
《商业银行对公项目贷款的营销、评估、风险审查解码》

陈德胜 博士 教授 博士生导师

经济金融管理专家

课程背景：

项目贷款是银行的一项传统业务，社融统计中经常用企业的中长期贷款（主要是项目贷款）衡量企业的投资信心。经济下行压力下，政府专项债成为拉动投资的主力，对于专项债对应的市场化融资项目，现金流自平衡是核心，自平衡的情况下，理论上银行都可开展项目贷款。项目贷款期限较长，分期还款减轻企业集中到期压力，随着偿还本金的减少，对应现金流逐渐形成，经营风险实质上逐年降低。

商业银行对公项目贷款的营销，与企业积极沟通，尤其是当年支持新建的企业，从实务中感受是，对接的企业老板对当年支持其发展的银行，还是充满感激之情的，拥有良好的合作基础。跑客户是一线的常规，建立访客日记和客户档案，每一次对接的人、事、时间、问题都标注的很清楚，这样不管客户经理或企业对接人如何变化，后续接棒的客户经理，不会从头再来了解企业的情况和诉求，提高了效率的同时，客户也感觉受到了尊重。

商业银行对公项目贷款的评估与风险审查，重点做好以下几个方面：市场调查分析，考察项目建设的必要性；技术分析，考察项目建设的地点、工艺、设备、厂房等技术性因素；财务效益分析，考察、预测项目的效益水平；国民经济效益分析，考察、预测项目对全社会的贡献、代价和纯益。

如何深刻理解和领会商业银行对公项目贷款的营销、评估、风险审查，对商业银行对公业务的项目贷款经营管理具有十分重要的意义。

为此，本课程对商业银行对公项目贷款的营销、评估、风险审查进行深入分析和解读，为商业银行对公业务的项目贷款经营管理提供借鉴。

授课老师近 30 年的经济金融管理理论政策学习研究和商业银行总分支工作实践经验，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与实务分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

通过学习，帮助学员全面深入学习了知商业银行对公项目贷款的营销、评估、风险审查等的重点、方法和要素等。

课程对象：

北京银行公司部分行项目贷款团队

课程时间：

2天，6小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

一、商业银行对公项目贷款的营销解码

（一）三大“紧紧围绕”

1 紧紧围绕中央金融工作会议的五篇大文章

- (1) 科技金融
- (2) 绿色金融
- (3) 普惠金融
- (4) 养老金融
- (5) 数字金融

2 紧紧围绕总分行的业务经营发展规划

- (1) 国家产业政策

场景案例：新质生产力导向的新旧产能转换，如何营销？

- (2) 区域产业政策
- (3) 存量客户挖掘

3 紧紧围绕总行的授信政策

（二）积极“发动群众”

1 梳理摸底的同时要重新挖掘老客户的潜力

案例：面对来自外部经济和同行竞争的压力，如何实现支行业务的提升业务？如何在产品同质化严重的情况下突围而出？业绩增长方面，本地化作业，如何实现高增长？

2 跑客户建档案的同时要把握好企业经营周期

3 搭建营销渠道的同时要获得关键项目信息

案例：面临内外部比较严峻的经济形势和同业激烈的竞争，如何抓住企业的核心技术、核心资产、核心人员来把握企业共同发展？关系营销、方案营销？

4 重点推进的同时要有综合经营的思维

- (1) 如何做好营销发展规划
- (2) 努力趋近授信政策
- (3) 确保组织架构优化--部门职责优化明确细化
- (4) 确保人力匹配优化--岗位职责优化明确细化
- (5) 确保流程通常优化
- (6) 确保制度机制优化---规范激励团队行为，人性导向
- (7) 确保信息科技优化
- (8) 确保管理模型优化---注重过程指标监管与考核
- (9) 做好定期不定期的资源盘点、动态分析和复盘
- (10) 灵活精准细化营销---坚持目标导向，注重过程管理

1) 一行一策---找准突破口

2) 一户一策---分类分级经营，全流程跟踪服务

3) 一人一策---综合联动

4) 加强统计分析与动态反馈闭环响应

a 指标细化

b 动态图示

c 统计分析--每个岗位关键指标一张表

(11) 数智化经营与管理

1) 信息化

2) 数字化

3) 智能化

(12) 营销服务方案准备精准

1) 关系营销---社会活动能力

2) 平台化营销

3) 新媒体化营销

4) 沙龙化营销

(13) 做好存量和增量管理

(14) 做好线上营销和线下营销的结合

案例：如何因地制宜，发挥好特色业务比较优势？

5 五维管理能力提升

(1) 对上负责

(2) 对 KPI 指标负责

(3) 沟通汇报协调

(4) 对下协调

二、商业银行对公项目贷款的评估解码

(一) 项目贷款尽调的六个方面

1 历史信用。好的股东，是成功的一半。

2 合规手续。审批、核准或备案；资本金比例、用地、四证、环保、节能、社会稳定风险评估、消防、职业病等。

3 订单。市场规模、开工率和未来达产后的产能分布和市场需求，与下游的合作协议。

4 技术。先进、稳定可靠，绿色低碳。

5 收益。保守预测，现金流评估。

6 授信方案。期限、利率、还款计划（宽限期）等。

(二) 现金流分析

1. 现金流净现值分析

2. 内部收益率方法解析

3. 如何修正内部收益率

(三) 资金成本分析

1. 递减的权益负债率

(四) 其他预测分析风险

1. 工程进度风险分析

2. 成本可变性风险分析

3. 敏感性风险分析

案例：如何把握好风险管理和业绩发展的平衡，营销目标和利润目标的管理，一方面需要考核营销目标，另一方面需要考虑利润水平，然而目前利率下行过程，需要重点考虑利润的可持续性，短期指标和长期战略冲突情况下如何平衡？如何做到逾期率、不良率的较好控制？

三、商业银行对公项目贷款的风险审查解码

1 不可抗力

- 1.1 某项目贷款由于遭受外界不可抗力导致中断风险事件 (1)
- 1.2 某项目贷款由于遭受外界不可抗力导致中断风险事件 (2)
- 1.3 某项目贷款由于遭受外界不可抗力导致中断风险事件 (3)

2 政治风险

- 2.1 某项目贷款由于遭受政治风险导致中断风险事件 (1)
- 2.2 某项目贷款由于遭受政治风险导致中断风险事件 (2)
- 2.3 某项目贷款由于遭受政治风险导致中断风险事件 (3)

3 合同风险

- 3.1 某项目贷款由于遭受合同风险导致中断风险事件 (1)
- 3.2 某项目贷款由于遭受合同风险导致中断风险事件 (2)
- 3.3 某项目贷款由于遭受合同风险导致中断风险事件 (3)

4 金融风险

- 4.1 某项目贷款由于遭受金融风险导致中断风险事件 (1)
- 4.2 某项目贷款由于遭受金融风险导致中断风险事件 (2)
- 4.3 某项目贷款由于遭受金融风险导致中断风险事件 (3)

5 信用风险

案例：

6 市场风险

案例：

7 操作风险

案例：

8 法律风险

9 政策风险

10 筹资风险

案例：

11 完工风险

12 产品市场风险

案例：

13 超支风险

14 原材料风险

15 营运风险

16 汇率风险

17 环保风险

案例：