

银行信贷管理 案例

冯大麟 主编

陕西人民出版社

F830.5

51

3

135431/4

银行信贷管理案例

冯大麟 主编



陕西人民出版社

B 742948

银行信贷管理案例

冯大麟 主编

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

新华书店经销 宝鸡人民印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.5印张 1插页 164千字

1990年10月第1版 1990年10月第1次印刷

印数：1—3900

ISBN 7-224-01275-0/F·141

定价：3.80元

出版说明

这本《银行信贷管理案例》是根据中国人民银行总行教育司审订的高等院校“银行信贷管理学”教学大纲所编写的配套教材，正式列入总行的教材编写规划。它是银行信贷学教材的姊妹篇，既可作为高等院校财经系科信贷课程的配套教材，也可用作广大银行干部的自学教材和参考读物。

国外近年来新出版的管理学院使用的教材，有一个共同的新趋势，就是各种经济学科和管理学科的教材很多都编有案例，其形式多样，有的直接插入教材各章，有的另编一本案例教材配合使用。我国财经系科新编写的教材附有案例的并不多，全面配合教学编写出系统的案例教材更为罕见。案例教学是现代财经管理学科已经证明的行之有效的教学方法，有利于教师进行启发式的教学，它可以培养学生独立思考和独立工作的能力，使学生学到“活”知识，而不是“死”概念。我们希望这本银行信贷管理案例的问世，有助于推广和实施这种新的案例教学法，打破传统的注入式教学的老框架，更好地为培养“应用型”人才的目标服务。

本书由陕西财经学院金融系冯大麟教授主编，各个案例及前言的编写人如下：

案例第一、二、三、四、五、六、七、十八、十九、二十、
二十一、二十二、三十二 薛 峰

案例第八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、

十六、十七、二十八、二十九、三十、三十一、
三十六、三十七、三十八

沈悦

案例第二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、

三十三、三十四、三十五

安德利

前言，案例第三十九、四十

冯大麟

本书在编写过程中得到江其务教授的帮助，他建议在案例中增加银行信贷宏观管理部分；陕西财经学院金融系和科研处都曾大力支持和协助；陕西人民出版社为本书出版做了大量工作。我们对来自各方面的帮助和支持在此一并表示感谢。

美国哈佛大学管理学院编写的案例教材，每年都要收集新案例，不断进行内容更新。我们打算沿着已迈出的步子，每年收集一部分新案例，二到三年更新案例教材一次。希望金融学界、教育界和广大银行工作人员，提供批评和指导意，赐寄新案例，以便使这本案例教材不断充实和完善。

编 者

1990年1月20日

目 录

前言 一门新兴学科——案例学·····	(1)
---------------------	-----

第一部分 存款的组织与管理

案例一 应当如何看待有奖储蓄	
——关于当前银行吸收储蓄存款问题之一·····	(12)
案例二 两种不同的服务态度所引起的效果	
——关于当前银行吸收储蓄存款问题之三·····	(16)
案例三 专业银行在竞争中如何开展吸储工作	
——关于当前银行吸收储蓄存款问题之三·····	(19)
案例四 稳定银行存款是“堵”还是“导”	
——介绍一种新的贷款方式·····	(26)

第二部分 贷款的组织与管理

案例五 一笔成功的贷款	
——银行应如何把握贷款计划与贷款方式的思 考·····	(29)
案例六 谁之过	
——从一起贷款担保诉讼案看银行的贷款组织 管理·····	(34)
案例七 招标收贷为何夭折	
——一种逾期贷款收回方式引起的争议·····	(39)

第三部分 工业流动资金贷款

- 案例八 某林业机械厂今后的出路何在
——关于工业流动资金周转与银行贷款的调节
功能问题…………… (44)
- 案例九 这家企业的流动资金状况应如何评价
——关于工业流动资金周转与银行贷款的关系
问题…………… (52)
- 案例十 贷款指标分配的依据是什么
——关于工业流动资金贷款额度掌握问题…… (60)
- 案例十一 这笔贷款该不该发放
——关于工业贷款的质量管理问题之一…… (63)
- 案例十二 请你分析这家企业的生产经营状况
——关于工业贷款的质量管理问题之二…… (69)
- 案例十三 这笔款不贷也是支持企业
——关于工业贷款的质量管理问题之三…… (83)

第四部分 商业流动资金贷款

- 案例十四 这笔贷款应该给谁
——关于商业流动资金贷款发放对象的选择
问题…………… (89)
- 案例十五 怎样帮助企业从困境中走出来
——关于如何发挥商业信贷调节作用问题
…………… (115)
- 案例十六 制定科学计划，做到心中有数
——关于商品周转贷款计划额度问题…………… (120)

- 案例十七 发现问题，及时解决
——关于商业流动资金贷款的质量管理问题
.....(123)

第五部分 农村贷款管理

- 案例十八 苦涩的签字
——关于农村贷款的原则掌握问题.....(128)
- 案例十九 应该扶植什么样的专业户
——关于农村贷款对象及条件的掌握问题... (131)
- 案例二十 农村集体贷款为何难以收回
——如何处理农贷中的资金沉淀问题.....(136)
- 案例二十一 贷款投入多、产出少的原因何在
——当前银行如何利用信贷杠杆支持乡镇
企业发展.....(141)
- 案例二十二 这样的厂家银行该不该支持
——关于银行如何掌握乡镇企业贷款问题
.....(147)

第六部分 固定资产贷款与外汇贷款

- 案例二十三 这个引进项目的外汇贷款为什么发生失误
——关于前进建筑材料厂技术改造项目的
贷款问题.....(153)
- 案例二十四 对项目追加贷款要慎重
——关于××地区造纸厂15吨长网纸机技
术改造项目的追加贷款问题.....(156)
- 案例二十五 该不该引进西服生产线

——关于××西服厂引进西服生产线项目
的贷款问题……………(160)

案例二十六 用银行贷款购置计划外设备必须制止
——关于长乐毛纺厂半精梳项目追加贷款
的审查问题……………(163)

案例二十七 在技改项目下变相搞基建
——关于××公司物资供应基地技术改造
项目贷款的审查问题……………(166)

第七部分 信贷资金的横向融通

案例二十八 开展票据承兑、贴现业务，帮助企业搞活
生产、流通

——关于票据承兑、贴现问题之一……………(171)

案例二十九 银行承兑结算的开展使企业尝到了甜头
——关于票据承兑、贴现问题之二……………(179)

案例三十 调剂资金、搞活经济
——关于专业银行短期资金拆借问题……………(184)

案例三十一 一个应该吸取的教训
——关于中央银行贷款问题……………(187)

第八部分 转帐结算的组织与管理

案例三十二 客户在什么条件下才可以自由选择开户银
行
——目前企业多头开户问题之一……………(192)

案例三十三 多头开户，套取贷款
——目前企业多头开户问题之二……………(196)

- 案例三十四 如何看待托收承付结算方式
——关于结算方式改革问题之一……………(198)

- 案例三十五 压 票
——关于结算方式的改革问题之二……………(202)

第九部分 贷款经济效益的考核与分析

- 案例三十六 一个转产企业腾飞的奥秘
——关于贷款经济效益的标志问题……………(205)

- 案例三十七 该企业的贷款经济效益如何
——关于贷款经济效益的考核指标问题之
……………(211)

- 案例三十八 同行对比找差距，取长补短重管理
——关于贷款经济效益考核指标问题之二
……………(218)

第十部分 信贷规模控制与结构调整

- 案例三十九 要不要继续坚持信贷紧缩的方针
——关于信贷资金紧缩问题的诊断处方之
……………(222)

- 案例四十 为什么信贷总量控制必须与信贷结构调整相
结合
——关于信贷资金紧缩问题的诊断处方之二
……………(227)

前言 一门新兴学科——案例学

马克思主义的精髓和活的灵魂，是对具体情况的 具体 分析。从具体案例入手去认识事物、验证理论和指导行为，这是自然科学、人文科学、社会科学在发展过程中普遍采用的研究方法和活动轨迹。在科学发展史上，采用案例法进行研究有悠久的历史。医学领域内医案的研究，在中西医学都占有重要的地位。在法学领域内，判例的研究也有久远的历史，特别在英美法系中，最高法院的判例甚至具有不成文法的作用。在教育科学领域内，案例教学已普及和扩展到为数众多的学科和教学实践中，在现代经济和管理科学领域内，案例的研究已成为当今应用经济学科的发展潮流。案例研究的历史发展进程，不但发生了量变，即它的应用范围越来越广，已扩展到许多自然科学、人文科学和社会经济科学，而且发生了质变，即从个别案例的研究上升到对案例的理论基础（案例哲学）、基本特征、功能作用和应用方法论的全面研究。人们对案例的研究，也从感性认识阶段升华到理性认识阶段，形成为一门新兴的跨越自然科学和社会科学的新学科。

一、案例学的基本特点

1. 案例学是由表及里分析事物的“工具论”的科学。现代科学研究方法的奠基人，佛·培根（F. Bacon）在其所写的

《新工具论》中认为，一切知识来源于感知，感觉是可靠的，科学研究在整理加工材料时，用的是归纳、分析、比较、观察和实验的理性方法，这些方法同时也是案例研究所使用的方法。案例研究就是对感性材料进行加工，由表及里，由感性认识阶段上升到理性认识阶段，从而对事物的内在联系和基本特征，取得科学的认识上的概括。这种案例研究不仅应用于自然科学，如达尔文通过对许多生物变异的个案研究，进一步建立了生物科学的物种进化理论，而且也应用于社会科学，如恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》一书中，高度赞赏摩尔根《古代社会》一书的伟大贡献，摩尔根通过对北美印第安人的血族团体的个案研究，“找到了一把解开古代希腊、罗马和德意志历史上那些极为重要而至今尚未解决的哑谜的钥匙^①”。案例学本身就是一种科学的“工具论”或“方法论”的学科，这种新的工具论或方法论，已在越来越广泛的科学领域内得到应用，而且取得显著的成效。

2. 案例学是跨越多学科的综合性的跨越学科科学。现代科学技术发展的一个重要特征，就是学科的高度分化和综合。本世纪70年代以来，随着世界科学技术革命的展开，新知识、新学科不断涌现。根据联合国教科文组织和美国国家研究委员会的统计，当代基础学科已有500个以上的主要专业，技术科学有400个以上的专攻领域，学科的分化、渗透、交叉和综合，为深入认识自然现象和社会现象开拓了新的途径，但在这些综合性学科中跨越自然科学和社会科学的交叉学科并不多，案例学是在现代科学综合发展的浪潮中出现的一门跨越自然科学和社会科学的新学科。案例学以独特的案例研究法，渗透到许多自

^①《马克思恩格斯选集》第4卷，第2页。

然科学和社会科学领域内，成为异军突起的以新“工具论”和“方法论”为特征的新兴科学。它属于现代软科学，它提供的软件就是“案例”，这种软件既可应用于自然大系统的研究，也可应用于社会大系统的研究。它同现代管理科学、预测学、系统论和决策论发生了密切的联系，同时，也同现代教育科学、智力开发事业、人才培养工程、教学法革新，结下了不解之缘。

3. 案例学是理论与实际结合具有高度实践性的应用科学。案例研究是一种“解剖麻雀”的方法，它通过许多个案对不同的具体事物进行观察、比较、分析，去认识事物的本质，掌握事物发展的规律性。“麻雀虽小，肝胆俱全”，解剖麻雀可以了解脊椎动物的内部结构和生活规律。社会经济现象也是这样，我们可以通过解剖一个工厂的案例研究，了解企业的经营管理状况，如产品的质量和生命周期，产供销的协调状况，劳动组织和管理制度，人员的政治素质和业务素质，企业生产技术水平，企业的经济行为和经营决策，等等。在这些经营管理状况中，有的是带有特殊性的，有的则具有共同性，我们通过对工厂管理的案例研究，不仅可以了解一个工厂的特点，而且可以透过“特殊”掌握一般企业“共同”存在的问题。但是，我们认识客观事物的主要目的，不在于说明“世界”，重要的还在于改造“世界”。特别在现代经济科学中，如企业管理学、银行管理学、市场学、投资学等，开展案例研究的战略重点，已不在于观察企业了解市场，而是侧重在改进企业经营管理决策，完善市场营销战略，实现经济效益最优化。这样就使案例学产生了新的功能，成为经济理论与经济实践有机结合的应用学科，它具有高度的实践性。

二、银行信贷管理案例研究的 指导原则与特殊功能

银行信贷管理案例研究是案例学在银行经营管理领域内的应用与发展，案例研究已进而成为案例学研究的一个新的分支。银行信贷管理案例研究具有高度的实践性和应用性，又具有高度的政策性和原则性，信贷管理案例研究已引起金融研究机构、大学教研组织的广泛注意和研究。

银行信贷管理案例研究作为案例学研究的一个分支，它究竟具有哪些特点，应当遵循哪些指导性原则，这是我们应当明确的问题，兹分述如下：

1. 银行信贷管理案例研究首先要与认识利用货币信用经济运行的客观规律相结合。第一，银行信贷的规模和资金投放应当有利于保持社会总供给和总需求的平衡，防止国民收入超分配；第二，银行的信贷资金应当与财政资金分渠分流，银行信贷资金的投放应当严格按照有借有还按期回收的借贷制原则进行；第三，通过信贷渠道投放到流通中的货币，要与生产增长和流通扩大所必需的货币供应量保持平衡，要防止货币超经济发行；第四，专业银行的经营应保持资产与负债的平衡，要防止银行超负债经营；第五，应当根据需求和可能，合理控制对企业的贷款数量，防止企业陷入高负债经营，引发信用危机和带来信贷风险。

2. 银行信贷管理案例研究要正确贯彻发展与改革相结合的战略方针。在金融领域内发展与改革也是相互联系、相互制约和相互促进的。金融改革要有利于经济发展，经济发展必须为

金融改革创造必要的宽松环境，经济发展过热，弓弦绷得太紧，可能带来通货膨胀危机，阻塞金融改革的前进道路。信贷资金紧缩是反通货膨胀的重要措施，但在资金供给制没有得到根本改革的条件下，信贷资金的紧缩自然是软约束。只有真正实行银行资金借贷制，才能把信贷资金的投放与金融的宏观控制和微观调节配套结合起来。

3. 银行信贷管理案例研究要以信贷战略与信贷政策为基础。目前银行信贷资金的宏观效益和微观效益都不高，主要表现为：信贷结构不合理，十年改革后期信贷结构不仅没有优化，反而加剧了结构失调状态。银行信贷资金投放，应当以有科学根据的信贷战略和信贷政策为基础，通过信贷管理案例研究，可以揭示银行信贷资金投放中的问题，改进银行的信贷经营决策。

4. 银行信贷管理案例研究要与银行业务管理的全面改进相结合。银行信贷管理案例不仅涉及银行的资产业务管理，而且也涉及银行的负债业务管理，它包括存款的组织与管理，贷款的组织与管理，信贷资金的横向融通，转帐结算的组织与管理，以及信贷资金经济效益的考核与分析；在贷款的组织与管理中又包括工业流动资金贷款，商业流动资金贷款，固定资产贷款与外汇贷款等，通过信贷管理案例的研究，无论是成功的典型，或者是失误的经验，都有助于我们改进银行的各种基本业务，从而提高银行业务经营的工作质量和管理水平。

5. 银行信贷管理案例研究要与企业经济活动分析和财务分析相结合。《孙子兵法》有句名言：“知己知彼，百战不殆”，银行贷款活动也是这样，国外商业银行的贷款，对工商企业的资产负债表、经营损益表等都要进行全面的分析，对企业的信用

情况更要进行充分的调查研究，特别是把企业财务分析作为决定对企业贷与不贷，贷多贷少的主要依据。在财务分析中，包括企业盈利能力的分析，短期和长期偿债能力的分析，活动能力（如应收帐款周转率、存贷周转率等）的分析，分析的范围十分广泛，贷款的决策十分谨慎，尽一切可能减少贷款失误，降低贷款风险。我国基层银行业务素质比较好的信贷人员，也充分重视对企业经济活动和财务状况的分析研究，取得了较好的经济效果。

6. 银行信贷管理案例研究要与职工培训和改善人员素质相结合。日本、西欧和美国的银行都十分重视职工的业务培训，除入行教育外，每调升一次工作都要进行一次业务培训，从一般行员到分支行行长，都要逐级进行培训，在较高层次的培训中，他们很多采用案例研究和案例讨论的方法进行，据说用这种案例讨论的方法培训取得的效果比较令人满意。

银行管理案例研究之所以得到广泛开展，还由于此项案例研究在银行改进经营管理中具有重要作用和特殊功能，其表现为：

1. 通过具体案例的研究，从特殊到一般，从感性到理性，从现象到反映内在联系的规律，有助于了解和掌握信贷活动的特点、行为规律及其周围的经济和金融环境的联系，提高理性认识，在思想认识上多一些辩证法，少一些主观主义和教条主义。

2. 通过具体案例的研究，从客观实际出发，大兴调查研究，总结成功和失败的经验，可以开拓我们的视野，充实我们的头脑，避免闭门造车，减少工作失误，从而在信贷管理中做到多谋善断，进退有序，不断提高经营决策水平。

3. 通过具体案例研究，用“解剖麻雀”的方法，去总结信

贷管理工作中的典型经验，抓住重点，带动一般，用典型经验示范，在面上广泛推广，这是行之有效的工作方法，案例研究是总结和推广先进工作经验的基础，不通过具体案例的分析研究是无法总结先进典型的。

4. 通过具体案例研究，不仅可以使信贷工作人员了解怎样运用金融理论去指导信贷工作，而且可以帮助干部了解如何具体贯彻党和国家的政策方针，提高信贷工作的政策水平。

5. 通过具体案例研究，可以帮助信贷工作人员从具体实例中了解改进信贷业务的办法和加强业务管理的措施，易学、易懂、易会，有利于改善银行行员的业务素质，提高信贷工作的业务技术水平。

6. 通过具体案例的研究，最重要的，是可以提高银行干部对具体情况的具体分析能力，特别是培养独立思考能力，对不同情况不同环境的应变能力。我国目前银行干部的素质不高，主要是缺乏独立分析、独立工作的能力。研究具体案例，不是照本宣讲，要动脑筋，花力气，去独立思考，提出自己的看法和解决问题的对策，这就大有助于改善我国银行工作人员的素

三、案例教学法的新发展——哈佛 管理学院案例教学的创新〔注〕

案例教学法是案例学的一个重要组成部分，这是在教育领域内应用案例教学的新发展，它突破了以课堂讲授为中心的传

〔注〕本节的资料取材于C·R·Christensen所著《案例教学方法》，美国哈佛大学管理学院研究所1981年出版。