

《抵押类资产贷后资产理解码》

陈德胜 博士/教授/博士生导师

擅长：经济金融分析与政策解读；战略经营规划与管理实务。

课程背景：

2023年10月末，中央金融工作会议召开，为未来中国式现代化架构中的金融行业指明了发展方向，指导了发展路径，指出了必由之路。会议再次强调了把控风险是金融工作的永恒主题。近年来的经济和金融形势的变局之下，面临着多重的风险考验，信贷业务成为风险防控的重中之重。

2024年1月金管总局下发了1、2、3号令，再次提出了商业银行信贷业务的流程管控的“三个办法”，在这种严监管和自身发展迫切需要变革的环境下，做好信贷业务就显得愈发重要。而在信贷业务中，贷后管理无疑是管理的薄弱环节，如何做好贷后管理、如何做好逾期贷款的清收，是每个都要面临的问题和困难。

本课程重点讲述抵押类资产贷后管理阶段的主要工作内容、工作要求和工作方法与技巧，同时对抵押类资产不良贷款的清收工作进行分析，让抵押类资产信贷条线的全流程参与人员明白自己的工作职责、知晓工作方法、提升工作质效。

授课老师近30年的经济金融管理理论政策学习研究和工作实践经验，逻辑严谨，思路清晰通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、通过解读，帮助学员全面学习了知抵押类资产贷后管理阶段的主要工作内容、工作要求和工作方法与技巧。
- 2、通过解读，帮助学员全面学习了知抵押类资产不良贷款清收的主要工作内容、工作要求和工作方法与技巧。

课程对象：

平安系抵押类资产管理的中基层员工

课程时间：

2天，6小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

第一天上午

一、抵押类信贷资产全流程管理的基础要求

- (一) 抵押类信贷资产业务的核心与本质
- (二) 抵押类信贷资产管理中的风险源头与风险分类
- (三) 抵押类信贷资产业务的基本逻辑与条线现状

二、抵押类信贷资产流程管理的基本监管要求与压力

(一) 我国抵押类信贷资产监管规则发展历程——从《贷款通则》到《三个办法一个指引》到《三个办法》

- (二) 监管对银行抵押类信贷资产的处罚情况——从四个案例展开基本的处罚路径
- (三) 监管对抵押类信贷资产管理的处罚案例分析

三、《商业银行金融资产风险分类办法》对不良资产处置产生的影响

四、新分类制度下的不良资产处置策略

- (一) 保全的第一要务：及时止损、防止风险扩大
- (二) 强力收：诉讼在清收中的作用
- (三) 合理转：批量转让的基本逻辑、流程、效益及存在的问题
- (四) 精准核：核销条件的选择及核后管理
- (五) 有效组：贷款重组过程中“风险不扩大、担保不弱化”的实现
- (六) 审慎抵：能不抵就不抵，抵完要管

五、抵押类信贷资产贷后管理概述

- (一) 抵押类信贷资产贷后管理的概念
- (二) 抵押类信贷资产贷后管理的原则
- (三) 做好抵押类信贷资产贷后管理的意义——维护客户关系、发现风险隐患
- (四) 目前抵押类信贷资产贷后管理工作中主要存在的问题

第一天下午

六、抵押类信贷资产贷后管理工作大纲

(一) 影响抵押类信贷资产贷后管理的主要因素

- 1 抵押类信贷资产贷后管理流于形式
- 2 对抵押类信贷资产贷款风险预警信号反应迟缓
- 3 抵押类信贷资产贷后管理未能切入客户的生产经营活动
- 4 激励机制的误导

(二) 分类管理

(三) 抵押类信贷资产贷后管理的关键点

- 1 预期风险管理：
- 2 资金使用情况
- 3 合同履行情况
- 4 经营变化情况
- 5 财务变化情况
- 6 是否存在非预期事件（自然灾害、诉讼、媒体负面报道、事故与赔偿等）

(四) 抵押类信贷资产贷后管理流程

1 首次检查

2 日常检查

(1) 客户检查

(2) 信贷业务风险检查

- (3) 担保检查
- (4) 重点检查
- (5) 客户信用使用及客户信用情况
- (6) 重大事项情况报告
- (7) 贷款用途监管
- (8) 现金流归行管理
- (9) 经营状况监控
- (10) 财务状况监控

3 到期前后检查

- (1) 到期前提示
- (2) 到期后管理：

1) 到期后客户不能按期偿还贷款，符合贷款展期和还旧借新条件的，可按本行期限管理指导意见规定办理还旧借新和展期。

2) 不符合条件的应列入逾期催收管理，客户经理应填制逾期催收通知书，分别发送到客户和担保人进行催收

第二天上午

七、抵押类信贷资产贷后检查的内容和方法

(一) 抵押类信贷资产贷后检查的内容

- 1、资金流向检查
- 2、贷款到期前回访
- 3、定期贷后检查

(二) 抵押类信贷资产贷后检查的方法

- 1、日常观察
- 2、非现场检查
- 3、现场检查

- (1) 与公司管理层会谈
- (2) 查阅重要合同、账簿、凭证等

(3) 补充搜集资料，验证企业财务、经营等方面情况；根据银行授信管理要求，对于未提供审计报告的中小企业客户，原则上必须要求经营机构或客户提供纳税申报表、主要科目明细、银行对帐单等补充资料

- (4) 实地察看物业等重要实物资产，特别是抵押物的状况
- (5) 通过比较、分析、计算等方法对财务报表等数据资料进行分析
- (6) 询问公司相关业务人员
- (7) 走访行业协会、外部监管部门及金融同业等

(三) 抵押类信贷资产预警信号的识别

- 1、行业预警信号
- 2、行业过热风险
- 3、行业衰退风险
- 4、企业预警信号
 - 4.1 早期信号：风险潜伏期
 - 4.2 行业繁荣期的扩张
 - 4.3 多元化扩张
 - 4.4 管理失控的扩张
 - 4.5 中期信号：风险扩散期
 - 4.6 利润表的恶化

- 4.7 资产负债表的恶化
- 4.8 晚期信号：风险发作期
- 4.9 财务维度：现金流日渐枯竭
- 4.10 管理维度

(四) 抵押类信贷资产预警信号的处理

- 1、谁来预警，预警的“三全管理”
- 2、谁来当“吹哨人”？
- 3、自己无法预警如何应对
- 4、听取多方意见
- 5、谁来处置
- 6、换人战术
- 6.1 技术处理方法
 - 6.1.1 回避风险：掌握收贷时机
 - 6.1.1 压缩风险
 - 6.1.3 延缓风险：贷款重组
 - 6.1.4 转嫁风险：怎样卖掉手上的烂苹果
 - 6.1.5 处置风险：先下手为强
- 7、心理因素：影响收贷的几种心理
 - 7.1 利欲熏心：如何在风险收益之间平衡
 - 7.2 谋而乏断：如何做出有效决策
 - 7.3 感情用事：奈何明月照沟渠
 - 7.4 于心不忍：金融不属于道德范畴
 - 7.5 心存侥幸：丛林法则

(五) 如何做好抵押类信贷资产贷后管理工作

- 1、从根本上转换重贷轻管的思想与意识
- 2、加强信贷队伍的专业水平提升
- 3、加强信息的收集与分析

(六) 抵押类信贷资产贷后管理的各环节分析与操作要点

(1) 抵押类信贷资产贷后管理操作的环节分析

- 1、抵押类信贷资产贷后管理的环节
——贷后检查、风险预警、贷款分类、问题处理、损失核销、档案管理、贷款最终评价
- 2、对借款人的分类管理
- 3、进行动态持续的检查与监测
- 4、做好还款资金账户管理
- 5、做好不良贷款管理

(2) 抵押类信贷资产贷后检查环节的基本要求和操作要点

- 1、抵押类信贷资产贷后检查的基本要求
- 2、抵押类信贷资产贷款资金的动态检查——跟踪资金流向、了解客户资金逻辑
- 3、借款人检查——借款人经营状况监控、借款人管理状况检查、借款人与银行往来情况监控、
- 4、担保检查——保证人检查、抵押品检查、担保的补充机制
- 5、现场检查的方法与技巧
- 6、抵押类信贷资产贷后检查注意事项
 - 1) 定期分析财务风险
 - 2) 坚持定期检查与不定期检查的结合
 - 3) 因地制宜确定检查频次
- (3) 风险预警的基本要求和操作要点

- 1、风险预警的基本要求
- 2、预警信号的识别与掌握

- 1) 财务预警信号
- 2) 经营效益预警信号
- 3) 内部核算预警信号
- 4) 担保状况预警信号
- 5) 非财务信息预警信号

3、预警信号出现后的分析与处置流程

(4) 抵押类信贷资产分类的基本原则与各类贷款的处置

- 1、抵押类信贷资产分类的基本原则与各类别贷款的基本特征
- 2、从客户经理的角度对抵押类信贷资产贷款的认识和管理
- 3、对抵押类信贷资产的分管理要求和处理

——正常类处理、关注类处理、次级类处理、可疑类处理、损失类处理

(5) 问题处理的基本原则与处理流程

- 1、贷款检查的问题处理
- 1) 借款挪用的问题及处置
- 2) 项目未达预期的问题
- 3) 工期不达预期的问题
- 4) 还款能力具备但态度不积极的问题

2、借款人检查问题的处理

3、担保检查问题的处理

(6) 抵押类信贷资产到期处理

- 1、抵押类信贷资产偿还操作及提前还款处理
- 2、抵押类信贷资产展期处理

(7) 逾期催收的策略与技巧

- 1、逾期的概念与催收的概念
- 2、催收业务分类——电话催收、委外催收、诉讼催收
- 3、逾期客户类型——强硬型、合作型、固执型
- 4、债务人的心态
- 5、电话催收的四把刷子、电话催收的五步法
- 6、如何成为一个电催高手
- 7、催收重点与注意事项

(8) 档案管理

- 1、基础档案资料的管理
- 2、要件资料的管理
- 3、信贷管理资料的管理

八、抵押类不良信贷资产的处置及清收

(一) 抵押类不良信贷资产的自主清收

1、贷款借期内的违约行为及处置措施

- (1) 违约行为与违约责任
- (2) 借期内违约与逾期违约
- (3) 违约行为与不良贷款

——拖欠利息、不追加担保、不配合检查、不按照约定用途使用

(4) 借期内违约的应急处置措施——合同完善、追加担保、扣划保证金、宣布提前到期、抵质押财产的自行处置及以物抵债

2、贷款逾期原因调查及应对策略

- (1) 逾期违约原因：还款意愿+还款能力+违约成本
- (2) 具有还款意愿但发生财务困难的债务重组
- (3) 缺乏还款意愿下的谈判清收和诉讼清收

3、常规清收处置的五个关键点

- (1) 客户情况分析：

信贷逾期客户管理的多维度分析

- (2) 清收人员架构

清收人员的配置标准

清收目标：根据不良资产的特性，明确目标依次为：完成限额、压降余额、回补利润。

- (3) 自行清收手段

如何制订清晰的思路，打赢不良资产清收战？

抓住不同阶段的管控重点：

压降问题资产、管控新增逾期、现金收回不良，

集中力量，重点攻破！

4、逾期自主清收的实战技巧

- (1) 逾期清收的目标与时效中断的法定事由

——调查逾期原因、请收现金、中断时效

- (2) 主债务诉讼时效、保证期间与抵押权保护期间

- (3) 自主清收的有效方式与常用技巧

- (4) 银行人员如何避免“暴力催收”或“软暴力催收”

(二) 抵押类不良信贷资产的诉讼清收

1、诉讼对于不良资产处置的意义

2、诉前必要的准备工作

- (1) 管理部门启动案件起诉工作

- (2) 罗列证据、起草起诉状

- (3) 提供证据清单原件、复印件

3、财产保全与财产线索查找

- (1) 重视网络执行查控系统的运用

- (2) 金融债权财产查找一十六招

3、庭审阶段

4、执行阶段

- (1) 执行流程

- 1) 执行立案的标准与时间选择

- 2) 执行 110 指挥中心的职能

- 3) 执行案件具体实施全流程

- 4) 执行案件结案方式

- (2) 常规执行手段

- 1) 查扣冻

- 2) 不动产执行

- 3) 动产执行

- 4) 失信与限高等限制措施

- 5) 司法拘留

- 6) 悬赏执行

- 7) 执行和解谈判技巧

- 8) 执行终本、程序终结等选择

- 9) 第三方到期债权

10) 以物抵债取舍

5、立案技巧与其他司法清收途径

——立案难的现状及原因和解决策略

——诉讼清收外的司法清收途径

(三) 银行败诉原因分析及解决建议

1、员工代理缺乏必要的庭审技巧

2、主合同无效或被撤销

3、担保合同无效或者担保人免责

4、超过法定时效导致的败诉

5、夫妻共同债务不被认定

6、解决建议

1) 由贷款操作风险、道德风险引发法律风险

2) 及时学习，更新法律知识

3) 亡羊补牢，挽回损失

第二天下午

九、清收处置技巧

(一) 财产线索查找的技巧

1 充分发挥财产报告制度功能

2 申请法院依职权查询被执行人财产

3 从现有材料中挖掘被执行人财产信息

4 向人民法院申请发布悬赏

5 如何借助失信被执行人、限制高消费清收贷款

6 抵押物被他人查封如何推动处置

(二) 谈判技巧

1 冒名、顶名贷款如何清收----悬崖上走路，胆大心细

2 如何面对“逃费银行债务的精英”----1000 万不良贷款的清收告诉我们你要比他更“坏”

3 联保联贷业务的清收策略----拆保拆链的技巧与利益最大化

4 还款方式与还款计划的安排

(三) 被执行人财产分配原则

1 普通债权的分配原则

2 关于“执行转破产”的应用

(四) 执行中的权利救济

1 执行异议适用情形

2 执行异议之诉及案外人申请再审适用情形

3 第三撤销之诉适用情形

4 执行监督程序适用情形

(五) 常用工具

1.搜赖网

2.信用视界

3.包之网

4.资产 360

5.债全网

6.芝麻征信

7.腾讯征信

十、批量转让与以物抵债

(一) 不良贷款批量转让流程与政策导向

- (二) 如何强化与资产管理公司的合作
 - 1 把 AMC 当成“上帝”，如何理解客户的需求
 - 2 AMC 对资产定价的基础
 - 3 银行应对 AMC 的策略
- (三) 不良资产估值的三个维度
 - 1 债权本身
 - 2 债务企业（借款人、担保人）
 - 3 有效资产
- (四) 不良资产批量转让估值考虑的因素
 - 1 预计回收金额的分析
 - 2 需要考虑的要素总览
 - 3 预计回收时间的分析
 - 4 债权估值考虑的因素总览
 - 5 房地产估价方法的适用性分析
- (五) 评估方法的估值过程及范例解析
 - 1 市场比较法
 - 2 成本法
 - 3 假设开发法
 - 4 基准地价修正法
 - 5 收益法
 - 6 假设破产法
 - 7 他行转让价格参考法
 - 8 政府收购价参考法
- (六) 不良资产估值中常见的问题及解决方法
 - 1 抵质押物准入时的评估价值与不良资产转让时估价差距较大的问题
 - 2 估值基础不全面的问题
 - 3 保证人为本行正常授信客户的债权估值需要注意的事项
 - 4 财务报表过于“漂亮”与估值结果不相符的问题
- (七) 以物抵债及抵债资产的处置
 - 1 以物抵债的基本概念及对不良资产处置的影响
 - (1) 以物抵债专用概念
 - (2) 抵债资产的账务与税收处理
 - 2 抵债方式及注意事项（协议抵债与裁定抵债）
 - (1) 抵债的条件
 - (2) 抵债资产的选择
 - (3) 抵债方式
 - (4) 记账的条件--产权变动
 - 3 案例解析
 - (1) 商业用地抵债的注意事项及处置
 - (2) 工业用地抵债的注意事项及处置
 - (3) 动产抵债的注意事项及处置
 - (4) 在建工程抵债的注意事项及处置
 - 4 解读《关于银行业金融机构、金融资产管理公司不良债权以物抵债有关税收政策的公告》