

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 R 县农商行不良贷款管理优化研究

研究生姓名: 王艳清

指导教师姓名、职称: 方来 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 金融机构经营与管理

提交日期: 2023 年 3 月 1 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王艳清 签字日期： 2023.6.10

导师签名： 马素 签字日期： 2023.6.10

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王艳清 签字日期： 2023.6.10

导师签名： 马素 签字日期： 2023.6.10

Research on the optimization of non-performing loan management of rural commercial banks in R county

Candidate : wang yan qing

Supervisor: fang lai

摘 要

农村商业银行一直是银行业服务“三农”、支持中小企业和立足县域的主力军，在助力县域经济发展、促进乡村振兴、农村经济健康可持续发展中发挥了重要的作用。随着国家深化农村金融机构改革的需要，农信社改制成农商行的工作正在有序的推进，其中值得关注的是农信社在改制过程中会通过增资扩股、借新还旧或贷款展期等多种方式压降不良贷款，而这种压降方式只是通过短暂性的隐匿延迟风险暴露时间，根本问题并未妥善解决。与其他银行相比，我国农商行不良贷款余额、不良贷款率一直处于较高的局面，且不良贷款率长期位居银行业金融机构第一，严重影响了农商行的生存和发展，如何缓解农商行不良贷款现状，降低信贷风险，已成为农商行重点关注的问题。

本文选取 R 县农商行为研究案例，通过开展调查分析，加强其对不良贷款管理的能力，有效化解存量不良贷款及防范不良贷款新增。首先，简要说明选题的背景、目的和意义，基于不良贷款影响因素、成因及管理三个方面，阐述国内外不良贷款管理的研究现状。其次，以 R 县农商行为主线，分析其近五年不良贷款现状，从其不良贷款管理流程、防范方法、处置方法、责任追究方法入手，结合问卷调查法、访谈调查法的调查分析结果，总结 R 县农商行不良贷款管理存在防范制度落实不到位、信贷人员业务素养不足、风险控制水平滞后、不良贷款未充分暴露、不良贷款处置率低的问题。最后，基于以上的分析，针对 R 县农商行不良贷款管理提出优化的原则及思路，围绕上述调查发现的问题提出不良贷款管理优化建议，并从内部合规建设、文化思想建设、内部审计建设、考核激励建设四个方面提出其不良贷款管理优化保障措施。

关键词：不良贷款管理 不良贷款 R 县农商行

Abstract

Rural commercial banks have always been the main force of the banking industry to serve "agriculture, rural areas and farmers", support small and medium-sized enterprises and base on the county, and have played an important role in promoting the development of the county economy, promoting rural revitalization, and healthy and sustainable development of the rural economy. As the country needs to deepen the reform of rural financial institutions, the transformation of rural credit cooperatives into rural commercial banks is progressing in an orderly manner. It is noteworthy that rural credit cooperatives will reduce non-performing loans through various means such as capital increase, stock expansion, new repayment or loan extension during the restructuring process, and this pressure reduction method only delays the exposure time of risks through temporary hiding. The underlying problems have not been properly addressed. Compared with other banks, the non-performing loan balance and non-performing loan ratio of rural commercial banks in China have always been in a high situation, and the non-performing loan ratio has long ranked the first among banking financial institutions, which has seriously affected the survival and development of rural commercial banks. How to alleviate the current situation of rural commercial banks' non-performing loans and reduce credit risks has become a key concern of rural commercial banks.

This paper selects the case study of rural business behavior in R County, and through investigation and analysis, strengthens its ability to manage non-performing loans, effectively resolves the stock of non-performing loans and prevents new non-performing loans. First of all, it briefly explains the background, purpose and significance of the topic, and expounds the current research status of non-performing loan management at home and abroad based on three aspects: influencing factors, causes and management of non-performing loan. Secondly, taking R County Rural Commercial Bank as the main line, this paper analyzes its NPL status in recent five years, starting with its NPL management process, prevention methods, disposal methods and responsibility investigation methods, and combining the investigation and analysis results of questionnaire survey and interview survey. Summarize the problems in the non-performing loan management of Rural commercial Bank of R County, such as inadequate implementation of the prevention system, insufficient professional literacy of credit personnel, lagging risk control level, insufficient exposure to non-performing loans, and low disposal rate of non-performing loans. Finally, based on the above analysis, this paper proposes the principles and ideas for optimizing the non-performing loan management of Rural Commercial Bank of R County, puts forward suggestions for optimizing the non-performing loan management based on the problems found in the above investigation, and

puts forward the safeguard measures for optimizing the non-performing loan management from four aspects: internal compliance construction, cultural and ideological construction, internal audit construction and assessment and incentive construction.

Keywords: Non performing loan management; Non-performing Loan; Rural commercial bank of R county.

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内外研究现状.....	3
1.3.2 研究现状总结.....	6
1.4 研究内容和方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	8
1.5 研究的基本框架.....	9
2 基本概念及相关理论	10
2.1 基本概念.....	10
2.1.1 不良贷款.....	10
2.1.2 不良贷款管理.....	11
2.2 相关理论基础.....	11
2.2.1 信息不对称理论.....	11
2.2.2 全面风险管理理论.....	11
2.2.3 信贷风险管理理论.....	12
2.2.4 “冰棍效应”理论.....	12
3 R 县农商行不良贷款管理现状分析	13
3.1 R 县农商行基本情况.....	13
3.2 R 县农商行不良贷款现状.....	14
3.2.1 不良贷款分类.....	14
3.2.2 近五年不良贷款变动情况.....	15
3.2.3 近五年不良贷款分布情况.....	16

3.2.4 近五年不良贷款处置情况	17
3.3 R 县农商行不良贷款管理现状	18
3.3.1 不良贷款管理流程	18
3.3.2 不良贷款防范方法	19
3.3.3 不良贷款处置方法	20
3.3.4 不良贷款责任追究方法	22
4 R 县农商行不良贷款管理问题调查分析	22
4.1 问卷调研设计与数据分析	22
4.1.1 问卷设计与实施	22
4.1.2 信度与效度检验	23
4.1.3 调查问卷数据分析	25
4.2 问卷调查结果分析	29
4.2.1 防范制度落实情况	30
4.2.2 信贷人员业务素养情况	31
4.2.3 风险控制能力情况	31
4.2.4 不良贷款是否充分暴露情况	32
4.2.5 不良贷款处置情况	33
4.3 R 县农商行不良贷款管理存在的问题	33
4.3.1 防范制度落实不到位	33
4.3.2 信贷人员业务素养不足	34
4.3.3 风险控制水平滞后	35
4.3.4 不良贷款未充分暴露	36
4.3.5 不良贷款处置率低	36
5 R 县农商行不良贷款管理优化设计	37
5.1 R 县农商行不良贷款管理优化原则	37
5.2 R 县农商行不良贷款管理优化思路	38
5.3 R 县农商行不良贷款管理优化建议	39
5.3.1 加强贷款防范制度落实力度	39
5.3.2 提升信贷人员业务素养及风控能力	40

5.3.3 强化贷款风险控制水平	42
5.3.4 穿透式真实反映不良贷款	44
5.3.5 转变思路拓展处置不良贷款方式	46
6 R 县农商行不良贷款管理优化保障措施	48
6.1 内部合规建设	48
6.2 文化思想建设	49
6.3 内部审计建设	49
6.4 考核激励建设	50
7 研究结论及展望	50
参考文献	52
附录	56
后记	57

1 绪 论

1.1 研究背景

不良贷款一直占据银行信贷的比例较大，随着我国金融体制改革的深入发展，不良贷款成为我国金融体制改革中的一大隐患，其严重影响着我国金融体制改革的步伐。从党的十九大提出的“打赢防范化解重大风险攻坚战”，到如今的二十大再次强调“有效防范化解重大经济金融风险”，其中防范化解金融风险一直是金融的工作重点。对于商业银行而言，由不良贷款引发的金融风险极大地阻碍了金融体制改革及发展，如何降低不良贷款、降低不良贷款率以及防范金融风险成为商业银行急需解决的问题。农村合作金融机构是商业银行不可或缺的一部分，农村合作金融机构一直是农村经济的主力军，对农村金融的发展发挥着重要的作用。进入金融体制改革以来，我国积极开展农村金融改革工作，基于深化农村金融机构改革的需要，原农信社逐步改制成农商行，但改制成功的农商行相比于其他商业银行，农商行无论风险管理能力还是风险防范方式都滞后于其他商业银行，尤其是在不良贷款方面，我国农商行不良贷款居高不下，高风险机构数量总数较多，严重影响了全国金融稳定大局。据中国银保监会网站有关报表显示，全国农商行从 2018 年至 2022 年的不良贷款率位居全国银行业金融机构第一。因此，防范不良贷款产生及化解存量不良贷款成为现阶段农商行工作中的重中之重。

R 县农商行长期立足县域，始终坚持“服务三农、服务中小企业、服务县域经济”的市场定位，R 县农商行是在原 R 县农信社的基础上改制组建。据 R 县农商行报表显示：从 2018 年至 2022 年 R 县农商行账面不良贷款率分别为 7.67%、9.94%、10.70%、9.80%、23.14%，已严重超过“不良贷款率不高于 5%”的监管标准，远高于所属地市不良贷款率平均水平，信贷质量极差。改制成功的 R 县农商行并未实现华丽的转身，监管指标严重反弹，表明大量的不良贷款问题仍未得到根本解决，预防及减少不良贷款对于 R 县农商行而言是亟需解决的问题。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

我国经济发展一直是以农业为基础，国家一直致力于发展农村区域经济，农商行作为农村金融建设的顶梁柱，在助力农村经济中发挥了重大的作用。本文研究以 R 县农商行为例，通过查阅国内相关文献资料、梳理其不良贷款管理的现状，立足于不良贷款管理的相关理论和现阶段已有的研究成果，结合 R 县农商行的不良贷款实际情况，分析得出 R 县农商行不良贷款管理存在的问题，进而对 R 县农商行的不良贷款管理提出切实可行的优化方案，最大限度的化解存量不良贷款及消除产生不良贷款的风险，有效降低 R 县农商行的信贷风险，为 R 县农商行积极处置盘活不良信贷资产，防范不良贷款新增提供一定的参考价值。

1.2.2 研究意义

在我国农村金融经济中，农村金融机构发挥着重要的作用，农商行是我国典型的以扶持农村为发展重心的农村金融机构，在服务三农、支持中小企业及县域农村区域经济中充当着至关重要的角色，但由于农村经济的局限性、中小企业的薄弱性、体制的脆弱性往往导致了此类农村金融机构的信贷风险较高，特别是大量的不良贷款已成为农商行发展的巨大障碍。因此，优化不良贷款管理，从而降低信贷风险对于农商行来说显得尤其重要。

本文以 R 县农商行为研究对象，通过本次研究以期能找到适合其化解不良贷款风险及防范不良贷款新增的优化建议。目前，信贷业务仍然是 R 县农商行最核心、最基本的业务，但近几年其不良贷款余额、不良贷款率居高不下且持续“双升”的现状，引发了自身信贷质量持续下降，造成其在发展的过程中信贷风险不断增加，资本充足率显著下降，整体发展状况堪忧。通过此次的研究，为其防范不良贷款新增、化解存量不良贷款，进而降低信贷风险、提升信贷质量提供思想借鉴，对其抢占市场份额、增强县域银行竞争能力具有十分重要的意义，同时也为解决 R 县农商行这类县域农商行不良贷款管理提供一定的指导方向。

1.3 研究现状

1.3.1 国内外研究现状

依据《中国商业银行信贷风险管理及银行业授信策略分析报告》显示, 为了符合经济发展的基本规律, 我国宏观经济增速有所放缓, 银行业不良贷款可能会出现惯性增长的趋势, 且在很长的一段时间内会延续下去。虽然目前我国商业银行不良贷款风险处于可控范围, 但相当一部分银行在信贷风险方面, 都是通过人为手段进行了调节和控制, 达到暂时掩盖信贷风险的目的, 信贷风险只是延缓了风险暴露时间, 其根本问题并未实质性解决。

从不良贷款影响因素上来说, Erdas Mehmet Levent 等 (2022)^[1]认为不良贷款的滞后值、净资产收益率、信贷增长和信贷成本与不良贷款显著正相关。Vithessonthi Chaiporn (2023)^[2]研究发现贷款增长与不良贷款呈正相关。Meher Kishor Chandra 等 (2021)^[3]发现了管理层与不良贷款之间的关系, 研究认为查明不良贷款的决定因素, 管理层就可以制定适当的贷款政策, 防止不良贷款的发生。Muhammad Asif Khan 等 (2020)^[4]研究结果表明经营效率和盈利能力指标与不良贷款负相关。Žunić Amila 等 (2021)^[5]证实了不良贷款与国家经济状况之间存在显著的正相关关系, 而资本充足率和 GDP 与不良贷款显著负相关。Statovci B 等 (2021)^[6]通过线性回归模型和中介分析, 得出预防和纠正控制这二个中介变量均对减少不良贷款有影响。魏莉 (2018)^[7]认为商业银行信贷管理机制不完善, 缺乏自我约束机制, 且对不良贷款的形成认识不到位, 风险监测机制不健全, 重贷轻管会影响不良贷款的产生。余韬 (2021)^[8]认为借款主体道德风险也会影响信贷质量。肖岗 (2021)^[9]认为风险管理的效果也不够理想, 业务风险居高不下, 盈利能力严重受限。蒲蜀鄂 (2022)^[10]认为银行领导层决策能力、风险管控能力、信息反馈能力等内部因素也是导致银行发生信贷风险的重要因素。刘瑞霞 (2022)^[11]认为信贷管理存在处理信贷风险的能力不足、贷款存量较大, 大额客户相对比较集中且贷款三原则没有充分遵守等问题。苏彩芳 (2022)^[12]认为针对银行信贷风险, 信息不对称情况普遍存在, 且与信贷业务风险识别技术以及管理等方面存在紧密联系。胡靖 (2020)^[13]认为目前商业银行个人贷款不良资产的管理水平仍然相对落后。何建家 (2021)^[14]认为目前商业银行信贷部门的管理人员多是基层柜员发

展而来, 虽然其具有银行经营的丰富经验, 但对于信贷体系的研究还不够专业。韩星灿 (2022) ^[15] 表示商业银行对于客户信息的获取方式仍为人工获取, 主要通过客户提供的一系列信息来证明自己的还款能力。高立江 (2018) ^[16] 认为银行和信息企业之间的不对称, 使得贷款在使用的阶段改变了贷款的用途。吴晶妹等 (2022) ^[17] 认为良好的信用环境有利于提高社会成员的守信意识, 优化社会营商环境, 对借贷者主动偿债具有一定的影响力。叶澜波等 (2021) ^[18] 通过线性分析得出不良贷款与各项贷款余额有较强的关联性。

从不良贷款成因来说, A H M Yeaseen Chowdhury 等 (2020) ^[19] 等通过会议助理和调查问卷收集的信息, 认为与客户活动有关的不良信贷的原因被确定为道德危险、业务不足、预算、晋升、企业和银行财政能力、财务问题和许多预付款。Ameni Tarchouna 等 (2022) ^[20] 研究发现中小银行的公司治理体系薄弱、脆弱, 导致了不良贷款质量较差。Hendrickson Joshua R (2017) ^[21] 指出银行和借款人之间由于信息不对称的原因, 借贷过程中存在道德风险, 从而造成不良贷款增加。Domenico Piatti 等 (2019) ^[22] 认为较高的不良贷款率主要与内部治理结构不完善有关。Amer Mohamad 等利用 (2020) ^[23] 197 家银行的数据, 在同时包含宏观变量和银行特征变量的模型中使用交互固定效应估计技术, 结果表明腐败与银行不良贷款 (NPL) 之间存在显著的正相关关系。萧月等 (2022) ^[24] 研究发现区域性中小银行不良贷款成因体系呈现复杂网络结构, 风险驱动因素之间普遍存在相关性; 内控性的“流程制度”与“贷款授信流程”分列权重最高的一、二级风险驱动因素。杨燕燕 (2020) ^[25] 结果表明企业经营状况会给不良贷款率带来负向冲击效应。王澎涛 (2020) ^[26] 认为信贷管理观念落后的现象, 为信贷业务办理增加了风险。陈沛 (2021) ^[27] 从风险因素角度分析得出缺乏良好的风险防范意识、内部监督约束不力、信贷人员能力不足及难以切实落实责任追究制度可造成信贷质量下降。张程 (2021) ^[28] 发现个人信贷风险管理文化建设不完善、风险管理执行力度差造成贷款形成不良。徐武安等 (2022) ^[29] 研究发现信贷风险隐患存在于准入把关不严, 调查不全面; 贷后管理不严, 风险管控不力。许桂红等 (2022) ^[30] 分析得出商业银行内部控制制度不健全、商业银行贷款管理机制不健全、商业银行风险管理职能薄弱是不良贷款产生的内部原因。韩国光 (2019) ^[31] 认为不良贷款内部成因为管理理念缺失及重视度不够、贷款管理手段落后、内控机制不健全、信贷投放过于

集中。赵泽轩（2021）^[32]通过调查发现，农商行职工为追求个人利益最大化，往往会利用职权获取不正当利益，操作风险相对较高。苏彦军（2019）^[33]从内部因素分析得出不良贷款的形成与贷款“三查”制度流于形式、客户经理业务素质良莠不齐、内控制度不健全、信贷管理机制设置不合理有关。汪毅恒（2016）^[34]调查研究不良贷款与授信业务操作环节有关联。朱家明等（2020）^[35]基于 2010~2018 年 9 家不同地区农村商业银行的面板数据得出，银行业务盲目多元化、贷款投向集中及信用贷款占比过大会增大银行经营风险，导致不良贷款率的提升。

从不良贷款管理上来说，Ploh M（2017）^[36]研究认为重要的是及时为每一笔应收贷款定义最合适的策略，以缩短收款时间，增加付款金额，减少法律诉讼。Lewis Agwata 等（2021）^[37]通过多元回归分析得出信用风险管理、银行监管影响和资本充足率对 Trans-Nzoia 商业银行的不良贷款具有积极的显著影响。Meher Kishor Chandra 等（2021）^[38]研究建议银行应强调贷款管理，降低不良贷款水平。Olawaju Odunayo Magret（2020）^[39]研究得出银行需要通过改善信贷监测，确保其贷款资金专注于预期目的。Boiyon Geoffrey Kibet 等（2020）^[40]认为商业银行应该以高度谨慎的态度进行交易，以遏制由于放贷不计后果和高估借款人的还款能力而可能出现的减值，研究发现风险控制的改善降低了不良贷款的数量。Zhen lei Wang 等（2017）^[41]认为减少不良贷款的数量，应加强银行管理贷款的能力。N. Viswa Nadham 等（2015）^[42]银行应建立一个充满活力的信贷过程，以确保适当的客户选择和风险识别，健全的信贷分析，积极监测和明确的不良贷款回收战略，制定明确的政策框架，解决道德标准和制衡信贷过程的问题，加强银行的组织能力，为管理贷款努力发展信贷文化，并确保审慎的银行贷款政策。Siew Peng Lee 等（2021）^[43]研究表明董事会和风险委员会对银行的风险承担有影响，拥有一个有效的风险委员会以降低风险。Anagnostopoulos Theodosios 等（2018）^[44]研究发现可持续风险管理对不良贷款管理有积极作用。段玲玉（2021）^[45]提出进一步完善信贷风险内部控制制度、信贷操作流程规范化、发展重视信贷管理人才队伍建设。洪明松（2018）^[46]提出放贷人员对借款主体的资金去向应做到严格审核，实时跟踪。贷前、贷中、贷后每一环节都不遗漏。张宏（2017）^[47]表示要正确处理存量化解与源头治理的关系，重视管控新增贷款和防范新增不良贷款的产生，从根本上治理不良信贷资产“并发症”。李淑君（2016）^[48]认为应加强商业银行

不良贷款管理审计,把握审计关键环节,及时发现问题进行整改。也应当不断强化信贷业务管理,增强内部控制。詹丹虹(2022)^[49]深入分析商业银行传统内部审计,在此基础上提出了将内部审计从“监督者”向“增值者”转型的完善建议。林嘉峰(2019)^[50]提出严格管控好不良贷款产生的同时,逐步消化、降低现有的不良贷款。张兰希等(2020)^[51]预案制管理为不良贷款清收处置提供了有效依据和途径,是实现不良贷款价值回收最大化的重要前提。陆岷峰等(2020)^[52]认为需突出地方政府在不良贷款处置中的重要作用,综合使用核销、清收、批量转让、债转股等手段处置不良贷款。满园(2022)^[53]提出银行业金融机构要加快不良资产清收化解,加强银行业金融机构与地方政府、监管部门、司法部门的工作交流、信息共享、执法联动,做到快速立案、快速审判、快速执行、快速结案,有序推动司法清收工作。吴素纺等(2019)^[54]提出强化法律诉讼清收处置及借助政府资源化解不良贷款。王珮(2021)^[55]认为当前除现金清收、呆账核销等常规手段外,转让也成为压降不良资产、改善经营指标的重要方式。柴佳(2017)^[56]认为证券化的成功运用可提升资本效率,盘活存量资产,更能通过组合缓冲部分风险。基于上述特性,不良信贷资产证券化,逐步成为现代商业银行处理不良信贷资产的良方,可缓冲化解不良信贷。孙汉康(2019)^[57]认为不良贷款证券化正在成为银行处置不良贷款的一个新手段。刘超等(2018)^[58]提出地方资产管理公司具有“本地化”的优势,本地化沟通协调能力较强,能够充分了解地方金融机构和当地企业,提高不良资产的处置效率。栾少东(2016)^[59]提出农商行应充分利用互联网进行不良资产处置,互联网交易平台能有效的提高信息的透明化,提升不良资产处置效率。王文峰等(2017)^[60]提出商业银行应加强不良贷款责任认定和追究机制建设,建立权威、独立的组织架构,完善制度体系,健全责任追究方式。曾子炎(2021)^[61]认为尽管不良贷款问责制是事后监督管理措施,但其在授信风险的管理和防控方面可发挥重要作用。闫宁锋(2018)^[62]认为应在全面风险管理前提下,尽快形成不良贷款责任认定的长效机制,建立并完善全方位、多维度、可操作的贷款责任追究体系。

1.3.2 研究现状总结

综合国内外研究现状来看,国内外对不良贷款影响因素、成因及不良贷款管

理的研究结论基本方向一致，主要有形成不良贷款的国家经济状况、利率、社会信用等市场外部因素，也有银行自身信贷管理水平、风险识别管控能力、信贷队伍建设、合规文化建设等内部原因。在不良贷款管理方面大致提出一方面要在源头上控制不良贷款的产生，如通过加强内部控制、提升信贷风险管控能力建设、重视新增贷款的管理、提高内部贷款审计力度、加强信贷人员业务素养能力、严格遵守信贷制度等方式；另一方面要化解存量不良贷款，除依靠银行内部自身通过催收、核销等方式消化以外，要借助资产管理公司、政府平台、司法诉讼、互联网等渠道，提高不良贷款处置效率，此外不良贷款转让、证券化也是化解不良贷款的有效手段。总体而言，无论国内外对不良贷款管理如何进行研究，都在不断强调信贷风险管控在商业银行经营的重要性，商业银行经营成败大多数时候取决于对信贷风险的把控能力，而信贷风险管控主要是指重视现有、新增贷款的管控及存量不良贷款的化解。农商行不同于其他商业银行，其具有服务农村金融领域的特殊性，但农商行其自身管理理念并未随着改制的成功而得到根本改变，其整体依然只重视形式的改变，在体系建设、治理方式等方面仍沿用之前的传统方式。再加之近几年来，经济形式多变，邮储银行、村镇银行及大型银行均不断在县域城镇、乡村设立网点，县域银行市场发展日益激烈，农商行俨然不能再继续“走老路”。通过此次的研究结果梳理，对本文研究奠定一定的理论基础，同时也为此次的研究思路提供一定的参考。

1.4 研究内容和方法

1.4.1 研究内容

本文以 R 县农商行为研究对象，基于以上的总结，把不良贷款、不良贷款管理概念及相关理论作为切入点，从其不良贷款管理的管理流程、防范方法、处置方法和责任追究方法四个方面入手，梳理 R 县农商行不良贷款管理现状，结合其近五年不良贷款现状，运用问卷调查法、访谈调查法，分析总结其不良贷款管理存在的问题，进而研究制定适应其发展需要且行之有效的优化设计，并提出优化保障措施。本文合计七章，第一章为介绍论文的研究背景、目的及意义、国内外研究现状，以及研究的主要内容、研究方法及研究的基本框架；第二章为不良贷款相关的基本概念及理论；第三章介绍 R 县农商行基本情况，分析其近五年的不

不良贷款现状，并从不良贷款管理流程、防范方法、处置方法及责任追究办法四个方面介绍其不良贷款管理的现状；第四章基于以上的分析，运用问卷调查法、访谈调查法，总结得出 R 县农商行不良贷款管理存在的问题；第五章为 R 县农商行不良贷款管理优化设计；第六章为 R 县农商行不良贷款管理优化保障措施。最后研究结论及展望。

1.4.2 研究方法

（1）文献分析法：通过查阅国内外文献资料，获取与本文研究相关的理论基础及研究成果，并对其梳理、分析及总结，为本文提供一定的思路 and 基础。

（2）案例分析法：以 R 县农商行为具体案例，通过对其不良贷款及不良贷款管理现状进行调查分析，较为全面的了解其不良贷款及不良贷款管理相关情况。

（3）问卷调查法：以 R 县农商行信贷部门及各基层涉及贷款业务的网点人员为样本，对其发放调查问卷，统计分析不良贷款管理存在的问题。

（4）访谈调查法：以 R 县农商行各基层网点信贷岗位经验丰富的人员、信贷业务相关部门人员及其管理者为主要访谈对象，在问卷调查发现问题的基础上，通过访谈的形式将发现的问题具体化。

1.5 研究的基本框架

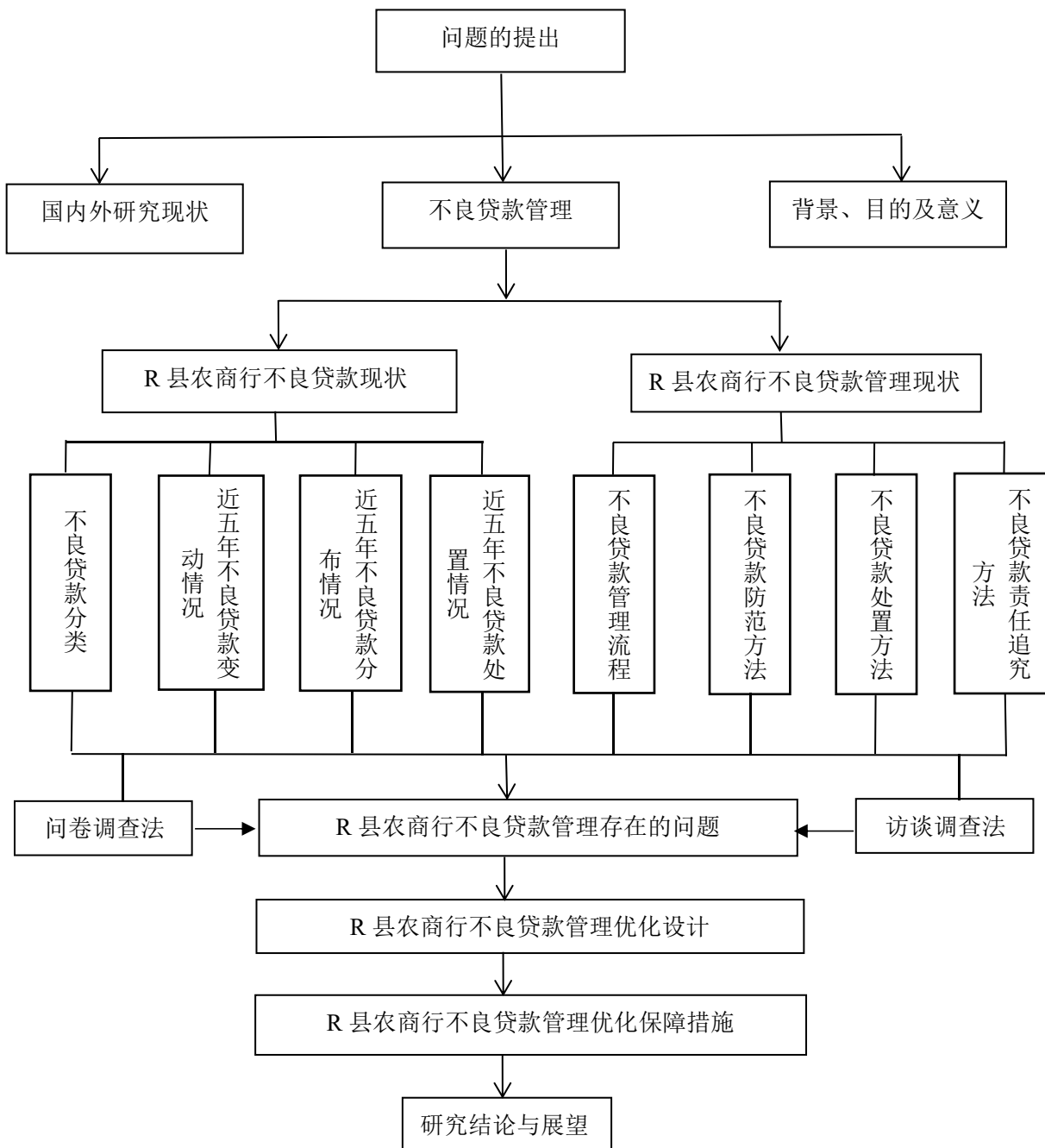


图 1.1 本文研究基础框架

如图 1.1 所示的本文研究基础框架，本文的研究对象为 R 县农商行。首先研究总结国内外文献关于不良贷款管理的经验做法，以 R 县农商行为主线，梳理、分析及总结 R 县农商行近五年不良贷款及不良贷款管理现状，通过问卷调查法及访

谈调查法，总结得出 R 县农商行不良贷款管理存在的问题，进而提出 R 县农商行不良贷款管理优化设计及优化保障措施。

2 基本概念及相关理论

2.1 基本概念

2.1.1 不良贷款

不良贷款是指借款人未能按照原定的贷款协议按时偿还商业银行的贷款本息。一般而言，借款人出现拖延还本付息超过三个月以上（包含）即可认定为不良贷款。1998 年中国人民银行颁布《贷款风险分类指导原则》规定，采取对贷款质量进行风险评估的分类方法，即把贷款形态分为正常、关注、次级、可疑和损失五类。不良贷款主要指次级、可疑和损失类贷款。我国自 2002 年全面实行贷款五级分类制度，原银监会于 2007 年发布了《贷款风险分类指引》，对贷款五级分类进行了重新定义，此方法更加关注贷款的质量，通过此分类方法确定贷款形态，从而对贷款损失程度进行界定，更加有利于预防化解风险。具体解释如表 2.1 所示。

表 2.1 贷款五级分类形式

分类	表现形式
正常贷款	借款人能够有效的履行合同，且正常按照规定每月按时归还相应的贷款本息。
关注贷款	虽然借款人目前能够按时归还相应的贷款本息，但借款人生产经营及家庭收入可能存在一些对偿还产生不利影响的因素，但整体风险较低。
次级贷款	借款人生产经营及家庭收入不足以正常归还贷款本息，且借款人还款能力出现一定的问题。
可疑贷款	借款人已无法按时归还相应的贷款本息，及时采取措施执行抵押物及担保，也无法保证贷款足额偿还，贷款资金遭受一部分损失。
损失贷款	借款人确定无法归还贷款本息，且在采取所有可能的措施和一切必要的法律程序之后，贷款本息仍然无法收回或收回极少部分，贷款资金遭受严重损失。

2.1.2 不良贷款管理

不良贷款管理的核心为银行资产的保全，通过行之有效的方法对信贷业务进行管理，一方面是对现有的、新增的贷款进行监测，采取有效的措施防止不良贷款的新增；另一方面是对现有的不良贷款进行分类、登记、催收和处置，从而确保不良贷款资金不受损失足额按时收回，降低存量不良贷款。从银行角度来说，不良贷款管理不仅仅是指对不良贷款产生之后的管理，更是指规范贷款操作流程、强化对贷款风险的管控能力，降低正常贷款裂变为不良贷款的风险，以及不良贷款产生之后处置的整个过程的贷款管理（张宏，2017；李卓，2018；郝腾与金源，2018）^{[47] [63] [64]}。

2.2 相关理论基础

2.2.1 信息不对称理论

信息不对称理论是指在市场经济活动中，各类人员对有关信息的了解是有差异的，主要是指处于有利地位的是掌握信息比较充分的人员，处于不利地位的是信息掌握贫乏的人员。掌握更多信息的一方可以通过向信息贫乏的一方传递可靠信息而在市场中获益；买卖双方中拥有信息较少的一方会努力从另一方获取信息；市场信号显示在一定程度上可以弥补信息不对称的问题。对于银行机构来说，信息不对称主要发生在银行和借款人之间，借款人处于信息优势的一方，借款人向银行提供信息，银行属于被动接受的一方，借款人为了获取较大的利益会选择隐瞒对自身不利的信息，这就造成了银行获取信息的被动性，银行由于获取信息较少或者有误，就会面临承担未来可能发生的损失风险。

2.2.2 全面风险管理理论

全面风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系。全面风险管理贯穿于企业运作的整个环节，是全员参与的一个过程。就目前而言，商业银行正在积极的转变风险管理理念，从单一层面、某一方面的风险管理逐步发展为覆盖经营管理各个环节的风险管理。其中内部控制是全面风

险管理的必要环节,内部控制依托于企业对风险的认识和管理,内控建设对于商业银行而言是整个经营过程中最为有效的风险管理方法,对于提高合规经营同样具有重要的意义。因此,完善内部控制建设也是企业建设风险管理体系的基础。由于农商行改制基础较为薄弱,改制成功的农商行内控制度建设较为薄弱。因此,加强内控制度建设对于农商行来说十分重要。

2.2.3 信贷风险管理理论

信贷风险管理主要是对银行金融机构信贷业务产生的风险进行有效的防范,信贷风险管理贯穿于银行整个信贷业务流程,具有综合性、系列化的特点,信贷风险管理存在于贷前调查分析、贷时审查控制、贷后监控管理直至贷款安全收回的整个流程。信贷风险管理是指通过风险识别、计量、监测和控制等程序,对风险进行评级、分类、报告和管理,确保贷款质量不受损失,保障银行的经济效益。其中,信贷风险管理提出了信贷人员是信贷文化的载体,信贷管理工作要用现代先进的信贷文化来规范信贷经营行为。通过加强信贷风险管理,可以进一步完善银行内控机制,提高商业银行抗御风险的能力。商业银行通过科学的管理,可以有效地防范信贷质量裂变,形成不良贷款,为健康持续发展打下牢固的基础。

2.2.4 “冰棍效应”理论

冰棍效应是指不良资产就像夏天的冰棍一样,拿在手里的时间越长,化得就越快和越多。在不良资产处置过程中,虽然会存在部分资产在长时间持有后价值不受损失甚至回升,但大多数情况下拖时越长,回收价值越小,冰棍效应理论对于不良资产持有者具备非常现实的指导意义。冰棍效应理论决定了不良资产处置的基本策略方向应尽快决定并适时调整,不良资产处置过程中切记单一方式进行处置,应着重注重多元解决思路,丰富不良贷款处置手段。从银行角度来说,对于借款人无力偿还信贷资金,以资抵债已经成为银行业盘活不良贷款的重要途径,抵债资产是在银行确定贷款资金无法收回时,最大可能的减少损失的一种被迫无奈的做法。然而抵债资产处置手段单一,处置进度缓慢,特别是部分抵债资产地理位置较差、手续不完善,导致后期变现较为困难,长期霸占信贷资金。从账面上看,抵债资产涉及的不良贷款已经回收,但实际上贷款资金并未收回,损失的仍然是

信贷资金。银行存量抵债资产中大部分已经超过规定的处置时间，抵债资产的实际价值在管理、评估和处置中其市场价值正在不断下降，形成所谓的抵债资产“冰棍效应”。对于银行如何处置抵债资产，消除抵债资产长期霸占信贷资金现状具有十分重要的意义。

3 R 县农商行不良贷款管理现状分析

3.1 R 县农商行基本情况

R 县农商行是服务于当地农村经济的地方性商业银行，自 2018 年经原银监会批准由农信社改制成为农商行，是一家县域具有独立法人性质的农村商业银行。R 县农商行扎根于县域城区乡镇，积极致力于服务“三农”、中小企业及县域经济发展。经过近五年的发展，整体业务规模在不断扩大，为了更好的发展信贷业务，建立了前中后台相互分离的事业部制内部经营管理机制，整体组织结构也在发展中不断的进行调整。信贷业务为 R 县农商行的主营业务，在其发展过程中扮演了非常重要的角色，由于信贷业务而引发的信贷风险为其风险管理的最核心部分，为了加大对信贷风险的把控，R 县农商行在改制成功后按照公司治理机制，构建了包括股东大会、董事会、监事会、管理层机构等对信贷业务进行整体管理，董事会下设了关联交易控制委员会、授信业务评审委员会、风险管理委员会、审计委员会等多个委员会，总行设置了信贷管理部、资产风险部、资产保全部、零售金融部、财务管理部、稽核审计部、纪检监察部等 16 个部门。

R 县农商行下设总行营业部、二级支行及分理处共 33 家网点，其中 33 家网点根据定位的不同分别：24 家支行网点及 9 家分理处。其中 24 家支行网点承担信贷业务发放、存量贷款维护及揽储的工作职能，9 家分理处承担存款营销及办理存款等涉及存款业务的工作职能。R 县农商行实行审贷部门分离制度，在办理信贷业务过程中，将调查、审查、审议、审批、经营管理等环节的工作职责分解，由不同条线、不同部门及不同经营层次承担不同的工作职能，实现相互制约和整体风险的控制。按照审贷分离、风险分控等原则，设立信贷前台、中台、后台部门。具体如表 3.1 所示。

表 3.1 R 县农商行部门职能分类情况

部门分类	具体工作
信贷前台	信贷前台部门指各基层网点、营业部、小微及公司信贷部门，主要负责营销贷款，拓展信贷业务；受理客户信贷业务申请，实地调查并收集借款人有关信息资料，并形成调查报告留存于信贷档案中；办理核保、抵质押登记及其他发放贷款的具体手续，维护客户关系等工作。放款审核岗负责信用发放与支付的审核职能，负责对信贷业务合同要素、客户提款条件、支付条件等内容的审核工作。
信贷中台	信贷中台部门包括信贷管理部、资产风险部和资产保全部。信贷管理部承担信贷业务审查、审批职能，负责对大额信贷业务资料完备性、手续合规性、要素设置合理性等提出审查意见，并承担个人类信贷产品的研发及政策方针的制定。资产风险部承担信贷业务风险监测职能，负责对信贷业务风险分类认定，分析监测信贷业务是否出现风险、及时向放款网点及部门传达信贷业务风险信号等工作。资产保全部承担不良信贷资产管理职能，负责不良信贷资产接收管理、处置不良贷款等工作。
信贷后台	信贷后台部门包括财务、审计、科技、运营、人力资源等部门，负责支持、服务信贷等工作，为信贷前台、中台部门开展工作提供相关保障。

资料来源：R 县农商行内部资料

3.2 R 县农商行不良贷款现状

3.2.1 不良贷款分类

R 县农商行成立资产风险部负责信贷资产风险分类认定、对信贷资产质量状况进行综合分析，并对信贷资产进行形态认定，及向各基层网点传达不良贷款风险信号。次级类贷款是指本金或利息逾期 91 天至 180 天以内，可疑类贷款是指本金或利息逾期 181 天至 360 天之内，损失类是指本金或利息逾期 361 天以上。不良贷款确定标准和逾期天数的关系具体如表 3.2 所示：

表 3.2 不良贷款分类标准和逾期天数关系

逾期天数	分类结果
91 天-180 天	次级
181 天-360 天	可疑
361 天以上	损失

资料来源：R 县农商行内部资料整理

3.2.2 近五年不良贷款变动情况

按照《商业银行金融风险资产分类暂行办法》明确表示逾期 90 天以上应至少归为次级类，逾期 90 天以上的债权，即使抵押担保充足，也应归为不良贷款。从 2021 年开始，R 县农商行逾期贷款大幅度增加，信贷资产质量存在恶化趋势，截至 2022 年 6 月，R 县农商行不良贷款（本金逾期）余额 7.11 亿元，逾期贷款 29.15 亿元。截至 2022 年 12 月，R 县农商行不良贷款余额高达 18.28 亿元，不良贷款率已达 23.14%，按照文件规定如将全部逾期 90 天以上贷款全部纳入不良贷款统计口径，穿透后实际不良贷款率高达 35.07%。自 2022 年下半年以来，不良贷款余额及不良贷款率持续高强度上升，贷款质量严重恶化，资本充足率已为-9.47%。就目前来说，R 县农商行整体不良贷款变化趋势不容乐观。具体贷款结构图 3.3 所示。

表 3.3 R 县农商行近 5 年贷款结构（单位：亿元、%）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
各项贷款	56.51	65.14	72.73	74.58	78.99
正常类贷款	52.18	58.66	64.94	67.28	60.71
不良贷款	4.33	6.48	7.79	7.31	18.28
逾期贷款	7.49	10.97	15.21	38.96	36.31
不良贷款率	7.67	9.94	10.70	9.80	23.14
实际不良贷款率	7.67	9.94	10.70	10.50	35.07
资本充足率	12.76	10.51	8.10	8.43	-9.47
拨备覆盖率	110.48	88.67	82.56	85.44	27.69

资料来源：R 县农商行内部数据统计资料整理

从表 3.3 可以看出，从 2018 年至 2022 年这 5 年期间，R 县农商行信贷业务发展较为缓慢，贷款规模有了小幅度的提升，5 年期间翻了 1.40 倍。从逾期贷款变化情况来看，逾期贷款大幅度增长，5 年期间翻了 4.85 倍，逾期贷款增长幅度大

于贷款规模增长幅度。从实际不良贷款率变化情况看，2018 年至 2022 年期间不良贷款率为 7.67%、9.94%、10.7%、9.8%、23.14%，5 年期间翻了 3.02 倍，且账面不良贷款率严重超过了不得大于 5%的监管指标要求。从以上情况可以看出 R 县农商行的不良贷款一直超过监管标准，且增长速度已经超出了合理的可控范围。从 2021 年开始，实际不良贷款率与账面不良贷款率出现不一致的现象，主要原因为了降低不良贷款的账面数据，R 县农商行应纳入而未将全部逾期 90 天以上的不良贷款纳入不良贷款计算口径。另外按照中国银保监会出台的相关监管要求，农商行的资本充足率不得低于 10.5%，拨备覆盖率最低要求为 120%。目前 R 县农商行资本充足率、拨备覆盖率远远低于监管指标要求，已低于监管预警红线。拨备覆盖率是反应银行内部消化不良贷款的能力，资本充足率代表了银行对负债的最终偿还能力，是衡量银行业务经营稳健的一个重要指标。由此可见 R 县农商行利润空间持续压缩，面临巨大的经营压力，已达高风险行社的评定标准。此外其不良贷款增幅明显，对不良贷款的管理不仅仅对现有的不良贷款进行管理，更要防范新增不良贷款。

3.2.3 近五年不良贷款分布情况

自成立以来，R 县农商行致力于大力发展信贷业务，在信贷业务上投入较大的人力、财力和物力，贷款构成主要为个人贷款、小型企业贷款及微型企业贷款。截至 2022 年 12 月，R 县农商行各项贷款余额 78.99 亿元，其中个人贷款 37.37 亿元，占比 47.31%；小型企业 30.04 亿元，占比 38.03%，微型企业贷款 4.76，占比 6.02%。具体不良贷款分布情况如图 3.4、图 3.5 所示。

表 3.4 R 县农商行贷款主要构成分布表（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
个人贷款	27.68	30.82	34.01	35.77	37.37
小型企业贷款	26.17	27.93	31.33	29.21	30.04
微型企业贷款	2.29	2.81	3.19	3.83	4.76

资料来源：R 县农商行内部数据统计资料整理

表 3.5 R 县农商行不良贷款率主要构成分布表（单位：%）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
个人贷款不良率	11.26	17.03	18.12	19.32	20.86
小型企业贷款不良率	3.90	3.70	3.81	4.33	34.34
微型企业贷款不良率	8.45	6.91	13.37	17.24	21.92

资料来源：R 县农商行内部数据统计资料整理

从表 3.4、表 3.5 可以看出，R 县农商行由于其一直坚守县域法人定位，服务于个人及小微企业贷款，此外信贷业务发展原则上要求不能跨县，受自身历史条件的影响，当地农业整体状况不大不优不强，特别是一些农村地区的产业基础薄弱、农业产业链短，经济发展处于一般水平，R 县农商行信贷业务规模占据市场份额并不处于优势地位。自 R 县农信联社改制为农商行以来，一直致力于专注三农、坚守支农支小的战略目标，持续大力发展信贷业务，但近几年来受新冠疫情的影响，当地经济水平持续下行，信贷业务发展受限，且贷款偿还率远远低于预期。从 R 县农商行主要贷款构成来看，各项业务贷款余额增长区域平稳，整体发展较为缓慢。结合上述主要不良贷款率来看，不良贷款率增长幅度波动较大，贷款风险逐渐增加，因此深入分析 R 县农商行不良贷款问题及成因，从源头上控制不良贷款发生十分必要。

3.2.4 近五年不良贷款处置情况

截至 2022 年 12 月，R 县农商行累计处置不良贷款 14.08 亿元，其中收回现金 9.72 亿元、以物抵债 2.73 亿元、贷款核销 1.63 亿元，其他方式为 0。从图 3.6 可以看出，R 县农商行采取的方式主要是以收回现金、以物抵债、贷款核销三个方式为主。从 2018 年至 2022 年，其中收回现金中实际收到的现金占比 15.57%、21.33%、28.89%、32.37%、23.05%，其余收回现金的现金来源主要为重组贷款、借新还旧等方式发放的贷款资金，实际现金收回比例较低，信贷风险只是得到暂时的隐匿，信贷资金长期受损。整体上来说，R 县农商行不良贷款处置方式单一，基本依靠银行自身内部消化，不良贷款处置效率较低。具体不良贷款处置情况如表 3.6 所示：

表 3.6 R 县农商行不良贷款处置情况表（单位：亿元）

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
不良贷款处置金额	8.09	5.25	5.40	4.14	14.08
收回现金	3.51	3.11	3.63	2.28	9.72
以物抵债	0.42	1.53	1.27	1.65	2.73
贷款核销	0.25	0.62	0.50	0.21	1.63
股东出资	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
政府置换	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
其他方式情况	3.91	0.00	0.00	0.00	0.00

资料来源：R 县农商行内部数据统计资料整理

3.3 R 县农商行不良贷款管理现状

3.3.1 不良贷款管理流程

目前，R 县农商行信贷业务的开展按照风险识别、风险预估、风险控制及风险决策四个方面。通过上述四个方面，控制不良贷款的新增，并将认定为不良贷款的及时进行处置，确保信贷资金不受损失，涉及不良贷款管理的部门有：一是前台放贷网点负责风险识别和预估，如信贷人员要求借款人提供个人征信及家庭经营生产情况，通过内部信贷系统查询借款人其他借贷及担保情况，审查借款人提供资料的真实性及借款人经济水平，以此来对该笔业务是否具有风险隐患进行识别及预估，作为贷款决策依据；二是资产风险部和资产保全部负责不良贷款的风险控制和风险决策，定期从信贷管理系统中选出欠息超过 3 个月的逾期贷款进行标记，对不良贷款真实性和准确性进行实时监控，定期报告不良贷款增减情况，分析不良贷款增减变化原因和趋势，提出不良贷款清收、盘活的措施，并具体操作不良贷款清收工作，具体是：资产风险部负责对所有贷款进行分类、认定、登记、监测，定期统计信贷管理系统中出现风险信号的贷款，并告知前台放款部门通知借款人进行贷款催收，前台放贷部门的催收形式基本以上门催收、电话催收为主；资产保全部负责不良资产的保全与清收，针对已发生的不良贷款根据贷款情况采取相应的措施进行资产保全和清收，包括防范、抵制和纠正客户逃废本行债权、侵蚀信贷资金和逃避信贷监督以及其它不利于偿还债权本息的行为。此外，对于符合呆账核销条件的要按照内部呆账贷款核销办法，填制《呆账核销审批呈报表》，并附有关资料，按规定程序逐级申报，经批准后办理呆账核销手续。纪

检监察部、稽核审计部按照规定开展不良贷款后续监督管理工作。

3.3.2 不良贷款防范方法

(1) 信贷制度建设方面

从制度建设方面，R 县农商行下发了《信贷管理基本制度及操作流程》、《不良贷款管理办法》、《不良贷款分账管理办法》、《信贷风险管理制度》等各项规章制度加强对不良贷款预防、监测等管理工作。信贷业务发生后，信贷业务相关部门应通过信贷资金账户监管、贷后现场检查、抵质押物定期核保、对客户和信贷业务进行风险预警及处置等手段，持续监控和管理信贷业务风险。信贷业务到期前，信贷前台部门应按规定通知客户及时准备贷款资金，按期足额偿还贷款本息。贷款到期前，对符合展期条件的客户，可在足额偿还贷款利息后办理贷款展期，以供客户继续使用贷款资金。贷款逾期后应及时转入关注类贷款并进行实时监测，贷款到期后如客户不能归还，在符合有关规定的前提下，可采取贷款重组或其他处理方式偿还贷款资金。当信贷人员因轮岗或者其他原因发生变动时，按照相关规定向接替岗位人员移交工作清单，稽核审计人员对移交工作清单进行审计，划分界定相关责任。

(2) 信贷人员配置方面

从信贷资源人力管理方面，R 县农商行按要求设置信贷经营与管理机构，确定岗位并配备信贷管理和经营人员，信贷从业人员不得低于全员的三分之一的比例。按照客户经理评级指标体系，建立客户经理等级管理制度，逐步对客户经理进行培训。加强培训提高客户经理业务技能和道德素养。建立信贷回避制度，客户经理对关系人申请的信贷业务，应主动申请回避，不得向关系人发放信用贷款，或优于其他借款人的条件向关系人发放担保贷款。

(3) 信贷业务流程方面

首先，信贷业务申请与受理方面，前台放贷部门负责接受信贷业务的申请，对客户基本情况及项目可行性进行初步调查，认定客户是否具备发放信贷业务的基本条件，由单位负责人决定是否受理申请的信贷业务。其次，信贷业务调查与审查方面，客户经理负责对客户情况进行调查核实，根据客户提供的个人征信报告，了解客户目前借款、其他负债和提供担保情况，是否有不良信用记录及对外

提供的担保是否超出客户的承受能力等。审查岗对客户经理移交的客户资料和信贷调查资料进行审查。然后信贷业务审议与审批方面,根据贷款金额不同,审查岗设置不同,一是 30 万以下(含)个人贷款审查岗由支行会计担任审查岗负责贷款的审查;二是对高于 30 万元低于 100 万元的个人贷款,由客户经理提交至放款网点负责人,网点负责人作为首次审批人提交至总行信贷管理部进行二次审查,信贷管理部对于审查通过的贷款进行全权审批;三是对于对公贷款,R 县农商行建立了专门的贷款审核委员会,由各科室负责人作为贷款审核委员会的成员并就贷款决策事宜召开会议,对相关贷款业务进行审议,贷款审核委员会成员在贷款发放审批表中填写是否同意的意见,并为最终审批人提供决策的依据。最后,贷后管理方面,客户部门是信贷业务发生后管理的实施部门,负责信贷业务发生后的日常管理;资产风险部是贷后管理的指导监督机构,负责对全行信贷业务贷后跟踪工作的指导和检查。客户经理在贷款发放 15 天后,进行首次贷后检查,之后每月一次对客户进行贷后检查,检查后要求借款人在《贷后跟踪检查表》上签字确认;对检查过程中发现影响信贷安全的重大事项,应在《贷后跟踪检查表》上填列,必要时进行专题汇报,提出防范和化解信贷风险的措施,报送经营主责任人和本行资产风险部。

3.3.3 不良贷款处置方法

资产保全部按照规定的权责范围内负责不良贷款的盘活、清收、处置和核销等管理工作,当前 R 县农商行主要通过现金清收和非现金两种方式处置不良贷款,非现金清收主要包括诉讼清收、核销、贷款重组、以物抵债、借新还旧等手段处置不良贷款。

(1) 现金清收

现金清收是 R 县农商行处置不良贷款最常用的做法,如果贷款出现不能按时归还的情况,首先考虑以货币形式受偿,对于借款人仍具有一定偿还能力的,可通过口头催收、下发催收通知书等方式通知借款人和担保人偿还贷款本息,通过收回现金的形式能最大可能地减少贷款损失。

(2) 诉讼清收

诉讼清收是 R 县农商行通过法律途径清收不良贷款的方式,一旦贷款形成不

良，对于借款人现金偿还不足的，R 县农商行前期收集证据资料，向人民法院申请诉讼，借助法院平台采取法律措施，通过查封、冻结等方式进行资产保全，对于借款人拒不偿还贷款的情况，必要时可采取强制执行债务人名下财产的方式。

（3）核销

核销是 R 县农商行处置已经造成损失的、确定无法收回的、已成为呆账的不良贷款，收集证据资料后，对于符合呆账核销条件的要按照内部呆账贷款核销办法进行呆账核销申报，由总行内部进行审查确认，经批准后办理呆账核销手续，冲销已计提的资产减值准备。核销并不意味着要放弃与借款主体之间的债权债务关系，仍要继续向借款主体追偿债务。

（4）贷款重组

贷款重组是 R 县农商行对于借款人财务状况恶化或者无力偿还贷款，进而对以往签订的贷款合同中部分条约做出调整的贷款。此种做法对于借款人还能够正常生产，但无力偿还本金确有偿还利息的借款人来说，短期内可以减轻借款人的还款压力，并有可能未来能够按时偿还贷款本息，降低了银行的贷款损失风险率。其主要采取的重组措施有贷款展期、减免或者暂缓利息罚息、追加担保人及降低贷款本金等方式。

（5）以物抵债

以物抵债是 R 县农商行对于确定采取任何方式均无法以现金形式收回的不良贷款，为降低信贷资产风险，而收回借款人名下或者与其相关的可以以实物资产抵偿债务的方式。对于债务人、担保人均丧失现金清偿能力时，应以拍卖、变卖抵押、质押财产或者其他财产所得偿还银行债务。

（6）借新换旧

借新还旧是 R 县农商行对于贷款到期后，借款人临时面临资金困难或者短期内经营管理出现问题，短期内无法筹集资金偿还贷款，对于即将逾期或者已形成逾期的贷款，在进入不良贷款形态之前，一般采用重新发放 1 笔贷款用于偿还部分或者全部原贷款的方式。重新发放贷款用于偿还原贷款时会增加担保条件、提高贷款利率等方式提高借款人申请借款的条件及标准。

3.3.4 不良贷款责任追究方法

R 县农商行下发了《贷款风险尽职免责实施办法》、《不良贷款责任追究办法》等对不良贷款进行责任追究，以此来有效遏制信贷风险，提升贷款质量。不良贷款责任人是指对形成不良贷款负有责任的信贷调查人员、审查人员、审批人员，以及信贷管理人员和业务操作人员，包括客户经理、贷款营销部门负责人、信贷管理岗、风险经理、网点负责人、本行授信评审部、风险管理部门、授信审批人员、评审委、后台放款岗等。

(1) 不良贷款责任认定方法

不良贷款责任认定人员对不良贷款逐笔进行检查，根据信贷业务在贷前调查、授信环节、贷中审查审批、贷后管理和业务管理等各环节责任人尽职情况进行责任认定，并根据处罚标准提出责任追究或免责的意见。责任认定分别一般违规和严重违规。

(2) 不良贷款责任追究与处罚

所有已发放贷款形成不良贷款必须逐户逐笔查清原因，对相关责任人进行责任追究，责任追究方式包括：经济处罚、离岗清收、退出机制、纪律处分、法律追究等。

4 R 县农商行不良贷款管理问题调查分析

4.1 问卷调研设计与数据分析

基于以上的分析，可以得出 R 县农商行既要加大对存量不良贷款处置力度，也要防范不良贷款新增，初步为问卷调查的内容奠定了方向。本节主要是通过问卷调查的方式，对其不良贷款管理存在问题进行调研分析。

4.1.1 问卷设计与实施

本次问卷调查题型为分值题，问卷调查问题包括防范不良贷款新增方面、风险防控能力调查、不良贷款处置情况三个方面。首先通过查阅相关问卷，并询问 R 县农商行具有丰富工作经验信贷人员的意见，确定设计问卷内容指标；其次通过

向总行信贷部门及各基层涉及贷款业务的网点发放问卷调查；最后收集分析问卷调查结果。本次摸排了 24 个发放贷款的网点及 5 个涉及贷款业务的科室，涉及人数 107 人。本次调查共对其中 103 人发放调查问卷，调查问卷覆盖率达 96.26%，除去 5 份回答无效问卷，收回 98 份问卷，有效回收率达 95.14%，样本覆盖率、回收率、有效率较高，能够真实有效地反映问卷调查情况。

4.1.2 信度与效度检验

(1) 调查问卷的信度检验

信度分析指的是对问卷调查的检验结果可靠程度进行分析。信度分析可用于测量问卷中样本回答结果是否可靠。问卷调查检验信度越高，就是表示问卷调查结果越可靠。本次问卷调查信度检验结果具体如表 4.1 所示：

表 4.1 信度检验结果

指标	项数	较正项总计相关性(CITC)	Cronbach α 系数
防范不良贷款新增调查	6	0.784	0.874
		0.705	
		0.596	
		0.704	
		0.762	
		0.603	
风险防控能力调查	5	0.672	0.846
		0.665	
		0.695	
		0.615	
		0.655	
不良贷款处置调查	5	0.749	0.849
		0.606	
		0.614	
		0.615	
		0.758	

从表 4.1 可以看出，上述三个维度的 α 值分别是 0.874、0.846、0.849， α 值均大于 0.8，可认为问卷调查可信度较高，结果相对比较稳定可靠。针对较正项总计相关性即 CITC 值均大于 0.4，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，研究数据表明问卷调查数据信度较高，可用于

进一步分析。

(2) 调查问卷的效度检验

效度检验即对问卷调查的有效性进行检验，确定问卷内容所设计的各个题项是否合理，测量问卷调查是否能够有效的反映调查所设定的目标。本次问卷调查效度检验结果具体如表 4.2、表 4.3 所示：

表 4.2 效度检验结果

指标	项数	因子载荷系数
防范不良贷款新增调查	6	0.860
		0.803
		0.708
		0.807
		0.849
		0.725
风险防控能力调查	5	0.795
		0.799
		0.821
		0.760
		0.783
不良贷款处置调查	5	0.856
		0.750
		0.747
		0.767
		0.864

表 4.3 效度检验结果

		防范不良贷款 新增调查	风险防控能力 调查	不良贷款处置 调查
KMO 值		0.855	0.829	0.814
Bartlett 球形度检验	近似卡方	291.258	192.402	213.650
	df	15	10	10
	P 值	0.000	0.000	0.000

从表 4.2 可以看出：各维度因子载荷系数绝对值大于 0.4，即说明选项和因子有很好的对应关系。从表 4.3 可以看出：上述三个指标的 KMO 值分别为为 0.855、0.829、0.814，KMO 值均大于 0.8，研究数据非常适合提取信息。

4.1.3 调查问卷数据分析

(1) 防范不良贷款新增调查

表 4.4 频数分析结果

名称	选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
贷款三查落实情况	差	60	61.22	61.22
	较差	25	25.51	86.73
	一般	10	10.20	96.94
	好	3	3.06	100.00
相关委员会履职情况	差	1	1.02	1.02
	较差	88	89.80	90.82
	一般	6	6.12	96.94
	好	3	3.06	100.00
信贷考核情况	差	4	4.08	4.08
	较差	58	59.18	63.27
	一般	33	33.67	96.94
	好	3	3.06	100.00
不良贷款追责情况	差	19	19.39	19.39
	较差	68	69.39	88.78
	一般	8	8.16	96.94
	好	3	3.06	100.00
信贷人员业务素养	差	76	77.55	77.55
	较差	11	11.22	88.78
	一般	9	9.18	97.96
	好	2	2.04	100.00
贷款制度落实情况	差	43	43.88	43.88
	较差	47	47.96	91.84
	一般	5	5.10	96.94
	好	3	3.06	100.00
合计		98	100.0	100.0

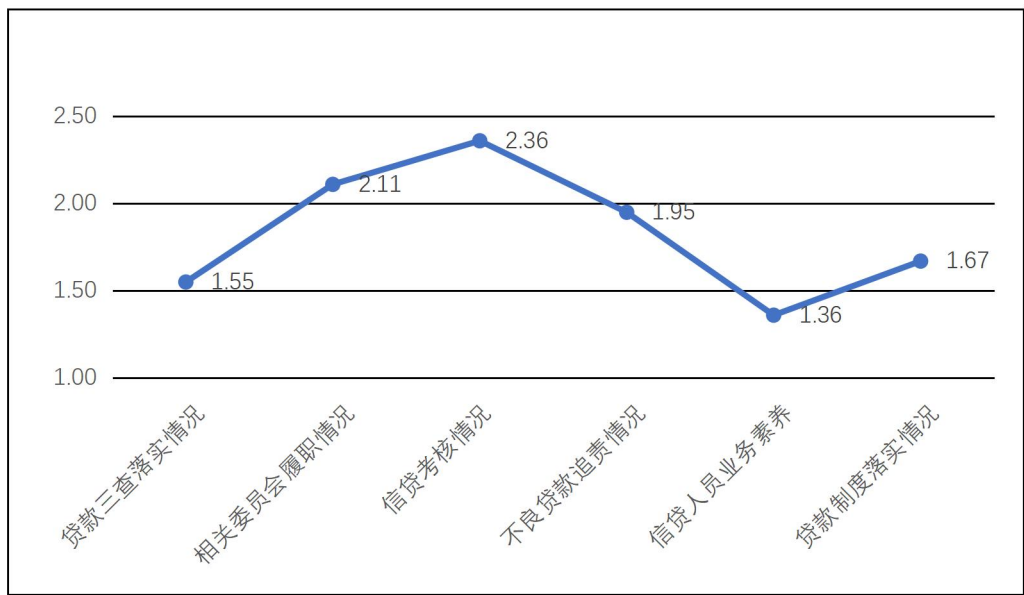


图 4.1 平均值对比图

从表 4.4、图 4.1 分析可以看出，样本“差”占比最高的有信贷人员业务素养，其样本 76 选择了“差”，比例为 77.55%，在防范制度落实方面，贷款三查落实情况样本中选择“差”比例为 61.22%。样本“较差”超过 5 成的有依次为相关委员会履职、不良贷款追责、信贷考核。其中信贷人员业务素养平均值最低仅为 1.36。综上所述，关于防范不良贷款新增方面存在一是防范制度落实方面，即贷款三查落实、相关委员会履职、不良贷款追责、信贷考核存在问题。二是信贷人员业务素养，其样本“差”率，且平均分均处于最低水平，可考虑存在较大问题。

(2) 风险防控能力调查

表 4.5 频数分析结果

名称	选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
不良贷款管理部门之间协调性	差	40	40.82	40.82
	较差	25	25.51	66.33
	一般	23	23.47	89.80
	好	7	7.14	96.94
	非常好	3	3.06	100.00
不良贷款管理部门工作效率	差	19	19.39	19.39
	较差	50	51.02	70.41
	一般	16	16.33	86.73
	好	8	8.16	94.90
	非常好	5	5.10	100.00

续表 4.5 频数分析结果

不良贷款风险识别的及时性	差	6	6.12	6.12
	较差	57	58.16	64.29
	一般	25	25.51	89.80
	好	8	8.16	97.96
	非常好	2	2.04	100.00
信贷风险管理系统	差	12	12.24	12.24
	较差	42	42.86	55.10
	一般	36	36.73	91.84
	好	2	2.04	93.88
	非常好	6	6.12	100.00
不良贷款是否充分暴露	差	65	66.33	66.33
	较差	7	7.14	73.47
	一般	15	15.31	88.78
	好	9	9.18	97.96
	非常好	2	2.04	100.00
合计		98	100.0	100.0

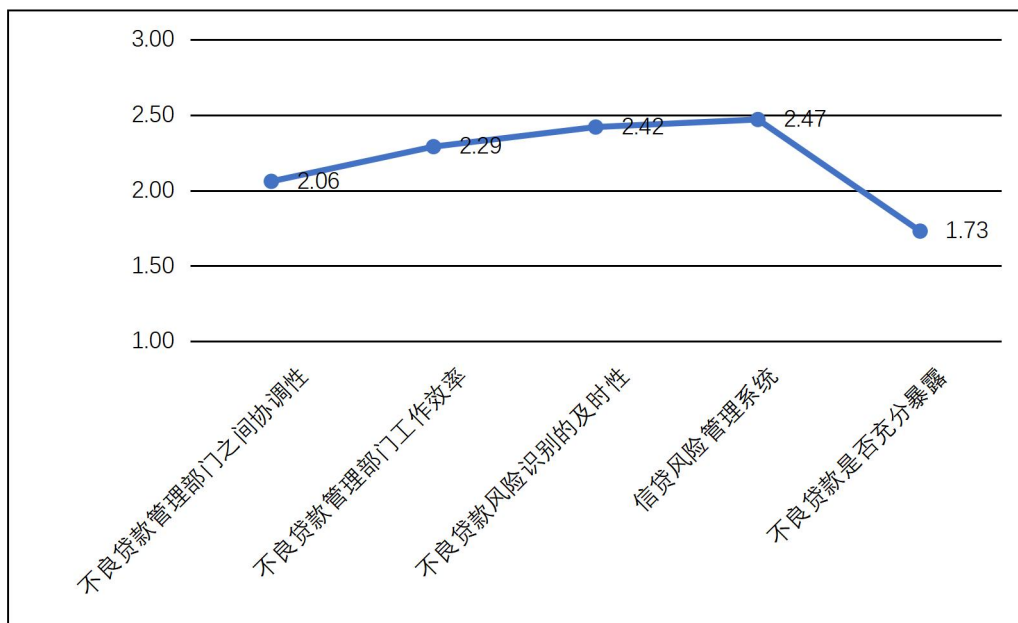


图 4.2 平均值对比图

从表 4.5、图 4.2 分析可以看出，样本“差”占比最高的有不良贷款是否充分暴露，其样本 65 选择了“差”，比例为 66.33%；不良贷款管理部门之间协调性样本中选择“差”比例为 40.82%。样本“较差”占比超过 5 成的有不良贷款风险识别的及时性、不良贷款管理部门工作效率。在信贷风险管理系统方面样本“较差”占比接近 5 成，反映了信贷风险管理系统建设落后。其中，不良贷款是否充分暴

露平均值最低仅为 1.73。综上所述，关于风险控制能力方面，一是不不良贷款风险识别及时性、不良贷款管理部门之间协调性以及工作效率存在问题。二是不不良贷款是否充分暴露，其样本“差”率及平均值均处于最低，可考虑存在较大问题。

(3) 不良贷款处置调查

表 4.6 频数分析结果

名称	选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
不良贷款处置率	差	52	53.06	53.06
	较差	13	13.27	66.33
	一般	22	22.45	88.78
	好	10	10.20	98.98
	非常好	1	1.02	100.00
不良贷款清收合规性	差	36	36.73	36.73
	较差	11	11.22	47.96
	一般	36	36.73	84.69
	好	12	12.24	96.94
	非常好	3	3.06	100.00
不良贷款清收方式	差	56	57.14	57.14
	较差	8	8.16	65.31
	一般	25	25.51	90.82
	好	5	5.10	95.92
	非常好	4	4.08	100.00
抵债资产处置率	差	17	17.35	17.35
	较差	48	48.98	66.33
	一般	23	23.47	89.80
	好	6	6.12	95.92
	非常好	4	4.08	100.00
表外呆账处置率	差	29	29.59	29.59
	较差	45	45.92	75.51
	一般	17	17.35	92.86
	好	7	7.14	100.00
合计		98	100.0	100.0

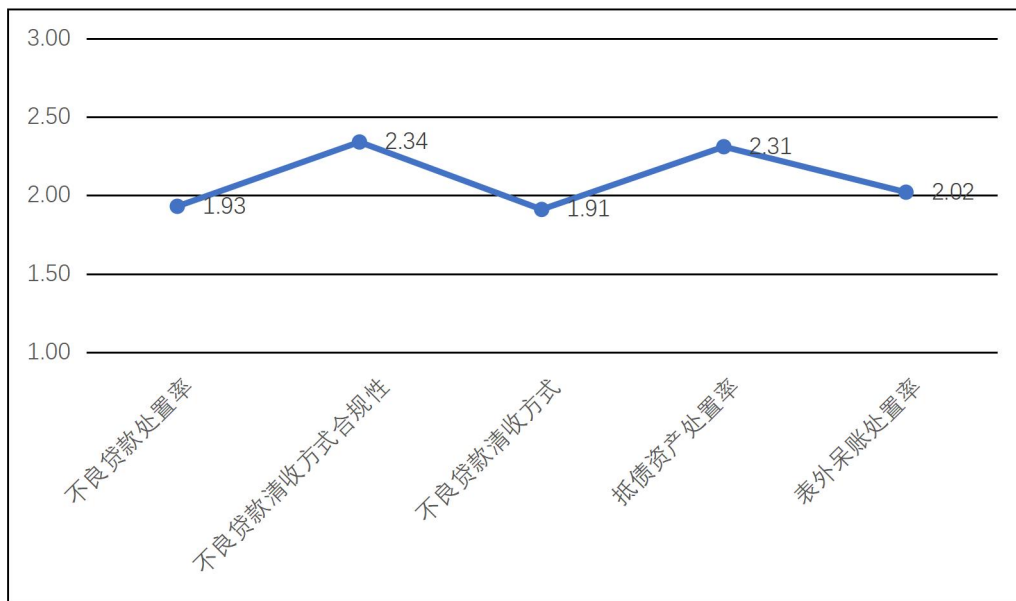


图 4.3 平均值对比图

从表 4.6、图 4.3 分析可以看出，样本“差”占比最高的有不良贷款清收方式，其中样本 56 选择了“差”，比例 57.14%；不良贷款处置率样本选择“差”比例为 53.06%。在抵债资产处置率、表外呆账处置率样本“较差”接近 5 成，反映了抵债资产及呆账处置率较低。综上所述，关于不良贷款处置方面，一是不不良贷款清收方式样本中选择“差”率最高；二是抵债资产及表外呆账处置率低；三是不不良贷款处置率样本中选择“差”比例超 5 层，整体反映了不良贷款处置率低的情况。同时结合不良贷款清收方式样本“差”率及平均值最低综合考量，不良贷款处置方面可主要从不良贷款清收方式入手分析其具体问题。

4.2 问卷调查结果分析

基于上述问卷调查数据的分析，发现了问题所在，大致可以总结为防范制度落实、信贷人员业务素养、风险控制能力、不良贷款是否充分暴露、不良贷款处置五个方面存在问题，为深入了解 R 县农商行上述五个方面存在的问题，本节通过访谈调查法将上述问题进行具体化，受访对象选取了各基层网点信贷业务岗位经验丰富的人员，及信贷管理部、资产风险部、资产保全部的员工及相应的管理者，涉及人数 46 人。本次访谈围绕上述五个方面的问题对访谈者分别进行访谈，并适时与受访者进行沟通及讨论，邀请受访者主动发表观点，以提升访谈的效果

和质量。在访谈结束后，对访谈结果进行归纳总结分析，准确抓取受访者反馈的信息，最终整理了以下五个方面的内容，具体受访人员情况如表 4.7 所示。

表 4.7 受访人员

序号	访谈对象	访谈人数
1	信贷业务部	4
2	资产管理部	3
3	资产保全部	4
4	信贷岗位一线人员	35

4.2.1 防范制度落实情况

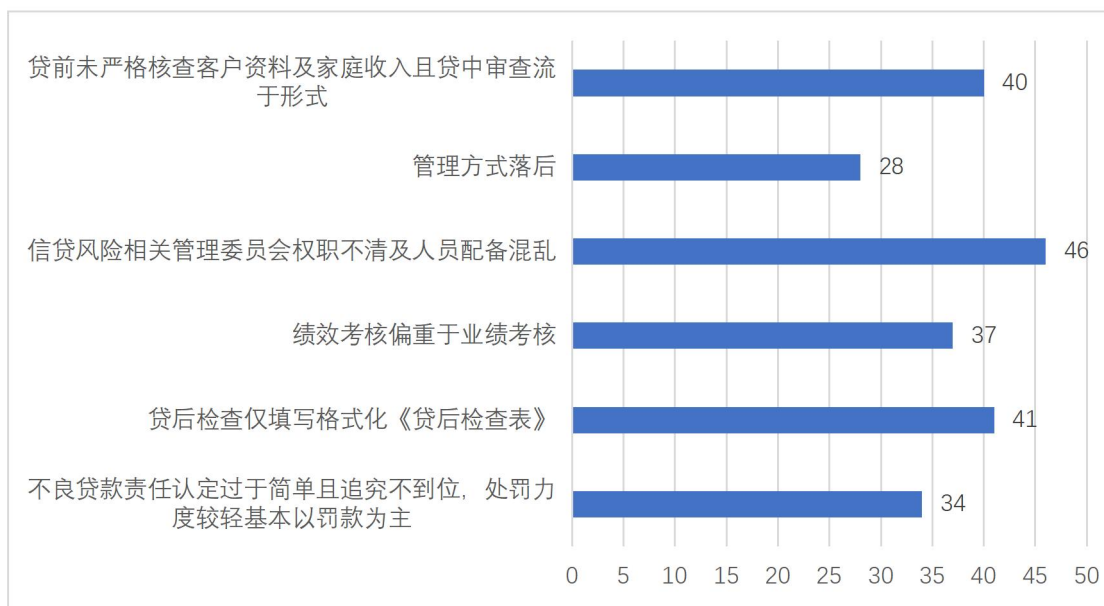


图 4.4 防范制度落实情况分析

通过图 4.4 结果显示防范制度落实存在问题的具体表现形式为：超过 8 成以上的受访人员认为贷前未严格核查客户资料及客户家庭收入且贷中审查流于形式、信贷风险相关管理委员会权责不清及人员配备混乱、绩效考核偏重于业绩考核、贷后检查仅填写格式化《贷后检查》；超过 7 层以上的受访人员认为不良贷款责任认定过于简单且追究不到位，处罚力度较轻，基本以罚款为主；超过 6 层以上的受访人员认为管理方式较落后。

4.2.2 信贷人员业务素养情况

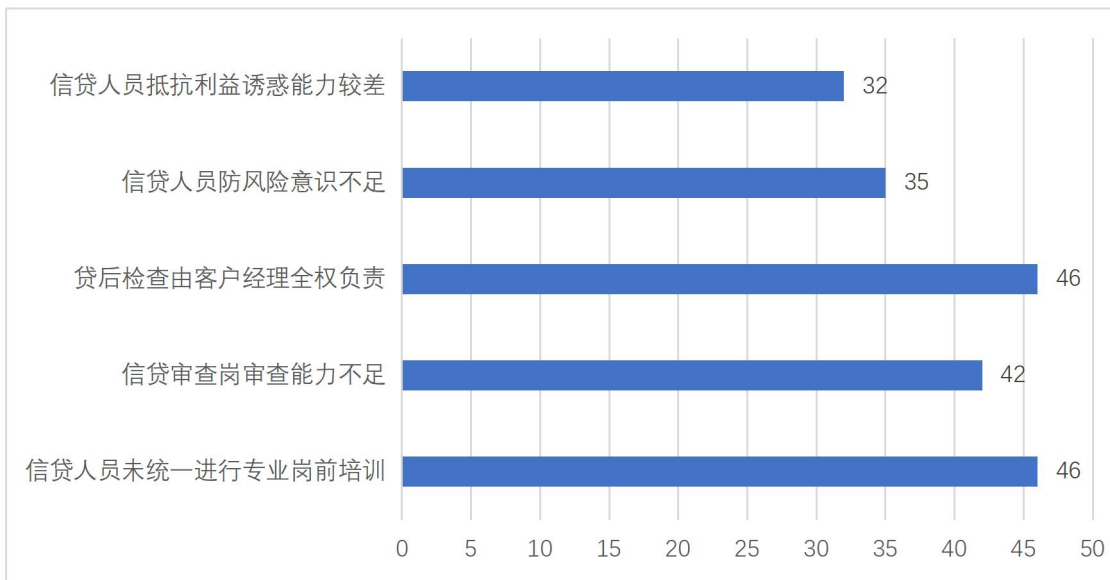


图 4.5 信贷人员专业素养情况分析

通过图 4.5 结果显示信贷人员业务素养存在问题的具体表现形式为：超过 8 成以上的受访人员认为贷后检查由客户经理全权负责、信贷审查岗审查能力不足、信贷人员未统一进行专业岗前培训；超过 7 成以上的受访人员认为信贷人员防风险意识不足，超过 6 成以上的受访人员认为信贷人员抵抗利益诱惑能力较差。

4.2.3 风险控制能力情况

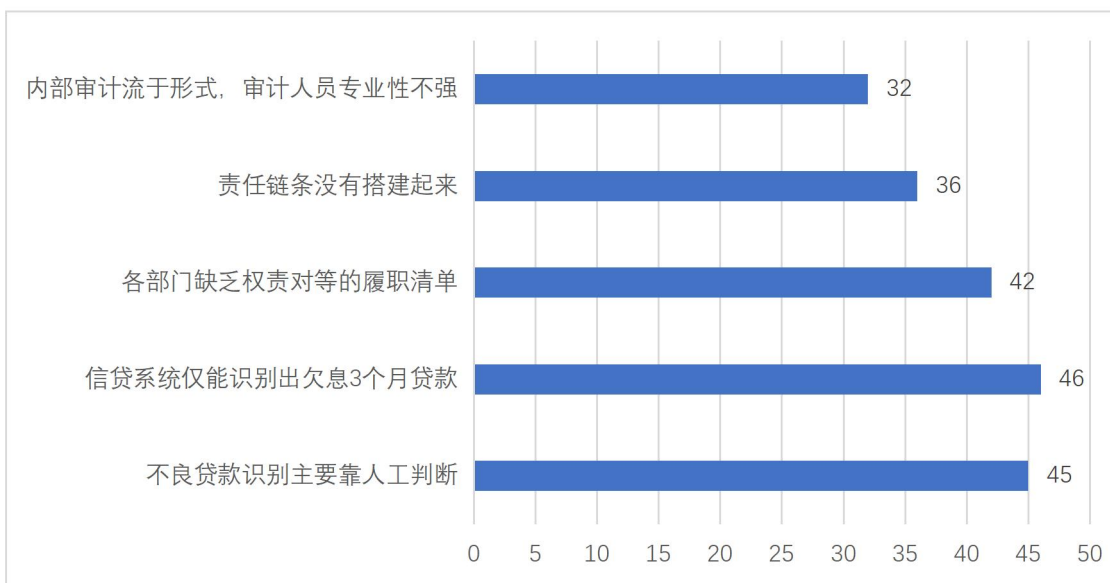


图 4.6 风险控制能力情况分析

通过图 4.6 结果显示风险控制能力存在问题的具体表现形式为：超过 8 成以上的受访人员认为各部门缺乏权责对等的履职清单、信贷系统仅能识别出欠息 3 个月贷款、不良贷款识别主要靠人工判断；超过 7 成以上的受访人员认为各部门之间的责任链条没有搭建起来；超过 6 层以上的受访人员认为内部审计流于形式，审计人员专业性不强。

4.2.4 不良贷款是否充分暴露情况

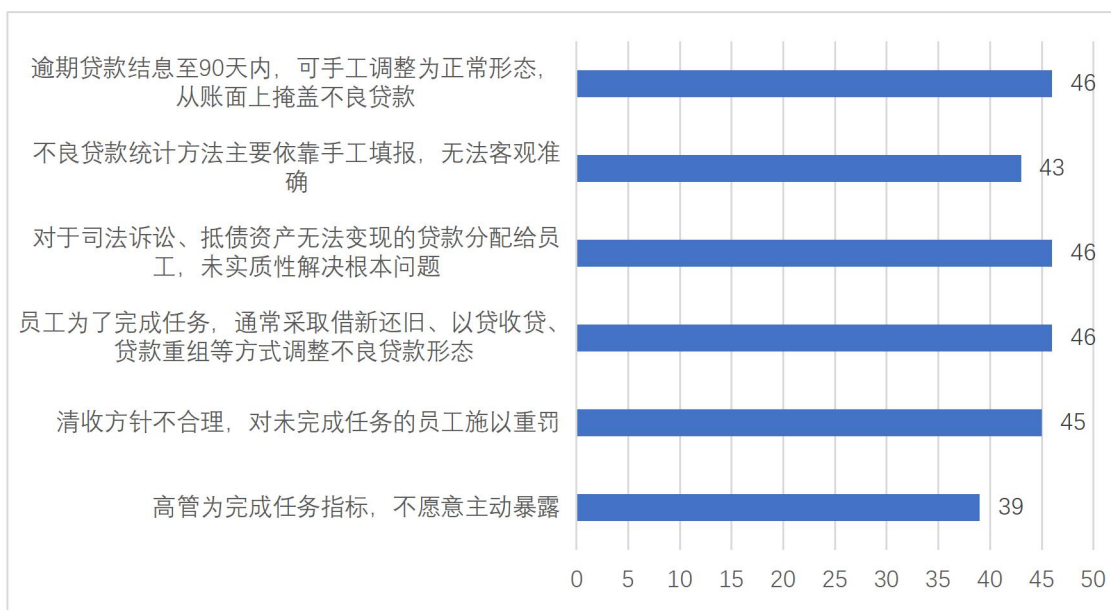


图 4.7 不良贷款是否充分暴露情况分析

通过图 4.7 结果显示不良贷款是否暴露存在问题具体表现为：超过 8 成以上的受访人员认为主要是一是逾期贷款结息至 90 天内，可手工调整为正常形态，从账面上掩盖不良贷款；二是不不良贷款统计方法依靠手工填报，无法客观准确；三是对于司法诉讼、抵债资产无法变现的贷款分配给员工，未实质性解决根本问题；四是员工为了完成任务，通常采取借新还旧、以贷收贷、贷款重组等方式调整不良贷款形态；五是清收方针不合理，对未完成任务的员工施以重罚；六是高管为完成任务指标，不愿意主动暴露。

4.2.5 不良贷款处置情况

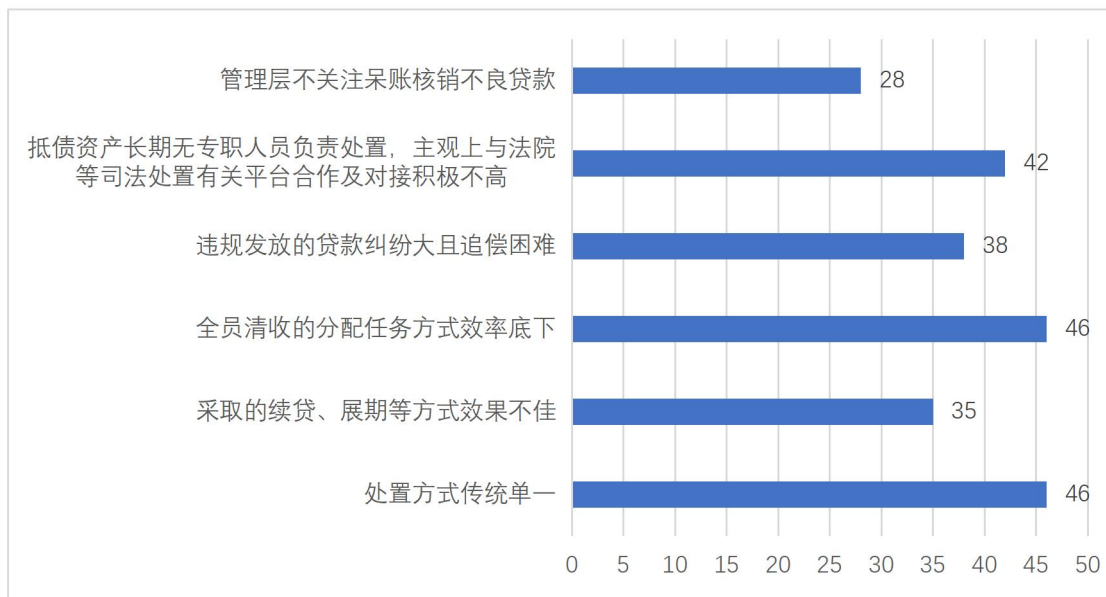


图 4.8 不良贷款处置情况分析

通过图 4.8 结果显示不良贷款处置存在问题的具体表现形式为：超过 8 成以上的受访人员认为抵债资产长期无专职人员负责处置且主观上与法院等司法处置有关平台合作及对接积极性不高、违规发放的贷款纠纷大且追偿困难、全员清收的分配任务效率低下、处置方式传统单一；超过 7 成以上的受访人员认为采取的续贷、展期等方式效果不佳；超过 6 成以上的受访人员认为管理层不关注呆账核销不良贷款。

4.3 R 县农商行不良贷款管理存在的问题

4.3.1 防范制度落实不到位

经过近几年的发展，R 县农商行整体的公司治理结构及体系已逐步完成，但采取的管理方式仍沿用之前的模式。一方面是，R 县农商行重在强调信贷业务发展的重要性。日常考核中，采用“全员营销”的方式，对全部员工下发贷款任务，将员工完成任务数与绩效挂钩，把完成任务指标作为经营状况好坏的评价标准，导致了与之相关的管理制度形同虚设。特别是信贷人员，为了获取较高的绩效和回报率，使贷前调查流于形式，甚至为了放贷成功而去夸大借款人的借款资质，忽

略了借款人的实际还款能力，不考虑贷款的风险指数。贷前调查作为风险控制中最为重要的一环，部分信贷人员却在贷前调查这一环节中仅仅依靠借款人提供的纸质材料作为放贷的依据，不主动进行现场调查，未认真仔细核查贷款资料的真实性，如调查报告中经常写借款人及家庭年收入多少，家中动产及不动产多少，但均未发现有任何辅助性的贷款资料留存于信贷档案中，无法求证借款人的真实还款能力。同时贷款审查岗只是机械履行程序签字一事，贷款审查流于形式，完全发挥不了贷款审查岗的作用。贷款发放后，信贷人员在思想上不够重视，不去主动关注贷款后续的使用情况是否与贷款用途一致，在贷后检查中，贷后检查流于形式仅有格式化贷后检查表。另一方面是 R 县农商行设置了审计委员会、关联交易控制委员会、贷款审核委员会等部门进行贷款风险管理，这些部门的设立对风险防控均有其各自的作用，但上述部门的设立仅仅发布了红头文件，有关信贷风险管理的会议及相关内部规章制度并没有及时跟进，上述委员会中的任职人员基本上是从部门员工中随意挑选，甚至一人身兼多职，这些部门权责不清，人员管理混乱，上述委员会的设立完全与农商行经营业务发展分离，未能真实有效发挥其本质作用。此外，R 县农商行制定的不良贷款责任追究办法过于简单，通常无法明确认定其违规形式，无法对责任人员处罚到位，即使处罚也较轻，仅采取扣罚绩效的方式，无法起到震慑的作用。

4.3.2 信贷人员业务素养不足

农商行由于是以信贷业务为主要经营方式的特殊企业，随之而来的贷款风险是无法完全避免的，贷款风险是农商行这类金融机构必须承担及面临的客观问题，其信贷人员业务素养对于银行风险控制水平和结果存在一定的影响。一是信贷人员由于从事的岗位需长期和资金打交道，部分借款人素质不高、信用度较差，往往会通过非正常手段拉拢银行信贷人员为其谋取私利，信贷人员在利益的诱惑下，对于确定无法偿还的贷款，选择重新发放 1 笔新的贷款用于归还逾期贷款，循环往复掩盖借款人已无力还款的现状，无视各种信贷规章制度。在开展贷款业务时，贷款审查岗人员思想认识重视程度不够、能力欠缺，不主动对贷款风险点进行审查把控。贷款发放后贷后检查全权由经办信贷人员一人负责，如经办信贷人员能力欠缺或者有意包庇借款人转移贷款用途等违规行为，其危害更大；二是信贷业

务岗位由于其特殊性，要求承担这项工作的信贷人员必须要有专业的业务素养予以支撑，然而，R 县农商行大多数信贷人员在上岗之前，并未统一进行专业的岗前培训，基本情况是上岗后向同类型岗位的信贷人员请教学习，信息接收、交流学习途径有限，其工作能力及业务素养无法提升，缺乏识别及防范信贷风险的能力；三是 R 县农商行整体以扩大信贷规模为工作导向，信贷人员在长期的工作导向影响下，渐渐忽视了如何有效的规避及防范信贷风险，即使发现某些贷款可能形成不良贷款也不积极处理，认为自身工作重心为发放贷款，导致信贷风险无法第一时间及时处理。

4.3.3 风险控制水平滞后

R 县农商行科技系统建设滞后，在风险控制方面不灵敏，客观上造成了风险应对滞后，大多数风险还是人为管理，风险识别方式仅依靠对数据进行简单的处理和预警分析，即人为从系统中手动筛选出贷款欠息 3 个月以上的贷款，通知放款网点及部门对借款人进行电话、上门等简单催收，追偿过程中需要借款人高度配合，但往往这时候借款人已经出现经营风险，已经错失了追偿贷款资金的最佳时机。另外，贷款是否发生风险因素错综复杂，仅依托于欠息这一种形式，这种滞后的风险防控管理模式，导致大多数贷款在出现风险的前期未能采取有效措施进行干涉，也无法及时采取有效的措施保全信贷资金不受损失。R 县农商行虽然设立了信贷管理部、资产风险部、资产保全部等部门进行贷款风险控制管理，但各部门只是按部就班的完成本职工作，缺乏有效的沟通，各部门应该履行什么职能、拥有哪些管理手段、承担什么管理责任一直没有明确的界定，缺乏清晰的、权责对等的正负面履职清单，一些违规行为在各级管理层中畅行无阻，这种权责不清晰纵容了管理宽松软，由此导致一系列问题，加之 R 县农商行审计部门在很多信贷问题的检查过程中停留于表面，审计效果并不理想，且审计人员不具备全面的审计知识与技能，导致上述问题长期存在。其本职问题就是责任链条没有搭建起来，客观上纵容了不愿管理、无所作为、放任自流甚至以权谋私、搞选择性执行等管理行为，导致风险愈演愈烈。比如说很多不良贷款，说不清贷款主体、说不清具体经办人、说不清有权审批人、说不清从什么时候开始事实上已经成为坏账，重大损失无缘无故成了一笔“糊涂账”；又比如说条线管理和自律监管尚未真正

落实，苗头性倾向性问题发现不了，或者即使发现了也没有动力要求改正，长期听之任之，任由风险蔓延，最终一发而不可收拾。

4.3.4 不良贷款未充分暴露

为完成任务指标，R 县农商行高管不愿主动暴露，担心暴露多了影响舆情风险，破坏形象；甚至不敢暴露，害怕触及矛盾甚至“引火烧身”。高管为压降不良贷款指标提高业绩，层层加码向员工施压，对于完全没有任何清收进度的员工处以高额罚款及降职免职处理。员工为了免受处罚，通常选择采用的方式为借新还旧、贷款重组、以贷收贷等压降措施，以求完成阶段性任务，贷款风险应暴露而未暴露。针对通过司法诉讼得不到解决的部分不良贷款、接收抵债资产仍无法变现清收的大额不良贷款，高管为完成任务，将无法解决的大额不良贷款强制分配给员工，要求清收必须要有进度否则予以重罚，员工在高压之下选择从工资中拿出自有资金用于填补利息。从账面上来看，清收有了进度，高管可向上级交代，实际牺牲的是员工的利益，员工凝聚力差，不良贷款问题根本没有得到有效解决，隐藏的风险与日俱增。此外，R 县农商行不良贷款数据统计依托于信贷管理系统，该系统技术信息落后且统计口径狭窄，仅能统计出本金逾期 90 天以上的贷款，对于贷款出现其他风险信号，如未按时结息的逾期贷款，其仅能依托人工进行统计。因此，R 县农商行统计不良贷款的途径主要是人工统计，由基层网点层层统计报送至总行，由于人员素质、能力参差不齐，数据统计误差较大，且人为干预色彩较为浓厚，无法客观准确反映真实数据。如：统计不良贷款数据时，为了数据美观好看，逾期贷款已欠息 90 天以上，只要将利息结清至 90 天之内，手工可将贷款从次级类调为正常类，即可从不良贷款数据中剔除该笔贷款，这种方法常用来掩盖不良贷款，短时间内压降不良贷款。

4.3.5 不良贷款处置率低

R 县农商银行不良贷款成因复杂，由于历史遗留不良贷款基数庞大，加之近几年盲目发展导致不良贷款持续增加，不良贷款整体清收渠道仍采取传统的方式，追偿能力不足，造成不良资产形成速度与处置能力严重不匹配，处置压力大、效率不高。一是受经济形势下行的影响，部分前期通过续贷、展期等传统方式得以

持续经营的企业客户未能真正走出困境，依然不具有贷款偿还能力，不良贷款前清后增、边清边增，贷款风险未得到根本性化解；二是对于确定无法收回的、诉讼时效丧失的不良贷款长期挂账于表外不主动进行处理，仍然是靠员工进行上门催收，效果甚微。同时 R 县农商行由于并不关注贷款呆账核销工作，部分符合核销标准的不良贷款未能及时进入呆账核销程序；三是 R 县农商行清收不良贷款主要采取向员工分配不良贷款清收任务的方式压降及处置不良贷款，这种方法对本息金额较小、借款人具有还款能力的不良贷款清收效果明显，而对那些本息金额较大，且借款人已丧失还款能力的不良贷款清收效果甚微，仅依靠员工个人能力开展的清收难以推进不良贷款处置进度，员工工作情绪性不高，不愿迎难而上；四是至成立农商行以来，R 县农商行致力于发展信贷业务，多数贷款办理过程中，未对借款人的资产、经济能力、个人信用等深入调查，不去核实贷款申请真实用意，导致风险增加，贷款逾期后易形成贷款纠纷，加剧了贷款清收难度，如借名贷款；五是虽然部分不良贷款都有抵押物，但大多为民用住宅、商品楼和经营地厂房，其中有些手续不全、地址位置较差，此类抵债资产常常由于无人接盘导致处置困难，使得银行债权很难实现。加之 R 县农商行与法院等有关可借助司法程序处置抵债资产的平台合作度较低，对于已进入司法拍卖程序的或者未进入司法处置程序的，R 县农商行无专职人员负责跟进处置进度及与法院等有关平台主动对接，造成抵债资产长期霸占信贷资金，抵债资产的价值由于长期未得到及时变现而贬值。

5 R 县农商行不良贷款管理优化设计

5.1 R 县农商行不良贷款管理优化原则

一是全面性。不良贷款管理的措施要渗透到信贷业务的每个环节，全面覆盖到 R 县农商行的每个岗位和部门。

二是内部制衡。在不良贷款管理覆盖到全行信贷业务的每一环节的基础上，务必要在信贷业务相关部门和信贷人员之间建立相互制约、相互监督的不良贷款管理体制。

三是统一标准。在实施不良贷款管理的过程中，对于同一种业务、同一个运行程序等实行相同的标准、流程和方法，规整及规范不良贷款的识别、分类、

监测、分析、处置及责任追究等各个环节的业务操作流程，确保不良贷款管理的准确性、及时性和合规性。

四是审慎性。要以审慎经营为主要出发点，规整及规范信贷业务各个环节的运行程序，严格遵守信贷制度相关规定及操作流程，以贷款风险防御为主，侧重于贷前防控，严格把好贷款调查、审查关，切实提高贷款质量，减少损失。

5.2 R 县农商行不良贷款管理优化思路

根据 R 县农商行不良贷款管理基本情况，结合不良贷款管理存在的“假盘活”、“数字游戏”、“边清边增”、“边清边死”等情况，围绕上述调查发现的五个方面的问题优化不良贷款管理，一是切实强化信贷管理，防止不良贷款前清后增；二是提高存量不良贷款清收处置力度。通过制定正确的、行之有效的内控制度，科学合理确定及调整信贷业务及贷款三查制度执行力，严格贷款审查，提高新增贷款质量，控制贷款风险；消除存量不良贷款。

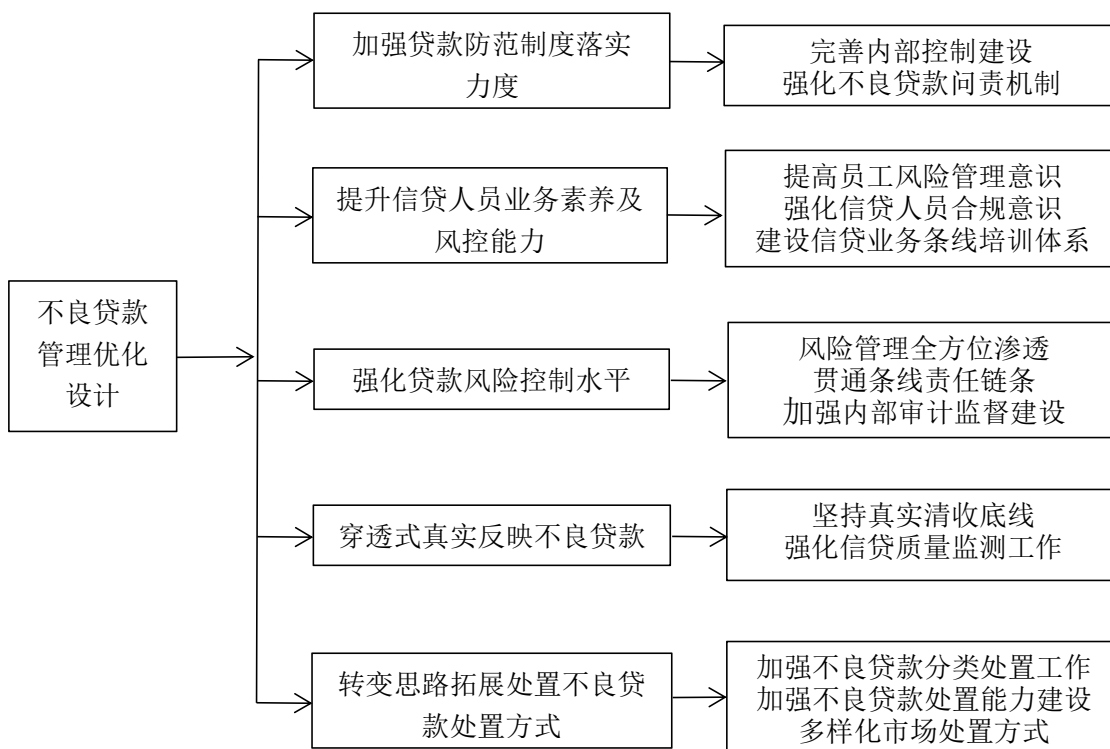


图 5.1 R 县农商行不良贷款管理优化思路

5.3 R 县农商行不良贷款管理优化建议

5.3.1 加强贷款防范制度落实力度

(1) 完善内部控制建设

加强内部控制建设，是银行防范经营风险、实现健康可持续发展的一项重要内容，R 县农商行在不良贷款管理优化过程中较为重要的就是提高信贷风险的把控能力，而提高信贷风险的把控能力的实现途径就是完善内部控制建设，这就要求 R 县农商行要补齐内部控制建设短板，加强内控制度建设，牢固树立“内控优先、制度至上”的管理理念。首先严格执行贷款“三查”制度，作为把控信贷风险的第一道口，贷前调查是做出信贷决策的重要依据。银行通过开展贷前调查了解借款人的经济能力，贷前调查要验证借款人申请贷款、经济收入等相关信息真实性，如实地调查、收集整理分析借款人的有关信息，切实做到尽职调查。在贷前调查环节中要严格遵守贷款双人调查要求，夯实贷款双人责任。贷时审查是风险防控的第二道防火墙，要对借款人的调查情况进行量化处理，分析识别及判断贷款风险点，将定性分析转向定量分析，更加有助于正确的贷款决策。特别是审贷分离制度要落实到位，切不可格式化履行贷款审查签批程序，充分发挥贷款审查岗尽职审查义务。贷款发放后，信贷人员要按照规定开展贷后检查，要规律性核实调查贷款使用情况及借款人经营生产情况，如实地查看借款人生产经营场地、主动询问并走访周边群众、社区等，切实做到真实性贷后检查，不可流于形式，做好信贷资金用途管理和真实性查验。同时，R 县农商行要将有关贷款风险管理委员会权责清晰化，明确制定并印发有关风险管理委员会权责清单，配备足够的、素质较高的人员，建立权责对称、层级分明、衔接的岗位责任制，切实充分发挥有关风险管理相关委员会的作用，提高其风险管理执行力度。此外 R 县农商行要重塑薪酬管理制度，坚持以风险穿透、客观真实为原则、明确职能定位及细化管理职责，制定科学、合理的绩效考核办法，尤其是要提高合规指标在绩效考核中的比例，充分发挥合规指标在绩效考核中的正向激励作用。

(2) 强化不良贷款问责机制

R 县农商行在不良贷款责任追究处理中，长期存在追究不到位且处罚力度仅以

经济处罚为主，震慑力不够。为了解决上述问题，一是建立健全不良贷款责任追究制度。R 县农商行要严格按照监管部门下发的相关文件，结合自身的实际情况研究制定不良贷款责任追究办法。深入分析不良贷款的成因，进一步精准开展不良贷款责任认定，尽最大可能准确界定不良贷款在贷款操作流程各环节的责任认定，尽可能具体细致、标准统一。在完善制度的过程中，收集、整理、分析贷款的诸多违规形式，制定违规形式细则且明确相应的责任追究标准，确保覆盖所有违规形式，严格遵守有责必究、明确责任、客观公正的原则；对划分造成不良贷款主客观原因提供明确的指导意见；明确贷款操作中未严格执行规章制度行为的认定原则和事实标准；对不良贷款逐笔检查，根据贷前调查、贷中审查、贷后管理和业务管理等各环节责任人尽职情况进行责任认定，并根据处罚标准提出责任追究意见；实行责任排查倒查和终身问责制，斩断不良贷款责任不清不白、追责无人的“糊涂”局面，确保厘清责、定准责、严问责。二是提升不良贷款责任追究力度。不良贷款责任追究的目的就是要规范信贷管理，通过加强对不良贷款的追责力度，起到警示震慑的作用，提高风险管控能力，防范不良贷款新增及促进处置不良贷款力度，也有利于贷款管理制度的落实，减少贷款风险。首先扩大不良贷款问责范围，不仅要问责直接责任人员，还要对未严格执行贷款规章制度及操作流程的其他人员、检查审计未尽职的审计人员进行追责，确保被问责的人员覆盖贷款业务全流程的每一个环节；其次严格执行不良贷款问责制度，责任人员的认定要结合纪律处分、行政处罚，特别是凡责任人涉嫌违法的，依照相关程序坚决移送司法机关；最后合理配置问责队伍，尽可能的选择熟悉贷款规章制度及操作流程的业务人员，高素质的人员能够最大限度的还原整个贷款流程，确定不良贷款的主客观成因，并综合考虑内部规章、监管政策等因素，客观公正地进行责任认定，避免标准不一、徇私袒护等行为，从而提高员工违约成本，降低贷款风险。

5.3.2 提升信贷人员业务素养及风控能力

(1) 提高员工风险管理意识

风险管理建设是关乎银行健康稳定发展的重要内容，R 县农商行在操作和决策中面临诸多的风险，员工普遍缺少风险管理意识，其在开展经营活动过程中无法彻底消灭风险，但可以将风险控制在合理的范围之内。这就要求 R 县农商行一是

在风险管理执行方面，应严格落实各项规章制度，杜绝形式主义，要求信贷岗位人员按照各项规章制度依法合规开展业务经营活动，营造以制度管人，用机制管事的管理模式，对信贷岗位人员及其他相关信贷风险管理人员实施全方位管理，确保全员积极参与风险管理活动。二是开展对全体员工的风险管理专业知识及其理念的相关培训，只有强化全体员工对风险管理的认识，才能让全体员工重视并从思想上认识到风险管理是每一位员工应承担的责任，进而形成全体员工自上而下主动规避风险、识别风险的正确导向。三是强化全体员工的参与度，通过行之有效的措施，如 R 县农商行应对各个岗位、各类业务进行全面分析，通过召开会议、不定期走访及面谈等方式，确保每个部室、每个员工对自身工作内容、自身应承担的责任及自身工作权责与风险管理的关联度等形成深刻的思想认识，建立岗位责任清单，以此有效提升员工工作的责任心，力争从行动上主动规避风险，促使员工扭转“被动式”工作机制，杜绝违规行为的发生，减少风险隐患，实现工作稳健有序开展。

（2）强化信贷人员合规意识

对于银行机构而言，合规是银行稳健发展、可持续经营的基石，立足于合规经营是对业务经营发展的负责。R 县农商行致力于响应国家的号召，大力投放信贷支持服务于农村经济，而忽视了员工合规建设，造成员工合规意识淡薄，引发信贷风险把控不力。为了改变现状，R 县农商行要立足经营管理现状，强化信贷人员合规意识，重塑合规至上的企业文化。一是要把握合规建设重点，将制度制定、业务操作作为合规管理的重点环节，将合规文化建设理念贯穿整个制度流程始终，形成合规建设与制度有效闭环，对照制度时时校正员工的行为，确保信贷业务的每个流程环节依规依法。二是要加强合规文化建设，定期组织员工深入学习贯彻上级相关会议精神，及时学习各类警示案例，如组织员工统一观看教育短片、召开警示教育大会等多种形式对员工进行传播和教育，注重运用身边人身边事开展警示教育。将审慎合规的风险管理文化理念全面贯彻传输至每一个岗位、每一位员工，确保各个岗位员工深刻意识到信贷业务的开展要以防范风险、合规经营为前提，坚决不可存在侥幸心理，永不向风险及道德“红线”妥协。三是要筑牢规矩意识的铜墙铁壁，用党章党规党纪持续督促员工自查自纠，同时梳理其近年来发生的员工违法违规案件，并整理成册，进一步引导员工知法纪、敬法纪、守底

线。四是 R 县农商行应定期开展关于信贷人员合规专业知识的相关考核，规避不具备资质的人员上岗，对于考试不合格的信贷人员暂时停岗，待补考通过后方可上岗，通过此种方式可提升信贷岗位的竞争力，从而调整信贷人员整体配置，优胜略汰，逐渐打造为具有较强合规意识的信贷队伍。

（3）建设信贷业务条线培训体系

由于 R 县农商行主要是以信贷为主营业务，在发展信贷业务时，信贷人员的专业能力与信贷质量的好坏成正相关关系，R 县农商行需重视信贷人员的专业能力培训，提高信贷人员专业能力，避免信贷人员出现道德风险，杜绝侥幸心理，防止出现虚假贷款、人情贷款等违规发放贷款的行为，确保发放的每一笔贷款债权债务关系清晰明了、真实有效，有效减轻贷款形成不良后的清收难度。针对以上情况，R 县农商行应通过定期针对性实施信贷人员交流培训，一是通过开展异地交流培训活动、组织参观学习同行业优秀标杆银行的先进信贷理念等各种形式提升信贷人员的工作能力。二是总行可丰富培训渠道及方式。在培训渠道上，如聘请信贷业务、法律领域等专业人员定期组织信贷人员进行培训学习，也可选派优秀青年员工行外培训学习，并安排选派人员返行后开展员工培训，将掌握的最新信贷业务及涉及的风险关口等传送至每一位员工；在培训方式上，可结合集中培训和专题培训两种方式，细化各类信贷业务，围绕制度建设、政策实施等方面，深入了解各类信贷业务及其对应的风险关口，重视培训实效，确保切实提升信贷人员专业能力。

5.3.3 强化贷款风险控制水平

（1）风险管理全方位渗透

风险管理是一个动态的风险识别、评估、防控过程，贯穿于管理工作和业务发展的全部过程。在当前经济下行的大环境下，R 县农商行将面临长期借款主体生产经营困难，农民收入减少等不利因素，其必须提高信贷风险管理水平，将风险管理贯彻落实到防范信贷风险的每一个运行程序及操作环节中去，杜绝单一依靠信贷系统这种被动性发现风险的管理机制，坚决守住风险底线。R 县农商行应将风险管理覆盖至全业务，力争从源头上控制风险苗头、解决风险，全力做好风险防

控工作。首先在制定风险管理制度方面，了解各部室、各岗位责任权限、工作内容，梳理总结工作清单，同时，也要持续性关注银保监会、人民银行及相关监管单位的政策新要求，将各部门、各岗位的职责与风险管理相结合，将风险管理融于业务经营的各个方面，确保信贷业务的开展有章可循，风险可控。其次要扛牢条线管理职责，通过细化管理流程明确各岗位、各业务环节的风险管理点，审慎确定各类业务及环节的风险预警指标和阈值，对业务种类、流程和环节实施有效的风险管理，综合考虑日常信贷工作及信贷风险管理工作的实际情况，针对每个岗位的工作职责制定相应的风险管理清单，让每个岗位对自身的业务风险点清晰化，做到心中有数。最后要对现有的信贷制度查漏补缺，完善并补齐各类贷款授信、信贷业务操作和风险评价、提示制度及风险控制操作办法，实现风险的早预警、早干预、早处置，全面强化对信贷业务源头和过程的风险控制，特别是要以新增贷款质量的优化，逐步缓释存量风险，坚持以不发生新账新债为底线，牢守风险底线思维。

（2）贯通条线责任链条

R 县农商行总行作为全行的工作枢纽，必须承担起主体责任，切实做到统筹规划、尽职尽责，发挥枢纽作用，要按照“权责匹配、上下贯通”的原则，制定条线管理责任清单，明确各条线管理范围、管理程度及管理责任，杜绝出现相互推诿、不担责及怕担责等负面行为，严格落实工作责任制，实现责任可追溯、可核查、可问责。R 县农商行要围绕不良贷款管理中存在的问题，对各部室现有的制度规定及相关的权责清单进行规整，对存在问题、与之发展趋势不适宜的制度，形成相应的问题清单，有针对性的对问题清单涉及的制度进行修订、补充及完善，并明确各部门、各条线的岗位职责，保证贷款各个环节都能够分离，从而使各环节的相关工作部门能够相互制约，工作人员之间也能进行相互监督，保证分工合理以及职责明确清晰化，确保工作落地有声、责任到人。同时，要强化各部门之间的交流频率、沟通效果及工作能力，防止出现无效沟通等形式主义的情况，如总行要提供平台畅通交流渠道，定期举行面对面业务交流指导会议、设置匿名收件信箱等方式，引导各部门主动反映工作中存在的问题及难点，交流工作经验，激发各部室员工的主观能动性，切实发挥相应的协同工作、沟通协调及管理监督作用，确保补齐短板，全面提升风险控制能力。

（3）加强内部审计监督建设

为提升 R 县农商行内部审计效能，有效发挥审计监督职能，首先要按照“专业的人做专业的事”的原则，优先选取审计专业或者具有审计资格证的员工，调配优而强的人员力量，以集中清收专班为基础打造一支素质优良、本领高强的专业化清收队伍。与此同时，强化提升审计队伍学习能力建设。定期组织审计人员学习相关规章制度，积极参加银保监会、人民银行等监管单位的培训学习会议，时时更新知识储备。其次加强自律监管，要将条线管理与自律监管有机结合起来，规范履职行为，强化过程管理，坚决拒绝以越程序、逆程序、漏程序等任何形式违反规定的行为，严格杜绝违规操作，全面提升科学化、精细化、规范化管理水平，筑牢审慎合规、稳健经营的防线。最后打造全流程监督管理，确保对信贷业务实施全面检查，以问题为导向，着重日常检查发现的常规风险问题及重点风险问题的审计，加强各部门之间的合作，贯通各类监督管理力量，切实以党内监督为主导，通过措施共商、问题共治、结果共用的工作机制，全面推动条线日常管理、合规检查、审计监督、政治巡察和纪检监察等监督力量贯通协调、形成合力。此外，要加强日常监督检查，凡发现业务经营中有章不循、违章不究、自律监管不到位、检查问题不上报、问题整改不力等问题，必须严格追究有关人员的责任，绝不姑息迁就。

5.3.4 穿透式真实反映不良贷款

（1）坚持真实清收底线

R 县农商行要从全局上研判问题，一方面要夯实清收不良贷款工作的基础，以经营条线管理为出发点，贯彻落实以真实、合规性为核心的管理理念，多措并举运用呆账核销、现金清收、借助外部平台等措施；另一方面要把落脚点放在解决问题上，夯实风险底数真实性，坚决清除虚假清收水分，用足用活用对各类清收方式政策。对此，R 县农商行一是澄清风险底数，要把真实性、合规性作为压降不良贷款的首要标尺，决不能再走压降注水、靠玩数字游戏博取政绩的老路，更不能再走以贷收贷、虚假收息等无用的路。二是要以结果为导向，务求实效，要始终坚持真实经营、有效发展的理念，坚决摒弃弄虚作假、粉饰业绩的错误行为，从根本上正确认识及把握业绩观和业务经营的相关性。三是将真实全面贯穿于清

收工作中，牢牢守住真实清收底线，积极运用切实可行的清收方式力求真实有效压降，特别是管理层要下功夫摸清不良贷款症结所在，分类施策，切实做到行动上尽职尽责、履职到位，坚决扛起自身岗位的工作责任与义务。四是要力争实现表内表外全面穿透不良贷款率压降，持续摸排真实风险底数，排查要做到严格、覆盖面要全面、结果要准确真实，确保彻底弄清辖内不良贷款的实际底数，以全口径管理为基准，全面推动不良贷款压降及贯彻落实信贷风险源头治理。五是要优化考核模式，采用穿透还原后的真实数据进行考核，严格奖惩，进一步激发队伍活力。对于高管人员，要规范薪酬管理，严格把控支付节奏，健全绩效薪酬延期支付和追索扣回制度，对业绩不实、指标劣变、风险超常暴露的有关责任人，严格执行追索扣回，防止掩盖风险、急功近利等短期行为。

（2）强化信贷质量监测工作

信贷业务监测是信贷业务其中重要环节之一，为保证不良贷款数据的真实性，防范贷款风险，及时捕捉贷款发生裂变的预警信息，确保贷款资金不受损失，必须要做好信贷质量监测工作，以贷款风险分类为主要的突破口，贷款风险分类要按照真实性、及时性、重要性及审慎性原则，以保证贷款质量的真实性和准确性。这就要求 R 县农商行要明确各基层网点及部室贷款风险分类的基本工作原则，如要确保及时对贷款形态认定，并按月推进开展监测分析工作，总行要定期考核各基层网点及部室的工作进度及落实情况。首先基层网点必须建立贷款风险分类工作台账，以便于及时监测、检查和考核；同时要采用静态和动态相结合的方式随时调整贷款形态，不可只依托于信贷管理系统相关数据，如在日常贷后检查中或者其他方式发现借款人生产经营及家庭发生变故，要及时对贷款形态进行认定并调整；其次各基层网点要在规定的时间内将贷款风险分类有关报表逐级上报，总行相关部门要对基层各网点的贷款分类情况、异常贷款产生的原因、分类工作存在的问题等情况进行通报；最后总行要成立专门负责信贷的监测小组，与资产风险管理部及资产保全部工作联动，要按照逐户研判、穿透管理、准确分类的原则，摸清每笔贷款的风险状况、抵押担保情况以及演变过程，准确分类，综合研判，制定相应风险处置措施。同时，R 县农商行要加强信贷监测上报工作的真实性检查，按月推进、按季通报报送数据情况，一旦核查出现数据不实等违规现象，严厉惩

治隐匿不良和虚假数据的行为，依法依规严厉问责报送相关网点及部门的负责人员。

5.3.5 转变思路拓展处置不良贷款方式

(1) 加强不良贷款分类处置工作

面对不同形态的不良贷款要采取不同的处置办法，对不良贷款进行分类处置有助于提高清收效率。R 县农商行应成立管理层负责制的不不良贷款清收小组，对不良贷款的不同形态进行分类清收。R 县农商行清收不良贷款的方法大体分为非诉讼清收和诉讼途径。本着先易后难、先好后差、先小额后大额的思路，前期工作可对不良贷款进行摸底调查，对不良贷款偿还途径、借款主体进行划分。一是将不良贷款偿还途径分别现金清收和非现金清收，对于金额较小、借款人还款意愿强烈的进行面对面清收；对于金额较大的、借款人已丧失还款能力直接启动司法程序；对于确定无法收回的不良贷款，按照不良贷款核销制度与流程，尽快进行不良贷款核销，减少不良贷款管理成本；对于本息逾期较长且金额较多的，借款人有部分能力偿还贷款本息的，切不可盲目要求借款人一次性归还增加其经济压力，应视借款人的实际还款能力，与借款人协商制定还款计划，分步清收；二是将不良贷款借款（担保）主体分为公职人员贷款、员工贷款和其他类贷款。其中对于公职人员拖欠贷款的，要主动做好与当地党委政府和纪委监委的汇报沟通。要强力攻大户，按照分类对待的原则，选取资产能力覆盖贷款但拒不还款、转移资产恶意逃废债务的重点大户，提请公安、纪委监委等部门强力打击，也可采取冻结住房公积金账户、养老保险金等方式提前进行资产保全；对于员工贷款，可采取多种渠道进行清收，如扣发工资用于归还贷款、限期收回否则停岗处理等。

(2) 加强不良贷款处置能力建设

一是加强各部门之间的联动作用，各部门要加强与基层网点的沟通协作能力，实行部室不良贷款分包制度，将分包不良贷款压降与绩效考核结合，设立合理的、适当的奖罚制度，通过形成全员联动的模式，充分调动全员清收不良贷款的积极性。二是要按照实际控制人管理不良贷款，对存量不良贷款实际控制人贷款进行全面梳理，防止实控更换承贷主体套取、骗取贷款资金，要弄清同一实际控制人不良贷款与正常贷款的演变趋势和劣变规律，加强预判。三是采取集中诉讼、集

中执行的方式，对于不良贷款同类型的统一起诉，节约诉讼时间及降低诉讼成本。四是加强与公安、法院等部门的协作，借用司法手段强制清收，采取多种手段、多方配合，最大限度地减少损失。对于已进入司法程序的，要在法定时限内加快处置，争取在司法环节实现处置变现；对于恶意逃避债务、转移名下财产的借款主体，收集证据资料移交检察机关，从民事诉讼转向刑事诉讼，最大程度的向借款主体施压。五是加快进入司法程序抵债资产处置变现。对于尚未进入法院执行程序的，要成立小组专人专班积极对接法院，启动财产处置及拍卖程序。对于已进入法院执行程序的，要通过委托评估、网络询价、当事人议价等方式，科学确定评估价格。主动加强与法院的沟通对接，争取资产评估价值合理，提高拍卖成交率。六是认真研读分析银保监会、政府下发的各项政策，借助于政府平台、政策红利，积极主动处置符合条件的不良贷款，加快不良贷款处置进度。

（3）多样化市场处置方式

R 县农商行主要采取的不良贷款处置手段传统单一，不良贷款清收处置时间越久，处置效率越低，贷款清偿率越低。R 县农商行需转变观念，优化改进不良贷款处置方式，推行不良贷款的市场化运作，利用社会力量解决不良贷款处置难题，探索新的合作处置模式，主要方式如下：

一是尝试不良资产证券化。不良资产证券化具有批量化、市场化的特点，该方法是将流动性较差的不良资产组合打包，获取比较稳定的现金流，再通过结构化的设计增加其信用，以未来所产生的现金流为基础，将重新组合的不良资产转换为在市场上可流通或者可发行的流动证券。通过资产证券化可规避部分风险，将流动性较差的不良资产重新注入现金流，有利于加快银行资产的周转，也可实现银行资金的部分回收，化解不良贷款产生的影响。据统计，截至 2022 年年底，银行间市场不良资产支持证券共发行 282 单，累计消化不良贷款本息余额 17621.40 亿元。

二是尝试不良贷款转让。银保监会办公厅于 2021 年下发的《关于开展不良贷款转让试点工作的通知》进一步拓宽了不良贷款处置的渠道，不良贷款转让是指银行将不良贷款向买方出售以获得信贷资金的回收，获得不良贷款的一方可以向不良贷款主体行使追偿权，其本质是债权债务的转移。银行通过此方式将债务债券转至买方，这样即降低不良贷款率，又减轻银行处置不良贷款的压力。不良贷

款转让包括单户对公不良贷款、批量个人不良贷款。该政策为不良贷款处置带来新的机遇与挑战，R 县农商行要以次为契机，加快不良资产处置速度。

三是运用互联网处置不良贷款。互联网具有传播速度快、受众群体多的优势，依托于其优势，能快速的实现价值发现和市场发现功能，借助于网络平台大量的用户数量，能快速的锁定购买方与处置资产的匹配性。淘宝网站于 2014 年推出了资产处置平台，R 县农商行可以选择一些合适的不良资产在网络上公开拍卖，如债权、抵债资产等，将需要处置的不良资产提交至平台，在平台上经过审核并发布，可以迅速扩大客户覆盖面，有效提升不良资产处置效率。

四是加强与地方资产管理公司的合作。由于银行不良贷款与日俱增，资产管理公司发展规模逐渐扩大，特别是在处置不良资产、盘活存量资产的方面发挥了重要作用。随着金融体制不断深化改革，地方资产管理公司应运而生，逐步在不良资产市场占据一定地位，地方资产管理公司不良资产收购主要来源于地方中小银行的不良资产，可以充分发挥地方政府在处置方面的优势作用，有效整合资源，化解地方债务。R 县农商行可借助此优势，加强与当地地方资产管理公司的合作，将不良贷款打包转让给地方资产管理公司，提高不良贷款处置效率。

6 R 县农商行不良贷款管理优化保障措施

6.1 内部合规建设

内部合规建设是银行稳定经营、持续健康发展的前提条件，银行业务合规操作是银行发展的基础。R 县农商行要全面掌握目前经营管理现状，完善内部合规性，加快构建内控合规体系建设。一是要加强制度体系建设，梳理现有的制度，制定切实可行、落地有声、体系完善的内控制度体系，夯实制度在管理人员、管理业务、管理权责的铜墙铁壁。二是设立专职负责合规事宜的内控合规部门，定期检查本行内控合规管理工作开展情况，确保内部经营活动有序及合规发展，同时董事会要下设内控合规管理委员会，指导和监督内部合规部门运行工作的组织和实施。三是要把握合规建设重点，将信贷业务、人员分配模块作为合规管理的重点领域，将制度制定、业务操作、经营决策等作为合规管理的重点环节，将高管和重要岗位人员作为合规管理的重点人员，真正建立覆盖全系统、全流程的内控合规体系。

6.2 文化思想建设

银行由于行业的特殊性，其文化必然存在行业特性，加强文化思想建设的根本目的是通过“规整”自身行为，降低不良贷款管理成本及防范不良贷款产生，在合规经营的基础上促进经营效益最大化。在经营活动中，经营业务的开展要明确意识到风险识别是源头，是防范和化解经营风险的关键环节，加强风险识别能力的培训，必须要立足于管理现状，立足于多方位、重实效的员工培训格局。首先，优化信贷队伍结构，推动信贷队伍逐步实现年轻化、知识化、专业化，更好地适应信贷工作需要；其次，要强化信贷人员培训，制定并落实好培训计划，分层分级组织开展信贷知识培训，推行考试上岗、持证上岗；最后，加强自身责任的认识，对信贷业务违规行为划出红线、底线，明确禁区，持续宣传凡触碰“高压线”的，一律按照员工违规行为处理办法顶格处理的责任认定思想。此外，要加强合规文化建设，深入推进合规文化长效机制建设，重视制度学习，持续深化警示教育，全面提升员工依法合规意识，切实将防风险、促合规贯穿于工作始终。

6.3 内部审计建设

内部审计是银行机构自我约束机制的重要组成部分，是独立于银行业务的特殊经营活动，目的是通过内部审计的各种方法和手段，防范和识别信贷风险，保障银行机构整体健康持续经营。R 县农商行要持续加快审计体系建设，前移审计关口，实施常态化、过程化、穿透式审计，及时揭示和防范风险隐患。持续完善审计制度，建立内部审计准则体系；强化审计信息系统建设，积极推进非现场审计，提高审计工作效率；强化审计结果的运用，落实审计问题的整改效力，全面提升审计监督实效。要强化监督问责，特别是聚焦风险集中的信贷业务重点领域，对于重点业务领域的人员和岗位，要加大内部审计监督审计力度，建立健全更为严格的审计检查机制，发现违规行为的，从速从快追责问责；对违纪违法问题，坚决移送纪检司法部门，通过重典治乱，增强员工规矩意识、法纪意识。要重点提升巡查监测机制，树立全方位巡查的意识，着重坚持巡查重点突出问题，探索开展机动式、点穴式专项巡察，精准有效发现问题。

6.4 考核激励建设

考核激励建设的目的是通过“客观公正、实事求是、着重实效”方法，提高银行经营管理水平。R 县农商行要改进考核办法，科学设置考核指标，充分发挥考核指挥棒作用。要以实际为出发点、以准确为标尺考核经营业绩，把风险化解和经营效益作为重点，实行“穿透式”考核，确保对风险调整后的真实业绩考核激励。要树立“遏制增量、处置存量”防范化解金融风险的正确分配导向，立足于统筹发展和安全两大主线，推动信贷质量发展。要建立常态化、合理化考核机制，以穿透还原后的真实业绩数据为原则，设立人性化的奖惩制度，激励员工主动合规开展业务，推动常态化清收工作取得真实成效，进一步激发员工的主观能动性 & 队伍活力。

7 研究结论及展望

目前，R 县农商行在不良贷款管理方面相对于体系较为完善的商业银行，其不良贷款管理仍停留于传统层面，并且存在很多的不足及风险。截至 2022 年，其不良贷款率已超监管标准，监管评级已降至五级，2023 年初已成为高风险行社。因此，防范不良贷款新增及化解存量不良贷款，提高整体不良贷款管理水平是保障其稳定健康可持续发展的当务之急。首先，本文将 R 县农商行作为研究对象，以不良贷款管理相关概念及理论为基础；其次，对其近五年不良贷款现状、不良贷款管理现状进行总结分析，在此基础上通过问卷调查法、访谈调查法总结其不良贷款管理存在的问题；最后，分析总结得出其不良贷款管理优化设计及优化保障措施。通过本文的研究得出以下的结论：

R 县农商行存在的主要问题是：防范制度落实不到位、信贷人员业务素养不足、风险控制水平滞后、不良贷款未充分暴露、不良贷款处置率低。针对其不良贷款管理存在的问题提出优化设计：一是提出不良贷款管理要以全面性、内部制衡、统一标准、审慎性为原则，围绕调查发现的五个方面的问题确定优化设计思路；二是对以上五个方面的优化建议展开论述，加强贷款防范制度落实力度要完善内部控制建设、强化不良贷款问责机制；提升信贷人员业务素养及风控能力要提高员工风险管理意识、强化信贷人员合规意识、建设信贷业务条线培训体系；强化贷款风险控制水平要风险管理全方位渗透、贯通条线责任链条、加强内部审计监

督建设；穿透式真实反映不良贷款要坚持真实清收底线、强化信贷质量监测工作；转变思路拓展处置不良贷款处置方式要加强不良贷款分类处置工作、加强不良贷款处置能力建设及多样化市场处置方式。三是提出其不良贷款优化保障措施，即内部合规建设、文化思想建设、内部审计建设、考核激励建设。

我国经济发展趋势已从高速增长阶段转变为高质量发展阶段，经济发展速度逐渐放缓，受经济下行的影响，不少行业受到了冲击及损失，信贷违约现象与日俱增，银行业也遭受了巨大的损失，导致了银行信贷质量严重下降，农商行不良贷款率持续增加，相对于其他商业银行普遍偏高。虽然在宏观政策下，农商行的信贷风险不会大面积爆发，但不良贷款的确存在大幅度加剧问题。本文对 R 县农商行不良贷款管理进行深入的剖析，并提出了优化设计和优化保障措施，但信贷风险不可能在短时间内完全解决，提出的优化设计仅仅是就如何解决县域农商行发展给予了一定的方法和思路，关于农商行不良贷款管理仍存在很多值得探索的问题。由于不良贷款成因复杂多变，涉及的专业性强、知识面较广，本人的个人学术、研究功底和实践能力欠缺，因此本文需要改进的地方较多，特别是定量模型分析。如通过定量分析探索创新提升风险控制智能化水平，建设全面风险管控平台，实现所有客户征信、信贷制度、信贷产品、信贷角色、信贷责任进系统，以先进的分析工具和模型自动识别、计量、预警各类风险，将会更科学、更明确的提高不良贷款管理水平。今后本人将继续踏实工作及学习，将学习获取的知识运用到不良贷款管理的研究中去。

参考文献

- [1] Erdas Mehmet Levent&Ezanoglu Zeynep. How Do Bank-Specific Factors Impact Non-Performing Loans: Evidence from G20 Countries[J]. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2022, 11(2): 97-122.
- [2] Vithessonthi Chaiporn. The consequences of bank loan growth: Evidence from Asia [J]. International Review of Economics & Finance, 2023, 83(8): 252-270.
- [3] Meher Kishor Chandra&Bedane Yadate Diriba. The Effect of Determinants of Non-performing Assets on Financial Performance: Evidence from Public Commercial Banks of Ethiopia[J]. Siddhant - A Journal of Decision Making, 2021, 20(3and4): 87-95.
- [4] Muhammad Asif Khan, Asima Siddique&Zahid Sarwar. Determinants of non-performing loans in the banking sector in developing state[J]. Asian Journal of Accounting Research, 2020, 5(1): 135-145.
- [5] Žunić Amila, Kozarić Kemal&Dželihodžić Emina Žunić. Non-Performing Loan Determinants and Impact of COVID-19: Case of Bosnia and Herzegovina[J]. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2021, 10(3): 5-22.
- [6] Statovci B, Ahmeti S, Ismajli H *et al.* Effect of Banking Internal Controls on Reducing Non-performing Loans in Commercial Banks in Kosovo Using Linear Regression Model and Mediation Analysis[J]. Academy of Accounting & Financial Studies Journal, 2021, 25(1): 1-8.
- [7] 魏莉. 我国商业银行不良贷款影响因素分析[J]. 现代经济信息, 2018(09): 325.
- [8] 余韬. 工商银行 X 市分行不良贷款管理研究[D]. 湘潭大学, 2021.
- [9] 肖岗. 银行信贷风险识别与防范研究[J]. 现代营销(学苑版), 2021(10): 26-27.
- [10] 蒲蜀鄂. 新形势下银行信贷风险管理问题分析[J]. 现代商业, 2022(23): 70-73.
- [11] 刘瑞霞. 地方性农村商业银行信贷风险管理与防范[J]. 中国乡镇企业会计, 2022(05): 3-5.
- [12] 苏彩芳. 银行信贷风险管理问题研究[J]. 中国市场, 2022(16): 50-52.
- [13] 胡靖. E 银行 Y 分行个人贷款不良资产管理优化研究[D]. 云南大学, 2020.
- [14] 何建家. 宏观经济因素对商业银行信贷风险的影响分析[J]. 质量与市场, 2021(08): 26-28.
- [15] 韩星灿. 我国商业银行信贷风险管理研究[J]. 金融文坛, 2022(09): 10-12.
- [16] 高立江. 当前严格监管背景下商业银行不良贷款的应对策略研究[J]. 中国商论, 2018(20): 46-47.
- [17] 吴晶妹, 王平. 信用环境对商业银行不良贷款率的影响分析与建议[J]. 投资研究, 2022, 41(01): 4-17.
- [18] 叶澜波, 王雅晴, 郭立. 不良贷款对银行发展的影响—以 N 商业银行为例[J]. 大陆桥视野, 2021(04): 55-57+60.
- [19] A H M Yeaseen Chowdhury&Afifatun Jannah. Causes of Non-Performing Loan: A Study on Bangladesh Public Sector Banks[J]. Frontiers in Management Research, 2020, 4(1): 1-7.
- [20] Ameni Tarchouna , Bilel Jarraya&Abdelfettah Bouri. Do board characteristics and ownership structure matter for bank non-performing loans? Empirical evidence

- from US commercial banks[J]. *Journal of Management and Governance*, 2022, 26(2): 479-518.
- [21] Hendrickson Joshua R. An Evaluation of Friedman's Monetary Instability Hypothesis:Friedman's Monetary Instability Hypothesis[J]. *Southern Economic Journal*, 2017, 83(3): 744-755.
- [22] Domenico Piatti&Peter Cincinelli. Does the threshold matter? The impact of the monitoring activity on non-performing loans[J]. *Managerial Finance*, 2019, 45(2): 190-221.
- [23] Amer Mohamad &Hatice Jenkins. Corruption and banks non-performing loans: empirical evidence from MENA countries[J]. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 2020, 14(3): 308-321.
- [24] 萧月, 肖斌卿, 王杰. 金融安全视角下区域性中小银行不良贷款成因机理研究——“内控”还是“外防” [J]. *金融论坛*, 2022, 27(04): 70-80.
- [25] 杨燕燕. 新形势下商业银行不良贷款成因分析[J]. *质量与市场*, 2020(23): 150-152.
- [26] 王澎涛. 基于财务视角的银行信贷风险管控[J]. *财富时代*, 2020(06): 123-124.
- [27] 陈沛. 农商银行不良贷款清收管理策略[J]. *商业观察*, 2021(33): 72-74.
- [28] 张程. 县域农商行个人信贷不良贷款控制研究——以 LL 农商行为例[D]. 山东师范大学, 2021.
- [29] 徐武安, 徐王平. 不良贷款成因及防范[J]. *农业发展与金融*, 2022(10): 79-81.
- [30] 许桂红, 丁雯. 我国商业银行不良贷款的成因及防范对策[J]. *全国流通经济*, 2022(05): 169-171.
- [31] 韩国光. G 银行不良贷款成因及对策研究[D]. 渤海大学, 2019.
- [32] 赵泽轩. 农商银行操作风险防控需加强[N]. *农村金融时报*, 2021-03-08(A8).
- [33] 苏彦军. 农村商业银行不良贷款成因与对策分析[J]. *财经界*, 2019(31): 96-97.
- [34] 汪毅恒. 前事不忘后事之师——从不良贷款形成原因分析授信业务操作应把握的要点[J]. *时代金融*, 2016(21): 24+27.
- [35] 朱家明, 吴毓昱, 袁文静. 农村商业银行不良贷款率影响因素分析[J]. *河北科技大学学报(社会科学版)*, 2020, 20(02): 10-15.
- [36] Ploh M. Collection of non-performing loans in banks [Naplata neprihodonosnih kredita u bankama] [J]. *Economic Trends and Economic Policy*, 2017, 25(2): 39-69.
- [37] Lewis Agwata, Peter Simotwo&Martin Onsiro Ronald. Assessing effects of Interest Rates Spread on Non-Performing Loans: A Case of Commercial Banks in Trans-Nzoia County, Kenya[J]. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 2021, 21(9): 22-36.
- [38] Meher Kishor Chandra& Bedane Yadate Diriba. The Effect of Determinants of Non-performing Assets on Financial Performance: Evidence from Public Commercial Banks of Ethiopia[J]. *Siddhant - A Journal of Decision Making*, 2021,20(3and4): 87-95.
- [39] Olarewaju Odunayo Magret. Investigating the factors affecting nonperforming loans in commercial banks: The case of African lower middle-income countries [J]. *African Development Review*, 2020, 32(4): 747-757.

- [40] Boiyon Geoffrey Kibet, Richard Nyaoga&Robert Kingwara. Effect of Selected Factors on Non-performing Agricultural Loans in Commercial Banks in Kenya [J]. International Journal of Finance and Banking Research, 2020, 6(5): 90-95.
- [41] Zhen lei Wang&Song Qin. Analysis of Influence Factors of Non-Performing Loans and Path Based on the Dynamic Control Theory [J]. Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics, 2017, 21(6) : 1087-1093.
- [42] N. Viswa Nadham&Nahid, B. Determinants of Non Performing Loans in Commercial Banks: A Study of NBC Bank Dodoma Tanzania [J]. International Journal of Finance & Banking Studies, 2015, 4(1): 70-94.
- [43] Siew Peng Lee, Mansor Isa&Rubi Ahmad *et al.* Managerial Finance Governance and risk-taking in conventional and Islamic banks[J]. Managerial Finance, 2021, 47(5): 703-722.
- [44] Anagnostopoulos Theodosios, Skouloudis Antonis&Khan Nadeem *et al.* Incorporating Sustainability Considerations into Lending Decisions and the Management of Bad Loans: Evidence from Greece[J]. Sustainability, 2018, 10(12): 4728-4728.
- [45] 段玲玉. 农村商业银行信贷风险管理研究[J]. 山西农经, 2021(06) : 188-189.
- [46] 洪明松. 如何强化信用风险防范, 加快不良资产处置[J]. 经济师, 2018(09) : 7.
- [47] 张宏. 农村商业银行不良贷款资产的清收和处置[J]. 现代审计与经济, 2017(04) : 20-21.
- [48] 李淑君. 对商业银行不良贷款管理审计的思考[J]. 河北金融, 2016(09) : 47-49.
- [49] 詹丹虹. 增值型内部审计在商业银行信贷风险管理中的应用研究[J]. 中国管理信息化, 2022, 25(19) : 45-48.
- [50] 林嘉峰. 关于银行不良贷款清收的管理[J]. 纳税, 2019, 13(27) : 298.
- [51] 张兰希, 刘秀文. 强化不良贷款预案制管理[J]. 农业发展与金融, 2020(02) : 77-78.
- [52] 陆岷峰, 周军煜. 关于地方商业银行不良贷款影响因素及应对策略研究[J] 现代金融导刊, 2020(10) : 34-38.
- [53] 满园. 巧借司法“利剑”依法清收不良贷款[J]. 中国农村金融, 2022(07) : 64-65.
- [54] 吴素纺, 王雪峰. 金融机构不良贷款清收处置方式及案例分析[J]. 北方金融, 2019(08) : 101-102.
- [55] 王珮. 不良资产转让的政策解读和关注重点[J]. 中国农村金融, 2021(09) : 53-55.
- [56] 柴佳. 我国商业银行不良信贷资产证券化发展研究[J]. 财经界, 2017(09) : 17-18.
- [57] 孙汉康. 不良贷款证券化的实践路径[J]. 银行家, 2019(02) : 103-105.
- [58] 刘超, 王海军. 中国商业银行不良资产的新周期: 问题与对策[J]. 西南金融, 2018(08) : 17-23.
- [59] 栾少东. 农商行“互联网+”不良资产处置思路探索[J]. 中国农村金融, 2016(17) : 42-43.
- [60] 王文峰, 施慧洪. 我国商业银行建立不良贷款责任认定和追究机制的思考[J]. 商业经济研究, 2017(24) : 165-166.

- [61] 曾子炎. 完善不良贷款问责制[J]. 中国金融, 2021(07):68-69.
- [62] 闫宁锋. 基层行不良贷款问责难点及对策[J]. 农业发展与金融, 2018(05):61-62.
- [63] 李卓. 供给侧结构性改革背景下中小银行不良贷款管理问题研究[J]. 区域金融研究, 2018(06):34-40.
- [64] 郝腾, 金源. 城市商业银行异地分行不良贷款管理对策—以 X 银行为例[J]. 时代金融, 2018(14):134+137.

附录

不良贷款问卷调查

您好！本人正在对我们所在的单位进行一项不良贷款管理的研究调查，调查视角从不良贷款的角度入手。感谢您百忙之中抽空填写这份问卷，本问卷实行匿名制，所有数据仅用于统计分析，不涉及您的个人信息。本人将对您的回答严格保密，请放心填写，感谢您的帮助。填写说明：题型分为打分题。打分题的每个评价对应相应的分数，即“非常好”5分、“好”4分、“一般”3分、“较差”2分、“差”1分，在每道题的后面填写相应的分数即可。

- 1、贷款三查落实情况
- 2、相关委员会履职情况
- 3、信贷考核情况
- 4、不良贷款追责情况
- 5、信贷人员业务素养
- 6、贷款制度落实情况
- 7、不良贷款管理部门之间协调性
- 8、不良贷款管理部门工作效率
- 9、不良贷款风险识别的及时性
- 10、信贷风险管理系统
- 11、不良贷款是否充分暴露
- 12、不良贷款处置率
- 13、不良贷款清收方式合规性
- 14、不良贷款清收方式
- 15、抵债资产处置率
- 16、表外呆账处置率

调查到此结束，谢谢配合！

后记

工作多年，再次走进了校园，我非常珍惜研究生涯的学习时光。时光荏苒，犹如白驹过隙，三年的时间是如此的短暂，不知不觉中三年的研究生活即将结束，回顾三年的求学史，感触颇深，心中充满了感激。

首先，在此我要衷心的感谢导师对我论文的悉心指导，在导师的指导下，我的论文得以顺利完成，导师对论文的框架搭建、思路的构建、内容的完善都给予了我莫大的帮助。导师渊博的专业知识、严谨的学术态度都让我留下了深刻的印象。

其次，我要感谢在校期间授课每一位老师，每一位老师以扎实的专业知识和过硬的学术本领，传授了理论知识和实践本领，通过深入浅出、风趣幽默的授课方式，让我在不知不觉中丰富了知识领域、开拓了眼界、提升了思想境界。让我思考问题的方式、看待问题的角度、分析问题的切入点都发生了很大的改变，给与人生以启迪。

最后，我要感谢兰州财经大学，让我得以重拾学生身份，重温了校园的美好生活。感谢学校配备了优秀的师资队伍，带我聆听了一场场精彩绝伦的讲座。在这里，我学习到了专业知识，也认识到了很多优秀的同学。能够成为您的学子，我感到十分的幸运。在此，衷心祝愿兰州财经大学越来越好，桃李芬芳过百载，莘莘学子展英才！祝所有的老师工作顺利！

由于学术水平有限，本次论文还有诸多不足之处，还望各位评委老师的批评与指正，同时感谢各位评委老师的辛苦评审。

作者：王艳清

2023年6月10日