



毕马威

# 振策登高 行稳致远

## 2024年中国银行业展望报告



2024年1月

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



# 目录

引言	03
----	----

扬帆起航：创新发展篇	07
------------	----

1. 科技金融：驱动商业金融与政策金融创新结合	08
2. ESG金融：构建和落实可持续金融战略	11
3. 普惠金融：数字化能力促进高质量发展	14
4. 养老金融：构建以客户为中心的综合服务生态圈	16
5. 金融业开放：政策利好外资积极布局中国市场	19

勇攀高峰：转型重塑篇	21
------------	----

6. 数字化与大模型应用：催化“未来银行”迭代发展	22
7. 财务职能重塑：赋能战略决策支持	24
8. 资本新规：驱动商业银行资本计量精细化水平提升	26
9. 资产负债管理：结构优化和司库转型	28
10. 理财内控：通过强化内控推动管理能力提升	30
11. 网络安全：管理和技术双管齐下	32
12. BEPS 2.0：全球反避税规则的演进及影响	34

砥砺前行：风险前瞻篇	36
------------	----

13. 操作风险管理：以整合的框架应对风险挑战	38
14. 信用风险管理：以数智化分析助力风险把控	41
15. 市场风险管理：价值创造与实质风险防控	43

联系我们	45
------	----

# 引言



## 张楚东

毕马威亚太区及  
中国金融业主管  
合伙人



## 陈少东

毕马威中国金融业  
审计主管合伙人



## 史剑

毕马威中国银行业  
主管合伙人

对中国银行业而言，刚刚送别的2023年是值得纪念和意义非凡的一年，很多事件都能写入中国银行史：国家金融监管总局成立、《商业银行资本管理办法》发布、农信系统改革加速、多家银行营收出现下滑、净息差创历史新低……

为推动金融高质量发展，2023年底的中央金融工作会议明确了金融工作目标任务、谋定了发展路线图。展望2024年，我们认为如下银行业的发展趋势值得关注。

## 宏观经济提质换挡，为银行业务转型发展提供新机遇

中央经济工作会议明确2024年宏观经济的主要任务是巩固和增强经济回升向好态势，持续推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。全面深化改革开放，推动高水平科技自立自强，统筹扩大内需和深化供给侧结构性改革，统筹新型城镇化和乡村全面振兴，切实增强经济活力、防范化解风险将是宏观经济政策的主要目标。

中央金融工作会议也对应地提出优化资金供给结构，金融机构做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章的要求。政策支持和金融资源配置的方向必将更多聚焦在促进科技创新、先进制造、绿色发展和中小微企业发展，支持扩大内需提振消费，这些领域为2024年银行业务转型发展提供了大量的新机遇。

稳外贸、稳外资，推进人民币国际化，保持外汇市场和人民币汇率基本稳定是宏观经济和金融政策的重要目标。中央金融工作会议也提出要着力推进金融高水平开放，坚持‘引进来’和‘走出去’并重，中国将进一步加大国内市场的开放力度。展望2024年，一方面外资金融机构对中国的发展抱有信心，看好中国市场的发展机遇，预计2024年将持续加码中国市场；另一方面内资银行也需要积极探索走出去，把握国际业务、跨境金融的业务增长机会。



## 李砾

毕马威中国金融行业研究中心合伙人



## 支宝才

毕马威中国金融业战略咨询主管合伙人

## 告别规模增长驱动时代，高质量发展成为战略共识

为贯彻落实中央经济工作会议和中央金融工作会议精神，2024年初的央行工作会议确定了全年的以稳为主、灵活适度、精准有效的货币政策基调，在保持流动性合理充裕的目标下，注重新增信贷均衡投放，并进一步优化信贷结构。虽然市场对2024年社会融资规模有保持较快增长政策预期，但信贷在新增社会融资的比例将下降，毕马威预计全年新增的信贷规模将保持2023年的水平。

银行业整体信贷规模延续低速增长、息差持续收窄，加之资本补充难度越来越高，也宣布银行业告别了过去几十年多数靠规模增长驱动的发展模式，短期“以量补价”、“快速做大分母稀释分子”等发展手段不再奏效。高质量发展将成为银行的战略共识，银行的领导者更重视规模、收益和风险的平衡，围绕提升客户经营能力、优化业务结构、提高资本使用效率、降本增效、风险“降旧控新”等关注中长期发展质量的举措将成为银行的战略工作重点。

## 商业银行利差继续收窄，营收增长和盈利能力承压

2023年12月中央经济工作会议要求持续深化利率市场化改革，促进社会综合融资成本稳中有降。我们预期2024年银行资产端收益率下行趋势仍将延续，同时受到银行理财增速放缓、保险基金代销佣金下调，以及减费让利政策的影响，商业银行的非利息收入增长也面临挑战。总体来说，2024年商业银行整体营收增长承压，预计相比2023年更多银行的营收将出现负增长。

在负债端，2023年银行存款利率经历了三次集中下调，但是受困于银行市场竞争、流动性需求、存款优先经营惯性，以及存款定期化趋势的影响，存款利率下降幅度远低于资产端收益率下降的幅度。预期2024年在流动性充裕的大环境下，银行负债端的成本压力将有所缓解，但仍不足以抵消资产端收益率下行的压力。

因此，虽然商业银行净息差在2023年降到了历史新低，我们预期净息差在2024年仍将继续收窄，但收窄的速度预计比2023年会有所放缓。

## 银行业总体资产质量可控，但风险化解任务仍然艰巨

在国际银行业，2023年出现了“黑天鹅”——硅谷银行几乎“一夜之间”破产<sup>1</sup>，持续经营了167年的瑞士信贷银行陷入流动性危机，被瑞银集团整合<sup>2</sup>。在国内，中央政府、监管机构会同有关部门和地方打了一场防范化解重大金融风险攻坚战，房地产、地方债务、金融机构、中小银行等集中、紧迫和全局性的风险得到有效处置，从宏观金融数据和银行披露的不良率等指标来看，金融风险整体收敛、总体可控。

2024年银行业化险任务仍然艰巨。从整体上看，多年累积的房地产、地方债务、金融风险的化解仍然需要一个过程，特别是房地产领域仍然存在较大的不确定性，需求疲软，信心不足，市场销售仍处于下行区间。从局部来看，由于经济发展水平和结构的差异，各地经济的复苏程度和风险特点也存在较大差异，北方和中西部的部分省份的银行存量信贷资产风险仍存在恶化的可能。从不同类型的金融机构来看，中小型银行机构风险也是中央金融工作会议中要求重点关注的领域。

在风险管理领域，另一件值得关注是《商业银行资本管理办法》【金规〔2023〕9号】（以下简称“资本新规”）将于2024年1月1日正式实施，标志着巴塞尔协议III在中国正式出台，将为中国银行业翻开风险管理新篇章。资本新规的出台为广大商业银行推行集约化、精细化资本管理提供了“正向”激励机制和重要抓手，将有力驱动商业银行提升风险管理能力。

## 数字化和信息科技投入继续加大，效能释放受到关注

近年来银行业不断加大在信息科技和数字化领域的投入，银行产品和服务的线上化和自动化水平、数据智能的应用范围和深度都有巨大的进步；银行业自身的科技和数字化人才占比也逐年提升。从机构角度来看，不仅大中型银行持续重视数字化能力提升，中小型区域性银行对信息科技和数字化转型的重视更是前所未有。

从整体上来看，中国银行业整体数字化转型基本完成了从0到1的阶段，未来将更多关注从1到N，也就是数字化的效能释放，利用数据智能驱动银行业务模式的转型升级。银行的管理者和员工已经不满足于停留在信息系统的线上化和自动化带来的效率提升和成本节约，更关注如何发挥正在不断积累的数据资产的价值，提升分析和洞察水平，并直接赋能效能的提升。不仅直接驱动业务增长营销和客户运营受到关注，风险管理和运营等降本提质的领域也将成为新的价值点。

<sup>1</sup> 美国硅谷银行破产 市场担忧危机蔓延，新华网，2023年3月11日，[http://www.xinhuanet.com/world/2023-03/11/c\\_1211737200.htm](http://www.xinhuanet.com/world/2023-03/11/c_1211737200.htm)

<sup>2</sup> 瑞银集团以30亿瑞士法郎收购瑞士信贷银行，新华网，2023年3月20日，[http://www.news.cn/2023-03/20/c\\_1129445146.htm](http://www.news.cn/2023-03/20/c_1129445146.htm)

展望2024年，中国银行业将肩负着支持宏观经济政策落地、支撑实体经济发展和同步加速自身业务高质量发展转型的多重使命，银行需要准确定位，坚定信心，先立后破，稳中求进，在稳健经营中谋转型，在主动转型中求发展。





# 扬帆起航 创新发展篇

---



# 01

## 科技金融：驱动商业金融与政策金融创新结合



**黄艾舟**  
金融科技  
主管合伙人



**刘佳**  
金融业审计服务  
高级经理

### 引言

随着科技创新的迅速发展，科技企业对金融支持的需求也越来越多样化和复杂化。传统的金融服务模式难以满足科技企业日益复杂的多样化融资需求，金融机构需要为之提供更为丰富、更贴合企业实际的金融产品，因此科技金融的出现成为必然的选择。2023年10月，中央金融工作会议在北京举行。会中明确提出“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，并将“科技金融”置于首要地位。这一立足发展实际的重要部署，明确了金融发展方向，为金融服务实体经济提供了行动指南。

### 中国科技金融发展现状

随着新一轮科技革命加速演进，科技金融近年来迅猛发展，在助力科技创新方面发挥了重要作用。当前我国科技金融发展成效显著，银行业金融机构成为科技金融的“主力军”。

据国家金融监督管理总局统计，截至2023年7月28日，我国已设立科技特色支行、科技金融专营机构超1000家。2023年11月，中国人民银行发布的《2023年三季度金融机构贷款投向统计报告》显示，2023年三季度末，获得贷款支持的科技型中小企业21.28万家，获贷率（即获贷企业户数与名录内企业总户数之比）为47%，比上年末高2.7个百分点；科技型中小企业本外币贷款余额2.42万亿元，同比增长22.6%，比同期各项贷款增速高12.4个百分点。

随着近年来资本市场注册制改革不断深化，2023年新上市企业有60%都是“专精特新”中小企业，相关金融管理部门还推出科创票据、科创公司债等债券产品，大力拓宽科技型企业直接融资渠道；同时，各地政府也在不断完善相关政策与机制，如2023年7月，中国人民银行联合多部门在北京、上海、

济南等7地设立了科创金融改革试验区，同年十月，深圳市五部门联合发布《关于金融支持科技创新的实施意见》等；此外，科技保险正积极助力风险管理，据不完全统计，目前我国已有数十个科技保险险种，覆盖科技企业产品研发、知识产权保护、贷款保证、关键研发人员健康和意外风险保障等多个方面。

## 领先的科技金融实践

科技金融是商业性金融和政策性金融的有机结合，从全球范围看，可以根据二者所处的主次地位差异，把科技金融建设模式分为两种：一种是以美国、英国为代表的市场主导型，另一种是以德国、日本、中国为代表的政府（银行）主导型。

其中，美国的“科技银行模式”，通过引导科技型企业与风投机构直接对接，以债权和股权结合的方式将风投机构的资金注入被投资企业，形成了一套独特的投融资服务模式；英国的“监管沙盒”机制，允许金融机构在一定范围内进行创新试验，同时监管机构会密切关注并评估这些创新的风险和效果，既有助于促进金融科技创新的发展，也保护了消费者的权益。

德国的“银行主导型模式”，旨在建立以政策性银行为引领、商业银行发挥主力军作用、担保银行提供风险保障的科技金融支持体系。一方面，利用政策性银行筹资成本低的优势，通过“转贷”机制委托商业银行发放贷款，带动了商业银行支持中小企业的积极性，另一方面，为分散银行信贷风险，德国还建立了以担保银行为主体的融资担保体系；日本的“技术评估与金融支持计划”，包括贷款、担保、股权投资等多种金融工具，旨在通过评估技术价值和市场前景，为科技型企业提供融资支持。

国内科技金融的概念提出与实践探索虽然起步较晚，但发展势头迅猛。如深圳地区的金融机构创新推出“腾飞贷”业务模式，通过灵活的利率定价和利率偿付方式，为科技企业提供更契合快速成长长期需求的信贷服务；部分股份制银行主动推进先行先试和产品创新，在科技创新活跃地区设立专精特新专营支行、科创特色支行，针对“专精特新”企业和科创企业出台专属审查审批指引，创新推出专精特新企业贷、巨人贷等创新产品；多家城商行建立企业综合服务平台，为科创企业提供涵盖法律、税务、券商、会计、找园区、找订单等一站式服务，帮助企业解决在初创期、扩张期和转型期的各类经营难题等；通过提供定制化的金融产品和服务，满足科创企业在不同发展阶段的需求，涵盖股权融资、债权融资、市场融资等多种方式，为科创企业提供全方位的金融服务。



## 银行业金融机构进行“科技金融”面临的困难和挑战

需要注意的是，当前科技金融发展虽然成效显著，但也面临一些挑战，主要体现在：一是，科技型企业具有轻资产、重研发特点，无物可押，难以满足现有银行要求的实物抵押要求，风险控制难度较大；二是，银行资金主要来源为短期存款，而科技创新企业往往需要长期稳定的资金支持需求，两者匹配度较差；三是，银行业由于受股权投资的限制，因此“投贷联动”尚未发挥应有作用。

未来，我国应完善多层次资本市场，建立以资本市场为核心的科技金融体系。首先，从监管角度应给予银行科技金融创新更高的风险容忍度，以及制定更切实可行的考评机制；其次，应充分发挥政策性银行的资金与运营优势，加大中长期资金支持力度，运用科技创新再贷款等结构性货币政策，实现政策性金融服务与商业性金融服务的有效配合；最后，应建设更为灵活、便捷的现代化交易市场，实现资本的不断拓宽，并进一步满足各种科技型企业不同发展阶段的上市或融资需求，并更多发挥风险投资对资本市场融资的补充作用。

# 02

## ESG金融： 构建和落实可持续金融战略



### 支宝才

金融业战略咨询  
主管合伙人



### 李立书

金融风险咨询  
合伙人

### 银行业ESG发展现状

自2020年“双碳”目标提出以来，我国的环境、社会和公司治理（ESG）受到了社会各领域的广泛关注，各大金融机构纷纷布局绿色金融市场，推动自身业务转型，截至2023年三季度末，我国绿色贷款余额28.58万亿元，同比增长36.8%，居全球首位；境内绿色债券市场余额1.98万亿元，居全球第二。<sup>3</sup>银行业作为金融领域的重要组成部分，是我国最早推进ESG工作的行业之一，近几年在政府政策、社会因素等方面的推动下，各大银行的ESG工作均取得积极进展。

当前我国银行业逐渐形成了具有中国特色的ESG行动路线，政府部门也在绿色金融、绿色低碳、绿色债券等领域先后出台了一系列重要的政策法规指引。2023年9月，国务院印发《国务院关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，提出在普惠金融重点领域服务中融入绿色低碳发展目标；2023年10月，中央金融工作会议提出金融要为经济社会发展提供高质量服务，明确要做好绿色金融等“五篇大文章”，把更多的金融资源配置到这个“五篇大文章”领域；2023年11月，国务院印发《空气质量持续改善行动计划》，鼓励银行等金融机构发行绿色债券，吸引长期机构投资者投资绿色金融产品，这体现出政策层面为银行绿色金融提供持续激励。

<sup>3</sup>【专栏文章】推动绿色金融与转型金融有效衔接，中国人民银行，[【专栏文章】推动绿色金融与转型金融有效衔接\(qq.com\)](#)

## 银行业ESG面临的挑战

推动ESG工作的发展，有利于银行完善管理模式、优化资产结构、推动业务模式转型，但囿于信息获取难度高、ESG金融人才匮乏、缺乏相关风险管理能力等原因，银行在推行发展ESG过程中，仍然面临诸多挑战。

### 挑战一：

信息获取难度较高。目前大多数企业暂未建立完整的ESG数据库，总体披露的信息内容、规范尚未统一，导致整体数据可用性不高。银行的企业客户大部分没有强制的ESG信息披露，仅部分大型企业对外披露ESG报告，因此银行无法快速获取企业ESG信息，信息准确性也无从保障，使得银行开展ESG风险审核成本较高。<sup>4</sup>另外，银行的人工智能和信息处理水平还处于初步发展阶段，暂未开发统一权威的数据评价处理系统，从而加大了银行获取数据的难度。

### 挑战二：

ESG金融人才匮乏。从ESG的运行生态体系来看，银行业对ESG专业人才的需求趋向多元化发展。近几年来，不少银行正在进行整体的数字化转型和科技创新工作，其中绿色金融板块涉及到政府政策解读、企业咨询服务、业务转型、企业投融资、数据信息处理等专业领域，对于从业人员的专业性要求较高，尤其缺乏科技、数字金融领域高端人才。但当前ESG专业人才供需缺口较大，与ESG相关的高校培训课程、企业培养体系、职业资格认证等相关环节仍不完备，未来需要银行业提供专业的内容和产品，也需要高校的教育赋能，来提高ESG金融人才的素质和能力。

### 挑战三：

缺乏相关风险管理能力。在绿色转型的过程之中，银行正面临着气候变化、能源问题等带来的压力和风险。气候方面，全球变暖速度加快，极端天气和气候不稳事件频繁现身，由此引发的经济损失在加速扩大。能源方面，碳排放权的分配、碳价格上涨、来自可再生能源的价格波动、煤炭及钢铁的传统能源燃耗等均是银行绿色转型的风险问题，而大多数企业对气候变化与自身业务紧密相关性的认识还比较有限，相关分析所需的知识储备与技能相对欠缺，这对银行开展绿色金融业务存在一定的阻力。

<sup>4</sup>毕马威对ESG理念在中国金融行业落地的三大洞察，券中社，  
<https://qzs.stcn.com/article/detail/230925.html>

## 未来发展建议

### 建议一：

尽快构建可持续金融战略。各银行应制定正式的ESG战略转型规划，包含绿色金融整体目标、业务战略、产品开发、问题应对举措等，根据不同企业的融资需求，创新开发债券、信贷等金融产品，以全面引领可持续金融业务开展。同时，优化内部管理架构，择机设立针对绿色业务的细分部门团队，通过专业团队对银行重点绿色金融业务制定明确的执行指引和推广机制，建立对应的员工关怀和激励方案，促进绿色金融的规范化发展。

### 建议二：

建设高效信息处理平台。银行应充分结合区块链、人工智能、大数据、云计算、物联网等金融科技手段，提供智能化的ESG业务服务。例如通过银企合作、数据共享等方式促进企业信息、外部第三方数据、银行数据的汇集与分析，全面记录ESG表现指标变化等，利用信息化、数智化的解决方案，提升绿色金融管理水平。

### 建议三：

加强相关风险管控能力。银行应围绕绿色金融业务特点，全面优化风控手段，建立与“双碳”目标相一致的转型路径，严格遵守各绿色赛道的业务流程与风险审批制度，重点识别项目投资合理性风险、建设质量风险、辅助费用分摊风险、公司未来绿色转型规划等内容。以能源项目为例，应根据全球的能源发展特点，聚焦可再生能源、低碳技术创新、高能耗产业转型、废料回收等项目建立转型支持方案，关注新能源项目的收入稳定性，加强对企业管理者以及项目的ESG表现追踪检测管理，做好风险管控工作。



# 03

## 普惠金融： 数字化能力促进高质量发展



**蔡正轩**

华南区金融业  
主管合伙人



**刘佳**

金融业审计服务  
高级经理

### 普惠金融的定义及必要性

2013年，党的十八届三中全会第一次提出“发展普惠金融”。2015年12月，国务院印发的《推进普惠金融发展规划（2016-2020年）》明确定义，普惠金融是指立足机会平等要求和商业可持续原则，以可负担的成本为有金融服务需求的社会各阶层和群体提供适当、有效的金融服务。近年来普惠金融作为国家战略，受重视程度不断提高。2023年10月举行的中央金融工作会议，针对性部署了要继续引导金融机构做好普惠金融等“五篇大文章”。大力发展普惠金融，是我国全面建成小康社会的必然要求，也是目前推动我国经济走向全面恢复的重要手段之一，对促进金融业可持续均衡发展，发挥出市场配置信贷资源作用，推动大众自主创新、万众创新，增进社会公平和社会和谐有积极影响。

### 普惠金融发展的现状

十年来，作为普惠金融服务的主体，国内银行业金融机构积极响应国家相关政策号召，持续优化普惠金融服务，开发创新普惠金融产品，践行普惠金融成果显著。据官方统计<sup>5</sup>，截至2023年三季度末，全国普惠小微贷款余额28.4万亿元，较年初增加4.8万亿元，今年前三季度贷款增量已超过去年全年增量（4.5万亿元）；有贷款余额客户数4,260.5万户，较年初增加372.8万户。2023年前三季度，全国新发放普惠型小微企业贷款平均利率4.8%，较2022年下降0.4个百分点，进一步实现金融体系向实体经济的让利。

虽然当前普惠型小微企业贷款已经达到相当规模，但我国的普惠金融仍存在结构性失衡、发展模式质量低等问题。由于小微企业普遍存在管理经营不善、缺少抵押物、报表不规范的原因，导致商业银行难以高效、准确的评估其信用风险，进而导致金融产品难以准确的触达真正有需求的小微企业。同时，近期多家银行机构因违规将其他贷款纳入小微企业统计口径导致小微企业贷款数据不真实而受到监管机构的处罚，也在一定程度上反应出目前我国普惠金融的发展质量存在不足。

<sup>5</sup>国家金融监督管理总局：2023年三季度银行业保险业数据信息新闻发布会，国家金融监督管理总局，2023年10月20日  
<https://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/ItemDetail.html?docId=1132740&itemId=920&generaltype=0>

## 迈入高质量发展新阶段

为更好地促进普惠金融高速发展，2023年4月，原银保监会发布《关于2023年加力提升小微企业金融服务质量的通知》，首次取消了“两增两控”的具体指标要求，即监管部门自2017年以来首次没有对普惠小微贷款提出规模与户数增长的要求，而是强调“继续保持增量扩面态势”，不再要求降低不良贷款率和利率，而是要做到“贷款利率总体保持平稳推动小微企业综合融资成本逐步降低”；2023年10月11日，国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，明确了未来五年推进普惠金融高质量发展的指导思想、基本原则和主要目标，普惠金融迈进高质量发展的新阶段；2023年10月31日，中央金融工作会议中提出“加快建设金融强国”的目标，强调推动我国金融高质量发展，针对性部署了“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”；2024年1月，国家金融监管总局普惠金融司刊文指出，当前，普惠金融发展的核心任务是要围绕普惠金融本质属性，不断深化普惠金融内涵、拓展普惠金融外延，进一步健全普惠信贷体系，优化普惠金融发展环境。

当前数字技术的加速迭代与创新，推动了数字普惠金融快速发展，初步构建了数字普惠金融生态圈。随着数字普惠金融覆盖广度和使用深度不断扩大、发展基础更加夯实，有效拓展了数字金融服务的触达范围，降低了信息不对称的影响，赋能社会减贫纾困。缩小数字鸿沟对促进经济增长、缩小收入差距、推进乡村振兴等具有重要意义，为促进经济包容性提供了重要途径。

未来，随着大数据、人工智能、区块链、WEB3.0、云计算、物联网、深度学习、ChatGPT等技术的深入挖掘，数字技术融合效应更加明显，逐步实现从数实融合到数实共生的模式，正向驱动金融机构深入挖掘普惠群体的工作生活场景，利用技术创新、模式创新、产品创新等手段将金融普惠服务嵌入各类场景之中，从而实现基础金融服务更加普及、经营主体融资更加便利等普惠金融高质量发展目标。风险管理方面，各企业机构开展数据处理活动应当依照法律、法规的规定，建立健全的全流程数据安全管理制度，组织开展数据安全教育培训，采取相应的技术措施和必要措施，保障数据安全，履行数据安全保护义务和责任；同时，个人也要提高数据安全意识，守好安全入口，避免过度收集个人数据权限，保护自己的合法权益，远离数据风险。

# 04

## 养老金融：构建以客户为中心的综合服务生态圈



**左艳霞**

北方区资产管理业  
主管合伙人



**卜建平**

金融审计服务  
高级经理

### 背景：

民政部数据显示，截至2022年末，我国65周岁及以上老年人口占比达到14.9%，老龄化程度进一步加深，加之面临着养老保障体系建设滞后及结构性失衡等问题的困扰，使得我国居民养老负担日益加重。为应对这一难题，养老金融首次在中央金融工作会议中被正式列为五项金融重点工作之一，其社会价值和战略意义被推至新的高度。

商业银行作为最重要的金融机构，发力养老金融既是使命也是机遇。商业银行应围绕党中央、国务院关于养老金融的一系列重大决策部署，锚定战略定位，持续加大资源投入，以高质量金融服务助力我国的养老金融事业。



## 商业银行养老金融业务现状：

商业银行长期以来积极布局我国的养老金融事业，发展和完善养老金融产品和服务。现阶段而言，商业银行的养老金融业务主要包括社保卡的发行和管理业务、养老金托管业务、受托管理业务、投资管理业务、个人养老金账户业务等，主要呈现以下特征：

- 养老金托管业务具有传统优势。**公开查询养老金托管业务资格显示，第一、二支柱的养老金托管人都为商业银行。截至2022年末，商业银行托管的第一支柱和第二支柱的养老金规模分别约为人民币4.2万亿<sup>6</sup>和人民币5万亿<sup>7</sup>，而券商等其他金融机构尚无任何养老金托管资质。
- 年金基金受托管理业务起步晚，管理规模不大。**截至目前，人社部批准了12家具有年金基金受托管理资质的机构，商业银行占5席，但由于开展年金基金受托管理业务的时间普遍较晚，截至2022年末，商业银行受托管理的年金基金规模约为人民币1.5万亿，占比30%左右，管理规模远低于养老保险公司。<sup>8</sup>再加上年金基金目前已进入稳步增长阶段，商业银行拓展这一领域业务的未来空间有限。
- 养老金投资管理业务资质受限、发展乏力。**第一、二支柱养老金的投资管理业务资质需全国社保基金理事会和人社部批准，商业银行由于受分业经营等限制难以获得养老金的投资管理业务资质，截止目前仅工银瑞信、招商基金和建信养老金三家商业银行子公司拥有相关资质，投资管理规模难以与公募基金公司和券商匹敌。
- 个人养老金账户业务具有先发优势，但实际缴费金额亟待提升。**个人养老金制度于2022年11月25日正式实施，根据监管要求，个人需在商业银行开立个人养老金资金账户，商业银行相比其他金融机构拥有先发优势。根据人社部数据，截至2023年3月底，我国开立个人养老金账户的人数超过3000万，但其中实际缴存资金的人数仅为900多万，占比仅为31%。<sup>9</sup>

<sup>6</sup> 全国社会保障基金理事会社保基金年度报告（2022年度），全国社会保障基金理事会，2023年9月28日，<https://www.ssf.gov.cn/portal/xxgk/fdzdgknr/cwbg/sbjjndbg/webinfo/2023/09/1697471208931405.htm>

<sup>7</sup> 2022年全国职业年金基金市场化投资运营情况，中华人民共和国人力资源和社会保障部，2023年4月24日，[http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/shehuibaozhang/gzdt/202304/t20230424\\_499008.html](http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/shehuibaozhang/gzdt/202304/t20230424_499008.html)

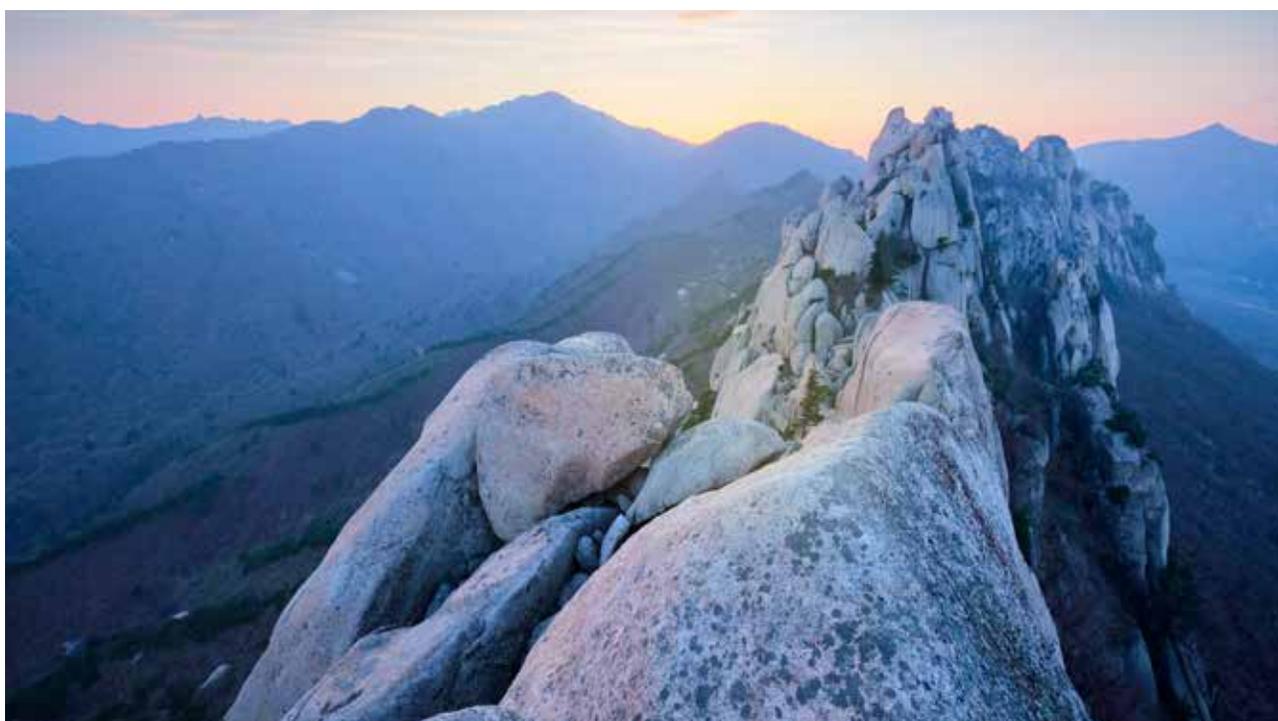
<sup>8</sup> 具有年金受托资质的5家银行的（中国银行、招商银行、农业银行、工商银行、建设银行）2022年年度报告中数据汇总

<sup>9</sup> 2023年一季度人力资源和社会保障工作主要进展情况及下一步安排，中华人民共和国人力资源和社会保障部，2023年3月21日，[http://www.mohrss.gov.cn/xxgk2020/fdzdgknr/zcid/xwfbh/lxxwfbh/202304/t20230428\\_499256.html](http://www.mohrss.gov.cn/xxgk2020/fdzdgknr/zcid/xwfbh/lxxwfbh/202304/t20230428_499256.html)

## 商业银行养老金融业务发展和创新的建议：

- 01 结合自身情况，重新锚定养老金融的战略定位，找到发力的目标和方向，整合内部资源，强化养老金融团队。在一二支柱提升空间有限的情况下，商业银行应把握机遇，将养老金融业务作为长期重点战略，积极拓展第三支柱养老金市场。商业银行借助账户管理和托管优势，提升主动管理和资产配置能力，加强养老金融服务团队建设，依托集团架构下的综合化经营平台实现快速发展。
- 02 结合自身服务网点和账户开立优势，大力发展个人养老金产品。商业银行应发挥客户和账户、渠道和网点的行业优势，布局养老产品和服务。充分依托渠道优势，采用线上线下融合的方式，将养老金融服务纳入销售理念，积极推进投资者教育，培育养老投资意识。
- 03 以客户为中心，整合系统和信息服务平台，融合一二三支柱信息。商业银行应综合运用大数据、人工智能等技术，建立养老金融信息服务平台，客户可查询养老保险、企业年金、个人养老金等养老资产全视图信息。并可根据客户画像、风险偏好、个性化需求等为其养老金融投资提供定制化推荐。
- 04 加强投资管理，特别是与投资子公司的联动和协同。商业银行依托集团架构下的综合化经营平台，应与基金、理财类子公司协同打造养老金融综合服务生态圈。从集团层面统筹投资管理，完善养老金融产品风险预警体系，实现组合和资产类别的风险监测。引入工具实现风险的量化评估，及时识别敏感资产并进行资产配置策略调整，提高主动管理水平。

**特别鸣谢：**感谢李砾、董梅、连伟、张一帆、杨敬雯对本文做出的贡献。



# 05

## 金融业开放：政策利好 外资积极布局中国市场



**郑昊**

管理咨询  
主管合伙人



**朱云帆**

金融开放咨询服务  
总监

金融业高水平对外开放是中国经济高质量发展的需要，也是金融业自身发展需要。2023年10月底召开的中央金融工作会议提出“要着力推进金融高水平开放，确保国家金融和经济安全，坚持‘引进来’和‘走出去’并重，稳步扩大金融领域制度型开放，提升跨境投融资便利化，吸引更多外资金融机构和长期资本来华展业兴业。”<sup>10</sup>与此同时，外资金金融机构对中国的发展抱有信心，看好中国市场的发展机遇，持续加码中国市场。

### 政策释放金融开放信号，金融业开放水平稳步提升

中央金融工作会议提出要“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，锚定了未来金融业的发展方向之一。中国绿色金融、养老金融、数字金融等起步较晚，发展不充分，而欧美发达国家在绿色金融、养老金融、数字金融等方面起步早，ESG基金等绿色金融产品和三支柱养老金融模式成熟，可以为中国相关金融领域的发展提供借鉴。政府积极出台政策鼓励外资金金融机构来华展业，为中国金融业的发展带来先进经验和新视野，为国内金融市场注入“新鲜血液”，同时分享中国市场机遇。2023年以来，中国金融市场对外开放不断深入，推出了包括完善境外机构投资者境内证券期货投资资金管理，进一步放宽境外机构入股金融资产管理公司的准入条件，允许境外非金融机构作为金融资产管理公司出资人，取消境外金融机构作为金融资产管理公司出资人的总资产要求，深化与香港资本市场合作等举措，推动中国金融高水平对外开放。

<sup>10</sup>中央金融工作会议在北京举行，人民网，2023年11月1日，  
<http://politics.people.com.cn/n1/2023/1101/c1024-40107386.html>

## 外资机构布局稳中有进，亦需政策持续创新和支持

外资金融机构在华兴业展业稳中有进。2023年以来，多家外资金金融机构获准在华新设、增资或扩大业务范围。一方面，外资银行持续对华投入，从2020年至2023年9月末，在华外资银行增（注）资总计达187.3亿元，其中2023年1-9月，金融监管总局批准外资银行增（注）资总计19.6亿元等值人民币<sup>11</sup>。另一方面，疫情后外资证券基金公司设立批准节奏回暖加快。2023年1-11月，证监会批准7家外资控股或独资的证券期货基金公司，而此前3年共有13家获得批准。例如，2023年初渣打证券成为首家新核准设立的外商独资证券公司，并于2023年12月获得证监会颁发的《经营证券期货业务许可证》，还有一些外资机构正在申请从事期货业务。随着金融高水平对外开放的不断推进，外资机构持续加码中国资本市场。截至2023年9月末，共有1,110家境外机构进入中国债券市场，持有中国债券3.3万亿元，较五年前增长近200%<sup>12</sup>。

受疫情和全球经济发展不确定性增加的影响，我们观察到部分外资机构基于全球战略和自身经营状况调整或缩小中国市场业务布局，但仍有相当外资机构对中国市场仍抱有积极信心，乘着金融开放的东风，谋求业务扩张。例如，汇丰收购花旗中国内地的个人财富业务<sup>13</sup>，继续深耕中国内地市场财富管理，把中国市场看作是亚太市场增长的动力；多家外资金金融机构正在筹备核心业务系统的本地化更换和升级，反映了对中国市场长期投资的决心。与此同时，政府积极出台政策为外资金金融机构在中国经营提供良好的环境，吸引外资金金融机构来华开展业务。针对数据跨境传输限制这一外资企业共同面对的经营管理挑战，2023年9月印发的《规范和促进数据跨境流动规定（征求意见稿）》明确规定了数据跨境流动需要报备的种类，为满足条件的企业进一步免去和简化部分报备流程<sup>14</sup>；2023年11月出台的《全面对接国际高标准经贸规则推进中国（上海）自由贸易试验区高水平制度型开放总体方案》提出，“在国家数据跨境传输安全管理制度框架下，允许金融机构向境外传输日常经营所需的数据。”<sup>15</sup>这些举措映证着政府和监管等治理机构站在企业的视角对业务发展面临的问题具有共识性，同时亦在积极、稳步和落地地推进政策改革和创新，为外资金金融机构在境内开展业务、实现跨境集团管理提供便利。

<sup>11</sup> 金融监管总局回应热点，新浪网，2023年10月20日，  
<https://finance.sina.com.cn/roll/2023-10-20/doc-imzruakh0382550.shtml>

<sup>12</sup> 持续加码，外资金金融机构看好中国市场，新华社，2023年11月8日，  
[https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202311/content\\_6914196.htm](https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202311/content_6914196.htm)

<sup>13</sup> 重要通知：花旗中国向汇丰中国转让内地个人银行财富管理业务，花旗银行，2023年12月22日，  
<https://www.citibank.com.cn/sim/chinese/pdf/Notice202312CN.pdf>

<sup>14</sup> 国家互联网信息办公室关于《规范和促进数据跨境流动规定（征求意见稿）》公开征求意见的通知，中国网，2023年9月28日，  
[http://www.cac.gov.cn/2023-09/28/c\\_1697558914242877.htm](http://www.cac.gov.cn/2023-09/28/c_1697558914242877.htm)

<sup>15</sup> 国务院关于印发《全面对接国际高标准经贸规则推进中国（上海）自由贸易试验区高水平制度型开放总体方案》的通知，2023年12月7日，中国政府网，  
[https://www.gov.cn/zhengce/content/202312/content\\_6918913.htm](https://www.gov.cn/zhengce/content/202312/content_6918913.htm)



# 勇攀高峰 转型重塑篇

---



# 06

## 数字化与大模型应用： 催化“未来银行”迭代发展



柳晓光

银行与资管行业首席信息官咨询服务  
主管合伙人

新兴数字化技术不断变革，银行业需以审慎包容的态度持续探索技术衍生的产业趋势与应用场景，以确定性的体系面对不确定性的技术发展。

随着生成式人工智能的关键能力涌现，大模型成为金融机构场景落地的锚点，以之为代表的数智能力将促进银行业生态与价值链再次升级、重塑银行与社会和客户的链接，催化“未来银行”迭代发展。

基于大模型的技术能力与银行业业态特性，银行业大模型应用呈现前中台通用应用、业态个性应用、后台应用的发展格局，具体包含渠道运营、营销管理、产品设计、资产管理、风险管理、开发与运维、监管科技、办公管理等核心应用模块。

当前大模型应用落地，部分场景仍然是以大模型+传统AI与数字化能力的融合建设，未来需持续观望大模型生成内容可控性与思维链推理能力可落地性的进展。基于Agent的生产力工具正随着技术研究不断重构场景形态定义，是下一代大模型应用体系中不可缺少的原子模块。

尽管银行业对大模型的关注日益升温，并且在渠道运营、开发运维等领域取得一定成效和收益，但在更广泛、更细分业务场景的服务落地中，仍存在关键挑战。银行业少量机构初步了解大模型，但无法判断是否适用于自身企业；大量机构深入理解大模型，有顶层要求与极高建设欲望，但目前均处于可研阶段，无法构建落地路径，如设立清晰的战略定位、选择明确的建设场景与能力层级、评估合理的资金投入等关键要素；部分头部机构对技术变革引起的颠覆式创新深度理解，但对落地路径上的部分关键要素持观望态度。

技术的发展将继续提速旧场景的升级与新场景的变革，倒逼银行业健全相关体系，明确大模型战略方向，变革组织协同机制，关注大模型领域、业技协同领域人才培养；深化数据治理，覆盖多源异构数据资产，建立数据“供应链”，保障需求实时响应，数据按需供给；夯实匹配战略要求与场景要求的基础设施。此外，在利用大模型生产或二次加工产出的相关内容，可能与其他企业知识产权产生冲突，需围绕数据隐私、知识产权等主题建立审慎流程以避免因疏忽产生的相关法律风险。

国内监管于2023年1月与7月分别针对互联网信息服务深度合成与生成式人工智能服务明确了基调，标志着我国对于生成式AI的治理监督进入体系化阶段。展望银行业，预计2024年关于金融业大模型的应用相关指引与操作规范将不断健全，在数据安全与个人信息保护等法律法规之下进一步明晰场景合规边界。在未来指引更加明确和监管趋严的形势下，把握监管合规、安全风控和增长赋能的平衡是银行业追求可持续创新发展中所面临的重要课题。

*特别鸣谢：感谢龙洋、孙箐阳对本文做出的贡献。*



# 07

## 财务职能重塑： 赋能战略决策支持



崔凯

金融业财务管理  
咨询主管合伙人

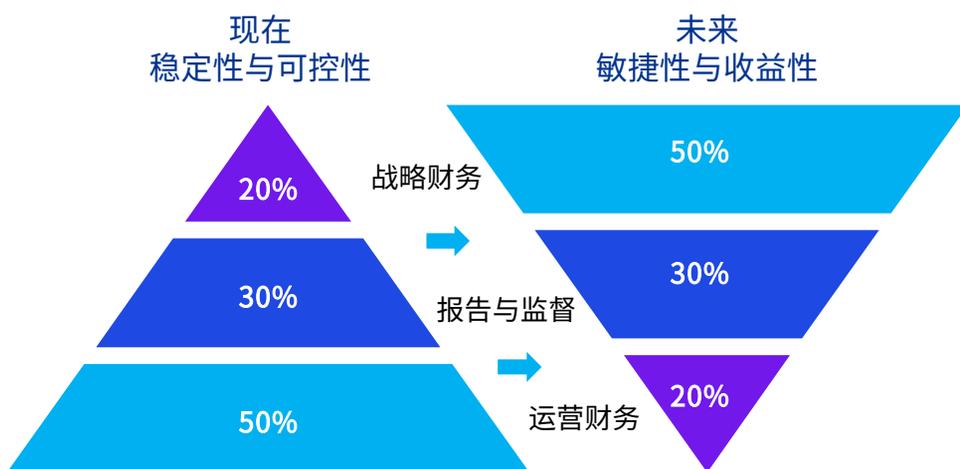


蒿淑艳

金融业财务管理  
咨询副总监

数字化时代已至，人工智能已悄然走进银行经营的方方面面，如客服、营销、风控、信贷审核、贷后管理等，并取得不错价值表现，人工智能也成为银行业的战略投资重心之一。面对更为难以预测和充满颠覆性的商业环境，管理层对财务职能寄予深切期望，从运营财务的角色转型为战略执行保驾护航的护航员。

凝目展望，在人工智能的热潮下，财务部门应借助金融科技和人工智能技术，实现财务职能转型和赋能。



### 赋能决策支持

数据驱动战略决策和资源配置，人工智能通过模型、算力能够高效精确处理大量数据，可用于整合银行内部与外部的全面信息如银行经营战略、业务市场宏观趋势、内部历史财务数据表现等。财务人员得以释放更多精力和时间，通过设定多维度财务分析指标，模拟趋势预测等，生成实时灵活的业务预测分析报告，为战略规划提供专业的业务见解和数据模拟，对管理层战略决策提供更有力的支持。



## 深化业财融合

人工智能有望彻底重塑业务与财务职能的关系。财务职能与人工智能的协同作用可能导致财务职能规模大幅减少。财务人员通过将财务管理深度嵌入业务流程，建立全场景、全流程、端到端的业财链路。人工智能强逻辑性的算法模式将流程、数据、业务场景融为一体，辅助财务人员进行强大的场景分析。例如财务人员借助人工智能可通过财务报表分析，深度挖掘数据变动的核心关键因素，进一步识别业务端的各种趋势变化，支持管理层及时做出应对决策。

## 拓展风险监控

针对风险监控，财务部门可以借助人工智能准确分析大量客户财务数据和历史交易，分析客户行为习惯，生成客户行为画像，积累建立风险行为库和预警机制。人工智能可以实时监控交易信息，一旦检测异常交易和可疑行为，评估风险并进一步及时触发预警，主动采取预防措施，以减轻客户损失和降低银行风险。

同时人工智能有助于自动化处理重复手工任务，减少错误和处理时间，也可有效降低银行的运营、监管、报告甚至是声誉风险。

随着数字化时代到来，要在这个不断变革的时代和领域中蓬勃发展，需要财务人员具备不断适应和准备转型的心态，前瞻布局，逐步梳理和识别人工智能潜在应用场景，稳步推动科技应用；自我革新，跳出现有的思维局限，摒弃那些先入为主的观念，去重新思考财务职能的意义及定位。

# 08

## 资本新规：驱动商业银行 资本管理精细化水平提升



### 曹劲

金融风险管理咨询  
服务主管合伙人

### 资本新规驱动商业银行提升风险管理能力

国家金融监督管理总局于2023年11月1日发布了《商业银行资本管理办法》（以下简称“资本新规”），资本新规将于2024年1月1日正式实施。

### 资本新规新标准法的主要变化

资本新规内容包括整体要求，第一支柱信用风险、市场风险和操作风险资本要求，资本计量涵盖标准法<sup>16</sup>和高级方法<sup>17</sup>，第二支柱资本要求，以及第三支柱信息披露。广大商业银行所关注的新标准法的变化和实施重点主要包括以下几个方面：

1. 针对不同规模的银行施行差异化的分档监管要求。资本新规将商业银行按照表内外资产余额和境外债权债务余额划分成三档银行，商业银行因为档位不同，信用风险权重法和操作风险标准法要求不同。总的特点是档位越高，资本计量要求越高、计量颗粒度越高、基础数据要求越高。
2. 新标准法提升了资本计量的精细化程度。新标准法推出了更多风险暴露类型和风险权重档位、更加精细化的参数/指标。
3. 新标准法增强了基础数据的颗粒度和质量要求。银行需要通过内部数据证明更低的资产风险水平，从而获得更多资本节约的空间，数据成为新标准法计量的重要基础。
4. 新标准法设置了多种计量参数来确定风险权重。应用银行内部数据计量各种风险参数和指标以确定风险权重，这也是新标准法参考高级方法的又一特征。
5. 新标准法提出了支持资本计量的大量管理要求。新标准法对资本计量的精细化程度、数据质量提出了更高要求，为了确保这些要求在商业银行落实，必须依靠配套管理制度和流程的支持。

<sup>16</sup> 标准法通指信用风险权重法，市场风险标准法和简化标准法，操作风险标准法和基本指标法，下同。

<sup>17</sup> 高级方法通指信用风险内部评级法，市场风险内部模型法，下同。

在资本新规新标准法的设计中，采用了趋向于资本计量高级方法的特征，高质量的内部数据为更好的风险管理能力提供依据和支持，从而在资本计量中获取更多资本节约的空间，基于这一原则，新标准法资本计量必须依靠更精细化的方法、更高质量的数据、更健全的配套制度流程。

## 商业银行实施资本新规的多层次目标定位

商业银行实施资本新规需要考虑多层次的目标定位。第一层目标是合规达标，即按照资本新规资本计量的各项要求，“算对”风险资产，实现资本计量的合规目标。第二层目标是资本节约，即遵照资本新规的资本计量和配套管理要求，“算准”风险资产，通过风险管理水平和数据质量的提升，满足较低风险权重的认定标准，在新规认可的标准下降低资本权重。第三层目标是管理赋能，即遵照新规要求，在银行业务发展中，采用一系列措施、方法、和手段“管活”资本，力求减少资本消耗。

## 商业银行实施资本新规的挑战

明年开始，商业银行将要全面实施资本新规，其中涉及银行经营管理的各个领域，这将给中国银行业带来一系列的挑战。短期来看，挑战包括：一是对新规要求的详细解读和实施方案设计，需要短期内大量专业资源的投入；二是针对全行资产和业务的全面梳理，快速有效解决数据质量问题，通过信息系统实现资本计量，并制订配套制度和改造配套流程；三是商业银行2024年将面临资本要求的切换，资本充足率、资本要求、计量结果将会发生变化，将在资本管理的宏观和微观层面都带来冲击。

为尽快启动规划与应对工作，商业银行应该在实现监管合规的同时，同步实现管理能力的提升。首先，进一步明确战略层面资本新规实施目标，准确调校实施规划路径；其次，充分评估新规对资本占用的影响程度，健全高效的资本监控与补充机制；最后，持续提升风险管理与资本管理人员能力，夯实信息系统与数据治理基础。

# 09

## 资产负债管理： 结构优化与司库转型



**杨权林**

金融风险管理咨询  
服务主管合伙人



**陶进伟**

金融风险管理咨询  
服务合伙人

按照国家金融监督管理总局统计，2023年前三季度商业银行净利润同比增长1.6%，增速水平环比上半年下降1个百分点。分机构类型来看，前三季度国有行、股份行、城商行、农商行净利润内部分化趋势明显，同比变化+1.8%、-1.8%、+8.2%、+164.6%，国有行业绩有所改善，股份行依旧承压，城商行、农商行增速较高。2023年前三季度商业银行净息差为1.73%，延续下行趋势。分机构类型来看，国有行、股份行、城商行、农商行净息差分别为1.66%、1.81%、1.60%、1.89%。总体来看，在经济仍处恢复期和低利率的环境下，我国银行业经营呈现“量增价降”“增量不增效”的特点，主要是资产端收益率持续下降，负债端则因为存款成本刚性以及资金面紧张，导致主动负债成本上行，净利差收入持续收窄，特别是城商行净息差水平落后于其他类型的银行。

展望2024年，银行业息差仍存在一定下行压力，主要压力来自存量按揭利率下调、城投债务置换、LPR重定价、存款定期化以及贷款结构调整等因素。2024年资产负债管理的核心关注点是：



### 优化资产结构

在大类资产方面，我国银行业贷款和债券投资等核心资产增长较快，贷款和债券投资占比分别为60%和20%左右。随着资本新规2024年落地，资本约束势必重塑银行资产负债管理，促使商业银行采取资本节约型发展模式，通过资本的主动分配调节，引导各业务线的合理扩张或收缩，努力提高资本回报。2024年商业银行资产调整的可能方向：一是信贷业务，资本新规旨在引导银行提升信贷投放质量，鼓励投资级及中小微企业、合格个人交易者的信贷投放，投资级客户竞争将更加激烈，不符合审慎要求的房地产开发贷需适当压降，优质信用卡、房抵贷等优质零售业务预计将获取资源倾斜。二是投资业务，我国以持有到期投资为主（占比超过五成），交易性投资规模小且占比低，地方政府一般债风险权重下降，且流动性较专项债更好，银行投资意愿增强，可能倾向增配，有利于助力银行更好履行政府债承接职能；投资级公司、中小微企业债权投资性价比边际改善，商业银行配置意愿有望提升。三是同业业务，资本新规对资管产品穿透性要求提高，商业银行将更加偏好“可穿透”、“底层资产风险权重低”的资管产品，同时资本新规加大了长久期资产以及非投资级其他金融机构的风险权重，旨在限制同业加杠杆，商业银行融出长线资金意愿下降。



**降低负债成本。**存款是我国银行业最主要的资金来源，占负债余额的比例较高。

2024年市场降息预期依旧存在，净息差可能持续下行，缓解息差压力的核心是提高负债质量管理，要在负债来源稳定性、负债结构多样性、负债与资产的匹配性、负债获取主动性、负债成本适当性等方面持续加强负债质量管理，特别是要抓住存款利率下调契机，聚焦产业链资金链，加大稳定性高质量负债的拓展力度，夯实稳健经营根基。从策略来看，商业银行将主动调结构，缩短存款久期，压降结构性存款、大额存单等高定价存款占比。



**防范金融风险。**我国银行业资产刚性增长较快，存款等核心负债增长不足，资产负债缺口趋于扩大，利率风险及流动性管理面临挑战。2024年商业银行资产负债管理过程中需要关注以下风险：一是基准风险，即存贷利率“非对称调整”，“非对称降息”导致银行净息差持续压缩，部分制造业、绿色以及消费信贷等重点领域定价偏低，甚至与部分机构的高息定期存款利率倒挂。二是期权性风险，在低利率环境下，贷款提前还款、存款沉淀率下降等将影响银行的定价能力以及优质业务的绩效。三是核心负债比例和90日流动性缺口率可能持续恶化，流动性呈现紧平衡态势，同时需要关注外币流动性的不利影响。四是资产质量风险，需要重点关注地方政府、房地产等重点领域的风险演化。商业银行在2024年需要持续关注2023年7月颁布的《商业银行金融资产风险分类办法》对资产质量、拨备以及工作流程的影响。



**探索司库转型。**资产负债管理承担商业银行经营中枢的“指挥棒”和“参谋部”的作用，2024年需要重点关注的工作包括：一是强化资产负债配置策略管理的流程化运行机制，突出资产负债委“定目标、识差距、定任务、督执行”的功能定位，尤其是在督导任务执行方面，需要持续监督预算完成进度，识别执行过程中遇到的问题并提出应对方案。二是落实主动型资产负债管理理念，传统的存贷款管理模式已经难以适应业务发展需要。为提高自身综合竞争力，商业银行需要基于银行资产负债表管理，对银行各种表内外、境内外、本外币的资产、负债以及资本的规模结构进行优化配置，充分发挥非信贷资产、主动负债以及套期保值在资产负债管理中的作用。为此，商业银行需要进一步理顺资产负债管理部门、金融市场部以及风险管理部在司库管理中的定位、业务范围授权、工作机制以及考核指标，资产负债管理人员需要提升主动负债策略制定、流动性资产期限摆布等组合管理能力。



**加快数字化赋能。**资产负债管理工作有赖于对数据的整合、分析与研判，需要依托各类数字化工具、数据处理和风险计量模型赋能资产负债管理。对于依托境内外成熟产品建立了资产负债管理系统的商业银行，传统的基于监管合规目的的资产负债管理系统已经无法满足银行需要，亟待建立新一代资产负债管理系统，从自身管理需要出发，打造覆盖全集团、技术先进、智能化程度高的资产负债平台，基于“准确的计量分析引擎”逐步拓展成“全流程管理平台”和“管理思想与经验的落地工坊”，为发挥资产负债“参谋、决策大脑”提供保障和支持。对于尚未建立资产负债管理系统或者虽有资产负债管理系统但基本处于“停用”状态的区域性商业银行，管理时效性、准确性以及前瞻性严重不足，应该尽快提升资产负债管理相关数据质量，搭建自动化的分析工具，以支撑资产负债管理“指挥棒”作用的高效运转。

**特别鸣谢：**感谢张晶晶、陈绍新对本文做出的贡献。

# 10

## 理财内控：通过强化内控推动管理能力提升



**李斌**

治理、风险与合规服务内地主管合伙人



**张旭东**

金融业治理、风险与合规服务总监

### 银行理财业务持续转型，监管态势日益严峻，内部控制不仅应被视为合规必备动作，还应成为提升竞争力的有效手段

随着资管新规和理财新规的相继实施，银行理财业务模式发生了显著的变化，逐渐转向由理财公司发行产品、银行机构开展产品代销的模式。在继承传统银行理财业务优势的基础上，理财公司成为理财行业的主要玩家之一。

在理财内控新规发布之后，内控体系建设成为热点话题。与此同时，我们观察到，监管机构针对银行理财业务和理财公司的监管检查进入了常态化阶段，检查次数增加、检查范围扩大、检查深度加强。从监管处罚来看，多张大额罚单也体现出监管关注领域较全、颗粒度趋细、处罚力度增强的整体趋势。针对银行理财业务建设完善的内部控制体系将成为银行/理财公司合规响应的必备动作。

面对市场环境不稳定、竞争逐步加剧的现状，管理能力成为银行/理财公司有效应对多重外部挑战、抢占市场份额、实现资产规模跃迁的核心，各专业领域的内部控制管理规范、管理效率、管理模式将成为银行/理财公司的重要发力点。

我们建议，银行/理财公司应聚焦投资运作、产品研发、市场营销、风险管理等核心资管能力领域的内部控制规范化建设。基于监管要求，以有效的制度体系、清晰的职责分工、顺畅的流程设计，在全面的外规内化基础上，实现管理制度化、制度流程化。其中，银行/理财公司应将内部控制有效融入重点业务和管理场景，例如：强化投资策略的落实监督、加大委外持仓的监控力度、丰富关联交易识别与监控手段等，从而解决控制手段针对性不强、仅形式合规但无法解决实际问题的情况。

更进一步，银行/理财公司可将信息化建设以及数字化转型视为关键途径，稳步推动内部控制管理的线上化和自动化转型。以短期视角来看，银行/理财公司可以流程线上化为目标，实现各项操作的统一性、准确性、便捷性和可追溯性。以长期视野来看，银行/理财公司可以控制自动化为目标，充分利用数据积累和各种技术手段的潜力，使得部分审核、分析和决策工作能够由系统替代人工执行，实现“系统刚控”，从而全面提升风险管理的时效性和准确性。

除此之外，对客户、合作机构、监管机构等各外部利益相关者的管理也是内部控制体系优化过程中的重点关注领域。在客户服务方面，银行/理财公司应加强销售行为的合规性和适当性管理，通过提升投资能力来确保客户资金的安全，完善投资者权益保障机制，同时加强直销/代销系统、APP的建设，提升客户服务能力。在合作机构管理方面，银行/理财公司应建立严格的准入、监控、评价、退出机制，并密切关注合作机构自身的内部控制管理水平。在监管对接与信息披露方面，银行/理财公司应全面盘点信息披露要求、有效提升内部数据质量、强化信息系统建设，逐步构建自动化的信息报送与信息披露体系。

总体来看，内部控制体系建设是赋能理财业务管理能力的重要工具，职责、权限、流程、制度、工具、系统、数据等关键要素是内控体系建设的重要切入点。银行/理财公司应采取阶段推进、急用先行的策略，结合自身战略方向和产品特色，精准发力、重点突破，通过内部控制能力提升，为银行理财业务的高质量发展提供有力支持。

*特别鸣谢：感谢闫笑宇对本文做出的贡献。*



# 11

## 网络安全： 管理和技术双管齐下



**李振**

网络安全和数据  
保护服务总监



**陈雅彬**

网络安全和数据  
保护服务副总监

面向数字经济时代，银行业发展需统筹高质量发展和高水平安全，从根本上讲要摆脱传统思维，准确把握发展和安全的辩证统一关系，围绕数据要素这一核心关键，实现从理念到行动、从管理模式到技术路径的方法论重构。

### 从“护航”业务发展转向“赋能”业务提质增效，安全不止于网络安全

随着银行业数字化转型持续深入，技术要素正全方位融入银行业务和产品服务中，但也带来了风险节点增多、用户隐私数据保护难度提高、攻防对抗升级等挑战。从银行系统内部来看，网络安全的角色定位出现了明显转变，即网络安全从为业务提供后台支撑、技术保障的“护航”角色，转变为网络安全为业务提质、增效的“赋能”角色。

越来越多的部门会参与到银行网络安全实际建设过程中，以安全运营中心（Security Operations Center, SOC）等形式，系统化识别、梳理、评估影响网络安全的诸多要素，实现精细化、实时化、全天候的安全运营管理。例如，大型银行正积极推动安全事件发生后的快速恢复工作，既要尽可能减少对业务平稳运行的影响，同时也在重点关注安全事件的监管应对以及如何向公众披露，以降低对银行品牌声誉的负面影响。

更进一步地，数字化、智能化的金融服务不断渗透到生产生活的方方面面，银行信息系统愈发开放，使得银行管理运营面临的风险类型更加纷繁复杂，安全不止于网络安全，行内各部门对内容安全、云原生安全、运营安全、数实融合安全、数据安全等广义安全的讨论度和关注度也越来越高。尤其结合《金融数据安全数据安全分级指南》《金融数据安全数据生命周期安全规范》《中国人民银行业务领域数据安全管理办法》等行业标准文件陆续发布的监管动态来看，数据安全的重要性已上升到了新高度。

因此，银行等金融机构亟需以更加体系化、全局化的视角来统筹布局各项安全工作，而数据安全是网络空间安全的基础，并且数据要素是银行数字化转型过程中最为关键的生产要素，数据安全有望成为银行安全建设工作的核心抓手。

以数据安全为核心，实现管理制度和技术体系全面变革

不过，金融业具有数据量庞杂、数据资产流动性强、数据泄露渠道多等特点，使得数据泄露、滥用、篡改等安全威胁呈现出扩大化、严重化的趋势，虽然政策方面一直在强化监管力度，但相应的实施举措和技术手段还稍显落后。

## 为应对实际挑战，银行等安全建设需求方和第三方安全技术服务方，可从管理制度和技术体系两方面综合施策。

在管理制度方面，可遵循全生命周期管理原则，确保采集、传输、存储、使用、删除、销毁等全过程数据安全，形成从建立、实施、监控和审计、保持和改进的过程化管理，并着手制定政策、规定、指南的系统化制度规范，落实分级分层管理职责，以保证数据安全为总目标强化人才队伍建设，实现跨部门、跨业务条线、跨主体的安全协同。

例如，大型银行正不断强化审计工作中对安全经费投入的检查力度，以投入产出比等指标合理评估安全相关的IT建设效率，有利于以更为量化、客观的视角推进全生命周期的数据安全管理工作。此外，在信息科技外包等多方数据共享场景中，银行除采用签订第三方协定等传统方式外，更加注重利用隐私计算等技术实现数据的“可用不可见”，以强化各主体间的“数字信任”。

在技术体系方面，可借鉴“安全域纵深防护”“多层次立体防御”等安全防护思想，基于现有信息系统建设基础和业务发展需求，综合盘点数据资产家底，全面排查风险隐患后逐个击破，并合理划分出安全计算环境、安全区域边界、安全通信网络与安全管理中心，进行分区域保护。

例如，近年来众多商业银行深受影子IT（指在没有获得科技部门批准的情况下，在企业网络中使用的软件、硬件或IT资源）的困扰，主要问题在于科技人员尚未清楚掌握这些信息资产信息，也就导致相关数据要素的监控和防护无从下手，这就需要科技部门以一套系统化、立体化的技术体系实现敏捷响应，及时掌握本行的数据安全管控状态，对于重大风险领域与环节进行快速整改。

**特别鸣谢：**感谢周文韬对本文做出的贡献。

# 12

## BEPS 2.0: 全球反避税规则的演进及影响



**王晓悦**

转让定价服务  
主管合伙人



**李然**

转让定价服务  
合伙人

为应对经济全球化和数字化带来的税基侵蚀和利润转移（简称BEPS）问题，经济合作与发展组织（OECD）从2013年开始启动了BEPS行动计划，目的是通过修改国际税收规则，遏制跨国企业在全世界不合理地转移利润和避税的行为，以打造更公平的国际税收环境。在过去的几年内，很多国家针对数字经济出台了单边税收措施，形成了国际间重复征税。为了解决这一问题，G20委托OECD展开BEPS 2.0的研究。各成员辖区历经5年多的谈判磋商，于2021年10月正式宣布就“双支柱”国际税改方案达成全面共识。截至目前，已有140个税收辖区签署支持“双支柱”的声明。可以说，BEPS 2.0“双支柱”解决方案是近百年来在国际税收领域最重大的变革，其有望为全球经济的持续数字化和一体化发展提供稳定的基础，有效防止税收逐底竞争。

### 支柱一规则

BEPS 2.0“双支柱”中的支柱一规则由金额A和金额B两部分组成。金额A突破现行国际税收规则中基于常设机构物理存在征税的限制条件，将通过一系列收入联结度规则，建立市场国所在辖区的虚拟销售额，以此作为向市场国分配征税权的依据。该规则目前预计适用于全球收入超过200亿欧元<sup>18</sup>且利润率超过10%以上的跨国企业。金额A允许特定行业享受排除机制，其中，受监管金融服务业的收入和利润可以被排除在金额A的适用范围之外，因此银行业整体受金额A的影响有限。但针对大型金融企业集团，尤其是拥有多元化业务的集团，仍需密切关注上述规则的发展及影响。

金额B针对基础营销和分销活动制定简化的符合独立交易原则的定价方法，考虑到银行业经营特点，金额B对一般银行业影响有限。

<sup>18</sup> OECD计划在金额A规则实施7年后，将规则适用的收入门槛降低至100亿欧元。

## 支柱二规则

支柱二规则被广泛称为“全球最低税”规则，是通过一系列配套规则，确保大型跨国企业在全世界任一辖区的实际有效税负不低于15%。如跨国企业集团在某个辖区的有效税率低于15%，则需对低税所得征收“补足税”，以使其达到15%的最低水平。该规则适用于最终控股母公司合并财务报表年收入在7.5亿欧元或以上的跨国企业集团，此外由于该规则没有行业限制，因此包括银行业在内的金融行业也在受影响范围内。

根据截至目前全球各辖区的立法进展情况，预计将有约30个国家(地区)自2024年度开始实施支柱二相关规则。作为一项全新的国际税改制度，支柱二规则的落地将给企业带来很高的税务合规要求。支柱二规则及征管程序较为复杂，涉及跨辖区的税务信息统筹和报送，需要集团以辖区为单位进行财务数据的抓取整合，并进行一系列详细和复杂的数据调整核算，将对企业现行财务基础数据核算颗粒度设置、财务数据信息化程度以及海外辖区的数据管理提出新的挑战。

我们观察到，大型金融企业集团通常享受一些所得税性质优惠（例如，特定政府债券收益免税优惠等）或是在一些提供特殊税制的辖区设立租赁业务子公司，导致一些运营辖区的有效税负可能低于15%，因此在支柱二规则下可能面临补足税的义务。支柱二规则的实施可能造成金融企业集团总体所得税税负成本的上升。

与此同时，国际会计准则要求受支柱二规则影响的会计报告主体，应完成特定的财报披露要求，包括：（1）当经营辖区立法已颁布但尚未生效时，主体应当披露已知或能够合理估计的信息，以帮助财务报表使用者了解主体因该立法而面临缴纳支柱二所得税的风险。为此，主体应当在报告期末披露相关定量和定性信息。对于主体无法知晓或合理估计的信息，主体应当对此进行说明并披露有关评估的进展。（2）当经营辖区支柱二立法已生效时，主体应当单独披露与支柱二相关的当期所得税。金融企业集团应特别关注财务报表中涉及的支柱二最低税影响披露要求，制定有效的会计报表披露策略。

综上所述，建议大型金融企业集团提前作好支柱二合规准备。一方面，着手建立和升级符合支柱二规则信息报送所需要的财税系统，确保相关财务信息能够被完整、准确、高效地收集、计算和申报，减轻未来的合规风险；另一方面，企业应尽早评估支柱二规则下可能面临的税负影响，评估补税成因，战略性审阅现行业务安排、股权架构设置，必要时尽早做出规划调整。同时，建议企业关注并积极申请适用支柱二安全港规则等简化措施以及排除、豁免规则，有效降低自身的税收负担和合规成本。

*特别鸣谢：感谢张豪、Conrad Turley、周芳、胡岩竹对本文做出的贡献。*



# 砥砺前行 风险前瞻篇

---

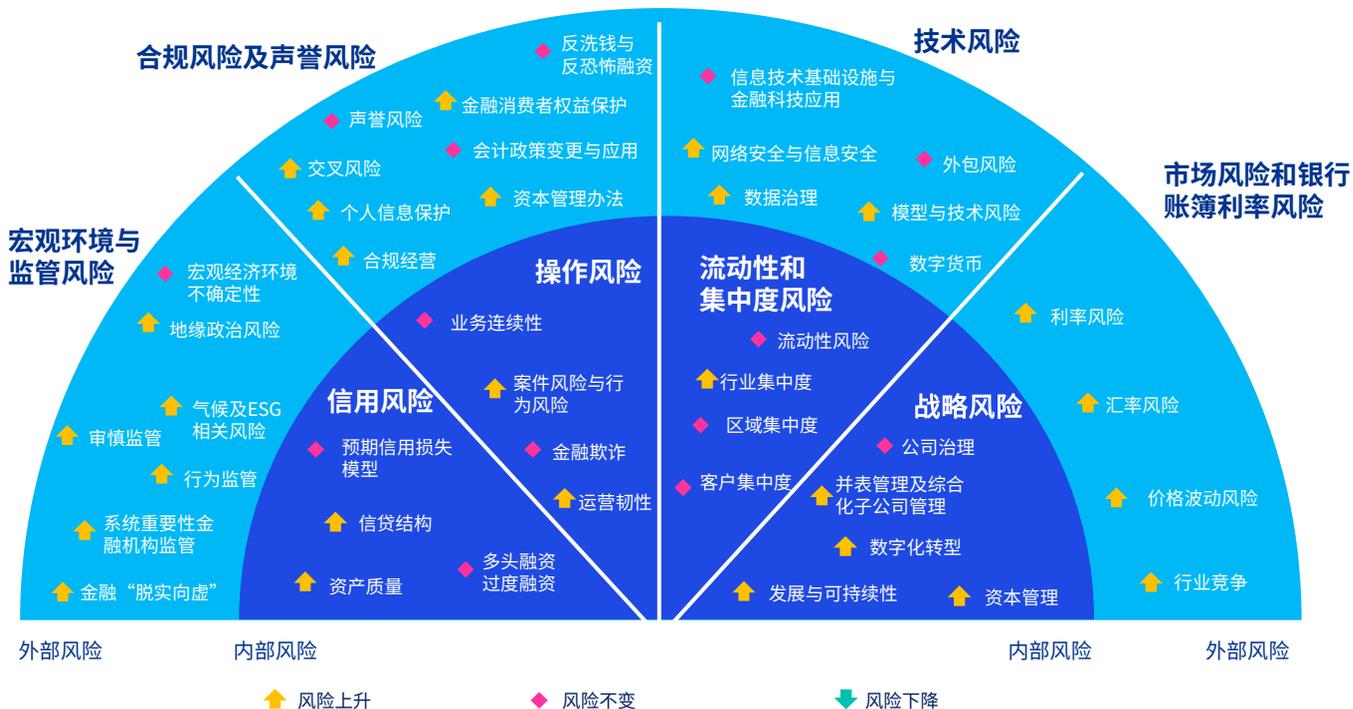


2024年，从全球环境看，国际局势复杂多变，地缘冲突不断升级，全球经济增长动力不足，贸易增长略显乏力，整体压力持续积聚。从国内环境看，经济发展面临增速换挡与新旧动能切换，各行业风险特征快速变化；同时，监管体系的重塑与金融供给侧改革的深化亦对银行机构带来新的挑战。伴随着金融对外开放进入下一阶段，国际市场波动、金融风险交叉传染、资本流动无序等风险日益突出，对银行机构提高自身治理与风险防范化解能力提出了更高要求。如何提升自身风险管理的能力、韧性与可持续性，抵御外部环境不确定性的影响，保持和提升自身盈利能力，成为银行机构普遍关注的课题。

新形势下，在银行机构重点管理的三大实质性风险中，新兴风险的涌现使操作风险的形态变得更为复杂多变，凸显其“非营利性”风险的属性，需要银行机构采用更为整合的风险管理框架，结合操作风险的成因与类型，采取针对性的管理措施；针对信用风险，银行机构在贷前、贷中、贷后的全流程管控基础上，关注数字化手段的应用，进一步加强对客户及行业的实质性风险的识别、评估与应对；在市场风险方面，面对利率汇率波动加剧，净息差和盈利水平下行的压力，银行机构应通过资产负债配置、投资组合及金融衍生工具等多种手段的运用，主动管理市场风险。

面对不断变化的内、外部风险，数字化转型是银行机构持续投资的领域，金融科技融入风险管理的不同应用场景，借助算法模型等进行数据分析和决策支持，尝试应用生成式人工智能，不断探索实现从主观到客观、从事后到事前、从被动到主动、从手工到系统的多重转变，以不断提升风险管理效果和效率，并对战略和规划落地产生影响。数字化转型在催生新业务、新产品、新的服务模式的同时，也带来传统风险的新变化，以及衍生的新兴风险，对银行机构在数字时代下的风险管理提出了更高的要求。银行保险机构应持续加强战略风险、创新业务合规性、流动性风险、网络安全、模型风险及外包风险等管理风险，在全面风险管理体系下落实更为主动的管理措施，以持续提升运营韧性。

2024年中国银行业风险雷达图<sup>19</sup>



19 《2024年中国银行业风险雷达图》，毕马威中国。

# 13

## 操作风险管理： 以整合的框架应对 风险挑战



### 徐捷

金融业治理、风险  
与合规咨询服务  
主管合伙人



### 靳蓓

金融业治理、风险  
与合规咨询服务  
副总监

### 新形势下的操作风险管理挑战

近年来，外部环境不确定性持续提升，银行机构的业务模式和经营环境正在持续发生变革，无论是监管机构还是银行机构都在重新审视操作风险的内涵、外延与管理策略，并将其作为银行机构需要面对和管理的主要风险。

操作风险的成因涉及人员、流程、系统及外部事件等多重因素，涉及的事件类型呈现全覆盖、全领域特征，而欺诈风险、行为风险、第三方风险等新兴风险的涌现使操作风险的形态变得更为复杂多变，亦更凸显其“非营利性”风险的属性。

国家金融监督管理总局于2023年10月26日正式公布《商业银行资本管理办法》，对操作风险监管资本的计量方法进行了重构，将银行操作风险历史损失情况与资本计量直接挂钩，进一步驱动银行机构加强操作风险管理，主动识别风险并采取控制措施，以降低操作风险损失及监管资本压力。



## 以整合的框架，应对复杂多变的操作风险

为应对由于操作风险轮廓持续变化带来的管理挑战，银行机构应采用更为整合的风险管理框架，结合操作风险的成因与类型，采取针对性的管理措施，重点关注第三方风险、行为风险、模型风险、欺诈风险、网络安全风险、金融犯罪风险等新兴风险主题对自身风险治理及管理体系完备性的影响。其中，比较典型的是：

- **行为风险管理，银行机构应在行为监管体系下，防范、监督并处置机构及员工的不当行为**

2022年11月，原银保监会对外发布《银行业监督管理法（修订草案征求意见稿）》，从法律层面明确了行为监管的规则，标志着行为监管正式引入我国银行业监管领域，推动银行机构加强机构及个人层面的行为风险管理。

机构不当行为引发的风险，多归于操作风险的“客户、产品和业务活动”子类，目标指向金融消费者，因此，银行机构应通过建立有效的金融消费者权益保护体系，将对消费者权益的保护与业务紧密结合，充分落实在产品的设计、定价收费、营销宣传、信息披露、投诉管理等重点环节和事项中，降低机构不当行为可能给金融消费者以及银行机构造成的损失。

员工行为风险，则与引发操作风险的“人员”因素紧密相关。银行机构应以“员工不当行为”为对象，识别导致员工产生不当行为的影响因素，构建针对员工、岗位、机构的行为风险评估框架，进而以风险为导向，落实差异化的管理和监督措施。此外，银行机构应结合高风险领域以及重点案例情景，构建员工异常行为监测模型，从业务办理、账户资金、关联关系等方面尽早识别员工行为风险，防范案件风险并降低操作风险损失。

- **第三方风险管理，成为银行机构在复杂经营环境下提升运营韧性的关键环节**

在经济不确定性、网络威胁和资源短缺等多重因素的影响下，第三方风险管理在业务运营中的必要性日益凸显。银行机构在向客户提供产品和服务过程中，应明确对各类型第三方，甚至第四方的管理策略，评估对其依赖程度，加强集中度管理，并从财务稳定性、业务连续性影响、信息/数据安全性、行为风险及声誉风险管理等方面开展对第三方机构的持续评估，以采取有针对性的管理措施。

- **模型风险管理，要求银行机构在新领域和新技术不断涌现的背景下，落实更为全面的治理架构、政策、流程以及管理标准**

随着银行机构在经营管理中更加广泛而频繁地使用模型，模型风险管理面临更大压力。针对模型风险，银行机构应建立统一的管理框架，包括模型风险政策、模型风险偏好以及模型分层分类管理的定性及定量标准。其一，明确模型生命周期中的角色与职责，推动模型开发团队承担模型风险管理的职责；其二，通过建立中央模型库，覆盖各职能类型下的模型管理需求，并基于模型的分层管理，针对不同复杂程度的模型分别建立相应的验证标准；其三，银行机构应持续提升模型风险监测、模型风险量化、模型风险报告的效果，并通过加强技术应用及人才资源投入，积极应对模型风险管理的挑战。

## 操作风险管理的“道”与“术”

面对复杂多变的风险环境，以及操作风险轮廓的不断变化，银行机构一方面应从战略规划、治理架构、文化建设等维度强化操作风险管理之“道”；另一方面，需从管理机制、工具建设、系统应用等维度提升操作风险管理之“术”。

- 建立操作风险管理战略和偏好。**国家金融监督管理总局于2023年12月27日正式公布《银行保险机构操作风险管理办法》，要求银行机构在整体风险偏好下制定定性、定量指标并重的操作风险偏好，并每年开展重检。在操作风险管理偏好中，应结合风险文化，明确愿意接受的操作风险类型、不予接受的行为等，并设定定量指标，包括但不限于监管资本或经济资本分配、损失限额、关键风险指标限额、剩余风险水平等，以有效支持资本分配或战略性业务决策的制定。
- 加强治理架构，强化三道防线联防联控。**新形势下，操作风险涉及广泛的风险成因和风险类型，需要采用多样化的风险缓释措施，满足监管预期，并降低财务及非财务损失。良好的操作风险管理需要所有业务条线、运营及风险职能的参与，银行机构应清晰定义各个条线识别、评估、应对、监控操作风险的职责，并建立高效的汇报流程；其二，针对不同的风险类型，应基于整合的管理框架，建立自上而下的视角，分配、落实清晰的管理责任；其三，有效的风险治理要求足够的人力资源与技能的投入，确保多样化的专业技能覆盖不同类型操作风险的管理责任，亦不会阻碍业务的开展。最后，除强化风险管理职能建设以外，还应进一步加强风险管理职能与合规职能、人力资源、安全保卫、信息科技等部门的联防联控。
- 采用更为综合的管理工具，识别和评估风险，推动内部控制的持续优化。**银行机构不应仅局限于通过风险与控制自评或关键风险指标识别和评估操作风险，更应有效应用事件管理、情景分析、基准比较分析等工具，全面、前瞻地识别操作风险。操作风险管理的目标在于如何前瞻性地避免和降低损失，因此，银行机构的业务条线应主动、持续地审视业务复杂性和管理流程变化对操作风险的影响，利用操作风险管理相关数据，如损失数据、几近损失事件、剩余风险评估结果等，支持业务决策，并在设计和实施层面统筹并推动控制措施的持续优化。
- 利用信息科技，加强对风险的持续监测与前瞻性预警。**传统上，银行机构较多依靠历史数据及人工判断识别和管理操作风险。如今，随着新技术工具的引入，银行机构可结合操作风险特征，应用大数据、预测性分析、人工智能和机器学习技术，引入更广泛的数据，洞察和预警潜在风险事件，识别风险、控制与流程运行的相关性，提供决策支持，持续提升风险管理能力。
- 加强操作风险文化建设。**即使建立了良好的操作风险管理框架，如缺乏强有力的管理文化和对操作风险管理重要性的广泛认可，操作风险管理效果将大打折扣。银行机构的治理层和高级管理层应设定清晰的管理基调，持续传导操作风险管理的重要性，在内部不断统一管理语言，以及全体员工对识别与管理操作风险责任的认知。

*特别鸣谢：感谢陈希、史东浩、赖恺靖、马秋宇对本文做出的贡献。*

# 14

## 信用风险管理： 以数智化分析助力 风险把控



**王大鹏**

金融业风险和监管  
科技主管合伙人



**刘译聪**

金融业风险和监管  
科技总监

商业银行日常经营期间会因各方面因素产生的影响形成一系列信用风险，并直接影响银行的可持续发展。近来，在经济环境变化加快的情况下，我们关注到各银行信贷审批部门进一步加强了审批阶段的尽调要求，更加关注实质风险的筛查。

### 数智化分析系统是助力银行全周期掌握个体经营风险及行业风险的有效“利器”

对于中小企业客群而言，除财务风险分析外，银行更应该关注经营风险的分析，基于各类信息刻画企业的经营、筹融资及投资活动，还原企业的经营真实情况。

结合人工尽职调查，数智化分析系统是助力银行全面掌握企业经营风险的有效“利器”。系统首先会利用银行可获取的数据（税务、发票及流水等）对企业经营情况进行数智化描述，按照经营、筹融资和投资活动的框架形成规模、变动、结构等整体性描述。在此基础上，识别无法合理划分为上述三类活动的经济往来。其次，根据已有信息识别例如虚构交易、信贷资金挪用、过度的民间借贷行为等重大风险。

除在贷前加强尽调，银行在贷后也扩大了监测范围，不仅要摸透企业的银行自身的信用敞口、同业授信等，还通过财报分析和其他公开信息，收集企业的总风险敞口，尤其针对复杂的大型集团企业，综合评估企业当前的信用风险水平。

除加强对企业端的风险把控外，银行也需要培养深刻的行业洞察能力，通过对行业的前瞻性分析，更准确判断行业前景及周期性。尤其立足当下，内外部经济发展面临较大不确定性，一些行业的底层逻辑和发展前景发生快速变化，行业风险甚至可能超越个体风险成为主要关注点。同时，在产业升级的大背景下，新兴产业呈现出升级快、高技术要素、商业周期区别于传统行业等特点，行业认知壁垒显著提升。银行信贷政策需要数智化升级，动态捕捉行业变化及风险，快速认知与剖析新兴产业，为信贷政策决策赋能。

贷后管理也是银行信贷业务高质量发展的重要一环。2023年2月，人民银行和原银保监会要求商业银行持续做好贷前贷后管理；4月，原银保监会发布的《关于2023年加力提升小微企业金融服务质量的通知》提出，银行业金融机构要加强贷款“三查”。银行除密切关注相关客户的经营状况和还款情况，并利用大数据等科技手段，对每笔贷款资金的真实流向持续跟踪、加强监管外，还应将非传统类但具有前瞻性的数据也纳入贷后监测范围。

## 组合监测体系设计助力精细化零售信贷风险管理

在零售产品端，信贷资产管理需要从风险一道防线到三道防线的全面管理，也需要构建由粗到细的风险视图与报表。基于产品政策、风险暴露实质、风险缓释措施、业务管理实质和流程节点等综合考量进行合理的组合监测维度与指标体系设计，不仅能一针见血暴露风险，更能层层递进剖析出风险成因所在，为精细化零售信贷资产管理提供决策依据的同时，反哺营销、贷前等关键的前台业务节点，最终形成从“单一指标”到“全生命周期指标”、从“静态时点”到“动态持续”、从“滞后表现”到“前瞻预测”的监测体系。

以客户经理监测为例，客户经理作为信贷资产的第一道防线，其尽职能力和风险管理能力对信贷资产风险影响极大，不仅需要从近期进件申请的客户量与通过率的波动性进行监测与预警，也需要从其管户客群风险分布与客户画像的波动上进行监测与预警，更要从其管户资产存量贷款与近期新发放贷款资产质量多维度进行监测与预警。与此同时，需要构建合理化的指标体系，通过风险损失或资产收益等综合量化指标实现“窥一斑而知全豹”。

# 15

## 市场风险管理： 价值创造与实质风险 防控



**杨权林**

金融风险管理咨询  
服务主管合伙人



**陶进伟**

金融风险管理咨询  
服务合伙人

### 利率汇率波动加剧，银行的盈利能力、息差管理、投资组合绩效管理都面临更大挑战

近年来，商业银行坚决落实国家宏观政策导向，持续让利实体经济，降低企业融资成本，加大对制造业、普惠、绿色、战略性新兴产业等重点领域的支持力度。此外，由于资本市场震荡、利汇率波动加大导致手续费及佣金净收入、投资收益及公允价值变动损益等下降，金融机构的盈利水平、息差管理、投资组合绩效管理等都面临着更大挑战。

在净息差和盈利水平下行的双重压力下，商业银行可从平衡资产负债管理和投资组合管理等方面进行价值挖掘和价值创造，深化落实司库管理职能，提高资产负债配置以及主动的利率风险管理能力，重点从以下几个方面优化息差管理：一是发挥资产负债管理“指挥部”职能，强化对利率风险的主动管理，加强对市场利率的研判，前瞻性地对资产负债组合进行计划、协调和控制。在资产端，继续进行资产结构的调整和优化，在风险可控的前提下，提升收益率相对较高的资产占比，压缩收益率相对较低的资产占比；在负债端进一步加强对存款付息率的管理，提高对公和对私客户低成本资金占比，主动压降期限相对较长的高成本负债，二是发挥司库主动调节职能，在平衡司库投资组合收益性和流动性的基础上，重点关注投资组合对资产负债表整体调控作用，当前应该重点关注投资组合的综合收益、久期、信用价差、同业业务的流动性缺口等指标。三是商业银行也可以尝试利用套期保值等金融衍生工具对冲或规避市场风险，拓宽经营思路以及利率风险的管控手段，从而实现银行资产负债表的保值和增值。

## 市场风险与其他风险的交叉传染性加强，银行日常管理的复杂度加大，实质性风险成为重要关注点

随着国内外市场的结构和形态发生巨大变化，商业银行所面临的市场风险与其所面临的信用风险和流动性风险之间相互交织，且交叉传染性加强。其中市场风险和信用风险的交织主要体现在企业主体出现违约时，会引发债券、股票等资产价值的波动，交易对手的信用风险也可能会引发金融市场交易的违约，从而导致市场风险的加大。而市场风险和流动性风险之间也存在交织关系，比如资产价格的波动会影响商业银行资产变现能力以及融资能力，进而影响商业银行的流动性风险；反之，市场流动性枯竭或商业银行资产负债表错配增加，也势必加剧银行资产负债两端面临的市场风险。

随着银行日常管理的复杂度加大，以及《巴塞尔协议III》对商业银行风险管理所提出的新要求，银行在推动全面风险管理的同时，应重点关注实质性的风险。除关注信用风险、市场风险、流动性风险等单体风险之外，还应该强化全面风险管理体系，全面监控风险之间的交叉传染以及复杂业务结构项下是否滋生新的风险。

同时由于市场变化呈现出高频特征，银行等金融机构的反应速度和前期准备尤为关键，应积极开展压力测试和估值趋势研判等。

*特别鸣谢：感谢周涵、朱曼雨对本文做出的贡献。*



# 联系我们

## 张楚东

金融业主管合伙人  
+86 (21) 2212 2705  
tony.cheung@kpmg.com

## 刘建刚

管理咨询服务主管合伙人  
兼首席技术官及创新主管合伙人  
+86 (21) 2212 3626  
reynold.jg.liu@kpmg.com

## 支宝才

金融业战略咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3123  
daniel.zhi@kpmg.com

## 蔡正轩

华南区金融业  
主管合伙人  
+86 (755) 2547 3388  
larry.choi@kpmg.com

## 柳晓光

银行与资管行业首席信息官  
咨询服务主管合伙人  
+86 (21) 2212 3352  
silvester.liu@kpmg.com

## 杨树林

金融风险管理咨询服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7196  
david.yang@kpmg.com

## 王晓悦

转让定价服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7090  
xiaoyue.wang@kpmg.com

## 陈少东

金融业审计主管合伙人  
+86 (10) 8508 7014  
thomas.chan@kpmg.com

## 宋家宁

香港银行业咨询服务  
主管合伙人  
+86 (852) 2978 8101  
jianing.n.song@kpmg.com

## 黄艾舟

金融科技主管合伙人  
+86 (10) 8508 7920  
andrew.huang@kpmg.com

## 左艳霞

北方区资产管理业  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7810  
sandra.zuo@kpmg.com

## 崔凯

金融业财务管理咨询  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 5403  
kai.cui@kpmg.com

## 陶进伟

金融风险管理咨询服务  
合伙人  
+86 (10) 8508 5902  
kevin.j.tao@kpmg.com

## 李然

转让定价服务  
合伙人  
+86 (10) 8508 7698  
gracie.liran@kpmg.com

## 史剑

银行业主管合伙人  
+86 (10) 8508 7112  
sam.shi@kpmg.com

## 李砾

金融行业研究中心合伙人  
+86 (10) 8508 7114  
raymond.li@kpmg.com

## 李立书

金融风险管理咨询合伙人  
+86 (10) 8508 5391  
l.l.li@kpmg.com

## 郑昊

管理咨询  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3630  
james.zheng@kpmg.com

## 曹劲

金融风险管理咨询服务  
主管合伙人  
+86 (755) 2547 3428  
jin.cao@kpmg.com

## 李斌

治理、风险与合规服务  
内地主管合伙人  
+86 (10) 8508 5975  
johnson.li@kpmg.com

## 徐捷

金融业治理、风险与合规  
咨询服务主管合伙人  
+86 (10) 8508 5952  
jessica.xu@kpmg.com

### 王大鹏

金融业风险和监管科技  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7131  
chris.wang@kpmg.com

### 李振

网络安全和数据保护服务总监  
+86 (10) 8508 5397  
jz.li@kpmg.com

### 卜建平

金融业审计服务高级经理  
+86 (10) 8508 7144  
andy.bu@kpmg.com

### 靳蓓

金融业治理、风险与合规  
咨询服务副总监  
+86 (10) 8508 5394  
catherine.jin@kpmg.com

### 朱云帆

金融开放咨询服务总监  
+86 (21) 2212 3472  
rafael.zhu@kpmg.com

### 刘译聪

金融业风险和监管科技总监  
+86 (10) 8508 5495  
yicong.liu@kpmg.com

### 蒿淑艳

金融业财务管理咨询副总监  
+86 (21) 8508 7174  
daisy.hao@kpmg.com

### 张旭东

金融业治理、风险与合规服务总监  
+86 (10) 8508 5451  
emma.d.zhang@kpmg.com

### 刘佳

金融业审计服务高级经理  
+86 (10) 8508 7959  
jane.j.liu@kpmg.com

### 陈雅彬

网络安全和数据保护服务副总监  
+86 (10) 8508 5223  
cyril.chen@kpmg.com

## 特别鸣谢

### 王薇

毕马威中国研究院副总监  
+86 (10) 8553 3521  
wei.w.wang@kpmg.com

### 马曼

毕马威中国研究院经理  
+86 (10) 8508 4312  
lilia.ma@kpmg.com

### 程苑芬

毕马威中国研究院助理经理  
+86 (10) 8508 4269  
fannie.cheng@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/cn/zh/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。

© 2024 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。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。

刊物编号：CN-FS24-0001

二零二四年一月印刷