



金融服务业

董事会

脉动

(第二期)



2020年10月



# 目录

1

前言

2

董事会高效履职，提升公司治理

3

数据治理：奠基金融机构数字化转型

4

蓬勃生长的中国版监管沙盒





# 前言

一方面，金融科技快速发展，数字金融的发展呈现新的趋势；另一方面，金融机构的业务及合规经营环境愈发复杂。董事会作为金融机构战略决策的中枢和掌舵人，金融创新与金融稳定之间的平衡成为其需要关注的重点事项。加强数字金融基础设施建设，以及利用“监管沙盒”机制，为金融科技创新应用提供更为安全便捷的环境，成为金融机构在业务模式、技术流程及金融产品方面实现创新，并有效管理风险的良好实践。

《董事会脉动》旨在协助金融机构董事会及时捕捉监管环境与市场变化，洞悉金融业热点事件与新兴风险，分享国内外金融同业先进管理实践，为金融机构稳健经营、持续发展建言献策。





# 董事会高效 履职，提升 公司治理



## 董事会履职已成为各金融机构关注的焦点与重要的合规达标对象

近年来，巴塞尔委员会、OECD等国际组织及各国监管机构陆续出台了针对于金融机构董事会履职的监管原则和要求，各界对于董事会在公司治理、战略发展等重要议题中的角色给予了更高的期望。

经济合作与发展组织 (OECD) 于1999年首次发布《OECD公司治理原则》，该原则就董事会在金融机构公司治理中的主要职责进行了陈述，并且成为了全球范围内政策制定者、投资人、公司和其他利益相关者在探讨董事会基本职责时所遵照的国际基准。在2015年修订稿中，OECD进一步明确了董事会的关键职责，同时强调董事会运作评估的重要性，其中包括：

- 审议、指引公司经济战略，重要的行变规划，风险管理政策和流程，年度预算和商业计划；设定绩效目标；监督战略实施和公司绩效；并审查重要的资本开支，收购和资产剥离；
- 监督公司治理实践的有效性，并在必要时加以调整；
- 在必要时，遴选、补偿、监督、替换关键高管，并监督继任规划；
- 使关键高管和董事的薪酬与公司 and 股东的长期利益相一致；
- 确保制定正式、透明的董事会提名和选举流程；
- 监督和管理管理层、董事会成员和股东间的潜在利益冲突，包括滥用公司资产、滥用关联方交易；
- 确保公司会计和财务报告系统（包括独立审计）的完整性，并确保适当的管理控制系统到位，特别是风险管理系统、财务和经营控制系统，以及合规系统；
- 监督披露和沟通流程。

从国内的监管来看，董事会亦面临着内容分布广泛且专业程度较高的履职要求。监管机构不断出台和完善金融机构公司治理的各项监管要求，从构建科学的公司治理架构，到明确董事会各项履职要求和评价体系，对董事会各项权利和义务的全面性和制衡有效性的要求愈发清晰和明确，董事会高效地尽职履责已成为实现卓越公司治理的重要保障。以董事会风险管理履职为例，截至2019年末，中国人民银行、中国银保监会、国家外汇管理局等主要金融监管机构现行有效的监管法规中，涉及董事会及相关委员会风险管理履职要求的监管文件共40余份，履职要求近200条。上述履职要求从覆盖面来看，涵盖了全面风险管理、各类专项风险管理、重点业务经营与风险管理等领域；从履职的类型和履职形式来看，涵盖了组织架构与体系的建设、政策制度的制定、基本性制度与重要策略的审议审批、日常定期与不定期的监督指导等。

概括来看，董事会在发挥其战略引领作用的过程中，履职事项涉及“建立制定类”、“审议审批类”、“日常监督类”以及“参与指导类”等多个方面。在业务及合规经营环境日趋复杂的背景下，如何全面、深入、专业地满足履职要求，对金融机构的董事会提出极大挑战。

建立制定类	审议审批类	日常监督类	参与指导类
<ul style="list-style-type: none"> <li>建立机构的管理基调、控制环境和治理架构，并对机构的管理结果承担最终责任，包括企业文化、管理理念、价值观念的建设推广等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对超管理层权限的业务、管理事项进行审批，包括公司战略、业务转型、风险管理政策、风险偏好、压力测试、大额业务、关联交易、信息披露等重大事项</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对管理层的日常管理情况和实施效果进行监督和评价，包括各类风险管理、资本管理、高风险业务运营情况等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解和积极参与机构的高风险或新兴发展领域，包括信息科技规划和安全管理、金融创新活动等，并利用其专业能力给予指导</li> </ul>

## 董事会面临诸多履职挑战，高效履职难度较大

当前，董事会在顶层战略及转型设计、监管合规及风险管理、财务、绩效及长期发展等方面履职的过程中，往往存在履职不充分或履职效果不佳的情况。领导作用发挥受到限制，监管机构也多次针对董事会履职的相关问题做出行政处罚。董事会履职问题主要体现于十个方面：

首先，**未能有效发挥战略价值**：董事会履职体系形同虚设，或花费大量时间在程序合规及预算等低价值工作，未及时承担战略转型方向、价值型风险管理等高附加价值的职能；

第二，**战略制定及决策效率低**：由于缺乏专业能力、缺少对业务数据的深入分析或外部专业资源的支持，在设计顶层战略方案的过程中存在困难；

第三，**战略监督执行能力不足**：缺乏专业董事高度参与战略制定与执行，且对战略转型效果缺乏有效评估；

第四，**风险管理价值挖掘不足**：仍以合规达标为底线开展风险管理，未能建立以实现风险调整后收益最大化为核心的“价值型”全面风险管理体系；

第五，**管理监控机制缺失**：未能形成管理层与治理层之间的有效报告与审查机制，决策过程能够获取的有效信息存在不足；

第六，**专业性、参与度不足**：董事背景多元化程度不足，欠缺监督履职专业能力或行业经验，无法有效参与决策、管理与监督活动；

第七，**缺乏畅通沟通机制**：低频定期的董事会会议无法满足快速迭代的市场需求，难以深入了解、评估、监督与决策；



第八，**治理架构不清晰**：董事会与管理层分工不明确，缺乏分工协同效应；

第九，**信息技术落后**：信息技术运用程度低，难以为董事会发挥监督职能提供技术支持；

最后，**履职时间精力不足**：董事应注重对业务实施的深入了解，在履行监督管理职责过程中需投入较多精力。

我们深入剖析了上述董事会履职过程中存在的问题，将其归纳为以下三项机制性的根本原因：

### **根因一：对董事会履职要点的全面梳理和专业解读不足，导致董事会履职缺位**

厘清履职要点是董事会高效履职的基础。我国金融机构董事会履职的各项关键要求主要来源于监管机构的监管文件以及国家相关法律法规，覆盖了从战略规划、薪酬考核、关联交易管理、风险管理，到消费者权益保护、信息披露、科技发展等方面。缺乏对监管规则中针对董事会履职事项的全面梳理与专业解读分析，金融机构则难以将相应的履职要点落实到董事会的日常管理和监督工作任务中，易导致董事会履职的缺位，出现关键决策流程缺失、重要事项未能有效监督等问题。

### **根因二：董事会独立监督机制不足，信息沟通渠道单一，缺乏客观、全面的履职基础**

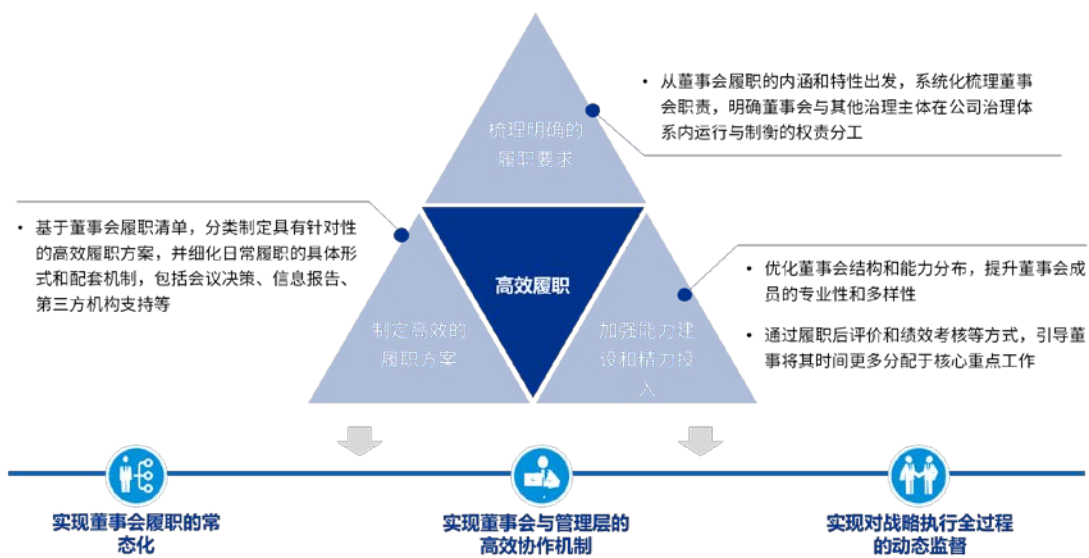
建立独立的监督机制是董事会高效履职的核心。国内金融机构的董事会在履职过程中，能够切实开展的独立调研、监督和评价工作相对较少也流于宽泛，其覆盖面、深入程度以及独立性均存在一定局限性。除执行董事以外，董事会中的其他董事大多通过管理层定期汇报的方式，了解机构战略执行与经营管理的基本情况，信息获取渠道较为单一。董事会履职及做出管理决策所需要的信息基础不足，对董事会发挥独立监督和战略引领作用形成制约。

### **根因三：董事会专业能力存在缺失，独立董事未有效发挥专业支撑作用**

董事的专业能力与精力投入是董事会高效履职的关键要素。即使建立了完善的董事会履职机制及管理层报告机制，由于董事会及专门委员会的人员结构相对单一、专业能力及背景多元化程度不足，董事在审议和决策重要事项的过程中存在履职无法到位的情况，导致审议和决策程序流于形式。例如，在有关机构的战略转型方向、发展策略、风险偏好等重要领域，董事存在专业能力的欠缺，董事会则难以发挥其“首脑”的价值。

## 新形势下董事会如何高效履职

随着国内外经济环境的快速变化、科技创新所带来的数字化革命，中国金融服务业未来的机遇与挑战并存。金融机构董事会仅仅满足合规达标的底线要求已经无法应对及把握行业变革带来的挑战与机遇，董事会亟需借助更为专业化的治理机制，深入参与经营决策及战略执行。金融机构需要建立与夯实董事会高效履职的“三大支柱”，实现董事会履职常态化以及与管理层的高效协作，真正高效发挥董事会的顶层决策与指导作用，带领金融机构在数字化转型、科技创新、风险管理、组织与人才变革等至关重要的领域专业、前瞻、及时地把握机遇、快速转型。



### 支柱一：建立科学合理、有效制衡的履职清单，确保履职“无死角”

从董事会履职的内涵和特性出发，系统化梳理董事会职责，明确董事会与其他治理主体在公司治理体系内运行与制衡的权责分工。

基于监管规则对董事会履职的基本要求，结合金融机构内部长期可持续发展对于董事会职责的需求，梳理形成董事会履职清单，对履职要点进行分类解读，将董事会职责与履职所需要落实的管理事项进行分类及逐条落实，实现履职“无死角”，确保董事会履职“不缺位”、“不越位”。



## 支柱二：建立董事会履职评估体系，并制定明确详细、切实可行的履职方案，实现履职常态化

基于董事会履职清单，金融机构应分类制定具有针对性的高效履职方案，并细化日常履职的具体形式和配套机制，包括会议决策、信息报告、第三方机构支持等。此外，应考虑构建董事会履职评估体系，由监事会或第三方独立机构，对董事会履职效果进行定期评估，识别低效履职领域。从履职形式来看：

**会议决策：**完善董事会组织架构和决策流程，建立各专业线决策事项的对接机制，充分发挥董事会专门委员会的能力。董事会及专门委员会在对提交董事会的议题进行充分的预沟通后再出具专业意见，并最终通过董事会会议进行决议审批，以有效提升董事会履职效果。

**报告机制：**完善董事会信息获取与内部沟通的形式与渠道，在保持与管理层、内部审计、外部审计师的常态化沟通的基础上，董事可通过专项课题、专题汇报、重点事项或机构调研等多种形式，更为独立、全面、及时地获取管理信息，以支持决策履职。

**第三方机构支持：**针对重要管理事项，例如战略转型的落实情况、全面风险管理体系的有效性、新兴风险对机构的影响等，董事会及专门委员会可聘请外部第三方机构，定期或按需开展专项评价工作，并向董事会及专门委员会进行独立汇报，从而借助外部专业力量，形成对董事会履职能力的有效补充。

## 支柱三：加强董事会专业能力建设与精力投入

**专业能力建设：**通过优化董事会结构，为董事会及专门委员会补充具有行业经验、财务、投融资、法律等背景的独立董事，提升董事会成员的专业性和多样性。此外，通过定期组织针对董事的专业培训、考察和调研，帮助董事，尤其是独立董事，更为及时和深入地了解机构的经营和风险管控情况。

**优质精力投入：**根据董事会成员的专、兼职情况，在确保其满足会议出席等最低履职要求的基础上，通过履职后评价和绩效考核等方式，加大董事优质履职时间的投入，引导董事将其时间更多分配于战略讨论、风险管理、公司转型、价值创造等核心重点工作中。

# 数据治理： 奠基金融机构 数字化转型





## 数据治理是挖掘业务价值的重要手段和工具

数据已成为金融机构的核心资产和重要战略资源，是重要的生产因素。在数据驱动的信息化时代，金融机构只有将核心业务数据更好地掌握在手中，才能从中萃取更大的业务价值，进而优化产品管理，拓展市场新渠道，打造金融机构核心竞争力，而数据治理就是挖掘这些价值的重要手段和工具。

金融机构的数据治理指的是金融机构对所拥有的数据资产的治理。但是，并非金融机构所拥有的所有数据都能被称为数据资产，只有其中关乎重大商业利益的数据资源才是数据治理的对象。重要的数据资源可以为金融机构带来显著的商业利润，因此这些数据资产也是金融机构公司资产的重要组成部分。金融机构对数据资产的治理也可以被看作是公司治理的一部分，公司治理中出现的典型问题，在数据治理中也通常会出现。例如，在公司治理中常常会出现的资产所有者和实际经营者相分离的问题在数据治理中也很普遍。数据资产的所有者和实际使用经营者通常不是同一个主体，而且其权属问题也一直备受争议。此外，与公司治理相似，数据治理也需要在金融机构战略层面从上至下进行推动，通过建立组织架构，明确董事会、监事会、高级管理层及内设部门等职责要求，制定和实施系统化的制度、流程和方法，确保数据统一管理、高效运行，并在经营管理中充分发挥价值的动态过程。在监管层面，2018年5月21日，中国银行保险监督管理委员会正式发布了《银行业金融机构数据治理指引》，要求银行业金融机构应当将数据治理纳入公司治理范畴，建立自上而下、协调一致的数据治理体系；并根据数据治理情况评价公司治理水平，甚至与监管评级挂钩。

在全球信息化快速发展的大背景下，数字化转型已经成为各金融机构面临的最为迫切的任务之一。数据战略的制定是数字化转型工作开展的首要工作，也是最为重要的工作。数据战略是组织开展数据工作的愿景、目的、目标和原则，是组织开展各项数据相关工作的宗旨和指引，同时也引领了金融机构数据治理的方向。金融机构在制定数据战略时，首先需要明确数据战略规划，即明确金融机构数据管理的愿景和目标。在此基础上，为了保证数据战略目标的可执行、可落地，应结合现状与愿景之间的差距分析制定战略任务，并明确实施路径。后续，通过进行定量和定性的衡量，回顾和考核数据战略任务的完成情况。

## 数据资产盘点——数据治理先行任务

数据资产盘点工作是数据治理的先行任务。数据资产盘点旨在解决“有什么”（数据资产）的问题，为后续“用什么”（数据资产）、“如何用”（数据资产）奠定基础。数据资产盘点工作的工作目标主要有四点，一是通过对关键系统关键数据资源的梳理，形成金融机构数据资产目录；二是通过数据资产盘点，推进金融机构数据整合共享以及相关标准化工作；三是分析总结金融机构数据资产现状及问题，开展治理工作，提升数据质量；四是以体现数据价值为目标，推进数据资产使用，实现数据价值最大化。数据资产盘点工作可以遵循“盘”、“规”、“治”、“用”的工作思路开展：

首先，“盘”：从金融机构现有业务系统和数据出发，盘点数据资产，在该项工作中主要解决“要什么”、“有什么”和“在哪里”这三个问题，形成金融机构数据资产框架和数据资产目录，支持建立全面覆盖的金融机构级数据资产地图。

其次，“规”：基于金融机构数据规范，明确数据管理目标，以目标为导向，识别四个方面的“规范性差距”。其一，范围差距，即从业务价值、同业输入的角度，识别数据资产的“缺口”；其二，标准化差距，即数据资产是否存在不满足数据标准的情况；其三，质量差距：即数据资产是否满足质量管控要求；其四，自动化差距：即是否存在手工数据。

第三，“治”：基于“规范性差距”，结合数据管理的现状，建立数据质量提升规划，分阶段提升数据质量。

最后，“用”：规划设计应用模式，应用场景，解决数据“价值实现”的目的。

## 数据规范——打通数据壁垒，加强数据共享

数据规范是指针对金融机构所拥有的不同的数据类别，制定相应需要遵守的标准要求。如同字典，数据规范有数据的明确解释与定义，它可以使不同行业、不同背景的人对同一个事物产生相同的认识，是有效沟通交流的基础；如同交通规则，为了使数据的交互、整合、使用更加流畅，数据间的问题和冲突将大大减少，所有数据都应遵循一个统一的标准体系，数据规范是数据共享和使用基石。

目前大多数金融机构的系统建设为“烟囱式”，各个系统如同烟筒一样独立支持业务应用，仅在功能层面有少许交互，而金融机构亦未建立统一的数据汇总、整合平台，导致各个系统之间的数据壁垒严重，数据无法释放价值。



为降低因缺乏数据规范造成的不良影响，可从以下两点入手：

第一，金融机构应建立统一的、权威的数据规范，即数据标准。数据标准从业务属性、技术属性和管理属性三方面定义了数据分类、数据标准名称、业务定义、取值范围、数据类型、数据长度、数据定义部门等内容，阐明了数据是“应该是什么”的问题。

第二，金融机构应在系统开发中落实数据标准，保证从新系统中产生的数据可以满足数据规范要求。具体的流程包括：在需求提出阶段，审查数据需求是否符合数据标准要求；在需求设计及系统开发阶段，严格遵守数据标准进行系统设计及开发；在测试阶段，纳入数据规范测试，检查数据规范的落实情况。通过以上机制，从技术流程控制角度，保证了新建系统中的数据满足规范要求。针对已有系统中不满足数据标准的情况，应适时开展系统改造，在系统层面落地数据标准，保证已有系统增量数据的规范性；对于存量数据，可根据需要进行存量数据的专项整改。

## 构建数据治理三道防线，实现数据闭环管控

“数据治理三道防线”是数据管理的组织架构，是数据管理全面化、体系化的具体体现。越来越多的领先金融机构认可“三道防线”是数据治理架构的最佳实践。

“三道防线”中的第一道防线为业务管理条线，主要负责本业务管理条线的数据治理，实施数据源头管控，负责相关业务制度的制订、执行、日常检查和持续改进，管理业务领域数据源，落实数据质量控制机制，执行数据治理相关工作要求，及时收集业务管理条线的数据问题和数据需求，动态调整制度、流程、数据控制措施，提出数据治理体系和数据管理工作提升建议。

第二道防线为数据治理管理条线，主要负责实施数据治理体系建设，协调落实数据管理运行机制，制定和实施系统化的制度、流程和方法，发挥其对一线部门的设计、管理、控制、指导和监督作用，实现数据统一管理和有效运营，组织推动数据在金融机构经营管理流程中发挥作用；并对条线的风险进行识别、计量、监测和控制，将数据治理融入到业务流程、产品创新和日常管理当中，提升第二道防线穿透式数据风险管控效果。

第三道防线为审计监督条线，应以促进金融机构经营目标 and 数据战略的实现为出发点，强化以数据问题为导向的内部审计和检查，对重点业务和管理领域开展检查，揭示重大违法违规数据问题和重大数据风险，对金融机构数据治理状况进行再评估；对第一、二道防线的管理措施和效果进行再评估、再监督；对数据治理的整体有效性进行再评估；向董事会和高级管理层提出独立的建议和报告，并建立常态化整改持续跟踪机制，强化审计成果利用。

“数据治理三道防线”融合了金融机构前、中、后台的部门和人员，只有各负其责，加强“三道防线”的沟通联系，形成合力，实现信息共享、联动互动、合理覆盖，才能建成有效的全面数据治理体系，切实提升数据管理水平，充分释放数据价值。

在“三道防线”的架构中还需要明确董事会、监事会、高级管理层和相关职能的职责分工，建立多层次、相互衔接的运行机制。其中，董事会作为数据治理的最高决策机构，对数据治理承担最终责任。其次，由高级管理层负责建立数据治理体系，制定和实施问责和激励机制，组织评估数据治理的有效性和执行情况，保障数据治理资源配置，并定期向董事会报告。第三，在董事会或高级管理层下设立数据治理委员会和首席数据官，审批数据战略及与数据治理相关的重大事项。

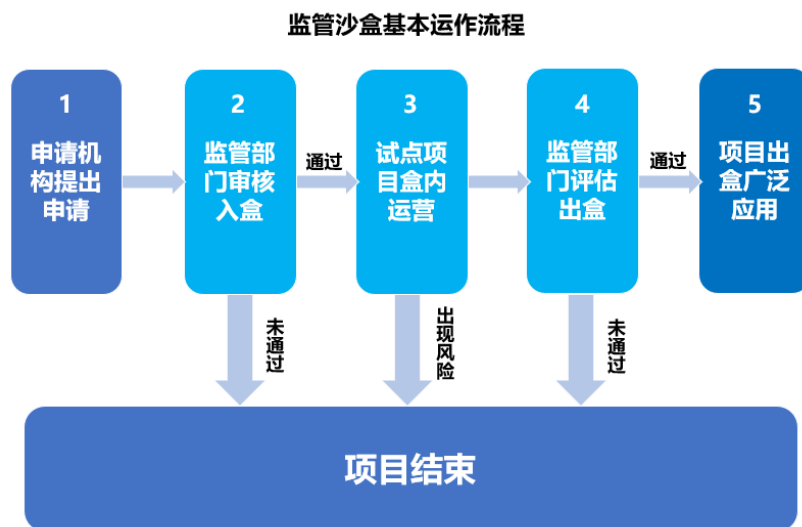
除了完善的管理制度和流程，金融机构也需要数据管控技术工具，来保障数据治理日常管理工作的规范运转，提高金融机构资产管理和数据化运营水平。目前，数据管控技术在不同行业中的运用呈现出向可视化、自助化、智能化、微服务化和云化发展的趋势，值得金融机构关注。



# 蓬勃生长的 中国版监管 沙盒

## “监管沙盒”的起源与在中国的发展

“监管沙盒”是提供给企业的一个安全空间，在这个空间中，企业可以测试其创新性的产品、服务和商业模式，而不会因从事所述的活动立即招致监管后果，它首见于2015年3月的英国政府科学办公室的科学报告。这种模式相当于是政府给予金融科技企业的一种特权，在不忽视消费者权益的同时，在“监管沙盒”内降低对企业的监管力度，给予企业非常大的创新空间，促进金融科技企业的发展。“监管沙盒”的主要运作流程如下图所示，包含完整的准入、运营和退出环节，并在审核未通过以及风险暴露时强制终止项目。



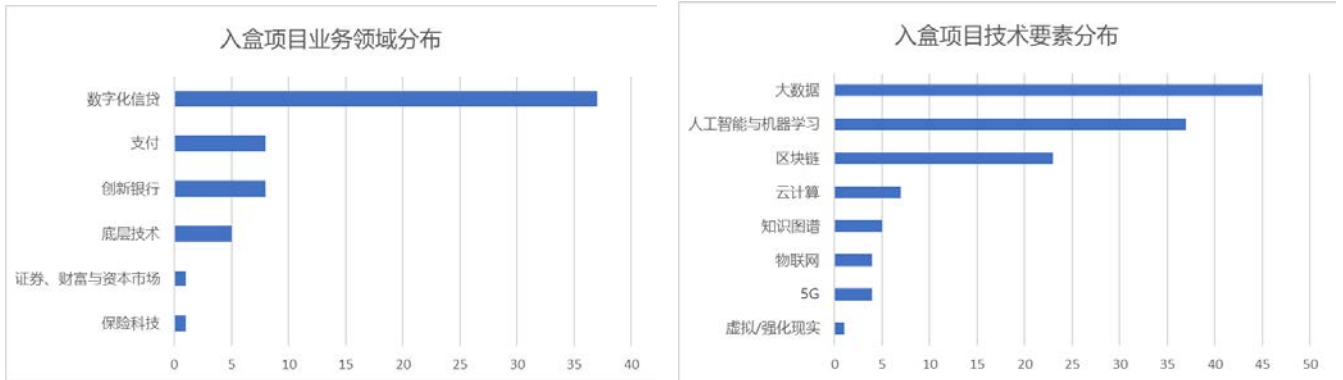
自2016年5月英国金融行为监管局正式启动“监管沙盒”机制以来，众多国家及地区纷纷将其引入自身金融科技发展战略中，通过本土化改造形成了完备成熟的“监管沙盒”机制。2019年12月，中国人民银行正式启动金融科技创新监管试点工作，中国版“监管沙盒”机制正式启动。

截至2020年9月30日，北京、上海、深圳、重庆、苏州、杭州、雄安新区、成都和广州9个试点城市全部公示了入盒项目清单及附属申请文件，共涉及60个项目。通过分析比较入盒项目公示的申请文件，现有项目的申请声明主要包括以下内容：项目的基本信息和服务信息；合法合规性和技术安全评估；风险防控与补偿措施；投诉响应机制等。

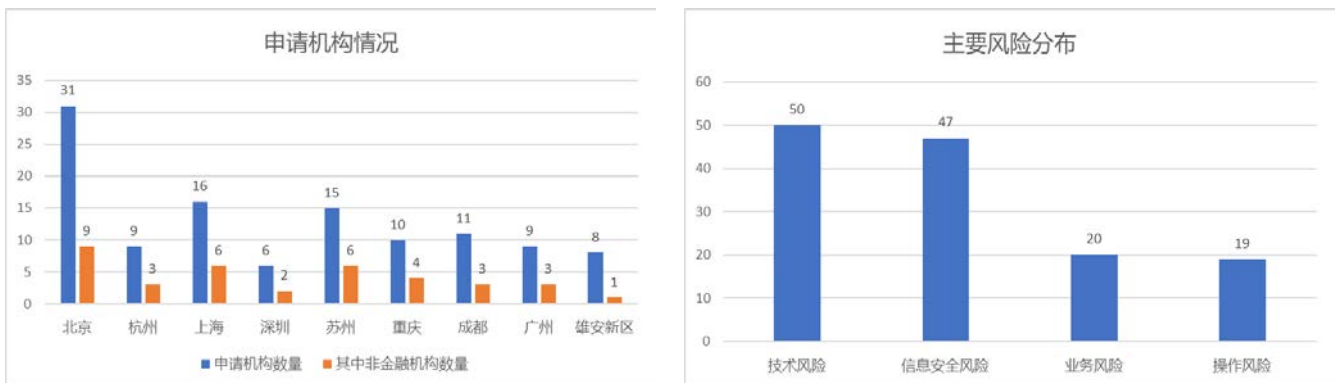
从入盒项目地域分布来看，目前公布的试点主要集中于经济和金融环境较发达的直辖市和经济区域。随着中国人民银行《金融科技三年规划》的持续贯彻和继续发展，未来试点将会覆盖大部分省会城市和直辖市，届时项目的地域分布导向将从试点地域分布转向各地区项目储备导向或热点技术聚集区域。



从项目业务领域和技术要素分布来看，目前入盒项目以数字化信贷、支付、创新银行等银行业相关业务为主，涉及的技术要素主要集中于发展较为成熟的技术，如大数据和人工智能等，这些同时也是银行业及相关产业应用度最广的几项技术。随着未来更多技术发展应用阶段，金融科技创新的重点行业可能迁移，入盒项目的技术要素分布形态也会逐渐产生变化。



从申请机构情况来看，大部分为现有持牌金融机构，同时也存在部分非金融机构进行联合申报，与相关业务领域的金融机构合作开发。在申请项目的金融机构中，数量超过75%的机构为银行业企业，包括国有大型银行，商业银行，城商行等。鉴于目前市场上金融科技企业仍是技术创新的主力军，未来各金融机构在加强自身创新开发能力的同时，也应积极与外部金融科技企业或同生态环境企业互相合作、学习，从而加快技术创新步伐，尽快实现相关技术的迭代。



从项目风险来看，目前入盒项目所提示和应对的风险主要包括技术风险、信息安全风险、业务风险和操作风险。并且将近50个项目都对技术风险和信息安全风险作出了提示，尽管当下大数据等技术已经相当成熟，但在实际业务场景中的应用还是需要谨慎对待，目前入盒项目的技术要素高度集中于大数据和人工智能，应用中获取和产生的海量数据也带来了信息安全的相关问题。相比于业务风险和操作风险，此两类与科技相关的风险成为入盒筛选过程中的重点关注对象。

## “监管沙盒”成为金融生态体系中的各方互动的焦点

作为监管和创新的“平衡点”，“监管沙盒”也将成为金融生态体系中的各方互动的焦点，在这个生态体系中，政府、监管、企业与专业服务机构的作用将会愈加重要，也更加需要作出反馈和应对之策。

从地方政府的角度看，争取进入“监管沙盒”试点的确对于城市创新及经济发展具备一定的带动作用。但也需注意到，入选“监管沙盒”试点并非目的，而是城市金融科技生态发展到一定阶段的必然成果。各地政府应加快金融科技产业布局，聚力于创新主体的培育，推动市场开放和国际化水平，强化金融科技基础设施建设，塑造城市金融科技品牌与标杆项目。

从监管层面来看，“以技术示范驱动创新”与“以信息穿透和保护控制金融与技术风险”是其最为主要的两大关切点。监管机构应加强与申请项目的沟通和引导，大力发展监管科技，并加强技术和信息安全的管理与保护能力。

申请机构应明确主体责任，提高与监管机构的沟通效果；加强金融信息保护，防范把控金融风险；构建科技风险监测体系，着重加强科技风险应对。

中介机构贴近一线市场，拥有广泛客户资源，可持续提供深刻的行业洞察与多领域业务。解决方案，方便搭建专业合作与交流平台。与中介机构的积极合作将极大的提高各方运行效率和产出规模。



# 联系我们：



**陶匡淳**  
毕马威亚太区及中国主席  
[honson.to@kpmg.com](mailto:honson.to@kpmg.com)



**张楚东**  
毕马威中国金融服务业咨询  
主管合伙人  
[tony.cheung@kpmg.com](mailto:tony.cheung@kpmg.com)



**陈少东**  
毕马威中国金融服务业审计  
主管合伙人  
[thomas.chan@kpmg.com](mailto:thomas.chan@kpmg.com)



**徐捷**  
毕马威中国金融服务业治理  
与风险咨询服务主管合伙人  
[jessica.xu@kpmg.com](mailto:jessica.xu@kpmg.com)



**陈立节**  
毕马威中国数据治理服务主管合伙人  
[felix.chen@kpmg.com](mailto:felix.chen@kpmg.com)



**黄艾舟**  
毕马威中国金融科技主管合伙人  
[andrew.huang@kpmg.com](mailto:andrew.huang@kpmg.com)



**罗森**  
毕马威中国金融服务业治理  
与风险咨询服务总监  
[medivh.luo@kpmg.com](mailto:medivh.luo@kpmg.com)

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://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/en/home/about/offices.html>

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。

© 2020 毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。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注册商标或商标。