

Investigation on Credit Risk Management of Small and Micro Enterprises in N Banks for Loans

Dan Hu^{1,2}

¹School of Finance and Economics Management, Sichuan University of Arts and Science, Dazhou Sichuan

²School of Economics & Management, Chongqing Normal University, Chongqing

Email: 184403206@qq.com

Received: Jun. 24th, 2020; accepted: Jul. 9th, 2020; published: Jul. 16th, 2020

Abstract

In this work, the credit risk management situation of N bank's loans to small and micro enterprises was studied. N banks have made some progress in the small and micro enterprises' credit risk management which currently had a diversification risk. At present, although the risk is relatively high, it presents a downward trend. Meanwhile, it found that many problems including insufficient talent team constriction, the credit risk management organization not perfect, the management system construction lags behind and the risk measurement and risk control measure need to be optimized. In combination with the main problems of N bank at present, this study analyzed the causes of the existing problems from the historical and realistic perspectives and proposed corresponding countermeasures.

Keywords

Banks, Small and Micro Enterprises, Loans, Credit Risk, Management

N银行小微企业贷款信用风险管理现状研究

胡丹^{1,2}

¹四川文理学院, 财经管理学院, 四川 达州

²重庆师范大学, 经济与管理学院, 重庆

Email: 184403206@qq.com

收稿日期: 2020年6月24日; 录用日期: 2020年7月9日; 发布日期: 2020年7月16日

摘要

本文以N银行为研究对象, 通过分析该行对小微企业贷款的信用风险管理现状得知N银行小微企业贷款信

用风险管理现阶段总的风险情况趋于多元化，虽然风险相对较大，但是呈下降趋势。同时，发现信用风险管理组织机构不够健全、管理制度建设滞后、风险计量需优化和人才队伍建设力度不够是目前面临的主要问题。另外，本研究结合目前N银行面临的主要问题从历史与现实角度剖析了存在问题的原因并提出相应对策。

关键词

银行，小微企业，贷款，信用风险，管理

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

习近平总书记多次强调防范化解金融风险，2017年10月党的十九大将防范化解重大风险作为三大攻坚战之首[1][2]，在中央印发了金融风险攻坚战行动方案后，N银行所在的四川省委省政府也对全省防范金融风险、完善金融服务做出了详细的安排部署。2019年6月，四川省政府召开了全省防范金融风险服务实体经济工作会议，指出四川目前金融业运行态势良好、风险总体可控，但金融发展不平衡不充分问题突出，尤其是金融服务民营和小微企业不充分，部分机构和领域金融风险比较突出，特别是地方法人银行金融机构面临不同程度的风险。

同时，当前经济金融形势呈现世界经济延续疲弱复苏，呈现动能减弱、增速放缓态势，大国战略博弈全面加剧，新的不稳定性不确定性上升，世界经济增长预期降低。国内经济仍处于“三期叠加”阶段，供给侧结构性改革深入推进，结构性调整阵痛凸显，中美经贸摩擦导致市场预期不稳，风险和挑战明显增多[3][4]。

近年来，因宏观经济不确定性风险增大，经济金融领域结构性矛盾突出，银行业信用风险管理的复杂性不断上升。中国银行家2018年调查报告显示，不良贷款增长、风险合规管理压力较大、负债增长乏力、利差收入下降是银行经营目前最主要的四大压力来源。面对这些压力，受访银行家认为在未来一段时间内，持续关注资产质量变化和围绕信用风险管理定发展战略仍为银行发展的重点[5]。

信用风险，作为银行的主要风险之一，可威胁整个金融安全，甚至威胁整个国家经济安全。基于国内外经济发展的复杂形势，考虑到小微企业对国民经济发展有着不可替代的重要作用，立足小微企业发展对银行资金依赖程度越来越高的现实，同时兼顾到小微企业自身存在信息不对称、制度不健全和管理水平有待提升等实际问题，所以使得银行对小微企业贷款的信用风险管理研究备受关注。因银行对小微企业贷款信用风险问题日益突出，且N银行信用风险管理机制目前不够健全。因此，如何降低N银行小微企业贷款信用风险、提高贷款信用风险管理水平、提升信贷盈利空间、促进小微企业健康快速发展是N银行亟需解决的重要问题。

2. N银行小微企业贷款信用风险管理现状

2.1. N银行经营情况

据统计，截止2019年6月末，N银行全行各项存款余额329.75亿元，较年初净增37.21亿元，其中，个人存款余额268.97亿元，较年初净增26.73亿元，对公存款余额60.78亿元，较年初净增10.48亿元。各项贷款余额203.7亿元，较年初净增5.70亿元，存贷款规模继续位居全市银行业金融机构前列。

2.2. N 银行小微企业贷款业务基本情况

截止 2019 年末，该行小微企业各项贷款 24490 笔，贷款余额 115.0 亿元，正常类贷款余额 108.1 亿元，其中受关注贷款 35.67 亿元(受关注率 31.02%)，不良贷款 6.9 亿元(不良率 6.00%)，2015 年至 2019 年 N 银行小微企业贷款具体情况数据如表 1 所示。

由表 1 数据可知，近五年 N 银行小微企业信贷业务的各项指标中除不良贷款和不良率呈下降趋势，其它各项指标(贷款笔数、贷款余额、正常类贷款余额、受关注贷款)均呈现逐年上升变化趋势。2015 年至 2017 年间，N 银行不良贷款由 8.5 亿元上升至 9.8 亿元，在 2017 年后呈下降趋势，截止 2019 年末不良贷款下降至 6.9 亿元，较 2018 年度下降 0.4 亿元，其不良贷款率从 2015 年的 12.14% 下降至 2019 年末的 6.00%。2017 年后 N 银行不良贷款呈下降趋势是由于该行逐渐提高了风险管理的关注度，加大了风险的管控力度。对比 2019 年末 N 银行与全国商业银行不良贷款率发现，目前 N 银行不良贷款率(6.00%)远高于全国商业银行平均不良贷款率(1.86%，数据源于网络)，也高于 E 银行达州市分行(1.97%)和 F 银行达州市分行(1.85%)。由此得知，N 银行小微企业贷款信用风险总体仍较大，但风险呈下降变化趋势。较高的不良率说明 N 银行在信用风险管理方面仍存在一定问题，有必要通过对该行小微企业贷款信用风险管理现状进行分析，找出小微企业信用风险管理过程中存在的不足，提出对策和改进措施，改善 N 银行小微企业不良贷款状况，进而控制风险。

Table 1. The loans data of N bank from 2015 to 2019 for small and micro businesses

表 1. 2015 年至 2019 年 N 银行小微企业贷款情况

年份	各项贷款笔数(笔)	贷款余额(亿元)	正常类贷款余额(亿元)	受关注贷款(亿元)	不良贷款(亿元)	受关注率(%)	不良率(%)
2015	15716	70.1	61.6	13.53	8.5	19.33	12.14
2016	19721	83.9	74.6	17.93	9.3	21.35	11.07
2017	21265	88.1	78.3	20.72	9.8	23.55	11.14
2018	23374	95.8	88.5	23.95	7.3	24.95	7.60
2019	24490	115.0	108.1	35.67	6.9	31.02	6.00

注：受关注率和不良率指受关注贷款和不良贷款分别占总贷款余额的百分比。依据中国人民银行《贷款风险分类指导原则》将贷款分为正常、关注、次级、可疑和损失五类，其中后三类贷款合称不良贷款。

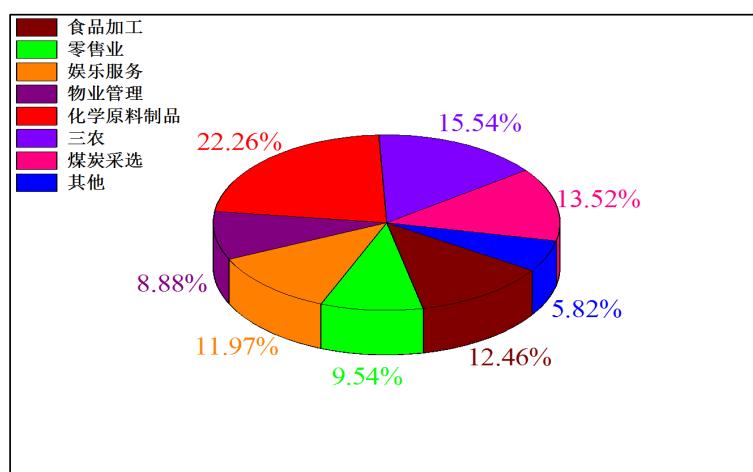


Figure 1. The non-performing loan from different industrial distribution for N bank to small and micro enterprises

图 1. N 银行小微企业不良贷款行业分布图

就行业性特点而言，N银行目前小微企业不良贷款的行业分布情况如图1所示。由图可知，该行出现风险的行业主要集中在化学原料制品、三农(农业、农村、农民)、煤炭采选和食品加工等行业。其中化学原料制品不良贷款余额15,360万元(占比22.26%)，三农不良贷款余额10,723万元(占比15.54%)，煤炭采选不良贷款余额9326万元(占比13.52%)，食品加工不良贷款余额8600万元(占比12.46%)，娱乐服务不良贷款余额8260万元(占比11.97%)，零售业不良贷款余额6583万元(占比9.54%)，物业管理不良贷款余额6130万元(占比8.88%)，其他不良贷款余额4018万元(占比5.82%)。与经济发达地区相比，达州市小微企业以“三农”和传统制造业为主，产业结构仍处于中低端。由于近年受达州市产业转型升级和绿色发展影响，所以不良贷款主要集中在资本密集型行业的制造业(化学原料制品)、采掘业(煤炭采选)和N银行服务的主要对象涉农小微企业。

3. N银行小微企业贷款信用风险管理存在的问题及成因分析

N银行小微企业贷款信用风险管理存在的问题及成因剖析是下一步解决信用风险管理过程中存在问题提出有效对策的前提与基础。调研发现，除外部环境因素影响外，N银行自身在贷前、贷中、贷后管理、制度建设、人才队伍建设等方面也存在一定问题，现就N银行小微企业贷款信用风险管理过程中存在的典型问题及成因分析如下。

3.1. 信用风险管理体制机制不健全

信用风险管理组织机构不够健全。调研该行实际情况后发现，N银行在组织机构上尚未建立起完善的公司治理机制，现阶段该行信用风险管理规章制度较为笼统和零散，未能形成系统、独立的风险管理体系。具体主要表现在：一是N银行虽然设立了专门的风险管理委员会，但缺少专门的信用风险执行委员会来负责协调包括小微金融部、三农金融部、信贷管理部、风险合规部、贷款审批中心和不良贷款处置中心等在内的部门进行小微企业信用风险管理；二是未设置专门的内控委员会监督信用风险管理的实施过程；三是稽核部门无专职的信用风险稽核人员，而采用与其他业务共用稽核人员的方式进行。另外，调研发现N银行组织机构不健全，还表现在职位缺失和重复导致信用风险管理岗位职责不够明确。如在贷中风险评估过程中，风险控制关键岗位存在风险监测、风险确认和风险结果处理职责分离的情况。又如，在贷后风险管理岗位的设置方面，也存在岗位职责不够清晰和贷后监管不够严格的问题。

信用风险管理制度建设相对滞后。N银行成立小微金融部的时间相对较短，各项制度主要是借鉴某综合性大型商业银行相关制度而制定，制定时未完全体现小微企业特点和充分考虑该银行实际情况，致使在信用管理制度建设方面存在一定不足。其不足主要表现在N银行对小微企业的信用风险管理制度建设滞后，时效性有待进一步提高。具体体现在N银行对于国家、主管部门、所在区域以及上级银行信用风险管理过程的时效性不够，对其滞后的信用管理制度修订完善不及时。例如，该行关于小微企业信用风险管理的各项管理办法、操作规程和实施细则出台相对较晚。直至2015年9月才专门针对小微企业信贷业务出台了《N银行小微企业法人客户贷款业务操作规程》、《N银行小企业信用评级管理办法》、《N银行小微信贷资产风险管理暂行办法》、《N银行小微授信业务管理暂行办法》等9个制度、办法、操作规程和实施细则(“9个文件”)。同时，由于N银行对小微企业信用风险管理的制度、办法、操作规程和实施细则主要是借鉴某综合性大型商业银行对小微企业信用风险管理制度，N银行未能把自身特点和情况与小微企业实际状况(财务制度不健全、部门职能交叉和人员分工不明确)很好融合。又如N银行虽有小微企业的信贷审批制度，但针对性不强，这与小微企业具有各自特点且差异性较大的现实不吻合，在信用风险管理执行过程中出现了很多与之不匹配的地方。遗憾的是，截至2019年底，N银行仍未结合自身实际情况及时修订小微企业信用风险管理的各项制度、办法、操作规程和实施细则。

所以，N 银行对小微企业信用管理制度建设滞后，制度修订、完善的时效性不够。

究其因，一是 N 银行是在 X 银行下属银行 A、B 和 C 三家银行基础上，2015 年新设合并成立的股份制商业银行，与其他大型国有银行相比，N 银行信用风险管理体制机制相对落后且不健全。该行虽成立了专门的小微金融部，但成立时间相对较短，成立后信用风险管理各项制度主要是借鉴某综合性大型商业银行而制定，制定制度和设立组织结构时未完全体现小微企业特点和充分考虑该银行实际情况，因此造成信用风险管理组织机构设置不合理，信用风险管理体制、机制不够健全、建设更新滞后；二是制度修订和完善需要一个实践过程。由于信用风险管理办法和制度出台较晚，信用风险管理过程发现问题和修订完善制度均需较长时间。N 银行新设合并成立时间较晚(2015 年 3 月)，造成针对小微企业贷款业务及信用风险管理办法、制度出台相对滞后(2015 年 6 月)。同时，因信用风险管理伴随贷款业务而进行，制度的出台需要进一步在贷款业务及信用风险管理实践过程中才能发现问题，只有通过长时间实践发现并总结出共性问题才能为后期修订和完善制度打下良好基础。小微企业贷款业务从时间周期上来说短则数月，长则数年，并且不同小微企业各自具体遇到的情况各异，在信用风险管理过程中要需要准确找出共性问题耗时较长。这也是 N 银行小微企业信用管理制度修订完善不够及时的主要原因；三是高层领导变动过快。N 银行高层主要领导和分管领导近年变动较大、频率过快，不同的领导关注重点不尽相同，调研发现尽管有领导曾多次提出要改变 N 银行信用风险管理建设滞后的现状，要及时修订 N 银行关于小微企业信用风险管理的各项管理办法、操作规程和实施细则，但到目前仍未及时完成；四是专业人才缺乏。N 银行涉及小微企业信用风险管理的部门有信贷管理部(含三农金融部)、风险合规部、不良贷款处置中心等，这些部门又依据专业情况设置了相应岗位。但调研发现，关于贷款业务及信用风险管理的多个重要岗位编制人员仅有 1 名，甚至出现多个重要岗位被兼任的情况，如信贷管理部的统计岗由放款审核岗兼任，信贷管理岗兼任了信贷审查岗。据了解，编制人员紧缺、兼任的情况主要原因是由于专业人才缺乏造成。所以，专业人才缺乏也是 N 银行信用管理制度建设滞后，制度修订完善时效性不够的重要原因。

3.2. 信用风险计量需进一步优化

信用风险计量是 N 银行控制风险的基础和关键，风险计量是否准确反映小微企业信用状况将直接影响 N 银行对小微企业贷款业务的风险控制能力。由于 N 银行成立小微金融部的时间相对较短，各项制度主要是以借鉴其他银行信贷业务管理为基础制定的，并未完全体现小微企业及该银行自身的特点，在信用评级体系的信用风险计量方面仍存在缺陷需进一步优化。调研发现，N 银行在小微企业贷款信用风险计量方面存在不足，有待优化和改善，主要表现为信用评级的差异性和针对性不强，虽注重了小企业的信用评级，但忽略了微型企业的信用评级，这造成套用小企业客户信用评级方式对微型企业客户进行信用评级，未能凸显二者的差异性。在 N 银行小微企业信用评级管理办法中明确规定了小企业客户信用评级采取打分卡的形式进行(而未制定微型企业的信用评级打分卡)，打分卡设置：财务指标(企业的规模性、盈利性、成长性、运营能力和偿债能力)、非财务指标(企业内部环境、企业外部环境信息、企业主信用记录、经济实力和家庭自然状况信息)和特例调整指标，分值权重分别为 45%、55%、5%。各具体指标中，企业内部环境和企业外部环境信息构成了企业非财务指标，企业主信用记录、经济实力和家庭自然状况信息构成了企业主信息，非财务指标则由企业非财务指标与企业主信息两大项构成。权重为 5% 的特例调整是主要考虑地域因素和其他对小企业偿债能力有重大影响、难以量化的事件和因素而进行的补充评价。值得注意的是 N 银行打分卡根据小企业客户所属行业的不同在相关指标的选择上尽管有所侧重或不同，但仅将小企业客户所属行业分为轻工制造业、商务服务业和资本密集型行业三类进行分行业打分。其中，轻工制造业分为工艺品及其他制造、服装、食品制造和饮料制造等 13 个二类行业；商务服务业分为批发和零售、信息传输、计算机服务等 5 个一类行业和材料能源批发、国际贸易、公共服务业、住宿业、物业管理等

18个二类行业；资本密集型行业分为电子通信设备、医药制造、非金属矿品、煤炭采选、有色金属矿采等25个二类行业。轻工制造业、商务服务业和资本密集型行业共计56个二类行业，N银行现行的打分办法对不同二类行业的信用评级打分区分度不大，差异性不强，造成对部分小微企业信用评级计量不够科学合理、评级的准确性难以判断。另外，N银行目前的信用风险计量办法虽包括了财务因素与非财务因素，同时结合了定量与定性分析，但存在对非财务指标重视程度不够的现象。该行并未深入探究财务报表背后的非财务信息，并未将小微企业行业动态、市场情况、经营风险、法律与监管环境等信息纳入信用评级体系，不能从技术上和动态上对小微企业未来的发展趋势方面进行潜在风险预测。

信用风险计量需进一步优化是由于N银行成立小微金融部的时间相对较短，小微企业信用评级管理办法还不够完善。N银行小微企业信用评级管理办法，是基于中国银行业监督管理委员会《银行开展小企业授信工作指导意见》和D上级银行有关小企业法人客户信用等级评定办法，同时借鉴某综合性大型商业银行对小微企业信用风险管理的制度、办法、操作规程和实施细则制定形成的适用小企业经营特点，有针对性地评价小企业信用风险，提高对小企业风险识别和控制能力的办法，是基于小型企业制定的办法，而并非根据小型企业和微型企业共同特点制定的信用评级办法，因借鉴后未很好的“消化吸收”，所以N银行小微企业信用评级管理办法目前暂不够完善。二是针对小微企业信用评级差异化管理难度较大。无论是从全国范围，还是从各区域或是地方实际发展来看，银行信用风险管理是一项复杂且长期的工程。由于小微企业客户的信息采集比较困难、企业管理相对不规范、征信体系也不够完整，国内银行缺乏一套针对小微企业并能真实反映其综合实力的信用评级标准体系。所以，对于N银行来说，要“因企”实现小微企业信用评级差异化管理的难度可想而知，这需要银行投入大量的精力去不断完善，始终需要一直关注国民经济行业发展特征变化，必须及时融合时代高速发展背景下小微企业的特有需求。N银行所借鉴的某综合性大型商业银行对小微企业信用风险管理的制度，始终未能很好适应区域经济发展需求，还与区域经济特征存在一定程度的矛盾，进而造成针对小微企业的信用评级差异化管理实现难度较大。

3.3. 信用风险管理人才队伍建设力度不够

人才是银行发展的基础，是第一资源，是企业和社会发展的核心要素。对N银行来说，现阶段在信用风险管理人才队伍建设方面存在问题尤为突出，主要表现为现有从业人员学历偏低、高职称从业人员缺乏、人员年龄结构偏大且出现断层、人员素质有待提升和能力提升不够等问题。

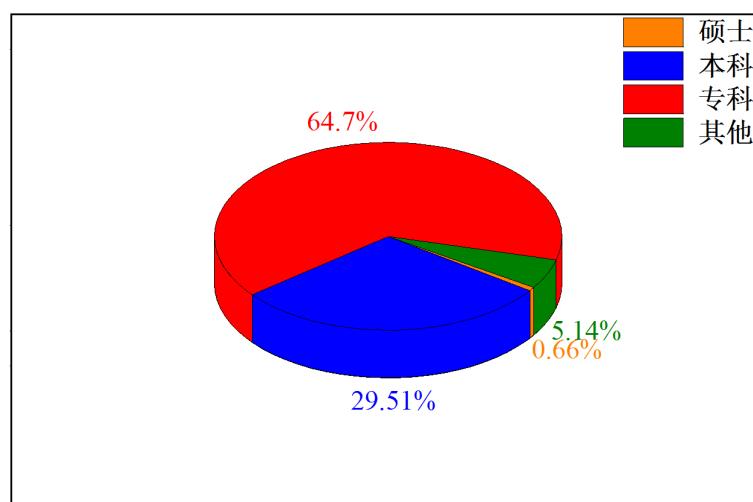


Figure 2. The educational distribution of N bank employee

图 2. N 银行员工学历情况结构图

3.3.1. 从业人员学历普遍偏低

N 银行现有职工总人数 915 人，其中学历情况如图 2 所示(数据源于 N 银行办公室)。由图得知，目前该行现有博士学位 0 人、硕士学历 6 人(其中包括 4 名在职硕士)、本科学历 270 人，专科学历 592 人，其他人员 47 人，全行无人具有留学归国经历。各学历占比为 0%、0.66%、29.51%、64.7% 和 5.14%，其中占比高的本科学历(29.51%)和专科学历(64.7%)多为在职人员通过函授学习获得。学历偏低是由于当前 N 银行大部分员工都是改制前 A、B 和 C 三家银行员工，在改制后 N 银行高学历人才引进少且流失严重。据数据分析，N 银行信用风险管理队伍学历结构情况与总体人员的学历情况高度吻合，信贷人员和信用风险管理队伍学历偏低的现象尤为突出，信贷与信用风险管理人员共计约 50 人，其中本科学历 11 人，专科学历 33 人，专科以下学历 6 人。由此可知，目前 N 银行现有的人力资源构成已难适应现代银行未来发展的需求，也无法满足竞争日益激烈的银行业对专业技能的要求和挑战，更无法让信用风险管理水平得到有效提升。

3.3.2. 高职称从业人员缺乏

N 银行现有人员职称结构情况如图 3 所示(数据源于 N 银行办公室)。由图得知，该行目前高级职称人员仅有 16 人，占比 1.75%，中级职称 120 人，占比 13.11%，无职称从业人员 779 人，占比 85.14%，有职称人员占比 14.86% (<15%)，所有人员中(915 人)从事小微企业信贷人员和信用风险管理人员 50 人，其中高级职称人员仅有 1 人，中级职称人员 4 人，其他人员均无职称。这充分说明 N 银行目前非常缺乏高素质的专业型人才，高素质专业性人才的匮乏是不利于该银行未来的战略发展和长期规划，也不利于 N 银行的信用管理水平提升。

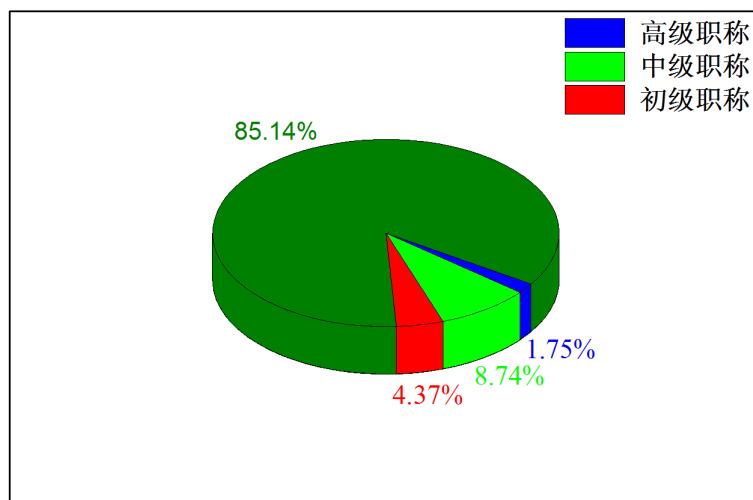


Figure 3. The title distribution of N bank employee

图 3. N 银行员工职称情况结构图

3.3.3. 人员结构出现断层

N 银行现有人员年龄结构情况如图 4 所示(数据源于 N 银行办公室)。由图得知，该行所有人员中，目前 20~30 岁 87 人，占比 9.51%，30~40 岁 176 人，占比 19.23%，40~50 岁 335 人，占比 36.61%，50 岁以上岁 317 人，占比 34.64%。根据银行信贷队伍建设梯次化要求，良性的队伍设置应当是由拥有不同信贷从业经验的人员组成。据调查了解，N 银行在开展信贷业务过程中，由于信贷业务偏后台，目前信贷队伍多为 50 岁以上岁的半退休人员和 20~30 岁的新进人员，信贷人才建设出现明显断层。由 N 银行的信贷人员的年龄结构图可知，该行信贷人员年龄结构整体偏大，他们往往对于新兴行业政策、信贷要

求、信用风险管理不够，一定程度上严重影响了该行的信贷业务运作效率，增加了该行小微企业贷款信用管理风险。

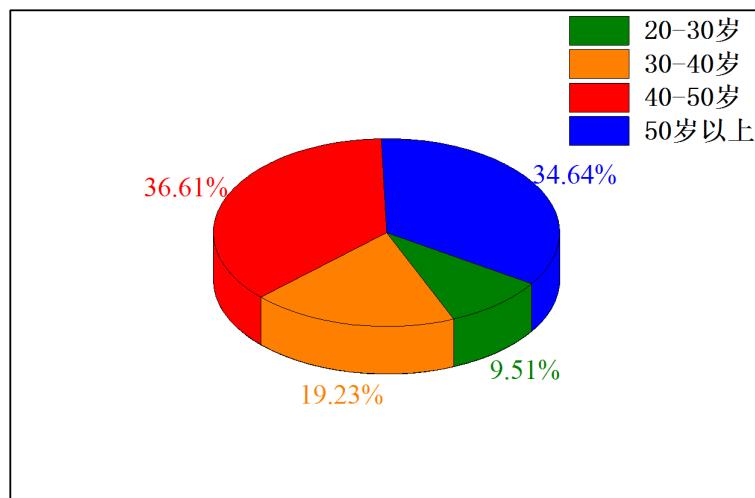


Figure 4. The age distribution of N bank employee
图 4. N 银行员工年龄结构图

3.3.4. 人员素质有待提升，信用风险管理理念有待加强

随着银行业竞争日益激烈，各项信贷政策不断更新，对信用风险管理人员知识储备要求不断提高。与其他银行相比，N 银行对信贷业务从业人员的从业水平要求不高，从业人员在信贷和信用风险管理方面的能力和素质均需进一步提升，表现为信用风险的管理水平并没有随业务水平提高而提升，在放贷过程中不能准确判断和精准评价各项风险指标。调研发现，部分信贷人员法律法规等规矩意识淡薄且缺乏相关知识的学习，在放贷过程中往往缺乏法律知识普及宣传，没能够深刻理解信用风险控制理念，表现为有信贷人员认为信用风险管理是风险防控部门的事与自己无关，有时单纯为了提高个人业绩选择盲目放贷的现象时有发生，或者为了个人利益对小微企业放宽信贷业务条件的现象屡禁不止。这也充分体现了 N 银行部分信贷从业人员信用风险意识淡薄，无疑增大了该行信用管理风险。因此，N 银行目前信贷人员综合素质有待提升，信用风险管理理念有待加强。

N 银行在信用风险管理人才队伍建设方面存在问题尤为突出，主要表现为现有从业人员学历偏低、高职称从业人员缺乏、人员年龄结构偏大且出现断层、人员素质有待提升和能力提升不够等。究其原因，一是历史原因。由于当前 N 银行人力资源管理体制相对落后，大部分员工均来源于改制前的 A、B 和 C 三家银行，这样的人力资源构成已经很难适应现代银行未来发展的需求，更无法满足竞争日益激烈的银行业对专业技能和信用风险管理的要求；二是体制机制问题。N 银行目前人力资源管理体制落后，缺乏以人为本的管理理念，严苛的制度、精准的职业要求、超负荷的工作压力，导致人才流失较多。同时，高职称信贷从业人员缺乏也与体制机制密切相关，由于 N 银行是业务性单位，其员工的晋升通道、薪资待遇与职称没有必然联系，有无职称对工资待遇和职位晋升基本无影响，所以造成从业人员职称偏低甚至缺乏；三是领导层重视程度不够。N 银行领导层受传统人力资源管理理念的影响，缺乏与时俱进的人才理念，对现有员工学历提升、职称晋升、素质能力提升和专业培训投入较少，该行至今无完整系统的培训体系。对员工能力的培养和素质的提升不够重视，在员工职业发展规划与银行发展计划间未找到较好的契合点，而且对于员工的培训，大多数农商银行没有良好的激励和考核制度，无法调动员工的学习积极性。对员工的学历提升、职称晋升、素质能力提升不够重视，投入太少，使得员工在学历提升、

职称晋升、素质能力提升和各项培训学习缺乏系统性。所以既无法满足人才储备的需要，也无法满足员工专业素质的发展，这将会严重阻碍 N 银行的长远发展；四是外部环境影响。通过走访 N 银行多个网点，同时与 N 银行多名员工面对面交流，得知虽然目前经济下行、银行业竞争愈演愈烈，但在社会各个行业中 N 银行员工仍然属于高收入群体，然而员工们的工作积极性和幸福指数却在逐年下降。银行间竞争的白热化、超负荷的工作压力、隐藏的诸多风险导致员工承受的巨大压力，致使人才引不进，引进留不住。

综上所述，目前 N 银行信用风险管理存在的问题主要有信用风险管理组织机构不够健全、信用风险管理制度建设滞后、信用风险管理计量需优化和信用风险管理人才队伍建设力度不够等问题，在这些要解决问题中，人才问题是核心。其中，人才队伍缺乏、培养力度不够、人员综合素质提升不够、信用风险管理理念有待加强是造成 N 银行小微企业贷款信用风险管理落后的关键。

4. 提升 N 银行小微企业贷款信用风险管理的对策

4.1. 优化信用风险管理组织结构

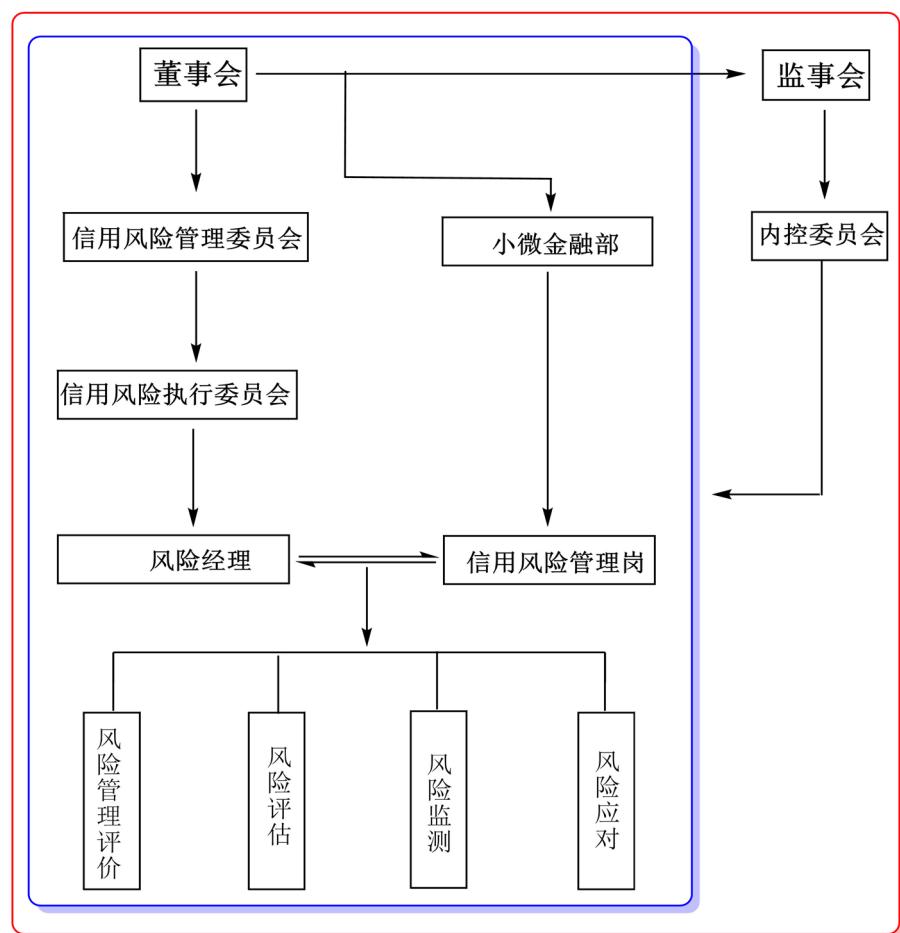


Figure 5. Optimized organization chart of N bank for credit risk management
图 5. N 银行优化后的信用风险管理组织结构图

银行信用管理体系的构建核心在于构建组织结构。健全的组织结构既可以保证信用风险管理的统一性，又可以解决信用风险管理在不同部门之间的协调问题。具体可以由董事会、监事会、风险管理职能部门、稽核部门、小微贷款业务部门组成分工合理、职责明确、关系清晰的组织架构。同时，需各部门

应强化各自风险管理职责，各司其职。部门设置上，在董事会下设立风险管理委员会并对应设立内控委员会，稽核审计部门需单独设立小微企业贷款稽核岗，对小微企业贷款信用风险管理进行再监督，这样才能使发现的问题及时反馈给风险管理委员会；另外，需在风险管理委员会下设信用风险执行委员会，即信用风险职能部门，具体实施信用风险委员会的风险政策，监控风险限额的使用，控制小微金融部业务过程中的信用风险；最后，在小微金融部设立专门的信用风险管理岗，定期向上一级信用管理部进行情况汇报，提供信用管理资料和数据。整体形成直接垂直条线，风险管理全覆盖的信用风险管理模式，上下联动，认真贯彻执行总行的风险管理决策，实现信用风险的有效管理。具体优化后的信用风险管理组织结构如图 5 所示。需要注意的是，N 银行现有的风险管理组织机构种包含了所有风险管理，在人员充足的条件下，建议应单独设立专门的信用风险执行委员会及内控委员会，在整个信用风险管理过程中及时总结、评估，发现不足并及时调整。

4.2. 加强信用风险管理制度建设

一方面，及时修订信用风险管理制度。一是深入基层走访调研，及时全面收集“9 个文件”执行过程中遇到的问题。通过对 N 银行行关于小微企业信用风险管理的各项管理办法、操作规程和实施细则执行过程中遇到的问题收集和整理，及时修订现有的《N 银行行小微个人贷款业务操作规程》、《N 银行行小微企业法人客户贷款业务操作规程》、《N 银行行小企业信用评级管理办法》、《N 银行行小微授信业务管理暂行办法》、《N 银行行小微信贷资产风险分类管理暂行办法》、《N 银行行小微企业贷款尽职免责实施细则》和《N 银行行小微贷款利率定价管理办法》等 9 个制度文件；二是全面科学论证，借鉴其他银行先进经验，补充建立新的制度文件，更新各种政策。结合 N 银行小微企业信用风险管理实际情况和现实需要，借鉴其他银行关于小微企业信用风险管理先进方法和制度，深入研讨，科学论证，补充建立健全适合本行的小微企业贷款信用管理体系。

另一方面，确保信用风险管理制度建设连续性。基于高层主要领导和分管领导近年变动较大、频率过快的现实，建议 N 银行尽快出台政策文件，以保障小微企业贷款的信用风险管理制度建设不会因人事变动而受阻，以确保制度建设的连续性、系统性、科学性和完整性。

同时，严控信用风险管理岗位职责分离。强化信用风险管理岗位职责，风险管理岗位职责分离。通过政策保障、全面培训、经验交流、继续教育、岗位考核等方式，确保 N 银行行涉及小微企业贷款的信用风险管理部门(小微金融部、三农金融部、信贷管理部、风险合规部、贷款审批中心和不良贷款处置中心等)的主要领导履行好部门职责，确保信用风险管理岗位职责分离。同时，全面加强新老员工培训，梳理工作流程，使员工进一步明确岗位职责，让大家在各自的信用风险管理岗位上目标明确、各司其职。基于信用风险管理需遵循独立性、真实性和审慎性原则，小微企业信用评级过程中，评级人员需根据企业基础材料和财务报表独立评定信用等级，需做到不受内部其他部门、其他岗位人员的影响和干扰，健全信用风险管理岗位职责就显得尤为重要，这是严格控制信用风险管理岗位职责分离的前提和基础。所以，要通过健全信用风险管理岗位职责、配备足够信用风险管理人员和建立一个相对集中的风险管理中心来实现信用风险的防控岗位职责完全分离，来降低 N 银行小微企业贷款的信用风险。

4.3. 优化小微企业信用评级管理办法

信用风险计量方面，需优化 N 银行小微企业信用评级管理办法。基于 N 银行针对小型企业和微型企业信用评级无差异性和针对性不强的问题，N 银行应依据中国人民银行、国家发展和改革委员会、财政部、中国证券监督管理委员会 2019 年 11 月 26 日最新发布的《信用评级业管理暂行办法》及时优化小微企业信用评级管理办法，通过大数据等方式建立健全 N 银行对小型企业和微型企业的信用评级办法。将

小微企业细化至轻工制造业、商务服务业和资本密集型行业共计 56 个二类行业，针对不同行业的小企业、微型企单独建立合理的信用评级打分卡，根据实际情况调整原打分卡财务指标(45%)、非财务指标(55%)和特例调整指标(5%)分值权重和各指标明细分值权重。重点关注财务指标和非财务指标的同时，尤其注意特例调整指标，权重为 5%的特例调整初衷是主要考虑地域因素和其他对小企业偿债能力有重大影响、难以量化的事件和因素而进行的补充评价，避免在评级过程中作为“人情分”、“关系分”和“关键分”被违规操作。

4.4. 加强信用风险管理人才队伍建设

首先，要树立以人为本的管理观念。现代化企业对人力资源的管理都遵循着以人为本的管理理念，N 银行也不例外，信用风险管理队伍建设更应如此。在以人为本的管理原则指导下，N 银行需重视员工的个人价值和职业规划，发现人才、培养人才、用好人才，让资源能在良好的平台中不断展露优势，提高能力，将员工所热爱的职业发展方向与银行未来发展规划相结合，这样一来既可以发挥员工的积极主动性、提高银行的人力资源利用率又可以改善银行的经营情况，促进银行的全面发展。因此，N 银行应当做到：一要注重银行员工的职业规划，对员工的未来发展给予一定的配合和支持，尤其是对优秀人才要创造良好的工作氛围，积极采取措施留任二要积极关心员工的精神面貌和生活，解决其在生活上的难题，维护其合法利益，给予一定的交流沟通渠道，尽可能的多了解员工的想法并回应，让员工的思想渗透到 N 银行的方方面面，这不仅可以提高银行的整体凝聚力，也能够形成一种独特的企业文化。这样有利于激发员工工作的积极主动性，员工只要通过努力，其事业价值就能逐步体现，这将有利于吸引更多优秀人才加入 N 银行，才能有效解决 N 银行小微企业信用风险管理队伍学历偏低、高职称从业人员缺乏、人员年龄结构偏大且出现断层的现实问题。

其次，要优化人力资源配置。N 银行发展过程中，人力资源优化尤为重要。企业进行人力资源优化一般会根据行业市场的发展方向、所处市场的竞争压力，未来这一行业的发展要求等进行规划，N 银行也应如此。一要在基层进行大量调研，做好人力资源的发展规划并适时优化人力资源，尤其是针对 N 银行小微企业信用风险管理相关岗，及时将专业优秀人才调整到最适合的岗位。二要建立健全内部竞争制度，激发员工的上进意识，激励员工向上、向前发展，鼓励员工学历提升、职称晋升。三要建立健全属于银行体系内部的人才流动制度，促使内部优秀人才的流动，对于人才可以跨地、跨部门和跨岗位调动，优先满足小微企业信用风险管理相关岗位需求。四要对于不合适现在小微企业信用风险管理岗位的人员，要及时进行再分配，做到人尽其才、人尽其用。

同时，要重视人员综合素质和能力提升。近年银行均非常重视员工综合素质和能力提升，注重员工的专业技术、风险意识和金融知识的提高，关注学历提升和职称的晋升。一要引起领导层的足够重视，然后建立系统化的培训教育制度，通过培训提高员工综合素质和能力。二要重视并开展小微企业信用风险管理相关部门员工的精准培训并严格考评。三要借鉴当前其他银行人才激励政策和绩效考核制度，建立适应于本行的绩效考核管理体系，薪酬按照绩效考核结果、贡献程度、学历和职称情况等全面量化考核，这样可很好的激发员工的主动性和创新力，增加员工的工作信心。四要重视“传、帮、带”，有效解决小微企业信用风险管理队伍年龄结构偏大且出现断层的问题。五要对于人才的选拔和招聘，要始终坚持高标准的原则，通过优化形成一个良好的人力资源梯队。

最后，要增强人员信用风险管理意识。信用风险存在于 N 银行的各个方面、各个环节，其理念应该普及到每一位员工。尤其是领导要全面正确认识到提高从业人员信用风险管理意识的紧迫性与重要性。首先，N 银行应进一步完善信贷人员约束与激励机制，在 D 该行内部营造出良性的竞争氛围，引导全体信贷业务人员要严格依法、依规办事，杜绝出现违法、违规现象，从而降低风险。另外，N 银行要结合

自身发展具体特点和信贷从业人员实际情况，明确责任、细化措施、优化方案，通过学历提升、职称晋升、专业培训、技能比赛、调查调研、知识竞赛、会议研讨、短期访学等多种方式和多种渠道全面深入落实信用风险管理理念，增强信贷人员风险管理意识。

5. 结论

基于 N 银行小微企业贷款的信用风险管理研究，本文结合 N 银行对小微企业贷款的信用风险管理的现状，探讨了信用风险管理过程中存在的问题，针对问题从不同角度深入剖析原因后，提出了对策建议和解决方案。全文得出如下结论：

① N 银行应优化信用风险管理组织结构和加强信用风险管理制度建设。合理的优化信用风险管理组织结构和加强信用风险管理制度建设是信用风险有效管理的基础，起重要保障作用。N 银行急需借鉴其他银行关于小微企业信用风险管理的先进方法和制度，通过科学论证后补充建立和完善更适合本银行的小微企业信用管理体系和制度，从而保障风险管理的有效性。

② N 银行应优化小微企业信用评级管理办法。信用评级在风险揭示和风险定价等方面发挥着重要作用，有助于改善企业融资环境，防范金融风险，所以依据最新《信用评级业管理暂行办法》及时优化 N 银行小微企业信用评级管理办法，有利于提升小微企业贷款质量。

③ N 银行应加强信用风险管理人才队伍建设。N 银行目前信用风险管理面临的问题，归根到底是人才问题，人才队伍建设力度不够是造成 N 银行小微企业贷款信用管理存在风险的关键原因。

参考文献

- [1] 荆影影. 中国建设银行个人消费信贷风险的防范研究[D]: [硕士学位论文]. 新疆: 石河子大学, 2019.
- [2] 徐晓玲. 基于 Logistic 模型的中小企业信用风险研究[D]: [硕士学位论文]. 山东: 山东大学, 2019.
- [3] 魏伟, 郭子睿, 陈晓. 为何当前的宽货币不能带来宽信用?——论商业银行风险偏好在政策传导中的作用[J]. 国际经济评论, 2019(3): 117-132.
- [4] 李妍. P2P 网络借贷借款人信用影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉大学, 2019.
- [5] 中国银行业协会. 2018 中国银行家调查报告[M]. 北京: 中国金融出版社, 2018.