

# 《未雨绸缪，防患于未然》

## -----早期预警系统的 3+3 管理流程

主讲：秦英

### 【课程背景】

早期预警监管系统是金融机构对借款企业获得融资后开展的一项重要风控管理工作。该系统旨在通过对借款企业在获得融资批复后第一时间进行持续监控，帮助金融机构在尽早阶段对借款企业财务信息和非财务信息进行风险识别、风险监控、风险评估和提前报警，帮助金融机构提前采取有效行动降低或减少借款风险发生，将金融机构资产实际损失降低到最小。另外，早期预警系统也能够帮助借款企业提高整体财务运营表现，满足金融机构和其他各监管机构要求，提高来年借款申请批复的通过率。

因此，是否具备早期预警系统，是判断一家金融机构风控管理水平高端的关键指标。

但是由于诸多原因，目前许多金融机构没有建立起符合自己需要的早期预警系统，对于早期预警系统的逻辑和操作流程没有清晰和明确的思路，早期预警系统变成了镜中花和水月中。大家虽然意识到早期预警系统的重要性，但是不知道早期预警系统包括哪些内容？按照什么逻辑去构建早期预警系统？用什么 IT 软件去搭建？怎样能够实现“未雨绸缪，防患于未然”的早期预警风控管理目标？

根据我在世界 500 强企业 20 多年的风控管理从业经验，总结了一套早期预警 3+3 管理流程，能够帮助金融机构建立早期预警系统和内部工作流程，清晰地做好早期预警工作。

本课程摒弃了只由贷后风控管理团队负责早期预警的传统方法，从借款企业在获得融资批准的那一刻开始，金融机构的各个相关部门就都参与到早期预警工作中来，大家集思广益，共同应对早期预警的发生。

早期预警系统汇集了借款企业所有的相关重要信息，必须要充分地借助大数据分析系统，将借款企业的数据和信息进行汇总、分类、对比和筛选；然后再按照早期预警工作流程，与相关部门进行跨部门沟通和合作，对潜在风险的借款企业进行进一步的核实、甄别和排除，最终将真正有风险的借款企业筛选出来；然后在通过联合行动对风险借款企业进行重点关注和调整政策，将潜在风险及时地控制和扼杀在摇篮中。

### 【课程收益】

- 掌握早期预警系统的 3+3 工作流程；
- 学会收集早期预警系统的 3 大数据模块；
- 掌握早期预警系统的 3 个审核步骤；
- 了解早期预警系统的 IT 构架；

**【课程特色】**易懂，大道至简；干货，没有废话；严谨，逻辑清晰；实战，学之能用。

**【课程对象】** 金融机构风控管理团队和 IT 团队

**【课程时间】** 1-2 天 (6 小时/天)

## **【课程大纲】**

### **前言：**

**目标：** 迅速打破僵持局面并让大家了解整个课程安排

- 自我介绍
- 课程安排
- 课堂要求
- 破冰游戏

### **正文：为什么要建早期预警系统？**

#### **1、早期预警系统的重要性：**

- 对于金融机构：
- 对于企业
- 对于个人

案例：XXX 汽车经销商

#### **2、早期预警系统的思维逻辑：**

- 早期预警系统风控逻辑：越早开展，风险实际损失越小；
- 早期预警系统 3 大数据模块；
- 早期预警系统 3 步工作流程；

案例：XXX 汽车经销商

### **第一步、早期预警系统包括哪 3 大数据模块：**

#### **1、财务模块：**

- 毛利率；
- 净利率；
- 流动比率；
- 存货周转天数；
- 权益比例；
- 利息偿还倍数；
- 财务费用比例。

#### **2、运营模块：**

- 销售完成情况；
- 库存周转天数

- 长库龄存货占比；
- 公司未来政策和发展方向；
- 主要管理人员变动；
- 舆情热点+突发事件；

### 3、“直通车”模块--直接将借款企业划入早期预警系统清单的信息：

- 还款评级不达标；
- 库存盘点评级不达标；
- 央行征信报告不达标；
- 法律诉讼。

### 4、案例介绍：宝马汽车金融公司早期预警系统

案例：XXX汽车经销商

#### 第二步、早期预警系统包括3步内部工作流程？

##### 1、怎么应对早期预警系统提供的初步清单？

- 现场拜访借款企业，了解第一手信息；
  - ✓ 了解借款企业现金流情况；
  - ✓ 了解借款企业库存情况；
  - ✓ 了解借款企业还款意愿和第一还款来源；
  - ✓ 了解借款企业主要管理人员变动情况；
  - ✓ 了解借款企业抵押或质押情况；
- 与金融机构内部其他部门进行沟通和讨论；
  - ✓ 金融产品营销部门；
  - ✓ 渠道发展部门；
  - ✓ 风险管理部门；
  - ✓ 零售信贷部门；
  - ✓ 财务部门；
- 与金融机构外部其他部门进行沟通和讨论；
  - ✓ 厂家销售部门；
  - ✓ 厂家渠道发展部门；
  - ✓ 厂家财务部门；
  - ✓ 厂家零件部分；
  - ✓ 借款单位集团公司领导或财务部。

##### 2、早期预警系统筛选清单和应对方法；

- 确定早期预警清单，并筛选出重点关注借款企业；
- 联合各相关部门，制定行动方案并明确各部门职责；

- 行动完成，看风控目标是否完成？
  - ✓ 目标实现，风险解除；
  - ✓ 未达目标，暂停额度的使用；借款企业改正后，重新激活额度；
  - ✓ 与目标差异较大，重新启动全面尽职调查；

**3、向金融机构 CEO、CFO 汇报并做最终裁决；**

**4、伴随着新的信用审核，新一轮早期预警系统开始启动；**

**5、案例分析：宝马汽车金融公司早期预警流程**

案例：XXX 汽车经销商

**第三步、怎样搭建早期预警系统 IT 框架？**

**1、早期预警系统可使用的 IT 语言有哪些？**

- Excel;
- SQL ;
- SAP;

案例介绍：宝马汽车金融公司早期预警系统

**2、早期预警系统的数据源有哪些？**

- 财务模块；
  - ✓ 借款企业；
  - ✓ 金融机构；
  - ✓ 主机厂家；
- 运营模块：
  - ✓ 借款企业；
  - ✓ 金融机构；
  - ✓ 主机厂家；
  - ✓ 第三方调查机构；
- “直通车”模块：
  - ✓ 央行信用评级信息；
  - ✓ 法律诉讼信息；
  - ✓ 还款信息；
  - ✓ 库存盘点信息；
  - ✓ 临时额度信息；
  - ✓ 舆情和热点信息；
- 信息筛选逻辑和权重？
  - ✓ 金融机构自己筛选逻辑和权重；
    - 流动性；
    - 盈利性；

- 还款记录；
- 库存周转；
- 人员变动；
- ✓ IT 项目建议；

#### 结尾+总结

- 1、回顾培训过程中关键的知识点；
- 2、强调早期预警系统是未雨绸缪，后续现场调查和沟通是关键；
- 3、充分利用大数据和 IT 系统帮助提高早期预警系统水平；