

地方法人银行绿色金融事业部的设立与推进路径研究

(Research on the establishment and promotion path of green finance division of bank)

湖州银监分局绿色金融课题组¹

(中国银行业监督管理委员会湖州监管分局，浙江省湖州市，313000)

摘要：

当今中国绿色金融的发展方兴未艾，中国商业银行正在加快绿色化转型。在这一过程中，绿色金融事业部制改革是组织管理架构改革方面关键性的一步。但在实践中，绿色金融事业部尚处于试点起步阶段，我国仅有零星几家银行实现了这一目标，可借鉴的理论、实践案例寥寥无几。该文从国内现有的绿色金融事业部案例研究入手，通过归纳分类，对现有绿色金融事业部模式进行分类，探索绿色金融事业部建设的必要性；在分析总结法人机构设立绿色金融事业部的可行性的基础上，本文探寻最适合地方法人银行机构的绿色金融事业部模式及推进实施路线，希望能为化解监管推进瓶颈提供理论支撑和方向指引。

关键词：绿色金融事业部；定位；责任设计；推进路径

1. 前言

自 2012 年起，中国把生态文明建设上升到国家战略层面，绿色金融发展就已成为中国生态文明体制改革、中国未来经济规划的重要方向。2015 年，中共中央委员会和国

¹ 湖州银监分局绿色金融课题组：周明强、蓝春锋、吴狄、邱红星、徐华君、崔嵘(改成蓝春峰,吴狄,邱红星,徐华君,崔嵘)

务院相继颁布的《关于加快推进生态文明建设的意见》、《生态文明体制改革总体规划》，明确生态文明建设的制度和治理框架，指出应改善有关资源定价、税收、财政政策激励措施等宏观经济政策，以刺激绿色金融发展。2016年8月，七部委共同出台《绿色金融体系建设指导意见》，制定了绿色金融体系建设路线图，明确规定了在中国建立绿色金融体系的详细政策和监管措施，首次明确将绿色金融定义为向支持环境改善，减缓气候变化和更有效利用资源等经济活动提供的金融服务。2017年10月，习近平总书记在十九大报告中再次提到“要发展绿色金融，壮大节能环保产业、清洁生产产业、清洁能源产业”。

从实践来看，当前银行业正加快在绿色金融领域的布局，但受限于体制机制障碍，在绿色金融推进过程中，存在产品创新能力有限、环境风控管理体系不健全、难以提供有效保障、绿色金融改革浮于表面等多方面难题。从国内外经验来看，成立绿色金融事业部，集中建立与绿色金融体系相适应的业务规划和政策、组织机制、产品目录、项目团队，并集中人力、物力资源，是商业银行突破瓶颈制约、迅速抢占绿色金融市场的重要策略选择。然而事业部制改革对中国商业银行来说依然还处于“摸着石头过河”的阶段，绿色金融事业部更是处于零星试点的阶段，对于地方中小法人银行机构来说，可借鉴的理论、实践案例更是寥寥无几。

本文拟从绿色金融事业部实践综述出发，对地方法人机构设立绿色金融事业部的必要性、可行性进行分析，尝试提出绿色金融事业的定义、目标职责，并在此基础上提出地方法人机构的推进路径，最终提出推进的政策建议。

2. 绿色金融事业部发展现状

2.1 建立绿色金融事业部的必要性

以绿色金融事业部制推进绿色金融发展，相比传统总分行制的组织模式具有明显的优点，对推进绿色金融发展十分必要：第一，有利于落实绿色金融发展战略。通过对相关(客户/产品)事业部加大或减少支持力度，即可有效贯彻银行发展战略，避免总分行模式下相关战略意图被地区分行左右。第二，有利于绿色金融管理流程整合。可以解决流程分割和管理多头的问题，以产品线、业务线的视角贯通协调的整个流程，以矩阵架构、

统一目标的视角集中统领业务或产品运作，更有效地整合商业银行的前、中、后台。第三，有利于促进绿色金融的精细化核算。独立核算的事业部制则使得每个部门的收益与成本更加联动、展示更为直观，每个事业部的产品或业务的盈利情况更为科学、全面和准确，也给予中后台部门细化分润提供了可能。第四，有利于在高效与审慎决策之间寻求平衡。事业部制能够对业务的经营管理权限进行再次评估和调整，产品、业务或区域管理的权力进一步集中，同时与之匹配的风险管理与决策责任同步到位，形成了利益与风险共担、权利与责任相符的新格局。自担风险的事业部制在决策更为独立，减少了原来的约束和制肘的同时，其资源的获取和使用也更为透明。

2.3 国内绿色金融事业部的实践综述

总体来看，国内银行业在总行层面设立绿色金融事业部有兴业银行、江苏银行和安吉农商行，其他银行通过在绿色金融试验示范区等选取点上的机构进行事业部的组织形式的探索，以积累经验。归纳起来，主要有以下几种：

2.3.1 国有大型银行模式

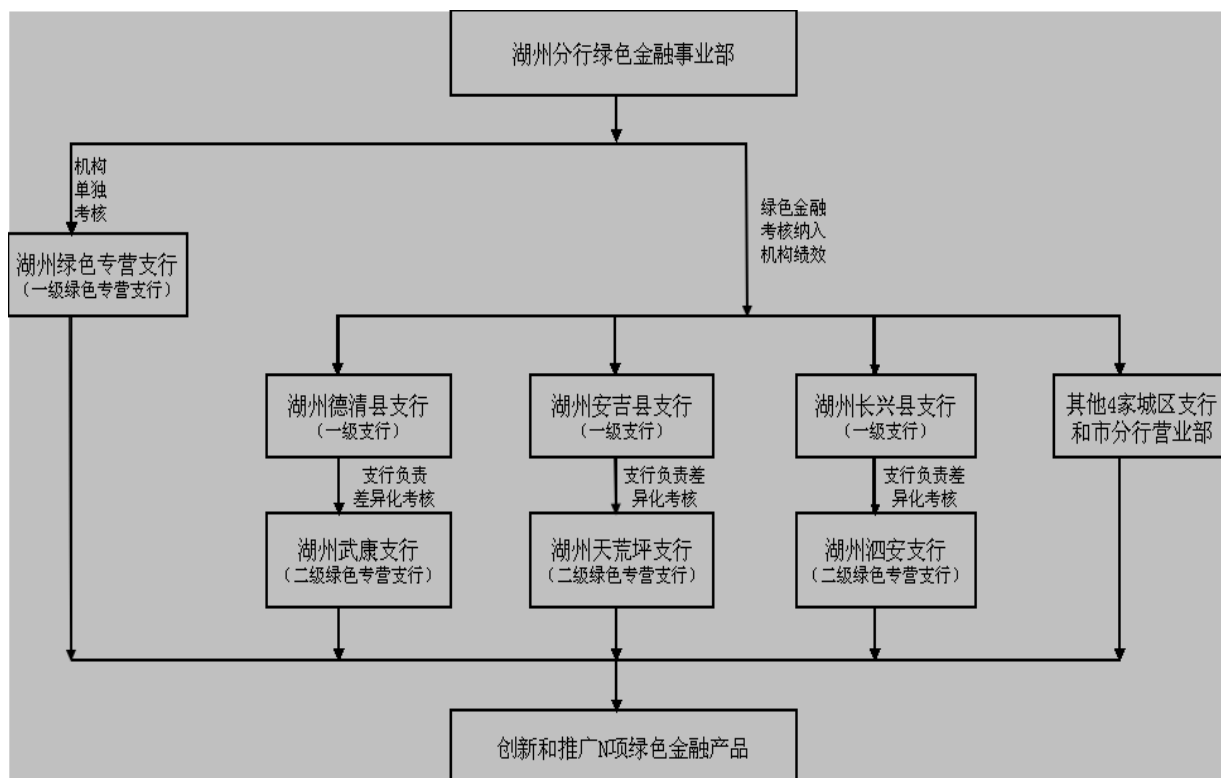
中国农业银行系最早试水绿色金融事业部的国有银行，总行战略规划部进行绿色金融事业部的整体规划、配套政策制定，选择在绿色金融改革创新试点地区（浙江湖州）建立绿色金融事业部试点，在省分行、市分行层级分设绿色金融事业部，专配人员、专设产品，提供“一站式”金融服务。经过近一年探索试点，该行目前已逐步建立起以绿色金融事业部为核心的，“1+1+3+8+N”绿色金融专营体系。

以农行湖州分行为例，其在市分行层面单设绿色金融事业部（一级部门）；单配人员和岗位，主要承担绿色信贷政策制度制定和传导、绿标制定、绿标审核、绿色产品创新、绿色行业调研等工作，统领并推动全行绿色金融改革工作。绿色金融事业部制定了3年发展规划，以明确了“绿理念、强机制、展新绩、勤创新、控风险、建团队”六大任务清单。筹建系统内首家绿色专营一级支行即湖州绿色专营支行，该支行也系国有银行首家绿色专营支行；主要承担在德清、长兴、安吉等三县分别改造或组建1家特色化的绿色专营二级支行；负责对辖内8家一级支行实施绿色金融发展考核；牵头创新和推广N项绿色金融产品。

图 1 农业银行绿色金融事业部组织架构

2.3.2 全国性股份制银行模式

这其中以兴业银行的环境金融事业部最为典型和成功。唐斌、赵洋（2014）²指出，该行绿色金融部门最初是从 2005 年成立能效融资专业团队逐步发展而来，2012 年升级为一级部门——可持续金融部，2016 年更名为绿色金融部，并将其职能提高到协调整个集团绿色金融业务快速发展的更高高度。目前，已在全国建立较为完善的总分行一体化绿色金融组织管理架构体系，从事环境金融业务的专业员工已超过 200 人。其主要特点：一是总分行垂直体系。在董事会层面兴业银行成立了以董事长、行长、副行长以及董事会秘书组成的赤道原则工作领导小组，作为全行赤道原则以及绿色金融有关工作的决



策、推动与协调机构；同时，在事业部内现有项目融资、市场研究、技术服务、碳金融、赤道原则审查等五个专业团队，并在 35 个分行建立了区域产业部门性质的环境金融中心，实现了环境金融业务的专业、集约化经营。二是全行单列考核。形成“基本制度—管理办法—操作规程”的完整制度体系，对环境金融业务给予较大的政策倾斜，将环境金融融资业务纳入分行年度综合考评体系。三是兼顾文化融合建设。积极将企业社会责

²唐斌、赵洋，《环境金融创新研究及实践》2014 年第 11 期《金融纵论》。

任与环境金融相互融合，打造全行绿色金融文化。

2.3.3 城商行模式

以江苏银行的绿色金融与 PPP 事业部为例。李琪³提到，该行于 2016 年初在总行设立了绿色金融及 PPP 事业部(隶属于公司部下的二级部门，以下简称“绿色事业部”)，继兴业银行(2012 年设立环境金融部)之后，成为中国银行业第二家在总行层面构建绿色金融专业经营体系的金融机构。江苏银行总行事业部负责牵头行业研究、产品研发、重客营销、建立批量获客渠道等；在分行设立绿色金融相关的专营团队，负责具体业务的申报、业务的批量化营销。总行绿色事业部初期采用 KPI 考核，对分支机构的 KPI 考核中，设立绿色信贷指标，并逐步加大了绿色金融在分行 KPI 考核中的指标占比。2017 年初，江苏银行在绿色金融业务定价方面给予了政策倾斜，下调了 FTP 定价，鼓励分行优先支持绿色金融业务。

2.3.4 农商行模式

以安吉农商行的绿色金融事业部为例。在两山理论的起源地——浙江安吉，2016 年起该行成立了绿色金融事业部，成为全国农村商业银行中首家设立绿色金融事业部的机构。其主要特色为：一是一级部制。该行在总行层面设立绿色金融发展委员会，并设立绿色金融一级部门，专营绿色金融业务，通过高规格设置、专人专岗配置、全流程绿色改造，探索农村商业银行等县域小法人银行绿色金融发展转型之路。二是产品部制。初期主要围绕县域绿色金融产品开发等设置内设部门，呈现比较典型的产品事业部特点。目前，该行绿色金融事业部设置总经理岗、副总经理岗、综合管理岗、市场开发岗、合规风险岗、信息安全岗，同时在辖内各支行设置绿色产品客户经理，上下联动、专项对接。根据发展规划，明确绿色金融事业部牵头全行绿色金融工作发展的角色定位，负责已有“涉绿”产品的梳理和统筹管理、绿色金融产品及服务创新、“涉绿”项目部门对接、绿色金融理念培训、绿色支付渠道建设等工作。三是分级考核。明确建立总行考核绿色金融事业部、绿色金融事业部考核支行的分级考核方案，通过专项指标、专项对接、专门落实、专人负责，在全行上下形成发展绿色金融的有力导向。同时，对绿色信贷增量、增户、增幅纳入该行季度、年度考核目标，进行定量绩效考核，正面激励各单位积极发

3 李琪，《江苏银行布局绿色金融业务》治理纵横 2017。

展绿色信贷；将打造绿色金融机构的定性考核指标融入全行日常考核机制，对考核不达标的机构进行反面树形督促，差异化激励，形成常态化的事业部制全方位考核机制。四是兼容公益文化。该部门承担总行的绿色品牌和绿色文化打造职责，组建绿色金融志愿服务队，积极开展各类公益活动，打造安吉农商行绿色文化。如组建“河小清”治水队伍、组建“垃圾分类”讲师团、成立“两山绿色公益金”等。

总体看来，大型银行的绿色金融事业部尚处于局部区域的初级试水阶段，而以兴业银行为代表的股份制银行其组织架构和管理机制虽较为成熟。但由于规模体量和市场定位的差异，地方中小法人机构不具备完全复制的基础和条件，如其绿色金融管理核心准则——赤道原则，主要针对总投资在 1000 万美元以上的新项目、或银团贷款总额为 1 亿美元且本机构参团金额不低于 5000 万美元的、可能对环境和社会产生重大影响的旧项目扩容与更新现有设备有关的项目融资，以及项目融资财务咨询服务等金融行为，这与地方中小法人银行机构作为支农支小服务主力军的市场地位不相符。此外，大型银行与国有股份制银行等在改革资源禀赋、发展基础等方面与地方中小法人机构也有着较大的差异，因此，探索一条符合地方中小法人银行机构的绿色金融事业部发展路径显得十分必要。

3. 绿色金融事业部的定位与责任设计

3.1 法人机构建立绿色金融事业部的可行性分析

3.1.1 界定逐步清晰，政策环境逐步成熟。

自 2006 年以来，人民银行、银监会、证监会、环境保护部、工信部等有关部门陆续出台了一系列关于绿色金融业务的部门规章和规范性文件，如《绿色债券项目支持目录》、《国家先进污染防治技术目录（VOCs 防治领域）》、《绿色信贷指引》、《绿色制造 2016 专项行动实施方案》、《工业绿色发展规划（2016-2020 年）》等，对绿色金融的业务范畴和分类作了比较清晰的界定，这些都为绿色金融事业部的业务范畴与其他业务部门的划分奠定了操作基础⁴。此外，近些年，农村金融生态环境已有明显改

⁴ 隗斌贤. G20 框架下我国绿色金融的创新发展[J]. 中共浙江省委党校学报,2016,(6).

善。从 2012 年开始暴发的两链风险逐步得到遏制和改善，区域信用环境逐步得到重塑，加上国家倡导绿色金融发展，地方法人银行对绿色金融的支持外部环境不断改善。服务地方的政策性担保公司也逐步设立，国家在各地也积极试点三权抵押融资，在区域和农村开展绿色金融的法律制度和产权交易也不断完善，地方法人银行开展绿色金融的外部配套体系不断健全和完善。

3.1.2 管理链条短，绿色改造成本低

相比大型银行，地方法人决策条线短，独立性和灵活性强，内部运行机制快捷灵敏。设立绿色金融事业部，其管理体制与改革目标的差距能够尽快缩小，从“管理主导型”向“经营管理型”的转变过程短。地方法人机构从规模上来看，多为中小规模，无论是需求信息从市场端到决策端，还是决策政策从决策到执行，最多只需三个层级，即决策层（董监事会）、管理层（行领导班子）、执行层（各经营单位，各部门及支行），资金分配、激励考核、人力调拨等权限均在总行，具有自主支配的话语权。法人银行机构一是决策链条短、执行响应快、管理独立性强、经营转型灵活，因此，其在转型决策方面的时间成本显著低于其他类型机构；二是由于产品的研发设计、风险计量、组织推广等职责本身就在总行，因此，执行阻力小、见效快，可以起到较好的示范效应；三是由于业务范围相对较小且集中，因此，相对于国有银行行及全国性股份制银行，改造成本将成明显的规模性递减。

3.1.3 利益分配调节易，改革内生动力强

主要体现为：一是资金分配权限掌握在总行手中，向分支行分配层级短，资金配置可以更倾向于优先满足绿色或基层业务。二是地方法人服务绿色金融的内在动力较为容易调动。地方法人虽然定位为面向社区或三农，介入绿色领域特别是传统农业的积极性和主动性较高，且绿色金融是我国金融业大势所趋，为抢占市场和积极转型，在利益机制和传统的经营惯性作用下，绿色金融事业部不仅更愿意主动介入大型水电、环保等大中型项目，对农村绿色信贷投入也兴趣浓厚。三是利益分配调节相对容易。尽管与所有的事业部一样，绿色金融产品事业部也涉及与分支机构之间的收入分成机制问题，但由于它们与分支行在落地服务、利润分成等方面关系涉及的较少，一般通过内部资金转移

定价确定不同产品的边际收益，建立不同产品线之间的转移定价机制，即可与分支机构达成较好的利益分配格局。

3.2 绿色金融事业部的定位

商业银行设立的绿色金融事业部是指，商业银行将与绿色金融业务相关的研发、营销、风险管理等部门和人员以及绿色金融产品整合成一个相对独立的组织结构。绿色金融事业部专营绿色金融产品和服务，作为利润中心，实行独立核算。依据业务发展需要，绿色金融事业部可适时设立区域分部，分部及其人员管理、经营核算归属绿色金融事业部⁵。

此外，对于地方法人银行机构来说，绿色金融事业部应是是是绿色金融发展转型的重要战略枢纽，是绿色金融改革的牵头管理部门、是绿色金融战略的规划部门以及绿色金融改造的具体执行部门。区别于其他单独业务条线的管理部门，绿色金融事业部在绿色金融改造及推进过程中，由于需涉及前、中、后台多部门、多条线、多层级，因此，将绿色金融事业部设立成一个获得董事会、绿色金融战略委员会支撑的一级管理部门，将能极大地减少改革推进的协调压力。

3.3 目标职责

绿色金融事业部主要为实现本机构绿色金融制度实施、改革、创新等实行条线集中管理，牵头制定并监督执行本机构绿色金融的发展战略、运行管理、风险管控、绩效考核等管理机制，构建符合未来发展趋势、区域特色和本机构市场定位的绿色金融产品体系，负责全行绿色金融业务推动、平台搭建、产品开发、技术支持、绿色评审、人才培养等专业支撑及统计分析、沟通协调等日常事务，通过规范集中、扁平、专业化的绿色金融条线管理，提高绿色金融业务的广度和深度。

5 国务院发展研究中心“绿化中国金融体系”课题组. 发展中国绿色金融的逻辑与框架[J]. 金融论坛,2016,(2).

3.4 职责细分

3.4 组织体系

根据产品研发、营销、风险管理的需要，绿色金融事业部可设置综合管理部、运营管理部、风险管理部、公司业务部、零售业务部、营销综合部等子部门（见图 1）。

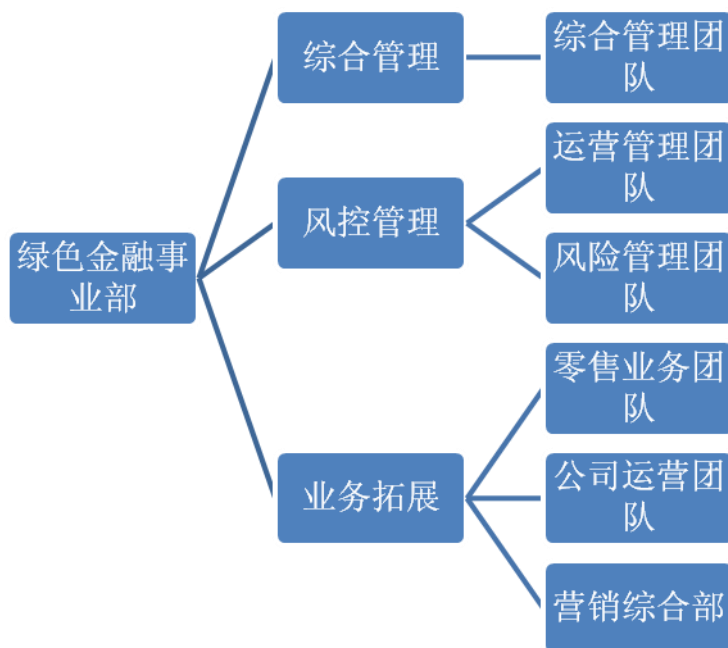


图 2 商业银行绿色金融事业部组织架构图

针对地方中小法人机构而言，出于规模和资源限制的考虑，在事业部成立初期或基于经营管理需要，可参考图 1，整体按照前、中、后台分工，对部门进行适当的合并整合。实际操作中，江苏银行在 2015 年成立的绿色金融事业部，其下即设置有综合团队、风险团队、规划团队、业务拓展团队，分别承担综合管理部、风险管理部、运营管理部、（整合后的）产品营销部。后期随着规模的扩大和人员配置的逐步到位，可考虑职责部门的细分。具体部门职责（见表 2）。

表 1 商业银行绿色金融事业部各部门的主要职能表

部门设置		部门主要职责
发展初期	发展中 后期	
管理部	综合管理	统筹管理本机构自身的环境和社会表现，牵头负责绿色信息披露，绿色办公及绿色环境公益活动；办公文秘、人员（选聘）管理、财务自主核

		算、资源费用配置。
风控管理	运营管理	运营目标及计划的制定考核、制定绿金业务（产品）流程及日常监督管理。
	风险管理	制定绿色信贷、绿色债权等业务管理规则（包括但不限于：风险管理指引、风险管理工具、信贷风险及回报模型等）和不良管控目标，对全业务、全流程、全方位的风险管控。
业务拓展	综合营销	制定并组织实施绿色金融业务（产品）的营销方案，进行市场调研摸底，分析市场和客户信息数据，拓展和管理内外部营销渠道。
	公司服务	制定面向机构客户和大中型公司客户的绿色金融产品开发战略，制定产品管理规章制度和操作流程，进行对公绿色金融业务（产品）开发，组织相关产品评估，并指导推动下级行开展相关业务。
	零售服务	制定面向小微和个人等零售客户的绿色金融产品开发战略，制定产品管理规章制度和操作流程，进行零售绿色金融业务（产品）开发，组织相关产品评估，并指导推动下级行开展相关业务。

3.4.1 运行管理机制

（1）开展业务流程的绿色化改造，建立绿色运营机制。按照前台大市场、中台大运营、后台大集中的思路，按绿色金融业务的特征进行金融业务的绿色化流程改造，明确前中后台部门的职责分工，建立健全集中决策、分散经营的绿色金融决策管理机制。同时，建立绿色运营机制，适当缩减审批环节和时限，降低经营成本，提升业务运行效率。

（2）建立奖惩有别、权责分明的绿色金融绩效考核机制。需由综合管理部牵头，建立一套科学合理的绿色金融考评指标，设置合理的考核比重，不断完善考核体系，统一规划、制定、下达内部收益计划、成本核算指标、薪酬分配与考核指标、业务发展指标、经济资本回报指标，并把上述目标任务和业务指标直接与部门、人员的经营绩效挂钩。需要注意的是，考虑到在绿色金融改革初期，绿色金融的社会公益通常大于收益，因此，一套区别于其他业务的单独的考核机制尤为重要，在风险容忍度、成本核算、资

本回报指标方面要尽可能制造宽容的政策氛围，在薪酬和资源分配予以一定的政策倾斜，建立一整套以政策激励为主的绩效考核机制，对于推动中小法人机构绿色金融改革起着至关重要的作用。

(3) 建立专业化、复合型人才储备机制。事业部作为一种新的组织结构，对人才的数量和质量都提出了较高的要求，绿色金融作为前沿的金融领域对专业化的要求更高，因此，绿色金融事业部作为独立核算的主体，需要注重对绿色金融专家人才的引进，注重对基层业务人员的专业培养，在新进员工招录时增设有环保及绿色行业相关背景的人才，加快打造和培育专业化、复合型的人才队伍，从本源打造和增强机构独有的核心竞争力。建立科学合理的培训机制，按照高管、相关职能部门、基层员工，分设不同重点、确保不同时长的绿色金融培训计划，打造行业有专才、人人懂绿色的多层次人才架构。

这其中要特别注重三大人才队伍的培养与建立。一是绿色信贷团队，主要负责产品的开发、设计和推广，为增加绿色金融产品设计的可行性和风险的可控性，除需配有传统的前台信贷人员用于衔接绿色金融消费市场外，还需配有中、后台人员或至少具有中、后台工作经验的人员，以确保产品在风控等别环节方面的衔接。二是环境和社会风险管理团队，即负责专门审核环境和社会风险的团队，在传统的信用风险、合规风险审核的基础上，从专业的角度增加对项目（企业）的环境和风险管理审核，并具有否决权。这些都对人才的综合素质提出了较高的要求，要求他们既要懂环境工程（能效管理）又需懂金融业务。该团队的缺失是制约当前银行业绿色金融纵深发展的最主要因素之一，而打造该团队也将是法人银行机构未来绿色金融发展的核心竞争力。具体到地方法人银行机构，受人力和资源等方面限制，在绿色金融的起步过度阶段，可以考虑与第三方专业权威环评机构合作，并逐步培养组建出自己的专属团队，最终形成中小法人银行机构 2-3 人左右，大中型法人银行机构 3-5 人左右的环境和社会风险管理团队。三是自身环境和社会表现管理团队，主要负责机构自身的环境和社会表现，牵头负责统筹管理机构自身的绿色办公、绿色建筑、绿色公益、绿色信息披露，强化能耗管理。

(4) 建立多远化、精细化的营销机制。以客户为中心，满足对公、对私绿色金融客户全方位、层次化的金融服务需求，构建一篮子的产品营销服务体系；为不同类型客户创新定制差异化的金融产品，满足绿色金融客户多元化金融需求。

(5) 建立精细化、科学化的成本管理机制。将资本成本、管理成本、资金成本等纳入成本核算管理、费用全口径管理之中，并对部内的产品、业务进行投入产出分析，实现成本核算管理的精细化。

3.4.2 风险管控机制

(1) 搭建可识别、可计量的环境和社会风险管理机制。构建分级授权、相互制衡的风险管理机制。设立绿色金融事业部的一个优势是统一管控绿色金融业务风险，绿色金融事业部稳健运行的关键也是设计出一个科学计量、合理划分的风险管理体系。绿色金融事业部要强化经营风险防范，在商业银行总行明确的风险管理指引和风险限额约束下，有效管控业务层面的经营风险。考虑到绿色金融改革尚处于初期，应参考小微金融、科技金融，对绿色金融业务设置一定的风险容忍度，避免过严的风险管控打压基层信贷人员的投放积极性。

(2) 建立全方位的环境和社会风险管控流程。建立合理的业务授权体系，制定各项业务管理办法和管理流程，建立和完善市场风险、操作风险、流动性风险等的识别、计量、监控、审计体系，并将风险管理前移，形成高效合理的风险识别机制，实现全事业部、全方位、全流程风险管控。

按流程来看：a. 贷前，建立目标客户的甄别机制，科学评估客户的环境风险，筛选出目标客户（即绿色客户），并根据客户的环境风险等级（可制定分级识别标准，也可委托专业第三方进行），进行分级贴标，并在授信金额和利率上予以奖惩性的区别对待；b. 贷中，针对不同环境风险级别客户，签订不同合同，通过等级“定制化”条款，管控和降低环境风险，如要求需在一定时限内达到何种环保标准，或约定在出现何种环保风险时，银行可以提前收回贷款或停止资金拨付；c. 贷后，针对不同等级，建立相应频度和力度的风险管控措施，如针对高风险等级的客户，采取高频、有针对性的贷后检查，重点查阅环保部门对其的监测数据，有无受到环保处罚，环保证件的有效性等等；或委托专业第三方进行复评估，并根据复评估或贷后检查结果，及时响应合同中相应条款，降低由环保风险引发的信用风险及随着可能发生的声誉风险等。

3.4.3 绿色产品体系

地方法人银行机构设立绿色金融事业部后，可借鉴国内外经验，将绿色金融产品可分为公司服务类产品和零售服务类产品。

(1) 公司服务类产品。主要包括绿色项目融资产品（如，清洁能源类贷款、节能减排类贷款、环境污染治理类项目贷款，能源未来收益、排污权类贷款、碳排放权配额类贷款等。其中，前三类主要以传统的固定资产作为抵押物获得授信；后三类贷款以未来收益权、排污（放）权为标的进行抵质押）；绿色信贷担保产品、绿色信贷中间业务产品（如为绿色融资方案、中间贷款、绿色理财等金融服务，也可与国外金融机构合作，为绿色企业客户、项目提供中间贷款服务）；绿色项目基金（如财政基金、绿色产业基金、投资基金、碳基金等）以及目前发展较快的绿色金融债券。此外，公司服务类产品包括银团贷款、绿色建筑贷款、技术租赁、私募股权、碳融资及排放交易等。

(2) 零售服务类产品。主要包括绿色消费贷款（如为居民个人发放的绿色建筑贷款、绿色装修贷款、节能产品贷款等）；绿色经营贷款（支持个人进行绿色生产、绿色农业等，如安吉推出的“两山”农林贷等）；绿色汽车贷款（如为车主发放的混合动力汽车贷款、燃料动力汽车贷款、纯电动汽车贷款等）、绿色支付产品（如气候信用卡、绿色出行支票等，目前包括美国银行、巴克莱银行在内的多家外资银行均提供此类产品）以及代理绿色保险产品的销售业务。

(3) 其他。如公益类产品，即将金融产品创新与绿色公益相结合，从外部看可以倡导低碳行为，提升公众环保意识；从内部看，一方面可以提升自身的环境影响力，提高银行的社会声誉，另一方面也可发展潜在的绿色客户群体。如绿色汽车消费贷款，购买标的为新能源或低排放的汽车，同时每个贷款客户均应种植绿树抵消自身的碳排放等。

这里需要注意的是，考虑到地方法人机构多根植于农村县域，也可结合当前我国绿色金融市场环境以及不同机构的经营目标定位和区域特色，分为绿色农业、绿色小微、绿色科技、绿色消费等，但需注意做好部门职责的明确和目标客户的前期界定，如当一个绿色科技客户同属于小微企业时候，应当按照何种规则进行归属划分。

4. 绿色金融事业部的推进路线

4.1 初创阶段—设立绿色金融事业部，制定绿色战略规划

初创阶段最为重要的一步是设立绿色战略委员会和绿色金融事业部，制定绿色战略规划。主要任务如下：一是绿色金融事业部作为集团或总行层面的绿色金融改革牵头部门，是在绿色战略委员会支撑下的绿色金融规划执行者和改革推进者，在经营目标框架下，允许事业部对具体经营方向和业务发展重点进行调整；二是总行应在规划的基础上，将相关权限包括业务条线的绿色产品创新决策权、风险管理权、绿色运营权等授予绿色金融事业部；三是在绿色金融事业部承担条线经营利润目标的前提下，将具体产品的定价权授予事业部。事业部作为产品提供和方案解决的责任部门，要统筹管理从总行到分支行的产品条线和业务资源。具体来说，绿色金融事业部应直接承担产品条线业务发展规划、客户营销和管理、产品创新需求的整合、新产品开发、分支机构产品运行指导等业务管理职能，并对业务发展成果负责。

4.2 发展阶段--绿色金融组织架构再造，深入推进绿色战略

在完成初创阶段任务的基础上，发展阶段的主要任务是全方位构建和完善绿色金融管理和运营体系，再造与之相适应的绿色金融事业部组织架构。为适应监管及可持续发展对金融的要求，在借鉴国内外银行相关实践的基础上，在本阶段全面确立覆盖全集团或全行的绿色金融理念、价值观和文化，从政策标准、产品体系、流程管理、风险管理、企业文化、信息披露等六大方面搭建银行绿色金融战略体系并深入推进实施，全方位打造绿色金融组织架构。随着绿色改革的逐步推进，绿色金融事业部的下属二级部门可逐步细化和分设（见图 2）。一是绿色金融事业部的业务开展、产品创新、服务升级必须以客户的融资需求和服务需求为中心，提供绿色金融综合化服务（见图 2）。二是坚持经营风险与经营收益相平衡。实现绿色金融事业部的权责利的统一。

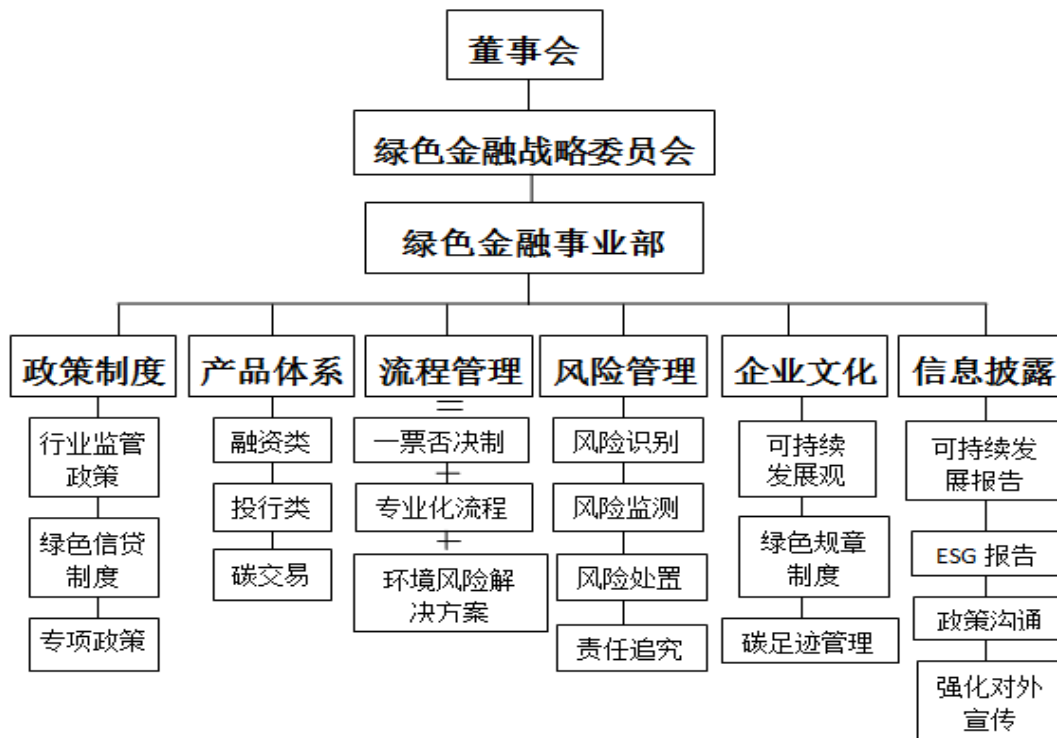
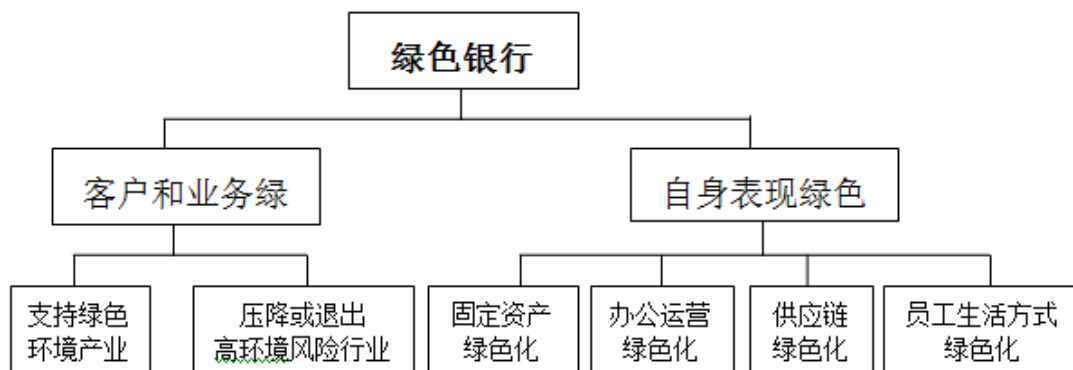


图3 绿色金融事业部整体架构图

专门针对绿色金融业务，建立完善、统一的风险和资本计量模型、会计和成本核算标准，实现绿色金融事业部独立核算、自负盈亏。三是坚持服务领域、产品技术、产品研发、服务流程的集约化与专业化。四是坚持绿色理念和可持续发展。披露《可持续发展报告》，打造绿色银行品牌。

4.3 成熟与愿景阶段--建成绿色生态银行，全面提供综合性绿色金融服务

随着绿色金融业务深入推进，最终的理想目标是绿色金融理念完全渗透，逐步与原有存量业务完全融合，成为一家绿色银行，让绿色金融事业部完成其历史使命。地方法人银行机构应长期、全面、深入地贯彻绿色金融战略，在全行全面强化绿色金融布局，持续加强自身节能减排，全面打造行业（或区域）领先的绿色银行。所谓行业领先的绿色银行，一方面是指客户和业务的绿色化，即通过绿色融资加大对绿色环保产业的支持，同时压降或退出高环境风险行业和客户，从而促进区域经济绿色发展；另一方面是指自身表现的绿色化，即通过引入内部环境管理手段及先进技术积极管理自身的环境足迹，减少自身日常经营中温室气体排放及能源消耗（见图3）。同时，既支持客户可持续发展，又实现银行的可持续发展，将履行社会责任与银行业务经营相结合，并通过更多的信息披露，接受社会监督，引导和培养客户和公众的绿色发展意识。



5. 启示

一是规划先行，充分赋权。银行建立绿色金融事业部前，首先应该制定明确的绿色金融战略规划。在规划的基础上，绿色金融事业部（管理部）还应获得董事会（高管层）的充分授权，包括制定规章、实施考核等权力，以统领各条线的绿色金融工作。没有足够的授权，绿色金融部难以真正开展全行性的绿色化改造。

二是搭建架构，明晰职责。对于初期发展阶段或规模较小的县域银行机构来说，绿色金融事业部下属的二级部门的设置，可参考前面研究中提到的综合管理部、风险部、业务部共三个部门的分类；对于达到成熟期或自身规模较大的地市银行机构来说，可按照综合管理部、运营管理部、风险管理部、零售业务部、公司业务部和营销综合部 6 个部门来细化设置。各个二级部门的职责应该明确清晰。此外，行内其他相关部门中也必须设置具体的岗位和人员来实施绿色业务的管理和经营，让绿色金融工作在各个条线中都有相应的触角。

三是结合实际，分步实施。部分银行机构暂时没有上级行授权，或其他条件暂时不具备的情况下，可以分步设立绿色金融部门。如先在公司部项下设立二级绿色金融管理中心，待条件成熟时，再将该部门升级为一级事业部。但从绿色金融业务的长远发展和改革的深度来看，法人机构最终仍应设立绿色金融事业部，分支机构应设立一级绿色金融管理部门，以确保该部门的独立地位和管理优势。二级部门的设置只能是阶段性的权宜之计。

四是储备人才，补齐短板。面对环境经济、环保专业人才匮乏的问题，银行机构应加大外部专业人才的引进和招聘力度，同时注重对现有人才知识短板的补缺，以确保组织实施者的执行能力。

五是政策配套、激励约束。除了监管部门运用市场准入、非现场监管等手段给予绿色金融事业部设立的激励约束外，建议地方政府部门也配套相关政策，对率先设立、职责明晰、管理有序的银行机构给予奖励和荣誉等，以良好的外部政策环境激发银行绿色化改革的内生动力。

参考文献

- [1]蔡宁伟，中国商业银行事业部制改革的机遇、优势与挑战，国际金融，2015(1).
- [2]ScholtensB.. Finance as a Driver of Corporation Social Responsibility[J].Journal of BusinessEthics,2006,68(1).
- [3]JeuckenJ.. Sustainable Finance and Banking[M].The Earth Scan Publication,2006.
- [4]唐斌、赵洋,环境金融创新研究及实践，金融纵论,2014(11)。
- [5]李琪,江苏银行布局绿色金融业务,治理纵横,2017。
- [6]隗斌贤. G20 框架下我国绿色金融的创新发展[J]. 中共浙江省委党校学报,2016,(6).
- [7] 国务院发展研究中心“绿化中国金融体系”课题组. 发展中国绿色金融的逻辑与框架[J]. 金融论坛,2016,(2).

(联系人：吴 狄 TEL; 0572-2288114 ; 13857241832)

作者简介：

周明强，男，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局局长，高级经济师。

蓝春锋，男，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局副局长，高级经济师；

吴 狄，女，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局统计信息科科长，经济师，硕士，金融学；

邱红星，男，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局安吉监管办事处主任，硕士，经济学；

徐华君，男，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局监管三科副科长，硕士，经济法；

崔 嵘，女，浙江湖州，中国银监会湖州监管分局统计信息科副科长，硕士，工商管理。

