

SHANG YE YE HANG DAI KUAN GUAN LI YU JUE CE

张明俊 王海青 翟景海 编著

商业银行贷款 管理与决策

吉林大学出版社

序

今年是我国经济体制改革关键性的一年。党中央、国务院相继出台几项重大改革措施。金融体制改革就是其中之一。

社会主义市场经济体制的确立为我国金融体制改革指明了方向。金融体制改革是整个经济体制改革的组成部分，这对建立社会主义市场经济体系有着十分重要的现实意义和深远的历史意义。国有专业银行向国有商业银行转化是市场经济的要求，是整个经济体制改革的配套改革。同时，也是金融改革理论上的重大突破和金融改革实践上的进一步深化。这一改革的一个重要方面就是政策性金融与商业性金融分离，把国有专业银行真正变成商业银行，这是落实邓小平同志“要把银行真正办成银行”指示的具体体现，是深化金融改革的前提。

国有商业银行，就是经营商业性银行业务的国有金融企业。经营目标是在国家宏观调控下，建立以市场为导向，以追求最大利润为目标，实现自主经营、自负盈亏、自担风险、自求平衡、自我约束、自我发展。保证信贷资金安全性、盈利性和流动性。实现资金商品化、利率化、管理规范。实现资产负债全面管理、依法经营、强化内部管理，注意工作质量、讲究工作效率。

我们所说的银行推行资产负债比例管理是在社会主义市场经济体制还未建立、健全的条件下，实行限额指导下的资产负债比例管理，这和国外商业银行的资产负债比例管理有

一定差异，不能因为实行资产负债比例管理，而忽视了宏观指导的限额管理。

信贷业务是各家国有商业银行最重要、最基本的资产业务，信贷资金的营运应建立在市场机制的基础上，应有科学规范的贷款管理制度。牢固树立市场观念、效益观念、竞争观念和 risk 观念。在风险防范、风险转化和风险补偿上下功夫。

我国金融体制改革仅仅是开始，改革的进程在深入，困难还很多，需要全国金融工作者的努力实施。

为了满足金融体制改革的需要，和广大金融工作者学习运作的要求，中国农业银行长春管理干部学院张明俭老师和二位金融工作者花费了近一年时间，调查研究、查阅收集大量资料，编写出了《商业银行贷款管理与决策》一书，奉献给广大金融战线上的同志。

本书以党的基本路线为纲，坚持四项基本原则，牢牢把握改革开放的大方向，狠狠抓住商业银行的经营目标和经营效益，为建立完善社会主义市场经济服务的指导思想。在写作思路始终贯穿“体现特色、符合国情”，借鉴国外先进经验，为我所用。体现了为树立市场观念、增强服务意识；树立价值观念，增强经营意识；树立安全观念，强化风险意识；吸收他人之长追求自己风格。本书在内容上有理论有实践，尤其注意理论与实践相结合，使读者看后一目了然并能实际操作。在写作方法上，作者在务实求新上作文章，花力气。抛开了传统的贷款管理模式，紧紧围绕银行管理实际组织材料，将系统工程原理应用于信贷管理之中，还特别注意管理信息的研究，以便科学决策。

总之，我愿意把这部书推荐给广大读者，供大家学习参

考，并为建立完善发展我国商业银行信贷管理工作贡献力量。

李景惠

1994.7.18

目 录

第一章 总论	(1)
第一篇 商业银行贷款管理系统	
第二章 商业银行贷款管理的组织系统	(15)
第一节 商业银行贷款原则	(15)
第二节 商业银行贷款业务的组织系统	(20)
第三章 贷款风险管理系统	(41)
第一节 巴塞尔协议及其对商业银行的影响 ..	(41)
第二节 银行贷款风险管理的基本内容	(46)
第三节 贷款风险度管理系统及实务操作	(51)
第四章 贷款决策系统	(60)
第一节 贷款决策概述	(60)
第二节 贷款决策条件	(67)
第二篇 商业银行贷款决策信息系统	
第五章 企业经营信息的搜集与处理	(80)
第一节 企业经营信息的搜集与处理方法	(80)
第二节 企业外部经营环境分析	(91)
第三节 企业内部经营环境分析	(102)
第六章 企业财务信息与财务分析	(116)
第一节 会计信息的获取与质量评价	(116)
第二节 企业财务报表项目分析	(172)
第三节 企业财务报表比率分析	(201)
第四节 案例分析	(216)
第七章 企业信用分析与评价	(230)

第一节	信用分析的内容与评价原则	(230)
第二节	信用分析程序与方法	(244)
第三节	信用分析总结与信用等级评定	(251)
第三篇 商业银行贷款决策技术实务操作系统		
第八章	企业流动资金管理分析与控制	(262)
第一节	财务状况变动表对企业流动资金的控 制功能	(262)
第二节	预算控制工具	(275)
第三节	企业流动资金控制	(279)
第四节	企业流动资产管理效果分析与需求 预测	(288)
第九章	短期借款计划的编制与可行性分析	(304)
第一节	借款企业短期经营预算	(304)
第二节	借款企业短期财务安排	(318)
第三节	短期借款计划的可行性分析	(325)
第十章	短期贷款要素决策	(333)
第一节	短期贷款金额的确定	(333)
第二节	贷款方式决策	(337)
第三节	贷款价格决策	(354)
第十一章	企业前景展望	(362)
第一节	企业前景分析概述	(362)
第二节	企业前景分析方法	(367)
第三节	企业前景分析实务举例	(373)
第十二章	长期贷款决策技术	(389)
第一节	确定型贷款决策技术	(389)
第二节	风险型贷款决策技术	(394)
第三节	非确定型贷款决策技术	(400)

第一章 总 论

随着社会主义市场经济总体框架的构建与完善，国有专业银行向商业银行转变的进程也在加快，要实现这一转变，就必须更新我们的知识，明确商业银行目标模式，转变专业银行经营机制，使国有专业银行真正成为自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束的经济实体。商业银行是市场经济发展的产物，是适应社会化大生产的需要而形成的一种银行组织形式，商业银行在市场经济中发挥着筹资融资、加速资金周转、引导资金流向、优化资金配置的社会功能。

贷款业务是我国各家国有商业银行的最主要、最基本的资产业务。银行信贷资金的营运、银行自身的生存和发展应该建立在市场机制的基础上，必须建立起规范科学的商业银行贷款管理体制，将银行放款资产作为商品来经营，以赢利为主要经营目标，树立起市场观念、效益观念、主动竞争观念和 risk 观念，为国有商业银行的生存和发展创造良好环境。

一、在专业银行向国有商业银行转变过程中，银行贷款管理应当特别注意的几个问题

经济决定金融，社会主义市场经济体制要求建立和完善以中央银行领导、国有商业银行为主体、多种金融机构分工协作的金融组织体系，为顺应这种变革，银行贷款管理就必须认真解决以下几个问题。

1. 要实现银行贷款的商业化管理，就必须真正摆脱政府部门的行政干预

多年来政府部门的行政干预是银行信贷资产质量下降，贷款风险损失加大的重要原因之一，因此，要使银行真正按照商业性要求来管理放款资产，就必须要求政府职能的转变，为银行创造良好的外部经营条件，使银行能够按照自己的意愿去经营贷款业务。

政府职能转变与银行商业化，两者是相互依赖、相互促进的，政府职能转变必然带来专业银行商业化，专业银行商业化也需要政府转变职能提供外部环境。从目前的情况看，政府职能问题主要表现在两个方面：一方面是政府职能不规范，另一方面是政府行为缺乏有效的责任约束。我们所要建立的市场经济与发达国家的市场经济在经济运行机制上是共同的，如经济活动必须遵循价值规律等，同时，也有不同，就是社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的，如在所有制上以公有制为主体等。这些不同之处，决定了各自的政府管理经济的职责也不完全一样。对中国政府来说，作为庞大的国有资产的代表，肩负有维护国有资产的保值增殖责任，不可能超然于经济活动之外。问题是，目前政府的这种经济行为，既不规范，又缺乏有效的责任制约。例如，目前我国实行了项目业主负责制，由项目申请人承担项目风险，而决策者则没有责任约束。责任人没有决策权，决策人没有责任，其结果必然是责任流于形式，而且容易出现决策的失误。显然，政府在没有责任约束的任期目标驱使之下，将会继续把上项目、搞投资作为办实事、求发展、讲政绩的重要途径，并以“金融服务经济，经济促进金融”为理由要求专业银行全力支持，使专业银行在很大程度上成为政府的“金库”，使商业银行内在要求的经营自主权遭到剥夺；使信贷资产的安全性、流动性、盈利性原则遭到破坏。

2. 实现银行贷款的商业化管理，必须真正把商业性业务与政策性业务分开

实现专业银行企业化，逐步向商业银行的方向迈进，实现利率市场化，资金商品化，让资金这一生产要素作为商品进入市场，充分发挥市场调节对金融市场资源配置的基础性作用，既是社会主义市场经济体制对金融业的要求，也是金融加快改革开放的必然趋势。所谓商业银行和商业性业务，其基本特征，就是它的经营活动完全根据市场供求关系的导向，按照价值规律去扩展。把商业银行纳入金融改革的宏伟蓝图，标志着我国金融事业正在进入一个崭新的发展阶段。

确定把目前占金融机构和业务量绝大部分的国家专业银行转为商业银行，是一个操作难度很大的系统工程。根据我国的现实，这项改革从划分政策性业务和商业性业务开始起步，逐步实现分别经营，以至逐步建立分别经营的金融机构，是一条切实可行的路子。李鹏总理在全国经济体制改革工作会议上说，从我国的实际情况出发，专业银行一段时期内要继续承担政策性业务和商业性业务双重职能，但要逐步把两种职能分离开来，减少政策性业务。完成这个机制转换，需要几年或更长一些时间。各专业银行要把政策性业务和商业性业务分离开来，保险公司要把社会保障性业务和商业性保险分离开来。在这个基础上，进一步明确国家银行、保险公司和各类金融机构的职能以及业务范围，建立规范化管理机制。

但是，国有商业银行的所有权毕竟归国家所有，要想把担负社会职能的政策性业务推个干净是近期内很难办到的，虽然国家已经陆续组建了开发银行、中国进出口银行和中国农业发展银行等政策性银行，但现有专业银行转变为国有商

业化银行后，不可能马上就完全实现商业化，还有担负一定时期的社会职能和处理消化遗留问题的过程。在这个阶段，银行应当在内部管理机制上采取措施，使政策性业务与商业性业务按照各自的方式运转。

3. 实现银行贷款的商业化管理，要正确处理和认真对待市场经济中的新型银企关系

企业是市场经济的基础和细胞，是银行服务的重要对象。企业不走向市场，成为真正的商品生产者和经营者，银行也难以走向市场，成为真正的商业银行。当前，经济生活中，投资饥饿更加严重，资金需求更加旺盛。如果说过去在计划经济条件下，投资饥饿、资金需求主要是政府的话，那么，在当前向市场经济转换的过程中，则是政府和企业的双重饥饿。企业过去是找市长，现在则既找市长又找行长，过去是吃财政，现在是吃银行。根本原因在于企业未真正走向市场，还不是真正的商品生产者和经营者。由于企业不是市场的主体，缺乏内在自我约束，加上有政府这一张王牌，使得银行贷款还本付息约束、利率约束都成为纸上谈兵。企业有钱就敢用、有款就敢借，利率再高也不怕，而且敢借敢不还，打起官司来也是无所谓。很明显，中国的企业与外国的企业不一样。企业对银行的信贷需求是一个无底洞：也恰恰是这种无约束的信贷需求满足，为企业低效、无效运转提供了资金准备。目前，国有大中型企业有的明亏，有的潜亏，不少企业资不抵债，完全靠贷款生存，这实际上使银行成了企业经营风险的承受者。正是这些问题的存在，使得早已提出的专业银行商业化过去迟迟难以起步，现在困难也相当大。

在市场经济条件下，银行和企业都是市场的主体，二者

应当建立在一种约束在市场规范之下的新型银企关系。

(1) 企业拥有选择银行包括商业银行的自主权，银行也有选择企业的自主权。银行不能借行政力量来垄断企业，企业也不能借政府力量来吃银行“大锅饭”，这是市场经济中交易自由原则在信用领域的延伸。银行与企业间这种双向自由的选择关系，是市场经济中的正常关系，较之我国现阶段银企间的“拉郎配”，确为一种新型关系。

(2) 商业银行有权确认与企业关系的程度，这就首先体现为商业银行有权给开户企业评定信用等级，由此确定相应的交往方式。换言之，银行确定具体企业的信贷条件，以保障自己贷款的质量。商业银行对企业评价，有一套客观的标准，这与政府行政部门对企业评等级有区别，商业银行对企业的资信评级将成为银企新型关系的基本依据之一。

(3) 互利性是商业银行与企业新型关系基本原则之一。因此，商业银行对企业贷款项目要进行可行性审核，确认该项目的可盈利性，然后决定是否贷款。项目评审是从银行角度进行的，不是从政治的角度进行的。

(4) 银企债权债务关系拥有财产保证，具有完善的抵押制度、信用保障制度及相应的市场条件。

(5) 利率市场化。商业银行与企业在市场经济中是平等的市场主体，二者交易是按平等原则进行的。这主要体现在贷款利率和企业商业银行的存款利率，不能由一方确定，应使双方平均受益。为能出现市场利率，就应打破国家银行对利率的垄断，推动银行之间展开竞争。

4. 实现银行贷款管理的商业化，必须提高银行自身素质

专业银行的商业化，除外在条件外，自身素质是一个关

键的因素。目前，专业银行在机构网点、干部队伍、管理水平、经营手段诸方面都不能适应商业化的要求，这有一个认识和熟悉的过程，更有一个结合中国实际逐步探索和实践的过程。就中央银行来看，“货币自己不会管理自己”，尤其是在市场经济体制下，越是金融竞争，越需要严格的管理。如果没有中央银行的协调和监管，听凭银行间的竞争，则极易诱发信用危机和通货膨胀，从而冲击经济的发展和社会的稳定。像银行为争夺居民储蓄而出现的屡禁不止的乱抬、乱浮利率现象；在争夺企业结算户存款而出现的竞相为某一企业放款现象就是这种反映。就专业银行来看，在经营观念上，注重资产量的扩张，而市场观念、效益观念和风险观念尚未确立；在功能上，服务品种、方式单一，较多地局限于自身偏好，而商业银行的“百货公司式”服务以及开发市场、创造需求功能不足，甚至尚不具备；在机构上，按行政区划而不是按社会分工所形成的经济区域设置，其影响不仅仅是银行机构的重叠设置，带来人力、物力、财力的浪费，更多的是行政区域性的运作带来银行的地方化，与市场的统一、开放运作直接相背离，也不可能适应企业集团化、国际化这一发展趋势，成为专业银行自身经营效益和效率不高的一个重要因素。在监督、制约机制上，与市场运行机制脱节，这几年，我们在微观上，力求从企业选银行，银行选企业方面，使社会资源得到优化。然而，更多的情况是，企业从众多银行中求生存，求发展，一面可以占着甲银行贷款不还，另一面获得乙银行、丙银行新的贷款，从而得以维持生产、扩大经营、铺新的摊子。即使是效益很差、甚至亏损企业也能做到。现在，专业银行呆帐、死帐为数不少，其存款的绝大部分来自老百姓，企业 and 国家财政存款所占比重不

大，大量的呆帐、死帐是冲不了的。而这些历史包袱不卸掉，专业银行依靠自身不可能在资金上自求平衡，在财务上自负盈亏。

提高银行信贷资产质量，降低银行贷款风险，是目前国际商业银行工作的中心，也是我国银行进入世界金融大循环的前提条件。近几年银行信贷资产数量在大幅度增加的同时，其质量却明显下降，不仅使银行经营陷入困境，也不利于促进国民经济持续、快速、健康发展，应予高度重视。

形成这种局面的原因在很大程度上是银行内部贷款经营机制运转不畅，银行贷款管理人员素质不高造成的。

市场经济的改革为银行提供了机遇，国有商业银行必须审时度势改变经营策略，提高业务质量和人员素质，为加入世界金融大循环作好准备。

二、写作本书的基本思路

市场经济为国有商业银行提供了发展机遇，但也面临着更多的挑战。由国有专业银行向商业银行转变的理论准备已经结束，已经进入了实施阶段。目前各家政策性银行相继挂牌，各家专业银行也相继宣布实行商业化经营，但这只是专业银行向商业银行过渡的第一步，还要作好市场准备、资金准备、干部准备等一系列工作，今后的路更长更艰难。

对我国商业银行的理论研究的重心也已发生了变化，正逐步转到对商业银行内部业务管理与操作上来，本书就是在学习研究银行贷款管理与决策方面，作者的一点心得，作者在写作过程中始终坚持“体现特色，符合国情”的观念，借鉴和参考了一些西方发达国家商业银行的经验，但基本上是从我国实际情况出发，做到实新特相结合。作者写本书的基

本思路：

1. 树立市场观念，增强服务意识

银行走向市场，首先要抛弃“企业资金管理者”的旧观念，破除资金供给制的老办法，增强风险意识，以搞好企业为己任，以信贷资金的安全性、周转性和流动性来正确调度和运用资金，要不断增强服务功能，努力提高应变能力，求得自身发展。其次要转变经营观念，改变信贷计划管理中“计划性强，灵活性差”的状况，按照市场经济的要求，在不断增加国家积累的同时，增强银行这一经营货币的特殊企业的资金实力，增加利润。

在探讨银行贷款管理机制和业务操作技术时，始终将银行置身于市场主体中的一员，认识到银行与客户是纯粹的业务关系，银行为企业提供货币资金，企业是银行的债务人，所以银行十分关注企业的偿债能力；反过来企业利润又是银行收益的源泉，众多的客户是银行盈利性的保证，所以银行应当以更优惠的服务吸引更多的客户。

2. 树立价值观念，增强经营意识

银行作为经营货币这一特殊商品的企业，需要按市场经济的规律，按照信贷资金流动、安全、效益的原则和国家的产业政策以及企业生产发展的需要，灵活筹集运用资金，用最少的资金创造最大的效益。

市场经济的内涵就是在价值规律的作用下，使资源得到合理配置，通过市场来组织和分配生产要素。银行是资金要素市场的主要供给者，同样要求按照价值规律和市场经济规律去调整和营运。所以银行贷款管理必须把信贷资金当作商品进行经营，增强银行的经营意识。银行在贷款管理中应做到：（1）资金运行要以市场经济为基础，按照价值律的要

求，依据市场供求关系的变化，合理配置资金；（2）针对我国公有制为基础的多种经济成份、多种经营方式并存的实际，提供全方位的金融服务，为企业转换经营机制走向市场创造良好的金融环境；（3）要树立竞争观念，商业银行的业务将打破专业银行的基本业务分工，所以银行贷款要不断开拓新的业务领域，提高服务质量，不断增强竞争能力；（4）要按照国际银行的标准和惯例，提高贷款经营水准，努力降低经营成本，使贷款实现最佳投向结构，获得最大的收益。

3. 树立安全观念，强化风险管理

建立健全业务风险管理机制，增强专业银行自担风险的能力，一是建立资产风险防范机制。要加强对贷款项目的可行性研究工作，建立对贷款对象进行严密、科学的评估论证体系，全面推行贷款审贷分离制度，并实行大额贷款责任人风险金制度，按照资产风险管理要求，规定企业贷款最高限额，实行贷户预交风险保证金制度。二是建立资产风险转换机制。扩大担保贷款、抵押贷款和票据贴现业务，降低信用贷款的比重。三是建立资产风险挽救机制。主要是建立健全收贷目标责任制，调动信贷人员收贷的积极性，改变重贷轻收的状况；借助法律手段实施依法收贷。

贷款风险伴随在银行贷款业务经营的每一个过程、每一个环节之中，所以银行贷款管理与决策的全部内容，实质上就是在追求银行贷款最大收益过程中的风险控制。

4. 吸收他人长处，追求自己风格

在本书的写作过程中，参阅了大量书籍和报刊资料，借鉴了许多研究成果，学习到了很多知识，开拓了视野，净化了思想。我们非常感谢先行者在理论和实践上的探索给我们的启迪，但在写作过程中我们也着意树立自己的风格。

一是求新务实。求新就是尽量把最新的管理思想和管理方法溶入银行贷款管理之中，务实就是要追求实用价值。本书抛弃了传统的贷款管理教材模式，紧紧围绕银行管理实际来组织材料，将科学的管理理论和管理思想溶入银行贷款实务操作之中。

二是将银行贷款管理全过程作为一个完整的系统来研究。系统工程原理在企业经营管理中已经实践多年，产生了巨大效果，同样，系统工程原理适用于银行的贷款管理，从贷款推销、贷款项目的审查、贷款决策、贷款发放、贷后服务以至贷款的收回，就象一个流水线，每一个环节的管理效果都直接影响到整个贷款管理的最终结果。银行贷款管理系统在本书中分为贷款组织系统、贷款风险管理系统和贷款决策系统等子系统进行论述。

三是特别注重对管理信息的研究。信息是银行制定贷款政策、作出贷款决策的基本依据，银行信贷员到企业去应该了解哪些问题，应该获得哪些信息？企业报送的报表说明了什么，为银行提供了企业经营和财务上的什么信号？企业实力、经营效果、以往偿债记录和信用状况如何？怎样对企业作出信用分析和资信评估等，这些都是银行贷款管理与决策的决定因素，所以贷款决策信息系统是贷款管理系统的补充，银行信贷员必须学会这方面的知识并熟练运用。银行贷款信息系统包括企业经营信息、财务信息、信用分析资料等内容。

四是最大程度地利用了财务会计制度改革成果。新财务会计制度是按照国际惯例要求设计的，使会计信息成为国际通用的商业语言，也为银行评价企业长短期债务偿还能力、资金盈运能力和经营效果提供了相当便利条件，财务信息是

银行了解企业的主要途径。财务分析也就成为信贷员的重要科目。

企业自有流动资金的补偿制度是银行一贯坚持的一项贷款管理制度，在银行实行商业性经营后，失去了管理企业流动资金的职能，但是银行对企业流动资金运转状况的监督绝不能放松，因为企业流动资产是企业主要偿债资产，自有流动资产的补偿是提高企业偿债信用的有效措施。实行新的财务会计制度，取消了专款专用原则，怎样才能评价企业是否补充了流动资金？增加的流动资金的来源在何处，被占用的流动资金被投向何方？这个新问题就可以通过财务状况变动表和其他财务信息来解决，同时，现金流量表、现金流量预算表也是企业编制借款计划和银行审查其可行性的重要工具。

总之，财务会计制度的变革给银行贷款管理带来了新问题，也提供了贷款科学管理所需的信息和决策工具，银行贷款管理决策中应用财会手段的空间加大了。

三、《商业银行贷款管理与决策》的主要内容

《商业银行贷款管理与决策》共分三篇十二章。

第一篇“商业银行贷款管理系统”包括第二章“商业银行贷款组织系统”、第三章“商业银行贷款风险管理系统”、第四章“商业银行贷款决策系统”三章内容，主要讲述商业银行贷款管理内部组织结构、组织系统以及相应的贷款约束机制、决策系统。

第二篇“商业银行贷款决策信息系统”是银行贷款决策系统的基础，主要介绍对银行贷款管理有重大影响和作为银行贷款决策重要依据的“信息系统”，这些信息就是有关银