

中国银行业白皮书

前瞻性、主动性的 逾期与不良资产管理

概要



中国银行业面临严峻的内外部挑战



国际领先银行预防及管理问题资产的核心策略



四大解决方案化解存量不良资产



三大解决方案防范新增逾期贷款



逾期与不良资产管理的实施建议

2016年4月

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

前瞻性、主动性的 逾期与不良资产管理



倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 香港

周宁人 (Nicole Zhou) | 上海

郑文才 (Vincent Zheng) | 北京

蔡容翎 (Lisa Tsai) | 台北

目录

摘要

第一章 中国银行业面临严峻的内外部挑战	3
挑战一、宏观经济增速明显放缓	3
挑战二、社会债务杠杆大幅攀升	4
挑战三、逾期与不良贷款猛增	5
挑战四、内部管理能力薄弱	9
第二章 国际领先银行预防及管理问题资产的核心策略	13
核心策略一、通过主动信贷管理从根本上控制不良资产	13
核心策略二、通过科学化客户分层推动差异化逾期重组	18
核心策略三、通过专业化清收处置举措提高不良化解成效	23
第三章 四大解决方案化解存量不良资产	27
方案一、启动压缩计划提升重组清收成效	27
方案二、科学的不良资产定价提高效益	29
方案三、开拓不良资产处置新渠道	29
方案四、成立专业坏账银行	30
第四章 三大解决方案防范新增逾期贷款	33
方案一、建立前瞻的主动的信贷风险管理体系	33
方案二、打造专业化的信贷风险管理团队	33
方案三、运用科学的信用风险评级机制	34
第五章 逾期与不良资产管理的实施建议	37



摘要

随着中国宏观经济增速放缓，产业结构调整升级，部分行业及地区产能过剩的问题逐渐暴露。同时，全社会的债务杠杆攀升到历史高位，2015年债务总额高达30万亿美元，比2007年提高了3倍，债务占GDP的比例高达290%，实体经济持续累积了巨大的偿债压力，逾期及不良信贷风险日趋严重。截止到2015年年底，国内商业银行不良贷款余额达12744亿元人民币，较上年底增加4318亿元，连续16个季度反弹。而不良贷款率则达到1.67%，较上年上升0.4个百分点，连续10个季度上升。在这一形势面前，商业银行措手不及。我们认为，银行亟需提升逾期与不良资产的控管能力，同时需要完善信用风险管理机制和构建信用文化。

实施前瞻性的主动
信贷管理策略通常
能降低

30%

的新增逾期贷款

根据国际领先商业银行的经验，建立有效的、端到端的信用风险管理机制是实现良好的、可持续的信贷管理的关键。国际领先银行管理逾期不良资产的核心策略有三：

- 通过强化前瞻性的主动信贷管理防范新的问题贷款
- 以科学化方式盘点逾期客户，依照分层进行差异化的重组策略
- 提升清收团队专业能力

实践证明，实施前瞻性的主动信贷管理策略通常能降低30%的新增逾期贷款，问题贷款转化成不良资产则降低近25%，从而有效帮助银行抑制逾期与不良的攀升。

面对不良资产飙升的严峻形势，国内商业银行需要多管齐下，通过快速化解存量不良、防范新增逾期这两大抓手有效应对。一方面通过提升重组清收成效、提高资产转让效益、开拓处置不良新渠道、成立专业坏账银行等四项策略快速化解存量不良资产；另一方面可通过建立前瞻性的信贷风险管理机制、打造专业团队和能力、创建科学的客户信用评级制度等三大策略防范新增不良资产出现，从根本上解决逾期与不良资产问题。

在加强不良资产的管控中，应首先制定明确的路线图。投入充足的财务、人力资源和系统配置，打造专业化信贷资产管理团队，优化激励考核制度，实施过程中坚持有效且密集的检视与督导，方能落实不良资产管理的工作。只有建立完善不良资产管控体系，才能应对外部环境持续带来的信用风险挑战，抑制不良率持续攀升，适应新形势、新发展的迫切要求。



第一章：中国银行业面临严峻的内外挑战

挑战一、宏观经济增速明显放缓

自2015年以来，我国宏观经济运行进入了新常态，经济增长换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”效应逐步显现。

实体经济增速与固定资产投资不断递减

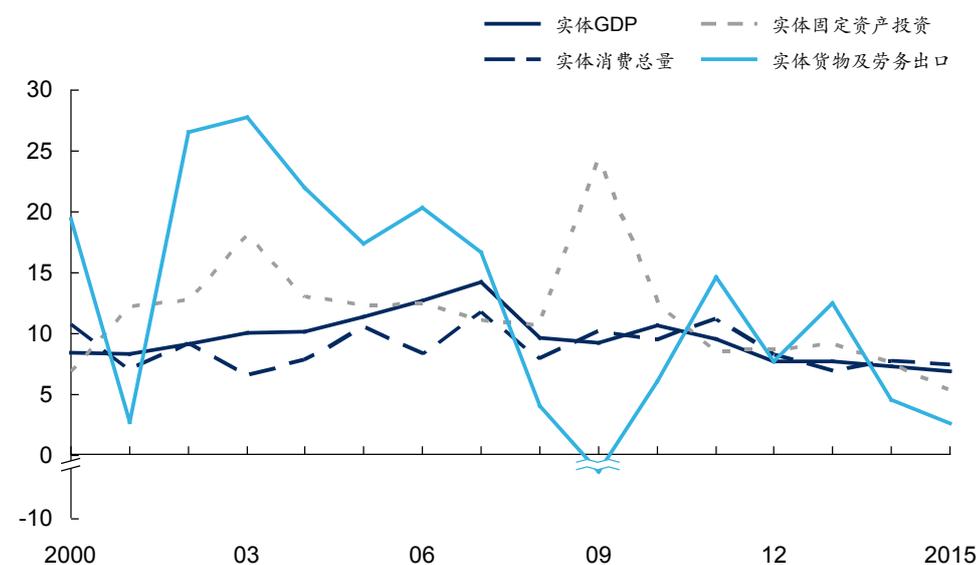
自2009年金融危机以来，中国实体GDP增速不断放缓，2015年降至6.9%，为金融危机后的最低增幅。其次，2015年的固定资产投资增幅仅为5.2%，创下15年最低增速，而货物劳务出口总额的增速也创下2009年后的新低（见图1）。在全球经济趋缓、国内产能过剩等因素相互影响下，中国经济未来仍面临相当大的下行压力。

图1

宏观经济指标增速创下新低

中国经济实体GDP、消费总量、固定资产投资及货物劳务出口总量增速(1996-2015)

百分比



资料来源：WMM, 麦肯锡分析

经济增长未来几年很可能持续乏力

2016年世界经济预判为复苏乏力态势。从中国经济来看，2016年经济增速预期目标为6.5%至7%。同时，根据海关总署最新公布的数据显示，中国内外需求疲弱，例如2016年前2个月份进出口双降，进出口总值3.31万亿元人民币，比去年同期下降12.6%。其中，出口1.96万亿元，同比下降13.1%；进口1.35万亿元，同比下降11.8%。

国家政策导向进一步着力化解产能过剩问题，强调去产能、去库存的重要性。去产能首先对产能严重过剩的行业产生直接影响，如钢铁及煤炭等行业。其次，去产能化将传导到经济的其他层面，造成间接影响。例如固定资产投资的下降，企业在调整期发展增速疲乏，连带的失业等问题也将对国内的经济埋下隐忧。

综上因素，宏观经济增长预计在短期内仍将持续放缓。在当前经济形势下，预计银行过去几年积极发放的贷款可能出现更多问题，不良资产余额与不良资产率将双双大幅上升。

挑战二、社会债务杠杆大幅攀升

社会融资杠杆率明显上升，累积了大量潜在的信贷风险

近年来国内经济的融资杠杆大幅上升，加剧了银行体系面临的信贷风险。受房地产行业 and 影子银行系统推动，中国的债务总额从2007年的7万亿美元上升到了2015年中期的30万亿美元。相比2007年的杠杆率仅为GDP的158%，2015年中国的债务对GDP比高达290%，该比例超过了澳大利亚、美国、德国和加拿大等国家的水平（见图2）。如果维持当前的增速，到2018年中国就有可能达到西班牙目前400%的债务/GDP比。不断攀升的融资杠杆意味着实体经济的偿债压力与信贷风险持续增加。

2015年中国的债务对GDP比高达

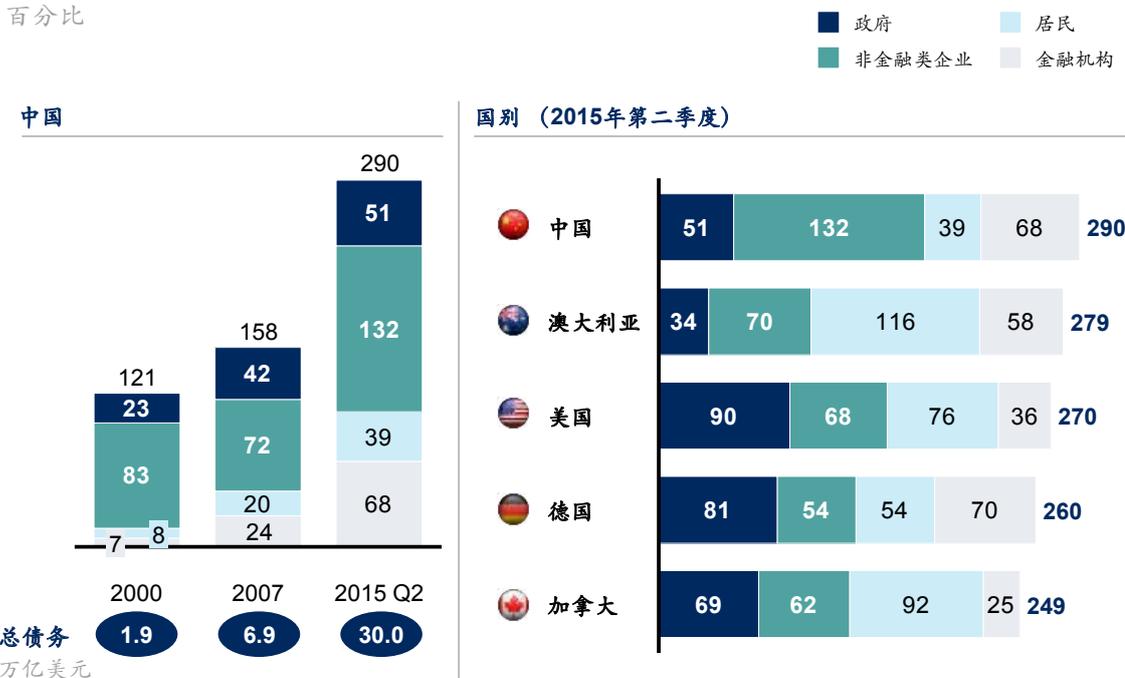
290%

图2

中国的债务占GDP比已达到290%，超过部分发达经济体的水平

债务对GDP比例

百分比



资料来源：麦肯锡国别债务数据库；麦肯锡全球研究院分析

政府债务占比不断升高

政府债务对GDP比例从2000年的23%已经攀升至2015年上半年的51%，每年所需承担的利息支出对政府财政形成巨大压力。政府债务中多为地方政府融资平台累积的债务，用于地方的基础设施建设、社会保障住房及其他类型建筑的投资。而地方政府许多新增贷款都被用于偿还旧债，虽暂缓了燃眉之急，但没能从根本上解决问题，更有可能引发债务如雪球般越滚越大。

挑战三、逾期与不良贷款猛增

截至2015年底，国内商业银行不良贷款余额达

12744
亿元
人民币

截至到2015年底，国内商业银行不良贷款余额达12744亿元人民币，较上年底增加4318亿元，增幅超过50%，连续16个季度反弹。而不良贷款率则达到1.67%。较上年上升0.08个百分点，连续10个季度上升（见图3）。

各类银行的不良资产规模普遍扩大

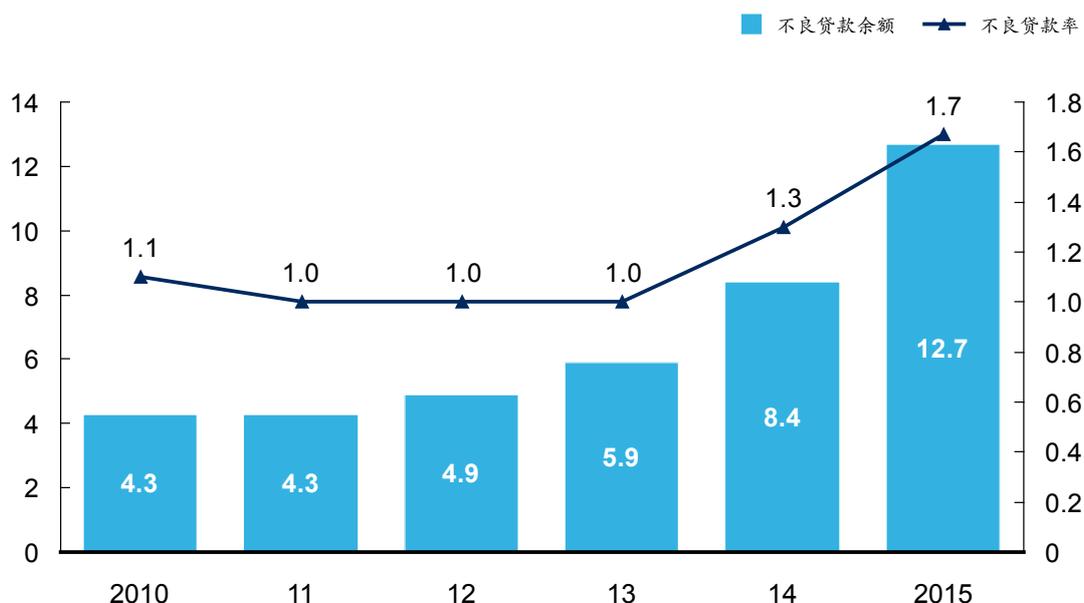
截至到2015年底，国内大型银行、股份制银行、城商行、农商行等不同类型银行的不良贷款余额、不良率和逾期率均明显上升。其中，五大行的不良贷款余额最高，达到7002亿元人民币，不良率攀升至1.66%，同比上升0.43个百分点，逼近2%的警戒线。而农商行不良贷款的增幅最大，同比增幅达71%，应予以重点关注（见图4）。

同样，多家领先的股份制银行也面临不良率攀升的压力。例如，民生银行2015全年不良率达1.60%，较一年前增加了43个百分点；招商银行不良率高达1.68%，较一年前攀升57个百分点（见图5）。

图3

中国商业银行不良贷款余额和不良贷款率双双大幅攀升

商业银行不良贷款余额，不良贷款率，2010-15年
千亿元人民币，百分比



资料来源：银监会

图4

各类银行的不良资产规模普遍扩大

国内银行业不良资产余额 (按机构类型)
亿元人民币

■ 2014 ■ 2015



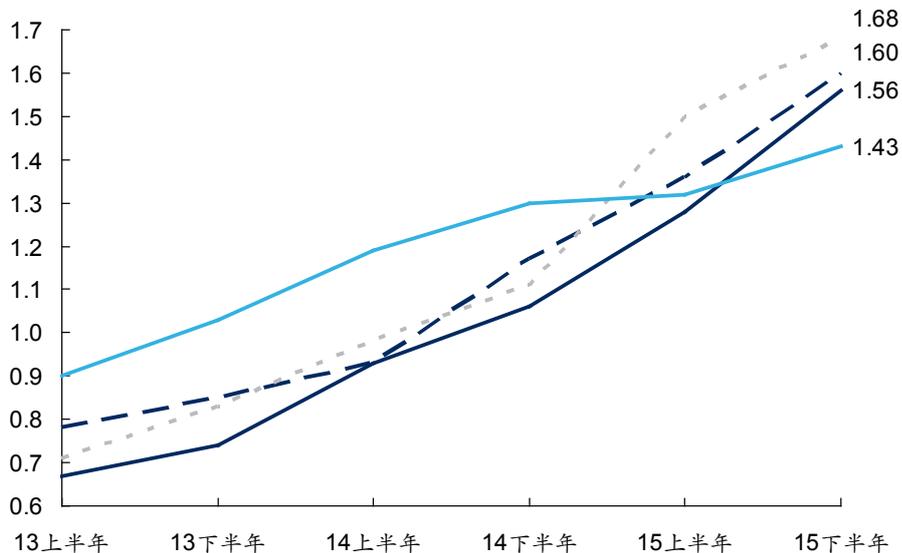
资料来源：银监会

图5

股份制银行也面临不良率攀升的问题

领先股份制银行不良率 (2013-2015)
百分比

— 浦发银行 — 招商银行
- - 民生银行 — 中信银行



资料来源：各银行年报

公司类贷款、“两高一剩”行业和东部沿海地区的形势尤其严峻

从不良贷款的类别和行业来看，公司类贷款不良率明显高于银行整体不良率，且恶化速度较快。批发零售业、制造业，特别是“两高一剩”行业是2015年不良贷款产生的主要来源。其中，批发零售业对资金的流转最为敏感，经济持续下行，周期性较强的行业面临的经营困境较为明显，应收账款的不断增加导致行业企业偿债能力受到较大冲击，不良率急速攀升（见图6）。以工商银行为例，2015上半年制造业不良率为3.04%，批发零售业不良率则高达6.09%。建设银行的制造业和批发零售业不良率分别高达4.67%和7.09%。

以地区来说，长三角和珠三角仍为不良贷款的重灾区，这两个区域制造业密集，且中小企业集中分布，在经济下行压力增大、外贸出口大幅下滑的情况下，不良贷款率均超过银行整体不良率。

银行问题贷款不断增加，贷款迁徙率大幅提升

除了现有的不良贷款之外，其他问题类贷款，如关注类贷款也隐藏着很大的风险，应引起密切关注。截止到2015年底，国内银行的关注类贷款余额为2.89万亿元，占总贷款比例达3.79%，比2014年底提高0.68%。

2015年底，国内银行的关注类贷款占总贷款比例达

3.79%

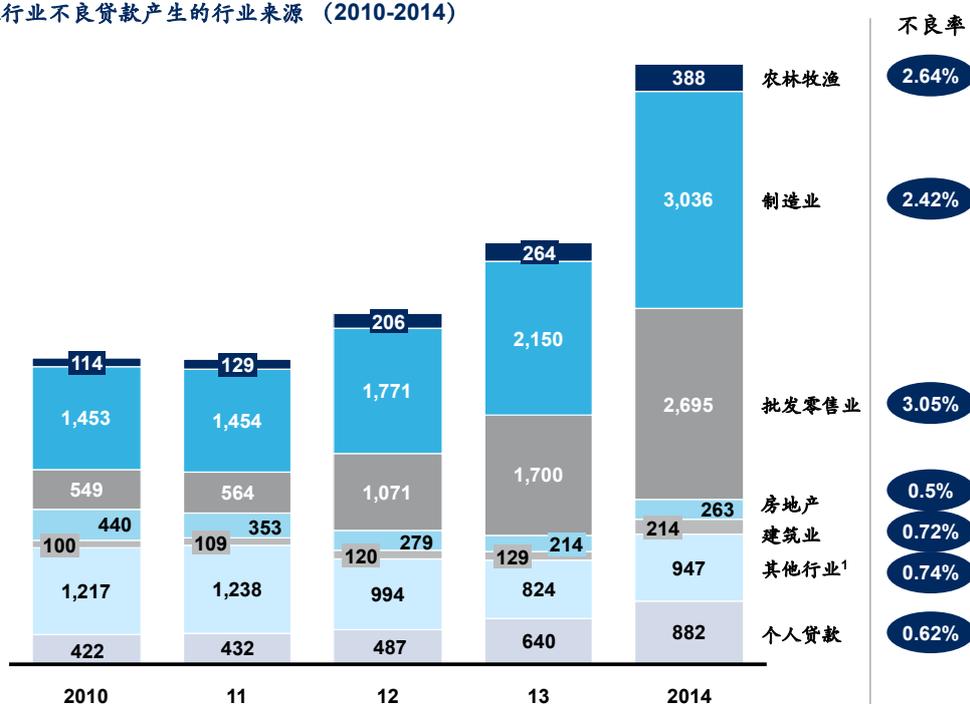
领先银行的贷款迁徙率近几年也在升高，尤其是关注类贷款迁移成不良的比例最为明显。部分银行在2014年的关注类贷款迁徙率接近50%，反映了银行的信贷资产质量不断下降，而银行在逾期贷款的重组或清收的成效有限，使得不良的余额持续累积（见图7）。

图6

制造业、批发零售业不良率急速攀升

中国银行业不良贷款产生的行业来源（2010-2014）

亿元



¹ 其他行业包括：采矿、电燃料、交通运输、信息传输、餐饮、金融、租赁、教育文化、卫生环境、公共管理等15个行业别

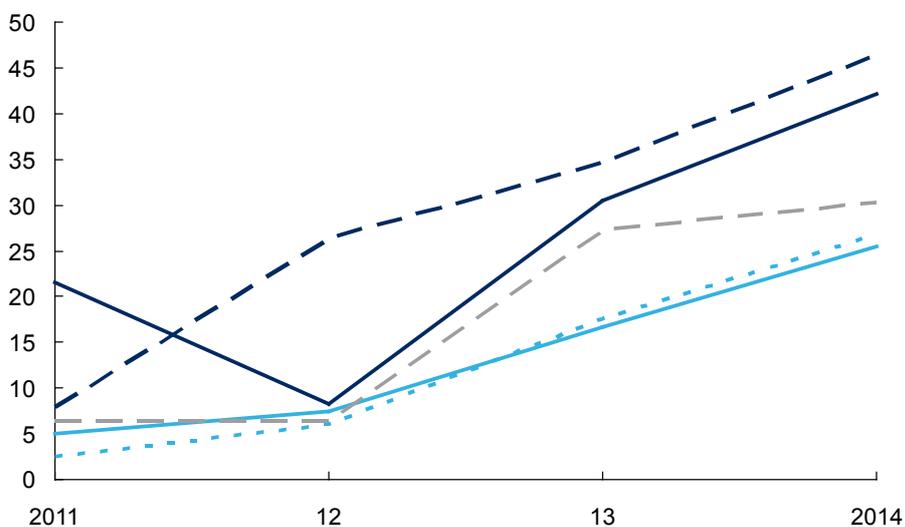
资料来源：银监会

图7

迁徙率升高反映了银行信贷资产质量不断下降

领先银行关注类贷款迁徙率¹ (2011-2014)
百分比

— 兴业 — 光大 — 中信
— 浦发 — 招商



¹ 关注类贷款迁徙率=期初关注类贷款期末转为不良贷款的余额/期初关注类贷款期末仍为贷款的部分x100%

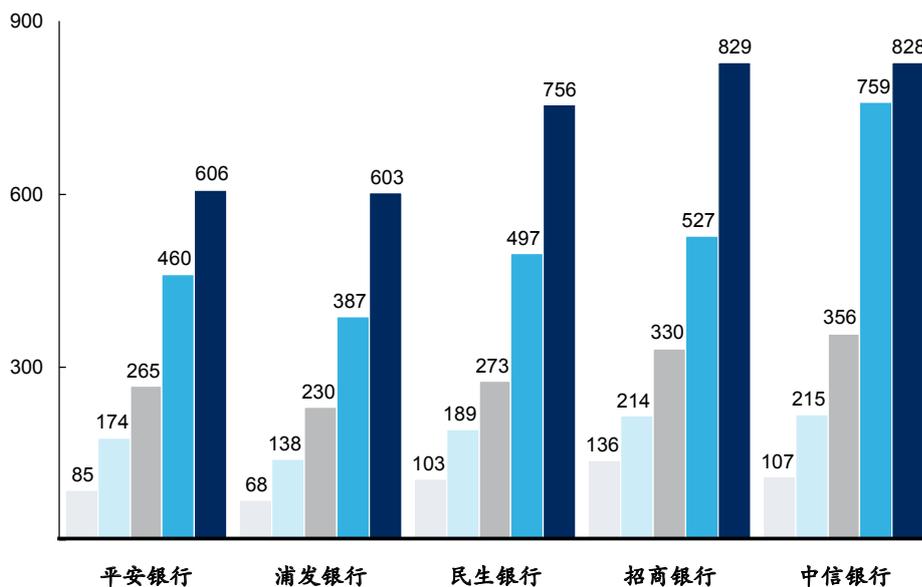
资料来源：各银行年报

图8

国内领先商业银行逾期贷款逐年攀升

中国领先银行逾期贷款余额
亿元

■ 2011 ■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015上半年



资料来源：WIND资讯、麦肯锡分析

以五家股份制商业银行为例，在过去四年间，逾期贷款的总量增长了5-7倍（见图8）。一旦经济持续下行，客户偿债能力降低，这些逾期贷款很有可能转化为不良资产。

实际不良贷款情况可能比账面数字更加严峻

不良贷款的实际情况可能远比账面数字更加严峻。首先，许多不良贷款已经通过核销或转让的方式进行处理。如商业银行通过资产管理公司处置大量不良资产。其次，在考核压力下，银行常见的做法是将逾期贷款通过借新还旧、贷款合同调整的等方式展期。又或者针对客户即将产生逾期的不良贷款，银行在表外对其放贷，资金用于偿还表内的资产，堵住即将产生的“不良窟窿”。对于无法展期的贷款，则通过影子银行等各类通道周转出表，之后再远期回购。这些常用的处理方法隐藏了不良贷款，把风险往后移，并不能从根本上化解，银行将来仍然需要持续消化。

挑战四、内部管理能力薄弱

信贷风险管理的前瞻性和主动性不足

国内银行往往“重清收，轻预防”，银行管理层对尚未逾期或不良的问题贷款关注较少，管理系统及流程建设的投入不足。尚未普遍建立对客户潜在逾期不良的及早发现、预警及预防机制。

以信贷风险早期预警系统(Early Warning System, 简称EWS)为例，该系统通过科学化的信息分析，及时监测违约风险，防范逾期。虽然目前部分国内银行有内部的风险预警制度，但尚未普遍建立国外发展成熟的系统化信用风险早期预警机制。而实践证明，早期预警系统能够帮助银行提高风险预见性和风险缓释的快速反应能力，减少逾期及不良贷款的出现，防患于未然。

然而，国内商业银行针对行业、区域层面的前瞻性、主动性信贷风险预警和管理能力较为薄弱。例如在前几年，部分银行对“两高一剩”特定行业、特定客户群大量增加贷款，只关注短期内效益，未能前瞻性地考虑未来经济环境变化后的风险，导致在当前宏观经济下行的环境中，逾期不良贷款问题集中爆发。

客户信用风险评级机制、工具与系统不健全

当前我国的商业银行，特别是中小银行尚未建立起健全有效的客户信用风险评级机制，相应的系统工具支持、数据基础相当薄弱。部分拥有客户风险评级机制的银行也多以客户经理的主观判断等人为因素为依据。

银行应当建立客观且科学化的评级系统，充分结合客户的财务数据、前线的主观判断、行业及外部风险指数等综合信息，进行量化分析。只有基于有效的信用评级制度及工具，并定期对客户的“健康度”开展评估诊断，方能在出现异常迹象时，及时做出反应并快速采取相应的风险缓释举措。同时，有效的风险评级机制也是开展差异化贷后管理的基础。

贷后管理粗放，容易流于形式

国内商业银行往往存在“重贷前，轻贷后”的现象。贷前往往有严格的流程与要求，经过多人审贷会审批。相比之下，一旦审批完成额度落地，贷后管理就比较粗放，缺乏专人监管与有效的制度。

贷后管理的核心是银行基于客户的风险评级，形成差异化的贷后管理流程。针对风险评级较佳的客户，采取常规的贷后管理流程，例如一年一度的信用审查、每半年一次工厂视察等。对于风险评级较差的客户，则采取更频繁、更严谨的管理流程，实行更为严格的贷后检视。如信用审查频率由一年缩短为每半年、每季度的访厂，甚至加上贸易单据的抽查等等措施，才能及时有效掌握客户的风险动态。实现差异化的贷后管理流程能够在加强管理力度的同时，兼顾效率。

逾期与不良资产管理的组织、专业团队建设滞后

面对快速上升的逾期不良资产，国内商业银行在逾期与不良管理的组织架构设置、内部职责界定、专业人才团队建设、考核激励机制配套等方面准备不足。虽然部分领先的商业银行已成立资产保全部或类似部门，但当前的能力及职责范围无法完全应对不良资产上升的紧迫形势。而部分中小银行更是近期才成立总行级的资产保全部门，而且与业务条线、其他职能部门存在职责边界不清，考核与激励机制不明确，专业的重组清收人才能力匮乏等一系列问题。

问责机制的执行力与约束力不足

商业银行逾期不良问责的执行与约束力度不足，存在管理松散，问责机制不到位、责任界定标准与追溯不清，或者有制度难执行等一系列问题。未能有效的对总行高级管理人员、分支机构经营层、甚至是一线客户经理形成终身问责。针对贷款后发生问题的相关追责，银行须制定明确的问责规则，按照责、权、利相匹配的原则，完善客户经理、风险经理以及相关条线管理层的考核问责体系，强化风险管理问责的执行与约束力。

展望未来，中国银行业面临的内外部挑战十分严峻。在新形势下，商业银行必须快速建设前瞻的、主动的逾期与不良资产管理能力，方能应对外部环境持续带来的信贷风险挑战，抑制不良率持续攀升，适应新形势、新发展的迫切要求。



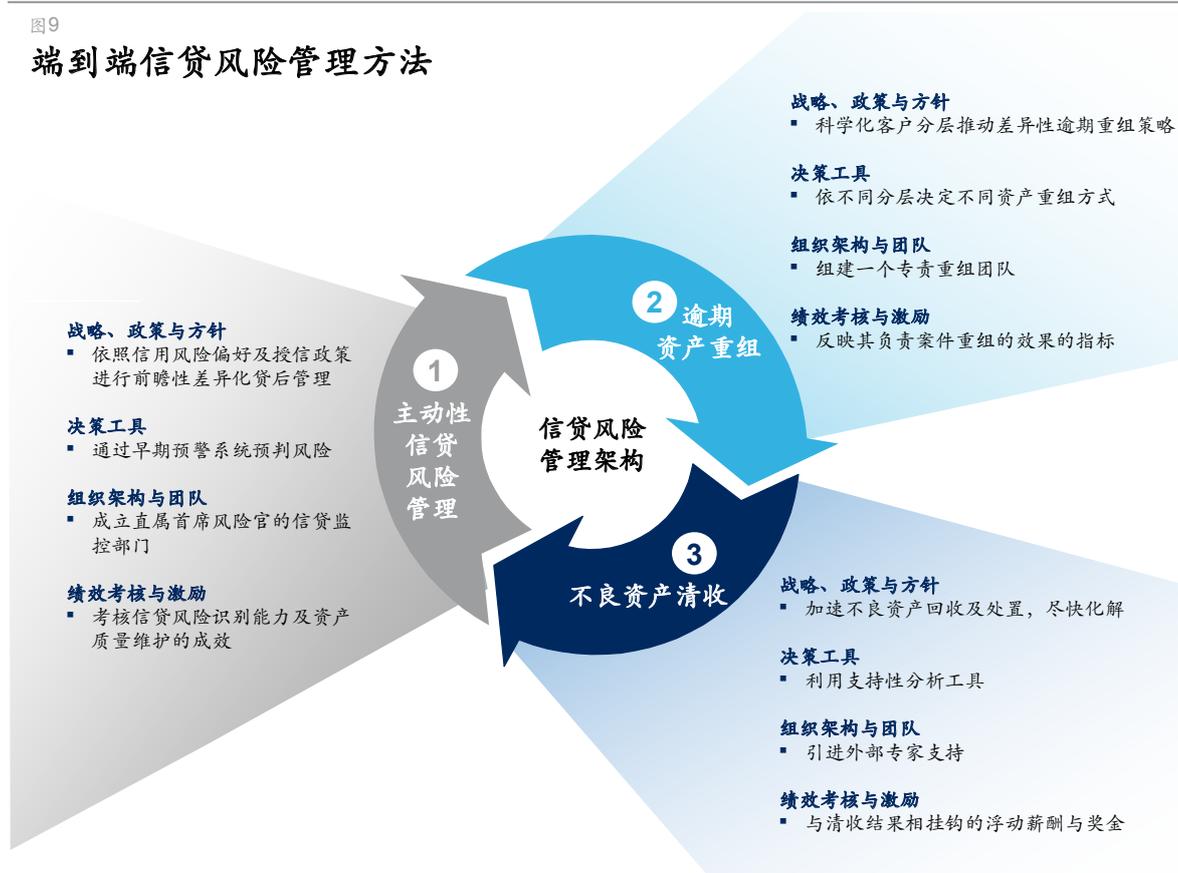


第二章：国际领先银行预防及管理问题资产的核心策略

根据国际领先商业银行的经验，建立端到端的信用风险管理机制是前瞻性、主动性信贷管理的关键。具体来说，国际领先银行通过以下三项核心策略来减少逾期与不良资产的冲击：强化前瞻性的主动信贷管理防范新的问题贷款；以科学化的方式盘点逾期客户，依照分层进行差异化的重组策略；提升清收团队专业能力（见图9）。

图9

端到端信贷风险管理方法



核心策略一、通过主动信贷管理从根本上控制不良资产

战略、政策与方针

通过主动信贷管理，从源头止血，防范新增逾期与不良资产。金融危机后，多数欧洲银行都专注于如何在短期内化解不良资产，快速降低不良率。然而经过几年，发现不断涌入的新增不良资产远超过化解的速度，这才意识到从源头防范逾期发生的重要性。于是纷纷投入资源建设逾期前的问题贷款管理能力。从源头“止血”，通过主动信贷管理防范逾期是减少不良资产的根本之道。

针对高风险行业进行预判分析，适时调整授信指引。基于行业发展动态和银行的风险偏好，商业银行应设定对特定行业能够承受的最大风险。领先的国际银行通常由专职部

门的研究人员针对行业进行风险分析评估。而被评估为高信用风险的行业则会进行由上而下的授信紧缩政策，通过区域总部规定区域内各市场的授信额度配额，甚至针对认为有立即不良风险的行业类别，要求提前收回已经放出的款项，减少可能造成的损失。通过定期检视行业发展趋势，调整授信政策、优先支持的行业及其目标客户。

管理信贷质量优化信贷资产组合。业务条线有责任主动发现客户的贷款恶化信号，维护资产质量；通过与客户的密切联系，加上决策工具的辅助，判断客户财务与营运状况，适时地针对资产质量变化调整或紧缩放贷条件。或在异常状况触发警戒时，启动相关风险缓释举措，例如转介催收部门进行清收。另一方面，银行应鼓励拓展优先支持成长类行业，压缩限制类行业授信，引导授信组合的优化调整。

决策工具

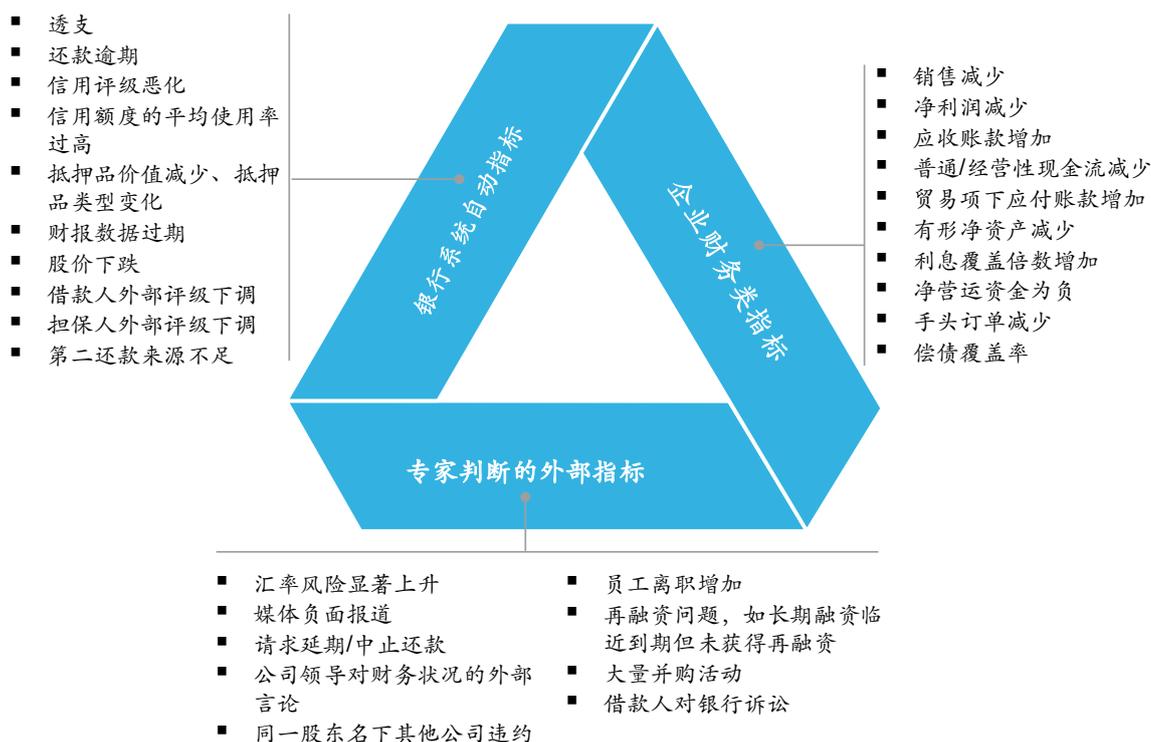
建立早期预警系统 (EWS) 加强信贷风险监督。国际领先商业银行多数已建立有效的信贷风险早期预警系统，该预警系统能够有效地帮助业务条线及信贷管理人员，当客户出现任何异常状况的时候，及早监测并采取应对举措，减少可能发生的逾期或问题贷款。

通过科学方法将各类预警指标、触发参数内置于预警系统内，并定期从客户、银行内外部获取、更新数据信息。信号包括系统自动指标、外部财务指标和基于信贷和市场信息的专家评断指标，以及其他针对具体领域及行业的特定阈值（见图10）。建立的早期预警系统应具备未来升级潜力，持续地对早期预警系统进行重新校准和更新，以提供最佳效果，并适时纳入更多数据源来提高可预测性。

针对EWS系统输出的预警清单客户采取相应措施。一旦客户信号触发预设的阈值，该客户将进入预警清单，依照预警分数进行分层。信贷风险经理与客户经理应当分析问题根源，并立即采取相应措施，分别执行预设的强制性行动及策略，随时针对客户的授信进行调整（见图11）。

图10

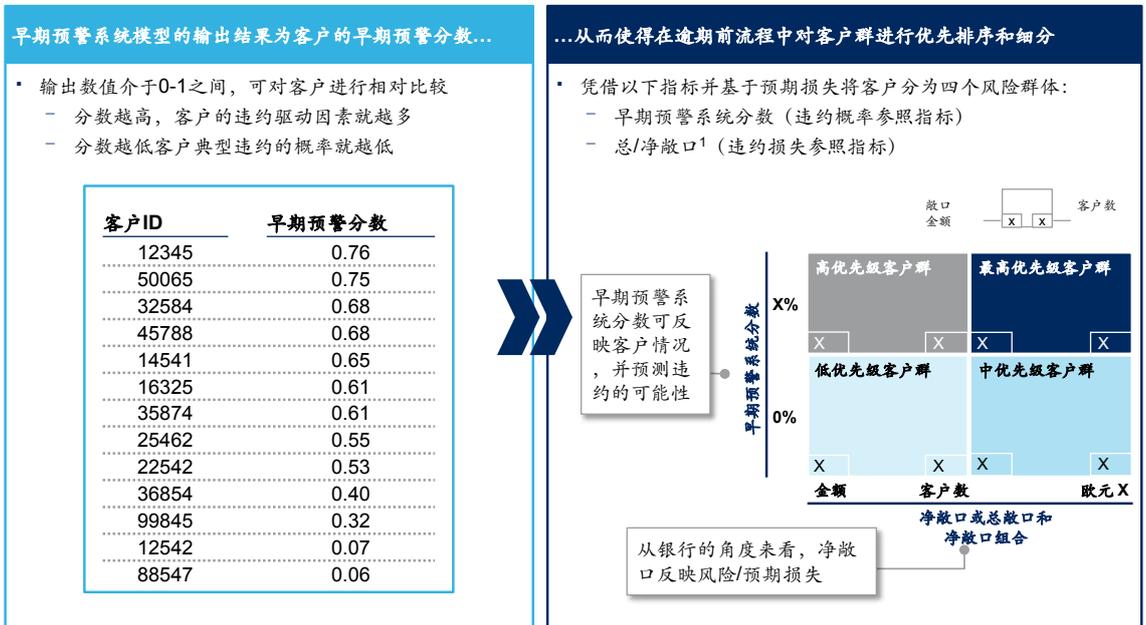
早期预警系统信号指标清单



根据预警程度的不同，分别执行预设的强制性行动及策略以化解风险。早期预警系统能帮助银行在客户经营出现异常情况时，第一时间察觉、追踪，并及时采取风险缓释举措（见图12）。

图11

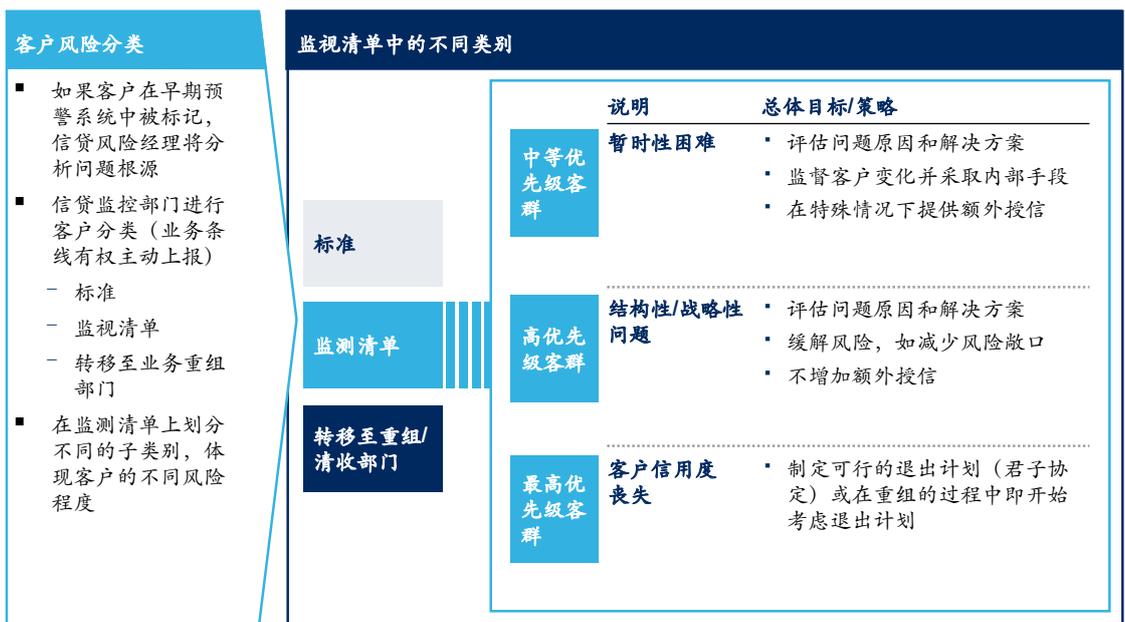
早期预警系统计算客户的预警得分，并对客户进行分层



¹ 根据信贷组合的特点
资料来源：麦肯锡分析

图12

预警清单中不同程度类别与行动策略



资料来源：麦肯锡

信贷风险监控负责监督风险缓释举措进度。风险监控部门应以会议的形式集中审查预警清单的客户，定期听取客户经理汇报客户动态及行动执行进度，并且依照状况评估决定是否调升或调降预警程度。持续跟踪直到客户已经移除预警清单，或如果继续恶化则交由重组或清收部门接管。

组织架构与团队

成立信贷风险监控部门负责主动性信贷管理。成立一个直属首席风险官的信贷风险监控部门，完全独立于前线业务条线，专职协助业务维护资产质量以及监控银行整体信贷风险。该部门负责制定信贷管理相关流程并确保业务条线切实落实监督计划，独立于业务条线的信贷风险经理定期分析市场动态，为银行针对个别行业、区域及特定客户群的风险偏好及授信指引提供参考信息。

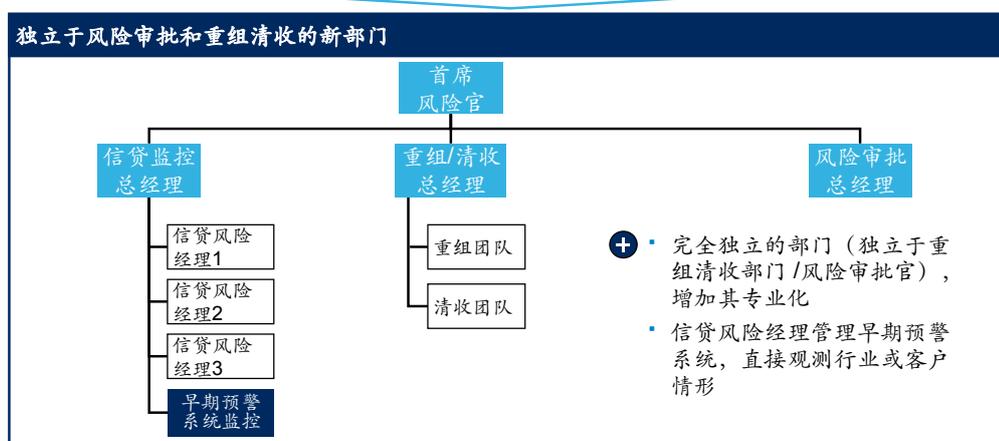
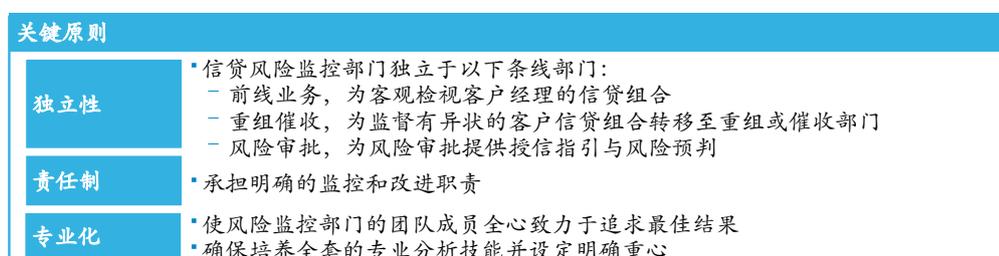
同时，该部门也负责随时通过外部渠道收集客户的信息，维护并运用早期预警系统，协助前线人员针对客户授信状况提供判断依据，共同维持客户信贷质量。信贷风险监控部门应该与负责重组清收的资产保全部门、风险审批部门分离，才能做到专业化、精细化的分工（见图13）。

绩效考核与激励

制定关键绩效考核指标和激励方案。为确保该部门信贷风险经理的专业化水平，监控部门的关键绩效指标必须能够考核信贷风险经理识别潜在信用风险的能力，以及协助业务条线维护资产质量的成效。因此考核指标应包含定量指标，如与银行整体的资产质量相挂钩的指标；以及定性指标，如提供给前线人员的辅导与协同成效。同时，也应建立前线人员及风险管理相关部门对信贷质量维护及不良资产出现时的问责制度，才能构建银行的信贷管理体制，以及持续检验信贷资产管理的效果。

图13

信贷风险监控部门团队架构原则



资料来源：麦肯锡

国际领先银行案例

金融危机后，欧洲银行业的经验教训是与其不断地被动化解不良资产，不如从源头“止血”，通过主动贷后管理防范逾期的发生。商业银行意识到防范逾期发生的重要性，开始投入资源重点提升逾期前的问题贷款管理能力。

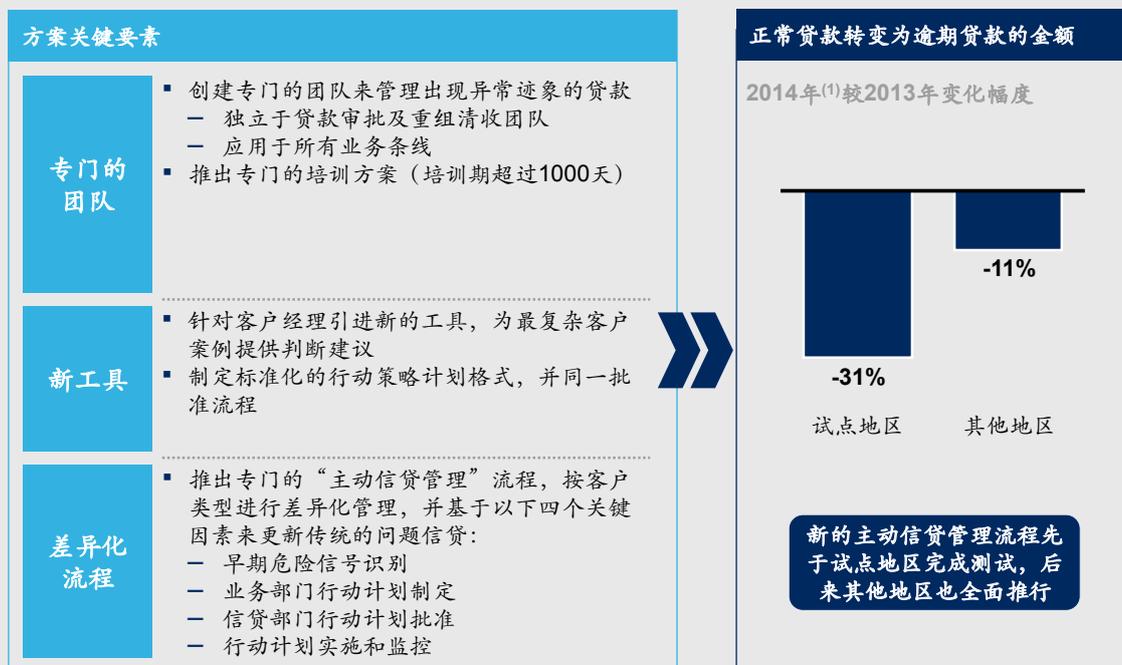
以一家领先的意大利银行为例，在2012年欧债危机爆发之后，新增的问题贷款迅速上升。2012年平均新增问题贷款相较2011年增长了2倍，增加了约30亿欧元（包括新增逾期贷款、重组贷款及不良贷款），增长的速度远超过银行能回收的速度。

该银行在2013年开始推行主动贷后管理的机制，成立了专门信贷监控团队并进行超过1000天次的贷后管理训练，培养专责的信贷风险经理，协同客户经理针对出现早期异常迹象的客户进行主动管理。提前发现问题贷款，深入分析客户问题的根本原因，由信贷风险经理协同前线人员共同制定重组或提前还款的行动方案，有效减少坏账的出现。银行针对有异常迹象的客户依照类型进行差异化管理，先是由业务单位制定行动计划，再由审批单位复核同意行动计划，并全程由信贷风险经理监督、辅助前线推动贷后管理的落实。

推行主动信贷管理的成效显示，在实施的推广地区中，新增的逾期贷款相较前年减少31%，明显低于其他仍未全面推动地区的11%。全银行在2014年第一季的新增不良资产环比降低了24%，贷款损失准备计提也减少了7%（见图14）。

图14

案例分析—实施主动信贷组合管理可产生相当大的影响



¹ 根据2014年第1季数据

资料来源：麦肯锡

核心策略二、通过科学化客户分层推动差异化逾期重组

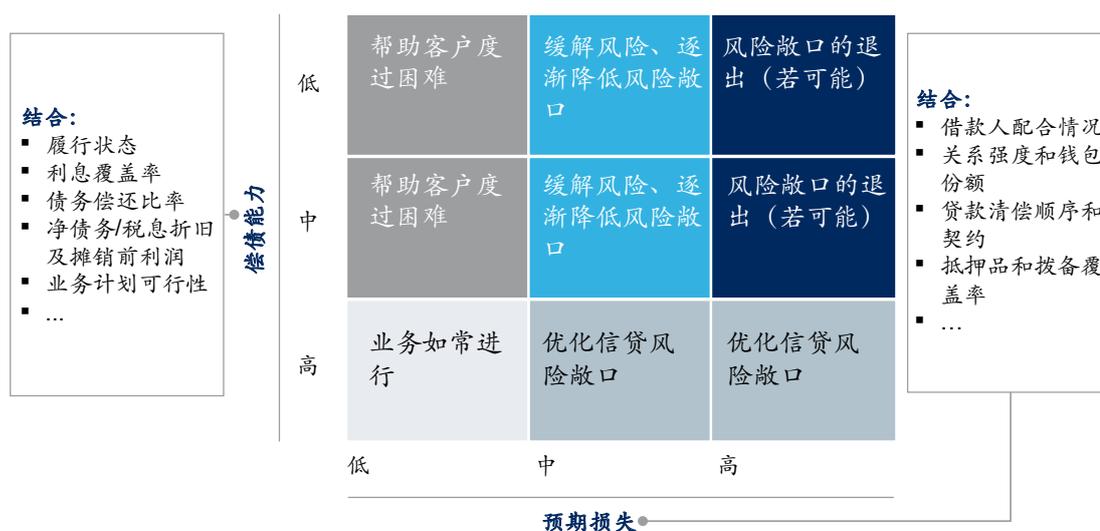
战略、政策与方针

依照风险程度对逾期客户进行分层。银行应当针对所有的逾期客户进行盘点，了解客户的风险程度，才能进一步规划相对应的风险缓释举措与重组策略。为了明确哪些客户适合重组，需要客观科学地分析客户的贷款偿付能力以及银行可能的经济损失，并根据风险程度对客户进行分层（见图15）。

图15

科学地细分逾期客户风险程度

逾期客户风险细分矩阵



资料来源：麦肯锡

重组目的是帮助陷入短期困难的良好客户，使其回到良好状态。重组的目标客户为早期预警案件或刚逾期约3个月的潜力客户，银行通过财务咨询或信贷重组可以帮助客户化解暂时的困境。善于利用重组除了能帮银行确保资产质量，更在客户困难的时候雪中送炭，大大巩固了客户关系。对于还未出现不良的问题资产，如经过客观分析判断为陷入短期困难的良好客户，银行可通过主动的信贷重组或是调整产品规划（例如通过应收账款买断缩短收款时间或是提供供应商融资方案等），协助客户更有效地管理流动性并回到良好状态。

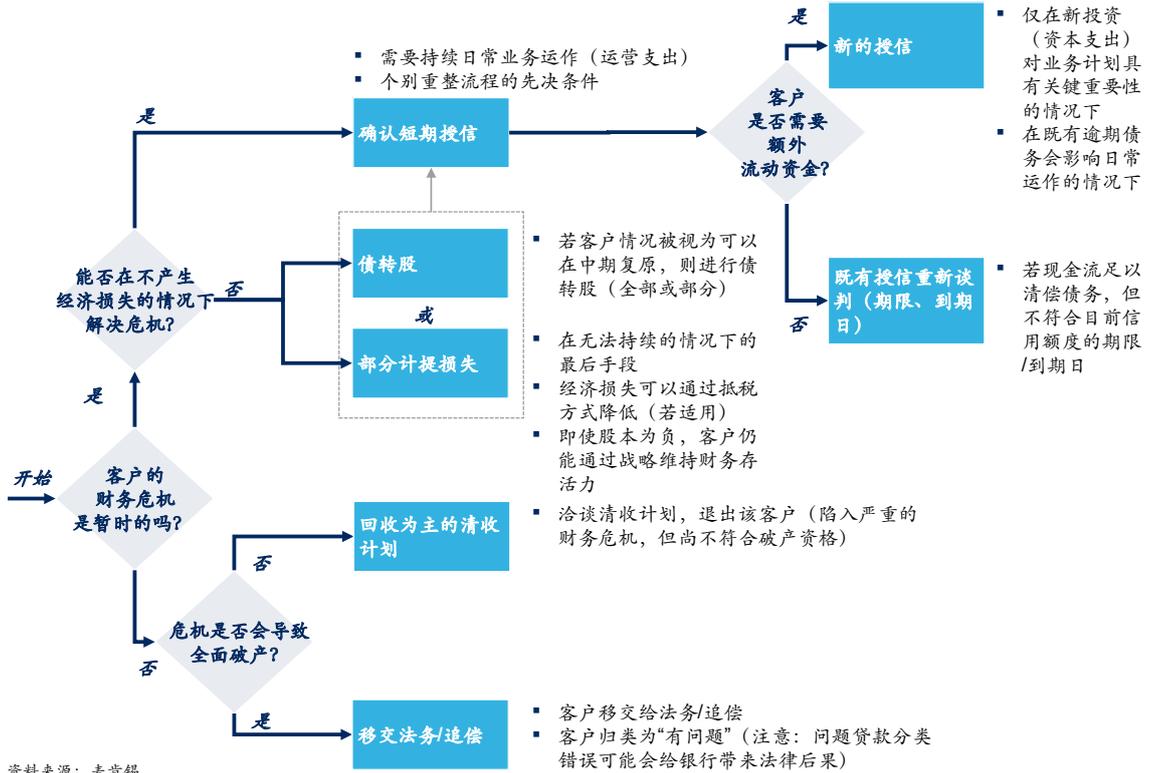
决策工具

利用逻辑树分析判定客户是否适合采取重组策略。一旦客户的经营情况出现异常，须先经过客观专业的判断，选择应采取的风险缓释举措。具体做法是，首先通过逻辑树状图判定客户的情况是否适合采取重组策略，如果判定客户的财务危机并非暂时而可能造成银行经济损失，则采取清收策略，退出风险暴露头寸（见图16）。

除了利用逻辑树的判断外，判定客户是否符合重组的条件也必须考虑现实情况，如客户的还款意愿、偿债能力、或目前是否已经因为债务问题而进入诉讼程序等。

图16

建立逻辑树状图，判定采取重组或是清收策略



使用工具分析账户并基于客户现值和偿付能力决定重组策略。一旦决定重组，针对第一步的客户风险分层结果，采取差异化的重组策略。麦肯锡研发了一套可以协助银行的公司债务重组工具，从客户信息输入，推断出未来自由现金流及还款能力指标，判断借款人的偿债能力及净现值，作为适用不同重组方案的决策参考。该工具也能协助银行管理及监督重组专员的工作进度与成效(见图17)。

组织架构与团队

组建专业的重组团队，执行重组策略。逾期资产重组的工作通过专业的重组团队执行，客户经理担任辅助与提供客户信息的角色。由于客户经理可能不愿破坏客户关系或风险意识不够强，因此对实施预防性举措不够积极主动，这就需要组建独立于业务条线的重组团队来负责实施。

重组专员应同时具备业务发展和信贷风险的经验与视角，才能够判断客户业务计划的优劣，并通过分析财务报表后得出该公司是否可持续经营的结论。重组专员来源为经验丰富且业绩佳的资深客户经理，并且有信贷风险管理的经验(见图18)。

绩效考核与激励

制定有效的绩效考核激励机制，提升重组的成效。考核指标设计中，70%的权重以结果指标为主(例如:成功重组贷款金额/净敞口减少金额)以及30%的健康度指标为辅(例如:复发率、流转率、领导评价、流程合规等)(见图19)。

重要的激励原则是与重组价值和重组结果相挂钩的浮动薪酬与奖金制度，才能真正激励团队达成目标(见图20)。

图17

依照不同逾期客户分层制定差异化重组策略

策略	逾期客户分层				可能的解决方案空间
	优化信贷风险敞口	帮助客户度过困难	缓解风险、逐渐降低风险敞口	风险敞口的退出	
a 改善评级流程	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> 更新系统内的客户信息 完成评级修正
b 债务重组 (短期和长期)		✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 根据借款人现金流重新调整摊还计划 调整价格
c 运营重组			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 管理可控的运营重整计划
d 财务重组			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 运用替代工具, 降低公司资产负债表的债务
e 产品方案结构的优化		✓	✓		<ul style="list-style-type: none"> 针对短期融资, 用应收帐款承购和其他自动清偿选项
f 抵押品取得 ¹	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 取得新的抵押品 提高现有抵押品估值
g 降低风险敞口			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> 取得其他资金、出清特定资产等方式逐步退场

¹ 需要和法务协调

资料来源: 麦肯锡

图18

重组专员的技能要求及工作范围

重组专员基本要求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本要求 ■ 同时具备业务发展和信贷风险的经验/视角 <ul style="list-style-type: none"> — 能够从客户以及银行角度出发理解信贷风险状况; 需要时能够独立作出判断 — 能够判断客户业务计划的优劣 ■ 潜在人才来源 ■ 经验丰富且业绩佳的客户经理 (资深级别), 并且有信贷风险管理的经验 ■ 从其他银行/公司挖角
技能/经验要求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 信用专业知识 <ul style="list-style-type: none"> — 分析财务报表后能够得出该公司是否可持续经营的结论 — 能够了解所有可用的潜在信用杠杆和行动 (即债务重组策略) 及其效果 ■ 业务判断能力 <ul style="list-style-type: none"> — 有基于财务报表、实地拜访和内部分析等手段评估客户情况的经验。若有法律知识更佳。 — 有能力拿出创新的想法和解决方案改善客户公司情况 ■ 能够综合分析情况做出决定, 平衡客户需求和银行利益
工作范围	<ul style="list-style-type: none"> ■ 了解情况 <ul style="list-style-type: none"> — 财务、业务、信用等 ■ 找到并总结核心问题 <ul style="list-style-type: none"> — 哪些是扭转局势所必须解决的关键问题? ■ 提出建议 <ul style="list-style-type: none"> — 制定一份有约束力的协议/行动计划, 并获得客户签字同意 ■ 执行并监控协议/行动计划 <ul style="list-style-type: none"> — 制定具体行动计划, 并与财务指标和时间节点/里程碑相挂钩以进行监控: 首先进行初步监控, 之后将重点转向财务方面的改善

资料来源: 麦肯锡

图19

重组团队考核指标参考

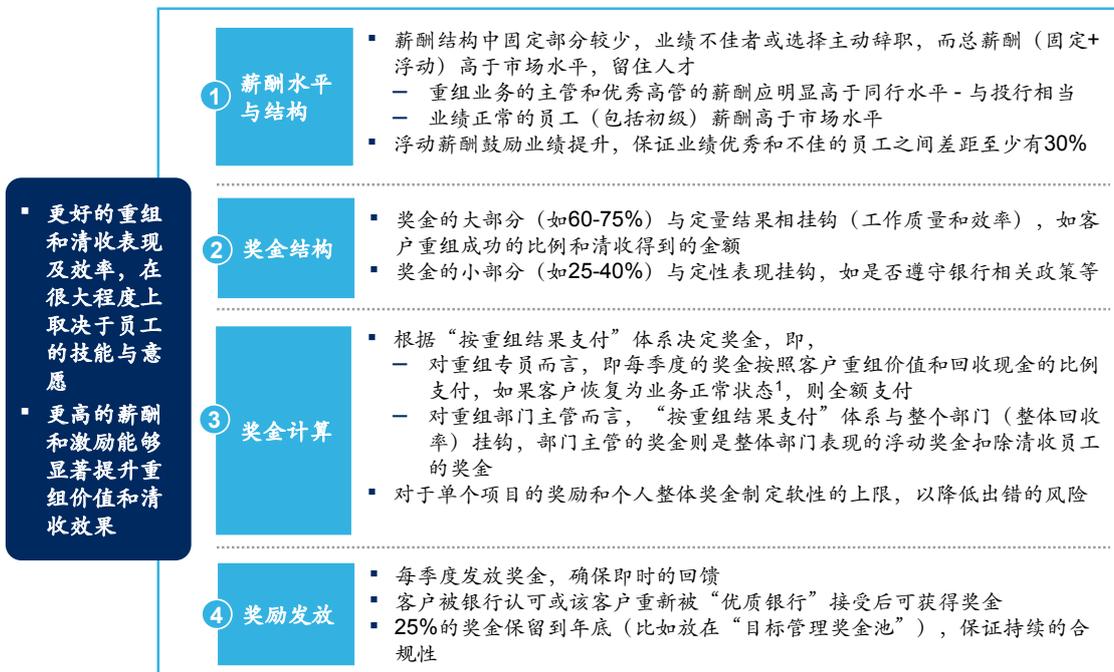
	KPI	说明	目标
主要KPI - 70%	重组成功的总金额	在负责的贷款总金额中结清的部分（在超过逾期90天之前）	衡量重组工作的效果
	重组成功的总贷款数量	负责的贷款中结清的数量（在超过逾期90天之前）	
健康度KPI - 30%	复发率	结清案件比例(逾期0天)，六个月内不会复发（不会再次逾期）	保证重组能够有效扭转企业的经营状况，而不是临时性的倒贷
	流转率	从1-90天逾期变成90天以上逾期的案件比例（占有负责案件的比例，除去在达到90天以上逾期就已经移交给清收团队的案件）	保证激励措施能够鼓励切实的工作，将无法扭转的案件及时转交给清收团队
	领导评价	对团队协作、合规性、组织沟通、学习辅导的评分	不鼓励搭便车行为，提倡积极的价值观和合规性
	流程合规	达到流程时间节点要求的案件比例	避免案件无进展的情况，保证各个案件都有所进展

资料来源：麦肯锡

图20

重要的激励原则是与重组价值和清收结果相挂钩的浮动薪酬与奖金

参考案例

¹ 在决定客户恢复正常状态之前对其进行持续一年以上的监控

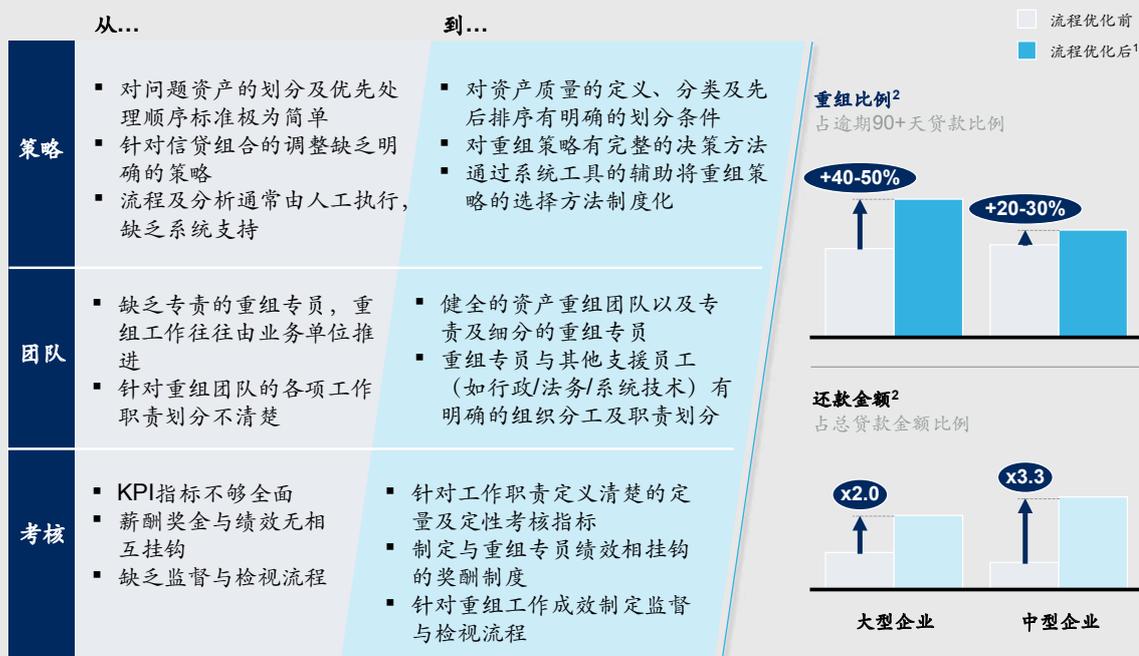
资料来源：麦肯锡

国际领先银行案例

国际实践表明，重组策略流程、团队及考核方式的优化，能为银行管理逾期贷款带来实质成效。优化的举措包括针对客户的分层，定义具重组潜力的资产，再通过专门的辅助系统工具制定重组策略，并且制定与绩效相挂钩的奖励制度等。进行团队优化的银行最快能在六个月收到成效，除了重组的企业客户案例变多，客户还款的金额也较过去提升2到3倍（见图21）。

图21

案例一逾期不良资产重组的策略改造能为银行带来实质效益



1 根据重组团队优化后六个月的成效

2 针对未进入清收程序的逾期不良资产金额（年化）

来源：麦肯锡

核心策略三、通过专业化清收处置举措提高不良化解成效

战略、政策与方针

进入清收程序的客户应尽快处置，减少损失。经信贷监控部门判定或是业务条线主动通报，被认定风险程度严重而必须进行清收的客户，银行应尽快进行专业化清收处置，减少损失。银行应根据客户情况迅速设计一套完整的资产清收策略和具体方案。清收策略通常可大致分为四类，包括抵押品处置、通过民事诉讼取回部分资金、将资产转卖给第三方和外包收款，银行需要根据实际情况酌情处理（见图22）。

图22

清收的主要策略

策略	说明	关键
抵押品处置	<ul style="list-style-type: none">借款人将抵押品转给银行作为还款，或银行将抵押品出售	<ul style="list-style-type: none">放款时确保抵押品的法律程序完整，银行拥有相关债权
民事诉讼	<ul style="list-style-type: none">借款人不配合且没有还款能力，采取正式手段收回抵押品，弥补债务	<ul style="list-style-type: none">掌握诉讼时效，并确保证据文件齐全
低价处理债务	<ul style="list-style-type: none">将债务卖给另一个银行或机构（第三方、非银行相关）	<ul style="list-style-type: none">进行定价及回收率分析，严选转让资产及尽可能提高价格
外包收款	<ul style="list-style-type: none">与外部收款机构/资管公司签订合同，由其负责整个收款过程并采取相关清收行动	<ul style="list-style-type: none">严选外部催收公司并建立长期可信的合作关系

资料来源：麦肯锡

决策工具

利用分析工具提高清收成效。欧美银行建立的专责清收部门借助IT工具，以提高清收效率及增加回收效果。首先利用客户关系管理系统（CRM）记录债务人的信息，再通过工作管理流程，监督清收人员针对每笔债务清收的执行成效；最终，借由净值计算工具，分析债务人财务状况及还款能力，作为不同清收策略判断的依据。

麦肯锡协助过多家银行设计建立不良资产分析工具（NPL analyzer），通过数据输入及不同的压力情境测试，计算不良资产的净现值，可作为不良清收策略的参考依据（见图23）。

图23

不良资产分析工具可用来分析资产价值及回收率

策略

- 相较授信审批的风险评估，**不良资产的数据分析相当不充足**
- 如果缺乏有力的数据支撑，进行不良化解策略的规划及转让处置的定价将变得更加困难。
- 不良资产的数据分析难点包括大量的**数据变量、贷款种类的复杂程度、不同的偿债来源结构**
- 不良资产分析工具或其他类似的高级分析方法可用来：
 - 为不良资产的处置决定**合适的策略**
 - 为不良清收设定合理的**回收目标**

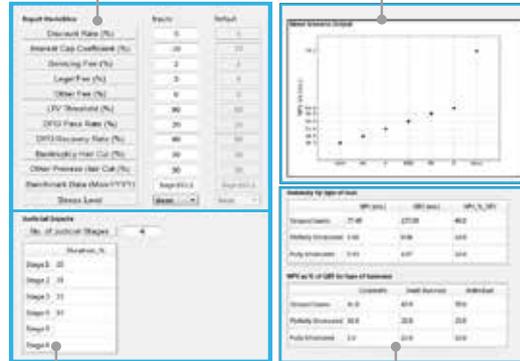
不良资产分析工具各种信息

输入信息预估现金流

- **贷款** (如：抵质押品、最高利息比例等)
- **房贷** (如：房屋类型、地理位置、估价日期等)

进行不同的压力测试

(如：不同地区的房地产市场发展)



司法程序 (如：是否已宣告破产、违约何时发生且是否进入司法程序)

根据不同贷款类型分别进行**净现值分析**

资料来源：麦肯锡

组织架构与团队

强化清收团队的专业能力，利用外部专业支持。清收专员应具备资产回收的相关法律知识，全面了解清收的法律途径。面对较为复杂的案例时，善于利用内部和外部法律专家加强成效。目前国内商业银行已经普遍设有专责的清收部门，但必须持续加强团队能力建设，同时善于运用内外部资源，协助其完成清收的工作。核心业务一般可在组织内部通过清收团队完成，然而较为复杂或是需要更多专业知识与技能的案件可以适当引入外部资源进行支持，如法律人员、行业专家、不动产专家等。也可谨慎选择外部的催收公司建立长期合作关系，将金额小的资产清收（如50万元人民币以内）外包，减少银行人力成本（见图24）。成功的清收团队能因为其创造的经济利益而自成独立的利润中心，而不应被视为成本中心。

绩效考核与激励

设定阶段性目标有序推进。在整个清收流程中设置多个阶段性目标，并要求清收专员按阶段目标有序推进，分别依照各阶段评断清收专员的实质成果，作为绩效评估的依据。绩效管理基于信贷主管的定性评估，其中包括分析“硬性”定量参数，如回收率、净敞口减少等，以及评估“软性”实力，如分析质量、管理技能、工作态度、团队合作等指标。同样的，实行与清收结果相挂钩的浮动薪酬与奖金的激励原则，才能真正激励清收专员达成目标（见图25）。

图24

引进外部专家提高清收成效

□ 内部 ■ 外部

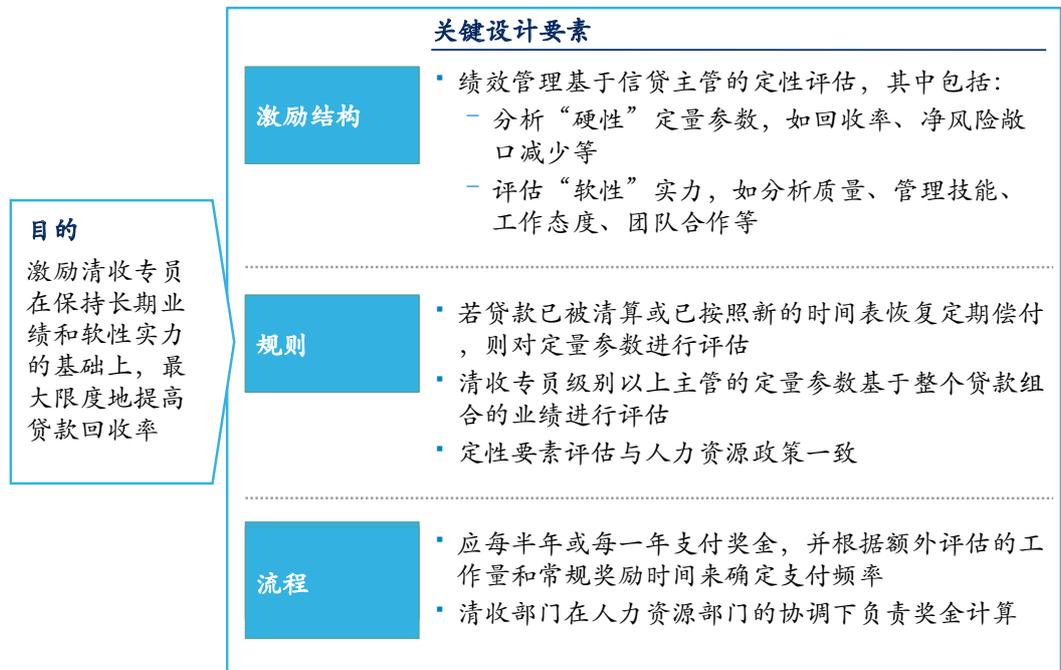


资料来源：麦肯锡

图25

清收专员考核激励原则

示意



资料来源：麦肯锡



第三章：四大解决方案化解存量不良资产

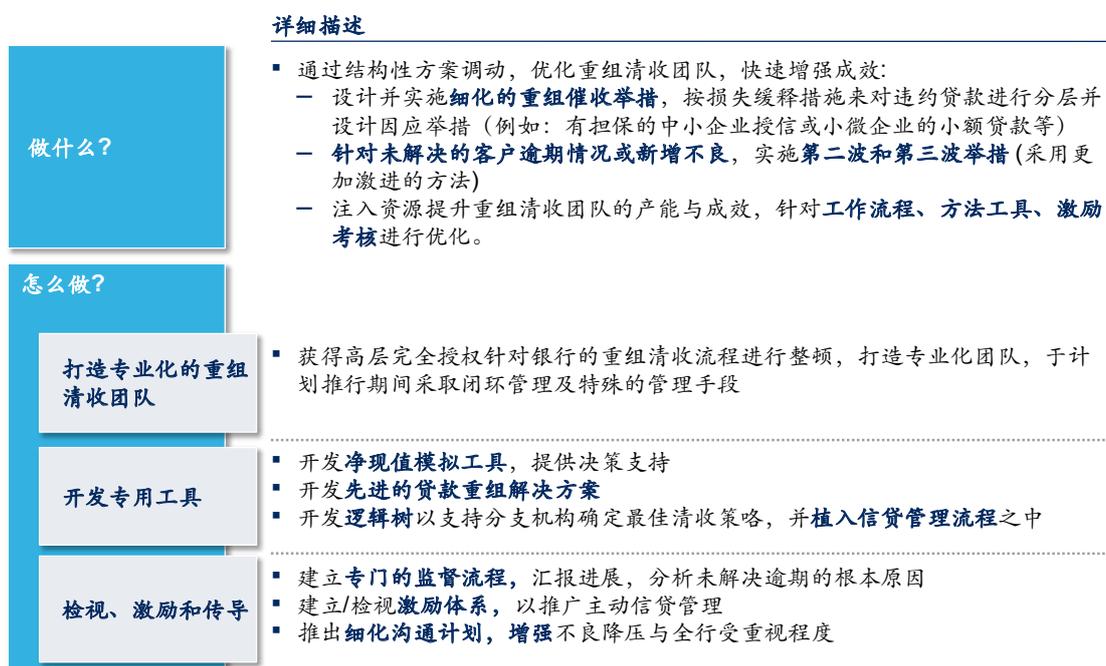
面对不良资产快速攀升，我国商业银行需要多管齐下，通过快速化解存量不良和防范新增逾期这两大抓手来应对不良资产的压力。化解存量不良资产可通过提升重组清收成效、提高资产转让效益、开拓不良处置新渠道、成立专业坏账银行等四大解决方案取得成效。

方案一、启动压缩计划提升重组清收成效

“逾期不良资产压缩计划”(crash program)是一个阶段性的速赢项目，目的是提升银行的重组清收能力，快速降低存量逾期不良资产。麦肯锡曾协助多家银行实施量身定制的压缩方案，通过成立专门工作小组，优化现有的重组清收流程，采取闭环管理及特殊的管理手段，设立明确时间表并获得高层完全授权的任务计划，提升重组清收成效。实践证明该方案能有效帮助银行快速提升短期经济效益。

图26

推动压缩计划降低不良资产压力



资料来源：麦肯锡

实施逾期不良资产压缩方案后, 银行的风险计提平均降低了

20%

成功的逾期与不良压缩方案能有效降低存量不良资产。根据麦肯锡的经验, 实施逾期不良资产压缩方案后, 银行的风险计提平均降低了20%, 实现了短期速赢的经济效益。但更重要的是, 该方案可以帮助银行制定清晰的催收战略, 并且通过这项由上到下的任务强化了公司的信用文化, 有利于取得长期效益。

压缩方案工作小组的设立为阶段性的, 在一定时期内 (通常为6-12个月) 全力集中银行各项资源化解存量的不良资产, 在不良资产降目标实现后即可解散。成立期间, 该工作小组必须定期且密集地接受银行最高管理层的检视, 充分获得全行上下的重视, 确保成效发挥到最大。

国际领先银行案例

以一家欧洲银行为例, 2008年金融危机爆发之后, 不良贷款不断涌现, 虽然银行原本就设有催收部门, 但此时已力不从心。该银行在麦肯锡的协助下, 成立了一个不良资产压缩项目的工作小组, 通过三方面整顿及优化银行的重组清收流程后, 获得了显著的成效 (见图27):

- 人力资源: 除了原本的重组清收专员之外, 该方案从业务条线借调上百名员工, 提供相关训练, 让重组催收团队的产能加倍。
- 流程方案: 检视原本的重组清收工具与方法, 通过细化的重组举措加强催收手段及力度, 甚至约束专员每通电话的时间, 提高效率; 同时也设计推动超过20项的重组清收举措与方法工具, 提高成效。
- 激励考核: 重新设计奖金方案, 提高回收成效的浮动奖金, 激励员工达成目标。

图27

案例—某大型欧洲银行实施不良资产压缩方案, 一年内减少3亿欧元的风险计提



资料来源: 麦肯锡

方案二、科学的不良资产定价提高效益

除了通过重组、清收及自行核销外，银行化解不良资产的传统做法包括批量转让给资产管理公司(包括四大公司和省级公司)以减少不良的累积。传统的资产转让的做法以买断型的转让业务为主，也就是转让双方根据协议约定转让信贷资产，资产转让后，债权人由出让方转移到受让方。虽然打包转让可以让不良资产完全脱离银行，直接换取最具流动性的现金，但如果若干年后该资产能全额收回，该资产也已经与银行毫无关系。

而由于现行市场待出售的不良资产远多于收购需求，因此银行打包出售资产多为贱价出售。即使有抵押的资产，也常为打两折转让，出售的价格与实际价值有较大的落差，对银行造成不小的损失。

建立科学的不良资产价值评估与定价方法。由于不良资产过剩，加上经济形势不容乐观，资产管理公司有极大的议价权。建立科学的不良资产价值评估体系至关重要，它能够对不良资产的实际价值做出正确合理的评估，无论是内部客户交接还是外部市场转让，都能够提供客观定价的基础。

商业银行应当建立一套系统化的分析工具，利用充分的信息收集，对损失的可能性及风险进行较为精确的预判，挑选可出售的不良资产及制定合理的价格。为计算贷款组合合理的价格，许多领先银行发展内部的分析模型，综合考虑可能回收的金额及债务结构的现金流，估算出贷款组合的净现值。通过计算，可以更好地掌握出售资产真实的市场价值。然而，这也必须依托市场建立更加透明化的市场价格机制，才能保护银行及买方的利益。

方案三、开拓不良资产处置新渠道

中国重启不良资产证券化，带来不良处置的新渠道。中国不良资产证券化的道路上早有尝试，建设银行曾在2008年发行了国内首单不良资产证券化产品，发行总规模为27.65亿元人民币。但在金融危机爆发后，银监会随即叫停不良资产证券化的审批。自2015年以来，面对不良问题持续攀升的情况，央行、银监会在内的多个监管部门，在不同的公开场合均提及重启不良资产证券化的可能性。重启不良资产证券化，为银行提供了新的渠道出售转让不良资产，有利于加快不良资产的处置。对银行而言，把不良贷款打包成证券，发售给投资人，不但换取了流动性的资金，同时若保留贷款继续服务权，还可能从中获得一定的费用，增加资金收入。

挑选具市场价值的资产组合为不良资产证券化的关键。由于基础资产为流动性和不确定性很大的问题资产，因此投资人难免缺乏信心，折现率可能较高。银行如何挑选流动性足够的问题资产，即让投资人认为有投资价值，但又不至于造成银行本身太多的利益损失，是银行尝试不良资产证券化的首要问题。最先推出不良资产证券化产品的试点银行，预计其资产组合、估值方法、估值水平及打折率等要素将成为市场的标杆。

虽然我国监管部门提出要积极开展不良资产证券化工作，但市场对不良资产证券化仍存疑虑。不良资产证券化重新上路后，依然面临诸多困难。首先要解决法规条款制约、定价估值不确定、评级难度大、信息披露不完善等一系列问题。此外，不良资产证券化风险高，投资分析专业化要求更高，目前国内具备相应投资能力和风险偏好的次级

合意投资人比较缺乏。以上难题的破解需要监管部门和市场逐渐成熟，共同建立起完善的体制。

方案四、成立专业坏账银行

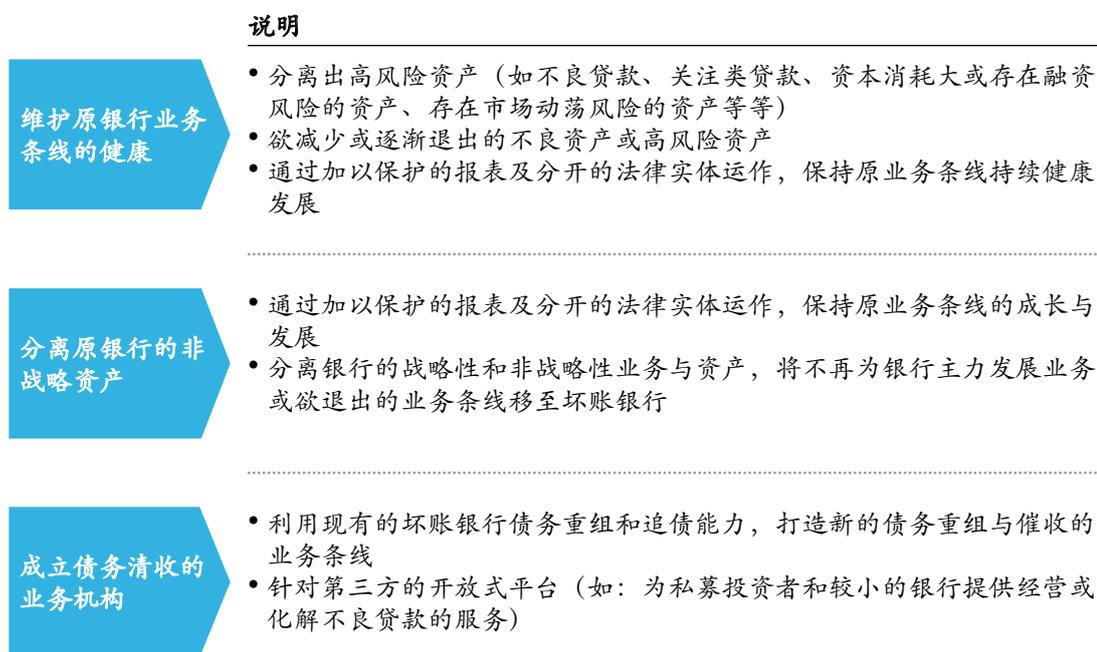
专业坏账银行可帮助原有银行保持健康的业务发展。国际领先的银行业发展出另外一种专业化模式，值得国内借鉴。商业银行可以在其所属集团向下成立专业的“坏账银行”（类似于国内资产管理公司），将健康资产与“不健康”资产划分开来。原本的银行将不良资产、高风险资产及非战略性业务的资产转移给专业坏账银行，这样不但让资产负债表“去杠杆化”，还能保持原有银行健康运营，有利于业务发展及符合监管财务指标的要求。

在金融危机后，西方国家的纷纷设立坏账银行，有些为了处理不良资产与非战略性资产，有些为了增资目的而必须向投资人及外部评级机构显示财务健全（见图28）。虽然目的及做法各异，但最终都能够让原本的银行实体保持较为健康的运营。

坏账银行能自行向外多元发展。除了从母行的资产负债表中将不良资产去除外，坏账银行有利于发展专业化的不良资产管理。良好的银行可以专注于贷款的核心业务，而坏账银行则可以专注于如何将高风险资产价值最大化。坏账银行除了协助母银行化解不良资产外，甚至能通过专业的重组清收人员，在法规监管允许的范围内，发展自身的业务，承接非母银行的外部客户。

图28

成立坏账银行的三个主要目的



资料来源：麦肯锡

坏账银行的成立需要综合考虑诸多因素，除了监管条件之外，必须谨慎评估成立的目的与成本效益。若单纯只为化解不良资产，集团成立一家新公司所需承担的财务、人力及法律遵循等多方面的资源投入，未必符合资源成本效益。但若是综合考虑坏账银行不但能适时帮母银行找到坏资产化解的渠道，同时也能拓展其他相关业务，集团公司可以考虑利用这个新业务模式实现利益最大化。



第四章：三大解决方案防范新增逾期贷款

逾期与不良资产管理的另一个抓手是通过建立前瞻的主动的信贷风险管理体系、打造专业化的团队和能力、创建科学的信用评级制度，防范更多的不良资产出现，从根本上解决逾期不良贷款的问题。

方案一、建立前瞻的主动的信贷风险管理体系

根据国际经验，与其不断化解已经发生的不良贷款，不如从源头抑制新的逾期与不良的发生，才能真正降低不良资产对银行的压力。商业银行应该尽快构建一套前瞻性与主动性的信贷风险管理架构，根据银行的授信政策与风险偏好，通过差异化的贷后管理维护银行的资产质量。并在特定行业、区域，或单一客户情况出现异常的时候，适时调整或紧缩放贷条件，在更为危急的时候，甚至可启动相关风险缓释举措，如展开催收或提前还款的动作，降低银行可能的损失。

通过行业研究预判行业风险。随着国内经济持续下行，产业结构调整，部分行业受到的冲击特别明显。这一波的坏帐问题，尤其反映在特定的行业与区域。代表银行对于行业趋势研究因而格外重要，应当立即设立专责的行业研究团队，针对整体经济情况对各行业的影响及预期风险进行前瞻性预判，并且相对应的调整授信指引。

建立早期预警的能力及时监测风险。国际领先的欧美商业银行多数已建立起有效的信贷风险早期预警系统，在预警指标触发预设的阈值参数时启动早期预警信号，并由银行的责任主体立即采取相应措施。一些国内商业银行也有类似的早期预警机制，但多为前线客户经理主观提供的客户信息，而非结合各种内外部信息科学地对风险进行判断。国内银行应评估建立一套更为全面分析的预警系统，实时监测客户经营情况，才能在出现异常情况时，及时采取风险缓释举措。

方案二、打造专业化的信贷风险管理团队

尽快建立信贷监控部门及重组清收专责团队。商业银行应尽快建立不良资产管理的专责部门，包括信贷监控管理的部门，以及负责重组清收逾期与不良的团队，加强其专业化管理，将信贷管理落实于银行信用文化之中。

目前多家国内银行成立了资产保全部或其他类似部门，负责不良资产的核销、重组、清收及批量转让。除此之外，部分银行也在风险部门下成立行业部，专门针对行业风险进行研究评估并适时提出银行风险偏好的调整或放款额度限缩。这些部门都是国内银行提升信贷风险管理的基础，中小型银行应该尽快建设此类专职团队。

加强信贷风险管理相关部门的能力建设与专业化。团队的专业能力建设与精细化分工为相关部门能否发挥作用的重要关键。相关部门成立后的职责划分，激励考核，以及制定的授信政策及风险管控策略如何传达到前线，更是商业银行必须持续关注的课题。已经组建相关团队的银行也必须不断检视团队的能力技能，是否足以应对不良资

产攀升, 并且提供最新的方法工具及优化激励考核以充分反映当前对风险管理的迫切需求及优先重视。

方案三、运用科学的信用风险评级机制

客户风险评级制度作为信贷管理的基础。只有基于有效的客户信用评级制度, 定期对客户的“健康度”开展评估诊断, 方能在出现异常迹象时, 及时快速地做出反应并采取相应的风险缓释举措。另一方面, 有效的风险评级机制也是开展差异化贷后管理或是银行推动风险差异定价的基础。

目前大多数国内银行已经对客户进行了评级分类, 通过不同信息指标将客户风险程度做量化分析, 依照风险程度优劣依序分层; 但评级的方法及工具往往过于粗放, 并过度依赖于前线客户经理的主动判断。往往因为前线为巩固业绩而忽视风险的存在, 导致客户的风险评级不够客观和参考价值不足。





第五章：逾期与不良资产管理的实施建议

面对日趋严峻的不良资产问题，中国银行业可根据本报告提出的七大策略，结合自身情况，制定化解不良资产的具体举措、以及主动的信贷管理方法。随着问题资产不断涌现，不良管控能力建设刻不容缓，商业银行应立即着手规划详细的路线图，动员相关资源建设团队及方法工具，并由最高领导领头监督执行成效，才能确保策略举措有效落地并推广至全行。

具体实施步骤建议

为积极应对不良资产持续上升的问题，银行应采取四大步骤，制定具体实施方案，按部就班地予以推进。

第一步：方案设计与试点计划

由于每一家银行的情况不尽相同，因此应根据自身状况及特点，设计最适合的策略方案，并重点关注以下几个方面：

- **整体路线图**——必须优先制定整体的策略路线图，包括设立各部门的具体目标、时间表、负责人以及细分的落地步骤。整体路线图一旦制定，就不能随意更改，并且需要通过多层次全方位的宣导确保全员详细了解转型的意义及路线图。
- **试点及推广计划**——要实现实施策略的全覆盖，必须优先选择试点分支机构进行推广，并在此基础上总结成功经验及教训，为后续的全面扩散提供改善的依据。
- **方案优化**——策略实施方案经过试点后进行优化，以确保全面推广的时候产生最佳效果。试点的周期、范围、及内容必须事前定义清楚并切实推动，以做为进一步全面落实优化的参考。

第二步：投入资源

要确保策略实施顺利落地，银行必须尽快动员相关资源，推动速赢策略。

- **财务资源**——策略实施过程中对财务资源会产生额外的需求，包括团队建设所需要招聘的人员成本、早期预警系统及其他信贷重组清收的的系统建设所需的开发维护成本等费用。在年度规划中，必须预留足够的财务资源。
- **系统支持**——实施成功与否，很大程度上依靠支持性系统工具，包括客户信用评级制度的系统工具。另外，建立早期预警系统、重组清收的决策工具，都属信贷管理不可或缺的系统配置。
- **人力资源**——引进足量的外部相关人才或培养内部的潜力员工。

第三步：团队建设与激励考核

建立一支有能力的专业团队是成功的基石，并设计一套能反映成效的考核制度。

- **团队建设**——银行可将信贷管理经验丰富的资深客户经理培养为风险管理专才，或从领先外资银行吸引人才，作为培育风险管控人才队伍的精兵种子。
- **考核指标设置**——无论何种转型措施，要确保实施的效果，就必须在相应人员的考核指标里面得到可量化、可衡量的体现。这种体现可以是与具体业绩指标相关的（例如针对重组及清收专员成效），也可以是与针对具体的定性行为相关的（例如是否遵循风险政策或法律规章）。
- **激励奖惩**——考核机制能否发挥作用，重点是能否反映在奖酬上。与绩效表现结果相挂钩的浮动薪酬与奖金，才能真正激励员工。

第四步：检视追踪、持之以恒

定期的检视机制是转型有序进行，获得成效的关键保障。

- **定期检视**——其核心在于以固定周期、固定形式对转型举措落地进度进行检视，对责任部门产生持续的推动及压力，并确保管理层及时了解具体情况及相应瓶颈。
- **激励方案**——转型措施的推进往往要求参与的各部门付出额外的努力，通过合理的业绩分配机制或者奖励办法能有效提升各参与部门的积极性，并对其他部门起到示范作用。
- **专业问责**——银行应按照责、权、利相匹配的原则，完善考核体系，但同时落实风险管理的问责的执行与约束力。银行内风险管理体系的各层级人员都必须界定清楚责任划分，强化问责制的执行力。



逾期不良资产正在对中国银行业形成越来越严峻的挑战。经济增长持续放缓、产能过剩意味着在未来几年可能出现更多的坏账。商业银行须尽快建立前瞻性、主动性的逾期与不良资产管理能力，才能成功应对外部环境持续带来的信用风险挑战，抑制不良率攀升，适应新形势下可持续发展的要求。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球副董事合伙人
上海办公室
Nicole_Zhou@mckinsey.com



郑文才

项目经理
北京办公室
Vincent_Zheng@mckinsey.com



蔡容翎

咨询顾问
台北办公室
Lisa_Tsai@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2016年4月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com