

初苏华 / 著

放不下手的核桃

我的信贷体会



南京大学出版社

FANGBUXIASHOUDEHETAO

信贷是一种风险经营
贷款的本性是流动
经营信贷的智慧是一种境界

ISBN 7-305-04408-3



9 787305 044083 >

ISBN 7-305-04408-3/F • 572
定价: 19.00元

初苏华 / 著

放不下手的核桃

我的信贷体会

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

放不下手的核桃:我的信贷体会/初苏华著. —南京:南京大学出版社, 2005. 3

ISBN 7-305-04408-3

I. 放... II. 初... III. 信贷管理 IV. F830.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 007853 号

书 名 放不下手的核桃·我的信贷体会

著 者 初苏华

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

电 话 025-83596923 025-83592317 传真 025-83328362

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

电子邮件 nupress1@public1.ptt.js.cn

经 销 全国各地新华书店

照 排 南京展望文化发展有限公司

印 刷 南京大众新科技印刷有限公司

开 本 880×1230 1/32 印张 10.5 字数 215 千

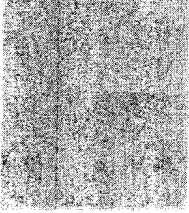
版 次 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 12 月第 3 次印刷

ISBN 7-305-04408-3/F·572

定 价 19.00 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书
销售部门联系调换



前 言

银行信贷经营是一件仁者见仁、智者见智的事，由于不确定性因素多，风险因素多，你只要在经营着信贷，你就不能说你的经营是成功的，你也不能说你的体会和认识都是对的。因此，写信贷体会未必能得到人们的赞同，写出来的信贷体会也不一定能够得到人们的肯定。

我从1982年从事银行工作以来，做过许多部门和单位的工作。在银行工作的这些年来，不论从事什么业务，处在什么岗位，都直接或间接地与信贷业务有联系，都没有脱离过信贷工作。经历过银行从计划经济到市场经济的改革和发展过程，目睹了银行从计划管理到商业化经营的过程中信贷经营的变化，得到过一些信贷经营的经验和教训，感受过成功的喜悦和失败痛苦。做了这么多年的信贷工作，算是有了一定的经历，我似乎找到了一点经营信贷的感觉，似乎摸到了一点经营信贷的规律，使我能有勇气来写信贷体会。

前

言

经营信贷本来并不是一件复杂的事，也不需要讲许多的话来说明应该怎样做，或不应该怎样做。但是，在市场经济环境不健全、银行内部体制机制不完善的情况下，经营信贷却是十分困难的。工作上的困难倒也不难克服，更大的困难是：把一件有很大风险的事却要按有很大利益的事去做，只想得到利益却不能够正视风险，或不能够下功夫防范风险，但却又要不能出现风险。在这种情况下，想要做的与实际应该做的经常是不一致的，往往产生许多矛盾和问题，使简单问题复杂化，使信贷经营矛盾化，使得做信贷工作的同志总有些难言之苦。

我感到，把这个易被人看好难被人做好，易被人误解难被人理解，易被人利用难被人运用的工作体会写出来，是我的责任。我不能说写出来的东西对人们能够正确地认识和理解信贷起多大作用，或许人们对信贷感到更难做好或更难理解，但我可以说，书中所写的体会是我对信贷的实际认识和理解。本书试图用简单的道理和方法，来说明如何进行信贷经营，如何做好信贷工作。如果书中的体会对做好信贷工作有一点帮助的话，那也算是做了一件有益的事。

信贷经营中的这些体会，不仅仅是我个人的体会，实际上是与共事的从事信贷工作的同志们的认识和体会，我从他们那里学习了信贷，认识了信贷。由于我的认识有限，我只是对他们的认识和体会进行了并不全面、也不深刻的归纳，因此，认识上的错误在所难免。如果能有一些真知灼见的话，那也是我对他们

的认识和体会领会得深一些。

这本书写的是银行信贷专业上的事，讲述中多是一些信贷专业上的概念和做法，许多道理都是从信贷经营的角度去阐述。但是，这些体会并非仅仅都是信贷工作的体会，也有许多是做其他工作同样有的体会，认识这些体会，从中可以领会做人做事的道理和方法，因为事物的规律和原理都是相通的。

在本书附录中，对部分贷款案例做了一些粗浅的分析，通过案例说明，在实际工作中用一些简单的做法就可以防范复杂的贷款风险，同时也简单介绍了美洲银行信贷管理的一些做法，都是作为对信贷体会认识的补充。

希望这些体会能给读者启迪和借鉴。

不对之处，敬请批评指正。

在此，需要说明的是：

我把这本书献给在银行信贷战线上勤恳敬业、无私奉献的人们，正是他们默默无闻地辛劳工作，才稳固了银行经营的大厦。

我把这本书也献给我的妻子，她没有因我做信贷而得到什么，却对我做信贷付出了无法计量的理解和支持。



2004年10月16日于南京

目 录

1	放不下手的核桃	1
2	信贷是一种风险经营	4
3	信贷是一个银行命运的抉择	9
4	始终把风险防范放在首位	13
5	贷款最大的风险是总量风险	19
6	到期就要收贷款	24
7	经营信贷要有大视野	28
8	要选择好的客户	34
9	信贷必须实行集约化经营	40
10	要理顺信贷经营体制	48
11	创新是信贷经营的灵魂	52
12	假的东西最可怕	57

13	需要品德好的聪明人	62
14	不能以有限的人力作无限的想象	67
15	任何时候都不能贪	71
16	信贷要凭良心办事	76
17	把信贷当作自己的事去做	80
18	第一次就把事情做好	86
19	经营信贷不能有功名思想	90
20	作风是信贷经营的核心优势	94
21	怀有一颗服务社会的心	98
22	制度面前人人平等	103
23	责任必须落实到人	108
24	信贷经营要灵活	115
25	一切都要主动从事	121
26	贷款决策要果断	125
27	第一感觉很重要	130
28	看人比看贷款更重要	134

29	看地区比看项目更重要	139
30	看实际比看报表更重要	143
31	贷后管理比贷前审查更重要	147
32	把握贷款的四个要点	154
33	掌握好贷款的“度” 附：黄金分割律	159 163
34	让贷款始终流动着	164
35	贷款质量必须全过程控制	171
36	别轻易听信好听的话	177
37	最简单的行为原则是诚信	181
38	要关注企业的关联交易	186
39	不要利用贷款去占借款人的便宜	193
40	好事情不要独占	197
41	不能看别人的脸色行事	202
42	确定的信念不要动摇	206
43	学会总结和反思	210
44	贷款最终是看结果	216

45	信贷经营遵循对称性规律	221
	附：贷款的“对称性法则”	225
46	经营信贷是一种体验	229
附录1 贷款失败启示录		234
启示一 对问题企业不要放贷款		236
案例1-1 弱势企业不会有强势项目		237
案例1-2 做不好低技术 更做不好高技术		240
案例1-3 没有有效的管理就没有项目的成功		242
案例1-4 不能指望项目解决企业的落后面貌		244
案例1-5 要从行业规律看企业的发展前景		246
案例1-6 企业领导者的素质决定项目的成败		248
案例1-7 不当的借款主体会产生高风险的贷款		251
启示二 小马拉大车 多半不成功		254
案例2-1 车大马小拉不动		255
案例2-2 车好马小也拉不好		257
启示三 贷款不能想当然		260
案例3-1 好企业未必事事好		261
案例3-2 好项目未必上得好		263
案例3-3 一时好未必永远好		265

案例 3-4 确定的事情未必一定能实现	268
案例 3-5 不成问题未必不出问题	270
案例 3-6 洋货未必是好货	272
启示四 执行项目资本金制度不能通融	277
案例 4-1 防止借款人不顾自身能力盲目扩张	278
案例 4-2 防止借款人挪用资金造成项目风险	280
案例 4-3 防止对弱势借款人发放巨额贷款	282
启示五 贷款要学会止损	285
案例 5-1 超计划投资是重大风险信号	286
案例 5-2 新增贷款不能挽救存量贷款的风险	289
案例 5-3 最多给一次调增贷款的机会	291
启示六 联合贷款是个好方法	294
案例 6-1 联合才有力量	295
案例 6-2 联合可以分担损失	299
启示七 不要拒绝借款人到期归还贷款	301
案例 7-1 贷款到期不要 可能就永远要不到了	302
附录 2 美洲银行的信贷管理	305
参考文献	322
后 记	324

放不下手的核桃

放
不
下
手
的
核
桃

我的一位朋友的孩子，大学毕业应聘一家银行被录取了，要让填报希望在银行从事的业务，这也是一种人性化的改进。他不太了解银行，想听听我的意见，孩子在银行做什么业务好。他认为做信贷工作还不错，社会名声比较高。

我没有问孩子的性格和特长，就说明了我的意见：除了不要选信贷工作外，选择做其他任何业务工作都可以。我以信贷的实际情况告诉他，别因选错了事而影响了孩子的前程。当然，如果孩子有能力，有志向，有面对风险和责任挑战的心理准备，做信贷也能得到很好的锻炼和提高。

可能一般社会上的人都认为，在银行工作做信贷业务是很不错的一件事，信贷这项业务不但很有趣，也很有知名度。从表面上看可能是这样的。

但是，在银行真正从事过信贷工作的人都清楚，信贷所承受的那种风险责任和经营压力，信贷要面临的复杂矛盾和风险抉择，信贷须提防的那种危险的诱惑，比其他工作都

大得多。从另一个方面看，信贷也是一项很具挑战性的工作，是对智慧和能力的挑战。因此，信贷是一件很不好做，而且也是一件不容易做好的事。具有同样智慧和能力的人，如果不做信贷而做其他事情，他取得的业绩应该会比做信贷更突出。

假如让我重新选择的话，我不会选择做信贷。

那为什么不重新选择呢？

想做点事的人，应该会有很多的机会和办法可以重新选择，再说了，天下这么大，如果你就把哪件事放下不做，重新去选择也不是不可以。或者是工作上不要太认真，难得糊涂，大错误不犯，有责任不担，可能也早就换岗位了。但在许多情况下，往往是自己的行为原则违背了自己的意愿。

在印度南部的马哈尔丛林里，人们用一种奇特的狩猎工具捕捉猴子：一个安装固定的盒子里面装有猴子爱吃的核桃，盒子上开了一个小口，刚好够猴子的前爪伸进去，而猴子的前爪抓住核桃后就抽不出来了。人们用这种方法常常能捉到猴子，因为猴子有一种习性，不肯放下已经到手的东西。

这看起来是低级动物的行为，但在有的情况下，人的行为却是与猴子相像的。所不同的是，行为动机有着根本的区别。

就像我做信贷工作一样。信贷既然做了，就想着努力把它做好，尽管心里很不想做，但总觉得这样大的责任在手上，不能有任何松懈马虎，必须要尽力做好。因为做信贷工

作职责的要求，不是不肯而是从来就不敢松手，就怕一松手，信贷经营会出什么差错，信贷资金会造成什么损失。这或许也是杞国无事忧天倾。领导和组织上可能看你做这个工作还行，也不想再另外找人了，就让你继续做下去，时间一长，越做似乎越合适，这样越做就越脱不了手了。

信贷成了抓在手里放不下的核桃。

心里并不想要这个核桃，但手里却抓住不放；内心里并不愿意做，但从行为上看却是紧做不舍。这都是一个人的行为原则决定的，这个行为原则就是：对人对事都总讲个责任。这个责任不是关系自己的什么责任，这是一种人对社会的责任。我想，许多在信贷岗位上紧做不舍的人，多半都是因为受这种责任的驱使。

美国前国务卿黑格是一位富翁，却去竞选年薪只有十几万美元（相对来说收入较低）的职位，黑格的解释是：财富是一种责任。微软公司总裁比尔·盖茨和妻子美琳达在1999年至2000年就向各种慈善协会捐了14.4亿美元，他们在那年成为世界捐款第一人，盖茨的解释和黑格说了同样的话：“财富是一种责任。”

视财富为责任，不正体现了一种人对社会的责任吗？每个人的行为，都应遵循社会规律，奉行对社会的责任。

有句话“人在江湖，身不由己”，大概说的就是这个意思。

信贷是一种风险经营

信贷是银行的一项传统业务，信贷经营是银行的一项主要经营业务。每一个知道“信贷”这个词含义的人都会认为，那是一种能够做一做的事儿，至少在朋友之间已实践过多次“信贷”，比如相互借个钱什么的，做信贷总比学打算盘要容易。

看起来容易做的事，实际上是难以做好的事。

在银行的各项业务中，信贷经营有不同于其他业务经营的特殊性。信贷经营的特点，是把借来的钱再借给别人使用，银行自己不能直接掌握资金使用，只能间接控制。信贷经营的这个特点，反映了信贷经营的高风险性：

一是贷款控制风险难，因而风险大。银行作为贷款人把钱借给借款人后，贷款人的命运就掌握在借款人手中。贷款能否安全回收并非取决于银行单方面的意愿，而是取决于借款人的还款能力和还款意愿。任何有效的贷款管理制度都不能完全确保每笔贷款的成功发放与收回，风险始终存在于信

贷经营的整个过程。

二是贷款的风险是滞后反映的。借款不到期风险难暴露，因为贷款发放后的短期内，有的甚至在一个相当长的时间内，风险都不会反映出来。贷款形态的监控和反映总是滞后于信贷资产的实际风险状况，这种滞后效应又加重了管理过程中信贷风险发现的滞后性，因而加大了信贷经营的风险。

三是贷款承担损失的能力很低。贷款不同于投资，它是靠存贷利差取得收益的，利差小，风险大，收益低。贷款赚钱不容易，损失却很容易发生，因而承担损失的能力很低。

银行的信贷业务是一项具有风险性的业务活动，信贷风险的产生和存在不以人们的意志为转移，有其客观必然性。即使在西方发达国家，没有一家商业银行的贷款能够保证百分之百地收回，就连对贷款管理有严格监管准则的美国银行，仍然有大量呆滞贷款。美国商业银行呆滞贷款占总贷款的比例：1985年为2.7%，1987年为3.49%，1991年为3.73%，1992年为3.09%。

因此，信贷是一种风险经营，而且是高风险经营。

在银行里，有的同志对信贷的风险经营认识淡薄，把信贷经营简单化，认为贷款就是把钱放出去再收回来，只要是能搞清楚“借钱”与“送钱”关系的人都能做；有的甚至把贷款作为一种权利或利益交换的筹码使用，不但不担心贷款风险，还想利用贷款使银行再能额外获得点什么。这样的同志，有时表现出信贷经营能力很强的样子，但实际是，不知