

# 提升中小银行不良资产处置效率的策略分析

高 杨

河南国银律师事务所 河南 郑州 450018

**摘要：**在当前国内外经济环境错综复杂、企业经营环境日益严峻的背景下，个人信用风险持续攀升，对中小银行的信贷资产质量构成了显著冲击，然而众多中小银行在应对这一挑战时，普遍显现出对不良资产管理缺乏系统性规划与明确战略的问题，具体表现为专业处置团队定位模糊、专业能力匮乏，这对银行的长远稳健发展构成了严峻挑战。本文深入剖析中小银行不良资产当前的严峻形势及其成因，细致探讨在不良资产处置过程中遭遇的困境，进而提出一系列针对性强、操作可行的策略建议，以期为中小银行优化不良资产管理流程、提升处置效率提供理论支持与实践指导。

**关键词：**中小银行；不良资产；提升处置效率

不良资产问题因需求紧缩、供给端冲击加剧、价格相对稳定以及问题复杂性与资产类型多样化等多重因素交织，其整体处置难度显著上升，对处置的专业性提出了更高要求。鉴于此，探索并创新不良资产处置路径，以有效提升处置效率，已成为当前急需解决的课题。本文聚焦于不良资产处置的创新策略分析，通过深入研究，提出一系列有助于提高中小银行不良资产处置效率的具体建议，为银行业应对当前挑战、促进资产质量的持续优化提供理论依据与实践指引。

## 1 不良资产处置中的效应理论

在不良资产处置上，国内外金融机构与专家学者融合理论与实践智慧，提炼出多种效应理论，为银行业不良资产的有效管理提供了坚实的理论根基与实践导向。其中“冰棍消融效应”和“苹果筛选效应”尤为著名，被广泛应用于实践。“冰棍消融效应”比喻不良资产如同夏日冰棍，随时间推移逐渐消融，价值递减。因此强调银行需迅速行动，把握最佳处置时机，以减少资产贬值，最大化回收价值，确保不良资产管理的时效性与效益性。“苹果筛选效应”则启示我们，面对不良资产池，应如挑选苹果般细致分类，优先处理劣质资产，同时优化包装优质资产，吸引投资者目光。对于质量上乘、潜力巨大的不良资产，通过精准运作，可望实现可观的投资回报，为银行资产结构优化贡献力量。“轮胎增值效应”借由二手车更换轮胎后价值提升的例子，阐述了通过适当投资与改造不良资产，提升其市场价值并实现更高收益的策略。对于因资金链问题面临困境但经营潜力和前景尚可的企业，引入投资进行重组，能够提

升企业价值，恢复其市场信誉。在实际操作中，银行应秉持“一户一策”、“一企一策”的精细化原则，深入剖析每项资产的具体情况，精准分类，并灵活运用上述理论，量身定制处置方案。对于易贬值资产，应迅速响应，采取“冰棍消融效应”下的快速处置策略，以实现资产价值的最大化。而对于具有重组升值潜力的资产，则应运用“轮胎增值效应”思维，加大重组与改造力度，探索多元化处置路径，以最大化不良资产处置的效益与效率。

## 2 中小银行在不良资产处置中遇到的困难

### 2.1 处置管理能力缺乏

缺乏一个系统化、精细化的管理体系，致使不良资产的处置工作多由各分支机构独立承担，造成了清收目标的模糊性与人力资源的分散化，阻碍了信息与人力资源的有效共享。此外总行层面未能为清收团队构建完善的配套管理机制，总分行之间的协同合作相对薄弱，整体管理模式显得较为粗放，难以形成合力。中小银行在不良资产处置上展现出策略性犹豫，缺乏“果断割舍”的勇气与决心。部分银行对不良资产问题的严峻性与紧迫性认识不足，甚至出于维护短期利润的考量，倾向于采取以贷还贷或增强担保等权宜之计，试图掩盖而非直面风险。这种“鸵鸟心态”直接导致了处置时机的延误，正如“冰棍效应”所揭示的，不良资产的价值会随时间流逝而加速贬值，最终错失最佳处置时机，影响整体处置效果与效率。

### 2.2 处置方式单一

中小银行在不良资产处置领域，往往局限于传统的自主追偿、司法追诉及债权核销等手段，其中资金回笼高度依赖于抵押资产的快速变现，显示出处置策略与创

**作者简介：**高杨（1984-2-9），男，汉族，河南郑州，律师，主要从事银行金融不良资产法律服务。

新性解决方案的匮乏。管理层在不良资产管理上缺乏整体视野与明确策略,不能就不良资产的解决时限、优先级排序、责任主体及具体执行路径构建系统化、差异化的框架。随着逾期贷款的持续累积,加之司法系统资源的日益紧张,中小银行若继续沿用传统的处置思路与手段,势必将遭遇清收效率的困境<sup>[1]</sup>。

### 2.3 人才储备不足

当前中小银行面临的不良资产处置压力加剧,要求处置团队必须具备扎实的法律功底、精准的资产评估能力以及丰富的实战经验。然而中小银行在构建不良资产处置团队时,普遍存在人才储备不足的问题。这些银行往往缺乏系统化、多层次的人才引进、培养与选拔机制,难以吸引并保留具备高专业素养的处置人才。更为严峻的是,部分银行甚至采取将业绩不佳的客户经理转岗至清收岗位的做法,进一步加剧了清收团队年龄结构偏大、专业技能欠缺的问题。这些清收人员往往对最新法律法规掌握不足,对不良资产处置的复杂性和系统性认识不足,致使在实际操作中难以高效、有效地推进处置工作。

### 2.4 资本补充能力薄弱

中小银行受限于其有限的机构覆盖面及相对单一的经营范围与产品线,相较于大型商业银行,其业务规模普遍偏小,且自主应对风险的能力显得薄弱。随着利率市场化进程的加速,银行利差空间持续收窄,中小银行的盈利能力面临严峻挑战。在资产质量层面,中小银行因主要聚焦于小微企业与个人信贷市场,而这两个领域在近年来经济放缓及疫情冲击下,遭受了更为显著的冲击。小微企业经营维艰,导致中小银行承受的违约风险显著增加。同时个人信贷领域也因前期经济繁荣期累积的风险逐步暴露,使得中小银行的不良资产负担加重,不得不大幅提高拨备覆盖率,进而压缩了其盈利空间。自疫情爆发以来,政府积极倡导银行业向实体经济提供金融支持,中小银行积极响应,通过实施贷款展期、无还本续贷等措施,缓解了企业的资金压力,但也致使其资产增长速度的放缓。在此背景下,中小银行依靠自身利润积累来实现内源性资本补充的方式变得尤为艰难。转向外源性融资。其资本收益相对缺乏吸引力,因分红频率低、比例小,加之股权交易市场的不透明性与低流动性,难以有效吸引投资者。尽管永续债与二级资本债因其发行流程简化、成本较低,成为中小银行补充资本的理想方式,但仍有众多中小银行因不满足发行条件或面临发行难度而难以通过此渠道有效增强资本实力。

## 3 优化中小银行不良资产处置效率的路径

### 3.1 探索多元化处置策略,增强处置灵活性

个人不良资产的批量转让机制以其操作便捷性,成为有效缓解人力资源压力、加速不良贷款清理的重要策略。通过借鉴“苹果理论”的精髓,对个贷不良资产实施精细分类与定价,确保转让过程更为公正合理。不良资产证券化作为一种创新性的银行贷款管理策略,亦应受到中小银行的重视。该机制通过构建资产池,并运用结构化设计与信用增级手段,将原本流动性较弱的贷款转化为可流通的证券产品,继而实现不良资产的批量、高效处理,增强银行资金流动性。尽管实施过程中面临估值挑战、现金流预测难度等风险,但其在提升处置效率、释放银行资本方面的潜力不容忽视。随着“互联网+”时代的到来,中小银行应积极探索“互联网+不良处置”的新模式。该模式通过构建线上平台,打破传统模式下信息发布与处置机构间的信息壁垒,实现资源的优化配置。中小银行可优选具有广泛影响力与强大实力的平台合作,拓宽资产宣传渠道,提升资产曝光度与处置效率,进一步加速不良资产的消化进程<sup>[2]</sup>。

在提升中小银行不良资产处置效率的策略分析中,不良资产清收的诉源治理机制作为一项创新性的工作模式,近年来在司法系统内备受关注。鉴于民事案件中银行不良逾期案件的高占比问题,该机制将传统的诉讼后置模式转变为前置预防与调解,即在逾期发生前即介入,通过整合银行业、金融监管机构与司法部门的资源,构建联合调解平台。此平台承担宣传教育职能,引导公众树立正确的信用观念,防范逾期风险于未然;此外在逾期初现时迅速介入,通过平衡银行与借款人双方的利益,协商制定新的还款计划,从而有效规避司法诉讼的繁琐流程。对于已步入司法诉讼阶段的不良资产案件,该联合调解部门亦能发挥作用,通过诉前调解程序,再次尝试在司法确认前达成和解协议,确保还款计划得以司法认可,进而减少案件进入正式审判与执行阶段的可能性。这一策略降低了司法资源的占用,提升了不良资产处置的效率与灵活性,为中小银行探索多元化、高效的不良资产处置策略提供了有力支持。通过优化诉源治理机制,中小银行能够更加灵活地应对不良资产挑战,促进资产质量的整体提升。

### 3.2 实施集中清收,优化资产管理效能。

集中清收模式需全面审视全行不良资产状况,通过设立总行层面的专职清收部门,并选拔资深清收团队部署至各分行,实现不良资产清收的统一管理与专业执行。同时在资产保全部内构建资产审查专项团队,专门聚焦于不良资产的司法诉讼与风险缓释审批,提升清收工作的专业水平和处理效率。强化激励机制是推动清

收工作高效开展的核心。可借鉴营销序列管理模式，建立以现金回收成效为核心的考核体系，遵循“绩效导向，多劳多得”原则，通过吸引并凝聚优秀人才，整合优势资源，形成合力，全方位提升不良资产的清收处置效能。面对不良资产处置工作的日益复杂化，中小银行还需加快数字化转型步伐，开发并应用先进的清收管理系统。该系统应能够集成全行逾期贷款、长期欠息风险贷款及潜在风险客户信息，实现从案件立案、司法审判、执行到最终回收的全链条跟踪与监督，保证清收工作透明高效，加速不良资产的有效处置。

### 3.3 强化新增逾欠管理，建立新增逾欠客户监控机制

中小银行应致力于构建全方位的风险监控体系，该体系依托于精细化的风险指标与详尽的风险报告，实现对贷款业务风险态势的实时洞察与有效管控，以保障资产质量的持续稳健。银行需加速风险管理的流程优化，实施分层化的贷前尽职调查与贷后跟踪管理策略，强化实地走访与面谈环节，以深化对借款人“三品”（人品、产品、押品）、“三表”（水表、电表、税表）、“三单”（银行流水单、销售单、发货单）等核心信息的掌握，从而精准把控贷款风险。针对新增逾欠客户，银行应积极推进风险预警监控体系的建设，该体系需涵盖从产品源头至分行层面的资产质量静态监控，并融合新增不良贷款的预测模型，实现对新增逾欠客户的定期动态监测。同时银行应固化潜在风险排查机制，确保风险信号的及时捕捉与有效应对。为有效阻断不良资产的形成与恶化，银行需加强穿透式管理，实现总分行之间的紧密联动与协同作业。针对监控过程中发现的风险隐患，银行应迅速制定并实施风险化解预案，并持续跟踪化解进展，确保风险得到有效控制，防止不良资产向下迁徙，从而进一步优化不良资产处置效率的路径。

### 3.4 加强不良资产处置专业人才的引进与培养

鉴于银行业务领域的多元化，人才配置亦需差异

化。对公业务领域，因其较高的司法介入概率，需侧重引进具备深厚法律功底与资产处置实战经验的人才，如来自司法体系的法官、资深律师，以及拥有丰富资产重组与处置经验的专业人士。而零售业务领域，则更注重沟通协调与谈判能力，需招募擅长与催收机构、律师事务所等外部合作方有效对接的资产业务客户经理，他们需具备丰富的催收经验、清晰的逻辑思维与出色的表达能力。在精准匹配业务领域需求，引进高素质专业人才的同时，银行还需构建完善的人才培养与发展体系。制定长远的人才培养规划，强化梯队建设，通过系统性培训、跨领域交流等手段，不断提升团队的整体素质与专业能力；明确团队与条线的发展路径，建立科学合理的晋升机制与退出机制，以激发团队活力，保证人才队伍的持续稳定与高效运作。

## 4 总结

当前各分支机构各自为营的清收模式已难以适应形势需要，需向总行集中管理的清收模式转变，由总行统一牵头，整合全行资源，高效推进不良资产处置工作。同时应积极探索并拓宽多元化的清收渠道，以灵活多变的策略应对复杂多变的市场环境，助力银行迅速卸下不良资产的重负，实现轻资产运营，为未来发展奠定坚实基础。这一转型不仅是应对当前挑战的必要之举，更是中小银行实现可持续发展、提升竞争力的核心所在。

## 参考文献

- [1]王雨默.农村中小银行不良资产处置创新路径[J].中国农村金融,2023,(21):96-97.
- [2]陈旭勇.完善城市商业银行不良资产处置的五大建议[J].中国商界,2023,(10):74-76.
- [3]康书艳.中小银行积极探索资产质量管理创新实践[J].中国商界,2023,(08):163-165.
- [4]曹瑜.当前中小银行不良贷款处置现状及原因分析[J].黑龙江金融,2022,(08):37-39.