

金融资产管理公司

有效处置不良资产咨询报告

金融资产  
管理公司  
有效处置不良资产  
咨询报告

# 前言

---

为有效处置国有银行的不良贷款问题,财政部代表中国人民银行与世界银行签署了两项技术援助项目“不良债务处置”和“开发资产管理规划”。

按照世界银行的招标规定,我行聘请安永会计师事务所作为“不良债务处置”和“开发资产管理规划”项目咨询专家,分别就资产管理公司的优化选择和监管提供咨询服务。前者围绕资产管理公司的治理结构、不良资产的管理和处置策略、内部控制系统的设计和宏观问题四个方面提出咨询意见;后者围绕监管框架、监管特点、资产管理公司业务范围及其面临的风险、现场和非现场监控提出咨询意见。聘请伟凯等律师事务所在“不良债务处置”项目下就法律框架问题提供咨询服务,围绕有关资产管理公司的法律问题提出意见。

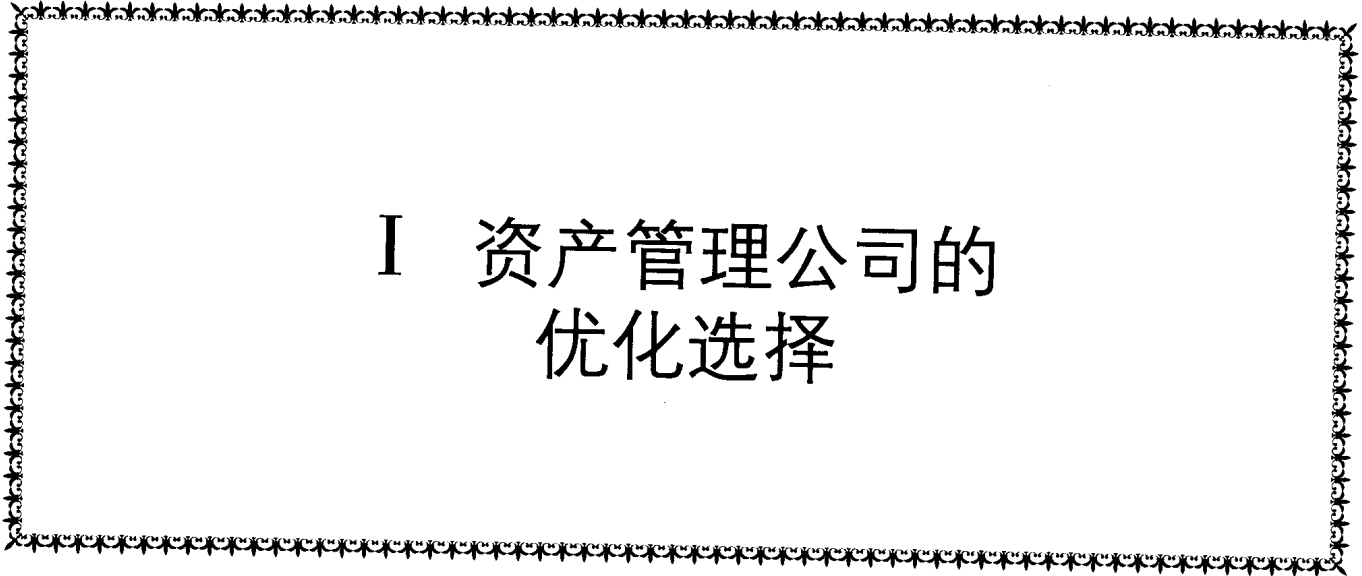
为共享咨询成果,借鉴国际经验,促进资产管理公司更有效地处置不良资产,现将咨询报告汇编成册,分为三部分:“资产管理公司的优化选择”、“资产管理公司的监管框架”、“资产管理公司的法律框架”。

希望这份汇编册能够为有关部门提供一定的参考和借鉴价值。

中国人民银行银行监管一司

# 目录

<b>I 资产管理公司的优化选择</b> .....	1
1.资产管理公司的国际经验介绍(初期报告) .....	5
2.中国金融资产管理机构现状分析(中期报告) .....	55
3.对中国金融资产管理公司的建议(最终报告) .....	77
<b>II 资产管理公司的监管框架</b> .....	157
1.资产管理公司监管的国际经验介绍(初期报告) .....	161
2.对中国金融资产管理机构监管的建议(最终报告) .....	205
<b>III 资产管理公司的法律框架</b> .....	239
1.有关国家资产管理公司的法律介绍(初期报告) .....	243
2.中国金融资产管理机构现状的法律分析(中期报告) .....	261
3.对中国金融资产管理机构法律框架的建议(最终报告) .....	325

A decorative border with a repeating floral or geometric pattern surrounds the central text.

# I 资产管理公司的 优化选择



# 目录

---

<b>1 资产管理公司的国际经验介绍(初期报告)</b> .....	5
简介 .....	5
报告背景 .....	6
第1章 资产管理公司的治理结构 .....	7
第2章 不良资产的管理和处置策略 .....	18
第3章 内部控制系统的的设计 .....	33
附录 .....	47
<b>2 中国金融资产管理公司机构的现状分析(中期报告)</b> .....	55
简介 .....	55
报告背景 .....	55
第4章 资产管理公司的治理结构 .....	57
第5章 不良资产的管理和处置策略 .....	64
第6章 内部控制系统的的设计 .....	67
第7章 需进一步考虑的问题 .....	72
附录 .....	75
<b>3 对中国金融资产管理公司的建议(最终报告)</b> .....	77
简介 .....	77
报告背景 .....	77
第8章 资产管理公司的治理结构 .....	79
第9章 不良资产的管理和处置策略 .....	94
第10章 内部控制系统的的设计 .....	99
第11章 宏观问题 .....	108
附录 .....	110





## 简介

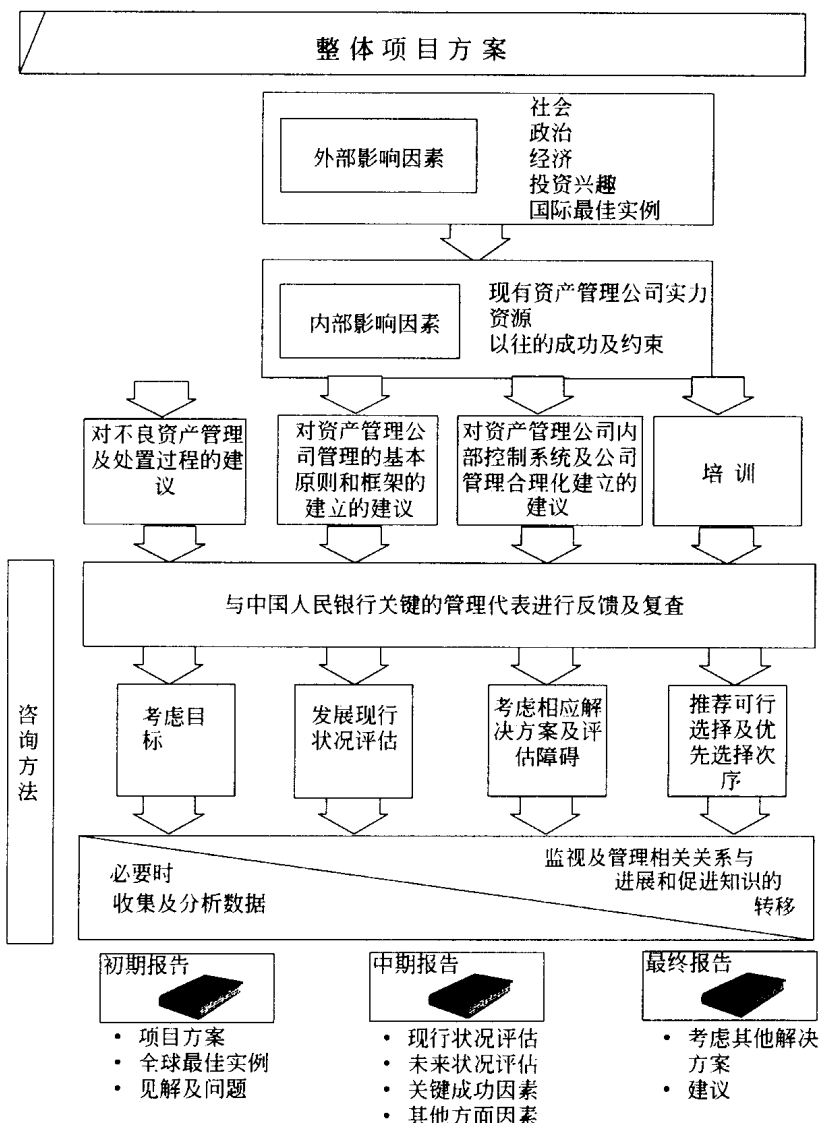
安永会计师事务所“安永”与“中国人民银行”签订合同，致力于解决坏账问题。按照中国人民银行指定的服务范围，安永将在以下的三个主要的不同方面向中国人民银行提出相关的建议：

1. 资产管理公司治理结构建立的原则和框架。
2. 不良资产管理和处置的过程。
3. 资产管理公司内控体系的建立和公司治理的合理化。

我们的工作将分为三个部分：初期报告、中期报告、最终报告。最后，我们将确立并提供一个培训项目向人民银行及四个资产管理公司的代表提交我们的工作情况和建议。作为这个培训计划的一部分，我们将为这些机构的代表安排和协调一个合适的学习考察团。

我们的项目计划和最终的建议报告是将我们与人民银行、资产管理公司会晤得到的相关信息、研究成果以及国际经验进行吸收和分析的过程。在形成我们最终报告的程序将包括以下内容：

- 考虑人民银行的的目标
- 对每一个资产管理公司的运营及活动进行现状评估
- 考虑解决主要任务的备选方案和评估实施这些方案的障碍
- 考虑资产管理公司运作的必备环境，并提出可行的选择



## 报告背景

资产管理公司的治理结构；不良资产的管理处置和内部控制体系的建立和实施对于有效和及时处置不良资产是很重要的。不良资产的解决方案是实现中国经济复苏和四大国有银行改革的关键步骤。经验证明，没有果断和及时的实施处置策略，不良资产将继续贬值，越来越多的资源将会在处置不良资产中被吞噬，却不能解决该难题。世界上的金融和投资机构已经完备地记录并充分认识到了不良资产对一国经济和金融行业的资产流动性所带来的持续负面影响。

幸运的是，那些曾经或正在为消除不良贷款和资产所带来的负面影响而努力的亚洲和西方国家给我们提供了许多的相关案例。然而，每个国家有其独特的政治、社会和经济结构。为了更有效的解决问题，每个国家必须采用一个适合其独特的政治、金融和社会因素的解决方案，同时慎重借鉴并加以改进那些国际上的解决坏账以致实现经济复苏的成功经验。

中国通过建立四个资产管理公司，已经在金融改革上迈出了一大步。这些实体目前正在建立他们的组织框架，从大型国有银行转移资产，寻求解决方案并实施选中的方案。

当然，资产管理公司正处于初始时期，每一家资产管理公司所处的阶段略有不同，拥有不同的资产类型及潜在的不同的组织框架，首要任务是不同的不良资产解决方案、时间表和内部控制结构。然而，当资产管理公司吸引来自国外资本市场的资本和评级机构时，它们之间运作和策略的一致性将成为重要因素。

我们的这个项目的现实背景是：资产管理公司是已开始运作并作为我们这个项目的基石。其中国的资产管理公司应该关注国际上的成功实践，来指导其经营活动，保证其成功，但同时我们在提出建议时也必须注意到中国资产管理公司业已存在并已开始运作的事实。

正因为如此，我们计划撰写三份报告去分别阐述其三个部分的内容：国际成功实践和经验，资产管理公司当前状况及我们的建议。

1. 初期报告主要介绍我们的工作范围、工作技巧并对国际资产管理公司的经验进行全面的讨论。该报告将针对中国人民银行所界定的主要工作范围进行探讨：资产管理公司治理结构、不良资产的管理、处置策略及内部控制。

2. 中期报告将提供我们同资产管理公司探讨结果的最新进展，并简要讨论其现状，包括资产管理公司的资产组合信息，公司框架和内部控制，报告内容取决于从资产管理公司获得的信息的多少。

3. 最终报告将综合论述我们所推荐的方案。这些方案是根据我们与国际资产管理公司合作的经验，我们对中国资产管理公司及其遇到的障碍和问题的认识，并考虑到了资产管理公司的运营环境而提出的。

# 第1章 资产管理公司的治理结构

一个有效的治理框架应该是国际上可接受的实践与该国的运作、政治和社会环境的有机结合。

资产管理公司的治理框架应该也是一个以保证资产管理公司完成其目标的组织结构。因此，管理层充分了解资产管理公司的目标并建立一个能够实现这个目标的治理框架是很重要的。

国际上的资产管理公司的经验证明：一套指导原则和成功因素对于资产管理公司达到其目标是很关键的。本章的内容如下：

- 资产管理公司的运作和法定的保护
- 指导原则
- 资产管理公司的长期目标、当前目标和策略
- 关键的成功因素

## 一、资产管理公司运作和法定保护

摘要：资产管理公司的设立是金融和银行部门的一个更大规模、更全面的重组中的一部分。国际经验表明：资产管理公司的目标是从金融机构那里取得并管理那些不良资产及执行适当的处置策略。这些运作与传统的银行是十分不同的。

### 1. 资产管理公司的运作

迅速的解决不良资产是资产管理公司成功的关键，因为最令人失望的结果是资产管理公司仅仅充当了这些不良资产的仓库，而并没有采取任何管理或处置不良资产的措施。资产管理公司通常是：获得不良资产，透过事业的管理手段去提高其不良资产的价值，确定一个合适的售出策略以使不良资产的回收价值最大化。由于不良资产的属性，其比运作传统资产需要投入更多的关注和要求及更专业化的技巧。因此，要求资产管理公司超越传统银行的日常业务范围去完成任务，包括：

- 扩展其回收的可选方案和技巧
- 重组债务和/或借贷者
- 管理抵押品或者取消抵押品的赎回权力以求最大限度的回收价值
- 如果需要，对借贷者进行清算
- 处置不良资产

### 2. 法定保护

资产管理公司通常在一个政府建立的法规框架下运作。因此，资产管理公司必须在一定的方式下运作并关注那些将对其施加压力的政治和金融影响及应保护其不屈从于这些压力。

一个已被国际认可的可以增加资产管理公司成功可能性的方法是将资产管理公司组织为一个商业企业，并由外部顾问和首席执行官来执行管理该企业。另外，为与国际成功的实践操作一致，建立资产管理公司的立法机关应该提供资产管理公司以透明和公平的方式运作所必需的授权和自主权。资产管理公司应

得到政府对其运作的支持，并拥有一个合理的时间框架来评价其表现。

因此，恰当的公司治理结构是很重要的。资产管理公司应该根据其自身特性确定其治理结构，在促进成功的管理和不良资产的解决过程中注入自信。资产管理公司的最终成功主要取决于财务、业务和政治在解决不良资产问题上的综合作用。

## 二、指导原则

**摘要：** 指导原则可以被定义为资产管理公司的行为规范或者规则，一旦遵守之，将有利于其成功运作。世界的资产管理公司已经发现：一些凌驾于其治理结构之上的关键原则将创造一种工作环境，使得资产管理公司在实现其目标中获得成功。

全球的资产管理公司有着不同的目标。一些公司主要考虑国际方面的影响，如满足国际货币基金组织的要求。其他的公司则考虑国内的因素，如刺激低迷的房地产市场或维系对银行系统的信心。无论其激励因素是什么，资产管理公司必须拥有一个治理框架以保证其成功达到目标。资产管理公司发现：一个成功的资产管理公司治理框架不应规定特定的公司构架，不应要求其遵守众多不容违犯的规则，而应允许其在业务过程中拥有灵活度以适应商业活动中的多变环境。

尽管资产管理公司都有不同之处，有一点已经很明确：所有的资产管理公司都应遵循一套指导原则或宽泛的行为技巧，以保证所有市场参与者，包括借贷者、国内和国际投资者和雇员获得公平、公正的信息披露。

由于资产管理公司经营环境与经营业务的特性，其往往受到广大公众与政治的监督，因此，指导原则对于资产管理公司尤为重要。资产管理公司应该做到：无论其目标如何，在实现目标时都应保证及时地解决资产问题。指导原则使资产管理公司能够解决道德风险问题，此问题是所有商务运作公司必然面临的。

根据全球的资产管理公司经验，成功的指导原则如下：

- 目标导向的行为
- 及时
- 果断
- 透明度

**目标导向的行为：** 资产管理公司应该专注于实现其既定的目标，否则，资产在大部分情况下很难被处置好，资产管理公司也可能成为政府和民众的负担。同样的，资产管理公司不应卷入政治和经济论争，因为一旦介入会分散资产管理公司实现其目标的精力。资产管理公司也应该了解其被授予的权利和自主权程度，应该清楚在实现目标的过程中，何时和向谁获得另外的支持和授权。

- 印尼银行重组代理 (IBRA) 是一个印尼的资产管理公司，一直没有专注于其目标，因为在印尼没有一个政治代表愿意冒因低价出售不良资产被起诉的风险。这种在实现目标方面的无能和广泛的卷入政治和政府的论争，使得 IBRA 成为一个呆板的、无效的实体
- The Fondo Bancario de Protection al Ahorro (FOBAPROA), 墨西哥的资产管理公司，在其成立的最初三年内，专注于问题的过程，而不是问题的目标。最初，管理层评估了可能解决不良资产的方案，但是最终都不能选出一个，并称这些方案都不能获得理想的结果。由于在实施资产管理和处置策略上的延误，资产价值出现了严重下降

**果断：** 为最有效地解决问题，资产管理公司和相关的合适人员应该有能力 and 被授权做出决定。这意味着，只要符合政府制定的特殊规则，资产管理公司有权重组、协商和出售资产。履行这种决策权力要求：政治和立法环境完全支持资产管理公司的目标，资产管理公司自身有符合决策行为要求的组织结构。在解决问题的过程当中，资产管理公司应该建立一个财务限制，在此限制之内，资产经理拥有完全的决策权，

超越此限制时决策则必须经过一个授权的委员会或者董事会核准。

- 由于资产管理公司拥有的资产，其价值随时间而下降，因此决策的无能会大大降低其收回的价值
- 决策上的无能也会损害政府、市场、股东和投资者的信心，并导致：
  - ⇒ 政府监管部门降低支持
  - ⇒ 投资者对购买不良资产缺乏兴趣
- 最初，投资者批评韩国资产管理公司（KAMCO）没有执行清晰及一致规范的政策。如：KAMCO 在一次贷款销售当中，向投资者提供了相当不明确的信息，并缺乏果断的行为。这种决策上的失误导致了混乱，而且，就该问题得不到满意解决，将给 KAMCO 带来了信誉上的危机

**及时：**对于资产管理公司而言，及时可以从两个方面予以定义。第一，资产管理公司应该形成一种毫无延误的做出决策和解决问题的公司文化。理想的情况是，系统能够及时形成决策。比如，管理报告要精确，决策层如授权和方案委员会必须经常碰面，特别是在资产管理公司成立的早期。在资产管理公司手上，不良资产基本上是潜在的和无用的，所以，尽快做出决策对于阻止损失、实施处置策略和为投资者提供持续的机会是很重要的。第二，一些资产解决决策会同时有助于很多资产的处置。运用一些销售技巧如一次性大额出售资产和证券化能使很多资产问题同时得到解决。这两种概念能使资产管理公司实现其目标并使其资产收回价值最大化。

- 在韩国，金融监管委员会（FSC）就汉城银行的出售问题曾和汇丰集团进行过长时间的协商。但由于金融监管委员会的延误，此银行至今未能售出。由于大宇集团由此受到损失，金融监管委员会至今不得不向汉城银行注入额外的资本，这比当初与汇丰议定的数额要大得多
- 最初，资产处置公司（美国资产处置信托公司），即美国的资产管理公司被指责不能迅速地解决资产问题，这对于只有五年半的存在期的资产管理公司而言的确造成问题。在最初的 18 个月内，资产管理公司把主要精力放在了解其组合中的资产和听取外部如投资银行和顾问的意见上。然而，在因行为迟缓而遭到政府的批评后，资产管理公司采取更为简单的策略以加快其处置步伐，如资产销售和合资，这也刺激了市场对其资产的需求
- 在韩国，向一个国际风险投资企业出售汉城第一银行的计划由于各种原因被延缓。主要原因之一是政府和监管银行缺乏一个能保证与购买者及时协商的组织和程序的框架。与投资者的及时协商和互动会提高韩方对市场的了解，及时的决策也会降低投资者的交易成本，使之收益。相反的，未预料到的延误会增加交易成本，降低投资者在未来交易中的热情
- 必须注意：及时运作的愿望也会带来反面的结果。在泰国，金融重组局（FRA）曾有一次性向市场出售 20 000 项贷款的策略，但是这对于市场上的投资者而言，在当前内对其做出定价是很难的。短时间内操作这么多贷款出售项目及其尽责调查的后果就是，贷款的收回价值比预想的要低得多

**透明度：**资产管理公司应该公开操作，以一种能够与国际成功实践一致的、能够激发所有相关方如投资者、政府和公众信心的方式运作。创造一个透明运作环境的主要步骤有：包括合理设计内控体系、建立支持指标、把资产规模和处置策略与风险关联起来、向第三方报告和公正及公平地对待投资者。在努力创造透明环境的同时，资产管理公司也应维护相关参与者如投资者的保密性，并遵守既定的程序。

- 资产管理公司的最终成功通常源于其吸引国际投资资本的能力，如投资银行、机会基金、对冲基金和企业。透明度是资本机构获得或投资资产管理公司资产决策的惟一重要的因素
- 美国资产管理公司定期向美国国会报告当期已发生的费用和已经处置的不良资产金额。相应地，公众也能获知处理问题的过程
- 在印尼，有证据表明在政治和金融系统中存在贪污。这限制了 IBRA 处置其已获得资产的能力
- 在其资产出售的过程中不透明会导致资产管理公司的问题。经验证明：失信于投资者允诺的资产管理公司将迅速丧失投资者的信任，不仅对定价有负面影响，而且严重影响到投资者的兴趣
- 缺乏透明度会损害投资者对资产管理公司的信任。KAMCO 在初次贷款出售中，采取了竞价方式。然而，在胜方产生之后，KAMCO 又和胜方协商改变了交易组织方式。缺乏透明度阻碍了 KAMCO 在后续贷款出售中吸引投资者，也影响了 KAMCO 雇用财务顾问以监督其透明操作

### 三、资产管理公司的长期目标、当前目标和策略

摘要：资产管理公司建立一个有效的治理框架关键在于：确定一个能反映影响资产管理公司运作的政治、社会和经济因素的长期目标和相关的当前目标以及能使资产管理公司实现目标的策略。

#### 1. 选择适当的长期目标

资产管理公司的治理框架应有助于其实现长期目标。因此，清楚的理解资产管理公司的长期目标是很重要的，此目标界定了资产管理公司的业务范围和内部结构。

长期目标的确定应以理解资产管理公司将要接触的不同实体，包括政府监管者、借贷者和投资者的要求为基础。经验证明：如果目标模棱两可或者不现实，长期目标是很难实现的。通常，大部分的资产管理公司的目标都专注于经济和金融领域的健康运行。但是，目标必须具有实用性。诸如不考虑审查环境，而以某一特定价格或更高价格出售资产之类的目标也许就不现实，也许还会限制解决方案的选择。

影响资产管理公司建立长期目标的最重要的因素之一是其成立时的政治和社会环境。由此，资产管理公司在确定长期目标时，必须对现实目标和目前可能有效实现目标保持高度的敏感性。在国际上，资产管理公司首要的目标之一是维系人们对银行行业的信心及不良资产的收回价值的最大化。因此，在资产管理公司的资产价值随时间下降的情况下，迅速收回有效的解决资产问题已成为资产管理公司的重要策略。

在确定长期目标时，资产管理公司也应考虑到其将发生业务交易各方的目标。例如，如果投资者的目标是按照市场价格购买资产，资产管理公司仅是根据账面价值的一个比例确定最低价格，而不考虑现在的经济和市场状况，投资者和资产管理公司会很难达成交易。

由于资产管理公司的长期目标通常包含了资产价值的最大化和解决成本的最小化两层意思，同时包括了资产管理公司的社会和政治目标，比如：

- 从事不影响当地房地产市场的项目
- 把不良房地产资产出售给低收入或中等收入的个人
- 重组或者恢复某一些市场领域和企业
- 满足第三方设定的条件（例如：国际货币基金组织）
- 采用能够实现就业目的的组织结构

## 2. 当前目标和策略

长期目标常常很宽泛、多方面，并且在很多情况下不容易量化，因此，长期目标常常被分解为一系列可实现的当前目标。当前目标应该是具体、易衡量、可实现、现实和时间表相连。一个资产管理公司的当前目标应陈述：

- 政治和政府实体以及资产管理公司必须向之报告的利益相关者
- 市场力量，包括资产管理公司必须互相合作的投资者
- 资产管理公司独有的已知的经营风险和金融机会

通过实现每一个当前目标，资产管理公司可以更好的实现其整体的长期目标。然而，为了达到当前目标，资产管理公司的每一个人都必须清楚当前目标，以使得所有的决策都能参照当前目标，并与之保持一致。本报告中关键的成功因素部分所讨论的宗旨被认为是传达资产管理公司当前目标的最适合的形式之一。

策略是资产管理公司运用的方法来帮助实现当前目标和长期目标的。一个被恰当设计的策略将是资产管理公司所执行的一个行动或者一系列的行动。

- 在泰国，国际货币基金组织（IMF）要求金融重整局（FRA）进行金融部门的重组。FRA为实现这一目标，在短短的时间内，进行了一系列的交易，包括 20 000 个贷款交易。该策略是成功的，因为其在给定的时间框架内，达到了既定的目标。然而，FRA 和泰国政府却因售出资产的收回价值较低而遭到了强烈批评
- 在美国资产处置信托公司不但有金融目标，而且有社会目标，包括向中低收入人士提供住房和花费美国纳税人最小的成本解决该资产的问题
- 曼谷商业银行的当前目标之一是恢复所属的泰国金融公司的财务健康。为实现这一目的，此银行为中小规模的企业预留了一定比例的贷款项目。曼谷商业银行资产管理公司的其他目标包括维持金融企业目前的就业水平，尽力不对金融公司进行清算。为达到该目标，曼谷商业银行的资产管理公司在债务重组之外，还向金融企业提供信用额度

## 3. 国际上长期目标、当前目标和策略的实例

### 例 1

长期目标	通过解决不良资产问题去维系对银行系统的信心
当前目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过解决资产问题为银行创造收益</li> <li>● 担任领导者的角色并积极参与解决金融危机</li> <li>● 在内外机构和顾问设定的期限内完成任务</li> </ul>
策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 从银行接管不良资产，使银行专注于良好的资产</li> <li>● 通过一系列处置和重组的战略使其不良资产的价值能够得到最大程度地恢复</li> <li>● 建立注重有盈利的业务操作体系</li> </ul>

### 例 2

长期目标	最小程度地减小对当地房地产市场的影响
当前目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 了解房地产抵押物品的现值</li> <li>● 从资产管理公司分离房地产，使其重回房地产市场</li> </ul>
策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过用收入方法去获得对房地产抵押物品的评估</li> <li>● 通过竞价方式出售资产</li> </ul>

- 美国资产处置信托公司把长期目标、当前目标和策略融入其每天的业务运作当中。其长期目标之一就是向中低收入的个人出售住宅房产。当前目标是向那些负担不起私宅的家庭提供帮助，使其从银行资产私有化过程中受益。作为实现目标的策略，资产处置信托公司将公寓出售给那些注重质量而可以负担得起的公司和个人
- Danaharta 是马来西亚的资产管理公司。其长期目标之一是分离马来西亚金融机构的不良资产。当前目标是让银行专注于管理那些良好的资产。策略是启用一些私人机构，如会计师事务所和资产管理公司作为“特别管理层”来管理和重组那些被认为有潜在价值的企业

## 四、资产管理公司治理的关键成功要素

摘要：关键的成功要素就是那些资产管理公司必须遵循的行动步骤，如不遵循，则资产管理公司实现其长期目标的能力就会受到限制，或者说其目标基本上不会得以实现。

对于重要的业务策略的成功实施，关键的成功要素必须得到确认。通常，对于一个资产管理公司成功实施其策略而言，仅有一些关键的成功要素。然而，根据经验，从成立之初就不了解成功要素的资产管理公司是不会获得成功的。从资产管理公司成立之初，关键的成功要素就必须得到界定，因为通常他们与资产管理公司的内部组织和沟通体系有关。对于世界各地不同的长期目标、当前目标和策略，以下的关键成功要素是显而易见的：

- 宗旨
- 运作原则
- 多样化的处置策略<sup>①</sup>
- 坚固的组织结构
- 开发人力资源
  - ⇒ 适当的培训员工
  - ⇒ 激励机制和待遇机制
- 内部控制体系<sup>②</sup>

### 1. 宗旨

宗旨的要点应该是可以界定和达到的。宗旨不应该在写出后就被搁置一边。实际上，对宗旨最有效的利用是在此基础上建立一种企业文化，并贯穿至资产管理公司的日常活动当中去创造一种透明的环境。比如说，在处置过程当中，资产管理经理可以做案例分析，并具体表明宗旨中列出的哪个目标已被实现。这种把宗旨和具体行为联系起来的做法，不但有助于更有效的解决问题，而且有助于资产管理公司实现其长期目标。

全球的资产管理公司应用过的有效的宗旨应该是：

- 清晰和简洁：对于资产管理公司的员工和监管者以及投资者而言，宗旨应该易于理解
- 对每个人易于操作：资产管理公司的每个人应该能够理解宗旨并且明白宗旨对其工作的影响
- 明确性：宗旨应该列出资产管理公司的主要目标
- 统一性：宗旨应该能够把如资产管理公司和政府或政治实体等参与方的利益统一起来

<sup>①</sup>将在第 2 章中详述。

<sup>②</sup>将在第 3 章中详述。



- 宗旨应当表述该国设立资产管理公司的独特原因，认识到资产管理公司的长期目标和当前目标的政治动机和实际用途
- 如下所示，美国资产处置信托公司的宗旨界定了四个主要的组织目标。管理层在做决策时总是参考宗旨以保证决策结果与资产管理公司的长期目标和当前目标一致
- 例：资产管理公司的宗旨包括：
  - ⇒ 通过减少好银行的不良贷款负担并保证其活力；维系顾客群；恢复盈利能力和保留资本
  - ⇒ 最大化不良资产的回收价值
  - ⇒ 在分享收益的同时，尽快恢复不良资产价值
  - ⇒ 在经济和监管环境发生变化时确保最大程度的灵活度
  - ⇒ 向当地的投资者和企业提供机会
- 总结资产管理公司宗旨的一句标语是向公司内部以及向外界解释目标的有效方法。标语的例子有：
  - ⇒ 美国资产处置信托公司：“应付危机，恢复信心。”

示例：

FRA 的宗旨：

- 恢复暂停营业的金融企业
- 向暂停营业的金融机构的真正的借贷双方提供援助
- 对不再具有运营能力的暂停运营的企业进行清算

FRA 的宗旨在实现其目标当中不是有效的，因为：

- 它没有明确的界定长期目标或者者前目标，也不是以行动为导向的
- FRA 只有不现实的 18 个月的时间来实现其宽泛的目标

美国资产处置信托公司的宗旨：

- 最大化不良资产回收价值的净现值
- 以最小的成本处置经营失败的机构
- 向中低收入个人出售别墅及公寓
- 开展不影响当地房地产市场的业务运作

美国资产处置信托公司的宗旨是有效的，因为：

- 提供了用于衡量某策略与其他策略相比是否成功的具体指标（如净现值）
- 宗旨清晰的界定了美国资产处置信托公司的社会和金融目标
- 它提供了解决问题的灵活度，以及解决问题所需的创造力赖以存在的环境

## 2. 运作原则

摘要：资产管理公司内部有效的运营结构应能保证其在遵循指导原则的情况下实现目标。运营结构应该提供特定的日常业务活动的指导方针，诸如处置不良资产和决策的方法。

最佳的运营结构能向管理层提供能使他们完成任务并保证资产管理公司达到长期目标的经营原则。资产管理公司用过的经营原则包括：