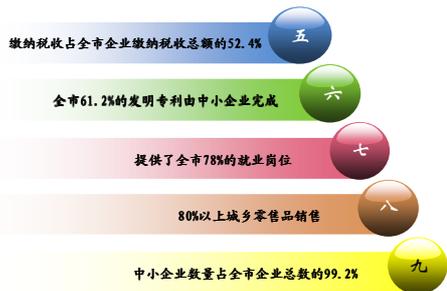


当前形势下担保机构发展模式研究



叶小杭
2011年6月

引言：中小企业发展数据



目录

- 
- 一、理念层的思考
 - 二、制度层的设计
 - 三、作业层的制要
 - 四、盈利模式分析



(一) “八大管”的背景和要务核心

1.“八大管”的背景

经国务院法制办批准，银监会、发改委、工信部、财政部、商务部、人民银行、工商总局联合发布“七三三”令。

金融海啸

担保发生的问题

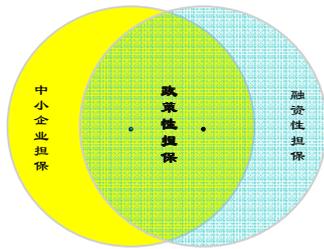
加强监管

2.要务核心

防范金融风险——银行风险——社会稳定

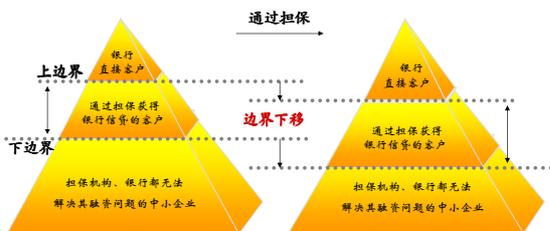


(二) 中小企业担保与融资性担保



(三) 中小企业信用担保的风险层次

中小企业信用担保风险层级



(四) 专业化分工问题

资本金?

信息量?

从业经验?

管理手段?

★ 银行 — 货币的时间价值

★ 担保机构 — 货币的风险价值

是社会专业化分工给出的时机和空间!

“四不论”

(五) 企业文化

三元文化的合一

“管理人”的两层含义——管理者与被管理者

对管理者的风险素质要求

事业心 专业性
责任感 敏感性

对项目经理的风险素质要求

教育背景
职业背景
逻辑思维
分析能力
习性爱好
自我约束能力

风险管理核心——“管理人”

造就“冒险”造就的企业文化

(六) “四全”风险管理

“四全”风险管理体系

1 全面的风险意识

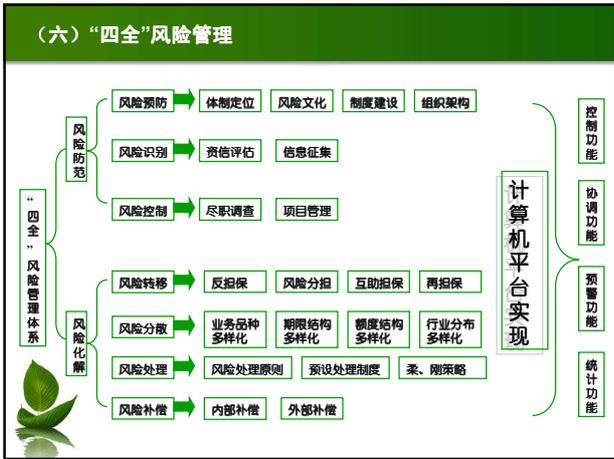
2 全过程的风险控制

3 全员参与的风险管理

4 全新的风险管理手段和方法

★ 2003年
《“四全”风险管理体系》
荣获第四届深圳市企业管理现代化创新成果一等奖

★ 2004年
《中小企业信用担保风险管理体系的构建》
荣获国家级企业管理现代化创新成果一等奖

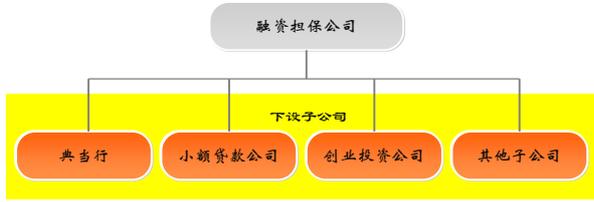






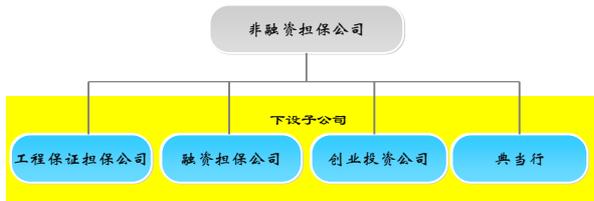
(一) 风险控制架构-机构设置-融资性担保为主营业务

框架设计

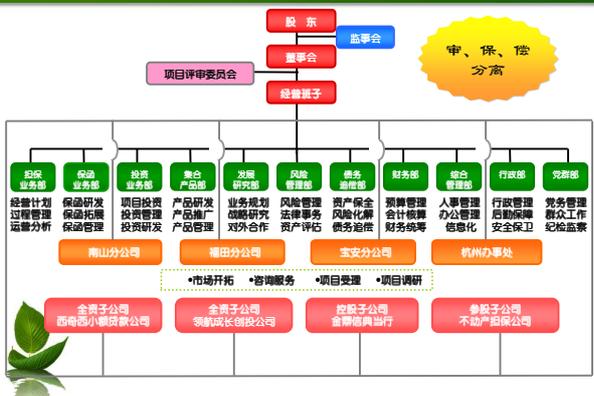


(一) 风险控制架构-机构设置-非融资性担保为主营业务

框架设计



(一) 风险控制架构-机构设置



(一) 风险控制架构-评审委员会

项目评审委员会



(一) 风险控制框架-三层法律支持体系



(二) 关于禁令、程序和指引



(三) 业务指标、奖励兑现与风险管理

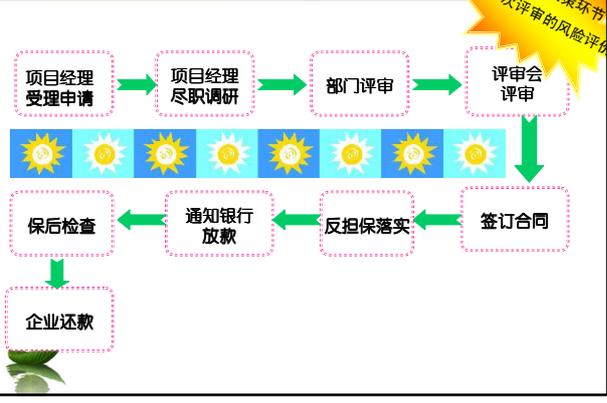
业务指标

级别	年任务(万元)	年任务单数(单)
高级项目经理	10000	18
标准项目经理	8000	18

激励机制 分配制度

与风险管理息息相关
感情、事业、福利待遇三留人

(四) 项目评审制度



(四) 项目评审制度

- 分类评审
- 法定人数
- 专家制度
- 评审报告
- 否决制度
- 回避制度
- 稽核制度
- 预审制度
- 公议制度
- AB角制度
- 次序制度
- 复议制度
- 协调制度
- 分级制度
- 定时制度
- 主持制度
- 记录制度
- 核证制度

(四) 项目评审制度



(五) 项目点评制度



目录

- 一、理念层的思考
- 二、制度层的设计
- 三、作业层的制要
- 四、盈利模式分析

(一) 作业层的风险控制要点

三个市场

信贷市场担保
及其外延

工程市场担保
及其外延

资本市场担保
及其外延

1. 信贷市场担保及其外延业务的风险要点

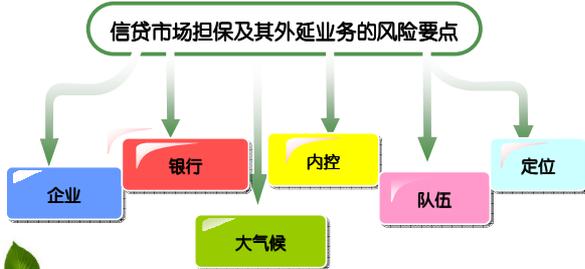
信贷市场担保及其外延业务

贷款、票据(承兑)、贸易融资、项目融资、信用证等

外延: 小贷、典当、委托贷款、专项资金等

1. 信贷市场担保及其外延业务的风险要点

信贷市场担保及其外延业务的风险要点



2. 工程市场担保及其外延业务的风险要点

工程市场担保及其外延业务

投标保函

履约保函

预付款保函

工资支付保函

其他工程性保函

外延：
税款保付
海关保证金
诉讼保全



2. 工程市场担保及其外延业务的风险要点

工程市场担保业务的风险要点

- 投标、履约、预付款保函风险特征
- 地域、甲方、中标方式、项目所有制、双保双开、代建、BT、BOT



2. 工程市场担保及其外延业务的风险要点

诉前保全业务的风险要点



3. 资本市场担保及其外延业务的风险要点



集合发债、集合短融、集合中票、集合信托
外延：担保+投资（直接+间接、债权+股权）



3. 资本市场担保及其外延业务的风险要点

集合担保产品的风险要点

集合担保产品



集合发债

集合中票

集合短融

集合信托



- ★集合的增信问题
- ★集合的级差问题
- ★时间效应
- ★批处理

3. 资本市场担保及其外延业务的风险要点

PE

PV

跟投

对赌

退出



目录

一、理念层的思考

二、制度层的设计

三、作业层的制要

四、盈利模式分析



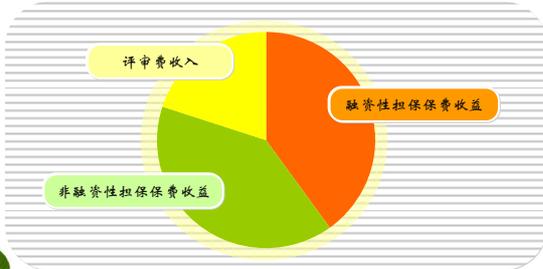
(一) 担保机构收益结构

担保机构收益结构



(二) 担保保费收益分析

1. 组成



(二) 担保费收益分析

2. 融资性担保费收入分析

(1) 边界条件

A. 获得许可证

B. 签约银行认可

C. 缴交保证金

D. 风险分担

E. 单笔最高限额

F. 总量限额

G. 提取两项拨备

H. 税赋减免



(二) 担保费收益分析

2. 融资性担保费收入分析

(2) 影响收益的因素

A. 担保金额

B. 担保费率

C. 担保周期

D. 收费方式

E. 保证金比例

F. 税赋减免

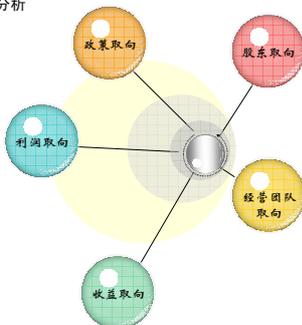
G. 在保责任余额



(二) 担保费收益分析

2. 融资性担保费收入分析

(3) 定位与选择



(二) 担保费收益分析

3. 非融资性担保费收入分析

(1) 边界条件

A. 签约银行认可

B. 缴交保证金

或可说，无边界条件。



(二) 担保费收益分析

3. 非融资性担保费收入分析

(2) 影响收入的因素

A. 担保金额

B. 担保费率

C. 担保周期

D. 收费方式



(二) 担保费收益分析

3. 非融资性担保费收入分析

(3) 利弊分析

拨备

补贴

减免税



(三) 委托贷款

1. 委托贷款收益

(1) 边界条件

- A. 自有资金 (净资产?)
- B. 通过银行放贷
- C. 项目自选
- D. 风险自担
- E. 收取利息 (银行代为)
- F. 支付费用 (手续费)
- G. 最高利率限制
- H. 严禁揽存委贷、集资委贷



(三) 委托贷款

1. 委托贷款收益

(2) 影响收益的原因

- A. 委贷金额
- B. 贷款利率
- C. 贷款时间
- D. 收费方式

(3) 注意要点

流动性安排 政策的限制性规定



(四) 投资性收益

1. 股权 (合作) 投资收益

(1) 边界条件

- A. 长时间、大面积的融资担保
- B. 有一批成长性客户
- C. 认同你的服务, 希望进一步得到你的支持
- D. 能提出合理的担保投资组合方案
- E. 20%净资产限制



(四) 投资性收益

1. 股权(合作)投资收益

(2) 影响收益的因素



(3) 注意要点



(五) 其他收益

1. 政策补贴

取决于:
A. 融资性担保(净资产三倍以上)
B. 单笔金额(1500万元以下)
C. 中央、省、市、县四级
D. 综合与专项补贴

2. 银行利息

3. 咨询费

4. 追债收入



(六) 主营业务取向与案例

