

A 融资担保公司风险分析与防范建议

郭京梅

A 融资担保公司（以下简称 A 公司）成立近 20 年，账面营业收入和利润总额基本稳定，但因其业务特殊性导致在经营管理、财务管理上仍面临较大风险，应采取有效的风险管理措施来保障业务的稳健性和资金的安全性。

一、A 公司风险分析

1. 业务风险指标超标，经营不规范。根据规定，对同一被担保人的担保责任余额不得超过其净资产的 10%，对同一被担保人及其关联方的融资担保责任余额不得超过其净资产的 15%，A 公司报告期内存在超以上上限的情况。同时，单项担保金额平均值超过 2 000 万元，与其对地方中小企业担保的经营宗旨不符，担保保证金在业务结束后未及时解保，导致使用效益不高。此外，按账面资产计算，A 公司各期末 I 级资产、II 级资产之和均低于资产总额扣除应收代偿款后的 70%，III 级资产均高于资产总额扣除应收代偿款后的 30%，个别年度 I 级资产低于资产总额扣除应收代偿款后的 20%，未达到融资担保资产比例管理要求。

2. 抵押担保及风险对冲保障不足。主要表现为：一是代偿风险高。报告期内 A 公司账面代偿款发生净额数亿元，部分代偿项目未取得足值的担保物，对部分被担保人和反担保人相关财产的保全措施尚在实施中。二

是风险对冲措施有待改善。A 公司反担保措施主要为存货、股权、固定资产、应收款的质押业务以及信用、无抵押、第三人保证业务，两项合计占比超过 50%，部分担保项目抵押物不足值；以第二顺位、第三顺位受偿人身份取得的反担保标的物，在发生代偿后，通过司法程序追偿时执行难度大，追偿效果差，存在较大的风险敞口。作为风险对冲和补偿机制的担保赔偿准备金计提未与担保责任风险分类挂钩，其累计达到一定标准后实行差额计提无法反映实际风险水平，年度中期担保赔偿准备金和未到期责任准备金未强制根据担保业务的实际发生情况及时调整。三是关联交易不规范。A 公司为关联方提供担保缺少必要的合同文件，委托保证合同无双方签字、盖章，法律关系不清晰，长期未收取担保费用，也未催收应收款项，对大额担保未要求关联方提供反担保措施，提供担保的条件实质上优于为绝大多数非关联方提供担保的条件。

3. 内部控制存在缺陷，对业务全流程的监控不够。内控人员不能及时掌握业务合同、项目进展等情况，部分项目未召开项目评审会，存在重大项目未落实保障措施即签约承保、反担保抵/质押登记未及时办理、抵押物不足值及风险敞口大等情况，未对在保项目定期跟踪、实施现场检查并形成保后检查报告，未持续取得被担保人财务报表等必要信息并进行核

实；业务台账记录不准确，在保业务未在业务台账及时登记，业务台账登记的担保期限、担保余额与实际不符，担保起始日期早于放款通知书日期；业务资料缺失，部分项目无被担保人的基础资料、部分项目保前无尽职调查、部分项目无被担保方的董事会决议、以实物或无形资产抵押、以股权质押的项目无资产评估报告、抵/质押登记；业务档案基本资料或内容缺失；未及时实施反担保措施等。

4. 财务管理水平有待提升。主要表现为：一是财务基础工作不到位。A 公司未登记与担保有关的或有负债辅助账，部分会计核算事项采用收付实现制，未适时根据会计准则的变化对会计政策进行变更，未准确完整地反映相关经济业务，还存在会计处理不及时、入账依据不充分、财务部门与业务部门衔接不畅等问题。在会计核算方面，应收未收担保费未进行账务处理，应收代偿款余额较大，计提的担保准备金过低；委托贷款、向非融资担保机构进行股权投资等业务的损失未在账面予以体现。应付款项的对方单位包括部分担保客户，交易内容为担保保证金及往来款，存在收款后为担保客户关联方支付保证金的情况。部分担保业务发生时，借款人因各种原因未第一时间交纳担保费，存在担保业务期间交纳、按年交纳、提前还款而后交保费、经营困难缓交等不同情况，实际交纳保费的时间与合

同约定不一致；应收未收的担保费和委托贷款利息未进行账务处理，无备查登记。二是资产管理存在漏洞。发生代偿后按合同取得追偿的房产，A公司未予验收及办理交接手续，且反担保抵押标的物总体上质量不高，主要是较为陈旧的设备、变现能力不强的存货等，难以实时监控，代偿后不能得到足额追偿。

二、防范建议

1. 突出主业，合理确定业务规模，开展与公司定位和风险承受能力相匹配的业务。准确把握外部环境变化，分析公司自身的财务状况、经营状况和代偿能力，加强业务规划和经营计划管理，制定与自身条件匹配的风险管理战略和目标。在风险可控范围内开发和拓展业务，提供差异化服务。

2. 完善担保业务风险对冲机制，加大追偿力度。国内担保实务中，担保物是评估借款人还款能力的重要因素，需要特别关注其可变现能力和价格公允性，以及是否存在他项权利。对于较普遍存在的关联企业之间相互提供担保或保证的情况，如果相关企业缺少实力，实质上相当于信用借款，应核实是否具有真实可靠的还款资金来源。采取适当的担保策略，综合考虑贷款额度、预期收益、资信状况、担保资金运转情况等因素，采取全额担保或非全额担保的不同方式，优先选择一般保证，合理确定担保金额，通过限定担保领域和客户集中度、担保放大倍数，把担保风险控制在可承受范围内。另外，可通过再担保制度和再担保产品在一定程度上分散风险。如果担保项目发生损失，应尽早采取措施，核实可执行的动产、不动产状态，判断被担保人还款能力和还款意愿。在还款能力不足或还款意愿不强的情况下，及时启动追偿机制、申请

财产保护，运用法律手段对担保对象和实际控制人的财产予以冻结和执行，尽可能获得第一顺位赔偿，避免追偿过程中操作不当造成的损失。

3. 完善内部控制体系。一是根据业务规模和特点、组织机构设置、人员构成等，完善内部控制制度和业务操作流程。充分发挥风险管理部门作用，完善并实施风险识别、评估、监测和控制程序和方法，开展风险防范培训，提升风险敏感度，加强绩效考核，实行动态监控，落实相关人员的经济责任，保障公司风险管理目标的实现；倡导全员风险管理的企业文化，遵循不相容岗位分离原则，在项目初评、筛选、调查、评审、手续办理、后期管理、代偿追偿等方面完善管理制度和评价方法，明确各层级职责和分工，建立相互制约、奖惩分明的内部运行机制。二是加强业务的全流程监控。建立业务管理信息系统，在客户管理、项目管理、保费管理、日常事务管理、分析统计、风险预警、系统管理等方面充分发挥自动化、智能化、即时性、可扩展性的优势，加强客户信息管理、尽职调查、反担保措施核实、项目审批、合同签订、保后管理、保费核算与收付、数据多维度分析统计、项目预警、内部参数设置管理等功能开发建设，将内部控制与业务管理落到实处，提高风险评估及预警的可靠性和效率。对业务项目进行保前调查、保时审查、保后检查，明确工作标准和尽职要求，对执行情况进行有效监督和及时纠正。明确各类担保业务审批的授权批准方式、审批人的权限和审批流程，严格项目评审制度，对于额度较大的担保或投资项目加强集体决策。重视保后监管，对企业经营状况、财务信息、反担保措施等进行跟踪，发现不良状况及时揭示风险并予以应对。担保项目运作过程中的各

项重要资料及时归档，妥善保管。对业务档案的归档范围和内容制定统一要求，档案目录清晰、内容完整，归档资料包括但不限于：担保对象的基础资料、尽职调查报告、董事会决议、评审会意见、抵/质押资产的登记文件、评估报告、业务办理和代偿追偿过程中的各项合同、手续、批示、会议纪要、审批流程、担保费减免文件等。

4. 加强财务管理。一是加强财会监督，保证会计信息真实、完整。财会监督贯穿于经营管理活动的全过程，通过对财产资金、财务收支、成本费用、经济合同、重要经营管理活动等进行监督，保障资产安全完整，财务信息真实可靠。要遵守会计基础工作规范和企业会计准则，实施审慎的会计原则，客观反映资产负债价值，真实、完整地体现担保机构财务状况和经营成果。二是以业财融合促进风险管控。财务应前移至事前、事中，参与预算预测、项目管理、经营分析、监督检查等方面，加强与业务和其他部门的沟通协调。建立财务风险预警系统，及时分析财务和经营情况，构建财务风险预警指标体系并制定风险处置预案。通过财务风险预警指标对风险进行量化，评估可能发生的财务风险等级，若超出安全范围，及时采取应对措施进行化解。三是做好资金预算和调度。根据企业经营实际和预计发生的业务，对资金进行统筹安排，通过预算和有效管理，保证日常运营的资金需求。实时监控资金来源和使用情况，对预算执行情况定期检查分析，综合考虑流动性、安全性和收益性，及时发现问题并予以处理，保障现金流的可持续性以及对业务需求的支撑。□

（作者单位：中兴财光华会计师事务所<特殊普通合伙>）

责任编辑 刘霖