

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.09.04

邮储银行信用卡业务风险因素分析及防控建议

裴晟

(中国邮政储蓄银行安徽省分行, 安徽 合肥 230601)

摘 要:以邮储银行某一级分行 2019 年 1~10 月信用卡业务调查为背景, 基于当前信用卡业务的经营环境, 从客户管理、流程控制、组织架构、信息系统等层面, 分析了影响邮储银行信用卡业务风险的相关因素, 并结合案例和数据加以论证, 提出了风险防控的管理建议。

关键词:信用卡; 客户管理; 流程管控; 组织架构; 信息系统

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

受宏观经济下行以及金融监管部门去杠杆造成债务风险增加的叠加影响, 银行业信用卡风险防控形势愈加严峻。根据中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)2020 年上半年年报, 邮储银行信用卡不良率为 1.99%, 同比增长 0.25 个百分点, 相比当期全部资产的不良贷款率 0.89% 高出 1.1 个百分点。因此, 加强信用卡业务的风险因素分析和管控优化至关重要。

1 信用卡风险的成因分析

1.1 准入宽松增加低质客群, 网贷治理产生共债风险

邮储银行信用卡中心曾在 2017 年为拓展业务, 降低了信用卡进件标准, 放宽了对一线产业工人、服务业一线员工、销售人员等测试类客群的准入条件, 当年新增信用卡客户中低端客群占比迅速增大, 导致后续信用卡逾期和不良的增加; 2018 年后, 客户准入标准重归严格, 客户质量有所回升。通过调研邮储银行某一级分行数据显示(见表 1), 2017 年开卡激活的逾期客户共计 4 161 户, 人数占

比高达 31.81%; 逾期金额 4 716.83 万元, 金额占比 28.88%, 均为历年中最高。

表 1 被调查分行信用卡各年度开卡的逾期人数和金额分布

开卡年份	逾期客户	客户占比	逾期金额 (万元)	金额占比
2012 及以前	321	2.45%	401.76	2.47%
2013	409	3.13%	741.31	4.54%
2014	1 383	10.57%	2 325.56	14.24%
2015	1 717	13.12%	2 718.04	16.64%
2016	2 066	15.79%	3 167.37	19.39%
2017	4 161	31.81%	4 716.83	28.88%
2018	2 443	18.67%	1 997.13	12.23%
2019	583	4.46%	265.25	1.62%
总计	13 083	100.00%	16 333.25	100.00%

与此同时, 网贷、民间借贷的共债风险随着宏观经济的下行而持续加大。随着银保监会整治违规民间借贷和网贷平台的深入, 不少民间债务链和网贷平台暴雷, 引发部分参与资金借贷的公职单位人员或出现个人债务风险, 原先优质零售客群的信用卡风险不断攀升。通过对逾期信用卡客户职业细分发现, 国企和上市公司职员信用卡逾期金额占比 20.55%; 而政府和事业单位逾期金额占比高达

作者简介:裴晟(1987~), 男, 安徽合肥人, 硕士, 经济师, 主要从事零售金融和风险管理研究。

收稿日期:2020-12-01

23.19%。在某二级分行现场调查发现，177个不良信用卡客户中，有31个属于公职人员离岗，52个属于正常经营企业的工作人员离岗。经询问，相关客户多因涉及民间借贷而从原单位离职或失联，均已无法联系。

1.2 全流程控制监督薄弱，贷中监测流于形式

从信用卡流程管控来看，邮储银行在进件管理、贷中监测、贷后催收和资产核销等信用卡作业环节管理中均存在一定内控缺失，降低了风险防范效率。

1.2.1 进件管理阶段，现场调查的客群覆盖面不足

根据《中国邮政储蓄银行信用卡业务管理办法（2018年）》，“三亲一访”是亲见本人、亲核证件、亲见签名；团办和推荐信用卡的，推广人员还须访问申请人单位。“三亲一访”制度中，亲访申请人单位规定仅针对团办和推荐客群，而对于数量众多的散客并未覆盖；从同业看，招商银行、交通银行要求营销团队亲赴申请人工作单位现场核验信息，将客户调查融入申请流程中。在缺乏大数据支撑的情况下，邮储银行信用卡营销人员难以对客户职业、家庭等信息真伪进行交叉核验，容易导致调查工作真实性不足或者客户进件质量不合格。

1.2.2 贷中监测阶段，对持卡人资信监测流于形式

信用卡贷中监测流于形式，是邮储银行风险持续增加的最主要因素。调查中，对某二级分行177件不良信用卡按照流程进行梳理，不良信用卡源于贷中监测环节的共138件，占比高达77.97%；多数客户在申办卡环节均无异常，但存续期间，因持卡人职业变更、重大负债和个人家庭变故等情况，导致客户负债状况恶化。当前，二级分行和一级分行没有明确的贷中监测职责，也缺少相应的监测手段；而总行信用卡中心也仅通过非现场数据查询分析持卡人资信情况。比对征信报告中各银行查询记录发现，部分股份制银行信用卡中心征信监测客户的频率为每季度或半年一次，邮储银行查询频率仅一年一次，次数明显偏少；客户风险恶化的信息既没在贷中监测中获取，也没有被总行信用卡中心人员在征信审核中及时发现，错失了化解风险的时间窗口。

1.2.3 催收管理阶段，激励措施和催收手段有待优化

信用卡不良资产具有金额小、数量大、缺少担保品的缺陷，客观上存在一定的催收难度；但邮储银行在流程和制度设计上的不完善也进一步增加了催收难度，导致长期逾期信用卡积累较多。据统计（见表2），被调查一级分行逾期期数半年（6期）以上信用卡客户占总体逾期人数的61.70%；金额占比高达84.48%。

表2 被调查分行信用卡逾期各期数的人数和金额分布

逾期期数	逾期人数	逾期人数占比	逾期金额（万元）	逾期金额占比
1期	1 878	14.35%	351.75	2.15%
2~3期	1 371	10.48%	5 61.02	3.43%
4~6期	1 763	13.48%	1 621.31	9.93%
7~9期	1 281	9.79%	1 838.14	11.25%
10~12期	1 049	8.02%	1 705.62	10.44%
13~24期	2 790	21.33%	5 176.53	31.69%
25期及以上	2 951	22.56%	5 078.87	31.10%
合计	13 083	100.00%	16 333.25	100.00%

一是信用卡催收激励不足。逾期信用卡催收缺少类似小企业、商户贷款和消费类贷款的专项催收激励措施，加之单张信用卡授信额度小、催收工作量大，行内员工催收意愿和参与度较低。二是催收途径有待拓展。由于基层行缺少专门的信用卡催收人员，现阶段催收主要委托律师事务所开展，且多采用电话询问，对于流动性强的信用卡客户效果不佳。同时，因信用卡单笔逾期金额较小、传票送达不便利，基层法院往往怕影响结案率考核不愿受理，司法催收立案和执行均存在客观困难。

1.2.4 资产核销阶段，程序冗繁造成待核销卡积压严重

调查期内，一级分行逾期10期及以上信用卡数量和金额分别占逾期卡总量的51.91%和73.23%，但由于程序长、手续严格，导致逾期信用卡仍在持续积压。

一方面，信用卡核销和审批之前要完成责任认定，但责任认定调查环节需要调查人员逐笔逐户亲临现场，耗费检查资源较多，二级分行法规部门难以及时完成；另一方面，二级分行在处理持卡人死亡、重病、失联、刑罚、拘留时，因为对方人身、

家庭变故或司法部门工作规定,难以获取符合制度规定的相关证明,影响了部分不良资产的核销工作进度。

1.3 组织架构尚待优化,层级权责错位影响内控

1.3.1 事业部架构尚未建立,条线内控管理能力较弱

当前,招商银行、交通银行和建设银行等同业均建立了(准)事业部制的信用卡组织模式,在一级分行层面将信用卡进件管理、调查审核、额度申请、业务审核、资产核销等职能全面集中。而邮储银行信用卡部门尚在发展完善和探索中,信用卡的业务审核、贷中监测和资产核销权限分别归属总行信用卡中心、一级分行信用卡部、风险管理部和资产保全部等多个部门。部分二级分行未单设信用卡部门,很多信用卡经办人员往往一岗多职,既不利于岗位分离,也无法按时按量完成发卡后的风险管理、催收等专职管理工作。

1.3.2 在线开卡归属不合理,线上线下联动受阻

邮储银行紧随互联网金融创新热潮,试行通过App、手机银行等在线渠道发卡。在线办卡虽然有利于扩充网络客群,但制度却将开卡的激励绩效全部归于总行信用卡中心,而后期卡管理责任全部分配给办理激活操作的网点,不仅影响了网点开卡激活的积极性,且在线申请办卡客户工作地点和激活地点往往存在差异,激活网点不了解其个人信息,也难以跨区域开展现场调查,客观上增加了风险监测和催收的难度。

1.3.3 逾期问责只下不上,权责错位影响效能

根据邮储银行信用卡相关的管理规定,总行信用卡中心集中了审核、贷中监测、风险预警等风险管理权限;而基层行既未取得相关职权,也缺少风险数据和征信系统等信息支持。对二级分行177张不良卡件调查发现,归属进件环节的不良卡件27张,共有10人次的基层人员受到了问责处理;归属审核和贷中监测的不良卡件138张,但无任何一级分行和总行信用卡中心的员工被追责。对总行、一级行信用卡中心人员的零问责,造成了进件后管理的监督不力和职责空白。问卷调查显示,针对审批、贷中监测等环节出现的问题,大部分二级分行未曾向上级行进行反映,也无途径提请总行和一级分行对相关人员进行认定。

1.4 系统缺乏统一视图,风险监测功能亟待优化

一方面,邮储银行信用卡业务支持系统较多,但各系统之间尚未实现统一视图和数据共享。信用卡日常经营中使用的系统,既包括信用卡部门自有的信用审核系统、数据查询系统、资产风险管控系统、智能营销平台、个人客户营销系统,也有个人金融部的邮政金融客户管理系统、移动展业系统、商户营销管理系统等。但因系统间相互分离、信息无法共享,员工需要花费大量时间重复登录各系统提取数据,也无法直接关联客户的资产和行内外负债状况,影响了风险监测和分析效率。

另一方面,系统的监测预警功能较弱,影响基层行对逾期客户的管理和风险事件及时处置。进件中,无法像招商银行等同业利用展业系统将身份证信息即时匹配后台的社保公积金数据,进件批核需要很多人工判断;交易中,既无法将刷卡套现和异常交易预警信息主动发送给基层行,也无法利用系统将风险账户实时报送、临时止付或冻结,不利于风险账户的及时处置;催收管理中,无法利用系统实时查询客户名下信用卡逾期情况,部分数据依靠上级行逐级下发,造成逾期时间延长和损失增加。

2 加强信用卡风险防范的建议

2.1 严控准入客群质量,加强客户行业岗位细分

一是严控新增申请客群质量,审慎管理存量低收入客户。在当前经济形势复杂、基层劳务人群流动性增加的背景下,邮储银行应当继续严把客群准入关,审慎受理测试类客群的营销和预审,必要时压降存量低质量问题客户的额度。

二是精细化客群职业分类管理。精确细分体制内单位员工身份,包括但不限于长期固定、短期劳务和外包人员,并采集对应的职级和岗位信息;借鉴消费信贷客群标准,细分国企和上市公司,将央企、地方国企、国企子公司相区分,将新三板、四板和主板ST公司与优质的A、H股上市公司相区别,在行业、单位和岗位细分的基础上做好客户管理和额度管控。

2.2 加强信用卡全流程内部控制,做实贷中贷后风险管理

一是促进客群现场调查工作的全覆盖,比照部分同业亲临客户单位现场营销,实现对全量申请

客户的工作单位或住址的真实性核对，将公积金、社保、税收证明材料纳入申请材料范围，提升调查信息的丰富度和批核率。二是开展集中逾期客户监测，强化贷中风险预警。信用卡条线应加强对辖区内集中逾期事件的监测，防范操作风险，同时建议总行信用卡中心加速贷中征信监测，对异常变动的客户名单要早下发、早核实。三是便利贷后催收和核销工作。以合理的激励，提升基层行催收和责任认定工作积极性；探索司法催收、专业清收和ABS打包转让，提升批量化催收处置效率；优化信用卡核销制度，在保证业务真实性前提下，适度简化死亡、失踪和拘留等异常客户的核销认定手续，便利核销工作及时进行。

2.3 优化信用卡风险管理架构，推动各层级权责对等

一是优化信用卡条线管理，落实各部门内控风险职责。完善省分行—预审团队—二级分行—网点的多层级风险管理体系，以制度明确各机构、各部门的经营职责和内控职责；二是根据实际需求，推动部分风险管理权限下放。推进二级分行信用卡团队建设，扩增其贷中监测和贷后管理职权；稳步承接总行信用卡审核权限下放，细化审核、审批、贷中、贷后各环节责任认定的标准，客观界定不良信用卡的责任归属。

2.4 建立客户维度统一视图，提升系统风险预警功能

由邮储银行总行层面统筹信用卡系统优化改造。一是建立以客户为维度的统一视图，集成分散在各个信用卡子系统和辅助系统的信用卡信息，以客户身份证进行关联索引，便利各级信用卡经营人员查询、关联和分析；二是提升系统的双向风险预警职能，将信用卡异常交易和风险预警信息同步传导至网点和二级分行，便于基层行及时处置问题；二级分行和网点也应获取信用卡账户的预警和紧急处置权限，以便对风险客户及时降额止付，减少银行潜在损失。

3 结语

信用卡业务作为消费金融的重要抓手，对于增强银行零售客群黏性、拓展商圈经济、增加中间收入均有重大战略价值。在当前银行业信用卡不良

美国零售商艾伯森测试 新式包裹柜

美国食品和药品零售商艾伯森成为首家试点 Cleveron 自动温控非接触式包裹柜的零售商。选择“自助包裹柜取货”的客户可获得 2 小时的时间窗来提取货物。

包裹柜设有两个温度区——常温区和冷冻区。客户订单可以存储在两个不同的区域，但可在同一控制台中完成订单提取。

（蒋冉 译）

率整体攀升的背景下，邮储银行在大力发展信用卡业务的同时，更需要关注其内控管理和风险控制。通过审慎客户准入、精细流程控制、优化组织模式和完善系统构建，多管齐下优化信用卡业务内部控制；通过严格信用卡申请、审查审批、贷中监测、贷后管理等流程中业务的合规性，持续增强信用卡风险管控效率。

参考文献

- [1] 杨光瑶. 信用卡应用大全 [M]. 北京：中国铁道出版社，2016
- [2] 徐志宏. 商业银行信用卡业务 [M]. 北京：中国金融出版社，2007
- [3] 杨银花，韦鸿. 商业银行信用卡业务风险管理研究 [J]. 现代商贸工业，2018（28）
- [4] 鲁长东. 大数据分析挖掘技术在信用卡风险管理中的应用 [J]. 中国信用卡，2017（4）
- [5] 史延杰. 我国商业银行信用卡风险管理研究 [J]. 时代金融，2018（15）
- [6] 张聪伟. 我国商业银行信用卡风险管理研究 [J]. 时代金融，2016（24）
- [7] 尚珍珍. 信用卡违约风险的成因及风险管理研究 [D]. 济南：山东大学，2018
- [8] 王仲琦，冯樱子. 854 亿信用卡逾期“袭来”，多家银行发行不良资产支持证券项目 [EB/OL]. <https://finance.sina.com.cn/roll/2020-09-30/doc-iiivhuipp7389253.shtml>，2020-09-30