

某融资担保集团有限公司风险管理审计案例

XX 投资集团有限公司合规审计部

中小企业是我国国民经济的重要组成部分，中小企业在发展过程中却面临着许多难题，融资难是其主要难题。为进一步解决普遍存在的中小企业融资难的问题，近年来融资担保行业迅猛发展。本审计案例以某市属国有投资集团有限公司（以下称集团），2013 年对集团控股的融资担保公司（以下称担保公司）进行风险管理审计作为分析样本。

一、审计项目立项背景

国有企业承担着国有资产保值增值的重要职责，集团所属控股的担保公司自成立以来一直保持较好的发展势头，为集团整体业务发展作出了重要贡献。担保公司由于其行业特点，是国际公认的高风险行业。集团一直把风险可控作为重要经营原则，对融资担保等风险较大的行业，集团董事会在经营理念、制度安排、有效监管等方面采取了积极的措施。2013 年集团董事会决定将担保公司的风险管理情况专项审计安排进年度审计计划，集团内审机构按计划对担保公司 2012 年风险管理情况进行了专项审计。

二、审计实施

（一）初步调查。此次审计是集团公司合规审计部在集团内部首次进行的风险管理审计项目，审计小组本着审慎的工作态

度，在审计前做了大量细致的准备工作。在正式开展审计之前，通过询问、观察等方式开展被审计单位的相关背景调查，内部审计人员通过发放问卷、询问等方法调查风险控制情况。重点是收集与控制状况和控制意识水平有关的信息，对被审计单位组织层面内部控制进行评价，并利用发现的问题确定审计重点。初步调查主要包括：企业的战略目标？管理层和员工的风险意识处于什么水平？经营部门是否对各岗位和职责进行了清晰的界定？如何对重要风险节点制订降低风险措施和应急处置方案等内容。

（二）风险识别与评估。审计小组在收集资料和调查研究的基础上，运用政策分析法、财务分析法、流程图分析法等对担保公司潜在风险以及客观存在的各种风险进行系统归类 and 全面识别，辨别风险的来源和所在。针对已知风险，采用定性技术和定量技术相结合的方法对其进行评估，从而评价管理层所采用的风险应对措施是否适当和有效。

（三）制定审计方案。审计小组根据被审计单位风险管理状况调查及评估情况制定审计项目方案，包括范围、目标、时间安排和资源分配。制定审计方案应当考虑的主要因素包括：被审计单位的目标；被审计单位的重大风险，其目标、资源和实际运营，以及如何将风险和潜在影响控制在可承受水平内；与相关控制模型相比，被审计单位风险管理和控制系统的适当性及有效性等。

（三）确定审计样本。多角度分析进行属性抽样，对被审计

单位从合作金融机构、受保企业的行业、反担保措施、较大担保余额企业、与其他担保公司合作等进行分类，为确定审计样本提供依据。

（四）担保业务内部控制测试。此环节为本次风险管理审计重点。审计人员从担保业务流程入手，审计了担保公司的相关担保业务资料，主要步骤如下：一是调查担保业务循环内部控制的基本情况；二是绘制担保业务循环的流程图；三是采用穿行测试、实质性及符合性测试等方法对担保业务的风险管理实际依托相关业务资料、财务数据进行客观评价。

三、审计重点

审计小组重点对担保业务尽职调查、项目评审与决策、反担保措施落实、保后管理等四个环节展开详细审计。尽职调查环节。审计小组对尽职调查环节重点关注因素例如申保单位行业状况、法律与监管环境以及其他外部因素、申保单位的性质及财务状况、申保单位的机器设备以及相关经营风险、核实申保单位提供的有关证明文件的真实性、有效性；申保单位的账务核实等内容在调查报告中是否真实、完整、客观反映；项目评审与决策环节。审计小组对照担保公司评审会制度，对评审委员会的人员组成、议事规则、评审内容等进行审计，重点关注审批权限是否符合公司规定；评审会成员构成是否违反审贷分离原则；评审内容是否客观完整；评审意见是否清晰明确；担保事项变更的是否重新履

行调查评估与审批程序等；反担保措施落实环节。重点关注反担保措施的设计是否科学合理；反担保措施设定的合规性；反担保措施的抵质押率是否符合规定；审计小组抽查了部分被担保人用于反担保的财产和权利凭证，核实财产的存续状况和价值，确认反担保财产是否安全完整等；保后管理环节。审计小组抽查了部分保后管理档案，重点关注保后管理方式、内容及频次；保后管理是否建立重大风险应急机制等。

四、审计评价

（一）风险管理组织体系较为健全。担保公司进一步完善了法人治理结构，健全了董事会、监事会、经营层、风险部、业务部门等风险管理组织体系，形成了决策、管理、落实、监督上下联动的风险管理工作模式。

（二）风险防御水平不断提升。担保公司各项准备金提取充足；2012 年与省信用担保集团有限公司、商务局、财政局等单位签订了风险分担协议，进一步提升公司风险应对能力；2012 年获得了各项风险补偿共计 237.67 万元；控股股东某集团有限公司资本注入 990 万元，进一步增强了公司可持续发展能力。

（三）风险管理制度较为规范。一是完善统一担保业务操作规程，强化担保业务管理。担保公司修订了《担保业务操作规程》，强化担保业务的规范化、制度化和程序化，有效防范和控制担保风险，有利于公司标准化管理。二是完善风险控制制度，严把风

险警示关口。担保公司进一步完善了《担保公司风险控制制度》，从建立和实施内部制衡机制入手，补充和完善风险控制措施，规范和细化审批决策流程，提高风险预警水平，强化风险部职能，前移风控关口，将风险部职能嵌入担保业务全过程，进一步提升公司风险管理水平。**三是制定教育培训制度，员工风险意识明显增强。**担保公司制定了员工教育培训制度，共组织 53 人次的风险管理培训，通过学习与培训，进一步强化员工职业道德和操守的监督管理，注重行为规范的教育和培养，树立担保从业人员的职业荣誉感和责任感，强化员工风险意识。

五、审计发现

（一）风险管理制度建设仍需完善。担保公司风险管理制度仍不完善，如担保档案管理制度、风险业务应急处置制度及风险责任制度等尚未建立，存在制度不健全、制度执行不力、流于形式的现象。

（二）风险承担、分担及补偿机制仍未有效实施。担保公司尚未建立有效的风险分担、补偿机制，影响担保公司风险防御能力。

（三）担保业务流程存在设计疏漏。担保公司内部控制制度设计不完善。现行的内部控制设计主要以事项、流程为基础，遵循业务的角度，偏重于日常经营治理的遵循；保证制度的遵循性和行为的规范性，主要以监督机制为主；审核机制不健全，没有

设置内部控制执行效果的关键控制点并对整个执行过程进行监督审核。

（四）内部控制执行存在缺陷。评价与监督机制不健全，一方面未能建立起有效的内部控制评价和激励机制，使得部分内控制度执行流于形式；另一方面由于经营管理水平、内部控制制度、操作规程及从业人员业务水平等方面的不完善造成的操作风险，主要表现为：**一是担保项目尽职调查风险。**担保项目受理后，业务人员开展初审、实地调查，出具调查报告并进行项目风险分析、评估、管理。在尽职调查过程中，由于受保企业所提供的财务资料大都未经会计师事务所审计，财务数据可信度较低，存在信息失真及涉税风险；受保单位提供的审核资料不符合要求或不齐全等。**二是担保项目评审与决策风险。**担保项目初审合格后，应报评审委员会等机构评审，但担保公司评审会制度不完善，未对评审会的工作职责、人员组成、工作程序、议事规则及风险责任等进行详细规定。例如：在评审会人员的选择上不符合审贷分离的原则，存在主办业务人员参与表决意见情况；评审委员在签署担保项目意见时，意思表达不够明确，出现“落实好反担保措施后同意”、“关注资金流向”、“关注环保措施”等存在歧义的表述等，造成评审失效风险。**三是反担保措施风险。**反担保措施是维护担保人利益，保障其将来可能发生的追偿权实现的有效措施。担保项目获得审批后，必须落实反担保措施。在实际操作中，由于外

力不当干预、从业人员专业技能不高等原因，反担保措施的设计不够科学合理，存在一定的风险敞口。例如：行政机关为了支持三农发展，要求担保机构支持农业保单贷款项目，实际担保金额按保险金额打折后计算，而担保合同约定担保金额为保单现金价值，存在较大风险；担保公司业务人员办理资产抵质押登记时，由于专业能力、责任心等原因，导致抵质押手续不全、抵质押物权属不清，存在一定的法律及处置风险。**四是保后管理风险。**担保项目保后管理是担保公司担保责任产生直至担保责任解除的全过程管理过程，包括担保项目检查、展期项目和逾期项目及撤保项目和处理等。担保公司注重保前调查、保中审查，相比较保后管理流于形式，弱化其风险预警作用。

六、审计建议

（一）建立健全风险管理制度。担保公司应建立一整套适合企业目标和发展的风险管理控制机制，规范运行，在可持续发展的前提下，将代偿损失控制在风险容量之内；可借鉴金融机构客户评价体系的设计思路，结合目标客户群，确定科学合理的评价指标，降低主观判断；根据风险管理的要求，建立健全内部分工明确，互相监督制衡，进行流程化管理的治理结构；制定科学的尽职调查程序，判断受保企业申保资料与财务指标的合理性，针对可疑点，确定核查重点，查清企业实际情况；建立有效决策机制，完善评审会制度及档案管理制度，以保障保前审查、审批决

策、保后监管、代偿追偿等程序的制定和落实。

（二）建立并落实有效的风险承担、分担及补偿机制。在银、保、企不断加强合作的基础上，完善风险分担机制，贷款银行与担保公司应本着“风险共担、利益共享”原则，共同协定责任比例；要健全再担保制度，适时引入商业性保险；此外，加快构建多层次再担保体系，在降低代偿风险的同时有效分散担保风险。要进一步完善资本金补充机制，争取政府资金支持，足额提取风险准备金，加大风险补偿，增强担保功能。

（三）不断完善担保业务流程管理。担保公司要建立健全担保机构内部控制机制，充分发挥股东会、董事会、监事会、管理层及内部审计的作用，为内部控制的有效性提供必要的条件。担保公司应建立职责分离，相互监督的内部控制体系，关键岗位的人员实行定期轮岗制。同时，担保公司还应制定统一的担保业务管理办法和操作规程，明确担保业务的办理条件和执行标准，评审会实行集体表决制，充分发表意见，对每笔担保业务，评审会成员均应签署明确意见，存于业务档案，作为考核评价的依据。

（四）打造一支高素质的职业队伍。担保风险的复杂性、多发性与不确定性，要求担保公司管理层和从业人员应具有较强的综合素质。管理人员应具有一定的风险管理经验，对担保风险和经营环境应有充分的认知和判断能力，同时担保公司应着力打造一支具备能力型、复合型、品质型的人才队伍，加强员工素质建

设和管理，强化职业道德和操守的监督管理，加强学习与培训，注重行为规范的教育和培养，树立从业人员的职业荣誉感和责任感。

（五）要制定并落实切实有效的追偿措施。担保公司应制定行之有效的追偿制度，一旦发生受保企业未能履行债务偿还义务，担保公司代偿后应立即启动追偿程序，及时主张权利，最大限度地降低担保风险损失。

七、审计成效

针对担保公司的风险管理情况的专项审计不同于传统审计，是以风险管理为审计主要内容，以威胁企业经营目标实现的风险为起点，对企业风险管理系统的适当性与有效性进行评价。通过复核企业的公司治理、内部控制系统和风险管理过程，为企业管理与发展提供重要帮助。审计报告提交集团公司董事会及领导后，引起集团公司领导和相关单位的高度重视，责成被审计单位对存在的问题严格整改，并明确跟踪审计后续整改情况。审计发现的大部分问题得到了较好的整改，达到了审计目的。从审计实际成效来看，**一是促进被审计单位完善组织体系建设。**针对审计报告提出的整改建议，担保公司对组织架构进行了优化，明确董事会作为全面风险管理工作的最高决策机构；进一步强化风险管理部的职能，细化风险管理部的岗位责任，明确全面风险管理责任人；**二是促进被审计单位完善风险管理制度建设。**担保公司针

对本次审计中发现的问题，对公司面临的风险类型进行了全面的梳理，修订完善了《某担保公司全面风险管理办法（试行）》、《评审会工作细则》及《担保档案管理办法》等，进一步建立健全了全面风险管理工作体系；**三是强化被审计单位风险管理意识。**本次审计通过对企业风险管理活动的检查和评价，审计报告对被审计单位提出明确的改进建议，引起被审计单位的广泛重视，通过培训、考核、办公平台等方式，对全面风险管理的概念、内容、意义进行广泛宣传，从管理层到基层员工普遍增强风险管理意识，规避风险、降低风险得到广泛认同。继而推进积极向上的价值观和社会责任感，倡导爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险管理意识，促进风险管理意识转化为员工的共同认识和自觉行动；**四、集团公司整体风险管理意识有所增强。**由于此次审计是集团合规审计部首次开展风险管理审计，对集团内其他成员企业也产生了积极影响，部分企业参照审计报告的有关建议，对企业风险管理体系、制度、岗位职责、员工教育等采取有力措施，推动企业风险管理工作更加规范有效，使本次审计效果得到了强化。