

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 200115029

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 商业性担保机构的业务风险管理研究

A Study in Managing Business Risks by Commercial  
Guarantee Enterprises

陈 智 海

指导教师姓名: 郑 鸣 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 9 月

论文答辩日期: 2005 年 10 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 论文摘要

担保行为自古就有，可是担保行业却是这几年才诞生的一个新生事物。信用担保是银行信用和商业信用的集合体，是随着商品经济的发展而产生的以“信用”为中心的中介活动。由于担保机构是为社会（公司、个人、政府）提供信息服务、承担信用风险的准金融性商业机构，因而担保机构的信用增级、信用担保和担保倍数放大功能决定了它的高风险特征。信用担保行业是国际上公认的高风险行业，其风险除来源于担保对象和外部条件外，还与担保机构自身功能和内部管理密切相关。在我国现阶段，国家关于信用担保的法律法规不健全，缺乏相应的社会信用制度，担保机构运作模式、经营经验还有待探索，特别是担保专业人才的极度缺乏，导致我国担保行业面临十分严峻的风险形势，防范和化解风险是我国担保机构生存与发展的核心问题。本文拟从担保机构业务经营和风险管理的实际出发，采用理论分析和实证研究的方法，探讨担保机构在担保风险过程中控制担保风险的措施和实践，为完善担保机构风险管理模式提供借鉴。全文共分四章：

第一章介绍我国商业性担保机构的发展以及相关的风险管理理论。由于目前国内信用制度建设滞后、商业性担保对象风险较大、风险收益不对称、缺乏有效的风险控制手段和分散风险的制度安排以及担保行业人才缺乏等现象存在，商业性担保机构在经营中承担着巨大的风险，担保机构必须重视担保业务的风险管理。而风险管理理论对风险的管理有着基本的程序和一般方法。风险管理的基本程序包括：风险识别、风险测算、风险评价、风险控制和效果评价等环节。风险处理的一般方法包括：回避、自留、预防、分化和转嫁等。

第二章介绍了商业性担保机构业务风险管理的制度设计。本章首先介绍了担保机构组织架构设立的依据及原则，其次通过对担保机构组织架构

的设计，明确各部门的职能划分和人员配置，最后介绍了担保机构业务流程及业务风险管理制度，通过对组织架构的设计及建立完善的业务风险管理四级审核制度，从而增加了操作过程中的透明度和责任心，避免了可能产生的不正当行为。

第三章介绍了商业性担保机构业务风险的分析管理与案例研究。完整的业务风险管理包括三个阶段：项目的受理、项目的审查与决策、项目的实施和监管。这三个阶段都存在着风险的可能性，必须同等重视，不可偏废。因此，结合风险管理的基本程序，本章对三个环节的实践操作如何进行风险管理和风险分析做进一步的剖析，同时通过结合案例分析阐述了业务风险管理中对风险控制措施的组合和应用。企业情况错综复杂，风险表现形式也大多不同，风险的不确定因素较多，担保机构应根据具体项目的风险特性，采取风险回避、风险抑制、风险转移、风险分散等控制措施，并加以组合应用，以达到防范风险的目的。

第四章总结本文的主要结论并提出在实践操作中防范风险的几项措施。作者认为，担保机构防范风险的通常做法是从内部和外部两方面做起。担保风险的内部控制必须完善内部风险管理制度。即建立合理的组织架构，完善各部门的职能划分和人员配置并建立相应的业务风险四级审核制度。担保风险的外部防范应通过对担保机构业务风险管理流程的剖析，结合风险回避、风险抑制、风险分散、风险转移、风险补偿等风险处理方法并根据具体担保项目的风险情况和程度，采取相应的控制措施或组合。

**关键词：**担保业务；风险管理；风险控制

## **Abstract**

There have been guarantee activities since the ancient time, but as an industry, it is a quite new thing that only appeared several years ago. Credit guarantee is the combination of the bank credit and the commercial credit coming with the development of the market economy that takes "Credit" as its agent activity center. Since the guarantee firms are supposed to be quasi-banking commercial organizations that provide the information service, take on the credit risks for society (companies, individual and government), it is their improvement in credit classification, their credit guarantee and the functional amplification that features themselves as the high-risk industry known widely in the world. The risks, besides those coming from the guaranteed and the external conditions, are closely related to the internal performance and management. It is true that we have not built up a complete legal system, effective social credit system and operational mechanism at present in our country, besides the considerable lack of experience and professional teams. These would leave our guarantee business to a most severe risk challenge. Therefore, the prevention and avoidance of risks can be the core to the survival and development of our guarantee companies. In regarding the above, this article, based on the realities of the guarantee business operation and risk management, is intended to use both theoretical analysis and positive research method, to discuss the measurements and practice in the risk management by the guarantee companies, to optimize their risk-control models. The article consists of 4 parts that include:

Chapter One is an introduction to the development of the guarantee business and the general risk management theory. The author argues that the high risks of commercial guarantee are the results of the backward system, asymmetrical risk proceeds, lack of effective risk control and professional teams involved. The guarantee companies must attach great importance to their risk management, which has its own basic procedures including risk identifying, measuring, evaluating, controlling and effect appraising, and its own basic risk control measurements among which are risk avoiding, keeping, preventing, differentiating and transferring.

Chapter Two introduces the risk management system designing for a commercial guarantee business and the basic reasons and principles for the establishment of risk management organization at first. The following is focusing on the structure designing so as to define the function of departments and the allocation of personnel. The final of this part introduces the operation flow and system of the risk management, arguing that the organizational restructuring and systematic improving along with 4-class check-up system can increase the clarification of the rights and liabilities for the people involved to minimize their misconducts.

Chapter Three analyzes the risks and management of our commercial guarantee business. The complete risk management includes 3 parts: the project pre-qualifying, examining and deciding, executing and supervising. The potentialities of any risk remain in all these 3 periods, which requires the same attention with no bias. Based on the above, the further analysis is also given to all the 3 parts in practice by following the basic risk management procedures, a case analysis for which the combination of the risks control methods is used. The risk control conditions for each company are complicated and unique. The probability of any factor that would cause risk requires the flexible application of the risk control methods that include risk avoiding, transferring, weakening or dispersing, but their combination can be more practically effective for our risk control activities.

Chapter Four concludes the whole article, considering several approaches in our risk control practice. The author argues that it is the usual practice for the guarantee business to control their risks both internally and externally. But the complete internal risk control system is the first must which mainly includes reasonable organization structuring, correct functional sectioning and personnel allocation among the departments, the 4- class check-up system. The particular analysis must be used for each business in using the above measurements, or their different combination depending on the risk nature and the very conditions that the risks are involved.

**Key Words:** guarantee business; risk management; risk control

# 目录

前 言 .....	1
<b>第一章 商业性担保机构的发展与相关风险理论研究.....</b>	<b>2</b>
<b>第一节 商业性担保机构发展概况 .....</b>	<b>3</b>
一、商业性担保的发展现状.....	3
二、商业性担保机构面临的主要问题.....	3
<b>第二节 商业性担保机构相关风险管理的理论研究 .....</b>	<b>5</b>
一、风险管理的基本程序.....	5
二、风险管理的一般方法.....	7
<b>第二章 商业担保机构业务风险管理的制度设计.....</b>	<b>9</b>
<b>第一节 担保机构业务风险管理的组织架构设计 .....</b>	<b>9</b>
一、担保机构组织架构设立的依据及原则.....	9
二、担保机构的业务风险管理架构设计.....	14
<b>第二节 担保机构的业务风险管理制度和风险管理流程 .....</b>	<b>21</b>
一、担保机构的业务风险管理流程.....	21
二、担保机构的业务风险管理制度.....	23
<b>第三章 商业性担保机构业务风险的分析管理与案例研究.....</b>	<b>25</b>
<b>第一节 商业性担保机构业务风险的分析与管理 .....</b>	<b>25</b>
一、担保项目的受理.....	25
二、担保项目的审查与决策.....	27
三、担保项目的实施和监管.....	32
<b>第二节 商业性担保机构业务风险管理的案例研究 .....</b>	<b>33</b>
一、案例 I ——A 公司担保项目的风险控制.....	33
二、案例 II ——B 公司担保项目的风险控制.....	37
三、案例 III ——C 公司担保项目的风险控制.....	39

第四章 结论和建议 .....	42
附录 .....	44
主要参考文献 .....	49
后 记 .....	51

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前 言

“2005 年以前担保市场无竞争。”这是担保从业人员常讲的一句话。可能有将事物绝对化的倾向，但是它也真实反映目前担保市场是供不应求的。社会对担保的需求非常大，而因为我国的体制原因，担保的供给却非常稀缺。在我国，担保行业仍处于初创阶段，仅仅只有 10 多年的历史。一个行业有市场，没竞争，那么就存在的巨大的商业利益。近几年来，随着市场经济的发展，我国刚刚开始逐步放开金融业和担保业，相应的限制性规定非常少，担保业呈现快速发展的局面，成为一个新兴的、初显活力的朝阳行业。

当然，我们也应该清醒的看到，目前担保行业的发展也存在着很大的制约因素。其中两个最重要的制约因素是：第一社会信用体系没有建立起来，社会信用意识单薄；第二是我国的担保法律体系不能给担保人以全面的保护。担保机构做的是信用，提供的产品是服务，经营的核心是金融资本运营，管理的核心是风险控制。“不赔三年，一赔到底”。担保机构可以说就是一个靠批发自身信用而谋取利益的社会细胞，它追求的是将掌握的金融资产运用到最大化，获得最大的利益。但同时担保行业也是一个高风险的行业，只有控制好风险，获得利润才不会出现损失，才能够保证企业持续经营。因此，担保机构在日常运营活动中，应牢固树立风险意识，加强担保风险管理，努力避免或降低担保风险。

从近年来已发表的论文及相关资料来看，对担保机构业务经营中的风险管理理论及实践都有不同层次的研究和探讨。本人作为担保行业的一名从业人员，基于业务操作的经验，运用在 MBA 学习中获取的知识，尝试着对担保业务风险管理中的风险管理问题做出一个较为准确的认识，提供一些思路。

由于学识所限，对于本文论述及观点中不成熟乃至谬误之处，敬请批评指正。

## 第一章 商业性担保机构的发展与相关风险理论研究

从 1993 年开始,我国专业担保机构从无到有,经过 10 多年的发展,已经初步形成了一个特定的行业。据不完全统计,到 2003 年初,我国已有各种类型的担保机构 1000 多家,募集各类担保资金 150 多亿元,预计可为各类企业提供 1000 亿—1500 亿元担保支持。到 2004 年底,担保机构又翻了一番多,达到 2100 多家,筹集各类担保资金 657.2 亿元,累计担保企业 18.8 万户,担保贷款总额 3237 亿元。分析我国的担保机构,大致有以下几种类型:第一类是政策性担保公司,设立的目的是为政府确定的中小企业提供担保,或者业务是原政府职能的延伸。这一类现在是担保行业的主体,它们非赢利,相互之间存在一定的联系;第二种类型是非金融机构投资的为了自己业务方便或赚取担保费而成立的民营担保机构。这一类数量最多,也最活跃,但是注册资本都比较小;第三类是银行和保险公司成立的履约担保机构,这个在国外非常普遍,在国内是刚刚开始;第四类是想成立民营银行的私人资本,由于受政策、最低注册资本、客源所限,先成立担保公司作为试路石。第五类是想要进入中国金融市场的国外金融机构,通过某种渠道注册内资的担保公司,为下一步进入中国金融市场做前期的准备工作,经济情报搜集,优良客户培养等。第六类是准备进行风险投资的机构,先成立一个担保公司,利用担保公司的信用评查体系来选择合适的投资项目,谋取超额利益。当然,对一个担保公司来说,以上六种类型不是单一的,除政策性担保机构外,绝大部分公司带有两种以上的类型特点。分析以上类型,其中政策性担保机构是亏损最普遍的,商业性担保机构在目前来看,是以盈利为目的的,同时它也是风险最大的。以下讨论的担保机构如无特别说明均为“商业性担保公司”。

## 第一节 商业性担保机构发展概况

### 一、商业性担保的发展现状

为解决中小企业融资难的问题，1999年由中国经济技术投资担保公司提议，经朱镕基总理批示，由国家经贸委牵头，各地政府出资，在全国范围内成立了一百多家政策性担保公司。政策性担保机构的成立，为促进政府职能转化、解决中小企业融资难，做出了一定的贡献。但是由于是以政府出资和参与出资为主，其在发展规模、产品种类、市场竞争及利益分配机制等方面存在较大的局限性，中小企业融资难的问题没有得到很好的解决。在这种情况下，从2002年年底，国家开始大力提倡成立以民间资本为主体的商业性担保机构，各地纷纷出台了鼓励政策。很快，商业性担保机构在南方沿海城市特别是浙江广东发展迅速。商业性担保机构与政策性担保机构相比，前者最大的特点是出资社会化、经营市场化，具有内控机制比较完善，利益分配机制比较合理、专业化水平较高的优势。商业性担保机构作为资金供需双方的服务商，最大限度地挖掘市场的潜力，通过介入前期调查、细化风险控制措施，设计业务方案，从而使资金配置渠道更为通畅，既扩大了银行业务，又满足了企业的融资需求，自己也从中获利。

### 二、商业性担保机构面临的主要问题

#### （一）信用制度建设滞后制约商业性担保业的发展。

总体来说，我国目前的信用缺失现象还比较严重，信用制度建设滞后于社会经济的发展，信用担保的社会需求与社会信用体系不完善的巨大矛盾制约着担保业的发展。由于信用信息失真、信用资源的供需失衡，使得担保机构在运营中面临着巨大的风险。

#### （二）商业性担保机构的担保对象风险较大。

商业性担保机构所服务的客户群体大多是中小企业，而中小企业群体在经营及财务管理上普遍存在一定的不规范，且资产规模相对较小，抗风

险能力弱。由于在经营及财务上的管理不规范，这些企业往往在工商、税务等方面的公开信息存在失真或较大水分，信息不对称的现象比较突出。为了取得贷款或担保，多数企业往往只提供其好的或经过修饰的方面，这样无形中加大了担保机构的判断难度，道德风险系数加大。

### （三）商业性担保机构风险收益不对称。

如上所述，商业性担保的对象风险较高，在完全市场化的情况下，高风险应以高收益作为补偿，但目前我国担保业务的担保费率偏低，面临的代偿风险相当突出。商业性担保机构的担保业务年收费标准目前普遍在 2%—3%，而银行给予中小企业的实际贷款利率在基准贷款利率上普遍上浮 20% 以上幅度，担保收费远低于银行的利息收入；而目前银行与商业性担保机构的合作模式，多采用由担保机构承担 100% 担保责任的形式。因此，从某种意义上说，银行作为融资风险的较小承受者，不但有比担保费用收入更高的存贷利差收入，还有融资客户所带来的其他业务收入；显而易见，商业性担保机构的风险和收益是极不对称的。

（四）商业性担保机构缺乏有效的风险控制手段和分散风险的制度安排。

目前担保机构自身控制与分散风险的手段是有限的，这主要是由于自身能力的不足和外部因素的制约。从行业管理上看，还缺乏适合各级各类担保机构的风险控制办法，以及分散风险的制度安排。风险的分散是一个社会化的问题，它涉及政府有关管理部门、商业银行、立法机构、有关行业，以及再担保制度等。风险分散的关键是要寻求风险释放的出口，特别是需要从制度和手段上加以解决。

### （五）商业性担保机构专业人才极度缺乏。

随着近几年我国担保机构数量的迅速增加，担保业务运作与开发显现出人才不足的状况。担保机构的担保品种设计和开发、担保风险的控制都需要专业技术、专业人才和经验来实现。但目前担保机构的良莠不齐，激

励机制的滞后，都影响着优秀人才的加入。现有担保从业人员专业知识和经验的匮乏，已经制约到担保业的发展。

## 第二节 商业性担保机构相关风险管理的理论研究

风险源于事物的不确定性，一般情况下是指出现损失的可能性。风险管理是指人们对各种风险的认识、控制和处理的主动行为。我们可以通过研究风险发生和变化的规律，测算和评价风险对机构经营管理可以造成损害的程度，并采取有效的措施来防范和控制风险的发生，以期用最小的管理成本和代价，获得机构最大的安全保障。担保公司发生风险的原因是多方面的。外部经济环境、信用环境、法律环境和国家政策导向等因素都会对担保机构的经营产生影响；担保公司自身的经济实力、人才素质、经营管理经验、对风险的控制和管理能力等，更决定着其能否持续经营。担保公司作为一个独立经营的经济实体，发生风险的原因与其他企业有着许多相同之处，但担保公司又是一个经营信用产品的特殊企业，其主营业务是为企业的融资提供信用担保，有着其特殊性。担保公司在为债务人提供担保后，其担保行为是在和债权人约定，当债务人不履行债务时，将按照约定履行债务或者承担责任的行为。因此，由于受各种事先无法预料的因素的影响，当被担保的债务人可能无法按时、如数归还借款，这时就需要担保公司代为偿还债务，即发生了担保代偿。如果担保公司最终不能全部回收担保代偿资金，就会导致担保公司经济上的损失。这就是担保公司经营担保业务所特有的风险。

### 一、风险管理的基本程序

风险管理的基本程序包括风险识别、风险测算、风险评价、风险控制和效果评价等环节。

#### （一）风险识别

风险识别是风险管理的第一步，它是经营机构在风险发生以前，通过感知和分析等方法，对自身面临的或潜在的风险加以判断、归类 and 鉴定风险性质的过程。经营机构所面临的风险是多种多样、错综复杂的，无论是已经发现的还是潜在的，是静态的还是动态的，是机构内部的还是外部相关联的，所有这些风险在一定时期和特定条件下是否客观存在？发生风险的原因是什么？是否有损害发生的可能性？都是应该在风险识别阶段予以回答的问题。风险识别主要收集和分析的信息包括风险源、风险因素、风险敞口（风险暴露）和损失可能等。

### （二）风险测算

风险测算是在风险识别的基础上，通过对所收集的各种信息进行分析，运用科学的统计和分析方法，估计和测算风险发生的概率和损失程度。风险测算不仅使风险管理建立在科学的基础上，还能为风险管理者和机构经营决策者进行风险决策、选择最佳防范风险措施提供可靠的科学依据。

### （三）风险评价

风险评价是指在风险识别和风险测算的基础上，利用科学的统计和评价指标体系，结合其他因素综合考虑、测算和分析，得出系统发生风险的可能性及其危害程度，并与公认的安全指标进行比较，以确定系统的危险等级，然后根据系统的危险等级，决定是否需要采取风险控制措施、采取什么样的控制措施以及控制措施采用的程度。

### （四）风险控制

风险控制是风险管理工作的实施阶段，经营机构根据风险评价的结果，为实现风险管理的目标，选择最合适风险管理措施和办法来防范和控制风险。

### （五）风险管理效果评价

风险管理效果评价是对采用的风险管理措施和办法的适用性及其产生的效果进行跟踪、分析、检查、修改和评估。风险管理的投入产出比，

即能否以最小的风险管理成本来取得最大的安全保障，是风险管理效果的主要衡量和评价标准。在实际工作中，我们还要考虑到风险管理实现的目标与机构整体的管理目标是否一致，以及风险管理方案实施的可行性、可操作性和有效性等因素。

## 二、风险管理的一般方法

风险管理对风险处理的一般方法有：回避、自留、预防、分化和转嫁等。

### （一）回避风险

回避风险是指设法回避风险损失发生的可能性，它是处理风险的一种消极办法。回避风险的办法虽然简单易行，但多数时候是不适当的。一个经营机构要想全部回避风险只能是不经营。因此，回避风险的办法通常只在两种情况下采用：一是某种特定风险所可能导致的损失程度和损失频率相当高；二是针对某种业务风险的防范处理成本大于其可能产生的效益。

### （二）自留风险

自留风险是指对风险的自我承担，并自我承受风险损失的后果。自留风险有主动自留和被动自留之分，被动自留风险实属无可奈何，主动自留风险通常在以下情况下适用：某种风险可能导致损失的程度和频率比较低，损失的时间和数量可以预计和测算，且该风险的最大损失不会影响到机构的财务稳定。在这样的情况下采用风险自留办法，其成本要低于其他处理风险办法的成本，且方便有效。应当注意的是，自留风险是有度的，当自留风险过多，甚至超出经营机构自身承担风险的能力时，一旦大规模发生风险损害，极有可能会导致经营机构出现财务危机。

### （三）预防风险

预防风险是指在风险导致的损失发生之前，为了消除或减少可能引发损失的各种因素，采取有效措施进行防范，减少或避免风险的发生。预防风险的办法在担保行业采用得比较多，如抵押、质押等。预防风险通常适用于

损失频率较高而损失程度相对较低的风险种类。

#### （四）分化风险

分化风险是指在风险导致的损失发生之前或之后，通过采取各种针对性的具体措施，将风险单位分割成许多独立的小单位而达到减少损失的一种办法。担保行业采用的“分保”和“共保”也是分化风险的一种做法。分化风险的办法通常适用于损失程度较高而风险又无法避免和转嫁的情况。

#### （五）转嫁风险

转嫁风险是指经营机构出于避免风险损失的目的，有意识地将可能发生的损失或与损失有关的财务后果转嫁给另一机构或个人去承担的一种风险处理方式。转嫁风险的做法在经济生活中比较常见，担保机构提供担保时需要反担保等，都是风险转嫁的具体例子。

在现实生活中，究竟选择哪一种风险处理办法最为合适，除了经营机构自身的风险管理理念以外，还要根据不同类型风险的不同特性，并结合行为主体本身所处的环境和条件而定。一般而言，每个机构的经营管理者都会尽一切可能去回避并排除风险，把不能回避和排除的风险尽可能地转嫁给第三者，不能转嫁的或损失可能性比较小的风险自留下来并设法消化掉。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库