

# 如何构建零售信贷产品风控模型

□ 邢昉

零售银行发展到今天,标准化、批量化的银行零售信贷产品要想取得市场优势,从业务属性上必须依靠科学的风控模型和高效的业务流程,特别是风控模型已成为零售信贷产品必需的技术内核和风控引擎。怎样搭建科学的风控模型,它的方法论、目标、切入点、关键因素等应该如何看待,本文将从实践的角度进行了探讨。

首先回归信贷风控的两个基本点,一是还款能力,二是还款意愿。相关产品的信息所构建的所有模型都应该围绕这两个基本点进行风险控制,过滤掉干扰信息,强调信息的关联性,从而形成一个风控的模型格栅,实现风险的成本化。

## 基于还款能力

毫无疑问,借款人的还款来源信息是建模的基础,包含客户的第一还款来源信息和第二还款来源信息。客户的第一还款来源信息无疑是最直接的信用信息,个人收入、个人可变现资产、公积金、社保、商业保险、债务共同承担人能力、家庭债务情况等,都是第一还款来源的直接证据。考虑中小商业银行零售客户普遍下沉的现实需要,很多客户属于自雇人士,信息缺失,同时考虑到传统信贷业务中的一些固有信息(如收入证明、银行流水等)容易造假,必须通过一些间接信息来验证客户的还款能力。如客户从事行业的景气情况、年龄、学历、家庭成员情况、其它公共信息(如手机及其缴费情况、缴税情况、诉讼情况等)来形成间接信息模型来验证客户的还款能力。银行在选择间接信息的过程中,必须要解决信息与控制目标的关联度问题,也就是影响控制效果的因果逻辑关系。信息过滤的颗粒度把握和使用者风险偏好与识别能力有直接的关系。笔者认为,在识别能力有限的情况下对信息的选择应该根据常识性的思考采取宜粗不宜细的做法,再根据不断的数据整理和回顾,逐步修正模型参数,防止陷入信息迷雾中难以进行风险决策。

在实践中,第一还款来源的模型往往还不足以判断客户的还款能力,建立客户第二还款来源

(多数情况下是用于担保的房产)的模型就显得尤为重要。笔者认为,第二还款来源与第一还款来源实际上并不能割裂,特别是在用自身财产担保的情况下,第二还款来源就是客户自身整体的还款能力的体现,因为担保物本身就反映了客户的资产情况。从担保的负担属性思考,担保物的价值也反过来影响客户的还款意愿,越是客户觉得珍贵的,越是不愿意失去,当客户出现信用危机时就越有主动性进行化解,因此,建立担保物的还款价值模型就显得非常重要。担保物(主要是房产)的债务承担能力是模型的基础内容,这个模型应该有3个层面:微观层面、中观层面、宏观层面。微观层面就是具体担保物的可变现能力,以房产为例,如单价、面积、户型、小区环境、配套、采光、朝向、电梯等具体信息得出综合评分,判断房产是否符合担保条件。中观层面主要是分析担保物所在区域对变现能力的影响,如某城区的房产可能因为附近有污染源而很难交易,应该禁止;因为地铁开通等原因使某区域房产价值提升等因素影响房产的交易价值。宏观层面是对担保物所处的大区域、大环境(如全国、全省、全市)担保物市场的变动情况进行价值分析,如房产税的征收对房地产市场的影响、全国性重大事件对行业市场的影响等。中观层面和宏观层面是一种间接的调整因素,最终主要通过作用于微观层面来决定担保物是否符合还款来源的要求。

## 基于还款意愿

第二个基本点是要从还款意愿上建模。与客户还款能力相比,客户还款意愿具有主观性和难测性,往往只能通过软性的定性指标来预判客户的行为。对于借款人的还款意愿,应该从两个方面入手进行模型建设,一是事前的行为预测,二是事后的行为纠正。

事前预测 通过贷前调查、审查给出结论性意见。客户的征信报告是目前最重要的信息来源,征信报告分为正式的银行征信和非正式的其他征信(包括非银机构征信、社会诚信行为信息、诉讼情况、公共事业缴费情况等)。这些数据因为来源不同,与客户还款意愿的关联程度也有所区别,从逻辑上分析,同类业务、同类机构的征信记录其关联性越强。

另一种事前模型是建立在银行对客户面对面的直接了解中,通过直接从信息源获得一手信息,验证客户的真实情况。实地调查和面谈环节是获得客户直接信息的重要方式,也是运用事前模型判断客户真实意愿的重要阶段。在这一环节中的模型必须解决“清晰性”问题,因为对一个人的判断具有很强的主观性,如果标准不能统一、量化和刚性,最终选择就会归于随机性。银行应该进行判断标准的统一和明确,并提高调查员运用模型的能力(如话术、心理学运用、逻辑分析能力等)。

售后的行为纠正 售后风控模型分为两个部分:一是售后服务模型。服务也是一种风控,通过服务提高客户的认同感,从主观上引导客户珍惜信用、珍惜与银行的合作关系,将问题控制在未然状态,并通过服务的预防功能发现客户失信的可能性并采取下一步措施予以纠正。哪些行为应该采取何种程度的贷后管理措施,客户的哪些行为表现应该引起银行的注意,哪类不良贷款银行应该放弃(核销)或起诉,哪些行为银行应该采取失信惩戒措施等。这样银行通过模型分析和对等措施,可始终保持对信用风险的全程控制。

(作者系贵州修文农商银行党委书记、董事长)

□ 江军

企业文化建设是一项长期的系统工程,衡量企业文化建设落地情况如何,关键看效果如何。笔者作为基层农信机构的管理者,结合农信机构企业文化建设实际,从多个方面对农信机构特色企业文化建设进行了落地路径探索。

用心解决文化落地的渠道 一是农信机构可通过各类培训进行文化传播。首先,农信机构要做好员工入职培训,将有利于新员工对企业文化的认知,增强对企业的归属感,如组织所有新员工培训,通过宣誓企业文化,使其融入信合的企业文化中。其次,开设各种知识技能培训,有利于企业文化的灌输和学习型组织的创建,如“比武”大赛、故事大赛、演讲比赛等等。二是开通内部传播渠道。农信机构内部要搭建传播平台,如内刊、网站、宣传栏、企业文化墙等。三是扩展对外传播渠道。农信机构可邀请权威媒体、行业或地方媒体进行采访报道,组织员工发表论文或编写书籍出版,进行广告营销策划等。四是提升品牌管理渠道。品牌管理是一个系统性工程,品牌形象需要经过长期培育,农信机构要维护好品牌形象,就要指定专业部门负责品牌管理工作,努力让品牌文化深入客户心中。五是开展团队主题活动。设定主题开展,如团队拓展训练、专题竞赛、文艺活动、体育竞技、习俗仪式等活动,不仅能使员工感悟企业文化,而且能使其更好地体验企业文化。

用心解决文化落地的策略方法 一是树典型。在宣传农信机构工作中的模范人物和事例的基础上,培树基层单位作为示范点,以此树立标杆,引导激励员工。二是点带面。开展流动红旗评选或优质服务评选等活动,评选各岗位优秀员工和优秀部门,以点带面,营造全员参与热情。三是暖人心。实施人性化激励,保持员工沟通渠道,实施员工“安心”工程,如举办员工生日聚会、帮扶困难员工家庭、进行员工心理辅导等活动。四是重体验。农信机构要积极开展企业文化训练营、拓展训练等活动,改变思维定势,拓展心智模式,激发个人潜能;常规性地举办技能竞赛、文艺表演、体育竞技、公益慈善等主题活动,以此感染员工身心,体验团队合作精神,激发和凝聚团队力量。五是会引导。深入挖掘农信机构发展中的经典事例,以案例的形式编辑成书籍或手册,加强宣传引导,使员工更容易理解和践行,如农信老员工们的创业故事等。六是建网络。创建农信机构企业文化对内传播与对外传播网络,如创办企业内刊、建设网站、开通微信、制作视频专题片,加强与权威媒体或区域媒体之间的交流等,形成多维网络,传播企业文化,提升农信机构形象。七是用机制。审查修订已有的企业管理制度,更新或建立与企业文化相匹配的制度流程,如考核激励制度。包括营业网点营业管理流程、营业现场管理制度、员工违规积分管理办法、员工违规行为处罚办法、学习制度、评比制度、合理化建议制度等,以此形成长效机制,确保企业文化落地生根。八是美环境。注重农信机构营业区内外部的视觉文化建设,如标语条幅的悬挂、文化宣传栏的设置、环境视觉识别系统的规划等,都要规范化、精细化,要应用统一标识或规范模板,显现文化落地氛围。九是育品牌。品牌是企业文化的凝聚,农信机构要加大宣传力度,做好质量管理,整合营销模式,提升品牌溢价,以此带动企业文化的落地生根,促进企业文化开花结果。十是借外脑。农信机构不但要组建自己的企业文化落地团队,还需要借助外脑,尤其是具有实战经验的管理咨询机构,可以为农信机构企业文化落地提供强大的智力支持和经验借鉴。

用心解决文化落地所要达到的效果 一是理念高度认同度。农信机构企业文化落地首要的目标就是让价值观或理念内化于心,得到农信机构员工的广泛认同。二是推进战略实施。理念的养成、行为的养成、制度的保障、物质的激励都有助于推动农信机构发展战略的实施。三是品牌价值提升。农信机构的品牌价值在企业文化落地之后,能实现全方位的提升,使其认知度更佳、品位更高、优势更强。四是实现文化管理。企业文化落地的最终目的是提升农信机构企业文化管理水平,促进农信机构健康持续发展。五是核心竞争力增强。企业文化落地能使农信机构内部形成凝聚力、生产力,并最终转化为其强大核心竞争力。

(作者系陕西省铜川市印台区农信联社主任)

## 农商银行开展“整村授信”工作的思考

□ 郭鹏

近期,农商银行把创建“信用工程”作为业务经营的“一号工程”,以“整村授信”推动“信用工程”,班子包片、部室蹲点,全面铺开,强力推进,集中力量抓实这一普惠性、基础性、兜底性的民生工程,开启了广覆盖、多层次、高效率、可持续的金融服务民生新模式。

“整村授信”是信贷“水龙头”安全到户的必由之路,是农商银行开展“整村授信”工作,要立足国家乡村振兴和脱贫攻坚战略,以“分户到人、责任到人”为指导思想,将服务主体和服务对象有效配对,实现服务效率的有效提高和涉农资金需求的有效供给。二是农商银行开展“整村授信”要立足当地特色产业产业发展,下沉服务重心,实现精准服务,借助科技力量实现金融服务向线上延伸。三是通过“整村授信”给农户预设“资金池”,客户有资金需求时,不再需要像传统模式一样到银行网点“打水”。通过银行机构的主动赋能,将“金融水流管网”铺设到村到户,有信贷需要的村民,只需要在家“拧开水龙头接水”即可,但必须珍惜和用好金融“活水”。

“整村授信”要因地制宜,更要善于打破“圈子”

农商银行推进“整村授信”,要根据实际情况,找到推进工作的切入点,尤其是要深入研究当地的经济和产业发展状况,使战略定位充分融入到服务地方经济和支柱产业中,不能简单固定在“乡村”的范围内。农商银行要准确定位“整村授信”,剥离“放贷款”的局限,把“整村授信”作为零售转型的重要抓手、争夺客户份额的利器,践行“抓小抓散”的理念转变,进一步优化服务产品组合,丰富综合营销手段,完善综合金融服务方案,打破原有的固化思维和“圈子”思维,提高综合金融服务能力。

“四结合”实现“整村授信”流程化 一是寻求政府支持与农商银行相结合。主动寻求当地政府支持,在批量获得客户信息资料的基础上,应当首先按照年龄进行有效客户筛选,然后对照行内系统搜索出存量客户与不良贷款客户信息,筛选出拟授信清单。二是“面对面”采集与“背背背”授信相结合。在信息采集与授信额度确定上,“面对面”采集获取信息更真实但效率低,“背背背”授信可以有效提高授信效率。三是创新金融产品与提升服务水平相结合。针对农户特点建立授信模型,也可利用大数据实现直接授信,尽量减少各种资料的提供。同时,农商银行要在村委设立“普惠金融服务公示牌”,公示客户经理姓名、电话、微信,更好提升

服务水平。四是激励考核与个人尽职负责相结合。农商银行要完善考核奖惩方案,强化“整村授信”成果激励考核,区分授信与用信考核力度;后期出现不良贷款时应坚持尽职免责,提升客户经理推进“整村授信”工作的积极性。

既让农民“得实惠”,又让银行“控风险” 一是严格甄别,精选对象。“整村授信”的关键环节在于获客及准入,为精确获取客户信息,排除“不良名单”,可聘请村干部、德高望重的乡贤,与客户经理共同组成客户准入评议小组,采取“背背背”独立审批的方式,分别甄别客户信息,汇总评审结果,为初选客户上好“双保险”。二是严格分类,精准对接。对初选客户实行名单制分类管理,做到有针对性授信服务,具体可按按照特殊客户群体、专项客户群体、潜在客户群体、目标客户群体进行初分,对有良好品行、有经营项目、有还款能力的“三有”目标客户群体实现精准对接。三是严格测算,精确授信。授信额度要充分考虑到客户的资产状况、经营能力、盈利情况,实行“下限控制”与“增信提额”相结合的方式,一方面授信额度下限尽量偏小,不超出客户的偿债承受能力;另一方面在后期实行跟踪服务时,根据客户的生产经营实际及时评级调整额度。

(作者系山西沁水农商银行董事长)

## 全媒体时代农商银行新闻宣传策略探讨

□ 袁婉君

随着数字化转型的加快,全社会快速进入了全媒体时代。在这个时代,传统媒体和新媒体、自媒体等相互包容和融合,大大丰富了传播手段和形式,各主体运用所有媒体手段和平台构建全面、综合性的报道体系,新闻宣传的覆盖面、渗透度和成效得到极大提升。为此,农商银行应当顺应形势,树立全新的媒体融合观念,构建全媒体的宣传体系,通过新闻传播和品牌推广的助力,确保农商银行在农村金融市场的主渠道地位。

树立媒体融合观念,构建全媒体宣传体系 媒体融合是社会数字化转型带来传播领域的重要变革,不仅仅是一种现象,更是一种观念。只有树立媒体融合的观念,才能以一种发展性眼光看待新出现的媒体形式,结合农商银行业务特点,有选择地学习、吸收、容纳新出现的事物,构建适合自身需要的全媒体宣传体系。前几年,有些中西部地区的农商银行就没有及时抓住官网、公众号等新媒体加快业务宣传,反而被小贷公司、村镇银行抢了先机,从思想根源上讲就是没有树立媒体融合观念,因而难以与时俱进地搭建全媒体的宣传体系。

提高宣传文章的写作质量,实现一次写作、多种生成、多元传播 在全媒体时代,农商银行“品宣”部门完成一篇好的宣传文章后,经过领导审核就可以作为基础,配合运用一些网络语言利用微博、微信、公众号等多种形式,实现多元传播。而宣传文章的质量高不高,决定了它能否实现一次写作、多

种生成、多元传播,因而提高宣传文章的写作质量成为做好农商银行新闻传播工作的基础和关键所在。要提高宣传文章的写作质量,一是必须坚持马克思主义新闻观,牢记新时代党的新闻舆论工作方针和使命,突出党性原则,积极向社会传递正能量和正向激励的内容。二是要突出文章的新闻价值。一般来说,宣传文章的新颖性、重要性、显著性、接近性和趣味性越高,其新闻价值就越大。这就要求作者在宣传文章构思创作过程中,要注重在文章的新颖性、重要性及趣味性等方面下功夫。如有的文章为吸引读者眼球,采取了夸大其辞的标题,容易导致读者理解上的歧义甚至产生误解。这种貌似有新闻价值的做法,实际上是更多追求了新闻的趣味性,从根本上违背了新闻的客观性和全面性要求,是完完全全本倒置的错误做法。三是要体现金融工作的特点和要求。金融行业的宣传文章创作要符合国家的法律、监管部门的合规要求,还要体现对消费者权益的保护,具有很强的政策性特点。因而,任何宣传文章的刊发都需要字斟句酌,遣词造句都要相当严谨,经得起推敲。高质量的宣传文章往往有助于提升农商银行的声誉和品牌影响力,一旦有低水平的宣传文章刊发出去,则可能对农商银行的品牌造成不小的损伤。

将传统媒体和新媒体、自媒体相融合,开展“点对点”宣传 一是在宣传过程中,要重点开展“主题宣传”“典型宣传”“成就宣传”“形势宣传”,突出宣传农商银行在服务“三农”、助力乡村振兴、

支持县域经济发展中,发挥的主导作用以及典型经验。二是宣传过程中要采取“点对点”宣传,如对存款较多的客户,向其宣传农商银行的理财产品,宣传非法集资的危害;对有潜在贷款需求的客户,则向其宣传农商银行的贷款产品、利率优惠政策等;对一般的客户则可以宣传普及金融知识。三是鼓励客户经理建立自己的客户微信群,在群内向客户有针对性地推送农商银行的公众号和各种产品以及监管部门的最新政策等。同时,借助手机短信,还可以向客户推送官网的新闻和消息,及时传播农商银行的产品和服务创新。四是可借助“点对点”传播渠道,对出现农商银行不利的负面消息,及时与客户进行沟通和响应,尽可能在很短的时间内消除影响,有利于维护农商银行在客户心目中的良好形象。

强化与第三方平台的合作,培养融合型“品宣”人才 现在农商银行有不少是借助外部第三方平台来进行品牌宣传,自我写作的少了,审稿把关的多了,不利于农商银行融合型“品宣”人才的培养。全媒体时代需要的是熟悉信息采集、编辑加工、制作和发布各个环节的全面型创意人才,如果农商银行长期依靠外包则多数从事农商银行新闻传播工作的人不过就是一个简单的“二传手”,是很难培养出真正的融合型的“品宣”人才。为此,要注重提升农商银行“品宣”人员宣传软文的质量,强化其写作能力;在与第三方平台的合作中培养业务骨干的信息采集、编辑制作和成果发布能力及技巧。

(作者单位:中国银行保险传媒股份有限公司)

## 传承发展“枫桥经验” 推进农商银行化解信访矛盾

□ 焦德鑫

20世纪60年代初,浙江省绍兴市诸暨县枫桥镇干部群众创造了“发动和依靠群众,坚持矛盾不上交,就地解决,实现捕人少,治安好”的“枫桥经验”。

近年来,农商银行受理的信访事项逐年增加,在信访解决过程中极易造成负面舆情,影响农商银行正面形象。笔者认为,农商银行应将“枫桥经验”与信访工作深度融合,通过多元化信访矛盾化解机制建设,将信访矛盾化解在基层,不断优化农商银行发展环境。

转变矛盾解决方式,实现信访化解多元化 实际工作中,农商银行信访接待部门受理群众上访后,往往根据信访内容进行分类,向相关部门转办。此种方法由于部门参与的单一性,导致信访矛盾化解力度不够,极易产生负面舆情。笔者认为,农商银行在传承和创新“枫桥经验”过程中要结合实际,以多部门参与的多元化共同化解信访矛盾,将农商银行消费者保护部门和信访接待进行有效整合;邀请村委(社区)负责人作为兼职调解员,建立信访分流、基层回应、部室答疑、调解员化解以及纪检部门介入的常态化、多元化信访矛盾化解机制,实现高效分流化解矛盾的信访工作体系。

构建信访矛盾化解三维图,提升矛盾化解水平 农商银行在矛盾化解上主要以本单位自身解决为主,形单影薄,孤军奋战,导致面对信访人的诉求时“力不从心”。笔者认为,农商银行应积极与信访局、司法部门以及当地基层组织建立信访化解合作“三维图”,实现“分层化解、多级协作、合作共赢”,确保矛盾就地化解,将信访事项解决到位。在预防化解信访矛盾的同时,要不断对基层网点矛盾化解流程进行优化,提升化解矛盾质效。

落实信访矛盾化解配套机制,实现化解精细化 一是开展信访人员专业化培训,提升自身调解技巧,实现其专业化,并将信访矛盾化解纳入绩效考核之中,提高相关人员责任意识。二是借助信息技术,实现“线上”矛盾化解。借助第三方平台,邀请相关部门人员与信访人共同答疑,解决信访矛盾化解的时间、空间限制,提高信访矛盾化解效率。同时,农商银行线上矛盾化解可以进行全程录音,在以后调取存证时可以随时查看,防止过去信访人“断章取义”给农商银行造成负面舆情。三是建立法律咨询机制。针对信访事项积极向农商银行法律顾问进行咨询,让法律力量参与信访矛盾化解工作,保证信访人和被信访人的合法权益。

(作者单位:黑龙江汤原农商银行)