



金融业

董事会

脉动

(第四期)

2021年9月

目录

1

前言

2

金融监管新热点—并表管理

3

聚焦气候变化，应对气候风险挑战

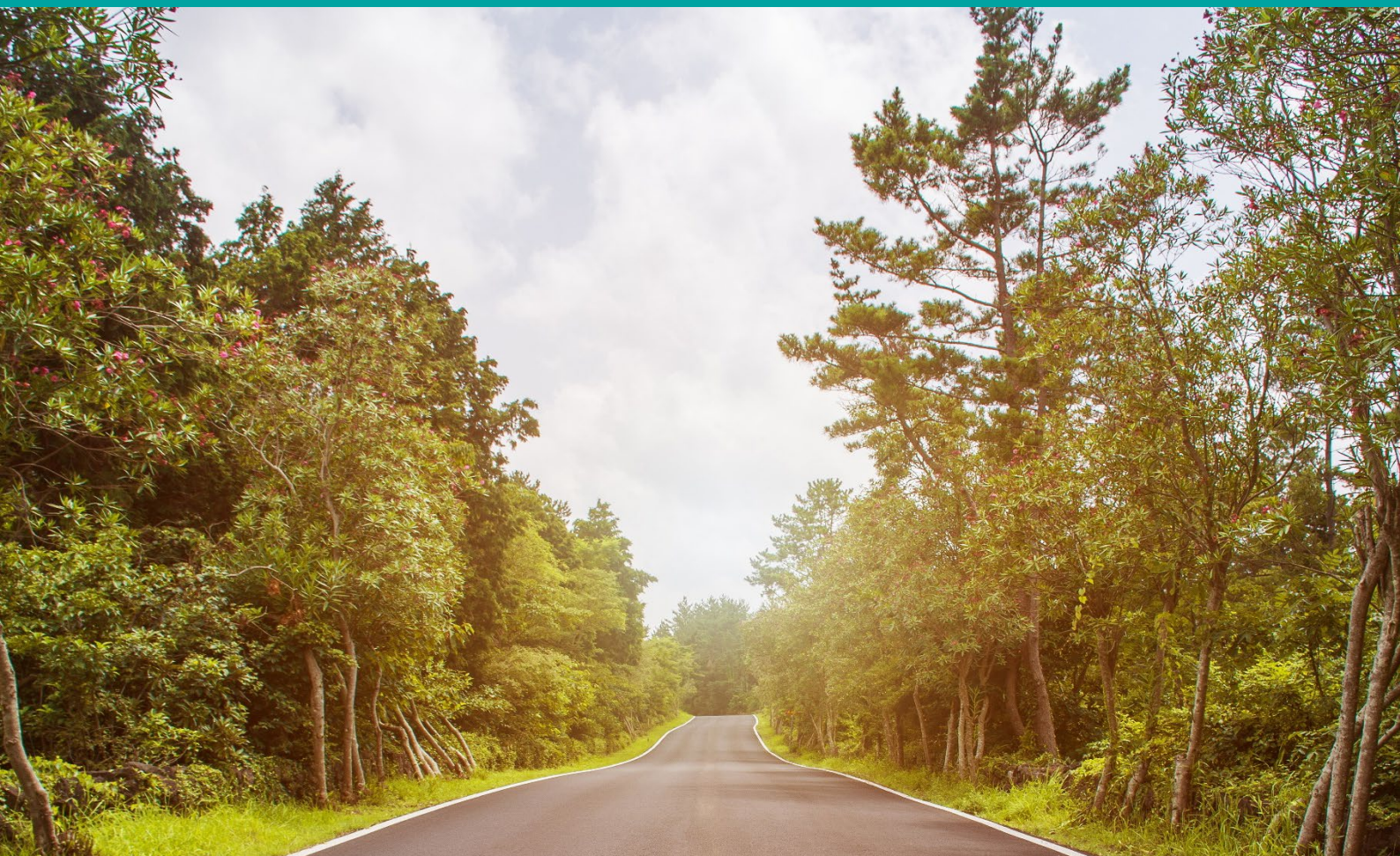
4

第三方风险管理

前言

随着监管升级、新兴技术的涌现、以及业务和运营模式的转变，金融机构付出更高的合规成本，需要应对因利率走低、资本和流动性要求增长等因素带来的权益回报压力，更需要提升风险管理的效力与效率。金融机构应更高效地协调业务和风险流程和资源，更频繁地评估风险，以及时识别和应对新兴风险对战略实施的影响。

《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。在本期中，在监管热点方面，我们将探讨并表管理对金融机构战略、组织、管理手段、数据、信息系统的影响。在新兴风险领域，我们将分析气候风险、第三方风险对金融机构带来的挑战，以及风险管理的破局之道。



金融监管新 热点—并表 管理



对并表管理的监管趋严

随着我国金融监管不断向“趋严、趋实”方向发展，金融市场各细分行业，包括银行、信托、证券、保险、租赁等几乎所有金融业态，面临的不确定性和不稳定性更加突出。无论在宏观层面还是微观层面，本轮强监管周期都释放出明确的信号。首先，在宏观层面上，随着人民银行“三定”方案落地以及《中国人民银行法》及《商业银行法》“两法”大修，“伞形”监管格局已初步成型；其次，在微观层面上，银保监会和证监会对各类金融机构的监管检查在频率及细致程度上都有所上升，行政处罚信息发布频繁，罚单金额不断刷新历史记录。

在强监管的大背景下，以应对过度金融创新导致系统性风险和“跨业、跨境、跨机构”风险传导为目标、以“全覆盖、强穿透、控风险、促协同”为主要特点的并表监管，已经成为宏观审慎监管的核心工具之一。

国内的银行集团、金融控股集团、保险集团及金融资产管理公司均已形成涵盖财务并表、风险并表和资本并表，层次较为清晰、框架较为完整、手段较为丰富的并表监管框架。

监管机构	监管对象	监管文件	监管要求
央行	金融控股公司	《金融控股公司监督管理试行办法》（2020年）	包括市场准入许可、股东资质监管、资本来源和资金运用监管、股权结构管理、公司治理和关联交易、风险“防火墙”等六个方面
分业监管机构	银行集团	《商业银行并表管理与监管指引》（2014年）	包括并表管理范围、全面风险管理、内部交易管理、业务协同、公司治理、资本管理、集中度管理、风险隔离等八个方面
	保险集团	《保险集团并表监管指引》（2014年）	包括并表监管范围、资产负债管理、集团结构、公司治理、风险管理、内部交易、偿付能力、流动性风险等八个方面
	基金公司	《基金管理公司子公司管理规定》（2016年）	包括控股比例、公司治理、风险管理和内部稽核、风险隔离、协同机制、关联交易、特殊目的实体管理等七个方面
	金融资产管理公司	《金融资产管理公司并表监管指引（试行）》（2011年）	包括并表监管范围、最低资本与杠杆率管理、集团内部交易、大额风险暴露、集团内部交易管理、流动性风险、公司治理、风险控制、信息系统管理、战略与声誉风险、信息披露管理等十个方面

从行业上看，银行业最先启动了并表管理监管，其次是金融资产管理公司，之后逐步发展到保险集团和证券公司，对于金融控股公司的监管，在近三年才成为关注重点。金融业的经营具有外部性强、影响面广、风险性高等特点，其发展稳定性和效率直接影响国民经济的运作和发展甚至社会的安定，而银行业作为我国金融体系的核心，其监管往往相对更加严格，监管动态也往往成为其他金融行业监管的风向标。目前，银行集团的并表监管作为标准最高，要求最细，要素最全的监管框架，将成为金融控股公司并表监管的主要对标对象。

整体上看，并表管理具有“广，杂，难”的特点，其中，“广”是针对并表管理的对象而言，业态分布相当广泛；“杂”是针对并表管理的内容而言，涉及业务、财务、风险以及资本管理等若干内容；“难”是针对并表管理的手段而言，要理顺集团与子公司的管控关系和管理边界。

毕马威认为，金融机构可通过“三步走”建立健全并表管理框架，提升集团并表管理能力。

并表管理“三步走”

第一步，搭建集团并表管理有效性评估机制

建立集团并表管理有效性评估机制，应特别关注集团并表管理统筹能力，实质性穿透能力，并表要素管理能力，在并表管理牵头部门、并表要素归口管理部门以及核心一级子公司三个层级上，综合考虑并表管理能力的差异性，并根据评估结果制定具有针对性的提升方案。

并表管理有效性评估方案的建设应遵循先进性、针对性、前瞻性及全面性原则。其中，先进性是指，方案应综合考虑国内外并表管理监管要求及先进实践，确保并表管理评估方案在满足监管要求的基础上，始终保持先进性；针对性是指，方案根据被评估单位的业务特点及管理难度分类设置评估方案及指标，确保评估的公平性；前瞻性是指，方案从集团发展更长远的视角，前瞻性地考虑监管趋势变动及行业发展可能对并表管理带来的问题及挑战，并将这些因素作为评估事项纳入评估方案；全面性是指，方案应从集团管理的视角出发，全面考虑实现集团有效管理的方法及手段，确保评估方案的有效性。

第二步，在有效性评估的基础上，完善并表管理“八要素”

综合来看，并表管理包括并表管理范围、业务协同、公司治理、全面风险管理、资本管理、集中度管理、内部交易及风险隔离等八大要素。

一、并表管理范围

并表管理范围是实施并表管理的基础，分为会计、风险和资本三层并表范围。其中会计并表遵循企业会计准则确定，资本并表由资本监管规定确定。针对风险并表范围，金融机构应当遵循实质重于形式的原则，以控制为基础，充分考虑业务和风险的相关性，合理确定集团并表管理范围。

二、业务协同

业务协同是集团进行并表管理的重要内容。金融机构应当在集团内建立协同机制，发挥协同效应，并从业务协同机制的建设、公司统一战略、综合经营计划、资源共享、业务协作和对外统一合作机构政策等方面设计具体的协同方案。

三、公司治理

公司治理是集团进行并表管理的有效保障，金融机构应建立与集团整体业务性质、规模和复杂程度相适应的且覆盖全部附属机构的集团公司治理架构，明确了各层级应承担的并表管理职责，确保并表管理的有效性。

在实践中，金融集团通常采用“条线化管理，双线汇报”的组织架构进行并表管理。

四、全面风险管理

全面风险管理是集团进行并表管理的有效抓手，并表风险管理应贯穿于风险识别、评估、监测及报告的各个环节，常见的并表风险管理工具包括集团风险偏好及限额、并表风险计量、集团统一风险视图，集团压力测试及子公司风险绩效考核等。

金融机构在进行全面风险管理体系建设时，应遵循“全面覆盖，重点突出”的原则，使全面风险管理体系在集团内实现业务类型、风险类型的全覆盖，同时，对于集团识别出的重大风险进行重点管控。

五、资本管理

资本管理是集团进行并表管理的重要工具，集团资本管理应以并表为基础，明确集团资本管理体系，包括资本管理的组织架构和职责分工，集团资本规划及配置、集团资本计量、集团资本监控及集团资本管理评估和报告等内容。在同业较佳实践中，针对附属机构，可按管控力度和深度分为经营管控型和战略管控型两类，参见下表：

管控类型	管控方式	资本管理区别
经营管控型	管控方法主要包括： 1. 业务层面的管控： <ul style="list-style-type: none">集团统一制定业务及风险管理政策；集团统一确定业务授权标准；集团统一确定资产分类标准；统一由集团业务审查部进行超权限业务的审批、管理。 2. 子公司定期向集团进行风险管理报告。 3. 人员管理：派驻风险总监，对风险总监进行绩效考核。	<ul style="list-style-type: none">经济资本计量基于内部最低资本要求和资本需求进行资本规划和资本配置集团统一压力测试引入内部资本回报率考核指标
战略管控型	以监控和事后报告为主，主要方法包括： 1. 子公司定期向集团进行风险管理报告。 2. 人员管理：委派高级管理人员，对子公司整体进行绩效考核。	<ul style="list-style-type: none">分业监管最低资本计量基于监管最低资本要求和资本需求进行资本规划和资本配置分业压力测试使用分业监管要求指标及内部资本回报率考核指标

六、集中度管理

集中度管理是集团进行并表管理的重要事项，监管机构对于集中度风险提出了明确的监测和管理要求，同时要求金融机构建立统一授信机制确保集中度管理的有效性。金融机构可遵循“多维覆盖、集中管控”的思路，建立集团集中度管理框架。其中，“多维覆盖”是指集中度管理应覆盖集团内各类附属机构及其经营的各类产品和服务，“集中管控”是指集团应建立明确的集中度风险管理方案及工具，统一管理各类集中度风险，包括集团客户识别与统一授信管理等。

七、内部交易

内部交易管理是集团进行并表管理的重要内容，金融机构可通过以下三步，完成集团内部交易管理框架的建设。

- 梳理内部交易规则和管理流程，明确内部交易管理职责分工，并根据监管要求和业务实际，对集团内部交易范围和定义进行梳理，明确内部交易管理流程。
- 完善内部交易管理体系，结合行业较佳实践完善集团内部交易管理架构，逐步规范集团内部交易数据和信息管理标准。
- 落实系统化、集成化管理，分批次推进内部交易系统建设，由人工处理与系统辅助相结合方式，逐步过渡到通过系统进行统一管理。

八、风险隔离

风险隔离是确保集团并表管理有效合规的底线性内容，金融机构应在集团内建立并持续完善内部防火墙体系，及时、准确识别从事跨境跨业经营的附属机构个体和总体风险，并通过审慎隔离股权、管理、业务、人员和信息等措施，有效防范金融风险在银行集团内部跨境、跨业、跨机构传染，实现业务协同与风险隔离的协调统一。

第三步，建立并表管理信息系统

集团并表管理信息系统建设的主要目标为，在依法合规的前提下，集成子公司各类数据信息，基于集团视角形成对子公司业务、财务、风险、资本等视图，为集团专业化、精细化管理提供系统和数据支持。

金融机构可通过以下三个阶段开展集团并表管理信息系统建设：

阶段一，构建集团并表管理平台，搭建集团并表管理系统基本功能，实现手工报表的线上化归集和管理信息的统一归集。

阶段二，扩充系统功能，将并表管理信息系统作为子公司管理的基础工作平台和各类信息的集成平台，逐步提高并表管理系统数据的自动采集率。

阶段三，全面自动化管控，并表管理数据全面自动化获取。

聚焦气候变化，应对气候风险挑战



气候风险挑战的国际背景

近年来，国际上已对商业银行面临的环境风险形成共识，即企业在生产经营活动中向环境排放或使用自然资源的行为对环境产生的影响已经超过环境的承载能力，导致环境日益恶化，使得政府、公众和非政府组织对企业的环境行为要求不断提高，企业环境成本持续上升，面临的环境和社会风险增加，进而给作为企业资金供给者的商业银行或其他金融机构带来风险，包括企业因环境成本上升无力还贷的风险、银行承担污染连带责任的风险、第三方要求损害赔偿的法律风险、声誉风险和不适新的环境要求而失去市场份额的风险等。

多国金融监管机构步调一致，发布监管政策督促银行加速实践气候环境风险管理。2020年，欧洲证券及市场管理局（ESMA）发布《可持续金融战略》，鼓励金融机构管理气候变化带来的金融风险；欧洲央行及欧盟成员国国家主管部门于2020年起草《气候环境风险指南》，旨在尽快给银行机构提供前瞻性和系统方法管理气候环境风险；英格兰银行于2019年发布气候压力测试讨论文件，从信用和市场风险角度评估对银行业务的影响；法国中央银行于2020年公布自愿压力测试计划，计划2021年4月公布结果；新加坡金融管理局于2020年6月发布了关于银行环境风险管理准则的咨询文件，希望银行提高进行气候风险情景分析和压力测试的能力；2020年6月，香港金融管理局发表《绿色及可持续银行业白皮书》，探讨银行业应对气候变化的未来方向，重点落在相关的风险管理工作上。为了更准确评估风险，中国香港金融管理局邀请六家大型的本地系统重要性银行（D-SIB），包括中国工商银行（亚洲）有限公司、恒生银行有限公司、东亚银行有限公司、渣打银行（香港）有限公司、中国银行（香港）有限公司、香港上海汇丰银行有限公司等，自2021年第一季度起开展本地首次气候风险压力测试（“Climate Risk Stress Test, CRST”）。

我国大力推进绿色金融战略和提升气候风险管理能力

2020年9月，习近平主席在联合国大会宣布：“中国将提高国家自主贡献力度，采取更加有力的政策和措施，二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和。”基于这一国家战略部署，中国金融业也提出了相应的绿色金融发展计划。2021年年初，人民银行提出将投入更多资源，跟踪分析环境气候风险对金融稳定的潜在影响，提高环境气候风险的分析和管理能力，同时，积极研究将气候风险纳入我国货币政策与宏观审慎政策“双支柱”调控框架的可行性和框架修正路径。这就要求商业银行开发气候战略和信贷气候轨迹的管理工具，通过将气候风险纳入贷款交易的整体风险评估中，加快银行向绿色转型，与碳中和目标保持一致。此外，更需要通过引入新技术、采用新方法，开展自身政策制度创新、管理创新，才能在众多同业中通过差异化发展脱颖而出。

按照国家层面的部署，绿色金融顶层设计包括资源配置、风险管理、市场定价等三大功能，标准体系、监管和信息披露要求、激励约束机制、产品和市场体系、国际合作空间等五大支柱。商业银行需要以此作为基础和方向，建设绿色金融体系，提升气候风险管理的思路、制度、流程、方法和工具。

绿色金融信息披露是商业银行应对绿色金融监管要求和社会责任的重要内容。上个世纪90年代，国际组织开始呼吁金融机构将环境、社会和治理因素（ESG）纳入对外披露相关信息，以建立透明、公开、公正的绿色金融市场。随着可持续发展理念的深化，ESG 方面的信息披露要求也日益严格，预计未来全球各国ESG 信息披露的要求将会更加严格。金融机构将要求披露一些重要的绿色金融指标，例如碳足迹（每万元贷款碳排放）、贷款绿色指数、绿色评级、绿色金融指数等。在这样的背景下，商业银行需做好准备，尽早建立有效的绿色金融信息披露和评价体系。

绿色金融激励约束机制也是绿色金融体系建设的重要内容，目前可能的措施包括针对低碳行业的再贷款、绿色资产抵押、针对绿色贷款的风险权重优惠等。其中，调整绿色贷款的风险权重，在我国具有较好的基础，可能形成一种绿色金融激励机制，在金融领域广泛实施。专家估计，这项激励措施将覆盖十几万亿的绿色金融资产，相当于0.25%的贷款利息优惠。我国的金融机构应密切关注这一领域的监管要求，积极应对未来推行的绿色金融激励措施。

环境气候风险分析将成为气候风险管理的重要手段

由于气候与环境风险具有不同于传统金融风险的独特特征，具有前瞻性的情景分析与压力测试成为评估气候与环境风险的主要工具。然而，基于气候与环境风险的系统性与复杂性，相关的理论研究与实践仍处于探索与发展阶段。世界各大银行在近年来都在研究环境风险对自身业务发展的影响，但真正利用压力测试的方法从量化角度评价环境风险的研究仍然较少。我国有极少数商业银行开展了气候与环境风险压力测试，大部分金融机构对此仍缺乏认识。

2018年，联合国环境署金融倡议组织（UNEP FI）发起“16家银行试点工作组”，对气候风险中的转型风险与物理风险进行分析。在转型风险方面，工作组首先进行气候情景方案选择，并生成行业层面风险传导路径；其次，根据行业细分认定特定风险驱动因素，结合专家判断以确定所选行业对转型风险的敏感度，并在情景模型提供的变量基础上进行借款人层面校准。在物理风险方面，选择农业、能源及房地产行业作为研究对象，通过研究物理风险对生产力及房产价值的影响建立传导机制，根据压力传导后的财务报表对客户重新评级。

2019年，新加坡星展银行采纳TCFD框架建议，针对转型风险设置高碳价、中碳价、低碳价三种气候情景，针对物理风险设定强、中、弱三种气候变化假设。分析结果表明，银行大量信贷客户将因碳价上升而信用降级，现有东南亚信贷业务或受到气候灾害（特别是热浪因素）的严重冲击。

2019年，法国巴黎银行以《巴黎协定》的要求和TCFD框架为依据，对重要信贷客户进行物理风险评估。银行从运营风险、供应链风险和市场风险三个维度出发，对信贷客户进行0-100风险打分，并结合行业特性、区域特性加权后，以量化方式评估不同行业对气候风险影响的敏感度。

2020年9月11日，央行和监管机构绿色金融网络（Central Banks and Supervisors Network for Greening the Financial System，简称NGFS）发布了环境风险分析领域的两份重量级文件，包括《金融机构环境风险分析综述》（Overview of Environmental Risk Analysis by Financial Institutions）和《环境风险分析方法案例集》（Case Studies of Environmental Risk Analysis Methodologies）。NGFS呼吁，为了有效应对环境和气候相关风险，监管机构、金融机构、国际组织、第三方供应商和学术机构各界应共同努力推广环境风险分析（Environmental Risks Analysis，简称ERA）在金融业的应用。《金融机构环境风险分析综述》介绍了环境风险传导演化成为金融风险的大量案例，对银行、资管和保险公司常用的环境风险分析工具和方法进行了深入讨论，同时讨论了推广环境风险分析所面临的挑战和克服这些挑战的选项。《环境风险分析方法案例集》详细地介绍了当前30多家世界上领先的金融机构、学术机构和第三方服务机构所开发的环境风险分析的方法学、模型工具及其应用案例。

气候风险管理核心能力建设：环境气候风险分析能力

由于目前银行业气候环境风险评估仍处于起步阶段，各银行的评估模型和方法学还不成熟。考虑国际监管环境的变化，可以预期环境风险压力测试将在不久的将来被纳入监管要求，金融机构可以及早在有限的资源条件下，分步落实环境风险压力测试管理，掌握变革过程中的主动权。具体可以从如下方面着手：

提高意识与能力建设：了解不同国家的法规要求，对标和提前准备；提高意识，积极关注监管趋势，为随时可能出现的监管要求做好准备；积极学习已有经验和公开的论文和案例集，探索开发模型和工具，提升自身应对能力；加强能力建设，提高员工对新型风险的理解和认识，培养专业管理人才和专家团队。

落实解决方案：及时总结和分享已有经验；积极参与中国方案设计和建设；根据气候风险的主要分类，即物理风险和转型风险，提出识别、量化、监测、管理风险的方法；开发适合中国银行业特色的气候风险分析方法，开展相应的气候风险压力测试（CRST）；根据自身信贷组合特点，优先选择信贷占比高且是高风险的行业进行试点评估；借助气候环境专家及行业专家的经验判断，识别关键的风险因子和指标、描绘风险传导路径并量化财务影响。

完善数据和系统：气候环境风险相对是一种新型风险，其评估过程可能需要涉及客户的碳排放、地理位置等方面的基础数据。由于这些客户信息可能并不属于银行常规信息收集范畴，缺乏数据增加了风险识别和管理难度。建议通过多种方法收集数据，例如建立各类气候主题的集中化数据库，建立气候风险的各类情景库存，通过客户调查问卷的方式收集相关数据，综合评估客户面临的物理和转型风险以及抵御能力等。通过构建科学有效的数据管理系统，对相关数据进行管理，为环境与气候风险压力测试提供数据基础。

虽然，气候风险压力测试模型在实际应用中仍然存在诸多障碍，包括缺乏对气候与环境风险及其相关性的认识，环境和气候因素及相关损失数据不足，气候与环境风险评估方法开发能力有限，评估方法及数据质量存在局限性等。但是，面对气候风险管理需求的紧迫性，可以秉持“干中学”（learning by doing）的思路，积极探索开展气候与环境风险情景分析和压力测试，促进风险建模方法的不断优化、数据质量的不断提升，使其能够真正为各金融机构业务的长期可持续发展提供前瞻性、实质性的参考和指导。

第三方风险管理



第三方风险的范围

第三方风险管理旨在评估和管理由第三方产品和服务导致的风险。从管理对象来看，第三方风险管理涉及内、外部第三方，其中外部第三方包括供应商、服务提供商、合同机构和代理方等，内部第三方包括附属机构、母公司和共享服务机构等。从风险类别来看，第三方风险管理覆盖的潜在风险包括合规风险、策略风险、集中度风险等十大类。



2020年，毕马威调研了全球十四个国家和地区的六个行业的第三方风险管理，主要调研发现涉及四个方面：

一、第三方风险管理具有战略重要性

全球性事件和经济不确定性凸显了第三方在业务运营中的必要性，77%的受访者表示，第三方风险管理是其战略关注点之一，这反映了企业在向客户提供重要产品和服务方面对第三方的依赖程度。在发生疫情或出现全球性事件或经济不确定性后，金融机构应当考虑的四个阶段，包括“反应”“调整”“恢复”和“新常态”。就第三方风险管理而言，前两个阶段是指紧急启用远程办公模式并调整第三方服务交付模式，以确保维持客户服务。后两个阶段是指在新常态下，控制环境应进一步延伸至临时、远程的办公地点，对第三方涉及的工作环境安全、数据及信息安全、风险管理等纳入“日常化”管理机制。

二、各类型企业第三方风险管理措施参差不齐

在决定引入第三方之前，金融机构应了解第三方管理风险的能力。在第三方引入阶段以及合同生命周期中，开展事前和持续的风险识别和评估，对于金融机构了解其第三方合作伙伴的总体风险状况至关重要。然而，调研显示，许多企业并未做好应对复杂的跨业务线和跨地区的风险评估的准备，74%的受访者承认，其所在企业内部亟需实施更为一致的第三方风险管理。

三、第三方风险管理应采取“风险导向”原则，重点解决主要问题

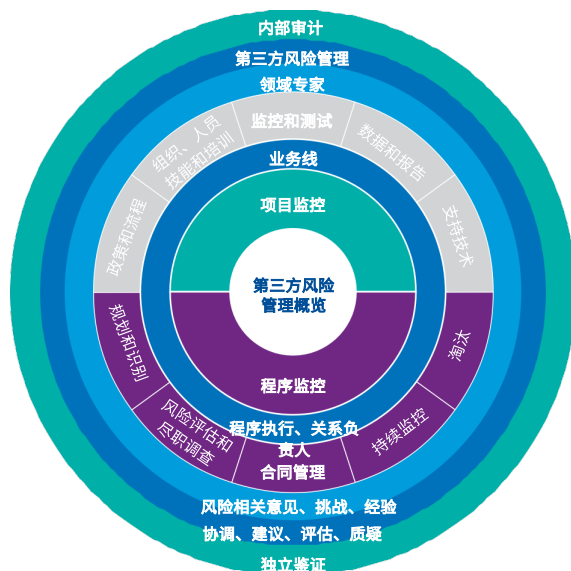
在当前的商业环境下，管理第三方风险实属不易。调查显示，由于资源和预算有限，半数企业并不具备管理自身面临的所有第三方风险所需的内部能力。金融机构应基于“风险导向”原则，对风险较高的第三方产品和服务进行评估和监控，提升第三方风险管理的效率和效果。

四、数据和技术有助于改善第三方风险管理团队的绩效

尽管当前只有约25%的企业利用信息技术提高工作流程自动化水平或对第三方进行监控，但是，61%的受访者愿意在技术领域进行额外投资。当前，企业采取的创新手段包括提高第三方风险管理流程的自动化水平，利用共享服务提供商开展对外部第三方的尽职调查，以及从“间歇性”风险评估向持续控制和监控转变等。金融机构更应利用其在数据和信息科技方面的优势，提升第三方风险管理的信息化和数字化水平。

第三方风险管理的基本框架

有效的第三方风险管理必须在治理层的领导下，实施风险识别、监督和管理程序。第三方风险管理的主要方面如下图所示：



有效的第三方风险管理框架需基于四大支持要素：治理、程序、基础设施和数据。具体包括：

在**治理层面**，应明确董事会和高级管理层职责以及报告路径；制定外包和第三方策略，并明确风险偏好；明确第三方风险管理全生命周期涉及的全部角色、责任和职责。

在**流程与程序方面**，应以一致的方式实施第三方风险管理，以获取分析所需的高质量数据；建立具有所需技能、经验和能力的评估团队；于准入之前进行风险评估；持续分析和监控风险；除第三方外，还应进一步覆盖第四方和重要分包商风险。

在**基础设施方面**，应设立第三方风险管理技术架构，为高效工作流程、任务自动化和报告提供支持；制定符合运营方式（集中或分散）的服务交付模式，并在各业务线和地区间实现一致风险管理；将第三方风险管理活动和技术纳入采购、法务、财务等现有整体程序中，以及当前风险监控部门和活动中。

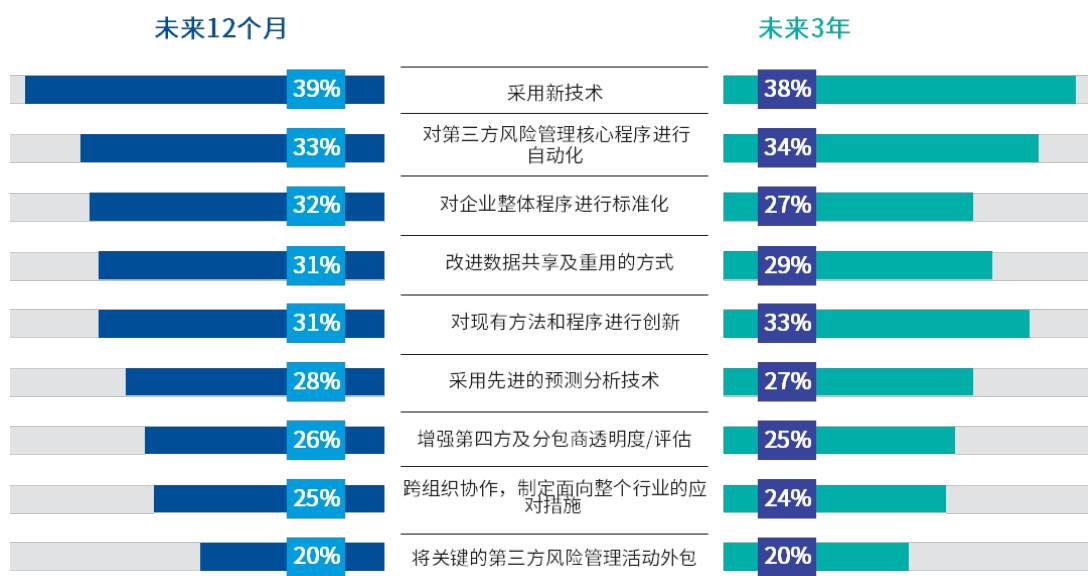
在**数据方面**，应收集实时数据，以了解第三方评估、准入和监控方面的能力；制定综合数据模型，以收集第三方信息，包括服务详情、风险评分、合同信息和绩效监控；获取内部输入数据，以监控和记录与第三方相关的事件和事项，同时获取外部输入数据，以监控第三方的实时信息，如负面新闻、企业所有权变更、公司行动、网络风险得分和财务稳定性评级。

优化第三方风险管理的实施路径

围绕治理、程序、基础设施及数据等四大支持要素，我们建议，对第三方风险管理进行优化可采取以下实施步骤：

第一步：形成愿景共识

确立愿景、防范措施和负责部门，并构建技术赋能愿景。根据毕马威国际的调研发现，技术赋能对于扩大第三方风险管理的规模及处理大量数据至关重要，也是很多机构短期内愿意投入的领域。



与此同时，需要注意的是，技术应被视为支持手段，而非驱动因素。对基础薄弱的流程一味实行自动化，并不能起到显著的增强效果。

第二步：确立模式

明确在整个第三方风险管理生命周期内引入业务利益相关方的方式、时间和地点。第三方风险管理第二道防线往往涉及多个部门（如下图所示），各部门分别对其监督的风险负责，而业务部门则对第三方服务的日常管理负责。

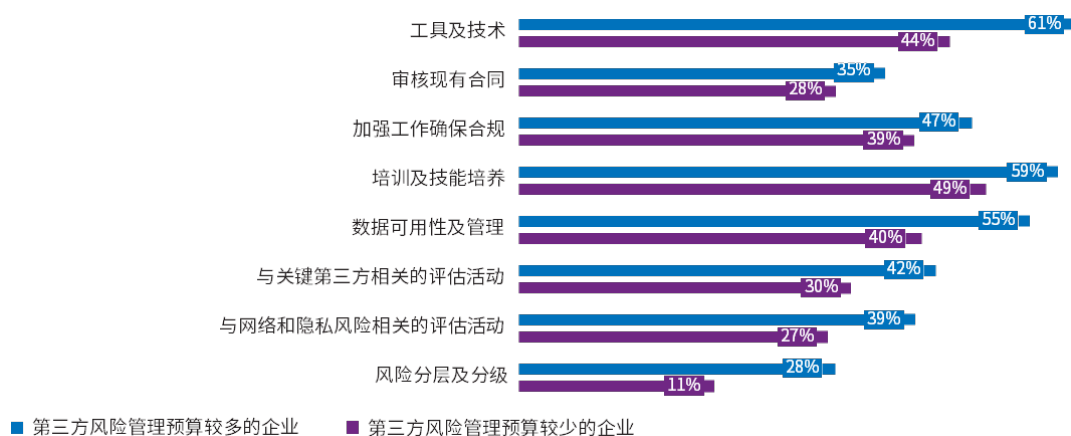


第三步：优化完善流程

通过风险分级实现对第三方的分类管理。针对第三方服务建立严格的风险评分方法，并根据风险分级的结果，对第三方进行分层分类管理，其中，风险较低的第三方，无需实施特别的管理措施；风险适中的第三方，应采用标准化程序进行管理；风险较高的第三方，则需要建立特别的管理措施。例如，当某类第三方风险状况类似，汇总后呈现较高风险，则需要考虑采取集中管理模式，对该类第三方进行管理。

第四步：发展与创新

第三方风险管理团队正利用自动化、数据分析、自然语言处理以及评分服务来对特定风险领域、绩效管理及合同合规性进行低成本、高灵活性的持续监控（如下图所示）。第三方风险管理可探索如何利用机器学习来评估与风险事件相关的内部数据，以前瞻性地识别可能由第三方引起的风险事件。



联系我们：



陶匡淳
毕马威亚太区及中国主席
honson.to@kpmg.com



张楚东
毕马威中国金融业主管合伙人
tony.cheung@kpmg.com



徐捷
毕马威中国
金融业治理、合规与风险咨询服务主管合伙人
jessica.xu@kpmg.com



曹劲
毕马威中国
金融风险咨询服务主管合伙人
jin.cao@kpmg.com



赵鹏
毕马威中国
金融风险咨询服务合伙人
robert.zhao@kpmg.com



陶进伟
毕马威中国
金融风险咨询服务合伙人
kevin.tao@kpmg.com

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。

© 2021 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为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。