

# 留存资产管理的目的及关键管理指标

付双宇

(国寿实业投资有限公司 北京 100086)

**【摘要】**本文首先从留存资产与不良资产的区别入手,通过分析二者的区别与联系,阐述和分析留存资产的特点、管理模式、管理目的等内容,运用分类和对比分析的方法分析了不同的留存资产管理目的下的关键指标。最后得出的结论就是因留存资产形式的多样性,留存资产管理的目的也具有多角度性以及应围绕着现金清收额为关键指标对留存资产采用分层和分类相结合的管理模式。

**【关键词】**留存资产 目的 关键指标 现金清收额

## 一、留存资产及不良资产的区别

1. 留存资产的定义。留存资产顾名思义就是公司根据公司整体战略的布局通过协议或合同等形式安排留存在公司内部与公司主业资产相区别的那部分资产即公司根据需要从主业资产中剥离出来的资产。留存资产包含的种类很多,可以包括金融类资产、债权类资产、股权类资产、实物类资产等,只要根据公司的安排区别主业的资产都可以划分为留存资产。

2. 与不良资产的区别。虽然在实践中留存资产中有大部分资产的质量都不太好,但是它与我们通常所说的不良资产还是有区别的。所谓的不良资产是指企业尚未处理的资产净损失和潜亏(资金)挂账,以及按财务会计制度规定应提未提资产减值准备的各类有问题资产预计损失金额。银行的不良资产也常称为不良债权,其中最主要的是不良贷款,是指银行顾客不能按期、按量归还本息的贷款。也就是说,银行发放的贷款不能按预先约定的期限、利率收回本金和利息。不良资产主要是指不良贷款,包括逾期贷款(贷款到期限未还的贷款)、呆滞贷款(逾期两年以上的贷款)和呆账贷款(需要核销的收不回的贷款)三种情况。其他还包括房地产等不动产组合。不良资产是不能参与企业正常资金周转的资产,如债务单位长期拖欠的应收款项,企业购进或生产的呆滞积压物资以及不良投资等。二者最大的区别是不良资产的划分标准主要是从资产质量方面进行划分,而留存资产的划分标准主要是依据公司战略安排及与主业资产相区分的原则来划分。但二者在许多情况下是重合的,一般情况下许多不良资产都被划分为留存资产,而留存资产中大部分资产都属于不良资产。

3. 背景及动机。

(1)据《金融时报》2013年10月25日报道,为了应对中国政府刺激计划产生的新一轮坏账,金融危机后,中国政府向市场中注入了流动性4万亿元人民币,造成水泥、钢铁等行业和基建项目的产能过剩,还造成了许多城市空房闲置。为此中国正准备批准建立第二批所谓的“坏账银行”即资产管理公司,来管理由此产生的留存资产。

(2)随着中国证券市场股票发行机制由审批制向注册制转变及IPO的重启,今后会有大批的公司进行IPO,因此为了满足IPO有关对主业资产的相关要求,也会相应形成大量的留存资产。

(3)留存资产现在成为一种崭新的商品,被国际上不少著名的投资机构和国内PE所认可,认为其具有投资价值。

4. 意义和目的。通过以上对留存资产产生的背景的分析来看,可以预测在不久的将来,市场上会随之产生大量的留存资产,这些资产要么由专门机构来管理要么由企业自己进行管理,但不管怎么样留存资产的管理都会普遍存在。由于留存资产的管理有别于公司企业正常资产的管理,对其如何管理以及关注哪些管理的关键指标也就有了其探讨的意义。

## 二、留存资产的特点

留存资产由于其是从主业中剥离出来的资产,该特性就决定了其自身先天具有碎、烂、散的特点,具体来说有如下几个特点:

1. 数量大、历史久。中国大型的企业集团特别是国有大型企业集团,由于其成立的时间早,经历了我国从计划经济向市场经济转变的漫长过程,会自然形成大量的不良资产。随着这些大型国有企业集团的脱钩改制,确定主业参与市场竞争和上市的需要,势必会剥离出大量的资

产作为留存资产管理,这些被剥离出来的资产的数量一定会很大,且时间会很长。如四大资产管理公司在成立之初,就接受了四大国有商业银行的不良债权14 000多亿元,随后,为了促进国有商业银行的股份制改造,在2004年6月份又承接了中国银行和中国建设银行4 757亿元的不良债权,2005年6月中国工商银行4 600亿元的可疑类贷款全部剥离给了四大资产管理公司。

**2. 类型多、分布广。**留存资产的类型很多,包括金融资产(包括股票、债券、银行定期存款等)、债权类资产、股权类资产和实物类资产(包括固定资产、投资性房地产、在建工程)等,而且这些被剥离出来的留存资产分布极其广泛。

**3. 效益低、风险大。**由于这些留存资产不符合公司主业的要求,往往产生效益的能力比较差,比如一些不能收回的债权和一些损失挂账及有账无实的资产等,这类资产几乎不能产生任何收益,只能等待核销或挂账处理。另外有一些资产虽然目前能产生一定的收益,比如一些房产、物业等资产,但是往往这些资产中大部分由于历史和其他原因造成产权不清、没有权证、无人负责、涉及诉讼、牵连税收等诸多问题,风险比较大。

### 三、留存资产的管理模式

基于留存资产产生的原因及其自身的特点,在实践中对留存资产的管理通常有以下几种模式进行管理。

**1. 专业化公司管理模式。**这种留存资产的管理模式是成立专门的留存资产管理公司,由留存资产原单位将准备进行留存资产管理的那部分资产从主业资产中进行剥离,然后通过无偿划转、转让、出售等方式将这部分资产转移给专门的留存资产管理公司,由专门的留存资产管理公司独立对这些资产进行清收、处置等管理工作。最早的国有四大资产管理就是这种模式的典型代表,目前很多集团公司通过下设的投资控股公司或资产管理公司也是采用这种模式。这种模式最大的优点在于可以在留存资产和主业资产中建立防火墙,避免留存资产的风险波及主业资产。但这种模式的缺点:一是在转移资产的过程中会涉及相关资产的转移报批的手续,尤其是国有企业,该报批的手续相当复杂,且费时费力;二是在这种模式下往往会涉及重复纳税的问题;三是由于这部分留存资产由专门的管理公司进行管理,所有权已经进行了转移,但基于特定的原因这部资产中有部分资产如果被清收处置或打包出售会对主业资产造成不良影响时,原公司对这部分资产的影响力较弱。

**2. 授权委托的管理模式。**这种留存资产的管理模式是指原留存资产所有的公司不放弃所有权,是通过委托专门的单位进行留存资产管理的模式。该种模式的最大的优点始终对留存资产拥有控制权,对留存资产的处置

方式和数量以及专门管理公司的奖励方式可以通过委托授权的方式加以规定和限制,在保证控制权的情况下实现留存资产的专门化管理。但这种模式的缺点就在于:一是要负担委托管理费,二是留存资产的风险没有转移,依然在原公司。

**3. 分公司、办事处的管理模式。**这种留存资产的管理模式是公司对于留存资产的管理采用在内部设立分公司和办事处的方式自己进行管理。这种管理方式最大的优点是公司拥有全部控制权的前提下公司内部的人员对这部分留存资产的形成过程及现状比较熟悉,减少了相应的管理成本。但是这种模式虽然不需要支付授权管理的委托管理费,但是由于所设立的分公司和办事处属于公司内部机构,公司需要负担相应的人力资源成本和管理成本,同样这种管理模式也不能将风险隔绝于公司主业资产之外。

总之,各种留存资产的管理模式各有其优缺点,实践中公司可以依据企业的不同考虑采用相应的管理模式。

### 四、留存资产管理的目的和关键指标分析

**1. 留存资产管理的目的。**由留存资产产生的原因就决定了被划入留存资产进行管理的资产的类型和种类会特别多,单一的管理目的显然不能满足我们的需要,因此我们需要根据公司的战略和管理者意图将留存资产进行分类,实践中留存资产的管理的目的主要可以分为以下几种:

(1) 支持和服务主业。留存资产中有些资产虽然不属于主业的范围,但是它却与主业有着密切的联系,承担着为主业健康发展提供有力的支持和保障的责任,对他们的管理目的不在于他们自身能产生多大的效益,而在于他们对主业的支持和服务力度。另外还有一些资产是主业所需要的,但是由于这资产在质量或权属等方面存在着某些瑕疵,按照相关的法律和规定,这些资产不能进入主业资产的范围。因此这些资产管理的目的是进一步完善资产的权属,采取措施消除资产瑕疵,待这部分资产满足主业资产的要求后再将其划入主业资产。

(2) 获得经营收益和增值。留存资产中有一部分资产在质量和收益性方面都很好且还具有增值空间,只是目前不属于主业的范围。对于这类留存资产管理的目的是目前继续经营该类资产,以获得收益,以便今后主业范围的扩大或调整将其划入主业或待增值后再进行处置。

(3) 处置资产回收现金。留存资产中这部分资产是在资产质量或权属上或多或少有些瑕疵,不适合继续经营或者继续经营不符合成本效益的原则,但该类留存资产在市场上还是具有一定的价值,对其采用相关措施和方法,能够收回一部分现金。实践中这部分留存资产在

总的资产中占有的比重比较大,其留存资产管理所要付出的精力也主要集中在这部分资产的清收处置上。因此管理这部分留存资产的目的就是尽可能多地清收现金。

(4)核销、减少账面资产。留存资产中这部分资产或没有收回可能性的应收款,或是一些损失挂账,或是一些有账无实的资产等,其实际的清收价值为零。这部分资产的构成和形成原因比较多且相当复杂,管理这部分资产的目的就是对这些资产的情况进行梳理,寻找线牵收集资料,极力促成其从账面上进行核销,不能核销的采用其他方法尽可能的将其从账面上清除,总的来说,这部分留存资产管理的目的是将这些资产从账面清掉。之所以对这类没有价值的留存资产还要花费成本去管理,主要基于以下几点:①从公司整体战略来看,有些公司需要整体上市或其他考虑,需要将公司账面上不良资产清理干净,以满足不同的监管要求;②从税务的角度,核销的资产损失可以在税前进行抵扣,可以取得税务方面的收益;③化解风险,解决遗留问题。

**2. 留存资产管理的关键指标分析。**留存资产的种类多样,形成的原因复杂,管理的多角度等特点会使得其管理过程非常复杂,那么如果能从这种复杂的管理过程中找出其关键的管理指标,那么留存资产的管理就能紧紧围绕着这个指标来进行,就可以简化管理工作,促进和提高留存资产管理的效率和效益。下面就试着从不同的管理目的方面来分析找出其共同的关键指标。

(1)支持和服务主业类留存资产管理的关键指标。管理者对这类留存资产的管理主要是要其最大限度地支持和服务主业,自身能否产生多少清收现金流并不十分看重,他们看中的是这部分留存资产对主业的贡献程度。但是如果把留存资产和主业资产看作一个主体来看,这只不过是留存资产产生的现金清收额流转移到了主业资产上,因此这类资产管理的关键指标实际上是现金清收额。

(2)获得经营收益和增值与处置资产回收现金类留存资产管理的关键指标。管理者对这类留存资产的管理就是以最小的经营成本取得最大的经营收益或是以最小的处置成本获得最大的处置收益,因此这类资产管理的关键指标理所当然就是现金清收额。

(3)核销和减少账面资产类留存资产管理的关键指标。管理者对这类留存资产的管理就是要从财务账面上消除这类资产,并且消除这类资产不但不能产生现金流入而且还要付出相当的成本如聘请中介机构进行核销

等。因此这类资产管理的最理想状态就是以最小的成本消除最多的这类资产,所以它所关心无非就是能减少多少账面资产和需要付出多大成本。这种情况下似乎与清收现金流无关,但如果我们换个角度把现金的流出看成是负的现金清收额的话,那这类资产管理的关键指标也包括现金清收额。

## 五、结论

通过以上分析论述,我们基本上可以得出以下结论:

1. 留存资产的形态具有多样性,其管理留存资产的目的也具有多角度性。由于留存资产是根据公司整体战略的布局通过协议或合同等形式安排留存在公司内部与公司主业资产相区别的那部分资产即公司根据需要从主业资产中剥离出来的资产,因此留存资产具有多样性。同时根据不同的留存资产具有不同的特点及自身的功效不同,留存资产的管理目的也具有多角度性。

2. 留存资产管理的关键指标是现金清收额。留存资产的管理虽然目的具有多样性,但是通过对各种目的下留存资产为实现其目标而采取的途径来看,留存资产管理的关键指标都包含现金清收额。

3. 留存资产的管理应该采用分层和分类相结合的管理模式。由于留存资产产生的特殊性、形式的多样性和目的的多角度性以及管理方式的多模式性等特点,留存资产管理应采用分层和分类相结合的管理模式,即首先按留存资产管理的模式进行分层,对不同的层级按授权的大小及方式对留存资产进行管理;对于各层级内按留存资产的形态区分不同的管理目的进行管理。

## 主要参考文献

1. 杨良金.对资产管理公司发展前景问题的研究.网校论文中心,2006;2
2. 林浩钧.建立不良资产处置机制,构建国企不良资产退出通道.国有资产管理,2005;8
3. 何福平.对国有企业不良资产问题的思考.科技创业月刊,2005;7
4. 郝萌.浅谈国有企业不良资产成因及应对策略.商场现代化,2007;6
5. 郭年明.构建资产管理的专业化经营平台.西部金融,2008;5
6. 陈海燕.不良资产处置过程中的若干问题之我见.审判工作研究,2007;5
7. 张明.不良资产处置趋势.资本市场,2004;4
8. 张杰,徐昊.投资公司不良资产打包处置的会计核算.财会月刊,2008;9