) 共同决定联保小组的变更和解散事宜。

【基本规定】

(一) 建立联保成员连带担保责任制度。对于一般联保贷款, 联保体内任一成员的贷款, 由其他成员按比例承担保证担保责任。一旦联保贷款出现风险, 所有成员集体负责偿还, 联保体内成员之间相互监督制约, 承担连带赔偿责任。

(二) 建立小企业联保贷款风险基金制度。对于特殊联保贷款, 联保体成员按贷款额度 20% 以上比例提供相应贷款风险准备金, 在贷款人处开立专户存放, 并由各成员签订风险准备金使用协议, 一旦某成员出现风险, 联保体成员所有贷款风险准备金优先偿还本笔贷款本息, 再由借款人、担保人各自资产清偿贷款本息。通过建立联保风险基金, 银行可以获得可观的存款。贷款风险准备金总额应当完全可以覆盖某一单一客户的敞口。

【案例 1】 唐山市钢铁流通企业联保授信方案

一、企业基本情况

(1) 唐山市东丰物资经销有限公司 (唐山市钢铁流通协会会长单位), 注册资本 4 000 万元。主要经营范围: 金属材料、建筑材料。占地面积 35 000 平方米。公司总资产 5.7 亿元, 实现销售收入 5.9 亿元, 实现利润 986 万元。上缴税金 751 万元, 年销售钢材 20 万吨。

(2) 唐山市量子炉具集团有限公司 (唐山市钢铁流通协会副会长单位), 注册资本 3 000 万元。主要经营范围: 耐火材料、炉具、炉料、涂层金属镁销售及工程施工、金属材料改制、钢材、水泥、木材、耐火材料经销等。公司总资产 2.9 亿元, 实现销售收入 6.6 亿元, 实现利润 1 692 万元。

(3) 唐山鼎伟业经贸有限公司 (唐山市钢铁流通协会副会长单位), 注



册资本 6 200 万元，主营金属材料、化工材料、建筑材料等。资产总额 1.04 亿元，销售钢材 26 万吨，实现销售收入 10 亿元，利润 4 583 万元。企业主要代理鞍钢、本钢的钢材，对钢材价格的变动具有一定的承受能力。

(4) 唐山中东集团经贸有限公司（唐山市钢铁流通协会副会长单位），注册资本 6 000 万元。重点代理鞍钢、本钢、马钢、邯钢、通钢、沙钢等国内优秀大型钢厂产品；主打经营品种为热轧普碳卷板、冷轧卷板、船卷、中厚板、低合金板兼及型材、建材等；销售、服务对象涵盖钢材流通商、钢材加工业、五金加工业、汽车配件业、家电制造业、造船业、焊管加工业、建筑业、机械制造业，以及其他生产加工制造商；销售方式批零兼营。

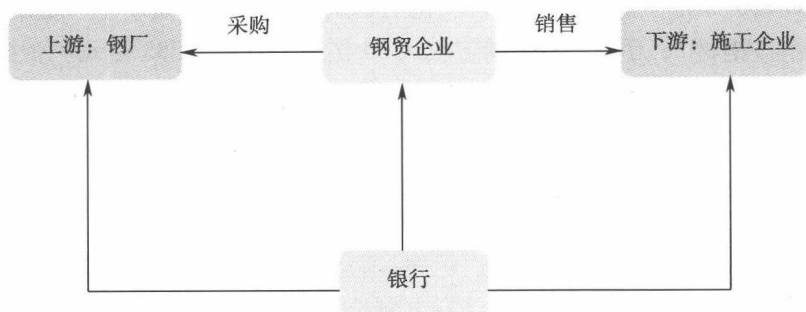
(5) 唐山远洋钢铁集团有限公司（唐山市钢铁流通协会副会长单位），注册资本超过 4 000 万元。经营范围从最初的钢材贸易流通逐步扩展到生产加工汽车零部件、管道接口钢等业务领域。资产总额 19.5 亿元，年销售钢材 60.1 万吨，实现销售收入 20.3 亿元，实现利润 15 368 万元。集团常年加工销售鞍钢、本钢、通钢的热轧卷板。

	企业名称	资产负债率	流动比	销售收入	总资产	利润总额	信用等级	拟授信敞口
联保企业情况	唐山市东丰物资经销有限公司	76.99%	1.3 倍	5.9 亿元	5.74 亿元	986 万元	BB	1 800 万元
	唐山市量子炉具集团有限公司	63.97%	1.27 倍	6.6 亿元	2.9 亿元	1 692 万元	BB	3 000 万元
	唐山鼎伟业经贸有限公司	23.73%	4.21 倍	10 亿元	1.04 亿元	4 583 万元	B	3 000 万元
	唐山中东集团经贸有限公司	69.41%	1.12 倍	16 亿元	6.4 亿元	510 万元	B	3 000 万元
	唐山远洋钢铁集团有限公司	26.17%	3.65 倍	20 亿元	19.5 亿元	15 368 万元	BB	3 000 万元

二、银行切入点分析

产业链分析

1. 授信风险相对较小。多个企业、风险保证金二者联合担保，有效地降低了银行贷款风险。



2. 积极发展中小企业授信，优化信贷结构。积极营销中小客户，开发新的利润增长点，改善金融经营状况。

3. 开发优质客户，构建新的产业客户链，利用市场缝隙，抢占市场。

4. 联保企业互相监督，从一定程度上解决了原来银行和企业之间信息不对称的问题。

5. 沉淀部分定期存款（包括对公和个人储蓄存款），带来可观的中间业务收入。

三、银行授信方案

	融资模式	联保小组 授信总额	保证金 比例	最大单一 授信敞口	授信 品种
联保方案	5 户联保	授信总额 23 000 万元，五家企业先交 20% 保证金 4 600 万元，办理银行承兑汇票时再按票面金额交 20% 保证金，一共是 40% 保证金	40%	≤3 000 万元	银行承兑汇票

其中：存款：1.5 亿元（风险保证金、银行承兑保证金）；结算、现金管理等。

准入条件

1. 需由至少五家以上的企业组成，且需符合国家产业政策要求；
2. 信誉良好，无违约记录；
3. 行业内评价好，在领域有很高威望；
4. 企业法定代表人之间相互了解，抗风险能力强，无不良信用记录；



5. 银行要求的其他条件。

【讲师点评】

风险控制措施

1. 提高准入门槛

严格掌握贷款的准入关，筛选经营稳健、第一还款来源可以预期、经营者诚信记录良好、有诚意与银行建立长期合作关系的符合条件的优质联保企业，支持其向规模发展，支持向高端产品发展。对设备老化、管理落后的企业严格限制。

2. 专人负责，及时跟踪

指定专人负责联保企业授信的日常管理工作。定期或不定期开展对联保企业的检查，及时掌握其经营和财务变化情况，重大变化的情况要进行记录存档。一旦其财务状况出现重大变化，经营业绩严重下滑，导致担保能力不足时及时采取措施。

3. 风险防范，及时预警

根据联保企业的生产、经营管理情况，对其授信总额、资产负债指标、盈利指标、流动性指标、贷款本息偿还情况、资产质量和关键管理人员的诚信状况等，设置授信风险预警线，随时通过电话、邮件、实地考察等进行动态监控，及时发出预警信号。同时，联保企业应当互相监督，及时报告其他联保企业出现的异常情况。

4. 严格监管，专款专用

严密控制信贷资金流向，保证企业按合同规定使用资金，专款专用，仅限于应用于符合国家政府规定的经营活动，用于企业正常流动资金周转。

5. 要求企业法定代表人个人资产保证

担保联合体中企业有融资需求时，不但要由企业间交叉担保，同时追加企业法定代表人或实际控制人个人或夫妻资产连带责任保证，防止公司资产抽逃至个人名下，从而在一定程度上防范企业所有者的道德风险。

该客户案例为借助钢铁流通协会介入众多的钢贸企业，钢贸行业形成一个较大的圈子，行业协会较为发达，企业之间联系紧密，尤其是福建周宁地区的钢铁商人，在全国银行中建立较好的口碑。银行可以联系钢贸流通协会或商会等组织，由这些钢贸流通协会或商会介绍成员企业给银行，银行对钢