



# 毕马威区域性 银行经营状况 快速诊断服务 介绍

2016年11月版

---

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)



# 目录

|          |                                       |          |
|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>背景</b>                             | <b>2</b> |
| <b>2</b> | <b>毕马威区域性银行<br/>经营状况快速诊断<br/>服务内容</b> | <b>3</b> |
| <b>3</b> | <b>毕马威银行业资深专家</b>                     | <b>4</b> |
| <b>4</b> | <b>服务安排</b>                           | <b>6</b> |

## 一、背景

随着我国经济金融体制改革的不断深化，利率市场化进程的加速推进，以及经济“新常态”、金融脱媒、互联网金融的冲击，以城市商业银行、农村商业银行为主的区域性银行面临着资产质量、盈利能力、经营模式等多方面的巨大压力和挑战。相对于国有商业银行和全国性股份制商业银行，身处中国银行业“第三梯队”的区域性银行，在公司治理、集约经营、产品创新、风险控制、IT建设、人才队伍和网点覆盖等方面存在着明显的差距。

近些年区域性银行的整个发展速度有所放缓，群体内分化发展格局加剧。这些变化要求以服务地方经济为主的区域性银行在更大程度上改变以往一味采取的“追随策略”，对如何实现差异化和特色化发展进行更为深层次的思考。由于经营地域所限，区域性银行经营状况固然与外部环境，特别是地域经济因素密切相关，但自身固有劣势也不容忽视，由于存在基础薄弱、规模小、人才短缺等先天瓶颈，进而在一定程度上决定了在经营管理能力方面存在短板，这些是区域性银行转型发展中面临的最现实挑战。银行面临千头万绪的问题和挑战，需要能够认清自我，在挑战与机遇中找准自身定位，一方面需要找准束缚银行未来发展的内部症结，另一方面需要找到解开这些症结的对策，明确未来的业务发力点。

毕马威在中国银行业深耕多年，凭借多年来对区域性银行的理解、经验和服务实践，已经开发了一套对银行经营状况进行全方位快速诊断的成熟方法。毕马威期望通过审阅和分析相关经营报告、访谈问询、实地考察等方式协助银行管理层在短时间内（参见“服务安排”章节）对整体经营状况进行全方位把脉问诊，识别和剖析关键病症所在并提出药方建议，最终形成报告向银行领导班子进行诊断成果汇报。提供此服务的毕马威资深专家拥有在银行业数十年的实操和管理经验（参见“毕马威银行业资深专家”章节），已经为多家区域性银行成功提供了此经营状况快速诊断服务，并受到各家银行管理层的高度好评。

## 二、毕马威区域性银行经营状况快速诊断服务内容

毕马威区域性银行经营状况快速诊断服务覆盖以下领域：



### 1. 组织架构、部门职责、岗位设置

- 董事会及下设委员会现状及发挥的作用
- 监事会在银行经营过程中所发挥的作用
- 经营层及各有关部门经营的范围、部门职责、岗位设置



### 2. 主要业务及相关产品的业务流程和风控机制

- 公司业务及产品的业务流程
- 零售业务及产品的业务流程
- 金融市场业务及产品的业务流程
- 渠道业务及产品的业务流程
- 柜面业务的操作流程
- 以上业务流程的风控机制



### 3. 运用科技手段对业务的支撑情况

- 核心系统的建设及运行情况（含两地三中心）
- 管理系统的建设及运行情况
- 外围业务系统的建设及运行情况



### 4. 季度或年度相关报表的分析

- 发现风险疑点，及早进行预防和改善



### 5. 问题剖析，撰写报告，根据存在问题给出合理化建议

- 通过诊断，归纳总结出银行在管理、人员结构、运行、科技、报表等方面存在的问题，并提出合理化改进实施建议



### 三、毕马威银行业资深专家



#### 朱晓峰

银行业资深顾问

工作年限: 40余年

#### 从业经验

- 朱晓峰先生在银行业拥有超过40年的实务工作经验，曾担任北京农商行副行长和首席营运官，分管资产负债管理、财务会计、营运管理、信息科技、运行中心等部门，曾负责银行后台业务大集中项目。同时，在北京农商行工作期间，兼任全国农信银资金清算中心专家委员会主任。
- 朱先生在就职北京农商行前在建行工作多年，历任上海分行财务会计、运营、资金清算中心、审计、大后台集中运行中心部门总经理。在建设银行期间曾担任核心系统（CCBS、DCC）建设项目及全国数据大集中项目业务组组长，把控业务需求和测试上线质量；研发股民保证金三方存管方案和系统开发，建设银行三方存管方案被人民银行评为全国金融机构的示范标杆进行全国性推广。
- 朱先生曾获2008年北京市劳动英模奖、2005年上海市杰出财会工作者称号（由财政部组织评选，上海市金融界仅一名）、2004年全国金融五一劳动奖章、2004年中国人民银行科技进步突出贡献奖、2001-2003年上海市劳动模范。
- 朱先生目前受聘为毕马威银行业资深顾问，为银行业客户提供专业建议。朱先生已经成功为多家区域性银行提供经营状况快速诊断服务，受到银行领导班子的高度好评。
- 朱先生近期为毕马威提供指导与建议的项目：成都银行项目建设回头看咨询项目（含核心业务系统）、富滇银行IT战略规划咨询项目、东莞农商银行“十三五”IT战略规划咨询项目、四川农信网点转型实施咨询项目等。
- 朱先生目前同时担任厦门农商行外部专家顾问，协助该行打造具有行业标杆性的前中后系统平台，利用科技手段推动银行业务转型和发展。

### 三、毕马威银行业资深专家（续）



#### 王同

总监，银行业管理咨询

工作年限: 15年

#### 从业经验

- 王同先生在银行及金融领域拥有丰富的行业经验，致力为国内各金融机构的业务和IT转型提供高价值服务，覆盖端到端的从战略到落地的咨询解决方案设计和系统建设实施，其中包括业务战略规划、经营状况全面诊断、覆盖前中后台的流程再造、组织架构优化设计、IT规划及实施、系统需求分析和选型、系统开发和实施、大中型项目监理等。
- 王先生近些年作为项目总监，为多家全国性股份制商业银行和区域性银行提供战略规划和治理相关咨询服务，协助银行制定业务战略和IT建设规划，对商业模式、运营模式及业务架构和IT架构（应用架构、数据架构、基础设施架构）等方面进行现状评估和目标架构蓝图设计，提供专业建议，并为银行未来三至五年的规划实施制定具体推进路径。
- 王先生曾作为现场工作团队负责人和项目经理，为某国有商业银行提供多年专业服务，在贯穿前中后台的业务流程和处理模式、数据集中与应用整合模式、业务处理系统和管理信息系统架构、业务和系统风险控制与防范等方面有着丰富的经验。
- 王先生在数字化转型、互联网金融、大数据行业应用、客户关系和体验管理、云计算、商务智能等领域有着深入的研究。
- 另外，王先生在项目管理、信息科技风险、信息安全、监管合规、业务流程控制和优化、业务持续性管理等领域亦拥有广泛的经验。

## 四、服务安排

根据银行资产规模的不同，毕马威提供此经营状况快速诊断服务所需的时间周期和资源投入会有所不同。以下建议的服务收费为本公司提供此咨询服务的所有包干费用，其中已包括项目服务费用、项目开支和应付税款等。

| 银行资产规模<br>(人民币元) | 服务周期       | 建议服务收费<br>(人民币元) |
|------------------|------------|------------------|
| 500亿以下           | 约5个工作日     | 150,000          |
| 500亿 – 1000亿     | 约7个工作日     | 200,000          |
| 1000亿 – 2000亿    | 约10-15个工作日 | 待商议              |
| 2000亿以上          | 待商议        | 待商议              |

## 联系我们

如果贵行需要更多相关资讯，或讨论我们可为贵公司提供的服务，请联系：

**王同**

总监，银行业管理咨询服务  
毕马威企业咨询（中国）有限公司  
电话：+86 (021) 2212 3639  
手机：+86 139 1825 0568  
邮件：tong.wang@kpmg.com



## 中国大陆

---

### 北京

中国北京东长安街1号  
东方广场毕马威大楼8层  
邮政编码：100738  
电话：+86 (10) 8508 5000  
传真：+86 (10) 8518 5111

### 北京中关村

中国北京丹棱街3号  
中国电子大厦B座6层603室  
邮政编码：100080  
电话：+86 (10) 5875 2555  
传真：+86 (10) 5875 2558

### 成都

中国成都红星路3段1号  
国际金融中心1号办公楼17楼 邮政  
编码：610021  
电话：+86 (28) 8673 3888  
传真：+86 (28) 8673 3838

### 重庆

中国重庆邹容路68号  
大都会商厦15楼1507单元 邮  
政编码：400010  
电话：+86 (23) 6383 6318  
传真：+86 (23) 6383 6313

### 佛山

中国佛山灯湖东路1号  
友邦金融中心一座8层  
邮政编码：528200  
电话：+86 (757) 8163 0163  
传真：+86 (757) 8163 0168

### 福州

中国福州五四路137号  
信和广场12楼1203A单元  
邮政编码：350003  
电话：+86 (591) 8833 1000  
传真：+86 (591) 8833 1188

### 广州

中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦38楼  
邮政编码：510620  
电话：+86 (20) 3813 8000  
传真：+86 (20) 3813 7000

### 杭州

中国杭州杭大路9号  
聚龙大厦西楼8楼  
邮政编码：310007  
电话：+86 (571) 2803 8000  
传真：+86 (571) 2803 8111

### 南京

中国南京珠江路1号  
珠江1号大厦46楼  
邮政编码：210008  
电话：+86 (25) 8691 2888  
传真：+86 (25) 8691 2828

### 青岛

中国青岛东海西路15号  
英德隆大厦4层  
邮政编码：266071  
电话：+86 (532) 8907 1688  
传真：+86 (532) 8907 1689

### 上海

中国上海南京西路1266号  
恒隆广场50楼  
邮政编码：200040  
电话：+86 (21) 2212 2888  
传真：+86 (21) 6288 1889

### 沈阳

中国沈阳北站路61号  
财富中心A座19层  
邮政编码：110013  
电话：+86 (24) 3128 3888  
传真：+86 (24) 3128 3899

### 深圳

中国深圳深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518001  
电话：+86 (755) 2547 1000  
传真：+86 (755) 8266 8930

### 天津

中国天津大沽北路2号  
天津环球金融中心  
津塔写字楼40层06单元  
邮政编码：300020  
电话：+86 (22) 2329 6238  
传真：+86 (22) 2329 6233

### 厦门

中国厦门鹭江道8号  
国际银行大厦12楼  
邮政编码：361001  
电话：+86 (592) 2150 888  
传真：+86 (592) 2150 999

## 香港特别行政区和澳门特别行政区

---

### 香港

香港中环遮打道10号  
太子大厦8楼  
香港铜锣湾轩尼诗道500号 希  
慎广场23楼  
电话：+852 2522 6022  
传真：+852 2845 2588

### 澳门

澳门苏亚利斯博士大马路  
中国银行大厦24楼BC室  
电话：+853 2878 1092  
传真：+853 2878 1096

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2016毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。