

融资担保行业 企业内部控制体系构建建议

黄叙■

摘要：如何降低担保代偿风险发生率，全面提升风险管理水平是担保企业需要解决的问题。为此，融资担保公司应探索构建以全面风险管理为主导的内部控制体系，促进融资担保业务的健康发展。

关键词：融资担保行业；全面风险管理；内部控制体系

一、营造全面风险管理的内部环境

（一）管理层树立风险理念，明确企业战略目标

管理层应确立风险的理念，制定公司发展战略规划，设立近期、中长期发展战略目标。基于风险容量的确定，对项目的经营风险、政策风险、法律风险、道德风险等进行综合评判，做到“一单一案”，对已放贷项目进行定期跟踪监管。

在发展规划方面，公司在提供融资性担保服务的基础上，还可与融资租赁公司合作，进一步拓展非融资性担保、直接融资担保以及政策法规范围内的投资理财服务等，构建业务构架，使公司进得去、退得出，将风险扼杀在选择项目之前。

（二）打造全面风险管理文化

对员工进行风险理念灌输，树立其担保行业应严格风险控制的认识，营造“言必合规、行必守制”的氛围。建立不合规行为监管机制，部门领导应对员工的日常行为进行监

控，发现异常情况，必须要求员工填写异常情况表，降低道德风险及操作行为风险。通过培育全面风险管理文化，增强履行职责的自觉性和执行制度的严肃性。

（三）健全人力资源管理机制

着力加强全员培训，鼓励员工参加进修、提高学历层次，提升专业技术水平，以岗位设置经营目标，以经营目标决定基本薪酬，设置提成比例，形成与晋职晋级、薪酬待遇相挂钩的长效、定期的培训激励机制。建立评委考核机制，设置相应的惩罚、激励措施，对评委出具意见后的责任要进行清晰的界定，评委应根据其评审意见承担相应的责任，提高风险决策效能。

（四）完善组织机构设置

除设置常规的业务部门和职能部门外，着力规范风险管理（控制）部门权责，严格执行担保前的业务审核和担保后的风险控制及代偿、追偿方案，此外，应设立董事会风险管理委员会作为独立的控制性机构，防范公司担保规模日益扩大带来的

系统性风险。该机构主要负责：拟定公司管控战略及规划，提出管控的政策和程序并实施；建立内部控制评价标准，落实内部控制体系建设的相关措施，组织对风控人员的考核和风险管理队伍建设；评估公司外部环境的宏观风险因素；就公司环境、战略、运营过程中所存在的风险提出建议。

二、完善风险评估制度及流程

（一）加强担保业务风险识别

对在保业务采用风险缓释措施，以房产、土地抵押为主，抵质押物必须核实其权属、变现价值和能力、他项权证等，同时对反担保价值进行评估，以保证覆盖担保项目的担保余额。在客户审查方面，除了对客户贷款金额、贷款质量和信贷行为进行风险量化分析外，可通过与中国人民银行征信中心构建的企业信用档案数据库联网，对客户资信状况及关联关系进行非线性量化分析，及时发现引起风险的信号，规避公司的代偿风险。此外，风险识



图 / 刘国平

别要重点关注被担保企业财务信息的真实性、存在的法律风险并对其未来的现金流量进行科学的预测。担保过程控制应注重担保事后的及时性和连续性监督,对已经出现的担保事故要尽早处理。对高风险担保项目要重点关注,专人监控,提前制订追索方案,尽力降低代偿率和损失率。由担保业务部门和风险控制部门共同识别和评价可能存在的风险,并考虑应采取怎样的措施应对,是躲避、接受、降低还是分担风险;通过外聘具备丰富专业知识和技能的专业人才发表独立审核意见或参考银行较成熟的客户评价体系,为评审委员会的风险决策提供参考和依据。

(二) 制定多样化的风险应对策略

1. 合理设计项目组合,降低担保业务风险。在每个项目的风险被严格控制的情况下,利用项目组合进一步分散风险。明确规定项目组合的信用质量、变现程度、多样化、单一风险、区域分布、期限管理等方面的要求,根据每笔担保情况,计算担保的平均持续期限,保持担保资金投资组合的平均持续期限与担保的平均期限相匹配;根据每笔净担保业务量对应的信用风险转换系数计

算加权净担保风险;根据加权净担保风险增加净资本的数量,控制担保风险与净资本维持在适度水平。

2. 与多方合作,构建风险分担机制。一是与银行签订合作协议,对担保客户准入条件、责任划分、业务流程、风险控制等进行明确约定。双方合作领域可优先为具有一定资质的中小企业,公司负责开发、评审项目,向银行推荐客户项目并按担保余额的一定比例缴纳保证金。一旦出现损失,公司和银行可按事先约定的比例各自承担相应损失。二是制定反担保措施。融资性担保公司根据企业和项目的实际情况,设置财产抵质押、保证金、企业的保证反担保、企业法人个人信用反担保等,原则上不接受仅有保证的反担保。对于保证反担保必须审查其是否具有合法的保证人资格,同时审查其资信状况、财产权属和代偿能力;对于抵质押物反担保,必须审查抵质押物的权属,评估抵质押物的变现价值和变现可行性,核查抵质押物是否有其他抵押权设置在先。

三、完善信息与沟通机制,建立高效的监控稽核制度

对公司各部门职责、部门协作

及议事规程进行详细的规定,重视信息沟通的双向性,尤其是要加强业务部门与风险控制部门的信息传导和组织协调。制定和完善公司会议制度,保证决策的透明度和信息传递的及时性。设置业务稽核部门,针对担保业务的保后监督,设立保后业务监管机制,根据不同的承保业务质量制定不同的监控对策,同时动态监督反担保方案的执行情况。在风险管控职能上直接对公司总经理负责,配合制定与担保成功解除率相挂钩的业务考核制度,提高监管工作效能和预警机制反应速率。

改进业务流程,将日常稽核融入业务实施过程,使风险控制部门和业务部门充分合作,提高风险防范水平。比如将尽职调查环节的岗位设置为由业务经理和隶属于业务稽核部门的专职保后监管经理对企业进行实地考察,业务经理为项目负责人,负责对项目调查、反担保方案设计与客户沟通协调等工作;专职保后监管经理协助业务经理完成调查工作,并独立对项目提出调查意见,同时负有对业务经理的监督作用。由业务经理结合初步调查中需要了解的问题填报业务调查提纲,交风险控制部门经理后,进入联合调查阶段,并各自独立出具项目调查报告和项目审查报告。业务经理对项目调查报告的真实性、合规性负责;风险控制部门经理对项目审查报告的风险可控意见负责,并建立相应的控制与考核机制,进一步提高业务审查效率和项目审查质量。

(本文系四川省教育厅科研项目“成都ZX融资担保公司内部控制体系建设研究”<14SB0499>的研究成果)

(作者单位:四川大学锦城学院)

责任编辑 鲍双双