專訪安永諮詢服務股份有限公司執行副總經理 曾韵

名家訪談

低利率、高額度是關鍵？銀行信貸決策三步驟升級

銀行信貸的決策品質與商業價值，不能單憑核准額度或名目利率而定，畢竟高額度不一定可挽救競爭力不足的價格，低利率不見得可填補資金缺口。銀行管理階層應同時考量風險管理、資金配置與客戶經營等面向，以提昇個人信貸的價值與效益。

安永諮詢服務股份有限公司執行副總經理曾韵指出，客戶通過銀行的信用審查，僅代表銀行願意承擔可能的風險，但考驗才正要開始；決策包括：應核准多少額度、應如何訂定利率與期限。若客戶最後決定不借，銀行應檢討，原因究竟是額度不足、價格缺乏競爭力，或其需求已然改變。

信用評分無法完成經營選擇

「信用評分能排序風險，卻無法替銀行完成經營選擇。」曾韵表示，唯有可妥善回答「客戶最多可以借多少、銀行實際應提供多少」兩個問題，才是成熟而合宜的額度策略。第一個問題由違約風險、還款能力與整體負債形成邊界，第二個問題則得同時衡量客戶需求、意願高低，與扣除資金、風險、營運及資本成本後的收益。

曾韵建議，銀行應先訂定風險邊界，再進行經營選擇，並將兩個問題的答案，整合進一套可持續更新的決策機制中。例如，面對兩位同屬低風險的客戶，若收入穩定性、現有貸款月付金額與可支配的現金流有所差異，能承受的新增貸款也會截然不同，銀行可先評估客戶每月可承擔的新增還款金額，再依利率與期限換算貸款金額，並檢視其既有負債，再計算可貸範圍。

「依風險分數排序客戶，依還款能力決定金額」，曾韵表示，銀行常如此決策，但此判斷的盲點在於容易被產品切割，如房貸、信貸與信用卡雖是不同商品，但卻由同一份收入償還，若銀行不同部門都以為此收入只償還一份貸款，各商品額度相加後，總額度便可超過客戶可承擔的上限，「必須統整其還款紀錄與行內外負債，才能檢視客戶每月需償還金額、還能承擔多少新增還款金額，並從中篩選出信用良好且具增貸條件的客戶。」

然而，銀行計算出的最高可貸額度，未必是最能成交的方案。曾韵剖析，銀行將最高可貸額度直接當成建議額度，等於以風險邊界代替經營決策，有些客戶可能較重視資金足夠與否，有些客戶可能更在意利率或每月還款金額，「縱使不同客戶的風險相近，促成借款的因素也可能不同。」

昨日正確額度今日未必合宜

曾韵解釋，期望整合既有貸款的客戶，應較重視額度，若額度不足以結清原有債務，縱使降低利率，依然無法整合，而資金需求已獲滿足的客戶，大多更在意利率與期限，「貸款額度、利率與期限，都應在客戶可負擔的範圍內設計。」

「借貸方案的商業價值，不能僅看核准額度或名目利率。」曾韵強調，銀行還得衡量實際借款的可能性，及扣除資金、風險、營運與資本成本後的收

益，同時檢視核准、撥貸、收益及後續還款等環節，才能準確地判斷，借貸條件調整的影響是新增業務，抑或只是將優惠給予原本就將借款的客戶。

只是，昨日正確的額度，未必是今日合宜的答案。曾韵直言，「額度也有時效」，因為客戶收入、負債與還款表現，都可能出現變化，若直接沿用上次核貸結果，可能錯失客戶因收入增加、負債下降衍生的增貸機會，也可能忽略客戶在其他銀行鉅額借款的風險，「銀行的額度策略，除了判斷金額多寡，還得評估何時應更新額度。」


安永諮詢服務股份有限公司執行副總經理 曾韵

客戶個人分期信貸撥款後，原貸款依契約執行，銀行需更新的，是下一次授信判斷。倘若客戶收入成長、其他借款減少且還款正常，銀行便可重新評估增貸金額、利率，與方案的有效期限；假使客戶收入中斷、負債明顯增加，銀行就得重新檢視新增貸款額度，預先核准的方案也應定期更新，並在正式核貸前確認最新資料。

策略難處在各部門重點不一

在客戶再次申請貸款前，銀行若可精準評估後續可貸空間，便能決定何時聯繫客戶，制定有明確額度、價格的方案。值得一提的是，銀行還可藉此篩選出潛力客戶，進一步形成有時點、有金額、有價格的主動決策。

「額度策略的難處，往往不在缺少模型，而在銀行各團隊衡量的面向不盡相同。」曾韵說明，模型團隊關注風險區辨，授信單位重視逾期與損失，產品團隊追蹤核准與撥貸，財務團隊檢視扣除成本後的收益，「模型、授信、產品與財務等部門，理應共用一套評估基準。」

曾韵提醒，如果各部門沒有共同基準，銀行便難以判斷，提高貸款額度或調整價格後，究竟是改善整體成效，還是僅優化其中一項指標。

曾韵建議，銀行可透過 3 個步驟，建立可執行、可驗證的決策架構，相關工作可由專業諮詢服務公司協助推動。第 1 個步驟是，銀行應盤點現行額度、價格與例外核准的制定機制，辨識資料、模型、政策與人工判斷之間的斷點。第 2 個步驟是，銀行將風險、還款能力、整體負債、客戶需求與收益，轉化為客群規則，藉此界定額度調整時機與審核方式。第 3 個步驟則是，銀行應串接申請、核准、撥貸與還款資料，採用相同標準進行策略設計與成效評估。

應先從資料較完整客戶著手

銀行應先從資料較完整的客戶著手，如檢視預先核准、既有客戶增貸或定期可貸額度。曾韵認為，在導入前，銀行應以歷史資料模擬不同額度與價格組合的撥貸、收益與風險，而在導入後，銀行應持續追蹤在不同客群的效果，再將其回饋至額度與定價機制。

曾韵忠告，銀行管理層若能清楚回答「貸款額度應如何形成、為何搭配此組條件，及何時該重新計算」，額度便能同時承接風險管理、資金配置與客戶經營，「至於個人信貸的競爭，應從著重核准速度與名目利率，邁向競爭是否可在正確的客戶、時點與條件下，作出更具經濟價值的授信決策。」