

導論



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

越好。這種觀念在資源相對匱乏的三十年前是對的，但在各種生產因素都供給過剩的今天，卻是一種消極的想法。

我們身處的這個時代，是充滿變數的時代，現代的風險管理則是一種動態的管理。風險的最小化只是一個選項，而不是定律。風險的高低，是要與報酬程度互動的：追求高利潤，常伴隨著高風險；追求低風險，報酬也會偏低。雖然偶而會有風險套利¹的情況產生，但是在資金自由市場下的運作，不久還是要回歸平衡。所以，風險管理的第一使命²就是要讓投資或資產在風險與報酬之間取得平衡。而優秀的風險管理者是可以做到在風險固定情況下報酬最大化；或報酬固定下風險最小化。

風險管理是需要花錢花時間的。雇用多一點人力，投資於決策引擎³的新科技，客戶的徵信資料多蒐集一些，審核過程分析事項多一點並謹慎一點，當然風險程度就可以因而降低。當銀行業還是獨占或寡占市場，利差還很豐厚時，當然可以多花成本和時間以降低風險。但在競爭激烈的情況下，企業之間不僅要在收益方面（售量、售價）爭個高下，也要在成本和效率分出勝負，所以現代的風險管理已經無法不惜一切代價以風險降至最低為考量，必須汲汲於使成本、效率和風險三者之間達成協調，這也就是風險管理者的第二個使命。

銀行是個特許的行業，因為受到社會的信任，而把金錢存

¹ 套利：Arbitrage，實際得到的大於應該得到的，或實際付出小於應該付出的任何權益或物品，一般為短期現象

² 使命：Mission

³ 決策引擎：Decision Engine，泛指信用風險管理的電腦軟體，用於信用審核方面

入銀行，銀行再把大眾委託的錢以貸款或投資方式流通出去，收取利息與服務費，以支應存款的利息，維持銀行的運作，並賺取一定的利潤。為了防止銀行家因「買空賣空」的經營方式產生了代理人怠惰，監管單位因而要求銀行必須維持一定水平的自有資金，讓銀行投資者以切身關係，善盡管理大眾資金的責任。銀行的呆帳損失，不能由大眾存款承擔，而必須先由淨營運收入支付，不足時則再由投資者的自有資金承受。銀行家因而必須維持資本水位，以應付預期或非預期的損失風險，於是資本適足性⁴的規定因而產生。

資本適足性是衡量銀行資本水位對於財務風險的承受能力。對於投資或貸款，銀行必須要準備相對應的資本以應付損失。但每一筆投資或貸款的損失風險程度是不同的，例如同樣金額貸款給信用良好的公司與信用不良的公司，或者是房屋貸款與信用貸款之間，產生損失的可能性或者機率是不相同的，對於資本的要求應該也要不一樣，於是風險加權⁵的觀念因而產生。

在 Basel 協定⁶之前，銀行可能被要求齊頭式的平等，每一筆投資或貸款所提撥的資本要求都是一樣的。Basel 協定後，各銀行必須以風險加權的觀念來衡量風險資產必須使用的資本，Basel II 更進一步，以風險管理能力做為決定資本適足性的重要因素。透過 Basel 協定，銀行的風險管理與財務管理息息相關，於是有了第三個使命，就是分配資本資源。

⁴ 資本適足性：Capital Adequacy

⁵ 風險加權：Risk Weighted.

⁶ Basel 協定：Basel Accord.

綜合言之，風險管理就是：

- 分配資本資源
- 平衡風險與報酬
- 協調成本、效率和風險

本書將會以這三個使命為核心觀念，解釋風險管理各個面向的概念。

銀行的風險管理雖然一直都是銀行的經營重點，但是坊間在這方面的書籍較少，尤其是中文書籍。制式大學也很少在這方面提供課程，一般銀行都是靠內部訓練，或「工作即訓練」的師徒相授方式，消費金融更是如此。

有鑑於此，本書試著將消費金融方面的風險管理基本觀念彙整，目的在於以中文方式提供這方面的入門知識給兩岸三地的金融從業人員以及相關人士，不僅是銀行業適用，其他金融機構如消費金融公司、小額信貸公司甚至零售服務業自行辦理之分期付款，都可適用本書的理論與實務。本書會盡量以簡單易懂的方式解釋風險管理觀念，適合初次接觸到這個領域，以及尚未接受過系統性訓練的人參考使用。

本書大部分的觀念會運用到基本的財務，法律，會計，統計學與經濟學的知識，雖盡量不引用太艱深的理論，但讀者若有這方面的學習背景，會比較輕鬆如意。如果沒有這方面的背景也不打緊，本書會就關鍵的基本知識加以闡述。

本書的許多觀念都是啟蒙於歐美國家，專有名詞多半是從原文翻譯而成，有些文字因為文化背景不同很難翻譯，有些可能有不同的中文翻譯。本書會在一些關鍵詞上以附註的方式註明原文或者英文用法，有興趣深入者，可以就原文（英文）在

網路上進一步查尋相關資訊。

本書是屬於基礎知識，以實務為主軸並輔以理論，主要是供以下人士使用，建議可以將本書當成辦公桌上的參考書使用：

- 已有消費金融初步經驗者，包括櫃員，財富管理人員，貸款業務人員，後台作業人員，產品行銷人員等
- 剛加入消費金融風險管理工作行列者，包括政策制定人員，風險分析人員，徵授信人員，催收人員等
- 進入銀行業或其他金融業有一段時間，有機會轉職到消費金融風險管理領域，或對這方面有興趣者等
- 在非銀行業的貸款融資機構從業人員
- 社會大眾想要多了解銀行融資或貸款的「內幕」者

已有一些這方面實務基礎的朋友，也可以利用本書驗證經驗與想法。

消費金融概念

~ Right Model for Right Business ~



第一節 什麼是消費金融

「消費金融」⁷顧名思義是指與消費者有關的財務行為。「金融」一詞是用於與銀行或其他金融機構有關的金錢來往，所以「消費金融」是指消費者與銀行或其他金融機構的金錢來往行為。

一般而言，除了專業的投資銀行以外，每家銀行多多少少都會有消費金融的業務，但在各家銀行的名稱可能是不盡相同。有些銀行會稱之為個人銀行（或個人金融），另一些可能會稱為零售銀行（或零售金融）。這些用語的涵義非常類似，端看從何角度而言，以及如何劃分事業群（或稱策略事業單位⁸）而定。

稱為消費金融者，是從金融的「目的性」來看，也就是消費金融的客戶都是金融的最終使用者⁹。相對於「企業金融」¹⁰，是指產品的供給者，或在尚未達到消費者手中之前的中間商其金融行為。

有些銀行稱之為「個人銀行」或「個人金融」¹¹，其服務的對象是個人，或者從法律的角度—自然人。其相對名詞為「法人金融」¹²，其業務重點則在於提供有法律人格地位的法

⁷ 消費金融：Consumer Finance, or Consumer Banking

⁸ 策略事業單位：Strategic Business Units

⁹ 最終使用者：End Users

¹⁰ 企業金融：Corporate Finance, or Corporate Banking

¹¹ 個人金融：Personal Finance, or Personal Banking

¹² 法人金融：Institutional Finance, or Institution Banking

人其金融需求。

有些銀行會從提供金融服務的機制來區別服務對象，以零售方式服務客戶，則稱為「零售銀行」¹³；而以批發方式來服務客戶，則稱為「批發銀行」¹⁴。

事實上很多銀行的分類也不是這麼有規則化，有些只是延續幾十年來的傳統用法。例如常見的是零售銀行與法人銀行並存，而不會用批發銀行這個名詞。當然名稱不見得會影響實際的業務分類，但有時卻會造成客戶的誤解，甚至新業務的分類也會有問題或爭議。最常發生的就是中小企業的歸屬 – 尤其是小型企業，微型企業和私人銀行。

中小微型企業，就以上各種事業群分類而言，應該歸屬於企業金融或法人金融的業務範圍，但是否要歸屬於批發銀行，就見仁見智。就對象的服務方式而言，中型企業應該是批發銀行的範圍是比較沒有爭議的，但是小型和微型企業若是以批發銀行的方式服務的話，成本與效率方面在現在的市場情況而言，是無法有競爭力的。

蛻變¹⁵中的銀行則比較喜歡把小型，尤其是微型企業，放在零售銀行內，以零售銀行的方式服務客戶。這時若是用「個人」或「消費」方式來服務小型或微型企業就有點格格不入。當然，魔術人人會變，只是戲法不同，只要經營者能夠不造成客戶或員工的誤解，怎麼作都是可以的。

消費金融的業務範圍，當然包括傳統銀行業務中的存款和

¹³ 零售銀行：Retail Banking

¹⁴ 批發銀行：Wholesale Banking

¹⁵ 蛻變：Transformation, 從根本或基礎產生變化

貸款，也含最近二十年來蓬勃發展的財富管理服務。但是有些銀行，或者有些銀行之外的金融服務業，會把消費金融與財富管理兩者分開，而讓消費金融較偏重在貸款和信用卡方面，有關客戶的存款投資保險方面的業務則交給財富管理部門。

國內外另有一些名稱叫做消費金融公司，其業務則側重在分期付款或小額等貸款業務。基本上台灣的汽車融資業，大陸的小額貸款公司、金融公司等均屬之。

本書稱「消費金融」者，觀念上會與「個人金融」通用。而以「零售銀行」表示時，意思上會包括小型與微型企業金融。本書主題為風險管理，與貸款或信用卡關係較為密切，所以本書所稱的消費金融會側重在貸款與其他風險資產部分。

第二節 消費金融 vs. 企業金融

為什麼大部分銀行的第一層組織，或稱事業群，或稱策略事業單位，要分成消費金融和企業金融呢？原因是與兩者的服務對象的質與量都不一樣，而導致策略方向與管理方式也大不同。

大致而言，銀行的營業成本，其主要驅動因素¹⁶是客戶數量，但收益的驅動因素卻通常是來往金額。消費金融服務的對象是消費者或自然人，與銀行的來往金額都很小，所以每個客

¹⁶ 主要驅動因素：Key Driver

戶的操作成本相對於收益較大，顧客量必須達到一定規模以上，才能產生經濟效益，所以消費金融的特性就是量大金額小。

相對於消費金融，企業金融服務的對象是大大小小的公司，公司理財的複雜度較高，但金額很大，每個客戶的收益足以支撐較高的成本，所以在服務客戶上就可以有較大的彈性，可以多一點客製化¹⁷。

也因為消費金融與企業金融在本質上的差異，銀行的經營策略與作業方式就會有明顯的差異：

● 基本特性

消費金融的客戶數眾多但每個客戶來往的金額較小；企業金融的客戶數較少但來往的金額相對較大。

● 產品

消費金融因為量大金額小，為了降低開發成本，產品的種類不能太多，銀行提供標準化的產品¹⁸，消費者則可以用較低的代價滿足需求。相對地，各個公司客戶的要求不盡相同，而且客戶大都能事先做財務規劃，銀行必須仔細與客戶詳談後，才能設計產品，或者優化¹⁹產品，符合客戶的需求。

¹⁷ 客制化：Tailor-Made

¹⁸ 標準化產品：Standardized Products

¹⁹ 優化：Fine-Tune.

● 授信

在貸款授信方面，貸款政策與貸款審批都是如何挑選對的貸款客戶的重要機制。消費金融的產品，大多為標準化的產品，申請案件較多，審核同樣類型的審核人員²⁰也較多，所以制定一個一致性較高的授信政策，讓多位審核人員的審核標準趨於一致，比個別的審核人員自行判斷還要重要。企業金融的貸款案件，每件都會不大一樣，所以訓練個別審批人員有較好的判斷力比較重要，授信政策只能訂出較高層次的原則性規定。

● 客戶資料

消費金融的客戶群多屬於自然人，除了少數專業投資人外，自然人一般都不會保存完整的財務資料（例如正式的資產負債表、損益表等等），所以消費金融在貸款之前，很難要求完整正確的客戶財務資料以供審核參考，既使有，在效率的要求下，也很難有時間仔細審視所有的財務資料。企業金融的客戶貸款，一方面經營管理的需要，一方面在稅務法規要求下，公司經常保有最及時的財務資料，銀行在公司貸款作業上，也要求從客戶資料檢驗重要的財務指標，以供審核判斷的依據，所以企業金融在理論上有較為可信的財務資料。

● 客戶管理

消費金融的客戶數量龐大，在成本和效率的考慮上，無法

²⁰ 審核人員：Approver, or Credit Officer.

如企業金融客戶般，由客戶經理²¹一個一個定期訪問，個別解決問題。消費金融基本上是專業分工，申請貸款由貸款專員負責，帳務交易則由櫃員負責，有帳戶上的問題可以打電話到電話服務中心尋求解決。客戶只能一群一群的管理，所以管理資訊系統²²對於消費金融是比較重要的一環。

● 催收

對於貸款未能如期繳款的客戶，企業金融大多由客戶經理先行聯絡，遇到欠款較嚴重或財務產生困難的客戶，多半會以協商方式解決還款問題。消費金融的催收是個標準化的流程，多半為了管理方便，會以欠款天數決定催收方式：寄信、打電話、協商或者逕入法律程序。

● 成本結構

客戶的數量與固定成本占全部的比重成正比關係，也互為因果。消費金融的客戶數量較大，可以承受多一點的固定成本；也因為固定成本較大，消費金融就會幾乎無止境地追求客戶量的成長。企業金融給客戶的解決方案因客戶而異，變動成本較為敏感，而可以承擔的固定成本相對較低。所以企業金融可以「小而美」，消費金融則傾向「數大就是美」。

消費金融與企業金融的特性比較也可以參閱圖表 2-1 的摘要總結。

²¹ 客戶經理：Account Officer (AO), or Customer Relationship Manager (CRM or RM)

²² 管理資訊系統：Management Information System (MIS)