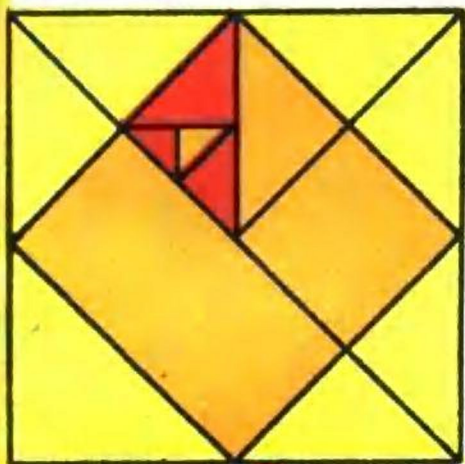


陈庭国 李祎主编



信贷决策论

经济日报出版社

0.5

信贷决策论

陈庭国 李 祎 著
尚元章 段培忠

经济日报出版社

责任编辑 门 睿
封面设计 王 巍
责任校对 李 力 张 焱

信 贷 决 策 论
XIN DAI JUE CE LUN

•
经济日报出版社出版
北京虎坊桥福州馆前街6号(邮政编码100052)
北京市仰山印刷厂印刷
新华书店首都发行所发行
全国各地新华书店经销

•
787×1092 1/32 11印张 230千字
1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

•
ISBN7-80036-170-5/F·96 定价:4.20元

序 言

我国社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。在社会主义社会再生产过程中，一方面是商品的生产、分配、交换和消费；另一方面是货币流通、信贷活动伴随着商品的运动。信贷活动是构成商品经济必不可少的重要方面，信贷活动搞得好不好，直接关系到商品经济能否顺利发展。党的十一届三中全会以来，我国开展了经济体制改革，强调大力发展社会主义商品经济，于是银行信贷的重要性日渐突出了。

银行信贷运用经济办法把社会上各方面的闲散资金集中起来，形成强大的资金力量，按照国家产业政策分配、融通资金，通过货币的吞吐、银根的松紧、贷款与不贷款、贷多贷少以及期限的长短、利率的高低，在不同时期对不同的产业、产品和企业，实行区别对待，有保有压，以影响生产的规模和结构，促进产品结构调整和商品的合理流通，从而对社会再生产过程进行有效的调节和控制，支持国民经济长期、稳定、协调地发展。

社会主义商品经济不断发展，对信贷资金的需要相应扩大。同时，商品价值总量不断增加，信贷资金来源也可相应增加。信贷资金作为生产要素在社会再生产过程中不断循环周转，按照“两次回流”的规律，信贷资金具有流动性、安全性、效益性(增值)。我国是有计划的商品经济，信贷资金还必须坚持计划性。信贷总量的增长应当同国民生产总

值和社会总产值的增长幅度一致，即信贷规模的增长必须同经济的增长保持适当的比例。这里也有一个适度的问题，国民生产总值是在一定时期内所生产的最终产品和提供的劳务总量的货币表现，即国民经济各部门增加值之和，银行信贷总量同国民生产总值同步增长应当说是合理的。但从近几年的情况看，信贷规模的增长幅度大大高于国民生产总值的增长幅度。这里有经济货币化和经济体制改革的原因，也有企业生产经营和信贷管理上的问题。目前可以把国民生产总值增长幅度作为信贷规模增长幅度的最低界限。社会总产值，是在一定时期内以货币表现的物质生产部门的总产值，也是衡量信贷规模是否适度的重要依据。考虑到经济增长一般应高于资金增长，这是科学技术进步、劳动生产率不断提高所形成的必然趋势。信贷规模的增长应略低于社会总产值的增长。

市场货币投放和回笼，是通过信贷收入（增加存款、收回贷款）和支出（支付存款、发放贷款）来实现的。银行控制货币发行，主要是靠控制信贷规模。历史经验说明，控制或减少贷款就能够控制或减少货币发行。这是在财政收支平衡的条件下实现的。如果财政赤字大，单靠控制信贷规模是难以控制货币发行的。当前治理通货膨胀必须坚持收紧财政、收紧信贷的“双紧”方针，从银行工作来说，主要是控制信贷规模，调整贷款结构。信贷总量平衡同贷款结构有密切关系。只有在结构合理的基础上实现总量平衡，才能取得良好的宏观经济效益。调整贷款结构，一方面是对现有贷款总量（存量）的调整，要从限制生产的产业中逐步抽回资金，投入到支持的重点产业中去，促进社会资金的良性循环。另

一方面是对新增贷款规模（增加额）的合理分配，要按照产业发展序列的要求，分配到重点支持的产业、产品中去，增加和扩大短线产品的生产和建设。

十年来，银行信贷有了很大的发展，各项存款从1978年末的1134亿元增加到1988年的548亿元。各项贷款从1850亿元增加到10570亿元。存款平均每年递增20.8%。贷款平均每年递增19%。这些资金的筹集融通和分配，在促进经济体制改革，支持社会主义商品经济发展中发挥了重大作用。但是在信贷管理方面还存在不少问题，主要是信贷资金使用效益差，非正常贷款（逾期贷款、呆滞贷款、呆帐）占用比例较大。形成这种情况的原因是多方面的。银行信贷资金使用效益的大小，主要决定于企业（借款单位）生产经营状况和经营管理水平。但与银行信贷决策、信贷管理也有密切关系。因此，如何提高信贷决策水平，严格信贷资产管理，提高资金使用效益，是需要从理论与实践的结合上探索的重要问题。

现在《信贷决策论》一书与读者见面了。这本书主编陈庭国、李祎同志是从事信贷管理的青年教师和实际工作者，在本书中，展现了他们对信贷决策——银行信贷管理的重要环节的研究探索成果。本书从实践到理论说明了信贷决策科学化的问题，对信贷决策方法、过程，决策制度等问题提出了自己的见解。希望这本书的出版能促进信贷管理理论的探讨，对实际工作者有所帮助。

王 兰

1989年5月

目 录

序 言	王 兰
第一章 决策概说	(1)
决策的概念	(1)
决策的类型	(3)
决策的要素	(6)
有效决策的标准	(8)
决策的发展趋势	(11)
建立信贷决策学科的必要性	(15)
信贷决策论的研究内容	(19)
第二章 信贷决策模式的演化	(22)
经验型信贷决策	(24)
科学型信贷决策	(30)
第三章 信贷决策科学化	(41)
一些令人忧虑的消息	(41)
信贷决策必须科学化的决定因素	(45)
科学化信贷决策的原则	(52)
第四章 信贷决策者	(58)
决策者——信贷决策的核心	(58)
信贷决策者的素质	(60)
信贷决策者的职责	(69)
信贷决策者的行为方式	(73)
信贷决策者的引进与培养	(82)

第五章 信贷决策系统	(88)
决策系统——信贷决策的组织保障	(88)
信贷决策系统的任务	(91)
信贷决策系统的组织优化	(99)
信贷决策系统的工作效率	(108)
第六章 信贷决策信息	(118)
信息——信贷决策的基础	(118)
信贷决策需要的信息	(120)
信贷决策信息的传递媒介	(138)
信贷决策信息系统	(140)
信贷决策信息的收集方法	(148)
第七章 信贷决策方法	(157)
决策方法——信贷决策的手段	(157)
定性信贷决策方法	(159)
定量信贷决策方法	(170)
定量信贷决策方法的应用	(213)
第八章 信贷决策过程	(236)
决策过程——信贷决策的形成过程	(236)
信贷决策过程的基本环节	(238)
有效信贷决策过程的选择	(280)
第九章 信贷决策制度与鉴戒	(287)
决策制度——信贷决策的基本规范	(287)
信贷决策的必备制度	(288)
信贷决策制度的执行与监督	(298)
决策鉴戒——避免信贷决策失误的法则	(301)
信贷决策鉴戒细则	(302)

我国信贷决策科学化需要的条件·····	(316)
第十章 西方银行信贷决策概况 ·····	(320)
西方银行建立的原则及其制度·····	(320)
信贷决策系统中三个相关因素·····	(324)
西方银行审查贷款的标准及原则·····	(327)
西方银行贷款决策操作实例·····	(334)

后记

第一章 决策概说

决策的概念

决策是人们为实现某一特定目标，借助于一定的科学手段和方法，从两个以上的可行方案中，选择一个满意方案并组织实施的全部行为过程。

通常，根据决策活动包含的环节多少不同，决策分为狭义与广义两个范畴。

狭义决策，泛指决策者为达到既定目标，在若干行动方案中作出最终抉择。它仅表现为由决策者“作出最后决定”或“拍板定案”。

广义决策，泛指决策者为达到既定目标，在若干行动方案中作出选择、执行方案、调整方案、控制和最终完成方案的全部行为过程。它表现为“作出决定——实现决策”。

在实际决策活动中，由于人们认识客观事物的能力有限，因而作出的任何决策都会与实际情况和需要有一定差距，这就需要在执行决策过程中对方案进行合理调整，这实质上是决策活动的继续。因此，决策并非是决策者瞬间作出的决定，而是一个不断提出问题、分析问题、解决问题的连续活动过程。所以，广义决策概念揭示了决策活动的科学内涵。

决策是管理的首要职能。它与组织、协调、指挥和控制四职能共同构成管理工作的全部内容，而决策统驭着其它职能。美国著名心理学家、管理决策理论家西蒙教授认为：经营管理的中心任务是决策，而决策工作是一个动态过程，它分为三个阶段：(1)根据初步设想的目标，收集情报，找到作出决定的依据；(2)拟定可供选择的方案；(3)从可供选择的方案中选定一个行动方案。他认为这一过程不是一成不变的。决策就是寻找解决问题的办法，从广义来说，决策过程就是管理，简言之，管理即决策。由此可见，决策是管理的主题和精髓。

决策是行为的先导。它是人们实现各种需要的基本活动。因为，人们凡是要达到一定目标，都客观地存在着多种实现目标的途径或方式，这就要求人们不断地进行选择，从中选出最简捷的途径或最有效的方式，因此，人们在从需要出发进行某一活动之前，首先必须“运筹帷幄”，以求“决胜千里”。小到个人，大到组织或社会，决策都是一项最基本的活动。正因为如此，决策才显得异常重要。正确的决策，可以使个人、组织或国家的行为正确、事业成功，而错误的决策则会使之行为步入歧途，导致事业失败。

决策是一种技术。它是人们寻求各种事业成功之道的必备技术之一。决策的质量优劣和效率高低，不仅取决于决策者个人的才智、能力优劣，而且还决定于人们在决策过程中采用的技术手段是否先进，运用的决策方法是否科学。在决策者技术水平较高，所用技术手段先进，运用的方法科学条件下，易于作出正确有效的决策，否则，易于作出错误的或无效的决策。

决策是一门艺术。它需要人们善于应用各种技巧。决策的成败从一定程度上决定于决策者能否正确灵活地运用思维方法、决策方法、决策技巧及心理控制方法去合理组织、协调、控制各项决策工作，能否善于集思广益，把握时机，利用群体智慧优化决策结果。

决策的类型

决策是一项复杂的人类活动，长期以来，人们在实践活动中按不同标准划分出多种决策形态。其主要包括下述几种：

经验型决策与科学型决策 人们按照决策的科学程度不同，把决策划分为经验型决策与科学型决策。前者泛指决策者根据个人经验进行分析判断所作的决策。后者则是指决策者依据大量信息，采用科学方法进行的决策。因此，前者又称传统决策模式，后者称现代决策模式。

战略决策、管理决策与业务决策 人们按照决策层次不同，把决策分为战略决策、管理决策、业务决策，它们构成企业经营决策的三个层次。

战略决策是指决策者对决定企业生存与发展的全局性、长期性、决定性的目标、方针等进行的决策。其目的在于明确经营发展目标与策略，统驭企业的各项具体经营活动。

管理决策是指决策者对如何进行经营要素的合理配置、有效组织、协调、指挥与控制企业各项经营活动作出决策。其目的在于为实现战略目标而采取正确的经营策略，所以，它又被称之为战术性决策。

业务决策是指决策者对企业正确开展日常经营活动而进行的决策。其目的在于提高具体业务活动的效率与质量。

程序化决策与非程序化决策 人们按决策活动的重复程度，把决策划分为程序化决策与非程序化决策。

程序化决策是指企业对经营过程中经常出现的活动进行决策。其涉及的是经常重复出现的常规化活动，可供选择的方案也是现成的，只需要从中选出一个行动方案。因此，该程序决策比较简便易行。

非程序化决策是指决策者对企业经营过程中非经常出现的或带有创新性质的活动——即非程序化活动进行的决策。在遇到非程序化活动时，决策者会面临许多复杂的技术性问题和从未经历过的困难，因此，在作决策时，很难依靠现成的程序，只能依靠自己的经验、群体的智慧和个人的创造能力。

确定型决策、不确定型决策、风险决策 人们按照制约未来事件因素的确定性及风险状态，把决策分为确定型决策、不确定型决策和风险型决策。

确定型决策是指决策者对各种自然状态及变量因素非常明确而又固定的未来事件进行的决策。这类决策的风险概率及其结果都是已知的确定的。

不确定型决策是指决策者对各种自然状态不能预先肯定确认，其发生也不能根据统计资料得到一个客观概率，而只能靠个人经验和心理因素确定一个主观概率的未来事件进行的决策。一般而言，决策者对未来事件的相关信息知之愈少，决策的不确定性就越大。

风险型决策是指决策者对各种自然状态随机性较大，不

能预先肯定，只能从以往的统计资料中得到一个客观概率，并根据各方案损益期望值大小选择的未来事件进行的决策。一般而言，这类决策的对象都含有明确的风险。

单目标决策与多目标决策 人们按照决策预期达到目标的数量多少，把决策分为单目标决策与多目标决策。

单目标决策是指决策者对可达到某个单一目标的活动进行的决策。这种决策旨在达到一个独立的活动目标。

多目标决策是指决策者对可同时达到多个目标的活动进行的决策。这类决策旨在使一项活动实现多极目标。

定性决策、定量决策与模糊决策 人们按照决策所依据的信息性质不同，把决策分为定性决策、定量决策与模糊决策。

定性决策是指决策者依据大量非数量化信息，对未来事件的发展趋向及其状态进行的决策。这类决策主要对一定活动的未来前景及结局作出决断。它确认该活动的“质”的可行性。

定量决策是指决策者依据大量数量化信息，对未来事件的量的发展变化结果进行决策。它主要对一定活动或事业相关的数量变化幅度、趋向及最终结果作出决断，它确认该活动的“量”的可行性。

模糊决策是指决策者运用模糊数学方法，把一些不易量化的信息进行量化开发，把定性信息通过“模糊集”的“量”转化为定量信息，依此而进行的各项决策。它主要是对一定活动的未来前景与结果作出近似的判断。

政治决策、经济决策、军事决策 人们根据决策对象的性质不同，把决策分为政治决策、经济决策、军事决策等。

政治决策泛指国家政府机构对重大社会政治问题进行的决策。它主要决定一个国家的政策及政治活动方针或策略。

经济决策泛指国家各级经济部门和社会各类经济组织对重大经济活动进行的决策。它主要决定进行某项经济活动的方针、策略、目标、计划及措施等。

军事决策泛指国家政府及军队组织机构对重大军事行动进行的决策。它主要决定进行或防御战争的战略战术及行动方案。

决策的上述分类，从不同角度反映了人们进行决策活动的形式，揭示出决策活动的多重性与复杂性，也反映出决策活动发展的多向性。

决策的要素

人们进行的任何决策活动，都不是由单因素决定的，正确制定和执行决策必须以决策要素完备为条件。所谓决策要素是指人们进行决策活动所必须的相关条件。其主要包括下述几方面：

决策者 决策者泛指制定和执行决策的人及其支配的机构。它是决策的核心要素。它对决策活动的效率与质量起决定作用。在这里，狭义上讲，决策者指一切参与决策活动的个人；而广义上讲，决策者指由若干决策者个人协同组成的决策机构。

决策对象 决策对象又称决策目标。它是指人的行为能够施加影响并被选择的活动或项目。它是决策活动的标的物。人们一切意欲进行的未来活动都是决策对象。

信息 信息泛指通过各种媒介传递的可反映某种客观现象与趋向的情报或消息。它是制定和调整决策，控制决策执行过程的依据。是一切决策活动的基础。若没有大量准确的信息及时输入，决策活动将寸步难行或导致失败。

理论与方法 决策理论是正确进行决策活动的指南，而决策方法是有效制定和执行决策的手段。任何决策活动若没有科学的理论作指导，将会步入歧途；而若不采用科学而行之有效的方法进行决策，则会降低决策的效率与质量，得出错误的决策结果。

程序 决策是一项决定未来行动成败的重要活动，因此，必须始终按照合理的程序来进行。这样可以使决策活动达到规范化、严密化、正常化。违反科学的程序去制定决策，就会导致盲目决策，造成决策工作秩序紊乱。因此，科学的决策程序是进行决策的既定规范。

组织 决策作为一项复杂的工作往往需要由若干部门共同制定，并需要有专职部门负责执行。这就需要有一个完备的组织系统，通过不同职能部门之间活动的彼此协调，高效率和高质量地完成决策任务。完备的决策组织应当由决策支持系统、制定系统和执行系统组成，它为决策的正确制定与圆满实施提供组织保证。决策活动越复杂，就越需要结构合理、功能完备的决策组织。

制度 决策活动的严肃性必须以严格的制度来维护。决策制度是决策组织提出的要求人们共同遵守的工作准则。健全合理的制度能够充分有效地约束决策人员及其组织的各种决策行为，使之经常保持正常化。因此，制度是正确制定和有效实施决策的保障机制。任何决策活动若没有健全的制度

予以约束，就难免受到各种人为短期行为或组织错误行为的干扰，从而遭受失败。

上述七个要素是一个有机整体，在同一决策过程中缺一不可。因此，人们要想高效率、高质量地作出满意的决策，就必须使这些要素齐备，并使各要素的效用得以充分发挥。

有效决策的标准

决策是行动的基础，正确或成功的行动来源于正确的决策，错误或失败的行动来源于错误的决策。因此，任何决策组织及其决策者都应当努力把决策作得更好、更有效、更合理。

然而，究竟怎样才能作出有效的决策呢？一般而言，有效决策需要满足下述几方面的要求：

对于所有解决的问题来说，要抓住其关键与根本方面，而不是表面症状。决策的基本任务在于选择实现未来目标的可行之道，因此，必须善于找到制约该目标实现的决定性因素，分析研究利用控制或消除相关因素的对策，从而选择最能趋利避害、顺利实现目标的方案、措施及方法。所以“对症下药”“有的放矢”是决策活动的基本准则。

要有明确的决策目标和衡量达到目标的具体标准。确立明确的决策目标，是正确引导决策活动的前提。如果目标含糊不清，就无从判别决策的好坏。因此，在决策活动中，决策者不仅应当明确规定短期目标，而且必须规定长远目标，还应当清楚了解多层次的目标，只有这样才有可能从更广阔的视野中作出适当的决策。