

授信 · 貸款 · 催收 科學與藝術

# 消費金融 風險管理

黃勝榮 著

什麼是消費金融？什麼是風險管理？

作者結合自身業界豐富經驗，帶您一窺銀行貸款體系的全貌

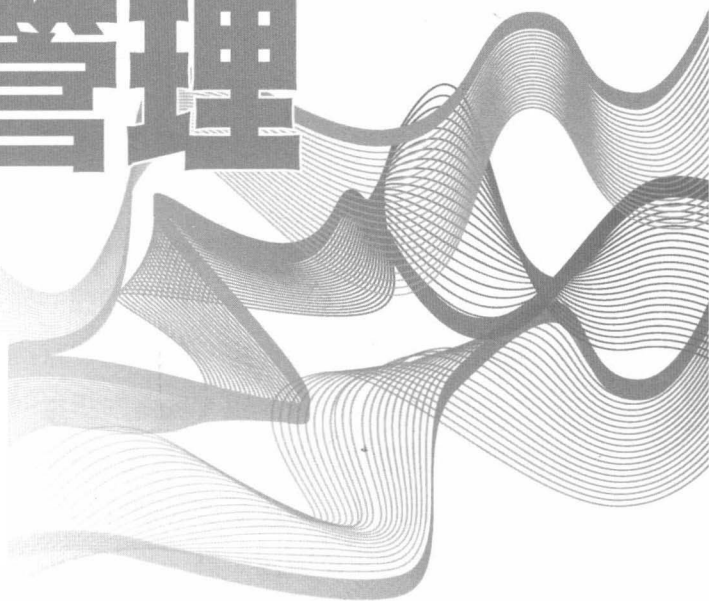
細介紹銀行擔保授信、貸款流程、催收管理、

風險管理等業務運作。

授信 · 貸款 · 催收 科學與藝術

# 消費金融 風險管理

黃勝榮 著



**什麼是消費金融？什麼是風險管理？**

作者結合自身業界豐富經驗，帶您一窺銀行貸款體系的全貌  
詳細介紹銀行擔保授信、貸款流程、催收管理、  
風險管理等業務運作。

國家圖書館出版品預行編目資料

消費金融風險管理/黃勝榮 著

-- 初版.-- 臺北市

臺灣金融研訓院, 2013.9

面；公分.-- (風險管理系列, 22)

ISBN 978-986-5943-49-3 (平裝)

1.金融業 2.風險管理

561.7

102017796

---

## 消費金融風險管理

---

著 者：黃勝榮

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)33653562、563

---

印 刷：三豐印刷股份有限公司

初 版：2013 年 9 月

---

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-49-3 (平裝)

## 自序

父親生前是個話不多的人，平常聊天時，都是最佳聽眾，但當他開口，總是直截了當，切中要害，四個兄弟姊妹則馬上閉嘴，豎耳聆聽。老媽則是喜歡把自己的事以講故事的方式講給大家聽，長江大河式的敘述，把要表達的意涵融入其中，讓我們在雜七雜八地提出問題和看法中，接收了她的訊息。

我話不多，但喜歡講故事。

身為人父，跟小孩談心，喜歡當個聽眾，先聽聽他們的心聲或困擾，再講一段我自己的類似經歷，然後問問看，易身處地時，他會怎麼作。

身為人夫，看老婆心情如何。心情不好，報告必須簡單扼要；心情好時，則必須講好聽的故事。

上了班，公司裡有長官，有同僚，也有部屬。有些人喜歡聽長篇故事，有些人偏好重點式敘述。對老闆們，要假設他們的時間比你的時間寶貴，故以講重點為要領，就像對老爸一樣。對部屬們，要假設他們沒有像你這麼有耐心聽大道理，故以說故事為主軸，就像老媽對小孩一樣。對同僚，則可以沒大沒小，嘻笑怒罵，隨心所欲而不踰矩，以誠心為原則。

我也好為人師。

上課時，認真嚴肅地講課，即使掏心掏肺地把一身武藝全教上了，總會有人點頭示好。當邊講故事（即使是沒甚麼笑點的冷笑話）邊把上課內容融入其中，即使輕描淡寫，點頭的人

就少了，專心的人就多了，學員吸收程度也變高了。

想寫一本書，希望自己多年打工經驗不要留白，也希望能與眾不同。

如何入筆？即要講重點，也要敘述有趣。不希望像教科書，也不可能像故事書。斟酌再三，就試著以老媽的方式，講接龍故事一般地點出重點。於是，費煞心思，琢磨了切入角度和用語方式，好不容易以自以為是的方式，寫出灑灑洋洋的十數萬言，希望能達到自己想要的目的。

書名要叫甚麼好？

同一件事情，可以用一句話講，也可以用一本書講。一句話講，要直入重點，就是書名；一本書講，要生動有趣，就是內容。書名叫做「消費金融風險管理」嘛，只講到重點，但不太有趣。叫做「銀行黑箱作業解密」，或是「揭發銀行貸款內幕」呢？是以有趣的方式講到重點，卻又危言聳聽地讓人頭皮發麻。預想中的讀者，都是聰明人，都是理性壓過感性時，才會拿來翻一翻。於是違反了初衷，借用了父親的方式，以中規中矩的方式訂下書名。

家人對我的支持，是寫完這本書的動力，但總是用他們自己的方式。

當絞盡腦汁，無以為繼時，

老婆適時地發揮了督促的力量：「還沒寫完？小孩的學費快沒著落了！」

小弟讓我有重拾思緒的機會：「老爸又在打瞌睡了，快來陪我打球！」

小妹則給了我另類思考的靈感：「爸比！你寫的這個是啥玩意？我都看不懂！」

老媽是我充實體力的泉源：「這個 X X X (直銷的營養食品) 趕快喝下去！不要鐵齒！」

金融研訓院長官與同學的幫助與肯定，是本書得以出版的奠基石。政治大學的老同學，近三十年的感情不間斷；工作生涯上的老同事，彼此之間的相互鼓勵；臉書和 LINE 上的朋友們，大家的讚聲貼圖你來我往；部落格的讀者們，不吝給予流量，都是完成本書的主要助力。

寫下最後一個句點時，興奮地在家裡大喊：「我又有一個 baby 了！」老婆正埋首於帳單中，從老遠的地方瞪了我一眼（又發癲了！沒有我哪來的 baby！）。小弟也從客廳的克難籃球框前探了探頭，說：「那有？只不過一本書而已！接下來你要幹啥？」。小妹則從書堆裡跑過來，看了看電腦螢幕，說：「不錯嘛！跟你長得很像！（詭譎地笑）那你就可以開始減肥，再寫你說過要寫的故事書。」。突然之間，覺得兒子像父親，女兒像老媽，老婆則身兼二職。

歷史是會重演的，只是以不同的方式呈現…

2013 年 8 月 30 日

感言於 黃浦江邊

謹以本書的書名紀念

黃村田先生

將本書的內容獻給

李月霞女士

# 目 錄

第一章	導論	1
第二章	消費金融概念	7
	第一節 什麼是消費金融	8
	第二節 消費金融 vs. 企業金融	10
	第三節 消費金融市場現況	14
	第四節 蛻變中的消費金融	18
第三章	風險概念	25
	第一節 風險種類	26
	第二節 Basel 協定	39
	第三節 風險衡量指標	48
	第四節 風險胃納	69
	第五節 風險管理相關的組織與人員	75
	第六節 風險管理機制	92
第四章	產品設計	95
	第一節 消費金融產品種類	96
	第二節 產品設計的基本元素與循環	108
	第三節 目標市場	111
	第四節 產品策略	118
	第五節 價值主張	122
	第六節 產品定位	130



第五章	授信政策	137
第一節	風險政策的層級	138
第二節	政策要素	141
第三節	貸款要素	141
第四節	徵信資料	165
第五節	客戶財務分析	172
第六節	授信標準的形式	180
第七節	制定政策之溝通協調	185
第六章	貸款流程	189
第一節	正常的進件流程	190
第二節	管道 (通路)	193
第三節	面對客戶	200
第四節	徵信照會	205
第五節	審核作業	210
第六節	對保	219
第七節	撥款	221
第八節	詐欺防制	224
第九節	流程改造	228
第七章	客戶管理	237
第一節	客戶繳款	238
第二節	交易安全	240
第三節	額度管理	245
第四節	交叉銷售	252

第八章	催收管理	263
	第一節 催收方法	264
	第二節 催收政策	270
	第三節 催收績效衡量	276
	第四節 金融危機下的催收管理	282
第九章	風險財務管理	289
	第一節 消費金融損益	290
	第二節 預期損失與非預期損失	304
	第三節 呆帳準備金提列	312
	第四節 資本適足要求	336
	第五節 風險績效管理制度 (RAPM)	344
第十章	管理資訊	351
	第一節 資訊的層次	353
	第二節 總體經濟指標	356
	第三節 資訊管理指標	367
	第四節 Vintage 分析	380
第十一章	評分模型	385
	第一節 評分卡緣由	387
	第二節 評分卡種類	388
	第三節 評分卡的制定	391
	第四節 評分卡的優劣評定	403
	第五節 取捨點	407

第六節	評分卡的應用 .....	415
第七節	評分卡的限制 .....	417
第十二章	風險因應之道 .....	423
第一節	面對風險時的處置方式.....	424
第二節	風險的分析工具.....	426
第三節	減輕與管理風險.....	431
第四節	試行計畫 .....	437
第五節	風險定價 .....	440
第十三章	結語.....	447
參考書目	.....	453

## 圖表目錄

圖表 2-1	消費金融與企業金融特性比較表 .....	14
圖表 3-1	風險種類 .....	38
圖表 3-2	Basel I 對風險資產的風險權重規定 .....	40
圖表 3-3	客戶數與貸款總數 .....	49
圖表 3-4	遲繳客戶數與貸款總數 .....	50
圖表 3-5	分月遲繳客戶數與貸款總數 .....	51
圖表 3-6	貸款餘額遲繳率 (逾期率) .....	53
圖表 3-7	30+和 90+遲繳率 .....	54
圖表 3-8	落後遲繳率例一 .....	56
圖表 3-9	落後遲繳率例二 .....	57
圖表 3-10	落後遲繳率例三 .....	57
圖表 3-11	落後遲繳率例四 .....	58
圖表 3-12	同期遲繳率與落後遲繳率比較 .....	59
圖表 3-13	流動比率例子 .....	60
圖表 3-14	轉銷呆帳與呆帳回收 .....	62
圖表 3-15	備抵呆帳與呆帳損失 .....	63
圖表 3-16	呆帳損失率 .....	64
圖表 3-17	累計呆帳損失率 .....	65
圖表 3-18	五級分類說明表 .....	66
圖表 3-19	各類風險的風險胃納舉例 .....	73
圖表 3-20	風險胃納、偏好、容忍度三者關係示意圖 .....	75
圖表 3-21	風險管理機制循環圖 .....	93
圖表 4-1	貸款授信種類示意圖 .....	105

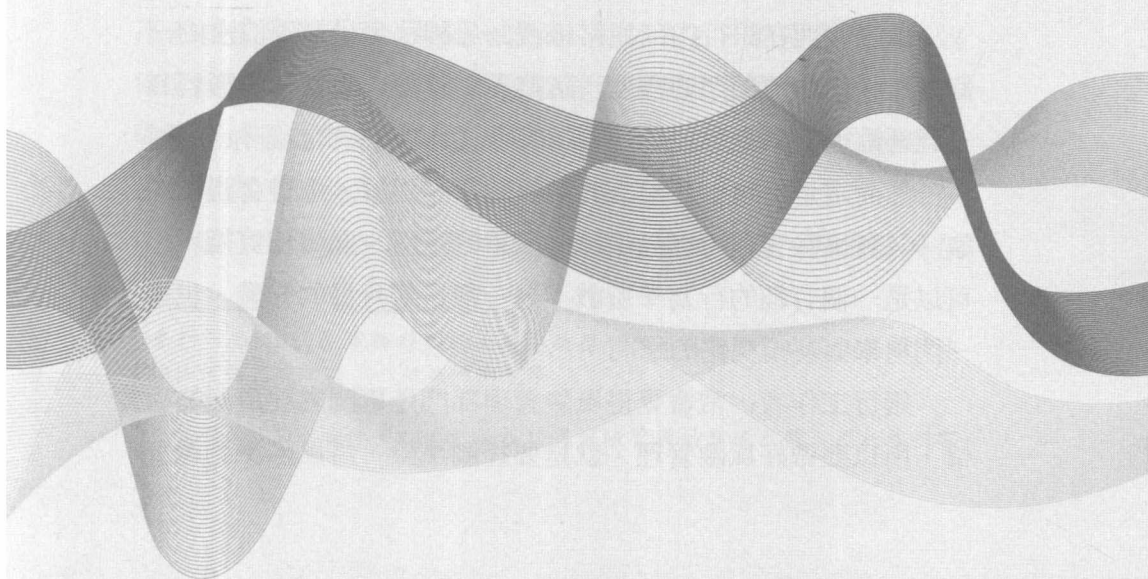
圖表 4-2	金融商品設計循環示意圖.....	111
圖表 4-3	客戶分類的金字塔結構圖.....	114
圖表 4-4	產品策略之影響因素示意圖 .....	120
圖表 6-1	貸款新進件正常端對端流程示意圖 .....	191
圖表 6-2	信用卡決策圖示例 .....	214
圖表 6-3	流程改造平衡點變化示意圖 .....	231
圖表 6-4	因科技進步而流程改造平衡點變化示意圖.....	232
圖表 7-1	信用卡交易流程示意圖 .....	241
圖表 7-2	額度調整決策樹說明舉例.....	250
圖表 7-3	信用卡客戶可跨售信用貸款篩選分析.....	259
圖表 8-1	信用貸款催收政策決策樹 (簡化) 示意圖 .....	275
圖表 8-2	信用卡中期電話催收人員效率分析表 (例).....	277
圖表 8-3	各遲繳週期的流動比率 (例) .....	279
圖表 8-4	六個月各遲繳週期的流動比率 (例) .....	280
圖表 8-5	流動比率六個月平均 (例).....	281
圖表 9-1	簡化的損益表項目 .....	290
圖表 9-2	簡化的營業損益表項目 .....	291
圖表 9-3	展開後的消費金融損益表.....	294
圖表 9-4	加上利息驅動因素的消費金融損益表.....	297
圖表 9-5	消費金融損益表 (例)--X1 年 1-4 月 .....	299
圖表 9-6	無擔保貸款損益表 (例)--X1 年 1-4 月.....	300
圖表 9-7	損益表中各項目對貸款平均餘額的比率關係 (例).....	302
圖表 9-8	信用損失發生頻率示意圖.....	310
圖表 9-9	消費金融簡化資產負債表和損益表 .....	313
圖表 9-10	無擔保貸款依五級分類提列準備金 (例) .....	316
圖表 9-11	擔保貸款首次提撥準備金 (例).....	319
圖表 9-12	抵押貸款第一次拍賣提撥準備金 (例).....	320

圖表 9-13	抵押貸款第一次拍賣未成功提撥準備金 (例) .....	320
圖表 9-14	擔保貸款在法院分配價金之後的呆帳損失計算 (例)...	321
圖表 9-15	各遲繳週期六個月平均流動比率 (例) .....	323
圖表 9-16	各遲繳週期損失機率 (例).....	324
圖表 9-17	2012 年 2 月各遲繳週期備抵呆帳計算 (例).....	325
圖表 9-18	2012 年元月各遲繳週期備抵呆帳計算 (例).....	326
圖表 9-19	2012 年 2 月各遲繳週期備抵呆帳計算 (例二) .....	327
圖表 9-20	評等法的 PD 分級 (舉例).....	330
圖表 9-21	2012 年 2 月正常餘額以評等法計算的備抵呆帳 (例三).....	331
圖表 9-22	2012 年 2 月各遲繳週期備抵呆帳計算 (例二) .....	332
圖表 9-23	擔保貸款建議呆帳準備金提列方式組合 .....	334
圖表 9-24	無擔保貸款建議呆帳準備金提列方式組合 .....	334
圖表 9-25	操作性風險標準法資本計提風險係數表 .....	342
圖表 9-26	銀行會計利潤與經濟利潤比較表 .....	346
圖表 9-27	經濟利潤與會計利潤比較舉例說明.....	347
圖表 9-28	RAROC 計算舉例 .....	349
圖表 10-1	報導型總體經濟指標資訊.....	363
圖表 10-2	分析型總體經濟指標資訊.....	364
圖表 10-3	總體經濟指標與警示點設計舉例 .....	364
圖表 10-4	策略型經濟指標與策略燈號舉例 .....	366
圖表 10-5	審核流程處理案件數關係表 .....	373
圖表 10-6	依產品分類的管理資訊舉例 .....	375
圖表 10-7	房屋貸款餘額 vs 遲繳率比較趨勢圖 (例).....	378
圖表 10-8	2010 年元月所撥款的小額貸款 30+DPD 的 Vintage 分析 .....	381
圖表 10-9	2010 年 2 月所撥款的小額貸款 30+DPD 的 Vintage 分析 .....	381

圖表 10-10	各撥款月份的小額貸款 30+DPD 的 Vintage 分析	382
圖表 10-11	以季份為觀察單位 30+DPD 的 Vintage 分析	382
圖表 10-12	小額貸款 30+DPD% Vintage 圖示分析 (例)	383
圖表 11-1	評分模型理論基礎示意圖	394
圖表 11-2	評分模型樣本和結果期間示意圖	394
圖表 11-3	評分模型變數與分數 (例)	401
圖表 11-4	評分數與好壞比的關係示意表	402
圖表 11-5	評分模型 KS 值與好壞件累積百分比示意圖	404
圖表 11-6	PSI 的計算 (例)	406
圖表 11-7	信用貸款條件 (例)	409
圖表 11-8	本利攤還表 (例)	409
圖表 11-9	信用貸款平均每戶淨營業收入 (例)	410
圖表 11-10	各分數的核准率、逾期率和損失率 (例)	411
圖表 11-11	各分數的累積催收成本、呆帳損失和淨利潤 (例)	412
圖表 11-12	第一類/第二類誤差示意圖	420
圖表 12-1	情境分析的環境假設舉例	428
圖表 12-2	財務預測的情境分析表 (例)	429
圖表 12-3	利率訂價決定因子示意圖	441
圖表 12-4	分眾市場各類別風險貼水 (例)	444
圖表 12-5	以評分卡分數為依據所建議的風險貼水	445

# 導論

本節主要介紹了導論的相關內容，包括研究背景、研究意義、研究目標、研究內容、研究方法、研究創新點等。通過對這些內容的深入分析，可以幫助讀者更好地了解本研究的整體情況和價值所在。





風險管理是金融業很特殊的一個功能。雖然各行各業都會有（也都應該有）風險管理，但在銀行業內風險管理特別被彰顯出來，原因就在於銀行的服務與產品。

在其他行業，貨幣是用來衡量價值並作為交換物品的媒介，然而在銀行業裡，銀行的產品就是貨幣。在製造業中，一個產品（例如可樂或鉛筆）可能在製造時成為不良品，可能在運送中損毀，可能交付給客戶後，客戶不付帳或付不出帳，這時產品的價值就必須打銷，而真正的損失價值是成本，不是售價。而服務業打銷的呆帳價值，有時損失的只是機會成本，而不是會計成本，更不是銷售價格。但金融業就不一樣。

金融業的產品就是貨真價實的貨幣，賣出去的是貨幣，收進來的也是貨幣。貨幣是衡量和交換價值的工具，也是產品本身。產生呆帳時，損失價值就是貨幣價值，本金就是成本，利息損失是附帶的機會成本。所以銀行對於「產品」價值的損失，比其他行業更為敏感，這也是風險管理在銀行業內，成為一門獨特的學問與功能。

風險管理在銀行內部通常被視為最神秘也是最不浪漫的一個部門。從其他部門的角度，這群風險管理人員常常被形容為一群喜歡板著撲克臉，最喜歡說的字就是「不」的人。

然而這是風險管理給人的刻板印象與誤解。本書會告訴大家，其實風險管理可以只是運用簡單的常識、邏輯和算術，也可以是一個有趣的行為學遊戲；是一種日新月異的知識，也是一門科學與藝術交錯的學問。

銀行工作者，常會覺得風險管理部門是專門處理負面的事情，所以要做好風險管理，就是要控制風險，將風險減到越低