

分类号 F203.9/1085  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 A 农村商业银行不良资产处置问题研究

研究生姓名: 张洁

指导教师姓名、职称: 许晓永 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 投融资管理

提交日期: 2024 年 5 月 31 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我受访者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：张浩 签字日期：2024年5月31日

导师签名：许晓永 签字日期：2024年5月31日

## 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内容。

学位论文作者签名：张浩 签字日期：2024年5月31日

导师签名：许晓永 签字日期：2024年5月31日

# **Study on the Disposal of Non-performing Assets of A Rural Commercial Bank**

**Candidate :Zhang Jie**

**Supervisor: Xu Xiaoyong**

## 摘 要

世界经济在新冠疫情危机后缓慢恢复，国内经济“三期叠加”效应仍未消退，作为服务县域经济的主力军，农村商业银行在推动脱贫攻坚与乡村振兴有机衔接中，提供了有效的信贷供给与金融服务。然而近年来，部分农村商业银行盲目追求做大，经营管理较为粗放，外加经济下行压力加大，企业经营风险逐步向金融体系传导，导致部分农村商业银行不良规模快速攀升，经营效益持续低下，有的农村商业银行被列入高风险机构，有的经营出现问题，因此打好防范化解农村商业银行金融风险攻坚战，高效处置农村商业银行不良资产是当下金融改革发展的当务之急。

本篇论文先对 A 农村商业银行概况、不良资产现状、不良资产处置现状、不良资产成因进行介绍，再根据 A 农村商业银行不良资产及不良资产处置的相关情况收集、整理经营数据，结合不良资产处置相关文献和理论要点，设计调查问卷。在对问卷结果进行分析的基础上归纳出 A 农村商业银行不良资产处置中主要存在处置方式集中效率低下、处置成本较高周期较长、处置管理粗放机制待完善三方面问题。同时结合前期调查问卷，及实地调研得出 A 农村商业银行不良资产处置问题成因主要是历史因素的沉淀和监管制度的局限，及处置环节多流程长、缺乏专业人员、理念陈旧、激励不完善的内部因素形成。从而提出通过实践创新方法、运用金融科技、提高专业性差异化处置能力、完善内控机制、明确责任认定的不良资产处置优化思路。希望本文可以对 A 农村商业银行及其他如 A 农村商业银行的地方法人农商行在不良资产处置方面提供切实可行的解决方案和价值借鉴。

**关键词：**农村商业银行 不良资产 处置 对策

## Abstract

The world economy recovered slowly after the COVID-19 epidemic crisis, and the "three phase superposition" effect of the domestic economy has not subsided. As the main force serving the county economy, rural commercial banks have provided effective credit supply and financial services in promoting the organic connection between poverty alleviation and rural revitalization. However, in recent years, some financial institutions have blindly pursued growth and strength, and their management has been relatively extensive. In addition, the downward pressure on the economy has increased, and the operational risks of enterprises have gradually transmitted to the financial system. This is mainly reflected in the increase in non-performing scale and low operational efficiency of some rural commercial banks. Some have been listed as high-risk institutions, while others have encountered operational problems. It is urgent to prevent and resolve financial risks in rural commercial banks in the post epidemic era.

This article selects A Rural Commercial Bank as the research subject, with the aim of further consolidating the theoretical foundation of non-performing asset disposal in rural commercial banks and combining it with practical innovation. This article first introduces the overview, current situation of non-performing assets, disposal status, and causes of non-performing assets of A Rural Commercial Bank. Then, based on the relevant information of non-performing assets and disposal of non-performing assets of A Rural

Commercial Bank, a survey questionnaire is designed by combining relevant literature and theoretical points of non-performing asset disposal. Based on the analysis of the questionnaire results, it is concluded that there are three main problems in the disposal of non-performing assets in Rural Commercial Bank A: low concentration efficiency of disposal methods, high disposal costs and long disposal cycles, and the need to improve the extensive disposal management mechanism. At the same time, based on the previous survey questionnaire, it was analyzed that the main causes of the problem of non-performing asset disposal in Rural Commercial Bank A are external economic policy fluctuations and regulatory policy limitations, as well as internal factors such as long disposal processes, lack of professional personnel, outdated concepts, and imperfect incentives. Thus, it is proposed to optimize the disposal of non-performing assets through practical innovative methods, the use of financial technology, the improvement of professional and differentiated disposal capabilities, the improvement of internal control mechanisms, and the clarification of responsibility recognition. I hope this article can provide practical and feasible solutions and valuable references for the disposal of non-performing assets of A Rural Commercial Bank and other rural commercial banks.

**Keywords :** Rural commercial bank ; Non-performing Asset ; Disposal ; Countermeasure

# 目 录

<b>1 绪 论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与研究方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
1.3 国内外研究现状	4
1.3.1 国内研究现状	4
1.3.2 国外研究现状	6
1.3.3 国内外研究述评	7
<b>2 不良资产处置概述</b>	<b>8</b>
2.1 概念界定	8
2.1.1 不良资产的界定	8
2.1.2 不良资产的分类	8
2.1.3 不良资产的处置	8
2.1.4 不良资产处置原则	10
2.2 理论基础	10
2.2.1 资产组合理论	10
2.2.2 内控理论	11
2.2.3 信贷风险管理理论	11
2.2.4 金融科技	11
<b>3 A 农村商业银行不良资产处置现状</b>	<b>13</b>
3.1 A 农村商业银行基本概况	13
3.2 A 农村商业银行不良资产现状	14
3.2.1 A 农村商业银行不良资产成因分析	14
3.2.2 A 农村商业银行贷款五级分类分布情况	16
3.2.3 A 农村商业银行不良资产行业分布情况	17
3.2.4 A 农村商业银行不良资产客户分布情况	17
3.2.5 A 农村商业银行不良资产担保方式分布情况	18
3.2.6 A 农村商业银行不良资产金额分布情况	18
3.3 A 农村商业银行不良资产处置现状	19
3.3.1 A 农村商业银行不良资产处置原则	19
3.3.2 A 农村商业银行不良资产处置基本架构	19
3.3.3 A 农村商业银行不良资产处置基本程序	20
3.3.4 A 农村商业银行不良资产处置基本方式	20
<b>4 A 农村商业银行不良资产处置中存在的问题</b>	<b>23</b>
4.1 A 农村商业银行不良资产处置现状调查	23

4.1.1 调查问卷设计与实施 .....	23
4.1.2 调查问卷基本信息统计 .....	23
4.1.3 调查问卷统计结果分析 .....	24
4.2 A 农村商业银行不良资产处置中存在的问题 .....	29
4.2.1 不良资产处置方式集中效率低下 .....	30
4.2.2 不良资产处置成本较高周期较长 .....	31
4.2.3 不良资产处置管理粗放机制待完善 .....	32
<b>5 A 农村商业银行不良资产处置问题产生的原因 .....</b>	<b>34</b>
5.1 外部原因 .....	34
5.1.1 历史因素的沉积 .....	34
5.1.2 监管制度的局限 .....	34
5.2 内部原因 .....	35
5.2.1 不良资产处置环节多流程长 .....	35
5.2.2 不良资产处置专业人员欠缺 .....	35
5.2.3 不良资产处置理念陈旧单一 .....	36
5.2.4 处置人员考核激励机制不完善 .....	37
<b>6 A 农村商业银行不良资产处置优化思路与对策 .....</b>	<b>38</b>
6.1 实践创新方法提升处置效率 .....	38
6.1.1 针对住房抵押类不良资产可采用资产证券化模式 .....	38
6.1.2 针对大额抵质押类不良资产可采用债转股模式 .....	38
6.2 运用金融科技完善处置机制 .....	39
6.3 提高专业性差异化处置能力 .....	39
6.4 加强系统建设完善内控机制 .....	40
6.5 完善员工激励明确责任认定 .....	42
6.6 借助政府支持 .....	43
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>44</b>
7.1 结论 .....	44
7.2 展望 .....	44
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>
<b>附 录 .....</b>	<b>47</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>49</b>



# 1 绪 论

## 1.1 研究背景与研究意义

### 1.1.1 研究背景

世界经济在新冠疫情危机后缓慢恢复，但依然会延续复杂和分化的运行特征，中国在国际经济金融秩序中的地位和角色，以及对外开放的内涵和战略逐步转变，将会产生更多的竞争和更大的压力，加之国内经济“三期叠加”效应仍未消退，先期实体经济快速推进所累积的巨大偿债压力，逐步沉淀为不良资产，成为经济可持续发展的桎梏。尽管政策愈发严格，控制了 2018 年后不良资产规模的增长势头，然而 2020 年的疫情却再次导致了不良资产规模的上升。截至 2023 年，这一规模持续攀升，呈现出更为多元化的增长路径，形成了银行金融机构、非银行金融机构和非金融机构共同增长的态势。

在这些领域中，银行业金融机构仍然是不良资产生成的主要区域。特别值得注意的是，在经济结构调整逐渐推进之际，中小型银行面临更大风险暴露，并有部分中小型银行已经步入破产状态，如表 1.1 所示。在经济下行、贸易摩擦、疫情冲击等因素影响下，企业经营压力增长，偿债能力堪忧，应收账款及应收票据回收难度上升，这将沉淀为巨额坏账增加银行不良资产规模。如今，农村商业银行作为服务县域经济的主力军，特别是在推动脱贫攻坚与乡村振兴有机衔接协同推进中，都离不开农村商业银行在信贷供给、金融服务等方面的有力支撑。近年来，一些金融机构在规模和实力上追求盲目扩张，经营管理显得过于粗放。随着时间的推移，面临着日益加大的流动性风险压力。尤其在经济走低时期更为凸显。有一些农村商业银行被归类为高风险机构，呈现出营运困难、股价持续下滑甚至引发挤兑等情况。因此亟需着手解决农村商业银行不良资产处置问题。

表 1.1 2022 年全国银行业不良贷款情况

	各项贷款余额（万元）	正常贷款余额（万元）	不良贷款余额（万元）	不良贷款率
政策性银行合计	261842	248212	3629	1.39%
国有大型商业银行合计	893836	882003	11833	1.32%

续表 1.1

	各项贷款余额（万元）	正常贷款余额（万元）	不良贷款余额（万元）	不良贷款率
股份制商业 行合计	381419	376362	5057	1.33%
城市商业银 行合计	258168	253392	4775	1.85%
农村商业银 行合计	234371	226824	7546	3.22%

数据来源：银保监会外网数据整理

### 1.1.2 研究意义

A 农村商业银行所在的 A 市拥有一个县和一个区。A 农村商业银行是该市的一家地方法人银行机构。从 2017 年进行改制以来，该行的发展迅速，资产负债表持续增长。然而，由于企业经营理念滞后、内部管理不精细等问题影响，使得 A 农村商业银行不良贷款率居高不下。在全市范围内的银行业金融机构中，流动性风险暴露紧迫，并成为全市银行系统中信用风险的主要聚集区域。本篇论文以“A 农村商业银行不良资产处置对策研究”为中心，通过对其进行详细研究，借鉴先进管理经验，旨在提出切实可行的措施解决其在处置不良资产中存在的一系列问题。

本文立足于经济“新常态”“新形势”条件下的改革需要，探讨了在此背景下 A 农村商业银行不良资产的处置方式。具备以下两个方面的研究意义：

（1）理论意义方面：当前关于商业银行不良资产处置的研究成果学术角度较多，从知网搜索从工商管理角度进行的研究较多，而对于经济欠发达地区的基层银行视角出发进行研究相对单薄。

（2）实践意义方面：过度的不良资产处理将影响商业银行的稳健发展。一方面不良资产要求银行增加信用减值损失准备金，以弥补潜在损失。信用减值损失的增加以及处置预付款或评估价带来的亏损将影响银行的流动性和盈利能力。这将导致亏损进一步扩大，进而危害银行资本金。这势必会对银行安全构成威胁。另一方面银行作为经营风险的特殊企业，预防和化解金融风险是其永恒主题，在实现高质量可持续发展中极为重要。不良资产的产生及扩大将削弱银行机构落实国家政策支持实体，为“实体经济输血”的重大意义。当前农村商业银行所面对高比例及庞大规模的不良资产挑战，部分银行单一运营管理模式及管理粗糙也为处置带来困难。同时目前商业银行常用的诉讼催收、以

物抵债、借新还旧方式往往伴随着催收效率较低，处置手段有限、清收周期较长，无法有效满足不良资产处置问题。因此研究基层农村商业银行不良资产处置的问题及对此提出的优化建议具有较强的实践指导意义。

通过本研究内容可以给予 A 农村商业银行关于不良资产管控更具革新性思路及建议，从而拓宽处置渠道，提高回收率，这些都可能成为其他基层农商行解决相同类型问题、成功处置不良资产提供参考案例。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究内容

通过采用文献研究、实地调研、问卷调查方法，对 A 农村商业银行工作人员在处置不良资产时遇到的问题、产生的原因以及处置情况展开了全面而详尽的探讨。文章聚焦于不良资产处置管理问题，借鉴了国有商业银行在此领域的先进经验，并结合 A 农村商业银行具体案例提出了解决方案和建议。论文的结构包括以下几个部分：

第一部分是绪论部分，介绍毕业论文选题背景、意义、理论方法以及主要内容。

第二部分不良资产处置概述，阐释并分析了不良资产的定义、分类、处置基本原则、相关理论和方法。

第三部分则深入探讨了 A 农村商业银行目前的不良资产处置现状。该部分旨在详细剖析 A 农村商业银行业务发展状况、当前不良资产现状、客户范围、担保方式以及逾期期限等方面信息。同时，总结归纳了 A 农村商业银行针对不良资产处置所适用的原则、处置的基本架构、程序及主要处置方式。

第四部分 A 农村商业银行不良资产处置中存在的问题。根据 A 农村商业银行不良资产及不良资产处置的相关情况收集、整理，结合不良资产处置相关文献和理论要点，设计调查问卷。以 A 农村商业银行不良资产处置人员及信贷人员条线为主要调查对象，发放线上问卷并对结果进行分析。在此基础上进一步研究归纳 A 农村商业银行不良资产处置中存在的主要问题。

第五部分 A 农村商业银行不良资产处置问题产生的原因。主要从外部因素和内部管理两个方面对 A 农村商业银行不良资产处置存在问题的产生成因进行分析。

第六部分 A 农村商业银行不良资产处置优化思路与对策。结合对 A 农村商业银行不良资产处置存在的问题及成因分析，对 A 农村商业银行不良资产处置工作提出对策和优化思路。

第七部分结论与展望。

## 1.2.2 研究方法

理论和方法可以以类似的方式用于同质同类解决问题。在学术研究中，撰写文章时通过文献参考法、实地调研法和统计数据分析法等进行综合归纳总结。对涉及的学术问题展开详尽深入的探讨是至关重要的。

一是文献研究法。本文所引用的国内外关于不良资产管理与处置的资料，以及相关行业协会发布的文章，为商业银行管理提供了重要参考。这些内容涵盖了不良资产处置可能导致的各种因素及影响程度、安全管理措施以及自动实时安全防范操作所依据的理论基础等方面内容也是参考借鉴范围。

二是实地调研法。对 A 农村商业银行做实地调研，通过查阅数据资料、不良资产管理档案及相关行章行规，全面了解银行不良资产处置情况。

三是数据分析法。对走访调研取得的数据进行对比分析，发现其中存在的问题并进行研究分析。

四是调查问卷法。通过对 A 农村商业银行不良资产处置基本流程、原则、现状等的调研，设计 A 农村商业银行不良资产处置问卷调查，以更深入具体的了解 A 农村商业银行不良资产处置的根源性问题及处置人员对 A 农村商业银行不良资产处置的认识。

以上是本文研究中主要使用的研究方法，同时，在研究过程中，也采用了定性分析、比较分析等研究方法，限于篇幅本文不再做更为详细的分析。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国内研究现状

关于银行不良资产影响因素的研究：根据刘超、王海军（2021）的研究，中国当前经济发展已转向中高速增长阶段，区域经济正处于高质量发展的阶段。在经济结构转型

的进程中，面临着比以往更广泛和深入的挑战。在新时代背景下引领国有商业银行不良资产处理市场出现了新问题，需要系统性完善。传统的不良资产处理方式已无法满足新形势和市场需求，必须拥有全新思路来应对这个挑战。郭晓蓓、麻艳、施元雪（2020）分析表明我国国有商业银行不良贷款存量规模具有特征，并重点分享如何解决这些问题及未来发展趋势。文章指出，当前宏观经济增速放缓、货币政策宽松以及特定行业前景存在风险可能导致一年以上贷款逾期率提升；同时受限于我国资本市场不够成熟，造成银行风险过度集中。内部因素方面则包括社会生态环境缺陷、国有商业银行管理能力短板以及企业自身限制均加剧了风险。展望未来，我国经济实现逆周期调整力度加大后，预计随着时间推移，在有效控制下国有商业银行的资产质量将得到显著改善，相关不良贷款率也将呈稳步下降趋势。

关于银行不良资产处置对策的研究：郭晓蓓、麻艳和施元雪（2020）的观点，应当充分发挥相关监管机构在宏观政策方面的作用，进一步加大逆周期调节的力度，以建立多元化的结构。需要在制度体系层面上构建更加完善的融资体系，并实行产业链金融支持措施，以促进金融供给侧结构性改革，使企业技术水平提升、产品丰富、市场多样化。同时，必须加快弥补制度上存在的短板，创造健康有序的市场监管环境，并解决不良资产处置问题。对于商业银行而言，则需要制定更为具备前瞻性和科学性的中小企业贷款策略，并积极推动创新不良资产处理方式，在进一步完善贷款考核评价机制方面进行努力，用以预防和解决不良资产问题。通过深入查找根本原因，也能有效应对不良贷款风险所带来的挑战。黄莺、郭江（2021）对强监管、去杠杆背景下银行经营策略调整进行了分析，认为强监管、去杠杆是今后相当长一个时期内金融工作的主基调，面对新形势、新任务，迫切需要商业银行调整过去相对粗放、单一的经营发展模式，针对一些高风险行业、领域及时调整经营策略，为防范系统性金融风险做出贡献。文章从我国目前实体经济与金融领域的高杠杆形成原因及现状出发，探讨了去杠杆的主要路径：一是提高资本补充能力以应对去杠杆带来的冲击；二是结合国家经济发展战略，调整客户、行业结构，引导杠杆去化和转移；三是强化保全队伍建设，为大规模、专业化地处置不良资产提供充分保障。

关于商业银行不良资产处置模式的研究：张守川、刘世伟、丁岩（2017）在研究中深入探讨了银行不良资产证券化的特点，指出该方法相较于传统不良资产处理方式存在一定劣势，但在体制机制建设方面具备显著优势。虽然在主要信用评级标准和二级市场投资者培育等方面仍有改进空间。值得注意的是，在 2016 年 5 月 26 日，“中誉”中国

银行发行的证券化产品项目成为当年首个成功发行违约资产证券化项目，在此背景下，预示着国有商业银行重启并扩展 2008 年以来暂停的不良信贷资产证券化业务，开辟国有商业银行处理不良资产的新渠道。王蓉、贾佳（2020）通过分析不良资产证券化业务的特点和问题解决方法，强调了 AMC（Investment Management Company，资产管理公司）在核心业务上起到的关键作用，并针对 AMC 在经营和发展上可能遇到的困境提出了富有洞见的建议。侯亚景（2021）从社会发展的角度深入探讨了当前不良资产处置逐步形成的根本原因，超越传统处理方式，提出了创新思路。针对我国当下不良资产处理，我们将继续赋予地方资产管理公司更多权力，并推动线上线下不良资产处置平台深度融合，同时重新启动证券化银行业务，并进行新一轮战略投资者引进等举措。此外，倡导绿色供应链融资服务以促进绿色经济发展，并推进存款保险制度构建符合法律规定的体系，弥补农村财务会计领域的重要缺失，完善社会主义国家社会信用系统特色，为中国金融服务业打造全新生态系统。

关于银行不良资产处置风险的研究：杨宁（2020）对商业银行不良资产结构化转让风险与防控进行了研究，但不良资产结构化转让作为一种新型的不良资产处置模式，借助各种 AMC、信托、基金、券商、LP 等等 SPV，通过层层传导，最终将不良资产转让给一般投资人以及银行自有投资资金，这种“类证券化”模式同时存在通道操作风险、定价风险、清收风险以及税收风险四大业务风险以及监管合规风险、银行法律主体定位模糊以及收益权定位模糊三大法律风险，需要加以剖析与防控。

关于国外不良资产可借鉴模式的研究：在针对包商银行事件的评论中，陈游（2020）表明这一事件实质上是金融供给侧改革进程中的一次风险审视。尽管短期内可能会对中小型银行带来不利影响，但却有助于加速中小型银行改革步伐。相较于我国因包商银行收购引发的跨银行市场违约风险加大和市场运营困难恶化状况，美国银行业具备丰富经验，在规范单个银行倒闭与退出方面拥有成熟实践。通过对比我国及美国中小银行救助机制，提出我国要借鉴美国中小银行市场化退出的监管经验，在金融供给侧改革框架内设计我国中小银行救助机制。

### 1.3.2 国外研究现状

研究银行不良资产的产生原因与影响因素具有重要意义。Hyman（2019）指出，国有商业银行在处理不良资产时，其总价值下降主要是受房地产周期变化的影响。当产业

市场进入衰退阶段时，随着时间推移和经济发展逆周期调节政策的实施，国有商业银行所面临的不良资产处置挑战将减少。此外，在全球范围内分析了宏观经济对土耳其银行不良资产处置动态的干扰作用后，研究者 VuslatUS 得出结论：各国国有商业银行在处理不良资产时受到全球宏观经济因素的影响程度各异。在制定信息管理策略方面应综合考虑中国产业周期和其他亚洲国家情况，特别针对非生产性信息资产进行区分。Saunders（2017）认为，政府通过采取纠正措施调控全球宏观经济可能导致不同行业受损，并最终损害全球国有商业企业处理不良资产规模。Hartmann. P（2020）提出更深刻的看法，除了包括整体宏观经济环境外，在影响国有商业银行有效处置不良资产方面还存在诸多因素；其中既包括银行自身宏观调控政策也包括受访者偏好对于贷款领域的影响。他认为国有商业银行可以通过建立风险管理体系来帮助规避或减少相关内部风险带来的负面影响。研究表明，在国有商业银行处理不良资产时，需要充分考虑再投资操作，以处置那些存在价值不确定性的不良资产。这种策略可以促使资产变现并引入战略投资者进行再投资，利用自身优势来盘活这些不良资产。通过这种方式，银行可以有效提高处置回收率，并在过程中实现投资利润的获取。

### 1.3.3 国内外研究述评

据研究显示，商业银行的不良资产生成受多方面因素影响，其中包括经济周期、政府政策调整、银行信贷政策、信贷倾向以及监管机构的监管政策等。这些因素都对商业银行的不良资产情况起到作用。学者们从成因分析的视角深入探讨了商业银行不良资产的形成原因，牵涉到宏观层面的关键变量如 GDP 增速、通胀率等要素；同时也牵涉到微观层面的监管指标，例如存贷比、资本充足率、拨备覆盖率和贷款集中度等指标。从不良资产应对策略角度，有部分学者认为对有一定价值的不良资产再投资，不仅能盘活不良资产存量，提高收偿率，还能从中赚取投资利润；也有学者侧重于内外部策略相结合的方式提升不良资产应对策略，如一是提高自身资本补充能力以应对去杠杆带来的冲击；二是结合国家经济发展战略，调整客户、行业结构；三是强化保全队伍建设，为大规模、专业化地处置不良资产提供充分保障。总体而言，国内外学者以实证分析加理论分析为掌握不良资产的成因及处置对策提出了有益的探索。

## 2 不良资产处置概述

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 不良资产的界定

在全球范围内，对于不良贷款的概念、认定以及分类并没有统一的标准。通常所称的不良贷款还有其他称呼如不良资产或问题贷款，主要是指未能按规定期限按时偿还而导致违约的借款。尽管确认一个贷款是否属于不良状态的具体条件会依据特定贷款条款而有所差异，但一般情况下，“未偿还贷款”被定义为无法支付本金和利息。这个特定期限因行业和贷款种类而异，通常为 90 天或者 180 天左右。

#### 2.1.2 不良资产的分类

根据 2023 年 2 月 10 日银保监会发布的《商业银行金融资产风险分类办法》，国有商业银行在管理和分类流动资产时，应遵循真实性、数据准确性、审慎性以及相对独立等基本原则。真实性原则要求将某些风险的分类方式制定得更贴近实际，更准确地呈现特定流动资产的风险水平；数据准确性原则意味着国有商业银行必须倚赖抵押人信用情况和一定层面的流动资产状态。如发生特定风险变化，需迅速调整评级；审慎性原则强调对流动资产进行划分需要谨慎小心，首先要明确定级别；相对独立原则表明国有商业银行在进行资产分类时，最终裁决是基于其自主判断并严格依从相关规范。按照《商业银行金融资产风险分类办法》所规定，国有商业银行将其流动性资产根据不同程度的风险分为五类标准：正常类别、关注类别、特殊类别、次坏账以及造成损失两大组别。次坏账指抵贷方未能按期足额归还本息款项或利息及投资回报，或已出现信誉下调情形。可疑人员是指贷款人不能按时足额支付本息款项或利息投入，在此种情形中，并具备极重要的信用衰退征象。已经存在损失种类指即使拓采取每一个可能纠错步骤后仍无法收回少许流通货币，若再者全数的流通货币都是否忧 或元全部丧失。这里提到衰退是因为企单位持有之可观价值估算因公司信用环境恶化所有引致。

#### 2.1.3 不良资产的处置

(1) 现金清收。现金清收是银行处理多种问题的常见方法。它包括协商解决借款



人还款问题和通过法院起诉借款人实现还款两种形式。协商还款是银行在确保还钱情况下，通过电话、拜访等方式持续向贷款人催促赔付。法院起诉追缴涉及未偿的住房抵押贷款，按相关法规向法院提出起诉，根据最终判决收回欠款和本金。必须符合执业标准或强制性规定。

(2) 贷款重组。贷款重组适用于有意愿且具有一定偿还能力的住房抵押贷款者，暂无法依原约条件归还到期住房贷款者。可调整最低月供条款或其他措施以有效化解某些最低月供风险。

(3) 贷款核销。贷款核销指根据《金融机构呆账核销管理办法》，对仍未追回的住房抵押贷款在利润中进行注销该行为需经过充分尽职调查。利用此方法可消除不良信用记录，有效降低核心一级资本充足率。要注意，并非所有不良贷款都可作废记账。银行应采取恰当补救措施与策略以发现无法收回并符合坏账标准和前置条件的案例进行注销处理。

(4) 批量转让。涵盖完全市场化的直销、直销逆向配置以及银行如何与逆向配置合作，封闭式基金精选模式等方面内容的批量划转已经发生，这涉及了银行资金的组织处置。不良资产包虽规模各异，但事实上将处理不良资产的权利义务和相关信息几乎全部移交给金融资产投资公司（AMC）。在本次批量转让中，仍然遵循原住房抵押贷款协议。根据规定和一般标准审查后，只有两笔可能存在风险的住房抵押贷款被提前偿还。只有当企业资产和债务修复项目记录到公司账户时，才能进行批量转让。

(5) 资产证券化。资产证券化又称为不良贷款证券化，在不良贷款逐步形成之后依赖公司现金流来支持运作。公司现金流是偿付本息的关键。随着资产证券化产品正式推出并发售，银行业务具体流程也变得更加清晰。简而言之，银行目前向受托人提供符合不良贷款要求的固定收益产品，并由受托人将投资回报分配给投机机构。通过逾期贷款进行融资证券化是一种实用工具，有望促成银行支付不良贷款所带来的投资回报。

(6) 收益权转让。近年来开展的收益权转让可视为监管机构在处理不良资产时第二次较为缓慢但颇具创新性探索结果之一。从某种程度上说，这意味着银行可以通过将不良贷款受益权通过银登中心方式转移至银行理财子公司对其进行调配操作。

(7) 债转股。债转股实际上是指银行将原本与公司之间的债务关系转化为该公司的股权，这种重组过程通常由金融机构来实施。银行会将不良贷款转让给金融资产管理

公司（AMC）。随后，金融资产管理公司将原本的债权债务形式改变为公司的股票持有，并成为其股东之一。在这种情况下，公司向银行申请贷款时，公司股东就参与了决策程序，并且对治理方式也有更直接的影响。

### 2.1.4 不良资产处置原则

在处理涉及关注类贷款事务时，首要遵守国家法规和明确执行程序。此举旨在维护银行合法权益，保障相关人群信息安全，并实现工作风格改变。支持申请者的保密工作与担保责任，并在贷款过程中应对特殊情况。同时，需处理与贷款相关联的活动如信用逾期、股东失联等，确保及时反应。在还款到期前采取措施以促使借款人按时偿还。处置违规信息时，必须深入了解借款人的财务状况及综合调查结果，评估其还款能力、恶意逃避风险等，提供可靠信息支持小企业借贷。结合不同借款者情形制定差异化还款计划，增强成功还款机率，并收集相关数据作为凭证。农户是银行主要客户群体，在清收不良贷款中需要果断立场和清晰目标搭配积极性和创新性以便分阶段处理不良资产；管理层查看账单、整理付款记录；或发起百日行动进行征集并开展利息减免政策以提振员工士气不良贷款的贷项。最后根据条件核销记录按揭方式处置符合标准的不良信用记录，在失信处罚政策下构建曝光制度向欠费者发布告知书推广优惠政策打破心理防线改进欠费者情势促成全面债务带来极具经济影响。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 资产组合理论

资产组合理论最初由 1952 年美国经济学家哈里·马科维茨提出，强调了适宜股票投资组合应当遵循投资者风险厌恶的无差异曲线与公司资产中心线之间的相交点原则。随后，威廉·夏普在其 CAPM 模型中引入对角线简化方差-协方差矩阵非对角元素，指出存在一种有效风险偏好投资组合与净资产收益率和有效企业收益率相匹配。该模型旨在帮助投资者根据风险喜好选择最适合自身需求的投资组合。国有商业银行在确定最佳资产配置时应同时考虑多样化企业投资、评估风险和回报，并追求期望效用最大化。银行不应单纯追求低预期回报，而是要谨慎平衡收益和风险，选择能实现最优效用的投资回报。通过这种方法能够为企业带来更稳定、更高的利润。虽然实践中企业的资产配置仅是理论探讨，它对指导国有商业银行处置不良资产至关重要。鉴于信息不对称性，在贷

款审核阶段全面准确地评估潜在风险并非易事；因此必须结合公司整体资源进行分析才可解决问题。特别值得注意的是，在处置阶段将不同类型的不良债权捆绑打包转售给金融机构可能会进一步减少不良债权数量以弥补潜在损失。这个过程需要审慎管理以免削弱整个财务组合价值及增加系统性风险。

## 2.2.2 内控理论

在 20 世纪末，“全面内控”理论体系逐步形成，侧重于强调商业银行内部控制，这是在国民经济体制和市场经济体制改革的背景下发展起来的。商业银行内部控制是指其开展的各项具体业务活动，在此基础上要以合法合规、全方位和制衡为原则，并正确地贯彻这些原则，以确保对信用风险进行有效控制并实施相关措施。金融机构，包括商业银行，在内部控制方面必须同时开展制度建设和操作实践，二者缺一不可。完善监管手段是关键所在，在现实操作中要防范金融违法行为。复杂的内部控制流程有助于有效规避风险，并最终确保商业银行自身利益得到保障。

## 2.2.3 信贷风险管理理论

信用风险管理是商业银行利用多种手段全面分析导致银行信用风险的因素，以有效减少和规避风险带来的损失为目标。通过这样的方式，可以减轻信用风险，确保银行能够充分回收授信，并逐步建立出一套可操作性强的信用风险管理技术。由于经验不断积累，我们得以逐步探索出一套可靠的信用风险管理方法，使得银行在信贷业务方面更富科学性、成熟度。这有助于实现风险与收益间的平衡，从而加强银行的竞争力和盈利水平。

## 2.2.4 金融科技

根据金融稳定委员会对金融科技的定义：人工智能、区块链、大数据、云计算等信息技术的集大成者，由此带来创新的产品、支付结算、金融和相关技术服务，从而推动金融产品、金融服务、金融机构和金融市场的数字智能化发展。传统金融和现代数字化技术的融合是金融科技的本质。通过人工智能、大数据、云计算和其他一系列信息技术，汇总、收集、分析数据，改变金融点对点底层逻辑，将金融运营模式从市场需求驱动的被动模式，转变为金融科技驱动的主动模式，发现和培育潜在客户需求，创造客户金融

服务场景。金融科技在我国从金融电子化阶段、经过互联网金融时代、发展至全面科技化阶段。何勇和谢磊（2022）研究认为，金融科技中的技术并非简单的无纸化、电子化一般技术，而是指现代信息技术的应用，能够对金融底层基础建设形成重大影响。并且金融的运行机制、核心功能保持不变，但金融科技能够提高金融效率实现金融供给平衡的目标。

### 3 A 农村商业银行不良资产处置现状

#### 3.1 A 农村商业银行基本情况

A 农村商业银行前身是 A 农村信用社，于 2017 年 4 月改制为农商银行，注册资本 50000 万元，农村信用社转变为农村商业银行后主动转变市场定位，致力于服务三农、服务小微企业、服务县域经济，为当地农村经济发展提供优质金融服务，促进城乡经济的协调发展。内设 10 个职能部门，下设 1 个营业部、15 个支行、9 个分理处，共 25 个营业网点，其中：城区网点 8 个，乡镇网点 9 个，村级网点 8 个。设立便民金融服务点 75 个，农金服务室 111 个。领导班子 8 人，其中董事长 1 人、行长 1 人、监事长 1 人，副行长 5 人，班子成员均为男性，班子成员平均年龄 52.25 岁。2022 年，A 农村商业银行各项存款余额 57.26 亿元，较年初增幅 5.08%；各项贷款余额 38.05 亿元，较年初增加 0.17%；实现各项收入 1.32 亿元，同比下降 0.29%，其中贷款利息收入 0.99 亿元；信用卡业务利息收入 46.05 万元，同比增加 43.73%；金融机构往来利息收入 2794 万元，同比增加 33.55%；中间业务收入 322 万元，同比增加 44.2%。根据数据统计显示，近 5 年来 A 农村商业银行的各项贷款余额呈现如图 3.1 所述的变化。考虑到该银行规模较小、业务种类单一，其无法应对系统性融资风险。在风险潜力方面存在薄弱环节，并且内部宏观经济因素对其影响十分显著。一旦外部环境发生重大变化，这种局面也会显著地影响该银行自身的业务运营能力。



图 3.1 A 农村商业银行各项贷款与不良贷款时序图

## 3.2 A 农村商业银行不良资产现状

A 农村商业银行自 2017 年成立以来到 2020 年期间信用风险持续暴露，不良资产不断攀升，到 2020 年末不良贷款率高达 28.18% 的峰值，远超 5% 的监管标准，随之资本充足率、拨备覆盖率等主要监管指标大幅下滑。2021 年 10 月起 A 农村商业银行所在省份开展高风险机构处置专项工作，A 农村商业银行积极主动作为，认真落实监管要求，制定风险化解实施方案。自此 A 农村商业银行不良贷款余额和不良贷款率持续下降，效果显著。截至 2023 年三季度 A 农村商业银行不良资产 3.01 亿元，较峰值下降 8.26 亿元，不良率 7.39%，较峰值下降 20.79 个百分点。

### 3.2.1 A 农村商业银行不良资产成因分析

(1) 经济不确定因素增加。为了确保我国经济稳定发展，全球宏观经济环境需保持稳定。商业银行处理不良资产的成功与市场竞争环境息息相关。A 农村商业银行所处的城市是一个典型的资源型城市，从 2022 年数据分析，第一产业增加值为 6.26 亿元，占地区生产总值的比重为 2.4%；第二产业增加值为 200.43 亿元，占地区生产总值的比重为 75.5%；第三产业增加值为 58.62 亿元，占地区生产总值的比重为 22.1%。如图 3.2 所示，A 农村商业银行不良贷款变化与所在县域第一产业、第二产业变化紧密相关，特别是与所在县域经济结构调整、产业转型、疫情叠加影响基本吻合。大致可分为以下阶段。

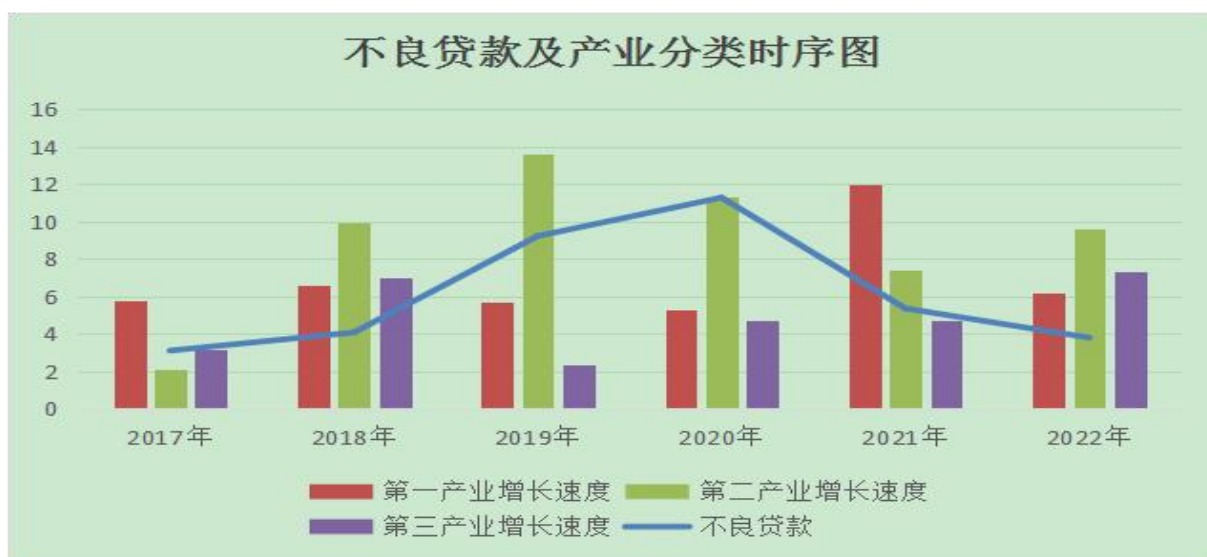


图 3.2 A 农村商业银行不良贷款及产业分类时序图

第一阶段是自改制初期至 2018 年，中国经济仍处于高速发展时期。特别是在 A 农村商业银行成立后的阶段，对我国制造业、科研技术服务业等领域而言，尚未达到全面繁荣的阶段。销售收入和投资均呈现较高水平，利润增长迅速，并且发展势头强劲。中小型企业对贷款需求大，但相应的还款能力并不十分稳固。A 农村商业银行作为受益者，经济效益水平相对较低。该银行处理不良资产规模有限且不良资产质量良好。截至 2018 年底，A 农村商业银行的不良贷款余额达到 4.08 亿元，不良贷款率为 8.48%。

第二个阶段是 2019 年至 2020 年中国经济从快速扩张转向区域经济高质量发展道路上来看更加明显。粗放型经济增长方式已难以适应时代需求。党中央作出了一系列积极推进和深化供给侧结构性改革的重要决策部署。尤其需要解决制造业产能过剩问题，在这个角度上看供给侧结构性改革刻不容缓实施起来十分必要。同时由于同时期环保政策开始愈发收紧，特别是 A 农村商业银行所处的祁连山地区，中央和省、市委就进一步加强祁连山生态环境保护作出一系列重大决策部署，祁连山保护区内矿企关停。加之 2020 年疫情暴发，企业有效生产时间大幅减少，还款能力进一步减弱，形成不良资产的风险也逐步提高。

第三阶段 2021 年至今，国家积极出台一系列政策支持企业复工复产、渡过难关，金融机构也进一步加大金融支持力度，及时通过无还本续贷、延期还本付息等政策帮助企业尽快复工复产。同时 A 农村商业银行所在省份，由政府牵头通过化解置换一批、核销一批，大幅降低了 A 农村商业银行不良贷款。截至 2022 年 6 月 A 农村商业银行不良贷款余额 3.8 亿元，距峰值减值 7.47 亿元，不良率 9.74%，距峰值下降 18.71 个百分点。

(2) 社会信用环境的影响。农村商业银行在社会信用体系建设环境中所面临的挑战主要源自其不同的目标客户群以及信息获取能力相对较弱。这种压力并非独有，与其他大型银行如五大国有银行和股份制商业银行之间存在着一定差异无关。农村银行主要服务对象是农民和中小型私营企业，很多客户缺乏良好的信用记录，因此需要进行客观事实评估方可审核贷款申请。随着时间推移，政府不断加大对脱贫攻坚、乡村振兴和普惠金融领域的支持，许多农业合作社和小型私营企业通常没有足够抵押品价值来满足银行贷款需求，导致了收入下降情况频现，进而使得农村商业银行处于临时困境之中。此外，并考虑到部分农业合作社和小型私营企业在信用意识以及法律素养方面表现出较强要求，在申请贷款过程中假造信息或者故意拖欠还款等违约案例屡有发生。

(3) 经营理念有偏差。A 农村商业银行在相对晚期成立，当时所在市已有八家商业

银行，面临激烈竞争。目前处于初期阶段的 A 农村商业银行规模较小，竞争优势不强。管理层极力追求速盈利和获得投资回报，经营理念偏向于吸引众多借款人，简化审核程序并低限额放贷以赢取客户群手段。虽然这一策略促使客户数量快速增长，并吸引了一些企业转至其门下，尤其是那些急需融资、信誉不佳但即将符合贷款条件的企业。结果导致 A 农村商业银行财务数据逐渐好转，营业利润由负数变为正数。然而，在扩大资产规模的过程中，A 农村商业银行风险管控滞后于规模扩张地步伐，并出现了不良资产带来的增加风险情形。这种趋势为未来可能增长的坏账打下了隐患基础。与此同时，A 农村商业银行因追求大客户而偏离了原定定位，直接导致违约率升高和信用风险增加。

(4) 信贷管理不审慎。A 农村商业银行的不良贷款问题在一定程度上可以归因于管理人员素质的欠缺。从某种角度来看，该银行的管理层存在专业素养和能力方面的缺失。截至 2022 年 6 月底，该银行共计有 8 名董事、监事和高级管理人员，却未见任何具备研究生及以上学历者；本科以下学历（不含）者占比达 25%。此外，在另一方面观察，A 农村商业银行也存在若干问题：员工工作时长相对较短，总体拥有 226 名员工中，30 岁以下员工所占比例超过 58%；内部公司未形成足够强大防范风险意识，并且缺乏贷前调查和贷后监管措施，在很大程度上可能埋下潜在风险隐患。同时，员工专业水平培训效果亦有待提高。各类培训主要聚焦过去产品以及基础运营流程相关内容，与专业化技能相关的培训尚需进一步加强。

### 3.2.2 A 农村商业银行贷款五级分类分布情况

A 农村商业银行自 2017 年改制以来贷款增长乏力，资产质量恶化风险加剧。如表 3.1 所示信用风险加速暴露于 2019 年至 2020 年，至 2020 年末次级类、可疑类、损失类贷款分别为 4.84 亿元、3.81 亿元、2.62 亿元。自 2020 年后 A 农村商业银行加大不良贷款处置力度，信用风险快速暴露态势得到有效遏制，截至 2022 年，A 农村商业银行的贷款情况如下：正常贷款总额为 31.88 亿元，关注类贷款总额为 3.34 亿元，次级贷款总额为 1.24 亿元，可疑贷款总额为 1.88 亿元，损失贷款总额达 7400 万元。根据历年不良贷款数据显示，次级和可疑类别的不良贷款占比较高，分别达到 33%和 48%。这表明，在 A 农村商业银行的整体不良贷款中，次级和可疑类别所占比重较大。

表 3.1 A 农村商业银行五级分类时序表 单位：亿元

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
正常类	41.7	41.68	35.64	27.27	31.63	31.88



续表 3.1

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
关注类	1.31	2.36	2.02	1.46	0.99	3.34
次级类	1.45	0.32	1.64	4.84	1.01	1.24
可疑类	1.66	1.34	2.71	3.81	3.64	1.82
损失类	0	2.42	4.87	2.62	0.71	0.74

数据来源：银保监会网数据整理

### 3.2.3 A 农村商业银行不良资产行业分布情况

截至 2022 年，A 农村商业银行各行业投放信贷资金差异化较大，其中投向农林牧渔业占比达 48.98%；投向消费类贷款占比达 14.14%；投向批发零售业贷款占比达 10.81%。而从 A 农村商业银行不良贷款行业分布情况看，批发零售业不良贷款 0.96 亿元，占不良贷款的 25.19%；农林牧渔业不良贷款 0.77 亿元，占不良贷款的 20.44%；建筑业不良贷款 0.64 亿元，占不良贷款的 16.75%；消费类不良贷款 0.43 亿元，占不良贷款的 11.36%；采矿业不良贷款 0.41 亿元，占不良贷款的 10.91%。这反映出 A 农村商业银行批发零售业客户及贷款农户风险程度较高，产生不良贷款概率较大，这也为分析 A 农村商业银行不良资产产生原因提供了数据基础。

### 3.2.4 A 农村商业银行不良资产客户分布情况

从 A 农村商业银行不良资产客户分布数据分析，如表 3.2 所示，截至 2022 年 A 农村商业银行不良资产主要集中在城镇客户、农户及企业类客户。据数据统计显示，A 农村商业银行的农户不良贷款数目达到了 339 笔，总额达 1.41 亿元，占据总体贷款规模的 3.69%，而该类不良贷款在全部不良贷款中所占比例高达 37%。相较之下，城市居民的不良贷款有 71 笔，共计 1.6 亿元，对应的总体贷款额的 4%，占不良贷款的比例达 42%。企业部门涉及 9 笔不良贷款，金额为 0.76 亿元，在全行贷款中占比为 2.01%，同时在全部不良贷款中占比为 21%。

表 3.2 A 农村商业银行不良贷款分客户类别表 单位：笔，亿元，%

	不良贷款笔数	不良贷款金额	占各项贷款比例	占不良贷款比例
农户	339	1.41	3.69	37
城户	71	1.6	4.21	42
企业	9	0.79	2.01	21
个体工商户	6	0.04	0.11	1

数据来源：银保监会网数据整理

### 3.2.5 A 农村商业银行不良资产担保方式分布情况

截至 2022 年 A 农村商业银行不良资产中主要是保证类不良贷款及抵质押类不良贷款。如表 3.3 所示,其中保证类不良贷款 214 笔,金额 1.85 亿元,占各项贷款的 4.87%,占不良贷款的 49%;抵押类不良贷款 150 笔,金额 1.9 亿元,占各项贷款的 5.0%,占不良贷款的 50%;信用类不良贷款 61 笔,金额 0.06 亿元,占各项贷款的 0.15%,占不良贷款的 1%。

表 3.3 农村商业银行不良贷款分担保方式类别表 单位:笔,亿元,%

	不良贷款笔数	不良贷款金额	占各项贷款比例	占不良贷款比例
保证类	214	1.85	4.87	49
抵质押类	150	1.9	5	50
信用类	61	0.06	0.15	1

数据来源:银保监会网数据整理

### 3.2.6 A 农村商业银行不良资产金额分布情况

根据表 3.4 的数据显示,截至 2022 年,A 农村商业银行的不良资产主要分布在 1000 万元以上的不良贷款上。具体而言,金额在 100 万元以下的不良贷款有 377 笔,总额为 0.81 亿元,占各项贷款总额的 2.13%,占不良资产总额的 21%;100 万元至 500 万元(含)之间范围内的不良贷款共有 30 笔,占各项贷款总额 1.95%,占不良资产总额 19%;500 万元至 1000 万元(含)范围内存在 8 笔不良贷款,不良金额为 0.64 亿元,占各项贷款的 1.68%、不良资产的 17%;对于 1000 万元及以上范畴内共有 10 笔,共计金额达 1.62 亿元,占各项贷款总量的 4.26%,不良资产的 43%。表明 A 农村商业银行大额不良资产较多,化解压力较大。

表 3.4 A 农村商业银行不良资产金额分布表 单位:笔,万元,%

	不良贷款笔数	不良贷款金额	占各项贷款比例	占不良贷款比例
100 万元以下	377	0.81	2.13	21
100 万元-500 万元	30	0.74	1.95	19
500 万元-1000 万元	8	0.64	1.68	17
1000 万元以上	10	1.62	4.26	43

数据来源:银保监会网数据整理

### 3.3 A 农村商业银行不良资产处置现状

近年来，A 农村商业银行严格贯彻落实所在省市不良资产清收处置工作专班相关会议精神和省农信联社党委的安排部署，切实提高政治站位，压实压紧化险责任，多管齐下化解风险，2022 年累计清收处置不良贷款 3.25 亿元。其中：现金收回处置 0.05 亿元；借新还旧处置 1.4 亿元；以物抵债处置 1.76 亿元；核销处置 0.04 亿元。截至 2022 年末，A 农村商业银行不良贷款余额 3.81 亿元，较年初净下降 1.55 亿元，完成全年净下降任务 1.6 亿元的 96.87%；不良率 10.02%，较年初下降 4.1 个百分点。（其中：本金逾期形成不良 2.28 亿元；利息逾期 90 天以上形成不良 1.53 亿元）。

#### 3.3.1 A 农村商业银行不良资产处置原则

A 农村商业银行处理不良资产时应遵循以下原则：

（1）最低成本原则：通过科学评估成本和收益，选择低成本的解决方案，以最大限度地减少银行损失。

（2）市场化原则：包括社会化资产评估方案。关键是按照市场规则对不良资产进行估值，确保科学有效地预测分析结果，避免因缺乏市场运作而导致决策失误，并阻碍治疗进展。为此，A 农村商业银行应建立外部资产评估公司名单库，定期更新信息并比较各公司的资质和表现。

（3）及时性原则：重视化解不良资产的时机，力求尽早处置。考虑到“冰棒效应”，随着时间推移处理时间过长将导致不良资产价值下降。超过一定时间即使清零也无法弥补之前的损失完全。因此，及时处理对不良资产处置至关重要。

#### 3.3.2 A 农村商业银行不良资产处置基本架构

A 农村商业银行的不良资产处置基本架构应包括以下要素：组织机构设置：设立专门的不良资产处置部门或团队，负责统筹协调不良资产的处置工作。内部流程：建立完善的不良资产处置流程，包括资产评估、处置方案设计、交易执行和后续管理等环节。监管机制：建立健全的内部监管机制，确保处置过程的合规性和规范性。2022 年开始 A 农村商业银行不良资产处置工作由风险管理部负责，对相关的诉讼案件进行处理，对不良资产以及不良信贷进行处置。为了进一步提高 A 农村商业银行的不良资产处置工作效

率，A 农村商业银行对相关的工作人员进行了培训，逐步提升不良资产处置工作水平。

### 3.3.3 A 农村商业银行不良资产处置基本程序

A 农村商业银行在进行不良资产处置时，基本程序进行：第一资产评估，A 农村商业银行对不良资产进行评估，确定其价值和风险程度。第二尽职调查，A 农村商业银行对不良资产的相关信息进行调查和核实，包括债务人的还款能力、资产的法律状况等。第三方案设计，通过制定合理的不良资产处置方案，包括选择处置方式、定价策略等。第四交易执行：根据已制定的方案进行交易执行，包括与买家进行谈判、签订交易文件等。第五后续管理：A 农村商业银行对处置后的资产进行跟踪管理，及时监督资金回收、处理纠纷等。

### 3.3.4 A 农村商业银行不良资产处置基本方式

A 农村商业银行在不良资产处置过程中可以采取多种方式，但实践运用主要包括以下几个方面：

(1) 信贷催收：信用催收是 A 农村商业银行改革和降低风险中至关重要的部分。农商行通过充分利用外部资源的同时，积极动员从思想到行动上组织了多次专项行动，着重开展不良贷款清收工作。在确权、确定责任、认定责任合一的攻坚过程中，需实现“早准备、早安排、早清理、早见效”的目标。通常情况下，信用催收发生在贷款还款期限内，在距离还款日仅剩 7 天时，催促相关债务人迅速偿还本息。若到期催收无果，应依据有关国家法律和情形对借款人提起诉讼以切实保障银行资产安全和合法权益。这已成为处理不良信用问题的基本手段，并且长期以来一直得到采纳。尽管相较于其他托收方式，信用托收更加方便规范，但其效果却并非最理想。

(2) 现金清收：现金清收是以不良资产处置的形式为维度，最终以现金形式收回的不良资产。相较于其他不良资产处置方式，现金清收周期较长，投入的人力、物力资源较多。在传统的不良资产现金清收工作之中，虽然银行表现较为积极，但最终收到的实际效果并不好。如图 3.3 所示，2022 年 A 农村商业银行现金清收不良资产 386 万元，仅占全部处置量的 1.22%。



图 3.3 A 农村商业银行现金清收时序图

(3) 以物抵债：如图 3.4 所示，根据数据显示，A 农村商业银行在近年中有效实施了以物抵债处置不良资产，2022 年末通过以物抵债处置的不良资产 1.75 亿元，占处置总量的 54%。以物抵债处置不良贷款通常发生在借款人无法按时偿还银行债务情况下，他们必须将抵押担保作为转让给银行，并进行清算程序以弥补本金和利息。以物抵债步骤简单且成本较低。通常情况下，这种方法不仅使得不良资产更有效地处理，也有助于确保贷款能够按时全额偿还。但是抵押物处置方式存在明显限制：双方必须达成一致并愿意转移担保或房产权益才可能实现。近期数据库数据表明，在以物抵债处置不良贷款时，A 农村商业不愿意处置不良资产的比例有所上升。进一步调查发现，在 2021 年 500 万元贷款多面临着停工状态、贷款客户未能有充足的流动资金偿还贷款，资金链多潜藏断裂风险。



图 3.4 A 农村商业银行以物抵债时序图

(4) 不良贷款核销：即商业银行运用自营利润计提坏账准备，冲抵不良贷款，严重影响银行利润。A 农村商业银行在满足相关利润条件的基础上，以国家相关的法律为

基础，对不良贷款进行核销处置，对于已核销的不良资产实行“账销案存”。及时通过加强诉讼时效管理，密切关注已核销呆账的借款人、担保人财务状况和还款能力变化，积极通过催收最大限度减少商业银行损失，维护资金安全。对于一年内无法清收化解的及时通过诉讼，对于已诉讼的申请法院加大执行力度，全面查找关联线索，对发现有效资产及时采取资产保全。



图 3.5 A 农村商业银行不良资产核销时序图

(5) 不良贷款重组：A 农村商业银行通过与借款人协商，调整债务的还款方式、期限或利率等，延长债务展期，依据相关法律追加的债务或者是借款担保人，不断以全新的模式对传统的借款模式进行重组调整，以减少不良资产的风险。

(6) 借新还旧：借新还旧是农村商业银行一种特殊的不良资产处置方式，其本质是通过延长商业银行信贷资金债权时间换取信贷规模空间，借新还旧也是在日常实践中农村商业银行常用到的一种不良资产处置方式。如图 3.6 所示，截至 2022 年，A 农村商业银行通过借新还旧方式处置不良资产 1.32 亿元，占处置总量的 42%。

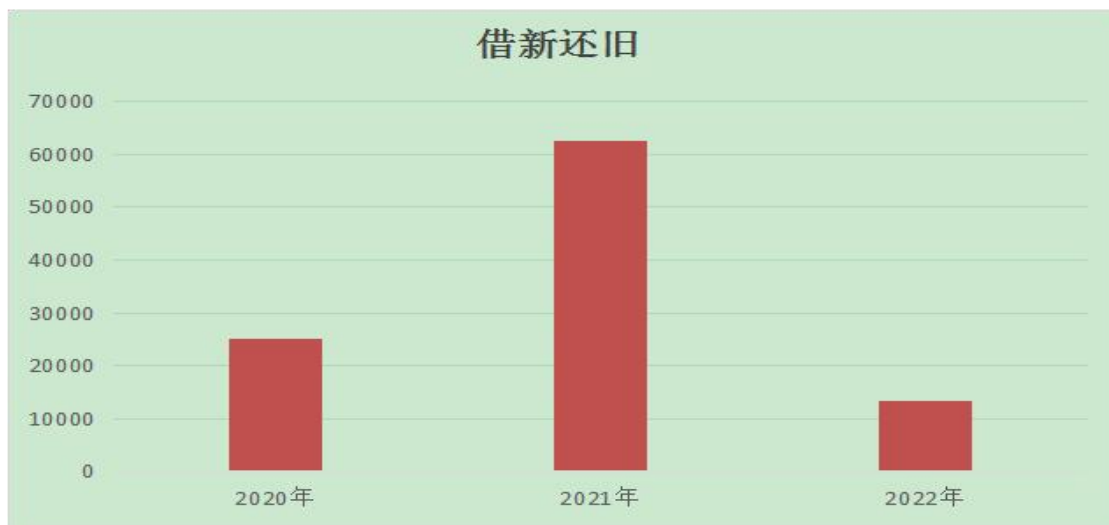


图 3.6 A 农村商业银行借新还旧时序图

## 4 A 农村商业银行不良资产处置中存在的问题

### 4.1 A 农村商业银行不良资产处置现状调查

#### 4.1.1 调查问卷设计与实施

##### (1) 调查问卷设计

本研究旨在对 A 农村商业银行不良资产处置调查进行探讨，调查问卷以信贷业务、风险管理相关条线人员为主要调查对象，结合商业银行关于不良资产处置和解决方法的相关文献，设计问卷并实施调查。该问卷共包含 25 道问题，其中第一部分涵盖 6 个问题，主要涉及受访者的受访者信息获取，例如年龄、学历、职称以及专业经验等；第二部分包含 19 个问题，重点关注不良资产处置方案逐步形成过程中所面临的挑战，并探讨如何有效处理这些不良资产。具体内容囊括了资产处置周期、信用风险管理现状以及金融科技发展等相关议题。

##### (2) 调查问卷的实施

针对本研究，采用在线问卷发布的方式。对象包括 A 农村商业银行信贷客户经理、分行经理、资产保障部门人员、风险管理条线人员以及法律合规条线人员等与信贷业务相关的从业人员。利用问卷星平台发送了 150 份问卷。经过一周时间的发放，总共收回有效问卷 129 份。

#### 4.1.2 调查问卷基本信息统计

在第一部分调研中，被访者探讨了对受访者基本信息的分类和统计方法，并提出情况愈加具体越佳。根据表 4.1 呈现的数据，在 129 名参与研究的受访者中，男性占 116 人，女性占 13 人。这种性别比例符合农村商业银行信贷条线的整体情况，显示该条线工作人员普遍为男性。从被调查者所反映的社会经济地位来看，持有大学及以上学历者为 107 人，而硕士及以上学历者达 12 人。此外，在年龄上，45 岁以上的有 27 人、45 岁以下有 102 人等分布几乎吻合。结合“你的工作年限”统计数据，超过 5 年工作经验者共 116 人，占 89.92%，不到 5 年工作经验者则有 13 人，占 10.08%。调查还显示受访者职业经验相对丰富，并且回答问卷最后问题可以视为评估标准之一。关于技术岗位分

类方面，在受访对象中表现优秀并担任中高层管理职务的共 14 人（约占 10.84%），非管理岗位则有 115 人（约占 89.16%）。银行从业者在整体工作设置上呈现较高一致性。总体而言，在基本情况介绍方面表示受访对象与 A 农村商业银行信贷部门员工构成和职务类别基本匹配。然而值得注意的是填写问卷质量可能存在波动，并未完全令其满意度达标；市场价值相关参考点能够有效满足实地调研需求。

表 4.1 受访者基本情况统计表

类别	人数	占比
男	116	90%
女	13	10.08%
25 岁以下	1	0.78%
25 岁-45 岁	101	78.30%
45 岁以上	27	20.93%
大专以下	22	17.05%
本科	95	73.64%
研究生（含在职）	12	9.30%
博士及以上	0	0%
不良资产处置人员	39	30.23%
信贷条线客户经理	35	27.13%
信贷条线中层及以上管理人员	14	10.85%
法律合规条线	35	27.13%
风险管理条线	6	4.65%

数据来源：依据调查问卷整理

### 4.1.3 调查问卷统计结果分析

#### （1）不良资产产生原因与影响

根据调查情况可知，如图 4.1 所示，大多数参与者表示，在宏观经济疲弱和新冠疫情影响下，对借款人或银行资产造成了显著影响。公司经营状况恶化，这导致 A 农村商业银行不良资产的逐步积累；处理 A 农村商业银行不良资产可能会受到一些银行贷款或借款人的道德、法律以及信用风险等因素的制约。除管理层面考虑如何应对错误决策等问题外，在某种程度上还受到政策监管干涉直接影响。鉴于疫情引发经济增长放缓，部分 A 农村商业银行贷款申请人遇到经营困境，回款来源稳定性和安全性下降，从而限制了其还款能力，在此背景下贷款逾期及滞纳利息现象开始出现，最终不良资产处置问题将逐步凸显并成为必然趋势。



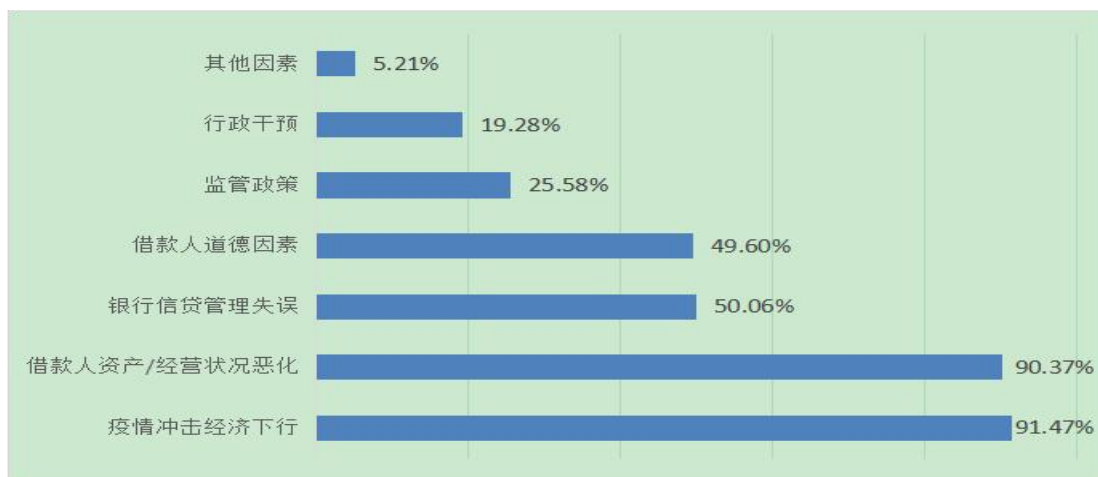


图 4.1 不良资产产生原因

受上述不良资产产生原因的影响，A 农村商业银行不良资产持续上升。因此设计了“不良资产增加对 A 农村商业银行不良资产处置的影响”问题，根据调查情况统计发现，高达 96.22% 的受访者认为，随着不良资产处置总量的上升，不良资产处置变现难度增加。这主要体现在两个方面：首先是不良资产处置目标值和不良资产处置总额同向变动；其次，在经济下行压力加剧以及疫情等因素影响下，不良资产处置任务变得更加紧迫，直接妨碍了贷款申请人还款及担保人履行担保的能力，从而拖延了整体处置进度并使得处理周期变得更长。以上详细情况见图 4.2 描述。

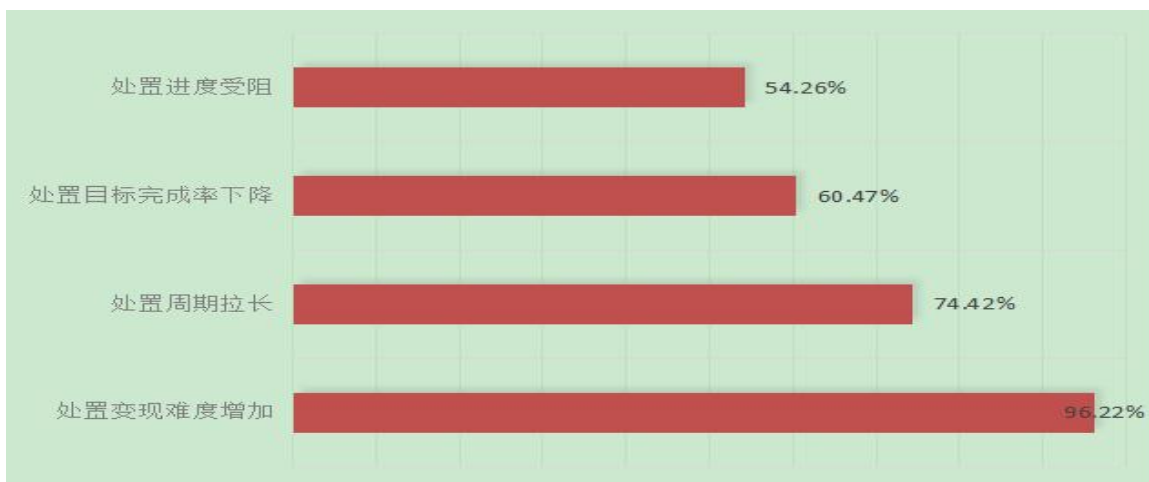


图 4.2 不良资产增加对处置工作影响

(2) 不良资产处置现状调查

问卷从不良资产处置周期、不良资产处置方式、不良资产处置效率和效果以及不良资产处置工作人员态度的角度出发，设计一系列相关问题，以更全面的了解 A 农村商业

银行不良资产处置的真实情况。根据调查情况显示，受访者一致认为 A 农村商业银行主要的清收方式为借新还旧、以物抵债，该调查结果与 A 农村商业银行不良资产处置数据一致。根据通常情况下通过“平均不良资产回收率”调查结果显示，银行在进行不良资产处置时遭受较大损失，其中有 51.27% 的受访者认为可以回收部分不良资产，在这些案例中仅有 30% 以下的债权得到清偿。此外，37.10% 的受访者认为能够通过处置恢复 30%–50% 债务金额，有 10.08% 的被调查者则表示目前情况收回债项的 50%–70%，仅 1.55% 受访者认为可通过处置收回债项的 70%，请见图表 4.3。

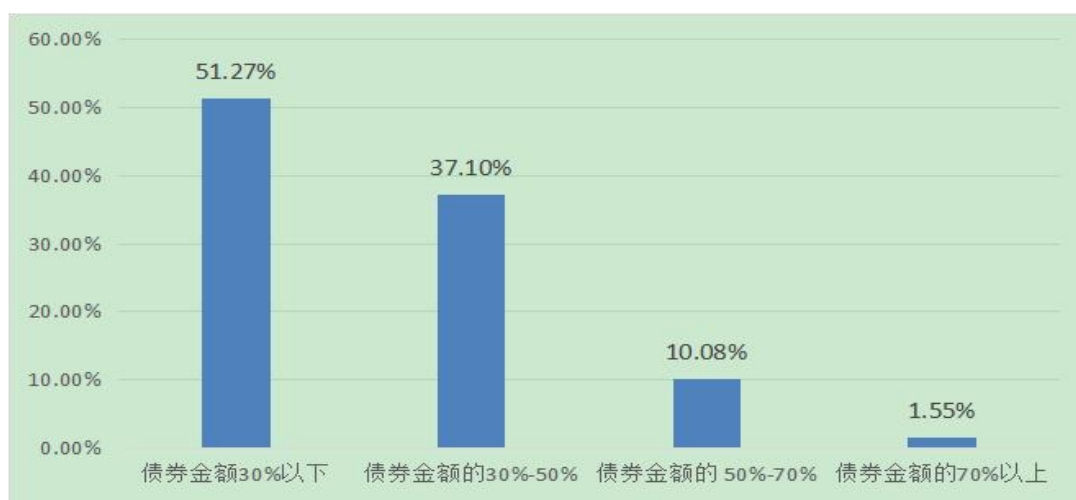


图 4.3 不良资产处置平均回收率

利用“不良资产处置周期平均时长”的相关数据统计，我们可以得出以下结果：7.76% 的受访者认为处置周期为 6 个月及以下，剩余 92.24% 的受访者普遍认为处置周期为 6 个月以上。其中 34 受访者认为处置周期 6 个月至 1 年、占比 26.36%，58 受访者认为处置周期为 1 至 2 年、占比 44.96%，27 受访者认为处置周期在 2 年以上、占比 20.93%。在此基础上，本问卷还设计多选题型“在上述处置周期中占处置不良资产比重较大的有哪些”。根据调查，认为处置周期为 6 个月至 1 年的 65.12%、1 年至 2 年 55.04%、2 年及以上分别占 12.8%；由此可见，与大多数受访者认为处置周期平均时长为 6 个月以上相一致。综上，A 农村商业银行不良资产处置周期一年以上的占比过半，处置时间相对较长，与前述处置难度增加、处置周期拉长情况基本吻合。

基于 A 农村商业银行主要采用的不良资产处置方式，我们构建了四个问题以评估其处置效率和效果。调查数据表明，借新还旧被普遍视为最为有效的一种方式，尽管其处置周期较长且处置实际成本较高；相反，现金清收则被认为是效果最差的手段。有关具

体调查结果，请参阅图表 4.4 所示。

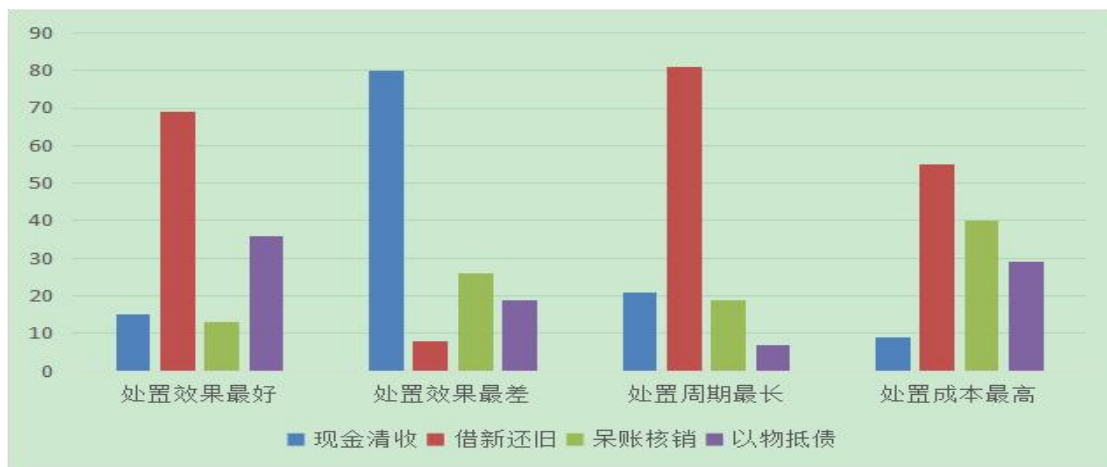


图 4.4 不良资产处置现状

### (3) 不良资产处置人员工作情况

为进一步了解不良资产处置工作开展中是否运用金融科技技术以进行信息收集、不良资产处置化解相关工作，及不良资产处置工作人员对 A 农村商业银行不良资产处置工作的积极性、主动性，本问卷以多项选择题的方式设计“通过何种方式获取不良资产客户财产信息”的问题，根据调查显示，大多数（约 82.95%）不良资产处置人员通过信贷业务档案获取客户财产信息，62.02%的处置人员倾向于通过实地调查获取，另有 52%的人则选择依托民事诉讼程序。这表明 A 农村商业银行在处置不良资产时通常通过信贷活动搜集基础关联数据或依赖贷后调查报告。值得注意的是，除了上述手段外，并未观察到 A 农村商业银行采取金融科技开发手段收集借款人或担保人相关财产信息以助其处置不良资产。因此，在提升效率、减少风险方面仍存在改进空间。可能需要探索整合现代信息技术来支持这一过程，例如利用大数据分析、人工智能等技术，优化整个处置流程并提高成功率。

根据 A 农村商业银行不良资产处置人员的催收方式统计显示，通常采用电话或短信向借款人或担保热发送付款提醒。在处理个人还款方面，89.92%的调查对象偏向选择上门催收方式，87.60%的受访者则选择亲自到借款人家里催收。基于“不良资产处置人员平均每月催收频次”问题，调查结果如下图 4.5 所示，平均每月对单户不良资产客户催收频次 1 至 2 次的占比 38.76%；其次 3—5 次占比 34.88%；5 次以上的占比 18.60%，0 次

占比 7.75%。由此可见，A 农村商业银行不良资产处置人员平均每月对单户不良资产客户实施催收的频次集中在 1 至 2 次或者 3 至 5 次，极少数处置人员不开展催收工作。

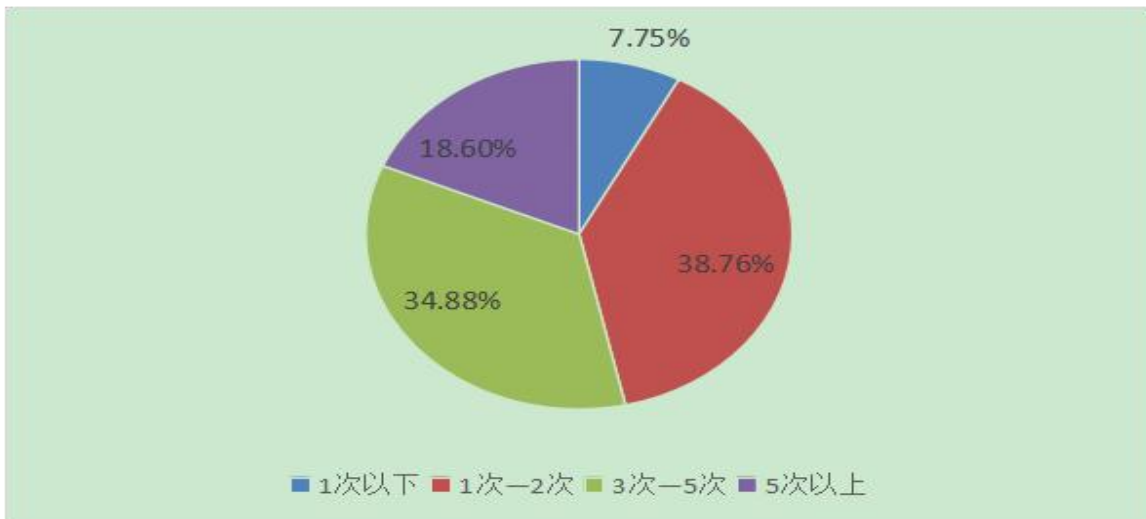


图 4.5 不良资产月均催收频次

#### (4) 风险管理及金融科技情况

根据对 A 农村商业银行风险管理和金融科技发展的研究结果，了解 A 农村商业银行的信用风险管理及金融科技应用具体情况。首先，在不良资产处置方面，A 农村商业银行的风险管理状况如下图 4.6 所示。调查受访者指出，目前 A 农村商业银行实施的风险管理措施普遍能涵盖“贷款三查”各阶段，即受访者认为贷前调查、贷中审查、贷后管理覆盖 A 农村商业银行风险管理的比例达 73.72%、64.50%和 57.60%，仅有 7.75%的被调查者认为现有政策可涉及不良资产处置工作。因此可以推断，在不良资产处理方面，A 农村商业银行风险管理措施相对欠缺。建议未来应加强 A 农村商业银行不良资产处置的风险管理水平。



图 4.6 风险管理情况

此外通过设计风险管理改进建议题目，掌握了解受访者对 A 农村商业银行不良资产处置的优化建议，调查结果统计显示，建议通过完善内部控制体系、创新处置方式、注入金融科技技术支撑来优化风险管理现状的受访者居多，占比分别为为 85.60%、80.07%、75.09%；有 71.24% 的受访者认为需要明确责任认定，60.59% 的受访者认为应培养专业风险管理工作人员。

根据不良资产处置情况，本问卷还设计了 A 农村商业银行不良资产改进建议题目，具体调查情况如图 4.7 所示，84.50% 受访者认为处置方式应创新改进，82.17% 的受访者认为不良资产处置人员应该进一步明确责任认定，68.22% 受访者认为现有 A 农村商业银行不良资产处置流程应改进，66.66% 受访者认为 A 农村商业银行应加强不良资产处置队伍建设，58.14% 的受访者认为应在不良处置考核激励方面，A 农村商业银行应加强完善。

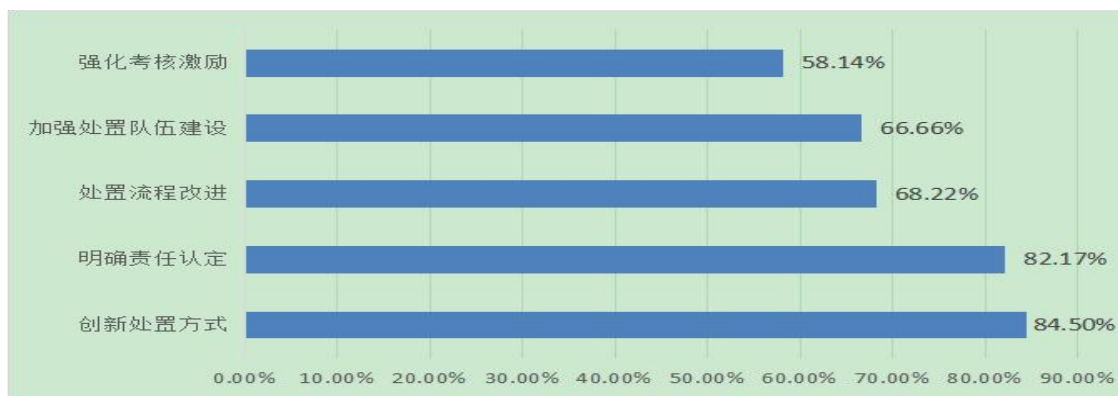


图 4.7 不良资产处置工作改进情况

## 4.2 A 农村商业银行不良资产处置中存在的问题

根据图表 3.2 和调查问卷结果显示，A 农村商业银行在处理不良资产方面主要采用以物抵债和借新还旧的方式，并辅以贷款核销与现金清收等手段。尽管这些策略在某种程度上可解决部分不良资产问题，然而其实际处置效果未能符合当前监管标准，对于削减不良资产规模和降低不良资产比例并无显著成效。值得注意的是，必须寻求更有效的应对措施以提高处理效率和确保风险控制水平。截至 2022 年 A 农村商业银行处置不良资产 3.16 亿元，其中现金清收占比 1.22%，以物抵债占比 55.53%，贷款核销占比 1.30%，借新还旧占比 41.94%。如果将借新还旧实际还原后，A 农村商业银行实际处置不良资产 1.84 亿元。当年同期新增不良资产 0.95 亿元，反映出 A 农村商业银行不良资产处置中

存在前清后增问题明显,因此及时研究 A 农村商业银行不良资产处置过程中存在的问题,对于提升 A 农村商业银行不良资产处置能力具有重要意义。

### 4.2.1 不良资产处置方式集中效率低下

(1) 不良资产处置方式过于集中。2022 年 A 农村商业银行主要通过以物抵债、借新还旧处置不良资产,如图 4.1 所示。截至 2022 年,A 农村商业银行累计处置不良贷款 3.16 亿元,其中通过以物抵债处置不良资产 1.74,占不良资产处置总额 55.53%;通过借新还旧处置不良资产 1.33 亿元,占不良资产处置总额的 41.94%。与同区域同资产规模的 B 城市商业银行对比分析,如图 4.2 所示,B 城市商业银行现金清收占不良资产处置总量的 25%,以物抵债占不良资产处置总量的 58%,通过核销处置不良资产 15%,通过资产重组方式处置不良资产 2%,B 城市商业银行不良资产处置方式相对多元。这也反映出当前 A 农村商业银行不良资产处置形式相对单一,不良资产处置思路不够创新,没有办法适应不良资产处置复杂,且规模逐步加大的严峻背景。

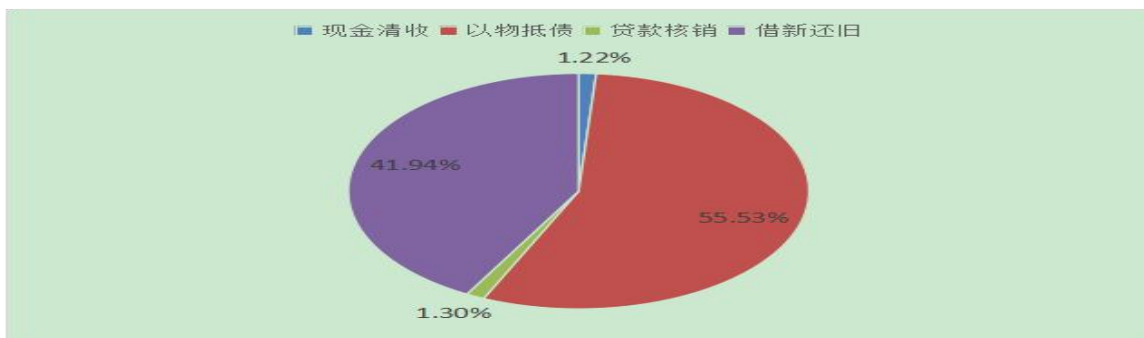


图 4.1 A 农村商业银行不良资产处置分类占比图

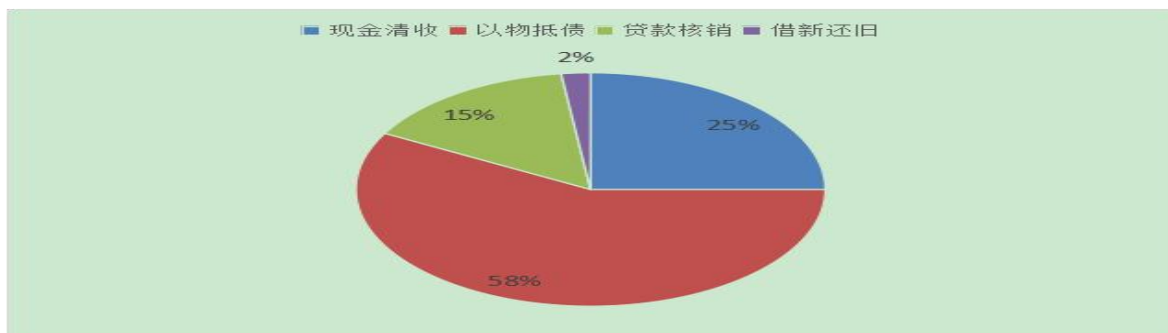


图 4.2 B 城市商业银行不良资产处置分类占比图

(2) 市场化手段应用不足。A 农村商业银行对不良资产处置工作的较为传统。在处



置的过程中，不能结合实际的市场环境以及自身不良资产特点对不良资产事项“精准拆弹”。在实际处置工作中不能有效发挥创新的不良资产处置工具作用。受制于农村商业银行特殊的机制，A 农村商业银行所在省份的多数农商行在不良资产处置中均存在上述问题。2021 年内全国共计处置银行业不良资产 3.1 万亿元，商业银行不良率 1.73%，较年初下降 0.19 个百分点。从其他省份处置创新情况看，2021 年如山西推动辖内五家城市商业银行合并为山西银行，累计处置 700 余亿元不良资产，新疆设立自治区农村信用联社风险救助资金，有效促进 15 家农合机构不良资产化解，云南督促村镇银行主发起行发挥好风险兜底职责，通过出资承接、债务置换等方式承接不良资产，同时积极引入资产管理公司拓宽不良资产处置渠道。2023 年甘肃成功落地西北首单个人不良资产批量转让业务。

#### 4.2.2 不良资产处置成本较高周期较长

(1) 近两年 A 农村商业银行不良资产处置时间紧、任务重，外部经济环境持续低迷，通过现金清收、核销等方式完全化解的不良贷款占比低，通过贷款重组、借新还旧、调整结息时间等方式化解的占绝大部分，风险处置工作面临着较大的反弹“回潮”压力。同时于 2021 年地方政府置换的不良资产、抵债资产 90%处置变现困难。

(2) A 农村商业银行不良资产处置可能涉及评估、清理、法律程序、转让等多个环节，每个环节都需要花费人力、物力和时间。在实践中一般情况下诉讼成本均由商业银行自身承担，其费用最高可达诉讼标的的 3%。在实际情况中，受众多因素的影响，诉讼回收率较低，极易出现诉讼成本低于诉讼收益的情况。考虑到多种因素影响法院诉讼的结果，回收率往往较低，因此对应贷款的的法庭诉讼成本可能会明显低于其投资回报率。在不良贷款诉讼清收时，存在着巨大不确定性。如最近几年以来，在疫情影响下，处理不良资产案件时采取各种司法诉讼方式所面临的新的法院判决愈发增多。人民法院对逾期贷款问题判断受疫情因素影响而变动不定，在确定普适标准方面仍存在挑战。企业提出应使用不可抗力保险合同规范事宜，人民法院有予以支持。针对具体案例界定一般标准限制较大，而起诉时间也较为紧迫。同时由于农村商业银行相关领域缺乏人才和普遍法律观念淡薄等原因，在具体情形中出现频繁变化对农村商业银行特别是如 A 农村商业银行的小银行构成极大影响。同时对于借款人催收效果以及担保人承担担保责任，所取得成效上看，受到债务人的偿还债务的能力以及偿还意愿的制约，较多不良资产实际上无

法得到有效的处置。

(3) 此外 A 农村商业银行在处置不良资产时受外部经济和市场环境的影响, 企业抵押品可能会降价, 加之农村商业银行抵押物贷款后缺乏管理, 导致对抵押物价值变动的监管不及时, 实际处置不良资产中出现处置价值远低于债券价值。在实践中, 由于缺乏与司法机构的沟通, 导致抵押物上拍时, 拍卖价值偏高等情况常发生, 无论线上还是线下组织的拍卖, 由于拍卖前评估价值控制力不强, 推广实施不及时等原因导致司法拍卖失败, 进而形成虚高的价值抵偿银行贷款, 实际价值在随后的抵债资产处置时形成巨大的损失, 造成抵质押物无法覆盖不良资产敞口。高成本进一步增加了 A 农村商业银行处理不良资产的成本, 降低了最终受偿价值。

#### 4.2.3 不良资产处置管理粗放机制待完善

(1) 从 A 农村商业银行现有处置机制来看, 在处置起始阶段, 缺少处置建议流程, 处置方式和手段多由管理层决定, 无相关部门及岗位提出处置建议, 无法为管理层决策提供有效参考, 导致处置决策科学化、专业性水平不高。此外, 在采取各种处置方式后, 缺乏持续监测与跟进程序, 特别是针对风险较高的贷款重组等措施, 在后续信息获取方面存在滞后。在处置收尾阶段, 缺少处置总结流程, 对处置的整体成效把握不到位, 对处置手段的适用性和实效性无法客观判定, 对其他不良资产处置难以起到借鉴作用。如上文所说的 A 企业虽最终通过抵押物拍卖成功处置了不良资产, 但并未对不良资产处置的全过程进行评估总结, 未及时发现不良资产处置工作中存在的问题, 难以对照提升处置能力, 同时对于后续其他不良贷款的处置也未提供有效的参考借鉴。

(2) 不良资产处置管理职责分散。农村商业银行 A 的不良资产处置工作目前归属于风险管理部门, 缺乏独立负责该项任务的特定部门或岗位。当前, 这个风险管理团队由 6 名成员组成, 并有 2 名兼职人员参与不良资产处置任务, 但整体工作量显著不足。多数不良资产处置工作由众人完成, 甚至存在处置中间环节更换其他部门人员临时负责的情况, 不良资产处置工作完全依靠外力推动, 互相推诿情况时有发生, 对 A 农村商业银行通畅地完成不良资产处置工作产生了阻滞。

(3) 不良资产处置人员缺乏积极性。为激发 A 农村商业银行不良资产清收处置人员的积极性和创造性, 该行将不良资产处置工作纳入 2018 年至 2020 年绩效考核体系, 加强不良资产清收力度, 并设立了“不良资产清收处置贡献奖”。如 2020 年 A 农村商



业银行设定的不良资产清收目标为 5 亿元，超出预期达到 5.5 亿元。根据规定，绩效工资奖金将按照清收处置人员整体绩效奖金数额的 1.2 倍计算发放。这一重要奖项依据参与者在本次任务中完成率而设定，并向各支行授予相应比例的奖励金额，具有较大的激励效果。通过采用计件工资制度，大大提高了员工参与 A 农村商业银行不良资产处置工作积极性和创造性。而现行绩效考核方案中，未设定清收处置贡献奖，且保留了未完成清收处置目标任务的绩效扣减项，鉴于此 A 农村商业银行不良资产清收处置人员的处置能动性、积极性大幅下降，导致目标完成率下降。

(4) 不良资产处置问责一刀切。在不良资产处理问责领域，A 农村商业银行的实践显示，一线客户经理和分支机构负责人通常被视为主要责任人。然而，在实际不良贷款处置中，处置清收人员、信贷业务审批者和转授权者等却鲜少受到问责。这种“问下不问上”现象严重阻碍了不良资产清查处置过程中的有效管理，并留下重要管理空缺的隐患。

## 5 A 农村商业银行不良资产处置问题产生的原因

### 5.1 外部原因

近年来受整体经济环境及 A 农村商业银行自身经营发展所积累的风险隐患影响，A 农村商业银行信用风险长期压力不减，逃废债现象频繁出现，对银行的信贷投放、发展速度以及整体经济金融秩序产生了多方面的负面影响。在处置不良资产过程中存在一些问题，这些问题有部分外部因素限制产生。

#### 5.1.1 历史因素的沉积

A 农村商业银行不良资产存量中 40%是由前期贷款转贷形成沉淀，这也是农村商业银行不良资产处置的特殊方式，即借新还旧。通过借新还旧处置不良资产，虽能减少不良资产账面数值，但实际为通过时间换空间，仅是延缓风险暴露，并不完全是消除风险隐患。如 2022 年 A 农村商业银行煤炭行业贷款有 7 户，贷款余额 3228 万元。其中正常类贷款 5 户，贷款余额 2429 万元，已形成不良 2 户，贷款余额 799 万元。借款人徐\*\*、孙\*\*、等煤矿老板从 2010 年至 2022 年在 A 农村商业银行都不同程度有贷款。在申请贷款的经营期间上述借款人，煤矿营业执照、税务登记证、采矿许可证、煤炭生产经营许可证、安全生产许可证等手续齐全。2014 年开始，因环保政策 A 农村商业银行所在地方政府和煤炭安全管理部门采取关停压产，对年设计能力小于 6 万吨的煤矿强制关闭，导致上述借款人部分煤矿被强行关闭；到 2015 年政府和煤炭安全管理部门采取关停压产，对年设计能力小于 9 万吨的煤矿强制关闭，导致借款人煤矿处于停产状态。煤矿关闭后 A 农村商业银行所在省市县政府给予赔付奖补资金，已形成文件下发，但暂未形成有效结果。经过 A 农村商业银行和借款人、保证人协商，同意将赔偿奖补资金归还 A 农村商业银行贷款本息，并向其再发放一笔新贷款，帮助借款人经营发展。但至 2020 年底由于补偿时间过长且补偿资金过少，加之疫情多重影响，导致上述借款人无力偿还新发放贷款，A 农村商业银行不良资产处置一直未能有效落实，增加了 A 农村商业银行不良资产处置的时间成本、人力成本。

#### 5.1.2 监管制度的局限

财政部制定《金融企业贷款减免管理办法》目的是使银行机构最大限度回收债项减

少损失，但该办法对部分客户实施贷款减免进行了限制。同时针对疫情期间出台的延期还本付息政策，意在缓释疫情对小微企业经营冲击压力，但政策红利窗口较短，2023年6月政策到期后，部分小微企业主及个体工商户受疫情阵痛生产经营较难以快速恢复。实际上 A 农村商业银行因延期还本付息政策到期，使得之后三个月信用风险上升 30%，明显增加了不良资产处置的难度。2023 年 7 月 1 日正式实施的《商业银行金融资产分类办法》也对商业银银行金融资产分类提出了更为严格的要求，该办法强调“以债务人为中心”的风险分类理念，要求商业银行对非零售业务金融资产进行分类时，要以评估债务人履约能力为中心，同时强调了债务人的债权通过跨行交叉认定。对于 A 农村商业银行来说，该办法的实施使得 A 农村商业银行非零售业务的资产分类更为透明，也将加大 A 农村商业银行风险暴露力度、不良资产处置力度。

## 5.2 内部原因

### 5.2.1 不良资产处置环节多流程长

A 农村商业银行在不良资产处置中存在问题的成因可以归结为处置流程不够优化。

(1) 流程繁琐复杂：不良资产处置涉及多个环节，包括资产评估、法律程序、清理和转让等。这些环节的流程设计繁琐复杂，涉及多个部门和人员的协调，就容易导致处置流程不够优化，增加了处理时间和成本。

(2) 缺乏标准化和规范化：农商银行在不良资产处置中缺乏标准化和规范化的流程和操作指南，各个环节的处理方式可能存在差异，导致处置效率低下和成本增加。

(3) 技术支持不足：不良资产处置的流程中使用的技术工具和系统支持可能不够完善，无法实现高效的数据管理、信息共享和自动化处理，导致处置流程不够优化。

### 5.2.2 不良资产处置专业人员欠缺

(1) 不良资产清收处置人员的专业素养对不良资产处置效率起着至关重要的作用。一名出色的不良资产处理人员应当具备广泛的技能，包括基本信用知识、金融和法律背景，以及谈判和催收等技能。面对不良资产时，他们需要结合专业知识和丰富的实践经验来选择最佳或最迅速的解决方案。目前，A 农村商业银行大部分不良资产处置团队成员原为客户经理，并已工作于银行约 14.97 年，但平均只有 5.73 年的催收经验。这些

人的平均年龄为 38 岁，但整体而言，在不良资产管理和创新意识方面存在显著缺陷。相较之下，在法律、金融等领域具备专业知识的人才相对稀缺；特别是拥有法律背景者仅占总数的 19.65%。

(2) 不良资产处置人员即需要走出去，也需要引进来，考虑到 A 农村商业银行所在地偏远，该地区的不良资产处置从业者受制于职业发展空间的有限性和相对有限的福利待遇。因此，引进外部不良资产处理专才这一问题尚未得到妥善解决。为了获取更丰富的经验，处理不良资产的从业人员应当与同行进行比较，向专业资产管理公司学习最佳实践，以拓展自身对于不良资产处理知识体系并提升技能水平。这样做旨在增加手段多样性、激发创新思维，在面对不良资产时更具竞争力和韧性。

### 5.2.3 不良资产处置理念陈旧单一

A 农村商业银行前身是 A 农村信用合作联社，从成立时间、人员结构、客户层级来看均相较于所在县域其他银行业金融机构起步晚、水准低，同时受制于农村商业银行与省联社特殊的管理关系，在从业人员管理、信贷业务发展、不良资产处置等多方面存在隐性桎梏。如何处置不良资产、采用何种方式处置不良资产归根结底取决于 A 农村商业银行及所在省联社管理层的决策，这就对管理层提出了相对较高的要求，管理层不仅要眼光长远、嗅觉敏锐，更要能结合自身实际，因势利导，采取精准有效的方式处置不良资产。

(1) 在实地调研访谈中，A 农村商业银行管理层对不良资产处置方式局限于协商催收和法律诉讼，对债转股、资产证券化、批量转让等新型处置方式仅停留在认知阶段，对其使用方式及使用标准了解较少，无法有效判断现有不良资产是否符合使用要求。如上文所说 A 农村商业银行处置 A 厂不良贷款过程中，由于自身能力的欠缺和对处置方式的不了解，管理层并未将符合实际且双赢的贷款重组作为处置方式，而是简单地认为通过法律诉讼拍卖，实际上对对该笔不良资产处置未起到实质性推动作用。

(2) 鉴于管理层与该地区的企业有着紧密私人联系，重点审视维护客户关系理念并将大部分业务委托给当地企业。在管理贷款信息方面采用通用标准。特别是随着不良资产处置问题逐渐浮现，公司管理层无法解决一般客户障碍，因为担心不良资产处理方式会对未来发展造成影响。考虑到公司的合作关系和业务规模，保持联系被视为处理问题的先决条件。然而，缺乏正确而更有效的决策流程，使得对非常规问题无法得到实质

推动。

#### 5.2.4 处置人员考核激励机制不完善

A 农村商业银行的主要收入来自于存贷款利率差，因此，为了追求业务发展、进一步提升市场份额，银行经营粗放，注重发展速度和资产规模，忽视了内部管理和资产质量。具体表现为一方面经营策略缺乏长远战略眼光，如在楼市火爆时对所在县域房地产企业追加授信额度，而忽视房地产过热后产生的风险隐患，至房地产泡沫破裂，房企贷款无法正常归还；又如过度依赖房地产作为抵押物，在发放贷款时忽视了借款主体的第一还款来源，至房地产热度减退后，抵押物估值过高，造成债项金额损失；业务规模与资产质量不能协调发展，形成业务规模大资产质量差的局面。

另一方面 A 农村商业银行信贷条线人员及不良资产处置有关部门的绩效考核仅设置业绩考核、未设置风险管理或合规类指标。在实际工作中，法律合规部门定期对信贷业务开展合规性检查，就检查发现合规性问题以分支机构为单位进行通报扣分处罚；而在上级行绩效任务下达中凡新增贷款客户或日均贷款客户不达标的，将对客户经理受访者进行经济处罚或末位淘汰，因此造成信贷条线人员多关注业务数量是否完成既定任务，业务质量关注度相对减弱。同时在实际操作中，A 农村商业银行对不良资产的责任认定和问责工作，开展不及时不深入，问下不问上时常发生，造成信贷业务人员追求业绩忽略风险或消极怠慢的心态。

## 6 A 农村商业银行不良资产处置优化思路与对策

### 6.1 实践创新方法提升处置效率

为了改变对待不良资产处置的理念，需要纠正只注重减少存量不良资产的做法。可以通过债转股、资产证券化等方式对不良资产进行经营管理，逐步实现从减少不良资产损失为主转向从不良资产处置中获取收益。

#### 6.1.1 针对住房抵押类不良资产可采用资产证券化模式

自 2016 年 2 月 14 日恢复不良资产证券化以来，试点范围已三度扩大，已选定 38 家金融机构进行试点。特别是 2019 年第三次试点扩容，新选定的相关机构涵盖资产管理公司、外资银行、政治性银行、城商行和农商行。截至 2022 年 6 月 A 农村商业银行住房抵押类不良资产 4069 万元，占该行全部不良资产的 10.71%，占比排序第五，总体上住房抵押类不良资产呈现金额小、数量多的特点。目前市面上受访者住房抵押贷款的不良资产证券化回收率基本能达到 40% 以上。A 农村商业银行针对受访者住房抵押类贷款产生的不良贷款多通过诉讼、法院强制执行方式，实际回收率较低，成本特别是时间成本较大，处置效果一般。而不良资产证券化对基础资产的现金流回收率要求较高，因此住房抵押类不良资产采用资产证券化模式处置成效显著。

#### 6.1.2 针对大额抵质押类不良资产可采用债转股模式

国务院 2016 年 10 月 10 日发布《关于市场化银行债权转股权的指导意见》，明确禁止扭亏无望、已失去生存发展前景的“僵尸企业”和有可能助长过剩产能扩张和增加库存的企业实施债转股，2018 年 6 月 29 日，国家金融监督管理总局发布《金融资产投资公司管理办法》，鼓励银行通过“收债转股”的形式开展债转股，截至 2020 年 11 月末，市场化债转股规模已超 1.6 万亿元，目前，市面上主要的债转股形式有收债转股、入股还债、股债结合、债转优先股等模式，从实践来看，债转股企业以国企和地方国企为主，涉及钢铁、有色、煤炭、电力等行业。A 农村商业银行大额抵质押类不良资产多集中在地方重点企业，均可以采用债转股形式进行不良资产处置。

2012 年民生银行对一笔 3000 万元不良资产进行债转股，收益较好。具体情况如下：当时借款企业因市场环境等因素，陷入暂时困境，同时积极在寻求其他道路，企业主动

作为，通过加紧研发，实现自身竞争力提升，当时民生银行贷款被用于研发，故无法及时还本付息，通过前期尽职调查，民生银行对该笔债项决定实施债转股，后来企业扭亏为盈，民生银行收获了高于债权价值的收益。因此对于发展前景良好的优质企业，或战略性新兴产业领域的成长型企业，采取债转股方式对双方都是最优的选择。实现银企共赢，为银行消除不良隐患。A 农村商业银行目前大额抵押类不良资产 10 笔，占全部不良贷款的 43%，如果尝试债转股手段化解，将有效降低 A 农村商业银行不良资产总量。

## 6.2 运用金融科技完善处置机制

在 A 农村商业银行处理不良资产时，尽职调查和清收是关键任务。尽职调查通常需要耗费大量时间，但现在市场上出现了类似小发 AI 的产品和建智数据库等高度专业的系统，这些系统整合了大量来自公共数据库的数据，并能智能生成详尽的尽职调查报告，有效提升追收效率。首先，要搜集各大平台可传播的数据库数据，并最好获取完整基本业务信息，然后将企业相关信息展示于渠道中。其次，在整合公共数据库、自然语言以及基于规则的自然语言处理技术所得到的海量数据方面，则可以对收集到的数据进行系统整理与深入分析，并相应地生成更专业化的尽职调查报告。第三，则是利用在线再次录入舆情、公司股权图谱等细致分析工作辅之以节省时间与人力资源成本。一些规模较大如建设银行、平安银行等内部员工帮助下搭建起了内部系统统合了智能手机信息管理、处置审核需求与尽数负责尽职调查等功能软件；而其他商业银行诸如宁波银行以及江苏银行也在根据具体情况构建着固定资产管理体系。另外，在操作层面上，虽人均账户数未有提高却有效增进了处置工作效率；同时借助系统则创立标准化应急响应流程来降低服务人员风险处理逆向选择问题。

## 6.3 提高专业性差异化处置能力

A 农村商业银行自 2020 年来，如稽核审计部、风险管理部等重点岗位的负责人均通过公开竞聘上岗，并及时通过轮岗、强制休假等措施有效防范化解员工操作行为风险及道德风险。作为不良资产处置的前置环节，良好的信贷管理模式为做好不良资产处置提供有效支撑。A 农村商业银行于 2020 年 8 月份结束“两委会”审批模式，开始全面推广省联社出台的“审贷分离，职责清晰、分工明确、相互制衡、权责一致、精简高效”的新信贷审批模式，运行至今有效规范了信贷行为、防范了信贷风险，起到了积极作用。

在应对日益紧迫的不良资产处置形势时，A 农村商业银行必须设立专业技术团队见图 5.1。首先，需要加强不良资产处理专业队伍的培养和人才战略。通过定期的培训计划，员工可以更深入地理解和掌握不良资产处理相关政策法规、法律规定及具体操作流程，从而提升员工素养、风险意识和信用风险管理水平。另外，金融机构如银行应采取更有效的人力资源策略，包括制定合理激励与约束机制、拓宽职业发展空间，并激发员工积极性与创造性，提高绩效表现并增进员工归属感与品牌忠诚度。其次，在处置人员技能提升方面，需要更多元化方式加以实践。如资产证券化涉及多领域合作，处置人员需具备全面专业知识、技能以及运用技巧。金融机构可借助外部或内部培训为新老员工提供更丰富的理论知识，使处置人员的工作热情、创造力和想象力得到激发。在不良资产处置过程中，银行可能需要内部支持以改善工作环境。优越的工作环境和丰富多样的培训条件以及难得的交流机会都对员工起到了极大的促进作用。通过提供这些条件，公司可以激励员工更积极地投入到不良资产处置业务中，并展现他们自身实力有所贡献。

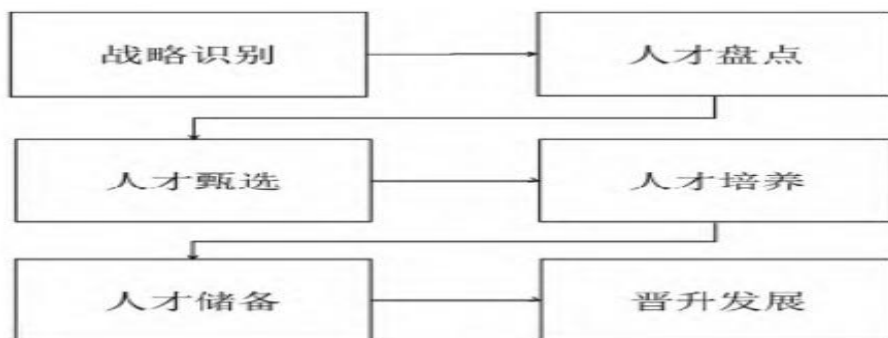


图 5.1 人才队伍建设策略

## 6.4 加强系统建设完善内控机制

随着 A 农村商业银行所在地域同业竞争日趋白热化，再加上近年来经济环境的持续下行影响，不良贷款高企，A 农村商业银行必须高度重视改善内控管理机制，完善内控管理制度，有效发挥作用的前提是完善的风险管理控制机制，包括监测预警系统、风险管控和全面风险管理等措施。系统完善、全面覆盖的风险管理控制机制。在日常监督活动和调整进程中 A 农村商业银行必需始终贯彻整套风险管理条例制度，把全面风险管理



控制机制纳入业务范围并列为详细规定之一，唯有如此，可以实现不良资产处置精准管控目标。须改善以下几个方面：

(1) 为了解决不良风险管理问题，董事会需要重点关注此事。每季度，在股东大会上，董事会会批准高级管理人员提交的专项风险报告，以评估具体风险政策的实施情况。此外，公司董事会信用风险管理与关联交易控制委员会每年两次对银行信用风险规范性进行评估，并讨论执行不力的风险政策的有效性问题的。

(2) 监事会负责对不良风险履职实施实质监督。每年一次，公司董事会和高级管理人员将详细评估不良信用风险管理职责的执行情况，并逐步形成书面记录，以确保持续监督和执行。

(3) 高级管理层需严格遵守不良风险管理执行机制。最关键的信用风险管理活动需要提前得到公司总经理批准并直接实施，并在完成后及时向公司董事会秘书备案。其他工作根据具体情况结合月度或季度报送要求进行。高级管理人员应当参考部分不良信用风险政策要求和上级相关部门信息提出建议，制定个人不良信用风险年度工作计划，并定期召开专题工作会议，分析存在的问题并提出解决方案，如果整体评估表现糟糕，则需要针对特定风险问题加以解决处理。

(4) 明确各部门风险管理职责。该农村信用社逐步建立了一定水平的专业化风险管理体系，鼓励全员参与风险预防与解决，并将全面风险管理原则和理念贯彻到所有业务和管理部门、不同岗位以及每个员工之中。持续加强“三道不良风险防线”布局：首要阵地在于梳理各业务线及业务信息领域的潜在风险点，提出相应的风险遏制措施，推动精细化循环式风险管控；第二道防线包括资产管理和合规信息管理部门，在信用风险管控和不良资产处置方面承担重要责任，致力于细致监管和合规审查全业务范畴内的不良风险；最后一道防线设立在银行内审部门，负责开展内审工作并深入分析银行及各部门特定业务所涉具体风险。

(5) 加强信贷业务风险管理。首先，A 农村商业银行应持续加强住房抵押贷款信息化管理，强调贷款的基本规范、实用性和标准化，以提升风险防控与处理能力，特别针对中小微企业。此外，在扩大企业预支贷款规模时，需严格审查个人经营性贷款的监管、执行和管理手段，确保其合理用途，并致力于遏制中小企业贷款潜在风险。其次，在普及金融服务方面应当加强检查频率与深度。重点关注内部控制体系履行情况、业务操作合法性、“三查”执行程度和贷款案例，以及中小企业的运作表现。各种普惠金融产

品从贷款形式到政策完备间存在一定控制隐患。因此需要结合非现场监测和现场审查方法不断巩固对中小企业日常借贷的监管工作，并构建详细的“现场审查”步骤控制机制，确立全权报告系统，推动建设全方位规范、公信可靠的中小企业贷款内部风险监管架构。最后，则是进一步加大不良资产品控机制落实与完善。

(6) 加强信贷风险管理文化建设至关重要，需进一步承担中小企业信用和风险管控的责任。A 农村商业银行应结合内生文化经验与严格管控，更有效地管理中小企业贷款风险。工作作风转变是必要的，要推动信用风险文明建设，提升职工对中小企业贷款风险管理意识，并提高政治站位。投资收益无法填补损失，因此应积极实施中小企业信息系统建设并严格执行借贷规定，改善贷款的管理方式。

## 6.5 完善员工激励明确责任认定

(1) 优化责任认定制度。产生不良资产的原因并不是单一的，故不良资产的识别与管理面临相当挑战。通常情况下，银行宜根据此情形，持续明确相关部门职责，界定不良资产处置人员、管理层以及主要责任者的具体任务，在源头上降低不良贷款发生率。在贷款前、中、后阶段必须全方位了解借款者实际状况。同时，在责任认定和管理过程中，各职能岗位应相互制衡、相互监督。应完善信用管理体系，拟订科学的信用管理计划。一旦出现不良贷款问题，则务须及时汇报，并沿途汇报至专业机构处理，有效控制银行资产风险水平。

(2) 要建立新型激励机制。新的奖励制度呈现出与以往不同的特点，它以各个个人为中心，充分考虑专业从业人员的实际价值以及其对于岗位作出的贡献，以此作为奖励发放的标准，实现人力资源与其收益相匹配。切实提高相关工作人员的工作热情。在不良贷款清收的过程中，需要工作人员具有一定的专业素养以及职业智慧。此行业是一个需要智慧与能力的行业，需要从业人员同时具备多种专业知识，把激励能人清收的理念摆到特别突出的位置。站在风险防控整体发展过程的角度分析可以得知，对信贷进行风险防控管理是尤为重要的。不管银行对贷款前做了多充分的调查，在贷款的过程中都会产生种种问题，极易产生各种各样的信贷风险，造成不良资产的产生。因此，不管多大金额的贷款，信贷管理部门不仅要做出充分的调查，还要建立完善的风险管理体系，切实降低银行的资产风险，保证每笔资产的安全性。与此同时要充分调动相关从业人员的积极性，实现信贷的可持续发展。

## 6.6 借助政府支持

不良资产处理对地方政府财务和经济稳定性以及商业银行可持续发展至关重要。在解决不良资产处理问题时，商业银行应加强与地方政府部门和监管机构的沟通与合作，以提高处置效率，并通过优化评估来促进经济发展。合作可以包括寻求政府和公司股东支持，以便更好地处理风险企业的资产。A 农村商业银行有必要争取各级政府和公司股东的支持，推动地方政府在风险化解中发挥主导作用，并制定更有效、细致的措施以支持防范风险。例如，广西北部湾银行和柳州银行，2017 年-2020 年历史包袱承重、不良资产规模大、在当地风险尤为突出。截至 2017 年末，这两家银行的核心一级资本充足率分别为 19.33% 和 21.4%，但仍存在显著不良资产处理压力。在监管部门推动下，广西壮族自治区与柳州市政府制定实施了针对风险企业资产处置的具体计划，积极推动这两家银行转让风险资产，并积极协调原有国有股东和区内国有企业向银行增资，并溢价收购风险资产。经过持续努力，2018 年至 2019 年一季度末广西北部湾银行、柳州银行分别化解处置不良资产 120.47 亿元、113.76 亿元，信用风险指标明显好转。

## 7 结论与展望

### 7.1 结论

近年来我国经济发展面临新冠疫情等国内外多重超预期因素冲击，供给侧改革与需求端升级交互发力，金融改革和发展进入新阶段，“强监管 严监管”态势日趋深化。对于前期以扩规模、占市场粗放式发展的 A 农村商业银行来说，信用风险存在集中爆发趋势，如资产质量不断恶化，将在一定程度上威胁其流动性和安全性，同时盈利能力也被削弱。精准、高效化解不良资产对 A 农村商业银行来说迫在眉睫。本文以 A 农村商业银行为研究对象，通过调查问卷、实地调研法、数据分析法深入分析其不良资产的成因，并对不良资产处置过程中存在的问题及背后成因仔细剖析，提出优化思路与对策，即针对不同的不良资产采取创新提升处置效率，如对住房抵押类不良资产可采用资产证券化模式、对大额抵押类不良资产可采用债转股模式；通过科技赋能完善处置机制；通过建立专业团队提升不良资产处置工作实效；通过理清董事会、监事会、高级管理层级各相关部门职能，完善不良资产处置时的内控机制；通过优化责任认定、建立激励型机制，做好不良资产处置人员保障；通过借助政府力量合力化解处置不良资产。

### 7.2 展望

近些年来，不良资产处理一直备受学术界和金融界关注。尽管本研究对 A 农村商业银行不良资产处置问题已提出优化措施，但局限予以本人研究水平有限，研究中仍存在不足。关于本研究是否适用于其他农村商业银行，值得进一步深入讨论。不良资产处置的研究内容涵盖了大量相关专业知知识，这也是很多学者都感兴趣的研究课题，农村商业银行如何在复杂的经济环境下正确把握不良资产处置方向，是今后需要继续探索的问题。

## 参考文献

- [1] 张泽旭. 商业银行不良资产证券化分析[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(06):70-71.
- [2] 李明亮, 崔梦玉, 许雷, 王光辉. 基于区块链的银行不良资产溯源对策研究[J]. 科技经济导刊, 2021, 29(16):12-13.
- [3] 栾天航, 孙昊. 论我国商业银行不良资产处置策略[J]. 内蒙古财经大学学报, 2021, 19(03):108-110.
- [4] 金代志, 赵一铭. 商业银行不良资产评估文献综述[J]. 经济研究导刊, 2021(05):111-113.
- [5] 高胜海. 商业银行不良资产化解和处置方式探讨思路总结[J]. 现代营销(经营版), 2021(02):152-153.
- [6] 闫祎坦. 处置国有银行不良资产对策研究[J]. 商业文化, 2021(02):22-23.
- [7] 杨宁, 张雪鹿. 中国商业银行不良资产证券化现状[J]. 中国外资, 2021(01):73-75.
- [8] 陈游. 美国中小银行救助机制对我国的启示——对包商银行事件的思考[J]. 西南金融, 2020(12):44-54.
- [9] 《2020年度中国银行业发展报告》课题组, 赵亚蕊, 朱爱林, 王芳. 后疫情时代商业银行信用风险展望[J]. 中国银行业, 2020(10):90-92.
- [10] 莫开伟. 银行不良资产处置或将拉开历史性新序幕[J]. 杭州金融研修学院学报, 2020(08):49-51.
- [11] 黄鸿星. 商业银行不良资产处置的难点与建议[J]. 银行家, 2020(07):57-59+6.
- [12] 张礼铭, 和浩云. 我国商业银行不良资产处置探讨[J]. 大众标准化, 2020(10):152-153.
- [13] 洪文霞. 我国商业银行不良资产处置的问题及其防范[J]. 环渤海经济瞭望, 2020(05):154-155.
- [14] 冯明飞. 银行不良资产处置现状及对策[J]. 合作经济与科技, 2020(10):62-63.
- [15] 马琿, 孙涵, 陈锴强. 论商业银行不良资产的现状与对策[J]. 现代商业, 2020(12):76-77.
- [16] 云侯雄. 商业银行不良贷款风险防范与化解的思考[J]. 北方经济, 2020(04):77-80.
- [17] 郑鸽. 我国商业银行不良资产问题研究[J]. 全国流通经济, 2020(11):142-143.
- [18] 杨茂. 论商业银行不良资产风险的有效防控[J]. 法制博览, 2020(11):129-130.
- [19] 刘佳宁. 渐进式放松债权让步管控力度, 提升我国商业银行整体盈利能力[J]. 团结, 2020(02):43-45.
- [20] 杨茂. 商业银行不良资产处置模式探究[J]. 法制与社会, 2020(05):87-88.
- [21] 郭晓蓓, 麻艳, 施元雪. 商业银行不良贷款现状、成因及对策研究[J]. 当代经济管理, 2020, 42(06):79-88.
- [22] 杨迪川. 商业银行不良资产证券化: 进展、交易特点与建议[J]. 福建金融, 2019(12):54-58.
- [23] 荆珂. 新下行周期下商业银行不良资产处置的机制及其构建[J]. 银行家, 2019(12):81-84.
- [24] 逯晓玮. 商业银行“互联网+”不良资产处置再思考[J]. 银行家, 2019(12):85-87.
- [25] 王子凤. 委托代理理论下银行不良资产清收处置中风险代理问题与对策[J]. 知识经济, 2019(31):45+49.
- [26] 尚丽媛. 国外银行不良资产证券化的做法及启示[J]. 河北金融, 2019(10):41-45.
- [27] 才智斌. 商业银行不良资产处置模式创新及风险控制探索[J]. 现代商

- 业, 2019(27):109-110.
- [28]荆珂. 当前商业银行不良问题的特征、挑战与应对[J]. 银行家, 2019(09):70-72.
- [29]唐彬彬. 商业银行信用风险防控机制建设与不良处置渠道拓宽的创新研究[J]. 当代会计, 2019(14):17-19.
- [30]尹越. 我国商业银行不良资产证券化的发展研究[J]. 广西质量监督导报, 2019(07):164-165.
- [31]杨新瑜. 商业银行清收处置不良资产对策[J]. 科技经济导刊, 2019, 27(21):237.
- [32]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.
- [33]黄莺, 郭江. 强监管、去杠杆背景下银行经营策略调整分析[J]. 西南金融, 2018(07):20-25.
- [34]王蓉, 贾佳. 商业银行不良资产证券化分析及对 AMC 经营的建议[J]. 武汉金融, 2017(11):53-57.
- [35]封文丽, 张晓阔. 供给侧结构性改革下大型商业银行不良资产处置探究[J]. 农村金融研究, 2017(06):36-40.
- [36]杨宁. 商业银行不良资产结构化转让风险与防控[J]. 浙江工商大学学报, 2017(02):100-110.
- [37]张守川, 刘世伟, 丁岩. 银行不良资产证券化探索[J]. 中国金融, 2017(02):21-23.
- [38]侯亚景. 当前中国金融业不良资产处置方式研究[J]. 新金融, 2016(12):53-57.
- [39]Hyman-Minsky. Sector-specific analysis of non-performing loans in the US banking system and their macroeconomic impact[J]. Journal of Economics and Business, 2015(04): 29-45.
- [40]Saunders .Dhal. Non-Performing Loans and Terms of Credit of Pubic Sector Banks in India: An Empirical Assessment[J]. Reserve Bank of India Occasional Papers, 2017(03): 111-121.
- [41]Hartmann. P. Non-performing loans what matters in addition to the economic cycle? Open Economies Review, 2017(03): 43-45.
- [42]J. A Kregel. Margins of Safety and Weight of the Argument in Generating Financia Fragility[J]. Journal of Econornis Issues, 2018(06): 43-48.
- [43]Elena Loutskina, Allen. Temporal Variability Matters: Effects of Constant us. Varying Moisture and Salinity on Germination[J]. Ecological Monographas, 2018(03): 427-443.

## 附 录

尊敬的女士/先生：

您好！

这是一份有关不良资产处置的调查问卷，本问卷所指不良资产主要为信贷业务不良贷款。为了客观全面了解贵行不良资产业务处置实际情况，特设计此问卷。

您的填写对此次研究有着重要帮助，对于您的填写表示由衷感谢！

### 一、基本信息

1. 您的性别：（ ）

A. 男 B. 女

2. 您的年龄：（ ）

A. 25 岁及以下 B. 26-35 岁 C. 36-45 岁 D. 45 岁以上

3. 您的受教育程度：（ ）

A. 大专及以下 B. 本科 C. 研究生 D. 博士及以上

4. 您的月收入水平：（ ）

A. 3000 元及以下 B. 3001-6000 元 C. 6001-9000 元 D. 9001-12000 元  
E. 12001-15000 元

F. 15000 元以上

5. 您的岗位：（ ）

A. 不良资产处置人员 B. 信贷条线客户经理 C. 信贷条线中层及以上管理人员 D. 法律合规条线人员 E. 风险管理条线人员

6. 您的工作年限：（ ）

A. 5 年（含）以下 B. 5-10 年（含） C. 10-20 年（含） D. 20 年以上

### 二、主要内容

7. 您认为，贵行产生不良资产的主要原因有哪些？（多选）

A. 疫情冲击经济下行 B. 借款人资产\经营情况变化 C. 借款人道德因素 D. 监管政策

E. 行政干预 F. 银行信贷管理失误 G. 其他（请说明）

8. 您认为，近年来疫情冲击经济下行对贵行债务人造成哪些影响？（多选）

A. 工资收入 B. 营业收入 C. 还款意愿 D. 还款能力

9. 您认为，不良资产增加对贵行不良资产处置的影响有哪些？（多选）

A. 处置变现难度增加 B. 处置目标完成率下降 C. 处置进度受阻 D. 处置周期拉长  
E. 其他（请说明）

10. 结合贵行实际，现行的不良资产处置手段主要有哪些？（多选）

A. 现金清收 B. 诉讼清收 C. 呆账核销 D. 借新还旧 E. 资产证券化 F. 以物抵债

G. 其他（请说明）

11. 结合贵行实际，不良资产处置的平均回收率是多少？（单选）

A. 债权金额 30%以下 B. 债权金额的 30%—50% C. 债权金额的 50%—70%

D. 债权金额的 70%以上

12. 结合贵行实际，不良资产处置周期平均时长是多久？（单选）

A. 3 个月以内 B. 3 个月—6 个月 C. 6 个月—1 年 D. 1 年—2 年 E. 2 年以上

13. 上述处置周期中，占贵行处置不良资产比重较大的是哪几项？（多选）

A. 3 个月以内 B. 3 个月—6 个月 C. 6 个月—1 年 D. 1 年—2 年 E. 2 年以上

14. 结合贵行实际, 您认为以下方式处置不良资产效果最好的是哪种方式? (单选)
- A. 现金清收 B. 呆账核销 C. 以物抵债 D. 借新还旧
15. 结合贵行实际, 您认为以下方式处置不良资产效果最差的是哪种方式? (单选)
- A. 现金清收 B. 呆账核销 C. 以物抵债 D. 借新还旧
16. 结合贵行实际, 您认为以下方式处置不良资产处置周期最长的是哪种方式? (单选)
- A. 现金清收 B. 呆账核销 C. 以物抵债 D. 借新还旧
17. 结合贵行实际, 您认为以下方式处置不良资产处置成本最高的是哪种方式? (单选)
- A. 现金清收 B. 呆账核销 C. 以物抵债 D. 借新还旧
18. 结合贵行实际, 不良资产处置工作人员占总人数比重是多少? (单选)
- A. 占比 5%以下 B. 占比 5%—10% C. 占比 10%—20% D. 占比 20%以上
19. 结合贵行实际, 不良资产处置人员平均每月催收频次是多少? (单选)
- A. 1 次以下 B. 1 次—2 次 C. 3 次—5 次 D. 5 次以上
20. 结合贵行实际, 不良资产处置人员主要采取的催收方式是以下哪些方式? (多选)
- A. 短信(微信)催收 B. 电话催收 C. 实地催收 D. 系统自动催收
21. 结合贵行实际, 不良资产处置人员主要通过何种方式获取不良资产业务客户财产信息的?
- A. 信贷资料 B. 实地调查 C. 司法协助 D. 其他(请说明)
22. 结合贵行实际, 您认为贵行不良资产处置工作还需要从以下哪些方面改进? (多选)
- A. 创新处置方式 B. 流程体系 C. 考核机制 D. 队伍建设 E. 明确责任认定  
F. 其他(请说明)
23. 结合贵行实际, 您认为贵行在风险管理方面还需要从以下哪些方面改进? (多选)
- A. 信息科技技术 B. 内部控制体系 C. 内部责任认定及问责 D. 创新处置方式  
E. 培养风险管理人員 F. 其他(请说明)
24. 结合贵行实际, 您认为贵行现行的风险管理措施能够覆盖以下哪项工作? (多选)
- A. 贷前调查 B. 贷中审查 C. 贷后管理 D. 不良资产处置 E. 其他(请说明)
25. 结合贵行实际, 您认为贵行信贷业务流程中哪些环节领域实现了数据驱动并发挥了其价值? (多选)
- A. 客户准入 B. 授信审批 C. 风险预警 D. 不良资产处置 E. 其他(请说明)



## 后 记

工作十年后再次走入校园，我非常珍惜这充电的机会。MBA 学习期间，每周四百公里的往返是考验也是鞭策，课堂上老师们的倾囊相授是解惑也是馈赠，下课后同窗们的交流分享是缘分也是情谊，论文写作期间导师的耐心指导是期盼也是奉献。

毕业季，是 MBA 学习阶段的终点，也是人生道路的又一个起点。在新起点、新征程上首先特别要感谢我的导师许晓永老师，在我论文选题、资料收集、以及内容撰写的全过程中许老师严谨悉心指导，宽容耐心帮助，让我能卸下思想包袱、轻装上阵，认真撰写论文，这段经历感受让我受益终身。其次要特别感谢我的单位领导张局，MBA 学习阶段正逢工作生活关键期，局领导给予的关怀与帮助促使我顺利完成学业，也让我自省自警自强。最后要感谢我的家人，给予我无私的爱、充足的帮助、最踏实的守候。

在此衷心感谢兰州财经大学给予的这次学习机会和老师同学给予的经验帮助。希望以后的日子，我的老师同学工作顺利、开心幸福。

作者：张洁

2024 年 3 月 9 日