



百舸争流 奋楫者先

银行理财子公司展望报告

2019年3月

kpmg.com/cn



目录

1

卷首语

深化金融改革,绘制理财子公司发展蓝图	3
商业银行设立理财子公司,优势与挑战并存	6

2

毕马威洞察

顶层设计篇

01 事预则立,稳中求进,顶层设计的关键问题探讨	11
02 搭建科学稳健的公司治理架构,促进畅销经营	15

风险管理篇

03 构建全面风险管理能力,打造核心竞争力	17
04 夯实基础,重视并培养量化分析能力	21

内控管理篇

05 内控转型创新赋能,科学有序发展	26
06 合规审慎,稳健经营,合规问题探讨	31

财税管理篇

07 运筹帷幄,提升税务管控能力	34
08 常见会计核算重点难点问题探讨	37
09 以“智”取胜,提升财务管理水平	42

运营与信息技术篇

10 激活人员能力,提升创新组织效能	44
11 构建智能化和低成本共享服务和外包模式	47
12 信息系统建设策略	52

特别篇

13 关键能力与全面筹建	55
14 金融科技全面赋能	57

3

对话媒体

中国证券报:外资绸缪入股理财子公司	62
新华社客户端:迈进子公司时代银行理财存量资金搬家难度不可小觑	64
中国证券报:毕马威:理顺关系降低银行理财子公司成本	66



1

卷首语



陈少东
主管合伙人
金融业审计



刘建刚
主管合伙人
管理咨询服务

深化金融改革，绘制 理财子公司发展蓝图

2019 年是我国改革开放历经 40 年稳步发展后的新起点，中国金融业特别是银行业需要借此机遇继续深化改革与创新，由高速增长转向高质量发展。包括银行业在内的金融业一直是我国改革开放的重要领域和关键环节。银行、保险、证券行业逐步扩大开放程度，资产管理监管政策密集出台，年内一系列金融监管以及金融行业改革与开放措施发布，显示出中国特色的现代化金融体系正在形成，金融服务能力和水平正在大幅度提升。在深化金融改革与扩大开放的大背景下，包含银行理财在内的大资管行业在 2018 年迎来了转型与变革——“资管新规”、“理财新规”以及理财子公司管理办法等一系列法律法规年内密集出台并实施，2018 年可谓中国资产管理行业监管年。

与发达国家相比，我国资产管理行业起步较晚，发展程度并不完善，但其所处的发展时代和社会经济背景，使得我国资产管理行业在新规发布前具有其自身特色——资产管理行业发展并不充分，资管主体能力尚有欠缺，资管产品结构不清晰，监管套利现象仍然存在，消费者教育与信息披露并不充分；与此同时，我国目前已成为世界第二大经济体，国民可支配收入持续增长，资管行业仍有很大发展空间。利用后发优势及时代优势，充分吸取国内外发展经验，借助互联网及金融科技红利，实现弯道超车。

我国资管行业参与主体众多，包含银行、保险、信托、基金、券商等多方机构。在过去分业监管下，资管行业各方主体存在监管规则不一致，监管缺失或交叉监管的情况，不利于资管行业健康有序发展。新政策的出台是对原有分散管理的资管业务进行了统一监管以及综合监管，理财新规及子公司管理办法是对资管新规在银行业应用上的进一步细化。新规强调资产管理必须回归“受人之托、代人理财”的业务本源，禁止资金池、打破刚性兑付、消除多层嵌套、强制穿透式管理、推动理财产品全面向净值化转型等要求，对银行等金融机构在未来开展资产管理业务既指明了方向，又提出了挑战。以子公司形式开展资管业务，“有利于银行理财业务风险隔离，推动银行理财回归资管业务本源，逐步有序打破刚性兑付，更好保护投资者合法权益；有利于优化组织管理体系，建立符合资管业务特点的风控制度和激励机制，促进理财业务规范转型；同时，也有助于培育和壮大机构投资者队伍，引导理财资金以合法、规范形式进入金融市场和支持实体经济发展。”



1. 理财业务需回归本源, 做好风险隔离

新规明确了理财子公司的法律地位, 为银行开展资管业务同时做好风险隔离提供了选择。过渡期后, 银行内部将不在开展理财业务, 但具体是通过新设理财子公司开展, 还是将此类业务合并到其他非银主体开展, 将依据银行自身的商业目标自主选择。但从目前来看, 银行对于设立理财子公司参与度较高, 截至目前已有近 30 家银行明确了设立子公司的意愿, 既包括大型全国性银行及股份制银行, 也包括城商行与农商行相信, 以理财子公司的模式开展银行理财业务将成为未来银行业最主要形式。

我国银行理财在过去长期存在刚性兑付以及采用资金池运作等形式开展业务, 在消费者教育以及风险提示等方面存在缺

失。但银行的业务范围及职能决定了其在金融体系内的特殊性, 对金融业以及社会稳定起到重要作用。将理财业务从现有体系内剥离, 可有效避免理财业务风险传导至整个银行体系, 有效进行风险隔离, 进而促进理财业务回归本源。

管理办法在投资者保护、销售合规流程、关联交易、风险准备金制度等方面都进行了规定。如何建立有效的风险管理机制以及内部控制体系, 以满足风险隔离以及消费者保护等问题, 是需要重点关注的问题。



2. 理财业务需提升服务实体经济能力

改革开放背景下的金融改革, 始终要求我国金融行业要支持实体经济的发展。银行理财业务作为桥梁对接资产端和资金端, 是实体经济获得资金的一种手段, 起到金融资源配置作用。但过去一段时间内, 多层嵌套以及高杠杆等现象导致资金在金融体系内部空转, 资金流向实体经济受阻。资管新规以及理财新规都对去杠杆、去嵌套、去通道等提出了要求, 未来银行理财业务需要提升服务实体经济能力。

新规在银行理财投资标的、投资者以及产品结构等方面也进行了规定, 这有利于丰富金融产品, 构建多元投资者的资产管理

市场, 优化社会融资结构, 为市场参与者提供多样化的投融资和风险管理工具, 缓解实体经济融资困难, 为实体经济发展提供了坚实支撑。未来理财子公司, 投资方向将向全市场投资转变, 逐步改变投资标的主要集中于固定收益领域的现状, 更好地满足日益多样化、复杂化的财富管理需求。多市场、多工具的投资运作能力, 以及多品种、跨市场的风险管理手段, 将成为未来子公司的重要能力。



3. 推进金融改革创新, 践行普惠金融

银行理财业务子公司化是银行业改革创新的一项重要举措。与原有银行内设事业部相比, 理财子公司可在以下方面进行改革创新: 突破原有银行体制, 采用市场化、公司化运作模式, 参照领先经验搭建科学、高效的公司治理体系以及组织机构; 构建市场化人才机制, 吸引优秀人才, 提升子公司团队专业水平; 在投资决策以及资源配置方面, 子公司将拥有更多自主权和决策权。

销售渠道以及面签方面, 新规不强制要求个人投资者首次购买理财产品进行面签, 允许投资者在首次购买理财产品前, 通过

理财子公司或其代销机构渠道(含营业场所和电子渠道)进行风险承受能力评估。新规定下, 线上渠道的建设也将成为理财子公司的竞争重点, 需考虑如何构建简单、快捷、安全的线上渠道, 提升客户体验和客户粘性。

银行理财不再设置销售起点, 为银行理财业务也带来的新机遇。银行理财覆盖面将进一步扩大, 子公司需要充分利用金融科技等手段提升对长尾客户的洞察, 进一步提升客户获取、客户维护以及营销与销售的能力。为更多客户提供简单便捷的理财服务, 践行普惠金融。



4. 推进金融改革开放进程, 构建开放生态

股权结构方面, 鼓励各类股东长期持有理财子公司股权、保持股权结构稳定, 可以由商业银行全资设立, 也可以与境内外金融机构、境内非金融企业共同出资设立。监管机构鼓励商业银行吸引境外成熟优秀的金融机构投资入股, 引入国际先进的专业经验和管理机制, 成为我国金融领域改革开放的优异举措。不过据统计, 目前已经向市场披露设立理财子公司的银行都将以全资子公司形式设立。建议理财子公司在未来发成成熟阶段, 可通过战略投资者形式引入外资或境内非金融企业, 丰富自身基因的同时, 提升银行理财改革开放的程度。

银行理财子公司化, 对于银行理财业务本身既有机遇也有挑战——银行理财子公司可在资金、渠道、机构客户、流动性管理等方面获得母行支持, 且银行理财在低风险理财及固收领域存在既有优势; 但是, 银行理财在投研能力与人才队伍、产品管理、资产配置、市场化竞争以及制度设计等方面与其他资管主体还存在一定的差距。建议理财子公司在成立之初, 应加强与其他金融机构的合作, 获得良好的产品渠道, 借鉴先进的风险控制流程、产品设计经验以及客户管理方式, 实现优势互补, 共同推进资管行业的转型与发展, 构建开放生态。



5. 开展高效申请与筹建工作, 平稳过渡

银行理财业务目前都以银行内设部门形式开展, 监管对于子公司化也公布了明确的时间表和过渡期。完备的过渡期方案以及筹建申请计划, 也是目前需要重点考虑的问题。未来理财子公司定位是什么? 顶层设计以及股权结构是什么? 是否引入外部股东? 如何为母行提供价值, 反哺母行? 现有的客户关系、

产品管理、风险管理当如何转移和切分? 这些问题都是需要在过渡期需要梳理清楚的。另外, 对于机构申请筹建, 建议商业银行也制定详细的筹建申请计划, 提升筹建成功率与效率, 争取监管政策优惠与奖励。

银行理财子公司化恰逢我国改革开放 40 年之际, 既是我国金融改革开放的一个缩影, 也是新的契机。银行理财业务需要以此为新的起点, 做好业务转型, 回归“受人之托, 代人理财”的本源, 逐步实现业务的独立核算、风险隔离以及自主经营,

步入规范化、专业化的运作轨道, 提升银行核心竞争力。绘制深化金融改革开放下, 具有中国特色的银行理财子公司发展蓝图。





王立鹏
主管合伙人
银行业



王国蓓
主管合伙人
资产管理业



康勇
首席经济学家

商业银行设立理财子公司, 优势与挑战并存



商业银行理财子公司管理办法出台

12月2日,《商业银行理财子公司管理办法》(以下简称“《子公司管理办法》”)正式出台。作为《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》(以下简称“资管新规”)和《商业银行理财业务监督管理办法》(以下简称“理财新规”)的配套文件,

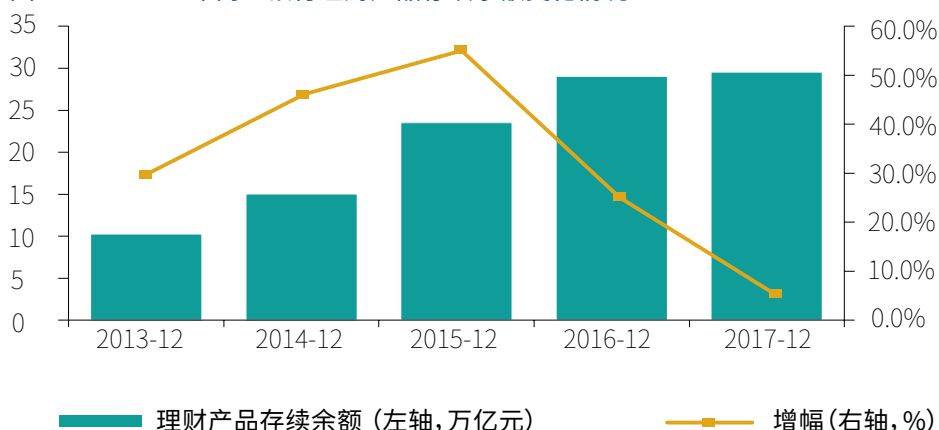
《子公司管理办法》的出台是基于银行理财业务风险隔离要求的考虑,同时也是银行理财业务回归“受人之托,代人理财”的资管业务本源,逐渐走向专业化经营的体现。



出台背景

2013年以来商业银行理财业务进入爆发增长的三年，理财产品余额从2013年的10.24万亿元增长到2016年的29.05万亿元，年复合增长率高达42%。2017年增速放慢，但也维持在29.5万亿的规模。

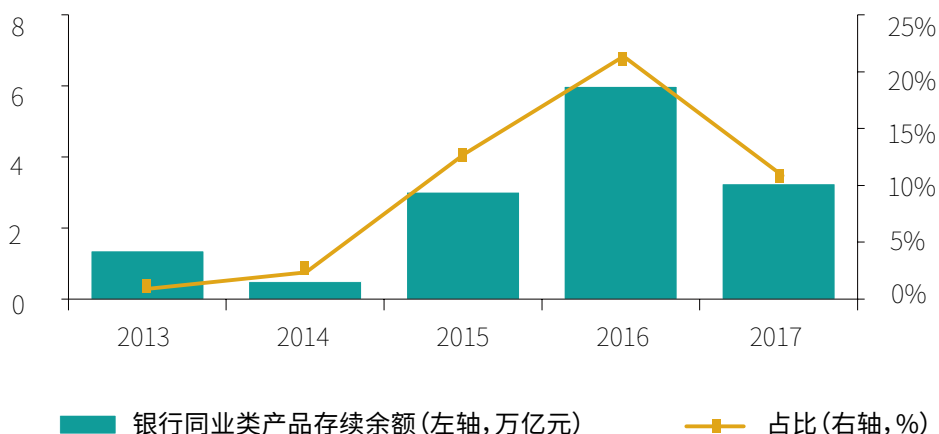
图1:2013-2017年商业银行理财产品存续余额变化情况



▲ 数据来源：历年《中国银行业理财市场年度报告》，毕马威分析

然而，高速增长的三年同时也是风险积聚的三年。除去刚性兑付这一银行理财创设之初就已具有的问题外，资金端的资金池运作、同业套利以及投资端的多层嵌套通道业务等问题在这一时期逐渐显现。银行同业理财规模从2014年的0.49万亿元增长到2016年的5.99万亿元，占银行理财的份额从3.25%上升到20.61%。银行通过发行同业理财产品筹措资金，然后将资金委外投资，通过通道业务一层甚至多层嵌套投资到非标资产，因此产生期限错配问题，银行流动性风险进一步加大并极可能蔓延到整个金融系统。

图2:2013-2017年商业银行银行同业类理财产品存续余额变化情况



▲ 数据来源：历年《中国银行业理财市场年度报告》，毕马威分析

为及时控制和纠正银行理财业务快速野蛮生长的乱态，以资管新规和理财新规为标志，再到《子公司管理办法》等配套文件的出台，一套银行理财监管体系逐步建立起来。理财新规强调的银行理财业务必须回归“受人之托、代人理财”的业务本源，

提出了禁止资金池、打破刚性兑付、消除多层嵌套、强制穿透式管理、推动理财产品全面向净值化转型等要求，这些要求在《子公司管理办法》上都得到了体现。



设立理财子公司进行风险隔离

银行理财子公司的设立将理财业务从现有体系内剥离，可有效避免理财业务风险传导至整个银行体系，有效进行风险隔离，进而促进理财业务回归本源。理财新规明确规定：“商业银行应当通过具有独立法人地位的子公司开展理财业务。暂不具备条件的，商业银行总行应当设立理财业务专营部门，对理财业务实行集中统一经营管理。”由此可见，作为日后银行开展理财业务的重要途径，理财子公司的设立将逐渐提上日程。

根据公开资料显示，目前包括四大行在内已经有近 30 家商业银行公告表示将设立理财子公司，注册资本合计将超过 1340 亿人民币，其中四大行设立规模都达百亿人民币。下一步，商业银行应该积极准备理财子公司筹建申请计划或过渡期方案。对于机构申请筹建，建议商业银行也制定详细的筹建申请计划，提升筹建成功率与效率，争取监管政策优惠与奖励。



资金端和投资端有所放松

资金端方面：

《子公司管理办法》相比于理财新规在销售起点和销售渠道都进行了一定程度的放松。此举将进一步扩大银行理财的覆盖面，有利于银行践行普惠金融，同时也将对银行提出新的考验。如，在未来销售渠道放松的大背景下，如何创新销售渠道特别是线上渠道的构建将成为理财子公司的竞争重点。

银行过去由于投资渠道和投资能力的限制，通常将发行理财产

投资端方面：

品筹措到的资金通过委托给非银机构，非银机构通过加杠杆后投资到股票或非标债权，此过程中受托机构可能进行再委托，实现多层嵌套投资。此次《子公司管理办法》在投资端的放松可以消除多层嵌套，有利于银行系理财进行穿透式管理。

资金端

销售起点：可发行公募和私募理财产品，同时公募理财产品不受 1 万元的最低销售起点限制。

销售渠道：除通过吸收公众存款的银行业金融机构外还可通过其他机构代理销售。

投资端

股票投资：公募理财产品可直接投资上市交易的股票。

非标投资：放松非标准债权投资的限额，取消非标投资的余额不得超过总资产 4% 的限制。



毕马威观察

银行成立理财子公司，有利于推动银行综合化经营，改变目前主要依靠利差盈利的模式，寻找新的盈利突破口。银行理财依托大平台，资金实力强，在参与资产管理业务竞争中具有母行客户资源庞大、网点覆盖广，数量多、客户数据完善，利于识

别高净值客户、公信力高等优势。而同时也面临着挑战，银行风险偏好低以及在产品的设计、资产投资技能上的先天劣势也在一定程度上限制银行系理财的发展。毕马威认为商业银行在设立理财子公司开展理财业务需要充分考虑以下几方面：

全球视野、本地特色

理财子公司化在国内还是一个较新的课题，国内可供借鉴的经验甚少，因此需要金融机构充分借鉴国外同类型机构的成功经验，打造国际视野。与此同时，也要充分考虑到国内市场环境、行业竞争以及客户群体等因素，体现本地特色。

合规经营、防控风险

国内理财子公司化最为主要的因素在于如何通过独立法人形式的子公司，做好风险防控、风险隔离，进而整体把控金融风险。机构需要充分理解监管政策的出台背景及监管思路，充分与监管机构进行沟通，构建符合监管思路的独立法人形式的理财子公司，促进行业健康、有序发展。

优化体制、完善治理

理财子公司与现有金融机构内部资产管理 / 财富管理部门不同，将会以独立法人形式运行。理财子公司的设立需要充分考虑出资主体以及设立主体等，并制定符合理财子公司先进治理特点的公司治理架构。与此同时，作为脱离母公司原有框架下成立的新型子公司，可进行一定形式的体制创新，更加灵活、快速应对市场化竞争。

科技助力、创新发展

我国金融行业目前正处于新金融科技蓬勃发展的阶段，科技进步给金融机构提供了巨大的技术支持。在理财子公司设计阶段，建议充分利用先进的金融科技以提升整个企业的科创水平。在获客、营销、销售、合规、风控等方面，有效进行金融科技应用。例如：利用大数据技术打造智能投顾业务模式，提供高效低价的投资与财富管理策略；利用自然语言处理、知识图谱等技术建设客户服务智能聊天机器人。

客户为先、保障权益

资管新规下，“打破刚兑”等规定要求理财子公司未来需要在产品设计、产品销售、风险防控、消费者教育等方面做好充分的准备。尤其在目前我国大部分金融客户在理财风险意识较为缺失的情况下，如何做好消费者教育将成为一个关键的能力。理财子公司未来需要充分以客户为中心，以满足客户的金融需求为主要目的，为客户提供资产管理服务，帮助客户实现资产的保值与增值，与此同时充分做好消费者教育和消费者保护工作。



2

毕马威洞察

01



刘绍伦
总监
金融服务行业

事预则立，稳中求进， 顶层设计的关键问题 探讨

2018 年 4 月以来，银保监会与央行陆续出台了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下称《资管新规》）、《商业银行理财业务监督管理办法》（以下称《理财新规》）以及《商业银行理财子公司管理办法》（以下称《理财子公司管理办法》），标志着我国商业银行理财业务正式进入转型发展新阶段。在此基础上，已有近 30 家商业银行陆续发布公告拟申请设立理财子公司，拟注册资金合计超过 1300 亿元。

2019 年 2 月 15 日，银保监会正式批准中国工商银行设立理财子公司的申请。加上之前获批的建设银行、中国银行、农业银行与交通银行，至此获批总数已达五家。可以预计大型国有商业银行将凭借资金、技术、人才以及其他方面资源及能力优势在理财子公司的落地行动中占据领先身位，他们的任何计划与行动都将为其他申请银行提供发展思路上的经验借鉴。但无论是头部的大型国有商业银行和股份制，还是规模稍小的城商行与农商行，面对理财子公司这一“新生事物”，整体上缺乏可直接借鉴的行业经验，均面临转型发展思路不清晰的现实挑战。毕马威建议应站在战略发展层面高度，首要围绕核心发展基础、客户产品及渠道经营、核心能力构建等核心问题进行初步作答，结合对监管政策、行业共性和自身特性的梳理，为下一步细化理财子公司发展思路并稳健推进落地工作提供决策思考依据。



1. 围绕监管指引要求与母行发展需求, 树立理财子公司的核心发展基础

监管指引要求是理财子公司的核心发展基础。理财子公司出台旨在引导银行理财业务回归“受人之托，代人理财”的本源，以有效防范金融风险，维护消费者权益，推动金融创新。密集出台的各项政策文件体现了监管机构将在未来较长时期内对理财子公司实施持续监管的态度，重视政策的延续性。后期，监管机构还将出台相应配套措施（如净资本、流动性管理、定期业务评估等），为理财子公司长效发展提供政策支持。建议理财子公司在制定发展战略时应以稳定、渐进为准则，并预留可调整改进的空间，以满足持续更新及细化的监管指引要求，在保证业务创新发展的同时，充分重视风险及消费者权益，促进行业合规、稳健发展。

理财子公司也需要以母行发展需求为核心基础。从母行内理财业务部门到母行下的独立法人机构，承接母行理财业务职能仍是理财子公司不可取代的核心角色，理财子公司需以此定位为核心去思考业务发展问题。结合母行战略发展方向、承接母行发展关键角色、全力协助母行实现既定发展目标仍是理财子公司探索新业务、形成自身发展战略以前的核心基础输入。同

时，理财子公司还需要与母行各项发展要求相匹配构建协同关系，如业务协同、客户协同、区域协同、创新协同等。需要注意的是，独立法人化的理财子公司在构建协同关系的同时，也面临着与母行部门、各分行以及其他子公司间的沟通与协作挑战。身位的变化造成理财子公司在合作中的话语权或将显著降低，如何平衡原本就存在的业务竞争关系，是需要理财子公司与母行间、与业界共同持续探讨的问题。

与此同时，建议理财子公司有选择地学习国外经验教训，同时深层次结合国内条件开展针对性设计。这是由于国外虽有成熟的银行系资产管理公司发展经验，但不同的政商环境、货币自由度、经济发展阶段、金融市场成熟度、监管模式、母行或母集团特性等差异化条件要素，决定了无论是从监管要求角度，还是从发展规律角度，国内的理财子公司发展都不具备照搬国外经验的条件。应坚决以国内市场为中心，有条件、有选择地看待国外发展经验，针对性结合自身实际情况开展深入、客观的分析。



2. 正确认识当前客户基础与未来客群目标, 构建深广兼备的客户经营策略

理财子公司以服务母行存量客户为基础，根据母行要求和自身需求有针对性地拓展增量客户。理财子公司的实质是母行理财业务板块的切割，仍须承担继承母行业务职能的角色。继续服务母行存量客户，既是承接母行使命的客观要求，也是理财子公司走向市场化竞争的必要资源基础。在此基础上，理财子公司也可以有针对性地拓展新增客户。拓展的动机与来源或是母行对某类新客户群的拓展需求，借助理财子公司的产品和服务为抓手，或是母行转介有发展潜力的新增客群至理财子公司，亦或是理财子公司伴随自身优势能力的显著发展有针对性地自主选择。

理财子公司以全量客群为经营基础，逐步挖掘和培养特色客群。我国的大型国有商业银行与股份制银行大多定位于服务全量客群，并以此为基础构建了客户维护与产品服务管理体系。城商行和农商行虽存在一定的客观限制，但在实际业务开展过程中，也均是以许可范围内的全量客群为服务对象。这样的客群定位已通过银行各方面宣传、产品与服务环节在客群中建立了明确的认知，并成为推动银行系理财产品规模总量占据资管行业规模第一的根本客户基础。基于全量的客群基础和不断增

强的竞争意识与科技应用水平，未来母行及理财子公司在对细分客群的识别和触达能力方面将获得持续提升，这使得理财子公司有能力结合自身差异化特色，选取出可培养的高潜细分客群或可挖掘的高净值细分客群，从而构建差异化、特色化的客户关系管理模式，进而构建产品管理策略和品牌运营策略等，这也将成为理财子公司间构建差异化竞争特色的重要方向。

理财子公司围绕不同风险承受水平的客户，提供不同类别的产品服务。理财产品净值化后，客户所承担的风险水平必然上升，风险厌恶型的客户将转向理论上更安全的投资产品。《理财新规》明确了商业银行应对投资者风险承受能力等级进行评估，由低到高至少包括五级。未来理财子公司可在投资者风险评级基础上，有针对性地对不同风险承受能力的投资者提供差异化的产品和服务。如对风险厌恶型客群提供替代保本理财产品的结构化理财产品，对一般主流客群主推低风险水平的现金管理或债券类产品，对风险偏好型客群针对性提供结构化产品，如挂钩贵金属、外汇、利率的衍生品。



3. 提升自身投资能力, 兼顾核心产品打造与产品丰富度提升

以固收理财产品为核心是理财子公司竞争优势的体现。我国银行机构在传统信贷业务领域具有丰富的经验积累和资源基础, 这体现在高质量的资产来源、经验丰富的业务团队、对固收类产品的精准设计与估值、对固收类产品风控经验丰富等多个方面。这些传统能力决定了理财子公司将固收理财产品作为拳头产品, 是与其它资管行业竞争对手在投资风格上形成错位的客观要求和最佳选择。

基于投资能力的提升, 有序提升理财产品丰富度。在资产类别上, 有序、稳健地推出权益类、商品及衍生品类以及混合类理财产品, 这应结合理财子公司投资管理能力的提升而针对性设计。在产品久期上, 遵从管理办法对各类理财产品风险和久期的明确约定, 提供多种风险水平和久期特征的理财产品以满足

不同客户的差异化诉求。《理财子公司管理办法》对于起购金额的放宽, 更意味着理财子公司可将产品起购金额大幅降低, 以向更广阔的受众群体开放。

提升主动产品管理能力, 提高市场认可度。以银行在固收类资产领域的优势投资能力为基础, 推动传统的“持有到期”型的债券投资有选择、有条件地向交易型主动投资模式转型。在“非标”领域积极探索 ABS 解决方案。与投研能力成熟的金融机构合作, 通过 FOF、MOM 等形式切入权益类产品领域。优先通过高净值客群推广结构化产品, 切入挂钩外汇、贵金属、利率的衍生品类理财产品。最终打造理财子公司在主动产品管理方面的能力, 提升市场竞争力和影响力, 推动“帮助客户实现资产稳定增值”的愿景落地。



4. 打造市场化竞争能力, 应对渠道合作的机遇与挑战

总体而言, 理财子公司在渠道经营方面相较目前有更广阔的选择空间。母行的传统渠道是理财子公司继承得来的内部资源, 而理财子公司在外部的合作渠道则更加广泛。理财子公司可通过母行代销, 也可通过银保监会许可的其他金融机构代销, 这在面对券商资管、信托、公募基金、保险等多方参与主体竞争时更有优势。

但另一方面, 独立法人化的理财子公司也面临着更加严苛的渠道竞争压力。在母行内部渠道经营方面, 独立法人化的理财子公司虽事实承担着母行发展职能, 但其独立运行的体制仍将不可避免地造成未来与母行、各部门、各分行、各子公司间的沟通合作流程发生本质改变。虽然母行各项资源理论上仍将为理财子公司所调用, 但势必无法与过往在合作便利程度和成本水

平上相提并论, 其他部门或机构将在未来更多地站在市场化的角度去评估与理财子公司在渠道合作上的成本收益比。在外部合作渠道经营方面, 则更为考验理财子公司提供市场化合作方案的能力, 而且受到更广泛的资管参与主体的竞争压力。

基于以上情况, 在面对内部渠道时, 理财子公司需与母行共同商讨应对方案, 尽快提供市场化合作方案以应对市场上其他资管机构在母行销售渠道上的共同竞争。在面对外部渠道时, 尽快建立专业的销售团队和提升产品竞争力, 面向全市场范围寻找代销合作机构。借力母行在市场上的品牌优势和资源积累, 共享有合作关系的销售渠道。与金融科技企业积极开展合作, 对接线上成熟的销售渠道等。



5. 站在推动行业重塑的使命高度, 构建理财子公司核心能力体系

可以肯定的是, 理财子公司将显著推动资管行业的良性重塑。这包括三个方面: 推动资管行业竞合格局朝向更加良性的动态稳定与平衡状态。引领资管行业各项突出现实问题的解决, 实现量质齐增。促进间接融资市场向直接融资市场良性发展。

在这样的角色使命下, 未来理财子公司应有计划、有特色地打造各项核心能力, 形成理财子公司实现良性发展的核心驱动力, 包括但不限于以下方面:

勇于打破刚性兑付、资金池、产品违规嵌套, 在规范开展业务的同时实现良性生存发展的核心能力;

提升在零售客户开发上的传统优势能力, 稳固理财子公司作为上游主要的资产管理委托方的竞争地位;

在固收类产品领域打造拳头产品, 在资管行业竞争格局中占据优势地位应对各方正面竞争;

提升非固收类产品的分析研究与投资能力, 构建理财子公司面向各类需求下的完整服务体系;

提供有竞争力的产品服务与收益回报, 在借用母行能力资源渠道的情况下实现双赢、多赢;

在不借助母行能力资源渠道的情况下, 也能够充分展现市场竞争力的业务水平的能力;

综合以上分析, 毕马威认为理财子公司需在战略层面始终以监管要求和母行需求为核心发展基础, 在此基础上构建有自身特色的理财子公司发展模式, 进而明确所需的核心能力, 细化各项发展路径, 从而实现理财子公司的有序平稳落地。伴随更多监管政策的陆续出台, 我国资管市场将继续朝着量质齐优的增

长模式迈进。各类资产管理金融机构参与方总体上呈现合作大于竞争的发展态势, 理财子公司的成功转型不仅是银行业的发展动力, 也是为整个资管行业的提质增效注入的发展活力。毕马威将与各方携手前行, 共同见证和亲历理财子公司对中国金融体系的改革发展壮举。

02



徐捷
合伙人
风险管理咨询

搭建科学稳健的公司治理架构，促进畅销经营

自 2018 年 12 月 02 日，《商业银行理财子公司管理办法》颁布以来，中国银保监会已经批复中国建设银行、中国银行、中国农业银行和交通银行设立理财子公司的筹建申请，获批的理财子公司按照监管要求陆续进入 6 个月的筹建阶段。未来，脱胎于商业银行的理财子公司作为独立法人机构，如何构建适应理财子公司这一新业态的公司治理架构，是保障理财子公司战略决策落地以及资源高效配置的关键一环，需要重点解决以下三个问题：

首先，“三会一层”¹ 构建与组成，如何既满足现代化公司治理要求、符合监管对理财子公司筹建设立要求，又能符合理财资管业务对风险隔离与利益冲突的要求？理财子公司作为独立法人，通常以有限责任公司形式设立。无论是作为控股股东的母行，还是参股股东或实际控制方，均需要符合监管机构关于股东资格提出的要求及限制；理财子公司董事和高级管理层的任命也需要符合监管规定的任职资格、经验资历要求，具备履行理财资管业务管理所必须具备的视野、经验与能力。

其次，筹建期“三会一层”决议事项的组织与安排，在理财子公司 6 个月筹建期的时限要求下，如何根据筹建各方资源投入及参与配合情况，高效合理的安排设计“三会一层”治理架构实现路线图，明确必要的决议事项、具体议题内容、工作开

展的前提条件、必要产出物以及关键时间节点要求，确保理财子公司在筹建获批后，有条不紊的完成一系列规定的关键会议组织召开、决议事项商定以及注资验资工作，最终达到开业及验收标准？

最后，“三会一层”的授权与决策机制，在母行控股的股权架构下，理财子公司很大程度上受到母行公司治理结构与机制、管理习惯、经营文化以及资源配置情况的影响，如何建立内部授权决策机制，既平衡控股母行与参股股东的权益，合理降低理财子公司对母行的依赖，形成协同发展的生态，又体现公司治理架构下治理层和管理层对核心经营事项的授权与职责分配，适应未来经营决策过程中决策效率及效果的要求？

毕马威曾协助大量金融机构客户完成筹建、批复开业直至验收的全过程，一方面对标《商业银行理财子公司管理办法》以及《中国银监会非银行金融机构行政许可事项实施办法》等监管规则对新设金融机构提出的公司治理要求，另一方面亦充分评估母行出于业务协同、资源倾斜及投资回报的考虑，对理财子公司采取的管控模式对公司治理架构可能产生的影响，在筹建阶段，即前瞻性地考虑理财子公司“三会一层”的构成、决策机制与授权体系，对未来业务的创新与发展的保障与推动作用。

¹ 三会一层：股东会、董事会、监事会及高管层

从“三会一层”的构建与组成来看,《商业银行理财子公司管理办法》规定了银行理财子公司可采用有限责任公司或者股份有限公司的形式,但在实际操作中,已获得银保监会筹建批复的四家大型国有银行均采用“有限责任公司”的组织形式设立理财子公司,其他拟申请成立理财子公司的多家商业银行也披露将普遍采用“有限责任公司”的形式。对于由商业银行绝对控股,并采用“有限责任公司”组织形式的理财子公司而言,其“三会一层”的组建应符合“董事会战略决策,监事会依法监督,高级管理层全权经营”的公司治理原则,理财子公司独立于母行开展经营活动,但在此过程中,母行通过向理财子公司董事会派出的董事,引导理财子公司战略方向并参与其重大经营决策。

此外,在组建董事会和高级管理层团队的过程中,为优化公司决策程序、促进公司运作的效率,并结合理财子公司的业务特点,理财子公司亦可考虑在董事会及高级管理层之下分别设立特定的专业委员会,如董事会下设的审计委员会或高级管理层下设的风险管理委员会等,引入具有相关专业领域经验的人员担任专门委员会委员,从而更为有效、高效地处理在专业领域,包括财务、合规、风险管理、投资、审计等,出现的决策事项,从而确保“三会一层”在公司治理的整体架构中发挥更为有效的作用。

从筹建期“三会一层”决议事项的组织与安排来看,从无到有地建立“三会一层”,对于理财子公司而言,是筹建期各项工作得以决策和推进的重要前提,更是后续投资经营、资金运作、财务管控以及资源调配的有力保障。理财子公司需要制定详细的公司治理工作计划,涵盖制定公司章程、三会议事规则,提出三会召开时间表,明确三会议程要求,完成验资验资,首次召开三会并陆续增补董事和独立董事等工作事项。针对每一项工作任务,均需要明确其工作优先排序、工作开展的前提条件、产出物以及时限要求等,确保公司治理组织和机制建立的每一个关键步骤均有条不紊、有序推进。

此外,随着“三会一层”职责、议事范围和议事规则的明确,理财子公司应充分考虑“三会一层”在筹建期以及正式批复开业后的管理定位差异、人员履职能力和配置差异等因素,补充或调整在理财业务管理、投资经营决策、财务管理、风险控制等方面具有专业胜任能力的人员。

从“三会一层”的授权与决策机制来看,公司治理架构体现了从股东到董事会到管理层的多层委托暨代理关系,其核心在于将决策权与执行权做出明确划分,确保对股东、董事、管理层的权利和责任的清晰界定和合理配置。其中,董事会向股东(大)会负责,股东(大)会对董事会的授权反映在公司章程以及董事会议事规则中。向上,超出董事会权限的重大事项在股东(大)会层面进行决策。向下,董事会通过授权书进一步向高级管理层,如理财子公司总经理进行授权。在此基础上,理财子公司总经理向副总经理、内设部门负责人等授予相应的经营管理权限。授权通常包括基本授权、转授权和特别授权,其中,基本授权是指公司总经理根据公司章程、董事会授予的权限和监管部门批准的业务经营范围,授予副总经理等高级管理人员,内设部门负责人有关常规业务事项的经营管理权限。内设部门负责人在被授予的权限范围内,可根据实际工作需要向本部门的有关人员转授相应的权限,此为转授权。而特别授权是指对超过基本授权或转授权范围、种类和额度的有关事项所授予的权限。各类授权均应形成书面的授权书作为依据。对于理财子公司而言,在筹建期应建立对筹建组的事务性授权体系,明确针对规章制度建设、人力资源管理、行政事务、品牌形象管理、信息科技事务、财务审批、采购审批、合同签署等事项的权限。在理财子公司开业后,再进一步根据业务的实际开展情况,建立针对主要经营事项的授权体系。

另一方面,由于理财子公司由商业银行“绝对控股”乃至“全资控股”,母行作为大股东甚至全资股东对理财子公司实施控制。在此过程中,理财子公司作为独立法人,尤其在存在参股股东的情况下,应妥善处理与母行在重大事项决策中的关系,主动管理与母行之间的关联交易,并通过建立必要的“防火墙”,隔离可能由于资金、业务、管理、人员等因素传导导致的风险传染与利益冲突,避免母行凌驾于理财子公司之上而影响其正常经营决策。

此外,理财子公司在构建授权及决策机制的过程中,也应充分重视党建工作与现代化公司治理手段与方式的融合,处理好党建工作所涉及的“三重一大”决策要求对理财子公司体制建设、授权体系及决策机制的影响。

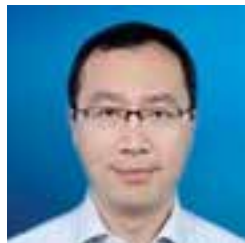


结语

综上,公司治理架构和机制的建立,对于已经批准筹建的理财子公司、以及拟申请筹建的理财子公司,都是一项体系化的复杂工作。在受到母行控股影响,并在业务承接方面与母行存在千丝万缕的关联的情况下,理财子公司更需要切实建立有效履职的董事会和高级管理层,构建稳健而高效的授权与决策机

制,确保理财子公司在产品创新、制定投资策略、进行经营决策,以及管理风险的过程中保持充分的独立性与灵活性,同时亦建立与商业银行母行之间必要的风险隔离,以更好的维护理财投资者的利益,并最终实现业务的有序持久发展。

03



曹劲
主管合伙人
金融风险管理咨询



陶进伟
合伙人
金融风险管理咨询

构建全风险管理能力, 打造核心竞争力

2018 年相继出台的《中国人民银行、银监会、证监会、保监会、外汇局关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》(“资管新规”)、《商业银行理财业务监督管理办法》(“理财新规”)、《商业银行理财子公司管理办法》(“理财子公司管理办法”), 为国内商业银行理财业务的发展指明了新的方向。2018 年 12 月 26 日, 银保监会官网发布消息, 正式批准中国建设银行、中国银行设立理财子公司的申请。2019 年 1 月 4 日, 银保监会批准中国农业银行及交通银行设立理财子公司。

风险管理职能在商业银行具备举足轻重的作用, 也是监管机构在资管新规、理财新规、理财子公司管理办法当中花费大量篇幅着重强调的重点领域之一。根据毕马威在金融风险管理咨询领域的多年经验积累, 以及与实践当中与各类银行的实践探讨, 我们总结出了以下理财子公司风险管理建设中的核心问题, 并将在本文中逐一探究:

母行对理财子公司的风险管理模式选择: 战略型管控, 避免“硬”脱钩

理财子公司风险管理定位: 严格风控标准, 防范产品风险、声誉风险的交叉共振

理财子公司风险管理体系: 全要素、全视角、全流程



1. 母行对理财子公司的风险管理模式选择

现行体系下，资管部门后督是由风险管理部、内审部等银行二三道防线共同组成，成立理财子公司之后如何搭建母行和理财子公司的并表风险管理体系是一项挑战。这个问题本质上是如何选择母行对理财子公司的管控模式，需要考虑过渡性安排。银行集团对子公司的管控模式，根据集权程度从重到轻，

可依次分为操作型管控、战略型管控和财务型管控三类。由于理财子公司成立后对母行业务协同的需求短期内仍然存在，主要体现为客户、产品、渠道、人力等方面的资源合理配置以及业务协同，因此采用相对平衡的战略型管控模式更符合母行与理财子公司的相互关系。



战略型管控又可进一步根据集权程度从重到轻，依次分为战略实施型、战略监控型和战略指导型。短期来看，由于理财子公司治理架构、管理体系、制度流程、人员以及信息系统相对薄弱，母行可采用强管控模式，有利于理财子公司在初创阶段的

平稳发展，避免“硬”脱钩。中长期来看，随着理财子公司的运行体系的日臻完善，母行可适度放宽管控力度，主要通过战略监控模式管理理财子公司。



2. 理财子公司风险管理定位

根据毕马威多年以来对国内资管行业的观察，以及理财业务风险管理的经验，我们认为理财子公司风险管理应当覆盖理财产品全流程各环节的风控机制，包括底层资产全生命周期管理。管理标准应当与理财子公司的产品定位、风险偏好保持一致，例如主打理财产品的安全性与低波动，则风控标准应当趋严，严格准入、审批、投后监控与预警。在管理理念上，应该筑牢

风险交叉传染的防范意识，一旦放松资管业务风控标准，产品层面的信用风险、市场风险可能蔓延至理财子公司甚至母行，影响整个集团的声誉风险，风险的交叉传染使得单一事件的影响程度呈现几何倍数放大。综上，理财子公司的风险管理定位在全视角、全流程风控机制的建设，风控标准应匹配公司的产品定位及风险偏好，重点防范产品风险、声誉风险的交叉共振。



3. 理财子公司风险管理体系

第一,全要素管理,建立健全十项合规要素

1. 公司治理结构,要点是建立三会一层以及三道防线,实现相互衔接、协调运转的管理机制。
2. 制度体系,要点是建立产品准入管理、风险管理和内部控制、人员管理、销售管理、投资管理、合作机构管理、产品托管、产品估值、会计核算和信息披露等十大制度体系。
3. 风险隔离,要点是实现资金、业务、管理、人员、系统、营业场所和信息等7项隔离。
4. 关联交易,要点是准确识别,公平交易以及充分披露。
5. 集中交易,要点是投资管理职能与交易执行职能相分离,以及交易行为监控。
6. 风险准备金,要点是按照理财产品管理费收入的10%计提,风险准备金余额达到理财产品余额的1%时可以不再提取。
7. 净资本监管,相关监管规定另行制定。
8. 内部控制和内外审计,要点是至少每年对理财业务进行一次内部审计,外部审计机构至少每年对理财业务和公募理财产品进行一次外部审计。
9. 人员管理,要点是各级人员的资格认定、培训、考核评价和问责制度,确保具备必要的专业知识、行业经验和管理能力。
10. 投资者保护机制,要点是设置专职岗位并配备与业务规模相匹配的人员。

第二,全视角管理,从资产视角和产品视角关注各类风险,开展对应管理工作:

资产视角

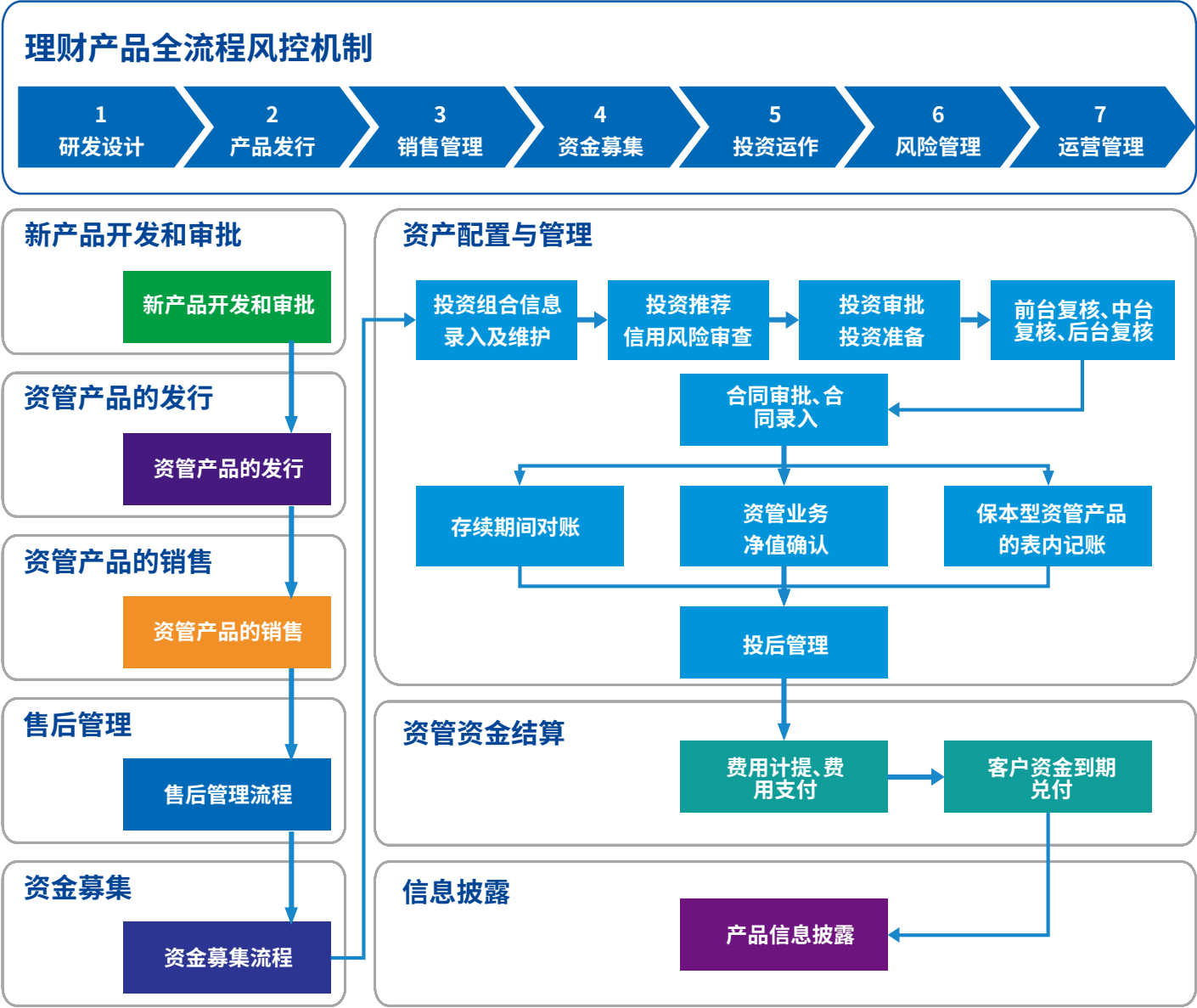
资产类别	风险类别	风险因子
现金、存款及货币市场	市场、流动性	利率风险
固定收益类(标准化)	市场	利率风险
非标债权类	信用	利率风险
权益类(活跃市场)	市场	股票风险
权益类(非活跃市场)	市场、信用	股票风险
商品类	市场、信用	商品风险
衍生产品类	市场、信用	利率、外汇、股票、商品风险
资产管理计划(可穿透)	市场、信用	利率、外汇、股票、商品风险

产品视角

每个理财产品作为一个投资组合进行管理,考虑资产间价值的相关性。

- **收益覆盖:**未达到绝对或相对收益目标。
- **流动性风险:**开放式产品的承兑风险。
- **损益与绩效:**风险与收益匹配,回撤风险等。

第三，全流程管理，体现在风险偏好、风险策略、风险政策当中，并落实到理财产品生命周期的各个管理环节，具体而言，全流程风险管理应覆盖以下环节：



上述各项管理环节均包括规则设定、建立定性及定量分析工具、在使用中持续更新优化、定期总结与提升的管理循环。随着理财子公司业务开展与逐渐成熟，风险管理的能力与水平必将成为市场竞争的核心之一。深化管理认知、丰富管理手段、延伸管理触角，最终协助提升业务的竞争能力，将是理财子公司风险管理建设的终极目标，也将会是各家公司长期、高投入的工作任务。

04



杨权林
合伙人
金融风险咨询



胡劲英
总监
金融风险咨询

夯实基础，重视并培养量化分析能力

2018年9月以来，银保监会相继出台了《商业银行理财业务监督管理办法》（“理财新规”）和《商业银行理财子公司管理办法》（“理财子公司管理办法”），以使国内商业银行的理财业务转型发展方向有章可循。在此基础上，近期已有超过20家商业银行陆续公告，拟设立理财子公司专营理财业务。在制度层面，理财子公司管理办法的条款设计向公募基金靠齐，为理财子公司入局大资管行业营造了公平竞争的政策基础。

延续2018年上半年“资管新规”的规定，理财新规要求商业银行开展理财业务时实行净值化管理，净值生成应当符合公允价值原则，及时反映基础资产的收益和风险，此项规定意味着理财子公司自成立伊始即需具备对金融工具独立估值的能力。同时，随着实施新规后理财业务投资范围的放宽，理财子公司资产组合所面临的市场环境更加复杂，风险因子类型更加多元，这也对理财子公司准确计量风险水平、管理投资绩效提出了较高的挑战。再者，长远而言，作为资管行业的“后起之秀”，理财子公司在资产配置、组合动态管理等方面与领先实践仍有显著差距，结合毕马威多年来对资产管理行业的观察了解，银行理财子公司在起步之时，应当充分重视培养自身的量化分析能力，夯实量化分析基础，打造专业量化分析团队。



理财子公司量化分析能力建设图景



1. 短期:建设独立估值能力,实现理财产品净值化管理

理财新规规定,“商业银行开展理财业务,应当按照《企业会计准则》和《资管新规》关于金融资产估值核算的相关规定,确认和计量理财产品的净值。”理财子公司需要遵循穿透管理的思路,结合新金融工具准则(IFRS9)实施对金融资产计量方式的最新要求,建设完善的估值管理体系,确保理财产品净值生成的准确性与及时性。

其中,理财子公司不可或缺的能力是制定统一的估值方法,运用合理的估值技术,辅以高效的信息系统,实现产品净值的自动计算与生成。对于第一批申请成立理财子公司的商业银行,应充分嫁接母行近年以来逐步完善的估值管理资源、尤其是日趋成熟的估值管理系统,与此同时提前布局独立运作后即将开展的新业务类型、投资标的,为子公司的净值化管理体系奠定技术基础。

根据毕马威多年为金融机构提供财务管理与风险管理的服务经验,为银行理财子公司的净值化管理工作梳理出以下排查要点,供筹备阶段的银行参考:

- 架构、职能和流程。高级管理层、业务部门、风控部门、财务部门及运营部门需统筹协作,明确职责分工,厘清估值工作流程,配备合格专业人才;
- 估值方式的选择。对机构现有的人员、架构、系统等各项

能力进行摸底和评价,设置合理的标准确定估值工作由内部或是外包作业,手工或是系统作业;3

- 统一的估值方法论。梳理现有的资产类别和估值方法、参数来源和执行人,按照资产类别进行细化的方法论设计和确立;统一参数取值方法,获得内外估值专家一致认可,以保证内外估值在一致的体系下进行;
- 外部估值机构管理。管理估值机构的方法统一性、结果合理性、作业及时性,估值数据以统一的方式呈现以确保底层数据的收集;
- 审阅和审议的标准。需要考虑前台、风控、财务与运营等多个部门的差异化需求;
- 人员培养、岗位设置与考核。专业化估值管理团队需要内培外引,合理的考核方法可参考资管行业的其他机构;
- 数据规范和清洗。根据将要评估的产品确认外部数据源的需求,对数据制定统一的规范,以做到数据沉淀;可采用新型技术,例如机器人识别等,帮助存量数据录入;
- 信息系统建立。建立高效的IT系统,与现有系统进行交互,以期多数资产的估值通过系统自动化完成。

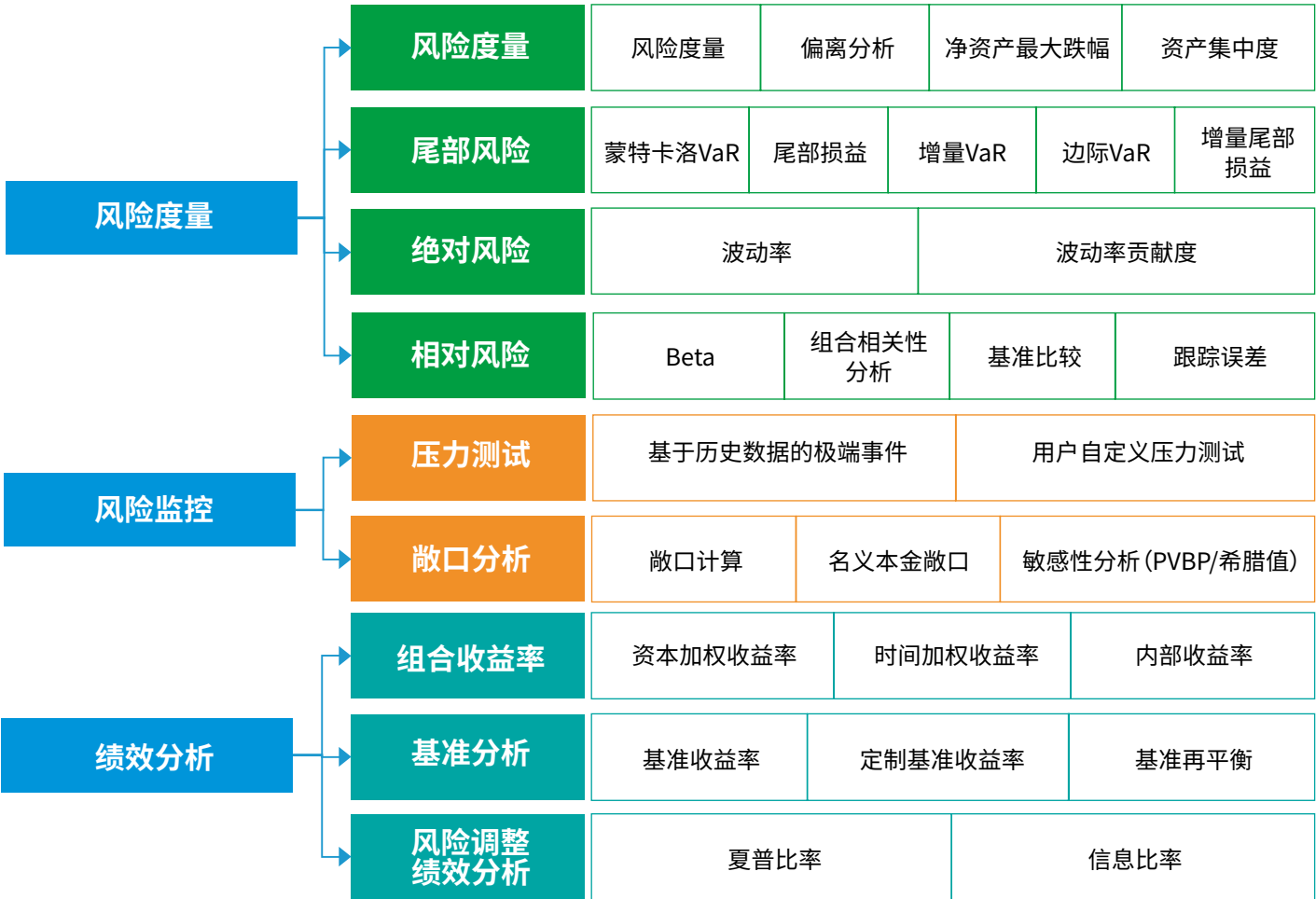


 2. 中期:建设风险与绩效分析能力,提升内部管理精细化水平

精确计量是风险精细化管理的基础,理财子公司未来需要通过风险指标计算与投资组合架构设计,灵活实现多维度的组合风险分解及分析,在管理单个资产风险的同时,从组合层面把控整体风险水平。结合绩效分析指标体系和损益分解模型的应用,理财子公司可以逐步提高对投资绩效的考核与管理能力。

的风险计量能力,与国内其他非银金融机构相比处于一定的领先地位。对于这些银行,其理财子公司在业务逐步开展的过程中,应积极借鉴和利用母行在风险量化分析的相对优势,引入量化分析工具产出的风险指标、绩效指标结果,服务于中后台的精细化管理目标。

国内大中型商业银行近年来在《商业银行资本管理办法》的外部监督与银行内生的风险管理需求双重驱动下,迅速提升自身



3. 长期:提高资产配置与组合管理量化分析能力, 服务投资决策

从长期着眼, 理财子公司的投资研究与主动管理能力将成为行业立足的核心竞争力。参考国外先进资产管理公司实践经验, 建设和应用多因子分析模型、组合优化模型、情景分析模型等多种量化分析工具, 能够为理财子公司开展战略性 / 战术性资产配置、组合再平衡与动态管理工作及时提供定量依据, 有力支持投资决策。

1	组合构建	投资/组合的构建	组合基准的构建	组合风险因子构建	其他辅助功能
2	组合分析	风险分析	损益及现金流分析	组合配置概览	组合配置表现
3	组合优化	组合优化算法	组合管理预设规则	模拟测试及检验	情景分析
4	组合调整	再平衡操作	置换操作	预设情景应对	跟踪及反馈

4. 理财子公司量化分析能力提升的保障: 信息系统

毋庸置疑, 量化分析系统建设工作是理财子公司上述规划未来顺利实现的有力保障。毕马威认为, 资产管理功能是个综合的功能, 是由一个基于 SOA 的灵活拼插的架构, 并不是一个大而全的单独的系统。

外围系统				前台交易系统 (外汇、商品、利率、结构化、信用等)				资管销售系统		外部资讯系统		委外交易系统		外部估值系统	
应用 组件	外围系统				绩效分析				组合优化与组合管理						
	限额管理		情景分析		绩效损益分析		基准分析		预设规则		组合构建		组合分析		
	集中度管理		产品控制		风险调整后分析		加权收益率分析		再平衡分析		组合优化		组合调整		
核心 组件	估值引擎			风险计量引擎				绩效分析引擎			组合优化引擎				
	产品配置			损益归因		压力测试		组合收益率计算			组合优化算法				
	估值模型库			模型检验		风险指标计算		基准损益计算			模拟检测				
	风险因子加工							风险调整绩效计算							
基础 组件	风险参数与系统配置				多维报表分析工具			数据挖掘工具			核算管理				
	风险参数				多维分析			回归分析		关联分析		交易流水		科目判定	
	角色配置	权限配置	参数配置	系统配置	风险仪表盘		固定报表		聚类服务		预测分析		会计分录		独立总账
数据 组件	交易数据管理服务				市场数据管理服务			参考数据管理服务			报告数据管理服务				

▲图: 资管功能框架

上述架构中，体现了理财子公司核心的量化分析系统应具备以下重要特征：

- 交易与分析功能的区分：区分交易支持与整合的分析功能，各司其责，有效配合。交易系统是个在线交易系统 (OLTP)，需要高效可靠，需要支持大量的交易流程；而分析系统是个在线分析系统 (OLAP)，需要进行大量的数据计算，如蒙卡估值及 VaR 计算等，因此两者的架构完全不同，但需要能够通过灵活的 SOA 架构来交流信息，彼此共存、相互合作，互不干扰。
- 多层次的整合：区分交易支持与整合的分析功能，整合风险管理、绩效管理、投资基础数据管理平台等系统模块，这些模块每一个都是一个复杂的功能，需要具有如信用风险、市场风险、组合绩效等专业的人才进行设计及实施，体系架构也各有差异，如市场风险需要近实时的监控，而绩效管理需要批量的过程。因此需实现彼此的相互独立及相互支持，实现对于复杂的理财业务及未来产品的灵活扩展的决策支持；
- 多视角的定制：支持投资分析、组合管理等不同视角的管理需求，对于不同的交易人员、管理人员及决策分析人员提供不同的功能的组合的支持，系统需要保持一个开放式的体系，来满足不同人员的定制化的需求；
- 集中门户展示：通过统一的报告门户，可以有效解决各类功能的整合的问题，在上述灵活性的基础上，实现统一。



05



李斌
合伙人
风险管理咨询

内控转型创新赋能， 科学有序发展

一、设立理财子公司面临的挑战

在当前金融杠杆高企、资产泡沫加剧的背景下，理财子公司的诞生将有利于银行理财业务的规范转型和风险隔离，有助于真正打破刚性兑付，且新规征求意见稿和资管新规均有所放松，这些无疑都给理财业务发展带来了机遇，多家商业银行纷纷宣布成立理财子公司。但银行理财从信息系统、管理体系、产品类型等均与成熟的基金公司存在差距，魔鬼在细节，新的理财子公司成立之初在管理架构、业务模式、运营流程、风险管理等方面都面临着转型带来的巨大挑战。

1. 脱胎于商业银行资产管理部部门的理财子公司，如何在银行资管转型阵痛期完成公司化改制的完美转身，立足于管理现状构建一套组织健全、职责清晰、有效制衡、且具有前瞻性的管理体系及组织架构，是实现弯道超车与地位巩固的关键基石。相较于单一部门，理财子公司在治理架构方面要求更为完善，股东会、董事会、监事会、高级管理层及各管理部门的管理架构和职能，理财子公司与其母行及其他股东、投资管理部门与交易执行部门的风险隔离及利益冲突机制等均需要建立和完善；在内控、风险管理方面，面对繁杂及日趋严格的监管规定，需满足对内控及风险管理体系建设“三道防线”的基本要求，以及对投资、研究、估值、风险管理等岗位任职资格的高要求；从市场及业务发展战略与趋势方面，要求理财子公司与母行总行各部门、分行、基金子公司、投资子公司之间形成良好的融合、协同与竞争关系，但同时需兼顾与股东之间的风险隔离及利益冲突防范机制，如何清晰划分各法人主体之间的管理架构及职责边界，发挥协同优势，如何实现资管运营流程中净值化管理以及产品体系包括投研、交易、销售、运营等部门从无到有的建立；从资源整合方面，如何根据拟建立的管理体系及架构进行现有人员、业务、客户的资源整合，协调现有组织架构、人员、业务、客户，并达到人财物的科学合理的最优配置等等，均为银行理财子公司当前亟待悉心斟酌与解决的问题。
2. 理财子公司带来优势与机遇的同时，也带来了对原有核心业务流程、新增业务流程的最新要求与挑战，急需重新搭建、梳理、调整、优化，形成更加专业高效、可持续的核心业务流程。相较于传统理财，对于理财子公司的产品准入管理、风险管理和内部控制、人员管理、销售管理、投资管理、合作机构管理、产品托管、产品估值、会计核算和信息披露等核心业务环节监管要求繁杂且严格，在公司化改制过程中存量流程必须优化调整，新增流程更待重新建立。例如：在产品管理环节，作为理财子公司的重大优势，实现股票标的投资、加杠杆匹配不同风险偏好客户群体需求的产品分级等新增长关键流程需实现从无到有的设计与建立；风险管理和内部控制环节，基于现有部门内部内控与风险管理缺乏体系化管理架构与经验，由投资风控的事前及事后管理转变为风险前中后的全流程及授权管理需重新梳理；同时，在渠道与资产市场化过程中，与当下最主要的销售及资产推荐渠道母行之间由直销关系变为代销的市场化关系后的渠道及流程梳理；甚至，关于脱离母行后理财业务的流动性支持流程的优化调整等等，均对理财子公司核心业务关键内部控制与风险控制环节提出了专业化的设计搭建与梳理的要求，亦对信息系统提出更高要求，包括投顾平台、产品销售系统、投资交易系统，风险监控系统、估值和会计核算系统等从产品成立、运作到终止全生命周期系统体系亟待建立。
3. 由于子公司业务部门多承接自母公司原有理财管理部门，天然缺少独立专业的内控管理部门，无论是基于新规对子公司内控管理的最新要求，还是在新规下更具市场化的产品结构对业务流程严谨性的更高要求，子公司都迫切地需要建立一套更有效性和持续性的内控管理机制。《商业银行理财子公司管理办法》中明确提出，“银行理财子公司应当建立健全内部控制和内外审计制度，完善内部控制措施，持续督促提升业务经营、风险管理、内控合规水平。”而独立出来的理财部门普遍仅拥有风险小中台，缺乏有效的内控管理手段和经验。同时，目前大多中小型金融机构均在内控管理中面临着内控责任难以落实到位、内控管理效果不佳且持续性不足等突出性问题，在监管政策日趋严格、国际金融环境日益复杂，市场波动频繁的交叉影响下，作为成立伊始的新公司，如何最大程度地发挥内控管理效果，及时识别管理和业务流程中的实质性风险并建立内控管理闭环是理财子公司面临的重大挑战之一。
4. 目前金融机构仍普遍面临员工内控意识不足、考核激励不到位、内控管理系统自动化智能化不足，内控配套机制不完善等核心问题，导致公司无法真正通过内控管理手段及时准确把控公司风险，限制内部管理效用的体现。在内控管理方面，目前大部分金融企业仍停留在人工管理阶段，系统化、智能化、自动化管理不足，内控管理系统无法与其他中后台系统实现端口对接和信息共享，信息获取仍以手工录入为主，缺少自动化的收集、整理与分析工具，工作繁琐、工作量大，沟通维护和管理成本高，限制了内控管理的效率。
5. 另一方面，在日常内控管理中，业务部门作为内控管理的第一道防线，但其管理意识和参与程度普遍不足，导致问题和风险传导不到位，中后台部门在管理过程中缺乏前台部门的有效支持和反馈，如何建立既有广度又有深度的内控文化，提升业务部门的参与积极性，真正实现前端识别发起、后端跟进督促的管理模式仍是内控管理部门需要面临的课题。



二、内部控制体系基础建设思路

1. 协助搭建组织健全、职责清晰、有效制衡、且具有前瞻性的管理体系及组织架构。在现行业务发展战略、母公司偏好及管理框架下，结合国外资产管理行业领先实践与经验积累、对标理财子公司成立监管要求及其细则，通过深入研究、流程梳理与差距分析等手段，将理财业务发展战略与风险管理有机结合，量身定制组织健全、职责清晰、有效制衡且立足于管理现状并具有前瞻性的管理体系及组织架构，设立完善高效

的公司治理架构和议事规则，建立授权机制和工作制度，划分清晰的三道防线职能，厘清各部门及岗位的职责边界、任职要求、汇报路径。并在梳理核心业务流程基础上，结合业务需求为相应的系统改造、人员补充、团队精细化等方面提出明确的管理方案与指导。

2. 梳理并建立健全理财子公司核心业务流程，实现关键

内控环节的优化提升。通过内外部结果信息验证、内外部管理要求及同业领先实践研究，结合定量及定性分析手段，严格按照内部控制管理机制对理财子公司存量核心业务及拟新设的业务范围进行流程梳理，通过识别风险、梳理和评估现有控制、行业对标并提出切实可行的优化提升建议。通过识别评估核心业务环节内部控制管理薄弱、需提升的领域，为理财子公司转型过程中业务流程规范性、合规性、完整性保驾护航，确保业务运行合法合规且风险可控，最终实现理财子公司在存量业务的调整中最大限度保留与发挥与母行及兄弟企业的协同效应，同时兼顾风险隔离与风险管理，并在新增流程的梳理中在满足监管要求之上严格把控关键风险并设置对应的关键内控环节、岗位及部门。

3. 建立一套有效、可落地、可持续的内控管理工具、方法和标准。在原有理财业务操作流程的基础上，结合子公司业务发展战略和偏好以及外部监管法律法规的变化和解读，参考国内外资管行业的领先实践，建立一套精细统一的兼顾风险和效率的内控标准，包括建立流程风险等级以及控制有效性等级的评估标准体系、关键监测指标体系以及风险汇报体系。在明确的内控管理标准基础上，协助子公司建立内控识别、评估、检查、整改、应用的闭环流程，通过风险指标监测工具、常规及触发式检查机制、风险事项汇报体系以及常态化的内控评价机制，及时识别业务和管理活动中存在的潜在问题，并采取相

应的改进行动，以不断优化内部管理和业务操作流程，并持续修正和优化内控管理体系，真正发挥内控风险评估对业务风险的事前评估和事先预防功能。

4. 建立以信息系统化为核心，以风险考核为约束的内控保障机制。根据子公司的业务范围以及内控管理个性化要求，建立内控工作的智能化管理平台，实现与公司其他中后台管理系统的端口衔接，交互信息的自动传输和共享，联动各项工具间风险管控的应用，通过自动化系统实现数据和文件的处理，减轻重复、冗余的信息收集和录入压力，如通过对风险监控指标历史数据聚合、风险建模、情景分析等大数据的处理形式，更精准高效地识别和定位高风险领域和环节并实时预警，显著提升内控管理的效率和质量。同时，鉴于目前内控合规绩效考核在一道防线考核中普遍应用不足的情况，我们将协助子公司建立一套公正、公平、公开、全面的内控管理考核指标体系，通过层层分解落实的方式，将公司整体的战略目标分解至管理层面、前台部门以及内控工作人员，并建立不同层面考核内容间的勾稽关系，从合规管理环境、合规管理层面和合规管理结果等多角度出发进行设计，摆脱以往“重结果，轻过程”的困境，确保内控理念深入植根于企业文化中，为内控管理工作的有效全面开展奠定坚实的基础。



三、新环境下的内控体系转型思路

同时，随着日益趋严的监管环境及理财子公司内部风险环境的不断提，为了实现目前迫切的内控转型需求，毕马威将携手客户完成三个趋势的变化，分别为“内控体系情景化”，“内控核心岗位化”，“内控风险关联化”

1、 内控体系情景化

如前所述，理财子公司的诞生将有利于银行理财业务的规范转型和风险隔离，致力于真正打破刚性兑付。显而易见，监管的意图及目标非常明显。在此大环境下，如果做好内控风险的情景化分析，成为了把控内控核心风险的重中之重。我们可以预见，更高效地、情景化的内控风险表述方式可以带来更具有警示性、针对性地风险提示。那么如何实现内控体系的情景化呢？首先我们要识别核心风险以及该风险项下的风险情景，在这个层面下，建立公司层面的核心风险库以及较对应的风险情景库。

我们以一个简单的例子来阐述。通常来说，根据监管要求，内部控制归纳梳理风险项：公司员工可能存在利用理财财产或者职务之便，为本人或者投资者以外的人牟取利益，进行利益输送，损害投资者利益。情景化的内控风险体系将核心风险逐一拆解，让风险管理职能部门及风险“持有人”更能明晰其面临的风险管理的挑战及内容。例如上述核心风险可以设置以下风险情景：I 员工 X 通过为其他企业提供财务顾问的形式，为被投企业提供变相融资服务；II 员工 X 通过资产管理专项计划，借用信托通道投资被投企业的股权；III 员工 X 为被投资企业提供融资服务，是被投资企业的债权人；IV 其他更为复杂的情景。简而言之，让风险更能“自现其意”。

2、 内控核心岗位化

一旦风险可以“自现其意”，我们也就完成了风险梳理的关键一步。接下来，为了配合更为复杂的风险环境，我们需要有更针对性的管理体系以及考核监测体系。为了更好的实现这一目标，我们需要实现内控核心岗位化。更准确的表述是，我们需要将内控风险更加赋能于员工的异常行为，更加以岗位为核心的开展内控风险梳理，并以其他各相关要素联动的模式，实现内部控制管理，比如实现以岗位为核心的风险、控制、授权、内外规制等要素相关联的管理体系。那么这么做会给我们带来什么好处呢？简而言之，就是内控管理更具有针对性，管理体系性更强。

结合新一轮的理财细则来看，我们每一项监管要求都可以被解

读为不同种类的风险情景（上述已经介绍过为什么要实现风险情景化），这些不同种类的风险情景需要在各相关岗位中得以实现，并形成后续维护机制，并进行有针对性的监测工作。目的是对各类风险情景进行影响程度及发生可能性的评估，并根据评估结果，建立重点监测措施，同时针对核心风险重点监测情景设立应对措施，进一步实现核心岗位的风险画像，及其相应的应对机制。

3、 内控风险关联化

最后，我们同样观测到过往在实施内部控制管理的过程中，我们通常会忽略各风险之间的关联性。由于风险更加区域复杂化，类似的缺失也会导致内控管理在理财子公司内部运作的时候产生一定的偏差。那么何为内部控制风险的关联性呢，以及如何针对这样的关联性来给理财子公司内控管理带来提升呢？

首先我们需要意识到风险与风险之间是有关联及传导性的，有很大一部分风险的关联属性是与其他风险不同的，比如我们以一整套投资流程为例来阐述风险的最后暴露。就理财子公司未来相对应的业务而言，理财产品在完成募集后，需要由投资人员进行投资，就需要投资决策的制定，投资股票还是债券，比例是多少，标的是哪些，这些都需要决策（在既有的监管及风控阈值下）。然后相对应的投资决策在某些情况下（特别是非标类）需要进行风险 / 合规审查，才能进行具体标的的交易执行环节。最后理财产品账户需要进行相应资金的划付来完成交易的具体交割行为。显而易见，最终市场上风险事件的爆发，是取决于这一整套投资 - 审查 - 交易 - 交割流程的，每一个环节的风险也都是相互关联并且传导的。我们不能把某一类风险最后的爆发完全归咎于流程最后环节的责任。所以找到关联风险的逻辑脉络成了更好的完成内部控制风险管理的关键所在。

其次，明确了风险之间关联性后，我们就可以有针对性的制定并且改变原有既定的控制逻辑，来更有的放矢的进行控制措施的梳理及建议。比如结合前述的核心风险，以及上述例子中的投资流程，我们可以说为了缓释各类由于投资人员、交易人员处理不当导致的投资及交易风险给投资人带来的损失，需要整体性的放在整个风险的脉络中去看，不能简单的归咎于风险最容易暴露的那个环节。所以当我们找到了关联风险的逻辑脉络，也就找到了其控制的脉络，能帮助理财子公司更好的、通过另一种体系的维度实现风险控制。

- 多维盈利模型从机构、板块、客户、产品、渠道等分析视角出发，覆盖规模、损益、价格、质量等分析指标，构建多维度多指标的信息立方体，并将模型细化到账户（交易）粒度，灵活而高效地支撑公司日常经营分析与绩效评价需要。
- 成本分摊模型通过构建资管成本分摊规则，将管理成本合理的分摊到客户及各项业务上，准确评价客户、产品价值贡献，支持内部绩效考核及客户、产品管理决策及定价。
- 内部资金转移定价通过将理财子公司内部资金中心与业务经营单位按照一定规则、全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益等目的，从而支持资产部门与负债部门的绩效考核，分离利率风险、引导产品定价等。
- 经营分析报告通过构建理财子公司整体经营分析模型与专项经营分析模型，一方面，通过整体经营分析模型全面分析公司利润构成、发展趋势以及绩效完成情况，支持公司战略落地及日常经营管理；另一方面通过专项经营分析模型，深入洞察公司日常经营管理中的问题、风险及价值增长点，并通过信息系统将此工作常态化，推动公司健康发展。



06



葛怡婷
合伙人
风险管理咨询

合规审慎, 稳健经营, 合规问题探讨

《商业银行理财子公司管理办法》(以下简称“管理办法”)的正式颁布,意味着银行业理财业务的转型正式开启。在当前日益趋严的金融监管环境以及经济结构调整的大背景下,银行业理财子公司自申请设立环节开始即面临着繁杂且细致的监管要求,合规管理的挑战不言而喻。但是,与此同时,由于银行理财子公司的均为新设立,这也为公司合规管理体系的搭建提供全新的平台。各家机构可以在充分解读和把握监管规定和最新动态的同时,充分吸收和运用当前金融机构在合规管理体系建设过程中积累的相关经验以及金融科技应用成果,搭建全新、高效且重点突出的合规管理体系。

毕马威多年来通过为各类金融机构提供理财、资管以及财富管理相关合规咨询服务,积累了深厚的合规管理体系规划和落地实施经验。我们认为,银行理财子公司在筹建时应重点考虑以下四个方面:

● 合规管理组织体系完整、全面,机构设置和职能分工清晰、明确;

● 合规管理政策及程序与业务性质、规模与复杂程度相匹配;

● 建立高效的合规管理工具与方法,充分运用金融科技手段;

● 以重点合规事项为突破口,逐步覆盖各个合规管理事项。



在合规组织体系搭建方面

银行理财子公司在筹建时，应重点把握以下原则，避免后期重复建设或管理运营不畅：

- 合规管理架构和职责分工应涵盖董事会及其下属委员会、高级管理层、合规负责人、合规部门、业务条线 / 部门、审计部门在内的整个合规组织体系；
- 与高董事会级管理层应在合规组织体系中分别承担最终责任和管理责任，并对合规部门进行充分的授权以保证合规工作的有效实施；
- 要求全员参与，三道防线各司其职。合规管理职责不仅限于合规部门，第一道防线即业务条线应对本条线的合

规风险承担主要责任，第三道防线即内部审计部门应对第一二道防线合规管理工作的有效性进行独立监督与评价。

由于我国金融机构各业务部门通常存在一个理念上的误区，将合规工作视为是二道防线管理职能的责任，并进而导致业务部门风险、合规意识薄弱。事实上，由于我国监管机构一贯围绕具体经营活动提出监管规则，合规管理工作的有效落实更需要业务部门承担主动和全面的管理职责，由业务部门对本条线经营活动的合规性负首要责任以强化一道防线合规管理主体责任的为最终目标。



在合规管理流程和工具建设方面

目前国内金融机构的合规管理多关注于监管规则跟踪和外规内化、合规检查、合规性审查、与监管机构的沟通等，偏重于事中和事后管理，而在合规风险评估、合规风险监测等事前管控领域的管理能力尚有待加强，金融科技的应用也处于逐步探索的阶段。理财子公司作为初创企业，在搭建合规管理流程和工具方法时建议从以下方面着手：

一是对标银行业以及证券基金行业成熟的合规管理流程以及国外领先资产管理机构的较佳实践，覆盖外部监管要求跟踪、合规风险识别与评估、合规性审查、合规检查、合规风险监控、

合规问题管理、合规报告等环节的合规管理全生命周期管理流程体系；

二是合规管理流程的有效落地需要一系列方法和工具的支撑，包括合规手册的、监管规则法规库，统一的合规风险评估的标准和方法、体系化的合规风险指标库，标准化的合规检查方案和程序，结构化的合规问题库以及标准化的合规报告模板等。通过金融科技技术手段的应用，建立高效、标准化的合规管理工具和方法。



在合规保障体系建设方面

建立广泛的宣贯机制，结构化的培训体系，配合以明确的考核和问责机制，加强整个机构范围内的合规文化建设，提升全体员工的合规理念和意识，辅以信息技术手段的应用，构成相对完善的合规保障机制，成为合规管理要求有效落实的坚实基础。银行理财子公司在搭建合规体系的过程中，应从以下方面入手，充分重视合规保障体系的“软实力”建设：

一是提升治理层和管理层对合规的重视程度。公司的治理层和管理层在推动业务发展的同时，绝不可忽视合规管理的重要性，应以身作则，将建立合规文化的管理理念浸润到公司的日常管理和经营决策中，并通过赋予合规部门充分授权、加强合规职能资源配置、强化违规问责和考核等方式，提升全员对合规的重视程度；

二是提升合规文化与合规意识的落实效果。无论是合规宣贯还是合规培训，均应着眼于提高全体员工的合规意识，帮助各业务条线的员工理解合规的涵义，引导主动合规意识。为了保证合规意识贯穿于业务人员的操作过程，公司应建立合规管理有效性及经营业绩相互平衡的绩效考核机制，并有效落实对于违规事件的问责机制，提高合规重视程度，有效引导合规经营；

三是合理规划和建设合规管理信息系统。银行理财子公司尽早制定合规管理信息系统建设规划，融入公司整体信息系统建设蓝图中，力争尽早实现线上合规管理流程的运转，推进合规管理标准化方法和工具的统一实施和应用，实现合规管理信息和数据的有效存储与应用，充分提升合规管理效率。



重点合规事项应对方面

包括银监会在内的国内监管机构，颁布了针对银行理财子公司涉及的各项金融活动的相关监管文件，提出了较为明确的监管思路，从各项“原则性”要求来看，针对反洗钱、员工行为管理、保密管理、关联交易管理、利益冲突管理等方面将是理财子公司合规体系建设过程中应重点关注的领域。

1 员工行为管理

行为管理是合规体系中的重要事项之一，行为管理是指在向客户提供服务和产品的过程中，对各级员工行为进行管理的一系列管控措施。行为管理可通过银行内部的合规手册、行为守则等进行规范，董事会及高级管理层应对行为管理作出表率，以保证行为准则在机构内的有效推广与实行。在合规管理工作中，各级人员都应对自身行为的合规性承担责任。

2 保密管理

对于保密管理，即对于客户信息、敏感信息的保密，合规部门应建立业务单位内部的信息壁垒，建立有效的信息隔离以及防火墙制度，包括：业务隔离、人员隔离、物理隔离、资金与账户隔离、信息系统隔离等隔离机制，限制列表和机密列表的创建与维护，账户交易监控机制等。

3 反洗钱管理

反洗钱管理越来越多的成为监管的管理目标，从监管角度来看，对于合规职能的要求一般也覆盖反洗钱的要求与内容。在不产生利益冲突的情况下，合规管理人员可承担反洗钱管理职能，或对全公司面临的反洗钱领域（包括反洗钱、反恐怖融资、反金融犯罪等）的合规风险进行日常监控与管理。在反洗钱管理方面，重点名单管理、客户身份识别、可疑报告审核、非现场监测、产品洗钱风险评估等领域均是理财子公司反洗钱体系建设的重点关注领域。

4 利益冲突管理

利益冲突管理作为金融机构合规管理的难点也在《管理办法》中

着重提及，公司在建立利益冲突防范机制的时，应关注以下方面：

- 是否在制定相关投资业务管理制度时，对从业人员本人、配偶、利害关系人的投资行为进行管理及监督，覆盖申报、登记、审查、处置等各环节；
- 是否要求相关人员明确利害关系人范围，以及相关人员在证券账户及交易账户信息等；
- 是否建立投资申报机制，包括事前申报要求、申报程序及内容等；
- 是否明确投资禁止行为，包括利用内幕信息和未公开信息交易；非公平交易及任何形式的利益输送；利用职务便利牟取个人利益等行为；
- 是否建立有效的监督及问责机制，防范不正当的投资行为。

5 关联交易

关联交易管理当前已被监管机构作为核心监管事项进行管理，重要性不言而喻。与此同时，由于内外部数据限制以及业务结构趋复杂等客观因素的限制，目前关联交易管理的难度也在不断加大。但是，银行理财子公司作为初创机构，在管理体系建设的过程中也具备先天优势，在建立关联交易管理体系的过程中应从以下方面入手：

- 明确关联交易管理体系，包括组织架构以及职责分工；
- 明确关联方识别规则，建立关联方清单和检视机制；
- 建立嵌入式、前置化的关联交易识别机制，在产品设计、风险审查环节，嵌入关联交易管理规则；
- 建立关联交易管理标准，对关联交易的识别和认定规则进行定义，明确业务部门在进行关联交易时各类交易所遵循的监管要求、交易金额计算逻辑、交易定价原则、交易披露标准、披露口径等关键信息，实现关联交易各个业务场景的标准化处理；
- 规划关联交易系统化实施方案，强化关联交易管理领域自动化处理的能力。

07



张希瑜
主管合伙人
金融业务税务



陈亚丽
合伙人
税务服务

运筹帷幄，提升税务 管控能力

银行设立理财子公司开展银行理财业务，会对银行理财产品产生深远影响，同时也为银行的理财业务部门带来很多挑战，包括从银行一个业务部门升级变为一家子公司带来的税务管控上的转变，因此银行，尤其是理财业务部门，应提前进行筹划。



银行理财子公司筹建过程中的税务痛点和解决办法

我们在前期已与一些银行就理财子公司的设立进行了业务交流和探讨，发现在子公司筹建和设立阶段有很多事项需要提前关注并且筹划。我们在此梳理一下子公司筹建初期的常见痛点：

01

选址注册方面，如何在短时间内收集了解各地对理财子公司的优惠政策？如何在众多意向地址中选择最优的注册地？

02

人员转移方面，原理财业务部门的员工如何转移至子公司，员工权益如何安排？如果子公司与总行注册地不同，社保和个税是否可以分开缴纳以分别享受两地政策？异地就医是否可以医保报销？

03

业务划转方面，划转本身涉及哪些税务成本？如何能最大限度地降低交易税负？需要履行哪些申报或者备案义务？

04

筹办费扣除方面，总行和子公司在筹办期支出费用上存在合同和发票不匹配的情况，如何能确保筹办费可以合规扣除，实现费用扣除最大化？

05

财税团队方面，财税部门的设立通常在整个公司设立和团队搭建中属于比较靠后的环节，那么在开业初期如果由于缺乏税务人员而未按期税务申报，则会影响纳税信用等级评定，同时未按需开票对自身业务也会有一定影响。此外，子公司新招聘的税务人员需要一定时间熟悉了解公司业务，对自营业务或资管业务日常运营中涉税处理可能力不从心。

06

CRS 合规方面，理财业务部门升级为子公司后需要单独履行 CRS 合规义务，针对资管产品，如何对客户尽职调查，与银行业尽职调查有什么不同的地方？

毕马威税务部在公司注册设立，业务划转以及资管业务税务咨询方面积累了丰富的经验，可以在筹建设立初期协助子公司平稳度过，同时为子公司争取最优的财政扶持及税务处理。根据我们以往的项目经验，银行负责筹备理财子公司的团队在现阶段最紧要的税务工作内容有以下几点：

1. 选择最符合公司战略，财政支持力度最大的注册地；
2. 与当地政府机关、财政部门谈判确保财政扶持政策到位，形成备忘录；
3. 人员转移过程中最大限度确保员工权益不受损害，同时尽可能为员工在注册地争取个人所得税优惠政策；
4. 确定业务划转方案，将税负成本确定在可控范围；
5. 针对筹办费用支出，对合同和发票归属进行确定，确保以合规方式实现费用扣除最大化；
6. 筹建设立初期按期完成前期税务准备工作及纳税申报工作，避免对纳税信用等级评定造成影响。



银行理财子公司的设立带来转让定价方面的思考

此前，理财业务部门作为银行下设业务部门，通常是使用总行开发的业务系统，利用总行和分行的资产获取和产品销售渠道。然而，理财业务部门升级为子公司后，与银行在税收征管上是两个独立的纳税人，尤其是在子公司与银行分属不同税收管辖区域时，这种税收管辖划分更加明显。理财子公司如果继续使用这些银行的业务系统或者渠道资源等，则需考虑关联交易事项。

此外，银行集团体系内通常有各项业务板块，如集团内科技公司，金融资产投资公司等，理财子公司在运营中如果与这些关联方发生交易，也需关注转让定价风险。

因此，建议理财子公司建立符合独立交易原则的关联交易合理利润或价格水平区间，同时制定总行，理财子公司以及其他关联方的关联交易定价政策。



银行理财子公司税务工作效率提升

理财子公司作为银行剥离出的独立运营实体，在发展初期财税力量会相对薄弱，而公司运营中日常税务申报，发票管理，个人所得税扣缴等都会耗费大量人力，未按期申报或者未正确申报都会带来税务处罚。如何能够在人力不足的情况下实现日常税务管控，提升税务工作效率，是理财子公司面临的税务新课题。

在科技发展以及税务机关税收信息化的推动下，越来越多的企业开始关注企业内部税务管理系统建设，税务系统建设一定会成为税务管理未来发展必然趋势。毕马威一直致力于开发全税

种解决方案，用以解决全税种纳税申报、税务风险管控和税务分析与规划等诸多问题。

理财子公司可以在设立伊始引入企业所得税申报系统，增值税申报系统，增值税发票管理系统，个人所得税管理系统等，将日常税务申报及管理制度标准化、流程化，不仅可以有效降低人力时间成本，同时也会降低人为工作的差错率，提高税务工作效率。

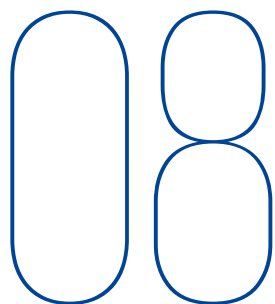


结语

理财子公司的设立，不仅为银行理财业务的发展带来机遇，同时对整体资管业务的税务管控也带来新的挑战。建议银行负责筹备理财子公司的团队针对子公司的筹建设立提前进行筹划，确保选址注册，业务划转，筹办开业等环节的税务处理合规且

最优。在理财子公司运营过程中，亦可以考虑借助税务系统等科技手段提升税务工作效率。





黄小熠
合伙人
金融服务

常见会计核算重点 难点问题探讨

中国银行保险监督管理委员会于 2018 年 12 月 2 日发布《商业银行理财子公司管理办法》，明确了理财子公司的审批程序、业务范围、销售管理、投资运作、业务管理制度、投资者保护和监管措施等方面的问题。理财子公司成为资产管理（以下简称“资管”）行业新的参与主体，而理财子公司发行的资管产品需要有资格的托管机构进行托管，银行开展资管业务将越来越规范化。而托管人尽职的会计核算是其中重要的一环，通过核算把投资人的权益清晰、准确、可靠的体现出来，体现了托管银行的信托责任，同时也是投资人保护机制的重要组成部分。在会计层面进行准确的核算并及时披露可以控制并提示资管业务的风险，不仅是托管银行依法合规经营的重要组成部分，也将对理财子公司及其资金委托人形成重要保护措施。这一过程充分体现财务工作的价值，会计估值核算不仅仅是事务性的处理工作，更是内控的重要组成部分，对会计核算的规范要求将对整个业务形成很好的制衡和约束。

以下将探讨在中国企业会计准则下资管业务常见的会计核算重点和难点问题。



1. 银行理财子公司是否合并资管实体

银行理财子公司发行理财产品、自有资金投资其发行的理财产品或投资其他机构发行的资管产品等情况下，银行理财子公司需要考虑是否应合并理财产品或其他资管产品（以下简称“资管实体”），这将对银行理财子公司的财务报表及监管报表产生重大影响。

根据《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》，合并财务报表的合并范围应以控制为基础予以确定。控制，是指投资方拥有对被投资方的权力，通过参与被投资方的相关活动而享有可变回报，并且有能力运用对被投资方的权力影响其回报金额。

当判断是否应该将资管实体纳入理财子公司的合并范围时，应考虑理财子公司对资管实体相关活动拥有的权力、享有的可变回报以及通过运用权力而影响其可变回报的能力。尤其关注业绩报酬确认和计提、投资收益分配等条款。在某些情况下，即便理财子公司并未持有资管实体的权益，也可能需要合并该资管实体。

理财子公司在确定是否应当合并资管实体时，需要考虑的因素并非完全可量化，需要进行综合考虑。



2. 银行理财子公司对其自有资金投资的分类和计量

银行理财子公司应按照企业会计准则的要求对自有资金投资进行合理分类并准确计量。

根据《商业银行理财子公司管理办法》，银行理财子公司可以运用自有资金开展存放同业、拆放同业等业务，投资国债、其他固定收益类证券以及国务院银行业监督管理机构认可的其

他资产。其中持有现金、银行存款、国债、中央银行票据、政策性金融债券等具有较高流动性资产的比例不低于 50%；银行理财子公司以自有资金投资于本公司发行的理财产品，不得超过其自有资金的 20%，不得投资于分级理财产品的劣后级份额。



3. 银行理财子公司管理费收入确认

银行理财子公司管理理财产品过程中收取的管理费包含两类：固定费率的管理费和业绩报酬。收入核算的准确性影响银行理财子公司的业绩情况和理财产品的净值，是银行理财子公司及理财产品的核算的重点。

上述业绩报酬如何确认收入涉及复杂的对可变对价的考虑，《企业会计准则第 14 号——收入》规定了预估可变对价的两种方法，即使用预期价值或最有可能的金额估计可变对价的金额，而非采用公允价值估计。但包含可变对价的交易价格，应

当不超过在相关不确定性消除时累计已确认收入极可能不会发生重大转回的金额。按照上述准则的规定，银行理财子公司可能提前确认业绩报酬带来的收入。

此外，某些理财计划或者资管产品的业绩报酬条款比较复杂，在计提频率、计提时间、计提方式和计提方法等方面都有不同影响。建议理财子公司和相关托管机构格外关注。

4. 资管实体的投资如何分类

根据《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称“《资管新规》”），银行理财子公司对资管实体应当实行净值化管理，净值生成应当符合企业会计准则规定。金融资产应采用公允价值计量，但符合以下条件之一的，可以以摊余成本进行计量：

- 封闭式产品，且所投金融资产以收取合同现金流量为目的并持有到期。
- 封闭式产品，且所投金融资产暂不具备活跃交易市场，或者在活跃市场中没有报价、也不能采用估值技术可靠计量公允价值。

当以摊余成本计量已不能公允反映金融资产净值时，应当调整会计核算和估值方法，理财子公司以摊余成本计量的金融资产的加权平均价格与资产实体实际兑付时金融资产的价值偏离度不得达到 5% 或以上。

根据《关于进一步明确规范金融机构资产管理业务指导意见有关事项的通知》，过渡期内，银行的现金管理类产品在严格监管的前提下，暂参照货币市场基金的“摊余成本 + 影子定价”方法进行估值。

公募基金已经实现了净值化管理，但是，作为资管产品占比最大的银行理财，需完成由预期收益率法到公允价值估量的转变。

5. 资管实体的投资公允价值如何确认

根据《资管新规》，银行理财子公司对资管实体应当实行净值化管理，首先应考虑其投资公允价值如何确认。根据《企业会计准则第 39 号——公允价值计量》，公允价值，是指市场参与者在计量日发生的有序交易中，出售一项资产所能收到或者转移一项负债所需支付的价格。

当市场不活跃的时候（“市场不活跃”主要是指投资于未上市的企业股权¹、交易投资不活跃以及停牌证券），资管实体若投资一些流动性较差证券，例如通过公开、非公开等方式取得有明确限售期的股票或未在交易所交易的、第三方估值机构未

提供价格数据的固定收益品种等的情况下，资管实体计量公允价值存在一定难度。

中国证券监督管理委员会公告〔2017〕13 号《中国证监会关于证券投资基金估值业务的指导意见》、中国证券业协会发布的《证券公司金融工具估值指引》以及中国证券投资基金业协会发布的《私募投资基金非上市公司股权估值指引（试行）》和《中国基金估值标准 2018》等规定和指引，介绍了上述情况下相应的估值方法。

6. 当资管实体投资债券出现违约时如何估值

“刚兑”问题一直是中国影子银行问题中最大的风险之一，它在表面上看起来对投资者无害，但事实上却是对低风险承受能力投资者的一种不公。《资管新规》的颁布使得资管产品刚兑的打破势在必行，然而在利率市场上，债券的刚兑早已悄然打破。随着债市进入偿债高峰期，以及债券违约步入常态化。当资管实体投资的债券出现违约等风险事件时，银行理财子公司应及时准确的对该类型债券进行估值并及时披露给投资者。

实际情况不尽如人意，大多数情况下兑付日当日发行主体的公告中只能告知违约情况的发生，对未来偿付情况无法精确预测，而这些未知性也就是估值会计处理的难点。

违约债的估值方法通常有四种：

· 估值冲减为零

从最为谨慎的角度出发，在市场预期很糟糕，可能无法实现兑付的情况下，在债券违约后估值直接冲减为零，这部分资产直接算作全额减值损失。从处理结果来看，若债券原市值占总资产比例较大，净值波动很大，可能引起单位净值超过甚至 10% 的跌幅。如若产品开放，投资者在这个期间退出，一旦未来债券有现金流流回，对于早期赎回退出的投资者就有失公允，而违约后申购进入的投资者会获取额外利得。

¹《商业银行理财子公司管理办法》第二十六条：银行理财子公司发行公募理财产品的，应当主要投资于标准化债权类资产以及上市交易的股票，不得投资于未上市企业股权，法律、行政法规和国务院银行业监督管理机构另有规定的除外。

· 按预期兑付金额估值

在债券违约后，按照票面原值全额挂账在其他应收款里，等待未来债券偿付。从处理结果来说，净值虽不会有大的波动，但未反映出潜在公允价值的变化，市场对这支违约债券的预期价值肯定不会维持在票面价值或以上。早期退出投资者可能有额外利得，而后期申购的投资者可能承担早期投资者的损失。

· 第三方估值技术

对于债券类常用的独立第三方估值就是中证价格（用于交易所债券）和中债价格（用于银行间债券）。目前市场上此种估值方法的适用也最为广泛。然而，两个估值机构的方法不尽相同，

对于同一债券的估值结果也会有差异，理财子公司应合理选择最能反映实际情况的估值。

· 侧袋估值

所谓侧袋，指的是将产品分成“主袋”和“侧袋”两部分，在债券发生违约时，直接将其从主袋挪出，置于侧袋中独立核算，同时将侧袋开放这一时刻的投资者份额持有情况进行记录。之后在涉及到开放申赎时，将可变现资产也即“主袋”对应的部分，依照主袋的净值折算，先行分配给客户；日后等“侧袋”中资产可流通或者有偿付时，再以分红的形式晚一步分配给客户。

7. 资管业务中复杂的衍生产品的会计处理

银行理财子公司发行投资衍生产品的理财产品时，应当按照《银行业金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法》获得相应的衍生产品交易资格，并遵守国务院银行业监督管理机构关于衍生产品业务管理的有关规定，并根据《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》对衍生产品进行会计处理。

衍生产品按照基础资产大致分为四类：股票衍生品、利率衍生品、汇率衍生品和商品衍生品，衍生产品的确认和计量为资管业务中的难点问题，公允价值计量可能涉及复杂的估值模型，成熟的资管公司将估值模型固化到系统中以便能够及时、准确的反应衍生产品的公允价值，进而及时、准确反应理财产品净值。

就估值方法而言，交易所交易的衍生品或具有衍生品性质的其他合约（如：股票期权、股指期货、国债期货、商品期货、贵金属现货延期交收合约等），按估值日交易所公布的当日结算价估值；估值日无交易，且最近交易日后未发生影响公允价值计量的重大事件的，按最近交易日的结算价估值；如最近交易日后发生影响公允价值计量的重大事件的，应采取相应的衍生品估值模型，确定公允价值。非交易所交易的衍生品，可依据第三方估值机构提供的价格数据或采取相应的衍生品估值模型确定公允价值。

8. 资管实体二次清算情况下投资的估值

资管实体可能在以下情况发生时予以终止清算：

- 资管实体存续期投资者数量低于资管合同规定的数量；
- 资管实体期满；
- 银行理财子公司因停业、解散、破产、撤销等原因不能履行相应职责；以及
- 银行理财子公司有权终止资管实体的情形。

若在资管实体在终止之日有未能流通变现的证券或权益，银行子公司需要对其制定二次清算方案，并在前述资产可流通或变现后进行二次清算，将变现后的资产扣除相关费用后分配给委托人。

《企业会计准则第 30 号——财务报表列报》及《准则第 30 号——应用指南》规定：企业正式决定或被迫在当期或将在下

一个会计期间进行清算或停止营业的，则表明以持续经营为基础编制财务报表不再合理。企业处于非持续经营状态时，应当采用清算价值等其他基础编制财务报表，比如破产企业的资产采用可变现净值计量、负债按照其预计的结算金额计量等。

根据 2016 年颁布的《财政部关于印发“企业破产清算有关会计处理规定”的通知》，破产企业在破产清算期间的资产应当以破产资产清算净值计量。破产资产清算净值，是指在破产清算的特定环境下和规定时限内，最可能的变现价值扣除相关的处置税费后的净额。该规定可以适用于资产实体的清算中。对于资产产品投资的项目，最可能的变现价值即为其公允价值，因此银行理财子公司应将资管实体的账面价值高于预计可收回金额的资产调整至预计可收回金额，并按预计结算金额计量负债。



9. 资管实体之间的交易的会计处理

资管实体之间的交易涉及资管实体互投以及资管实体间转让资产。

《商业银行理财子公司管理办法》第二十八条规定银行理财子公司发行的理财产品不得直接或间接投资于本公司发行的理财产品，国务院银行业监督管理机构另有规定的除外。

《资管新规》禁止了采用滚动发行的方式使得资产管理产品的

本金、收益、风险在不同投资者之间发生转移的行为。

银行理财子公司应根据公平独立原则的要求，以资产的市场价值为基础将资产在管理的资管实体间交易，同时应设立适当的内控机制对资产管理产品的本金、收益、风险在不同投资者之间发生转移的行为形成制衡和约束。



10. 新准则在银行理财子公司及资管实体上的应用

对于 2017 年颁发和修订的《企业会计准则第 14 号——收入》（以下简称“新收入准则”）、《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》、《企业会计准则第 23 号——金融资产转移》、《企业会计准则第 24 号——套期会计》以及《企业会计准则第 37 号——金融工具列报》（以下合并简称“新金融工具准则”），在境内外同时上市的企业以及在境外上市并采用国际财务报告准则或企业会计准则编制财务报表的企业，自 2018 年

1 月 1 日起施行；其他境内上市企业，自 2020 年 1 月 1 日起施行；执行企业会计准则的非上市企业，自 2021 年 1 月 1 日起施行。同时，允许企业提前执行。

银行理财子公司和资管实体是否提前适用新收入准则和新金融工具准则，将对理财子公司和资管实体财务报表产生一定的影响。



结语

以上仅仅是一部分问题，实际问题可能会更加的复杂，很多操作性问题可能随着业务需求的多样性，投资标的的复杂度，产

品结构的多变性而变化，在这一过程中我们会继续探讨。



《商业银行理财子公司管理办法》第二十六条：银行理财子公司发行公募理财产品的，应当主要投资于标准化债权类资产以及上市交易的股票，不得投资于未上市企业股权，法律、行政法规和国务院银行业监督管理机构另有规定的除外。

09



刘斌江
合伙人
财务管理咨询



赵平
总监
财务管理咨询

以“智”取胜,提升财务管理水平



一、理财子公司财务管理面临的挑战

近年来,面对日新月异的技术发展,金融行业的商业模式逐渐发生了许多颠覆性的变化,特别是随着监管环境的日益严格、市场竞争的日益激烈,对金融企业的管理水平提出了越来越大的挑战。然而,多数金融公司,尤其是资管公司及银行理财板块现有财务管理模式已无法支撑公司管理水平的不断变革与提升,主要表现在:

- **传统财务管理精细化不足。**传统财务管理职能包括费用管理、采购管理、应收应付管理、固定资产管理、总账管理、税务管理等,承担的是财务管理操作职责。传统的财务管理经过多年的发展,各项管理职能已日益规范,但财务集中管控能力、风险防范能力有待加强,数据质量问题、手工操作过多问题等仍有待解决。

工操作过多问题等仍有待解决。

- **新兴管理会计不够成熟。**新兴管理会计职能包括全面预算管理、多维盈利分析、成本分摊、内部资金转移定价、外部定价、EVA/RAROC 评价体系等,承担的是战略支持、经营分析、资源配置与绩效推动的职责。目前,受限于新的组织、职责、工具方法不够成熟,无法有效的发挥支撑理财子公司战略落地、促进业务发展的作用。

2018 年“资管新规”及“理财新规”出台之后,未来理财子公司呈现加速发展的态势,如何加强公司财务的集中化、规范化、智能化管理,成当前重点关注问题之一。



二、理财子公司财务管理发展趋势

面对颠覆性的变革与挑战，领先的理财子公司必须做好了应对工作准备，未来理财子公司财务管理将围绕以下五个方面进行转变与发展：

- **加强财务与战略的衔接**：财务部门必须开始识别、投入和监控战略，并理清资源配置的优先级，确保公司战略得到贯彻执行，确保公司资源价值最大化。
- **探索金融科技技术应用**：随着时代的进步，云计算、大数据、区块链、RPA、人工智能等新兴技术不断涌现并趋于成熟，理财子公司财务管理也应该与时俱进，积极探索金融科技应用，提升财务管理的效率、安全性与智慧能力。
- **强化财务洞察与分析能力**：借助新兴的科技力量，理财子公司传统的数据分析将变得完全自动化，财务的洞察与分析，将逐渐由“描述性”、“诊断性”分析，向“预测性”、“规范性”分析转变。

- **积极开展财务组织变革**：随着智能化、自动化技术的应用，理财子公司传统财务部门的组织、人员、工作方式将发生巨大变革，自动化、一体化的作业方式，将使财务部门释放低价值工作，聚焦价值更高的服务。同时利用数字技术和技术更好地为机构服务，并创造新的财务角色，未来的财务部门更多的站在绩效推动者、业务合作伙伴及战略师的位置，协助提升公司价值。
- **加强财务人才与技能培养**：理财子公司财务人员需要掌握更多专业之外的技能，学会应用分析预测模型、人工智能、大数据和高级分析等新技能，从而引领并配合公司的战略发展；与此同时，公司在人才吸引、培养和保留方面，需要引入更多的非传统背景的人才，更加侧重于高价值的技能培养。



三、理财子公司财务管理解决方案

鉴于理财子公司财务管理现状及未来发展趋势，毕马威结合多年金融行业财务管理咨询经验，结合前沿金融科技应用，提出了智能财务管理平台及智慧财务经营分析平台解决方案，协助理财子公司提升财务管理水平。

智能财务管理平台解决方案主要围绕理财子公司传统财务管理的自动化、集中化、精细化开展，建设内容包括搭建资管财务集中管控平台，强化财务风险管控，夯实精细化管理基础，提升财务工作效率，规范财务管理流程、提升财务分析报告质量等；管控范围包括费用管理、差旅管理、采购管理、应收应付管理、固定资产管理、税务管理、总账管理七大模块。其中：

- 费用管理通过影像扫描实现发票单据关键信息的智能识别，提升业务用户报销体验，通过系统自动化的校验替代人工的层层审核把关，减轻财务人员的手工作业量。从而建立一套事前预算管控、事中精细化核算、事后智能分析的全流程、自动化的费用管控模式。
- 差旅管理通过与商旅平台、机票代理商等平台的对接，员工可以自助进行差旅申请，由公司统一结算，极大提升公司员工的差旅报销体验。从而建立一套完全线上化、移动化的差旅管理体系。
- 采购管理通过建立采购立项、项目招标、合同签订、合同执行、档案管理一体化线上采购管理流程与信息系统，实现采购过程的公开化、透明化管理。通过将合同台账、采购报销与合同付款的流程集成，实现采购到付款的全流程、自动化的管控。
- 应收应付管理通过建立由业务驱动的往来账核算管理模式，实现往来账挂账业务的自动化核算，支持高效的往来

账务明细及汇总统计查询。通过对接银行支付通道，实现资金支付的全自动化管理，提升资金管理的效率与操作风险防范能力。

- 固定资产管理通过建立资产全生命周期管理的流程方案，实现资产的实物管理与采购管理、总账管理高度集成的管理模式，确保固定资产全流程的账实相符。通过引入条码扫描等资产管理手段，提高资产实物管理水平及管理效率。
- 税务管理通过实现全税种的自动计量与核算，支持纳税申报报表及税务分析报表的自动生成，提升财务人员及税务人员的工作效率与质量。通过 RPA 技术实现专票信息的智能识别、自动校验与自动报税，将税务人员从繁琐的低价值工作中解放出来，更多的精力投入到附加值更高的税务管理工作中。
- 总账管理通过搭建业财一体的财务核算模式，与费用管理、差旅管理、采购管理、应收应付管理、资产管理、税务管理各模块集成，实现由业务流程驱动的财务自动化核算。

智慧财务经营分析平台主要围绕管理会计的规划、控制、决策及评价职能开展，以提升理财子公司财务对战略的支持、对业务发展的支持能力，从而实现财务管理的转型升级。建设内容主要包括全面预算管理、多维盈利模型、成本分摊、内部资金转移定价、经营分析报告等模块。其中：

- 全面预算管理通过全业务、全员参与、全流程覆盖的方式，将预测、规划、计划、预算、分析、报告与战略目标紧密连接起来，确保理财子公司资源协调一致发展，并通过系统工具

10



任爱民
合伙人
人才与变革

激活人员能力，提升 创新组织效能

面对宏观经济增速放缓、金融去杠杆、利率市场化等严峻挑战，中国银行业的业务模式转型刻不容缓。在加强公司治理与风险隔离的要求下，银行成立资管业务子公司真正树立起表外风险与表内的防火墙，隔绝资管业务风险的传递的同时，也有利于增强理财资管业务的独立性和专业性，各银行承接业务的组织架构、部门及岗位设置、任职资格、考核管理、人才队伍建设等多方面亟待优化和调整。



一、变革组织架构

近年来，监管部门出台一系列规定来推动资管业务回归本源。在资管新规打破刚兑、消除多层嵌套、禁止资金池的三大框架下，银行业的配套政策包括理财新规、理财子管理办法也陆续出台。资管新规支持商业银行设立理财子公司开展资管业务，强化理财业务与母行业务风险隔离，优化组织管理体系，促进理财规范转型。银行理财业务的发展经历了组织架构内嵌、独立、子公司等几个阶段，银行理财业务组织架构的独立性是监管层的硬性要求，同时也是市场趋势的共同推动。

新规的出台对银行企业的组织能力提出了新的要求，重点表现在风险管控能力，和核心业务能力等方面。这些组织能力的要求需要从组织架构、部门层面、岗位层面进行体现。母子公司之间的管理权限如何划分、母子公司管理深度及范围的确定、如何对机构进行分级分类管理、设计与业务战略匹配的理财子公司组织架构、梳理和澄清总部及子公司各部门职责等议题成为资管业务转型重要的基点。



二、完善岗位体系及任职资格

新规的出台，对银行理财业务的标准化资产投研能力提出了更高的要求，因此，净值型产品成为各家银行的新课题，也对公司经营环节中依托公司关键流程与控制的关键岗位进行了新的定义。

就国有行及股份行而言，在现阶段各类型岗位设置相对均衡的条件下，应进一步加强对投研以及风险管理的人才建设。高水平投研能力在资管新规后将成为同业机构间比拼的核心竞争能力，需进行全市场、全领域的投研人才培养及储备，提升以大类资产配置为核心的投研能力；建立银行理财业务的全面风

险管理体系，建立独立的银行理财业务风险管理中台，筑牢理财投资业务风险管理的事前、事中和事后三道防线。对于城商行及农村金融机构这类中小银行，业务转型任重道远。不少中小银行各银行需要从上到下的建立岗位职责体系，将投研能力、产品创新能力和风控能力作为提升重点，进行岗位梳理和任职资格优化调整，明晰岗位职责和岗位要求，增加专业序列人才的储备和培养，提升人岗匹配度是未来选拔人才的重要抓手。



三、搭建激励体系

随着银行理财业务向子公司方向下沉，分支机构人才的专业性和重要性更加凸显。传统银行理财子公司在人才激励机制方面，均与公募基金及券商资管存在一定的差距。

建立接轨市场的薪酬体系，构建外部竞争性与内部公平性兼备，能充分调动人员积极性，体现价值贡献的激励体系，成为薪酬体系的重点工作。一方面，银行理财可以充分利用独立于利润中心的优势，加强薪酬体系建设；另一方面，需要制定完善的晋升与淘汰机制，从而为银行理财业务形成人力资本的逐

步积累。在强调单纯薪酬激励的同时，如何从全面薪酬的角度，提升整体薪酬的吸引力，建立多元激励方案，成为各家关注的重点。

另外，除了传统的薪酬激励外，良好的企业文化、弹性福利、多元职业发展通道、个性化的发展学习培训及创业机会也是吸引和保留新人类的重要砝码。



四、优化考核体系

从考核指标的角度上来看，考核指标的选择上从重增长向重价值进行转变，根据前台、中台、后台在价值创造及对公司盈利影响的程度等方面的不同，做好员工的分类考核管理，体现企业内部的公平性和激励性。例如，随着银行理财产品向净值型转型，产品的业绩表现逐步取代“刚性兑付”成为吸引投资者的关键因素。将银行理财业务与自营业务严格分离，促进资管业务实现真正的“卖者尽责，买者自负”。各家银行理财业务的需要结合这一业务特点配套相应的考核体系。

另外，如何结合表内数据表内外风险，设计有效的绩效考核指标，提高风险考核力度，保障业务持续稳健发展也是下一步在管理体系中需要考虑的问题。

从考核体系的角度上来看，建立公平公正的考核体系，薪酬、晋升与绩效表现的联动，强化管理者对员工的绩效辅导，形成良性的绩效文化，促进企业绩效与人员绩效共同提升。

资管新规、理财新规及子公司管理办法落地后，资管行业人才团队建设越来越受到关注，但从人力配置上看，银行理财业务的人员匹配远低于同等规模的公募基金等市场化资产管理机构，未来如何针对业务体量进行科学合理的战略人力资源的规划，为业务发展提供坚实的人才梯队是理财子公司人力资源管理的更高需求。



11



李建维
合伙人
管理咨询

构建智能化和低成本 的共享服务和外包模式

随着“资管新规”、“理财新规”以及“理财子公司管理办法”相继出台，商业银行通过子公司形式开展理财业务提上日程。对于商业银行而言，管理层面临的挑战之一是如何尽快建立子公司的运营服务体系——如何针对理财子公司业务的特点，依托母行共享的运营、技术、人力资源和经验或者成熟第三方外包企业提供的服务，确定理财子公司运营板块的价值定位，快速建立理财子公司的运营服务组织框架、流程体系、服务标准，支持客户获取、产品创新、服务交付和业务支持。

领先的金融集团企业已经采用了自建和外包的方式建立集中运营共享服务交付模式，来支持金融集团内包括资管的各个板块，并呈现出混合化、数字化、智能化发展趋势。

毕马威的调研显示，国际领先的金融集团已经通过自建、外包或者混合的模式建立了集中运营共享服务中心的模式来支持业务开展，其中就包括集团下属的资产板块的运营支持。目前集中共享运营资源的领域涵盖了财务、人力资源、IT、采购、房产与物业管理、* 非零售运营、** 零售运营以及风险和合规领域的部分工作。

	Deutsche 德意志				UBS 瑞银				Credit Suisse 瑞士信贷				Citi 花旗			
流程	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)
人力资源	✓	✓			✓	✓			✓	✓			✓			✓
IT			✓					✓				✓				✓
采购	✓		✓		✓			✓	✓				✓	✓		
房产与物业管理			✓				✓				✓				✓	
非零售运营	✓	✓			✓			✓	✓	✓			✓	✓		
零售运营	✓				✓				✓				✓			
财务	✓	✓			✓			✓	✓	✓			✓	✓		
风险	✓	✓			✓	✓			✓	✓			✓	✓		
合规与监管	✓				✓				✓				✓			

	Barclays 巴克莱				Goldman Sachs 高盛				Westpac 西太平洋				Macquarie 麦格理			
流程	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)	分散	集中 自行 运营	集中 外包 运营	混合 运营 (a)
人力资源		✓			✓				✓				✓	✓		
IT	✓	✓				✓			✓		✓		✓			✓
采购	✓	✓				✓						✓	✓		✓	
房产与物业管理			✓		✓						✓				✓	
非零售运营	✓							✓	✓				✓	✓		
零售运营	✓				✓				✓				✓		✓	
财务	✓	✓			✓	✓			✓		✓		✓	✓		
风险	✓				✓	✓			✓				✓			
合规与监管	✓				✓				✓				✓			

(毕马威项目调研资料)

*非零售运营：包括金融市场和资本、资产管理等。

**零售运营：包括对公对私账户、卡管理、贷款、私人银行/现金、退休金服务等。

毕马威国内咨询项目经验表明：国内的金融机构运营转型也在不断探索、优化，主要的趋势就是国内外领先金融机构在业务 / 流程边界和所服务的组织边界两个维度上不断拓宽、管理上不断深化，从小运营发展到大运营，直至全面运营的阶段，甚至随着不断发展成熟，运营板块的服务对象还可以延伸到集团外部，为集团创造更高的价值。（毕马威项目调研资料）

毕马威总结分析了金融机构运营服务发展趋势，回顾过去，展望未来，金融机构运营服务的共享交付模式也在从单纯共享服务模式，到本世纪初的多源外包、到 2010 年的一体化的全球业务服务支持中心（GBS），毕马威预见 2020 年后的未来金融机构的运营服务交付模式将更多地采用数字化赋能，即智能化全球业务服务模式（dGBS）。



毕马威通过国内外咨询项目经验总结出金融机构智能化全球业务运营服务（dGBS）模式，该模式强调运用数字化创新技术，数据和管理方法于一体，扩展 GBS 组织提供的产品和服务，并可进一步促使 GBS 组织能够成为前端业务部门的战略商业

伙伴。dGBS 带来了新的服务交付模式，强调改善客户体验，并提供数据洞察，重视流程提升的快速迭代，保持运营组织的敏捷性，帮助企业利用新技术来降低运营成本，实现卓越经营。





资管行业集中运营服务共享交付模式后面的管理动因

在毕马威过往项目经验和管理层沟通中，我们发现金融集团机构建立和强化集中运营交付的模式（自建或者外包）的管理动因不仅仅是追求规模化效益获得成本的节约，管理层更希望通过运营作业的后台集中，或者建立专业的业务交付支持中心能够获得端到端的业务流程视角和管理，有利于业务流程的持续提升，统一和改善客户体验，强化业务操作风险管理。

在我们沟通交流过的资产管理业务的机构包括银行、基金、证券、信托、保险等金融机构，不同类型的企业管理层在推进运营集中、共享和外包这项战略性举措的背后的业务动因存在着差异：

- 银行的理财子公司依托银行的大平台、实力强，运营管理集中共享考虑的是如何利用总公司现有资源、经验和技术平台，快速建立强有力的运营支持平台，充分发挥银行总公司或集团丰富的客户资源和强大的渠道优势。目前在银行的运营管理部内部，作为后台集中作业的业务类型主要分为客户服务类、集中作业类、财资清算类、内部支持类：
- 客户服务是指通过电话、网络等渠道远程与客户进行接触并交互，作为银行服务窗口，为客户办理各类业务和日常沟通提供服务，但不包括传统的线下柜面服务
- 集中作业是指借助电子影像技术和工作流技术，通过对业务受理流程的优化和改造，将业务办理过程中同质化、批量化、以及风险监控等关键步骤，前后分离集中操作处理
- 财资清算是指对发生的各类交易的账务处理，包括会计核算、清算结算、账户管理等。通常对应的业务品种包括但不限于各种国际结算、本外币交易、票据业务、银行卡业务、年金账管等；
- 内部支持是指服务于银行内部，保障机构运转的各类辅助职能，包括但不限于财务集中报销、人力资源、采购、房产与物业管理、信息科技、法务等。

目前银行在集中共享运营中心往往将诸如录入类业务（切片录入、整单录入）此类低端、低风险业务环节外包给第三方外包商，外包公司主要通过驻场外包的形式。未来银行理财子公司将依托母行的运营资源，充分利用共享运营模式，给理财管理子公司提供相应的支持服务。

· 公募基金公司在市场竞争日趋白热化的背景上，纷纷考虑组织架构上的积极创新，推动业务发展，例如，基金公司的事业部制、投资专家事业部制或人才工作室等。事业部制拥有经营自主权，实行独立经营、独立核算，形成投资人才对产品的完全负责制，激化投资人才的主动性，提高生产力。同时作为基金公司管理层对事业部转制举措的支持，基金公司逐渐开始考虑在中后台职能支持层面提供共享的后台服务支持，包括客户服务、清算、风险管理、IT支持 / 人力 / 财务管理 / 行政支持、信息披露等支持职能，使得投资专家能够把所有精力聚焦到投资业绩上，减少其他事情的干扰。

· 证券公司的运营共享的业务背景是在业务集中和风险监控的背景上发起的，例如，证券公司财务共享服务中心的探讨，随着证券公司的规模不断扩大，业务模式不断创新，同时以前分散到营业网点的财务作业纷纷上收，证券公司管理层在财务管理模式上面临新的挑战：如何提高财务工作效率？如何整合财务人力资源团队？如何控制财务运营成本？建立专业化的财务共享服务中心，实现财务核算、资金结算和财务报告的集中共享，有效整合资源，上收并集中管理交易处理型业务，以实现财务转型的六大目标：大幅度降低财务人力成本，加强管控、降低风险，提高财务数据透明度，价值型财务管理、信息化、无纸化以及示范标杆效应。在财务共享服务实施路径上往往遵循循序渐进、由总部逐渐推广到分公司 / 营业部、到集团内其他板块。目前证券公司财务集中共享初步效益明显。以公开的资料为例，某证券公司下有 113 家营业部，各自设立财务部门，共享服务中心设立后仅在 23 个区域总部和 5 个分公司设立财务机构，取消基层财务机构数量达 3/4。过去每个营业部的财务部每天要将 2/3 的精力花在经纪业务的交易清算和汇总报表上，现在则由财务共享中心进行集中处理。假设过去每个营业部至少有 1 个财务人员每天花 2 小时来处理清算业务，那么财务共享中心一年节约的总工时为：2（小时）*22（交易日）*12（月）*113（家营业部）=59664 小时。假设该证券公司一名普通财务人员每小时薪酬成本为 30 元，财务共享中心每年将为证券公司节省薪酬支出 30*59664=1,789,920 元。

领先的金融集团的运营共享服务中心提供的服务范围实例

领先的实践表明，金融集团运营共享服务中心提供的服务不仅仅是传统意义上的集中作业类、财务处理和人力资源等共享类型的工作，还包括科技创新和远程营销等需要较高专业技能或面向客户的工作。

以国内某领先金融集团为例，集团建立的科技服务和金融服务共享服务平台资源，为金融集团内不同的板块（保险、证券、银行、年金、互联网金融、投资等金融服务）提供相关的共享服务，服务的范围包括：

科技服务：

常规的 IT 运营：常规开发测试、IT 咨询、集中运维；HelpDesk 等

创新业务：人工智能、云平台、大数据服务等

金融服务：

运营类服务：客户服务：通过电话、远程设备、网络等渠道；录入服务：提供文档录入、扫描和审核等；电子签章：提供“公司印章 + 客户签名”电子化解决方案；催收服务：包括信审、到期还款提醒、逾期催收、法务清偿等；财务服务：包括提供结算、资金清算、年金账户管理等；综合服务：包括入职招聘、薪资发放、社保缴存、等人力资源服务；以及翻译服务

远程营销：远程贷款：通过电话、网络等渠道为客户提供贷款产品的远程咨询、受理服务；远程理财：通过电话、网络等渠道获取新客户；引导存量客户投资；客户经营等

以国际某领先的金融综合集团为例，其在全球建立了多个 GSC 全球服务中心，GSC 全球服务中心提供的服务范围包括：

银行业务支持服务：信用服务、担保贷款、全球金融中心、数据分析、信息搜集、卡片运营、证券服务、保险、安全及欺诈风险、财富商业服务、全球贸易和应收账款业务、支付及网络服务、全球银行及市场

公共职能服务：人力资源管理、法律法规管理、银行运营、采购业务、IT 运维、财务和应收 / 应付、物业管理、合同中心

12



鞠恒
合伙人
信息科技咨询

信息系统建设策略



一、科技规划先行，从独立法人角度建设全面的IT能力

独立法人资管子公司的设立与运营，受监管部门及相关法规（如网络安全法等）的监管与约束，为了满足业务发展与合规要求，独立法人资管子公司需具备涵盖：业务应用系统、数据管理与分析、基础设施、IT 运维等全面的 IT 服务能力。

随着申请、筹建过程的推进，总体方向上资管子公司的 IT 会逐步从母行剥离出来。配套业务规划的过渡期、开业前及开业后的目标规模和运营模式要求，资管公司大部分原有系统需要新建、改造或移交。期间涉及到基础资源共享、应用复用及数据隔离等各个方面，这些都需要有整体层面的统一考量和决策，既要与银行内整体 IT 架构保持连贯，同时又需要突出其特性和差异化。

从实践经验上看，一方面，银行资管业务管理资产规模大、组合数众多、产品丰富，业务复杂，对新的产品上线周期、快速业务创新等方面要求较高；而另一方面，当前资管类应用系统

往往按功能割裂，供应商繁多，缺乏统一、可配置的流程管理功能缺乏统筹性管控，难以应对政策变化及交易规则频繁变更，业务规则的灵活配置能力不足，不利于集中运营管控模式建设与发展。

独立法人资管子公司 IT 建设应科技规划先行，充分利用银行已有的 IT 资产和架构标准，减少不必要的业务和技术探索的时间，缩短 IT 建设的周期；结合企业的实际情况与诉求，寻找企业价值提升点，并向 IT 端映射，业务与技术创新相结合。科技上通过业务敏捷化、应用组件化、平台化、服务化，打造对内和对外两方面的能力；面向业务场景提供服务，支持业务系统分布式部署，保证业务独立性，可进行弹性扩展；支持多业务阶段拆分，集中配置管理，对公共服务进行剥离，服务解耦并形成基础服务。



二、金融科技赋能,提升资管子公司业务竞争力

资产管理子公司面临着银行同业、券商、基金和其他第三方机构在市场上全面竞争,银行独立法人资产管理公司具有母行客户资源庞大、网点覆盖广,数量多、客户数据完善,利于识别高净值客户、公信力高等优势,而同时,也面对挑战,如:如何低成本获取大量新客户特别是高净值客户、如何提升客户黏性、如何提供的有吸引力的独特性产品、如何高效营销客户做到精准营销与交叉营销等。随着科技变革式的发展,大数据、人工智能等信息技术的广泛应用和迭代更新,金融行业科技发展的聚焦和中心都转移到了金融科技之上,金融科技已逐渐成为推动传统金融转型升级的核心驱动。资产管理子公司可以借助银行科技优势,金融科技赋能,提升业务竞争力,强化财富管理能力,提升产品管理能力、营销服务能力、投顾服务能力、适当性管理能力及账户分析能力;搭建服务优且质量好的数据科技服务体系;利用大数据为高净值客户提供专属定制分析、创新产品设计;渗透各类投资消费场景,为投资者提供更有针对性的服务,提升优化资产配置能力,向投资者

提供全面的金融服务。

- 在投顾领域,实现客户精准画像,利用更丰富的数据源、基于大数据与人工智能技术,实现更准确的客户画像,以便于帮助给出最符合客户需求的资产组合及投资建议。
- 在投研领域,在内部外部数据充分积累的基础上,利用机器学习、自然语言理解、知识图谱等技术。对客户进行咨询,投研报告;对内提供投研服务产品,新建市场资讯及研报功能等。全面提高投研服务能力,提升客户粘性。
- 风险管理方面,随着行业的发展,创新业务的不断增多,公司需要加强自身风险管理体系的建设,控制好自身风险,为后续的新业务做好保驾护航的工作。引入大数据、人工智能技术提升风险管理能力,进行风险量化、风险预测、产品风险定价、优化风险模型、实时风险跟踪、异常交易,建立风险量化,计量模型库等。



三、科学管理数据资产,充分挖掘数据价值

大数据及人工智能应用时代到来,给资管行业带来挑战和机遇;业内普遍认为,从需求出发,配合大数据及人工智能应用,将会是资管信息化建设升级方向;智能投顾、智能风控、智能行情等相关智能应用在行业内进一步发展;精准营销和内部精细化管理的需求日益强烈;大量的跨业务条线的手工报表需要整合形成自动化;对外部数据的响应和整合要求越来越高;因此,多渠道数据采集、丰富和完善,对数据实施有效管控,提升数据质量;挖掘数据价值,提升数据管理和应用能力,将是银行资产管理子公司形成战略优势的主要措施之一。

资产管理子公司打造未来资管业务运营战略,深入挖掘客户洞察,为客户提供个性化产品与服务,改善客户体验,从而提升市场竞争力,获取高销售转化率及高利润价值,需重点建设以

下大数据能力:

- 数据整合共享,整合内外部数据,扩大系统数据接入范围,统一数据标准,共享相关信息,建设大数据基础平台,完善数据集市。
- 数据积累与管控,完善数据治理框架,完善数据标准,建立数据质量管理体系。
- 全面分析和应用,深化数据分析挖掘应用、全面满足各个层级的数据需求,实现决策有数可依,实现以数据分析为基础,高效率、低成本运营。



四、技术架构先进, 构筑业务运行与产品创新的基础支撑

独立法人资管子公司的技术架构除满足监管要求外, 还要考虑在新产品研发、业务快速拓展大背景下, 能够顺应数字化时代特点和发展趋势。未来资管产品将具有碎片化、高频、海量用户等特点, 对系统整体承压能力要求逐渐增大, 高并发、高负载、大批量交易情况下性能和稳定度要求较高。同时, 数字化场景创新强调更好的客户体验, 应用系统开发平台、框架、方法要能快速响应业务部门的需求变化。因此, 技术架构层面应充分的合理应用前沿技术, 具有一定的前瞻性与先进性, 为业务发展与创新提供更多的灵活性与弹性:

- **技术标准化, 降低技术复杂度和运维成本;**

提高技术标准化程度, 统筹规划有序引入行业内前沿技术设计(如分布式技术架构、API 开放能力平台、DevOps 持续交付能力以及高效规范的数据交换体系等); 提高操作系统、集群软件, 数据库和中间件等基础件技术标准化程度; 提高技术及产品的可控性程度, 对技术及产品进行选型控制。

- **资源动态化, 提高资源利用率和资源调配的灵活度;**

结合基础环境和运维服务体系技术需求, 利用云计算技术, 提

高资源利用率和资源调配的灵活度; 针对业务应用, 各种资源实现智能的负载均衡, 提高物理资源的有效利用率, 以及响应业务变化的横向扩展能力。

- **安全体系化, 构建先进有效的信息安全纵深防御体系;**

IT 基础架构结构的简洁, 层次明确, 关系清晰, 降低结构的复杂程度, 有利于系统的安全管理运维; 确保信息的机密性、完整性、可用性, 提高安全的规范程度, 提高安全管理水平。实现基础架构的规范化、标准化和国际化, 提升技术先进性和高可用性水平, 降低业务连续性风险, 提高信息安全保障水平。

- **运维管理自动化, 提高运维管理效率和准确度。**

强调监控运维一体化建设, 系统监控和预警自动化, 有效降低系统故障和隐患的发现时间; 提高系统可用的切换操作自动化程度, 减少系统中断时间和人为干预程度; 提高日常管理操作的自动化水平, 减少人为误操作, 提高管理效率和准确度。



13

关键能力与全面筹建

理财子公司筹建过程繁复，需要利用科学的方法进行规划、推进与管控。理财子公司的设立不同于银行部门或分行设立，独立法人机构设置包含对一个完整机构开业运行所需的各项工作的筹备，工作范畴广、类别多，各项工作关联紧密，且涉及的内外部相关单位也十分复杂，加之筹备时间紧迫且筹建初期人手较为紧张等，因此在筹建过程中需要充分借助项目管理的科学方法及工具驱动项目开展，合理规划，提质增效，步调一致，为理财子公司最终顺利开业保驾护航。

面对机构筹建的主要问题，如何应用项目管理方式驱动筹建项目的顺利开展？

问题一：理财子公司筹建时间紧、任务重。根据子公司管理办法规定，理财子公司分为筹建及开业两个阶段，时间均为6个月并可延期3个月。但根据目前趋势及商业银行自身期望，其筹建及开业步伐将会大幅加快，如何在短时间内科学有序、保质保量完成筹建与开业各项工作是面临的一大挑战。

因此，理财子公司筹备组应尽早建立理财子公司筹建项目管理办公室（PMO）以及核心领导小组，明确建立PMO的目与职能，并确保项目核心人员快速到位，明确分工。其次，要提前制定合理的项目时间计划，设置里程碑，用倒推方式验证项目计划的可行性，并确保协调资源，令计划能够快速、有效地落地。最后，要建立项目进度监控机制，通过检查各个里程碑和检查点的达成情况，来控制项目工作的有序、如期开展。

问题二：理财子公司筹建内容庞大且繁杂。设立理财子公司等独立法人机构不同于银行内部设立部门和分公司，有众多内部及外部事物需要处理。子公司筹建涉及从顶层规划，到业务设计、品牌营销，再到运营执行层等多层次多模块内容，包含数百项相关工作。同时，涉及与政府部门、监管部门、母行、其

他股东、外部合作方与供应方等多方沟通。另外，筹建工作需要有效识别各项工作关键路径、前置条件、输入输出工作项等，避免各项工作之间的重复或遗漏。筹建内容众多，关系庞杂，若无系统性的规划，将面临关键工作环节缺失导致关键参与方未识别所带来的重大问题，使得筹集进度延误，错失市场先机。

为应对此问题，筹备组应提前做好项目规划与工作安排，应用项目管理工具梳理各项工作的先后顺序，明确时间安排，确保各项任务安排到人，保证资源合理配置。其次，要尽早建立内外部沟通机制，注重工作相关方的识别与沟通方式，确定对接各方的沟通联络人，确保对外部沟通畅通、灵活、高效。最后，要定期进行项目组内的信息沟通与协调，通过组织定期汇报、PMO 闭门会议等方式，让筹建核心人员对各项工作的进展情况做全面了解，以便各工作模块快速梳理并推进工作流，及时解决滞留问题。

问题三：筹建过程极可能遇到各种紧急突发问题。银行理财子公司在筹建之初会面临很多内部问题，如机构搭建、人员分流搭配、资产不清等固有事项繁杂。同时也因相关沟通方众多，内外部各方均可能出现突发事件。无论面对的是何种性质、何种类型、何种起因的突发事件，都应积极进行处理，立刻做出正确反应并及时控制局势，以积极的态度去赢得时间。

首先，筹备组应在筹建前期开展风险识别工作，引入内外部专家对筹建过程中可能遇到的风险问题进行研讨，制定相应的应对机制与策略，并在筹建期间持续识别新增风险。其次，应建立较短周期的风险监测与反馈机制，并尽量压减汇报层级，扁平化管理，通过定期与临时汇报形式，提升向核心领导小组汇报和决策反馈的效率。此外，对于重大紧急问题，应由核心人员担纲沟通主力，以便快速解决问题，推进进程。最后，可建

立经验库，将日常问题与重大事件归纳、总结并留存归档，便于他人借鉴与后续追溯。

项目管理工具多种多样，但应注意工具不应随意或过度应用，需选择必要且最为合适的方式，并切实将其贯彻到底。在项目筹建管理的实践中，应围绕核心项目管理目标，严格按照计划推进筹建，以确保理财子公司顺利通过验收，尽快面向市场开业。

理财子公司的建立，是顺应银行理财业务回归“受人之托，代

人理财”的本源以及有效防范风险等金融改革的必要探索和行动，有助于传统银行在互联网时代探索发展新驱动和推进内部体制机制的改革创新。

毕马威基于以往丰富的银行及非银行金融机构筹建经验，以及对于银行理财及资管业务的深刻洞察，总结出独立法人理财子公司筹建的 9 大建设要点，如下：

理财子公司的创立和发展必须遵循其内在特性和外部商业及技术的趋势，以下八项能力应当着重建立和不断提升：

01

现代化和科学化的企业治理设计能力

02

前瞻性和特色化的商业模式与发展战略制定能力

03

敏锐的互联网商业洞察与快速市场反应能力

04

创新文化培育、组织架构设计与人员激励能力

05

科技开发与业务运营的高度整合能力

06

全面和深度的数字化建设能力

07

合规文件的风险内控管理能力

08

生态开放与产业融合能力

14

金融科技全面赋能

一直以来，金融业始终伴随着科技的进步而与时俱进，历史上多次金融创新都得益于技术革命。当前信息科技的迅猛发展正不断推动金融业的改革、创新和发展，科技已经从传统金融业的底层技术支撑角色转变为价值创造的核心驱动。本轮信息科技的创新，给金融业的各个领域带来了广泛而深远的变革，从掌握商品流、资金流、信息流数据，延伸至支付、融资、投资等金融业务领域。金融科技强调了科技对金融创新的驱动，从而为金融服务和管理效率带来显著的提升，两者紧密结合并形成众多新的金融业态。

随着资管新规、理财新规以及子公司管理办法等政策的相继落地，宏观经济形势和监管环境全面趋严压力叠加，破除刚兑、委外缩量、通道消亡、非标受限、债券降杠杆等，要求资管行业突破传统经营思路 and 模式，重塑风险管理能力，回归资管能力本源，多样化资产配置能力，这就促成了金融科技在资管行业广泛且深入应用的内生动力。拥抱金融科技成为其实现创新发展的必然选择——依托于 A（人工智能）B（区块链）C（云计算）D（大数据）等创新技术解决传统模式下的经营和管理痛点，实现行业的转型升级。

A. 人工智能 - 生产工具

基于机器学习、神经网络、自然语言处理、图像识别等核心技术,实现实时服务、快速高效、稳定精准,助力理财子公司在客户服务、投资决策、风险管控等方面的全面提升,在降低人工服务压力和运营成本的同时增强用户体验

B. 区块链 - 协作机制

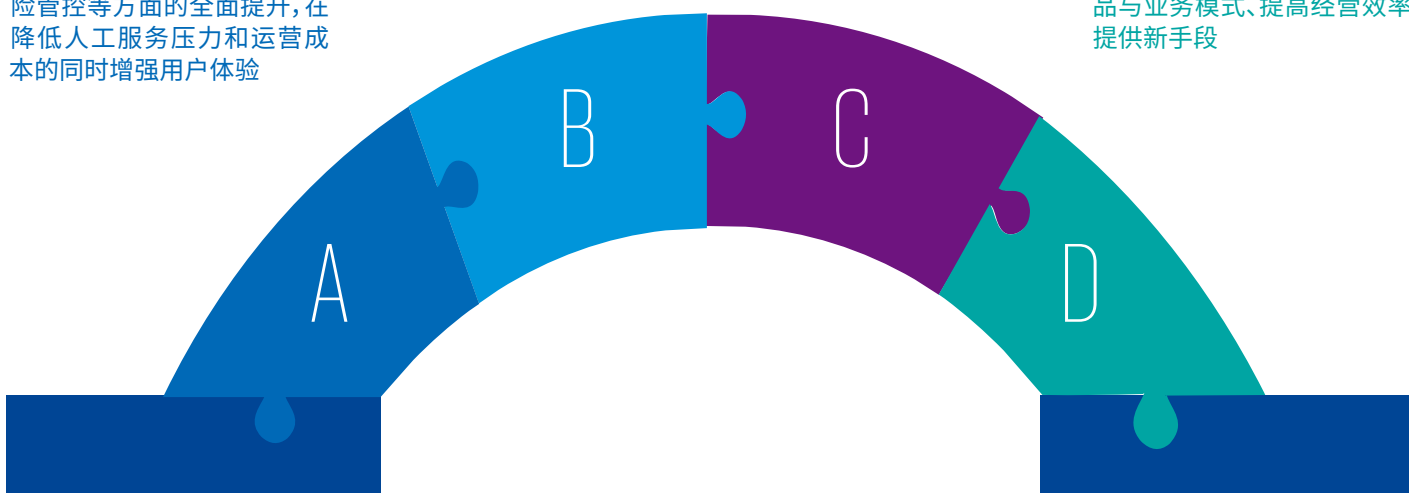
基于分布式账本、共识算法、P2P网络、加密算法、智能合约等核心技术,有效节约金融机构间信任成本,降低资产生成和管理过程中信息不对称带来的风险,提升多方交易的透明度和效率

C. 云计算 - 基础设施

一方面输出强大的处理能力,为海量数据的分析、处理、整合等提供算力支撑,一方面为理财子公司提供统一平台,有效整合分散业务系统,实现跨业务、跨部门的信息整合,消除信息孤岛

D. 大数据 - 基础资源

为理财子公司提供跨行业、跨业态的海量数据,通过挖掘分析实现深刻的客户洞察和精准营销,同时通过对风险的精确预测与评估定价,为创新产品与业务模式、提高经营效率提供新手段



以ABCD为核心驱动的金科技创新应用,在银行理财业务的资产端和负债端有诸多助力点,包括在负债端的智能营销、智能客

服、智能投顾等,以及在资产端的智能投研、智能风控、区块链资产管理等。



一、负债端旨在提升个性化服务质量、精细化产品配置、重构用户服务模式等。

1. 智能营销

智能营销是运用数字化、场景化、社交化等创新技术手段直面投资者,为客户的投资需求量身定制,为客户的理财场景答疑解惑,提供精准财富管理解决方案。

理财子公司可以大数据技术为依托,整合身份类数据、关系类数据、交易类数据、行为类数据等多层次数据,通过人工智能等技术进行特征提取,刻画全面、精准的客户视图,构建风险

模型和需求模型,真正做到“千人千面”。基于用户的风险偏好、收益偏好和响应预估等,并结合场景偏好,有针对性地触达不同的需求,在海量的市场资讯中推荐用户感兴趣的、与用户相关的各类信息,精准匹配、主动触达,降低获客成本,提升资金获取效率。

2. 智能投顾

智能投顾是利用大数据分析和人工智能代替投资顾问,依据投资者的投资风险偏好、风险承受能力和投资目的期望等,准确量化定位,提供最优投资规划方案。

理财子公司可基于大数据技术,对投资者财务情况、投资行为进行分析,刻画投资者的风险偏好,挖掘投资者的投资需求,利用深度学习等人工智能技术,对投资资产进行分析从而生成

投资组合,实现在投资者风险承受能力之内达到最大的平稳收益水平。同时,持续跟踪市场变化,在合适的时间智能调整所持组合内资产比例,以保持资产为最优状态,通过实施监控,动态调仓,充分提高投资账户的资产风险回报率。

3. 智能客服

智能客服是基于自然语言处理、知识图谱等技术，掌握客户需求，通过自动获取客户特征和知识库等内容，快速解决客户问题，维系客户关系。

理财子公司可利用自然语言处理技术，提取客户意图，并通过知识图谱构建智能客服的理解和答复体系。以文本或语音等方式与用户进行 7×24 小时实时多渠道交互，为广大客户提供

更为便捷和个性化的服务。同时，通过嵌入优化下单、智能提醒、综合反馈等智能服务功能，为投资者带来便捷的理财体验。通过金融科技低成本、高效率的覆盖了长尾大众客户，在降低人工服务压力和运营成本的同时，推动人工服务向高端化、专业化转变。



二、资产端旨在提升自身资产配置能力和风险管控能力，回归资产管理本源。

1. 智能投研

智能投研是依托金融市场数据，通过深度学习、自然语言处理等人工智能技术，对信息进行自动化处理和分析，为金融机构的从业人员提供工具，提高研究效率。

理财子公司可借助自然语言处理技术，获取广泛的结构化与非结构化经营数据、市场数据、舆情数据等，并利用人工智能技

术，进行市场因子分析、行业数据聚合、经营数据预测等，形成差异化投资因子，提升决策能力。在投资组合建立阶段，结合情景分析的市场动态跟踪和智能配置，从宏观环境和行业市场角度发掘多资产关联关系，完成智能配置及调仓，使投资过程更高效、更全面、更准确。

2. 智能风控

智能风控是利用金融科技挖掘数据的关联性，构建灵敏有效的风险和信用评价体系，并将风控能力模型化、系统化，引入投资、贷款和风险资产处置过程。

理财子公司可利用大数据技术，整合用户数据、舆情数据、社交数据、电商数据、位置数据等多维数据，利用自然语言处理技术，将非结构化数据转化为结构化数据，并构建统一数据分

析环境和专门的数据仓库，以动态知识图谱、机器学习等技术完成数据向知识的转化，实现在宏观经济、中观行业和微观主体等层面对传统信用评价体系的有效补充，为非标资产、信用债、ABS 等资产提供高效实时的解决方案，为风险资产处置和清收提供极大助力。

3. 区块链资产管理

区块链资产管理是利用区块链技术使金融市场参与方享用平等的数据来源，对资产从生成到交易的全流程进行数字化管理，让交易流程更加公开、透明、安全、高效。

理财子公司可基于区块链去中介、防篡改、可溯源等特性，掌握资产信息和资产所有权的转让过程，有效提升底层资产形成全流程的真实性和透明度，减少信息不对称性。利用分布式共享账本，使得原本高度依赖中介的传统交易模式变为分散的平

面网络交易模式，提高工作效率。同时，利用智能合约技术来去掉部分人工流程，降低违约风险。借助区块链技术实现资产的数字化管理，事前风控、事中检查、事后归因等层面重塑资产信用体系。

未来大资管行业回归本源、差异化发展已成定局，理财子公司需借力金融科技，探索行业的转型升级之路。



一、金融科技创新战略策划与落地

战略决定资源投入方向，是金融机构商业化经营的头等大事。战略的制订，不仅需要科学周密的策划，更需要企业领导者和各级成员之间的深入交流与沟通，只有充分统一思想，才能够在企业内部形成合力，发挥金融科技创新战略的优势。理财子

公司需要定制化的金融科技创新战略，协同实施市场、模式、文化、管理、技术和组织等各个战略要素，迅速打造金融科技生态，抢占战略制高点，推动资管业务的金融科技转型。



二、全方位提升金融科技能力储备

理财子公司应切实提高对金融科技的重视，明确金融科技在资管业务发展中的战略定位，不能简单定位在对业务的支撑与保障，而应定位于对业务的创新推动及引领作用。理财子公司需加大技术投入，坚持自主可控策略，在发展中锻炼队伍，推动

IT 技术掌控能力的全面提升，构建关键业务的差异化竞争力。以金融科技为驱动力、强化企业内联外合、增强风险防控能力、提高技术掌控能力、以及实现科技引领新兴业务发展。



三、持续推动创新技术落地及与业务融合

金融科技的发展，必须打破专业隔阂，进一步促进技术与业务的紧密融合、高效协同，把科技发展创新与提高业务发展水平、以及解决企业最关心的业务发展问题紧密结合，使科技成果能够更多、更快、更好地促进各项业务战略实施。理财子公司应

围绕业务发展核心，在金融科技的应用落地过程中不断试错和迭代，在战略实施过程中要积极探索、鼓励创新，对创新失败有容忍，为金融科技的深化应用打好坚实的基础。



四、资产管理与金融科技产业生态对接

理财子公司实现金融科技创新转型，需要与金融科技生态对接，其中包括与各类金融科技创新企业的合作，以及与各类金融同业机构的联动，这个过程需要参与方的充分沟通与配合。

如何融入生态、打造生态，确定关键合作点，构建金融科技生态并实现资源的有效整合，促进整个生态圈的发展，实现融合赋能，是理财子公司需要重点考虑的问题。



3

对话媒体

外资绸缪入股理财子公司

中国证券报

2018年12月27日，陶进伟，刘绍伦接受中国证券报采访

“我们绝对看好中国资管市场，也在寻找合适的机会和合作伙伴。”一外资行高管日前对中国证券报记者表示。据悉，截至目前，已有近30家银行宣布成立理财子公司，其中多家中小银行表示拟在合适时机引入战略投资者，不排除个别银行在筹建初期就考虑着手与外资金融机构共同成立。

券商分析人士预计，理财子公司或超50家，再加上中国金融领域对外开放不断释放利好，外资金机构入股理财子公司正迎来“黄金窗口期”。但外资金机构如何将国际管理经验、产品和投资优势真正运用到中国本土市场，仍面临一定挑战。

外资入股迎“黄金窗口期”

2018年末，银保监会批准中国建设银行、中国银行设立理财子公司申请。两家大行的暂时“领跑”，让各路资本颇有些蠢蠢欲动。“相信大家看到了中国资管市场的潜力，所以有些银行答复我们准备全资设立，但我相信总会有合适的机会。”上述外资行高管坦言。

银保监会有关部门负责人此前明确表示，鼓励商业银行吸引境外成熟优秀的金融机构投资入股，引入国际先进的专业经验和管理机制。

在监管部门的鼓励引导下，外资金机构入股理财子公司正迎来“黄金窗口期”。毕马威银行业管理咨询总监刘绍伦称：“随着我国金融机构对外资逐步开放，现在是外资公司入股理财子公司一个较好的窗口期。我们观察到一些银行筹建理财子公司时已经开始考虑并可能会着手与外资金机构共同成立。”

刘绍伦认为，外资金机构理财子公司内部经营管理经验比较丰富，可以把这种优良的能力和带进来，帮助国内理财子公司快速发展。另外，理财子公司对于人才的要求较高，合资体制机制可以更好引入和管理人才，建立人才队伍。

国家金融与发展实验室副主任曾刚认为，中长期来看，理财子公司引入外资金机构作为股东的优势显而易见：首先，可以增强理财子公司的资本实力，“理财子公司理论上是轻资本行业，但考虑到后续的净资本监管办法，以及非标业务加大资本损耗等，多元化的资本补充来源肯定有好处。”；其次，可以使理财子公司股权结构多元化，降低母行对子公司的直接管

控，使其激励约束机制更加市场化并与国际接轨；再次，外资金机构资管业务成熟，除了资本的引入，也可将先进的国际经验带到中国资管业务中。

交通银行金融研究中心高级研究员梁栋材认为，外资银行作为合作伙伴优势在于：一是管理经验丰富。外资银行公司治理较为健全，能够为理财子公司带来现代化的公司治理模式。二是产品研发较为完善。外资银行金融衍生工具等运用较为完备，引入外资银行作为投资者有助于理财子公司完善产品创新体系，吸收国际先进技术。但劣势在于外资银行在内地发展不一，对国内市场情况了解不充分，如何实现本土化是面临的长期问题，而且缺乏渠道以及客户资源。

不仅是资本金的优势

《商业银行理财子公司管理办法》规定，银行理财子公司变更持股1%以上、5%以下股东的，应当在10个工作日内向银行业监督管理机构报告。中信建投银行业首席分析师杨荣认为，该条规定意在鼓励各类股东长期持有理财子公司股权、保持股权结构稳定的同时，为理财子公司下一步引入境内外专业机构、更好落实银行业对外开放举措预留空间。

正如专家所言，外资“入场”带来的绝对不仅仅是资本。恒大集团首席经济学家任泽平指出，海外资管市场经过多年的竞争，已形成从资金端-资产端较为完整的资管产业链，其中银行系资管凭借母行的客户、渠道优势，在资管市场上有举足轻重的地位，从海外资管机构的发展可以看出，其多元化的路径更多依赖自身禀赋。结合国际经验和我国实际情况，理财子的发展同样可依据自身禀赋，发挥母银行在资金端、资产端或某个细分领域业务的优势。

梁栋材表示，股权准入限制及管理上的改变，增设监管机构特批情况，不仅从制度上保证了未来出现股权管理方面相关情形的合法性，增加了回旋余地，也遵循了我国加大金融对外开放的一贯原则，有利于未来内外资机构积极参与理财子公司的设立运行，发挥专业化优势，共同推动理财子公司有序发展。具体而言，具有丰富股债资产管理经验、研究能力以及具有销售渠道的机构将更受银行青睐。

“从股权结构来讲，必须是国内商业银行作为控股股东及主要

发起方，来保证理财子公司健康有序的发展。”刘绍伦介绍，监管希望投资理财子公司的股东可以长期持有股权，同时使理财子公司的结构保持总体稳定。未来股权方面可以分阶段发展，如在第一年至第三年属于理财子公司刚上路的阶段，需保持法人治理结构的透明有序和稳定，在股东方面可以稍微稳定和简单化一点。三年之后可以更多元化一些。

投研能力难一蹴而就

一边是各方资本热情高涨，另一边是理财子公司落地提速。天风证券银行业首席分析师廖志明预计，理财子公司的数目或超50家。在理财子公司刚开业时，因权益类资产的投研能力尚在培育之中，在股票配置上可能会偏保守，可能会优先考虑低估值、高股息、股价较平稳的板块，增量未必很快体现；长期来看，伴随投研能力的完善，客户结构的更加丰富，有望看到股票配置比例的渐渐提高。

分析人士预计，理财子公司有可能在2019年年中正式运营，未来还是以低风险理财产品为主，投资股票等高风险领域短期看还是作为一种补充，但发展将进一步提速。

曾刚表示，理财子公司的投资管理能力建设很难一蹴而就。这既与银行理财业务过往的发展路径有关，也取决于理财子公司

的经营管理机制（激励机制）。“在银行控股的架构下，理财子公司的投资管理与其他资管机构之间仍会有很大的不同。这也决定在短期内，其投资管理能力的建设很难实现全方位的发展，而是聚焦于银行传统优势的领域。”

毕马威金融风险管理咨询合伙人陶进伟表示，现阶段银行理财投资主要集中在标准化以及非标准化债权资产，权益类投资占比较小。未来为了补齐权益类投资短板，银行需要从产品研发、投研、资产组合配置、风控、估值等多方面着力。

刘绍伦认为，净值化管理是未来打造子公司产品的核心理念。类基金产品可作为一个中长期发展目标。另外，固收混合类、权益、商品、衍生品这几大类的产品条线都应该进行相应部署。这需要跟母行互动，在管理体制、产品治理模式方面要有相应配套。

兴业研究分析师孔祥认为，银行理财子公司后续净值化产品创设需要分清不同资管产品线的定位。净值型产品未来要拓展三类：现金管理型产品、定开债基型产品以及混合策略型产品。银行理财净值型产品的创设将是负债久期逐步拉长，资产风险偏好逐步提升的过程。



迈进子公司时代银行理财存量资金搬家难度不可小觑

新华社客户端

2018年12月27日，王立鹏，张希瑜，陶进伟，刘绍伦接受新华社采访

日前，建设银行和中国银行设立理财子公司的申请获得监管部门的批准，我国银行理财市场正式开启子公司时代。

事实上，在2018年，银行理财子公司始终是一个高频词汇，自从2018年3月起，几乎每个月都有数家银行发出拟成立理财子公司的公告。

在业内分析人士看来，未来银行理财子公司的纷纷成立必将重塑规模高达20多万亿元的银行理财市场格局。然而，获批只是“万里长征迈出的第一步”，在正式的筹建过程中，理财子公司还需要更加注重培养投研实力、加强制度建设，同时现有理财存量如何向理财子公司平稳过渡也应该引起银行业的重视。

两大行率先“领证”

在2018年的最后一周，银保监会正式批准建行、中行设立理财子公司申请。这距离两家银行发布拟设立理财子公司公告仅过了一个多月的时间，效率不可谓不高。

毕马威中国银行业主管合伙人王立鹏对此分析认为：“大行率先获批这件事，并不意外，大银行资金实力、基础实力雄厚，是行业的标杆，所以率先获批筹建可以在行业内起到示范作用。”

据统计，截至2018年底，共有26家商业银行公告将设立理财子公司，包括五大行、邮储银行、9家股份制银行、9家城商行以及2家农商行。其中，除中信银行与江苏银行公告较早之外，其余24家银行的公告时间都集中在2018年3月之后，四大行则步调一致的在2018年11月发布公告。

虽然，2018年商业银行推进建立理财子公司进程明显提速，但对相关领域的探索则在此前就已经开始。

“银行理财业务子公司化改革，根植于监管机构鼓励商业银行成熟业务子公司化的背景，尤其是2017年独立法人直销银行的设立更进一步推进了银行成熟业务子公司化进程。”毕马威中国咨询业务总监刘绍伦表示，“如何在母行的体系之内更好

地经营一家独立法人子公司，通过一年左右的探索，除了经营模式外，在法人治理、风险隔离等方面也已经具备了一定的经验，如今的大范围筹建，也成为了一个有章可循的过程。”

“存量+增量”注册资本金要求高

根据监管要求，银行理财子公司最低注册资本为10亿元人民币。从目前提交申请的银行来看，所有银行均满足相关要求。而大行则更是交出了“天价”的注册资本金，根据各行公告，工行拟出资不超过160亿元，建行为不超过150亿元，农行为不超过120亿元，中行拟出资不超过100亿元。

其余拟出资达到百亿级的还有浦发银行，其余银行拟出资均在10亿元至80亿元之间。

“从规模上看，相较证券资管、保险资管等，银行体量要大得多。从产品种类上看，银行理财子公司的产品也将更为丰富，这也将使未来银行理财子公司的产品会有一定的波动，所以注册资本金高，净资产实力雄厚一些，对开展业务是有帮助的。”王立鹏表示。

具体而言，各行银行理财子公司在未来不仅要承接目前母行资管业务的存量，而且未来还可能出现数目可观的增量，这都对银行理财子公司的注册资本金提出了更高的要求。

“银行理财子公司成立后，一方面，会有大量的资管业务存量从母行转移到子公司。另一方面，银行理财子公司的客户准入门槛较之前有所降低，购买产品的限制也有所减少，未来的客户增量或将比较快，综合两方面因素，也需要理财子公司自身具备较高的资本金。”刘绍伦表示。

值得注意的是，较高的注册资本金也意味着将消耗银行的核心一级资本，而资本充足率的下降也势必在一定程度上导致银行信贷规模的下降。然而，对于这种情况的担心，王立鹏则认为没有太大的必要，他表示：“理财子公司虽然会占有一定的资本，但相较于银行庞大的资本规模，拿出的资本金对信贷规模的影响非常有限。同时，理财子公司未来的一些投资，也可以为实体经济提供信贷支持。”

金融科技将找到更多助力点

近年来金融科技在金融业务领域的应用越来越广泛，各主要商业银行业先后将金融科技提升到战略高度。作为一种探索，同样是独立法人的银行科技子公司在 2018 年也纷纷落地，在银行理财子公司成立之后，二者又会发生怎样的化学反应？

对此，王立鹏认为：“金融科技在资管业务的资产端和负债端都有许多助力点。在负债端，智能投顾、精准营销、客户肖像的刻画、智能产品的推介，都需要技术；在资产端，智能投研、优质项目的选择、资产端的大数据风控都可以应用金融科技。另外，理财子公司整个 IT 平台的云化、智能化以及大数据平台的搭建，都是金融科技的发力点。”

成立金融科技子公司主要目的是把金融科技部门公司化、法人化，独立以后的银行科技子公司更便于在一个新的环境下设计创新的管理机制。王立鹏进一步表示：“比如引入投资人、走向资本市场等。可以使金融科技创新的平台更加扎实。同时，服务于母行的金融科技技术还可以对外输出，有利于增加活力。”

而银行成立理财子公司的初衷，更多的是希望将理财业务做好。“未来银行科技子公司或将成为理财子公司的技术提供方。”王立鹏说。

同时具备独立法人资格的科技子公司和理财子公司，未来在金融科技的应用上也或将更加灵活。“在原有体制下，出于风控的考量，一些技术创新的突破性没有那么强，这并不是因为技术本身，而是从管理的角度考虑。子公司就是一块全新的‘土壤’，理财子公司的‘土壤’里‘装’的是理财业务，科技子公司里‘装’的是科技能力，风险都与母行隔离，科技的能力也将更高效地提升业务水平。”刘绍伦表示。

筹建过程的复杂度不可忽视

“很多人都会关注银行理财子公司成立之后会带来哪些变化，但事实上，银行理财子公司的筹建过程本身就是一个非常复杂的过程。”毕马威中国金融税务主管合伙人张希瑜表示。

以税收方面为例，张希瑜表示：“一般的公司只需要考虑增量，而在银行理财子公司筹建过程中，除了增量外，存量资金的承接问题也是需要考虑的，表内的资产和表外的资产都要从母行‘换手’到理财子公司，在税务方面是一个转让的过程，目前有一些相应的政策，但在政策落地的过程中并不那么简单。如果筹建时有疏忽，很可能造成理财子公司一开业，母行就要先付出一笔税务成本。”

银行成立理财子公司，最终还是要将更好的金融理财产品提供给广大投资者，而随着理财市场即将产生的变化，投资者教育也将上升到新的高度。

对此，王立鹏认为，未来在投资者教育方面应该关注下四个方面：“首先，必须提高对投资者教育的认识，独立的理财子公司成立之后，打破‘刚性兑付’就箭在弦上了，要让老百姓认识到银行理财不是存款；其次，监管的指引非常必要和关键，银行作为销售者，必然存在一定的利益关系，所以法规的规范十分必要；第三，要善于利用新技术手段，例如利用大数据对投资者进行更合理地分析，避免把风险较高的产品销售给不合适的投资者；此外，要更加重视信息披露，如果信息披露不充分，理财产品的提供者要承担一部分责任。”

而在未来的投资中，毕马威金融风险管理合伙人陶进伟建议投资者：“过去投资者在购买银行理财时，更加注重收益，而未来必须注意平衡风险和收益，高收益必然伴随高风险。其次，在选择管理人的时候，要更加关注理财子公司的投研能力，这可以从过往的业绩得到一些信息。提升自身的投资能力才能跟得上理财市场的变化，这也是对自己的投资负责任。”



毕马威：理顺关系降低 银行理财子公司成本

中国证券报

2018年12月27日，张希瑜，陶进伟接受中国证券报采访

毕马威中国银行理财子公司专题工作组相关人士近日接受中国证券报记者采访时表示，未来理财子公司成立后，与母行的销售渠道需要理顺管理思路，包括配合机制、工作流程以及激励考核机制。另外，理财子公司还应与母行的资产推介以及风控体系形成良性互动。在税收方面，要关注税收政策的优惠、如何适用及落地，尽量把相应的税收成本降到最低。

理顺子公司与母行部门间关系

“理财子公司与银行渠道部门之间的关系需要理顺。现在银行自主管理的理财产品，其销售主要是依托自己的销售渠道。子公司成立后，其对母行销售渠道的依赖短期内没办法摆脱。”毕马威中国金融风险管理咨询合伙人陶进伟表示，在此前提下，子公司跟母行的销售渠道需要理顺管理思路，包括配合机制、工作流程以及激励考核机制。同时，理财子公司除了依托母行销售渠道外，还需要积极拓展其他渠道，如同业银行的销售渠道。

对于理财子公司如何与母行其他部门实现良性互动，陶进伟称，除销售渠道外，理财子公司与母行之间的互动还包括资产推介以及风控体系。在风控体系方面，理财子公司短期内需要依托母行的风控技术、人员和系统，以此为基础完善理财子公司独立的风控体系。在资产推介方面，分行向理财子公司推介资产的模式可能延续。同时，以成立理财子公司为契机，母行在集团范围内整合资管牌照，打造资产管理平台可能成为趋势。

“理顺理财子公司与母行在销售、投资以及风控等方面的互动关系，本质上是选择集团对理财子公司的管控模式，管控模式应该考虑过渡性安排。”陶进伟认为，短期来看，由于理财子公司治理架构、管理体系、制度流程、人员以及信息系统相对薄弱，母行采用强管控模式，有利于理财子公司在初创阶段的

平稳发展，避免“硬”脱钩。中长期来看，随着理财子公司的运行体系的日臻完善，母行可适度放宽管控力度，主要通过战略管控模式管理理财子公司。

多维度降低税收成本

在理财子公司设立及运营过程中，也需要注意降低税收成本。毕马威中国金融业税务主管合伙人张希瑜介绍，在设立过程中，理财子公司的产品和业务需从母行承继，这是一个存量转移的过程。在此过程中，不可避免地涉及到母行要把一些产品从自身报表或管理体系上划转到理财子公司，其中一部分自营资产在划转的过程中存在税收成本，可能包括所得税、增值税、印花税。

“应避免在存量资产划转过程中出现公司还没成立，就已经要交大量划转环节税的情况，尽量把相应的税收成本降到最低。”张希瑜表示，需要关注的问题包括：哪些政策可以降低税负、这些政策如何去适用、这些税收政策如何与会计报表相互挂钩和协调，以及这些政策如何向税务局报批落地。

在子公司成立后正常运营的过程中，张希瑜表示，应该关注自身的税收成本和风险端以及税收效率端。从成本端看，140号文（《关于明确金融房地产开发教育辅助服务等增值税政策的通知》）规定，管理人对管理产品产生的收益要交3%的增值税，税后收益再往投资人分配，可能会存在双重征税问题。理财子公司应该梳理相应产品，识别出哪些产品应该交增值税，哪些不应该交，哪些处于模糊地带，进行相应的风险管理和防范。

从效率端看，当前我国对一些特殊产品，比如国债、地方债、铁路债券甚至公募基金，都有很多税收优惠政策，理财子公司在做投资时要充分考虑这些政策。



感谢以下人员对本报告的贡献：

王栋强	金融服务行业咨询经理
侯特	金融服务行业咨询经理
廖声铭	金融服务行业咨询经理
王琢	金融服务行业咨询经理
李瑞丛	银行业审计经理
高美玲	金融服务行业高级顾问

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本刊物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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2019毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所。版权所有，不得转载。在中国印刷。

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。

刊物编号：CN-AD19-0004c

二零一九年三月印刷