

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 甘肃省农行个人经营贷款风控管理研究

研究生姓名: 杨铠源

指导教师姓名、职称: 管新帅 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 贷款风险管理

提交日期: 2022年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 杨纪源 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 李仕冲 签字日期： 2022.06.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 杨纪源 签字日期： 2022.06.16

导师签名： 李仕冲 签字日期： 2022.06.16

# **Research on risk control management of personal business loan of Agricultural Bank of Gansu Province**

**Candidate : Yang kaiyuan**

**Supervisor: Guan xinshuai**

## 摘 要

服务普惠金融不仅要解决融资难和融资贵的问题,还要解决风险防范及化解的问题。个人经营贷款作为普惠金融业务的重要组成部分,是服务地方民营经济、金融支持实体经济和促进就业的重要内容。因此,做好个人经营贷款风险管控对保障业务健康发展具有十分重要的意义。

个人经营贷款借款人为个体工商户和私营企业主,其内部机制不够完整,受内部人员关系变动和外部市场竞争、经济环境等影响因素较大,自身抵抗风险水平偏弱,存在一定的潜在风险,同时贷款资金流向及经营状况主要靠客户经理判断,主观影响因素较多且风险控制难度较大,已经成为各商业银行个人信贷业务的关键点和难点。

本文以甘肃省农行个人经营贷款为研究对象抽取三项样本数据,一是随机抽取该行 2018-2020 年发放的 3910 笔个人经营贷款,通过 logistic 模型分析客户自身风险影响因素;二是以该行近年发生的 567 笔个人经营不良贷款样本,通过收集不良成因分析信贷风险外部影响因素;三是对近年来内部员工在个人经营贷款业务经营管理中出具的 428 张底稿,分析影响贷款风险的主要内部因素。得出风险识别不足、风险认知偏差、绩效考核不科学、流程落实不到位、客户经理不足、尽职尽责不够等多方位的影响因素,增加了甘肃省农行个人经营贷款的信贷管理风险。

本研究主要运用“信息不对称、全面风险管理、预期收入、大数据风控”等管理理论,以做实贷款风险管理目标,结合本人在甘肃省农行多年的工作经验,对甘肃省农行个人经营贷款风控管理工作提出优化建议,认为完善风险预警和防控体系、夯实业务全流程管理、优化信贷制度、注重员工管理和促进激励约束机制建设,能够帮助甘肃省农行改善个人经营贷款风控管理现状,提高全流程风险控制及盈利能力。

**关键词:** 个人经营贷款 实证分析 风控管理

## Abstract

To serve inclusive finance, we must not only solve the problems of difficult and expensive financing, but also solve the problems of risk prevention and resolution. As an important part of inclusive financial business, personal business loans are an important part of serving the local private economy, financial support for the real economy and promoting employment. Therefore, it is of great significance to do a good job in the risk management and control of personal business loans to ensure the healthy development of the business.

Individual business loan borrowers are individual industrial and commercial households and private business owners, their internal mechanism is not complete, by internal personnel relations changes and external market competition, economic environment and other influencing factors are larger, their own resistance to risk level is weak, there are certain potential risks, while the flow of loan funds and operating conditions mainly rely on the judgment of the account manager, subjective influencing factors are more, risk control is more difficult, has become the key point and difficulty of the personal credit business of commercial banks.

This paper takes the personal operation loan of the Agricultural Bank of Gansu Province as the research object to sample three sample data, one is to randomly select 3910 personal operation loans issued by the bank from 2018 to 2020, and analyze the customer's own risk influencing factors through the logistic model; the second is to analyze the external influencing factors of credit risk by collecting the 567 personal operation non-performing loan samples that have occurred in the bank in recent years; and the third is to analyze the external influencing factors of credit risk by collecting the bad causes; and the third is the 428 drafts issued by internal employees in the operation and management of personal

operation loan business in recent years , to analyze the main internal factors affecting loan risk. It is concluded that the multi-faceted influencing factors such as insufficient risk identification, risk perception deviation, unscientific performance appraisal, inadequate process implementation, insufficient account manager, more management loans, and insufficient due diligence and exemption from liability have increased the credit management risk of personal business loans of The Agricultural Bank of Gansu Province.

This study mainly uses management theories such as "information asymmetry, comprehensive risk management, expected income, big data risk control" to achieve loan risk management goals, combined with my many years of work experience in the Agricultural Bank of Gansu Province, put forward optimization suggestions for the risk control management of personal business loans of the Agricultural Bank of Gansu Province, and believes that improving the risk early warning and prevention and control system, consolidating the whole process management of the business, optimizing the credit system, paying attention to employee management and promoting the construction of incentive and constraint mechanisms can help the Agricultural Bank of Gansu Province improve the current situation of risk control management of personal business loans to improve the risk control and profitability of the whole process.

**Keywords :** Personal business loan; Empirical analysis ; Risk control management

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究思路与方法.....	2
1.2.1 研究思路.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 理论基础与研究现状.....	4
1.3.1 理论基础.....	4
1.3.2 研究现状.....	5
1.4 本文主要创新点和不足.....	8
1.4.1 本文的主要创新点.....	8
1.4.2 本文主要的不足.....	8
<b>2 个人经营贷款业务风险现状</b> .....	9
2.1 个人经营贷款基本情况.....	9
2.1.1 个人经营贷款基本特征.....	9
2.1.2 个人经营贷款风险类型.....	9
2.1.3 个人经营贷款业务流程.....	10
2.1.4 个人经营贷款风险管理目的.....	10
2.2 个人经营贷款风险管控现状.....	11
2.2.1 个人经营贷款发展现状.....	11
2.2.2 个人经营贷款发展特点.....	13
2.2.3 个人经营贷款风险现状.....	14
2.2.4 个人经营贷款管理现状.....	15
<b>3 个人经营贷款风险控制突出问题及成因</b> .....	17
3.1 个人经营贷款风险控制存在的突出问题.....	17

3.1.1 合规文化尚未全面建立	17
3.1.2 信贷风险识别能力不足	17
3.1.3 各行重视程度近年下降	18
3.1.4 信贷管理机制有待改善	18
3.1.5 激励措施不足影响基层主动营销	19
3.1.6 重点产品发展不力	19
3.2 个人经营贷款风险控制问题成因分析	20
3.2.1 农户贷款占用大量客户经理资源	20
3.2.2 管理半径大导致管理效率降低	20
3.2.3 信息不对称造成风险认知偏差	20
3.2.4 风险管理导向及实施策略不明确	21
3.2.5 大锅饭制度下忧患意识不足	22
3.2.6 贷款管理政策趋紧制约业务发展	22
<b>4 个人经营贷款风险影响因素实证分析</b>	<b>23</b>
4.1 个人经营贷款客户风险因素分析	23
4.1.1 样本选择与数据处理	23
4.1.2 模型构建与检验	28
4.1.3 数据结果分析	30
4.2 个人经营贷款不良贷款外部成因分析	31
4.2.1 样本数据来源	31
4.2.2 样本情况介绍	31
4.2.3 数据结果分析	33
4.3 个人经营贷款不良贷款内部违规行为分析	33
4.3.1 样本数据来源	33
4.3.2 样本情况介绍	34
4.3.3 数据结果分析	35
<b>5 个人经营贷款风控管理优化建议</b>	<b>36</b>
5.1 积极培育同业领先的优良信贷文化	36
5.1.1 搭建规则体系规范信贷文化	36



5.1.2 积极培育信贷风险管理文化·····	36
5.2 优化完善风险防控体系·····	36
5.2.1 优化贷款客户准入标准·····	36
5.2.2 完善个人信用评级体系建设·····	37
5.2.3 优化风险预警监测系统·····	38
5.3 夯实信贷风险全流程管理·····	38
5.3.1 做实贷前调查工作·····	38
5.3.2 做细审查审批工作·····	39
5.3.3 做牢贷后管理工作·····	39
5.3.4 实施贷款审查审批省域集中·····	40
5.4 建立健全信贷风险管理制度·····	41
5.4.1 构建“权责利”对等的信贷管理体制·····	41
5.4.2 完善规章制度体系·····	41
5.4.3 建立完善的经营管理考核体系·····	42
5.5 注重员工管理和激励约束机制建设·····	42
5.5.1 全面提升从业人员综合素质·····	42
5.5.2 全面完善人员激励及约束机制·····	43
<b>6 结论</b> ·····	<b>45</b>
<b>后记</b> ·····	<b>50</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

在商业银行信贷业务中，个人经营贷款是推动发展普惠金融发展的重要组成部分，更是承担社会责任的具体体现，特别是十八大以来，国务院出台了一系列政策鼓励支持普惠小微企业发展，并多次强调商业银行在解决小微企业融资难和融资贵问题中的关键作用。同时，监管部门也出台了各项相应的具体措施，引导和帮助金融机构针对小微企业、个体工商户和小微企业主（以下简称个私业主）加大信贷投入，大力发展普惠金融业务。因此，做好小微企业和个私业主普惠金融服务是我国商业银行在新时期下必须坚持的一项重点工作。

近年来，面对复杂的经济金融形势和着力服务普惠金融客群的紧迫任务，甘肃省农行砥砺前行，以小微企业、个私业主等普惠金融群体为重点服务对象，加大信贷投放，为其提供了高质量普惠金融服务。截止 2020 年末，全行普惠贷款余额 306.82 亿元。个人经营贷款作为服务普惠金融客户群体的重点产品，承担了为全省 39.06 万户小微企业主和 118.73 万户个体企业从业者融资的责任，扮演了不可或缺的重要角色。

当前，监管机构明确提出商业银行普惠贷款不良率不得高于各项贷款不良率加 3% 的风险管控底线要求。甘肃省农行在服务普惠金融进程中，个人经营贷款业务出现了管控能力不足、不良贷款发生率提升、部分区域不良率偏高等问题，使该行的经营压力增大。究其原因，与该行授信管理不科学、风险管控能力不足等有密切关系。因此加强个人经营贷款风控管理措施的研究和优化、特别是对风险的预判、响应和防范，决定着该行客户服务和风险控制水平，对于该行的发展有着重要作用和意义。

### 1.1.2 研究意义

本研究以甘肃省农行个人经营贷款为研究对象，围绕信贷风险识别及风险管

控开展研究,着重解决该行目前相关领域中的重点难点问题,给予相应的解决方案,通过优化风险管理措施进一步提升商业银行个人经营贷款风险识别能力和风险控制能力,具有理论及实践应用两个方面的价值。

### (1) 理论价值

首先,本研究在理论上进一步丰富了甘肃省农行个人经营贷款信贷风险识别模型研究,为金融服务个私业主提供更好的支持。其次,本研究着重对个人经营贷款内外部风险影响因素进行定性和定量分析,为甘肃省农行做好贷款风控提供理论基础。最后,通过探索个人经营贷款风控管理新路径、新机制,引领同业做好个人经营贷款投放及风险管理,全面推进普惠金融业务发展。

### (2) 实用价值

本研究以服务普惠金融客群为出发点,通过 logistic 模型借助 SPSS 软件,对客户自身影响因素进行分析,可以直接应用到甘肃省农行业务经营中,为选择客户提供参考,进而帮助该行在信贷风险可控的前提下履行社会责任,尽可能地解决个私业主融资难的问题,切实做好服务实体经济工作。本研究对个人经营贷款营销管理中存在的难点问题进行了深入分析,尤其是通过内控部门对内外部监管和各类检查出具的底稿进行分析,针对性地提出风险防控策略,为个人经营贷款风险防控提供支撑,有助于进一步优化风险管理及控制机制,全面提升从业水平,促进贷款良性发展。本研究提出风险管控措施具有较强的适用性,不仅可以解决个人经营贷款风险管控问题,而且还可以应用于个人住房贷款和个人消费贷款相似的场景中。

## 1.2 研究思路及方法

### 1.2.1 研究思路

本研究以个人经营贷款风险防控为导向,在全面分析个人经营贷款客户风险因素、外部风险因素、内部风险因素的基础上,结合个人经营贷款业务特点提出风险防控策略,为个人经营贷款高质量发展提供支撑,基于这一思路,本研究的章节内容共分为绪论、贷款业务管理现状、突出问题和成因、影响因素实证分析、管理优化建议和结论六个部分,具体技术路线如图 1-1 所示。

## 1.2.2 研究方法

### (1) 文献分析研究

本研究聚焦个人经营贷款风险防控，梳理国内外关于信贷风险评估管理，以及个人贷款风险管理的相关研究，在研究的基础上，进一步完善现有研究成果存在的不足，提出本研究的重点思路，搭建研究框架。

### (2) 统计分析研究

利用甘肃省农行个人经营贷款近年业务数据，分析贷款业务种类、客户评级、客户年龄、客户受教育程度、客户婚姻、客户资产负债率等数据，评估各因素对贷款风险影响力；同时借助其他自有数据对内外部风险进行分析，为本研究提供数据支撑。

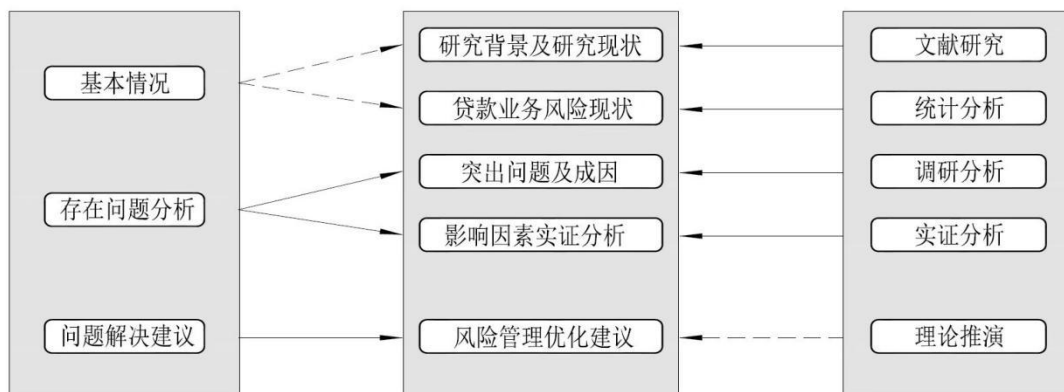
### (3) 调研分析研究

为充分了解个人经营贷款风险防控情况，对分、支行开展调研，梳理各基层行在个人经营贷款风险防控方面存在的问题和不足，汇总统计各基层行反馈的相关问题和建议，为本研究提供相关材料支撑。

### (4) 实证分析研究

结合甘肃省农行个人经营贷款经营实际，选择多个涉及客户自身风险的影响因素，运用二元 Logistic 回归分析法，研究个人经营贷款客户风险影响因素；对近年形成的不良贷款和内外部检查底稿，逐笔分析形成风险的内外实际因素，为本研究提供结论支撑。

图 1-1 技术路线



## 1.3 理论基础及研究现状

### 1.3.1 理论基础

#### (1) 信息不对称理论

信息不对称理论认为,在市场经济活动中各类人员对有关信息的了解存在差异,信息不对称是风险产生的根本因素,该风险无法消除只能降低。在银行信贷业务中,由于贷款人与借款人之间的信息不对称,进而可能带来逆向选择风险和道德风险。逆向选择风险。一些高风险客户为了获得贷款,愿意承受较高的利息成本;而一些低风险客户会因为高利率或复杂业务流程,而主动放弃贷款申请,形成“劣币驱逐良币”的现象,即因借贷双方信息不对称而带来的逆向选择风险。道德风险。一方面是借款人为获得银行的认可,虚构、伪造、变造经营信息,骗取银行信任;另一方面是借款人违背合同约定的行为。

#### (2) 全面风险管理理论

全面风险管理(ERM),是一个对各种来源的风险进行评价、控制、研发、融资、监测的系统过程,经典的ERM分析过程主要包括五个基本步骤:即风险水准定位、全面风险识别、全面风险计量、有效风险控制和动态监查调整。银行全面风险管理的核心包括:全球的风险管理体系、全面的风险管理范围、全程的风险管理过程、全新的风险管理方法、全员的风险管理文化。

#### (3) 预期收入理论

预期收入理论认为借款人有定期的固定收入,根据预期收入理论发放贷款必须满足以下条件。首先,借款人收入数量及流入时间是可以预测并评估的;其次,借款人收入在偿还每月还款额后不会影响项目的进行或个人的生活和经营;再次,借款人预期产生的收入不会被挪用而产生预期收入数量、时间计划的变更从而产生预期风险。预期收入理论产生与发展,从理论层面促进了贷款久期的延长,特别是促进了零售长期资产业务的发展。根据预期收入理论,控制个人经营贷款风险防范的措施应该加强个人及其经营企业收入能力的考察及担保物的评估和变现能力考察,借款人的收入能力及还款能力是控制风险的关键因素。

#### (4) 大数据风控理论

大数据风控是指通过对大数据的分析、建模,对借款人可能存在的风险进行

提示和控制。贷前，根据贷款风控管理属性，筛选一批符合要求的客户进行营销。贷中，对借款人资产负债、经济收入状况、行为状况等进行监控，主要指使用设备、手机号、网上消费、信用卡、网络行为、征信、司法诉讼等进行监控，间接推测借款人的情况变化。贷后，主要是帮助催收，找到有用的信息；或者根据贷款表现和还款情况，进一步的校准和调整之前对借款人的判断。

### 1.3.2 研究现状

#### (1) 关于风险控制体系

Steve L Allen (2012) 主要研究了交易双方的信息差导致银行贷款出现骗贷现象，目前逐步研究出贷款准入、信用评级、风险评估等完善的信贷风险管理体系，将其整个流程风险得以控制，从而控制整个银行信贷领域的风险。Saurina J (2017) 指出随着商业银行信贷产品的日益丰富，业务迅速发展且规模迅速扩张，但个人信贷风险控制体系处于建立及应用的初级阶段，个人信贷风险控制有待进一步加强。李文新等 (2017) 认为要通过优化信用评分模型、实现对借款人承贷能力的有效评估、构建动态指标预警机制等措施对风险管理机制进行不断完善，同时加强风险管理团队建设，实现全程风险管理。魏晓英 (2018) 认为风险防控要建立包含风险识别、评估、监视、缓释、掌控和报告的严密风险防控管理体系，不能单靠人为判断和识别。侯春霞 (2018) 分析了我国商业银行信用风险的现状，并提出了从优化信用风险管理架构，整合内外部数据信息，应用贷款全流程信息三方面建议。王静 (2020) 通过研究小企业贷款信息管理系统、信贷评级体系及监督管理现状，提出加强系统的建设、健全评估体系、确保监督管理体系有效运行。

#### (2) 关于信用风险评估

Hakan Turan (2016) 将信用、流动性、利率等贷款风险因素考虑在内，运用层次分析法对银行的风险进行分析，得出信用风险是银行经营的最大风险。Pesaran (2016) 通过模型分析了 1979-1999 年 25 个国家中宏观经济对信贷的影响，得出了银行不良贷款与经济波动存在着相关性。韩晨琳 (2018) 提出个人贷款业务风险与业务量呈正相关，要从信用风险和操作风险，抵押、担保物风险，完善个人信用体系，信息不对称风险等方面加强管理和控制。郑路远 (2016) 结合我国

基本国情，建立了新的信贷风险评估模型，并给出数据预处理、属性简化、决策规则集的生成、对象分类及规则预测精度验证方法。王蕊，刘昱沛（2018）则结合现阶段的信用评级法及 KMV 模型，重点对未实行内部评级法的中小银行进行实证研究，测算了违约概率，从另一角度印证了商业银行风险管理模式转型必须为内部评级法。刘可夫（2011）则总结了信用风险度量模型的发展历程以及对专家法、Z 评分法、Credit Risk+模型、KMV 模型以及 Logit 回归模型等各进行了适用性分析。Robert A. Jarrow（2011）通过二元 logit 回归模型分析不良贷款，他借助一系列变量分析来帮助借款者与银行选择最合适的解决方案。

### （3）关于风险影响因素

Jose A. G. Baptista 等人（2006）应用多元回归统计方法，分析得出小额贷款风险的影响因素有：贷款金额、贷款期限、贷款用途、贷款利率、经营理念、经营思路、经营水平、经营面积、贷款人有无违法记录。Lorenzo Gai（2014）提出影响信贷风险控制的因素包括，商业银行与客户信息不对称、客户的自身因素以及商业银行风险管理制度不健全等。商业银行应尽快进行健全完善信贷风险管理制度，应全面考虑到各类型信贷风险，全面的信贷风险管理制度是商业银行更好更稳可持续发展的基础。Matules（2018）认为银行与客户之间存在着严重的信息不对等问题，所以在业务办理过程中很容易出现道德风险以及逆向选择。云鹏（2019）研究了商业银行贷款风险的成因，主要体现在银行贷款管理体系不完善，业务人员专业能力有待提升，法律法规存在漏洞。范伟（2019）认为个人信贷业务产生风险有以下原因：道德风险、还款能力问题、法律法规体系不完善、个人信用体系不健全、市场风险难以调控、业务指标压力造成审核标准降低、监管不完善、客户资料管理不到位等。Doriana 等（2018）对 170 余个西欧国家银行近 7 年数据进行实证研究，得出在控制宏观经济增速缓慢下增加的银行信贷风险，建立内部评级模型优于标准法。陆岷峰、徐博欢（2019）认为，普惠金融的风险主要来自于两个方面，一方面是新型互联网技术运用过程中所带来的技术风险，另一方面是其所服务的高风险人群。

### （4）关于风险管理方面

Hameeda Abu Hussain 和 Jasim Al-Ajmi（2012）深入研究分析巴林银行风险管理实践经验，发现商业银行可以做到准确掌握风险及风险管理，并可以进行有效

的风险识别、风险分析、风险评估、风险监控和风险管理实践，管理者对风险管理的整体流程了解的越深入，那么银行风险管理实践就会越好。王斌（2017）提出当前的商业银行个人经营贷款业务还存在借款人的信息不够准确、统一授信管理没有完成、衡量企业的资金需求量方面比较困难、缺乏贷款资金的监督等问题，并提出相应的对策和建议，一是完善企业征信，营造良好信用环境；二是银行内部应增强控制；三是掌握借款人的还款能力。阮晶（2019）指出目前商业银行运营管理过程中，个人信贷业务的风险是一大难题。影响个人贷款业务风险的因素多种多样且比较分散，缺乏指导性，使得风险防范与控制变得更加困难，商业银行风险的有效控制难度增加，应对目前个人贷款服务、风险的重要举措包括加强商业银行风险控制效率、提高个人贷款风险控制水平等。项海南、吴頔、赵盼、郭颖（2020）在风险识别方面提出，当代银行在普惠金融大背景下，应重视大数据的汇聚，以此提高对客户风险识别和防范。戎海滨（2020）在风险控制方面提出，普惠金融客户的“低质性”与商业银行的“安全性”之间存在矛盾，因此发展普惠金融的核心要义就是提升风险管控能力。

目前，国内外学者在个人经营贷款风险管理方面，通过风险控制体系、信用风险评估、风险影响因素、风险管理措施等多个方面对商业银行信贷业务所面临的风险进行论证，并提出相应的对策和发展策略。认为信息不对称、客户管理基础薄弱等是信贷风险产生的主要因素，应通过建立信贷风险评估模型、严格客户纳入标准、掌握借款人的还款能力、加强风险流程管理及控制效率、重视大数据收集、实施贷款风险预警、解决客户“低质量”和商业银行的“安全性”问题之间的矛盾来提高个人经营贷款风险控制水平。这些研究，多数以基本国情为背景，开展有针对性的研究，不再机械地生搬硬套前人的研究结论，从理论依据和实际指导方面推动了商业银行个人经营贷款业务健康发展。

当前研究也存在一些方面的不足，一是研究主要侧重于从整体风险方面对商业银行个人信贷业务研究，对具体影响到个体的因素研究内容较少，理论研究占比高于实证分析研究，对商业银行如何提升个人经营贷款风控管理能力参考和指导作用不足。二是重定量分析，忽略了结合定性分析的重要性，看待事务理想化，忽略了个私业主普遍存在的问题，例如财务不健全、不规范等现实情况。三是未将分析结果与风控管理进行全面融合，存在理论研究和实际应用两张皮的现象。



## 1.4 本文主要创新点和不足

### 1.4.1 本文的主要创新点

本研究采用了大量的实证研究分析，一是对甘肃省农行 3910 笔贷款通过 logistic 模型，对影响借款人的年龄、性别、婚姻、学历、家庭资产负债率、客户评级、贷款金额、利率上浮比例以及贷款行业分类等因素进行分析；二是对 567 笔个人经营贷款不良贷款样本及近年内部员工违规行为的 428 张底稿为样本进行分析。通过实证分析甘肃省农行个人经营贷款风控管控 6 个突出的具体问题以及 6 个方面的问题成因，概括来说个人经营贷款的风险主要在借款人自身因素、借款人经营行为和内部从业人员操作风险这三个方面，以上研究为甘肃省农行个人经营贷款信贷优化提供重要依据。

### 1.4.2 本文主要的不足

在研究过程中，通过与从业人员访谈交流，了解甘肃省农行个人经营贷款风控管理存在的主要问题和困难，但是访谈了解跟精准采集样本信息相比，访谈了解存在信息、内容不够全面的问题。如前期工作中通过制定标准调查问卷，对甘肃省农行辖内机构相关岗位人员进行全面问卷调研，可以更加深入地开展研究。同时，在收集行内从业人员违规信息方面，本研究仅收集了检查录入系统的底稿，其他在检查中整改或者未录入的底稿不在本次收集范围之内，收集的样本存在不全面的问题，在数据分析时会存在一定的小幅偏差，若能全面收集则分析结果会更加全面。同其他先进商业银行相比，甘肃省农行信贷风险管理体系还存在一定程度的差异和差距。商业银行信贷风险管理研究是一个复杂且动态的项目，本文以甘肃省农行作为研究对象，虽然作者具有一定的实践经验，但是在风险管理理论知识和风险研究成果转化等方面还存在不足，在研究上可能还有疏漏。

## 2 个人经营贷款业务风险现状

### 2.1 个人经营贷款基本情况

#### 2.1.1 个人经营贷款基本特征

个人经营贷款是指金融机构向持有中华人民共和国居民身份证的自然人发放的用于借款人满足其自身生产经营需要的个人贷款，涉及产品主要为个人助业贷款、房抵贷一经营、助业快e贷等。借款主体为个私业主，单户贷款金额上限为1000万元，但受银保监会小微企业统一授信管理，实际贷款额度需考虑小微企业贷款存量余额。个人经营贷款单笔贷款期限普遍在1至10年之间，担保可以采用包括房产、建设用地、工业厂房、有价证券等抵押方式，法人或自然人担保方式，优质客户信用方式。贷款主要用于借款人日常生产经营周转，不得用于购买房产或进入资本市场投资等。主要有以下特征。

##### (1) 单笔金额小

个人经营贷款借款主体是个私业主，根据工业和信息化部、国家统计局、国家发展改革委、财政部《关于印发中小企业划型标准规定的通知》（工信部联企业〔2011〕300号）中关于中小企业的划分标准来看，个人经营贷款的经营主体主要为个私业主，借款人生产经营规模和信贷资金需求普遍偏小。

##### (2) 贷款笔数多

个人经营贷款的投放对象为自然人，因甘肃省内规模经营者较少，贷款多投向家庭生产经营为主的普惠客群，在借款人信贷需求普遍偏低、信贷投放总量持续上升的背景下，信贷客户数持续上升。

##### (3) 贷款涉及行业多

个人经营贷款具有明显的普惠金融特性，只要存在生产经营的行业，个人经营贷款均能够触及，能够满足绝大多数客户融资需求，基本涵盖当前日常生产经营中的所有行业。

#### 2.1.2 个人经营贷款风险类型

信贷风险是指在商业银行信贷业务运营过程中，因受借款人各种不确定性因素影响，造成商业银行信贷资金存在损失的可能性，主要包括以下类型：

### （1）商业风险

主要指商品在流通过程中，由于受到市场行情波动、消费者需求变化，经济或行业政策改变，宏观政策调整，经营管理不善、市场预测偏差等导致客户受到损失的风险，对商业银行回收到期贷款带来的不确定性。

### （2）信用风险

指客户因受内外部各种因素影响而形成的违约风险，无法按时按期还款，使商业银行存在信贷资金无法收回形成损失的可能性。

### （3）操作风险

传统操作风险指由于操作流程相对复杂、环节相对较多等由此产生的风险，本文所指的操作风险是由内部程序、人员及系统而产生的风险，外部事件所造成的风险不纳入操作风险而纳入欺诈风险范畴。

### （4）其他风险

其他风险主要包括资金错配导致的流动性风险、负面舆情的声誉风险、抵押物价格波动的市场风险和自然灾害带来的自然风险等，导致商业银行贷款正常回收的不确定性增加。

## 2.1.3 个人经营贷款业务流程

甘肃省农行基于互联网推出了“助业快e贷”线上个人经营贷款产品，但因在各项贷款中占比较低，贷款风险控制较好，故不纳入本文研究的贷款范围。本研究主要分析以借款人线下、申请、商业银行使用人工审查审批、线下办理抵质押登记，用信管理后发放的个人经营贷款。个人经营贷款业务运营流程分为贷前、贷中、贷后三部分，实行“一次调查、一次审查、一次审批”运营制。各环节包括：申请、受理、调查、审查、审批、抵质押、用信、贷后、收回等。

## 2.1.4 个人经营性贷款风险管理目的

个人经营性贷款信贷风险管理是指通过风险识别、计量、监测和控制等程序，对个人经营贷款的风险进行分类和管理，保持风险和效益的平衡发展，提高贷款的经济效益。事实上，信贷风险管理是一项综合性、系列化的工作，贯穿于整个个人经营性贷款的信贷业务流程，自贷前信用分析、贷时审查控制、贷后监控管理直至贷款安全收回。商业银行信贷风险管理的主要目的，是降低信贷业务风险，从而提高银行盈利能力，保障个人经营性贷款业务健康、长效发展。

## 2.2 个人经营贷款风控现状

### 2.2.1 个人经营贷款发展现状

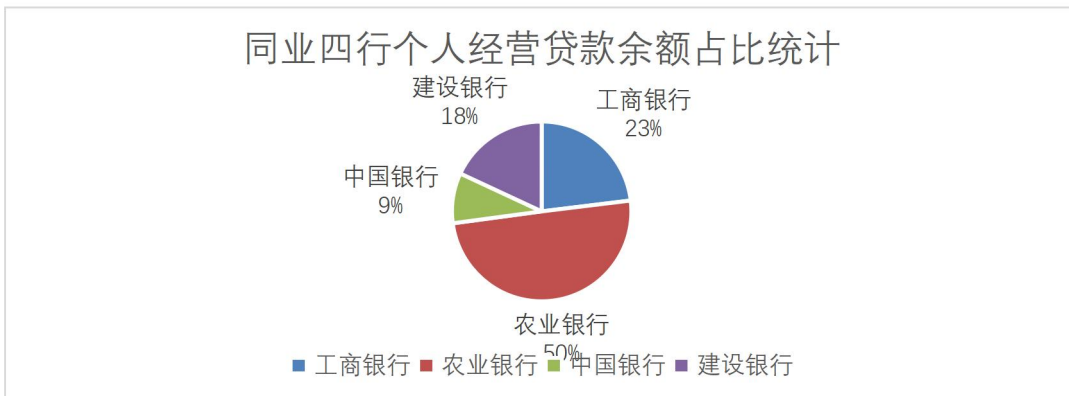
甘肃省农行已累放个人经营贷款超30万笔、金额超800亿元。截至2021年6月末，个人经营贷款余额近43亿元，近6年贷款余额如“图2-1”所示，从近6年情况来看，受个人贷款投放结构调整、经营重心转移、管户能力、贷款风险、经营职能划转等因素影响，甘肃省农行个人经营贷款相比于其他贷款发展较慢。

图 2-1 甘肃省农行个人经营贷款余额分年度统计



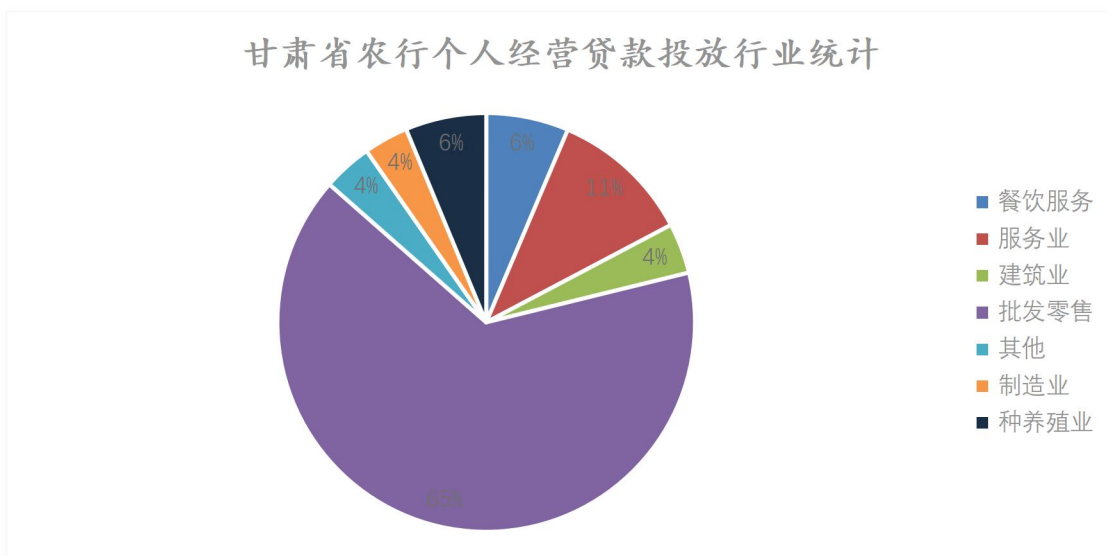
截至2021年6月末，甘肃省农行个人经营贷款存量占比45.84%、常年保持第一，贷款余额分别比中行、工行、建行多35.44亿元，24.38亿元和18.65亿元；如“图2-2”所示。个人经营贷款份额分别高于个人住房、消费贷款四行存量份额23.94个、16.65个百分点。在系统内，甘肃省农行个人经营贷款余额在全国农行位列第19位，不仅高于北京、上海、天津等一线城市，更在西北区域长期位列第一，余额为陕西、青海、宁夏三行之和。

图 2-2 同业四行个人经营贷款余额占比统计



根据国民经济GB/T 4754-2017标准，2021年6月末，甘肃省农行个人经营贷款涵盖门类、大类、中类、小类分别为14个、67个、281个和692个。从投放行业来看，甘肃省农行个人经营贷款重点投放于批发零售业（占比65.29%）、服务业（占比10.90%）、餐饮业（占比6.39%）、种养殖业（占比6.27%）、建筑业（占比3.89%）、制造业（占比3.45%）及其他行业（占比3.81%）。从投放来看，批发零售业仍然占主要地位，跟服务普惠金融宗旨相契合，也符合甘肃省经济发展实际，贷款投向如“图2-3”所示。

图 2-3 甘肃省农行个人经营贷款投放行业统计



从单笔贷款金额上来看，如“表2-4”所示，甘肃省农行2019至2020年新投放贷款中，金额50万元（含）以下的占59.17%；50万至100万元（含）的占21.68%；100万至300万元（含）的占16.42%；300万至500万元（含）的占3.31%；500万元以上的占0.45%，不良率为1.56%。

表 2-4 甘肃省农行 2019 年至 2020 新发放贷款结构表

单笔贷款金额	资产规模占比	贷款不良率
50 万元及以下	59.17%	1.44%
50 万（不含）~100 万元（含）	21.68%	1.93%
100 万（不含）~300 万元（含）	16.42%	1.80%
300 万（不含）~500 万元（含）	3.31%	1.75%
500 万元以上	0.45%	1.56%
<b>合 计</b>	<b>100.00%</b>	<b>1.63%</b>

## 2.2.2 个人经营贷款发展特点

近年个人经营贷款投放及余额总体呈现下降趋势，剔除个人创业担保贷款因素外，其他贷款投放和余额逐年大幅下降。与此同时，单笔借款金额近3年由45.37万元下降为17.10万元，单笔贷款金额下降62.31%。当前贷款总笔数3.07万笔，近3年净增1.87万笔，总笔数翻了2.57倍。个人经营贷款产品发展分化明显，主要是线上贷款快速发展和个人创业担保贷款占比高。2021年6月末个人创业担保贷款（21.26亿元）、个人商用房贷款（7.04亿元）、个人助业贷款（5.25亿元）、房抵贷-经营贷款（3.43亿元）和助业快e贷（3.82亿元）这五个产品余额合计40.79亿元，占全部贷款总额的97.67%。

从近年经营管理情况看，个人经营贷款呈现个人创业担保贷款支撑贷款增量、经营产品逐步丰富等特点。

### （1）个人创业担保贷款支撑贷款增量

近3年全行累计投放个人经营贷款77.54亿元，其中个人创业担保贷款投放22.02亿元、助业快e贷贷款投放13.72亿元。虽然个人创业担保贷款占比仅为28.39%，但该产品因其3年期期限特性投放贷款增量转换率达96.55%，已投放贷款中21.27亿元转换为存量贷款，占存量贷款的50.90%；其他贷款期限主要为1年期，多为续贷或者新增用信，投放额虽然较多，但相比创业担保贷款增量支撑不足。县域贷款个人经营贷款由2018年末的24.35亿元增加为2021年6月末的32.91亿元，3年增幅35.15%；存量贡献度由55.47%提升为76.15%。城区支行贷款由2018年末的19.55亿元下降为2021年6月末的10.31亿元，贷款余额下降47.26%；存量贡献度由44.53%下降为23.85%。

### （2）经营产品逐步丰富

总、分行对个人经营贷款产品进行了优化、发展和创新，产品更加适销对路。从产品看，停办房抵贷-经营、旺铺贷贷款业务，商用车业务快速萎缩，助业快e贷线上产品全面发展，不仅实现线上线下产品划分，更完成了与网捷贷产品脱钩自主运营。从功能看，自助循环和非自主可循环产品功能在贷款产品中的运用更加广泛，贷款资金使用不再墨守成规拘泥于固定期限，额度期限概念更加明显。客户及其经营企业融资和在他行用信纳入统一管理，风险风控更具前瞻特性。从创新看，制定了甘肃省分行“助业快e贷”场景化业务操作流程，以商户聚合码

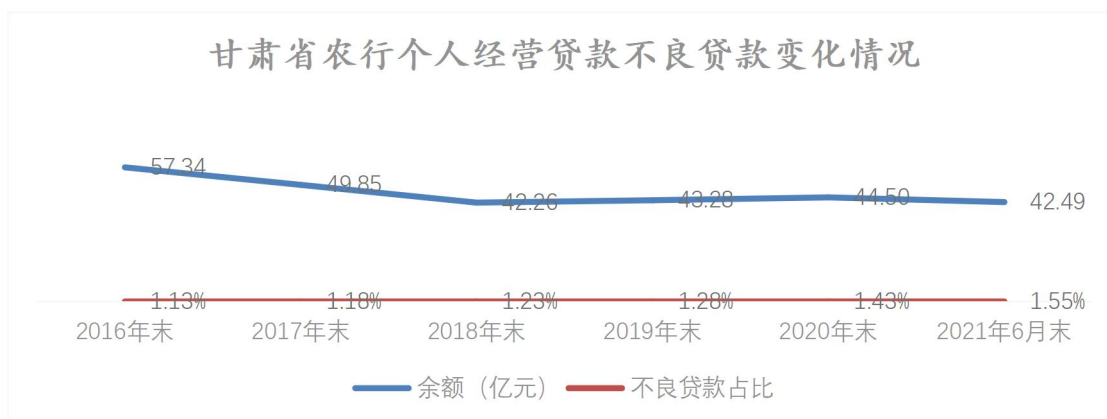
结算数据为核心在推出“快码e贷”产品，针对产业链核心企业上下游个人优质客群和专业市场客群，分别推出“链商e贷”、“市场e贷”产品，推动全行个人经营贷款线上业务数字化转型，贷款目标客户挖掘方面发挥明显作用，批量化、数据化业务发展取得实效。

### 2.2.3 个人经营贷款风险现状

近年来，甘肃省农行线下个人经营贷款呈逐年压降趋势。个人商用房贷款由9.09亿元下降为7.04亿元，个人助业贷款由16.99亿元下降为5.24亿元，房抵贷一经营贷款由13.66亿元下降为3.42亿元，这三个贷款产品2021年投放量仅为上年度的一半，贷款投放和余额的快速下降造成存量贷款不良率偏高的表面问题，但从投放额和贷款收率总体分析风险可控。同时，单户金额小、逾期风险低且普惠特性明显的个人小额贷款快速投放，“助业快e贷”由0.37亿元增加为3.82亿元，个人创业担保贷款由1.49亿元增加为21.26亿元。

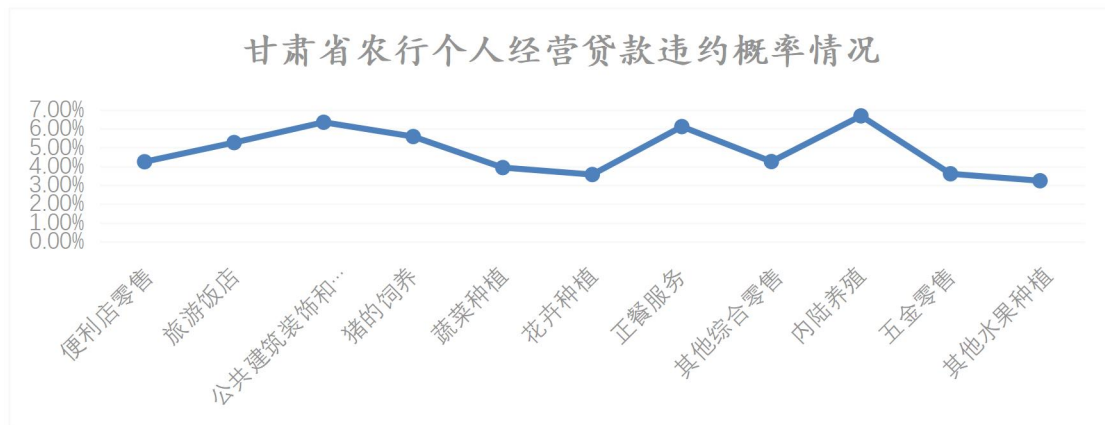
从近6年个人经营不良贷款规模来看，不良贷款余额逐年上升，不良率逐年提高，资产质量下滑。“图2-5”所示，2016年末贷款余额近58亿元，正常贷款占98.56%；贷款不良率为1.13%。2017年末贷款余额近50亿元，正常贷款占98.49%；贷款不良率为1.18%。2018年末贷款余额近43亿元，正常贷款占98.45%，贷款不良率为1.23%。2019年末贷款余额超44亿元，正常贷款占98.27%，贷款不良率为1.28%。2020年末贷款余额近45亿元，正常贷款占98.23%，贷款不良率为1.43%。截至2021年6月末，个人经营贷款余额近43亿元；其中正常贷款占98.02%，关注类贷款占0.43%，不良率1.55%。

图 2-5 甘肃省农行个人经营贷款不良贷款变化情况



通过对贷款资金累计投放0.5亿元（含）以上的行业违约情况分析，不良率达到2.5%以上的行业小类有11个。如“图 2-6”所示，贷款违约概率较高的行业是内陆养殖，不良率达6.69%，其次为正餐服务，违约概率达 6.12%。

图 2-6 甘肃省农行个人经营贷款违约概况情况（按行业小类）



同时，需引起注意的是，通常情况下商业银行针对经催收及追偿无法回收的贷款，经过必要的内部流程后会进行贷款核销，既把不良贷款从表内资产转化为表外资产，事实上核销贷款吞噬了企业利润。若将已核销不良贷款一并纳入考虑，不良贷款规模的扩大和不良率的持续上升成为个人经营贷款经营的主要风险点。

## 2.2.4 个人经营贷款管理现状

甘肃省农行从事信贷业务的人员1700余人，其中从事营销的客户经理有1500余人，从事中后台审查审批及风险管理的人员有200余人。专兼职从事个人经营贷款业务的人员近700人，其中从事个人经营贷款业务营销的客户经理600余人，占比87.5%；审查审批人员近60人，占比8.5%；用信审核人员近30人，占比4.0%。其中大专及以上学历425人、本科学历269人、研究生学历6人。

从客户经理年龄结构看，年龄23至30岁（含）的126人；30至40岁（含）的196人；40至50岁（含）的136人；50岁以上的159人。工作年限1年以内（含）的144人；1至2年（含）的175人；2至3年（含）的136人，3年以上的162人。金融相关专业131人，财会相关专业119人；管理相关专业25人；其他专业342人。

客户经理正式上岗之前，要经过理论培训和贷款实践培训。其中理论培训在员工入行时开展，由省分行统一组织。实践培训由二级分行或者支行开展，主要开展途径为专项业务培训等形式开展。总体来看，所在单位很少能为从业人员进



行为期1周以上的实践培训。在激励方面，甘肃省农行采取投放激励的计价政策，奖励金额相对于个人消费（含住房）贷款和信用卡业务来说偏低。从人员看，计价仅对客户经理奖励，未涉及审查审批及其他流程管理人员，无法调动其他人员积极性；从流程看，计价仅针对投放环节，贷后管理及管户环节未进行计价。

### 3 个人经营贷款风险控制突出问题及成因

#### 3.1 个人经营贷款风控管理存在的突出问题

##### 3.1.1 合规文化尚未全面建立

在初步城市化以及乡土中国情节的外部环境影响下，甘肃农行贷款管理仍然以“农耕”文明为主，封闭内敛、静态稳定、不变秩序、权威主义、一亩三分地、差序格局等为主要特征。部分基层行贷款管理机制僵化、存在重放轻管的问题，任务完不成时加速放贷款，完成任务后停止放贷款，源头没有金融信贷活水，贷款发放后在客户用信期间贷款管理不到位，忽视了对“合规”信贷文化的建设，合规文化未全面深入人心。从业人员为了获取更多的计价及绩效奖励而加快贷款投放以满足业绩要求，但在贷款发放过程中存在忽视风险隐患和降低风控管理措施的问题。部分客户经理合规经营意识淡薄，在客户贷款过程中，存在吃、拿、卡、要等现象，也存在为了短期内快速获得效益，客户经理同外部中介机构合作的问题。以上现象充分说明甘肃省农行个人经营贷款管理基础薄弱，风控意识不强，合规文化建设任重道远。员工内部违规行为是甘肃省农行近年来管理的难点，主要是对违规行为因素、违规影响大小等情况掌握不足，需要通过实证分析，确定主要影响因素。

##### 3.1.2 信贷风险识别能力不足

个人经营贷款服务的个私业主客群，存在内部机制不完善、行业涉及分类多样化、受经济影响因素大等特点，要求银行必须具备较强的风险识别和监测能力，但甘肃省农行此项工作能力较弱。在贷前，甘肃省农行对客户自身影响因素掌控不足，未建立模型精准核算实证分析客户风险高低，无法核定客户各项自身因素对贷款风险的影响程度，无法在贷前确定高风险客户并进行剔除；客户自身及经营行为是影响贷款风险另外一个重要方面，是客户的软信息，不易被银行及客户经理掌握，但此类风险直接关系到贷款的收回，需要甘肃省农行进行数据分析及影响因素核定。现阶段与其他先进商业银行相比，甘肃省农行存在风险管理预警监测系统建设进度缓慢，系统智能化程度偏低的现实问题，对辖内各经营机构的个人经营贷款风险状况，还不能完全做到即时监测和预警，不能精准地向一线从

业人员提供预警线索。虽然当前农行已全国上线神荼、烽火等贷款线上监测平台，但监测平台主要对贷后资金流向等进行监控，重点在于资金用途合规性，对贷款发放后借款人及关联人行为监控等环节流程存在空白，主要是现阶段该行科技力量不足，系统开发能力偏弱，风险预警不足，风险监测系统不完善。在风险监测方面，还存在未对借款人开展风险画像工作的问题，应依据客户信息及风险因素变动对客户风险进行精准画像，并针对性地制定应对措施，同时对客户经理执行情况系统进行监督，做到早发现、早控制。

### 3.1.3 各行重视程度近年下降

从近年发展看，各行对发展个人经营的重视程度逐年下降，有的行政政治站位不高，认为个人经营贷款风险大、见效慢，推动发展的思想自觉行动自觉不够；有的行习惯抓大放小，对公司贷款、大额贷款路径依赖和惰性思维严重，对区域资源挖掘不足，没有形成有效路径；有的行在省分行管理政策的基础上，出台更加严格的业务管理制度，从管理上制约业务发展。截至 2021 年 6 月末，全行有 25 家支行个人经营贷款余额不足 1000 万元，有 33 家支行 2021 年个人经营贷款投放不足 1000 万元，近 5 年全行有 53 家支行个人经营贷款余额负增长。从省内同业和全国农行看，贷款主要来自资源富集的城市行，但甘肃省农行短板明显。以兰州市为例，全省市场经营主体 186.72 万户，其中兰州 34.13 万户、约占 20%，但兰州分行个人经营贷款余额 4.37 亿元，系统内贡献度仅 10.11%，远低于系统内其他省域行贡献度。

### 3.1.4 信贷管理机制有待改善

风险管理基础薄弱的环节主要在客户风险因素管理、尽职免责、队伍建设、激励政策等方面。在风险因素识别上，未将客户风险因素管控融入到信贷管理中，未针对高风险客户采取加强客户准入标准管理等措施，未化解客户信息不对称等问题。在保护客户经理方面，尽职免责机制不完善，对尽职行为未进行量化，实际操作中难以界定从业人员是否尽职、是否能够免责，也没有解决贷款交替的责任划分问题，为尽职免责责任认定带来较大困难，在权责界定不清的环境下，客户经理不愿意发放风险较高的个人经营贷款。在队伍建设上，甘肃省农行信贷客户经理大专及以上学历有 425 人、占比 68.88%，近 67% 的客户经理缺乏相关从业经验、缺乏经济财务知识和客户真实情况判断能力；从业经验在 3 年以内的客

户经理有 555 人、占比高达 89.95%，整体缺乏业务经验，同时 35 岁至 45 岁之间的客户经理仅 50 余人，人员断档问题明显呈现。在业务培训上，对客户经理培训，多停留在制度方面，没有结合经济形势变化等同业先进水平进行持续的在岗培训安排。对支行信贷管理人员培训较少。在客户经理管理中，存在分层不准确、部分高不良率客户经理仍然从事个人经营贷款营销管理等问题。

### 3.1.5 激励措施不足影响基层主动营销

强监管、严检查、高处罚是当前监管部门对商业银行市场监管的新特性，逢检查必出底稿和出了底稿必处罚等新的内外部管理模式，尽职免责可操作性条款难以落地等已对客户经理贷款投放积极性形成严重阻碍，部分地区出现了不放贷款就没错误的主流思想，贷款受理“推、拖、拨”，审查审批“加、卡、扣”，表面合规文化盛行。贷款激励政策不足影响客户积极性，2019 年及以前个人经营贷款按照线下贷款 10 元/万元投放量及线上贷款 30 元/万元净增量计价，支行反映效果较好，能够落实到具体个人；当前投放监管口径普惠个人经营贷款按照 50 元/新增户计价；到期贷款续贷 20 元/续贷户计价。客户经理办理一笔线下贷款需要近半个月时间，同低风险高收益的个人住房贷款、卡分期业务相比，风险高收益低的特性决定各行客户经理不愿意发展业务。

### 3.1.6 重点产品发展不力

造成近年个人经营贷款经营管理的被动局面主要原因是重点产品发展不力。2020 年，总行在全国推广“房抵 e 贷”业务，当年全国个人经营类贷款净增 1152.37 亿元，其中 1072.83 亿元（占比 93.09%）来自于“房抵 e 贷”业务。2021 年甘肃省农行开办业务后，当年全省仅发放 145 笔、5515 万元。产品研发能力弱数字化转型慢，线上化业务是个人经营贷款的主流趋势，当前工行余额 8.08 亿元，年增 1.77 亿元；中行余额 1.67 亿元，年增 1.67 亿元；建行余额 10.92 亿元，年增 6.52 亿元；我行余额 3.82 亿元，年增 1.92 亿元，存量和增量占比分别为 15.59% 和 16.16%，与同业特别是工行、建行比仍然存在较大差距，转型发展不平衡。同 2019 年初相比，个人助业贷款、房抵贷经营贷款的优质客户从 6585 户减少到 2152 户，贷款余额由 39.26 亿元下降至 8.75 亿元，客户他行流失率达到 67.32%。

## 3.2 个人经营贷款风控管理问题成因分析

### 3.2.1 农户贷款占用大量客户经理资源

甘肃省农行承担着“乡村振兴”的重要历史使命，返乡创业农民作为借款人，虽然多户联保、担保公司担保和信用贷款相结合的担保方式，一定程度上解决了贷款担保难的问题，但农产品受价格制约，丰收不赚钱等问题依然突出，造成农民收入不稳定性偏高，加之甘肃省居民受教育程度较低，部分地区的农民诚信观念依然不强，容易受周围群体因素影响，造成贷款出现风险时执行难度较大。当前农户贷款余额超 150 亿元，虽然较顶峰时期余额下降了 1/4，但是农户贷款单笔金额小的特点造成存量贷款仍然超过 20 万笔数，在全行个人贷款客户经理仅 1000 余人且在不统计存量贷款管理笔数的前提下，客户经理人均农户贷款管理笔数超过 200 笔，占用了大量的客户经理人力资源，已无精力再投入到个人贷款的营销管理中，对个人经营贷款发展及风控管理形成障碍。

### 3.2.2 管理半径大导致管理效率降低

甘肃省农行现有 568 个营业网点，居同业四行第一，其中 65%以上分布在县域支行。这些营业网点距离城区较远，为管理上增加了诸多困难，导致管理风险或风险隐患加大。从近年甘肃省农行各项贷款风险检查看，个人经营贷款业务在管理环节，仍然存在一些操作风险，这些风险的产生，跟管理范围大存在一定的关系。如转移贷款资金用途、个贷公用，多贷一用，借款人资产负债率不符合规定、借款人评级较低、贷后管理不足、不良贷款清收不力等现象，暴露出各经营机构，仍然存在贷款管理不精细，未即使处置系统已经发出的风险信息，部分从业人员合规经营意识仍然不强等问题，管理基础薄弱。

### 3.2.3 信息不对称造成风险认知偏差

甘肃省农行在开展个人经营贷款业务过程中，对于个人经营贷款的借款人信用信息的来源主要是中国人民银行的征信系统，方式较为单一。当前，各商业银行之间未建立信用信息大数据共享机制，借款人在他行及外部的个人信用信息不能及时更新和掌握，在一定程度上增加了商业银行对借款人个人信用信息等核实工作的难度。“信息”不对称问题难以解决。信贷流程中，借款人的人品、行为、虚假信息、隐性债务等对于没有直接同借款人多次接触的从业人员来说是较难直

接获取的风险评价软信息，同已经收集的信息相比，这些软信息更能客户地评级借款人真实风险状况，对是否能收回贷款至关重要。

在信贷业务过程中，在双方信息对称方面银行始终处于劣势，主要有几方面的原因：一是获取全量真实信息的成本过高，银行无力承担此项费用；二是对于信息分析加工的工具及能力有限，无法快速筛选及核查有效信息；三是银行和借款人之间信息不对称，借款人直接掌握着自身的全部信息，同时也清楚自身的风险点，但不会告知银行从业人员；四是借款人可能存在信息隐瞒行为，或者为了获得贷款蓄意隐藏重要信息；五是软信息是不可传递的。

### 3.2.4 风险管理导向及实施策略不明确

从历年经营情况看，个人经营贷款风险管控的重点是要做好重点区域、产品和对象的管控，推动风控管理工作高质量开展。一是甘肃省农行个人经营贷款产品主要集中在商用房、商用车、助业贷款、房抵贷、创业担保贷款、线上自主小额经营贷款、便捷贷等品种，产品集中度较高，其中抵押类贷款占比最高，在当前房地产市场整体趋软的背景下，一旦房地产市场出现大波动，房产抵押贷款占比高的银行会受到较大影响，必将产生大量的不良贷款，存在因外部因素恶化引发连环性恶性循环的可能性。二是不良贷款品种集中度高，近年来，不良贷款发生率较高的业务品种主要集中在助业贷款和房抵贷这两个产品上。究其原因，主要是以商用房、商业用地、工业用地（厂房）等为抵质押品的贷款不良生产率明显高于以住房为押品的贷款。三是不良地区集中度高，不良主要集中在定西等六家二级分行，占不良总额的 60%以上。四是该行批发零售、建筑、餐饮、农林牧和制造业的个人经营贷款占贷款总量的 90%以上。生产制造、涉农行业等受市场行情波动、外部政策影响明显，个私业主普遍存在抵抗外部风险能力差的问题，客户在受到外部市场风险变化和政策风险冲击后，没有足够的时间，也没有足够的的能力应对并化解风险，导致贷款到期出现无法还款的问题。五是对第一还款来源的重要性认识不足。“幸运者”思维仍存在于具体办贷流程中，目前多数已暴露的操作风险并不是各级员工故意违反甘肃省农行内部业务操作准则，而是在内部压力下，过于盲目乐观的错误估计风险发生的概率，对风险认知存在偏差。部分经营行往往只看到了眼前目标完成情况，却忽视了个人经营贷款借款人的软情况不容易掌握，业务比其他类型的贷款业务所面临的风险更大，不可控因素更多，

因此需要更强有效的风险防范和控制手段,这种盲目乐观的行为已经为自己埋下了一个巨大的风险隐患。

### 3.2.5 大锅饭制度下忧患意识不足

甘肃省农行贷款管理及员工忧患意识不足,仍然延续着以前年度盛行的“大锅饭”制度。这种制度仍采用以支行或者网点为考核单位,体现为员工绩效考核无法精准落实到具体的从业人员,导致多付出劳动的员工并没有多得到额外的收益,出错还可能要承担相应的责任,在工作中积极性、主动性不足,工作中互相推诿扯皮的问题时常发生,对员工士气造成影响。“大锅饭”考核制度已经实施多年,实际上,这种考核制度已经明显不适合当前环境,已影响到甘肃省农行个人经营贷款业务发展。由此衍生出的问题,就是甘肃省农行的员工绩效激励机制落后,精准考核不足,容易造成闭塞晋升通道,导致优秀员工流失同业,转行另谋出路的现象比较明显。在银行系统内,工、农、中、建四大国有行被称为中国银行业的人才摇篮,培养的员工,业务素质过硬,工作胜任能力高。然而从薪酬角度客观分析,股份制银行的员工薪酬普遍高于国有银行业员工,四大行的大量优秀员工跳槽至中小银行,无法留住优秀的员工将对甘肃省农行而言始终是一个隐性损失缺口。

### 3.1.6 贷款管理政策趋紧制约业务发展

为有效控制个人经营贷款风险,甘肃省农行近年在总行标准化管理的基础上又出台了一系列风控管理政策,对个人经营贷款发展形成一定的影响。一是从严续贷管理。对客户最后一笔信贷业务到期正常收回后,至本次发起 C3 信贷流程不超过 1 年的才可续贷。二是停办新增客户贷款业务。对除纳税 e 贷、资产 e 贷、烟商 e 贷、药商 e 贷、个人助业便捷贷、个人创业担保贷,暂停办理除采用产业振兴贷模式之外新增客户其他类个人经营贷款。三是缩小押品范围。对“房抵 e 贷-经营”业务仅可以采用借款人及其配偶直系三代以内亲属名下商品住房抵押,但总行对第三人押品并未禁止。四是提高客户准入门槛。要求个人创业担保贷款客户必须具有 3 年以上经验,从业经验通过营业执照(统一社会信用代码证)等验证,与总行具备 1 年经营经验的要求不一致,在同业竞争中处于劣势且影响银政合作关系。

## 4 个人经营贷款风险影响因素实证分析

### 4.1 个人经营贷款客户风险因素分析

#### 4.1.1 样本选择与数据处理

##### (1) 样本选择

本文实证研究目的在于找到影响个人经营贷款风险的客户自身因素,分析具体因素在导致贷款逾期中占据重要地位。本研究使用甘肃省农行 2018 年至 2020 年发放的个人经营贷款客户数据,采取随机抽样的方法得到有效样本 3910 个,其中正常类贷款样本 3652 个,逾期类贷款样本 258 个,逾期类贷款样本数量占比 6.59%。在本文中,逾期的定义为在贷款发放至结清之前发生超过 31 天(含)以上欠息或垫款行为。

##### (2) 影响因素的设定

本文根据已有的研究成果结合甘肃省农行实际情况,从借款人本身及贷款业务两个方面选取了 11 个影响因素,如表 4-1 所示,具体包括:年龄、性别、婚姻状况、学历、家庭资产负债率、县域分类、客户评级、客户建立信贷关系年限、借款金额、利率倍数以及贷款行业分类。<sup>[26]</sup>

##### (3) 借款人因素

年龄。现有研究文献中在风险影响因素分析时,均将借款人年龄作为一个重要的参考因素,很多学者认为,由于个人所处的年龄阶段不同,其收入和风险偏好不同,所以年龄可能是影响个人经营贷款风险的重要因素之一。

性别。在经营活动中,男性与女性思维存在较大差异,男性注重目的,注重如何解决问题,简单直接,干什么和怎么做,是男性的一种惯性思维。女性思维注重状态和感受,具有较强的情绪和感知能力,更在意过程。

婚姻状况。通常情况为已婚家庭的借款人社会责任感和家庭地位感强。此外,商业银行会将已婚借款人及其配偶追加为共同还款人,还款能力更有保障。

学历。一般来说,个人的收入和社会地位与他们所接受的教育水平密切相关,即借款人所接受的教育水平通常越高,收入越稳定。此外,受过高等教育的借款人征信保护意识较强,信用观念较强,主观偿还贷款的意愿较大,但甘肃省存在



教育水平普遍偏低的问题，故个私业主经营者普遍学历较低。

家庭资产负债率。即家庭负债与家庭资产的占比，该因素能反映借款人家庭的财务情况，比重越低说明借款人家庭资产负债率越低，可支配流动资金较多，还款能力强于其他资产负债率较高的家庭，预期的可能性相对较小。

县域分类。县域分类是对客户区域的划分，分为县域客户和非县域客户，不同的区域客户对应不同的市场风险和信用风险。县域贷款笔数多、金额少的特点，决定了贷款风险发生率低于非县域贷款。

客户评级。客户评级是指商业银行通过构建模型，将客户基础信息量化，并赋予一定的分值。借款人在申请贷款时对照模型进行客户评分，并根据评分核定借款人信用等级，直观地表示其评价结果。

信贷关系建立年限。客户同银行信贷业务建立年限，原则上说信贷关系建立年限越长、客户关系越稳固，贷款越安全，但实际情况可能受外部风险、客户经营状况的各方面因素影响。

#### (4) 贷款因素

贷款金额。一般来说借款人能否如期还款与贷款金额关联度较高。通常情况为贷款金额越大对借款人造成的还款压力越大，需要借款日筹措更多的流动资金偿还，但是也存在贷款金额越多客户资金越雄厚的情况。

利率倍数。通常情况下，贷款利率较基础贷款利率加点越低，还款压力小履约能力强；反之借款人签约的贷款利率较基准贷款利率加点越高，还款压力大逾期风险高。因而本研究把利率上浮倍数作为一个重要的指标进行衡量。

贷款行业分类。通常情况下，个人经营贷款的风险还受到借款人所从事的经营行业因素影响，部分行业本身存在高风险，对贷款风险影响就大。

表 4-1 模型变量对应表

变量名称	变量变化说明
年龄	0=25 周岁（含）以下，1=25-35 周岁（含），2=35-45 周岁（含），3=45-55 周岁（含），4=55 周岁以上
性别	0=男，1=女
婚姻状况	0=未婚及其他，1=已婚
学历	0=专科以下，1=专科和本科，2=研究生及以上
家庭资产负债率	家庭负债/家庭资产总和

表 4-1 模型变量对应表(续)

变量名称	变量变化说明
县域分类	0=县域, 1=非县域
客户评级	0=优秀, 1=良好, 2=一般
信贷关系年限	0=2 年(含)以下, 1=2-5(含)年, 2=5-10 年(含), 3=10 年以上
贷款金额	贷款实际金额
利率倍数	贷款利率/国家基准贷款利率
贷款行业分类	0=餐饮业, 1=服务业, 2=建筑业, 3=批发零售业, 4=制造业, 5=农业, 6=其他

## (5) 描述性统计分析

本部分, 首先描述分析甘肃省农行个人经营贷款的样本数据, 初步了解所选择的变量与借款人属性之间存在何种关系。

表 4-2 借款人属性描述性统计表

变量名称	频数	百分比	履约	逾期	逾期率	
年龄	25 周岁(含)以下	43	1.10%	35	8	18.60%
	25-35 周岁(含)	651	16.65%	602	49	7.53%
	35-45 周岁(含)	1225	31.33%	1152	73	5.96%
	45-55 周岁(含)	1684	43.07%	1582	102	6.06%
	55 周岁以上	307	7.85%	281	26	8.47%
性别	男	2637	67.44%	2462	175	6.64%
	女	1273	32.56%	1190	83	6.52%
婚姻状况	未婚及其他	463	11.84%	422	41	8.86%
	已婚	3447	88.16%	3230	217	6.30%
学历	专科以下	2633	67.34%	2478	155	5.89%
	专科及大学本科	1259	32.20%	1158	101	8.02%
	研究生及以上	18	0.46%	16	2	11.11%
家庭资产	40%(含)以下	489	12.51%	471	18	3.68%
	40%-50%(含)	853	21.82%	816	37	4.34%
	50%-60%(含)	986	25.22%	911	75	7.61%
负债率	60%-70%(含)	1582	40.46%	1454	128	8.09%
	县域	2061	52.71%	1940	121	6.24%
	非县域	1849	47.29%	1712	137	8.00%
客户评级	优秀	1302	33.30%	1191	111	8.53%
	良好	1691	43.25%	1591	100	5.91%
	一般	917	23.45%	870	47	5.13%
信贷关系年限	2 年(含)以下	2202	56.32%	2066	136	6.58%
	2 年-5 年(含)	804	20.56%	735	69	9.39%
	5 年-10 年(含)	625	15.98%	592	33	5.57%
	10 年以上	279	7.13%	259	20	7.72%

表 4-2 借款人属性描述性统计表(续)

	变量名称	频数	百分比	履约	逾期	逾期率
贷款金额	50 万元（含）以下	2862	73.20%	2679	183	6.39%
	50 万元-100 万元（含）	589	15.06%	553	36	6.11%
	100 万元-200 万元(含)	394	10.08%	359	35	8.88%
	200 万元-300 万元(含)	59	1.51%	56	3	5.08%
	300 万元以上	6	0.15%	5	1	16.67%
利率倍数	0.8-1（含）	449	11.48%	418	31	6.90%
	1-1.1（含）	1187	30.36%	1100	87	7.33%
	1.1-1.2（含）	1698	43.43%	1595	103	6.07%
	1.2-1.3（含）	294	7.52%	277	17	5.78%
	1.3 以上	282	7.21%	262	20	7.09%
贷款行业 分类	餐饮业	250	6.39%	229	21	8.40%
	服务业	426	10.90%	389	37	8.69%
	建筑业	152	3.89%	146	6	3.95%
	批发零售业	2553	65.29%	2395	158	6.19%
	制造业	135	3.45%	128	7	5.19%
	农业	245	6.27%	222	23	9.39%
	其他	149	3.81%	143	6	4.03%

表 4-2 从借款人属性描述性统计及样本特征在个人经营贷款逾期中的差异性看：

(1) 借款人年龄分布主要集中在 45-55（含）周岁之间，共 1684 人，占比 43.07%，这部分客户收入较为稳定。25 周岁以下的借款人逾期率相对最高，具体为 18.60%；其次是 55 周岁以上的借款人，逾期率为 8.47%；35-45 周岁（含）的借款人逾期率最低，具体为 5.96%。

(2) 借款人性别为男性的共 2637 人，占比 67.44%。男性借款人逾期率相对高一点，具体为 6.64%；女性借款人逾期率为 6.52%，逾期率差别较小，对风险影响较小。

(3) 婚姻状况中已婚借款人占大多数，共 3447 人，占比 88.16%。未婚及其他借款人更容易逾期，其逾期率为 8.86%，比已婚借款人的逾期率高出 2.56 个百分点。

(4) 受教育程度中，大学专科以下的比例最高，共 2633 人，占比 67.34%。受教育程度为专科及以下的借款人人数最多，但是其逾期率最低，具体为 5.89%。受教育程度为研究生及以上的借款人最少，具体为 16 人，逾期率达到 11.11%，借款人逾期率较受教育程度为专科及以下客户高 5.22 个百分点。

(5) 家庭资产负债率在 60%-70% (含) 的借款人比例最高, 共 1582 人, 占比 40.46%。负债率在 40% (含) 以下的借款人逾期率最低, 具体为 3.68%, 负债率在 60%-70% (含) 以上的借款人逾期率最高, 具体为 8.09%。家庭资产负债率越低说明借款人家庭资产质量越好, 可支配流动资金较多, 还款能力强于其他资产负债率较高的家庭。

(6) 县域分类中县域客户占比最高, 共 2061 人, 占比 52.71%。客户评级中良好类客户比例最高, 共有 1691 人, 占比 43.25%; 个人经营贷款投向中县域贷款多于非县域贷款, 贷款逾期发生率低于非县域贷款 1.76 个百分点。

(7) 客户评级。客户评级为良好的 1691 人, 占比 43.25%。从评级情况统计看, 评级为优秀的借款人人数最少, 逾期率也最低, 具体为 5.13%, 评级级别为一般的借款人逾期率最高, 具体为 8.53%, 比评级为优秀的借款人逾期率高出 3.40 个百分点。

(8) 客户信贷关系年限中, 合作期限在 2 年以下客户占比最高, 共 2202 人, 占比 56.32%。从借款人信贷关系建立年限统计看, 56% 的贷款客户为建立信贷在 2 年以内的关系客户, 逾期率最高的客户为建立信贷关系在 2-5 年的客户, 逾期率最低的客户为建立信贷关系在 5-10 年的客户。

(9) 贷款金额主要集中在 50 万以下的贷款, 共 2862 人, 占比 73.20%。从借款人贷款金额统计看, 贷款金额在 50 万元 (含) 以下的借款人人群最多, 具体为 2679 人, 逾期率为 6.39%, 贷款金额在 200-300 万元 (含) 的借款人逾期率最低, 具体为 5.08%, 贷款金额在 300 万元以上的借款人人数最低, 反而逾期率最高, 为 16.67%。贷款金额越高, 借款人的还款压力越大, 逾期的可能性上升。

(10) 贷款利率上浮比例 1.1-1.2 (含) 的客户占比最大, 上浮 1-1.1 (含) 客户占比其次, 上浮 1.2 以上的比例较低。上浮比例为 1.2-1.3 (含) 的借款人共有 17 人、逾期率为 5.78%, 贷款利率上浮比例为 1-1.1 (含) 的借款人逾期率为 7.33%。

(11) 贷款的行业分类主要集中在批发零售业和服务业, 占比达到 76% 以上, 主要是由于近年来人民生活水平不断提高, 带动服务需求提升。从事农业的借款人逾期率最高为 9.39%, 其次是服务业和餐饮业, 建筑业借款人逾期率为 3.95%。

## 4.1.2 模型构建与检验

### (1) Logistic 回归分析方法

研究分析某些现象发生的概率  $P$ ，一般使用 Logistic 回归分析方法，比如客户否逾期，人是否患病，企业运营成功或失败的概率，并分析讨论概率  $P$  受到哪些因素影响。作为概率值，显然  $0 < p < 1$ ，因此使用线性关系模型来描述概率值与自变量的关系不合理，而且当  $P$  接近 0 或 1 两个极端值时，一般统计学方法难以较显著地反映  $P$  的微小变动。为此在构建与自变量关系的模型时，不直接研究  $P$ ，而是研究  $P$  的一个严格单调函数  $G(p)$ ，并要求  $G(p)$  在  $P$  接近两个极值时对其微小变化能够很明显的反应出来。于是 Logit 变换被提出来：

$$\text{Logit}(P) = \ln(P/1-P) \tag{3.1}$$

其中，当  $P$  从  $0 \rightarrow 1$  时， $\text{Logit}(p)$  从  $-\infty \rightarrow +\infty$ ，这个变化范围使模型数据处理方便，成功解决上述面临的难点。另外将函数进行变形，得到等价公式 (3.2)：

$$\text{Logit}(P) = \ln(P/1-P) = \beta^T X \tag{3.2}$$

上述模型要求因变量 ( $y$ ) 是一个二元变量，仅能取 0 或 1，而因变量取 1 的概率  $P(y=1|X)$  即为模型要研究的对象。而  $X = (1, x_1, \dots, x_k)^T$ ，其中表示影响因变量 ( $y$ ) 的第  $i$  个因素， $x$  为定性或定量变量均可， $\beta = (\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k)^T$ 。由此，模型(2)可以转化为：

$$\text{Logit}(P) = \ln(P/1-P) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k \tag{3.3}$$

显然  $E(y) = p$ ，因此，上述模型显示  $\ln(E(Y)/1-E(Y))$  是  $x_1, \dots, x_k$  的线性函数。

### (2) Logistic 回归模型构建

本文研究的因变量为个人经营贷款借款人是否逾期，是二分类离散变量，故采用二元 Logistic 回归模型进行数据分析。代表第  $i$  位借款人的贷款状态，取值为 0 表示“正常”，取值为 1 表示“逾期”。在回归分析中，使用变量所对应的风险比 OR (Odds Ratio) 来解释其对被解释变量发生概率的作用。本文将回归方程设定如下：

$$\text{Logit}(P) = \ln(P/1-P) = \beta_0 + \beta_k X_k \tag{3.4}$$

$$\text{OR}(X_k | \text{对于任何固定的 } X_M (m \neq k)) = e^{\beta_k X_k} \tag{3.5}$$

### (3) 多重共线性检验

本文采用二分类 Logistic 回归模型进行分析，因只将正常类贷款和逾期类贷

款作为因变量，只取正常和逾期 2 个值，属于二分类变量。<sup>[36]</sup>

在对相关数据进行 Logistic 回归分析之前，需要先检验变量间是否存在多重共线性问题。若拟选择的变量之间存在完全多重共线性，就会得到无解的回归方程，因此，应先对拟选择的指标变量间进行多重共线性检验，以确保模型参数结果的可靠性。结果如表 4-3 所示。

表 4-3 个人经营贷款风险因素自变量间多重共线性检验

变量名称	共线性统计量	
	容差	VIF
年龄	0.870	1.149
性别	0.847	1.181
婚姻状况	0.897	1.115
学历	0.856	1.168
资产负债率	0.957	1.045
县域分类	0.868	1.152
客户评级	0.788	1.269
建立信贷关系合作年限	0.907	1.102
借款金额	0.955	1.047
利率倍数	0.991	1.009
贷款行业分类	0.980	1.021

共线性存在的前提，容忍度小于 0.1，或者方差膨胀因子大于 10。本文检验结果中，容忍度大于 0.1，方差膨胀因子均小于 10，因此不存在多重共线性问题。

#### (4) Logistic 回归模型参数估计。

通过上文的数据整理和多重共线性检验之后，使用 SPSS 软件中二元 Logistic 回归模型，将所有变量一次性全部进入的方法，得出本文 Logistics 的回归结果如表 4-4 所示。

表 4-4 Logistic 模型回归结果

解释变量名称	回归系数	OR 值	P 值
年龄	-0.014	1.158	0.086
性别	0.111	1.117	0.463
婚姻状况	-0.167	0.846	0.381
学历	0.197	1.152	0.045
资产负债率	0.135	1.424	0.009
县域分类	-0.191	1.142	0.037
客户评级	0.270	1.512	0.007
建立信贷关系合作年限	0.022	1.023	0.228

借款金额	0.000	1.173	0.048
利率倍数	-0.268	0.765	0.656
贷款行业分类	-.058	1.103	0.084
Prob>chi2		0	
Pseudo R <sup>2</sup>		0.721	

Logistic 回归模型的检型由上表回归结果可知, Prob>chi2 的检验 P 值为 0.00, 说明本文构建的 Logistic 模型整体是显著的。本文使用 Hosmer-Lemeshow 检验 Logistic 模型对数据的拟合情况。根据检验结果 (表 4-5) 所示, P 值为 0.952 (大于标准 0.05) 表明拟合度良好。

表 4-5 霍斯默-莱梅肖检验结果

步骤	卡方	自由度	显著性 (Prob>chi2)
1	2.698	8	0.952

通过 Logistic 回归模型的分析过程和检验结果, 客户资产负债率、客户评级这 2 个影响因素的回归系数, 均通过了显著性 1% 的显著性检验 (P 值小于 0.01), 表明这 2 个影响因素均对是否逾期有非常显著的影响; 学历、县域分类和借款金额这 3 个影响因素的回归系数, 均通过了显著性 5% 的显著性检验 (P 值小于 0.05), 表明这 3 个影响因素均对是否逾期有显著影响; 年龄、贷款行业分类这 2 个影响因素的回归系数, 均通过了显著性 10% 的显著性检验 (P 值小于 0.10), 表明这 2 个影响因素均对是否逾期有较大影响; 性别、婚姻状况、建立信贷关系合作年限和利率倍数显著性水平 Sig 值高于 0.1, 因此这 4 个因素没有通过显著性水平为 10% 的显著性检验, 说明它们对贷款逾期风险产生的影响不显著。

### 4.1.3 数据结果分析

通过 Logistic 回归分析, 可以得出年龄等 11 个要素对借款人逾期与否的影响程度和影响方向, 具体分析如下:

借款人评级对应的 p 值为 0.007, 通过显著性为 1% 的检验, 该要素对贷款逾期评价具有非常显著的影响。从 OR 值上来看, 客户评级高的借款人比评级的借款人逾期概率提高了 51.2% (OR 值=1.512)。

借款人资产负债率对应的 p 值为 0.009, 通过显著性为 1% 的检验, 该要素对贷款逾期评价亦有非常显著的影响。从 OR 值上来看, 家庭资产负债率高的借款人比负债率低的借款人逾期概率提高了 42.4% (OR 值=1.424)。

借款人学历对应的 p 值为 0.045, 通过显著性为 5% 的检验, 说明借款人学历

对贷款逾期评价具有显著影响。从 OR 值上来看, 学历在大学及以下的借款人比研究生及以上借款人的贷款逾期的概率提高了 15.2% (OR =1.152)。

借款人县域分类对应的 p 值为 0.037, 通过显著性为 5% 的检验, 说明县域分类对贷款逾期评价具有显著影响。从 OR 值上来看, 县域客户比非县域客户的贷款逾期概率提高了 14.2% (OR =1.142)。

借款金额对应的 p 值为 0.048, 通过显著性为 5% 的检验, 说明借款金额对贷款逾期评价具有显著影响。从 OR 值上来看, 高借款金额的客户比低借款金额的客户逾期概率提高了 17.3% (OR =1.173)。

借款人年龄对应的 p 值为 0.086, 通过显著性为 10% 的检验, 说明借款人的年龄对贷款逾期评价有较大影响。具体就是借款人年龄过大或者过小都对贷款逾期有显著的负向影响, 贷款逾期增加了 15.8%(OR 值=1.158)。

借款人行业分类对应的 p 值为 0.084, 通过显著性为 10% 的检验, 说明借款人行业分类对贷款逾期评价具有显著影响。具体而言, 低风险行业客户比高风险行业客户逾期的概率降低了 10.3% (OR 值=1.103)。

借款人的性别、婚姻状况、建立信贷关系合作年限和利率倍数相对应的 p 值均大于 0.1, 没有通过显著性为 10% 的显著性检验, 说明以上四个因素对对贷款逾期评价没有显著影响, 在实际贷款操作过程中属于非重点关注因素。

## 4.2 个人经营贷款不良贷款外部成因分析

### 4.2.1 样本数据来源

借款人实际经营情况等外部因素, 对贷款风险有较大影响。为深入分析挖掘外部因素影响原因, 以甘肃省农行近年来形成的 564 笔个人经营不良贷款为样本, 收集不良成因, 分析个人经营贷款信贷风险的外部影响因素。

剔除未纳入研究范围的助业快 e 贷, 逾期时间超过 1 年的不良贷款, 本研究收集 545 名借款人产生的 564 笔、3.01 亿元不良贷款样本信息并分类汇总, 同时对存疑信息通过现场或电话等方式向客户经理确认, 以保证数据真实性。

### 4.2.2 样本情况介绍

经过对 564 笔、3.01 亿元不良贷款成因分析, 主要归纳为以下 8 种情形:



### (1) 借款人自身经营能力不足

因借款人自身经营能力不足，盈利能力下降甚至完全丧失导致形成风险的有 415 笔、2.17 亿元，分别占不良笔数和金额的 73.58%、和 72.05%。

表 4-6 经营失败原因分布情况

经营失败原因	笔数	占比	不良金额（万元）	占比
贷款期限错配导致资金链断裂	2	0.48%	40	0.18%
垫款、压货、铺货等滞销影响	61	14.70%	3008	13.85%
对外负债过高	33	7.95%	2381	10.97%
经济下行、行业周期波动等	133	32.05%	5398	24.87%
应收账款、工程款无法收回	186	44.82%	10881	50.13%
合    计	415	100.00%	21707	100.00%

### (2) 借款人及家庭成员有不良嗜好或违法行为

因违法行为影响借款人正常经营使银行面临风险的贷款 10 笔、354 万元，分别占不良笔数和金额的 1.77%和 1.17%。

表 4-7 客户或家人不良嗜好或违法情况

违法行为	笔数	占比	不良金额（万元）	占比
民间借贷	2	20.00%	65	18.36%
涉黑涉恶	2	20.00%	104	29.38%
司法诉讼	6	60.00%	185	52.26%
合    计	10	100.00%	354	100.00%

### (3) 关联投资失败

客户关联投资失败，导致银行面临信贷风险的客户有 30 笔、1894 万元，分别占不良笔数和金额的 5.32%和 6.29%。

表 4-8 关联投资失败原因分布情况

关联投资失败类型	笔数	占比	不良金额（万元）	占比
贷款资金被挪用至其他项目	11	36.67%	710	37.49%
受其他投资失败影响	19	63.33%	1184	62.51%
合    计	30	100.00%	1894	100.00%

### (4) 客户盲目扩张

客户盲目扩张等因素导致客户资金链断裂，使银行面临风险的不良贷款有 52 笔、2937 万元，分别占不良笔数和金额的 9.22%和 9.75%。

### (5) 突发外来影响

因借款人遭遇不可抗外部因素影响正常还款，使银行面临风险的贷款有 20 笔、720 万，分别占不良笔数和金额的 3.55%和 2.39%。

表 4-9 不可抗因素分布情况

不可抗因素类型	笔数	占比	不良金额（万元）	占比
发生诈骗行为被骗取资金	2	10.00%	30	4.17%
发生自然灾害后形成损失	3	15.00%	49	6.81%
借款人家庭变故	15	75.00%	641	89.03%
合计	20	100.00%	720	100.00%

#### （6）受行业政策调整影响

因国家或地方政府行业政策调整，导致经营异常的客户有 13 笔、1012 万元，分别占不良笔数和金额的 2.30%和 3.36%。

#### （7）内部操作因素影响

因审批过于追求风险，压缩贷款额度或期限，超过信用需求时间等导致银行面临信贷风险的有 10 笔、232 万元，分别占不良笔数和金额的 1.77%和 0.77%。

表 4-10 内部操作因素影响情况

内部因素影响类型	笔数	占比	不良金额（万元）	占比
贷款期限不足、到期无法还款	6	60.00%	159	68.53%
借款金额不足导致风险	3	30.00%	24	10.34%
借款金额超过实际需求	1	10.00%	49	21.12%
合计	10	100.00%	232	100.00%

#### （8）其他原因影响

因涉及房屋拆迁、借款人意外死亡、反洗钱账户冻结等原因导致经营异常的客户有 14 笔、1272 万元，分别占不良笔数和金额的 2.48%和 4.22%。

### 4.2.3 数据结果分析

分析结论：一是借款人自身经营管理能力不足及盲目扩张因素，导致贷款不良占比 81.44%，为不良贷款发生的第一外部因素，需重点加强线下贷前调查和贷后管理工作。二是受行业政策因素影响及关联投资失败或出现亏损形成的不良贷款占比 9.65%，为次重要影响因素。三是借款人受外来因素影响、不良嗜好或违法行为内部操作因素影响及其他外部因素影响等 4 项形成的不良贷款占 8.95%，属外部影响因素。

## 4.3 个人经营贷款不良贷款内部违规行为分析

### 4.3.1 样本数据来源

通过常规检查，专项检查，案件风险排查等方式对甘肃省农行辖内机构、人员履职合规性进行检查，并视员工违规行为、情节轻重等给予处罚。选择近年来甘肃省农行内部员工在个人经营贷款经营管理中的违规行为样本，分析该行个人经营贷款信贷风险的内部影响因素，总结风险管理中存在的主要问题为下一步提出解决方案提供方向。

### 4.3.2 样本情况介绍

对近年来检查涉及的底稿进行清洗，筛选出可参考分析的 428 张底稿，涉及贷款 1208 笔、5.57 亿元。综合分析影响贷款风险的因素主要有以下几个方面。

#### (1) 贷前调查不尽职

涉及 150 笔、1.53 亿元，在全部底稿中笔数占 12.42%、金额占 27.40%。主要表现为调查未充分揭示借款人风险，调查反映内容不完整，对借款人第一还款来源数据核定不准，调查结论无法真实反馈客户情况等。

#### (2) 审查审批不规范

涉及 41 笔、0.42 亿元，在全部底稿中笔数占 3.39%、金额占 7.55%。主要为借款人不符贷款准入资格，贷款期限超过规定要求，抵押物准入不符合要求，审批贷款额度与客户经营能力不匹配，押品抵押率超过规定要求，贷款期限及额度未根据借款人实际还款能力科学确定等。

#### (3) 合同签订不规范

涉及 290 笔、0.75 亿元，在全部底稿中笔数占 24.01%、金额占 13.50%。主要表现为借款合同种类或版本选用错误，填写要素不规范，合同编号漏编错编，合同附件与主合同要素不衔接，审批要求事项未在合同中落实，采用非制式合同同客户签订借款合同等。

#### (4) 用信审核不到位

涉及贷款 78 笔、0.45 亿元，在全部底稿中笔数占 6.46%、金额占 8.07%。主要表现为未按照制度进行审核，未落实用信条件，抵押登记不合规，抵押期限同贷款期限不匹配，贷款执行利率不符合转授权要求等。

#### (5) 资金用途不合规

涉及 156 笔、0.64 亿元，在全部底稿中笔数占 12.91%、金额占 11.46%。主要表现为受托支付资金回流借款人，贷款资金进入融资或担保公司，贷款进入房

地产或资本市场，贷款用于以贷收息，贷款多贷一用或私贷公用，未按照要求对信贷资金用途或账户实施监管等。

#### （6）贷后管理不到位

涉及 434 笔、1.52 亿元，在全部底稿中笔数占 35.92%、金额占 27.24%。主要表现为未按照制度频次要求开展贷后管理，贷后权证办理及 C3 系统押品信息录入不及时，未按规定对 CMS 系统数据进行维护，未按规定对到期贷款及时采取有效措施主张权利，未按规定频率对抵（质）押品价值进行重估及贷后动态监测，信贷档案归档资料不完整等。

#### （7）员工与客户有资金往来

涉及 49 笔、0.13 亿元，在全部底稿中笔数占 4.06%、金额占 2.29%。主要表现为，客户贷款资金流入我行员工账户，员工与客户发生非正常资金往来等。

#### （8）伪造资料骗取贷款

涉及 4 笔、0.12 亿元，在全部底稿中笔数占 0.33%、金额占 2.21%。主要表现为借款人、担保人有关签章（字）不真实或无效；通过伪造、变造以及窃取客户资料或采取假名、冒名等手段，办理贷款；押品调查、审查失职，未揭示抵押房产占用土地已抵押他行的问题，抵押物价值严重高估等。

### 4.3.3 数据结果分析

分析结论：一是贷前调查不到位、资金用途不合规及贷后管理不到位等导致贷款形成风险的金额占比 66.10%，属重点关注影响因素。二是审查审批不规范、合同签订不规范及用信管理不到位形成风险金额的占比 29.12%，且合同签订不规范对贷款风险影响较小，属于需要关注影响因素。三是伪造资料骗取贷款和员工与客户有资金往来形成风险金额占比 4.50%。

## 5 个人经营贷款风控管理优化建议

### 5.1 积极培育同业领先的优良信贷文化

#### 5.1.1 搭建规则体系规范信贷文化

重视开放、外向、动态、创新、自由、敬畏、契约和自律等特征为主的海洋文化，以开放的心态拥抱海洋文明，突出农耕文明中好的部分，去粗取精，大胆扬弃，才能建立真正的信贷文化自信。向海洋文明转化，找到深层次原因之后，正视现代文明中的海洋文化特征，尊重市场自由意志，尊重事物的内在规律，无为无不为。无不为为什么，有为应该在哪有为？除了基础措施，最主要的是搭建规则体系，惩处违规乱纪行为，保障信贷业务在应有的边界内运行。比如坚决打击信贷业务寻租和道德问题客户经理离职等行为，让违法违规成本高的可以儆效尤。现在是不该为的随意干预太多，该为的却做的太少。信贷管理文化的形成是渐进而漫长的过程，它需要持续地倡导和不断地培育，要从理念、意识和思想观念的引导开始，逐步发展到对信贷人员操作行为的规范。

#### 5.1.2 积极培育信贷风险管理文化

信贷文化培育，以农业银行企业文化建设为基础，结合信贷业务工作特点，逐步培育具有农业银行特色的先进信贷文化。守法合规的理念，所有信贷业务，都要在合法合规的前提下进行，信贷人员要树立守法合规的价值理念。爱岗敬业的精神，信贷业务人员要熟悉和掌握本岗位、本专业的操作要求和相关知识，热爱岗位工作，有较强的事业心和责任感，勤勉尽职，爱护农业银行的声誉。实事求是的作风，力戒形式主义，杜绝弄虚作假和欺上瞒下等行为，恪守诚实守信的原则。先进典型精神，近 70 年来农业银行涌现出了一批先进典型，尤其是信贷条线上的先进人物，更是广大信贷人员学习的镜子和榜样。他们坚守职业道德，并将制度和责任内化于心、外固于行，时刻紧绷风险防控之弦，创造了信贷业务低风险的佳绩，给银行今后发展和克服困难起到了不可估量的作用。

### 5.2 优化完善风险防控体系

#### 5.2.1 优化贷款客户准入标准

通过优选行业准入、优化贷款金额、关注客户自身风险因素、降低操作风险等措施提升贷款风险管控能力。重点关注内陆饲养、正餐服务等不良发生率较高的11个行业小类，对以上行业客户要提高准入标准。做好贷款额度管理，遵循“小额、多户、扩面、均衡”的发展理念，重点投放借款金额在100万元（含）以下的个人经营贷款，对其他大额信贷需求通过法人贷款投放。客户准入时优先关注借款人评分、资产负债率、年龄、行业、学历、县域分类等6个影响借款人风险的重要自身因素，对借款人存在自身经营管理能力不足、盲目扩张的，要特别关注风险情况，在贷款准入时要特别做好贷前调查、资金用途管理、合同管理、贷后管理等工作，全面提升风险防控能力。加强贷款前段风险管控，贷款必须实行双人实地调查，并留存影像资料上传C3系统备查，全面落实“四查三看三见十分析”工作要求。对20万元（含）以上的线上预授信贷款，主管行长为第一责任人，同时要求双人上门现场调查，收集客户贷款资料，调查人员同借款人在其经营场所内、外部进行拍照，确保做到贷款“四真”。

### 5.2.2 完善个人信用评级体系

中国农业银行对个人贷款客户存在的潜在风险、常见风险已逐步建立了风险识别、防控评价指标体系，不同类别的风险有相应的防范措施与机制。目前，甘肃省农行风险管理制度对个人经营贷款借款人的信用评分制度还不完善，特别是对家庭资产负债和违约成本风险的评价不够完善，信息来源主要依靠人民银行征信报告判断。主要原因，一是社会信用体系不健全，目前普遍使用的人民银行征信数据，主要内容为：姓名、逾期、名下贷款、社保和公积金缴纳等情况，展示内容有限，难以对个人给出完整准确的信用评价。二是金融系统之外的相关信息无法及时对接至金融系统内实现共享，如民间借贷的信息不能作为分析债务人风险程度的依据，给个人经营贷款的审核和发放带来一定风险。

社会信用体系的重要基础组成是个人信用体系，借款人的所有信用活动均在个人信用记录中详细记录，如财产、家庭收入、现有贷款、信用卡、行政处罚、法院相关诉讼等内容，全面体现个体不良信用行为并记录存档，有利于创造诚信环境，有效抵制失信行为，形成完整、有效且及时的信用评价体系用来作为社会其他活动的参考。因此，完善个人信用体系，可以有效发挥非现场风险监测作用，

个人信用体系不仅能够于借款人的个人征信情况形成有机结合,还可以弥补市场失信奖惩机制的不足。

### 5.2.3 优化风险预警监测

加强科技人员配备、加大基础设施投入、完善风险预警制度、有效改善工作手段,全面提升风险监测系统开发能力,重点加强非现场监管功能开发,进一步提升个人经营贷款全面风险分析、系统预警和前瞻性预防的手段,从系统入手提升风险预警监测能力。着力提升神茶、烽火等贷款线上监测平台系统功能,解决贷款发放后借款人及其关联人行为监控等环节流程存在空白的问题。利用总行逾期实时催收、催收管理系统做好客户贷款资金监测及逾期贷款管理工作,着重线上手段,做实信息核实、用途监督、预警处置等。尽最大能力发挥“三倍定律”作用效力,提升逾期贷款收回率。

积极推动大数据产业和金融行业风控挖掘的深度融合。整合行内自有数据,融入外部采购数据,通过系统分析,建立风险模型,通过模型应用,提升风险识别能力。引入第三方数据,更多反应客户资信情况,依据客户信息及风险因素变动对客户风险进行精准画像,在贷款准入环节进行风险提示,对不符合的客户直接拒绝,减少贷款调查成本降低信用风险;在贷中及贷后环节,根据提示针对性地系统制定控制措施,做到早发现、早控制。加强客户经理管理,采取差异化管户措施持续提升客户经理的管户能力,严格落实客户经理管户职责,确保每笔贷款“管到位、管到底”,持续提升管户工作质量,加强客户经理队伍建设,按照总行统一规范对客户经理进行A、B类分类管理,对存在风险的客户经理进行调整。

## 5.3 夯实信贷风险全流程管理

### 5.3.1 做实贷前调查工作

尽职调查是保障贷款资金安全、化解信贷风险重要保障,贷前调查应遵循“客观规范、审慎尽责、明确结论”原则,把好防范信贷风险第一关。贷前实地调查,间接辅助调查,坚持双人作业,现场进行核实,间接资料作证,落实面谈制度,做实现场签字,了解真实用途,知晓基本情况,告知虚假后果,明确违约责任。重点调查客户民事行为能力、调查客户真实身份、调查客户居住和工作稳定性、

核实联系电话、生产经营情况、调查客户信用状况、信用评级相关信息调查、调查贷款用途、申请人还款能力调查、抵质押担保（保证人）调查等。根据调查结果，合理判定需求、适配贷款期限、确定还款方式，围绕经营周期，制定授信方案。面谈结束后，对调查业务，制作面谈笔录，双方签字画押，店铺内外拍照，锁定调查事实，资料上传系统，永久留存保管，简单贷款业务，仅有调查表，无需另外制作面谈笔录。

### 5.3.2 做细审查审批工作

客观科学地开展审查审批工作对个人经营贷款信贷风险存在显著影响。本次研究过程中，经与各经营行一线从业人员实地访谈，发现各行审核人员对于贷款风险和产品重点要点有不同的认识，在进行个人经营贷款审批时，会将本人的主观认识和固有思维带入到工作中来，导致不同审核人员审核同一笔贷款的风险评价意见出现大相径庭的情况。

信贷审批人员需要有过硬的专业能力水平，特别是应有对金融政策、企业财务、法律法规、行业趋势政策的了解等扎实的理论基础。必须有丰富的从业经验，信贷审查人员应能够识别项目中的各风险类型，特别是较隐蔽的实质性风险，并在确定实质性风险方面要有足够的经验。此外，由于客户风险因时间和环境的不同而有不同类型的表现，会不断出现新的风险类型，所以信贷审批人员必须要不断更新其专业知识，以有效识别出新的风险。在总行制定年度信贷行业指导政策的基础上，各一级分行会根据当地实际情况优化或调整行业信贷政策，所以审查人员需要根据银行内部政策方向对审查项目进行准确判断，对于同一贷款行业分类，应有一致的风险评价意见。审查贷款业务，合规性为前提，把控实质风险，重点审核经营实际，依据还款能力匹配授信金额，依据经营周期匹配贷款期限。当前，各行都在推行审查审批与前端调查并行的作业模式，通过客户经理与审查审批人员并行作业，共同对借款人实地授信调查，共同判断客户生产经营情况和面临的贷款风险，以新模式开展业务，提高审批决策科学性，及时防范业务风险。

### 5.3.3 做牢贷后管理工作

贷后管理遵从“人机联防、分层管理，全面覆盖、有序实施，分类施策、突出重点，职责明确、执行到位”的原则。“人机联防、分层管理”是充分运用金



融科技手段，通过大数据分析和筛查，批量开展风险监测，农业银行总行风险作业中心，各级行业务管理部门及各经营行各司其职，共同构建多层次的贷后管理体系。“全面覆盖、有序实施”是从产品类别上，覆盖个人经营类贷款所有产品；从受理渠道上，覆盖线上、线下各渠道贷款；从工作内容上，覆盖单笔贷款的管户工作和贷款组合的批量监管。“分类施策、突出重点”是根据个人贷款产品、渠道、期限、金额等维度，提出差异化管理要求；重点围绕借款人、贷款用途、担保措施、合作机构等方面，以识别和防范欺诈风险、信用风险、违规风险等为目的，组织实施贷后管理工作。“职责明确、执行到位”是贷后管理工作中相关部门及岗位，严格落实责任，加强考核评价，确保贷后管理各项规定和措施落实到位。建立“快进快出”的不良贷款管理机制，落实不良贷款限时诉讼、限时核销措施，将不良贷款处置和维护贷款不良率稳定相结合，促进贷款业务资产质量稳定。持续抓好个人助业贷款、房抵贷等重点产品不良压降，同时对照不良贷款清单和重点行加大不良“净表”力度，立足自主清收，坚持依法清收，加大核销力度，持续做小“分子”。

#### 5.3.4 实施贷款审查审批省域集中

从调研反馈和他行先进经验管理经验看，审查审批省域集中能够规范业务操作、能够解决审查审批人员业务能力不足、制度掌握不透，重经验主义，为避免处罚风险而随意增加客户资料，以及审查审批时效性较差，无法满足业务发展需求的问题，促进解放经营行生产力提升，对业务发展具有促进作用。从审批难度看，当前个人经营贷款的押品主要为住房和商用房，押品较为单一，省域集中能够做好押品估值审批等工作。从智能辅助看，当前总行已经初步开发出了前端客户筛查系统，例如“房抵 e 贷—经营”贷款客户前端筛选功能等，审查审批难度已明显降低。从集中方式看，对如何实施审查审批集中，建议采用先上收部分产品或先上收线上贷款产品的方式较为稳妥，既能解决先期磨合的问题，又能为全部上收提供基础。从风险管控看，审查审批省域集中能够进一步把控贷款行业及操作风险，特别是信用风险及用信操作风险，对全行个人经营贷款规范化经营具有十分重要的意义。

## 5.4 建立健全信贷风险管理制度

### 5.4.1 构建“权责利”对等的信贷管理体制

个人经营贷款风险管理落到实处的关键在于贷款权责利的落实和对等匹配，权力、职责和利益要对等。一要理清业务边界，细化岗位职责。目前甘肃省农行个人贷款风险管理中一个突出的问题就是业务划分不清，岗位职责不明。造成对一些难点问题部门或岗位之间推诿扯皮无人承担的状况。通过明确个贷业务前、中、后台各部门、各岗位分工和授权批准，建立相互之间各司其职、各负其责的管理机制，是有效实施风险管理的基础。二要坚持落实审贷分离，权力制衡原则。要将前台贷款营销业务和后台管理业务严格分离开来，形成独立的审贷分离制度。通过建立多部门、多层次、立体化的横向、纵向制衡风险的风险管理体系，减少放贷的随意性，防止某个环节的纰漏造成贷款的风险；三要建立相对独立的信贷决策体系，建立系统的授权制度，弱化最终决策人的决策权力，按照“权责利”原则，对信贷决策过程中的各个环节分清岗位职责和责任，并同时授予一定的权限。四要建立严格的考核制度和责任追究制度。要按照岗位的职责和拥有权力的大小，对各业务、各环节风险管理任务进行严格考核，并将考核结果与收入分配、职务晋升挂起钩来，做到职能明确，责权统一，奖惩分明，权责利对等。同时，要建立“新老划断”的责任追究制度，对于客观原因、遗留因素造成的历史风险或隐患，要酌情给予减责或免责；而对于增量贷款，则要全面追究相关“风险责任人的责任，坚决维护规章制度的严肃性。

### 5.4.2 完善规章制度体系

一是按照既利于业务发展，又有利于风险管控的原则，根据个人贷款的业务特点，对不同操作环节，不同业务品种制定完善的制度和规则，建立完善的规章制度体系。制度的制定既要全面覆盖，更要注重实用性、可操作性和有效性，为个人贷款业务的精细化管理和 risk 的有效控制提供强有力的制度保障，使客户经理在个人信贷业务的每项操作和管理中，都能找到相应的制度规定依据。二是根据业务发展和信贷管理的需要，充分借鉴国内外同业先进的管理方法，及时更新各项制度、办法、规程和细则，始终保持规章制度的先进性和实效性。三是对现有规章制度进行定期清理，以利制度的准确执行。近年来，甘肃省农行制定过大

量的制度办法,对一些业务品种的操作规程、业务流程也进行过多次更新和修订,因此要定期对现有规章制度进行梳理和清理,保留最新的制度规定并及时下发各行执行,以利客户经理清晰地掌握制度,准确地运用制度,避免出现杂乱无章、无所适从的状况。要不断完善个人贷款业务管理的制度第章健全和完善甘肃省农行个人信贷风险管理机制的对策与建议体系,在个人贷款业务处理的各个环节逐步实现对风险的量化控制。

### 5.4.3 建立完善的经营管理考核体系

坚持稳健经营的发展管理理念,重视信贷风险对商业银行经营发展的影响。结合区域经济情况、市场竞争情况等因素,制定符合地方发展规律的经营目标计划。不激进、不冒进,要既能激发后进者的进取心、又不会“鞭打快牛”,确保业务健康长效发展。同时,应加强对机构个人经营贷款信贷风险管理的考核,在通过不良金额、不良率指标考核机构资产质量的同时,还要增加对逾期贷款、关注贷款等过程考核指标。加大风险管理的考核权重,发挥绩效考核的“指挥棒”作用,提升风险管理效果。

建立差异化的人员绩效考核制度,结合岗位职责,针对信贷人员建立一套业务规模、工作量与资产质量相结合的考核体系;针对审查审批、贷后管理等风险管理建立工作效率、工作质量与资产质量相结合的考核体系,适当下调业务规模对其绩效的影响,以保证其独立性。同时,将资产质量纳入从业人员评优评先、职级晋升的重要指标。

## 5.5 注重员工管理和激励约束机制建设

### 5.5.1 全面提升从业人员综合素质

个人信贷人员综合素质的高低决定着个人信贷业务管理水平的高低,要求个贷人员必须具备扎实的业务基础、高超的管理能力、良好的职业道德。因此,为有效防范个人贷款风险,必须高度重视对客户经理的管理,既要加强其对文化知识的学习和业务技能的掌握,又要注重其职业道德的教育和团队合作意识的培养,不断增强个贷客户经理队伍凝聚力、战斗力和发挥主观能动性的有效发挥。

一要加强客户经理配备。个人客户经理的严重不足是制约甘肃省农行个人贷款风险管理水平提升的一个关键因素。全行个人客户经理平均管户在300户以上，有的地区还有户以上的。由于人员太少、管户太多，个贷客户经理无法做到及时了解客户情况、及时发现和化解贷款风险，因此配足配强个贷客户经理是需要尽快解决的问题。要根据客户的多少、管理难度的大小配备足够的客户经理。

二要实施分层授权管理。根据个人贷款业务流程各环节的风险控制标准，充分考虑第章健全和完善甘肃省农行个人信贷风险管理机制的对策与建议各级分行、支行在不同业务品种上风险控制水平的高低，制定层层授权，分类管理制度。对客户经理要经过严格考核，根据自身素质、能力和管理水平，评定不同的等级，实施差别化授权管理。不同等级的客户经理享受不同的工资待遇，对应管理不同级别的客户，以免出现低级别客户经理无能力管理高级别客户，若高级别客户经理管理低级别客户却造成人才浪费的情况，以充分发挥每个客户经理的才能和作用。分层授权管理的科学运用，既可以充分发挥前台客户经理个贷风险辨析能力，又可以提高个人贷款业务的有效发展和风险的有效控制。

三要加大人员教育培训力度，提高个贷业务人员素质。首先，要加强对从业人员的职业道德教育。要引导员工将本职工作与自身职业生涯规划联系起来，与自己的家庭、生活联系起来，积极培育员工的敬业精神和风险意识，有效降低道德风险，推动合规经营；其次，要通过采用送教上门等现场互动方式，对前、中、后台个贷从业人员进行个人贷款业务基本制度、操作规程培训，进一步提高客户经理、审查审批人员对新产品、新制度的了解和掌握，增强从业人员业务素质，进一步增强个贷队伍的制度执行力和工作创新性，为个贷业务规范发展提供保障；最后，要创造良好的工作环境，提供优厚的工资待遇，培养对农行深厚的感情，以此留住人才，稳定客户经理队伍。

### 5.5.2 全面完善人员激励及约束机制

甘肃省农行个人经营贷款业务涉及城乡两大区域，不同业务品种有不同的风险特征和风险点，因此在制定激励约束标准时，要充分考虑各地区、各业务品种、整个信贷行为的各环节、各岗位的不同特点，因地制宜、因品种制宜，采用分类指导的原则，制定不同的激励约束标准。一是要制定合理的正向激励政策。对营销方面有突出业绩的人员进行奖励，还要对不良贷款清收和个贷风险管理方面业

绩突出人员进行奖励。同时，还要对个人经营贷款营销、管理、清收、风险防控方面工作落后的人员进行处罚。二是要实行分类指导的激励约束机制健全和完善甘肃省农行个人信贷风险管理机制的对策与约束措施。由于个人经营贷款管理难度大，相应的奖励处罚标准也应高一些；调查、审查人员责任大，属源头性风险控制者，奖励处罚标准应高一些，审批人员和贷后管理人员责任相对较小，奖励处罚标准也应低一些。这样才能引导个人贷款业务处理流程中的各个环节做好本职工作，减少贷款风险事件发生的可能性。三是要加大处罚力度。长期以来，作为国有商业银行的农行，由于体制、机制和历史的原因，在收入分配方面虽进行了大量的探索和创新，建立了以绩效工资为主的收入分配机制，但改革并不彻底。各级管理人员基本上还是依据职务进行平均分配，这在很大程度上影响了员工工作的积极性和主动性。另一方面，处罚过轻是造成员工履职不到位的一个主要原因，对已经形成贷款风险的责任人，轻则通报批评，重则罚款了事，对特别严重的才予以纪律处分。因此，甘肃省农行必须将履职考核结果与工资分配严格挂钩，并加大处罚的力度，增加违规成本，要将罚款、纪律处分、解除职务、开除公职等措施结合起来，从严、从重处罚，使员工从不敢违规向不愿违规、主动合规转变。同时，要借助激励约束措施的严格实施，改变员工“不作为”的工作态度，提高员工主动履职的素养，增强员工对政策制度和工作要求的严格执行力，推动个贷风险管理水平的有效提升。五是完善小额信贷业务尽职免责制度，对能够落实内部管理制度要求，在小额信贷业务各个环节中承担管理职责和直接办理业务的勤勉尽职工作人员，包括但不限于分管小额信贷业务的机构负责人、管理部门及经办分支机构负责人、小额信贷业务管理人员、小额信贷业务经办人员，可免于责任追究或予以从轻减轻处理，包括内部考核扣减分、纪律处分或其他处理等。为进一步推动个人经营贷款业务健康稳定发展，规范尽职免责程序提供全面保障。

## 6 结论

作者通过对甘肃省农行个人经营贷款业务发展和风控管理研究,得出以下结论,在客户影响自身因素方面,贷款风险点主要在对客户自身影响因素研究不透、借款人评分、资产负债率、年龄、行业、学历、县域分类等6个影响借款人风险的重要因素,在贷款准入时未充分凸显。在客户外部行为方面,主要是对客户自身经营管理能力不足、盲目扩张等问题关注不够,未有效监测和制约客户不利行为。在内部管理方面,主要是客户经理调查不尽职,没有把好客户准入关口,需要做好贷前调查、资金用途管理、合同管理、贷后管理等工作,全面提升风险防控能力。在内部管理方面,主要是考核激励机制不健全、尽职免责机制不完善等影响从业人员积极性,需要通过调机制、优化政策等途径解决。

鉴于作者工作经验和水平能力的局限性,所关注的问题难以全面反应甘肃分行个人经营贷款管理中出现的所有问题,没有将实证结果深层次运用到客户风险管理中去,后续作者将在该行业中继续深耕细作并开展相应的研究,着力提升该行个人经营贷款风控管理能力。

## 参考文献

- [1] Doriana Cucinelli, Maria Luisa Di Battista, Malvina Marchese, Laura Nieri. Credit risk in European banks: The bright side of the internal ratings-based approach[J]. *Journal of Banking and Finance*, 2018, 8(93):213-229.
- [2] Hameeda Abu Hussain, Jasim Al-Ajmi. Risk management practices of conventional and Islamic banks in Bahrain[J]. *The Journal of Risk Finance*, 2012, 2(3):13-14.
- [3] Hakan Turan. The Weighting of Factors Affecting Credit Risk in Banking[J]. *Procedia Economics and Finance*, 2016, 4(38):49-50.
- [4] José A. G. Baptista, Ramalho J J S, Silva J V D. Understanding the micro-enterprise sector to design a tailor-made microfinance policy for Cape Verde[J]. *Portuguese Economic Journal*, 2006, 5(3):225-241.
- [5] Jarrow R A. Credit market equilibrium theory and evidence: Revisiting the structural versus reduced form credit risk model debate[J]. *Finance Research Letters*, 2011, 8(1):2-7.
- [6] Lorenzo Gai. Operational drivers affecting credit risk of mutual guarantee Institutions[J]. *The Journal of Risk Finance*, 2014, 2(3):41-42.
- [7] Matules, C. Imperfect Competition, Risk-taking and Regulation in Banking [J]. *European Economic Review*, 2018, 5(4):26-42.
- [8] Saurina J. The research on individual credit risk management of commercial banks[J]. *Journal of Banking & Finance*, 2017, 2(7):219-231.
- [9] Steve L Allen. *Financial Risk Management: A Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*[M]. America: Wiley, 2014.
- [10] 陈婕. 大数据助推商业银行信贷业务与风险管理创新[J]. *财经界(学术版)*, 2019(23):62-64.
- [11] 陈大勇. 浅析个人征信报告的解读及其在个人贷款中的作用[J]. *时代金融*, 2016(20):240-243.
- [12] 陆岷峰, 杨亮. 金融去杠杆背景下商业银行风险管理与路径选择[J]. *金融论坛*, 2017, 22(12):3-10+78.

- [13] 成文. 对股份制银行个人经营贷款业务的调查与思考—以山东为例[J]. 金融发展研究, 2013(7):80-82.
- [14] 戴林. 个人经营贷款信用风险管理存在的问题及防范措施[J]. 经济技术协作信息, 2012(11):11-12.
- [15] 戴硕, 董飞. 个人贷款[M]. 北京:中国金融出版社, 2016.
- [16] 高银. 中信银行 ZH 分行个人经营性贷款风险控制研究[D]. 大连海事大学, 2020.
- [17] 范云鹤. 关于完善我国商业银行客户经理制的思考[J]. 山西能源学院学报, 2018(01):4-5.
- [18] 韩晨琳. 基于客户经理视角下的个人贷款风险防控分析. 现代经济信息[J]. 2018(19):266-267.
- [19] 何华平. 一本书看透信贷—信贷业务全流程深度剖析[M]. 北京:机械工业出版社, 2017.
- [20] 侯春霞. 大数据背景下银行信用风险管理研究—以 Z 银行为例[J]. 区域金融研究, 2018(12):81-88.
- [21] 黄嘉怡. 浅谈商业银行信贷风险[J]. 科技经济导刊, 2019(25):238.
- [22] 贾进. 大数据时代商业银行全面风险管理的探索与创新[J]. 时代金融, 2019(23):68-69.
- [23] 焦金阳. 基于邮储银行信贷客户经理绩效考核优化的思考[J]. 现代经济信息, 2019(1):37-39.
- [24] 蒋心盈, 林慧. 商业银行个人信贷业务的现状与对策分析[J]. 时代金融(下旬), 2017(5):105, 109.
- [25] 陆岷峰, 杨亮. 金融去杠杆背景下商业银行风险管理与路径选择[J]. 金融论坛, 2017(12):3-10+78.
- [26] 李文新. 商业银行个人无抵押贷款业务发展面临的障碍及对策研究[J]. 武汉金融, 2017(1):53-56.
- [27] 刘小丹. X 银行个人经营性贷款信贷风险管理研究[D]江西财经大学, 2020:27-35.
- [28] 刘可夫. 各种信用风险量化模型在城商行适用性的比较分析[J]. 商业经济, 2



- 011(19):30-31.
- [29] 李勇;韩锋. 浅析商业银行信贷风险与防范[J]. 科技经济导刊, 2019(10):73-76.
- [30] 戎海滨. 商业银行普惠金融可持续发展模式研究[J]. 经济师, 2020(04):119-120.
- [31] 阮晶. 商业银行防范个人贷款业务风险的几点思考[J]. 财经界(学术版), 2019(5):55-56.
- [32] 石兵. 农行甘肃省分行个人贷款风险管理策略研究[D]. 兰州理工大学, 2013:44-54.
- [33] 宋强, 刘洋. 商业银行个人信贷风险评估的定量分析模型仿真分析[J]. 工程经济, 2015(11):22-24.
- [34] 王斌. 关于商业银行个人经营贷款问题的分析[J]. 时代金融, 2017(08):109.
- [35] 王蕊, 刘昱沛. 基于违约概率测度的商业银行预期信用损失模型应用研究[J]. 武汉金融, 2018(08):67-70.
- [36] 王静. 商业银行小企业贷款风险管理建议研究[J]. 经营管理, 2020(24):78-80.
- [37] 王嘉磊. 互联网普惠金融:需求分析和展望[J]. 财讯, 2018, (21):53-55.
- [38] 王蕾. 经济转型背景下的商业银行信贷风险管理思考[J]. 科技经济导刊, 2020(18):28-30.
- [39] 王焱. 个人贷款业务经营模式的结构与变迁初探[J]. 财经界(学术版), 2018(17):51-53.
- [40] 王秋慧. 论商业银行个人贷款风险的控制[J]. 经济研究导刊, 2019(17):155-158.
- [41] 谢治珺, 吉祥龙. 我国商业银行信贷风险及其防范[J]. 经济研究导刊, 2019(31):85-87.
- [42] 吴翔宇. 从信息不对称看商业银行信用风险的产生及其防范[J]. 时代金融, 2017(3):52-54.
- [43] 魏晓英. 银行防控金融风险的对策及建议[J]. 管理观察, 2018(3):172-173.
- [44] 邬瑜骏. 现代金融风险管理—衍生金融工具的使用与风险管理技术的应用

- [M]. 南京: 南京大学出版社, 2018.
- [45] 徐晨虹. 商业银行贷款风险研究—以商业银行小微贷款为例[J]. 金融理论与教学, 2020(01):11-13.
- [46] 项海南, 吴頔, 赵盼, 郭颀. 建设开放银行, 助力普惠金融[J]. 金融科技时代, 2020(02):69-71+84.
- [47] 邢乐成. 中国普惠金融:概念界定与路径选择[J]. 山东社会科学, 2018, 28(12):49-55.
- [48] 杨骏. 商业银行个人信贷业务风险防范探析[J]. 现代商业, 2016(33):129-130.
- [49] 云鹏. 商业银行贷款风险的成因及解决策略[J]. 中国商论, 2019(01):92-94.
- [50] 许世华, 商业银行个人贷款违约风险因素浅析和管理建议[J]. 时代金融, 2015(36):40-42.
- [51] 约翰 C, 赫尔. 风险管理与风险机构[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [52] 张立华, 张顺顺. 宏观审慎框架下系统重要性银行风险评价及其防范路径研究[J]. 西南金融, 2019(10):28-36.
- [53] 郑路远. 基于粗糙集理论的信贷风险评估模型研究[J]. 山东农业大学学报(自然科学版), 2016(2):316-320.
- [54] 张晓铜. 计量经济学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2017.
- [55] 郑晓杰, 王双. M 商业银行对中小型企业客户信用风险评价体系研究[J]. 现代商业, 2019(32):6-8.
- [56] 周瑞欣. 银行贷款信用风险控制研究—结合区块链技术[J]. 中国集体经济, 2018(30):15-19.

## 后 记

光阴似箭，MBA 论文撰写已经基本完成，三年的研究生生活也即将结束，纵然有千般不舍，时间还是推着我们不断前行，回顾在兰州财经大学的学习经历，感触良多。

感谢导师管新帅教授，从确定论文研究方向，梳理论文大纲，明确研究重点等方面给予的无私帮助，对论文不足的地方，不厌其烦帮助我修改完善。没有导师的悉心教导，我的论文撰写不会如此顺利。

感谢同学们陪伴我度过了 3 年的学习生活。在我离开学校工作 11 年之后又一次回到课堂。谢谢你们一路走来对我的鼓励、帮助、支持和厚爱。

感谢我的家人，用爱 and 心血为我搭建成长的道路，让我的每一步走的如此坚定和踏实。

感谢你们！

作者： 杨铠源

2022 年 3 月 18 日