

## “四全”风险管理体系

深圳市中小企业信用担保中心(以下简称担保中心)是深圳市政府为扶持中小企业发展,探索一条解决中小企业融资难的新路子而成立的专业性担保机构,投入资金 2 亿元,于 1999 年 12 月 28 日挂牌成立,2000 年 4 月开始担保业务。在市政府的领导下,担保中心以服务中小企业为宗旨,积极进取,勇于探索、勇于创新,担保业务快速增长,中小企业受益面也逐步扩大,取得了较好的经济效益和社会效益。担保中心先后与 11 家银行签订了合作协议,截止 2003 年 9 月底,担保企业 538 家,担保总额已达 14 亿元。根据初步测算,担保的 14 亿元将新增销售收入 50 亿元,新增税收 1.3 亿元,新增就业 1.8 万人。被担保的五百多家企业中,79%的企业是通过担保中心的桥梁作用才首次获得银行的贷款,不少被担保企业销售业绩连年翻番,已成为深圳市的明星企业和骨干企业。同时,担保中心也在社会上树立了良好的信用品牌,为社会各界所认同,并已成为深圳市中小企业服务体系的重要组成部分。担保中心的快速发展和规范运作,得到了国家主管部门的肯定,是全省唯一被列为首批全国中小企业信用担保体系试点范围的担保机构。

担保中心开始运营后,即着手建立风险管理体系,并在实践中不断摸索、逐步完善,提出了全面风险管理的理念,即全面的风险意识、全员参与的风险管理、全过程的风险控制、全新的风险管理手段,形成了一整套管理制度、操作规程,取得了显著的效果,截止 2003 年 9 月底,在 14 亿元的担保总额中,累计代偿仅 4 笔,代偿总额 330 万元,代偿余额 82.4 万元,代偿率 0.059%,代偿回收率 75%,坏帐率为 0。同比,我国商业银行的坏帐率约为 10%、中关村担保公司规定的代偿率最高不超过 6%、上海中小企业担保机构的代偿率为 2%、非官方的统计全国担保代偿率约为 0.64%,我市有的担保机构代偿已上亿元。另据资料查询,国外担保机构的代偿率一般控制在 2%左右。相比之下,担保中心的代偿率远低于上述数据。今年初,担保中心在三年实践的基础上,进一步总结规范,将整个担保业务管理及风险防范融入计算机系统中,开发了可以推广应用的计算机软件,借助这个平台,风险管理和风险控制水平得到进一步的提升。

## 一、成果由来

近几年，随着我国国民经济的快速、健康发展，中小企业作为一个活跃的、快速成长的经济主体，在国民经济中所占的比重越来越大，也越来越受到各级政府的关注和重视。为了扶持中小企业，解决其成长中遇到的问题，尤其是突出的融资难问题，有条件的各级政府开始成立规模大小不一的中小企业信用担保机构。这些担保机构在国家主管部门的积极推动下蓬勃发展，担保机构的数量越来越多，规模总量越来越大、社会影响面越来越广。目前全国专业性的中小企业信用担保机构已超过千家，一个新兴的行业正在崛起。

根据法律定义，担保就是保证债务的履行和保证债权的实现，承担债务履行和债权实现过程中所产生的风险。众所周知，担保是一个高风险的行业。中小企业是个数量众多、分布广泛、结构复杂的经济群体，中小企业的专业担保机构所面对的复杂因素更多、更具不确定性，也更具风险性。风险是必然的，无法回避的，因此如何解决其管理和控制问题，就是刚刚起步而蓬勃发展的中小企业担保信用业所要解决的重大课题，它关系到中小企业信用担保行业的生存和发展，也关系到国家出台扶持中小企业发展的政策能否延续的问题。担保中心以积极的探索精神、以严谨的科学态度，在实践中摸索，在摸索中总结，在总结中提高，形成了有深圳特色而又有推广价值的“四全”风险管理体系。

## 二、“四全”风险管理体系的理论依据

信用评价是一种综合评价，信用评价值要受多层次、多要素的影响。与此相对应，信用风险的管理体系也应是多层次、多要素综合作用的结果。在实践工作中，担保中心是采用模糊数学中的“多级模糊综合评判”模型理论，来建立和量度风险管理体系的。

### 1、确定因素层次

首先是第一个层次，也就是最高层次的因素集合，设为  $U=(u_1, u_2, u_3, \dots, u_m)$ 。这里  $U$  即为担保中心的风险管理体系， $U$  集合中的第一层次的因素有风险

防范和风险化解两个变量， $m=2$ ， $u_1$ =风险防范， $u_2$ =风险化解，亦即：

$U=\{u_1, u_2\}$ ， $U=\{\text{风险防范, 风险化解}\}$ 。

第一层次的每个因素又由第二层次中的诸多因素决定，即可定义： $u_i=\{u_{i1}, u_{i2}, u_{i3}, \dots, u_{in}\}$ ，这里：

$u_1=\{u_{11}, u_{12}, u_{13}\}$ ，即  $u_1=\{\text{风险预防, 风险识别, 风险控制}\}$ ；

$u_2=\{u_{21}, u_{22}, u_{23}, u_{24}\}$ ，即  $u_2=\{\text{风险转移, 风险分散, 风险处理, 风险补偿}\}$ 。

在第三层次的因素集合中，担保中心“四全”风险管理体系有如下定义：

$u_{11}=\{u_{111}, u_{112}, u_{113}, u_{114}\}$ ，即  $u_{11}=\{\text{体制定位, 风险文化, 制度建设, 组织架构}\}$ ，

$u_{12}=\{u_{121}, u_{122}\}$ ，即  $u_{12}=\{\text{资信评估, 信息征集}\}$ ，

$u_{13}=\{u_{131}, u_{132}\}$ ，即  $u_{13}=\{\text{尽职调查, 项目管理}\}$ ；

$u_{21}=\{u_{211}, u_{212}, u_{213}, u_{214}\}$ ，即  $u_{21}=\{\text{反担保, 风险分担, 互助担保, 再担保}\}$

$u_{22}=\{u_{221}, u_{222}, u_{223}, u_{224}\}$ ，即  $u_{22}=\{\text{业务品种多样化, 期限结构多样化, 额度结构多样化, 行业分布多元化}\}$ ，

$u_{23}=\{u_{231}, u_{232}, u_{233}\}$ ，即  $u_{23}=\{\text{风险处理原则, 预设处理制度, 柔刚策略}\}$ ，

$u_{24}=\{u_{241}, u_{242}\}$ ，即  $u_{24}=\{\text{内部补偿, 外部补偿}\}$ 。

依此类推，担保中心的风险管理体系共分四个层次，四层次的定义见《担保中心风险管理体系模型图》。

## 2、建立权重集

根据每一个层次中各个因素的重要程度，分别给予相应的权数。例如，若第一层次的变量因素相应的权重假设为  $a_1, a_2$ 。则第一层次的权重集为  $A=(a_1, a_2)$ 。根据同样的原理，可以定义第二层次、第三层次以及第四层次的权重集。

## 3、建立评价集

无论多少层次，评价集只有一个，假定有  $p$  个评价结果，则评价集可以表达为  $V=(v_1, v_2, v_3, v_4, \dots, v_p)$ ，其中， $V_k(k=1, 2, 3, \dots, p)$  为总评价集的第  $k$  个可能的评价结果。

#### 4、模糊综合评判

分层次的多级模糊综合评判的基本思想是：先按最低层次各个因素进行综合评判，然后再按上一层次各个因素进行综合评判，逐层向上进行，直到最后的一个层次(最高层次)，得出最后的综合评判结果。

以第二层次各个因素  $u_{ij}$  的评价为例，设评判集中第  $k$  个结果的隶属度为  $r_{ijk}(i=1, 2, 3, \dots, m; j=1, 2, 3, \dots, n; k=1, 2, 3, \dots, p)$ ，则第二层次单因素评判矩阵为：

$$R = \begin{bmatrix} r_{i11} & r_{i12} & \dots & r_{i1p} \\ r_{i21} & r_{i22} & \dots & r_{i2p} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ & r_{in1} & r_{in2} & \dots \\ & & & r_{inp} \end{bmatrix}$$

其中， $i=1, 2, \dots, m; j=1, 2, 3, \dots, n; k=1, 2, 3, \dots, p$ 。

那么，第二层次的模糊综合评判集为：

$$B_i = A_i \cdot R_i$$

$$B_i = (b_{i1}, b_{i2}, \dots, b_{ik}, \dots, b_{ip})$$

其中  $b_{ik}$  按模糊运算规则进行，依此类推，直至最后一个层次(最高层次)评判结束。

#### 5、评判指标的处理

经过多层次的评判，最终得到的是一个具有多种评价结果的评判指标集，集合中的数据反映了风险管理与控制量度的评价结果。通过一定的指标处理方法，即可以得到针对每个担保项目的风险管理与控制量度的最终评价。

通过上述模糊评判模型，可以检验担保中心的风险管理体系的运作效率，并可以通过不断的调整，以优化各指标，最终达到在现存条件下风险管理与控制系

统运作的最优状态。

### 三、担保中心的风险管理和风险控制

担保中心的风险管理和风险控制是以全面的风险意识、全员参与的风险管理、全过程的风险控制、全新的风险控制为理念，以有效的管理制度和运行机制为基础，以高业务素质和高思想品质的担保队伍为主体，以计算机系统为平台的综合管理体系(附图略——编者)。

#### (一)建立风险防范的有效机制

对担保而言，风险是客观存在的，最重要的是如何通过有效的机制进行防范。在担保中心的风险管理体系中，风险防范是第一位的，它主要由三大部分组成，一是预防、二是识别、三是控制。

##### 1、风险预防

#### (1)准确的体制定位

风险管理是一个系统工程，准确的体制定位是这个系统工程的基础。担保中心准确的体制定位归结起来就是市场化的原则。深圳市政府给担保中心的定位是：市政府监督管理委员会领导下的主任负责制，实行政策性目标、企业化管理、市场化运作，并且规定任何单位、任何个人都不得对担保中心指定担保。市场化原则的运用是要贯彻到担保中心的全部工作中去，一切以市场为标准，符合市场原则的，就可以推进、实施。实施市场化原则最关键是有两条，一是用人：二是选择项目。

市场化原则的定位，一方面使风险防范得以从源头上做起，可以坚决杜绝“指定担保”、“感情担保”，在用人的问题上可以因需要而选人，因需要而用人；另一方面为担保中心创造了良好的事业环境，整个风险管理有了更大的空间和更多的主动权。

#### (2)以人为本的风险文化

在诸多的管理要素中，人始终是第一位的。担保中心注重以人为本的文化理念，为高文化、高素质的人才搭建其思想活动的舞台和广阔的事业前景，聚集了一批以研究生和博士生为主体、知识面覆盖财务、金融、证券、工程技术、企业

管理、法律、资产评估、进出口贸易等领域的人才。这支担保队伍中有硕士学历或中级以上职称的占 64%，年龄为 25 岁至 35 岁的占 55%，知识结构为复合专业的占 64%。这支队伍除了有良好的文化素质和业务素质外，担保中心还注重其思想道德品质，注重对担保事业的热爱，讲敬业、讲贡献、讲创造性劳动，通过事业、感情和适当的福利待遇来吸纳人才，营造干事创业的好环境和文化氛围。与此同时，为了有效地防范来自担保中心内部的道德风险，担保中心建立了一系列的监督约束机制。其主要做法有项目 A、B 角之间的相互监督、全过程的项目经理负责制、工作流程的前后程序监督、廉洁运作监督、工作效率监督、道德品质教育等。其中全过程的项目经理负责制直接与其效益工资挂钩，使项目经理的切身利益与项目的风险把关直接联系起来，促使项目经理主动地、积极地识别风险、防范风险和处理风险。

### (3) 不断完善的制度建设

风险防范要通过制度来实现，担保中心制订了一系列的规章制度来堵塞风险漏洞，并在实践中不断地健全和完善。其主要制度有：

**透明作业及廉洁运作制：**担保中心公开办事程序、公开收费标准，同时还在网上公开所有项目经理的照片和简历，接受社会的监督。担保中心还规定项目经理到企业调查必须两人以上，不得接受企业的吃请，不得接受企业馈赠，不得向企业提出与项目无关的任何要求。廉洁运作已成为项目经理所必须具备的基本要求。

**项目 A、B 角制：**每一个项目都由 A、B 两个项目经理担任，A 角为项目的主要责任人，负责对项目调查、反担保方案设计、书写评审报告、保后跟踪、项目回款等任务。B 角协助 A 角完成任务，独立对项目提出意见，同时也负有对 A 角的监督作用。

**评审委员会评审制：**担保中心所担保的每一个项目，都需经过评审委员会的评审，这是一个必备程序，未经这道程序的项目无法向下一道程序推进。评审委员会由担保中心领导及中层管理人员组成，制订了项目评审规则，担保中心主任担任评审委员会的主任评审委员，对项目有一票否决权但无一票通过权。

**评审顾问制：**为解决评审委员会组成长期不变而容易产生趋同性从而引发项目评审风险的问题，担保中心聘请离退休的企业高级管理人员、会计师事务所的

高级会计师等有专业特长的人员担任担保中心的评审顾问。评审顾问出席评审会参加项目评审，受评审委员会的委托，可以对项目进行补充调查。评审顾问不成为担保中心的正式员工，实行一年一换。

专家评审制：部分项目的技术专业性强，而评委的知识面有限，为评好、评准这些项目，担保中心配备了强大的技术后援，与清华深圳研究院、深港产学研基地建立了合作关系，将两个合作单位的专家作为担保中心的后备技术力量，需要时，根据项目所涉及的专业，从中选择专家进行专家评审，由专家对项目的技术状况、技术前景、市场可能性等进行论证，提供给评审委员会参考，为担保中心把好技术风险关。

项目经理责任制：项目经理对所负责的项目承担责任，当项目出现风险时，根据风险额的大小，留置项目经理的效益工资，同时项目经理还需配合风险管理部处理风险和债务追偿，直至项目风险消除或代偿的债务全部追回。如项目最后出现损失，则需扣除被留置的效益工资。

#### (4)科学合理的组织架构

担保中心的监督管理委员会(下称监管会)除对担保中心的重大事项进行决策外，还负有监督担保中心经营班子和主要负责人的职责，担保中心需定期向监管会报告工作情况及风险控制情况，一旦发现担保中心在经营上有重大偏差和风险度时，可以及时予以纠正。

担保中心内部在组织架构上实行审、保、偿分离，分工由不同的部门和负责人负责，部门和岗位的职责明确，权责分明，审、保、偿互相关联又互相制衡，起到了很好的风险预防作用。

风险防范法律保障是重要的一环，担保中心建立了三层次的法律保障系统。第一层是设立了法律事务组，它由担保中心内部的专职法律人员组成，其任务是起草各种法律文书、合同，出席项目评审会，参与反担保措施研究等，是担保中心最基础的法律保障；第二层是外聘法律界内资深的、对金融及担保较有研究的、热心中小企业工作的律师事务所担任担保中心的法律顾问单位，其主要职责是对担保中心重大的法律问题提出法律意见，把好法律关；第三层是聘请深圳市司法界高层离退休干部担任担保中心的高级法律顾问，一方面可以帮助研究相关法律问题，另一方面可以帮助疏通司法渠道，解决诉讼及债务追偿中遇到的问题。三

层次法律保障系统的建立是一个强大的风险防范武器，在形式上能够使某些有不良企图的企业和经营者在这个系统面前却步，不敢轻易冒犯。

## 2、风险识别

担保中心风险管理体系的风险识别功能主要由两部分组成，一是内部自行开发的中小企业资信评分系统，二是外部的信息征集。

### (1)中小企业资信评分系统

担保中心在对上百家中小企业的经营、管理、财务等数据进行对比、分析、综合的基础上，根据深圳市中小企业的特点，开发了资信评分系统。该系统的评价范围科学，指标设置、数据区间、权重设置合理，可以准确地、科学地评价中小企业。该系统由定量评分和定性评分两大部分组成。

定量评分分安定能力测定、经营能力测定和成长能力测定三部分，各占权重分别为 50%、35%和 15%。安定能力测定的评定内容包括净资产、资产负债率、流动比率、速动比率、长期资产适宜率、齿轮比率、或有负债比率、贷款按期偿还率；经营能力测定的评定内容包括年营业收入、利润总额、应收帐款周转率、存货周转率、净资产回报率、利息保障倍数；成长能力测定的评定内容包括净资产增长率、销售收入增长率、利润增长率、利润增长额。

定性评分分四部分。第一部分是信誉评价，内容包括以往贷款偿还记录、以往利息支付记录、以往纳税记录、在担保中心信用记录及其他信誉评价，权重为 30%。第二部分是财务管理评价，内容包括帐、表、证、物相符程度，财务人员素质和现金流量指标，权重为 30%。第三部分是企业领导人素质评价，内容包括领导人平均学历、行业经验、业绩评价、领导人信誉状况、领导班子素质综合评价，权重为 25%。第四部分是企业发展趋势评价，内容包括技术先进程度、设备性能、产品市场状况及前景、人才条件、同行业竞争状况、营销水平和综合评价，权重为 15%。

最后按定量评分占 70%、定性评分占 30%得出综合评分，这个评分结果是担保和风险识别的重要参考依据。以上评分均通过计算机软件自动实现。

### (2)外部社会信息征集

来自社会的各种信息是全面衡量一个企业和风险的不可或缺的参考依据，尽管一个涵盖全社会的综合信息平台尚未建立，但担保中心仍利用自身的优势，尽

可能地通过各种渠道，收集信息，其主要来源包括来自政府部门的信息，如工商、税务、海关、法院、政府主管部门等；来自银行、证券等金融部门的信息；来自各行业协会、民间社团的信息；来自行业和关联企业的信息等。

### 3、风险控制

风险控制是指在项目实施过程中对预防风险的操作控制。

选择好项目是风险控制的第一道，因此在项目实施的整个过程中，担保中心严把风险关，在关键的风险控制点上，更是制订了具体操作细则，使风险控制落到实处。如担保项目调查，在方式上担保中心采取了现场调查、表函调查、网络调查和关联调查；在调查内容上，担保中心对项目提出了“尽职调查”的工作要求，并以规范的评审报告文本明确规定下来。在担保中心的规范文本中，列明要对项目基本情况、企业管理分析、产品及技术状况分析、行业及市场情况分析、产品制造、企业资信状况、财务分析、风险性分析、安全保证措施等九个方面进行调查和分析，同时核正企业提供的资料、数据。最终，项目经理要将上述情况调查清楚并将完整、准确的资料提交评审委员会审核和决策。

再如在项目实施过程中，担保中心对企业的重要资产和需列入反担保措施的资产，都要由内部的专职资产评估师根据市场价值进行评估，以便准确地掌握企业资产状况、市场变现的可能性、以及一旦出现风险时担保中心最终可能承担的风险额。

实践证明，项目承保后放任对项目的跟踪管理是最容易出现风险的，担保中心对此紧抓不放，制订了明确的规定和详尽的工作指引。项目承保后，要求项目经理必须按照这些规定和工作指引，对项目定期进行保后跟踪，收集企业经营情况的有关报表，书写保后跟踪报告。最后由风险管理部根据保后跟踪报告对项目进行评价和风险预警。

#### (二)疏通风险化解的多种途径

担保的责任就是承担风险，但如果担保机构的风险过于集中而又没有畅通的风险化解途径，担保机构就无法长期、稳定的发展。担保中心在风险化解上有风险转移、风险分散、风险处理、风险补偿四个子系统。

##### 1、风险转移

风险转移是在承担风险之后，通过某种渠道或方式将风险转嫁给第三者。担

保中心在风险转移的运行机制上设定了四条通道。

第一条通道是反担保措施。这条通道的意义是通过反担保措施的设定，最大限度地将风险转移出去，从而达到减少风险损失的目的。这条通道是风险转移的主渠道。

担保的空间在于风险控制，风险控制的重要手段在于反担保措施的灵活运用和创新。担保中心在反担保措施的运用上做到既兼顾中小企业的特点和需求，又达到有效控制风险的目的，具体做法有：

一是度身定做，量体裁衣。中小企业的特点是资产规模小，可用于抵押、质押的资产少，反担保能力弱。因此要根据每一家企业的情况来设定反担保措施，不能千篇一律。除常规的房产、设备抵押外，担保中心还开发运用了专利权质押、仓单质押、应收款帐户监管、股票帐户监管等措施；针对担保对象民营中小企业占较大比例的情况，普遍采用了主要经营者个人保证的反担保措施等，目前已应用的反担保措施种类达十一种。

二是组合打包，灵活多样。反担保措施规模小而贷款需求大的矛盾是中小企业的普遍现象。担保中心对此采取了灵活多样的做法，将多种的反担保措施组合打包，最终达到满足中小企业贷款需求的目的。组合打包中注意风险控制能力强弱的搭配、注意资产变现难易程度的搭配、注意有形资产与无形资产的搭配。

三是适应需要，不断创新。可以说，没有反担保措施的创新就没有担保新领域的拓展。担保中心在反担保措施的创新上进行了许多的尝试，取得了多方面的成果，主要有：针对企业现金流不足而还款能力弱的企业，开发了按天、按周、按月等额还款的操作方式；为解决资产变现回路而开发了设备供应商回购的反担保措施；为有效控制房地产项目风险而设定的房地产预转让措施；为快速处理变现资产而设定的预授权措施等。其中有的措施为全国担保业的首创，已被其他担保机构和银行学习采用。

第二条通道是担保中心与银行的风险分担。其基本原则是“一票否决”，即对担保项目银、保之间可以互相推荐，但各自审查，均不能要求对方接受自己的推荐，对项目各自一票否决：“三项担保”，即担保中心对贷款的担保仅限贷款本金、利息和逾期利息：“六月代偿”，即贷款逾期后，前六个月由银行向企业进行追偿，六个月届满后，担保中心再对担保范围内未受偿部分按约定进行代偿：“八

二分担”，即当担保贷款项目最终出现风险损失时，担保中心承担 80%，合作银行承担 20%。风险分担机制既可以转移一部分风险，又可以充分发挥银行在贷款审查、贷后管理、信息资源等方面的优势，相互协助、共同防范担保贷款项目风险。

第三条通道是互助担保。互助担保是通过互助协会中会员企业的互助，承担一部分风险，其余部分由担保机构承担的方法。担保中心于 2002 年底发起成立了由担保机构、银行、中小企业组成的信用担保互助协会，协会与担保机构的风险分担比例为协会承担 30%，担保机构承担 70%。互助担保在一定程度上可以为担保中心分担一部分风险。

第四条通道是再担保。再担保是在担保体系内，通过上一级对下一级的再担保，逐级转移风险，从而使担保机构的风险损失控制在可以承受的范围内。国家有关文件和《中小企业促进法》中提出，我国中小企业信用担保框架由县区、市、省和国家四级机构组成，形成以政策性担保为主体、商业担保和互助担保为两翼的担保体系，其业务包括担保和再担保，而再担保的主体是国家级、省级担保机构以及市级的政策性担保机构。目前虽然省和国家的再担保机构尚未成立，但再担保仍然是担保中心风险转移的一条渠道。

为了扶持其他担保机构的发展、繁荣我市担保事业，彻底解决中小企业融资难的问题，担保中心作为政策性担保机构，今年以来已开始尝试为我市的商业性担保机构提供再担保服务，对所扶持的担保机构担保的项目承担 25% 的风险，为其他担保机构的风险转移提供了一条渠道。

## 2、风险分散。

风险分散的基本原理是“鸡蛋不要都放在一个篮子里”。担保中心风险分散的策略是业务品种多样化、期限结构多样化和额度结构多样化和行业分布多元化。

担保中心目前已推出的担保业务品种有：流动资金贷款担保、挖潜改造资金担保、科技三项费用担保、外贸出口基金担保、综合授信担保、保函业务、小额委托贷款业务等。每个品种的风险是不完全一样的，贷款总额在不同品种之间的合理分布，有利于分散整个系统的风险。

同样，担保中心通过灵活采用不同时段的担保期限，使风险在时间上相对均

匀地分布，避免使风险在某一时间集中爆发而导致系统失控。目前担保中心推出的担保时限有 2 年、1 年半、1 年、1 年以内等。

对担保额度，担保中心的策略是大、小兼顾，项目平均担保额控制在 250 万元至 300 万元之间。对贷款企业最大不超过其有效净资产的 70%；对担保中心，单笔贷款担保不超过担保中心注册资本额的 10%。担保额度的分散也同样使风险得到分散。

不同的行业有不同的发展态势和行业风险，通过对不同行业企业的担保贷款，同样可以分散风险。目前担保中心担保企业已覆盖 17 个行业 50 多个大类，不会因为某一行业出现风险而导致担保中心系统风险。

### 3、风险处理

根据风险管理理论，风险管理包括出现风险以后的有效处理。当项目出现风险隐患、或者已出现风险之后，就要有强有力的措施，以较低的成本、较高的效率来处理风险项目，化解风险。担保中心本着实事求是和灵活处理的原则来处理风险、化解风险，根据不同性质的风险实行不同的策略。对于有些企业出现经营风险，暂时不能偿还贷款的，则采取柔性策略，帮助企业分析问题，寻找解决问题的办法，有条件的则进行债务重组，帮助企业走出困境。对出现道德风险，故意逃避债务甚至骗保、骗贷的企业和主要经营者，则采取刚性策略，通过法律手段，严厉予以打击，并公诸于众，让不守信者承担应有的社会成本。

在风险处理上，担保中心还采取预设处理的方法，在项目出现风险时，根据事先的设定，快速处理抵押、质押的资产，使风险在较短的时间内得到化解或降低。

### 4、风险补偿

有担保就会有风险，有风险就会有代偿，有代偿就会有损失，没有风险补偿机制，担保规模就会越来越小，担保业务就会萎缩，因此，风险补偿是担保机构持续发展必不可少的运行机制。风险补偿机制包括内部补偿和外部补偿两条渠道。内部风险补偿渠道是在日常经营收入中设定一定的比例提取风险补偿金。但内部风险补偿对担保机构的经营业绩要求较高，必须有一定的获利能力和风险控制能力。担保中心严格执行国家对担保机构的风险准备金提取要求，目前风险准备金规模已超过四千万元。

外部风险补偿的主渠道应该是来自政府，这是基于政府扶持中小企业发展、推进经济建设、改善经济环境的需要，国外的一些做法值得参考。如日本在制度上做出规定，当出现损失（保险公库的保险不能填补的部分）时，地方政府向信用保证协会支付损失补偿金；对于设定低保证费率的制度保证，地方政府向信用保证协会支付保证费补贴。又如奥地利财政担保公司和小企业担保银行的代偿金额都由政府赔付等。我国的风险补偿制度尚未出台，但深圳市政府已着手研究对担保中心的风险补偿措施，推出后将有助于担保中心的长远发展。

#### 四、计算机化的风险管理

担保中心在三年实践的基础上，形成了一整套管理思想和管理模式，为了进一步规范和系统化，也为了向全国担保业进行推广应用，担保中心于 2003 年初开始开发计算机管理软件，现已全部完成，投入运用。

计算机管理软件系统的开发，把风险管理提升到了一个新的平台，使风险管理更加规范化，一些风险管理的薄弱环节得到了加强，提高了管理的效率和效力。担保中心的计算机管理软件系统在风险管理方面实现了以下六项功能：

1、使担保业务流程固化和规范化。计算机系统的运用大大减少了人为随意调整程序的可能，也就减少了随意调整流程所可能带来的风险漏洞。

2、任务之间相互衔接也相互制约。上一流程任务的完成与否直接影响到下一流程的任务推进，流程中任务之间的相互制约对风险控制是有意义的，它能够准确发现问题的所在，从而及时处理问题。

3、实现项目评价的自动化。通过计算机设计，使项目评价自动化，并且能够进行多角度的比较分析，从而能够更准确地把握项目风险。

4、实现对工作、对人的实时监控和管理。计算机软件系统对每一个岗位和每一项任务都设定了具体的工作要求和时限要求，并设计了提示功能，使管理更加实时和有效，减少出现管理风险的可能性。

5、实现项目的预警功能。项目经理在完成保后跟踪工作后，将调查的情况按规定录入到计算机系统中去，计算机系统就能将情况反馈到相关的部门和岗位，提请关注和采取应对措施。

6、实现对担保企业的全过程管理和监控。计算机软件系统具有庞大的信息储存和处理功能，因此能够将担保企业历年的信息都保留下来，跟踪管理。通过对信息的分析处理，能够准确地把握企业发展态势和风险状况，从而掌握风险控制的主动权。

#### 五、担保中心风险管理和风险控制的主要特点

##### 1、预防为主、适度控制。

风险防范一定要以预防为主，但风险防范一定要适度，过度防范就会把一大批中小企业排斥在外，无法扩大担保规模，无法让更多的中小企业受惠，有违政府扶持中小企业的初衷。担保中心在其初创期时，由于经验积累需要一个过程，因而在项目的选择上较为谨慎一些，反担保措施中信用比例约占 30%。随着控制手段的不断完善和风险防范能力的进一步增强，担保中心逐渐放宽信用比例，目前已超过 50%，较好地满足了中小企业的需求。同时，把力量放在风险的事前预防，而不是事后处理，取得了较好的效果。

##### 2、建立了一支素质高、业务精的担保队伍。

中小企业信用担保在我国是一项崭新的事业，没有太多可借鉴的运行模式和操作方法，需要探索、需要创新，因此高素质的团队是必不可少的，对风险管理而言，人的因素更为重要。担保中心本着高起点、严要求的原则，在实践中培育和锻炼了一支精干的队伍。

##### 3、多形式、多样化的风险转移和风险分散机制。

担保承担风险是必然的，对担保机构而言，根本的问题不是承担多少风险的问题，而是能否有有效的机制将风险分散和转移出去，从而使担保机构能够持续、健康的发展。担保中心所建立的风险转移和风险分散机制，解决了担保机构的风险集中度问题，尤其是与银行的风险分担和灵活的反担保措施。

##### 4、以计算机为平台，系统化、网络化。

计算机化的风险管理系统是风险管理水平的提升，是风险管理的进一步完善，也是担保机构走向规模、走向发展的必由之路。

此外，计算机化的风险管理也为担保机构的进一步发展打下了基础。随着担保业务的不断扩大和业务覆盖面的进一步扩展，势必要设立分支机构和开展异地业务，必须要借助计算机系统，才能实施有效的管理，才能有效地控制风险。

从发达国家多年的实践来看，扶持中小企业发展，建立中小企业信用担保体系是市场经济体制下不可或缺的经济要素。我国正在向市场经济体制转换，民营经济、中小企业正面临一个前所未有的发展机遇，因此中小企业信用担保前途广阔，同样，担保机构的风险管理问题也日显突出、更加重要。担保中心经过三年多的努力，已建立了有自己特点的风险管理体系，但这个体系仍需要进一步健全和完善，计算机化的风险管理平台也要通过实践来升级、换代、更新，担保中心愿意以自身的不断努力、不断创新，为中小企业信用担保业的发展做出应有的贡献。