



您的位置：首页 - 文章选登

金融资产管理公司商业化转型面临的挑战(杨子健；2004年3月23日)

文章作者：杨子健

今年全国金融工作会议召开后，国有商业银行改革和金融资产管理公司的商业化转型成为业界关注的焦点。国家财政部《关于建立金融资产管理公司处置回收目标考核责任制的通知》，2004年3月3日正式颁布实施。这份文件规定：四大金融资产管理公司债权资产处置实施现金回收率和费用率指标目标责任制，全部债权资产将在2006年年底以前处置完毕；从2004年起各金融资产管理公司开始向商业化转型，开展现有不良资产处置任务以外的业务。在完成责任目标的前提下实现商业化转型，将是金融资产管理公司一个转折点。本文将分析金融资产管理公司商业化转型面临的挑战。

#### 金融资产管理公司商业化发展目标的重新定位

我国于1999年和2000年相继成立了四家金融资产管理公司，华融、信达、东方和长城。根据2000年11月1日国务院第32次常务会议通过、2000年11月10日实施的《金融资产管理公司条例》，我国金融资产管理公司的主要目的是“处理国有银行不良贷款，促进国有银行和国有企业的改革和发展”，主要经营目标是“最大限度保全资产、减少损失”。可见，我国当时成立金融资产管理公司的目的和目标都是明确的。

伴随着我国经济改革开放发生了一系列变化，进一步明确金融资产管理公司的目标定位成为一个新的问题。首先，我国国有银行和国有企业的改革进入了“建立国有资产管理体制”的新阶段。其次，我国于2001年11月加入世界贸易组织，对外开放进入了“与国际体制接轨”的新阶段。再次，由于金融资产管理公司处置不良资产形成了一个新的不良资产处置市场，国有商业银行的不良贷款出现了市场化处置的趋势。在这样的改革开放新形势下，我国如何定位金融资产管理公司的发展目标，就关乎改革开放的大局。

纵观各国金融资产管理公司发展，金融资产管理公司的目标定位可以分为政策性机构和商业性机构两种，也有的是从政策性机构演变为商业性机构的。如果我国依旧坚持金融资产管理公司的政策性机构定位，那么就按照已经通过的《金融资产管理条例》，在国有商业银行改革过程中，把不良贷款进一步剥离到金融资产管理公司处置，对“债转股”企业的股权也依然是阶段性持有。如果我国考虑把金融资产管理公司定位为商业性机构，那么就重新配置金融资产管理公司的股权结构，进一步完善金融资产管理公司对“债转股”企业的有效治理，并相应改变《金融资产管理条例》。2003年10月，中共中央第十六届三中全会通过了《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，提出“完善金融资产管理公司运行机制”的目标，肯定了金融资产管理公司商业化的方向。

金融资产管理公司如何选择自己的商业发展目标就成为发展的首要问题。目前信达公司提出了综合性资产管理公司的商业化发展目标，即“以处置不良金融资产为主、具备投资银行功能和资产经营功能、具有较强竞争力的综合性资产管理公司”。这个商业化目标，还只是从业务、机构功能和法律形式角度进行考虑的形式层次定位，没有准确定位公司在未来资本市场和企业控制市场上的核心特征，机构投资者和产业投资者这两种资本市场角色的核心能力是完全不同的。可见，确立什么样的商业化发展目标，成为金融资产管理公司发展的首要挑战。

#### 金融资产管理公司产权结构与治理机制的重塑

金融资产管理公司从政策性金融机构向商业性金融机构过渡，面临的第一个基本问题，就是如何改善产权结构和法人治理机制。

目前四大金融资产管理公司的注册资本金分别都是100亿元，都是由国家财政部拨款并持有股权的。就法人治理机制来看，现行的《金融资产管理条例》规定，“金融资产管理公司设总裁1人，副总裁若干人。总裁、副总裁由国务院任命。总裁对外代表金融资产管理公司行使职权，负责金融资产管理公司的经营管理”；“金融资产管理公司监事会的组成、职责和工作程序，依照《国有重点金融机构监事会暂行条例》执行”。就商业化发展来看，其国有独资的产权机构和缺乏董事会的治理结构，是不能充分保障金融资产管理公司持续发展需要的。

就商业性金融机构来看，股权结构必须实现多元化，治理机制必须商业化。为实现股权多元化，金融资产管理公司的国家股份，为实现股权制衡的目标不需要国家持有大股，并应考虑设立一个“金融企业国有资产管理委员会”来持有，这个委员会要充分履行出资人的职责。为实现法人治理机制商业化，公司应在股东大会的权力机构下，设置董事会和监事会，并由董事会聘请经营管理者。从我国国有金融机构现状来看，首先对金融资产管理公司进行股权多元化和治理机制商业化改革是有条件的，与国有商业银行相比更为容易实施。

#### 金融资产管理公司财务结构的重组

金融资产管理公司从政策性金融机构向商业性金融机构过渡，面临的第二个基本问题，就是现有的财务结构需要调整。

目前四大金融资产管理公司共收购了14000亿元国有银行不良资产，其收购方式和资金来源都是特定的。《金融资产管理条例》规定，金融资产管理公司对国有银行不良资产的收购方式是，“按照账面价值收购有关贷款本金和对应的计入损益的应收未收利息，对未计入损益的应收未收利息实行无偿划拨”。金融资产管理公司的资金来源有两条，“（一）划转中国人民银行发放给国有独资商业银行的部分再贷款；（二）发行金融债券。”这两部分资金来源都实行固定利率，年利率为2.25%。“金融资产管理公司处置不良贷款形成的最终损失，由财政部提出解决方案，报国务院批准执行”。这样的财务结构设置是针对政策性机构而言的。

如果实行商业化，金融资产管理公司的财务结构就会产生两个现实问题。第一，金融资产管理公司的变现收入不能支付人民银行和国有商业银行应付利息时，金融资产管理公司如何避免流动性危机；第二，如果金融资产管理公司引入新的战略投资人，国家财政部如何处置不良资产损失。在实行“不良资产处置收现率”和“处置费用率”双包干的条件下，是否可以考虑把原来不良资产处置业务视为国家财政部的委托业务。

#### 金融资产管理公司核心竞争力的培育

金融资产管理公司从政策性金融机构向商业性金融机构过渡，面临的第三个基本问题，就是培育什么样的公司核心竞争力。

在成立以来短短的4年当中，金融资产管理公司把不良资产处置业务发展成为一个新兴市场，并且培养了不良资产处置的核心技能。截至到2003年3月末，四家金融资产管理公司累计处置不良债权3434.69亿元，资产回收率为30.37%，现金回收率为20.82%。四家金融资产

管理公司都积累了收购、处置不良资产的经验，创新了一系列不良资产的处置方式和定价方式，形成了不良资产处置的核心技能。我国不良资产处置正在迅速成为一个大市场，不单是国有商业银行，还有股份制商业银行、城市商业银行和非银行金融机构拥有大量不良债权，大型国有集团也拥有不良债权和不良资产，如何在这个大市场上成为有核心竞争力的机构，金融资产管理公司还面临着外资机构、民营机构的严峻挑战。

金融资产管理公司如何介入企业控制权市场，更是涉及到其未来生存与发展的核心竞争力。截至到2003年3月末，全部债转股企业共586户，债转股金额近4000亿元，这项措施极大地促进了这些国有企业改革，在全部债转股企业中，资产负债率平均下降了20%—30%，财务负担明显减轻，将近70%的债转股企业实现了扭亏为盈。但是对于金融资产管理公司而言，如何介入债转股企业的公司治理中去，就是摆在面前的一个棘手的问题。从金融资产管理公司长期发展来看，作为资本市场上具有竞争力的商业性金融机构，也需要培育与其他金融机构进行有效竞争的核心竞争力。

#### 金融资产管理公司企业文化机制的再造

金融资产管理公司从政策性金融机构向商业性金融机构过渡，面临的另一个基本问题，就是如何建立效益导向的企业文化机制。

金融资产管理公司的最初人员是从国有商业银行转过来的，后来虽然实行了社会招聘，但是原来在国有商业银行工作的人员还是占了大多数的比例。目前四家资产管理公司共有114个办事处，编制总人数12400个，实际在编人数11476人。金融资产管理公司在企业文化上还遗留着一些国有独资金融机构的弊端。在业务考核上没有明确不同岗位和不同层次责任和风险的差距，从而形成了考核和分配的平均主义色彩；在福利待遇上，仍然采取了实物形式和各种补贴占很大部分的方式；在职工的价值取向上，仍然存在攀比收入多少，而不是攀比贡献大小的倾向。这样的企业文化机制不利于金融资产管理公司发展，也无法与民营机构和外资机构进行有效竞争。金融资产管理公司只有彻底改变这种文化机制，建立起以“价值创造”为核心的新企业文化，才能适应市场竞争的需要。

文章出处：《金融时报》

[\[推荐朋友\]](#) [\[关闭窗口\]](#) [\[回到顶部\]](#)

转载务经授权并请刊出本网站名

中国博士论坛

中国社会科学院  
保险与经济研究中心

IFB外商投资中心

IFB基金研究  
与评价中心



地址：北京市东城区建国门内大街5号 邮编：100732 电话：010-65136039 传真：010-65138307  
版权所有：中国社会科学院金融研究所