

● 经济管理

中外银行贷款项目风险管理比较^{*}

桂国平, 刘玉蓉

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 桂国平(1953-), 男, 湖北蕲春人, 武汉大学商学院金融系副教授, 主要从事国际项目研究; 刘玉蓉(1978-), 女, 武汉大学商学院金融系硕士生, 主要从事金融研究。

[摘 要] 我国商业银行一直存在惊人的不良资产, 政府和银行都为根治这一“硬伤”在作努力, 但成效甚微。项目贷款在我国银行不良贷款中占极重要地位。通过对中外商业银行贷款职能及对借款人角色的比较, 笔者认为, 西方商业银行项目贷款的全职能管理机制和他们对于借款人多维视角的认识有助于我们从根本上扭转“在信贷交易中借款人总是处于支配地位”的不正常现象。

[关键词] 贷款项目管理; 全职能管理; 职能的缺位; 平面视角; 多维视角

[中图分类号] F832.4 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)02-0217-07

对银行而言, 贷款项目的风险是指贷款项目的失败使得借款人对银行的本息偿还无望。由于项目贷款具有回报率高和风险大的双重特点, 它们一直是中外银行资产管理的重中之重。在我国, 它们一直是银行产生不良资产的主要根源, 是影响我国商业银行国际竞争力的一块“硬伤”。应该说, 我国商业银行也在加大项目贷款管理和研究的力度。以建设银行为例, 继 2000 年 10 月建行总行推出《中国建设银行信贷业务手册》(以下简称为《手册》)后不久, 2001 年 11 月又下发了《中国建设银行贷后管理办法(试行)》(以下简称为《办法》)的通知。在我国金融机构中, 建行最早从事项目贷款, 按说也是最有经验的。通过对我国商业银行不良信贷资产规模及成因的分析, 特别是对建行上至总行指导性文件, 下至具体项目贷款经办行的项目贷款管理理念和机制与国际同行比较, 笔者发现, 许多带根本性的问题, 我国商业银行迄今尚未意识到, 照目前情况, 他们在贷款项目风险管理上很难取得治“本”的效果。现就以建行为代表的我国国有商业银行贷款项目风险管理的主要方面与西方同行作些比较。

一、贷款项目管理职能的差异

应该说, 我国商业银行对项目贷款从上到下都有一套管理程序和办法。以建行为例, 建行总行有规范贷款业务活动的《手册》和《办法》, 其分支行有统一的运作程序和合同文件。建行总行在一年内相继推出《办法》和《手册》表明了对防范继续产生不良贷款的重视并认识到贷后管理是薄弱环节。但是, 仔细研究就会发现在管理理念及手段上《办法》较《手册》并无实质性突破。通过对国内外银行项目贷款理论与业务的比较研究, 笔者认为, 中外银行贷款管理水平的差异首先是中外金融机构项目贷款管理职能的差异。

(一)西方商业银行:以完全的管理职能实施项目管理

西方商业银行贷款项目管理的最大特点就是将银行真正地视做一个企业,以完全的管理职能实施其贷款项目的管理。在西方银行家看来,贷款项目管理是一种具体的管理活动,理所当然地应该在贷款项目从审批、立项到贷款本息还清全过程中以完全的管理职能实施管理。公认的完全管理职能是相互依存、不可分割的四个方面:规划、组织、领导和控制。

要指出的是,在银行贷款管理中的上述四大职能中,有的是针对银行内部具体项目的管理人员(如项目客户经理),有的或更多则是针对借款人的。现将管理四大职能的内涵及其在西方商业银行项目贷款管理中的运用作以下简要介绍:

规划。作为管理的第一个步骤,“规划”的职能是决定要做什么,确立目标和合适的行动步骤。对银行的一笔项目贷款来说,“规划”就是要回答这样一些问题:其一,对一个特定项目是否应提供贷款。答案只能基于对借款人的资信进行调查,对项目的可行性进行客观的评价。银行的调查和评价活动覆盖整个项目开发前期的全过程。其二,应确立什么样的项目管理目标。一般人认为,“规划”就是确立管理的目标,这是片面的。美国的管理学家小舒墨罕(John R. Schemerhorn, Jr.)认为,“规划”的重点应“围绕确立些什么样的目标和保障这些目标实现的手段。”作为贷款银行来讲,“规划”职能除确定项目贷款的规模、利率目标和还本付息的时间及方式外,还要设计出保障这些项目目标实现的强有力的机制,即约束借款人履行其义务的机制。

组织。管理理论中的“组织”职能是将“规划”转化为行动,是管理的执行阶段的开始。其任务是将包括人力资源在内的资源进行合理配置,其核心是明确任务、责任与指派人员。对于银行贷款项目管理来讲,这一过程的任务是确立项目管理组织结构,报告制度及选派可靠的专业人员对已立项(同意贷款)的具体项目实施有效管理,银行此时的一个特殊的极其重要的职能就是作为借款人的咨询顾问,参与项目的可行性研究评价、设计、监理、承包和供应商选择的决策过程。

领导。在舒墨罕的管理理论中,“领导”就是指导人们朝实现既定目标的方向努力并为目标的实现提供保障。有效的领导至少需两个前提,其一,“领导”的基础或资源是权力,它使得领导者有权决定对他人的行为或活动予以奖励或惩罚;其二,必须建立良好、有效的沟通渠道。在银行贷款项目管理中,银行有效的“领导”职能表现为银行有机制使借款人的借款仅用于“贷款协议”中规定的目的,阻止与惩戒借款人错误或恶性行为。比如,银行要求借款人项目的设计者,监理者和施工承包商的选择方式,程序乃至最终选中谁必须事前征得银行的认可。

控制。在“规划”之后,“控制”是决定管理效果最关键的环节。“控制”的重点首先应放在对问题的事前预防而非事后的补救上,银行贷款项目管理更是如此。有效的贷款项目管理是银行能够对借款人的项目建设和还贷前的经营活动实施控制。比如,在项目建设中未经银行同意,借款人得不到协议规定的某一阶段额度以外的用款。同时,在规定的阶段内用款达不到规定的用款数额,对未能使用的部分,银行加收惩罚性的“承诺费”。

研究表明,西方商业银行项目贷款管理在行使这四大职能中,权重较大的是“规划”与“控制”。对银行而言,“规划”不仅要通过多方调研、评估以决定是否对一个项目贷款,更重要的是要设计出保证该项目贷款目标实现的机制,相当于一个具体贷款项目的立法。例如,几乎所有银行在项目贷款协议中均设计这类条款:“未经银行许可,借款人不得扩大其固定资产,从事进一步外部融资活动,与他人缔结任何的并购协议或合同。”但是,银行似乎更重视项目贷款管理中的“控制”职能。对银行而言,其对借款人的“控制”是一个具体贷款项目的执法,没有有效的“控制”,再好的“规划”也没有意义。研究还表明,项目贷款的风险最主要的原因之一是,“银行没有手段去阻止借款人去产生新的债务,危及先前‘谨慎’确立贷款的偿还”。因此,西方商业银行倾向于用较高的贷后监督、控制和收款费用换取较高的贷款损失。

(二)我国商业银行以缺位的职能实施贷款项目管理

人们常说,管理创新首先应该是观念的创新,体制的创新。反过来,当我们审视管理的低效时应该

从观念和体制上找原因。项目贷款风险大之所以成为我国商业银行的老大难问题,关键在于我国商业银行项目管理存在职能上严重缺位。一种职能缺位的管理是不可能实现管理目标的。

1.“规划”职能的部分缺位。如上所述,管理理论中公认的“规划”的重点应“围绕确立些什么样的目标和保障这些目标实现的手段”。作为项目贷款管理中的“规划”,这一阶段的任务如果仅限于考察,评价是否该给某一贷款申请人提供项目贷款,确定一个有利于银行的贷款利率,那么,这种“规划”职能就是部分的缺位,因为银行在“规划”阶段中,一个更重要的任务就是要设计保障贷款项目目标实现,即迫使借款人履行其义务的有力的机制与手段。应该说,我国银行对项目贷款审批组织和程序是较严密的。遗憾的是,从项目贷款指导性文件到执行性的文件中,我们几乎看不到有银行保障贷款管理目标实现的机制设计。我们虽然看到了作为贷款合同附件的抵押合同,但西方银行界有句名言:“银行贷款管理目标不是胜诉的官司”,因为抵押品的定价、维护难度和成本很大。2002年建设银行在几个大城市拍卖抵押品反映了银行在这个方面的无奈。

2.“组织”与“领导”职能的部分缺位。从项目贷款管理周期来讲,银行贷款管理中的“组织”和“领导”职能行使贯穿贷款的发放到贷款本息还清的全过程。银行贷款管理中的“组织”职能既针对内部也针对借款人,而“领导”职能则主要是针对借款人的。这意味着,银行还要参与、指导乃至干预借款人在上述(项目建设和建成后贷款本息还清前的经营)周期的决策活动,如借款人在项目建设中选择什么样的设计和监理咨询顾问、建设承包商和供应商以及以何种方式选择等。只有深入的参与上述借款人的活动才有可能从源头上防范还贷的风险或危机。西方银行家认为“找到挽救危机的补救办法是好,但防止危机产生更妙”。然而,令人费解的是,无论是《手册》也好,《办法》也罢,在这一过程中强调的仅是“检查”。《手册》的5.1.2条规定:“信贷资产检查的重点在于发现风险并进行补救”,还规定,“不论信贷期长短,从第一笔信贷发放后开始,至少每季度去客户的主要办公、生产或经营场所实地检查一次”。这种思维与行动表明我国银行贷款管理的这种“组织”与“领导”职能即便不是虚设,至少也是部分的缺位。

3.“控制”职能的严重缺位。就一个具体的项目贷款而言,贷后的项目建设、运营到还贷完毕的时间远远长于贷款(规划)决策的时间。作为保障管理目标实现的最后一道屏障,“控制”在贷后管理的三大职能中是最重要的,这也是为何建行总行最近专门下文强化贷后管理的原因。但是,笔者发现,《办法》只是进一步强调贷后管理的重要性,在贷后管理理念和手段上没有突破。具体地说,《办法》中强调的贷后管理几乎没有强调最关键的“控制”职能,或者说它强调的贷后管理存在“控制”职能的严重缺位。《办法》中与“控制”职能有关的是第二章“贷后检查”和第四章“信贷风险监管与预警”。在此我们看到银行贷后管理的手段充其量只是“检查”。“检查”固然十分重要,但它与“控制”的目的毕竟大相径庭,更不能替代“控制”。因为,即便是最有效的“检查”,其目的无非是较及时地发现问题。这些问题或危机可能已经发生,而“控制的重点旨在问题的防范和纠正”。很明显,这里“防范”在“控制”职能的内容中是首要的。

仔细研究我国商业银行不良贷款的成因,我们会发现,不良贷款形成和剧增在很大程度上可归咎于其“控制”职能的严重缺位,即银行对借款人活动或行为未实施有效“控制”。人民银行对浙江的温州、黑龙江的黑河、湖南的张家界和常德4城市的新增不良贷款成因调查的结论是:“企业信用制度因素、银行信贷制度和国家政策因素比例分别占52%,29%和19%”。笔者对这组数据理解是:在我国一度猖獗的“政绩工程”和“首长工程”等政府政策和决策如今已不是造成银行大量不良资产的主要原因;银行自身原因几乎占1/3;借款企业原因占一半以上,很重要一个原因也是银行对借款人经营活动在机制上没有“控制”,甚至没有想到去“控制”,从而在我国出现“在信贷交易中,借款人总是处于支配地位”这种咄咄怪事。

实际上,银行对借款人合理的“控制”既是行使其信贷管理职能,也是行使其对借款人的权利。这种“控制”也可以是合同赋予银行的干预权。银行若要便利地行使这种权利就必须事先在贷款合同中设计机制去约束借款人必须做什么,绝不能做什么,这就是信贷管理的国际惯例。今天,我国有些金融专家

也意识到这一问题。例如,陆磊在《当降低不良贷款成为一个目标》一文中就呼吁“提高银行对债务人的干预度”。

二、对项目借款人角色理解的差异

对项目借款人角色是否能全面而正确地理解直接决定项目风险控制的成败。中外商业银行贷款项目管理的另一个根本差异是对项目借款人角色的理解。具体地说,银行是把项目借款人视做一个普通的借钱人,还是将其视做一个同时在多个领域中多种活动的参与者?美国项目管理学会会长柯兹纳博士强调,“项目重点应放在识别和控制那些有可能造成不测事变的领域或事件”。这里的“领域”是指借款人所参与的经济活动范围;而“事件”则指借款人从事的对项目目标有直接影响乃至导致其失败的商业活动。由于对借款人角色理解决定对其“控制”的效果,笔者就中外商业银行对项目融资的“贷款合同”核心部分做过比较,得出以下看法:

(一)西方商业银行:全程、多维的“控制”

全程、多维的“控制”是国际开发机构倡导又为国际商业银行普遍强调的项目贷款管理的共同特征。全程是指项目从开发前期、建设期至还贷完毕之前的运行期。多维则指看到借款人在上述三个阶段中同时充当了不同的角色。某种意义上,项目风险源于借款人在上述任何一个阶段中任何一个角色扮演的失败。

1. 项目开发前期的角色与风险“控制”。项目的开发前期,项目发起人只是一个贷款申请人,这一时期他的活动主要有:机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、项目评估和项目的立项。从项目机会研究开始到立项为终点的项目开发前期活动旨在回答某一建议的项目该不该上?这一阶段对项目成败有先天性的影响。对银行来说,要回答的是该项目款贷不贷?银行这一阶段的“控制”核心是确认借款人可行性研究是客观而科学的。“政绩工程”和“首长工程”在我国一度盛嚣尘上,其实整个发展中国家不同程度上都存在这种问题。国际开发机构和商业银行称之为“白象工程”(elephant projects 注:在西方文化中,白象是又大又笨或大而无用的意思,是绝对的贬义词)。随着市场经济的发展,政府对经济运行干预程度的降低,这类工程在减少。

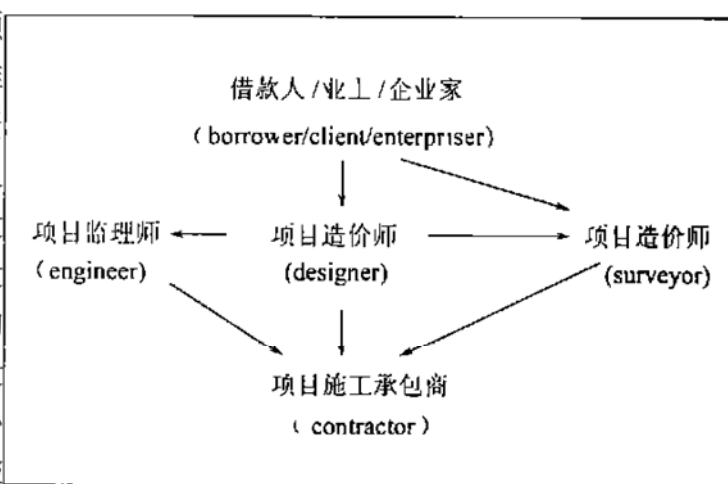
目前,银行另一种更大的风险则是企业贷款申请人在可行性研究中肆意夸大拟进行项目的价值从而骗取银行贷款。对此,西方商业银行的“控制”主要有两个方面:其一,必须从事客观深入的可行性研究;其二,邀请另一个独立的咨询机构对贷款申请人的可行性研究进行再评价。正是由于这两个工作深入和严密,国际上项目的可行性研究费用高达工程费用总成本的 0.5—2%。

2. 项目执行期的角色与风险“控制”。项目开始执行(建设)也就是银行贷后管理的开始。由于项目的建设的时间和资金绝大部分都投入在这一周期,故世界银行项目专家斯特门德教授认为它“是最为危险的时候,因为在这个阶段,项目并无资产,倒有不少负债”。这一阶段的风险控制主要有两个区域:一是项目的 C(Cost 成本)、T(Time 工期)和 P(Performance 质量性能)三大目标的确立是否现实而科学,二是借款人是否有机保障这些现实而科学的项目目标的实现。这两个方面的控制不仅是项目执行阶段最关键的,也是最困难的。一般地说,确立项目上述三大目标相对容易些,保障项目目标的实现要困难得多。绝大多数项目的失败或借款人逃避银行债务是因为这样或那样原因使得项目目标未能实现,最后导致项目彻底失败,致使还贷无望。

按照柯斯纳博士的观点,这一阶段项目管理或“控制”的重点应放在“识别和控制那些有可能造成不测事变的区域或事件”。在西方项目管理中,项目的当事人刚好也称为合同地位(contractual position)。这就是要识别项目中哪些当事人的哪些行为对项目目标实现会造成灾难性影响,如何控制这些当事人的这些行为的发生。西方项目管理当事人合同地位关系图如下:

西方商业银行认为有关当事人会在以下位置以不当或恶意行为影响项目目标的实现:

承包商:承包商可能以粗制滥造直接影响项目的质量性能目标 P,由此也带来较大的后续维修成本 C,也可能未能以科学的管理和适当的资源投入影响项目的工期 T,从而影响作为借款人业主的市场机会成本 C。对此,项目设计师的设计不仅要设计严格的技术规范,更重要的是要设计对承包商的管理机制;监理师必须是住现场的(resident),他们必须迫使承包商的任何材料在投入之前,任何的工艺,工序及工作面在开始之前必须得到检查与认可;造价师则用经济手段实施“控制”,具体是,首先,承包商须在签订合同前交纳占项目合同价 10%—15%的履约保证金或保函(相当于承包商预期利润两倍),再者,承包商必须对项目材料,设备和人工投入先行垫付,待其投入的工作得到监理师认可后才能得到这部分工程标价 90—95%的进度款(interim payment),其余作为维修保证金扣留。因此,只要设计,监理和造价师按上述履行职能,没有承包商冒得起违约的风险。



工程咨询顾问:在项目执行阶段,工程咨询顾问是履行项目设计,监理和造价(预算控制)职能的工程咨询实体的总称。在这一阶段,他们是项目管理的设计者与执行者。来自工程咨询顾问的风险是:设计师在设计中仅有工程、技术和工艺而没有管理设计;监理师不是在承包商投入之前及操作过程中严密控制;造价师在选择承包商的算标中有严重失误。在业主履约前,咨询顾问对项目目标设计是否现实与科学,承包商能否按设计的质量性能和预算如期完成项目等提出意见。按世界银行计算,详细设计及监理的咨询费分别占项目费用的 3—6%和 5—8%,远远超过承包商利润率就是这个道理。由于项目管理是一个涉及面极广,专业性极强的领域,国外的建设业管理著作都是从咨询顾问角度讲管理并且主要是讲咨询企业如何才能竞争到咨询合同。这从另一个方面说明,项目执行或建设阶段风险控制的关键在于是否严格地挑选工程咨询顾问。选择工程咨询顾问的标准不仅看其设计的项目目标是否科学,更重要的是看其是否设计出机制保障这些目标的实现。有鉴于此,世界银行专门设计了《世界银行借款人以及世界银行作为执行机构使用咨询专家指南》。世界银行项目贷款管理机制正在被国际商业银行所采纳。在以东京银行为牵头行的日本银团对北京五星级 ABC 饭店的贷款协议中就有这样的规定:“借款人只能使用由主要贷款人预先同意的人作为有关项目的设计师和监理师。”这就是在这一阶段实施风险的源头“控制”。

借款人/业主/企业家:与我国商业银行不同的是,在项目建设阶段,银行不是平面地将借款人视为一个普通的借钱人,而是以多维的角度看他,即他同时扮演三重角色:借款人,项目业主和企业家。后两种角色扮演的失败必然导致银行信贷风险。前已叙及,作为业主的失败主要是未能选好工程咨询顾问。而更有可能的是他作为企业家的失误导致其无法履行业主履约的义务,即业主在还贷前无度地从事其他经济活动使项目的资金得不到保障,从而导致项目目标无法实现。为防范这些不测事件的发生,日本银团在上述 ABC 饭店贷款协议的附件《承诺书》中规定:“贵公司(借款人)在签署任何以贵公司为一方的合同、协议(不包括本贷款协议及其保证文件)承诺、担保、抵押以及转让等法律文件之前,须征得我行的同意。”注意这里的“任何”二字,它是一种典型的全面、多维的“控制”或干预。

3. 项目营运期的角色与风险“控制”。西方银行家认为项目的营运期仍然属于贷后管理。它始于项目投入营运,(也是项目还贷 payoff 的开始)终于还贷的结束。这时,借款人的角色是借款人加营运商。还贷的风险主要有管理效果差,还贷困难,再就是借款人将营运收入用于其它投资而不是如约还贷。有鉴于此,日本银行在上述贷款协议中规定:“借款人作为获利所有人在此将其合资企业协议项下的全部权利、财产、利益和收入转让给贷款行,包括但不限于合资企业协议项下已到期或将到期借款人应收款项的收款权”,但协议又规定银行不因此承担任何合资企业协议项下的责任和债务。

3. 项目营运期的角色与风险“控制”。西方银行家认为项目的营运期仍然属于贷后管理。它始于项目投入营运,(也是项目还贷 payoff 的开始)终于还贷的结束。这时,借款人的角色是借款人加营运商。还贷的风险主要有管理效果差,还贷困难,再就是借款人将营运收入用于其它投资而不是如约还贷。有鉴于此,日本银行在上述贷款协议中规定:“借款人作为获利所有人在此将其合资企业协议项下的全部权利、财产、利益和收入转让给贷款行,包括但不限于合资企业协议项下已到期或将到期借款人应收款项的收款权”,但协议又规定银行不因此承担任何合资企业协议项下的责任和债务。

(二)我国商业银行仍是局部、平面“控制”

由于以建行为代表的我国商业银行如今一再强调“贷后管理”，“控制”的手段主要是抵押和质押，关注的重点是借款人的“转制”，因此可以理解为，我国商业银行的项目贷款管理中几乎没有什么项目周期的概念。他们把具有企业家和项目业主等多重身分的法人借款人仅视作一个普通的“借钱人”，因而他们的“控制”只不过是一种局部、平面的，重点在“检查”的“控制”。这种视角使他们无法看到“那些有可能造成不测事变的位置或事件”。只要看看除抵押合同以外建行贷款合同中规定的银行对借款人的权利，我们就可以了解我国商业银行的信贷风险管理在哪个区域及他们的管理是否真正具有风险防范与控制能力。

第十一条规定：“在本合同有效期内，甲方如需进行承包、租赁、合并和兼并、合资、分立、联营、股份制改造等改变经营方式应提前一天通知乙方，经乙方对有关转制合同(文件)书面认可后，甲方方可实施转制行为。”

第十二条中有：

3. 甲方(借款人)必须按约定的用途使用贷款，未经乙方书面同意，甲方不得将贷款挪作他用；
4. 甲方应按乙方要求提供有关的计划，统计，财务报表等资料；
5. ……凡固定资产投资贷款，乙方有权参与招标决策，对工程造价有权进行审查和有偿服务；
6. 乙方有权对甲方的资金及经营情况进行监督；

第十五条规定“甲方在还清乙方贷款本息之前，不得向他人提供超过自身负担能力的信用担保”。

项目是否存在先天性风险在于可行性研究及项目成本、质量性能及工期三大目标的设计是否客观与科学。除此之外还在于能否正确地选择项目(可行性研究、设计、监理及造价)咨询顾问。建行合同对此根本没有提及。可以说，我国银行不介入项目开发前期。

至于还贷，合同只在第五条列出还款计划及在第八条“扣款方式”中声明“若不能按期归还，则乙方(银行)有权直接或委托他人从甲方的银行账户中直接扣收借款本金，利息及有关费用”。合同根本没有提及在还贷前项目的营运期对借款人“收款权”的控制。这说明银行没有以多维的视角看借款人，也说明合同声明的那种“扣款”的“控制”有效性的象征意义大于实际意义。

建行的贷款合同的第十二条似乎强调了项目建设(执行)期的“控制”，因为它强调了有权参与招标决策及有权对借款人资金及经营情况进行监督。招标的确在项目建设期十分重要。但要指出的是，招标只是选择项目施工承包商或设备供货商的手段。作为设计工作内容的一部分，它是由设计师代表业主操持的。如上所述，这一阶段风险主要有两个区域：其一，项目目标，投标“游戏规则”是否合理，特别是，是否设计出保障这些目标实现的管理机制。其二，业主是否能保证资源的投入。有一流专业技术和职业道德的咨询顾问绝不会出现“豆腐渣工程”；业主有充分的投入也不会出现“胡子工程”。如果像西方商业银行贷款协议规定的“在签订任何以借款人为一方的合同、协议、承诺、担保、抵押及转让等有法律效力文件之前须征得我行的同意”，作为借款人的业主不仅能选好项目的其他当事人，而且很难从事影响工程进行的商业活动，这样项目风险就最小化了。我国商业银行忽视较高层面的业主经营活动和工程咨询顾问选择这种带根本性的“控制”，仅强调对招标决策的参与，实在是本末倒置，其信贷风险也就难免了。

截止 2001 年底，我国全部金融机构不良资产总额约为 3 万亿元，占全部贷款余额的 25%，其中国有独资商业银行占 17 650 亿元，占全部不良资产的 60%和 GDP 的 18.4%。为提高国有商业银行的竞争力，政府曾对国有商业银行不良资产进行过剥离，但剥离后不良资产的形成及其速度不容乐观，我们似乎还没有找到有效对策。究其原因，是我国商业银行没有像西方同行那样以完全的管理职能实施项目的贷款管理。我们没有以项目管理的全程，多维的视角来看项目借款人。如果我们能在这两个方面借鉴西方同行的理念与运作，“在信贷交易中，借款人始终处于支配地位”的怪现象在我国将会得到根本的扭转。

[参 考 文 献]

- [1] KERZNER, Harold. Project Management [M]. New York: Nostrand Reinhold Publishing Corporation, 1995.
- [2] JOHN R. Schemmerhorn, Jr. Management for Productivity [M]. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- [3] CHESTER, L. Lucas P. E International Construction Business Management [M]. New York: McGraw-Hill Book Corporation, 1986.
- [4] THOMAS, M. Havrilesky Dynamics of Banking [M]. Illinois: HarlanDavidson, Ico., 1985.
- [5] 斯特门德,等. 招标与承包[M]. 上海社会科学院集体翻译. 上海:上海社会科学院出版社, 1988.
- [6] 陈雨露. 国际融资实务[M]. 北京:北京经济学院出版社, 1996.
- [7] 陆 磊. 当降低不良贷款成为一个目标[N]. 经济观察报, 2002-05-13.

(责任编辑 邹惠卿)

Comparison between Chinese & Foreign Banks' Project-financing Risk Management

GUI Guo-ping, LIU Yu-rong

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, Chian)

Biographies: GUI Guo-ping (1953-), male, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in MBA business English and international project management; LIU Yu-rong (1978-), female, Graduate, Wuhan University Business School, majoring in Finance.

Abstract: China's commercial banks have been suffering an alarming ratio of non-performing assets in which the project loans have the lion's share. Both the government and banks have been making painstaking efforts to solve the problem yet have achieved modest results. A closer look at foreign banks' functions in handling project loans and their perspectives from which they look at the borrowers shall contribute to eliminating China's abnormal situation where "the loan borrowers should dominate the loan business".

Key words: project-financing management; full-functional management; partial-functional management; two-dimensional perspective; three-dimensional perspective