

谭根林 著

企业不良 资产管理

Qi Ye Bu Liang Zi Chan Guan Li



经济科学出版社

企业不良资产管理

谭根林 著

经济科学出版社

责任编辑:王 丹
责任校对:王苗苗
版式设计:代小卫
技术编辑:李长建

企业不良资产管理

谭根林 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

新路装订厂装订

787×1092 32 开 5 印张 100000 字

2001 年 5 月第一版 2001 年 5 月第一次印刷

印数: 0001—4000 册

ISBN 7-5058-2489-9 / F·1881 定价:10.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

不良资产是指：(1)企业所有但企业实质或形式上不可以控制；(2)不能在预定的期间内带来所要求或所预期的现金流入的资产。

企业的盈利是由企业的资产所创造的。如果企业的资产没有赢利能力，企业也不会有盈利能力，没有盈利能力的企业是无法生存的。不良资产，是盈利能力达不到企业要求的资产，它的存在不仅会降低企业的盈利水平，还会影响企业的生存。

对不良资产进行管理，可以减少不良资产的数量和规模，提高资产的质量。资产质量的提高，意味着企业盈利水平的提高及生存环境的改善。

资产为什么会变成不良资产？这除了和资产本身的性质有关外，还和资产存在的环境及企业的管理有关。

就资产的性质而言，两项因素导致不良资产的产生，这两项因素是资产的价格和资产的变现能力。

就不良资产产生原因而言，三类因素导致企业不良资产的出现。这三类因素是产生不良资产的确定因素、产生不良资产的可预期不确定因素及产生

不良资产的不可预期因素。

本书是一本介绍不良资产管理的书，它将按照不良资产的管理程序而展开。该书的第一章介绍不良资产的管理目标。这些目标包括：(1)清理已经存在或发生的不良资产；(2)防止出现新的不良资产；(3)通过对不良资产的管理，改善企业的资产结构，提高资产质量。第二章介绍如何组建不良资产的管理部门。这一章将介绍设立不良资产管理部門的一般原则，不良资产的构架及职责，及对不良资产管理人員的要求。第三章介绍资产、不良资产的定义及分类。这一章首先会为不良资产下一个定义，然后会根据资产的变现能力及是否受资产市场价格影响给不良资产分类。第四章介绍不良资产产生的原因，这些原因可以归为三类。第五章介绍不良资产评估认定的标准。第六章介绍不良资产信息的搜集与整理方法。第七章介绍不良资产档案的建立。第八章介绍不良资产的具体处理方式。最后一章介绍对不良资产管理的考核。

本书是以企业的管理者及对企业管理有兴趣的读者为对象的。如果您对资产为什么会变成不良资产或对不良资产的管理有兴趣或好奇，可以读读此书，它可以给你提供一些参考。

作者

2001年5月





作者简介

谭根林，出生于江西丰城。

先后于1989年及1996年获得中国人民大学会计系学士学位及美国旧金山大学工商管理硕士学位。

1992年至2000年，任职于香港大型贸易集团公司，先后从事过会计、审计及不良资产的管理工作。对会计、企业管理、经济学等作过认真的思考和研究。

目录

第一章 企业不良资产管理目标	1
第一节 处理已经存在或发生的不良资产	2
第二节 防止出现新的不良资产	5
第三节 提高企业资产的质量,优化企业资产的结构···	8
第二章 组建不良资产的管理机构	14
第一节 设立不良资产管理机构的考虑因素	14
第二节 设立不良资产管理机构的一般原则	16
第三节 不良资产管理机构的构架及职责	18
第四节 对不良资产管理人員的要求	22
第三章 资产及不良资产的定义及分类	27
第一节 资产及不良资产的定义	27
第二节 资产及不良资产的分类	32
第四章 不良资产产生的原因	39
第一节 产生不良资产的确定因素	39
第二节 产生不良资产的可预期不确定因素	47
第三节 产生不良资产的不可预期因素	53
第五章 不良资产评估、认定的标准	57
第一节 不良资产评估、认定的一般标准	57
第二节 不良资产评估、认定的具体标准	60

第六章 不良资产信息的搜集与整理	68
第一节 不良资产信息的搜集方法	69
第二节 不良资产信息的搜集与整理	72
第七章 不良资产档案的建立	77
第一节 不良资产档案的定义	77
第二节 不良资产档案的内容	79
第八章 不良资产的具体处理方式	91
第一节 处理不良资产的一般原则	91
第二节 不良资产的处理计划	94
第三节 不良资产的处理步骤	104
第四节 不良资产的处理手段	112
第五节 不良资产的处理方式	114
第九章 对不良资产管理的考核	119
第一节 不良资产管理考核的一般原则	119
第二节 不良资产管理考核指标的设计方法	122
第三节 不良资产管理考核指标设计实例	125
附表	138

企业不良资产管理目标

不良资产的产生有各种各样的原因，这些原因有的涉及国家的经济制度，有的涉及企业（这里所说的企业包括金融机构，下同）的内部管理，有的则可能涉及企业外部环境的变化。用什么价值去衡量一项资产已经变成了不良资产呢？如果我们用资产的初始投资价值作为衡量标准的话，只要企业的资产达不到预期的变现能力或获利能力，该等资产就可以认定为不良资产。如果我们用资产的市价作为衡量标准的话，那么当企业的资产达不到预期的变现能力或获利能力时，由于该等资产的价值已根据资产的变现或获利能力进行了调整，故该等资产不会变成不良资产。

不良资产的出现固然是和企业经营有关，但和企业选择什么计价方法去反映资产价值关系更大。本书所讲的不良资产，是以资产的初始投资价值为基础。如果企业能够按照资产的真实变现或真实获利能力来反映其价值，企业不良资产的价值就可以得到及时的调整，从这个角度上来讲，企业是不会出现不良资产的。只有在企业不及时调整资产价值的情况下，企业才会出现不良资产。企业不按资产的实际价值进行及时的调整可能和企业管理者的短期行为有密切关系。对待不良资产，企业的任务是将其处理，变不良资产为正常资

产。不良资产管理有三个目标：第一个目标是处理已经存在或发生的不良资产；第二个目标是预防出现新的不良资产；第三个目标是通过不良资产的处理提高企业资产的质量，优化企业资产的结构。

第一节 处理已经存在或发生的 不良资产

不良资产是一种“生病”的非正常资产，这些资产的“病因”各式各样，非常复杂。要找出不良资产的病因从而对症下药会涉及方方面面的问题，这些问题的存在决定了处理不良资产是一项艰苦、细致且具有技巧性、挑战性的工作。

不良资产既然已经存在于企业里，对它惟一的解决方法是通过对其处理将其盘活。不良资产是在企业的经营管理过程中不断产生积累而逐渐形成的。根据不良资产形成产生的特点，对不良资产处理首先要找出产生不良资产的原因，根据不同的原因采取不同的处理方式。

不良资产出现的原因多种多样。这些原因有的来自于企业的外部，有的来自于企业的内部。比如有的不良资产是由于外部客户支付能力不足而引起，对于这类不良资产，企业除了要调查清楚客户的信用以外，还必须努力争取到客户的担保或抵押。再如，有的不良资产是由于企业内部管理混乱而引起，对这类不良资产，企业必须加强管理。还有一些不良资产是由于国家的宏观经济政策的变化所引起，对这类不良资产，重点要分析相关宏观经济政策的走向，然后采取相

应的应变措施。对于由于环境的变化而出现的不良资产，除了调整企业的策略防止新的不良资产出现之外，还要及时将现存的不良资产进行处理。

其次要对不良资产的现状有一个全面、准确、科学的评估，根据不良资产的不同情况采取不同的处理策略。不良资产的不良程度是不相同的，按照不良资产的不良程度，企业可以将不良资产分成若干等级，根据不同的等级制定相应的处理措施。如有的银行企业将不良资产分成五级，并对不同的级别采取不同的处理程序。

最后要对不良资产的未来潜在价值进行评估，根据不良资产未来价值的情况，作出相应的处理措施。如有的不良资产是由于暂时的市场价格波动所引起，这类不良资产有较好的未来潜在价值。如果企业能够利用市场价格变动的灵活性，就可以很好地处理它。又如有的不良资产根本就没有潜在价值可言，对于这类不良资产就应该尽早处理，以免产生更多的相关成本。

处理不良资产，必须以可以接受的经济利益或净现金流入量为目标。为了实现这个目标，在处理不良资产时，就必须进行成本、效益分析。如果处理不良资产所付出的成本大于处理不良资产所带来的收益，除非有其他的因素，否则，这类不良资产就没有处理的价值，因为处理这类不良资产不会产生什么经济利益。相反，如果处理不良资产所带来的收益大于处理不良资产所付出的成本，这类不良资产就值得处理，处理这类不良资产可以为企业带来经济利益。

处理不良资产，要选择适当的处理手段。不良资产处理手段的选择不仅要考虑不良资产的现状，还要考虑不良资产所处的具体环境和不良资产产生的原因。如果不能透彻了解

不良资产所处的环境，不了解不良资产的现状，不知道不良资产产生的原因，就很难选择适当的不良资产处理手段。

处理手段的选择直接影响不良资产的处理结果。如有的不良资产根据情况需要采用协商的手段进行处理，如果我们不顾实际情况采用法律诉讼的手段来代替协商的手段，这不仅会降低不良资产处理的效益，还会损害我们和客户之间的关系，从而恶化公司的经营环境，影响公司的未来发展。有的不良资产则适合采用法律诉讼的手段进行处理，对于这类不良资产，如果企业采用协商的手段，企业不仅处理不了相关的不良资产，还会错过处理不良资产的最佳时期，从而给企业带来不必要的损失。在应该采用法律诉讼手段处理不良资产的情况下，如果企业用协商的处理手段来代替法律诉讼的处理手段，企业不良资产的处理结果就会出现较大的偏差。

处理不良资产的最终目的是将不良资产变为正常资产，不良资产变成正常资产的方式有可能是通过变成现金资产的方式来实现，也可能通过将不良资产变成非现金资产的方式来实现。企业在处理不良资产时，要根据具体情况选择不良资产的转换形式，而不能一味强调现金方式。企业如果不能将不良资产转化为正常资产，它所做的一切工作，包括对不良资产产生原因的分析、对不良资产处理方式的选择等，都变得没有任何意义。因此处理不良资产必须围绕将其变为正常资产这个目标来进行。

第二节 防止出现新的不良资产

一个企业，如果处理掉的不良资产等于新出现的不良资产，该企业不良资产的总量水平将不会呈现出下降趋势，如果企业希望不良资产的总量不断减少，企业在处理已经存在的不良资产的同时，还要避免新的不良资产的出现，否则企业的不良资产状况将不会得到任何改善。因此，要完成对企业不良资产的处理，除了要对已经存在或发生的不良资产进行处理以外，还要防止出现新的不良资产。

防止出现新的不良资产首先要分析产生不良资产的各种可能因素，其次要针对这些可能因素制定相关的控制措施及程序，防止这些可能因素转换成事实，只有这样才能避免出现新的不良资产。

出现不良资产的原因很多，对不良资产产生原因的归类方法也很多。按照不良资产产生原因确定与否，产生不良资产的因素归纳为以下三类：

(1) 产生不良资产的确定因素。

这类因素主要指企业的个人或小组为了个人的利益或为了小组的利益而牺牲企业股东利益的行为。要防止这类因素的出现，最根本的是要真正明确企业的所有权结构，这是管理一个企业的基础。除此之外，要防止这类因素的出现，一是要对企业的人员进行思想教育，培养企业人员正确的职业道德观。企业的人员尤其是高级管理人员，如果他们具有较高的思想水平和职业道德水平，就不会出现这类因素引致的不良资产。相反，如果他们的思想水平和职业道德水平

相对较低，在其他条件相同的情况下，这类因素引致的不良资产出现的可能性就较高。二是要加强对企业的管理监督，防止出现可能的漏洞。必须指出的是，管理监督企业的也是人，这些人的任何偏差都会间接导致产生不良资产确定因素的出现，有什么因素可以防止这些偏差的出现呢？这是一个值得我们认真思考的问题。三是要定期不定期检查企业的控制管理程序，防止企业控制程序的形式化。企业的控制程序是在一定的条件下根据企业的情况以及企业所处的环境而制定出来的，随着企业本身情况及企业所处的环境发生变化，企业的控制管理程序就会出现偏离实际的情况，当这种偏离程度达到企业控制管理可容忍的程度时，企业就有必要检讨这些程序。为了保证这些程序的可修改性及连续性，在开始制定这些程序时，就要保持这些程序的高度弹性。四是要根据企业内外部环境的变化及时地调整企业的控制程序。

(2) 产生不良资产的可预期不确定因素。

这类因素可预期，是因为这类因素对企业管理者而言，他们在经营管理当中可以知道这些因素的存在，这类因素不确定，是因为企业的管理者不知道这类因素会不会出现，以及在多大的程度上出现。产生不良资产的可预期不确定因素主要和企业可以接受的风险水平密切相关。如果企业比较进取，希望增加市场占有率，企业就可能接受较高的风险水平，从而出现较多这类因素所产生的不良资产。相反，如果企业的经营策略比较保守，只愿意接受较低的风险水平，产生这类因素引起的不良资产的可能性就相对较低。要防止这类因素的出现，首先要确定适当的企业策略。企业的策略是根据企业的实际情况，同时充分考虑企业的生存环境的基础上制定出来的。如果企业的策略太急进，不符合企业发展的

实际情况，这种企业不仅会产生大量的不良资产，它的生存也将可能面临严峻的挑战；相反，如果企业由于害怕不良资产的出现，制定非常保守的企业策略，这将会阻碍企业的发展壮大。由此可见，制定适当的企业策略是何等的重要。其次根据企业的发展策略制定相应的风险管理程序。好的风险管理程序可以减少不良资产的发生，相反，如果没有风险管理程序，或风险管理程序不完善，就有可能增加不良资产的产生。企业的资产，由于其变现的能力不同，以及受到市场价格的影响不同，其转化成不良资产的可能性也不相同。如手头现金，它本身就是一般等价物，它既不存在变现问题，也不受价格的影响，因而不会变成不良资产。应收账款由于存在变现问题，因而有可能转化成不良资产。至于存货、固定资产、投资资产等由于其既存在变现问题，又受相关价格的影响，在经营过程中，同样有可能转化为不良资产。根据这种情况，企业就必须根据资产的不同性质制定相关的风险管理程序。最后要对行业及整个国家的经济周期有一个判断。要判断行业或国家的经济周期是一件很难的事，这除了要有专业知识之外，更重要的是对知识的应用及创新。对于一个国家的经济周期，我们可以用已有的宏观经济指标去预测，同时也可利用货币总量与资产总存量的比去预测。

(3) 产生不良资产的不可预期的不确定因素。

这类因素不可预期，是因为这类因素就当时来讲，超出了企业管理者的预期范围。这类因素不确定，是因为这类因素可能发生，也可能不发生。这一类因素除了和人的认识能力有关外，还和人的认识能力受时空限制有关。要减少这类因素所引致的不良资产，企业的管理人员除努力学习各方面的知识外，还要不断提高自己应用各方面知识的能力。

防止出现新的不良资产涉及到企业的管理问题。在其他条件相同的情况下，企业的管理水平越高，企业产生的不良资产就越少。相反，如果企业的管理水平较低，企业出现的不良资产就会相对较多。企业的资产，由于其变为不良资产的可能性不同，采取的管理程序和措施也不同。比如，对于现金资产，由于其不容易变成不良资产，对它的管理更多地涉及企业内部的事情。当然，为了避免出现不良现金资产，企业在管理现金资产时，不仅要考虑它的流动性及收益性，还要考虑以此相关的风险性。又比如，对于债权资产，由于对它的管理直接关系到客户的信用和财务稳健性，对它的管理除了公司的内部管理外，还涉及到对客户的信用及财务状况的管理，如果在这个环节出了管理问题，企业的资产就有可能转化为不良债权资产。再如，对于投资资产的管理，由于不仅涉及投资环境，还涉及投资回报等诸多方面，这些环节如果任何一个出现问题，都有可能产生不良投资资产。

第三节 提高企业资产的质量， 优化企业资产的结构

资产结构指的是某类或某项资产占总资产的比率。理论上讲，最优的资产结构指的是使资产整体获利能力最大时的资产构成。

在现实中何谓获利能力最大，由于千差万别的原因难以界定。无法界定最大获利能力也就无法界定最优的资产结构，因为资产结构的优劣与否以该整体资产的获利能力为条件，没有这个条件也就无所谓资产结构的最优。鉴于此，本

书认为，这种界定的理论意义往往多于实际意义。在实际操作中，企业会选择一个或一组具有操作性的指标来代表“最大获利能力”指标，可以推定，实务中的最优资产结构指的就是在这一条件下的资产结构。

资产是什么？资产是一种可以用来获得经济利益的资源。这种资源可以有形的，也可以是无形的，可以是企业投资形成的，也可以是企业在经营管理过程中形成的。企业的报酬和企业的实物资产的多少没有必然逻辑关系，和企业的有形资产也没有必然逻辑关系，但和企业的管理水平却密切相关。比如，有两个摘苹果的队伍，他们的所有条件都相同，惟一的区别是管理人不同，结果一个队伍摘的苹果的数量是另一个队伍摘的苹果数量的两倍，这种差异是由不同的管理水平而引起的。由此我们可以推断，资产质量的高低，很大程度上是由企业的管理水平决定的。

资产的质量指的是资产的流动能力和获利能力。由于资产是在一定的组织管理的情况下流动和获利的，而组织管理是无法用计量的方法来考核和核算的，它在企业中的贡献很难用会计的方法界定。就一般而言，资产的流动能力越强，获利能力越高，资产的质量越高；反之，资产的流动能力不强，获利能力不高，资产的质量就越低。因此，本书认为，提高资产流动能力，改善资产获利能力的一切措施，都是提高改善资产质量的措施。这些措施具体体现在以下几个方面：

(1) 资产经营者的管理水平。

这是决定资产质量高低的最关键因素，也是最难量化的一个因素。从经济学的角度来看，管理者及管理者的技巧都是企业的资产。但在企业的资产负债表上，这项资产被完全

