

# 全生命周期视角下的债务重组 卡片制管理

邓钦 张维

**摘要：**成功的债务重组可有效帮助企业解决债务困境，提升金融机构资产质量，防止引发系统性金融风险。本文以固定资产常用的卡片制管理为基础，借助现代信息技术和管理手段，研究在债务重组领域推行卡片制信息化管理的必要性和可行性，阐述其实施路径与基本要素，为银行债务重组管理提质增效提供实践参考。

**关键词：**债务重组；生命周期；卡片制；业财融合；价值计量

**中图分类号：**F832；F235 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)21-0031-04

债务重组是防范化解金融风险的重要手段，也是金融机构业务管理与会计核算相对复杂的领域之一。债务重组前后金融机构持有的资产形态往往发生转变，管理模式与价值计量特征存在差异，有必要从全生命周期视角推进一体化管理，全面落实管理责任，科学评估债务重组实施成效和资产管理绩效，保障资产安全和回收价值。

## 一、债务重组业务的特点

一是资产形态发生变化，需要前后贯通厘清业务主线。信贷业务是银行的主营业务。在借款人不能清偿到期债务或陷入资不抵债等情况下，可通过债务重组避免破产清算获得再生，银行贷款也相应转换为其他类型

资产。实务中债务重组体现为留债、债转股、以物抵债、现金清偿等组合形式，包括一对一、一对多、多对多等交易结构，基本覆盖两种以上资产的核算与管理。从本质上看，重组资产的形成源于原有信贷资产的风险变化，重组资产的处置回收（如股权资产）很大程度上取决于原借款人的经营改善情况，因此不能孤立地将其作为单项资产进行管理和评估，应当追根溯源厘清业务链条和因果关联。

二是价值计量发生变化，需要统筹评估资产效益损失。银行绝大部分信贷资产以摊余成本计量，信用风险通过预期信用损失反映。如通过债务重组转换为股权等其他金融资产，一般以公允价值计量，需要定期进行价值评估，其处置损益通过投资收益反

映。特别是对于永续债、可转债、远期转股权、信托受益权份额等类型资产，会计分类及价值计量的复杂程度和专业要求相对较高。前后两类资产的计量方式不同，反映出的价值特征也存在差异。从全生命周期视角看，不能将原有贷款的信用减值损失和重组资产的处置损益相互割裂，而应统筹考虑两项资产持有期间损益以及重组时点发生的交易损益，全面客观地反映该业务对银行的整体价值影响。

三是管理模式发生变化，需要分工协作厘清管理责任。在不同资产形态下，银行的管理目标和机制流程存在差异，需要相关部门各司其职，在保障安全的前提下争取整体回收价值最大化。对于信贷资产，由信贷管理部门按照政策规定开展贷后管理，监

**作者简介：**邓钦，国家开发银行财会部处长，高级会计师，财政部国际化高端会计人才（第五期）、中央国家机关会计领军人才（第五期）；

张维，国家开发银行财会部副处长，高级经济师。

测资金用途流向和客户偿债能力,做好本息回收管理。对于被动持有的抵债资产(包括金融资产和非金融资产),一般由资产管理或保全部门进行管理,需要做好资产保管和估值等工作,及时处置变现降低损失。部分资产交易不活跃、透明度低、流动性差,进一步拉长了资产处置和管理的周期。按照权责匹配原则确定各阶段任务和各部门职责,有利于发挥专业优势,厘清管理责任和管理绩效。

四是信息系统发生变化,需要全面集成打通数据链条。债务重组业务涉及多个资产、多个阶段,以及业务财务领域的大量数据信息和管理系统。银行信贷业务一般通过核心系统核算,具有相对扎实的数据基础,如通过调整利率、期限等方式进行留债处理,可在原贷款基础上进行核算调整,在系统中保有基本信息和数据链条。如通过债务重组转换为其他金融资产或实物资产,则需转入其他系统或组件进行核算与管理,另行记录估值和处置相关业务信息,可能导致部分数据“失联”甚至形成“数据孤岛”,不利于从全生命周期进行资产管理和数据分析。因此,需要探索建立与全生命周期管理相适应的数据管理模式,推进系统有效衔接,全面集成相关信息,彻底打通数据链条。债务重组资产全生命周期如图1所示。

## 二、实施卡片制管理的相对优势

卡片制管理是一种以卡片作为基本载体和操作单位,记录和流转信息、组织和处理任务的管理方法。当前,卡片制管理被广泛应用于固定资产管理实践之中,通过标准化、精细化管理,为实物管理、账务核算、风险控制

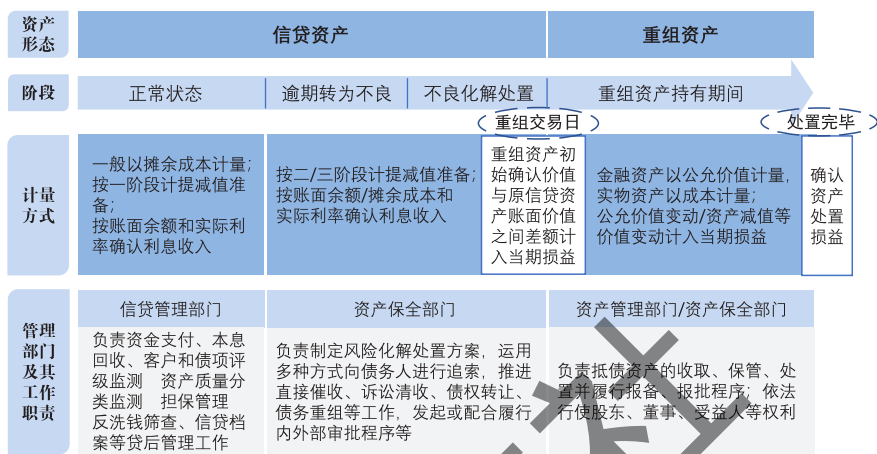


图1 债务重组资产全生命周期

提供有力支撑。

卡片制管理主要具有以下优点:一是建立唯一标识。卡片制管理的核心是通过编码或标签等方式,为每项固定资产赋予其独有的标识,并以此为基础开展账务核算、信息记录和系统管理。标识具有“唯一性、终身性”,唯一性是其身份属性,与其他资产相区别;终身性是其时间属性,涵盖资产的整个生命周期。二是实现信息集成。固定资产卡片可集中体现资产基本信息,记录资产名称、规格型号、购置日期、原值及折旧等详细信息,根据管理需要优化完善,同时动态更新资产的转移、维修、报废等全生命周期信息,确保数据完整性和可追溯性。三是规范管理流程。固定资产管理涉及多个部门和流程,购置、调拨、维修、报废等操作均需通过卡片记录,履行相应的审批流程,同时卡片可明确记录资产的使用部门和责任人,进一步强化权责意识,确保流程合规。基于前述债务重组业务的特点,银行运用大数据等现代信息技术对重组资产进行卡片制信息化管理,可有效解决当前管理中面临的难点和痛点,进一步提升管理效率和价值贡献。

一是建立数据关联,覆盖生命周期。按照卡片制管理的核心要义,应当为重组资产设置唯一的身份标识,从初始确认直至处置回收。与固定资产管理不同,除了身份标识之外,还需为债务重组设置专有的事件标识,通过系统映射方式明确重组前后资产的“血缘关系”,以便对资产进行全周期、全过程管理。

二是厘清时间节点,记录关键事件。债务重组经历法院裁定、协议签订、权属转让、账务处理等关键时点,取得重组资产后还需定期进行价值评估、折旧摊销等,运用卡片制管理方法对关键时点和事件进行序时记录,可通过信息系统全景式查询重组资产运行管理情况。

三是追踪价值变动,评估管理绩效。重组取得的金融资产在初始确认后需要通过财务估值反映其公允价值变动,最终依据处置价格与初始确认价值的差额确定其投资收益。通过电子信息卡记录其初始确认、终止确认及各资产负债表日价值变化,同时接入原有贷款减值损失,可完整反映整个生命周期及各阶段价值变动情况。

四是推动信息共享,形成管理合

力。当前债务重组管理中存在重组前后资产信息割裂、财务业务数据分散、不同部门难以掌握数据全貌等问题。通过建立债务重组信息卡全面集成并动态更新相关信息,有助于各部门及时掌握重组业务进展及价值变动情况,满足重组业务相关资产管理、财务管理、税务管理等工作需要,进而持续优化机制流程,合力做好化险挽损工作,实现价值最大化。

### 三、债务重组卡片制管理的实施路径和基本要素

对债务重组业务实施卡片制管理,并非简单套用固定资产卡片方式进行信息记录,而是运用现代信息技术全面提升系统化管理能力,推动重组业务信息数据实现可扩展、可衍生、可聚合、可比对,相应完善配套管理机制流程,推进财务、业务一体化管理。

#### (一) 实施路径

一是加强顶层设计。银行应当统筹外部形势变化和内部管理需要,系统构建债务重组管理体制机制,明确治理架构和职责分工,完善业务管理和财务会计制度,分类授权开展债务重组审批工作,打通重组方案制订到执行全过程,运用卡片制等方式推行债务重组信息化管理,实现制度、流程、系统“三统一”。

二是优化机制流程。建立标准化、精细化的机制流程是债务重组卡片制管理的重要基础。银行可在现有信贷管理机制流程的基础上,完善符合重组资产特征的制度体系与操作流程,明确重组资产管理的关键事件与要素,统筹联动业务处理、会计处理与资产管理,将一体化管理流程嵌入相关系统。同时,应建立激励约束机制,在准确测算重组损益影响基础上,

科学评估各阶段、各部门管理绩效与责任,推动加快资产处置,最大程度化险挽损。

三是深化业财融合。业务与财务高度协同是实施卡片制管理的重要保障。业务部门与财务部门应紧密配合,根据业务实质、法律关系和会计确认条件把握好相关资产账务处理时点,有序推进业务操作和会计处理,确保关键事件处理合法合规;全面梳理重组协议中的权利义务关系,厘清风险和报酬转移情况,夯实交易结构和新老资产对应关系;综合考虑业务和财务信息,合理评估重组资产受偿价值,以客观公允的价值计量为资产处置回收创造良好条件。

四是夯实数据基础。卡片制管理实质上是通过集成全量数据、厘清数据关系以生成结构化报表,服务管理提质增效,数据的完整性和准确性至关重要。要全面整合重组数据信息,在原信贷资产信息基础上建立与新资产业务管理和财务系统的数据接口,自动触发并记录业务和财务信息,动态更新价值变动和资产处置情况,实时反映各项重组业务对银行的财务影响。要加强数据质量管理,从源头出发强化数据治理,对于外部采集数据和补录加工数据,应当建立数据校验与审查机制,管控操作风险。

五是强化系统支撑。要有效应用大数据技术对债务重组相关的结构化、非结构化数据进行整合分析,形成债务重组全景视图,揭示数据变动趋势;探索应用大模型等人工智能,识别分析合同文本和市场数据,对债务重组执行效果进行实时预测与风险预警,为资产运用和处置提供智能辅助;支持定制化和生成式管理报表,为卡片制管理报表升级扩容提供有力

支撑。

#### (二) 基本要素

债务重组业务信息量大且数据关系复杂,涉及到银行信贷、核心、风险、保全等多个系统,需要全面集成相关信息,厘清数据范围和数据关系,建立立体式、关系型数据结构,根据管理需要生成“信息卡”。主要包括以下五类信息:

一是基本情况信息卡。即重组业务的“身份证”。首先,每项债务重组应设置专有的编码标识,可结合所在机构、业务类别等维度设置编码规则,确保具备“唯一性、终身性”。其次,以债务重组编码为索引,串联起重组前后两项资产的基本信息,包括原信贷资产的项目名称、贷款合约号、借款人、贷款余额、减值准备等信息,以及新取得资产的项目名称、资产编码、债务人/被投资人、初始确认金额等信息,并动态更新资产估值变动、分红处置等情况。

二是关键事件信息卡。即重组业务的“大事记”。按照序时进度对债务重组全生命周期的关键时点和重要事件进行记录。在债务重组完成日(一般为重组取得资产的入账时点)由系统接入原信贷资产的发放日期和终止确认日期,并生成新资产初始确认的时间和事件信息。其后,由系统根据业务操作情况自动记录新资产转让、处置、核销等事件信息,直至新资产全部处置完毕。此外,可由业务人员在系统中登记法院裁定、重组协议签订、权属变更登记等事件信息,以便对债务重组全生命周期事件进行一站式查询。

三是交易结构信息卡。即重组业务的“关系谱”。债务重组涉及复杂的交易结构,应当借助系统全面厘清新

老资产的“血缘关系”，为准确开展会计核算、税务管理和绩效评估提供基础支撑。要全面梳理原贷款本金、利息、罚息、复利等全部债权在重组交易中如何进行受偿安排，特别是大型项目债务重组通常涉及“多对多”的交易结构，需要明确重组前后债权或资产的对应关系，通过数字化方式建立索引，并通过信息卡方式进行直观展现。

四是价值计量信息卡。即重组业务的“记账本”。价值计量是债务重组的关键信息，要完整记录债权转换为资产的相关定价（如转股价）、重组时点资产价值、持有期间资产价值、资产实际处置或回收价值等关键要素，全面分析重组前后资产价值变动对损益的影响。在重组资产持有期间，通过与估值或账务系统实时对接，及时反映最新价值变化；在重组资产处置完毕后，基于资产初始确认价值和回收价值计算投资收益，同时考虑原贷款损益情况，综合反映全生命周期的盈利影响。

五是业务流程信息卡。即重组业务的“签字簿”。重组形成的资产需要经历接收、保管、评估、处置等业务流程，以及初始确认、估值减值、折旧摊销、终止确认等账务处理环节。银行可开发建设重组资产管理相关功能模块，由系统实现重组资产相关操作和审批电子化处理，全面集成业务流和财务流信息。相关业务和财务人员可在系统中按权限进行操作，查询资产状态、流程环节、部门人员，实现信息共享，进一步提升管理精细化水平。

### （三）实施要点

一是以价值管理为核心，增强决策支持。债务重组卡片制管理的对象大部分为金融资产，其重点是资产全

生命周期的价值管理。银行应当围绕价值创造目标，持续优化估值减值模型方法，重点关注信托、可转债等特殊复杂金融资产，紧盯预期信用损失和公允价值评估等关键环节，确保各阶段价值计量信息及时准确，为银行把握资产处置的最佳时机、合理评价重组业务风险收益、控制成本减少损失提供有力决策支撑。

二是以技术赋能为手段，提升管理效率。卡片制管理是对债务重组数据信息的全面整合和综合应用，也是银行利用信息系统为债务重组管理赋能增效的有利契机。银行应当全面梳理债务重组管理的流程环节，科学设计自身的信息卡片及工作程序，对信息共享做“加法”，对冗余环节做“减法”，通过信息化、自动化处理进一步加快信息流转和操作审批速度，释放各部门时间资源，提升专业价值贡献。

三是以数据挖掘为依据，优化重组业务。卡片制管理模式下可积累丰富的重组相关业务和财务数据，如各类交易模式占比，留债比例、期限、利率，转股价格、变动幅度等，充分挖掘并发挥数据的潜在价值至关重要。银行应当多维度分析各类交易模式对贷款实际清偿率、交易成本、财务绩效等的影响，进而评估总结各类重组交易的优势与弊端，为后续债务重组项目争取相对有利的条件提供重要参考。

四是以方法可行为基础，兼顾成本效益。卡片制管理是一种管理理念和方法，需要根据银行实际情况进行可行性研究和个性化落地。对于债务重组数量多、规模大、具有充足系统建设资源的机构，可结合数智化转型进程，全面推进债务重组卡片制管理应用；对于债务重组数量少、影响小、

应用效益不明显的机构，可适当借助卡片制管理理念，在数据信息整合联通、机制流程改进优化等方面进行积极探索。

采用卡片制的理念方法对债务重组业务进行管理，是新形势下运用信息技术提升银行精细化管理水平的探索，需要一体推进理念创新、流程创新、技术创新，也需要前中后台相关部门紧密配合，形成系统合力。债务重组是银行复杂业务的“小切口”，突出反映了当前银行推进业财融合与信息化管理的难点与痛点，可以此为基础不断探索总结适应银行业务新特点的现代化管理路径方法，助力做好降本增效的“大文章”，为银行高质量发展奠定坚实基础。□

责任编辑 林荣森

### 主要参考文献

- [1] 成俊, 邓钦, 张维. 银行参与债务重组相关会计核算问题研究[J]. 金融会计, 2025, (1): 18-25.
- [2] 赵迪, 谢楠, 成俊. 信托参与债务重组应用研究[J]. 开发性金融研究, 2022, (5): 47-53.
- [3] 中国建设银行财务会计部课题组. 债转股会计处理和估值研究[J]. 金融会计, 2021, (8): 34-42.
- [4] 宋妮妮, 程姝涵. 银行因企业破产重整持有的财产权信托会计处理[J]. 金融会计, 2024, (3): 46-51.
- [5] 蔡冬, 李蛟龙. 从会计计量角度和管理角度对商业银行抵债资产的思考[J]. 西南金融, 2018, (9): 27-31.