

《农商行经营转型与信贷风险控制》

课程介绍

主讲 雷春柱

第一部分 农商行为什么要转型

一、互联网对传统业务产生巨大冲击

(一) 什么是互联网

案例： 刀客互联网

(二) 网上业务加速发展，银行离柜业务大幅增加。

1. 存款、取款、转账汇款、收付款项均可网上操作。
2. 不需携带现金、银行卡，一部手机走天下。
3. 微信支付、支付宝支付、扫码支付，支付工具增加

(三) 银行自助业务迅猛发展

存取业务无人值机操作

刷脸办理存取业务，就连手机都不需要。

案例：农行刷脸取款

(四) 银行网贷业务逐步普及。

案例：电商村淘点与蚂蚁小贷

二、利率市场化冲击

案例：贷款利率上下限确定

三、民营资本进入银行业冲击

(一) 银行越来越多，竞争日益加剧。

(二) 农商行许多客户都被新成立的股份制银行、村镇银行抢走。

(三) 优质对公客户资源越来越少。

案例：二八定律与长尾理论

四、大中型民营企业经营形势下行，拖垮无数中小银行

(一) 县域工业园区企业大部分关闭，企业老板跑路较多，银行贷款形成风险。

案例：江阴老板跑路

(二) 许多农商行因大中型民营企业贷款形成风险，经营十分困难

案例：某银行股票崩盘式下跌

五、优质大中型企业，中小银行竞争力不足

(一) 优质大企业需要贷款资金量大，中小银行无法满足。

(二) 优质大企业金融服务要求高，中小银行无法满足。

案例： 集团“委托贷款”

(三) 大中型工业企业生产工艺技术复杂，中小银行不易搞

懂 案例： 化工公司发生重大爆炸事故

(四) 大中型企业内部关联关系复杂，中小银行很难了解清楚

案例：27名个人和1个小微公司贷款，转借集团公司使用

(五) 大中型企业老板与中小银行身份不对待，难以管理

案例：某大型民企欠下70亿元巨债

第二部分 农商行业务经营向哪里转

第一章 转型主要方向

一、转型后的市场定位

(一) 支持实体经济

(二) 支持“三农”

(三) 支持小微企业

(四) 深耕普惠金融

二、机构网点转型

(一) 操作型网点向营销型网点转型

(二) 柜面手工银行向自助智慧银行转型。

(三) 大力发展手机银行、网上银行、自助银行、直销银行、智慧银行业务

三、资产负债与中间业务转型

(一) 资产业务由主要经营贷款向资产多元化转型。

案例： 国内首家企业实现债转股

案例：某集团债转股增值 8000 万元

(二) 负债业务由单一组织存款，向组织存款、发行债券、同业拆入等多种方式筹集资金转型，允许存款规模大于贷款规模。

(三) 中间业务由单一以吸收存款为目的的代收代付业务，逐步转向以创收为主的代收代付、理财、资金存管等方面。

四、内部管理机制转型

(一) 进一步完善激励机制。

- 1 . 用人激励：能上能下，凭业绩说话。
- 2 . 评先、进城进机关激励：与绩效挂钩。
- 3 . 薪酬激励：多劳多得，不劳不得。

案例：马太效应理论

石板与佛像对话

薛岳讨公平

(二) 进一步完善培训教育机制

1. 业务知识培训
2. 政策法规教育。
3. 人生观、价值观教育。

案例：小和尚老和尚人生价值

第二章 信贷业务转型

一、由以前主要发放公司类大额贷款，向发放小微贷款转变

二、由以前主要服务少数客户，向服务更多客户转变

三、由以前向众多行业发放贷款，向少数特定行业发放贷款转变

案例：中国最富有村庄如今竟负债近 400 亿

四、由以前向客户全生命周期发放贷款，向客户生命周期部分阶段发放贷款转变

案例：某酒店股东闹纠纷，导致贷款形成风险

五、由以前农商行少数高层营销贷款，向更多员工营销贷款转变

第四部分 转型后信贷风险控制

第一章 加大存量风险贷款化解与处置

一、还了再贷

二、贷款延期

三、接着续贷

四、贷款重组

第二章 加强存量正常贷款贷后风险管理

一、加强贷后跟踪检查，密切关注借款人企业材料采购、生产、存货、销售、现金流、利润等指标变化情况。

二、及早发现预警信号，采取补救措施，化解风险。

三、加强贷款用途管理。

一是坚持受托支付，把好贷款用途第一关。

二是抓好销售资金归行，防止借款人二次挪用。

四、高度关注民间借贷，防止民间借贷压垮企业。

五、密切关注企业账户变化，防止借款人转移资金。

六、关注借款人行为变化，防止借款人出现跑路。

七、用好续贷政策，对暂时困难的企业，不压贷、不限贷、不断贷。

八、做好贷后责任移交，鼓励新官理旧账。

案例：大风公司转移资产躲债

第三章 严控新增贷款风险

一、管好新增贷款对防控风险的意义

二、严控贷款对象：

三、重点投放对象：

(一) 大力营销消费贷款

(二) 积极营销小微企业贷款

(三) 精准扶贫贷款

(三) 稳健营销农村新型经济主体信贷客户

(五) 大力营销政府主导项目、学校、医院贷款

四、应重点推行的五种微贷技术模式

经营类微贷模式

消费类微贷模式

银税互动类微贷模式

线上网上微贷模式

信用卡微贷模式

五、加强对小微贷款风险控制

(一) 小微贷款风险点

(二) 小微贷款风险防控总体措施