

運用聯徵中心信用評分 發展授信管理策略

陳冠宇 / 萬泰銀行風險管理部協理

傳統以來，銀行業總是被視為特殊的產業，其特別之處在於可以將別人的錢借出去，為何銀行會被賦予此項經濟功能，並接受其信用創造行為足以影響經濟景氣循環，原因在於社會相信銀行有足夠能力查核借款者之信用資訊，以做出合理之授信決策；且有足夠財務能力，承擔借款人無法履行承諾之風險。因此，銀行在創造放款利潤的過程中，相對的風險也不斷在增加。因而如何辨識、衡量，以及管理風險已成為銀行建立社會信賴感和競爭優勢之利基。

過去授信決策高度依賴從業人員的專業判斷，其經驗法則及法令遵循是形成決策之重要依據，但受限於無足夠能力評量風險與報酬的對價關係、客戶關係維護及市場競爭，不經意產生放款利率偏低之狀況，雖然暫時性的會計利息收入認列可以呈現利潤產生之假象，最後卻因風險發生所帶來的損失，嚴重衝擊銀行的財務健全性。為此，銀行業必須重新調整信用風險評估程序，將以資料分析為基礎的科學

化管理模式納入決策體系，並建置信用評分機制，運用機率管理可能發生的風險，才能成為市場贏家。

筆者經驗要運用統計技術發展信用評分工具並導入授信准駁、風險基礎定價和授信資產組合管理的過程中，如何建置和累積風險資料庫內容、管理統計人才及解讀數據、擬定策略將是主導成敗的關鍵。但是，此項工作從開始至深化在組織內部卻是一段漫長且崎嶇的學習歷程，需耗費大量時間在組織成員的溝通和教育訓練之上；為加速內部學習成長曲線，建議可先以聯徵中心之信用評分產品(以下簡稱「J10評分」)作為開端，藉由實際執行成果回饋，累積組織內部運用經驗後，再邁向內部自行建置信用評分系統。

本文內容主要分為三部分，首先介紹「J10評分」之特色；接續介紹實務上如何應用該產品；最後則提出個人認為該如何擴大聯徵中心研究成果效益之芻議。

J10評分之特色

聯徵中心為提升國內信用風險量化能力，長期投入大量資源，綜合國內外建模專家之學理經驗並針對國內市場實務，開發符合本地市場特性且經統計驗證，具風險區辨效力之評分產品，其模型特色可歸納如下。

(一)完整性

資料管理是分析工作的初步，也是最複雜、最耗時的部分，聯徵中心因業務特殊性，得以擁有全國最完整之時間序列信用資料庫，讓其模型較銀行同業擁有更多行為資訊，得以精緻捕捉到受評對象之負債存量變動趨勢、信用產品使用狀態和還款行為所隱含之風險差異性。

(二)有效性

信用評分模型會隨整體經濟波動、銀行授信策略改變或融資市場結構變動等多重因素，而導致模型之風險區辨能力出現弱化趨勢，為此，聯徵中心已發展完善之模型效力監控機制，進行早期矯正，以因應環境變遷。

(三)透明性

透過聯徵中心定期公開資訊報告，使用者可以清楚掌握各評分等級之違約機率變動趨勢，有利風險限額管理及研判啟動風險改善措施之必要性。

(四)整體性

實務上銀行常會考量內部業務別或經營

策略，而以信用產品別不同，各自開發對應之信用評分模型，因此，容易發生同一客戶在行內擁有兩項產品時，會因模型所使用之風險變數不同，而得到不同風險程度之兩種評分，此狀況與實務上風險應以歸戶評估之經驗會有落差，但J10評分是以統一編號為基礎下，整合單一自然人之跨行風險資訊所進行之評等，可避免此矛盾現象。

策略運用

信用評分是藉由統計學原理，將風險轉化為機率測度並用以排序受評對象之風險差異，可做為衡量個別授信戶與整體授信組合品質的重要工具，在運用過程中應視營運活動本質、大小與複雜度，設計內部徵審人員之專業判斷和評分結果在最終決策形成中所扮演的角色。因此，評分的目的在於協助降低信用診斷過程中，人為判斷偏誤之干擾並提升作業效率。假設組織內部若沒有將評分轉化為授信管理策略，充其量評分只是一條複雜數學方程式的運算結果，無法為經營活動帶來加值效果，以下將分別說明其在進件管理決策、風險基礎定價、期中額度管理機制及資產組合品質監控之運用簡介。

(一)進件管理決策

對於小額之無擔保信用產品，為有效率建立穩定之審核流程，會高度仰賴評分結果，作為決策依據，以降低作業成本，相對在大額之有擔保產品，則因涉及擔保品鑑價，會先經過

評分審查後，再進行後續人工審件，但無論人工涉入程度有何差異，皆是在如何綜合評量申貸戶之履行債務意願、債權確保程度及償債能力，其中履行債務意願可以申貸戶過去使用信用之記錄做為參考，並配合J10評分當做衡量基礎，表一即以此概念設計之授信放款策略範例。

運用說明

1. 放貸必需考量如何在風險和維持市場競爭力兩者之間取得平衡，對於核准門檻設定會依據年度營業成長和利潤目標、風險承受度及市場競爭程度而定，表一首先以J10評分做為單維度之風險區分標準，然後依違約率可接受之程度，決定何種客層要拒貸或應特別關注，接續再設定各評分區間下之最大授信條件。
2. 決行層級反應內部處理風險差異時，應如何配置授信資歷不同的徵審人員執行業

務，通常違約率愈高，則愈需要資深人員審核，且對徵審人員之適格性，也需建立考核機制，可以評量其核貸後6個月內發生延滯30天以上之比率做為績效指標。

3. 超限管理可視為增加業務競爭能力的策略，針對特定優良之評分區間，經特定決行層級核定後，酌於放寬授信條件。
4. 銀行應每月追蹤核准客戶之進件時J10評分分佈，如圖一反應在T+1時點之核准戶有往低評分區間偏移之趨勢，風險管理人員應該特別注意是否為偶發現象，因為很可能為達到業務目標，無意中擴大涉險程度，且若對應之放款加權平均實質有效利率沒有因風險擴大而上升，改善警訊必需提出。

(二) 風險基礎定價

銀行每項產品之放款定價應反應風險差

表一

目標市場：北部地區

J10評分分數區間	< 420	420 - 460	460 - 500	500 - 540	540 - 580	580 - 620	620 - 780
違約機率	> 21.8%	11.3%	6.0%	3.1%	1.6%	0.7%	< 0.2%
核貸門檻	拒貸		審慎核貸		核貸		
最大擔保放款比率	60%	65%	70%	75%	80%	85%	85%
最大負債收入比率	40%	40%	40%	35%	35%	30%	30%
決行層級	第一層		第二層		第三層		
超限管理	評分介於580和780間者，可經第二層同意，放寬最大擔保放款比率和最大負債收入比率各5%						
例外管理	評分小於460者可經第一層同意，核准貸放，但核准案件量不得超過上月核准總量之3%						

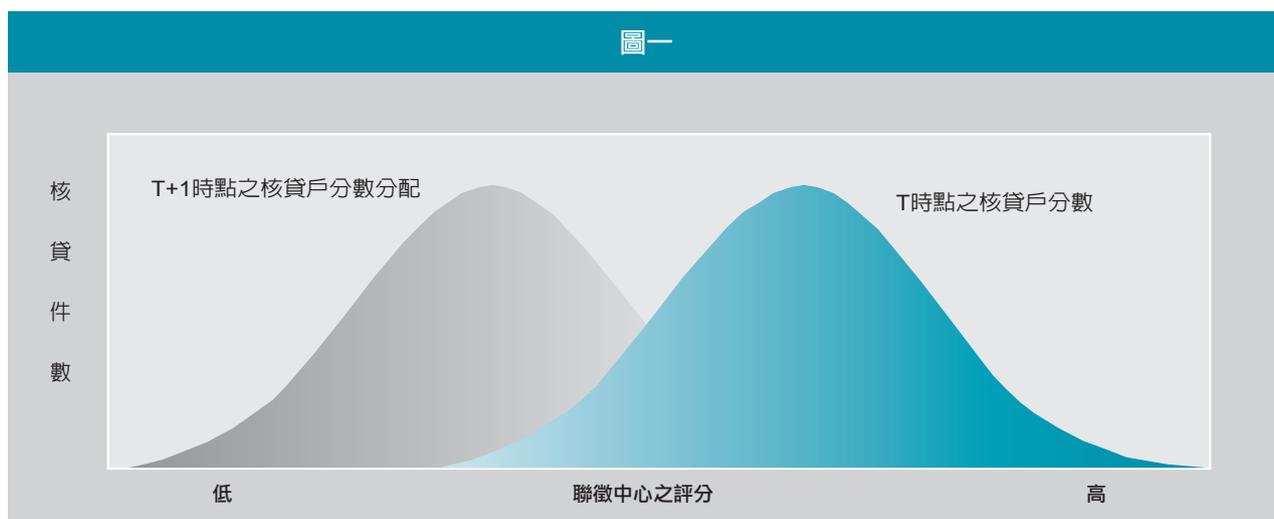
異化，提供不同的放款價格，才能從風險中獲利，其訂價要素應包含：風險成本、資金成本、作業成本和行內設定之必要報酬目標，其中風險成本係指為承受信用交易風險所產生之預期損失成本，是影響定價的重要關鍵因素，對於沒有自建評分卡的銀行，可以運用J10評分做為參考依據，利用其違約機率作為替代變數，並配合34號公報自評之回收率，計算預期損失成本。例如：申貸戶之J10評分反應違約機率为6%，回收率为10%，則預期損失成本為5.4% [$6\% * (1-10\%)$]，另加計行內資金成本和作業成本，假设为2.5%，則本筆貸款之總成本為7.9%，最後再考虑銀行當年度獲利目標、市場競爭和客戶議價能力後之必要報酬率，假设为1.1%，最後給予客戶之合理報價為9%。

(三) 期中額度管理機制

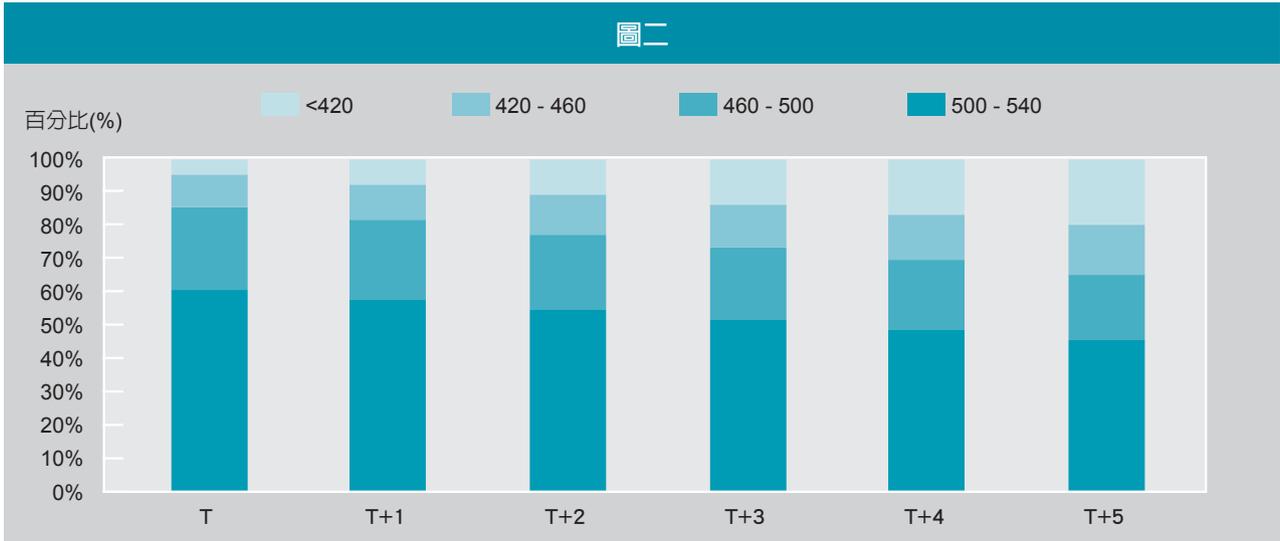
額度調整，不僅是風險管理的工具，亦是

增加利潤、擴大市占率的利器，例如，信用卡對於優質客層提高信用額度，是增加銀行收益的一種策略，但是，若操作不當則容易造成過度融資，徒增潛在風險或虛增客戶信用額度，無法提升動用餘額，造成資源浪費。因此，如何在可接受的風險下，選定調額族群且訂定合理之調幅主導此項策略成敗，另外在推動前，內部也需先制定額度最大上限，及前後兩次額度調升之時間差距作為執行輔助，以下說明以J10評分做為調升額度之操作範例：通常屬於中度風險之客層容易有資金需求，以J10評分460-500為目標客戶，將行內符合評分之對象，其消金無擔保債務對月收入比(以下簡稱DBR)由小排到大，計算這些客戶之25%、50%、75%之百分位數，分別為DBR=10、15、19，然後調高前25%之DBR到15，以此可換算此部份之新增額度，然後鎖定該批客戶，追蹤一段時間後所產生的信用風險變化是

圖一



圖二



否可以接受，再逐次往高DBR客戶進行微調。此外，更謹慎的作法，是利用測試組及控制組觀念，每次只先針對一小部分樣本進行測試，利用測試回饋資訊，決定是否大幅擴及同類族群，並依據所得分析結果檢討修改額度調整策略。

(四) 資產組合品質監控

傳統上銀行會以逾期放款比率衡量資產品質狀況，但是此指標無法回答未逾期資產還有多少部位在未來可能發生逾期？何種情況下品質可獲得改善？哪些資產應列入早期預警控管？從J10評分分析可以獲得此答案，如下範例假設銀行資產經J10評分之分數區間結構如圖二。

圖二呈現低評分族群的放款餘額佔總餘額的比率不斷增加，由時間序列說明部位品質有不斷弱化趨勢，縱然目前客戶仍維持正常往來狀態，也可能只是暫時現象，高違約機率的風

險特質正等待發生時機侵蝕銀行獲利。所以，銀行可以透過此結構趨勢和對經濟景氣展望綜合研判，設定內部風險限額及擬定早期矯正機制啟動時點，藉由對特定低評分族群減緩或停止信用額度，並提供協助還款專案，降低違約發生之損害並幫助客戶管理個人風險。

擴大聯徵中心研究成果效益之芻議

風險資訊報告是風險管理的起點，因為聯徵中心內部分析團隊的努力，其風險資料庫已具有足夠能力產出各式極有價值之圖表資訊，建議可將其風險分析架構轉化為各銀行間之風險雲端平台的角色，每月產出各銀行別的資訊報告，供銀行訂閱，其優點在協助尚無分析能力之銀行，可藉由此資訊，內部自行解析報告內容、研判趨勢和擬定執行策略，提升國內銀行同業對風險資訊掌握能力。