

放款停、看、听

作者：Dominic Barton, Ragnar Hellenius, David A. von Emloh

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2000. 2

技能有限、信息不足的亚洲银行，也可能在短短六个月的时间内显著改善信用风险管理制度

亚洲正开始摆脱金融危机的阴影，很多人都在谈论如何解决银行不良债权的沉重负担，却很少有人谈论如何预防不良债权的发生。虽然银行正冲销巨额的坏帐，但是很多银行目前的放款行为仍然显示出，他们在解决问题根源上的努力还做得不够。

很多银行在金融危机期间倒闭，而很多严格来说也已经破产，这些问题大部分是不良的放款做法所造成的，尤其是贷款中占最高比例的企业授信。为了改善这类放款的品质，银行必需建立一套合适的风险评估系统。

经验显示，采用他国的解决方案，而没有考虑本国国情是行不通的，因为任何系统都必须根据各国的实际情况来设计，才能发挥效果（请参考〔附文〕「当务之急」）。在建立这样一套系统之前，必须先回答两个关键问题：第一，目前放款人员的判断力是否准确？第二，是否能取得风险定量评估所需的信息（包括财务和非财务信息）？其品质如何？这两个问题的答案将大致决定应该建立什么样的风险评估系统。

新兴市场国家的银行所雇用的放款人员往往能力不足，而银行也无法掌握到高品质的顾客财务信息。因此对大多数亚洲的银行而言，最可行的解决方法是建立一套标准化的信用风险决策系统。一旦建立了这样的系统，几个不同的授信员评比同一公司的结果应该就会相同。

这类系统主要是由两个部份组成：定性分析与定量分析。定性分析是参考银行中最优秀的授信员的个人放款经验，作为判断信用风险的基础。银行应该可从研究放款人员的决定及其判断过程，制订出可供其它放款人员遵循的确切准则。第二个部份是定量分析，为评估顾客财务资料得出的风险评分结果，但顾客提供的资料往往不够充分。以统计学的方法检验过去的贷款申请，找出预测特定市场中的逾放款因子，是所有信用评等系统的基础。

一旦建立定性和定量分析两个部份，就必须把它们整合在一个系统当中，以便将评估贷款申请的成本降到最低。首先应先采取较为廉价的评分系统，也就是定量分析。而只有在收益和效用大于所花费的成本时，才采用定性分析这种主观的风险评估方式，因为定性分析需要动用人少且成本较高昂的放款人员。我们所建议的这个方法非常经济实惠，而且通常会出现三种可能的结果。得分「绿色」的贷款申请案：可纯粹基于其定量分析的分数非常高，而给予批准；「红色」贷款申请案：可纯粹基于其分数过低而予以拒绝；「黄色」贷款申请案：在

定量分析后，仍需要做进一步的定性评估。对缺乏详细的客户财务资料的亚洲银行而言，黄色的申请案件通常很多，也就是说，单采用评分只能做出一小部份的授信决定。

未臻完美，但已绰绰有余

银行通常有种错误的观念，以为新兴市场中，授信决定应该完全依据放款人员的判断，因为定量分析是不可行的。虽然很多新兴市场的客户财务资料显然品质较差，但仍然可以设计一个可良好运作的风险评估系统。例如，南韩、中国、捷克共和国三个新兴市场所设计的系统，就能准确地分辨顾客的好坏。如何运用正确方法来设计这样的系统是一门大学问，但其中有两个主要重点。

第一，没有必要建立完美无缺的模式。对好坏贷款的分辨很难做到完美，因为缴款正常的贷款并非全属于最低风险一类，而成为坏帐者也并非全属于最高风险类。简言之，每个种类中都同时有变为坏帐的贷款和缴款正常的贷款。但这也无所谓。举一个中国的银行做为例子。在其旧系统下，几乎所有贷款都可以得到批准。但在使用风险评估系统之后，这间银行得以拒绝所有被归为第四级（风险最高）的贷款申请，而这些贷款就占了坏帐金额的 48%，且经纾困之后，平均亏损额占放款金额的 75%。虽然达成此一进步的代价是失去 16%的良好贷款（中国的银行一般在每笔这类贷款中赚取 1%至 2%的利息），但是这个系统所产生的整体影响，是将银行的贷款利润提高一到两个百分点。

第二，设计这个系统的人应该深具统计及放款这两方面的能力与技巧，因为信用评等系统是很容易出差错的。如果银行缺乏设计系统所需的人才，那么应该要求放款部门的人员观察第一套模式的设计过程，以便在日后自行设计新的系统。

改善信用风险管理体系的过程，可能需要长达两年的时间才能完成；但是即使是技能有限且信息不足的亚洲银行，也可能在短短六个月的时间内有显著的改善。

打稳基础

虽然能够准确判断贷款人风险（也就是逾放款或然率）的能力，是一套好的信用评等系统的核心任务，但是这还不足以长期提升授信绩效。要奠定持久改变的基础，就必须改善以下五个方面，包括：贷款订价、放款流程、放款组织、奖励机制，以及不断改善系统的流程。如果没有这些基本的变革，那么这个新的系统可能就无法发挥实际的效用。

一、订定适当价格

风险评等系统是决定一个客户违约的或然率，而非交易风险，亦即贷款给这位客户的预期损失。假设一位客户的违约风险是 2%，但银行预期在违约情况下收回 20%的贷款金额，那么这笔贷款的交易风险就是 1.6%（2%乘以违约时的损失 80%）。

因此在银行设计信用评等系统时，应该同时设计一个把评等换算为交易风险成本的方法。这个方法应该考虑一系列的因素，包括贷款的期限，以及最重要的因素，也就是客户提供的担保品。很多亚洲银行从担保品回收的总值还不到原先估计的 25%。这显示出催收程序必需做

大幅的改善。此外，这也显示出在贷款订价时，正确评估担保品实际价值的重要性。

不同的议价方法会对贷款利润有重大的影响。举两种不同的方法为例。一种是放款人员计算这笔贷款的损益平衡点，或者所谓「制造」成本，然后跟顾客议价。第二种方法是一开始便了解客户的预期，在计算制造成本之前，先问顾客他们可以接受的价格。然后放款人员再计算制造成本，并进行实际价格的协商。

经验显示，第二种方法的平均放款价格较高，因此利润也较多。第一种方法会使放款人员在议价过程中居于劣势，因为他们不晓得顾客准备付多少。经验不足的授信员在处于劣势的情况下，就会开出与制造成本相当或相近的价格，因为这么做比较容易，而这个价格对顾客也比较有吸引力，因此较有可能成交。

二、整顿流程

除非前线工作人员对风险评估系统非常了解，否则即使是最好的系统也无法得到正确的运用。说明这类系统的贷款流程手册往往是厚厚的一大本，写得密密麻麻，没有几个人看得懂。为了使这个流程易学、易用、易于维持，说明手册必须做好区分，也就是说，授信贷款流程的每个阶段都有不同的章节，而每个章节都有标准的细目说明，例如列出责任的归属、工具和表格等。

三、根据新的系统重新规划组织

在很多银行中，从授信、评估风险，到变成坏帐，出售抵押品求偿，都是同一个人负责。这种做法显然危险重重，包括会出现诈欺的情形等。以东欧一个著名的案件为例，有位放款人员在短短几个月内，就核准了同一房地产开发商的一百笔贷款申请案。每笔贷款的金額虽然不高，而且也都在这名放款人员的权限之内，但是全部贷款所面临的风险是非常庞大的，而后来所有债务都没有偿还，使银行蒙受损失。

因此，不论风险评估系统有多好，手册讲述得多明白，要把不良贷款的风险降到最低，就必须做组织架构上的变革。其中最基本的变革就是区分职务，让不同的人分别负责销售、风险评估，以及催收或纾困借款的工作。分工可使所有承办人员更专注于份内的工作，更负责任，主管也更容易监督其绩效。

四、设计恰当的奖励制度

新的信用风险评估系统势必会使得放款准则更为严苛，因而使核准的案件减少。在那些依照贷款金额来衡量绩效的银行中，放款人员往往觉得，为了降低未来的违约率，使得贷款总额骤然下降 15-20%，会影响他们的佣金。因此我们建议采取两种方法，来鼓励管理阶层和职员实施新的系统。

第一，以预期利润为基础奖励销售人员。如果前线销售人员的薪资是依据放款利润，而非贷款总额，那么他们就不会对贷款额下降持反对意见了。计算薪资时，利润应为预期利润（也就是贷款价格减去制造成本），而不是一、两年后，该项贷款已经成为坏帐，或缴款正常所获

得的实际利润。如果某笔贷款在订价上似乎有问题，而且显然会使银行亏本，那么采取预期利润系统的银行就可以立刻询问相关的销售人员。

第二，以实际获利率为基础奖励管理阶层。有些国家对每年损益表上可以冲销的呆帐有上限规定。例如在中国，呈报的放款损失金额不得超过放款组合的 1%，虽然实际的损失通常在 6% 以上。在这样的体系下，管理阶层就缺乏动机做较少但较好的放款，来改善逾放率，因为短期收入势必会下滑，而法令又不允许银行在逾放率降到 1% 以下之前，就在报表中反映出改善情况。只要报表上的放款损失是以此方式维持在低水平，银行至少就应该确保其内部绩效报告是以实际的，而非报表上的获利率做为基础。

五、维护系统

最后一点，由于信用风险评等系统必需两、三年修改一次，因此银行应该建立一套维护和更新系统的流程，指派人员负责系统中的各个部份，并要求他们将情况报告给授信的主管部门。

要建立基本系统，改善新兴市场银行的绩效，通常需要六个月的时间。我们辅导的一家新兴市场大型银行便将其放款亏损率从一九九七年的 4.7%，降到一九九九年的 1.7%，而在此期间当中，该国的整体逾放率则是呈现上升的情况。

风险评等系统除了降低坏帐比例以外，也是亚洲市场中的银行吸引新顾客非常有效的方法。由于很多亚洲银行对风险的评估不正确，使得他们高估某些客户的交易风险，导致贷款订价过高。因此，一旦银行对每个客户的实际风险有更正确的了解，就可以提出较合理的贷款价位，使潜在客户离开那些强迫顾客接受过高价位的竞争者。

〔附文〕

当务之急

有个亚洲银行希望引进已开发国家一般通用的解决方案，来改善其授信问题，例如以现金流量预测，或预测现金流量的评分系统，做为放款的主要考量。但我们并不推荐这种做法。

很多已开发国家的银行在放款时，主要考量借款人未来的现金流量是否明显超过其负担的债务偿还金额。虽然这个方法在理论上是可行的（实际上在已开发国家也是可行的），但是新兴经济国家的公司常私下窜改获利金额，以将税额减到最低，因此使得现金流量预测毫无意义可言。

即使他们没有在获利金额上动手脚，一个专为某个国家设计的系统也很难在另一个国家发挥功效。要了解其背后的原因，就必须先了解信用评等系统是如何运作的。通常信用评等系统是个含有五到十个财务因子的方程式，每个因子都有其系数。将各因子的数值乘上系数，再把所有结果加总，就会得到一个分数，这就是逾放机率的直接指针。已开发国家的信用评等系统，例如德国，如果要在亚洲的银行中发挥效果，那么前提是，两个市场中的逾放预测因子完全相同，而且每个因子的相对重要性在两个市场中也一致。但不幸的是，这两个前提都不可能实现，因为德国和亚洲国家的会计准则不同，而且每个因子的相对重要性会随着经

济情况改变，即使在同一个国家也是如此。

我们试图把一个为某市场设计的信用评等系统移植到另一市场，结果发现在这个例子中，64%缴款正常者竟跟 80%后来成为坏帐者得到相同的评分，可见这并不是个非常有用的系统。