

房贷业务风险管理及推行计划

Risk Management and Implementation Plan of Housing Loan Business

贾慧娟

Huijuan Jia

中电金信软件有限公司 中国·北京 100000

CLP Jinxin Software Co., Ltd., Beijing, 100000, China

摘要: 风险管理中心作为中后台重要的支撑部门,既要保障业务高效运转,又要保证业务人员良性持续运转;既要从事最后端的处置角度思考业务发展与风险控制手段,又要从最前沿的市场变化中发现机会和风险。

Abstract: As an important supporting department in the middle and back office, the risk management center should not only ensure the efficient operation of business, but also ensure the benign and continuous operation of business personnel; we should not only think about business development and risk control measures from the perspective of final disposal, but also find opportunities and risks from the forefront of market changes.

关键词: 数据分析; 风险管理; 方案制定

Keywords: data analysis; risk management; plan formulation

DOI: 10.12346/emr.v4i5.7273

1 引言

中国的房地产市场走势方向由商品化方向逐步深入发展,随之会产生一些不稳定因素影响房地产业务正常开展,如此情况下,建立房地产的贷款风险管理及推行制度势在必行。

2 业务开展情况

2.1 分城市业务数据情况

全国 2021 年上报业务量为 971 笔,金额约 18.97 亿元;审批通过量为 696 笔,金额 12.5 亿元,通过率为 72%;放款量为 498 笔,金额 8.47 亿元。具体明细详见图 1。

从图 1 分析,一线城市占主导地位,北京、上海、广州、深圳四个城市放款量占比达到 72%,与管理层设定的目标基本一致。其中蕴含一些不利因素,即目前北京的业务量大幅度下降,如羽象中天退出,长期考虑,一线城市是否能保住 70% 以上的份额,还具有不确定性。上海前期量小,目前发展速度较快,一定程度上可弥补北京业务的下滑。根源上讲,北京业务需要加大发展步伐,风险管理中心也需要大力配合,深入一线做市场调研,配合找出可行的方案。上海

作为潜力城市,产品初入市场需要一段适应期,加之前期各投资方市场份额相对稳固,抢占市场比较困难。因此,需要风险管理中心多走访上海市场,对上海风控团队多做培训、指导,以便进一步提升服务能力,根据上海本地市场的特征,找出相适应的风险管理措施,确保业务快速发展。广州的业务量相对深圳减少一半,主要原因是广州房价低,笔均小。整体上讲,能在初期不到一年的时间里放款接近 10 亿,已是最好成绩。

2.2 按月份统计业务数据

从图 2 和表 1 中看出,6 月到 9 月呈现调整增长的态势,业务发展速度非常迅猛,到 9 月份,审批量接近 5 亿元。受当时资金压力影响,在业务上稍做调整,严格控制了后期几个月的发展节奏。9 月前后业务发展截然不同,主要受到的原因是,风控政策收紧,导致渠道报单动力下降,影响其口碑。在 11 月份表现得较为明显,之所以 11 月的放款量能与 10 月持平,是因为审批到放款有滞后性,11 月的部分放款为 10 月审批的贷款。主要资金端解决好,业务发展会继续保持增长态势。

【作者简介】贾慧娟(1992-),女,中国山西临汾人,本科,从事房贷及信贷市场实操业务风险管理、贷款估值业务前端操作研究。

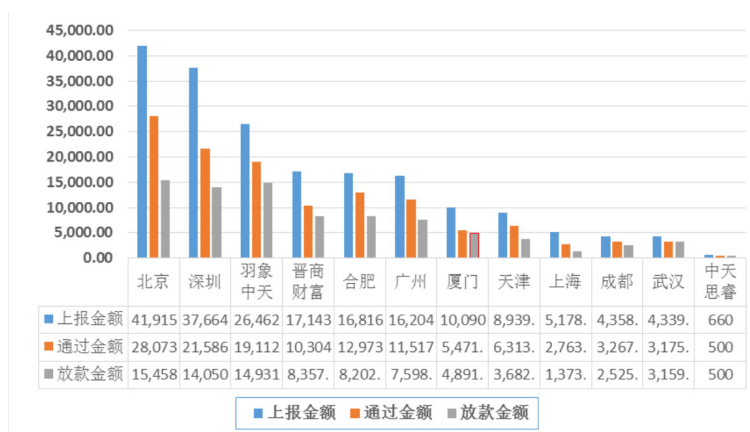


图1 2021年全国各机构放款统计表，截止时间2021年12月29日（单位：万元）

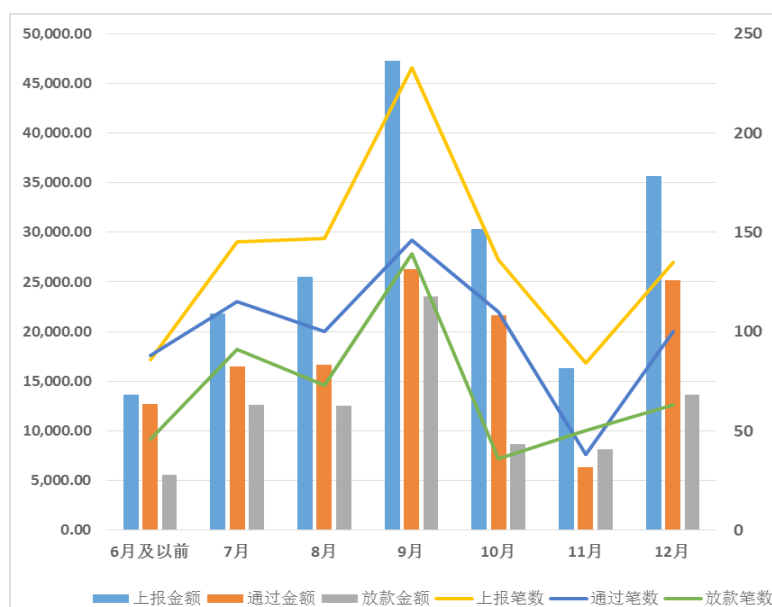


图2 2021年各月份贷款笔数和金额，截止时间2021年12月29日（单位：万元、笔）

表1 2021年各月份贷款笔数和金额

月份	上报笔数	通过笔数	放款笔数	上报金额	通过金额	放款金额
6月及以前	86	88	46.00	13,627.00	12,741.00	5,556.00
7月	145	115	91	21,828.00	16,528.00	12,632.00
8月	147	100	73	25,507.00	16,661.00	12,518.00
9月	233	146	139	47,264.00	26,245.00	23,495.00
10月	136	110	36	30,334.60	21,632.00	8,653.00
11月	84	38	50	16,320.00	6,358.00	8,185.00
12月	135	100	63	35,643.00	25,139.00	13,687.00

在贷款行业的传统旺季，业务增长没有体现出爆发式增长，与往年相比较，情况俨然不同。分析其原因，在一线城市，各大金融机构都在抢占房贷市场，特别是银行等传统金融机构，也做得相当灵活，导致市场被瓜分。目前，离2022年计划目标月均8亿~12亿的放款规模还有较大的差距。

3 资产质量

截至2021年12月29日，在贷余额5.8亿元，当前逾期本金1120万元，逾期率1.93%，集中在深圳3笔。深圳逾期率较高，是因为前期给的贷款成数较高，加之深圳房价下跌，导致贷款成数进一步拉高。在客户到期还款时，没

有快速的渠道接盘转单，导致归本出现困难。反观其他地区，北京的成数也相对较高，但北京的房价相对企稳，市场转单和处置通道通畅，转单归本的效率高，当前无逾期。其他城市的贷款成数控制在 75% 以下，风险相对可控。历史统计数据中，本金逾期最高金额均低于 1000 万，故历史逾期率在 2% 以下。当前不良贷款为 110 万元，不良率为 0.2%。

当前质量整体较好，主要原因有：首先，全国运行时间较短，一个完整的还款周期没有经历过，风险没有充分暴露，因此数据可靠性还值得怀疑。其次，目前市场上各机构放款都较大胆，转单通道通畅，客户归本有困难的都可以处理。最后，整体成数控制低，客户违约成本高。

风险管理中心也在努力做好资产质量的动态监测，力争将逾期率及不良率控制在公司下达的指标以内。

4 具体工作分版块总结

4.1 审批工作

从 6 月至今，审批量为 893 笔，通过 796 笔，通过率 89.14%；金额 17.16 亿元，通过 16.42 亿元，通过率 83.89%。分月来看，单月最高审批量为 193 笔，达不到人均一笔 / 每天。因此，整个审批小组的工作量是不饱和的，还有较大的提升空间，最大负荷量应该在每天 5 笔 / 人左右。笔数通过率较正常，因为派驻风险总监已经对前线的业务进行了筛查，过滤后的通过率较高。目前的审批时效已经由原来的 3 小时压缩到 2 小时，随着 2022 年系统功能的完善，有望进一步提高审批效率。

制定了审批手册，并对审批经理进行了培训，从目前执行的情况来看，还有不完善的地方。已经安排遇到新的疑点逐条收录，争取穷举前线的问题，统一标准，提高工作效率。

审批作为风险控制的重要关卡，主要运用成数来控制风险。在追踪业务数据中发现成数对业务的发展至关重要；带条件审批对工作效率提升较大，但沟通成本提高，可以考虑规定带条件审批的比例。

分级审批和贷审会是重要的审批机制，总部和分公司都健全了贷审会审批制度。总部贷审会除正常的信贷审批工作外，还承担了风险决策委员会的一些职能。

评估也是审批相关联的重要环节，前期的评估效率太慢，导致审批卡壳。现在优化了评估方式，效率提升不少，但评估的风险还要追踪。

4.2 贷后管理工作

贷后管理制度、人员已经安排。目前日常检查工作主要是采用非现场的方式，到期前一个月都有可能到不了现场。目前的客户来源几乎为渠道，渠道对客户的把控较严，各分公司接触客户的机会并不多，客户对我司的知晓程度几乎没有。这给贷后管理工作带来很大的障碍。主动贷后管理工作由于与客户接触不到导致制度无法执行下去，包括逾期初期的催款工作都带来一定阻力。

此事应当从营销客户时就提前打预防针，表明我们贷后的方式，让各方都知道我们需要做些什么事情，便于贷后的顺利开展。客户逾期后，各机构的态度要强硬，该下户的必须下户，主动掌握客户的信息，并进行约谈。

每月风险管理中心会统计跟踪次月应还本客户的资金安排，提前对还款困难的客户进行重点关注，以降低到期逾期率。目前由于统计手段不先进，导致历史逾期客户没有纳入追踪范围^[1]。

4.3 风险预警工作

目前我们关注的风险主要有市场风险和操作风险。市场风险我们跟踪的是房地产市场的政策、房产价格的变化、监管机构对房抵业务的政策、同行业的风险政策等；操作风险我们关注的抵押权是否落实、手续文件是否签署完整、重要权证等保管有无风险、房产的评估是否有风险、放款条件是否落实、抵押成数在贷款期间是否上升到 80% 以上等。

操作风险通过反复培训，制度控制，加上不断到前线去核查，发现并解决问题，控制风险；市场风险主要是发动前线机构搜索信息，风险管理中心组成专门任务组，持续跟踪。

4.4 培训工作

风险管理中心的培训目前是保持常态化，之前由于没找到合适的培训工具，导致各地培训内容不统一，现在利用直播平台如 YY 语音，可顺利开展培训工作。在整个培训体系中，各分公司组织的培训更有针对性、内容也更丰富；目前缺少内容交换分享机制。

5 2022 年工作计划

5.1 完成业务操作量

按照 2022 年的工作量放款 120 亿计算，每月放款 10 亿，高峰时段放款量可达到 20 亿。按照目前 40% 放款率统计，需要风控团队操作 300 亿左右。按笔均贷款 200 万计算，总计 15000 笔，月均处理约 1200 笔。这些贷款都需要风控人员从前端面签、审批放款到回本解押全程操作，对风险管理中心的考核较大，工作量增加 6 倍，要求出错率少，时效更快，风险可控。

唯有简单、高效、明确，才能保障任务顺利完成。为规避操作风险，需要反复培训各个操作动作，并定期考核，提高各岗位的专业度。每个产品都要反复讲解操作手册、去掉主观想象力，保证整齐划一地执行。

现有审批人员处理单量在人均 2 笔 / 天，离人均 5 笔的工作量差距还较大。一方面，要加强培训考核提高效率；另一方面，要补充绩效调动积极性，并储备审批、评估、外派人员以便补位。优化评估规则，保障业务发展速度。

储备新开设机构的外派人员，并组建当地的风控团队。

系统化内部培训体系，从业务技能提升、专业知识（或基础知识）两方面加强培训，适当增加外援部分培训。

在贷余额的提升，需要增加贷后管理团队人员，并且需

要更多维度分析客户资质,以便完成分类管理,将精力投入到重点客户中去;需要更多非现场检查的措施支持贷后检查,既绕开了渠道对客户控制,又不遗漏每个客户的贷后检查。

优化业务流程,缩短操作时间;建立畅通、分层的信息沟通机制。

建立分层的决策机制,将问题截止各个层级。

5.2 2022年的不良目标设定,动态逾期率不高于3%,不良率不高于1%

需要外派组严格按照操作手册来办理业务,对任何一个环节都不要执行偏差,保证贷款按规范要求进件,不给处置留下瑕疵。在面签、下户、抵押、公证等环节,若发现客户严重问题,或隐蔽的问题,要建立奖励机制,公开表扬并给予物质奖励。也要对操作环节进行考核,全月无差错给予奖励,全月差错达到一定量待岗学习,严重违纪要重罚。

审批组中心精确定义问题类型,将目光聚焦到关键的问题,在保证效率的情况下,对风险进行主动管理,既要控制风险又要保持高通过率。

评估组要对物业类型进行分类,或者按金额进行分类,合理分类后,不同类型的抵押物评估,流程和时间花费耗时不一样,这样保障业务的前提下控制虚评风险。

贷后管理组应从宏观到微观层面,进行风险预警,将客户分类,将精力投入到重点客户中去。宏观方面,熟悉各地市场的处置通道,熟悉市场的转单通道及要求,跟踪房价及成交量变化,跟踪当地市场的经济状况、产业状况等,并及时预警,以便前线进行及时调整;微观方面,要引入更多征信系统,加强非现场检查,并对检查结果进行汇总通报,做得好的单位要褒奖,不足的单位要督促改进。提前安排贷后工作,给前线及客户足够的时间来处理还款事宜,避免到期时手足无措。贷后管理组的目标是将风险客户识别出来,并重点处理;发现风险信号并预警^[2]。

培养催收团队,适度的非法债务催收是必要的,这是2021年缺失的重要板块。这也是保障资产质量的最后屏障。

加强各地巡查工作,一方面收集的政策、信息等,另一方面指导当地业务操作,发现操作中的问题并纠正。

5.3 推行考核方案

一方面,包括各岗位上岗考核,各岗位晋级及淘汰,形

成良性氛围,对部门贡献大、价值高的人员要重用,对部门破坏力强的要坚决淘汰。另一方面,要对各线人员进行提成奖励,激发员工积极性,避免挫伤绩优人员,破坏团队氛围。

6 完成风险定价

风险定价是保证公司盈利的重要武器,要完成风险定价需要对客户风险进行精准的分类,需要有效避免挫伤营销团队,保障业务量的前提下适当定价。

7 修改完善各项规章制度

包括审批手册在内的各项制度,随着业务的发展,需要不断修改,以满足业务和风险管理的要求。制度是保障业务快速发展的根本手段。

8 加强团队建设和人才培养

通过多种渠道选出核心人员并重点培养,保证风险管理中心骨架强健,储备后续人员以便补位,避免影响业务发展。加强与各地机构的沟通交流,并定期各地寻访,解决实际工作中的问题,凝聚团队^[3]。

9 配合开发新的业务产品

丰富产品线提升公司竞争力,因风险管理中心人员广,可配合收集信息等,同时明确产品的风控条件、审批要求等以满足业务、产品、运营和资方的要求。

10 结语

所以房地产行业在逐步进行改革过程中,房地产行业所经历的不稳定因素是必然的,属于正常发展阶段,各种风险形式最终归结为房地产贷款风险。应全面建立完善的房地产风险与管理控制系统势在必行。

参考文献

- [1] 臧华青.我国个人住房贷款业务的风险防范研究[J].中外企业家,2020(14).
- [2] 卜壮志.从美国次贷危机看我国房贷风险管理[J].经济纵横,2007(19).
- [3] 肖绪照.我国房贷风险防范[J].农村金融研究,2006(3).