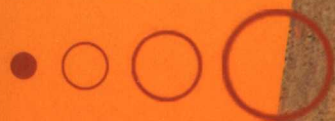




中融信担保系列丛书

担保 操作实务

Danbao
Caozuoshiwu



主 编◎王 鹏



中国金融出版社
CHINA FINANCIAL PUBLISHING HOUSE

中融信担保系列丛书

担保操作实务

顾 问：张榕明

特别顾问：刘鸿儒 狄 娜 俞 晶

主 编：王 鹏

副 主 编：王国青 程杨迅

策 划：程杨迅

编 委：王 鹏 王国青 程杨迅 曹明莉

代洪钧 何红强 吴耀华 梁羽东

吴春霞 张 军 宋穗莉 沈 菁



中国金融出版社

责任编辑：刘小平 张翠华

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

担保操作实务 (Danbao Caozuo Shiwu) / 王鹏主编. —北京:
中国金融出版社, 2005. 6

(中融信担保系列丛书)

ISBN 7 - 5049 - 3726 - 6

I. 担… II. 王… III. 担保—基本知识— IV. F830.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 054664 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190 (010)66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 185 毫米×260 毫米

印张 27.75

字数 658 千

版次 2005 年 9 月第 1 版

印次 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5100

定价 88.00 元

如出现印装错误本社负责调换

目 录

管理篇

第一章 中（中国）融（金融）信（信用）	3
第一节 中融信“一体两翼”模式架构图	3
第二节 中融信“一体两翼”模式	3
第二章 中融信公司基本资料	6
第一节 中融信公司组织架构	6
第二节 中融信公司管理体制	6
第三节 中融信分支机构管理	7
第三章 中融信公司人力资源管理	12
第一节 员工手册	12
第二节 中融信人事管理	20
第四章 中融信公司财务管理	74
第一节 财务会计制度的暂行规定	74
第二节 费用报销制度	81
第三节 费用报销程序	82
第四节 借款审批流程	82
第五节 机构业务结算流程	82
第六节 车贷业务结算流程	83
第七节 房贷业务结算流程	83
第八节 信用卡业务结算流程	84
第九节 资产催收流程	84
第十节 资信评估公司财务结算流程（略）	84
第十一节 资产管理公司财务结算流程（略）	84
第十二节 中融信总公司财务管理	84
第五章 中融信公司风险管理	89
第一节 中融信风险管理的制度设计	89
第二节 风险控制操作	102



第三节 担保风险分类管理·····	111
第四节 中融信风险管理中心职责范围·····	115

培训篇

第六章 业务培训手册一：宏观经济分析方法·····	119
第一节 宏观经济分析·····	119
第二节 宏观经济分析的主要内容·····	122
第七章 业务培训手册二：行业分析方法·····	132
第一节 行业分析的意义·····	132
第二节 行业划分的方法·····	133
第三节 行业的一般特性分析·····	134
第四节 影响行业兴衰的主要因素·····	138
第五节 行业的选择·····	140
第八章 业务培训手册三：公司分析方法·····	142
第一节 公司基本分析·····	142
第二节 公司财务分析·····	148
第三节 其他重要因素分析·····	154

实务篇

第九章 中融信担保公司操作实务·····	161
第一节 担保实务·····	161
第二节 中融信主要担保产品介绍·····	179
第三节 案例分析·····	202
第十章 中融信资信评估公司操作实务·····	215
第一节 中融信资信评估公司基本资料·····	215
第二节 研究咨询实务·····	217
第三节 资信调查实务·····	244
第四节 资信评级实务基础·····	253
第五节 资信评级实务操作·····	259
第六节 资产估价实务·····	282



第十一章 中融信资产管理操作实务	294
第一节 中融信资产管理公司基本资料.....	294
第二节 资产托管实务操作.....	296
第三节 其他资产管理实务操作.....	309
第四节 不良资产清收.....	310

担保公司名录



担 保 操 作 实 务

管 理 篇

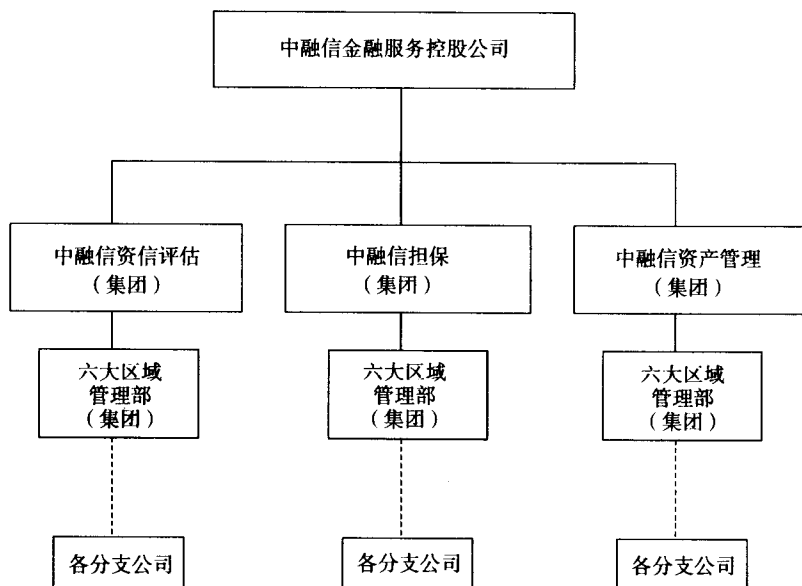
中融信担保系列丛书

GUANLIPIJIAN

第一章 中（中国）融（金融）信（信用）

引言：中融信的独特之处不在于它是一家担保公司或者说是一家金融中介服务机构，它的独特之处在于它的创业者以中融信核心文化链接起一个金融中介服务的完美模式——一体两翼模式，一个以主业突出为前提的金融中介服务的多元化发展的模式。它的目标是要做全球最好的经济中介服务机构。

第一节 中融信“一体两翼”模式架构图



第二节 中融信“一体两翼”模式

创业灵感源于“中国·金融·信用”三元素的中融信控股公司是一家致力于中国金融信用问题探索与实践的金融中介服务机构。关注中国中小企业发展，促进中国中小企业融资服务体系的建立和完善是中融信探索和研究中国金融信用问题的切入点，也是中融信致力于中国金融信用实践的落脚点。

改革开放以来，尤其是随着近年中国非公有制经济的快速发展，中小企业在国民经



济中的地位和作用日渐加强。“中国企业业态的98%为中小企业，它吸收了全国75%的劳动力，创造了60%的国民生产总值，40%以上的税收和60%的外贸出口。”然而，庞大的群体和举足轻重的地位并不能掩盖中国中小企业发展的问题和障碍。由于中国的中小企业的主体是中国正在发展壮大的非公有制企业，长期以来，中国的非公有制企业在制度的夹缝中成长，面临着与国有企业特别是国有大中型企业不平等的待遇，使得这一群体在获得同样的社会资源时要付出高于国有企业多倍的社会成本。尤其在市场准入和政府财税金融支持方面，非公有制企业更是望尘莫及。中国的中小企业正是在这样的制度环境下艰难而顽强地成长起来的。

制约中小企业发展的最大难题是融资问题。而大力推进中小企业融资制度创新，建立和完善中小企业信用担保体系成为解决中小企业融资难题的突破口。这已成为社会的共识。

目前，中国针对中小企业信用担保体系进行的研究与探讨日渐增多也日趋成熟，而中小企业信用担保市场的成长速度更是空前的。从1993年财政部和国家经贸委联手组建中国第一家担保公司中国经济技术投资担保公司到2004年，为中国中小企业提供融资服务的担保机构增加到近5000家，覆盖全国30多个省、自治区和直辖市的省、地、市（县），募集担保资本金超过500亿元人民币，为中小企业提供信用担保规模超过5000亿元人民币。同时，以《担保法》、《中小企业促进法》和最高人民法院关于担保法的司法解释为基础形成了中小企业信用担保的法律架构；为中小企业提供经济鉴证、投资咨询、资信评级、资产评估、资产管理的社会化服务体系在这一时期也得到空前的发展。总之，由这样一个庞大的市场参与主体、相关的法律体系、相关的社会化服务体系共同推动的中国金融服务业的另一个市场形态——担保市场正在形成。

投身于这样一个刚起步的新兴市场，中融信凭借自己的实力，“经营诚信，销售信誉”，取得了令业界称赞的业绩，并在实践中创建了服务于中小企业融资体系的“中融信模式”。那就是在微观的公司层面上，通过控股子公司中融信资信评估公司，中融信担保公司，中融信资产管理公司这一“一体两翼”（担保为主体，评估和资产管理为两翼）的模式，完成对中国中小企业融资的资信、会计、顾问、担保、资产管理等一揽子服务；在宏观的社会层面上，中融信将自己融身于中国金融信用这个大体系之中，通过公司治理结构变革与创新，将中融信控股的资信评估、信用担保、资产管理这“一体两翼”三大业务演变为致力于中国金融信用建设的三驾马车。各子公司通过开展与国内一流金融中介的合作与交流，整合本土的资信、会计、担保、资产管理资源，形成能与国际一流中介服务相抗衡的金融中介服务品牌。

“一体两翼”模式是对担保市场内涵的科学把握。一个市场的发育和成熟离不开市场参与主体和相关的法律架构，更离不开一个完善的社会化服务体系。担保市场的内涵在于担保不是一个孤立的经济中介活动，它是一个完整的为企业“望闻问切”的“诊断、开方、抓药、治病”的过程，是一套完整的社会化的服务体系。“一体两翼”正是对这一内涵的科学把握。首先，资产评估和资信评级为企业提供融资前的信息采集和信用评定；然后，担保公司在此基础上决定是否为企业提供融资担保服务；而资产管理业务则是对企业中介服务的进一步提升，它并不局限于担保公司自身的风险业务，资产管

理业务的服务对象是资产所有者委托的资产抵押、避险、追偿、理财、增值等一系列服务。“一体两翼”的科学性还体现在它是一个动态的管理模式，在担保市场发展初期，信用担保是模式的主体，当担保市场发展成熟，资产管理就成为主体，担保可能只是资产管理的一种手段和杠杆而已。

“一体两翼”模式是对中国金融中介服务的前瞻性安排。2005年2月25日国务院发布了《关于鼓励支持引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》（下称《意见》），《意见》在非国有经济的市场准入、投资融资、财税支持、服务体系等方面作出了明确具体的规定。对中国非公有制企业的持续健康发展有着非同寻常的重大意义。在“放宽非公有制经济市场准入”里明确规定允许非公有资本进入法律法规未禁入的行业和领域；允许非公有资本进入金融服务业，符合条件的非公有制企业可以发起设立金融中介服务机构。“一体两翼”模式正是中融信构建中国金融中介服务体系的前瞻性安排，为参与中国未来中介服务市场整合与竞争作出重要铺垫。

“一体两翼”模式是中融信企业核心文化的具体体现。其一，“一体两翼”模式体现了中融信人强烈的民族责任感和社会忧患意识。众所周知，经济金融中介往往掌握着一个国家的经济话语权，中介的力量足以影响一个国家和地区的经济。而融入世界经济一体化的中国目前的中介市场并不乐观，外资中介机构对中国中介市场的逐步垄断，呼唤有民族责任感的中国企业家作出反击。中国政府总理温家宝在2005年两会期间也提出“要有忧患意识，居安思危，思则有备，有备无患”。中融信“一体两翼”模式向市场传递出整合中国本土资源参与未来中介市场竞争的强烈愿望和要求。其二，“一体两翼”模式体现了中融信以做强主业为前提的多元化发展策略。在中融信看来，企业的主业是企业的生存之本，企业的多元化发展应建立在主业突出的基础之上，是对主业上下游产业和资源的整合。整合的结果是本质的做强而不是表面的做大。这一点与政府“推进专业化协作和产业集群发展，引导和支持企业从事专业化和特色经营，向‘专、精、特、新’方向发展”的思路不谋而合。以担保为主业，整合担保服务体系的资信评估和资产管理业务，将中融信打造成为服务于中国中小企业的强势金融中介品牌，是中融信人追求的目标。其三，“一体两翼”模式是中融信推动中国金融信用建设的服务创新。由于历史的原因和制度的缺陷，中国企业的诚信建设一直不容乐观。中融信通过“一体两翼”模式的实践，积极参与制定企业的规则，对企业的资信状况进行“把脉诊断”，中立、公正地服务于委托人和投资者，极大地推动了中国企业的诚信建设。

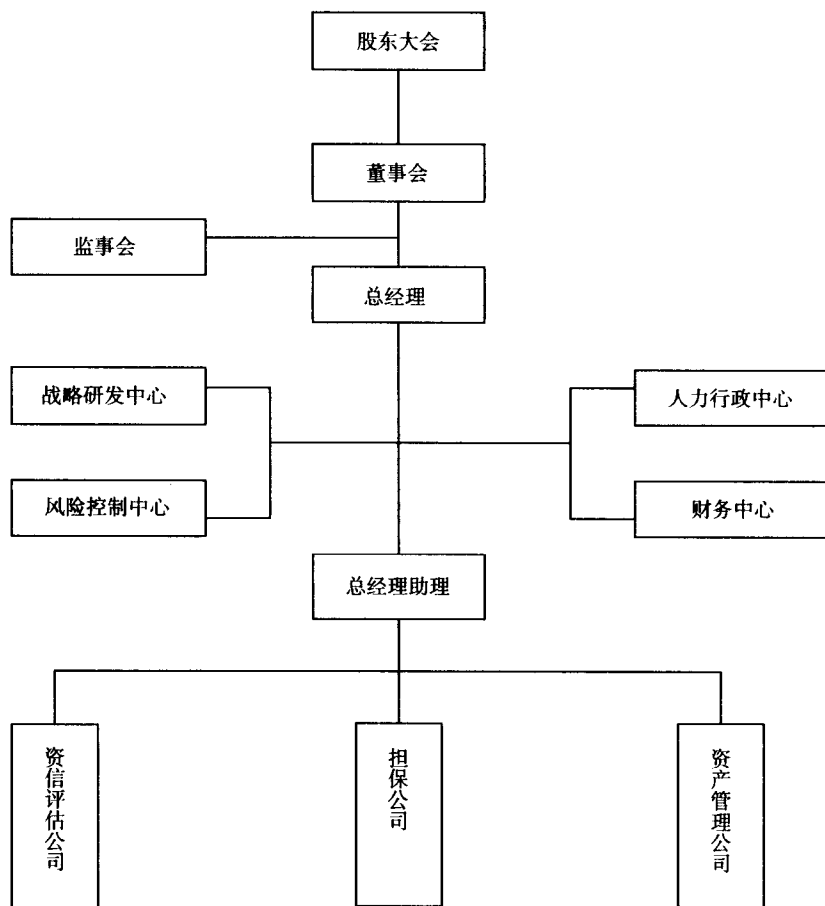
中融信的这一大胆创新正在一步步付诸实施。在全球经济一体化和中国金融业即将全面对外开放的今天，中融信“一体两翼”模式的创新，不仅为建立和完善中国信用担保市场，促进中小企业社会化服务体系和中小企业健康发展作出有益的探索，而且也为中国金融中介服务业应对全球竞争提供了一种可资借鉴的范本。但这仅仅是个开始，新的论点、新的课题将促使中融信的探索 and 追求永不停止。在中国政府和社会各界对发展中小企业和非公有制经济取得高度共识的今天，影响中小企业和非公经济发展的体制性障碍正在消除，中国企业将作为平等的市场主体参与全球竞争。



第二章 中融信公司基本资料

引言：在许多担保公司将基本盈利作为奋斗目标时，中融信已经开始了它在全国的布局工作。

第一节 中融信公司组织架构



第二节 中融信公司管理体制

从中融信的组织架构图可以看出，中融信的管理体制有以下特点：

一、股东大会是公司最高权力机构，有权决定公司的重大决策，有权决定公司的重要人士安排。

二、董事会是公司的常设权力机构，全权领导和管理公司。董事会实行集体决策制度，董事会设董事长一名，董事若干名。董事会享有公司法规定的各种权力。

三、总理由董事会聘任。公司具体经营业务实行总经理负责制。总经理控制着高效的三元素（三大模块）管理系统：一是由战略研发和风险控制中心等部门构成的公司战略管理模块；二是由行政人力和财务等部门构成的后台保障模块；三是由总经理助理辅助管理的公司资信评估、担保、资产管理的创益业务模块。

四、中融信三元素管理模式与它的“一体两翼”的业务发展模式一样，具有科学管理、高效运作和可复制等特点。一是公司的战略研发和风险监控独立于公司的其他模块，对公司发展战略的制定和内外风险实施总的把控；二是后台保障模块各司其职，为公司的创益业务提供后勤支持；三是创益部门执行公司战略，实现收益；四是公司的三大创益部门在具体的管理中又可以参照这三元素对自己的管理进行模式复制。

五、总经理助理由总经理任命，主要对公司创益业务的资信评估、担保资产管理和各地分支机构运作负责，实现公司制定的市场开发和利润目标等。

第三节 中融信分支机构管理

一、中融信分支机构管理办法

中融信分支机构管理办法

一、总则

第一条 为规范总公司下属各分支机构关系，加强总公司对各分支机构的管理、支持与指引，促进各分支机构规范运作，进一步完善法人治理结构，提高运营效率，特制定本办法。

第二条 本办法适用对象为中融信总公司下属的担保公司、资信评估公司、资产管理公司、深圳分公司以及各区域管理部（以下简称“分支机构”）。

二、分支机构设立

第三条 根据中融信战略发展和业务拓展需要，总公司下设担保公司、资信评估公司、资产管理公司、深圳分公司和各区域管理部。其中，担保公司、资信评估公司、资产管理公司、深圳分公司于2005年1月实现分立。

第四条 根据总公司《关于分支机构的区域划分及设立的具体要求》，分期设立各区域管理部。

第五条 各分支机构所属子公司的设立。各分支机构可根据业务需要设立二级子公司，二级子公司的设立采取全资、控股、参股和合作经营多种形式。原则上，能由分支机构的内设业务部门完成的业务，不再设立二级子公司。

第六条 二级子公司的设立程序。各分支机构设立二级子公司必须先向总公司提出



申请和详尽的调查报告，如实填写《中融信二级子公司设立申请表》，报总公司风险控制中心同步调研评估，经董事会批准决定。

第七条 各分支机构必须在实现分立后3个月内完成所有建章建制等基础性工作并开始对外营业或服务。分支机构的二级子公司必须在总公司批准设立后1个月内完成基础工作并开始对外营业。

第八条 对于总公司未控股的参股或合作经营的二级子公司，在开展具体业务之前必须与总公司签订“合作经营合同”，各区域管理部应及时督促二级子公司认真履行“合作经营合同”，在合同约定的时间内设立办公场所、缴存风险保证金、开展公司业务。

第九条 各分支机构及二级子公司的开办费用由总公司核定并由总经理一枝笔审批。

三、组织人事管理

第十条 各分支机构以及所属二级子公司的总经理和其他主要行管人员由总公司任命。

第十一条 二级子公司的组织结构和部门设置应与上级公司模式基本保持一致。如有需要，可根据实际情况报上级公司和总公司批准后增设或少设。

第十二条 各分支机构管理岗位应设总经理，总经理助理，部门总监，部门经理。二级子公司可自行招聘员工，但所有员工均需按照总公司人力资源管理要求办理入职手续，并将全部个人档案报总公司备案。各分支机构部门经理级以上管理人员和二级子公司负责人的入职离职，必须事先报告总公司人力资源部。

第十三条 各分支机构可根据工作性质设定各自的员工激励机制和办法，报总公司批准实施。

第十四条 分支机构应积极维护总公司形象，包括办公场所的装修风格、公司名称字号样式、公司员工名片设计等应与总公司保持一致。

第十五条 各分支机构及二级子公司的营业执照、税务登记证、公章等法律证书及物件由各分支机构自行保管，但其法人印鉴与公司行政章应分开管理。所有证、照、章使用必须逐一登记，以分清责任人。

第十六条 各分支机构可根据需要使用总公司相关签字或印章，但应认真填写《印章使用登记表》。

四、业务管理

第十七条 总公司对各分支机构采取不同的业务管理方式。但其基本原则是以资本运营为核心，实行所有权与经营权的科学分离，建立资本运营的约束与激励机制，使不同的利益主体对经营的资本真正负责，实现总公司利益的最大化。

第十八条 在实际方式上采用三种业务管理形式：直接管理、风险经营责任制、合作经营责任制。对总公司全资或控股的分支机构采用直接管理或风险经营责任制；对总公司参股或特许加盟合作的分支机构以及二级子公司采取合作经营责任制。

第十九条 各分支机构不论采用何种业务经营方式，都应完全认同中融信的企业文化建设，同时，下列权利集中到总公司：

1. 投资决策权。包括分支机构以及二级子公司较大规模的扩张,改造投资和对外投资的决策权。

2. 担保、评估、资产管理服务产品开发的决策权。

3. 单笔费用支出超过总公司核定标准的审批权。

4. 单笔担保金额超过总公司授权的审批权。

5. 单笔资产处置金额超过总公司授权的审批权。

6. 重要财务政策的制定权和各分支机构主要财务负责人的任免权。

7. 担保业务费率的定价、资信评级与资产评估收费标准、资产管理服务的定价权利。

8. 对各分支机构的业务、财务和风险管理的全过程有稽核审查权。

9. 各分支机构收益的分配权。分配比例和方式通过总公司与各分支机构的经营责任制合同进行约束。

10. 其他总公司认为需要集中的权利。

以上权利,如果可以量化的,在总公司与各分支机构签订的经营责任书上应该具体量化。

第二十条 各分支机构不论采用何种业务经营方式,均应按照总公司要求交纳一定数额的风险保证金。风险保证金的管理按照总公司的有关规定执行。

第二十一条 各分支机构根据经营责任合同开展业务,独立经营、自负盈亏。其对于日常性事务有全部自主权,但仍应按照总公司现有规章制度以及业务操作和风险控制流程开展经营活动。

第二十二条 各分支机构应每半年对总公司进行一次述职报告;二级子公司对上级公司每季度进行一次述职报告。

五、风险管理

第二十三条 总公司对各分支机构下发风险管理指引,指导各分支机构进行风险管理。各分支机构设立独立的风险管理部门并根据总公司指引对业务风险进行管理,同时接受总公司风险控制中心的任何形式的稽核审查。

第二十四条 各分支机构对所属二级子公司及所属内设职能部门的高级管理人员实行风险保证金制度,签订风险保证合同并及时足额交纳风险保证金。

第二十五条 各分支机构总经理对本级出险业务负总责任。

六、财务管理

第二十六条 总公司财务管理指引和相关的财务制度和会计制度是各分支机构财务管理的纲领性文件。各分支机构及所属二级子公司必须遵照执行。

第二十七条 总公司根据不同的经营责任制对分支机构财务实行核账制和报账制两种管理形式。

第二十八条 对于采取风险经营责任制的分支机构财务实行核账制管理,即采取风险经营责任制的分支机构可以有风险经营责任书上所约定的财务处置权,但当期利润的确认和分配必须事先报总公司财务中心核准。

第二十九条 对于采取合作经营责任制的分支机构以及所属二级子公司的财务实行



报账制管理，即此类机构及所属二级子公司拥有按照与总公司签订的“合作经营合同”所约定的财务自主权，每月只需将公司员工工资及其他费用成本报总公司财务中心备案。总公司对其当期的利润和费用实行事后稽核确认。

第三十条 各分支机构应本着“诚实守信”的原则，定期将相关财务报表报送总公司财务中心审核。

第三十一条 总公司对所有分支机构以及二级子公司拥有财务稽核的权力，无论风险经营还是合作经营，各分支机构都应该配合总公司定期和不定期的财务监督检查。

第三十二条 对由于违反国家相关财务管理条例和制度而引发的分支机构以及二级子公司财务风险和损失，由各分支机构以及二级子公司在与总公司的利润分配之后自行承担。

七、法律责任

第三十三条 各分支机构应恪守“风险经营合同”和“合作经营合同”及本办法的具体规定。总公司相应的职能部门对各分支机构实行日常的业务和风险指导，发现问题，及时解决。

第三十四条 本管理办法不构成对经营者经济纠纷的法律依据，其法律依据以双方的“风险经营合同”或“合作经营合同”为准，但经营合同如果对此作出特别约定的除外。

第三十五条 中融信总公司保留对本管理办法进行不断完善的权利和解释的权力。

第三十六条 本办法自 2005 年 1 月 1 日起实施。

二、中融信区域管理部工作职责

中融信区域管理部工作职责

1. 参与总公司区域发展战略的制定；执行公司发展战略并对区域市场开拓进行策划，并向总公司提出策划方案。

2. 向总公司提供区域内同业发展状况，竞争程度和客户方面的准确信息；根据《中融信分支机构管理办法》，严格挑选符合条件的合作公司（或自然人）设立分支机构，按规定的程序报总公司批准设立。

3. 督导本区域分（子）公司建设及业务工作开展；督导总公司的业务政策的落实、各项制度的贯彻执行。

4. 直接参与区域内重要客户的业务谈判及成交，在总公司的授权范围内审批业务，将超权限业务及时上报总公司审批。

5. 按照总公司的风险控制指引设计分支机构的业务品种，并严格监督分（子）公司业务操作流程，对所属区域分（子）公司的出险业务负领导责任。

6. 对分支机构所有管理和业务人员制定培训计划，加强培训，努力提高分支机构的管理水平和业务水平。

7. 将总公司的规章制度和业务导向及时通报给区域内各分支机构，并将分支机构的管理、业务、财务情况编制报表及时上报总公司。

8. 区域管理部应充分利用地域优势在所属区域开展担保业务和经总公司批准的其他业务和服务，以上业务均按公司规定的审批程序报总公司批准。

9. 区域总经理应及时向总公司汇报区域内可能对公司经营产生重大影响的地方政策，定期向公司总经理办公会作述职报告。

10. 将中融信的企业文化在分支机构加以推广，保证中融信品牌的统一性。全权处理当地公共关系，处理客户投诉，维护公司形象。

三、区域管理部考核办法（暂定）

区域管理部考核办法（暂定）

1. 区域管理部的费用（包括工资、补贴、业务开拓费用）由总公司统一核定划拨，计入管理部经营成本，年终核算。

2. 由总公司派驻外地市场开拓人员，经公司财务部核定给予驻外补贴（包括住房、交通、差旅、通讯等）。

3. 在总公司未下达业绩考核任务之前，按分支机构实际上交收入减去区域管理部费用后的8%提取业务奖金。如果收不抵支，则区域管理部不能提取业务奖金。业务奖金年终核算。

4. 总公司下达考核任务后，与公司签订《风险责任书》，按《风险责任书》具体要求提取业务奖金。

5. 区域管理部自行操作完成的业务，按单笔业务收入的10%逐笔逐月提取业务奖金。

6. 设立分（子）公司收取的风险保证金管理部按实收金额的1%计提奖金。

附件：1. 《关于分支机构的区域划分及设立的具体要求》

2. 《中融信分支机构设立申请表》

附件1 关于分支机构的区域划分及设立的具体要求

中融信担保有限公司根据公司发展需要设立五大区域管理部（即华东、华北、华南、西南、华中），各区域负责人负责周边城市分支机构的建立。分支机构合作方式采取风险经营责任制，合作周期暂定三年，各分支机构采取独立经营、自负盈亏的经营原则。

中融信分支机构划分及发展计划表

管理部	总部	所辖省份	完成时间
华东	上海	上海、浙江、江苏、山东、安徽、江西、福建	2005 年底
华北	北京	北京、天津、河北、内蒙古、山西	2006 年中
华南	深圳	广东、广西、海南	2006 年中
华中	武汉	湖南、湖北、河南	2005 年中
西南	重庆	重庆、四川	2005 年中
西北	兰州	陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆、西藏	2005 年底

附件2 中融信分支机构设立申请表（略）