

PDF-TN2021018

小出身，大志向

——马鞍山农商行的绿色金融改革之路¹

案例使用说明

一、教学目的与用途

1.适用课程：本案例适用于《绿色金融》、《商业银行经营管理》、《金融市场与金融机构》以及《金融学》等课程的课堂讨论案例，适用于其中的绿色金融、普惠金融以及中小银行的金融创新、可持续发展战略等相关章节的学习，也可作为加深理解上述理论之间关联性的阅读材料。

2.适用对象：本案例适用于金融、会计类专业研究生、MBA 研究生；也可用于相关专业的高年级本科生。

3.教学目标：本案例以中小银行业中的马鞍山农商行为主角，介绍了马鞍山农商行聚焦“三农、中小”的发展战略，回顾了其进行绿色金融改革的发展历程，描述了马鞍山农商行携手 IFC 打造中小银行未来发展实践，不忘初心将普惠金融与绿色金融相结合。案例旨在帮助学生深入理解绿色金融、普惠金融等概念。并引导学生深入思考中小银行如何开展绿色金融改革，为国内其他中小银行转型提供借鉴。

1.本案例由合肥工业大学经济学院高玲玲、吴梦洁撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2.本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4.本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种行为是否有效。

二、启发思考题

1. 马鞍山农商行进行绿色金融改革的内外部因素有哪些？
2. 马鞍山农商行在绿色金融初探索阶段做了哪些努力？
3. 在进行全面的绿色金融改革中，马鞍山农商行是如何结合自身特色来发展业务的？
4. 结合马鞍山农商行探索绿色金融改革深水区遇到的困境，假设你是董事长金辉，会对未来马鞍山农商行绿色金融可持续发展之路提出哪些建议？
5. 马鞍山农商行绿色金融改革对同类型农村金融机构发展绿色金融的经验？

三、分析思路

本案例以马鞍山农商行进行绿色金融改革后的业务发展史为主线，描述了马鞍山农商行在坚持聚焦“三农、中小”业务与自身特点相结合推动绿色转型，携手 IFC 进行绿色金融转型，不断创新绿色金融产品，将绿色+普惠路线走出自己的特色，教师可以根据自己的教学目标全部或有侧重的使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

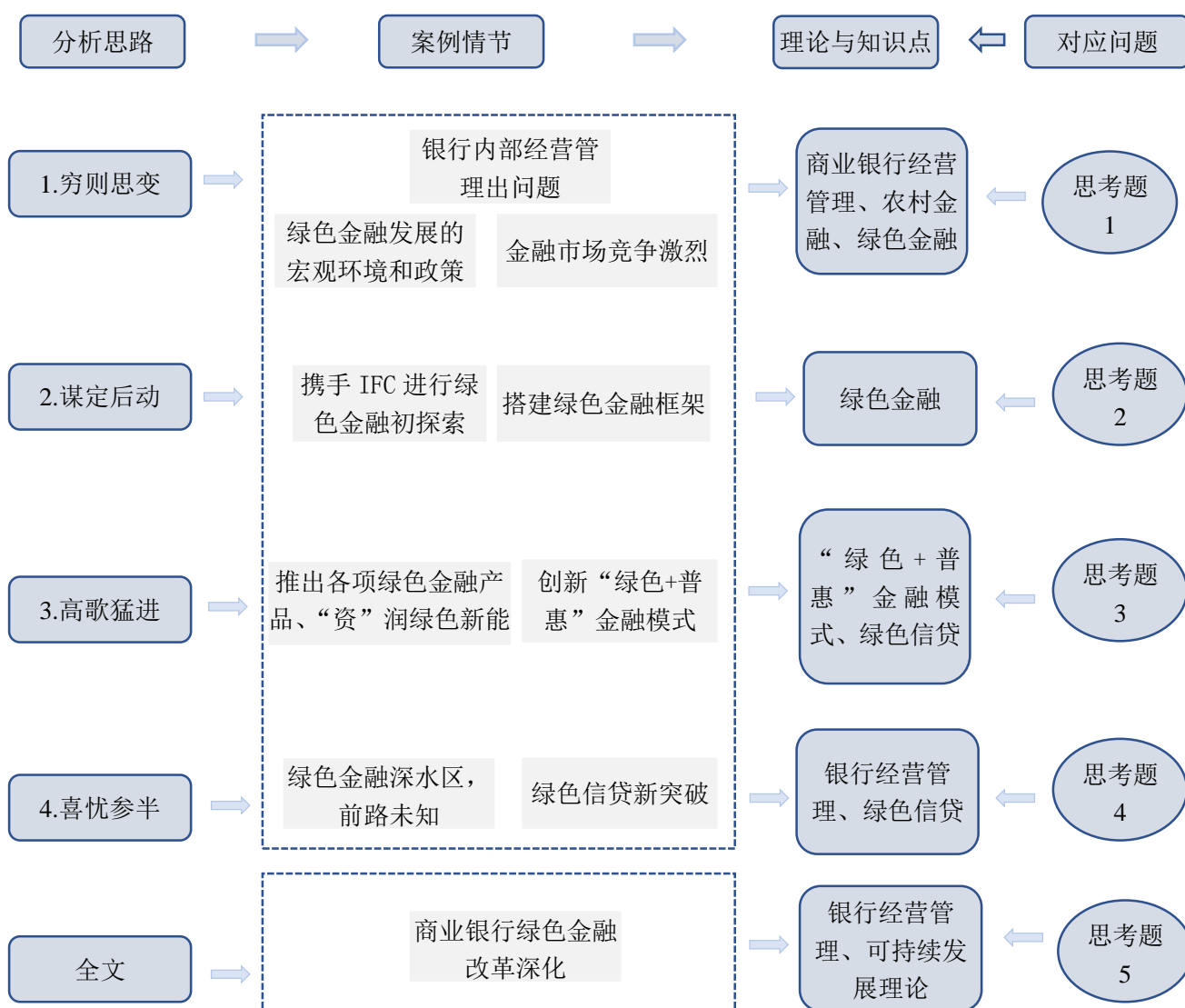


图 1 案例分析图

四、理论依据与分析

【理论依据】

1. 农村金融体系建设的相关概念和基本理论

(1) 农村金融概念

《中国农村金融发展报告》将农村金融定义为，农村金融主体在县及县以下涉及到的所有金融业务，比如存贷、证券、基金等等。我国的农村金融可以分为

非正规与正规。农村非正规金融是处于官方监督控制以外的金融中介和金融市场，其机构主要包括高利贷、民间合会、地下钱庄、典当行以及互助基金会等。而农村正规金融是政府批准、受到官方机构监督的金融中介和金融市场。银行业、保险业及证券业三足鼎立，合作性、商业性、政策性以及新型农村金融机构并存。但目前农村地区证券与保险发展较为局限，且机构较少，所以目前为止农村银行是农村金融的重要载体。

(2) 基本理论

农村金融体系建设的基本理论主要经过三个发展阶段，图 2 是农村金融体系建设三个基本理论的框架图。第一阶段是农村信贷补贴理论，农村的信用贷款补贴政策是 1971 年之前的基础性农村金融政策。这一理论所提出的农村金融发展策略是对农村的信贷供给增加。这一观点是基于当时农村资金不足融资难的社会现实，在上世纪 80 年代，我国农村居民的生活水平绝大多数都处于贫困层次，这类人群并没有储蓄基础。

第二阶段是农村金融市场理论，上世纪 80 年代以来，农村的金融市场理论成为农信贷补贴政策理论的替代品。前者是创建在后者的理论基础之上，着重体现市场调节机制的影响，其重点概论的要点与农信贷款截然不同。农村的贫困居民也具备一定的存储能力。依据相关研究数据显示，对于存款进行一定推动，即便是农村贫困的小型农户也都具备数额较大的存款，所以不需要从外部引入资金。对于市场调节措施的依赖度较高的农村金融商贸市场，对政策性的金融活动持反对态度，注重利率在金融活动中的市场化。

第三阶段是不完全竞争市场理论，在发展中国家的金融商贸市场并不是较为完善的具有竞争实力的市场，特别是放贷方对于申请贷款者的基本情况未能得到全部的信息，如若完全依赖于市场的调节管控制度就可能无法形成社会所需的金融商贸活动市场。应采取政府介入等非市场因素进行金融市场补救措施。政府依靠不完全的竞争理论进入到农村金融商贸市场，与农业信用贷款补贴政策并不相同或相似。不完全的金融竞争市场概论对小额信用贷款的创建也提供了一定的理论依据。新型的小额信用贷款制度主要针对农村的金融贸易市场中信息不对称现象和高额的交易资金问题进行解决，新型的信贷模式与以往的不同，以往的小额信贷主要是依据较为低廉的资金对贫穷者进行帮助，旧模式的小额信用贷款制度

与信用贷款补贴政策理论几乎相同,因为没有重视体系的可持续发展策略而不能再继续下去。

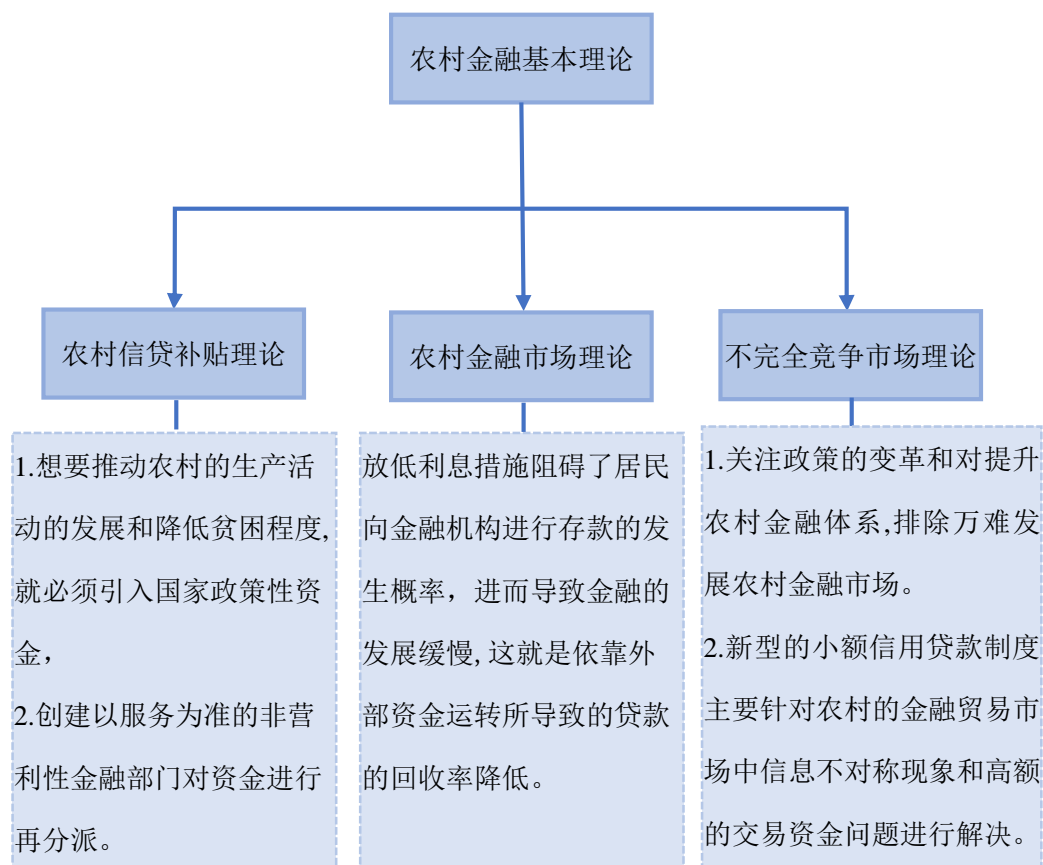


图2 农村金融基本理论框架图

2. 绿色金融

(1) 概念

绿色金融是指为支持环境改善、应对气候变化和资源节约高效利用的经济活动,即对环保、节能、清洁能源、绿色交通、绿色建筑等领域的项目投融资、项目运营、风险管理等所提供的金融服务。在尊重市场规律、发挥市场机制在资源配置中的决定性作用、更好发挥政府作用的有力推动下,绿色金融已成为实现从“绿水青山”到“金山银山”的重要桥梁和转化器。

绿色金融包含两层意思:一是金融机构通过自己的业务来为保护环境和促进,社会的可持续发展做贡献;此时绿色金融起到了将资金引向节能环保型、新能源技术开发型、保护环境型企业,让企业更加注重“绿色”生产,引导消费者进行

“绿色消费”。二是金融机构通过绿色金融业务使自己变得可持续发展；根据社会责任理论，企业主动的履行自己的责任，不仅能预防企业做出不利于公众的不道德的行为，最重要的是，可以为企业带来更大的利益。这就明确了金融机构要想保持可持续发展，开展绿色金融业务，切勿被短期的利益吸引。

（2）绿色金融的特征

绿色金融相比于传统金融，最大的不同之处就在于它强调了环保在融资过程中的重要性，它将对环境的保护以及资源的利用程度用量化的方式体现了出来，通过金融机构的融资来引导资金方向，使得整个社会日益趋于“绿色”，最终是实现可持续发展。

其特点包括：第一，它致力于平衡经济发展与保护生态环境，通过维持二者的平衡来逐步推动社会朝着可持续发展的方向前进；第二，它具有偏向性，绿色金融更倾向于把资金贷款给环境友好型企业以及节能环保型企业，它使得机构摆脱了“经济人”思想，不再单纯的以经济效益为目标，更多的向长远目标靠近；第三，完全的绿色，指的是金融机构在进行评估时要重点考虑其是否会对环境产生危害、是否有能力改善环境、以及是否能节约能源等方面，利用资金的流向来引导社会的发展。

（3）绿色金融的支撑理论

商业银行积极开展绿色金融业务主要基于以下三大理论基础。（如图 3）

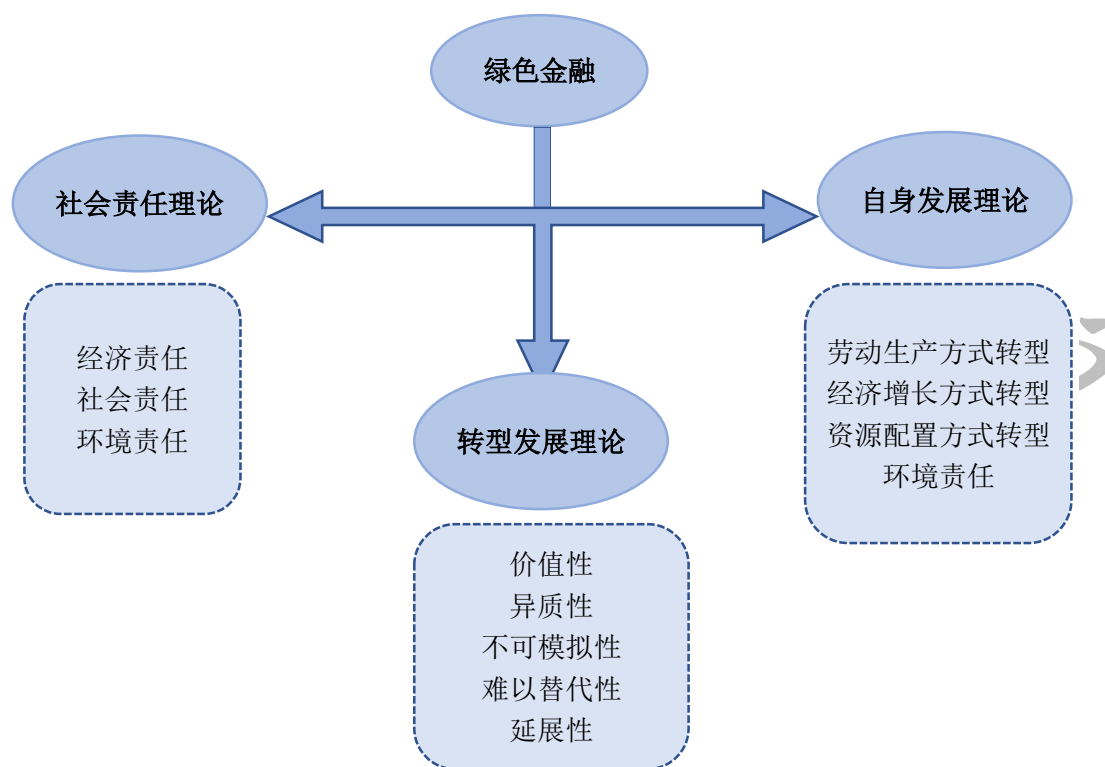


图3 绿色金融的三大支撑理论

3. 普惠金融

(1) 概念

所谓普惠金融是能够有效、全方位地为社会所有阶层和群体提供服务的金融体系，包括农户、贫困人群及小微企业，能及时有效地获取价格合理、便捷安全的金融服务。我国非常重视普惠金融工作，“普惠金融”第一次被正式写入党的决议是在党的十八届三中全会上。普惠金融这一理论的主要目标是在全世界所有地区都建立起具有可持续性及其包容性的金融体系，特别是对于欠发达地区。这一金融体系是普适的，换言之，每一个人在其生活范围内都可以较容易接触到，并且都有机会获得金融体系提供的适当的金融服务和金融产品。

在基础概念面世后，世界银行和20国集团（G20）进一步研究了普惠金融的基本原理，建立了相关的评价框架用以衡量普惠金融的指标水平，从而得以更加深入的帮助低收入人群摆脱贫困。由此，国际组织及主流政府对普惠金融相关概念进行了明确，并且确立了发展普惠金融的短期和长期目标：短期目标是提高金融服务的公平可获得性、减少社会贫富差距及缓解地区的金融排斥；而长期目标

是提升全球范围的经济水平及提高社会整体福利。国务院颁布的《推进普惠金融发展规划（2016—2020年）》中提出近年我国普惠金融发展总体目标是：在金融服务的可得性、覆盖率以及金融消费者的满意度等方面有较大提升。

诺贝尔和平奖得主同时也是格莱珉家族的开创者尤努斯的中文版译著中写到，推进普惠金融需要三个方面的努力：一是更加强调社会责任，扩大普惠金融在社会中的公益感召力；二是纠正固有的对于弱势群体的偏见与“歧视”，充分激发人类的创造力以及实现提升自身价值的潜力；三是积极谋求独立于传统的解决方案，积极创新服务方式。

商业银行中小企业普惠金融的高质量发展，要同时达到三条标准。一是要实现中小企业贷款规模在商业银行全部贷款规模占比的不断上升，最终达到与中小企业自身对国民经济贡献相匹配的占比；二是在商业银行中小企业普惠金融规模适量增加的同时，中小企业包括信用风险在内的各类风险也能够被商业银行较好把握，贷款不良率不出现大幅增长；三是有效提升商业银行办理中小企业普惠金融的运营效率，降低运营成本，使得中小企业普惠金融最终的运营成本、资金成本和实际损失之和小于贷款的利息收益，将中小企业普惠金融变为商业银行的利润增长点，而不是商业银行可持续发展的负担和阻碍，最终使商业银行同时实现履行中小企业普惠金融社会责任与取得合理盈利两个目标。

4.绿色普惠金融

美国学者波斯纳最早提出，绿色小额贷款可以激励资源可持续管理，有效促进社会平等和环境经济的可持续发展。联合国环境规划署发布报告指出，绿色零售业务是指将环境激励纳入“绿色”零售金融产品和服务中。国内学者把“绿色普惠金融”定义为绿色金融加普惠金融共同发展，即“推动绿色金融在优势群体和长尾群体之间平衡发展，推动普惠金融在绿色项目和非绿色项目之间平衡发展”。绿色普惠金融将不再隶属于绿色金融或普惠金融，而是与绿色金融和普惠金融平行并列的概念(见表1)。

表 1 绿色、普惠、绿色普惠金融之间的定义对比

	绿色金融	普惠金融	绿色普惠金融
广义概念	以不同行业的绿色项目为对象，进行金融支持，以不同行业的污染项目为对象进行，实施金融限制	对各行各业长尾群体的金融支持	对各行各业绿色项目的金融支持，且要注重长尾群体绿色项目和非绿色项目的金融支持，对各行各业长尾群体污染项目的金融限制
重点服务对象	环境保护、能源节约、绿色建筑和交通等领域	小微企业、残疾人、老人群体、农民等一系列弱势群体	环境保护、绿色建筑及交通、能源节约领域，以及小微企业、残疾人、老人群体、农民等一系列弱势群体的环境保护及非环境保护项目领域

5. 绿色信贷

(1) 概念

目前我国绿色金融体系中，绿色信贷是起步最早、规模最大的部分。绿色信贷是政府和银行业金融机构为促进经济社会全面协调绿色发展，围绕节能减排、环境保护和社会进步所做出的相关制度安排和信贷活动。绿色信贷既包括对绿色环保企业和新能源开发企业或机构提供资金支持，也包括对污染性或存在环境问题的企业和项目的投资贷款和流动资金等进行资金限制。并且由于我国金融体系以商业银行为主体，企业的资金需求也主要依赖于银行体系供给，国家宏观经济政策往往也会通过商业银行的业务运营予以贯彻，因此目前绿色信贷在我国承担了主要绿色金融功能。绿色信贷实质上是包含在绿色金融范畴内的一个重要组成部分，目前绿色金融产品体系如图 4 所示。

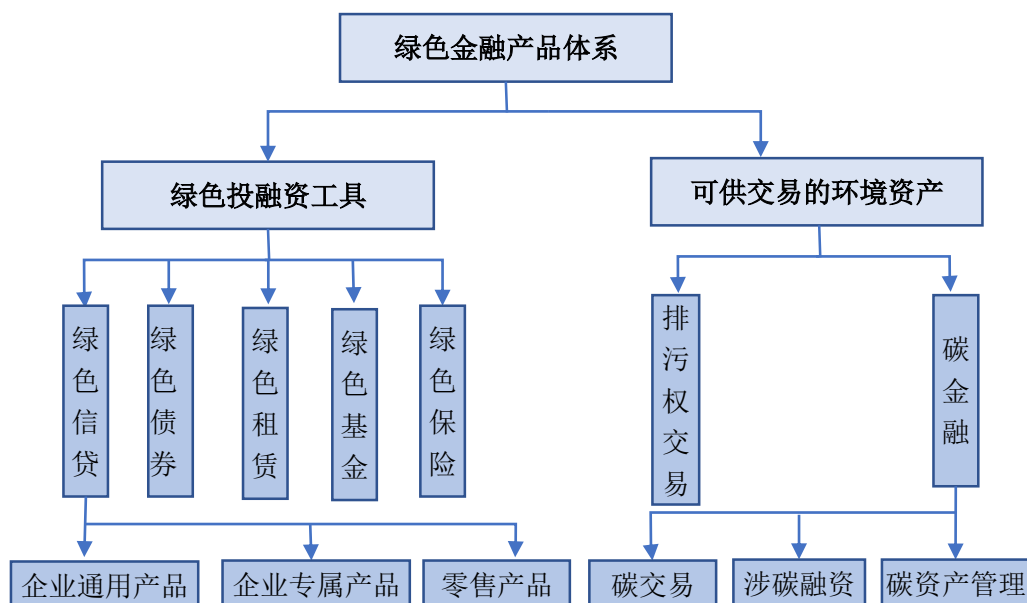


图4 绿色金融产品体系

(2) 绿色信贷理论

社会责任理论

社会责任是指在生产经营活动中，企业不仅要考虑经济利益，而且要承担与之利益相关者的责任。所谓利益相关者不限于股东、员工、消费者，也囊括社会环境与自然环境，这就对企业获取更多社会和环境效益提出要求。商业银行企业社会责任是在企业社会责任理论上派生出的概念。

由于商业银行从事货币经营的特殊性，逐渐发展成为现代经济的核心与枢纽，承担社会资源配置的金融杠杆作用，致使商业银行社会责任的履行成为其信息披露重要部分，广泛受到关注中。在中国银行业协会 2009 年发布的《中国银行业金融机构企业社会责任指引》中，明确商业银行企业社会责任包括经济、社会和环境三方面责任。商业银行发展绿色信贷正是履行社会责任中环境责任的体现，也是促进经济可持续发展的投资。

环境风险理论

商业银行环境风险是企业生产经营活动中产生的污染环境行为，导致为企业提供贷款的银行承受相关风险。在银监会发布的《绿色信贷指引》中，提到商业银行客户经营活动可能给环境和社会带来的危害及相关风险等都属于环境风险的范畴，主要包含企业或项目无法偿债风险、连带风险、第三方要求赔付风险、社会声誉风险等。

在具体定义上, 商业银行环境风险管理是指银行在风险管理中考虑环境因素, 并制定相应的环境风险管理政策、制度、流程、管理方法等对环境风险进行识别、预警、整改等, 以有效防范、控制和处置环境风险。近年来, 环境风险管理成为商业银行信贷风险评估的重要保障, 是商业银行经营管理活动中不可或缺的部分。

赤道原则

赤道原则是国际项目融资的行业标准、国际惯例和全球金融机构的企业社会责任基准。赤道原则是广泛应用在金融行业中用于评估企业项目环境风险的行业准则, 已成为全球银行金融机构的行业自发遵循原则, 通过资金控制手段进而影响非环保型企业的决策, 引领这类企业重视生产经营活动中的环境保护环节承诺遵循这项原则的银行在发放信贷资金时, 需要在合同中加入绿色信贷的条款与要求, 并要求企业定期上交环境审查报告。

赤道原则对个体银行的影响主要表现在降低项目融资风险、履行企业社会责任、维持良好社会声誉、提高市场占有率; 对整个金融行业影响则表现在明确环境和社会标准、引导行业内良性竞争、提升行业整体道德水准; 对社会大环境的影响表现在以金融业发展引领经济社会整体向好, 实现自然环境与社会环境、环境保护与经济和谐发展的和谐统一。赤道原则起源国外, 对我国绿色信贷政策制度的制定起到非常重要的启示作用。

【案例分析】

1. 马鞍山农商行进行绿色金融改革的内外部因素有哪些?

理论知识: 绿色金融政策、金融机构经营管理

分析思路: 学生在对案例进行深入了解之前, 需要先掌握案例涉及的马鞍山农商行经营过程中内外环境因素的相关内容。本题设置的目的在于使学生掌握商业银行经营管理中有可能面临的外部宏观环境的机遇与挑战, 以及对中小银行内部经营管理的分析, 总结迫使马鞍山农商行进行绿色金融改革的原因。授课老师在讲解本题时, 可以先询问学生针对马鞍山农商行经营管理的了解程度, 之后补充农村金融机构所面临的经营管理问题; 再让学生思考应该如何解决这些问题, 从而引导同学们总结马鞍山农商行发展中遇到的机遇与挑战。以下提供辅助问题, 仅供参考:

- (1) 农村金融机构在当前大环境下有哪些促使改革的因素？
- (2) 马鞍山农商行内部经营管理的困境如何倒逼银行进行绿色金融改革？

参考答案：

外因：

政策机遇，为绿色金融发展保驾护航。我国政府对环境问题一直都很重视，很早就出台了相关的政策，把环境保护和金融业结合起来实现绿色金融，促进环境和经济协调发展。自 1995 年开始慢慢地出台绿色金融的相关政策和法规。截止至 2017 年，习近平总书记在十九大报告中提到了推进绿色发展，要加快建立绿色发展和消费的政策及相关法律制度，建立和完善绿色发展低碳循环的经济体系。这标志着我国绿色金融框架逐步建立。

金融市场发展迅速，迫使农商行转型。大量的金融机构，对于存款和贷款业务的竞争在逐渐加剧。马鞍山农商行在与其他商业银行的竞争中，由于自身发展原因，表现出建设成本高，难度大，政府补贴低，社会压力和农村金融环境不健全，配套设施不完善，创新能力差等劣势。农商行基础业务占市场比例较低，客户分流严重。面对利率市场化的程度不断加大，银行的存贷款利率差在变窄，农商行的管理水平和服务质量有限，使得银行的利润水平不高，银行在存贷款利率的竞争上也处于不利的地位。互联网金融的门槛较低、收益较高、操作便利、灵活度好等优势受到青睐，抢占普惠金融市场，对主营线下业务的商业也银行来说产生了巨大冲击，导致银行间竞争加剧，业务占比有所下降。

内因：

盲目扩张，出现管理机制问题。马鞍山农商行 2015-2016 年盲目扩张 21 家村镇银行，存在银行内部管理冗杂，机构设置不清晰等弊端，导致多家村镇银行不断受到行政处罚。作为农村金融机构，不同规模的企业发展模式也有所不同。随着企业规模的壮大，除了企业管理机制的创新，原有的经营战略并不适合银行扩张规模后的管理体制，促进马鞍山农商行的寻求新的发展。

传统产业占比较高，不良率逐年攀升。马鞍山农商行所在地区传统产业占比

较大，整体产业链中处于上游和相对初级阶段，在经济下行周期内影响较深，产业结构调整相对滞后，在本次供给侧结构性改革中去产能压力较大。马鞍山农商行贷款最集中的三个行业分别为制造业、建筑业、交通运输。银行在制造业投放的贷款占公司贷款占比较高。随着制造业不良贷款率的飙升，公司制造业不良贷款余额翻倍增长，截止到 2019 年 6 月已经占到公司不良贷款的近 9 成，制造业不良率也飙升至 15.56%。

综上描述的内外外部因素，是马鞍山农商行为了实现未来可持续发展战略，摆脱当时的经营管理之困，迫使其进行绿色金融改革探索之路的原因。

2. 马鞍山农商行在绿色金融初探索阶段做了哪些努力？

理论知识：绿色金融改革、农村金融机构

分析思路：以农村金融机构为主的中小银行属于区域性银行，首先需要了解区域性银行的特点，然后引导学生结合案例正文分析马鞍山农商行在绿色金融初探索阶段的经验，最后以马鞍山农商行的经验发散思维深入探究整个农村金融机构的绿色金融探索。

参考答案：

马鞍山农商行进行绿色金融初探索的措施：

马鞍山农商行与德国 IPC 公司携手，通过绿色信贷倡导绿色环保理念，有效引导社会经济资源，加快实施转型发展的重要举措。开发建立绿色金融的基本制度，设立适当的组织架构，从制度上确保环境管理体系的健全和可持续性，在此基础上积极发展绿色金融产品。马鞍山农商行与德国 IPC 公司合作，包括内部环境管理和绿色信贷两方面。

携手 IFC 建立绿色转型框架。一方面在转型路径中，马鞍山农商行从起步环节就将“绿色银行治理——内部环境管理”放在首要位置。采取“长远规划、分步实施”的策略，制定了绿色转型工作三步走的发展战略。另一方面在转型实践中，统筹管理建立了覆盖全行的绿色转型组织架构；加强与国内外专业权威机构的合作，建立“两所一中心”；努力打造形成马鞍山农商行绿色金融转型架构的

六大板块。

3. 在进行全面的绿色金融改革中，马鞍山农商行是如何结合自身特色来发展业务的？

理论知识：绿色金融、绿色信贷、绿色+普惠

分析思路：本题设置的有关内容是基于案例中马鞍山农商行正式进入全面绿色金融改革之路，进而总结马鞍山农商行在这一阶段采取的措施。第一问的设置是让同学们就案例本身归纳出马鞍山农商行绿色金融改革的举措。以下提供辅助问题，仅供参考：

(1) 什么是绿色金融？

(2) 什么是普惠金融？

(3) 总结马鞍山农商行在全面绿色金融改革之路中的举措，深入分析银行针对自身经营特点开展的“绿色+普惠”金融模式。

参考答案：

马鞍山农商行全面绿色金融发展举措：

1) 发展绿色存款业务，在全球首推针对个人客户的绿色存款产品，发行全国首张“绿金卡”，借助绿色存款产品，支持绿色资产项目，在负债端和资产端共同推动绿色发展。

2) 拓展互联网金融产品，搭建“绿蜂网”企业平台，为绿色金融各参与方提供政策信息、市场资讯及技术咨询。

3) 积极服务绿色小微企业。为解决绿色小微企业的融资难题，与 IFC 合作发展绿色金融时将这一特殊群体纳入绿色金融的重点项目，衍生出多种绿色贷款产品助力企业发展。

4) 发展“绿色+普惠”金融模式

马鞍山农商行牢记成立之初的发展理念服务“三农、中小”同时结合作为农村金融机构的客户群，将“绿色+普惠”分为线上线下同步进行。

线下：马鞍山农商行与中国社科院国家金融与发展实验室合作，全面启动乡村振兴战略，围绕绿色、生态、普惠三个关键点，加强和深化“三农”金融服务。将“普惠”与“生态”有机融合，将产业发展和地方禀赋结合，马鞍山农商银行“量体裁衣”开发出 20 余种灵活多样“接地气”的农贷产品。

线上：与蚂蚁金服合作，马鞍山农商行发起设立的新华村镇银行将借助蚂蚁金服大数据风控技术，推动绿色+普惠金融业务的拓展，提升农村市场业务拓展的主动性和灵活性，不断提升服务水平，丰富农村贷款业务品种。

4. 结合马鞍山农商行探索绿色金融改革深水区遇到的困境，假设你是董事长金辉，会对未来马鞍山农商行绿色金融可持续发展之路提出哪些建议？

理论知识：绿色金融、银行经营管理

分析思路：学生在进行案例正文通读后应该了解到马鞍山农商行在绿色金融改革取得一些成果后，陷入了瓶颈期。总结银行目前的经营状况，需要学生具有总结和拓展的能力。本题作为开放式题目，通过整理案例正文给出的相关材料，根据自己的判断，如果你是董事长金辉你该怎么带领银行实现可持续发展之路。以下提供辅助问题，仅供参考：

- (1) 马鞍山农商行总体经营存在哪些问题？
- (2) 在绿色金融改革的深水区，后期的探索应该如何进行？

参考答案：

绿色金融本身是顺应时代的产物，国际社会近些年来大力推广绿色环保新兴产业，我国一直实施可持续发展战略，绿色金融的未来发展潜力巨大。以马鞍山农商行为代表的中小银行的客户群主要面向农业发展和创新型中小企业，银行需要树立自身发展对象，在绿色金融改革中不断深入，在每一阶段进行绿色经营管理的完善，构建属于本行特点的绿色发展战略。具体措施如下：

其一，以绿色信贷为导向，全面推动业务结构调整。积极支持绿色信贷项目，优先安排信贷资金支持客户在新能源、节能减排、环保投资以及资源综合利用等

方面的绿色信贷项目。按照绿色信贷的导向和要求，全面调整项目、客户、行业等信贷结构维度，推动信贷结构乃至资产结构的“绿色化”。

其二，加快建立有效的绿色金融信息沟通共享机制。构建绿色金融信息沟通共享机制，联合相关部门共同将企业的绿色信息加入信息库，如低排放、低碳、环保领先技术等，通过信息共享，奖优限劣，有保有压，支持绿色业务发展。

其三，统一绿色债券项目界定标准，避免监管套利。统一的绿色项目界定标准可以有效降低绿色项目识别成本，避免政策套利。首先，尽快制定统一的绿色债券项目目录，细化绿色项目界定边界；其次，定期征询各行业专家意见，根据环保标准、技术创新和产业转型的需要，及时更新标准；最后，持续关注并提升对国家战略新兴产业、科技攻关类项目的支持。

其四，深化绿色证券化市场发展。鼓励绿色环保产业相关项目通过资产证券化方式融资发展。加大对可再生能源发电、节能减排技术改造、能源清洁化利用、新能源汽车及配套设施建设、绿色节能建筑等领域项目的财政补贴，相关部分可纳入资产证券化的基础资产，进一步拓宽绿色证券化市场范围。

其五，中小银行完善自身绿色金融经营管理机制。马鞍山农商行在发展绿色金融中，银行进行快速扩张导致管理体制不健全。银行内部经营产品存在不良贷款率偏高，主要是由于绿色金融改革不彻底，必须深化改革，努力研发创新产品体系。

5. 马鞍山农商行绿色金融改革对同类型农村金融机构发展绿色金融的经验？

理论知识：绿色金融、绿色信贷、绿色+普惠

分析思路：结合案例正文就马鞍山农商行的改革之路为同类型中小银行的发展提供借鉴经验。这一问的设置是在案例全文的基础上指导学生发散思维深入思考农村金融机构绿色金融未来发展可以借鉴的经验。

参考答案：

1) 加强组织领导和统筹协调，推动全行绿色转型。组织领导和统筹协调是绿色商业银行转型的重要保障机制，包括确立绿色银行工作领导小组、设立绿色

银行统筹执行办公室、明确各部门及各级分行相关责任、对绿色发展目标进行年度分解、构建规划实施中的协调机制、提升县域支行的绿色金融影响力。

2) 构建绿色金融体系，发展绿色金融业务。将绿色金融要求嵌入业务全流程，在客户准入、贷前调查、授信审批、合同签订、贷款支付及贷后管理等方面细化落实绿色金融的相关要求，将环保、安全、劳工等环境与社会风险管理内容纳入客户及项目风险的重要评价内容，确保信贷项目环保方面的合规性、完整性和相关程序的合法性。同时，对总行直营客户、总行级重点客户的绿色金融业务采用一级审批、绿色通道等制度，缩短流程，提高效率，匹配系统，强化总、分行协作，持续完善绿色金融业务流程。

3) 绿色金融产品研发与创新。积极探索创新绿色信贷资产证券化、绿色债券、PPP 融资、环保产业基金等新型融资模式，为节能环保企业提供“商行+投行”的全方位金融服务，形成农村金融机构绿色金融的创新优势。开展绿色金融咨询顾问服务，建立专业人才引进机制，吸纳环保、工业、能源、建筑等绿色行业领域专家。不改初心，建立“绿色+普惠”金融模式，支持中小企业发展。

4) 构建绿色金融互联网服务平台。建设绿色金融专业系统，为客户管理、业务管理、风险管理、报表统计、信息管理、综合管理等提供系统支持，提升绿色金融线上服务和管理水平，致力打造国内领先的绿色金融综合服务平台。构建绿色信息化银行，配合绿色产业客户的运营模式，运用大数据、云计算、移动互联网等先进技术，推进跨渠道、跨地区、跨业务联动协同，提升银行的客户服务能力和服务效率。

5) 立足重点行业，深耕绿色领域。建立绿色低碳循环发展产业体系，支持清洁生产挖掘重点客群的融资需求，创新绿色金融产品，推进传统行业的绿色改造，鼓励企业进行绿色升级。根据项目的不同发展阶段与客户需求，量身设计融资产品；借鉴马鞍山农商行“资”润绿色新能源，助力协鑫光伏电力，及时解决融资需求的经验。通过绿色发展牵手后扶贫时代，带动农村绿色发展与后扶贫时代的协同效应。

五、关键点

1. 关键点

在案例分析中，马鞍山农商行的绿色金融改革所采取的相应措施、以及建立的框架机制需要重点把握。在此基础上思考以农村金融机构为主的中小银行发展绿色金融的可以借鉴的经验，结合案例查找资料进行总结。对案例正文提到的“绿色+普惠”金融模式仔细阅读，认真思考中小银行如何选取未来绿色金融发展模式。最后发散思维探讨，假如你是董事长金辉，如何带领银行越过渡过绿色金融“深水区”。其中本案例中以马鞍山绿色金融改革之路为主线，拓展出“绿色+普惠”的金融模式，针对区域性的农村金融发展、绿色金融产品中绿色信贷相关理论也是学生需要掌握的关键要点，主要体现在以下两个方面：

(1) 引导学生详细分析案例正文中马鞍山农商行进行绿色金融改革的举措，对其整个经营变化进行总结。

(2) 引导学生通过案例研究和理论分析，发散思维聚焦以农村金融机构为主的区域性银行未来发展之路。以及马鞍山农商行可持续发展战略的实施。

2. 关键知识点

- (1) 绿色金融、普惠金融、“绿色+普惠”金融模式的相关理论
- (2) 农村金融理论
- (3) 中小银行经营管理

3. 关键能力点

通过案例分析培养学生调查搜索信息能力、分析与综合能力、批判性思维能力以及解决问题的实际能力。

六、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。本案例课的课堂时间控制在 90 分钟。

序号	内容		用具	教学活动	时间
1	课前计划		案例电子版与纸质版	发放教学案例, 提出启发思考题, 要求学员在课前完成阅读与初步思考, 并进行课堂分组。	课前一周
2	课中计划	案例介绍	PPT	讲述事件基础知识, 引出思考题, 简要介绍案例情况, 案例分析的计划与步骤。	10 分钟
3		分组讨论	投影仪	将小组讨论问题以及发言要求放映在投影仪上, 学生以小组为单位对案例问题进行初步讨论。	20 分钟
4		小组发言	PPT+白板	以小组为单位选派代表汇报讨论成果, 鼓励学员展开头脑风暴, 对案例进行深入分析。	30 分钟
5		提问、辩论	PPT+白板	小组交叉提问, 教师学生互动提问。	10 分钟
6		案例总结	PPT	对案例进行归纳总结, 并引导全班进行进一步讨论。	20 分钟
7	课后计划		案例电子版与纸质版	以小组为单位撰写案例分析报告。	课后一周

(使用说明字数: 11637 字)