

国有商业银行 贷款进入与 退出策略

●程晓雄 宋越宁 薛 桢

加入世界贸易组织意味着中国金融业进一步对外开放,这会直接引起外资金融机构在我国的迅速发展,导致国外金融机构和金融商品直接参与竞争,对我国商业银行的生存与发展产生巨大影响。加快信贷结构调整步伐,提高自身竞争力,是我国商业银行今后生存与发展的需要。而实施商业银行贷款进入与退出策略,是实现信贷结构调整的重要手段。因此,笔者就我国国有商业银行贷款进入与退出策略做一探讨。

一、国有商业银行贷款进入与退出的原则

调整信贷结构是一项系统工程,但实质上是通过调整商业银行贷款品种和数量在不同客户的分布,来实现商业银行贷款在行业结构、区域结构和产权结构的合理化。因此,商业银行贷款进入与退出必须遵循高效益、低风险原则,要以提高信贷资产质量为目的。

二、国有商业银行贷款进入与退出的目标

国有商业银行贷款进入与退出,一是要适应国家经济结构调整和投融资体制改革的要求,要根据国家经济政策和货币政策,既从宏观角度出发,又与行业结构、区域结构和产权结构的调整相配合,确立全面、系统、整体的贷款进入与退出目标。二是要以客户为中心,以客户的贷款贡献度和风险度,即以客户各项贷款给商业银行带来的收益和风险为标准,确立具体的客户贷款进入与退出目标。通过贷款进入与退出,实现信贷结构的优化,来支持和促进产业结构、经济结构的优化。

三、国有商业银行贷款进入与退出的步骤

以客户为中心,是现代西方商业银行的经营理念,也是我国商业银行与国际接轨的必然选择。商业银行在贷款进退的过程中,首先,要以整体客户群为中心,按照客户的贷款贡献度、风险度和信用等



级,将其细分。一是建立贷款客户评价系统。通过建立贷款客户评价系统,对借款客户的资信状况、经济技术实力、经营管理水平、经营战略、竞争能力等方面进行综合评价分析,在对客户未来的发展做出准确判断的基础上,对客户进行科学、全面细分,明确贷款进退的意见。二是完善贷款评估审查系统。按照科学的方法,对贷款投入的必要性,项目工艺技术选择的先进可靠性,项目建设规模的合理性,以及财务效益、社会效益、银行相关效益的可行性等进行系统的评估论证,为实现贷款科学决策提供保障和支持。

客户一般应分为三类,即进入客户、退出客户、处置客户。

根据客户类型分别确定各类客户的贷款占比目标,针对不同客户所处的发展阶段,采取相应的贷款进退方式。

四、商业银行贷款进入与退出的方法

(一)进入客户

此类客户为商业银行全力支持和竞争的优质项客户群。主要是政府全力支持、经营稳定的共同事

业、基础设施经营单位,自然垄断型企业,长期以来持续稳健发展、技术创新能力强的企业,高速发展、产业前景广阔的朝阳产业,著名跨国公司的分支机构或合资企业等以及信誉良好的中产阶级个人客户。为了尽快增加这一领域的贷款占比和合理分布各种类贷款在这类客户的比例,可按贷款种类的不同采取以下进入方式。

1、住房贷款业务要积极介入大型住宅小区的建设,选择一批实力强、经营业绩好的大型、特大型房地产开发企业,作为重点客户予以支持。其次,要实行区域发展战略,增加重点地区住房贷款经营机构、计划规模和业务品种,以有限的资源投入获得更快更好的发展。使住房贷款余额占比达到一定比例。

2、项目贷款要实行专项计划管理,要积极申办预期效益好、风险小、现金流量大的交通、通信、能源、原材料、市政建设等基础设施和国债技改项目。积极竞争西部开发中一批效益好的大型优质项目,建立评审绿色通道,提高审批和贷款效率,要集中优秀人才和更多的资金予以保证。

3、要严格控制流动资金贷款比重,搞好板块调整。目前应把流动资金贷款的主要支持类客户目标市场放在八大板块上,即:效益好的大中型国有企业;进入“世界500强”的跨国集团;有实力的优质民营企业;优秀上市公司;高新技术产业;发展潜力大的新兴行业;院校、医疗、传媒等非生产流通领域的企事业单位;符合融资政策的证券机构。要在控制总量的前提下适当增加这些领域的流动资金贷款。

4、自然人客户,他们是最终消费群体,市场开发潜力巨大。对于这一类客户群,应在保证质量的前提下追求数量,最终实现规模组合效益,即客户多,规模大,利润高。在自然人客户中,大力发展按揭贷款、消费贷款,不断开发新的贷款品种,以形成初具规模的消费贷款群体。

(二)退出客户

此类客户目前经营正常,但客户或客户所属产业已处于衰退阶段,发展前景暗淡,贷款已形成潜在风险。由于历史原因,这一客户群在国有商业银行的贷款中占有相当比重,基本分布在机械、轻纺、电子、煤炭等行业。能否适时从这些客户中退出,是商业银行贷款结构调整成功的关键。对此类客户的贷款,要严格控制总量,锁定贷款基数,逐年减少存量,坚决压缩占比。具体可采取三种退出方式:应对式、引导式和超前式。

1、应对式退出主要是针对当前信贷结构调整滞后于经济结构调整的状况,采取积极的措施,以减少

可能发生的信贷资产的损失。从第一轮企业改制的结果看,被改制企业主要集中在A、BBB级企业,改制主要有以下几种形式:整体出售、分体出售、零值出售、租赁经营、出售股权、股份合作、改制上市、职工持股等。在改制操作中,政府考虑的是社会稳定,企业考虑的是减免债务,受损失的往往是银行信贷资产。目前,第二轮企业改制正在进行,商业银行迫切需要组织一批信贷专家、法律顾问参与此项工作,研究并采取有效措施,参与企业改制方案的编制,掌握债权、债务处置方案中的银行签字审定权。根据国有经济战略性调整的进程,抓住国有企业改制、改组的契机,逐步调整国有经济信贷结构。在继续采取让出市场、促进兼并、规范破产等重要退出方式的同时,通过开办的投资银行业务,以及加强与华融资产管理公司的合作,充分利用债务重组、资产证券化、拍卖、上市等方式,利用货币与资本两个市场的运营操作,开辟新的退出通道。

2、在市场经济条件下,国有商业银行为了保证在市场不断发生变化的动态趋势中,把握客户或客户所属产业处于的发展阶段,有必要通过开展产业行业发展趋势和行业信贷政策研究分析,使信贷投放在深思熟虑的行业产业信贷政策的指导下进行。引导式退出是根据客户已处于衰退期的状况,商业银行从信息、政策、资金、技术、管理、营销等方面予以引导,贷款发放上在严格控制总量的基础上,采取进一退二的方式,适时给予适当的贷款支持,帮助衰退企业转型或延长其生命期,从而延长我行收益周期或争取退出时间。

3、超前式退出是从长远、全局、动态的角度出发,积极参与企业的资本运营,研究每个客户的发展趋势。一是建立贷款风险预警系统,利用现代信息技术对客户经营状况进行全方位的监测和动态分析,根据设定的指标自动识别、分析、预测和评价现时风险和隐藏风险,及时发出预警信号,提示应采取的措施。二是信贷人员要加强贷后管理,对贷后客户情况进行跟踪、监督和分析,随时掌握客户生产经营变化情况和态势,及时预测、分析和发现有问题的客户和贷款。商业银行只要未雨绸缪,对有问题的客户和贷款提前制定具体的退出方案,一户一策,落实专人,明确责任,就可以在隐藏风险暴露或新的风险形成之前,及早收回贷款,悄然从此类客户中退出。

(三)处置客户

该类客户已发生拖欠银行本息情况,贷款处于实际风险中,鉴于该区域的贷款风险已经发生,主要目标是及时采取资产保全措施,将贷款风险降到最低限度。对这些无法退出的劣质户,要采取多种方

人民银行代理 业务亟待加强

●杨勇利
马峰莲

在我国经济发达地区,人民银行组织结构很齐全,从各省会中心城市到基层县市,都设有人民银行机构行使中央银行职能。在经济欠发达地区,商业银行机构本来就少,再加上近年来随着金融体制改革的不断深入,人员精减、机构萎缩已成必然,在一些县区设立人民银行机构不现实,也没有必要,因此人民银行的部分业务由国有商业银行和农村信用社代理。但近年来随着形势的变化,人民银行代理业务中的各种矛盾日益突出,并已成为当务之急。

一、国库支库代办业务费的解决存在困难。目前我州各代理支库的代办业务费,仍延续过去的规定,即代理支库每办理一笔业务,人民银行支付0.05元的手续费,这样,代理支库每年只能得到平均600元的收入,对此各代理行意见较大,有的甚至不愿意代理。根据西宁中支(2001)026号《关于转发中国人民银行令(2001)第一号商业银行、信用社办理国库业务管理暂行办法的紧急通知》精神,商业银行及农村信用社代理支库的代办业务费,具体计付标准和拨付办法由上一级人民银行与当地财政部门商定。由于偏远地区经济欠发达,财政支出困难,连基本的工资都无法按时保证,再让财政增加一块代理支库费根本行不通。

二、邮政汇兑业务代理难。人民银行的代行库撤销后,尽管商业银行增加了业务库存量,但还是难以应付大量的现金支付。而邮政汇兑资金大多是个人汇款,几乎全部是现金支付,在银行滞留

的时间很短,办理邮政汇兑业务基本上没利可赚,再加上调一次款所投入的人力、物力与其付出不成正比,因此商业银行对代理邮政汇兑业务有畏难情绪。

三、调运发行基金存隐患。由于商业银行机构萎缩等因素,人民银行中心支行相继撤销了部分代发行,相应地撤销了代理发行库和人民银行联行行号。而发行库的撤销,一方面增加了商业银行的经营成本费用,引起商业银行不满且不说,在很大程度上增加了安全隐患。一个县支行每月平均发生出入库四次,即一个星期一次,业务比较频繁。尤其是在农副产品收购旺季现金收付量急增,货币发行量增加。当前社会上暴力抢劫银行、拦劫运钞车等恶性案件不断,而我州商业银行点多面广,且大部分在山区,路途遥远路况又差,再加上商业银行专职保卫人员不足,警力有限,难以应付突发性事件,一旦发生类似问题,后果不堪设想。

式转化清收。主要途径有兼并、联合、转制、拍卖、诉诸法律等。在处置过程中,可采取分体式、重组式和抵贷式等具体模式。

1、分体式是把BB、B级企业分离出来,实行专项管理。对分离出来的这些贷款,实行分体式专项管理。组建处置贷款专门的机构,采用竞聘机制,选拔精通金融业务,具有事业心责任感、善于协调处理复杂关系的员工组成信贷退出机构,专司贷款处置职责。清收转化不良贷款较之银行其它业务难度更大,可试行绩效挂钩高薪制,对员工收入设定两部分:(1)固定部分。可按当地最低生活费确定。(2)浮动部分上不封顶。按“收回贷款本息”的一定比例计提,季度兑现。以最大限度调动激发员工积极性,实现最佳效果。

2、重组式包括企业重组和银行重组。企业重组是为企业牵线搭桥,支持优势企业兼并、联合、重组劣势

企业,从而达到转化不良资产的目的。在企业并购或重组过程中,要对优势企业承担劣势企业负债前后的财务状况进行评估,以防范给优势企业来新的风险。在银行重组中,可根据资源分布对于机构进行重新构建,优化银行自身的结构。此外,对亏损严重发展无望的支行,可以探索业务和人员同时退出。

3、抵贷式是用企业的有效资产通过产权过户归银行所有的一种还贷方式。银行在取得企业的产权后,可通过出租、拍卖、变卖等方式处置抵贷的有效资产。对于抵贷的土地、房产、网点,银行可参与开发利用。如与房地产开发商合作,利用房地产开发贷款和按揭贷款,争取抵贷物在开发中升值,以减少信贷资产的损失或实现保值、增值。对于地理位置合适的房产,可改造为营业网点,以实现其价值的有效利用。

作者单位:工行青海省分行
责任编辑:淡亚君