

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156030

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

商业银行中小企业“信贷工厂”
管理模式创新与研究

A Research on the Sme Credit-Factory
Mode of Commercial Banks

陈石

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2010年6月

论文答辩日期: 2010年 月

学位授予日期: 2010年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2010年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内容摘要

中小企业在我国经济中扮演着重要的角色，但其资金瓶颈问题却始终没有得到解决，中小企业融资难成为普遍的现象，备受社会各界关注。对于商业银行而言，中小企业贷款“户数多金额少，风险高信用低，成本高收益低”，但如果能够通过改进信贷经营模式，有效平衡好业务成本、风险和收益的关系，就能够在服务中小企业、促进经济发展的同时，开拓金融服务的蓝海领域，推进其自身业务的持续稳定发展。针对这一课题，文章提出了对于中小企业授信审批与管理采用“信贷工厂”模式的解决建议，这是一种兼顾中小企业融资的共性与个性的批处理、流程化处理模式，以“流水线”的形式处理中小企业的贷款申请、审批、发放和风险控制等，可以提高效率满足中小企业资金“短、频、快”的要求，也能有效平衡成本与收益的矛盾，对于缓解中小企业融资难题、实现银行经营效益和社会效益的双丰收具有现实意义。

文章分为六个部分展开论述。在引言中提出了全文的研究背景和研究问题，即商业银行视角的中小企业信贷问题解决方案；也就是“信贷工厂”模式。随后，从“流程银行”有关理论入手，探源“信贷工厂”的理论依据，并分析银行中小企业授信管理模式的三个演进阶段。紧接着，笔者结合近年来在福建、浙江两省中国银行亲自组织推广中小企业授信新模式创新的实践经验，逐一分析设立中小企业“信贷工厂”中的若干关键问题，五个关键要素围绕信贷工厂“流程化”和“标准化”这两大特征为主线而展开，形成了在现行社会经济金融背景下拓展中小企业业务的独特优势。文章第五部分通过实例进行效果分析。

通过理论与实践的分析，“信贷工厂”模式能够有效平衡好中小企业授信业务的成本、效率、收益、风险等多方面的关系，从而缓解银行在“高压线”和“钢丝绳”之间游走的矛盾，是商业银行当前的现实选择之一。但是中小企业金融生态的构建与改善，是一个长期、复杂的系统工程，需要微观和宏观层面的共同努力，为此，文章在最后一部分也就此提出一些个人建议，希望多策并举，共同破解难题，服务经济发展。

关键词：中小企业；信贷工厂；商业银行

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an important role in our economy, but its fund bottleneck problem has not been solved. The SMEs financing difficulty has become the universal phenomenon, and received much attention. In terms of the Commercial bank, the SMEs loan has the drawbacks many-accounts-yet-few-amount, high-risk-yet-low-credit, high-cost-yet-low-revenue. But if through the improvement of credit model, the balance of operational cost, the risk and revenue can be reached, then the bank can explore its blue sea domain and advance its own business to progressive development, while serving the SMEs and promoting the economic development at the same time. In view of this topic, the article proposed to adopt “the credit factory” pattern as the solution. The batch-run and flow-process pattern gives dual attention to the general character as well as the individuality of the SMEs’ financing. In assembly-line liked manner, it handles the SMEs’ credit application, credit examination, release and the risk control. The mode can enhance the efficiency to satisfy the short-term, high-frequency and urgent-need requirements of SMEs financing, and it can also effectively balance the cost and the income, thus providing a realistic solution to achieve the benefit both for the bank and the society.

The article is divided into six parts. In the introduction, it raises the background information and the main questions studied in the article, this is, the credit factory, a way to solve the SMEs financing problem in terms of the commercial banks. Then, the author sets out from the related theory about process-banking, to seek the origin of “the credit factory”. Then, it analyzes three evolving stages of the internal management patterns that commerce banks adopted towards SMEs. The author has the experience of promoting the Credit Factory Mode in the Bank of China Fujian Branch and Zhejiang Branch respectively in recent years. He combined that experience in his analysis of the five key elements in the new mode. These five essential factors centered on “the flow process” and “the standardization”, the two major characteristics regarding the credit factory, and have

brought about the unique superiorities of the credit factory mode for SMEs in the present social economy. In the fifth part, a practical study is conducted to give certifications.

Through both the theoretical and the practical analysis, it is proved that the credit factory can effectively balance the relationship among cost, efficiency, revenue and risks, and alleviate the dilemma the commercial banks face when dealing with SMEs. The construction and improvement of the SMEs' financial ecology' is a long-term and complex process, which needs both microscopic and the macroscopic stratification plane joint effort. So in the final part, the author raised personal suggestion in this respect. Hopefully, through joint efforts, the SMEs' financing dilemma can be solved, and our economy can experience more sustained development.

Key words: Small and medium-sized enterprises (SMEs), the credit factory, commercial banks

目 录

第一章 导言	1
1.1 研究背景和问题的提出	1
1.2 本文研究的主要问题及其意义	2
1.3 本文研究思路和结构	3
第二章 商业银行“信贷工厂”模式的起源及其形成	6
2.1 “信贷工厂”的理论探源	6
2.2 我国中小企业授信模式发展历程研究	7
2.3 “信贷工厂”模式的产生	9
第三章 设立中小企业“信贷工厂”若干关键问题研究	12
3.1 构建基于“生产车间”的“作业流程化”操作模式	13
3.2 以流程再造为基础重构组织架构和分工	15
3.3 建立多维度、多层次的风险管理体系	19
3.4 基于目标客户群体的产品服务创新和标准化设计	26
3.5 重视细节加强品质管理	29
第四章 中小企业“信贷工厂”运作效果分析	30
4.1 业务运营效果及其分析	30
4.2 产品创新的实践案例	33
第五章 结论与启示	40
5.1 结论	40
5.2 政策建议	41
参考文献	44
致 谢	46

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导言

中小企业融资难的问题由来已久，业界的讨论甚多。笔者选择从商业银行的角度入手，如何通过银行自身在流程再造、组织架构、风险监控、产品创新等方面的革新，在现有市场环境下最大限度挖掘好中小企业信贷这一“蓝海领域”^①，本章作为全文的导言，将从文章的研究背景出发，引出研究的课题，并分析这一研究的意义，随后以流程图形式对于全文的研究思路和结构做出说明。

1.1 研究背景和问题的提出

改革开放以来，在市场机制与政府推动的双重作用下，我国中小企业迅速成长，数量增多，活力增强，素质不断提高，已成为繁荣经济、增加就业、推动创新、催生产业和稳定社会的重要力量。按照现行的划分办法^②，中小企业的数量占企业数量的 99%，中小型工业企业在全国工业总产值和实现利税中的比重分别为 60%和 50%左右，它提供了 80%的就业机会。特别是二十世纪九十年代以来，我国工业新增产值的 76.7%是由中小企业创造的，它们的发展事关社会的稳定，事关就业问题的解决，已构成了我国经济的一个重要组成部分。

但是，相对于中小企业对社会的贡献而言，其占有的金融资源不到 20%，显得极不匹配。特别是 2008 年下半年以来，由于国际经济形势急剧恶化，企业尤其中小企业受到的冲击越来越大，一些中小企业停工停产，有的倒闭关门，有的申请破产保护。资金短缺已成为制约中小企业持续发展的重要瓶颈。中小企业贡献度与其能够获得的金融资源的极不对称，造成融资结构与潜在经济增长结构的不对称性，也影响了经济的持续增长和发展质量。

从中小企业融资结构看，银行贷款是其外部融资的最重要组成。解决了银行贷款难的问题，中小企业融资困难就能得到很大缓解。事实上，商业银行如果能在中小企业金融服务方面实现成本、风险和收益的有机平衡，对银行的持续稳定发展也将起到重要推动作用。特别是随着大企业“金融脱媒”趋势的发

^①相对于竞争激烈的大客户授信而言，对于中小企业的资金支持一直相对不足，这个领域的信贷竞争原先并不激烈。

^② 以下数据来自工业和信息化部部长李毅中在 2010 年两会期间接受媒体采访时的讲话。

展，银行经营面临“天花板”效应：好企业、好项目资源有限，市场分割基本定型，各家银行纷纷将目光投向尚未形成充分竞争、且市场空间广阔的中小企业市场，中小企业授信逐渐成为商业银行新的策略选择。

不过值得注意的是，中小企业仍然存在许多不容忽视的问题，包括信用等级低、担保能力差、逃废债务、发展前景不明朗等。商业银行几次资产大剥离，中小企业贷款都是剥离资产的主体。这些客观实际影响了商业银行向中小企业放贷的热情，不平衡的信贷配给格局因此产生。同时，商业银行在经营管理上也有许多不适应中小企业授信业务发展的地方，如审批权限高度集中、考核机制僵化单一、信贷程序繁琐复杂等。商业银行如何在现有格局之下，顺应形势，挖掘商机，开拓蓝海领域，真正发展好中小企业业务，有许多问题需要探索和研究。

1.2 本文研究的主要问题及其意义

针对当前中小企业融资困局，文章从商业银行的角度探讨解决思路，提出“信贷工厂”的概念，即将工厂管理模式引入银行经营，银行像工厂标准化产品制造一样对信贷进行批量处理，对中小企业贷款的设计、申报、审批、发放、风控等环节按照“流水线”作业方式进行批量操作。在“信贷工厂”模式下，信贷审批发放首先要做到标准化；在贷款过程中，客户经理、审批人员和贷后监督人员实行专业化分工；为了监控风险采用产业链调查方法，从不同角度对借贷企业进行交叉印证。

虽然国内有关中小企业融资问题的研究多，但关于中小企业银行信贷模式方面的研究少、成果比较分散，对商业银行的指导性不强。作为理性的商业银行，如果在这个问题上没有系统而深入、理论与实践相结合的研究，很难在解决中小企业信贷配给上实现有效突破。世界银行副行长兼首席经济学家斯蒂格利茨在谈论中国“第三代”改革时，对于金融改革的重要性给予强调，其中特别提出需要对中小企业贷款“设计出一些可以改进风险分担机制，避免逆向选

择以及能刺激贷款人理性职责的合同条款”^①等建议，这对我们具有一定的参考和借鉴意义。

正是基于这种考虑，笔者结合自己三十年的商业银行工作经历，特别是近年来在福建、浙江两省中国银行亲自组织推广中小企业授信新模式创新的实践经验，从“信贷工厂”模式的起源入手，分析其具体内涵及关键问题、运行效果等，从商业银行的视角就中小企业融资问题提出理论性和操作性的结论，供业界参考。

1.3 本文研究思路和结构

根据本文的研究主题和分析思路，全文共分五章。

第一章为导言，简要介绍本文的研究动机和研究思路。

第二章为商业银行“信贷工厂”模式的起源及其形成。从“流程银行”有关理论入手，探源“信贷工厂”的理论依据。在分析国内商业银行就中小企业授信管理模式的三个演进阶段：“粗放式”权限下发阶段、授信审批权限上收集中阶段、“信贷工厂”管理模式阶段的基础上，通过三者优劣势对比得出结论：从商业银行经营角度看，“信贷工厂”是当前最适于商业银行中小企业业务拓展的经营管理模式。

第三章和第四章是本文的主体部分，其中，第三章侧重于研究分析设立中小企业“信贷工厂”中的若干关键问题，从福建、浙江两省中国银行的探索实践，逐一分析其构成的关键要素，即标准化的作业流程、配合流程的组织架构和分工、多维度多层次的风险管理体系、基于目标客户群体的产品创新和标准化设计，以及注重细节的品质管理。五个关键要素围绕信贷工厂“流程化”和“标准化”这两大特征为主线而展开，为理论研究和商业银行实践提供参考。

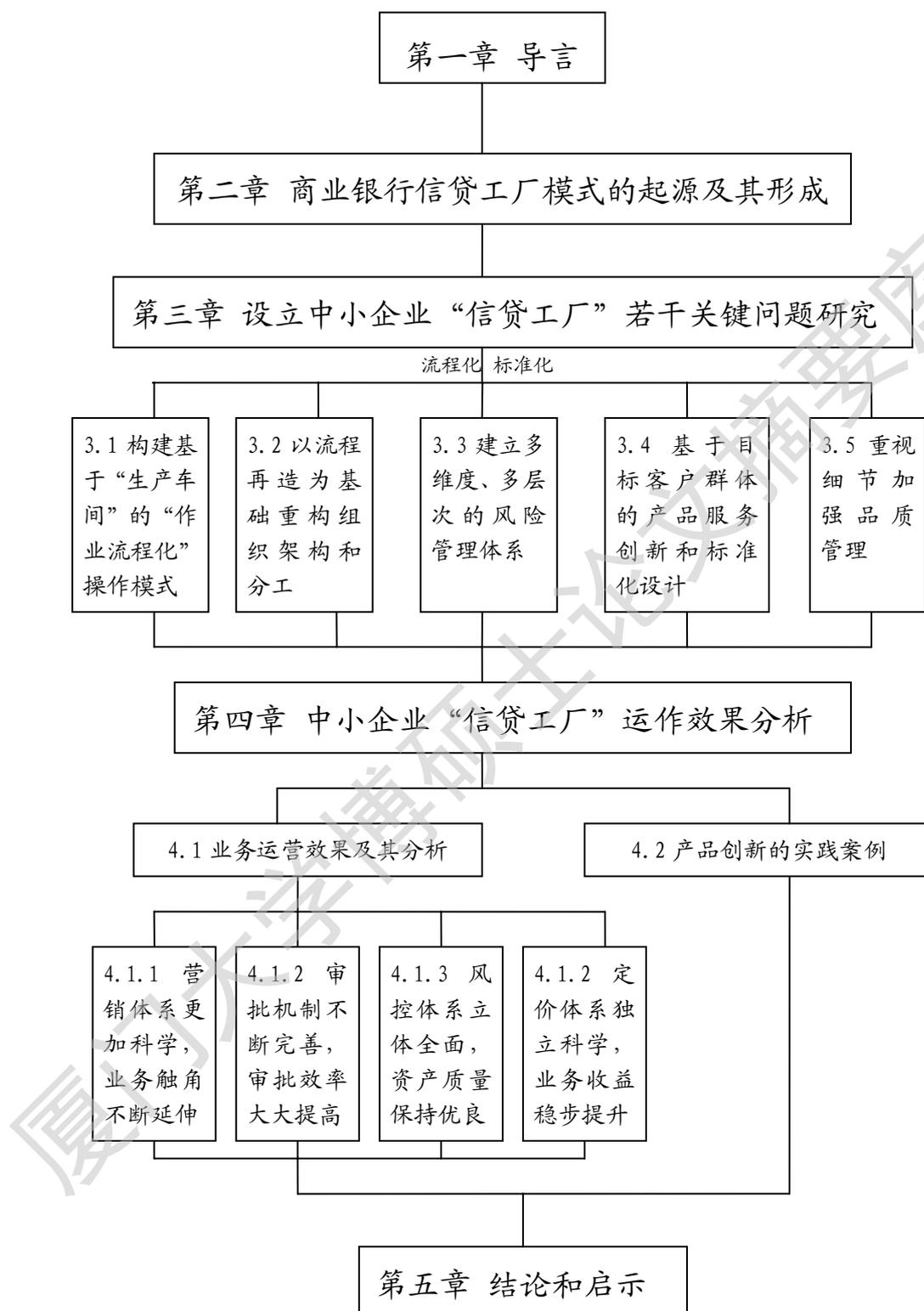
第四章，首先从福建省中国银行“信贷工厂”的实践情况列明该模式在现行社会经济金融背景下拓展中小企业业务的独特优势，即营销体系更加科学，业务触角不断步延伸；审批机制不断完善，审批效率大大提高；风控体系立体

^①参考中国经济学教育科研网 <http://www.cenet.org.cn/>

全面，资产质量保持优良；定价体系独立科学，业务收益稳步提升。以实例论证在中国商业银行推广“信贷工厂”模式的可行性。

第五章为结论和启示，即总结全文的主要结论，并从商业银行、中小企业、社会各方三个角度、四个方面提出相应的政策建议，以不断完善中小企业的金融生态环境。

厦门大学博硕士论文摘要库



第二章 商业银行“信贷工厂”模式的起源及其形成

近年来，特别是 2008 年以来，以中国银行为首，建设银行、招商银行、杭州银行等国内商业银行纷纷借鉴国外银行经验，推行信贷业务“工厂化”运作，以期实现对于中小企业融资业务的规模化、精细化、流程化操作，开拓信贷业务的蓝海领域，提高金融服务的效率、质量和水平。所谓“信贷工厂”（Credit Factory），意指商业银行像工厂制造标准化产品一样对信贷进行批量处理。具体而言，就是银行按照“流水线”作业方式对中小企业贷款的设计、申报、审批、发放、风控等业务进行批量操作。在该模式下，信贷审批发放首先要做到标准化；在贷款过程中，客户经理、审批人员和贷后监督人员实行专业化分工；最后，为了监控风险采用产业链调查方法，从不同角度对借贷企业进行交叉印证。^①

2.1 “信贷工厂”的理论探源

从理论层面而言，“信贷工厂”的概念其实源于银行业务流程再造的理念，这可以追溯至 1990 年原美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默（Michael Hammer）提出的企业流程再造理论^②；1993 年，哈默与企业管理咨询专家詹姆斯·钱皮（James Champy）合作出版《企业再造：企业革命的宣言》一书，再次提出企业流程再造理论。保罗·阿伦则在总结美国等发达国家自上个世纪 70 年代银行再造实践经验的基础上，将哈默的企业流程再造理论引入了银行业，于 1994 年出版了《银行再造——存活和兴旺的蓝图》一书，提出了银行流程再造理论。他认为，银行流程再造就是“银行为了获取在成本、质量、反应速度等绩效方面的巨大改变，以流程为核心进行的根本性的再思考和彻底的再设计”。

银行业务流程再造理论认为，客户中心理念是银行业务流程再造的基础。银行之所以进行以流程为核心的根本性再造，首要原因是作为“3C”挑战之一

^① 潘华富、蒋海燕（2009），林春山（2009），严华好（2009）等。

^② Harvard Business Review（1990）。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库