公司金融板块对公客户经理专业技术等级考试教材

中国建设银行 编著

序 言

中央金融工作会议指出，金融是国民经济的血脉，是国家核心竞争力的重要组成部分，要加快建设金融强国。建设银行作为国有大行，应积极践行使命担当，争做金融强国建设排头兵，以金融的高质量发展，服务经济社会发展大局。

近年来，建设银行坚定不移贯彻落实中央经济金融工作决策部署，深刻理解把握金融工作的政治性、人民性，发挥专业优势，持续加大对重大战略、重点领域和薄弱环节的金融支持，将更多的金融资源用于科技创新、先进制造、绿色发展和中小微企业，积极化解房地产、地方债、中小金融机构等风险，加快保障性住房等“三大工程”建设，构建房地产发展新模式，统筹发展与安全，守牢不发生系统性金融风险的底线，全力做好服务实体经济主力军和维护金融稳定的压舱石。

公司金融业务作为全行业务发展的中流砥柱，坚持持续以高质量发展为首要任务，持续把服务实体经济作为根本宗旨，把防控风险作为永恒主题，聚焦主责主业，强化使命担当，切实为服务实体经济高质量发展助力增效。当前，我国处于百年未有之大变局与自身发展关键机遇期交织之际，既需要我们稳健应对各类复杂挑战，又要能敏锐洞察并把握瞬息万变的机遇；尤其是在新产业新业态新模式层出不穷的背景下，更需有新思路新框架新打法引领金融领域的新发展。公司金融业务要以提升服务实体经济质效为主线，以高质量发展为主题，坚持稳中求进、以进促稳，秉承客户至上、服务制胜，推动构建“一个中心、两个一体化、三个定位、四化驱动”的公司金融业务高质量发展框架，努力锻造差异化竞争新优势，在以高质量服务为实体经济高质量发展助力增效的同时，全力提升自身经营质效。

对公人才队伍是推动公司金融业务高质量发展的重要资源保障。在开创新时代中国特色银行差异化高质量发展新局面的背景下，打造一支团结稳定、专业高效、战斗力强的对公人才队伍尤为重要。近年来，公司金融板块按照总行党委部署和经营发展要求，不断深化对公客户经理队伍建设，强化客户经理能力提升，协同主管部门稳步推进客户经理聘任，全力提升对公客户经理的能力素质和业务技能。2022 年对公“1+N”队伍体系构建、2023 年全行对公客户分层分级分类经营服务体系建设、“公无不克”全员大练兵活动等系列举措均取得了良好的成效，为对公板块员工队伍综合学习、综合复用、综合服务打下好的基础。为推动综合化思路在对公专业技术等级考试体系优化工作中进一步应用，总行公司金融委按照总行人力资源部教材开发工作统一部署，以“用什么学什么”为原则，遵循“一套教材、一个科目”建设思路，牵头对公司金融板块 6 套 14 册教材进行整合，深度赋能对公客户经理，提升队伍的专业素养和实战能力，以应对复杂的内外部经济金融形势挑战，助力建设银行对公业务高质量发展，保持市场竞争优势地位。

教材编写项目组在借鉴以往对公客户经理专业技术职务考试教材开发经验的基础上，严格遵循既定工作流程，先后经过教材大纲编修、大纲集中评审、教材初纂、教材集中编写及研讨、分篇修改、总纂统稿、征求意见、组织评审等多个环节，最终成稿。教材围绕与对公客户经理任职资格标准、职责和岗位特点相匹配的业务知识技能和经营管理职责进行编撰，具有系统性、实用性、专业性、战略性和前瞻性等特点。

（一）系统性

以“用什么学什么”为原则，遵循“一套教材、一个科目”建设思路，本版教材对公司金融板

块 6 套 14 册教材进行整合，涵盖客户、产品、数字、服务、综合融资、战略、风险合规、能力等八个篇章内容，知识体系科学系统、架构完整、定位清晰、目标明确，全面系统覆盖了对公客户经理各岗位胜任力的各项素质要求，旨在为对公客户经理提升与岗位职责相匹配的知识技能提供依据和参考，切实提升对公客户经理专业素养和实战能力。

（二）实用性

教材立足于实用性原则，每一篇章均从“是什么、做什么和怎么做”的角度编写和阐述，使客户经理对“制度中要求做什么，实际工作应该怎么做”有明晰的认知和了解，解决了理论与实践相脱节的问题。在写作体例上，教材语言表述遵从规范简洁、严谨流畅的原则，且每章前面列有“学习目标”、“内容要点”，各章之间内容相互贯通，前后衔接、逻辑性强；为便于对公客户经理研读自学，在教材中的难点和重点设置了“小看板”、“小提示”、“小词典”、“小案例”板块，潜移默化中将知识点进行有效的传导。总体上看，教材内容易于理解和把握，实用性较强，有利于对公客户经理通过学习快速提高业务素质和经营管理水平。

（三）专业性

客户分析和客户服务是客户经理判断市场机遇、分析客户需求精准施策，为客户提供高质量金融服务的核心环节。教材以专业化视角，对客户分析和客户服务等章节内容进行了全方位、多角度、立体式的专业性阐述。“第一篇 客户篇”从宏观形势、区域环境、行业领域、公司治理、财务状况等多个维度对客户进行全景化剖析和阐释，“第四篇 服务篇”以产品服务和案例启发为主线，详细阐释了产品组合、产品协同、产品创新、综合定价、综合服务方案制定等内容，并辅以不同场景分类下的真实案例介绍，有助于客户经理合理测算客户整体价值贡献、科学制定客户综合定价策略、审核通过客户综合金融服务方案等，提升客户经理在客户营销和关系管理的专业技能，增强核心竞争力。

（四）战略性

对公客户经理作为银行和对公客户之间的桥梁，不仅负责维护客户关系，还承担着将银行战略转化为具体业务行动的重要职责，具备较强的战略思维能力对于客户经理尤为重要。教材“第六篇 战略篇”作为全书的重要内容之一，以习近平总书记对建设银行作出的“增强三个能力建设”的重要批示为切入点，全面剖析了“三个能力建设”是建设银行深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想、牢记和践行初心使命、履行大行担当、金融服务国家战略、支持实体经济的根本遵循等重大意义，深刻阐释了推进“五篇大文章”、“区域重大战略”、“三大工程”总体思路和重点工作，旨在切实指导和帮助对公客户经理正确领会战略内涵，强化和筑牢对公客户经理的战略思维，纵深推进全行发展战略的有效落地实施。

（五）前瞻性

教材内容紧贴时代脉搏，吸纳了全行最新的战略发展导向和前沿理念，不仅紧密关联当前国内外的宏观形势，更将新政策、新理论、新成果融汇贯通，形成一套完整的知识体系，同时介绍了建设银行对公业务发展新思路、新模式、新打法，以启发客户经理的创新思维和应对复杂多变的市场环境。教材内容充分展现了建设银行顺应时代技术进步和潮流变迁，积极拥抱变革，把握新时代竞争主动权的战略眼光，体现了建设银行运用先进理念和技术手段重构经营模式的迫切需求，彰显了建设银行在金融领域的创新引领力和前瞻性思维。

教材的使用对象为从事对公业务经营管理和客户营销服务的客户经理及网点负责人等，以及与对公客户服务相关的人员。希望广大对公客户经理深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，认真学习教材内容，创造性运用到实际工作中，切实提升履岗能力。与对公客户服务相关的中、后台有关岗位人员也可参考使用本教材，助力提升工作质量和效率。

教材项目编写组

2024 年 5 月

前 言

为规范对公客户经理专业技术等级考试内容和标准，奠定对公客户经理常态化选拔聘任机制的评价基础，按照总行人力资源部对专业技术等级考试教材开发工作统一部署，总行公司金融委办公室组织开发了“公司金融板块对公客户经理专业技术等级考试教材”，本教材共分为八篇，涵盖公司金融重要经营理念、客户营销与服务、重点产品、数字平台工具、综合金融服务、综合融资管理、重点战略、风险合规、能力提升等内容，内容编写立足于对公客户经理任职资格标准、职责和岗位特点，兼顾初、中、高级客户经理所应掌握知识内容，旨在为初级客户经理掌握满足所在岗位要求的专业知识和操作技能提供依据和参考，同时，全面提升中、高级客户经理经营管理水平和战略执行能力。

教材由总行公司金融委办公室牵头组织编写，公司业务部、战略客户部、结算与现金管理部、机构业务部、普惠金融事业部、投资银行部、国际业务部、信贷管理部、授信审批部、风险管理部、内控合规部、建行研修中心重点参与编写；资产负债管理部、集团资产管理部、数字化建设办公室、乡村振兴金融部、住房金融与个人信贷部、金融科技部、法律事务部、数字人民币推进工作办公室、金融同业部等部门，广东、苏州、云南等分行配合支持编写。总行公司业务部张连钢总经理担任项目组组长，战略客户部宋涛总经理、结算与现金管理部刘守平总经理、机构业务部尚朝辉总经理、公司业务部朱旭微资深副经理、普惠金融事业部蒋曙明总经理、投资银行部钱理红总经理、国际业务部孙剑波总经理担任项目组副组长，负责编写组织、总体把关和统筹推进等工作。总行公司业务部田建明副总经理、战略客户部胡冠军副总经理、结算与现金管理部霍晓梅副总经理、机构业务部唐华副总经理、普惠金融事业部王魏冬副总经理、投资银行部马炼副总经理、国际业务部黄玮副总经理为审议小组成员，负责教材正文内容的指导与审议工作。总行公司金融委办公室郑伟为编写组组长，张见微为编写组副组长。教材编写工作自 2024 年 1 月启动，先后经过教材大纲编修、大纲集中评审、教材初纂、教材集中编写及研讨、分篇修改、总纂统稿、征求意见、组织评审等多个环节，最终成稿。具体篇章牵头组织编写人员：第一篇由总行战略客户部王锐、沈林、周文、崔淇牵头组织编写；第二篇由总行结算与现金管理部崔旻抒、卢彬彬、徐雪惠，云南分行郭洪刚牵头组织编写；第三篇由总行机构业务部郭华、王世蓉牵头组织编写；第四篇由总行公司业务部郑伟、张见微，广东分行黄秋萍牵头组织编写；第五篇由总行信贷管理部贾世军、李伟，授信审批部易路、胡义明，云南分行余勇飞牵头组织编写；第六篇由总行普惠金融事业部尧俊、杨寒、陈芷逸，苏州分行李淼牵头组织编写；第七篇由总行风险管理部綦静、于苏扬，内控合规部李黎、王秀萍牵头组织编写；第八篇由华东研修院吴昆、宋秀娟，东北研修院魏军兰、王京京牵头组织编写。

教材编写过程中，先后征求了资产负债管理部、风险管理部、信贷管理部、授信审批部、内控合规部、金融同业部、乡村振兴金融部、资产托管业务部、住房金融与个人信贷部、数字化建设办公室、集团资产管理部、金融科技部、法律事务部、数字人民币推进工作办公室等十四个部门的意见和建议。建行研修中心和东北、华东研修院对教材编写给予了指导和专业支持，在此对所有为教材编写提供支持的单位和个人表示衷心的感谢。

由于时间仓促，难免会有疏漏、错误和不当之处，欢迎广大读者多提宝贵意见。

教材项目编写组
2024 年 5 月

第一篇 客户篇

习近平总书记指出，市场主体是我国经济活动的主要参与者、就业机会的主要提供者、技术进步的主要推动者，在国家发展中发挥着十分重要的作用。作为经济的力量载体，各类市场主体是经济发展的根基和动力。服务好各类市场主体是助力实体经济高质量发展的应有之义。客户是银行经营发展的基础，是银行最宝贵的财富，在公司金融业务发展过程中，要坚持以客群经营能力提升为中心，服务好各类市场主体，围绕国家经济社会发展重大战略、重点领域和薄弱环节，找准细分客群、丰富客群内涵、做优综合服务、提升经营能力，不断推动公司金融业务高质量发展。本篇是教材的第一篇，以介绍对公客户分类为开端，引导客户经理学习识别、搜索、调查、分析、选择、营销和服务客户，为后续篇章打下基础。希望通过本篇的学习，客户经理能够熟练掌握客户相关基础知识，提升职业技能与整体素质，更好地服务各类市场主体，服务实体经济和国民经济社会发展。

第一章 客户识别

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户分类的主要维度
- 了解客户搜索的主要方法
- 了解客户调查的方式及内容

内容要点

- 客户分类
- 客户搜索
- 客户调查

第一节 客户分类

客户经理应熟悉客户分类，做好客户识别与分析，进行初步的选择和判断，评估目标客户的合作价值和风险点，以寻求业务合作机会。本节从属性、行业、规模、组织形式、出资人经济成分等维度对客户进行分类。

一、属性分类

本教材所指对公客户是指与建设银行存在业务关系的境内外法人组织及非法人组织。根据客户所属市场性质，分为公司客户、机构客户和同业客户。

> 注：金融同业客户的具体介绍请参考金融同业部相关教材

（一）公司客户

公司客户指根据《中华人民共和国公司法》，在中国境内依法设立的企业法人以及境外非银行金融机构。

（二）机构客户

机构客户包括各级政府机构，教育、卫生、科学研究、地质勘查、水利管理、新闻出版、广电传媒、文化、旅游、体育等事业单位，军队武警，社会团体，农村集体经济组织等，以及事业单位客户职能转变重组升级形成的对公客户。依据客户细分标准和重要程度，建设银行将政府机构、财政、社保、事业单位、军队武警、社会团体、基层政府等客户作为优先发展的重点机构客户群体。

1. 政府机构客户

政府机构客户是指依靠公共财政支持，行使国家权利和职能的机关。主要包括除财政、税务、社保、教育、卫生、科研、文旅、退役军人外的所有中央和地方各级人民政府、政府组成部门、直属机构、党政机关（含派出机构）客户及其所属单位与主导的基金，如公安、法院、检察院、监察委、应急管理、住建、交通、自然资源、公共资源、水利、海关、农业、林业等政府机构及其下辖单位。

2. 财政客户

财政客户是指负责财政管理工作的财政部门和管理国家税收的税务部门。客户范围从中央到地方各级财政部门、税务部门，具体包括：财政部、各省、自治区、直辖市、计划单列市政府所设的财政厅/局，各市、州、盟财政局，各县、旗、市辖区财政局，各乡镇财政所，财政部各地监管局；以及国家税务总局，各省、自治区、直辖市、计划单列市税务局，各市、州、盟税务局和县、旗、市辖区税务局。

3. 社保客户

社保客户主要包括：各级财政部门，财政部及下属地方财政厅（局）主管社保基金的相关部门；人力资源和社会保障部及其所属各事业单位，如劳动监察大队、就业创业服务中心等，地方各级社保基金管理局（中心）及下属经办机构；国家医疗保障局，地方医疗保障局，各级医疗保障局下设的医疗保障事务管理中心等单位；全国社会保障基金理事会，部分地方成立的社保基金理事会；退役军人事务部，国家退役军人服务中心，地方各级退役军人事务管理厅（局）、服务中心，地方配套的各类特色退役军人管理保障机构；其他负责优抚安置、社会救助、社会福利事业等工作的社会保障机构。

4. 事业单位客户

事业单位客户是指国家为了社会公益目的，由国家机关举办或者其它组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。主要活跃在与国计民生息息相关的公益性服务领域，涉及教育（含各类学校）、卫生（含各种医院）、新闻出版、广电传媒、体育（含体育彩票机构、训练场馆、基地等）、科研等行业。事业法人客户是全行机构类客户的重要组成部分，具有资金流量大、信用水平高、发展稳定、辐射面广等特征，可为商业银行提供大量的资金、信贷及中间业务的合作机会。

5. 军队武警客户

军队武警客户由中国人民解放军现役部队和预备役部队、中国人民武装警察部队、民兵构成。按层级和军兵种不同，可做以下几类划分：中国人民解放军和中国人民武装警察部队；中央军委职能部门、陆军、海军、空军、火箭军、战略支援部队、联勤保障部队、集团军；省军区、军分区、人武部；解放军（含武警）医院、院校、科研院所、工厂；资金集中收付机构、审计机构；东部、南部、西部、北部、中部战区。2021 年，全军实行资金集中收付，从军队资金角度又可分为：收付机构和预算单位，其中，预算单位是指按照规定独立编制经费预算决算或者编设后勤保障部门实行独立核算的军队建制单位。

6. 社会团体客户

社会团体客户是指具有民事权利能力和民事行为能力依法独立享有民事权利和承担民事义务的社会组织，是市场经济中不可或缺的服务机构。主要包括：各级总工会和基层工会组织；基金会、慈善会、红十字会等公益慈善组织；统战部门主管的宗教团体、宗教活动场所、宗教院校等宗教类客户；养老服务机构；以及民政部门主管的行业性社团、联合性社团、学术性社团和专业性社团。社会团体客户在政府与社会及各社会阶层间发挥着桥梁纽带作用，是承接政府职能，增强社会自治的载体。

7. 农村集体经济组织客户

农村集体经济组织是指以土地集体所有为基础，依法代表成员集体行使所有权，实行家庭承包经营为基础、统分结合双层经营体制的地区性经济组织，是中国特色社会主义公有制的一种重要形态。《中华人民共和国民法典》规定“农村集体经济组织法人、城镇农村的合作经济组织法人、基层群众性自治性组织法人为特别法人。”农村集体经济组织客户名称包括经济合作社、经济联合社、经济联合总社，或者股份经济合作社、股份经济合作联合社、股份经济合作联合总社，以及各类农村集体经济组织通过独资、合资、参股、联营等方式所设立或管理的

企业。该客群属于机构客户，是建设银行乡村振兴 G 端连接的重要组成部分。

二、行业分类

国民经济行业分类是对全社会经济活动进行的标准分类。目前建设银行执行的是《国民经济行业分类》（GB/T4754-2017）分类结果。划分国民经济行业是根据划分单位所从事的主要经济活动确定的。如果一个单位从事两种或两种以上的经济活动，则须先确认一个主要活动，再按照主要活动确定行业。在实际工作中，一般按客户全年销售收入占比最大的行业，确定行业属性。

国民经济行业划分分为门类、大类、中类和小类四级。其中行业门类包括农林牧渔业、采矿业、制造业、电力热力燃气及水生产和供应业、建筑业、批发和零售业、交通运输仓储和邮政业、住宿和餐饮业、信息传输软件和信息技术服务业、金融业、房地产业、租赁和商务服务业、科学研究和技术服务业、水利环境和公共设施管理业、居民服务修理和其他服务业、教育、卫生和社会工作、文化体育和娱乐业、公共管理社会保障和社会组织、国际组织共计 20 个。

三、规模分类

国家工信部、国家统计局、发改委、财政部四部委按照行业门类、大类、中类和组合类别，依据从业人员、营业收入、资产总额等指标或替代指标，将我国的企业划分为大型、中型、小型、微型等四种类型。具体见下表：

四部委企业划分标准

行业名称	指标名称	计 量单位	大型	中型	小型	微型
农、林、牧、渔业	营业收入(Y)	万元	Y≥20000	500≤Y<20000	50≤Y<500	Y<50
工业	从业人员(X)	人	X≥1000	300≤X<1000	20≤X<300	X<20
工业	营业收入(Y)	万元	Y≥40000	2000≤Y<40000	300≤Y<2000	Y<300
建筑业	营业收入(Y)	万元	Y≥80000	6000≤Y<80000	300≤Y<6000	Y<300
建筑业	资产总额(Z)	万元	Z≥80000	5000≤Z<80000	300≤Z<5000	Z<300
批发业	从业人员(X)	人	X≥200	20≤X<200	5≤X<20	X<5
批发业	营业收入(Y)	万元	Y≥40000	5000≤Y<40000	1000≤Y<5000	Y<1000
零售业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10
零售业	营业收入(Y)	万元	Y≥20000	500≤Y<20000	100≤Y<500	Y<100
交通运输业	从业人员(X)	人	X≥1000	300≤X<1000	20≤X<300	X<20
交通运输业	营业收入(Y)	万元	Y≥30000	3000≤Y<30000	200≤Y<3000	Y<200
仓储业	从业人员(X)	人	X≥200	100≤X<200	20≤X<100	X<20
仓储业	营业收入(Y)	万元	Y≥30000	1000≤Y<30000	100≤Y<1000	Y<100
邮政业	从业人员(X)	人	X≥1000	300≤X<1000	20≤X<300	X<20
邮政业	营业收入(Y)	万元	Y≥30000	2000≤Y<30000	100≤Y<2000	Y<100

住宿业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10
住宿业	营业收入(Y)	万元	Y≥10000	2000≤Y<10000	100≤Y<2000	Y<100
餐饮业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10
餐饮业	营业收入(Y)	万元	Y≥10000	2000≤Y<10000	100≤Y<2000	Y<100
信息传输业	从业人员(X)	人	X≥2000	100≤X<2000	10≤X<100	X<10
信息传输业	营业收入(Y)	万元	Y≥100000	1000≤Y<100000	100≤Y<1000	Y<100
软件和信息技术服务业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10
软件和信息技术服务业	营业收入(Y)	万元	Y≥10000	1000≤Y<10000	50≤Y<1000	Y<50
房地产开发经营	营业收入(Y)	万元	Y≥200000	1000≤Y<200000	100≤Y<1000	Y<100
房地产开发经营	资产总额(Z)	万元	Z≥10000	5000≤Z<10000	2000≤Z<5000	Z<2000
物业管理	从业人员(X)	人	X≥1000	300≤X<1000	100≤X<300	X<100
物业管理	营业收入(Y)	万元	Y≥5000	1000≤Y<5000	500≤Y<1000	Y<500
租赁和商业服务业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10
租赁和商业服务业	资产总额(Z)	万元	Z≥120000	8000≤Z<120000	100≤Z<8000	Z<100
其他未列明行业	从业人员(X)	人	X≥300	100≤X<300	10≤X<100	X<10

小提示

大型、中型和小型企业须同时满足所列指标的下限，否则下划一档；微型企业只须满足所列指标中的一项即可。

表中各行业的范围以《国民经济行业分类》（GB/T4754-2017）为准。带*的项为行业组合类别。

四、组织形式分类

根据客户组织形式将客户分为单一法人客户与集团客户，组织结构为总、分公司制的客户视同单一法人客户进行管理。

（一）单一法人客户

单一法人客户包括单一客户和集团各子公司法人。

（二）集团客户

集团客户是指通过控制权纽带联结在一起，存在紧密关联关系的企事业法人和非商业银行金融机构法人群。建设银行对于符合以下几种情况视为控制关系：

1. 直接或间接拥有另一方半数以上表决权资本的控制权，属于产权控制关系；

2. 通过与其他投资者的协议，拥有另一法人半数以上表决权资本的控制权，属于根据协议确定的产权控制关系；

3. 根据章程或协议，有权控制另一方的财务和经营决策，属于经营决策权控制关系；

4. 有权任免董事会等类似机构的多数成员。这种情况是指虽然一方拥有另一方表决权资本的比例不超过半数，但根据章程、协议等能够任免董事会的多数成员，以达到控制的目的；

5. 在董事会等类似机构拥有半数以上的投票权，这种情况是指虽然一方拥有另一方表决权资本的比例不超过半数，但能够控制另一方董事会等权力机构，从而能够控制其财务和经营决

策，达到事实上的控制。

对于能够实际控制企业的其他情况，需要由客户经理判断后，由客户经理主管以实质重于形式的原则进行判断确认。对于个别不易判断的，需要由有权经营管理部门来识别确认。

此外，客户经理还需关注关联方的重大影响程度，以识别是否构成控制关系。重大影响是指对关联方的财务和经营政策有参与决策的权利或对决策的作出有实际影响，但并不决定这些政策。包括以下情形：

（1）一方拥有另一方 20%或以上至 50%（含）表决权股份；

（2）在被投资企业的董事会或类似的权力机构中派有代表；

（3）参与被投资企业财务和经营政策制定过程；

（4）与被投资企业之间发生重要交易；

（5）互相交换管理人员；

（6）向被投资单位提供关键技术资料等。

五、出资人经济成分分类

依据企业实收资本中某种经济成分出资人的实际出资情况，可将所有法人企业分为两大类：公有控股和非公有控股。公有控股包括国有控股和集体控股两种类型；非公有控股包括私人控股、港澳台商控股和外商控股三种类型。

每种类型又按出资人对企业的控股程度，分为绝对控股和相对控股。绝对控股是指在企业的全部实收资本中，某种经济成分的出资人拥有的实收资本(股本)所占企业的全部实收资本(股本)的比例大于 50%。在企业的全部实收资本中，某种经济成分的出资人拥有的实收资本(股本)所占的比例虽未大于 50%，但相对大于其他任何一种经济成分的出资人所占比例的，为相对控股；或者虽不大于其他经济成分，但根据协议规定拥有企业实际控制权的，为协议控股。

第二节 客户搜索与调查

从流程上说，客户经理介入客户一般需经历客户搜索、调查、分析、选择四个阶段。本节主要介绍客户搜索和客户调查两个方面内容，客户分析和选择将在后续章节进行介绍。

一、客户搜索

快速找到银行的目标客户，是客户经理建立客户关系、捕捉市场商机的基础和前提。客户经理应当建立全渠道获客、数字化连接的思维和理念，充分发挥全渠道优势，不断提升商机搜索的能力和效率。

（一）圈层关系拓展

客户经理应关注与自己有联系的人员和企业，并以此构建圈层关系，不断向外辐射，拓宽范围和边界，大力发展圈层客户。

（二）数字化信息搜索

客户经理通过各种线上线下渠道，获取各类企业信息，从中挖掘客户和商机。传统方式包括：查询发改委、商务部门、市场监督管理部门等发布的优质企业和重大项目清单等；浏览报刊杂志、网络等，关注当地客户变迁情况；查询各种统计资料和年鉴等；通过租赁公司、担保公司、交易网络和平台等挖掘客户。

随着金融科技水平不断提升，客户经理要学会把数据当作重要的生产工具。具体做法是综合运用各类社会化平台，实现信息共享、数据互通，上级机构将客户信息准确推送给基层机构和客户经理，客户经理以下发的数据信息为线索，开展客户接触、营销和服务工作。

（三）产业链与供应链延伸

实际工作经验表明，大量新客户是通过挖掘存量客户获取的，特别是产业链与供应链上下游企业，与核心企业的物流、资金流、信息流往来密切。客户经理要学会依托产业链与供应链的核心企业，分别向上下游延伸，积极拓展“客户的客户”。

小看板

“链长”：“链长”一般由政府赋权或具有较强公共属性的国有企业担任，是旨在确保产业链整体安全的关键组织。近年来，国资委全力推动央企打造现代产业链“链长”，提升重点产业链的韧性和安全水平。

“共链行动”：由国务院国资委与工信部共同发起，聚焦中央企业的产业链间协作、中央企业与优质中小企业之间的融通发展两大重点，搭建开放共享、互利共赢的合作交流平台，在采购订单、协作配套、创新合作、资源共享、产融合作、产业赋能等方面形成一批具有引领性的示范合作项目，挖掘一批大中小企业“链式”合作的典型做法。

（四）场景化获客

建设银行不断拓展各类线上数字化平台，包括“建行生活”平台、“惠懂你”平台、投资者联盟“飞驰 e+”平台、“建行全球撮合家”跨境智能撮合平台等。客户经理要学会在各类金融、非金融的生态场景中，筛选信息，进一步聚合各类平台的优质客户，持续提升综合贡献。

二、客户调查

（一）客户调查方式

1. 现场调查

现场调查是指客户经理亲赴现场，通过实地走访、账务核实、面谈等方式获取客户信息的调查方式，包括但不限于：

（1）走访客户与担保人的主要经营场所、生产车间和施工现场，核实客户的经营状况、生产能力、项目施工进度等是否与相关账务信息一致；

（2）走访客户与担保人主要固定资产所在地、存货存放地，核实固定资产、存货的权属是否清晰，价值是否稳定、真实，保管措施是否适当；

（3）查验客户财务报表和相关账簿，核实关键财务数据是否“账表、账账、账实”相符，异常会计科目或大额往来款项是否与发票、出库单、发货单、银行入账单等原始凭证相符；

（4）与客户主要管理人员、财务人员及普通工作人员交谈，了解客户生产经营状况、财务状况以及发展战略等信息。

2. 非现场调查

非现场调查是指客户经理并未到达现场，而是通过各类政府平台、信息中心、专业机构等第三方渠道获取客户信息的调查方式。包括但不限于：

（1）通过人民银行征信系统，查询客户信用记录、负债规模、对外担保等信息；

（2）通过市场监督管理、税务等行政主管部门、司法机关、行业协会、金融同业以及会计师事务所等机构，核实客户信息的真实性；

（3）通过咨询客户上下游企业和竞争对手，了解客户生产、经营、信用、行业地位等情况；

（4）通过收集整理主流媒体关于客户的相关报道，获取有效信息。

（二）客户调查内容

1. 基本情况调查

（1）主体资格及经营范围调查

查阅企业社会信用代码证、经营许可证（餐饮、食品经营、住宿等行业），必要时可通过市场监督管理部门进行核实。同时，可以充分利用各类数据来源权威的 APP，开展客户基础信息辅助调查。

（2）关联关系调查

①股权结构调查。查阅公司章程、投资协议、股权登记文件等材料，了解客户股权结构、主要股东名称等信息，并核对客户注册资本、实收资本以及认缴资本到位情况。

②关联关系调查。除了对本集团的调查之外，还应关注与集团关联密切的其它关系调查。

包括集团母公司及主要投资者个人共同控制的其它公司、集团母公司与关键管理人员共同控制的其它公司、集团实际控制人/公司实际控制人/关键管理人员对外任职或对外控制的其它公司、主要投资者对外控制的其它公司。

③实际控制人调查。对于民营企业，在上述关联关系调查的基础上，应更加关注其实际控制人、主要股东的调查。主要调查内容包括但不限于负债情况、对外投资情况、社会声誉、负面新闻等。

（3）组织架构和人力资源管理调查

①了解客户内部组织架构、内控制度、重大决策程序、员工数量及岗位设置等情况，判断公司治理结构的合理性。

②了解客户主要管理人员的履历、从业经验、信誉与口碑等信息。

③了解客户员工的精神面貌和工作状态。

（4）信用状况调查

①运用全面风险监控预警平台(RAD)调查客户在建设银行是否有预警信息和当前违约信息。

②通过人民银行征信系统查询客户信用记录、负债规模、对外担保、逾期及垫款等情况。

③了解客户在其他金融机构的业务情况，包括授信情况、融资规模、还款情况、是否出现违约等。

④通过司法机关、政府机构、供应商等渠道，调查客户是否发生重大经济纠纷、重大合同违约、拖欠税款等，特别关注客户是否被列入相关黑名单。

> **小看板**
>
> 需主要关注的黑名单：被市场监督管理部门列入经营异常名录或严重违法失信企业名单、被税务部门列入欠税名单、被法院列入失信被执行人名单、被银行业协会列入逃废银行债务机构名单以及被列入海关黑名单、外管局黑名单等。

⑤对于集团客户，应按照上述方式调查其主要成员企业和主要关联企业的信用状况，跨区域成员企业可委托分支机构协助调查。

⑥对于对债务人提供增信支持，或对债务偿还起到督促约束作用、或承担实质性清偿义务的利益相关方，应调查其支付或代偿能力。

（5）发展规划调查

对于大中型客户，应通过查阅客户发展规划书、与相关人员交流等方式，了解客户近期经营计划及远期发展战略、资本运作计划、对外投资项目等信息。此外，对于集团客户还应了解拟重点发展和支持的业务板块、区域策略、成员企业发展规划等情况。

2. 生产经营状况调查

（1）生产经营运转情况调查

通过实地走访、查阅财务信息等方式，分析客户生产经营运转是否正常，调查事项包括但不限于：

①生产经营费用缴付情况。应交税额是否与财务报表数据相匹配；员工工资及福利是否按时足额支付；客户水费、电费是否按时缴纳。

②生产营运情况。调查客户生产线运转、产能利用、库存变化、订单数量变化、订单执行及回款情况。

③项目建设情况。对于在建项目，应调查项目投资计划、施工工期以及施工进度，分析项目投资是否与施工进度相匹配；对于已建成的项目，应调查项目是否已投产、达产，核实项目实际现金流是否与项目评估预期相符。

（2）主营业务调查

①了解客户主营业务信息，并与近年度同期数据进行比较。不同类型的企业调查分析的侧重点应有差别，比如对于制造类企业，应调查其主导产品的种类及构成，分析主导产品是否具备技术先进性和市场竞争力；对于贸易类企业，应调查其订单数量变化、订单执行及回款情

况，分析企业主营业务经营情况；对于投资类企业，应调查其主要投资方向、投资回报以及投资后管理等，分析企业投资的合理性、风险性和收益性；对于服务类企业，应调查其主体服务类型、市场定位、市场需求、市场前景以及生命周期等，分析企业提供的服务是否符合行业标准、是否具有同业竞争优势、是否具备持续盈利能力。对于事业法人，应调查其事业发展状况，包括所涉及的领域、发展规模、供应或服务社会能力、专业实力评价等，并结合其事业收入情况、市场地位、资质等级和行政隶属级别等，综合分析判断市场发展空间和吸纳能力。

②调查客户主营业务及经营策略是否发生变化，如调查客户是否出让主营业务资产，是否变更主营业务、行业属性、经营策略；同时，关注客户多元化经营问题，调查客户是否跨行业经营，结合非主营业务占比增长情况分析客户是否存在主营业务变更情况。

（3）收入成本情况调查

①市场结构和销售网络调查。查验客户应收账款明细和发货单等销售凭证，了解客户主要销售市场分布、原材料及主要供应商、销售渠道及主要客户等情况，分析客户的市场结构是否合理、产品销售是否过度依赖单一市场。

②上下游交易情况调查。查阅客户历史交易凭证或交易合同，了解客户采购及销售模式、销售结算方式及付款周期、关联交易及重大贸易纠纷等，分析客户原材料采购及产品销售策略，应付、预付款管理措施是否合理有效，客户上下游交易价格是否公允，是否存在价格倒挂的情况等。

③成本情况调查。调查主要原材料的价格和各环节的生产成本、销售成本等账务信息，并通过与行业数据比较，分析企业的成本控制能力。

④盈利模式调查。调查客户各业务板块的市场份额及盈利方式，了解客户产品创新能力、成本控制能力、市场营销能力以及技术或经营模式的先进性，分析客户行业地位及市场竞争情况。

⑤利润情况调查。调查客户各业务板块的销售收入和利润，对比同行业的平均利润率，分析产品产量、毛利率近年度的变化情况，判断客户的实际盈利水平。

（4）环保、节能及安全生产调查

通过查验相关证明文件和实地走访生产经营场所，调查客户是否遵循环境保护相关政策法规，是否满足节能减排政策要求和安全生产经营等要求。

3. 财务状况调查

（1）财务审计报告审查

对客户财务审计报告的完整性进行审查。财务审计报告主要包括资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表和附注等；查验审计报告是否出具无保留意见、是否有注册会计师签字及盖章、是否有会计师事务所执业许可证、骑缝章是否清晰无误。

（2）财务报表审查

①审阅财务审计报告、相关财务账簿及对账单等财务资料，分析财务报表有关科目之间的勾稽关系，包括但不限于：

● 资产负债表、利润表：利润表中的未分配利润=资产负债表中的未分配利润本年增加额。

● 资产负债表：关注流动资产、固定资产和无形资产与流动负债和长期负债的匹配性，如存在资金期限错配情况，应分析错配资金的合理性。

● 其他科目之间的对应关系，例如销售收入与增值税、借款与财务费用、长短期投资与投资收益等。

②通过相关行政管理部门查询客户主要不动产（土地、房产）、动产（机械设备）的抵（质）押登记记录，与人民银行征信系统“已结清贷款记录”信息进行比对，甄别客户隐性负债，核实相关财务数据的真实性。

③剔除报表中流动性不强、难以处置的资产，例如待摊费用、待处理损失、无形资产、形成呆滞的投资、1 年以上的应收账款、其他应收款及长期积压的存货等，还原更具参考意义的资产流动性。

④将财务分析结论与实际调查结论进行比对，并结合相关历史数据，分析相关财务数据的

合理性。

（3）主要科目调查

审查的会计报表科目主要包括：货币资金、固定资产、无形资产、应收账款、其他应收款、应付账款、存货、或有负债、销售收入及销售成本等。

①货币资金。查验与财务报表货币资金总额对应时点的银行对账单，并核实货币资金是否以保证金或监管资金、质押资金等被限制流通的形态存在。

②固定资产（无形资产）。

土地房产：查阅客户主要土地和房产的权利凭证和价值证明材料（包括房屋产权证、土地使用权证、土地出让合同、出让金缴款凭证、财产税单、评估报告等），核实其占地面积、建筑面积、使用期限、投资金额，分析其权属是否清晰、权利取得方式是否依法合规、是否设立抵押以及评估价值是否公允。对于租用的土地和房产，应查阅租赁合同，了解租赁年限和租金支付等情况。对于在建工程，应调查在建工程的建设目的、是否设立抵押以及会计支付与建设进度是否一致，评估在建工程对企业未来经营的影响。

生产设备：实地查看客户主要生产设备，了解设备的权属、购置时间、使用年限、产品标准及市场价格，核实客户生产经营的产品种类、实际产量以及主要生产设备是否设定抵押或存在租赁等情况。

③应收账款。通过查阅应收账款明细表、账龄分析表，判断客户大额应收账款是否存在回收风险，客户是否有充足的营运资金可供周转。

④其他应收款。通过查阅其他应收款明细，了解客户主要债务人年销售额、净资产等相关信息及占用资金的原因和期限。对于具有投资性质的其他应收款项，应根据回收期限分析其未来流动性。

⑤应付账款。通过财务报表附注相关内容，分析应付账款周转天数是否合理，应付账款债权人（供应商）及其分布情况是否与客户实际交易情况相符。

⑥存货。查验存货清单、账龄分析表（如有），分析存货周转天数是否合理，是否存在积压、毁损、滞销及其他变现风险，是否虚增或调减存货。

⑦或有负债。查询人民银行征信系统或以电话、询证函等形式咨询客户上下游企业、合作银行等，核实客户或有负债情况，重点关注客户对外担保的事项及重大未决法律纠纷等，分析或有负债转化为现实义务的可能性。

⑧销售收入及销售成本。通过查阅近年销售收入及销售成本情况，分析客户销售收入与利润变动是否相符，销售收入及成本是否出现大幅波动，波动原因是否合理，是否存在人为调节关键财务数据或与关联企业虚增交易等情况。

4. 银企合作情况调查

（1）客户与金融同业合作情况调查

调查客户与其他金融机构的合作情况，应尽可能涵盖客户在其他金融机构的账户类型、最近两年内的各项金融资产、授信情况、主要风险防范措施等信息。对于建设银行存量信贷客户，应从信贷产品种类、担保措施优劣、信贷资产风险分类等维度与其他金融机构进行比较和分析。

（2）现有授信方案执行情况调查

了解存量信贷客户在建设银行集团的综合融资总量、现有综合融资结构及执行情况、历次审批情况及授信额度和非授信投融资限额的实际用途，重点调查综合融资前提条件、持续条件及审批附加条件的落实情况，分析判断综合融资方案的可行性。

（3）现有债项执行情况调查

通过调查存量信贷客户贷款持续条件及信贷审批附加条件的落实情况、贷款资金用途及流向情况、抵（质）押物权属及价值变动情况、债务人还款来源变化情况、保证人代偿能力变化情况、信用等级及资产分类变化情况、贷后检查整改情况等，分析判断客户偿债能力是否发生变化。

（4）授信需求调查

①对于经营周转类额度需求，应根据客户的实际情况，综合考虑客户经营规模、自有资金

及营运资金循环周期等因素，测算其营运资金需求，并结合借款人经营现金流、现有负债及偿债能力，分析客户经营周转类额度需求的合理性。

②对于专项贷款类额度需求，应调查专项贷款项目名称、建设内容与规模、行业信贷政策、项目行政许可、建设进展及资金来源等，分析客户专项贷款额度需求的合理性。

③对于贸易融资类额度需求，应根据客户进出口量、同业授信额度、资金周转率、建设银行业务占比等指标进行合理测算。

第二章 客户分析

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户运营环境分析的思路和内容
- 掌握客户基本面分析的思路和方法
- 掌握财务状况分析的关键项目与指标

内容要点

- 宏观因素分析
- 行业因素分析
- 区域因素分析
- 客户基本面分析
- 客户财务状况分析

客户分析是指客户经理在搜索到目标客户后，通过客户调查，对客户信息进行采集和提炼，并结合宏观经济形势对客户所处行业、区域、市场、关联交易及自身财务状况等情况进行的分析。客户分析是客户经理判断市场机遇，挖掘市场潜力、迅速锁定目标客户、挖掘客户需求并提供有效金融服务的基础。本模块共分为三节，包括**运营环境分析**、**客户基本面分析**以及**客户财务状况分析**。

第一节 运营环境分析

运营环境分析是客户分析的基础，包含对客户面临的宏观、行业和区域因素进行分析，通过运营环境分析，客户经理可以了解企业发展与国家战略契合程度、企业的优劣势及需要关注的风险点。

一、宏观因素分析

（一）国家发展战略规划的影响分析

不同时期，国家会根据经济社会的发展情况出台相应的发展战略规划。发展战略突出的是发展，每一项发展战略会带来不同行业或不同区域的商机。客户经理应了解我国战略发展规划体系以及当前我国出台的主要经济发展战略，知晓国家经济发展的方向、目标、重点、进程以及对策等，把握机遇。

1.国家发展战略规划体系

目前，我国已初步构建了以**国家发展规划为统领**，以**空间规划为基础**，以**专项规划、区域规划为支撑**，由国家、省、市、县各级规划共同组成，定位准确、边界清晰、功能互补、统一衔接的国家发展战略规划体系。

（1）国家发展规划

国家发展规划，即**中华人民共和国国民经济和社会发展五年规划纲要**，是社会主义现代化

战略在规划期内的阶段性部署和安排，主要阐明国家战略意图、明确政府工作重点、引导规范市场主体行为，是经济社会发展的宏伟蓝图，是全国各族人民共同的行动纲领，是政府履行经济调节、市场监管、社会管理、公共服务、生态环境保护职能的重要依据。

（2）国家级空间规划

国家级空间规划以**空间治理和空间结构优化**为主要内容，是实施国土空间用途管制和生态保护修复的重要依据。

（3）国家级专项规划

国家级专项规划是指导特定领域发展、布局重大工程项目、合理配置公共资源、引导社会资本投向、制定相关政策的重要依据。

（4）国家级区域规划

国家级区域规划是指导特定区域发展和制定相关政策的重要依据。

2.国家主要经济社会发展战略

党的十八大以来，中国进入中国特色社会主义建设新时代，“十四五”规划提出**坚定不移贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念**，坚持**稳中求进工作总基调**，以**推动高质量发展为主题**，以**深化供给侧结构性改革为主线**，以**改革创新为根本动力**，以**满足人民日益增长的美好生活需要为根本目的**，统筹发展和安全，加快建设现代化经济体系，加快构建**以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局**，推进国家治理体系和治理能力现代化，实现经济行稳致远、社会安定和谐，为全面建设社会主义现代化国家开好局、起好步。近年来主要经济社会发展战略包括：**“一带一路”、长三角一体化、京津冀协同发展、长江经济带、粤港澳大湾区和乡村振兴**等重大战略。

（二）国家宏观经济政策的影响分析

宏观经济政策的目标主要包含四个方面：**经济持续均衡增长、充分就业、物价稳定和国际收支平衡**。狭义的宏观经济政策包括**财政政策和货币政策**；广义的宏观经济政策还包括**产业政策、环境保护政策、投资政策、信贷政策、区域政策、就业政策、收入分配政策、人口政策**等一系列政策。客户经理在认真分析国家宏观经济形势的基础上，针对经济运行中存在的问题，考虑各种宏观经济政策措施的协同因素以及“时滞”效应因素，预估国家宏观经济政策变化方向以及对行业和企业的影响。下面就**财政政策、货币政策、产业和环保政策**这几项政策变化带来的影响加以分析。

1.财政政策的影响分析

财政政策包括与政府收入和支出水平及结构有关的所有措施，对宏观经济运行作用重大。根据财政政策调节国民经济总量和结构中的不同功能，可将财政政策分为**扩张性财政政策、紧缩性财政政策和中性财政政策**。其中，实施**扩张性财政政策**时，政府积极投资于能源、交通、基础设施等建设，从而刺激相关产业如水泥、钢材、有色金属、机械等行业的发展，通过国家投资带动民间投资，充当宏观经济“发动机”，一般预示着未来经济将加速增长或进入繁荣阶段，并影响微观经济主体的未来走向；实施**紧缩性财政政策**时，政府控制压缩投资规模，预示着未来经济将减速增长。因此，客户经理密切关注财政政策的变化，对分析和预测行业和企业发展前景具有重要意义。

财政政策具有**作用路径短，渠道简单**等特点，主要通过运用不同的财政政策工具，调节社会总供求以及经济结构，以实现对行业和企业的影响。财政政策工具主要包括**税收、预算、公债（各级政府借债的统称）、购买性支出和财政转移支付**等。客户经理可重点关注我国**税收、国家预算、政府债券**等财政工具的影响。

（1）税收政策

税收既是筹措财政收入的主要工具，又是调节宏观经济的重要手段。通过**调节税收总量和税收结构**调节社会总供求，影响社会总供求的平衡关系；通过**调整税目、税率**等方法支持或限制某些产业的发展，调节产业结构，优化资源配置。

税收政策主要是通过**调整企业税负总水平、调整进出口关税政策、实行有差别的行业税制**

和税收优惠政策，以实现对企业的影响，进而抑制和消除经济发展中存在的不健康因素。客户经理应高度关注因**税负水平波动**造成各类企业竞争力的变动。

（2）国家预算

国家预算包括**一般公共预算、政府性基金预算、国有资本经营预算、社会保险基金预算**。国家预算收支的规模和收支平衡状况可以影响社会供求的总量平衡，同时支出方向和规模直接影响财政资金在国家经济建设各部门之间的分配，具有影响未来经济社会结构框架和社会发展的功能。国家预算主要用于**安排和改善民生、推动经济发展、维护国家安全、维持国家机构正常运转**等方面。如果财政预算对某些行业和某些区域在支出安排上有所侧重，将会促进这些行业和区域的发展。

（3）政府债券

政府债券是以政府公共性为基础、以信用方式筹措的财政资金，我国政府债券分为**中央政府债券和地方政府债券**。国债的使用对经济的影响十分明显，可以**调节国民收入的结构和市场货币流通量，调节固定资产投资结构**，从而促进经济结构的调整。客户经理应关注**国债的发行规模和资金使用方向**。

2.货币政策的影响分析

货币政策是中央银行采取各种工具调节货币供求，以实现宏观经济调控目标的方针和策略的总称。货币政策的调节对象是**货币供应量，商业银行**是货币政策的主要传导媒介。

国际上通用的三大货币政策工具包括**公开市场操作、再贴现率以及准备金率政策**。现阶段我国央行——中国人民银行货币政策的主要工具有**公开市场业务（OMO）、存款准备金、中央银行贷款（再贷款和再贴现）、利率政策、常备借贷便利（SLF）、中期借贷便利（MLF）、抵押补充贷款（PSL）、定向中期借贷便利等（TMLF）和汇率政策**等。货币政策的类型包括**扩张型货币政策、紧缩型货币政策和稳健型货币政策**。

货币政策会改变宏观经济的运行及经济主体对未来的预期，从而影响商业银行的客户和经营环境。客户经理应重点关注货币政策工具中的**存款准备金、利率和汇率**的变化。

（1）存款准备金

存款准备金是指金融机构为保证客户提取存款和资金清算需要而准备的资金，**存款准备金率**是指金融机构按规定向中央银行缴纳的存款准备金占其存款总额的比例。中央银行通过调整存款准备金率，影响金融机构的信贷资金供应能力，从而间接调控货币供应量。由于其对货币乘数的影响很大，作用力度很强，与其他货币政策工具相比，央行在调整存款准备金率时相对比较谨慎。

客户经理在观察准备金政策变化时，可按照以下思路进行分析：

① 将央行近期调整存款准备金率的**幅度、频率**与历史平均水平对比，了解央行对宏观经济运行的判断，以及央行对流动性或通胀水平的态度。

② 对于下一步的调整方向，客户经理应该有基本的预期。一般来说，央行通过调整存款准备金率向市场释放信号比较清晰。客户经理也可以通过各类权威渠道，了解下一步货币政策的调整方向。

③ 分析存款准备金率政策调整对**银行信贷投放规模**的影响。

④ 对于存款准备金率的**定向调整**，分析对**银行信贷投放结构**的影响。

（2）利率

中央银行运用公开市场操作等货币政策工具引导市场利率，金融机构在竞争性市场中进性自主定价，从而实现资源的合理配置。

2015 年，我国存款利率上限全面放开，**利率市场化**改革取得关键性进展。近年来，利率市场化进一步走深走实，市场在利率形成中的决定性作用愈发显著。从**负债**角度看，利率市场化加剧了同业竞争，导致银行存款稳定性下降，负债成本上升。从**资产**角度看，以贷款为核心的传统资产比重下降，交易性资产比重上升，贷款定价难度加大。从**综合经营**角度看，利率市场化促使商业银行转型，推动商业银行从传统的、提供贷款为主的、单一的融资中介过渡到现代的、提供全方位金融服务的、综合性的金融服务中介。

（3）汇率

随着国际货币市场自由度的提高、国家外汇管制逐步放松以及企业“走出去”的机会越来越多，**汇率波动**对企业的影响也越来越大。

汇率变动对不同类型的企业影响不同。**外币升值**，本币购买力下降，不利于产品进口型企业；相同外币下结汇后的本币增加，有利于产品出口型企业。反之，**外币贬值**，有利于产品进口型企业，不利于产品出口型企业。

企业一旦拥有了**以外币计量的资产或负债**，就会面临汇率风险，但汇率变动对资产和负债的影响刚好相反。外币升值，以外币计量的资产也升值，企业获利。例如，某境内企业 A 公司到欧元区国家成立子公司，如欧元对人民币升值，A 公司对子公司投资对应的人民币也增加，A 公司获利。外币升值对负债的影响恰好相反，如果境内企业 B 公司借了一笔一年期的美元贷款，一年后美元对人民币升值，企业用于购汇还贷的人民币增加，企业损失加大。

不同汇率风险管理政策对企业的影响不同。通过**远期合约等资金交易类产品**，进行汇率风险管理，企业规避了汇率风险，同时放弃了汇率向有利方向变动时的潜在收益；反之，不对汇率风险进行管理，企业就同时保留了汇率变动的潜在收益和风险。

3.产业和环保政策的影响分析

产业政策是一个国家的中央或地方政府为了全局和长远利益而主动干预产业活动的各种经济政策的总和。产业政策是国家宏观调控的主要工具之一，对一国的经济运行和产业资本流向有着重要的引导作用。

近年来，国家高度重视生态文明建设，不断出台各类**环保政策**，鼓励企业节能减排，引导产业结构优化调整。因此，环保政策可以理解为是一种特殊的产业政策，目的是保护环境和生态平衡，合理利用生态资源。

（1）产业政策的影响分析

产业政策对经济运行、区域和行业发展具有**导向作用**。我国的产业政策主要包括**产业组织政策、产业结构政策、产业技术政策和产业布局政策**。产业政策与其他经济政策相比，直接作用于行业之间和行业内部的资源分配过程，直接影响微观经济主体的生存状态。

各类产业政策并非孤立的，而是相互联系、相互交叉、相互作用、相互影响，形成一个统一的有机的政策体系。客户经理可通过关注发改委、工信部及相关行业主管部门网站发布的信息，了解相关政策文件、法令、条例、措施、规划、计划、纲要、指南、目录、管理办法和通知等，获取相关产业政策及其内容。

产业结构政策是产业政策的核心内容。《产业结构调整指导目录》是引导投资方向，政府管理投资项目，制定和实施财税、信贷、土地、进出口等政策的重要依据。目录由**鼓励、限制和淘汰**三类组成。

（2）环保政策的影响分析

环保政策是一个国家的中央或地方政府以消除污染、纠正市场失灵、提高资源配置效率、促进经济长期可持续发展为宗旨的政策。**保护环境是国家的基本国策**，国家采取有利于节约和循环利用资源、保护和改善环境、促进人与自然和谐的经济、技术政策和措施，使经济社会发展与环境保护相协调。近年来，从环保立法到环保督查，环保政策正逐渐走向**规范化和法制化**，通过严格标准、强化执法、税费征收等方式，加大企业违法违规成本，将外部环境造成的污染破坏内化为自身生产成本，推动产业结构调整和产业布局优化。

客户经理应主动了解相关产业政策，重点把握**产业政策的导向**和对客户的影响程度；积极践行国家“绿色发展”理念，贯彻监管要求，履行银行社会责任，提升应对环境保护政策变化的**前瞻性和敏感性**；关注客户或项目面临的**环境和社会风险**，运用 **PEST 等模型**，加强客户和项目的选择。

> **小看板**
>
> **PEST 模型**
>
> PEST 模型是一种用于分析企业所处宏观环境的方法，它包括政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)四个方面。以下是这四个方面的详细介绍：
>
> 政治方面。政治环境包括政治制度、政府政策、产业政策、法律法规等，这些因素通常影响企业

的长期投资行为。

经济方面。经济环境涉及经济发展水平、增长率、财政货币政策、通货膨胀率等，这些因素对企业生产经营的影响更直接、具体。

社会方面。社会环境包括人口结构、价值观念、道德水平、社会流动性、消费心理、生活方式变化等，这些因素对企业的战略制定具有重大影响。

技术方面。技术环境包括高新技术、工艺技术、基础研究的突破性进展等，新技术的发展可能带来破坏性的影响，也可能为企业创造新的竞争优势。

二、行业因素分析

行业是指从事相同性质的经济活动的所有单位的集合。任何一个企业都存在于行业之中，企业的生存与发展，与行业的生存与发展密切相关。行业分析的作用是**发现行业内企业共有的特征**。客户经理可以通过判断行业和行业内企业共有的风险点，找到同行业企业分析的规律，有效提高工作质量和效率。

在实际工作中，比较可行和有效的行业分析方法是：**掌握行业的主要特征→分析行业的发展现状→把握行业的发展规律→预测行业的发展趋势**，并将客户的实际情况和目标行业进行对比分析，发现可能存在的风险点和商机。

（一）行业的主要特征分析

行业特征是指行业内的企业所共有的特征，以及行业作为整体所具有的不同于其他行业的主要特征。客户经理通过分析行业的主要特征，把握行业发展规律和企业成功核心要素，判断行业的发展趋势和判断企业现状是否符合所在行业特征等，并评估行业发展面临的潜在风险和行业内客户共同的风险点。

一般来说，客户经理可以从以下维度对行业的主要特征进行分析：

1.行业地位的分析判断

行业地位是指某一行业在国民经济和社会发展中的位置和作用。不同行业在国民经济中的地位存在差异，因此享受的政府扶持政策、接受监管程度和其本身对经济增长及民生就业的贡献等各不相同，行业发展的稳定程度和趋势等也不同。客户经理可从行业在国民经济中的地位、作用、趋势和特殊性等方面分析判断相关行业的地位特征。需要注意的是，由于行业分类有门类、大类、中类和小类的层级差异，在同一门类下的不同细分行业，其行业地位也有所差异。

2.行业经营基本特征判断

不同行业的经营特征存在差异，相应的**资金循环特征**也会有差异。客户经理需要通过对行业的经营特征及资金循环特征的分析，判断客户的**生产经营、财务管理以及财务指标**等是否与其所处行业的经营特征相匹配。

3.行业生产要素特征判断

不同行业占有**劳动、资本、土地、技术**等生产要素的比重或对其依赖程度不同，形成不同的**生产要素密集度**差异特征。生产要素密集度决定了行业的发展受所依赖生产要素的制约程度。在实际工作中，根据生产要素特征对行业分析的影响程度，可归纳为**资金密集型、劳动密集型、技术密集型和土地密集型**。不同行业关注重点有所差异，具体如下：

不同行业关注重点对照表

行业类型	关注重点
资金密集型	**企业的资本实力；客户或项目过度负债的可能性；行业或企业外部环境的不利变化；企业和项目融资结构**
劳动密集型	**区域经济发展速度和开放程度、人均家庭收入或平均工资水平和增长速度；区域人口的增长率变化**和直接观察行业内企业的**招工难易程度**；区域物价指数变化和恩格尔系数的变化，以及政府公布的**最低工资标准的增长率**

行业类型	关注重点
技术密集型	成熟技术来源的可靠性；可商业化技术的先进性和不断投入的研发能力；研发和技术团队的研究水平、规模及人员的稳定性；行业技术的升级周期长短、升级频率；新技术或新产品的威胁
土地密集型	区域规划与土地用途；土地区位与价值

4.行业市场竞争结构特征判断

行业市场竞争结构特征是指一个行业内部买方和卖方的数量及其规模分布、产品差别的程度和新企业进入该行业的难易程度的综合状态，也指某一市场中各种要素之间的内在联系及其特征。客户经理可以从**行业集中度**和**市场竞争结构类型**两个角度分析行业的市场竞争结构特征。

（1）行业集中度判断

一般而言，集中度高的行业其市场结构较集中。反之，则较分散。对于集中度高的行业，主要关注客户的**市场占比大小及变化趋势**；对于集中度低的行业，主要关注客户**市场占比的稳定性**。不同行业集中度变化对企业的影响各异。

（2）行业市场竞争结构特征判断

根据竞争和垄断程度的不同，市场竞争结构可以划分为四种基本类型：**完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断型**。从银行的角度来看，对于不同的市场竞争结构中的企业，具有的风险点存在差异，业务实践中所关注的重点也就有所不同。

不同类型市场竞争结构特征对照表

市场结构	市场集中度	产品差异	进入壁垒	其他特征
完全竞争	非常低	无差异	无	完全信息
垄断竞争	较低	有差异	较低	无
寡头垄断	较高	有差异	较高	无
完全垄断	100%	无差异	高	没有替代产品

（二）行业的发展现状分析

行业发展现状是进行行业分析的基础，直接反映出行业经营状况和信用风险状况。行业发展现状分析可从行业的**主要经济技术指标、行业发展格局、行业所处的产业链**等方面展开。

1.经济技术指标分析

行业的经济技术状况指标综合反映了行业的经营现状，并可以在一定程度上揭示行业所存在的信用风险，为客户分析提供基础。客户经理在分析中既要关注这些指标的**现状**，又要关注其**变化趋势**。

（1）行业的主要经济指标分析

经济指标包括**行业财务指标**和**其他经济指标**。

行业财务指标包括：

- 衡量盈利能力状况的：净资产收益率、总资产报酬率、销售（营业）利润率、成本费用利润率、行业亏损面；
- 衡量债务风险状况的：资产负债率、已获利息倍数、速动比率、带息负债比率；
- 衡量资产效率状况的：总资产周转率、流动资产周转率、应收账款周转率；
- 衡量经营增长状况的：销售（营业）收入增长率、总资产增长率、销售（营业）利润增长率等。

其他经济指标包括：**现有生产能力及生产能力利用率，在建和拟建的生产能力，产销率，**

单位产能投资额和借款额，单位产能平均能耗，原料消耗量等。

行业主要经济指标的分析方法包括**趋势分析法**和**对比分析法**。行业财务指标主要采用**趋势分析法**，分析判断行业整体经营效益状况，营运能力、盈利能力、偿债能力、发展能力的变化趋势。其他经济指标主要采用**对比分析法**。

（2）行业的技术状况分析

行业的技术状况是判断行业竞争能力和发展现状的重要因素。技术状况不仅决定着行业的现有竞争能力，还为判断行业发展前景提供重要依据。在分析行业的技术状况时，特别要分析行业的**核心技术、技术的来源渠道**，并结合**国家产业政策**进行分析。

2.行业发展格局分析

在业务实践中，行业发展格局一般可以分为三类，包括**周期性产能过剩、结构性产能过剩**和**新兴行业**。

● 周期性产能过剩：是经济萧条或衰退阶段，需求冲击导致供大于求，达到一定程度产生产能过剩，核心原因是经济周期波动对行业的影响；

● 结构性产能过剩：主要是在产业发展过程中，由于市场失灵，供给结构和需求结构不匹配，部分落后产能无法满足市场需求，产能大幅超过其目标市场的需求，形成富余产能；

● 新兴行业：出现时，投资者对行业未来的市场需求、投资收益往往预期过高，对风险预期过低，常常出现盲目扩张规模、蜂拥式的圈地运动。

客户经理应准确把握行业发展格局，关注**供给侧结构性改革**，以及**数字经济、生命健康、新材料**等战略性新兴产业、未来产业的快速发展。

3.行业所处产业链分析

不同的行业产业链构成存在着很大的差异性，不同的产业链中，起主导作用的行业也不尽相同，主导和左右产业链的可能是**最终产品的装配制造商、关键“模块”**（如计算机行业的中央处理器 CPU）的**提供商、“软件”提供商**（比如操作系统、行业标准、设计规范等）或处于下游的**零售商**（如服装行业）。行业分析的一项重要内容，就是**梳理产业链的构成**，判断产业链是否完整或是否存在薄弱环节与制约因素，分析行业在产业链中的地位，寻找产业链中的主导产业，并根据主导产业的变化，判断其对相关产业的影响。

（1）梳理产业链的构成

产业链是现实经济活动中的若干相关行业基于经济活动内在的技术经济联系，客观形成的环环相扣、首尾相接的链条式产业关联关系。

产业链分为**垂直的供需链**和**横向的协作链**。前者是产业链的主要结构，通常将其划分为产业的**上、中、下游关系**；后者是指**产业配套**。

（2）判断产业链的完整性和合理性

产业链的各个组成部分是一个有机的整体，相互联动、相互制约、相互依存，每个环节都是由大量的同类企业构成，上游产业和下游产业之间存在着大量的信息、物质、资金方面的交换关系。但是，为实现利益最大化和获取地域产业分工效益，相关行业追求各自的最优区位而在空间上趋于分散，产业链可能会存在一定的缺陷。客户经理可以从**产业链链条的完整性和产业链层次的合理性**角度，分析产业链缺陷。

（3）产业链中的价值分布

产业链的信息、物质和资金的交换过程也是一个**价值递增过程**。在产业链的各个环节中，**价值的增值程度并不相同**，不同产业链上的价值分布也存在差异。

（4）分析目标行业在产业链中的地位

通过分析产业链上各个组成部分对要素条件需求的差异性，发现产业链的**关键环节**，进而判断目标行业在产业链中的**地位**，并进一步寻找哪些行业在产业链中起**决定性作用**，这些起决定性作用的行业对其他行业带来的影响。

（三）行业的发展前景分析

对客户经理而言，不仅要分析行业发展的现状，更要准确把握行业发展的前景。决定和影

响行业发展的因素很复杂，涉及**政治、社会、技术、经济**等多方面，其中有些是保障行业生存的**基础性因素**，有些是驱动行业发展的**关键因素**。一般来说，客户经理可以从**行业生命周期、行业政策、技术创新**和**市场发展空间**等角度来分析行业发展前景。

● 从行业生命周期角度分析行业发展前景：行业生命周期可以划分为初创期、成长期、成熟期和衰退期，不同行业周期的市场空间和发展趋势不一样；

● 从行业政策角度分析行业发展前景：需要结合政策支持力度、政府管制程度、行业政策实施效果与目标效果的差异及行业政策的持续性进行分析，这些行业政策的差异往往会成为影响该行业发展的核心因素；

● 从技术创新角度分析行业发展前景：应重点关注行业自身的技术发展和创新趋势和重大技术创新的影响；

● 从市场发展空间角度分析行业发展前景：需要分析行业产品既有目标市场的供需状况、分析行业产品替代其他产品的可能性和市场空间以及分析目标市场扩大的可能和规模，特别是我国对外贸易关系的发展。

> **小看板**
>
> **波特五力模型**
>
> 五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

三、区域因素分析

区域经济发展是国家经济发展的重要组成部分，区域特点在一定程度上决定着不同区域的经济结构和发展态势；区域内行业（企业）的发展离不开区域环境，区域经济的变化会给不同的行业（企业）带来重大机会和潜在的经营风险。因此，区域分析是业务经营的重要基础。

（一）地方政策的影响分析

在中国，地方政府是区域经济发展的主导者，需要制定大量政策推动区域经济的发展，对企业发展影响较大。由于各种各样的原因，区域规划、产业布局和投资政策等地方政策变化较大，地方政策的可持续性已成为区域产业发展的潜在不确定因素。因此，客户经理应把握以下关键因素：

1.地方政策与国家政策的匹配性判断

通过研究分析区域规划、中长期发展计划和产业政策的具体内涵，特别是与国家产业政策和宏观布局比较，分析判断其**合理性**，进而判断客户是否符合国家产业政策。

2.地方政策的合法合规性判断

分析地方政府制定的政策是否符合国家和地方的法律法规，是否与国际惯例和市场规则冲突。例如，进行建筑工程招投标时，照顾本地企业；打击本地生产的假货不够严厉；限制技术人员特别是重要的技术人员流动等等，这些都与国家法律法规和市场规则不相符。

3.产业布局和产业结构的合理性判断

重点分析区域产业布局和产业结构是否与区域规划、中长期发展计划和产业政策相匹配，有无出现**重复建设和产能过剩**现象，由此判断客户发展趋势中潜在的**宏观调控政策风险**。

4.客户受地方政策的影响程度分析

客户在市场竞争中有无得到地方支持和保护，如**税收优惠政策**、建立**外来竞争者市场进入壁垒**、政府直接干预或变相干预产品市场销售等，分析以上各种手段所带来的**非正常的盈利能力**有多大比重，由此判断客户在市场竞争中是否具备**抗风险能力**。

（二）经济环境的影响分析

区域经济环境对客户的影响是多方面的，在一定程度上可能会影响企业的生存和发展。客户经理可从**地方政府财力、区域基础设施完善程度**等方面进行分析。

1.地方政府财力的判断

地方政府财力是判断区域经济环境的重要影响因素。随着财政部深入推进地方预决算公开工作，地方政府财政信息披露情况逐步完善，但有些重要数据信息获取仍有难度，且地方政府财政统计口径也存在差异。为有效防范政府类相关业务风险，需对地方政府财政能力进行分析。客户经理可登录建设银行“地区财政经济视图”系统，对各级地方政府财政经济能力及风险水平进行跟踪分析。同时，建设银行建立了地级以上城市财政财力评级模型。客户经理可以通过如下指标对比分析：

（1）财政单一指标分析

① **地方政府综合财力** = 地方一般公共预算收入 + 地方政府性基金预算收入

其中：

● 地方一般公共预算收入 = 税收收入 + 非税收入 + 返还型收入 + 一般性转移支付收入 + 专项转移支付收入

● 地方政府性基金预算收入 = 本年政府性基金收入 + 上级补助收入

② **本级财政可支配收入人均比**

③ **政府总债务率** = 负有偿还责任债务 / 当年地方政府综合财力

④ **税收收入健康度** = 税收收入 / 一般公共预算收入

其中：税收收入仅指计入一般公共预算收入的税收收入，不包括税收返还收入。

⑤ **政府性基金支出占比** = 政府性基金预算支出 / 财政总支出

其中：财政总支出 = 一般公共预算支出 + 政府性基金预算支出

（2）区域指标均值综合分析

在对财政基础指标进行单维度测评的基础上，为反映各区域财政能力，可以对不同区域同级城市财政指标**均值**进行横向比较。

（3）财政指标复合分析

为全面反映城市财政能力，需要对财政基础指标进行**复合分析**。**综合财力和债务率**是一个城市财政实力的核心指标。可以考虑将城市按财政收支结构进行分类，再对每一类别城市的财力水平和债务率进行比较，从而总结归纳不同城市的财政特点。

通过以上分析，可以对城市间、区域间的财政能力有所了解。在建设银行政府类业务开展财政能力评价时，客户经理需关注**地方政府债务风险**、**地方实体经济发展趋势**、**房地产行业波动**对财政收入及结构的影响。

2.区域基础设施的分类及主要影响分析

（1）区域基础设施的分类

客户经理需主要关注的基础设施主要包括**传统基础设施**和**新型基础设施**两大类。

● 传统基础设施主要包括：以铁路、公路、水运、管道运输、航空运输及城市交通为代表的区域交通系统；以能源、供排水、管道煤气、电信、环境保护为代表的公共事业系统以及学校、医院等基础配套设施和防洪工程、灌溉工程、防护林工程等公共工程。

● 新型基础设施主要是涵盖了以新技术、算力为代表的信息基础设施；支撑传统基础设施转型升级形成的融合基础设施；支撑科学研究、技术开发、产品研制的具有公益属性的创新基础设施。

（2）区域基础设施完善程度的影响分析

区域基础设施完善程度往往决定客户的**区位选择**、**产能效益**和**发展空间**，在一定程度上影响客户的经济效益。客户经理应充分研判区域基础设施完善程度对客户的经营和发展带来的影响。

以电厂发电为例，当区域电力紧缺不能满足客户生产需要，往往会影响产能效率和经济效益，一旦遇上突发性停电将造成产品报废，直接经济损失巨大。对此，客户经理应积极关注**高能耗企业的用电保障程度**，特别是在区域用电高峰期政府采取让电于民的情况下，客户产能效益可能受到严重影响并引发较大的经营风险。

（三）自然资源环境的影响分析

1.区域自然资源现状判断

自然资源是区域生产力的重要组成部分，自然资源状况和丰裕程度影响区域经济发展战略定位和战略重点选择，影响区域的产业结构。判断自然资源主要是了解**资源种类、用途、可用总量、空间分布、变化趋势以及可持续利用状况**等。

（1）区域自然资源分布、数量等总体情况

着重了解主要可开发或开采的**资源种类、用途与经济地位、储备量、质量、获取的难易程度以及可持续利用状况**等，例如，对于矿产资源，应了解**可开采年限和已开采状况**，资源的消耗和输出的比重，相应的回报和补偿等基本情况。

（2）区域自然资源利用的比较优势

着重了解区域自然资源的用途，适合发展的产业和产业链，在数量、质量、可利用期限和技术条件等方面有无障碍性因素，以及从原材料开采到产品精加工是否存在**生产规模、成本、技术、市场和盈利能力**等方面的比较优势。熟悉区域主要资源的**产业链长短**与产业发展、产业规模、资源比较优势等。

客户经理可以通过相关主管部门及其下设专业研究所、行业协会或外部专业研究机构等获取相关信息。

2.区域自然资源状况的影响判断

自然资源能否满足客户的要求，影响着不同客户的市场竞争优势，并进一步影响相关联的产业发展。客户经理可以从以下几个方面判断自然资源利用状况对不同客户的影响：

（1）客户获取自然资源的途径和方式

客户对自然资源特别是矿产资源的**需求量和质量要求**，资源获取来源是本区域还是其他区域，**渠道是否稳定**，获取的途径和方式有无障碍，有无国家限制性条件和环保约束等。对于林权、采矿权、农村承包土地经营权等自然资源资产，客户**是否拥有使用权**。

（2）客户在自然资源综合利用方面的具体措施

由于资源的稀缺性，客户在自然资源综合利用方面采取了哪些措施，具体方案是否可行，技术条件是否具备，实施过程中可能遇到的难点和解决问题的办法，对环境产生影响的应对措施是否可行等，还应充分考虑**技术创新**对区域自然资源利用和产业技术升级的影响。

（3）客户在区域产业链中的位置

由于自然资源利用效率在区域产业链中起到关键作用，客户在区域产业布局中处于何种位置，在整个产业链中是否体现**成本最小、产出效益最高**的特点，从而能否赢得市场竞争优势。

（4）客户在自然资源利用方面对相关产业的关联连锁反应

自然资源的需求较为广泛，不同行业（企业）对某种资源有共同的需求，自然资源在不同行业（企业）利用状况和需求量分布，客户在自然资源利用方面与相关产业的**关联度**如何，需求量和市场价格变化引起何种**连锁反应**。

需要特别说明的是，**自然资源丰富仅仅是创造区域优势产业的必要条件之一**。一个产业是否已成为区域的优势产业，还应综合评价各种因素，才能对区域自然资源利用的比较优势和客户的市场竞争优势进行判断。

> **小看板**
>
> 《中华人民共和国宪法》第 9 条规定："矿藏、水流、森林、山岭、草原、荒地、滩涂等自然资源，都属于国家所有，即全民所有；由法律规定属于集体所有的森林和山岭、草原、荒地、滩涂除外。"2019 年 4 月国务院印发的《关于统筹推进自然资源资产产权制度改革的指导意见》，提出健全自然资源资产产权体系，推动自然资源资产所有权和使用权分离，处理好自然资源资产所有权和使用权的关系。从银行角度，主要关注客户自然资源资产使用权的可持续性和可抵押性。

（四）人文资源的影响分析

区域人文资源的影响是多方面的，客户往往与**区域人力资源、历史发展状况、社会风俗习惯、居民购买力及消费习惯、宗教信仰**等多种人文因素息息相关。

1.人力资源的影响分析

人力资源是客户生存和发展的基本条件之一，许多项目实施成功与否往往跟人力资源是否合理配置密切相关，不同产业对人力资源配置要求不同，如计算机软件产业以软件设计人才为主，对知识技能和研发能力的要求相当高。因此客户经理需要学会**分析判断客户对人力资源的需求特征、分析客户的人力资源供应状况、判断客户人力资源的竞争优势**。同时，要关注其**专业人才供需情况**，关注区域内产业发展产生的**人才聚集效应**。

2.消费习惯的差异性影响分析

消费作为个人行为不仅仅取决于居民收入，还受到居民的**消费心理、消费习惯、消费预期、消费环境、市场发育状况**等多种因素影响。而不同区域的消费习惯受经济发展水平、消费结构、社会风俗习惯和人口状况等因素相互制约、相互影响，表现出较大差异。

例如，宁夏是中国最大的回族聚居区，历来与伊斯兰国家和地区有密切的商贸合作和友好往来。同时也是我国农业重点生产基地，有充足的牛、羊肉和各类农产品资源，并具备生产优质蔬菜瓜果的区位优势。回族不食用猪肉，肉食以牛、羊肉为主，**清真产业**就是契合当地民族消费习惯并发挥区域经济优势而逐渐形成的宁夏特色产业。

（五）区域金融生态的影响分析

区域金融生态是指中微观层面的金融环境，包括**法律、社会信用体系、会计与审计机构、中介服务体系、企业改革的进展及银企关系**等方面的内容。客户经理要关注区域金融生态环境是否良好。一般从以下几个方面进行：

1.区域客户诚信度判断

客户经理可从以下几个方面对区域客户的诚信度进行分析：

（1）区域内金融债权资产质量

金融债权资产质量与客户诚信度密切相关。评价区域客户诚信度，首先要关注区域内**金融债权资产质量情况**。关注区域内金融债权资产质量统计分析及动态变化，特别要关注区域内商业银行信贷资产质量及动态变化。其次，需关注中国人民银行等权威机构发布的区域金融运行情况，以及外部专业咨询公司等发布的相关评价信息，以观测区域客户诚信度的变动情况。

（2）区域客户在金融机构的信用记录情况

需分析区域内客户在金融机构**债务履约记录**是否良好，**逃废债企业的占比**，违约概率的状况，产生违约的原因等。

（3）区域客户商业交易记录情况

关注区域内客户的**合同履约率**状况，商务合同纠纷、诉讼情况等。

（4）专业评级机构的公允评级结论

主要关注国内外权威专业评级机构对区域的信用评级，并对评级的**公允性**进行判断。

在掌握以上信息后，对于**诚信度不佳**的区域客户，客户经理要相应提高准入门槛，设置约束性条件或设计好相应的风险防范措施。

2.区域法治环境判断

法治是最好的营商环境。由于不同区域的法治环境的差异，在司法环境较差的区域，企业、银行等法人、企业主等自然人及其他组织的合法权益常会受到不同的侵害。客户经理可从以下几点把握区域法治环境：

（1）司法判例对外地企业利益保障程度

司法环境差的区域，外地企业合法权益常受到各种侵害。如外地企业起诉本地企业时，司法部门通常不予配合；在执行不利于本地企业的判决时，执法机构往往拖延执行等。

（2）司法判例对银行债权利益保障程度

司法环境差的区域，银行在面对拖欠债务的借款人时，难以得到法律的足够支持，不公正的司法裁判往往侵害银行的合法权益。

（3）执法的效力

区域司法机构**高效执行判决**，是对胜诉方权益保障的重要体现。发生违约时，如果债权的

执行时间过长，往往造成担保物价值降低，对债权人极为不利，权益得不到保障。

客户经理进行区域环境的影响分析时，不能局限于某些因素评估判断，还应将**区域自然资源、人文资源、经济环境、地方政策、金融生态**等相关要素组合分析，判断区域环境对客户的生存与发展的有利和不利因素，从整体上判别是否具备良好的外部环境。

第二节 客户基本面分析

客户基本面分析是客户分析的基础性工作，通过分析客户公司治理结构、内部管理情况、信用记录、重大事项及关联关系，研判其经营的可持续性。

一、公司治理结构

公司治理结构是所有者（股东）对公司的经营管理和绩效进行监督、激励、控制和协调的一整套制度安排，是现代公司制企业成功经营必不可少的基石，也是企业赖以存续和发展的根本。客户经理分析客户的治理结构时，应在了解公司内部权力划分及重大事项内部决策机制等基础上，重点分析其**资本规模、资本结构、股东结构、组织架构、客户性质**等方面，以把握客户的总体实力和经营基础。

（一）资本规模、结构及股权结构分析判断

资本规模和资本结构反映客户的资本实力、资本来源、股东构成及出资比例，可以衡量客户可持续发展的能力、举债空间的大小、股东是否具有控制力以及总体抗风险能力大小等。实际工作中，通常运用**比较法**分析资本规模和资本结构，即结合行业特征，分析企业资本规模在同业中的地位、与当前经营规模、未来发展和扩张能力是否匹配以及资本的稳定性和质量等问题。

1.资本规模与资本结构分析

广义的资本包含**权益性资本和债务性资本**，狭义的资本通常仅指**权益性资本**。实际工作中，通常将**所有者权益**等同于资本，其中重点分析**实收资本、其他权益工具、资本公积和未分配利润**四类。

（1）实收资本

实收资本是所有者权益的核心，是衡量企业对债权人债权保障程度高低的重要指标。实收资本规模应与企业主业经营规模相匹配。

（2）其他权益工具

其他权益工具常见“**优先股**”和“**永续债**”两个项目。由于需按一定期限、一定比例支付利息或本息，其他权益工具科目具有一定的债务属性，应将**永续债**还原为债务性资金计算资产负债率。

（3）资本公积

资本公积来源按其用途主要分两类：一类为**可直接用于转增资本的**，包括资本（或股本）溢价、接受现金捐赠、拨款转入、外币资本折算差额和其他资本公积等。另一类为**不可直接用于转增资本的**，包括接受捐赠非现金资产准备和股权投资准备等。分析资本公积时，需重点判断其**真实性、稳定性**，以及能否直接用于转增资本以改善资本结构。

（4）未分配利润

因企业对未分配利润有较大的使用自主权，属于**稳定性较差**的所有者权益。客户经理需了解企业分红政策、股东对分红的要求等方面，并重点分析关注以下两点：一是**未分配利润的绝对额以及占所有者权益的比重**大小;二是是否存在**大量异常“分红”现象**。

2.股东分析

股东是企业的出资人或投资人，股东结构决定了股权结构，是公司治理结构的基础。客户经理应注重调查**股东结构、股东实力、股东控制力、股东稳定性**等方面，分析客户的股权结构，评判其经营基础是否稳定。

（1）股东结构

股东结构主要调查分析**股东构成、股权集中度和股东关联性**三方面。

（2）主要出资人实力

调查分析前几大股东的**背景、原始积累、出资实力**，判断其出资金额与出资实力是否相符，分析股东经营是否稳健，财务状况是否健康，判断股东有无进一步增加资本的实力。

（3）出资额与控制力的匹配性

客户经理通常需调查分析以下三点：一是股东的出资金额是否与其对企业的控制力大小呈**正比**；二是是否存在因**股权分散**而导致股东之间争夺控制权，深入了解有家族性质的股权分散型企业实际控制人；三是**所有权与经营权是否分离**。

（4）股东稳定性

重点调查了解**实际控制人、大股东是否频繁发生变更**，出资金额和出资比例是否稳定等。

（二）组织架构调查分析

组织架构主要包括**治理结构和内部机构设置**。客户经理在调查分析客户的组织架构时，对单一客户应重点关注其**治理结构的有效性、重大事项内部决策机制及程序的科学性、决策行为的审慎性**等，对集团客户还需加强**组织架构完整性的识别及母公司的控制力判断**等。

1.调查集团关系树

调查集团关系树，目的在于全面了解集团客户**主业和核心资产分布、盈利分布**，以及集团概貌、股权结构、组织结构、关联交易等信息，从而判断拟授信客户在所属集团中的经济地位，以及在集团业务链条中所处的环节，一般可从**四条主线**分析判断：

（1）以资本为主线识别

重点识别被投资企事业法人的**股权结构**，并以有无“**控制权**”为标准，识别与确认集团关联关系。

（2）以业务为主线识别

重点从**上下游业务的逻辑性、契约的公允性**等角度，剖析关联关系。实际工作中，还可通过**应收应付款项**间接分析隐性关联关系。

（3）以控制力为主线识别

对于一些**家族型集团**和**轻资产管理集团**，应从企业的管理行为、人事和财务管理范围、管理收入来源、管理信息包括活动通知范围等，分析判断集团成员及结构。

（4）以区域为主线识别

由于集团客户普遍存在跨区域经营，可以通过各区域机构收集反馈信息，有效地判断识别集团客户组织架构。

2.调查客户组织架构

客户经理要重点调查企业**组织架构及决策机制**。首先，从**公司章程**中了解企业的决策程序。其次，要分析**授权问题**，重点分析重大决策控制是否严格，对外出具的担保、承诺、合同等是否符合内部决策程序要求；还要关注**股东大会对董事会、董事会对经理人的授权情况**等。

3.调查母公司控制力

调查分析集团母公司对集团成员单位的**控制力**，以及授信主体在集团中的地位作用，有助于把控集团客户整体授信风险。

（三）客户性质调查分析

依据企业实收资本中某种经济成分出资人的实际出资情况，可将所有法人企业分为两大类：**公有控股**和**非公有控股**。公有控股包括**国有控股**和**集体控股**两种类型；非公有控股包括**私人控股、港澳台商控股**和**外商控股**三种类型。由于出资人性质不同，各类企业在组织架构、高管任命、决策体制、市场化竞争程度、经营管理机制等方面有较大区别，在信贷业务中也呈现不同风险特征，需区分识别与防范。

二、内部管理情况

企业的内部管理对企业而言至关重要，对客户内部管理的调查分析主要包括**企业管理及控制人和高管**两项。

（一）企业管理

主要调查分析以下三个方面：

1.人力资源管理

了解企业人力资源管理的部门建设和制度建设是否完善，人力资源管理机制运作是否有效，关注企业**员工培训状况、薪酬制度、社会保险与福利**等。

2.财务管理

（1）企业资金管理

一是了解企业的资金管理是否规范、制度是否严密；二是了解企业资金账户管理情况；三是关注企业的**资金结算中心**或者**财务公司**；四是关注企业是否建立了完善的**利润分配管理制度**等。

（2）企业投融资管理

除了上述涉及的企业资金管理外，还需要重点关注企业**投融资管理**情况。

融资方面，要分析判断集团融资管理模式是**统一对外融资**还是**成员企业有独立的融资权**。统一融资模式由集团母公司及核心成员单位统一对外融资，或对集团成员单位的融资有最终决定权。

投资方面，要先了解并分析企业投资决策与管理的主体，投资决策的流程与机制，投资监督管理制度的建立情况，以及投资风险防控手段等；再对企业投资行为进行分析评判。可重点考虑**企业投资的出发点、企业投资与资金来源是否匹配、企业投资与企业的管理能力是否匹配、企业投资与外部环境是否匹配**。

3.经营管理

（1）机构管理

一是调查对分支机构权限的管理是否明确规范；二是调查分支机构的业务与公司的关系，主要关注分支机构是否属于**挂靠性质、承包性质或加盟性质**；三是调查分支机构的人事、财务的管理，以及权限的划分，关注对分支机构的管理是**统一管理**，还是**授权管理**。

（2）业务管理

主要调查分析是否拥有对被投资单位的**经营决策权**，包括被投资单位具有完整的经营链还是仅作为集团中的一个环节，母子公司之间、各成员单位之间的经营模式为**协同经营模式**还是**相互竞争模式**等。

（3）生产管理

主要分析判断企业生产系统的设置和运行的各项管理工作是否完善，包括生产工作中的**计划管理、采购管理、制造管理、库存管理、品质管理、效率管理和设备管理**等。

（4）技术管理

分析判断企业对现有生产技术的管理能力，以及技术研发的计划与组织实施，综合分析判断企业的技术管理能力。

（二）控制人与高管分析判断

企业的实际控制人及高管（统称“**核心管理层**”）在企业发展中通常起着决定性作用。分析判断核心管理层是客户分析的重要内容，一般可从以下几个方面综合考量：

1.个人背景

从核心管理层的**社会背景、健康状况、年龄、婚姻及家庭情况、受教育状况、个人资产、负债及对外担保**等角度进行分析。

2.品质与声誉

从核心管理层的**公众形象、个人素养、道德修养、有无犯罪记录**等角度了解其品质与声

誉。

3.过往业绩

核心管理层的过往业绩可以反映其**经营管理水平、洞悉市场能力、捕捉机遇能力乃至危机处理能力**，对分析企业发展潜力具有重要参考意义。

三、信用记录状况

信用记录是对企业的信用状况、管理水平、经营实力的综合反映，良好的信用是企业的一项重要无形资产，也是债务偿还的重要保障。

（一）商业信用记录

商业信用记录反映的是历史信用状况，可以有效判断企业未来的偿债意愿和能力。客户经理需要调查客户是否出现违约行为，可从以下几个方面来判断：

1.通过购销合同执行情况判断

如果客户存在往来款异常的情况，如**应付账款金额过大或期限过长**，客户经理应调查原因，判断是否存在不诚信行为。

2.通过劳资纠纷情况判断

一方面关注**劳资关系是否紧张**；另一方面关注**员工工资状况**如何，员工工资能否按时发放。

3.通过同业口碑判断

客户经理可以从同业口碑中分析判断客户信用，如是否**违反行规恶意进行价格竞争、不择手段窃取商业机密、人才竞争上恶意挖墙角**等。

4.通过公开信息渠道查询

工商、税务、外管、海关、环保、证券监督管理等监管部门以及法院等司法机构，都从不同的侧面对客户实施监管，可从上述部门机构的信息查询平台登录查询。还可充分使用行内的**全面风险监控预警平台（RAD 系统）、“客户全息画像”、“外数慧查”、“慧风控”**等应用工具，以及外部第三方机构的**“天眼查”、“企查查”、“启信宝”**等查询工具。

（二）融资信用记录

融资信用记录是企业最重要的信用资料。融资信用记录以**银行信用记录**为主，随着企业融资渠道逐渐拓宽，客户经理也要分析企业在**非银行金融机构**以及**直接融资方式**的信用记录。

1.与建设银行的历史合作情况

关注企业历史上与建设银行合作的情况，包括**开户情况、贷款情况及资产分类情况、日均存款情况和年度平均存贷比**等。重点审查客户以往**贷款归还记录及分类情况**等，对有**贷款逾期、展期、重组或欠息记录和分类为非正常类**的客户必须特别重视，对有**贷款剥离记录**的客户应慎之又慎。

2.与其他金融机构的合作情况

可以通过**人民银行征信系统**查询企业与其他金融机构授信业务往来的信用记录和各种债务担保履约记录情况。还可以查询人民银行或相关协会公布的**逃废债名单**等，如果有逃废债行为，应否决授信业务。同时，通过查询**外部评级信息、国内外资本市场及债券市场直接融资履约情况**等，分析判断企业的直接融资信用记录。通过同业合作，了解企业在**金融租赁、信托公司**等非银行金融机构的信用记录。

（三）财务信用记录

1.财务管理是否规范

调查企业内部财务管理制度是否规范完整，是否发生过**财务人员渎职或违反职业道德**的事件。

2.财务造假记录

了解企业能否向外界提供**客观、真实、合法、有效的财务会计报告**，是否发生过**利用财务造假牟利**事件。

四、客户重大事项和关联关系情况

重大事项可能对企业正常经营造成重大影响，从而影响信贷资金安全。

（一）重大担保事项

重大担保事项指的是相对于企业自身实力（如净资产）而言金额较大的，以及可能对其生存和发展产生较大影响的**对外担保事项**。客户经理需要调查客户对外担保的**规模、被担保人的状况、发生代偿的影响**，以及**企业股权质押情况、资产抵押情况**。

1.对外担保的规模

调查分析单笔或多笔重大对外担保的规模，以及担保总量是否超过客户的**担保能力**。

2.被担保人的状况

调查分析被担保单位的**资信状况和风险状况**。

3.发生代偿的影响

调查分析是否会发生代偿、保证人的现实承受能力以及对保证人经营与生存的影响程度。对于已经发生的重大担保事件，应进一步分析**代偿规模、时间和方式**等对保证人的影响。

4.股权质押情况、资产抵押情况

调查了解企业对外**股权质押情况**以及**资产抵押情况**，分析股权质押及资产抵押规模及比例、资金用途，判断企业资金链的流动性水平、是否有能力偿付到期债务。

（二）重大股权变化事项

重大股权变化一般指涉及**实际控制人变更**的股权转让行为，这些变化往往意味着企业经营范围、经营理念等都会发生重大变化，会直接影响到企业未来的发展方向和发展趋势。

对于已知的重大股权变化等，客户经理应调查背后的**真实意图和原因**，应特别注意调查分析**债权债务的承继关系**的变化，特别要关注对银行贷款的保障能力是否变差；是否存在**逃废银行债务**的行为；是否存在**变相获取贷款**的行为。

（三）重大对外投资

一般来说，超过企业自身净资产 **30%** 的对外投资行为需要重点关注。分析客户对外投资时，需要注意**投资行为对现有经营的影响、投资的成功性和回报**，还需关注**并购业务风险**。

（四）负面舆情及其他突发事件

媒体负面舆情、重大纠纷、重大诉讼和重大事故，可能对企业正常生产经营、信用以及声誉会产生负面影响，如何处理负面舆情也反映了企业的危机管理能力。客户经理需要关注企业如何应对处理负面舆情，分析这类信息及事件对建设银行信贷资金安全的影响。

（五）关联关系情况

关联交易主要包括**集团并表企业成员之间、集团成员企业与并表范围外企业之间、非集团形式关联企业之间**等三种形式的关联交易。企业关联交易的目的很多，包括**降低交易成本、提高运营效率、增加协同效应**，也包括**粉饰报表、调节利润、转移资产、逃避税费甚至逃废债务**等。商业银行面临的最主要的关联风险是企业利用关联交易**套取融资和掩盖用途**，客户经理应加强对企业关联交易的调查分析。

第三节 客户财务状况分析

客户财务状况分析是客户财务分析的基础内容，客户经理要对客户资产、负债、所有者权益、收入、成本、利润、现金流等财务内容以及关键财务指标进行分析。

一、关键财务项目分析

（一）资产分析

1. 资产规模分析，判断客户实力

资产规模通常反映企业的经营实力。客户经理应运用比较法，结合行业特性或同类标杆企

业，分析企业资产规模与现实经营是否匹配，是否能满足未来发展的需要。

2. 资产结构分析，判断资产结构的合理性

资产结构分析是分析企业资产结构是否合理、有效，各项资产能否较好地发挥效用。客户经理应对企业的资产流动性、有效资产、核心资产等进行结构分析，并对照行业特征分析判断其合理性。

3. 资产质量分析，关注无效资产风险

直接参与经营活动的资产才是有效资产，不直接参加经营活动且对企业盈利能力没有贡献的资产则是无效资产，无效资产影响了企业资产质量。按一般会计核算原理，不参加经营活动的资产可能在“其他”类等科目反映，所以，应分析其他类等科目余额和占比，关注无效资产的风险。

4. 资产盈利性分析，判断资产效益

资产盈利性是分析判断企业经营情况和可持续性的核心指标，分析资产盈利能力的常用指标是资产报酬率和净资产收益率。对于主业清晰、利润来源与主业一致的单一企业，可以直观从相关指标分析判断；对于主业多元化等综合类企业，需综合分析判断其资产盈利性。

5. 资产趋势分析，判断发展可持续性

在上述分析的基础上，要进一步综合分析资产规模、结构、质量和盈利性等变化趋势，从变化趋势对企业实力、效益和流动性的影响判断企业发展的可持续性。

（二）负债分析

1. 负债规模分析，判断客户财务压力

企业负债规模指企业负债余额的大小，是判断企业财务压力最直观的指标。一般运用比较法，结合客户的经营规模、行业负债率平均水平、偿债周期（有息负债/EBITDA）和同类企业比较等判断企业的财务压力。

2. 负债结构分析，判断负债结构的合理性

负债结构分析主要是分析企业债务的期限结构合理性，以及与资产结构的匹配性；分析负债来源结构合理性，判断企业债务的合理性和稳定性。

3. 负债成本分析，判断融资能力

通过分析财务费用分别占营业利润、利润总额的比例，并比较近几年来的比例变化，分析负债对企业经营利润的贡献及影响。如财务费用对利润增长有明显促进作用，企业的负债增长空间相对就大；如财务费用对利润增长无明显促进作用，就要分析负债成本是否侵蚀了企业利润，增加企业财务风险。

4. 负债趋势分析，判断风险变动情况

负债趋势分析就是要用结构法、趋势法和比较法分析判断企业的财务风险变化趋势。

（三）所有者权益分析

1. 所有者权益规模分析，判断经营实力

一般来说，企业所有者权益大，说明企业经营实力强。但不同行业对权益资本的要求是不一样的，与同行业或同类型企业进行比较，才能说明企业的相对实力情况。

2. 所有者权益结构分析，判断质量和稳定性

所有者权益结构分析主要是通过分析实收资本、其他权益工具、资本公积和未分配利润等占比情况，判断权益的质量和稳定性。

3. 所有者权益趋势分析，判断实力变动趋势

在分析所有者权益增长趋势的同时，还要分析所有者权益增加的来源，如果是股东增资扩股和净利润增加，才是增权又增资；如果是资产评估增值转增资本公积，则是增权不增资，需要特别关注。

企业经营亏损和分红直接带来的权益减少自然降低企业的经营实力；如果企业经营盈利而所有者权益却不增长，说明企业将利润进行大量分配，这种情况也要关注其合理性和对企业经营财务的实质影响。

（四）收入分析

1. 收入水平分析，判断经营能力

收入水平能够较好地反映企业的经营能力，收入越多，通常说明企业的经营能力越强。收入水平分析要结合行业特性或客户类型分析，才能较为客观判断企业的经营能力。

2. 收入结构分析，判断收入稳定性

企业的总收入包括营业收入和营业外收入。其中，营业收入包括主营业务收入和其他业务收入；营业外收入是企业发生的与生产经营无直接关系的各项收入，反映企业发生的除营业利润以外的收益，有时可能会成为某些企业重要的利润来源。

3. 收入盈利性分析，判断收入效益

营业收入通常是最重要的利润来源。对于正常经营的企业，营业收入越高，带来的利润应越高，即收入产生的效益应越好。如果企业增收不增利，说明产品获利能力下降，或经营管理成本大幅上升，需要关注。

4. 收入趋势分析，判断经营变化

通过对企业不同时期收入的比较分析，可以评价企业当期经营能力及其发展趋势。一般来说，正常发展的企业营业收入通常是增长的。营业收入增长停滞或出现下降，通常说明企业经营出现某种程度的困难。

（五）成本分析

1. 成本水平分析，判断成本控制能力

成本水平指企业营业总成本，主要由营业成本、销售费用、管理费用和财务费用等构成。成本分析应结合行业同类产品成本进行对比，从而判断企业在行业内的经营管理能力，尤其是成本控制能力。

2. 成本结构分析，判断成本结构的合理性

营业成本占总成本的比重通常较高，分析营业成本主要是关注各项成本与收入的占比是否合理，并通过与行业数据比较，判断企业营业成本控制能力及在行业内所处的地位。

3. 成本趋势分析，判断经营管理能力

通过对企业不同时期成本的比较分析，可以评价企业的成本控制能力，从而判断企业的经营管理能力。成本趋势分析主要关注成本变动是否与收入和利润的变动相匹配。

（六）利润分析

1. 利润水平分析，判断盈利能力

利润表中的利润总额直观反映了企业的经营成果，通过不同时期利润总额的比较分析，可以评价企业当期盈利水平和盈利发展趋势。

2. 利润结构分析，判断利润质量

一是要分析利润来源构成及利润来源占比，判断利润来源结构是否与主业相匹配。如果企业的利润主要来源于补贴等非主营业务收入，就要进一步分析该项收入的合理性、可靠性和可持续性。二是要分析主营业务毛利率，并对比行业平均水平，以判断企业获利能力在业内水平。

3. 利润趋势分析，判断发展能力

利润趋势分析主要是对比行业平均水平，比较分析企业近几年的利润变化情况，进而判断企业未来盈利变化的趋势。

（七）现金流分析

1. 现金流规模分析，判断偿债能力

现金流量按产生现金流的活动，分为三大类：经营活动现金流量、投资活动现金流量和筹资活动现金流量。经营活动现金净流量是最根本、可靠、可持续的还款来源。现金流量分析可以用于评价企业获取现金的能力、偿债能力和收益质量。

2. 现金流结构分析，判断来源的可靠性

投资活动和筹资活动现金流变化的结果直接影响企业的经营结果，而投资活动和筹资活动

取决于企业经营的好坏，要重点判断经营现金流的比重。不同现金流组合所反映企业的经营财务状况不同，具体如下表：

现金流组合情况表

现金流量类型	通常蕴含的意义
经营性净现金流为“＋” 投资性净现金流为“＋” 筹资性净现金流为“＋”	表明企业主营业务在现金流方面能自给自足，投资方面收益状况良好，但该阶段企业仍进行融资，如果没有投资机会，会造成资金的浪费。
经营性净现金流为“＋” 投资性净现金流为“＋” 筹资性净现金流为“－”	表明企业进入产品成熟期，该阶段产品销售市场稳定，进入投资回收期，很多外部资金需要偿还。这类企业经营和投资呈良性循环，融资活动净现金流为负数是由于偿还借款所致。
经营性净现金流为“＋” 投资性净现金流为“－” 筹资性净现金流为“＋”	表明企业处于高速发展期，该阶段销售收入呈快速上升趋势，有大量货币现金回笼，但为扩大市场份额，仍需大量追加投资。这类企业经营状况良好，通过筹集资金进行投资，更应关注的是企业投资项目的盈利能力。
经营性净现金流为“＋” 投资性净现金流为“－” 筹资性净现金流为“－”	表明企业的经营状况虽然良好，但一方面在偿还债务，一方面在继续投资，更应关注的是企业的投资和筹资净现金流出对企业的正常经营造成影响情况。
经营性净现金流为“－” 投资性净现金流为“＋” 筹资性净现金流为“＋”	表明企业靠借钱维持生产经营的需要，财务状况可能恶化，应关注投资现金流入是投资收益还是投资资产的变现，如果是后者说明企业的形势非常严峻。
经营性净现金流为“－” 投资性净现金流为“＋” 筹资性净现金流为“－”	表明企业处于衰退期，其主营业务现金流入不敷出，企业为了还债不得不收回投资以弥补现金的不足，这类企业的经营活动已发出危险信号，如果投资现金流入系投资资产的变现，说明企业已处于破产边缘，应高度警惕。
经营性净现金流为“－” 投资性净现金流为“－” 筹资性净现金流为“＋”	表明企业靠借债缓解现金短缺，财务风险较大。如果企业处于项目投入期或企业初创期，这也是较正常的现象，这个时期一般情况下无法从经营中获得现金净流入，只能靠筹资解决。
经营性净现金流为“－” 投资性净现金流为“－” 筹资性净现金流为“－”	表明企业财务状况已处于危机状态，面临被兼并或破产的危险。

3. 现金流趋势分析，判断偿债能力和可持续性

企业现金流趋势分析，重点是分析判断经营现金流的变化趋势。同时，还要判断投资和筹资活动现金流的变化趋势，以及其对企业经营和财务的影响。

二、关键财务指标分析

在一般企业财务分析和建设银行现行授信申报材料中，财务比率分析指标包括偿债能力、营运能力、盈利能力、成长能力的财务指标等。如下表所示：

常用财务指标表

指标名称	计算公式
偿债能力	
流动比率	流动资产/流动负债

指标名称	计算公式
速动比率	(流动资产-存货)/流动负债
利息保障倍数	(利润总额+财务费用)/财务费用
经营现金流动负债比	经营现金净流量/流动负债
资产负债率	负债总额/资产总额
营运能力	
应收账款周转率（次）	赊销收入净额/平均应收账款
存货周转率（次）	营业成本/平均存货
固定资产周转率（次）	营业收入/平均固定资产
总资产周转率（次）	营业收入/平均总资产
盈利能力	
销售净利率	净利润/营业收入
主营业务利润率	(主营业务收入-主营业务成本)/主营业务收入
总资产报酬率	净利润/平均资产总额
净资产收益率	净利润/平均净资产
成长能力	
销售（营业）增长率	(期末营业收入-期初营业收入)/期初营业收入
利润总额增长率	(期末利润总额-期初利润总额)/期初利润总额
资本积累率	(期末所有者权益-期初所有者权益)/期初所有者权益

（一）财务指标分析内容

1. 偿债能力分析

（1）流动比率：该指标表明企业每一元流动负债有多少流动资产可作为偿还保证。一般来说，流动比率越高，反映企业短期偿债能力越强。从理论上讲，流动比率维持在 2：1 是比较合理的。但是，由于行业性质不同，流动比率的实际标准也不同。应结合同行业平均流动比率和本企业历史的流动比率，才能得出合理的结论。

（2）速动比率：该指标表明企业的每一元流动负债有多少易于变现的流动资产来抵偿。速动比率过低，企业的短期偿债风险较大，速动比率过高，企业在速动资产上占用资金过多，会增加企业投资的机会成本。一般来说，速动比率维持在 1：1 较为正常，但需要根据具体情况来评估。

（3）利息保障倍数：该指标反映了获利能力对债务偿付的保障程度。利息保障倍数越高，说明企业支付利息费用的能力越强。如果该比率较低，说明企业难以保证用经营所得来及时足额地支付负债利息。一般来说，利息保障倍数不能低于 1。应比较同行业平均水平，才能合理地确定企业的利息保障倍数。

（4）经营现金流动负债比：该指标是从现金流入和流出的动态角度对企业实际偿债能力进行考察，用该指标评价企业偿债能力更为谨慎。该指标较大，表明企业经营活动产生的现金净流量较多，能够保障企业按时偿还到期债务。但该指标太大，则表示企业流动资金利用不充分，收益能力不强。

（5）资产负债率：该指标反映企业利用债权人提供资金进行经营活动的能力，是衡量企

业负债水平及风险程度的重要指标。如果该指标达到100%或超过100%，说明企业已经没有净资产或资不抵债。资产负债率的正常范围因行业、公司规模、经营模式等因素而异，如果过低，企业的融资能力可能不足，无法承担更多债务，影响进一步发展；如果过高，可能会导致企业的财务风险增加。所以，需要根据具体情况来评估。

2. 营运能力分析

（1）应收账款周转率：该指标是一定时期内赊销收入净额与应收账款平均余额的比率，反映应收账款周转速度。一般来说，该指标高表明收款迅速、坏账损失少，同时也说明企业的信用政策合理、催收工作得力等。

（2）存货周转率：该指标是一定时期内销货成本与存货平均余额的比率，反映企业存货的流动性和销售能力。一般来说，存货周转率越高，表明企业的存货流动性越好，销售能力强。但过高的存货周转率可能导致企业存货不足，影响正常生产销售。应结合同行业存货平均水平和企业历史的存货周转情况进行综合分析。

（3）固定资产周转率：该指标又称固定资产利用率，是企业销售收入与固定资产净值的比值，主要用于分析对厂房、设备等固定资产的利用效率。一般来说，该指标越高，说明利用率越高，管理水平越好。如果固定资产周转率与同行业平均水平相比偏低，则说明对固定资产的利用率较低，可能会影响获利能力。

（4）总资产周转率：该指标是在一定时期内业务活动产生的营业收入总额与总资产平均余额之间的比值，体现了企业经营期间全部资产从投入到产出的流转速度，反映了企业全部资产的管理质量和利用效率。一般来说，该指标越高，表明企业总资产周转速度越快，资产利用效率越高。

3. 盈利能力分析

（1）销售净利率：该指标是指企业净利润占销售收入的百分比，反映企业在销售收入中产生净利润的能力。一般来说，销售净利率越高，表明企业的盈利能力越强。

（2）主营业务利润率：该指标反映了企业主营业务的获利能力，是评价企业经营效益的主要指标之一。一般来说，主营业务利润率高，表示企业主营业务竞争力强、发展潜力大、获利水平高。

（3）总资产报酬率：该指标反映企业每单位资产创造多少净利润，是衡量资产综合利用效果的核心指标。一般来说，总资产收益率越高，表明企业的资产利用效益越好。

（4）净资产收益率：该指标又称股东权益报酬率，反映股东权益的收益水平，用以衡量公司运用自有资本的效率。一般来说，净资产收益率越高，企业自有资本获取收益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人利益的保证程度越高。

4. 成长能力分析

（1）销售（营业）增长率：该指标反映企业营业收入的增减变动情况。一般来说，该指标越高，表明企业营业收入的增长速度越快，市场前景越好。

（2）利润总额增长率：该指标反映企业实现的全部利润（包括当年的营业利润、投资收益、营业外收支净额等）的持续增长能力。一般来说，利润总额增长率高，说明企业的盈利能力强、经营状况好。

（3）资本增长率：该指标反映企业当年的资本积累能力。一般来说，资本增长率越高，表明企业的资本积累越多，应对风险、持续发展的能力越强。

（二）财务指标分析方法

1. 财务比率合理性分析

（1）比较分析：将企业的比率指标与行业平均值或标杆企业值对比，判断合理性。

（2）交叉分析：要多个比率指标综合分析，才能较好评判企业财务状况。如综合分析资产负债率与利润增长率，可以判断企业负债增长的效率。

2. 财务比率趋势分析

将财务比率的变化趋势方向和幅度与行业平均值比较，以判断企业的发展前景，揭示企业财务风险。在分析时，需注意：一是用于进行对比的各个时期的指标，在计算口径上必须一致；二是剔除偶发性项目的影响，使用于分析的数据能反映正常的经营状况；三是对某项有显著变动的指标作重点分析，分析其产生的原因及其影响。

第三章 客户判断与选择

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户判断的主要方法
- 掌握客户选择的主要要求

内容要点

- 客户判断
- 客户选择

第一节 客户判断

通过前期信息分析，客户经理应对企业进行初步判断，判断目标客户的合作价值和风险，以寻找营销和业务拓展机会。

一、信息画像

（一）基本信息画像

1.客户目前发展情况、易受哪些突发事件影响、对宏观经济波动的敏感程度等，通过对行业、区域及客户自身现状及未来趋势分析，判断客户是否为有价值客户。

2.客户是否符合建设银行的政策导向，例如客户是否符合建设银行信用政策，判断客户是否有营销价值。

3.判断客户的重大经营决策、重大人事变动可能带来的后果。

4.分析客户当前和后续的金融服务机会，挖掘客户金融服务需求。

5.其主要金融服务机构对客户需求的满足程度，判断客户的金融服务满意度及与各金融机构的关系情况。

（二）外部信息画像

1.宏观经济形势及政策层面的变化，将对客户产生哪些影响及其影响程度，从而判断营销价值是否发生变化。

2.日常经营信息的影响。 例如某汽车企业本月销售同比下降，客户经理需要分析什么原因导致销售下降，是季节性因素、消费习惯改变，购买力下降，还是地方政府出台政策等，判断销量下降对企业造成的影响。

3.对突发事件产生的影响及客户采取对策的研判。 例如：突发公共卫生事件对旅游、餐饮等企业带来的不利影响。

（三）适用产品画像

1.对客户特征（交易、现金流等）进行画像。 通过客户分层判断产品、服务、价格范围等需求。

2.对客户服务的营销价值进行画像。 判断需求产品或服务的营销价值，含直接的价值和对客户关系影响的价值。

3.对营销时机进行画像。判断可能的时间限度，最佳的时间及影响因素。

二、主要风险识别

（一）市场风险

通过对客户内外部运营环境进行详细分析，初步判断并识别市场风险。例如：新技术的产生，导致企业丧失技术优势，产品滞销而带来企业亏损，甚至倒闭；房地产开发企业由于房地产行业市场下行导致销售不畅，企业现金流紧张等。

（二）信用风险

通过企业基本信息、融资信息、财务状况分析，识别是否存在信用风险。例如：由于客户财务状况不佳，出现延迟支付、无力偿还债务，造成违约等。

（三）运营风险

通过分析企业的经营能力识别是否存在运营风险。例如：由于外部环境的复杂变动以及客户对环境认知和适应能力的局限性，导致客户运营失败。

（四）突发风险

“黑天鹅”“灰犀牛”等这类突发风险对商业银行的风险管理提出了更高挑战，需借助**金融科技手段**，不断加强对这类风险的**监测、预判和应对**。

总之，在对企业进行分析时，既要从搜集到的信息中寻找到营销机会，又要时刻关注潜在风险，才能从市场中挖掘出符合建设银行标准的优质客户。

第二节 客户选择

一、客户选择的概念

客户选择是指商业银行依据**国家法律法规、产业政策和监管要求**，研究制定符合本行**风险偏好和信贷文化**的行业、区域、客户信用政策和选择标准，并依据相关政策标准选择客户，从而达到**优化资源配置**，提升客户风险防控和价值实现能力的目的。

客户选择是商业银行制定营销方案和授信策略、提供差别化金融服务以及进行产品创新的主要依据，对商业银行风险控制和价值实现具有重要的意义和作用。

二、客户选择的主要原则

本篇以**大中型客户的选择**为例进行介绍。大中型公司客户是建设银行对公客户的基础，以**收益有效覆盖风险**作为客户选择和授信安排的主要依据，择优支持**主业突出、市场稳定、产品成熟、财务健康、管理规范、持续经营能力强、具有一定成长性**的客户。其选择范围主要包括：

（1）**有利于长期战略合作**的客户；
（2）**主营业务突出、经营专业专注**的客户；
（3）**市场发育成熟、产品需求旺盛**的客户；
（4）**销售渠道稳定、市场份额稳固**的客户；
（5）**负债比率合理、财务情况健康**的客户；
（6）**工艺技术领先、能够持续研发**的客户；
（7）**战略规划清晰、财务制度健全**的客户；
（8）**信用状况良好、关联交易关系透明**的客户；
（9）**竞争优势突出、定位清晰、管理规范、处于上升期、综合收益高**的优质客户；
（10）当地利税排名靠前、细分市场及地方优势行业的**排头兵企业客户**，进出口额当地排名靠前、持续经营并盈利、对建设银行国际结算及中间业务贡献较大的**进出口企业客户**；
（11）处于**产业链核心地位**的客户，或依托建设银行认定的**核心优质企业**、产业链条稳定、交易活跃度高、信用状况良好的**供应链融资客户**。

三、客户选择的要求

建设银行对公客户业务涉及到**存贷款、投资银行、支付结算**等多个方面。客户经理应通过前期的信息收集分析，对企业进行初步判断，做好主要风险识别，选择符合建设银行相关业务政策的客户。

在选择客户时，客户经理要严格执行**国家法律法规、行政规章、监管规定以及行内规章制度**，遵守客户准入工作中的**反洗钱、反恐怖融资及金融制裁**等合规要求。开办业务前要开展**客户身份识别**工作，不得为身份不明、拒绝身份查验或涉洗钱及恐怖活动的客户提供服务，不得支持客户违法违规要求，不得违反外汇管理、财税等相关规定。采取持续的**客户身份识别和业务监测**措施，做好向反洗钱牵头管理部门的信息报告等相关工作。涉及监管部门规定需信息披露的，应按规定渠道做好信息报告工作。

对于信贷客户，客户经理要执行建设银行的**信用政策**，按照信用政策选择客户。信用政策是指建设银行为贯彻国家宏观经济金融政策，围绕国家产业导向、监管部门要求、全行发展战略和风险偏好等相关要求，制定引导全行资源配置的指导性政策。

（一）信用政策的作用和目的

制定和执行信用政策是为了**突出明确经营导向**，引导全行资源合理配置，优化资产组合，择优选择客户、项目，强化提升客户服务水平和风险收益平衡能力。

（二）客户“三分类”选择

客户经理应在守住风险底线、符合客户准入底线和确保风险收益平衡的前提下，根据建设银行经营目标和业务拓展需要择优选择客户。客户或项目准入应严格执行具体行业客户和项目选择标准。

对于**优先支持类客户**，要加大金融支持力度，授信业务余额要较其他客户优先增长；对于**选择支持类客户**，要深入挖掘客户需求，结合综合回报及风险缓释等因素做好客户排序，择优支持风险可控、收益较高、成长性好、经营稳定、定价水平较高、抗风险能力强的客户，保持授信业务余额合理适度；对于**压缩退出类客户**，在无新增例外核准要素、原例外要素未发生变化（或仅发生向好变化）的情况下，已实施政策准入例外核准且在有效期内的客户，授信业务余额可高于上年末；其他压缩退出类客户单户授信业务余额应不高于上年。

对存在以下情况之一的压缩退出类客户，单户年末授信业务余额要较年初下降：一是**落后产能、过剩产能或违规新增产能项目**；二是在**安全、环保等方面存在违法违规行为且整改无望**的企业；三是存在**公司治理混乱、关联方占款严重、高杠杆经营、盲目多元化扩张、长期亏损、交叉违约、涉及洗钱或非法集资**等重大风险隐患的企业。

（三）按信用政策选择客户关键要素

1.确定行业分类。 客户经理应根据**国家国民经济行业分类**和建设银行关于客户行业属性认定的相关规定确定其所属国标行业类别，并据此确定其信用政策行业三分类结果（**优先支持行业、选择支持行业和审慎支持行业**）。对于电石、电解铝等无法直接对应国标行业类别的客户群，应根据按**名单制管理**要求确定其行业政策类别。

2.遵守准入底线。 不同行业的客户执行不同行业的客户、项目选择标准，客户经理在选择客户时应遵守信用政策中关于**客户、项目底线的准入标准**，择优选择客户。

3.做好系统操作。 客户经理对已确定发生信贷业务的客户需根据客户所属行业和信用政策准入标准，在**客户信用政策准入和分类管理系统**中进行客户准入。对达不到政策准入标准的，须在**对公客户例外准入系统**中进行例外核准，并执行相应的行业增速、单户总量等相关管理要求。

第四章 客户营销

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户营销的流程及营销模式
- 掌握必备的营销策略和技巧
- 掌握客户关系管理的主要内容
- 了解对公客户关系管理系统和对公客户信息管理系统

内容要点

- 客户营销流程和模式
- 客户营销的策略和技巧
- 客户关系管理

第一节 营销流程与模式

客户营销是通过各种营销渠道，将产品和服务提供给客户的系统化工程。首先确定目标客户，然后逐步对客户的总部和重要分支机构进行营销渗透，建立业务合作基础，再依托后续的服务，巩固和发展合作关系。

一、营销主要流程

（一）确定目标客户

依据建设银行客户拓展及目标市场的战略定位，通过市场细分确定重点营销对象，包括**已建立业务关系的客户**和**潜在客户**。经过对目标客户的信息采集，结合区域经济、行业和客户的特点对客户进行分析、筛选，确定营销目标客户。

（二）组建营销团队

确定营销目标客户后，可建立**客户经理团组**或**任务型团队**作为营销组织。营销团队的组建要根据客户和业务，以及团队的相应层级确定，可由总、分、支行和子公司共同发起，规模较大的营销团队可分为**领导小组**和**工作小组**。营销团队应做到**定位明确、责权分明、人员固定、渠道畅通**。

（三）制定营销计划

在客户分析和团队组建完成后，应制定客户营销计划，明确**营销目标、营销模式和营销措施**。要参考项目管理的方式编制**营销进度安排表**，进行营销进度控制，把握关键节点，掌握营销节奏。

（四）拜访客户

客户拜访是客户营销过程中的重要环节，也是客户经理的日常性和基础性工作。根据客户的重要程度和营销管理层级确定不同的**常规拜访频度**。客户拜访可采用**上门、电话、短信、微信、信函**等形式。拜访前应进行准备，拜访后应做好记录，以重点记录客户需求并向相应层级反馈。

（五）编制金融服务方案

客户经理通常在营销介入或客户明确提出需求时应向客户提交**金融服务方案**。由于内外环境均处于动态的变化过程中，客户经理应对金融服务方案进行**持续优化**，一般至少应**按年**对金融服务方案进行重检和优化。

（六）沟通谈判

客户经理在营销过程中需要不断与客户进行**沟通谈判**。银行与客户的关系是长期性的，客户经理应树立**合作共赢**的理念，在沟通谈判时，要体现**伙伴式的银企关系**，需要双方共同去寻找银企共赢的方案，兼顾成本和风险收益。

（七）售后服务

销售成交之后，客户经理还应做好**售后服务**，了解客户对本行产品或服务的满意度，如存在异议应及时找出问题成因，并提出解决方案。

二、营销主要模式

基于与客户关系密切程度的不同，可分为传统的**交易式营销**和**顾问式营销**；基于营销策略的不同，可分为**分层营销、联动营销、交叉营销**等；基于营销发起渠道的不同，可分为**网点柜面营销、网络营销**等。本部分重点介绍**顾问式营销、交易式营销、分层营销和联动营销**。

（一）顾问式营销

顾问式营销是指客户经理以专业营销技巧进行金融产品推介的同时，综合运用分析能力、说服能力等完成客户的要求，预见客户的未来需求并提出积极建议的营销方法，为客户提供主动的**顾问式服务**。顾问式营销着眼于**长期关系**的建立，将客户经理定位在**客户的朋友、营销者和顾问**三个角度上，并且对客户经理的综合素质提出了更高的要求。

（二）交易式营销

交易式营销是指为了达成交易而开展的营销活动。交易式营销关注**一次性交易**，重点是传递产品本身的价值，较少强调客户服务，客户经理与客户保持**适度有限**的联系。

上述两种营销模式本身没有优劣之分，在实际营销工作中可以从以下两方面出发选择营销方式。

1.基于客户分层。 对于批量营销中的“一圈一链一平台”、重要客户，以顾问式营销为主；对综合贡献度较低的企业客户，以交易式营销为主。

2.基于产品分类。 对于**同质化高、供应商多、替代性强**的产品或服务，客户最在意产品价格和购买方便性，适用交易式营销。相反，对于**较复杂或变化较快**的产品或服务，客户需要听取专业性和个性化的建议才能放心购买，适用顾问式营销。

（三）分层营销

分层营销是指将客户划分为**总行级、一级分行级、二级分行级**三个层级，并根据其发展变化及时动态调整客户名单，由对应层级行组织开展营销服务。

总行营销团队侧重制定全行营销战略、开发新产品并提供相应技术支持、广告宣传策划、重大项目和集团大公司客户攻关等。**一级分行营销团队**侧重实施全行营销战略、制定区域性的营销战略、组织推广新产品、开发具有区域性特色的新产品、开展重大项目和优质大公司客户攻关活动等。**二级分行营销团队**侧重实施一级分行的营销战略，制定有效的实施策略，推广新产品、拓展重要公司客户和重点项目。

（四）联动营销

联动营销是指搭建“客户经理—产品经理—专家支持团队”三层营销支持架构，为客户提供“一点接入、联动营销、综合解决”的金融服务，满足客户综合化、复杂化、个性化需求。联动营销的方式主要包括：**纵向总分支行协同联动、横向跨部门协同联动、公私条线协同联动、境内外分行协同联动、母子公司协同联动**等。

第二节 营销策略与技巧

客户营销策略与技巧对客户经理至关重要，关系到客户经理能否在营销中营造良好的沟通氛围、洞察并捕捉客户的需求、帮助客户选择合适的产品和服务，是对公客户经理的一项基本功。

一、面谈开场技巧

1.建立联系： 在与客户面谈之初，要建立**良好的第一印象**。包括选择适宜面谈的形式和地点、遵守约定的会面时间、注重仪态和言行举止的得体、保持适度的眼神交流及和善的面部表情等。可通过简要自我介绍或表达对客户的兴趣与尊重等作为引子展开话题，逐步过渡到客户与银行能够开展的业务合作上来，并就相关产品与服务进行营销。

2.找到共同点： 通过前期的调研，了解客户的**背景、文化和业务重点**，寻找与客户的共同话题，以此作为开场的切入点。对于需求不明确的客户，可在交流中对客户的谈话抽丝剥茧，

寻找合作的可能性，适时推荐银行的产品与服务。

3.适时提问： 通过**开放式问题**引导客户分享他们的需求和期望，通过互动的方式提升客户的参与感和参与度，同时展现出对客户需求的关注和理解。

二、产品推介技巧

1.客户需求导向： 在前期的沟通中，客户经理要多了解客户的**关注点和具体需求**。推介产品时，一是要以精练的语言概括出产品的**特征和优势**；二是要将介绍的重点放在**如何满足客户需求**上，开展有针对性的产品与服务介绍。

2.故事化表达： 销售不仅是卖产品，更是一种和客户建立友情关系的过程。会讲故事的销售往往比只会讲道理的销售更具说服力。在产品推介的过程中，不妨先**听听客户的故事**，先初步把握客户的期望和需求，再通过**案例分析或故事讲述**的方式，展示产品或服务如何解决实际问题，增强说服力。

3.数据支持： 在产品推介过程中适时**用数据说话**，能够达到事半功倍的效果。客户经理或产品经理可以运用数据和统计信息说明产品的优势和效果，增加推介的可信度和说服力。

三、谈判技巧

1.充分准备： 在谈判前，要掌握客户的**股东构成、主营业务、财务状况、信誉度**等信息，尽可能提前了解客户需求、决策流程及建设银行潜在的竞争对手等，以便制定有效的**谈判目标、谈判策略及应对方案**。

2.灵活应对： 对于重要客户和重点业务，要组建**任务型团队**，人员配置要考虑互补性和协同性因素，以确保在谈判中发挥最佳效果。谈判过程中，要根据客户的反馈**及时调整策略**，寻求双方都能接受的解决方案。

3.价值强调： 对于重要客户，客户经理和产品经理要在充分研究客户需求及痛点难点的基础上，制定能够满足客户需求或解决其痛点难点的**综合金融服务方案**，营销时强调综合金融服务为其带来的**长期价值和潜在收益**，使客户的关注点不仅仅停留在价格因素上。

四、异议处理技巧

1.倾听理解： 处理异议首先要**善于倾听**客户的意见，从客户的角度去理解问题。在倾听的过程中，可以通过回应、提问等方式让客户感受到被尊重和理解。

2.积极回应： 处理异议时，要保持**冷静**，不能被情绪左右。要理性地分析问题，找到问题的本质和根本原因，并提供合理的解释和解决方案，展现出**专业和诚意**。

3.转移焦点： 如果异议难以解决，可以尝试**转移客户注意力**或按照提前制定的谈判策略主动提出**折中的解决方案**，以寻求双方能够达成共识。相信客户经理通过不断的实践和积累，一定能够更好地处理异议，增强与客户的沟通及合作能力。

五、成交技巧

1.识别信号： 通过客户的**语言和行为**，识别出积极信号，抓住时机推进成交。积极的信号包括：对银行提出的服务方案给予一定程度的肯定或赞同；打听有关金融产品与服务的详细情况（利率、服务方式、运行效率、售后保证等）；提出研究合作协议的具体条款等。

2.总结回顾： 把客户选择该产品与服务所能够带来的**实际利益**一一展现，并按照其关心的事项进行排序，再把产品与服务的特点和客户的关切点密切结合，进行有**总结式回顾**，促使银企双方实现合作。

3.提供激励： 在适当的时候，可提供一些**优惠、增值服务**或创造一些成交的**紧迫感**以达到成交的目的，如运用“部分费用减免”、“额度有限”、“产品价格波动”等方式促使交易达成。

六、场外公关技巧

1.建立长期关系： 维护好客户关系不仅有助于提高客户满意度和忠诚度，还能为银行带来

更多的业务机会和收益。除了在双方办公室的会谈外，要创造更多**非正式场合**的沟通交流机会，让客户更加了解客户经理及银行的产品与服务。

2.建立情感联系： 优秀的客户经理能够与客户建立恰当的**情感沟通**，他们关注客户体验，能够提供周到细致服务；他们重视客户诉求，能够及时回应快速响应；他们定期回访，不断提升客户满意度。

3.信息共享： 定期与客户分享**行业资讯、市场分析、投资策略**等有价值的信息，提升客户对银行的依赖度和信任感。

综上所述，对于公司机构类客户的营销，需要综合运用各种技巧，从开场到成交的每一个环节都要精心设计和执行。通过专业的产品推介、有效的谈判、妥善的异议处理、及时的成交策略，以及持续的场外公关活动，有效地提升客户满意度，增强客户忠诚度，实现对公业务的可持续发展。

第三节 客户关系管理

中国银行业经过多年发展，客户关系管理已经逐步度过“跑马圈地”的粗放式管理阶段，走向**数字化、精细化、个性化**的深度客户关系管理阶段。做好客户关系管理，是商业银行应对市场竞争、增强客户粘性、创造持续盈利的重要策略，也是服务实体经济的重要举措。

一、客户关系管理定义

商业银行的**客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM）** 是指银行树立“以客户为中心”的发展理念，深入分析客户信息资料，了解客户的个性化需求，并采取针对性措施设计符合其要求的产品，力求提高客户满意度和忠诚度，最终提高银行竞争力。

二、客户关系管理的意义

商业银行通过实施有效的客户关系管理，有助于指导其在与客户有关的业务流程中始终坚持“以客户为中心”的理念，从而获得客户信任，建立持久稳定的关系，最终能为银行带来诸如**经济效益、品牌形象、客户忠诚度**等方面的改善与提升。

具体来说，商业银行实施客户关系管理，在**客户服务**方面，利用**数据仓库技术**，科学准确地评估与预测客户交易的频率、次数、使用产品的种类以及相应的服务反馈，进而建立科学的个性化服务档案，准确把握客户的需求变化和消费特点，为其设计出相应的个性化产品并提供优质服务，提升客户满意度。在**自身经营发展**方面，也可依托强大的 **IT 系统**支撑，获取及时、准确的信息，为减少信用风险创造条件，也有利于在对自身情况充分了解的基础上积极应对市场变化，最终实现安全稳定的经营和发展。

三、客户关系管理的主要内容

（一）客户关系管理主要内容

1.评价和选择客户

商业银行通过开发客户信息数据库，对客户进行分类、选择，有利于对不同类型的客户进行针对性的客户分析，进行分类管理，并分别制定客户服务策略。

2.分析和满足客户需求

客户对商业银行的服务需求一般为六类：**资金安全、资金增值、融资、支付结算、投资以及避险**。近年来，客户对金融服务的**个性化、多样化、电子化**需求不断显现。商业银行应紧紧把握客户需求及其变化趋势，提高客户的满意度和忠诚度。

3.客户满意度和忠诚度管理

可以通过提供优质的产品和服务、建立和保持良好的沟通和反馈机制、提供个性化的服务方案、建立完善的客户服务体系（包括专业化服务团队、高效的投诉处理流程以及定期回访制度等），以不断提高客户满意度和忠诚度。

4.客户风险管理

首先**识别和衡量**客户风险，然后针对不同类型的客户风险及其可能的影响程度，制定相应的**风险控制策略**。商业银行控制客户风险的手段主要包括**预防风险、规避风险、转移风险、分散风险以及补偿风险**。

（二）基于客户关系发展不同阶段的客户关系管理

客户关系发展是一个循序渐进的过程。一个完整的客户关系发展包括**客户挖掘、初期合作、稳定合作和战略合作**四个阶段。银行将客户关系水平不断向前推进，从交易关系到合作关系到彼此信任与承诺的建立，最终双方达到战略合作的理想阶段。

1.客户挖掘阶段

在客户挖掘阶段，银行与潜在客户还没有发生业务交易，真正意义上的客户关系尚未建立。客户可能只是对银行提供的产品或服务感兴趣，收集与银行产品或服务有关的信息和资料，并对银行的营销努力做出反应。在该阶段客户经理主要通过各种渠道收集与掌握信息，特别是**营销源头信息**的搜集，从中筛选优质客户，确定营销目标，并初步建立客户经理与客户相关人员点对点的接触。

在该阶段需要重点关注：

（1）找对关键人。 首先了解客户组织架构，明确客户的角色与职能分工，确定关键人在决策过程中的地位和作用。

（2）初步建立信任关系。 银行与客户建立个人和组织之间的信任关系，通过对客户组织利益和个人利益的满足，最终促使交易的成功。

（3）寻找最佳切入点。 从潜在客户发展成为正式客户很少一蹴而就，更多是等待合适的切入机会，即便是已经与客户的关键人物建立了良好关系，产品和服务也能够满足客户的需求，银行的正式进入也往往需要一个机会。营销转折点的出现通常是进入客户的良好时机。

2.初期合作阶段

在初期合作阶段，银企双方已建立初步信任的关系，但市场份额相对小，客户仍可能选择其他银行的服务。在该阶段客户有很大的**波动性**，银行开始通过价格吸引客户建立交易关系，却很难维持持久的客户关系。随着市场竞争的日趋激烈和自身经营管理的需要，客户往往会权衡现有银行和候选银行带给自己的收益和成本，如果候选银行做得更好，他们会放弃现有关系，转向候选银行。在该阶段银行开始与客户建立**多渠道全方位**的联系，客户开始逐步向银行开放自身信息。

在该阶段需要重点关注：

（1）完善客户关系。 在客户挖掘阶段银行与客户基本上是点对点的接触，过分依赖客户经理个人单一联系的风险较大。如果将个人点对点关系提升到**面对面的组织关系**，将个人信任发展为**组织信任**，多角度全方位地建立与客户的沟通与联系，银行便能建立与客户更稳定长久的关系并且进一步获得更大业务份额。

（2）提升客户的满意度。 在初期合作阶段如果能提升客户的满意度，就更能赢得客户。提升客户满意度的方法是引入比目前合作银行更具竞争力的产品或解决方案，提供比目前合作银行更出色的服务，赢得客户满意，巩固和加强初期建立的客户信任，进而培养客户的忠诚度。而赢得客户满意的措施就是尽快了解并满足客户**个性化的需求**——个性化增值是提升客户价值的最佳切入点，因为个性化不易被模仿，有利于保持竞争优势。

（3）制造成功机会。 初期合作阶段除了维持与客户的关系外，更重要的是要寻找机会将客户关系向前推进，提高客户**业务覆盖度**和**产品覆盖率**，在考虑收益和风险的基础上提高市场占比。

3.稳定合作阶段

在稳定合作阶段，银企双方有了更广泛的合作，建立了忠诚度，建设银行已成为客户的**主要合作银行**。但为了安全和保持竞争，客户还会引入其他次要合作银行。在该阶段，银行与客

户建立了多渠道全方位的联系，客户开始主动向银行提供自身信息。除了原有渠道外，通过**高层定期互访**开展高层营销，可使银企部门之间的沟通更加通畅，合作更加紧密。

在该阶段需要重点关注：

（1）客户关系向高层营销升级。 即使已经成为对方的主要合作银行，如果关系层次还限于中低层，很难保证双方的关系能够持久维持。因此，银企**高层之间的定期互访**，可为银行与客户的关系加上双保险。很多客户离开的原因不是由于产品质量服务等实质性问题，而是由于银行与客户之间的**沟通不够**。因此与客户保持沟通、特别是高层的沟通渠道畅通是非常重要的。

（2）提升客户忠诚度。 通过进一步加深银行与客户之间的相互信任，全面掌握客户需求，为企业**量身打造综合金融服务方案**，从而不断提升客户的忠诚度。

4.战略合作阶段

在战略合作阶段，银企双方确立了**战略合作伙伴关系**，建设银行成为客户**战略合作银行**，市场份额占比较大。在该阶段通过银行与客户的资源和能力整合，银企合作的关键信息进行互联与共享，实现了网络化信息传输。银行和客户建立起能够有效协同生产、技术、物流、营销、财务等工作的**生态合作机制**，在新产品研发、质量改进方面合作密切。

在该阶段需要重点关注：建立**金融服务体系**，从全方位进行业务合作，实现银企互助共赢。在相互信任的基础上，**战略互补、双边锁定、高层协调**，开展全方位的业务合作。战略互补是将银行与客户的资源和能力整合成整体的核心竞争力；双边锁定是通过资本投入、股份合作、利益共享，形成“双边锁定”；高层协调是建立定期高层互访机制，通过自上而下的团队进行客户关系维护。

5.客户关系中断

客户关系的中断可能发生在上述各个阶段，但关系层次愈高，中断的可能性愈小，所以避免客户关系中断最有效的方法是**不断将客户关系向前推进**。将客户关系中断进行分类，可分为**可阻止的、不可阻止的**两种情形。

有些客户关系的中断属于**不可阻止的**，例如：由于客户的经营方向调整、经营范围缩小，从而与银行减少或终止业务关系。当识别出客户经营过程中已存在重大风险隐患时，银行应逐步压缩业务合作范围，可以采取如将高风险产品逐步转化为低风险产品、增加风险缓释措施等方法。如果企业出现核心风险，则应**果断退出**信贷合作。

有些客户关系中断是**可阻止的**，例如：由于竞争对手利用更低的价格、更好的产品、更优质的服务赢得客户；由于银行提供的产品或服务不能满足客户的需求；由于银行没有及时采取有效措施解决客户的投诉和问题，导致客户不满而关系中断等。银行可通过加强双方的交流沟通，改进工作中存在的各种问题，重新获取客户的信任。关系中断时应适当保持对客户各方面信息的关注，寻找新的营销切入点，适时开展营销工作。

四、对公客户关系管理系统概述

对公客户关系管理应用（以下简称对公 OCRM） 旨在搭建建设银行对公经营条线的综合营销、业务经营与客户管理基础平台，包含**客户管理与维护、客户评价与细分、营销与销售管理、销售执行组件**，是客户经理和营销管理人员深入了解客户的最重要的途径，也是客户经理日常营销的最重要的武器。

总行公司业务部是对公客户关系管理应用的业务牵头管理部门。除公司业务部外，总行其他相关对公客户管理部门与业务管理部门（包括但不限于资产负债管理部、战略客户部、机构业务部、金融同业部、普惠金融部、结算与现金管理部及国际业务部等）也是本应用的主要使用部门。

对公 OCRM 系统中最重要的内容之一是**构建客户管理团队**。对公客户应有固定的客户管理团队进行营销与服务，主要包括**客户管户权客户经理、业务权客户经理、第一经营主责任人、第二经营主责任人**等成员。一个对公客户只能配备一个管户权客户经理，管户权客户经理

所在机构为该客户的**主办机构**，其确定标准包括**客户注册地、基本账户开立行、与建设银行合作情况、客户意愿、服务层级、风险管理与就近**等原则。客户主办机构可根据实际业务需要进行分配调整。客户管理团队由各行的管户权客户经理或对公综合业务岗人员创建并维护。对公客户创建之后，相关人员应在**3 日内**将该客户的管理团队成员添加到团队中。当原客户管理团队人员因离职、调岗发生变化，客户的业务经营所在地发生变化，原有团队对客户的营销无实质性进展，或当有其它具备调整的理由时，可由相关人员根据实际情况进行团队成员的更新维护。必要时，提请上级行进行**主办行调整**。

五、对公客户信息管理系统概述

对公客户信息管理系统（英文简称 ECIF） 是新一代核心系统的基础应用系统，存储各类对公客户具有共性的**通用基础字段**，为全行各系统及应用提供标准客户信息服务。对公客户信息管理系统实现对公客户信息的**统一管理及应用**。以对公客户信息管理系统为记录源头的信息，是建设银行其他系统相同字段信息的主要依据，其他系统所使用的信息应与客户信息管理系统保持一致。

公司业务部是对公客户信息管理系统的牵头管理部门，战略客户部、机构业务部、金融同业部、普惠金融事业部、资产托管业务部、结算与现金管理部、个人金融部、住房金融与个人信贷部、国际业务部、集团资管部是对公客户信息管理系统的管理部门。对公客户信息管理系统中的客户信息管理及应用遵循“谁的客户谁负责”、“谁使用谁负责” 的原则，确保数据使用安全。依照业务管理要求在对公客户信息管理系统设置相应岗位并赋予不同操作权限。临柜客服经理、对公客户经理、普惠客户经理、网点负责人、营销主管、网点客户经理、群组管理岗、客户信息管理岗、客户信息主管岗、对公客户经理（海外）、客户支持岗（海外）、业务复核授权岗（海外）可以使用对公客户信息管理系统。

第五章 客户经营服务体系

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户经营服务体系的主要内容
- 掌握各层客户特征与经营思路
- 掌握客户经营服务体系的具体应用

内容要点

- 规模分层经营体系
- 价值分级经营体系
- 属性分类经营体系
- 客户经营服务体系的具体应用

为进一步夯实全行对公客户基础，更好地服务各类市场主体，服务实体经济和国民经济社会发展，提升市场竞争能力、综合服务能力和价值创造能力，建行银行制定了《关于建立对公客户分层分级分类经营服务体系的实施意见》（建总函〔2022〕967 号），**构建了对公客户**“规模五分层、价值五分级、属性五分类” 的“五分”体系，带动业务高质量发展。考虑到境外客户的特殊性，于次年制定了《关于印发<境外金融机构和政府类机构客户分级分层分类管理实施方案>的通知》（建总函〔2023〕795 号），对境外金融机构和政府类机构客户的分层分级分类进行了安排。本章前三节内容以上述文件为基础，介绍了对公客户和境外金融机构及政府类机构客户的分层分级分类主要内容。

第一节 规模分层经营体系

一、规模分层定义

规模分层是指按照行内规模标准，将对公客户划分为**特大型客户（A 层）**、**大型客户（B 层）**、**中型客户（C 层）**、**小微型客户（D 层）**、**个体工商户及创新创业主体（E 层）** 五层，其中行内规模是以**企业四部委规模划型**为基本标准，辅以客户金融业务指标进行调整。

二、规模分层规则

（一）对公客户分层规则

> **注**
>
> **对公客户**包括境内对公客户和境外对公客户。考虑到境外金融机构和政府类机构客户的特殊性，在下文对境外金融机构和政府类机构客户的分层分级分类规则进行单独描述。

特大型客户（A 层） 按照**名单制管理**，主要包括央企及全球客户、部分机构、房金客户。

大型客户（B 层）、**中型客户（C 层）**、**小微型客户（D 层）** 基于四部委规模划型标准，辅以客户**金融业务指标**进行调整。调整主要针对员工人数少、集团本部营收较低，四部委规模划型为小微、但实际更契合大中型客户的部分群体。调整指标是客户在建设银行的业务量，例如，划型为小微，但**贷款余额大于 3000 万元**，行内规模调整为中型，**贷款余额大于 4 亿元**调为大型。涉及监管数据报送、涉企收费等政策仍应执行四部委划型规则。

个体工商户及创新创业主体（E 层），主要包括**个体户、小微企业主、个人独资企业主、合伙企业主、农民专业合作社成员**等有经营实体的个人经营贷款客户，以及依法无须取得许可、无须办理注册登记，即可从事经营活动的个人。

（二）境外金融机构与境外政府类机构客户分层规则

针对境外金融机构和境外政府类机构客户的不同特点，根据境外金融机构的资产规模和政府机构的层级将二者的**规模评级指标（S）** 分为四个等级和两个等级。相关指标如下表所示，客户经理在经办过程中可根据相应细项将不同客户的规模对应到不同等级中。

境外金融机构与政府类机构规模类指标

客户类型	细项指标	S1	S2	S3	S4
境外银行机构	资产规模	≥1 万亿美元	5 千亿（含）-1 万亿美元	1 千亿(含)-5 千亿美元	＜1 千亿美元
境外非银行机构	资产规模	《财富》世界 500 强金融集团；或全球资管 500 强前 50 名	资产规模或管理资产规模≥1000 亿美元	资产规模或管理资产规模≥100 亿美元；或属于《财富》世界 500 强金融集团子公司	资产规模或管理资产规模＜100 亿美元
境外政府类机构	机构层级	主权类机构	其他政府类机构	/	/

三、各层客户特征与经营思路

（一）特大型客户

1.客户定义与范围

（1）客户定义。 特大型客户是保障国计民生有序运转的关键领域，从事关系国家安全和国民经济命脉的主要行业，是国民经济的关键支柱。

（2）客户范围。 特大型客户主要包括**央企**、行政级别较高的**财政社保、教育科研、医疗卫生、政府机构、住房资金、军队武警、社会团体**等政策引领作用突出的单位，以及部分营业收入和资产体量巨大的**世界 500 强、全球客户、行业龙头集团**等。

2.经营目标

特大型客户的经营目标是通过**综合化服务**，加速推进**两个一体化**，实现特大型客户关系全覆盖，争取新设项目账户及资本金归集，存贷款、债券、银团、资金归集等主要业务市场份额同业前列。

3.服务模式

特大型客户具有金融需求**多元化、复杂化、差异大、时效强**等特点，服务上应采取“三服务”模式，即“团组服务、综合服务、专属服务”，**包括组建“客户经理团组”、整合全集团资源量身定制金融解决方案，在产品创新、系统搭建、平台对接等提供**“一户一策”的专属服务。特大型客户的经营服务由**总行牵头组织**，分、支行、网点及子公司具体实施。

4.经营策略

特大型客户经营策略主要包括“三统筹”，**即**统筹营销组织与服务、统筹政策与资源、统筹产品适配与供给。

（1）统筹营销组织与服务，是指集团客户牵头行、成员行和子公司应保持市场目标一致、组团营销、服从指挥，先确保业务落地再考虑内部利益分成，协同做好特大型客户上下游与周边资源的深度开发。

（2）统筹政策与资源，即中后台部门应及时适配差别化政策，提供绿色通道和资源保障。

（3）统筹产品适配与供给，即产品部门应基于客户关系、战略考量和综合算账，主动做好创新定制、适配跟进；在定价策略上，坚持保市场地位优先的量价平衡，对重大项目按照“有标必投，投标必争，争标必破，破标必中”的“四必”原则确定定价策略。

（二）大型客户

1.客户定义与范围

（1）客户定义。 大型客户是国民经济支柱产业中的**龙头企业**，市场地位显著，企业治理结构完善、管理规范、经营多元，抵御风险能力相对较强。

（2）客户范围。 大型客户主要包括行业地位领先的**大型企业集团、省级政府机构和事业单位、国家和地方重点/重大投资项目**等，包括但不限于地方国资委管理企业、区域优势明显的地方特色企业、中国 500 强企业、民营 500 强企业和部分跨国公司在华企业、省级和重点城市的市级政府、军警、事业单位，包括但不限于政府部门、财政、社保、住房资金、学校、医院、社团等。

2.经营目标

大型客户的经营目标是为了通过提高**市场反应速度和服务效率**，满足客户差异性需求，全力争取大型客户服务全覆盖，在存贷款、债券、资金归集、养老金托管、重大项目上领跑同业。

3.服务模式

大型客户的经营服务由**总行或一级分行牵头组织**，分、支行及网点具体实施，主要服务模式与特大型客户基本保持一致。

4.经营策略

大型客户保持与特大型客户基本一致的“三统筹”经营策略，在资源和定价上，坚持“成本收入匹配、风险收益匹配、服务效益匹配”。

（三）中型客户

1.客户定义与范围

（1）客户定义。 中型企业客户是企业由小变大、由弱变强的必经阶段。中型客户的管理不及大型客户规范，抵御市场风险能力相对弱，信息更具隐蔽性，客户选择识别和风险管控难度较大。

（2）客户范围。 中型客户主要包括**细分行业的龙头企业、供应链顶部腰部节点企业、“专精特新”、高科技及瞪羚企业、上市和拟上市企业、大型集团客户的成员单位**、以及建设银行存量优质小企业成长起来的企业；**市县级的政府、军警、事业单位**，包括但不限于政府部门、财政、社保、住房资金、学校、医院、社团等。

2.经营目标

中型客户的经营目标是进一步提高集团客户成员单位中型客户的**服务覆盖度**，确保在中型客户发展前景广阔的细分行业中占得业务优势，持续做大中型授信客户数量，通过锤炼队伍提升经营能力，配合宏观环境和行内要求把握信贷投放节奏。

3.服务模式

中型客户的经营服务主要是由**二级分行牵头组织**，分、支行及网点具体实施，经营主体在二级分行，采取“经营中心”的服务模式。中型客户经营中心主要设在产业集群客户资源丰富、业务发展基础好、风控能力优的二级分行，强化专业经营和主体责任，暂不具备单设条件的可有效连结复用“普惠金融服务中心”。针对机构类中型客户，二级行需组建专职机构客户营销与维护团队，突出服务专业性。

4.经营策略

中型客户在经营策略上应做到“三个最优”，**即**“资源带动最优、产品覆盖最优、定价收益最优”。

资源带动最优是通过满足优质中型客户合理信贷需求，确保客户存款和结算应落全落，将贷款投入的杠杆效应做到最优；**产品覆盖最优**是在结算套餐、养老金托管、传统中间业务基础上，主动延伸到投贷联动和企业员工端服务，实现产品覆盖广度深度渗透最优；**定价收益最优**是在守牢风险底线的前提下，通过经营能力提升选准赛道、选准客户，加强定价管理，实现定价收益最优。

机构及房金类中型客户在经营策略上应持续强化**客户覆盖度提升**。机构及房金类中型客户在市县二级分行辖内具有一定的市场影响力，业务贡献稳定且辐射效应明显，综合效益好，应是市县二级分行的经营重点，通过组建跨条线服务团队，深度挖掘客户价值。

（四）小微客户

1.客户定义及范围

（1）客户定义。 小微企业数量庞大，分布集中于**批发和零售业、服务业、制造业和建筑业**等行业，但从个体看，其大多处于产业链末端，对经济周期的敏感性强，具有一定的脆弱性。

（2）客户范围。 小微客户主要包括**成长型小企业客户**、**普惠小微客户**和**小微无贷客户**。其中，**成长型小企业客户**具有一定规模和经营管理能力，处于企业由小壮大的关键时期，多集中在“专精特新”、高新技术企业、制造业、建筑业、供应链等客群以及基层群众性自治组织。**普惠小微客户**是指办理普惠金融业务的小微企业法人客户。**小微无贷客户**是没有办理授信业务的小微企业法人客户，金融服务需求主要以账户和支付结算等标准化服务为主。此外，部分企事业医疗、教育培训机构以及农村集体经济组织、基层群众性自治组织也属于该客户范畴。

2.经营目标

小微客户的经营目标是大力拓展市场新设主体结算账户开户，**做大小微企业客户基础**。围绕小微企业全生命周期需求，纵深推进**普惠金融战略**，推动普惠金融上线、下沉、内通、外连、前移、后延，做大“普”、做实“惠”，把普惠金融打造成建设银行的核心业务和特色名片，成为小微企业首选银行，普惠金融综合服务最佳银行，普惠金融领域标准和规则的重要制定者和参与者。通过结算产品覆盖和交易促活，吸引客户生产经营资金在建设银行账户体系内循环

运行，增强客户结算粘性，聚沙成塔形成存款规模，沉淀累积交易数据资产。

3.服务模式

小微客户的经营主体在**二级分行以下**，采取“二维三层”的服务模式，即“线上+线下”二维融合服务，**“垂直式管理机构+集约化服务中心+下沉式网点经营”**三层协同服务，实现无贷变有贷、低价值变高价值的转化与输送。

其中，**成长型小企业客户**的服务重心以二级分行、普惠金融服务中心、综合型支行为主，以团队模式提供以资产业务为核心的定制化、综合化、线上线下一体化服务，支持企业成长壮大。**普惠小微客户**服务搭建二级分行、普惠金融服务中心、综合型支行、营业网点为一体的立体服务网络，依托普惠金融服务中心等集约化机构，提供普惠金融业务数字化模式信贷服务，依托“惠懂你”及其他电子渠道提供一站式综合服务。**小微无贷客户**的服务重心为一、二级分行直营团队和营业网点，有条件的一、二级分行应建立小微无贷客户直营团队，也可复用普惠金融服务中心的人员力量，承担小微无贷客户管户职责，依托数字化经营工具实现数字化、批量化、广覆盖的营销服务，做好线上线下的工作衔接，提升集约化经营水平。

4.经营策略

小微型客户坚持“小做强”的经营定位，客户经理应按客户细分制定差别化经营策略。

成长型小企业客户要加强产品供给与衔接，提供连续性、持续性、平滑衔接的信贷服务，以及交易撮合、投资理财、咨询辅导等综合服务，培育客户发展动能，助力更多小微客户成长壮大。

普惠小微客户要以数字化经营为基本思路，深化“数字、平台、生态、赋能”的普惠金融发展理念，构筑数据应用与管理体系、平台经营与生态体系、产品创新与供给体系、客户营销与服务体系、风险防控与管理体系等普惠金融“五大”体系，深化“五化模式”，提升普惠金融领域综合服务能力和用户体验。

小微无贷客户要充分利用网点、沙龙、数字化经营工具打造线上线下一体化、场内场外全触点的数字化、综合化营销以及对公对私一体化服务，围绕“促获客、提覆盖、扩交易、增存款、挖贡献”五个方面，深入开展细分客群的场景化营销，在客户起步阶段密切双方合作，做大做好大中型优质客户和普惠客户的储备池，深挖客户综合贡献价值潜力，推动客户层内升级，跨层输送。

（五）个体工商户和创新创业主体

1.客户定义及范围

（1）客户定义。个体工商户和创新创业主体具有**个人及经营特征的双重属性**，单体规模小，经营管理规范性弱，经营与家庭资金混用现象较为普遍，但市场总量大，发展空间广阔，行业集中度高，区域分布差异化，主体下沉特征明显，业态呈现多元化趋势。

（2）客户范围。个体工商户和创新创业主体主要包括**个体工商户、小微企业主、个人独资企业主、合伙企业主、农民专业合作社成员**等有经营实体的个人经营贷款客户，以及依法无须取得许可或者办理注册登记即可从事经营活动的个人。

2.经营目标

经营目标主要是为了在持续保持普惠法人小微领域优势的同时，全力打造**个人经营性贷款“新赛道”**，以账户和支付服务为切入点，着力提高客户差异化和综合化服务能力、数据连接和应用能力、业务创新和产品供给能力、风险管控能力、品牌塑造能力，使个人经营性贷款成为普惠金融和零售信贷业务的新增长极。

3.服务模式

个体工商户和创新创业主体的经营主体在**二级分行以下**，采取“标准化产品服务”策略，以“网点下沉经营+中心有效赋能+公私协同联动”的模式服务为主。

网点层面，应发挥网点优势衔接线上业务、触达下沉客群，由对公客户经理、对私客户经理、普惠金融专员等营业网点营销人员为个人经营类客户提供标准化信贷服务，由个人金融板块相关部门提供产品和综合营销支持。**中心层面**，应发挥普惠金融服务中心、直营团队、个贷中心对网点的支撑作用，为网点人员减负赋能。

4.经营策略

客户经理应明确目标客户市场，清晰梳理**行业集群、区域集群及其他集聚性客群**，以小额分散的策略，实行**专属化、标准化**的产品服务，做实风险管理与合规经营，形成专属风控策略，提供线上线下融合式综合服务，有效开展客户经营。

第二节 价值分级经营体系

一、价值分级定义

价值分级是客户五分体系的**辅助线**，是从更加综合科学的角度开展的价值贡献评价；为客观展示不同层级客户的价值贡献，各层客户分别建立价值分级体系，综合考虑客户的**价值贡献、协同效应、成长潜力、市场引领力、产业集中度及政策导向和监管要求**等，以**利润贡献**为分级主要依据，将客户分为**高价值（1 级）、价值（2 级）、成长（3 级）、潜力（4 级）及其他（5 级）** 等五级。

二、对公客户价值分级规则

针对不同层级客户经营特征，分别制定 **A 层、BC 层、DE 层**客户的价值分级规则，确保评价更客观、更科学。

（一）A 层客户分级规则

全面考虑特大型客户对建设银行业务贡献和**客户市场地位、发展前景**等维度，将特大型客户（按集团维度）分为**高价值（A1 级）、价值（A2 级）、成长（A3 级）、潜力（A4 级）、其他（A5 级）** 等五级。“对建设银行业务贡献”以客户与建设银行业务合作同业占比排名（“**建设银行占比**”）为基本衡量标准。客户与建设银行业务合作以**资产端（贷款、债券、投资）、负债端（存款、理财）、拨备前利润**等业务指标整体计量。

在以上基本衡量标准基础上，“对建设银行业务贡献”以客户与建设银行业务合作同业占比排名（“**建设银行占比**”）为基本衡量标准。客户与建设银行业务合作以**资产端（贷款、债券、投资）、负债端（存款、理财）、拨备前利润**等业务指标整体计量。

（二）BC 层客户分级规则

BC 层客户综合考虑**价值贡献、协同效应、成长潜力**等因素建立对公大中型客户价值贡献测算模型，按单一客户维度综合价值计量结果。将大型客户分为**高价值（B1 级）、价值（B2 级）、成长（B3 级）、潜力（B4 级）、其他（B5）** 等五级。将中型客户分为**高价值（C1 级）、价值（C2 级）、成长（C3 级）、潜力（C4 级）、其他（C5）** 等五级。

（三）DE 层客户分级规则

DE 层客户综合考虑**客户价值贡献和业务发展重点**，按照普惠金融客户分层分类积分规则计算客户积分、划分客户等级。

根据积分体系划分，将小微客户划分为**高价值（D1）、价值（D2）、成长（D3）、潜力（D4）、其他（D5）** 等五级；将个体工商户和创新创业主体划分为**高价值（E1）、价值（E2）、成长（E3）、潜力（E4）、其他（E5）** 等五级。对于不再符合所属等级标准的客户，设置 **1 年缓冲期**，期满调整客户等级。

三、境外金融机构与境外政府类机构客户价值分级规则

针对**境外银行、境外非银行金融机构、境外政府类机构**客户的不同特点，**价值类指标（V）** 的设置各有不同。境外银行和非银行金融机构的价值指标分为四个等级，政府类机构的价值指标分为三个等级。

（一）境外银行

境外银行客户的价值分级由**质量指标（Q）** 和**贡献指标（C）** 构成，质量指标与客户在建设银行**内部评级**挂钩，贡献指标与客户在建设银行的**用信规模**挂钩，对应情况如下表所示：

境外银行质量指标与贡献指标表

质量指标	Q1	Q2	Q3
内部评级	1-3 级	4-6 级	7 级及以下
贡献指标	C1	C2	C3
用信规模	≥3 亿美元	1 千万（含）-3 亿美元	＜1 千万美元

通过调取境外银行客户的内部评级信息和用信情况，按照下表所示，根据客户质量指标和贡献指标落入的区间来最终对应境外银行客户的价值分级情况（V1-V4）：

境外银行价值类指标映射关系表

质量 / 贡献	C1	C2	C3
Q1	V1	V2	V2
Q2	V2	V3	V3
Q3	V4	V4	V4

（二）境外非银行金融机构

境外非银行金融机构的价值分级由客户与建设银行的**业务合作情况**决定，且针对境外机构的客户与境内分行的客户设置了不同细项指标，境外机构客户更为关注**综合融资总量、日均存款余额或产品覆盖度**，境内分行的客户则关注其**跨境人民币业务量或折算后有效客户数**等。

境外非银行金融机构价值类指标表

价值类指标	V1	V2	V3	V4
业务合作	境外机构客户：综合融资总量≥10 亿美元	综合融资总量＜10 亿美元；或日均存款余额≥1 亿元人民币（折合）或产品覆盖度≥4	日均存款余额＜1 亿元人民币（折合）；或产品覆盖度=3	产品覆盖度＜3
业务合作	境内分行客户：跨境人民币业务量≥100 亿元	折算后有效客户数=70 或折算后有效客户数≥5 且全年跨境人民币业务量≥10 亿元	10≤折算后有效客户数≤50；或 1 亿元≤全年跨境人民币业务量≤10 亿元	折算后有效客户数＜10；或全年跨境人民币业务量≤1 亿元

（三）境外政府类机构

境外政府类机构的价值分级由客户的**外部信用评级**以及**与建设银行的业务合作情况**决定，分为三个等级，具体可参见下表：

境外政府类机构价值类指标表

价值类指标	V1	V2	V3
外部评级和业务合作	外部信用评级为投资级且综合融资总量≥20 亿美元	外部信用评级为投资级且有综合融资业务	外部信用评级为投资级且无综合融资业务；或，外部信用评级为投机级或无外部评级

四、大中型客户价值分级体系

（一）整体思路

大中型客户价值分级体系为了较为全面地反映大中型客户的价值贡献，从三个维度测算客

户价值，即**直接价值、协同价值和价值潜力**，通过三维定位，将客户进行五分级，即分为**高价值（B1/C1 级）、价值（B2/C2 级）、成长（B3/C3 级）、潜力（B4/C4 级）以及其他（B5/C5 级）**五级客户。同时，设置**价值调节规则**。

（二）分级体系主要指标

1.直接价值是指客户办理业务直接产生的价值贡献，测算直接价值指标包括：**拨备前利润、日均存款、日均贷款**。具体计算规则如下：

对公客户直接价值 = 50%×拨备前利润分位值 + 50%×日均存、贷款调整值

2.协同价值是指通过联动业务带来的价值贡献，考虑数据可得性，目前指标以客户在建设银行**近 12 个月代发工资情况**测算协同价值。

3.潜力价值是指客户市场地位、影响力、产业链带动等带来的价值贡献或待挖掘的价值。采用**客户影响力关系网络重要性排位**指标。

4.价值调节规则。 根据业务发展重点以及考虑到不良客户的负面影响，设置价值调节规则。具体包括：

（1）不良贷款客户直接划分为其他客户。

（2）利润高但存、贷款较低的客户，拨备前利润前 100 名且不存在关注三级以下债项的上调至 120 分。

（3）存款高但利润较低客户，对日均存款余额前 100 客户且不存在关注三级以下债项的上调至 120 分。根据得分情况，**120 分以上为 1 级、100-120 分为 2 级、90-100 分为 3 级、70-90 分为 4 级，70 以下为 5 级**。

第三节 属性分类经营体系

一、对公客户属性分类

聚类分群是客户规模分层的**重要补充**。按照客户性质，将对公客户分为**公司客户、普惠客户、机构及房金客户、金融同业客户与境外客户**等五类。在此基础上，围绕“政策要求、发展战略、行业规模、模式场景和重点产品”等维度进一步聚类分群，形成包括但不限于**支持实体经济白名单客群、普惠客群、政府平台客群、外贸外资客群、债券资本市场客群、对公财富管理客群、企业年金客群、贵金属和大宗商品客群、资金交易客群和财务顾问客群**等。

> **注**
>
> 普惠客户，包括普惠型小微企业法人客户和普惠型个体工商户、小微企业主客户。
> 金融同业客户，指由公司金融板块与金融同业部联动营销的大型企业集团的财务公司。
> 外贸外资客群，如原总行级国际结算客户群体。

2024 年，建设银行以**新金融理念与高质量发展**为引领，加快推进“两个一体化”，**坚持**“四化”驱动，以对公客户五分体系为主线，聚焦**五篇大文章**等重点领域客群，通过特色化、专业化、精细化服务，快速响应落实国家政策和行内战略，提高重点领域、重点产品的市场竞争力，不断优化客户体验，全面提升对公客群经营能力。

其中，**A 层**聚焦**跨国集团、央企、头部机构**等客群，围绕综合化与“两个一体化”经营思路，提升市场份额，增强联动效能。**B 层**聚焦**供应链、绿色、养老**等客群生态化、综合化服务，依托数字化、平台化打法，做优资源带动，提升价值创造。**C 层**聚焦**科创、外贸外资、上市与拟上市**等客群，通过数字化营销与信贷流程优化，进一步完善科创领域信贷业务流程，构建信贷流程五融平台，提升经营效能，加大产品服务覆盖，发挥信贷资源带动作用，有效巩固效益优势。**D 层**聚焦增强**普惠、长尾、低活跃度**客群的平台化、数字化经营能力，推动信贷储备转化、存贷业务协同、现金结算服务等，提升客户粘性与综合贡献。**E 层**充分挖掘开拓存量商户资源，关注与民生密切相关且具有强消费黏性的**烟草零售、酒类大消费**等行业，加大力度拓展农户生产经营性客群，有序推进个人商用房业务。

二、境外金融机构与境外政府类机构客户属性分类

根据客户性质、经营模式、业务类型等差异化特点，将境外金融机构和境外政府类机构客户划分为**境外银行、境外非银行金融机构、境外政府类机构**三大类。通过**规模类指标**和**价值类指标**的相应组合形成客户的初始评级，再根据不同客户的行业特殊属性、潜在贡献度、客户重要程度、经营区域等因素，对客户初始分级结果进行调整，得到最终分级结果。

第四节 客户经营服务体系的应用

本节以《关于建立对公客户分层分级分类经营服务体系的实施意见》（建总函〔2022〕967 号）、《关于印发<中国建设银行普惠金融客户分层分类积分管理办法（2022 年版）>》（建总发〔2022〕157 号）、《关于普惠及对公长尾客户积分体系优化的通知》（建总函〔2023〕894 号）和《关于印发<境外金融机构和政府类机构客户分级分层分类管理实施方案>的通知》（建总函〔2023〕795 号）为基础，介绍了大中型客户、普惠客户及境外金融机构与境外政府类机构客户经营服务体系的应用情况。

一、大中型客户应用

大中型客户价值分级结构应用主要包括两方面，一是可作为**前、中、后台相关政策、资源和权益的配置依据**，二是作为**对客户经理/团组的评价参考**，激发内在驱动力，强化大型客户集团的价值贡献，提升中小微客户的集群价值。

为促进有效管理，强化队伍动力、提升客户忠诚度、实现客户价值升级，分级体系具体应用在以下领域。

1.配置透明标准化权益。 高价值及价值客户享有以下权益：（1）**手续费减免**，具体依据《中国建设银行对公客户服务价目表》执行；（2）**存贷款定价相关优惠**，如匹配大额存单；（3）**投研顾问服务**，行业研报免费推送；（4）**公私联动**，企业管理层人员享受建设银行高星级个人银行服务权益，或配置不同数量的高管私行服务；（5）**配套服务**，享受建设银行对公客户元宇宙服务空间专属服务，赠送 3～5 名“建惠保”寿险产品名额，为对公商户免费提供财产险、责任险等。签订总对总协议客户涉及的权益还可根据协议情况另行确定。

2.智能分析客户迁徙，强化升级目标管理。 新一代系统动态展示客户分级结果，提供**查询、比对、统计、趋势分析、雷达图**等功能，为客户经理提供全方位信息图谱，赋能客户经理以及基层管理人员制定清晰的**客户晋级、保级目标**，并动态展示目标执行情况；帮助客户经理以及基层管理人员**动态监测降级客户**，提供降级原因分析，协助制定有针对性的营销策略。

3.结合价值分级支持队伍考核评价和晋升管理。 系统准确记录各管户客户经理管理客户的**分级变迁情况**，管理客户数量、效能等，通过**企业微信定向推送、云工作室宣传触达**等功能，实现员工、客户千人千面的有效结合，实时记录反馈客户经理服务客户全流程行为数据，为客户经理考核评价提供参考依据。

二、普惠客户应用

普惠金融客户积分是基于客户**业务合作情况、信用状况、使用“惠懂你”App 情况**等，按照统一的规则计算客户积分。根据客户累积积分情况，将客户划分为**钻石、铂金、黄金、白银、普通**五个等级，并配套场景化服务指南。针对**潜在客户、存量客户、流失客户**等不同特点的客户提供差异化积分应用场景，包括**客户拓展场景、客户服务场景、客户挽留场景**。各场景可根据需要开展积分奖励活动及积分回馈活动，客户可通过活动获取积分奖励或使用积分兑换权益。通过有效链接积分及权益，实现“积分-权益-场景” 体系的良性循环与闭环管理。

（一）客户拓展场景

针对建设银行潜在客户，通过组织开展线上及线下营销宣传活动，邀请客户体验积分服务，吸引客户与建设银行建立业务关系，为后续与客户达成金融服务合作奠定基础。

（二）客户服务场景

针对建设银行存量客户，吸引客户通过持续获取积分实现**保级升级**，激发企业及企业主在信贷、结算、商户、私人银行等业务领域的潜在需求，吸引客户增强与建设银行业务黏性，提

升客户综合贡献度。

（三）客户挽留场景

对于即将到期的贷款客户或可能发生流失的贷款客户，通过积分累积的方式吸引客户保留与建设银行业务往来，同时结合客户痛点积极挖掘潜能，给予客户积分奖励，实现银企双赢。

三、境外金融机构与境外政府类机构客户应用

境外金融机构与境外政府类机构客户的分级分层分类主要应用于**客户营销与维护的全流程**：针对各级客户应分别建立**客户经理团组**，由客户经理团组按照总行统一部署，结合客户和区域实际，分级分层分类开展本级客户的具体经营管理，在总行国际业务部统筹管理下实现“四个共同”，即共同确立目标、共同承担任务、共同治理风险、共同分享成果。各客户经理团组在总行统筹下平行运行、各司其职，其中总行将直接参与**总行核心客户**的经营管理和**总行重点客户**的综合督导。各级机构要深入贯彻“以客户为中心”的经营理念，做好条线间、总分行、境内外、母子公司“四个协同”，纵深推进境外金融机构和政府类机构客户全面合作。

> **思考题**
>
> 1.客户经理介入客户时，应如何调查、调查哪些内容？
> 2.如何全面地进行客户分析？
> 3.客户经理在营销客户时，如何捕捉客户需求、推动业务成交、建立长期关系？
> 4.客户经理应如何做好客户关系管理？
> 5.在实际工作中，如何应用客户经营服务体系？

第二篇 产品篇

产品是商业银行向客户传递服务价值的微观载体，也是开展经营管理活动最小颗粒度的业务单元。随着现代商业银行业务的持续发展与创新，银行产品日益丰富，如何有效管理和优化这些产品，使其更好地满足客户需求、提升市场竞争力，成为商业银行普遍关注的重要课题。经过多年精耕细作，建设银行已经建成全面覆盖负债、资产、中间业务条线的对公业务产品体系，并通过建立完善产品创新机制，快速响应市场和客户需求，强化协同营销，发挥集团合力优势，为客户提供更为全面的金融服务，持续提升客户体验和市场竞争力。教材对建设银行对公业务产品进行了全面剖析和深刻阐释，旨在扩充对公条线队伍知识量与知识面，深度赋能对公客户经理。通过本篇学习，客户经理要熟练掌握产品核心知识基本功，全面夯实自身能力素质和业务技能，切实提升知识运用与实战能力，以奋发有为的精神推进高质量发展，为谱写中国式现代化建设新篇章添砖加瓦。

第一章 负债业务

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握对公存款类产品的价格、期限与办理条件等内容要素

内容要点

- 基础存款产品
- 特色存款产品

第一节 基础存款产品

一、单位活期存款

（一）单位人民币活期存款

1.产品定义

存款单位将人民币资金存入银行后不约定存期，可以随时支取的存款。

2.产品要素

无固定期限，无金额限制。

可通过建设银行**营业网点柜台、企业网银、企业手机银行**等渠道办理单位人民币活期存款的存入、支取、查询等业务。

采用**积数计息法**，按挂牌公告的活期存款利率或与客户约定的活期存款利率**按日计息，按季结息**。计息期间如遇活期存款利率调整，则按照调整前后的活期存款利率**分段计息**。每季度末月的 **20 日**（或清户日）为结息日。

3.参考资料

《关于转发《人民币单位存款管理办法》（建总函〔1998〕73 号）》

《中国建设银行人民币产品计结息规则》（建总发〔2012〕4 号）

（二）单位外汇活期存款

1.产品定义

单位外汇活期存款是单位客户将外汇资金存入建设银行，事先不约定存期，可随时存取的存款业务。

2.产品要素

币种为**美元、港币、欧元、日元、瑞士法郎、英镑、加拿大元、澳大利亚元和新加坡元，**以及经总行批准的其他币种。

按照建设银行挂牌公告的**外汇活期存款利率**计息。分行可在授权范围内与客户约定利率和**最低留存金额**。具体以总行外汇存款价格管理部门最新规定为准。

按照监管及建设银行**外汇管理和反洗钱管理**要求，对客户开展**尽职调查**，识别客户的经营状况、开户目的、资金来源、交易意图等信息。除国家外汇管理局有特殊规定外，单位外汇活期存款账户**不得存入及支取外币现钞**。

3.参考资料

《中国建设银行单位外汇存款业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕344 号）

二、单位定期存款

（一）单位人民币定期存款

1.产品定义

存款单位与建设银行事先约定存款期限，到期后支取本息的存款。

2.产品要素

存入时须约定存期，存期分为**三个月、半年、一年、两年、三年、五年**等期限档次。

可通过建设银行**营业网点柜台、企业网银、企业手机银行**等渠道办理单位人民币定期存款的存入、支取、查询等业务。

人民币 **1 万元**起存，多存不限。

在约定存期内，可以**全部或部分提前支取**，但只能提前支取**一次**。

存期内按存入日建设银行挂牌公告的定期存款利率或与客户约定的定期存款利率计息，于到期日**一次性还本付息**，期间遇利率调整**不分段计息**。采用**逐笔计息法**，按计息期合计年数或月数计算利息。提前支取部分按照支取日建设银行挂牌公告的**活期存款利率**计息，利随本清。其余部分如不低于起存金额，按原存款存入日同档次定期存款利率计息；不足起存金额则予以清户，剩余金额以转账方式转入其原转存账户。

3.参考资料

《人民币单位存款管理办法》（建总函〔1998〕73 号）

《中国建设银行人民币产品计结息规则》（建总发〔2012〕4 号）

《中国建设银行地方国库现金管理定期存款业务操作规程（2023 年版）》（建总发〔2023〕230 号）

（二）单位外汇定期存款

1.产品定义

单位外汇定期存款是单位客户存入外汇资金时与建设银行约定存期和利率，到期时支取本金和利息的存款业务。

2.产品要素

美元、港币、欧元、日元、瑞士法郎、英镑、加拿大元、澳大利亚元和新加坡元，以及经总行批准的其他币种。

分为**一个月、三个月、六个月、一年、两年**的标准期限及其他总行授权开办的期限。

起存金额为 **1000（含）美元**等值外汇，需**一次性存入**。

在约定存期内，可**全部或部分提前支取**，但只能提前支取**一次**。

按照建设银行挂牌公告的**外汇定期存款利率**计息。分行可在授权范围内与客户约定利率和**最低留存金额**。具体以总行外汇存款价格管理部门最新规定为准。

遵守监管及建设银行**外汇管理和反洗钱管理**要求。除国家外汇管理局有特殊规定外，单位外汇定期存款账户内的资金**不得直接对外支付或提取外汇现钞**。

3.参考资料

《中国建设银行单位外汇存款业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕344 号）

第二节 特色存款产品

三、单位协定存款

（一）产品定义

单位协定存款，是指可以开立**基本存款账户**、**一般存款账户**或符合《中国建设银行人民币单位协定存款管理办法》规定的**专用存款账户**、**临时存款账户**的中华人民共和国境内的法人及其他组织，与中国建设银行签订《中国建设银行人民币单位协定存款合同》，**在符合上述规定的存款账户中签订具有结算和协定存款双重功能的合约，并约定**基本存款额度，由银行将该账户中超过基本存款额度的部分按**协定存款利率**单独计息的一种存款方式。

（二）产品要素

协定存款基本存款额度一般不得低于人民币 **50 万元**。基本额度的超授权应提交有权机构一事一批。

满足以下条件的，经客户所在一级分行公司业务部门审核同意后，基本存款额度可降至人民币 **5 万元：总行级主办银行客户**、**总行级战略客户**、**总行级重点客户**（含总行级住房资金管理部门客户）以及发起人或控股股东为上述三类客户的新设公司及机构客户。

单位协定存款根据“一个账户、一个余额、两个结息积数、两种利率” 的管理方式，将账户余额按合同规定的基本存款额度分为两部分，账户余额小于或等于基本存款额度的部分（以下简称 **A 户**）所形成的“**活期存款累计积数**”，按**活期存款利率**计算存款利息；账户余额大于基本存款额度的部分（以下简称 **B 户**）所形成的“**协定存款累计积数**”，按**协定存款利率**计算存款利息。

（三）参考资料

《中国建设银行人民币单位协定存款管理办法（2016 年版）》（建总发〔2016〕297 号）

《关于调整人民币单位协定存款基本存款额度有关规定》（建公〔2017〕106 号）

四、单位通知存款

（一）单位人民币通知存款

1.产品定义

单位通知存款是指最低起存金额为人民币 **五十万元（含）**，最低支取金额为人民币 **十万**

元（含），存款人在存入款项时不约定存期，支取时需提前通知建设银行，约定支取存款日期和金额后方能支取的单位存款。

2.产品要素

单位通知存款需**一次性存入**，可以**一次或分次支取**。按存款人选择的提前通知的期限分为**一天通知存款**和**七天通知存款**两个品种。一天通知存款需要至少提前一天向银行发出支取通知；七天通知存款需要至少提前七天向银行发出支取通知。

人民币单位通知存款采用**逐笔计息法**，除特殊情形外，按建设银行挂牌公告存款利率或与客户议价存款利率和实际存期计息，**利随本清**。按建设银行挂牌公告存款利率计息的，应按**支取日**建设银行挂牌公告存款利率计息，存期内如遇利率调整，按调整后利率执行，**不分段计息**。按与客户议价存款利率计息的，产品开办时客户应向建设银行提交《中国建设银行人民币单位通知存款存入申请书》，并明确有效期，原则上有效期**一年**。有效期结束后，到期日到通知存款支取日期间将按照通知存款支取日建行挂牌公告的相应档次通知存款利率计息。

3.参考资料

《中国建设银行人民币单位通知存款管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕426 号）

《中国建设银行人民币产品计结息规则》（建总发〔2012〕4 号）

（二）单位外汇通知存款

1.产品定义

单位外汇通知存款是单位客户存入外汇资金时不约定存期，支取时需提前通知建设银行，约定支取存款日期和金额后方能支取的存款业务。

2.产品要素

开办币种为**美元、港币、欧元、日元、瑞士法郎、英镑、加拿大元、澳大利亚元和新加坡元**，以及经总行批准的其他币种。

产品暂仅设**七天通知存款**一个品种。单位外汇通知存款不论实际存期多长，客户需要**提前七天**以书面形式向建设银行发出支取通知。

起存金额为 **5 万（含）美元**等值外汇，需**一次性存入**；最低支取金额为 **1 万（含）美元**等值外汇。

按照建设银行挂牌公告的**外汇通知存款利率**计息。分行可在授权范围内与客户约定利率和**最低留存金额**。

符合国家外汇管理局关于**外汇资金境内划转**的相关规定。除国家外汇管理局有特殊规定外，单位外汇定期（通知）存款账户内的资金**不得直接对外支付或提取外汇现钞**。

3.参考资料

《中国建设银行单位外汇存款业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕344 号）

五、单位大额存单

（一）产品定义

单位大额存单是指中国建设银行面向**机构投资人**发行的记账式大额存款凭证，是**银行存款类金融产品**，属于**一般性存款**。机构投资人包括**企业、机关团体、部队、事业单位、社保基金和中国人民银行认定的其他单位**等。

（二）产品要素

起点金额不低于 **1000 万元人民币**。具体以每期产品说明书为准。

发行利率分**固定利率**和**浮动利率**两种。固定利率存单采用**票面年化收益率**的形式计息，浮动利率存单以**上海银行间同业拆借利率（Shibor）** 为浮动利率基准计息。具体以每期产品说明书为准。

采用**标准期限**，包括 **1 个月、3 个月、6 个月、9 个月、1 年、18 个月、2 年、3 年和 5 年**共 9 个品种。具体以每期产品说明书为准。

大额存单设立**单独科目**进行核算，系统在认购、提前支取、转让、兑付时自动进行账务处理。

（三）参考资料

《中国建设银行单位大额存单业务操作规程》（建总发〔2015〕131 号）

《中国建设银行大额存单管理办法（试行）》（建总发〔2015〕134 号）

六、社保协议存款

（一）产品定义

根据中国人民银行的规定，建设银行可为**全国社保基金理事会资金、养老保险做实省份个人账户基金**办理社保基金协议存款。

（二）产品要素

社保资金协议存款是建设银行重要的负债组成部分，是维系重要战略客户的产品之一。

社保基金协议存款最低起存年限为**5 年期（不含五年）以上**，单笔起存金额为**5 亿元**，**利率水平、存款期限、结息和付息方式、违约处罚标准**等由商业银行与社保机构协商确定，并在合同中载明。

总行社保资金协议存款办理流程：1.总行机构业务部提出协议存款办理申请；2.资债部门审批价格及额度；3.机构业务部向客户询价；4.签署协议；5.分支机构开户（此后流程同一般性存款）。

分行协议存款办理流程：1.分行提出协议存款办理申请；2.资债部门进行审批及额度；3.签署协议；4.分支机构开户（此后流程同一般性存款）。

（三）参考资料

《全行产品手册》-机构业务-单位协议存款-社保协议存款

七、单位结构性存款

（一）产品定义

单位结构性存款是指商业银行吸收的**嵌入金融衍生产品**的存款，通过与**利率、汇率、指数**等的波动挂钩，使客户在承担一定风险的基础上获得相应收益的**保本浮动收益负债产品**。

（二）产品要素

产品报价形式须为**保本浮动收益区间**，不得以**固定利率**对客营销或对内申报审批。客户预期收益的**下限收益率不得高于同期限一般性存款总行定价授权上限**。对于当地监管和自律机制有特殊规定的，按照价格授权和当地监管要求**孰严**执行。

若在网点销售单位结构性存款，应实施**专区销售和录音录像（双录）**，若不在网点销售单位结构性存款，则应严格遵循“双人推介”的原则，完整客观地记录营销推介、相关风险和关键信息提示、客户确认和反馈等重点销售环节，形成营销推介记录。

投资冷静期不得少于二十四个小时。在投资冷静期内，客户有权改变决定，解除已签订的销售文件，并取回全部投资款项。

（三）参考资料

《中国建设银行单位人民币定制型结构性存款业务操作规程（2021 年版）》（建总发〔2021〕361 号）

《关于进一步规范单位结构性存款业务经营》（建公〔2022〕174 号）

八、国库现金管理定期存款

（一）产品定义

国库现金管理定期存款是指将国库现金按一定期限存放在商业银行，商业银行以**国债或地方政府债券**为质押获得存款，并向同级财政部门支付利息的交易行为。分为**中央财政国库现金管理定期存款**和**地方财政国库现金管理定期存款**。

（二）产品要素

中央国库现金管理定期存款期限一般在**1 年（含 1 年）以内**。地方国库现金管理定期存款期限为**1 年期以内**，存入时须约定存期，存期分为**一个月、三个月、六个月、九个月**等期限档

次。

中央国库现金管理定期存款采用**单一价格（荷兰式）方式招标**，招标标的为**利率，边际中标利率**为当期中央国库现金定期存款利率。

在满足监管要求和自律约定的前提下，地方国库现金管理定期存款利率按照**人民币存款价格授权政策**要求执行，采用相应期限人民币存款央行基准利率**加减点**形式。

存入规则：地方国库现金管理定期存款业务，以中标金额由当地人行划转后，按当地监管部门要求进行存放、核算、计息。

支出规则：地方国库现金管理定期存款到期后，按照相关协议约定，将存款本金、利息分别足额划拨款项入同级国库。

计结息规则：原则上地方国库现金管理定期存款**到期一次性结息**。地方国库现金管理定期存款本金、期限（包括起止日期）以及利率以当期实际中标结果及定期存款证明为准，利息以**实际存款天数**计算为准，到期日遇节假日，按地方监管要求执行。

（三）参考资料

《中国建设银行地方国库现金管理定期存款业务操作规程（2023 年版）》（建总发〔2023〕230 号）

第二章 资产业务

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握对公资产业务的定义、功能、对象和风险

内容要点

- 对公贷款
- 普惠金融
- 供应链金融
- 贸易融资

第一节 对公贷款

一、基础信贷产品

（一）流动资金贷款

1.产品定义

流动资金贷款是指向法人或非法人组织（按照国家有关规定不得办理银行贷款的主体除外）发放的，用于借款人**日常经营周转**的本外币贷款。

2.产品要素

流动资金贷款用于借款人**日常经营周转**。不得用于：**借款人股东分红，金融资产、固定资产、股权等投资，国家禁止生产、经营的领域和用途，置换借款人因固定资产、股权等投资而产生的负债**。

对于贷款金额**五十万元人民币以下**的固定资产相关融资需求，可参照建设银行《流动资金贷款管理办法》执行。

期限根据借款人经营的规模和周期特点等因素审慎确定，**原则上不超过三年**。对于经营现金流回收周期较长的，可适当延长贷款期限，**最长不超过五年**。

金额应在合理测算借款人营运资金需求后审慎确定，**不得超过借款人实际需求**发放流动资金贷款。

3.主要风险点

过度授信的风险。超过借款人实际需求发放流动资金贷款；金融机构多头授信等。

合规风险。贷款用途违规；贷款资金回笼借款人账户；违规向政府融资平台发放贷款，增加政府隐性债务等。

债务偿还风险。借款人经营情况恶化导致现金流短缺，无法按期偿还贷款资金等。

4.参考资料

《流动资金贷款管理办法》（国家金融监督管理总局令 2024 年第 2 号）

《中国建设银行流动资金贷款管理办法》（修订中，预计 2024 年 6 月中下旬发文）

（二）固定资产贷款

1.产品定义

固定资产贷款是指向法人或非法人组织（按照国家有关规定不得办理银行贷款的主体除外）发放的，用于借款人**固定资产投资**的本外币贷款。固定资产投资是指借款人在经营过程中对于**固定资产的建设、购置、改造**等行为。

2.产品要素

主要适用于有固定资产项目建设、购置、改造资金需求的各类法人或非法人组织。从项目角度看，一般适用于**投资金额较大、项目建设期及投资回收期较长、项目收益稳定**的项目。

期限应在测算借款人（或项目）现金流、项目建设运营周期、偿债能力、还款来源等因素的基础上合理确定，**一般不超过十年**。超过十年的，应由**总行审批**，或根据实际情况审慎授权相应层级负责审批。

金额应在符合国家和建设银行关于**项目资本金管理规定和最低资本金比例要求**的前提下，根据项目的实际需要、风险水平和建设银行风险承受能力等因素合理确定。

3.主要风险点

政策风险。项目是否符合国家产业、环保、土地等政策；是否履行基本建设项目的合法管理程序。

合规风险。客户是否按约定用途使用贷款、未按约定方式支用贷款资金；项目是否匹配资本金比例发放贷款，是否挪用贷款资金。

完工风险。包括政策风险、环保风险、筹资风险、超支风险、技术风险、施工风险等。

还款风险。项目建成后市场发生不利变化，建成后生产现金流达不到还款要求等。

4.参考资料

《固定资产贷款管理办法》（国家金融监督管理总局令 2024 年第 1 号）

《中国建设银行固定资产贷款管理办法》（修订中，预计 2024 年 6 月中下旬发文）

（三）贴现转贴现

1.商业汇票贴现

贴现是指持票人在商业汇票到期日前，贴付一定利息将票据转让至建设银行的行为。商业汇票的付款期限应当与真实交易的履行期限相匹配，自出票日起至到期日止，**最长不得超过 6 个月**。

建设银行贴现产品包含**协议付息贴现、电子商业汇票免追索权贴现、委托代理贴现和建融 e 贴**四个贴现子产品。

办理贴现时，经办人员在完成客户准入的基础上，根据业务类型依据授信额度占用规则落实额度占用（银行承兑汇票贴现需“额度双占”，**即承兑人及申请人额度同时占用）。办理贴现须配备**贴现业务管理岗，设置**客户经理、业务主管、票据审查、业务审批、柜面核算及票据保管**等角色，并执行**不相容岗位相分离**原则。

2.商业汇票转贴现

商业汇票转贴现是指卖出方将未到期的已贴现商业汇票向买入方转让的交易行为。

（1）按交易方向分为**买断式转贴现**和**卖断式转贴现**。

（2）按交易对手分为**系统内转贴现**和**系统外转贴现**。

建设银行对商业汇票转贴现业务实行**专业化集中经营**，原则上**每家一级分行指定一家经营机构**，集中办理转贴现业务，其他贴现业务经营机构仅办理一级分行辖内系统内转贴现业务或

与总行之间的转贴现业务。

转贴现业务纳入**综合融资管理**，按付款顺序全额占用商业汇票无条件付款责任主体授信额度，原则上优先占用承兑人额度。

3.参考资料

《中国建设银行商业汇票贴现业务管理办法（2024 年版）》（建总发〔2024〕5 号）

《中国建设银行商业汇票转贴现业务操作规程》（修订中，预计 2024 年 7 月发文）

二、公司类重点贷款

（一）境内并购贷款

1.产品定义

境内并购贷款是指向借款人发放的，用于在并购交易中支付**并购交易价款和相关费用**的人民币贷款。

并购交易是指境内并购方企业通过**受让现有股权、认购新增股权，或收购资产、承接债务**等方式，以实现合并或实际控制已设立并持续经营的境内目标企业或资产的交易行为（包括已获得目标企业控制权，为维持对目标企业的控制权而受让或者认购目标企业股权的行为）。

2.产品要素

贷款资金**仅限于**支付并购交易价款和费用，不得用于：**与并购无关的用途，股票二级市场财务投资或炒股，直接或间接投向国家禁止生产、经营的领域**，以及监管规定禁止的用途。

期限综合考虑并购方以及目标企业盈利能力、偿债能力和可偿债现金流等因素合理确定，**一般不超过 7 年**。

金额根据并购交易价款合理确定，境内并购贷款**不得高于并购交易资金来源的 60%**；自有资金**不低于并购交易资金来源的 40%**，且不得包含**名股实债**资金。

3.主要风险点

合规风险。是否存在**虚构并购交易**的情形；涉及国有资产转让的，是否按法律法规和政策要求履行了国有资产管理程序；采用公开交易方式的，是否经过评估、进场交易许可等程序；涉及上市公司的，是否按法律法规和政策要求履行合法管理程序，取得证监会等相应部门的批准文件，并按照规定履行信息披露义务。

交易可行性风险。自有资金来源、落实方式、政策合规性；目标企业的股东和组织结构，及直接控制人和相关股东对并购交易的态度等。

政策风险。交易涉及国家产业政策、行业准入的，是否按法律法规和政策要求履行合法管理程序，取得有权部门的批准（核准、备案）文件。

法律风险。交易各方是否具备并购交易的主体资格；交易是否触发了《反垄断法》 的相关规定，是否按法律法规和政策要求履行合法管理程序取得国家或省级商务部、发改委等相应部门的批准（核准、备案）文件。

4.参考资料

《商业银行并购贷款风险指引》（银监发〔2015〕5 号）

《中国建设银行境内并购贷款管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕158 号）

（二）科技易贷

1.产品定义

“科技易贷” 业务指结合科技企业**创新能力强、研发投入大、融资时效要求高、知识产权丰富**等特征，为大中型科技企业提供的服务流程线上化、业务申报快捷化、服务模式特色化且信用额度在 **5000 万以内**的经营周转类融资服务。

2.产品要素

资金**仅可**用于企业**日常生产经营周转活动**。不得用于：**固定资产、股权等投资，国家禁止生产、经营的领域和用途，置换借款人因固定资产、股权等投资而产生的负债**。

单笔业务期限应主要根据借款人信用状况、生产经营稳定程度、资金周转特点等因素审慎确定，**最长不超过 3 年**。

按照建设银行现行**大中型对公客户授信审批**相关制度要求执行。

3.主要风险点

信用风险。借款主体生产经营情况、还款能力等情况的变化。

合规风险。资金用途是否符合监管及流动资金贷款管理办法的相关规定。

4.主要创新点

（1）建立优质企业高效准入通道

产品给予**信用评级 12 级以上专精特新“小巨人”企业**准入通道，有效提升专精特新“小巨人”企业服务质效。

（2）授信申报材料便捷化

授信申报材料实现 **N 合一**，整合为《中型客户信贷快捷调查报告》，在确保相关监管要求的前提下，减轻客户经理工作负担、提升业务申报效率。

（3）大数据筛查自动化风控

创建“科技易贷”大数据筛查模型，综合运用评价工具及数据，搭建数据筛查模型，对科技企业进行底线筛查。模型筛查能在贷前贷中风险准确把控、贷后风险实时跟踪，提升自动化风控能力。

（4）在线办理提升服务效率

建立大中型科技企业授信**全流程线上线下相结合服务通道**，客户可通过**企业网银客户端**发起授信申请、支用、还款、进度查询等全流程跟踪，助力企业减轻线下工作。

5.参考资料

《流动资金贷款管理暂行办法》（国家金融监督管理总局令 2024 第 2 号）

《中国建设银行“科技易贷”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕267 号）

（三）科企融资链

为深入贯彻落实国家创新发展战略，助力深化金融供给侧改革，服务实体经济发展，加大建设银行对科技型企业的金融支持力度，总行组建创新团队，开展“科企融资链” 创新项目。针对科技型企业成熟期研发成果转化面市的资金需求，创新“科技转化贷款”。

1.产品定义

科技转化贷款是指向科技型企业发放的，用于满足**科技成果转化活动**资金需求的人民币贷款。

2.产品要素

资金用于借款人在科技成果后续转化及产业化过程中的**日常生产经营周转**；不得用于：**固定资产投资**，不得用于**资产炒作，投资于证券市场或期货市场，国家禁止生产、经营的领域和用途**。

综合考虑借款人资信状况、生产经营周期及还款资金来源合理确定。贷款用于科技成果**后续转化**的，**最长不超过 3 年**；贷款用于科技成果**产业化**的，**最长不超过 5 年**。

贷款金额按照**流动资金贷款**计算要求合理确定。

3.主要风险点

（1）产品准入风险。准入条件是否准确适用相应规定；准入权限是否保留在各一级分行负责。

（2）知识产权质押风险。是否符合知识产权质押登记、质押合同、贷后质押有效性等有关要求。

4.主要创新点

（1）适用客群广泛。可用于属于**高技术制造业、先进制造业以及战略性新兴产业**等国家重点支持领域。

（2）贷款用途聚焦。重点聚焦于**新兴产业科技成果转化、市场推广和持续经营**上，助力打通科技型企业市场化经营的“最后一公里”。

（3）贷款期限延长。期限**最长可放宽至五年**，能够有效满足优质科技型企业中长期流动资金需求。

5.参考资料

《中国建设银行科技转化贷款管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕47 号）

（四）项目前期贷款

1.产品定义

项目前期贷款，是指建设银行对借款人（发起人或项目法人）发放的，用于其固定资产投资项目**前期必要费用支出**的本外币贷款。

2.产品要素

项目前期贷款重点用于**交通、能源、水利、生态环保、公共服务**等领域基础设施建设，**新型基础设施建设，新型城镇化建设**项目，**制造业**等领域固定资产投资项目。不得用于**无后续项目建设开发的固定资产、无形资产的单纯购置**。

贷款期限**原则上不超过 1 年，最长不超过 3 年**且不超过建设期。参加银团或拼盘贷款的期限可比照政策性银行、国有大型商业银行执行。

贷款金额应根据项目投资计划、建设进度、资本金到位情况和还款来源可靠性等因素审慎确定，并综合考虑授信额度和项目实际需求。

单个项目发放贷款金额**不得超过总投资的 30%**，不得超过项目前期各类合理支持总额扣除项目对应资本金部分，任一时点全部融资余额不超过项目最高融资金额。

用于项目前期竞买矿业权、购买知识产权等无形资产的，贷款金额**不得超过交易价格或评估价值（以两者较低额为准）的 60%**。

3.主要风险点

合规风险。贷款用途是否合理，贷款资金需求是否超出前期必要的费用支出。

政策风险。项目是否符合国家相关政策规定，是否按规定履行固定资产项目的合法管理程序。

完工风险。项目总投资出现较大资金缺口；行政许可要件不齐全；出现劳动纠纷等情况。

4.参考资料

《固定资产贷款管理办法》（国家金融监督管理总局令 2024 年第 1 号）

《中国建设银行固定资产贷款管理办法》（修订中，预计 2024 年 6 月中下旬发文）

《中国建设银行项目前期贷款管理暂行办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕290 号）

（五）法人账户透支

1.产品定义

法人账户透支，是指根据客户申请，为其核定**透支额度**，当约定的结算账户内存款余额不足以对外支付时，可以在约定的期限、约定的额度内进行透支以满足其**临时性资金需求**的短期融资方式。

2.产品要素

法人账户透支贷款用于满足客户生产经营正常支付结算的**临时性、周转性**资金需求，需求特点是**金额小、频率高、时间短**。

额度有效期**最长一般不超过 1 年**，持续透支期限**最长不得超过 90 天**。

透支额度原则上**不超过客户流动资金贷款额度（含串用）的 50%**，根据客户评级、集团层级和客户在建设银行的结算量可给予差别化额度。

不得用于房地产开发企业。

3.主要风险点

资金用途不合规风险。客户未遵守《透支业务合同》约定的用途。

还款风险。借款人将法人账户透支作为主要融资手段，导致还款能力与透支期限不匹配。

4.参考资料

《中国建设银行公司及机构客户人民币法人账户透支业务管理办法（2018 年版）》（建总发〔2018〕169 号）

（六）种业贷款

1.产品定义

“种业贷”业务是向符合条件的种业企业发放的，用于满足其**品种选育、制种扩繁**等生产经营周转的人民币流动资金贷款业务。“种业”指**水稻、玉米、小麦、大豆、马铃薯、蔬菜、棉花、食用菌**等农作物种业。

2.产品要素

主要用于满足借款人开展**品种选育、制种扩繁**等日常生产经营周转。可采取**植物新品种权质押**作为风险缓释措施，质押率**原则上不高于 30%**，国家种业阵型企业或“科技企业创新能力评价体系”等级为 **T5 级及以上**的种业企业质押率**不高于 40%**。符合条件的科技型种业企业，在原有信用评级结果基础上**增信 1 至 3 个级别**，增信后的结果用于客户信贷政策、产品制度等准入工作。

3.主要风险点

评估风险。植物新品种权质押属于建设银行**新兴业务**，在实际过程中可能造成植物新品种权估值不准确，影响建设银行信贷资产安全。

4.参考资料

《中国建设银行“种业贷”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕278 号）

（七）产业园区建设贷款

1.产品定义

产业园区建设贷款是指向负责园区项目开发、运营及维护的企事业法人发放的，用于**产业园区项目的新建、扩建、改建**等贷款。

2.产品要素

贷款可用于产业园区项目（包括**工业厂房、产业办公用房、配套基础设施建设**等）的**新建、扩建、改建**等，归还前期借款人用于项目建设的银行贷款、股东借款等负债性资金。

期限根据贷款实际用途、借款人偿债能力及项目投资回收期、项目合同约定期限等因素合理确定，贷款期限**一般不超过 20 年**，经评估确需延长的，可**最多延长至 30 年**。

贷款应优先采用**抵质押担保方式**；抵质押担保不足的，可采取**保证担保方式**。

3.产品条件

（1）客户条件。按商业化规则运作的负责园区项目开发、运营及维护的企事业法人，**不含房地产企业**。

（2）区域条件。产业园区属于**国家级或省级**的经济技术开发区、高新技术产业开发区、保税区、出口加工区、自贸区等各类专业园区。京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝等地区，其辖内模式成熟、产业带动效果好的市级、县（区）级各类园区，由**一级分行信贷经营部门**负责准入。

（3）项目条件。项目须在规定园区内，优选政策支持力度大、地理位置优越、区域条件好的项目。符合**国家规划、土地、环保**等政策，符合产业政策导向、土地利用总体规划、城乡规划等规定，履行了项目管理程序，取得相关批准（审批、核准或备案）文件。项目定位明确，市场前景良好，有明确、合法、可靠、充足的还款来源，项目**商业可持续**。

4.参考资料

《中国建设银行产业园区建设贷款管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕385 号）

（八）房地产开发贷款

1.产品定义

房地产开发贷款是指向房地产开发企业发放的，用于**商品房及其配套设施项目开发建设**的贷款，包括**住房开发贷款、商业用房开发贷款**。

2.产品要素

贷款用于商品住房、商业用房项目开发建设，包括项目的前期工程、基础设施建设、房屋建筑安装、公共配套设施及期间费用等成本支付，**不得用于支付项目土地出让金等土地相关费用**、与本项目开发建设无关的款项或者其他法律法规禁止的用途。

金额综合考虑借款人实际需求和项目风险状况、还款资金来源等因素合理确定，同时须符合**项目资本金、担保管理**等政策规定。

期限综合考虑借款人融资需求、项目开发建设周期、项目经营性现金流等因素确定。住宅开发项目、销售型商业用房项目**原则上不超过 5 年**；自营型商业用房项目**一般不超过 10 年**，优质客户及项目，可延长至**不超过 15 年**。

3.主要风险点

市场风险：当前房地产行业波动较大，市场尚在持续筑底阶段，呈现**结构性过剩、区域和客户分化加剧**的趋势，潜在风险有所增加。

借款主体风险：对涉及**多元化经营、关联关系复杂、对外过度担保、盲目扩张、非银融资较大、缺乏地产开发经验**的企业，应尽量避免介入。

贷款管理风险：封闭资金监管未有效落实，客户及项目出现异常情况未及时采取有效措施，出现风险的客户未及时退出等。

4.参考资料

《中国建设银行商用房地产开发贷款管理办法》（建总发〔2014〕294 号）

《房地产开发经营行业信贷政策（2024 年版）》（建总函〔2024〕119 号）

（九）商用物业抵押贷款

> **注**
>
> 部分产品支持政策将于 2024 年到期，后续将根据监管要求适时更新。

1.产品定义

商用物业抵押贷款是指向商用物业产权所有人发放的，以其所拥有的商用物业作为抵押物，主要依赖于该抵押物的**经营收入**作为第一还款来源的贷款。

2.产品要素

贷款可用于借款人统筹安排的合法资金需求，包括不限于物业经营期间**维护、改造、装修、招商**等经营性资金需求以及置换用于建造或购买该物业的银行贷款及股东借款等负债性资金（资本金比例之上）等。2024 年底前对优质客户及物业，风险可控、商业可持续的，可偿还企业及其集团存量**房地产领域相关债务**。

金额根据商用物业可用于还贷的**经营性现金流**确定，综合考虑物业的评估价值。原则上上限不得超过“贷款期限内商用物业经营性净现金流总量的 90%”、“商用物业评估价值与差别化抵押率（最高至 70%）的乘数”。

期限综合考虑借款人融资需求、经营性现金流等因素，**一般不得超过 10 年**；优质客户及物业根据现金流测算结果可延长至**不超过 15 年（含）**。贷款到期日须早于房屋所有权等不动产权利使用终止日 **5 年**。

3.主要风险点

市场风险。我国商业性房地产当前呈现**结构性过剩、区域和客户分化加剧**的趋势，部分地区商用物业空置率高，风险增加。

客户风险。涉及**多元化经营、关联关系复杂、对外过度担保、盲目扩张、非银融资较大、缺乏商用物业经营管理经验**的企业，避免介入。

合规性风险。借款资金用于违规用途等。

4.参考资料

《中国建设银行商用物业抵押贷款业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕211 号）

《转发中国人民银行办公厅 国家金融监督管理总局办公厅关于做好经营性物业贷款管理》（建总函〔2024〕149 号）

（十）银团贷款

1.境内银团贷款

（1）产品定义

银团贷款是指由**两家或两家以上银行**基于相同贷款条件，依据同一贷款合同，按约定时间和比例，通过代理行向借款人提供的本外币贷款或授信业务。其中银行是指在中国境内依法设立并经营贷款业务的**银行业金融机构和非银行金融机构**。

（2）境内银团贷款成员行及工作

银团贷款成员行主要分为**牵头行、代理行、参加行**。牵头行是银团贷款最重要的角色，负责组织发起银团、分销银团份额的银行。代理行是银团贷款合同签署后进行银团贷款事务管理和协调活动的银行；其中借款人的附属机构或关联机构**不得担任代理行**。

（3）境内银团贷款牵头筹组

境内银团贷款牵头筹组的过程主要分为三个阶段：

序号	阶段	重点工作
1	银团贷款牵头酝酿期。在收到借款人申请或招投标方案后，准备前期材料，开展客户营销，商议贷款条件，至获得借款人正式发出银团贷款委托书	在**调查评估阶段**，需要收集借款人及项目材料，独立评估、评价和评级。在**制定融资方案阶段**，合理设计银团贷款融资结构、包销策略、费用安排、还款方式等，制定银团贷款融资方案。在**制定包销策略阶段**，银团贷款分销份额包括**尽最大努力分销、部分包销、全额包销**三种形式。在承贷份额安排上，单家银行担任牵头行，承贷份额**原则上不少于银团融资总金额的 20%**，分销给其他银团成员行的份额**原则上不低于 50%**
2	银团贷款筹组准备期。建设银行在获得银团贷款委托书之后，聘请银团律师，编制前段文件，制定分销方案，至银团贷款牵头行向拟定的银行发出正式银团贷款邀请函	建设银行在发起银团贷款邀请前，编制银团前端文件，主要包括《银团贷款邀请函》《贷款条件清单》《保密承诺函》《银团贷款承诺函》《信息备忘录》
3	银团贷款筹组分销期。建设银行发出银团贷款邀请函后，解答银行疑问，统计承诺回复，分配承贷份额，至正式签署银团贷款合同	建设银行向计划邀请的银行发出《银团贷款邀请函》《贷款条件清单》和《保密承诺函》，**并在被邀请银行签字确认《保密承诺函》后，发送**《信息备忘录》 等文件。对于足额或超额认购的银团贷款，牵头行应与借款人协商一致后，按约定的规则调整和分配承贷份额，并通知参加行

（4）代理境内银团贷款

建设银行担任银团贷款代理行，需要重点开展以下工作：

序号	阶段	重点工作
1	担保管理	办理银团贷款的担保抵（质）押手续
2	贷款发放	开立专门账户管理银团贷款资金，审查、督促借款人落实贷款条件，根据用款申请，按照合同约定的承贷份额比例，通知银团成员行将款项划到指定账户，并统一向借款人发放贷款
3	贷款偿还	划收银团贷款本息，并按承贷比例和银团贷款合同约定及时划转到银团成员行指定账户
4	贷款管理	持续监督银团贷款资金支付管理、贷后管理和贷款使用情况，并向银团成员行通报

（5）境内银团贷款服务费用

基本要求：需要遵循“谁借款、谁付费” 的原则，由借款人支付，银团牵头行**不能向参加行收取费用**；银团贷款未组建成功**不收取银团费用**；为国家和地方重点项目、重大民生项目组建

银团贷款，应在比较行内外部相似项目价格的基础上，合理估算并**适度减免银团贷款费用**。

费用构成：按照承担的角色和提供的服务收取相应费用，包括**安排费、代理费、承诺费、参加费、咨询费**。

（6）参考资料

《中国建设银行银团贷款管理办法》（建总发〔2021〕29 号）

《中国建设银行境内外部银团贷款操作规程》（建总发〔2018〕258 号）

2.国际银团贷款

（1）产品定义

国际银团贷款是指借款人为**中华人民共和国境外**（含港澳台及境内特殊经济区）依所在地法律法规成立的企业法人、政府或经济组织，或中华人民共和国境内依法成立的企业法人等，在**境外市场发行或适用境外法律**的银团贷款。

（2）主要角色

委任牵头安排行（Mandated Lead Arranger）、账簿管理人（Bookrunner）、协调行（Coordinator）、包销行（Underwriter）、贷款代理行（Facility Agent）、担保代理行（Security Agent）、文本代理行（Documentation Agent）、账户代理行（Account Agent）、参加行等。

（3）银团筹组与分销的主要步骤

首先，牵头行在贷前调查基础上协助借款人编制**信息备忘录**并分发给潜在参加银行，介绍贷款的基本条件、借款人的法律地位及概况、借款人的财务状况、项目概况及市场分析、项目财务现金使用分析、担保人和担保物情况、风险因素及避险措施等主要事项。其次，牵头行与借款人协商确定邀请银行名单，撰写、发出**银团邀请函**，组织借款人进行**银团路演**。再次，牵头行根据被邀请行的书面反馈情况，与借款人协商确定各银团成员的贷款份额。最后，各参与银行根据分配的份额在牵头行的组织协调下签署**贷款协议**，完成银团筹组。

（4）参考资料

《中国建设银行国际银团贷款管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕350 号）

（十一）境内协同服务贷款

1.产品定义

境内协同服务贷款是指建设银行**境内经营机构之间**，依据同一借款合同和贷款条件，按约定的时间和比例共同向借款人提供的本外币贷款业务。

2.组建规则

组建模式：境内协同服务贷款包括五类组建模式。其中**核心服务模式**是最主要的模式，即下属公司使用，母公司负责谈判、管理等重要工作的模式。此外还有 **PPP 融资服务模式、跨区域担保服务模式、一级分行辖内专属服务模式、其他服务模式**。

组建原则：主办行原则上由借款人注册地所在的二级机构担任，在符合跨区域授信相关管理要求的前提下，主办行可由非借款人注册地所在一级分行的二级机构担任。在承贷份额上，主办行承贷比例**原则上不得低于任何一家协办行承贷比例**，且**不高于协同服务贷款总额的 70%**；超过 3 家（含）的，主办行承贷比例**不得少于 40%**。

3.成员行的工作

主办行是境内协同服务贷款的牵头机构，需要组织开展贷前调查工作、邀请协同服务贷款协办行，并组织贷款组建申报材料并发起申报；落实协同服务贷款担保及其他条件，办理抵（质）押担保手续，并按照协议相关约定和承贷比例，通知协办行将贷款放款至指定账户，统一向借款人发放贷款；按时扣划贷款本息，及时划付至主、协办行还款账户，并与协办行就指定账户进行对账；进行贷款资金受托支付管理、贷后管理和贷款使用情况的监督检查，并定期向协办行通报。

4.贷款发放

在放款进度上，对于首次发放的协同服务贷款，主、协办行须按承贷比例**同步发放贷款**。首次发放后的后续支用，主、协办行**原则上按承贷比例同步发放贷款**，并由主办行放款中心全

面审核。

5.参考资料

《中国建设银行境内协同服务贷款管理办法》（建总发〔2024〕14 号）

三、机构类重点贷款

（一）集体信用贷

1.产品定义

“集体信用贷” 是建设银行向借款人发放的，用于借款人**生产经营资金周转活动**的流动资金贷款，用途包括但不限于**购买生产资料、规模化养殖、支付托管资金、乡村旅游**等风险较小、收益稳定的经营活动。该产品依托**农村集体经济组织信用评分卡及测额模型**实现自动审批，并在“惠懂你” 等平台实现合同签订、贷款支用和还款结清等操作流程。

2.产品要素

“集体信用贷”贷款额度由客户经理综合考虑农村集体经济组织实际资金需求，通过系统模型进行核定。**单户贷款额度最高 500 万元**。贷款有效期**最长 3 年（含）**，贷款期限超过 1 年的，采取**差别化还款、贷款年审**等方式进行管理，至少每年对该笔贷款对应的额度进行重新评估和审核，对于不符合要求的，可采取**冻结额度、到期回收、减额续贷、增加风险缓释**等措施。借款人可通过**自助还款、委托扣款和柜面还款**等方式还款，还款资金来源包括但不限于**借款人自有资金、经营收入及其他合法收入**。

3.参考资料

《中国建设银行“集体信用贷”产品管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕340 号）

（二）“集体三资”贷款（集建地版）

1.产品定义

建设银行向借款人发放的，用于其在合法占有的**农村集体经营性建设用地**范围内的**土地综合整治、工业厂房建设、商用物业建设、租赁住房建设**等用途的贷款。

2.产品要素

产品用途涵盖集体经营性建设用地**入市、转让、出租、抵押**等所涉及的土地整治及开发，适用性广泛。用于租赁住房项目贷款期限**最长可达 25 年**，其他项目贷款期限**最长可至 10 年**。还款方式灵活，可采用**按月或按季还息**。

“集体三资”贷款（集建地版）应采取**合法有效的担保措施**。对于贷款用途为土地综合整治的，优先采用**抵质押担保方式**；对抵质押担保不足的，可采取**保证担保方式**。对于贷款用途为用于工业厂房、商用物业及租赁住房项目的**新建、扩建、改造及配套设施建设**的，仅接受**抵质押担保方式**。

3.参考资料

《中国建设银行“集体三资”贷款（集建地版）管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕183 号）

（三）“集体三资”贷款（农业生产托管版）

1.产品定义

建设银行向农村集体经济组织发放的，用于满足其在**农业生产托管**全部或部分作业环节需要的流动资金贷款。该产品是建设银行服务农村集体经济组织日常流动资金需求的基础产品。

2.产品要素

额度有效期**最长 1 年（含）**，在核定的有效期内额度**可循环使用，按日计息，随借随还**，贷款总额**最高可达 300 万元**。

贷款优先采用**保证担保方式**和建设银行押品管理办法规定的**抵质押担保措施**。

借款人可选择通过**自助还款、委托扣款和柜面还款**等多种方式还款，还款资金来源包括但不限于**借款人自有资金、经营收入、托管收入及其他合法收入**。

3.参考资料

《中国建设银行“集体三资”贷款（农业生产托管版）管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕448 号）

四、重大项目与结构融资类产品

（一）跨境并购贷款

跨境并购交易是指并购方和标的方（目标企业或资产）**至少有一方在境外（含港澳台地区）注册**时，并购方通过**受让现有股权、认购新增股权、收购资产、承接债务**等方式，以实现合并或实际控制已设立并持续经营的标的方企业或资产的交易行为。**跨境并购贷款**指向借款人发放的，用于在跨境并购交易中支付**交易价款和相关费用**的贷款业务。

跨境并购贷款适用于具备“走出去”资质和条件、符合国家政策导向、财务状况良好、有跨境并购需求的**境内优质企业**，符合建设银行信贷风险偏好、内外部评级较高的**境外优质企业**。

参考资料：《中国建设银行跨境并购贷款管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕353 号）

（二）出口信贷

出口信贷是指为支持中国企业出口产品、服务与承揽境外工程，在**中国出口信用保险公司（以下简称：中国信保）** 提供政策性保险的前提下，向中国出口企业及对外工程承包企业、境外进口企业、境外项目业主、境外政府机构或境外金融机构提供的**中长期融资业务**，主要包括**出口买方信贷、出口卖方信贷与出口信贷再融资**三种产品。

出口信贷业务适用于建设银行认可的**境外企业、境外政府机构、境外金融机构、中国出口企业与工程承包企业**等，主要为支持中国制造的**大型单机和成套机电设备、船舶、飞机及其零部件、高新技术**等产品及服务的出口，以及中国企业**对外承包工程、投资大型基础设施建设**等，或根据中国信保有关规定确定。

参考资料：《关于调整出口信贷业务核准和签署权限》（建总发〔2016〕89 号）；《中国建设银行与中国出口信用保险公司项目险贷款业务操作规程（2018 年版）》（建总发〔2018〕314 号）；《中国建设银行出口信贷再融资业务操作规程（2018 年版）》（建总发〔2018〕327 号）；《中国建设银行出口信贷管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕321 号）；《中国建设银行出口买方信贷业务操作规程》（建总发〔2020〕316 号）

（三）跨境项目融资

跨境项目融资是指为支持中国企业发起和参与境外工程项目，以**项目现金流**作为还款来源，以**项目资产、预期收益和权益**等设定担保方式（若需）提供的本外币融资。可分为**无追索权的项目融资、有限追索权的项目融资和完全追索权的项目融资**三种类型。

业务适用于建设银行认可的以**项目发起人、借款人、担保人和工程总承包商**等角色发起或参与项目的境内外企业，主要为支持投资金额大、建设周期长、建成后能产生长期稳定现金流的境外项目的**建设及再融资**。

参考资料：《中国建设银行跨境项目融资业务操作规程（2017 年版）》（建总发〔2017〕248 号）

（四）境外筹资转贷款

境外筹资转贷款是指建设银行以自身名义与贷款人签订贷款协议，同时与借款人签订相对应的转贷协议，或建设银行接受财政部和借款人的委托，由财政部与境外银行或其他机构签订贷款协议，建设银行与借款人签订相对应的转贷协议，将所筹借的**境外资金**转贷给借款人的融资业务。根据资金来源可分为**国际金融组织和外国政府转贷款、国际商业转贷款、境外发债转贷款及国家外汇储备转贷款**等。

境外筹资转贷款业务主要用途为帮助借款人利用**境外资金**，降低借款人综合融资成本。该产品可与建设银行其他产品进行组合，确定贷款条件并发起授信申报，最大限度降低融资成本。

参考资料：《国际商业转贷款业务操作指引》（建战客〔2016〕62 号）；《中国建设银行

境外筹资转贷款业务操作规程（2018 年版）》（建总发〔2018〕362 号）；《关于调整人民币国际商业转贷款业务办理要求》（建战客〔2023〕14 号）

（五）飞机租赁融资

飞机租赁融资是指在飞机租赁过程中，为**出租人**提供融资的业务。第一还款来源为相关租赁交易中**承租人支付的租金**。租赁公司须具有**飞机租赁的相关资质**，航空公司经营业务范围须包括**航空客货运输**，租赁公司和航空公司还须符合建设银行要求的其他条件。

参考资料：《中国建设银行飞机租赁融资业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕329 号）；《中国建设银行日税租赁飞机融资业务操作规程（2018 年版）》（建总发〔2018〕373 号）

第二节 普惠金融

为适配普惠金融客户信贷需求，在持续优化传统线下信贷产品的基础上，聚焦**小微企业、个体工商户、涉农客户、供应链上下游客户**等客群差异化需求，实现产品按需、快速定制，丰富“小微快贷”“个人经营快贷”“裕农快贷”“交易快贷”“小微善贷”“跨境快贷”等产品体系，提升客户需求满足能力和服务效率。根据业务模式，主要分为**线上、线上和线下相结合、线下**三种类型。

一、线上普惠贷款产品

“信用快贷”和**“个人经营信用快贷”**是线上模式普惠贷款产品的两大信用类拳头产品，分别适配**法人小微、个人经营**两大客群，而**“跨境快贷”**系列适配**小微外贸企业**特色客群。

（一）“信用快贷”

1.产品定义

以经营实体及企业主的经营信息、资产信息、负债信息、税务信息等多维度数据为依据，基于**大数据分析和评分卡评价**，向符合条件的借款人发放的主要通过互联网渠道办理，用于日常生产经营周转的**快捷自助贷款**业务。

2.产品要素

借款**经营实体和企业主**作为共同借款人。经营实体指经工商行政管理机关及其他市场主管机关核准登记的**小微企业、个体工商户、新型农业经营主体**等普惠金融市场经营实体。企业主指经营实体的**实际控制人**。期限**最长 3 年**。额度根据经营实体与企业主资产信息、负债信息、交易结算信息、税务信息、发票信息等多维度信息，通过多维额度测算模型、首贷额度测算模型或具体产品额度测算公式，综合确定贷款额度，**单户最高 500 万元**。

3.产品种类

目前主要产品包括**“云税贷”“账户云贷”“结算云贷”“薪金云贷”“商户云贷（对公版）”“收单云贷”**等。

4.参考资料

《中国建设银行“小微快贷－信用快贷”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕177 号）

（二）“个人经营信用快贷”

1.产品定义

基于**大数据分析和评分卡评价**，向符合条件的自然人发放的主要通过互联网渠道办理、用于生产经营的**快捷自助贷款**业务。

2.产品要素

贷款对象为从事经营活动、具有完全民事行为能力的**中华人民共和国公民**。期限**最长 3 年**。额度根据借款人及经营实体的收入、成本、缴税、资产、负债、结算、收单等因素，单独

或综合确定贷款额度，**单户最高 500 万元**。

3.产品种类

目前主要产品包括 **“商户云贷（个人版）”“商叶云贷（个人版）”** 等。

4.参考资料

《中国建设银行“个人经营信用快贷”业务管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕387 号）

（三）“跨境快贷”系列产品

1.产品定义

建设银行面向**小微外贸企业**，推出的大数据普惠金融贷款业务，包括**外贸贷、出口贷、信保贷、进口贷、跟单贷、运费贷**等子产品。

2.产品要素

“跨境快贷”系列产品适配多种外贸场景，其中**外贸贷、出口贷、进口贷**适用于货物进出口报关客户，**信保贷**适用于投保短期出口信用保险的客户，**跟单贷**适用于在建设银行办理跟单信用证结算的客户，**运费贷**适用于境内外铁路物流订舱的客户。

产品**无抵押，线上化，低利率，多币种**，支用期限**最长为 1 年**。

贷款申请渠道：**“建行惠懂你”APP**（外贸贷）、**中国国际贸易“单一窗口”**（出口贷、信保贷、进口贷）、**“跨境 e+”企业网银**（出口贷、跟单贷、运费贷）。

3.产品种类

外贸贷、出口贷、信保贷、进口贷、跟单贷、运费贷。

4.参考资料

《中国建设银行“跨境快贷－外贸贷”业务管理办法（2024 年版）》（建总发〔2024〕31 号）

《中国建设银行“跨境快贷－出口贷”业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕126 号）

《中国建设银行 " 跨境快贷－信保贷 " 业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕171 号）

《中国建设银行“跨境快贷－进口贷”业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕298 号）

《中国建设银行“跨境快贷－跟单贷”业务管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕204 号）

《中国建设银行“跨境快贷－运费贷”业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕300 号）

二、线上和线下结合普惠贷款产品

“抵押快贷”“小微善贷” 是线上和线下相结合模式普惠贷款产品的两大拳头产品。

（一）“抵押快贷”

“抵押快贷”包含**小微企业“抵押快贷”** 和 **“个人经营抵押快贷”**。

1.小微企业“抵押快贷”

（1）产品定义

以**大数据分析**为基础，以建设银行认可的**优质房产抵押**作为主要担保方式，运用**评分卡评价**方式，为符合条件的客户办理的流动资金贷款业务。

（2）产品要素

贷款对象为经国家工商行政管理机关核准登记的**小微企业、新型农业经营主体、合伙企业**。期限**最长 10 年（含）**，在核定的有效期内借款人可随时申请支用，单笔贷款支用期限**不超过 3 年**。单户贷款额度**最高不超过人民币 1000 万元**。

（3）参考资料

《中国建设银行小微企业“抵押快贷”业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕319 号）

2.“个人经营抵押快贷”

（1）产品定义

以**大数据分析**为基础，以建设银行认可的**优质房产抵押**作为主要担保方式，运用**评分卡评价**方式，为自然人发放的用于满足其生产经营资金需求的人民币贷款业务。

（2）产品要素

贷款对象为**个体工商户、小微企业法人、个人独资企业、合伙企业（有限合伙和普通合伙）、农民专业合作社**等经营实体的自然人。额度期限**最长 10 年**，支用期限**最长 3 年**，部分地区支用期限**最长 5 年**。单笔贷款额度**最高不超过人民币 1000 万元**。

（3）参考资料

《中国建设银行“个人经营抵押快贷”业务管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕283 号）

（二）“小微善贷”

1.产品定义

以**普惠金融客户分类、分层、分群管理**为基础，针对客群建立**定制化信贷服务方案**的新模式，通过线上线下融合，向符合条件的客群内客户，发放的用于满足其生产经营需求的流动资金贷款业务，主要产品包括 **“善新贷”“善担贷”“善营贷”** 等。

2.产品要素

贷款对象为不同产品面向客群不同，具体情况见下表。期限**最长 3 年**。额度根据企业与企业主的经营相关数据进行确定，**单户最高 1000 万**。

3.产品种类

产品名称	业务特点	贷款对象
善新贷	面向优质科创企业的贷款业务	**“专精特新”中小企业、高新技术企业、科技型中小企业、创新型中小企业**等资质的优质小微企业
善担贷	采用政府性融资担保机构批量担保的贷款业务	**小微企业、个体工商户**等纳入担保机构担保范围的客户
善营贷	针对客群建立定制化信贷服务方案的贷款业务	经营特征、业务场景、所属行业、风险特征具备相似性，或者处于**同一产业集群、商圈、商务楼宇**等的客户

4.参考资料

《中国建设银行小微企业“善新贷”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕187 号）

《中国建设银行“善担贷（法人小微版）”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕313 号）

《中国建设银行“善担贷（个人经营版）”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕314 号）

《中国建设银行小微“善营贷”业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕225 号）

三、线下普惠贷款产品

“成长之路” 是线下模式普惠贷款产品的拳头产品。

1.产品定义

对于信息较充分、信用记录较好、持续发展能力较强的**成长型小微企业**，在进行客户信用等级评定并经额度授信后办理的本外币信贷业务。

2.产品要素

贷款对象为经国家工商行政管理机关核准登记的**小微企业**。

流动资金贷款期限**以 1 年以内为主，最长不超过 3 年**；采用循环额度贷款方式的，单笔信用业务有效期在 1 年期（含）以内的，在核定的有效期内借款人可随时申请支用，且贷款到期日不超过单笔信用业务有效期届满日起 **180 天**。单笔信用业务有效期在 1 年期以上的，单笔信用业务支用到期日不超过核定有效期到期日；固定资产贷款、贸易融资产品、表外业务等产品期限按照建设银行有关规定执行。

额度**最高人民币 3000 万元（含）或等值外币**。

3.参考资料

《中国建设银行小微企业“成长之路”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕395 号）

第三节 供应链金融

一、供应链金融概述

（一）供应链的定义

供应链是指以**客户需求**为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现**产品设计、采购、生产、销售、服务**等全过程高效协同的组织形态。随着信息技术的发展，供应链已发展到与**互联网、物联网**深度融合的**智慧供应链**新阶段。

（二）供应链金融的定义

供应链金融是指从供应链产业链整体出发，运用**金融科技手段**，整合**物流、资金流、信息流**等信息，在**真实交易背景**下，构建供应链中占主导地位的**核心企业**与上下游企业一体化的金融供给体系，提供系统性的金融解决方案，以快速响应产业链上企业的结算、融资、财务管理等综合需求，降低企业成本，提升产业链各方价值。

（三）供应链融资的定义

供应链融资是围绕**核心企业**，基于核心企业与产业链上下游企业之间的**真实交易**，依托**信息流、物流和资金流**，将核心企业及其上下游链条成员作为一个整体，为链条企业提供的融资服务。

二、供应链“建行 e 贷”

2007 年建设银行同业率先开展**在线供应链金融**实践探索，充分运用**互联网、物联网、大数据、区块链、人工智能**等思维及技术，创新打造全流程在线操作的**网络供应链“建行 e 贷”**产品体系，覆盖**应收应付、流转分销、终端销售**等产业链各个环节，以**全场景、全链条、全生态**服务，广泛惠及产业链多层市场主体。

（一）e 信通

1.产品定义

“e 信通”业务是指建设银行运用**互联网、物联网、大数据、区块链、人工智能**等思维及技术，基于核心企业开立的《付款承诺函》**，通过“建行 e 链”供应链金融服务平台，为核心企业遍布全国的产业链多层供应商提供全流程在线操作的**保理服务。

2.产品要素

适用对象：核心企业（平台）上游供应商或其**穿透 N 层**的所有上游链条企业。

额度：占用**核心企业信用额度**，相关调剂、串用规则按现行制度执行，并严格落实相关额度授信审批条件。

期限：单笔支用期限**原则上不超过 12 个月**。对于建筑行业工程项目，确有需要的，在核心企业承担利息、费用的情况下，经**一级分行行领导例外核准**后，可根据应收账款的付款期限

及基础商务合同适当延长单笔支用期限。

业务类型：公开型保理业务，包括**有追索权保理**及**无追索权保理**服务。

资金用途：“e 信通”业务发放资金用于**日常生产经营周转**，不得用于股市和证券投资以及国家有关法律、法规和规章禁止的其他投资行为。

3.营销要素

以核心企业对其上游供应商的应付账款的付款承诺为基础，为核心企业遍布全国的产业链多层供应商提供“一点接入，全国共享，分拆自如，多层穿透” 的全流程在线融资服务。降低有息负债，调节时点现金流，提高供应链资金流动性，保产业链稳定。

（二）e 建通

1.产品定义

“e 建通” 是基于核心企业针对固定资产项目投资与建设付款而开立的**付款承诺（确认）函**，通过电子信息交互方式，受让项目供应商的应收账款，为遍布全国的多层供应商提供的**全流程在线不落地操作**的线上保理服务。

2.产品要素

适用对象：为核心企业提供**项目工程施工、设备及材料采购、劳务**等货物或服务的供应商或其**穿透 N 层**的所有上游链条企业。

额度管理：占用核心企业的**固定资产贷款额度**。

融资期限：单笔支用期限**原则上不超过 24 个月**。

业务类型：公开型无追索权保理服务。

资金用途：发放资金用于**日常生产经营周转**，不得用于股市和证券投资以及国家有关法律、法规和规章禁止的其他投资行为。

3.营销要素

深入了解产业链交易结构和资金需求，根据核心企业的需要，对为核心企业提供项目工程施工、设备及材料采购、劳务等货物或服务的供应商或其**穿透 N 层**的所有上游链条企业提供“e 建通”服务。

（三）e 销通

1.产品定义

“e 销通” 业务是指建设银行运用网络供应链业务模式，与供应链核心企业两方合作，借助核心企业信用，整合各方资源，共建信息流、物流、资金流等三流合一的**供应链金融服务平台（以下简称“供应链平台”）**，为核心企业推荐的**下游客户**提供全流程网上操作的网络融资服务，包括**流动资金贷款、银行承兑汇票**等信贷业务。

2.产品要素

适用对象：下游客户（经销商）。即由核心企业推荐的、与核心企业签订了货物购销合同或协议，且有能力履约的各级分销商和 / 或终端用户等。

额度管理：占用**核心企业供应链融资额度**或其他经营周转类信用额度。核心企业集团母公司或同一集团成员单位承担**连带责任保证、回购或退款义务**的，也可以占用集团母公司或同一集团成员单位的额度。

融资期限：单笔支用期限**原则上不超过 12 个月**。

业务类型：流动资金贷款，订单融资；银行承兑汇票。

资金用途：用于下游客户向核心企业**购买货物**，不得用于股市和证券投资以及其他权益性投资、固定资产投资或国家有关法律、法规和规章禁止的其他投资行为。

3.营销要素

为核心企业推荐的、与核心企业签订了货物购销合同或协议，且有能力履约的各级分销商和 / 或终端用户提供全流程在线融资服务。帮助核心企业扩大销售网络实力，调节现金流，优化供应链链条管理并赚取财务收益。

（四）参考资料

《中国人民银行 工业和信息化部 司法部 商务部 国资委 市场监管总局 银保监会 外汇局关于规范发展供应链金融 支持供应链产业链稳定循环和优化升级的意见》（银发〔2020〕226号）

《中国建设银行网络供应链“e 建通”业务管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕276号）

《中国建设银行“e 信通”业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕387 号）

《中国建设银行网络供应链“e 销通”（A 类）业务管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕273 号）

第四节 贸易融资

一、进出口贸易融资

进出口贸易融资是指建设银行向企（事）业法人或国家规定可以作为借款人的其他组织提供的与**跨境货物贸易（含相关海关特殊监管区贸易、新型离岸国际贸易等）、跨境服务贸易**等相关的融资或信用便利。

应认真履行**“展业三原则”**，确保业务办理符合法律法规、监管要求及行内相关规定。重点对**贸易合同、相关单据、商业逻辑、交易习惯及行业惯例**进行审核，确保**贸易背景真实合理**且不存在同一贸易背景下重复融资。

（一）出口商业发票融资

1.产品定义

出口商业发票融资指客户在出口贸易中履行发货或服务交付义务后，将**应收账款债权**转让给建设银行，建设银行按一定比例向客户提供**有追索权贸易融资**，可为建设银行带来表内信贷投放和短期资金沉淀，获取利息和中间业务收入，同时带动国际结算、资金交易等业务。

2.业务要素

适用于使用**赊销**方式结算的贸易。融资期限**不超过 180 天**（优质担保业务不超过 1 年），融资比例**不超过 90%**（优质担保业务可达 100%）。建设银行可收取**融资利息**和**国际保理应收账款管理费**。还款来源为**出口收汇资金**。

3.营销要点

流程简便，能够帮助客户**快速盘活应收账款**。建设银行提供灵活的融资币种选择，客户在符合外汇管理要求的前提下可结汇使用，**规避汇率波动风险**。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行出口商业发票融资业务管理办法（修订）》的通知（建总发〔2015〕169 号）

（二）短期出口信用保险综合险买断

1.产品定义

综合险买断指客户向**中国信保**投保**短期出口信用保险综合保险**，在履行发货或服务交付义务，并将应收账款及保单赔款权益转让给建设银行后，建设银行提供的**无追索权贸易融资**（买断例外情形除外）。

综合险买断是建设银行落实国家**“更好发挥出口信用保险作用”**的拳头产品，与之配套的**“白名单”政策**是建设银行切入优质企业的重要手段。建设银行与中国信保短期险保单融资合作规模连续多年领先同业。

2.业务要素

融资期限为**应收账款期限（不超过 1 年）与宽限期（不超过 4 个月）之和**，融资比例应在**保单赔偿比例之内**，一般**不超过 90%**。建设银行可收取**融资利息**和**国际保理应收账款管理费**。还款来源包括**出口收汇资金**和**保单赔付款**，存在客户挪用收汇资金和保单风险缓释作用落空的风险。

3.营销要点

买断融资可帮助客户实现**应收账款出表**，信保保单可帮助客户**规避交易风险**。对于优质外贸企业，可申请总行将其认定为**“白名单”客户**，仅占用中国信保额度办理综合险买断，提升营销成功率。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行短期出口信用保险综合险保单融资业务管理办法（2020 年版）》的通知（建总发〔2020〕255 号）

（三）建信通

1.产品定义

建信通是为对外承包工程、劳务服务出口及成套设备出口等大中型企业提供的**买断型融资**，客户在履行商务合同义务后将应收账款转让给建设银行，建设银行基于**中国信保特定合同保险**提供融资。

建信通重点支持境外标志性重点工程和 **“小而美”民生项目**，是建设银行服务高质量共建**“一带一路”**的特色产品。

2.业务要素

融资期限为**应收账款期限（不超过 2 年）与宽限期（不超过 12 个月）之和**，融资比例在**保单赔偿比例之内**。建设银行可收取**融资利息**和**国际保理应收账款管理费**。风险管理同“短期出口信用保险综合险买断”，同时应关注项目风险，利用 **“龙眼通”** 等工具和中国信保等渠道及时跟进商务合同履约情况。

3.营销要点

重点客户为**中国对外承包工程商会企业信用等级评价 B 级或以上**的大中型企业，对于优质企业，可申请总行核准仅占用中国信保额度办理，提升营销成功率。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行“三建客”业务管理办法（2022 年版）》《中国建设银行“三建客”业务操作规程（2022 年版）》的通知（建总发〔2022〕293 号）

（四）出口订单融资

1.产品定义

建设银行在**出口订单合同**项下，在企业出运货物前，对企业以**电汇汇款或托收**作为结算方式的出口业务进行融资，支持企业生产或采购出口货物，属于**表内短期贸易融资**。

2.业务要素

贷前重点审核出口商的**采购渠道、生产能力、以往交货记录和收汇记录**等；贷后跟踪生产进度和国内采购情况，掌握备货进程、出口进度和装船时间；货物装运后应督促出口商立即向建设银行交单；货物出运后，原则上应转为**出口托收贷款、出口商业发票融资**或其它出口发货后贸易融资产品，融资款项应立即用于归还出口订单融资。

3.营销要点

对于具有出口订单合同的客户，可根据贸易背景为其资金周转提供支持。可营销客户叙做**出口托收贷款、出口商业发票融资**等出口发货后产品。融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

4.参考资料

《中国建设银行出口订单融资业务管理暂行办法》（建总发〔2008〕157 号）

（五）出口应收账款风险参与

1.产品定义

出口商将应收账款债权（包括未来的应收账款债权）或信用证收款权利（包括未来的信用证收款权利）直接转让给**海外机构**，在境内分行承担**保付责任**的前提下，海外机构基于应收账款债权或信用证收款权利直接为出口商提供**非买断型融资**。境内分行承担保付责任，对于境内分行来说属于**表外业务**。

2.业务要素

加强对出口商和进口商的**基础交易审查**，确保贸易背景真实性；做好前期调查工作，了解

出口商的**短期偿债能力**。发货前融资还应重点了解出口商的**订单生产能力和出口履约能力**。

3.营销要点

对于具有合格应收账款的出口客户，建设银行可提供全方位的资金支持。融资时点覆盖**发货前、发货后**，资金来源于**海外市场**，具有价格优势。融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

4.参考资料

《中国建设银行出口应收账款风险参与管理办法》（建总发〔2014〕216 号）

（六）进口押汇

1.产品定义

建设银行根据国际贸易中买方客户的采购需求，为其支付合同价款所提供的**表内短期贸易融资**。根据结算方式可分为以下两类：

（1）信用证项下进口押汇

指在进口信用证结算方式下，为客户对外支付进口信用证项下合同价款提供融资。可接受的信用证包括**建设银行开立进口信用证**和符合条件的**他行开立进口信用证**。

（2）非信用证项下进口押汇

指在**进口代收（包括付款交单 D/P、承兑交单 D/A）或电汇汇款（T/T）** 结算方式下，为客户对外支付合同价款提供融资。

2.业务要素

在国际贸易中满足买方企业经营周转项下合同价款的支付需求。不得用于**固定资产、股权等投资**。

3.营销要点

进口方向客户需要对外支付货款时，可向建设银行申请融资。并用进口货物销售后的回款资金归还，**缓解资金压力**。该产品适用多种结算方式，融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

4.参考资料

《中国建设银行进口押汇业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕105 号）

（七）进口海外代付

1.产品定义

进口企业委托建设银行境内分行向**建设银行境外机构**提出申请，在境内进口企业向付款行承担**第一还款责任**并由境内分行承担**第二性保付责任**的条件下，由付款行为境内进口企业先行支付进口货款或服务项下付款而提供的融资服务。属于**表内短期贸易融资**。

2.办理要点

关注**贸易背景真实性**，重点对贸易合同、相关单据、商业逻辑、交易习惯及行业惯例进行审核，确保贸易背景真实合理；关注**还款来源**，采购商品用作国内转售情况下，调查客户下游企业资信及定金支付情况；采购原材料用作生产加工情况下，调查客户自身生产经营状况并落实还款来源。

3.营销要点

适用于进口方向有融资需求的客户，可用于**信用证、进口代收、电汇汇款**多种结算方式。资金来源于**海外市场**，具有价格优势。融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

4.参考资料

《中国建设银行海外代付业务管理规定（修订）》（建总发〔2014〕183 号）

（八）进口委托付款

1.产品定义

进口企业委托建设银行境内分行向**建设银行海外分支机构或其他银行**提出申请，在境内进口企业向付款行承担**第一还款责任**并由境内分行承担**第二性保付责任**的条件下，由付款行为境内进口企业先行支付进口货款或服务项下付款而提供的融资服务，属于**表外短期贸易融资**。

2.办理要点

同进口海外代付业务。

3.营销要点

同进口海外代付业务。

4.参考资料

《中国建设银行委托付款业务管理办法》（建总发〔2013〕16 号）、《关于信用证项下委托付款业务有关事项的通知》（建总函〔2014〕175 号）

（九）跨境供应链融资

1.产品定义

跨境供应链融资指针对有进出口业务的**境内外核心企业**，基于核心企业信用及跨境供应链交易场景为**链条企业**提供的一揽子融资服务。

跨境供应链融资依托建设银行丰富的**贸易金融产品库**和**全球机构布局**，通过为 **1 个核心企业**量身打造融资服务方案，满足 **N 个链条企业**境内外采购和销售金融服务需求，实现 **“以点带面、以面促全、批量获客”** 的效果。

2.业务要素

跨境供应链融资的合作对象是**核心企业**，但融资申请主体是**链条企业**。链条企业可在服务方案限定的范围内选择业务品种。单笔业务应满足具体产品的管理要求，且融资期限**不超过 12 个月**。除向链条企业收取具体业务对应的息费外，建设银行为核心企业提供服务方案时，还可向核心企业收取**外汇（跨境人民币）综合贸易金融服务费**。

3.营销要点

跨境供应链融资**适用场景广、涉及业务品种多**，应针对性地选择适合客户的业务品种。管理办法规定，从法律关系上实际构成核心企业对链条企业在建设银行办理的贸易融资承担**清偿义务**的，链条企业可**仅占核心企业额度**办理融资。经办机构可通过链条企业对核心企业进行**反向营销**，提升营销成功率。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行跨境供应链融资业务管理办法（2023 年版）》《中国建设银行跨境供应链融资业务操作规程（2023 年版）》的通知（建总发〔2023〕384 号）

二、国内贸易融资

（一）国内信用证及议付

1.产品定义

国内信用证指银行依照申请人的申请开立的、对相符交单予以付款的承诺，是以**人民币计价、不可撤销的跟单信用证**。国内信用证开立属于**表外业务**，后端可灵活搭配**国内信用证议付、福费廷**等融资产品，提升业务综合贡献水平和客户产品供给。

国内信用证议付指可议付信用证项下单证相符或开证行或保兑行已确认到期付款的情况下，议付行在收到开证行或保兑行付款前购买单据、取得信用证项下索款权利，向受益人预付或同意预付资金的行为。

2.业务要素

适用于**国内贸易**，付款期限**不超过 1 年**，开证金额不超过贸易合同未履行部分的交易金额。建设银行开证时可向申请人收取**手续费**，议付时可收取**手续费和融资利息**。存在开证申请人**虚构贸易背景**套取银行信贷资金的风险，应在贷前着重审查**贸易背景真实性、交易价格公允性和业务逻辑合理性**，并在贷后用好**资金流向监测系统**功能，议付资金不得流入限制性领域或回流至开证申请人。

3.营销要点

对**买方**而言，可将**商业信用提升为银行信用**，通过信用证条款约束卖方履约行为，缓解资金周转压力，控制交易风险。对**卖方**而言，可提升回款安全性，配套的议付、福费廷等融资可以快速盘活应收账款，融资优先占用**开证行金融机构额度**，降低融资成本。建设银行提供**线上线下多种办理模式**，客户可通过企业网银快速办理。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行国内信用证业务管理办法（2024 年版）》的通知（建总发〔2024〕34 号）

（二）福费廷

1.产品定义

福费廷指基于信用证等基础结算工具，在债务人银行（开证行/保兑行等）对基础交易项下未到期债权作出付款承诺后，建设银行**无追索权**地买入或卖出该未到期债权的行为。其中，**福费廷自营**指建设银行根据非金融企业客户的申请，对基础交易项下未到期债权提供的**买断融资**；**福费廷买入**指建设银行根据金融同业的申请，对其持有的未到期债权提供的**买断融资**。

福费廷属于**银行信用支持与承诺全额覆盖类业务**，与流贷等表内融资业务相比，**监管资本占用较低，综合贡献较高**，建设银行还可依托 **BCTrade 平台**为客户提供更好的融资条件。福费廷资产**标准化程度较高，流动性较强**，建设银行可通过二级市场买卖优化信贷投放结构，提升综合贡献水平。

2.业务要素

适用于使用**远期国内信用证或国际信用证**结算的交易。福费廷自营融资期限为**自福费廷起息日至债务人银行付款承诺到期日的天数加宽限期（一般不超过 7 天）**，建设银行可收取**手续费和融资利息**。福费廷交易对手（指金融机构）实行**名单制管理**，经办机构应在总行确定的名单范围内开展业务。经办机构还应做好**贸易背景真实性审核**，并用好**资金流向监测系统**功能，福费廷资金不得流入限制性领域或回流至基础交易项下债务人账户。

3.营销要点

福费廷是国际通用的**无追索权融资业务**，可以快速盘活应收账款，**规避利率、汇率等风险**。建设银行提供**线上线下多种办理模式**，客户可通过企业网银快速办理。如客户使用国内信用证结算，还可以采用**委托代理模式**，由买方完成相关手续，卖方无感收款，同时解决买方支付结算需求和卖方融资需求。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行福费廷业务管理办法（2024 年版）》及《中国建设银行福费廷业务操作规程（2024 年版）》的通知（建总发〔2024〕42 号）

第三章 中间业务

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握对公中间业务的定义、功能、对象和风险
- 熟悉国际融资、托管、资产管理和投资银行产品

内容要点

- 支付结算
- 担保承诺
- 代理业务
- 现金管理
- 国际结算及相关外汇产品
- 投资银行及咨询业务

第一节 支付结算

一、单位结算账户

（一）单位人民币结算账户

1.基本规定

（1）定义

单位人民币银行账户是指根据法人和其他组织的申请，为其开立的用于收付或存放人民币资金的账户。

（2）分类

① 单位人民币银行账户，按功能可分为**结算账户**与**非结算账户**，结算账户为**活期存款账户**，非结算账户包括**定期存款账户（含通知存款账户、协议存款账户）及保证金账户（含活期保证金存款账户、定期保证金存款账户）**。

② 结算账户按用途可分为**基本存款账户、一般存款账户、专用存款账户、临时存款账户**。

③ 结算账户按人行是否核发开户许可证可分为**核准类账户、非核准类账户**。其中：

1）**核准类账户**，具体包括：**基本存款账户、单位专用存款账户、临时存款账户（因注册验资和增资验资开立的除外）、合格境外机构投资者在境内从事证券投资开立的人民币特殊账户和人民币结算资金账户（QFII 专用存款账户）**。

2）**非核准类账户**是指除核准类账户以外的其他人民币结算账户。

（3）取消企业开户许可

为贯彻落实国务院常务会议决定，**中国人民银行自 2019 年 2 月 25 日取消企业银行账户许可**地区范围由去年先期试点的江苏省泰州市、浙江省台州市扩大至**江苏省、浙江省**，涉及江苏、苏州、浙江、宁波分行四家分行；其他各省（区、市）、深圳市将在 2019 年底前分批实施，完全取消企业银行账户许可。

境内依法设立的**企业法人、非法人企业、个体工商户**在银行办理**基本存款账户、临时存款账户**业务（含企业在取消账户许可前已开立基本存款账户、临时存款账户的变更和撤销业务），由**核准制改为备案制**，人民银行不再核发开户许可证。

机关、事业单位等其他单位办理银行账户业务仍按现行银行账户管理制度执行。机关、实行预算管理的事业单位开立基本存款账户、临时存款账户和专用存款账户，应经财政部门批准并经人民银行核准，另有规定的除外。企业附属独立核算的食堂、幼儿园、招待所，以及具有社团法人资格的工会组织开立基本存款账户仍需人民银行核准。

2.服务要素

（1）开户预约登记

开户预约登记根据发起预约渠道分为**客户端渠道预约**和**员工端渠道预约**。

① 客户开户预约登记

客户端渠道预约由客户发起，客户可通过**中国建设银行官方微信小程序、惠懂你 App、企业网银、企业手机银行 App、STM 渠道、个人手机银行、建融智合及已接入总行新流程的“一网通办”**等分行特色渠道进行开户预约登记。

客户也可以扫描**“单位开户营销二维码”**直接打开相关界面进行预约。

② 银行开户预约登记

预约开户机构**客户经理、网点负责人、客服经理**岗位可根据客户电话咨询、直接到店申请等，经与客户沟通了解具体开户需求后，通过**员工渠道、建行员工 App、龙易行**等进行开户预约登记。

③ 简易开户预约登记

对于客户直接到店且有简易开户需求的，预约开户机构完成开户预约登记后，应为客户办理**简易开户手续**，待后续完成客户身份补充核实后，升级账户功能。

（2）开户前客户尽职调查

预约开户机构应根据客户开户预约登记，落实**反洗钱要求**，在正式开立账户之前，按照《中国建设银行单位银行结算账户的客户尽职调查管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕286 号）和《关于做好企业级客户尽职调查系统全行推广工作》（建结〔2023〕71 号），**认真完成**客户尽职调查，具体包括：**企业身份预核查、创建客户尽职调查任务、执行尽**

职调查任务、深采客户信息、创建客户信息及领取管户权等工作。

① **企业身份预核查**

系统自动对预约开户登记客户开展**企业身份预核查**，核查内容包括：**工商信息（注吊销、严重违法、证件有效期等）、涉赌涉诈、黑名单信息**等以及分行特色核查事项。

② **创建客户尽职调查任务**

对于企业身份预核查结果通过的，系统自动创建**尽职调查任务**；对于预核查结果不通过的，预约开户机构尽职调查人员可进行**人工核实**，经人工核实通过的，应手工创建尽调任务并开展后续工作。

③ **执行客户尽职调查任务**

对于企业身份预核查结果通过的，系统自动创建尽职调查任务后，按照如下规则进行任务领取：

一是**自动指定尽职调查任务牵头执行人**。如客户通过扫描员工个人营销二维码预约开户或预约时录入“客户经理推荐码”，且营销人员具备“尽职调查经办”角色的，任务直接分配给相关人员执行。

二是未自动指定牵头执行人，预约开户机构尽职调查人员应**于当日至迟次日中午 12:00 前**通过**尽职调查系统**领取、分配、执行。尽职调查人员应在规定时间内运用尽职调查系统**拍照、录音录像、资料上传**等功能直接采集核实资料影像并回传至行内系统，实现尽调资料**电子化管理**。

预约开户机构应指定专人每日查看尽调系统中新建的尽调任务，督促相关尽调人员尽快领取。

④ **客户信息深采**

为做好**客户身份识别**、提前甄别客户，避免客户多次往返银行，同时提升信息复用能力、减少重复录入、支持表单免填输出等，尽调人员应在执行尽职调查任务过程中同步**深采客户信息**，深采客户信息应满足**客户信息创建、一键核查、免填单**等后续流程需要。

⑤ **新客户信息创建及领取管户权**

具有**对公客户经理岗、网点客户经理岗**等权限的尽调人员审核深采客户信息、联动**创建新客户信息**，并可**领取管户权**。

⑥ **一键核查**

尽调人员应通过 **“一键核查”** 完成全面核查，具体内容包括：**工商信息、账户全生命周期、黑名单-企业、黑名单-法人、客户洗钱风险等级-企业、客户洗钱风险等级-法人、反洗钱名单、反赌反诈（风险速查）-企业、反赌反诈（风险速查）-法人、企业信息联网核查-登记注册信息、企业信息联网核查-纳税信息、黑名单筛查、基本户唯一性、非基本户久悬及一致性核查**，以及各地接入系统的核查事项。

若涉及异常情况的，应开展**强化尽职调查**；对发现异常情况但存在合理理由允许开户的，尽调人员应在尽职调查报告中说明**核实情况及开户合理理由**。

⑦ **生成尽调报告**

尽调牵头执行人员在尽调系统完成尽职调查任务后，应提交尽调审核人员复核，复核通过后系统自动生成电子《客户尽职调查报告》，**并将电子影像及信息同步到**柜面开户、后台审批相关环节。

（3）柜面开立账户

完成客户尽调任务后，预约开户机构应与客户约定具体临柜办理开户手续时间，告知客户开户所需携带开户资料及印鉴。除客户另有要求外，原则上约定开户时间应安排在尽调完成后的 **1 个工作日内**。

① **凭证填写**

网点人员通过**预填单工具**补录、打印**对公授权及承诺书**和**对公补充信息表**等表单，并指导客户在相关资料上签章。

② **柜面开户**

1）客服经理通过**预约预处理组件**查询客户预约开户登记信息，并审核客户提供开户证明文件与预约关键信息的一致性，确认该笔预约任务的状态为**尽职调查审核通过**；

2）开立非基本户时客服经理应核对**基本存款账户信息**及确认是否存在**久悬账户**；

3）客服经理审核开户证明文件的**真实性、完整性、合规性**；

4）客服经理审核授权委托书等的**合规性、一致性**；

5）**柜面一键核查**。对尽调一键核查非开户当日执行的，客服经理应执行柜面一键核查，对核验结果中存在异常情况，需转客户经理核实确认；

6）**联网核查**法定代表人/单位负责人及授权代理人身份信息；

7）通过**新一代系统**开户，免填单输出开户申请书并预留印鉴卡片；

8）在新一代系统完成开户操作后，应立即将相关账户资料在 **COS_T 系统**上传后台审批，并及时关注审批结果提示；

9）账户审批通过后，在现行规定时间内将账户资料报送当地人行。

③ **后台审批及人行报备**

④ **账户资料的保管**

3.参考资料

《人民币银行结算账户管理办法》（中国人民银行令【2003】第 5 号）

《关于做好取消企业银行账户许可工作》（建总函〔2019〕118 号）

《关于做好对公账户服务流程优化全行推广工作》（建总函〔2023〕620 号）

（二）单位外汇账户

1.基本规定

单位客户外汇账户是指建设银行根据法人和其他组织的申请，为其开立的用于收付或存放外币资金的账户。按照不同的分类维度，单位客户外汇账户可分为：

（1）根据账户性质的不同，单位客户外汇账户可分为**经常项目外汇账户、资本项目外汇账户和其他外汇账户**。

① **经常项目外汇账户**是单位客户用于办理经常项目下外汇收支的账户。经常项目，是指国际收支中涉及**货物、服务、收益及经常转移**的交易项目。

② **资本项目外汇账户**指因资本项目外汇收支需要而开立的外汇账户。资本项目，是指国际收支中银企对外资产和负债水平发生变化的交易项目，包括：**资本转移、直接投资、证券投资、衍生产品及贷款**等。

③ **其他外汇账户**包括**外汇现金管理账户、境外机构境内外汇账户、外汇托管账户、外汇保证金账户、外汇定期账户**等。

（2）根据开户对象的不同，单位客户外汇账户可分为**境内机构外汇账户、境外机构外汇账户和驻华机构外汇账户**。其中：

① **境内机构**是指**机关团体、企事业单位和其他组织**，不含个体工商户。

② **境外机构**是指在**境外（包含香港、澳门和台湾地区）** 合法注册成立的机构。

③ **驻华机构**是指**外国驻华外交领事机构和国际组织驻华代表机构**。

（3）根据账户功能的不同，单位客户外汇账户可分为**外汇活期存款账户、外汇定期存款账户（包括：普通定期存款账户、通知存款账户、协议存款账户）、外汇保证金存款账户（包括：活期保证金存款账户、定期保证金存款账户）**。

2.服务要素

（1）账户开立

单位客户向建设银行申请开立外汇账户，开户行需通过 **ASONE（国家外汇管理局应用服务平台）** 查询客户基本信息登记情况：

① 若单位客户的基本信息已登记，且与开户申请书和证明文件一致的，开户行可直接**打印客户基本信息**。

② 若单位客户的基本信息未登记，或登记的信息与开户申请书和证明文件不一致的，开户行可通过 ASONE 直接为客户办理**基本信息登记或修改**，也可通知客户到注册所在地外汇管理部门办理基本信息登记或修改手续，待客户基本信息完善后，打印客户基本信息。在上述流程

的基础上：

1）若单位客户申请开立需外汇管理部门核准的资本项目外汇账户，开户行应通知客户到注册所在地外汇管理部门办理**开户业务核准**，核准手续办理完毕后，开户行需凭客户提交的核准件办理开户手续。若单位客户申请开立需办理**资本项目信息登记**的资本项目外汇账户，开户行需凭**业务登记凭证**，通过 ASONE 打印**控制信息表**并核对相关信息。

2）对于开立无需办理外汇管理局核准或资本项目信息登记的资本项目外汇账户，凭有关协议或合同办理开户手续。经审核，客户提供的开户资料真实、完整、合规的，开户行可通过**“新一代”核心系统**为客户开立外汇账户，并办理预留印鉴等相关手续。按照国际业务部门的要求，账户开立当日，开户行应通过 **FIMS（中国建设银行外汇业务信息管理系统）** 维护单位客户基本资料。单位外汇账户开立次日，开户行应进入 FIMS 查询前日开立账户的信息状态：若信息状态为 **“报送”**，说明外汇账户开户信息报送成功；若信息状态为 **“错误”**，则应按照系统所提示的错误原因进行相应修改，并于修改次日再次查询账户的信息状态。

（2）账户变更

单位客户向建设银行申请变更外汇账户信息时，开户行应通过 ASONE 查询单位客户基本信息的变更情况，若尚未变更：

① 对于开户行有权限变更的客户信息，开户行既可以通过 ASONE 直接为客户办理**变更**，也可以通知客户到注册所在地外汇管理部门办理变更。

② 对于开户行无权限变更的客户信息，开户行可通知客户到注册所在地外汇管理部门办理变更，或开户行也可以将**单位基本情况表及相关证照**扫描发送到客户注册所在地外汇管理部门办理变更，或按照当地外汇管理部门的具体要求办理变更手续。变更手续完成后，开户行应通过 ASONE 打印客户基本信息。在上述流程的基础上：

1）若单位客户申请变更需外汇管理部门核准的资本项目外汇账户，开户行应通知客户到注册所在地外汇管理部门办理**业务核准**，核准手续办理完毕后，开户行可凭客户提交的核准资料办理变更手续。若单位客户申请变更需办理**资本项目信息登记**的资本项目外汇账户，开户行需凭**业务登记凭证**，通过 ASONE 打印**控制信息表**核对相关信息。

2）对于变更无需办理外汇局核准或资本项目信息登记的资本项目外汇账户，凭有关协议或合同办理变更手续。经审核，客户提供的账户变更资料真实、完整、合规后，开户行可通过**“新一代”核心系统**为客户变更外汇账户，涉及客户印鉴变更的，按照印鉴管理规定办理预留印鉴变更手续。按照国际业务部门的要求，账户变更当日，开户行应通过 **FIMS** 进行单位基本资料变更维护。单位外汇账户变更次日，开户行应进入 FIMS 查询前日变更账户的信息状态：若信息状态为 **“报送”**，说明外汇账户变更信息报送成功。若信息状态为 **“错误”**，则应按照系统所提示的错误原因进行相应修改，并于修改次日再次查询信息状态。

（3）账户关闭

单位客户因业务需要主动申请关闭外汇账户，或因为相关外汇事项终结而由银行提示其需关闭外汇账户的，若为需外汇管理部门核准的资本项目外汇账户，开户行应通知客户到注册所在地外汇管理部门办理**关闭账户业务核准**，核准手续办理完毕后，开户行可凭客户提交的核准资料，通过 ASONE 查询并核对核准资料信息并打印备查后，通过 ASONE 对核准资料进行**核注**。对于需办理**资本项目信息登记**的资本项目外汇账户，开户行需凭**业务登记凭证**通过 ASONE 打印**控制信息表**。申请关闭的账户为完成上述流程的资本项目外汇账户或申请关闭账户为经常项目外汇账户的，开户行审核客户提交的关户申请资料真实、完整、合规后，通过**“新一代”核心系统**为客户办理外汇账户关闭。按照国际业务部门的要求，单位外汇账户关闭次日，开户行应进入 **FIMS** 查询前日关闭账户的信息状态：若信息状态为 **“报送”**，说明外汇账户关闭信息报送成功。若信息状态为 **“错误”**，则应按照所提示的错误原因进行相应修改，并于修改次日再次查询信息状态。

3.参考资料

《中国建设银行单位客户外汇账户管理办法（2022 年版）》《中国建设银行单位客户外汇账户管理实施细则（2022 年版）》（建总发〔2022〕347 号）

二、单位结算卡

（一）业务概述

1.定义

单位结算卡面向单位客户发行，凭密码（或密码及支付密码）办理卡关联账户支付结算等业务；可售产品包括：**金融 IC 单位结算卡、小微企业卡、单位结算卡 E 卡通（无介质）；单位人民币结算卡、银联单位结算卡（存量磁条卡，不再新发行）；分行级联名卡**。

2.功能

单位结算卡具备：**身份识别、转账汇款、现金存取、消费支付、投资理财、信息报告**等功能。卡与账户绑定关系分为**“一户一卡、一户多卡、一卡多户”（仅限同一客户名下）**，可凭卡或卡号办理：

（1）网点柜面账务查询、卡内账户转账、现金存取（含无卡存现）、转账汇款、投资理财等。

（2）本行自助账务查询、现金存取、转账汇款、账单服务等。

（3）他行银联标识自助查询、取现、转账。

（4）本行及银联标识 POS 消费、预授权等。

（5）本行企业网银结算卡转账。

（6）签约法透、结算透等具账户，办理透支交易。

（7）基于金融 IC 卡可加载相关行业信息服务，可拓展交通运输（ETC、停车、加油）、民生（社保、医疗、教育）、工商管理（企业注册、缴税）等领域应用。

（二）业务要素

1.适用客户

小微企业卡主要面向小微企业发行（年费较其他卡 **5 折优惠**、配套银联专属权益）；**联名卡**由建设银行与政府部门、行业协会、商会、企事业单位等合作，重点向合作双方服务对象发行；其他单位结算卡产品客户群体不受限（监管规定的**财政零余额账户不得使用单位结算卡**等情况除外）。

2.收费及价格

（1）年费：主卡 **600 元/年/卡**，子卡 **300 元/年/卡**；小微企业卡**五折优惠**。

（2）工本费、挂失费、取现手续费暂不收取。

（3）交易结算手续费以本行对公服务价目表为准。

（三）营销要素

1.适用场景

实体介质卡普遍适用于具有**基础收付款、现金存取、账户信息报告**等需求的各级行政机关、事业单位、大中、小微等各类规模企业、个体工商户等对公客户；E 卡通主要适用于**全国性或区域性具有资金回款、分账核算**等需求的集团企业、新业态平台、加盟连锁企业、招投标平台、司法“一案一户”等客户需求。

2.客户价值

交易验证更便捷、受理渠道更丰富、交易时间更灵活、账务统筹更直观、分类核算更清晰、安全控制更完善、专属服务更贴心。

3.办理要求

客户向开户网点提交《中国建设银行对公综合服务申请书》**、结算卡相关服务协议、建设银行相关规定要求提供的**单位法定代表人/负责人、业务办理人、持卡人身份证明文件及其他材料。

（四）参考资料

《中国建设银行单位结算卡业务管理办法》（建总发〔2016〕15 号）

《中国建设银行单位结算卡联名卡业务管理办法（2017 年版）》（建总发〔2017〕63

号）

三、票据业务和传统结算方式

（一）支票

1.业务概述

（1）定义

支票是出票人签发的，委托办理支票存款业务的银行在见票时无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。

（2）功能

① **单位和个人**在同一票据交换区域的各种款项结算，均可以使用支票。通常情况下，支票的使用范围为**同一票据交换区域**。

② 印有 **“现金”** 字样的为**现金支票**，现金支票只能用于**支取现金**。印有 **“转账”** 字样的为**转账支票**，转账支票只能用于**转账**。未印有“现金”或“转账”字样的为**普通支票**，普通支票可以用于支取现金，也可以用于转账。在普通支票左上角划两条平行线的，为**划线支票**，划线支票只能用于转账，不得支取现金。

③ 人民银行搭建的**全国支票影像交换系统**，可以运用影像技术，将实物支票转换为支票影像信息，通过全国支票影像交换系统传递至出票人开户行提示付款，实现了**支票全国范围互通使用**。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的对公客户。

（2）基本规定

① 可以**背书转让**，但现金支票不得背书转让。

② **见票即付**，提示付款期自出票日起 **10 日**，但人民银行另有规定的除外。

③ 出票人所签发的支票金额**不得超过其付款时在付款人处实有的存款金额**，不得签发**空头支票**；出票人不得签发与其**预留银行印鉴不符**的支票；使用支付密码的，出票人不得签发**支付密码错误**的支票。

④ 出票人的**预留银行签章**是银行审核支票付款的依据。银行也可以与出票人约定使用**支付密码**，作为银行审核支付支票金额的条件。银行在受理约定使用支付密码的支票时，应审核签章和支付密码无误后支付款项。

⑤ 全国支票影像交换系统处理**规定金额以下**的支票业务，金额上限由人民银行规定。全国支票影像交换系统业务现已纳入**小额支付系统**处理。

3.营销要素

（1）适于在**同一票据交换区域、规定金额以下**在全国范围结算。

（2）**见票无条件支付**。

（二）本票

1.业务概述

（1）定义

银行本票是银行签发的，承诺自己在见票时无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。

（2）功能

① **单位和个人**在**同一票据交换区域**需要支付各种款项，均可以使用银行本票。

② 银行本票可用于转账，注明 **“现金”** 字样的可用于支取现金。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的对公客户。

（2）基本规定

① 申请人或收款人为单位的，**不得**申请签发现金银行本票。

② 提示付款期限自出票日起**最长不得超过 2 个月**。

③ 现金银行本票**不得背书转让**。

④ 银行本票由申请人将款项**全额交存**银行，**见票即付**。

3.营销要素

（1）银行本票以**银行信用**为基础，信誉度较高。

（2）适用于**同一票据交换区域**内结算。

（三）银行汇票

1.业务概述

（1）定义

银行汇票是出票银行签发的，由其在见票时按照实际结算金额无条件支付给收款人或者持票人的票据。银行汇票的出票银行为银行汇票的**付款人**。

（2）功能

① **单位和个人**各种款项结算，均可使用银行汇票。

② 银行汇票可用于转账，填明 **“现金”** 字样的可用于支取现金。

③ 银行汇票分为**全国银行汇票**和**华东三省一市银行汇票**。华东三省一市银行汇票在**江苏、浙江、安徽、上海**地区使用。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的对公客户。

（2）基本规定

① 申请人或收款人为单位的，**不得**申请签发现金银行汇票。

② **未经总行批准准入全国汇票机构的营业机构**，不得直接办理全国银行汇票签发和代理解付业务。华东三省一市汇票限于**经当地人行批准有权签发银行汇票业务的机构**办理。

③ 提示付款期限自出票日起 **1 个月**。

④ 可以**背书转让**，记载“不得转让”字样的不得背书转让，填明“现金”字样的不得背书转让。背书转让**不得超过出票金额的实际结算金额**，未填写实际结算金额或实际结算金额超过出票金额的银行汇票**不得背书转让**。

⑤ 银行汇票申请人将票款**全额交存**银行后，由银行签发。

3.营销要素

（1）银行汇票以**银行信用**为基础，信誉度高，**可跨地区使用**。

（2）适于各种款项的结算，**流通性较强**。

（四）商业汇票

1.业务概述

（1）定义

商业汇票是出票人签发的，委托付款人在指定日期无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。

（2）基本规定

① 商业汇票包括**纸质和电子形式**的**银行承兑汇票、财务公司承兑汇票和商业承兑汇票**。

银行承兑汇票是由**银行和农村信用合作社**承兑的商业汇票。**财务公司承兑汇票**是由**企业集团财务公司**承兑的商业汇票。**商业承兑汇票**是由**银行、农村信用合作社、财务公司以外的法人或非法人组织**承兑的商业汇票。

② 商业汇票的付款期限应当与真实交易的履行期限相匹配，自出票日起至到期日止，**最长不得超过 6 个月**。

③ 商业汇票的付款人为**承兑人**。

④ 在银行开立存款账户的法人以及其他组织之间，必须具有**真实的交易关系或债权债务关**

系，才能使用商业汇票。

2.银行承兑汇票

（1）产品定义

银行承兑汇票业务是指建设银行接受出票人的付款委托，承诺在承兑汇票到期日对收款人或持票人**无条件支付汇票金额**的票据行为。

（2）产品要素

票据当事人：银行承兑汇票**出票人**是指签发银行承兑汇票，并委托建设银行在汇票到期日无条件支付汇票金额的票据当事人，即**承兑申请人**；**收款人**是指建设银行承兑汇票上载明的收取汇票金额的票据当事人；**持票人**是指持有建设银行承兑的汇票当事人。其中，承兑申请人应为**企事业法人、其他组织或兼具经营和管理职能的政府机构**，办理银行承兑汇票业务需满足建设银行**开立结算账户、有授信额度**等规定条件。

票据类型：银行承兑汇票分为**纸质银行承兑汇票**和**电子银行承兑汇票**。

票据期限：商业汇票自出票日起至到期日止，**最长不得超过 6 个月**。

额度管理：银行承兑汇票业务属于**担保类表外业务**，纳入**统一额度授信管理**，按规定**占用申请人授信额度**。

（3）主要风险点

银行承兑汇票业务是历来内外部审计和监管检查的重点业务，其风险类型包括**案件风险、合规风险、信用风险、操作风险**等。其中，合规风险主要体现在**交易背景真实性、保证金**两个方面。

3.电子商业汇票

（1）产品定义及业务要素

① **定义**

电子商业汇票是指出票人依托**中国人民银行认可的票据市场基础设施**，以**数据电文形式**制作的，委托付款人在指定日期无条件支付确定金额给收款人或者持票人的票据。

② **分类**

分为**电子银行承兑汇票、电子财务公司承兑汇票和电子商业承兑汇票**。**供应链票据**属于电子商业汇票。

电子银行承兑汇票由**银行和农村信用合作社**承兑；**电子财务公司承兑汇票**由**企业集团财务公司**承兑；**电子商业承兑汇票**是由**银行、农村信用合作社、财务公司以外的法人或非法人组织**承兑。

③ **期限**

电子商业汇票为**定日付款票据**。付款期限自出票日起至到期日止，**最长不得超过 6 个月**。

（2）业务价值及办理要求

电子商业汇票适用于**商品、劳务交易频繁，单笔交易金额较大，有短期融通资金需求，且资信状况良好**的客户。

① **签约材料**

客户申请开办电子商业汇票业务，须与开户机构签订《中国建设银行股份有限公司电子商业汇票业务服务协议》（以下简称《服务协议》）、**填写**《中国建设银行股份有限公司电子商业汇票业务申请书》（以下简称《业务申请书》），并提交以下资料：

- 有效的含有统一社会信用代码的营业执照或事业单位法人证书；
- 法定代表人或单位负责人身份证件原件；如授权办理的，需提供法人授权委托书、法定代表人或单位负责人身份证明复印件和授权代理人身份证件原件；
- 开户机构要求的其他材料。

② **业务开通**

开户机构应按照**“了解你的客户”**原则，根据客户提交的《业务申请书》，审慎为客户开通相关功能。其中，开通**电子银行承兑汇票的出票和背书保证**业务，以及**电子商业承兑汇票的出票、承兑、保证和跨行承兑/保证**业务的，应经**客户归口管理部门审批同意**，并设置**业务限**

额。

客户需变更《业务申请书》中相关内容的，应**重新提交**《业务申请书》。

③ **资料审核**

开户机构**客户经理**负责审核客户提交资料的**真实、完整和合规性**等；**柜面人员**负责审核客户**户名、账号、账户状态**等信息的准确性、真实性。

（3）营销要素

支持出票人签发以**标准金额（标准金额由票交所参数设置为 0.01 元）** 票据组成的**票据包**，持票人在办理票据背书、贴现、保证、质押、解质押等业务时，可依实际业务需要，将持有票据包按实际支付金额**分包流转使用**。

新增**“不得转让”标记撤销**功能。

统一提示付款流程，**到期自动发起**提示付款申请，银承**到期自动应答**，在出票人同意的情况下可应答提前提示付款；当日未应答票交所自动视为**拒付**。

优化追索流程，贴现前追索新增**线上清算方式**。被追索人可对发起追索的票据包**分包发起同意清偿申请**。

（五）汇兑

1.业务概述

（1）定义

汇兑是汇款人委托银行将其款项支付给收款人的结算方式。

（2）功能

单位和个人同城或异地的各种款项的结算均可使用，**不受金额起点限制**。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的对公客户。

（2）基本规定

① 委托日期须为汇款人向汇出银行提交汇兑凭证的**当日**。

② 汇出银行受理汇兑凭证后向汇款人签发的**汇款回单**，只能作为**受理汇款的依据**，不能作为款项已入收款人账户的证明。

3.营销要素

（1）广泛适于各种款项结算。

（2）款项**在途时间短，到账速度快**。

（六）委托收款

1.业务概述

（1）定义

委托收款是收款人委托银行向付款人收取款项的结算方式。

（2）功能

单位和个人凭**已承兑商业汇票、债券、存单**等付款人债务证明办理款项的结算均可使用。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的对公客户。

（2）基本规定

① 在**同城、异地**均可以使用，**不受金额起点限制**。

② 提示付款期限为付款人收到付款通知日的**次日起 3 日内**。

3.营销要素

尤其适用于采用**商业汇票结算**的客户。

（七）托收承付

1.业务概述

（1）定义

托收承付是根据购销合同由收款人发货后委托银行向异地付款人收取款项，由付款人向银行承认付款的结算方式。

（2）功能

商品交易及因商品交易而产生的劳务供应的款项结算，均可使用托收承付方式办理收款。**代销、寄销、赊销商品的款项**，不得办理托收承付结算。

2.业务要素

（1）适用客户

在柜面办理业务的**国有企业、供销合作社**，以及经营管理较好并经开户银行审查同意的**城乡集体所有制工业企业**。

（2）基本规定

① 每笔的金额起点为 **1 万元**。新华书店系统每笔的金额起点为 **1 千元**。

② 承付期限根据**验单付款**和**验货付款**两种承付货款方式确定。验单付款的承付期为 **3 天**；验货付款的承付期为 **10 天**。

3.营销要素

（1）适用于**异地单位之间**办理商品交易以及产生相应劳务的款项结算。

（2）该结算方式的**准入条件较高**，客户信誉度较高。

（八）参考资料

《支付结算办法》（银发[1997]393 号）

《中国人民银行办公厅全国支票影像交换系统业务处理及系统运行有关管理规定》（银办发[2006]255 号）

《关于转发中国人民银行华东三省一市银行汇票业务有关规定》（建总函[2008]489 号）

《电子商业汇票业务管理办法》（中国人民银行令〔2009〕第 2 号）

《转发中国人民银行办公厅关于将全国支票影像交换系统业务纳入小额支付系统处理》（建总发[2017]473 号）

《中国建设银行全国汇票机构管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕295 号）

《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理办法》（中国人民银行 中国银行保险监督管理委员会令〔2022〕第 4 号）

第二节 担保承诺

一、境内保证业务

（一）产品定义

保函业务是指建设银行应申请人的要求，以出具保函的形式向受益人承诺，当被保证人不履行合同约定的义务或承诺的事项时，由建设银行按照保函约定履行债务或承担责任的**信贷业务**。其中，**境内保函**是指申请人及保函受益人均为境内企（事）业法人、机关法人或其他经济组织的保函（含境内外资金融机构）。境内保函严格执行国家有关法律法规，遵循诚实信用原则，具有**真实的交易背景**，纳入**统一授信管理**。

> **注**
>
> 如遇法规调整，**境内外资金融机构**的定义自动调整

境内保函主要品种

序号	业务品种	业务定义
1	**投标保函**	应申请人的要求，向招标方保证，如投标方在投标有效期内撤销投标书、中标后在规定期限内不签订招投标项下的合同或者未在规定的期限内提交银行履约保函等，建设银行将受理招标方的索赔，按照保函约定承担保证责任。

序号	业务品种	业务定义
2	**工程类履约保函**	应申请人的要求，向工程业主保证，如施工方不履行合同约定的义务，建设银行将受理工程业主的索赔，按照保函约定承担保证责任。
3	**供货类履约保函**	应申请人的要求，向商品交易合同的买方保证，如卖方不履行商品交易合同约定的义务，建设银行将受理买方的索赔，按照保函约定承担保证责任。
4	**预付款退款保函**	应申请人要求，向预付款人保证，如预收款人没有履行合同或不按合同约定使用预付款且未退还预付款，建设银行将受理预付款人的索赔，按照保函约定承担保证责任。
5	**工资支付保函**	应申请人的要求，向主管单位或工程业主保证，如承包方、建筑施工方或其他用工方不按约定支付员工工资，建设银行将受理主管单位或工程业主索赔，按照保函约定承担保证责任。
6	**质量保函**	应申请人要求，向买方保证，如卖方提供的货物质量不符合合同约定而卖方又不能更换、维修或补货时，建设银行将受理买方的索赔，按照保函约定承担保证责任。
7	**海关税款担保保函**	建设银行以保函形式向海关承诺进出口企业如期缴纳货物通关产生的进口关税等税费。

（二）业务分类

按照保函项下的保证责任是否独立于基础交易关系，可分为**独立性保函**和**从属性保函**。

独立性保函是指建设银行应申请人的要求，以书面形式向受益人出具的，同意在受益人请求付款并提交符合保函要求的单据时，向其支付特定款项或在保函最高金额内付款的承诺。

从属性保函是指建设银行应申请人的要求，以出具保函的形式向受益人承诺，当被保证人不履行合同约定的义务或承诺的事项并且受益人提交被保证人违约的证明时，建设银行按照保函约定、基于基础交易关系履行债务或承担责任。

按照保函项下的保证责任是否具有融资属性，可分为**融资性保函**和**非融资性保函**。

融资性保函是指建设银行应申请人的要求，向受益人保证，在申请人不履行某融资类交易项下责任或义务时，建设银行将受理受益人的索赔，按照保函约定承担保证责任。

非融资性保函是指建设银行应申请人的要求，向受益人保证，在申请人不履行某非融资类交易项下责任或义务时，建设银行将受理受益人的索赔，按照保函约定承担保证责任。

（三）办理流程

保函属于**担保类表外业务**，纳入**统一授信管理**，具体业务办理流程包括**申请、受理、审查、审批、签约及授信条件落实、出具、收费、索赔和垫款、注销**等环节。保函业务收费严格执行银行服务收费相关规定，按照建设银行《对公客户服务价目表》 公示的收费标准执行。

（四）参考资料

《中国建设银行境内保证业务管理办法（2017 年版）和境内保证业务操作规程（2017 年版）》（建总发〔2017〕220 号）

二、贷款承诺业务

（一）产品定义

贷款承诺，是指建设银行在未来某一日按照事先约定的条件向客户提供约定的授信业务，即建设银行同客户签订具有法律约束力的合约，向客户做出在未来约定的有效期内按商定条款为其提供约定数额授信的承诺服务。

（二）业务分类

贷款承诺分为**可随时无条件撤销贷款承诺**与**不可无条件撤销贷款承诺**，可随时无条件撤销的贷款承诺是指商业银行在协议中列明，**无需事先通知、有权随时撤销**，或由于借款人的信用

状况恶化，可以有效自动撤销的贷款承诺。对于签署可随时无条件撤销相关条款贷款承诺认定为**可随时无条件撤销贷款承诺**；否则，认定为**不可无条件撤销贷款承诺**。

（三）产品要素

一是**准确理解业务性质**。贷款承诺不属于一般的信贷产品，其实质是**表内信贷的衍生品**；贷款承诺费是建设银行为客户提供**资金准备及资本占用的补偿**，分行应与客户充分协商，明确承诺类型，如果与客户商定承诺内容为可随时无条件撤销承诺，应补签相关条款的合同。

二是**规范系统操作**，准确认定业务标识。要根据实际业务情况准确点选**“是否可随时无条件撤销承诺”“是否收取贷款承诺费”**等标识。三是根据**最新业务收费管理办法**合理合规收费，要严格落实对**小微企业的免收政策**；要准确计量承诺期限，按合理费率计算并收取承诺费，**严禁超价目表公示价格收费**。

（四）参考资料

《关于在全行推行可随时无条件撤销贷款承诺》（建总函〔2018〕110 号）

三、单位委托贷款

（一）产品定义

单位委托贷款是指由委托人提供资金并承担全部贷款风险，建设银行作为受托人，根据委托人确定的**贷款对象、用途、金额、期限、利率**等代为发放、协助监督使用并协助收回的贷款。在业务办理中，应充分发挥单位委托贷款解决实体经济资金融通的作用，**防范资金脱实向虚，避免风险隐匿交织**，促使业务回归本源。

单位委托贷款是一项**代理业务**，建设银行受理委托贷款**不承诺委托贷款本息收回，不为委托贷款提供任何形式的担保，不承担信用风险**。

（二）产品要素

1.资金来源：发放委托贷款的资金应**合法合规**且委托人有权自主支配，同时应符合监管和行内相关规定。委托人须提供证明其资金来源合法合规的相关资料，经办行应做好**自有资金测算和资金来源审查**。

2.资金投向：建设银行代为发放的贷款应有明确用途，资金用途应符合**法律法规、国家宏观调控和产业政策**。

3.手续费：按照**“谁委托，谁付费”**的原则，单位委托贷款手续费由**委托人**支付，**不得由借款人直接或间接承担**。

（三）参考资料

《中国建设银行委托贷款管理办法（2022 年版）》和《中国建设银行委托贷款操作规程（2022 年版）》（建总发〔2022〕177 号）

四、境外保函

（一）产品定义

境外保函业务是指建设银行境内分行应申请人申请，以保函或备用信用证（以下统称“保函”）形式出具的、**被担保人和受益人至少有一方为境外机构**的保函业务。建设银行向受益人出具书面承诺，当受益人请求付款并提交符合保函要求的单据时，建设银行将按照保函约定承担保证责任。

（二）产品分类

1.按担保事项划分

按担保事项属性划分，境外保函可分为**融资性保函**和**非融资性保函**两大类。

融资性保函是指担保项下基础合同具有融资性质的对外担保，包括但不限于**普通借款、融资租赁、有约束力的授信额度**等，保函类型主要为**借款保函**。

非融资性保函是指除融资性保函以外的业务，保函类型主要包括**投标保函、履约保函、预付款退款保函、质量保函及付款保函**等。

2.按开立形式划分

（1）电开/信开

电开保函是指通过 **SWIFT 报文 MT760、MT761 格式**开出的保函，通过国际结算系统对外开立。**信开保函**是指建设银行授权的有权签字人签字并加盖公章，以**纸质形式**对外出具的保函。

（2）直开/转开

保函直开是指建设银行直接或通过通知行向受益人出具保函。

保函转开是指建设银行出具以转开行为直接受益人的**反担保保函**，并要求转开行凭指定格式以自身名义再向最终受益人开出保函。

（三）产品特点

境外保函原则上为**独立保函**，不依附于基础合同和交易。保函一旦开立，**不可撤销**，索赔时仅按保函文本约定，实现**单据表面相符**即可。

（四）目标客户

境外保函业务的目标客户多为**大型国企、央企、集团客户、优质民营企业**等参与**“一带一路”**建设的**“走出去”**企业。主要涉及的行业包含**房屋建筑、工程建设、机械装备制造、交通运输及电子通讯设备制造**等。

（五）参考资料

《中国建设银行境外保函业务管理办法（2023 年版）》《中国建设银行境外保函业务操作规程（2023 年版）》（建总发〔2023〕252 号）

第三节 代理业务

一、代收代付

代收代付业务是指银行依托**新一代系统**推出新型代收代付产品，满足对公客户**便捷、高效**的批量收付款或缴费需求，为对公客户及其上下游客户打造的综合性金融服务。

（一）代付产品

1.业务定义及业务要素

（1）定义

代付产品是指银行依托新一代代收代付组件，按照相关协议为付款人提供以**公对私批量付款**为主的结算服务。

（2）适用客户

适用于有**大批量支付结算**需求，使用批量方式为大量的个人或单位发放**工资、奖金、劳动报酬及其他款项**的单位客户。

（3）应用渠道

客户可通过**网上银行、柜面员工渠道、主机直联渠道**办理代付业务。

2.营销要素

聚焦代付重点场景实施精准营销，包含**工资、绩效、奖金、津补贴、福利、酬劳费、劳务费、报销**等工资奖金类代发场景，**退休金、养老金、社会补助**等社保金类代发场景，**货款、分红、退税、退款、退定金**等商户经营类代发场景，**贷款发放、基金理财赎回、保险理赔**等新兴代付场景。

3.参考资料

《中国建设银行代收代付组件代付业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕440 号）。

> **【案例】**
>
> A 集团公司在全国有 1000 多家子公司，建设银行根据客户需求提供定制化跨区域、跨层级的集团代发服务方案：
>
> 1. **代发模式：**根据集团总部对下属分公司的统一代发需求，分别为各子公司开立代付合约，作为其代发工资专用。
> 2. **代发流程：**通过将子公司代付合约关联总部电子渠道编号，实现总部查询和管控集团下属公司

代付合约；对客户业务流程及网银盾权限进行灵活设置，满足客户多层级交易授权、人力与财务分离制约的需求。

3. **代发工资**：通过配置相应的代付产品条件，满足客户记账模式、交易时效性、大批量处理、代发权限控制、模板设置、结果返还机制等个性化需求。

（二）代收产品

1.业务定义及业务要素

（1）定义

代收产品是指经付款人同意，收款人委托收款人开户银行按照约定的频率、额度等条件，从付款人开户银行扣划付款人账户资金给收款人，且付款人开户银行**不再与付款人逐笔进行交易确认**的支付业务。

（2）适用客户

适用于具备**合法经营资格和良好资信**的企事业单位。对于申请开通代收产品的对公客户，应审查其**收款用途**，对于**民生代收费**或有实际交易背景的收款客户优先考虑。

（3）应用渠道

客户可通过**网上银行、柜面员工渠道、主机直联渠道**办理代收业务。

（4）付款人授权

收款单位办理代收业务需取得**付款人授权**。按办理签约方式不同，付款人授权分为**直接授权**和**预签约授权**。

小词典

付款人授权指付款人通过建设银行渠道主动签约或确认委托收款单位预签约的方式，同意收款单位从其指定银行账户扣收指定类别款项的行为。银行系统应在授权关系校验通过后为收款单位发起扣款。

2.营销要素

可根据**社保、教育、电力、烟草、交通**等重点行业属性，挖掘代收业务合作机会；也可聚焦**中小银行还款、汽车金融还款、消费金融还款、基金理财定投、保险缴费**等新兴代收场景，实施精准营销。

3.参考资料

《中国建设银行代收业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕87 号）、《中国建设银行代收代付组件代收产品操作规程（2021 年版）》（建总发〔2021〕138 号）。

（三）缴费产品

1.业务定义及业务要素

（1）定义

缴费产品是指银行依托新一代代收代付组件，为单位客户（以下简称“收费单位”）提供**批量或单笔收费**服务，为对公或对私客户提供**线上线下单笔缴费**为主的银行服务。

（2）适用客户

适用于**公共事业类单位**及其他有代缴款项业务的委托单位客户。如**供水、供电、供气、供暖、通讯、物业、学校**等客户。

（3）应用渠道

单位可以通过**银行柜台、企业网银、银企直联**等方式查询和办理相关业务。

个人或单位缴费客户方可通过委托单位与银行约定开通的**银行柜台、个人网银、企业网银、自助设备、手机银行、微信银行、电话银行**等多种渠道办理缴费业务。

2.营销要素

重点可针对以下应用场景开展缴费产品营销：**用水、用电、燃气、暖气、通讯费用、物业、有线电视、交通出行、停车、工会费、党费**等生活费用代缴场景，**房屋租金、物流费用**等便民费用代缴场景，政府服务的**税收、非税收入、五险一金**等费用以及罚金缴纳等机构费用代缴场景，**教育培训相关费用**代缴场景。

3.参考资料

《中国建设银行代收代付组件缴费业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2022〕3 号）。

> **思考题**
>
> 1. 代付产品的用途是什么？
> 2. 结合案例，说明代付产品的功能特点。
> 3. 简要说明代收产品的营销要素。
> 4. 缴费产品的应用渠道有哪些？

二、代理财政业务

（一）代理财政国库集中支付业务

1.产品定义

代理财政国库集中支付业务是以**财政预算管理一体化系统**为依托，根据财政部门或预算单位的电子支付指令，代理银行通过**垫付资金**的方式，将其**零余额账户**资金支付到收款人或用款单位账户，按协议时间与**人民银行国库单一账户**进行资金清算的业务。

2.业务价值及流程

按照各级财政部门和人民银行要求，进行**代理资格的申报审核和招投标工作**，取得代理资格，签订协议后财政部门（或预算单位）在代理银行开设**财政零余额账户**，向代理银行发出支付指令，银行核对无误后将资金划入指定账户，并与国库单一账户进行**清算和定期对账**。同时，代理银行可获取**中间业务收入手续费**。

3.业务规定

（1）代理国库集中支付业务需按照**“先支付、后清算”**的原则规范办理。

（2）办理国库集中支付业务，不允许发生**财政资金占用、无故拒收、压票、不及时办理**等违规行为。

（3）代理银行在为财政部门或预算单位开立、变更或撤销零余额账户时，须经**同级财政部门批准**，零余额账户原则上**日终余额为零**。

4.参考资料

《中国建设银行中央财政预算管理一体化资金支付业务实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕355 号）

（二）代理财政非税收入收缴业务

1.产品定义

代理财政非税收入收缴业务是指由代理银行根据财政部门的要求，将非税收入资金通过行内代理财政非税收入收缴系统，将资金上划到指定**财政专户或国库**，并向财政部门提供资金划拨信息反馈服务的业务。

2.业务价值及流程

按照各级财政部门的要求，进行**代理资格的认定或招投标工作**，取得代理资格，签订协议，执收单位向缴款人开具**非税缴款码**，缴款人到经办行或通过建设银行线上渠道办理缴款，各级财政非税的主办行根据财政部门的指令，将非税收入资金**划缴国库**。部分地区财政部门将支付代理银行相关**手续费**。

3.业务规定

（1）在办理财政非税收入收缴业务时，避免发生**财政资金占用、无故拒收、压票**等违规行为。

（2）应严格执行**保密制度**，对代理财政非税收入业务的收款信息及报表等相关数据承担**保密责任**。

4.参考资料

《中国建设银行代理中央财政授权支付业务实施细则（2020 年版）》《中国建设银行代理中央财政非税收入收缴业务实施细则（2020 年版）》（建总发〔2020〕15 号）

（三）代理财政公务卡

1.产品定义

代理财政公务卡业务是指财政预算单位工作人员持有的，主要用于**日常公务支出和财务报销业务**的信用卡。

2.业务价值及流程

以**中央预算单位公务卡模式**为例。

预算管理一体化还款模式，已上线中央财政预算管理一体化系统的预算单位，通过该系统办理本他行零余额账户或实有资金账户向建设银行公务卡还款。已上线地方财政预算管理一体化的地区及单位应按此流程办理，未上线的按当地财政要求。

企业网银/柜面还款模式，预算单位可通过企业网银、柜面办理报销登记、审核、汇总单生成、还款支付等，完成本行或他行实有资金账户向建设银行公务卡还款。

企业网银银企直联还款模式，预算单位可通过银企直联查询公务卡消费信息，并完成本行实有资金账户向公务卡还款。

公务之家还款模式，预算单位可通过**“公务之家”平台**发送支付指令，建设银行根据指令扣划该单位本他行实有资金账户资金完成公务卡还款。

各行要协助预算单位做好公务卡维护和日常报销服务，扩大公务卡发卡量和使用量，提升**中收规模**。

3.业务规定

（1）中央预算单位需与建设银行签订《中国建设银行中央预算单位公务卡服务协议》。

（2）公务卡**不可办理附属卡**。

4.参考资料

《中国建设银行中央预算单位公务卡业务实施细则（2024 年版）》（建总发〔2024〕7 号）

（四）税务代收个人社保费

1.产品定义

税务代收个人社保费业务是为税务部门和社会公众等提供的针对社保费集**查询、缴纳、票据打印、对账、清分、入库**于一体的综合服务。

2.业务价值及流程

各行营销各地税务部门取得**代理资格**，与税务征收机关签署协议，并根据不同的结算模式，按需开立各级税务征收机关和结算行的**待报解社会保险费专户**，通过新一代系统新增税务机构合约信息完成业务开办流程。并争取税务代收个人社保费**手续费收入**。

3.业务规定

（1）经办行应与税务部门签署《中国建设银行代收社会保险费协议书》，保证系统签约真实、有效，提供服务内容与客户签订协议保持一致。

（2）个人缴费客户的信息和数据等内容均应按照《个人信息保护法》 的要求取得**客户授权**，并要求客户签署**个人信息授权书**，各级机构应对客户信息和数据**严格保密**，不得违法违规查询、获取、使用、泄露、出售客户信息或商业秘密。

4.参考资料

《中国建设银行财税“智慧缴费”实施细则（2022 年版）》（建总发〔2022〕225 号）

（五）财税库行电子缴税

1.产品定义

财税库行电子缴税业务是指依托本行**财税库行电子缴税系统**，通过**财税库银税收收入电子缴库横向联网**，实现与**人民银行国库信息处理系统（TIPS）** 的对接，为客户提供的以电子方式办理的**税款缴库业务**。

2.业务价值及流程

税务机关、客户、银行之间签订**授权划缴税款协议**，或客户向税务机关进行纳税申报后，

通过本行相关渠道办理**银行端查询缴税**。由财税库行横向联网业务系统生成**“电子缴税付款凭证”**等相关业务凭证，完成缴税业务。各行要加强与税务部门的沟通，积极争取**电子缴税手续费收入**。

3.业务规定

主办行应当**及时、准确、足额**向国库办理税款资金清算，不得**延解、占压和挪用税款**，最迟于**下一个工作日内**完成向国库的资金清算。

4.参考资料

《中国建设银行财税库行电子缴税业务操作规程（2023 年版）》（建总发〔2023〕380 号）

（六）代理财政统（代）发工资

1.产品定义

代理财政统（代）发工资业务是指利用代理银行支付结算渠道，为财政预算单位提供工资发放和信息统计报送服务。由财政部门选择代理银行完成工资发放是**代理财政统发工资业务**；由预算单位选择代理银行完成工资发放是**代理财政代发工资业务**。

2.业务价值及流程

与财政部门或预算单位签署**统（代）发工资委托代理协议**，并完成系统签约；为财政部门或预算单位开立统（代）发工资相关账户，按照核定的工资清单信息完成工资发放，并向财政部或预算单位反馈工资发放明细情况。扩大建设银行统（代）发业务量，实现**中间业务收入稳步增长**。

3.业务规定

（1）代理财政代发工资业务由**预算单位自行选择代理银行**，代理银行需要在财政部门认可的代理银行范围内，工资发放总额也须在财政部门授权的额度范围内。

（2）为财政部门或预算单位开立的统（代）发工资账户若为实体账户时，财政部门的工资账户须经**财政部的审批**，预算单位的工资账户须经**同级财政部门批准**。

4.参考资料

《中国建设银行中央财政预算管理一体化资金支付业务实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕355 号）

三、社保及特种行业业务

（一）智慧社保

1.产品定义及业务要素

智慧社保平台是中国建设银行作为**人力资源和社会保障部总对总合作金融机构**，按照人社部民生服务的统一部署要求打造的**线上线下全流程社保综合服务平台**，向各级社保基金管理部门、参保单位和参保人提供社保金融和非金融服务，由**社保资金代收付、社保公共服务专区、智慧社保看板**等模块组成。

2.业务价值及业务流程

智慧社保代收付模块通过与各级社保部门对接，实现各类社保资金的**多模式线上一站式代付、代收、回盘、查询**的全流程业务闭环，可通过一级分行机构部申请、审批，总行机构部复核、审批的**四级审批流程**完成社保、医保、惠民惠农资金代发业务的推广，总行审批后**实时生效**；**社保公共服务专区**通过打造手机银行社保服务专区，向参保人或参保单位提供包含**社保缴费、社保权益单、参保证明查询打印、参保登记**等超 **20 项**社保服务；**社保数据看板**统筹全行社保客户及账户数据，对交易情况、存款情况、账户情况等情况进行地域分布、趋势走向等分析。

3.营销要素

（1）在营销过程中充分与当地医保单位就建设银行系统优势范畴进行沟通交流，以打动客户。

（2）用好**总分一体化技术框架**。对辖内社保业务的模式差异、接口差异做好梳理及提

炼。在总行已有模式基础上做好**属地个性化创新**。

4.参考资料

《〈中国建设银行代理社保业务管理办法（2020 年版）〉（建总发〔2020〕379 号）》

（二）智慧医保

1.产品定义及业务要素

“智慧医保”产品是中国建设银行作为**国家医保局总对总合作金融机构**，按照国家医疗保障信息化建设总体部署，打造的**线上、线下全流程医保综合服务平台**，服务内容涵盖**医保资金管理、医保移动支付清算和资金监管**三大功能，为各级医保部门提供医保资金管理和监管服务；为患者提供**“先就诊、后付费”信用就医**便捷支付服务，旨在为医保部门、两定机构和参保人提供更加便捷、高效、安全的就医全流程医保支付能力支撑。

2.业务价值及业务流程

医保资金管理服务是指建设银行通过**医保资金管理系统**与医保机构财务系统直连，实现医保基金拨付、资金划拨、医保代收等业务数据与客户财务系统对接的**全流程闭环管**。**医保移动支付清算**是指依托**医保码渠道**实现国家和地方医保局医保移动支付接入以及收单资金清算。建设银行医保移动支付清算系统的对接建设模式主要可划分为**医保标准收银台、建行医保行业应用收银台以及第三方支付渠道间联支付模式**。

3.营销要素

（1）营销前要充分了解建设银行智慧医保平台优势、客户需要的业务范围、跨行渠道、结算模式等，在营销过程中充分与当地医保单位就建设银行系统优势范畴进行沟通交流以打动客户。

（2）用好**总分一体化技术框架**。对辖内社保业务的模式差异、接口差异做好梳理及提炼。在总行已有模式基础上做好**属地个性化创新**。

4.参考资料

《<中国建设银行“智慧医保”平台服务产品管理办法（2021 年版）>（建总发〔2021〕388 号）》

（三）特种行业集中收付业务

1.产品定义及业务要素

特种行业集中收付业务，是指通过建立账户层级关系，为实现特种行业客户资金**集中管理和动态共享**开展的专属业务。特种行业集中收付业务由**总行统一管理**。

特种行业集中收付业务相关的收付机构（以下简称“收付机构”）包括**资金集中收付管理中心、分中心及下设结算室**。特种行业集中收付业务预算单位（以下简称“预算单位”）是**独立核算**的经费使用单位。

2.业务价值及业务流程

（1）业务价值

满足特种行业客户在资金集中收付体系下，实现**联动支付和资金归集**的业务需要。

（2）业务流程

特种行业集中收付业务的签约账户以**收付机构账户**为**“一级账户”**，以**预算单位账户**为**“二级账户”**，建立**两层级账户关系树**。一级账户是收付机构**实体资金账户**。二级账户是预算单位**零余额账户**。一级账户和二级账户根据收支类型通过建立账户关系树实现**资金联动清算和动态共享**。

3.营销要素

一是需要签署《军队资金集中收付账户资金合作服务协议》。

二是注意通过特种行业集中收付业务办理《合作协议》约定的对公支付结算**免收各项产品服务费和手续费**。

三要认真学习集中收付相关制度规定和各项业务具体操作手册，确保业务办理**顺畅高效、准确规范**。

4.参考资料

《中国建设银行特种行业集中收付业务管理办法（2023 年版）》《中国建设银行特种行业集中收付业务操作规程（2023 年版）》（建总发〔2023〕16 号）

第四节 现金管理

一、收付款类产品

（一）现金管理付款

1.产品定义及业务要素

（1）定义

现金管理付款是指对公客户通过建设银行**新一代对公网络系统**自助办理的资金付款业务。

（2）业务功能

① **基本功能**

1）**签约和查询**。可以通过综合签约在签约企业网银时联动签约，也可以通过综合签约单独签约，也支持通过套餐签约。

2）**单笔转账和批量转账**。批量转账可向不同的收款人、发起相同或不同金额的转账（**一批次转账不超过 2000 笔**）。

3）**本行转账和跨行转账**。

4）**公转公转账和公转私转账**。

5）**人民币转账和外币转账**。

6）**支持多类型账户转账**。支持**对公活期账户、实时现金池成员账户、单位结算卡、一户通子账户、NRA 账户和 FT 账户**等类别账户转账。

② **个性化功能**

1）**实时转账、延时转账和预约转账**。预约转账由客户手动选择，按预约日期完成转账。

2）**定频转账**。定频转账由客户选择**每日、每周、每月**的固定时间进行转账。

3）**定向转账**。客户只能向**约定账户**进行转账。

4）**设定账户余额转账**。支持客户**定比例、定余额、零余额、取整付款**等多种形式转账。

（3）应用渠道

电子渠道：**企业网银、银企直联、企业手机银行**。

2.业务价值

（1）客户价值

① **交易操作便利**：通过电子渠道可**实时、批量**发起交易，在保证资金及时到账的同时，大幅减轻企业财务成本和负担。

② **交易条件多样**：可设置**个性化交易条件**，包括时间、频率、金额及其他付款条件，实现**自动化、批量化**处理。

③ **交易流程定制**：可按照企业内部财务管理要求，根据**转账金额、资金用途**等要素设定**个性化审批流程**。

④ **财务风险可控**：可**预设交易对手**，设定**操作员转账限额**，并可及时发送**短信提醒**。

（2）银行价值

① 客户通过电子渠道自助交易，减轻了柜面压力，降低柜面运营及操作成本。

② 大量的转账结算为建设银行带来了稳定的**中间业务收入**。

3.营销要素

与传统的柜面付款相比，现金管理付款具有**不用往返银行、全天候办理业务**的便捷优势，客户可设定**多级审批流程、凭 U 盾付款、客户化限额控管**的风险控制优势，支持**批量付款、定时定频付款**等个性化服务优势。

4.参考资料

《关于印发中国建设银行新一代核心系统对公现金管理及综合签约业务操作规程的通知》

（建总发〔2015〕209 号）

二、信息报告类产品

（一）现金管理信息服务

1.产品定义及业务要素

现金管理信息报告服务是建设银行提供的以**客户信息、账户信息、交易信息**为内容，采取**纸质或电子形式**，通过**多种渠道**为客户提供的综合性信息服务。主要包括**现金管理信息服务、交易信息定制、客户信息管家**等信息服务。其中，现金管理信息服务包含**客户信息报告、账户信息报告、账户交易信息报告及集团客户内部资金拆借信息**等个性产品信息报告。

2.业务价值

（1）客户价值

① **多渠道**：客户除了可以通过建设银行**对公柜面**及时获取信息服务，还可通过建设银行**网上银行**等电子渠道获取相关现金管理信息服务。

② **及时性**：客户通过建设银行电子渠道获取现金管理信息服务，**不受地理空间环境限制**，信息**实时传送**，使客户足不出户就可及时了解企业所有现金管理信息。

③ **丰富性**：提供涵盖**客户信息、账户信息、账户交易信息及个性产品信息**等较为丰富的多维度现金管理信息内容。

（2）银行价值

通过提供**全面及时便捷**的现金管理信息服务，树立建设银行良好的社会形象。

3.营销要素

建议基层机构营销时**尽量向客户推介电子渠道服务**。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行新一代核心系统对公现金管理及综合签约业务操作规程》的通知（建总发〔2015〕209 号）

（二）账单自助服务

1.产品定义及业务要素

账单自助服务是建设银行向对公客户提供的业务自助办理的综合化服务。客户可凭**“单位结算卡”**或**“账单自助服务卡”**，在**对公自助终端**全天候办理**回单、明细清单、账页**等凭证的自助查询打印、账户余额查询、结算卡查询转账、支付密码校验及其他增值附加功能等内容丰富的自助服务；并可通过**“电子回单直通车”**等衍生服务在多种线上渠道自助查询下载电子回单等凭证；可在对公自助终端、建设银行官方网站以及手机银行**自助核验**账单信息。

（1）适用客户

所有**境内对公客户**。

（2）收费及价格

① **年费：360 元/账户**。

② **其他费用**：包括为客户提供账单自助服务其他衍生产品服务功能收取的费用。

具体项目及标准按照人民银行、银保监会等有权机关规定和《中国建设银行服务价目表》执行。

（3）应用渠道

① **物理渠道**：对公柜面。

② **电子渠道：对公自助终端（对公自助设备、智慧柜员机）、企业网银、企业手机银行、银企直连、电子邮件、个人手机银行、对公短信银行、国际互联网站、其他行外渠道**。

（4）服务要素

账单自助服务客户签约遵循**综合签约规程**及建设银行有关规定，需注意：

① 若申请**银企专线**方式的电子回单直通车服务，除常规签约材料外，应同时提交《中国建设银行对公自助服务直连电子回单申请书》。

② 客户申请将不同客户编号的账号关联至同一张账单自助服务卡或结算卡上使用账单自助

服务时，授权客户授权被授权客户代为办理并使用账单自助服务，还需提交**账户授权材料**。

③ 客户在结清服务欠费、打印未打印回单账页信息后可**解约**账单自助服务。

2.业务价值

（1）**服务渠道丰富**。账单自助服务覆盖**线下及线上多元渠道**，一是支持客户至建设银行网点进行**线下自助服务**，二是支持**线上渠道**客户自助查询下载、建设银行主动发送电子回单等凭证。最大程度满足客户各类渠道偏好，**不受地域限制**，自助操作方便快捷。

（2）**个性服务多元**。建设银行可根据客户需求提供**多账户多卡、定制化回单**等个性业务，满足客户多元化的业务需求，有效提升客户财务管理效率。

（3）**多重核验保障**。所出具账单均具备**“电子回单专用章”**或**“业务专用章”**，回单、账页具备二维码，可通过自助设备、建行手机银行扫描二维码或登陆建行官方网站录入回单关键信息**随时随地校验信息**。建设银行同时提供满足**财政部电子凭证会计数据标准**的电子回单及明细清单，对凭证进行签章保护，便于客户核验电子凭证是否篡改。

3.营销建议

（1）对于**普通中小企业客户**营销时应突出该产品的**服务便捷性、自助功能的丰富性**。

（2）对于**大型企业及集团客户**或业务量大、账单需求较复杂的客户，营销时除了定义便捷性的优势外，还应重点定义该产品在**银企直连端集团式发送、个性化定制、安全防伪手段**方面的相关功能，吸引有较为复杂账单需求及自助业务办理需求的优质对公客户将其对公账户或主要结算业务移至建设银行办理。

4.参考资料

账单自助服务详细信息可参考：（1）关于做好新一代对公客户账单自助服务项目上线推广工作的通知（建总函〔2013〕646 号）；（2）关于下发《对公客户账单自助产品功能优化要素说明》的通知（建结〔2014〕66 号）；（3）《境内对公回单操作手册》及《电子回单直通车操作手册》等。

（三）资金证明

1.产品定义及业务要素

资金证明是建设银行根据单位客户申请，对其在建设银行已办理完成业务所形成的**资产、负债以及事务信息**提供的书面证明。包括**验资类银行询证函回函、审计类银行询证函回函、资金存款证明、出资情况证明和事务类证明**。

（1）**验资类银行询证函回函**是建设银行接受会计师事务所等第三方机构依法获取单位客户授权的询证函，以**验资账户交易明细**为依据，以建设银行标准格式出具的，用于反映单位客户**验资情况**的书面证明。

（2）**审计类银行询证函回函**是建设银行接受会计师事务所等第三方机构依法获取单位客户授权的询证函，以建设银行标准格式出具的，用于反映单位客户在建设银行的**存款、借款金额以及其他往来事项**等信息的书面证明。

（3）**资金存款证明**是建设银行接受单位客户申请，以建设银行标准格式出具的，用于反映单位客户在建设银行**存款金额信息**的书面证明。

（4）**出资情况证明**是建设银行接受单位客户或会计师事务所等第三方机构依法获取单位客户授权的申请，以建设银行标准格式出具的，用于反映投资者**认缴出资到位情况**的书面证明。

（5）**事务类证明**是建设银行接受单位客户或会计师事务所等第三方机构依法获取单位客户授权的申请，以建设银行**非标准格式**出具的，用于反映单位客户在建设银行历史交易、事项形成的**资产、负债及事务信息**。

2.业务价值

（1）客户价值

① **证明内容全面**：客户在建设银行办理业务所形成的资产、负债以及事务信息可出具资金

证明，涵盖内容较为全面丰富。

② **业务办理规范**：自 **2023 年 1 月 1 日**起，按照财政部和国家金融监督管理总局的要求，建设银行对**银行询证函业务实施集中化处理**，对会计师事务所等第三方询证单位的询证函来函由**总分行集中化受理**，流程更加便捷规范，风险防范措施更为强化。

③ **办理质效高效**：建设银行通过对数据**集中化、智能化和数字化**的加工整合，为客户提供的资金证明办理流程较为高效和快捷，数据质量较为全面准确，客户服务体验较好。

（2）银行价值

该产品是单位客户普遍应用的产品服务，通过便捷高效准确的资金证明服务，建设银行可向客户展现对公服务的综合能力和整体实力，助力**社会信用体系**建设，履行国有大行的社会责任，维护建设银行良好的社会声誉。

3.营销要素

建设银行向客户提供的**规范化、集约化和数字化**的资金证明产品服务，基层营业机构应在做好建设银行大众客户基础性资金证明服务的同时，同步为建设银行**集团企业、社团类和机构类大中型客户**提供高效便捷的审计类银行询证函服务，树立建设银行良好的社会形象。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行单位客户资金证明业务管理办法（2020 年版）》的通知（建总发〔2020〕365 号）

三、流动性管理类产品

（一）多模式现金池

1.产品定义及适用客户

多模式现金池（“禹道”现金管理体系核心产品），是依托建行信息技术，为集团搭建账户层级关系，提供实时 / 定时 / 虚拟 / 智能理财 / 账簿五种资金池模式，实现资金归集、调拨、计价、管控与财资分析的流动性管理工具。

重点行业包括：能源电力、机械制造、汽车、钢铁冶金、建筑地产、交通物流、医药、零售连锁、多元投资控股集团等。

2.业务价值

（1）客户价值

① 将集团成员账户资金**归集**到总部账户集中管理，实现集团内资金有效流动和共享利用。

② 提升**内部资金管理能力**，满足内部资金智能调拨，内部资金计价等需求。

③ 实现**资金流动性与收益性动态、智能平衡**、理财效益分析等价值目标，提升客户营运资金管理的效率与效益。

（2）银行价值

① 丰富了建设银行现金管理产品线，增强了现金管理业务的竞争力。

② 为建设银行创造**中间业务收入**。

③ 增强集团客户对建设银行产品的**黏性**，提高客户忠诚度。

3.营销要素

① 抓住**央企司库建设**时机，为央企客户提供多模式现金池产品，发挥现金池产品在促进客户财务资源有效流动和利用的功能优势。

② 围绕**区域大型集团客户、战略客户**的内部资金集中管控需求，为客户提供多模式现金池产品服务，充分发挥现金池产品在增强总部对下属企业资金控制、集中集团资源统筹使用的作用。

③ 针对集团客户下属成员企业众多，且技术力量雄厚，有资金集中管控和专线直联需求，为客户提供**银企直联或网银直联**模式的现金池产品。

4.参考资料

1.关于印发《中国建设银行人民币实时（定时）现金池业务管理办法（2024 年版）》的通

知（建总发〔2024〕107 号）

2.关于印发《中国建设银行现金管理类集团式委托贷款业务管理办法（2023 年版）》的通知（建总发[2023]444 号）

（二）票据池

1.产品定义及业务要素

（1）产品定义

票据池业务是指中国建设银行依托**对公网络渠道及物理网点**，为单位客户（含集团客户、单一客户）提供的**商业汇票信息登记、委托管理、质押融资**等综合金融服务。其中，**票据池质押融资业务**是指申请人以其合法持有的**银行承兑汇票、保证金**等质押形成**组合押品**，应用票据池额度办理**银行承兑汇票、流动资金贷款、境内保证、国际业务产品**等融资业务。

（2）业务要素

① **信息登记功能**。实现他行票据**手工入池**、本行电子票据**自动入池**，突破地域、主体、载体的限制，建立起结构化的票据信息库，助力企业提升票据管理信息化水平。

② **委托管理功能**。支持纸质票据**当地存放、分散暂存和集中存放**，建立了纸质票据存入、代保管、提取的标准化、规范化流程，显著降低了企业票据管理成本。

③ **质押融资功能**。以“**批量票据+保证金**”质押形成 **“池额度”**，集团成员企业均可以作为池额度的提供方或使用方，通过对池额度的分配和调拨，加强集团内票据的统筹使用，降低票据资产资金占用成本，保障良性现金流。

2.业务价值

从**企业角度**来看，票据池通过支持纸票信息登记、影像上传、电票信息导入，突破票据介质、地域、主体的限制，实现票据信息的**动态采集、多条件查询及到期提醒**，有效提升客户票据信息化、专业化管理水平；票据池质押融资服务能满足企业各类开票需求，适应其不同交易对手的收票要求，进一步提升支付效率；支持池额度在**集团内共享**，推动票据资源在集团内部流动起来，显著提高了客户票据资产的运用效率。

从**银行角度**来看，票据池在**获客活客、拓展中收、固化存款**等多个领域发挥积极作用。一方面，通过提供代保管、质押融资功能服务，吸引企业票据进入建行体系，实现**票据流与资金流聚合融通**；另一方面，票据池在客户票据资产与建设银行信贷资源之间架起 **“高架桥”**，促进行内**承兑、质押、贴现**等票据业务高效联动。

3.营销要素

（1）对于以**收票为主、票据资产占用营运资本过高**的企业，应突出票据池支持“**批量票据+保证金”作为组合押品**的功能优势，推荐客户以票据质押方式与银行信贷资源进行联通，获取经营资金支持，同时改善资产负债结构。

（2）对于需要**调剂集团内票据资源余缺、实现票据集约化运作**的集团企业，应突出票据池 **“池化运作”** 的功能优势，推荐客户将成员企业纳入统一管理体系，结合集团企业对资金、票据、额度管理的个性化需要，为客户推荐适合的质押融资管理模式，实现集团内对票据资源的集中运作。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行票据池业务管理办法（2020 年版）》的通知（建总发〔2020〕364 号）

（三）对公一户通

1.业务定义

对公一户通（以下简称“一户通”），是建设银行向客户提供的通过一个**人民币单位银行结算账户或单位客户外汇账户**实现其名下**活期、定期、通知、协定**等不同性质、不同期限存款统一管理的现金管理产品。

2.业务要素

（1）业务功能

① 单位客户可以在一个结算主账户下，按**资金来源、性质、期限**设立分户，实现对该账户下资金的**分类管理、分别计息**，提高资金收益率，实现资金保值增值。

② 可提供**多级账户架构**，满足客户不同层级统计和灵活管理的需求。

（2）适用客户

① 有**资金专户管理需求**的财政类客户（包括财政、社保等）以及住房公积金管理中心等客户。根据监管部门要求，专项资金必须在一个账户内集中存储，专户内根据资金使用计划分别存为定期存款、活期存款、通知存款、协定存款及经人民银行批准的其他存款，并按照资金来源、性质、期限和相应档次利率明细核算和分别计息。

② 有**资金分户核算需求**的机构客户或普通企业类客户。按照有关政策要求或客户需求，在统一对外支付结算的同时，需对内设机构或不同性质、来源的资金分户管理、分户核算。

3.风险提示

（1）一户通分账户**不得购买单证**，在办理支付结算时，应使用**主账户户名**，与主账户共用单证和一套预留印鉴。

（2）建设银行对**主账户**据实出具资金证明，管理主账户和分账户**不得出具存款证明**。定期和通知存款分账户**不得出具存款证实书，不得换开定期存单**。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行对公一户通业务管理办法（2022 年版）》的通知（建总发〔2022〕395 号）

（四）账簿通

1.产品定义及业务要素

（1）产品定义

账簿通业务是指中国建设银行为客户提供的，在**同一单位人民币银行结算账户**下，以**登记簿形式**展现不同来源、用途、记账对象等资金，满足客户资金分类和记账管理需要的现金管理产品。该产品与对公一户通的重要区别在于底层登记簿**不可开立定期、通知等类型，不参与核算**，且**仅做利息分配处理**。

（2）业务要素

账簿通能够呈现其关联的单位银行结算账户承载的**全量交易明细信息**。底层登记簿支持对**大小额、超级网银、本行系统内转账**等清算通道汇入资金的收款信息登记，以及通过**企业网银、网银外联、银企直联**等行内电子渠道发起的主动付款信息登记；账簿通支持客户**定制层级架构、自选登记簿编号**，通过管理登记簿汇总展示所有下层级的底层登记簿交易明细信息及合计余额；账簿通支持通过**企业网银、网银外联以及银企直联**渠道在线办理登记簿信息、登记簿事务信息、登记簿交易明细的查询及下载，并在银企直联渠道部署**到账通知提醒**功能，客户可及时知悉登记簿账务变动情况。

2.业务价值

账簿通具备**“自动记账”“在线管账”“智能对账”**服务能力，能够全面贴合公客户交易结算体系数字化升级需要，实现对不同来源、用途、记账方资金的**精确记账、精细分类以及精准对账**，全面替代企业线下手工记账流程，精准匹配**资金流、信息流与物流**。账簿通广泛适用于对专项资金实施特定化管理的**行政事业单位**以及对生产、销售资金实施精细化管理的**各类企业客户**，是具有**获客、稳存、巩固银企关系**能效的又一对公金融服务利器。

3.营销要素

（1）面向对**专项资金实施分类管理**的行政事业单位。将账簿通嵌入政府部门及行政事业

单位对**财政拨付资金、监狱狱管资金、公安系统涉案资金、各级法院案款资金**实施专户管理和分类核算的应用场景。

（2）面向对**购销、营收资金实施在线管理**的消费连锁、供应链结算、物业管理、仓储物流行业客户。将账簿通有机融入企业销售及财务管理体系，按**经销商/代理商**维度为客户开立登记簿，精准识别来账资金，实现资金信息与经销商/运营项目的快速匹配。

（3）面向对**托管资金实施专项管理**的券商、资管行业客户。发挥账簿通登记簿**容量大、并发处理能力强、管理便捷度高**的优势，主动对接券商、资产管理公司、交易所等对海量项目资金分类核算、快速记账的需求场景。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行账簿通业务管理办法（2023 年版）》的通知（建总发〔2023〕453 号）

四、资金监管类产品

（一）惠市宝

1.产品定义及业务要素

惠市宝—对公专业结算综合服务平台（以下简称“惠市宝”） 是指中国建设银行依据与市场管理方/平台经营者协议约定，通过提供**统一收款、自动分账、定制对账、统计分析**等服务，为满足**新零售模式商业实体、专业市场、供应链核心企业、服务提供方**等客群资金管理需求，创新推出的**智能、安全、便捷、开放**的专业结算综合服务平台。

2.业务价值

（1）客户价值

① **多渠道收款**：为客户提供**银行卡支付、聚合支付、网关支付、B2B 支付**等多种支付方式，覆盖主流支付渠道，确保 C 端、B 端客户体验。

② **灵活分账**：支持按**比例、按金额**等多种分润分佣及账期设置，算法组合丰富，满足不同行业客户分账需求。支持配置**多方分润、折扣清算**等平台营销活动。

③ **全方位接入**：将支付结算服务无缝嵌入客户 **PC 端、APP、小程序、公众号、生活号**等线上服务业态，并结合线下 **POS、扫码盒子**等终端，为客户提供 **“线上+线下”** 全方位支付结算服务。

④ **独立访问门户**：基于 **“建行云”** 搭建市场管理平台，为平台及入驻商家提供便捷的参数设置申请、账务查询入口。

（2）银行价值

① **批量拓户**：借助专业市场商圈链辐射效应，批量拓展优质、活跃的**商户、账户、基本户、有效客户**。

② **拉动存款**：打造支付结算生态圈闭环，实现资金承接，形成**低成本且稳定增长**的对公及对私存款。

③ **战略定位**：运用**金融科技**实现普惠金融，借助平台中商户及上下游对手营业资金流水，提供**大数据融资**等综合金融服务。

3.营销要素

（1）针对市场管理方或平台运营方在销售渠道拓展中遇到的**收款后分账结算痛点**，并结合客户支付结算、贷款等综合金融需求，对客户进行综合营销。

（2）对**线下专业市场、连锁型企业客户、线下向线上转移的制造业核心企业、线上线下结合的 O2O 平台**等客群，结合惠市宝功能和案例，围绕客户行业特点和需求特点进行分类营销。

（3）结合惠市宝**联动 B 端带动 C 端**特点，加强部门联动，形成业务合力。

（4）对于惠市宝业务推广，需与相关部门及主办行协同做好上线后的**商户推广工作**；持续跟踪客户反馈，根据市场需求不断迭代产品功能组合和方案，确保推广效果。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行“惠市宝—对公专业结算综合服务平台”业务管理办法（2020 年版）》的通知（建总发〔2020〕131 号）

（二）监管易

1.产品定义及业务要素

监管易是为满足对公客户资金监督管控需要，通过提供多种监管工具，实现客户对被监管账户资金收付、资金留存等目标管控的现金管理产品。产品服务于需履行资金监督职责的对公客户（**监管方**）、共同履行资金监督管控职责的客户（**共管方**）、提供被监管账户且资金需要监管的客户（**被监管方**）。

2.业务价值

监管易满足了对公客户**个性化、场景化、全渠道**的资金监管需求，帮助客户构建**事前、事中、事后一体化资金监督体系**，有助于建设银行**吸存拓客、创新收入来源和提升综合金融服务能力**。监管方在柜面进行产品签约，可通过**柜面、电子渠道**等进行维护。

> **小提示**
>
> 监管易通过组合不同的监管模式和工具，实现资金收付的对象、限额、交易金额、支付频率、预警查询等目标管控需要。根据监管场景的不同，分为自管、共管和监管三种模式；根据监管要素的差异，分为黑白名单、收支列表、金额控制、来账冻结、支付定制和监控提醒六种工具。

3.营销要素

监管易产品具有**全流程、全渠道、集约式、定制化、在线式、平台化监管**等服务优势，应用场景包括但不限于**工程建设、农民工工资、专项债、住房资金、应收账款回款、供应链采购资金、财政补贴、股权交易**等领域。监管易服务方案设计时，应逐一梳理**“谁来管”、“怎么管”“管什么”**，明确监管流程、对象和重点，选择合理的监管模式和工具。

4.参考资料

1.关于印发《中国建设银行监管易业务管理办法（2019 年版）》的通知（建总发〔2019〕161 号）

2.关于印发《2023 年现金管理业务营销发展指引》的通知（建结〔2023〕45 号）

（三）百易安

1.业务概述

（1）产品定义

百易安资金监管业务是指建设银行为存在资金监管需求的客户提供的一项**中介服务**。建设银行根据相应百易安资金监管协议约定，对相应资金支付的**用途、对象、进度、额度、方式**等要素进行**专项监控**，实现资金的**安全支付**。

（2）业务要素

百易安资金监管业务的服务对象包括国内**企、事业单位、机关团体、政府部门及个人**。

百易安资金监管业务主体涉及**资金提供方、资金接收方、共管方**。

百易安资金监管业务采用**银行账户监管**的模式，适用范围主要为**交易中介资金监管及专项资金监管**领域。

百易安资金监管业务操作包括**业务受理、协议签订、产品签约、资金存入、资金支付、资金退回、协议终止与结清**等。客户申请签约百易安产品时应符合相关办理条件，经办机构为客户办理百易安业务时，应对相关材料的**真实、合法、完整性**进行审查，并复印留存，归档保管。办理百易安业务，应优先使用**总行统一制订的标准协议文本**。若对相关条款进行调整，需按行内规定由**一级分行法律部门**审查。

2.业务价值

（1）客户价值

① **产品适用范围广**。满足对公及对私客户的个性化资金监管需求。

② **账户监管模式严**。实行**第三方银行账户监管**模式，满足资金的封闭管理需求，同时实现资金的保值增值。

③ **监管覆盖渠道多**。客户可选择通过**柜面或电子渠道**办理百易安资金监管业务。

（2）银行价值

① 可通过百易安业务**连接 G 端、赋能 B 端、穿透 C 端**，提升服务客户能力，维护和拓展客户关系。

② 有助于**稳存增存**，拓展**中间业务收入**来源。

3.营销要素

（1）**拓场景**。将百易安产品嵌套进客户综合金融服务方案，强化百易安在各客群、各平台、各生态的延伸和连接，拓展应用场景。

（2）**稳收入**。严格遵循**“有需求、有协议、有服务、有记录”**四有原则，以高质量服务拓展中收来源。

4.参考资料

《关于印发<中国建设银行百易安资金监管业务管理办法（2023 年版）>的通知》（建总发〔2023〕443 号）

五、多银行现金管理类产品

（一）产品定义及业务要素

多银行现金管理又称**跨银行现金管理**，指帮助客户通过**统一平台**，实现多家银行账户资金**集中查询、交易和管理**，建设银行多银行现金管理主要指**“财资云”**服务。**“财资云”**以**多银行账户可视能力为基础、以资金流动性管理为核心**，建立企业多银行账户资金**统一查询、集中结算、高效融通、及时预警**的管理中枢，实现多银行账户**全流程、多渠道、灵活化**的统一视图和高效管理。

财资云功能布局总表

外部对接系统

对接方向	系统名称
客户系统	OA、ERP、HR、差旅系统、产业平台、……
商业银行	建行、工行、农行、中行、交行、储蓄、招行、……

PC 端功能模块

模块名称	子功能列表
账户管理	开户管理、变更管理、销户管理、账户查询、银企接口、电子回单
结算管理	对私付款、对公付款、同名划转、薪资代发、结算查询、交易认领、批量付款、联动支付
预算管理	基础设置、预算编制、预算查询
融资管理	授信管理、保函管理、贷款管理
内部金融	基础设置、内部账户管理、内部借款、统计查询
企业对账	对账设置、对账管理、对账查询、余额调节管理
内部结算	请款申请、内部交易、内部支付管理、付款查询

模块名称	子功能列表
票据管理	应付票据、应收票据、票据查询
资金池管理	资金归集、资金下拨
资金监控	监控策略管理、监控信息查询
管理驾驶舱	账户总览、资金总况、资金流向、资金变动趋势
报表中心	报表查询
投资管理	理财管理
审批任务	待办任务、已办任务
帮助	新手引导、手册下载、常见问题
基础管理	用户注册、参数维护、单位管理、工作流管理、用户设置、系统设置、权限管理、财资盾管理

移动端功能模块

模块名称	子功能列表
管理驾驶舱	集团资金总览、单位余额分布、资金变动趋势
统计分析	账户总览、资金流量分析、资金归集情况、资金下拨情况
用户管理	岗位切换、个人信息

（二）业务价值

“财资云”服务以多银行交易金融服务为切入，将多银行财资管理转化为**标准轻量级应用**，降低企业交易成本，提高资源配置效率，推动企业财资管理和政府监管**数字化转型升级**，有助于客户价值挖潜，提升建设银行金融服务渗透，培育对公客户竞争新优势。

（三）营销要素

1.目标客群

“财资云”具有**简单、易用、上线快**的优势，适用于通过多家银行网银开展资金管理、没有统一的资金管理平台、不愿承担系统开发和后续运维成本、上线时效要求高、个性化需求不强的**中型企业和政府机构**客户。

2.服务亮点

（1）看得到

持续丰富的多银行支持范围，支持**百余家银行**账户资金监控及调度；可将企业银行账户的**开立、变更、注销**等内部管理流程纳入线上统一管理；支持**多维度的资金管理驾驶舱展示**，为企业提供决策依据。

（2）调得动

可通过**统一界面、一个 U 盾**处理各银行收付款等交易，支持企业上下级单位**跨银行资金归集调拨**，交易流程和信息可在多系统间相互传递，提升企业资金运作效率。

（3）控得住

提供统一的**资金预算编制、审批、汇总和跟踪管理**，账户收支**动态监控、实时预警**；支持多银行**票据、投融资**等业务的线上台账化管理，提升企业资产负债精细化管理能力。

（4）上得快

基于**公有云的服务架构**，系统上线、优化和后期运维响应效率高；创新**贴身式的系统交付体验**，专业技术团队为客户提供**一对一的**服务保障。

3.方案设计

（1）**标准版服务**

适用于内部资金管理系统能力薄弱、系统上线时效要求高且无特殊需求的客户，由建设银行提供通用化功能模块和系统界面，快速实现多银行账户资金集中管理。

（2）**标准版（互联互通）服务或直联版服务**

适用于已有内部业务管理系统，强调提升内部自有系统能力的，由建设银行提供**标准接口**，客户自行开发对接，满足客户通过多个系统或单一自有系统实现跨银行资金管理的需要。

（3）**行业版服务**

适用于需求清晰且典型的场景，可提供以标准版通用模块为基础、融合非金融服务及流程的行业版服务。目前已支持的行业版包括**矿山地质恢复基金管理版、国资监管版、工程项目资金管理版**等，适用于**自然资源局、国资局**等政府机构及工程项目管理类单位。

（四）参考资料

关于印发《2023 年现金管理业务营销发展指引》的通知（建结〔2023〕45 号）

六、全球现金管理产品

（一）全球账户信息报告

1.产品定义及业务要素

（1）产品定义

全球账户信息报告是建设银行为满足客户对其自身或成员单位账户资金的 **“可视”** 需求，依托 **SWIFT 网络**或本行境内外新一代系统，将客户境内外账户余额、明细等信息，通过 **SWIFT 网络、企业网银、银企直联**等渠道反馈至客户或客户指定机构，协助客户实现对其**境内外、本外币、多银行账户**资金全面管控的全球现金管理产品。

（2）业务要素

① **适用客户**

在全球多个国家和地区拥有成员企业，拟及时获取全球成员企业账户余额及明细信息的**跨国集团客户**。

② **业务用途**

用于满足跨国集团企业境内外资金 **“集中化、可视化”** 管理需求。

2.业务功能及业务价值

（1）业务功能

① **支持账户范围**

境内本行账户、境外本行账户、境内他行账户、境外他行账户；支持**人民币账户、外币账户**；不同国别、行别、币别的账户查询所使用的系统和业务办理条件存在差异，对境内外他行账户查询须依赖 **SWIFT 报文**。

② **支持的报文类型**

日终对账单（MT940、CAMT053）、日间对账单（MT942） 等。

（2）业务价值

① **客户价值**

1）客户可借助全球账户信息报告产品实现其**全球账户的集中管理**，实现集团财务资源全球配置。

2）建设银行可根据客户具体需求对其境内外、本外币账户余额、逐笔明细等信息按照 **SWIFT 报文标准**进行加工，并通过 **SWIFT 网络**等渠道发送到客户指定机构，以满足客户对其境内外账户资金全面管控的需求。

② **银行价值**

1）通过全球账户信息报告产品的场景应用推动**结算与现金管理业务国际化**转型。

2）丰富建设银行现金管理产品线，增强建设银行**全球现金管理服务能力**。

3）增加建设银行**中间业务收入**。

4）增强跨国公司对建设银行产品的**黏性**，提升客户依存度和忠诚度。

3.营销要素

（1）从**产品功能角度**进行推介

全球账户信息报告是跨国公司实现**全球资金统一管理**的重要前提，可帮助跨国公司满足对其境内外账户资金的全面管控。

（2）从**团队、服务理念角度**进行产品推介

建设银行团队凭借对全球现金管理产品的深刻理解和对企业的优质服务，成功营销了**安利、三星、大众、中兴通讯、南方航空**等一大批“引进来”和“走出去”客户，同时也积累了为各类跨国企业提供全球现金管理相关服务的经验和条件。

4.参考资料

《中国建设银行全球账户信息报告业务管理办法（2019 年版）》（建总发〔2019〕322 号）

《中国建设银行新一代核心系统对公现金管理及综合签约业务操作规程》（建总发〔2015〕209 号）

《SWIFT 现金管理上线指引（2020 年版）》（结算与现金管理部〔2020〕255 号）

（二）全球现金管理收付款

1.产品定义及业务要素

（1）产品定义

全球现金管理收付款（以下简称“全球收付款”） 是建设银行为满足各类单位客户（以下简称“客户”）对其自身或成员单位账户资金的 **“可控”** 需求，依托 **SWIFT 网络**或建设银行境内外新一代核心系统，协助客户通过**企业网银、银企直联**等渠道实现其**境内外、本外币、多银行账户**全面管控的资金收付类现金管理产品。

（2）业务要素

① **适用客户**

在全球多个国家和地区拥有成员企业，拟使用其境内外、本外币、多银行账户支付的**跨国集团客户**。

② **业务用途**

用于满足跨国集团企业实现对其**境内外、本外币、多银行账户**资金全面管控需求。

③ **应用渠道**

电子渠道：**企业网银、银企直联**。

2.业务功能及业务价值

（1）业务功能

SWIFT 头寸调拨类报文收发、境外他行账户付款、境外建行账户付款、境内现金管理付款（含人民币、外币汇款）、全球支付工厂、全球支付状态追踪等。

（2）业务价值

① **客户价值**

1）客户可借助全球收付款产品实现其**全球账户的统一管控**，实现集团财务资源全球配置。

2）建设银行可根据客户境外合作银行所在地的差异化报文需求，按照 **SWIFT 报文标准**进行加工，并通过 **SWIFT 网络**发送到客户指定机构，以满足客户对其境内外账户资金全面管控的需求。

② **银行价值**

1）通过全球收付款产品的场景应用推动**结算与现金管理业务国际化**转型。
2）丰富建设银行现金管理产品线，增强建设银行**全球现金管理服务能力**。
3）增加建设银行**中间业务收入**。
4）增强跨国公司对建设银行产品的**黏性**，提升客户依存度和忠诚度。

3.营销要素
（1）从**产品功能角度**推介
全球收付款是跨国公司实现**全球资金统一管理**的重要前提，更是建设银行拓展全球现金管理业务的重要基础。全球收付款产品可满足跨国企业客户对其境内外账户资金全面管控的需求。
（2）从**团队、服务理念角度**进行产品推介
建设银行团队凭借对全球收付款产品的深刻理解和对企业的优质服务，成功营销了**三星、大众、海大、安琪酵母**等一大批客户，同时也积累了为各类跨国企业提供全球现金管理相关服务的经验和条件。

4.参考资料
《中国建设银行全球现金管理收付款业务管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕249 号）
关于印发《中国建设银行新一代核心系统对公现金管理及综合签约业务操作规程》的通知（建总发〔2015〕209 号）
《SWIFT 现金管理上线指引（2020 年修订版）》（结算与现金管理部〔2020〕255 号）

（三）跨境人民币资金集中运营
1.产品定义及业务要素
（1）产品定义
跨境人民币资金集中运营业务包括**跨境双向人民币资金池业务**和**经常项下跨境人民币集中收付业务**。
跨境双向人民币资金池业务是指跨国企业集团根据自身经营和管理需要，在境内外成员企业之间开展的跨境人民币资金余缺调剂和归集业务。
经常项下跨境人民币集中收付业务是指跨国企业集团对境内外成员企业的经常项下跨境人民币收付款进行集中处理的业务。
（2）适用客户
政策分为**全国版、自贸区版和全功能型资金池**，对入池企业资质有具体规定。
跨国企业集团原则上在境内**只可设立一个**跨境双向人民币资金池。跨国企业集团可以按照全国政策和自由贸易试验区相关政策分别设立跨境双向人民币资金池，同一境内成员企业**只能参加一个资金池**。
（3）业务用途
集中运营管理集团境内外人民币资金，实现**经常项目集中收付**，提升资金运用效率。

2.业务功能及业务价值
（1）业务功能
① 资金归集和下划
需要注意，境内内部独立法人之间**无贸易背景**的资金融通划转须通过**委托贷款**方式进行。
② 额度管理
跨境双向人民币资金池业务实行**双向宏观审慎管理**，确保任一时点净流入/净流出余额**不超过上限**。
主办企业通过跨境双向人民币资金池人民币专用账户向境内外成员企业调出资金的期限**不得超过 1 年**。（全国版）
③ 集中收付款

跨国企业集团对境内外成员企业的经常项下跨境人民币收付款进行集中处理。

（2）业务价值

① 客户价值

开办跨境双向人民币资金池业务可以帮助集团客户打通**境外资金合规入境渠道**，简化手续流程，境外低成本资金可以合规、便捷地进入境内，提高效率。

跨境双向人民币资金池可以归集集团境内外盈余资金，**降低企业融资成本**，减少利息支出，实现资金收益最大化。

跨境双向人民币资金池可以加强集团对境内外成员企业的**资金风险控制**，提高成员企业人民币资金收支的透明度，实现对成员企业账户的**可视可控**。

跨境双向人民币资金池有助于企业将**人民币作为全球资产配置选择**，规避风险，提升资金运用效率。

② 银行价值

通过提供跨境双向人民币资金池服务，捆绑集团客户的支付结算，可以及时了解集团客户的资金往来，增加企业资金沉淀的机会，增加跨境人民币结算平台和渠道。

跨境双向人民币资金池业务是巩固和扩展建设银行**核心客户群体**的有力抓手。

跨境双向人民币资金池业务对于巩固建设银行**跨境人民币市场地位**、提升建设银行**全球现金管理服务能力**具有重要意义。

3.营销要素

目标客户可以从如下三个方面定位：

（1）从**大中型跨国企业集团客户**入手，可从总行级主办银行客户、总战、总重、总结以及分行级核心客户中筛选潜在客户，重点针对具有进出口业务资质、多年运营经验、母公司在境内的集团客户。

（2）从当地**跨境人民币结算业务百强客户**入手，重点留意当地国资委所属的有**“走出去”**业务的大型国企、海关数据显示国际结算量较大的集团企业客户以及重点工业园区内集团企业等。

（3）从**已和建设银行合作现金管理服务的集团企业**入手，包括已和建设银行合作**银企直联、现金管理系统**的集团企业，以及在建设银行进行**资金归集**的集团企业等。

4.参考资料

关于印发《中国建设银行跨境人民币资金集中运营业务管理办法（2021 年版）》的通知（建总发〔2021〕396 号）

关于印发《中国建设银行现金管理类集团式委托贷款业务管理办法（2023 年版）》的通知（建总发〔2023〕444 号）

（四）跨国公司跨境资金集中运营

1.产品定义及业务要素

（1）产品定义

跨国公司跨境资金集中运营业务（以下简称“跨境资金集中运营业务”），是指集中运营管理境内外资金，办理**外债和境外放款额度集中管理、经常项目资金集中收付和轧差净额结算**等业务。

（2）业务要素

① 适用客户

满足国家外汇管理局规定的监管条件、在建设银行洗钱风险等级在**中高以下**且不存在受制裁和从事犯罪活动等建设银行禁止准入或停止业务关系情形的**跨国企业**。

② 业务用途

集中运营管理集团本外币资金，加强集团资金管控能力。

2.业务功能及业务价值

（1）业务功能

① 外债额度集中管理

跨国公司可根据**宏观审慎原则**，集中境内成员企业外债额度，并在所集中的额度内遵循商业惯例自行开展外债业务。主办企业可以自身为实际借款人集中借入外债，也可以成员企业为实际借款人代理其借入外债，但外债的借入和偿还应通过主办企业的**国内资金主账户**进行。

② 境外放款额度集中管理

跨国公司可根据**宏观审慎原则**，集中境内成员企业的境外放款额度，并在所集中的额度内遵循商业惯例自行开展境外放款业务。主办企业可以自身为实际放款人进行境外放款，也可以成员企业为实际放款人代理其进行境外放款。境外放款资金的融出和收回应通过主办企业的**国内资金主账户**进行。

③ 经常项目资金集中收付和轧差净额结算业务

经常项目资金集中收付是指主办企业通过国内资金主账户集中代理境内成员企业办理经常项目收支。

经常项目轧差净额结算是指主办企业通过国内资金主账户集中核算其境内外成员企业经常项目项下应收应付资金，合并一定时期内收付交易为单笔交易的操作方式，原则上**每个自然月轧差净额结算不少于 1 次**。

④ 集中结售汇

国内资金主账户可集中办理**经常项下、直接投资、外债和境外放款项下结售汇**。

（2）业务价值

① 客户价值

1）提供境内外资金合规流通的渠道，提升资金盈利性。

2）降低**财务运营成本**，提高集团整体收益。

3）提高**风险控制水平**，有效规避汇率风险。

4）提升**资金管控能力**，满足司库建设要求。

② 银行价值

1）充分支持企业**司库建设**中对境外资金管理的需求。

2）丰富建设银行现金管理产品线，增强**国际竞争能力**。

3）维护客户，**沉淀资金**，增加**中间业务收入**。

4）增强集团客户对建设银行产品的**黏性**，提高客户忠诚度。

3.营销要素

① 从**大中型跨国企业集团客户**入手，可从总战、总重、国际结算重点客户以及分行级核心客户入手，加大对**央企国企、行业龙头企业**的覆盖，重点针对具有进出口业务资质、多年运营经验、母公司在境内的集团客户和大型外资企业在华的管理中心。

② 从**已和建设银行合作现金管理服务的集团企业**入手，包括已和建设银行合作**银企直联、现金管理系统**的集团企业，以及在建设银行进行**资金归集**的集团企业等。

4.参考资料

《中国建设银行跨国公司跨境资金集中运营业务管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕229 号）

《中国建设银行现金管理类集团式委托贷款业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕444 号）

（五）海外现金管理服务

1.产品定义

海外现金管理业务是整合账户、产品、渠道等资源，由建设银行**境外机构**为本地及其他国家/地区单位客户（以下简称“客户”）提供涵盖**境内外、本外币、多银行**的综合性金融服务，包括**信息报告类服务、收付款管理类服务、现金池类服务及其他现金管理类服务**。

2.服务内容

海外现金管理服务通过建设银行**海外版企业网银、海外版银企直联（含海外本地直联和跨境直联）、SWIFT 网络**等方式提供。

（1）海外信息报告类服务

① 海外现金管理信息服务

海外现金管理信息服务是建设银行为客户提供**账户信息、客户信息、业务信息**等基本信息，以及提供**定期存款查询、到期提示、电子回单、结单**等特色服务的产品。

② 全球账户信息报告

全球账户信息报告（海外）是建设银行为客户提供**建设银行集团内账户余额、交易明细**等信息，集中展示客户多个国家/地区账户信息的产品。

③ 全球账户统一视图

全球账户统一视图（海外）是建设银行为客户提供基于**开户地区、账户类型、币种、行名**维度下查询和下载境内外、本外币、多银行的**账户余额分布图以及账户余额走势图**等功能的产品。

（2）海外收付款管理类服务

① 海外现金管理付款

海外现金管理付款是建设银行通过电子渠道支持客户实现其**境内外、本外币、多银行资金收付**的产品。该产品支持**单笔/批量、本行/跨行、本地/跨境、预约、定频**等多种付款模式，支持各国家/地区的特色付款服务。

② 海外周期支付限额

海外周期支付限额是建设银行根据客户资金管控需求，约定**时间周期和计算规则**，对单位账户进行**支出限额控制**的产品。

③ 全球支付工厂

全球支付工厂（海外）是建设银行为客户提供**境内外建设银行账户**的资金支付集中审核、集中支付、集中管控服务的产品。主要功能有：

1）**境外制单，境内复核**。从境外电子渠道发起境外账户的转账和汇款制单，通过境内电子渠道对单据复核并触发交易。

2）**境内制单，境内复核**。从境内电子渠道发起境外账户的转账和汇款制单、单据复核并触发交易。

（3）海外现金池类服务

海外实时/定时现金池是建设银行为实现客户资金集中管控、提高资金管理收益等资金管理需求，通过设置企业内部不同层级账户，建立联动关系，设置资金调拨路径、归集与下拨金额、时间、频率等参数，实现资金按约定方式归集与下拨的产品。

（4）其他现金管理服务

① SWIFT 现金管理

SWIFT 现金管理（海外）是建设银行依托 **SWIFT 网络**，协助客户与指定机构交互 **SWIFT 报文**，实现对境内外、本外币、多银行账户资金全面管控的产品。主要支持接收或发送 **MT940/MT942/Camt053** 等信息报告类报文、接收或发送 **MT101/Pain001** 等支付类报文并按指令完成付款处理。

② 其他现金管理产品

境外机构结合当地市场情况研发部署的具有当地特色的海外现金管理产品。

3.参考资料

关于印发《中国建设银行海外现金管理业务管理办法（2023 年版）》的通知（建总发〔2023〕368 号）

第五节 国际结算及相关外汇产品

一、对公跨境汇款

（一）传统对公跨境汇款

1.产品定义

对公跨境汇款是国际结算业务中最基本的结算方式，包括**汇出汇款**和**汇入汇款**。

汇出汇款是指建设银行作为汇出行，接受汇款人的申请并发出汇款指令，指示汇入行按指令解付款项；**汇入汇款**是指建设银行作为汇入行，收到汇出行发出的汇款指令，并按指令将款项解付给收款人。

对公跨境汇款产品主要是 **TT 汇款**（Telegraphic Transfer，电汇），包含**外汇汇款和跨境人民币汇款**。

2.产品要素

支持**跨境人民币**及 **28 个外汇币种**（**美元 USD、港币 HKD、欧元 EUR、日元 JPY、英镑 GBP、澳大利亚元 AUD、加拿大元 CAD、新加坡元 SGD、瑞士法郎 CHF、瑞典克朗 SEK、挪威克朗 NOK、丹麦克朗 DKK、新西兰元 NZD、澳门元 MOP、泰铢 THB、林吉特 MYR、韩元 KWR、兰特 ZAR、卢布 RUB、坚戈 KZT、阿联酋迪拉姆 AED、沙特里亚尔 SAR、墨西哥比索 MXN、波兰兹罗提 PLN、土耳其里拉 TRY、巴基斯坦卢比 PKR、以色列新谢客尔 ILS、蒙古图格里克 MNT**）。

电子渠道：客户无需亲临柜台，提升业务办理效率。

银企直联：客户可与建设银行系统直联对接，通过自身 **ERP 系统**办理跨境汇出汇款申请、跨境汇入汇款收汇性质确认、线上收支申报等。可根据具体需求开发相应功能，实现**高度适配性**，满足个性化需求。

GPI 客户旅程：通过 **“员工渠道-公用服务-集中处理-业务处理-业务监控及处理-进度查询”**，柜面经办人员可查询本人通过 **COS_T 系统**办理的汇款处理进度。

“关银速汇”功能：企业在 **“国际贸易单一窗口”** 签署三方协议并同步证书后，在建行企业网银办理汇出汇款时，仅填写**电子报关单编号**，无需扫描上传报关单影像，即可高效便捷办理货物贸易项下汇款。

有**货物贸易、服务贸易、资本项目**等场景下跨境收付款需求的企业客户；银企直联渠道适用于具有成熟的 **ERP 系统**，具备向运营商申请开发直联接口能力的企业客户。

3.参考资料

《中国建设银行对公跨境汇款业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕16 号）

（二）创新跨境汇款

1.全币种支付

（1）产品定义

全币种支付是建设银行依托**境外汇款服务商**的清算渠道，为企业客户提供的**多币种跨境汇款服务**，支持 **140 余个币种**的跨境支付，客户支付等值人民币，通过境外服务商换汇，境外收款人全额收到对应外币。

（2）产品要素

可支持 **140 余个小币种**和各大主流外币，基本实现 **“一带一路”沿线和主要经济体全覆盖**。可确保境外收款人**足额**收到对应外币，有效规避汇款费用的不确定性。境外汇款服务商直接接入各国本币清算系统，主流外币汇款一般可实现**当天到账**。

目前支持**柜台办理**，后续将拓展至企业网银等电子渠道。

（3）参考资料

《关于开展跨境易支付—全币种支付业务的通知》（建国际〔2022〕110 号）

2.跨境 e 汇-跨境电商收汇业务

（1）产品定义

跨境电商收汇业务是跨境电商卖家在境外电商平台（北美亚马逊，共**美国、加拿大、墨西哥 3 个站点**）开店销售货品后，建设银行在满足客户身份识别、交易信息采集、真实性审核、

反洗钱筛查等条件下，为卖家办理的**货物贸易项下收款服务**。客户在美国站点开店卖货后，通过建设银行直接以美元收款。加拿大和墨西哥以本地货币销售，由亚马逊为客户转换为美元结算。建设银行通过与境外账户行直接合作拉直收款路径、提升收款效率、降低收款成本。

（2）产品要素

提款全额入账，支持北美亚马逊全站点（美国、加拿大、墨西哥）美元收款，结算金额**全额到账**，有效规避收汇金额的不确定性。**零入账手续费**，入账手续费全免，无额外扣费。**多店统一管理**，卖家无需开立海外账户。建设银行为每个店铺分别分配**境外收款账号（VRN No.）**，多个 VRN No.可绑定同一建行美元账户，实现多个店铺统一收汇管理。

目前支持**柜台办理**，后续将拓展至企业网银等电子渠道。

（3）参考资料

《关于开展跨境易收款—电商平台收款业务的通知》（建国际〔2022〕83 号）

3.市场采购贸易收结汇业务

（1）产品定义

市场采购贸易收结汇业务是指以**市场采购贸易方式**报关出口（海关监管方式代码为**1039**），后续在试点市场所在地**市场采购贸易联网信息平台**上办理的线上金融业务。

（2）产品要素

账户订阅：客户在联网平台备案后，前往建行进行收汇账号绑定，之后即可在联网平台使用建设银行账号办理银行业务。支持**个人和企业账户**（绝大多数平台仅支持对公账户）。

联网平台收汇：与建行提供的跨境汇款业务结算币种一致，支持 **30 个外汇币种**，也可使用**跨境人民币结算**。

联网平台结汇：部分平台可**在线发起结汇申请**，查询实时汇率与交易状态。

便利化办理：客户凭平台真实交易背景并关联物流信息后可直接办理结汇。个人客户办理市场采购贸易项下结汇的，提供有交易额的证明材料或交易电子信息的，**不占用个人年度便利化额度**。

通过试点市场所在地政府牵头建设的**市场采购联网平台**办理。

（3）参考资料

《关于规范开展市场采购收结汇业务的通知》（建国际〔2021〕195 号）

二、跟单托收

（一）产品定义

托收是指银行根据收到的指示处理**金融单据及/或商业单据**，以便取得付款及/或承兑，或者凭付款及/或承兑交付单据，或者根据其他条款和条件交付单据。按照银行服务对象的不同，托收可分为**出口托收**和**进口代收**。

进口代收是建设银行按照托收行的指示，向进口商提示商业单据（可附金融单据，也可不附），凭进口商付款及/或承兑交付单据的一种国际结算方式。

出口托收是指出口商将商业单据（可附金融单据，也可不附）交予建设银行，委托建设银行通过代收行代为收取货款的一种国际结算方式。

（二）产品要素

（1）对照托收面函对**单据种类与份数**进行清点与核对，目前部分国家（地区）的银行将 **D/P 远期视同 D/A** 进行处理，业务办理过程中应高度关注 **D/P 远期托收**潜在的风险，提示出口商客户谨慎接受以 D/P 远期方式进行结算，防范代收行擅自放单而引起的风险。

（2）出口托收项下，建设银行寄单后，出口商可向建设银行申请办理 **D/P 出口托收贷款**或 **D/A 出口托收贷款**；代收行对 D/A 项下商业汇票进行保付后，出口商可向建设银行申请办理**票据保付贴现**。

（3）进口代收项下，进口商付款时可向建设银行申请办理**信托收据贷款**；D/A 项下承兑时进口商可向建设银行申请办理**票据保付**。

（三）参考资料

《中国建设银行国际结算跟单托收业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕137 号）

三、国际信用证

（一）产品定义

信用证指一项不可撤销的安排，无论其名称或描述如何，该项安排构成开证行对相符交单予以承付的确定承诺。

进口信用证是指建设银行为申请人（进口商）提供的国际信用证结算/融资服务，主要包括**信用证开立、修改、审单、承付**等环节。分为**开立远期信用证、开立不可控货权即期信用证、开立可控货权即期信用证**。

出口信用证是指建设银行为受益人（出口商）提供的国际信用证结算/融资服务，主要包括**信用证通知、交单、收汇**等环节。

（二）产品要素

信用证开立后，银行即承担**第一性付款责任**，进口企业对外的付款承诺即由**商业信用提升为银行信用**，对于进出口双方来说，交易更有保障。

办理注意事项：申请书填写事项完整，单据条款清晰无歧义，不存在对建设银行不利的条款。申请书签章与预留印鉴一致，所列合同编号、商品或服务描述等要素与贸易合同/订单相符。申请开证金额与贸易合同未履行部分的交易金额相匹配。已明确信用证**兑用方式**（即期付款、延期付款、承兑、议付）。已明确**信用证有效期、有效地点、最迟交单期、最迟装运日**等事项。已明确**信用证币种、金额及浮动比例**、信用证相关的费用标准和承担方式。已明确遵循**国际商会《跟单信用证统一惯例》最新版本**。对于远期信用证，信用证期限及后续融资期限应符合建设银行**信托收据期限管理**要求，同时应关注信用证项下货物的生产销售及资金回笼情况。

（三）参考资料

《中国建设银行国际结算跟单信用证业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕386 号）

四、汇率交易类产品

（一）对公即期结售汇和外汇买卖

1.产品定义

即期结售汇是办理人民币与外币之间兑换的业务（**结汇**是指建行从客户那边买入外汇，**售汇**是指建行向客户卖出外汇）。**即期外汇买卖**是办理两种外币之间兑换的业务。

2.产品要素

适用于境内的**非金融机构客户**和**金融机构客户**。产品用于满足企业对各币种的**兑换需求**或**汇率避险需求**，可通过建设银行**柜面、企业网银、互联交易平台**等渠道办理，交割日在**两个工作日内**。

（二）远期结售汇和远期外汇买卖

1.产品定义

远期结售汇是建设银行与客户约定在未来指定日期以约定价格进行人民币与外币的兑换交易。**远期外汇买卖**是建设银行与客户约定在未来指定日期以约定价格进行外币与外币的兑换交易。

2.产品要素

适用于境内的**非金融机构客户**和**金融机构客户**。产品用于满足客户日常经营活动中**锁定未来货币兑换价格、规避汇率风险**的需要，可通过建设银行**柜面、企业网银、互联交易平台**等渠

道办理。

（三）汇率掉期交易（含人民币对外币、外币对外币）

1.产品定义

建设银行与客户同时约定**两笔本金相同、货币对相同、交割日不同、方向相反**的外汇买卖交易，其中交割日在前的为**近端交易**，交割日在后的为**远端交易**，按币种分为**人民币对外币掉期、外币对外币掉期**。

2.产品要素

适用于境内的**非金融机构客户**和**金融机构客户**。产品主要用于解决客户经营中的**币种错配问题**，帮助客户**管理汇率风险**，可通过建设银行**柜面、企业网银、互联交易平台**等渠道办理。

（四）参考资料

《中国建设银行对公汇率交易业务操作规程（2022 年版）》（建总发〔2022〕142 号）

第六节 投资银行及咨询业务

一、债务融资工具承销

（一）产品定义及要素

债券融资属于直接融资，有助于发行人借助资本市场**拓宽融资渠道，降低融资成本，提高融资效率**，提升市场知名度和影响力。本教材重点定义**银行间市场非金融企业债务融资工具**。

非金融企业债务融资工具（以下简称"债务融资工具"）是指具有法人资格的非金融企业在**银行间债券市场**发行的，约定在一定期限内还本付息的有价证券。所涵盖的产品类型众多，同时按照发行方式不同，债务融资工具可分为**公开发行**和**定向发行**两种。

产品类别	产品名称	产品特点
基础产品	**短期融资券**	产品期限**不超过 1 年（含 1 年）**，融资成本较低。一般可用于发行人补充流动资金，偿还借款。
	超短期融资券	产品期限 **270 天以内**，融资成本低。申报审批效率高，信息披露及发行便利，可持续 **"滚动发行"**。可用于发行人补充流动资金，偿还借款，**不得用于长期投资**。
	中期票据	产品期限**超过 1 年**，多数集中在 **3 至 5 年**。可用于发行人项目建设运营、置换中长期负债等用途。需在发行文件中明确披露具体资金用途。
	定向债务融资工具	是指非金融企业向银行间市场专项机构投资人和特定机构投资人（如有）发行、并在定向发行文件约定的定向投资人之间流通转让的债务融资工具。协会各类产品均可采用**定向发行**方式。
专项产品	**绿色债券**	募集资金专项用于**节能环保、污染防治、资源节约与循环利用**等绿色项目，要设立**募集资金监管账户**。鼓励出具绿色评估认证报告。较普通债券具有一定成本节约优势。
	碳中和债	绿色债券子品种，募集资金专项用于具有**碳减排效益**绿色项目。建议中长期限。
	蓝色债券	绿色债券在**海洋领域**运用的子品种。发行人一般为参与海洋保护和海洋资源可持续利用等经营性项目的企业。
	可持续发展挂钩债券	发行条款与预设的**可持续发展目标**实现情况挂钩。对募集资金用途无特殊要求。建议中长期限。

产品类别	产品名称	产品特点
	转型债券	募集资金用于**低碳转型领域**，试点领域包括**电力、建材、钢铁、有色、石化、化工、造纸、民航**等八个行业。建议中长期限。
	乡村振兴票据	募集资金聚焦支持**“三农”发展**，拟用于乡村振兴用途占比应**不低于 30%**。对用于乡村振兴用途部分，要设立**募集资金监管账户**。
	永续票据	是指不规定到期期限、发行人可赎回本金和递延支付利息的含权债务融资工具。可计入权益的永续票据募集资金可用于项目资本金（**原则上不超过项目资本金总额的 50%**）。
	科创票据	包括**主体类科创票据**和**用途类科创票据**。用途类科创票据募集资金中应有**不低于 50%** 的部分用于支持科创相关领域。主体类科创票据发行人应具有**国家企业技术中心、高新技术企业、制造业单项冠军**等称号。
	混合型科创票据	募集资金用于科技创新领域的，有**浮息含权条款、收益分成挂钩、股债联结转换**等方式，可差异化组合设计。常见的有**知识产权质押、浮动利率或额外支付挂钩企业股权投资收益、转换企业股权或 LP 基金份额**等模式。发行期限一般为中长期。
跨境产品	**熊猫债**	熊猫债是在**中国境外**合法注册的机构在境内债券市场发行的、且以**人民币计价**的债券，也可以在银行间债券市场进行上市交易。

（二）参考资料

《中国建设银行非金融企业债务融资工具承销业务管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕299 号）

二、债券销售

（一）机构投资者偏好

为更好进行债务融资工具的销售工作，需要充分了解**机构投资者偏好**。根据投资者偏好的差异化，可更为精准的进行债券销售工作。

1.商业银行

（1）大型商业银行

机构特点：资金成本更低，存款占比高；流动性管理要求更为严格；风险偏好较低，大行在流动性备付需求下，叠加利率债不占风险权重，利率债占比较高。

（2）股份制银行

机构特点：收益率考核、激励机制等因素影响下，相较大行有明显的**信用下沉**，债券业务操作相对更为激进。

（3）区域银行

机构特点：货币市场的**净融入方**，杠杆率和资金成本相对高于大行和股份制，在债券投资上向**高收益品种**倾斜。

（4）外资银行

机构特点：风控较为严格，业务偏保守，**交易户**占比较多，有更严格的止损线。

2.基金

（1）货币基金

无论是**摊余成本法货基**与**市值法货基**，投资偏好主要是核心配置**同业存单**，在货币市场利率回落背景下，杠杆率有所抬升。

（2）混合型基金

偏股型混基会配置国债与政金债作为**类存款资产**。**平衡型混基**类似偏股混基。**偏债型混基**各类债券的配置相对均衡。**灵活配置型混基**的仓位配置具备一定周期性，多数需要根据债券市场波动调整。

（3）债券基金

中长期纯债基金的机构委外需求较为集中，主要持有金融债为主的利率产品。**短债债基**具有类货基属性，主要持有短久期信用债与政金债。**指数债基**属于工具类产品，作为创新性被动型债市投资工具，具备显著周期性。

3.非银机构篇

（1）**券商资管**：大多数券商资管产品更追求**风险可控下的高收益**，对流动性要求相对较低。

（2）**券商自营**：杠杆比率较高，利率债和信用债的配置占比较券商资管较为均衡；不同券种配债思路有所分化。

（3）**银行理财子公司**：理财配置的大头是债券，且已成为**信用债配置主力**，且比例成上升态势，但风险偏好有所下降。

（4）**保险机构**：具有**监管严格，久期长，注重大类资产配置、风险偏好低**等投资特征。

（5）**信托公司**：信托受**资管新规**影响较大，当前规模与增速有限，且受限于较高的资金成本，但信托公司主动负债意愿增强，对较高收益债券或有配置需求。

（6）**养老金公司**：由于养老金投资负债较为稳定，通畅资产配置通过**牺牲流动性来换取高收益**，成本计价类资产占比较高

（二）总分行债务融资工具销售联动机制

总行**按周**将债券发行计划发送至分行，分行可根据维护的投资机构偏好进行**定向推介**。若在发行阶段，投资机构确有投资需求的，分行向总行上报投资需求，总分行联动沟通投资机构，指导投资机构进行投标等工作。若投资机构最终中标，则分行需向总行上报销售情况，总行向分行与投资机构确认规模后，总行**按季度**统计数据，并纳入**销售量考核计划**。

三、资产证券化业务

（一）产品定义

资产证券化依托基础资产产生的现金流作为偿付支持，并通过结构化方式进行**信用增级**。资产证券化产品从整体架构看，完成基础资产向**特殊目的载体**的转让，之后通过特殊目的载体向市场投资人发行收益凭证，从而提升资产流动性。

资产证券化（ABS）业务流程与参与主体表

核心参与主体与角色定位

序号	主体名称	角色/身份	核心职能
1	原始债务人	基础资产债务人	对发起人负有债务，按约定偿还债务本息
2	发起人（原始权益人）	资产出让方	持有基础债权，将资产转让给 SPV 获取转让收入
3	发行人（SPV）	特殊目的载体	受让基础资产，发行资产支持证券
4	资产服务机构	资产管理人	负责基础资产的管理、催收，收取债务偿还资金
5	受托管理机构	现金流管理方	接收资产服务机构划转的现金流，向投资人兑

序号	主体名称	角色/身份	核心职能
			付证券本息
6	投资人（证券购买人）	资产支持证券持有人	认购资产支持证券，获取本息偿还
7	承销商	证券发行中介	协助 SPV 完成资产支持证券的发行与承销
8	评级机构	信用评级方	为资产支持证券提供信用评级服务
9	信用增级机构	增信服务方	为资产支持证券提供信用增级服务
10	法律/审计服务机构	专业服务方	提供法律、审计等专业中介服务
11	登记结算机构	证券登记结算方	负责资产支持证券的登记、托管与结算

业务流程与资金流向

业务环节	参与主体	核心动作/关系
基础债权形成	原始债务人 ↔ 发起人	发起人向原始债务人提供债权，形成基础资产
资产转让	发起人 → 发行人（SPV）	发起人将基础资产转让给 SPV，SPV 向发起人支付转让收入
证券发行	发行人（SPV） → 投资人	SPV 向投资人发行资产支持证券，获取发行收入
债务偿还	原始债务人 → 资产服务机构	原始债务人向资产服务机构偿还债务本息
现金流划转	资产服务机构 → 受托管理机构	资产服务机构将收到的债务本息划转至受托管理机构
本息兑付	受托管理机构 → 投资人	受托管理机构按约定向投资人兑付资产支持证券本息
中介服务	承销商/评级机构/增信机构等 → 发行人（SPV）	各中介机构为 SPV 提供发行、评级、增信等专业服务

（二）产品要素

1.基础资产

基础资产是指**合法合规、权属明确、可转让、能够产生持续稳定、独立、可预测的现金流且可特定化**的财产、财产权利或财产和财产权利的组合。形成基础资产的交易背景应当**真实**，交易对价应当**公允**。基础资产类型主要包**债权类、收费收益权类以及不动产类**等资产。根据不同的基础资产类型，资产证券化的目标客群可分为：

类型	基础资产	典型企业	适用产品类型
债权类	企业应收账款、租赁债权、保理债权等	工程建设企业，产业链核心企业、商业保理公司、融资租赁公司、金融资产管理公司等	**ABN/ABCP**
收益权类	市政基础设施收费权、门票收入收费权等	水务公司、污水处理公司、发电企业、供热公司、高速公路，路桥企业、航空企业，轨道交通企业、公交集团、汽运企业，港口企业，机场企业、旅游景区企业	**ABN**

类型	基础资产	典型企业	适用产品类型
不动产类	不动产及相关权益	持有商办、公寓资产等企业、物业租赁企业、产业园区企业等	**ABN（类REITs、CMBN）**

2.增信方式

信用增级是资产证券化重要特征，用以提升证券端的信用质量和现金流的稳定性，降低融资成本与难度。信用增级可以分为**内部**和**外部**信用增级两类。其中，**内部信用增级**方式包括**优先次级分层、超额抵押、利差账户、偿付加速机制、权利完善事件**等；**外部信用增级**方式包括**保证担保、差额补足、回购承诺、债务加入、流动性支持、备付金账户**等。

（三）产品类型

目前，我国资产证券化市场主要包括**中国人民银行和国家金融监管总局主管的信贷资产化、证监会主管的交易所资产支持证券、交易商协会主管的银行间市场企业资产支持证券**等。

银行间市场企业资产支持证券包括**资产支持票据（ABN）、资产支持商业票据（ABCP）**以及交易商协会认可的其他证券化融资工具。**资产支持票据（ABN）**是指发起机构通过特定目的载体发行的，由基础资产所产生的现金流作为偿付支持的证券化融资工具。**资产支持商业票据（ABCP）**是指发起机构通过特定目的载体发行的，以基础资产为支持进行**滚动发行**的证券化融资工具。**信贷资产证券化**是指银行等金融机构作为发起机构，将信贷资产信托给受托机构，由受托机构以资产支持证券的形式向投资机构发行受益证券，以该财产所产生的现金支付资产支持证券收益的结构性融资工具。

类别	信贷资产证券化 (CLO、RMBS、NLP 等)	银行间企业资产支持证券 (ABN、ABCP 等)	交易所资产支持证券 (ABS)
审核方式	人民银行审批，银登中心登记备案	银行间交易商协会注册	交易所出具无异议函、基金业协会备案
主承销商	银行/证券公司	银行/证券公司	证券公司/基金子公司
原始权益人	银行、消费金融公司、汽车金融公司、金融租赁公司等国家金融监管总局监管的持牌金融机构	企业(包括部分金融机构持有的非信贷资产)	企业
SPV	信托专项计划	信托专项计划	券商专项资管计划或基金子公司专项资管计划
基础资产	各类银行信贷、按揭贷款、金融租赁资产	融资租赁、应收账款、收益权等财产权利，商业物业等不动产以及收费收益权等	融资租赁、应收账款、小贷、收益权等财产权利，商业物业等不动产，须满足基金业协会负面清单要求
交易场所	银行间	银行间	交易所、报价系统、券商柜台
发行方式	公募	公募+定向	私募
登记结算	中债登	上海清算所	中证登
我行角色(母行)	主承销商、托管行、投资者等	主承销商、资金保管行、资金监管行、投资者等	财务顾问、托管行、资金监管行、投资者等

类别	信贷资产证券化 (CLO、RMBS、NLP 等)	银行间企业资产支持证券 (ABN、ABCP 等)	交易所资产支持证券 (ABS)
我行角色 (子公司)	受托机构、投资者	受托机构、投资者	计划管理人、投资者
风险自留	发起机构持有由其发起资产证券化产品的一定比例，该比例不得低于该单证券化产品全部发行规模的 5%	发起机构持有最低档次资产支持证券的，其持有比例不得低于所有档次资产支持证券发行规模的 5%，持有期限不低于资产支持证券存续期限	债权类、未来经营收入类专项计划的原始权益人或其关联方应当至少保留发行规模 5%的风险自留

（四）参考资料

《中国建设银行金融机构信贷资产证券化承销业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕50 号）

《中国建设银行非金融企业债务融资工具承销业务管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕299 号）

《债券承销业务核准标准及流程》（建总函〔2023〕762 号）

四、财务顾问业务

（一）产品定义

财务顾问是指依托建设银行在**客户、网络、资金、产品、信息、人才、系统**等方面的综合优势，根据客户的实际需求，为其提供包括各类信息和金融政策咨询、财务分析和诊断、战略和发展规划、资本运作、资产管理以及各类与投融资产品、方案设计相关的各项**基础类和新型财务顾问服务**。

财务顾问业务包括**基础类财务顾问业务**和**新型财务顾问业务**。

基础类财务顾问业务是指建设银行为客户提供的，以满足其规划经营与管理需要为目的的咨询、分析等服务，包括但不限于：**企业信息服务、投融资信息咨询服务、全面金融解决方案**。

新型财务顾问业务是指建设银行根据客户的实际需要，为解决客户具体业务需求所提供的相关咨询、分析、撮合、建议、推进等服务，包括但不限于：**资本市场类财务顾问（股权类业务、债券发行业务、基金类业务）、并购与重组类财务顾问（并购与重组业务）、组合融资类财务顾问（项目融资类业务、债务优化类业务、机构合作类金融服务）、其他类财务顾问（资产管理类业务、代理资金资产业务、数字政府财务顾问服务、其他咨询与平台类服务）**。

（二）推进策略

以**客户需求**为导向，梯级推进财务顾问业务发展。一是**巩固信息类财务顾问业务**；二是**做实交易型财务顾问业务**；三是**探索发展综合性财务顾问业务**。

以**数字平台**为依托，持续提升业务发展质效。财务顾问业务应用数字化技术，布局数字化平台，目前已形成了**飞驰 e 智、飞驰 e+和飞驰融智工场**三个数字化经营平台。

以**价值创造**为目标，整合联动集团内外资源。做好内部板块间部门单元的**横向联动**；做好总分支直营互通的**纵向联动**；做好全面深化、共享赋能的**母子联动**；做好融合互联、深度合作的**内外联动**。

以**风险合规**为底线，筑牢合规经营底板。围绕合规发展永恒主题，重点提升内部**精细化管理水平**；建立**单点双向精准对接机制**，全面修订业务管理、协同、开展等指引、指导文件；进一步压实**一级分行管理职责**；强化**智慧合规应用**，提高业务流程机控水平，切实避免出现向小微企业收取财务顾问费用的源头风险。

（三）参考资料

《中国建设银行财务顾问业务管理办法（2020 年版）》

五、并购重组业务

（一）产品定义

建设银行依托集团的**客户、渠道、资金和专业优势**，可提供**境内并购贷款、境外并购贷款、并购基金、并购类债券、子公司融资**等产品，覆盖交易前中后期的**一站式全方位金融服务**。

并购重组业务是助力银行参与客户发展战略实施，推动行业整合发展，服务企业**全生命周期**，贯通股债贷等**“商投行一体化”**产品和服务，最终培育建立长期稳定客群的重要抓手，是银行联系客户的紧密纽带。

1.境内并购贷款

同第二章资产业务境内并购贷款部分。

2.跨境并购贷款

同第二章资产业务跨境并购贷款部分。

3.并购基金

并购基金是指建设银行集团相关子公司以**自有资金**或符合监管要求的**募集资金**，与产业方企业共同发起的，用于支持产业方企业并购与其具有产业协同效应和战略关联性的目标企业而设立的**私募股权投资基金**。

4.并购类债券

并购类债券包括**权益出资型票据**和**房地产并购债券**。

5.子公司融资

子公司融资是指建设银行集团相关子公司以**自有资金**或符合监管要求的**募集资金**，通过**债权融资**的方式向并购方企业或其子公司发放，用于并购方支付并购交易价款和相关费用的融资业务。

（二）营销要点

1.围绕**客户交易场景化营销**。重点拓展**协议转让类、上市公司定增类和非上市公司增资扩股类及资产收购类**并购场景业务，在合规前提下创新拓展其他新型并购场景业务。

2.洞察**客户需求全产品服务**。要以**“经营客户资产负债表”**为逻辑，精准把脉各类企业、各个环节的并购重组业务需求，强化并购顾问融智服务前端介入的引导渗透功能，综合运用境内及跨境并购贷款等全量信贷类产品，撬动并购基金等股权类服务。

3.关注**重点行业针对性展业**。重点关注**产能过剩行业**的并购交易机会，聚焦**科技金融、绿色发展**等重点领域，紧抓**先进制造、生物医药、电气机械、汽车制造**等产业整合机遇，以及**计算机电子、人工智能**等互联网与信息技术领域。

（三）参考资料

《中国建设银行并购重组业务管理办法（2017 年版）》（建总发〔2017〕268 号）

六、私募股权投资基金财务顾问

（一）产品定义及要素

私募股权投资基金财务顾问业务是指分行担任**财务顾问**角色，贯穿私募股权投资基金方案设立和运作过程的**募、投、管、退**等各环节，为私募股权基金参与方提供的相关咨询、分析、建议等相关顾问服务的业务。基金参与方包括**基金出资人、管理人、投资标的和托管人**。集团子公司以**基金管理人和投资人**角色开展基金业务。

建行集团内具有私募股权基金管理人资质的子公司是**建银国际、建信信托、建信投资、建信股权和建信住租 5 家**。另外，**建信人寿（建信保险资管）、建信理财**也具有股权投资功能。

通过基金财务顾问母子协同搭建基金，能重点满足三类主体的不同需求：**政府招商引资、打造特色产业集群**的需求；**龙头企业进行产业上下游扩张、提升科技能力**需求；**中小型科创**

企业获得融资支持、实现快速发展的需求。同时，开展基金业务能助力建设银行拓展**战略新兴、绿色低碳和先进制造**等领域中型客户群体，前移科技金融服务，提升综合金融贡献。

（二）营销要点

一是对于**基金出资人**，聚焦**招商引资、产业引导、转型升级及资产配置**等方面的核心需求，摸排**政府机构、引导基金、国企央企、民企龙头**等大体量、长期限创新资金；

二是对于**基金管理人**，以子公司担任管理人为导向，出资比例较大则在基金中主张较强决策权。应注意把握各子公司业务策略差异，与客户做好沟通协调工作。

三是对**投资标的，战略新兴、绿色低碳和先进制造**等领域科技企业对股权资金需求旺盛，应结合市场情况、行业变化和投资偏好遴选投资标的，做好项目储备。

（三）参考资料

《中国建设银行私募股权投资基金业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕70 号）

七、股权融资产品

（一）产品定义及业务要素

股权融资是指企业以自身股权换取货币资金、无形资产或其他实物资产方式的融资方式。具体到交易结构上，可分为**直投、基金、股权收益权**等。建设银行可针对客户股权融资需求，充分运用各类工具，通过**尽职调查、方案设计、项目审核**等环节，将客户需求转化为**可定价、可发行、可投资、可交易**的股权类资产。

股权融资产能能加快构建**多样化专业性**的金融产品和服务体系，推动在企业生命周期中**前移金融服务**，顺应**“商投行一体化”**理念驱动的**轻资本、轻资产**转型，满足客户**差异化、定制化**诉求，打通客户全生命周期服务各阶段的堵点、断点，为客户提供**一站式、全方位**的金融服务。

（二）营销要点

一是**名单制获客**，结合区域经济特点、产业集聚特性、市场竞争情况等，从**拟上市企业、成长阶段科创企业、投资者联盟成员关注企业**等细分客群中，因地制宜选择重点营销对象，建立**“名单制”项目储备库**。

二是立足**产品优势**，结合**“善科贷”“善新贷”“开业进阶贷”**等**“股贷债保”**联动专项产品，向优质企业营销**全生命周期、全资产负债表**的**“商行+投行”**产品服务，做实全集团母子联动。

三是应用**智能工具**，综合运用**“投资流”评价体系、资产创设需求测算模型、并购估值系统**等智慧工具箱，做好系统化、线上化的客户识别、解读、营销，提升客户发掘的精准度。

（三）参考资料

《中国建设银行投资银行资产创设及供给管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕29 号）

八、市场化债转股业务

（一）产品定义及要素

债转股对象企业的条件。发展前景良好但遇到暂时困难，具有可行的企业改革计划和脱困安排；主要生产装备、产品、能力符合国家产业发展方向，技术先进，产品有市场，环保和安全生产达标；信用状况较好，无故意违约、转移资产等不良信用记录。

转股债权范围。转股债权标的应当以银行对企业**贷款发放形成的债权**为主，适当考虑其他类型银行债权和非银行金融机构债权。

转股方式与资金来源。鼓励依法合规以**优先股**方式开展市场化债转股，扩大**非上市非公众**

股份公司债转优先股试点范围。债转股所需资金由实施机构充分利用各种市场化方式和渠道筹集。

退出方式。债转股企业为上市公司的，债转股股权可以依法转让退出，转让时应遵守**限售期**等证券监管规定。债转股企业为非上市公司的，鼓励利用**并购、全国中小企业股份转让系统挂牌**等渠道实现转让退出。

投后管理。应当与相关主体在债转股协议中对企业未来债务融资行为进行规范，共同制定合理的债务安排和融资规划。

实施机构。银行**不得**直接将债权转为股权，商业银行设立的**金融资产投资公司**是市场化债转股实施的主力军。

（二）业务分类

按照股权与债权的转换方式、实施步骤划分为**发股还债模式、收债转股模式和以股抵债模式**。**发股还债**是指债转股实施机构对企业进行增资购买新股或者受让原股东老股，资金用于定向偿还企业债务。**收债转股模式**是指债转股实施机构先收购债权人对企业的债权，然后转为对企业的股权。**以股抵债**是银行直接将对企业的债权转为股权，主要应用于**企业重整**。

按照投资标的所属集团是否具有足够强的信用资质和信用意愿作为判断标准划分为**稳健型、积极型和重组型**。**稳健型**要求集团信用资质和信用意愿强，具有基础性、规模性、战略性优势。**积极型**所属集团或大股东为建行授信合作客户或目标发展客户，主要集中在充分竞争领域。**重组型**主要针对母行的不良债权资产，助力集团出清低效无效资产，通过多元化方式化解风险。

（三）投资策略

整体策略。**稳健型投资**，要求投资对象的大股东具备以下基础条件：**垄断型、资源型和基础型客户**，经营稳定性强，财务表现稳健可持续。**积极型投资**，要求投资对象的大股东具备以下基础条件：在细分行业领域具有较强竞争优势，生产经营规模具于前列，经营发展进入稳定期，流动性风险可控；客户外部融资渠道相对畅通；无重大负面舆情和重大风险事件。**重组型投资**，选择有较强重整价值，重整方案相对明确，协同母行化解风险效应显著的项目。

行业和客户策略，必须遵循**国家产业政策**和**市场化债转股客户选择要求**，同时协同好建行客户政策，衔接股权投资市场。策略分为**优先支持、审慎支持、严格控制和压缩退出**等四类。

九、投资者联盟

（一）产品定义

建设银行以**科技**为底部支撑，以**应用场景搭建**为依托，于 **2019 年**成立了 **CCB 投资者联盟**，并同步搭建数字化载体—— **“飞驰 e+”平台**。投资者联盟资产端整合了包括**债券、资产证券化、并购、基金、股权、非标债权**等全品类的资产供给，资金端汇聚了**全市场、多渠道**的资金来源，打造**生态化、智能化、数字化**的跨市场桥梁与纽带。

（二）会员服务权益

1.项目推介

通过飞驰 e+平台为**钻石会员**提供**不限次数**、**白金会员**提供 **200 个**、**普通会员**提供 **100 个**非标准化项目推介服务。为**钻石、白金、普通会员**提供**不限次数**标准化项目推介服务。

2.需求对接

为**钻石会员**提供**不限次数**、**白金会员**提供 **60 次**、**普通会员**提供 **30 次**在飞驰 e+平台自行发布投资需求的服务。为**钻石、白金、普通会员**提供**不限次数**线下专人对接撮合服务。

3.顾问咨询

为**钻石会员**提供 **5 个**、**白金会员**提供 **3 个**、**普通会员**提供 **1 个**飞驰 e 智系统免费账号。为**钻石、白金、普通会员**提供**实时项目咨询**服务。

4.数据及研究

通过飞驰 e+平台为**钻石、白金、普通会员**均提供**飞驰慧研系列报告**，以及**建行—万得银**

行间债券发行指数及曲线随时查询服务。

5.主题活动

项目路演和**投资沙龙**等服务：**钻石会员**均为**不限次数**，**白金会员**分别提供 **4 次**和 **10 次**，**普通会员**分别提供 **2 次**和 **5 次**。为**钻石、白金、普通会员**提供**无限次**线上直播培训服务。

6.增值服务

针对**钻石会员**提供建行团队的**专业尽调服务 1 次**。为**钻石会员**提供协助联络会员指定目标机构（建行体系内客户）的服务 **5 次**，为**白金会员**提供 **3 次**，为**普通会员**提供 **1 次**。

（三）参考资料

《2021 年投资者联盟会员服务方案（股权联盟版）》（建投〔2021〕78 号）

十、投资研究

（一）产品定义及要素

投资研究服务是建设银行面向行内外用户提供的一种综合性研究服务，旨在通过深入的**市场研究、行业分析和典型案例**，为用户提供市场动态与信息参考。

1.服务形式

研究报告：发布各类原创研究报告，涵盖**宏观经济、行业分析、政策解读**等多个领域。报告通常基于深入的市场调研和数据分析，旨在为客户提供专业的决策参考信息。

定制化研究：针对用户的特定需求，根据用户的决策策略和目标，提供包括**行业或公司研究**，或是对**热点事件或政策变动**进行分析。

研讨会与路演：举办研讨会或路演活动，邀请研究团队或行业专家就市场热点、投资策略等话题进行深入探讨。

数据支持与工具：提供数据支持和专业的研究分析工具，帮助用户自主进行市场分析和研判决策。

2.研究内容

宏观经济研究：分析国内外宏观经济形势，判断未来经济走势，提供决策参考。

行业动态：针对不同行业进行深入分析，包括**行业发展趋势、竞争格局、政策影响**等，帮助把握行业机遇。

市场研究：分析市场动态，关注市场热点，提供及时的市场信息。

业务分享：推介最新资本市场业务案例，推广最新投行产品业务与服务案例。

（二）业务要求

组建研究团队：由具备**深厚专业知识**和**丰富市场经验**的研究人员组成，负责进行各类研究工作。

研究方法：采用**定量和定性相结合**的研究方法，对市场、行业、公司等进行全面深入的分析。

服务平台：线上线下多渠道为用户提供**研究报告、定制服务、研讨会**等多种形式的顾问咨询服务。

十一、造价咨询

（一）工程造价咨询

1.产品定义

工程造价咨询业务是指接受客户委托，对建设项目**全过程造价的控制与确定**提供专业咨询服务，并出具工程造价成果文件的活动。具体包括：建设项目建议书及可行性研究投资估算、项目经济评价报告、实施方案的编制和审核。建设项目概预算的编制与审核，与设计方案比选、优化设计、限额设计等工作协同进行工程造价确定与控制。建设项目合同价款的确定（包

括招标工程工程量清单和最高投标限价、投标报价的编制和审核）；合同价款的计算与调整（包括工程变更、工程洽商、签证和索赔费用的计算）及工程款支付，工程结算及竣工结（决）算报告的编制与审核等。与工程建设项目造价相关的**经济鉴证业务**。提供**工程造价信息服务**等。

2.业务流程

业务承接：接受客户委托；签订服务合同。

业务准备：成立项目组；收集业务资料；编制实施方案。

业务实施：编制咨询报告；三级复核；整理定稿。

业务终结：提供成果；咨询资料整理归档；依据合同收取咨询费并入账。

3.主要风险点

承办业务超出承接能力：对委托的项目和客户的要求未仔细评估，超出实际执业能力。

合同不规范：合同内容有疏漏，双方的权利义务不明确。

业务操作不规范：业务操作未按行业管理规定及建设银行要求执行，造成成果资料不准确、造价出现偏差等不良后果。

专业人员能力不足或职业道德缺失：专业人员理论知识和实践经验不足，无法胜任相应工作，或职业道德缺失，人为影响造价公正。

咨询费不能及时全额收取：咨询服务完成后，咨询费收取不力，不能按合同及时收取、全部收回。

（二）工程项目资金咨询

1.产品定义

工程项目资金咨询是建设银行接受客户委托，按照合作协议规定，结合工程项目建设进度及资金使用情况，运用造价咨询技术，分析工程项目建设资金使用的合理性，提供专业化资金使用建议，并依据客户最终决策实现资金支付的**“造价+金融”**综合咨询服务。

2.业务流程

业务承接：接受客户委托；签订服务合同。

业务准备：熟悉项目基本情况，了解客户资金管理需求；收集、熟悉项目资料并整理、分析；成立项目组，确定项目组人员分工；编写工程项目资金咨询服务实施方案。

业务实施：**建设方支付管理**。运用造价咨询技术，结合工程项目建设实际情况提供资金使用建议，并根据委托方最终决策依据进行资金划转。建设方支付管理实施阶段包括**资金的合理性审核咨询**和**规范性审核咨询**两种模式。**承包商支付管理**。根据工程项目进度及账户资金变动情况，对工程建设下游单位资金使用的合理性进行审核，为委托方提供资金使用建议，并根据委托方最终决策，进行资金划转。承包商支付管理分为**同期监管**和**延期监管**两种模式。

业务终结：咨询资料整理归档；依据合同收取咨询费并入账。

3.主要风险点

同工程造价咨询相关内容。

（三）绿色建筑工程项目咨询

1.产品定义

绿色建筑工程项目咨询是建设银行接受客户委托，按照合作协议规定，结合国家和地区现行**绿色建筑评价标准**，运用工程造价咨询技术，分析项目技术经济发展的合理性等，为客户提供的专业化综合咨询服务。

2.业务流程

业务承接：接受客户委托；签订服务合同。

业务准备：成立项目团队；收集业务资料。
业务实施：组织实施；编制成果文件；复核审批成果文件。
业务终结：提供成果文件；成果文件整理归档。

3.主要风险点
同工程造价咨询相关内容。

第四章 协同业务

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：
- 了解并掌握协同业务的基本定义
- 了解并掌握协同业务的适用对象和工作要素

内容要素

- 板块协同
- 母子协同

第一节 板块协同

一、代发工资

代发工资是商业银行一项十分重要的**基础性和战略性业务**，是连接银行 **B 端、G 端和 C 端**的重要纽带。从对公端看，代发工资业务能够丰富对公客户综合金融服务内涵，丰富客户信息全景视图，赋能企业经营管理，是增强对公客户**粘性**的工具抓手。从零售端看，代发工资是个人客户和资金的**核心源头**之一，是大财富管理时代拓展新的存款增长源头的重要领域，是实现**零售和对公双向反哺和协同融合**的战略性业务。

“代发工资业务”指符合监管合规要求的前提下，通过建设银行**企业级代收代付、代理财政、社保代发、分行特色代发**等系统组件，为对公企事业单位代理发放**工资、奖金、补贴、报销费用、分红和拆迁款（以下简称“工资”）**等资金的业务。**“代发工资对公客户”**指与建设银行签订协议、利用建设银行系统为其指定人员开展工资等资金发放服务的各类对公企事业单位。**“代发工资个人客户”**指使用建设银行系统代发工资且使用建设银行个人账户作为代发工资账户的个人客户。

薪享通对公服务平台是建设银行代发工资业务开展的有力抓手工具，平台将散列功能集中释放，推动代发工资业务**线上办、批量办、规范办、安全办**，支持企业用户自主完成**算薪、发薪、财务、人事、资管、考勤、办公、开卡**等业务全流程线上一体化管理，满足企业以发薪、支付为主的日常经营管理需求。通过提供更为优质、高效、安全的人、财、薪、金综合化金融服务，为基层服务赋能减负，提升代发客群使用体验和用户粘性，助力分行客户营销。

参考资料：
《进一步加快代发工资业务发展实施方案》（建总函〔2021〕907 号）

二、对公商户拓展协同

（一）协同定位

对公客户部门负责组织做好本条线所辖客户的**商户收单业务联动营销**，为对公商户客户提供适配的金融产品与服务。

（二）重点目标客群

1.重点商户：烟草专卖、汽车销售、公交地铁、酒店集团、连锁商超、电影院线、网络销售等高频高结算量客户。

2.消费类商户：一是**传统消费领域**。重点抓好**房地产、汽车销售、超市、日用百货**等资金密集度高的商户，抓好**餐饮、医疗、航空/铁路售票、加油、烟酒**等交易频度高的商户。二是**新兴消费领域**。**新型零售企业、零售店、便利店**及其他民生服务类小微商户、**休闲旅游、母婴亲子、互联网家装**等商户。

（三）商户收单业务定义

特约商户（以下简称"商户"），是指与建设银行签订银行卡、条码支付或有关支付受理协议、按约定受理支付工具，并委托建设银行为其完成交易资金结算的**企事业单位、个体工商户或其他组织**，以及按照国家工商行政管理机关有关规定，开展商品交易等经营活动的**自然人**。

商户收单业务，是指建设银行与商户签订支付受理协议，在商户按约定受理支付并与客户达成交易后，为商户提供**交易资金结算服务**的行为。

（四）商户分类

根据不同维度，商户按以下进行分类：

1.按商户经营场所类型划分：

（1）**实体商户**，是指在实体经营场所提供商品或服务，与建设银行签订支付受理协议，委托建设银行为其完成交易资金结算的商户。

（2）**网络商户**，是指基于公共网络信息系统提供商品或服务，与建设银行签订支付受理协议，委托建设银行为其完成交易资金结算的商户。

2.按商户证照类型划分

（1）**非个体类企事业单位商户**，是指具备非个体工商户类营业执照（或政府、教育、医疗、工会、律所等单位登记证）的商户。

（2）**个体工商户类商户**，是指具备个体工商户类营业执照的商户。

（3）**小微商户**，是指依据法律法规以及相关监管规定**免予办理工商注册登记**，以商户主要负责人身份证明文件和辅助证明材料入网的实体商户。

（五）参考资料

建总发〔2023〕174 号《中国建设银行商户收单业务管理办法（2023 年版）》

三、债权融资类协同

（一）协同定位

是秉承**集团一体化战略**，强化市场多方协作，发挥**集团多元化牌照优势**，密切集团子公司与外部市场化投资机构联动协同，通过**信托计划、保险资管计划、融资租赁产品**为客户提供产品形式多样、资金运用灵活、服务覆盖面广泛债权类融资工具。

（二）协同方向

1.资产投向

紧扣高质量发展的战略方向、重点领域和薄弱环节，以**服务实体经济**为根本宗旨，从**"五篇大文章"**和**"三大工程"**发力，着重与**科技创新、绿色发展、先进制造、数字经济、保障性住房**等领域相结合。

2.资产类型

适应外部监管环境及资本市场结构性变化，在坚持**合规优先、严格穿透资金用途**的前提下择优开展**非标债权业务**，同时探索创新资产类型，如**信贷资产流转**等资本市场相关业务。

3.客户选择

重点围绕**产业类地方国企、央企子公司、行业龙头上市公司**等低信用风险主体的投融资需求，支持**新一代信息技术、人工智能、生物技术、新能源、新材料、高端装备、绿色环保**等战略性新兴产业，关注**数字技术、绿色技术**在传统行业转型升级中的应用。

（三）协同要素

一是**顺应政策导向，服务实体经济**。例如在**绿色金融**方面，充分认识国内绿色金融服务业务增量机遇，支持高碳企业向低碳业务模式转型和风电等新兴绿色能源企业发展；在**养老金融**方面，发挥**建信养老金**这一国内首家专业养老金管理机构的优势，积极向其供给投行创设的各类资产。

二是**立足产品优势，发力资产业务**。例如**信贷资产流转**在盘活存量资产、提升中间业务收入等方面发挥了重要作用。信贷投放旺盛、需调整信贷结构的分行，可在与总行沟通一致的基础上，紧抓业务机会。

制度依据：《中国建设银行投资银行资产创设及供给管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕29 号）

四、股权融资类协同

（一）协同定位

秉承**集团一体化战略**，强化股权市场多方协作，在健全风险隔离制度基础上，母行与集团具有股权投资功能子公司与市场化投资机构，发挥**商投行一体化**优势，通过**直营直打、信息互通、资源共享、产品联动**等，为企业客户定制符合自身战略发展的个性化综合股权融资服务方案。

（二）协同流程

由分行结合属地资源禀赋和产业优势，积极**挖掘储备、拓展营销、创设推荐**优质股权标的，通过总分支子与外部投资机构**直营互通的纵向联动**，以**项目为导向**，组建覆盖集团内外各个层级的**任务型服务团队**，结合客户实际发展情况，提供包括但不限于**股权融资、股债联动、资金对接**等多元化综合金融服务，形成**信息及时掌握，需求有效响应，协同推进项目落地**机制，一体化推进股权协同业务高质量发展。

（三）协同要素

一是**分层分类管理**。聚焦目标客群，通过 **“集团+市场”“核心+辐射”“线上+线下”** 等方式，提升客群营销、研究和管理能力。要结合客户情况明确目标，清晰掌握客户增长情况、产品覆盖情况。在营销过程中，要通过**主动切割**找准细分市场、建立独有优势。同时注重**高层营销**，并且选拔一批懂营销、会营销的队伍，必要时进行相互复用。潜力客群注重营销**触及泛在化**和**服务多样化**。分行要结合市场形势变化，建立与辖内客户资源禀赋相匹配的客户结构，提升投行产品的覆盖度。存量客群注重**管理精细化、产品个性化和需求发掘常态化**。

二是**突出重点管理**。要形成对客户需求密切跟踪、集团协同作战、综合金融供给的服务路径，通过**跨层级、跨条线、跨集团、跨市场**等方式提升大客群营销力度。要紧跟国家和全行重点战略，做好市场研判。**并购重组、股债联动、基金、股权投资**等产品是发挥 **“商行+投行”** 服务能力的重要工具。

三是**强化平台管理**。依托 **“飞驰 e 智”“飞驰 e+”** 等对客赋能平台，提升客户多维度和多场景服务能力。分行要提高投行智慧平台的使用广度与深度，不断升级**数字化打法**，通过**裂变式营销、平台化引流、场景化服务**，提升拓客能力，提高投行平台在客户中的覆盖度和活跃度。

制度依据：《中国建设银行投资银行资产创设及供给管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕29 号）

五、数字人民币对公业务

（一）协同定位

深入贯彻**“一体化经营、企业级推进”**的战略部署推广数字人民币试点，将**数字人民币对公业务与传统业务深度融合**，充分整合全行优势资源。

（二）目标客群

数字人民币对公业务的目标客群为**使用数字人民币支付结算的对公客户**，包括境内依法设立的**企业、事业单位、机关、团体、部队和其他组织以及个体工商户**。

（三）协同模式

数字人民币对公业务涉及**对公钱包、对公母子钱包**等产品研发、应用推广及**智能合约产品创新**等工作，为大型企业、政府机构等对公客户制定**行业化及类型化**的数字人民币解决方案，提供产品服务。数字人民币钱包为建设银行提供了一种全新的持续连接用户的载体和**获客、活客、留客**的工具，依托**数字人民币对公钱包**及**对公母子钱包**两个产品，可满足对公客户使用数字人民币支付结算的基础需求。

1.对公钱包

对公钱包是指运营机构为对公客户开立的数字人民币钱包，为用户提供数字人民币的**兑换、存储、流通**等数字人民币收付结算服务。对公钱包业务包括**账务性交易**和**非账务性交易**。账务性交易包括**兑出、兑回、收款、付款**；非账务性交易包括**对公钱包绑定单位结算账户、查询、维护、对账**等。

2.对公母子钱包

同一对公客户可以开立**一个对公母钱包及多个子钱包**。子钱包**不允许单独绑定银行账户**，子钱包**共享母钱包限额额度**。

对公母子钱包产品可为客户提供对公母子钱包归集功能，包括**资金快速归集**和**资金周期归集**。对公母子钱包快速归集可实现每日于设定时间以**零余额模式**归集资金至母钱包，对公母子钱包周期归集可为客户提供**精细化自定义归集需求**。

（四）参考资料

《中国建设银行数字人民币业务试行管理办法（2023 年版）》及《中国建设银行数字人民币对公钱包业务试行操作规程（2021 年版）》

第二节 母子协同

一、定义

母子协同是指建设银行母行及建设银行集团子公司利用各自**客户、渠道、牌照、人才或系统**等资源，协同为客户提供**全方位综合服务**，实现产品与服务的**交叉销售**，同时集团成员间通过互相提供**技术、系统、人力**等支持，有效降低工作成本。子公司作为建设银行提供综合金融服务的载体，是建设银行集团**多功能经营体系**的重要组成部分。

二、工作原则

母子协同应坚持**“以客户为中心”**，树立**集团一体化**工作理念，实现协同各方**互利共赢**。同时应发挥基层行对公客户经理主导作用，遵循**内部合作优先**，坚持**合规经营**，保持**集团风险管控的一致性**。

三、主要子公司产品及服务

建设银行拥有**建信金租、建信财险、建银咨询、建信投资、建信股权、建银国际、中德住房储蓄银行、建信人寿、建信住房、建信消费金融、建信基金、建信信托、建信期货、建信养老、建信理财、建信住租、建信金科**等 17 家综合化经营子公司。

建信金融租赁有限公司成立于 **2007 年**，注册资本 **110 亿元**，为本行全资子公司。经营范围包括**融资租赁业务、转让和受让融资租赁资产、固定收益类证券投资**等，主要产品包括直接

融资租赁、售后回租融资租赁、售后回租经营租赁、直接经营租赁、厂商租赁、普惠租赁、租赁+等。

建信财产保险有限公司成立于**2016年**，注册资本**10亿元**，建信人寿、宁夏交通投资集团有限公司和银川通联资本投资运营集团有限公司持股比例分别为**90.2%、4.9%和4.9%**。建信财险主要产品及服务包括**机动车保险、企业及家庭财产保险及工程保险、责任保险、船舶及货运保险、短期健康和意外伤害保险**以及上述业务的再保险业务等。

建银工程咨询有限责任公司是建银国际资本管理（天津）有限公司**2016年**全资收购的子公司，**2018年**由"建银造价咨询有限责任公司"改为现名，注册资本**0.51亿元**，由建银国际资本管理（天津）有限公司**100%持股**。建银国际资本管理（天津）有限公司由建银国际的全资子公司建银国际（中国）有限公司**100%持股**。建银咨询主要产品及服务包括**造价咨询、全过程工程咨询、项目管理、投资咨询、招标代理**等业务。

建信金融资产投资有限公司成立于**2017年**，注册资本**270亿元**，为建设银行全资子公司。主要经营**债转股及配套支持**等业务，在持续推动关系国计民生的基础类产业**降杠杆、防风险、促改革**的同时，逐步加大**战略性新兴产业**布局力度，提升服务实体经济能力。

建信股权投资管理有限责任公司成立于**2019年**，注册资本**1亿元**，由建信保险资产管理有限公司**100%持股**。建信保险资产管理有限公司由建信人寿和建银国际的全资子公司建银国际（中国）有限公司分别持股**80.1%和19.9%**。建信股权主要开展**私募股权投资**业务，对**国家级战略性新兴产业发展基金**及其他私募股权基金进行管理。

建银国际（控股）有限公司成立于**2004年**，注册资本**6.01亿美元**，为本行在**香港**的全资子公司，旗下公司从事投行相关业务，主要产品及服务包括**上市保荐与承销、企业收购兼并及重组、直接投资、资产管理、证券经纪、市场研究**等。

参考资料：《中国建设银行股份有限公司2023年度报告》

第三节 境内外协同

一、跨境代付通

（一）产品定义

根据境内客户申请，建行境内分行在占用**建行跨境融资加权风险余额**的情况下，通过建设银行境外机构筹措资金以向客户发放融资款项，并由境内分行对境外机构承担**第一性还款责任**的表内信贷业务。

（二）产品要素

满足境内客户的**国内端原材料采购**等日常经营周转需求。**不得用于**置换他行贷款，**不得**为非银行金融机构提供同业融资，**不支持**政府融资平台和房地产企业。

境内分行分别与申请人签订《中国建设银行跨境代付通业务合同》，**与境外机构签订**《中国建设银行跨境代付通业务合作协议书》。

使用**境外市场资金，无需**客户进行外债登记，融资币种为**人民币**。

根据协议中**联系询价、跨境融资安排、条款约定**等服务内容收取服务费。

（三）参考资料

《中国建设银行跨境代付通业务管理办法（2022年版）》（建总发〔2022〕186号）

二、跨境融资风险参与

（一）产品定义

境内客户委托建行境内分行向建行境外机构提出申请，由建行境内外机构为客户提供跨境融资支持的业务，其中境外机构为客户提供**资金支持**，境内分行以**非融资性风险参与**方式承担客户全部信用风险。

（二）产品要素

满足境内客户的**日常经营周转**需求，**不包括**政府融资平台和房地产企业。使用**境外市场资金**，客户需办理**外债备案登记**。融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

境内分行应与申请人、境外机构三方签订《中国建设银行跨境融资风险参与合作协议书》。

基于**承担信用风险**以及提供**联系询价、跨境融资安排、约定事项**等服务内容收取服务费。

（三）参考资料

《中国建设银行跨境融资风险参与业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕464 号）

三、跨境直贷通

（一）产品定义

为满足境外企业的经营周转需求，由建设银行境内分行**直接向境外主体发放贷款**的资金融通方式。境外企业范围包括在中华人民共和国**境外合法注册成立的非金融企业**。

（二）产品要素

满足借款人经营范围内的**经营周转需求**，重点为：有境外持续经营需求的**“走出去”企业**、有**“海外仓”**共建共享经营需求的**跨境电商企业**、具有境外经营周转需求的**对外工程承包企业**等。贷款资金**不得用于**偿还内保外贷项下境外债务；**不得**通过向境内融出资金、股权投资等方式将资金调回境内使用。

由境内银行**直接**向境外企业发放贷款，如有符合要求的境内企业提供担保，可**直接占用境内企业额度**，无需为境外企业申请授信，融资币种为**人民币及可自由兑换外币**。

（三）参考资料

《中国建设银行跨境直贷通业务管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕363 号）

> **思考题**
>
> 1. 如何秉持“以客户为中心”经营理念，发挥集团产品体系优势全面满足客户需求？
> 2. 针对战略客户、公司客户、机构客户、普惠客户、投行客户、国际客户、对公长尾客户分别可开展哪些产品的组合配置？
> 3. 如何运用结算与现金管理产品开展银企合作、加强负债业务粘性、撬动优质对公客户资源？
> 4. 板块协同、母子协同、境内外协同中可以运用哪些产品？

第三篇 数字篇

当前数字化浪潮席卷全球，建设数字中国是数字时代推进中国式现代化的重要引擎，是构筑国家竞争新优势的有力支撑。面对经济新形势、客户新需求、竞争新变化，运用数字化手段重塑市场逻辑、业务流程和经营形态，已经成为商业银行培育业务发展新动能、把握新时代竞争主动权的必然选择。建设银行对公业务经营“数字化、平台化、综合化、生态化”——“四化驱动”是推动对公业务高质量发展的经营理念，也是培育新质生产力的实践探索。数字化是引擎。要围绕对公业务数字化经营的重点任务，快速提升数字化经营能力，服务数字经济，加快数字化转型，赋能业务发展。平台化是应用。要推动现有场景平台的互联互通、迭代升级；巧用善用各类平台提升用户极致体验。综合化是手段。立足客户综合化金融需求，发挥集团全牌照资源优势，提升协同发展能力，提供一体化解决方案。生态化是拓维。要找准客户需求侧与金融供给侧的结合点，整合内外部资源，提升重点领域的生态组织和资源统筹能力。教材详细介绍了数字化经营的必要性和主要内容，帮助客户经理提高数字化意识，同时通过深入解析数

字化平台及对公系统的功能和应用场景，使客户经理能够灵活运用这些工具，快速响应市场需求，提升客户体验，为对公业务的高质量发展注入新动力。

第一章 数字化经营

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解数字化经营相关的基本定义
- 了解数字化经营的必要性
- 掌握数字化经营的主要内容
- 掌握现阶段对公业务数字化经营的重点任务

内容要点

- 数字化经营的总体思路
- 数字化经营的方针
- 对公业务数字化转型
- 现阶段对公业务数字化经营的重点任务

第一节 数字化经营的必要性

中央金融工作会议提出要**“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”**，明确了当前和今后一个时期金融业发展的重点方向、重点领域、重点任务。其中，**数字金融**对于建设银行数字化经营来讲，具有更加特殊的意义。数字金融的本质，一方面是通过数字技术的广泛应用，推动金融机构数字化转型，实现金融服务的**数字化、网络化和智能化**，提升金融服务能力，改善用户体验，让更多的人享受到便捷、高效的金融服务，从而实现自身的高质量发展。另一方面，是深度参与**数字中国建设**，积极支持**数字经济发展**，推动**数实融合**，践行好商业银行服务实体经济的根本宗旨。数字金融中金融和科技的双重属性决定了，数字金融既是做好“科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融”大文章的**基础支撑**，也是全面实现高质量发展的**创新动能**。

数字力在银行经营的基础性、战略性、先导性作用日益凸显，数字化经营已成为建设银行增强**“服务国家建设”“防范金融风险”“参与国际竞争”**三个能力建设的重要选择。建设银行作为国有大型商业银行，以强大的金融科技能力，不断提升数据治理能力，促进**数字经济和实体经济深度融合**，在支持新基建，服务普惠金融、智慧政务、乡村振兴、科技金融、绿色金融、养老金融等重点领域，提供了切实可行的金融解决方案。在强化自身的数字化基础，提高数字化能力，加快数字化转型的同时，利用金融科技优势，努力全方位、多形式参与、支持数字中国建设，不断丰富新金融的实践内涵，持续释放新金融的创新活力。

将数字化经营纳入全行发展战略体系框架，是建设银行迈向新时代的必然选择。数字化经营从能力建设和战略实施的核心要求出发，打造**敏捷组织文化**、提升**智能管理能力**、强化**数据治理能力**、优化**资源获取能力**、拓宽**业务经营边界**、丰富**产品服务体系**、完善**客户运营生态**，将为建设银行战略实施和业务发展构筑强大支撑，为助力建设银行数字化转型和高质量发展提供有效动力。

第二节 数字化经营的主要内容

一、总体思路

现阶段，全行紧紧围绕总行战略规划，积极落地《数字中国建设整体布局规划》《数字建行建设规划》，**聚焦**自身数字化转型、数字化能力提升，以及**服务数字经济、支持数实融合**两

个方面重点工作，以各大板块协同推进为保障，持续增强**“三个能力”**，深化新金融行动，以数字金融服务能力提升，践行服务实体经济的根本宗旨，助力金融强国建设、民族复兴伟业。

二、工作方针

遵循**“建生态、搭场景、扩用户”**九字方针，围绕生态和场景抓用户，并将用户转化为客户。数字化经营一是要有利于**夯实客户基础**，通过数字化经营**做大、做实、做活**客户基础；二是要有利于**推动质效提升**，真正赋能基层，在核心指标、效益、量价险平衡等方面取得实效；三是要有助于培养**数字化经营软实力**，把数字化经营能力嵌入到具体业务流程中赋能一线，做好执行和落地。

三、对公业务数字化转型

（一）工作思路

建设银行对公业务数字化转型思路是以习近平总书记关于推动数字经济和实体经济融合发展重要指示精神为指导，全面贯彻落实党中央、国务院决策部署，以**新金融理念和数字化实践**为依托，以**数据**为关键生产要素，以**科技**为核心生产工具，以**平台生态**为主要生产方式，找准客户需求侧与金融供给侧的结合点，创新产品服务，重塑业务流程，优化客户旅程，畅通生态场景内部血液循环，在服务客户数字化转型及助力数字产业化、产业数字化发展的同时，实现建设银行自身对公业务数字化转型。

（二）重要举措

在对公业务领域，建设银行着力推进包括**提升产业链生态研究能力、强化生态场景建设和持续运营、加快推动服务线上化和产品数字化、推动端到端业务流程优化、探索全面数字化风控、持之以恒推进对公部门中台能力建设**等六大重点行动。

（三）现阶段对公业务数字化经营的重点任务

1.推进数字化转型重点任务

一是**强化对公领域生态基础设施建设**。丰富优化数字化工具，提升数据能力，在更多领域拓展应用场景。

二是**加强数字化工具在营销管理中的应用**。持续优化迭代系统，升级平台功能，打造特色模块，提高账户拓展质量。

三是**持续深化智慧政务生态圈综合金融服务**。紧扣政府数字化改革趋势和业态变化，在高质量发展中充分释放机构业务客群数字化和场景化经营效能。

四是**持续深化普惠金融战略实施**。不断完善数字普惠金融模式，提升数据集成能力，深化普惠金融模型体系建设。

> **小看板**
>
> **场景和平台**
>
> **场景**是指满足用户的实际生产和生活需求，具有一定流量的用户活动场所或情景，有效的场景能带来客户行为数据、交易数据等全量信息，并能实现流量变现，产生价值贡献。
>
> **平台**是场景的物理依托，目前建设银行在平台建设方面，主要采取**内建外连**两种模式。**内建平台**即建设银行自建平台，覆盖金融场景和非金融场景，如建设银行手机银行和“建行生活”App。**外连平台**是指通过与第三方平台合作，实现获客、金融产品价值嵌入的模式。银行以自己的 **API/SDK** 为核心，通过搭建开放的技术平台，供其他行业的合作伙伴在各种应用场景中使用，以实现多方共赢。
>
> **生态**
>
> **生态**是由具备逻辑关系的多维场景、多元主体构成的，拥有大量用户的网状系统。生态在场景运营的基础上，进一步扩展运营边界，通过场景彼此间的连接、依托和互相影响，形成完整商业运营闭环体系，扩大场景运营影响力的同时，达到聚合更多用户的目的。成熟的生态具有**自成长性**。

五是**加力推进对公长尾客户直营探索**。推进经营模式和应用场景的创新，打通产品、服

务、权益平台，努力构建线上线下一体化的客户营销生态。

六是**着力提升投行数字化经营能力**。围绕生态场景经营、系统工具推广应用等方面，增强数据治理，丰富数据工具，持续提升数字决策能力，全面重塑对公服务方式。

七是**推动国际业务数字化转型**。提升重点场景运营能力，提升客户精细化管理水平，提升客户管理效率。

2.支持数字经济发展重点任务

一是**大力支持数字经济核心产业发展**，推动数实深度融合发展。二是**立足不同产业特点和差异化需求**，积极支持产业数字化转型。三是**强化客户拓展覆盖**，提升普惠重点客群综合服务能力。四是**创新优化数字化工具**，推动供应链业务高质量发展。五是**围绕机构客群生态场景深化拓维数字化经营**，推动机构业务提质增效。六是**推进模式创新**，围绕客户交易行为推动传统银行服务流程重塑整合。七是**强化"智慧投行"赋能效果**，推动"掌上投行"持续链生态、拓场景。八是**持续推进国际结算业务数字化转型**，稳步提升国际结算全球化客户服务水平。

第二章 数字化平台工具应用

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握普惠金融平台建设的主要内容
- 掌握机构业务数字化经营的重点内容
- 掌握公司类客户平台化经营的重点内容
- 了解智能投行生态系统的基本内容
- 了解"数字投行"生态架构的基本内容
- 了解国际业务平台化经营的基本内容

内容要点

- 普惠金融平台建设
- 机构业务数字化经营
- 公司类客户平台化经营
- 智能投行生态系统
- "数字投行"生态架构
- 国际业务平台化经营

第一节 普惠金融平台建设

为落实**"数字、平台、生态、赋能"**发展理念，推动普惠金融业务高质量发展，总行通过共享数据应用，推进普惠金融平台体系化建设。本节主要介绍**惠懂你、惠助你和惠视图**。

一、惠懂你

"建行惠懂你"平台（简称"惠懂你"）作为面向普惠客群的综合化生态服务平台，围绕**"融资、成长、生态"**三条主线，形成以平台经营为核心手段的综合服务体系，为**小微企业、个体工商户、农户**等普惠客群提供**信贷融资、财富金融、经营管理**等一揽子综合服务，以**"金融+非金融""成长+经营""线上化+智能化"**服务矩阵，满足小微企业全生命周期成长经营需求，是促进建行普惠金融业务发展和普惠金融战略实施的重要支撑。

（"建行惠懂你"APP 相关功能首页图片略）

（一）平台用户体系

“惠懂你”平台秉承**开放共享**的经营理念，依托互联网平台实现开放式获客，一是打造行内外客户共享的**分层用户体系**，包括**游客、注册用户、个人实名认证用户和企业认证用户**，在保障用户信息安全的基础上逐层开放更多服务，完成企业认证的用户可使用**精准测额、贷款申请**等全量功能。二是基于企业经营管理需求构建覆盖**“企业主+员工”**的**多层级角色体系**，支持企业法定代表人邀请员工入职，通过岗位授权分配**管理员、财务、行政、销售及自定义角色**，员工可根据岗位特点差异化使用**财务、物流、差旅**等非金融服务。

（二）核心信贷功能

1.额度测算

精准测额功能，为符合条件的企业法定代表人、企业主和实际控制人提供**信用快贷、经营快贷、质押快贷、抵押快贷、交易快贷**等产品的额度测算结果。**以税测额、以房测额及惠商云贷测额功能**，平台用户填写企业纳税收入、抵押物信息、订烟金额等数据即可测算企业可贷额度。

> **小看板**
>
> 以下情况无法通过在线股东会发起业务授权：
> 1. 企业类型为个体工商户、一人有限责任公司等；
> 2. 企业存在法人类股东；
> 3. 企业自然人股东超过 10 人。

2.全流程信贷线上办理

企业法定代表人可通过“惠懂你”**在线股东会**功能完成对企业实际控制人授权。

企业实际控制人可通过“惠懂你”办理**小微快贷、个人经营快贷、裕农快贷、交易快贷**等 6 大类 70 余项产品的申请、签约、支用、还款、结清等操作。

此外，还提供**续贷、提额、贷款进度查询、结清证明、贷款合同**等 20 余项增值服务。

（三）综合金融服务

“惠懂你”发挥建行集团金融资源优势，聚焦柜面业务办理**耗时长、流程繁、体验差**等痛点，创新财富板块五大类服务，一是**账户结算类服务**，包括**财富视图、电子对账、我的账户、预约开户、我要收款、商户服务、电子回单**等；二是**投资理财类服务**，包括**龙智赢、理财、基金、保险、黄金积存**等；三是**税费薪专区**，认证企业的法定代表人可快捷办理**薪资代发、税费及社保查缴**等功能；四是**数字人民币服务**，包括**钱包开立、钱包充值、转账**等；五是**网点服务**，包括**在线取号、零钞兑换**等。通过企业经营管理高频场景线上化部署，实现金融服务**无盾、实时、移动**便捷办理。

（四）公共服务

“惠懂你”通过对接政府机构、第三方公共服务商等外部资源，引入与企业经营密切相关的**财务、物流、法律、商旅服务**，搭建综合服务生态体系。同时，“惠懂你”还提供**小微企业云课堂、名片地图、创业者港湾**等惠企服务，为普惠客群全面赋能。

二、惠助你

“惠助你”是建设银行面向行内客户经理和各层级管理人员打造的**普惠金融移动办公平台**。为普惠条线客户经理和业务管理人员提供从**客户关系管理、营销管理、贷款办理、移动审批到贷后管理**的业务全流程功能应用。部署于 **“建行员工”App** 及 **“建行惠懂你”App**。

（“惠助你”相关功能首页图片略）

（一）多维用户视图

差别化推出**客户经理视图、管理者视图及审批人视图**。其中，**客户经理视图**支持客户经理实现**客户管理、信贷业务申请、商机查看及抢单和贷后管理**等功能，适用岗位包括**普惠客户经理、对公客户经理及网点客户经理**等。**管理者视图**支持各层级普惠业务管理者实现**商机分派与统计、业务审核和业绩查看**等功能。**审批人视图**支持普惠信贷业务审批人员实现**受理分派、移动审批以及数据统计**等功能。

（二）客户管理功能

1.客户画像

客户画像是普惠金融客户数字档案在移动端的主要部署，为客户经理提供包括**企业及企业主基本信息、产品覆盖情况、商机营销信息和企业经营趋势**等信息展示。同时支持客户经理在移动端维护对公客户信息，采集实际经营数据。

2.客户动态监测

提供包括**客户贷款申请动态、签约用款状态、年审及续贷动态、到逾期提示、风险提示和商机提示**等各类动态提醒。

（三）商机管理功能

商机管理功能支持**普惠金融商机产生和接入、商机分发、商机执行和记录，以及商机转化与统计**等。“惠助你”接入的商机包括“惠懂你”精准测额商机，通过建立商机洞察模型对建设银行存量客户进行商机挖掘、开展预授信额度测算形成的**批量测额商机**，以及总、分行营销人员通过“惠视图”筛选并下发的**营销线索类商机**。

（四）信贷功能

支持**“抵押快贷”**等多种普惠金融信贷产品的客户线上受理及调查功能。客户经理可通过“惠助你”查看和受理客户通过“惠懂你”提交的线上业务申请，可借助“惠助你”工具在客户现场调查中采集客户申贷信息、影像资料、授权信息和经营数据等，实现标准化申报材料在线生成，并同步至普惠金融统一应用平台。

（五）风险管理

部署了**反欺诈核查、贷后现场检查、到期提示、续贷管理、预警管理和催收管理**等功能，提供标准化线上流程和移动作业支撑。

三、惠视图

“惠视图”是面向行内客户经理和各层级管理人员打造的**客户分析管理应用工具**，部署在**新一代员工渠道**，以企业级对公对私客户标签为数据基座，引入先进搜索引擎技术，提供灵活高效的客户挖掘分析和闭环管理的数字化活动应用，支持从**标签筛选、模型组装、活动应用到质效评估**的全流程业务管理功能。

（一）用户范围

支持**普惠条线各层级**的业务人员使用，以普惠金融专属岗位和网点岗位为主，辅助对公条线的其他必要岗位。

（二）标签组合应用

1.普惠客户画像标签树

标签树包含**企业画像与个人画像**，图示如下。

“惠视图”普惠客户画像标签树展示内容

画像类型	包含维度
企业画像	身份特质、行为偏好、履约能力、信用记录、金融特征、关联关系、经营状况、风险合

画像类型	包含维度
	规、生态场景
个人画像	个人基础画像、个人主题画像、个人生态画像

总行和一级分行可通过惠视图标签申请流程，按照标准化标签模板上传客户名单，生成**自定义标签**。

2.企业/个人维度总控开关

一是灵活控制全局分析维度是以**企业客户**进行分析，还是以**个人客户**进行分析；二是提供以**“重要干系人”**为关键纽带的企业标签和个人标签的**自由联动分析**功能。

3.标签组合筛选

以可视化的方式为用户提供的标签模型**自由组装**的功能，用户在普惠客户画像条件组合工作台上，设定好企业或个人的分析维度后，通过选择逻辑规则、标签条件以及**“重要干系人”**，即可灵活创建模型。

4.统计分析

是基于标签组合模型的**多维度多指标**的高性能客户数据分析功能，分析结果可将企业或个人客群的特征以**表格、热力图**等形式展示出来，同时随机显示少量客户的**智能画像**。

（三）活动应用管理

为用户提供联通**标签模型、客户挖掘和业务应用**的一体化流程管理功能，包括**关注客群锁定、活动配置、渠道布放、任务跟踪及成效评估**等。按照活动的业务目的，分为**营销活动**和**排查活动**。

1.活动创建

用户在活动创建功能页面里，选择关注客群中的目标客群，根据标准化的活动引导完成创建。活动创建的配置要素包括**活动名称、活动周期、产品配置、活动话术、活动渠道、分派方式**等。

2.活动审批与分发

创建成功后的活动进入审批环节，审批通过的活动，会根据用户设置的活动要素规则，自动进入分发流程，把活动客户按照标准化渠道进行推送。活动分发渠道包括**员工渠道、惠懂你APP、惠管家**等。

3.活动执行处理

推送至**行内机构**：由该机构的活动客户分发人员在新一代员工渠道里，继续往下级机构或业务人员进行分发。

推送至**业务人员**：活动客户可通过**员工渠道、惠管家或惠助你**推送至具体执行的业务人员。执行结果需要由客户经理录入反馈信息，禁止随意虚假录入。

（四）活动监测评估

在活动存续期及活动结束后，活动创建人员及管理机构可监测活动的执行情况，监测内容包括客户的**开户、惠懂你认证、授信转化、贷款余额**等各项监控指标。

对于已结束的活动，将自动生成**成效评估报告**，具体对活动要素、客户数据、执行情况等进行定量的数据分析，从**准入、授信、渠道**等多维度评价活动成效。

第二节 机构业务数字化经营

数字化经营是机构业务依托科技力量创新平台场景生态，实现**批量获客活客**实践经验的总结，是当前建设银行机构业务有别于其他商业银行的**核心竞争力**之一。建设银行以数字化打法赋能业务高质量创新发展，推动机构业务平台优化、提质增效，促进**建生态、搭场景、扩用户**，从而发挥机构业务**“G 端连接”**优势，服务**“数字政府”**新业态创新发展，助推机构业务高质量发展。

一、机构业务数字化经营的核心内涵

（一）数字化经营是机构业务实施数字化打法的有效实践

1.定义内涵

机构业务数字化经营是以**客户为中心**，围绕**政府难点、民生痛点、社会堵点**，通过**外场景与内场景**有机融合，有效实现 **G 端连接**，并以**数字化、平台化、综合化、生态化**为主线，**连 G 聚势、平台赋能、数智强基、拓网提质**，有效提升机构客群综合经营服务能力，推进机构业务高质量发展。对外，以**智慧政法、数字财政、建融慧学、建融智医、军建安鑫、善行宗教、安心养老、基层治理**等行业应用系统为场景延伸，构建 **G 端综合服务平台**，前瞻性布局政务服务和公共服务生态体系建设；对内，从上至下辐射全量客户群，实现**场景化、网络化、数字化**的**引流量、稳存量、拓增量、提质量**，达到**有形目标、无形嵌入、自然获客、平台经营、圈层管理**，实现**用户进阶、闭环管理和价值创造**，逐步成为市场主体、资源供需的引导者和整合者，形成机构业务新的核心竞争力，持续推动业务发展。

2.价值特征

数字化经营不再是提供一套标准化功能和产品给所有客户，而是以更聚焦和更精准的服务适配不同用户，其特点就是价值呈现的多样性。

一是**业务价值**的体现。通过解决重点客户“痛点”，实现自身价值提升的主动权。以**“平台+生态”**统筹对外满足客户需求、对内提升服务的新业态，创造可持续发展新模式。聚焦场景建设，着力数据治理，打破行业壁垒，引领建立**价值共生、网络协同**的新型数字生态链。

二是**协同价值**的体现。以 **G 端连接**，通过**金融+政务服务**场景的有机融合，**赋能 B 端、通达 C 端**，实现协同经营的综合价值创造。同时增加建设银行线上线下渠道触客的广度和深度，促进平台用户从**触客、获客到活客、留客**的进阶。

三是**数据价值**的体现。形成涉及**渠道共享、公共信息、政务服务、金融服务、数据应用、价值转化**等六要素闭环管理全链条，为利用大数据技术深入挖掘数据价值提供了良好的基础条件。

四是**文化价值**的体现。从**“哪里有建设，哪里就有建设银行”**到**“服务数字中国，建设美好生活”**，既是建设银行文化的广泛传播，也将增强我们的文化自信和文化底蕴。

（二）机构业务数字化经营的重点举措

1.“拖网捕鱼”平台化生态化经营

（1）“拖网捕鱼”平台化经营方案

为更好地实现**“一拖一条线，一打一大片”**的拓客营销，强化机构客户网格化管理和日常维护机制，实现业务有效推动，建设银行于 **2022 年**推出**政法、军队建设、教育、财政、基层政府、社保、智慧政务、工会**等 8 个机构重点客群“拖网捕鱼”平台化经营方案。方案重点从**总体规划、市场洞察、目标任务、实施分工、推广策略和成效评价**六个方面进行设计，以“拖网捕鱼”新型客户管理方式，瞄准重点场景、重点客群，充分利用好平台场景工具箱和产品库，制作“鱼饵”，全力聚焦机构客户账户拓展、机构存款增长和资金收付承接，实现场景平台“一条线”上的价值贡献。

（2）现阶段数字化经营重点任务

建设银行顺应**数字政府**改革发展趋势，以及民生领域业务拓展、重点机构客群合作深化需要，深耕重点机构客群综合服务，不断融合线上线下生态场景，丰富金融服务供给，实现**增存**

拓户、创收创新、提质扩量等经营目标，围绕机构客群生态场景深化拓维数字化经营。

智慧政务下沉服务推进基层政府场景深化，依托 **“农村集体三资监管”“农村产权交易服务”** 和 **“智慧村务综合服务”** 平台打造县域基层治理服务新场景。运用 **“智慧政法”** 平台提升公检法涉案资金全流程流转沉淀。以 **“数字财政”“智慧缴费”** 等实现财政上下游客群资金流闭环。创新社保医保服务工具，优化**慧学、智医**数字化解决方案。充分发挥 **“军建安鑫”** 资金监管平台资金承接作用。扎实推进**宗教、养老、慈善**核心场景布局。提升**政融支付**高价值场景覆盖。做好 **“房票证明”** 业务场景创新及落地推广，依托资金监管场景实现监管资金闭环沉淀。创新探索推广 **“政数贷”** 系列信贷模式，积极参与社会信用体系建设。

2.“拓网提质” 数字化综合化经营

（1）工作思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入践行新金融理念，认真做好 **“五个统筹”**，以客户为中心，坚持**问题导向、基层导向和结果导向**，坚持 **“五个统筹”**，以**数字化、平台化、综合化、生态化**为主线，**连 G 聚势、平台赋能、数智强基、拓网提质**，守牢负债主业，提升机构客群综合经营服务能力，以 **“五守五创”** 推进机构业务高质量发展。

（2）重点举措

统筹规模与效益，守负债主业、创效益来源。机构负债业务坚守市场竞争态势，专业、理性、清醒地做好 **“量价险”** 统筹，进一步提升存款质量，拓展 **“存贷中”** 业务发展新局面。一是**深根固柢**，强化社保存款压舱石和主引擎。二是**深耕攻坚**，激发代理财政业务资金源头活水。三是**聚势精进**，大力争夺招投标业务市场。四是**迭代升级**，促进中间业务收入拓展新来源。

统筹短期和长期，守存量优势、创破局先机。以客群经营能力提升为中心，长期经营要筑牢客户基础，持续推进 **“211”工程**，织密管理网和经营网，在 **“两网一表”** 基础上，形成客户综合服务 **“一方案”**，做好客群分类施策和圈层化管理，努力实现重点客户和账户规模质量双升。短期营销策略要对重点政策和机遇**主动敏捷响应**，充分体现**主动研究、主动筹划、主动管理、主动创新**。**厚植根基、拓维重塑、多态融合、场景驱动**，争创核心场景圈层经营新突破。

统筹局部和全域，守 G 端连接、创资金承接。持续深化**系统性、网络化**的拓客增存和资金承接，建立 **GBC 资金大循环体系**。从局部政策源头入手，打造全域资金管理闭环。不断丰富扩大平台场景应用的深度和广度，实行**区域、服务、产品、功能“四位一体”**差异化管理，提升降本增效经营能力，形成以**数字化、平台化、综合化、生态化**为底层逻辑的机构业务 **“+四化”** 新基因。

统筹总量和结构，守民生领域、创资产价值。在确保负债总量有效增长的同时，提升资产业务贡献，丰富客户服务维度，提升综合服务品质。围绕 **“五篇大文章”** 做好机构客户融资支持，**“科技金融”** 强化对国家重点实验室、大院大所的金融服务；**“绿色金融”** 做好水利管理、生态和环境治理领域的重点项目推进；**“普惠金融”** 完善农村集体经济组织信贷业务体系，服务高校学生宿舍建设贷款；**“养老金融”** 促进养老资金、产业、服务、生态协同发展；**“数字金融”** 加大 **“政采贷”“政数贷”** 及林权交易流转贷款等产品创新与推广力度。

统筹发展与安全，守风险底线、创合规经营。切实将合规经营摆在首要位置。**从严从实**，不断提升代理财税业务合规经营成效；**有力有序**，不断提升信用风险管理质效；**做深做细**，提升业务合规管理与问题整改工作成效；**党建引领**，促业务、促创新、促管理、促建设、促培训，不断推动机构业务高质量发展。

二、智慧政法平台

（一）平台功能和特点

1.资金管理

根据政法客户资金管理要求，提供包括**涉案涉诉资金、暂扣代管资金、保证金、行为受限人员资金**等特定资金的分层分类管理。

2.信息台账管理

按照政法客户的管理信息要求（如公安案件、取保候审、法院执行案件、诉讼事项、监狱服刑人员管理等）建立信息登记台账，包括台账的**案件名册、信息明细**。

3.客户凭证管理

通过系统信息交互，实现政法类业务凭证（如**公安缴款通知书、法院案款支取通知书**等）信息的接收和核验。

4.金融资产协查

按照监察委及人民银行的有关规定，为地方监察委客户提供**联网金融资产查询**服务。

5.便民缴费

运用建设银行**政融支付、聚合支付**等产品对接政法公共服务平台，实现**公安户政、出入境、交警、车管、法院诉讼费、服刑人员亲友汇款**等多渠道在线缴交便民服务功能。

6.行业端部署

“智慧政法”应用平台可按客户实际需求，通过客户端应用部署，可为**公安、监察**等领域的执法办案人员及财务人员提供包括**案件管理、案款缴交及支取、案物管理、金融查控、凭证管理、系统管理**等流程化管理服务，满足政法客户的信息化管理要求。

（二）营销路径与策略

1.持续推进涉案领域全流程推广

紧抓公安客户涉案资金管理建设机遇期，建立全行公安客户重点拓展名单，推进案款全流程管理模式，在公安领域实现重点突破。

2.扩大政法客户资金管理新领域

在案款管理的基础上，继续拓展**取保候审、缉私保证金、公证资金管理**等政法领域主要资金管理场景，完善系统功能，进一步提升政法客户领域覆盖度。

3.联动智慧政务平台解决政法客户公共服务难点

与智慧政务平台相互配合，充分运用平台辐射效应，链式营销政法客户。了解政法客户在**“互联网+公安”“一站式诉讼”**等公共服务平台建设中的难点痛点，由资金管理向事项管理进阶，协助政法客户实现政务服务事项全流程全渠道办理。

4.拓展政法改革新场景

紧抓**基层法律援助、人民调解、社区警务、律师事务所、公证处**设立和整合等改革机遇，加大客户走访、需求采集和营销拓展支持力度，拓展政法领域合作场景。

> **【案例】**
>
> 某省分行针对某中院对某全国重大案件处置的管理需求，依托建设银行“智慧政法平台”定制开发了“信息登记核实管理发放系统”，涵盖**涉案集资人、信息管理、监管控制、资金发还**四大模块，构筑了案件处置管理、信息登记核实与案款资金发还的全流程线上管理平台。有效解决了线下登记核实成本投入大、耗时长、人员聚集、疫情防控、舆情管理和维稳压力大等政府的痛点难点，节省了人力物力，也有效降低了各地政府的疫情防控和维稳工作负担。通过全行上下通力协作，历时不足 20 天，圆满完成第一阶段案款发还工作，发还成功率达到 99.99%，实现服务零投诉、舆情零报告，得到了省市两级政府主要领导的高度赞扬。

三、党群平台

（一）平台功能与特点

1.党务管理子系统

涵盖**党务工作（党员发展、组织关系转接、换届管理等）、组织管理（组织人员管理、党员视图、党组织视图、组织生活视图等）、学习贯宣（党建课堂、党建新闻、企业文化等）、组织生活（三会一课、党日活动等）、交流互动（新闻互动、书记信箱、投票选举等）**等功能模块。

2.工会管理子系统

涵盖**工会会员管理、工会组织管理、困难帮扶、送温暖、协会管理、协会活动**等功能模块。

3.团务管理子系统

涵盖**团员管理、团组织管理、团青活动、青年论坛、每日一星、换届管理、团组织视图、团员视图**等功能模块。

4.费用子系统

涵盖**党工团费的交费期和交费单管理、交费和对账管理、支用和报销管理、借款管理、预决算管理、对账簿管理、费用大数据、通知提醒、入账规则管理、工会经费使用报表**等功能模块。

（二）营销路径与策略

1.重点推广金融功能

一是聚焦**金融功能**的新签约；二是聚焦**非金融功能**签约客户向金融功能签约客户的转化，通过金融功能的签约绑定对公账户，增加客户粘性，提升平台价值贡献。

2.增强平台融合推广

一是结合客户信息化建设基础，将党群平台费用等相关功能模块嵌入**客户 APP、微信公众号**；二是推动平台费用功能**出海**至市场主流党建信息平台。以平台党费收支管理全流程功能为推介点与市场上主流党建平台技术供应商接洽合作，将金融功能融入市场已有主流党建平台中，拓宽获客来源，将外部平台的客户引流至党群平台。

3.聚焦四类重点客群

一是聚焦合作黏性强的**有贷和代发客户**；二是聚焦改革新成立机构推广党群平台；三是聚焦 **G 端源头**党的各级组织部门；四是聚焦**大型集团**等高价值客户。如**大型铁道、电力、邮政、建筑、烟草、石油石化、通讯**等大型集团客户；**金融、证券**等同业客户。

> **【案例】**
>
> C 市分行以党群综合服务平台为敲门砖，多次拜访中共某县县委组织部，推介建设银行党群综合服务平台的“党费缴纳”“党费上缴下拨”“党费收支查询”等功能，借助系统和平台信息化优势，尽可能减少人工处理环节，全面提升基层党务人员的工作效率。经过不懈的推广努力，最终将全县 1051 个基层党支部整体纳入党群平台，覆盖 37000 多名党员，与县委组织部建立起新型银政合作关系，得到对方高度认可。

四、“财慧管”财政资金监管服务体系

（一）平台功能和特点

“财慧管”财政资金监管服务体系（以下简称“财慧管”）是通过**系统直联、数据传输、参数设置、可视展示**等方式为财政部门、预算单位及监管机构，提供**定制化、多样化、配置化**的资金监管服务，确保资金及时足额拨付、使用安全合规有效，助力各级政府规范预算支出、强化绩效约束，提高财政资金使用效益和财政资源配置效率。

目前涵盖**地方政府专项债资金监管、预算单位实有资金监管、政府投资项目资金管理、惠民惠农财政补贴资金发放监管、预算单位层级化资金监管、财务系统与预算管理一体化系统联动监管、关联单位资金监管**七大应用场景。

（二）营销路径与策略

在财政资金监控和绩效评价常态化机制背景下，建设银行通过发挥金融科技优势，向各类财政资金使用主体提供财政资金监管服务，解决资金监管难点痛点，助力财政资金绩效管理的同时，进一步密切与**各级财政、主管部门**等客户合作关系，带动财政资金流转链条上各类**客户、账户、存款**等业务增长。

> **【案例】**
> H 省分行为某新区改革发展局搭建“财政资金监管一体化平台”，具备**项目管理、预算安排、资金拨付、财政监管**等多项功能，通过定制化渠道、多维度管控，实现资金支用权限清晰、风险可控，并利用**“区块链”**多方参与、共识确认、数据可追溯防篡改等优势，解决了资金监管场景中资金流不清晰、资金易挪用、监督无抓手等痛点问题，打造了独具该新区特色的财政资金解决方案。截至 2023 年末，平台累计运营 60 个政府投资项目；为政府和 2067 家企业提供项目管理和资金监管服务；累计支付金额 609.32 亿元。

五、“数字财政”综合服务平台

（一）平台功能和特点

“数字财政”综合服务平台主要包括**营销客户信息查询、营销机构分配维护、营销成果查询、资金承接情况查询**四大模块。

1.营销客户信息查询

平台根据财政资金下游客户开户情况或地理位置将客户商机推送给距离最近的经办行，用户可通过营销客户信息查询功能，查询辖内待营销客户清单。平台还提供**合作情况、上游客户、工商注册、产品使用情况、当年交易笔数、龙信商评级**等辅助信息供用户参考。

2.营销机构分配维护

一级分行、二级分行用户通过该功能调整营销客户的**营销责任机构**。

3.营销成果查询

用户可查询**历史年度及当年获客活客的数量、获客活客客户清单、获客客户存款余额、客户资金承接转化率、资金承接总量**等。

4.资金承接情况查询

用户可查询分支行**资金承接和循环情况**，主要包括**分支行对公客户资金承接、四行资金承接、分行资金循环、经办行资金循环、基层单位资金循环、客户类型承接**等。

（二）营销路径与策略

“数字财政”平台的定位为**营销支持类平台**，平台部署于**员工渠道**，对全行对公客户经理开放共享，可通过代理财政业务的办理获取下游客户名单对其进行营销，为全行各级机构拓展财政下游客户和资金赋能增效，实现财政资金支付流转链条上各类客群的协同营销，促进财政资金在建设银行体内循环。

一是**及时获取待营销客户清单**。各行要积极营销“待获客”客户在建设银行开立账户，引导“待活客”客户使用建设银行账户承接财政资金，提升**资金承接率**。

二是**明确待营销客户中的重点目标**。分行可重点关注**承接资金总量 500 万元以上**的客户、**龙信商评级为卓越、优秀或良好**的企业客户；优先激活**资金承接率较低**的客户。分行可将平台提供的辅助信息与主动查找的外部信息相结合，挖掘客户营销切入点。

三是**依托平台做好监测和业务分析**，及时监测经办行**获客活客数量、资金承接率的变动、重点客户营销进展**等情况，并开展业务通报和督导。

> **【案例】**
> S 省分行认真贯彻数字化经营理念，高度重视并积极开展财政资金承接及账户拓展工作。以“数字财政”平台为依托，深入挖掘财政支付资金流和信息流，一手抓财政资金源头活水，一手抓财政链条下游拓客承接。通过推动白名单客户营销落地，制定专项考核激励方案，梳理 G、B、C 三端财政资金闭环经营差异化打法等措施，财政资金下游获客活客成效显著。2023 年，实现获客 2500 余个，获客客户存款新增近 10 亿元，实现财政资金承接 3978 亿元，承接率 57.33%，较上一年度提升 5.19%，系统排名第 2。

六、“智慧监控”代理财政业务垫款资金监控平台

（一）平台功能和特点

“智慧监控”代理财政业务垫款资金监控平台（以下简称：“智慧监控”平台） 主要包括**账户合约自动获取、预警联系人维护、垫款信息自动识别、垫款情况查询统计**四大功能。

1.账户合约自动获取

支持监控垫款户与代理财政国库集中支付业务账户主合约的**同步更新维护**功能，可对**清算时间、清算对手账户、协议垫款时间、财政区划**等参数自动获取，由**一级分行统一管理**。

2.预警联系人维护

支持分行、主办行多层级的**单条、批量维护预警联系人**信息，并增加**定期维护提醒**确保联系人信息的有效性。

3.垫款信息自动识别

系统每日自动获取交易流水信息，通过**全局跟踪号**自动匹配财政一体化业务凭证清算状态，逐一识别垫款明细信息。

4.垫款情况查询统计

支持**总、分行和主办行**多层级垫款情况查询，通过实现**垫款余额、天数、财政层级**等多维度统计功能，满足全行**超期垫款日常监控**需要。

（二）营销路径与策略

平台的定位为**业务监控类平台**，使用对象主要是行内代理财政业务相关岗位条线员工。各分行可通过平台应用**主动跟踪、精确定位和快速处置**违规垫款，有效防范所辖政府利用商业银行代理财政业务内部账垫款变相融资隐患，进而协助财政部门提升财政资金监管水平。

加强组织推动。各行要确保相关部门和柜面人员熟练掌握“智慧监控”平台应用的功能要点、业务流程和管理规范。各分支机构及相关部门要严格按照职责分工做好代理财政业务垫款资金的**全流程监管**。

抓好平台应用。各行要明确平台预警联系人管理层级设定规则，建立**常态化工作协调机制**，做好**基础信息维护、日常动态监控**的规范管理工作。主办行要做好日常垫款监测，保证垫款清算资金信息及时登记，对于发现地方财政部门因财力不足、库款紧张等原因出现不及时清算垫款的情况，要主动联系上级行协调营销财政部门及早清算垫款资金。

> **【案例】**
>
> G 省分行依托“智慧监控”平台，对垫款笔数、金额、天数等数据进行可视化展示，分层级实时预警，实现全流程有效管控。分行利用平台优势，有效甄别，做到正常垫款按时核销，超期异常垫款准确标记。同时促成财政、人行对相关协议进行修订，明确各方权责，进一步规范催收步骤，对超期异常垫款逐笔清理，有效规避地方政府利用集中支付垫款进行变相融资的风险。

七、建融慧学平台

（一）平台功能和特点

本行围绕国家 **“高质量教育体系”** 建设目标，打造多渠道一站式智慧校园 **“建融慧学”** 综合服务平台，涵盖 **APP、微信及支付宝小程序**等移动渠道，助力在线师生、家长完成**入学报到、校园学习、消费缴费、实习就业、校友服务**等全流程校园场景服务，进一步强化对在校师生的金融与非金融服务支持。截至 2023 年末，“建融慧学”平台累计上线 **924 家高校、4.5 万所 K12 学校**，为超过 **2070 万**师生家长提供综合校园金融服务。

1.校园金融

校园金融模块为师生提供**二维码支付**服务，实现支付实名认证，提供**水电网费**的线上缴费服务。该模块包括 **e 码通、缴费大厅、e 选课**等功能。

2.智慧迎新

智慧迎新模块为新生提供开学报到全流程指引服务，实现**迎新智能化，管理效率化**。该模

块包括**完善新生资料、绿色通道申请、新生接站、咨询问答、学长帮帮忙**等功能。

3.校园学习

校园学习模块基于学校的教务数据，为学生提供校园学习相关的线上服务。该模块包括**个人课表查询、考勤签到、请假管理、空闲教室查询、成绩查询、琴房管理、图书馆查询**等功能。

4.资金监管

落实国家**“双减”**政策，打造**培训机构综合服务平台**，提供**GBC 三端服务**，实现培训预付费资金得到监管。

5.校友服务

打造**校友服务平台**，集成**校友捐赠、联名卡申请、电子校友卡、校友认证、档案服务**等核心场景应用，在学生毕业后仍可为其持续提供金融与非金融服务，深度绑定客户。

（二）营销路径与策略

1.赋能高校，打造一站式服务平台

建融慧学**APP 和 e 码通**是建设银行深化银校关系，实现获客粘客的有效手段。要抓住高校智慧校园升级机遇，通过对外输出建融慧学 APP，协助高校整合已有入口、系统和功能，打造一站式服务平台，或将建设银行**e 码通**等模块灵活嵌入学校现有平台，完善学校系统功能。

2.抢占长尾，谋划合作模式升级

要充分利用**教育机构资金监管平台、成长版小程序**抢占长尾市场，持续增强**民办学校资金监管、K12 招生报名、校园点餐**等场景功能，通过缴费等金融功能引导客户在建设银行开立商户和账户，实现批量金融获客、活客。积极挖掘**课后托管、智慧校车**等新需求，充分联动总行、项目组探索平台优化和内容运营方向，从**B 端批量激活 C 端客群**，从**C 端助推 B 端**客户合作深化，实现客户营销的良性闭环。

3.金融嵌入，探寻可持续商业模式

针对**高等教育客户**，基于建融慧学 APP 和 e 码通，加载**信用卡、理财、数币、建行生活、出行保险、校友卡**功能，完善教师、学生客群金融服务能力、实现教育客群的精准金融服务。

4.聚焦场景，开展数字化经营模式

在明确拓展目标客户基础上，聚焦**高校、K12 、校外培训、大院大所**客群的关键金融场景，运用**互联网思维和营销方式**开展平台数字化经营模式。强化**大数据**在客户拓展和营销中的应用，通过数据分析寻找拟激活客群，事中监控活动效果、事后跟踪平台效果在数据上的体现，评价平台运营模式。

> **【案例】**
>
> S 大学校内系统长期存在信息平台系统分散、标准不统一，存在重复建设、彼此间通信不畅、交互不便的情况。2021 年以来，S 省分行敏锐抓住学校信息化建设中的上述痛点，依托建设银行金融科技技术优势，以建设银行建融慧学平台核心功能为基础，整合了校内原有的信息平台及管理系统搭建了“云上川大”一网通办移动服务平台。
>
> 专项团队于 2021 年 7 月发布第一版 APP，当年约完成 2 万人次迎新、收取学费 1.6 亿元。经过 2 年多的建设，云上川大 APP 通过新建及集成学校现有服务，覆盖**入学、生活、学习、办公、资讯**五大核心场景，为师生提供智慧校园全旅程服务。截至 2023 年 8 月，“云上川大”APP 用户总数 7.9 万人，累计服务 650 万人次，累计新生缴费金额超 4 亿元、申请银行卡及社保卡超 1.5 万张，APP 2023 年平均月活 1.6 万人，月活量较 2022 年同期增加 100%，增加了 8 千人，实现了平台有效促活并通过教育生态覆盖实现了金融价值。

八、建融智医平台

（一）平台功能和特点

建融智医平台是建设银行基于**“互联网+医疗健康”**理念，为各级医院、卫生健康管理部门、医护人员及百姓提供的**就医服务、医院信息管理、医疗卫生监管、医疗金融**等一站式服务

的信息化平台。

1.建融智医便民就医服务平台

建融智医全流程就医服务是基于**公众号和小程序**等渠道，向 **C 端**患者提供全流程线上就医服务的综合解决方案，包括**导诊、挂号、就诊、移动缴费、信用就医、预约检查、读取报告、购药、商业保险、住院服务、住院点餐、医院停车、个人电子健康档案**等金融与非金融功能在内的全流程数字化就医服务。

2.建融智医云 HIS 平台

建融智医云 HIS 平台是基于建设银行公有云的**医院信息化管理 HIS 系统**，涵盖**挂号、门诊、住院、药品、病例、检验检查、转诊管理**等在内的一体化平台，实现医院数字化管理，优化患者就诊体验，有效提升医院社会效益与经济效益。同时还向卫生健康管理部门提供**监管平台**功能。

3.建融智医互联网医院平台

互联网医院平台是建融智医打造的**“互联网+医疗健康”**服务场景，通过为医院建设互联网医院业务功能模块，提供**初诊患者线上咨询、线上复诊、在线续方、在线阅片**等线上就医全流程解决方案，同时为医院端提供完善的监管后台，并支持对接上级卫生部门监管平台和医保系统，实现数据实时查询与管理和线上医保结算。

4.智慧医保服务

“智慧医保”是建行**线上、线下**全流程医保综合服务平台，覆盖医保 **G、B、C 三端**客户业务需求，为医保部门提供**医保资金管理、医保资金监管和医保移动支付结算**服务支撑，并通过**医院公众号小程序、手机银行 APP** 等渠道为广大参保人提供**刷码就医、医保服务事项线上办理以及就医购药流程的医保线上付、信用付**等便捷服务。

5.银医收银台服务

建融智医收银台为医疗机构提供**统一支付服务**，支持**聚合支付、数币支付、政融支付、医保移动支付、POS 支付**等多种支付方式，覆盖医院线上、线下支付全场景，实现医疗机构支付服务**一点接入**，大大减少医院对接不同支付方式的对接工作量，为医院提供简单、便捷的支付接入体验。

（二）营销路径与策略

1.全力推进建融智医平台 B 端医院上线推广

根据区域医疗服务水平及医院特点，选择适当模式进行推广，不断扩大上线医院数量。同时应**“量”“质”并重**，提升上线医院的交易量，夯实业务根基，切实发挥行业应用能力服务百姓就医，不断提升平台**获客、活客和价值创造能力**。

2.打造样板间，形成示范效应

根据自身业务特点，选取适当模式，着重打造**一间建融智医样板间项目**，并发挥样板间的示范作用，在全辖范围内迅速复制推广。样板间项目应具有**代表性和可复制性**，兼具**社会效益和经济效益**，有效聚集较高流量，能够搭载丰富的金融产品。

3.发挥 G 端链接，实现批量高效获客

在推广过程中应注重发挥建设银行与 **G 端管理部门**的合作优势，从 **G 端**入手营销推介建设银行建融智医平台，深入研究卫生健康管理部门痛点，提交基于建设银行建融智医平台的**金融+非金融解决方案**，在时间和资源有限的前提下优先推广区域性项目，实现 **B 端医院**的批量上线，提高推广效率。

4.抓住互联网医院业务窗口期，抢占市场份额

新冠疫情的发生使国家推进互联网医院建设的步伐提速，**线上就医、移动问诊、智慧医疗**是未来医疗卫生领域的发展趋势。目前一些省市如**浙江、天津、江苏、上海、武汉、北京**正在分步骤推进将网络医院诊疗费用纳入医保，应主动了解当地政策信息，抓住医保移动支付资格窗口期，力争取得医保移动支付对接资格，大力营销建设银行建融智医互联网医院平台，抢占医疗行业市场格局重塑期重要市场份额。

5.对存量银医通合作医院进行“二次赋能”

以**优化功能、提升体验**为切入点，主动提出为客户升级更新信息管理系统，上线建融智医

平台，将存量银医通客户转化为平台客户，整合资源，规范合作，实现**活客、留客**。原则上，医疗健康类金融科技合作项目均应首先考虑**复用建融智医平台底层功能**，并纳入平台全口径管理。

> **小看板**
>
> 截至 2023 年末，“建融智医”平台已实现推广医院累计 **1158 家**，对私用户累计 **808 万户**；平台资金交易额 **35.5 亿元**，全年累计服务人次超过 **4072 万**。医保电子凭证累计激活 **1962 万张**，全年为手机银行用户提供服务 **410 万次**。

九、“军建安鑫”平台

（一）平台功能和特点

“军建安鑫”-军队工程投资监管平台，是建设银行依托同业中独有的**工程咨询专业力量**，融合发挥**品牌资质、资源力量、体系架构、体制机制、金融科技、安全保密**等方面的优势，打造的集**“线上+线下、金融+咨询、服务+科技、管控+分析”**于一体的综合服务平台，为建设单位提供**投资监管、工资代发、风险预警、报表查询、决策支持、综合考评**等多维度、多层级的项目管理服务，精准把控项目进度及资金使用情况，提高军队工程投资管理水平，助力实现军队工程投资管理**信息化、数字化、智能化**。

（二）营销路径与策略

1.释放 G 端势能，促进批量获客

（1）G 端源头带动批量获客

充分发挥建设银行与**军队代建办**的合作优势，从**军队上级部门**入手，获取顶层支持，力争与当地军队签订合作协议，批量拓展中下游客户。

（2）赋能客户实现财务监管

加强军队的财务管理，以“军建安鑫”平台为依托，充分发挥军队财务管理系统的作用，赋能军队部门，实现多层级军队代建工程财务监管。

（3）数字化经营带动线上营销

以平台为抓手，深化应用场景，加深数据挖掘，做好客户洞察，通过对军队客户数据分析、建立模型，为拓户增存提供决策支持和营销指导，实现客户的链式延伸和存款的稳步增长。

2.合作共赢，搭建军建生态圈

以 **B 端个性化经营需求**，切入资金规模较大的场景，增加解决方案对 B、C 端相应需求的覆盖，建立多元化综合服务和产品体系。

（1）提升平台合作

以实现平台用户向建设银行客户成功转化为目标，将客户需求进行有效引导，主攻产品为提供**工程咨询、招标管理、资金监管、代发管控、统计分析**等 5 类涉及金融服务的产品，实现平台合作客户晋升。

（2）紧抓金融合作

以行内客户向平台引流为目标，有效引导客户使用平台高频功能，从金融合作进一步延伸至平台合作，实现向紧密型客户进阶。

3.科技赋能，促进资金沉淀

根据工程建设资金拨付运行轨迹，着力做好**建设单位、施工企业**两个环节上的账户资金承接。针对**建设单位账户**，一是依托平台科技输出，在持续提升军队代建办资金管控效能的同时，让更多资金流入建设银行优势领域——**代建模式**；二是发挥平台破冰效能，同弱基础客户搭建沟通渠道，争取建设单位账户开立。根据建筑行业规律，工程总投资额的 **10%——20%** 处于监管状态，形成账户资金沉淀。

针对**施工企业监管账户**，一是要优化业务流程，提高平台覆盖面，将更多的军队工程项目争取纳入“军建安鑫”平台监管体系；二是在不影响工程进度的前提下，通过服务和产品创新，

提高监管账户内资金沉淀规模，促进军警负债业务的发展。

> **【案例】**
> L 省分行与辖内军兵种代建办、战区医院等军队重点建设单位围绕资金监管、造价咨询等业务开展深入合作，并通过签署 **《"军建安鑫"战略合作协议》** 固化军银合作关系。"军建安鑫"平台在提高建设单位资金管控效能，防范农民工欠薪讨薪舆情风险，保证企业合法收益的同时，有效带动了军警负债业务的发展。截止 2024 年 2 月，L 省分行监管账户日均沉淀项目资金 **10 亿元**。

十、善行宗教平台

（一）平台功能和特点

善行宗教平台是建设银行根据习总书记提出的宗教事务工作新要求而设计并研发的**系统性解决民族宗教事务在新形势下面临的新情况、新问题**，业内首创的**一站式、综合性服务平台**；是引领金融科技、跨界支持业务发展模式的创新之举，旨在通过科技手段提高宗教工作法治化水平，实现民族宗教管理信息化、现代化。善行宗教平台秉承**顶层设计、安全可控、开放共享、灵活定制**等设计原则，应用**生物特征识别、区块链、大数据、云计算**等新技术，集**信息管理、资金管理、财务管理、场所管理、政务管理、行政执法、智能评估**等子系统于一体，致力于服务**各级宗教事务部门（G 端客户）、宗教院校、宗教团体、宗教活动场所（B 端客户）、宗教教职人员、广大信众（C 端客户）** 六大客户群体。

（二）营销路径与策略

1.营销路径

善行宗教平台的营销路径：**G 端突破——B 端变现——C 端延伸**。

善行宗教平台服务于**国家、省、市、县、镇街（五个层级）** 的民族宗教事务部门及宗教场所、团体、院校等宗教主体，营销应该从 **G 端**入手，从**省、市、县民族宗教事务部门**寻求善行宗教平台上线突破，借助总对总签约契机与之建立合作关系，发挥 **G 端客户的平台效应优势**，通过线上赋能实现 **B 端资源层客户价值变现**，进而拓展到 **C 端客户的价值延伸**，逐步形成 **G 端、B 端和 C 端三位一体**的生态圈价值群。

2.营销策略

巩固 **G 端拓展优势**扩大战果，力争实现**省级宗教事务部门全覆盖**；加深同 **B 端合作**，开辟新的业务领域，通过拓宽下钻服务场景，促进宗教账户和存款稳步提高，实现客户转化和金融总量双提升。

（1）加大力度营销省级宗教事务部门

（2）确定头部客户名录

梳理辖内重点客户名单，**公私联动**建立团队，定期走访了解业务需求。

（3）以信息化建设为抓手与宗教活动场所建立合作

以**电子功德箱**为宗教活动场所合作突破口，同时根据各地政策，重点营销**法会预约、门票购买**等高价值场景，促进账务存款稳步增长。

（4）挖潜各类应用场景

挖掘延伸 B 端 C 端应用场景，为其提供**账户、资金、结算、普惠**等金融服务和产品，做好综合金融支持。在电子功德箱和门票系统支付环节嵌入个人客户**二三类账户开立**。同时关注**宗教+旅游、宗教+慈善、宗教+养老**等生态场景，打造 GBC 生态闭环。

（5）利用大数据精准营销

通过对宗教活动场所财务指标进行分析和精准画像，为分行推送商机。

> **【案例】**
> 建设银行联动建信金科，对接 J 省民宗委创新推出 **"宗教+服务登记"** 创新模式，该模式将**票务、祈福、法会、功德箱**等多个模式结合，并在 M 寺微信公众号嵌入**智慧场所功能**，打破距离和空间壁垒，实现线上线下双渠道布施。该模式落地填补了 M 寺与建行长期以来的合作空白，M 寺对公账户实现在建行开立。

十一、慈善组织综合服务平台

（一）平台功能和特点

慈善组织综合服务平台（简称：慈善平台）是建设银行践行新金融行动，以平台化思维赋能**基金会、慈善会、红十字会**等慈善机构，围绕客户需求打造的综合服务平台。通过慈善平台将建设银行金融服务融入慈善领域的市场生态和服务场景，主要提供**慈善资金管理、资金捐赠、物资捐赠、信息管理、志愿者服务、在线培训**等线上平台服务，同时提供**账户开立、资金结算、资产管理**等线下金融服务支持。

慈善平台可按需提供**标准版或灵活定制服务**；具有**项目捐赠、二维码捐赠、多机构联合募捐、多渠道联合捐赠**等多种项目捐赠模式；支持**账户捐赠、积分捐赠、数字人民币捐赠**等多种支付方式；开放**建行生活、手机银行、劳动者港湾、建行研修中心**等多渠道接入；支持**门户网站、微信公众号、内部管理系统**等多应用整合。同时，建设银行注重生态科技赋能，以**“三带一融合”**的公益理念打造更有活力的公益品牌，通过与慈善机构的合作共赢，助力慈善公益行业向好向善发展。

（二）营销路径与策略

1.加强慈善服务场景创效

赋能客户构建**捐赠管理、资金管理、电子票据管理、志愿者服务、数字人民币捐赠**等核心场景，与客户合作创新募捐场景的同时，利用线上捐赠与募款账户的强绑定关系，同步营销客户在建设银行开立账户。

2.加强优质项目合作

通过与慈善组织共同打造优质项目，深化合作。以**联合募捐场景**为抓手，与慈善组织开展品牌化募捐项目，以**全国性及省级慈善组织**为龙头，带动地方慈善组织批量获客。

3.拓宽慈善募集渠道

发挥银行**资源聚合及渠道优势**，提升慈善组织资金募集能力。通过连接**建行生活、惠懂你、劳动者港湾**等线上线下渠道，扩大慈善组织善款募集受众面，同步提升建设银行慈善组织账户和存款增长。

4.促进平台场景互融

在开展平台化经营过程中，加强跨平台场景互联互通，将慈善平台与建设银行**“善行宗教”“安心养老”“建融慧学”**等平台融合，打造**“慈善+宗教”“慈善+养老”“慈善+教育”**服务场景，实现场景引流，拓宽获客渠道。

> **【案例】**
>
> **创新打造联合募捐场景**
>
> 建行依托慈善组织综合服务平台，通过总分行协同创新，推出**联合募捐场景**，并在 z 慈善机构首发上线某项目，建立起**母子项目架构**，即 z 慈善机构发起联合募捐项目后，各级慈善机构可添加子项目，从而实现资源互通、信息共享。联合募捐增强了 z 慈善机构与地方慈善机构的紧密度，提高了 z 慈善机构的整体筹募能力以及资金拨付和数据统计能力。项目推出后反响热烈，20 家地方慈善机构踊跃加入，短期筹募善款 500 万元。所做工作得到 z 慈善机构高度认可，在实现了批量获客，形成资金沉淀的同时，进一步加深客户合作基础。

十二、安心养老平台

（一）平台功能和特点

安心养老综合服务平台（简称：养老平台）是建设银行深入贯彻国家积极应对人口老龄化战略，以科技赋能养老领域治理效能，为**民政部门、养老服务机构、养老服务商、老年人及亲属**等养老领域 **GBC 多方主体**量身打造的养老服务平台。平台集合**政府端、机构端、个人端、平台端**各项系统服务，提供**民政管理和为老服务**两大类场景，推广应用了**养老资金监管、社区智慧食堂、机构等级评定、补贴认证发放、居家养老服务、养老机构缴费、金民工程对接、养老关爱地图、民政综合服务、互助养老**等十余项场景解决方案。

（二）营销路径与策略

1.深化民政源头合作

加强与**各级民政部门**联系，针对民政管理部门管理和服务的痛点，应用养老平台**民政管理和为老服务**等核心场景作为营销突破点，为批量拓展养老机构客账户资金奠定基础，抢占市场先机。

2.聚焦重点场景创效

关注各地**养老机构预收费监管政策制定**，推广布局养老平台**资金监管场景**，开展养老资金监管场景产品化建设，拓展养老机构的预收资金及保证金存管账户；应用**社区智慧食堂、补贴认证发放、养老机构缴费、居家养老服务**等为老服务场景，提升养老平台场景获客活客能力，带动账户开立和存款增长。

3.加强重点客群营销

通过加强养老平台场景分析，关注各地养老市场客群及养老机构等级评定结果，建立**养老客户名单**，运用**网格化管理**方式，借助养老重点场景营销拓客。

4.因地制宜匹配场景

学习国家及地方养老政策，研究养老行业分析报告，要结合**老龄化程度较高、养老机构分布较为密集、养老产业较为发达**等地域情况，精确匹配养老场景组合，并创新推出有区域特色的场景，提高客户覆盖度和存款规模。

> **【案例】**
>
> 近年来随着中国人口老龄化问题日益严峻，部分养老机构借机收取高额费用，导致侵权问题及养老机构暴雷案件频发，老年人权益难以得到有效保障，引起党中央和地方政府的高度重视。建设银行积极落实国家 **《关于建立健全养老服务综合监管制度促进养老服务高质量发展的意见》** 等政策要求，在承接民政部部级课题《养老服务新业态用户资金管理制度研究》的基础上，依托安心养老平台积极推动研究成果转化，打造**养老资金监管场景**，包含**信息管理、资金管控、风险预警、流程管理**四大模块，帮助民政部门加强对养老机构预收资金的管理，有效防范养老领域卷款跑路、非法集资风险，充分保障老年人在养老机构缴纳保证金、押金、预收服务费、会员费等资金的安全，有效维护老年人的合法权益，截至 2023 年末，已在北京、山东、河南、湖南、重庆、贵州等六省市 **236 家养老机构**开展养老资金监管场景应用。

十三、县域基层治理服务平台

（一）平台功能和特点

1.农村集体三资监管平台

农村集体三资监管平台以**实现基层治理数字化赋能**为目标，通过对集体经济组织**资金、资产、资源**的五级联动管理，旨在帮助集体经济组织提升信息化管理水平，协助各级农业农村部门、纪委监察部门等加强对农村集体三资的监管力度，推动农村集体资产管理制度化、规范化、信息化。

平台面向**农业农村部门监管部门**，提供**监管预警、统计分析**等功能，支持对财务数据、资产资源数据、产改数据的多维钻取，实现对基层经济组织全方位有效监管和科学决策。面向**农村集体经济组织的财会人员**，平台提供**记账凭证管理、日记账管理、资产管理、资源管理、合同管理、银农支付、经济组织成员管理、股权登记簿、清产核资数据填报**等服务，实现集体资产管理**减负、提质、增效**。平台打造**银农直联特色服务**，实现业务平台与银行系统打通，在平台内即可线上办理**余额查询、明细查询、转账、批量代发**等银行业务，实现资金管理数字化，促进农村集体资金管理规范便捷。

2.农村产权交易服务平台

农村产权交易服务平台为各类农村产权依法流转交易提供服务，平台服务对象主要为**产权交易中心、产权交易双方（出让方、受让方）、政府部门、第三方机构**等，主要功能包括**资讯管理、交易管理、电子竞价、统计分析、移动端、银农直连**等，各功能有效连接产权交易各参与方，为产权流转交易提供便利和制度保障功能。

通过**银农直连特色功能**，产权交易平台能够实现包括**保证金管理、线上支付、资金清结算**等线上金融服务。**保证金管理**为产权交易保证金提供多种场景下的缴纳、退款、查询等功能，实现到账实时查询，退款及时，支持资金的有效监管和安全保障；**线上支付**提供保证金、服务费等资金在线支付的功能，安全便捷；**资金清结算**支持各类款项、费用的清分与结算，并提供对账服务，保障结算的高效准确与资金安全。**交易管理、电子管理功能**提供产权交易的全流程信息化服务，支持多品种、多交易方式，推动产权交易规范化、标准化，**统计分析**支持**省、市、县（区）、乡、村（镇）** 多级联动管理，能够按不同层级汇集信息，并通过指标分析实现预警功能，为政府部门的产权相关决策提供依据。

3.智慧村务综合服务平台

智慧村务综合服务平台是以农村**村务、政务、民生**管理为核心，以**村党支部、村干部、村民**多角度服务为理念，采用标准化流程创建的**便捷为民服务信息化平台**。

平台以**人口管理和三务（党务、村务、财务）公开**为核心，通过**人口管理功能模块**可有效帮助农村集体经济组织建立并完善基层政府管理人员和村民的电子档案机制，有效降低村民档案整理和保存成本，便于基层政府管理人员的日常统计、查阅和监督，实现了基层政府的信息公开化和管理数字化；**三务公开功能模块**让村民可实现对三务信息的全面立体化监督，从而有效保障村民的知情权。

（二）营销路径与策略

坚持**平台化经营**，依托县域基层治理服务场景，以**农村三资监管、产权交易、裕农产业平台、智慧村务平台**为抓手，以**银农直连**等结算产品为支撑增加客户粘性，实现批量获客。

一是**加强平台推广**。积极开展客户营销，利用**银农直连和代理记账**功能，为客户解决资金管理问题。积极参与农村产权交易市场建设，扩大平台合作覆盖度，有效拓展客户，提升市场份额。

二是**推动平台用户转化**。不断优化迭代平台功能，满足农村集体经济组织多样化业务需求，为上下游各类经营主体提供数字化供应链服务，打造涉农产业链生态场景样板。提升**银农直连**用户体验，实现资金结算场景的全覆盖，将平台用户转化为建设银行客户，实现**平台、用户、账户和存款持续上量、提质、增效**，推动场景价值创造。

三是**融入基层治理体系**。农村地区人情关系复杂，涉农贷款资金监管难是金融服务乡村振兴的重点问题。通过**智慧村务平台**，将农村集体经济组织贷款纳入**“四议两公开”**监督范围，充分发挥群众监督力量，以**公开、阳光、透明**的方式提升贷款资金支用监督，助力基层治理体系和治理能力现代化。

> **【案例】**
>
> **科技赋能阳光三务 敞开政务监督大门**
>
> L 分行积极发挥数字化基层治理平台互联互通的场景融合优势，搭建覆盖全省的**“辽宁阳光三务”平台**。“辽宁阳光三务”平台，成为全国首个纵向贯通**省、市、县、乡、村五级**，横向打通**纪委、组织、民政、农业**等职能部门的三务公开“一张网”。依托金融科技手段，推进“三务”监督工作**抓早、抓小、抓常**，防止新问题萌发、小问题变大、老问题复燃，促进监督下沉，助力政府实现**“小事”终结在村（社区）、“大事”终结在乡镇（街道）、“难事”终结在县（区）**。平台特色开发**互动交流、数据分析、预警提示**等功能，在为百姓提供便利化村务、党务、财务信息的同时，为各级政府管理者提供了数字化管理工具，实现**管理有途径、考核有依据、调度有方向**。通过“辽宁阳光三务”平台将金融科技送到田间地头，将平台打造成为乡村振兴的新抓手，在**涉农信贷产品、三资监管平台、基层政府账户、补贴资金发放**等方面推动银政业务合作，为全行业务发展增添源动力。

十四、智慧政务服务平台

（一）平台功能和特点

1.智慧政务的功能

建设银行**智慧政务**是以满足人民对美好生活的需要为宗旨，坚持新发展理念，践行新金融行动，顺应数字政府发展趋势和业态变化，通过数字金融实践，为各级政府提供**全事项、全流**

程、全覆盖、全场景应用的综合服务解决方案，推动形成助力政府治理体系和治理能力现代化的商业银行经营管理体系和服务能力，实现**“优政、惠民、兴企”**，建设**数字中国**的愿景目标。

2.智慧政务的特点

智慧政务高质量服务国家战略，在数字金融实践中培育银行经营发展新模式和新业态：一是**科技普惠共享理念**。以**数据**为关键生产要素，以**科技**为核心生产工具，以**平台生态**为主要生产方式，与**29个省级政府**建立签约合作关系，并协助**14个省级政府**推进数字政府建设，服务平台注册用户**2.7亿**，助力政府数字化转型。二是**线上线下服务模式**。以网点渠道构建**共建、共治、共享**社会治理新格局，实现**1.4万余个**网点全覆盖，可办理、可查询、可预约超**9千个**政务事项，打造**“智慧政务示范点”**，实现挂牌一级分行全覆盖。网点**“跨省通办”专区**实现**31个省、自治区、直辖市**全覆盖，支持多地政府打造**“15分钟政务服务圈”**。三是**政务融合金融场景**。聚焦**政法、军队、教育、财政、基层政府、社保、智慧政务、工会**等机构重点客群和重点场景平台化、数字化、生态化、综合化经营，为传统业务领域赋予**“连接G端、赋能B端、通达C端”**的发展新动能。

（二）营销路径与策略

1.数字化营销路径

智慧政务以**需求为导向**赋能政府供给端和市场需求端，提供综合服务解决方案，构建**G端连接、赋能B端、通达C端**的数字化客户关系管理新模式，着力探索**“有形目标、无形嵌入、平台经营、圈层管理”**的数字化营销价值创造新引擎。

2.体系化推进策略

智慧政务通过**科技驱动、数据驱动、场景驱动和服务驱动**，在不同阶段以不同的定位、模式和路径服务数字政府发展，以体系化服务举措持续助力提升数字政府效能，激发数字经济活力，推进数字金融实践。

> **【案例】**
>
> **因地制宜打造一系列特色鲜明的优秀智慧政务服务品牌**
>
> 在云南，**“一部手机办事通”**构建**“1+2+3+Z”**的智慧政务“云南模式”；在河北，以**“冀时办”**构建**“1+2+5+N”**五位一体政务服务体系；在山西，推出**“一部手机三晋通”**，全国首创政务服务体验馆；在辽宁，**“辽事通”**成为辽宁省政府唯一指定掌上政务APP；在江苏，**“互联网+监管”**平台实现**“一网统管”**；在山东，全国首个省级**“政务服务一网通办”**发挥总门户总集成作用；在湖南，探索**“一件事一次办”**为主题的“湖南路径”；在重庆，聚焦**“一网通办”**完善**“渝快办”**政务服务；在陕西，**“秦务员”**助力政府**“四端一线一评价”**立体化政务服务。

第三节 公司类客户平台化经营

一、对公客户数字化经营平台

（一）功能概述

“对公客户数字化经营平台”是将对公客户交易行为视图建模成果面向行内用户进行**可视化展示**的一项数据应用，打造集**客户画像、现金流分析、关系图谱、商机推送**等功能于一体的数据可视化平台。平台借鉴了互联网产品界面设计思路，全部采用**图、表、地图、图谱**等可视化交互界面展示，具有**使用对象广、操作门槛低、数据时效性强、信息可读性高**等优势。

（二）访问路径

企业级数据应用平台—可视应用—对公客户数字化经营平台（企业级数据应用平台网址：http://masap.jh:8080/pshare/products/papp-plat/index.html#/home）

（三）板块功能

1.客户视图

对公客户数字化经营平台客户视图立足建设银行**单一客户**，一是刻画客户在建设银行**资产**

负债表、账户状态、中间业务收入、收费明细等行内信息，二是分别从**企业经营视角和银行业务视角**展示客户在建设银行结算账户的资金流信息，包括刻画企业**现金流分布、流向及趋势**，还原企业现金流量表，总结企业交易行为特征及业务办理偏好。

2.管理视图

对公客户数字化经营平台管理视图立足建设银行**经营机构**，结构化展示机构**资产负债、中收、盈利情况**，提供**存贷款到期提示、大额收/退费提示**等经营信息，分**渠道、产品、业务类型**等多维度展示机构下资金变动分布及特征，展示**银行、行业、区域间**的资金流动情况。

3.超级雷达商机管理

超级雷达对公结算商机系统依托对公交易行为视图和对公客户数字化经营平台的数据应用基础，旨在为基层打造**营销拓户的数字化经营工具**。目标是精准定位核心客户重点资金往来关系和资金使用需求，挖掘真正能为建设银行带来价值贡献的新开账户，促进存量客户提质增效，赋能分支机构**资金承接、对公长尾客户经营、结算产品营销**等场景应用。

（1）商机模型

雷达拓户商机：该类型商机对建设银行重点客户的交易对手进行穿透，向上挖掘客户**实控人、集团总部、采购商**等资金流入的重点交易对手，向下挖掘**供应商**等资金流出的重点交易对手，筛选出未在建设银行开户的目标客户下发网点开展精准营销。

产品营销商机：该类型商机主要聚焦**结算与现金管理产品营销**，一是针对**代收代付活跃客户、现金管理客户**等重点指标进行临界客户挖掘；二是针对**现金池、票据池**等重点结算与现金管理产品进行目标客户挖掘。

以上商机通过**员工渠道-客户关系管理板块**自动匹配下发客户经理，客户经理可以在员工渠道相应区域进行商机查看、执行及反馈操作。

（2）商机统计功能

对公条线管理人员可以在对公客户数字化经营平台查看各商机归属机构的商机执行（**拜访数、放弃数**）、商机成效（**商机成功率、开户吸存成效**）等情况，赋能分行开展商机日常监测和督导工作。

（四）适用对象及权限

用户需配置有**数据应用角色**的相应新一代岗位，并根据用户所在机构设置查询权限。

客户视图：对公客户经理、各级机构行领导、结算与现金管理部部门管理岗及业务经办岗。对公客户经理有权查询其管户客户情况，各级机构管理者有权查询所在机构辖内客户情况。

管理视图：各级机构行领导、对公部门管理岗及业务经办岗。各级机构用户有权查询所在机构及下辖机构情况。

超级雷达商机管理：各级机构行领导、对公部门管理岗及业务经办岗。各级机构用户有权查询所在机构及下辖机构商机统计情况及商机明细。

> **思考题**
>
> 1. 对公客户交易行为视图的主要应用场景？
> 2. 对公客户数字化经营平台客户视图的功能？
> 3. 简要列举超级雷达商机系统现有的商机类型。

二、对公客户综合贡献计量系统

（一）整体思路

1.客户维度算好综合账的必要性。对公客户的价值，不仅体现为传统存贷汇业务的**直接收益**，还体现为**公私联动、投贷联动、境内外联动、母子联动**等**联动收益**；同时对公客户在**行业、链条、平台、获客**等场景中具有核心带动作用。计量对公客户价值，就要考虑到客户的**综合贡献**。

2.整体思路。对公客户综合贡献计量工作以**“应计尽计，科学合理”**为原则，从**客户维度**出

发，计量对公客户在建行集团各项业务及贡献情况，推动实现对公客户**算好综合账**的目标。其中，“应计尽计，科学合理”是指将对公客户在建行集团的各项业务**聚类聚焦、全面计量、精细计量、科学计量**。

3.基本逻辑。对公客户综合贡献计量系统以**“三全一准，双重验证”**为基本逻辑，“三全”即**“计全客户”“计全主体”“计全产品”**，全面覆盖客户及其全部成员单位、建行境内外分支机构及子公司和全集团可售产品。客户维度实现**单一客户全覆盖，授信集团全覆盖**；“准”是**“计准业务”**，计量范围涵盖了**“客户账户、负债业务、资产业务、中间业务、联动业务”**五个维度。

（二）计量规则与主要指标

对公客户综合贡献 = 直接收益 + 联动收益

其中，**直接收益**即**拨备前利润**，主要包括**客户账户、负债业务、资产业务、中间业务**等指标。**联动收益**包括**代发工资、供应链、债券投资、对客资金交易、子公司**等收益，联动业务重点指标单列展示**债券承销、债券投资、托管业务、资产管理、投资理财、现金管理**等；子公司数据取自**并表系统**。

（三）系统功能

对公客户综合贡献在**公司金融决策驾驶舱**与**新一代用户客户中心**同步展示，目前展示 **17 类**模块、**141 项**指标。

主要功能主要包括六方面：**全量客户综合贡献及趋势变化；五分体系下各层级客户的贡献、占比及趋势变化；集团客户与单一客户的综合贡献、各项业务收益指标的趋势变化**；支持**总行至网点五级机构**灵活查看本机构及下辖机构客户数据；支持**多维度可视化展示、灵活排序、一键导出**等；对不同分类客户实现**个性化计量**，如提高 A 层、B1 集团客户数据按月更新，DE 层客户联动业务增加代缴、删除债券等。

（四）系统应用

客户综合贡献结果应用范围包括但不限于**经营决策、客户准入、授信申报、资源分配、综合定价与利益分享**等方面，在**客户分析、高层会见、白名单申报、信用额度审批**等场景下使用的综合贡献数据均应来自综合贡献系统。综合贡献数据是建设银行**内部信息**，仅用于内部管理，系统使用者要严格执行**数据安全管理要求**，在下载、查看有关信息时，有责任**妥善保存**，未经允许**不得外传**。如因信息泄露造成不良后果，应按有关规定追究责任。

客户经理应充分掌握所辖客户的综合贡献情况，特别是重点客户综合贡献及其变动情况，应根据客户经营实际，尽快优化调整营销方案，精准配置产品服务，加强营销力度。

三、客户营销管理平台

（一）平台建设背景及目标

为做强**“直营直打”**能力，做实**客户经理团组**，实现客户各类信息及需求的**实时共享、快速响应、高效联动**，总行牵头开发**客户营销管理平台**。客户营销管理平台（以下简称“平台”）是针对客户需求信息分散、总分支信息共享不畅、服务效率有待提升等痛点问题开发的，为对公客户营销服务提供全流程支持的平台，该平台可在**员工渠道（电脑端及手机端）**中登录。

（二）平台主体功能

平台包括**拜访记录、业务需求、联动营销、团组管理、业绩展示、综合融资管理、风险管理**等功能。

1. **拜访记录**模块支持新增、维护、查看拜访记录，自下而上、自上而下汇集分支行、总对总客户拜访记录。

2. **业务需求**模块从拜访记录中自动汇集客户业务需求，实现业务需求的上传及下达，并提供业务需求跟踪管理功能。

3. **联动营销**模块提供**目标客户、我有商机、我需协助、利益调整、业绩展示**五大功能，支持跨分行拓客增存、资金承接、母子协同等联动业务场景。

4. **团组管理**模块对总行级战略客户自动初始化团组成员名单，支持客户经理团组、集团关系树等日常管理工作。

5. **业绩展示**模块以集成化和视图化方式统一展示总行级战略客户各项主要业务及综合贡献情况。

6. **综合融资管理**模块对接综合融资系统，实现总行级战略客户综合融资分类查询功能、业务流程监控等功能。

7. **风险管理**模块对接全面风险监控预警平台，实现总行级战略客户预警情况的多维度展示、查询等功能。

（三）平台应用赋能

平台自 2023 年在全行范围内推广应用以来，功能持续优化，在赋能客户经理团组开展客户营销管理工作方面提供以下支持：

1. **支持“直营直打”**。利用平台团组管理、拜访记录及业务需求采集功能，支持总分支行及子公司客户经理团组实时共享客户信息及需求，开展营销组织及推动、服务方案制定与实施等工作，助力做强“直营直打”能力。

2. **支持联动营销**。利用平台联动营销、利益调整功能，调动联动积极性，支持总分行间、分行间、母子公司间高效开展联动，快速响应客户需求，助力建行集团一体化综合服务能力的持续增强。

3. **支持综合贡献提升**。利用平台综合贡献计量及展示功能，全面体现联动业务收入，支持客户分类管理，推动客户综合贡献的持续提升。

4. **支持综合融资管理**。利用平台综合融资管理功能，支持总行级战略客户综合融资分类查询、流程监控，助力综合融资管理能力的提升。

5. **支持风险管理**。利用平台风险管理功能，支持总行级战略客户预警的多维度实时、便捷查询，为分类制定客户风险管控措施提供系统支撑。

（客户营销管理平台首页图片略）

四、数字基建平台

（一）数字基建管理平台开发背景

基础设施建设项目具有**建设周期长、施工范围广、投资金额大、涉及公私客群广泛**的特点，是银行长期重点关注的领域。该领域缺乏基于**客户视角、项目维度**的系统化智能化管理手段。近年来，项目建设资金挪用风险频发，客户对于资金**全流程、线上化管理**的需求越发迫切。为满足客户需求，建设银行于 **2021 年 2 月**开发上线了 **“数字基建管理平台”**，为客户提供建设资金综合性、智能化的线上管理服务。

（二）数字基建管理平台系统功能

“数字基建管理平台”（域名 www.jijian.ccb.com） 是围绕**工程建设-管理-运营**相关场景，以**业主、施工单位**为核心用户，首次在建行云上搭建的基建领域的智慧生态平台。由**系统管理、项目管理、账户管理、预算管理、用工管理、支付管理、报表管理**等七个功能模块构成。围绕**业主单位、施工单位、供应商、农民工**等产业链上下游服务，可实现从**账户申请、合同备案、预算编制、审批到建设资金划拨、到供应商、农民工收款**的全流程线上化操作，满足业主对**可视可控**的要求。平台配备有**基础数据层、驾驶舱、资源池**，集**数据采集、挖掘、加工、多样化数据展示及分析**于一体，支撑项目科学管理决策。

（三）创新优势体现

1. **智能、融合：**平台既提供了一套满足企业内部**项目管理、财务审批**所需要的系统功能（非金融服务），又联接了银行**资金支付功能**（金融服务），使得资金监管的完整性、流程可视可控的需求得到满足。

2. **便捷、高效：**按照业务先后逻辑顺序，平台可以实现从**建立项目层级树—账户申请—合**

同备案—预算编制—预算审批—支付申请—建设资金划拨/工资代发全流程的线上化操作，满足了**线上化、多层级、跨区域**项目管理需求。

3. **支付安全性：**在数字基建管理平台上完成支付申请和复核后，支付信息（包括**收款账号、收款方账户户名、收款银行名称、支付金额**）将被推送至核心系统的资金监管组件，生成**收支列表**。建行全渠道管控被监管账户资金只能按收支列表信息对外支付。

4. **新的商业模式：**平台实现了与基建领域上下游客群连接和银行内部各业务板块的高度协同。平台帮助业主解决建设资金监管、用工管理等核心诉求，带动**业主、施工单位、民工开户**，使用建行产品服务。以新的业务模式推动**账户、结算、融资、存款、工资代发**等业务的全面合作，实现**“获客、活客、提质、增效”**。

5. **落实新金融、数字化经营理念**。“数字基建管理平台”将建设银行传统优势与金融科技优势相结合，探索**产融结合**新模式，探索**产业、行业维度**数字化打法。

五、对公客户交易行为视图

（一）背景

商业银行天生与数据打交道，**支付结算**作为商业银行的基础性业务，是客户交易行为最精准的刻画。完整、准确的交易数据能够反映企业实际生产经营活动和资金流向，也是商业银行连接客户的重要桥梁。为落实以**数据为关键生产要素**的新金融服务理念，让支付结算交易流水数据真正成为**有价值的数据资产**，总行结算部协同数据部、上海大数据智慧中心，打造**对公客户交易行为视图**，重塑对客户交易行为的认知，夯实对公业务数字化经营基础，助力对公业务高质量发展。

（二）内容简介及主要应用场景

对公客户交易行为视图是以对公客户**资金交易行为**为研究对象，全面整合**外部数据与行内对公存款、支付结算**等各组件数据，刻画对公客户真实交易行为的对公交易流水模型。

视图解决了行内流水数据的以下应用痛点：一是**数据标准未统一**，不同组件、产品之间产生的数据项依然存在**同名不同义和同义不同名**的现象。二是**各组件数据未整合**，各组件流水只记录流程节点上的某一个或一部分环节，无法还原交易场景的全貌。三是**现有数据含义不清晰**，未能呈现交易场景和业务含义信息，无法基于数据视角准确理解和识别业务，制约了基于交易数据的挖掘应用和相应的数字化产品研发和流程再造。

基于上述痛点，视图一是完成了**新一代核心系统的流水数据整合**，整合了包括**对公存款、支付结算、现金管理、借记卡、代收代付**等 31 个业务组件 50 余张交易流水表，真正实现了**企业级**的流水整合。二是从**银行视角**还原了每笔交易流水的业务场景，通过对交易流水逐笔打上**交易渠道、清算渠道、可售产品、业务类型、科目、交易服务编码**等具有明确业务含义的业务标签，增加流水数据的可读性和易用性，构建全行对公业务的交易视图。三是从**客户视角**还原每笔交易流水的资金用途，通过识别客户发生每笔交易的资金用途，将资金归类为**经营性、投资性、融资性**等三大类现金流，并具体细化到**主营业务收入、营业外收入、生产费用、管理费用、财务费用、员工薪酬**等收支类型和资金用途，从而实现与企业财务报表中**“现金流量表”**科目的映射，真实刻画企业生产经营原貌。

对公客户交易行为视图部署于**数据仓库公共访问区**，目前已广泛应用于**对公客户数字化经营平台可视化展示，资金承接、风险预警**等数据分析工作，**涉赌涉诈风险监测**等重点业务领域。

六、企业司库服务

（一）背景介绍

企业司库体系是企业集团总部运用**现代网络信息技术**，以**资金集中和信息集中**为重点，以提高资金运营效率、降低资金成本、防控资金风险为目标，以**服务战略、支撑业务、创造价值**为导向，对其自身及所属成员单位的**账户、资金**等金融资源进行实时监控和统筹调度的现代企业治理机制。助力企业司库体系建设，既是响应国家服务实体经济要求，也是以新金融行动**抢**

流量、拓市场的重要突破点。建设银行逐项对标国资委**国资发财评规[2022]1 号文**中 **“11+4”项关键任务**及信息系统建设要求，全新推出 **“银行端＋企业端”** 的全球司库服务体系（也称**双轮司库服务**）。

（二）服务内容

1.聚焦账户全流程服务，助力企业全量账户管理

建设银行为客户提供**一站式、全流程**账户管理方案。通过**银企直联**渠道对接企业司库系统，配合集团总部将子企业银行账户的**开立、变更、注销**纳入集团统一管控，实施**线上分级审批**和**系统台账管理**，自动实时监控银行账户余额、交易明细和资金流向，及时掌握资金状况和变化。

2.立足支付结算本源，提供支付结算全覆盖服务

提供**全时区全币种跨境支付服务**，依托**全球统一支付清算平台（GMPS）** 24 小时跨时区接力作业和服务模式，支持**跨境人民币、美元、欧元、英镑**等币种 24 小时清算；支持**购付汇一体化**；支持**美元、澳元**跨境汇款全额到账；支持**全币种支付**，实现 140 余个小币种对外支付。

3.依托现金管理基础服务，深度服务企业资金统筹管理

运用**多模式现金池**提升集团客户资金集约化管理水平，进一步提升集团客户资金管理精准性和灵活性；优化提升 **“监管易”** 资金监管服务体验，助力企业维护资金链安全；深耕 **“惠市宝”** 平台综合服务，帮助市场管理方/线上平台运营方/转型的生产型企业实现 **“统一收款、自动分账、多方分润、折扣清算、大数据应用、便捷融资”** 等；打造**跨境现金管理综合化服务**，推动企业全球业务管理、财务管理融合互通，为企业构建一体化 **“资金池”**，实现全球资金统筹调度。

4.升级票据服务效能，助力企业搭建集团级票据管理体系

打造**电子商业汇票数字支付服务**，支持企业司库系统通过**银企直联**方式对接**新一代票据业务系统**，实现电子商业汇票全流程业务线上管理；依托 **“票据池”** 实现集团票据 **“池化”运作**，有效满足客户**票据管理信息化、业务处理便捷化、资产运用高效化**的综合性需求。

5.实现生态共建双赢，助推企业供应链业务发展

打造数字化、智能化 **“建行 e 链”供应链金融服务平台**，推进**产融深度融合**；提供覆盖全产业链的供应链金融产品，根据不同产业链量身定制覆盖**全场景、全链条、全生态**的供应链服务方案；助力企业集团搭建个性化供应链金融管理平台，提供**业务咨询、技术开发、运营支持**等一站式综合服务。

6.输出数智化服务，赋能企业战略决策支持管理

输出**数字化、数智化**财务管理服务，提供**集团级金融资源统一视图**，集成集团全量业务数据，为企业**现金流预测、投融资计划安排、生产经营分析**等提供决策支持；助力企业全面提升**数据治理水平**，协助企业建立司库信息系统数据管理机制，协助企业建立**数据字典、数据仓库和数据集市**，为数据应用和分析决策提供可靠的数据支撑。

7.深挖数据资源潜力，服务企业强化资金管理风险防控

在**依法合规、保护客户隐私、确保数据安全**前提下，支持客户**用信信息对接**；提供**风险模型共研支持**，助力客户风险防控模型构建；提供**反洗钱监测服务**，助力客户防控反洗钱制裁合规风险。

8.拓展司库综合服务边界，全力支持企业高质量建设司库体系

建立健全企业司库客户**对公财富管理专营机制**，在保证流动性的前提下提高资金收益水平；为客户提供一整套**金融市场风险管理服务**，实现客户对金融风险**可视、可评估、可管理、可评价**；推进金融市场业务**全流程线上化办理**；打造客户**发债全生命周期管理**，提升债券业务数字化管理水平，助力企业提升直接融资比重。

七、公司金融决策系统

（一）公司金融数字决策系统的建设背景

对公数字化转型工作要**增强数据要素业务嵌入度**，持续推动内部经营管理的数据与业务**双向融合**，不断深化数据在**业务经营、风险管理、内部控制**中的应用。为支持各级行领导、相关部门负责人掌握所辖业务推进情况，提高数据对业务研判和管理决策的支撑能力，总行研发了**“公司金融数字决策驾驶舱”**系统。

（二）公司金融数字决策系统的规划思路

公司金融数字决策系统建设方案沿着**“5 个结合”**的规划思路，从顶层设计出发将数字精神、数据方法有序融入对公经营的方方面面，推进**业务数字化**和**数字业务化**。

一是**“动静结合”**，将传统统计基础上的**横截面静态时点数据**与新技术支持下的**实时动态数据流**相结合；二是**“内外结合”**，将行内已有的**金融数据**与**同业交换数据及外部工商、税务、司法**等多维数据相结合；三是**“点面结合”**，将**某一特定领域的业务分析**与**客群、行业、产品、区域**等多维度的全面数字化拓展相结合；四是**“纵横结合”**，将各条线纵向开展**专业指导**与对公各层级机构横向推动**数字应用**相结合；五是**“上下结合”**，将保障上级管理分析决策的**数据能力**与推动数据能力**下沉服务基层**相结合。

（三）公司金融数字决策系统的主要内容

决策系统根据**机构权限**进行查询范围设置，主要包括以下数据内容：一是**对公主要业务指标**，包括**存款、贷款、客户、中收、不良**等数据；二是**下辖分支行业务数据**；三是**存贷款等四行对比数据**；四是**普惠、战客、结算、投行和国际业务**多维分析数据；五是**结构性信贷数据**，包括**制造业、基础设施、战略新兴、绿色金融、消费民生、供应链**等专题；六是**辖内客户及自选客户的业务全景视图**；七是**多类营销活动、考核指标及关键时点的存款**等准实时类数据；八是各机构**特色化、差异化**数据展示内容。

（四）公司金融数字决策系统应用的注意事项

1.系统目标用户

决策系统的主要目标用户是**各级机构（一般为二级行以上）对公业务分管行领导、公司金融板块各部门部领导及部内重要科室负责人**等人员。用户需开通**“数字决策系统管理岗”**，负责手工维护数据的人员应同时开通**“对公经营部门业务经办人”**岗位。

2.系统数据维护

决策系统设计了指标的**计划数、预测数与四行对比数据**的手工维护功能，需结合实际情况及时维护更新。同时，各机构应**定期开展系统数据核对**，对于可能出现的数据准确性、时效性等问题主动向总行进行意见反馈。

3.信息保护要求

为了提高工作效率，决策系统集成了大量对公条线的核心业务数据，系统使用者在下载、查看有关信息时，有责任**妥善保存**，未经允许**不得外传**。

八、科创相关平台

（一）创设科创服务专区，打造在线服务主阵地。

为打造建设银行科技金融业务服务客户线上渠道主阵地，总行整合集团科技金融优质服务资源，在**企业网银、官方网站**等渠道创新推出**科技创新企业服务专区**。

1.主要功能

一是创新**大中型客户信贷服务在线通道**。布放**科技易贷、科技转化贷**等科技企业专属信贷产品，打通对公信贷业务产品服务超市，为客户提供高效的信贷融资服务。

二是为客户提供**综合化、一站式服务**。链接**飞驰 e+** 线上投融资服务，整合企业智能撮合综合服务平台**“企业工具箱”**功能，提供各类资讯服务。

2.部署渠道

建设银行官方网站、企业网银渠道。

（“科创专区”部署渠道图片略）

（二）打造“科企 GPS”工具，实现双向营销赋能。

为联动**科技金融与供应链金融服务**，总行创新推出 **“科企 GPS”** 营销辅助工具，助力客户经理实现对科创企业的精准营销与高效拓展。

1.主要功能

一是一键查询**科技型企业身份特征**。重点标识**高新技术企业、“专精特新”企业、科技型中小企业**等身份，全面反映企业参与**国家及行业标准制定、资本市场及直接融资情况**等信息。

二是精准描绘**科技型企业产业链图谱**。清晰展现科创企业所在产业链、供应链核心企业及链条企业信息，客户经理可精准提供供应链融资服务，也可一键推送核心企业管户权行或属地行进行供应链核心企业营销，实现**双向营销赋能**。目前系统功能正在分批释放，最新上线功能为**跟踪监测科企 GPS 埋点及应用数据**，提升精准导航能力。

2.部署渠道

员工渠道、建行员工手机 APP。员工渠道入口为：登录对公客户经理/对公经营部门业务经办人岗，选择**客户关系管理**栏位，搜索 **“科企 GPS”**。建行员工手机 APP 入口为：进入 **“更多功能”** 切换至 **“对公经营部门业务经办人岗”** 或 **“对公客户经理”** 岗位后，点击 **“科企 GPS”** 按钮进入。

（“科企 GPS”部署渠道图片略）

（三）科创雷达

建设银行参加科技部等十部门组织开展的**科技成果评价改革试点**工作，创新打造了科技金融 **“价值”（VALUE）服务体系**。应用**大语言模型、人工智能、知识图谱、机器学习**等前沿技术打造 **“科创雷达”**。“科创雷达”既是“价值”服务体系的主要技术支撑底座，也是科改各项研究成果的平台载体，集**科企探查、科企评价、产业洞察、科企服务**为一体，以**可视化、图形化**等多种方式更充分、更广泛、更便捷地为全行科技金融业务发展提供支持。

1.主要功能

全面集成企业**科创评分、“投资流”评价、科创人才、研发团队稳定性**等信息，支持**企业搜索、地图搜索、帮我选、查专利**等，组合**专利估值、行研图谱、行研图“数”馆、科创课程**等服务工具，为目标客户选择、精准营销服务、金融产品推介、风险跟踪监测等工作，提供强有力的支撑。

同业首创**知识产权质押融资内部评估方法**，国家金融监督管理总局会同国家知识产权局批复建行作为**首家银行**开展试点，为进一步提升科技金融服务效率，在“科创雷达”开发部署**专利估值工具**，线上评估专利价值，并支持实时查询。

2.部署渠道

部署于**建行员工 App、员工渠道 PC 端、企业微信端**。

（“科创雷达”部署渠道图片略）

（1）建行员工 App

进入 **“更多功能”** 切换至 **“通用岗位”** 或 **“对公客户经理”** 岗位后，点击 **“科创雷达”** 按钮进入。

（2）企业微信

进入**中国建设银行企业微信号**，选择**科改试点栏目**，点击 **“科创雷达”** 页签进入。

（3）员工渠道

进入**对公用户/客户中心**，点击**专题页签**，点击 **“科创雷达”** 立即查看。

第四节 智能投行生态系统

一、投行数字化管理平台

（一）产品定位

飞驰驾驶舱定位为投行条线数字化管理平台，通过**打通信息孤岛**，建立数据应用标准，链接内外部数据生态，覆盖投行各业务板块，实现投行业务**多渠道、全维度业绩的实时展示**，完成投行客群舆情、预警等风险事项的集中式管理，有效降低人力资源成本，增强资源统筹能力，为总分行数字化经营和精细化管理提供便捷的分析工具和决策依据。

（二）产品思路

飞驰驾驶舱秉持**“三全覆盖”**建设思路。

一是**业务全覆盖**。系统覆盖投行**财务顾问、债券、证券化、并购、基金、非标债权及股权、投研**等板块，实现投行业务的全量式管理。

二是**层级全覆盖**。系统覆盖**总行、一级分行、二级分行与分支行**等层级，自动呈现所辖机构核心指标和关键数据。

三是**渠道全覆盖**。系统打造**“网页大屏端”、“建行员工 APP 端”和“新一代员工渠道端”**等三大渠道，一次岗位开通，即享各渠道服务。在**网页大屏端**，以地图为核心，环绕布局各业务板块核心指标，**“一图看懂”**投行经营成效；**建行员工 APP 端**，利用 APP 便捷灵活的特性，随时随地洞察数据、运用工具；在**“新一代”员工渠道端**，完成复杂数据的加工和处理。不同渠道定位不同，协同作战相得益彰。

（三）核心功能

在功能架构上分为**“数据管理”“风险管理”和“智慧工具”**三大模块。

在**数据管理**方面，飞驰驾驶舱通过数据治理，建立数据可视化体系，支持投行各类指标的灵活组合和查询，方便数据维护、自定义导出等，赋能经营管理，支持投行条线年度计划（KPI）的下达和管理、完成业绩提醒与通报等，经营指标**“一图看懂”**，系统运行情况**“一目了然”**。

在**风险管理**方面，支持客户信息各维度的查询，及时推送客户舆情和预警信息，增强条线内控合规管理。

在**智慧工具打造**方面，引入全行 **AI 能力**，打造**“每日经营简报”“个性化指标订阅”“客户综合贡献度查询”**等全行服务或投行特色工具，实现一站式工具赋能。

二、“飞驰系列”对客服务平台

（一）飞驰 e+

1.产品定位

投资者联盟立足投行职责定位，落实**数字化、平台化、生态化**经营要求，从资金和资产两端同时发力，有效整合投融资两端资源，成为投行提供**“融资+融智+融技”**全面金融解决方案的重要载体，并依托建设银行新一代核心业务系统，同步建立**“飞驰 e+”平台系统**。

2.赋能场景

在**资产端**，丰富全品类资产供给。飞驰 e+与投行各业务系统对接，运用**债券、资产证券化、财务顾问、并购重组、债转股、债权、股权投融资、基金**等投行手段为客户提供涵盖**股+债、投+贷、境内+境外**的**商行+投行**的全品类资产组合。

在**资金端**，搭建全要素资金渠道。飞驰 e+对外深耕投资场景建设，汇聚包括**银行同业、非银行金融机构、专业投资机构、高净值私人银行客户**等全市场各类型投资人群体，形成投资端的**“朋友圈”“一家人”**，搭建多资金来源的金融交易新生态。

在**员工端**，赋能全流程基层服务。飞驰 e+链接内外网员工中心场景，具体分为**宣传培训中心、母子协同中心、附件传输中心、外网简介中心和消息中心**。打造全流程投行撮合智慧库、智能工具，系统梳理员工工作图谱，一站式服务高效到位。

3.核心功能

一是**汇“需求”**，客户经理全流程响应。用户可**随时随地、免费发布**投融资需求，平台方及建行客户经理在线审核需求后在平台进行展示，系统自动推荐投融资匹配结果。需求发布后，

用户可通过**实时在线咨询客服**，或**拨打电话联系客户经理**，进一步商洽合作事宜。

二是**聚“项目”**，搭建全方位资产仓库。平台承载海量**企业库、需求库**。融资端汇聚**债券、债权、股权项目**；融资主体涵盖**大型、中型、小型、微型**企业，行业领域涵盖**制造业、建筑业、租赁和商务服务业**等 20 个行业门类。投资端面向全市场金融资源，覆盖**银行、证券、信托、理财、基金、私行客户**等市场主流投资机构。

三是**精“匹配”**，落实一站式智慧撮合。根据用户的财务状况、融资意向和投资偏好等信息，运用**金融科技和大数据**手段在“飞驰 e+”平台中对用户进行**精准画像**。通过平台基于**潜在意图深度挖掘**和**双相匹配算法**相结合的专利技术，将企业的融资需求与投资人的资金配置需求进行智能匹配和精准推送。

四是**耕“播放”**，提供路演云直播服务。在 **“云直播”** 板块，为投融资用户及行内员工提供了 **“线上+线下”** 多种方式相结合的**资产推介、项目路演、业务培训、市场分析、主题论坛**等活动。并可对全市场分权限进行直播和录播。

五是**建“场景”**，打造系统赋能百宝箱。 **“知识库”** 联动行内外海量资源，提供**查企业、查舆情、实时资讯、语音资讯**等融智工具，帮助用户方便快捷地获取高质量新闻资讯。员工中心界面聚合客户识别阶段的 **“投资流”评价体系**、综合融资阶段的 **“测算模型”**、尽调开展阶段的 **“企业诊断”** 和 **“智慧估值”** 等，形成全流程智能工具库，群策助力用户投融资决策。

4.渠道部署

飞驰 e+平台对内打造 **“员工渠道”PC 端、建行员工 APP 端**，对客部署**网页（fits.ccb.com）、企业手机银行小程序、微信小程序**等服务渠道，搜索 **“飞驰 e+”** 即可进入服务。

（二）飞驰 e 智

1.产品定位

“飞驰 e 智”数字顾问系统是投行财顾业务数字化业务管理及能力输出的综合化系统，由**客户服务、精细管理、赋能工具**三大组件构成，形成了数据互通和协同作业的系统体系，既是业务精细化管理的工具箱又是服务客户的在线顾问平台。

2.核心功能与应用场景

一是**业务管理**方面，定位为**全流程线上协同作业平台**，服务行内客户经理，提供精细化管理和智能分析工具，全面赋能**业务办理、服务支持、风险合规、规范操作、精细化管理、内容生产**等。

二是**客户服务**方面，“飞驰 e 智”系统对外是提供智库赋能服务的**数字顾问平台**，服务各类型企业，致力于为企业客户提供触手可及的融智服务，打造以**智能顾问模型**为核心，**深度宏微观研究和海量权威数据图谱**为支撑的 **“一体两翼”** 线上智能顾问系统体系，现涵盖**顾问、企信、研究、图谱**四大板块。

① **智能顾问，便捷自助问诊**：构建**企业库、指标库、数据库及案例库**等资源库，为客户提供**财务诊断、企业估值、风险评估、投资顾问、融资建议**等一揽子智能自助诊断工具，覆盖**六维财务风险评价、敏感性分析、投资顾问、融资顾问、财务诊断、企业估值、关系链、产业链、舆情监控**等场景。

② **企信生态，增维信息感知**：为用户提供**客户画像、产业链、风险传导、关系网络、负面舆情、预警监控**等企业信息生态服务，支持各类风险、企业关系、投融资动态等数据的查询与监控，帮助企业及时洞察上下游、关联方和竞争对手的最新动态，化解信息孤岛。

③ **专业智库，汇集优质资源**：针对企业不同发展阶段，推荐专业资讯，提供智库服务。根据客户需求，推荐**行业前沿研究、政策解读、投研分析、案例借鉴、热点解析、资讯时评**等报告内容。

④ **数据图鉴，图解经济趋势**：从宏观到微观、从整体市场到细分领域，涵盖**数据资讯、宏观政策、区域图鉴、行业解读、企业查询、舆情监控**等多种数据解读服务。帮助企业从繁杂的数据中抽丝剥茧，零门槛读懂宏微观经济数据，把脉经济运行趋势，助力企业经营决策。

3.服务体系

总行增设 **“企业信息服务”** 类财务顾问业务，依托“飞驰 e 智”提供全方位咨询服务，采用

“分层分级”服务模式，允许客户经理依据客户需求个性化组合百项服务，定制专属服务方案。系统搭建**在线营销和在线签约**体系，通过**“扫描、识别、签约”**，三步即可完成营销签约工作，减轻基层营销压力。

4.渠道部署

飞驰 e 智平台对内打造**“员工渠道”PC 端**，对客部署**网页（ifa.ccb.com）、企业手机银行小程序、微信小程序**等服务渠道，搜索**“飞驰 e 智”**即可进入服务。

（三）飞驰慧研

1.产品定位

“飞驰慧研”定位为投行条线投资研究数字化服务平台，致力于打通集团优质投资研究成果**“提智”**社会发展。以**专业研究，挖掘投资价值**，以**金融科技，推动投资生产**。

2.应用场景

对外，为企业客户提供**国家、监管、市场**最新动态与深度解析，助力汲取行内外最新研究成果，辅助明晰投资方向与策略。

对内，为建行管理人员辅助了解**国家、监管政策变更及市场变动**对集团业务的影响，把握市场前沿领域与创新业务，为经营决策提供参考。为投资研究人员提供**专业研究工具支持**，助力形成投资决策。

3.核心功能

飞驰慧研平台围绕用户**阅读研报、使用研究工具**的需求，分设**“慧思”“慧研”**标签，并围绕**研报阅读、资讯查看、金融工具使用、云研究室、云工作室、专属分析师、个人中心**等场景，根据客户偏好，提供个性化设置和专属服务。

一是**专业化投研成果输出**。集团每周研报由建行投研专家进行专业点评，形成建行价值深度判断，输出原创内容和观点；**研报集市**汇聚集团各业务条线的投研成果，**深度研报**集中展示精选研报，为客户提供专业化投研成果服务。

二是**智能金融投研工具**。基于海量行业数据和专业模型，动态展示各细分行业核心指标及公司情况。结合 **A 股高维数据**进行建模，从**市值、质量、动量**等因子，分析各因子带来的因子暴露与收益，从而剖析股市波动成因。让用户一站式掌握行业发展趋势，快速做出投资判断；也可赋能用户学习研究。

三是**掌上互动交流**。根据客户偏好，提供个性化设置和专属服务。打造**研究大咖直播间**，随时参与互动，提供更丰富的用户体验。创新打造**建行云研究室**，为用户提供专属研究服务，用户可关注感兴趣的**专属分析师**以及**云研究室**。

4.渠道部署

飞驰慧研平台部署在**微信小程序端**，用户可通过二维码扫描或搜索**“飞驰慧研”**小程序名进行添加。平台同步联动**“建行投行”公众号、企业手机银行**，形成投研内容一体化输出。

三、业务流程管理系统

投行条线打造**债券承分销、资产证券化、并购重组、私募基金**等业务管理组件，为投行业务健康发展提供**全流程线上化的精细管理与合规支持**。其中：

债券承分销系统是建设银行债券承销业务的内部作业系统，为债券注册、发行与存续期管理业务提供**“业务核准”—“债券注册”—“发行准备”—“债券销售”—“资金处理”—“存续期管理”**线上全流程一站式服务。

资产证券化系统服务从**信贷资产筛选、项目创建、方案设计、发行筹备到存续期贷款服务**的完整业务场景。

并购重组业务管理系统打造**智能估值、法规制度库、并购交易机会推送、全景视图**等智能化工具，为全行并购重组业务发展提供全面化、专业性的数据支持。

私募股权投资基金业务管理系统从**基金入库、基金维护、全景视图、灵活图表、项目投资**等方面，推动基金业务数字化管理。

第五节 “数字投行”生态架构

一、数字投行建设情况

在金融科技与数字经济蓬勃发展以及建行全行高度重视数字化经营战略的大背景下，**数字化升级发展**已成为投行业务应对数字化变革的必然选择，也是推动投行数字化经营获取新增长动能的重要途径。为此，总行投资银行部大力推行 **“数字投行”战略**，不断将新技术、新模式融合打造形成一套投行特色的**客户交互与业务赋能体系**，旨在为客户提供最优体验，为员工提供最大赋能，以商业模式和管理模式创新引领数字化变革，建设具有数字创造力的国际一流投行。

（一）数字投行发展概述

“数字投行” 是一套具有投行特色的**客户交互与业务赋能体系**，通过**场景搭建、平台运营、生态连接、创新服务、工具赋能、智能化应用**等数字化模式与方法，实现投行经营的全方面升级。**客户端**，“数字投行”将投行生态各平台、场景、工具与内外部生态融合，以新的客户交互模式推进投行客群**增量拓面、激活提效**。**业务端**，“数字投行”将投行业务流程**全面线上化智能化管理**，经营决策**可视化解构和动态化分析**，以专业化模型与工具助力精细化管理，深度释放基层生产力。

（二）数字投行生态架构

目前，“数字投行”生态以 **“掌上投行”系列平台**和 **“飞驰 6+1”作业系统**为基础构成。

“掌上投行” 包括 **“飞驰 e+”“飞驰 e 智”“飞驰慧研”** 三大平台，通过 **PC 网页端、手机 APP 端、微信小程序端**等渠道布放。**“飞驰 6+1”** 由 **“投资者联盟”（1 个综合营销平台）** 与**财务顾问系统、债券承分销系统、资产证券化系统、并购重组系统（4 个流程作业系统）** 以及**企业级投研平台、飞驰驾驶舱（2 个服务支持平台）** 构成。

“掌上投行”功能点视图表

平台与载体表

平台名称	载体/渠道
FITS·e+	手机 APP、微信小程序、PC 端
FITS 飞驰 e 智	手机 APP
飞驰慧研	微信小程序

场景类功能（47 项）

平台	功能列表
FITS·e+	找项目、找投资、看债项、看数据、读研报、找中介、需求发布、开通会员、咨询商机
FITS 飞驰 e 智	行业分析、企业财务分析、企业融资顾问、企业基础分析、企业财务风险评估、企业估值、舆情监控、企业投资顾问、融资产品推荐
飞驰慧研	7*24 小时、精品研报、深度研报、定制研报、明星分析师、云研究室、专属分析师、轮播图、建行精品

工具类功能（50 项）

平台	功能列表
FITS·e+	最新资讯、业务与创新研报、中介信息、股权、债权、债券发行指数、研报产业报告、高管澄清、规范客户数

平台	功能列表
FITS 飞驰 e 智	要闻日评、热点专题、行业评分、宏观画卷、数据监控、素材打标、智能舆情解、营销助手、业务指引
飞驰慧研	因子分析、利率曲线预测、建行万得曲线、行业洞察、宏观数据看板、研究报告、热点资讯、资讯清、每日早报

功能支撑类（34 项）

平台	功能列表
FITS·e+	项目库、知识库、会员中心、用户中心、需求管理、数据管理
FITS 飞驰 e 智	项目推送、个性化推荐、两融定制、主题场景、活动中心、在线签约
飞驰慧研	满意度调查、隐私设置、我的积分、行为分析、我的客户、内容发布管理

“数字投行”生态长期目标，一是在客户端构建形成**“全景投行”体系**，升级传统客户交互模式，梳理重塑线上线下投行客户旅程，搭配多元拓客场景，融合无感接入渠道，形成敏捷深入的客户洞察与需求反馈能力，为客户创造智能化、全方位、个性化的投行服务体验，培育投行客群生态。二是在作业端打造形成**“智慧投行”能力**，持续对业务流程梳理优化实现业务线上化与自动化改造，充分运用智能工具赋能商机挖掘、运营分析、决策制定、风控合规等业务营销与管理领域，大幅提高员工工作效能。**“全景投行”**精准感知客户需求变化驱动业务流程重构，**“智慧投行”**依托科技工具有力支撑营销、交互决策，两者相互依托，共生共荣。

投行数字化转型方案关系表

核心能力与支撑体系表

序号	核心能力/支撑	对应功能描述	业务目标
1	业务流程自动化与线上化	作业端流程改造	实现业务流程线上化、自动化，提升运营效率
2	分析与决策智能化	作业端智能分析	利用智能化工具辅助业务分析与决策
3	数字化创新	技术驱动创新	推动业务模式、产品服务的数字化创新
4	客户交互模式升级	客户端服务升级	优化客户服务体验，实现交互模式数字化升级

平台与端到端架构表

平台名称	对应端口	核心定位	能力支撑
飞驰“6+1”	作业端	业务流程与运营的底层支撑平台	支撑业务流程自动化、分析决策智能化、数字化创新
智慧投行	作业端+客户端	智能化业务处理平台	整合自动化、智能化能力，赋能业务全流程
全景投行	客户端	客户服务与业务视图平台	提供全景式客户服务与业务管理能力
掌上投行	客户端	移动端客户交互平台	实现客户交互模式升级，提供便捷化服务入口

（三）数字投行发展现状

“数字投行”围绕**生态拓客、一线赋能、模式创新**等目标积极探索，已取得相当大的成效。

截至 2023 年底，“掌上投行”三大对客平台累计注册用户超 **109 万户**、月活超 **2.7 万户**、签约及认证客户超 **71 万户**，累计访问突破 **1，000 万次**，各类场景、工具、功能 **140 余项**，实现了投行生态用户规模与访问流量的长期指数性增长，推动投行业务高质量发展。

二、数字投行发展策略

围绕**提升客户体验与员工效能**的目标，投行目标通过 **“现有业务数字化”“数字化推动创新”“前沿金融科技运用”** 为三大核心支柱，以 **“IT 架构与数据治理”** 为基础能力支撑，逐步推动现有产品模式、商业服务模式的全方位创新升级。

（一）现有业务数字化

在现有“飞驰 6+1”系统和“掌上投行”生态的基础上，借助数字化工具，通过**客户交互模式升级，业务流程线上化与自动化，分析与决策智能化**三大主轴开展。

1.客户交互模式升级

为实现客户交互模式的数字化升级，投行业务可着力推进五大策略：以**智能化客户深度经营**深耕客户需求，以**场景与平台建设**实现一体全景触客，以**线上线下渠道协同**提升营销效果，以**客户旅程梳理**优化体验，以**客户之声收集反馈**持续迭代，实现客户粘性与客户价值的全面提升。

2.业务流程线上化与自动化

一是推动**业务流程线上化**，精简优化业务办理流程，打通部门间、行内外作业系统，实现全部业务环节转移至线上办理，缩减业务办理环节与时间，提升员工工作效率。二是深化**业务操作自动化**，对于重复性高、价值低的操作性工作，使用 **RPA、智能写作**等技术将重复操作性工作环节全部实现自动化办理，提升员工工作效率。

3.分析决策智能化

一是打造**投行管理驾驶舱**辅助决策，将“管理驾驶舱”打造升级为 **“智慧大脑”**，通过对数据及信息的分析展示，为管理层提供客群策略、行业偏好、审批与风险把控、资源配置等决策建议。二是升级**智慧投研**，智能捕捉热点、分析数据、产生观点，辅助批量化研报数据更新与内容生成。三是依托**智能风控**，运用大数据分析及机器学习等方法构建智能风控模型，构建**实时检测、前瞻预警、全程管控、全面覆盖**的风险监控体系。

（二）数字化驱动创新

投行业务塑造引领未来的**全景、智能、泛在**的发展模式，围绕四大主轴进行探索：以**行业特色解决方案**为创新产品模式，深挖产业链价值核心，形成批量化链式获客的新营销机会；以**无界开放银行**策略创新商业模式，内建外连搭建生态体系；以建设**客户经理工作台（CRM）**实现数字化工具创新，集成客户视图、知识图谱、销售管理等功能全方位赋能投行营销一线；以**敏捷协同联动**策略创新营销模式，重点提升核心企业服务能力。

1.产品模式创新——行业特色解决方案

深耕**重点产业、特色行业**，制定清晰的行业、产业图谱，针对性配置产品，打造行业专业化解决方案，筛选适合投行业务的潜力客户清单，建立 **“行业专家”** 竞争优势。

2.商业模式创新——无界开放银行

跨出金融圈，广泛连接社会生态场景，通过**共享品牌、渠道、流量、技术**等资源实现智慧联动，扩大投行品牌影响力

3.数字化工具创新——客户经理工作台

开发投行客户经理**一站式客户关系管理平台（CRM）**，打通客户经理与**客户画像、行业洞察、商机挖掘、智能分析应用、投行知识**的有效连接，便捷业务流程管理，为客户经理销售管理提供支撑。

4.营销模式创新 ——敏捷协同联动

聚焦**头部客群，跨部门、跨产品**协同联动，为核心客户提供全方位服务，提供一体化金融服务全景，有效提升头部客户服务体验。

第六节 国际业务平台化经营

一、BCTrade2.0 区块链贸易金融平台

为积极服务实体经济，探索金融科技与贸易金融场景的结合，建设银行于**2019 年**建设发布**“BCTrade2.0 区块链贸易金融平台”（以下简称“BCTrade 平台”）**，通过不断优化，逐步构建起涵盖**福费廷、国际保理、再保理、物流金融、跨境易支付、跨境联动**等业务场景的贸易金融生态。

BCTrade 平台秉持**“开放、共建、共享”**的原则，为客户提供基于区块链**“分布式存储、交易可溯、不可篡改、同步发布”**等特点的数字化贸易金融服务，解决了各业务参与方之间单据传输效率低的问题，提高了业务链条上信息交互的**便捷性、安全性、可信性**。

目前，BCTrade 平台已覆盖境内外近**80 家**金融同业和众多企业用户，平台交易量累计超过**1.4 万亿元**，形成了境内外金融同业、企业用户等多方参与、共建共赢的贸易金融生态圈。凭借在**“区块链+贸易金融”**领域的创新实践，建设银行连续四年入围**《福布斯》“全球区块链 50 强”**，并获得**《亚洲银行家》“中国最佳区块链应用”**等奖项。

BCTrade 平台的系统功能主要包括：

1.业务申请：外部用户可线上提出业务申请，并可进行**新增应收账款信息、转让应收账款**等业务操作。

2.信息传递：外部用户之间可基于业务进行线上交互，类如应收账款债权人可将应收账款的转让事项告知应收账款债务人，并可获取债务人答复。

3.区块溯源：内外部用户可线上实时跟踪业务进度，业务流程**全流程可视、可控**，并可对业务环节进行**溯源查看**。

4.业务交互：内外部用户可结合业务开展需求和相关业务流程，实现**报文交互、单据交互、系统间信息交互**等各类业务交互体验，提升了业务流程的数字化应用水平。

> **【案例】**
>
> 建设银行利用 BCTrade 平台互联网接入、操作简便、传输效率高等优势，通过福费廷业务及时高效为客户提供便捷融资，保障了客户的生产经营。福费廷应用场景支持中英文双语切换和报文传递，扫除了境内外同业办理福费廷交易时的语言障碍，大大提升了跨境信息交互的便捷性。
>
> 建设银行与某商业保理公司开展了再保理业务合作，双方通过平台跨链对接使金融服务直接触达产业客户，为产业链供应链上众多供应商提供融资支持，缓解了供应商的资金压力。某客车制造企业是我国轨道交通设备产业链上的核心企业之一，依托区块链技术特点，外部生态平台将该客车公司在产业链中的信用转化为易于流转的数字化应收账款债权凭证。供应商在收到该凭证后，立即发起融资申请，业务信息在 BCTrade 平台和外部生态平台间便捷安全流转，供应商当天就收到了融资款项，以优质服务帮助供应商解决了资金难题。

二、中国国际贸易“单一窗口”平台

（一）中国国际贸易“单一窗口”标准版简介

中国国际贸易“单一窗口”标准版（以下简称“单一窗口”）是我国推进**“放管服”改革、优化口岸营商环境**的重要措施，是落实**全国通关一体化**的依托平台；其建设目标是实现申报人**一点接入、一次性提交**满足口岸管理和国际贸易相关部门要求的标准化单证和电子信息，相关部门通过共享数据信息、实施职能管理，并通过“单一窗口”统一将处理状态反馈至申报人。通过“单一窗口”提高国际贸易供应链各参与方系统间的互操作性，优化通关业务流程，提高申报效率，缩短通关时间，降低企业成本，促进贸易便利化。

（二）建设银行“单一窗口”金融服务简介

2019 年，建设银行作为**首家银行**与国家口岸管理办公室签署**《国际贸易“单一窗口”合作对接试点协议》**，并于同年 4 月以**首批试点银行**的身份参与“单一窗口”金融服务合作，在年内快速上线了**预约开户、财关库银、国际结算**等基础性金融服务，创新推出大数据普惠金融**“跨境快贷”**系列产品，并不断优化现有产品、创新推出新产品。目前建设银行在“单一窗口”金融

服务主要有以下几类：

1.签约管理

“签约管理”服务主要包括**“三方协议签约”“银行用户绑定”“业务权限设置”“银行证书绑定”**等功能，是企业在“单一窗口”标准版或建设银行线上渠道成功办理“单一窗口”相关金融服务的前提。

2.开户预约

企业在“单一窗口”标准版线上预约建设银行开户，支持在“单一窗口”线上查询预约开户状态、进度以及资料修改。

3.国际结算

在“单一窗口”标准版上线的**“国际结算”**产品有**“汇出汇款”“汇入汇款”“进口信用证”与“出口信用证”**等产品。具体产品介绍参见前述“产品篇”相关内容。

4.融资贷款

在“单一窗口”标准版上线的**“融资贷款”**产品包括**“跨境快贷-出口贷”“跨境快贷-信保贷”与“出口商业发票融资”**等产品。具体产品介绍参见前述“产品篇”相关内容。

5.海关税款担保保函

进出口企业可向建设银行申请**海关税款担保保函**，实现在“单一窗口”的**“货物申报”环节**担保通关，使企业免于逐笔缴纳海关税费，提升通关效率，减少进出口企业资金占用，提高通关便利化水平。

以上金融服务在“单一窗口”标准版的操作流程，请登录**“单一窗口”标准版（www.singlewindow.cn）“首页->服务支持->用户手册”**页面，下载**“金融服务”用户手册**，或详见总行印发的相关产品操作手册。

> **【案例】**
>
> A 公司是市场上掌握行业关键技术的少数公司之一，与某国际知名企业供应链深度绑定，在业内占据重要市场地位。
>
> 2020 年 10 月，A 公司落户南通如皋，J 省分行第一时间上门对接，成功营销其在建设银行开立人民币及外币账户，并及时完成授信申报。但由于企业所在集团资金实力雄厚，信贷需求并不强烈，2022 年 1 月取得授信批复后，各项业务一直无法取得突破，与此同时，同业也在积极为企业申报授信。如何突破与企业的合作空白，抢占先机成为企业首选银行，成为 J 省分行迫切需要解决的问题。
>
> 经过多次深入走访沟通，J 省分行了解到 A 公司每月有大量进口货物需要通关入境，一方面，通关笔数众多且每笔货物均需缴纳关税后才可放行，手续繁杂，降低了通关效率；另一方面，由于进口货物价值较高，关税金额也较大，极大占用企业资金，影响企业的资金流动。在此背景下，J 省分行敏锐发现合作契机，积极向客户推介并承办**海关税款担保保函业务**，通过担保数据线上传输、电子备案等全流程线上作业，缩短货物滞港时间、降低企业通关成本。
>
> J 省分行乘胜追击，加大国际业务服务力度，成功营销企业将**国际结算、外汇存款、外汇贷款、跨境人民币结算**等国际业务落户建设银行，同时还提升了**代发工资、对公结算、对公存款、信贷投放**等公司业务份额，为建设银行带来可观的对公存款、中间业务收入、国际结算量和跨境人民币结算量，综合贡献度不断提高。J 省分行通过境内保证业务海关税款担保保函，赢得国际业务承办机遇，是推进**本外币境内外一体化**的典型案例。

三、“建行全球撮合家”跨境智能撮合平台

（一）跨境撮合业务

1.跨境撮合概述

“跨境撮合”是指建设银行发挥**信息中介**的作用，依托集团全球布局和金融科技的优势，应用**大数据、人工智能、云计算**等技术，对跨境交易场景下的海量数据，从供给和需求的角度进行匹配和对接，并配套提供相关金融服务。**“跨境撮合”**是以**“跳出金融做金融”**的逻辑，在商业银行业务流程开始之前营造服务场景，运用金融科技手段，实现银行从传统信用中介向信息中介的拓展，在一定程度上助力解决跨境交易场景中**信息不对称、沟通成本高**等问题，帮助企业触达全球信息、技术和市场，促进全球资源共享和国际经贸合作。

2.跨境撮合的意义

“跨境撮合”作为新金融的重要组成部分，是建设银行国际化网络发展到一定阶段后，在跨境贸易和投资场景中将营销环节前移，增加前端**获客活客**机会，提高后端**金融服务粘性**，切实增强建设银行**参与国际竞争能力**。

3.如何开展跨境撮合业务

推动实现**“三个转化”**，提升撮合实效。境内外机构应持续围绕**平台用户、金融业务、撮合订单“三个转化”**目标，推动实现**撮合用户与金融客户双向转化、撮合业务向金融业务联动转化、撮合服务向撮合订单落地转化**，提升跨境撮合与业务协同效能，提升建设银行全球综合服务能力。

（二）跨境智能撮合平台

1.平台功能

（1）跨境智能撮合

平台提供**跨境项目、服务和商品**的双语信息发布、撮合匹配和智能推送，配套建设银行专业金融服务方案，支持企业拓宽国际商机渠道。

（2）“订单管理”履约记录

平台支持达成撮合意向的境内外供给方发起**订单录入**，经需求方以及为双方服务的客户经理确认，生成订单记录，丰富用户画像和交易数据。

（3）特色专区

围绕**“一带一路”“中欧班列”“粤港澳大湾区”“跨境招商引资”“境外机构投资者”**等打造一站式服务场景，构建集**分类商机资源、营商环境介绍、政策资讯解读、跨境金融服务**于一体的信息枢纽。

（4）活动大厅和数字会展

平台支持活动和会展主办方实现**全流程线上运营**、参与方**全流程线上参与**，配套实时互动的**直播间和会议室**，有效提升主办方的管理效率及参与方的沟通效率。

2.用户管理

平台面向具有**跨境贸易、投资、合作诉求**的境内外企业、跨境园区等主体。游客**无需注册**，可浏览平台基本信息；同时，可通过**手机（限中国大陆号码）或邮箱**申请，在接受用户协议、隐私政策、法律声明及其他法律性文件的基础上，完成**平台注册、个人认证、企业认证**三个环节后，可使用平台全量功能。

平台设置**用户管理岗、信息管理岗、运营管理岗**等岗位。境内外机构可根据实际需要向总行提出岗位配置申请。

各级机构应对辖内用户发布信息进行**事前规范、实时监测与事后评估**，督促客户经理定期登录，关注辖内用户发布信息与其经营范围、专业资质、生产能力、需求等是否相符，对用户不当使用行为及时提示沟通，对于明显编造、虚假不实信息要及时下架处理，对屡教不改的用户可酌情限制其使用或完全退出，避免因用户发布虚假或错误信息导致建设银行**声誉风险**。

3.合规管理

各级机构要严格遵守**《中华人民共和国网络安全法》《个人信息保护法》**及所在国家地区相关法律法规，严格执行总行**数据管理和应用**相关制度文件，特别关注境外在**数据安全、隐私保护、跨境传输**等法律法规和监管要求，做好数据保护和信息安全管理，落实用户身份和发布信息审核责任。

各级机构应**强化保密纪律**，不得违法违规查询、获取、使用、泄露、出售平台用户信息或商业秘密；对平台用户非公开发布的商机**严格保密**。

> **【案例】**
>
> 2023 年，建设银行连续第二年举办**“建行全球撮合节”**系列活动，充分发挥**“境内外机构集中资源、境内外客户集中对接、境内外商机集中展示”**的合力效应，支持全球企业跨境供需对接，助力构建新发展格局。活动先后在**湖北、江苏、重庆、深圳**四地举办，聚焦**“荆品出海”“跨境电商”“陆海新通道”“智能制造”**四大主题，吸引来自**“一带一路”**沿线和 **RCEP** 区域等 20 多个国家和地区的 **625 家**

企业参与，组织**168 场**一对一洽谈，达成**50 余项**合作意向，**44 家**企业集中签约，积极助力全球产业链供应链稳定与国际贸易畅通。

活动筹备期间，境内外机构广泛联系政府、商协会和投贸促机构，深度挖掘本地客户资源和需求，为企业精准高效对接提供有利条件。活动举办期间，安排**政策宣讲、企业推介与签约、线上布展与线下产品展示、一对一洽谈、跨境金融服务咨询**等各类跨境撮合功能要素，并创新推出综合金融服务包。最终，“建行全球撮合节”系列活动促成金融客户与撮合用户实现**“双升”**，陆续有订单落地，多家企业在建设银行境内外机构办理**开户、结算、大额存款**等业务，撮合业务与金融业务实现转化。

四、“建行全球同业 e 家”平台

为深入践行新金融理念，运用金融科技手段纾解境外金融机构客户营销管理的痛点、难点，建设银行于**2021 年底**创新推出**“建行全球同业 e 家”（简称“同业 e 家”）**合作平台，平台英文名称为 **CCB Unifi**，Unifi 源自于 **Union 及 Financial Institutions** 的组合。平台集**信息查询、产品推介、业务撮合、资讯共享**等功能于一体，助力提升全行对境外金融机构客户的精细化管理，运用金融科技挖掘与境外同业客户的潜在合作，推动互惠合作落地，加速构建**获客、活客、粘客**的新场景、新渠道。此外，与境外金融机构相关的**密押关系管理、代理行管理**也搭载于本平台，实现了客户身份识别材料的在线存储与调阅，助力打造合规数字化生态，进一步提升合规管理质效。

“同业 e 家”分为**内网端及外网端**，内网端面向建行员工，登陆网址 **i.ccb.com**。外网端面向境外金融机构客户，网络域名为 **unifi.ccb.com**。目前，平台上线了 **“了解建行”“信息查询”“产品与服务”“资讯信息”和“双向合作”** 等不同模块的功能：

1. **“信息查询”** 模块支持员工查询境外金融机构的基础信息，平台导入了**第三方 BVD 数据**，便利查询境外金融机构基本信息，包括**注册时间、资产排名、高管名单、股权结构及财务指标**等内容。

2. “产品与服务” 模块向客户介绍了建设银行可提供的各类产品与服务，为客户提供一站式的产品浏览体验，相关展示材料也为各机构提供了营销指引。

3. “资讯信息” 模块展示了最新市场动态与相关资讯，包括 **《人民币国际化报告》《中国金融市场月报》、“飞驰慧研”** 等内容，加深客户对中国市场的了解，拓展人民币清算与资本市场合作的潜在机遇。

4. “双向合作” 模块支持内外部机构发布**贸易融资及保理、项目类合作、同业间资金融通**等产品的合作需求，已在平台注册的境外金融机构及建设银行境内外机构均可通过平台实现**一点发布、全球触达**的便捷联通体验，拓展潜在合作。

【案例】

2022 年，广东某风电龙头企业与一家日本公司签订 3 台风电机组供应合同，是中国风机整机厂商首次为日本客户提供海上风机。合同要求出具预付款保函，如何快速找到合作的同业并完成保函转开是迫切需要解决的问题。当地分行通过 **“同业 e 家”** 平台发布了保函转开的需求，多家境外银行通过平台获取了信息并发送了合作意向。分行与一家日资银行深入沟通，并依托平台就价格、条款等细节进行磋商，最终达成了合作，成功支持绿色制造企业扬帆国际。 **“同业 e 家”** 平台通过 **“一点发布、全球触达”** 的服务场景，持续拓展建设银行与全球同业的需求对接与业务合作，在互惠互利的基础上实现多方共赢。

第三章 对公系统操作

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握客户信息系统的主要内容
- 掌握客户关系系统的重点内容

- 掌握信贷流程系统的重点内容
- 了解普惠金融统一应用平台的基本内容

内容要点

- 客户信息系统
- 客户关系系统
- 信贷流程系统
- 普惠金融统一应用平台

第一节 客户信息系统

对公客户信息管理是依据客户营销需要及管理要求，对建设银行对公客户范围和客户信息管理范围进行定义，在识别客户的基础上，建立**标准化的信息采集规范、统一化的客户信息采集/维护流程、集中化的客户信息管理机制**，并最终形成适用于全行（含境内外分支机构）的**对公客户信息统一视图**的过程。

对公客户信息管理组件存储各类对公客户具有共性的**通用基础字段**，为全行提供对公客户信息标准服务，为业务运营提供数据支持，为管理层提供决策依据。特定客群的衍生信息不属于客户信息管理组件的管理范畴。

一、客户信息创建

客户创建是指系统通过**客户唯一性识别、编辑客户信息**的步骤，将建设银行的对公新客户或目标客户的信息存入新一代系统，并赋予**唯一且不可更改的 18 位客户编号**的过程。具体包含**单一客户创建**和**群组客户创建**。

客户名称、客户类型与证件号码（一般为统一社会信用代码）三要素相同的客户只能在系统中创建一次，系统识别判定为已存在的客户，将不再被允许重新创建。系统赋予新建客户的**18 位编号**一经形成将**不能更改**，该编号是新一代各对公应用组件确定该客户的**唯一标识**。

（一）单一客户创建

单一客户创建是指取得对公客户相关信息后，操作人员使用**交互式逐一输入或批量式导入**创建功能，通过识别客户唯一性、录入客户相关信息，并提交（或经有权人审核）生效的过程。

其中**交互模式**是指操作人员通过应用界面逐一录入客户信息，提交后生效的创建方式；**批量模式**是指操作人员通过系统提供的批量创建模板，一次性录入多条客户信息并将模板上传系统，经有权人审核通过后批量创建的方式。

创建单一客户必须录入的信息主要包括：**工商注册信息**（客户法定名称、客户证件类型和号码、法定代表人/单位负责人、证件有效期等）、**反洗钱 29 要素**（实际控制人、受益人、授权代表人、控股股东等）、**其他重要信息**（行业类型、企业规模、企业出资人经济成份、客户管理部门、成立日期等）

建设银行根据内部管理需要，对客户进行了不同的分类。从**客户生命周期角度**，根据客户与建设银行合作的情况，将单一客户按客户状态分为**正式客户、潜在客户和退出客户**；根据**人民银行等四部委**的联合要求，按企业规模分为**大型、中型、小型和微型客户**；按**客户类型**，将客户划归不同的业务部门，便于分类集中管理。

（二）群组客户创建

群组客户创建是指客户群组管理岗通过**“创建群组客户”**功能进行群组成员的搜索，并在系统中录入该成员的关系说明的过程。对于**跨一级行、跨区域**的群组客户，应自上而下进行客户群组的创建、确定成员及关联关系、建立群组管理组织架构等。

客户信息创建需满足以下规范。

1. 具有独立登记注册证件或开户许可通知书的客户可以创建客户信息。

2. 行内人员创建客户信息，需获取客户相关信息，客户信息创建者需对客户提供信息的**真实性、准确性、完整性**进行审核，并在对公客户信息管理组件据实记录相关信息。通过对公生态场景创建的客户信息，渠道主管部门需落实客户信息创建及采集的相关要求。

3. 在总行本部及直属直管机构、境内分支行内，同一客户只允许创建**一套客户信息**，已存在的客户不允许重复创建。客户创建成功后生成**唯一且不可更改**的客户编号。

4. 不同境外机构可以分别为同一客户创建彼此独立的客户信息，但同一客户在境内外机构的客户编号需**保持一致**，总行有明确要求的字段内容需保持一致。

二、客户信息维护

客户信息维护是指依据采集的最新客户信息进行系统更新的过程。

对公客户信息管理组件的数据管理应遵循建设银行**生产数据应用安全管理**的有关规定。对公客户信息管理组件根据管理需要，通过**机控方式**赋予不同岗位不同的数据修改权限。无法通过正常系统流程进行维护，确需申请生产数据修改的，应按照《中国建设银行生产数据应用安全管理规程》**的要求，向相应部门提交**《生产数据修改申请表》，经审定后修改。

根据维护、修改权限，客户信息维护可分为**客户经理交互维护**和**客户信息管理岗批量维护**两种不同的方式。

1. 客户经理交互维护。是指客户经理在客户信息维护界面，在权限范围内，对其名下客户的基本概况信息、人民银行反洗钱客户身份要素信息、非居民金融账户涉税信息（简称：**CRS**）等进行录入或更新的过程。

2. 客户信息管理岗批量维护。是指各级各部门客户信息管理岗，在其权限范围内，使用系统提供的固定模板，对需要修改信息进行批量导入，并提交本部门客户信息主管岗进行审核的过程。

客户信息在采集维护过程中，需严格遵守《网络安全法》《数据安全法》《个人信息保护法》《银行业金融机构数据治理指引》**等法律法规、监管规定及建设银行有关规定。向客户公开收集、使用客户信息的规则，明示收集、使用客户信息的目的、方式、内容和范围，落实客户告知义务，并在依法获得客户的授权同意后收集。存储客户信息资料的电脑必须放置在**指定的办公场所，并采取必要的安全措施。对公客户信息的修改记录应**保存备查**。在使用对公客户信息时，应遵守法律法规、监管规定和双方约定，并妥善保管和存储所使用的客户信息，对收集的客户信息**严格保密**，防止信息的非授权使用、遗失、毁损、泄露或被篡改，**不得**非法出售或非法向他人提供客户信息。

三、客户信息数据智检

数据智检模块是对公客户信息组件针对数据治理开发的功能，入口嵌于客户信息组件中，实现问题客户清单的**分层级、部门统计**，明细数据**逐级自动分发**，并通过建行员工提示客户经理。智检模块目前有**数据质量多维展示、数据质量问题清单、问题客户数据治理、客户信息质量标签、帮助中心 5 个菜单**，各机构客户信息管理岗、主管岗、客户经理可以使用，并根据岗位不同进行使用权限区分。目前已经接入**疑似重复客户清单、对公 29 要素待完善客户明细报表、EAST 主题**，后续将持续丰富数据规则。数据智检系统路径为 **“客户信息管理”-“对公客户信息”-“单一客户”-“客户信息数据智检”**。

（一）数据质量多维展示（岗位：客户信息管理岗、主管岗）

数据质量多维展示用于查看不同主题、规则的问题客户分布情况。可以从**机构、日期、管理部门**等多个需求维度统计。操作人员可据此掌握下辖机构的工作进展。

（二）数据质量问题清单（岗位：客户信息管理岗、主管岗）

数据质量问题清单界面按照机构、部门、主题等维度给出需要治理的客户清单，支持按照**机构、主题、管理部门、客户编号、客户法定名称、证件号码**查看数据质量问题清单，支持查

看单一客户命中情况和详情信息。

（三）问题客户数据治理（岗位：对公客户经理）

问题客户数据治理界面列出客户经理名下需要进行数据治理的客户清单，并给出客户命中的数据治理规则，支持按照**客户编号、客户名称**搜索查看单一客户的命中情况。通过**员工渠道、融合通信（建行员工 APP）给客户对应的管理团队客户经理发送消息提示，提醒客户经理及时查看治理清单，消息提示中包含整改时效性要求**。提示标题为：**对公客户信息质量整改**，提示话术为：**“您名下客户存在数据质量问题，请至客户信息管理-客户信息数据智检-问题客户数据治理功能下查看详细信息并于 XX 个工作日内完成整改。”**

（四）客户信息质量标签（岗位：客户信息管理岗、主管岗、对公客户经理）

客户信息质量标签界面展示单一客户的信息质量标签，例如**客户证件已到期、客户法人/负责人证件已到期、客户 CRS 信息不完整、客户信息反洗钱要素不完整**等。便于相关人员查看具体客户目前整体信息质量情况，直观了解客户信息质量整改重点。

（五）帮助中心（岗位：客户信息管理岗、主管岗、对公客户经理）

帮助中心针对客户信息数据智检功能涉及的所有主题和规则，进行详细说明和解释，针对单一客户命中规则的治理和关键操作步骤给出对应的操作指引。

第二节 客户关系系统

客户关系管理（**CRM，Customer Relationship Management**）是指企业管理与客户之间的关系。是企业为提高核心竞争力，利用信息技术协调与顾客间在**销售、营销和服务**上的交互，向客户提供个性化交互和服务的过程。最终的目标是**吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户**，提高市场份额。

我们这里所说的客户关系管理是**操作型客户关系管理（OCRM，Operational CRM）**，包含**客户管理与维护、客户评价与细分、营销与销售管理、销售执行组件**。从其中，可以查询客户信息、客户业务信息，并可记录客户经理的营销过程。建设银行 **OCRM 应用**是客户经理和营销管理人员深入了解客户的最重要的途径，也是客户经理日常营销的最重要的武器。

一、营销与销售管理模块

主要功能注重于对公业务**营销过程管理**，对获取营销线索、配置产品销售到营销结果反馈与统计全过程进行监控，为客户需求共享、制定综合服务方案搭建平台。包括**对公雷达、商机管理、营销工具、贷款储备管理、制定综合金融服务方案**等相关功能。

（一）对公雷达

对公雷达以提高建设银行**资金循环率和承接率**为基础目标，将客户资金运动规律作为分析的起点，对客户的收付款资金交易特征进行分析，同时深入挖掘客户关系，整合数据可视化工具、实时监测工具及营销管理工具，形成了集**分析、监测、挖掘、营销**为一体的全方位的对公系统工具，旨在为客户经理提供一个快速挖掘商机、维护重点客户的有力工具，切实提高建设银行对公存款管理能力和发展水平。

客户经理对公雷达包括**数字雷达、图形雷达、报表雷达、功能管理**四个子模块，**数字雷达**包括客户经理客户资金变动、**图形雷达**包括对公客户交易关系网络图、**报表雷达**包括客户经理单客户上下游客户关系表、对公资金体内循环承接报表等、**功能管理**包括管理标签信息、客户标签管理功能。

（二）商机管理

客户经理的**商机管理**模块分为**我的商机库、商机线索、推荐商机、群组商机线索和公私联动商机**。系统支持客户经理通过**自主识别、客户筛选、事件侦测、商机推荐**四种渠道采集、获

取商机，在总分支多层级管理模式下，设置商机**自动化的分发规则**，对无法落实到客户经理的商机可由各级营销管理主管**手工分配**。商机分配到客户经理后，由客户经理进行商机**初判**，接受的商机开展后续的营销。在营销过程中进行，客户经理对营销进展情况进行记录，管理人员通过系统对商机进展情况进行监控。

（三）营销工具

营销工具包括了**客户经理云工作室、各类计算器、价格参数查询、普惠客户贡献度查询**等。客户经理在添加正确的岗位和角色后，可通过云工作室申请定制对公云工作室并进行产品专属产品内容的维护，提交后在系统中生成**云工作二维码**，可在**微信**等主流社交媒体渠道对建设银行对公业务进行宣传，形成**场内场外全触点的数字化营销和客户关系的新模式**。

客户经理可在营销工具选择 **RAROC 快速计算器、养老金测算工具、汇贷盈计算器**等计算器以及**价格参数查询、普惠客户贡献度查询**等功能从各维度查询、测算客户的情况，为客户营销提供支持工具。

（四）贷款储备管理

客户经理可在**贷款项目储备管理**中**新建储备项目**；在**我的储备项目**查看或修改已储备项目，项目关键信息的修改需要由客户经理发起流程，审核流程与认定流程相同；在**历史项目查询**中查询历史储备项目，储备项目中查询退出的项目储备。

二、销售价格管理模块

主要功能注重于提升市场营销中的**成本效益意识**，为客户经理及管理人员提供便捷的价格测算及管理流程。包括**存量客户定价**和**新客户模拟定价**。客户经理在进行定价申请时可选**择贷款定价单、存款定价单和表外信贷定价单**，可在定价单管理中可进行定价单废除、修改、额度管理和查询等操作。

贷款定价模型和**存款定价模型**均包括**单笔定价模型、关系定价模型、整体定价模型和机会成本定价模型**。**单笔定价模型**以单笔业务测算收益、以成本加成为基础，以目标回报为核心，确保收益覆盖成本；**关系定价模型**增加考虑派生及衍生业务收益，引导交叉销售，提高客户的综合贡献；**整体定价模型**适用于集团客户及大、中型客户，综合考虑客户整体收益；**机会成本定价模型**主要分析不做本笔业务造成存量业务流失的损益情况，比较做本笔业务与不做本笔业务的机会损益。境内分行**供应链定价模型**适用于供应链上的链条企业，综合考虑供应链的整体贡献，结合上下游企业与核心企业的业务紧密程度以及整体风险状况进行定价，与现有的贷款定价模型并列存在，供应链链条企业可选择使用普通贷款定价模型或供应链定价模型进行定价。

（一）贷款定价单使用规则

1. 有效状态的定价单才能够关联 **CLPM 系统**应用。

2. 非贸易融资产品，一个定价单只能关联**一笔业务**；贸易融资产品定价单允许关联**多笔业务**。

3. 非贸易融资的贷款产品定价单与 CLPM 系统对接校验规则

包括**客户经理编号、经办机构、客户编号、可售产品、币种、期限、利率确定依据、利率种类、利率档期、利率调整方式、利率调整周期、计息类别、结息方式、结息周期、利率运算符号**定价单与 CLPM 系统须保持一致。CLPM 系统中利率运算值（或固定值）必须**大于或等于**定价单的利率运算值（或固定值）。CLPM 系统中合同金额/支用金额必须**小于或等于**定价单金额。

4. 贸易融资产品定价单与 CLPM 系统对接校验规则

除 CLPM 系统中合同金额/支用金额**不做控制**外，其余校验规则与非贸易融资产品相同。

（二）存款定价单使用规则

1. 有效状态的定价单才能关联使用。一份存款定价单可以包含多条存款定价明细信息，利

率价格与存款业务的唯一匹配标识为**“定价单号+明细号”**，在存款账户开立时或开立后均可关联定价明细。

2. 活期类存款包括**活期存款、协定存款、百易安资金监管**，一个活期存款账户关联**一条**存款定价明细，账户执行定价明细议定的利率价格，定价明细可重复关联使用且**不限制**账户的存款金额。

3. 定期类存款包括**通知存款、定期存款、协议存款**，一个定期存款账户子合约关联**一条**存款定价明细，账户子合约执行定价明细议定的利率价格，定价明细在可用额度内可重复关联使用，可用额度采用**初始额度扣减**的方式管理。

三、客户管理与维护模块

主要功能注重于建立 **360 度的客户统一视图**，实现了对客户在不同系统中的信息收集、共享及应用；提出并建立了对已出现流失信号的客户**启动预警与挽留机制**；为客户经理及相关管理人员提供管理支持工具。包括**客户拜访、客户分配、客户管理团队维护、客户挽留、发布客户管理策略、担保公司管理和客户准入**等功能。

（一）客户拜访

客户经理在拜访客户后可进入**新增或查询客户拜访记录**页面记录拜访的内容等相关信息。对公客户经理还可以通过**多媒体访场**为名下客户新增、查看多媒体访场记录，或维护本人创建的访场记录。上传的文件可以选择**图片、视频、录音或压缩包**等，单个附件大小限定在**30M**，地点和备注为**非必输项**。

（二）客户分配

为了更好地维护客户，划分客户经理对客户的维护责任，需要将客户**明确到具体客户经理**名下进行管理和信息维护，由**客户主办行综合管理岗**负责将该客户分配至具体客户经理名下。

（三）客户管理团队维护

管户权客户经理可以对其名下客户的管理团队进行维护，如**移交管户权、新增或删除业务权客户经理**等。

综合管理岗可以对其辖区机构的客户的管理团队进行维护，如**移交管户权、新增或删除业务权客户经理**等。

（四）客户挽留

客户挽留包括**我的事件库**和**建立事件**，当模型筛选提示或客户经理自主发现所管理客户有流失或风险事件倾向时，应在 **3 个工作日内**进行事件**初判**并创建流失或预警事件，进行事件**核实**，包括但不限于通过客户拜访了解原因，进行评估、向上级汇报以及执行相应策略。各类营销管理岗人员应加强对其管理范围内的事件信息进行监控。客户经理在**流失预警事件自主识别**功能中筛选出需要创建事件的客户。根据客户实际情况录入事件提要信息，点击**提交**，创建事件成功。

（五）客户准入

客户准入包括**信贷核准**和**核准客户备案**。客户经理可通过提出**核准申请**，选择核准客户，并填写核准申请报告，提出核准申请，经由**核准分发岗、核准审查岗、审定岗**审核生成最终的批复信息。

对业务管理需要上报总行备案的核准申请，由**一级分行核准受理岗**角色提出**备案申请**，经由**总行核准分发岗、总行核准审查岗、总行核准受理岗、总行核准审查岗、总行审定岗**审核生成最终的备案批复信息。

四、客户评价与细分模块

根据对公长尾细分客群的特点，客户关系管理系统中部署专属数字化经营工具——**“一键维”**。该工具是由**结算交易数据驱动**的线上工具，包括多个**“一键”系列功能矩阵**赋能网点基层员工，为长尾客群**获客、活客、悦客、留客**提供高效数字化工具支持，让广大长尾客户经营人员用最少的**“按键”**完成更多的客户洞察和经营维护动作，为对公长尾客户经营模式升级和直营直打注入全新动能。**“一键”系列功能矩阵**主要包括：

1. 一键画像。将分散在**客户信息、存贷款、现金管理、客户结算、中收计量、管理会计**等10多个“新一代”生产组件的原始数据进行集成，依托大数据分析手段，构建客户交易行为模型，全面刻画客户结算交易行为画像。网点无贷户经营维护人员无须在各组件切换即可查询客户交易行为特征，提高信息获取的完整性和时效性。

2. 一键筛选。在“一键画像”基础上，支持用户**自主选择**一个或多个画像指标组合**筛选目标客户**，支持用户将筛选结果**导出**。

3. 一键跟踪。包括**常态化任务跟踪、临时性任务跟踪**两种应用模式，前者针对“一键筛选”结果，自动转存为跟踪任务，用户可设置跟踪指标，系统对达标情况进行持续跟踪；后者支持用手工导入一份客户或账户名单并设置相关指标进行成效跟踪。

4. 一键短信、一键外呼。支持用户向目标客户**发送短信**或**拨打电话**，使用相关功能之前需预先编制短信模板和外呼话术，使用短信和外呼手段时应符合**客户安宁权**的相关要求。

5. 一键记录。支持用户记录长尾客户经营维护动作，便于在客户管理交接前后手或客户管理团队内部成员分享有价值的信息。**“一键记录”**已实现与“一键画像”联动，用户可在查看画像信息的同时联动查看记录情况，也可以在画像信息界面联动创建新的记录。

6. 一键收藏。支持用户**自定义收藏文件夹**，并添加特定客户或账户名单，助力经营人员分类管理所辖客户。**“一键收藏”**实现了与“一键画像”的联动，用户可以在收藏列表中点击客户编号或账号联动打开画像界面，也可以在画像界面实现联动收藏。

第三节 信贷流程系统

对公信贷业务流程系统是以**客户为中心**，围绕**综合融资额度管理**主线，基于**工作流方式**开展对公信贷业务流程管理的基础系统。该系统覆盖**客户信用评级、综合融资额度管理、授信业务审批、合同签订与发放、贷后监控、担保管理**等信贷业务全生命周期。对公信贷业务流程系统依据相关信贷制度，提供了规范化的操作流程，支持业务流程电子化处理和业务数据的标准化共享。

对公信贷业务流程系统的建设目标是：实现**信贷业务全流程统一处理**；建立全行对公信贷客户**综合融资额度的统一管理和控制**；实现**全流程风险监控和转授权的统一管理**；完善内控风险体系，保证信贷数据质量，提高数据共享水平。对公信贷业务流程系统为建设银行信贷政策推行及业务发展提供了切实保障。

一、贷前调查管理

贷前调查管理包括**对公客户信用评级、综合融资额度管理**相关功能。

（一）客户评级

信用评级结果是衡量客户信用风险水平及偿债能力的重要标识，是与客户开展授信业务的基本前提和参考依据，系统主要包括：**集团客户、单一客户、项目法人**的评级申报、评级审核、评级审定；客户违约认定和调整；财务报表的新增与维护；评级流程监控、评级结果查询等。

客户评级流程分为**新增或重检**，不支持与授信或其他业务流程合并申报。以**新增评级流程**为例，客户经营部门评级发起人员在尽职调查后发起评级，提出行业属性划分建议，使用评级模型对客户信用风险特征进行评价打分，在系统评级基础上提出信用等级初步建议；评级审查人员进行审核并确定拟申报的行业属性划分、客户信用等级建议及理由；最终由有权审定行的授信审批部（或风险管理部门）组织等级审定。

（二）综合融资管理

综合融资总量指建设银行集团能够或愿意为客户提供的各类授信业务和非授信投融资业务的风险总量，是授信额度和非授信投融资限额之和，额度和限额之间**不可调剂**。该功能模块包括：**单户综合融资总量申报、集团综合融资总量申报、综合融资总量变更、综合融资总量管控、综合融资总量数据维护和查询**等。

单户综合融资总量申报的一般流程为：对公客户经理填写**授信申请**，录入授信资料，包括但不限于**产品层面、担保层面、抵押品层面**等相关信息，设置对公信贷客户可办理业务的敞口总计，提交至同级经营部门进行业务**审查**；业务审查通过后按照审批权限提交至**授信审批部或上级经营部门**进一步开展业务审查；有权审批机构负责组织**综合授信方案审批**，审批方式包括**会议、会签**等，形成审批结论，审批结论要求明确表达**同意、续议或否决**。

集团综合融资总量申报包括**授信业务和非授信投融资业务**两类，需要将授信方案与非授信投融资限额方案一并报送至有权审批机构，形成**集团综合融资总量批复**。

综合融资总量管控构建了统一的综合融资体系，实现了**客户综合融资集中管理**。综合融资总量管控覆盖**信贷、保理、贴现、金融市场、同业业务**等对公领域全产品，能够有效加强统一授信风险管控，严格落实监管要求，防止**多头授信、过度授信**，实现总量控制。

二、贷中核查管理

贷中核查管理支持不同客户类型或不同贷款产品的**用信申请与审核**，主要包括**业务申请、业务审批、业务变更、合同签订、支用用款**等功能模块。

（一）业务申请

单笔业务申报是指在单户综合融资总量方案下发起业务申请并提交相关部门进行审核审批的过程，主要包括**业务申报、规模申请、小企业综合申报、银团合同变更意向收集、单个批复金额重计算、业务经办信息查询**等。

新增业务申报的操作流程为：对公客户经理发起业务申报，编写业务申报方案，含**业务类型、业务特征、业务金额、期限及业务产品**等信息，上传业务申报书，在确定业务审批级别后提交同级经营部门进行**业务审查**；业务审查通过后按照审批权限提交**授信审批部或上级经营部门**进一步开展业务审查；有权审批机构组织审批，审批方式包括**会议、会签**等，形成审批结论，审批结论要求明确表达**同意、续议和否决**。

（二）业务审批

有权审批机构对**单笔信用业务**的批复是信用额度方案的最终决策载体。业务审批需要经过的岗位环节有受理岗、合规性初审岗、合规性复核岗、综合管理岗（安排会议事项）、审批人员（含牵审与专审）、综合管理岗（拟写批复）、批复复核岗（牵审人员或主管行长）等。

根据客户类型、产品种类、金额期限等参数，设置**审批机构级别**。系统设定的审批模式支持**委员会形式、会议审批、会签审批**等，既支持**逐级审核一次审批**，也支持**机构授权控制和单笔授权调整**。

（三）合同签订

合同签订是在业务审批批复下达后，在系统内发起对公信贷合同申请及审核的流程，需进行**合同信息采集**，包括**产品融资方案（金额、币种、年期、利率、费率等）、从合同信息、各项授信条件或条款、申报资料**等要素。

合同签订的主要功能包括**合同模板管理、合同文本制作、合同申请、合同要素变更、合同变更、合同终止或废止、表外业务垫款、单个合同金额重计算、合同查询及合同信息数据维护**等。

（四）支用用款

支用用款是在有效信贷合同下，客户发起债项支用申请，银行审核通过并向符合信贷政策

行业、企业和项目发放贷款的过程。系统支持**多渠道放款申请接入**，包括**客户经理在员工渠道发起用款申请、客户在自身渠道或外部平台发起用款申请**等。

支用用款的主要功能包括**支用申请、支用审核、支用要素变更、支用终止或废止、支用查询、支用信息数据维护**等。支用申请应保证**支用方案（金额、币种、放款日、放款机构、支付方式、受托支付清单等）、各项用款条件或条款落实情况、用款申报材料**等资料完备。系统提供**支用单独申报、合同支用同时申报**两种操作方式。

三、贷后检查管理

贷后检查管理主要包括**信贷资产检查、信贷资产分类、信用风险暴露分类**等功能模块。

（一）信贷资产检查

信贷资产检查是指从客户实际使用银行信用后到该信贷业务完全终止前，客户经理定期对信贷客户及影响信贷资产安全的有关因素进行**跟踪、分析**，及时发现警示信号并采取相应补救措施的信贷管理过程。主要功能包括**信贷资产检查-首次检查、信贷资产检查-定期检查、信贷资产检查-专项检查、贷后检查指标库维护、贷后检查报告查询**等。

信贷资产检查首次检查仅支持**现场检查**，定期检查与专项检查支持**现场检查和非现场检查**。

（二）信贷资产分类

信贷资产分类是按照资产回收风险程度大小将银行各类资产划分为不同的等级，具体分为**正常类、关注类、次级类、可疑类和损失类**五级，据此来评估银行资产质量。系统主要功能包括**信贷资产风险分类首次分类、常规分类、信贷资产分类查询**，其中首次分类针对新增的单笔债项，常规分类针对实时调整或按季度定期批量重检。

信贷资产分类流程一般为**初分、认定、审批**三级。由客户经理选择本人经办的业务发起风险分类；经办机构的部门主管及风险经理进行初分认定；风险分类综合岗确定审批级别，安排审批级别；风险分类审批人员对首次分类进行审批。

（三）信用风险暴露分类

信贷风险暴露分类主要包括**系统自动分类、人工信用风险暴露分类调整、信用风险暴露分类查询**等功能。如果客户信息调整发生还不到下一个自动分类周期，可通过**人工调整**分类结果。

系统自动分类是新增债项日终，根据设定参数规则系统自动跑批认定的信贷风险暴露分类。**人工信用风险暴露分类调整**由客户经理或信贷经理针对新发放债项进行首次分类，经部门主管审核，风险经理认定最终风险暴露分类结果。

（四）担保管理

系统将全行授信业务**押品**纳入统一管理，实现了**押品估值、押品预警与业务流程系统**的有效衔接，支持异常信息（价值波动过大、损毁、灭失等）监测、预警。主要功能包括**新建押品、押品信息维护与查询、押品准入申请、押品评估申请、外部评估机构评价查询、押品权证管理、权证领取申请、融货通押品管理、担保圈管理、抵押率控制、担保债权映射、不足值预警**等。

第四节 普惠金融统一应用平台

普惠金融统一应用平台（简称 **“BLPM 系统”**）是建设银行普惠新模式信贷业务、数据管理的基础平台，为建设银行普惠新模式信贷业务运营和管理提供了基础服务支撑。

一、部署渠道

在**新一代员工渠道**部署 **“普惠金融”一级菜单**，支持**工作台模式切换**。

为客户提供在建行**“惠懂你”、个人手机银行、企业手机银行、个人网上银行、企业网上银行、龙易行、智慧柜员机**等渠道办理普惠金融贷款及相关业务。

二、营销功能

（一）客户商机管理

包括**客户挖掘、活动配置、渠道布放、活动执行、任务跟踪及成效评估**等管理功能。

（二）客源及客群管理

包括**客源或客群标签管理、客源或客群筛选、可视化地图管理**等功能。

三、产品管理

普惠新模式贷款产品部署在 **BLPM 系统**，提供**产品目录维护、参数管理**等功能。包括**信用快贷、经营快贷、平台快贷、质押快贷、交易快贷、裕农快贷**等线上产品及**抵押类贷款、小微善贷系列线上线下相结合**的产品。

四、贷前管理

（一）贷款发起

通过**新一代员工渠道或“惠助你”端**发起部署在 BLPM 系统的贷款产品申请。

（二）线上贷款流程管理

1. 线上授权

支持客户以**线上股东会或网银盾**形式，授权企业实际控制人代表企业办理普惠金融线上贷款，并在线签署授权协议。

2. 准入管理

支持普惠金融贷款通过**数据模型、系统管控**等手段构建涵盖**客户筛选、自动审批**等关键环节在内的准入管理。

3. 授信管理

支持在贷款办理流程中**自动调用贷款授信模型**，支持在客户授权的情况下合规获取第三方平台数据进行贷款模型测算。

4. 线上公证

系统对贷款办理流程以及产生的相关材料依法进行**线上证据保全公证**，还可为有条件的分行进行**赋强公证**业务系统对接。

（三）线下贷款流程管理

BLPM 系统为线下贷款办理流程中各环节提供**统一办理工作台**，业务人员可进行**任务查询、领取、办理及自动分派**，可追溯贷款已录入信息和已提交审核意见，可跟踪贷款历史信息及后续进展。具体包括**调查录入、评价审查、授信审批、合同签订、贷款发放**等功能。

五、贷中及贷后管理

（一）贷款信息管理

实现**普惠客户信息、授信、债项信息及客户准入情况**的查询功能。

（二）存管材料管理

实现线上线下产品办理过程中产生的**授权书、贷款合同、影像、电子印章及签名**等电子材料自动保存，线下办理过程中上传的**生产经营类、业务办理所需影像**材料存管。

（三）名单管理

包括**内控名单、黑名单、白名单**等名单的管理和维护功能。

（四）贷后管理

续贷管理：为贷款到期客户按照相应产品管理办法要求提供续贷业务办理。

风险分类：以**系统批量分类或人工分类**的方式对普惠贷款业务进行风险分类。

违约认定：根据贷款违约事项设置贷款账户**违约标志**，以人工处理方式认定违约信息。

六、数字运营

（一）数字化监控

普惠金融新模式贷款的业务实现**可视化监控、多维数据实时分析展示、固定报表及其他数据监控**需求。

（二）数字实验室

普惠数字实验室借助**大数据、人工智能**等技术，进行普惠金融贷款、预警、催收等模型搭建及业务分析，为模型迭代和业务发展提供决策支持。

> **思考题**
>
> 1. 如何理解对公业务经营“数字化、平台化、综合化、生态化”（即“四化驱动”）？如何把握现阶段对公业务数字化经营相关重点任务？
> 2. 机构业务数字化经营的核心要义及价值特征有哪些？如何把握机构业务相关重点平台的功能特点及营销策略？
> 3. 如何把握公司类客户平台化经营相关重点数字化平台工具的应用场景及主要功能？
> 4. 如何准确理解智能投行生态系统及“数字投行”生态架构？
> 5. 如何把握国际业务相关平台化经营工具的重点功能应用？
> 6. 结合工作实际考虑如何把握对公客户信息系统、客户关系系统、信贷流程系统，以及普惠金融统一应用平台的主要功能？

第四篇 服务篇

中央金融工作会议强调，金融作为现代经济的核心，必须为经济社会发展提供高质量服务。在经济迅猛增长与科技进步的双重驱动下，客户金融需求正展现出日益综合化、差异化、定制化的新趋势，这对银行的服务水平提出了更高的要求。建设银行以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，始终坚守“以客户为中心”的核心理念，不断深化“两个一体化”建设，通过集团内外的紧密联动与协同，充分发挥合力效应，致力于为客户提供优质、高效、个性化的金融服务，为金融与实体经济的深度融合和高质量发展筑牢根基。教材深入剖析不同行业、不同发展阶段客户的独特需求与业务机遇，以产品服务与案例分析为主线，系统阐述客户需求分析、产品组合策略以及综合服务方案的制定与实施，通过一系列典型服务案例，帮助客户经理精准把握客户需求，科学制定综合金融服务方案，提升其服务专业性与水平。客户经理作为连接银行与客户的桥梁与纽带，应深刻领会并践行我行“以客户为中心”的服务理念，将其内化于心、外化于行，创造性地运用到日常工作中，以实际行动提升金融服务质效，助力建设银行开启金融服务高质量发展的新篇章。

第一章 “两个一体化”经营理念

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够

- 了解和实践商投行一体化服务理念

- 了解和实践本外币境内外一体化服务理念

内容要点

- 商投行一体化服务理念介绍、实践基础、总体思路和目标
- 商投行一体化服务案例
- 本外币境内外一体化发展思路、目标任务和重点工作
- 本外币境内外一体化服务案例

第一节 商投行一体化

商投行一体化是银行将传统服务能力与投行新型服务优势相结合，聚焦以客户为中心、为客户提供一揽子综合金融服务方案的经营模式。通过将**信贷服务与债券承销、证券化、财务顾问、证券化、并购重组、基金、股权投资、市场化债转股**等投行产品紧密结合，满足客户日益多元复杂的经营需求，实现集团效益综合化，助力商业银行向**轻资本、轻资产、差异化**的发展模式转变。

一、商投行一体化建设的重要意义

（一）商投行一体化建设是顺应时代大势、促进金融高质量发展的内在要求

服务实体经济要求商投行一体化建设提质。商行要加快自身供给侧结构性改革，深化商投行一体化建设，以适配**科技创新、制造业升级和数字化转型**等新质生产力发展需要。

健全资本市场功能要求商投行一体化建设增效。投行业务依托 **“股权+债权”“融资+融智”“直融+间融”** 等核心产品，在**股、债、并、顾、IPO** 等业务领域与资本市场密切连接，能够有效发挥资本市场功能，与商行服务相互补充，共同引导金融资源更多投向实体经济和创新领域。

（二）商投行一体化建设是应对客户综合化需求、提升直接融资服务能力的重要抓手

客户金融需求的**综合化、差异化、定制化**趋势需要银行从资金提供者向集**资金组织者、交易撮合人、服务集成商、方案供给者**于一身的多面手转型，提供高附加值的 **“融资＋融智+融技+融信”** 的综合化全面金融解决方案。

（三）商投行一体化建设是推动银行自身向轻资本轻资产转型、拓宽中间业务收入渠道的现实举措

在净息差整体下行、非息收入增长不稳定、资本管理要求越来越高的背景下，深化商投行一体化建设、发展中间业务实现**新旧动能的转换**，既是提升客群经营能力的必然选择，也是资本约束下高质量发展的必由之路。

（四）商投行一体化建设是培育商业银行差异化竞争能力、保持市场相对优势的必然选择

构建商行和投行业务两个板块**紧密联动、协同发展**的良好生态，是破解商行金融内卷化、建立市场相对优势的重要选择。

二、商投行一体化建设的实践基础

（一）集团商投行一体化综合推进的共识基本统一

在政策趋势引导、客户需求转变、银行自身转型等背景下，全行坚持**以客户为中心**的经营理念，在客户综合营销、综合服务、风险管控等机制建设上，基本建立了商投行一体化统一推进的基础。商行和投行业务作为对公客户服务的重要组成部分，在落实**直营直打、协同作战、需求发掘、产品匹配**等方面，探索形成了覆盖**科技金融、绿色金融、并购重组、央国企**等重点领域和重点客群的长效合作机制。**2023 年**，全行启动推进**对公客户综合融资管理体系建设**，既是全行落实 **“六全”** 风险管理要求的工作措施，也是突出商投行一体化视角管理的具体体

现。客户部门和产品部门将共同为客户出具覆盖表内信贷和各类投资银行产品的**商投行一体化综合融资方案**，进一步提升我行对公客户服务的市场竞争力。

> 六全全面风险管理理念：全面、全程、全员、全局、全球、全集团。

（二）全生命周期和全资产负债表的产品体系基本形成

投行业务产品伴随企业**全生命周期**、覆盖**整个资产负债表**。全面覆盖创新品类，长效驱动直融业务；强化交易型顾问业务，提升价值创造水平；资产创设增量提效，股债联动多维协同；投研输出聚力赋能，专业能力孵化培育；坚持母子协同作战，集团合力效应显现。

（三）服务国家战略的创新场景基本构筑

在商投行一体化探索实践中，投行业务一方面以**债权+股权资产供给力**，转化为服务实体经济的融资力，另一方面以**交易+顾问服务输出力**，转化为解决客户痛点难点问题的融智力。聚焦**科创企业**需求，构筑科技金融生态；围绕**服务转型金融**，创新绿色融资渠道；紧扣**产业链供应链**，构建集成服务体系。

（四）以客户为中心的智慧投行生态系统基本建立

2018 年至今，投行智慧平台建设实现了**“从无到有、从有到优、从优到领”**的跨越，打造了**“数字投行+全域场景+泛在生态”**的智慧投行平台系统，形成了智慧投行**“1+3+N”**的生态体系，通过**“飞驰 e+”“飞驰 e 智”“飞驰慧研”**对客赋能。投行智慧平台累计注册用户超过 **100 万户**。

（五）集团母子互联互通的商投生态基本培育

作为跨市场连接的桥梁和纽带，投行业务与全行各业务板块、各子公司和市场机构间联系紧密、合作基础深厚，建立了**有效的总分支子协同联动机制**。

（六）覆盖全业务流程的风控理念基本统一

坚持**“六全”理念**，有效落实**“六要”责任**，确保实现**六个“不发生”管理目标**，有效提升对口子公司第一道防线风险管理责任意识，持续优化对口子公司**“三道防线”**和风险治理架构。

> 六要全面风险管理要求：责任要清、情况要明、见事要早、动作要快、点子要多、考核要严。
> 六个不发生：确保不发生大案要案、不发生大额不良、不发生大额赔付纠纷、不发生大额罚款、不发生重大风险事件和不发生重大负面舆情。

三、商投行一体化建设的总体思路和目标

（一）总体思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持**稳中求进**的主基调，做优**“五篇大文章”**。坚持以**客户为中心**，发挥**集团联动和母子协同**的合力效应，着力提升**客群经营能力和价值创造能力**，提高市场品牌影响，做好**资金组织者、交易撮合人、服务集成商和方案供给者**四个角色，推动自身向**轻资本、轻资产、差异化**转型，助力金融和实体经济高质量发展。

立足**“四个转变”**：持续锻造商投行差异化的竞争能力，产品端从**单一信贷或单个投行产品**向**全品类产品**转变，客户端从**供给思维**向**用户需求思维**转变，服务端从**单兵作战**向**跨部门、跨条线、跨集团联合直营直打**转变，场景端从**传统服务领域**向**新质生产力、科技金融等新型与传统相结合**转变。

坚持**“四化打法”**：围绕**数字化、平台化、综合化、生态化**，锻造商投行新质生产力，全面提升投资银行业务能力，向**轻资本、轻资产、差异化**发展道路进阶。

实现**“六维一体”**：在**客群经营、产品适配、生态协同、平台建设、人才队伍、风险管控**等方面实现六维一体，夯实商投行一体化发展基础，建立商投行一体化长效服务机制，加快转

向**“量、价、险与资本”**相平衡的集约化发展模式，实现公司金融业务高质量发展。

（二）建设目标

建立**以客户为中心**的商投行一体化服务体系，形成**客户统一营销、需求快速响应、产品精准匹配、价值综合考量**等集团一体化工作机制。

提升**科技金融、绿色金融、央国企、并购金融**等重点客群经营能力，大幅提升对公客户商投行产品覆盖度。

将商投行一体化建设对内分解为**产品创新力、业务协同力、队伍建设力**，对外延展为**客户服务力、市场竞争力、品牌影响力**，保持商投行经营指标市场领先，形成一批市场标杆项目。

以**“真善美、专实新”**作为建行投行的价值内核，全量对公客群经营能力达到新水平，商投行一体差异化竞争力得到新提升，银企价值共赢达到新高度，助推金融强国建设迈出新步伐，服务高质量发展取得新成效。

四、商投行一体化建设的实施路径

（一）聚焦提升重点客群经营能力

坚持以**客户为中心**的经营理念，在商投行一体化建设过程中，以**全集团经营视野、全维度深耕客群经营、全生命周期服务和全资产负债表**角度出发，强化**对公客户综合融资管理体系建设**，建立客户综合营销服务和需求发掘响应机制，为其提供一揽子金融解决方案。

（二）聚焦提升综合化产品适配能力

从客户综合需求出发，加大商投行一体化产品组合的创新研究，充分发挥**股、债、并、顾、IPO** 全品类产品效能。以**全量融资和撮合融智**视角，切实提升商投产品在对公业务的客户覆盖度。

（三）聚焦深化集团生态协同机制

全面深化的集团协同联动机制是推进商投行一体化建设的基础。坚持**开放共享、互通互联**的发展理念，探索建立**客户综合价值管理体系**，升级**“投承、投贷、投研、投顾、投私”**为一体的协同机制，打通**资产端和财富端、产品端和资金端、客户端和投研端**，实现全方位的协同赋能。

（四）聚焦升级数字共享平台建设

夯实**金融科技领先优势**，强化升级智慧投行功能内核，全面提升客户数字赋能质效，构建**元宇宙客户服务数字生态系统**，推广应用系统平台持续为基层减负。

（五）聚焦建立人才资源保障体系

强化商投行一体化建设理念宣导，抓实品牌宣传和经验总结，在**人员储备、人才培养和考核激励、资源保障**等方面，前瞻思考，提早布局。大力培养**复合型人才**，实现**数量、质量双提升**，突出实战导向淬炼专业能力，为商投行一体化发展、差异化优势打造提供不竭动力。

（六）聚焦夯实全面风险管理能力

落实**对公综合融资管理机制**，在全集团内形成**一体化的作战体系和风险管控体系**，坚持以**风险合规**为业务发展边界，守牢业务发展底线，提高全面风险管理能力，确保商投行一体化建设行稳致远。

五、案例

（一）某央企 Pre-REITs 并购项目

1.案例背景

2022 年 11 月，证监会提出积极发挥私募股权投资基金作用，开展**不动产私募投资基金试**

点，投资商业地产及基础设施等，启动不动产私募投资基金试点工作。某央企作为全国超大型房企，已储备一定体量的优质非住宅物业，具备资产盘活和响应支持**住房租赁、保租房建设**的政策需求。

2.解决方案

在获悉企业的需求后，某分行向总行报告项目进展，与**建信信托**联合创新了**“Pre-REITs+并购贷款”融资模式**，提供了**“股权+债权”**和**“融资+融智”**的服务方案，助力企业盘活重点区域优质资产。

具体方案为：**顾问端**由我行及建信信托为该企业提供融资方案设计和咨询服务，协助企业沟通内外部审计机构，助力企业实现**存量资产出表**目的；**权益性融资部分**由建信信托通过设立**Pre-REITs 平台**的方式与企业共同出资成立收购存量不动产的**SPV 公司**，为项目提供前端资金支持；**境内并购贷款部分**由分行为 SPV 公司收购存量不动产提供后端债权融资支持。在投资期内，如标的资产若实现业绩孵化，同时实现相应业态发行公募 REITs 的前置条件的，可通过发行公募 REITs 实现境内并购贷款的还款；若三年内无法发行公募 REITs，则由该企业进行资产回购以实现并购贷款的退出。

3.交易结构

Pre-REITs 业务架构关系表

参与主体与角色定位表

序号	主体名称	角色/机构	核心职能/定位
1	建信信托	信托机构	发起设立集合信托计划，作为资金来源之一
2	建信北京	建信子公司	参与 Pre-REITs 环节，提供相关支持
3	建行	银行	为 SPV 公司提供 60%的资金支持
4	合作企业	外部合作方	与 Pre-REITs 共同向 SPV 公司投入 40%资本
5	集合信托	信托载体	由建信信托设立，向下注入 Pre-REITs
6	Pre-REITs	融资载体	承接集合信托资金，并向 SPV 公司注入资本
7	**SPV 公司（有限责任公司）**	特殊目的载体	承接各方资金，收购项目公司股权
8	项目公司（n 家）	资产载体	被 SPV 公司 100%收购股权，持有标的资产
9	标的资产	底层资产	项目公司持有的核心资产，为 Pre-REITs 底层基础

业务流程与资金流向表

业务环节	参与主体	核心动作/关系
信托设立	建信信托 → 集合信托	建信信托发起设立集合信托计划
Pre-REITs 搭建	建信北京、集合信托 → Pre-REITs	建信北京与集合信托共同搭建 Pre-REITs 架构
SPV 公司资金注入	建行、Pre-REITs、合作企业 → SPV 公司	建行提供 60%资金，Pre-REITs 与合作企业共同投入 40%资本
资产收购	SPV 公司 → 项目公司	SPV 公司收购 n 家项目公司 100%股权
底层资产持有	项目公司 → 标的资产	项目公司持有标的资产，实现资产控制
收益分配	项目公司 → SPV 公司	项目公司向 SPV 公司分配租金、资产收益等现金流

4.综合效益

我行母子协同为客户提供综合金融服务，预计可带动**18.6 亿元**的信贷资金投放，约**30 亿元**的资金沉淀，以及超过**1，000 万元**的中收，综合效益可观。

5.业务思考

企业存在较多待孵化、具备培育成熟后发行公募 REITs 的**存量不动产、基础设施类资产**，我行可通过建信信托设立 **Pre-REITs**，与企业合作搭建**资产培育平台**，并在时机成熟时通过发行公募 REITs 等方式实现退出，助力企业盘活存量资产、优化财务报表。

（二）股债联动解决科技金融“卡脖子”难题

1.案例背景

A 公司正在投资建设 **12 吋存储器晶圆制造基地项目**，主营产品为 **DRAM 芯片**。我国 DRAM 存储器芯片消耗量占据世界总消耗量的 **30%以上**，总额达到约 **200 亿美元**规模。相对于巨大的市场需求，我国 DRAM 存储器芯片几乎**全部依赖进口**。分行在对某存储器芯片制造商 A 的母公司 B 进行走访时，了解到某重点项目 C 正在筹备。虽然由于产品仍处于试制阶段，但分行仍与 A 企业高层保持日常接洽，为后续争取融资份额创造了优势。

2.解决方案

分行迅速接洽**建银国际、建信投资**等子公司，逐个对接投资意向，并协助高层沟通与尽职调查。在总、分、子各级的通力配合下，建银国际仅用时 **3 周**就完成投决批复 **3 亿元**，成为**首个完成投资的四大行系金融机构**，效率远超同业。

B 公司提出，希望分行协助动员保险系参与投资。此时战新基金尚未正式运营，但分行与建信股权积极接洽，通过建信股权引荐到**中国人寿、中邮人寿**等投资人。通过面谈、网络会议等方式，分行多次组织客户与投资人开展三方会谈，协助沟通项目情况及投资方案，最终**中国人寿投资 5 亿元**。分行还积极将项目向符合条件的投资者联盟会员推荐，建行也成为**四大行中引进战略投资人最多、投资金额最大的金融机构**。

3.交易结构

母公司项目集团联动融资方案表

融资渠道与合作方表

序号	融资类型	合作机构/方式	核心内容
1	股权融资	建银国际、建信股权	联动建银国际、建信股权为母公司提供股权融资支持
2	债券融资	建信投资、建信信托	联动建信投资、建信信托投资科创票据，资金用于股权出资
3	非标融资	建信保险资管、建信租赁	1. 联动建信保险资管设立保债计划；2. 联动建信租赁投放设备租赁款
4	贷款融资	建行母行	提供固定资产贷款（固贷）+流动资金贷款（流贷）

项目投资关系表

项目名称	母公司持股比例	项目性质
一期项目	100%	全资控股项目
二期项目	51%	控股项目
北京项目	36%	参股项目

4.综合效益

股权投资落地并不是合作的终点，**2020 年 9 月**，分行及 10 家子公司与某市政府签订**战略**

合作协议。C 项目启动第二轮股权融资，建银国际、建信股权分别投资 **4.5 亿元、5 亿元**，同时联动中邮保险投资 **5 亿元**；建信人寿、建信租赁分别投放债权融资 **10 亿元、2 亿元**；同时母行为 C 项目申报 **40 亿元**授信额度，将单一服务的 **“线”** 编织成了交错的 **“网”**，真正实现了 **“股+债+贷”一体化服务**。

5.业务思考

中央金融工作会议将**科技金融**列为 **“五篇大文章”** 首位，是突出创新驱动发展战略、实现高水平科技自立自强的重要举措。据统计，国内目前获得国家或地方认定的各类科技企业约 **66 万家**。随着资本市场服务科技创新的监管导向和政策红利持续释放，在商投行一体化视角下，以需求和问题为导向，注重集团内外协同联动，通过**投贷联动、并购、股权投资、基金**等产品积极支持科技企业直接融资。

第二节 本外币境内外一体化

一、总体情况

（一）发展思路

为进一步强化全行本外币境内外一体化经营合力，提升全球化客户服务能力和参与国际竞争能力，助力金融高水平对外开放，结合我行实际，研究推动**全行本外币境内外一体化经营能力提升**工作。以服务**国家重大战略**为己任，提升营销一体化合力，提升产品一体化水平，提升服务一体化质效，提升管理一体化能力，提升系统一体化程度，着力打造重点区域竞争优势，着力加快人才培养和队伍建设。以**本外币境内外一体化协同机制**的高效运转，助力 **“新金融”** 实践在公司金融板块落地见效，推动全行高质量发展再上新台阶。

（二）发展内涵

客户需求是一个有机整体，银行内部在**本外币、境内外客户营销、产品推广、服务供给、系统功能**等方面的割裂，带来对客服务中的诸多**堵点断点**，是导致客户对同一家银行在本外币产品间、境内外机构间的服务体验有所差异、感受到不平衡、不畅通的核心症结所在。在 **“以客户为中心”** 的指导思想下，如何通过持续优化管理机制，推动本外币境内外服务**有机、高效融合**，打通内部堵点，连通内部断点，全方位提升客户体验感和满意度，是现阶段摆在我们面前的重要课题

本外币一体化是从银行为客户提供综合金融服务的币种维度提出的，是银行全方位满足客户金融需求的必然选择，是推动境内外一体化的内在基础和前提；**境内外一体化**是从为客户提供金融服务的机构所处空间和地域维度提出的，是银行在跟随客户 **“走出去”“引进来”** 及从事各类跨境金融活动中提供**全球化、全时段、全流程**金融服务能力的体现，是实现本外币一体化的外在拓展和延伸。实现本外币境内外一体化，是充分满足客户综合化服务需求的重要前提，是衡量与评判一家银行综合金融服务水平与国际影响力的重要标准，是银行提升全球化服务及参与国际竞争能力的重要抓手，是提升金融服务实体经济和高质量发展的必由之路。

（三）目标任务

聚焦本外币境内外一体化推进过程中的**痛点堵点**，通过优化顶层设计、完善管理机制、提升服务能力、强化队伍建设等方式，有效强化本外币境内外一体化综合营销与专业服务合力，助力全行高质量发展和参与国际竞争能力持续提升。

成立公司板块本外币境内外一体化推进机制，统筹一体化会商与跨部门联动工作，以 **2024—2025 年**在全行对公条线开展 **“本外币境内外一体化经营能力提升年”** 活动为抓手，定期研究全球化客户服务中的重点问题和工作，在公司金融委各层级培训中开展一体化管理专题研讨与经验分享，定期通报全行本外币境内外一体化经营管理工作动态。

二、本外币境内外一体化重点工作

（一）五个提升

一是围绕客群经营提升营销一体化合力。针对**跨境贸易与服务类客户**，要分类施策强化大型客户直营直打与联动营销，聚焦优质中型客户加大精准识别与综合营销力度，数字化场景化赋能小微客户营销转化与便利化服务；针对**跨境投融资类客户**，要聚焦**“走出去”“引进来”**等重点客群，强化一体化营销服务；组建**境内外客户经理共同参与**的全球客户经理团组，推动境外机构对公客户营销全面融入全行**“三维五梯次”**营销服务体系，形成总分行、境内外、跨条线、跨机构协同的对公客户营销经营合力；建立**重点项目储备库**，全力做好重点外资项目落地金融服务，抢抓外资**“投资中国”**重大项目机遇，遴选符合国家及集团战略、具有较好前景和价值贡献的重点项目入库，推动一批标志性外资项目落地我行。

二是坚持“以客户为中心”提升产品一体化水平。通过实施**“6+2”工程**，以**存贷款、本外币合一账户、国际结算与贸易融资、跨境融资、现金管理、跨境债券承销 6 类重点产品**为抓手，以**跨境产品创新专家库**和**境外机构产品赋能计划**为保障，加快打通本外币境内外一体化产品体系。

三是践行新金融理念提升服务一体化质效。加大**“G 端连接”**力度，提升**跨境撮合服务**质效，拓展**资本市场服务**供给，强化品牌建设与外部宣传。

四是理顺体制机制提升管理一体化程度。完善**一体化协同机制**，统筹建立对公本外币境内外一体化常态化会商与跨部门联动工作机制，在对公板块内搭建**跨条线、任务型、项目型团队**，在具备综合营销先进经验的重点分行先行先试；聚焦服务构建**“双循环”新发展格局**、高质量共建**“一带一路”**、**稳慎扎实推进人民币国际化**、助力**“稳外贸稳外资”**等重点领域加快研究部署及推进落地，制定专项工作方案，明确发展策略与目标任务，统筹建立常态化跟踪督办与跨部门联动工作机制；理顺**条线管理职责**；强化**境内外一体化穿透式管理**；完善**境内外协同利益分配机制**；探索优化**考核机制**。

五是整合内外部资源提升系统一体化能力。加快推进**对公外汇业务系统一体化水平**，持续推进**境外系统一体化改造**。

（二）两个着力

一是着力打造重点区域竞争优势，打造境内重点区域本外币一体化**“样板间”**，提升境外重点区域市场竞争力。

二是着力加快人才培养与队伍建设，持续完善**培养体系**、强化**考核激励**、加大**培训赋能**。

三、典型案例

（一）跨境供应链融资服务

1.案例背景

A 公司是一家国内知名的大型制造业企业，是我行名单制重点客户。由于客户经营情况较好，现金流稳定、充沛，客户在我行的授信使用率一直保持较低水平，客户对传统信贷产品的需求不高。

经办行在日常走访营销中了解到，A 公司存在**境内外原材料采购需求**。采购模式是由**境内子公司 B** 和**驻港子公司 C** 作为采购平台，分别在境内外采购不同种类的原材料，再销售给 A 公司。B、C 两家公司的上游供应商均要求使用**信用证**结算，但两家公司在我行均无可用额度，其中 C 公司为轻资产运营的贸易类公司，难以获得其他境外银行授信。如果无法满足上游供应商对于结算方式的要求，A 公司的供应链稳定性将面临挑战。

2.需求分析

由于上游供应商均要求使用**信用证**结算，我行可基于贸易合同分别以 B、C 两家公司为开证申请人开立**国内信用证**和**国际信用证**，其中国内贸易的部分开立国内信用证，涉及跨境贸易的部分开立国际信用证。但开立信用证需要占用开证申请人的授信额度，或者要求开证申请人缴纳足额保证金，无法满足 B、C 两家公司的业务诉求。考虑到 A 公司在我行有充足的闲置授信额度，且 B、C 两家公司采购原材料的最终购买方为 A 公司，建议寻求**占用 A 公司授信额度**办理信用证开立的路径。

3.解决方案

经办行根据 A 公司的供应链采购模式，以 A 公司为**核心企业**，B、C 公司为**链条企业**，设计了**跨境供应链融资服务方案**，以 A 公司为 B、C 公司在我行融资提供**连带责任保证**为前提条件，占用 A 公司在我行授信额度为 B、C 公司开立国内信用证和国际信用证。该方案的难点在于说服 A 公司为 B、C 公司提供连带责任保证。由于 B、C 公司均为**全资子公司**，A 公司具有绝对控股权，连带责任保证的财务风险处于 A 公司可控范围内，为了稳定上游供应链，提升闲置额度使用效率，A 公司最终接受了该方案。

跨境供应链融资业务关系表

主体角色与定位表

序号	主体名称	角色身份	核心定位
1	A 公司	核心企业	整个供应链的管理与统筹方，为境内外子公司提供连带责任保证，集中管理信用额度
2	境内子公司 B	境内链条企业	向境内上游供应商采购原材料，开展境内业务
3	驻港子公司 C	境外链条企业	向境外上游供应商采购原材料，开展境外业务
4	境内上游供应商	境内上游合作方	为境内子公司 B 提供原材料供应
5	境外上游供应商	境外上游合作方	为驻港子公司 C 提供原材料供应

业务流程与关系表

业务流向	参与主体	核心业务动作
境内采购流	境内上游供应商 → 境内子公司 B	境内子公司 B 向境内上游供应商采购原材料
境内信用支持流	A 公司 → 境内子公司 B	占用 A 公司的信用额度，开立国内信用证，为 B 的采购提供结算支持
境外采购流	境外上游供应商 → 驻港子公司 C	驻港子公司 C 向境外上游供应商采购原材料
境外信用支持流	A 公司 → 驻港子公司 C	占用 A 公司的信用额度，开立国际信用证，为 C 的采购提供结算支持
担保与反担保流	A 公司 ↔ 境内子公司 B / 驻港子公司 C	A 公司为 B、C 提供连带责任保证，B、C 向 A 公司进行原材料采购结算

4.总结与思考

跨境供应链融资的最终服务对象是依附于供应链上**中小微企业**和**轻资本运营的平台公司**，这些企业的产品和服务为核心企业的发展和

第二章 客户需求分析

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解客户需求分类
- 掌握客户需求分析方法

内容要点

- 客户需求分析方法
- 不同属性客户的需求分析和业务机会

- 不同行业客户的需求分析和业务机会
- 不同成长阶段客户的需求分析和业务机会

第一节 客户需求分类及分析流程

客户需求分析是根据客户所处的行业、发展阶段和自身的经营、财务、风险状况等，系统、科学地分析客户的金融需求，从而为客户提供最合适的金融产品与服务。准确的客户需求分析及相应的产品配置，能够充分发挥建设银行及集团联动优势，显著提升建设银行核心竞争力，有效提升客户综合贡献度和忠诚度。客户经理在营销工作中，应**广泛采集和科学分析客户信息**，发现、挖掘和满足客户需求并进一步**引导和创造客户需求**。

客户需求分析是客户营销的**关键环节**，是拓展和留存客户的**着力点**，是提升客户综合贡献度的**出发点**。做好客户需求分析，是营销活动开展的前提条件和营销成功的有力保障。从客户营销的角度，深入分析和准确把握客户需求，能够帮助客户经理有效地拓展客户，不断扩大客户群体，对存量客户则可以更全面地开展业务合作，充分挖掘客户潜力，提高客户综合贡献度，同时减少客户流失，巩固和夯实客户基础。从业务拓展的角度，全面、深入、准确的客户需求分析可以帮助客户经理精准定位客户群体，提高营销的针对性和成功率，有效节约营销资源。

一、客户需求分类

（一）需求分类

按**业务性质**，客户需求可以分为**投资、融资和服务**三类。其中**投资需求**是指客户实现闲置资金增值保值的需求，如**存款和理财**等；**融资需求**是指客户为生产经营和资本运作等募集资金的需求，如**贷款、发债**等；**服务需求**是指客户为满足自身财务管理、资金结算需要，在**账户管理、资金结算、现金管理、金融咨询**等方面的需求。

按**表现形式**，客户需求可以分为**现实需求和潜在需求**。**现实需求**是客户在当前的生产经营活动中已经产生的需求。**潜在需求**是随着市场环境和企业自身生产经营的变化在可以预见的未来将会产生的需求。

（二）需求特征

客户需求具有以下四个特征：

1.市场化

任何一个客户都处在一定的市场环境中，是市场的**一部分**，受到外部市场的影响并与外部市场进行互动，与处在同一环境中的其他企业具有一定的**共性**。所谓的市场环境，包括**宏观经济、国家政策、区域经济环境、所处行业、上下游、现实的和潜在的竞争者**等。随着市场经济的发展，企业与外部市场的联系越来越紧密，客户对银行的需求也越来越多地受到外部市场环境的影响。客户需求分析应当**充分地分析客户所处的市场环境**，把客户放在一个包括**宏观经济、区域、行业**等多维度在内的大环境中分析。客户需求的市场化特征也为客户经理分析某一类客户及其需求的共性特征提供了基础。

2.个性化

客户的需求可以从**所有者性质、所从事的经营活动、区域经济环境、所处行业、客户规模**等多个维度进行分析。在从某一个维度进行分析时，客户会与处在同样环境或具有同样性质的企业有着**共同的需求**；同时，在综合多个维度以后，客户的需求又将呈现**个性化特征**，有着与其他客户不同的需求。例如，同在某一地区的制造业企业会有一定的共性特征，但由于规模大小、所处的生命周期以及管理风格的差别，每个企业会有不同的金融需求。需要客户经理**深入分析客户个性化特征**，为其提供差别化的产品配置和个性化的综合服务方案。

3.动态化

客户所处市场环境、经营管理方式和企业生命周期等发生变化，客户需求会**随之变化**。这种变化可能是存贷款金额上**量的变化**，也可能是需求结构上**质的变化**。例如，伴随企业生产规模扩大，对融资规模的需求也将扩大；企业上市后，其间接融资需求短期内可能会减少，会有

扩大再生产或兼并重组的需求。客户的金融需求会**相互转换、相互影响**，当客户的一种金融需求得到满足后，可能会产生另一种需求。例如具有融资需求的客户从金融机构或资本市场融入资金，其融资需求得到满足，随之客户就可能有**资产管理、财务顾问**等其他金融需求。客户需求的**动态化**特点要求客户经理在满足客户现有需求的基础上，**前瞻性地分析客户需求**，把握客户需求变化，并进一步**引导和创造客户需求**。

4.多元化

除了传统的**存款、贷款和结算服务**以外，客户对银行的需求趋于**多元化**，期望通过银行的**“一站式”金融服务**解决自身需求，其中既包括对传统银行产品的需求，也包括对创新产品的需求；既包括对银行非电子化产品的需求，也包括对银行电子化产品的需求；既包括对银行产品的需求，也包括对**信托、租赁、保险、证券**等其他非银行金融业务的需求。

二、分析具体步骤

（一）分析客户及其行为

首先，客户需求分析要从**客户基本情况**开始。除了以上对**客户类型、客户规模、所处行业和生命周期**进行分析外，还要对客户**生产经营情况、财务状况、管理和组织架构情况、内部决策机制**等进行全面分析。

其次，在对客户有了整体判断以后，还要对客户将要开展的**经营行为**进行分析。例如在客户要建造一个新的生产线时，应分析其**自有资金情况、建造及后续投产的融资需求、生产线技术性能、投产后市场和销售预期**等；在客户要收购一家企业时，应分析其**并购动机、并购的协同效应、并购对象估值、后续整合计划、自有资金来源、还款来源及抵质押情况**等。

（二）确定客户业务需求

在对客户及其行为进行分析之后，即可进一步确定客户的**融资、投资和服务需求**，并将客户需求按照**类别（融资、投资和服务）、期限（短期、中期和长期）、用途（项目建设、经营周转和资金管理等）** 进行梳理分类。以融资需求为例，在了解到客户存在融资需求时，还需要进一步了解客户对**融资金额、用途、期限、价格承受能力以及附带的其他需求细节（如对授信效率、担保情况、贷款约束条件的要求）** 等。

> **【案例】**
>
> **客户融资需求挖掘**
>
> 某省级专精特新企业 HY 科技公司为军工电子通信设备制造商，2022 年该企业营业收入约 2 亿元，属于中型企业。2023 年企业中标一笔金额 1.3 亿元的销售订单，为某国防企业提供一批通信电子模组，因生产备货需要启动资金，企业考虑向银行贷款解决启动资金问题。当地分行客户经理在日常走访维护的过程中捕捉到商机信息后，迅速约访企业财务负责人，详细了解客户需求。访谈中，企业介绍该合同交货履约周期为一年，合同付款条件为交货验收后付款，因此希望融资期限至少为一年，融资金额需求为订单金额的 50%（即 6500 万元），同时因企业为轻资产经营，缺乏可提供抵押的固定资产，希望本次贷款采用纯信用的担保方式。此外，因本笔订单交货时间紧迫，企业需要尽快筹集资金安排生产，希望一个月后能够支用贷款资金，并将贷款时效作为本次选择贷款合作银行的最重要的衡量标准。

（三）根据需求配置产品

首先，**熟悉产品**。客户经理要全面熟悉我行可提供的各项产品和服务，包括**对公和对私业务条线产品**，同时也要对子公司主要产品有所了解，要在做好产品分类比较的基础上，熟知不同产品的特征和适用性。

其次，**需求对接**。根据客户需求特点，寻找可以满足客户每一类需求的**产品集**，将客户需求与产品集进行**一对多**的对应，找到满足客户需求所有可能的产品。例如，对于客户短期流动资金需求，可以对应**额度借款、流动资金贷款、法人账户透支、银行承兑汇票、票据贴现、信用证、保理**等产品集。

最后，**配置产品**。要综合考虑以下三方面的因素，以实现**银企双赢**：一是要从**客户角度**出发，考察产品配置是否准确匹配和满足客户需求，是否能为客户进一步降低财务成本或提供更

多便利性，实现客户价值最大化；二是从**建设银行角度**出发，综合考虑市场竞争情况、客户谈判能力和我行的经营导向，以及为客户配置产品的**价格、成本、费用、资本占用、风险**等，在风险与收益相匹配的前提下，妥当处理**量价平衡**关系，实现银企共赢；三是要考虑到**客户偏好和个性化要求**，例如，对于价格敏感型客户，要尽可能从产品配置上节约客户融资成本和服务费用，并提高投资收益。

（四）持续跟踪挖掘新需求

鉴于客户需求的**动态化**特征，客户经理要对客户需求进行**持续跟踪**。一方面是分析既有需求的变化情况和现有产品对客户需求的满足情况，并相应**动态调整**产品配置；另一方面，也要根据行业和企业生命周期，**深入挖掘和动态把握**客户潜在需求，甚至有意识地**引导客户需求**，为客户提供超预期的产品和服务，为产品营销和业务拓展赢得先机。

第二节 客户需求分析维度

不同**属性、行业和成长阶段**客户所产生的需求不同，通过从不同维度对客户进行划分和界定，可以把握客户的总体特征以及客户需求的普遍规律，为下一步需求分析提供框架和基础。

一、不同属性客户的业务机会

按照客户属性，对公客户可以划分为**公司客户、机构客户和同业客户**。同业客户将在金融同业部编撰的教材中展开分析。

（一）公司客户业务机会

公司客户按照规模可以划分为**大、中、小、微**四类。总体上，**大型客户**具有**价格敏感、议价能力强、融资渠道多元**的特点，需要**间接和直接融资相结合**的全面服务方案、**全渠道服务**及以**提高综合贡献度为主**的定价策略；**中型客户**融资渠道相对单一、议价能力较弱、客户群体差异大，需求体现为**融资为主**，可提供**融资、结算、顾问咨询相结合**的综合服务；**小企业客户**则需求相对单一且具有**议价能力较弱、单户融资需求量较少但客群涉及面广、可抵押资产较少**等特点，需要**审批速度快、抵质押要求低**的融资产品和基础结算产品。

大、中、小、微四类公司客户的需求分析详见本节下文**“三、客户所属成长阶段带来的业务机会”**。

（二）机构客户业务机会

政府机构客户掌握庞大的国家公共资源，是经济社会发展的主要推动者、政策的制定者和执行者，具有较强的**政策相关性**，应围绕其**政策需求、痛点难点**进行分析梳理，并依托我行综合金融服务逐个击破。

财政客户是各级政府的**“金库”**，是机构业务的资金**“源头”**，可为商业银行带来广泛的业务合作和巨大的金融价值，是我行最为重要的客户之一，具有**辐射面广、影响力大**等特点，其最传统的基础需求包括**存款业务、代理财政集中收付、地方政府债券发行**等需求。

社保客户作为**源头客户**，社保业务具有**覆盖度广、影响面大、时效性强、社会关注度高**等特点，近年来我国加快完善社会保障体系，社会保险覆盖面不断扩大，覆盖城乡的社会保障制度改革不断推进，信息化不断加强，国家对社保资金管理的规范化程度也越来越高，资金的**归集、发放与核算**仍然是最传统的基础需求，此外还包括**资金结算、清算、保值增值，系统建设以及社保卡、医保码应用拓展**等需求。

事业单位客户层级不同，需求会有所差异。以**医院、学校客户**为例，首先，**患者、学生**需进行各类消费和金融活动，包括**缴费、就餐**等。第二，**医院、学校教职工**普遍具有较高层次的个人金融需求。第三，医院、学校运营会产生大量的**结算类和融资类**的金融需求。**头部客户**以重点高校、特大型公立医疗卫生机构为主体，持续挖掘高校、大型公立医院合作价值，巩固我行大型客户市场传统优势；利用我行在网络、网点和资金清算等方面的资源，争取**员工发放工资、奖金、福利费、退休金、养老金**等机会。同时要**下沉金融服务重心**，积极拓展**职业教育、**

民办教育、医疗卫生机构长尾客户和医联体、医共体业务蓝海，辐射产业链上下游客户。积极关注**普惠托育、产教融合、数字教育、医养结合、卫生防疫、智慧医疗**等新兴领域客户发展。

对于**社团客户**，其中**工会客户**除了具有传统的**日常支付结算、资金划拨**等需求外，还具有个性化需求，主要集中在**工会经费征缴及拨付、会费缴纳、职工医疗互助资金管理、工会会员金融需求**等方面。而**宗教、养老、慈善客户**主要有**传统资金结算、资金托管和监管、资金保值增值、银行电子渠道、平台建设及日常金融服务**等需求。

对于**军警客户**，统筹考虑不同类别军警客户的金融服务需求特点，兼顾**对公业务和官兵个人金融服务、平时金融服务和应急资金保障**等不同类别业务和场景的服务内容，在做好日常金融服务的同时，充分利用我行在**工程建设、金融科技、住房租赁、财务管理、应急保障、金智惠军**等领域的专业化特色优势，发挥平台连接赋能、提质增效的助推器作用，形成**“人无我有、人有我优、专常兼备”**的综合化服务保障体系。

对于**农村集体经济组织**这类新型机构客户。目前，全国大部分地区农村集体经济组织仍处于**起步阶段，经营周转及基础设施建设资金需求**旺盛。但在市场供给方面，村集体信用评价体系建设尚未成熟，乡村地区资金供给方式较为单一、成本较高，村集体信贷融资需求未能得到充分满足。其融资需求主要包括**流动资金贷款、固定资产贷款**两方面。**流动资金贷款**用途包括**生产经营资金周转、购买生产资料、支付土地托管费、支付农业社会化服务费用（农技、播种、浇地、人工）、规模化养殖、乡村旅游及其他生产经营用途**。**固定资产贷款**用途包括**商用物业建设、农村基础设施建设、高标准农田建设、购买农机农具、设施农业建设、集建地项目建设、乡村特色产业、现代农产品加工、乡村新型服务业及其他固定资产投资用途**。

二、不同行业客户的业务机会

任何一个企业都存在于行业之中，企业的生存与发展，与行业的生存与发展密切相关。处于不同行业中的企业对不同生产要素的依赖程度、需求程度以及面临的发展前景、竞争态势存在差异，由此形成的金融需求也存在差异化特征。因此，以下结合行业的特征对处于不同行业中的企业需求进行分析。

（一）科创及战略性新兴产业业务机会

1.科技创新已成为经济发展的新动能。科技型企业包括**高新技术企业、科技型中小企业、“专精特新”中小企业、专精特新“小巨人”企业、国家技术创新示范企业或制造业单项冠军企业**等。习近平总书记指出：**科技自立自强是国家强盛之基，安全之要**。

一是**科技创新是新质生产力的核心要素**。伴随更多原创性、颠覆性科技创新的开展，在培育发展新质生产力的同时，将带来大量的**研发资金需求**，同时，科技创新成果的产业化应用，将进一步培育壮大新兴产业、未来产业，不断完善现代化产业体系，也将激发带动产业端的融资需求，为科技金融发展带来更广阔机遇。

二是中央金融工作会议明确**科技金融首篇大文章**定位，近期监管部门政策频出，多地区先行先试政策陆续跟进，监管政策更加清晰明确地支持科技金融，将增强金融机构支持科技创新的动力与能力，为科技金融发展创造了积极的政策环境。

三是**战略性新兴产业快速发展**。战略性新兴产业是以重大技术突破和重大发展需求为基础，对经济社会全局和长远发展具有重大引领带动作用，知识技术密集、物质资源消耗少、成长潜力大、综合效益好的产业。目前，我国战兴产业增加值占 GDP 比重超过 **13%**，十四五规划提出目标比重超过 **17%**，产业快速发展将对融资的需求增长形成稳定支撑。

2.科技金融领域面临大量业务机会。随着金融服务实体经济发展的**“五篇大文章”**首次被写入**《政府工作报告》**，科技金融已成为商业银行未来发展的着力点之一，带来了大量**“股贷债保”综合服务**业务机会。根据**初创期、成长期、成熟期**等不同发展阶段科技型企业的需求，银行可有针对性地提供涵盖企业**全生命周期**的多元化金融服务。

在**初创阶段**，科技型企业对于融资需求较大，以满足**项目研发、技术改进、初期运营和市场推广**的资金周转需要。由于初创期科技企业**轻资产、高成长性**的特点，企业对**纯信用融资服务**需求较大，为我行推动**“善科贷”**等普惠金融业务、**风险分担与补偿类贷款**及创新**知识产权**

质押产品贷款带来业务机遇，同时也为我行子公司开展**股权投资**等各类直接融资提供了较大的业务空间。

在**成长阶段**，因市场竞争加剧，企业面临的市场竞争风险也会增大，企业需要更多资金**提升技术、扩大生产、拓展市场**。此阶段科技型企业会积极寻求来自政府的政策性支持和帮助，并加大与金融机构合作，为我行 **“科技易贷”“科企融资链”** 等特色金融产品、**科技创新再贷款**等特色金融服务带来业务机遇。

在**成熟阶段**，科技型企业的金融融资服务需求在转变，开始注重运用金融工具进行**资金管理**，如**资产配置、风险管理**等，此阶段的科技型企业需要借助金融服务，不断开拓国内外市场，特别是借助金融机构实现资产有效配置和风险的合理分散，可根据科技型企业在成熟阶段特点，挖掘**科创票据、并购服务**等更精细、专业化的特色金融服务业务机会。

针对企业不同周期的特点，还可以更加充分发挥我行**集团化经营优势**，进一步挖掘科技型企业**租赁、保险**等综合金融服务需求。同时，高新技术企业、专精特新企业、科技型中小企业等各类科技型企业的快速发展，也为我行客户拓展，优化客户和信贷结构带来机遇。

（二）绿色产业业务机会

双碳目标下，我国经济增长模式正在发生深刻变革，将持续倒逼经济社会转型、催生新产业新业态，为绿色金融发展带来巨大机遇。据有关估算，为实现双碳目标，到 **2060 年**将产生 **139 万亿**投资需求。

1.产业结构优化升级，绿色产业持续扩容。 碳达峰碳中和行动与美丽中国建设稳步推进，经济社会发展绿色转型步伐加快，产业结构逐渐向**高端化、智能化、绿色化**转型。随着碳市场发展加速和 **2024 年新版《绿色低碳转型产业指导目录》** 的实施，绿色产业的内涵和外延进一步丰富，需加大对**能源、工业、交通、建筑**等重点领域绿色发展的金融支持力度。

2.支持清洁低碳安全高效能源体系建设。 以新能源为主体的新型电力系统加快推进，可再生能源发电装机规模历史性超过火电。不管是**西北风电光伏、西南水电、沿海核电、海上风电**等清洁能源项目建设，还是**煤炭煤电清洁高效利用**项目，都需要大量的资金支持。

3.支持工业绿色发展和绿色制造。 传统产业绿色低碳转型，如**节能降碳改造和能效提升、工艺改进和流程优化、数字化智能化升级**等，以及绿色低碳重大科技攻关和推广应用，如**低碳零碳负碳和储能氢能核能新材料、新技术、新装备**等，都离不开绿色金融的支持。

4.支持低碳交通运输体系建设。 以新能源汽车为代表的节能低碳型交通工具渗透率不断提升，绿色出行成为新时尚。**多式联运体系、铁路电气化、绿色公路、城市轨道交通、快速公交系统、新能源车船、充换电网络**等，蕴藏着较多的金融服务需求。

5.支持城乡建设绿色低碳发展。 减少城乡建设领域碳排放，重点是**降低建筑碳排放**。我国城镇新建建筑将**全面执行绿色建筑标准，超低能耗、近零能耗、零能耗、低碳、零碳建筑**的规模化发展，以及**既有建筑的节能改造**，都给绿色金融发展带来了机遇。

（三）幸福产业业务机会

1.产业内涵及范围

“幸福产业” 指的是旨在提升人们生活质量、满足精神需求和增进社会福祉的产业。随着经济发展和社会进步，幸福产业逐渐成为推动经济社会发展的新引擎。幸福产业涉及众多领域，包括**旅游、文化、体育、教育、健康和养老**等产业。

> **小看板**
>
> 2016 年 6 月，在天津举办的第十届夏季达沃斯论坛致辞中，时任李克强总理首次把“旅游、文化、体育、健康、养老”五个产业称为“五大幸福产业”。
>
> 2016 年 11 月份，国务院办公厅发布《关于进一步扩大旅游文化体育健康养老教育培训等领域消费的意见》，正式将幸福产业的主要范围归纳为旅游、文化、体育、教育、健康和养老等六大产业。

2.客户需求

幸福产业六大领域客户的金融需求较为**多元化和综合化**，涵盖了**产业投资、产品制造、服**

务运营等各个环节。

幸福产业固定资产投资活动，如**旅游景点、主题公园、文化体育场馆、体育公园、教育基地、医药研发中心、制药厂、养老院**等项目及设施的新建、扩建、装修改造、购置、租赁等，存在大量资金需求，为我行**专项贷款和项目融资业务**带来营销机遇。

幸福产业产品生产制造和销售等运营环节，如**文化装备及文化用品、文化消费终端产品、体育活动设备及用品、教育设备及用品、医疗器械和耗材、医药（含中药材）、老年用品**等的生产制造和销售，产业链条上各主体均存在**营运资金需求**，同时核心企业基于供应链管理需要，产生**供应链融资需求**。

幸福产业服务性活动经营管理环节，如文化产业中**特色大型文艺演出、数字文化创意、图书出版**等经营性活动，体育产业中**体育赛事举办**，健康产业中**医疗卫生服务和健康管理服务**活动，养老产业中**养老照护服务、老年科技和智慧养老、社区养老服务**等服务运营活动，需要营运资金支持，存在**经营周转融资需求**。部分服务性企业现金流充足，存在着对富余资金**保值、增值**等投资需求，为我行配置**存款、理财**等资产管理业务带来机遇。旅游、文化、体育等产业领域的一些企业在**景点门票、电影票、文艺演出门票**等票务代理、资金归集与结算等方面有较大需求。文化、体育、教育、健康等领域**跨国跨地区交流**活动频繁，部分企业**跨国经营**特征明显，如国际旅行社等，对**全球现金管理、国际结算**等专业化服务存在需求。以上需求特征均为我行提供专业性服务带来契机。

（四）基础设施领域业务机会

1.交通行业

（1）行业定义： 交通运输业，是指使用运输工具将货物或者旅客送达目的地，使其空间位置得到转移的业务活动。

（2）行业范围： 客户所属国标行业门类为**“交通运输、仓储和邮政业”**，包括**铁路运输业、道路运输业、水上运输业、航空运输业、管道运输业、多式联运和运输代理业、装卸搬运和仓储业和邮政业**。

（3）客户需求

铁路方面，国资铁路重点支持**国铁集团本级和 18 家铁路局集团**，合资铁路重点支持**“八纵八横”**以及**京津冀、长三角、粤港澳大湾区**等重点区域铁路项目，积极营销**西昆、沿江高铁、雄商、雄忻、京沪二线、西康、西渝**等重大铁路项目，以上重点项目建设和运营均蕴含巨大的**项目建设资金需求和营运资金需求**。**公路方面**，东部地区多以**扩容改建**为主，中西部地区要持续完善路网规划、中部同时兼顾重点通道能力提升，客户需求主要为**省级交投集团的综合金融服务需求**，包括**存款、账户、传统信贷、综合融资、个人金融**等各项业务。**轨道交通方面**，重点营销支持**轨道交通线路多、客流量大**的城市，挖抢新建轨道交通项目的金融需求，主要为**多融资模式金融需求**，包括**信贷+债券+股权融资**支持，以及**结算+支付+科技服务**等配套服务支持。

2.水利行业

（1）行业定义： 水利管理业是运用、保护和经营已开发的水源、水域和水利工程设施的行业。

（2）行业范围： 客户所属行业国标大类为**“水利管理业”**，包括**防洪除涝设施管理、水资源管理、天然水收集与分配、水文服务和其他水利管理业**。

（3）客户需求

重点支持**国家水网工程建设**，包括**引调水工程、水源工程**等国家、重点区域、省市县的水网工程建设，以及**流域防洪工程体系建设、农村供水工程建设、灌区建设与改造、水生态保护治理、数字孪生水利建设**等。客户需求主要包括**项目融资需求，债券发行投资、盘活存量资产、投贷联动**等多元化融资需求，**工程造价服务、智慧水务系统服务**等配套服务需求。

（五）制造业业务机会

制造业是**国家经济命脉所系，是立国之本、强国之基**。《十四五规划和 2035 年远景目标纲要》提出**“深入实施制造强国战略”**，保持制造业比重基本稳定，增强制造业竞争优势，推

动制造业高质量发展。党的二十大提出**“要建设现代化产业体系，加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国、数字中国”**。

随着制造强国战略的推进，产业结构不断优化，制造业**高端化、智能化、绿色化**发展趋势更加明显，呈现出**制造工艺复杂、技术专业性强、更新迭代快、企业发展路径多**等特点，对银行综合性金融服务的要求不断提升。

经营周转融资需求。制造企业在日常生产经营过程中，为应对**备品备料、进货采购、贸易结算**等日常经营管理等事项，经营周转资金需求旺盛。

项目融资需求。制造企业在扩大生产和改造升级过程中，存在**项目建设、技术改造、产能提升**等资金需求，需要补充中长期资金，以满足未来企业成长的需要。

供应链金融需求。成熟的制造业企业尤其是部分行业龙头企业，资信优良、财务实力雄厚，上游供应商、下游客户均数量众多且地域分布广泛，处于供应链核心环节，围绕大量的交易支付结算环节产生**回笼账款、快速分销、加快资金运转效率**等供应链融资需求。

资本市场业务需求。特别是先进制造业的细分领域，行业**技术密集、轻资产、成长期现金流波动大**等特征明显，依赖研发投入和技术创新，利润回正周期较长，整体发展模式与资本市场融资模式有所匹配，存在通过**资本市场进行融资**的需求。

并购支持。部分制造业需要通过**股权收购、并购重组**等加速发展，获得经营、技术、财务等方面的协同效应，以此扩大企业业务规模，提升企业在行业中的地位，由此产生**并购贷款及相应的财务顾问**等需求。

员工服务需求。制造业作为**人员密集型行业，代发工资、企业培训**等均为企业所需业务。同时，各企业尤其是上市企业的高管和员工，也有**个人资产管理和增值**需求。

（六）乡村经济业务机会

乡村振兴是国家战略，政策利好频出，在**保障粮食安全、特色农业发展、农村基础设施建设、种业振兴、绿色农业、大豆和油料产能提升工程、乡村智慧政务、设施农业、农业机械化、乡村旅游、休闲康养、数字乡村**等领域都蕴藏众多业务机遇。聚焦重点区域，大力支持**国家重大战略区域**实现乡村率先振兴，支持**农业大省、全国百强县、产业强镇**引领发展，支持**农业现代化示范区**建设，支持**农村欠发达地区**加快发展，是金融服务乡村经济的重要思路，也是我行把握乡村振兴业务机遇的重要途径。

1.农垦集团（垦区）

（1）农垦集团（垦区）下属农场在建设**高标准农田、实施耕地地力提升、规模化格田改造、农田平整、防灾抗灾减灾**等项目时存在**项目融资需求**，同时项目完成招投标后涉及的**建筑施工企业**存在**流动资金需求**。

（2）农垦集团（垦区）下属农场的经营活动涵盖**育种、种植、加工、销售**等农业生产环节，围绕各个环节活跃着**农资、农机、物流仓储**等相关配套服务企业，这为我行以**全产业链为视角**挖掘综合金融服务需求提供了业务场景和机遇。

2.种业产业链相关企业

（1）**制种基地建设企业**。制种基地企业的金融需求聚焦于**土地平整、土壤改良、农田灌排设施建设和高效节水设施建设、田间道路整修**等重要基础设施建设，为我行营销**基本建设贷款、新农村支持贷款、高标准农田贷款**等信贷产品带来业务机遇。

（2）**种业企业**。种业企业**研发投入大**，需要融资资金支持其研发活动，为我行配置**流动资金贷款、银行承兑汇票、贸易融资**等产品带来业务机遇，同时，其**利润回报期长、缺乏可抵押固定资产**的特点，也为我行加强**直接融资服务**、开展**植物新品种权、种业科研能力**等特色信贷融资带来业务机遇。

（3）**其他经营主体**。围绕种业企业**生产、加工、销售**等上下游环节活跃着大量**小微型企业和农户**，为我行营销**供应链金融、裕农快贷、小微快贷**等产品带来业务机遇。

3.农业产业化龙头企业

（1）**粮棉油糖、肉蛋奶、种业**等关键行业，在经济规模大、市场竞争力强的大型龙头企业通过**兼并重组、资产转让**等方式组建大型企业集团的过程中需要银行提供**资金、咨询顾问**等金融服务支持，为我行营销**财务顾问、股权投资、产业基金、并购贷款、项目贷款**等投行、商

行金融服务与产品带来业务机遇。

（2）聚焦农业产业化龙头企业**上下游企业**，通过信贷业务作为切入点，发挥现金管理服务网络稳定客户基础的优势，通过做好龙头企业上下游单位组建资金网络的营销服务，是我行营销产业链上下游企业**对公资金承接、客户账户开立、对公存款沉淀**的重要思路。

（七）房地产及建筑业业务机会

1.房地产业

2021 年下半年起，我国房地产行业经历了深刻调整，总体看我国房地产市场目前处于**筑底修复阶段**，部分房地产企业风险尚未出清，但部分城市、核心区域、优质项目**结构性发展机遇**仍然存在，与此同时**住房租赁市场**成熟发展、房地产领域**“三大工程”建设**也为行业带来新的业务发展机遇。

房地产开发领域，在市场分化明显的背景下，**高能级城市、核心地段**凭借其良好的产业、经济基础以及成熟的城市配套设施，房地产交易相对活跃，去化周期明显较短。此外**品质优良、物业服务较好**的改善型住房存在一定业务发展机遇。针对上述区域、产品的项目前端开发建设资金需求和后端购房资金需求，我行**房地产开发贷款、商用物业抵押贷款、个人按揭贷款**等仍存在结构性业务机会。

住房租赁领域，在**“租购并举”**的顶层设计下，我国住房租赁市场逐步发展成熟。**“十四五”规划建议**提出要**“探索支持利用集体建设用地按照规划建设租赁住房，完善长租房政策，扩大保障性租赁住房供给”**，我国住房租赁市场仍有一定发展空间。从项目维度看，**租赁市场活跃、租赁需求明确合理、配套设施完善、企业管理能力突出的自持型集中式租赁项目**的开发、购置、租赁和运营等环节的资金需求，是各商业银行关注的重点，这也在一定程度上拉动了公司住房租赁产品的相关需求。

三大工程领域，2023 年党中央、国务院提出加快推进房地产领域**“三大工程”**建设，具体包括**规划建设保障性住房、城中村改造和“平急两用”公共基础设施建设**，这对于构建房地产发展新模式，推动我国房地产市场平稳健康发展具有重要意义。**“三大工程”**推进过程中涉及项目业态丰富、涉及主体众多，围绕其**筹划建设、拆除重建和整治提升**等环节存在着的项目建设资金需求，为我行带来**住房金融、基础设施建设**等领域的业务发展机遇。

2.建筑业

建筑业发展受宏观环境、产业政策及房地产、地方债务风险等影响较大，当前行业发展**整体承压**，业务发展机遇分布在部分细分领域。

一方面**国家重大工程建设**拉动建筑行业整体需求，**新型城镇化建设、重大水利工程**等重点项目建设领域也会在相应细分行业形成融资需求；同时，在**建筑工业化、数字化、智能化**水平提升和**建造方式绿色化转型**发展过程中，新的融资需求也将释放。另一方面，随着房地产领域**“三大工程”**建设加快推进，也将会对**土木工程建筑业、房屋建筑业**等细分行业加快发展形成一定拉动。重大工程的建设以及行业的发展转型，除了在传统的**流动资金贷款、非融资类保证业务**方面形成业务需求，也会对我行加强配套服务（如**工人工资资金监管专户、农民工个人金融服务**等），提供综合金融服务提出更高的要求。

（八）其他行业业务机会

1.相关业态

包含**进出口贸易**和**跨境电商**业态。**进出口贸易**也称对外贸易，是指一个国家对另一个国家的贸易往来，进口为购物他国商品，出口为对外销售本国商品。**跨境电商**是指分属不同国家的交易主体，通过**电子商务平台**达成交易、进行支付结算，并通过跨境物流送达商品、完成交易的一种国际商业活动。

2.客户需求

（1）进出口贸易

与国内贸易不同，进出口贸易双方**距离远，货物运输时间长，交易对手相对陌生**，需要银行提供**国际结算服务**。我行可基于客户对贸易对手的贸易合同约定，为其提供**国际信用证、跟单托收、跨境汇款**等产品服务。进出口贸易企业一般具有**进出口贸易融资需求**，我行可基于企

业真实的贸易背景，为企业提供相应融资产品，为其资金周转提供支持。**进口项下融资产品**可延长企业付款期限，**出口项下融资产品**可缩短企业回款周期。

（2）跨境电商

跨境电商是近十几年来进出口贸易中增长速度最快的贸易业态之一，也是我国**贸易新业态**的重要组成部分，跨境电商平台上的卖家如何**收到境外回款**一直是困扰中小型卖家的难题，我行可依据跨境电商平台上客商的服务需求为其提供**跨境 e 汇－跨境电商收汇业务**。

三、客户所属成长阶段带来的业务机会

初创期是企业生命周期的初始阶段，在该阶段企业管理水平较低，管理工作中存在较多问题。初创期企业经营现金流量**大多为负**，在此阶段企业要投入大量资金用于前期**厂房设备或研发**等方面，且市场份额有限，企业的现金流出大于现金流入，企业经营资金主要依靠**所有者投入**。初创期企业由于自身未形成核心竞争力、资源利用率较低、管理相对粗放等因素，在发展过程中存在较大的**不确定性**。

第二阶段是成长期。企业进入成长期之后**飞速发展**。在该阶段企业的生产规模及资金实力在不断扩大，市场逐渐打开，产品日益成熟，企业的销售规模快速扩大，市场竞争力不断提升。一是**逐步形成品牌效应**。企业经历了初创期之后，产品的销量会快速提高，在成长期的企业有了一定的品牌竞争优势。通过形成品牌辨识力，能够促使企业的销量得到改善。二是**资金实力增强**。在成长期的企业营销获利能力在不断提高，在该阶段企业的资金实力大幅度增强，同时因为业务快速扩张所需要的流动资金投入也大量增加。

第三阶段是成熟期。企业进入成熟期后各方面发展都达到了一定高度，成熟期企业的销售渠道广阔并且销售网络稳定，具有良好的品牌形象。一是**市场影响力强**，成熟期企业在把握技术趋势、获取资源和资本以及平衡市场竞争合作等方面都有其他阶段企业不可比拟的优势，市场价值不断提升。二是**利润水平较高**。成熟期企业拥有良好的资源优势，生产规模扩大，产品回报可观，技术与管理都趋于成熟，成本费用得到有效控制，财务状态稳定，盈利水平较为可观。

第四阶段是衰退期。进入衰退期的企业缺乏市场竞争力，产品逐渐被淘汰。主要有以下表现，一是**企业的利润下滑**。在衰退期的企业产品缺乏创新力以及竞争力，产品逐渐退出市场。在该阶段产品逐渐出现了利润为负的问题，市场占有率逐渐下降。二是**破产率最高**。衰退期的企业由于自身的经营面临着巨大挑战，运营过程中任何一点风吹草动都很可能导致企业走向衰败。

（一）初创期企业业务机会

初创期企业规模较小、经营资金以自有资金为主，管理规章制度可能尚不完善，抗风险能力较弱，规模上主要表现为**小微型企业和个体工商户**，业务需求主要为**基础性账户服务、结算类业务、信贷业务、财务管理**等金融服务需求，以及**政务服务、法律咨询**等基础公共服务需求。同时，处于不同行业中的初创期企业又表现出不同的发展特点和个体特征差异。

1.根据行业属性分类

比如**批发零售业、租赁和商务服务业、住宿和餐饮业**，业务需求主要为**线上信贷融资与收单支付、商户服务**等金融服务，**电商交易、本地生活**等平台服务，**租金、水、电、燃气等代缴费**服务，以及**财务记账、物流配送**等。**制造业**，业务需求主要为**线上线下信贷融资、代缴税、代缴费**等金融服务，**商机信息撮合、财务管理、现金管理、物流配送**等非金融服务。**建筑业**，业务需求主要为**线上信贷融资、代发工资、代缴社保、非融资性保函**等金融服务，**造价咨询、财务管理、团体保险**等非金融服务。**科创类**，业务需求主要为**科创专属信贷产品、代发工资、代缴社保、股权融资、投贷联动**等金融服务，**创业孵化、上市辅导、法律咨询、产业对接**等非金融服务。

2.根据个体特征分类

初创期个体特征差异导致的银行服务需求差异主要体现在**信贷服务**上。因初创期企业**涉及面广、单户融资需求量少、可抵押资产少**，我行在满足其信贷需求方面，主要思路是按照不同

个体特征划分客群，以客群的共性特征适配产品，比如**诚信纳税客群**，可通过**银税合作**，为我行带来基于客户**纳税信息数据**的相关信贷业务机会；**供应链特色场景客群**，可为我行带来基于企业**交易结算量、系统内金融资产沉淀量**等数据的相关信贷业务机会；**高新技术、专精特新等科创企业客群**，根据企业具有大量知识产权积累的特点，通过创新**技术流评价体系**，为我行带来基于企业**技术创新能力评价结果**的信贷业务机会；**收单商户客群**，可通过与**银联数据对接**，为我行带来基于**银联收单系统结算数据**的相关信贷合作机会；**优质烟草商户客群**，具有**市场供求关系稳定、受到市场强监管、具备持续经营特性、经营现金流充裕**等特点，是零售商户中的优质客群，可为我行带来基于**企业订单数据**的信贷业务机会。

（二）成长期企业业务机会

成长期企业的特征是**规模增长较为迅速、有一定资金积累、处于快速扩张和市场占领的关键时期**，规模表现主要为**大、中型企业**，这一成长阶段的企业对金融支持需求旺盛，为我行业务开展提供了多样化的业务机会。

1.融资服务需求：成长期企业为了扩大生产规模、增加库存、拓展市场等，通常需要大量的外部资金支持，其中为扩大生产而**新建产能或技术改造**存在**项目建设资金需求**，增加库存、拓展市场加大了对营运资金的需求量，存在**经营周转类融资需求**。

2.现金管理和流动性管理需求：随着企业规模的扩大，有效的现金流管理和流动性保持变得尤为重要，为优化现金流和提高资金周转效率，成长期企业对各类**现金管理工具和支付结算工具**的使用需求明显增长。

3.投资银行服务需求：成长期企业可能会寻求通过资本市场进行融资，如**发行股票**，存在**股权融资需求**，此外，企业在这一阶段可能会通过**横向或纵向并购**实现市场占领或产业链整合，存在**并购金融需求**。

4.科技金融与创新支持需求：科技驱动的成长期企业为实现市场占领，技术推陈出新和产品迭代均处于高频期，需要特别的金融支持来推动其创新活动，如**技术研发和创新成果转化**，解决其无法通过传统信贷筹集资金的难题。

5.其他需求：随着企业发展壮大，企业管理也走向规范化、科学化，人力资源制度需要完善、行政管理效率需要提高，为留住人才而改善员工福利和加强员工激励等措施逐步出台，相应产生**年金计划和员工持股计划托管业务咨询服务**需求，此外，成长期企业高管和员工群体也存在**个人理财、消费信贷、个人按揭贷款**等个人金融业务需求。

综合来说，成长期的大、中型企业对银行的需求主要集中在**资金支持和现金流管理**上。值得一提的是，由于成长期企业发展迅速、成长空间大，且往往还没有关系稳固的合作银行，在企业全生命周期中是我行**介入营销的较好时机**，也是各家银行对公业务发展的**兵家必争之地**。

（三）成熟期企业业务机会

这一阶段的企业规模主要表现为**大型、特大型企业集团**，大型、特大型企业在步入成熟期后一般会有以下发展需求：一是**加大直接融资比例**，并为下阶段上市作准备；二是**实施企业兼并，加强产业整合**；三是**实行国际化经营**；四是**加大创新力度，提高研发投入**。为此，大型、特大型企业在步入成熟期后，给银行带来了更多的业务机会，也带来了一定的挑战，是银行实现**差异化竞争**的重要领域。

1.存贷款等传统业务。大型、特大型企业体量大、成员单位多，其投资额和资金往来量大，对银行的**存款、贷款、结算**等业务增长带动效果明显，是各家银行重点营销的对象。但随着大型、特大型企业尤其是**央企司库体系**建成后，其总部对资金的管控力度进一步加大，对银行的**综合服务能力**提出了更高的要求。

2.供应链金融服务。成熟期的大型、特大型企业往往拥有庞大的供应链体系，存在**供应链整合管理需求**，我行可以为核心企业提供**定制化的供应链金融服务方案**，对上游的供应商提供**线上保理服务**，对下游的经销商提供**订单融资服务**等，帮助企业优化供应链资金流，降低运营成本。

3.商投行一体化。大型、特大型企业在步入成熟期后，发展需求向**扩大资本市场融资、加强收购兼并、实施全球化战略、加大创新力度**等方面转变，金融需求随之从**传统商行服务**向**商**

行+投行服务转变，具体表现为：

一是**直接融资服务**。随着国内金融创新和直接融资越来越便利化，大型、特大型企业是直接融资的先行者，与间接融资方式相比，直接融资能有效降低企业融资成本、展示企业市场竞争地位，更受企业青睐。

二是**并购金融服务**。大型企业集团在成熟期可能会通过并购来实现业务的**多元化、市场扩张或实施产业整合**。对并购重组活动带来的**并购咨询、并购融资**等金融服务需求将更大。

三是**企业战略支持**。大型、特大型企业进入成熟期后，**产业整合、全球化、加大创新力度**等战略调整需求明显，需要**海内外市场分析、合规咨询、战略规划咨询**等服务支持其制定长期发展战略，是我行利用自身的行业专长和市场分析能力，为企业提供**战略规划、市场分析、竞争对手分析**等咨询服务，帮助企业制定长期发展战略的良机。尤其是有国际化战略的企业集团，更为我行提供**跨境战略咨询**等专业服务机遇。

大型、特大型企业融资金额大、市场影响力大，对银行来说，围绕直接融资服务的**全流程**，从最初的**咨询服务、方案编写与申报、发行时的金融支持到发行完毕后期服务**，围绕企业并购提供从**前期调研、选择并购标的、设计并购方案、提供并购融资到实施并购后的风险管理**的**“融资”+“融智”并购金融综合服务**，均考验银行**服务、营销、产品、渠道、创新**等综合实力，为商业银行带来的不仅仅是业务机遇，更是**提高优质客户忠诚度、建立市场品牌形象**的重要契机。

4.境内外一体化

大型、特大型企业在成熟期后更会把握国家相关战略实施和产业发展的机遇，积极规划**海外发展**，逐步提升集团在国际市场的资源配置能力。对银行来说，可以通过境内外联动，在提供优质境内金融服务的同时，提供**信用证、托收、收付汇、结售汇**等国际结算服务帮助企业顺利进行跨境交易，提供**汇率风险管理工具**帮助企业降低汇率波动风险，抓住大型、特大型企业境外加速拓展的机遇，提供涵盖**跨境并购服务、项目融资、债券承销、投资咨询、融资交易结构设计**等跨境投融资服务在内的综合化金融服务，助力企业实施全球化扩张战略。

5.数字化经营带来的业务机会。以科技创新为核心驱动力的**新质生产力**是经济发展的新起点、新动能，是企业在新时代实现高质量发展的关键。大型、特大型中央企业是发展新质生产力和战略性新兴产业的**主力军**，持续推进数字化建设与企业经营管理深度融合，构建**专业化、集约化、精益化、高效化、数字化“五化”运营体系**，推动企业从数量规模型向质量效益型转型升级。因此，对于银行而言，除了加大自身金融科技人才投入、应用人工智能等技术解放劳动力之外，还应抓住机遇，**积极向大型特大型企业输出科技能力**助力其数字化转型，实现正面**“溢出效应”**。

成熟期企业金融需求的**综合化、差异化、定制化**，需要银行提供高附加值的**“融资＋融智+融技+融信”**的综合化全面金融解决方案，从资金提供者向集**资金组织者、交易撮合人、服务集成商、方案供给者**于一身的多面手转型，实现差异化竞争。

第三章 产品配置

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解产品配置的方法
- 掌握产品配置的要领

内容要点

- 不同属性客户的产品配置策略
- 不同行业客户的产品配置策略
- 不同成长阶段客户的产品配置策略
- 产品创新的内涵和原则

● 综合定价逻辑

第一节 产品组合

一、产品组合的概念及内涵

产品组合是指从满足客户金融需求和获得合理收益的角度出发，结合产品的功能特点，以**客户需求而非产品为导向**，根据产品特征和客户需求为客户提供一揽子的产品配置方案。

随着外部经营环境的不断变化和客户经营领域向多元化趋势发展，客户对金融服务的需求也相应提出了**更高、更广泛**的要求，传统的单一金融产品已经难以满足客户日益增长的服务需求。作为一名对公客户经理，必须在**充分认知和深入挖掘客户需求**的基础上，坚持**“以客户为中心，提供高质量金融服务”**的经营理念，勤于思考，敢于创新，熟练运用银行产品组合方法，善于打金融产品**“组合拳”**，及时、高效满足客户的需求，实现客户和银行的**“双赢”**。

二、产品组合的原则

（一）需求导向

客户需求是进行产品组合的**出发点和导向**，是**“以客户为中心”**经营理念的具体体现。商业银行产品组合要清楚客户金融需求涉及的产品种类，并选择与客户金融需求种类相适应、相匹配的产品类别和具体产品。

（二）收益均衡

产品组合是指确定客户和银行双方都认为功能和价格合适的产品，即产品的功效足以满足客户的需求，同时又能够在客户可接受的价格上为银行带来一定的效益。实际操作中，银行产品组合必须综合考虑客户的承受能力、外部竞争以及内部的**价格、风险、成本和费用**等因素。

一方面，要**替客户算账**。以客户为中心，根据客户所处行业、经营的具体特点向客户推荐合适的产品，帮助其**成长、转型和升级**，让客户感觉到银行提供的是专业、全方位的服务，成为与客户**共生共荣的全生命周期的伙伴**，并在合作共赢的伙伴关系中，实现双方的共同、可持续发展。

另一方面，要**为银行算账**，尤其是要**算综合账、长远账**。与提供单一产品不同的是，产品组合应该采取**综合定价模式**。一是要改变各个产品单一定价的本位主义和思维惯性，从**全行综合收益**着眼，有舍有得、有保有压。对于有利于拓宽合作领域、打开合作局面、加深合作关系的产品，可以适当予以让利。二是要衡量客户的**未来价值**，即随着时间的延续，从客户那里获得的收益超过银行为吸引这个客户、向这个客户提供服务等所有支出成本的一个可接受的量。银行产品组合营销既要考虑为客户提供了完整的解决方案，满足了客户的需求，提高了客户的忠诚度，又能够弥补诸如因为商业银行价格竞争而导致的在某些产品和服务中产生的低利润或亏损，较好地解决客户服务和银行整体盈利之间的矛盾，进而达到**留住客户、获取长期收益**的目的。

（三）动态更新

产品组合不是一锤子买卖，产品的使用和实施更是一个**长期动态**的过程，需要根据**客户需求的变化**和**建设银行内外部政策的变化**适时调整。

从**客户情况**看，伴随客户的经营状况、所处的生命周期、不同阶段的发展策略不断发生变化，客户的需求也会发生很大变化，因此需要密切跟踪客户需求，及时调整产品组合策略。

从**外部环境**看，国家发展战略、各地产业导向、监管政策等也会调整，对客户经营情况和银行产品都会产生影响，因此需要**与时俱进，因势利导**，及时调整产品组合策略。

从**银行角度**看，需要根据客户对银行的整体价值贡献、银行的业务导向、内部风险评价和计量等及时调整产品组合策略。

三、客户特征维度的产品组合

（一）客户不同属性的产品配置策略

1.公司客户产品配置策略

公司客户是国民经济中极其重要、涉及范围最广、数量最大的群体，其金融需求复杂、多样，产品配置涵盖**传统信贷和账户结算服务、资金管理增值服务、投融资服务**等银行对公业务。不同行业、处于不同成长阶段的公司金融服务需求差异性特征明显，具体产品配置策略见本节下文**“（二）客户所属行业的产品配置策略”**和**“（三）不同成长阶段客户的产品配置策略”**。

2.机构客户产品配置策略

政府类机构客户已进入运用**数字化**高质量发展新阶段，账户、结算等传统金融服务已经无法满足日益增长的各类业务场景创新需要，我行应充分发挥**金融科技优势**，围绕该类客户**流程优化、模式创新**的广阔蓝海，运用**大数据、区块链、人工智能**等新数字技术工具，构造涵盖**场景、平台、数据、资金**等的多元化解决方案，以**头部客户引流、中部客户拖动、长尾客户拓量**，实现政府客户全链条营销，带动客户价值贡献全面晋升。

对于**财政类客户**，全行应以财政客群**“拖网捕鱼”**经营方案为蓝本，**拓链承接，闭环管理**，做好**“财慧管”资金监管服务、“数字财政”下游资金承接工作**、财税**“智慧缴费”代收服务**，发挥财税客户源头辐射溢出效应，打造财政上下游客群生态圈，实现财政资金流转闭环经营，提升价值创造。

对于**社保类客户**，主要可提供**资金归集发放、清算结算、保值增值**产品服务，并通过**智慧社保、智慧医保**等信息化产品服务。包括**电子社保卡、医保码、医保移动支付、信用就医**等服务，通过**“一户通”产品**满足社保资金分户核算需求，同时整合资金清算系统、管理信息网络、账户管理体系，为各级社保管理部门提供社保资金的归集发放、资金拨付及管理、监管、存款产品等，并利用柜面服务资源满足社保基金征缴和社会保险金发放需求。

事业单位类机构客户的金融服务需求是**多层次**的，须充分考虑**对公业务和对私业务**，既要全面满足客户需求，也要提高客户粘性和综合贡献度，可采取**对公和对私产品组合营销**，如：利用**流动资金贷款、银行承兑汇票**等业务满足临时资金周转的需求，利用**电子银行、代收代付、现金管理**业务可以满足资金管理的需求，通过**建融智医+信用就医、建融慧学综合服务平台+校园一卡通**产品满足医院、学校信息化建设发展需求及患者、学生各类消费活动，**公务卡、个人理财、个人住房贷款、购车分期**等产品可以全面满足员工的个人金融需求。

对于**军队武警客户**，对公产品可配置**集中收付、资金监管、供应链贷款、代发代扣、为军服务 E 缴费（商户收单）、支票**等对公业务，并提供**公务卡、军保卡、代理保险、理财产品配置**等个人类产品服务。对于**社团类机构客户**，要通过**平台赋能，场景创效**，开展**智慧工会服务、善行宗教财务管理（ERP）、慈善组织线上捐赠、资金监管**等场景应用推广，利用**党群平台、善行宗教平台、慈善组织平台、养老平台**批量拓展相关客群客户（如工会客户、宗教长尾客户、慈善组织客户、养老机构客户等）。对于**农村集体经济组织**，要抢抓**清产核资及“村社分账”政策机遇**，联动农业农村部门推进账户批量提质增效；推进**县域基层治理场景建设**，聚焦村集体**代收代付资金服务场景**，梳理**社保代收、补贴代发**等需求，提高资金承接率；紧盯村集体**分红**等关键领域资金，围绕收入端资金引流实现账户有效激活，关注村集体日常收付及账户管理需求，以**银农直连、村务卡**等结算产品为支撑，结合**投资理财**等服务增强客户粘性，提升价值创造。

（二）不同行业客户的产品配置策略

1.科创及战略新兴产业产品配置策略

科技金融服务是银行贯彻落实国家发展战略、抢占业务发展机遇的重要领域。为支持并伴随科技型企业**全生命周期**发展壮大，我行已建立起通过**递进式、多元化**的综合金融服务体系。

针对**初创期科技型企业**：可发挥我行普惠金融优势，推荐**“善科贷”“善新贷”“开业（入园）进阶贷”**等产品，探索推进**“科技人才贷”“企业创新积分贷”**等弱担保类、风险分担与补偿类贷款；鼓励以设立**“投早投小”基金**、提供**产教融合**增值服务等方式，助力企业早期培育与快速成长。

针对**成长期科技型企业**：可运用**“科技易贷”**产品，进一步提升中型科技型企业服务效率；增强**知识产权质押、技术交易合同**在融资中的运用，支持企业通过知识产权、创新能力等科技属性获得信贷融资。

针对**成熟期科技型企业**：做好优质重点客户**“直营直打”**服务，拓宽合作领域，助力推动产业发展；强化**并购贷款、并购基金、并购债券**等融资产品在科技创新领域应用，推进**“并购贷款+并购财务顾问”**支持模式，深度参与企业并购全流程；以**科技转化贷款**满足企业科技成果转化资金需求；丰富**资金归集、科创票据（债券）**等综合金融服务供给，助力优化企业融资结构。

针对**不同阶段科技型企业**：可运用**“技术流”“星光 STAR”“投资流”**等各类评价工具以及**知识产权质押融资内部评估方法**推动产品及服务模式创新。

2.绿色产业产品配置策略

碳达峰碳中和行动与美丽中国建设，离不开金融活水的精准浇灌，**绿色金融**是**“五篇大文章”**之一。作为国有大行，加大对绿色发展领域的金融支持责无旁贷，我行已搭建了多层次的绿色金融产品和服务体系。

（1）**绿色信贷**规模持续增长、占比不断提升，应加大**能源、交通、制造、城乡建设**等重点领域投放，加快与**基建、普惠、乡村振兴**等融合发展，推广**碳排放权质押贷款**等碳金融业务，积极向央行申请**碳减排货币政策工具**，为符合条件的绿色低碳项目提供低成本资金。

（2）**绿色债券**品种不断丰富，应积极参与**碳中和债券、转型债券、可持续发展挂钩债券、碳资产债务融资工具**等市场建设，助力绿色产业拓宽融资渠道。推进**绿色项目投贷联动**，提供**“股权+债权”商投行一体化服务**，满足绿色产业多样化金融服务需求。

（3）应发挥**集团综合化经营优势**，推进**绿色基金、绿色保险、绿色租赁、绿色信托**等发展，引导更多社会资本参与绿色产业，全方位赋能经济社会绿色转型，为绿色项目提供**绿色财务顾问、绿色建筑工程项目咨询**等特色化服务。

（4）应发挥**集团全球布局优势，以绿色贸易融资**助力对外开放绿色低碳发展，为**“一带一路”**重大标志性工程和**“小而美”**惠民生项目提供**本外币境内外一体化服务**。依托**“建行全球撮合家”**平台，支持绿色低碳产业跨境交流合作。

3.幸福产业产品配置策略

在全面分析和掌握幸福产业领域客户的多元化需求及客户自身经营特点后，结合我行现有各类产品和服务功能，进行相应的产品配置，并形成量身定制的金融服务方案，最大限度满足客户需求。

分类	具体经营活动	需求特点	具体产品
产业环节	如旅游景点、主题公园、文化体育场馆、体育公园、教育基地、医药研发中心、制药厂、养老院等项目及设施的新建、扩建、装修改造、购置、租赁等	项目融资类资金需求	固定资产贷款、项目前期贷款、并购贷款、设备购置贷款、银团贷款
	文化装备及文化用品、文化消费终端产品、体育活动设备及用品、教育设备及用品、医疗器械和耗材、医药（含中药材）、老年用品等的生产制造和销售	营运资金需求	流动资金贷款、银行承兑汇票等经营周转类信贷产品，“e 信通”“e 销通”及国内保理、应收账款质押等供应链融资产品
	文化产业中特色大型文艺演出、数字文化创意、图书出版等经营性活动，体育产业中体育赛事举办，健康产业中医疗卫生服务和健康管理服务活动，养老产业中养老照护服务、老年科技和智慧养老、社区养老服务等服务运营活动	营运资金需求、供应链融资需求	流动资金贷款、银行承兑汇票等经营周转类信贷产品，“e 信通”“e 销通”及国内保理、应收账款质押等供应链融资产品

产业特征	旅游、文化、体育等产业领域的一些企业在景点门票、电影票、文艺演出门票	票务结算、资金归集与结算需求	聚合支付等收单业务、现金管理系统、龙存管、建行生活平台
	文化、体育、教育、健康等领域跨国跨地区交流活动频繁，部分企业跨国经营特征明显，如国际旅行社等	全球现金管理、国际结算需求	全球现金管理服务、收付汇、结售汇、跨境人民币结算服务

小提示

针对幸福产业领域客户的多元化和综合性需求，发挥建设银行金融牌照齐全、母子公司联动优势，为客户提供全方位综合金融服务支持，为客户量身定制“资产供给、资金撮合、生态共建、协同共赢”的综合金融服务方案，持续创新产品和服务模式，探索数字化打法，满足幸福产业企业全生命周期融资服务需求，助力客户拓宽融资渠道，提升市场品牌形象！

4.基础设施领域产品配置策略

基础设施行业涵盖**传统领域（如水利、交通建设项目）** 和**新兴领域（如新型基础设施）**两方面，在产品服务方面，我行应构建**多层次、多渠道**的基础设施金融产品与服务体系，以满足不同类型项目的金融需求。

对**传统领域**，针对建设项目**新建、购买、改造、扩建**等贷款需求，可为客户提供**基本建设贷款、技术改造贷款、产业园区建设贷款、项目前期贷款**等。针对企业日常经营，可提供**流动资金贷款**。针对产业链条企业的融资需求，可配置 **e 信通**等供应链融资产品。

对**新型基础设施**，可充分利用 **“科技企业创新能力评价体系”** 和 **“科企融资链”** 产品，将其在新型基础设施领域推广应用，更好地匹配新型基础设施客户的科技创新需求。同时，还应加强**商投行一体化**，发挥母子协同优势，构建**多渠道融资模式**，如**股权投资、REITs 发行、专项债发行/购买**等。同时鼓励分行结合新型基础设施的建设需求和收益回报特点，开展产品和服务创新，如已有分行创新产品 **“5G 产业链专属贷”“公有云贷”** 等。

5.制造业产品配置策略

通过分析制造业企业**项目建设、技术发展、上下游采购和销售链条、企业创新发展规划及行业特征**。建设银行集团可解决制造业客户在**日常经营周转、流动资金补充、项目融资、供应链金融、并购重组融资、资产证券化、债务结构优化调整、票据结算、资金管理、国际贸易结算及跨境电商平台融资、信用证、造价咨询、金融科技服务、高薪酬高管特色私行服务**等方面综合性金融服务。

日常经营周转需求，建设银行集团可提供**流动资金贷款、仓单质押贷款、股票质押贷款**等流动资金类贷款产品。同时，针对制造业客户国际化发展的跨境周转业务需求，可提供**进、出口保理和信用证开证**等贸易融资产品等。

票据融资方面，结合制造业企业追求低成本融资的特征，针对大量交易环节 **“小、频、短、急”** 的融资和结算需求，建设银行集团可提供**银承贴现、银承质押**等相关产品，兼顾支付与融资双重属性、电子化程度较高，有效提升金融服务效率。

融资租赁方面，针对制造业企业在**盘活存量资产、新购设备、节约财务费用**，以及**技术改造、设备更新**等方面有进一步扩充灵活使用资金的需求，我行可提供**售后回租、直接租赁**等融资租赁产品，根据客户和租赁物情况灵活匹配不同租金支付方式及融资期限，针对性支持企业发展。

对于**项目建设业务需求**，建设银行集团可综合提供**全项目周期金融产品**，包括支持现有企业技术改造的**技术改造贷款**、前端**资本金投资**、建设期**配套贷款**、项目运营阶段**平台系统搭建、工程造价顾问、全过程造价咨询**等。

对于**供应链融资需求**。建设银行集团可为制造业企业量身定制供应链下游经销商、上游供

应商提供**全流程在线操作的网络融资服务**，包含 **e 信通、e 销通、e 点通**等金融产品以及 **“建信 e 链”供应链管理平台**服务，为优质制造业核心企业提升管理效率的同时，实现链式批量营销获客。

对于**资本市场业务需求**。建设银行集团可发挥集团化经营优势，为企业提供 **A 轮至 D 轮融资、pre-IPO 融资、股权转让**等需求精准服务，并设计实施**股权直投、信托投资、资管计划、市场化债转股、发行私募股权直投产品**等个性化产品，助力企业上市服务。在**上市筹备阶段**，我行可提供**并购重组财务顾问、双创债券承销投资**等服务；在**上市申报阶段**，我行可提供**资产证券化、财务顾问**等服务，帮助企业进行财务优化、税务筹划；在**上市发行阶段**，我行可提供**募集资金监管、长期财务顾问、智能撮合**等服务，助力企业进一步做大做强。针对**已上市企业**，我行可提供**并购交易撮合、并购顾问、并购融资**以及**发行债券、定向增发、股票质押融资、网络供应链融资**等多渠道资金，支持企业日常生产经营和可持续发展。

对于**员工增值服务需求**。建行集团拥有**企业年金全牌照**，可提供**企业年金单一计划**，各类理财套餐；高管可享受**建行私行客户专属权益**等。

6.乡村经济领域产品配置策略

涉农企业受到农业天然的弱质性影响，可能存在**生产经营规模小、缺乏抵押物、抗风险能力弱、财务制度不健全**等缺陷，造成**融资难、融资贵**，更需要专属融资产品。乡村领域专属的产品针对这些问题有一定的突破条件，适合客户经理面对涉农法人类客户营销时使用。包括**新农村支持贷款、高标准农田贷款、设施农业贷款、农产品冷链物流贷款、农业生产托管贷款、农村承包土地经营权抵押贷款、特色小镇建设贷款、乡村农担贷、集体经营性建设用地抵押贷款**等线下乡村振兴领域专属产品。

（1）**粮食安全领域**。运用 **“高标准农田贷款”“设施农业贷款”“农产品冷链物流贷款”“种业贷”** 等产品，开展农业设施等涉农押品创新，及时满足各类建设经营主体的融资需求。

（2）**农村基础设施领域**。聚焦**村庄规划建设、农村人居环境整治提升、乡村基础设施建设、基本公共服务能力提升**，加大对**物流通信、供水供电、教育卫生、清洁能源、污水治理**等领域，积极营销包括 **PPP 贷款、新农村支持贷款、基本建设贷款**等中长期信贷产品。

（3）**农业产业化龙头企业领域**。积极通过**供应链金融、金融科技、大数据、物联网**等产品服务组合为龙头企业提供**融资+融智**服务。积极盘活龙头企业存量资产，探索**活体畜禽、养殖圈舍、大棚设施、农用机具及种子品种权**抵质押融资。依托大数据、龙头企业担保等增信手段，积极向农业产业链上下游企业营销我行**线上化信贷产品**，实现批量获客。

7.房地产及建筑业产品配置策略

房地产企业产品配置方面，应**区分企业风险和项目风险**，以发展的眼光看待房地产企业，利用**房地产开发贷款**精准对接项目建设融资需求。优先选择**负债率相对较低、房地产开发项目销售回款前景相对较好，且各项业务运转相对稳健**的房地产企业，作为开展**经营性物业贷款**的主要对象。针对重点房地产企业风险处置项目的并购金融需求，可为并购方提供**并购贷款、并购基金**等融资产品。针对保障性租赁住房市场的金融需求，可为租赁房建设企业提供**住房租赁开发贷款**，为租赁房源收购企业提供**住房租赁购买贷款**，为租赁房装修改造企业提供**住房租赁经营贷款**。

建筑业企业产品配置方面，可为实施 **“三大工程”、新型城镇化、新型基础设施建设**项目的建筑业企业提供**流动资金贷款、投标保证、履约保证、预收（付）款退款保证、工程质量保证**等非融资类保证业务，以及**工人工资专用账户**等配套服务，以及为核心企业的上下游企业（如劳务企业、建材批发企业）提供 **e 信通**等供应链融资服务。

8.其他行业产品配置策略

为解决**进出口贸易企业**资金周转问题，我行可提供相关融资产品。**进口方向产品**包括**开立信用证、进口押汇**等；**出口方向产品**包括**打包贷款、出口订单融资、出口商业发票融资**等。为进一步降低企业融资成本，我行可提供**境内外联动类产品**，包括**出口应收账款风险参与、进口海外代付**等。同时，可向进出口贸易企业介绍 **“关银一 KEY 通”** 业务，通过申领 **“单一窗口**

共享盾”，企业既可登录**中国国际贸易“单一窗口”“互联网+海关”**办理海关业务，也可登录我行**企业网上银行、企业手机银行**办理金融业务，大幅提升操作便利性。

为解决进出口贸易企业的**国际结算需求**，我行可提供国际结算服务，包括**国际信用证（含进口信用证、出口信用证）、托收（含进口代收、出口托收），跨境汇款（含汇入和汇出）**。近年来，随着跨境电商等新业态的快速发展，以及金融科技的广泛应用，我行创新了一系列国际结算产品，包括**跨境 e 汇－跨境电商收汇业务、市场采购贸易收结汇、全币种支付**。

（三）不同成长阶段客户的产品配置策略

1.初创期企业产品配置策略

初创期企业规模上主要表现为**小型、微型企业和个体工商户**，面向小微企业客群，一是发挥我行在产品、服务和平台等方面的核心优势，以**信贷为敲门砖**，搭配**普适性通用服务**，充分挖掘行外优质新客户、激活行内对公长尾客户，使我行得以在企业初创期以低成本介入，建立**“融资+结算”**的强业务联系；二是逐步向前延伸**对公基本账户、私人银行、金智惠民**等通用服务套餐，加深在**对公结算与企业主个人业务**方面的日常链接，横向延伸**商户、“五代”**等非信贷服务，并根据客户行业属性与资产状况，通过优势贷款产品做好贷款留存维护，并积极推介**建行生活、创业者港湾**等非信贷服务；三是结合企业发展阶段与需求，适时引入**财务管理、投资理财**等高阶服务。详见下表：

普惠金融综合服务套餐适配表

通用服务库：1.对公基本账户/一般结算账户； 2.个人账户/个人结算通卡；3.单位人民币结算卡；4.网上银行（对公/对私）；5.手机银行（对公/对私）；6.建行惠懂你；7.信用卡；8.私人银行；9.金智惠民；10.企业信息服务；11.出口收汇及结汇；12.进口付汇及售汇。

重点行业客群	进阶/非信贷服务	进阶/信贷服务	进阶/非金融服务	高阶服务库
批发零售业、餐饮住宿业、服务业	商户收单等	商户云贷、商叶云贷等	建行生活、善融商务等	投资理财等
制造业	代发工资、代缴税、财产险等	云税贷、云电贷、供应链融资等	建融智合等	财务顾问、现金管理、供应链证券化融资等
建筑业	代发工资、意外险等	云税贷、薪金云贷、供应链融资、电子保函等	建融智合等	造价咨询、财务顾问、供应链证券化融资等
信息技术、科创企业、专精特新	代发工资、代缴税等	善新贷、科技云贷、供应链融资等	创业者港湾、智慧工商、创业辅导等	财务顾问、投贷联动、IPO 顾问服务、知识产权证券化融资等
进出口贸易企业	期权等套期保值工具等	跨境快贷系列	-	外汇（跨境人民币）综合贸易金融服务、衍生产品咨询服务

2.成长期企业产品配置策略

成长期企业的**大、中型企业**由于处于**快速扩张时期**，对金融支持的需求**旺盛且多样化**，产品配置范围较为广泛，主要包括**信贷，账户管理、资金结算、企业或个人理财**等资金管理服务，**销售管理、发票管理**等较复杂财务管理服务，以及**法律咨询、商旅预订、金融知识**等公共服务。

（1）对于**企业融资需求**：我行可以提供**基本建设贷款、技术改造贷款**等专项贷款满足其为扩大生产而产生的**新建产能和技术改造**项目资金需求，提供**流动资金贷款、银行承兑汇票、贸易融资、保理**等产品和服务，满足企业生产经营周转资金需求，帮助企业解决应收账款问题，提高资金周转效率。

（2）**现金管理与流动性服务**：随着企业规模的扩大，有效的现金流管理和流动性保持变得尤为重要。我行可以提供合适的现金管理产品，如**多模式现金池、票据池**等，帮助企业优化现金流和提高资金使用效率。同时，我行还可以提供短期融资工具，如**票据贴现、短期商业票据**等，以满足企业临时性的资金需求。

（3）**投资银行服务**：成长期企业可能会寻求通过资本市场进行融资，如**发行股票或债券**。我行的投资银行部门可以提供 **IPO、增发、债券发行**等咨询服务，帮助企业在资本市场上筹集资金。

（4）**科技金融与创新支持**：科技驱动的成长期企业往往具有**轻资产、经营不稳定、研发投入大**等特点，其资金融通需求传统的信贷产品往往难以解决，我行可以通过提供**科技贷款、知识产权质押贷款、投贷联动**等创新金融产品支持企业的技术研发和创新成果转化。

（5）**其他协同服务**：针对成长期企业亟须完善人力资源制度、提升行政管理效率、改善员工福利、加强员工激励等需求，我行可以提供**企业年金计划和员工持股计划**方案制定和托管服务，联动零售业务和产品管理部门针对企业高管和员工制定**代发客户方案**，提供**公务卡信用卡、投资理财资讯和资产配置服务、个人住房贷款、消费贷款**等服务。

需要注意的是，成长期企业自身经营情况和面临的经营环境均处于**快速变化阶段**，意味着其需求也可能处于变化之中，其产品配置需随着企业经营情况和需求的变化而**机动调整**。

3.成熟期企业产品配置策略

成熟期的**大型、特大型企业集团**通常已经在市场上占有稳定地位，其业务更为**多元化**，金融服务需求也更为**复杂**，可根据其业务需求适配不同金融产品服务：

（1）**存贷款等传统业务**

针对**经营周转需求**，可推荐使用**人民币额度借款、流动资金贷款、法人账户透支、定向保理、票据贴现、信用证福费廷**等信贷产品组合。

针对**中长期资金需求**，可根据贷款资金用途营销推荐**基本建设贷款、技术改造贷款、设备购置贷款、项目前期贷款**等固定资产贷款产品（根据贷款金额需求大小，推荐**单一银行贷款、银团贷款或联合贷款**等贷款形式），或联动**建信融资租赁、建信基金**提供**融资租赁、股权投资基金**等产品组合。

针对**资金管理需求**，资金支付结算需求可以通过**司库体系、银企直联产品、电子银行业务、电子商业汇票系统**等产品或产品组合满足；资金保值增值需求可以通过我行**存款类产品**和联动**建信理财**配置理财产品相结合的方式满足，存款类产品包括**单位活期存款、单位定期存款、单位协定存款、单位协议存款、单位通知存款**等，联动建信理财提供的理财产品包括**“龙宝”系列、“嘉鑫”系列、“睿鑫”系列、“福星”系列、“惠众”系列、“恒赢”系列及“安鑫”系列**等。

对于**其他金融服务需求**，如企业投资建设项目过程中可视客户需求情况推荐使用**工程造价咨询、代扣代缴**等产品。

（2）**供应链融资业务**

成熟期企业在其庞大的供应链体系上作为**核心企业**往往具备优势地位，对供应链上下游企业具有一定的影响力，我行可以围绕核心企业提供供应链融资服务，如**保理、应收账款质押贷款、供应链融资产品（如 e 信通、e 票通、e 贴通、e 销通）** 等，帮助企业优化供应链资金流，降低运营成本，并实现我行对核心企业供应链上下游企业的**批量获客**。

（3）**商投行一体化服务**

针对企业**直接融资和 IPO 需求**，可以推荐发行**短期融资券、超短期融资券、资产证券化、中期票据**等产品组合，并推荐**债权类同业投资、债转股**等产品组合帮助企业优化财务结构做好上市前准备；针对企业通过**收购兼并**实现产业整合及市场扩张的需求，我行可以提供**并购咨询、并购融资**等金融服务，支持企业的并购重组活动；此外，我行还可以为企业提供**财务顾**

问咨询服务，帮助企业制定长期发展战略。

（4）**境内外一体化服务**

对于客户的**海外业务金融需求**，可以联动境外分行推荐使用**内保外贷、境外投资、出口买方信贷、出口应收账款风险参与、境外筹资转贷款、结构性汇率避险方案**等产品组合。对于有国际化战略的企业集团，可以联动境内外机构提供**跨境金融服务、海外市场分析、合规咨询**等，支持企业的全球扩张。

（5）**数字化服务**

可充分依托我行**金融科技先发优势**，打造**数字化、平台化、综合化、生态化**经营模式。对外，可通过我行**智慧政务、住房租赁、数字基建平台、数字乡村、建行生活、建行学习**等平台，与客户经营发展管理相融合；对内，可开发完善覆盖前中台各领域的业务系统，提高对大型、特大型企业的营销管理、产品设计、客户服务等能力。

（6）**其他协同业务**

大中型客户往往员工数量众多，人员相对较为稳定，我行可以发挥集团业务品类、金融牌照齐全的优势，联动**建信信托**为企业高管、个人股东提供**家族信托服务**，为企业员工提供**年金、信用卡、理财产品、装修分期、汽车分期**等服务，以客户为中心，加强建行集团条线间、分行间、母子间的**服务整合、流程衔接和系统整合**，提升战略协同效应，促进建设银行集团整体市场竞争力和价值创造力的提升。

四、产品功能维度的产品组合

按照产品之间的关系，产品组合可分为**同类型产品组合、互补型产品组合和替代性产品组合**。

（一）同类型产品组合策略

同类产品是指用于满足客户同类型金融需求的产品。同类型产品的组合策略是在综合考虑收益和风险的前提下，尽可能增加多个同类型产品，通过优化产品组合全方位满足客户的同类型需求，提高忠诚度，同时讲求**“量价均衡”**。

同类型产品组合用于客户营销阶段，针对具体的客户需求精准匹配各项产品。从客户需求角度看，**保值增值需求**可以细分为基本投资和增值投资，我行提供的主要产品为**存款类产品、理财类产品和资管产品**。**融资需求**可以细分为直接融资需求、流动性需求、扩张性需求和专业性需求，我行提供的主要产品为**流动资金贷款、固定资产贷款、并购贷款、房地产类贷款、贸易融资、票据融资、债券融资、股权融资、理财融资**等。**服务需求**可以分为基础性服务和专业化服务需求，我行提供的主要产品为**结算、代理、托管、养老金、顾问咨询、现金管理、电子银行**等。

针对同类需求的主要产品组合有：

客户需求种类	客户需求细分	对应银行产品类别	主要产品
投资需求	基本投资	存款类	单位活期存款、单位定期存款、单位协定存款、单位协议存款、单位通知存款
	增值投资	代销资管产品类	安鑫、嘉鑫等系列理财产品、基金、保险资管产品、券商资管产品、对公代销信托产品、并购类理财产品、结构性理财产品、黄金挂钩理财产品
	其他投资	其他投资类产品	其他投资类产品
融资需求	直接融资需求：资本市	债券、股权融资类	短融、中票、非公开定向债务融资工具（私募债券）、企业债、中小企业集合票据、资产证券化、PE 融资、IPO 及

	场相关需求		再融资
	间接融资需求：流动性需求	流动资金贷款类、供应链融资类、票据融资类、融资性保证类	流动资金贷款、法人账户透支、人民币额度借款、贸易融资、网络供应链、票据贴现、融资性保证
	间接融资需求：扩张性需求	固定资产融资类、并购贷款	固定资产贷款、并购贷款
	间接融资需求：专业性需求	房地产融资类、政策性融资类	房地产开发贷款、商用物业抵押贷款、公司住房租赁贷款、城镇化建设贷款、城镇老旧小区改造贷款
服务需求	基础性服务	结算代理类	支票、本票、汇票、汇兑、委托收款、托收承付、对公一户通、单位人民币结算卡、跨境汇款、结售汇业务、代收付业务、代客金融交易
		担保承诺类	银行承兑汇票、保函、信用证、贷款承诺等
	专业化服务	托管类	证券投资基金投资托管、基金公司客户资产管理托管、保险资产托管、证券公司客户资产管理托管、银行理财托管、信托财产保管、私募投资基金托管、QFII 类产品托管、QDII 类产品托管、养老金托管
		养老金	企业年金（受托、托管、投管、账户管理）、职业年金（受托、托管、账户管理）、年金养老金产品（投资、托管）、养老保障管理产品（受托、托管、投资）、商业养老金产品托管
		顾问咨询	常年财务顾问、专项财务顾问、新型财务顾问
		造价咨询	工程造价咨询、工程项目资金监管
		现金管理	收付款产品、信息报告、现金池、票据池、全球现金管理等新型结算产品
		电子银行	企业网银、银企直连

（二）互补型产品组合策略

互补型产品是指具有较强互补关系的产品。从客户营销的角度看，产品组合要更加强调主要产品的**协同作用**，通过解决客户核心的痛点问题，帮助客户创造价值，辐射协同关联产品的营销，从而提高产品覆盖度和综合贡献。在对公客户营销过程中，能够满足客户核心价值，对各项产品具有紧密联系和带动作用的典型领域有**结算和现金管理、供应链融资、公私协同**。

1.基于结算与现金管理的产品组合策略

结算与现金管理业务具备**资本占用低、客户粘性强、吸存稳存效果强**等特点，是企业的**基本金融需求**，从结算与现金管理入手，更有利于介入企业经营管理的全过程，从而深入把握客户需求特征，带动产品线的延伸。结算与现金管理业务是建设银行对公业务的优势服务之一，拥有国内知名的**“禹道”现金管理品牌**。该品牌体系包含了**账户服务、收付款服务、流动性管理服务、信息报告服务、电子银行服务、投资理财服务、行业解决方案和资金监管服务**等八大产品线，是对公交易性业务的基础，由此可以带动包括**存款业务、信贷业务和中间业务**在内的银企全面合作。

随着企业结算与现金管理需求的不断升级，银行需要从提供单个资金结算产品向整体提供**综合金融服务方案**转变，综合地为客户提供**账户及支付结算服务**，乃至**企业财资的全生命周期管理**，帮助客户实现流动资金的高效管理。客户结算与现金管理的核心需求和相应的产品组合分为三个层次：

一是**基础结算产品与现金管理产品的组合应用**，动态响应客户金融服务诉求。以客户为中心，准确定位客户需求，密切跟踪客户由小到大，由大到强过程中，从**单笔付款到资金统一调拨、从票据结算到票据集中运作、从行内汇划到跨行归集、从单一账户管理到集团账户统一视图**的需求变化，应用**现金管理付款、电子商业汇票、多模式现金池、票据池、一户通**等产品有针对性地为客户提供满足其交易习惯、业务体量、发展预期的产品解决方案，切实做到**服务不断档**，打造覆盖客户**全生命周期、业务全过程**的陪伴式服务。

二是**把握不同行业客群的共性特质**，做好不同行业、不同场景的服务方案。深入研究**政府机构、公司客户、服务类机构**等不同属性，**特大型、大型、中型、小微型、个体工商户及创新创业主体**等不同类型，**传统制造业、交通基建、高新科技、连锁经营**等不同行业客群，建立客群聚类标签，根据其经营管理体系是集中还是分散、资金运行模式是自下而上还是自上而下、交易方式是订单支付还是转账结算，为其匹配现金管理产品**监管/自管、归集/下拨、资金分类/分账**等相关功能服务，实现标准化服务能力在同类客群的快速复制和深入推广。

三是**做好跨条线、跨机构的协同经营**，增强一体化输出服务能力。围绕**供应链协同发展、产业互联网平台搭建、产业园区数字化建设**，站在企业级视角，整合 **G 端、B 端、C 端**客户资源，调动**支付结算、现金管理、投融资**产品服务，统筹**科技研发、运营支持、考核激励**等相关资源，为供应链线上及线下渠道整合、先进制造业订单驱动生产、产业园区一站式管理等场景中的资金融通需求提供**业财资一体化解决方案**。通过定制化服务适配客户生态多样性，与其经营场景建立稳定链接，持续沉淀对行业客群的认知、上下游交易数据，不断增强对生态场景的一体化服务能力。

> **【案例】**
>
> **县域乡村快消品供应链结算服务方案**
>
> 我行与 A 公司合作，推出了**“县域乡村快消品供应链”项目**，核心是**“惠市宝－对公专业结算综合服务平台”**，结合**“裕农通”“普惠金融”“裕农快贷”**等金融产品，实现了**“平台+平台”**的合作模式。该方案通过创新**“销售－产生额度－赊账下单进货－配送－销售－归还账款－产生额度”**循环机制，提高了供应端及销售端资金周转能力，为县域乡村的快消品厂家、经销商、终端实体门店提供了高效、降本、增值的系统服务。同时，方案将县（乡）域本地的日用化工产品及农副产品、本地生活服务通过其搭建的供应链体系开展销售，支持县（乡）域当地一、二、三产业协同发展，促进县（乡）域日常消费内循环，带动县域乡村产业升级、就业率提高、财税收入增长，最终实现打造县域乡村快消品供应链新生态的目标。该项目有效地拓展了对公或个人客户，拉动了存款和贷款的增长，通过数字化经营手段及圈链生态打造，形成了交易资金闭环，实现了社会效益和经济效益的双赢。

> **【案例】**
>
> **发挥数字化优势助力财务公司资金统筹管理**
>
> H 集团下属机构众多，资金盈余与短缺现象并存，客户希望我行能够在资金使用效率提升，财务成本控制等方面提供帮助。为满足客户多层级归集、资金实时监控等现金管理需求，我行为客户提供了**“实时现金池+周期支付限额”**的解决方案，采用**收支合一和收支两条线相结合**的模式，建立分级管理体系，逐级归集资金，同时组合使用**周期支付限额**产品，根据客户指令，对其指定账户进行支付限额控制，协助客户对下级单位资金的使用进行管控。我行提供的现金管理综合金融服务得到客户的高度评价，建设银行作为客户主结算渠道的地位得到进一步确立，取得了良好的经济效益、社会效益。

2.基于供应链的产品组合策略

我行线上供应链金融业务已全面覆盖产业链交易的**信息流、物流、资金流**等环节，涵盖**应收账款融资、存货和仓单融资、预付款融资**等各类模式，在产品体系、融资总量、业务日处理能力、系统建设等方面全面领先同业，并成功打造 **“建行 e 贷”** 品牌，可为客户提供 **“e 信通”“e 建通”“e 销通”** 等主要的供应链融资产品组合。

供应链融资产品比较

产品特征	e 信通	e 建通	e 销通
适用对象	核心企业（平台）上游供应商或其穿透 N 层的所有上游链条企业。	为核心企业提供项目工程施工、设备及材料采购、劳务等货物或服务的供应商或其穿透 N 层的所有上游链条企业。	下游客户（经销商）。
融资期限	单笔支用期限原则上不超过 12 个月。对于建筑行业工程项目，确有需要的，在核心企业承担利息、费用的情况下，经一级分行行领导例外核准后，可根据应收账款的付款期限及基础商务合同适当延长单笔支用期限。	单笔支用期限原则上不超过 24 个月。	单笔支用期限原则上不超过 12 个月。
融资比例	原则上不超过 90%；采用先收息方式计收利息的，保理预付款比例可达到 100%。	保理预付款比例原则上不超过 90%。采用先收息方式计收利息的，保理预付款比例可达到 100%。	融资比例为融资款项与订单金额之比，一般情况下不超过 70%。
业务类型	国内保理，包括公开型有追索权保理及无追索权保理。	国内保理，公开型无追索权网络保理服务。	流动资金贷款，订单融资；银行承兑汇票。
额度占用	占用核心企业信用额度，相关调剂、串用规则按现行制度执行，并严格落实相关额度授信审批条件。	业务经营主责任人根据对应项目相关合同、单证，审核相关交易贸易背景真实性，合理核定“e 建通”业务可用额度。	占用核心企业供应链融资额度，相关调剂、串用规则按现行相关规定执行。
支付要求	无受托支付要求	无受托支付要求	采取流动资金贷款的，相应款项直接受托支付至核心企业账户。
资金用途	主要用于企业日常生产经营周转，包括备品备料、进货采购、支付水电气暖、支付工资以及其他合理需求。不得用于股市和证券投资以及国家有关法律法规和规章禁止的其他投资行为。	发放资金用于日常生产经营周转，不得用于股市和证券投资以及国家有关法律法规和规章禁止的其他投资行为。	用于下游客户向核心企业购买货物，不得用于股市和证券投资以及其他权益性投资、固定资产投资或国家有关法律法规和规章禁止的其他投资行为。

3.公私协同的产品组合策略

对公客户对银行产品的需求是**多层次**的，充分考虑**对公业务和对私业务**，既能够全面满足客户需求，提升服务质量，也能够提高客户粘性和综合贡献度。

以**高等学校客户**为例：首先，**学生**需要在校内进行各类消费和金融活动，包括**交纳学费、校园购物、用餐、就医、上网、上机、乘校车、用水、用电**等，还需要进行各类身份认证，包括**电子注册、门禁、考试、成绩查询**等；第二，**教职员工**普遍具有高层次的个人金融需求，比如**互联网支付、跨国收付、资金理财、购房、购车信贷**需求等；第三，**学校运营**会产生大量的结算类和融资类的金融需求，比如用于校园改、扩建的**中长期融资需求**，用于校园临时性周转的**融资需求**，用于学校内部资金管理、学生缴费归集的**结算需求**。

针对此类客户特定需求的最佳营销策略是**个人产品与公司产品组合营销**。**“一卡通”产品**可以满足学生校内外多方面的金融需求，一方面可以培养大量潜在个人客户资源，另一方面可以吸收低成本存款；**信用卡、个人外汇产品、个人理财、个人住房贷款、购车分期**等产品可以全面满足员工的个人金融需求；**固定资产贷款**可以满足学校对于改扩建中长期融资的需求；**流动资金贷款、银行承兑汇票业务、法人账户透支、保理业务**产品可以满足临时资金周转的需求；利用**电子银行和现金管理**业务可以满足资金管理的需求。

同时需要注意的是，做好对公客户管理层的**个人业务营销**往往是对公业务营销成功的**关键因素**。银行的个人金融产品往往可以作为营销的**突破口**，通过对银行产品的体验，客户管理层和员工可以将获得的感性认识作为其对银行服务的重要评价依据。

（三）替代性产品组合策略

在配置产品的过程中，有时会因为产品办理条件、产品规模、时效性、客户需求的复杂性等多方面的因素无法很好地满足客户需求，为达到营销目的需要积极寻找可以替代的产品方案。替代性产品组合代表了主动营销客户过程中**更加深入的阶段**，在常规产品配置思路不能解决客户需求问题时主动寻求其他替代方案。替代性产品组合是一种**深层次、解决方案式**的产品配置和营销，需要客户经理全面掌握建设银行集团的各项产品，精准定位客户的核心需求，将被动**“满足”**客户需求转变为主动**“引导”**客户需求。

对公客户经营管理过程中的**融资需求**是银行与客户之间业务联系的关键点之一，由于客户融资需求的多样性和个性化的特征，基于客户融资需求的替代性产品组合的必要性尤为明显。尤其是经济发展周期性导致货币政策阶段性调整，信贷规模收紧的情况时有发生，会直接影响企业的正常经营或项目建设，因此客户经理需要合理运用产品、期限的组合，跳出传统贷款的思维，结合**投资银行业务、子公司产品**积极寻找替代方案。

如面对企业项目投资建设的典型金融需求，可以采取的替代组合策略有：

满足持续性融资需求的贷款替代产品组合。为缓解阶段性信贷规模紧张的压力，主动创新间接融资模式，积极使用**银行承兑汇票、国内信用证议付、信托理财、委托贷款、工程保理和子公司融资租赁**等产品进行贷款替代，在规模宽松后再考虑使用贷款置换。

满足低成本融资需求的替代产品组合。降低建设期贷款利率、锁定财务成本的最佳策略是合理进行融资利率期间结构、债务结构、金融产品的选择和组合。在项目建设过程中首先使用综合授信额度内的**短期融资产品**支付设备款、工程款，到期后循环使用或用长期贷款置换，可以使贷款资金实现最优化使用，降低建设期财务成本。

第二节 产品创新

一、重点概念及内涵

（一）产品的定义与体系

产品是指银行基于特定服务流程，通过特定渠道向客户销售并与客户形成实际合约关系，且旨在为银行和客户创造价值的金融服务。目前，我行依托**“新一代”产品目录管理**，已形成**“产品线－产品组－基础产品－聚类产品－可售产品”**的企业级产品体系，为全行业务发展提供产品支撑。

产品线，是银行的业务条线，独立于组织结构、客户细分和渠道，一个产品线可以包含多个产品组。目前我行设有包括**信贷、存款、代理、金融市场**等在内的**15条**产品线。

产品组，是对每个产品线下业务性质类似的基础产品的分组，每个产品组只能归属一个产品线，一个产品组可以包含多个基础产品。例如信贷产品线下包含**对公贷款、零售贷款、担保承诺**等产品组，存款产品线下包含**存款、借记卡**等产品组。

基础产品，是可售产品的规则模板，由一组具有相似服务功能和业务处理规则的可售产品归类而成。例如对公贷款产品组下包含**对公固定资产融资、对公流动资金融资、房地产开发融资**等基础产品，存款产品组下包含**活期存款、定期存款、大额存单**等基础产品。

聚类产品，是适应精细化管理需要对基础产品的进一步细分，同一聚类产品下的可售产品风险水平一致、归口管理部门相同。例如对公固定资产融资基础产品下包含**公司客户固定资产**

融资、出口信贷等聚类产品，大额存单基础产品下包含**公司大额存单、个人大额存单**等聚类产品。

可售产品，是在一个或多个渠道上部署，对外销售给客户的，或用自有资金投资，能够创造收益的，最细粒度的金融产品或服务。例如**产业园区建设贷款、单位大额存单 2023 年第 095 期**等。

（二）产品创新的定义

产品创新是指创造我行现有产品以外的**全新产品**或**显著改变现有产品**，具体体现为产品功能、合约与服务流程等方面的全新变化。产品创新包括但不限于以下情况：

1.新增或优化产品功能，使产品满足客户需求的范围、能力发生较大变化；

2.客户项目准入、风险缓释措施、定价等合约条款发生较大变化并进行制度规范；

3.代理外部产品的业务模式、风险控制、客户合约等发生重要变更或设计了专门的个性化服务流程；

4.新增或明显改进银行与客户的交互流程或服务方式，产品承载介质发生变革并予以制度规范；

5.借鉴其他分行产品创新成果，通过移植的方式在当地进行的适应性创新。

（三）企业级产品谱系管理平台

企业级产品谱系管理平台是服务全集团产品管理和创新管理的平台，包括**产品目录模块、产品数据分析应用模块和创新统筹管理模块**。产品目录模块优化统一产品标准，建立线上全流程产品管理机制；产品数据分析应用模块提升定量自动化的产品分析与评价能力，根据评价结果匹配产品迭代优化或退出策略；创新统筹管理模块可识别产品创新层次，判定产品创新程度，支持线上的产品移植、创新考核与创新激励评选。

二、产品创新原则

（一）坚持积极稳健原则

对公业务产品创新须符合**国家法律法规、政策制度及监管要求**，并及时根据客户和市场需求，积极开展创新。

（二）坚持规范管理原则

严格遵照**创新权限和流程**，开展产品创新、管理、推广及后评价等，并按内外部要求做好新产品的**合规审查和面市审核**。

（三）坚持风险可控原则

对公业务产品创新应制定**完备的业务制度**，明确产品核心要素、业务办理条件和流程、风险控制措施等，做到**制度先行、风险可控**。

（四）坚持联动配合原则

对公业务产品创新应加强**协同联动**，丰富产品功能，明确产品边界及与各条线、子公司产品的衔接关系，构建完善的对公产品体系。

三、产品创新流程

对公业务产品创新应实行**全生命周期管理**，即对产品创新从**产品创意、产品研发、产品审核与发布、产品试点与推广到产品评价与退出**实行全流程管理，确保创新产品的质量与市场竞争力，防范合规性风险与信用风险。

（一）产品创意

产品创意是产品创新的**起点和基础**，是基于市场洞察或客户需求痛点，从产品功能结构、用户体验、商业模式等维度进行思考、归纳、提炼，形成的产品创新初步构想和解决方案。各级业务部门应重点从**政策导向、市场和客户需要、同业竞争**中挖掘产品创意，致力于通过创新解决社会痛点、难点问题。

（二）产品研发

产品研发人员应基于新产品**细化研发需求**，设计新产品功能、业务流程以及营运等解决方案，制定风险控制及应急预案，确定新产品面市后的成效目标，并开展业务制度编制。必要时，可设计和构建新产品原型，开展客户和内部用户测试或验证。

（三）产品审核与发布

产品研发完成后，在面市发布前，应完成相应的审核发布程序。

1.总分行业务部门应按照创新权限，将产品制度内外部政策依据、意见征集采纳情况、外部监管意见（如有）、审计意见（如有）等全套资料，提交本级相关业务主管部门进行审查，主要是审查创新产品是否满足**资本占用、数据安全、合规性、合法性**等规定，是否符合我行信贷政策等。

2.在产品发布前，业务部门应在产品谱系平台中正确维护产品目录中的可售产品，按相关规定在平台上完成**产品洗钱风险评估、会计核算审查、全面风险评估、消费者权益保护审查**等线上审核流程，并将**数据安全评估、合规性审查**（如有）等审核意见作为产品附件上传。当新增可售产品无适用聚类产品时，需同步发起新增聚类产品申请。一级分行辖内可售产品由分行自行维护。

3.除总行批准同意创新的产品外，分行权限内创新的产品应按规定报总行**备案**或定期向总行**报告**。

（四）产品试点与推广

上市审核意见或产品制度规定需要先行试点的，非信贷类产品的试点期限原则上**不少于 3 个月**，信贷类产品原则上**不少于半年**。产品试点期满，应按原产品面市审核流程决定新产品是否在辖内推广。

试点期内，各分行要密切关注试点支行的新产品试点情况，必要时可提前推广或终止试点。

（五）产品评价与退出

产品评价指通过收集产品面市后的市场、客户、财务、风险、内控合规、运营、消保等信息，对产品发展现状做出基于事实的客观分析评价。目的是为产品的**优化、升级、转型和退出**提供线索，为产品战略和发展策略的制定、调整提供决策支持。

产品正式实施后，总分行业务部门应对本行发布的产品实施**定期或不定期后评价**工作。

1.**定期评价**。总分行业务部门应**每年**对近三年新上市产品进行一次后评价，上市超过三年的产品**每三年**进行一次后评价，上市超过十年的产品应根据业务需要进行抽检。

在当年后评价开始前 **6 个月内**新发布或修订过产品制度的，可不进行后评价。

2.**不定期评价**。业务部门可根据实际需要，在非定期评价时间内对单个或部分产品发起后评价。

3.后评价结束后，应填写后评价情况表并完成后评价报告。后评价报告应对参评产品逐一得出评价结论，后评价结论包括**继续实施、优化转型、退出市场**等。对于结论为继续实施的，可根据实际提示需关注的事项；对于结论为优化转型的，应同时提出具体的修改意见和管理要求；对于结论为退出市场的，应做好相关后续工作安排。

4.后评价发现以下情况的，应作出退市提醒或退市结论。

（1）后评价发现与现行政策、法律法规、监管规定相冲突，或存在重大风险隐患的，应直接作出**退市结论**。

（2）新产品推出一年仍没有业务量的，原则上应作出**退市提醒**，推出两年仍无业务量的原则上应作出**退市结论**。

后评价结论为退市的，总分行业务部门应牵头制定产品退出实施方案或有关工作安排，明确存量业务处置措施和时间要求，按创新权限和流程发布退市文件，并及时更新产品目录。

四、产品创新管理体系

（一）管理模式

全行产品创新实行 **“统一规范、风险全面管控、分级分类实施”** 的管理模式。

统一规范：对全集团产品创新工作提出统一规范要求，明确产品创新标准、流程、机制、

风险管控要求。

风险全面管控：将产品创新风险审核纳入全面风险管理，明确产品创新过程中的风险管控内容、要求和牵头部门。同时，风险、内控、法律、消保、科技等相关部门将产品创新风险管理纳入本部门相关制度体系中，确保风险管控的专业性和有效性，形成齐抓共管局面。

分级分类实施：总行数字化建设办公室负责建立产品创新全生命周期管理机制，并统筹管理全行产品创新项目；总行产品经营管理部门负责统筹所辖条线的创新需求，组织实施归口管理产品的研发、面市、推广、优化改进以及产品退出等工作。各一级分行负责分行辖内的产品创新和管理。在全行统一规范的前提下，赋予各一级分行一定的灵活性。

建行产品创新项目划分为四类，包括：**战略性创新、总行重点创新、分行自主创新、分行移植创新**，实施分类管理。其中，战略性产品创新项目和总行重点产品创新项目由总行组织实施，分行自主产品创新项目和分行移植产品创新项目由分行组织实施。

（二）管理平台

1.众创平台

众创平台是面向全行员工，将自上而下的创意统筹管理与自下而上的创意收集、筛选、整合、审核、转化等全流程管理相融合的信息系统，主要功能包括**活动管理、提出创意、创意众创、创意流转、导师管理、专家打分、报表管理、站内消息**等。平台用户包括新一代系统中的**内部员工用户、海外机构用户和子公司用户**。

2.创新统筹管理系统

创新统筹管理系统建立了全行产品创新项目申报、认定、入库、移植等管理功能，已实现**全流程线上化管理**，加速优秀创新成果在全行的推广应用。平台用户包括新一代系统中涉及创新管理的**内部员工用户、海外机构用户和子公司用户**，其中创新移植库通过新一代系统小工具面向**所有内部员工用户**。

五、产品创新案例——高标准农田贷款

2021 年中央一号文件提出，**“地方各级党委和政府要切实扛起粮食安全政治责任，实行粮食安全党政同责。深入实施重要农产品保障战略，完善粮食安全省长责任制”**。**“十四五”规划纲要**指出，**“要深入实施‘藏粮于地、藏粮于技’战略，加大水利设施建设力度，实施高标准农田建设工程，2025 年建成 10.75 亿亩集中连片高标准农田”**。

为更好地贯彻落实国家乡村振兴战略，切实做好高标准农田建设金融服务，助力提升国家粮食安全保障能力，**2021 年 6 月**，我行创新推出**“高标准农田贷款”**产品。

（一）产品体系定位

该产品属于**信贷产品线**，所属产品组为**对公贷款**，所属基础产品为**专业性融资**，所属聚类产品为**乡村振兴贷款**，可售产品编号为 **10315908**。

（二）产品创新点

该产品在客户项目准入条款方面较行内已有贷款产品发生较大变化，更好地满足了高标准农田建设融资需求。具体来看：

1.坚持**全量客户理念**，覆盖**大中小微企业、新型农业经营主体、农村集体经济组织**等各类涉农经营主体；

2.满足高标准农田项目**多种建设方式**融资需求，既适用于将一般耕地建设为高标准农田的融资需求，也适用于通过开垦方式将荒地、盐碱地等建设为高标准农田的融资需求，还可以满足施工企业在政府采购工程模式下承接高标准农田施工建设的经营周转融资需求；

3.针对不同客户、不同融资模式，设置**差异化贷款条件**，明确个性化项目要件，优化项目评估模式，有效提高项目融资效率，满足项目融资需求。

（三）产品面市审核与规范管理

在产品面市前，总行业务部门通过**企业级产品谱系管理平台**准确维护可售产品信息，完成**产品洗钱风险评估、新产品合规性审查、全面风险评估**等审核环节，并制定发布了**《中国建设银行“高标准农田贷款”业务管理办法（2021 年版）》（建总发〔2021〕207 号）**，确保该产

品符合行内风控合规管理要求。

第三节 综合定价

对公客户综合定价是指不仅考虑对公产品本身的成本效益情况，而是进一步从**对公客户或集团客户整体**角度看对建设银行的历史贡献以及未来可能的盈利空间，充分考量我行付出的各项成本、承担的风险，以及全行战略发展、市场竞争、客户关系开拓和维护等因素，基于**客户价值分类**实施的**差异化定价**方法。其实质是由**单一产品定价**向**客户综合定价**转变，基于 **EVA 和 RAROC** 资本回报指标，从**存款、贷款、中间业务**等角度，全面考量客户与我行的整体合作情况和综合贡献，目的是提升银行的综合营销能力，以及客户对银行的综合贡献度，也是应对利率市场化、满足客户合理需求、提高市场竞争力的重要手段。

一、综合定价思路

（一）综合定价须依法合规

价格设置应符合国家和监管部门关于产品定价的**法律法规、监管规定**等合规性要求。例如，监管规定，**2020 年 8 月 31 日**后，**贷款市场报价利率（LPR）**将成为新增、存量浮动利率贷款的统一定价 **“锚”**。执行价格避免出现**存贷挂钩、以存定贷、借贷搭售或转嫁成本**等不合规内容。同时，价格设置应严格遵循我行有关价格管理的**授权、管理办法**等对各类产品、客户、行业等的价格标准，确保定价合规。

（二）区分客户贡献情况差别化定价

基于客户价值分类和贡献差异，将客户主要分为 **“核心”“潜力”“一般”** 三大类；对于**供应链客户**，区分客户所处的产业链上下游，综合考量业务协同能够带来的整体价值贡献确定差别化价格；对于**高价值客户**给予充分的价格优惠，对于**低价值客户**提高回报要求。区分客户对利率的**敏感性程度**确定差异化的定价思路，对于利率敏感性高、议价能力和议价意识较强的客户及项目，以客户综合贡献提升为目标，大力发展**现金池、代发工资、资产管理**等派生业务。

（三）根据授权管理政策差别化定价

价格确定应严格遵守**总、分行**对不同**客群、不同行业、不同产品、不同业务类型**，以及**不同区域**的价格授权管理规定，结合经营实际，以提高客户综合回报为目标，充分发挥信贷资源的撬动作用，提升整体定价和综合营销能力，通过**量价均衡**稳步提升客户综合贡献。例如，**2020 年 2 月**，我行首期选取 **206 家**优质总战客户成员企业纳入重点客户**白名单**，执行差别化定价授权；**2023 年 8 月**，总行规定新发放人民币非贴公司类贷款利率**不得低于无风险收益率水平**，即不低于同期限国债收益率。

（四）贴近当地市场价格差别化定价

区域金融市场竞争程度在一定程度上决定融资价格。对于某地域、某类客户、某类信贷产品一般都会存在一个**公允价格或市场价格**，该价格一般由银企之间的供需关系和银行同业的定价水平逐步形成。定价时应充分了解客户所在区域的金融市场竞争程度，紧盯市场变化和同业策略，增强对价格市场的**敏感性**，所确定的定价须**贴近当地市场价格水平**。同时，需在充分了解客户对资金需求的**急迫性、同业竞争、我行业务办理**等情况的基础上，为其提供更合适的方案，通过提升定价谈判的技能技巧、选准报价顺序和锚定报价时间节点等，提高定价议价水平。

> **【案例】**
>
> **了解客户资金需求的紧迫程度，在谈判中争取主动**
>
> 我行牵头为某议价能力很强的央企下属企业组建了 20 亿元的银团，但该客户不同意支付任何银团费用。掌握到客户开发项目已经动工，前期自有资金已经用完，客户对银团筹建和银团用款存在急迫性后，我行着力推进与客户的利率谈判工作，最终明确银团利率及 300 万元银团安排费，并确定由我行代理该项目的工程造价咨询业务。

案例点评：

客户对借款成本的容忍程度和资金需求的紧迫程度高度关联，资金需求的紧迫程度对客户来说是时间上的**机会成本**，贷款早投放，项目早建成，客户便可以早收益，因此客户通常会更关注**放款的效率**。对于紧迫的贷款需求，可以适当加大与客户的价格谈判力度。

（五）体现“平衡风险与收益”原则

定价时应充分分析**市场利率、同业竞争情况**等价格形成要素，结合对客户的**风险、成本、效益**分析，设定合理的价格，寻求**风险与收益的平衡，量价险兼顾**。价格应充分体现出客户的**风险状态**，或根据客户风险状况的变化设定价格调整策略；价格应与客户**贡献度相匹配**，不对一般客户设定低于标准的价格；价格应体现**综合定价原则**，全面准确计量客户在我行办理各项业务的综合贡献，以 **EVA 和 RAROC** 为核心指标设定回报要求。

二、综合定价方法选择及模型选择

对公客户综合定价系统适用于对公**本外币一般性存款、非贴贷款和表外信贷业务**定价，包括**新发生业务定价测算及存量业务价格调整**，如涉及供应链金融业务也可采用供应链定价模型。各类定价模型原理基本一致，系统中的客户综合定价共包含**四个定价层次及模型**，即**单笔定价、客户关系定价、客户整体定价和机会成本定价**，各层次之间按照定价复杂性依次递进。

（一）单笔定价模型

单笔定价模型是基于**业务本身**各项成本、收益状况的定价。贷款业务定价采用国际通行的贷款基础模型—**基于目标收益的成本加成风险定价方法**，通过核算商业银行贷款经营的各项成本和资本回报要求，确定单笔贷款价格。存款及表外业务定价以效益为基础，通过计算 **EVA** 方式定价。

单笔业务定价以传统的**成本加成法**为基础，以**目标利率**为核心，计算公式为：

目标利率 =（资金成本率+运营成本率+风险成本率+（经济资本占用比例*（资本成本率+经济利润率）/（1-所得税率））/（1-增值税率/（1+增值税率）*（1+增值税附加比率））

单笔业务定价不区分客户分池分类结果，模型根据该客户对应的**币种、风险、产品、规模**等差异计算出目标利率，只要满足**执行利率＞目标利率**，即模型通过，否则模型无法通过。

新发生存款业务以高于建设银行挂牌利率的价格水平办理时，以 **EVA>0** 为模型通过标准。

小看板

客户分池与分类

客户分池与分类的目的主要是针对不同规模类型、业务特点的客户，按照一定标准区分出客户贡献度的差异，进而对客户采用不同的定价参数、权限及策略。

客户分池：将可比客户归集在一起，以保证客户比较的公平性，并保证业务结构的均衡合理。在综合定价中将客户分为总战略集团、普通集团和一般对公客户。

客户分类：客户分池后，按照客户不同特征（如业务量、客户规模、存货结构等特征）分别对每个池子里的客户进行贡献度排序并分类，设置差异化的回报要求、交叉销售策略及优惠措施，实现差异化定价及授权。将客户分为核心客户、潜力客户、一般客户和观察客户。

对于**核心客户**：通过优惠的价格维持其忠诚度

对于**潜力客户**：加大交叉销售力度以逐步提高其综合贡献度

对于**一般客户**：实施标准化服务，给予较高的定价要求

对于**观察客户**：给予较高的定价要求

（二）客户关系定价模型

客户关系定价是以与客户建立**多方位、长久业务联系**为出发点，在单笔定价基础上，将单笔业务（即主办业务）可能派生的**存款、中间业务和衍生业务**等收益，折算成价格优惠点差，给予主办业务一定价格优惠的定价方法。客户关系定价模型有利于引导**产品交叉销售**，提高客户综合贡献。

关系定价在单笔定价的基础上增加了**派生业务折让**和**衍生业务折让**，派生业务折让是指将贷款业务派生的存款及中间业务贡献以贷款利率优惠的方式部分或全部折让给客户，衍生业务折让是指客户在本体业务之外，通过公私协同、上下游联动等带动的外围效益贡献以利率优惠的方式部分或全部折让给客户。

根据不同的资本回报率要求和派生业务折让系数，计算得到**“目标利率”“优惠利率”和“保本利率”**三个价格标准，分别适用于**一般客户、潜力客户和核心客户**的定价模型通过条件。

客户关系定价模型通过条件

客户分类	**通过条件**
核心客户	执行利率≥保本利率
潜力客户	执行利率≥优惠利率
一般客户	执行利率≥目标利率

（三）客户整体定价模型

客户整体定价是兼顾**未来、历史与机会收益**的定价。对于历史贡献较大、议价能力强的大客户，可将其**存量业务贡献**纳入定价考虑范畴。以**存量业务及新发生业务（主办及派生）**整体为对象，根据客户分池分类结果的不同提出差异化的定价要求（如 **EVA、RAROC** 等），以确定主办业务的价格底线，增加存量客户定价的灵活性。

以包含**存量及新发生业务**的客户整体 **RAROC 和 EVA** 作为回报指标，要求整体效益高于特定的 RAROC 标准或 EVA 总量比去年不下降，原则上满足其一即符合定价要求。其中 RAROC 标准根据客户分类结果进行差异化设定：允许**核心客户**回报率在一定范围内适度下降，要求**潜力客户**至少维持原有回报率水平，**一般客户**则必须向上提升。

（四）机会成本定价模型

对于部分**特别重要、具有较强业务影响力**的大客户，在对其新发生业务定价或存量业务重定价时，应对**接受与不接受客户提出的价格要求**所产生的经营结果进行比较，权衡不同定价决策下的**机会成本**，选择相对收益多或相对损失小的方案。

机会成本定价同时适用于**新发放贷款定价和存量贷款利率调整**。对于新发放贷款，仅当客户关系定价和客户整体定价均不满足既定要求时，才需进一步考虑机会成本。基本规则如下：

假定 **a** = 接受新定价要求（新发放贷款（存款）申请利率或存量贷款（存款）拟调整后的利率）后客户 **EVA** 变化值，**b** = 不接受新定价要求流失的存量业务（含贷款提前还款）**EVA**，如果 **a > b**，则可接受新价格；如果 **a < b**，则可拒绝新价格，容忍流失。

客户关系定价和客户整体定价均根据不同客户分类结果，设定差别化回报要求。单笔业务定价、客户关系定价和客户整体定价结果只要**其一达到设定要求**，即视为模型通过。三者均不满足时，视为模型未通过，如涉及存量业务流失，则考虑机会成本。机会成本测算结果不能直接作为议价依据，需根据授权要求报批，供有权审批人参考。

三、综合定价工具

（一）存量客户定价系统介绍

存量客户定价系统以市场为导向，以客户为中心，帮助客户经理为客户提供差异化的金融产品议、报价服务，系统注重于提升市场营销中的成本效益意识，实现了**模型测算、授权配置、价格审批**在内的定价管理全流程，是我行提升产品价格竞争力和资本回报率战略抓手之一。

存量客户定价系统支持客户经理对管户的对公客户选择拟办理的产品进行**综合定价**，定价过程实现**单笔定价模型测算、客户关系定价模型测算、客户整体定价模型测算或机会成本定价模型测算**，获得客户办理该产品时目标价格、成本构成、效益情况等，帮助客户经理依托成

本效益进行营销，商定销售价格。同时，系统结合与客户议定的价格，自动匹配**总、分行价格授权规则**并获取执行价格最终审批节点，并逐级提交审批，建立了与业务办理流程高度融合的**存贷款产品在线授权和电子化审批流程**，为全行价格精细化管理和不断提升产品定价水平提供了系统支撑。

（二）RAROC 计算器介绍

RAROC（Risk-Adjusted Return On Capital，风险调整后的资本收益率） 是一个将收益、风险和资本有机结合的综合性指标，用于衡量消耗单位资本能够带来的风险调整后收益。计算公式为：

RAROC =（净利息收入+中间业务净收入+其他收入-经营费用-预期损失-税费及其他支出）/ 经济资本占用估计

其中，**净利息收入** =（贷款（贴现）利息收入-内部资金转移支出）+（内部资金转移收入-存款利息支出）；**经营费用** = 贷款（贴现）分摊费用+存款分摊费用+中间业务分摊费用；**经济资本占用估计** = 前 12 个月经济资本占用的平均值。

RAROC 与 **EVA** 均为衡量风险收益水平的绩效考核指标，二者既有联系又有区别。EVA 是风险调整后收益的**绝对量**，而 RAROC 是**相对量**，更注重从资源配置的效率角度刻画风险回报水平，在不同客户和项目间**更具可比性**，更适合作为客户排序和选择的工具。

1.使用说明

对公客户经理岗位中，**“RAROC 快速计算器”** 功能路径为 **“客户关系管理－对公客户关系管理-营销工具-RAROC 快速计算器”**。

首先，客户经理进入“RAROC 快速计算器”使用页面，点击 **“帮助”** 按钮，在弹出的页面录入 **“信用等级”、“客户所属行业”、“可售产品”、“客户类型”、“合同金额（元）”、“合同期限（月）”、“合同起始日期”、“注册地址所在国家地区”、“是否小企业”、“总行战略客户标识”** 等信息并核对是否准确。若该笔申报业务存在 **“抵质押”**，还需在担保方式中关联对应抵质押信息。完成信息录入后，点击 **“计算”** 按钮，自动返回 RAROC 计算器首页，**“经济资本占用”和“预期损失”** 自动填写完成。需要注意的是，该页面经济资本占用和预期损失计算的是**未来一年**的预测结果。

其次，返回 RAROC 计算器首页后，依次录入本笔申报业务的 **“业务信息备注”、“业务期限”、“资产业务”、“负债业务”、“中间业务”** 等信息（注意：**“资产业务”和“中间业务”** 不可同时录入）。完成信息录入后，点击 **“保存”**，则形成一条记录，在新增业务列表项下展示。客户经理所有债项（包括本笔申报业务信息、存量贷款信息、存量中间业务信息）填写完成后，在新增业务列表项下形成多条记录。客户经理点击 **“风险回报计算”**，则计算出客户 **RAROC**。

RAROC 作为反映客户风险盈利能力的重要指标，通过计算预期 RAROC，在信贷产品综合定价和客户选择中发挥着重要的参考作用。

第四章 综合金融服务方案

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解综合金融服务方案设计要领
- 掌握综合服务客户方法

内容要点

- 综合服务方案介绍及其设计思路、编写流程和遵循的原则
- 大中型客户综合金融服务案例
- 机构客群综合金融服务案例

- 普惠客群综合金融服务案例
- 国际业务客群综合金融服务案例
- 投行业务客群综合金融服务案例

第一节 综合服务方案设计

一、综合服务方案编写内容

综合金融服务方案是我行基于对客户和自身的深层次了解，为客户量身定制的契合其需求的综合解决方案。综合金融服务方案是综合金融服务的**载体**，客户服务团队依据综合金融服务方案内容为客户提供服务，并定期对方案进行**重检和完善**。

随着同业竞争的不断加剧，客户对于金融服务的要求不断提高，并呈现出**“表内+表外”、“线上+线下”、“商行+投行”、“融资+融智”**的综合化、多元化趋势。我行围绕**“以客户为中心”**的经营理念，以增强客户粘性、挖掘客户价值为目标，以综合金融服务方案为重要载体，为客户提供**“一点接入、综合营销”**的综合金融服务，并通过**综合利益调整、综合定价**为综合金融服务提供支撑和保障，提升客户满意度，实现银企双赢。

（一）综合金融服务方案的类型

综合金融服务方案分为**总行版**和**分行版（客户版）**。

1.总行版综合金融服务方案

总行版综合金融服务方案的服务对象是以**总行级战略客户和全球客户**等为代表的对全行发展具有战略价值的集团客户，该方案是全行经营目标客户的**工作手册**，原则上**仅供行内分支机构执行使用**。

总行版综合金融服务方案由**总行牵头组织编制**，编制过程依托新一代核心系统功能中的综合金融服务方案系统。总行基于客户经理团组对集团整体的全面分析，在方案中明确对集团整体经营思路和业务管理要求，主要内容包括**客户分析、经营策略、综合定价和综合利益调整、配套机制创新及评估评价方案**等。总行版方案按照**营销与管理并重**的原则，以方案为载体，向分支机构传导营销策略及管理要求，带动客户经理团组做好集团整体营销服务及管理工作。

2.分行版综合金融服务方案

分行版（客户版）综合金融服务方案的服务对象以**单一客户和区域内集团客户**为主，该方案是客户综合金融服务的**重要载体**，可**直接呈送客户**。

分行版（客户版）综合金融服务方案由分支机构依托新一代核心系统功能中的分行版（客户版）综合金融服务方案系统进行编制。分支机构客户经理根据对管辖客户的需求分析，利用系统内按需求体系构建的产品库，快速进行产品配置，既可实现金融服务供需的精准适配，还能极大缩短服务方案的编写时间，有效支撑基层客户经理的营销工作。

（二）综合金融服务方案的主要内容

1.总行版综合金融服务方案

总行版综合金融服务方案重点内容如下：

（1）客户基本情况

主要描述客户的**经营情况、发展前景、财务状况、与我行合作情况和同业竞争**等内容，并就上述内容进行适当分析，为剖析客户需求做好铺垫。

（2）建设银行经营策略

主要包括**经营策略与工作重点、客户需求分析、拟合作的重点、难点及解决方案、风险评估与防控方案**。其中**工作重点**需要根据客户需求和银企合作情况，结合前次综合金融服务方案的评估评价方案执行情况，在**“三大战略”、新金融行动、高质量发展、供应链金融、产融结合**等领域提出具体工作措施。**风险评估与防控方案**需要对集团整体风险进行评估，提示重要风

险点并对可能涉及的风险事项提出相关建议。

（3）综合定价和综合利益调整方案

该部分需要对目标客户在综合定价模型中所适用的客户类型进行判断，明确其属于**核心、潜力或一般客户**，并根据我行对该客户的加权利率和整体定价水平，结合同业对该客户定价水平，判断我行定价的合理性及下一步定价策略。

在制定大型集团及其供应链上下游等客群综合金融服务方案的过程中，若涉及联动多个机构，为增强合作各方的积极性，在符合相关原则的前提下，通过各方协商，可制定**综合利益调整方案**，并在方案中明确**收益分成的主体、内容和方法**等。

（4）配套机制创新

在方案设计中，若现有政策或机制不能满足客户需求，可针对客户个性化需求创新研发方案，用**差别化政策**满足客户核心需求，提高客户的产品覆盖度和综合贡献度，从而打破银企合作壁垒，深化银企合作关系。差别化政策包括但不限于申请**变更业务准入权限、政策倾斜**等创新机制和政策。该部分需要充分阐述申请差别化政策的**必要性和合理性**。

（5）评估评价方案

从内部管理角度，需要在综合金融服务方案设计中制定**评估评价方案**，并在一定时间内，对综合金融服务方案实施效果进行**后评价**。在评估评价方案中，可从客户综合贡献度（例如**综合收益、EVA、RAROC**）、业务拓展指标（例如**三大战略、存款日均、贷款日均、中间业务收入、特色指标**等）、风险控制指标（例如**不良贷款额、不良贷款率、关注类贷款余额**等）等角度进行评估评价，并根据评估评价结果对综合金融服务方案进行**重检和更新**。

2.分行版综合金融服务方案

分行版（客户版）综合金融服务方案重点内容如下：

（1）客户现状

主要包括**客户基本情况和财务数据分析**。其中**客户基本情况**包括**基本信息概况、上下游产业链主要企业**两项内容；**财务数据分析**中的主要财务数据为系统自动提取，需要手工填写**盈利能力、营运能力和还款能力**分析。

（2）银企合作与客户综合价值

主要包括**我行业务拓展及同业竞争态势、综合效益分析**两部分。**我行业务拓展及同业竞争态势**主要内容为**银企合作历史及合作领域；综合效益分析**包括**整体综合贡献度测算**和**上下游产业链主要企业的拓展**两项，其中整体综合贡献度测算涉及的**对公资产业务、负债业务和中间业务**为系统自动取数。

（3）客户金融需求分析

主要包括我行对客户**整体发展战略的理解**，以及从企业发展战略和经营目标角度去解读客户的**核心金融需求**。该部分应与产品服务配置方案相呼应。

（4）产品服务配置方案

该部分是方案的核心，分支机构客户经理可依托分行版（客户版）综合金融服务方案系统的**产品库模块**来完成编制。目前产品库模块包含全行对公、对私、子公司的**近 300 个产品**，按照**客户需求大类、中类、小类**进行细分。客户经理可根据客户需求，快速、精准地选择产品，自动制定综合金融服务方案。同时，为实现需求的快速配置，系统设计了适应全行使用的产品库，并提供持续更新和优化功能。

二、综合服务方案编写流程

（一）总行版方案的设计流程

总行版方案的设计流程包括**编制、评审、发布、实施和动态跟踪管理**五个环节。

方案编制由**总行客户经理**通过新一代系统发起，分支机构客户经理登录系统编写所辖集团客户本部或成员单位的方案。总行客户经理汇总后形成方案底稿并进行提炼和加工，重点体现**观点、策略和措施**。

评审根据方案是否涉及需要协商解决的跨部门事项，分为**经营部门评审**和**综合评审**两类。

方案通过评审后，总行客户经营部门根据是否涉及跨部门事项，按照行内相关程序选择对应的方式报**有权行领导签发**。

方案签发后将作为全行经营该客户的**工作手册**，由各分支机构**严格遵照执行**。总行客户经营部门将采取**定期重检与视需要更新相结合**的方式对方案进行持续动态跟踪与管理。

（二）分行版（客户版）综合金融服务方案的设计

分行版（客户版）综合金融服务方案的设计依托**新一代核心系统功能的综合金融服务方案系统**实现，该系统针对不同客户群体设计了**差异化的业务处理流程**，并根据服务方案的使用目的，设置不同服务方案模板。分支机构客户经理可依托该系统**自动化制定**综合金融服务方案，并针对客户需求进行适当修改后提交审核，审核根据权限至少由**管户权客户经理所在二级分行行领导**最终审核同意后方可生效，或继续向一级分行提交。

功能一：查看产品库

分支机构客户经理登录新一代系统，选择**对公客户经理岗**，进入**客户关系管理组件**。选择**“制定综合金融服务方案”→“金融服务方案产品库”**，选择相应的产品大类和具体产品即可查看。

功能二：制定方案

a. 分支机构客户经理登录新一代系统，选择**对公客户经理岗**，进入**客户关系管理组件**，选择**“制定综合金融服务方案”**。

b. 选中相应的客户后，点击**“新增方案”**；新增成功后，可先编制**“第四篇 产品服务配置方案”**。例如，配置一个对公产品，大类选择**“公司类贷款”**，中类选择**“上下游企业”**，可查看反显的具体产品，并根据需要进行添加。再例如，配置一个子公司产品，大类选择**“保险”**，中类选择**“医疗险”**，可查看反显的具体产品，并根据需要进行添加。

c. 完成**“第四篇 产品服务配置方案”**后，点击**“生成内部版方案”**，并补充完成其他部分内容后，点击**“上传方案”**，提交下一环节审核。

功能三：优秀案例库

a. 分支机构客户经理登录新一代系统，选择**对公客户经理岗**，进入**客户关系管理组件**，选择**“制定综合金融服务方案”→“优秀案例库”→“推荐优秀案例”**。

b. 在生效方案（如有，此处为空）列表中选中拟推荐的方案，点击**“推荐方案”**即可。后续还可按照行业和客户类型查看优秀案例。

三、综合服务方案编写原则

商业银行和客户要建立稳定长远的关系，必须时刻把握好客户需求及需求变化，综合金融服务方案的编制应坚持**“以客户为中心，以市场为导向”**的经营理念，紧紧围绕客户的**核心需求及其变化趋势**，重点分析并满足客户**个性化和多样化**的金融需求，从而有效提升客户的满意度和忠诚度。综合金融服务方案一般遵循以下原则：

（一）战略性

综合金融服务方案是客户需求与建设银行全集团战略的**有机结合**，编制中应体现出强化**服务国家建设能力、防范金融风险能力、参与国际竞争能力**的相关要求，依托**新金融理念**解决客户痛点难点，为客户提供综合金融服务。

（二）创新性

面对金融业态和市场格局正在发生深刻变化的新形势，综合金融服务方案的设计应体现**创新性**，基于客户行为大数据，用**数字化打法**触达并引领、激发客户需求，并将客户需求转化为创新动力，通过**联动协同、统筹推进**，为客户提供综合金融服务。

（三）差异性

综合金融服务方案设计时要结合客户**所处行业、行业地位、发展状况、面临形势及目标愿景**等因素，为客户设计**差异化**的金融服务方案。

（四）针对性

随着经济转型迈入高质量发展阶段、产业结构升级调整和客户需求日趋多元化，银行需要

做企业**全生命周期伙伴**，打造与客户**共生共荣的业务生态**。方案需要针对客户需求选择最适宜的产品和服务，在提供传统金融产品的同时，深化与客户在**金融科技、产融结合、供应链协同和乡村振兴**等领域的合作，不断增强**获客、活客和粘客**的能力。

总行根据全行已生效的综合金融服务方案开展**“优秀案例”**认定入库并进行全行推广。目前在新一代核心系统中已上线**“查看优秀案例”**模块，根据不同行业模板出具不同行业的分行版（客户版）综合金融服务方案优秀案例。

第二节 典型案例

一、大中型客户综合金融服务案例

（一）国企改革服务

1.客户核心需求

2023 年 6 月，中办国办联合印发**《国有企业改革深化提升行动方案（2023—2025 年）》（以下简称“国企改革深化提升”）**。国企改革深化提升是落实党的二十大关于深化国企改革战略部署的重要举措，与上一轮国企改革三年行动更侧重于企业改革不同，本轮改革将进一步聚焦国有企业**现代化治理和市场化经营机制**等核心关键问题，除了要实现国有经济自身的产业结构优化，更要发挥国有资本的**引领带动作用**，促进国民经济和产业的优化升级。

从对应的金融需求来看，一是优化国有经济布局和加快现代产业体系建设，需要**大量资金投入**，同时，随着产业结构的调整和优化，对不同类型的金融产品和服务提出**新需求**；二是以市场化方式推进**整合重组**，这一过程中，将产生**并购融资、债券发行**等金融需求；三是提升国有资本配置效率，需要通过**完善资本市场、优化融资结构、加强金融监管**等方式来实现。

2.银行集团服务方案

（1）现代产业体系建设阶段

新一轮国企改革主要通过**产业升级、混合所有制改革和员工持股计划**相结合的方式，最终完成现代产业体系建设。建设银行集团可提供以下服务：一是为企业量身定制**全程咨询顾问服务、设备更新融资和员工持股计划方案设计与管理服务**；二是**股权融资和基建管理**，建设银行子公司可发起设立**专项资产管理计划**或成立**私募股权基金**，对拟混改企业进行直接股权投资，提供**股权投资基金管理服务**；三是建设银行子公司可提供**员工股权激励计划配套融资服务及保险类增值服务**。

（2）做强做优主业阶段

做强做优主业需要**盘活存量资产、降低融资成本、降低杠杆率**，确保主责主业领域有较强的资金支持。建设银行集团可提供**债转股、产业基金、资产证券化、金融租赁**等综合服务。

（3）集团战略提升阶段

在经历一段规范、稳健的运营期后，企业一般需要通过不断推动**产业转型升级**来解决可持续经营和竞争力提升的问题，**兼并重组和上市**成为企业的重要选择。建设银行集团在此阶段可提供**并购整合及资产证券化**两大系列产品，包括**并购类贷款、并购交易咨询顾问**等服务，子公司还可提供**并购产业基金设立、债转股专项债券承销、香港 IPO 保荐和二级市场配售**等服务。

> **【案例】**
>
> **XX 集团债转股业务综合金融服务**
>
> **客户需求**：XX 集团是国务院国资委管理的中央企业，主营业务包括**工程承包、电力投资**等。受行业经营特点决定，XX 集团有息负债较高，在国资委**“一利五率”**考核导向下，维持健康的资产负债率指标是企业长期关注重点。
>
> **服务方案**：建设银行集团通过**母子协同**的方式，于 **2018 年**，由**建信投资**与 XX 集团成员企业 XX 院开展了首笔**债转股业务**。自此，XX 集团与我行保持密切沟通，在债转股领域开展了紧密合作。**2020 年**，我行与 XX 集团开展**首单建筑央企混改项目**，向 XX 集团成员企业 XX 局增资 X 亿元，持股比例为 X%，并委派 X 名董事参与公司治理。我行积极响应客户需求，参与 XX 局增资业务，增加权益资本投入 X 亿元，支持其战略转型，做优、做强**抽水蓄能、砂石骨料投资运营及新能**

源业务。

成效：XX 集团与建行集团战略合作关系良好，在债转股领域合作紧密。建设银行集团目前已向 XX 集团累计投资 X 个项目，总金额 XX 亿元，双方合作深度广度在建筑央企中一枝独秀。

【案例】

XX 公司“引战”业务综合金融服务

客户需求：XX 集团是我行总行战略性客户，被誉为**“新中国钢铁工业的摇篮”**，是我国最具有资源优势的钢铁企业，XX 公司是 XX 集团的矿业板块的核心子公司。为**保障国家铁矿石资源安全**、履行央企社会责任，落实 XX 集团**钢铁、矿业“双核”发展战略**，XX 公司计划连续两年内，通过股东增资的形式**引入战略投资者**，募集权益资金，优化股权结构并完善法人治理结构，提速上市步伐。

服务方案：建设银行集团通过**母子协同**的方式，抢抓市场机遇，由**建信投资**作为领投方，在 XX 年 X 月 X 日第一期投资中出资 XX 亿元，成为 XX 公司的**第二大股东**，同时获得单独向 XX 公司派出 **1 名董事**的资格（其他投资人则共享另外 1 名董事席位）。在 XX 年 X 月 X 日第二期投资中，建信投资继续领投 X 亿元，两期共投资 XX 亿元，位列各金融机构**第一位**。两次投资市场反响热烈，助力客户超额完成募资计划，圆满完成了 **“引战”** 任务。

成效：成功参与 XX 公司 **“引战”项目**并获得董事会席位，提升了我行在资本市场影响力的同时，进一步深化了同 XX 集团的银企合作，同时带动了 XX 集团在我行**存款、贷款、供应链金融**等多方面业务份额的提升。

【案例】

XX 集团混合所有制改革业务综合金融服务

客户需求：XX 集团是我国钢铁行业的龙头企业，也是国务院国资委**混改试点央企集团**之一，自 XX 年起，集团为推进钢铁行业高质量发展，成立国内首个**碳中和股权投资基金**，并在 XX 年全面提速央企改革工作。XX 年以来，XX 集团已先后发起下属子公司的混改工作，项目总金额逾 XX 亿元，通过**引入战略投资者并实施员工持股**的方式，进一步优化资源配置，提高市场化水平。

服务方案：通过**母子联动**的方式，由**建信信托**在股权开放中投资一定金额、持股一定比例，成为混改公司的**战略投资人**，甚至一度成为多家混改案例中的**唯一持股金融机构**，凭借我行良好的口碑，助力混改企业股权融资获得超额认购。

工作成效：进一步深化了银企双方的业务合作，为我行与 XX 集团在加强**生态圈战略和供应链金融**领域开展深度合作打下了坚实基础。

营销总结：一是**多年良好的合作关系**。我行作为 XX 集团主办银行，多年来已形成了彼此信任的合作默契，第一手信息来源迅速且准确。二是**央企混改项目的深度参与**。从 XX 年开始，我行就积极参与 XX 集团子公司的央企混改项目，业务合作模式非常成熟，能够通过高效率、高质量的服务赢得客户认可。

（二）现金管理服务

1.客户核心需求

对公客户**集团化、线上化、平台化、链条化**发展趋势明显，迫切需要提升企业现金流的**使用效率和财务的集约化管理水平**，要求银行在**资金统一管理、票据集约化运作、账户结算一体化服务、交易资金精准分类、快速对账、统一收款、自动分账、管理对象资金活动的全流程监管、搭建跨银行现金管理服务体系、实现成员单位函证业务线上集中授权管理**等方面提供嵌入式的现金管理服务。

另外，**大型跨国集团客户**通常在经营过程中全部或大部分产业链在境内，境外有服务境内产业的补充模块，普遍具有**全球账户集中管理、境内外汇资金集中管理、境外资金集中管理、跨境资金融通管理和跨境收付**等需求。

2.银行集团服务方案

现金管理业务是以**结算**为基础，以**金融科技**为手段，为对公客户提供的**增值服务**，用于满足客户**信息化、智能化、综合化**的资金管理需求，具有**边际成本低、资本占用低、经营风险低、规模效应强和投入产出高**的特征，是增加对公客户资金承接和沉淀，促进结算业务中收增长的重要基础。

（1）政府机构类生态

瞄准**基层政府、财政、住建、政法、学校、医疗卫生**等政府机构类客群，聚焦**国资监管效**

能提升、地方政府专项债及财政专项资金承接，住建全流程资金监管、法院案款资金分类管理、学校资金管理系统升级等场景需求，通过**财资云、账簿通、监管易、一户通**等现金管理产品应用，理顺资金流转的上下游链条，链动政府机构类客群整体营销。

（2）公司类生态

靶向瞄准不同规模、行业、产业链客户在数字化转型过程中财资管理的新诉求，打通**银行系统之间、银行系统与客户系统以及客户系统之间**的连接通道，以**个性化、定制化**服务为企业数字化转型提供**端到端**的金融解决方案。

（3）服务类生态

切实把握**生产性、生活性、社会服务业**等服务业客群数字化转型契机，以现金管理产品为抓手，输出**数字化、平台化、综合化、生态化**的服务能力，围绕**园区开发建设、运营管理及园区企业需求**开展定制化专项服务，引领开放高效、普惠共享的服务类生态系统建设。

> **【案例】**
>
> **赋能某区国资机构客户数字化监管**
>
> **客户需求**：某区国资局下辖 5 个区一级国资企业，52 个二级企业，主要负责**国有资本布局管理、规范国有资本运作、提高国有资本回报、维护国有资本安全**。在推进国资国企改革过程中，亟须解决**资金管理效率低、资产负债不明晰、资金监管不灵活**三大痛点，满足**可视化管理账户、精细化管理资产负债率、主动化监管资金流动情况**的需求。
>
> **服务方案**：利用**“财资云”跨银行现金管理标准版基础功能+行业特色应用**打造**一体化资金监管平台**，通过财资云**账户管理、报表中心、管理驾驶舱**满足客户可视化管理需求，结合**投融资管理模块**实现企业负债准实时管理，最后发挥**资金监控模块**功能实现客户主动对下级企业监控。
>
> **成效**：实现了下属 **55 家国有企业**在 **17 家银行**近 **300 个账户**统一管理，日均资金管理规模超过 **5 亿元**，大幅提升了国资监管水平以及下辖国企的财务效率，减少了国有资产流失风险。**“财资云”**系统上线后，分行将客户在他行超 **8000 万元**日均存款转化到我行，新增了 **3 个**国资企业在我行开户并发生结算。

> **【案例】**
>
> **某铁路建设项目资金监管解决方案**
>
> **客户需求**：某项目管理部主要负责某地区铁路工程项目建设和管理工作，该地区对管辖内的铁路及相关枢纽工程建设资金监管有着严格的要求。一是施工单位每月末向项目管理部提交下个月的资金拨付计划，监管方审核通过后，施工单位按照该计划在下个月进行对外付款；二是资金拨付计划内的收款方设定一个**总额度以及单笔限额**，不限制付款次数，单次付款不能超过单笔限额，每月累计付款不能超过总额度；三是针对资金拨付计划以外的零星付款，设置一个**灵活额度**，不明确收款方户名和账号，不限制付款次数。
>
> **服务方案**：依托**“监管易”多级模式**搭建监管体系，项目管理部作为**监管方**，施工单位作为**被监管方**，灵活组合监管工具。应用**黑白名单**，控制交易对手及交易金额；应用**收支列表**，控制一次性付款交易对手及交易金额；应用**金额控制**，控制时段内支付单笔金额及累计限额；应用**监控提醒**，实现交易信息可视、风险预警及时。
>
> **成效**：项目落地后直接带动施工单位在我行新开立 **15 个**结算账户，日均存款余额近 **1.6 亿元**，监管资金已超过 **6 亿元**，批量办理个人代发工资卡近 **200 张**，办理对公网银 **14 户**。

> **【案例】**
>
> **B 集团全球司库服务方案**
>
> **客户需求**：B 集团是目前中国规模最大的全球性规模经营的消费类电子企业集团之一。B 集团业务架构分为**科技板块与实业板块**。集团在全球范围内拥有广泛的业务布局，在经营过程中。集团总部希望实现以下管理职能，一是掌握成员公司资金动态状况，逐步强化**资金使用计划管理**；二是实现**境内外账户管理**，及时获取分散在境内外各银行账户余额和交易明细，集中监控账户交易、成员单位资金额度，实现集团资金用途控制；三是提升**资金归集效率**，提高资金归集质量与效率，减少网络报文传输出错率。
>
> **服务方案**：我行为 B 集团定制了**“境内本外币实时现金池+境内跨行现金管理+跨境资金集中运营（含跨境双向人民币资金池）”**的全球资金管理服务方案。
>
> 一是搭建**境内本外币实时池**，为集团搭建二层级现金管理服务网络，由系统自动实现主办单位账户与协办单位账户之间的本外币资金实时归集和下划。

二是实现**境内跨银行资金管控一体化**，依托我行**跨行现金管理**服务，帮助集团便捷地以较低成本一点接入多银行系统，实现跨银行资金管理，避免各家银行接口多次开发，最大程度降低客户多银行接入的实施成本和运维成本。

三是组建**跨境双向人民币现金池**，为集团办理跨境双向人民币资金池业务，有效提升集团内人民币资金运营效率。四是落地**本外币跨境资金集中运营业务**，为集团上市体系财务公司及非上市体系子公司分别开办本外币跨境资金集中运营业务，降低资金运营成本，实现全球资金一体化调配。

成效：依托上述全球资金管理综合服务方案，B 集团及其成员企业与我行合作关系不断深化。一是**持续沉淀存款**，B 集团及其成员企业陆续在我行开立本外币结算账户，截至 2024 年 3 月末，该集团在广东分行的企业存款时点 146.5 亿元，比年初新增 49.7 亿元，日均存款 122.4 亿元，比年初新增 18.9 亿元。二是**推动 B2C 资金承接**，B 集团主要关联企业（C、D、E、F、G、H 等）均在我行办理代发工资业务，月代发人数超过 2 万人，月代发金额超 1.5 亿元，有效带动个人存款和代发工资业务。三是**大幅增加资金归集量**。B 集团已在我行搭建了 6 个人民币实时现金池，当年累计入池金额高达 338.52 亿元。

（三）直接融资服务

1.客户核心需求

实体经济的发展由追求资源投入数量转向更加注重**提高资源配置效率**，其中，**直接融资市场**是提高资源配置效率、优化资源配置结构的重要领域和手段。因此，企业需要建立和完善**合理的融资结构**，从过度依赖银行业的间接融资结构向包含**股权融资、债券融资以及资产证券化融资**等多元化直接融资方式在内的融资结构优化演变。

其次，**直接融资**，特别是**股权融资和债券融资**，有利于分散和降低企业融资风险，维护企业长远及稳定的可持续发展，这主要表现为以下两个方面：一方面是直接融资市场**透明度高**，从发行到交易，再到资金运用的整个过程都在市场上公开，使得从社会到企业，从政府到中介机构，都可以对融资过程进行有力的管理和监督，促进企业稳健发展；另一方面，明确了**发行主体与投资主体的债权债务关系**。在我国现有融资市场发展条件下，直接融资使发行主体和投资主体**风险共担、利益共享**，有利于丰富企业融资结构的层次，改善企业资本结构，提高企业运营效率，拓宽风险承担主体范围，有助于减少企业发展风险。

2.建设银行集团服务方案

（1）方案描述

我行直接融资服务立足于**泛资本市场的中介职能**，从**资金和资产两端**入手，打通投融资两端，为投资方提供风险可控、收益可观的资产项目，为融资方提供成本可接受、期限可匹配、渠道较畅通的资金来源。运用**金融科技和大数据**手段，促使资金需求方与投资方信息精准对接和有效匹配，实现**融资融智和共享赋能**，打造信息、资金、资源互通互联的智慧金融服务交易市场。我行建立**“飞驰 e+”投资者联盟平台系统**，对内加强总、分、支行信息推送和流程管理，对外实现**流量获客、平台赋能、精准服务**。

（2）服务对象

有投资需求的**银行同业、非银行金融机构、专业投资机构、私人银行客户**等多类型投资人；有融资需求的各类机构及企业客户。

（3）综合服务方案

我行直接融资服务充分运用我行综合化经营平台，与**建信基金、建信信托、建银国际、建信租赁、建信人寿、建信投资、建信养老金、建信股权**等集团子公司，境内 37 家分行、海外分行及境内外知名合作机构为客户提供覆盖投资银行各个领域、种类丰富的产品与服务，主要包括：**债务融资服务**，含**超短期融资券、短期融资券、中期票据、定向债务融资工具、金融债、长期限含权中期票据**等各类债券承销和发行；**资产证券化**的承销与财务顾问服务；**产业基金**的发起与管理；**投融资信息咨询、资本运营、私募融资、资产管理**等顾问服务；**并购与重组顾问**服务；**项目融资顾问**服务等。

我行综合运用**债券、财务顾问、并购、基金、股权、组合融资、资产证券化、综合化降杠杆、投研**等手段为实体经济提供直接融资服务，为客户提供**“融资+融智+融技” FITS®（飞驰）** 全面金融解决方案。

【案例】

XX 公司首单三贴标绿色中票直接融资服务

客户需求：XX 集团是国务院国资委管理的中央企业下属子公司，主营业务包括**水利水电开发建设**等。由于企业行业特点，资金规模需求大，资金期限要求长，同时对创新型融资产品有发行需求。

服务方案：本期债券首次采用**可持续发展绩效目标（SPT）** 与发行人的清洁能源发电新增装机容量进行挂钩，引导 XX 公司主动落实 **“碳减排”“碳中和”**，助力 XX 公司实现可持续发展目标。除项目绿色减排效应外，本期债券采用创新的结构设计，将票面利率与可持续发展绩效目标挂钩，发行人承诺在约定期限内，水电、风电、光伏等清洁能源发电新增装机容量不低于 **100 万千瓦**，通过票面利率调升机制引导发行人主动落实可持续发展目标，体现社会资金对绿色活动的支持效应。

成效：我行牵头承销市场首单的 **“XX 公司 XX 年度第一期绿色中期票据（可持续挂钩/乡村振兴）”** 成功发行，这是一笔具备 **“绿色债券+乡村振兴+可持续发展挂钩”三重贴标**的永续中期票据，发行金额 **20 亿元**，期限 **3+N 年**，募集资金将全部用于**碳减排、乡村振兴**等绿色项目。

（四）C 端场景服务

1.客户核心需求

C 端场景金融需求具有**复杂多样**的特点，主要为**便捷支付结算需求、小额快速融资需求、场景数据流传递需求**等。挖掘 C 端场景需求，提升金融服务民生的能力，通过拥有 C 端场景的对公客户抓抢 C 端客户，既是履行社会责任担当的具象化，也是落实数字化经营的具体化。

2.银行用户服务方案

C 端场景服务就是要以**互联网化、数字化**的创新理念和模式，到市场中**抢场景、抢数据**，在多样化场景中连接建设银行支付和金融产品及服务，突出重围逐渐修复经营生态，进而构建起适应数字化时代的经营体系，赢得未来长效发展。我行聚焦 C 端场景需求，基于解决社会痛点，提出以下服务方案：

（1）善用**代发代扣和现金管理系统**满足便捷支付结算需求；

（2）创新融资模式，创新提供基于 C 端场景中的**交易数据的融资产品**，满足 C 端客户的小额便捷融资需求；

（3）利用**金融科技手段**赋能 C 端场景数据传输和共享，坚持**开放共享和科技驱动**理念，紧抓战略窗口期，对标互联网行业先进经验，发挥自身优势，补齐短板，大力推进**场景建设、工具完善、产品升级和营销服务**。

【案例】

G 省甘蔗产业金融支持方案

客户需求：G 省是全国甘蔗种植面积最大的省份，全省 70%的县区涉及甘蔗种植，涉蔗农民超 2000 万人，每年蔗农甘蔗种植收入及补贴合计超过 300 亿元。全省糖厂共 102 间，直接涉及职工超 10 万人，辐射涉糖贸易企业上万家，每年糖企的食糖及副产品销售收入超过 400 亿元，占全省生产总值约 2%。制糖产业链核心主体主要为**糖料蔗种植农户（以下简称“蔗农”）** 及**制糖企业**。围绕两大主体，可衍生出三大产业链，一是以蔗农为核心，向上游衍生的**农资供应产业链**；二是蔗农与制糖企业之间的**糖料蔗供销关系的产业链**；三是制糖企业为核心，向下游衍生出涉及**食糖贸易平台及部分普惠糖批发企业的成品糖销售产业链**。制糖产业发展面临**产能利用率低、农业端小农经济普遍、机械化程度低、仓储物流效率低、储存运输能力差、交易模式单一、政府管理难度大经营、效益波动大**的问题等痛点难点，蔗农**融资难、融资贵**等问题突出。

C 端客户金融需求如下：

（1）款项兑付便捷度需求，榨季期间制糖企业需要快速支付蔗农甘蔗款才能砍伐并收购甘蔗生产；

（2）蔗农有**个人融资需求**，用于购买农资农具等；

（3）订单信息流及全产业资金链承接需求，将贷款资金向产业链延伸，实现资金留存，同时产生稳定订单信息流，便于上游农户贷款。

服务方案：

针对 C 端客户多样需求，建设银行通过**金融科技合作**赋能糖产业**全流程、全产业链**，为糖产业链各经营主体提供综合化金融服务，打通上中下游融资链条，实现资金沉淀。

（1）创新**“过磅即付”模式**。建行与糖企农务系统进行系统对接，待糖企收购甘蔗，对指定蔗农的甘蔗进行过磅称重后，将所收集到的甘蔗品种、重量数据自动录入到糖企农务系统中，计算出所需支付的甘蔗款金额，并传输至建行系统，建行根据接收到的所需支付金额、支付时间、付款账户信息、收款账户信息等数据，通过糖企在我行开立的甘蔗款专用户，将该账户中的甘蔗款立即代发至对应蔗农个人账户中，并实现可代发至本行个人借记卡及他行个人借记卡，糖企也可根据实际情况调整代发账期，如**“立即代发”“T+1”“T+2”**等账期选择。

（2）创新**“八桂农险贷”、“八桂农担贷”**，利用农业保险和担保数据为农户进行融资；创新**“八桂种植贷”**提供农户信用方式融资。

（3）创新**“八桂产业贷”**满足上游收购站和蔗农等需求。运用**互联网、大数据**等思维及技术，与制糖业核心企业合作，通过系统对接，基于制糖企业与甘蔗收购站真实稳定的交易数据，为甘蔗收购站提供**全流程线上贷款**，贷款资金定向支付到蔗农的账户，既解决了甘蔗收购商的资金需求，又能保证蔗农的利益；同时该产品也可适用于普通农户。

成效：截至 2023 年末农户生产经营贷款余额 **49.67 亿元**，较年初新增 **37.9 亿元**，甘蔗款代发资金超 **3 亿元**。

（五）新型基础设施建设项目服务

1.客户核心需求

2020 年《政府工作报告》提出要加强**新型基础设施建设，“新基建”**上升至国家战略，呈现**新变局、新经济、新机遇**。与传统基础设施领域相比，**“新基建”**核心竞争力是**高技术、知识产权**，且迭代技术更新较快，对效率要求较高，新基建企业在获得金融资源时具有特殊性，对银行服务提出了新的要求。

通过分析新基建企业**技术新、平台新、应用新**等特征，企业创新发展规划及新基建所涉及行业特征，梳理新基建客户在发展中可能面临的痛点、难点问题，建设银行集团可解决新基建客户主要集中在**兼并重组和股权认购融资、项目融资、日常经营周转、流动资金补充、存量贷款结构优化、供应链金融、降杠杆、资产保值增值、账户收益提升、财务顾问、高薪酬高管特色私行服务**等方面综合性金融服务。

2.银行服务方案

投行金融服务。新基建客户大多是**上市或拟上市公司、高新技术企业**，为了实现快速扩张，需要分析市场、整合资源、筛选标的，通过**股权收购、并购重组**等加速发展，获得经营、技术、财务等方面的协同效应，以此扩大企业业务规模，提升企业在行业中的地位，夯实企业核心竞争力。由此产生巨大的**股权融资、并购贷款**等投行需求；此外，也将衍生出对**财务顾问、资产管理**等方面的服务需求。

项目融资金融服务。新基建客户可能面临**技术研发、项目建设和产能提升**等资金缺口，需要补充大量**低成本、与企业成长周期相匹配的中长期资金**，以满足未来企业成长的需要。主要集中于**生产基地建设、研发中心建设、产能扩张**等方面。

流动资金补充与存量贷款的优化金融服务。一方面，新基建客户为了进一步提升自身技术领先优势和产品的核心竞争力，在其经营支出中，**研发投入、高管薪酬**占据较大比例，尤其以信息技术类企业投入居多，日常经营周转所需流动资金往往高于一般企业；另一方面，新基建客户历年固定资产建设或日常运营中可能形成了部分存量贷款，随着企业市场竞争力的不断提升和经营业绩的趋好，存量贷款可能存在**期限和利率结构已不甚合理**的情况，如贷款期限较长、相应利率水平较高，存在通过重组贷款降低财务成本的需求。

供应链金融服务。目前，新基建客户相对而言具有**资信优良、财务实力雄厚、具备支付能力**等特点，在供应链中通常是**优质核心企业**，上下游企业众多，存在着**贷款、招投标保函、履约保函、保理**等金融服务需求。

风险缓释措施创新。在过去**“重资产”**的产业结构与发展模式下，传统企业一般持有大量**土地、厂房、设备和存货**，银行也以抵质押品等作为缓释风险的主要手段。对于科创企业，我行积极创新探索风险缓释手段，构建**专利、商标**等知识产权质押融资新模式。

【案例】

A 公司新型基础设施建设项目综合金融服务

> **客户需求**：A 公司是国内第一，世界第三的片式电感生产厂商集团的全资子公司，由于集团近年来的快速发展，A 公司产能已无法满足集团整体生产需求，故在东莞、上海等地新建生产基地，A 公司主要技术来源于母公司集团的支持，未来将作为集团主要生产基地。因此，A 公司有**新项目贷款融资**（客户提出），**员工代发工资、个人贷款、信用卡**等等（我行挖掘）业务需求。
>
> **服务方案**：我行与工行组成**银团**为项目提供 **27 亿元**的银团项目贷款融资，并提供**代发工资结算服务**、为公司员工提供**工资卡、分期通、信用卡**等个人金融服务。此外，我行持续跟进项目贷款用款需求，根据公司招工情况定期提供上门开卡服务，定期到公司现场开办产品宣导会，根据员工需求提供综合服务金融方案。
>
> **成效**：在项目贷款方面，我行及工行为项目投入贷款合计接近 **9 亿元**，其中我行投放超过 **6.4 亿元**，另外目前 A 公司在我行代发工资超过 **150 人**，已办理分期通超过 **200 万元**，个人信用卡超过 **30 张**。

（六）重大交通工程建设项目服务

1.客户需求

重大交通工程建设项目一般由**省市交通运营平台公司**投资、建设、经营和管理，金融需求主要集中在**投资期、建设期、运营期**等阶段。在**投资期**，客户的主要需求是**资本金筹措、项目评估和融资方案咨询**等；在**建设期**，客户主要需求为**项目贷款**，另外有**公司发债**等债券业务需求；在**运营期**，客户的资金需求为**日常经营周转需求**及对**配套服务区/站点的服务需求**，包括**经营平台数字化需求、宣传需求、支付结算需求**等。另外，项目建成后，因市场利率走低，部分省份会开展**统一债务重组**，有相应的贷款重组需求。

2.银行服务方案

（1）投资期资本金融资方案

针对重大项目融资层面，建设银行集团在此阶段可为企业提供**咨询顾问、融资**等综合服务。如通过子公司**建信投资**的降准资金或募集资金，以**股权投资**方式入股标的公司，用于归还标的公司金融负债，既降低了标的公司资产负债率，又为标的企业提供资本金支持。又如通过子公司**建信信托**与客户**合资成立项目公司**，并按持股比例投入资本金，项目结束后（一般是 3 年）平台公司按照约定价格回购建设银行子公司股权，在此期间项目公司由建设银行子公司控股，可不增加平台公司杠杆。

（2）建设期项目融资方案

建设期项目融资同业竞争激烈，融资方案设计力求在众多银行中脱颖而出，一是通过**项目前期贷款**拼价格、拼速度，项目前期贷款无需项目评估评级，贷款利率更低，有利于争取账户和项目落地，同时锁定后续固定资产贷款份额。二是通过**境内外协同产品**在竞争中突围，即表内贷款规模紧张时通过**跨境融资性风险参与、国内信用证+福费廷**等表外信贷产品抢先投放占领市场份额；在价格竞争时，通过**跨境融资贷、国际商业转贷款**等产品发挥境外资金价格优势实现突围，特别是**国际商业转贷款**，期限 1—3 年，最长可锁定 3 年低成本，3 年后自动承接固贷，对客户较有吸引力。

（3）运营期项目配套服务区/站点的综合服务方案

交通工程进入运营期后，**高速公路服务区、高铁站、地铁站**等往往由省市交通运营平台公司子公司运营管理，部分项目出于市场利率成本降低等原因有**债务重组需求**，我行可以为这些运营子公司提供**经营周转类短期融资服务**，还可以提供**服务区/站点内商户统一管理服务**以及商户的各项服务，实现业务联动发展。一是对交通发展能力较强的省份，关注其重点交通工程项目**债务重组需求**，通过债务重组拼抢优质资产。二是利用建设银行 **“金融科技”战略优势**，为运营子公司搭建**收单渠道统一管理平台**及**租金综合服务平台**，客户能获取商户流水信息，赚取收单手续费差价，实现商户租金系统管理，减轻项目管理人员工作量，提高核算准确性及效率，我行能获取收单效益及商户流水信息，实现双赢。三是利用建设银行**微信公众号、“建设银行惠懂你” APP、手机银行**等推送相关活动营销信息，协同行内资源，为商户开展**龙支付满减、第三方支付随机立减**等优惠活动，促进商户 C 端获客，实现多赢。四是通过**聚合支付、慧兜圈**产品等解决商户支付结算需求，推荐商户办理 **“租贷通”产品**或 **“五贷一透”** 融资产品，满足商户的小额快捷融资需求。

【案例】

W 市交通工程建设投资集团综合金融服务

业务背景：W 市的都市圈环线是 **《公路“十四五”发展规划》** 中提出的 12 条都市圈环线之一（路线编号 G9906），是增强都市圈交通衔接、强化都市圈城市通道能力的重要支撑。

客户需求：W 市交通工程建设投资集团有限公司（以下简称“W 市交投集团”或“该客户”）作为 W 市交通基础设施领域龙头企业，主要负责 W 市城市环线的建设等。近年来，该客户拟承建 W 市都市区环线汉南过江通道、黄陂至新洲段，作为纳入国高网的重点交通工程建设项目，受到了同业的高度重视，竞争相当激烈。

服务方案：我行在获知信息后第一时间组建专班，制定了一对一量身定制的综合服务方案，从**信息跟踪、项目储备、评估测算、账户开立、信贷申报、贷款发放**等多个维度长线作战，为客户制定了申报方案。方案围绕 W 市都市区环线汉南过江通道、黄陂至新洲段项目，贷款期限根据工程可行性研究并结合我行评估测算合理确定、与同业审批期限相当，授信品种包含**项目前期贷款及固定资产贷款**，可供客户自由选择。同时针对客户提出的放款要件诉求，我行及时向同业了解情况，并与放款中心积极沟通对接，确保在我行放款条件合规且不弱于他行的同时全力满足客户诉求。

成效：2024 年 1 月，我行在审批后快速响应，第一时间上门营销，成功于 1 月 23 日、3 月 13 日先后为汉南过江通道项目合计发放 **20 亿元**固定资产贷款，我行作为该项目的**首家固贷投放银行**，率先为该重点交通工程项目提供了信贷支撑，有力保障了民生基建项目的实施进展，践行了国有大行的责任与担当。

（七）中型客户服务方案

1.客户需求

中型客户通常指的是在规模和业务量上介于小型企业和大型企业之间的公司，往往具有**较高的成长潜力和业务多样性**，对于公司业务的增长和稳定具有重要意义。因其具有**地域行业分散、管理水平差异大，抵御市场风险能力相对弱，信息更具隐蔽性**等特点，客户选择识别和风险管控难度较大，我行要坚持 **“中做优”** 的经营定位，重点选择**细分行业的龙头企业、供应链顶部腰部节点企业、“专精特新”、高科技及瞪羚企业、上市和拟上市企业、大型集团客户的成员单位，以及我行存量优质小企业成长起来的企业**。

（1）**多样化服务需求**：中型客户群体通常面临快速成长和扩张的挑战，需要灵活的金融服务来支持其业务发展，包括但不限于**资金管理、信贷服务、投资咨询、风险管理**等。

（2）**服务效率需求**：中型客户往往具有较为复杂的业务结构，涉及多个业务领域和市场，需要我行提供**一站式服务**，以简化业务流程，提高效率。

（3）**风险偏好需求**：中型客户在风险管理和信贷需求上表现出较高的敏感性，需要我行提供**风险评估和信贷审批的专业服务**，以确保业务的稳健发展。

2.服务方案设计

中型客户信贷需求旺盛，议价空间大，经营策略上做到 **“三个最优”**，即：**资源带动最优**，通过满足优质中型客户合理信贷需求，确保客户存款和结算应落全落，将贷款投入的杠杆效应做到最优；**产品覆盖最优**，在结算套餐、养老金托管、传统中间业务基础上，主动延伸到投贷联动和企业员工端服务，实现产品覆盖广度深度渗透最优；**定价收益最优**，在守牢风险底线的前提下，通过经营能力提升选准赛道、选准客户，加强定价管理。

（1）**结算与资金管理服务**：提供高效、灵活的资金管理解决方案，包括**银企直连、账户管理、支付结算、现金池管理、国际结算、结售汇**等，实现资金的实时监控和快速流转。

（2）**信贷与融资服务**：根据中型客户的业务特点和资金需求，定制化信贷服务，如**流动资金贷款、固定资产贷款、贸易融资、供应链金融、科技易贷**等。同时，提供快速响应的融资服务，以满足客户时效性要求。

（3）**联动业务**：通过**母子协同**，为客户提供**投贷联动**等商投行一体化服务；强化**公私联动**，为公司高管提供**家族信托业务服务（传承与发展）、高端信用卡、私行服务**，为公司员工提供**个人信用贷款、个人养老金开户及入金服务、代发工资理财产品配置服务**。

（4）**投资与咨询服务**：提供专业的**投资咨询和资产管理**服务，实现资产的保值增值；为有上市资质的中型企业提供**员工持股计划配资、理财子公司投资发行可转债**等金融服务；为从

事工程建设经营的中型客户提供**造价咨询**服务；用我行的专业优势提供**供应链管理、财务规划、税务筹划**等管理优化建议，帮助客户提高运营效率和成本控制能力。

（5）**风险管理服务：**通过提供**利率、汇率、商品价格**等风险管理工具，帮助中型客户规避市场风险。同时，提供**风险评估和保险咨询**服务，确保客户的业务运营安全。

> **【案例】**
>
> **科技金融服务中型企业**
>
> D 市某科技企业目前为全球最大的安防监控镜头供应商、D 市知名高新技术企业，是我行中型客户。依托我行**科技金融政策和“技术流”科创评价体系**，我行为其提供的融资支持伴随了企业从小微企业成长为中型企业，**2019 年**成功上市，成为著名的上市科企。
>
> **1.信贷与融资服务**
>
> **2017 年**该企业依托我行**科技金融政策和“技术流”科创评价体系**获得 **5000 万元**授信额度，及时满足了企业产能扩张的资金需求；在我行信贷资金的支持下，该企业紧盯大客户需求变化，不断迭代产品；**2018 年**，随着订单急剧增加，客户计划短期内增资建厂扩产，届时客户在我行的 **“技术流”科创评价等级为 T3**，属于高创新能力企业，我行利用 **“绿色通道”**，仅用半个月时间，就成功为客户发放了 **1 亿元**贷款，企业厂房如期完工，订单按期交货。
>
> **2.资金管理服务**
>
> 根据企业全球化特点，我行提供**公司客户外汇存款**，并营销**银企直连，现金池管理、国际结算、结售汇**等产品，实现资金的实时监控和快速流转。满足客户跨地域经营管理的需求。
>
> **3.联动业务**
>
> 借助该客户资源，公司协同，为该公司高管提供**高端信用卡、私行服务**等个性化定制服务，同时承接公司**代发工资**业务，提高员工工资留存率。
>
> **4.投资与咨询服务**
>
> 随着企业逐年扩张发展，**建信信托**积极对接企业参与上市前 **C 轮融资**，同时助力企业建立**员工持股平台**，**2019 年**该企业成功上市，历经多年，由民营小微科企成长为著名的上市科企。

（八）绿色金融服务

1.客户核心需求

加快推动**能源绿色低碳转型**，是力争如期实现**碳达峰、碳中和**的内在要求，也是推动实现经济社会高质量发展的重要支撑。**《“十四五”现代能源体系规划》** 提出，要**加快发展风电、太阳能发电**，在风能和太阳能资源禀赋较好、建设条件优越、具备持续整装开发条件、符合区域生态环境保护等要求的地区，有序推进风电和光伏发电集中式开发，加快推进以**沙漠、戈壁、荒漠地区为重点的大型风电光伏基地项目建设**，积极推进**黄河上游、新疆、冀北**等多能互补清洁能源基地建设。

目前大型清洁能源基地建设的金融服务需求贯穿了**项目前期、建设期、运营期**等全周期。在**项目前期**，客户需求主要包括**资本金筹措、财务顾问**等服务类需求等；在**建设期**，客户需求主要包括**项目建设资金需求、产业链上下游融资需求、结算与现金管理需求**等；在**运营期**，客户需求主要包括**日常经营周转、支付结算**等。此外，在项目开发建设全周期中还涉及**工程造价咨询、企业员工及农民工个人金融需求**等。

2.银行服务方案

（1）项目前期

针对项目投资体量巨大、投资方资本金支出压力大的问题，为投资方设计针对性的**资本金支持模式**，协同子公司提供更加多元化的资本金支持渠道，通过**权益投资、基金**等方式，为项目投资方提供 **“商投行一体化”服务**，拓展项目资金来源；针对大型清洁能源基地建设规模大、投资总额高、整体建设周期较长的特点，通过全面高效的**工程造价咨询**服务进一步提升项目管理质效。同时，可提供**融智服务**，为企业设计**直接融资与间接融资并举**的融资方案，帮助企业优化融资结构、节约资金成本。

（2）建设期

持续跟踪项目推进进展、手续落实情况以及建设资金需求，及时匹配**项目前期贷款、固定**

资产贷款、银团贷款等贷款产品；针对风电、光伏发电项目设备采购资金需求大的问题，在价格成本具有优势的前提下，为项目建设提供**融资租赁、跨境融资**等本外币、境内外一体化服务；通过**供应链金融、国内信用证和福费廷**等产品服务，支持产业链上下游，助力产业链各环节提升资金使用效率；针对项目建设中与施工企业、设备及材料供应商等开展交易结算等提供**结算类产品和服务**。

（3）运营期

针对项目运营期经营周转、支付结算等需求，匹配**经营周转类信贷产品、结算与现金管理产品**等；针对企业员工及农民工个人金融需求，通过**公私联动**，提供**个人开户、代发工资、网上银行、手机银行**等服务。

> **【案例】**
>
> **某“光热储能+光伏+风电”示范项目综合金融服务**
>
> **业务背景**：某**“光热储能+光伏+风电”示范项目**地处河西走廊西部，当地日照充足，风沙较大，风光资源丰富。该项目属于国家**“十四五”现代能源体系规划**重点建设工程，也是该省首批**“光热储能＋”示范项目**，是全省集中开工新能源项目之一，国家政策性开发性金融工具为该项目提供基础设施基金支持项目建设。
>
> **客户需求**：该示范项目规划总装机容量**70 万千瓦**，其中：**10 万千瓦**熔盐线性菲涅尔光热发电项目，**40 万千瓦**光伏发电项目，**20 万千瓦**风力发电项目。该项目作为该省重大项目，受到了同业的高度重视，竞争相当激烈。
>
> **服务方案**：我行在获知项目信息后，立即成立**任务型团队**，持续攻坚营销。针对项目建设周期长、总投资金额大、建设初期用款需求迫切等问题，我们为客户提供了**“项目前期贷+基本建设贷款”**的综合融资服务方案，充分运用行内**差别化政策**，短时间内先后批复**12 亿元**项目前期贷款和**37.4 亿元**基本建设贷款。该方案通过优化产品配置模式既解决客户建设前期资金需求，还降低了企业融资成本，获得了客户的高度认可，为双方后期深化业务合作奠定了坚实的基础。
>
> **成效**：截至 2024 年 3 月末，我行已累计为该项目发放贷款**12.29 亿元**，带动项目施工企业开户共计**4 户**，累计承接项目资金达**16 亿元**，办理农民工卡**243 张**，累计代发农民工工资**1615 万元**，同时实现了项目资金的有效承接和体内循环。通过支持该项目建设，有力保障了能源重点项目建设的实施进展，践行了国有大行的责任与担当。

（九）养老金融服务

中央金融工作会议明确把**养老金融**作为**“五篇大文章”**之一，我行紧密跟踪养老金融领域相关政策安排，提出纵深推进**“1314”养老金融服务体系建设**、搭建包含**“养老金金融、养老产业金融、养老服务金融、养老金融生态”四位一体**的养老金融服务体系。

1.养老金金融－村支书企业年金服务

（1）客户需求

2015 年初，国务院印发**《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》**，要求机关事业单位在参加基本养老保险的基础上，应当为其工作人员建立**职业年金**。以**企业年金、职业年金**为第二支柱，截至目前全国范围内机关事业单位已全面建成职业年金计划，而**村支书**队伍处于社会治理的最基层，不属于国家公务员体系，因而无法享受职业年金制度红利，补充养老保障存在需求。

（2）银行服务方案

年金方案规划阶段：我行可协助相关县市**组织部、财政、人社、乡镇街道**等相关方面共同推动村干部年金研究和论证。在此过程中，可发挥我行在年金领域**全牌照**的优势，协同**建信养老金**共同开展政策宣讲、产品介绍、流程制定等，推动实施方案落地。同时协助养老保险公司对年金款项开户建账，并根据招标合同对账户资金进行审慎管理，确保资金安全、保值增值。

年金启动实施、运营阶段：项目启动后，我行协同建信养老金提供**方案设计、监管备案**等年金增值服务。在年金运营方面，涉及个人信息整理、资金缴纳、投资运营等环节，我行可面向乡镇街道办事人员、村干部群体，举行**年金培训宣传和系统操作方式培训**，提升年金日常工作效率。在投资运作方面，年金初始运作时我行可以**固收型投资组合**切入，确保年金资产在风险可控的前提下实现稳定收益，切实提高村干部的退休待遇。在信息查询方面，我行可为加入

计划的村干部免费提供 **14 种查询渠道**，包含：**微信小程序、网上银行、手机银行、网站查询、安心养老 APP、柜台服务、ATM** 等，满足不同年龄阶段、不同查询习惯的各类查询需求。

> **【案例】**
>
> **Y 市村支书企业年金综合服务**
>
> **业务背景**：近年来，Y 市将村支书队伍建设作为加强基层党建、推进 Y 市 **“强富美高”** 建设的重要抓手，但在村支书待遇保障方面，乡镇地区间待遇不平衡和不协调仍然存在，特别是**退休后补充养老待遇保障**的短板较为突出。
>
> **客户需求**：Y 市此前尝试了一些传统薪酬激励机制，但激励的边际效应有限，且大多只能解燃眉之急。为此 Y 市下定决心，提出必须尽快研究，另辟蹊径，建立**标准化、长效化的补充养老保障机制**。
>
> **服务方案**：我行在获知 Y 市的需求后，密切联动**建信养老金**，紧密沟通 Y 市**市委组织部、财政、人社**等相关部门，针对 Y 市村支书队伍年龄结构及流动性、乡镇财力等特点，提出 **Y 市村干部企业年金特色服务方案**，重点解决**参加人员范围、资金来源、资金分配**等一系列问题。特别是在资金来源方面，分行提出 **“由市级财政、镇级财政、个人三方同比例缴费”** 的建议，有效平衡各方利益及财政收支压力。在资金分配方面，提出了 **“个人缴纳满 8 年及以上的，市镇两级财政资金缴费部分才可以完全归属个人”** 的建议，有效提升村干部队伍的稳定性。我行的建议获得了 Y 市政府相关部门的高度认可，写入了 Y 市村支书企业年金实施方案中。最终建行集团成功拿下了 Y 市村支书企业年金项目的**托管和账管人资格**。
>
> **成效：2024 年 1 月**，Y 市村支书企业年金项目成功落地，该市 **93 名**村支书顺利建立起**企业年金**补充养老保障机制。该项目每年将为建行集团带来可观的年金托管和账管规模新增，彰显了建行集团落实国家战略的决心和能力，也实实在在地赋能江苏乡村振兴。

2.养老服务机构综合金融服务案例

（1）客户核心需求

养老服务机构包括**养老机构、社区养老服务机构和居家养老服务机构**。养老服务机构 的资金需求主要集中在以下几个方面：

一是**建设、购买、租赁、改造等项目资金需求**。建设养老物业，即客户开发建设养老物业用于养老服务运营，具有项目建设资金需求。购置或租赁养老物业，即客户购买或租赁物业及设施用于开展养老服务，具有购买或支付租金的金融服务需求。改建养老物业，对现有的商业、办公、工业、仓储存量房屋以及社区用房改建后用于提供养老服务，具有项目改建资金需求。

二是**装修及配套设施采购等资金需求**，即客户取得养老项目经营权后装修、翻新以及购置养老服务配套设施而产生的资金需求。

三是**资金周转等流动资金需求**。养老服务机构提供日常养老服务，包括**生活照料、日常护理、医疗护理、康复训练**等，具有支付工资、物资采购、设施设备维护保养等经营周转融资需求。

（2）银行服务方案

充分发挥**集团综合化经营优势**，以养老领域**多层次、多样化**的金融和非金融服务需求为出发点，构建**连接 B、G、C 三端的养老金融生态**。

B 端产品配置策略方面：

对公信贷产品。一是在**大中型养老服务机构**资金需求方面，针对**新建、改扩建、购买、租赁**养老服务设施或设备等专项资金需求，重点提供**养老服务项目贷款**；针对**支付长短期租金、采购老年用品和日常运营维护**等经营周转用途，以及**无需立项且不涉及建筑主体结构改造的装修装饰**等营运资金需求，重点提供**养老服务经营贷款**。二是针对**小微型养老服务机构**的融资需求，可配置**小微快贷**等普惠金融贷款产品。三是针对涉及政府采购等供应链条的养老服务机构融资需求，优先配置**供应链融资产品**。

多元化融资支持。通过建行集团**母子协同**配置**股权类、债权类、资产证券化、融资租赁**产品，满足养老服务机构多元化的融资需求。一是以**产业基金、股权投资**等为重要手段，支持养老服务机构发展。二是发展**养老第三支柱资管产品**，募集长期限资金解决养老服务机构长期、

权益类融资需求。三是为优质养老服务机构客户疏通**银行间市场债务融资渠道**，满足养老产业发展的直接融资需求。

资金结算产品。为养老产业客户配置**单位结算卡、对公一户通、企业网银、委托收款、现金管理业务、POS 收单、聚合支付**等结算产品，沉淀交易资金，带动对公存款增长，提升客户综合贡献度。

资金监管和增值支持。针对通过预收资金方式经营的养老机构，可重点满足其**资金监管和增值需求**，定制综合化的资金监管和理财方案，配置**协定存款、理财产品、定制大额存单**等产品。

G 端平台经营策略方面：

依托**安心养老平台**，解决养老市场信息化管理滞后、养老市场供需信息不对称等痛点。一是面向**养老机构**，提供包括对养老机构**预收资金、政府补助（补贴）资金、应急医疗保证金**等三类资金的安心养老平台监管场景服务，满足民政部门对养老机构资金实施信息化监管的诉求。二是面向**居家老人**，运用安心养老平台提供**政府购买服务、社区智慧食堂、养老机构缴费**等金融场景，实现账户、结算、存款综合效益。三是围绕**机构、社区、老年人**等养老产业不同参与方的服务诉求，通过安心养老平台**机构等级评定、养老关爱地图、补贴认证发放**等为老服务场景建设，深化与民政部门源头合作，建立新型智慧养老服务模式，实现对民政注册登记养老机构、社区养老机构及其他养老服务提供方的批量拓展和价值提升。

C 端获客引流策略方面：一是依托 **B 端优质资源**，通过**抓场景、抓源头、抓协同**，实现 C 端场景的批量获客，二是依托**建行生活**等平台引入 B 端场景，聚合优质养老服务资源和养老金融产品，叠加分行属地化营销活动，丰富线上养老新生态。

> **【案例】**
>
> **XX 分行助力颐养新模式**
>
> **业务背景：**LJ 护理院是 XX 地区首家 **“民建公助”** 的融医、护、养、康复于一体的医疗机构，也是区域内民生创新先行先试的项目，是当地重点打造区域内养老服务标杆机构。
>
> **客户需求：**受疫情影响，护理院的建设进度较原计划延长，正式运营时间也相应顺延，导致企业无法按照原定还款计划落实还款。
>
> **服务方案：**XX 分行快速启动评估、申报流程，配套总行关于**养老用地类押品的最新优化政策**，向 LJ 护理院迅速投放贷款，解了企业燃眉之急。同时，XX 分行积极为护理院在**医保、长护险托收、养老费收款、政府补贴专项资金收款、护理人员代发工资**等多方面提供综合金融服务，为院内 60 余名老人享受优质的养老服务提供了坚实保障。
>
> **成效：**XX 分行把握政策机遇，大力推动**普惠养老政策工具**应用，发放区域内首笔**普惠养老再贷款**。发展**供应链金融**，以居家养老政府购买服务为核心场景，积极支持**智慧养老**产业发展。开展**产品创新**，探索押品政策优化，落地区域内、系统内**养老用地抵押贷款双首单**。在实践过程中，XX 分行得到了政府和企业的高度认可。

（十）数字赋能服务

1.客户核心需求

数字化转型已成为企业变革和发展的 **“新基建”**。传统企业特别是**产业链、供应链**相关的企业，迫切需要通过数字化转型来实现信息、技术、产能等精准配置与高效对接。当前，数字经济发展呈现**平台化发展、生态化重构**趋势。随着数字平台生态系统与各类行业的深度融合，大中型企业纷纷主动谋求战略转型，以**平台思维、互联网思维、产业生态思维**为引领，积极采用新技术、新模式全面重构企业发展模式。

2.银行集团服务方案

在数字时代，**平台生态**成为商业银行数字金融服务的**主模式和主场地**，在赋能综合金融服务方面正在展示出新的生机和活力。我行以**开放共享**的理念，通过**金融科技赋能 B 端平台合作**，进而发挥大中型客户**旗舰作用**，打造**大中小企业协同共生**的综合金融服务新格局。在**平台化生态化经营**下，实现资源与信息的**广泛连接、弹性供给和有效配置**，既满足了金融业务实现数字化和智能化的需求，也为企业客户数字化转型提供了重要推动力。

【案例】

XX 公司农业产业链平台服务方案

客户需求：XX 公司是依托马铃薯加工发展起来的全国农业产业化重点龙头企业，淀粉生产产量、质量均排名全国第一，具有较强的市场主导权与定价权。但马铃薯的产业链存在**上游种植随机性强、专业合作社收购方式粗放、销售渠道不畅**等问题。且 XX 公司本身数字化水平不高，**产供销信息不对称，运营管理效率低**，因此其希望提升自身数字化能力促进业务发展。

服务方案：我行以**平台生态**的方式助力企业破局，利用自身**金融科技能力**，为企业搭建了**农业产业链平台**。通过**“4+4+1”平台服务体系**的方式，即**政府、核心企业、合作社、银行 4 方参与**，**PC、微信小程序、智能 POS、“裕农通 APP”4 个渠道布局**，**1 个智能数据展示平台**。平台上线后，从预约排队到厂区过磅，全部实现智能化；企业通过**驾驶舱**可随时掌握收购情况，便于进行决策分析和经营管理；我行金融服务也进一步延伸到县域，实现了**收购线上化、结算智能化、数据可视化、全产业链服务**。

成效：成功打造了一套**多方共赢的服务模式**。通过对产业链、供应链进行改造升级，借助平台沉淀**订单、种植、生产、存货、销售**等产业链数据资源，全面掌握链条生产经营情况，开展**产业链授信**，将**“线下”**业务转到**“线上”**，提供产业链、供应链融资服务，助力核心企业初步实现传统加工收购企业的**数字化转型**，形成一套**数字化赋能企业发展的范式**。

二、普惠客群综合金融服务案例

（一）诚信纳税企业

1.客户基本情况

诚信纳税企业往往具有良好的经营环境以及较成熟的财务管理制度，是普惠金融**优质客群**。我行长期以来重视**银税合作**，加强与税务部门对接，依据企业**纳税额、纳税信用等级评定结果**等，为诚信纳税小微企业提供信贷支持，建立起**“以税授信、以税促信”**的服务理念和业务模式，发展**银税互动**在支持小微企业普惠金融、促进实体经济发展的重要作用。

2.服务策略

以**“云税贷”**等信贷产品为**敲门砖**，同时根据客户的基本情况，推介适配的**账户管理、资金结算、企业及个人理财**等基础金融服务，**销售管理、发票管理**等财务管理服务，以及**法律咨询、商旅预订、金融知识**等公共服务。

【案例】

甲公司为我行已开立基本户客户，主要承接电力相关配套环保节能工程，但设备均为外购，前期积累资金大多投到了电力设备的筹备与前期运行，正常生产经营时，资金出现了缺口。我行客户经理了解到企业有一定的纳税额后，向其推介我行线上纯信用贷款产品——**云税贷**，以纳税额测算贷款额度。客户在客户经理指导下，尝试使用**“建行惠懂你”App** 进行测额申贷，并获得**200 万元**随借随还贷款额度，对我行产品服务给予高度评价，并陆续将家庭成员的个人理财、电力工厂人员代发工资等业务均转至我行，成为我行坚实合作伙伴。

（二）工业园区企业

1.客户基本情况

工业园区企业往往是以生产和制造为主要目标的**劳动密集型或技术密集型企业**，拥有**工厂厂房、生产线、物流设施**等生产基础设施，致力于推动**技术创新和产业升级**，并具有**交易流水、用工用电、物流货运**等数据资源优势。客户经理可立足**区域特色工业园区集群**，协同联动设计综合服务方案，加强**批量营销**，扩大优质客户触客拓客范围。

2.服务策略

以**“抵押快贷”**等信贷产品为**敲门砖**，同时根据客户的基本情况，推介适配的**代发工资、代缴社保、代缴税**等金融服务，以及**商机信息撮合、财务管理、现金管理、物流配送、造价咨询、团体保险、上市辅导、法律咨询、产业对接**等非金融服务。

【案例】

甲公司位于某工业园，目前在该园区已建成灌装车间及仓库 1 万余平米，同时有三条灌装生产

线，具备酿酒生产、销售资质。曾经在某银行获得 1000 万元流动资金贷款，贷款期限为一年，与其经营周期不符，之后按期归还本息，此后再无和银行有信贷合作。实际控制人拥有普通商品住宅，企业主家庭无银行负债。目前甲公司需要对生产设备进行改造升级扩大生产，预计经营流动资金会有 1000 万元的缺口，希望能得到银行的支持，生产用款周期需要 5 年左右。

根据《中小企业划型标准规定》，结合企业实际运营情况，客户经理判断该企业为**小型企业**，考虑选择普惠金融产品满足客户融资需求。鉴于该企业征信良好、经营较好、企业及企业主无银行负债，且具有较好的风险缓释措施，优先选择为客户办理 **“抵押快贷”** 产品，满足客户资金需求，并基于此与客户建立起了长期友好的合作关系。

（三）烟草商户客群

1.客户基本情况

烟草商户主要具有**市场供求关系稳定、具备典型零售特征、受到市场强监管、具备经营持续性、受人口影响呈散点式和稳态分布、多元化业态混合经营、资金需求周期性明显且价格敏感、经营现金流充裕**等特点。作为零售商户中的**优质客群**，烟草客群能够有力支撑我行普惠信贷和零售信贷业务增长，同时通过客户综合经营，带动多项业务融合发展。

2.服务策略

以信贷产品为**敲门砖**，运用专属 **“惠商云贷”** 产品，为客户提供**线上信用类贷款（通用产品“商户云贷”、专属产品“商叶云贷”等）、线上线下相结合贷款（善营贷等）和抵押类贷款（抵押快贷等）** 套餐式产品包。同时，根据客户需要，打包提供**商户服务（商户收单）、支付结算（数字人民币、信用卡、借记卡、单位结算卡等）、网络金融（“惠懂你”APP、“建行生活”APP、企业网银等）、代收代付（代发工资、代缴税、代缴社保、代缴公积金、代缴费）、投资理财（货币基金、理财产品等）**。还可依托 **“惠懂你”平台小微云课堂、建行研修中心知识库**等多种形式，对接客户成长经营过程中的知识性需求。

【案例】

某分行抓住当地烟草公司**新零售平台转型升级**契机，精准对接业务需求，以**聚合支付**为其量身定制金融服务方案，并充分利用与当地烟草公司良好的合作关系，在全面掌握烟草商户信息的同时，及时获取非我行商户的意向客户名单，快速分配进行**精准营销**。同时，建立多个烟草商户服务群，由百余名青年员工线上实时解答商户疑难，维系了良好的客群关系，为商户信贷等金融产品拓展打下坚实基础。

通过在**商户收单、资金结算、普惠金融、乡村振兴、金融科技**等方面配套综合金融服务，该分行实现以**商户收单带动资金沉淀**，以**商户授信带动零售信贷**，烟草零售商户收单交易额、带动个人商户日均存款新增、普惠信贷投放、裕农通服务点数量均在短期内显著上升。

（四）物流服务客群

1.客户基本情况

物流服务产业与生产、消费息息相关，是**延伸产业链、打造供应链**的重要支撑，呈现出**信息化、智能化、高效化、绿色化**等发展趋势。其中，上游主要包括物流基础设施和设备的供应商，中游是各类物流服务提供商，下游是物流服务的最终消费者，后者依赖于物流服务实现产品的流通和购买。

2.服务策略

一是可依托物流公司**订单、运费**等信息，依托 **“善营贷”** 等业务模式，建立物流服务客户的专属融资服务方案。二是提供统一的**账户结算服务，大额存单、结构性存款**等对公理财产品。三是提供**个人理财、个贷、汽车分期、信用卡、私人银行**等个人金融服务。四是营销我行 **“建行惠懂你”、手机银行、“建行生活”** 等智能化工具。

【案例】

甲公司是一家科技公司，主要为当地物流园区提供物流公司的收发货登记服务。乙公司是一家物流公司，其发货和收货的客户主要为个体工商户，客户需和乙公司交接好货物，并录入物流信息，相关数据将会传送并留存在甲公司。据了解，甲公司拟引入**北斗定位系统**，加强物流监测；乙公司常遇到货款结算方面的问题，也希望能吸引更多的客户来办理物流业务；发货人表示，资金有时周转不过

来，希望能从银行处获取简单融资，需要时能便捷支取。

客户经理针对该产业客群，设计了专属综合服务方案，针对甲公司，重点营销**“善新贷”“善科贷”**等服务科创企业的信用类贷款产品；针对乙公司及发货人，依托甲公司掌握的物流公司订单、运费等信息，依托**“善营贷”**等业务模式，建立物流服务客户的专属服务方案；为涉及的市场主体提供**个人理财、个贷、汽车分期、信用卡**等金融服务，提升其在我行的存款和结算业务覆盖。

三、机构客群综合金融服务案例

（一）智慧校园服务

1.客户核心需求

（1）**信息化建设需求**。在**“互联网+”**背景趋势下，学校的信息化建设需求日益显著，如**多种校园卡的整合需求、信息数字化需求、大数据挖掘需求**。

（2）**资金支付结算、保值增值、工程造价咨询服务等需求**。学校资金规模较为雄厚，日常结算量庞大，**支付结算、资金归集、分类分户**等财务管理需求明确，对合作银行结算产品的**综合化、电子化、便利化**等提出了更高要求。由于政策规定学校资金不能用于投资理财等用途，学校更关注**存款利率**或由金融衍生品演变而来的存款产品。

（3）**校园融资、产学研融资服务需求**。受教育部对高校新增贷款规模进行限制和压缩的政策影响，高校对**创新型融资产品**提出了较高要求。**产学研一体化**的校办企业向细分行业**并购扩张、资源整合和资产重组**，需要**产业投资基金**等新型融资服务以支撑业务发展。

（4）**个人金融服务需求**。学校师生群体需要快捷、专业化个人金融服务。

2.银行服务方案

面向学校类客群的多样化需求，我行提供了囊括一揽子产品和服务的综合服务方案，主要包含以下几方面：

基于**“建融慧学”校园综合服务平台**为学校打造专属 APP，满足学校信息化发展需求；

提供**基本资金管理、对公一户通、教育基金会资金理财、银企直连**等一系列服务，满足学校资金管理需求；

提供**财务顾问、产学研融资服务**等融资和咨询服务，满足校园融资、产学研融资需求；

提供**“学生惠”“悦生活”、个人贷款、专属理财及 VIP 贵宾服务、年金服务**等个人金融服务，满足学校教职工及学生群体的个人金融需求。

我行转型成为**校园信息化平台的建设者、集成方、平台运营方**，通过**智慧校园**的共同打造，整合校园行政管理系统，成为教职工和学生在校园工作和生活的必须。校园信息化是我行通过**金融科技力量**助力学校实现**智慧运营**，为**精准营销**助力，主动应对日益激烈的学校客群营销竞争。

【案例】

1.金融科技服务

我行基于**“建融慧学”校园综合服务平台**为 X 市某高校打造专属的**“X 大校园”APP**，全国首创**“校园 E 码通&建设银行到家”**模式，全面提高发卡速度和服务效率，疫情期间上线**疫情防控子模块**，日均打卡人数 4 万人，减轻学校疫情防控工作压力，**“校园 e 码通”**实现银行账户资金直接刷卡消费，方便学生的同时又为我行带来存款沉淀。

2.资金管理服务

根据 X 高校资金管理需求特点，我行提供多种结算和资金管理服务：一是通过开立**“对公一户通”**，在一个主账户多个分账户下分别管理，实现学校**食堂、后勤、医院、网管**等分户管理；二是通过**“银企直连”**满足 X 高校财务集约化管理的要求；三是对接 X 高校教育基金会，通过搭建**捐赠平台**，在拓客、增存中发挥作用，并根据客户风险偏好，给予**单位定期存款利率上浮**优惠，为我行带来金融资产沉淀近 **1 亿元**。

3.资金融通服务

学校周边建设了学术交流中心，在学校的引荐下，第三方项目公司在我行开户基本结算账户，注册资本 **5000 万元**，对接项目贷款 **6 亿元**。

4.对私金融服务

我行通过多样化的服务满足师生个人金融需求，实现 C 端批量获客：通过**“学生惠”“悦生活”**特色搭建了**党费、学杂费、校园 IC 卡餐卡充值**等功能；通过**“快贷”产品、专属个人理财－教师专享产品、云工作室**实时为 X 高校教职员工解决个人财务及投资答疑解惑；为高精尖人才配置**理财卡**，对校级领导及专家破格办理**私人银行卡**；通过**年金服务**助力 X 高校完善薪酬体系、吸引稳定高精尖人才队伍。最终，我行累计发放金融 IC 卡 **10 万余张**，平均年增 8000 套电子银行产品、3000 张信用卡、10000 户电子钱包等，全校 6000 名党员通过**党费云平台**交纳党费，年代发工资约 **6 亿元**，年均沉淀个人存款 **8000 万元**，新增 **“快贷”**客户近千户，贷款余额 **8000 万元**，进一步提高了 X 高校教职工对我行的综合贡献度和满意度。

5.其他服务及收获

全国近 **200 所**高校来 X 高校学习，全国几十个地市行来 X 市建设银行考察学校，对营销全国教育系统起到**引领与示范作用**。

（二）财政客户服务

1.客户核心需求

财政部门主要通过执行财政政策，综合利用**预算、税收、公共支出，监督管理**等手段，实现**优化资源配置，调节收入分配，促进经济协调运行和各项事业发展**，在做好财政资金收支管理的同时，支持各经济细分领域的产业发展，保障民生工作，维护社会稳定。

伴随财政部门职能的加强和提升，财政客户的金融需求从单纯的**财政资金收支管理**，转变为**财政资金溯源追踪、财政资金监督管理、财政资金效能提升**，合作银行需从传统的结算业务全面向**监管服务、资金承接**等业务转变，具体如下：

（1）**财政收支管理需求**

提高**税收征管效率**，扩宽**非税收缴渠道**，提升 **“互联网+监管”系统**多元数据汇聚功能；深化**预算管理制度改革**，推广实施**预算管理一体化建设**，实现预算执行的规范化、资金支付动态监控，以及财政支出的有效后评估；加快资金拨付效率，提升财政资金结算便利性；**财政资金直达机制**，提高财政资金使用的有效性和精准性。

（2）**融资及资金管理需求**

实施积极的财政政策，需要发行**国债、地方政府债券**等相关债券；提高**国库现金管理**及财政间歇资金保值增值收益。

（3）**治理能力提升需求**

面向服务对象全面提升便捷服务能力，提升缴费体验；财政部门强化财政绩效管理，需提升**资金监管效能**，实现财政资金链条的追溯管理，确保资金合规拨付并且及时到位。

2.银行服务方案

（1）**账户结算服务：**规范开立**财政专户、财政零余额账户、预算单位零余额账户**等相关账户；根据客户需求，通过结算类产品组合提供**定制化**服务。

（2）**代理收支服务：**为实现财政职能的有效发挥，为财政部门提供**国库集中支付、非税收缴、公务卡、统（代）发**等多模块化或一体化的专属服务。

（3）**金融科技服务：**为财政部门和预算单位提供**资金监管服务**；提供**财政系统对接服务**以及银政两方的**整体平台建设服务**。

（4）**融资服务：**从财政资金统筹的高效使用角度出发，为财政部门提供**国债、地方政府债券承销**的融资类服务。

（5）**保值增值服务：**提供**国库现金管理定期存款、财政间歇资金分存**等保值增值服务。

【案例】

J 分行财政客群综合服务案例

J 分行持续完善财政客户服务支持体系，建立**客户分层经营体系**，组建**跨层级联动经营团队**，形成营销服务合力。多年来，分行广泛参与辖内财政及预算单位客户改革工作，客户合作度不断深化。

创新服务模式，紧跟财政改革。组建 **“五级两中心”服务架构体系**，由**总行、省分行、二级分行、主办支行、开户网点**组成五级联动服务团队，安排专人团队服务财政客户，专业专注打造财政客

户服务支持新模式。分行深度参与历年来所有改革项目，**首家、首批**助力客户完成**国库支付电子化、非税电子化、单位公务卡、预算一体化、财政统发、惠民惠农“一卡通”**，独家完成**非税电子缴库**等业务改革。依托省级优势，深化市县乡镇财政合作关系，辖内财政客户账户覆盖度及国库集中收付等多项代理资格均列**同业第一**。

跟踪热点资金，密织经营网格。分行依托总行**“数字财政”平台**，围绕**土地、社保、债务类**等重点资金，梳理**20 个大类、82 个小类**客户可承接资金场景，明确大额资金出库流转路径、承接主体及营销方向，编制作战地图，按图索骥。通过源头捕捉信息，分层营销，精准定位关键营销节点，近三年财政资金承接量**领跑同业**。

借力金融科技，撒网链式获客。分行为客户搭建**地方债、单位预算资金监管平台**，通过定制监管服务方案，取得多地监管资格，承接地方债资金超**百亿**，争得机构类监管账户近**400 户**。协助客户打造全省**惠民惠农“一卡通”系统**，实现补贴类资金监管，打破农商行长期垄断，成功**“拖网捕鱼”**辖内 47 个区域，填补了我行在乡镇财政补贴代发业务的空白。通过迭代优化财税**“智慧缴费”产品功能**，搭建多元化渠道的缴费场景，为客户提供**7*24 小时**缴费服务；对接全省**非税统一公共平台**，争得 23 个法院非税资金财政专户**独家承接**资格，市场份额**同业第一**。

（三）公安涉案资金信息化管理服务

1.客户核心需求

公安机关是具有武装性质的国家行政机关，兼具**行政权与司法权**，公安部门依法管理**社会治安、户籍、枪支弹药、危险物品、特种行业、出入境、外国人居留**等工作，与社会的联系广泛而密切。近年以来，随着公安系统各项改革逐步深入，公安客户在加强自身管理能力建设及提升公共管理质效方面的诉求越发迫切，除**账户、结算**等传统服务外，对银行金融服务提出更高要求。

2.银行服务方案

我行应充分发挥**金融科技优势**，围绕公安客户治理流程优化、模式创新和履职能力提升需求，运用金融科技编织涵盖**场景、平台、数据、资金**等立体化服务网，以**头部客户引流、中部客户拖动、长尾客户拓量**，带动客户价值贡献全面晋升。

（1）主要通过**智慧政法平台**进行**“行业端+金融功能”全流程部署**，可为公安客户执法办案人员及财务人员提供包括**案件管理、案款缴交及支取、案物管理、金融查控、凭证管理、系统管理**等流程化管理服务。

（2）提供公安各类资金综合管理服务：可依托我行金融科技优势，进一步为公安系统客户提供**取保候审保证金、廉政保证金**等资金管理服务，还可在**党建、群团**等其他业务领域拓宽合作范围。

（3）**多渠道公共服务缴费**：运用建设银行**政融支付、聚合支付**等产品对接政法公共服务平台，实现**公安户政、出入境、交警、车管**等多渠道在线缴交便民服务功能。

（4）**个人金融服务**：依托于我行的个人金融服务产品，为该类客群提供**代发、非税缴纳、个人养老方案**等定制化金融服务。

【案例】

TJ 市公安局涉案信息化综合服务案例

根据 TJ 市公安局案款资金统一管理要求，为客户定制化打造**全国首家公安案款行业端应用平台**，部署在**公安内网**，与公安**“警综”平台**实现案件数据共享，通过专线与金融端直连，实现案款的**实时缴存、记账和发还**等全流程线上操作管理。截至 2022 年 6 月，TJ 市公安局**36 家**分局单位全部在我行开立案款专户并上线平台，累计办理涉案资金业务**3000 余笔**，带来机构存款沉淀超**10 亿元**。

（四）代理社保服务

1.客户核心需求

资金的**归集、发放、核算**等结算服务是社保资金的传统基础性需求。随着我国社保制度改革的快速发展，需要银行提供社保资金的结算和与医疗机构的资金清算服务使资金结算和清算

业务更加专业化，提高资金结算效率，使社保资金信息更加清晰、准确。各类社保基金关乎国民生计以及社会稳定和谐，因此各级社保机构都将社保基金的**安全性**提升到了首要高度，迫切希望能够通过代理银行先进的资金管理系统来加强社保资金监管，保证社保资金的安全。而如何在保证这些老百姓的**“养老钱”“救命钱”**在安全的情况下，尽可能地实现**保值增值**成为社保机构提高社会保障程度的一个重要命题。**社会保障卡**随着日益普及，凭借其在标准统一、功能兼容等方面的优势，将在个人直接办理人力资源和社会保障各项业务、享受相应公共服务等领域广泛应用。

2.银行服务方案

（1）**社保资金结算服务：开户服务**方面，我行可以根据社保机构需要开立**基本账户、一般账户、零余额账户、专户账户**等，并可提供**账号定制**等个性化服务。**资金核算**方面，我行可提供**“一户通”产品**，满足社保客户开立一个银行结算账户，统一管理其名下不同性质、不同期限的存款，满足社保资金**分户核算**需求，真正做到精确核算、安全运行、有效监督。

（2）**社保资金保值增值服务：利率管理**方面，我行可以对社保基金收入支出户和财政专户等此类必须按规定利率计息的专户，进行**稽核监控**，确保利率计息按照规定执行，社保基金管理合规；**保值增值**方面，对于其他存放社保资金的账户，我行提供**活期利率上浮、不同期限的定期存款、通知存款、协定存款、协议存款、大额存单**等各项利率优惠服务。

（3）**系统支持**：我行可整合**资金清算系统、管理信息网络、账户管理体系**，为各级社保管理部门提供社保资金的**归集发放、资金拨付及管理、监管**等，并利用柜面业务系统进行社保基金征缴和社会保险金的发放的业务。

（4）**社保卡与电子社保卡服务**；我行与人社部共同发行**“金融社保卡”**，为持卡人提供社会保障卡的**申领、开卡激活、信息变更、业务查询、挂失、解挂、补换卡**等银行服务、提供**养老保险、失业金、社保津贴发放、就医结算**等社保功能，以及**身份凭证、信息查询、公积金**等政务功能，同时，我行具备发行电子社保卡资质，为持卡人提供线上人社服务及其他民生服务，持卡人可使用电子社保卡在互联网上查询**社保参保、个人就业、职业培训及资格信息**等，申办**就业创业、社保、人才、劳动用工、调解仲裁**等多类服务，以及完成**参保、考试、培训**等缴费支付事项。

> **【案例】**
>
> **J 省人社一体化集中代发系统案例**
>
> J 省推进职工养老保险省级统筹改革，为配合统收统支改革，J 省人社厅开始建设**人社一体化信息平台**。主要内容是将分散在地市、区县的人社系统和项目全部进行整合，建成全省**“业务统一、标准统一、系统统一、数据统一、管理统一、服务统一”**的六统一人力资源和社会保障一体化信息平台，该项目包括建设**全省统一的人社代发系统**，由省人社厅与各商业银行省分行统一签署协议，将地市和区县原有的人社代发项目迁移至省一体化集中代发系统，从而实现对全省社保代发的统一管理。
>
> J 省人社一体化集中代发系统涉及的代发险种主要包括了**城镇职工基本养老保险、机关事业单位养老保险、职业年金、城乡居民基本养老保险、失业保险、工伤保险、就业补助资金和被征地农民养老保险**。J 省人社一体化集中代发系统主要包括：**待遇批量结算、单笔结算、大额资金结算、社保退发、查询银行账户状态**等功能：**待遇批量结算**功能是人社一体化集中代发系统的核心功能，用于批量代发业务；**社保退费**主要包括了**主动退费**和**单笔扣款**，分别由参保人主动发起和人社部门主动发起；**单笔结算**主要用于人社支出户直接向待遇领取人员账号进行支付操作；**大额资金结算**主要用于人社支出户向人社代发户转款操作；还有查询各阶段**代收付状态、流水明细、账号批量校验**等功能，均为人社部门提供丰富的代理社保业务服务。

（五）基层政府客群综合服务

1.客户核心需求

（1）**信贷融资需求**

农村集体经济组织在**经营周转及基础设施建设**资金需求旺盛。但在市场供给方面，村集体信用评价体系建设尚未成熟，乡村地区资金供给方式较为单一、成本较高，村集体信贷融资需

求未能得到充分满足。

生产经营资金周转、购买生产资料、支付土地托管费、支付农业社会化服务费用（农技、播种、浇地、人工）、规模化养殖、乡村旅游及其他生产经营活动均存在**流动资金贷款**需求。

商用物业建设、农村基础设施建设、高标准农田建设、购买农机农具、设施农业建设、集建地项目建设、乡村特色产业、现代农产品加工、乡村新型服务业及其他固定资产投资活动均存在**固定资产贷款**需求。

（2）**数字化管理需求**

随着农村集体产权制度改革深入推进，**示范章程、财务制度**等规章文件的逐步出台，农村集体经济组织经营管理日益完善，传统的**手工记账管理模式**已很难适应发展需要，农村集体经济组织在**集体资产监管、生产要素交易、智慧政务下沉、数字乡村建设**等方面需要数字化支持。

（3）**账户结算业务需求**

农村集体经济组织应当建立健全财务管理制度，具备条件的农村集体经济组织与村民委员会应当**分设会计账套和银行账户**。当前，农村集体经济组织基本完成登记赋码工作，但由于缺乏专业会计能力开展**资金结算、电子报账**等工作，大部分中西部地区的农村集体经济组织尚未从村委会账目中独立分账核算。农村集体经济组织在**村社分账、会计管理、资金结算**等方面需求迫切。

（4）**资金保值增值需求**

农村集体资产规模庞大。近年来，随着村集体收入水平的逐年提升，集体资金的**保值增值**需求日益旺盛，市场上相关产品匮乏，在**金额、期限、收益率**等方面无法与村集体需求充分适配。

2.银行服务方案

一是**推进平台化经营**，提升场景价值创造。坚持**平台化经营**，依托县域基层治理服务场景，以**农村三资监管、产权交易、裕农产业平台、智慧村务平台**为抓手，以**银农直连**等结算产品为支撑增加客户粘性，实现批量获客。

二是**深耕客户账户**，推进县域基层治理场景创效。抢抓**清产核资及“村社分账”政策机遇**，联动农业农村部门推进**账户批量提质增效**工作。推进县域基层治理场景建设，聚焦村集体**代收代付资金服务场景**，梳理**社保代收、补贴代发**等相关业务需求，提高资金承接率。紧盯村集体**收益分红**等关键领域资金，围绕收入端资金引流实现账户有效激活。

三是**提供多元化服务**，制定差异化方案。紧抓**城中村改造发展机遇**，积极服务村股份合作公司（或强村公司）在**土地综合整治、基础设施建设、日常经营周转、集体资源开发**，以及**村民股民**在**购买住房、个人消费**等方面的贷款需求，提供多元化金融服务，深化 **GBC 三端获客**，力争实现**账户、存款、贷款以及平台的同步拓展**，提高市场份额。

> **【案例】**
>
> **H 省分行配合推动全省村社分账工作，有效提升基层政府客群综合服务能力**
>
> H 省 L 支行积极践行新金融理念，开展 **G 端突破**，扎实推进 **“7135”工程**，历经三年的不懈努力，不仅实现了 L 县全域 **7 镇 133 村**农村集体经济组织基本户全覆盖，同时带动各条线指标快速提升。截至 2023 年底，农村集体经济组织账户日均存款 **3538 万元**，实现了土地托管业务在全县 7 个镇的**全覆盖**，累计托管面积 **1.49 万亩**；累计实现个人获客 **8200 余户**，带动社保卡发卡 **3000 余张**；同时带动农业特色产业贷款 **242 户**，贷款余额 **5179 万元。**
>
> **G 端突破占高点**。自 2019 年下半年，支行领导班子多次走访**县委县政府、县农业农村局**等政府部门，推介我行乡村振兴及支持实体经济的各项政策措施，深入开展 G 端突破。支行与县农业农村及水利局签署了 **《金融服务乡村振兴战略合作协议》**，实现了农村集体经济组织基本户全覆盖，带动机构日均存款 3538 万，让支行在脚踩土地、服务乡村中收获了政府的认可，赢得了广阔的 **“三农”**市场。
>
> **产业支持助乡村**。抢占农经组织基本户只是开始，后续的**跟进维护**才是更大的考验。支行结合全县 **“4+2”产业集群**，为各个镇主要支柱产业进行谋划，以**云税贷、政务数据贷、善新贷**等产品为抓手，以**农业特色产业贷**为补充，实现了 **“我为政府办实事，政府为我推客户”** 的良好循环，支行普惠

贷款余额由 2021 年初的 2200 万节节攀升至 2023 年底的 2.4 亿，个人贷款由 640 万快速增至 5179 万，实现同业**余额、新增双第一**。

基层服务获认可。通过产业拉动以及信贷敲门的形式带动了对公板块的发展，同时结合**乡村振兴业务和社保卡更换**推进，全力带动个人板块业务快速发展。支行借力上级行配置的**裕农通服务一体机大屏**，结合**裕农通村委会模式服务点**的覆盖，将**裕农通 APP** 的各项功能带入乡村，服务村民，实现了**业务、口碑双丰收**。截至 2023 年末，实现了个人获客 8200 余户，带动社保卡发卡 3000 余张。

“集体信用贷”跨高峰。该支行将 **“集体信用贷”** 列为重点工作，持续跟进走访**县委组织部、农业农村局以及各乡镇**，择优选定董庄村作为试点推进，于 **2024 年 1 月 15 日**实现授信 **130 万元**，以点带面，带动全镇、全县的覆盖提升，打造了农经组织服务新场景。

四、国际业务客群综合金融服务案例

（一）“走出去”企业国际结算综合金融服务案例

1.客户核心需求

中国 **“走出去”企业**遍布全球，与国内母公司或者国内大股东存在**跨境支付结算**方面的各种需求。一是母公司经常向境外子公司**汇出人民币**，用于支付境外特定项目或者特殊场景，要求**当日到账或者更短的时间内到账**，以免影响项目进度或者特殊场景预期目标的实现。二是**跨境结算需求涉及多个币种**，母公司需购汇美元向境外项目部支付，再由当地项目部换汇成当地币种。该模式面临**小币种汇率波动风险**，易造成所付资金与实际需求不匹配，存在资金维护成本高、流程长的痛点。

2.银行集团服务方案

“跨境易支付” 是我行创新的新型跨境汇款工具，可满足上述 **“走出去”客户**跨境结算时间以及规避小币种汇率风险等方面的需求。 **“跨境易支付”** 旗下包括 **“点对点支付”“全币种支付”** 等多个子产品，适用于不同的业务场景。其中 **“点对点支付”** 将跨境汇款传统模式下的八个步骤精简为**钱包充值和支付两个步骤**，前移反洗钱筛查至充值环节，由汇出行和汇入行同步在后台进行审核。支付环节钱包对钱包实现了**点对点秒级清算**，大幅提升了清算效率。传统模式下跨境汇款需要 1～2 天时间到账，而 **“点对点支付”** 将到账时间缩短为 **15 分钟之内**。 **“点对点支付”** 需要境外收款人在我行境外机构开立结算账户，目前**纳闽、新加坡、澳门、东京、首尔分行**等 13 家境外机构可支持办理。 **“全币种支付”** 可支持 **140 余个小币种**和各大主流外币，基本实现 **“一带一路”** 沿线和主要经济体全覆盖，可确保境外收款人**足额**收到对应外币，主流外币一般可实现**当天入账**。特别适用于“走出去”企业和“一带一路”项目相关的结算，境外收款人希望收到当地小币种的情形。经办行可根据客户实际需求，为客户定制**国际结算服务方案**。

【案例】

XX 工程建设集团国际结算服务方案

客户需求：Z 公司的工程建设遍布世界多个国家，该公司参加科威特项目投标时，当地业主仅接受本地货币（**科威特第纳尔**）的投标保证金，多个银行都无该币种购汇牌价。客户急需对外支付，境外子公司需在当天下午某个时点之前收到资金。

服务方案：了解到企业的需求后，经办行向其 **“跨境易支付”产品**，其中 **“跨境易支付－点对点支付”** 特别适用于境内母公司对境外分子公司有话语权，可以决定境外子公司账户开立和资金管理且对跨境汇款有较高时效性要求的业务场景。Z 企业澳门分公司已在我行澳门分行开户，面对客户的要求， **“点对点支付”** 仅用 **5 分钟**就实现了支付款项到账。Z 公司使用该产品后，其在科威特的项目部顺利收到了科威特第纳尔款项用于项目投标。

成效：该集团公司与建行在国际结算方面合作关系进一步密切，该公司表示，后期所有国际结算业务将**优先考虑建行**。

（二）境外金融机构客户及政府类客户服务

1.客户核心需求

从客户属性来看，**境外银行客户**一般在刚建立合作时在**跨境人民币清算和资金交易**方面需

求较多。随着合作的逐步深入，一些客户也会在**跨境资本市场**方面与我行进行探索交流，深化各个领域的业务合作。**境外非银行金融机构**主要有五方面的业务合作需求，一是基本的**结算服务**需求；二是**交易业务**需求，主要为**外汇交易、债券交易、黄金寄售**等；三是希望我行拆出资金或**购买其发行的债券**；四是为其从事的投资业务提供**结算或托管服务**，主要我行为客户开立**债券结算代理账户或托管账户**；五是通过我行**代销其资产管理类产品**。**证券公司、金融租赁公司**主要从事第一、二和三类业务，**保险公司和资产管理公司**主要从事第一、二、四和五类业务。**境外政府类客户**主要开展**投资业务**，以达到使其储备保值增值的目标，因此，我行主要为这类客户提供**债券结算服务、托管服务以及交易业务、黄金寄售业务**等。

2.客户服务方案

（1）境外银行类客户

针对境外银行的**跨境人民币清算**需求，我行近年来一直在推进**海外清算行和代理行网络建設**，关注有人民币使用需求的境外银行，营销其在我行开立**代理同业跨境人民币结算账户**，实现资金调拨和划转。我行作为境外银行的**代理行**，为其办理人民币支付结算的业务，同时客户可通过我行作为**间接参与行**加入 **CIPS**。

针对境外银行的**资金交易**需求，在相应交易协议签署和授信额度到位的前提下，境外银行可与我行报价，在价格合适的情况下达成客户所需外币交易并满足我行自有交易需求。至于**资本市场**方面的合作，我行可通过**总分行、境内外、跨条线**的协同联动为客户提供综合服务方案，探索合作可能。

（2）境外非银行金融机构类及政府类客户

我行非银行金融机构目标客户主要为**各国当地排名靠前**的客户，这类客户需求多元广泛，因此营销客户往往需要**总行和分行协同合作**，提供**综合金融服务方案**。以主要从事投资与交易业务的资产管理公司或境外政府为例（统称为 **“境外投资者”**），由于其主要需求为投资与交易业务，因此，服务方案一般涵盖三方面主要内容：一是对**中国资本市场**的全面介绍；二是考虑到境外投资者主要需求，介绍我行**债券结算代理和托管服务**，重点强调我行服务境外投资者的能力及优势；三是考虑到投资者**个性化需求**，重点强调我行能够提供**一揽子服务方案**的能力。

> **【案例】**
>
> **H 银行中国子行债券投资综合金融服务**
>
> **客户需求**：H 银行与我行业务合作领域十分广泛，已在**国际结算、外汇清算、资金交易、托管业务**上深度合作。近年来，随着中国资本市场的逐步开放，H 银行中国子行（以下简称“H（中国）”）也开始逐步探索在境内发行**金融债券**。2022 年，H（中国）拟在境内发行两笔金融债，并找到我行希望给予支持。
>
> **服务方案**：我行作为 H 银行的重要合作伙伴，立刻开始相关业务申报，部门之间积极沟通迅速确定了方案。最终我行凭借良好的口碑成功中标，分别**参与承销**了 H（中国）发行的两笔债券。
>
> **工作成效**：进一步深化了两行间的业务合作，秉承着互惠互利的原则，H 银行在境外作为投资人也**投资了我行境外机构发行的债券**。目前，由我行担任**牵头主承销商**，H 银行作为**联席主承销商**，双方正积极推进 **DFI 熊猫债项目注册和发行事宜**。

> **【案例】**
>
> **K 国家银行投资综合金融服务**
>
> **客户需求**：我行境外分支机构主动出击，对周边有投资中国资本市场潜在客户主动走访摸排，了解到 K 国家银行希望同我行开展**黄金寄售业务**，在为解决客户寄售业务需求的同时，总行同分行共同营销该客户**投资中国资本市场**业务。
>
> **服务方案**：在前期双方良好的合作基础上，最终我行凭借优质服务成功中标，成为 K 国家银行投资中国资本市场的**唯一结算代理和托管银行**。
>
> **工作成效**：秉承着互惠互利的原则，为进一步深化双方的合作，K 国家银行同我行签署了 **《战略合作协议》**，下一步，我行将充分利用此契机，为 K 国家银行提供优质的金融服务，不断拓展两国金融合作的新局面。

五、投行业务客群综合金融服务案例

（一）专项项目融资

1.客户核心需求

为满足生产扩张需求，进一步强化技术实力以提高生产能力和效率，企业在扩张期通常会面临**厂房扩建、购置使用期限超过一个会计年度的机械设备**等大额、长期且用途明确的融资需求。

2.重点服务方式

一是协助企业通过发行**中期票据、永续票据或项目收益票据**募集长期限资金，助力企业完成专项项目建设，其中**永续票据**募集资金亦可补充项目资本金。二是协助企业发行**类 REITs**，募集资金可用于项目资本金出资。三是以**信托计划**为抓手，联合**建信信托及建信养老金**为客户提供长期限的信托融资。四是联合**建信保险资管**，通过发行**基础设施保债计划**为客户提供资金支持。五是以**融资租赁**方式联合**建信租赁**为客户定向购买大型固定设备并租给企业使用，再由企业后续分期还款。

3.G 集团绿色租赁服务案例

（1）业务背景

G 集团原有资金渠道主要为**政府财政资金和银行信贷融资**。与当前快速发展的形势相比，G 集团的融资模式、体制机制需要进行改革创新，急需金融机构为其提供多元化筹资方案，从而畅通资金渠道，推动产业升级，为可持续发展提供保障。

（2）服务内容

分行积极联动我行从事融资租赁行业的控股子公司 **Z 公司**，紧盯客户招标安排，做好充分的应标投标准备。为确保投标时效，分行与 Z 公司云端连接、密切配合、挂图作战，在激烈的竞争中抢占了先机。分行在总行投行部的指导和支持下，以**财务顾问**角色协同参与项目尽调，解决了 Z 公司地域阻隔、客户情况不熟悉、沟通难度大等痛点，助力 Z 公司高效取得审批批复。

分行依托良好的客户关系，摸清竞争态势，为 Z 公司的投标报价给出了关键参考建议。Z 公司价格决策果断迅速，最终凭借**专业专注、价优高效**一举中标。中标后，分行和 Z 公司继续精诚合作，全力以赴确保投放。

为确保顺利签约投放，分行加强客户走访沟通，与 Z 公司一起，协助客户梳理**租赁物明细及合同条款细节**。最终，诚意打动客户。客户在多个可选提款渠道中选择了我行，实现了该笔**绿色融资租赁业务**的全额投放。

（二）并购重组融资

1.客户核心需求

此处所指**并购**，是指并购方企业通过**受让现有股权、认购新增股权，或收购资产、承接债务**等方式以实现合并或实际控制、增强控制已设立并持续经营的目标企业或资产的交易行为。此处所指**重组**，是指企业在日常经营活动之外购买、出售资产、负债和权益或者通过其他方式进行交易，导致企业主营业务、收入发生变化的交易行为。

2.重点服务方式

依托建设银行集团的**客户、渠道、资金和专业优势**，针对客户并购重组融资的具体需求，通过**境内并购贷款、境外并购贷款、并购基金、并购类债券、子公司融资**等产品，提供覆盖交易**前中后期**的一站式全方位金融服务。

3.X 半导体收购欧洲 A 半导体案例

（1）业务背景

半导体产业是 W 市政府重点发展的支柱产业，已具备涵盖**制造、封测、装备与材料**等环节的产业链。X 半导体为本案的并购主体，是 W 市政府重点打造的**千亿级半导体公司**，先后收购了国内外多家半导体企业，旨在通过**外延式并购战略**，搭建半导体**“设计－制造－封装－模组”**的 **IDM 全产业链公司**。

（2）服务内容

在获悉 X 半导体拟收购海外半导体资产的设想后，第一时间拜访客户高层，详细了解项目情况及客户需求，分析客户的痛点和卡点，及时将信息反馈总行投行部。由**总行投行部**牵头、联同 **J 分行投行部、建行亚洲、阿姆斯特丹分行、建信投资、建信信托**等业务骨干组成**并购菁英团**，为本项目的推进保驾护航。并购菁英团前置推演了整个交易的过程，为客户设计了包括**并购顾问、行研支持、并购贷款、降杠杆、投贷联动**等全方位产品和服务，并精细策划和并购贷款的衔接流程，最终形成了**“股权+债权”“境内+境外”“融资+融智”**的综合金融服务方案。协助客户进行项目磋商和风险评估，制定项目推进时间计划表，配合中介服务机构完成尽职调查等相关工作，积极参与并购交易谈判和收购协议文本起草，并完成行内授信材料的撰写和申报，取得授信批复。

（三）长期股权融资

1.客户核心需求

为降低财务成本、减少还本付息压力、完善公司治理结构，企业在**创设初期及扩张阶段**通常面临**引入战略性股权投融资合作伙伴**需求。同时，企业在建设重大项目时需按规定满足一定比例**项目资本金**缴交要求，该部分资金也可视为权益类融资。

2.重点服务方式

一是协助企业发行**永续票据、股债结合债务融资工具**等权益类债券。二是针对**初创期企业**，发挥集团**私募股权基金管理人子公司**优势，为企业引入长期股权投资资金，降低企业财务成本压力，助力企业未来成长。三是通过**永续保债计划**为成熟期企业提供计入权益的融资支持。四是为企业在**香港证券交易所**上市提供承销服务。

3.O 公司股债联动案例

（1）业务背景

O 公司是我行总行级战略客户，公司成立之初即与我行建立合作关系，银企关系良好，公司全体员工通过我行代发工资。我行在服务宝武集团的过程中了解到推动**混合所有制改革**是集团对旗下一级子公司的要求，随后我行在服务公司的过程中密切跟踪公司混改引战进度，并通过引战宣讲会详细了解到公司的混改需求。

（2）服务内容

在了解到公司存在迫切的股权融资需求后，我行发挥集团**母子协同优势**，第一时间联动**建信投资**开展同步尽调。短时间内为公司提供 **20 亿元**综合性信用额度，支持企业经营的同时**引入股权投资基金**。围绕客户**股权融资和国企混改需求**，持续营销，建行方案终获认可。该笔业务经历多重考验，项目各参与方通过不断磨合、调整、推进，最终实现项目成功落地。

（四）财务结构优化

1.客户核心需求

为进一步扩大融资渠道，增强资产流动性、保持财务健康水平，企业通常会向金融机构提出**调整资产负债结构、降低杠杆比例、盘活存量资产**等个性化业务诉求。

2.重点服务方式

一是通过发行**永续票据**补充权益类资金。二是通过 **ABN、ABCP、CB** 等母行承销的标准化债券类产品为主的证券化产品，将企业未来可预测的现金流打包出售融入所需资金。三是以

建信投资市场化债转股工具为载体，向企业提供权益性资金并同步协助企业降低负债规模。四是通过**建信租赁实物售后回租**产品协助企业盘活存量实物资产。五是通过**债务融资工具主动债务管理**优化债券发行人债务结构。

3.P 公司 ABN 发行案例

（1）业务背景

P 公司作为 J 集团控股集团旗下持有融资租赁牌照的汽车租赁业务平台，依托股东的支持，专注于 **J 品牌汽车融资租赁业务**

P 公司背靠 J 集团，公司汽车租赁业务随集团汽车销售规模增长而持续稳定增长。为支持业务规模有序扩张，P 公司持续通过**资产证券化融资渠道**，盘活存量资产。而如何巩固资产证券化融资渠道，不断拓展投资人群体，提升资本市场认可度，成为公司近年来融资的重大课题。

（2）服务内容

我行通过整合**集团全渠道投资资源**，向各渠道积极发起债券投资推荐，最终联动**建信理财、建信信托**等 2 家子公司积极参与投标，增厚认购倍数。利用**总分支三级力量和全行销售网络**积极寻找投资人，每周与客户召开销售会议，沟通销售进展，最终成功引入 **2 家**头部券商作为机构投资人，丰富投资人群体，促进债券成功落地。

（五）融智赋能发展

1.客户核心需求

为拓展融资渠道、降低摩擦成本，优化自身**行业洞察、战略规划、投融资安排**等能力，企业通常需要聘请外部专业机构为其提供**金融信息资讯、财务分析诊断、战略发展规划、投融资项目方案设计**等金融顾问服务。

2.重点服务方式

发挥我行在**客户、网络、资金、产品、信息、人才、系统**等方面的综合优势，结合客户实际需求，一是通过**线下渠道**为企业提供**宏观经济、行业产业、企业财务健康管理、投融资方案设计**等顾问咨询服务。二是通过**智慧投行 4.0（飞驰 e 智/飞驰 e+和飞驰慧研。）线上渠道**，为企业提供 **7*24 小时**不间断金融信息咨询服务。

3.投行数字顾问赋能智慧政务综合服务案例

（1）业务背景

分行致力于做**智慧政务赋能社会**的助力者。A 和 B 平台分别是 H 省统一的 **“掌上办事”总入口**和全省**保障农民工工资支付综合服务平台**。H 分行发挥**财务顾问业务融智服务**优势，运用投行在数字化平台建设方面的探索经验，与政府共同建立一套提升数字政府建设质效、有效赋能 G 端的发展模式。

（2）服务内容

H 分行组建**任务型团队**，深入研讨 **“飞驰 e 智”和“飞驰慧研”** 赋能 A 平台的实际打法，积极探索综合服务助力数字政府建设的新思路。了解到第三方保险经纪公司有接入安薪务工平台开展**农民工工资支付履约保证保险业务**的需求后，团队到保险经纪公司就数字服务的可行性、布局和市场前景等展开讨论，为我行开展 B 平台机构合作顾问服务奠定了坚实的基础。

H 分行作为 A 平台的重要建设参与方，通过 **“飞驰 e 智”“飞驰慧研”** 链接 A 平台之机，实现**银政平台的双向引流和获客活客**，以金融科技服务政府数字建设、推动惠企惠民、全面赋能经济社会，共推高质量发展。H 分行为第三方保险经纪公司提供**系统对接及技术支持等数字顾问服务**，支持其开展农民工工资支付履约保证保险业务，同时为其提供**分析咨询等顾问服务**。

思考题

1. 如何理解和贯彻“以客户为中心”的经营理念？
2. 思考“商投行一体化”的内涵、发展思路、目标及落实路径。

3. 思考“本外币境内外一体化”的内涵、发展思路、目标及落实路径。
4. 结合企业在生命周期不同阶段的发展特征，简要说明企业金融需求特点和产品配置要点。
5. 结合大中型、普惠、机构、国际、投行等客群典型案例，思考如何做好客户综合金融服务。

第五篇 综合融资篇

近年来，我国银行业发展加快，设立了多样化的组织机构，形成了复杂的产品交易融资体系，综合化经营趋势明显。金融监管体系重塑，对跨业、交叉、关联、并表风险的关注度日益提升，对银行集团层面风险统筹管理提出了更高要求。与此同时，宏观经济环境错综复杂，全球金融市场波动加剧，国内经济稳增长承压，重点领域风险向银行传导的压力不容忽视。为贯彻落实中央金融工作会议精神，服务实体经济，有效防范化解风险，实现高质量发展，建设银行主动应对挑战，改变原有以产品为中心的风险管理模式，创建以客户为中心的综合融资管理体系，以集团统一风险视角对投融资业务进行系统性、全面性规范，提高客户融资服务水平。通过本篇学习，有助于客户经理树立集团统一风险管控意识，落实“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”的全面风险管理要求，了解建设银行对公客户综合融资管理体系框架、应知晓的相关法律法规、监管规定，以及办理业务的基本流程环节和工作要求。

第一章 基础知识

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：
- 了解综合融资基本管理要求
- 了解主要监管要求

内容要点

- 综合融资管理办法及各实施细则

第一节 对公客户综合融资基本规定

一、客户综合融资管理

（一）定义

综合融资管理是建设银行集团根据监管规定、风险偏好和政策要求，在提供**信贷、交易、投资**等对公客户融资服务中开展的**授信管理、非授信投融资管理、产品规模管理、其他管理要求**等工作的总称。其中：

授信管理是建设银行集团就对公客户信贷及其他承担信用风险的业务而开展的**尽职调查、客户信用评级、信用风险测额、项目评估、额度核定、额度使用以及授信后管理**等工作。授信管理实行**额度管理**，包括**综合授信额度、信用额度**等。

非授信投融资管理是建设银行集团就对公客户事前可穿透的交易、投资等不承担信用风险的业务而开展的**限额核定、统一授权、限额管理、监控预警**等工作。非授信投融资管理实行**限额管理**，包括**自营股权投资限额、代理债权投资限额、代理股权投资限额、其他限额**等。

产品规模管理是建设银行集团就对公客户不承担信用风险且无法穿透的资产管理产品开展的**规模管理**工作。

其他管理要求是建设银行集团对各相关机构（或部门）提出的**风险政策、经营策略、产品及客户选择标准**等精细化管理要求。

（二）管理原则

综合融资管理遵循**“全面、统一、协同、合规”**的原则。

全面原则指建设银行集团应贯彻**“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”**的全面风险管理要求，确保风险偏好和风险管理政策对集团内部所有机构、对公客户业务条线和业务单元的全覆盖。

统一原则指建设银行集团以客户为中心开展综合融资业务时，主办机构、对象、形式、币种和风险偏好保持统一，并根据业务特性制定相应的策略和管理标准。

协同原则指建设银行集团各级机构按授权开展工作，强化总行部门之间、母子公司之间、子子公司之间、境内境外机构之间协作，联动开展跨区域或跨境业务，共同服务客户、防范风险。

合规原则指建设银行集团综合融资管理应符合监管要求。

（三）基本要求

1.业务范围

（1）**授信业务**。建设银行集团范围内可事前穿透且承担信用风险的所有本外币、信贷非信贷、代客自营、线上线下、表内表外对公信用业务，产品（业务）范围原则上与《商业银行大额风险暴露管理办法》保持一致。

（2）**非授信投融资业务**。包括**代理债权投资业务、股权投资业务、其他业务**等。

（3）**无法穿透产品**。即无法事前穿透至基础资产（含监管不需要穿透、豁免穿透），且无担保方保证代为到期偿付的资产管理产品。

2.客户范围

客户包括建设银行集团已（拟）提供授信服务或非授信投融资服务的各类**法人和非法人组织**。

客户管理维度

● 名单制重点集团客户。由总行客户管理部门按照分层分级分类等规定确定管理范围，包括公司类、机构类、同业类客户等。客户名单由总行客户管理部门提出，商风险管理部门确定。

● 非名单制客户。

企业控制维度

● 单一客户。建设银行集团对其已（拟）提供授信服务或非授信投融资的一家法人或非法人组织。

● 集团客户。建设银行集团对其已（拟）提供授信服务 或非授信投融资的、存在控制关系的一组单一客户。

机构管理维度

● 共有客户。建设银行集团内至少两家法人机构共同提供授信或非授信投融资业务的客户（包括母子共有客户和子子共有客户）。

● 非共有客户。仅与母行或一家子公司发生授信、非授信投融资业务的客户。

我国中央政府、中国人民银行及其他经监督管理机构认定可以豁免的交易主体等**不纳入**综合融资管理。我国地方政府（省、自治区、直辖市以及计划单列市人民政府）按照投资及交易业务风险政策限额方案相关规定执行。纳入资产保全管理的客户由资产保全部另文规定。

3.客户综合融资总量

客户综合融资总量指建设银行集团为客户能够或愿意提供的各类授信业务和非授信投融资业务的**风险总量**，是**授信额度**和**非授信投融资限额**之和。授信额度和非授信投融资限额之间**不可调剂**。

> **小词典**
>
> **授信额度**是建设银行集团未来一定条件和期限内对客户能够和愿意承担的信用风险总量。**非授信投融资限额**指建设银行集团在办理代理债权投资、股权投资等业务时，为控制投资风险、交叉风险等设置的业务上限。

4.有效期

客户综合融资总量、授信额度及非授信投融资限额有效期原则上均为**一年**。

5.主办机构及团队

在开展上述业务时应为客户确定**一家主办机构**。确定主办机构应依据**客户所在地、业务或授信关系建立先后、业务规模和类型、风险收益、客户关系、管理能力**等因素，实行动态调整。主办机构牵头组织客户授信及非授信投融资管理工作。

综合融资管理人员主要包括**调查人员（客户经理等）、经营主责任人、审查人员、审批人员及业务管理流程中的其他相关人员**。

> **小看板**
>
> **如何确定主办机构？**
>
> 母子共有客户，主办机构原则上为母行，由总行经营管理部门协调确定主办机构。子子共有客户由总行业务归属部门协调确定主办机构。母行跨区域（含商业银行类境外机构跨经营区域）客户的主办机构由上一级经营管理部门协调指定。子公司非共有客户由子公司担任主办机构。

（四）客户综合融资总量管理

1.核定

客户综合融资总量的核定应**整体发起**，覆盖授信业务和非授信投融资业务两类。对于其中一类业务发生变化时，可单独发起业务申报，将授信方案与非授信投融资限额方案一并报送至有权审批机构，经批复后形成新的客户综合融资总量。

2.重检与冻结

客户综合融资总量方案重检包括**到期重检**和**重大事项重检**。重大事项重检应按照审慎性原则进行判断并开展重检工作。对于客户授信情况、投融资情况未发生实质性变化的，到期重检不再重复填报客户基本情况、精简申报。

重检事项包括但不限于以下情况：

（1）额度或限额有效期即将届满；

（2）本办法规定的日常检查、监测预警中发出预警风险提示且发生实质性风险的；

（3）客户发生重大变化。

> **小看板**
>
> **哪些情况属于客户发生重大变化？**
>
> - 客户在我行或他行债权类资产出现非操作性逾期或风险分类为不良；
> - 客户出现损失达到净资产的 30%及以上的重大投资失误、重大事故和大额赔偿等重大事项；
> - 诉讼标的达到净资产 30%及以上的重大法律诉讼；
> - 因环保不达标受到政府部门行政处罚，影响客户正常生产经营；
> - 实际控制人、主要经营管理人员或公司参与民间借贷，并将资金用于公司的，或被披露重大负面事项的；
> - 出现突破额度或限额方案中“持续条件”的事项，且经营主责任人认为客户信用状况发生实质性弱化；
> - 集团整体或核心成员出现重大风险事项；
> - 客户或所属集团实际控制人发生变化；
> - 客户主办机构或上级风险管理部门要求发起重检的其他情况。

3.追加与变更

对于客户需求真实、合理且缺乏综合融资总量覆盖的，可**追加**授信额度或非授信投融资限额。客户综合融资总量方案（授信方案、非授信投融资限额方案）应包含存量和新增业务情况。

对于名单制重点集团客户，因国家政策、市场情况变化而产生的合理紧急融资需求，且客户综合融资总量无法全额覆盖的情况，由总行客户管理部门给予**特别申报安排**。该融资安排仅限专项使用，不得与其他额度、限额调剂使用。

由于外部监管政策、建设银行集团风险政策、经营环境或客户情况等导致部分批复事项无法执行的，可向原有权审批机构申请**变更**。

> **小提示**
>
> 额度或限额到期前，主办机构应及时发起重检流程，保证业务连续。符合客户发生重大变化情况的，视影响程度冻结额度或限额，并组织重检。

（五）客户授信管理

1.授信与授信额度

授信是指建设银行集团为满足客户合理需求，授予客户一定额度，允许在该额度内申请**贷款、担保、同业拆借**等信用业务，以达到控制风险与服务客户有机统一的信用风险管理行为。授信额度包括两类：**综合授信额度**和**信用额度**。

> **注**
>
> **综合授信额度**：是指为满足授信客户各类授信需求，授予的信用风险总量上限。
> **信用额度**：是对集团客户的成员单位（或单一客户）确定的信用风险控制量。
> 综合授信额度≥集团成员客户的成员单位（或单一客户）信用额度≥所有单笔信用业务金额

2.授信额度核定

（1）综合授信

综合授信是**“定准入、定总量、提策略”**的经营管理过程，是控制授信总量的核心环节。综合授信环节包括**综合授信方案制定、审查和审批**等三个阶段。其中：

综合授信方案制定应综合考量我行的**风险偏好、信用政策、业务发展战略、客户合理融资需求、关联关系、风险状况、信用风险测额**等因素。方案内容原则上应包括**综合授信额度、综合授信策略、业务板块策略、业务板块额度（含调剂规则及限制性条件）、有效期、风险管控措施、授信后管理措施，以及其他约束性条件和管理要求**等。

综合授信方案由有权审批机构负责**审查**，形成审查意见，并提交审批。有权审批机构负责组织综合授信方案**审批**。审批方式分为**会议**和**会签**两种，审批结论分为**同意、续议和否决**。

（2）信用额度和单笔信用业务

信用额度和单笔信用业务环节包括**信用额度方案制定、审批，单笔信用业务方案制定、审批**等四个阶段。

（3）特别规定

集团客户可采取综合授信、信用额度**“二合一”**，综合授信、信用额度和单笔信用业务**“三合一”**等差别化申报审批模式，报有权审批机构一次性审批集团综合授信额度、成员单位信用额度和单笔信用业务，提升集团客户授信服务效率和水平。

单一客户在申报审批信用额度和单笔信用业务时，可采取两者**“二合一”**申报审批模式。

小微客户在遵循本办法基本规定的前提下，可采取**差别化管理流程**。

> **小提示**
>
> 评分卡客户纳入统一授信管理，单笔信用业务一般在产品管理办法中规定。仅办理线上自动审批类产品的，依托模型确定客户授信额度。同时办理线上自动审批及线下人工审批业务的，人工审批时需综合考虑线上及线下业务需求确定客户授信额度。

3.授信额度使用

（1）使用类型

授信额度使用包括**占用、分配、调剂和冻结**等类型。其中：**占用**是指各级机构办理单笔信用业务并扣除相应授信额度；**分配**是指有权机构对信用额度指定到具体的用信部门；**调剂**是指在充分考虑成员单位的实际需求、财务状况、风险水平的情况下，综合授信额度或信用额度在不同机构、不同额度分项及同一额度分项下不同产品间配置状态的调整。调剂应遵循**建设银行集团利益最大化、提高额度使用效率、减少额度闲置浪费**的原则，优先向信用风险比较低的客

户倾斜；**冻结**是指在结合授信后管理中的日常检查、监测预警等信息判断后，使授信客户在一定时期内不可使用综合授信额度或信用额度办理新的单笔信用业务。

可用授信额度指授信额度扣减占用和冻结剩余的部分。

> **小提示**
>
> 集团客户某成员单位长时间未使用部分综合授信额度（不含冻结），造成其他成员单位无可用综合授信额度且额度调剂存在异议的，由上级机构客户管理部门调剂综合授信额度。

（2）使用对象

建设银行集团原则上应对产生**第一还款来源**或**实际承担第一履约责任**的客户开展额度占用、调剂和冻结等工作。保证担保业务、银行承兑汇票贴现按照监管要求，原则上采用额度**“双占”**，借款人（或贴现申请人）、保证人（或承兑人）均纳入统一授信管理。

> **小看板**
>
> **哪些情况可仅占用符合监管要求的合格保证人额度？**
>
> 1. 对于借款人、保证人同属于一个集团客户（家族企业除外）的保证担保业务，仅占用符合监管要求的合格保证人额度的，应同时满足以下要求：
>
> 2. 符合监管要求的合格保证人，应严格按照《商业银行资本管理办法》及我行对公信贷业务保证担保管理相关规定，根据业务种类符合权重法或内评法关于合格保证的要求确定；
>
> 3. 满足《管理办法》相关规定，且借款人应按照授信管理要求进行评级；
>
> 4. 总行产品管理办法或细则、总行批复或总行制定的操作方案等明确可采用该种方式办理业务。

（六）客户非授信投融资管理

1.限额及分项

按照资金来源和基础资产特征，非授信投融资限额分为**自营股权投资限额、代理债权投资限额、代理股权投资限额、其他限额**等四大类。具体投融资分项限额设置需综合考虑**资金来源、基础资产、产品风险特征**等因素，实行动态调整。

建设银行集团应按照非授信投融资限额方案及相关政策制度要求，在限额范围内办理非授信投融资业务。业务办理时应**足额占用限额**。集团范围内交易结构、产品结构相同的非授信投融资业务，应执行**统一的限额占用规则**。

子公司在开展非授信投融资业务时，应落实限额覆盖，并按照公司治理要求和经营管理权限完成具体业务审批。

2.限额方案制定、审查、审批

非授信投融资限额方案的制定包括**客户需求调查、方案撰写、方案申报**等工作。限额方案应根据监管规定、风险政策、资产创设方案（如有）、大类资产配置方案等，至少包括**产品（业务）类型、募集方式、基础资产、限额类型及分项**等内容。

限额方案的**审查**，指有权审批机构对**政策制度遵循性、申报材料要件齐全性、申报材料内容完备性**等进行审查，提出相关意见和建议。

有权审批机构根据建设银行集团风险偏好、经营策略及风险政策等，组织非授信投融资业务领域的专业审批人员进行**审批**。审批方式分为**会议**和**会签**两种，审批结论分为**同意、续议和否决**。

（七）产品规模管理

子公司以受托资金投资无法事前穿透至基础资产（含监管不需要穿透、豁免穿透），且无担保方保证代为到期偿付的产品，由**总行集团资产管理部**牵头管理。

1.集中度管理

建设银行集团应按照监管要求，控制资产管理产品所投资资产的集中度，包括但不限于：

（1）单只公募资产管理产品投资单只证券或者单只证券投资基金的市值不得超过该资产管理产品净资产的 **10%**；

（2）同一金融机构法人发行的全部公募资产管理产品投资单只证券或者单只证券投资基

金的市值不得超过该证券市值或者证券投资基金市值的**30%**。其中，同一金融机构全部开放式公募资产管理产品投资单一上市公司发行的股票不得超过该上市公司可流通股票的**15%**；

（3）同一金融机构法人全部资产管理产品投资单一上市公司发行的股票不得超过该上市公司可流通股票的**30%**。

监督管理部门另有规定的除外。

2.集团产品规模总量管理

对于无法穿透产品，在满足监管要求的基础上，总行集团资产管理部牵头产品规模总量管理，包括但不限于：

（1）建设银行集团投资单一资产管理产品的业务规模（成本及市值）；

（2）建设银行集团投资同一管理人或发行人的全部资产管理产品的业务规模（成本及市值）；

（3）总行规定的其他情形。

自有资金投资无法事前穿透至基础资产（含监管不需要穿透、豁免穿透）或穿透后无法对应至对公客户，且无担保方保证代为到期偿付的产品，由**业务（产品）管理部门**牵头管理，可在相关产品管理文件中明确管理要求。

（八）其他管理要求

总行相关部门应根据监管规定，遵循集团统一风险偏好，结合子公司自身管理能力、风险控制水平等，提出清晰、明确的**经营策略、风险政策、产品及客户选择标准**等精细化管理要求。内容包括但不限于**投资领域（赛道）、禁投领域、入池标准与调整规则、风险管理策略、经营管理权限**等。相关管理要求的有效性至少每年评估一次，反映风险偏好、风险状况及外部环境变化，并在子公司条线内得到充分传导和理解。

子公司应在集团统一风险偏好与风险政策下，落实总行管理要求，建立各级机构投资及交易业务的风险限额体系，制定投资策略、风险政策、选择标准，围绕全行重点布局领域开展业务。

（九）融资后管理

1.信息与数据管理

客户综合融资管理工作中形成的方案、批复等资料属于建设银行集团**商业机密**，信息管理应符合我行信息安全管理规定。各级机构应严格遵守**数据安全管理、数据出境安全评估**等规定，保障数据安全。涉及母行、各子公司间客户信息传递、共享的，应当依法向客户履行**告知义务**并获得客户合法有效同意。

2.日常检查

总行相关部门根据职责**每年**重点检查**制度建设、制度执行情况和管理系统的支持情况**。各级机构要定期或不定期牵头组织职责范围内的工作检查。定期检查至少**每年一次**。检查以**智能化、数字化等非现场方式**为主，必要时可采取**客户走访、调阅客户资料、问卷调查**等现场方式。

3.监测预警

总行经营管理部门、主办机构及其他相关机构应根据客户所处的行业情况和经营能力，对客户**综合融资总量、资产负债指标、盈利指标、流动性指标和关键管理人员的信用状况**等进行监测预警。

4.档案管理

档案分为**纸质和电子档案**，包括但不限于**申报材料、审批结论、会议录音或录像，以及一票否决等相关材料**。按照相关档案管理要求归集、整理、向档案管理部门移交和保管档案。

二、公司机构类名单制重点集团客户综合融资管理

（一）相关定义

1.名单制重点集团客户，是指根据综合融资管理需要，由总行客户管理部门采用名单制管

理的优质大中型公司及机构类集团客户（简称**“总行级名单客户”**），不含金融类集团客户。各一级分行也可在辖内集团客户及跨一级分行集团客户中择优选取并纳入分行名单管理（简称**“分行级名单客户”**）。

2.经营主责任人。总行级名单客户的经营主责任人由**总行客户管理部门负责人或处室负责人**担任，分行级名单客户的经营主责任人由**一级分行行领导或客户经营管理部门负责人**担任。单户综合融资总量及单笔业务经营主责任人的确认按相关规定执行。

3.总行客户经理，是指总行客户管理部门综合融资工作经办人员，负责具体经办总行级名单客户综合融资管理相关工作，包括统筹集团综合融资方案制定，受理分行各类申请等。分行客户经理职责按相关规定执行。

4.主办机构及成员行。**主办机构**是指名单制客户集团综合融资总量的主办机构，总行级名单客户的主办机构是**总行客户管理部门**，分行级名单客户的主办机构是**集团客户的牵头行**。**成员行**是指主办机构以外的各相关一级分行、子公司。总行客户管理部门根据工作需要，可指定**一家或数家成员行**作为总行级名单客户的**主成员行**，协助做好总行级名单客户综合融资相关工作。

（二）名单制客户管理

1.名单确定

（1）总行级名单客户。总行公司业务部管辖的名单客户一般应为 **B1 集团客户**，可根据需要适当扩展至 B 层其他客户所在集团。总行战略客户部管辖的名单客户应为 **A 层公司类客户**。总行其他对公客户部门管辖的名单客户根据实际需要确定，一般应为 **B 层及以上客户所在集团**。

（2）分行级名单客户。由各一级分行选择优质集团客户名单，报总行客户管理部门备案后实施。原则上按以下标准选择：**B1、B2 级优质客户所属集团；跨一级分行的优质集团客户；一级分行提级管理的辖内优质集团客户**。

2.主办机构确定

总行级名单客户的主办机构为**总行客户管理部门**。

分行级名单客户的主办机构按照**有利于全局利益、有利于合规经营、有利于市场竞争、有利于价值创造**的原则，参考以下标准确定：

（1）集团管理总部或经营总部注册地一级分行；

（2）集团业务量最大或实际风险承担最高的一级分行；

（3）与客户合作关系较好的一级分行，按客户意愿确定；

（4）其他有利于经营管理和风险控制的情形。

一级分行对主办机构产生异议时，由总行客户管理部门进行协调，协调不一致的，由总行客户管理部门参考上述标准指定。非名单制跨一级分行集团客户主办机构出现争议时，比照执行。

3.名单管理

总分行主办机构根据经营管理需要对名单进行**定期重检和动态调整**，定期重检按**年度**进行，动态调整根据客户经营状况和我行政策要求实时开展。

（三）集团综合融资方案制定与申报流程

1.组建工作小组

对于总行级名单客户，由**总行客户管理部门**牵头组建工作小组，主成员行应选派客户经理参加，其他成员行根据需要参与。

对于分行级名单客户，可由**牵头行**会同成员行组建工作小组。

2.集团关系树梳理

对于拟发起集团综合融资申报或重检的名单制客户，应首先完成**集团关系树梳理**。各级机构客户经理应在系统中做好授信集团关系树的**识别、建立、维护**工作。

（1）**新建集团关系树**。工作小组组织各成员行对集团关系树进行梳理，报经营主责任人审定后，在系统中完成集团关系树初始化。

（2）**存量集团关系树维护**。主办机构可主动发起存量集团关系树梳理，成员行也可发起维护申请。主办机构核对无误后，在系统中对集团关系树进行维护。

3.方案发起

综合融资方案应在**不晚于综合融资总量批复到期前一个月**发起，可由主办机构主动发起，也可由成员行申请发起。

主办机构主动发起。主办机构客户经理通过**云平台“一点通达”模块**发起，经逐级审核同意后，下发综合融资启动通知至各成员行。

成员行申请发起。对于总行级名单客户，一般应由主成员行发起，在云平台“一点通达”模块中发起综合融资启动任务申请，逐级审核同意后，将启动通知发送至各成员行。其他成员行与主成员行协商不一致时，经报总行客户主管部门同意，由总行直接发起。对于分行级名单客户，一般由牵头行发起。牵头行不同意发起的，成员行报总行客户主管部门研究认为确有必要发起的，可另行指定发起机构。

4.需求收集

（1）**需求报送**。成员行客户经理收集辖内成员企业综合融资需求，报所在机构客户管理部门审核同意后，在**“云平台”**上报送需求。**“云平台”**自动生成初始方案，报送主办机构客户管理部门。

（2）**征求意见**。各产品经营管理部门按照管理职责，在审核截止日期前，对综合融资总量的初始方案提出审核意见。

5.方案制定

（1）**方案草案**。工作小组结合初始方案与各相关部门的意见，并通过**“云平台”**充分沟通后，形成集团综合融资总量申报方案草案，报经营主责任人审核同意后，在**“云平台”**中展示。

（2）**申报方案**。各成员行、相关部门提出反馈意见。工作小组对方案草案进行修改完善，报经营主责任人审定后，形成最终申报方案，并上传**“云平台”**。

（3）**方案要点**。集团综合融资总量应综合考量我行的**风险偏好、信用政策、业务发展战略、客户合理融资需求、关联关系、风险状况、信用风险测额**等因素。方案内容原则上应包括**集团综合融资总金额、综合融资策略、业务板块策略、业务板块总量（含调剂规则及限制性条件）、有效期、用途（如有）、风险管控措施、授信后管理措施，以及其他约束性条件和管理要求**等。

（4）**战略储备总量**。为了快速响应市场需求、促进业务发展，确有预留集团综合融资总量需求的，可基于未来的战略需求（包括作为有效期内营销使用，或暂不具备申报条件的业务需求）在集团综合融资总量中设置**战略储备总量**。战略储备总量可不对应具体产品，可不指定至具体成员单位。

（5）**合并申报**。主办机构在组织申报集团综合融资总量时，若全部或部分成员企业单户综合融资总量方案、单笔业务方案已明确，可按规定发起集团综合融资总量、成员企业单户综合融资总量**“二合一”**申报，或集团综合融资总量、成员企业单户综合融资总量及单笔业务**“三合一”**申报。

6.申报审批

主办机构将集团综合融资方案提交有权审批机构，经审查通过，由审批部门组织审批，集团综合融资经营主责任人带队参加。

对于总行级名单客户，主成员行原则上应参加审批会，其他成员行根据需要参加。总行产品经营管理部门如有需要可一并参会，就非授信投融资限额进行补充汇报。

（四）集团综合融资总量管理

1.集团综合融资总量预安排

预安排作为落实综合融资策略的一部分，是指总行客户管理部门根据集团及成员单位需求，将集团综合融资总量按照一定原则进行**提前安排**。预安排遵循**存量覆盖优先、优质客户优先、重点项目优先**的原则。在存量业务已覆盖的情况下，考虑下列情形：

（1）集团成员企业有明确的业务需求，或已在综合融资总量方案或批复中明确具体金额的专用额度，经与经办行确认需求未发生变化的；

（2）总行客户管理部门在满足授信策略的情况下，优先满足需求急迫的优质客户，实现信贷资源向重点客户、重点领域、重点业务的倾斜。

总行客户管理部门客户经理在新一代系统发起综合融资额度预安排申请，报经营主责任人审定后预安排额度生效。

2.集团综合融资总量覆盖

成员企业在发起单户综合融资总量申报前，应落实**集团综合融资总量覆盖**，否则无法发起申报。总量覆盖需满足**集团综合授信额度与非授信投融资限额同时覆盖**。已预安排集团综合融资总量的成员企业，成员行客户经理可直接发起单户综合融资总量申报。

未采取预安排机制的，成员行客户经理应发起申请，经单户综合融资经营主责任人同意，由一级分行客户经营部门提交，经总行客户管理部门审核同意后，获得集团综合融资总量覆盖。

3.集团综合融资总量调剂

综合融资总量的调剂包括**授信额度的调剂**和**非授信投融资限额的调剂**。在可分配综合融资总量不能满足客户新增业务需求的情形下，由成员行客户经理通过新一代系统向总行客户管理部门申请综合融资总量**调剂**。总行客户管理部门负责总行级名单客户集团综合融资总量的调剂，调剂工作需遵循申报方案的调剂原则及综合融资策略，充分考虑我行信贷结构优化要求、集团成员企业的实际需求、急迫程度、价值贡献度、财务状况、风险水平等因素，优先满足需求急迫的优质客户。

总行客户管理部门经与成员行经营主责任人充分沟通后，调减成员企业综合融资总量覆盖额。对于因调减导致成员企业可用的集团综合融资总量小于已批复的单户综合融资总量的，单户综合融资总量超额部分需由单户经营主责任人相应调减。

4.单户综合融资快速恢复

对于名单制重点集团客户，因集团综合融资总量调剂导致成员企业单户综合融资总量被调减的，在客户及项目风险状况未发生实质变化、原单户综合融资总量批复仍在有效期内且调减后未经再次审批或重检的，经总行客户管理部门审核给予足额集团综合融资总量覆盖后，可对调减的单户综合融资总量**全部或部分恢复**，恢复后应确保额度及限额分项不超原批复金额、用途不变更、授信条件不放松、担保方式不弱化。

三、境外金融机构及政府类机构综合融资管理

（一）综合融资申报

1.客户尽职调查

主办机构在申报综合融资前，应严格执行境内外监管和我行**反洗钱及制裁合规管理**要求，并在申报材料中明确相应调查结果，切实落实客户尽职调查、洗钱风险评估及客户身份资料保存等工作。

2.综合融资准入

申报单户综合融资总量时，应对境外金融机构与政府类机构进行**综合融资准入**。对于**境外**

金融机构，主办机构应根据我行最新**金融机构客户风险准入底线要求**开展境外金融机构客户综合融资准入和例外核准。对于**境外政府类机构**，主办机构应按照**境外政府类机构客户综合融资准入标准**开展准入和例外核准。对于首次申报的境外主权类机构客户，主办机构应向总行国际业务部报送客户综合融资准入申请。

如不满足准入要求，主办机构应按照最新金融机构客户风险准入底线和境外政府类机构准入标准在正式申报综合融资前向总行国际业务部申请**例外核准**。

3.征集用信需求

主办机构应通过**云平台"一点通达"模块**发起综合融资启动任务申请，经审核后发送集团综合融资总量申报启动通知向总行相关部门、境内外机构、子公司征集用信需求。

4.申报前备案

综合融资业务申报前，主办机构需将**全套申报材料**通过邮件报总行国际业务部备案。

（二）综合融资总量管理

1.集团综合融资总量占用

主办机构在申报单户综合融资总量前，应将其单位纳入**集团关系统一管理**，落实集团综合融资总量覆盖，否则无法申报。已安排综合融资总量的成员单位，可直接占用集团综合融资总量，发起单户综合融资总量申报。

对于名单制重点集团客户，主办机构在申报新增单户综合融资总量时，应向总行国际业务部申请集团综合融资总量进行覆盖后方可发起单户融资总量申报流程。因集团综合融资总量调剂导致单户综合融资总量被调减的，在客户及项目风险状况未发生实质变化、原单户综合融资总量批复仍在有效期内且调减后未经再次审批或重检的，经总行国际业务部审核给予足额集团综合融资总量覆盖后，可对调减的单户综合融资总量全部或部分恢复。恢复后应确保额度及限额分项不超原批复金额、用途不变更、授信条件不放松、担保方式不弱化。

2.综合融资总量维护

境外金融机构和政府类机构客户信用额度需经**总行国际业务部**在新一代系统中进行维护后方可使用。主办机构在收到审批批复后，应于 **2 个工作日内**通过邮件将批复文件报送总行国际业务部申请综合融资总量维护。总行国际业务部将根据审批批复相关要求及用信需求将授信额度进行调配供用信单位使用，单户非授信投融资限额由总行相关部门根据职责分工管理。

3.单户综合融资总量使用

信用额度使用遵循**先到先得**原则，用信单位在可用额度项下有序用信。各用信单位原则上应在单户综合融资总量申报方案中所提需求范围占用单户授信额度，对于超出需求的部分，需征得主办机构同意后方可占用。用信单位开展用信业务时应符合审批批复中的业务相关要求，在分配额度内按相关业务管理规定开展用信业务，避免出现**无授信额度而开展业务**的情况。

4.单户额度预留管理

对于未上线新一代的产品及境外机构、子公司，应填写**信用额度调剂（预留）申请**并报送总行国际业务部，总行国际部将根据申请在额度系统中对上述额度进行预留管理。

5.综合融资总量重检

集团综合融资总量、单户综合融资总量到期前，主办机构应及时组织申报新的综合融资总量方案，原则上**不晚于有效期到期前一个月**。重检过程中原综合融资总量方案到期的，重检生效前按余额确定综合融资总量，且**不可循环使用**。

（三）风险监控

1.日常监控要求

主办机构应密切关注客户风险，特别是**全球系统重要性银行/集团（G-SIBs）** 的经营状况；用信单位应落实审批批复中的相关要求，密切关注用信业务的开展情况，对占用额度的相

关产品进行**贷后管理或持续管理**。如客户发生重大事项触发重检条件，主办机构应及时对客户开展重检；如发现客户不满足持续用信条件、发生可能影响我行债权实现的风险事项或出现预警的事项或出现约定冻结额度的事项，用信单位应**暂停开展业务**，主办机构或用信单位及时向总行国际业务部报送相关情况，总行国际业务部根据报送情况会同相关部门及主办机构采取相关措施。

2.额度与限额冻结

总行国际业务部负责境外金融机构和政府类机构客户**集团综合授信额度、单户信用额度和集团非授信投融资限额**的冻结。主办机构应在日常经营过程中密切关注客户的持续用信条件，应主动研判风险并正式向总行国际业务部申请额度冻结。额度冻结期间，用信单位**不得**为客户新增办理任何信用业务。对于存量信用业务，用信单位应采取措施最大限度地保护我行权益。

四、非授信投融资及产品规模管理

（一）基本要求

1.业务范围

非授信投融资业务包括**代理债权投资业务、代理股权投资业务、自营股权投资业务、其他业务**。其中代理债权投资业务、代理股权投资业务为**资产管理业务**。

（1）**代理债权投资业务**指子公司以受托资金投资**固定收益类业务**，包括但不限于**非标准化债权资产、债券、同业存单**等。

（2）**代理股权投资业务**指子公司以受托资金投资**非上市公司股权或参与上市公司非公开交易**，以获取股权增值回报的业务，包括但不限于**定向增发上市公司股票、非上市公司股权投资**等。

（3）**自营股权投资业务**指子公司以**表内资金**投资非上市公司股权或参与上市公司非公开交易，以获取股权增值回报的业务，包括但不限于**定向增发上市公司股票、非上市公司股权投资**等。

（4）**其他业务**包括但不限于**非余额包销债券承销业务**。非余额包销债券承销业务指采用**非余额包销方式**、不承担信用风险和余额包销责任的债券承销业务。

2.客户范围

客户包括建设银行集团已（拟）提供授信服务或非授信投融资服务的各类**法人和非法人组织**。从企业控制关系维度，客户分为**单一客户**和**集团客户**。从机构管理维度，客户分为**共有客户**和**非共有客户**。共有客户包括**母子共有客户**和**子子共有客户**。

3.主办机构

母子共有客户，主办机构原则上为**母行**；**子子共有客户**，主办机构由**总行集团资产管理部、股权投资与子公司管理部**等参考**业务类别、业务量、客户关系**等因素后指定；子公司非共有客户由子公司担任主办机构。子公司先办理业务、母行后办理授信或非授信投融资业务的，主办机构自母行业务申报之日起变更为母行经营机构。

4.方案申报

主办机构牵头客户综合融资总量方案的申报组织工作。主办机构形成客户初始方案后，**总行集团资产管理部（或一级分行资产管理部门）、股权投资与子公司管理部、投资银行部**按照非授信投融资业务管理职责，对客户非授信投融资方案进行审核把关并反馈意见。主办机构根据意见（如有）修改完善后形成申报方案，报有权审批机构审批。

5.批后管理

对于**母子共有客户**，申报方案经有权审批机构批复后，**客户管理部门**牵头负责落实存续期管理要求，实施集团客户总量管控及集团客户成员企业间调剂管理。**总行集团资产管理部**牵头，商股权投资与子公司管理部、投资银行部对集团客户非授信投融资限额管控及调剂管理提出建议。**总行集团资产管理部**牵头对单一客户（含集团成员企业）非授信投融资限额在子公司间的调剂进行统一管控。

对于**子子共有客户**，**总行集团资产管理部**牵头对单一客户非授信投融资限额在子公司间的调剂进行统一管控。

（二）资产管理业务非授信投融资管理

1.限额的分项

资产管理业务非授信投融资限额分为**债权类限额**和**股权类限额**两大类。债权类限额大类包括**资金交易限额、债券投资限额、非标准化债权限额、其他债权类限额**四小类。

限额分项与基础资产对应表

业务类别	限额大类	限额小类	业务类别	基础资产
资管业务非授信投融资业务	债权类限额	资金交易限额	资金交易类业务	同业存单、拆放同业及债券买入返售等
		债券投资限额	债券类业务	债券投资、属于标准化债权类资产的资产证券化产品投资等
		非标准化债权限额	非标准化债权业务	非标准化债权类资产投资
		其他债权类限额	其他债权业务	无法归入上述资产类别的业务
	股权类限额	代理股权投资限额	股权类业务	受托资金投资定向增发上市公司股票、非上市公司股权投资等

2.业务流程

（1）限额需求的汇总

限额需求的汇总是指**主办机构发起征询、子公司通过系统报送限额需求**，主办机构获取全部子公司限额需求的过程。

对于**母子共有客户**，由主办机构有管户权的对公客户经理，通过对公客户经理岗：**信贷-对公信贷业务流程-授信管理-限额征询**，通过客户编号等信息查询出对应客户，选择客户后点击**“发起限额征询”**，并在页面上选择反馈截止时间。

子公司在收到客户限额需求征询通知后，在主办机构需求反馈截止日前通过系统反馈限额需求。

在征询反馈截止日后可查询到该客户项下各子公司最新一次的限额反馈结果。主办行客户经理，通过对公客户经理岗：**信贷-对公信贷业务流程-授信管理-限额反馈结果查询**。反馈截止日结束后，主办行可以再发起新的限额征询，每次只展示最新一个批次的征询结果。

（2）方案制定及申报

主办机构形成初始方案后，**总行集团资产管理部（或一级分行资产管理部门）** 就客户资产管理业务限额部分进行审核把关并反馈意见，主办机构根据反馈意见（如有）修改完善后形成申报方案。

（3）方案审查与审批

由有权审批机构对**政策制度遵循性、申报材料要件齐全性、申报材料内容完备性**等进行审查，提出相关意见和建议。有权审批机构根据建设银行集团风险偏好、经营策略及风险政策等，组织非授信投融资业务领域的专业审批人员进行审批。

（4）限额的初分

对单一客户（含集团成员企业）资产管理业务、未明确使用机构的非授信投融资限额，由**总行集团资产管理部**按照**需求比例、预警线**等指标测算后向子公司进行**初次安排**。

预警线：对于债权类限额大类中的资金交易限额、债券投资限额，总行集团资产管理部根据**客户所处行业情况、信用评级、经营状况，子公司限额使用效率、投资管理情况、产品集中度**等情况，对每家子公司设定客户限额预警线。限额预警线以上部分由总行集团资产管理部统一管控。

（5）限额的占用

限额的占用是指子公司在客户非授信投融资限额覆盖内，办理单笔业务时**扣减**系统中相应限额的过程。

（6）限额的释放

子公司应在实际达成交易时**释放未实际使用限额**、在资金回收后**释放占用限额**。

（7）限额的调剂

限额的调剂是指对单一客户资产管理业务非授信投融资限额在不同机构、不同限额分项配置状态的**调整**。涉及子公司之间的资产管理业务限额调剂，由限额需求机构发起申请，由**总行集团资产管理部**负责审核调剂需求的合理性和必要性，审核同意后执行。

（8）限额的重检

限额重检分为**到期重检**和**重大事项重检**。

（9）限额的追加

在客户综合融资总量有效期内，子公司申请追加单户综合融资总量的，原则上应主动向**主办机构**报送申报材料，并由主办机构发起综合融资总量追加重检。符合**“直通车”**适用条件的，子公司可直接向总行申请追加单户综合融资总量。

（10）限额的冻结

当出现客户风险状况劣化、行业或区域风险上升、客户信用政策调整等情况时，总行集团资产管理部根据相关政策安排可对资产管理业务非授信投融资限额进行**冻结**。处于冻结状态的客户，资产管理业务余额**不得新增**。子公司**无法新增**限额占用，已占用限额的资产应**自然到期或提前处置**，释放出的限额同时进入冻结状态。

冻结事项：

- 客户综合授信额度、信用额度发生冻结。
- 客户出现严重生产经营事故、预期宣告破产清算等重大风险事项。
- 客户出现重大负面舆情。
- 客户在公开市场发行的债券已出险或预计出现到期无法兑付。
- 客户所处外部环境发生重大变化对企业主营业务或核心业务板块造成实质性严重影响。
- 其他经总行认定需进行限额冻结的情形。

经子公司申请，总行集团资产管理部研判其申请合理性，在压实投资主体责任的前提下，可进行**限额解冻**。

（三）资产管理业务产品规模管理

资产管理业务是指**理财、信托、基金、期货、保险资产管理机构、金融资产投资公司**等金融机构接受投资者委托，对受托的投资者财产进行投资和管理的金融服务。按照底层资产类别，建设银行子公司资产管理业务底层资产中**可事前穿透**至对公客户的交易、投资业务纳入**非授信投融资限额管理**，包括但不限于**同业存单、非标准化债权类资产、非上市公司股权；未纳入非授信投融资管理**的底层资产原则上均纳入**产品规模管理**，包括但不限于**公募基金、商品资产**等。对纳入产品规模管理的资产，子公司原则上应**定期报送**资产明细。对于公募基金、不可穿透的资产支持证券及其他无法穿透的资产，子公司应统计**产品名称**等相关信息。

五、投资银行业务客户综合融资管理

（一）业务范围

投资银行条线根据工作职责，以各类产品为载体参与综合融资管理工作，具体包括**客户营销、方案制定、初始方案审核、调剂**等工作，并在职责范围内指导、检查和监督下级机构和子公司限额管理工作开展情况。

投资银行业务涉及的产品主要包括由投行条线创设的以**余额包销方式开展的债券承销业务（含资产支持证券）**、以**非余额包销方式开展的债券承销业务（含资产支持证券）**，以及**标准化债券（含资产支持证券）、非标准化债权、非上市企业股权、并购股权及市场化债转股**等。其中：境外机构开展境外债券承销业务，如不涉及包销的（即属于分销性质），则**无需占用**发行人的非授信投融资限额；纳入产品规模管理的资产支持证券，**不纳入**授信额度或非授信

投融资限额管理。

（二）业务职责与流程

1.客户商机挖掘

投资银行条线充分利用**“飞驰 e+”系统“投资银行资产创设需求测算模型”**功能，通过比较模型测额结果和存量业务情况，主动挖掘符合**国家导向、产业政策、监管规定和行内制度**的优质客户商机。

2.融资方案制定

投资银行条线以商机挖掘为基础，主动会同主办机构及客户管理部门组建营销团队，通过**余额包销债券承销（含资产支持证券）、非余额包销债券承销（含资产支持证券）、标准化债券（含资产支持证券）、非标准化债权、非上市企业股权、并购股权及市场化债转股**等产品为载体，为客户设计覆盖表内及表外的客户综合融资方案。

3.融资初始方案审核

投资银行条线根据客户差异化权限，通过**新一代员工渠道审批云平台共享空间**查看主办机构提交的综合融资方案，并以**“投资银行资产创设需求测算模型”**为参考，对初始方案中由投资银行创设的**余额包销债券承销（含资产支持证券）、非余额包销债券承销（含资产支持证券）、标准化债券（含资产支持证券）、非标准化债权、非上市企业股权、并购股权及市场化债转股**等产品提出审核意见。重点维度如下：

（1）政策制度遵循性

综合融资总量方案中投资银行相关产品是否符合外部监管的规定和投资银行条线制度要求；综合融资总量中具备审核条件的投资银行相关产品总金额、有效期、各业务板块总量（含调剂规则及限制性条件）、拟授信/限额品种与分项额度/限额、用途、担保方式等是否符合监管规定与投资银行相关制度。

（2）内容完备性

综合融资总量中投资银行相关产品的申报材料信息是否全面，关键信息是否存在前后不一致或自相矛盾，对于不能提供的信息是否说明原因。投资银行相关产品所需的财务会计报告需审查是否经过会计师事务所审计、是否有会计报表附注。对未经审计的财务会计报告，应说明原因。客户贡献度、行业地位、同业竞争、信用记录及对投资银行业务的带动作用。

（3）综合融资总量合理性

综合融资总量中投资银行相关产品策略是否既能起到风险控制作用又能促进投资银行条线完善服务客户能力。综合融资总量中投资银行相关产品规模与**“投资银行资产创设需求测算模型”**测算结果对比情况。综合融资总量中各成员单位的相关额度（限额）是否与业务需求相匹配。

4.融资方案审批

在集团客户或单一客户综合融资总量方案申报审批过程中，投资银行条线应积极配合做好信息沟通与共享，并根据需要作为**兼职审批人、汇报人员或列席人员**参与审批工作，并在职责范围内对申报事项发表投资银行意见。

5.融资总量管理

综合融资总量管理包括集团客户层面及单户客户层面、不同用信机构间的信用额度及非授信投融资限额的**管控与调剂**，其中，涉及投资银行产品及职能的综合融资总量管理事项应由牵头部门会商投资银行条线意见。

6.规模管理

对于**建银国际（控股）有限公司、建信股权投资管理有限责任公司**以产品规模管理方式为对公客户提供综合金融服务的，应以**书面形式逐月**向总行投资银行部报送业务开展情况。其中，建信股权报送对非主动管理子基金的出资情况及该子基金的穿透项目投资情况；建银国际报送无法事前穿透至基础资产（含监管不需要穿透、豁免穿透）且无担保方保证代为到期偿付的资产管理产品相关情况，包括但不限于资产管理业务项下**公募基金、资产证券化产品**等。

（三）风险管理

综合融资管理工作中形成的方案、批复等资料属于建设银行集团**商业机密**，相关的信息管理及保密应符合国家规定及行内政策要求，同时涉及母行、各子公司间客户信息传递、共享的，应当依法向客户履行**告知义务**并获得客户合法有效同意。

对于以投资银行产品为载体向对公客户提供综合融资服务的，各一级分行应按照投资银行条线相关产品制度管理要求做好项目**存续期管理**工作，包括但不限于通过**“线上查询+线下走访”**持续关注客户经营情况、财务状况和潜在风险等，如发现客户已发生或存在潜在风险时，应及时会同主办机构及客户管理部门在职责范围内做好风险管理工作，并在符合监管制度的条件下与相关子公司进行风险信息共享。

投资银行条线在开展综合融资管理工作过程中产生的纸质和电子档案管理应按照相关要求归集、整理，并向档案管理部门移交和保管档案材料。

第二节 主要监管要求

一、商业银行法

（一）概述

《中华人民共和国商业银行法》由全国人大常委会制定通过，于**1995 年 7 月 1 日**起施行，是关于商业银行监管的**最基本法律**。该法在**2003 年、2015 年**经小幅修订，目前共有**9 章 95 条**，涉及**总则、商业银行的设立和组织机构、对存款人的保护、贷款和其他业务的基本规则、财务会计、监督管理、接管和终止、法律责任、附则**等内容。

（二）主要内容

1.立法宗旨

《商业银行法》的立法宗旨有四项：第一，**保护商业银行、存款人和其他客户的合法权益**；第二，**规范商业银行的行为，提高信贷资产质量**；第三，**加强监督管理，保障商业银行的稳健运行**；第四，**维护金融秩序，促进社会主义市场经济的发展**。

2.商业银行的定义和法律地位

商业银行是指依照《商业银行法》和《中华人民共和国公司法》设立的**吸收公众存款、发放贷款、办理结算**等业务的企业法人。

商业银行的法律性质是**公司**，它是存款类金融机构的最重要代表，基本业务是**吸收公众存款、发放贷款**。这是商业银行的根本特征，也构成商业银行与其他金融机构的本质区别。

3.商业银行的业务范围

根据《商业银行法》的规定，我国商业银行可以经营以下业务：**吸收公众存款；发放短期、中期和长期贷款；办理国内外结算；办理票据承兑与贴现；发行金融债券；代理发行、代理兑付、承销政府债券；买卖政府债券、金融债券；从事同业拆借；买卖、代理买卖外汇；从事银行卡业务；提供信用证服务及担保；代理收付款项及代理保险业务；提供保管箱服务；经国务院银行业监督管理机构批准的其他业务**。此外，商业银行经中国人民银行批准，可以经营**结汇、售汇**业务。

商业银行开办的信贷业务，不应突破《商业银行法》规定的业务范围。

4.商业银行的经营原则

《商业银行法》规定，商业银行以**安全性、流动性、效益性**为经营原则，实行**自主经营，自担风险，自负盈亏，自我约束**。

5.存款人的保护

《商业银行法》规定，针对单位存款，商业银行**有权拒绝**任何单位或者个人查询，但法律、行政法规另有规定的除外；针对单位存款，**有权拒绝**任何单位或者个人冻结、扣划，但法律另有规定的除外。

6.贷款业务的基本规则

《商业银行法》第四章规定了商业银行开展贷款业务的基本规则，主要包括：商业银行根据国民经济和社会发展的需要，在国家产业政策指导下开展贷款业务；商业银行贷款，应当**严格审查**借款人的**借款用途、偿还能力、还款方式**等情况；**严格审查**保证人的偿还能力；**严格审**

查抵押物、质物的权属和价值，以及实现抵押权、质权的可行性；商业银行**自主决定**发放贷款或提供担保，**有权拒绝**任何单位和个人的强令要求；商业银行贷款，应当实行**审贷分离、分级审批**的制度；商业银行贷款，应当与借款人订立**书面合同**，明确约定贷款的各项要素；商业银行**不得**向关系人发放信用贷款；向关系人发放担保贷款的条件**不得优于**其他借款人同类贷款的条件；商业银行的工作人员应当遵守法律、行政法规和其他各项业务管理的规定，不得有下列行为：**利用职务上的便利，索取、收受贿赂或者违反国家规定收受各种名义的回扣、手续费；利用职务上的便利，贪污、挪用、侵占本行或者客户的资金；违反规定徇私向亲属、朋友发放贷款或者提供担保；在其他经济组织兼职；违反法律、行政法规和业务管理规定的其他行为**。

> 关系人，根据《商业银行法》第四十条第二款，本条关系人是指（1）商业银行的董事、监事、管理人员、信贷业务人员及其近亲属；（2）上述所列人员投资或者担任高级管理职务的公司、企业和其他经济组织。

二、民法典

（一）概述

《中华人民共和国民法典》 于 **2020 年 5 月 28 日**由第十三届全国人民代表大会第三次会议表决通过，自 **2021 年 1 月 1 日**起施行，是新中国第一部以**法典**命名的法律。《民法典》是**“社会生活的百科全书”**，在法律体系中居于**基础性地位**，也是**市场经济的基本法**。

《民法典》包含七篇，分别为**总则、物权、合同、人格权、婚姻家庭、继承、侵权责任，以及附则**，条文共计 **1260 条**，是名副其实的包罗万象的法典。此前立法机关颁布的《婚姻法》《继承法》《民法通则》《收养法》《担保法》《合同法》《物权法》《侵权责任法》及《民法总则》 同时废止。

（二）与银行融资业务相关的主要内容

1.物权编

《民法典》第二编物权编中规定了**所有权、用益物权、担保物权**三种法定物权种类，其中，**担保物权**是商业银行保障信贷安全的重要手段。**“担保物权”** 分编共有四章，条文 **72 条**，分别为**一般规定、抵押权、质权和留置权**，在银行授信业务中应用非常普遍。

> 银行信贷业务中，典型的担保行为包括“人的担保”和“物的担保”。人的担保包括公司和自然人提供的保证，物的担保包括针对有形财产和无形财产的抵、质押担保，如房地产抵押、存单质押、知识产权质押、应收账款质押等。

具体而言，物权编最新规定对商业银行授信业务的主要影响包括：

新增居住权。《民法典》新增一项用益物权即**居住权**，为特定自然人基于生活需要设立，赋予居住权人对他人住宅**占有、使用**的权利，具有强烈的人身属性，**不得转让或继承**；居住权与所有权相分离，所有权的移转**并不妨害**居住权的存续，居住权因约定期限届满或居住权人死亡而消灭。

允许抵押物流转。《民法典》规定，如抵押合同无禁止性约定，则抵押人**可以转让**抵押物，但应**及时通知**抵押权人；如抵押合同有禁止性约定，则抵押人**不得转让**抵押物，若违反该约定，抵押人应承担**违约责任**；抵押财产转让时，抵押权随所有权的转让而**移转**，受让人虽可合法取得抵押物所有权，但抵押权人仍可就该抵押物**主张抵押权**。

调整担保物权清偿顺序。《民法典》以**公示时间**作为担保优先顺序的判定标准。多个抵押权或抵押权与质权并存的情形下，以**权利的性质和公示（登记或交付）时间的先后**决定清偿顺序。即**留置权＞登记、交付时间在先的抵押权或质权＞登记、交付时间在后的抵押权或质权＞未登记的抵押权**。

2.合同编

商业银行各项融资业务一般需要与客户签订合同，合同的**订立、履行、违约责任**等都应遵守《民法典》第三编合同编中的规定。特别是，

商业银行签订的**贷款合同**，还需要遵守合同编第十二章中关于借款合同的规定。例如，借款合同应采用**书面形式**，内容应当包括**借款种类、币种、用途、数额、利率、期限和还款方式**等；借款人未按照约定的借款用途使用借款的，贷款人可以**停止发放借款、提前收回借款或者解除合同**；再如，贷款人按照约定可以**检查、监督**借款的使用情况，借款人应当按照约定向贷款人**定期提供有关财务会计报表**等资料。

商业银行签订的**保证合同**，还需要遵守合同编第十三章中关于保证合同的规定。例如，保证合同的内容一般包括**被保证的主债权的种类、数额，债务人履行债务的期限，保证的方式、范围和期间**等条款。再如，保证合同可以是**单独订立的书面合同**，也可以是**主债权债务合同中的保证条款**。

三、公司法

（一）概述

《中华人民共和国公司法》 于 **1994 年 7 月 1 日**起施行，并经多次修订，是构建我国社会主义市场经济制度的**基础性法律**。最新修订的《公司法》于 **2023 年 12 月 29 日**正式公布，自 **2024 年 7 月 1 日**起施行，包括**总则，公司登记，有限责任公司的设立和组织机构，有限责任公司的股权转让，股份有限公司的设立和组织机构，股份有限公司的股份发行和转让，国家出资公司组织机构的特别规定，公司董事、监事、高级管理人员的资格和义务，公司债券，公司财务、会计，公司解散和清算，外国公司的分支机构，法律责任**等共 **15 章 266 条**。

（二）与银行授信业务相关的主要内容

建设银行作为**股份有限公司**，各项日常经营活动都应符合《公司法》关于股份有限公司上市公司的规定。我行在开办对公信贷业务时，应关注对公客户的行为是否符合《公司法》及其章程等组织文件的规定，例如对公客户向我行提出借款申请，是否已履行了客户内部章程等文件规定的**决议程序**，如未履行，其行为效力将存在疑问。此外，我行接受公司担保的，应关注此项担保是否符合《公司法》第十五条等条款的规定。具体而言，《公司法》最新规定对商业银行信贷业务的主要影响包括：

1.对出资制度的完善

（1）注册资本限期认缴制度。新《公司法》规定有限责任公司股东出资期限**不得超过五年**，股份有限公司在设立时发起人应**全额缴纳**股款。股东未按期足额缴纳出资的，除应当向公司足额缴纳外，还应当对给公司造成的损失承担**赔偿责任**。

（2）股权转让的出资责任承担。新《公司法》规定如股东转让已认缴出资但未届出资期限的股权的，由**受让人**承担缴纳该出资的义务；受让人未按期足额缴纳出资的，**转让人**对受让人未按期缴纳的出资承担**补充责任**。如逾期缴纳出资或者出资不实的股东转让股权，除非受让人不知道且不应当知道的，转让人与受让人在出资不足的范围内承担**连带责任**。

（3）股东出资加速到期规则。新《公司法》规定公司不能清偿到期债务的，公司或者已到期债权的债权人**有权要求**已认缴出资但未届出资期限的股东的认缴期**加速到期**。在对公信贷业务中，如借款人无法清偿到期债务的，商业银行作为贷款人即**有权要求**认缴期未届满的客户股东**提前缴纳出资**。

2.对债权人的保护

（1）完善公司法人人格否认制度。新《公司法》补充了**关联公司法人人格否认**内容，规定公司股东如利用其控制的两个以上公司实施滥用公司法人独立地位和股东有限责任，逃避债务，严重损害公司债权人利益的行为的，各公司应当对任一公司的债务承担**连带责任**。在对公信贷业务中，商业银行需**准确识别**客户的控股股东与实际控制人，正确理解公司法人独立地位与股东的有限责任，通过运用公司人格否认制度加强对债权的保护。

（2）强化控股股东、实际控制人与董事、监事和高级管理人员责任。新《公司法》规定，不担任公司董事但实际执行公司事务的控股股东和实际控制人，适用董监高对公司负有**忠实义务和勤勉义务**的规定。同时，对于股东欠缴出资和抽逃出资、违规分配利润和减少注册资本等，负有责任的董事、监事和高级管理人员应当承担**赔偿责任**。

（3）明确公司简易减资与简易注销的救济路径。新《公司法》新增**公司简易减资、简易注销**程序。如公司通过减少注册资本弥补亏损的，**无需通知债权人**，债权人也**无权要求**公司提前偿债或提供担保；但公司**不得**向股东分配，也**不得**免除股东缴纳出资或者股款的义务，并应自股东会作出减资决议之日起三十日内在**报纸上或者国家企业信用信息公示系统**公告。如公司经全体股东承诺公司无债务或已清偿全部债务的，可以通过**简易程序**注销公司登记，但应在注销前在**国家企业信用信息公示系统**予以公告，公告期限**不少于二十日**。若公司股东对前述内容承诺不实的，应当对公司注销登记前的债务承担**连带责任**。

四、票据法规

目前，银行票据业务适用法律法规包括《中华人民共和国票据法》《票据管理实施办法》《支付结算办法》《电子商业汇票业务管理办法》《票据交易管理办法》及《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理办法》 等。

《中华人民共和国票据法》 于 **1996 年 1 月 1 日**起施行，并于 **2004 年 8 月 28 日**修订。修订后的《票据法》包括**总则、汇票、本票、支票、涉外票据的法律适用、法律责任、附则**七章共 **110 条**，主要规定了**票据种类、形式和内容**，明确票据行为中票据当事人的权利义务，对票据实务具有较强的实践指导和规范作用。

1997 年发布的《票据管理实施办法》 对票据行为、当事人进行了细化要求，并对票据法部分条款进行细化定义解释。

2016 年《票据交易管理办法》 主要是人民银行配套推动**票据电子化**，规范电子化交易而制定的相关办法，明确了**市场参与者、票据信息登记、纸票电子化、登记托管、交易结算**等相关事项。

2022 年 11 月人民银行和银保监会在 1997 年发布的《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理暂行办法》基础上，修订发布了《商业汇票承兑、贴现与再贴现管理办法》（中国人民银行 中国银行保险监督管理委员会令〔2022〕第 4 号，下称《办法》），**2023 年 1 月 1 日开始正式实施。《办法》共**八章四十二条，包括**总则、承兑、贴现和再贴现、风险控制、信息披露、监督管理、法律责任和附则**，着力完善票据市场信用管理框架和市场化约束机制，强化参与主体行为规范，明确监督管理和法律责任，促进票据市场规范健康发展，主要内容包括：

1.明确**票据性质与分类**，包括纸质或电子形式的**银行承兑汇票、财务公司承兑汇票、商业承兑汇票**等；

2.强调**真实交易关系**，申请贴现的持票人取得贴现票据应依法合规，与出票人或前手之间具有**真实交易关系和债权债务关系**，因税收、继承、赠与依法无偿取得票据的除外；

3.明确并规范**参与主体**，自然人可作为持票人，金融机构可作为**票据经纪机构**进行贴现撮合；

4.强化了**信息披露及信用约束机制**，在前期商业承兑汇票信息披露相关公告基础上，披露范围扩大至**银行承兑汇票**；

5.加强**风险控制**，承兑人应具备**到期付款能力**，并对银行承兑汇票和财务公司承兑汇票的最高承兑和保证金余额设置**比例上限**；缩短票据期限为 **6 个月**；

6.明确票据市场监管部门及基础设施职责和违法、违规行为处置要求，对于违规开展业务的，除金融机构受到监管措施或行政处罚外，对直接负责人员依法追究相关责任。

五、授信业务监管要求

目前，银行授信业务的监管规定主要有《商业银行实施统一授信制度指引（试行）》《商业银行集团客户授信业务风险管理指引（修订）》《商业银行授信工作尽职指引》。

（一）概念

1.授信与统一授信

授信是指商业银行向客户直接提供资金支持，或者对客户在有关经济活动中可能产生的赔偿、支付责任做出保证。包括但不限于：**贷款、贸易融资、票据承兑和贴现、透支、保理、担保、贷款承诺、开立信用证**等表内外业务。商业银行对每一个法人客户都应确定一个**最高授信额度**。商业银行在确定对法人客户的最高授信额度的同时，应根据风险程度获得相应的担保。

统一授信是指商业银行对单一法人客户或地区统一确定最高综合授信额度，并加以集中统一控制的信用风险管理制度。

2.最高综授额度

最高综合授信额度是指商业银行在对单一法人客户的风险和财务状况进行综合评估的基础上，确定的能够和愿意承担的风险总量。银行对该客户提供的各类信用余额之和**不得超过**该客户的最高综合授信额度。

3.集团客户

集团客户是指具有以下特征的商业银行的企事业法人授信对象：

（1）在股权上或者经营决策上**直接或间接控制**其他企事业法人或被其他企事业法人控制的；

（2）**共同被第三方**企事业法人所控制的；

（3）主要投资者个人、关键管理人员或与其近亲属（包括三代以内直系亲属关系和二代以内旁系亲属关系）**共同直接控制或间接控制**的；

（4）存在其他关联关系，可能**不按公允价格原则转移资产和利润**，商业银行认为应当视同集团客户进行授信管理的。

商业银行应当根据上述四个特征结合本行授信业务风险管理的实际需要确定单一集团客户的范围。

4.授信工作、授信工作人员、授信工作尽职和授信工作尽职调查

（1）**授信工作**指商业银行从事**客户调查、业务受理、分析评价、授信决策与实施、授信后管理与问题授信管理**等各项授信业务活动。

（2）**授信工作人员**指商业银行参与授信工作的相关人员。

（3）**授信工作尽职**指商业银行授信工作人员按照《商业银行授信工作尽职指引》 规定履行了**最基本的尽职要求**。

（4）**授信工作尽职调查**指商业银行总行及分支机构授信工作尽职调查人员对授信工作人员的尽职情况进行**独立的验证、评价和报告**。

（二）原则

1.集团客户授信

商业银行对集团客户授信应当遵循以下原则：

（1）**统一原则**。商业银行对集团客户授信实行**统一管理**，集中对集团客户授信进行风险控制。

（2）**适度原则**。商业银行应当根据授信客体风险大小和自身风险承担能力，**合理确定**对集团客户的总体授信额度，防止**过度集中风险**。

（3）**预警原则**。商业银行应当建立**风险预警机制**，及时防范和化解集团客户授信风险。

2.统一授信制度

商业银行统一授信**审核、批准部门与执行部门**要分清责任，协调运作。最高授信额度确定后，各种具体授信形式的发放仍应由信贷管理部门**逐笔审批**，授信额度执行部门如国际业务部门，主要负责授信形式发放的业务操作和相应的风险防范及处置。商业银行应确定统一授信的

审批程序，审批程序应规范、透明，包括**信息收集、核实，授信审核、审批**的全过程。商业银行实施统一授信制度，要做到四个方面的统一：

（1）**授信主体的统一**。商业银行应确定一个管理部门或委员会统一审核批准对客户的授信，不能由不同部门分别对同一或不同客户，不同部门分别对同一或不同信贷品种进行授信。

（2）**授信形式的统一**。商业银行对同一客户不同形式的信用发放都应置于该客户的最高授信限额以内，即要做到**表内业务授信与表外业务授信统一**，对表内的贷款业务、打包放款、进出口押汇、贴现等业务和表外的信用证、保函、承兑等信用发放业务进行一揽子授信。

（3）**不同币种授信的统一**，要做到**本外币授信的统一**，将对本币业务的授信和外币业务的授信置于同一授信额度之下。

（4）**授信对象的统一**。商业银行授信的对象是**法人**，不允许商业银行在一个营业机构或系统内对**不具备法人资格的分支公司客户**授信。

3.授权

商业银行应制定适当的**信用授权制度**。商业银行确定最高授信限额，应保证在规定的**授权范围**之内。

4.风险管理系统

商业银行应建立**识别、监测、控制和管理信用风险的系统**，以精确地确定授信的最高限额。

六、固定资产贷款、流动资金贷款监管要求

目前，银行固定资产贷款、流动资金贷款业务的监管规定主要有《固定资产贷款管理办法》和《流动资金贷款管理办法》。

（一）固定资产贷款

1.贷款期限

固定资产贷款期限一般**不超过十年**。确需办理期限超过十年贷款的，应由**贷款人总行**负责审批，或根据实际情况审慎授权相应层级负责审批。

2.贷款展期

期限一年以内的贷款展期期限累计**不得超过原贷款期限**，期限超过一年的贷款展期期限累计**不得超过原贷款期限的一半**。

3.还款方式

贷款期限超过一年的，应实行**本金分期偿还**，还本频率原则上**不低于每年两次**。经贷款人评估认为确需降低还本频率的，还本频率最长可放宽至**每年一次**。还款资金来源主要依赖项目经营产生的收入还款的，首次还本日期应**不晚于项目达到预定可使用状态满一年**。

4.发放与支付

向借款人某一交易对象单笔支付金额**超过一千万元人民币**的，应采用**贷款人受托支付**方式。贷款人原则上应在贷款发放**五个工作日内**将贷款资金通过借款人账户支付给借款人交易对象。因借款人方面原因无法完成受托支付的，贷款人在与借款人协商一致的情况下，最迟应于**十个工作日内**完成对外支付。因不可抗力无法完成受托支付的，贷款人应与借款人协商确定合理的支付时限。对于贷款资金使用记录良好的借款人，在合同约定的贷款用途范围内，出现合理的紧急用款需求，贷款人经评估认为风险可控的，可**适当简化**借款人需提供的受托支付事前证明材料和流程。贷款人应于放款后及时完成事后审核，并加强资金用途管理。

采用**借款人自主支付**的，贷款人应要求借款人**定期汇总报告**贷款资金支付情况，并通过**账户分析、凭证查验、现场调查**等方式核查贷款支付是否符合约定用途，以及是否存在**以化整为零方式规避受托支付**的情形。

（二）流动资金贷款

1.贷款用途

流动资金贷款**不得用于**借款人**股东分红**，以及**金融资产、固定资产、股权等投资**；**不得用于**国家禁止生产、经营的领域和用途。

2.贷款期限

原则上**不超过三年**。对于经营现金流回收周期较长的，可适当延长贷款期限，**最长不超过五年**。

3.贷款展期

期限一年以内的贷款展期期限累计**不得超过原贷款期限**，期限超过一年的贷款展期期限累计**不得超过原贷款期限的一半**。

4.还款方式

对于期限超过一年的流动资金贷款，在借贷双方协商基础上，原则上实行**本金分期偿还**，并审慎约定每期还本金额。

5.发放与支付

贷款人应根据借款人的**行业特征、经营规模、管理水平、信用状况**等因素和贷款业务品种，合理约定贷款资金支付方式及贷款人受托支付的金额标准。

具有以下情形之一的流动资金贷款，应采用**贷款人受托支付**方式：（1）与借款人新建立信贷业务关系且借款人信用状况一般；（2）支付对象明确且向借款人某一交易对象单笔支付金额**超过一千万元人民币**；（3）贷款人认定的其他情形。

采用贷款人受托支付的，贷款人应根据约定的贷款用途，审核借款人提供的支付申请所列**支付对象、支付金额**等信息是否与相应的商务合同等证明材料相符。审核同意后，贷款人应将贷款资金通过借款人账户支付给借款人交易对象。

对于贷款资金使用记录良好的借款人，在合同约定的贷款用途范围内，出现合理的紧急用款需求，贷款人经评估认为风险可控的，可**适当简化**借款人需提供的受托支付事前证明材料和流程，于放款完成后及时完成事后审核。

采用**借款人自主支付**的，贷款人应按借款合同约定要求借款人**定期汇总报告**贷款资金支付情况，并通过**账户分析、凭证查验或现场调查**等方式核查贷款支付是否符合约定用途，以及是否存在**以化整为零方式规避受托支付**的情形。

七、表外业务监管要求

目前银行担保承诺等表外业务的监管规定主要有《商业银行表外业务风险管理办法》。

（一）表外业务范围

按照现行企业会计准则**不计入资产负债表内**，不形成现实资产负债，但有可能引起损益变动的业务。根据表外业务特征和法律关系，表外业务分为**担保承诺类、代理投融资服务类、中介服务类和其他类**等。

1.担保承诺类。担保承诺类业务包括**担保、承诺**等按照约定承担偿付责任或提供信用服务的业务。**担保类业务**是指商业银行对第三方承担偿还责任的业务，包括但不限于**银行承兑汇票、保函、信用证、信用风险仍由银行承担的销售与购买协议**等。**承诺类业务**是指商业银行在未来某一日期按照事先约定的条件向客户提供约定的信用业务，包括但不限于**贷款承诺**等。

2.代理投融资服务类。指商业银行根据客户委托，按照约定为客户提供投融资服务但**不承担代偿责任、不承诺投资回报**的业务，包括但不限于**委托贷款、委托投资、代客理财、代理交易、代理发行和承销债券**等。

3.中介服务类。指商业银行根据客户委托，提供中介服务、收取手续费的业务，包括但不限于**代理收付、代理代销、财务顾问、资产托管、各类保管业务**等。

4.其他类。指符合表外业务定义但不包括在上述业务种类的其他表外业务。

（二）差异化风险管理

1. 开展担保承诺类业务时，应按照**穿透原则**纳入全行统一授信管理，采取统一的授信政

策、流程、额度和集中度，实行**表内外统一管理**。

对实质承担信用风险的表外业务，按照**金融资产风险分类**相关规定，真实、准确地进行风险分类，并按照**债务人履约能力以及金融资产风险变化**结果，及时动态调整。

严格遵循企业会计准则和相关监管规定，对实质承担信用风险的表外业务**及时、充足计提减值准备**。

2. 开展代理投融资服务类业务时，业务经营管理部门应按照参与主体的不同，建立相关主体**合作标准、评价体系和审批流程**；通过签订**书面合同**，明确界定商业银行、客户、资金使用方、合作机构等各方参与主体的**权利、义务和应当承担的法律责任**。

参与主体包括**客户、资金使用方、合作机构**等。其中，**客户**是表外业务资金的提供方或来源方；**资金使用方**是表外业务中的实际用款方；**合作机构**是接受委托提供资产管理和相关金融服务的金融机构，以及经监管认可的其他机构。

3. 对代理投融资服务类业务的**合作机构、产品实行总行统一管理**。未经总行授权、分支机构**不得销售**任何第三方产品。零售类业务应按照相关要求实施**专区"双录"管理**并按照相关要求实施**销售可回溯管理**。

4. 开展代理投融资服务类业务时，应当遵守**资金来源、资金投向、杠杆水平、投资范围、收益分配、风险承担**等相关监管要求，**不得参与**具有**滚动发行、集合运作、分离定价**特征的资金池业务。

5. 开展代理投融资服务类业务时，应当严格按照**穿透原则**向上识别**最终投资者**，禁止通过欺诈或者误导的方式进行错误销售；向下识别**底层资产**，确保资金投向符合**国家宏观调控政策和相关监管要求**，公募证券投资基金除外。

6. 开展**代理金融衍生产品交易业务**的，应遵循**合规性、匹配性、审慎性和透明性**原则，加强合规管理，在谨慎评估后开展业务，确保风险可控，并遵守金融衍生产品相关监管规定。

7. 开展**债券承销业务**，应遵照监管要求、市场规则和惯例，在**制度建设、专业人员配备、部门协作**等方面做好充分准备，**不得违反**规范性文件、执业规范、自律规则等制度，防范和控制业务相关的**操作风险及声誉风险**。

8. 开展**中介服务类、代理投融资服务类**表外业务时，应准确界定相关业务的**法律关系、责任和承担的风险种类**，厘清各方职责边界，有效管理相关业务所包含的**操作风险、声誉风险**等。**不得以任何形式约定或者承诺承担信用风险**。

9. 开展中介服务类、代理投融资服务类表外业务，应当实现**表内业务与表外业务、自营业务与代理业务**在**资产、账务核算、人员**等方面的隔离。

10. 开展**代理销售业务**时，应满足监管及行内关于**"双录"**的要求。

11. 开展**代理基金、代理信托、代理理财**等资产管理业务时，应满足**向上识别最终投资者、向下识别底层资产**等监管要求（公募证券投资基金除外）。

（三）信息披露

1. 全行各级机构应当按照企业会计准则、监管规定以及委托协议的约定等对表外业务情况进行**信息披露**。信息披露的内容包括但不限于各类表外业务的**规模、结构、风险状况**等。表外业务信息披露包括**定期信息披露**和**临时信息披露**。**定期信息披露**是根据监管相关规定或表外业务产品说明书、协议等约定的间隔期，定期披露相关信息。**临时信息披露**是根据表外业务服务协议等约定，对包括但不限于**重大事件、风险事件、产品管理、投资运作情况**等内容及时进行披露。

2. 出现**重大事件、风险事件**的，各级经营管理机构应按相关规定履行行内报告程序，并及时向监管机构报告。

八、资产管理业务监管要求

目前银行资产管理业务的监管规定主要有《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》。

资管产品包括**银行非保本理财产品，资金信托，证券公司、证券公司子公司、基金管理公**

司、基金管理子公司、期货公司、期货公司子公司、保险资管机构、金融资产投资公司发行的资管产品等。为规范金融机构资产管理业务，统一同类资产管理产品监管标准，有效防控金融风险，引导社会资金流向实体经济，更好地支持经济结构调整和转型升级，**2018 年 4 月 27 日《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》** 正式发布，自 **2022 年 1 月 1 日**起正式实施。

（一）资产管理业务分类

1. 从**资金来源端**，按照募集方式分为**公募产品**和**私募产品**两大类。**公募产品**面向风险识别和承受能力偏弱的社会公众发行，风险外溢性强，在投资范围等方面监管要求较私募产品严格，主要投资**标准化债权类资产以及上市交易的股票**，除法律法规和金融管理部门另有规定外，**不得投资未上市企业股权**。**私募产品**面向风险识别和承受能力较强的合格投资者发行，监管要求相对宽松，更加尊重市场主体的意思自治，可以投资**债权类资产、上市或挂牌交易的股票、未上市企业股权和受（收）益权以及符合法律法规规定的其他资产**。

2. 从**资金运用端**，根据投资性质分为**固定收益类产品、权益类产品、商品及金融衍生品类产品、混合类产品**四大类。按照投资风险越高、分级杠杆约束越严的原则，设定不同的分级比例限制，各类产品的信息披露重点也不同。

（二）管理运作要求

一是**打破刚兑**，要求金融机构**不得承诺保本保收益**，产品出现兑付困难时**不得以任何形式垫资兑付**；二是要求金融机构转变**预期收益率模式**，强化产品**净值化管理**，并要求资管产品投资的金融资产坚持**公允价值计量原则**，鼓励使用**市值计量**，允许符合条件的部分资产以**摊余成本计量**；三是**禁止资金池业务和限制期限错配**，强调资管产品**单独管理、单独建账、单独核算**的基础上，要求金融机构加强产品**久期管理**，规定封闭式资管产品期限**不得低于 90 天**，以此纠正资管产品短期化倾向，切实减少和消除资金来源端和运用端的期限错配和流动性风险；四是**降杠杆**，在负债杠杆方面，对**开放式公募、封闭式公募、分级私募和其他私募资管产品**，分别设定了 **140%、200%、140%和 200%** 的负债比例（总资产/净资产）上限，在分级产品方面，**禁止**公募产品和开放式私募产品进行份额分级，并对封闭式私募产品规定了分级比例（**优先级份额/劣后级份额**）上限；五是**规范嵌套层级**，允许资管产品再投资**一层资管产品**，但所投资的产品**不得再投资公募证券投资基金以外的产品**，**禁止**开展规避投资范围、杠杆约束等监管要求的**通道业务**。

第二章 贷前阶段

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握贷前尽职调查工作流程、调查主要内容和注意事项
- 掌握评级工作流程、管理要求
- 掌握项目评估的相关管理要求

内容要点

- 贷前尽职调查
- 信用评级
- 项目评估

大中型公司机构类客户信贷业务贷前阶段主要包括**业务受理与客户准入、贷前尽职调查、客户信用评级、项目评估**等流程环节。

第一节 贷前尽职调查

一、基本概念和流程

（一）基本概念

贷前尽职调查是指为向信贷业务决策和管理提供有效依据和支撑，信贷人员对客户信息及相关材料进行**收集整理、调查核实、分析论证**，并出具调查结论的工作过程。贷前尽职调查应遵循**“双人调查、客观审慎、勤勉尽责、结论明确”**的原则。

（二）工作流程

尽职调查工作流程如下：

调查前准备 → 实施调查与撰写申报材料 → 调查审核与审定 → 调查结论重检与更新

（三）管理要求

1.调查前准备

一是**确定经营责任人**。经办机构应根据有关规定按照**权责对应、平衡制约**的原则确定**经营责任人、经营主责任人**。经营责任人对调查过程的**完整性、合规性以及调查评价的客观性**负责。经营主责任人对调查结论的**准确性、风险的可控性以及营销策略的可行性**负责。

二是**组建调查团队**。经办机构组建的调查团队应**至少由两名信贷人员**组成，可根据客户重要性、申报业务金额和风险程度，增加调查团队人员数量。调查团队各信贷人员根据岗位职责或分工分别对贷前尽职调查的**完整性、真实性、有效性以及风险揭示的充分性、准确性**负责。

三是**明确调查工作内容**。实施调查前，调查团队应对调查工作进行合理安排，明确**调查目标、调查方式、调查分工、调查程序以及调查重点**等事项。

2.实施调查和撰写申报材料

调查团队应以**实地调查和间接调查相结合**的方式开展贷前尽职调查工作，并将实地调查结论与间接调查结论进行**相互验证**，结论不匹配的应进一步调查核实。

集团客户的贷前尽职调查工作由**管辖行或管辖行指定的牵头行**负责组织实施，成员单位的贷前尽职调查工作由各**成员行**负责实施。

调查结束后，对**不具备**信贷业务办理条件的客户，应及时做好解释工作并返还相关材料；对**具备**信贷业务办理条件的客户，调查团队应根据调查结果撰写相关申报材料，并填写**《贷前尽职调查落实情况表》**，对符合条件的客户进入信贷申报流程。

3.调查审核与审定

经营责任人、主责任人结合贷前尽职调查落实情况表，对信贷业务申报材料进行**审核、审定**并出具审核、审定意见；认为尽职调查不充分、方式程序不合规，相关材料**不完整、不真实**，分析结论**不客观、不准确**的，应要求**重新调查或补充调查**。

4.调查结论重检与更新

信贷人员应按照信贷业务申报材料管理规定的**时点和周期**，对相应调查内容和调查结果进行**重检与更新**，具体由**经营主责任人**负责组织实施。

对贷前尽职调查形成的客户基础材料及相关证明文件，应按照建设银行**信贷档案管理**有关要求妥善保管。

二、调查内容

贷前尽职调查内容包括**九个方面：客户基本情况、客户生产经营状况、客户财务状况、ESG 风险状况、银行与客户合作情况、交易背景、融资用途和还款来源、项目基本信息、风险缓释措施**。

主要内容	具体内容
客户基本情况	主体资格及经营范围、股权结构、组织架构和人力资源管理、信用状况、私人

主要内容	具体内容
	控股企业控制人及主要股东信用、关联关系、决议性文件、发展规划
客户生产经营状况	生产经营运转情况、主营业务、市场营销情况、盈利模式及竞争力、上下游交易情况及成本结构、行业风险
客户财务状况	财务审计报告形式审查、财务报表真实合理性审查、主要科目调查、财务状况分析（偿债能力分析、盈利能力分析、营运能力分析、现金流量分析）
客户环境社会和治理风险状况调查	客户（项目）所处行业、区域；环境治理策略及绩效、污染物及废弃物排放管理、气候变化影响及应对、自然资源和能源利用、绿色发展机遇、绿色供应链等环境方面情况；员工权益保障与人才发展、产品及经营责任、社会影响及贡献等社会方面情况；管理结构经营策略、审计及内控、税务策略及治理、信息披露、风险等公司治理方面情况；以及行内 ESG 风险分类结果和重检结果、动态评估结果及主要依据
银行与客户合作情况	客户与金融同业合作情况、现有授信方案执行情况、现有债项执行情况、授信需求
交易背景	交易合同信息、交易证明文件
融资用途和还款来源	融资用途、还款资金来源
项目基本信息	项目立项材料、项目要件材料、项目资本金结构、项目资本金投入、项目资本金使用情况
风险缓释措施	保证人、抵（质）押担保

三、操作注意事项

（一）注重调查材料的取证和收集

调查过程中，信贷人员应尽可能通过**现场照片、现场录像、录音、电话记录、咨询函证、拷屏图像**等各类书面文件或视听资料，对调查过程予以记录。

（二）根据调查结果撰写申报材料

调查结束后，对具备业务办理条件的大中型客户，调查团队应根据调查结果撰写**客户信用评级报告、客户调查评价报告**等信贷业务申报材料，并填写**贷前尽职调查落实情况表**。

（三）根据客户类型、业务风险等差异，实施差别化调查

对于**新增信贷客户**，应按照制度要求进行**全面、系统**地调查与分析；对于**存量信贷客户**，应侧重对客户**近期经营及财务变动情况、风险缓释措施和融资用途**等调查与分析；对于纳入名单制管理的**名单制重点集团客户**，应侧重对客户**主体资格、财务状况、融资用途**等方面的调查与分析；对于仅办理**低信用风险业务**的客户，应侧重对客户**融资用途、担保物权属以及担保人担保意愿**等方面的调查与分析，对经营及财务状况的调查与分析可**适当简化**。

（四）适时开展重检与更新

综合授信或信用额度审批申报前 **1 个月内**，应根据实际调查情况，**重新填写贷前尽职调查落实情况表**。

> **小提示**
>
> 对于尽职调查内容、方式有特殊要求的票据贴现业务、供应链业务、小企业信贷产品、涉密机构信贷业务等，按相关具体规定执行。

第二节 评级管理

一、基本规定与工作流程

（一）基本规定

1.评级管理。客户信用评级管理是指境内各级机构（部门）按照规定的工作职责、流程和方法，对评级对象实施**信用等级评定、评后管理和评级应用**等工作。评级管理遵循**“统一标准、分级评价、授权审定、及时更新”**的原则。

2.评级结果。划分客户信用等级的核心指标是**客户违约概率（简称 PD）**，客户信用等级分为 **1 到 19** 共十九个等级，从第 1 级到第 19 级，**风险逐级递增，19 级为违约级别**，其余为非违约级别。

3.评级频率与评级有效期。对债务人、保证人的评级频率**至少每年重检更新一次**，经审定的客户信用等级有效期原则上为**一年**。

> **小提示**
>
> 对于风险较高的债务人，应适当提高客户信用评级更新的频率。评级有效期内需要重检更新评级时，评级频率不受每年一次的限制。

4.评级人员。各级机构（部门）应指定评级人员，包括**评级发起人员、评级审查人员、项目评估报告审核人员和评级审定人员**等。在同一笔评级业务中，**评级发起人员、评价审查人员、评级初审、评级复审、评级审定人员**为不相容岗位人员。评级人员应具有从事评级的工作经历、与该客户复杂程度相适应的知识结构。对于与本客户存在**亲属关系、利害关系**以及其他可能影响公正评级的，应予以**回避**。

（二）工作流程及相关要求

对公客户信用评级主要包括**尽职调查、评级发起、等级建议、评级审定和重检更新**等五个环节。

1.尽职调查

评级发起人员（可以为客户经理、直接评价人员或其他人员）应当对评级对象开展**尽职调查**，收集、整理评级模型、指标体系等所需的各项数据。评级发起人员对客户资料的**真实性、准确性和完整性**负责。

2.评级发起

（1）工作要求

评级发起人员应依据**客户信用评级手册**中关于各项评价指标的释义，遵循**客观、独立和审慎**的原则，根据被评价客户实际生产经营情况及财务指标数据，**准确录入**相关数据信息并选择合适的评级方法，客观评价客户信用风险特征。系统根据相关数据，得到**初始评级结果（R1）** 和**系统评级结果（R2）**，形成《客户信用评级报告》，提出行业属性划分（如需）及信用等级初步建议。

评级发起仅限于评级对象**无信用等级或信用等级已失效**、客户信用等级有效期**即将届满**、客户处于信用等级有效期内按规定申报**复议**或符合**评级触发重检更新**条件等情况。

（2）材料要求

评级发起人员需提交的评级申报材料包括：

- 《中国建设银行客户行业属性与信用等级申报单》；
- 《客户信用评级报告》；
- 最近三年以及本年度最新一期财务报表及附注，采用新成立客户评级模型的客户除外；
- 其他需补充说明的事项等。

原则上，大中型客户会计报表需经**会计师事务所审计**或经有权主管部门审核。对于年度会计报表未经审计或审核，及会计报表不完整的，评级发起人员应在 **《客户信用评级报告》** 中说明原因。

对于因**评级模型无法覆盖**或者**涉密无法提供内部评级所需的决策支持信息**的客户，评级报告撰写围绕**客户违约风险**展开，一般包括**客户基础资料、生产经营、公司治理、组织架构、领导者素质及人员状况、经营效益、发展前景、履约情况、授信情况、征信记录、对外担保、**

法律诉讼、其他重大事项、评级建议和理由等。

3.等级建议

（1）工作要求

评价审查人员负责审查评级申报材料的**唯一性、合规性和及时性**，审核确认客户行业属性划分的**准确性和合理性**，并提出等级建议及理由，按规定提交申报；负责监督评级发起人员切实履行岗位职责，完成评级申报材料准备，对评级申报材料的**真实性、准确性和完整性**负责。其中，对于由评价审查人员审核后系统自动确认的评级业务，评价审查人员还负责在审核申报材料的**政策制度遵循性、要件齐全性**、确认客户评级结果及行业属性**客观性和准确性**的基础上出具评级意见。

评价审查人员应按照我行**行业属性划分标准**及**《国内客户信用评级手册》**中关于客户信用等级的**核心定义、特征描述**，重点审核评级发起人员**选取评级模型的适用性、定性指标打分依据的客观性、特例事项调整的合理性**等内容。评价审查人员发现材料在**真实性、准确性和完整性**等方面存在问题的，应要求评级发起人员**进一步补充和完善**，或**终止评级流程**。评价审查人员发现客户行业属性划分错误，或客户评级模型适用性存在问题的，应**退回**评级发起人员，要求按照正确的行业属性和评级模型重新发起客户评级流程。

（2）材料要求

评价审查人员完成审核后应填写**《评价审查人员等级建议说明表》**，提交有权审定行审定。

4.评级审定

评级审定人员（一般为有权审定机构或部门的人员担任）依据客户评级资料，在权限内对**系统评级结果（R2）**进行**评级确认**或**评级推翻**，确定客户**最终评级结果（R3）**和行业属性（如需）。评级审定流程包括**受理、审查、审定、签发批复**四个子环节。

（1）受理

有权审定机构的**授信审批部（或风险管理部门）**收到申报机构提交的评级申报材料后，应及时由受理人员分配给**评级初审人员**进行审查。

（2）审查

评级初审/复审人员负责在评级审定环节对申报事项的**政策制度遵循性、申报材料要件齐全性和行业属性划分合理性**进行审查；对申报机构申报的客户信用等级、评级有效期的**合理性**提出意见，同时可提出相关**风险提示或风险管控措施**建议。评级初审/复审人员**不对**申报材料的真实性、准确性负责，但**有权**对申报材料的真实性、准确性以及完整性提出质疑。

评级初审/复审人员主要审查以下内容：

① **政策制度遵循性审查**：一是**审定权限**，审查申报事项是否符合信用评级审定权限有关规定。二是**审定程序**，审查申报单位是否遵循**尽职调查、评级发起和等级建议**等三个环节开展评级工作。三是**评级模型适用性**，按照客户信用评级手册规定的模型选择标准，审查客户信用评级模型选用是否准确。四是**定性评价客观性**，按照客户信用评级手册相关规定，审查客户定性评价的**客观性及合理性**。其中，对于定性指标评价理由不够充分的评级业务，即，定性指标评价结果虽然合理，但理由阐述得不充分的，应要求申报机构**补充材料**；若定性指标评价对照《评级手册》明显不合理，则应在经处（科）室负责人同意后执行**退/撤回操作**。五是**特例事项调整合理性**，按照**《国内客户信用评级手册》**相关规定，审查特例事项调整的合理性。

② **申报材料要件齐全性核查**：审查申报材料要件是否按照本规程规定申报齐全。

③ **行业归属审查**：审查评级申报机构对评级客户的行业属性划分建议是否符合我行有关规定。其中，对于“申报机构对客户行业属性划分不准确但不涉及调整评级适用模型，或申报材料中行业分类前后不一致”的评级业务，应要求申报机构**补充材料**；若“客户行业属性划分错误并需要调整评级适用模型”，则应执行**退/撤回或流程终止**操作。

④ 对申报机构申报的客户信用等级、评级有效期的合理性提出意见，同时可提出相关**风险提示或风险管控措施**建议。

（3）审定

岗位职责：评级审定人员负责客户信用评级的**审定**，出具评级审定意见，确认客户评级结果及行业属性的**客观性和准确性**。

审定方式：按照审定人员数量，客户信用评级审定分为**单人审定（单签）**、**双人审定（双签）** 两种形式。

审定意见：审定意见分为 **“同意”** 和 **“不同意”** 两种类型：**“同意”** 指同意按申报机构建议给予客户信用等级；**“不同意”** 指不同意按申报机构建议给予客户信用等级，并提出给予客户的信用等级意见。

（4）签发批复

对于申报**向上推翻系统评级（R2）** 的评级业务，应由有权审定行**授信审批部门（或风险管理部门）负责人**签发评级批复；其他评级业务可由评级审定人员出具最终审定结论的同时直接签发批复。批复签发环节对该笔评级审定业务程序、审定批复出具的**规范性**进行整体把关。

（5）评级复议

对于前次审定意见为 **“不同意”** 的评级业务，如申报机构认为原审定信用等级与客户实际信用风险相差较大，可**重新组织评定**信用等级。在评级复议中应该注意以下事项：原则上，任何一笔评级业务只能复议审定**一次**，申报机构应在原审定批复结论下达 **3 个月内**将复议事项提交至有权审定行。对于评级复议，评级发起人员应针对前次审定结论，**详细说明复议理由**。有权审定行应**优先安排未参加前次审定的审定人员**参加复议审定，原则上应采取**双人审定**方式，审定牵头人职级应**不低于前次**。

5.评级重检更新

客户信用等级已失效或有效期即将届满（**距评级到期日 60 天之内**），经办行应**重新**对客户进行信用评级。在信用等级有效期内，客户发生符合规定条件的评级重检事项，评价人员应按照**审慎性原则**对客户信用等级进行重检，包括但不限于以下情况：

（1）发生影响客户经营和财务情况的重大变化：

① 生产技术出现重大突破，或获得对产品营销有重大影响的客户合同；

② 兼并、收购、分立、破产、股份制改革、资产重组等重大体制改革；

③ 诉讼标的达到**净资产 30%（含）以上**的重大法律诉讼；

④ 高级管理人员出现重大违法违规事件；

⑤ 重大事故和大额赔偿等重大事项；

⑥ 主要股东或主要关联企业发生重大不利事件对客户造成重大负面影响；

（2）其他须进行评级重检的情况，包括但不限于以下情况：

① 客户评级已到期，但未取得客户上年度审计过的财务报表，使用上年度未经审计财务报表进行评级的，应在获得客户上年度审计财务报表后 **30 个工作日**内及时完成评级重检；

② 贷后监测管理中认定客户评级出现重检事项。

（三）对公客户评级推翻

1.基本概念

评级确认：评级确认是指评级审定人员认为系统评级符合客户实际情况，认定的客户最终评级（R3）**等于**系统评级（R2）。

评级推翻：评级推翻是指评级审定人员以系统评级结果（R2）为参考依据，根据客户实际情况，认为确需调整的，可**推翻**系统评级结果（R2）得到客户最终评级结果（R3）。评级推翻包括**向上推翻**和**向下推翻**。推翻系统评级时必须坚持**审慎原则**，应掌握**充足的客观依据**、进行**深入调查分析**，并确信推翻评级后确定的最终等级能够客观准确地评估客户的信用风险。

2.评级推翻工作要求

对于需要推翻系统评级（R2）申报评级审定的，申报机构的**评级发起人员**和**评价审查人员**应确保该笔业务符合我行评级操作规程等制度中的评级推翻管理要求，并分别在**《中国建设银行客户行业属性与信用等级申报意见单》**和**《评价审查人员等级建议说明表》**中明确表达推翻意见及依据。**经济资本占用、产品准入要求或扩大授权**都不是推翻客户评级的理由。是否推翻一个客户在我行的系统评级结果，关键看是否存在**评级模型未能反映的信用增强因素**、评级模型是否**未能充分反映客户的实际风险状况**等。

评级初审/复审人员对于评级推翻业务，尤其是对于申报向上推翻的业务，应加强对推翻理由的审核。有权审定人认定结论为推翻系统评级（R2）的，需在**《中国建设银行对公客户信用等级审定意见表》**中明确推翻审定的理由。

二、评级操作注意事项

（一）准确选择评级模型

系统对模型选择主要基于一些**关键字段**，如**客户类型、客户细项类型、规模和行业类别**等。为了提高模型选择的准确性，在系统中进行客户信用评级时，应关注以下问题：

（1）发起评级前对**关键字段进行维护**，确保真实、准确。如果客户正处于评级流程中（即有未完成审定的评级流程），必须**先中止评级流程**，才可以修改客户类型、行业类别等关键字段。

（2）**准确界定专业贷款**。专业贷款评级模型适用于符合专业贷款定义的借款人，专业贷款的界定依赖于评价人员对专业贷款定义和特征的把握。对于符合专业贷款定义的**项目融资和房地产专业贷款**，应进行**项目融资评估评级和房地产专业贷款评估评级**。对于非项目融资和非房地产专业贷款项目，应使用**公司类客户评级模型**进行客户评级，再对项目进行**固定资产贷款或房地产贷款项目评估**。

（二）准确进行定性分析

定性评价主要依赖于评价人员的**主观分析和判断**，是影响客户评级结果的重要方面。评价人员应在贷前尽职调查的基础上，**全面了解分析**客户生产经营状况，把握客户风险要点，为定性分析提供**充分依据**。根据所掌握的客户相关信息和经验，按照各模型评价指标释义中确定的**视角和具体方法标准**，对定性评价指标进行**客观、准确**地判断。在定性分析时，要结合客户特点，将客户在**行业、全国范围**进行比较，特别是对于专业贷款客户，应站在**全球的视角**上严格按照指标评价标准进行打分，分析客户的**管理水平、竞争力、竞争环境**等。要严格防止**套利行为**，切实避免为达到政策门槛**人为低估风险**的情形。

（三）注重财务数据真实性管理

定量指标评价由系统自动计算，评价准确性主要依赖于评价人员输入的客户**财务报表和其他相关数据**的质量。一是评价人员要对客户财务数据进行**分析和核实**，确保财务数据的**真实可靠**；二是原则上使用**经审计的会计报表**进行客户评级。评价人员可通过**财务异常识别工具**对单一企业客户的财务报表进行查询，系统能够自动给出是否存在财务异常风险的总体判断结果并提供财务异常分析报告，供评价人员参考。

（四）合理运用特例事项调整

特例事项调整是针对影响客户生产经营和偿债能力的重大事项，对客户初始评级结果进行调整，是对定量评价和定性评价的**补充**。客户经理在完成客户初始评级后，对于评级时存在**连续逾期 30 天以上、连续亏损或连续经营现金流为负、涉及税务不良行为、法律纠纷、民间借贷或管理层异动**等不良事项的，应按照调整规则在特例事项调整环节直接进行**等级下调**，以更加真实、客观地反映客户风险水平。对满足增级指标标准的制造业客户，可在一定范围内**向上调整**评级。

（五）及时进行客户评级

客户经理应及时跟踪，提前收集客户信息，在客户年度财报披露或提供后，**及时开展**客户信用评级。原则上应在**每年的 8 月末前**完成全部存量客户的信用评级工作。同时，应加强对客户评级有效期的监测，在客户信用等级有效期截止日前**及时开展**客户评级，以保证客户信用评级的**连续性**。

（六）加强客户评级的动态重检

客户信用评级是一个**动态的管理过程**，一个高信用等级客户从发生不良事件演变到违约，通常需要一段时间，随着违约点的临近，信用等级应当有一个**持续下迁的轨迹**，离违约点越近，信用等级越低，不应存在**评级悬崖**。所谓评级悬崖，是指评级很高的客户**突然直接变为违约客户**的现象。各分行应加强对高信用等级客户违约占比的监测，对于在评级有效期内的客户，应做好客户信用评级的**跟踪和动态管理**，对于发生影响客户经营和财务情况出现重大不良事件的，应按照**审慎性原则**对客户信用等级进行重检，重检后评级结果原则上**不得超过**规定的信用等级，以准确反映客户当前的风险状况，避免出现评级悬崖现象。

（七）注重与客户实际违约情况的比较

违约概率是对客户未来一年内发生违约可能性的估计，**实际违约率**则是年初有信贷余额且有效信用评级为非违约级别的客户在一年内发生违约的比率，是观测到的发生违约的实际值。一般来说，违约概率**不宜**与实际违约率偏差过大。各分行应加强对**违约概率偏离度**的监测，分析客户实际违约率与平均违约概率偏离较大的原因。加强客户定性评价的**客观性**，**及时**进行评级重检，结合客户最新的**月报或季报数据**，充分考虑客户目前的风险特征，以及宏观经济形势等对客户还款能力和还款意愿可能产生的影响，**审慎**确定客户信用等级，提高评级对风险预测的准确性。

三、客户违约管理要点

对公客户违约定义在**客户层面**，若任何一笔信贷债务在认定时点存在违约情况，则该客户被认定为违约；个人客户违约定义在**债项层面**，若某一笔信贷债务存在违约情况，则该笔债务被认定为违约。违约定义详见 **《建总发〔2022〕34 号关于印发<中国建设银行内部评级客户违约认定实施细则（2022 年版）>的通知》**。

（一）及时进行人工违约认定和终止

客户违约数据是银行建立**内部评级模型和违约风险管理**的重要基础。客户违约认定采取**系统自动认定**和**人工认定**相结合的方式。**系统自动认定**是指系统根据客户历史数据，将出现**债务逾期超过 90 天**，或存在**不良债务**，或存在**未清偿的已核销贷款**等特征的客户自动认定为违约。其他违约事件需要客户经理进行**人工违约认定**。在客户债务逾期超过 90 天或信贷债务分类为不良以前，很多客户已经出现违约定义中的**破产、消极重组**等违约事件，客户经理已经能够判断客户未来将发生违约，即使此时客户并未出现债务逾期 90 天以上或信贷债务分类为正常，也应**及时进行人工违约认定**，保证违约认定**全面审慎**。对于人工认定的违约，当违约事件消失时应**及时人工终止违约**，保证客户违约标识准确性。

（二）加强对客户违约的预判

对已经逾期或出现风险苗头的客户，要跟踪客户的**经营和财务状况**，尤其要关注其**异常的行为特征**，及早发现违约的前期信号，提早进行风险评估，**及时进行客户违约状态的重检**，对客户是否违约做出判断。在实际业务操作中，客户经理应**重点**对存在以下情况的非违约客户进行监测：一是客户出现**非不良拖欠贷款**，特别是本息逾期超过 **10 天**；二是客户任何一笔信贷债务分类为**关注类**；三是客户**系统评级下迁**；四是客户的**财务杠杆率过高**；五是客户**长期亏损或经营现金流为负**；六是对**宏观政策调整、国际市场价格波动、汇率、利率**较为敏感的客户；七是客户涉及**民间借贷**。

（三）审慎进行技术性违约调整

技术性违约调整仅限于客户还款能力正常但由于一些**技术性因素**导致系统自动认定为违约的情况。技术性违约调整只对**信贷债务逾期超过 90 天**和**信贷债务分类为不良**这两项由系统自动认定为违约的事件，对于由客户经理**人工认定**为违约的事件，**不属于**技术性因素的范畴，**不能**进行技术性违约调整。对于**不属于**技术性违约的违约客户，**严格禁止**调整为非违约。

（四）加强客户违约原因的分析

对于已经发生违约的客户，应加强客户**违约分析**工作。在客户违约后**及时进行梳理**，逐户分析违约原因，归纳客户发生违约的前期信号，梳理当前经营和管理工作中存在的问题，总结经验教训，为今后违约管理工作积累经验，在客户尚未违约时提前采取积极的干预措施，防止

再次出现类似违约，做好信用风险管控。对违约原因的分析应**及时录入系统**，分析内容至少包括三部分：一是违约债项的**信贷品种、合同期限和金额、违约金额**等具体情况；二是分析企业**经营财务和管理变化**情况；三是导致客户发生违约的**直接或间接原因**。对于人工认定违约的还应说明选择违约定义中第几条违约事件的理由。

第三节 项目评估

一、基本概念

（一）定义

项目评估是指建设银行对借款人申请授信用于固定资产投资的项目，以**偿债能力分析**为核心，重点从**项目技术可行性、财务可行性和还款来源可靠性**等方面全面系统评估项目风险，充分考虑**项目参与人实力、政策变化、市场波动**等不确定因素对项目的影响，审慎预测项目的未来收益和现金流，以**科学独立的视角**判断项目经济可行性和偿债能力的行为。

（二）范围

下列业务在授信审批决策前应**按规定开展项目评估**：

1. **固定资产建设、购置和改造项目**；
2. 符合监管机构有关**项目融资业务管理规定**的项目；
3. 监管机构要求**比照固定资产贷款管理**的项目；
4. 总行相关业务管理办法、产品办法规定**需进行评估**的项目。

二、工作流程

项目评估基本流程为**评估业务的发起、受理、评估实施、评估报告撰写与审核**。

（一）发起

对拟支持的固定资产贷款项目，在经准入核准后，可向**有权项目评估部门**提请发起项目评估，所收集的**客户及项目资料**需一并提交。

（二）受理

有权评估部门**项目评估受理岗**审查项目评估作业权限后，对同意受理的，**分派评估任务**，指定**项目评估组长**；对不符合要求的项目，则**退回**经办机构重新组织申报材料。

（三）评估实施

项目评估组长负责制订项目评估**工作计划和方案**，确定项目评估小组成员分工，**组织实施项目调查和资料收集**，组织项目评估小组进行分析论证，并形成评估结论。

业务所在分支机构**必须选派客户经理**参加项目评估小组。评估小组中的客户经理负责**收集项目评估基本材料**，并对所收集材料的**真实性、完整性、有效性及合规性**负责。对于拟组建内部银团的项目，**主办行、参与行及项目所在地分支机构**必须选派客户经理参加评估小组。

（四）评估报告撰写

项目评估小组在评估调查和分析论证后，根据**客户、项目、还款来源、商业模式**等因素，编制评估测算表，参照总行制发的**评估报告模板总体框架**，撰写项目评估报告。

（五）审核

评估组长完成评估报告撰写后提交**评估报告审核人**进行审核。项目评估报告及审核意见经**有权评估部门负责人**签发后生效。

三、项目评估报告有效期及重检条件

项目评估报告有效期自有权评估部门出具评估报告审核意见之日起计算，**最长为一年**。

（一）超过项目评估报告有效期后申报单笔授信业务审批的，需由有权评估部门进行评估重检。如项目情况变化不大的，可经有权评估部门确认原评估报告的可用性后继续使用。

（二）项目出现可能影响项目可行性或评估报告可用性的重大变化，经办机构应及时通知有权项目评估部门重检项目评估报告。重大变化包括不限于：

1. 项目被列入**国家产业政策淘汰、限制发展**的；

2. 项目建设内容、融资方案或工艺技术方案发生重大变化，预判将导致**项目总投资或项目融资资金总额变化幅度超过±10%**；

3. 市场发生重大不利变化，预判将导致**投资利润率、销售利润率及内部收益率**等较原财务效益测算结果**下降幅度超过 10%**；

4. 项目投资方或借款人出现**重大负面舆情、债务违约事件**。

第三章 贷中阶段

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解综合融资总量管理的管理维度和基本程序
- 了解综合融资业务方案的制定与申报
- 了解综合融资业务审批的相关要求
- 掌握贷款发放的基本流程

内容要点

- 综合融资总量管理
- 集团综合融资申报
- 单户综合融资申报
- 单笔业务申报
- 贷款发放

第一节 综合融资总量管理

综合融资管理是以客户为中心的风险管理体系，是对公客户**贷中阶段的关键环节**，我行通过综合融资总量管理实现客户整体风险的量化控制。深入理解综合融资总量管理是客户经理做好对公客户信贷业务的**基础环节**。

一、综合融资总量管理维度

综合融资管理体系的建立是为了进一步加强建设银行集团整体的风险管控，落实**“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”**的**“六全”风险管理要求**。**综合融资总量管理**作为综合融资管理体系的量化管理工具，在整个综合融资管理体系中居于**核心地位**。根据风险管理的需要，综合融资总量管理在业务实操过程中可划分为不同的管理维度：

（一）风险特征维度

根据客户融资业务的风险特征，综合融资总量划分为**授信额度**和**非授信投融资限额**。

授信额度是指建设银行集团综合分析**偿债能力、资信状况、经济实力、业务经营需求及政策要求、风险承担能力与综合收益**等因素，确定未来一定条件和期限内对客户能够和愿意承担的信用风险总量。授信额度包括两类：**综合授信额度**和**信用额度**，其中**综合授信额度**是指为满足授信客户各类授信需求，授予的信用风险总量上限。**信用额度**是对集团客户的成员单位（或单一客户）确定的信用风险控制量。

非授信投融资限额是指建设银行集团在办理**代理债权投资、股权投资**等业务时，为控制投资风险、交叉风险等设置的业务上限。概括来讲，将客户在我行开展的融资业务根据风险特征进行分类，将属于**信用风险**的纳入**授信额度管理**，将属于**投资风险和交叉风险**的纳入**非授信投融资限额管理**。

（二）客户架构维度

客户经理在营销客户并开展融资业务前，应对客户的**组织架构及股权关系**进行梳理。通常对公客户的组织架构可以分为两类：**集团客户**和**单一客户**。

在综合融资管理体系中，对属于集团组织架构的客户要进行**集团综合融资总量申报**，框定集团整体的风险敞口和融资策略，在集团综合融资总量获得有权审批部门批复后，客户经理可根据集团成员单位的融资需求，为集团下属的单个成员单位组织**单户综合融资总量申报**，待有权审批部门批复单户综合融资总量后可根据客户的融资需求开展**单笔融资业务**。如客户为单一客户则直接进入单户综合融资总量申报环节。

上述**集团综合融资总量**，是指集团客户的**综合授信额度**和**非授信投融资限额**之和。**单户综合融资总量**，是指单一客户（含集团成员企业）**信用额度**和**非授信投融资限额**之和。

（三）流程管理维度

为方便授信审批流程管理，将纳入综合融资管理体系需进行审批决策的**集团综合融资总量、单户综合融资总量和单笔业务**统称为**综合融资业务**。综合融资业务审批以符合国家法律法规为前提，以平衡风险与收益为标尺，严格贯彻执行建设银行统一的**风险偏好**遵循如下原则：

1. **审贷（投）分离原则**：我行实行**审贷（投）分离**的决策机制，即业务经营、审批职能相互独立，形成健全的内部制约机制。

2. **独立决策原则**：风险评价及审批决策相关人员应遵循**客观、公正**的原则，**独立**发表决策意见，不得受任何人的不正当影响，任何人不得以任何理由违规干预审批决策。

3. **一级审批原则**：有权审批行经营部门或有权审批行下级机构作为**申报机构，直接报有权审批行审批部门审批**。除当地监管另有规定外，有权审批行下级机构申报审批前无需事先经过有权审批行下级机构审批部门审批同意。

二、综合融资总量管理的基本程序

综合融资总量管理的基本程序是**“先评级、后总量、再单笔”**，对于特殊业务场景，可根据总行的相关规定进行调整。

对于**集团客户**，集团综合融资总量、单户综合融资总量、单笔业务原则上应在完成**客户信用评级审定**后申报，履行**“先集团总量，后单户总量，再单笔业务”**的基本程序。对于**单一客户**，单户综合融资总量和单笔业务原则上应在完成**客户信用评级审定**后申报，履行**“先单户总量，再单笔业务”**的基本程序。

三、综合融资总量的管控规则

（一）综合融资总量分项管理

综合融资总量的分项管理是在全面归纳客户融资业务用途和风险特征的基础上，综合考虑**风险成因、风险特征、资金用途、监管政策、业务板块策略、产品创新与退出**等因素，所建立的综合融资总量**分类管理框架**。从实际操作角度，可以理解为建设银行集团对客户各类融资业务风险敞口的**归类管理**，具体可划分为如下若干层次：

综合融资总量根据业务类别分为：**授信额度**和**非授信投融资限额**。

1.授信额度按照授信业务资金用途，可分为**六个额度大类**，分别是：**非专项额度、专项额度、其他产品额度、子公司债权类额度、低信用风险额度和第三方保证额度**。

非专项额度用于客户经营周转用途或交易性金融资产的授信业务，对于非金融机构类客户包括两个额度小类：**经营周转类额度**和**非融资性保证额度**；对于金融机构及境外政府类客户包括两个额度小类：**投融资及信用支持额度**和**非融资性保证额度**。

专项额度用于客户特定目的或专有用途的授信业务，对于非金融机构类客户包括四个额度小类：**固定资产类额度、房地产类额度、并购融资类额度和其他专项类额度**；对于金融机构及境外政府类客户包括两个小类：**对外出口信贷额度**和**其他专项类额度**。

对于无法归入以上两类分项额度的授信产品纳入**其他产品额度**管理，其他产品额度包括三个额度小类：**债券投资额度、债券承销额度和其他类额度**。

子公司债权类额度是用于管理建设银行集团子公司为客户办理的自营类债权业务风险敞口，具体包括四个小类：**债券类额度、资金交易类额度、非标准化债权额度和其他债权类额度**。

低信用风险额度是指用于覆盖办理除银行信用支持与承诺全额覆盖以外的各类低信用风险业务所形成业务控制量；**第三方保证额度**是为授信业务提供第三方保证时占用的额度。

2.非授信投融资限额根据建设银行集团所承担的风险差异可分为**三个额度大类**，分别是：**债权类限额、股权类限额和其他限额**。**债权类限额**可分为四个额度小类分别是：**资金交易限额、债券投资限额、非标准化债权限额和其他债权类限额**；**股权类限额**可分为两个额度小类分别是**代理股权投资限额**和**自营股权投资限额**；**其他限额**主要用于办理**非余额包销债券承销**业务等。

（二）综合融资总量占用规则

综合融资总量按照业务特征，区分**授信额度、非授信投融资限额**，实施**差别化的占用规则**。**授信额度**占用对象为产生**第一还款来源**或**实际承担第一履约责任**的债务人（交易对手）额度，对于符合采用额度**“双占”**的信贷业务，同时占用**保证人的第三方保证额度**；对于借款人、保证人同属于一个集团客户（家族企业除外 ）的保证担保业务，可**仅占用**借款人（或符合监管要求的合格保证人）的单户信用额度。总行另有规定的按照相关规定执行。

按照监管要求需落实额度**“双占”**的业务，还需**同时占用**融资人（或贴现申请人）额度。对于**共同借款人**，若合同中明确承债份额，按照**份额分别占用**各借款主体所属集团的集团综合授信额度及其自身的单户信用额度；若合同中**未明确**承债份额，按照**全额分别占用**各借款主体所属集团的集团综合授信额度及其自身的单户信用额度。衍生品业务额度占用，按照衍生产品业务交易对手信用风险管理相关制度执行。

非授信投融资限额占用对象为产生**第一还款来源**或**实际承担第一履约责任**的债务人（交易对手）限额。对于**无法确定**最终还款人的股权投资类业务，占用**被投资主体**限额。总行另有规定的按照相关规定执行。

（三）综合融资总量调剂规则

综合融资总量调剂是指同一客户项下额度或限额在不同机构、不同额度或限额分项间配置状态的**调整**。综合融资总量的调剂包括**授信额度的调剂**和**非授信投融资限额的调剂**。其中，授信额度的调剂包括**集团综合授信额度的调剂**和**单户信用额度的调剂**；非授信投融资限额的调剂包括**集团非授信投融资限额的调剂**和**单户非授信投融资限额的调剂**。

在集团综合融资总额足额可用的情况下，申报单位可直接在集团综合融资总量覆盖下申报单户综合融资总量，名单制重点集团客户按总行相关规定执行。集团综合融资总量的调剂由**经营管理部门**负责，调剂工作需遵循申报方案的调剂原则及综合融资策略，充分考虑我行信贷结构调整要求、集团成员企业的**实际需求、急迫程度、价值贡献度、财务状况、风险水平**等因素，优先向需求急迫、贡献度高、信用风险比较低的客户倾斜，实现信贷资源向**重点客户、重点领域、重点业务**的配置。对于名单制重点集团客户，因集团综合融资总量调剂导致成员企业单户综合融资总量被调减的，在客户及项目风险状况未发生实质变化、原单户综合融资总量批复仍在有效期内且调减后未经再次审批或重检的，经总行客户管理部门审核给予足额集团综合融资总量覆盖后，可对调减的单户综合融资总量**全部或部分恢复**，恢复后应确保额度及限额分项**不超原批复金额、用途不变更、授信条件不放松、担保方式不弱化**。

客户经理可针对客户的融资需求在申报方案中设定综合融资总量调剂方案，但**不得突破**禁止性规则。综合融资总量申报方案经有权行审批同意后可执行方案的额度调剂规则，也可按**通用规则、单户额度及限额的其他调剂规则**执行。

综合融资总量调剂的**禁止性规则**适用于集团综合融资总量和单户综合融资总量，具体包括：**授信额度和非授信投融资限额之间不可调剂；低信用风险额度与第三方保证额度之间不可调剂**；其他授信额度类别**不得调剂使用**低信用风险额度、第三方保证额度；通过系统模型核定的额度及限额，**不与**通过常规综合融资审批程序审批的额度及限额相互调剂使用。

综合融资总量调剂的**通用规则**适用于集团综合融资总量和单户综合融资总量，具体包括：

母行额度或限额与子公司额度或限额间执行**单向调剂原则**，即母行额度或限额可在产品用途、还款来源相一致且风险缓释措施不变或增强的原则下经经营主责任人审核同意后调剂给子公司使用，但**不得反向调剂**，母行额度或限额调剂给子公司的部分，在未被占用时可调回使用；低信用风险额度与非低信用风险额度间执行**单向调剂原则**，即低信用风险额度可调剂使用非低信用风险额度，但**不得反向调剂**，非低信用风险额度调剂给低信用风险额度的部分，在未被占用时可调回使用；第三方保证额度不足时，可调剂使用该客户的**其他授信额度类别**。其他授信额度类别调剂用于第三方保证业务的部分，在未被占用时可调回使用。

单户额度及限额的**其他调剂规则**适用于单户综合融资总量，具体包括：非金融机构客户的债券承销业务所需额度或限额可在产品用途、还款来源相一致且风险缓释措施不变或增强的原则下根据管理职责由总行经营部门或经营主责任人审核同意后分别调剂使用**经营周转类额度、专项额度、债券投资额度、债权类限额**；非金融机构客户的债券投资业务所需额度或限额可在产品用途、还款来源相一致且风险缓释措施不变或增强的原则下根据管理职责由总行经营部门或经营主责任人审核同意后分别调剂使用**经营周转类额度、专项额度、债权类限额**；金融机构客户各类**一年以内（含一年）**短期产品的分项额度（不含专项额度），由**总行客户管理部门**负责统一调剂管理，各类一年以上产品的分项额度调剂，需执行审批程序；金融机构客户资金交易额度的调剂管理由**总行客户管理部门**统一负责，可以调剂使用非专项额度、债券承销额度、债券投资额度，但**不得反向调剂**，已调剂给资金交易额度使用的部分，在未被占用时可调回使用；子公司之间，**同一额度大类内、同一限额大类内**可调剂使用。子公司之间的额度或限额调剂，根据管理职责由总行经营部门或经营主责任人负责审核调剂需求的合理性和必要性，审核同意后执行。

（四）综合融资总量管控规则

综合融资总量整体的管控规则是：**集团综合融资总量应大于或等于**集团客户的各成员企业单户综合融资总量之和；集团客户的成员企业（或单一客户）**单户综合融资总量应大于或等于**该客户所有单笔业务金额之和。**集团综合授信额度应大于或等于**集团客户的各成员企业单户信用额度之和；集团客户的成员企业（或单一客户）**单户信用额度应大于或等于**其所有单笔信用业务金额之和。**集团非授信投融资限额应大于或等于**集团客户的各成员企业单户非授信投融资限额之和；集团客户的成员企业（或单一客户）**单户非授信投融资限额应大于或等于**其所有单笔非授信投融资业务金额之和。

依托模型核定的额度及限额纳入**单户综合融资总量**管理，属于集团客户的，同时纳入**所属集团综合融资总量**管理。对于已由模型核定额度或限额的客户，客户经理在组织撰写综合融资总量申报方案时需**综合考虑**模型核定的额度及限额情况，对模型核定的额度及限额的**用途、还款来源及担保方式**进行分析，与需要人工审批的额度及限额加总形成拟申报的客户综合融资总量。

对于**不良贷款客户**的授信额度、非授信投融资限额**根据余额确定**，并在余额结清、核销前**持续有效**。不良客户名下业务余额新增经有权行机构审批同意后，同步追加相应的授信额度、非授信投融资限额。

（五）综合融资总量使用规则

客户综合融资总量、授信额度及非授信投融资限额有效期原则上均为**一年**。自批复日起计算。在确保风险管理有效，客户未发生额度调减、触发重检情形（除额度有效期即将届满）等变化且上次有效期届满日距批复生效日**一个月（含）以内**的，可将上次有效期届满日作为批复生效日，由有权审批机构在批复时予以明确。在综合融资总量使用过程中按照业务到期结清后额度或限额是否可循环使用，分为**循环额度或限额、不可循环额度或限额**。其中**循环额度或限额**是指在有效期内任一时点，只要客户满足双方约定的条件，客户即可对未使用和履约完毕后释放的额度或限额**再次使用**。**不可循环额度或限额**是指在有效期内，只能用于专项用途对应的授信业务，并且使用一次后**失效**的额度或限额。**专项贷款额度**为不可循环额度，一旦贷款回收，则对应的专项额度**立即失效**。非专项额度、其他产品额度一般为可循环额度，另有约定（包括申报方案约定、审批批复要求、具体产品相关要求等）的按照专项额度管理。债权类限

额一般为**可循环限额**（不含用于专项项目的），股权类限额一般为**不可循环限额**。

为快速响应客户融资需求，客户经理可通过**承诺性额度**方式为客户开展非专项额度项下融资。**承诺性额度**是指建设银行集团在对客户核定信用额度的基础上，可以将部分信用额度以合同方式向客户承诺，在承诺性额度有效期内，只要客户未出现合同例外条款规定的情况，建设银行需按照双方约定的条件，**随时应客户需要**提供信用支持的额度。承诺性额度可用于**非专项额度**项下单一信贷产品或若干个信贷产品的组合。

客户经理需在单户综合融资总量申报方案中明确非专项额度中包括承诺性额度，同时还要说明承诺性额度的**用途、还款来源、额度项下拟办理的产品范围、业务办理条件**等基本情况。

承诺性额度合同业务需在核定客户单户综合融资总量后，按照**单笔业务权限**组织审批。经有权审批行批复同意的承诺性额度合同业务项下的具体产品由经办机构负责人、经营主责任人或被授权人审核即可办理。承诺性额度合同业务的期限**原则上不超过一年**，产品管理办法另有规定的按产品管理办法执行；在承诺性额度合同业务内为客户办理的具体业务到期日**原则上不超过额度合同业务到期日后一年**。境外客户的承诺性额度合同业务期限及具体业务到期日可依据当地监管要求和市场惯例执行。

第二节 综合融资业务申报

综合融资业务申报是指客户经理根据客户融资需求组织撰写**集团综合融资总量方案、单户综合融资总量方案、以及单笔业务方案**并报有权审批部门审批的工作过程。

一、集团综合融资总量的方案制定与申报

集团综合融资总量的方案制定前，**经营主责任人**应按照集团客户核心定义与分类标准组织对客户集团关系（或关联关系）进行梳理，确定集团客户组织架构建立并完善**集团关系树**，对集团整体按照集团客户管理要求组织集团综合融资总量的方案撰写与申报。对于仅办理**低信用风险业务、小微企业线下业务**的集团客户成员企业，客户经理应对集团关系树及成员企业进行识别与梳理，若经新一代系统查询，该客户关联企业当前在建设银行集团内均无综合融资业务及在途申报流程，可先行完成**比照单一客户认定流程**，按照单一客户履行申报审批流程。同时，客户经理应按照集团客户认定流程，向相关分行继续进行**征询及识别工作**。若有分行反馈其他成员企业综合融资需求，应**立即开展**集团客户综合融资总量管理工作，并原则上在**1个月内**完成集团客户综合融资总量申报审批工作。

集团综合融资总量的方案制定工作需要**管辖行、牵头行、成员行**共同参与。各参与主体通过分工及协作，共同办理集团客户综合融资业务，并根据组织分工分担风险和绩效。

管辖行是牵头行的上级机构，负责**牵头组织**管辖范围内集团客户综合融资管理的实施，可指定牵头行并对具体实施事项进行**协调指导、监督检查**，包括集团客户关系树维护、贷前调查、综合融资方案制定及申报、集团综合融资总量的维护管理、贷后及投后管理等。对于集团内增减成员企业、批后总量管理等事项有异议的，由**管辖行**协调确定。对于名单制重点集团客户，管辖行**同时担任**牵头行。

牵头行是集团客户综合融资管理的**主要责任单位**，经营主责任人、经营责任人、客户经理（或团队）是集团综合融资管理的**主要责任人**。牵头行由管辖行按照**属地原则、业务量原则以及有利于管理的要求**的基础上指定。牵头行主要负责**收集客户信息、牵头撰写申报方案、提出集团综合融资总量分配建议、配合管辖行开展集团客户管理**并就执行情况及时向管辖行报告等职责。

成员行按照分工对集团客户综合融资业务管理承担**责任**。对其具体经办的成员企业综合融资业务承担**主要责任**。

集团综合融资总量方案制定是对集团客户**“定准入、定总量、提策略”**的经营管理过程，是控制集团客户授信业务及非授信投融资业务总量的**核心环节**。客户经理应根据**风险偏好和信用政策**进行客户选择，确定行业投向策略，实现建设银行集团**母子公司统一管理、控制过度授信、落实全面授信责任**。集团综合融资总量方案制定应综合考量我行的**风险偏好、信用政策、**

业务发展战略、客户合理融资需求、关联关系、风险状况等因素。

集团综合融资总量方案包括以下要素：**综合融资策略、集团综合融资总金额、业务板块策略、业务板块总量（含调剂规则及限制性条件）、有效期、用途（如有）、风险管控措施、授信后管理措施，以及其他约束性条件和管理要求**。如客户经理在制定集团综合融资总量方案中发现用信机构同时涉及建设银行集团**母行及子公司、低信用风险及非低信用风险业务、以及为第三方提供保证担保**的，应分别明确**母行和子公司额度及限额、低信用风险和非低信用风险额度、第三方保证额度**。

二、单户综合融资总量方案的制定申报

客户经理应在落实**集团综合融资总量批复策略**的基础上组织单户综合融资总量方案的撰写工作。集团客户成员企业在申报单户信用额度时须有**可用集团综合授信额度覆盖**，在申报单户非授信投融资限额时需有**可用集团非授信投融资限额覆盖**。单户综合融资总量方案中，如用信机构同时涉及建设银行集团**母行及子公司、低信用风险及非低信用风险业务、以及为第三方提供保证担保**的，应分别明确**建设银行集团母行和子公司额度及限额、低信用风险和非低信用风险额度、第三方保证额度**。单户综合融资总量方案是在符合我行风险偏好并对单一客户或集团客户的成员单位的各类金融产品、还款来源进行严格审查与审慎评估的基础上，为客户量身定制、充分平衡风险与收益的**具体额度及限额方案**。单户综合融资总量方案既是客户可申请单笔业务的**执行方案**，也是授信后管理的**重要依据**。

单户综合融资总量方案包括以下要素：**单户综合融资总金额、有效期、用途、不同额度/限额分项之间的调剂规则、风险缓释措施、用信条件（包括前提条件及持续条件等）**。

三、单笔业务方案的制定与申报

单笔业务方案应在**单户综合融资总量方案审批决策意见**的基础上，根据不同授信业务、非授信投融资业务的特点，结合客户实际需求、支用时的客户经营及风险状况，安排具体的金融产品、金额、风险缓释措施。

客户经理应**严格按照有效期内的**单户综合融资总量方案，组织发起单笔业务。对于单户综合融资总量**失效**或**未落实**单户综合融资总量方案相关要求的，**不得**申报和审批单笔业务。

单笔业务方案包括以下要素：**业务品种、业务金额、期限、募集方式（如有）、基础资产（如有）、资金用途、风险缓释措施、具体业务办理条件、退出安排**。债券投资与交易业务、资金交易业务按照相关业务授权规定执行。

四、综合融资总量的申报类型

客户综合融资总量新申报业务分为**首次申报**和**总量重检**两种类型。其中，**首次申报**适用于新客户，**总量重检**适用于存量客户。总量重检包括**集团综合融资总量重检**及**单户综合融资总量重检**。根据不同重检触发因素，总量重检分为**常规重检**及**重大事项重检**。

（一）常规重检

常规重检细分为**“到期存量重检”**和**“新增重检”**。**到期存量重检**指拟申报集团综合融资总量或单户综合融资总量**不超过前次总量**的到期重检；**新增重检**是指拟申报集团综合融资总量或单户综合融资总量**超过前次总量**的重检，包括**到期新增重检、总量追加重检**。

新增重检可在现有总量到期前发起或根据客户需求情况及时发起，其中，**到期新增重检**的综合融资总量有效期**自重检审批批复下发之日起重新计算**；**总量追加重检**主要用于满足有效期内客户临时增加、较为急迫的综合融资需求，总量追加重检**不改变**原总量有效期，并按追加后的合计金额确定审批业务的有权审批行及审批牵头权限。

（二）重大事项重检

重大事项重检是指总量有效期内因集团或客户发生重大事项所引发的重检工作，重大事项主要包括：集团整体或核心成员/客户自身出现**重大风险事项**；集团母公司（或）核心企业自身在我行或他行综合融资业务出现**非操作性逾期或风险分类为不良**；集团或客户自身控股股东

或实际控制人**发生变化**；集团或客户自身实际控制人、主要管理人员或公司参与**民间借贷**，并将资金用于公司的，或被披露**重大负面事项**的；企业处于**兼并重组**过渡期，包括新设合并，以及经预判重组集团将发生重大变化，或虽重组集团不会发生重大变化，但存续集团的原有集团综合融资总量无法满足重组集团综合融资需求的吸收合并；客户出现损失达到**净资产的 30%及以上**的重大投资失误、重大事故和大额赔偿等重大事项；累计未决诉讼标的达到**净资产的30%及以上**的重大法律诉讼；出现**重大环境与气候风险事件**，包括企业环境信用评价为环保警示或环保不良企业、因环境与气候原因涉诉且可能对企业造成较大不利影响、政府主管部门要求关停、违法违规且难以整改的、以及其他出现重大环境与气候风险隐患的情况；客户**大额风险暴露**出现橙色预警时，牵头行应视情况组织重检；建设银行集团规定的其他需重检的情形。

客户经理应在集团综合融资总量、单户综合融资总量到期前，申报单位应及时组织申报新的综合融资总量方案，原则上**不晚于有效期到期前一个月**。重检过程中原综合融资总量方案到期的，重检生效前**按余额**确定综合融资总量，且**不可循环使用**。不良客户按不良客户额度及限额管理要求执行。

五、综合融资业务的申报材料

综合融资业务的申报材料通常包括：**请示文件（含综合融资总量方案申报书）、客户调查评价报告、审计报告及财务报表**等基本要件，同时根据融资客户的具体情况不同还需提供**监管部门的行政许可要件、我行有权部门对客户及产品准入意见、我行相关政策制度的例外核准意见**等补充要件。

六、综合融资业务的特殊申报模式

（一）加总式申报

对于**所有成员企业均为小企业**的集团客户，所有成员**仅申报低信用风险额度**的集团客户，以及成员企业需求相对明确，授信结构相对稳定的**一级机构辖内（含商业银行类境外机构经营区域内）**的集团客户，客户经理可通过发起**加总式申报**，以**所有成员企业单户综合融资总量加总**确定集团综合融资总量，与各成员企业单户综合融资总量报有权审批机构审批同意后**一并生效**。总量重检时，对于部分成员企业调减单户综合融资总量、部分成员企业调增单户综合融资总量，但所有成员企业单户综合融资总量加总**不高于**原总量的，按**到期存量重检**发起申报。申报单位客户经理按所有成员企业单户综合融资总量加总适用审批权限，报有权行授信审批部门，有权行授信审批部门按单户综合融资总量审批流程组织审批，审批牵头人、审批方式按所有成员企业单户综合融资总量加总确定。

（二）合并申报

客户经理在组织申报集团综合融资总量时，若全部或部分成员企业单户综合融资总量方案、单笔业务方案已明确，可发起集团综合融资总量、成员企业单户综合融资总量**“二合一”**申报或集团综合融资总量、成员企业单户综合融资总量及单笔业务**“三合一”**申报，有权审批层级按**孰高原则**确定。如果客户经理拟申报的集团综合融资总量的有权审批行在**一级分行**，可合并申报该有权审批行管辖范围内的成员企业单户综合融资总量及单笔业务。如果客户经理拟申报的集团综合融资总量有权审批行为**总行**，可合并申报该集团全部成员企业单户综合融资总量及单笔业务。客户经理在组织申报单户综合融资总量时，若客户一笔或多笔单笔业务方案已明确，可发起**单户综合融资总量与单笔业务合并申报**。申报单位客户经理应按单户综合融资总量和单笔业务审批层级**孰高原则**报有权行授信审批部门审批。

客户经理需要注意，集团综合融资总量、单户综合融资总量、单笔业务合并申报**不适用**于综合融资总量或单笔业务已按非合并申报流程履行审批程序取得批复，拟申请**续议、复议、变更**方案的业务。

（三）直通车申报模式

集团综合融资总量追加重检原则上应由**牵头行**按追加后的集团综合融资总量报有权行组织审批。对于信用需求急迫、缺乏集团综合融资总量覆盖的集团客户核心成员企业，成员行客户经理**可直接发起**集团综合融资总量追加重检，并按追加后的集团综合融资总量报有权审批行审

批。追加的集团综合融资总量原则上为**专用总量**，其他成员企业及其他用途**不可直接使用或调剂使用**。对于信用需求急迫、缺乏集团综合融资总量覆盖的集团客户核心成员企业，如单户综合融资总量审批权限在分行，集团综合融资总量追加重检审批权限在牵头行，经向牵头行确认**不组织申报**的，成员行**可直接向总行申报**集团综合融资总量追加重检。对于**仅一家成员企业**追加低信用风险集团综合融资总量的，成员行**可直接向有权审批行申请**集团综合融资总量追加重检。

对于存在申报单位客户经理**未与牵头行沟通**，直接发起总量追加重检的，牵头行已明确答复**立即发起**集团综合融资总量重检的以及集团综合融资总量有效期内成员行**频繁**直接向有权审批行申报总量追加重检扩大集团综合融资总量的，有权审批行可要求管辖行或牵头行**统一组织发起**集团综合融资总量重检流程。因此，对于使用直通车模式进行综合融资业务申报的客户经理，在发起集团综合融资总量追加重检前，应**首先向管辖行或其指定的牵头行确认**集团无可调占集团综合融资总量，经确认后，以**邮件形式**向牵头行申请发起集团综合融资总量追加重检流程。牵头行应在**两个工作日内**以邮件进行反馈，对于确无发起新增重检需求的，可明确由成员行发起追加重检，如牵头行无及时反馈意见，可视**同**意成员行申报。

在完成上述规定程序后，成员行客户经理可**充分尽职调查**的基础上直接申报集团综合融资总量追加重检，并将相关情况补充至**《集团客户调查评价报告》**，形成初步的集团综合融资总量方案，总量追加重检方案中综合融资策略应与当前综合融资方案保持一致，并提交至有权审批行。有权审批行可根据工作需要，在召开审批会时要求集团牵头行经营主责任人及调查人员参加，并就集团综合融资总量追加事宜发表意见。

如客户为建设银行集团**母行和子公司共有客户**，在单户综合融资总量有效期内建设银行集团子公司申请追加单户综合融资总量，原则上应**主动向管户行报送**申报材料，并由管户行发起单户综合融资总量追加重检。对于需求较为急迫的，建设银行集团子公司在满足：**符合共有集团客户综合融资策略（如涉及）；经确认无足额子公司额度或限额覆盖且管户行近期无单户综合融资总量申报计划；借款人或实际还款人非我行信用政策明确规定的“压缩退出类”客户、列入年度退出计划的客户、已出现风险事项的客户、存在信贷拖欠以及其他金融负债违约记录的客户**的业务等条件情况下可以由子公司客户经理在申报方案中明确追加后的单户综合融资总量报有权审批机构进行审批。共有客户管户行客户经理及经营主责任人应对方案出具意见，或参加审批会并就单户综合融资总量追加事宜发表意见。对于**前次否决、续议或减额同意**的子公司业务，如无特殊规定需报原审批机构**不能**通过直通车模式直接追加综合融资总量。子公司单户综合融资总量直通车追加的单户综合融资总量原则上为**专用总量**，其他机构及其他用途**不可直接使用或调剂使用**。

（四）多笔业务同时申报

申报单位客户经理在组织申报单户综合融资总量时，若**同一集团内**多个成员企业的单户综合融资总量方案已明确，或**总行本级客户管理部门**拟组织多个金融机构客户低信用风险额度批量集中申报工作，可**同时发起**多个单户综合融资总量申报。若**同一客户同一产品**多个单笔业务方案已明确，可**同时申报**多个单笔业务。申报单位客户经理应按各业务审批层级**孰高原则**报有权行授信审批部门审批。

（五）特别业务申报

为提高对重点客户的融资服务效率，在综合融资管理体系下设定了**特别业务申报模式**，该模式是指在符合国家政策、监管要求的前提下，针对特定申报场景安排的**差别化申报审批管理机制**。客户经理通过特别业务申报形成的综合融资总量实施**专项管理，不可调剂**给其他一般业务使用，在不同申报场景形成的综合融资总量之间**不得**相互调剂使用。为快速响应市场需求、促进业务发展，确有预留集团综合融资总量需要的，可基于未来的战略需求（包括作为有效期内营销使用，或暂不具备申报条件的业务需求）在集团综合融资总量中设置**战略储备总量**，与综合融资方案一并申报。战略储备总量可**不对应**具体产品，可**不指定至**具体成员单位。对于用信时效要求较高、客户当前有效授信额度及非授信投融资限额无法满足业务发展需要，或因内外部政策、市场情况变化等特殊需要（含战略储备总量无法满足需求的情况），无法按现有常规流程开展总量申报或变更的业务，可根据具体的申报场景适用差别化的流程，申报及核定程序根据事项特征由**总行经营部门**制定方案、商**总行风险管理部门**确定后，按照方案规定程序履

行审批流程。

第三节 综合融资业务审批

综合融资业务的审批基本程序包括：**业务安排、组织审议、意见出具、下发批复**。集团综合融资总量方案、单户综合融资总量方案、单笔业务方案执行**统一的审批流程**，在**审批人员安排、审批方式、一票否决**等环节设置差别化的安排。

授信审批部门根据业务需求提前拟定**审批安排计划**。原则上应按照**业务受理时间或完成审查的时间顺序**依次安排审批。对于时效要求紧急的申报业务，可根据业务具体情况召开**临时安排**。对于符合**绿色通道**要求的客户及项目，**优先受理审查、优先安排审批**，确保审批时效。组织审议通常包括**会议形式组织的审批**和**非会议形式的审批**。以会议形式组织的审批，由**审批牵头人**主持审批会议，参会人员按会议议程逐一审议申报业务，会议过程**录音或录像**。非会议形式的审批，由审批人**分别独立**审阅申报材料形成审批结论。采用会议审批方式的，在会议讨论结束后，审批人出具审批意见；采用非会议方式的，审批人在收到材料后的规定时间内出具审批意见。审批牵头人按照审批结论的形成规则，综合审批人意见确定总体审批结论。审批牵头人本人审批结论与总体审批结论不一致的，除须填写总体审批结论外，应另外填写本人的个人审批结论。

对于在审批会议过程中及审批会议后的补充材料要求，授信审批部门相关人员会及时通知申报单位。对于未能按时完成补充或补充材料未达要求且无正当原因及理由的业务，审批人可直接根据已有申报材料及方案出具决策意见，可直接以**续议、否决**批复，或经有权审批部门负责人同意后作**退撤回**处理。

授信审批部门根据审批牵头人签署的最终结论**拟写批复意见**。其中，办理批复前需执行**行长一票否决程序**的审批业务，由授信审批部门最终根据行长意见，拟定审批业务批复。审批批复由**授信审批部门负责人**签发。批复签发环节对审批程序、审批意见出具的规范性整体把关。对于仅办理或追加低信用风险额度的审批事项、单笔业务审批结论延期、非专项额度项下单笔业务变更事项，可由**审批牵头人**审核后直接签发。

一、综合融资业务方案审查

在综合融资业务组织审议和出具意见的工作过程中，**授信审批人员**对客户经理申报的方案进行**审查和审批**。客户经理应关注授信审批人员审批和审查的重点，做好综合融资方案的撰写。综合融资业务的审查主要包括四个方面，通常称作**“四性”审查**，即**要件齐全性审查、内容完备性审查、业务政策制度遵循性审查和方案合理性审查**。

（一）要件齐全性审查

申报材料要件齐全性审查是开展综合融资业务审查的**基础**，综合融资业务审查人员按照综合融资业务申报材料相关管理规定和产品管理办法等制度规定，比对审查申报材料的要件是否符合要求。按照申报材料填报内容及侧重点不同，综合融资业务申报材料主要包括：**综合融资业务请示文件、客户信息材料、项目信息材料及其他业务申报材料**等。申报材料要件齐全性审查内容包括：申报材料**数量**是否符合相关制度要求；申报材料**类型**是否符合申报事项的类型、是否符合客户的类型。

（二）内容完备性审查

申报材料内容完备性审查是审批决策的**前提**，综合融资业务审查人员依据建设银行综合融资业务管理相关制度、信贷审批授权制度、信用政策及各类产品管理办法等文件，对照审查**请示文、申报书、客户调查评价报告、项目评估报告和财务报告**等要件是否按要求逐项填写，对于不能提供的信息是否说明原因。

完备性审查工作分为三个层次：**申报材料各项内容完整性和决策信息充分性的审查；申报材料信息的一致性的审查；申报材料信息更新的及时性的审查**。

申报材料各项内容完整性和决策信息充分性的审查是综合融资业务审查的**关键环节**，综合融资业务审查人员将根据方案的完整性和决策信息的充分性，形成初步结论。客户经理在撰写

综合融资业务申报方案时应明确如下要素：**业务申报类型、金额、币种、期限、品种、风险缓释措施、定价原则、调剂原则、前提条件、持续条件、放款计划与还款安排；业务办理的背景，是否能够安排可靠的风险控制措施和贷后管理措施**。此外，**客户信息材料**是审批决策过程中了解客户情况及客户信用风险的重要材料，是综合融资业务审查人员分析客户的**基础**，其完整性直接影响审批决策判断的准确性。客户经理在组织综合融资业务申报方案时还应从**定性和定量**两个方面梳理客户信息。其中**定性信息**主要包括：客户的**主营业务情况、产能利用率或服务能力和规模、盈利模式、上下游情况、核心竞争力和优势地位**等；客户**股权从属关系、实际控制人、客户的组织管理框架**；客户**关联交易、或有负债、重大事项、不良信用记录、违规处罚记录或民间借贷**。**定量信息**是对相关财务数据的**收集、展示和分析**材料。定量信息的完整性审查指对财务信息的完整性进行审查，主要包括：**关键财务数据、财务指标、财务数据明细**是否逐项提供；**财务报表**是否经过会计师事务所审计或财政部门核准、是否有**会计报表附注**。对未经审计或核准的财务会计报告，申报材料中应说明原因并对未经审计或核准的财务会计报告的可靠性进行必要的说明。其中，事业单位法人财务会计报告如未经审计或核准，需审查是否经**上级主管部门确认**等。对于涉及项目融资的业务，**项目信息材料**是审批决策过程中了解项目情况和项目风险的重要材料，客户经理应将项目信息材料各项内容填写完整，尤其是**项目建设内容、总投资、自有资本金比例、自有资本金来源和出资方式、项目建设进度、建设资金到位及使用情况**，特别是**自有资本金到位及使用状况**等信息。

申报材料信息的一致性的审查是指综合融资业务审查人员对申报材料中授信方案、客户信息和项目信息的一致性进行审查，包括**方案要素**在不同材料中描述是否一致，信息与**对公信贷业务流程系统（新一代系统）** 中录入的信息是否一致；申报材料中的**财务数据**与审计财务报告是否一致；**项目建设内容、总投资、资本金来源和出资方式、资本金及比例、融资方案、项目测算结果**等在不同材料中描述是否一致。客户经理在撰写综合融资业务申报方案时应**仔细核对**相关信息避免出现信息表述不一致的情况。

申报材料信息及时性是指申报材料所提供的信息是否**及时有效**，影响审批决策对信用风险判断的准确性。在信用申报审批前，申报材料应根据客户最新情况进行**更新**，包括**财务信息和重大风险事项**，其中财务数据应更新至**不超过最近 6 个月**，国家另有规定的除外。对于项目仍处于建设期的，应关注申报材料是否说明**项目最新进度、各类资金到位及使用情况**等信息。

（三）业务政策制度遵循性审查

综合融资业务审查人员对于申报方案的**政策制度遵循性审查**主要从如下几个方面来进行判断：**监管政策合规性、建设银行信用政策合规性、申报方案关键要素合规性、综合融资策略落实情况、关联授信合规性、审批权限及程序合规性、跨区域授信审查以及环境、气候和社会风险审查**。

监管政策合规性审查主要结合客户所属行业，审查客户在我行申请办理投融资业务是否**突破**监管部门相关规定及底线。对于**不符合**外部监管规定的单户综合融资总量方案，**一律不予受理**。

建设银行信用政策合规性审查是指根据客户**信用评级结果及行业属性**，对照总行新近发布的信用政策，对**客户底线和项目底线**进行逐条核查，对于突破信用政策客户底线的，是否取得**有权核准部门（人）出具的例外核准意见**；通过行业分类、客户分类，审查申报方案是否符合信用政策的客户政策余额管理要求。金融机构客户还需审查是否符合**投资及交易业务风险政策**，按规定需核准才能办理的业务，需取得有权部门的核准。对于部分采用**名单制管理**的行业和贷款品种，审查客户是否经有权机构准入并列入管理名单内。

申报方案关键要素合规性审查主要是审查申报方案的**关键要素**，如**申请金额、期限、业务品种与分项额度及限额、用途、担保方式**等是否符合监管规定与行内制度；申报材料或系统中揭示的各类授信业务和非授信投融资业务余额是否已按规定要求**纳入综合融资总量管理**。对于超出总行产品准入范围的**创新类业务**，是否已取得总行业务主管部门明确的**业务准入意见及管理要求**。

综合融资策略落实情况审查主要审查单户综合融资总量申报方案是否**落实**了集团综合融资总量的策略要求，是否存在与策略要求不一致，或违反策略要求介入**明确禁止、限制**的业务板块，或违反具有强制约束力的集团综合融资总量条件。

关联授信主要针对建设银行**关联企业**申报的授信业务，审查申报方案是否符合外部监管以及我行对于关联授信的相应规定。

审批权限及程序审查主要审查单户综合融资总量是否按照**“先客户评级、再集团综合融资总量、后单户综合融资总量”**的基本程序（总行另有规定的除外）进行申报，申报单位在进行单户综合融资总量申报时是否准确选择申报类型。单户综合融资总量是否报有权审批机构进行审批。

跨区域授信审查。主要审查申报业务是否为**跨区域授信业务**，是否符合跨区域授信业务准入相关管理要求。

环境、气候和社会风险审查。主要审查客户是否已按规定进行**环境和社会风险分类**，申报方案是否符合相应分类的管理要求；对于不符合国家政策规定和监管要求、违法违规且尚未完成整改、企业环境信用评价为环保警示或环保不良企业、因环境与气候原因涉诉且可能对企业造成较大不利影响、政府主管部门要求关停以及其他存在重大环境与气候风险的客户和项目，执行**环保一票否决**。

（四）方案合理性审查

集团综合融资总量的合理性审查主要是审查人员从**统一集团风险策略、差异化管理、防止过度融资安排**等角度出发对方案进行分析。

统一集团风险策略方面，主要审查客户经理在方案设计时对**母行和子公司的综合融资策略安排、客户选择**是否存在明显相悖的现象。

差异化管理方面，主要审查集团综合融资总量申报方案是否**因地施策**，根据业务特点和集团下属成员单位的风险特征设计了结构清晰的综合授信额度和非授信投融资限额安排。

防止过度融资安排方面，主要是审查方案是否符合我行的**风险偏好、信用政策、业务发展战略**，客户合理融资需求是否合理。

单户综合融资总量的合理性审查，主要关注信用额度和非授信投融资限额项下**资金用途的合理性、融资总量的合理性、还款来源的可靠性以及风险缓释措施的有效性**。**单笔业务的合理性审查**是在单户综合融资总量合理性审查的基础上重点关注**产品的用途是否与客户的经营特征相契合；产品期限设定是否合理；在产品存续期内，客户是否具备可靠的还款来源；客户提供的风险缓释措施是否能够在第一还款来源出现问题时起到有效的风险抵补作用**。

二、综合融资业务的审批组织

（一）综合融资业务审批组织形式

按照参加审批人员数量及审批组织形式，综合融资业务的审批方式分为**会议审批、会签审批、双人审批和单人审批**四种。其中：

会议审批，是指由**审批牵头人**和**3 名及以上**审批人分别独立审阅申报材料，并于之后召集会议形成审批结论的方式。会议可现场或通过电子通讯技术等以非现场方式召开。

会签审批，是指由**审批牵头人**和**2 名及以上**审批人分别独立审阅申报材料形成审批结论的方式。会签人数根据业务类型由授信审批部门确定。对于**首次总量申报、新增总量、以及单笔业务交易结构相对复杂**的业务，参与审批的人员数量及职等要求应相应提高。

双人审批，是指由**审批牵头人**和**1 名**审批人分别独立审阅申报材料形成审批结论的方式。

单人审批，是指由**1 名**审批人在其个人授权权限内通过审阅申报材料形成审批结论的方式。

根据申报事项及风险特征，有权机构审批方式实施**差异化安排**。

（二）综合融资业务参会要求

对于以会议方式进行审批的综合融资业务，申报机构需根据有权审批部分发送的参会通知以现场或非现场方式按时参加审批会议，参会人员包括：**审批会议出席人员、会议汇报人员和会议列席人员**。

审批会议出席人员主要是指综合融资业务的**第一经营主责任人**和**第二经营主责任人**。原则上**第一经营主责任人必须出席**审批会议，否则应推迟审批；如确因特别紧急情况或其他重要原因不能如期出席审批会议的，应经所在机构分管行领导书面批准且获得有权授信审批部门同意

后**书面委托**申报单位其他同职等人员参加（第一经营主责任人为所在机构主要负责人的除外），且**第二经营主责任人必须出席**。

会议汇报人员可以是综合融资业务的**经营主责任人、调查人员、项目评估人员**（如业务需要进行项目评估）、**审查人员**和**其他有关人员**（如需）。通常经营主责任人是审批会议的**主要汇报人**，调查人员和其他人员可作必要补充。汇报人员可对申报材料以外的情况进行补充，补充的内容包括但不限于**需要向审批人员特别强调的问题；业务申报以后新发生的重大事项情况及申报材料需要调整的事项**等。汇报人员应在审批会议中回答与审批业务有关的全部问题。回答问题应力求**简明扼要、真实准确**。汇报人对回答问题的真实性和准确性负责。

列席人员对于采取会议方式审批的综合融资业务，可根据审批业务的复杂性决定是否安排**相关部门、分支机构及子公司、内外部专家**等列席审批会议，列席人员可以对审批业务发表意见供审批人员参考，但**没有决策表决权**。对于名单制重点集团客户的集团综合融资总量、涉及非授信投融资限额的综合融资业务，客户管理部门、产品管理部门可根据需要作为汇报人员或列席人员参加审批会议。

（三）综合融资业务审批结论及再审批

1.综合融资业务审批结论

综合融资业务的审批结论是贷款审批人对信用额度方案审批决策的具体表现。按照审批结论的内容区分，建设银行集团现行规定中大中型客户的综合融资业务审批结论分为：**同意、续议、否决**三种决策意见。小企业综合融资业务的审批结论分为**同意、否决**两种决策意见。

（1）“同意”意见：“同意”意见是指综合融资业务审批人同意申报单位按照**不超过**申报的金额、**不长于**申报的期限、用途、授信条件与其他风险控制措施等要素给予客户集团综合融资总量、单户综合融资总量或办理单笔业务。对于确有必要的，综合融资业务审批人可在出具“同意”审批结论的同时，对申报方案的要素进行**调整**，例如**调减申报金额、附加审批条件**等。如果综合融资业务审批人判断申报方案符合国家法律法规、产业政策、建设银行的信用政策、风险管理政策以及各项业务规章制度，综合融资业务方案拟定的基本要素**合理合规**，还款来源和担保措施**充足、稳定、可实现、可执行**，前提条件和持续条件**完备**，能有效控制风险，且办理该项业务给建设银行集团带来的收益能够覆盖成本和风险，则可作出“同意”的审批结论。

（2）“续议”意见：“续议”意见是指综合融资业务审批人因申报材料信息**不充分**，不能满足决策所需，要求进一步调查落实相关问题；或认为有必要对申报方案的重要内容进行**大幅调整**，要求修改申报方案后再申报审议。对申报方案出具“续议”的常见理由主要包括：申报材料内容**过于简单粗糙**，信息严重缺失或滞后，无法为审批决策提供依据，需要进一步提供相关信息；申报材料对**关键风险事项披露不充分**，没有客观揭示客户自身经营风险、重大负面舆情、参与大额民间借贷、客户或实际控制人涉及重大诉讼或纠纷等各类重大风险隐患，需要进一步调查分析；申报信息不能使贷款审批人有效评价**还款来源**，或在现金流还款没有充分保障情况下，缺少其他还款来源或其他还款来源的不确定性较大，需要进一步落实可靠还款来源；设置的综合融资业务条件或担保措施**不能有效控制风险**，需要做重大调整优化；申报方案的**合规性存在瑕疵**，需要进一步核实是否符合行内外相关监管制度和政策要求。

（3）“否决”意见：“否决”意见是指综合融资业务审批人经认真审阅全部申报材料，认为申报的综合融资业务存在**不符合**国家法律法规、产业政策及监管规定或建设银行集团的信用政策、风险管理政策及相关规章制度，或办理该综合融资业务给建设银行集团带来的收益**不完全覆盖**成本和风险等情况，因而**不同意**申报单位给予客户集团综合融资总量、单户综合融资总量和办理单笔业务。

2.综合融资业务再审批

再次审批是指对前次审批的集团综合融资总量方案、单户综合融资总量方案或单笔业务方案进行**补充、完善、调整**或**进一步陈述申报理由**后，重新申报审批并形成最终审批结论的过程，包括**续议审批、复议审批、变更方案审批、追加金额审批、审批结论延期审批**等五种类型。

（1）续议审批：续议审批是指对于前次审批结论为**“续议”**意见的综合融资业务进行再审批，申报单位按审批结论要求**补充**有关材料或对申报方案进行**调整或补充**后，提请**原审批机构**组织审批（审批权限有特别规定的情况除外）。续议审批申请应在综合融资业务“续议”意见审批批复下达后**六个月内**报至原审批机构。原则上任何一笔审批业务只能续议**一次**。对以续议程序审批的业务，原则上只能出具**同意或否决**的审批结论。

（2）复议审批：复议审批是指对前次审批结论为**“否决”**意见的综合融资业务进行再审批，前次被否决的综合融资业务在符合相关条件且已由申报单位**主要负责人**牵头讨论形成一致决议后，提请**原有权审批部门**重新组织审批（授权有特别规定的情况按照授权规则执行）。复议审批申请应在综合融资业务“复议”意见审批批复下达后**六个月内**报至原审批机构。原则上任何一笔审批业务只能复议**一次**。对以复议程序审批的业务，原则上只能出具**同意或否决**的审批结论。

（3）变更方案审批：变更方案审批是指对于审批结论为**同意**的综合融资业务，申报单位如果落实申报方案中除**金额、期限**外的方案要素或审批结论附加条件确有困难，且确认修改或放弃部分条件后仍能有效防范和控制风险，向**原审批机构**申请变更（授权有特别规定的情况按照授权规则执行）。集团综合融资总量方案变更**不包括**对整体综合融资策略的调整。合同项下还款计划调整（不包括加速偿还、因合同未足额支用或不再支用导致的等比例调减还款计划等**无需**申报变更审批的情形）按照变更业务受理审批。对于变更其他要素的同时调减金额的业务，按照变更业务受理审批。

变更方案申报应在综合融资业务**有效期内**。变更方案审批**不改变**原审批结论有效期。如变更业务审批结论为否决，经营主责任人有充分理由认为变更后方案风险可行，并在前次申报变更的方案基础上追加了必要的风险缓释措施，申报单位可**再次**申报变更。同一变更事项连续**两次**被否决的，在最后一次变更批复下发后**六个月内不得**再次申报同一变更事项。

集团综合融资总量方案变更原则上由**牵头行**发起，如仅涉及一家成员行的变更需求，也可由该**成员行**发起，并在申报变更业务时取得集团客户牵头行**书面意见**，确认无其他成员企业同时有变更需求且无集团综合融资总量重检安排。对于集团客户牵头行已开始组织新一期集团综合融资总量申报，或距离集团综合融资总量到期日**短于三个月**，或出现触发集团综合融资总量重检的情况，原则上**不得**再申报集团综合融资总量变更。

（4）追加金额：追加金额是指追加**专项额度、股权类限额**项下的单笔业务金额，以及追加**债权类限额**项下用途为专项项目的单笔业务金额。追加金额**不改变**原业务期限。追加金额业务按追加后的合计金额确定审批业务的有权审批行及审批牵头权限。追加金额可与变更方案等事项同时申报，按照**孰严原则**确定审批权限及审批方式。

（5）审批结论延期：审批结论延期是指单笔业务的审批结论临近到期或到期后**三个月之内**，在客户及项目风险状况**未发生实质变化**、业务方案敞口**未扩大**的情况下，申报单位向**原审批机构**申请延长审批结论有效期（授权有特别规定的情况按照授权规则执行）。审批结论延期应在单笔业务的审批结论临近到期或到期后**三个月之内**申报，并符合客户及项目风险状况**未发生实质变化**、业务方案敞口**未扩大**的原则。延期**最长**不超过原审批结论到期日**六个月**，原则上任何一笔审批业务只能延期**一次**。

第四节 贷款发放

一、概念和基本流程

贷款发放是指贷款申请经审批通过后，经办行（机构）经营部门负责**落实各项贷款条件**，由**一级分行放款中心**审核通过后进行会计放款的过程。

（一）放款中心贷款发放流程

大中型对公客户表内外信贷业务纳入放款中心放款审核的业务范围，包括该业务后续的**合同变更、合同要素变更、支用要素变更**等。对于纳入放款中心审核放款的业务，贷款发放流程包括**合同制作、放款审核及放款操作**。

1.合同制作流程

合同制作流程包括**综合受理、合同制作、合同审查（如需）、合同制作审核**等环节。

（1）发起合同制作申请

客户经理按照相关要求填写**《合同制作信息清单》**，将相关材料附加到新一代系统中，发起合同制作申请。

（2）综合受理

综合受理岗初步审核经营机构提交申请是否符合条件，提供信息的完整性等。

（3）合同制作

合同制作岗从合同模板中选取对应的合同文本，根据**《合同制作信息清单》**和业务申报相关信息进行合同制作。

（4）合同审查（如需）

对于**非标准格式**的合同文本制作，需经**法律性审查**。

（5）合同制作审核

合同审核岗对合同制作人员填写的条款、要素信息等进行**完整性、准确性、合规性**审核。审核同意的，直接提交经营机构客户经理进行确认。

（6）经营机构客户经理对完成制作的合同进行确认并打印。

2.放款审核及放款操作流程

（1）材料提交

经营机构客户经理落实审批条件，在新一代系统中填写**《经营机构放款条件落实情况表》**、**《客户基础材料信息表》**，连同**《放款申报材料清单》**中所列材料的复印件或电子件，一并提交**放款中心**。材料的真实性、完整性由**经营机构**负责。

（2）综合受理

综合受理岗审核上述材料的**完备性**。不齐全的，应要求经营机构补充完善重新提交；齐全的，分派给下一环节审核人员。

（3）条件落实审核

放款中心审核人员（含初、复审岗，下同）逐条核实**《经营机构放款条件落实情况表》**、审批补充材料等材料中所列的各项条件已落实。重点对**贷款用途、担保方式及落实情况、借款人出具承诺情况**等贷款支用**前提条件**和**持续条件**落实情况进行审核。其中，**专项贷款额度类产品首次提款**的条件落实审核须由**部门主管岗**审定。对于应由贷后环节落实的持续性条件，**无需**由放款环节负责审核。

（4）合同审核

放款中心审核人员主要审核合同文本格式（含**借款合同、担保合同、协议以及其他必要的法律性文件**）的**规范性**。

对于**标准合同文本**，纳入放款中心制作范围的，应审核模板选择是否正确，是否含有**建设银行合同模板水印、二维码**；未纳入的，应审核是否选择**法律部门拟定的最新文本**或产品制度规定的文本模板。

涉及**非标准格式**的，审核其是否通过有权行法律部门**法律审查**。

（5）支用审核

放款中心审核人员按照相关制度规定，根据**内控名单、征信报告、系统预警信息、系统支付信息、贷款规模审批意见单**等审核支用合规性，审核同意后生成**“放款通知单”、“合同通知书”**。

（6）放款操作

放款操作人员对照**“放款通知单”、“合同通知书”**，对**“中国建设银行贷转存凭证”**影像传输件是否由经营机构会计人员验印、是否加盖验印人员个人名章、材料记载内容是否一致、放款机构号是否正确等进行审核。核对无误后。在**新一代存贷款组件**中执行放款操作。

（7）档案管理

放款完毕后，经营机构客户经理应将本笔业务在**业务申请及合同申请环节**的所有纸质材料

及放款审核中要求补充的材料，根据**信贷档案管理规定**进行整理归档。

放款中心对在**合同审核、条件落实审核和支用审核**等环节中经办机构提交放款中心的所有电子材料及以上环节的放款中心审核意见，根据总行有关规定进行整理并存入**电子档案**。

（二）经办行（机构）贷款发放流程

对于**未纳入**放款中心审核放款的业务，经办行（机构）客户经理落实贷款条件后，将落实贷款条件的证明资料、审批决策文件、借款合同等有关资料提交**放款人员**审核。放款人员完成审核后，对于放款条件已落实的，反馈客户经理，由其提交**会计部门放款**。

二、放款中心工作机制

（一）核查机制

放款中心人员对相关材料的**规范性和一致性、放款各项条件落实情况**存疑，应当及时写明原因**退回**至经营机构开展核查。核查完成后，由经营机构**经营主责任人或者其授权人**在**《核查意见书》**上签署核查意见并签字确认，提交放款中心。

（二）异议评判机制

放款审核过程中出现对审批批复存在异议、需对批复相关内容做进一步解释的，放款中心填写**《放款业务异议评判意见书》**，经**部门主要负责人**同意后提交至**有权审批部门**解释评判，该意见书作为放款执行依据纳入业务档案存档。涉及总行审批权限的，经**一级分行分管行领导**同意后提交至总行审批部门解释评判。

（三）会商机制

放款中心人员就相关信贷政策制度的理解和执行与经营机构存在分歧，或因政策制度无明确规定无法独立判断的，由经营机构或放款中心将相关事项提交**一级分行相关主管部门**，由主管部门做出**书面答复**。沟通会商可采取**函件和会议**形式，会商达成的书面意见或会议纪要纳入业务档案存档。

（四）终止机制

对于经营机构**无法落实**审批条件、贷款用途和单笔业务申报时的用途**明显不一致、无法办妥**放款前需落实的抵质押登记、放款要件**明显不符合**监管要求等制度规定不能予以放款的情况，放款中心应**终止**放款程序，并告知经营机构。如需变更审批批复意见，应由经营机构按规定向**原授信审批部门**申报变更授信方案。

三、放款审核要点

（一）合同审核

1.合同填写规范性

审核合同基本要素已按相关规定填写**正确和完整**，与**业务申报材料、审批批复**等信息一致，包括**当事人名称、业务金额、期限、利率、用途**等。

2.具体条款合规性

审核**利率、费率等**与价格批复要求一致性、**支付条款**是否满足受托支付或自主支付规定、合同落款**签署日期**是否合规、应在合同中体现的**持续性条件**是否体现、中长期固定资产贷款类合同还款条款是否满足**“每半年至少还本付息一次”**的要求等。

3.合同生效条件审核

审核法律文本已加盖**骑缝章**，法律文本**签字盖章情况**符合生效条款约定。

4.主从合同关系审核

重点审核担保合同中**主合同编号、债务人名称**等与主合同的一致性，主合同落款签署日期在最高额担保合同中约定的**债权确定期间内**，最高额担保**业务品种**覆盖此次申报债项业务品种，最高额担保合同项下已担保债项的本息等全部债务与此次申报债项的本息等全部债务之和**未超出**合同中约定的**最高担保限额**。

（二）条件落实审核

1.材料审核

（1）审核审批批复落实情况时，应遵循**“定量要执行、定性有描述”**原则，对批复要求进行**逐项解读**。对于表述为**“必须”、“不得”、“落实”、“前提下支用”及“确保”**等具有**强制效力**的批复要求，原则上要求**放款前必须落实**。对于表述为**“提示”、“关注”、“建议”**类等批复要求，放款中心**原则上无需落实**。

（2）经营机构在申报材料中明确的**贷款用途、支用前提条件、支用持续条件**等要求，若单笔信用业务批复中未有异议，均认定为在单笔支用中**必须有效落实**的要求；与审批批复中不一致的内容，**以审批批复为准**。

2.贷款用途审核

审核贷款用途是否在单笔信用业务申报材料中**清楚描述**。实际支用时的贷款用途和单笔信用业务申报时的表述**明显不一致**的，需**重新申报**单笔信用业务。

3.持续条件审核

对于授信申报书及审批批复中的**持续性条件**，审核人员需确保在放款环节**持续满足**。依据材料主要包括经营机构提供的客户**3个月内**最新财务报表。

对于**在放款环节无法落实**的持续性条件，由**贷后环节**负责。

4.风险缓释措施审核

（1）第三方保证审核

审核保证人**营业执照**是否在有效期内、是否根据章程出具**有效的担保决议**、审核保证人的**信用评级**是否在有效期内、是否存在**不良信用记录**等。

（2）押品审核

审核相关押品是否与审批批复要求一致、押品**登记**是否办妥、**权证**是否入库、是否按要求**办理保险**、是否根据要求提供**押品价值确认报告**等。涉及第三方押品的，还应审核是否提供**第三人同意抵（质）押**的相关证明材料。

5.借款人出具承诺审核

（1）审批批复或有效申报材料中明确要求出具**承诺或承诺相关材料**的，审核是否提供**有效书面承诺**或在相关合同中体现要承诺的事项或内容。

（2）审核借款人出具的承诺是否体现**授信方案设定要求**，承诺中借款人是否**签字或盖章**。

6.对借款人及保证人等当事人决议的审核

是否根据公司有效章程出具**有权机构决议**。

（三）支用审核

1.内控名单审核

根据新一代系统弹出的**内控名单信息**对借款人情况进行核实并按照总行有关规定处理。**不受理**禁止类客户所有信贷业务；**原则上不得办理**监控类客户纯新发放信贷业务。

2.征信报告审核

审核经营机构已提供借款人和保证人（如需）在放款日前**5个工作日内**的征信报告。存在不良记录的，应符合审批批复对**信用记录**的要求。

3.押品有效性审核

应通过**登录相关系统、实地查询或审查客户经理已查询的材料**等方式，审查抵（质）押相关手续已办妥，抵（质）押物**未处于**被诉讼或被加封状态。

4.行业限额审核

审核借款人所属行业在放款申请时点的**行业限额预警信号**情况，不满足要求的应履行**核准程序**。

5.系统预警信息审核

通过**RAD风险监测系统**等查询借款人的报警及预警事项，相关事项应为**已解除或确认属实（无风险隐患）**。在预警事项判别为**“确认属实（有风险隐患）”**时，应由**有权解除风险信号的部门**对放款部门出具意见，确定未对放款有实质影响。

6.系统支付信息核对

审核合同申请和支用申请录入内容与**申报书、审批批复、价格批复单、签署的法律文本**内容信息（**贷款金额、贷款期限、业务种类、还款方式、利率**等）的一致性，新一代系统中对外支付信息与资金用途证明材料内容的**一致性**。

7.贷款规模审批意见单审核

审核经营机构已取得**贷款规模审批通过意见单**。已实现贷款规模机控的分行可**不进行**该项审核。

8.审核意见有效期

支用审核意见的有效期为**5个工作日**，超出有效期未放款的需**重新进行**支用审核。

（四）放款操作前审核及放款操作

1.贷转存凭证审核

放款操作人员审核**“贷转存凭证”**影像传输件已加盖借款单位**预留印鉴**，凭证**大小写金额一致**，凭证日期应为**放款当日日期**，会计人员已通过**COS_T系统集中验印或双人手工验印**并加盖验印人员个人名章。

2.放款要素审核

放款操作人员审核**《合同通知书》、《放款通知书》、借款合同、“贷转存凭证”**等放款材料记载**客户名称、放款金额、放款日期**等信息的一致性。

3.放款操作

各贷款经营机构客户经理**放款当日**应查验贷转存账户**“账户控制状态”**，放款操作人员审核完成后，在**新一代存贷款组件**中进行放款操作。

4.放款操作权限切换

对于存在不同机构放款操作需求的分行，需由**分行放款中心**进行放款操作权限切换。

5.后续操作

放款操作结束后，经营机构柜面结算人员查询贷款到账，在**“贷转存凭证”**原件上加盖**业务专用章**，签注**“放款中心放款”**，将**“贷转存凭证”**原件及相关材料提交**稽核中心**。若为受托支付，在收到**“受托支付解冻通知书”**后将贷款存入资金进行解冻并办理对外支付。

第四章 贷后阶段

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解贷后检查要求及工作流程
- 了解我行监控预警系统
- 了解贷后跟踪会议流程及要求
- 掌握风险分类及减值计提的相关概念及要求

内容要点

- 贷后检查
- 监控预警系统
- 贷后跟踪会议
- 风险分类
- 拨备计提

第一节 贷后检查

一、基本概念

（一）定义

贷后检查，是指从贷款发放或其他信贷业务发生后，到本息回收或信用结束的整个过程中，对影响信贷资产安全的各类因素**定期或不定期**进行跟踪和分析，及时识别**风险预警信号及金融服务商机**的经营管理过程。

（二）内容

贷后检查内容分为以下四类：

客户情况：包括客户基本情况、生产经营情况、财务状况、信用状况、账户行为、金融服务需求等；

债项情况：主要是信贷资金用途延伸核查、还款情况等；

信贷产品情况：根据各产品制度规定，各产品关键风险点情况等；

担保情况：包括押品及保证人情况等。

（三）方式

贷后检查方式分为**现场检查**和**非现场检查**。

1. 现场检查

（1）工作要求

现场检查要求到客户、保证人或利益相关方等的**生产经营所在地、项目建设地、押品保管地**等进行实地检查，收集资料、了解最新变化情况；对非现场检查发现的风险疑点进行**现场核查**等。

（2）工作方式

现场检查工作方式可根据客户具体情况选择，包括但不限于：

● 收集客户基础材料、信贷资金用途延伸核查材料、财务报表等，确认授信持续性条件、审批批复条件及相关管理要求落实情况；如有必要，可通过调阅客户的会计账簿、记账凭证等核查财务数据；

● 与管理人员、财务人员、普通工作人员等进行面谈，主要了解客户的股权结构、管理人员、关联企业变动情况，员工数量增减、工资发放情况，融资与对外担保情况，还款意愿，金融需求等；

● 查看生产、经营情况，包括生产经营状态是否正常，项目建设进度等；

● 查看担保管理情况，包括押品保管情况，保证人情况等。

（3）检查内容

现场检查内容包括**通用检查内容**与**差别化检查内容**。

通用检查内容。通用检查内容适用于所有客户，具体包括：

① **客户情况**：包括基本情况、生产经营情况、财务状况、信用状况、授信持续性条件、审批批复条件及相关管理要求落实情况、金融服务需求等；

② **债项情况**：主要是信贷资金用途延伸核查、还款情况等；

③ **担保情况**：包括押品及保证人情况等；

④ **预警核查**：包括对非现场检查发现的预警信号进行现场核查等。

差别化检查内容是指在通用检查内容的基础上，根据客户的**行业类别、客户属性**等制定的更有针对性的现场检查内容。

（4）痕迹管理要求

最新财务报告应及时准确录入**对公信贷业务流程管理系统**；信贷资金用途延伸核查材料等，以及证明生产经营情况（包括生产线、库存、工地等）、押品保管状态、客户经理实地现场检查等的影像资料应及时上传**贷后检查**等相关系统。因客户原因，拍摄或录制影像资料确有困难的，应在贷后检查报告中予以说明。

2.非现场检查

（1）工作要求

非现场检查主要是指依托**贷后检查系统**等，通过强化**金融科技应用**，最大程度实现对行内外相关网站、系统等相关信息的**自动化批量获取**。

（2）工作方式

非现场检查工作方式是指通过现场检查以外的渠道收集了解相关情况，主要是依托**系统工具**，从不同检查渠道获取各类相关信息。

（3）检查内容

非现场检查内容包括**通用检查内容**与**差别化检查内容**。

通用检查内容适用于所有客户，具体包括：

① **外部信息**：企业及其高管的征信、诉讼、负面舆情等信息，以及企业的工商、纳税、环保等信息；

② **内部信息**：企业在我行的用信信息、账户结算信息、债项到逾期信息等；

③ **企业财务报表分析**等。

差别化检查内容是指在通用检查内容的基础上，根据客户的**行业类别、客户属性、授信产品**等不同维度，制定的更有针对性的非现场检查内容。

（4）痕迹管理要求

非现场检查内容及分析结论应在贷后检查报告中予以体现，除贷后检查系统等自动推送的信息外，其他通过互联网等渠道获取的信息**原则上应截屏存档**。

（四）检查类别

贷后检查按类别分为**日常检查、专项重检**。

1.日常检查

日常检查是**常规、持续性检查**，按照检查内容、内容与频次的不同，分为**首次检查、月度检查、季度检查和年度检查**。日常检查根据需要采用**现场检查及（或）非现场检查**方式。具体如下：

（1）首次检查

检查对象：新发放信贷业务。

检查内容：主要延伸核查本笔信贷业务**资金用途**，客户较信贷业务发生前是否发生**明显异常变化**，是否有**新的金融服务需求**等。

（2）月度检查

检查对象：有信贷余额的**房地产贷款项目或建设期固定资产贷款项目**的客户，**关注类客户，红色与橙色预警客户**（仅办理低信用风险业务的客户除外）。以及经营主责任人认为有必要开展检查的其他客户。

检查内容：主要为**项目建设情况**，客户风险变化及化解处置情况，客户管理层或实际控制人、股权结构、生产经营情况、账户行为等是否发生明显异常变化，是否发生重大信用风险事项，付息意愿及可能性，以及新的金融服务需求等。

（3）季度检查

检查对象：有信贷余额的客户。

检查内容：主要为**授信持续性条件、审批批复条件及相关管理要求、信贷资金用途延伸核查、生产经营情况、财务状况、融资信用状况、账户行为、关联交易、担保**等方面的变化，是否发生重大信用风险事项，付息意愿及可能性，以及新的金融服务需求等。

（4）年度检查

检查对象：有信贷余额的客户。仅办理低信用风险业务的客户按低信用风险业务管理制度执行。

检查内容：对贷后现场检查与非现场检查内容进行**全面检查**。

2.专项检查

专项检查是指因**风险事项、特定情形**等，对客户及其业务启动的**实时性、针对性**的检查与判断触发情形包含但不限于：

① 信贷政策、产品制度等调整，对客户可能产生**重大影响**的，应实时启动专项检查；

② 发现**风险预警信号**或发生触及信用额度方案、信用等级实时重检情形的客户，应实时启

动专项检查；

③ **经营主责任人**认为有必要进行专项检查的。根据触发情形的不同，检查人员可采取**非现场及（或）现场检查**方式，对客户的生产经营、财务管理、信用状况、债项履约、押品价值等情况进行核查，分析可能对客户还款能力、意愿等造成的影响。

二、工作流程

贷后检查工作基本流程包括：**检查前准备、实施检查、撰写贷后检查报告、贷后检查报告审核**等四个阶段。

> 检查前准备 → 实施检查 → 撰写检查报告 → 检查审核

（一）检查前准备

人员要求：应根据检查类别、客户风险状况及复杂程度等落实**非现场及（或）现场检查人员**。

集团客户整体贷后检查由**管辖行或管辖行指定的牵头行**组织实施，成员单位贷后检查分别由各**成员行**组织实施；对**内部银团贷款**，由**主办行**负责贷后检查，**协办行**配合；在建设银行有授信的保证人、利益相关方，由其**经办行**负责贷后检查；**专业担保机构**的贷后检查由**主办行**负责。

> **小提示**
>
> 存量客户授信到期前，经办行信贷经营部门应统筹协调贷后检查与贷前尽职调查、客户评价、担保评价等授信准备工作，避免重复劳动，提高工作效率，提升客户体验。

（二）实施检查

非现场检查人员应根据具体客户贷后非现场检查内容要求开展非现场检查，对影响该客户信贷资产安全的相关因素进行综合分析判断，并将非现场检查初步分析结论及（或）需要现场核查的风险疑点推送给**现场检查人员**。

现场检查人员应根据具体客户贷后现场检查内容要求开展现场检查，对需要现场核查的风险疑点进行核实，并结合非现场检查初步分析结论形成客户**最终贷后检查报告**。

专项检查人员应根据触发专项检查的风险事项或特定情形开展**针对性检查**，核查客户相关情况，进行综合分析判断并形成**专项检查报告**。

（三）撰写贷后检查报告

非现场检查人员对非现场检查部分签字确认后，**现场检查人员**应在非现场检查基础上，结合现场检查内容进行综合分析判断，形成客户**最终贷后检查报告**并签字确认。

非现场检查结束后，非现场检查人员应及时根据检查类别完成相应类别贷后检查报告中**非现场检查内容**，签字确认并及时反馈至现场检查人员。

现场检查结束后，现场检查人员应及时完成相应类别贷后检查报告中**现场检查内容**，并汇总非现场检查内容形成该客户**最终贷后检查报告**并签字确认。

专项检查结束后，专项检查人员应按要求形成**专项检查报告**并签字确认。

（四）贷后检查报告审核

日常检查形成的贷后检查报告由**现场检查人员所在部门负责人**审核签字。专项检查报告按要求由**相应人员**审核签字，并按要求路径报告。

审核人员应对检查信息的**完整性**，检查结论及建议的**准确性、合理性**等进行审核并负责。

三、管理要求

贷后检查应遵循以下原则：

（一）“四眼”原则

贷后检查分设**现场检查岗**和**非现场检查岗**，分别负责客户的现场检查和非现场检查工作，强化不同岗位的**协同履职和适度制衡**。

（二）差别化原则

根据检查类别及客户所属行业类别、客户属性、信用评级等因素，制定**差别化贷后检查模板和检查指标**。

（三）人控与机控相结合原则

强化**金融科技应用**，通过开发**贷后检查系统**等，最大程度实现对行内外相关数据、信息的**批量化智能化获取**。通过**机控与人控协同作业**，及早发现风险信号，提升贷后检查的科技性和协同性。

（四）实效性原则

贷后检查各岗位应**认真落实规定动作**，持续监测影响信贷业务正常回收的各类因素，通过**线上与线下、经营条线与风险条线、现场检查岗与非现场检查岗的协同作业**，以实现对风险信号的**早发现、早预警、早处置**，切实防控风险，保障信贷资产安全。

第二节 监控预警管理

过去十年，为了有效监测预警各类风险，建行陆续建设了**9 个预警系统**，包括**授信业务风险监测系统（CRMS）、对公预警客户跟踪管理系统（CEWM）、组合风险预警系统、企业级黑名单、小企业早期预警工具、贸易融资客户风险提示模型、个贷风险预警模型、信用卡风险预警系统、非现场审计系统（OAS）**，统称为**“九个雷达”**。**“九个雷达”**各有侧重、各自控险，对全行稳健经营形成了有力支撑。**2017 年**，面对复杂的外部经济金融环境，为满足新时期集团全面风险防控的新要求，对九个预警雷达进行整合。对**“八个雷达”**统一整合（考虑到非现场审计系统数据来源和和应用的特殊性，继续保持独立运行），建设**全面风险监控预警平台（RAD）平台**，形成了建设银行目前以**系统为主人工为辅**的智能化预警管理体。

RAD 系统于 **2018 年 1 月 27 日**正式上线。RAD 系统对建行集团**所有机构、所有客户**的融资类业务承担的风险及风险边界进行统一监测，识别风险隐患、发出预警并纳入跟踪管理，以促进风险有效控制和化解。

● 统一覆盖各类客户，既包括存量授信客户（大中型、小企业、零售客户）、保证人，也包括拟准入的新客户。

● 统一覆盖各类业务，包括贷款、信贷表外业务、资管业务、同业业务、债券投资、贵金属租借、衍生品交易等融资类业务和投行承销业务。

● 统一覆盖各类风险，目前覆盖了信用风险、投资交易业务风险、集中度风险（大额风险暴露）和洗钱风险，其他风险类型也将逐步纳入到 RAD 中。

● 统一覆盖境内分行、境外分行及子公司。总行管理资源可有效用于境内外机构和子公司日常风控，防范“带病准入”，有利于推动各类机构在风险偏好、风控能力上的有效协同。

RAD 系统的预警管理采用**系统为主、人工辅助**的管理流程，具体分为**风险信息收集、风险分级、风险甄别、风险核查、跟踪管理、预警解除/退出**等 6 个流程节点，系统根据**客户规模、预警事项类型、预警级别**等因素，自动选择相应的流程节点，少数无法自动化的交予人工，并尽可能提供自动化辅助。在风险预警管理流程中，**风险部与经营部门相互配合、相辅相成**，共同参与完成风险预警流程管理。

第三节 贷后跟踪会议

一、基本概念

贷后跟踪会议，是指通过集体会议，分析存量客户贷后（含投后，下同）变化情况，对客户进退策略、风险化解方案等进行**会商诊断、形成会议意见**的活动。

存量客户是指曾经在我行办理过授信业务且截至业务申报之日起三年内至少某一时点在我

行有信贷余额（含低风险业务和类信贷业务）的客户。

贷后跟踪会议适用客户范围为建设银行境内**正常及关注类大中型对公客户**，适用业务范围为纳入统一授信范围的**信贷业务、资产管理类业务、同业业务、投资银行类业务、金融市场业务**等。

> 会议计划 → 会前贷后（投后）检查 → 会议准备 → 会商决策 → 会议记录 → 会议落实

二、工作流程

（一）会议计划

各级行**会议召集部门**应统筹做好会议计划，拟定**会议时间、地点、参会机构**等基本要素，统筹安排上会客户名单及**“两议两定”**事项，明确会议要求，科学合理配置会议资源。

（二）会前贷后（投后）检查

贷后跟踪会议发起前，应按照要求开展客户**贷后（投后）检查工作**，其频率、组织、流程等按照现行制度执行。

（三）会议准备

1. 根据会议计划安排，会议召集部门应提请**会议主持人**召开贷后跟踪会议。

2. 对纳入上会名单的客户，相关经办机构应提前在**贷后跟踪会议管理系统（以下简称“会议系统”）**中上传上会材料，并对材料的**真实性、准确性、有效性**负责；会议召集部门应对材料的**合规性、齐备性、完整性**进行审查，在保证会议质量的前提下尽量精简会议材料。会议材料主要包括：

（1）**贷后跟踪会议汇报材料**，并上传到会议系统。

（2）**贷后跟踪会议决策意见表**（经办机构需按户填写会议系统中《贷后跟踪会议决策意见表》中**“申请事项”**内容）；

（3）**其他材料**，如客户最近一期贷后（投后）检查报告、财务报表、人行征信报告、现场检查影像资料（如有）等，可根据会议要求进行准备，并上传到会议系统。

（四）会商决策

会上，经办机构应**据实汇报**客户基本情况、生产经营情况、授信情况、贷后管理情况等，重点汇报客户**近期主要变化情况**，提请会议审议**“两议两定”**相关事项等。

各参会部门根据部门职责分工对审议事项提出**意见建议**。

会议主持人应在会议讨论基础上，综合各方意见，对会议审议事项形成**最终决策意见**，并明确**责任机构（部门）、责任人**等。

（五）会议记录

会议召集部门应准确录入**《贷后跟踪会议决策意见表》**中**“会议决议”**内容，并提交**会议主持人**签发，录入与签发均应在会议系统中完成。会议召集部门应准确记录会议决策意见及各参会方意见，形成**正式会议纪要**，并及时上传至会议系统。

会议召集部门最晚应于会议召开的**当季次月五个工作日前**在会议系统中完成当季召开会议的全部记录工作，会议系统中该次会议状态应显示为**“会议已结束”**。**《贷后跟踪会议决策意见表》**在主持人签发后会自动推送至**CLPM 系统**中该客户**“相关文档”**。

（六）会议落实

贷后跟踪会议决议事项，**责任机构（部门）和责任人**应认真执行落实，相关部门、人员应予以支持配合。

会议召集部门或客户主管部门负责对**观察名单客户**会议决议事项进行分类整理，建立**跟踪落实情况台账**并至少**按季更新**，督促相关责任机构（部门）和责任人按照会议要求时限落实会议决策意见。

三、管理要求

（一）会议层级

贷后跟踪会议分为**一级分行**和**二级分（支）行**两个层级召开。

（二）会议召开频率

对**观察名单客户**，原则上一级分行应**至少每半年**、二级分（支）行应**至少每季度**召开会议，对所辖会诊范围内的观察名单客户进行审议；

对**非观察名单客户**，各级机构可根据实际业务需求**适时召开**会议；

上述会议均可与其他会议**合并召开**。

（三）会议形式

贷后跟踪会议可以采取**现场、视频、电话会议**等形式。

> **小看板**
>
> **观察名单**是指风险分类为正常、关注类的大中型客户，触发可能对建设银行信贷资产安全产生较大影响的风险事项或信号，经甄别、核查后，确认存在信用风险的客户名单。

（四）会诊客户范围

1.一级分行

（1）观察名单客户

信贷余额 **5 亿元（含）以上**的观察名单客户或分行观察名单客户信贷余额较高的**前 20%客户**（按两者孰多原则确定）、分行级 **“30 大”示范项目**中的观察名单客户，经会议审定预警级别为**蓝色且风险状况未发生变化**的客户可不予上会。

（2）非观察名单客户

综合授信或信用额度审批权限属于**总行**的集团客户与单一客户，原则上应在额度到期前组织上会。其中，符合以下任一条件且风险分类为正常类的客户可不予上会（符合本条 3 中任一条件的客户除外）：

① A、B 类集团客户及其成员企业；

② **“三级甲等”公立医院，国家一流大学和一流学科建设高校、国家部（委）及省属高校**；

③ 信用评级 **1 级-6 级（含）** 的客户。

（3）观察名单客户和非观察名单客户

符合以下任一条件且单户信贷余额为 **5 亿元（含）以上**的客户，应**及时组织上会**：

① 与客户相关的国家或地方的行业、经济等政策制度或我行相关政策制度发生**重大变化**，可能会对其生产经营产生重大影响的客户；

② 自身生产经营发生**重大变化**的客户，重大变化包括但不限于发生超过客户净资产 **20%** 的重大投资、股权变更，成立债委会，经营范围或企业属性发生重大变化等；

③ **不满足**授信持续性条件的客户。

（4）一级分行认为有必要上会诊断的其他客户

2.二级分（支）行

（1）观察名单客户

辖内观察名单客户，经会议审定预警级别为**蓝色且风险状况未发生变化**的客户可不予上会。

（2）非观察名单客户

综合授信或信用额度审批权限属于**一级分行**的非观察名单客户，原则上应在额度到期前组织上会，符合本条 1（2）中任一条件的客户可不予上会。

（3）观察名单客户和非观察名单客户

符合本条 1（3）任一条件且单户信贷余额为 **5 亿元以下**的客户，应**及时组织上会**。

（4）二级分（支）行认为有必要上会诊断的其他客户

（五）会议内容

贷后跟踪会议主要内容为**“两议两定”**：

1.议策略

根据客户贷后检查情况，前次贷后跟踪会议决议落实情况（如有）、授信方案执行情况、经济资本占用、RAROC 等，审议其下一步**进退策略、风险缓释安排、产品配置方案、商机挖掘**等，并提出相关要求。授信进退策略分为**增加授信、维持授信、减少授信**，风险敞口策略分为**控制敞口、压缩退出**；可根据客户授信总量、信贷余额、风险敞口等情况选择一项或两项。

2.议再融资

审议**再融资（不含优质客户的再融资）、贷款期限调整、变更借款人、担保类表外业务变更**等授信调整业务（以下简称**“再融资类业务”**）方案的**可行性、合理性及预期效果**，并对其办理条件、风控措施等提出建议。

3.定名单

根据观察名单客户风险状况，审定其**预警级别与风险化解方案**等；对债委会客户，应重点审议其风险化解方案的合规性、可行性，确定处置原则和方向等；对拟退出观察名单的客户（退出原因不包括已结清和风险分类下调为不良），诊断其风险趋势与退出依据，审定是否退出观察名单。**观察名单客户退出须由有权机构召开的贷后跟踪会议审定**。

> **小看板**
>
> **债委会客户**，通常是指在建设银行获取授信、符合组建债委会条件的单一法人客户。
>
> **债权人委员会**，简称债委会，是指根据政府或监管部门要求，由债务规模较大的企业三家以上债权银行业金融机构发起，拟建立联合授信机制、合理控制授信总量或帮扶困难企业而成立的协商性、自律性、临时性组织。

4.定退出

对于符合**风险程度高、综合贡献度低、或与信贷政策导向不一致**等退出标准的客户，审定是否纳入**退出客户名单**；纳入退出客户名单的，审定其**退出策略与退出计划**等。退出策略分为**当年全额退出**与**分年逐步退出**。

5.其他

分行认为有必要通过贷后跟踪会议审议的其他事项。

（六）会议组织

1.会议召集部门

原则上，由**客户主管部门**牵头召开贷后跟踪会议；**信贷管理部门**可根据辖内客户风险变化情况，提请客户主管部门召开贷后跟踪会议。

2.会议主持

（1）涉及对本机构信贷经营有重大影响的客户、分行级**“30 大”示范项目**客户、审批权限在**上一级行**的再融资类业务的贷后跟踪会议，原则上应由**本级机构主要负责人**主持；主要负责人因故不能主持的，可**书面委托/授权**分管信贷经营或分管风险的行领导主持。

（2）除前款规定范围之外的贷后跟踪会议，原则上应由**分管信贷经营的行领导**主持；其中涉及**红色和橙色观察名单**客户的，**分管风险的行领导应共同参加**。

（3）**参会人员**。信贷管理、信贷经营、授信审批部门负责人，下级分支机构负责人、客户经理、风险经理等相关人员参会；法律、保全、内控合规、财会等部门人员可根据需要参会。

（4）**列席人员**。上级行可根据工作需要派员列席下级行贷后跟踪会议。

（七）会议成果运用

存量客户授信申报方案相关条款应**遵循**贷后跟踪会议决策意见，客户**经营主责任人**承担审核职责。经办机构应将**最近一期有权机构召开的贷后跟踪会议的会议纪要和决策意见表**作为申报授信审批、申请放款的**要件之一**。

第四节 风险分类与拨备计提

一、风险分类

（一）基础资产

1.主旨

各分行要高度重视，准确理解同业业务基础资产风险分类工作的意义和重要性。**资产受托分行**应落实同业业务基础资产投后管理的**主体责任**，经营部门应持续收集同业业务基础资产融资主体的信息，做好同业业务资产**初步分类**工作；资产受托分行风险管理部门应对分类结果进行**初步审核**。

2.分类范围

纳入分类的基础资产类型为**存放同业、同业借款、同业代付、买入返售票据、同业投资**。其中同业投资包括但不限于**证券公司收益凭证同业投资、公募基金投资**等业务。

3.具体职责

（1）资产受托分行业务经营部门职责

组织开展辖内基础资产风险分类的**初分工作**；根据风险分类情况，对基础资产实行**差别化投后管理**；对风险分类为不良的同业资产，进行**重点监控，动态跟踪管理**。

（2）客户管户权分行业务经营部门职责

负责对**跨区域资产（含委外投资业务）、总行核心客户资产**（根据《同业客户分级分层分类管理实施方案》建总函〔2022〕913 号的要求，总行核心客户由属地分行承担客户基础管理）开展风险**预分类**；开展辖内相关授信客户重大风险事件的**监测、分析**，并及时向资产受托分行反馈相关信息。

4.分类流程

（1）基础资产的预分类

对于跨区域及委外投资中的基础资产，由**客户管户权分行或合作机构**开展风险预分类工作。根据 **2、5、8、11 月末**的基础资产明细，系统于 **3、6、9、12 月初 3 个工作日内**，将我行授信客户需要预分类的资产明细自动发送客户管户权分行；委外投资的可穿透部分资产清单由合作机构发送至**金融同业部**。客户管户权分行的业务经营部门收到资产清单后，应结合最近一期信贷资产分类结果（如有）以及客户风险情况，提出预分类建议，完成非直接分类中**初始分类步骤（G0）** 和**客户风险因子调整（G1）**，会签本机构风险管理部门后于 **3、6、9、12 月初 6 个工作日内**完成。

（2）基础资产的初分

资产受托分行的业务经营部门收到资产清单后，应根据预分类结果（跨区域资产）、最近一期信贷资产分类结果（非跨区域资产）、客户风险情况及资产信息提出初分意见，完成非直接分类中**初始分类步骤（G0）、客户风险因子调整（G1）、资产风险因子调整（G2）和综合调整（G3）** 四个步骤，对于已开展预分类的基础资产仅需完成**资产风险因子调整（G2）和综合调整（G3）**；并于 **3、6、9、12 月初 10 个工作日内**将初分结果及分类底稿提交同级风险管理部门初审。

（二）信贷资产

风险分类是刻画信用风险水平、开展信用风险管理的**基础性工作**。通过风险分类，商业银行可以**及时掌握资产质量的变化，提前发现风险隐患，揭示贷后管理中的问题**，为采取有针对

性的措施化解风险提供充分的依据。

1.概述

（1）目的

科学的风险分类是准确识别信用风险、真实反映资产质量的**基础和前提**。其本质是依据一定的规则和标准，将金融资产划分为不同的档次，揭示金融资产的风险状况，进而实施不同的管理动作。因此，金融资产风险分类既是**统计概念**，也是**管理概念**。风险分类结果揭示金融资产的实际价值和风险程度，真实、全面、动态地反映金融资产质量，为判断金融资产损失准备金是否充足提供依据。

（2）国际监管规定及实践

① 国际监管规定

为增强全球银行业资产风险分类标准的一致性和结果的可比性，**2017 年**，巴塞尔委员会发布 **《审慎处理资产指引》**，明确了**不良资产和重组资产**的认定标准和分类要求，旨在增强全球银行业资产风险分类标准的一致性和结果的可比性。

> 《审慎处理资产指引》：《Prudential treatment of problem assets – definitions of non-performing exposures and forbearance》

② 国际同业分类执行实践

美国货币监理署（Office of the Comptroller of the Currency，OCC） 在 **2001 年 4 月**发布**《信用风险审计手册》（Rating Credit Risk - Comptroller ' s Handbook）**（并于 **2017 年 6 月**进行更新），将贷款风险分类分为 **pass（正常）、special mention（关注）、substandard（次级）、doubtful（可疑）、loss（损失）** 五类，并对各类贷款进行定义。

欧洲中央银行（The European Central Bank，ECB） 在 **2016 年 9 月**发布了**不良贷款定义**，将贷款区分为**不良贷款及良好类贷款**，根据该定义，当借款人出现因财务困难导致无法正常还款的迹象，或者借款人**逾期超过 90 天**时，都要作为不良贷款，但未对贷款多级别分类进行明确要求。

汇丰银行将信贷资产质量分为 **strong（强大的）、good（优质的）、satis - factory（令人满意的）、sub - standard（不合格的）以及 credit impaired（信用受损的）** 五类，并将各类别及其外部信用评级、内部信用评级与巴塞尔模型计算的 **12 个月**违约概率进行匹配。

（3）国内监管规定及实践

1998 年，中国人民银行发布 **《贷款风险分类指导原则（试行）》（银发 0998)151 号）**，提出了**五级分类**概念。**2007 年**，中国银监会发布 **《贷款风险分类指引》（银监发〔2007〕54 号）**，进一步明确了五级分类监管要求。**2019 年**，中国银保监会发布 **《商业银行金融资产风险分类暂行办法（征求意见稿）》**，文件充分吸收 **2017 年**巴塞尔委员会发布的 **《审慎处理资产指引》** 理念及内容。**2023 年**，银保监会、人民银行正式公布 **《商业银行金融资产风险分类办法》**，拓展了风险分类的资产范围，提出了新的风险分类定义，强调以**债务人履约能力为中心**的分类理念，进一步明确了风险分类的客观指标与要求，旨在进一步推动商业银行准确识别风险水平、做实资产风险分类，有利于银行业有效防范化解信用风险，提升服务实体经济水平。

《商业银行金融资产风险分类办法》 将风险分类对象由贷款扩展至**承担信用风险的全部金融资产**。主要包括四方面内容：

（1）**提出金融资产风险分类要求**。明确金融资产五级分类定义，设定零售资产和非零售资产的分类标准，对债务逾期、资产减值、逃废债务等特定情形，以及分类上调、企业并购、资管及证券化产品涉及的资产分类等问题提出具体要求。

（2）**提出重组资产的风险分类要求**。细化重组资产定义、认定标准以及退出标准，明确不同情形下的重组资产分类要求，设定重组资产**观察期**。

（3）**加强银行风险分类管理**。要求商业银行健全风险分类治理架构，制定风险分类管理制度，明确分类方法、流程和频率，开发完善信息系统，加强监测分析、信息披露和文档管理。

（4）**明确监督管理要求**。监管机构对商业银行风险分类管理开展监督检查和评估，对违反要求的银行采取监管措施和行政处罚。

2.我行现行制度

根据**《商业银行金融资产风险分类办法》**要求，我行已先后印发**《中国建设银行金融资产风险分类管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕240 号）**、**《中国建设银行信贷资产风险十二级分类实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕241 号）**、**《中国建设银行人民币信用类债券风险十二级分类实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕249 号）**、**《中国建设银行同业业务基础资产风险分类实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕258 号）**等制度文件，根据监管要求合理审慎制定**过渡期安排**，确保资产质量整体平稳运行。

3.风险分类管理要求

> 根据现行制度《中国建设银行金融资产风险分类管理办法（2023 年版）》（建总发〔2023〕240 号）、《中国建设银行信贷资产风险十二级分类实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕241 号）的相关管理要求。

（1）基本概念

风险分类是指商业银行按照风险程度将金融资产划分为不同档次的行为。金融资产按照风险程度分为五类，分别为**正常类、关注类、次级类、可疑类、损失类**，后三类合称**不良资产**。

（2）基本原则

- 真实性原则。风险分类应真实、准确地反映金融资产风险水平。
- 及时性原则。按照债务人履约能力以及金融资产风险变化情况，及时、动态地调整分类结果。
- 审慎性原则。金融资产风险分类不确定的，应从低确定分类等级。
- 独立性原则。金融资产风险分类结果取决于商业银行在依法依规前提下的独立判断。

（3）考虑因素

对**非零售资产**开展风险分类时，应加强对债务人**第一还款来源**的分析，以评估债务人**履约能力**为中心，重点考察债务人的**财务状况、偿付意愿、偿付记录**，并考虑金融资产的**逾期天数、担保情况**等因素。对于债务人为企业集团成员的，其债务被分为不良**并不必然导致**其他成员也被分为不良，但商业银行应**及时启动评估程序**，审慎评估该成员对其他成员的影响，并根据评估结果决定是否调整其他成员债权的风险分类。

对非零售债务人在本行的债权**超过 10%** 被分为不良的，对该债务人在本行的**所有债权均应归为不良**。经国务院金融管理部门认可的增信方式除外。

对**零售资产**开展风险分类时，在审慎评估债务人履约能力和偿付意愿基础上，可根据单笔资产的**交易特征、担保情况、损失程度**等因素进行**逐笔分类**。

（4）核心定义

- 正常类：债务人能够履行合同，没有客观证据表明本金、利息或收益不能按时足额偿付。
- 关注类：虽然存在一些可能对履行合同产生不利影响的因素，但债务人目前有能力偿付本金、利息或收益。
- 次级类：债务人无法足额偿付本金、利息或收益，或金融资产已经发生信用减值。
- 可疑类：债务人已经无法足额偿付本金、利息或收益，金融资产已发生显著信用减值。
- 损失类：在采取所有可能的措施后，只能收回极少部分金融资产，或损失全部金融资产。

我行信贷资产风险分类按照**十二级分类管理**，按照风险程度，将信贷资产划分为**正常一级、正常二级、正常三级、正常四级、关注一级、关注二级、关注三级、次级一级、次级二级、可疑一级、可疑二级和损失级**十二个级别，后五级合称**不良信贷资产**。十二级级别与五级分类类别的对应关系如下表：

十二级级别名称	十二级级别编码	五级分类类别
正常一级	A1	正常类
正常二级	A2	正常类
正常三级	A3	正常类
正常四级	A4	正常类
关注一级	B1	关注类
关注二级	B2	关注类
关注三级	B3	关注类
次级一级	C1	次级类
次级二级	C2	次级类
可疑一级	D1	可疑类
可疑二级	D2	可疑类
损失级	E	损失类

> **小看板**
>
> **部分分类标准要求**
>
> 1. 本金、利息或收益逾期，操作性或技术性原因导致的短期逾期除外(7 天内)应至少归为关注类；
> 2. 同一非零售债务人在本行或其他银行的债务出现不良应至少归为关注类；
> 3. 本金、利息或收益逾期超过 90 天应至少归为次级类；
> 4. 同一非零售债务人在所有银行的债务中，逾期超过 90 天的债务已经超过 20%应至少归为次级类；
> 5. 本金、利息或收益逾期超过 270 天应至少归为可疑类；
> 6. 金融资产已发生信用减值，且预期信用损失占其账面余额 50%以上应至少归为可疑类；
> 7. 本金、利息或收益逾期超过 360 天应归为损失类；

（5）重组资产

① **定义**

重组资产是指因债务人发生**财务困难**，为促使债务人偿还债务，商业银行对债务合同作出**有利于债务人调整**的金融资产，或对债务人现有债务提供**再融资**，包括**借新还旧、新增债务融资**等。对于现有合同赋予债务人自主改变条款或再融资的权利，债务人因财务困难行使该权利的，相关资产也属于重组资产。

债务人财务困难包括以下情形：**本金、利息或收益已经逾期**；虽然本金、利息或收益尚未逾期，但债务人**偿债能力下降**，预计现金流不足以履行合同，债务有可能逾期；债务人的债务**已经被分为不良**；债务人无法在其他银行以市场公允价格融资；债务人公开发行的证券存在**退市风险**，或处于退市过程中，或已经退市，且对债务人的履约能力产生显著不利影响；商业银行认定的其他情形。

合同调整包括以下情形：**展期**；**宽限本息偿还计划**；**新增或延长宽限期**；**利息转为本金**；**降低利率**，使债务人获得比公允利率更优惠的利率；**允许债务人减少本金、利息或相关费用的偿付**；**释放部分押品**，或用质量较差的押品置换现有押品；**置换**；**其他放松合同条款**的措施。

债务人**未发生财务困难**情况下，商业银行对债务合同作出调整的金融资产或再融资**不属于**重组资产。

② **重组资产分类要求：**

商业银行应对重组资产设置**重组观察期**。观察期自合同调整后约定的**第一次还款日**开始计算，应至少包含**连续两个还款期**，并**不得低于 1 年**。观察期结束时，债务人已经解决财务困难并在观察期内按照合同约定及时足额还款的，相关资产可**不再被认定**为重组资产。

债务人在观察期结束时**未解决**财务困难的，应**重新计算**观察期。债务人在观察期内**没有及时足额还款**的，应**从未履约时点开始，重新计算**观察期。

对于重组资产，商业银行应准确判断债务人财务困难的状况，严格进行分类。重组前为正常类或关注类的资产，以及对现有债务提供的再融资，重组后应**至少归为关注类**；观察期内符合不良认定标准的应**下调为不良资产**，并**重新计算**观察期；观察期内认定为不良资产后满足相关要求的，可**上调为关注类**。重组前为次级类、可疑类或损失类的，观察期内满足相关要求的，可**上调为关注类**；观察期内资产质量持续恶化的应**进一步下调分类**，并**重新计算**观察期。

重组观察期内债务人**未按照合同约定及时足额还款**，或虽足额还款但财务状况未有好转，**再次重组**的资产应**至少归为次级类**，并**重新计算**观察期。

（6）分类流程

根据 **《商业银行金融资产风险分类办法》** 要求，商业银行应完善金融资产风险分类流程，明确 **“初分、认定、审批”三级程序**，加强各环节管理要求，建立有效的制衡机制，确保分类过程的独立性，以及分类结果的准确性和客观性。

根据 **《中国建设银行信贷资产风险十二级分类实施细则（2023 年版）》（建总发〔2023〕241 号）**，信贷资产风险分类应遵循以下流程：

对于**非零售信贷资产：**

① **分类流程**

● 分类准备。对于拟分类信贷资产，客户经理要按规定开展信贷业务贷后检查，全面、客观评价分析非零售债务人经营状况、财务状况、信用记录、还款意愿、风险预警信息等，生成贷后检查报告，并更新非零售债务人基础信息、财务信息等分类所需资料。

● 初分。客户经理在系统初始分类级别基础上，依次进行风险因子调整、风险缓释措施调整和综合调整，形成初分结果，经客户经理主管审核同意后提交有权风险经理认定。

● 认定。风险经理对初分结果进行认定。对不满足分类要求的分类资料和信息，可要求客户经理及时补充和完善。风险经理应与客户经理充分交流、沟通，必要时可直接走访客户，通过综合判断提出分类认定结果，并报有权审批行审批。对初分结果较系统初始分类级别上调一个大类以上（含） 的，风险经理认定时应审慎评估分类结果的合理性。

● 审批。有权审批行风险分类审批人或风险内控管理委员会负责对信贷资产分类进行审批。

② **分类频度**

● 首次分类。对于新发放信贷资产，原则上应在五个工作日内开展首次分类。

● 定期重检。分类人员应至少按季对全部非零售信贷资产进行一次分类；对于新发放信贷资产，定期重检如与首次分类为同一月份，可合并至首次分类开展。

● 及时分类。对风险程度发生显著变化的信贷资产及内外部检查、监控要求进行重检的信贷资产，应及时发起风险分类重检。

对于**零售信贷资产：**

① **分类流程**

零售信贷资产主要由系统采取**脱期法**开展风险分类管理，并批量实施 **“初分、认定、审批”三级程序**。对需个别调整的零售信贷资产，由经营部门相关人员逐笔进行初分，初分结果提交有权风险经理认定，并提交有权审批行风险分类审批人进行审批。

② **分类频度**

零售信贷资产**至少按季**开展风险分类。对于需个别调整的零售信贷资产，应**及时发起人工风险分类**，并按季重检。

二、拨备计提

（一）拨备的概念与应用

信用风险损失准备，简称 **“拨备”**，是指根据企业会计准则规定，针对有关金融资产以及财务担保合同、贷款承诺等表外项目**预期信用损失**计提的准备。

1.计提拨备的业务范围

计提拨备的业务范围包括以**摊余成本计量**和以**公允价值计量且其变动计入其他综合收益**的表内承担信用风险的金融资产，以及承担信用风险的**表外项目**。

金融资产包括我行用信贷资金发放的各类**本外币贷款**、因承担信用风险而形成的各类**垫款（含信用证垫款、银行承兑汇票垫款、保证垫款等）、票据贴现、债券、存放同业款项、拆出资金、买入返售金融资产、应收款项、租赁应收款、贵金属租赁、其他债权类投资**等。

表外项目包括我行提供信用以及承担信用风险而形成的**财务担保合同（含信用证、保函、承兑汇票、票据保付、委托付款、风险参与等）** 和**贷款承诺**等。

2.拨备与经营绩效的关系

银行当期计提拨备金额计入**成本**，对经营效益具有重要影响。以我行为例，**2022 年**计提拨备 **1545.39 亿元**，在利润表中列示为 **“信用减值损失”**。

我行执行与**经济增加值（EVA）** 挂钩的员工费用配置机制。在此情况下，一家机构所计提的拨备通过 **EVA 考核**影响员工费用分配结果。

3.拨备与风险分类的关系

风险分类刻画金融资产**信用风险水平**，拨备反映金融资产**信用风险损失**。二者既有**衔接**，又有**差异**。从衔接上看，风险分类结果是开展阶段划分的重要信息，拨备计提水平是认定风险分类的基本条件。一般而言，风险分类结果越差，拨备计提水平越高。从差异上看，风险分类和拨备计提适用的业务范围**不尽相同**，风险分类和阶段划分的核心定义和认定标准也存在**一定差别**。

4.拨备与资本的关系

在金融监管理论中，资本用以抵补**非预期损失**，拨备用以抵补**预期损失**，二者共同抵御银行经营面临的风险。同时，在一定条件下，拨备可**转化为资本**。根据 **《商业银行资本管理办法》** 有关规定，**超额拨备**可计入**二级资本**，但不得超过信用风险加权资产的一定比例。

5.拨备管理常用指标

（1）**拨备覆盖率**：拨备覆盖率 = 贷款拨备保有额 / 不良贷款余额 × 100%。该指标属于**监管指标**，衡量银行对于不良贷款的风险抵补能力。监管部门对该指标设置**底线值**。

（2）**拨贷比**：拨贷比 = 贷款拨备保有额 / 贷款余额 × 100%。该指标属于**监管指标**，衡量银行对于全量贷款的风险抵补能力。监管部门对该指标设置**底线值**。

（3）**信贷成本率**：信贷成本率 = 当期贷款拨备计提额 / 贷款余额 × 年化系数 × 100%。该指标衡量一段时期内银行全量贷款平均产生的**信贷成本**。

（4）**信贷损失率**：信贷损失率 = 当期贷款拨备净支用额 / 贷款余额 × 年化系数 × 100%。该指标衡量一段时期内银行全量贷款平均产生的**实际损失**。

（5）**还原核销后不良贷款率**：还原核销后不良贷款率 =（不良贷款余额 + 贷款拨备净支用额）/（贷款余额 + 贷款拨备净支用额）× 100%。该指标衡量**还原耗用财务资源后**的不良贷款水平。

（二）拨备计提的方法

根据企业会计准则规定，我行对有关业务**预期信用损失**进行评估，并依此计提拨备。**预期信用损失**，是指以发生违约的风险为权重的信用损失的加权平均值。预期信用损失评估涉及**风**

险分组、阶段划分、模型搭建、前瞻性调整、参数确定、拨备计提等步骤。

1.风险分组

风险分组，是指在阶段划分、模型搭建、前瞻性调整、参数确定等过程中根据**共同的信用风险特征**将业务划分为不同组合，从而更加准确地评估预期信用损失。我行一般根据**产品类型、客户类型、客户所属行业及市场分布**等信用风险特征，对业务进行风险分组。

2.阶段划分

阶段划分，是指通过判断业务信用风险自**初始确认后是否显著增加**或**是否已发生信用减值**，将其划分为三个阶段。各阶段业务信用风险水平和预期信用损失计量期限不同，拨备计提水平存在明显差异。

● 第一阶段：信用风险自初始确认后未显著增加。该阶段业务按照未来 12 个月内的预期信用损失的金额计量损失准备。

● 第二阶段：信用风险自初始确认后已显著增加，但尚未发生信用减值。该阶段业务按照整个存续期的预期信用损失的金额计量损失准备。

逾期**超过 30 天**的业务应划分至**第二阶段**，除非有充分合理的信息证明信用风险并未显著增加。

● 第三阶段：已发生信用减值。该阶段业务按照整个存续期的预期信用损失的金额计量损失准备。

认定是否发生信用减值时可参考以下因素：

（1）风险分类为**次级、可疑或损失**。

（2）信用主体发生**重大财务困难**。

（3）信用主体**违反了合同条款**，如偿付利息或本金违约或逾期等。

（4）出于与信用主体财务困难有关的经济或合同考虑，**给予信用主体在任何其他情况下都不会做出的让步**。

（5）信用主体**很可能破产或进行其他财务重组**。

（6）信用主体财务困难导致金融资产的**活跃市场消失**。

（7）以**大幅折扣**购买或源生一项金融资产，该折扣反映了信用损失的事实。

（8）其他客观证据显示发生信用减值的情况。

逾期**超过 90 天**的业务应划分至**第三阶段**，除非有充分合理的信息证明信用主体并未违约。

3.模型搭建

模型搭建，是指搭建预期信用损失评估模型评估预期信用损失。我行主要采用**违约概率/违约损失率模型法**评估预期信用损失。**违约概率/违约损失率模型法**指通过对单项或组合业务在多情景下的**违约风险暴露（EAD）、违约概率（PD）、违约损失率（LGD）、存续期**等模型参数进行估计并加权平均计算**预期信用损失（ECL）** 的方法。

4.前瞻性调整

前瞻性调整，是指建立前瞻性模型确定宏观经济状况等前瞻性信息对预期信用损失评估模型相关参数的调整。我行通过进行**历史数据分析**，识别出影响预期信用损失的**宏观经济指标**。综合采用国内外权威机构发布数据和内部专家研究成果，运用**传导模型、经济学原理、专家判断**等方法确定宏观经济多情景指标预测值。

5.参数确定

在评估预期信用损失时，银行需要根据自身经营情况和宏观政治经济形势设置**多种基础情景**，分别估计多情景下的模型参数，按照**情景权重**加权平均计算各项业务的预期信用损失。主要参数如下：

（1）**违约概率（PD）**：全称预期信用损失法违约概率，是指考虑前瞻性信息后，信用主体及其项下业务在未来一定时期内发生违约的可能性。

（2）**违约损失率（LGD）**：全称预期信用损失法违约损失率，是指考虑前瞻性信息后，预计由于违约导致的损失金额占风险暴露的比例。

对于**第三阶段公司类业务**（不包括按照零售类业务实行组合方式管理的公司类业务），各分行负责组织运用**预期可回收现金流折现法**测算违约损失率。预期可回收现金流量包括**预期可从变现抵押/质押品收回金额的现金流量、预期可从借款人处收回金额的现金流量、预期可从保证人处收回金额的现金流量、预期可从其他代偿人处收回金额的现金流量、预期可从其他渠道获得用于偿还债务的资产所产生的现金流量**。

违约损失率评估与风险分类**同时开展**，经过**评估、认定和审批程序**后报送总行。总行根据分行测算结果、内外部风险监控情况、外部审计师审计或审阅结果等进行调整。

（3）**违约风险暴露（EAD）**：全称预期信用损失法违约风险暴露，是指预期违约时的表内和表外风险暴露总额。

（4）**情景权重**：评估模型中宏观经济多情景的权重，用以加权计算预期信用损失。

> 例如，我行向某企业发放一笔流动资金贷款，年末贷款本息共计 2 亿元。年末评估该笔贷款预期信用损失时，将其划分为第一阶段，分别计算乐观、中性、悲观情景下的信用损失为 550 万元、580 万元和 700 万元。乐观、中性和悲观情景权重相同，均为三分之一。按此计算，该笔贷款的预期信用损失为 610 万元。

6.拨备计提

我行按照搭建的预期信用损失评估模型计算**预期信用损失**。根据预期信用损失评估结果确定**拨备保有额**，结合因**核销、以物抵债和已核销收回**等因素引起的拨备使用及变动情况，计算并确定**当期拨备计提金额**。

> 例如，某笔贷款本息共计 2 亿元，年初被划分为第一阶段，拨备保有额为 400 万元。年末该笔贷款被划分为第二阶段，拨备保有额为 4000 万元。该笔贷款全年未发生核销等处置损失。按此，该笔贷款当年拨备计提额为 3600 万元。

（三）拨备计提的因素分析

当期贷款拨备计提金额主要受**贷款投放（“量”）、风险劣化（“质”）和经济形势（“势”）**的影响。一般而言，贷款投放越多，风险劣化越快，经济形势越差，拨备计提水平就越高。

从**风险成本动因分析**角度，我行将贷款计提拨备分解为三类成本，分别为**规模变动成本、风险衍化成本和宏观前瞻成本**。

1.规模变动成本

规模变动成本，是指因贷款规模增加或减少而计提的拨备，包括**贷款投放和回收**计提拨备。例如，新发放 1 亿元贷款，在未出现风险情况下，计提拨备 0.03 亿元；反之，回收该笔贷款，相应回拨拨备 0.03 亿元。

2.风险衍化成本

风险衍化成本，是指因贷款风险产生、暴露、化解、处置等变化而计提的拨备，主要包括**潜在风险增加和化解计提拨备、不良贷款暴露计提拨备、存量不良贷款处置计提拨备、已核销贷款回收计提拨备、其他风险变动计提拨备**等。

（1）**潜在风险增加计提拨备**：例如，1 亿元贷款从阶段一下迁至阶段二，计提拨备 0.15 亿元，该部分计提拨备金额即为潜在风险增加计提拨备。

（2）**潜在风险化解计提拨备**：例如，1 亿元贷款从阶段二上迁至阶段一，计提拨备 -0.15 亿元，该部分计提拨备金额即为潜在风险化解计提拨备。

（3）**不良贷款暴露计提拨备**：例如，1 亿元贷款从阶段二下迁至阶段三，计提拨备 0.2 亿元，该部分计提拨备金额即为不良贷款暴露计提拨备。

（4）**存量不良贷款处置计提拨备**：例如，1 亿元不良贷款期初已计提拨备 0.5 亿元，本期核销全额损失，计提拨备 0.5 亿元，该部分计提拨备金额即为存量不良贷款处置计提拨备。

（5）**已核销贷款回收计提拨备**：例如，1 亿元已核销贷款本期回收 0.5 亿元，计提拨备 -0.5 亿元，该部分计提拨备金额即为已核销贷款回收计提拨备。

（6）**其他风险变动计提拨备**：例如，1 亿元阶段三贷款从次级类下迁至可疑类，计提拨备 0.2 亿元，该部分计提拨备金额即为其他风险变动计提拨备。

3.宏观前瞻成本

宏观前瞻成本，是指因宏观经济状况变化重检模型参数而计提的拨备。例如，1 亿元阶段一贷款风险分组未发生变化，但宏观经济预期转弱导致违约概率、违约损失率等相关参数上升，计提拨备 0.01 亿元，该部分计提拨备金额即为宏观前瞻计提拨备。

第五节 对公信贷退出管理

一、基本概念

信贷退出是指建设银行根据**国家宏观经济政策和监管要求**，结合建设银行**信贷政策导向和结构调整需要**，每年**压缩、退出**风险程度高、综合贡献低客户的非不良信贷余额，以达到有效防范风险，持续优化信贷结构的目标。

二、基本原则

● 前瞻性原则。提高风险敏感度与前瞻性，主动排查客户潜在风险，及时发现、预测可能影响信贷资产质量的因素及其变化，着眼于风险早预警、早发现、早退出。

● 审慎性原则。退出客户的选择要以保障我行信贷资产安全为前提，避免出现 “死退” 和 “退死” 情况。

● 替代性原则。退出计划按年度确定，以总行发文时间为准，自动替代上一年度的退出计划及退出名单。

● 合规性原则。对公信贷退出计划的制定、执行和检查全流程，要坚持依法合规。对于列入退出名单的客户，要严格执行年度信贷政策中退出类客户政策。

三、对公信贷退出范围

（一）客户范围

1.存在合规性问题的客户。指违反国家相关政策和制度要求的客户（项目），包括但不限于：违反项目审批、核准或备案等相关制度的；不符合国家及地方政府在用地审批、环境评价、节能评估、劳动安全、城市规划等方面规定的；未获得国家环保验收或环保不达标的；有其他违反国家政策行为的。

2.风险程度高、综合贡献低的客户。重点退出**产能过剩等国家政策明确去产能行业、国家重点调控行业中不符合产业政策的客户，不符合绿色信贷标准的客户**，以及年度信贷政策中列明的**逐步压缩行业**的客户。客户特征包括但不限于：

（1）**技术落后**。采用技术属于国家最新发布 **《产业结构调整指导目录》** 中**淘汰类技术**；主要产能属于国家**淘汰落后产能**范围；技术门槛低，缺乏核心技术优势，可替代性强。

（2）**专业化经营程度差**。主要是指公司**主营业务收入在全部收入占比不足 50%**；盲目**跨行业扩张**；涉及**高风险投机活动**。

（3）**企业管理不规范**。主要是指公司治理结构不健全，公司部门设置不符合公司法要求，且缺乏有效的内部控制机制，**管理不透明**，银行难以监控；财务制度不健全，涉及**财务信息造假**等情况。

（4）**经营不善**。主要是指企业正式投产后，利润率**连续两年低于**国家统计局公布的行业平均水平，且所处行业发展前景不明；经营利润难以覆盖银行贷款本息；企业亏损，且短期内难以扭亏为盈。

（5）**竞争力差**。主要是指**市场份额大幅下滑**；利润水平受利率、汇率、原材料价格变化影响极大，抵御经营性风险能力较差；融资成本**显著高于**市场平均筹资成本。

（6）**企业或股东缺乏责任感**。主要是指**信用状况持续恶化**，银行贷款逾期或拖欠贷款增加；近三年在银行同业有**违约记录或不良信用记录**。

（7）**风险回报水平低**。主要是指风险回报水平（**RAROC**）**明显低于**行业平均水平，客户未来发展无潜力，对我行信贷经营无战略意义。

3.存在重大风险隐患的客户。包括但不限于：涉及**洗钱、非法集资**等违法犯罪活动；涉及**民间借贷**，资金链存在断裂风险；发生**重大安全事故、环境污染或其他环境和社会风险事件**；**关注三级**或贷款已逾期但尚未出现不良；发生重大风险事项，我行信贷资产可能发生损失；企业法定代表人、主要控股股东及高级管理人员存在**违法违纪行为**，或出现较严重问题，危及信贷资金安全的；贷款用途不合规，存在**挪用或变相挪用**信贷资金，导致贷款不能按期归还的情况。

4.其他退出客户。根据国家有关部委、行业主管部门或金融监管部门要求，需要**重点退出**的客户或项目；根据内外部形势变化，需要**重点退出**的客户或项目。

（二）产品范围

低信用风险业务不作为退出计划测算范围，也**不计入退出完成量**。

（三）区域范围

信贷退出的计划制定和执行，以**单一法人客户**作为第一维度。跨区域的客户执行全行**统一的退出政策**。跨一级分行客户列入信贷退出计划的，退出计划的报送和调整由**客户主办分行**牵头负责。

四、工作流程

对公信贷退出的流程主要包括：**确定对公信贷退出总量、确定分行退出计划、确定退出客户名单、分行实施信贷退出、退出客户名单动态调整**五个环节。

1.确定总量及计划分解。总行根据**国家产业政策导向和监管要求**，以及建设银行**信贷政策和风险偏好**，结合存量对公客户信贷业务状况，在一级分行年度退出计划建议的基础上，于**年初**确定年度对公信贷退出总量，并按一级分行进行计划分解。

2.确定退出客户名单。总行根据全行年度对公信贷退出总量、退出范围以及各一级分行年度信贷退出计划，在总、分行充分沟通的基础上，确定全行对公信贷退出客户名单，并通过**正式发文**将各一级分行退出计划、退出名单下发分行。

3.分行实施信贷退出。各一级分行根据总行政策要求、对公信贷退出名单计划和退出名单，结合辖内客户实际情况和到期金额，制定**信贷退出方案**，稳步推进对公信贷退出工作。跨一级分行客户列入退出计划的，**主办分行**牵头退出计划制定和调整，客户在各分行的信贷退出金额分别计入对应分行的退出完成量。

4.退出客户名单动态调整。年度内，各一级分行可根据对公信贷客户经营情况、风险状况变化，**正式行文**申请调整退出客户名单。总行审核同意后作出**批复**。

第五章 担保管理

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握担保管理流程及相关工作要求

内容要点

- 保证人管理
- 押品管理

第一节 保证担保管理

一、基本概念

保证担保，是指保证人为信贷业务客户履行合同项下的债务向建设银行提供担保，当信贷业务客户不按合同的约定履行到期债务或者发生当事人约定的实现担保债权的情形，保证人按保证合同约定承担**代为清偿责任**。

一般来说，按照提供保证行为的主体，可分为**一般公司及机构保证**和**自然人保证**；按照承担责任不同，可分为**连带责任保证**和**一般责任保证**。其中，连带责任保证分为**最高额保证**和**非最高额保证**。

二、工作流程

保证人调查 → 保证人评级 → 提交审批 → 保证合同签订 → 保证人贷后管理

三、管理要求

（一）保证担保原则

1. **合法性**

保证人应符合国家法律法规的相关规定；

2. **有效性**

保证应**真实有效**，手续完备，确有代偿能力并易于实现；

3. **审慎性**

充分考虑信用风险，对保证人应**严格准入标准**，**持续监控**。

（二）保证人调查的要求

经办机构应在**贷前尽职调查**中，对保证人的资信状况进行**严格调查**。通过采取**与保证人面谈、电话访谈、实地走访、行内外有关信息系统查询**等多种方式进行信息搜集和印证，对保证人是否符合准入标准，是否涉及洗钱，保证资料的**完整性、合规性、真实性**，以及保证人的**保证意愿**进行初步调查。

（三）保证人评级的要求

保证人已在建设银行评级且在有效期内的，可直接**采用**评级结果。保证人未评级的，经办机构应按照我行客户信用评级相关规定对保证人信用等级进行**评定**，并按规定程序由有权审定行审定。在担保期间应确保保证人评级**连续**。

（四）提交审批的相关要求

经办机构应将保证人**基本情况、保证人评级、保证限额**等基本内容录入新一代相关系统申报审批材料，审批人可根据实际情况对保证人的后续监控提出管理要求。

（五）保证合同签订的相关要求

信贷审批通过后，经办机构应按规定程序与保证人**当面或在线**签订保证合同，或取得法律规定可以由保证人**单方以书面或在线形式**出具的担保书。保证合同应为我行规定的**标准文本**，非标保证合同应按权限由**法律部门**进行合法合规性审查。

经办机构可就**单个**信贷业务合同分别订立保证合同，也可在最高债额限度内就一定期间连续发生的信贷业务合同订立一个**最高额保证合同**。最高额保证合同应严格按照最高额保证担保的**债权确定期间**和**最高债权额度**签订，在最高额保证合同担保项下发放的信贷余额应**低于**最高债权额度，为贷款利息、罚息预留额度空间。同一主债权既有保证人的担保，又有其他符合我行制度要求的担保方式的除外。

（六）保证人贷后管理的要求

信贷业务办理后，经办机构应按照贷后管理规定，**比照借款人贷后管理要求**，对保证人资信状况、代偿能力、履约风险、反洗钱风险等进行**跟踪、检查**。如发现风险隐患，应**尽早采取补救措施**。

（七）其他要求

1.异地保证风险管控

经办机构应提出异地保证人**风险控制措施**，并按规定对保证人进行**贷前调查和贷后管理**。经协商一致，保证人所在地建设银行分支机构可与经办机构**共同完成**对保证人的贷前调查和贷后管理。如发现保证人出现不利于我行债权实现的风险事项，应**及时通知**经办机构。

2.同意继续担保事项

在保证合同有效期间，下列事项应当**事先取得**保证人**同意继续担保**的书面意见：

（1）经办机构按规定与债务人协议办理**展期、贷款期限调整、重组**等业务。

（2）经办机构按规定与债务人协议**变更贷款用途**。

（3）经办机构按规定与债务人协议变更授信合同项下**币种、金额、利率**等内容，对债务人财务负担有变化。

（4）经办机构同意债务人**转让债务**。

我行与债务人协议办理再融资业务且继续采用原保证担保方式的，应与保证人**重新签订**保证合同。

3.保证责任承担

当债务人不履行到期债务或出现合同约定的实现担保权的其他情形时，经办机构应当在**三个工作日内**向保证人送达 **《履行担保责任通知书》**，要求保证人承担保证责任。金融机构以担保文书形式承担保证责任的，经办机构应根据担保文书约定及时要求保证人履约。自债务人未履行偿付义务之日起，保证人未代偿超过 **90 天**的，应将保证人认定为**违约客户**。

四、担保机构管理

（一）融资担保公司定义

此处所指的 **“融资担保公司”（以下简称“担保公司”）** 指依法设立、经营融资担保业务的**有限责任公司或者股份有限公司**，是受到地方金融监督管理部门监管的地方金融组织，经**省级地方金融监督管理部门**批准并颁发经营许可证。此处所称地方金融监督管理部门，是指县级及以上地方人民政府设立的**地方金融监督管理局（金融工作办公室）** 或者承担相应监督管理职责的政府有关部门。

我国融资担保行业目前体现出以**国有担保机构**为主，银担合作上仍以**政策性业务**为主，重点定位于服务**小微企业和“三农”主体**，以降低其融资成本。

（二）与我行合作业务

我行担保公司的客户归口管理部门为**金融同业部**，根据与我行开展业务合作的不同，业务管理部门主要集中在**普惠金融事业部、公司业务部、乡村振兴金融部和住房金融与个人信贷部**等。

我行**禁止**向担保公司发放贷款，因此授信合作只涉及**非信贷业务**。根据担保公司的担保业务不同，与我行开展的担保合作模式也不同：对于担保公司开展的**非融资性担保**业务，使用的是母行信用额度-**银行保证额度**；**融资担保**业务在我行占用的则是**单户第三方保证额度**。

1.融资担保业务合作

即**银行贷款担保合作**，占用担保公司在我行的**第三方保证额度**，是担保公司为我行的信贷客户针对在我行的贷款提供的**连带责任保证**，对我行是一种**风险缓释措施**。当我行信贷客户不能按时偿还贷款时，由担保公司**履行代偿义务**。

融资担保业务合作是目前我行与担保公司的**主要合作模式**，相关客户准入和管理要求请参考行内相关制度。涉及到的主要信贷产品有 **“善担贷”** 和 **“裕农快贷”（担保版）** 等。

> 相关制度指目前行内管理制度为《中国建设银行担保公司担保合作管理办法》。

融资担保业务业务关系表

主体角色与职责表

序号	主体名称	角色身份	核心职责/定位
1	担保公司	保证人（提供保证）	为建行贷款客户从银行获取的贷款提供担保，同时向客户收取费用、落实反担保等风险缓释措施
2	建行的贷款客户	被保证人（保证对象）	作为被担保对象，向建设银行申请并使用贷款，按约定偿还贷款本息
3	建设银行	保证受益人（接受保证）	向贷款客户发放贷款，接受担保公司提供的担保；贷款客户违约时，可向担保公司追偿

业务流程与关系表

业务流向	参与主体	核心业务动作
担保服务流	担保公司 → 建行贷款客户	为客户的建行贷款提供担保，同时向客户收费、落实反担保
贷款发放流	建设银行 → 建行贷款客户	由普惠部、乡金部等业务部门向客户发放贷款
贷后管理流	建行贷款客户 → 建设银行	客户按约定向建设银行偿还贷款本息
风险处置流	建行贷款客户违约 → 担保公司 → 建设银行	贷款客户违约时，由担保公司代为向建设银行偿还贷款
合作管理流	建设银行金融同业部 → 担保公司	对合作担保机构进行评价和准入管理

2.非融资担保业务合作

目前开展的主要合作产品是**“委托式保函”**，通过占用担保公司在我行的**银行保证额度**，我行作为保证人为担保公司的客户出具银行保函，保证其能够对相关约定的事项进行履约。该业务合作模式下，我行是保证人提供保证，对我行是一种**或有负债的信用承担**。

非融资担保业务关系表

主体角色与职责表

序号	主体名称	角色身份	核心职责/定位
1	担保公司 A	担保机构、业务申请人	为 B 向 C 提供履约保证并收取费用；向建行申请开立银行保函，占用自身在建行的授信
2	担保公司的客户 B	被保证人（保证对象）	需向合作方 C 履约，但 C 仅认可银行保函形式的担保
3	B 的合作方 C	保证受益人（接受保证）	接收银行保函，作为 B 履约的担保凭证
4	建设银行	保证人（提供保证）	向 C 开立银行保函，保证 B 履约；B 未履约时，与 A 共同承担对 C 的第一还款责任

业务流程关系表

业务流向	参与主体	核心业务动作
基础担保服务流	担保公司 A → 客户 B → 合作方 C	A 为 B 提供履约担保并收取费用，B 以该担保对接合作方 C

业务流向	参与主体	核心业务动作
银行保函申请流	担保公司 A → 建设银行	A 向建行申请为 B 的履约开立银行保函，占用 A 的授信额度
保函出具与生效流	建设银行 → 合作方 C	建行直接向 C 出具银行保函，为 B 的履约提供银行信用背书
违约责任流	客户 B 违约 → 担保公司 A/建设银行 → 合作方 C	B 未履约时，A 或建行向 C 承担第一还款责任

（三）担保机构风险分析

从商业银行角度评价融资担保机构的风险时，可以重点从这几方面入手：

1. **净资产规模**：决定了最终的代偿能力，是担保业务规模扩张的基石。
2. **担保倍数**：是担保公司净资产与在保余额的乘数，说明担保公司承担风险的扩展水平。
3. **担保代偿率**：反映担保公司的过往风险控制水平。
4. **担保集中度**：反映当前存量担保业务的风险，如中国投融资担保公司在 2012 年发生代偿危机即担保业务过度集中于钢铁行业。
5. **外部支持意愿和程度**：能够为担保公司提供一定的安全缓冲，尤其对于政策性担保机构，**“三级融资担保体系”**下的上级融资担保机构以及当地政府机构等对于担保业务的支持更加重要。

> **小提示**
>
> 政府性担保机构的定义有广义和狭义之分。**狭义上的政府性担保机构**是指由当地金融监管机构公布的政府性融资担保机构名单中所列示的机构，其评价依据为具有政府股东背景且其政策性业务达到一定标准的担保机构，又被称为“名单内政府性担保机构”。而**广义上的政府性担保机构**则主要依据其股东背景判定。两者需要根据具体适用场景的不同进行定义和区分。

> **小词典**
>
> **三级融资担保体系**
>
> 为分散担保机构的风险，我国建立了三级风险分担机制，即“国家担保基金-省级再担保机构-地方融资担保机构”三级共同分担，部分地区也将县级担保机构纳入该体系。国家融资担保基金成立于 2018 年，注册资本 661 亿元，主要是用于覆盖各省级担保机构层分散融资担保业务风险。省级担保公司向上对接国家融资担保基金，向下与市县级担保公司开展合作，完善区域内担保体系构建。

第二节 押品管理

一、基本概念

（一）押品

押品，是缓释银行信用风险的重要工具，指债务人或第三方为担保建设银行相关债权实现，**抵押或质押**给建设银行，用于缓释信用风险的财产或权利。我行押品分为**金融质押品、应收账款、商用房地产和居住用房地产、其他押品**四大类。

（二）合格押品和可接受押品

符合建设银行接受条件的押品均可作为本行**可接受押品**，具体参见现行 **《可接受押品目录》**。其中，包含已列入银保监会 **《商业银行资本管理办法》** 及配套文件的**合格押品**，或经监管部门批准的合格押品，其在发挥信用风险缓释作用的同时可**节约建设银行监管资本**；其他目录内押品为可接受押品，在实际业务中主要发挥**信用风险缓释作用**。

（三）补充押品

在押品存续过程中，因**价值变动、实物毁损**等因素，导致押品出现无法足额覆盖风险敞口，或根据审批要求而增加的**可接受押品**。

（四）追加抵质押风险缓释

针对**信用或保证担保**授信业务，或者押品已按审批要求足额覆盖风险敞口的抵质押授信业务，在符合相关法律法规和国家政策规定前提下，为进一步缓释信用风险，以及资产保全过程中为增强风险缓释能力，扩大我行抵质押权利范围，**追加**的抵质押风险缓释手段。

（五）抵质押率

抵质押率指押品担保本息余额与押品估值的比率。为确保押品价值有效覆盖债权风险敞口，应在确保押品所担保的债权不超过押品本身价值的前提下，综合考虑押品的**适用性、变现能力、价值变动趋势**等因素确定抵质押率。抵质押率计算公式为：

抵质押率 = 押品担保债权的本息余额 / 押品评估价值 × 100%

二、工作流程

贷前押品尽职调查 → 贷前押品合规性审查 → 押品估值管理 → 贷中押品审批 → 贷中抵质押权利设立 → 贷后抵质押权证保管 → 押后管理 → 贷后押品处置

三、管理要求

（一）管理原则

1. **合法性原则**

符合国家法律及行政法规规定。

2. **有效性原则**

抵质押担保手续完备，押品估值合理并易于变现，风险缓释效果良好，具有较好的债权保障作用。

3. **审慎性原则**

充分考虑押品可能存在的风险因素，**审慎**确定抵质押率及制定押品管理政策，**动态评估**押品价值及风险缓释作用。

4. **从属性原则**

押品方案是授信方案的一部分。押品缓释信用风险，应注重**第一还款来源**，以全面评估债务人的偿债能力为前提。

5. **平衡制约原则**

押品管理**“三道防线”**各司其职，前、中、后台各部门岗位制衡、齐同共管。业务经营部门应按照职责，有效管理授信业务客户偿债能力和风险缓释能力，信贷管理部门有效提升押品估值审核能力。

（二）管理内容

1.押品选择标准管理

我行接受的押品应符合以下**基本条件**：

（1）押品**真实存在**。

（2）押品**权属关系清晰**，抵质押人对押品具有处分权。

（3）符合**法律法规规定**或国家政策要求。

（4）押品具有良好的**变现能力**。当发生债务人违约、无力偿还债务或其他在授信合同中明确约定的情况时，银行有权**及时、充分地实现抵质押权**。**不得**接受已有破产（重整）安排、已提交破产（重整）预案或已进入破产（重整）程序的法人、其他组织提供的财产担保。

（5）具有**明确、可操作**的抵质押权公示方式。除满足上述基本要求外，还应满足不同押品的具体标准。此外，对符合接受标准的押品，应重点关注**实际风险缓释能力**，优先选择缓释能力强、价值稳定、容易变现、可设定**第一顺位**抵质押权利的押品。缓释能力相同的情况下，优先选择**合格押品**。原则上**不接受**超过授信所在一级分行管辖范围的**异地押品**担保。

2.押品流程管理

押品管理贯穿于授信业务**全流程**，是授信流程的重要组成部分。押品贷前、贷中、贷后三

阶段**“八个流程环节”**纳入相应的授信业务流程管理。贷前阶段包括**押品尽职调查、押品合规性审查、押品估值管理**三个环节；贷中阶段包括**押品审批、抵质押权利设立**两个环节；贷后阶段包括**抵质押权证保管、押后管理、押品处置**三个环节。

3.贷前押品尽职调查

客户经理应采用**现场调查或非现场调查**的方式，收集和核实押品材料，确保授信业务押品**合法、有效**。尽职调查内容包括但不限于：押品权属及抵质押行为的**合法性**、押品及其权属证书的**真实性**、押品**有效性**、押品与债务人风险的**相关性**、以及抵质押人的**担保意愿**、与债务人的**关联关系**等。重点对拟抵质押物的**权属**进行核查。**不接受**已设立居住权的押品。

4.贷前押品合规性审查

在贷前尽职调查材料基础上，**有权行押品管理部门**负责就对公授信方案中押品的**合法性、有效性、审慎性**提出相应的审查意见，供授信审批参考。授信申报材料应包含**合规性审查意见**。押品合规性审查有效期，自该押品合规性审查意见生效之日起到有效使用该审核意见之日止**不超过（含）1 年**。

5.押品估值管理

押品估值管理包括**价值评估**和**评估价值审核**。押品价值评估类型包括**贷前初次评估**和**贷后重新评估**。凡向我行申请办理抵质押授信业务的客户，所提供的押品都应进行**初次价值评估**。抵质押业务存续期间，押品应进行**价值重估**。押品**外部评估价值**须经行内**审核确认**。

6.贷中押品审批

业务经营部门应按照授信审批申报的要求组织相关押品材料，**一并申报审批**。申报材料中应区分拟设定的**可接受押品、补充押品和追加抵质押风险缓释**类型。授信审批部门参考押品合规性审查意见和押品评估价值审核意见，对授信方案中的押品安排**一并审批**。

7.贷中抵质押权利设立

（1）合同签订

办理抵质押担保授信业务，应签订**合法、有效的书面**主合同以及抵质押从合同。登记部门要求明确登记期限的，登记期限**原则上不短于**主债权期限。主从合同合一的，应在合同中明确抵质押担保事项。动产抵押的，应在抵押合同中约定**“抵押期间，未经抵押权人书面同意，抵押人不得转让抵押物”**。

（2）登记办理及转移交付

应**在放款前**办妥抵质押登记，取得**他项权利证书**或其他抵质押登记证明，确保抵质押登记**真实有效**。对于法律法规规定以移交占有为生效要件的押品和应移交建设银行保管的权属证书，应**在放款前**办理转移占有的交付或止付手续，并采取必要措施，确保押品**真实有效**。未办妥登记或转移交付手续，**原则上不得**发放贷款或出具授信业务法律文件。除法律规定和抵质押人委托建设银行代为办理的情形外，押品的登记应由**经办行（机构）和抵质押人共同申请**办理，**不得委托抵质押人或他人单独**办理登记手续。

（3）保险办理

对容易受到**自然灾害或意外事故**影响造成损失的押品，应办理**足额保险**。

8.贷后抵质押权证保管

抵质押权证应由**独立于业务经营的部门**按要求实施**集中保管**。具体保管范围包括**他项权利证书或其他登记证明、存单、国债、仓单、提单、银行承兑汇票、银行本票、保单**等。业务经营部门和权证保管岗应**按季**对实物、登记簿进行**逐项清点核对**，确保**实、簿相符**。个人类贷款原则上**每月**应对当月发生的权证记录进行核对，**每年至少进行一次**登记簿与权证的逐项清点和核对，确保一致。

9.押后管理

（1）押品日常监测

客户经理在贷后管理时，对涉及的押品进行**动态监测检查**，按照贷后管理要求的频率，及时采集、分析、处理抵质押人及押品风险信息，识别、评估押品风险，并进行风险提示和控

制。押品日常监测采用**现场和非现场检查相结合**的方式进行。

（2）押品价值重估

业务经营部门应对不同押品按要求**定期发起价值重估，每年应至少重估一次**。当押品市场价格发生较大波动、押品变更或部分解除、债务人财务状况恶化或发生信贷违约事件等**重大风险事项**发生时，即使未到定期重估周期时点，也应对押品价值进行**重新评估**。

（3）押品变更与解除

变更解除后的押品应符合我行接受标准，担保能力**不低于**变更解除前的担保能力，风险缓释能力**不能降低**。变更解除后的抵质押率**原则上不得超过**审批核定的抵质押率，且**不得**提前、超比例解除押品，**不得优先解除**产权明晰、权证齐全、有独立使用功能、易于保管变现且变现价值较高的资产。

10.贷后押品处置

授信业务转入**资产保全部门**管理的，所涉及的押品应**随授信业务一并移交**资产保全部门管理和处置。向受让方转让抵质押担保债权的，经办机构应**协助**受让方办理担保变更手续。经办行机构应在**主债权诉讼时效期间**行使抵质押权。

第六章 信贷档案管理

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握信贷档案管理要求

内容要点

- 基本概念
- 管理要求

第一节 基本概念

一、管理原则

信贷档案管理遵循**“统一领导、分级管理、逐级建档、集中保管”**的原则，即在**总行统一领导**下，各级行负责管理本行系统信贷档案工作，**集中建立和保管**本级行所管理和经办的信贷档案。

二、信贷档案分类

信贷档案管理是指信贷档案资料的**收集、整理、立卷归档和保管**的过程。根据信贷档案形成和使用特点，可分为**经营类信贷档案**和**管理类信贷档案**。

（一）经营类信贷档案

经营类信贷档案指在信贷业务的**受理、调查评价、审批、发放和贷后管理**过程中形成的具有法律意义、史料价值及参考利用价值的资料，包括**客户基本资料、合同、文件、凭证、账表、函电、记录、图表、声像、磁盘**等。

在信贷业务执行过程中，经营类信贷档案由**信贷经营部门**负责收集、整理、保管，在信贷业务执行完毕以后，移交**档案部门**管理。

（二）管理类信贷档案

管理类信贷档案指在**信贷审批、信贷管理和资产保全**过程中形成的信贷档案资料，主要包括**批复文件和上报资料**。管理类信贷档案形成后，由**管理部门**负责收集、整理、保管，并按要求定期移交。

三、工作流程

工作流程如下，详见第二节管理要求。

> 档案资料收集 → 档案资料立卷 → 档案移交 → 档案保管

第二节 管理要求

一、档案资料收集

1. **客户经理**负责收集经营类贷前、贷中、贷后所形成的信贷档案，并对经营类信贷档案资料的**完整性、真实性、合法性、有效性**负责。

单笔信贷业务档案资料应于**办理或发放后**，由客户经理**及时整理移交**本单位的信贷档案管理员；贷款发放后，客户经理应围绕贷后检查、跟踪会议等贷后管理工作收集档案资料，**随时形成、随时收集移交**。

2. 各级信贷审批、信贷管理和资产保全部门根据总行确定的归档范围，负责收集本行的**信贷审批资料、信贷资产风险分类及其他信贷档案、不良资产处置过程中形成的档案**。

二、档案资料立卷

信贷经营部门**信贷档案管理员**对客户经理移交的经营类档案，应按档案管理要求**逐户逐笔立卷建档**，按照**“专(兼)人专柜”**的原则管理。信贷档案以**信贷项目为单位**组卷，材料多的可组成多个卷。卷内资料按信贷业务管理和操作顺序进行排列。

立卷完成后，对于信贷业务从发放至贷款本息结清或信贷业务执行完毕期间形成的**后续归档材料**，信贷档案管理员应**随时进行补充归档**。

信贷档案管理员对信贷档案资料的**齐全完整**负责。发现缺件，信贷档案管理员**有权**要求客户经理按规定补齐。因特殊情况不能补齐的，客户经理应**对缺件原因作出书面说明**。

三、档案移交

信贷档案**每年归档一次**。信贷档案管理员应于**每年 3 月底之前**，将上一年度执行完毕的信贷业务档案向**档案部门**移交归档。

各级行档案部门对本行各信贷业务部门移交的信贷档案，应进行**统一的分类、排列和编目**。

> **小提示**
>
> 各类信贷业务档案材料均应在贷款本息结清或信贷业务执行完毕后一次全部归档。

四、档案保管

1. 信贷档案保管应有**专用库房和柜架**，并配有**防盗、防火、防潮、防霉、防虫、防光、防高温、防有害生物**等必要设施。

2. 信贷档案的保管期限分**永久**和**定期**两种。

（1）**永久保存**：经营类信贷档案中属于**国家重点建设项目**和**具有史料价值**的项目的，应永久保管。

（2）**定期保管**：经营类信贷档案中属于**一般大中型建设项目**的，应保管 **15 年**；属于**小型建设项目、流动资金贷款及其他信贷项目**的档案材料，应保管 **5 年**。管理类信贷档案的保管期限为 **5 年**。

信贷档案的保管期限，从**贷款本息结清或信贷业务执行完毕的下一年**开始执行。

> **思考题**
>
> 1. 综合融资管理遵循“全面、统一、协同、合规”的原则。在实际执行中，如何以客户为中心，做

好客户营销需求、风险信息共享？如何实现主办机构和协办机构有效协同？

2. 随着我国金融业综合经营的快速发展，商业银行的集团化发展、多牌照运作趋势日益显著，商业银行在综合化经营取得初步成果的同时，也不可避免地衍生出更高的跨业跨境经营风险。在落实监管并表管理中的“商业银行应当将银行集团范围内具有授信性质和融资功能的各类信用风险业务纳入统一授信管理体系”时，如何兼顾质量与效率？

3. 商业银行内部不同评价方法与后续客户各类综合融资业务流程如何做好衔接？

4. 逾期与贷款风险分类的关系是什么？

5. 合格押品与可接受押品的根本区别是什么？补充押品与追加抵质押风险缓释的根本区别又是什么？

第六篇 战略篇

金融是实体经济的血脉。2014 年 9 月，习近平总书记对建设银行工作作出“三个能力”重要批示，为建设银行改革发展指明方向。2023 年 10 月，中央金融工作会议提出“加快建设金融强国”“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，为新时代推动金融高质量发展提供根本遵循。建设银行作为由党中央直接管理的大型国有银行，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入贯彻落实中央金融工作会议精神，践行金融工作的政治性和人民性，提升专业性，不断增强“三个能力”，奋力做好“五篇大文章”，加大“三大工程”支持力度，自觉当好服务实体经济的主力军和维护金融稳定的压舱石。教材对建设银行服务国家战略、履行大行担当的业务实践进行了全面剖析和深刻阐释，致力于切实提升客户经理的理论修养水平和战略思维能力。客户经理要秉承“金融为民”初心，涵养战略格局，着眼长远发展，紧跟总行重点工作部署，将理论知识融入实际工作中，面对新时代新使命，努力展现新作为。

第一章 “三个能力”建设

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解“三个能力”的背景
- 掌握“三个能力”的具体内容
- 掌握“三个能力”的内涵
- 了解“三个能力”的建设实践

内容要点

- “三个能力”溯源
- “三个能力”内涵
- “三个能力”建设实践

第一节 “三个能力”溯源

2014 年 9 月，在建设银行成立 **60 周年**之际，习近平总书记对建设银行工作作出重要批示：**“60 年来，建设银行砥砺奋进，不断发展壮大，为国家经济社会发展作出了积极贡献。希望再接再厉、与时俱进、改革创新，进一步增强服务国家建设能力、防范金融风险能力、参与国际竞争能力，再创新佳绩，为中华民族伟大复兴作出更大贡献。”**

总书记的重要批示，充分肯定了建设银行 60 年来砥砺奋进服务国家建设取得的成绩，并为建设银行深化改革发展指明了努力方向。**“三个能力”**的批示，是习近平总书记对建设银行

发展到关键时刻的**把脉定向**，体现了**习近平新时代中国特色社会主义经济思想**，指明了建设银行履践初心使命的**核心任务和基本路径**。**“三个能力”**批示精神是建设银行全行经营管理工作的**根本遵循**，是改革创新和业务经营具体工作的**行动指南**。

第二节 “三个能力”内涵

一、服务国家建设是建设银行的基本职责和天然使命

哪里有建设，哪里就有建设银行。从诞生之日起，建设银行就被赋予了**“建设”**的使命，积极投身国家经济建设主战场，是服务国家建设的**“生力军”**。**进一步增强服务国家建设能力**，即要求建设银行站在新的起点上，持续发挥国有金融的**“主力军”**作用，围绕国家发展战略，服务好民生、社会和广大客户。

二、防范金融风险是业务发展的根本保障和底线

金融是国之大器。金融安全是国家安全的重要组成部分，是经济平稳健康发展的重要基础。防范化解金融风险特别是**防止发生系统性金融风险**，是金融工作的**根本性任务**。**进一步增加防范金融风险能力**，即要求建设银行守牢风险底线，发挥国有大行金融安全**“压舱石”**和防范金融风险**“稳定器”**作用。

三、参与国际竞争是实现愿景的必由之路

开放是当代中国的鲜明标识，开放的中国需要更加开放的金融，金融的开放需要商业银行充当**主力军**。建设银行的愿景是**“建设最具价值创造力的国际一流银行集团”**。**进一步增强参与国际竞争能力**，即要求建设银行主动研判国际经济金融发展形势变化，持续提升参与国际竞争能力，发挥参与国际竞争**“排头兵”**作用。

第三节 增强“三个能力”建设实践

一、服务国家建设能力

贯彻落实**国家重大区域战略和区域协调发展战略**，为**京津冀、长三角、粤港澳大湾区**三大重点区域及**浙江共同富裕示范区、雄安新区、北京城市副中心、东北全面振兴、成渝地区双城经济圈建设、中部、西部**等区域制定服务方案，贯彻落实国家重大区域战略和区域协调发展战略。

助力建设**现代化产业体系**，积极对接企业设备更新改造需求，持续做好国家发改委中长期贷款项目常态化推进工作；聚焦**公路、水利、产业园区**等基础设施重点领域，持续推进基础设施基金配套融资工作，做好交通物流领域金融支持与服务。

积极服务**乡村振兴**，搭建融合城乡、供需对接的平台，加大涉农贷款支持力度，推出助农新产品、新模式。聚焦**粮食安全**，落实**“藏粮于地、藏粮于技”**，开展**建“芯”助农**和**建“基”助农**行动。

二、防范金融风险能力

（一）健全风险管控体系

持续完善**全面主动智能的现代化风险管理体系**。强化**“全面管”**，立足集团视角持续优化风险治理体系，加快全面风险管理基础设施建设；强化**“主动管”**，坚持风险合规底线，落实**“六全”**风险管理理念和**“六要”**风险管理要求，深化**“六个长效机制”**建设，确保**“六个不发生”**；强化**“智能管”**，聚焦**“六大能力”**，加快建设企业级风险管理平台，完善风险全景视图，加强金融数字化相关风险识别与应对。

> **注**
>
> 六全全面风险管理理念：全面、全程、全员、全局、全球、全集团。

六要全面风险管理要求：责任要清、情况要明、见事要早、动作要快、点子要多、考核要严。

六个长效机制：文化、问责、科技、检查、考核、队伍。

六个不发生：确保不发生大案要案、不发生大额不良、不发生大额赔付纠纷、不发生大额罚款、不发生重大风险事件和不发生重大负面舆情。

六大能力：移动风控、监测预警拦截、数据自动加总与风险报告、反欺诈、反洗钱、风控自动化。

（二）夯实资产质量基础

强化政策引导与执行监测，持续优化调整信贷结构，健全集团信用风险统一监控报告机制，对风险**早识别、早预警、早暴露、早处置**，坚持**“主动管控、加快处置、协调有序”**总基调，聚焦信用风险统一管理，统筹做好资产质量管控与拨备管理，资产质量核心指标**平稳、协调、可持续运行**。

（三）加强内控合规和案件防控

坚定落实**“管住人、看住钱、扎牢制度防火墙”**的要求，**“人人尽责”**的合规体系逐步完善，**“两确保、五减少”**的管理目标一以贯之，**“八个合规关键步骤”**的管理闭环运行有效，以**“业务合规”“行为合规”**为主线，以数字合规**“4C（业务合规、行为合规、反洗钱合规、金融制裁合规）”**平台为支撑，通过数字化转型实现管理工具升级，实现合规工作实现高质量发展。

注

两确保、五减少：确保法律法规、监管规定得到遵循；确保行内规章制度得到有效落实；减少案件发生；减少监管处罚；减少重大违规事件；减少因违规导致的财产损失；减少因违规导致的声誉损失。

八个合规关键步骤：制度管理、合规审查、合规检查、合规报告、违规处置、违规整改、通报警示、完善内控。

三、参与国际竞争能力

党的十九大以来，百年变局加速演进，世界政治、经济格局深刻变化，习近平总书记在主持中共中央政治局第十三次集体学习时明确指出，**“要提高金融业全球竞争能力，扩大金融高水平双向开放，提高开放条件下经济金融管理能力和防控风险能力，提高参与国际金融治理能力”**。中央金融工作会议对**“着力推进金融高水平开放”**做出系列部署，要求着力推进金融高水平开放，提升跨境投融资便利化，确保国家金融和经济安全。

全行要深刻领会习近平总书记系列论述重要精神，把握百年变局下增强参与国际竞争能力的新内涵，围绕**增强服务国家战略能力、防控风险能力、合规管理能力、业务发展能力与国际治理能力**五个方面重点发力。在**《中国建设银行“十四五”时期发展规划及2035年远景目标纲要》**中，聚焦**“提升全球化服务能力”**提出**“服务高水平对外开放与区域合作”“打造‘数字国际’新优势”“加快‘生态国际’建设”“助力人民币国际化战略实施”“优化境外布局和经营模式”**等重点发展方向。近年来，建行凝心聚力服务国家战略，有力有效支持实体经济，守正出新深耕数字化经营，客户基础持续夯实、业务发展稳步推进、资产质量保持优良，参与国际竞争能力建设取得阶段性成果，与国内国际先进同业差距快速缩小，市场竞争力与国际影响力持续提升。立足新的发展阶段，全行应以服务国家高水平对外开放、进一步增强全行参与国际竞争能力为目标，围绕**“以客户为中心”**提升客群经营能力，依托**“数字化、平台化、综合化、生态化”**有效路径，以**本外币境内外一体化协同机制**的高效运转，推动全行高质量发展再上新台阶。

第二章 五篇大文章

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：
- 掌握五篇大文章的具体内容
- 掌握五篇大文章的基本内涵
- 了解五篇大文章的思路目标
- 了解五篇大文章的重点工作

内容要点

- 科技金融
- 绿色金融
- 普惠金融
- 养老金融
- 数字金融

2023 年 10 月底召开的中央金融工作会议，首次提出**“加快建设金融强国”**，对推进金融高质量发展作出重要部署，并首次系统提出**“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”**。**2024 年 3 月**全国两会，**“五篇大文章”**被正式写入**政府工作报告**，作为全年重点任务大力推进。

第一节 科技金融

一、总体思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面落实党的二十大和中央经济工作会议、中央金融工作会议精神，紧紧围绕**“十四五”规划**和**创新驱动发展战略部署**，完整、准确、全面贯彻新发展理念，积极推进**“三大战略”**，践行新金融行动，扎实做好**科技金融大文章**，将大力发展科技金融服务作为集团重要战略之一，聚焦科技型企业创新发展规律和特点，持续优化科技金融服务，着力引导金融资源更多投向实体经济和创新领域，积极促进**创新链、产业链、资金链、政策链**深度融合，有效推动**“科技-产业-金融”良性循环**，助力现代化产业体系建设，加快形成**新质生产力**，全力支持实现**高水平科技自立自强**。

二、主要目标

聚焦科技型企业融资服务，充分发挥集团优势，以**企业级科技金融服务工作体系**为依托，建立**全周期陪伴、全链条覆盖、全集团协同、全维度支持、全生态赋能**的科技金融**“五全”服务体系**，构建**数字化支持、差别化政策、专业化保障**的科技金融**“三化”支撑体系**，为科技型企业提供**多元化、接力式、全方位**的综合金融服务，着力培育和打造**“科技金融 首选建行”**金融服务品牌，力争成为**最懂科技的金融集团**，确保建设银行科技型企业综合化融资余额居于同业前列。

“十四五”期间，积极推动**科技贷款**余额、**投行综合化科技金融股权业务规模**和**集团资管业务服务科技金融资产规模**持续增长，实现**股权投资、资产管理、私募基金、债券承销、融资担保、保险**等业务稳健发展，推进**“股贷债保”**联动的金融服务支撑体系初步形成，不断提升科技金融服务水平。

> **注**
>
> 科技贷款：即科技型企业贷款，下同。
>
> 集团资管业务服务科技金融资产规模：包括市场化债转股服务科技型企业规模、科技创新领域基金实缴规模、科技创新领域信贷与股权投资联动中股权投资规模，下同。

三、重点工作

一是**做好科技型企业全周期陪伴**，支持企业不同阶段差异化融资需求。加强客户分层分类

经营，针对企业**创立、技术研发、成果转化**等各个阶段，以及**初创期、成长期、成熟期**等不同时期，通过**递进式、多元化**的综合金融服务，支持并伴随科技型企业**全生命周期**发展壮大。

二是**实现科技型企业全链条覆盖**，助力重点产业强链补链。以科技型**核心企业**为切入点，加大链条企业支持服务力度，助力科技产业链**韧性安全**水平提升。针对**战略性新兴产业、先进制造业集群**，持续加大对产业集群的**权益性资本供给**，推动产业链顺畅衔接，打通技术链堵点，续接创新链断点，探索**“科技+产业+金融”**融合发展路径。

三是**推进金融供给全集团协同**，满足科技型企业长期限**“耐心”资本**需求。发挥建设银行集团**多牌照优势**，推进全集团**投行、资管、基金、保险、信托、理财、养老**等多元化金融服务供给，加快对**股权、信贷、债券、资管、融资担保、保险**等**“股贷债保”**集团协同体制机制的研究和推动，充分发挥集团各子公司专业优势，探索科技创新领域服务新模式，助力科技型企业创新发展。

四是**聚力重点方向全维度支持**，推动科技创新**补短板、强弱项、增动能**。围绕**国家重大科技创新任务、关键核心技术攻关、科技成果转化和产业化**等重点领域，聚焦**高新技术企业、科技型中小企业、专精特新企业、科技型骨干企业及其上下游关键企业**等重点科技型企业，持续加大金融资源投入力度，推动科技创新提质增效。

五是**共建科技创新全生态赋能**，拓展科技金融服务内涵与外延。加强与**政府部门、产业园区**合作，将科技金融服务嵌入区域科技创新发展规划，不断提升金融服务水平。强化**外部机构合作**，推进客户资源、产业资源对接，连通建行与客户之间的有形、无形资产，共同搭建科技创新发展新生态。通过**“科创专区”“科技创港”**等服务渠道，为科技型企业提供**一站式、专业化、综合化**服务。

六是**推广数字化支持体系**，全力破解**“看不懂、不敢贷”**难题。积极推广**“技术流”科创评价体系**，改变以财务评价为主的传统模式，着力突出科技属性，打造**“硬科技+软实力”**评价体系，实现**不看“砖头”看“专利”**，并根据评价结果进行差别化增信支持，持续提升科技型企业融资可得性。积极推进**科技部科技成果评价改革试点**工作，不断提升对科创要素的多维洞察和量化识别能力。

七是**充分运用差别化政策体系**，持续激发服务科技型企业内生动力。用好**信贷需求、战略性费用配置、KPI 考核、授信审批、不良容忍**等方面一揽子专门政策，加大对科技型企业的倾斜力度与差别化安排，积极引导金融资源向实体经济和科技创新领域集聚。在服务科技型企业相关产品制度中明确相关**尽职免责条款**，有效增强全行科技金融服务积极性。

八是**完善专业化保障体系**，全面提升科技金融服务效率和专业水平。加快构建**“1+N”**科技金融特色机构体系，积极打造以**一级分行专营团队或部门（1）**为支撑，以**科技支行、科技特色支行（N）**为基础的**立体化、多层次**科技金融特色机构体系，从源头对接科技型企业，提升服务质效。全面提升科技金融专业服务水平，加强人才**前瞻性选拔、复合型培养及队伍建设**。持续增强风险防控能力，探索对科技型企业执行**差异化“三查”标准**，防范资金套取和挪用风险，避免过度授信风险，防止不当创新和过度创新，推进建设银行科技金融业务稳健发展。

第二节 绿色金融

一、总体思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻**习近平生态文明思想**，全面落实党的二十大和中央金融工作会、中央经济工作会会议精神，立足新发展阶段，全面、完整、准确贯彻新发展理念，构建新发展格局，认真落实党中央、国务院关于**“碳达峰、碳中和”**的重大战略决策，主动融入经济社会**绿色低碳转型**发展大局。积极践行新金融行动，实现**绿色金融提质上量**，锚定**“成为全球领先的可持续发展银行”**愿景，将绿色金融打造成为建设银行高质量发展**新支柱**和市场竞争**新优势**。

二、主要目标

驾驭新时代绿色发展浪潮，持续丰富新金融行动绿色内涵，致力成为**全球领先的可持续发**

展银行。实施绿色金融**“绿芯”工程**，打造绿色金融**“五大核芯”——业务驱动芯**，增强业务绿色转型驱动力；**产品集成芯**，提升综合金融服务竞争力；**风险感知芯**，强化环境与气候风险管控力；**科技处理芯**，激发金融科技赋能创造力；**责任传输芯**，彰显企业社会责任感召力。

深入落实全行**“十四五”规划**，到**2025年**，资产绿色底色成色显著提升。**2022-2025年**累计对绿色领域提供资金支持**不少于2万亿元**；绿色金融业务总额**力争达到5万亿元**；绿色贷款占各项贷款比重达到**国内同业领先水平**；绿色贷款带动的碳减排量**稳步增长**；非信贷业务绿色占比**逐年提高**；环境、气候以及生物多样性等风险管理能力**显著提升**，绿色信贷不良率**低于**国内主要同业和全行对公信贷平均水平。

三、重点工作

一是**绿色金融业务要提质上量**。明确业务投放重点，深耕**重点产业、重点区域和重点客户**；深化**“绿色+”战略**融合发展，实现绿色金融与**零售、普惠**等重点战略协同增效。

二是**绿色金融产品体系要逐步丰富**。树立有市场影响力的绿色品牌，积极在**绿色信贷、绿色债券、绿色投资、绿色基金、绿色资管、绿色托管、绿色租赁、绿色信托、绿色保险**等方面开展研究创新；加强**绿色资本市场业务**创新；把握**碳市场**机遇，探索开展**碳基金、碳排放权质押融资、碳保险**等新型碳金融业务。

三是**ESG风险管理要主动前瞻**。健全投融资业务**ESG风险管理框架**，开展客户**ESG风险分类管理**，不断提升对公客户ESG风险评价能力；开展**气候风险情景分析和压力测试**，研判全行气候相关机遇与风险。

四是**绿色领域合作交流要广泛深入**。提升建设银行绿色金融市场影响力，积极与当地**监管、先进同业、国际组织、专业机构**定期开展交流；积极参与**监管标准制定**，积极参与国内国际专业机构关于绿色金融相关议题的研究和倡议。

五是**集团绿色运营要全面推广**。积极推进**绿色网点**建设，实施**绿色采购**，培育**绿色低碳文化**。

六是**队伍建设和科技支撑要充分保障**。加快建立**绿色金融专业队伍**，建立总行**绿色金融人才库**，完善人才培养培训机制。持续提升**绿色金融数字化经营水平**，在绿色金融经营管理过程中发挥**金融科技优势**，打造**一站式绿色金融综合服务平台**，提升绿色金融管理效能。

第三节 普惠金融

一、总体思路

中央金融工作会议将**普惠金融**列为未来要做好的**五篇大文章**之一，为推动普惠金融在更宽领域、更深层次、更大范围上实现高质量发展提供了根本遵循和行动指南。近年来，建设银行全力贯彻落实党中央、国务院决策部署，深入践行金融工作的**政治性、人民性**，扎实**开展新金融实践**，聚焦小微企业融资痛点难点主动变革，持续创新服务模式，加大供给、下沉服务，通过**数字普惠**探索与实践，普惠金融服务质效不断提升。

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，**深化新金融实践**，锚定**普惠金融高质量发展**目标，围绕打造**聪明数字大脑、坚强有力腰部和反应敏捷前台触角**的总体思路，提升总行、分行及基层机构普惠金融经营能力，持续**“拓客户、强覆盖、优服务、防风险”**，不断增强服务供给质量，提升客户满意度和服务覆盖面，促进强发展和防风险长期均衡。**对外**，围绕服务实体经济、服务民生大众，努力成为**小微企业首选银行，普惠金融综合服务最佳银行，普惠金融领域标准和规则的重要制定者和参与者**；**对内**，围绕质量和效率不断提高经营管理水平，提升普惠金融**可持续发展能力**。

图：普惠金融“头-腰-脚”组织体系建设思路

> 聪明的大脑 → 总行 → 增智
> 强大的腰部 → 一级分行 → 固本
> 最广泛的前台触角 → 条线前台 → 强基

二、基本原则

一是**坚持党的领导**。党中央对金融工作的集中统一领导，是做好金融工作的**根本保证**。坚持党对普惠金融的统筹协调，把党的领导有效落实到推进普惠金融高质量发展的各领域各方面各环节，将党领导普惠金融工作的制度优势转化为发展效能，为加快建设金融强国提供有力支撑。

二是**坚持人民至上**。始终把人民对美好生活的向往作为普惠金融发展方向，贯彻**以人民为中心**的发展思想和**以客户为中心**的经营理念，让更多市场主体和人民群众都能享受到**既普又惠**的金融产品服务，增强人民群众金融服务获得感、促进实现**全体人民共同富裕**。

三是**坚持创新引领**。遵循金融规律，积极稳妥探索**成本可负担、商业可持续**的普惠金融发展模式。持续深化创新，设计适配度更高的普惠金融产品，更加精准地触达客户、感知客户，促进社会资源公平配置，助力解决经济社会发展痛点。

四是**坚持科技支撑**。强化科技赋能，深化**数字普惠**模式，推进**互联网、大数据、区块链**等科技手段在**获客渠道、营销方式、客户服务、信用评级和风控手段**等领域应用，加大新兴技术转化力度，算法、人工智能应用核心能力形成优势。

五是**坚持协同发展**。响应**数字经济、乡村振兴、科技强国**等国家战略，做好**科技、绿色、普惠、养老、数字金融**协同发展，进一步健全与高质量发展相适应的普惠金融服务体系，完善集团内综合服务、资源配置、风险管理、考核评价等普惠金融长效发展机制。

六是**坚守安全底线**。坚持**底线思维**，统筹发展和安全，不断优化风控模式、模型工具，完善风控体系，守住**不发生系统性金融风险**底线。倡导**负责任金融**理念，切实保护金融消费者合法权益。

三、重点工作

一是**加力拓展优质客户**，提升高质量客户覆盖。深入推进普惠金融**客群分类和客户分层管理**，制定**差异化营销经营策略**，以大数据分析精准洞察客户需求和偏好，以互联网渠道提升客户触达和需求响应，以跨界联合全面深化客户关系，持续夯实普惠金融客户基础，推动普惠客户经营服务再上台阶。

二是**推动产品创新优化**，增强高质量供给能力。高层次推进产品服务创新，以客户为核心，以市场为引领，以重点领域为切入，围绕**入门级、成长类、通用类、定制类**产品谱系持续布局，夯实**线上、线上线下相融合、线下**三大模式根基，持续完善产品服务模式，**敏捷迭代，持续运维**，不断释放产品创新效能，支持小微经营主体可持续发展。

三是**推动风险防控工作**，筑牢高质量风控底座。围绕推动普惠金融高质量发展主线，坚持**目标导向、问题导向**，对风险**早识别、早预警、早暴露、早处置**，坚持经营发展以风险防控能力为边界，构建与业务发展相匹配的风险管理能力，持续推进**“三道防线”**风险管理机制，加强**远程风控体系**建设，加强风控工具**智能迭代**，推动普惠金融智能风控拓维升级。

四是**全力丰富服务内容**，提升高质量服务效能。围绕增强客户粘性、增加客户数据沉淀、丰富多维客户画像，做优**“惠懂你”平台**运营能力和综合服务功能；聚焦重点客群，做好客户**账户开立、资金结算、代发业务**等基础金融服务；聚焦**养老、新市民**需求，做强**资管、保险、理财**等多元化金融服务。

五是**全力抓实管理机制**，强化高质量内生动力。加强党的全面领导，坚决贯彻落实党中央重大决策部署。立足业务发展需要，兼顾监管政策要求，结合经济社会发展形势，完善配套政策，建立**综合定价**，深化**运营保障**，强化**协同发展**，健全**消费者权益保护机制**，构筑健全的多层次保障体系。

六是**全力促进融合发展**，推进重点领域协同发力。加快**网络供应链**拓展力度，助力产业**强链补链延链**。加大**科技金融**发展力度，提升科技企业服务能力。推动**普惠金融与养老金融**协同发展，布局拓展幸福产业。加大**绿色金融**推动力度，做好普惠**绿色金融**融合。助力保障**国家粮食安全**，做好**乡村振兴**重点领域金融服务。

第四节 养老金融

一、总体思路

中央金融工作会议明确把**养老金融**作为**“五篇大文章”**之一，做出一系列重要部署，为养老金融指明了发展方向，提供了根本遵循。建设银行胸怀**国之大者**、厚植**为民情怀**，于**2022年6月**成立了**养老金融领导小组**，致力于整合集团内外资源，针对养老痛点难点问题，发挥金融专业优势。

深刻把握**政治性、人民性**。完整准确全面贯彻新发展理念，聚焦社会痛点和客户养老需求，坚守**“金融报国、金融为民、金融向善”**的信念，深化养老金融供给侧改革，提升养老金融业务的便利性和体验感，强化养老客群需求洞察力和引导力，以人民为中心，不断满足人民群众对美好生活的向往。**总分支子协同推进**。夯实**第二支柱**发展基础，推动做实企业养老金融服务（含年金）**“三必须”**，即**“客户拜访必谈，战略合作必签，客户经理必会”**。结合区域发展特色，总分支子各司其职、协同推进，锻造能力、培育生态、创新产品，持续提升一体化服务能力，为养老问题贡献建行方案。通过**品牌发布、投放广告、举办论坛**等形式，集中宣传资源，推广集团养老金融统一品牌，塑造建设银行**“养老金融专业银行”**形象，扩大市场影响力。

二、主要目标

紧密跟踪养老金融领域相关政策安排，**乘势而上**，把握养老金融业务**历史性机遇**，强化**前瞻性、战略性、系统性**布局，推动实现高质量发展。纵深推进**“1314”养老金融服务体系建设**，打造**“养老金融专业银行”**一个目标，发挥**“客户、资产、科技”**三大优势，突出**“专业稳健一站式”**特色，搭建包含**“养老金金融、养老产业金融、养老服务金融、养老金融生态”**四位一体的养老金融服务体系。

养老金金融指以**基本养老保险**为第一支柱，以**企业年金、职业年金**为第二支柱，以**个人商业养老金**为第三支柱；**养老产业金融**指金融机构面向养老产业提供**信贷、投资**等服务的金融活动；**养老服务金融**包括**适老服务、养老产业联盟和养老服务平台**；**养老金融生态**指聚合**A（资管保险等投资机构）、B（企业）、C（个人）、G（政府）**端客户和需求，建立客户购买养老产品、资管机构配置养老资产、养老产业提供养老服务、养老服务满足养老需求的**“资金流”“信息流”“服务流”**闭环，推动养老生态平台不断自我循环和完善，形成**“客户储备养老金——养老金投资养老产业——养老产业增加养老服务——养老服务对接客户养老资金使用”**的良性循环。

三、重点工作

一是**打造“健养安”统一品牌**。以建设集团养老金融统一品牌为载体，整合**公司金融、个人金融、资金资管**三大板块养老产品、服务和资源，提供覆盖**“一站式”**养老金融综合服务，让老百姓感到更加便捷、舒心。

二是**巩固第一支柱发展基础**。持续推进**社保卡攻坚工程**，紧抓**“一新三换”重点客群**开展营销，加强与人社部门合作，通过**公私联动**推动代发单位批量营销，针对北京、海南等区域新发社保卡，做好支持工作；**稳存量**，做好存量社保卡客户经营，加强金融账户激活和换发三代卡工作力度，强化**医保电子凭证**营销推广。

三是**推动第二支柱业务提质拓面**，实现养老金融综合金融服务**“必谈、必签、必会”**，让年金营销成为对公客户维护的**必备环节**。一是**努力扩大央企年金市场份额**，细化**中央企业年金业务营销工作方案，“一户一策”**明确营销计划和产品策略，推动对重点客户的高层营销。二是各分行梳理辖内**重点地方国企客户**，因户施策开展营销，**稳存量、拓增量**。三是把握**片区年金、编外人员、头部科创企业**等年金扩面机遇；四是**持续拓展职业年金**，跟进职业年金**归集、托管、受托、投管**等资格到期续签事宜，积极争取职业年金新计划托管资格和投资管理组合。五是全面梳理客户**补充养老、薪酬福利、员工持股及激励**等方面的需求，力争以**服务信托**等创新模式为客户提供**个性化、专业化**的对公养老金融专业服务。

四是**抓住第三支柱政策机遇**。**全力备战**个人养老金全国推广政策，通过**预约开户**增加客户

储备，聚焦**高代发、临退休**等客群，推动已开户客户年底**积极入金**。打好个人养老金试点放开战役，提升对私客户经理管户覆盖。

五是**加大养老产业支持力度**。建立**“健养安”养老产业联盟**，整合集团客户、资金、科技等优势资源，从**权益集中采购、服务集成对接、项目综合融资**等维度，深度服务养老产业优质企业，推动养老产业**创新链、产业链、资金链、人才链“四链融合”**。创新**养老服务专项贷款产品**，试点运用**养老服务用地和设施**等作为可接受押品。开展行业研究，明确发展策略，下发重点领域项目清单。开展**养老产业客户专项营销活动**，为养老产业贷款达标客户赠送保险权益，在助力提升养老产业客户风险抵御能力的同时提升客户价值贡献。探索运用内外部数据构建**数字化评价模型**，打造**养老服务机构数字化评价工具**，为客户的营销选择、产品供给等提供支持。研究养老金融业务审批要点，组建**养老金融业务研究团队**，从**政策、模式、需求、风控**等多维度加强跟踪，建立养老金融**产业链和服务链研究图谱**，挖掘相关价值领域，加强决策支持。

六是**打造“健养安”养老金融特色网点**。突出四大特色：一是**产品权益特色**。增配大额存单、专属理财额度，满足低风险投资客户，尤其是老年客户的需求。探索配置**意外险、家财险**等专属保险权益。二是**适老服务特色**。设置**养老金融服务专区**，推进老年客群无障碍服务的**标准化、规范化**，为行动不便老年客户提供**上门服务**。三是**养老投教特色**。网点组建**养老金融顾问团队**，走近老年客群宣传健康养老、科学规划等理念和知识。四是**养老微生态特色**。整合内外部资源，提供**养老规划、财富管理、养老消费**等全方位服务，**“因地制宜”**服务好老百姓**备老、养老**等不同阶段需求。

（七）**积极培育养老金融生态**。以金融为纽带，强化与**政府、医养机构、产业企业、金融同业**等合作，为客户提供综合解决方案，满足老百姓**生活、医护、旅居**等多元养老需求，助力从**“养老”**升级为**“享老”**。

第五节 数字金融

一、内涵

数字金融是商业银行适应数字经济发展的金融创新，既包括**自身服务模式变革即数字化转型**，也包括**服务对象的扩大和延伸，即服务数字经济，支持数实融合，参与数字中国建设**。数字金融主要包含两个方面：

一是以**数字技术的广泛应用**推动**自身数字化转型**，通过深度应用金融科技、充分释放数据要素价值、全面创新数字化金融服务模式，实现运营的**线上化、网络化和智能化**，促进金融服务质效提升，进一步改善用户体验。在**业务数据化和数据业务化**双向驱动下，推动管理模式、服务模式和文化建设的升级和完善，以达到**“敏捷反应、全面触达、良好体验”**的目标。

二是数字金融具有**金融和科技的双重属性**，既是全面实现高水平发展的**创新动能**，也是做好**“科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融”**大文章的**基础支撑**。商业银行要积极支持**数字经济发展**，推动**数实融合**，深度参与**数字中国建设**，践行好服务实体经济的根本宗旨。

二、总体思路

贯彻**中央金融工作会议和中央经济工作会议精神**，坚决落实党中央国务院各项决策部署以及监管要求，紧紧围绕总行战略规划，积极落地**《数字中国建设整体布局规划》《数字建行建设规划（2022—2025 年）》**，聚焦**自身数字化转型、数字化能力提升**，以及**服务数字经济、支持数实融合**两个方面重点工作，以**公司、集团资管、个金、风险管理、科技渠运**各大板块协同推进为保障，持续提升**“三个能力”**，深化新金融行动，以数字金融服务能力提升践行服务实体经济根本宗旨，助力金融强国建设、民族复兴伟业。

三、重点工作

（一）全面推进数字化转型，持续提升金融服务能力

一是**持续夯实数字化转型的关键基础**。**科技**是数字化转型的基石和底座，是增强金融服务

实体经济能力的重要引擎；**数据**是数字经济时代的关键生产要素，是基础性资源和战略性资源，也是重要生产力。建设银行以**数据**为关键生产要素，以**科技**为核心生产工具，强化科技创新主体地位，持续完善企业需求统筹机制，增强**业务、数据、技术**三大中台赋能主营业务能力，同时进一步完善数据治理制度体系，更加紧密融合**数据与业务、技术**，使数据应用与数据安全平衡问题得到更好解决。

二是**着力打造平台化生态化经营模式**。在数字时代，用户线上化、移动化的行为习惯弱化了传统以网点覆盖推动业务增长、维系客户的模式作用，**平台生态**成为商业银行数字金融服务的主模式和主场地。建设银行以**平台生态**为主要生产方式，在**零售业务领域**，围绕**手机银行、“建行生活”**，打造金融与非金融相互促进、融合发展的零售业务领域运营生态，在**对公业务领域**，充分发挥**企业网银、企业手机银行**对公门户流量价值，打造集**渠道管理、线上营销及流量分析**于一体的对公线上运营体系。围绕行业、领域，**G 端连接、B 端赋能**，深耕**普惠金融、乡村振兴**等垂直领域，搭建包含 **“惠懂你”“裕农通”、供应链金融、同业合作平台、“大资管家”平台**等在内的生态体系，促进主营业务发展。

三是**不断提升数字环境下的风险管理水平**。数字技术在推动数字经济蓬勃发展的同时，也带来了许多新的风险，呈现**多样性、隐蔽性**变化。建设银行加快推进 **“三三〇计划”**（企业级风险管理平台、 **“3R”“蓝芯”** 三大项目群和三十个重点项目建设），打造**移动风控、监测预警拦截、数据自动加总与风险报告、反欺诈、反洗钱、风控自动化“六大能力”**，支持数字化背景下依托物联网等多维度数据风险洞察，提高金融数字化相关风险应对能力。

（二）积极推动数实融合，支持实体经济高质量发展

一是**提升对数字经济核心产业支持力度**。**数字经济核心产业**是指为产业数字化发展提供数字技术、产品、服务、基础设施和解决方案，以及完全依赖于数字技术、数据要素的各类经济活动。建设银行围绕**数字产品制造、数字产品服务、数字技术应用、数字要素驱动**等数字经济核心产业，将 **“专精特新”中小企业、制造业单项冠军企业、高新技术企业**等作为服务重点。持续完善综合金融服务，提供包括**信贷、债券、股权投资**等在内的综合化适配性金融服务方案。

二是**助推产业数字化**。建设银行立足不同产业特点和差异化需求，加大金融支持力度，助力各行各业通过应用数字技术和数据资源，实现**产出增加和效率提升**。持续发挥建设银行在**科技**方面的优势，向传统企业输出**技术、平台**等，推动各行各业通过应用数字技术和数据资源，实现产出增加和效率提升，助力企业加快形成**新质生产力**。

三是**全面支持新型基础设施建设**。**新型基础设施建设**是面向高质量发展需要，提供**数字化转型、智能升级、融合创新**的基础设施体系。建设银行实施**差别化政策**，在信贷政策中明确将 **5G 基建**等新型基础设施客户列为**优先支持行业**管理，进一步加大新基建项目贷款投放。整合集团资源，坚持 **“商行＋投行”并举、“融资＋融智”并行**，全方位支持重大基础设施、新基建项目建设，以金融力量助力新基建快速成长。

四是以**数字金融为支撑**做好重点领域金融服务。建设银行充分挖掘**产业链场景数据**，以**数据链**贯通**供应链**，以**供应链**贯通**产业链、金融链**。积极推动**金融和政务服务场景集成**，构建以数据合作为主的**新型银政合作模式**。跟进普惠客户需求变化，持续创新适配性产品，提升综合服务能力。以**科技赋能绿色发展**，以数据为基础，以智能算法为驱动，探索实现智能化识别绿色信贷和批量挖掘绿色信贷营销商机。打造**养老金融服务品牌**，一站式满足客户 **“养老资金储备+养老服务消费”** 全方位需求。构建**乡村振兴服务平台**，积极对接政府机构和涉农服务主体，提升支持**乡村产业发展、乡村建设以及乡村治理**的服务能力。

第三章 区域战略

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解国家区域战略
- 了解建行服务国家区域战略的举措

内容要点

- 国家区域战略
- 建行服务国家区域战略

密切关注国家战略导向，服务国家区域战略，既是落实习近平总书记增强**“三个能力”**建设要求，主动服务实体经济、精准注入源头活水的重要体现，也是建设银行自身业务发展的重要方向和内在要求。

第一节 国家区域战略

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视**区域协调发展**。在**《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》（以下简称《建议》）**、**《中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》（以下简称《二十大报告》）**中，为我国区域协调发展指明了方向，提出了要求。

深入实施区域协调发展战略，《建议》提出，推动**西部大开发**形成新格局，推动**东北振兴**取得新突破，促进**中部地区**加快崛起，鼓励**东部地区**加快推进现代化。**大力实施区域发展重大战略**，《建议》提出，推进**京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设、长三角一体化发展**，打造创新平台和新增长极。

《二十大报告》提出，**深入实施区域协调发展战略、区域重大战略、主体功能区战略、新型城镇化战略**，优化重大生产力布局，构建**优势互补、高质量发展的区域经济布局和国土空间体系**。推动**西部大开发**形成新格局，推动**东北全面振兴**取得新突破，促进**中部地区**加快崛起，鼓励**东部地区**加快推进现代化。支持**革命老区、民族地区**加快发展，加强**边疆地区**建设，推进**兴边富民、稳边固边**。推进**京津冀协同发展、长江经济带发展、长三角一体化发展**，推动**黄河流域生态保护和高质量发展**。**高标准、高质量**建设**雄安新区**，推动**成渝地区双城经济圈**建设。

第二节 建设银行服务国家区域战略

建设银行将贯彻国家战略作为业务发展、信贷投放和综合金融服务的重要目标。不断丰富完善服务区域发展工作的体制机制和务实举措，以高水平金融服务支持区域协调发展。

一是**强化组织领导，持续完善机制**。制定**《中国建设银行支持国家重大区域战略金融服务领导小组工作规程》**，领导小组组长由**行领导**担任，负责落实党中央国务院决策部署和总行党委要求，统筹协调全行落实**国家区域重大战略和区域协调发展战略**各项工作。

二是**制定专项方案，明确任务目标**。先后制定支持**京津冀、长三角、粤港澳大湾区、东北、成渝、中部、西部大开发**等专项服务方案。结合**政策要求、区域规划、资源禀赋、产业特点**等，明确**差异化**任务目标、发展策略、落地措施和资源保障。制定和优化评价指标体系，强化**评价考核**，增强约束引导。

三是**加大信贷投放，丰富金融供给**。结合地方经济发展特点，及时优化调整**信贷资源、信贷管理、定价授权**等支持策略。保障实体经济重点领域和薄弱环节信贷需求，促进服务区域经济社会发展能力巩固提升。深入推进**商投行一体化**经营方式。依托**跨境撮合平台**支持重点区域跨境经贸对接，创建并丰富各区域特色专区。开展区域重点客户**提级营销**。

第四章 三大工程

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 掌握三大工程的基本涵义
- 了解三大工程的业务发展策略
- 了解三大工程的建设银行政策及产品配置

内容要点

- 城中村改造业务推进
- 保障性住房业务发展
- “平急两用”公共基础设施建设业务推进

第一节 城中村改造业务推进

一、业务发展背景及机遇

党中央、国务院高度重视城中村改造工作，在**2023 年 4 月和 7 月**的政治局会议上连续两次提出明确要求，要在**超大特大城市**积极稳步推进城中村改造。**2023 年 7 月 21 日**，国务院常务会议审议通过**《关于在超大特大城市积极稳步推进城中村改造的指导意见》**，明确提出城中村改造模式主要包括**拆除新建、整治提升、拆整结合**三大类；落实城市人民政府对**资金平衡**的主体责任，将城中村改造与**保障性住房建设**相结合；城中村改造应坚持**净地出让**原则。城中村改造是**改善民生、扩大内需、推动城市高质量发展**的重要举措，支持城中村改造既是建设银行作为国有大行回馈社会民生的使命担当，也是把握新形势下城镇建设机遇的具体行动，同时也是对建设银行金融工作**政治性、人民性和专业性**的更高要求。

二、业务发展策略

一是**提高政治站位，落实专班工作制**。专班组织召开**月度沟通会议**，按月通报工作动态，按需召开**紧急重大事项协调会**，定期汇报相关业务进展。

二是**把握战略机遇，加大金融支持力度**。坚持**高目标引领**，提高营销层级，提升营销主动性和前瞻性，加强与政府部门沟通对接，**用好用足**各项支持政策，**用实用活**各个金融产品，**抢先抓早**，积极拓展城中村改造业务及其衍生业务。

三是**分层管理，精准支持各类项目**。按**区域、客户、项目**不同维度分层管理，明确**择优支持、选择支持、审慎支持、不得介入**相关标准，精准有效支持城中村改造工作稳步推进。

四是**灵活运用建设银行产品，创新联动实现需求全覆盖**。充分利用建设银行**全集团优势**，为城中村改造项目提供**全链条、全周期**金融服务，积极探索创新，强化**公私联动**，通过产品组合，实现城中村改造项目信贷需求全覆盖。

五是**强化日常监控，严格贷后管理，合规经营控风险**。城中村改造**矛盾多、情况复杂**，要严格落实监管要求，**不触碰监管红线，不得新增地方政府隐性债务**，审慎论证项目的商业可行性，确保业务合规性。

三、建设银行政策及产品配置

在**政策层面**，制定**差别化审批授权**，提高建设银行优质项目竞争力；优化**资本金比例**，超大特大城市城中村改造项目，在符合国家相关要求前提下，资本金比例可按照**最低 20%** 执行；给予**贷款定价优惠**，在公司委统筹资源之外给予专项支持，具体项目名单由城市人民政府和银行共同确认；在业务各环节开辟**绿色通道**，并简化项目评估管理要求；**如实尽职免责**，消除基层经办人员疑虑，确保业务顺利开展。

在**产品配置层面**，建议分行灵活运用**住房租赁贷款、产业园区建设贷款、城镇化建设贷款、房地产开发贷款、保障房开发贷款**等贷款产品，鼓励分行**创新**适用的产品或加强现有产品的创新应用。强化**公私联动**，为村民和商户提供**个人住房按揭贷款、消费贷、经营贷**等产品，通过产品组合，实现城中村改造项目信贷需求全覆盖。

第二节 保障性住房业务发展

一、业务发展背景及机遇

党中央、国务院高度重视保障性住房建设，在**2023 年 4 月和 7 月**的政治局会议上连续两次提出明确要求，要**加大保障性住房建设和供给力度**。**2023 年 8 月 25 日**，国务院常务会议审议通过**《关于规划建设保障性住房的指导意见》（国发〔2023〕14 号）**，明确保障性住房将采用**配售方式**出售，按照**以需定建、保本微利**原则规划和建设，以**划拨方式**供应土地，对房屋流转实行**封闭管理，不得**私下交易或上市流动。推进保障性住房建设是**保障和改善民生、促进社会和谐稳定、带动相关产业、促进房地产市场平稳健康发展、推动建立房地产业发展新模式**的重要举措。支持保障性住房建设，既是建设银行作为国有大行应有的责任担当，也是服务民生、把握发展机遇的具体要求。

二、业务发展策略

一是**坚持领导组织，落实专班工作制度**，从实从细支持保障性住房建设。专班各成员单位**不定期召开沟通会**，按需召开紧急重大事项协调会，形成**定期汇报机制**，切实为推进保障性住房建设提供金融支持。

二是**积极对接各级政府部门，尽早尽快抢抓业务先机**。与各级住建部门建立对接机制，**用好用足**监管部门和总行各项政策，提高营销层级，及时掌握项目需求，实现**早介入、早营销、早见效**。

三是坚持**“一城一策”因地制宜**，精准支持各类项目。积极探索新模式、新产品，提供**差异化**综合金融服务方案，**因城施策**支持保障性住房建设。

四是**充分发挥建设银行集团优势，条线联动提升综合贡献**。提供全面金融服务方案，开展条线协同联动，将合作场景拓展至 **C 端**客群，纵深推进一体化经营。

五是**积极开展创新，做好宣传工作**。及时总结典型案例，适时组织案例评选，丰富建行方案，突出建行特色。

六是**强化风险管理，合规开展业务**。坚持业务发展与防范风险并重，严格按照监管政策和建设银行规定执行，确保**合规经营、风险可控**。

三、建设银行政策及产品配置

在**政策层面**，实行**差别化审批授权**，针对保障性住房项目适当扩大分行授权，提高建设银行优质项目竞争力；给予相关项目**贷款定价优惠**，建立价格审批快速通道，加大对优质客户价格支持力度；开辟**绿色通道**，在业务全流程各环节予以优先安排，支持项目尽快落地；**如实尽职免责**，消除基层经办人员疑虑，确保业务顺利开展。

在**产品配置层面**，充分发挥建设银行产品优势，为保障性住房项目提供**综合金融服务**，包括**存款、贷款、资金监管、专项债**等产品，配套创新**保障性住房贷款产品**，研究制定公积金发放保障性住房贷款的**委托贷款实施细则**。强化**公私联动**，为 C 端客户提供**个人住房按揭贷款、消费贷、经营贷**等产品，通过产品组合，实现保障性住房项目信贷需求全覆盖。

四、保障性住房项目服务案例

（一）客户需求

推进保障性住房建设，有利于**保障和改善民生**，有利于**扩大投资**，是促进房地产市场平稳健康发展、推动建立房地产业发展新模式的重要举措。保障性住房项目实施主体存在**造价咨询、项目融资、非融资性保函、农民工工资代发、个人按揭贷款、支付结算**等金融及非金融需求。

（二）银行服务方案

1.项目建设前期融资方案

由于项目的稀缺性及快速落地的要求，市场同业竞争激烈。建设银行依托建行优势，解决客户需求。一是提供**造价咨询、资金结算、保函、农民工工资代发**等综合融资方案，为企业提供**全项目周期一站式服务**。二是在**项目评估、授信审批**等环节依托建行专业度和快速反应机制，推动项目快速落地，满足保障性住房项目紧迫的资金需求。三是鉴于保障房项目的**普惠性和项目低收益性**，充分利用保障性住房优惠措施，给予企业有竞争性的定价。

2.项目建设中期融资方案

在项目建设中期，根据上海 **“规范工程建设项目工程款结算和支付工作”** 的相关规定，建设单位应该以项目为单位向施工单位提供规定比例的**工程款支付担保**。据此，为客户提供**开立保函**等配套业务，获得保函保证金存款。

3.项目建设后期融资方案

建行发挥在**住房金融领域**的专业优势，为符合条件的保障性住房购房者提供**便捷高效的个人住房贷款服务**。由于该类保障房项目重点针对住房有困难且收入不高的**工薪收入群体**及**城市引进人才**等，有吸引力的房价，会促进更多年轻人安家置业，可以后续为该类住户群体提供**定制化对私服务**。

> **【案例】**
>
> **S 市配售型保障性住房建设综合金融服务**
>
> **业务背景**：ZFML 是一家经营保障房开发的民营公司，2023 年获批开发上海市闵行区梅陇镇 12.3 万平米地块的保障房项目。
>
> **客户需求**：该项目为今年上海市首批 8 个保障性住房筹建清单之一，符合党中央、国务院 **“三大工程”** 重要战略部署要求，受到多家同业银行的关注与竞争。
>
> **服务方案**：建设银行在获知保障性住房项目信息后第一时间与客户确定初步合作意向，于项目公司成立初期就开始着手资料准备，合理规划审批节奏，细化安排各流程节点。2023 年 12 月取得土地证、用地规划许可证及设计方案批复后即刻开始正式审批流程，今年 1 月顺利取得批复，审批期间客户获齐**四证**同时准备放款材料。建设银行通过掌握客户项目进展和办证情况等动态，在业务上及时为客户设计出最优的融资方案，在服务上提供**资金结算、保函、农民工工资代发**等综合融资方案，专业高效的服务能力获得了客户高度认可，最终在多家银行中脱颖而出，实现项目落地，并于 2 月初实现首笔放款。
>
> **成效**：该项目为 2024 年上海市分行首笔落地的配售型保障房项目，1 月份成功批复保障房开发贷款 **9.6 亿元**，截至 3 月末已累计投放保障房开发贷款 **3.09 亿元**，实现分行今年 2024 年保障性住房重点推进项目的首笔放款。建设银行将以此为契机，继续大力争办优质客户和重点项目，充分依托住房金融领域的服务优势，打好政银企合作 **“组合拳”**，助力健全**多主体供给、多渠道保障和租购并举**住房制度，满足人民群众对住房多样化的需求。

第三节 “平急两用”公共基础设施建设业务推进

一、业务发展背景及机遇

（一）业务背景

2023 年 4 月 28 日，习近平总书记主持召开中央政治局工作会议，对 **“平急两用”公共基础设施建设**做出重大决策部署，研究确定在**超大特大城市**积极稳步推进“平急两用”公共基础设施建设，正式提出了“平急两用”公共基础设施建设这一新概念。**2023 年 7 月 14 日**，国务院总理李强主持召开国常会，审议通过 **《关于积极稳步推进超大特大城市“平急两用”公共基础设施建设的指导意见》**，要求超大特大城市稳步推进“平急两用”公共基础设施建设，**“平时”** 用作**旅游、康养、休闲**等，**“急时”** 可转换为**隔离场所**，满足**应急隔离、临时安置、物资保障**等需求，实现城市**更高质量、更可持续、更为安全**的发展。后续，国家部委及监管部门联合下发《超大特大城市“平急两用”公共基础设施建设贷款管理办法（试行）》等，明确“平急两用”建设贷款相关要求。

（二）发展机遇

“平急两用”公共基础设施建设项目主要围绕**具有隔离功能的旅游居住设施、城郊大型仓储**

基地、医疗应急服务点和相关配套设施四个领域，其中：**旅游居住设施**项目重点围绕旅游带打造**“平急两用”旅游休闲综合体**；**城郊大仓**项目重点围绕**生活必需品保供能力**；**医疗服务设施**项目重点是推动**优质医疗资源均衡布局**；**相关配套设施**包括“平急两用”公共基础设施周边及相关路沿线的**支线道路、通信设施、垃圾污水处理设施、医疗废物和污水处置设施**等，例如高速公路服务区重点是以**“服务区+旅游”、“服务区+商业综合体”、“服务区+田园综合体”**等模式推动高速公路服务区向**新型开放式服务区**转型。从已公布的项目清单来看，“平急两用”项目投资规模较大，在项目建设中包含大量的**投融资需求**和**消费需求**，将为建设银行在深化银企合作、提供综合化金融服务带来新一轮机遇。（注意：相关贷款**不得用于医疗应急服务点建设**）

二、业务发展策略

一是**提高政治站位**。坚决贯彻落实党中央国务院决策部署，积极践行**国有大行责任**，坚持**市场化、法治化**原则，自主决策，在**依法合规、商业可持续**的前提下，积极主动对接项目资金需求，对具有隔离功能的**旅游居住设施、城郊大型仓储基地**等领域符合条件的项目提供信贷支持。

二是**做好政银企对接**。加强与**省级发改**等相关部门沟通，对于已公布正式项目清单的省份，要做好**项目清单化管理**，提高营销层级、加大走访频率，尽早实现贷款投放。对于正式项目清单尚未公布的省份，分行要主动对接政府部门，积极配合相关城市人民政府做好“平急两用”正式项目清单制定工作，**第一时间获取**正式项目清单；根据初选名单或备选名单，提前营销相关项目实施主体。

三是**确保业务合规发展**。办理业务时要严格按照监管部门和总行相关制度规定，坚守**合规底线**，要做好项目**审查、审批、资金封闭、贷后**等环节管理；为项目提供融资时**严禁新增地方政府隐性债务**。

三、建设银行政策及产品配置

（一）政策保障

明确“平急两用”公共基础设施项目纳入**基础设施白名单流程**；给予**资本打折和内转价格优惠**（以当年发文为准）；在信用政策中明确**积极支持**“平急两用”公共基础设施建设；纳入总分行授信审批**“绿色通道”**，同时简化项目评估管理要求。

（二）产品配置

充分运用**项目前期贷款、固定资产贷款**等产品，满足项目**前期、建设期**等不同阶段贷款需求。

四、“平急两用”公共基础设施建设项目服务案例

（一）客户需求

根据**《关于积极稳步推进超大特大城市“平急两用”公共基础设施建设的指导意见》**要求，超大特大城市积极稳步推进“平急两用”公共基础设施建设，**“平时”**用作**旅游、康养、休闲**等，**“急时”**可转换为**隔离场所**，满足**应急隔离、临时安置、物资保障**等需求，实现城市**更高质量、更可持续、更为安全**发展，提升城乡整体应急隔离保障能力。“平急两用”公共基础设施建设项目主要包括：符合监管部门要求的**具有隔离功能的旅游居住设施、城郊大型仓储基地**等“平急两用”建设项目贷款，相关贷款**不得用于医疗应急服务点建设**。从已公布的项目清单来看，“平急两用”项目投资规模较大，在项目建设中包含大量的**投融资需求**和**消费需求**，将为建设银行在深化银企合作、提供综合化金融服务带来新一轮机遇。

（二）银行服务方案

1.“1+N+X”营销服务体系

“1”是指加大“平急两用”公共基础设施金融支持工作实施方案；**“N”**是指**组建专班、建立快速响应机制、外部沟通机制、项目清单制度、信贷产品体系支持、多渠道融资模式**等总行的各项配套服务体系；**“X”**是指超大特大城市所在一级分行及分支机构**全面的对接服务方**

案。

2.“信贷支撑，全生命周期”支持模式

建立健全配套融资项目**“清单制”管理机制**，以省级发展改革部门提出的**正式项目清单**为抓手，按照商业化原则自主评估对接，提供配套贷款服务，并对配套贷款**专款专用和封闭管理**，辅以**“股权+债权”多渠道融资服务模式**，更好满足承贷主体**专业性、复杂化、定制化**业务的支持需求，满足项目**前期、建设期和运营期**等全生命周期的资金需求。

3.“因地施策、动态调整”管理模式

在**“1+N+X”**营销服务体系下，坚持**因地制宜**的原则，综合考虑**区域环境、客户需求和项目重点**等因素，**创新**金融产品和服务，结合国家政策和市场变化，**动态调整**各项配套政策，力求最大程度满足区域和客户服务的需求。

> **【案例】**
>
> **H 项目综合金融服务**
>
> **业务背景**：H 项目位于福建省福州市马尾区亭江镇，用地性质为**工业用地**。总建筑面积为 16940 平，其中地下建筑面积 23868 平方米，地上建筑面积 145540 平方米。项目建成后，主要用于**海鲜水产品等物资仓储及中转**，特殊时期可作为**应急物资和生活物资中转调运站或分拨场地**，确保远距离物资的快速流通，进一步畅通福建省急备物资**“绿色走廊”**。
>
> **客户需求**：项目贷款服务
>
> **服务方案**：福建省分行在当地**发改委、金融监管局、人民银行**等部门的指导下，成立**工作专班**并定制专属服务方案，开辟**绿色通道**，省市县三级联动**不到 1 个月**即完成项目的审批和贷款发放工作，实现福建省金融系统**首笔“平急两用”贷款投放**、金额 **3.03 亿元**。
>
> **成效**：H 项目以打造**“平急两用”冷链物流产业园**为重要目标，集**冷链物流、应急物资储备**等功能于一体，既可以为城市居民提供**生鲜食品、药品**等物资的冷链物流配送服务，也可以在遇到重大公共突发事件时，迅速启动应急预案，转换为**应急物资配送、隔离病院**等功能的场所，为城市提供有效的后方支撑，为福州及周边地区的经济和社会发展提供有力支持。

第五章 “三大战略”

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解“三大战略”产生的背景
- 掌握“三大战略”提出的时间
- 掌握“三大战略”的基本理念
- 了解“三大战略”的机制策略

内容要点

- 住房租赁战略
- 普惠金融战略
- 金融科技战略

第一节 住房租赁战略

一、战略产生背景

习近平总书记在**党的十九大、二十大报告**中强调**“坚持房子是用来住的、不是用来炒的”**定位，要求**“建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度”**。

建设银行贯彻落实国家政策部署，坚持以人民为中心的价值取向，**2017 年 8 月 16 日**，总行党委召开党委扩大会议，前瞻性提出**住房租赁战略**，建设银行作为住房金融领域具有传统优

势地位的国有商业银行，秉持服务百姓安居的初心使命，着眼于中国经济和房地产业的发展趋势，立足住房金融业务传统优势，提前谋划产品和服务模式，主动承担社会责任，积极推动住房租赁市场发展。

二、战略基本理念

建设银行践行**新金融理念**，针对住房租赁市场发展痛点，积极发挥金融服务和资源整合优势，持续探索覆盖**“租购”两端**、服务存量转型升级、间接融资与直接融资并重的住房租赁金融服务新体系，支持构建房地产业发展新模式。

经过六年实践，建行统筹总分行、母子公司协同推进，逐步总结形成了**“以金融服务为主体，市场和政务服务双支撑”**的**“一体两翼”**发展策略。

“一体”，即以**金融服务**为主体，建行围绕住房租赁行业发展需求，持续推动金融产品和服务创新，全方位延伸金融业务链条，构建起由**股权投资、融资支持、管理运营、REITs 上市**构成的**“投融管退”服务闭环**。

“两翼”，即以**市场和政府服务**为双支撑，在**市场端**，依托**建信住房子公司**搭建生态场景，线上建设**“CCB 建融家园”平台**，线下打造**“CCB 建融家园”优质长租社区**。在**政务端**，支持住建部门打造管理服务系统，覆盖**公租房、保障性租赁住房和住房租赁市场监管**三大领域。依托市场和政务端场景，深入推进住房租赁客群综合金融服务。

三、战略实施机制及具体策略

（一）产品和服务策略

1.投资环节：建信住房租赁基金

2022 年 9 月，建行获批出资设立国内首支住房租赁基金——**建信住房租赁基金（简称“基金”）**，坚持**市场化、法治化和商业可持续**原则运作，综合运用**股权并购投资、银行信贷、REITs 和资产证券化**等一揽子金融工具，投资盘活**商用物业、房企自持住宅**等存量资产，增加保障性租赁住房和市场化长租房供给，同时为市场注入流动性。

2.融资环节：公司住房租赁贷款

2017 年底，建行针对住房租赁行业融资需求特点，推出**公司住房租赁贷款**产品，后续根据政策和市场形势优化产品管理制度，明确支持**贷款、购买贷款、运营贷款**三类子产品，分别满足住房租赁项目**建设、收购、运营**阶段融资需求，并针对保障性租赁住房项目制定**差别化优惠**安排。

3.管理环节：住房租赁社区综合金融服务

2018 年，建行设立住房服务专业子公司——**建信住房服务有限责任公司（简称“建信住房”）**，作为住房租赁场景的**建设者**、租房服务的**提供者**、REITs 资产的**管理者和运营者**。依托建信住房长租社区管理实践，建行构建起了独有的客户服务场景入口和能力优势，建立住房租赁社区**“1+1”金融服务机制**，即**“一社区一网点、一店长一行长、一管家一经理、一项目一清单”**的四个**“1+1”**工作机制，发挥社区场景对于客群触达、持续经营和价值挖掘的重要作用。

4.退出环节：保障性租赁住房公募 REITs

基础设施公募 REITs 是指依法向社会投资者公开募集资金形成基金财产，通过基础设施资产支持证券等特殊目的载体持有基础设施项目，由基金管理人等主动管理运营上述基础设施项目，并将产生的绝大部分收益分配给投资者的标准化金融产品。保障性租赁住房纳入**基础设施公募 REITs** 底层资产范畴。**2023 年**以来，建行推进以**建信住房**为原始权益人、以**建信住房租赁基金**为重要资产提供方的集团自持保租房公募 REITs 发行工作，打造建行特色的住房租赁资产管理服务，促进金融资源与社会资本的良性循环。

（二）客户和营销策略

1.强化协同形成营销合力

建行在战略实施过程中积极发挥**集团优势**，以客户需求为中心，强化**总分协同、母子协**

同、公私联动机制，提供综合金融服务。

2.依托场景实现批量获客

建设银行依托覆盖**市场和政务两端、线上线下相结合**的住房租赁生态场景，将社会效应与经济效益相结合，在服务百姓安居的同时实现**批量营销获客**。

3.创新思维拓宽服务边界

突破传统思维，改变单一提供信贷服务的策略，发挥**建信住房**租房服务等营销**“钩子”**作用，支持企事业客户破解**存量资产盘活、员工居住**等痛点难题，密切银企合作关系。

（三）合规和风控策略

1.关注行业政策变化，提高风险预判能力

开展住房租赁相关业务必须符合国家政策、监管要求及建设银行相关规定，应密切关注地方政府在**土地供应、税收优惠、政策保障**方面的配套政策，及时把握业务机遇，提前判断可能出现的风险并采取应对措施。

2.循序渐进开展业务，坚持差异化管理原则

一是坚持**区域管理差异化**，二是坚持**产品管理差异化**，三是坚持**客户和项目管理差异化**。

3.加强风险合规管理，确保风险收益平衡

根据**风险收益平衡**原则，一方面要做好**贷前贷中贷后**的管理工作，贷前充分调查，贷中严格落实相关政策，贷后做好持续跟踪和分析；另一方面要以业务的**综合价值判断**为核心，综合考量各项业务对建设银行获客活客方面的积极作用，在全面分析业务综合贡献度的基础上进行决策。

第二节 普惠金融战略

一、战略的确立

在传统金融体系中，金融界长期遵从华尔街的**“二八定律”**，即服务金字塔头部**20%**的客户，而大批成长中的小微企业和个体工商户获得的金融资源相对较少。党的十八大以来，面对新形势下党对金融工作提出的新要求，建设银行越来越清晰地认识到金融应当服务绝大多数人而不仅仅是少数人，要与民生共进、与大众共享，于是快速调整价值观，推进以**“人民至上”**为价值追求的新金融实践，致力于做好服务社会经济高质量发展和人民对美好生活向往的新金融。**2018 年 5 月 2 日**，总行召开**普惠金融战略启动大会**，全面推进普惠金融战略实施，明确将普惠金融作为全行战略，以金融科技为支撑，运用互联网思维，创新服务模式，强化**“五专”**经营机制建设，促进普惠金融业务高速高质量高效发展。**2018 年 5 月 23 日**，总行层面成立**普惠金融战略领导小组**，负责全行普惠金融战略的**顶层设计、总体布局、统筹协调、整体推进和督促落实**。

> **“五专”**：专门的综合服务机制、专门的统计核算机制、专门的风险管理机制、专门的资源配置机制、专门的考核评价机制。

普惠金融战略是新时代建设银行面向**蓝海、面向大众、面向草根**进行战略重心调整，进一步聚焦**“双小”(小行业、小企业)**。用**“双小”**连接和承接**“双大”**，用**“双大”**带动和联动**“双小”**。普惠金融战略实施核心是要把握**科技属性**，运用金融科技筑牢百姓安居乐业梦，具体方式就是运用**互联网思维**，创新**平台经营模式**，提高**数据经营能力**，打造**普惠金融新生态**。

建设银行实施普惠金融发展战略，引导全行将战略重点转向大众市场，深度拓展**小微、双创、涉农、扶贫、住房租赁**等民生领域，用普惠金融**可复制可持续**的模式，建立**长效经营机制**，既主动承接社会责任，又赢得未来市场。

通过普惠战略实施，切实承担起支持小微企业、支持社会经济发展的责任，改变市场格局方向，为经济由高速转向高质量发展赋能。同时，培养一批**有情怀、有担当、有智慧、有能力**解决社会问题的员工，用专业能力提出解决方案，重塑现代金融文化，重塑银行人社会责任感，赢得社会尊重。

通过普惠战略实施，落实**共享发展**理念，提升小行业小企业的金融服务可获得性。创新普惠金融模式，借助**大数据和系统机控**，推出定制化产品，依托集团战略客户、优质核心企业搭建**供应链金融服务平台**，破解信息不对称难题，做到普惠金融**“精准滴灌”**和穿透落地。

二、战略的意义

大力发展普惠金融业务是落实中央部署的**政治任务**，是服务国家战略、服务社会民生的**责任担当**，是建设银行的重大战略决策，是赢得未来市场的重要战略调整安排。

（一）普惠金融是新时代一项重要的政治任务

普惠金融涉及**小微、双创、扶贫、涉农**等领域，涵盖范围广泛，关系国民经济质量和效益，关系就业和民生改善，是解决新时代发展不平衡不充分的社会主要矛盾、实施乡村振兴、打好脱贫攻坚战、支持实体经济补短板、降低社会融资成本，推动全面建成小康社会的迫切需要，是商业银行践行**创新、协调、绿色、开放、共享**新发展理念的战略要地。

党中央、国务院高度重视普惠金融事业，党的十九大、中央经济工作会议、中央金融工作会议均作出战略部署。国务院、人民银行、国家金融监督管理总局分别召开会议、组织调研、密集部署。激励普惠金融发展的配套政策频出，法治环境逐步完善。在国家要求和政策导向下，抓好普惠金融业务是我们**必须完成的政治任务**。

（二）普惠金融是建设银行作为国有大行的责任担当和使命

国有大型银行要有**大格局、大担当**，着力服务国家、服务人民。70 年来，建设银行与共和国同呼吸共命运，矢志不渝坚守**“国家利益至上，服务建设为本”**的理念，为国家现代化建设作出了历史性贡献，走出了一条具有鲜明特色的国有大型银行兴行强国之路。尤其在服务实体经济、支持产业转型升级、助力民生领域发展、破解社会难点痛点问题等方面，建设银行体现了国有大行的**责任担当**。

普惠金融正是一个对社会事业和人民生活具有重大意义和深远影响的事业。小微企业贡献了 **60%** 的 GDP，**80%** 的就业岗位，**50%** 的税收和 **70%** 的创新，不仅是吸纳就业的**“主力军”**，更是激励创新、带动投资、促进消费的**“生力军”**，是中国经济的**新引擎、新动能**。

（三）普惠金融战略是建设银行新时代的重大战略决策

上世纪 90 年代中期，建设银行契合于短缺经济下大规模经济建设的时代背景，在向商业银行转轨的过程中寻找新定位、谋定新战略，在优势比较中提出实施以依托**大行业、大企业**为核心的**“双大”经营战略**，那是在当时的时代背景下审时度势，根据自身实际做出的精准决策。在新的时代背景下，伴随国内经济的转型升级，建设银行牢牢把握服务实体经济高质量发展大势，逐渐从过去的历史方位中转向，由一味追求规模增长转向更高效的价值成长，由**“双小”**连接和承接**“双大”**，由服务精英**“小众”**转向服务**社会大众**，业务经营实实在在向**“小”**下沉。

第三节 金融科技战略

一、战略产生背景

自 **2018 年**金融科技战略规划发布以来，面临**人工智能、大数据**等新兴技术引发的新一轮金融变革，总行党委带领全行各级机构和金融科技条线全体员工，以**企业级和数字化**为总体方向，依托**“新一代”**建设基础，构建了业内领先的**技术与数据双轮驱动**的金融科技基础能力，对内打造**协同进化型智慧金融**，对外拓展**开放共享型智慧生态**，金融科技核心能力基本建成，科技赋能业务稳健发展，金融科技体制机制改革持续深化，金融科技社会形象广受认可。

积极研判内外部经营环境变化和新兴技术发展趋势，找准国家战略、大政方针与建行发展的**耦合点和新机遇**，把握国家政策和监管要求，全面覆盖**总分行、母子公司、境内外**，前瞻布局、大力发展和应用前沿技术，激活**数据要素**潜能，为服务全行**“三个能力”**建设和**“三大战略”**落地，为打造**大住房、大普惠、大政务**等生态体系新格局奠定坚实技术支撑，贯彻新发展理念，构建新发展格局，深化新金融行动，培育数字化经营新动能，形成金融科技新优势，建

设银行续势升级金融科技战略规划，制定了**《金融科技战略规划(2021-2025 年)》（即 TOP+3 2.0）**。

> **TOP+**
>
> T 是 Technology——科技驱动，以技术与数据构成科技双要素，双轮驱动金融创新，将金融科技核心技术 T 聚焦至“ABCDMIX”（A-人工智能，B-区块链，C-云计算，D-大数据，M-移动互联，I-物联网，X-其它前沿技术），形成向现代商业银行转型发展的源动力；
>
> O 是 Open——能力开放，在符合监管要求前提下，将银行集团业务功能和数据以服务方式向社会开放，充分激发外部活力与创造力，打造建设银行“应用商店”；
>
> P 是 Platform——平台生态，构建自有平台、连接合作伙伴平台，站在平台连平台，共同构建用户生态圈，在履行国有大行社会责任的同时，共同满足人民日益增长的美好生活需要；
>
> “+”代表培育“鼓励创新、包容创新”的机制与企业文化，支持集团不断转型革新，实现面向未来的可持续发展。

二、战略基本理念

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大和中央经济工作会议、中央金融工作会议精神，立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、深化新金融行动，坚持新金融的**科技属性、普惠属性和共享属性**，持续增强 **“三个能力”**，纵深推进 **TOP+战略**，统筹发展与安全，以**科技自立自强**为战略支撑，以**融合创新**为根本动力，以**数据**为关键生产要素，建设**新基建**，积蓄**新动能**，拓展金融科技新模式、新业态、新机制，完善金融科技布局，培育金融科技生态，做大做强科技业务板块，实现科技全面赋能，构建同业领先的科技硬核实力和综合竞争优势。遵循 **“坚持党的全面领导”“坚持以人民为中心”“坚持系统观念”“坚持自主创新”“坚持价值创造”** 五项基本原则。

纵深推进 **TOP+战略**，完善与新金融发展要求相适应的金融科技能力布局，夯实**先进、可信、普惠**的新金融数字基础设施，打造 **“建行云”高价值品牌**，以金融科技的高质量供给全面赋能集团高质量发展，打造 **“I-CCB ”（“我的建行”）** 服务品牌。金融科技作为集团重要价值板块，成为**金融科技的领跑者、自主创新的国家队、新金融生态的开拓者**，提升建行金融科技品牌影响力。

三、战略实施机制及具体策略

（一）核心技术（T）

一是从**科技驱动**向**驱动与引领并重**。二是坚持**技术和数据**作为金融科技双要素，并进一步拓展为**技术中台和数据中台**，持续沉淀企业级共享复用的数据能力和技术能力，构建 **“智能敏捷、安全稳定、质量可靠”** 的数据产品和技术产品服务体系，**双轮驱动**业务创新，形成向现代商业银行转型发展的源动力。三是强化专业技术领域能力布局，**ABCDMIX** 核心战力持续提升，进一步拓展 **X** 的内涵和外延，包括 **5G、量子信息、卫星遥感、工业互联网**等技术，在一些优势领域打造 **“长板”**。四是统筹推进**分布式架构转型**和**国产化替代**工作，实现关键技术领域的**自主可控**，建设**信创生态**。五是进一步丰富 **MIX** 的内涵，从单项技术到**多项技术的融合(MIX)**，深化 **5G 与云计算、大数据、物联网、人工智能，卫星遥感与大数据、人工智能，量子信息与人工智能**等相关技术的融合(MIX)应用，加强**多学科交叉融合**和**多技术领域集成创新**。六是基于**技术中台**推动多种技术的加速融合（MIX），基于**云原生技术**推进人工智能、区块链、大数据、物联网、量子信息等技术的**平台化、组件化、云服务化**改造，提升产品化能力、工程化能力和敏捷供给能力，以**全面云化**为技术路线，进一步促进更多应用上云、能上尽上，加快金融服务的**泛在化、实时化**。

（二）能力开放（O）

从**业务开放**拓展为**业务、数据和技术生态全面开放**。在**业务开放**方面，一是进一步加大**开放银行**的建设和推广应用，将更多的金融服务开放并嵌入到更多的生态场景中向客户提供无缝体验；二是支持**全渠道开放**，推进**本地化网点生态运营**，实现与网点周边商户、用户的广泛链接；加大与**外部生态合作**，开放服务 **“走出去”** 的同时注重 **“引进来”**，将客户吸引到银行主导

的**手机银行、建行生活、网点**等场景；三是开放金融服务拓展到**物**，实现万物互联时代的**“物”的银行**；四是从开放金融服务到**业务外包**，支持**云生产**。在**数据开放**方面，一是在数据安全合规前提下，**数据产品服务**对生态合作方开放，不断萃取数据价值，封装为**标准化的数据产品**，支持第三方使用数据产品服务；二是利用**联邦学习**等技术，在满足用户隐私保护、数据安全法规前提下，支持广泛的**跨法人数据共享应用**。在**技术生态开放**方面，一是**建行云的全面生态开放**，向集团外客户、社会生态提供云服务，并支持以**云市场**等形式引入合作伙伴共建供给侧生态体系；二是构建**众研生态**，汇集集团科技研发力量，聚拢中小科技企业等生态合作伙伴，开放开发环境和服务接口，增强整体科研供给能力。

（三）平台生态（P）

一是**纵深推进生态平台建设**，优化已有生态平台布局。围绕**衣食住行游**等高频生活场景深化 **C 端核心生态应用**，围绕企业全生命周期经营需求聚力共建 **B 端综合高效的普惠服务能力**，围绕供应链生态赋能产业链转型升级，围绕同业合作打造**金融同业“朋友圈”**，依托智慧生态体系持续推进**住房租赁、智慧政务、乡村振兴**等生态场景建设，助力国家治理体系和治理能力现代化，不断提升生态平台的**获客活客留客能力**，实现金融服务和生态服务**可持续协同发展**。二是从**单一平台到融合的生态体系**，通过**技术、数据和业务能力**的复用共享，提升生态基础支撑和服务集成能力，打通生态平台之间、生态平台与金融服务之间**用户体系、营销体系**，广泛连接全域用户，实现**跨生态高效协同**，形成生态融合创新的溢出效应，赋能前端场景的高效拓展，实现对市场的快速响应，提升面向特定客群的**一站式综合服务能力和用户满意度**。三是从**平台建设到建设运营并重**，从单一的产品或渠道运营，转变为**用户、产品、活动、内容、平台、服务、数据、风险**等全方位运营；推进**研发运营一体化**模式建设，在运营中**贴源发掘**客户的场景化需求，增强协同联动创新机制与端到端服务能力，提升平台研发和产品创新效率与生态运营效能。

（四）体制机制（+）

深化 **“鼓励创新、包容创新”** 的机制与企业文化，从基本保障到体系化的体制机制设计，以**创新**为主线、以**领跑**为目标，优化创新能力布局，单列**创新科研经费**，实施**金融科技人才工程**，着力抓好 **“懂科技的管理人才”“懂业务的科技人才”“懂行情的市场化 IT 人才”** 三类人才队伍建设，加强**科技人才库**和**领军人才**建设。深化**集团一体化协同机制**，促进**业务与技术深度融合**，加强平台运营的组织保障能力，提升**敏捷响应能力**。

> **思考题**
>
> 1. 在接触到的日常工作中，不同业务分别对应的是具体哪一项“三个能力”建设能力？在工作过程中，感受到了哪些业务发展与变化？
>
> 2. 五篇大文章是具体内在联系的统一整体，您或者您所在机构是如何实现科技、绿色、普惠、养老、数字金融等不同大文章之间融合发展的？
>
> 3. 结合业务实际，目前在推进保障性住房等三大工程过程中，地方政府的业务痛点是什么？建设银行业务痛点是什么？对房地产市场有何影响？
>
> 4. 是否有接触过住房租赁战略相关业务吗，认为该战略对当地住房租赁市场发展带来了哪些影响？
>
> 5. 普惠金融战略提出以来，小微企业客户在建设银行的业务占比不断提升，推动这一变化的主要原因有哪些？
>
> 6. 随着金融科技战略的推进，日常工作中是否有感受哪些业务便利？希望今后在哪些方面能获得更多科技支持？

第七篇 风险合规篇

2014 年，在建设银行成立 60 周年之际，习近平总书记对建设银行提出的“三个能力”建设要求，其中重要的一项为“防范金融风险能力”。近年来，习近平总书记在党中央国务院召开的各类会议中都强调要将“坚持把防控风险作为金融工作的永恒主题”：2023 年，在中央金融工

作会议上，习近平总书记强调要“坚决打好防范化解重大风险攻坚战”；2024 年，习近平总书记在省部级主要领导干部推动金融高质量发展专题研讨班上的讲话中，再次强调“防范化解系统性风险是防控风险的重中之重”。近年来，建设银行紧紧围绕防控风险这一主题，牢固树立“六全”全面风险管理理念，落实做细“六要”全面风险管理要求，不断健全“六个长效机制”，确保实现“六个不发生”，持续完善全面主动智能的现代化风险管理体系。教材阐述了我行全面风险管理体系、风险计量工具与风险价值、智能风控工具、合规管理、账户及涉外业务办理等相关政策，旨在使客户经理深刻理解和把握我行的风险文化及业务操作规范，客户经理在办理业务时应坚守风险合规底线，科学运用我行风控工具，实现风险与收益的平衡，切实提高风险防范能力。

第一章 全面风险管理体系

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解对公信贷业务全面风险管理原则
- 掌握对公信贷业务全面风险管理架构
- 了解中国建设银行风险文化

内容要点

- 对公信贷业务全面风险管理原则
- 对公信贷业务全面风险管理架构

第一节 全面风险管理原则

2016 年 9 月，中国银行业监督管理委员会公布 **《银行业金融机构全面风险管理指引》**，要求银行业金融机构建立**全面风险管理体系**，采取定性和定量相结合的方法，**识别、计量、评估、监测、报告、控制或缓释**所承担的各类风险。

2018 年，为进一步强化集团全面风险管理，我行制定了 **《中国建设银行全面风险管理办法（2018 年版）》（建总发〔2018〕357 号）**，明确了我行全面风险管理原则，即**匹配性原则、全覆盖原则、主动性原则、独立性原则、有效性原则、差异性原则、可操作性原则**。

（一）匹配性原则

全面风险管理体系应与集团风险状况和系统重要性等**相适应**，并根据环境变化进行调整。

（二）全覆盖原则

全面风险管理应覆盖集团**所有分支机构、各个业务条线、所有风险种类和不同风险之间的相互影响**，既覆盖传统业务，也覆盖创新业务，并贯穿**决策、执行和监督**全部管理环节。

（三）主动性原则

本集团应将**主动风险管理意识**嵌入稳健经营和创新发展过程中，着眼于银行经营顺周期产生的风险，主动制定风险偏好和风险管理框架，做好**跨周期管理**，通过**主动承担风险，主动管理风险，主动防范风险，主动化解风险**，实现价值创造。

（四）独立性原则

本集团应建立**独立的全面风险管理组织架构，董事会、监事会和高级管理层**各自独立行使相应职责；赋予风险管理条线足够的**授权、人力资源及其他资源配置**，建立科学合理的报告渠道，与业务条线之间形成**相互制衡**的运行机制。

（五）有效性原则

本集团应将全面风险管理的要求应用于经营管理，根据风险状况、市场和宏观经济情况评估**资本和流动性的充足性**，有效抵御所承担的总体风险和各类风险。

（六）差异性原则

在集团内实施全面风险管理应充分考虑**境内分行、境外机构、境内子公司、总行直营机构四大板块**的差异性，尊重附属机构公司治理的独立性。

（七）可操作性原则

全面风险管理体系应逐级细化为**可操作的规定和标准**，确保执行时有明确依据并能够落实到位。

第二节 风险文化

一、风险文化的定义

风险文化是企业文化的重要组成部分，它融合了现代商业银行经营思想、风险管理理念、风险管理行为、风险控制标准与风险管理环境要素，是商业银行**稳健经营与可持续发展的根基**。麦肯锡基于多年的实践和研究对风险文化做出以下定义：风险文化是组织决定如何承担风险以及对当下和未来风险的**识别、理解与采取行动的集体性行为准则**。在很大程度上看，风险文化是商业银行的**基因**，是商业银行持续稳健发展的重要保障。

与企业文化一样，风险文化也包含**知识、制度和精神**三个层面。具体来讲，**知识层面**是指商业银行在经营管理过程中形成的**技术和艺术**；**制度层面**是商业银行经营活动中的**一整套制度安排**；**精神层面**是商业银行在长期发展中形成的**统一的思想、价值标准、道德规范和行为方式**等精神因素。通常，价值观念形态比制度具有更长远的效应，这种观念的传承可以超越制度本身，乃至超越时间和空间的限制。

二、风险文化的核心内涵

在管理实践中，部分商业银行有明确的风险文化理念表述，有的商业银行虽然没有明确的表述，但是提炼了相关的理念，并体现在具体的经营管理活动中。纵观银行业实践，风险文化理念的表述有很多相通之处。

合规至上。遵守**法律法规和监管规定**是大型商业银行风险文化中普遍遵循的**基本准则**。出现违规问题不仅仅会使银行面临遭受监管处罚的风险，更重要的是可能影响商业银行声誉，给银行带来无法估量的损失甚至导致破产。因此，国际、国内大型商业银行始终把**合规经营**作为底线，对违规行为**零容忍**。

稳健经营。发展定位明确，风险偏好导向清晰。对大型商业银行而言，战略的相对稳定和清晰是至关重要的。大型商业银行要有**战略定力，不跟风、不盲从、不搞短期行为**；同时，大型商业银行的行为有着很强的市场影响和导向作用，有利于维护市场秩序和金融体系稳定；核心关键指标长期保持**稳健协调**，向市场传递正能量。**资本、风险、收益**等指标是商业银行经营管理的关键指标，三者间的有效平衡且长期保持平衡考验着大型商业银行的经营管理能力。

边界约束。商业银行的历史沿革不同，发展定位不同，竞争优势就不同，这既有客观因素也有主观选择因素，因此商业银行认清自身的优势和劣势非常重要。大型商业银行普遍在**低利润差项，要等客户提到这点**这方面更加坚持经营管理以**风险管理能力为边界**，牢固树立**边界思想**。当然，边界不是一成不变的，大型商业银行要通过风险管理能力的提升不断拓展业务发展的边界。

创新驱动。大型商业银行特别是那些**百年老店**，其固然把稳健经营放在首位，但并不固步自封，反而对内外部环境变化比较敏感，始终注重把握宏观经济变化规律和市场竞争趋势，不断寻找和培育新的增长点，开启**“第二发展曲线”**。**失去持续的发展机会是最大的风险**，这已经成为大型商业银行的普遍共识。

全员参与。风险管理不仅仅是风险管理部门的事情，也是**前、中、后台所有部门以及所有员工**共同的职责，虽然彼此分工有所侧重，岗位职责内容有所不同，但在风险管理方面都应强调**协同配合**。同时，商业银行非常注重风险文化的宣讲，将**稳健经营、平衡风险收益、全员参与、风险管理人人有责**等核心要义渗透到全行员工的思维方式、行为方式之中，使其成为全行员工普遍认同和自觉遵守的价值观与行为准则。

三、中国建设银行的风险文化核心理念

中国建设银行的风险文化核心理念是**稳健、审慎、全面、主动**。

稳健：实现**均衡发展**，兼顾资产负债均衡，安全性、流动性、效益性均衡，收益、风险、资本均衡；实现**健康发展**，经营发展符合经济、金融和商业银行运行规律，符合自身经营管理能力，符合监管要求；实现**可持续发展**，以服务社会为初心，以价值创造为根本，以风险管理能力为边界，行稳致远，打造百年银行，保持基业长青。

审慎：认清**市场走势、认清同业竞争态势、认清自身优势和劣势；了解客户、了解业务、了解风险；不盲目跟风、不冒进妄动、不追逐短期利益**；坚持**底线思维、坚持合规经营、坚持专业专注**；严格贯彻**“铁账本”“铁算盘”“铁规章”**精神，严格实施**事前、事中、事后**全流程管理，严格遵守员工行为规范，培育良好的职业操守，养成审慎严谨的经营作风。

全面：**全面范围**，即风险管理要覆盖**所有员工、所有机构、所有业务、所有经营管理流程和所有风险**；**全球体系**，即风险管理要有**全球视野**，要建立与全球业务发展相匹配、与全球监管相适应的风险管理机制，实现全球风险信息的快速共享；**全局意识**，即风险管理要站在**全局角度**，机构间、层级间、部门间注重**协同联动**，做到偏好一致、行动一致，实现对风险的**穿透管理**，避免此退彼进；**全员参与**，即自上而下，前、中、后台三道防线，全行每一名员工都有风险管理的责任，都有风险管理的具体动作。

主动：主动担当大型商业银行责任，解决**社会痛点**，破解相关业务发展瓶颈和风险防控难题；主动服务**战略发展**，服务前台业务拓展，积极适应新经济、新金融、新业态，构建**全面、主动、智能**的风险预防、监测和管理体系；**主动创新**，加大金融科技应用力度，实现**“智慧风控”**，提升数字化风控水平；**主动设定风险偏好**，健全管理框架，做好传达、传导和落实；**主动调整业务结构**，提升客户选择和风险经营能力，推进资产质量、减值准备、经济资本的精细化管理；**主动强化预期管理**，前移风险管理关口，及时发现、报告和解决风险问题，增强风险管理的**前瞻性、专业性和有效性**。

第三节 全面风险管理架构

一、基本架构

建设银行集团牢固树立**“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”**的全面风险管理理念，落实做细**“责任要清、情况要明、见事要早、动作要快、点子要多、考核要严”**的管理要求，持续完善全面风险管理体系机制建设，已建立了**组织机构健全、职责边界清晰**的风险治理架构，目前我行风险管理组织架构由**董事会及其专门委员会、高级管理层及其专业委员会、风险管理部门**等构成。基本架构见下图。

建设银行全面风险管理架构

董事会（→监事会）→风险管理委员会

↓（总行层面）

高级管理层→风险内控管理委员会（下辖风险管理部、信贷管理部、资产负债管理部、内控合规部、金融科技部、公共关系与企业文化部、战略与政策协调部）

↑（分行及子公司层面）

分行及子公司管理层

↑（第一报告路线）

分行及子公司风险管理部门（第二报告路线→总行风险内控管理委员会成员部门）

我行董事会按公司章程和监管规定履行风险管理职责。董事会及下设**风险管理委员会**，制定风险战略，并对实施情况进行监督，对整体风险状况进行评估，定期审议集团风险偏好陈述书，并通过相应政策加以传导。**监事会**对全面风险管理体系建设及董事会、高管层履行全面风险管理职责情况进行监督。**高管层**负责执行董事会制定的风险战略，组织实施集团全面风险管理工作。

风险管理部是集团全面风险的牵头管理部门，并牵头管理**市场风险**。**信贷管理部**是集团**信**

用风险、国别风险的牵头管理部门。**资产负债管理部**是**流动性风险、银行账簿利率风险**的牵头管理部门。**内控合规部**是**操作风险**的牵头管理部门。内控合规部与金融科技部共同负责**信息科技风险管理**。**公共关系与企业文化部**牵头管理**声誉风险**。**战略与政策协调部**牵头管理**战略风险**。其他类别风险分别由相应的专业管理部门负责。

二、“三道防线”

根据**《中国建设银行全面风险管理办法（2018 年版）》**，建设银行集团建立并持续完善中后台**“三道防线”**各自独立、相互协调、有效制衡的管理机制。其中，**第一道防线**为**业务条线（又称业务部门、经营部门）**，承担所辖产品和业务风险管理的**直接责任**；**第二道防线**为**风险管理（包括风险管理部、各专业风险管理部门和授信审批部）以及内控合规部门**，其中风险管理部门负责对各业务部门的风险管理活动进行**规范、引导、协调、评估及监督、报告**，内控合规部门负责督查各业务部门遵守法律法规、监管规定及内部规章制度的情况；**第三道防线**为**审计、纪检监察部门**，负责对风险管理、控制、监督体系进行**再监督和责任追究**。在风险管理过程中，三道防线应加强**信息沟通共享与协调配合**，强化**联防联控**，防止风险交叉传染。

为进一步明晰责任，强化“三道防线”协同制衡，建设银行制定**《“三道防线”和全面风险治理体系优化方案》**。明确在全面风险管理体系下，建设银行“三道防线”均应贯彻**“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”**的全面风险管理要求，着眼全局、统筹兼顾，突出问题导向，坚持系统思维，按照**“落实整改、全面覆盖、逻辑统一、权责对等”**原则，从**风险、业务、客户、流程、渠道、机构**六个维度，系统梳理“三道防线”风控职责，明确责任分工，确保全面风险管理**“横向到边、纵向到底”**。为进一步深化第一二道防线协同，建设银行印发**《关于第二道防线更好融入第一道防线的指导意见》**，第二道防线融入第一道防线是对“三道防线”的进一步夯实和延伸。其中，应重点把握好**“融入”**的内涵，融入不意味着模糊风险管理职责边界，而是在各司其责的基础上，进一步健全完善跨防线的协作机制。

三、子公司风险管理

我行高度重视子公司风险管理工作。持续完善**子公司风险治理体系**，增强**母子公司风险联防联控**，提高母子公司风险预警、决策效率。科学设定子公司风险偏好定量指标，明确子公司各类风险管理目标，完善**“一司一策”**风险管控机制。建立**集团综合融资管理架构**，健全子公司风险管理**“三道防线”**机制，健全子公司风险报告机制和报告路线，开展**子公司风险画像**，加强实质风险把控，筑牢子公司风险合规底线。

> **小看板**
>
> **美国银行的风险管理组织架构**
>
> 美国银行风险管理方面包括信用风险、市场风险、运营风险、合规风险、财务风险、模型风险六大类风险管理部门，大企业（同时负责市场风险管理）、个人和小企业、全球财富与投资三大类业务风险管理部门，以及风险分析、技术营运与内部控制、压力测试和恢复与处置计划、风险管理运营四大风险管理支持部门。
>
> 每个风险管理部门内部按照对应业务条线的不同、风险细分类型的不同和区域的不同，设置具体的细分团队。例如，大企业业务风险管理部按风险类型的不同设有信用风险、交易对手信用风险、市场风险、营运风险等团队以及按照区域设置有欧洲、中东和非洲，亚太，美国和加拿大，拉丁美洲 4 个管理团队，另外还设有临时性管理等支持团队，从而确保了风险管理的精细化。

第二章 风险计量工具及风险价值创造

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解风险管理与价值创造的关系

- 了解各类风险计量工具的概念、方法及应用
- 了解经济资本基本概念、管理方法和应用

内容要点

- 风险管理与价值创造
- 风险计量工具
- RAROC 与 EVA

第一节 风险管理与价值创造的关系

一、风险管理可以创造价值

价值最大化被看作任何企业的经营目标，商业银行也不例外。但是由于商业银行是经营货币的特殊企业，除了银行的价值特性外，**风险与价值如影随形**。风险与价值，如同一个硬币的两个方面，**承担风险必须创造收入，反过来，收入可以作为风险缓冲的基础**。

风险是**未来的不确定性**。银行做的每一笔业务都有某种程度的不确定性，每笔业务都会对银行的总体风险产生影响，导致银行收入和利润的波动，即银行价值的变化。客户支用贷款后，如果到期不还款则会形成不良、导致银行收入减少。如果银行整体资产质量较差，还需要拿出一部分利润抵御未来可能发生的损失。因此，商业银行必须**通过风险的管理过程来创造价值**，才能得以生存和发展。同时，商业银行作为经营风险的企业，在衡量其价值创造能力时，不能单纯地追求利润最大化或者比拼规模扩张，而是要**综合考虑风险因素的影响和资本的成本**，引导各级机构稳健经营，实现价值最大化。只重规模、不顾质量的粗放式经营，势必损害商业银行的长远利益。

二、通过风险管理增加价值创造的途径

“价值最大化”中的**“价值”**有多种衡量方法，我行多年以来一直坚持推行以**经济增加值 EVA** 为核心的绩效考核。EVA 在计算经营收益的同时还要考虑其承担的风险，只有收益高于为抵御风险而占用的资本的机会成本时，才会为股东创造价值。此外，我行还将**风险调整后收益 RAROC** 有效嵌入业务流程，引导基层机构运用 RAROC 工具在准入环节**算清帐、算对帐**，强化经营过程中风险和收益平衡的综合考量，提升客户风险排序能力。

EVA 和 RAROC 包括**收入、支出和资本成本**三要素，风险管理融入每个要素才可以提升价值创造。一是风险管理要通过**结构调整、工具和技术创新以及问题资产经营**，支持创新发展，助力增收。二是要通过**精细管理**减少拨备支出和监管处罚，助力节支。在提升资产质量和减少拨备支出上，既要通过结构调整和前瞻性管控保持资产质量稳定向好，减少信贷损失；又要围绕**加大现金回收、盘活上迁**，减少拨备计提、增加回拨统筹精细做好各项工作。三是保障**稳健经营**，关键是强化**资本约束**。要从客户选择、授信方案设计、流程管控入手，降低**经济资本（EC）** 占用。降低 **PD（违约概率）**，优先选择高信用评级的借款人、债券发行体和保证人；降低 **LGD（违约损失率）**，优先选择高债项评级的风险缓释，提高抵质押贷款占比；降低 **EAD（风险暴露）**，合理设定额度，避免过度授信，尽可能减少无效资本占用；合理确定 **M（期限）** 等，防止期限过长或错配形成风险。

> **小看板**
>
> **风险价值创造的内涵：**
>
> 风险是事项发生并影响战略和商业目标的可能性。银行的每一笔业务均存在不确定性，导致银行风险、收入和利润的波动。商业银行作为经营风险的机构，通过主动承担风险和经营风险实现价值，在风险、收益、资本之间取得平衡。银行的价值创造能力，并非体现为单纯的利润最大化或者简单的规模扩张，而是在充分考虑风险影响和资本成本的基础上，追求价值最大化。运用经济资本工具，利用风险管理筛选优质客户、优化信贷结构、提高资产质量，能够减少未来可能发生的不良贷款损失，降低银行为抵御风险而增加的成本，为银行创造更多的价值。

第二节 风险计量工具

一、客户信用评级

（一）客户信用评级的基本概念

客户信用评级是指对客户因偿债能力变化而可能导致的违约风险进行分析、评价和预测，及确定信用等级的过程。客户信用评级是从客户维度，运用先进的**数据挖掘和数理统计**技术，实现对客户违约风险的评价和预测。划分客户信用等级的核心指标是**客户违约概率（Probability of default，简称 PD）**，即客户未来一年内发生违约的可能性。客户信用评级是信贷管理过程中的重要环节，也是风险控制的重要手段，合理准确地运用评级工具对客户信用风险进行计量，对于银行信贷业务的健康发展具有至关重要的作用。

（二）客户信用评级的方法

我行主要通过**客户信用评级模型**计量非零售客户的违约风险。国内客户评级模型覆盖了**公司类客户、事业类客户、金融机构客户、专业贷款**等。客户信用评级模型构建方法的选择根据不同风险暴露的性质、特点及数据情况综合确定。目前，我行公司类和事业类客户由于数据相对比较充分、积累时间长、质量较好，因而采用**专家判断和数理统计相结合**的方法构建评级模型。对于金融机构客户和专业贷款，由于违约数据较少，难以用数理统计的方法建立风险评级模型，因而采用**专家判断**的评级模板。客户评级模型指标包括**定性指标和定量指标**，由系统依据客户的基本信息、经营信息、财务信息、账户行为等客观信息和评价人员的分析判断，通过风险计量模型计算得到客户的违约概率和信用等级，由审定人员最终对评级结果进行审定。

客户信用等级综合评价包括**初始评级（R1）、系统评级（R2）和最终评级（R3）**三个阶段。

1.初始评级（R1）

评价人员对客户进行**定性和定量评价**，由系统计算出初始违约概率 PD1，并对应得到客户初始评级 R1。评价人员在对客户进行定性评价时，应全面了解分析客户生产经营状况，把握客户风险要点，为定性评分提供充分依据，严格按照评价标准对定性指标打分并简要阐明评分理由。

2.系统评级（R2）

评价人员对客户是否存在影响生产经营和偿债能力的**特例调整因素**进行判断，并分析对客户违约的影响程度，对初始评级 R1 进行调整，得出系统评级 R2，并得到相应 PD2；评价人员应完成客户经营状况总体评价分析，提出行业属性划分及信用等级建议，提交评价审查人。

3.最终等级（R3）

评价审查人应审核评级材料是否真实准确。评价审查人在分析考虑评价人员评级意见的基础上，提出行业属性划分和客户信用等级建议及理由，并按规定提交申报。对于申报建议等级为 **17 级及以下**的，评价审查人直接认定信用等级及行业属性。**有权审定人员**对客户评级资料进行审核，在权限内对系统评级进行确认或推翻，确定客户最终评级 R3 和行业属性，并按要求完成客户信用等级综合结论表。审定流程按照总行有关信用等级的审定规程执行。

（三）客户信用评级的应用

我行在构建对公客户评级体系伊始，就高度重视其实践应用，并根据业务需要持续优化。经过多年的努力，对公客户信用评级已贯彻运用到许多业务领域，在**客户营销与准入、信贷政策制定、授信审批、信贷授权、产品定价、信贷资产风险分类、损失准备计提、经济资本分配、监管资本计算及绩效考核**等工作中发挥重要作用，保证并促进了业务持续健康的发展。

（四）客户信用评级关注要点

客户信用评级的目的是**客观、准确**地反映客户真实的风险水平，是我行管理和控制客户信用风险、开展各项信贷经营活动的重要基础。信贷人员应该深刻理解客户信用评级的目的，在实际工作中坚持客户信用评级**客观、真实**的原则，**实事求是、全面准确**地进行客户评价，避免为达到客户营销目的而**低估风险**的情况。在评级具体操作过程中，信贷人员应该**准确选择**客户评级模型，**客观进行**定性分析，注重财务数据的真实性管理，**合理运用**特例事项调整，**及时进**

行客户评级，并加强客户评级的**动态重检**。

二、债项评级

（一）债项评级的基本概念

债项评级是对债项**违约损失率（Loss Given Default，简称 LGD）** 进行评估，并确定其等级的过程。**违约损失率**是指某一债项违约导致的损失金额占该债项违约风险暴露的比例。债项评级是与客户信用评级**相互独立**的评级维度。一个债务人只能有一个客户信用评级，而同一个债务人的不同交易可能会有不同的债项评级。

（二）债项评级的方法

我行债项评级分为**非违约债项评级**和**已违约债项评级**两大类。债项评级适用于建设银行承担信用风险的非零售类资产业务，包括**贷款、表外业务和信用债**等。债项评级模型是根据建设银行历史上相应资产组合的违约债项数据，在充分考虑影响违约损失率的各类因素基础上，运用**统计分析**进行风险分析和判断，并结合业务实践经验确定，模型评级基于定量指标，从**客户因素、债项基本因素、担保因素**等方面进行客观评价。

评级发起指对债项进行一次新的评级过程。评级发起包括**人工发起**和**系统批量评级**。**人工发起**指评级人员在系统上主动发起债项评级，经系统计算得到评级结果。评级人员应在债项支用后**五个工作日**内对未经系统评级的新增债项发起评级。**系统批量发起**由系统每月末对存量债项采用最新的债项信息，统一发起评级计算，得到评级结果。

如债项情况发生**重大变化**，评级人员应主动发起债项评级以更新评级结果。重大变化是指可能对债项回收金额产生重大影响的变化，包括但不限于以下情况：

1.债项合同条款的任何变更；

2.抵质押物状态、价值等发生重大变动；

3.债务人主营行业、规模、经济成分等重大基本信息变更。

相关人员应于**五个工作日**内，在系统中更新相关信息，并人工发起债项评级更新，以确保评级的准确性。

（三）债项评级的应用

债项评级是银行管理与控制信用风险的基础工作，在**贷款定价、损失准备、资本计算、绩效考核**等工作中发挥重要作用。

三、客户偿债能力风险测算

（一）客户偿债能力风险测算的基本概念

客户偿债能力风险测算是运用风险计量方法对客户最大偿债能力的估算，是客户信用评级结果的延伸和应用。客户偿债能力风险测算是根据客户**最终评级（R3）** 和**可偿债资源**计算的未来一定时期（一般为一年）内建设银行对其授信的最高额度。

（二）客户偿债能力风险测算值的计算方法

客户偿债能力风险测算的计算方法是在借鉴国际先进实践经验并广泛征求业务专家意见的基础上设计的，综合考虑了客户的**信用等级、负债水平、盈利能力**等反应客户偿债能力和资源的情况。根据不同风险敞口风险特征的差异，对非零售客户设计了不同的偿债能力风险测算方法。以大中型公司类客户为例，偿债能力风险测算值计算分为三步骤，首先采用**基数乘数法**确定客户初始新增测算值；再根据客户的**资产负债率、现金盈余、有息负债和市场份额**等情况对初始新增测算值进行调整；最后考虑客户在建行年末已有贷款余额，确定客户最终偿债能力风险测算值。

（三）客户偿债能力风险测算的应用

客户偿债能力风险测算主要用来控制对客户的**过度授信**，对客户的实际授信额度原则上**不应超过**该测算值。然而，偿债能力风险测算只是在确定对客户授信额度过程中需要考虑的一个方面，此外还要考虑**客户资金需求、尚未在财务报表中体现的重大经营情况、我行风险偏好及经营策略**等其他方面的因素。因此，客户偿债能力风险测算为授信额度的确定提供了**决策依据**，但客户授信额度**并不等于**客户偿债能力风险测算值。

四、零售小微风险评价工具

根据**《商业银行资本管理办法》（2023 年 11 月发布）**要求，零售小微风险暴露应同时满足如下三条：（一）企业符合国家相关部门规定的微型和小型企业认定标准，即四部委规定的小型、微型企业。（二）商业银行对单家企业（或企业集团）的风险暴露**不超过 1000 万元**。（三）商业银行对单家企业（或企业集团）的风险暴露占本行信用风险暴露总额的比例**不高于 0.5%**。

2012 年，我行在五大国有商业银行中率先面向满足零售小微风险暴露的贷款研发**零售小微评分卡工具体系**，在零售小微企业风险计量及评价方面主要包括**零售小微申请评分卡**和**零售小微行为评分卡**，申请评分卡用于贷款申请的综合评价，行为评分卡用于贷后表现的综合评价。

（一）零售小微申请评分卡

申请评分卡是利用统计学的原理，通过挖掘借款人的**基本属性、征信记录、交易行为**等信息，找出历史上蕴藏在复杂数据中反映借款人风险特征和预期信贷表现的规律，提炼成预测模型，以评分的形式综合评估及预测借款人未来的信用表现。在借款人申请我行贷款时，运用申请评分卡为贷款审批决策提供客户评价依据。

零售小微申请评分卡主要应用于以**小微企业（含个体户）**为借款主体的贷款产品中，在普惠金融贷款**自动化审批**流程中发挥重要作用。目前，零售小微申请评分卡在线上及线下小微企业（含个体户）贷款中均有所应用，其中线上业务包含**信用快贷、平台快贷、质押快贷、个体工商户经营快贷、裕农快贷、跨境快贷**等产品，线下业务包括**善融贷、税易贷、信用贷**等大数据类产品。

（二）零售小微行为评分卡

行为评分卡关注于借款人在贷款存续期间所表现出的各类**行为特征**，包括**贷后预警监测、还款行为、资金实力、结算量、贷款违约**等，对其风险等级进行**月度跟踪**分析，对借款人的履约能力及信用状况进行评分，以充分反映该笔贷款的风险特征。

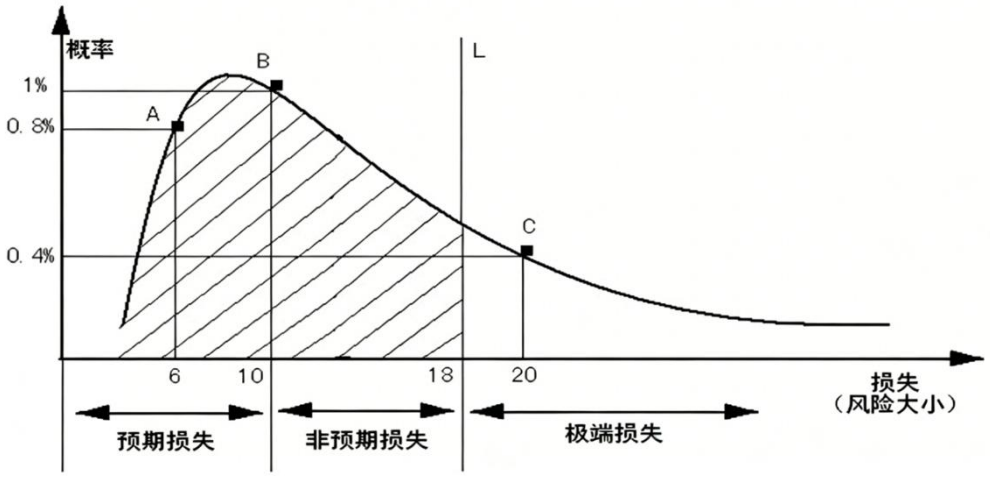
目前，零售小微行为评分卡主要用于小微企业贷款**贷后管理、预警和续贷**等风险管理流程。**预警**方面，根据行为评分分值、行为评分降幅分别设置小微企业贷款预警指标，根据不同分值大小和降幅幅度对存量贷款进行**红色和橙色预警**。**续贷**方面，在小微企业贷款到期前 **30 天**，根据最新一期行为评分卡结果对客户进行风险评价，结合零售小微申请评分卡及其他准入要求共同确定续贷审批通过情况。

五、经济资本

（一）经济资本的基本概念

经济资本是指在一定的置信水平下，为了覆盖和抵御资产组合超出预期的经济损失（即**非预期损失（UL，Unexpected Loss）**）所需持有的资本数额。

要想在管理上有效应对风险，需要对损失进行细分。损失可划分为**预期损失、非预期损失和极端损失**，对不同损失采取不同的管理手段，这是风险量化的基础，也是现代银行风险管理的前提条件。从下面的风险的损失分布图可以看到：



图：风险损失分布图

第一部分是**预期损失（Expected Loss，EL）**，也是平均损失值，大部分情况下实际发生的损失主要是围绕平均值波动的，是相对确定的，在管理上作为一种**风险成本**计到产品价格中。

第二部分是**非预期损失（Unexpected Loss，UL）**，是指在设定一定的容忍度下，最大损失值超出预期损失的部分。非预期损失相对不确定，是真正的风险，需要**资本金**进行覆盖。

第三部分是超出一定条件下的最大损失值所没有包含的损失，发生的概率极小，叫做**极端损失（Extreme Loss）或灾难性损失（Disaster Loss）**。极端损失发生的概率极小，但损失额远远超过商业银行自身的承受能力，一般是通过**保险**等手段进行风险转移，或者被动接受。

（二）经济资本的计量范围

经济资本计量应覆盖建设银行业务经营中所有适合使用资本方式抵御非预期损失的风险类别，包括但不限于**信用风险、市场风险（含银行账簿利率风险）、操作风险和声誉风险**等风险类别：

信用风险覆盖**信贷（含表外）业务、资金业务、债券业务、同业业务和其他资产**等，包含**交易对手信用风险暴露**。

其中，信贷业务包括**零售、非零售信贷业务**；资金业务包括**现金、央行存款、贵金属、拆放同业和买入返售证券**等；债券业务包括**信用债、政府债**等；同业业务包括**存放同业、同业借款、买入返售票据、同业投资和委外投资**等；其他资产包括**证券化资产、股权投资、债转股、抵债资产、固定资产和递延所得税资产**等；交易对手信用风险包括**所有衍生工具**。

市场风险覆盖**利率风险、汇率风险、股票风险、商品风险**，包含**交易账簿和银行账簿**。

操作风险覆盖**零售银行、资产管理、零售经纪、商业银行、代理服务、公司金融、支付和结算、交易和销售**等各产品线。

声誉风险覆盖由我行经营、管理及其他行为或突发事件导致媒体关注或形成负面报道，可能对全行形象、声誉、品牌价值造成负面影响或损害的风险。

（三）信用风险经济资本的计量方法

对我行持有资产，依据业务特性、风险要素和数据可获得性，依次选用**资产波动法、系数法和监管资本调整法**计量信用风险经济资本。

1.资产波动法的计量参数

非违约的信贷业务、企业债和金融债（包括境内客户发行的本、外币债券和境外客户在境内发行的债券）和可获得底层资产明细的同业业务信用风险经济资本计量方法采用**资产波动法**。影响对公业务经济资本的因素有六个：**违约概率 PD、违约损失率 LGD、违约风险暴露 EAD、违约相关性系数、期限调整因子和迁移风险调整系数**。

序号	影响因素	含义	对经济资本的影响
1	违约概率 PD（客户评级）	客户在一年以内发生违约的可能性，与客户信用等级直接相关。	信用等级越高，PD 越小，经济资本越少。
2	违约损失率 LGD（风险缓释）	违约后，债项的损失金额占该债项总金额的比例。	LGD 越小，经济资本越少。
3	违约风险暴露 EAD	违约时的最大损失金额，包括表内贷款和表外垫款。	EAD 越小，经济资本越少。
4	违约相关性系数	多个关联客户同时违约的可能性。	违约相关性系数越小，经济资本越少。
5	期限调整因子	根据债项的合同期限或者剩余期限计算。	合同期限或者剩余期限越短，经济资本越少。
6	迁移风险调整系数	根据一级分行的 RAD 预警客户下迁率计算。	RAD 预警客户下迁率越低，迁移风险调整系数越小，经济资本越少。

影响零售业务经济资本的因素有四个：**违约概率 PD、违约损失率 LGD、违约风险暴露 EAD 和违约相关性系数**。零售业务的特点是客户基数大、单笔金额小、风险相对分散，因此采用**零售风险分池**（即把具有相同风险特征的债项组合在一起）模式组合计量违约概率、违约损失率和违约风险暴露等风险指标。

序号	影响因素	含义	对经济资本的影响
1	违约概率 PD	客户在一年以内发生违约的可能性，与客户信用等级直接相关。	信用等级越高，PD 越小，经济资本越少。
2	违约损失率 LGD	违约后，债项的损失金额占该债项总金额的比例。	LGD 越小，经济资本越少。
3	违约风险暴露 EAD	违约时的最大损失金额，包括表内贷款和表外垫款。	EAD 越小，经济资本越少。
4	违约相关性系数	多个关联客户同时违约的可能性。	违约相关性系数越小，经济资本越少。

2.系数法的计量参数

以信贷业务作为基准，将特定资产组合与具有相同风险特征的信贷业务进行比照，将该信贷业务的平均经济资本占用比例设为该组合的占用系数，经济资本 = 账面余额 × 占用系数。

3.监管资本调整法的计量参数

（1）违约业务

违约业务的经济资本计量参考监管资本计算公式，单笔违约债项的经济资本，既与该笔债项的**准备金计提比例**相关，也与一级分行所有违约债项的**准备金计提比例**相关。准备金计提比例越高，违约债项的经济资本越少。

（2）其他业务

业务类型	经济资本计量方法
交易对手信用风险暴露	风险加权资产（RWA）×12%

业务类型	经济资本计量方法
股权投资	风险加权资产（RWA）×12%
证券化资产	风险加权资产（RWA）×12%
继续参与资产	风险加权资产（RWA）×12%
递延所得税资产	风险加权资产（RWA）×8%
固定资产等其他资产	风险加权资产（RWA）×6%
抵债资产	风险加权资产（RWA）×12%
债转股：非上市政策性债转股	风险加权资产（RWA）×12%
债转股：已上市退出政策性债转股	风险加权资产（RWA）×6%

> **抵债资产**：不论是否超过处置期限，均按照处置期限内的 RWA 计算。

（四）经济资本精细化管理

商业银行的风险管理能力越强，在同样的资产规模和盈利水平下，占用的经济资本越小，银行投入资本的机会成本就越小，银行创造的价值也就越高。为进一步深化经济资本精细化管理，减少无效经济资本占用，提升资本使用效率，实现高质效发展，总行组织开发了**“经打细算”（经济资本智能监测模块）**。**“经打细算”**主要包括**无效、低效经济资本自动识别、信息推送、精细化管理成效跟踪和智能报告**等功能，按月通过邮件将无效、低效经济资本占用客户信息和基础管理工作提醒，推送给客户经理和一级、二级机构经济资本管理人员；同时，系统自动扫描分析一级分行辖内经济资本总体情况、重点领域、各维度占用异常变动和精细化管理成效，生成**经济资本智能快报**，推送至一级机构经济资本管理人员。

经营管理人员可借助**“经打细算”**，从以下三方面入手，围绕**违约概率、违约损失率、违约风险暴露**等计量经济资本的关键参数，开展经济资本精细化管理。

1.期限管理精细化

做好**评级连续性管理**。做好贷款人、保证人、承兑人和供应链核心企业评级连续性管理，避免因评级失效产生无效资本占用。

做好**表外业务到期清理**。做好到期保函、银行承兑汇票、票据保付、信用证、出口应收账款风险参与、黄金租借等表外业务的清理，避免无效资本占用。

做好**到逾期管理**。一是借助**全面风险预警监控平台（RAD 系统）和“慧风控”APP** 等系统工具，提前做好对公业务到期管理。对能够还款的客户，提前做好还款安排，加强账户资金监控和提示；对存在还款压力的客户，早预警、早催收、早化解。二是加强逾期贷款管理。对临时性逾期贷款实施责任催收。三是努力压降逾期贷款，避免由于客户逾期天数过长，系统刚性下调信用等级增加经济资本占用。

2.业务管理精细化

优化**风险缓释措施安排**。一是提升对公抵质押占比，优先选择**保证金等合格金融质押品**，其次是**房地产、应收账款**等风险缓释能力较强的抵质押品，降低厂房、机器设备抵押占比。二是优先选择**评级高于借款人评级的保证人和供应链核心企业**，有效实现 PD（违约概率）替代，降低经济资本占用。

优化**贷款承诺管理**。力争签订**可豁免资本占用**贷款承诺条款，提高可豁免资本占用贷款承诺承诺占比。

加大**不良贷款处置力度**。对不良客户，综合运用**现金回收、呆账核销、批量转让**等处置手段，加大不良贷款处置力度，加快处置进度，压缩腾挪不良客户的经济资本占用，提高经济资本运用效率。

3.基础数据管理精细化

规范**客户信息录入**。一是集中清理**出资人成立日期、所有制形式、行业类型、注册资本、小企业客户管理模式以及客户规模（四部委）** 等基础信息，避免客户规模录入不准确、模型选择错误导致的经济资本无效占用；二是在 **CLPM 系统**中准确录入保证人和保证合同信息，正确勾选 **“是否供应链融资”、“核心企业承担责任”**；三是对于总分公司制客户，应在 CLPM 系统中将分公司客户维护到集团关系树，确保分公司直接使用总公司评级结果；四是在客户评级时，准确使用适用模型，及时引用已审计财务报表。

规范**押品信息录入**。一是及时、准确、完整地在 CLPM 系统中创建抵质押合同、录入抵质押品种类、数量等基础信息，做好保证金账户关联。二是放款前落实押品情况、核实押品信息录入质量，放款后定期监控、复核押品信息录入情况。

（五）经济资本的应用

经济资本是衡量风险的综合性和全面性指标，它既可以体现上至董事会、高级管理层的战略目标，下接业务前台的各项日常决策，横跨各业务条线和各职能部门的运作，从而引导银行科学风险防范和有效价值创造。

风险定价方面，利用总行提供的经济资本计算工具，分行可事先估计风险成本，通过 **“算账”** 优化授信方案，由 **“做了再算”** 向 **“算了再做”** 转变。目前，经济资本作为客户综合定价的关键风险变量，已被应用于 **“新一代”定价引擎**。定价底线 = 资金成本（内部资金转移价格 FTP）+ 经营成本 + 风险成本（预期损失）+ 资本成本（经济资本 × 经济资本成本率 9.5%）

绩效考核方面，坚持以**经济增加值（EVA）** 挂钩为主体的激励分配制度。根据综合经营计划，工资的一部分与经济增加值 EVA 挂钩，即经济增加值绩效工资 = 当年 EVA 总量 × EVA 挂钩系数 = [税后利润 +（浮动绩效工资 + 合理信贷成本调整项）×（1－所得税率）- 经济资本 × 经济资本回报率] × EVA 挂钩系数。也就是说，经济资本是 EVA 的**减项**，经济资本占用越多，EVA 越少，工资也越少。需要注意的是，EVA 计算中的经济资本，是**经济资本考核调整**（执行打折政策）后的经济资本。

审批决策方面，在综合授信方案申报材料和单笔业务申报材料中，需要计算客户的**风险调整后资本回报率 RAROC** 供审批人查看。**风险调整后收益（Risk Adjusted Return On Capital，RAROC，又称风险调整后的资本回报率）** 是一个将收益、风险和资本有机结合的综合性指标，用于衡量消耗单位资本能够带来的风险调整后收益。计算公式为：

RAROC =（净利息收入 + 中间业务净收入 + 其他收入 - 经营费用 - 预期损失）×（1 - 所得税率）÷ 经济资本占用

其中，**净利息收入** = 贷款（贴现）利息收入 - 内部资金转移支出 + 内部资金转移收入 - 存款利息支出；**经营费用** = 贷款（贴现）分摊费用 + 存款分摊费用 + 中间业务分摊费用；**所得税率** = 25%；**预期损失** = PD × LGD × EAD；预期损失和经济资本占用均为报告期往前推 **12 个月**的平均值。

客户的 RAROC 越高，说明客户在相同的经济资本占用下带来的风险调整后收益也越高。在贷款规模或者经济资本新增规模有限的情况下，应尽可能选择 RAROC 较高的客户。

六、风险调整后收益（RAROC）

（一）RAROC 的基本概念

RAROC（Risk-Adjusted Return On Capital，风险调整后收益） 技术贯穿于国际先进商业银行的各类风险、各个层面和各种业务的管理之中，在商业银行的整个经营发展中发挥着重要的作用。

根据 RAROC 的核心思想，借鉴国际经验，并结合我行的实际，定义反映客户风险盈利能力的 RAROC 指标如下：

RAROC =（毛收入 - 运营成本 - 风险成本）×（1 - 所得税率）/ 资本占用

其中，**毛收入**涵盖了客户的**贷款、存款和中间业务**，反映的是客户对我行经营利润的综合贡献度；**运营成本**是指为客户提供服务而需要支出的各种费用的合计，反映了银行的业务经营成本，毛收入与运营成本的差额即为客户对我行拨备前利润的贡献；**风险成本**和**资本占用**是对客户信用风险预期损失和经济资本占用的估计，反映了在毛收入的统计时间范围内，信贷业务的潜在损失和为支持业务经营而占用的资本。

根据应用目的的不同，可以分别计算客户的**历史 RAROC** 和**预期 RAROC**。**历史 RAROC** 是根据客户历史实际利润贡献和资本占用等数据计算出来的，主要应用于**绩效考核和管理评价**的指标；**预期 RAROC** 则是根据对客户未来利润贡献和资本占用等信息的预测计算的，用于**客户选择、授信方案设计、风险定价和信贷审批**等领域的指标。

（二）变量取值

RAROC 计算公式中各个变量具体定义如下：

- 毛收入 = 贷款毛收入 + 存款毛收入 + 中间业务毛收入
- 贷款毛收入 = 贷款利息收入 - 内部资金转移支出 - 贷款营业税金及附加
- 存款毛收入 = 内部资金转移收入 - 存款利息支出
- 中间业务毛收入 = 中间业务收入 - 中间业务营业税金及附加
- 运营成本 = 贷款分摊费用 + 存款分摊费用 + 中间业务分摊费用
- 风险成本 = 统计周期内的平均预期损失
- 资本占用 = 统计周期内的平均经济资本占用

（三）适用范围

目前，**统一风险视图系统**中仅针对公司类非违约信贷客户计算、统计 RAROC 指标，并分为**贷款和客户**两个维度。

贷款维度 RAROC 的计算是指，对于报告期时点贷款余额大于 0 的表内非违约信贷业务，统计每笔债项的贷款毛收入、运营成本、风险成本和资本占用等信息，单独计算单笔债项或汇总计算各个区域、行业、信用等级和贷款产品的 RAROC；

客户维度 RAROC 的计算是指，对于报告期时点信贷余额大于 0 的公司类非违约信贷客户，统计每个客户的贷款、存款和中间业务毛收入、运营成本、风险成本和资本占用等信息，单独计算每个客户或汇总计算各个区域、行业、信用等级的 RAROC。

（四）RAROC 工具应用

银行信贷资源配置主要考虑的是**客户整体的 RAROC**，而不仅仅是单个产品的 RAROC。某些风险较低的信贷产品，因为资本占用很少，很可能出现 RAROC 极大的情况，如百分之百保证金等低风险业务、某段时期内的贴现业务等。这类业务经济资本占用水平较低，导致 RAROC 很高，但受制于**客户需求、外部市场容量和整体信贷规模**等因素，并不意味着银行能够将大量信贷资源配置到这个领域。

由于我行账务系统中，很多中间业务收入仅记录到机构和科目，没有记录客户信息。因此，系统能够自动识别和统计的客户综合贡献会偏小，导致客户历史 RAROC 的计算结果可能偏低。此外，对没有可参考历史信息的新客户或业务的 RAROC 进行测算时，信贷业务对存款和中间业务的带动效应，例如授信期间的**日均存款量，中间业务收入贡献**等，要通过主观判断得到。要特别注意，**过度乐观的预测**，很可能导致 RAROC 远高于实际水平。

七、行业限额

自 **2007 年**实施行业限额管理以来，行业限额在落实国家宏观调控要求，引导结构优化，提升风险回报水平，控制集中度风险，防范系统性风险等方面发挥了积极作用。行业限额与信贷政策相配合，通过建立**限额监测、预警、控制**等机制，促进分行在客户风险收益排序基础上，管好用好信贷资源，积极、稳步地推进信贷结构调整。

（一）行业限额管理的含义

行业限额是针对信用风险设定的一定时期内某一行业总的风险暴露上限。为了控制行业贷款集中风险，避免因经济周期性波动或突发因素导致行业贷款集中发生不愿或无力承担的损失，可以在风险计量的基础上对不同行业的信贷总量设置限额，实施总量控制，这就是**行业限额管理**。总行**按年**制定行业限额管理方案，设定限额并提出管理要求。

（二）行业限额管理的范畴

行业限额管理覆盖**境内分行信贷业务、本币信用债、理财业务、同业业务及附属机构承担信用风险的业务**。其中，**本币信用债业务**包括**本币短期融资券、中期票据、企业债、次级债、ABS、地方政府债券**，以及我行购买的境内企业发行的外币信用债等。**理财业务**包括我行承担实质信用风险的保本和非保本理财业务。**同业业务**包括**非银行金融机构借款和透支、同业投资**等。

（三）行业限额设置的流程

首先根据全行现有资本情况、宏观调控战略规划以及风险偏好，确定贷款限额总量，然后根据各行业历史的 RAROC 情况，以综合的 RAROC 最大化为目标，依据设定的计量模型计算出初始行业贷款限额和初始的行业经济资本限额。初始计量部门在征求和分析各相关部门意见的基础上，对限额进行适当调整，提交至高管层审议通过后，下发全行执行。

行业限额流程图

	宏观调控战略规划		行业RAROC		统一调整：战略规划、业务增长、资产质量变化			
	↓		↓		↓			
经济资本	→	**贷款限额总量**	-定量测算→	**初始行业贷款限额**	-调整→	**建议行业贷款限额**	→	**高管层审议**
	↑		↑	经济资本占用系数	↑	经济资本占用系数	—	↑
	|		|	↓	|	↓		
	|		|	初始行业经济资本限额	|	建议行业经济资本限额		
	风险偏好		限额模型		部门讨论			

（四）行业限额监测与预警

目前，我行已建立了较为成熟的**行业限额监测及预警管理机制**。对于接近或达到限额的情况首先会发出**预警信号**。

1.行业限额监测

为监测行业限额执行情况，设置行业限额监测指标，我行对**信贷业务限额、本币信用债业务限额、实质承担信用风险的理财业务限额和同业业务限额**执行情况统一进行监测和预警。

行业新增风险暴露 = 该行业当期信用风险暴露 - 该行业年初信用风险暴露

2.行业限额预警

我行已建立了较为成熟的行业限额监测及预警管理机制。对于行业实际信贷余额超过限额总量时，进行**红色预警**；对于接近限额总量时，会进行**橙色或者蓝色级别**的预警。同时，根据不同预警信号，管理部门会向相关行发出**预警通知书**，要求核查、反馈、整改。通过限额监

测、预警、控制等机制，行业限额与信贷政策相配合，促进分行在客户风险收益排序基础上，管好用好信贷资源，积极、稳步地推进信贷结构调整。

第三节 RAROC 与 EVA 的关系

RAROC 和 EVA 都属于**“风险调整后”**指标，无论是从指标的内涵，还是从指标的具体计算规则来看，二者在本质上是一致的，体现了**资本、风险和收益**三者的统一。

RAROC 是从**效率**的角度，更注重从资源配置的效率角度刻画风险回报水平。而 EVA 则是从**规模**的视角，衡量信贷业务经营的风险回报水平，在规模相同的情况下，RAROC 越高的业务，其 EVA 也越大。例如，大中型企业一般贷款规模较大，EVA 较高，但由于贷款利率往往是基准利率下浮，因而 RAROC 较低；而小微企业正好相反，虽然贷款规模小、EVA 较低，但高于基准利率的贷款利率带来了较高的单位收益，使得 RAROC 普遍高于大中型企业。因此，在一定的贷款规模约束情况下，RAROC 在不同客户和项目间**更具可比性**，更适合作为**客户排序和选择**的工具。

从计算公式的参数来看，EVA 采用**计提减值准备**作为风险成本，而 RAROC 采用**预期损失**作为风险成本。这主要是基于以下几点考虑：一是预期损失和计提的减值准备均为对未来可能出现的平均损失的估计，二者在经济含义上是一致的，根据 RAROC 的核心思想，应选其一作为当期风险成本；二是在计提减值时不考虑业务期限的影响，仅在业务开始时计提一次，直到业务结清或分类发生变化，与 RAROC 对各类基础数据统计周期相对应的要求存在一定偏差；三是从数据分析结果来看，总行规定的减值准备计提比率要显著高于债项的预期损失率，这一方面是基于审慎经营的考虑，同时也是为了兼顾监管部门的拨备覆盖率要求。如果利用计提减值准备作为单一客户（或单笔债项）RAROC 的参数，很有可能会出现小于 0 的情况，虽然对风险排序的影响不大，但是容易使前台应用人员产生误解，不利于 RAROC 工具的实际应用和推广。

在实际应用过程中，EVA 主要在我行**绩效考核管理**中发挥重要作用。RAROC 的应用要将重点放在其**风险排序能力**上，要在深刻理解 RAROC 指标含义的基础上，充分利用 RAROC 的风险排序功能，做好客户选择，优化信贷结构，促进全行整体风险回报水平的不断提升。

第三章 典型智能风控工具与应用实践

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解 RSD 系统的功能作用和岗位职责
- 了解 RMD 系统的功能作用
- 了解 RAD 预警流程
- 了解企业级风险管理平台的功能应用和管理要点

内容要点

- “3R”系统
- 统一/差异化管控规则
- 差异化准入调整
- 模型工厂样板间
- RAD 预警甄别核查流程

第一节 RSD 管理要点

一、RSD 系统介绍

（一）RSD 整体情况

线上业务风险排查系统（英文全称 Risk Scan & Detect System，简称 RSD），是在充分运用内外部数据及新技术基础上，集成化部署企业级风险底线管控，以服务全集团线上信贷业务**贷前准入**为主，对触碰风险底线的业务申请进行**实时拦截或风险提示**，并积极对接线下信贷及各类其他非信贷业务的应用，构建**统一、共享**的风险排查工具。风险底线分为**统一风险底线**和**差异化管控规则**。**统一风险底线**，指由总行根据全行风险偏好及业务管控标准，提炼并统一部署于 RSD 系统的底线排查规则。目前涵盖**法律法规类、反洗钱类、行为问题类、行政处罚类、信用违约类、行内退出名单类、小微反欺诈类**等七大类底线类别。**差异化管控规则**，指在全行统一风险底线标准要求下，各分行、部门根据区域经营特色及业务特点，通过 RSD 系统上线差异化专属的底线排查规则。

（二）RSD 系统主要功能

1.实时风险排查功能

通过嵌入业务流程，系统触发式联机校验风险底线规则模型，自动化完成风险排查，对触碰风险底线的问题申请进行**实时拦截或风险提示**。

2.批量（或单笔）线下排查功能

通过线下手工导入客户关键信息的方式，实现**批量或单笔**风险底线排查。

3.风险快照查询功能

主要向用户展示贷款申请主体的**基本信息及风险底线排查结果**，供查询 RSD 拦截原因。

4.排查结果统计分析功能

从**产品、机构、规则**等维度对 RSD 调用及触碰风险底线情况进行统计汇总，用于对辖内客户风险排查结果的分析。

5.风险客户名单功能

对于未在底线规则和模型管控范围内，但经其他途径判定为高风险的客户，可导入**风险客户名单**，实现在 RSD 调用时的机控拦截。

6.差异化准入调整功能

因数据质量问题、特殊政策支持、风险客户名单容忍度差异等原因，可**调整系统对客户的管控**，不再针对该条规则进行拦截。

7.规则调整配置功能

对系统中部署的各类底线规则和模型，总、分行可根据其应用有效性情况对权限范围内规则的**生效、失效、重要参数调整**等进行适时操作。

（三）RSD 岗位职责

根据系统不同功能，RSD 系统共设置**六类岗位**，且各岗位均可使用**风险快照查询、排查结果统计分析及批量（或单笔）线下排查**功能。各岗位其他具体职责管理如下：

1.风险底线系统操作人员岗。该岗位为 RSD 系统基础岗位，仅可操作**风险快照查询、排查结果统计分析及批量（或单笔）线下排查**。原则上与 RSD 应用相关的业务管理与风险管理人员均可申请使用。

2.风险底线业务管理人员岗。分为**总行级和分行级**岗位，负责对**风险客户名单导入和系统拦截客户差异化准入调整**的申请，原则上分别由总行和一级分行经营部门经办人员申请使用。

3.风险底线业务高级管理人员岗。分为**总行级和分行级**岗位，负责对**风险客户名单和系统拦截客户差异化准入调整**的审核。原则上分别由总行和一级分行经营部门**七职等（含）以上**级别的人员申请使用。

4.风险底线系统管理人员岗。分为**总行级和分行级**岗位，负责**风险客户名单和系统拦截客户差异化准入调整**的复核，并负责对**风险底线规则调整配置**的申请。原则上分别由总行和一级分行风险管理部门经办人员申请使用。

5.风险底线系统高级管理人员岗。分为**总行级和分行级**岗位，负责**风险客户名单和系统拦截客户差异化准入调整**的审批。同时，总行级岗位负责对总行级风险底线的调整配置审核；分

行级岗位负责对分行级风险底线的调整配置审批。原则上分别由总行和一级分行风险管理部门**七职等（含）以上**级别的人员申请使用。

二、RSD 系统分行应用案例

风控痛点：某地区民营经济高度发达，分行的普惠业务客户多、规模大。分行通过日常风险监测与检查发现，部分普惠客户存在**注册地址高度相似**，并在同一时间段发起信贷业务申请现象，分析后发现其中存在**社会中介**的身影。社会中介一方面通过租赁的物业地址大量注册公司，频繁转账、税务申报等方式制造企业真实经营的假象；另一方面将注册的壳公司转让至不同自然人用于申请信贷业务以获取收益。浙江分行还发现个别员工与外部合作，**未经调查核实，违规维护异地客户规模信息**，规避开户网点的真实性核查，以帮助客户违规申贷。

解决方案：为有效夯实普惠业务资产质量，强化前瞻性风险管控，实现对**注册地址高度相似客户及违规维护异地客户规模信息**的风险管控。经过多轮会商讨论，先后为该分行研发上线了两条分行特色规则。一是**“工商注册地址高度相关”**，规则通过设定阈值管控客户的工商注册地址相似程度与客户数，有效控制工商注册地址高度相似客户的风险总敞口。规则还设置了**黑名单与白名单**功能，为实际业务开展提供更多灵活操作空间。二是**“三个月内异地修改客户规模”**，规则通过控制客户短期内在非开户网点将客户规模由非小型微型更改为小型微型，以便申请普惠贷款的**异常行为**进行贷前防控，同时设置灵活的参数化管理，便于及时应对客户风险特征变化。

第二节 RMD 与模型风险管理要点

一、模型工场的概念

模型工场的英文名称：**Risk Model Decision，简称 RMD**。是风险部牵头，依托我行金融科技为一线客户经理建设的**风险排查、业务数据分析**的平台工具。主要功能是为用户提供**便捷、灵活、专业**的风险计量平台，以简便、直观、**“拖拉拽”**的方式为全行业务条线和风险条线人员提供**用模、建模**等服务，为基层客户经理运用模型工具和金融科技手段解决风险管控领域的痛点问题提供全面支持，解决分行用户**“找数难、建模难”**的痛点问题，分行人员可以根据业务场景在模型工场（RMD）灵活开发模型，将模型结果应用于**贷前风险客户自动拦截（RSD），贷后客户风险自动预警（RAD）**等环节，在为分行风险管理**赋能减负**，助力风险精细化管理方面发挥着重要作用。

RMD 的**数据立方体**相当于是**风险数据集市**，加工整合了多个系统基础数据、风险指标数据、及外部数据，帮助分行业务人员解决跨平台找数据难问题，业务方可以根据业务场景、业务流程，快速查找及使用相关主题数据数据。数据立方体是**动态体系**，可以根据用户需求可以快速引入新的数据进行加工，也可以开发风险指标提供给业务方直接使用。

RMD 的**模型开发界面**，改变了以往需要编程链接数据库、使用数据字典确认字段查找数据、编代码进行数据分析的模式，建立了**数据可见即可用**，在开发界面**可视化进行拖拉拽操作**，源头上降低了数据分析的难度，同时解决了编程代码不规范造成的运行报错问题，提高了数据分析效率。

RMD **智能风险分析助手**，基于我行**方舟技术底座**，引入**大语言模型**，建立了**非结构化分析工具**，可以应用于撰写客户风险排查报告等文本分析处理的场景中。如以往的客户调查报告，客户经理需要查阅大量的外部资料进行归纳总结并进行基础数据分析，通过智能风险分析助手，可以借助金融大模型能力实现**关键信息的智能提取和总结归纳**，与行内数据相关联后，生成财务数据分析结果，为客户经理**赋能减负**。

二、模型工场样板间概念

模型工场样板间，是在总行支持下，分行围绕**特定业务场景**，在模型工场平台建立了的**全方位、穿透式**系列模型集合。样板间构建了**模型生态圈**方式，各家实体发挥自身优势，互相赋能，互相支持，形成你追我赶开展风控的局面，形成总分行**双向互动**、中后台**协同联动**的柔性

机制，探索**总分行共治风险**的模式。通过样板间建设，持续积累分行模型研发、应用经验，逐步形成全行风险计量生态圈和风险计量人才的培养体系。RMD 平台已建立了**经济资本管理、普惠和线上业务风控、信贷资金投向监测、客户外部风险监测、授信评级风险监测、资产保全财产线索查找**等多个样板间，通过风控模型，有效提升了基层机构风险管理数字化分析、研判、决策、应用水平。

比如**北京分行**牵头建设的**“经济资本多维度对比分析”风控样板间**，从**行业、产品、客户、区域**等维度，对信贷业务经济资本占用情况、评级客户风险成本率进行分析，对比不同时期经济资本占用变化情况。根据我行经济资本管理要求，结合二级分支行实际需求，创新研发直接体现不同维度经济资本分析结果的系列模型。一是实现了将各类统计表由线下制作转为线上模型，将原有 **1—2 天**的工作量优化到 **30 分钟**内完成，为分行经营部门及二级分支行提供了数据便利。二是实现对二级分支行存量信贷客户评级结果对应的风险成本率进行分析展示，方便二级分支行掌握存量信贷风险成本按评级维度的分布情况。

第三节 RAD 管理要点

RAD 系统自 **2018 年 1 月 27 日**首次上线整合全行**八大雷达系统**以来，历经 **120 多个**版本的迭代升级，为健全具有硬约束的金融风险早期纠正机制，对风险**早识别、早预警、早暴露、早处置**打下了坚实基础。RAD 和 RSD、RMD 一道构建了 **“3R”智能风控体系**，建立了以客户为中心的风险管理架构，为风险管理融入流程提供了有形载体，为全行 **38 万亿**资产保驾护航。

一、RAD 预警流程管理

大中型客户和小微客户甄别核查流程分别如下：

（一）大中型客户甄别核查流程

1.预警任务派发：RAD 系统发送预警任务至**风险监控岗**

2.风险甄别：系统自动甄别后，推送给相应**客户经理**

3.初分：

预警任务初分是指客户经理对分配至其名下的预警任务进行核查分析，判断该预警信号是否会引发客户履约风险，制定进一步行动风险管控行动计划。

- 岗位：客户经理岗
- 菜单：风险管理--全面风险监控预警平台--我的 RAD--我的工作

客户经理进入 **“我的工作”** 点，点击**待核查任务**，系统会自动跳转至风险核查任务清单；客户经理点击 **“处理”**，系统会自动跳转至预警任务详情页面；客户经理填写 **“核查说明”** 和 **“行动计划”**，上传相关附件后，选择部门主管，点击 **“提交”**。附件是指用于辅助开展分析核查的相关文档，如在资金流向预警信号核查中，客户经理可上传客户相关账户的流水查询结果。

4.审核

- 岗位：部门主管
- 菜单：风险管理--全面风险监控预警平--预/报警流--风险核查--审核

若处理结果为**不解除**，则将甄别核查结果置为**预警确认**；若处理结果为**解除**，且该预警任务为**红色预警信号**，同时满足业务余额**大于 1 亿元**，则推送至**一级分行风险管理部**；若业务余额**小于等于 1 亿元**，则推送至**二级分支行风险管理部**；其余情况，部门主管可直接**解除预警**。

5.复核

- 岗位：大中型企业预警经办人员（一级行或二级行）
- 菜单：风险管理--全面风险监控预警平--预/报警流--风险核查--复核

若预警任务会引发客户履约风险，则将甄别核查结果置为**预警确认**；否则推送至**经营主责任人**。

6.审定

● 岗位：经营主责任人

● 菜单：风险管理--全面风险监控预警平--预/报警流--风险核查--审定

若经营主责任人判断**不解除**风险，则将甄别核查结果置为**预警确认**；若判断风险**解除**，且业务余额**大于等于 5 亿元**，则需上传**一级分行分管风险行领导签字扫描件**后，将甄别核查结果置为**预警解除**；若业务余额**大于等于 5000 万元而小于 5 亿元**，则上传**二级分行行长签字扫描件**后，将甄别核查结果置为**预警解除**；若判断风险解除，且业务余额**大于等于 500 万元而小于 5000 万元**，则上传**二级分行分管风险行领导签字扫描件**后，将甄别核查结果置为**预警解除**；其它情况可直接**解除预警**。

（二）小微客户甄别核查流程

1.预警任务派发：RAD 系统将预警任务自动推送至相关**早期预警岗**和**客户经理**

2.风险甄别：

● 岗位：早期预警岗

● 菜单：风险管理--全面风险监控预警平台--预/报警流程--风险甄别--风险甄别

若早期预警岗甄别该预警任务对客户**不存在**履约风险，则可**直接解除**预警；否则推送给**客户经理**进行初分。

早期预警岗点击 **“发起核查任务”**，进入发起核查任务界面；填写具体核查要求，选择下一流程的客户经理，点击 **“提交”**。

3.初分

● 岗位：客户经理岗

● 菜单：风险管理--全面风险监控预警平台--我的 RAD--我的工作

客户经理进入 **“我的工作”** 点击**待核查任务**，系统自动跳转至风险核查任务清单；客户经理点击 **“处理”**，系统自动跳转至预警任务详情；客户经理填写 **“核查说明”** 和 **“行动计划”**，并上传相关附件后，选择 **“下一环节审核”**，选择相关早期预警岗人员，点击 **“提交”**。附件是指用于辅助开展分析核查的相关文档，如在资金流向预警信号核查中，客户经理可上传客户相关账户的流水查询结果。

4.审核

审核是指早期预警岗对客户经理对于预警信号的初步核查结果进行复核。

● 岗位：早期预警岗

● 菜单：风险管理--全面风险监控预警平--预/报警流--风险核查--审核

早期预警岗进入风险核查任务列表，点击 **“处理”**，系统自动跳转预警任务详情页面；进入页面详情，早期预警岗可根据核查情况选择审核意见，审核意见可以选中 **“存在潜在风险”** 或 **“不存在潜在风险”**，审核完成后选择 **“下一环节风险确认”**，提交给**部门主管**进行审定。

5.审定

> **小提示**
>
> 预警风险解除签字扫描件需由经营主责任人在系统中上传。

● 岗位：部门主管

● 菜单：风险管理--全面风险监控预警平--我的 RAD--我的工作

若部门主管判断该预警**存在**风险，将甄别核查结果置为**预警确认**；若判断该预警**不存在**风险，将甄别核查结果置为**预警解除**。如果该预警是**红色预警信号**且业务余额**大于等于 3000 万元**，则需上传**二级分行行长签字**后，解除预警；如果该预警是红色预警信号且业务余额**大于等于 500 万元且小于 3000 万元**，则需上传**二级分行分管风险行领导签字**后，解除预警；其余情况，部门主管可直接**解除预警**。

部门主管进入 **“我的工作”** 点击**待确认任务**，系统跳转至风险确认任务清单；部门主管点击 **“处理”**，系统跳转至预警审定任务详情；部门主管选择审核意见为**存在潜在风险**或**不存在潜在风险**。

二、RAD 舆情神投手管理

（一）舆情神投手简介

舆情神投手基于 **BERT、FASTTEST、BiLSTM + CRF** 等机器学习模型训练自动处理模型，对供应商实时从境内包含主流财经媒体的约 **5 万个**媒体爬取并推送的公开信息，进行自动处理。神投手对公开信息进行**主体识别、情感分析、风险事件分类**，筛选出的需要关注的**经营、管理层、财务、行政处罚、司法、资本市场、信用行**等 **7 大类 59 小类**的风险舆情，通过主体关联行内客户，实现互联网信息发布到实时推送行内员工的手机**最快仅需 2 分钟**。

舆情神投手根据客户归属关系、关联关系图谱、风险敞口情况实现 **7*24 小时不间断**自动分析，将风险舆情推送给涉及的客户**管户权经理、业务权经理、经营主责任人**，并根据风险敞口级别，逐级上升至**分行风险管理岗、分行行领导、总行风险管理岗、总行专职审批人、总行风险、信管、公司、国业、战客、集团等部门领导、总行行领导**等。用户结合**风险管理 APP** 中舆情风险排查功能，可便捷查看客户全息画像，进行进一步分析，转瞬间完成过去需要层层转发、分析的繁重工作。

（二）神投手短信推送规则

1. 无论客户有无余额，均推送给客户管理团队中**管户权客户经理、业务权客户经理、经营主责任人**；

2. 当客户风险画像余额**大于分行级别推送阈值时（2 亿）**，推送到**分行本部的对公授信审批岗、对公授信合规岗所有人员**；一级分行报的接收人含**分行行领导、风险管理部相关人员**（分行系统管理员在建行员工 APP 慧风管->工具箱->日常管理查询->分行舆情推送手机号配置；也可发邮件给总行系统管理员配置）；

3. 当客户风险画像余额**大于总行级别推送阈值时（10 亿）**，推送到**总行本部对公经营、风险管理相关部门领导、总行专职审批人、首席风险官、副行长秘书等**（由总行系统管理员统一配置）。

第四节 企业级风险管理平台管理要点

一、客户全景风险视图应用

客户（集团）风险全景视图是客户经理全面了解客户基本情况的重要工具，主要由**客户基本信息、关系信息、财务信息、银企合作信息、业务信息、担保信息、合同信息、贷后跟踪会议信息、近三个月资金流向、客户风险信息**等组成。其中**客户基本信息**包括**名称信息、工商登记基本信息、工商登记历史变更、行内信息、标签信息**等，**关系信息**包括**关联关系和授信集团关系对比**等，**财务信息**包括**财务体检分数、财务数据行业对比分析、智能财务分析**等，**银企合作信息**包括**账户信息、征信信息、集团客户情况、单一客户情况、近三年信用额度审批情况**等，**业务信息**包括**全量业务敞口统计**等，**客户风险信息**包括**行内/行外风险信息、预警/报警信息、风险提示信息、近一年内预警轨迹、舆情信息**等。

用户可以通过**客户编号或客户名称**进行搜索，既可以查询**单一客户风险全景视图**，也可以查询**集团客户风险全景视图**。同时，系统支持**客户名称模糊查询、本地保存和客户批量查询**功能。

二、全量业务敞口加总工具应用

2023 年，基于企业级风险管理平台建设，总行上线 **“全量业务敞口加总”工具**，覆盖客户在建行集团表内外全量业务，支持**分支机构、集团客户、单一客户、关联客户**四大维度的敞口自动集成和全面展示。

（一）功能介绍

1.PC 端

登陆**员工渠道**，选择相应岗位，点击**“风险管理”**。

（1）按单一/集团客户查询

在**“企业级风险管理平台-工具箱-全量业务敞口统计”**中的**“单一客户全量业务敞口统计”**菜单下可查询单一客户敞口；**“集团客户全量业务敞口统计”**菜单下可查询集团客户敞口，该功能中还包括**“全量业务敞口统计-成员企业维度”**数据，选择**“更多”**，可查看成员企业敞口明细。

“单一/集团客户全量业务敞口统计”支持**“业务维度”、“机构维度”和“重点领域维度”**三个维度的敞口查询。**“业务维度”**支持数据导出、查历史和特定业务类别查看业务明细的功能。单一客户**“重点领域维度”**支持查看房地产企业对公房地产业务敞口及关联个贷敞口，并通过**智慧关系链**查找关联企业的房地产敞口，以及关联个贷业务涉及的楼盘明细信息。集团客户**“重点领域维度”**支持查看所属成员企业的房地产业务敞口，以及关联个贷业务涉及的前二十大楼盘明细信息。

（2）按机构查询

在**“企业级风险管理平台-工具箱-全量业务敞口统计-机构全量业务敞口统计”**菜单下可查询机构辖内全量业务敞口。该功能中还包括**“前二十大业务余额客户”**查询功能，可查询前二十大单一客户及集团客户敞口数据，还可进一步选择**“行业大类”**和**“业务类别”**查询该行业或业务类别前二十大单一/集团客户敞口数据，点击客户编号可直接跳转至该单一/集团客户敞口统计界面。

（3）按多维度查询

在**“企业级风险管理平台-工具箱-全量业务敞口统计-多维度敞口加总”**菜单下，通过**“客户名单导入”**功能可实现批量客户信息的灵活查询。

首先下载模板，填写客户要素信息；在下拉框中确定查询的**报告期**和**口径**；若选择查询目标为**“客户相关信息”**，则根据选择的业务类别查询目标客户信息，若选择查询目标为**“客户信息挖掘”**，则根据选择的客户关系查询关联企业信息；将模板导入，待实时查询结束后，点击**“查询”**刷新结果，可通过 excel 文件完成导出。

2.手机端

登陆**“建行员工”APP**，点击**“更多功能”**，选择相应岗位，点击**“慧风管”**。

> **岗位**
>
> “对公客户经理”可按单一/集团客户和多维度查询，“分行风险业务管理人员”、“分行风险高级管理人员”、“分行风险系统管理人员”可按单一/集团客户、机构和关联关系查询。

（1）按单一/集团客户查询

点击**“查客户”**，输入查询客户名称，选择**“企业”**查询单一客户，选择**“集团”**查询集团客户。选择具体客户后，进入**“全息画像”**，点击**“客户全量业务敞口统计”**，通过切换敞口维度查询数据。在集团客户**“全息画像”**中，点击**“成员企业”**，点击成员单位名称，可跳转至具体成员单位**“全息画像”**界面。

（2）按机构查询

点击**“查机构”**，进入**“集团全量业务敞口统计”**功能，可选择**“报告期年月”**（月末时点数据）查询机构辖内全量业务敞口。

（3）按关联关系查询

点击**“查客户”**，输入查询客户名称，在客户**“全息画像”**中选择**“客户关系挖掘”**，可查询**企业高管、股东、对外投资、对外担保、担保人、实控人**等工商关系、担保圈关系。

（二）工作要求

根据**《关于全量业务敞口统计功能应用推广的通知》（建风管〔2023〕6 号）**要求，各机构要依托**“全量业务敞口加总”工具**，做好辖内全量业务组合风险敞口管理、数据加总、监

测报告，把关客户在集团内**穿透后总敞口及关联客户风险敞口**，特别是**大型企业、房企**等重点客户全量业务敞口的**及时、准确、完整**的加总与报告，充分考虑风险跨业务、机构和风险类型的**交叉传染**，做好**潜在风险敞口预判**和**突发事件关联客户的风险排查**。

各一级分行、境外机构、子公司系辖内各业务、机构穿透后全量业务敞口准确性的**“第一责任人”**，如发现平台数据/信息与实际情况有任何差异，应**主动、及时**定位问题原因，并报客户**管户权机构（管户权客户经理）汇总**。管户权机构系对公客户在集团内各机构全量业务敞口相关问题的**“牵头解决人”**，管户权客户经理是管户客户在集团内各机构敞口问题的**统一归口**，负责归集该客户在集团内各机构的业务敞口数据问题、落实解决措施，负责填写**“重点客户全量业务敞口数据核查情况表”**。各一级机构风险管理部负责汇总辖内**“重点客户全量业务敞口数据核查情况表”**，并反馈总行风险管理部联系人。

各机构**一道防线部门**要严把业务数据入口，负责客户、产品、业务全量敞口**监测和报告**；**二道防线部门**负责组合层面、重点领域敞口数据**加总、动态监测、异常情况监测报告与分析解决**。

业务敞口数据是建行**内部信息**，仅用于内部管理，系统使用者在查看、下载相关信息时，应**妥善保存，不得**将数据及信息透露给无关人员。如因信息泄露造成不良后果，应按有关规定追究责任。

三、客户智能体检应用

（一）客户智能体检应用功能简介

企业级风险管理平台客户智能体检应用功能从**工商信息、股东信息、集团信息、评级信息、额度授信、合作信息、诚信信息、预警信息**等领域提炼了 **19 大类 201 项**体检项目，通过智能体检方式，像我们人体的健康体检一样的工具，自动比对**体检日**和**对照日**（可以支持两个对照日）的变化情况，从而在众多繁杂指标中找到**异常指标**。同时支持结合**宏观、投资战略、财务报告、项目**等“活情况”作为智能体检的人工补充。同时支持将客户智能体检报告快速生成 **PDF 文件格式**报告发送到行内邮箱。

通过客户智能体检应用，将复杂、低效率依赖大量人工的单纯填报式模式，变为**机器智能分析客户体检**的模式，既可以减少大量低效分析活动，为基层信贷人员**减负**，又可以提高分析客观性，提升经营管理效率。

（二）使用方法

对公客户经理可通过登陆 **“建行员工”APP**，登录 **“慧风管”**，在**按流程->事后管控->客户智能体检**使用此功能。

> **小提示**
>
> 客户经理一定不要忘记将自己掌握的“活情况”补充到智能体检中。

四、客户关系挖掘应用实践

（一）客户关系挖掘应用功能简介

商业银行因**集团关联企业识别不充分**所造成的各种风险隐患或实际损失屡见不鲜。有效识别授信主体所处集团以及集团成员情况，成为在集团客户管理环节中防止集团客户**重复授信、过度授信、关联交易**等风险隐患的关键要素。企业级风险管理平台客户挖掘功能基于**行内外信息和知识图谱、机器学习**等技术，深度挖掘企业客户**显性及隐性集团关系**，包括**母公司直接控制、间接控制、疑似控制企业**。其中**直接控股**包括**全资控股企业、比例控股企业**。**间接控制**包括：**董监高控制企业、法人/自然人控制企业、直接控制人控制企业、关联人亲属控制企业、股权穿透企业**。**疑似控股企业**指通过机器学习及知识图谱等技术手段识别的**隐性控制企业**。

（二）使用方法

PC 端：对公客户经理通过**全面风险监控预警平台->风险视图->客户关系挖掘->集团关系**

使用客户关系挖掘功能，并支持**“企业明细导出”**功能。

慧风管 APP：对公客户经理可通过登陆**“建行员工”APP**，登录**“慧风管”**，在**查客户**中输入客户名称，在**全息画像**中找到**客户关系挖掘**。

五、风险管理助手“蜂聊”

（一）蜂聊简介

风险部、风险计量中心在**“方舟金融大模型”**基础上，结合风险经理日常工作中**风险制度查阅、客户风险判断、机构风险查询**等场景，通过大语言模型引入**智能问答**技术，创新打造智能风险经理助手**“蜂聊”**，开发了**查制度、查客户、查机构**等功能，并同步发布到**企业级风险管理平台 PC 端**和**“慧风管”APP 端**。赋能业务高质量发展，是 **AI 大模型**在建行金融风控领域的**首次探索和实践运用**。目前**“蜂聊”**已对全行客户经理开放。

（二）使用手册

1. **总体功能模块：查制度、查客户、查机构、问答；**
2. **问答模块**：支持用户**上传文档**，并针对上传的文档进行提问；
3. **查制度模块**：除支持用户查询总行上传的制度；还允许**一级分行、子公司自行管理制度**，支持辖内用户便捷高效的查询制度；选中制度后，对话框右侧会显示制度相关的**常见问题**；
4. **查客户模块**：支持用户用**简称**查得所需用户，减少了用户学习功能菜单及翻页浏览客户全息画像的时间，基本可以在 **30 秒内**提供所查客户的**关键风险信息**；选中客户后，对话框右侧会显示客户相关的**常见问题**；
5. **查机构模块**：支持用户用**简称**快速查询所在机构的**不良率、机构敞口**等信息。

六、“蜂巢”论坛

“蜂巢”论坛位于**企业级风险管理平台 APP 端**，主要功能是收集全行**系统优化方面的建议和意见**。

用户登录**建行员工**后切换至**“慧风管”**主页，在底部菜单栏选择**“蜂巢”论坛**进入论坛界面。用户可直接在搜索框输入关键字搜索或按**评论量、阅读量、点赞量和时间顺序**选择查看评论内容，还可以根据**机构，分类标签，时间范围和问题状态**筛选。标签分为**系统功能、系统优化**等多种维度；对于有问题想要发帖子求助的客户，请点击上图中最下面一排左侧的**“发帖”**标签，发帖时尽量将问题简单化描述；对于好的问题或评论可以点击**“心形”标签**点赞；积赞越多的用户，**积分越多**。对于采纳多，点赞多的帖子可以按照自己的需求进行排序，排序后会看到自己想要了解和学习的信息。

> **小提示**
>
> 论坛上禁止发布和讨论任何与工作无关的内容；禁止发布违反中国法律、法规以及建设银行相关规定的内容。另外，进入论坛“我的”界面，可查看用户已发布、已采纳帖子、未发布评论可保存草稿箱、通知、评论及点赞条数，根据用户评论、发布需求等获得相应积分。

第四章 合规管理

学习目标

通过本节的学习，客户经理能够：

- 了解合规管理基本概念、目标及原则
- 了解合规管理体系框架
- 了解反洗钱与金融制裁合规管理框架及工作要点

- 了解并掌握员工行为规范及管理
- 了解数字合规体系架构

内容要点

- 合规管理目标及原则
- 合规管理体系框架
- 反洗钱与金融制裁合规管理
- 员工行为管理
- 数据合规体系

第一节 合规管理概述

一、合规管理基本概念

根据国资委印发的**《中央企业合规管理指引（试行）》**规定，**合规管理**是以有效防控合规风险为目的，以企业和员工经营管理行为为对象，开展包括**制度制定、风险识别、合规审查、风险应对、责任追究、考核评价、合规培训**等有组织、有计划的管理活动。

二、合规管理的目标与原则

（一）合规管理的目标

建行风险内控工作要贯彻**“六全”**理念，做到**“六要”**和确保**“六个不发生”**。建行合规管理目标为**“两个确保、五个减少”**，即：**确保法律法规、监管规定得到遵循；确保行内规章制度得到有效落实；减少案件发生；减少监管处罚；减少重大违规事件；减少因违规导致的财产损失；减少因违规导致的声誉损失**。

> “六全”即“全面、全程、全员、全局、全球、全集团”；
> “六要”即“责任要清、情况要明、见事要早、动作要快、点子要多、考核要严”；
> “六个不发生”即“确保不发生大案要案、确保不发生大额不良、确保不发生大额赔付纠纷、确保不发生大额罚款、确保不发生重大风险事件、确保不发生重大负面舆情”。

（二）合规管理的基本原则

巴塞尔委员会的**《合规与银行内部合规部门》**等文件提出了合规管理的基本原则，概括起来主要有以下四项内容：

1.适用性

企业应从**机构规模、经营范围、区域分布、复杂程度、风险状况、组织结构、经营所在地的法律框架和监管框架**等实际出发，兼顾成本与效率，强化合规管理制度的**可操作性**，提高合规管理的**有效性**。同时，企业应随着内外部环境的变化**持续调整和改进**合规管理体系。

2.全面性

企业合规管理应**覆盖所有业务领域、部门和员工**，贯穿**决策、执行、监督、反馈**等各个环节，体现在业务流程的各个方面，成为**每一个员工**的行为准则。

3.权威性

董事会和高级管理层需要建立**良好的合规治理架构**，构建良好的合规经营决策、执行和监督环境，建立一套有效**识别、监测和控制合规风险**的管理机制，培育良好的**企业文化和合规文化**理念。

4.独立性

银行业的合规管理从**制度设计、机构设置、岗位安排以及汇报路径**等方面保证**独立性**。

三、合规理念

合规理念适用于建行**所有岗位、所有流程和所有业务**，具有普遍适用性：

“全员主动合规”：合规并不只是银行某个部门或某个人的职责，而是银行**所有从业人员**的共同责任，与银行的各流程、各环节和每位员工息息相关，是银行经营活动不可或缺的组成部分。**主动合规**是合规文化建设的根本出发点和最终归宿，主要体现在**主动遵守内外部规章制度、主动开展合规管理活动**。

“合规创造价值”：合规本身并不能直接为银行增加利润，但却能通过加强合规管理，保障银行各项经营活动遵循内外部规定，**减少或避免**因违规导致的各类损失及监管处罚，从而为银行**创造价值**。

第二节 合规管理体系框架

一、合规管理体系概述

建设银行合规管理体系围绕**循规守本源、慎行合法度、严责强戒惧、控险达均衡**四个向度，以**组织体系、运行机制、基础保障**等为基础，全面支持和赋能合规工作，构建面向数字时代的合规管理体系框架。以**合规组织体系**为保障，压实合规三个责任，完善合规组织架构、制度框架，厘清监督资源部门间的关系，确保各项合规管理工作要求在境内外、各层级均得到高效执行；以**合规运行机制**为核心，通过**制度管理、合规审查、合规检查、合规报告、违规处置、违规整改、通报警示、完善内控**等**八个合规关键步骤**，形成全流程闭环管控，防范合规风险，提升内控合规管理水平；以加强**反洗钱、制裁合规、境外合规体系建设**等工作为重点，落实境内外监管要求，助力集团稳健运营；以**数字合规建设**为方向，服务数字经济建设，顺应监管科技趋势，助力全行高质量发展；以**合规文化、人员队伍、管理工具、信息系统、考核评价**为基础，为全行合规工作的有序开展提供强力支撑。

二、合规责任体系与制度体系

（一）合规责任体系

1.董事会、监事会、高管层的责任

董事会对全行经营活动的合规性负有**最终责任**。**监事会**代表股东大会执行监督职能，对董事会和高级管理层合规管理职责的履行情况负**监督责任**。**合规负责人**不得分管业务条线，负责协调全行合规管理工作，监督合规部门履职情况，对本机构合规工作负**总责**。

2.业务条线的责任

各条线、各部门、各机构肩负着自身合规管理的**主体责任**。合规的主体责任可以归纳为：**制定并完善制度；落实本条线的规章制度并主动开展合规风险识别和管控；开展自查自纠和对下检查督促；对发现的违规及时进行处理；对严重的违规行为进行报告和移送；对违规的机构和个人进行约谈和通报；配合针对违规行为的查处以及开展合规教育**等。

3.合规条线的责任

合规部门承担**合规管理责任**，对内要向董事会、监事会、高管层负责，通过各种**监督检查、考核评价**等方式，确保各条线、各部门、各机构承担起合规主体责任；对外要加强与监管机构**常态化沟通**，做好协调配合，争取监管机构的理解、信任和支持。

4.审计条线的责任

审计部门负责**定期监督**合规管理工作，确保主体责任、管理责任履行到位，着力从事后**揭示问题**。

（二）合规管理制度框架

建行根据巴塞尔委员会相关文件的原则和中国银监会 **《商业银行合规风险管理指引》** 等相关规定，结合国内外银行业的做法和实践经验，坚持**制度先行**的理念，构建了**“四位一体”**的合规管理制度体系。

1.总体纲领

包括 **《合规管理政策》、《反洗钱管理政策》** 等；

2.基本规定

包括 **《内部控制基本规定》、《反洗钱工作管理办法》、《金融制裁合规管理办法》**等；

3.管理规范

包括 **《规章制度管理办法》、《合规审查管理办法》、《违规整改管理办法》** 等合规管理八步骤相关制度，以及 **《洗钱风险管理办法》** 等细分领域的制度规程；

4.操作依据

包括各条线岗位与合规、反洗钱相关的**操作手册**等。

第三节 反洗钱及金融制裁合规管理

一、反洗钱与金融制裁合规管理框架

（一）基本概念

1.反洗钱

《中华人民共和国反洗钱法》 规定，**反洗钱**，是指为了预防通过各种方式掩饰、隐瞒**毒品犯罪、黑社会性质的组织犯罪、恐怖活动犯罪、走私犯罪、贪污贿赂犯罪、破坏金融管理秩序犯罪、金融诈骗犯罪**等犯罪所得及其收益的来源和性质的洗钱活动，依照 **《中华人民共和国反洗钱法》** 规定采取相关措施的行为。

中国对于 **“洗钱罪”** 上游犯罪的立法共包含 **7 类罪行，90 多项罪名**，但从预防 **“掩饰、隐瞒犯罪所得及其收益”** 的角度来看，中国洗钱犯罪的上游犯罪包括**所有能够产生犯罪收益的犯罪**。

2.金融制裁合规

金融制裁是指联合国等国际组织或国家通过阻碍受制裁方资金流动，迫使其改变行为的一种**强制性措施**。金融制裁是经济制裁中最为严厉的一种形式。

金融制裁合规是指，**不违规**为受制裁国家（地区）、实体及个人提供被禁止的金融服务

（二）管理架构

建设银行构建了上至**董事会、监事会、高级管理层**，下至**总行各部门、各一级分行**，覆盖**境外机构**和**境内子公司**的反洗钱与金融制裁合规管理组织架构。**内控合规部门**是反洗钱工作的**牵头管理部门**，负责推动各项工作的落实；**业务部门**承担反洗钱管理的**直接责任**，负责识别、评估、监测本条线的洗钱风险等工作；**审计部门**负责对反洗钱各项工作执行情况进行**客观评价**；**综合管理部门**做好资源保障和配合管理，确保反洗钱和金融制裁合规管理要求落实到位，不留空白。各部门**各司其职、各自独立、相互协调、有效制衡**。

柜面人员、营销人员、客户经理等一线员工应充分发挥了解客户、熟悉业务的优势，开展**客户身份识别、反洗钱名单监控、客户身份资料和交易记录保存**工作，主动报告大额交易和可疑交易，配合反洗钱中心开展可疑交易分析等作业，留存必要工作记录。

（三）制度体系

建设银行按照**分层分类**的管理原则，搭建了**境内外统一的四级反洗钱制度框架**，覆盖了反洗钱法律法规和监管要求，主要制度框架如下：

> **基本规章**
>
> 反洗钱管理政策
>
> **管理办法**
>
> - 领域维度
>
> 金融制裁合规管理办法、反洗钱工作管理办法、非居民金融账户涉税信息尽职调查管理办法
>
> - 业务维度
>
> 法定义务：反洗钱工作领导小组议事规则、客户身份识别和客户身份资料及交易记录保存管理办法、大额交易和可疑交易报告管理办法、涉及恐怖融资活动资产冻结管理办法
>
> 风险管理：机构洗钱与制裁风险评估管理办法、洗钱和恐怖融资风险评估及客户分类管理实施办法、产品洗钱风险评估管理办法、金融制裁名单监测与管控细则
>
> 科技能力：反洗钱模型管理规定、反洗钱数据规范、反洗钱数据质量控制规范
>
> - 条线维度

境外非银行机构客户反洗钱准入管理办法、个人金融业务反洗钱工作管理办法、私人银行业务反洗钱工作管理办法、住房金融与个人信贷业务反洗钱工作管理办法、.....、信用卡业务反洗钱工作管理办法

操作流程

系统类：新一代反洗钱系统操作规程...

业务类：一般客户身份识别操作规程...

基础管理类：反洗钱应急处置操作规程...

业务条线类：关于加强公司业务条线反洗钱工管的通知...

操作手册

系统类：新一代反洗钱系统操作手册...

业务类：可交易分析指引...

基础管理类：反洗钱术语手册...

业务条线类：新建客户关系清单筛查处理规则...

二、反洗钱工作要点

反洗钱工作贯穿业务全流程，主要包括**客户身份识别、大额交易和可疑交易报告、客户身份资料和交易记录保存、洗钱风险评估与管控**等。

（一）客户身份识别

客户身份识别指遵循**“了解你的客户”**原则，**识别并核实**客户身份，针对具有不同洗钱或恐怖融资风险特征的客户、业务关系或交易，采取**相应的身份识别措施**，了解客户建立业务关系和交易的目的和真实意图，识别并采取合理措施核实实际控制客户的自然人和受益所有人，在与客户业务关系存续期间采取**持续身份识别**措施。

客户身份识别按照客户风险特征，分为**一般客户身份识别、简化客户身份识别、特定客户身份识别、加强客户身份识别**。按照流程又分为**客户初次识别、持续识别**。

目前，金融机构对非自然人客户身份识别需**至少包括 29 个要素**，具体为：

客户名称、住所、经营范围、组织机构代码、税务登记证、证明文件名称、证明文件号码、证明文件期限、控股股东/实际控制人名称、控股股东/实际控制人证件类型、控股股东/实际控制人证件号码、控股股东/实际控制人证件有效期、法定代表人/负责人名称、法定代表人/负责人证件类型、法定代表人/负责人证件号码、法定代表人/负责人证件有效期、授权代表人名称、授权代表人证件类型、授权代表人证件号码、授权代表人证件有效期、受益所有人名称、受益所有人证件类型、受益所有人证件号码、受益所有人证件有效期、受益所有人地址。

（二）大额交易和可疑交易监测

《金融机构大额交易和可疑交易报告管理办法》（中国人民银行令〔2016〕第 3 号） 第 3 条规定：**“金融机构应当履行大额交易和可疑交易报告义务，向中国反洗钱监测分析中心报送大额交易和可疑交易报告，接受中国人民银行及其分支机构的监督、检查。”** 第 11 条规定：**“金融机构发现或者有合理理由怀疑客户、客户的资金或者其他资产、客户的交易或者试图进行的交易与洗钱、恐怖融资等犯罪活动相关的，不论所涉资金金额或者资产价值大小，应当提交可疑交易报告。”**

根据 **《中国建设银行大额交易和可疑交易报告管理办法（2020 年版）》（建总发〔2020〕28 号）** 要求，**客户经理等直接接触客户的一线员工**应充分发挥了解客户、熟悉业务的优势，配合反洗钱中心开展大额交易和可疑交易报告工作，在**客户身份识别及业务办理过程中**主动识别并对系统未筛选的可疑交易进行**增录**；根据反洗钱中心工作需要，协助提供交易信息、开展**客户尽职调查**；对可疑交易报告所涉及客户、账户（或资金）和金融业务及时采取适当的**后续风险控制措施**等。

建设银行依托**反洗钱监测分析系统**开展大额交易和可疑交易监测工作，向**中国反洗钱监测分析中心**报送大额交易和可疑交易报告数据。

（三）客户身份资料和交易记录保存

客户身份资料和交易记录保存，是指金融机构应当按照**安全、准确、完整、保密**的原则，妥善保存客户身份资料和交易记录，确保能重现每笔交易，以提供识别客户身份、监测分析交易、调查可疑活动和查处洗钱案件所需的信息。我国监管规定，金融机构客户身份资料及交易记录**至少保存 5 年**。

（四）洗钱风险评估与管控

洗钱风险评估是指对金融机构内外部洗钱风险进行分析研判，评估本机构风险控制机制的有效性，查找风险漏洞和薄弱环节，有效运用评估结果，**合理配置反洗钱资源**，采取**有针对性的风险控制措施**。

金融机构应当从**国家（地区）、客户、业务（含产品、服务）**等维度进行综合考虑，确立风险因素，设置风险评估指标，并根据洗钱风险评估结果，制定风险控制措施，融入相关业务操作流程，有效控制洗钱风险，服务业务发展。

依据洗钱风险评估的得分，分别将**客户、产品、国家及机构**划分为**低风险、中低风险、中风险、中高风险、高风险**五个等级，并根据不同风险等级，采取**差别化、有针对性的管控措施**。

洗钱风险管控应纳入**全面风险管理体系**之中，防范洗钱风险与**信用风险、声誉风险**等不同风险的相互传导，建立起**境内外机构之间、母子公司之间**风险的联防联控机制。

三、金融制裁合规工作要点

我行金融制裁合规工作基本要求为：**严格执行**中国金融制裁与反制裁法律法规和相关监管规则；**严格落实**联合国安理会金融制裁相关决议；**跨境业务**遵循国际金融制裁规则，对于其他国际组织、国家（地区）发布的制裁要求，根据适用对象与具体规则实施**差异化管控**。

营业机构应充分发挥了解客户、熟悉业务的优势，开展**清单监测**相关工作，利用清单监测系统筛查功能，防范业务风险。具体包括：

1. 安排**专人负责**由本级机构处理的清单监测告警审核、复核工作，疑难问题逐级上报业务管理部门；

2. 协助提供交易信息、开展**客户身份识别与特定尽职调查**，协助确认可疑信息是否真实命中清单，并做好资料保存工作；

3. 负责按规章制度，对清单监测命中的客户和业务及时采取适当的**风险控制措施**。

四、非居民金融账户涉税信息尽职调查工作要点

为加强国际税收合作，提高税收透明度，我国签署了**《金融账户涉税信息自动交换多边主管当局间协议》**。**非居民金融账户涉税信息尽职调查**要求客户经理或营业网点人员在**新开立账户时**，开展涉税信息尽职调查工作，识别账户持有人是否为**非居民个人、非居民企业或者消极非金融机构**。对于存量客户，我行通过多种方式及渠道及时告知客户相关事宜，并开展相应的尽职调查工作。

五、反洗钱保障机制

反洗钱管理还包括**员工培训、考核评价、风险情况报告、内部检查及审计、监管配合、通报、应急处置、宣传**等基础保障工作。对公客户经理应**定期接受反洗钱培训**，了解监管及我行对于反洗钱工作要求的变化。

我行建立了**“双一快线”机制**，强化一线员工与一级分行反洗钱中心人员的联动。对于**主动发现并及时报告**重大线索，被有权机关采纳的一线员工，按照奖励标准给予**积分奖励、金额奖励**或其他适当形式的表扬。

第四节 员工行为管理

一、员工行为管理体系

2020 年，我行在系统梳理行为监管规定的基础上，综合行内合规工作实际需求、业内合规管理发展动向，提出进一步加强行为管理。员工行为管理遵循 **“一个目标、七项要素、两大支柱”（“172”体系）** 的总体思路。

> **“172”体系**参见：建总函〔2020〕434 号关于印发《进一步加强员工行为管理的方案》的通知

（一）一个目标

行为管理的目标主要解决行为管理体系 **“为什么”** 的问题。以监管规定为基本遵循，以总行党委**新金融、“三大战略”** 为导向，建立**联防联控、精细智能、人人尽责、同业领先**的员工行为管理体系，减少因行为不当引发的**案件、处罚、违规、损失和声誉风险**。

（二）七项要素

员工行为管理的七项要素主要解决行为管理体系 **“管什么”** 的问题，行为管理七要素与现行的**合规管理、内部控制、风险管理、监管要求**等紧密关联，具体包括：**治理架构、行为规范、行为识别、行为评估、行为缓释、激励约束、文化塑造**。

1.治理架构

在行为监管规则框架下，依托**网格化管理**机制，加强顶层设计，形成**三道防线密切协作、部门和机构各尽其责、联防联控**的治理架构，切实解决行为管理职能单一化问题，形成**行为治理共同体**。

2.行为规范

落实行为监管要求，形成**两个层次、“1+N”** 的规范体系，从**禁止性行为、规范性行为、倡导性行为**三个维度，引导规范的员工行为。其中，**“1”** 是全行通用级**员工行为准则**，**“N”** 是各条线**员工行为细则**。

3.行为识别

以**合规数据**为驱动，以**行为数据**为支撑，以**专业化团队**为基础，以**行为管理模型**为工具，有效识别员工异常行为。

4.行为评估

打通合规数据，匹配业务行为数据，形成基于**业务场景**的全景数据，设计**行为风险等级量化评估体系**。完善行为档案，推行**行为风险分级管理机制**，提升行为管理的针对性与精准度。

5.行为缓释

基于行为风险评估结果，依托网格化机制，**分类施策、分级管控**，强化行为风险缓释，推动员工行为与**岗位适当性管理**。

6.激励约束

建立行为激励约束机制，逐步将行为管理结果运用于**监管回应、业务授权、考核评价**等，加强对合规行为的激励、违规行为的问责，引导员工合规履职。

7.文化塑造

树立 **“全员主动合规 合规创造价值”** 的合规文化，推动 **“人人负责”** 向 **“人人尽责”** 转变，实现行为规范**内化于心、外化于行**。

（三）两大支柱

两大支柱即 **“线下网格化”** 和 **“线上智能化”**，是行为管理的实施路径，主要解决行为管理 **“怎么做”** 的问题。

第一支柱：线下网格化，解决行为管理线下怎么做的问题。网格化是压实行为管理责任，形成责任共同体，实现 **“人人尽责”** 合规治理的重要途径。总行下发 **《员工行为网格化管理的实施意见》**，提出了构建一个 **“3113”** 的网格化管理体系，即**建立三级网格**；为网格管理员和成员明确**一张任务清单**；建立**一份合规档案**；建构**三项配套机制**。

第二支柱：线上智能化，解决行为管理线上怎么做的问题。线上主要是为网格化提供智能化支持，是实现行为管理精细化的重要保障。总行下发的 **《员工行为智能化管理的实施意见》**，明确了构建一个 **“1311”** 的智能化管理体系，包括：一个以数据为支持的**行为识别中**

心；“制度库、模型库、评估库”三大行为管理工具；一套**线上智能化管理流程**；一个**线上操作平台**。

二、员工行为规范及管理

（一）基本规定

重点熟悉的基本规章制度：

- 《中国建设银行员工行为管理办法(2018 年版）》（建总发〔2018〕251 号）
- 《中国建设银行公司业务条线员工行为管理细则（2020 年版）》（建总发〔2020〕359 号）
- 《中国建设银行员工合规手册（2022 年版）》（建总发〔2022〕307 号）
- 《中国建设银行责任认定管理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕412 号）
- 《中国建设银行员工违规处理办法（2022 年版）》（建总发〔2022〕14 号）

（二）管理内容及目标

员工行为管理包括**日常行为守则、日常行为管理、异常行为排查、处置原则和报告**等内容。员工行为管理的工作目标是：**规范员工从业行为，培养员工合规意识，有效防控案件风险，保障全行安全运营**。

公司业务条线员工行为管理工作以**网格化层级管理**为主，与业务管理相结合，**突出重点、融入业务**，切实防范员工不当行为引发的各类风险。

（三）行为规范

1. 保持良好的职业操守，**诚实守信，勤勉尽职，遵规守纪，依法经营**，遵守基本行为规范，包括但不限于：

（1）遵守国家各项法律、法规、政策，遵守行业自律规范及建设银行各项规章制度，**依法依规行事**；

（2）严守**保密制度**，自觉保守国家和建设银行的秘密事项；

（3）严守**工作纪律**，履行岗位职责，落实规定动作；

（4）具备优良的**服务意识**、良好的**职业素养**和熟练的**业务技能**；

（5）严格执行**廉洁从业**的各项规定，牢固树立正确的职业道德操守；认真遵守规章制度，筑牢纪律防线；

（6）积极**堵截、抵制和检举**各类违法违规行为。

2. 严格遵守我行公司业务各项管理规定，落实重点业务环节规定动作，包括但不限于：

（1）**信贷业务**应严格遵照制度要求，综合客户资料单据、第三方信息、实地调查情况，对照核实、交叉验证，做到**流程合规与实质合规并重**。落实贷前尽职调查、真实性核查规定动作，对客户和担保人的调查做到**尽职尽责**。做实贷后管理、押品日常监测，对调查中发现的风险信息及时披露，不隐瞒。

（2）**存款业务**应加强客户选择，注重资金来源甄别。特别是**单位结构性存款业务**，应做实产品投资者适应性评估，落实客户资金来源合规性审查和产品定价管理要求，做好销售管理，落实网点销售**双录**要求，做好客户**投资冷静期**管理，向客户充分揭示产品风险，不得对客户进行误导销售及作出任何形式的上限收益兜底承诺。

（3）**中间业务及收费**要严格遵守监管**“七不准、四公开”**要求，严格落实服务收费**“四有”**原则，严格遵守小微企业**“两禁两限”**规定，严格执行**《中国建设银行服务价目表》**具体标准和优惠措施。

3. 严格禁止以下行为，包括但不限于：

（1）盗窃、侵占或挪用建设银行、客户的资金或其他财产；

（2）私刻、伪造、变造、盗用银行或客户印章，私自使用银行废止印章；

（3）私自出具盖有建设银行公章或业务用章的银行票据、业务凭证及业务协议、资信证

明等法律性文件；

（4）伪造或变造银行票据、业务凭证及业务协议、资信证明等法律性文件；窃取或盗用重要单证；

（5）在授信业务中，伪造或参与伪造相关材料重要信息，或明知客户提供材料的重要信息虚假仍申报，或对重要信息进行虚假误导性陈述；

（6）伪造抵（质）押、保证等担保落实材料，或违反规定解除抵（质）押、保证等担保措施；

（7）组织或参与组织**非法集资**活动，或参与**民间高息借贷**，或作为主要成员或实际控制人，开展有组织的民间借贷；

（8）套取建设银行信贷资金转贷他人牟利；

（9）出售或泄露**客户信息**。

（四）日常行为管理

日常行为管理是指通过常态化开展日常管理工作，及时发现员工异常行为线索，落实**关心关爱**措施，切实为员工减负、赋能。

目前，日常行为管理主要依托**网格化机制**，通过**网格管理员**组织实施。日常行为管理工作主要包括**日常观察、谈心谈话、亲属互动**等

1.日常观察。日常观察侧重观察员工**精神、思想、工作、生活**等情况，及时发现异常苗头。观察员工**精神状态**，是否存在精神不振、注意力不集中、答非所问等情况。观察员工**思想状态**，员工日常言谈举止是否存在消极情绪，是否流露出对现有工作岗位、收入、领导或同事的不满情绪。观察员工**工作状态**，是否经常迟到早退，频繁离岗，频繁接打电话，非工作时间长时间滞留营业室等；是否频繁出现工作差错或失误；是否存在工作敷衍、拖延、推诿等情况。观察员工**生活状态**，是否与背景不清、社会闲杂人员交往密切；是否存在不良嗜好，或参与黄、赌、毒、黑、传销等；是否存在与收入明显不符的异常大额消费；是否与客户、同事存在大额资金往来等。

2.谈心谈话。谈心谈话侧重了解员工**思想状况**，以及工作生活中的困难。谈话前应做好**事前准备**，明确谈话要点和谈话目的。谈话时应**倾听员工心声**，关注员工思想动态、情绪状态，了解员工是否遇到工作、生活困难，及时发现员工心理异常情况。发现员工存在消极情绪的，应进行**正面引导**。谈话应注意方式和态度，避免员工产生抵触情绪。谈话后做好**履职记录**。对员工存在的困难和问题，及时制定帮扶措施，给予帮扶解困。发现重大异常情况和风险隐患的，应进行风险排查，并及时报告上级网格管理员及内控合规部门。

3.亲属互动。亲属互动侧重了解员工日常工作之外的**家庭情况**。员工亲属互动前应结合员工日常工作情况，明确员工亲属互动目的，确定访谈重点。员工亲属互动时应了解员工**家庭状况和八小时以外的生活情况**。了解员工家庭关系是否和睦，是否存在实际困难，近期家庭是否发生重大变故等。同时，向员工家属**反馈**员工近期工作表现。员工亲属互动后做好履职记录。对员工异常行为予以持续关注，对员工家庭困难的，组织采取帮扶、慰问措施。发现重大异常情况或风险隐患的，应进行风险排查，并及时报告上级网格管理员及内控合规部门。

针对日常行为管理发现的员工不当行为，及时采取**纠正与处置措施**：

（1）通过谈心谈话等方式，了解员工思想状态，消除员工负面心理；

（2）及时提醒、纠正员工不当行为，必要时通过批评教育、内部通报、调整岗位等方式予以纠正；

（3）发现员工异常行为，分析异常行为形成原因，评估相关风险，必要时组织对异常行为员工所经办业务进行违规行为与风险排查；

（4）发现员工存在轻微或一般违规行为的，采取批评教育、违规积分、降低考核等级、扣发绩效等方式予以纠正和处理；

（5）根据责任认定情况，对责任分级为**严重违规及以上**的行为，按规定移交责任认定综合管理部门开展进一步核查认定工作，并予以责任追究；

（6）员工涉嫌刑事犯罪的，应**及时移送司法机关**，不得以纪律处分代替法律制裁；

（7）员工已与建设银行解除或终止劳动合同，如被发现工作期间存在严重及以上违规行

为的，**仍应追究其责任**。

（五）异常行为排查

员工异常行为排查是指通过对员工的工作表现、经济活动、社会交往等进行了解、观察、评估、分析，及时发现和处置异常行为，及时化解风险隐患。

1.排查内容

（1）**工作表现**：包括精神状态、劳动纪律、工作业绩、服务态度、工作差错等。重点排查工作中无故脱岗、加班，频繁出现拨打电话、收发信息、出入营业场所等与工作无关的行为；违规代客保管或代客操作、违规查询或使用客户信息、利用其控制账户自办业务；故意抵制稽核、审计检查等；

（2）**经济活动**：参与民间借贷、非法集资和高利贷活动，充当资金掮客；个人自办、控股或参股经商办企业；过多借贷或负债；利用银行员工身份私自代客投资理财；与他人或客户存在非正常资金往来；利用本人账户归集或过渡银行和客户资金等；参与高风险投资活动等；

（3）**社会交往**：与客户非正常交往，向客户报销费用或借贷钱物；与同事矛盾较大；与社会不良人员交往密切等；

（4）**家庭状况**：有重大家庭变故、情感及婚姻变化；被纪检部门立案调查、被执法机关起诉或处罚；有较大经济负担或生活压力；

（5）**其他行为**：参与黄赌毒等违法行为；违反社会公序良俗；过度消费及频繁出入高消费场所；涉及刑事民事诉讼等。

2.排查形式

根据工作需要，排查形式包括**自查、互查、上查下、下查上**等。

3.排查频率

员工异常行为排查分为**定期排查**与**不定期排查**。

定期排查纳入网格化管理异常行为排查一并开展，**一级网格每季度开展一次，二、三级网格每半年开展一次**。

不定期排查由各主体根据风险防范需要或上级机构要求**适时开展**。

4.排查的组织和实施

排查方式上，依托**“员工行为管理系统平台”**生成排查任务、设计排查清单、发起排查任务，开展线上排查。

结果运用上，针对排查发现的员工异常行为特征，结合**员工合规档案、员工行为模型疑点、客户投诉记录**等反映的负面信息，深入分析员工异常行为背后潜在的违规行为，及时采取措施进行应对。

（六）处置原则和报告

1.员工异常行为处置原则

（1）组织核查

机构负责人发现或收到员工异常行为信息，应**及时组织核查**。对性质严重或复杂的问题线索，根据被反映人所在层级，可逐级向本单位和上级行公司条线(或内控合规)部门报告，由相应层级部门确定核查团队组织异常行为调查核实，查清问题线索是否属实，分析研判可能存在的风险隐患和可能出现的后果。

（2）分类处置

员工异常行为信息经过调查核实后，应分别采取相应的**防控措施**。

对于**尚不存在违规**的异常行为，机构负责人应对行为人进行**提醒或劝导教育**。通过谈心谈话方式，了解员工思想状态，消除员工负面心理。及时提醒、纠正员工不当行为。后续应持续予以关注。

对于**存在违规或可能存在违规**的异常行为，应分析异常行为形成原因，应组织对异常行为员工所经办业务进行进一步深入的**风险排查**。发现员工存在轻微或一般违规行为的，应采取**批评教育、违规积分、降低考核等级、扣发绩效、调整岗位**等方式予以纠正和惩戒；对存在或疑似存在重大违规的异常行为，按规定流程移交**责任认定综合管理部门**开展进一步核查认定和追究工作。

（3）保密工作

严格做好排查过程中的**保密工作**。各机构应对排查情况、排查结果**严格保密**，并加强**舆情风险控制管理**。以相关规章制度为准绳，以**不影响员工正常工作、不引发声誉风险**为工作底线。

2.责任落实与奖惩

对员工异常行为排查工作**走过场，流于形式**的，应发现未发现、记录情况不实、管理工作措施未落实的，应对相关责任人视情况予以**通报批评、诫勉谈话**等处罚。对员工异常行为**不报告**并形成案件风险的，严格按照有关规定**从重追究**相关责任。

对**及时发现、并报告**员工异常行为线索，成功防范、堵截案件风险或安全事故，避免或减少案件损失的**有功人员**应给予**表彰奖励**。

第五节 数字合规体系

建设**数字合规体系**，符合国家经济和社会发展的总体趋势要求。发展**数字经济、建设数字中国**，是新发展格局下，提高经济质量效益和核心竞争力的关键。**数字金融**是数字中国建设的重要组成部分，是支持经济转型升级、助力国家治理能力提升、增进人民福祉的必然要求。加强**数字合规建设**，是数字金融的有机组成部分，是新形势下金融机构主动适应复杂环境、顺应经济和社会发展趋势的必然选择。同时，在建行实施数字化经营转型的背景下，传统的合规管理手段存在难以满足业务经营管理的敏捷响应需求、对基层赋能减负形势发展推动效用不足以及未能充分有效利用合规资源等方面的问题，必须以**数字合规体系**替代传统的合规管理手段，以满足建行实施数字化经营转型对合规管理工作提出的新要求。

数字合规体系的主要功能包括：（1）根据合规关键点设定**风险监控规则或模型**。针对**屡查屡犯、处罚高发、影响重大**的遵循点、处罚点、问题点、违规点、风险点、评价点，**六点一线**，提炼**合规关键点**，将合规关键点规则化、模型化、智能化并付诸实施，进而实现合规风险**事前、事中与事后**的防控。（2）**事前防控**强调**规制及预防**，如构建监管规则库、强化制度管理、实施合规审查等，做到从源头上把关，促进合规经营。（3）**事中防控**强调**监测与控制**，以有效发现违规并落实控制措施，做到**抓早抓小，防微杜渐**，如聚焦业务行为与员工行为实施模型监控等。（4）**事后防控**强调**有效整改**，提升根源整改能力、迭代提升能力，如加强**整改、处置、问责**的有机联动，实现违规处置和问责的精细化管理等。

一、数字合规体系架构

建行数字合规体系架构以**数据**为关键要素，以**科技**为核心工具，以**平台**为主要抓手，构建**“一个目标、八个步骤、三个强化、四个平台”**的数字合规体系，通过打造覆盖**业务行为、员工行为、反洗钱、金融制裁**的合规**“4C”系统平台**，提升合规管理**“八个步骤”**的科技支撑和运行效果，强化**事前规制、事中监控、事后整改**的合规管理能力，以数字合规服务数字化经营、适应数字化监管。

建行数字合规体系架构示意图

> **一个目标**：打造智能敏捷、精准高效、开放融合的数字合规体系，为全集团合规管理提供科技支撑和工具手段，促进合规管理“两个确保、五个减少”，助力建设银行的经营发展严守刚性底线、遵循柔性边界、拓展创新空间。
>
> **八个步骤**：制度管理 > 合规审查 > 合规检查 > 合规报告 > 违规处置 > 违规整改 > 警示通报 > 完善内控

三个强化：

服务数字化经营	全面加强数字合规建设	适应数字化监管
客群策略 模型部署 产品权益 场景平台 协同赋能 创新迭代	事前规划（外规内化） 制度管理、合规审查、合规文化 事中监控（精准及时） 业务合规监控、员工合规监控 事后整改（迭代改进） 整改、问责、处置	法律法规与处罚 监管准入与服务 非现场监管 现场检查 监管沙盒 报告与决策

四个平台：业务行为合规系统平台 (BCP)、员工行为合规系统平台 (ECP)、反洗钱合规系统平台 (ACP)、金融制裁合规系统平台 (SCP)

在建设数字合规体系的过程中，建行按照**“三个一”**的策略构建数字合规体系，即：**建立一个合规数据池、建立一组合规模型库、建立一套合规应用集**。合规数据池基于**数据中台统一数据体系（One Data）**构建，是数字合规体系有效运行、发挥实效的**基础和前提**。合规模型库是数字合规体系的**预警雷达网**，通过全面扫描各类违规行为，让违规难以遁形。合规应用集是数字合规体系的最终成果交付层，重点发挥**基层减负、智能工具、规范管理、展示分析**四方面效能。

建设银行数字合规构建策略

合规应用集

强化基层减负、智能工具、规范管理、展示分析四方面效能

业务合规应用	员工合规应用	反洗钱合规应用	金融制裁合规应用
规章制度、检查整改.....	行为监测、异常排查.....	交易监测、风险评估.....	清单监测、风险排查.....

合规模型库

业务合规模型库、员工合规模型库、反洗钱合规模型库、金融制裁合规模型库
智能合规实验室：案例库、场景库、指标库、规则库、模型库

合规数据池

合规关键点：遵循点、处罚点、问题点、违规点、风险点、评价点
内部数据：客户、产品、交易、.....
外部数据：媒体、司法、工商、.....

二、业务合规平台

业务合规系统平台，以合规管理的**八个关键步骤**为主线，统筹兼顾合规管理的专业领域：在**规章制度和创新产品**的管控源头上，重点做好**外规内化体系化、智能化，合规审查流程化、标准化**。在**检查评价**的过程监督上，重点实现**合规检查数据化、模型化，内控评价常态化、智能化**。在**问题整改**的后端校正上，重点促进**违规整改平台化、标准化**。在**专业领域**的合规管理上，重点实现**关联交易事前化、规则化，操作风险管理智能化、精细化，信息科技风险管理线上化、标准化**。在风险的**联防联控**上，重点发挥**黑名单库、关联人库**的管控效能。

业务行为合规系统平台 (BCP) 架构图

合规管理八个步骤	合规管理专业领域
规章制度、合规审查	关联交易与内部交易
监管检查、监管处罚	操作风险管理

合规管理八个步骤	合规管理专业领域
合规检查、问题整改	信息科技风险管理
内控评价、.....	.....

> 作业流程、监测模型、智能工具、展示分析

三、员工合规平台

员工行为合规系统平台，以**“线下网格化、线上智能化”**为主线：涵盖员工行为管理全流程，重点覆盖**事前的教育引导和关心关爱、事中的违规发现和疑点核查、事后的处置问责和统计分析**。强化**员工异常行为识别智能化**，重点围绕重要业务和关键岗位，强化**员工行为分析模型**构建，有效发现员工的异常和违规行为。做好**员工违规行为处置问责信息化**，重点强化**处分、积分管理**等处置问责措施的系统平台支撑。

员工行为合规系统平台 (ECP) 架构图

线下网格化	线上智能化
网格构建、日常管理	员工行为制度库
合规教育、行为排查	员工行为模型库
线索报告、处置问责	员工行为评估库
合规档案、.....	.....

> 作业流程、监测模型、智能工具、展示分析

四、反洗钱合规平台

反洗钱合规系统平台，以**支撑和赋能**反洗钱能力提升为主题，以**数据与科技双轮驱动**，以**模型研发平台、作业平台、检查平台、反洗钱实验室**为四大核心构成，打造功能完备、稳定高效、覆盖全面的反洗钱合规系统平台，实现反洗钱管理的**数字化、智能化、自动化**，做到**控险、减负、提效**一体化。对内持续释放科技成果，为数字合规建设提供**开放平台和可复用的工具、数据**；对外依托平台打造**开放共享生态圈**，联合监管、同业、科研院校，打通产学研，推进反洗钱**共建共治共享**的协同发展，支持本行发展的同时，**输出反洗钱科技成果**，践行新发展理念。

反洗钱合规系统平台 (ACP) 架构图

反洗钱作业	反洗钱模型	反洗钱检查	反洗钱实验室
洗钱风险评估	客户/地域/产品/机构风险模型	监管动态跟踪	风险前瞻研究
可疑人工分析	大额交易模型	现场/非现场检查	流程优化创新
大额/可疑交易报送	可疑交易模型	作业质检	技术创新实验
数据补录/增录	模型全生命周期管理	数据质量控制	成果展示共享

> 作业流程、监测模型、智能工具、展示分析

五、金融制裁合规平台

金融制裁合规系统平台重点打造**事前精细化预防、事中多维度管控、事后监测与管理**三方

面能力。强化制裁风险的**事前精细化预防**。扩大引入负面信息等外部数据源，依托系统持续强化制裁风险的**评估、监测、管控与报告**能力。强化制裁风险的**事中多维度管控**。围绕**客户、交易**等维度，提升金融制裁名单的**系统监控与阻断能力**，有效降低误告警率和漏筛风险。强化制裁风险的**事后监测与管理**。构建**制裁合规模型监测体系**，分析历史交易，发现问题线索，有效排查风险隐患。

金融制裁合规系统平台 (SCP) 架构图

事前精细化预防	事中多维度管控	事后监测与管理
高风险客户识别 制裁风险评估 名单制管理	客户维度管控 交易维度管控 技术维度管控	客户回测 交易回测 风险排查

> 作业流程、监测模型、智能工具、展示分析

第五章 对公账户/钱包涉诈风险防控

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解对公账户、钱包涉诈风险防控的工作背景和重要意义
- 掌握对公账户开户前客户尽职调查的主要方式
- 掌握账户分级分类和限额管理的方式和内容
- 掌握涉赌涉诈风险排查处置的工作要求
- 了解账户管控告知义务的主要内容
- 了解开展反诈宣传教育的工作要求

内容要点

- 客户尽职调查
- 账户分级分类和限额管理
- 风险排查处置
- 反诈宣教和客户服务

第一节 对公账户/钱包涉诈风险防控工作概述

一、工作背景

近年来，**电信网络诈骗犯罪**形势严峻，在刑事犯罪案件中占据很大的比重，犯罪分子利用**新型电信网络技术手段**，钻管理上的漏洞，利用非法获取个人信息、网络**“黑灰产”交易**等实施精准诈骗，**组织化、链条化**运作，**跨境跨地域**实施，已经成为当前**发案最高、损失最大、群众反响最强烈**的突出犯罪。习近平总书记高度重视打击治理电信网络诈骗犯罪工作，多次重要指示批示，强调**注重源头治理、综合治理**，全面落实**打防管控**各项措施，坚决遏制此类犯罪多发高发态势，为建设更高水平的**平安中国、法治中国**作出新的更大的贡献。

《中华人民共和国反电信网络诈骗法》（以下简称《反电信网络诈骗法》）为推动形成**全链条反诈、全行业阻诈、全社会防诈**的打防管控格局，提供了全面的法治保障。《反电信网络诈骗法》专门设置了**金融治理**章节，明确银行业金融机构承担**风险防控责任**和相应法律责任，依法开展**客户尽职调查、监测识别处置涉诈异常账户和可疑交易、交易信息透传、配合公安机关涉诈资金处置**等工作。

二、工作概述

总行高度重视打击治理电信网络诈骗违法犯罪工作，要求**“要坚决贯彻习近平总书记重要指示批示精神和党中央、国务院的决策部署，充分认识账户反诈工作蕴含的政治性和人民性，严厉打击涉赌涉诈违法犯罪活动，切实履行国有大行的社会责任和政治责任。”**

为落实总行党委部署，总行组织建设了**企业级涉赌涉诈风险监测系统**，依托数字化风控平台为全行开展反诈工作提供能力支撑。系统具有以下特点：一是**全覆盖**，共覆盖**个人账户、单位账户、信用卡账户、数币钱包**四类账户；二是**全渠道**，交易涉及线上线下渠道，涵盖我行内部交易及第三方快捷支付交易；三是**全流程**，系统监测涉及**数据加工、告警生成、分发调配、核查处置、账户解管**等全部流程；四是**集约化**，建立总分行集中处理机制，为营业网点赋能减负；五是**智能化**，实时及自动监测可疑交易并实施账户管控；六是**端到端**，既对疑似涉诈账户进行管控，又对疑似受害人进行提醒劝阻等保护措施。

由于银行对公账户和数字人民币对公钱包的企业性质，犯罪分子大量通过**欺诈、买卖**等方式获取对公账户，不断攻击和渗透银行对公业务风控薄弱环节，利用对公账户和产品服务转移涉诈资金。据统计，**2023 年**全国对公账户涉案金额占总涉案金额的比例约为 **40%**。**《反电信网络诈骗法》** 规定银行业金融机构应当建立**开立企业账户异常情形的风险防控机制**，公安机关和监管机构将对公账户和钱包涉案情况作为对商业银行考核评价的**重要指标**。包括对公客户经理在内的相关从业人员，要深刻认识对公账户和钱包反诈工作的重要意义，切实做好日常风险防控工作。

第二节 对公账户涉诈风险防控工作要点

一、严格执行客户尽职调查

客户尽职调查是账户风险防控的**第一道关口**，客户经理了解客户、识别客户必须**尽职履责**，通过**企业级客户尽职调查系统**记录调查过程、出具调查报告，及早发现异常开户情形，加强对涉诈风险的**事前堵截**。

（一）做实对公账户开户前客户尽职调查

1.用好系统工具

通过账户开户过程中提供的**“一键核查”功能**或登录相关系统，核实以下信息：

（1）**“企业信息联网核查系统”**，查看企业登记注册信息、企业纳税状态、核查企业相关人员手机号；

（2）**“全国企业信用信息公示系统”**，看是否列入**“严重违法失信企业名单”“企业异常经营名录名单”**、注册资本、实收资本等；

（3）**“外数慧查”**，查验客户工商登记等相关信息；

（4）**“企查查”等**，查看客户、法院判决、关联企业、法律诉讼、失信信息、被执行人信息、公司新闻、企业年报股东及上级单位等关联信息是否正常，若股东为公司，重点查看该公司是否有负面信息等；

（5）**账户全生命周期管理系统**提示或查询是否存在**“同一法定代表人注册多单位开立账户”“同一代理人开立多个账户”“同一电话被多个客户使用”“企业法定代表人变更频繁”“单位地址重复”**等风险点；

（6）**企业级涉赌涉诈风险监测系统“风险速查”**查询企业以及法定代表人、负责人是否曾涉嫌电信网络诈骗；

（7）开户时触发**黑名单组件**禁止性规则或风险提示；

（8）联网核查法定代表人、单位负责人个人身份信息。

2.加强辅助资料核查

按**《中国人民银行关于加强支付结算管理防范电信网络新型违法犯罪有关事项的通知》**

（银发〔2016〕261 号） 规定，加强对**异常开户行为**的审核，对单位和个人身份信息存在疑义，可要求出示**辅助证件**，单位和个人拒绝出示的，银行有权拒绝开户。辅助证件包括但不限于：

（1）**税务信息**：税务登记证、纳税证明、纳税信用等级；

（2）**水电信息**：水、电、燃气缴费信息；

（3）**地址证明**：产权证、租房证明、居住证明；

（4）**用工信息**：员工社保缴费证明；

（5）**信用情况**：法定代表人、负责人个人信用记录、6 个月以上个人账户记录或证明材料；

（6）**企业制度**：公司章程等；

（7）**会计核算**：代理记账及协议、财务报表等。

上述辅助证明材料作为账户实名制参考，可根据情况灵活掌握，**不要求一一提供**。

（二）审慎开通业务

根据客户尽职调查情况，提供与客户**身份核实程度、账户风险等级和生产经营需要相匹配**的金融服务，**审慎开通**企业网上银行、代收代付、单位结算卡、对公一户通等产品渠道，合理设置相关功能和限额。

（三）加强持续客户尽职调查

客户经理应**定期或不定期**联系回访客户，了解企业经营情况：原则上，账户开立**一个月内、三个月内、六个月内**，分别联系企业法人、财务负责人 **1 次、2 次、3 次**。要加大**实地回访**力度，尽量在账户开立**三个月内**完成两次实地回访。对于发现法定代表人或负责人对生产经营和账户使用情况不了解等异常情况，应**调降**非柜面渠道等限额，并开展**强化客户尽职调查**和**风险处置**。

二、加强账户分级分类和限额管理

《企业银行结算账户分类分级管理工作指引》（建结〔2022〕92 号） 明确了对公账户分级分类和对应的非柜面渠道限额参考标准。通过正常程序新开账户，根据**行业特征、企业规模和经营情况**等，按照客户风险程度由高到低，将账户风险分为**禁止开户、可疑、关注、正常、白名单**等五类；通过简易程序开立的账户列入 **“简易开户”**。客户经理在客户尽职调查报告中列明**账户风险等级及非柜面渠道限额**。关注存量账户限额虚高等情况，**定期或不定期**开展限额重检。

对于对公客户**提高非柜面渠道限额**的申请，客户经理根据企业的**注册资金、实际经营状况、经营范围**等进行评估，严格审查客户证明材料的真实性，按 **“实质重于形式”** 原则对交易背景、合同履约能力进行实质逻辑判断，经上级行审批后执行。

三、做好涉赌涉诈风险排查处置

网点要**每日处理**企业级涉赌涉诈风险监测系统下发的对公账户告警任务。**实时模型告警**账户由系统自动管控，网点根据客户经理尽职调查结果维持系统管控或进行调整。**批量模型告警任务**经过后台集中运营后，对于 **“先核实后管控”** 的**中风险**任务发网点核实管控；对于 **“先管控后核实”** 的**低风险**任务发网点核实解管。

网点领取告警任务后，结合系统提供的**告警触发规则描述、后台集中运营标注风险点**等疑点，依托系统提供的**交易明细、账户事故档、账户看板、持有产品、风险事件、账户画像、冻结事务**等工具开展告警核查工作，包括**交易情况、客户基本信息和其他异常情况**的核查，重点调查**账户是否本单位使用、单位是否正常经营、收支流水合理性和交易证明材料真实性**等。根据客户尽职调查结果开展后续风险处置，对判定为**无可疑**的，解除账户管控措施；对判定为**无法核实或可疑**的，根据风险程度采取**降低非柜面渠道限额、暂停非柜面、只收不付、不收不付**等管控措施。

四、履行账户管控告知义务

客户经理收到建行员工或短信发送的名下客户业务受限的通知后，要**及时**将调整限额、账户状态控制等管控事项、救济渠道及需要提交的资料等通过**电话或上门方式及时告知客户**。营业网点要**及时受理**客户对管控账户的申诉，快速对客户申诉进行核查，妥善处置，**避免发生舆情风险**。对核实后无风险的账户，应当**即时解除**有关管控措施。

五、开展反诈宣传教育

《反电信网络诈骗法》规定：任何单位和个人**不得**非法买卖、出租、出借银行账户，**不得**提供实名核验帮助，**不得**假冒他人身份或者虚构代理关系开立账户，违者**没收违法所得并处以罚款**；情节严重的，**并处拘留**。网点在营销服务过程中，要提示对公客户**防范电信网络诈骗，依法合规**使用单位结算账户，对非法买卖、出租出借本单位网银盾等账户介质的法律责任作出**警示**。

> **【案例】**
>
> xx 草药公司办理开户业务，并要求开通网银。客户尽职调查发现，该公司法定代表人户籍是外省某村，另一受益人也是该地址，询问法定代表人“经营药品企业的相关许可证有吗？”“许可证什么时候可以办下来？”“开通网银限额较低，够用吗？需要多少限额”等问题时，客户回答**言辞闪烁**，并多次打电话和他人确认。追问和谁通话时，客户称是公司经理，并表示公司具体经营都由电话中的人负责。当要求客户提供这位经理信息时，客户表示**无法提供**。
>
> 开户行初步判断此客户办理业务存在**较高风险**，及时联系上级行和当地反诈中心核实。经核实，两人均为**当日来到开户地**，以前从未有本地行踪。开户行**婉拒**了客户办理开户和签约企业网银的要求。

第三节 数字人民币对公钱包风险防控工作要点

一、完善客户身份识别，做好客户准入工作

数字人民币对公钱包均为**实名钱包**，需收集的客户信息与账户一致，主要内容包括**证明文件、地址信息、联系信息、经营状态、业务合理性、业务意愿、控股股东、实际控制人、受益所有人、境外政要等特定客户群体识别和非居民金融账户涉税信息**等。当地人民银行有相关要求的，可按其要求办理。客户申请开立我行钱包时，应当审核客户出具资料的**真实性、完整性和合规性**，钱包开立申请人与单位证明文件所属人的**一致性**以及钱包开立意愿的**真实性**。在审核客户资料时，除通过我行自有渠道外，还应当通过**市场监督管理、税务、公安等部门**等其他合法渠道进行辅助核实，确保客户经营状态正常且单位经营证件和法人身份证明证件处于有效期内。

经审核符合对公钱包开立条件的，应与客户签订**钱包服务协议或对公综合服务协议**，予以开立对公钱包。经审核存在异常开钱包情形的，应按照相关规定或风险管理要求采取**延长开立审查期限、强化尽职调查、拒绝开立**等措施。

二、加强钱包限额管理，提高风险防范意识

（一）对公钱包产品交易限额与渠道交易限额

对公钱包产品交易限额，分为**总行级、分行级、客户个性化级**限额。包括**钱包余额上限以及付款、兑出等账务性交易类限额**，账务性交易限额分为**单笔、日累计、年累计限额**等。

对公钱包线上渠道交易限额，涉及**企业网银、企业手机银行**渠道，分为**总行级、分行级、客户个性化级**限额。包括**兑出限额、公对公非同名转账、公对公同名转账、公转私转账限额**。交易限额分为**单笔限额、日累计限额、日累计笔数、月累计限额、月累计笔数**等。

（二）对公钱包限额参数调整

对于**分行限额**参数调整，由**一级行**向总行数币办提出申请。经数币办审批后完成限额调整。

对于**客户个性化限额**调整，需由客户提出申请并提供相关材料和申请表，对公钱包开立机构的客户经理就调额事项开展**尽职调查**，包括但不限于确认**客户经营状态正常、客户交易确需调额（如交易相关证明）、客户在我行留存信息符合反洗钱要求**等，具体的调查方式包括但不限于**客户申报资料核查、电话验证、面对面调查、视频认证、实地调查、权威外部信息查验、内部渠道查询**等。钱包调额的尽调流程与账户人民币尽调流程相同。尽调完成后，可由网点经办人员发起限额维护经办，换人复核后生效。

三、完成可疑钱包风险核查，完善客户持续尽职调查

数字人民币欺诈风险防控已纳入全行**企业级涉赌涉诈风险监测机制**，支持业务集中运营，包括**钱包批量管控、风险钱包排查、钱包查询/冻结/扣划**等。在企业级涉赌涉诈风险监测系统内对数币钱包进行管控操作时，系统会自动向客户经理推送短信通知，短信内容：**“近期您的尾号 XXXX 账户交易存在异常，为保护您的资金安全，您的账户暂无法办理非柜面业务。请于 3 日内携带开户证明文件、开户预留手机号、不能正常使用的单位结算卡以及交易证明材料到开户网点核实相关信息或联系 95533 咨询，感谢您对我们工作的理解。”**对公客户经理应**积极跟进**，并做好**持续尽职调查工作**，做好**客户身份核查、交易合理性核查**等工作，根据监测情况综合判定风险，并提示网点客服经理对不同风险类别的钱包采取相应管控措施。

客户的对公数币钱包业务关系持续期间，客户经理应对客户身份信息、交易情况和风险状况的变化**持续关注**，并通过**电话或上门**等方式，**定期或不定期**联系回访客户，及时通知客户补充完善资料信息，确保客户信息**真实、准确和完整**。

第六章 涉外业务政策管理

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解经常项目、资本项目项下跨境人民币政策框架
- 掌握经常项目、资本项目外汇业务办理的要点
- 了解并掌握日常业务办理违规风险点

内容要点

- 经常项目概述，货物、服务贸易外汇管理
- 资本项目概述，跨境投融资外汇管理
- 外汇监管数据质量管理
- 跨境人民币概述结算业务概述，系统监测及管理，违规案例分析

第一节 外汇业务政策管理

外汇业务一般常分为**经常项目外汇业务**和**资本项目外汇业务**。经常项目在管理上主要分为**货物贸易**和**服务贸易**。

一、经常项目外汇法规

（一）经常项目概述

经常项目是指国际收支中涉及**货物、服务、收益及经常转移**的交易项目等，主要是商品与劳务等经常性交易。

银行应通过**“经常项目-外汇结算账户”**账户为客户办理经常项目外汇（捐赠除外）业务。

（二）货物贸易外汇管理

1.企业名录管理

外汇局实行**“贸易外汇收支企业名录”（以下简称名录）登记管理**。银行和支付机构**原则上不得**为**不在名录**的企业办理货物贸易外汇收支业务。

银行和支付机构按规定凭交易电子信息办理货物贸易收付汇时，年度货物贸易收汇或付汇累计金额**低于等值 20 万美元（不含）** 的小微跨境电商企业可**免于**办理名录登记。

2.企业分类管理

外汇局将企业分为 **A、B、C 三类**，实施分类管理。在分类管理有效期内，**A 类企业**货物贸易外汇收支，适用**便利化**的管理措施，**B 类企业**货物贸易外汇收支实施**电子数据核查管理**，**C 类企业**货物贸易外汇收支须**事前**经外汇局**逐笔登记**，银行凭 **《贸易外汇业务登记表》（以下简称《登记表》）** 办理。外汇局对企业分类实施**动态管理**。

3.单证审核原则

（1）银行为企业办理货物贸易外汇收支业务时，应当通过外汇局**货物贸易外汇监测系统（以下简称监测系统）** 查询企业名录与分类状态。

（2）银行应按 **“谁出口谁收汇，谁进口谁付汇”** 原则办理企业货物贸易外汇收支业务。

（3）银行应按照 **“了解客户”“了解业务”“尽职审查”** 的展业原则和 **《经常项目外汇业务指引》（2020 年版）** 的相关规定进行审核，确认收支的**真实性、合理性和逻辑性**。

（4）企业办理货物贸易外汇收入时，银行应确认资金性质，无法确认的及时与企业核实。企业办理货物贸易外汇支出时，银行应确认交易单证所列的**交易主体、金额、性质**等要素与其申请办理的外汇业务相一致。

（5）银行原则上应按 **“原路退回”** 原则办理企业货物贸易外汇收支退汇业务。

4.贸易外汇收支登记

企业办理下列货物贸易外汇收支业务，银行应在为其收汇、付汇、开证、出口贸易融资放款或出口收入待核查账户资金结汇或划出前，**先审核《登记表》等**后再予办理相关业务：

（1）**C 类企业**货物贸易外汇收支；

（2）**B 类企业超可收、付汇额度**的货物贸易外汇收支；

（3）**A 类企业单笔等值 20 万美元（不含）以上及 B、C 类企业**，退汇日期与原收、付款日期间隔在 **180 天（不含）以上**或由于特殊情况**无法原路退回**的退汇业务；

（4）新出现的**贸易新业态**外汇收支。

《登记表》 有效期原则上**不超过一个月**。银行应通过监测系统**签注**《登记表》使用情况。一份《登记表》**只能在一家银行网点使用**，可分次使用，可签注多笔收汇信息。

> **【案例】**
>
> 2017 年 1 月 12 日，某行为 R 公司办理一笔货物贸易项下进口 100%预付汇业务，金额 62400 美元。审核 R 公司境外汇款申请书和合同后给予办理。30 天后，R 公司向某行提交关单，但关单的经营单位是 F 公司，而非 R 公司。此业务被外汇局现场检查认定为违规。
>
> **案例分析：** 此业务应为一笔代理进口付汇业务，付汇人与报关人不一致，违反了 **“谁进口谁付汇”** 规定。

（三）服务贸易外汇管理

1.收支种类

银行可为企业办理以下（包含但不限于）服务贸易外汇收支业务。

（1）**服务贸易（狭义）**：运输、旅游、通信、建筑安装及劳务承包、保险服务、金融服务等。

（2）**收益（初次收入）**：股息、红利、利润、直接债务利息、担保费等。

（3）**经常转移（二次收入）**：捐赠、赔偿、税收、偶然性所得等。

2.单证审核原则

（1）银行应按照外汇**展业三原则**对企业提交的服务贸易交易单证的**真实性及其与外汇收支的一致性**进行合理尽职审查。

（2）办理**单笔等值 5 万美元（不含）以上**的服务贸易对外支付，除审核相关交易单证外，银行还应按照**国家税务总局国家外汇管理局公告 2013 年第 40 号**及**国家税务总局国家外汇管理局公告 2021 年第 19 号**的规定办理。

（3）办理**单笔等值 5 万美元（含）以下**的服务贸易外汇收支业务，银行**原则上可不审核**交易单证，但对于资金性质不明确的外汇收支业务，银行应要求境内机构和境内个人提交交易单证进行合理审查。

（4）服务贸易外汇收支涉及纸质或电子的交易单证应符合国家法律法规和通行商业惯例的要求，包括但不限于：包含**交易标的、主体、金额**等要素的**合同（协议）**；**发票（支付通知）** 或列明**交易标的、主体、金额**等要素的**结算清单（支付清单）**；其他能证明交易真实合法的单证。

（5）**服务贸易项下退汇：**按照原汇入和汇出资金交易性质规定的交易单证和整个退汇过程的相关说明或证明材料，退汇金额**不得超过**原汇入或汇出金额，**原路退回**。对于退汇项下的收付款人与规定不一致时，境内机构应向银行提供相关说明，由银行审核其退汇真实性和合理性后办理。

二、资本项目外汇法规

资本项目包括**直接投资、各类贷款、证券投资**等。

资本项目信息登记是申请人办理后续资本项目外汇业务的**前提**。

（一）跨境直接投资

1.境内直接投资（FDI）

（1）新设/外国投资者并购设立外商投资企业

新设外商投资企业是指外国投资者（包括境外机构和境外个人）通过新设方式在境内设立外商投资企业或项目，并取得所有权、控制权、经营管理等权益的行为。

外国投资者并购设立外商投资企业是指外国投资者购买境内中资企业股东的股权（股权并购）或认购境内中资企业股权增资（增资并购），使得原中资企业变更为外商投资企业的情形。

其领取营业执照后到所属省级分局辖内银行办理**外商直接投资基本信息登记**，开立**外汇资本金账户**，可在不同银行开立多个，允许**全国异地开户**。

（2）接收境内再投资

境内再投资是指境内主体以外汇资本金及结汇所得人民币资金展开境内股权投资，接收投资的境内机构应到所属外汇分局（外汇管理部）辖内银行申请办理**接收境内再投资基本信息登记**。接收投资性外商投资企业以人民币形式（指直接结汇所得或结汇待支付账户内的人民币资金）支付再投资资金或股权转让对价的，**无需办理**接收境内再投资基本信息登记。

（3）境内直接投资货币出资入账

外商投资企业在收到外国投资者境外汇入、境内划转资本金（不含境内再投资资金）办理资金入账后，需办理**境内直接投资货币出资入账登记**。经登记后的货币投资款**才能使用**。

（4）外汇保证金业务

境内主体确有收取与直接投资相关境外汇入外汇保证金或境内划转外汇保证金需求，需先申请开立**外汇保证金账户**。

2.对外直接投资（ODI）

（1）境内机构境外直接投资

境内机构经境外直接投资主管部门核准，通过**设立（独资、合资、合作）、并购、参股**等方式在境外设立或取得既有企业或项目所有权、控制权或经营管理权等权益的行为。

境内机构应到**所在地银行**申请办理**境外直接投资外汇登记**。

（2）境内居民个人特殊目的公司

特殊目的公司，是指境内居民（含境内机构和境内居民个人）以投融资为目的，以其合法持有的境内企业资产或权益，或者以其合法持有的境外资产或权益，在境外直接设立或间接控制的境外企业。

设立特殊目的公司的境内居民应按规定到**户籍或境内主要资产所在地银行**办理相关外汇登记。

（3）境外放款

境外放款是指境内企业（金融机构除外），在核准额度内，以合同约定的金额、利率和期限，为与其在境外具有股权关联关系的企业提供直接放款的资金融通方式。

境内机构须**先到所在地外汇局办理境外放款登记**，凭业务登记凭证向银行申请开立**境外放款专用账户**。境外放款到期（含展期到期）收回本息或未到期但本息已回收完毕的、境外放款登记后未汇出等常规境外放款注销业务，可由放款人所属省级分局辖内银行办理**境外放款注销登记**。不符合相关条件的，由所在地外汇局办理。

融资租赁类公司可直接到所在地银行开立境外放款专用账户，用于保留对外融资租赁租金收入。

（二）对外债权债务

1.外债

（1）概述

外债是指中国境内的机关、团体、企业、事业单位、金融机构或者其他机构及个人对中国境外的国际金融组织、外国政府、金融机构、企业及其他机构或个人承担的具有契约性偿还义务的本外币债务。

目前，**居民个人举借外债尚未开放**。

非银行债务人应**先在所在地外汇局办理外债登记**，凭业务登记凭证和 **《境内机构外债签约情况表》** 可在银行申请开立**外债账户**，非金融企业的多笔外债**共用一个**外债账户。

（2）外债资金使用

非银行债务人外债的使用应在经营范围内遵循**真实、自用**原则，外债及其结汇所得人民币资金可用于自身经营范围内的经常项下支出，以及法律法规允许的资本项下支出，**不得违反负面清单**。

（3）非银行债务人外债注销登记

非银行债务人已登记外债符合条件的，在办妥最后一笔还本付息业务后，可向所属省级分局辖内银行申请办理**外债注销登记**。

2.跨境担保

跨境担保分为**内保外贷、外保内贷、其他形式跨境担保**业务。

银行应按照**展业三原则**，对内保外贷的**债务人主体资格、担保交易背景、第一还款来源、担保履约可能性**等方面，加强**真实性、合规性审核**。

内保外贷担保履约成为对外债权人的境内担保人或境内反担保人，应到**所在地外汇局**办理**对外债权登记**；对外债权人是银行的，通过资本项目系统报送对外债权相关信息；以及在履约后涉及资金跨境收付及结售汇业务。

非金融企业内保外贷责任已解除且**未发生**内保外贷履约的情况下，可到其所属省级分局辖内银行直接办理**内保外贷注销登记**。

3.外汇贷款

国内外汇贷款的业务类型包括**外汇直接贷款、进口外汇贸易融资、具有出口贸易背景的融资**。出口贸易融资业务项下资金，在金融机构放款及企业实际收回出口货款时，**可直接划入企业经常项目外汇账户**，除此以外的国内外汇贷款资金，均须划入**国内外汇贷款账户**。

同一债务人在不同金融机构开立的**同名**国内外汇贷款账户之间可进行**原币划转**。

出口押汇（具有货物贸易出口背景的）等国内外汇贷款按规定进入经常项目外汇结算账户并办理结汇的，企业原则上应**以自有外汇或货物贸易出口收汇资金偿还**。在企业出口确实无法按期收汇且没有其他外汇资金可用于偿还上述国内外汇贷款时，贷款银行可按照审慎展业原则，为企业办理购汇偿还手续，并于**每月初 5 个工作日内**向所在地外汇局报备有关情况。除此以外其他**未结汇**的国内外汇贷款，债务人（借款人）可以**自有外汇或人民币购汇**偿还。

（三）跨境证券投资

中国证券监督管理委员会、中国人民银行、国家外汇管理局等监管部门为跨境证券投资的监管部门。

1.境内证券市场投资

托管人可为**合格境外机构投资者（QFII 和 RQFII）** 机构自有资金、客户资金或开放式基金开立外汇账户和对应的人民币专用存款账户。

跨境资金汇出入和兑换实行**登记管理**。

2.境外证券市场投资

境外证券市场投资主要包括**商业银行开办代客境外理财业务、保险资金境外投资、信托公司受托境外理财业务、合格境内机构投资者境外证券投资**等。

境外上市是指在境内注册的股份有限公司经中国证券监督管理委员会许可，在境外发行股票（含优先股及股票派生形式证券）、可转换为公司股票债券等法律、法规允许的证券，并在境外证券交易所公开上市流通的行为。境内主体或境内主体代理机构**事先在外汇局办理相关业务登记**。

境外发债是指境内企业及其控制的境外企业或分支机构向境外举借的、以本币或外币计价、按约定还本付息的 **1 年期以上**债务工具。

> **【案例】**
>
> 2013 年 3 月，JS 银行为 JX 公司办理了一笔 125.03 万美元的资本金结汇业务，结汇资金用途为支付“预付利润”，结汇所得人民币当日转账给其中方股东。
>
> **案例分析：** JX 公司申请办理的该笔业务资金实质用途为**支付预付利润，不属于企业日常经营的范围**，不应予以办理资本金结汇业务，同时在公司未取得经营利润的情况下，也**不具备办理利润支付的资格**。

三、外汇监管数据质量管理

（一）数据采集范围

外汇监管数据采集范围主要包括：**对公申报主体信息（组织机构基本情况表）、涉外收支数据、境内划转数据、外汇账户数据、外汇账户内结售汇数据、银行自身资本项目业务数据、银行资本项目代客业务数据、对外金融资产负债及交易数据、机构外币现钞存取数据、银行卡境外交易数据、涉嫌外汇违规账户信息、机构大额结售汇资金来源和使用数据**等。

（二）数据采集及报送基本规定

外汇业务数据采集及报送是监管机构实现对金融机构合规监管的**重要手段**之一，外汇局等监管机构对数据报送的**及时性、完整性及准确性**提出了明确要求。数据质量也是监管部门**现场和非现场检查**的重点，办理外汇业务均应考虑到监管数据报送事项。经办行应**高度重视**数据报送质量，指定专人监测外汇监管数据管理，做好日常**数据采集、核查、补录、修改、报送、监测和反馈**工作。

数据采集要求与报送原则等应参照 **《国家外汇管理局金融机构外汇业务数据采集规范》（V1.3）** 相关要求办理。

第二节 跨境人民币政策管理

银行应充分尊重市场规律和客户意愿，坚持 **本币优先、顺势而为**，按规定为客户办理跨境

人民币收付，支持企业和个人使用人民币跨境结算。**凡依法可以使用外汇结算的跨境交易，企业都可以使用人民币结算。**

一、业务概述

跨境人民币业务，是指使用人民币结算的各类跨境交易，主要分为**经常项目跨境人民币结算业务**与**资本项目跨境人民币结算业务**两大类。

（一）机构准入

我行具有**外汇业务经营权限**的分支机构，方可为境内外机构和个人提供跨境人民币结算服务。各分支机构经营范围应符合总行或一级分行核准的外汇业务市场准入的经营范围。

（二）客户管理

银行对客户实施**分类管理**。按照风险程度将客户划分为**可信客户**和**关注客户**，分别实施**普通尽职审查措施**和**强化审查措施**。银行可在**“展业三原则”**基础上，自行或通过省级跨境人民币业务自律机制认定可信客户中的**优质企业**，为其提供**更高水平**的贸易投资便利化服务。境内银行开展更高水平贸易投资便利化试点，应通过省级跨境人民币业务自律机制制定具体实施方案，明确客户的认定标准和动态调整机制等风险防控措施，并将方案报备所在地副省级及以上人民银行分支机构后实施。

企业在首次办理跨境人民币结算业务前，应向境内结算银行提供**企业信息情况表**，由境内结算银行在**人民币跨境收付信息管理系统（RCPMIS）**办理企业信息激活。为企业办理跨境人民币业务时，应先在人民银行 **RCPMIS 系统**查询该企业是否被列入**重点监管企业名单**。

（三）清算模式

各机构在为境内外机构或个人提供跨境人民币结算服务时，可通过**境外人民币参加行**进行人民币资金的跨境结算和清算，也可通过**境外人民币清算行**进行人民币资金的跨境结算和清算。在代理境外参加银行与境内他行作为结算银行办理人民币跨境资金结算业务时，应**优先通过人民币跨境支付系统（CIPS）**办理。

二、经常项目跨境人民币结算业务

经常项目跨境人民币结算业务，包括**货物贸易、服务贸易、收益与经常转移**等。

银行可在**“展业三原则”**基础上，通过审核企业提交的具有法律效力的**电子单证**或**电子形式的收付款指令**代替跨境人民币收付款说明，为企业办理经常项下跨境人民币结算业务。

为**跨境人民币业务重点监管名单**内的企业办理经常项下跨境人民币结算业务时，应**加强审核**，切实防范风险。列入跨境人民币业务重点监管名单内的企业**不得**将跨境贸易人民币结算业务所获得的资金**存放境外**。

银行可在**“展业三原则”**基础上，为**对外承包工程类优质企业**的货物贸易、服务贸易及境外资金集中管理等业务提供便利化的跨境人民币金融服务，支持优质企业为确保项目实施而需支付款项的汇出。各分行开展对外承包工程类优质企业跨境人民币结算业务便利化试点，应通过省级跨境人民币业务自律机制明确优质企业的认定标准并制定具体实施方案。

三、资本项目跨境人民币结算业务

资本项目跨境人民币结算业务，主要包括**直接投资、证券投资、跨境融资**等。

（一）直接投资

外商直接投资（FDI）人民币结算业务，是指境外投资者（包括境外机构和个人）以合法获得的境外人民币，通过新设、并购等方式在境内设立外商投资企业或项目，并取得所有权、控制权、经营管理权等权益的行为。**境外直接投资（ODI）人民币结算业务**，是指境内机构经境外直接投资主管部门核准或备案，使用人民币资金通过设立、并购、参股等方式在境外设立或取得企业或项目全部或部分所有权、控制权或经营管理权等权益的行为。

跨境双向人民币资金池业务，是指跨国企业集团根据自身经营和管理需要，在境内外成员企业之间开展的跨境人民币资金余缺调剂和归集业务，包括**全国版和各自贸区版**等。**经常项下跨境人民币集中收付业务**，是指跨国企业集团对境内外成员企业经常项下跨境人民币收付款进

行集中处理的业务。

境内企业人民币境外放款业务，是指境内注册的（不含港澳台）非金融企业通过结算银行将人民币资金借贷给境外企业或经企业集团财务公司以委托贷款的方式通过结算银行将人民币资金借贷给境外企业的行为。

（二）证券投资及跨境融资

证券投资，包括**熊猫债和离岸人民币债券的承销分销、债券结算代理与债券通**等跨境债券投资、包括**合格境外投资者（QFI），人民币合格境内机构投资者（RQDII），互联互通存托凭证，香港互认基金，其他通过各地区试点形式开展的可使用人民币进行的 QDLP、QFLP、QDIE** 等跨境托管业务。

跨境融资，包括**跨境贸易融资、境内企业境外借款、境外项目人民币贷款、跨境担保**等境内机构与境外机构之间发生的人民币融资业务，按照人民银行要求执行**全口径宏观审慎管理**。

四、系统监测及管理

人民币跨境收付信息管理系统（RCPMIS），是用于**汇总、报送、监测、管理**跨境人民币跨境资金流动信息、跨境债权债务信息、跨境账户信息、跨境金融交易信息、离岸市场信息、其他业务信息等的监管信息报送系统。

我行通过建设银行 RCPMIS 系统→人民银行 RCPMIS 系统报送数据，各级机构在数据报送时须遵循以下原则：（1）**及时性原则**。通过我行 RCPMIS 系统报送的跨境人民币业务监管信息应根据人民银行对不同报文的时效性要求，确保**及时报送**数据。（2）**完整性原则**。通过我行 RCPMIS 系统报送的跨境人民币业务监管信息应确保数据范围与人民银行 RCPMIS 系统接口要求的**采集范围保持一致**，避免出现**漏报**情况。（3）**准确性原则**。通过我行 RCPMIS 系统报送的跨境人民币业务监管信息应确保数据的**准确性**，避免出现**报文错报、报文内在逻辑不一致、字段错位**等错报情况。

企业在办理跨境人民币业务时，应当向经办机构提供 **《跨境人民币结算收/付款说明》**，经办机构据此进行 **RCPMIS 申报**。经办机构也可使用企业提交的纸质形式或电子形式的**收付款指令**代替上述《说明》。使用电子单证或电子指令办理的，应确保其**真实性、合规性以及使用的唯一性**，并在 **5 年内**留存电子单证或电子信息备查；企业提交的电子形式收付款指令应满足 RCPMIS 申报要求。

> **思考题**
>
> 1. 我行的风险管理组织架构与美国银行的风险管理组织结构有何区别？
> 2. 了解 COSO 委员会内部控制、企业风险管理(ERM)的基本框架，归纳概况其将内部控制上升至全面风险管理的高度，对集团（企业）的发展有何益处。
> 3. 客户风险限额与授信额度有什么关系？
> 4. 申请评分卡和行为评分卡主要用于哪些贷款环节？
> 5. 经济资本和面临的实际风险之间是什么关系？

第八篇 能力篇

对公客户经理综合能力的提升既是我行对公业务发展的迫切需要，更是适应市场环境变化的必然要求。长期以来，我行对对公客户经理卓越人才的培养，聚焦于宏观视野、市场研判、客户经营、队伍管理等能力的提升。基于此，本篇章围绕对公客户经理职业成长，从底层基础能力、科学工作能力、终生成长能力三大维度，分层构建对公客户经理不同发展阶段的能力要求。其中，各层级对公客户经理均需要具备底层基础能力，主要包括逻辑思维、数字化思维和主动学习思维等。在此基础上，对公客户经理还需着重掌握科学工作方法，精进跨团队协作、突破式谈判等技能，不断提升执行力。此外，卓越对公客户经理还需具备前瞻视野、团队领导和应对逆境的坚韧性，主要包括商机洞察、团队教练和超越自我等能力。

第一章 底层基础能力

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解逻辑思维使用的基本模型
- 了解数字化思维的场景实践
- 了解主动学习的渠道和方法

内容要点

- 逻辑思维
- 数字化思维
- 主动学习

第一节 逻辑思维

一、逻辑思维的定义

逻辑思维是通过运用**概念、判断、推理**等思维类型，来认识事物的本质和规律，是一种高效和准确的处理信息的方法，具有**规范、严密、确定和可重复**的特点。在逻辑思维中，通过逐步推理和剖析信息，从而得出正确的结论，其核心是**分析和推断**两个过程：分析可以将问题从不确定的状态变为确定的状态，而推断则是从已知的条件中得出结论。逻辑思维分析与推断，为解决问题提供了逻辑基础和方法。

> **小看板**
>
> **什么是逻辑**
>
> 逻辑（理则学），源自古典希腊语(logoc),最初的意思是“词语”或“言语”，（引申出意思“思维”或“推理”）。狭义上，逻辑仅指思维形式和规则。广义范围上，可指①客观事物的规律性。②某种理论、观点、行为方式。③思维的规律、规则，也可代指逻辑学学科。

二、逻辑思维的作用

1.提升表达力： 逻辑思维能力是确保信息清晰明了的关键。

2.厘清重点： 面对复杂的问题和挑战，逻辑思维可以帮助对公客户经理化繁为简、抓住重点。

3.强化判断力和决策能力： 逻辑思维能力有助于对公客户经理评估和分析各种信息来源，从而做出明智的决策。

4.提供有效问题解，提升工作效率： 逻辑思维能力是解决问题的基础，它使对公客户经理能够在处理问题时更加系统和有条理，从而更容易找到解决问题的途径，提高工作效率和生活质量。

5.拒绝感情用事： 逻辑思维强调对问题的**理性分析**，它要求对公客户经理从事实出发，通过推理、归纳、演绎等方法来得出结论，不容易被情绪所左右，从而避免做出冲动的决定。

三、逻辑思维模型

（一）U 型思维

对公客户经理在日常工作中，经常会遇到客户“关于 xxx，我想要一个 xxx 的产品”或其他类似的需求表达，但客户的需求可能并不是真实的，只是其针对自身问题的主观看法。而从本质而言，客户购买我们的产品或服务，是**雇佣这个产品或服务帮其解决一个问题**。因此，客户

要解决的**问题**，才是我们要满足的**需求**。对公客户经理可以利用 **U 型思维方式**，挖掘客户真实需求。

U 型思维，即**本质思维**，就是从表面问题出发，通过定义核心问题，洞见问题的本质，再给出本质问题的本质解，最后结合具体场景和领域给出具体解决方案。U 型思维的过程可以简单概括为“问、挖、破、立”四个环节。

第一步：“问”，要问出一个直接针对核心的好问题。多数情况下，对公客户经理可通过询问客户产生该需求的具体原因，将客户表达的“怎么办（How）”类问题转化为“是什么（What）”与“为什么（Why）”类问题。例如：贵公司想把信贷资金用到哪些方面呢？通过这个问题，银行可以了解到公司的经营计划甚至是发展规划方面的信息。

第二步：“挖”，从核心问题出发，层层下探，深入挖掘问题本质；对公客户经理要学会就任何一件事去发问并作答：这件事的本质是什么？通过提问找到规律，透过现象看到本质，借助思考建立联系，最终针对前一个环节的核心问题，得到主要症结、主要矛盾或主要规律。例如，我们通过询问资金的用途，可以从侧面深挖企业缺钱的原因，是因为在上下游中，议价能力弱带来的资金压力？还是因为有订单增长带来的资金压力等。

第三步：“破”，基于对问题本质的认识，找到本质解；对公客户经理要根据自己的优势能力、资源禀赋或主观偏好，推导出自己对于客户问题的根本原因的决策判断。例如，对公客户经理根据挖掘出的企业缺钱的不同原因，对客户做出准确定位。

第四步：“立”，拆解出可落地实施的策略，对公客户经理应将本质解作为根本，进行结构化拆解，构建起可落地的系列策略。比如，简单拆解“议价能力较弱需增强团队整体谈判能力”，可以从组织模拟谈判、邀请专家授课等角度寻找策略。

（二）5W1H 模型

5W1H 分析法，从六个方面来剖析选定的工作或问题，又称“六何分析法”（何事 what、何时 when 、何地 where、何人 who、何因 why、何法 how）。这种分析法能够帮助对公客户经理快速全面地了解客户基本情况，寻找问题，挖掘根源，从而制定有效的解决方案。

5W1H 分析法包括：

What： 了解客户的基本面情况。例如我们在做客户调查时，要快速了解这个客户的主营业务是什么？主要产品有哪些等。

Who： 了解客户完成该项任务的涉及人员。在走访企业的时候，对公客户经理要重点挖掘目标企业的**实际控制人**是谁？谁是**这个企业真正的决策者**？也就是客户经理要了解**营销关键人**。

Where： 了解客户该项任务将在何处进行。例如该客户注册地、生产基地的具体地址，为什么在此生产？有没有区域资源支持，或者政策支持等。

When： 了解客户该项任务的具体时间要求。比如，对公客户经理要重点了解客户的**结算周期**。什么时候需要支付供应商货款？什么时候能够收到客户支付的货款？进一步准确测算企业的**现金周期**多长，从而正确测算客户的信贷资金需求。

Why： 探讨客户进行该项任务的原因。例如，对公客户经理在关注到企业收款账期较长时，需要进一步挖掘原因：是因为企业想快速提高市场份额，故意放松信用政策？还是因为下游客户话语权强于目标企业等。

How： 提出帮助客户完成该项任务的方案。例如，客户经理针对企业不同的情况，做好**一户一册**的营销计划和授信方案。

（三）SCQA 模型

SCQA 模型是一种结构化表达和沟通的方法，包括四个部分：**Situation（情景）、Complication（冲突）、Question（疑问）、Answer（答案）**。

SCQA 模型可以帮助对公客户经理通过情景引入话题，然后表达实际情况和要求之间的冲突，接着提出疑问，最后给出解决方案或答案，适用于**路演**等相关产品营销推介场景中。

具体来说，SCQA 模型的应用步骤如下：

Situation（情景）： 开头要引人入胜，通过大家都熟悉的场景、事实、故事等引入话题，

让听众产生共鸣和代入感。例如，对公客户经理在向客户推介产品时，要能够站在客户经营发展的角度，通过常见的企业发展问题来引入话题，激发企业方的兴趣。

Complication（冲突）： 承接情景，表达实际情况和我们的要求是有冲突和差异的。要明确指出问题的关键和矛盾点，让听众意识到问题的严重性和紧迫性。比如，对公客户经理在营销供应链产品时，要抓住核心企业的发展需求：企业严格的现金管理很重要，但是良好稳定的上下游关系也非常重要。

Question（疑问）： 提出问题，根据前面的冲突从对方的角度提出他所关心的问题。这可以激发听众的思考和共鸣，同时也能更好地引导后续的讨论和解决方案。例如，在介绍供应链产品时，对公客户经理要站在企业获益的角度：针对如何降低资产负债率、如何缓解避免突破授信条件等维度切入介绍，引起企业方的共鸣。

Answer（答案）： 最后给出解决方案或答案，对 Q 的回答也是接下来要表达的中心思想。解决方案要具体、可行，能够解决听众的疑虑和满足其需求。例如，在上门拜访时，对公客户经理可以提供完整的**综合金融服务方案**，帮助客户全面系统地了解自身发展问题的解决方案。

SCQA 模型是一种结构化表达和沟通的方法，可以帮助对公客户经理更好地组织和表达自己的观点，提高沟通效率和说服力。

（四）七步问题解决法

七步问题解决法是一个系统的、完整的、稳定性强的结构化问题解决办法，其核心思想在于问题本质的暴露与分裂，对公客户经理通过系统化分析，可制定有针对性的问题解决策略，提高问题解决效率与质量，具体步骤如下：

1.清晰地陈述要解决的问题。 这一步需要明确问题的核心，界定问题的边界，并清晰地描述问题，列出所有相关信息。

2.分析问题。 这一步包括对问题的各个方面进行分解，可使用**逻辑树、鱼骨图**等工具来结构化问题的影响因素。

3.去掉所有非关键问题。 这一步强调的是重点和关键，识别并去除那些不直接影响问题解决方案的因素。

4.制定详细的工作计划。 这一步要求在问题分解的基础上，制定一个有序的工作计划，包括分工协作、资源整合和里程碑设置。

5.进行关键分析。 这一步强调以假设和最终产品为导向，进行数据分析和假设验证，避免复杂的线性计划，并尽可能简化分析过程。

6.综合分析调查结果，并建立论证。 这一步需要综合分析收集到的数据，构建一个逻辑清晰、具有说服力的论证结构。

7.说故事（陈述来龙去脉）。 这一步可通过制作图表和故事图解，将问题的分析过程和最终结论以一个连贯、合乎逻辑的故事形式呈现出来，使决策者能够更容易地理解问题和解决方案。

> **【案例】**
>
> 2023 年以来，某省分行贷款岗客户经理面临全行贷款储备不足、行际差异较大等痛点问题，一直积极思考探索如何通过模式创新，管理优化，实现资产业务全流程的迭代进化。经讨论，该省分行决定使用七步问题解决法中的关键步骤梳理问题：
>
> 经梳理，该省分行首先确定了“以信贷业务为主推器，带动业务全面发展” 的经营思路，首要任务为加大贷款投放，缩小和农行、工行的差距，力争提比进位。
>
> 为实现这一目标，省分行认为需要解决资产业务推进过程中的各个环节堵点的根源问题，拆分并细化筛选梳理问题目标如下：
>
> **（1）夯实资产业务储备，实现业务发展目标。** 打造对公资产业务智能运营优化体系，实现全流程**数字化、可视化、智能化、精细化管理**，全面掌握各行资产业务储备及推进情况，构建分层分类管理体系，在客户拓展、专业支撑、流程推动、问题解决等方面持续助力，赋能分支行业务发展。
>
> **（2）优化信贷业务流程，提升业务落地质效。** 加强前中后台各部门及二级行的沟通协作，坚持问题导向与创新驱动，从解决业务推进中的典型难点、痛点问题入手，对渠道、流程、管理、协作等

方面不断进行创新优化。

在此基础上，该省分行讨论制定如下行动方案：

（1）组建团队，全流程赋能分支行。 省分行组建资产业务柔性团队，建立储备专员对接机制，团队成员作为信贷“全流程伙伴”，**在客户筛选、客户营销、项目评估、审批放款等业务全流程赋能分支行，强化前端营销、加快信贷流程、协同前中后台、提升储备转化。**

（2）疏通流程，提升业务推进效率。确定专人对接信贷业务全流程各环节，链接前中后台各部门及分支行，做实日常精细管理，协助疏通环节堵点，推动业务质效提升。第一：在客户选择及营销阶段，为解决部分支行客户储备不足的问题，建立数字化选客模式，利用政府公布的各类优质客户及重点项目清单，由省分行通过内外部渠道多纬度进行批量筛选，确定目标客户。第二：联动分支行积极探索**链条获客、场景营销、企业家座谈会**等批量客户营销模式，扩大获客源头，提升营销质效。

（3）关键里程碑指标机制设置： 在评估、审批、放款阶段，聚焦重点项目推进时效，建立“分支行-公司部-评估部-审批部”跨部门沟通机制，通过绿色通道、专题研讨会等形式，高效解决问题，加快流程推进。

精准画像，进行关键分析，优化信贷流程管控。省分行依托储备项目收集、信贷流程跟踪等数据分析，运用数字化工具对辖内各行资产业务**精准画像**，对客户结构、储备项目、流程效率、团队建设等信贷流程全要素实现**数字化、可视化监控**，对各行资产业务发展状况进行全面分析研判，实现**分层分类管理**。

（五）PREP 黄金法则

PREP 黄金法则，来源于 **Point（结论）、Reason（理由）、Example（举例）、Point（重述结论）** 的首字母，该法则的核心是**表达观点，先讲结论**，指一开始就明确观点，接下来再通过层层递进的方式论证观点的正确性，可帮助对公客户经理精准表达想法，陈述观点，节省沟通时间，提高沟通汇报有效性。

Point：观点，指要介绍沟通的观点，应通过清晰的直接表达，沟通者直接了解你表达的意思。例如，对公客户经理在撰写申报材料时，要按照“先给出结论，后描述论据” 的逻辑思路进行写作。

Reason： 介绍观点背后的深层次原因，原因应符合逻辑，并能够印证说明的观点。例如，对公客户经理在分析企业财务状况时，不仅要分析财务数据变化趋势，更要剖析导致这种变化的**根本原因**，进而印证该企业是否存在实质的财务风险。

Example： 通过举一些具体单独例子或事实，让客户或其他沟通者能够很直白或者感性地理解陈述的观点和原因。例如，对于企业产品的分析描述，对公客户经理可以结合一些例子做类比和说明，以便让审查人员更好地理解企业产品的属性。

Point：重申观点，用来总结和进一步强调观点，使得客户再一次清晰地了解表达的意思，强化观点输出。例如，在申报材料中，重要的观点可在结论段做强调说明，方便审查人员加深印象。

第二节 数字化思维

一、数字化思维的内涵

随着数字经济与银行业数字化转型的发展，**数字化思维**在工作中的作用日益凸显。企业数字化转型、数字化工具、数字化思维经常被提起，那到底什么是数字化思维呢？

数字化思维不是一种单一的思维模式，而是一种**包括多种思维模型和方法的综合思维模型**，是一种在数字化环境下进行思考和决策。它强调利用**数字技术和数据分析**手段，快速获取、整合和分析信息，以更加有效地解决问题和推动创新。

要更进一步理解数字化思维，要注意以下三点：

一是数字化思维的核心是**数据**，强调将数据视为**关键资源**。对公业务流程复杂、业务多样，在运行过程中将会沉淀海量数据，记载着客户行为、需求等多维信息的数据，可用于决策制定，以**大数据挖掘技术**与**系统算力**做支撑，通过数据分析，来提高管理决策效率，优化业务流程，增强产品营销的便利性和精准性。

二是数字化思维鼓励在工作中使用**数字化工具**并强调**数字化技术的运用**，借助数字化工具实现自动决策和评判，包括利用 **RPA 等自动化工具**提高工作效率，使用各种**数字化模型和工具**来定位目标客户。

三是数字化思维作为一种**综合性思维模型**，它要求员工具备**跨学科的知识**，例如：更加底层的**开放破界融合思维、颠覆创新变道思维**等，也包括**用户思维、产品思维、敏捷思维**等。这些思维模型能够综合考虑多个因素，充分利用多种思维模型，以找到最佳解决方案。

二、数字化思维的实践

（一）数字化工具应用

在金融科技战略的支持下，建设银行总行以及各机构、各部门利用前沿数字化技术，结合业务实际，研发数字化模型，创新数字化工具应用，以提高业务办理效率，提升获客质效。

客户经理若要具备数字化思维，要做到以下几点：

首先，客户经理要了解我行数字化经营的**总体思路、方针**以及现阶段我行对公数字化经营的**重点任务**（具体内容详见第三篇 数字篇）。

其次，客户经理应主动学习行内各种**数字化工具**，结合实际工作，逐步熟练掌握数字化工具。总行数字化办公室建立了**数字化工具库**，从中可以了解、查询全行各类数字化工具，目前工具库收录了总行 30 多个部门，**180 余项工具**，并且持续地在丰富更新。各分行可以根据业务特点、工作场景筛选出最优工具组合，侧重培养客户经理提升**细化数据标签能力、客户分析能力、精准营销能力**。

最后，客户经理保持对数字化技术的**好奇心和敏感性**，关注前沿数字技术的发展动态，勇于尝试使用行内新推出的数字化工具。

（二）平台生态场景获客

建设银行以“搭平台、建场景、扩用户” 的理念将金融与非金融相融合，以客户为中心打造一站式体验，以开放平台模式与合作伙伴共建生态，从优势领域出发，将专业金融服务能力无缝融入非金融场景。再从非金融服务出发，挖掘相关金融需求，及时匹配产品与权益，并通过场景平台、外部流量口等快速触达客户，让金融产品与权益出现在客户最需要的时间窗口，促进**流量到用户、到客户、到产品销售**的价值转化。

银行业数字化、平台化、场景化变革要求客户经理要具备**场景思维、批量化获客思维**，改变传统靠“人情”获客的打法，充分利用国有大行其覆盖不同产业对公客户、海量对私客户的优势，凭借对公司客户经营管理的深度洞察，敏锐地挖掘行业特质和痛点问题。与行内金融科技相关部门合作，基于特定产业选择核心企业，公私联动开展内部客户资源整合，构建 **B2B2C 的产业融合生态**：一是**优选生态行业及核心企业**搭建场景，通过深耕核心企业带动上下游中小微企业的批量拓客；二是运用金融机构自身庞大的 **C 端客群赋能 B 端**，帮助生态内企业精准触达目标客群；三是**沉淀标准化服务方案**，并复制推广至更多产业链中小微企业。

> **【案例】**
>
> 某省分行自 2020 年探索成立酱酒产业专营部门——仁怀酱酒客户经营中心以来，深入酱酒产业，对政府、企业、科研院所走访调研，通过分析发现某酱酒全产业链涵盖**上游红粱、小麦、包材**等原材料供应商，**中游基酒和成品酒生产、贸易、采购加工商**，**下游白酒经销商和终端消费者**，具有丰富的 B 端和 C 端客户群体。但也存在着**制约评价标准不完善、交易信息不透明、原材料供应不稳定、标准仓储不健全、融资产品不匹配**等痛点问题制约产业发展。为此，某省分行打造酱酒平台，创新提出“产业标准引领、核心企业主导、金融创新驱动、数字平台支撑” 四位一体新金融解决方案，具体做法如下：
>
> **1.推动建立标准体系**
>
> 某省分行通过与当地政府机关签订《战略合作协议》，**将金融支持某酱酒产业发展和世界级白酒产业集群纳入贯彻新国发 2 号文等重要方案，推动**《仁怀产区大曲酱香酒团体标准》 发布。
>
> **2.建设酱酒平台**
>
> 2020 年 9 月上线酱酒平台，具有**企业级交易平台、基酒质量检测和价值评估、物联网智能仓储监管系统**等功能，酱酒行业数字生态雏形从“评价、交易、仓储、金融” 四个方面基本搭建完成，逐

个解决行业痛点。

3.建设智能仓储系统

首创**酱香基酒物联网仓储管理系统**，目前已布置在仁怀酱酒集团 **30 万吨**基酒仓储基地。该系统实现仓储酒品的**入库、出库、巡库**等作业流程的操作，**数据驾驶舱可视化展示**，货位与容器、一次性标签、物联设备等绑定与解绑，园区、仓库、货位信息化管理，容器、标签等物料信息数字化管理，仓库状态异常与处理、预警实时通知，**实时监控**等。

目前物联网仓储系统管理基酒能力达到 **7 万吨**，其中已实现自营管理 **2.6 万吨**，租赁管理 **3.4 万吨**，通过完善基酒出入库、巡库，坛区和罐区等功能；同时，我行着力加强对现有仓储监管系统运维方培训，积极对接引入**中信梧桐港、中国邮政**等行业头部仓储监管企业，为申请酱香基酒纳入总行可接受押品创造条件。

4.创新金融产品

业内首创善付通等结算产品与第三方平台会员互认，上线供应链“e 销通”、基酒质押“酱酒通” 等线上融资产品，不断完善酒类新金融平台服务模式，累计通过平台线上直接投放 4.41 亿元。同时通过仓储系统升级和接入行内 RAD 风险监测系统等功能，提升客户基酒出入库管理、质押融资产品风控能力，助力政府加强监管，方便酒企获得银行融资，强化相关风控管理。

在供应链金融创新领域，通过去核化 e 收通支持优质酒企上游红粱、包材供应商 1450 万元。在普惠金融创新领域，已批复仁怀酒业公司去核化普惠金融支持省内下游经销商善营贷 3000 万元，联动四川建行对接一点对全国支持全国优质酒企经销商普惠佳酿云贷模式。

截至 2023 年 10 月末，酱酒平台会员（不含茅台）对公试点存款余额 2.1 亿元，日均存款余额 2.4 亿元，对公贷款余额 24.5 亿元，对公贷款当年投放 17.1 亿元，中收当年入账 1700 万元，对公账户新增 31 户，对公加权新增 78 户。平台上线以来累计对公贷款投放 34.9 亿元，中收入账 3922 万元，对公账户新增 361 户，对公加权新增 1532 户。

从案例中，我们可以体会到利用**场景思维获客**的高效性，但通过场景获客需要长时间的积累，对某个行业有很深入的了解，能够捕捉的痛点问题越多，场景获客的粘性越高，创造的效益就越高。

（三）存量客户提质增效

我行对公业务蓬勃发展，已经积累了大量的**存量客户**，存量客户的提质增效是突破“增长瓶颈”的关键。盘活存量客户是现阶段的重点工作，客户经理可以利用**数字化模型与工具**抓住优质客户特征，根据特征锚定目标客户，**分层分类**采用差异化方案，实现**无效客户到有效客户**的转化。

【案例】

因工作安排，客户经理小张被调到一家新网点做对公客户经理，网点负责人希望小张能快速熟悉名下 **200 个客户**并做好客户营销维护工作。网点负责人给小张的任务是 **1 个月内**完成 **20 户**无效转有效客户的提升。

小张先通过**新一代的“一键维”系统的一键画像功能**，去逐户查看名下客户情况，可以清晰地看到客户的**综合评价及价值贡献、存款趋势图、产品签约信息、交易信息、法人及高管信息、商机重点标签**等信息，同时通过**一键记录功能**，可以看到之前客户经理的营销记录，快速了解客户历史营销情况。

再通过**新一代的“一键维”系统的一键筛选功能**来锁定目标客户。小张选择**客户金融总量、账务性交易笔数、产品覆盖个数 3 项**作为筛选指标，根据有效客户判断规则，设定**客户金融总量[0.8 万，1 万）、账务性交易笔数[20，∞）、产品覆盖个数[3，∞）** 作为筛选规则，来筛选金融总量暂未达标的临界有效客户，查询结果有 **25 条**。小张下载查询结果为 Excel 文件，下载信息除相关客户的金融总量、账务性交易笔数、产品覆盖个数之外，小张还勾选了客户的联系方式、地址信息等，通过**电话、短信**等方式开展营销。结合行内组织开展**权益活动**等激励措施，小张在沟通过程中，邀请部分提升金融总量至 1 万以上的客户参加相关活动，达到吸引客户的目的。

最终，小张成功在 1 个月内完成了网点负责人下达的 **20 户有效户提升**任务，在执行过程中小张通过“一键跟踪”功能，动态跟踪客户有效客户指标的变动情况，可动态掌握目标客户营销进度情况。

案例中小张“一键维”系统**成功完成有效客户提升任务，这里有数字化工具的功劳，同时也有开展权益活动等激励措施的贡献，使用数字化工具定位目标客户后的**客户触达、营销活动也

是实现无效客户转化的关键步骤。

第三节 主动学习

一、认识主动学习的意义

主动学习是对公客户经理能力提升的重要途径，是政策把握与资讯更新的基础，也是建设**学习型组织**的基本要求。主动学习不仅是对公客户经理的岗位要求，也是对公客户经理个人成长的需要。对公客户经理通过主动学习，参加各类培训和考试，不断为自己设定目标，不断给自己压力，以此激励自己不断进步。

主动学习能力的强弱，不仅表现在**获取知识能力**的强弱上，还体现在通过主动学习来**提高能力**的强弱上；不仅表现在**从书本上学习知识能力**的强弱上，还体现在**从实践中学习知识能力**的强弱上；不仅表现在对知识掌握的**广度和深度**上，还体现在实际工作中对知识**创造性**地运用上。需要特别指出的是，这种学习能力是一种**主动的自觉**的学习能力，而不是被动的学习。

二、拓宽主动学习的渠道

> **【案例】**
>
> MG 项目为我省大型能源合作项目，总投资超 **420 亿元**，被列为国家重大外资专班项目，是我省迄今为止一次性投资最大的中外合资项目，具有重大政治意义和经济意义。省委、省政府高度重视 MG 项目，相关融资安排均由中方股东 NH 集团直接对接当地银行，NH 集团是我分行重要战略客户，案例主人公小 M 是服务 NH 集团的专职客户经理，由于入行时间较短，对公大中型信贷业务经验有限，此前也从未接触过同类合资项目。但项目融资启动后，小 M 主动承担新的责任和角色，提出希望负责 MG 项目融资工作的执行和推进。
>
> MG 项目申报过程中，小 M 利用碎片时间，收集我行近年来服务的大型能源项目情况，重点分析**山东、广东、浙江**等地，通过对比项目**股东实力、原材料供应及销售安排**等要素；鉴于同类项目存在相似性，小 M 积极联系各分行客户经理，参考学习同类项目评估报告、融资方案设计，综合分析 MG 项目优劣势，并深入了解行业发展现状与前景，更好地促进 MG 项目融资落地。

在上述案例中，对公客户经理找到了有效的学习途径，最终推动业务的成功落地。因此，对公客户经理应该**时时留意、事事关心**，做一个“**有心人**”，充分利用各种工具多渠道了解信息，更新知识，主动拓展知识来源。

（一）充分利用互联网平台资源进行学习

大数据、人工智能技术的迅猛发展，为我们有效掌握信息流提供了高效的平台。由于各类网络资源具有**信息量大、时效性强、便于使用**等特点，成为对公客户经理进行信息收集的主要途径。对公客户经理应养成良好的工作习惯，在条件允许的情况下，每天都要浏览相关网页，了解信息。

例如在实施大宗原料（**棉花、铁矿石、铜、化肥**等）买卖为背景的信贷业务时，可以通过专业网站了解最新的市场行情，从单价、数量、来源等情况为判断其贸易背景的真实性提供依据。

> **小提示**
>
> **对公客户经理常用行内网站**
>
> 总行门户网站：http://eip.ccb.com/ccbeip/index/index.shtml
>
> 分行门户网站
>
> 建行学习：u.ccb.com
>
> 建行员工 APP
>
> 新一代系统

> **小提示**

> **对公客户经理常用行外网站**
> **国家政策、制度查询**
> 国务院政策文件库：https://www.gov.cn/zhengce/zhengcewenjianku
> 中国人民银行条法司：http://www.pbc.gov.cn/tiaofasi/144941/index.html
> **工商登记信息、经营状态、清算信息、行政处罚等**
> 国家工商总局“全国企业信用信息公示系统”：http://www.gsxt.gov.cn/index.htm
> **项目审批、备案情况**
> 全国投资项目在线审批监管平台：https://new.tzxm.gov.cn/
> **大额未决诉讼、案件开庭信息、执行信息等**
> 中国裁判文书网：https://wenshu.court.gov.cn/
> 中国执行信息公开网：http://zxgk.court.gov.cn/
> **专利证书、商标权、应收账款登记等情况**
> 动产融资统一登记公示系统（中登网）：https://www.zhongdengwang.org.cn/
> 中国商标网：https://sbj.cnipa.gov.cn/sbj/index.html
> **上市公司对外公告、信息披露情况**
> 巨潮咨询网网址：www.cninfo.com.cn/
> **拟上市公司对外公告、信息披露情况**
> 上海证券交易所：http://www.sse.com.cn/
> 深圳证券交易所：http://www.szse.cn/
> 证监会资本市场电子化信息披露平台：http://eid.csrc.gov.cn/
> **其他渠道融资信息披露情况**
> 中国债券信息网：https://www.chinabond.com.cn/

（二）通过项目回访和行业调研进行深入了解

对公客户经理应重视**项目回访**和**客户调查**工作。通过回访、调研，能够接触到客户的实际情况，参观生产车间、了解产品库存、与管理、生产、财务人员进行多层次的座谈，都可以给对公客户经理带来更为直观的感受，弥补单纯审阅申报材料的不足。更为重要的是可以通过一个或几个客户的情况洞察到一个时期**整个行业的情况和发展趋势**，对下一步的信贷决策产生积极影响。

（三）对公客户经理之间互相学习

我行对对公客户经理的选拔和聘任是极其严格的，对公客户经理是**高素质的人才**，集各种知识于一人、汇前后台经验于一身、融各种业务技能于一体，每个对公客户经理都有不同的业务背景和技术专长，都有独到的视角和感受，这是极大的**智力资源**。对公客户经理在工作中要**互相学习，取长补短**，促进共同进步。对公客户经理要对自己的工作经常进行**反思**，不断总结经验教训。

（四）相关政策制度及总行文件

银行任何业务、任何操作都不能违法违规。在工作中，对公客户经理对分管业务、适用产品的政策制度都要有所学习和了解，要能够**主动学习和研究国家政策变化**，分析市场需求，感知这种政策变化对客户的影响，并能根据客户需求的变化，及时推荐具有针对性的产品。

（五）同业学习

在了解我行的客户、产品之外，对公客户经理还应积极**关注同业情况**，包括兄弟分行、其他国内外银行等。每家银行都有自己的一些特点和擅长领域，**借鉴和模仿**同业先进经验是最快速的创新。

三、实施有效的主动学习

（一）制订学习目标

学习目标是实现自身能力及提高素质的**蓝图**。每个对公客户经理都应认识到期望的专业技术级别岗位要求和自己现实水平的差距，据此制订切实可行的学习提高目标，包括**长远目标和**

短期目标。例如多长时间通过自学或接受培训达到掌握投资分析、财务分析理论知识，多长时间通过自学或向同事们请教熟练掌握建设银行风险管理的政策制度、各类业务及处理流程。当你订完学习目标后，心里有了底，这时你会感到学习目标的实现只是个时间问题了。

（二）制订学习计划

学习目标明确后就可以制订相应的**学习计划**，对公客户经理在制订计划时一定要注意兼顾**工作、学习和生活**，所以在制订学习计划时要考虑好以下几个问题：一是注意学习计划和工作目标的**衔接**；二是合理安排好**工作时间、学习时间和生活安排**；三是**长期计划和短期安排**要结合好；四是要**从实际出发**，缺什么补什么，要有针对性；五是要提高**时间的利用率**；六是注重**学习效果**，有时可适当调整。

一个确立了学习志向的人，会珍惜和抓住一切可以利用的时间，为实现自己的志向而努力。

（三）选择正确的学习方法

学习不是一个灌输的过程，而是一个**学习、反思、提高**的过程。在具体方法的选择上**因人而异**，所谓选择正确的学习方法实际上就是你感觉到**最适合最有效果**的方法，只要能产生最佳学习效果，那就是正确的学习方法。对于对公客户经理来说，无论采用哪种方法学习，一般都应该遵循以下**五个原则**，这也是客户经理学习能力的体现。

1.实施专业分类，建立个人专业知识体系

有系统的知识架构，有助于对公客户经理将不断收集到的资料有系统地储存和快速地撷取，避免时间浪费。

对公客户经理专业知识分类可参考以下表的内容，据此建立个人知识库。

对公客户经理个人专业知识分类表

类别	内容
宏观政策	包括国家宏观经济、产业政策等
区域特征	包括区域特征、区域政策法规、产业布局等
行业知识	竞争力、技术知识、重点客户情况等
法律事务知识	包括相关法律、新法规和司法解释、监管部门的规定等
经济金融知识	包括经济学、企业经营管理、公司治理、经营管理、风险管理、信贷政策、产品创新等方面的知识
财务会计方面的知识	包括财务报表（报告）研读、粉饰识别、关联交易、现金流分析等
行内政策制度	包括各项有关行业准入退出政策、信贷产品操作规程、各类风险管理制度等
营销技巧	与客户沟通、谈判、关系维护等技巧
行内其他业务知识	资金结算、投行业务、个人理财、私人银行业务等

2.与时俱进，及时更新

对公客户经理面临的外部环境**瞬息万变**，项目背景**千差万别**，为保证信贷决策的科学正确，对公客户经理必须**与时俱进**，在信息的洪流中把握正确的航向，做到**适时更新知识**，掌握最前沿信息，确保适时而准确。

对**规章制度**及时进行梳理归类。制度具有**替代性**，对公客户经理要确保执行**最新制度**。对于新下发的制度文件，一定要及时学习领会，一时难以完全领会的，也要有个总体印象，做好摘要，并将其及时存储，编制索引，以便以后查找使用。在审批过程中发现的新问题，要通过查询、请教等方式及时补课，不能不懂装懂、不求甚解。对某些特殊业务和具有典型意义的业务要及时记录和总结。

3.进行互动的共享交流

知识的价值在于**流动**。在对公客户经理中间尤其要提倡**业务研究之风**，进行知识的**共享交流**，把心中所想形成具体的研究成果。通过举办内部培训、对公客户经理沙龙、网页交流等多种方式进行互动的共享交流。只有这样，才能最大限度地使信息和知识在交流过程中得到融合和升华，使对公客户经理不断得到启发和提高。

4.善于总结经验

对公客户经理的经验是**巨大的财富**，经过日积月累，千锤百炼。总结经验是对公客户经理加强学习的有效途径。可以在个人已有的大量知识基础上进行**归纳**，找出事物间的规律，应用于实践从而对这种归纳结果进行检验，然后再从实践中修正归纳出的知识；也可以对原有知识进行**演绎**，帮助新的实践。总之，这是一个**不断积累、不断改进**的过程。

对公客户经理采用比较多的就是**归纳**的方法。任职一年的对公客户经理就可以积累几百上千个不同类型的案例，其中有成功的范例，也可能有失误的典型。经过这些案例的考验之后，对公客户经理自然会形成许多思路和思想火花，所谓对公客户经理的**直觉**就是在这些经验的基础上产生的。但仅有经验和直觉是不够的，必须随时将自己的经验和审批中的感受进行归纳整理，反复印证，形成**有理有据的知识体系**，通过不断的总结反思促进业务水平的持续提升，更好地指导我们的工作。

第二章 科学工作能力

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 了解不同客户类型下，对公业务营销团队的协作形式
- 掌握对公业务营销团队的协作技巧
- 了解对公业务谈判的特殊性及基本原则
- 掌握对公业务谈判中服务方案介绍技巧及具体策略运用
- 掌握材料申报的高效推进技巧
- 掌握审批会的应答技巧

内容要点

- 跨团队协作
- 突破式谈判
- 申报材料撰写
- 审批会应答

第一节 跨团队协作

在客户总量快速增长、渠道融合全面推进、经营工具方式持续丰富、监管要求不断趋严、客户需求日趋复杂等内外部形势下，对公客户营销服务的内容不断丰富、边界不断拓展、方式不断演进、标准不断提升，上至总分行对口人员，下至基层柜面服务人员，纵向为条线内部人员的相互协作，横向为跨行际、跨部门的协调支持，这就要求对公客户经理必须具备**跨团队协作**的素质。

> **【案例】**
>
> 三峡集团是国内最大的清洁能源集团和全球最大的水电开发企业，是总行级战略性客户。该集团实行财务、项目高度集中管控，旗下水力发电、新能源、环保项目遍及全国，历来是三峡分行核心客户，对分行公司业务的发展起着重要支撑作用。
>
> 2021 年 9 月，三峡集团总部搬迁至武汉，对三峡分行加快适应新形势下业务发展模式、提升跨区域项目营销和跨团队合作能力、提供更高效响应机制提出了新的挑战。

2022 年三峡集团下属安徽石台抽水蓄能电站项目动工建设，该项目总装机 **120 万千瓦**，总投资 **78.95 亿元**，融资需求达 **63.16 亿元**，项目于当年 8 月启动融资竞标。鉴于股东实力雄厚、项目优质，湖北区域和安徽区域金融机构均希望通过争取外部银团牵头行资格来获取最大贷款份额，同业竞争十分激烈。

在获知项目信息后，三峡分行下属“三峡服务团队”**（由二级行级领导牵头、常驻省行办公，以省行战略部下设团队名义开展营销）第一时间与池州分行对接，就组建内部银团、协同营销达成一致意见。**

“三峡服务团队”重点发挥集团主办行优势，一方面拜访集团总部，表达建行合作意愿；另一方面向省分行、总行汇报，请求上级行介入营销、提升与集团总部沟通层级。“三峡服务团队”利用其丰富项目合作经验，与石台建行精心设计融资方案，围绕客户和项目特点，设置合理融资条件，确保建行入围。池州分行作为项目所在地机构，也多次拜访项目公司，掌握项目最新进展，与“三峡服务团队”保持联系，互通有无。

通过各方携手，我行围绕该项目，在**集团总部、二级子公司（项目公司股东）、项目公司**多个层级开展立体营销，达成较好成效。2022 年 8 月，项目公司报请上级同意，在竞标尚未正式开展前在池州分行开立**基本账户**。2022 年 9 月，项目融资竞标结果落地，邮储银行最终以低价方式取得外部银团牵头行资格。虽然建行价格不具优势，竞标结果与工、农等行持平，但仍取得了较为理想的结果，不仅成功取得**副牵头行资格**，获得 **11 亿元**银团份额，仅次于牵头行（14 亿元）份额，还将原牵头行名下的基本户提前收入囊中。2023 年 10 月，我行成功投放首笔贷款 **1 亿元**，后期将按工程进度陆续投放。

上述案例是对公业务营销团队**协同作战**的代表之一，充分展现多职能组成的团队在同一目标指导下，相互配合协作的强大战斗力。

一、服务不同类型客户的团队组建

为最大程度释放客户服务效能，提升客户体验和价值创造，对公客户经理需要与集团内部团队密切合作，**横向紧密配合，纵向高效联动**。在《关于进一步完善对公客户营销体系的指导意见》（建总函〔2022〕968 号）中明确要求，以对公客户分层分级分类为底层逻辑起点，以客户属性特征和需求为出发点，梳理各级机构在对公客户营销服务中的重点工作和关键环节，搭建涵盖“团组+中心+线上平台”和“总行、一级分行、二级分行、支行、营业网点”的“三维五梯次”营销服务体系，客户经理团组实现五级机构**纵向高效联动**，业务板块**横向紧密配合**。

针对**特大型与部分大型客户集团**，由**总行牵头**组织开展营销服务，一级分行、二级分行承担经营主体责任。其中，由总行组建或参与客户经理团组，牵头面客营销，统筹经营策略，综合利益调整；其他下属机构派员参与客户经理团组各项工作，贯彻执行总行制定的经营策略。在上述“三峡集团”营销案例中，通过**提级营销**，项目受到总行战略部、省分行公司部等相关部门支持，在关键时期进行协调沟通，为项目成功落地起到了极大帮助作用。

针对**大型客户**，由**一级分行牵头**组织开展营销服务，一级分行、二级分行承担大型客户的经营主体责任。大型客户的营销服务具体可参照特大型客户和大型集团执行，其中牵头一级分行对应总行主要工作。大型客户的**首席客户经理**原则上由一级分行行领导、对公业务板块部门负责人担任，协同下属机构共同完成大型客户营销服务。

针对**中型客户**，采取“经营中心”的服务模式，由**二级分行**承担中型客户的经营主体责任。如有需要，一级分行应参与高价值中型客户（C1）的营销服务。对于有多元化、综合化金融需求的中型以上客户，原则上需要组建 **“1+N”营销服务团队**，其中，**“1”** 是对公客户经理，**“N”** 是支持客户经理营销服务的专业队伍，包括对公产品经理、风险合规人员、支持团队等。

针对**小微型客户**，由**二级分行和支行网点**组织营销，一级分行应统筹做好辖内小微客户经营的组织工作，并参与高价值小微客户（D1）的营销服务。营业网点、普惠金融服务中心、小微无贷客户直营团队（有条件的分行）、支行、二级分行承担小微型客户的经营主体责任。

针对**个体工商户及创新创业主体**，由**营业网点**开展营销，营业网点承担个体工商户及创新创业主体的经营主体责任。在我行有贷款的个体工商户及创新创业主体由对公客户经理、对私客户经理、普惠金融专员等网点营销人员提供标准化信贷服务，由个人金融板块相关部门提供产品和综合营销支持。

二、对公业务营销团队的协作技巧

高效的跨团队协作是确保对公业务营销成功的坚实保障。在对公业务营销团队中，对公客户经理需要与内部团队密切合作，始终形成一种合力，提高团队凝聚力。

（一）建立合作共赢机制

1.统一成员思想认识

对公营销团队多为跨团队协作模式，在上述“三峡集团”营销案例贷款协同营销过程中，内部各方可能存在诉求不一的情形，或侧重于效益、或侧重于份额，都将影响项目的最终落地效果，因此，需在项目启动初始阶段达成**统一意见**，统一团队成员的思想认识，尽可能地满足各方利益诉求是确保团队高效协作、实现共同目标的关键所在。

首先，明确团队**共同使命和价值观**。团队成员需要清晰地理解团队的使命和目标，以及团队所倡导的核心价值观。通过定期的团队会议和培训，强化这些使命和价值观的传递，确保每个成员都能将其内化于心、外化于行。

其次，制定并执行**统一的营销策略和标准**。对公营销团队需要制定明确的营销策略和标准，让团队成员能够对营销策略和标准有一个正确的认识和理解，同时，牵头人要加强过程管控及监督，确保团队成员在执行营销活动时能够保持一致性和连贯性。

最后，鼓励团队成员间的**互相学习和经验分享**。通过分享成功案例、交流经验教训、共同解决问题等方式，促进团队成员间的相互学习和成长。这种互相学习的氛围有助于提升团队的整体能力和水平，进而推动团队思想的统一。

2.充分调动成员积极性

牵头机构或担负经营主体责任的机构，要注意激发对公客户经理**干事创业、争先创优**的积极性，建立相应的**考核和激励机制**，科学合理评价履职能力，积极推进对公客户经理**效能评定**工作，效能评定结果作为对公客户经理职业发展、工资晋升、荣誉表彰、选拔招聘等的重要参考。持续完善“平衡计分卡+积分”的绩效评价模式、科学体现对公客户经理的团队业绩和个人业绩。

（二）跨团队协作技巧

在实际跨团队协作过程中，除了建立有效的机制保障外，团队成员也需要掌握高效的协作技巧，实现对公营销团队的高效协作和共同成长。

1.增强信任

信任是团队合作的基石，是合作的基础和前提，互信能够增强团队合作信任的作用，要有**整体意识和全局观念**。在彼此信任的团队里，成员之间在工作中能够赞赏并相互学习各自的技能和经验，勇于承认自己的弱点和错误，承担责任，从失误中汲取教训，必要时果断调整工作方法。团队成员之间应相互信任、坦诚相待，共同维护团队的利益和形象，可以通过定期的**团队建设活动**等，增强团队成员之间的默契和协作能力。

2.互动交流

良好的团队**交流沟通**对于团队协作、决策、创新、执行力和应对挑战等方面能力都具有至关重要的作用。例如上述“三峡集团”营销案例中，“三峡服务团队”高效达成高层沟通、跨区域协调，为项目的成功落地方面起到了必要的支撑作用。因此，团队成员应该注重提高自己的沟通技巧和意识，积极参与团队的沟通活动，共同推动团队的发展和进步。

在团队协作中，客户经理要能**清晰地传递有效信息，耐心地倾听**他人想法并给予反馈。让对方理解自己所表达的含义，有以下几种做法：**第一**，使用**对方能够理解的语言**。要用简单易懂的语言进行表达，对于对方不熟悉的专业术语，要进行清晰的解释；**第二，简洁原则**。与对方谈话时要言简意赅，精准表达自己的观点和想法；**第三，及时了解对方的理解程度**。在表达自己的观点时，要给听者提问的机会，并及时询问对方有哪些不理解，对重点或难懂的问题，应该反复重复，详细讲解。

3.尊重欣赏

在团队协作中学会**欣赏**，欣赏是一种互补，是一种促进，也是一种和谐。欣赏多一点，矛盾和误解就会少一点，人与人的距离才会更近一点，增进彼此之间的了解与信任，让团队成员的关系更加融洽。团队成员应具备良好的倾听和理解能力，**尊重并理解**他人的观点和需求，以达成共识和协同工作。

4.专业互补

团队成员来自不同的业务条线，**专业优势互补**对于提升团队效能和项目成功至关重要。团队牵头人可以充分利用其多样性和互补性优势，更好地实现营销业绩和客户发展。在上述“三峡集团”营销案例中，通过**跨区域合作**，发挥不同机构的优势条件，实现了跨区域项目的成功营销。内部银团双方在第一时间达成统一意见，形成了建行一体化的营销策略，也为后期工作的推动发挥了较好促进作用。

（三）团队成员激励

在营销团队中，有效的**激励**能够提高团队成员的工作积极性，从而提高整体团队士气。关键是要建立有效的**激励原则和方法**，这对于员工的某种符合组织期望的行为具有反复强化、不断增强的作用。针对有管理权限的高级客户经理，在激励团队成员时需要掌握以下原则：

1.激励要注意“时”

所谓“赏不迁时”，**当营销团队成员工作表现或工作业绩达到标准时，团队负责人对成员采取的任何措施都要有**一定的时间限制，如果超出时间限制，则会使激励失去意义和作用，会使成员感到团队对他们的需求不重视，从而降低员工对组织和管理者的信任度，使激励效果大打折扣。通过及时表扬和认可，可以迅速地满足员工的心理需求，从而增强其自信心和成就感。

2.激励要掌握“度”

对团队成员的激励，关键在于“度”的把握。激励失去分寸和节制，就会走向极端，最终导致激励无效。激励的力度是一门艺术，如果激励的力度不够，就会让团队成员满足感降低，达不到激励的正向效果；当然激励也要注意不能过度，所谓“过犹不及”，**要避免**“捧杀”现象发生。

3.激励要强调“标”

激励之前一定要确定好**标准**，在标准制定过程中一定要做到**公平、公正、公开**，激励方案需经全员一致认可，防止在执行过程中受到成员质疑，导致激励效果“适得其反”。

第二节 突破式谈判

谈判是客户经理推进业务合作中至关重要的一环，其内涵可以阐述为：在特定的环境下，双方或多方通过**有效的信息交流和策略运用**，以寻求共同利益、解决分歧或达成某种协议的过程。通过谈判，客户经理与客户之间能够深入地理解彼此的立场和需求，减少误解和冲突，从而建立起**和谐、稳定的人际关系**。有效的沟通谈判能够帮助人们达成共识、实现利益最大化，从而达成各种目标和协议。良好的沟通谈判能够增强客户信任，提升客户满意度，进而促进业务的发展。通过参与谈判，客户经理可以锻炼自己的**沟通能力、思维能力、应变能力**等，提升自身的综合素质和竞争力。

一、谈判的特殊性

对公业务谈判的特殊性主要体现在以下几个方面：

（一）涉及金额较大，风险相对较高

要求谈判双方都必须**非常谨慎**，对每一个细节进行深入的研究和讨论。同时，由于金额巨大，谈判的结果往往会对公司的**财务状况、业务发展方向**等产生深远影响，因此客户经理需要更加专注和谨慎。

（二）涉及多个部门和多个利益方

不同于简单的个人或小型业务谈判，对公业务谈判可能需要协调客户公司内部**多个部门、不同层级的人员**，甚至还需要与外部合作伙伴、政府部门等进行沟通。这要求谈判人员不仅要

有深厚的专业知识，还需要有**出色的协调能力和全局观念**，能够妥善处理各种复杂情况和突发事件。

（三）涉及长期合作关系和维护

与一次性交易不同，对公业务往往涉及到**长期的合作关系**，因此谈判双方都会更加注重建立和维护良好的合作氛围。客户经理不仅要关注眼前的利益，还需要考虑到**未来的合作前景**，通过有效的沟通和协商，找到能够满足双方长期利益的解决方案。

（四）涉及到更复杂的法律、财务和技术问题

谈判过程中可能需要处理**复杂的合同条款、法律问题、财务安排以及技术细节**等，这要求谈判人员具备**丰富的法律、财务和技术知识**，能够准确地理解并处理这些问题，以确保谈判的顺利进行和达成有利的协议。

二、谈判的基本原则

（一）尊重理解

尊重意味着给予对方充分的关注，认真倾听他们的观点和诉求。在谈判过程中，避免使用贬低或攻击性的语言，而是以**平等和友好**的态度与客户交流。同时，要尊重客户的利益和需求，不要只关注自身的利益，而是要寻求双方都能接受的解决方案。

其次，要努力**理解客户**。理解不仅仅是听到对方的话，更是要深入探究对方话语背后的**意图、需求和关切**。这需要投入时间和精力去研究对方的企业文化、行业背景以及之前的谈判经验等。通过理解，我们可以更好地把握客户的立场和底线，从而制定出更有效的谈判策略。

（二）共赢思维

谈判本质上是一种寻求**双方共同利益**的过程，实现合作双方共同发展的思维模式。**共赢思维**的核心在于理解和尊重对方的立场和需求，通过积极的沟通和合作，寻求双方都能接受的共赢结果。这种思维模式不仅有助于建立良好的合作关系，还能增强双方之间的信任，为后续的合作打下坚实的基础。

通过运用共赢思维，客户经理可以更好地满足客户的需求，提升客户满意度，同时实现银行业务的发展目标。此外，共赢思维还有助于**降低谈判成本，提高谈判效率**，创造更大的效益和价值。

（三）灵活应变

灵活应变强调客户经理应具备**敏锐的洞察力和判断力**。在谈判过程中，情况往往千变万化，客户经理需要敏锐地把握客户的言行举止，洞悉客户的真实意图和策略变化。

灵活应变要求客户经理具备**丰富的知识和经验**。谈判涉及多个领域的知识和技能，客户经理需要具备广泛的知识储备，以便在面对各种问题时能够迅速找到解决方案。

灵活应变体现在客户经理的**心态**上。心态平和、冷静沉着的客户经理，往往更能够在困境中保持清醒的头脑，迅速找到应对之策。

灵活应变还需要客户经理具备**创新思维和解决问题的能力**。在谈判中，往往需要面对各种前所未有的挑战和困境，谈判者需要发挥创新思维，寻找新的解决方案。

三、谈判中服务方案介绍技巧

服务方案展示是客户经理与客户沟通谈判中的**关键环节**，它涉及详细解释我行所提供的服务内容、优势以及如何满足客户的特定需求。

（一）服务方案概述

首先，客户经理需要**清晰、简洁**地介绍服务方案的整体框架。这包括方案的**主要服务内容、目标以及预期效果**。通过简短的概述，使客户对方案有一个初步的了解。

（二）服务内容详解

详细解释服务方案中的各项内容。这包括但不限于：**融资服务、结算服务、投资理财、咨询顾问**等。

（三）服务优势分析

在展示服务内容时，强调我行服务的**优势**是至关重要的。

1.专业性与经验

突出我行在业务领域的**专业性和丰富经验**，展示我行在处理复杂交易和解决问题方面的能力。

2.技术创新

介绍我行在**金融科技方面的投入与成果**，如智能风控、移动金融等，提升客户体验和服务效率。

3.个性化与重视度

强调我行对客户的**重视和关怀**，提供**个性化的服务方案**，满足客户的独特需求。

4.案例分析与实际效果

为了增强说服力，客户经理可以引用一些**成功案例**，重点引用客户领域龙头企业落地我行服务方案的案例，展示我行服务方案在实际操作中的效果。通过**具体的数据和事实**，使客户更加信任并接受我行的服务。

5.客户定制化与后续服务

最后，强调我行服务方案的**灵活性和可定制性**。根据客户的反馈和需求，客户经理可以对方案进行调整和优化，确保服务方案与客户的实际需求高度契合。同时，介绍我行提供的**后续服务支持**，如定期回访、业务培训等，确保客户能够充分利用银行的服务资源。

四、谈判策略应用

（一）逐步推进策略

逐步推进策略常见于复杂谈判，例如与集团型客户谈判。逐步推进策略强调在谈判开始时**建立清晰的框架和基础**。客户经理需要明确谈判的目标、范围以及合作的基本原则，确保双方对谈判的基本方向有共同的理解。这有助于为后续的深入讨论和协商奠定坚实的基础。

逐步推进策略要求客户经理在谈判过程中**分阶段、有步骤地推进**。这包括将复杂的谈判议题分解为若干个子议题，逐一进行讨论和解决。在每个阶段，客户经理需要密切关注客户的反应和意见，及时调整策略，确保谈判能够顺利进行。在逐步推进的过程中，及时分享**相关信息、数据和案例**，加深客户对服务方案或产品的理解，并展示我行的专业能力和优势。同时，客户经理还需要积极回应客户的关切和疑虑，消除客户的顾虑，增强客户的信任感。

逐步推进策略要求客户经理在谈判结束时对**合作成果进行总结和确认**。通过回顾谈判过程、总结合作成果，客户经理可以确保双方对合作内容有明确的认知和共识。同时，客户经理还可以为后续的合作提供有力的支持和保障。

（二）利益驱动策略

利益驱动策略是谈判过程中最常见的一种策略。利益驱动策略的核心在于**识别并关注客户的利益点**。客户经理需要深入了解客户的业务需求、市场定位和发展目标，从而精准把握客户的利益所在。这包括但不限于**降低成本、提高效率、增强市场竞争力、优化风险管理**等方面。通过深入剖析客户的利益需求，客户经理可以更有针对性地提出符合客户利益的解决方案，从而增加谈判的成功率。

利益驱动策略要求客户经理在谈判过程中**始终以客户利益为导向**。在提出服务方案或产品建议时，客户经理需要充分展示这些方案或产品如何能够帮助客户实现其利益目标。同时，客户经理还需要关注客户的**长期发展需求**，为客户提供持续的价值和创新服务。

在谈判过程中，客户经理需要保持**开放、透明的沟通方式**，积极回应客户的关切和疑虑，并及时提供解决方案。客户经理在谈判过程中可能会遇到各种复杂的情况和挑战，因此客户经理需要**迅速调整策略，灵活应对**，以确保谈判的顺利进行和客户的利益得到最大程度的保障。

（三）开门见山策略

开门见山策略常见于前期与客户有了充分的沟通，我行服务方案较同业有着明显优势时，客户经理可以尝试使用的谈判策略。开门见山策略强调客户经理在谈判阶段**明确表达出自己的立场、需求和期望**，从而快速设定谈判的基调，为后续讨论奠定坚实的基础。运用开门见山策

略意味着**直接而明确**地阐述我行的产品特性、服务优势以及合作所能带来的具体利益。通过这种方式，客户经理能够迅速吸引客户的注意力，使其对我行的方案和提议产生兴趣。

客户经理需要事先做好**充分的准备**，深入了解客户的需求和关注点。在谈判开始时，可以首先强调我行的**专业能力、丰富经验**以及在相关领域的成功案例，以展示我行的实力和信誉。接着，**直接提出合作的具体方案**，包括合作内容、预期目标以及双方可以获得的利益等。

通过开门见山策略，客户经理能够迅速建立起与客户的信任关系，并为其后续的谈判工作铺平道路。同时，这种策略也有助于**减少不必要的误解和猜测**，使谈判过程更加高效和顺畅。

> **【案例】**
>
> A 公司成立于 2023 年，注册资本 **10 亿元**，注册地北京市海淀区，为 B 类集团客户 X 公司下属新能源板块核心公司，实际控制人为国务院国有资产监督管理委员会，为新能源汽车行业龙头企业。北京中关村分行在 2023 年 10 月与客户成功对接，要求我行提供**金融服务方案（包括产品价格、服务优势、金融产品等）**，客户表明公司刚成立，须尽快开立基本账户，客户将根据各家银行提供的金融服务方案尽快遴选出符合要求的基本户开户行，我行的任务是要在客户要求的时间内提供一版完整的金融服务方案并推进基本户开户事宜。
>
> **尽快开立基本账户**是客户当前阶段的核心利益，中关村分行根据客户核心利益诉求，积极响应客户的诉求，北京中关村分行第一时间成立了**客户服务专项小组**，并于接到需求当天完成金融服务方案撰写及定稿，第二天完成金融服务方案的排版印刷，并于同日预约第三天拜访客户讲解我行金融服务方案和相关产品特色。在第三天拜访时为客户呈现了精心制作的金融服务方案，并以专业和优质的服务为客户讲解我行各项金融服务；同时，还为客户梳理和准备了基本户开户材料，以此推进客户在我行开户的意愿。
>
> 拜访当天得到客户高层对我行服务的**积极反馈**，并于当天预约法人时间进行上门核查及开户录音录像，最终在**一周之内**完成基本户开户，并完成网银、短信、代发工资等产品功能的开通。执行过程中主要紧跟客户反馈，以**高效、优质的服务**拉进与客户之间的关系，同时在客户提出需求时积极响应，第一时间反馈客户。
>
> **【成功关键要素】** 面对时间紧迫、任务繁重的局面，我行**高效的办事效率**得到客户充分认可，并精心排版制作了精美完善的**综合金融服务方案**，通过服务细节打动了客户，在众多竞争者中脱颖而出，客户对于我行的服务表示高度赞扬。
>
> **【避坑点及注意事项】** 本次营销竞争激励，其他行在营销客户时虽然也为客户准备了综合金融服务方案，但仅仅是通过线上发送了电子版，而我行加急制作了**精美的金融服务方案**，客户体验感大大提升。现阶段，面对同质化的金融产品，客户主要会从**优质服务和业务细节**上考虑各家竞争机构，故在服务客户时要专注细节，**细节决定成败**。

该案例体现了我行在与客户谈判过程中充分运用**利益驱动策略**赢得了客户的信赖。在谈判过程中，始终要关注客户的利益点，精准把握客户的利益所在，及时给予客户有针对性的，符合客户利益的解决方案，从而增强客户的合作意愿。

第三节 执行与推进

对于银行对公客户经理来说，**提升执行力**不仅有助于个人职业发展，更直接关系到对公业务的整体运营效率和客户满意度。首先，提升执行力有助于客户经理**更好地履行职责**。在日常工作中，对公客户经理需要处理大量的事务性工作，包含但不限于：**营销推进、业务办理、风险控制**等。通过提升执行力，客户经理能够更高效地完成任务，减少疏漏和错误，从而为客户提供更优质的服务。其次，提升执行力有助于**提升银行的整体运营效率**。客户经理是银行内部的重要一环。他们的执行力直接影响到银行内部特别是对公条线业务流程的顺畅与否。当客户经理具备较高的执行力时，银行内部的信息传递、业务办理和决策实施都将更加高效，从而提升整个银行的运营效率。此外，提升执行力还有助于**提高客户满意度**。客户经理是银行与客户之间的桥梁，他们的执行力直接影响到客户对银行的信任度和满意度。具备较高执行力的客户经理能够更好地理解客户需求，提供更准确、高效的服务，从而增强客户对银行的忠诚度。

对公客户经理在完成了前面的**客户选择、营销拓展、综合服务方案设计**等工作后，工作重心就转入了**信贷业务内部流程操作**。对公客户经理应高效地执行和推进内部流程，最终完成前

几章所述的工作，这也是科学工作能力的重要基础。本章主要从高效执行与推进角度，着重介绍对公客户经理在**授信申报材料撰写、会议审批**等环节的执行推进要点。

> **小看板**
>
> **什么是执行力**
>
> 执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。其中，个人执行力是指每一单个的人把上级的命令和想法变成行动，把行动变成结果，按时完成任务的能力。个人执行力是指一个人获取结果的行动能力。

一、高效推进材料申报

申报材料是一个载体，可以将客户信息、业务需求、财务状况、关键风险点及防控措施等内容**完整系统地呈现**，供审批决策之用。

（一）申报材料类型

根据教材第五篇综合融资的内容，综合融资业务申报是指客户经理根据客户融资需求组织撰写**集团综合融资总量方案、单户综合融资总量方案、以及单笔业务方案**并报有权审批部门审批的工作过程。申报材料大致分为**请示文件（含综合融资总量方案申报书）、客户调查评价报告和其他材料**。对公客户经理在撰写申报材料前，要了解业务类型，选对材料模版，走对申报方向。

（二）申报材料作用

在建行**审贷分离**的制度下，审批部门不能直接接触客户，审批人主要通过申报材料了解客户信息及业务需求。申报材料质量越高，呈现的信息越全面、越充分，审批流程就越顺畅，效率也会越高；反之，将会出现频繁补充材料的情况，不仅耗时长，还影响审批决策。申报材料的具体作用如下：

1.决策支持

申报材料是银行进行业务决策的**重要依据**。这些材料提供了关于借款人**财务状况、经营情况、行业地位以及还款能力**等方面的详细信息，有助于银行全面、准确地评估借款人的信用状况和风险水平，便于制定出合理的业务策略。

2.合规保障

申报材料是对公客户经理向银行内部审批机构提交的**重要文件**，用于说明客户的信用状况、贷款用途、还款来源等关键信息，确保业务决策符合银行的**风险偏好和政策要求**。编写授信申报材料有助于对公客户经理确保业务的**合规性**。在准备材料的过程中，客户经理需要严格遵守相关法律法规和监管要求，确保申报材料的**真实、完整和合规**，从而避免可能出现的法律风险和合规问题。

3.业务优化

申报材料的编写过程也是对公客户经理**深入了解客户需求和期望**的机会。通过与客户的沟通和交流，客户经理能够更好地把握市场趋势和行业动态，为客户提供更加精准的金融服务。同时，高质量的申报材料也有助于提升客户对银行的信任度和满意度，为未来的业务拓展打下坚实基础。

（三）申报材料撰写注意事项

申报材料的撰写是确保授信申请成功的重要环节，对公客户经理在撰写申报材料时需要注意的几个方面：

1.信息真实、内容完整

申报材料中的信息必须**真实可靠**，不得有虚假或误导性内容。同时，材料应**尽可能详尽完整**，包括企业基本情况、经营状况、财务状况、信用记录等方面，以便审查人员全面了解申请人的实力和信誉。例如，单户综合融资总量的内容完整性审查，应关注申报方案是否**完整明**

晰，是否针对单户综合融资总量的合理性进行**定量及定性分析**，是否针对客户的**还款能力及还款来源**进行了必要的分析，对于已设置交易结构安排的是否**充分揭示**。

2.分析深入、论据充分

申报材料要**深入分析**市场趋势、竞争状况和行业前景等内容，突出客户在市场中的竞争力和发展潜力。这有助于审查人员理解客户所处的市场环境，从而作出更准确的评估。对公客户经理在申报材料中提供**充分的数据支撑**，如财务报表、市场分析数据等。这些数据应真实可信，能够有力地证明客户的实力或项目的可行性。

3.方案合理、风控有效

申报材料需**详细阐述项目的实施计划**，包括时间安排、资金用途、预期收益等。这有助于审查人员了解项目的可行性和可持续性，以及资金使用的合理性和有效性。例如，单户综合融资总量方案的合理性描述应重点分析**信用额度和非授信投融资限额项下资金用途的合理性、融资总量的合理性、还款来源的可靠性以及风险缓释措施的有效性**。

资金用途的合理性应分析客户融资用途与其实际需求、风险状况、经营特征以及我行信用政策是否匹配。**融资总量的合理性**应在综合考量我行的风险偏好、信用政策、业务发展战略、客户合理融资需求、关联关系、风险状况等因素的前提下，结合偿债能力测算等风险测额工具，分析是否存在超过客户偿债能力的融资安排。**还款来源的可靠性**方面应结合客户负债情况和现金流情况分析客户的偿债能力。**风险缓释措施的有效性**方面，应关注相关措施对于客户在我行融资形成的风险敞口是否具有有效的抵补作用。

4.语言规范、表达准确

申报材料的语言表达要求**精炼准确**，避免使用过于复杂或晦涩难懂的术语。同时，要确保**表述准确，不产生歧义**，以免给审查人员带来理解上的困难。注意**格式规范和排版整洁**：申报材料应遵循一定的格式规范，排版整洁美观，字体、字号、标题层次等应统一。这有助于提升材料的可读性，方便评审人员审阅和比较。

5.逻辑清晰、重点突出

申报材料应呈现出**清晰的逻辑线索和条理分明的结构**，各部分内容之间应相互衔接、层次分明，使审查人员能够轻松跟随作者的思路，理解项目的全貌。申报材料能够**突出企业的核心竞争力和优势**，如市场地位、技术实力、品牌影响力等。同时，针对银行的授信要求，材料能够**有针对性地展示企业的还款能力和风险控制措施**，增强银行对企业的信任度。

> **【案例】**
>
> **情境与任务：**
>
> 新客户经理小李刚从上级行下发的名单中获取一家科技型企业信息，准备上门营销走访。然而，作为一名新入职对公客户经理，针对科技企业的贷前走访，小李不知道应该向客户问些什么，在撰写申报书的时候不确定哪些是需要重点强调的？在开展尽职调查工作时，如何提升信息搜集能力，为申报材料撰写提供有效依据，客户经理小李做了以下工作。
>
> **行动与结果**
>
> 客户经理小李在走访客户前首先**制定了走访计划**，列明了尽调 **5 方面客户信息清单**（即**股权结构和所属集团架构情况、行业和主营业务情况、财务情况、银企合作情况、或有事项**等），在走访前先通过我行**科创雷达**对客户的科技资质、技术流等级、股权结构、知识产权、科创人才等关键信息进行了初步了解；
>
> 在走访中根据尽调清单 5 方面内容对客户信息进行了**深入细致的询问**，做到重要信息不缺不漏；回到行里，客户经理小李根据从走访了解的客户关键信息撰写成授信申报书。
>
> 小李因其**充分的准备**，在交流中成功获取了客户的有效信息，客户经理的专业性也获得了客户的认可，后续顺利完成授信申报书，其材料的高质量获得审批人认可。最终这笔贷款也成功获批，客户选择我行作为主要合作银行之一。
>
> **总结与反思**
>
> 材料申报是一项**系统性工程**。对公客户经理要**选对材料模板、按政策要求进行撰写**。此外，对公客户经理还需**换位思考**，保证材料内容信息的**真实性、逻辑性和有效性**，提升材料申报质效。对公客户经理在开展授信申报时，要能够**从审批人视角**，有效挖掘并反馈客户关键信息。例如，针对科技企业要详细描述企业的**研发团队、技术来源、研发投入情况、核心竞争力**等关键信息，尤其是公司的**竞争优势，主要竞争对手**等相关信息要在客调中体现。

二、从容应对会议审批

根据教材第五篇综合融资篇（综合融资业务的审批组织）的内容，按照参加审批人员数量及审批组织形式，审批方式分为**会议审批、会签审批、双人审批和单人审批**四种方式。

对于新任职客户经理来说，上审批会是一件比较有挑战的工作，但只要**端正认识，准备充分**，同时掌握一些上审批会的方法和技巧，就可以更加从容地面对审批会。

（一）会前准备

一是确保人员齐整。 申报业务的**经营主责任人，客户经理、项目评估人员**，如有和其他有关人员作为汇报人出席审批会议。原则上**第一经营主责任人必须出席**审批会议，否则应推迟审批；如确因特别紧急情况或其他重要原因不能如期出席审批会议的，应经所在机构分管行领导书面批准且获得授信审批部门同意后书面委托申报单位其他同职等人员参加（第一经营主责任人为所在机构主要负责人的除外），且**第二经营主责任人（如有）必须出席**。

二是确保熟悉材料。 汇报人员上会前**一定要认真阅读所有申报材料**，全面准确掌握客户经营基本情况，建设银行对客户所属集团整体经营策略，授信方案的总体安排，主要风险及缓释措施等相关信息，确保对上述信息做到**心中有数**，在审批人询问时便可如数家珍轻松作答。汇报人员可对申报材料以外的情况进行**补充**，补充的内容包括但不限于需要向审批人员特别强调的问题；业务申报以后新发生的重大事项情况及申报材料需要调整的事项等。汇报人员应在审批会议中回答与审批业务有关的**全部问题**。回答问题应力求**简明扼要、真实准确**。汇报人对回答问题的真实性和准确性负责。

三是高效反馈会前问题清单。 一般来说，上会前，与会审批人在阅览上会项目申报材料后，会将特别关注的申报材料没有描述或描述不清的主要问题，通过新一代系统录入，增设**会前问题清单发布**环节，根据总行最新要求，会前问题清单由申报单位在上会前完成**线上回复**，回复内容需由经营主责任人审核同意，问题回复应**真实反映情况**，做到**条理清晰、及时准确**，不得避重就轻，答非所问，每个问题回复**不超 1000 字**，经营单位要在上会前仔细研究问题清单内容，并在审批会上对清单所列问题作出明确回复。

（二）会中应答

一是有理有据，自信从容。 汇报人员在会前要认真阅读所有申报材料，准确掌握客户经营基本情况，在回答问题时要做到**有理有据**，既有观点提炼，又有数据支撑。特别提醒的是在回答问题时要做到**自信从容，声音洪亮清晰**。

二是简明扼要，条理清晰。 汇报人员在回答问题时要注重**简明扼要，直奔主题**，用简练的语言将主要观点阐述清楚，切忌长篇大论导致跑偏主题。同时要注重**条理清晰，层层推进**，准确把握观点的逻辑性，切忌前后矛盾，逻辑不通。

三是客观审慎，真实准确。 汇报人员对授信项目的阐述要**客观审慎**，客观披露客户经营管理情况，真实反映潜在风险，阐述的风险应对措施要**切实可行**，切忌夸夸其谈，随口乱编，汇报人需对回答问题的真实性和准确性负责。

（三）会后补充

审批会中可能存在对因申报材料信息不充分或汇报人回答不清楚的相关问题。这时候审批人就会要求**补充材料**，经办人员会后应根据审批人的要求**及时恰当**地补充材料，对于在审批会议过程中有审批人员提出的补充材料要求，申报单位应在**规定时间内完成补充**，对于未能按时完成补充或补充材料未达要求且无正当原因及理由的业务，可以直接以**续议否决批复或错退撤回**处理。

> **【案例】**
>
> **上会小技巧**
>
> **情境与任务：**
>
> 客户经理小王在审批会中，容易因为**紧张**而手忙脚乱，忘记项目资料，造成在上审批会时汇报项

目情况不清晰，继而影响项目的可批性。如何**从容应对审批会**，清晰地表达项目情况，让审批人更全面地了解项目的具体情况呢？客户经理小王重点从以下几个方面寻求突破。

行动与结果：

针对容易紧张的情况，客户经理小王在项目申报过程中开始**提前准备预案**，针对项目的**风险点、疑问点和申报方案的合理性**做好充足的准备，反复阅读及自身演练汇报，争取将资料**充分熟悉**，确保心里有数。

提前组织演练，客户经理小王跟同事提前沟通，让他们提前对申报方案进行审阅并提出疑问点，下班后组织**预审会**，让同事完全模拟审批人的提问形式，针对项目情况提出疑问，在预审中提早发现自己可能没有注意到的情况，增加对项目的熟悉。

跟客户充分沟通。针对项目过程中出现的波动较大的财务数据、变化的经营情况、同业的授信情况等提前跟客户沟通，针对客户资料要**多方求证**，必要时需多次到企业进行核查分析，充分沟通项目情况。

在多重行动下，客户经理小王对自己申报的项目情况熟悉程度提高较大，对**关键数据、变动较大的财务数据、客户的实际经营情况**有了充分的准备，在审批会过程中能较清晰地汇报项目，审批人能清楚了解到项目情况。

总结与反思：

对公客户经理如何从容应对审批会？**会前充分准备，会中有效应答，会后及时补充材料**。此外，对公客户经理想要提升审批会应答质效，还要**加强执行**，提高自身对项目的**熟悉程度**，对项目风险点、关键财务数据变化情况清晰明确，能摸透授信客户的**实际经营情况及同业的支持力度**。另外，客户经理还需要注意要**充分掌握项目情况**，不能片面反映授信客户的情况或盲目相信客户提供的数据。

第三章 终身成长能力

学习目标

通过本章的学习，客户经理能够：

- 理解并培养商业洞察力
- 掌握团队管理的技巧
- 运用团队教练法促进团队成长
- 提升自我管理的能力

内容要点

- 商业洞察力
- 团队教练
- 超越自我

第一节 商业洞察力

所谓洞察，即“看穿，观察得很透彻；发现内在的内容或意义”。当前百年未有之大变局加速演进，**外部环境之变、客户之变、金融行业之变**正以前所未有的方式展开，如何提升自己的洞察力，带领团队，更好理解和预判所处市场环境、客户情况、同业发展，识别和把握市场机会，因地制宜做出调整与行动，对于高级客户经理是一大挑战。

一、洞察环境

客户经理必须拥有对外部经济环境**敏锐的洞察力**，能够主动观察、了解、分析宏观经济形势、所在区域经济、热门行业的发展与变化，并以此作为基础，结合客户具体情况与行内政策、制度安排，**动态、灵活**调整客户营销与维护策略。

（一）洞察宏观经济形势

宏观经济形势作为国民经济发展的大前提、大背景，能够为市场主体的发展提供理论依据，对企业的生产发展产生较大的影响。因此，宏观经济形势的动态变化，对于银行公司业务的开展至关重要。作为客户经理，把握宏观经济动态发展的能力尤为关键，需要**根据经济数据、市场价格、经济政策和国际局势等因素**，及时主动地评估宏观经济形势，并预测未来经济走势。通过对经济形势的分析，高级客户经理可以大致判断目标行业、目标企业的发展方向，评估企业发展潜力和未来的盈利能力、偿债能力、资产质量等情况，有利于**动态地调整**针对企业的服务和产品策略，以此提升资金的安全性、流动性和盈利性。

高级客户经理应掌握**宏观经济数据的主要查询渠道**，了解相关数据背后的含义，定期学习，主动分析，以此提升宏观经济形势的洞察能力。目前，中国主要的宏观经济数据均可以通过**中华人民共和国国家统计局官方网站**进行查询，也可通过**中国人民银行统计数据**等网站进行查询。此外，一些官方或主流媒体对于宏观经济发展的点评也是可以学习的。

（二）洞察区域经济发展

区域经济发展是国家经济发展的重要组成部分。由于**人口、环境、自然资源禀赋、政策、历史**等多方面因素的不同，每个区域都展现其不同的发展特征。大部分对公业务，归根结底是属于本区域内的，客户企业的发展，除了遵循宏观经济运行规律、行业发展规律，更重要的是**符合所属区域经济发展情况**。通过对所属区域内经济发展现状以及人口、环境、自然资源禀赋、政策、历史等多方面因素有充分的了解和认识，才能**因地制宜**，针对本区域发展特点，做好企业客户的服务工作。

高级客户经理应掌握**区域经济数据的主要查询渠道**，主动关注区域内各级政府的重大决策，分析其意义以及对本区域发展的影响，同时认真学习区域内重点产业政策及历史发展沿革，对区域内重点产业、行业发展方向有理性的判断。目前，区域经济相关资料可通过**各级政府官网发布的政府工作报告、经济统计机构发布的年度报告或季度报告、国务院发展研究中心发布的《中国城市竞争力报告》、国家统计局公布的《国民经济和社会发展统计公报》**以及各主流媒体等途径获取。

（三）洞察热门行业

任何一个企业都存在于行业之中，企业的生存与发展，与行业的生存与发展密切相关。因此，对企业的分析评价，应该**结合对行业的整体评价**。行业分析的重要作用是发现行业内企业共有的特征。高级客户经理应具备一定的**行业洞察和分析能力**，通过判断行业和行业内企业共有的风险点，找到同行业企业分析评价的规律，有效提高工作质量和效率。

高级客户经理应积极关注国家各类重要会议，如**中国共产党全国代表大会、中央经济工作会议、中央金融工作会议**等，主动了解国家战略导向和相关政策，从中及时掌握各阶段国家重点关注的**热门行业**，这些行业往往都得到了国家的重点支持，具有较好的发展前景。结合宏观经济形势和所在区域具体发展情况，有针对性的学习热门行业相关知识，掌握行业的**主要特征**，深入分析行业的**发展现状**并预测行业的**发展趋势**，并以此作为辅助某一类行业客户对公业务决策的重要参考。

高级客户经理应掌握**热门行业资料的主要搜集渠道**，学习行业资料的同时，结合实际情况和自身的思考进行主动分析，整合资料，对行业的发展进行客观、理性的判断。目前，行业资料的获取除了实地走访企业、行业协会、工商联、相关政府部门等，还可以通过专业性书籍、期刊、杂志获取。互联网是获取行业资料的又一大重要途径，通过公开的**上市公司公告、券商研究报告、咨询公司报告、权威经济网站、投行网站、国家或地方统计局官网**等均可获取部分行业信息。通过“中国建设银行”微信企业号“行研惠·行业研究”板块可免费获取由行内专家撰写的较为权威的行业或产业分析报告。

行业信息互联网搜索渠道

类别	网站名称	网址
上市公司公告	巨潮资讯	http://www.cninfo.com.cn/new/index

类别	网站名称	网址
券商研究报告	万得信息网	https://www.wind.com.cn/portal/zh/Home/index.html
	同花顺	https://www.10jqka.com.cn/index_old.html
咨询公司报告	毕马威	https://kpmg.com/cn/zh/home.html
	安永	https://ey.com/zh_cn
	普华永道	https://www.pwccn.com/
	德勤	https://www2.deloitte.com/cn/zh.html
权威经济网站	经管之家	https://bbs.pinggu.org/forum.php?gid=1
投行网站	巨灵财经	http://www.genius.com.cn/index.html
行业报告	艾瑞网	https://www.iresearch.cn/
	中国建设银行——行研惠·行业研究	“中国建设银行”微信企业号内置板块

> **【案例】**
> A 市被称为“新能源之都”，**该市在新能源产业领域的发展显著，涵盖了光伏、锂电、新能源汽车等多个领域。A 市在新能源产业方面的优势主要包括**产业基础深厚、政策支持、产业链完善、创新能力强、发展目标明确**等。**
> **B 市某从事设备制造的有限公司（甲公司）是一家提供智能生产线和智能设备集成供应商，主要从事**智能生产线的规划、研发、设计、装配、调试集成、销售、服务和交钥匙工程**等。目前公司主营业务聚焦于汽车行业，覆盖新能源车和传统燃油车。该公司在了解 A 市对新能源产业的支持后，果断在 A 市投资建设子公司（乙公司）。**
> **A 市某支行行长和客户经理，在了解了乙公司经营的智能生产线主体业务后，结合行业发展因素与 A 市新能源产业基础、产业链、政策支持等方面的因素，判断该企业将会有较好的发展前景，且其母公司所在的区域在新能源发展方面并没有明显优势，企业很可能将母公司的大量业务转移至 A 市。该支行行长和客户经理果断决定，申请以**容缺审批的方式快速办理授信业务，帮助乙公司在 A 市迅速站稳脚跟。
> A 市得天独厚的新能源产业链资源，加上我行的信贷资金支持，使得甲公司在新能源生产线业务方面取得了空前的成功，企业管理人员也感慨：“**落户 A 市是对企业的巨大提升**。”目前，企业已准备将母公司的大量生产资源转移至 A 市进行生产。乙公司在我行有较高的综合贡献度。

通过案例我们可以了解到，在结合**宏观经济、区域经济、行业**的分析后，客户经理能够对企业未来的发展方向有更科学的判断，进而把握商机，挖掘企业需求，高质量完成营销任务。因此，在客户营销的过程中，对于宏观经济、区域经济、行业的洞察力，是高级客户经理需要具备的能力。

二、洞察市场

客户经理必须拥有**敏锐的市场洞察力**，把握建设银行业务开展的市场定位，且能够对区域内某具体产业或行业内不同的企业客户有准确的**市场细分**，求同存异，以此制定和实施**差异化的营销策略**。

（一）市场定位

市场定位是指为使产品在目标消费者心目中相对于竞争产品而言占据清晰、特别和理想的位置而进行的安排。因此，营销人员设计的位置必须使他们的产品有别于竞争品牌，并取得在目标市场中的最大战略优势。

高级客户经理应清楚了解建设银行的**市场定位**。建设银行的市场定位是一个**综合性的金融服务机构**，它提供的服务范围广泛，包括个人银行业务、公司银行业务、资金业务和国际业务等。其中，公司银行业务定位是为企业客户提供**全面的融资解决方案**，包括企业融资、国际结算、贸易融资、投资银行、资产管理等服务。企业融资是公司的重点业务，提供多种融资产品和全方位支持。具体来看，公司业务方面，2024 年工作会议上要求以**科技金融为先导**加大直接投融资拓展力度，全面提升投资银行业务能力；坚持服务实体经济，联动做好“五篇大文章”，**以**“高科技+大数据” 加持，丰富完善综合服务谱系，着力为基础设施、战略性新兴产业、扩大内需、乡村振兴、区域协调发展、对外开放等国家重大战略、重点领域和薄弱环节提供优质金融服务；要巩固好先发优势，运用**平台化生态化**手段，完善全链条、全周期、多元化金融服务模式，加快数业融合、技业融合，提升服务质效；大力发展**数字金融**，以数字技术赋能传统业务，有效弥补服务乡村振兴的渠道短板。

结合建设银行市场定位，高级客户经理需要具备**综合化营销意识**，做到客户营销不局限于对公业务，对公业务不局限于信贷产品，而是以企业类客户营销为抓手，根据企业、企业人员实际需求，全面配置多种产品，可覆盖**个人业务、公司业务、资金业务和国际业务**等，促成多条线、多部门、母子公司协同联动。在公司业务中，除传统信贷业务外，也可重点关注企业是否存在国际业务、投行业务、资管业务等需求，全面覆盖、多点开花，善用数字化平台和工具，以高质量、高效率的**综合化经营**赢得客户的好感。

（二）市场细分

“变化” 是这个时代的主旋律。产业结构变动、消费结构升级、城市化加速，我们的生活随时都在变化，身处变化之中，高级客户经理就要对变化**高度敏感**，洞察市场环境细微变化，学会**细分市场**，找到目标客户，从中挖掘出蕴藏的大量商业机会。

市场细分就是指企业按照某种标准将市场上的顾客划分成若干个顾客群，每一个顾客群构成一个子市场，不同子市场之间，需求存在着明显的差别。市场细分是选择目标市场的**基础工作**。市场营销在企业的活动包括细分一个市场并把它作为公司的目标市场，设计正确的产品、服务、价格、促销和分销系统“组合”，从而满足细分市场内顾客的需要和欲望。

高级客户经理应掌握常见的**市场细分方式**，针对不同的市场群体提供不同的产品和服务。例如，从**企业规模、综合贡献度**角度来看，对大中型或综合贡献度较高的企业采用**顾问式营销**，尽可能挖掘企业在运营过程中的实际需求，对症下药，提供综合金融服务方案，提升单一企业综合贡献度，以质量取胜；对小微型或综合贡献度较低的企业采用**批量式营销**，这类企业的资金需求大致相似，以主动产品推介为主，采取批量获客策略，以成交数量取胜。从**企业生命周期**角度来看，成长期、成熟期企业发展较为稳定，风险相对较小，以传统信贷业务为主；初创期企业，尚未形成市场规模，风险不明的情况下，应尽可能理性考虑信贷资金投放，保障资金安全性，可通过代发工资、投行业务等先行介入，动态观察企业经营成果变化，适时改变服务策略。从**企业经营情况**来看，对拥有高新技术专利的企业，若符合相应技术流评级，可提供**科创类信贷产品**；对致力于绿色发展、环境保护、节能减排，生产相关产品或进行绿色低碳转型的企业，可提供**绿色信贷类产品**；对于从事国际贸易，涉及国际结算的企业，可配套营销**国际业务产品**等。

三、洞察同业

当前，金融同业**激烈竞争**已经成为常态，我行不仅面临银行同业，更面临券商、保险公司、信托公司、互联网科技公司在某些领域的**跨业竞争**。从辩证的眼光看，竞争不一定是坏事，大家会想方设法进行金融产品创新和提高服务水平，这将有利于促进金融行业整体服务质量的发展和我行竞争能力的增强。面对金融同业，我们应从不同视角收集最新动态，**扬长避短、取长补短**，积极采取行动。

与股份制商业银行、城商行、农商行相比，国有商业银行拥有**较大的市场份额和资产规模**，提供**全面的金融服务**，包括企业和个人银行业务、国际业务等，在大型企业客户的综合金融服务方面具有一定优势。其中，建设银行依托**金融科技战略**，涵盖国内与国外、线上与线下

等多渠道，以平台化和数字化工具为各类企业客户提供更加高效便捷的服务。

【案例】

某分行发现普惠金融业务抵押快贷产品出现**存量客户黏性不够、新客拓展放缓**的迹象，首先快速展开“解剖麻雀式”调研，一是选取业务开展较好、一般、较差基层行进行多岗位走访，倾听一线员工反馈业务开展的痛点难点，二是向流失和婉拒我行服务的客户收集对我行相关产品的建议，三是通过多渠道了解其他国有大行、股份制银行、城商行、农商行与农信社等同业代表性产品情况。从客户最关心的**价格、押品评估价、押品范围、授信条件、额度、放款速度**等多维度，对同业代表性产品逐项进行分析（如下图）；针对性推出了**组合产品提额、流程优化提效、争取贴息降价、二押**等策略；对网点给予**常见场景话术指导**，特殊情形更提供例外通道，帮助基层行有效活客、留客。

场景话术指导案例： 客户反应某套房在 A 行评估的价值，比建行评估的高，每平米约多出 2000 元，想去 A 行做抵押贷业务。

话术思路：

1.您是我们的尊贵客户，跟您说句实话，在本地，各家银行合作的评估公司差不多就这么多家，评估价也是相对公开透明的，不会差距太大。我也看了您所在楼盘近期成交价，大概也有个数，如果您确定要做，有这个意向，我们可以再去向评估公司了解情况，也向上级行争取给你更高的额度，甚至给你配置便捷的信用贷款，总之会全力以赴帮你这个忙，所以想先了解您需要多少贷款额度和您心里的评估预期大概是多少。知道了您的需求，我们才能高效帮助到您。

2.了解到您的主要关切点在贷款额度方面，我们想问问您的经营规模和营收大概有多少？近 12 个月的贷方结算流水大概有多少？如果您觉得抵押快贷的额度不能满足您的融资需求，且我们也认为您是一个好客户、诚信的客户，我们可以根据您公司的经营流水、纳税申报、增值税开票等情况，再想办法给您申请一个信用贷款额度，如尝试办理**云税贷、善新贷、善担贷、善营贷、个人经营快贷、小微企业信用快贷**等产品，最多可给到 500 万的额度，但前提是您提供的信息真实、我行基于大数据模型的评分卡对您及您的企业较为认可。总之，会全力想办法帮助您，解决您的融资需求，要不我们尝试一下？

同业产品对比分析图

对比项	A 行	B 行	C 行	我行
期限	额度 10 年，单笔最长 3 年	额度 5 年，单笔支用 3 年	额度 10 年，单笔最长 5 年	额度 10 年，单笔最长 3 年
还款方式	随借随还（有条件实施）、固定期限（等额本金或等额本息，提前还款需线上预约）	随借随还	随借随还	随借随还
1 年期利率	3.75-3.95%（其中首贷户 3.65%）	3.7-3.9%	3.70%	3.70%
3 年期利率	4.1-4.3%	4.1-4.25%	4.10%	4.10%
抵押人年龄	70 岁	70 岁	70 岁	65 岁
企业成立时间	成立时间超 1 年	成立时间超 1 年	成立时间超 1 年	成立时间超 3 月
征信被查询次数	以审批名义，无限制	有限制 6 次	无限制	有限制 6 次
押品范围	仅住宅，名单制管理	住宅、别墅、商铺、写字楼、工业厂房及土地	住宅、别墅、商铺、写字楼、工业厂房及土地	住宅、别墅、商铺、写字楼、商务公寓
第三方押品政策	第三方必须为直系亲属或股东	第三方必须为直系亲属或股东	可接受第三方押品	可接受第三方押品
二押政策	只能办理本行按揭	能做他行经营贷及	只能办理本行按揭	只能办理本行按揭

对比项	A 行	B 行	C 行	我行
	二押	按揭二押	二押	二押
合规审查权限	支行	支行	支行	中心（多数在二级分行）
自动审批额度	非第三方住宅类押品 1000 万元以下自动审批	住宅类押品 1000 万元以下自动审批	住宅类押品 1000 万元以下自动审批	住宅类押品 500 万元以下自动审批
人工审批权限	支行审批人	支行行长	支行行长	省分行审批
申报审批时是否需要提供银行	需要提供	需要提供	需要提供	不需要提供
企业主、抵押人不良征信记录政策	可以人工准入	可以人工准入	可以人工准入	不可以准入
合同制作	支行	支行	支行	中心（多数在二级分行）
其他情况	要求回款达到标准，否则年审无法过			

通过案例，我们可以感受到，洞察同业，首先，我们应拓宽了解同业的视角，一般可从**我行员工、同业以及客户**处了解。通过调研我行不同岗位员工，换位思考，发现和体会不同岗位员工在该业务中可能遇到的难处，思考如何从对方的角度改善现状。通过收集同业以下信息，系统分析总结同业相关业务模式：1.产品要素和客户服务方案；2.业务配套资源、流程、工具和激励措施；3.关键岗位关键行动和相关业务团队人员素质。通过营销失败的客户、对我行有异议的客户、关系维护较好的客户收集对同业与我行的观点，客户对我行的不满往往包含着和同业的对比，是**不可多得的宝贵资源**，可以帮助我们发现问题，完善产品和服务，提升管理，问题或抱怨都蕴含着新的机会。

在此基础上，我们可以召集相关业务不同岗位员工进行**头脑风暴**，从不同视角，通过**产品及方案要素对比、SWOT 分析（优势、劣势、机会、威胁）、亮点与不足分析**等方式，分析我行与同业的差异。并且，请员工从自身岗位与其他岗位，本级机构与上下级机构两个维度出发，对业务提出优化建议。

对于收集到的优化建议，我们应权衡**执行难易与收益**，确定最终的业务改进方案，并通过**试点、样板间**测试效果后，进行敏捷迭代或推广。

需要注意的是，同业并不是“你死我活”，**在洞察同业特别是泛金融同业的基础上，可以**求同存异，基于某些业务或场景，如“投贷联动”“私人银行客户财富管理”等，搭建**同业市场联盟**进行合作，减少行业内耗，优势互补，更好为客户提供服务，携手推动金融行业高质量发展。

第二节 团队教练

一、对公客户经理团队建设

（一）“1+N”团队体系

我行致力于为公司客户提供**个性化的综合金融服务方案**，这往往涉及到多个部门、多个领域的团队合作。同时，现代企业**跨区域、跨行业**的经营模式日益普遍，单一客户经理很难面面俱到，因此工作中经常需要组建客户经理团队，以**多对一**的模式为客户提供全方位、多层次的服务。**建总发〔2022〕425 号**文件明确指出，要推动构建对公 **“1+N”队伍建设体系**。其中 **“1”是核心即对公客户经理，“N”是支持客户经理营销服务的专业队伍**，是专业化与综合化的保

障，包括**对公产品经理（含投顾分析师）、风险合规人员与支持团队**等。对公团队组成多变、人员来源复杂，需要团队领导灵活采用科学的管理手段。

（二）高效团队应具备的特征

根据“对公客户经理胜任力模型”，对公客户经理要信任团队，能够与团队成员积极合作，思想上**开放包容**，能做到信息、经验共享；要能**清晰地传递有效信息，耐心地倾听**他人想法并给予反馈；能够从**多个角度**去分解目标，制定计划，通过多种尝试和不断思考提升工作效率。基于以上要素，组建起来的对公团队要想做到高效应具备以下特征：

1.清晰的目标

所谓目标清晰明确就是要用具体的语言清楚地说明要达到的行为标准。例如，**“增强客户意识”**这个目标的描述就很不明确，因为增强客户意识有许多具体做法，如：减少客户投诉；提升客户响应的速度；使用规范礼貌的用语；采用规范的服务流程。

2.高效的领导

公司客户经理通常是一个营销任务的发起者，更多的在团队中承担了**“非正式领导者”**的角色。在工作中大家会逐渐认同一个由民意产生的领袖，这个人往往能够给人以**信任感和安全感**，能够帮助和指导别人，能够推进工作开展。领导者要有**不害羞、不自大、理智至上、克服妒忌**的良好性格，**善于沟通、广结人脉**的人际关系，**宽广、适应业务发展需要**的知识储备。

3.积极的协作

团队协作是指建立在团队的基础之上，发挥团队精神、互补互助以达到团队最大工作效率的能力。对于团队的成员来说，不仅要有个人能力，更需要有**在不同的位置上各尽所能、与其他成员协调合作**的能力。团队协作能够**增强信息交流与经验分享、提升团队效率、促进公平**。

4.严明的纪律

严明的纪律是对群体的一种规范性，它能让群体的力量集中。纪律的存在是必然的，它是团队紧密链接的保障。严明组织纪律可以促进团队内**信任气氛**，也能保证**内控有效**。对公业务内容覆盖面广，流程相对复杂，人员相对较多，必须对每个环节密切关注，严格把控风险，才能做到万无一失，保质保量完成任务。

二、团队管理技巧

（一）因人而异的管理思路

1.和不同类型员工相处

行龄较长的员工在行里工作时间长、资历老、了解行里的具体情况、做事驾轻就熟，是行里的资源与财富。随着年龄的增长激情肯定会退化，但经验和忠诚会增长。对于团队带头人，要注重将老员工自身丰富的实战经历和宝贵的经验财富进行**传承**，发挥**“传帮带”**积极作用。在网点内营造学习成长的氛围，尽量为每一个老员工设计成长的路径，多创造培训机会帮助其适应发展。除了要认真听取老员工对网点发展的意见和建议外，还要给老员工多一份**关爱**，多办一些实事。在节假日、纪念日进行问候，让他感觉到**被尊重、被关注和被理解**，拉近关系。

年轻员工更加注重**参与感**，而不是服从自外而内的灌输与命令。从长远来看，年轻员工知识体系结构较好，接受新事物比较快，不容易受到企业现在结构、文化的束缚，也就更容易接受新知识新方法并在企业内实施，而且有着更大的发展潜力。年轻员工有很强的**自尊心**，要更多地采取**激励、指导、商量、合作**等管理方式，而不是传统的硬性管理。可以建立自己团队独特的文化，让新生代员工对工作产生**认同感**。

对于**转岗员工**来说，面对不熟悉的岗位和工作环境，内心容易产生**陌生感和不适应**。领导者要善于发现其工作长处，多提供展示工作长处的平台，并多向团队成员表扬他的工作能力和敬业精神，让他尽快**融入**到这个团队。也可以组织活动、会餐等增进其与团队成员的友谊与默契。

2.采取合适的支持与指导

● 对能力和经验都不足，但想把工作做好的客户经理，要给予具体的指示、解释和较多的支持，集中精力指导其完成一些具体的任务，及时反馈意见；

● 对有一定经验但能力不全面、对工作不够投入的客户经理，要给予较多的指导和一般性支持，适当安排一些任务量较大的工作，提供更多学习机会；

● 对经验丰富、能力较强但对工作投入不稳定的客户经理，将任务完全委托给他，给予足够的支持和一般的指导；

● 对经验丰富、能力强、工作责任心也强的客户经理，放手让其自主工作，仅在必要时提供其需要的支持。

团队教练法在对团队成员给予支持与指导中有重要作用，会在本节后续中讨论。

（二）活用多种激励

1.物质激励

物质激励是较为常规的激励手段，也是对客户经理出色工作表现的最直接的肯定和回报，基本形式是**工资奖金制度和要素报酬制度**，物质激励效果显著，但是缺陷在于**不能持续激励效果**。

2.精神激励

精神激励是十分重要的激励手段，当人们在衣食住行方面的需求被满足的时候，精神激励成为最重要的需求动机。

（1）目标激励

信念层次的激励可以说是**最高层次的激励**，把建设银行的使命、愿景与客户经理的目标结合起来，使客户经理看到自己工作的价值和前途，从而激发**事业心和使命感**。

（2）荣誉激励

荣誉是组织对个人和群体的崇高评价，是满足人们自尊的需要激发进取的重要手段。

（3）榜样激励

在团队内部树立**典型和榜样**，号召团队成员向榜样学习，引导团队成员按照组织期望的目标努力。

（4）兴趣激励

人们对工作的追求不仅是谋求劳动的报酬，也是为了**自我发展**，因此在工作中满足个人兴趣需要非常重要。在实现组织目标的前提下，满足个人兴趣需要能使员工在工作中感受到劳动的乐趣。

激励形式的**变化和更新**会使人有一种新鲜感，同时也是现实需要。不同年龄段、学历水平、家庭条件等因素造成员工的需要不一致，**根据员工的实际需要选择激励方式**会获得更好的效果。比如，较高学历的人对精神方面的满足更为看重，更希望得到个人价值的认可，精神激励的效果会有所提高；而学历较低、家境一般的人则比较重视实际生活，物质报酬上的满足会更为突出，物质激励的效果会有所提高。

（三）妥善处理矛盾

对所有的团队协作过程中来说，**矛盾是无法避免的**，那我们就应该以一种**接纳的态度**面对矛盾。团队里保持**适当的良性冲突**，能够促进工作水平的不断提高，有利于团队保持旺盛的生命力。总的来说，处理矛盾的方法分为**竞争、迁就、回避、合作、妥协 5 种**。领导者应根据事态轻重缓急选择合适的一种或多种方法妥善处理矛盾。参考以下 **6 个步骤**：

1. **澄清问题**，确定矛盾是什么。
2. **明确双方共同的目标**是什么。
3. 制定可供选择的**多种方案**。
4. 找出存在的**障碍**，考虑如何排除障碍。
5. 选择**最优**的解决方案。
6. 确定最终的解决方案，并尽力**促成各方认同**。

三、团队教练法

（一）传统管理法的局限性

为建设好一支优秀对公客户经理队伍，必须活用各种科学的管理方法。我们所熟悉的传统管理方法存在两极，一极是在**专制**中掌控团队，另一极是在**放任**中希望团队达到最好，居中的部分则是**说服与讨论**。其容易出现的风险如下图所示：

传统管理法的风险区域示意图

命令
├── 丧失内驱力。
├── 背后怨声载道、消极怠工、甚至蓄意破坏。
└── 很难长时间准确记住被告知的命令。

讨论与说服
├── 团队成员只有很模糊的选择权与行动空间。
└── 时间成本不可控，团队易陷入犹豫或停滞。

放任
├── 团队成员被迫承担责任，导致责任感下降。
└── 团队成员认知不足导致的表现欠佳。

绝大多数领导者都处于以上三个区域的某一点，尽管领导者可以通过**宽松结合**的管理模式去调节团队，从而尽可能在不同场景中选择最优的管理模式，但在某些场景中，出现上述任意一种风险都会对团队造成不可忽视的拖累。

（二）团队教练思想

国际教练联合会（ICF）指出，在团队共同创造和反思的过程中，团队教练应担任起**激励团队成员**的任务，引导他们最大限度地发挥自身的能力和潜力，以实现团队的共同目标。显然，团队教练处于完全跳脱出前文三个区域的**不同平面**。

团队教练致力于提升**觉察力与责任感**。觉察力提升可使团队感知更敏锐，增强信息收集与关联度判断能力，也促进反馈能力，使团队在相似情境下能自发调整。责任感是团队管理的核心，教练通过促进团队自主选择与接受目标，培养责任感，进而提升团队能力。在团队成员回应领导者的教练问题时，团队成员可以充分意识到为推动工作成功在各个方面需要采取的行动是什么。通过产生这样一种清晰的认识，既能让其通过工作成功的可能性增强信心，又推动其主动承担责任。而领导者通过团队成员的回答可以清楚掌控其行动计划及背后的思考。由于这一对话是**支持性而非命令性**，当领导者不在时团队成员亦能保持积极性。

从过程中看，团队教练的工作是在**充分发挥每个团队成员才能**的基础上，激励整个团队朝着同一个目标努力，确保团队的持续成长。从成果上看，团队教练的工作可以有效地**加速团队的成长进程**，促进绩效的稳步增长，打造出具备**高度觉察力、高适应性和高价值创造力**的自生长团队，从而推动业务实现健康和可持续的发展。

（三）优秀教练应具备的素质

我们已经学习过“对公客户经理胜任力模型”要求优秀团队应具备的特征，而要成为一名优秀的团队教练，还需要一些突出的其它素质。

1.教练心态

要想达成出色的教练工作，就必须要有打破“也就这样了”等消极看法的**乐观心态**，也就是教练心态。流于形式的表面乐观是不够的，必须产生并传递出真正的乐观信念。培养乐观信念的关键在于，放下过度控制团队成员的欲望，改变他们远不如你优秀的看法。过度控制或是认为自己比团队成员优秀得多会传递出一种让团队依赖你的氛围，限制了团队的潜力爆发。

团队教练的内在核心其实是**相信人的潜能**。“让团队发挥到最佳”、“激发个人潜力”等表达实质上代表着有更多的潜能可以被释放。只有当领导者相信团队成员拥有比目前更多的潜能时，才能帮助他们提升表现。在思考如何带领团队或为团队成员规划发展时，必须考虑到团队成员的**潜能**而不仅是历史表现。

2.提问与聆听的能力

提问是获取信息、掌握情况的重要方式，但并非随意提问就能达成希望的目标。比如在对公业务中，询问经验不足的团队成员“你看过抵押品了吗”，这一带有质疑的提问可能会引起轻微抵触情绪，而“你为什么不看抵押品？”这种提问方式显然会引起更大的抵触。重要的是，也许同样的业务做了几单之后，这个新成员仍然没有把检验抵押品的重要性印在心里。不妨考虑另一种提问方式“抵押品价值有多少，属于哪一类？”这种提问方式会督促新成员认真检查抵押品，否则他完全无法应付这个问题。重要的是，他需要做出的回答不会引起对他自身的批判，避免引发抵触心理。

教练要多提能引起**积极主动思考、观察、调研**的有力问题，避免空洞的命令式提问，尤其要避免容易引起抵触的批判式问题。提出有力问题的关键在于**多问开放式问题**，避免可以用“是/否”来应付回答的封闭问题；使用更精确的疑问词**“什么”“何时”“谁”“多少”**，并视情况谨慎使用可能导致过于发散的**“为什么”“如何”**；提问的过程要不断**聚焦于细节之处**，从而帮助团队成员保持专注，也有助于教练进一步了解情况。

相应的，为了理解团队成员的回答与抓住诉求，优秀教练必须懂得**倾听**。倾听首先要求教练对回答保持专注，把注意力放在理解对方所说的话上。同时，要活用不同的措辞、语气、肢体语言让对方认识到你在认真听，在对方的回答或陈述结束后，适时做出**总结、澄清、追问**等。

（四）GROW 模型

GROW 模型是在教练领域享有盛誉的约翰·惠默特提出的经典模型。它在许多工作场景中具有良好的适用性和可操作性，比如：**团队人员拓展、提升敬业度、委托下属执行、反馈和评价、计划和复盘、绩效管理与评估、个人职业发展**等等。它包含了 **Goal（目标设定）、Reality（现状分析）、Options（方案选择）、What（该做什么）4 个阶段**。

1.目标设定

教练总是从确定一个目标开始的，我们将目标分成**终极目标**和**绩效目标**两大类。终极目标是诸如成为本地区最佳网点、拿下某个超级客户等等不受团队单独掌控，也受其他影响的目标。绩效目标则是诸如新开户达到 XX 户、新增存款达到 XX 万元等，基本是团队可掌控的目标。一个科学的终极目标应该能够被绩效目标支持，同时具有**长期思维**。绩效目标则定义了具体内容，让关键指标可以被观测，也给予团队多个更容易达成的里程碑增强韧性与信心。

设定目标时应尽量**尊重团队的自主权**，至少在如何做、谁去做、何时做、切入点等方面提供一定的自主空间。当团队成员提出的目标达不到领导者的期望时，可尝试提出合理的依据帮助团队破除障碍，达成更高目标。在设定目标上与团队达成一致比盲目提高更有意义。总的来说，设定目标应该是在现实和挑战性之间寻找平衡，可参考以下原则：**具体的、可衡量的、一致同意的、现实的、有时限的**。

2.现状分析

清晰的现状有助于聚焦目标，但需要放在赋予了团队价值与方向之后。分析现状最重要的标准就是**客观性**，尽可能减少观点、判断、期望、担忧等主观因素的影响。绝对的客观并不存在，但求接近。为了尽可能客观，需要教练尽可能地抽离，采用“影响你这么做的因素是什么”的提问方式代替“你为什么这么做”。多使用**描述性语言**，减少批判，同时找到其做得好的地方加以认可和鼓励。可以多参考上一节中关于提问与倾听的部分。

3.方案选择

在开始选择时不总是为了确定正确答案，**创造并罗列出尽可能多的可能**，数量大于质量。收集各种选项的过程对大脑的刺激可以激发创造性的能量。在最大化数量的过程中，需要给团队一个**尽可能安全的环境**，让成员能畅所欲言，即使说错了、即使听起来有些愚蠢，也要先记录下来。做一些**否定性的假设**同样很有帮助，比如“假设没有 XX 这种阻碍的话……”。让团队成员想象他们信任、憧憬的人可能采用的措施，可以进一步激发潜力。为了避免削弱团队的责

任感与潜力，教练做适当补充应放在**结尾阶段**。为避免潜意识中对各方案的主观分类，记录应尽量**随机列置**。在拿到所有的方案列表后，就可以从**成本与收益**角度对方案进行优先级排序或是尝试进行组合了。

4.该做什么

这一步的目的在于将讨论转变为决策，也是通过强调**意愿与渴望**，促成有效行动承诺的一步。首先，要做好**责任担当的设定**，即要求团队成员具体确定将要做什么，什么时候做，并信任他们会那样去做。要将适当的实施措施、责任架构与目的、目标和日程有机整合起来。在这一阶段要着重引导团队明确**信息流通的渠道、需要的支持以及面临的阻碍**。第二步就是做好**跟进与反馈**。在这一阶段，与预期的差距会逐渐浮现，需要不断学习与改进，因此必须有**清晰高效的反馈路径**。在跟进中多做**核对**而非督查，确认团队是否按约定日程计划进行。在反馈时，有三大关键问题可供参考：**“发生了什么”“你从中学到了什么”“未来你会怎么应用它”**，让反馈变成改进与学习的好机会。

> **【案例】**
>
> 某网点负责人 A 运用 **GROW 模型**进行的一次团队教练式对话，帮助对公客户经理 B 有效地提升了工作能力，推进个人职业发展。
>
> **A：** 我想和你谈谈你最近的工作情况，现在你有时间吗？（获得确认后）那么你希望从我们的讨论中获得什么支持呢？
>
> **B：** 张行长，我写的申报材料上会通过率好低，我感觉有点挫败感。
>
> **A：** 你觉得这个问题对你的职业影响是什么？
>
> **B：** 这个工作做不好会占用我大量精力和时间，拖累了整体效率，而且我努力写的材料总是通不过感觉有点挫败。
>
> **A：** 听起来你有两个目标，**强化写申报材料的能力**和**提高你的工作效率**。那么具体来说你每次通不过的问题出在哪？另外你在写的过程中有什么感觉？
>
> **B：** 有些地方我写的不够清楚，比如上次的审批会就说我的报告里没有体现出客户和供应商的合作关系为什么稳定；有些指标我经常写错，比如主营产品及生产销售能力描述的表格。
>
> **A：** 看来你还是很用心考虑怎么写好材料的，那么你觉得导致你出现这些问题的主要因素是什么？
>
> **B：** 我理解可能不够，我不知道为什么要写这个指标，或者我不知道这些指标到底是怎么得出的。
>
> **A：** 我们做个简单的头脑风暴吧，看看怎么解决这些问题好。假设你是审批人，你希望读申报材料能得到什么信息？
>
> **B：** 企业的盈利能力怎么样，能不能稳定经营。
>
> **A：** 还有什么？
>
> **B：** 它的财务状况是否健康，另外可能想看一下它的竞争力在同业中的水平吧。
>
> **A：** 非常好！那么回到你自己的材料上，你出问题的地方你觉得怎么写可以体现这些信息呢？
>
> **B：** ……（解释了部分内容），不过还有些指标或者表格我并不理解到底是什么，怎么得到的。可能我还需要其他有经验同事或领导的帮助。
>
> **A：** 关于这方面我乐于给你支持。那么你说的效率问题是不是就出在这里呢？
>
> **B：** 我想可能是，写这个材料的时候经常坐一下午憋不出几个字。不过我如果理解了应该包含哪些信息的话，应该会清晰得多。所以我想在我和企业接触的过程中，也许每次得到一部分信息就写一部分材料会比较好。
>
> **A：** 没错，我很认同你这个计划。另外，我想补充一点可以吗？感到压力大的时候，下班就去运动一下或者做点你喜欢的事吧！
>
> （拿出做记录的纸并给 B 确认后）
>
> **A：** 我们已经大致探索了你遇到的问题在哪以及怎么解决，不过你自己希望怎么行动起来呢？
>
> **B：** 明确申报材料中各项指标与信息的内涵，有不清楚的地方向领导和同事请教一下，每次和企业接触之后，根据获得的信息立刻写一部分材料。
>
> **A：** 你打算具体什么时候开始？怎么确保你确实有所收获呢？
>
> **B：** 等会回去之后就开始吧，正好这几天不是很忙。我就改写一下我之前的一份材料吧，应该会好得多。

> **A：** 那么我帮你联系一位经验丰富的同事吧。完成后可以拿给我看下吗？
> （一段时间之后对客户经理的行动进行确认）
> **A：** 比之前的材料进步非常大，看来你确实理解了这些要求的内涵。

第三节 超越自我

在日常工作中，客户经理不仅是服务的提供者，更是价值的创造者。然而，面对日益激烈的市场竞争和客户需求的多样化，仅凭现有的知识和技能已难以满足发展的需求。因此，**超越自我**成为了每一位客户经理必须面对的课题。

超越自我，意味着要**打破固有的思维模式和行为习惯**，积极尝试培养自己的**成长型思维**并勇于挑战自己的极限；超越自我，是一个综合性的过程，包括**健康管理、目标管理、时间管理、情绪管理、胸怀宽广及保持激情**等方面。鼓励每一位客户经理都积极投身于超越自我的实践中，不断追求卓越，实现个人和建行的共同发展。

一、健康管理

关注自己的身体健康是超越自我的**重要保障**。保持良好的作息习惯、合理的饮食结构和适度的运动，有助于提升身体素质和免疫力，为高效的工作和生活提供基础。

（一）合理饮食

1. 保持**均衡的饮食**，摄入足够的蔬菜、水果、全谷物和蛋白质。
2. 限制**高糖、高盐、高脂肪**的食物摄入。
3. 定时定量进食，控制热量摄入，避免过度饮食或暴饮暴食。

（二）规律运动

1. 每周至少进行 **150 分钟**的中等强度有氧运动，如快走、游泳、骑自行车等。
2. 结合**力量训练**，增强肌肉力量和耐力。
3. 避免长时间久坐，定期起身活动。

（三）充足睡眠

1. 成年人每晚应保证 **7 至 8 小时**的睡眠时间。
2. 保持良好的睡眠习惯，如**固定的作息时间、舒适的睡眠环境**等。
3. 避免睡前过度使用电子设备，以免影响睡眠质量。

> **小看板**
> **睡眠周期**：科学研究表明，睡眠时长以睡眠周期为单位。每周睡足 35 个睡眠周期，即平均每天睡 5 个周期，每个睡眠周期为 1.5 小时，即每天标准睡眠时长为 7.5 小时。若当天没能睡足，可在当周内以睡眠周期为单位补足睡眠,如第二天早睡 1.5 小时或午睡 1.5 小时等。
> 另外，一项大型研究通过跟踪记录 100 万人 6 年的睡眠模式，发现每天睡眠时长少于 4 小时或多于 10 小时，均对健康有着非常不利的影响。

二、目标管理

目标管理涉及到**明确的目标设定、追踪和调整**等方面。通过良好的目标管理，我们能够更好地规划自己的个人发展，并且在工作中取得更好的成果。

（一）明确目标

首先，我们需要明确自己的目标。目标的设定应该符合 **SMART 原则——具体、可衡量、可实现、相关和有时限**。只有明确了目标，我们才能有针对性地制定行动计划，更好地追踪和评估自己的进展。

> **小词典**
> SMART 原则：是一种目标管理方法，它包括以下五个要素：
> 具体性(Specific):目标应该是明确的，具体地说明要达成的行为标准，以确保目标清晰和明确。
> 可衡量性(Measurable):目标应该是明确的，可以通过一组明确的数据来衡量是否达成，以便于追

踪和评估进展。

可实现性(Achievable):目标应该是实际可实现的，既不能过于艰巨，也不能缺乏挑战性，需要对当前资源和情况做出正确的评估。

相关性(Relevant):目标必须与其他目标以及整个企业或个人使命和愿景保持一致，确保目标与个人的价值观和目的保持一致。

时限性(Time-bound):每个目标都需要设定一个截止日期，以帮助人们在正确的时间内设置正确的优先级，制定计划，并保证目标可达成。

（二）制定可行的计划

在明确了目标之后，我们需要制定**可行的计划**来实现目标。计划应该包括**明确的行动步骤、时间安排和资源调配**。此外，我们还需要考虑到各种可能的困难和挑战，并制定解决方案，以保证计划的可行性。

（三）追踪和调整

目标管理不仅仅是设定目标和制定计划，还需要进行**及时的追踪和调整**。我们需要定期检查自己的进展，评估目标的完成情况，并根据实际情况进行调整。这样一来，我们就能够更好地驾驭自己的发展，实现自我超越。

三、时间管理

有效管理时间能够使我们更好地**安排工作和生活**，避免拖延和浪费时间。在实际操作中，我们可以采取以下措施来提升时间管理能力：

（一）制定优先级

首先，我们需要学会将任务**按照优先级进行分类**。不同的任务有不同的重要性和紧急程度，我们首先处理**最重要且最紧急**的任务，以保证工作的高效进行。同时，我们还需要学会**拒绝**不重要或不紧急的事务，避免被琐事耽搁。

（二）制定合理的计划

除了确定优先级外，我们还需要制定**合理的计划**来完成任务。计划应该包括明确的目标，切实可行的步骤和合理的时间安排。这样一来，我们就能够更好地掌握时间，规划好每一天的工作内容，而不是被工作所控制。

（三）提高专注力

专注力是高效利用时间的关键。我们在工作中往往面临各种干扰，如社交媒体、手机通知等等，这些都会分散我们的注意力，导致时间浪费。因此，我们需要学会如何提高专注力，可以通过制定**专注时间**，减少干扰和培养**专注的习惯**来实现。

四、情绪管理

做好情绪管理有助于保持**内心的平和**，增强与他人的互动以及提升整体的生活质量。了解和识别自己的情绪、掌握有效的情绪调节方法，有助于客户经理更好地应对压力、挫折和冲突，提高客户经理的工作效率和人际关系。在情绪管理中，可操作性比较强，适用于客户经理日常工作与生活的就是 **ABC 认知模型**。

（一）ABC 认知模型的内涵

ABC 认知模型是一种基于心理学的实用方法，旨在帮助人们更好地理解和控制自己的情绪。该模型是世界卫生组织公认的除药物以外，在对抗抑郁症方面最有效的心理疗法，后来被大量使用在压力管理与情绪管理中。ABC 模型的核心观点是：**情绪并非直接由外部事件引发，而是由个体对事件的认知和评价（即信念）所决定**。

在 ABC 法则中：

● A 代表事件（Activating event），即触发情绪反应的外部事实或情境。这些事件可以是日常生活中的各种遭遇，如工作压力、人际关系问题或生活中的挑战等。

● B 代表信念（Belief），即个体对事件的认知、解释和评价。信念是情绪产生的关键因素，它涉及个体对事件的看法、态度和价值观。信念可以是积极的或消极的，合理的或不合理的。不合理的信念往往导致负面情绪的产生，而合理的信念则有助于维持积极的情绪状态。

● C 代表情绪（Consequence），即由信念引发的情绪反应。当个体对事件持有消极或不合理的信念时，往往会产生焦虑、愤怒、沮丧等负面情绪。反之，积极的信念则有助于产生乐观、自信等积极情绪。

（二）ABC 认知模型的应用

客户经理在日常工作中会遇到各种情况，如**客户的不满、指标的压力、同事间的竞争**等，这些都可能成为触发情绪的 **A（事件）**。在这些情况下，客户经理需要运用 ABC 模型，意识到自己的情绪反应并非直接由这些事件本身引起，而是由自己对这些事件的认知和评价 **B（信念）** 所决定。

如“客户的不满是对我工作的否定”或“业务压力意味着我无法胜任”等**不合理信念**，可能导致消极情绪的产生。通过识别并改变这些不合理信念，客户经理可以建立更**积极、合理的信念**，如“客户的不满是对服务质量的反馈，我可以从中学习和改进”或“业务压力是成长的机会，我可以通过努力克服它”。

调整信念后，客户经理的情绪反应（**C**）也会相应改善。他们将更能够保持**冷静、理智和专业**的态度，有效地处理客户问题、应对工作压力，并保持良好的同事关系。这种积极的情绪状态有助于提升客户经理的工作效率，增强客户满意度，进而促进建行业务的发展。

> **小看板**
>
> ABC 认知模型不光可以应用在自我情绪缓解上，客户经理在平时工作与客户沟通过程中，也可以运用该模型来理解客户的情绪和需求。通过了解客户对事件的认知和评价，客户经理可以更准确地把握客户的情绪状态，提供更贴心、个性化的服务。

五、胸怀宽广

作为高级客户经理，**胸怀宽广**不仅是个人魅力的体现，更是推动建行稳健发展的关键因素。这种特质体现在多个方面，共同构成了领导者的独特魅力。

（一）勇于担当

勇于承担责任是胸怀宽广的重要体现。在日常工作中，高级客户经理应当时刻保持**高度的责任感和使命感**，敢于面对困难和挑战。当出现问题或失误时，要**勇于承认并承担责任**，不推诿、不逃避。这种勇于担当的精神不仅能够赢得员工的信任和尊重，更能够激发团队的凝聚力和向心力，共同应对各种风险和挑战。

（二）处事公平

在处理行内事务时，高级客户经理应坚守**公正原则**，不偏不倚地对待每一位员工和客户。应**言行一致，以身作则**，为员工树立榜样。这种公平公正的处事态度不仅能够营造和谐的工作氛围，还能够增强员工对建行的归属感和忠诚度，为建行的长远发展奠定坚实基础。

（三）尊重他人

尊重理解他人、愿意听取不同意见也是胸怀宽广的重要表现。高级客户经理应尊重员工的个人差异和独特见解，积极倾听他们的意见和建议。在决策过程中，应充分考虑各方利益，寻求最佳平衡点。这种**开放包容**的态度不仅能够激发员工的创新精神和创造力，还能够增强团队的凝聚力和协作能力，推动建行不断创新发展。

（四）善于内省

敢于自我批评、自我反省是胸怀宽广的重要品质。高级客户经理应时刻保持清醒的头脑，审视自己的行为和决策。当发现错误或不足时，应**勇于承认并及时改正**。这种自我批评和自我反省的精神不仅能够提升个人素质和能力水平，还能够带动整个团队不断进步和发展。

六、保持激情

客户经理要时刻保持对工作的**激情**，具体体现在以下几个方面：

（一）坚守信念

一个优秀的客户经理，必须有**坚定的信念和明确的目标**，这不仅是其个人成长的动力，更是带领团队前行的灯塔。应深知自己的职责所在，以**高度的责任心和敬业精神**，尽职尽责地完成每一项任务。这种坚定的信念和执着的追求，使得在面对困难和挑战时，能够保持清醒的头脑和坚定的立场，引领团队走向成功。

（二）敢于挑战

客户经理需要具备**强烈的挑战意识**，不断给自己和团队设定新的、具有挑战性的目标。**敢于尝试新事物，勇于突破传统思维**，以开放的心态接受一切可能的机会和挑战。这种挑战精神不仅能够激发团队的创新活力，更能够推动整个组织不断向前发展。

（三）知难而进

保持对工作的激情，也体现在对**压力的承受能力**上。作为客户经理，面对工作压力和困难是常态。然而，优秀者能够**知难而进**，以坚韧不拔的毅力和冷静理智的态度应对各种挑战。他们善于分析问题、制定策略，并带领团队共同克服难关。这种抗压能力不仅能够让领导者在关键时刻保持清醒和冷静，更能够赢得团队成员的信任和尊重。

> **思考题**
>
> 1.如何实施有效的主动学习？
> 2.如何运用数字化思维实现高效获客？
> 3.如何组建一支优秀的对公业务营销团队？
> 4.如何提升审批会质效？
> 5.高级客户经理如何做好商业洞察？
> 6.面对性格强势而固执的团队成员，如何设计一段合适的团队教练式对话？