


杨凯生 主编

金融资产管理有限公司

JIN RONG ZI CHAN GUAN LI GONG SI


不良资产处置实务

BU LIANG ZI CHAN CHU ZHI SHI WU

 中国金融出版社

金融资产管理公司 不良资产处置实务

杨凯生 主编

 中国金融出版社

责任编辑：王 健
责任校对：张志文
责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

金融资产管理公司不良资产处置实务/杨凯生主编. —北京：中国金融出版社，2004.5

ISBN 7 - 5049 - 3381 - 3

I. 资… II. 杨… III. 金融公司—资产管理 IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 037633 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 170 毫米 × 240 毫米

印张 28.5

字数 555 千

版次 2004 年 7 月第 1 版

印次 2004 年 7 月第 1 次印刷

定价 58.00 元

如出现印装错误本社负责调换

再版说明

前一本《金融资产管理公司资产处置实务》出版后，读者普遍反映这是一本不错的教材，是一本比较适合中国国情的关于不良资产处置业务的专著，同时也提出了一些修改意见，建议再版发行。党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出要进一步“完善金融资产管理公司运行机制”。2004年2月在北京召开的全国银行、证券、保险工作会议上，国务院又提出了“办好金融资产管理公司、加快有效处置不良资产”的要求。为了顺应形势的发展，在读者的热情鼓励下，我们经过广泛征求意见，抓紧对原书进行了修改再版。由于金融资产管理公司业务发展很快，业务领域不断拓宽，新的业务种类不断增加，诚恳地希望关注金融资产管理公司发展的读者对本书的再版提出宝贵的意见。

在国际比较中树立办好中国 金融资产管理公司的信心

(代序言)

二十世纪八十年代直到九十年代初，美国曾经发生过一场影响很大的银行业危机。当时，约有几千家储蓄和贷款机构陷入了困境（美国的储蓄和贷款机构与一般意义上的银行既相类似，也有区别。它们专门吸收短期储蓄存款，发放长期住房抵押贷款，并不从事其他银行业务，准确地说它是一种非银行金融机构）。

为了化解危机，联邦存款保险公司、联邦储蓄信贷保险公司竭尽全力进行了援助，美国政府也采取了一系列措施。设立重组信托公司（Resolution Trust Corporation，简称 RTC）对储贷机构的资产负债进行清理，就是其中最重要的一项举措。RTC 从 1989—1995 年经营了五年多时间。其间，RTC 在化解金融风险，推进金融创新等方面的运作多有建树。因此，RTC 一直被公认为是世界上处置金融机构不良资产的成功典范。在某种意义上可以说，正是自 RTC 开始，组建资产管理公司成为各国化解金融风险，处置不良资产的通行做法。

汲取国际经验，结合中国实际，我国在 1999 年设立了四家资产管理公司。几年来，中国的金融资产管理公司究竟运行得怎样？对于这个问题，国内国际都很关注。

毋庸讳言，一些人对中国的金融资产管理公司能不能干好，能不能达到化解金融风险、减少最终损失的预期目标存有疑虑。有不少人时常把中国的金融资产管理公司与美国的 RTC 进行比较，甚至有人已经断言，中国的 AMC（Asset Management Corporation，资产管理公司）不如美国的 RTC。我认为现在下这样的结论，一是为时过早，有些问题需经过一段实践才能看得更清楚；二是要对 RTC 的运作进行一些比较深入的调查和研究，切忌道听途说。

笔者最近到美国，专门走访了当年 RTC 资产销售办公室的执行董事（他曾是 RTC 全国范围内资产处置的负责人），就有关问题当面向他请教。尽管远不能说已经把 RTC 的运作情况搞清楚了，但这次会晤确实大大增强了我的信心。我们完全有理由说，这两年来，中国的 AMC 不比美国 RTC 干得差！

谁的资产回收率高

人们在谈到 RTC 时，尽管对其资产回收率究竟是多少众说不一，但似乎都认为 RTC 的资产回收率很高。诚然，我们可以列出一些数据来支持这种说法，例如 RTC 地产（未开发土地）抵押贷款的回收率约为 10%；办公写字楼抵押贷款的回收率约为 50%；购物中心、商业中心抵押贷款的回收率约为 30%；工厂企业抵押贷款的回收率约为 30%~40%。但是进一步分析，就会发现情况并非如此简单。

首先，RTC 接受的是发生了支付危机的储贷机构的全部资产，而不仅仅是所谓的不良贷款。

在 1989—1994 年间，RTC 先后接受了账面价值 4 650 亿美元的资产，但其中不良贷款不足三分之一，仅为 1 500 亿美元。换言之，RTC 是依托约 3 150 亿美元正常贷款来处置 1 500 亿美元不良贷款。在这种背景下形成的不良贷款回收率显然包含有优质资产运作的带动效应。这与中国金融资产管理公司仅仅接收银行剥离出来的不良贷款完全不同。进一步分析还可以发现，即便同样称之为不良贷款，其真实质量也有着明显差异。例如，在 RTC 所接收的资产中设定抵押的贷款高达 92%，而这恰恰是中国金融资产管理公司所无法相比的。就拿华融资产管理公司来说，约 5 000 亿元人民币的资产中仅有 18% 为抵押贷款，而且由于历史原因，其中一是不少抵押的有效性难以保证，二是在有限的有效抵押中，企业的机器设备占有相当比例。值得注意的是 RTC 的设备机器抵押贷款回收率几乎为零。

其次，RTC 的最终实际损失并不小。RTC 自 1989 年运行至 1995 年，共计损失 850 亿美元，与 1 500 亿美元不良贷款数额相比约为 56.67%。这还不是问题的全部。我们还不能据此得出结论：RTC 的资产回收率达到了 43.33%。

正如前面所说的，RTC 处置不良贷款的过程与经营正常贷款的过程是融合在一起的。例如 RTC 凭借一些优质资产对部分不良贷款进行了“捆绑式”的证券化处理，仅通过发行资产支持证券，获取的利息收入就高达 250 亿美元。毫无疑问这 250 亿美元有效地冲抵了相应的损失。也就是说实际上 RTC 处置 1 500 亿美元不良贷款的损失应该远远超过 850 亿美元。由于 RTC 三分之二正常资产的收益与三分之一不良贷款的损失是统一汇总核算的，所以 RTC 自身一直并未进行过所谓“资产回收率”的统计。也许这正是人们对此一直莫衷一是，找不到一个确切说法的原因所在。但可以肯定的是，RTC 的不良贷款回收情况远不如人们所认为的那么理想。

再来看看中国资产管理公司的资产回收率。2000 年是四家金融资产管理

公司起步的第一年。在这一年里四家公司的平均资产回收率达到了 32.2%，现金回收率为 12.7%。其中华融公司的资产回收率达到 41.8%，现金回收率达到 26.6%。2001 年以来华融公司仍然保持了较高的回收水平，资产回收率为 59.3%，现金回收率为 37%。

当然，我们无法保证今后可以一直维持在这个水平上。

但撇开中国资产管理公司较之 RTC 缺少资产增值手段、资产质量偏低等因素不谈，即使单纯就资产回收率进行比较，如果我们对已收回实物资产的变现风险给予充分估计，同时对当期已收回现金的时间价值予以适当考虑，那么我认为，经过努力，中国资产管理公司最终现金回收情况可以不亚于 RTC。

谁的运行成本高

现在社会各界包括监管部门普遍存在一种担心，即金融资产管理公司的运行成本能不能得到有效控制，会不会金融风险未曾消除，相反倒增加了不少财政支出。应该说把这个问题想在前面是必要的。通过与 RTC 运作成本的比较，我认为完全可以有把握地说，中国资产管理公司的运行成本是很低的。

据了解，RTC 五年的运作成本约为 100 亿美元，平均年度成本为 20 亿美元。去年中国四家资产管理公司各项财务费用总支出约为 14.83 亿元人民币，折合美元仅为 1.8 亿元。如果说进行这种绝对数的比较没有意义的话，那么我们可以进一步再作一下相对数的比较。RTC 年度运行成本约占其所收购不良贷款总额的 1.34%，而中国四家资产管理公司财务费用即使在去年总支出的基数上再增加一倍，也才仅占所收购不良贷款总额的 0.22%，是 RTC 的 16.42%。

RTC 所管理和处置的不良贷款约为 1 500 亿美元，折合人民币约 12 400 亿元，比中国四家资产管理公司的资产收购额约少 10%。RTC 员工数量最多时 8 000 多人，直到其关闭时仍有 3 000 多人。中国四家资产管理公司编制总数约为 11 000 人，但截至去年底仅到位 8 100 人。可以说，中国资产管理公司用不多于 RTC 的人力管理着多于它的资产。

中国资产管理公司是可以办好的

之所以要作上述比较，绝不是想说美国 RTC 的经验不值得借鉴，也不是想说中国的金融资产管理公司经营运作水平如何之高。我只是想说明，近两年的实践证明，党中央、国务院设立资产管理公司的决策是正确的，中国的资产管理公司是可以办好的。我们必须树立起这种信心。妄自菲薄是没有道

理的。

当然，要想真正办成国际上一流同类公司，还需要我们从多方面努力。例如：

要不断探索资产处置的新方法、新手段。RTC 处置资产主要不是依靠削债打折，而是搞资产证券化和组建合资的资产管理公司。RTC 在资产证券化方面的收益大大弥补了其资产处置的损失。RTC 曾经在几年内采用多种方式，与私营部门以及国外投资者组建了三十多家合资的资产管理公司，成功地分散了风险。RTC 还首创了不良资产的组合销售方式，并以此培育了不良资产的处置市场。

要建立有效的激励机制，以吸引更多更优秀的人才。RTC 从事的业务当时在社会上具有很大的影响力，其员工报酬也具有相当的吸引力。大多数 RTC 的管理人员今天仍活跃在各种投资银行机构、律师事务所和会计师事务所中。

要建立公开化的运作机制，以便从政府、监管部门和社会公众处获取更多的理解和支持。RTC 定期向国会、政府报告工作。美联储的主席非常关心 RTC 的经营情况。RTC 还经常向社会公布资产处置的进度和效果。

中国的金融资产管理公司已经成功地迈出了第一步，与美国的 RTC 相比，这一步走得并不差，如何继续向前走好，一切取决于我们自己的努力。

朴孰吉

(原载于 2001 年 7 月 18 日《经济日报》，
文章标题和个别地方略有变动。)

目 录

第一章 中国金融资产管理公司运作概述	1
第一节 中国金融资产管理公司成立的背景、性质和目的	1
一、中国金融资产管理公司成立的背景	1
二、中国金融资产管理公司性质与定位	3
第二节 中国金融资产管理公司经营管理体制	6
一、组织管理体制	6
二、财务制度与财务管理体制	7
三、业务监管构架	7
第三节 中国金融资产管理公司业务运作	8
一、资产收购、管理、处置绩效	8
二、实现资产回收价值最大化的保障机制	10
三、理论领域的突破和建树	12
四、业务领域的探索和创新	14
第四节 中外金融资产管理公司的比较和启示	17
第二章 资产收购	21
第一节 资产收购概述	21
一、资产收购的概念	21
二、资产收购的范围	22
三、资产收购的规模	22
四、收购资金的来源	22
第二节 债权资产的收购	22
一、收购对象	23
二、收购条件	23
三、收购债权的确权方式	24
四、收购程序	24
第三节 拟实施债权转股权资产的收购	26
一、拟实施债权转股权资产收购特点	26

二、收购条件	27
三、收购方式	28
四、收购程序	29
第四节 以物抵贷资产的收购	32
一、以物抵贷资产收购特点	32
二、收购范围	32
三、收购条件	32
四、收购程序	33
第三章 资产管理	35
第一节 资产管理概述	35
一、资产管理的原则	35
二、直接管理与委托管理	36
三、按处置商机对资产进行分类	37
第二节 债权资产管理	38
一、债权资产管理的概念	38
二、债权资产调查与核实	38
三、债权资产的日常管理	39
四、债权资产的风险管理	41
第三节 股权资产管理	44
一、股权资产管理的概念	44
二、股权资产管理的主要内容	44
三、股权资产的日常管理	44
四、重大事项的决策管理	47
五、派出股东代表、董事、监事应履行的职责	48
六、持股企业派出人员管理	49
第四节 实物资产管理	51
一、实物资产管理的概念	51
二、实物资产管理原则	51
三、实物资产交接程序	52
四、实物资产的日常管理	53
五、实物资产的风险管理	54
第五节 两种特殊情况下的资产管理	55
一、对改制企业的资产管理	55

二、对计划内破产企业的资产管理	57
第六节 资产档案管理	58
一、收购类资产档案	58
二、管理处置类资产档案	59
三、资产档案管理的内容	62
第四章 资产处置	64
第一节 资产处置业务概述	64
一、资产处置的概念	64
二、资产处置的原则	64
三、资产处置的基本要求	65
四、资产处置的范围和类型	66
五、常见的资产处置手段	67
六、资产处置的授权管理制度	68
七、资产处置的市场开发	68
第二节 资产处置程序	68
一、尽职调查	69
二、制定处置计划	72
三、资产处置谈判	72
四、资产处置申请及项目立项	74
五、制定、评审和优化处置方案	75
六、公示	77
七、处置方案申报、审查与审批	78
八、方案实施	79
九、资金清算和账务处理	80
十、资产处置项目总结	81
十一、处置内审与备案	81
十二、资料归档	81
第三节 常用的资产处置方式	81
一、不良资产处置中可供选择的处置方式	81
二、债务重组	83
三、拍卖	85
四、招标	88
五、竞价	92

六、打包处置	93
七、诉讼	96
八、租赁	101
九、债转股	103
十、股权资产处置方式	115
第四节 几种特殊的处置业务	117
一、委托处置	117
二、吸收外资参与资产重组与处置	118
三、资产证券化	120
四、信托分层处置	125
第五节 资产处置定价	128
一、资产处置定价的概念	128
二、资产处置定价的意义	128
三、资产处置定价类型及影响因素	129
四、实物类资产回收价值的确定	131
五、债权类资产回收价值的确定	132
六、股权类资产处置回收价值的确定	136
第六节 资产处置的纪律	137
第五章 金融资产管理公司证券承销业务	139
第一节 金融资产管理公司与证券承销业务	139
一、金融资产管理公司开展证券承销业务的必要性	139
二、金融资产管理公司开展证券承销业务的可行性	141
三、金融资产管理公司证券承销业务范围和业务品种	142
四、金融资产管理公司证券承销业务的开展现状	142
第二节 证券承销业务的基本流程	143
一、项目立项	143
二、改制重组	144
三、发行辅导	144
四、承销立项	145
五、公司内核	146
六、证监会审查	146
七、发行上市	148
八、回访	148

九、相关证券业务品种的承销业务流程	148
第三节 企业改制重组	150
一、改制重组的内容和程序	150
二、如何实施尽职调查	153
三、项目选择标准	154
四、重组方案设计	155
五、疑难问题	157
第四节 发行辅导	164
一、辅导工作内容	164
二、辅导工作计划	165
第五节 材料制作	167
一、发行申请文件内容	167
二、制作要求	173
第六节 证监会审核	174
第七节 发行上市	176
一、承销团组建及承销团备案材料	176
二、发行方式	177
三、发行上市流程	182
第六章 资产评估	185
第一节 资产评估概述	185
一、资产评估的概念	185
二、资产评估的主要制度规范	188
三、评估行业执业管理体制	192
四、评估价值与处置价格之间的关系	194
第二节 资产评估方法	196
一、市场法	197
二、收益法	200
三、成本法	202
四、评估方法的选用	205
第三节 常见资产评估类型	206
一、房屋建筑物评估	207
二、土地使用权的评估	216
三、设备评估	222

四、整体资产评估	229
第四节 资产评估的组织与实施	231
一、华融公司评估的对象与范围	231
二、评估的业务受理与委托	233
三、评估的实施	239
第五节 评估报告的审查、审议和审批	243
一、评估报告的审查	244
二、评估报告的审议与审批	253
三、评估报告的分析与使用	255
第六节 评估工作管理	257
一、评估业务的档案管理	257
二、评估付费管理	259
三、评估工作责任	261
第七章 资产管理和处置中的法律问题	263
第一节 概述	263
一、资产管理公司的法律环境	263
二、资产管理公司业务运作的法律关系	264
第二节 企业改制过程中的债务承担问题	266
一、企业分立与债务承担	267
二、企业合并与债务承担	270
三、国有企业改制与债务承担	274
四、企业法人解散后的债务承担	276
五、诉讼时效问题	282
第三节 企业破产中的法律问题	284
一、破产法律制度概述	284
二、破产案件的申请、受理与宣告	286
三、破产债权	290
四、债权人会议	294
五、清算组	295
六、破产财产	298
七、破产费用	303
八、破产终结	305
第四节 担保中的法律问题	307

一、担保概述	307
二、保证	308
三、抵押	316
四、质押	326
五、有关担保的其他法律问题	328
第五节 合同法的若干法律问题	334
一、合同法概述	334
二、合同的成立与效力	335
三、合同的履行、转让和解除	338
四、违反合同的责任	342
五、关于格式合同	347
第六节 公司法的若干法律问题	348
一、《公司法》概述	348
二、公司治理	356
三、股权管理的法律问题	362
四、股权转让的法律问题	365
第七节 民事诉讼中的法律问题	370
一、民事诉讼概述	370
二、审判程序	379
三、执行程序	383
第八章 金融资产管理公司内部审计	392
第一节 金融资产管理公司内部审计概述	392
一、内部审计的职能	392
二、内部审计的目标	393
三、内部审计的分类	393
四、内部审计的管理体制	395
第二节 金融资产管理公司内部审计的基本程序	395
一、现场审计的操作程序	396
二、非现场审计操作程序	399
第三节 资产收购审计	401
一、资产收购审计的目的、范围及程序	401
二、资产收购审计的内容	402
三、资产收购审计中需重点关注的问题	406

第四节 不良资产管理审计	408
一、资产管理审计的目的、范围及程序	408
二、不良资产管理审计的内容	409
第五节 资产处置审计	411
一、资产处置审计的目的、范围及程序	411
二、资产处置审计的内容	413
三、几种特殊资产处置方式审计重点简述	417
第六节 财务审计	420
一、全面财务审计	420
二、专项财务审计	422
第七节 任期经济责任(离任)审计	425
一、审计的目的和范围	425
二、审计的程序	426
第八节 信息系统审计	428
一、信息系统审计概述	428
二、金融资产管理公司对信息系统审计的特殊要求	432
第九节 金融资产管理公司内部控制的测试与评价	433
一、内部控制的概念	433
二、内部控制的测评	434
后记	437

第一章 中国金融资产管理公司运作概述

第一节 中国金融资产管理公司成立的背景、性质和目的

一、中国金融资产管理公司成立的背景

金融是现代经济的核心，在现代经济生活中发挥着越来越重要的作用。经济的发展水平决定着金融的发展水平，但同时，金融在服务于经济的过程中，又反作用于经济，其发展程度和融资结构影响着经济发展的速度和结构。邓小平同志曾经指出：“金融很重要，是现代经济的核心。金融搞好了，一着棋活，全盘皆活”，这句话深刻地揭示了金融在现代经济生活中的地位和作用。

随着金融业的迅速发展，加之政治、经济和市场变化的影响，许多国家和地区都出现过这样或那样的金融风险或金融危机，也都不同程度地影响到这些国家和地区的经济发展和社会稳定。特别是20世纪80年代以来，以金融全球化、金融工具不断创新以及部分国家的经济转型为背景，金融风险发生的频率越来越高，波及面也越来越广。据有关资料统计，1980年以来，世界上有120多个国家发生过严重的金融问题，这些国家为解决金融问题所耗费的资金高达2500亿美元。导致金融风险或金融危机的原因是多方面的，但比较普遍、比较突出的诱因是一些国家和地区的银行相继出现的巨额不良资产。东欧转型国家，由于国家银行非商业银行化和信贷配给制，在90年代政治、经济转型时期遗留了相当比例的不良资产，1996年，捷克和匈牙利的不良贷款比率分别高达23%和29%。发展中国家的情况也很不乐观，墨西哥、委内瑞拉、阿根廷以及马来西亚等国的银行业不良资产比率均在20%左右。1997年，韩国银行业不良贷款问题的急剧恶化，成为诱发金融危机的重要根源。工业化国家银行不良资产问题也相当严重，80年代初期涉及全球的国际债务危机致使欧美国家的银行业背上了沉重的呆坏账包袱。最为突出的是日本，由于“泡沫经济”的后遗症及房地产业的萧条，到1997年底，日本146家银