

从资产管理公司办事处层面审视商业化项目风险管控

福州办事处 陈雯雯

摘要：随着经济发展进入新常态，金融资产管理公司将面临新常态下滋生的各种新矛盾与新挑战，现有的经营模式、业务方向等都不可避免地受到不同程度的影响。本文基于办事处视角，解读目前商业化项目风险管理流程，对提升防范、控制和化解风险提出对策措施，积极适应新常态进行探讨。

关键词：资产管理公司 风险管控

当前，我国经济正处于经济增长速度换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期的“三期叠加”阶段。随着金融体系和金融市场结构的调整，金融资产管理公司改制发展的不断推进，不可避免地受到经济放缓、金融脱媒、利率市场化等多重因素的冲击。2015年，新的《金融资产管理公司监管办法》的正式实施，无疑对金融资产管理公司提出了更高层次的风险管理要求，公司现有的客户定位、业务模式、利润生成模式和风险管控情况都将受到一定程度的影响，而由此带来的商业化项目风险防控将面临新的挑战，严峻的形势促使资产管理公司主动适应经济金融新常态，将风险管理提升到战略高度，实现收益与风险的有机统一。

一、风险管理层层推进

新常态下，金融资产管理公司增速的下降和增长的放缓也将成为必然，这就要求我们不能一味地延续过去的经营模式与经营思维。从目前的风控现状中审视，商业化项目具体风险管理工作中，需要经历“事前、事中、事后”三个环节，对项目运作整体情况进行层层分析与把控，全流程跟踪、审核、监控项目的各类风险，适时发现潜在的风险苗头。

事前调查（项目上报阶段）：项目尽调，风险预判；坚持预审，揭示风险

在项目运作过程中，高度重视从源头控制风险，落实“风险管控责任到人”，将项目尽职调查作为第一道“防火墙”，根据项目所在地的经济实力、人口结构、周边市场现状等，通过对投资成本、销售收入的现金流分析，确保项目第一还款来源和第二还款来源的可靠性，抵押物足值并具有一定的安全边际。有的放矢地进行项目信息尽职调查，在项目选择上精益求精，做实基础工作。对于尽职调查所获得的信息，对其产生的原因、可能造成的风险隐患及对后续项目还款的影响进行分析和评价，并在项目报审方案中予以明确。

在充分尽职调查的基础上，坚持项目预审制，审慎分析判断项目的风险因素，从而协助和提示项目人员对项目风险进行识别和分析，做出初步判断并提出审查或优化意见，推动风险管理关口前移。通过召集评审委员、业务骨干和法律、会计、评估专业人员对计划上报的项目方案进行集中会审，从不同层面、不同角度对项目进行分析，科学论证项目方案中相关数据的真实性与合理性以及风控措施的严密性和可行性，揭示风险点，提出完善方案的建议和措施。正确平衡好收益与风险之间的关系，紧盯项目收益率，抵押融资率和自有资金使用效率三条定量红线，坚持“成本可算，风险可控，利润可获”的原则，严把项目准入关，对于项目尽职调查不充分、投后措施不完备的项目，必须严格流程补充完善；对于不符合业务风险偏好、超过风险敞口的项目，必须坚决摒弃。

事中审查（项目获批并计划进入实施阶段）：落实批复、严格执行；规范合同，杜绝漏洞

项目方案获批后，严格按照项目批复内容，审核项目批复中附带的实施前提条件，逐一抓好落实，包括合同文本条款审核、抵质押手续是否完整、抵质押手续的合法性与有效性、投后管理方案是否详实可行等。

加强对合同的管理力度，通过更加严格的合同管理方法，杜绝合同漏洞造成的风险与

损失，善于借用法律武器以保障投融资项目的安全，在合同的使用过程中借鉴先进的企业管理案例增加危机补偿机制，明确双方权责，规范风险防范和控制措施，革除后患。

事后监管（项目实施阶段）：动态监测，避免隐患；发现苗头，及早控制

定期或不定期地对项目进行动态监测，进行现场和非现场检查，重点核查项目工程进度和销售进度是否符合预期、资金回笼与支出是否符合监管要求、抵质押物以及债务企业和担保企业基本面是否发生不利的变化、关注行业动态、市场走向、政策法规变化等情况，及时发现风险隐患。

市场经济的动荡等诸多因素都有可能造成部分项目方经营困难，难以履约。此时项目立项方案、实施方案或上报环节的会签意见就显得尤为关键。及时找出面对不可避免的风险隐患时需要运用的风险指标，及早提出风险防范预案，并实时跟踪，沟通汇报，通过合理化预案的落实来规避或是减弱风险带来的损失，最大程度的保障项目安全。

二、从实际运作中审视风险管控工作中的关注点

随着宏观经济进入转方式、调结构的下行周期，模仿型排浪式消费阶段基本结束，房地产行业调整明显。而办事处层面目前主要的存量业务集中度过高，房地产投融资项目占比过大，这无形中对项目的风险防范、化解和处置工作形成一定的压力。此外，公司正处于改制转型的关键期，内部各项改制工作不断深入推进，投融资环境与交易模式、交易结构的不断更新变化，项目风险控制的难度进一步加大，诸多问题值得引起我们关注与思量：

（一）面对复杂多变的经济金融形势，资产管理公司不能独善其身，商业化项目风险管理工作更不是一成不变和一劳永逸的，需要联系市场形势动态，在实践中不断摸索改进。

商业化业务在经过几年的摸爬滚打后，办事处逐步建立起自身的经营管理制度与风控模式，总体经营水平也呈上升的大好趋势，项目运行平稳，但也不排除个别项目存在风险隐患亦或是已经出现风险问题，排查原因主要存在于：一是内外经济环境发生变化，导致公司系统政策、风险偏好的调整、投资方向、投资重点的变动等情况，都可能导致项目不能正常履约。必须密切关注公司总部政策走向及信息动态，在立项环节就隔离风险隐患；二是由于整体市场经济的动荡，部分项目方经不住市场的洗涤，造成经营困难，难以在既定时点履行还款义务；三是项目运作像是“放风筝”，放得出、收得回方才妥帖。而重投放、轻管理一直都是项目风险管理中最容易犯的毛病，特别是在项目后期管理中表现得尤为明显。项目获批并顺利投放后，整体项目运作也才执行了 30%，而后期管理及最后资金安全回收却占了 70%。对项目的后期管理常流于形式，多半是靠融资方提供的报告和报表来判断，很少切身实地深入项目地进行调研，导致监管措施落实不到位。四是对市场的熟悉与行业敏感程度不足，对客户、对项目地段的熟悉度不深，在识别经营管理和业务活动中可能发生的风险预判能力欠缺。

（二）强烈的风控意识、全面的制度建设、动态风险预警机制等都是一个完备的风险管理体系所不可或缺的组成部分。

公司改制发展深入推进，新常态下面对多元化的业务品种，建立与其相适应的风险管理体系就显得尤为重要。目前的短板因素大致体现在：一是对资产公司而言，商业化业务品种多、类别全，在风险管控乃至项目投后管理方面没有所谓的“前车之鉴”，部分员工对“风险防控是经营商业化业务的生命线”这一观念上还是较为薄弱；二是管控能力与业务的发展不匹配、相关业务知识的欠缺或更新不及时都是诱发后期管理工作的短板所在；三是动态风险预警机制不充分，在后期管理中对市场发展趋势的分析、账户内资金的使用和流动明细的动态掌握等方面还存在不到位之处；四是在制度层面上，要注重对商业化项目尽职调查、方案审查和投后检查各个环节的把握，完善顶层设计，明确部门与岗位间的职责和风险责任，明确奖惩细则。

三、对风险管理的对策建议

目前，新的《金融资产管理公司监管办法》出台并实施，金融资产管理公司业务环境已悄然发生变化，资金供应方面已没有了 2.25% 的低成本，也没有了长期限的再贷款等政策优惠与扶持，无形中对项目的风险管理提出了更高的要求，我们要辩证地看待合规经营与创新发展之间的关系，平衡好收益与风险，在用足用好监管部门给予政策的同时，加强集团风险管控。

（一）理念先行——提升全员风险管理意识

项目风险管理与项目运作、乃至创造利润相比，对改制转型中的资产公司而言极为重要，关乎于公司可持续发展。要有计划、有步骤地培养全员风险管控意识，不仅仅是业务部门更要延伸至每个岗位，促使每位员工提升对项目风险管理的自觉性与责任感，将公司“全面覆盖、全程管理、全员参与”的风险理念根植于心，使风险管控贯穿于每个业务环节，处理好收益与风险，竞争与安全的关系，每位员工都必须站在可持续发展的角度来认识风控工作的重要性。树立全员责任意识，风险管控人人有责，确保风险管理的系统性与完整性，不留风险死角。

（二）制度保障——建立健全风险管理体系

1. 坚持集体审议制度。充分发挥经营审查委员会、评估审核和中介管理委员会的作用。业务部门拟定处置方案后，应充分征求评估、财务、中介评估委员会的意见，集体讨论，完善方案。如评估部门审查评估或价值分析等报告的合理性，财务部门审计资产数据的准确性、处置费用的合理性等，充分征求法律部门意见，包括审查处置方案本身的合法性、处置方案形成所依据的法律关系、处置方案所包含的风险等，都是我们在进行项目风险评估过程中需要高度重视的环节，做到思考、准备在先，防范于未然，杜绝于源头。

2. 细化项目投后管理制度。一是强化对证、章、照的管理。通过授权专人或聘请中介机构人员，派驻项目所在地对证、章、照进行管理；二是对投放出去的项目，以季度或半年度为单位，组织开展“回头看”风险排查，审视在运作环节中的合规性，严格对照 ISO 质量管理体系，进一步完善制度流程，从实践中提升风控效能；三是健全动态预警机制，客观、独立地开展项目评级工作。每季度对存量项目进行风险评级并对风险的发生以及可能产生的结果进行预估，保障风险策略的可行性与有效性。防止自评工作流于形式，让风险预警机制充分发挥应有的作用。四是坚持风险管理与信息披露制度相结合，提高业务营运透明度。加强信息披露透明度建设，强化项目预判、分析能力，实现信息与资源共享。

（三）流程管理——优化流程落实责任制

项目运作过程需要业务部、风险部、法律部等多个部门的密切配合，各司其职、各负其责，相互监督，职责明确。项目投后管理工作应明确项目组为投后管理第一责任人，风险管理部门应同时承担后续管理职责，相互配合，相互监督。项目组应严格按照公司投后管理办法及相关规定要求，定期对项目进行走访，及时掌握和了解企业的经营状况、市场状况，对企业的各项财务指标进行认真分析，了解抵质押物现状，不能仅仅停留在对报表数据的收集、整理、上报工作上，更要通过这些报表数据及相关走访情况得出自己的风险预判，有效实现对日常风险数据的自我检测管理。若发现项目出现风险隐患，要早汇报、早沟通，才能实现早处理、早化解。同时，公司应在原有的基础上，对项目审查标准、业务引导政策、审批权限管理、项目现场管理、风险监控等全流程风险管理中的关键环节进行细化延伸，并及时根据风险形势变化而进行适度调整，以指导项目具体操作，引导业务稳健发展。

（四）源头设计——实现前端风险隔离

多角度考虑设计好项目方案，抓好项目投放前的风险管控。在每一个项目投放前，注重从项目尽职调查、到项目审批、形成上报方案等环节都要尽到岗位责任，从多个角度出发，认真细致审项目，不仅要关注项目的本身质地，还要结合考虑项目企业当年所处的行业和企业本身的经营财务情况，更要结合经济金融新常态，合理展望下阶段项目企业所处行业

的整体运营情况，从方案设计上把控好项目风险。同时，在项目投放后，适时监测项目行业和企业内部的变化情况，查看抵押物及质押企业项目销售等相关情况，并以项目地实地走访的形式，以便及时针对性地采取措施，防范任何形式的风险隐患。

（五）丰富结构——弱化关联风险隐患

拓宽市场空间，以结构、种类的多样化来弱化关联风险隐患。切实调整增量业务的行业机构和产品结构，拓展涉房项目产业链业务机会，进一步实现资产结构与业务品种的多样化；客户结构、重点区域、市场和盈利来源的多元化；实现不同业务、不同对象、不同还款方式、不同抵押手段、不同使用期限的多样化处理，以保障业务之间相关性的削弱，避免业务风险的传染，产生“雪球”效应。顺应市场经济，更好地服务经济结构调整升级和公司集团协调发展。

（六）知识深化——扎实推进素质建设

员工综合素质的提高是业务开拓成功的根本，更是风险控制的根本。坚决避免因对业务运作模式掌握不够透彻，对业务操作的流程和规范不够熟悉等因素，导致业务经营过程中发生管理疏漏，操作失误等情况。因此，要坚持研读监管政策，营造钻研公司主营业务的良好学习风气，深入地开展市场调研，主动对接市场需求，研究设计既符合公司主营业务范围，又满足市场需求的金融服务产品。并严格按照业务流程进行风险审核和风险控制，通过前瞻性的风险提示（理论）和案例教学法（实践）相结合的方法来提高全员素质，提升专业素养，培养高超的政策把握能力、灵敏的市场嗅觉和过硬的经营管理本领，不断提高工作效能。努力培养一支责任心强、专业化程度高、业务技能熟、业务素养高的员工队伍。

总之，金融资产管理公司应立足自身改制发展，顺应经济金融新常态，根据市场大环境的变化适时调整制定相应的风险管理策略，进一步规范业务流程，设计完善的项目风控制度与工作流程，从而有效防范项目投融资风险。