



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

本章應連同[引言](#)及收錄本手冊所用縮寫語及其他術語的[辭彙](#)一起細閱。
若使用本手冊的網上版本，可按動其下面劃了藍線的標題，以接通有關章節。

目的

就認可機構的問題信貸管理提供指引。

分類

金融管理專員根據《銀行業條例》第7（3）條發出的法定指引。

取代舊有指引

「追討債務」通告，發出日期為1999年6月2日。

適用範圍

所有認可機構

結構

1. 引言
2. 管理問題信貸的政策與策略
3. 問題信貸管理職能
 - 3.1 應用
 - 3.2 組織結構
 - 3.3 程序



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 3.4 債務重組與協商
 - 3.5 對收回抵押品的管理
 - 3.6 外聘收數公司
 - 3.7 專業意見
 - 3.8 管理資料
 - 4. 已撇帳帳戶的管理
 - 5. 問題信貸的重新分類
 - 6. 管理層檢討
 - 7. 獨立審計
-

1. 引言

- 1.1 認可機構需要審慎管理問題信貸¹，因為這類信貸可能會：
- 令盈利下跌，原因是認可機構需要提撥準備金或作出撇帳，及負擔管理這類信貸的支出；
 - 影響認可機構的流動資金狀況；及
 - 耗用大量管理時間與關注。
- 1.2 除非能迅速採取糾正措施，否則問題帳戶的情況可能會進一步惡化。因此，認可機構應備有穩健的系統，以便：
- 盡快鑑別問題信貸；及

¹ 本章內「問題信貸」一詞是指出現不正常情況的信貸，這些信貸並不適宜按一般信貸的方法管理，而需要採取特別管理措施。根據金管局的「貸款分類制度」屬於不良類別的信貸，通常都是問題信貸。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 迅速及有效地處理這類信貸，以盡量減少信貸虧損。

2. 管理問題信貸的政策與策略

2.1 認可機構應備有清晰的管理問題信貸的政策與策略，並把有關政策與策略編製成文件，以及須經董事局、信貸委員會或獲授權的高級管理層批准。

2.2 有關政策與策略一般包括以下範疇：

- 問題信貸管理的授權與責任；
- 就不同信貸組合類別（如企業或零售）所採用的追討債務方法與程序；
- 問題信貸的重組與協商；
- 收回抵押品的管理；
- 外聘收數公司的運用（如適用）；
- 就問題信貸尋求專業意見的準則；
- 追討債務表現的監管與監察；及
- 須提供的有關管理資料。

2.3 在適當情況下，認可機構應備有詳盡手冊與清單，作為政策與策略的補充，確保不會遺漏有關的步驟與預防措施。

2.4 所有負責管理問題信貸的職員均應獲悉及明白這些政策與策略。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

3. 問題信貸管理職能

3.1 應用

3.1.1 認可機構問題信貸管理職能的精密程度應與其業務的規模、以及問題信貸的大小、複雜性和嚴重性相符。金管局會以此評估該管理職能是否足夠。

3.2 組織結構

3.2.1 問題信貸管理職能並沒有指定用那種組織結構擔當。一直以來，追討債務的工作都是由信貸部門或有關的客戶主任負責。不過，認可機構最好能夠有獨立的專責小組處理重組、協商及追討問題信貸的事宜。這是因為：

- 問題信貸管理需要專門知識，特別是企業協商與業務重組；
- 客戶主任可能會因與借款人關係太過密切而對有關帳戶的看法及處理方法有所偏袒；及
- 同樣地，負責批核有關的問題信貸的客戶主任會因為覺得借款人的財政困難是反映他們的表現而未能對該客戶保持不偏私的態度。

3.2.2 因此，作為一般的原則，除非是關於一些問題較輕微的債務，否則客戶主任不應負責追討債務（見下文第 3.3.2 段）。

3.2.3 認可機構也應確保：



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 已有獨立小組或在信貸部門內另設專責小組負責管理及追討問題信貸；
- 有關小組應有足夠人手，而負責追討債務的人員要具備所需的技巧與經驗；及
- 有關人員應獨立於市場推廣及信貸批核職能。

3.2.4 無論問題信貸管理小組是怎樣組織結構或命名的，該小組都應該有清楚界定的職責、匯報渠道及權力範圍，例如提供額外融資的限額和寬減貸款條款、執行擔保書及終止借款人贖回抵押品的權力。該小組應定期向高級管理層匯報其工作進展。

3.3 程序

3.3.1 認可機構應確保具備有效的方法，以便能及早察覺問題信貸，並在這些帳戶的情況進一步惡化前，迅速採取糾正措施。

3.3.2 問題較輕微的帳戶可以由客戶主任跟進，問題較嚴重的個案則應由問題信貸管理小組負責處理。認可機構應定有明確指引、準則及觸發點以便確認及把信貸轉交問題信貸管理小組負責跟進。例如：

- 若信貸被列為「次級」或以下的級別；



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 若信貸的逾期還款期超過某個時限，並已發出初步警告²，但仍告無效；及
- 被列作「需要關注」類別的帳戶，其結欠相當龐大而且較難處理。

3.3.3 認可機構應確保定期檢討信貸，並及時將信貸降級，以避免延遲將問題信貸轉介予問題信貸管理小組。

3.3.4 一旦帳戶轉介予問題信貸管理小組，便應按既定程序，檢討有關帳戶及評估最有效的處理方法。視乎個案的嚴重程度，大概有 3 個主要方案可供選擇：

- 帳戶仍交由有關客戶主任處理，但問題信貸管理小組與該客戶主任則保持聯絡，商討採用哪些必要行動，例如緊密監察或接觸該客戶，使該帳戶回復正常狀況；
- 問題信貸管理小組接管帳戶的管理，研究重組信貸是否可行，包括可以提供額外融資予借款人，期望能使該帳戶的財政狀況逐漸回復穩健。與客戶聯絡及談判的工作可以由該小組獨自進行，亦可聯同有關的客戶主任進行；或
- 把帳戶轉介予該小組內負責收回抵押品、執行擔保書及追討債務的人員負責。

² 如屬以組合形式管理的零售信貸，在轉介予問題信貸管理部門之前，問題信貸通常會按照逾期還款的期限來管理。所採取的措施包括透過電話聯絡或派出專人親身接觸客戶，以及向客戶發出逾期還款通知書。若有關帳戶在一段指定時間內仍未能回復正常，會以書面通知有關客戶，表示可能會採取法律行動。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

3.3.5 整個程序均須迅速進行。這適用於：

- 初步確認問題帳戶；
- 制定適當的帳戶管理策略，即選用第3.3.4段所述的方案之一；及
- 對有關帳戶所採取的行動。

3.3.6 管理個別問題帳戶的策略應定期作出檢討，必要時應作出調整以達致更佳效果。

3.3.7 認可機構應定有程序，就其在問題信貸管理的經驗向其他信貸部門提供意見。特別是當發覺需要對信貸政策或策略的某些環節作再評估或調節（例如某些貸款的信貸批核準則不夠嚴謹）時，問題信貸管理小組應向管理層匯報這些觀察結果，以便能迅速採取適當的補救措施。這些資料可以作為該小組每月向信貸委員會或高級管理層所作的定期匯報的部分內容。

3.4 債務重組與協商

3.4.1 認可機構應就問題信貸的重組、延期與協商這幾方面擬採納的方法，向問題信貸管理小組提供足夠指引。

3.4.2 在合理的情況下，最好能協助財政出現問題的客戶復元，而不是立即令其清盤或破產。然而，有某些情況是需要採取迅速行動，減低風險或終止帳戶，以保障認可機構的利益。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 3.4.3 無論如何，認可機構不應在未對延期或重組建議及借款人較長期的穩健程度作出充分評估之前，就延長或重組問題信貸。
- 3.4.4 若額外抵押品或擔保書被接納為重組信貸的條件，認可機構應對有關抵押品或擔保書作出全面評估，才予以接納（詳情見 [CR-G-7](#)「抵押品與擔保書」）。
- 3.4.5 雖然債務追討小組可獨立處理比較簡單的重組，但在處理比較複雜的重組個案而涉及其他貸款機構時，該小組應與其企業銀行部職員合作。在處理這些個案時，保持客觀及保障認可機構的利益是非常重要的。此外，認可機構也應參考香港銀行公會與金管局聯合發布的《香港企業財務困難處理守則》。

3.5 對收回抵押品的管理

- 3.5.1 認可機構必須確保備有一套有效的程序去控制、管理及有效率地出售已被收回或已被終止贖回權的抵押品。就此而言，認可機構應定有經法律顧問批准的政策與程序，內容列明收回抵押品的條件、收回及出售抵押品的方法，以及其他法律規定。
- 3.5.2 認可機構應指派問題信貸管理小組的職員專責管理這個程序。有關職員應對各類抵押品（如物業及股票）的終止贖回權及變賣的實際範疇有深入認識與豐富經驗。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

3.5.3 如有需要，應諮詢對有關事項具經驗的合資格法律顧問。

3.6 外聘收數公司

3.6.1 若追討債務工作外判予外聘收數公司，認可機構應備有適當程序，以檢討這些收數公司的表現，及確保其行為可以接受、其尊重客戶機密及所有有關法例。

3.6.2 認可機構尤其應確保其遵守香港銀行公會及存款公司公會聯合發布，並經金管局認可的《銀行營運守則》所載的有關指引（見第五章「由第三方公司追討債務」）。

3.7 專業意見

3.7.1 由於解決問題信貸通常都是複雜的事情，例如會涉及有關追討債務、終止贖回權利、清盤及破產程序等法律訴訟，因此認可機構應制定有關向外聘律師及會計師尋求專業意見的準則與程序。

3.8 管理資料

3.8.1 認可機構應有足夠及深入的管理資料，使問題信貸管理部門能有效運作。這些資料分為兩大類：



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

- 足以有效評估個別帳戶的表現與穩健程度的資料；及
- 全面的綜合資料，例如可靠及最新的問題信貸清單，以及問題信貸數量的綜合資料。

3.8.2 認可機構應備有質量管制程序，確保準確地匯報有關數字。

4. 已撇帳帳戶的管理

4.1 即使有關帳戶已予撇帳，認可機構也不應停止追收債務。因此，認可機構應定有程序，繼續追收債務的工作，以期最終能收回貸款。

4.2 對於停止有關個別帳戶的追討債務的事項須經管理層批准。

5. 問題信貸的重新分類

5.1 問題信貸的分類應定期作出檢討與更新。這項工作通常交由問題信貸管理小組負責。該小組應定期（最好每周，最少每月一次）評估是否需要把轉介至該小組或由該小組管理的問題信貸重新分類。這一點相當重要，因為可藉以確保高級管理層可掌握信貸組合質素的最新資料。

5.2 該小組應確保問題信貸的有關抵押品會定期重新估值，並決定是否需要提撥額外準備金（有關詳情見 [CR-G-7](#) 「抵押品與擔保書」的第 6 段）。



監管政策手冊

CR-G-10

問題信貸管理

V.1 - 29.06.01

6. 管理層檢討

- 6.1 信貸委員會或高級管理層負責監察追討債務過程。他們應該最少每月一次定期檢討問題信貸管理小組的工作，以及有關問題信貸的資料。
- 6.2 認可機構也應定有制度，定期檢討及評估個別追收債務人員的工作及表現，以及所採取的追收債務行動的成效。

7. 獨立審計

- 7.1 內部審計部應定期對問題信貸管理程序進行獨立檢討，以評估其管理問題信貸的成效。
- 7.2 有關檢討應至少每年進行一次，並應涵蓋整個程序，包括：
- 鑑別問題信貸，並予以分類；
 - 追討債務、重組及協商的成效；
 - 收回及出售抵押品；
 - 監察外聘收數公司（如適用）；
 - 已撇帳帳戶的處理；及
 - 問題信貸管理報告的準確程度。

目錄	辭彙	主頁	引言
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------