

全国中小企业信用担保机构培训教材

信用担保机构经营管理丛书

信用担保实务案例

CASE STUDIES IN CREDIT GUARANTEE

狄娜 叶小杭 主编



经济科学出版社

7-832.4
全国中小企业信用担保机构培训教材
信用担保机构经营管理丛书

信用担保实务案例

CASE STUDIES IN CREDIT GUARANTEE

狄 娜 叶小杭 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信用担保实务案例/狄娜, 叶小杭主编. —北京: 经济科学出版社, 2007. 12

(信用担保机构经营管理丛书)

全国中小企业信用担保机构培训教材

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6772 - 7

I. 信… II. ①狄… ②叶… III. 信用 - 担保 - 案例 - 中国 - 技术培训 - 教材 IV. F832.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191614 号

责任编辑: 刘 军 卢元孝

责任校对: 杨晓莹

版式设计: 代小卫

技术编辑: 潘泽新

信用担保实务案例

狄 娜 叶小杭 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京新丰印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787×1092 16 开 27.5 印张 540000 字

2007 年 12 月第一版 2007 年 12 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6772 - 7/F · 6032 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

信用担保机构经营管理丛书

参编人员名单

编委会成员

编委会主任：狄 娜

编委会副主任：周平军、王 磊、叶小杭、张利胜、曹晓尔

编委（按姓氏笔画为序）：

王 磊、叶小杭、关湘平、李思聪、狄 娜、吴义国、吴列进
周平军、张利胜、张海鹰、张锴雍、曹晓尔、戴 君

撰写组成员

负责人：叶小杭、刘祖前

成员（按姓氏笔画为序）：

于 薇、王 程、王永智、王建功、邓光辉、叶小杭、孙宛青
匡 萱、付 炜、伍 军、刘 煜、刘 路、刘声志、刘祖前
刘蕴明、李 明、李 峻、李玉春、李春阳、李媛媛、吕向平
许跃东、朱文祥、冯志伟、向玉婷、汤 琪、张 季、张 顺
张人毅、张士雯、张兰兰、张杰清、张国祥、陈中华、肖燕华、
郑 枫、郑若瑜、郑建伟、易庆国、周欣华、范海波、杨丽娜
姚欣怡、赵 洪、赵利民、郭 红、宫建新、高晓慧、徐 浩
徐琪颖、涂晓敏、秦朝晖、顾晶晶、黄 涛、黄汉斌、黄倬炜
黄碧汶、盛东华、梅诗春、麻占华、曹选凯、笪永亮、赖金茂
韩 悦、温 良、谢勇东

目 录

绪 言	1
第一篇 担保机构管理篇	9
股权多元化担保机构的治理模式	11
民营担保机构的法人治理结构	15
担保机构的内部控制	22
担保机构的人才激励机制	28
以员工持股为基础的长效激励机制	32
“共”理念为核心的担保企业文化	36
担保机构的信息化建设	42
担保机构业务管理的信息化实践	47
担保业务的市场定位与品种选择	53
担保机构的市场拓展	57
塑料再生市场担保项目的批量开发	62
担保业务的创新与方案设计	67
银保合作的要点与风险共担机制	72
银保合作的成功范例	76
企保合作模式新探	80
政策性担保机构对国企改制的推动作用	85
第二篇 尽职调查篇	91
保前调研提纲的制定与实施	93
担保项目调研提纲的设计	96
保前信息甄别与风险防范	99
信息收集与担保业务操作	102

工程保函项目的信息采集·····	109
贷款担保项目的现场考察·····	116
现场考察与担保业务风险识别·····	119
针对中小企业不同发展阶段的现场考察·····	124
结合行业特点进行财务审核·····	129
担保业务的财务分析方法·····	135
企业财务作假手段的识别·····	141
非财务因素的尽职调查·····	145
贷款担保项目的细节调研·····	150
反担保方案的设计与合法性审查·····	156
担保业务的法律风险防范·····	160
企业财务调查工作底稿的制作·····	163
 第三篇 担保项目评审与实践篇 ·····	 169
担保项目的评审原则·····	171
对成长型企业的授信分析·····	177
保前调研与风险防范·····	185
保后检查与续保决策·····	191
存货质押反担保的操作模式·····	196
反担保措施的选择与开发·····	204
应收账款反担保方案的设计与实施·····	208
反担保方案的最优与次优选择·····	213
反担保方案的合理设计·····	218
 第四篇 风险管理篇 ·····	 223
从赢利分析判断担保风险·····	225
通过行业动态分析规避担保风险·····	229
企业成长期中的经营决策风险·····	233
企业经营风险的分析与化解·····	237
行政干预对政策性担保机构的不利影响·····	241
企业失信的成本·····	245
道德缺失引发的担保风险·····	248
企业经营者道德风险的防范·····	252

借款人弄虚作假骗保案·····	257
企业项目投资与担保风险控制·····	260
个别银行从业人员道德风险的防范·····	265
企业经营风险的识别与防范·····	270
防范银行个别工作人员恶意转移风险·····	275
银行个别从业人员道德风险对担保机构的影响·····	278
出口退税政策调整对在保企业的影响·····	281
“一房多证”的法律风险及其防范·····	285
出口退税政策风险分析·····	288
银行工作人员职业操守低下引发的担保风险·····	294
连环计骗取借款引发的思考·····	298
担保从业人员品质瑕疵造成的业务风险·····	302
担保从业人员道德风险的防范·····	305
担保机构的流动性风险·····	308
反担保物估值不当的风险·····	311
 第五篇 保后管理篇 ·····	 315
贷款担保风险的等级分类·····	317
保后管理的要点分析·····	320
保后检查与担保业务风险防范·····	324
担保业务的保后管理和追偿·····	326
保后监管中的应急机制·····	331
构建遏制风险蔓延的防火墙·····	334
逾期项目的风险化解·····	339
实现追偿权的艰辛历程·····	343
代偿项目的追偿措施·····	349
诉讼追偿中的财产保全策略·····	352
代偿项目担保债权的追偿·····	356
借款人串通第三人妨碍担保机构追偿案·····	361
担保风险的早期预警和化解·····	366
全面调查与担保风险防范·····	370

第六篇 综合篇	377
担保机构的可持续发展研究	379
商业性担保机构发展初期的战略选择	385
信用担保“四全”风险管理体系	394
政策性担保机构改制问题探讨	406
我国区域再担保体系的构建与机构运营模式设计	420
后记	431

绪 言

我国中小企业信用担保业自 1998 年开始试点至今已有 8 年。8 年来，在中央各有关部门和地方各级政府的大力支持和积极推动下，以中小企业为服务对象的中小企业信用担保机构得到了快速发展，为破解中小企业融资瓶颈发挥了重要作用。

一、我国中小企业信用担保体系建设的沿革与现状

众所周知，融资难、担保难是制约中小企业发展的世界性难题。为此，建立完善的中小企业信用担保体系已成为各国扶持中小企业发展的通行做法。实践证明，随着中小企业信用担保体系建设的不断拓展与深入，其作为缓解中小企业间接融资难有效途径的作用日益明显。1998 年 7 月，原国家经贸委设立了新中国成立以来的第一个中小企业司，经大量调研发现，融资难尤其是担保难是制约中小企业发展的第一瓶颈。为缓解这一难题，同年底召开的全国经济工作会议特别是经贸工作会议，均将建立中小企业信用担保体系作为推动中小企业发展的突破口。自 1998 年试点以来，我国中小企业信用担保体系建设大体经历了三阶段：一是试点探索阶段。1998 年底，依据国务院领导批示和经贸工作会议精神，原国家经贸委开始组织实施全国中小企业信用担保体系建设试点，并于 1999 年 6 月率先下发了《关于建立中小企业信用担保体系试点的指导意见》（国经贸中小企〔1999〕540 号），试点工作在镇江、深圳和北京等地陆续展开。二是政策推进阶段。2000 年 8 月，国务院办公厅转发了原国家经贸委《关于鼓励和促进中小企业发展若干政策意见》（国办发〔2000〕59 号），进一步明确提出了加快中小企业信用担保体系建设的要求。2001 年 4 月，国家税务总局下发文件：凡纳入全国中小企业信用担保体系建设试点范围的担保机构，其担保收入免征 3 年营业税（国税发〔2001〕37 号），上述政策有力地促进了试点工作的进一步发展。三是依法实施阶段。2003 年元月施行的《中小企业促进法》明确规定，“县级以上人民政府和有关部门应当推进和组织建立中小企业信用担保体系”。至此，历时 4 年的中小企业信用担保体系建设试点工作基本结束，担保业步入了依法实施的

新阶段。

据国家发改委调查统计,截至2006年底,全国信用担保机构已达3366家。其中,省级担保机构359家,地市级担保机构1379家;政府完全出资的688家,参与出资的630家,民间出资的2049家;公司法人2785家,事业单位381家,社团法人122家。3366家担保机构共筹集担保资金总额1232.58亿元,其中政府出资357.46亿元,占担保资金总额的29%。全国3366家担保机构已累计担保企业379586户,累计担保总额8051.87亿元,累计实现收入257.74亿元,其中保费收入183.53亿元,投资收入50.60亿元,其他收入23.61亿元。

二、我国中小企业信用担保体系建设的主要特点

第一,我国中小企业信用担保体系建设已由初期的机构试点,发展成为一个新兴行业。

作为新兴行业,其主要标志:一是作为国际公认的高风险行业,其机构准入已列入国家行政许可范畴;二是国家财政部门已为其量身定做了独立的行业财务会计管理办法;三是各级财税部门已探索或实施了补偿专项和税收减免;四是全国已有大部分省市区依当地需求成立了区域性担保业协会。与此相适应,政府推动担保业发展的指导思想亦从试点初期的“发展中规范”,到引导一个独立行业的“规范中发展”。此时,强调体系建设、系统控制、规范发展、择优扶强和行业整合尤为重要。

第二,我国中小企业信用担保体系建设已由政府主导型向市场主导、政府引导型方向发展,政府的扶持方式已由初期的一次性资本金注入,到目前的重在建立补偿机制,再到信用资源的有效配置上。

各级政府坚持政策扶持与市场化运作相结合的原则,通过资金投入和政策调控等多种手段,积极引导和推进担保体系建设走市场化道路。中小企业信用担保体系建设正在由初期的以政府投入为主向投资主体多元化方向发展。特别是《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》(国发[2005]3号)激活了大量民间资金投入担保业,使担保业市场化进程明显加快。据统计,在全国3366家担保机构中,公司制担保机构已达2785家,占总数的82.74%。在全国担保机构的出资总额1232.58亿元中,非政府出资已达875.12亿元,占担保资金总额的71%。担保机构已从初期由政府出资为主,发展到以企业、民间组织和自然人等非政府出资为主,越来越多的担保机构通过市场化运作、企业化管理促使我国担保业的发展由政府主导型逐步向市场主导、政府引导型方向转变。近年来,随着试点到行业的形成,政府扶持的方式也相应地由资金注入转为机制建立。针对担保业特点,各级政府已将有限的财力用在风险

防控、损失补偿和激励机制的建立上。北京中关村还开创了“瞪羚计划”模式，率先将中小企业的信用、担保、贷款及政府各项扶持政策结合起来，使担保的介入成为政府配置信用资源的有效方式，既满足了政府对企业的产业导向，又切实培育了企业对信用担保的现实需求，企业效益和社会效益都十分明显。

第三，我国中小企业信用担保机构资本实力增强、业务品种创新、专业团队形成、总体素质稳定提高。

截至 2006 年底，全国担保机构担保资本金总额同比增加 424.72 亿元，增长 52.57%，累计担保贷款和累计担保企业户数分别同比增加 72.27% 和 44.07%。在担保实力显著增强的同时，担保机构经营的担保品种也呈多样化趋势，除为企业提供贷款担保等传统产品外，票据担保、出口信用担保、履约担保（如工程履约担保、招投标担保、工程付款担保）等正在成为担保机构为满足市场需求而积极开发的业务品种。

面对金融业改革与创新以及外资银行准入的紧迫形势，担保业有识之士已经预言，担保机构要自创品牌，发挥相对于银行的比较优势，紧紧围绕中小企业成长过程中的创业期、成长期、壮年期和成熟期等不同阶段，在项目咨询、诊断、中间业务、融资担保和非融资担保等全程服务中，争做中小企业一体化融资供应商，实现与银行互利、与企业双赢的局面。

担保机构在大力拓展业务的同时，也把防范自身风险、促进担保业可持续发展放在重要位置。据资料显示，2006 年底全国 3 366 家担保机构实现收入总额 257.74 亿元，比上年增加两倍以上，担保业的可持续发展能力进一步提高。同时，担保业控制风险、抵御风险的能力也在加强，代偿率、损失率均控制在较低水平，化解风险的准备金储备进一步充实。据统计，2006 年底 3 366 家担保机构累计发生代偿 38.21 亿元，只占累计担保总额的 0.47%，比上年降低 0.07%。其中，实现追偿的数额达 15.56 亿元，最终确认发生的代偿损失是 5.94 亿元，只占担保贷款总额的 0.07%，与上年持平。与此同时，担保业的抗风险能力不断增强。2006 年底，全国 3 366 家担保机构累计提取风险准备金 47.75 亿元，比上年提高一倍多。从总体上看，担保机构整体保持了良好的发展势头，防范和化解风险的能力进一步提升，担保贷款质量得到提高，行业运行状况基本良好。

第四，我国中小企业信用担保体系建设支持中小企业发展的企业效益、社会效益显著。

据 2006 年业务统计，在 3 366 家担保机构业务总笔数中，单笔担保额在 100 万元以下的共计 128 万笔，占总笔数的 85.8%；在担保机构累计担保收入 257.74 亿元中，保费收入 183.53 亿元，占总量的 71.21%。这表明，我国中小企业信用担保机构确实是以中小企业为主体，以担保为主业。担保机构还通过建立受保企业信用评级系统和信用档案数据库，使申保企业开始有了信用记录，培

育了企业对信用的现实需求,企业首次贷款率提高了70%以上,初步形成了企业立信、政府征信、专业评信、机构授信和社会重信的长效机制。实践证明,担保机构根据地方经济发展需要,不断提升中小企业的信用能力,使其不断提升获得向金融机构提供贷款的能力,促进了地方经济的发展。受保企业在担保机构的支持下,其销售收入、实现利税和就业人数均显著增加,社会效益和企业效益显著。据统计,2006年当年担保机构为企业提供了3 114.57亿元担保服务支持,受保企业新增销售收入4 856.93亿元,新增利税415.71亿元,新增就业213万人。

三、我国中小企业信用担保体系建设的主要问题和政策建议

(一) 担保机构规模小、实力弱,一些地区的机构发展过快、过滥

2005年全国担保机构户数比上年增加15.51%,保持了较高的发展速度。但户均注册资金只有3 695万元,比上年增加635万元,新增担保机构规模依然偏小。从调查情况看,个别地区存在着发展过快甚至过滥现象:一是担保资本金规模过小,缺乏规模效应;二是放大倍率偏低,银行认同度不高,担保效应难以发挥;三是业务空置率较高,个别地区近七成未开展正常业务。

(二) 担保业专业法律和行规行约建设滞后,担保机构运作规则缺乏

担保机构的设立尚无统一的适应担保业发展的市场资质要求。《担保法》作为担保业的专门法律,仅规范了担保行为,而对近年来纷纷设立的专业担保机构的权利与义务并无明确规定,致使担保机构缺少法律保护与制约。国务院于2004年6月颁布的《国务院对确需保留的行政审批项目设定行政许可的决定》(国务院412号令)虽明确了“跨省区或规模较大的中小企业信用担保机构的设立与变更”系行政许可项目由国家发改委负责实施,但这项许可的范围和力度还远难以满足担保业发展的整体需求。即“一体两翼四层”体系中,仅明确了省及中央设立担保机构的条件和程序,而绝大多数的地、市、县级担保机构的准入问题还无法可依。担保业作为一个系统,其涉及的市场准入与退出、业务范围与种类、执业者从业资格、担保机构内控制度以及行业维权与行业自律、政府在立法前的协调与立法后的监管等诸多问题,尚需抓紧研究并明确法律规定。

(三) 担保机构存在运作不规范、抗风险能力不强等情况

担保机构的运作还存在着一些不规范现象:一是缺乏必要的管理制度和风险控制制度,业务人员缺乏金融、行业、财务、法律、审计、评估等专业知识,整

体素质不高,识别、控制和化解风险的能力较差;二是担保资本金不实,有些担保机构注册后即转移资本,构成虚假出资;三是热衷于大项目和高赢利、高风险的投资业务,或运作担保贷款,骗取银行资金,不从事中小企业贷款担保,资产缺乏流动性和安全性;四是高比例收取保证金,并以各种名目收取不合理费用,增加企业负担;五是担保风险准备金不提或提取不足,抵御风险能力较弱;六是行政干预和人情担保依然存在。上述不规范行为极大地增加了担保机构的经营风险和道德风险,给担保业的健康发展带来极为不利的影响。

(四) 担保机构的风险分担与损失补偿机制尚未建立,再担保业务长期空白,使担保体系整体功能难以发挥

目前,我国担保机构的风险分担与损失补偿机制尚未建立,省级、国家级再担保机构仍然缺位,再担保业务尚未开展,妨碍了担保体系在增信、分险、监控与整合等方面重要作用的发挥。

为引导担保机构发挥整体优势,在切实缓解中小企业融资难、担保难中发挥更大作用,下一步中小企业信用担保体系建设应重点做好以下工作:

第一,制定和完善促进担保业健康发展的法律法规,加强对信用担保业的规范与监管。对担保业加强监管、规范发展是各级中小企业管理部门的重要工作。一方面,要按照《中小企业促进法》的规定,尽快出台《中小企业信用担保管理办法》,对担保机构的市场准入资质、设立与退出制度、财务与内控办法、业务范围与操作流程、风险防范与损失分担机制、鼓励扶持政策、行业自律与政府监管等方面作出明确规定,以依法引导担保业健康发展,更好地为中小企业服务;另一方面,各地中小企业管理部门也要会同有关部门切实负起牵头责任,加强对担保机构运行状况的监管,规范担保机构的业务行为,提高担保机构的管理水平,保证担保资金的安全有效和规范使用,为担保业创造良好的发展环境。

第二,加大政策扶持和资金支持力度,完善各项配套措施。一是要进一步贯彻落实《中小企业促进法》有关中央财政资金支持信用担保的规定,设立支持中小企业信用担保体系建设的专项资金,建立担保机构的损失补偿与奖励以及对中小企业的保费补贴等机制;各地也要按照《中小企业促进法》的要求,加大地方财政资金用于中小企业信用担保体系建设的力度。二是要继续加大税收政策扶持,为体现政府的政策导向,对符合条件的中小企业信用担保机构继续给予减免营业税的政策支持。三是要改善房管、国土、车管、船管、工商等部门对担保机构的抵押合同登记服务工作,逐步对担保机构开放有关信贷登记等部门公用事业信用信息系统;促进银行与担保机构实现平等协作、共担风险、互利共赢的合作关系,使担保机构能够更加有效和便利地开展担保业务。

第三,尽快开展区域性再担保(基金)试点,建立健全担保机构的风险防

范、控制和分担机制。一是要鼓励有条件的地区建立区域性再担保机构或担保基金；二是要加强担保机构自身的风险预警和监控机制，不断强化风险意识，始终把防控风险放在开展担保业务的首位，努力提高自身的风险控制和管理水平；三是要开展对中小企业信用担保机构的备案管理、资信评级、绩效考核、在线申报及动态监管，实现行业优化和整体能力提升。同时，要引导各地普遍建立行业自律性组织，促进担保业自我管理水平的提高。

第四，改善中小企业信用环境，提升中小企业信用能力。中小企业信用担保机构经营的是信用、管理的是风险、承担的是责任。因此，搞好担保体系建设的根本还是营造信用环境、提升企业信用意识和信用能力。政府要切实解决依法披露问题、资源整合问题、企业现实需求问题和技术与资金问题。要推进建立以中小企业为主要对象，以信用记录、信用调查、信用征集、信用评级、信用发布与守信褒扬失信惩戒为主要内容的中小企业信用环境建设。当前的主要任务是搞好融资信用、商业信用和企业信用制度。融资信用重点是信用贷款和动产的抵质押；商业信用的重点是进出口贸易、商业连锁及合资合作；企业信用制度重点是建立企业内部的信用管理机构 and 人员，搞好合同管理、营销预警、商账催收、会计审计及雇前调查等。总之，要不断强化中小企业诚实守信的理念和能力，为从根本上解决中小企业融资难担保难问题创造条件。

四、第一代担保人的培育与成长，是我国中小企业信用担保体系建设的百年大计

为开发我国第一代担保人的担保理念，规范担保行为，丰富担保产品，成熟担保市场，我们组织编写了这套担保丛书。

信用担保行业在我国还是一个新兴产业，有许多问题尚处于摸索阶段，还需要进行深入的研究和实践检验。特别是信用担保业受地域经济环境和政策环境、法律环境以及人文环境的影响较大，在评价某个地区的中小企业信用风险时，本区域的经济发展状况、中小企业的发达程度、中小企业从事的主要行业、金融市场的发达程度以及当地对信用的普遍认知度等都有较大差异，如果照搬某一种模式，有可能产生误导作用。因此，建议读者在阅读本书时一定要结合本地区、本部门和本专业的实际情况加以融会贯通。

如果担保从业人员希望了解更多的与担保业务有关的政策法规及国外经验，可进一步参考陆续面世的与本书配套的《政策篇》、《国际篇》等系列教材。

本书可以说是中国信用担保业第一代担保人的心血结晶。他们将自己多年来从事信用担保工作的实践经验、心得体会、研究成果以及感悟随想都毫无保留地全部奉献出来，旨在带动全国信用担保业整体水平的提高，推动中国信用担保事

业不断发展、壮大，这种精神是值得钦佩的。

由于对信用担保行业和信用担保机构发展规律的认识还相当有限，因此，本书对一些问题的阐述并不深入，甚至还可能存在一些谬误，恳请读者海涵，也真诚欢迎提出宝贵意见。

第一篇

担保机构管理篇