



# 银行运营效益 和效率提升 新洞察

# 序言

自新冠肺炎疫情爆发以来，银行的成本收入比出现止跌回升。随着银行进一步努力寻求优化成本，员工生产力成为了一大关键环节。在本文中，我们将讨论成本效率突出的银行的绩效，以及降低成本的有力抓手。

自新冠肺炎疫情爆发以来，成本转型已进入一个全新的层次。疫情期间，银行将焦点从降成本转向为面临财务困难的客户提供支持的做法不难理解。运营成本上升的原因多种多样，例如为居家办公提供支持，因为银行既要负担员工的通信和硬件成本，还要承担经常空置或低使用率的分支机构场所和办公室的固定成本。

毕马威国际最近发布的《[银行业运营的战略成本转型](#)》报告显示，200名受访银行高管将成本管理视为“头等大事”，其中61%的人表示，自疫情爆发以来降成本的战略重要性已得到提升。

尽管三分之二的受访者希望2021-2024年期间能够降低10%以上的成本支出，但他们也承认此类目标可能难以实现；而不到一半的人则认为其所在机构已经实现了之前的成本目标。

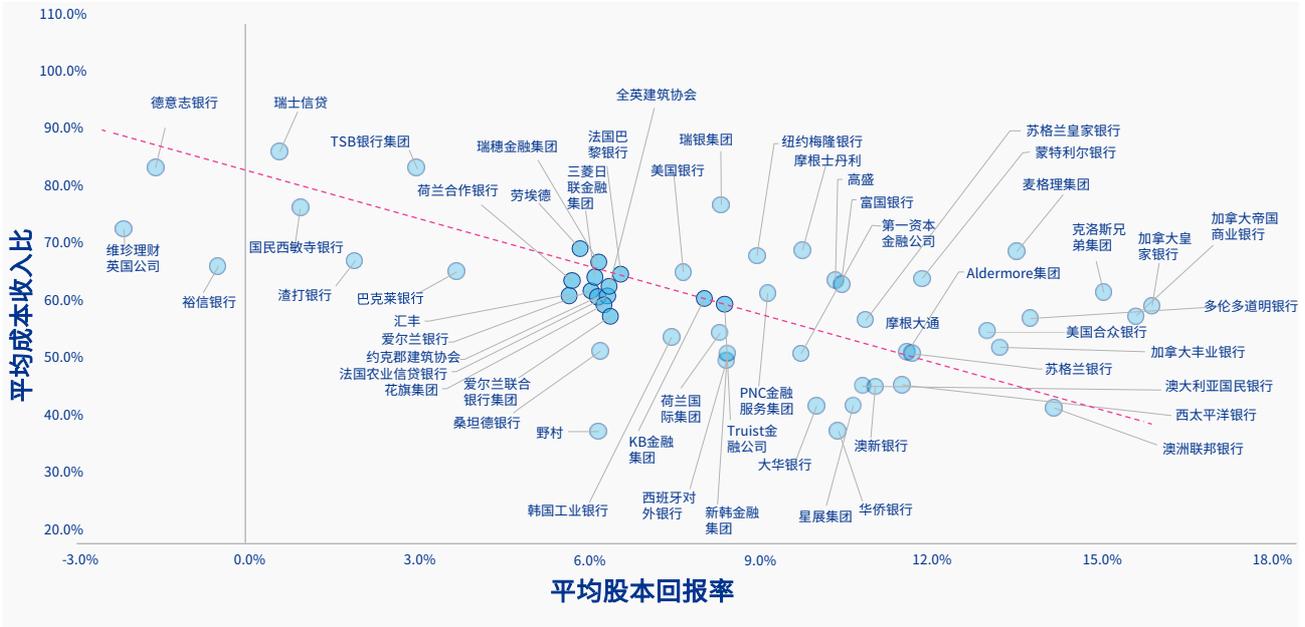
为了更清楚地了解银行如何应对成本问题，毕马威对2014-2021年间全球60家大型银行的成本绩效进行了详细对标，以确定其绩效背后的驱动因素，并探究如何提高生产力和回报。



# 成本效率表现

对标结果（2014-2021年间全球60家大型银行）进一步揭示了成本效率的重要性，反映出在这一大型样本中成本收入比（CIR）和股本回报率（ROE）之间存在较强的相关性。

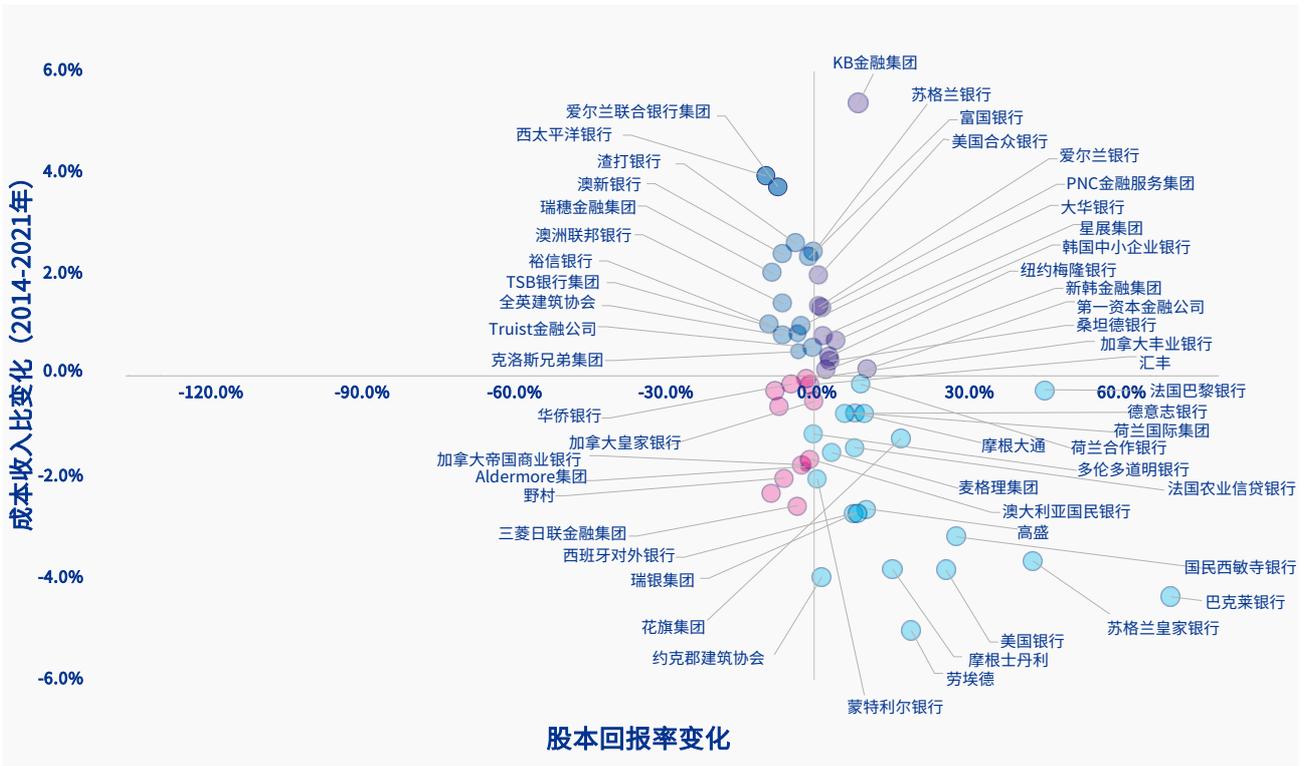
## 成本效率突出的银行能够获得比竞争对手更高的回报



资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

因此，能够提高成本效率的银行通常会获得更高的股本回报率，而成本效率下降的则恰恰相反。

## 提高成本收入比可改善股本回报率，反之亦然

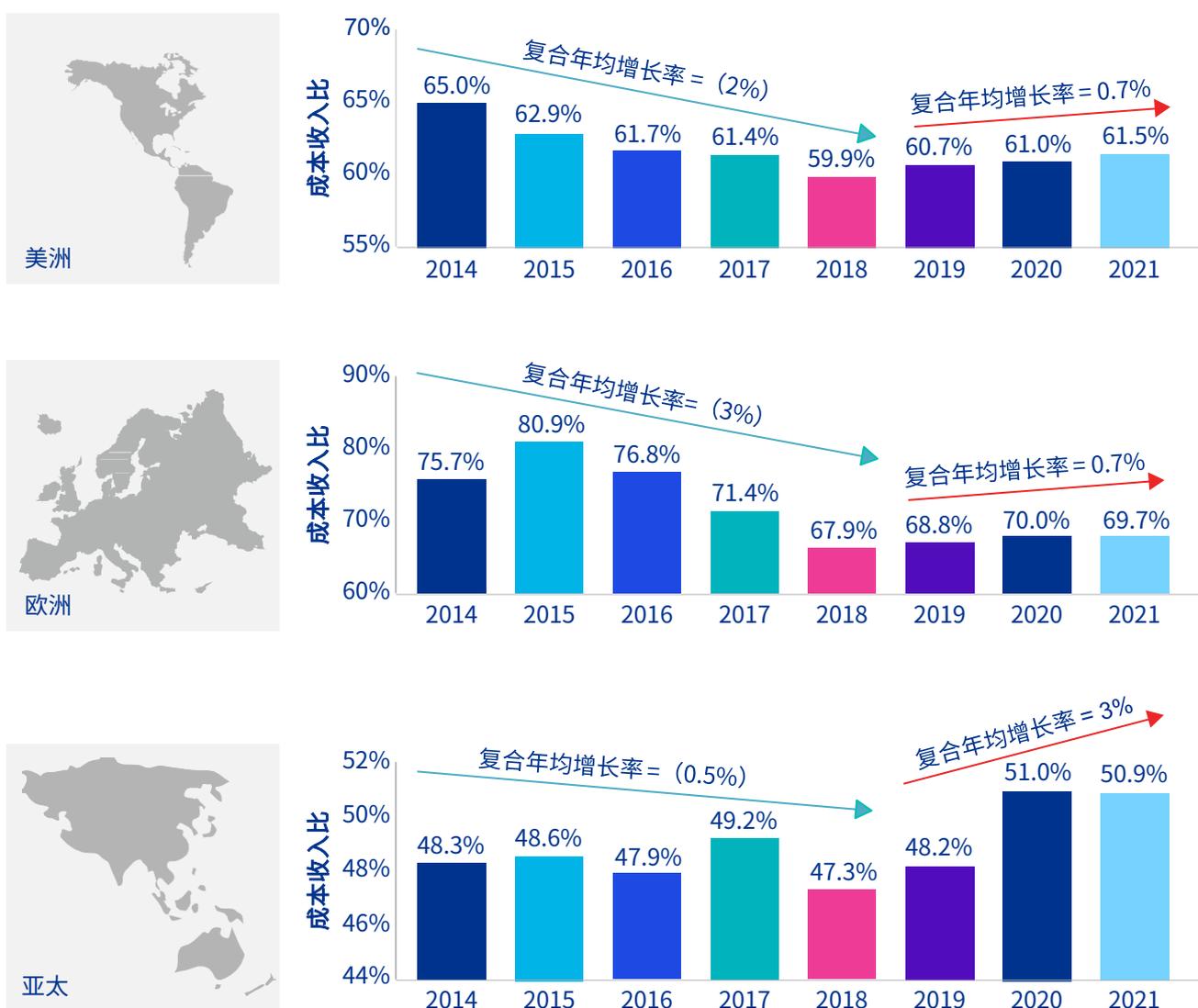


资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

在新冠肺炎疫情爆发之前的2014-2019年期间，银行业的成本收入比从64.9%下降到60.8%，鉴于成本的重要性，此表现可以说是中规中矩。然而，自疫情爆发以来，其成本在2021年再次攀升至61.6%，并波及了所有地区。主要表现为员工成本增高（客户咨询增多、旷工率上升）、技术成本上升（数字开发加速、居家办公所需的通信和硬件成本）以及贷款损失准备金增加。

## 成本收入比在新冠肺炎疫情爆发前持续下降，但随后有所上升

### 2014-2021年各地区成本收入比、利息收入、非利息收入和支出



资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

# 成本效率的驱动因素

我们所选的涵盖全球银行的大样本显示，无论是在成本收入比上升或下降期间，运营成本（非利息支出）与收入之间的比率均保持高度一致。我们的分析侧重于将净利息收入作为衡量潜在客户活跃程度的有效指标，因为全球均出现了降低或取消零售银行业务收费的趋势，而市场波动也可能从另一方面推高金融市场相关的收入。

在对数字化进行巨额投资后，人们可能会期望费用与收入能进一步脱钩，因为自动化和可扩展的平台应有助于在客户或交易数量变动时确保成本相对稳定。那么，为何银行在控制成本方面仍困难重重？

## 运营成本与净利息收入息息相关

2014-2021年全球非利息支出/净利息收入比率

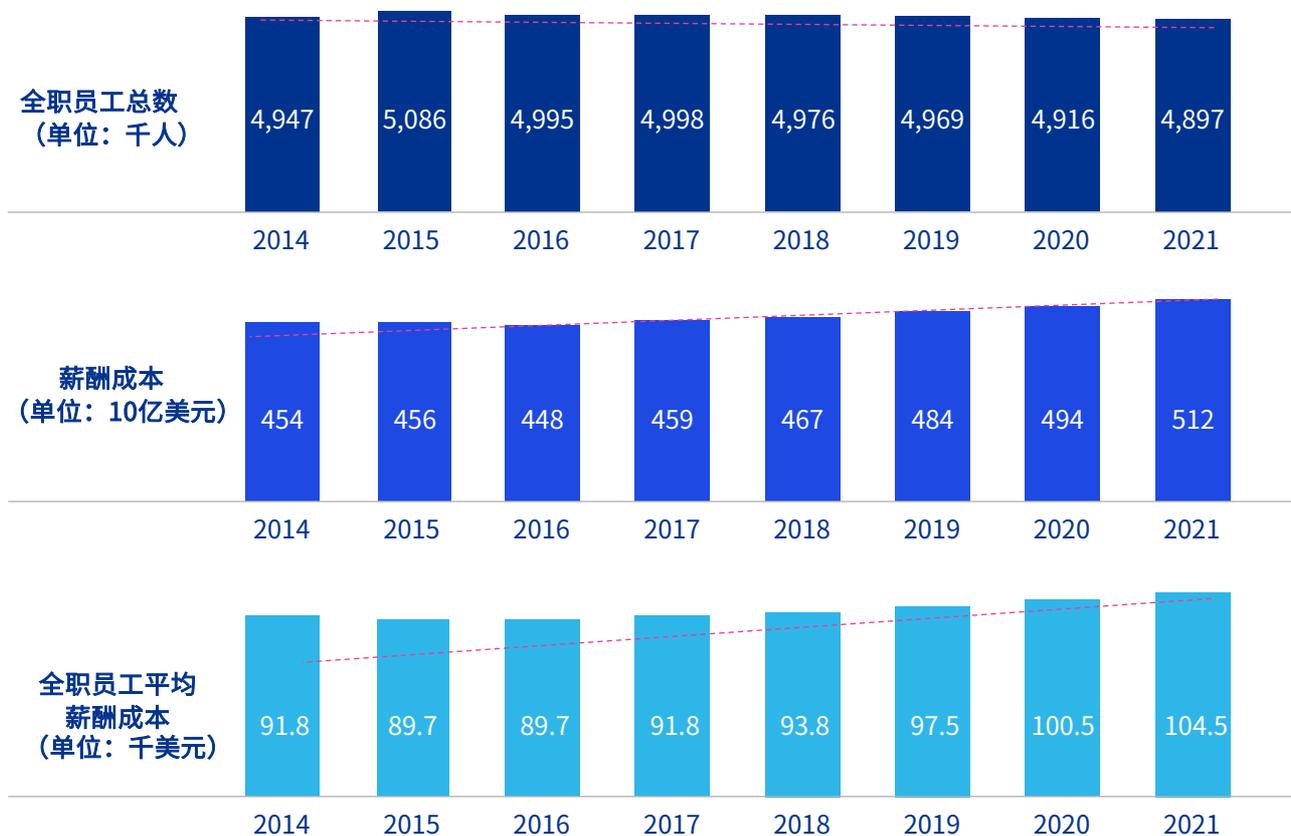


资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

其主要原因之一在于尽管全职员工数量大幅减少，但员工成本仍持续上升。虽然本报告所选取的60家银行在2014-2021年期间员工总人数减少了50,000人，但总薪酬增长了12.5%，平均员工成本从91,800美元上升到104,500美元。这一增长反映了紧俏型技术和风险人才的议价能力，以及工资普遍上涨的情况。

## 尽管员工数量大幅下降，但员工总薪酬成本出现上升

全球：银行薪酬成本与全职员工数量对比分析

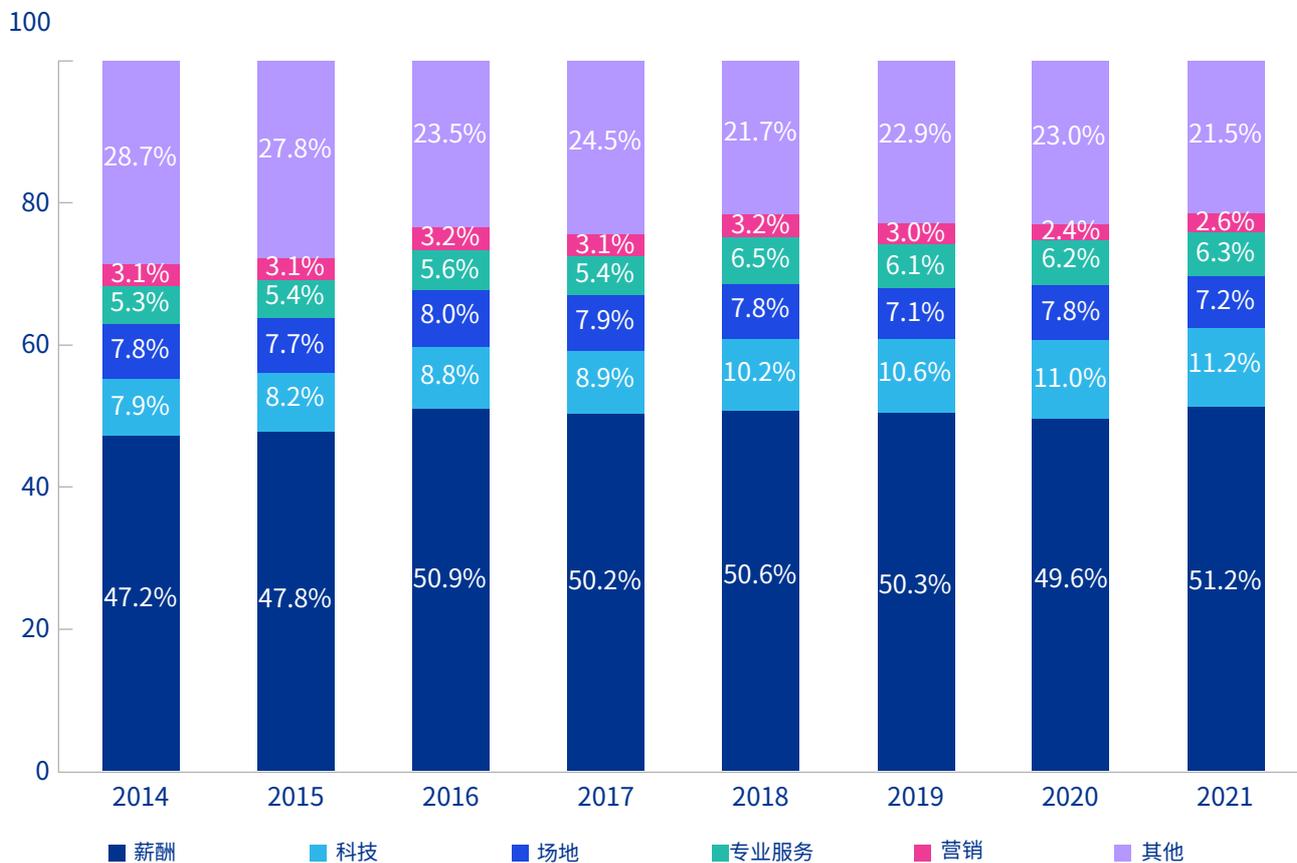


资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

值得注意的是，近年来员工成本占总成本的比例有所上升，这表明数字化和自动化尚未实现预期的成本效率。分析表明，尽管员工人数如期出现了减少，但银行在自动化方面的投资未能对成本效率产生预期的影响，因为员工生产力的提高未能跟上薪酬增长的步伐。因此，对于渴望通过提高成本效率来改善股本回报率的银行而言，增强员工生产力应该是重中之重。

## 尽管进行了科技投资，但员工薪酬占总成本的比例仍有所上升

2014-2021年全球非利息支出的平均占比



资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

# 确定和实施生产力改进措施

尽管银行在对整个价值链实施数字化和自动化方面取得了长足的进步，但仍有大量机会可以通过应用科技来提高成本效率。例如，通常可以对风险、财务和人力资源等需要较强技能的中台团队相关领域的科技资产进行现代化改造，以进一步提高生产力。

在《银行业运营的战略成本转型》报告中，毕马威建议成本计划应从以下三个关键角度重点关注业务活动：

- **企业战略：**确定银行的长期愿景和计划，涵盖能贴近客户并创造股东价值的市场、产品和商业模式；
- **组织简化：**确保银行的组织、问责和治理安排符合快速决策和灵活运营的要求，从而实现有助于“改变银行”和“运营银行”的成本效率；
- **业务手段：**银行如何向客户提供服务，包括市场渠道、技术应用以及员工职务和能力。

我们据此确定了12项成本转型抓手。鉴于银行员工成本较高，员工生产力提升应属优先议题，并通过科技投资实现。需要改进的领域包括通过流程自动化和数字化持续提高运营效率；平台驱动的，涵盖零售分支机构、客户经理、联络中心和数字渠道的高效分销模式；以及基于数据的职能支持服务，例如跨部门的风险和财务管理。

## 成本转型的12项抓手

宏观成本角度	降成本的12项抓手	潜在措施举例
1. 企业战略	1.1 区域、市场、产品	减少涉入低价值客户群和产品领域
	1.2 运营模式和资产负债表	通过优化资产负债表降低融资成本
2. 组织简化	2.1 组织模式	降低组织复杂性，包括管理层和治理层
	2.2 转型优化	围绕转型打造核心组织能力
	2.3 成本管理重点	通过战略和问责制进一步聚焦成本
3. 业务手段	3.1 数字化和运营效率	从前台到后台实施数字化并推动企业整体自动化
	3.2 渠道优化	通过干预实现数字化转型，促使行为发生改变
	3.3 组织设计和员工	推动银行整体组织模式的简化，关注管理跨度和层级，重新调整薪酬和奖励
	3.4 技术优化	加速将关键环境向云上迁移，淘汰过时的应用程序并取消数据中心
	3.5 不动产优化	确保总部和地区之间的运营合理化
	3.6 采购和供应商管理	严控整体供需以缩减第三方支出
	3.7 税务和法务优化	优化税收和法律结构

# 提升成本效率的关键措施

深入挖掘成本效率提升点，例如实施以下列举的关键措施以提高生产力并降低成本：

- **减少不必要的管理报告：**简化决策并提供零基础报告支持，从详细程度、频率、格式和相关讨论会议等方面减轻管理报告负担，这将显著提高负责向上汇报的专业人员的工作效率。这些职能通常需要应对大量繁重的报告要求，所以此类举措与财务和风险等支持职能尤为相关。
- **自动化转型看板：**为银行内的所有转型项目生成实时看板，使项目团队得以更专注于转型工作，减少状态报告耗时。由于所有项目都应采用通用标准关键绩效指标，因此有利于看板的有效应用。
- **优化分销平台：**利用客户细分、客户旅程设计以及销售和服务流程数字化来优化传统分销模式。更好地利用技术创建辅助分销平台，从而更合理地利用现场、分支机构和联络中心人员的优势技能。优化对数字渠道和自助服务的使用，这将有助一线员工将精力集中在价值最高的客户以及与客户的互动之上。
- **后台流程自动化和数字化：**许多银行早期通过工作流程自动化、机器人流程自动化和数字化获得了效率提升，随后改进效果放缓。然而，在客户尽职调查和信贷等领域仍然存在大量手动流程，从而导致需要依赖银行员工实施标准化输入和干预。此外，机器学习和人工智能的日益普及也使越来越多的流程可以通过重新设计提高生产力。
- **风险控制合理化和自动化：**通过减少控制数量并进一步引入智能技术以减少人工风险控制。由于风险专业人员稀缺且成本高昂，因此银行应将其投入到最迫切需要且可创造最大价值之处。由于许多风险控制具有标准化和重复性的特点，因此应优化相关的人为干预。
- **简化银行运营基础设施：**此举旨在降低IT成本。技术资产的标准化，以及技术组件互用性的提高，更有效拓宽了采购（外包）基础设施的范围。同样，向云上迁移也减少了对本地IT基础设施和相关技术人员的需求。

## 打造生产力和效率的三个阶段

大多数甚至所有银行尽管都在一定程度上采取了上述措施，但尚未能显著改善其运营成本，这表明还需采取更多措施来优化其转型计划的效果，尤其是在员工生产力方面。我们建议银行通过以下三个阶段来彻底实现运营和文化转变，以提高成本效率：

### ▪ 第1阶段：审核

在面对大量降成本项目之时，首席财务官应通过有效的标准化审核流程来评估项目的目标、可行性和可衡量的关键成果，该流程将有助于开展类比。特别是，转型业务案例应以结果为导向，并具备明确的效率和生产力目标以佐证资金需求。

### ▪ 第2阶段：排序

应优先考虑能够持续带来显著成本效率（包括员工生产力）、可在议定时间范围内实现并与战略保持一致的项目。然后，银行可以对比业务案例并选出成效最佳的优先案例。重要的是，由于新的和正在进行的项目会争夺稀缺的转型资源，因此项目应符合银行的变革和投资能力。

### ▪ 第3阶段：管理

正如汽车导航系统在堵车时会重新规划路线一样，调整方向的能力对于克服障碍和适应不断变化的环境至关重要。这种转型灵活性应以准确、实时的绩效报告为支撑。只有真正了解转型项目的预算、绩效和交付状态，银行才能及时管理此类项目。

# 重要观点

毕马威通过对标揭示了成本效率是银行股本回报率的主要影响因素，并发现全球各地的银行在从根本上改善成本绩效方面举步维艰。由于银行成本中员工薪酬占比最大且仍在不断增长，因此将员工生产力作为银行成本绩效的最大驱动因素相当合理。这一观点基于以下发现：尽管科技支出持续增加，但员工成本占比仍在不断上升，新近科技投资未能提高员工生产力。

银行应该从降低复杂性和技术投资两方面来确定可采取何等成本措施以提高员工生产力。可用于在企业战略、组织简化和业务手段等领域提高生产力的成本措施数量众多。应对未能提高员工生产力的现有或规划的措施进行重新评估，因为它们会进一步推高银行的成本支出。

在规划和实施此类转型措施时，银行应严格分三步走：

- 严格审核项目以便于比较
- 根据项目影响确定优先级
- 基于实时报告持续进行转型管理

能够通过经深思熟虑的转型项目提高员工生产力的银行，将获得更卓越的成本效率和更丰厚的回报。



# 附录：1

银行	股本回报率	成本收入比	收入
爱尔兰联合银行集团	6.1%	56.3%	3,146
Aldermore集团	11.7%	52.8%	326
苏格兰银行	11.8%	52.6%	8,428
巴克莱银行	3.6%	68.1%	26,715
英国合作银行	-9.2%	171.9%	524
汇丰银行	5.7%	62.9%	50,623
劳埃德银行	5.9%	71.0%	22,016
英国国家建筑协会	6.4%	64.3%	4,137
国民西敏寺银行	1.0%	77.9%	17,185
桑坦德银行	6.2%	53.0%	42,288
渣打银行	2.0%	69.5%	13,337
苏格兰皇家银行	11.0%	57.8%	1,218
TSB银行集团	3.0%	84.8%	1,260
维珍理财英国公司	-2.1%	74.3%	1,503
约克郡建筑协会	6.2%	62.5%	710
美国银行	7.7%	66.9%	83,562
第一资本金融公司	9.8%	52.6%	21,446
花旗集团	6.3%	61.3%	66,984
摩根大通集团	11.7%	58.4%	1,01,797
摩根士丹利	9.8%	70.6%	35,524
纽约梅隆银行	9.0%	69.6%	15,764
高盛集团	10.4%	65.4%	34,619
PNC金融服务集团	9.2%	63.1%	15,782
Truist金融公司	8.4%	61.1%	13,197
美国合众银行	12.9%	55.7%	20,097
富国银行	10.5%	64.7%	81,164
蒙特利尔银行	11.9%	65.8%	16,986
加拿大帝国商业银行	15.7%	59.2%	12,216
加拿大皇家银行	16.0%	61.0%	31,438
加拿大丰业银行	13.3%	53.7%	19,662
多伦多道明银行	13.8%	58.8%	27,088
澳新银行	11.1%	46.8%	13,627
澳洲联邦银行	14.3%	43.1%	17,256
麦格理集团	13.6%	70.4%	8,055
澳大利亚国民银行	10.9%	47.0%	12,729
西太平洋银行	11.6%	47.1%	14,986

银行	股本回报率	成本收入比	收入
法国巴黎银行	6.6%	66.5%	45,652
法国农业信贷银行	6.4%	62.7%	19,824
德意志银行	-1.6%	85.0%	30,374
裕信银行	-0.5%	67.8%	15,997
三菱日联金融集团	6.2%	66.0%	37,470
瑞穗金融集团	6.2%	68.5%	23,647
野村金融集团	6.2%	39.0%	10,120
荷兰合作银行	5.7%	65.3%	12,945
荷兰国际集团	8.4%	56.2%	18,829
星展集团	10.7%	43.6%	8,455
华侨银行	10.5%	39.2%	6,438
大华银行	10.1%	43.5%	5,933
韩国中小企业银行	7.5%	55.5%	5,290
KB金融集团	8.1%	62.1%	13,555
新韩金融集团	8.5%	52.6%	8,792
西班牙对外银行	8.5%	51.3%	20,875
瑞士信贷	0.6%	87.7%	23,802
瑞银集团	8.4%	78.6%	30,564
爱尔兰银行	6.1%	63.6%	3,062
克洛斯兄弟集团	15.1%	63.3%	1,028

资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

## 附录：2

银行	股本回报率变化	成本收入比变化 (2014-2021年)	收入
爱尔兰联合银行集团	-7.1%	3.7%	3,146
Aldermore集团	-1.6%	-1.8%	326
苏格兰银行	-0.1%	2.4%	8,428
巴克莱银行	66.5%	-4.0%	26,715
汇丰银行	-0.8%	-0.2%	50,623
劳埃德银行	19.2%	-5.0%	22,016
英国国家建筑协会	-6.1%	0.8%	4,137
国民西敏寺银行	28.1%	-3.2%	17,185
桑坦德银行	3.1%	0.3%	42,288
渣打银行	-3.6%	2.6%	13,337
苏格兰皇家银行	43.3%	-3.7%	1,218
TSB银行集团	-3.1%	0.8%	1,260
维珍理财英国公司	-202.6%	-5.2%	1,503
约克郡建筑协会	1.6%	-4.0%	710
美国银行	26.2%	-3.8%	83,562
第一资本金融公司	10.4%	0.1%	21,446
花旗集团	17.2%	-1.2%	66,984
摩根大通集团	8.1%	-0.7%	1,01,797
摩根士丹利	15.6%	-3.8%	35,524
纽约梅隆银行	3.0%	0.4%	15,764
高盛集团	10.3%	-2.6%	34,619
PNC金融服务集团	1.5%	1.3%	15,782
Truist金融公司	-0.3%	0.6%	13,197
美国合众银行	0.9%	2.0%	20,097
富国银行	-1.0%	2.3%	81,164
蒙特利尔银行	0.6%	-2.0%	16,986
加拿大帝国商业银行	-2.4%	-1.8%	12,216
加拿大皇家银行	0.0%	-0.5%	31,438
加拿大丰业银行	-1.5%	-0.1%	19,662
多伦多道明银行	-0.1%	-1.1%	27,088
澳新银行	-6.1%	2.4%	13,627
澳洲联邦银行	-6.1%	1.4%	17,256
麦格理集团	3.5%	-1.5%	8,055
澳大利亚国民银行	-0.8%	-1.6%	12,729
西太平洋银行	-9.5%	3.9%	14,986

银行	股本回报率变化	成本收入比变化 (2014-2021年)	收入
法国巴黎银行	45.7%	-0.3%	45,652
法国农业信贷银行	8.0%	-1.4%	19,824
德意志银行	6.0%	-0.7%	30,374
裕信银行	-8.8%	1.0%	15,997
三菱日联金融集团	-3.2%	-2.6%	37,470
瑞穗金融集团	-8.2%	2.0%	23,647
野村金融集团	-5.8%	-2.0%	10,120
荷兰合作银行	9.2%	-0.2%	12,945
荷兰国际集团	9.9%	-0.7%	18,829
星展集团	1.8%	0.8%	8,455
华侨银行	-4.4%	-0.2%	6,438
大华银行	-2.5%	1.0%	5,933
韩国中小企业银行	4.3%	0.7%	5,290
KB金融集团	8.8%	5.4%	13,555
新韩金融集团	2.4%	0.1%	8,792
西班牙对外银行	7.7%	-2.7%	20,875
瑞士信贷	-196.4%	0.3%	23,802
瑞银集团	8.6%	-2.7%	30,564
爱尔兰银行	1.0%	1.4%	3,062
克洛斯兄弟集团	-3.0%	0.5%	1,028

资料来源：标普智汇数据库、毕马威分析

### 12 | 银行运营效益和效率提升新洞察



## 毕马威可提供的协助

毕马威拥有一支由成本转型专业人士组成的，能与世界领先的国际、区域和本地银行展开合作的国际团队。我们可以帮您评估潜在的收益改进机会，确定职能部门的成本节约策略，并制定契合您的组织需求的执行计划。在打造整体数字战略、改善并购整合和组织协调、重构运营模式以帮助客户提升价值方面，我们具有丰富的经验，能深入挖掘效率问题的根本原因并提供全面的见解，从整体上帮助您以更快速、更具成本效益和更有效的方式应对变化。

# 本文作者

Hessel Verbeek  
毕马威澳大利亚  
[hverbeek@kpmg.com.au](mailto:hverbeek@kpmg.com.au)

Owen Lewis  
毕马威爱尔兰  
[owen.lewis@kpmg.ie](mailto:owen.lewis@kpmg.ie)

## 联系我们 - 全球团队

### 亚太区

Kazushige Koide  
毕马威日本  
[kazushige.koide@jp.kpmg.com](mailto:kazushige.koide@jp.kpmg.com)

李建维 (Frank Li)  
毕马威中国  
[frank.jw.li@kpmg.com](mailto:frank.jw.li@kpmg.com)

Hessel Verbeek  
毕马威澳大利亚  
[hverbeek@kpmg.com.au](mailto:hverbeek@kpmg.com.au)

### 欧洲、中东及非洲区

Stéphane Dehaies  
毕马威英国  
[stephane.dehaies@kpmg.co.uk](mailto:stephane.dehaies@kpmg.co.uk)

Owen Lewis  
毕马威爱尔兰  
[owen.lewis@kpmg.ie](mailto:owen.lewis@kpmg.ie)

Kai Kramer  
毕马威德国  
[kaikramer@kpmg.com](mailto:kaikramer@kpmg.com)

Cédric de Lavalette  
毕马威法国  
[cdelavalette@kpmg.fr](mailto:cdelavalette@kpmg.fr)

Jaime Manzano  
毕马威西班牙  
[jaimemanzano@kpmg.es](mailto:jaimemanzano@kpmg.es)

Lennart de Vries  
毕马威荷兰  
[devries.lennart@kpmg.nl](mailto:devries.lennart@kpmg.nl)

### 美洲区

Robert Ruark  
毕马威美国  
[rruark@kpmg.com](mailto:rruark@kpmg.com)

Aris Kossoras  
毕马威加拿大  
[ariskossoras@kpmg.ca](mailto:ariskossoras@kpmg.ca)

Ricardo Anhesini  
毕马威拉美  
[rsouza@kpmg.com.br](mailto:rsouza@kpmg.com.br)

# 联系我们 – 中国团队

## 张楚东

金融业主管合伙人  
毕马威中国  
[tony.cheung@kpmg.com](mailto:tony.cheung@kpmg.com)

## 刘建刚

管理咨询服务主管合伙人  
兼首席技术管及创新主管合伙人  
毕马威中国  
[reynold.jg.liu@kpmg.com](mailto:reynold.jg.liu@kpmg.com)

## 史剑

银行业主管合伙人  
毕马威中国  
[sam.shi@kpmg.com](mailto:sam.shi@kpmg.com)

## 李建维

金融业客户和运营咨询合伙人  
毕马威中国  
[frank.jw.li@kpmg.com](mailto:frank.jw.li@kpmg.com)

## 李砾

金融业审计合伙人  
毕马威中国  
[raymond.li@kpmg.com](mailto:raymond.li@kpmg.com)

## 郑嵘

金融业组织与人才变革咨询主管合伙人  
毕马威中国  
[rong.zheng@kpmg.com](mailto:rong.zheng@kpmg.com)

## 崔凯

金融业财务管理咨询主管合伙人  
毕马威中国  
[kai.cui@kpmg.com](mailto:kai.cui@kpmg.com)

## 张剑

金融业客户和运营咨询总监  
毕马威中国  
[jian.zhang@kpmg.com](mailto:jian.zhang@kpmg.com)

## 王加麟

金融业客户和运营咨询总监  
毕马威中国  
[jjalin.wang@kpmg.com](mailto:jjalin.wang@kpmg.com)

## 廖雪瓚

金融业客户和运营咨询总监  
毕马威中国  
[olivia.liao@kpmg.com](mailto:olivia.liao@kpmg.com)

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



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。

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

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。

本出版物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 Enabling employees to drive bank effectiveness and efficiency（“原文刊物”）的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

由Evalueserve设计。