



毕马威

# 超越“降本控费” 银行如何通过战略性 成本优化创造价值

毕马威 创造不同



毕马威

2024年5月

# 前言

银行需要在当下扎实做好“降本增效”大文章。

近年来，全球经济增速放缓、政府引导减费让利、市场竞争加剧，致使银行息差水平持续承压，银行营收增速放缓。银行业内普遍意识到，继续追求单纯的规模扩张和快速增长已不再适应当下的行业环境。取而代之的，是银行需要转向一种更为注重成本效益的经营战略，通过实施一系列成本优化的举措，优化负债结构，维持风险抵补能力。

中国银行业的成本收入比较全球其他国家而言相对较低。我国商业银行的成本收入比约为34%，而欧美及日本银行成本收入水平约为60-70%。在此情形下，我国银行进一步的成本削减势必对业务发展与客户体验造成一定程度影响。因此，国内银行对于“降本控费”相关工作不应仅局限于财务角度的成本压缩，而要作为一项体系化建设，在“节流”的同时，维系好资源配置、业务发展与客户体验三者间的平衡。

银行需要采取更全面、更平衡、更具战略性的成本优化策略，从指标、管理、创新三大方面着手，细打“铁算盘”、看紧“钱袋子”。

**一是紧盯管理目标，细化评估指标。**高度重视成本目标的制定与逐级拆解，细化成本管理评估指标，及时汇总、分析比对重要指标的变化情况并借此为成本优化举措的实施提供参考。

**二是统一组织认知，强化理念引导。**强化全行从高层到基层对“成本优化”工作的认同感与责任感，围绕“降本”加强全行各条线、各部门、各层级的统筹规划与协同联动，积极动员全体员工参与，立足岗位创新创效，树牢成本意识。

**三是风控合规增效，探索科技应用。**坚持合规经营，增强风险管理全面性、整合风险策略以降低多种复杂风险的管理成本，提高风险管理流程的标准化与自动化水平。此外，还可适当地探索风险管理离岸外包模式进一步降低成本；另一方面，鼓励科技创新，探索生成式AI、大数据、云等新技术在营销、运营、风控、网络安全等领域的应用，提高工作效率，降低人工成本。

在当前错综复杂的形势下，银行若能实施科学、精准且高效的成本控制策略，将有望在激烈的市场竞争中占据优势，赢得先机。这不仅是对银行经营管理能力的考验，也是对战略眼光和创新能力的考验。



**支宝才**  
金融业战略咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国

# 前言

## 成本优化意义重大。

在快速演变的商业环境中，组织如何平衡成本与价值，将直接决定其业务运作的方式、投资重点以及转型策略。

过去15年间，伴随着对数字化转型的日益关注，银行业投入各类项目以降低整体成本。但银行领导者很快意识到，持续的成本优化蕴含的意义不仅仅指成本削减。更重要的是，它需要在业务模式、产品和服务方面做出更优的战略性决策，通过优化从前端到后端的整个运营模式，以实现产能的最大化，并在创造价值与降低成本之间尽力谋求平衡。

2023年11月，毕马威对200多名银行业领导者开展了一项调查，形式上包括广泛的对标分析，以及针对正在制定战略成本优化投资的领导者展开的一对一访谈。这项研究明确表明，成本转型仍然是银行的一个关键优先事项。据调研显示，91%的银行业领导人表示他们设立了明确的成本管理目标，该比例高于2020年的81%；85%的银行高管认为成本管理是他们战略重点的关键基础，该比例高于2020年的81%。

领导者不断寻求更好的方式来提供客户价值，包括在运营模式下融入创新流程，借助新兴技术和人工智能制定能够应对消费者行为变化的方法，帮助银行顺利度过下一轮变革。这反过来也加深了银行自身的护城河，并带来显著竞争优势。

在报告中，毕马威银行业专业人士重点介绍了调研的关键成果，并分享银行业成本转型优先举措的演进历程。专家团队探索了成功转型的关键驱动力和促进要素，并讨论了领导人如何借鉴其他行业的经验进一步发挥服务成本 (CTS) 及其他传统指标 (成本收益比CIR、净资产收益率ROE等) 的价值，例如日本制造业组织的价值分析/价值工程。

阅读后文，探索更多关于实操的洞见，了解毕马威如何帮助贵组织实现成本优化。



**Owen Lewis**  
银行业成本转型服务  
全球主管合伙人  
毕马威爱尔兰

# 目录

05

**精准把脉:**多维指标聚焦  
成本优化

28

**智启未来:**数字革新与生成型AI驱动  
价值创造

11

**认知升级:**树立成本文化思维

31

**聚力启航, 驶向未来**

16

**蓄势待发:**迎接成本转型的新一轮浪潮

20

**征途迢迢:**银行高管实现成本管理  
愿景的挑战

25

**防患未然:**追求高效与实效的  
风险管理艺术



超越降本控费：银行如何通过战略性的成本优化创造价值！4

# 精准把脉： 多维指标聚焦 成本优化

## 关键洞见

- 单纯的成本优化和可持续的成本与价值转化，二者间存在重大差异。
- 尽管成本收入比 (CIR) 和净资产收益率 (ROE) 是被广泛用于衡量银行盈利能力的指标，但有一项重要的客户指标在业内逐步流行，用于衡量银行整体的产能及效率，即服务成本 (CTS)。
- 加强服务成本 (CTS) 的应用能够更好地支持数据驱动下客户体验问题的相关决策。
- 尽管银行已制定一些成本管理的目标及举措，但潜在成本仍然居高不下，需要从根源上解决这些挑战。

成本管理中一个常见的误区是将其简化为单一的成本削减活动。然而，要使成本优化取得成功，必须将其视为一项持续性工作。这项工作需要对费用支出进行持续的审查，优化现有资源并提升资源效率，要从仅仅关注成本节约转变为对“为银行及客户创造更大价值”的追求。

这就是成本转型的思维，它需要额外的指标来衡量成功与否。

毕马威对全球银行业绩的初步分析显示，在新冠疫情之前，银行的成本收入比(CIR, Cost to Income Ratio)持续缓慢下降；然而，在2019-2021年间开始上升，其原因是新冠疫情导致的员工成本、技术成本和贷款损失准备金的增加<sup>1</sup>。直到现在，很大程度上归功于利率高企，才再次看到CIR有些许改善，同步也改善了银行的盈利能力。

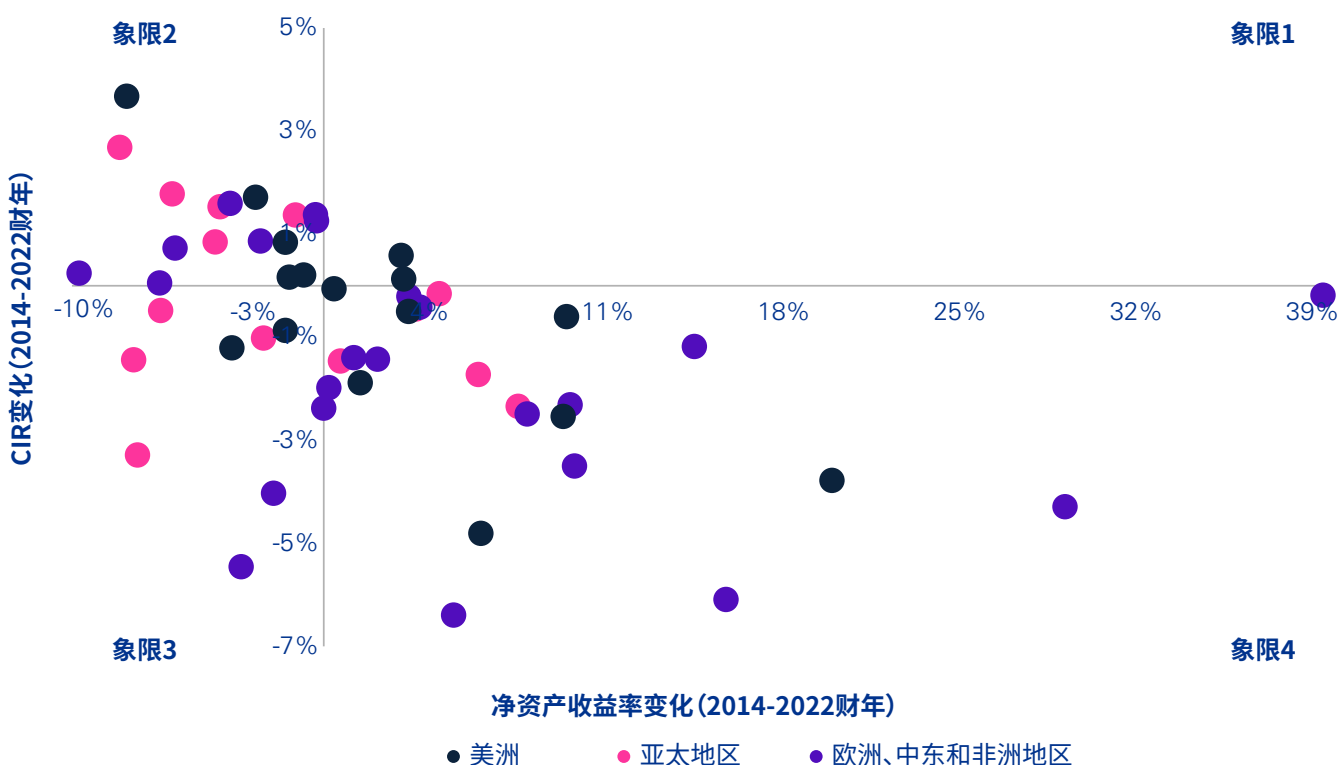
银行所处的利率环境已经发生了变化，通货膨胀成为大多数主要经济体发展的重要影响因素，服务成本和人力成本往往随着通货膨胀而提高，生存压力、借贷危机引发的居民收入下滑也在许多国家逐渐上演。因此，银行如何管理成本在目前形势下变得尤为重要。

“在西太平洋银行，我们坚持不懈地简化客户与员工旅程，并以“还能更简化吗？”作为驱动目标，节省了投入成本，改善了成本收入比(CIR)和回报。当我们将“简化”运用到我们所投入的一切中时，自然而然就获得了收益提升。”

Michael Rowland

首席财务官，西太平洋银行集团

## 2014-2022年银行收入成本比(CIR)变化与净资产收益率(ROE)变化的对比



资料来源:Capital IQ数据库,毕马威分析

<sup>1</sup> Capital IQ数据库,毕马威分析

## 客户维护和业务价值维持所需考虑指标

尽管CIR和ROE反映了银行的总体收入及整体业绩表现，但我们仍需更加全面地评估银行的表现。过去九年，在银行业发展向好的趋势下，我们见证了CIR和ROE发生了明显转变。

为了获得银行CIR和ROE之外的洞察，我们可以移除“收入”变量影响，采用客户体验视角将传统绩效度量与客户指标相结合，从而将银行的关注重点由财务指标扩展到包括产能、工作效率与盈利能力在内的多个维度。类似的多维度指标例如，服务成本(CTS, Cost-to-Serve)、客户覆盖半径(FTE per customer, Full Time Equivalent per customer)等。

引入CTS指标的银行，可以通过采取成本优化举措并按照正确的顺序实施，从而更切实地解决效率低下的问题；结合新技术手段、简化流程、引入创新提效手段，保持并尽可能的提高客户体验水平，进而实现客户价值提升。

## 衡量及跟踪正确事项的重要性

受访者充分认识到给效率和成本驱动因素设定目标十分重要，这些目标可作为基准，评估成本优化的实施效果，并在成本转型过程中进行跟踪。

全球银行成本转型负责人Owen Lewis解释道：“以呼叫中心为例，我们经常关注呼叫量、平均处理时间(AHT, Average Handling Time)和服务水平。但实际上，我们应该将注意力转向接入这些电话的根本原因，以及如何通过解决根本原因来避免接到这些电话。但是很少有组织能够发掘这些呼叫的根本原因，无论这些呼叫是否合理，是否可以避免，或者组织是否有能力在第一时间完全满足这些电话。因此，只针对FTE数量，但不解决导致这些需求出现的根因，很难形成持续的成本削减。”

## 服务成本(CTS)-全球形势比较

由于全球不同地区的银行在商业模式、客户偏好和运营流程上存在差异，这些因素导致美洲银行的服务成本(CTS)指标几乎是欧洲和亚太地区银行相应指标的两倍。同样地，在FTE表现方面，美洲地区银行服务客户(bank-to-customer)比率比其他地区高出20%，这表明美洲地区银行存在较大的效率优化提升机会。

这些差异一定程度上是因为银行商业模式存在不同，以及北美银行更加重视零售银行业务。而这也为银行提供了相互学习的机会，并且帮助银行接受服务成本(CTS)的概念以及配套的效能提升举措，来驱动成本的持续优化。

## 不同地区银行服务成本与服务效率形势对比



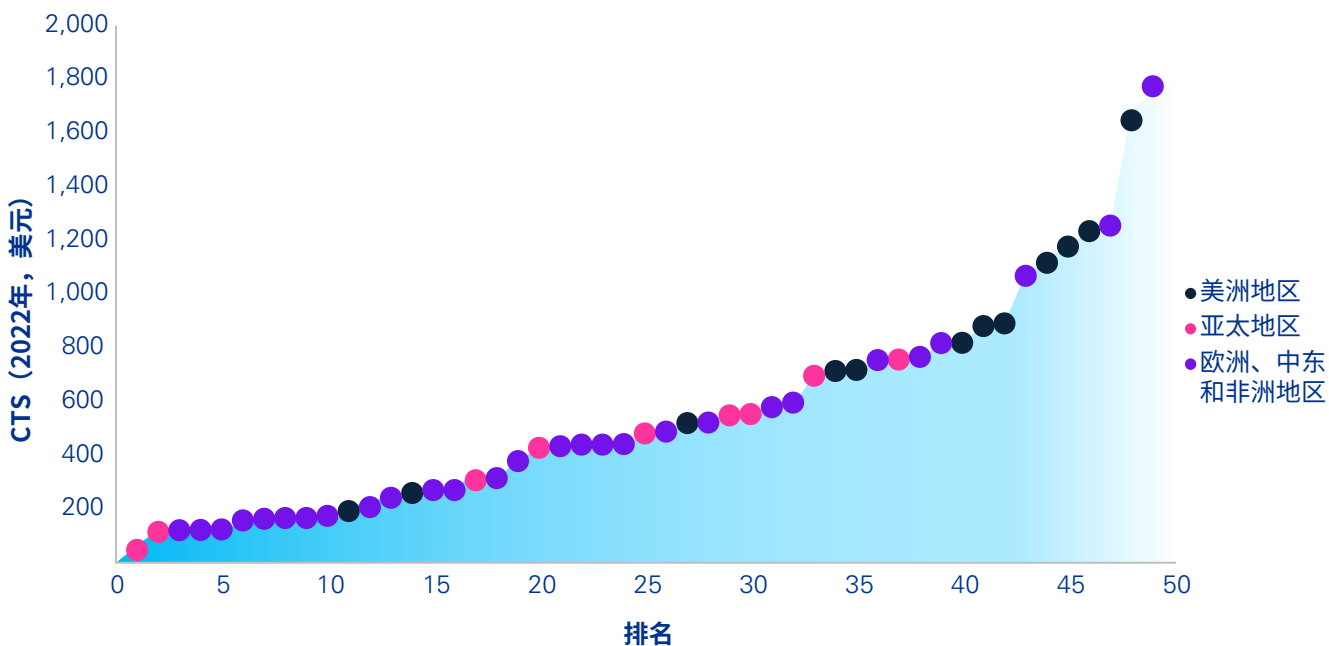
资料来源:Capital IQ数据库,毕马威分析

超越降本控费:银行如何通过战略性的成本优化创造价值 | 7

## CIR与CTS的同业对比

表面上，不同银行似乎向客户提供相似的服务。而实际上银行的业务模式与服务形式丰富多样，这种多样性导致它在服务一个客户所花费的成本上波动较大，造成这种波动的原因也多种多样，例如，与客户进行更密切互动需要的更高成本，但这种互动既为交叉销售创造了机会，也增强了客户忠诚度，因此对于部分银行而言该举措或为一项重要的战略决策。

## 不同地区银行的CTS排名



资料来源:Capital IQ数据库,毕马威分析





## 不断提高的期望

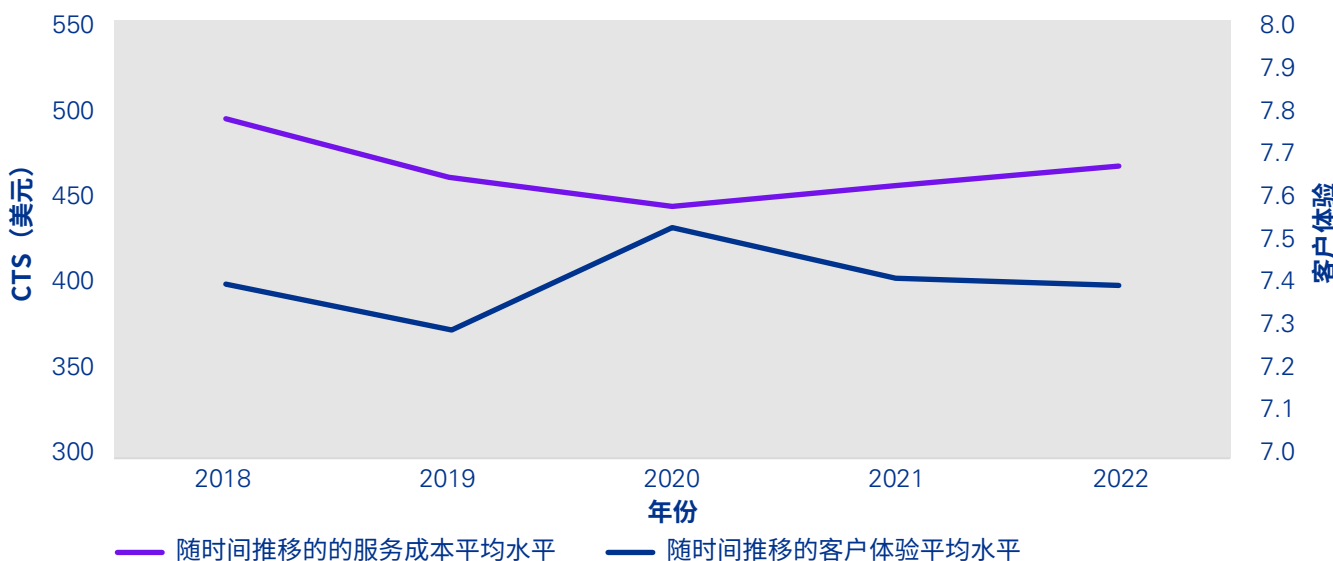
尽管持续的优化有短期改善盈利空间的可能性，但客户期望也同样在增加。毕马威近期发布的《全球卓越客户体验》报告显示，生活成本压力、客户向低成本低满意度渠道迁移等因素削弱了客户体验的预期。调查中发现，64%的受访企业观察到客户体验评分下降，特别是在“贴心服务 (Empathy)”这一维度上，得分较2022年下降超过了6个百分点<sup>2</sup>。这也导致消费者将重新审视与银行间的合作关系，并基于评估结果做出新选择。

尽管先进技术为银行提供了服务客户的低成本渠道，然而这些渠道差强人意，往往难以完全替代人与人之间的互动体验。所以了解当今客户体验背后的影响因素十分重要，它能够帮助银行专注于提升客户忠诚度和实现业务持续增长。

“当我们把服务成本、生产成本、工作效率与客户体验这一价值指标结合考虑时，情况会变得十分有趣。客户服务成本呈现出正在上升的趋势，但客户能够感知到的服务价值却在下降，由此造成二者差距扩大。客户服务成本投入的方向，以及具体衡量执行情况实现收益的方法，对于缩小上述差距至关重要。”

Sara Forbes，转型服务咨询合伙人  
毕马威英国

## 服务成本 (CTS) vs. 客户体验



资料来源: Capital IQ数据库, 毕马威分析

虽然银行的成本收入比 (CIR) 和净资产收益率 (ROE) 有明显的负相关性，但在比较客户体验与服务成本时，我们发现投入的服务成本虽然有所增加，但客户体验 (作为银行未来吸引力的指标) 却已经开始下降。

横向对比这些向客户提供类似产品、服务的银行，我们会发现服务成本和每员工服务客户数 (number of customers per FTE) 间的差异。理解造成这些比率背后的原因十分重要，它应该成为银行与其商业模式选择 (例如，成为注重与客户保持密切互动的银行或是成为高度重视数字化、与客户有较少互动的银行) 相匹配的北极星战略的一部分。

<sup>2</sup> 毕马威，“人工智能与协调化客户体验：毕马威全球客户卓越体验报告2023—2024年”，2024年1月。“贴心服务 (Empathy)”用以评估企业设身处地理解客户所处环境并建立深厚关系的能力 (Achieving an understanding of the customer’s circumstances to drive deep rapport)。

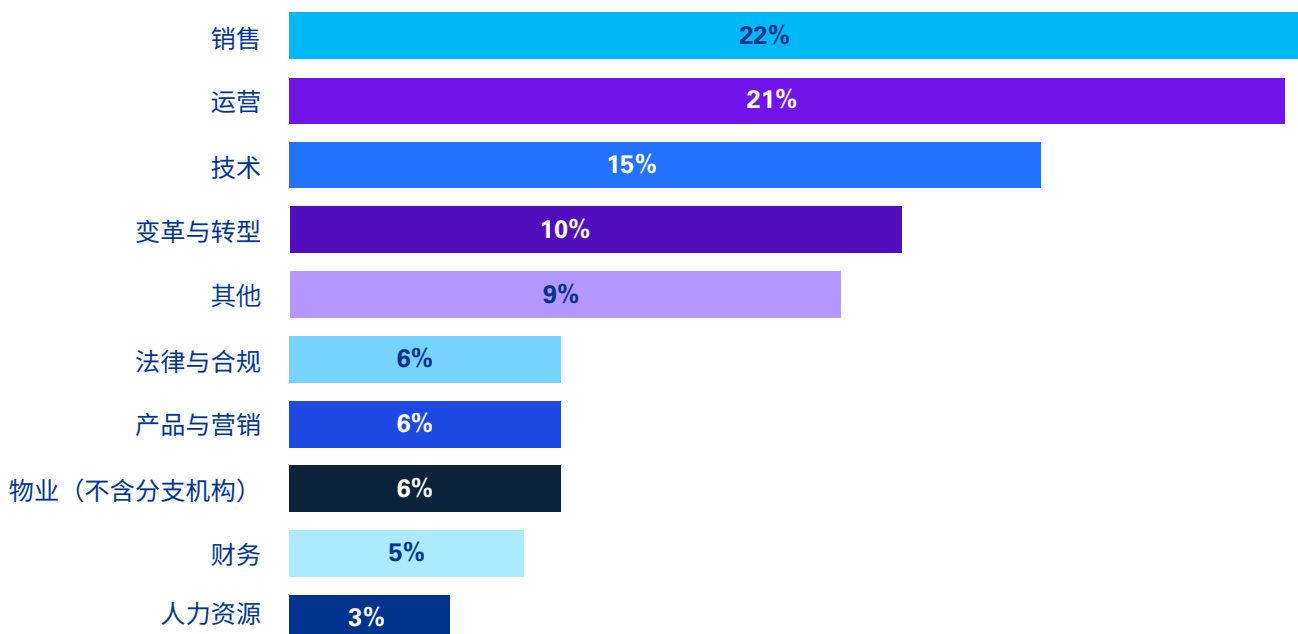
## 从职能视角看服务成本

毕马威分析表明，不同银行间每位全职员工花费的成本 (cost-per-FTE) 存在较大差异，部分银行较同业平均水平 (平均每位全职员工成本为4.8万美元) 高出30%<sup>3</sup>；另有同等数量银行的表现低于行业平均水平，这可能是由于这些银行将部分工作外包给劳动力成本较低的国家。然而，由于大量工作还需手动操作，拥有最低人均成本的银行未必能在人均效能上表现良好。

当进一步评估服务零售、中小型企业的银行员工在提供主要产品服务时，我们会发现他们的工作效率差距变得更大了。一些银行办理业务 (例如为客户开设抵押贷款) 需耗费的精力是其他银行的两倍，并且在产品服务存续期间所需的人工维护工作量是其他银行的三到五倍。

销售职能团队 (包括分支机构人员、呼叫中心员工、销售团队和相关支撑团队) 是银行业中FTE投入最高的职能部门。为了在其他职能领域也发挥作用、建立规模效应，运营的工作职责范围持续扩大，因此运营开销是整体运营支出 (OPEX, Operating Expense) 的重要一块。越来越多的全新能力也在运营领域逐步落地，包括反欺诈、客户尽职调查 (KYC)、交易流程处理。

## 不同职能对应运营支出的占比-银行业平均 (%)



资料来源:毕马威分析, 毕马威国际2024

建立与每个职能相关的服务成本 (CTS) 视图,明确效率指标的基准水平以及如何衡量是非常重要的。

## 成本转型路在何方?

尽管有的银行在持续改善CIR,但潜在成本仍居高不下。即便使用更低成本资源来经营,但这些工作仍包含大量人工流程,且存在人为错误的风险。

为解决底层运营模式中的低效问题,毕马威银行业专家建议,银行应该将分析从整体服务成本 (CTS) 细化到功能和价值流要素,结合相关生产力指标进行逐级分析。该分析不仅要在单个部门内完成,同时还要串联起前中后台,从而全面贯彻价值与成本理念,最终明确效率提升方向。

因此,银行后续若开展成本转型需从根源上去解决该类问题。

<sup>3</sup> Capital IQ数据库, 毕马威分析。

精准把脉：  
多维指标聚焦  
成本优化

认知升级：  
树立成本  
文化思维

蓄势待发：  
迎接成本转型的  
新一轮浪潮

征途迢迢：  
银行高管实现  
成本管理愿景的  
挑战

防患未然：  
追求高效与实效的  
风险管理艺术

智启未来：  
数字革新与生成型  
AI驱动价值创造

聚力启航，  
驶向未来



# 认知升级： 树立成本文化 思维



超越降本控费：银行如何通过战略性的成本优化创造价值 | 11

## 选择成本削减还是成本优化？

根据毕马威银行成本转型调查，82%的受访者指出，即使行内已做出大量技术投入，在实现持续成本削减方面仍面临深层次的文化阻碍。尽管大多数银行（以及其他行业领域）都在关注降低成本，但明确的、量化的成本削减目标往往与自身宏大的发展目标不一致，致使成本文化思维并未贯穿整个组织。

“与其只是到处削减开支，不如集中精力找出效率低下的根本原因，并采取有针对性的弥补措施。”

一名银行受访者<sup>4</sup>表示

**56%** 56%的银行将“成本管理”列为银行业最关心的三大问题之一；18%的银行表示成本管理是行业的主要关注事项。

资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月

### 开创成本文化：涓滴效应

成本管理在银行业的运营中扮演着至关重要的角色。尽管一些银行已经将高管薪酬与实现成本管理目标直接挂钩，但要确保整个组织都能贯彻这一转型目标仍是一项挑战。

为确保业务需求与费用支出间形成关联关系，部分银行采用了“横向”与“纵向”的成本结构管理模式。该种模式下，负责“垂直”业务（例如零售银行）需求的高管也要对相关成本负责，该方式经部分欧洲银行以及一些具有最低CIR、CTS目标的银行证明，能够成为强力的支出管控机制。

有的银行还重新调整了运营模式，以确保对“领域主管（domain executives）”形成明确问责机制。这些“领域主管”能够理解、掌握管理范围内的损益情况，并自负端到端的盈亏。

“我有三个关于成本优化的想法：一是在有可靠的财务报表前提下，财务纪律对涉及成本的关键业务决策而言至关重要；二是成本驱动因素的透明度、成本分配和成本透明度三者不同，并且最终成本优化会超越大型全球化组织的界限；三是孤立思考会妨碍进步。”

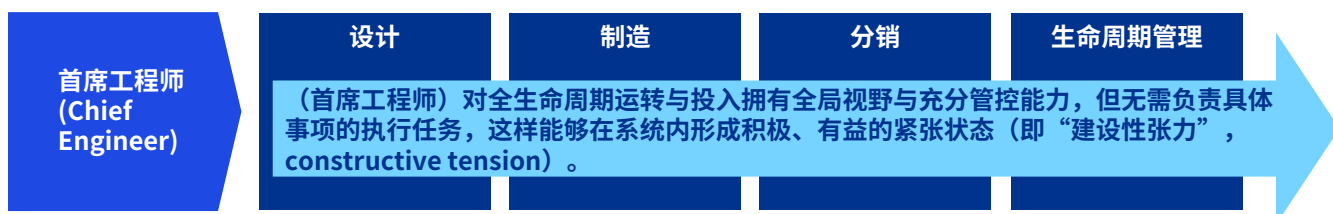
财务规划与分析部门 全球领导人  
某全球性银行

<sup>4</sup> 毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月。

## 他山之石：看待问责制的新视角

非银行业务的一些模式也对银行有借鉴意义。例如，制造业中发展起来一种制度就赋予了高管关于端到端价值 (end-to-end value stream) 的所有权，进而容易形成清晰的认知和问责意识。这在需要跨职能部门解决战略问题的日本汽车制造业中就很常见。<sup>5</sup>

### 职能部门规模与效率



资料来源：毕马威分析，2024年2月

<sup>5</sup> 运营与战略规划杂志，“丰田高效战略部署之道：组织如何运用Hoshin Kanri模型，将精力集中在能够实现业务目标的重要优先事项上”，2020年9月



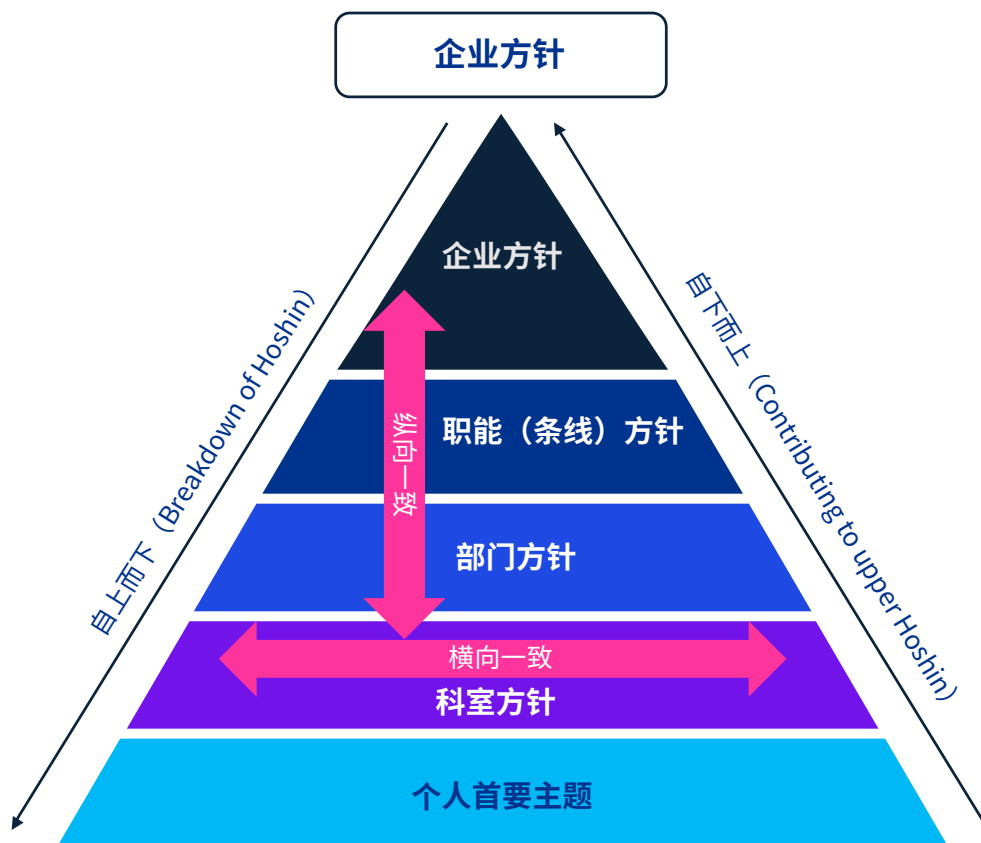
## 弥补执行差距的必要性

精益流程改进等类似理论已对金融服务领域造成了不同程度的影响。不幸的是，某些情形下由于应用不当，导致机构声誉受损。这大多因为人们单纯借鉴日本制造业组织中备受推崇的部分，但错过了一些关键的推动因素。这方面《哈佛商业评论》(HBR) 举了一个很好的“执行差距”例子，它描述了一个组织的战略雄心与企业目标，与这种“能学习、能解决问题并将自身精力集中在若干个极为重要的高优先级事项”的文化间，存在一定差距。<sup>6</sup>

《哈佛商业评论》将这项工作称为年度工作，即：让整个组织参与进来，齐心协力以最高效的方式为客户提供最大价值，并提供具体的改进指标让每个成员都有目标感。<sup>7</sup>

在某些更高效的日本汽车公司中，“方针管理 (Hoshin Kanri)” 概念用以考验整个组织持续地关注北极星战略 (“Hoshin”) 并落实好管理原则 (“Kanri”)，这一管理原则 (“Kanri”) 使得组织能够持续学习、解决内部问题，并在稳步完成三到五个简单战略目标的同时保持步调的一致性与转变的灵活性。

## 方针管理 (Hoshin Kanri) 体系



资料来源：毕马威分析，2024年1月

<sup>6</sup> 哈佛商业评论，“最成功的团队如何弥合战略执行差距”，2017年11月。

<sup>7</sup> 同上。

## 方针管理在银行业的适配

1962年，美国总统肯尼迪参观美国航空航天局 (NASA) 的航天中心。访问期间，他注意到一个拿着扫帚的清洁工。他走到清洁工面前说：“你好，我是杰克·肯尼迪。您正在做什么？”清洁工回答说：“总统先生，我正在帮忙把一个人送上月球。”<sup>8</sup>

这就是学习型组织 (类似航天中心) 转型所需的齐心与决心：借鉴日本汽车文化中的“方针管理”时，银行不仅要统一思想共同推动价值与创新，还要在效率上力争达到行业领先水平。这不仅仅是应用某种工具以实现流程的精益化改进，更是一种战略层面的全面优化。

将制造环境中存在的价值，与以价值分析 (VA, Value Analysis) (又称价值工程，VE, Value Engineering) 为例的分析类工具相结合并加以关注，银行有机会关注到既能创造价值的同时还能削减成本的地方。

通常，这一步骤 (指价值分析) 未能得到有效管理，许多银行仅专注可以短期削减的成本，而没有进一步分析在为客户提供服务过程中能带来哪些增值。

“ 银行高管应该制定一个具有洞察力的服务成本 (CTS) 指标，并精心设计一项机制让企业员工参与到他们的方针 (Hoshin) 制订过程中。这么做最基础的价值在于加强员工沟通，帮助他们理解价值分析或价值工程可以产生的影响，最终作为一个充分协同、高效率的团队来解决问题。”

**Owen Lewis**

银行业成本转型服务全球主管合伙人  
毕马威爱尔兰

## 结语：

- 1 审视组织为实现目标和采取行动所设立的机制及其具体指标，他们是否产生了预期的成效？员工是否感到方向明确并知道自己如何做出有价值的贡献？
- 2 实现前台、中台和后台之间的协同工作是至关重要的，因为宏伟目标的实现需要建立跨部门的协作关系。为此，应将战略执行路线图或投资计划与一系列优先领域 (如监管) 联系起来，确保这些领域得到顶尖人才的支持和最具说服力的商业案例的推动，以保障战略落地的成效。
- 3 对照基线，用切实可行、有意义的指标来界定您的战略，并将其细分为可影响整个组织并在整个组织内实施的更小的部分。
- 4 当情况发生变化时，做好随时调整的准备。将北极星战略视为GPS导航中的目的地，将管理视为路线算法。为了及时预见挑战，需要采取必要措施，并选定能让您在规定时间内达成目标的途径。
- 5 思考可以从高效的组织 (包括银行业以外的组织) 中学到什么。

<sup>8</sup> 商业周刊，“一位美国航空航天局清洁工教你如何过上更精彩的生活”，2014年12月。

# 蓄势待发： 迎接成本转型的 新一轮浪潮

## 关键洞见

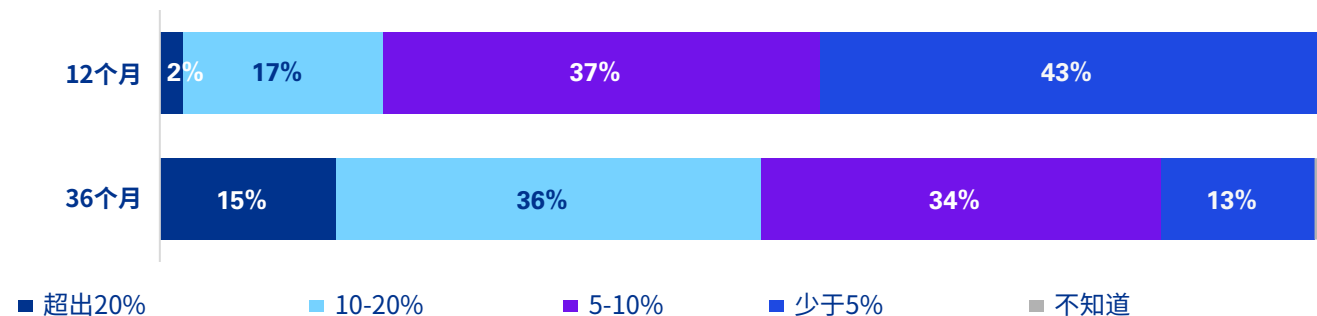
- 银行通常抱着一个宏伟目标：通过成本转型投入，以更快的速度实现价值增长。
- 银行高管们坚信，坚实的成本基础规划已准备就位，成本削减目标可能会变得激进且重要。
- 新兴技术，如生成式人工智能，有望成为攻克以往难以触及成本领域的利器。
- 领导者们预计下一波成本转型投入将不仅限于前台一线，还将扩展到企业总部部门和各职能部门（如财务、风险与合规、营销）的层面。
- 成本转型过程中，最大的阻碍可能与组织内部的领导力、推动力和认同感有关。



## 抓住机遇-全球银行关注的转型重点是什么？

毕马威银行业成本转型调查显示，尽管最近成本收入比(CIR)有所改善，但在下一波成本转型投入中，显然需要以更快速度实现更大的价值。研究表明，在未来12个月内，大多数银行设立的目标是将成本效率提高10%左右，未来三年将成本效率提高20-30%<sup>9</sup>。鉴于通货膨胀可能对成本构成产生负面影响，实现这些成本效率目标将对银行的成本管理产生重要作用。

## 银行在未来12-36个月的成本节约目标是什么？



资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月

<sup>9</sup>毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月。



许多银行已经开展了基础性的成本管理工作,使得领导者对成本控制更加充满信心。据调查,高达86%的银行高管表示,他们已经建立了坚实的成本基础规划,其中约四分之三的高管相信他们已经配套了相应的激励机制,以确保成本控制目标的实现。

毕马威专业人士与银行高管的合作经验表明,高管的积极参与对于推动呼叫中心和分支机构的运营转型、促进向数字化渠道的转变起到了决定性作用。此外,这些高管的投入对于个人贷款、抵押贷款等核心业务流程的全面数字化,以及为实现规模化运营而进行的职能整合等方面也产生了显著的正面影响。然而,市场逆风、客户需求的演变以及停止某些操作的难度等未预见因素,往往会逐渐抵消之前取得的成本效益,导致其他成本的上升。这些挑战需要银行持续关注并采取相应措施来应对。



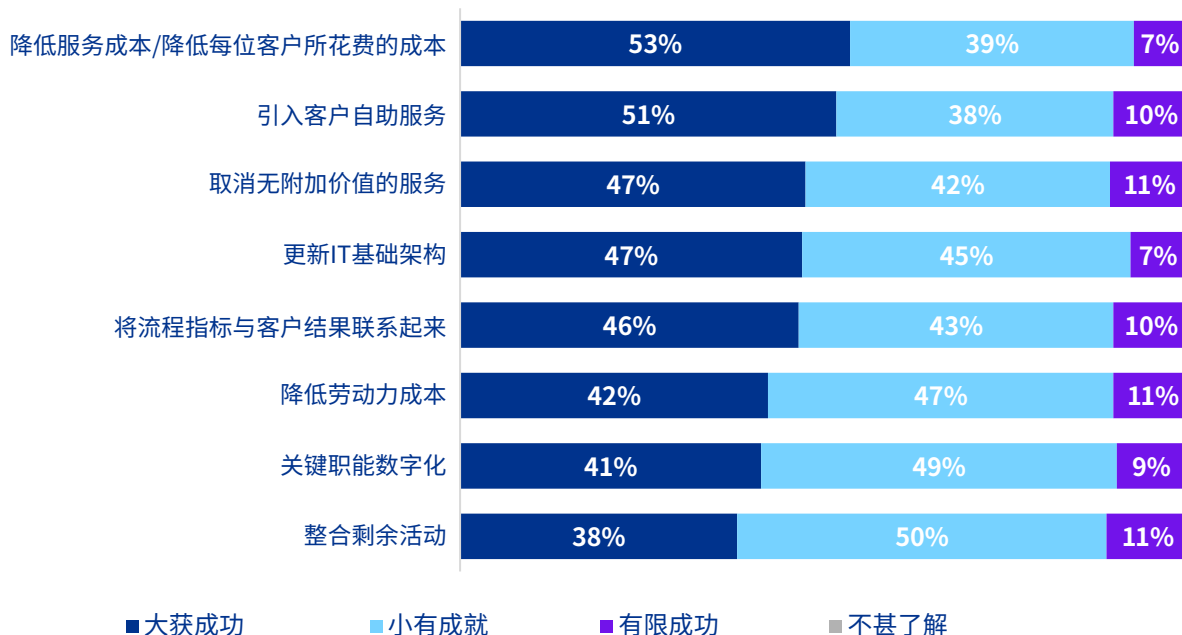
资料来源:毕马威,“银行成本转型调查”,2023年11月

随着银行业展望未来的成本转型,一个共识已经形成:即将到来的转型将不再局限于前台业务,而是会深入到企业的核心(包括总部部门以及财务、风险与合规、营销等关键职能部门)。这一转型策略意味着银行将全面审视和优化其运营的每一个层面,以实现成本效益的最大化。

同时,除了通过内部管理和流程改进来实现节约之外,对第三方支出的严格控制和优化也被视为一种更为迅速的成本节约途径。在这种背景下,外包服务正逐渐成为银行业运营模式的一个重要组成部分,它通过提供专业化和高效率的服务,成为降低运营成本、提升运营效能的有效手段。

在对银行业高管进行的调查中,他们对于战略中最重要考量因素进行了排序,这些排序与毕马威银行业专业人士基于实际经验的观察结果相吻合,进一步验证了当前银行业在成本转型方面的普遍趋势和策略重点。

### 银行正在考虑的推动成本效率最关键因素:



资料来源:毕马威,“银行成本转型调查”,2023年11月

## 案例研究：合作共赢

英国毕马威如何帮助一家大型全球银行节约并再投资200万美元，以实现科技领域的飞跃

该大型全球性银行多年来一直在技术方面投入不足，这导致该行的商业模式高度依赖人力。随着技术转型的需求日益增长，银行设定了两个重要目标：一是在银行运营中找到节省成本的方法；二是将这些节省的成本再投入技术能力的提升方面。

该银行领导层选择与英国毕马威合作，毕马威帮助确定未来运营模式可以节省的成本，以及如何将节约的资金再投资于业务以实现效率提升。

团队设计了一个直接向客户收集意见的程序，用来帮助银行判定接下来哪些问题是关键，哪些机会应该优先把握。通过这种方式，他们清楚地认识到，为了更好地满足客户需求和支撑运营团队的工作，银行需要在技术应用上做出根本性的改变。按照当前技术应用水平，完成客户请求或交易的流程非常复杂，(所需时间)通常是预期时间的近三倍。

毕马威团队与该行进行密切合作，改变其运营模式，识别其前端工作流程中可优化的机会，并运用文档管理和云应用来降低成本。通过这项工作，该银行节省了200万美元，并将节省的资金投向一系列技术实施类项目。相应地，毕马威继续支持银行开展变革，同时对用户反馈进行测试预评估，确保转型工作顺利进行。

## 结语：

- 1 与各职能部门负责人及高层领导进行沟通，确保战略计划与业务目标保持一致，打造成功案例来激励团队并赢得更广泛的支持。
- 2 识别组织中可能实现成本优化的领域，争取实现早期阶段的胜利，以此赢取利益相关者的认可与支持。
- 3 明确并制定需要达成的关键目标，指定负责人以确保这些目标能够顺利实现。
- 4 确保工作团队具备交付转型规划的能力。

“成本转型以及技术转型可以并驾齐驱。当我们考虑所有可动用的成本杠杆时，毕马威专业人士认为这个过程将涉及大量技术的使用。同时，我们必须与客户保持密切合作，了解他们所做出的改变行为会对员工造成哪些影响……以及我们如何帮助客户走向转型之旅的下一阶段。”

▮ Isabel Zisselsberger, 咨询行业合伙人, 毕马威英国

# 征途迢迢： 银行高管实现成本 管理愿景的挑战

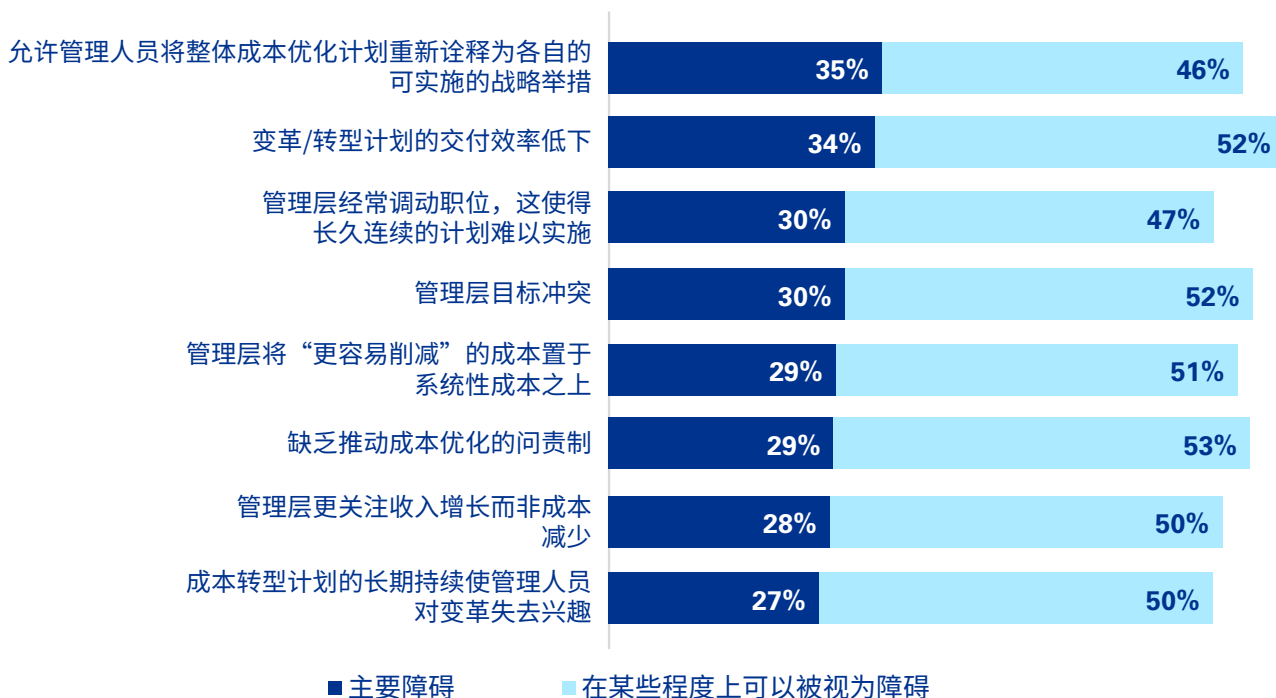
## 关键洞见

- 尽管转型计划推动在短期积极重视，但要成功完成转型仍具有挑战性。
- 银行中负责实施变革战略的人员可能需要培养或具备一些额外的能力。
- 银行实现成本转型面临着许多挑战，这些挑战与组织内领导力、推动力以及高层利益相关者的认可度有关。
- 新技术的应用较为复杂，除非它们成为全组织转型的一部分，并且能与组织内的现有平台进行协同。
- 了解员工在支持技术转型方面的能力，以及提升新技术领域技能（比如数据分析和生成式人工智能）的机会，这些事情非常重要。

银行不乏雄心壮志，而转型成功的关键在于，它们不仅要展现出推动变革的坚定决心，还要能够灵活适应外部环境并不断创新。在毕马威银行业成本转型调查中，所有地区的受访者都强调，当前全球经济的低迷态势是银行未来成本优化转型的最大障碍。这一调查结果展示了当前银行面临着如何在适应环境的情况下转型的挑战。

实施变革计划同样是一个核心挑战，近90%的受访者表示，他们的组织往往难以交付完整的项目。员工通常会出现短期的、不可持续的能量爆发（即员工仅在短期内精力充沛地应对转型）。这种短暂的士气有时由战略更新和准则变化所推动；然而，这种士气难以延续。如果只是简单地将变革计划分解并逐一推进，员工可能会感到自己仅仅是在应对一个接一个“即将完成”的项目，而不是真正参与到变革的全过程之中。

## 实现成本转型效益的潜在障碍



资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”（2023年11月）。

在毕马威进行的银行业成本转型调查中，银行高层管理者识别出了若干阻碍成本转型计划成功执行的关键因素。这些因素与几个核心主题紧密相关：领导力、转型动力和高层利益相关者的支持。

调查结果显示，高达86%的受访者认为，近年来，转型计划的无效执行严重妨碍了他们全面实施计划并获得预期的转型成效<sup>10</sup>。为了解决这一问题，高管们必须展现坚定不移的执行决心，并通过果断的决策来强化问责制度，以此来重构团队的执行力和责任感。

在实施成本转型项目之前，  
需要明确目标和战略。

中国

明确执行活动的目标，让每个人  
都知道为什么要进行变革，以及  
如何支持银行的总体战略目标。

新西兰

定义转型的绩效指标，以确保  
转型得到有效实施。

美国

明确定义成本转型的目标和目的，  
提供路线图。

加拿大

设定明确的目标。

英国

建立关键绩效指标 (KPI)，  
用于跟踪进度并展示  
成本优化工作的影响。

加拿大

资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”（2023年11月）。

### 技术解决方案和新技能要求的挑战

正如预期，银行在推动成本转型过程中需要克服的一个核心障碍是将技术解决方案作为变革的核心驱动力。鉴于银行普遍依赖一系列传统系统来维持组织运作，新技术的实施可能会相当复杂。要实现新技术的预期价值，除非该技术是整个企业转型战略的一部分，否则必须确保新系统能够精确地与现有平台集成并协同工作。

此外，领导者还需评估员工在支持转型过程中的能力，并探索在新的重点领域，如数据技能和生成式人工智能等方面提升能力的机遇。在满足当前需求与预见并规划未来需求之间找到平衡是一项充满挑战的任务。

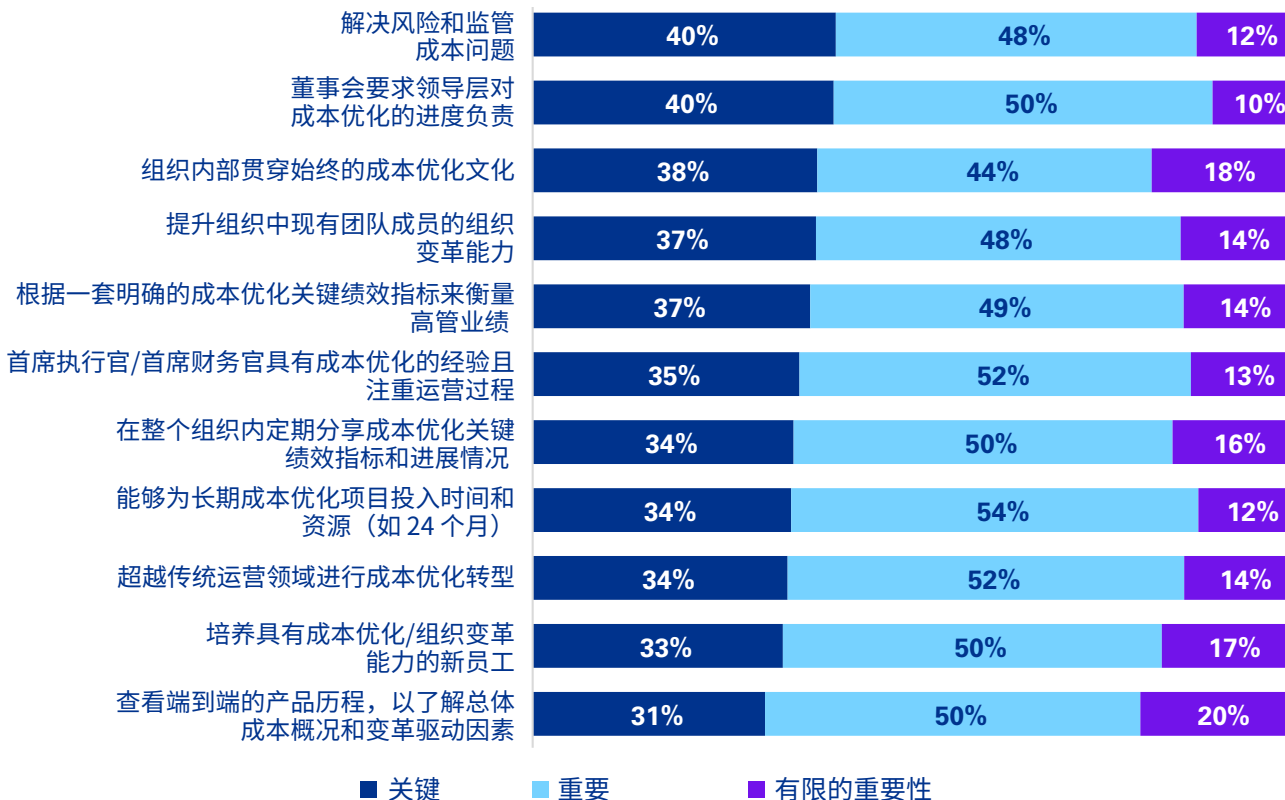
同时，还有受访者对实施新技术以实现持续成本优化所需的相关投资表示担忧。正如一位美国调查受访者所说，“人工智能和自动化的引入很困难。这些技术需要大量投资和培训。另一位来自德国的受访者重申了这一担忧，称“实施这项技术需要大量的成本和时间”。

毫无疑问，数字化转型的浪潮已不可逆转，它已成为全球企业的首要任务。企业正积极利用技术创新来优化流程、改进产品、提升服务和增强客户体验，以此创造更大的价值。实现这些宏伟目标无疑需要投入大量的时间和资金，预计到 2027 年，全球数字化转型支出将达到近 3.9 万亿美元，五年复合年增长率为 16.1%。<sup>11</sup>

<sup>10</sup> 毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月。

<sup>11</sup> 国际数据公司，IDC全球数字支出指南，2023年。

## 银行在实现成本转型的主要关注领域



资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”（2023年11月）。

### 风险和监管成本

调查结果表明，管理层在评估团队适应性、遵守监管要求和保持对风险管理的适当关注方面发挥着重要作用。

银行正在考虑如何细化不同的风险类型，并通过定义银行功能和流程的通用分类标准，寻找有效降低风险的方法。这使得一些银行找到了在整个风险与合规日常工作中应用数字化能力探索协同的机会。

### 超越传统领域进行成本转型

联络中心和运营是银行解决成本问题的常见领域，鉴于生成式人工智能为新一轮“聊天机器人”带来的机遇，这些领域正重新受到关注。银行历来在这些领域寻求成本削减的机会，它们与实体网点一样，是数字化转型能够带来实质性影响的领域。

随着银行业对成本优化的深入，越来越多的银行开始将目光转向运营领域之外的总部职能部门。相较于直接面向客户的运营领域，这些职能部门的重复性活动较少，其工作内容更为复杂和多样化。

然而，这些部门的工作成果往往不易直接量化，其对客户价值的贡献也较难明确衡量。这给银行在评估这些部门的成本效益和优化空间时带来了挑战。此外，由于这些部门的工作性质，每个全职员工的人力成本通常较高，这也对银行的成本管理提出了更高的要求。

### 建立正确的能力是实现目标的关键

值得强调的是，尽管银行高管和经理们经常提到成本控制，但制定战略、设计措施和引领推进往往是庞大的计划。相关人员可能需要建立额外的能力，以补充自身的不足。

您是否需要制定一个以同行为基准的战略，或者您是否需要经验丰富的人员来帮助您实现目标？这是在组织内部培养人才或聘请外部专家时需要考虑的重要因素。

## 结语：

企业变革中可能会遇到各种障碍：文化、能力、政治、投资回报的挑战、技术成熟度和风险等。尤为重要的是，在变革转型中不仅要取得成果，还要解决遇到的障碍，并探索新的机遇。

1

了解需要哪些技能，以及如何通过战略性的人员规划推动人员能力的动态提升。

2

动员整个组织的力量，确定能提升银行转型成功率的关键能力和必要投入。

3

识别并分解不同的风险类型，寻找有效降低风险的方法。

4

为确保变革的成功，必须设定具有实质意义的目标，并制定切实可行的时间计划表。

5

定期跟踪变革的进展，以评估推进速度，并识别在此过程中遇到的障碍。

“战略成本管理是一门核心学科，它对于为股东创造显著价值具有至关重要的作用。为了充分发挥这一价值，必须将战略成本管理的理念和实践全面融入企业文化及日常运营中，这涉及到从短期行动到长期决策的每个层面。虽然提升日常工作效率依然至关重要，但关键在于如何做出明智的投资决策和转型选择，这些才是实现持续价值创造的核心要素。”

■ Simon Parsons, 汇丰银行战略成本管理全球总监



# 防患未然： 追求高效与实效的 风险管理艺术

## 关键见解

- 尽管对于银行的监管和合规要求持续提高，但风险职能部门仍面临着降低成本的压力。
- 新的风险（如网络风险、ESG风险和地缘政治风险）已经出现，可能需要构建与既定风险职能部门过去管理的传统风险截然不同的管控体系。
- 风险职能部门正在探索风险框架中较为成熟和标准化模块的离岸外包机会，以节省额外成本。
- 对于风险与合规团队来说，使用生成式人工智能尤为关键。

## 风险转型-在确保银行安全运营的情况下, 进行风险管理和成本优化所需的投入

面对利率环境的波动以及2023年3月银行业危机所引发的流动性风险, 银行的风险管理部门正承受着适应监管变革与实现成本降低双重目标的压力。如前所述, 87%的调查对象指出, 解决风险和监管的成本问题是银行实现成本转型的重中之重。

显然, 银行需要重新思考如何有效地管理其运营流程中由监管要求带来的成本。这包括识别潜在的协同效应, 并考虑如何实现自动化和标准化流程。

根据毕马威在美国发布的《金融服务中的生成式人工智能的优势》报告所写, 68%的高管表示, 他们的公司最优先使用生成式人工智能的领域便是合规和风险。在风险管理方面, 生成式人工智能被应用于分析历史数据, 帮助模拟不同的风险情景, 并对投资策略和投资组合进行压力测试。<sup>12</sup>

### 以一致的方式应对新的风险

金融服务行业的组织普遍面临着增长、市场拓展和业务创新所带来的挑战。同时, 它们也期望能够以更有限的资源实现更高效的业务成果。<sup>13</sup>这种态势并非金融服务业所独有, 但金融机构的独特之处在于其应对的风险、监管和合规环境具有高度复杂性。第一道防线和第二道防线管理人员在管理风险的过程中, 需要在其产生的成本与企业的实际盈利要求之间取得平衡, 这不是一件简单的事情。

新出现的挑战, 如网络风险、ESG风险以及地缘政治风险, 与既定风险职能部门管理的传统风险(尤其是金融风险)相比, 可能需要截然不同的能力资源, 适应和应对这些风险可能会增加业务成本。单独处理这些新风险可能会导致信息孤岛, 从而削弱不同风险类型之间的相互关联性和整体管理效率。然而, 积极地识别、管理和应对这些新风险, 为银行提供了独特的机遇, 即去挖掘潜在的新价值和增强风险管理的全面性。通过整合风险管理策略, 银行不仅能够更有效地应对单一风险, 还能够提高对风险相互作用的理解和应对能力, 从而在复杂多变的全球环境中保持竞争优势。

在面临传统风险和新增风险的背景下, 银行正在为风险框架中较为成熟和标准化的模块探索离岸外包模式, 以降低风险管理产生的成本。通常银行需要从以下的问题着手: “为什么银行需要不同的财务风险和非财务风险框架, 以及差异化的关键绩效指标?”、“为什么从流程的角度来看, 关键绩效指标的监控和报告的维度如此不同?”等进一步探索答案可能是贵银行转型的开始。

### 人工智能: 新兴的挑战和机遇

人工智能正在飞速发展, 这项技术也因此吸引了众多关注。人工智能在各类风险职能中的应用已证明了其在提高生产力和降低成本方面的潜力。虽然最初的实施可能会带来额外的风险和成本, 但人工智能的应用, 从长期看, 能够帮助效率提升, 因此成为了流程标准化和自动化的可行选择。

<sup>12</sup> 美国毕马威会计师事务所, “金融服务中的生成式人工智能的优势”, 2023年3月。

<sup>13</sup> 美国毕马威会计师事务所, “平衡成本、效率和有效性——风险和合规领导者的考虑因素”, 2023年。

银行在与先进技术合作伙伴在人工智能方面的合作也为银行创新带来了机会。识别并有效利用这些机会，可为风险职能部门带来巨大收益。

与此同时，风险和合规部门的管理者也面临着诸多潜在挑战：如AI幻觉（即人工智能在不确定的时刻会表现出捏造事实的倾向）；未经客户同意收集数据和即将出台的法规，如欧洲的《欧盟人工智能法案》，该法案在立法监管人工智能上迈出重要的一步。尽管其他司法管辖区尚未制定类似的法规，但多国正在积极拟定关于人工智能的开发、部署、道德标准和安全性的指导原则。这些法规和指引的管理工作横跨多个风险管理领域，如人员、人工智能、网络和运营等。

## 案例研究：风险简化

加拿大毕马威如何帮助加拿大一家全球系统重要性银行 (Global Systemically Important Bank) 通过简化风险，实现1400万至2000万加元的成本节约

加拿大毕马威被一家加拿大全球系统重要性银行选为合作伙伴，该银行希望扩大其在美国的业务。该行正在探索如何重新设定并履行其各种风险管理义务，以及如何削减其运营成本。具体而言，该客户希望了解其企业风险管理现状与同业情况的对标，同时寻求节约成本的机会，以提升运营效率。

通过与该行的领导团队密切合作，毕马威成功识别出了第二道风险防线运营成本中约10-15%的节约潜力，并为提升运营效率开辟了新的路径。在与客户领导团队深入讨论之后，共同确定了五个功能领域，作为实现成本优化的关键焦点。

通过整合财务、人力资源和风险团队的数据，毕马威构建了“成本立方体”模型，该模型能够将潜在的可优化成本明确量化，并针对性地分配至各个关键领域。基于此模型，毕马威为客户量身定制了一系列成本转型的杠杆，并在这些领域内开展深入工作，旨在优化运营流程、劳动力配置以及资源分配。此外，毕马威团队设计了切实可行的执行方案，以提升跨职能和跨地域的工作效能。团队还与各重点领域的主要领导和利益相关者分享了研究成果，共同评估了成本节约的潜在机会，并制定出清晰的战略路径图，以确保成本节约目标的实现。

这项工作取得了显著成效，在项目实施的第一年，该银行在第二道风险防线上就实现了1,400万至2,000万加元的成本节约。毕马威继续为该方案的持续实施提供专业支持，并记录变革管理计划，以确保成本转型的持续推进和落地。

## 结语

根据监管要求、技术发展和成本效率对风险流程进行全面评估，对于风险转型的成败至关重要。

- 1 识别并把握在业务流程中实施标准化和自动化的潜在机遇。
- 2 确定如何消除风险职能部门之间的合作壁垒，并鼓励合作文化。
- 3 确定需要重新设计的流程，同时考虑到预期的监管要求以及运营模式如何与更广泛的业务目标保持一致。
- 4 探索成熟风险领域的离岸外包机会，如制裁名单更新提示和客户登船尽调。
- 5 重新审视评估与先进技术服务提供商的联盟和伙伴关系。

# 智启未来： 数字革新与生成型 AI驱动价值创造

## 关键见解

- 银行期望在人工智能技术的加持下，银行能够以更有效率及效果的方式满足客户的需求。
- 尽管人工智能的应用有巨大价值，但银行高管对应用这些新技术所花费的大量投资感到担忧。
- 银行过于关注技术交付层面的问题，而没有同样关注如何在业务运作过程中建立正确的运营架构和机制，以降低业务成本。
- 客户接触层面大量的自动化技术应用使一些银行能够实现以更少人工成本服务更多客户，从而降低平均服务成本，实现较低的单位员工 (FTE) 成本和整体成本。
- 随着银行继续寻找削减成本的方法，他们需要认识到降低服务成本 (CTS) 带来的客户体验水平变化及其他潜在的影响。



## 人工智能能帮助降低成本吗？

在全球范围内，银行普遍认为人工智能和其他自动化技术是削减银行成本的最具潜力的杠杆之一。88%的银行认为，人工智能和其他自动化技术将在其未来的运营模式中发挥更为重要的作用。

调查对象指出，他们和他们的组织期待人工智能与员工携手合作，以更高效的方式满足客户需求。

### 将重点转向技术和数字化解决方案

银行正在投资更高效的自动化流程，以提高成本转型举措的成效。人工智能和数字化解决方案已成功实现了流程简化和自动化，降低了部分成本，并在多个关键领域通过大数据分析实现管理提效，如引入自助服务应用程序和消除不增加客户价值的流程环节。

尽管人工智能应用有其价值，但《毕马威2023年全球科技报告》中指出，65%的受访高管对新技术所需的大量投资表示担忧。<sup>15</sup>

然而，从降低成本的角度来看，放弃创新而仅满足于现有技术将是一个错误。

银行面临的一个常见的挑战是过于关注技术交付层面问题，而没有同样关注如何在业务运作过程中建立正确的组织架构和机制来降低成本。要实现成本节约，就必须建立正确的运营模式。当自动化得到有效的实施和运营时，它将为集团的运营效能带来切实改变。同样，在人工智能应用已经相对成熟的领域同样需要建立适合的运营模式，如支持人工智能的聊天机器人。通过在特定场景建立正确的问答规则和提示，其应用也能显著改善银行运营成本。

### 客户价值的演变

毕马威《2023-2024年全球卓越客户体验报告》对80,000多名消费者及他们的2,500多个品牌互动体验进行调研。结果显示，整体体验已降至COVID-19前的水平。其中，对比2023年与2022年的体验，认为自己受到贴心服务的消费者的比例下降了6%。<sup>16</sup>某种程度上来讲，这可能与疫情期间提供的贴心服务有关，而现在这种服务又恢复到了往常的状态。

如前所述，在过去的一年里，消费者可能正面临着来自生活的巨大压力，而他们受到的贴心服务程度显著降低。在此期间，由于许多企业正逐步将消费者转移到了成本更低的数字化渠道，而这些渠道可能无法在消费者选择的时间和方式上提供令其满意的贴心服务。



60%的受访人表示，人工智能对于实现成本降低目标将更为重要，而2020年这一比例为42%。

资料来源：毕马威，“银行成本转型调查”（2023年11月）。<sup>14</sup>

<sup>14</sup> 毕马威，“银行成本转型调查”，2023年11月。

<sup>15</sup> 毕马威，“毕马威2023年全球科技报告”，2023年9月。

<sup>16</sup> 毕马威，“2023-24年全球卓越客户体验报告”，2024年1月。

然而，新的生成式人工智能技术让组织能够像聊天机器人一样与人类建立感同身受的关系。在客户与品牌互动的过程中，为客户提供兼备智能化和情感化的服务。在企业寻找降低成本的方法时，他们需要认识到，在探索降低服务成本 (CTS, Cost to service) 的创新方法的同时，还需为客户提供令其满意的服务体验。

### “人工智能同事”的价值所在

人工智能正在改变技术生态的面貌，为创新带来前所未有的机遇。如果人工智能应用得当，将在未来十年中产生巨大的经济效益。据估计，伴随人工智能的发展和应用，2030年全球GDP将增长14%。<sup>17</sup>

人工智能的早期应用者在以下方面有望取得显著进展：

- 提高效率：人工智能能够使重复性高且耗时的工作自动化，减少了对人工的需求。
- 聊天机器人和虚拟助理：人工智能驱动的聊天机器人和虚拟助理可提供全天候客户支持。
- 降低成本：自动化和人工智能驱动的流程正在降低劳动力成本和运营成本。例如，使用人工智能预测设备故障，从而减少停机时间和维修成本。
- 增强网络安全：人工智能可以通过识别欺诈活动的潜在迹象，实时检测和减轻威胁，从而保护金融交易。
- 内容生成：人工智能有助于高效地创建书面、视频和音频内容，助力市场营销和内容生产。
- 供应链优化：人工智能帮助优化库存管理、需求预测和物流，从而降低成本，提高效率。<sup>18</sup>

<sup>17</sup> 欧洲议会，“人工智能的经济影响”，欧盟（2019年）。

<sup>18</sup> 毕马威，“2023-24年全球卓越客户体验报告”（2024年1月）。



精准把脉：  
多维指标聚焦  
成本优化

认知升级：  
树立成本  
文化思维

蓄势待发：  
迎接成本转型的  
新一轮浪潮

征途迢迢：  
银行高管实现  
成本管理愿景的  
挑战

防患未然：  
追求高效与实效的  
风险管理艺术

智启未来：  
数字革新与生成型  
AI驱动价值创造

聚力启航，  
驶向未来



# 聚力启航， 驶向未来



超越降本控费：银行如何通过战略性的成本优化创造价值 | 31

当前处于全球经济低迷的周期中，银行在持续缩减成本上面临极大挑战，但银行领导者对人工智能等具有强影响力的数字技术重新燃起了热情。这些技术可能为银行的成本转型提供帮助。

银行领导者们的思维在演变，在制定战略时，他们将成本和价值相结合，来提供更佳的客户体验和更高效的运营模式，而不是简单的将两者视为相互独立的部分。

在银行的实际运营过程中，将两者相结合来看并不是一件容易的事情，这需要大量的时间及精力。

### 成功实现成本转型的三个步骤

毕马威专业人士从银行和其他金融服务机构（以及日本制造业等行业）的经验中获得了启示，提炼出了银行在制定成本转型策略时，以及在评估、规划和实施转型方案的过程中应考虑的三个步骤。

第一步，将价值和成本视为最主要的目标。银行应将价值创造和成本控制作为核心目标。在部分银行中，通过加大对客服中心或客户经理的投入，推动提供差异化服务，从而有效提升市场份额。这些投资与人工智能技术相结合，便能够显著增强银行的服务能力，实现真正的赋能。

第二步，设计出对组织具有强影响力的文化机制。对某些组织而言，这可能是自上而下的成本委员会和与零基预算概念相关的成本管理单位。而对于其他组织，则可以通过Hoshin Kanri式（核心是设定明确的目标，并将其与公司的战略规划相结合）的理念来最大化价值，使组织围绕着最具影响力的投入进行全面调整。

第三步，全面审视并精确衡量整个价值链中各个环节的实际成本，并对比分析其他可能带来相似价值增长效果方案的成本效益。在此过程中，银行应避免单纯追求成本削减的策略，因为这可能会限制某些关键功能模块的发展。长期而言，单纯以削减成本为中心的模式可能导致成本效益的递减，而随着时间的推移，先前削减的成本可能会重新上升，影响业务的持续发展。

## 成本-价值轮



资料来源：毕马威分析



## 毕马威可以提供的帮助

毕马威开发了一个12级杠杆模型，该模型与VA/VE思维相一致，为银行提供了一个“如何降低成本提升价值”的选项集合。随着大多数银行已通过一个或多个杠杆来推动价值增长，该模型的实操性得到了验证。

确定如何以最佳方式的组合应用这12个杠杆及应用顺序，是规划阶段的关键。这一关键选择的失败通常是银行未能实现其成本转型目标的原因。他们往往过于关注重塑杠杆（下图所示）要素，忽略了文化方面的考量。实际上，文化因素的考量对于简化组织结构、促进决策效率、提升组织适应性和灵活性具有至关重要的作用。

除此之外，我们还观察到越来越多的银行开始深入思考如何更有效地利用其资产负债表，作为其北极星战略适应性调整的一部分，以此发挥优化资本结构的优势。

## 成本转型的12级杠杆

成本杠杆大类	12个降低成本的杠杆	示例
1. 战略	1.1 区域、市场、产品	减少在收益较差的客户细分市场和产品领域的投入
	1.2 经营模式及资产负债管理	通过优化资产负债管理降低融资成本
2. 简化	2.1 组织架构	降低组织复杂性，包括汇报、决策和治理结构
	2.2 转型优化	围绕转型创建核心组织能力
	2.3 成本管理重点聚焦	通过战略和问责制推动成本聚焦
3. 重塑	3.1 数字化和运营效率	推动前台到后台的数字化转型，推进企业自动化
	3.2 渠道优化	通过采取积极的干预措施，引导客户行为的转变，从而加速数字化转型的进程
	3.3 组织设计和人员	简化银行的组织设计，重点关注跨部门和跨层级的协同合作，同时对薪酬和奖励机制进行重新审视和调整
	3.4 技术优化	加快关键环境向云计算环境的迁移，停用过时的应用程序并拆除数据中心
	3.5 实物资产优化	对总行与各区域分支机构之间的运营流程进行细致的优化
	3.6 采购和供应商管理	通过综合考虑供需两方面的挑战，降低第三方支出
	3.7 税收和法律优化	优化税收和法律结构

“成本管理是银行帮助股东实现价值最大化所需的战略能力。在劳动力价值转化模式改变(即劳动力与价值创造不一定呈成比)、向云技术转移以及敏捷交付的背景下, 这种能力显得尤为重要。通过提高业务价值链(流程、服务、资产等)上成本收益的透明度, 银行能够更有效地进行成果管理, 确保这些成果与银行战略目标的一致性, 并做出跨职能的优化决策。为了确保这一机制的成功实施, 问责制是至关重要的。这要求首席财务官(CFO)与多个部门的高管紧密合作, 并得到高层领导的充分授权和支持。通过这种跨部门的协作和领导层的明确指导, 银行能够确保成本管理策略得到有效执行, 从而推动整个组织的持续改进和价值增长。”

**Minochehr Vania**, 金融服务财务转型成本管理合伙人, 毕马威英国



## 毕马威-成本转型领域的领导者

毕马威专业团队拥有深耕于成本转型的专业人士，我们的团队曾与领先的跨国性、全国性和区域性银行合作。毕马威能够帮助贵组织评估潜在的转型收益，定义成本节约战略，并制定适配的执行计划。我们擅长：



## 案例展示：

### 毕马威助力中国某银行实现降本增效，释放36%网点运营人员助力营销

在宏观经济波动、市场竞争加剧，加之客户行为的显著变化的大环境下，客户需求与银行渠道资源配置（包括人力资源、绩效激励等）之间发生不匹配。这种不匹配不仅可能削弱客户满意度，还导致了资源在渠道中的无效投入。同时考虑到网点在渠道资源中占有最大比重，该行计划将提升网点的运营效率作为改革的切入点，实现渠道资源的降本。

毕马威团队通过深入分析该银行的渠道发展整体现状，并选取优秀同业进行对标研究，精准识别出了其在渠道中的核心问题并制定全渠道战略，解决渠道定位、渠道协同及资源配置问题，同时制定全面网点效能提升方案。该方案从体系化角度出发，不单单通过流程技术应用层面出发，更多包含了将网点分类、总部职能架构调整，建立跨部门协同机制等体系化建设的工作，更好平衡了成本优化及业务发展协同的问题。

通过部署自助服务设备提升自动化服务水平，整合线上线下渠道增强客户体验，优化柜面业务流程提高效率，同时建立资源配置模型定量测算所需网点运营人数，最终该行在保持服务品质的同时实现了网点运营人员总数36%的释放，显著提升了网点整体营销业绩。

## 案例展示：

### 毕马威帮助一家美国大型银行实现效益比率从62%降低至49%

该银行客户管理部门计划在三年内通过增收节支策略，将效益比率从62%降至49%。该银行期望获得战略指引，以精准识别、评估、选择并排序关键的成本削减机会和长期关键战略性投资。

毕马威团队通过深入分析客户的财务和运营数据，并与业务线负责人协作，成功识别成本转型机遇并梳理关键战略投资。团队对潜在的转型机会进行了细致的评估，确立了一个以提升效率、优化客户体验和支持组织变革为核心的优先级路线图，并据此设定了评估指标。

同时，毕马威和执行团队密切协作，共同打造了旨在优化效益比率的转型框架，明确了关键举措，确保了战略转型的价值实现。最终，基于路线图，帮助客户实现了预计目标。



# 关于作者

## 全球撰写团队

### Owen Lewis

毕马威爱尔兰  
银行成本优化服务全球主管合伙人

### Sara Forbes

毕马威英国  
金融业转型咨询服务合伙人

### Geoff Rush

毕马威加拿大  
金融业咨询服务全球主管合伙人

### Benjamin Kilpatrick

毕马威澳大利亚  
金融业咨询服务合伙人

### Dr. Marty Herbert

毕马威英国  
客户和运营服务总监

### Arvind Sarin

毕马威德国  
银行风险和资本优化服务合伙人

## 中国撰写团队

### 支宝才

毕马威中国  
金融业战略咨询服务主管合伙人

### 柳晓光

毕马威中国  
银行与资管行业首席信息官咨询服务  
主管合伙人

### 何超军

毕马威中国  
金融业战略咨询服务经理

### 蒋丰蔚

毕马威中国  
金融业战略咨询服务顾问

### 孙彤

毕马威中国  
金融业战略咨询服务顾问

# 联系我们

## 张楚东

毕马威亚太区及中国  
金融业主管合伙人  
tony.cheung@kpmg.com

## 支宝才

毕马威中国  
金融业战略咨询服务主管合伙人  
daniel.zhi@kpmg.com

## 王强

毕马威中国  
金融业战略咨询服务合伙人  
kelvin.q.wang@kpmg.com

## 郑嵘

毕马威中国  
金融业组织和变革人才咨询主管合伙人  
rong.zheng@kpmg.com

## 柳晓光

毕马威中国  
银行与资管行业首席信息官咨询服务  
主管合伙人  
silvester.liu@kpmg.com

## 史剑

毕马威中国  
银行业主管合伙人  
sam.shi@kpmg.com

## 洪夙

毕马威中国  
金融业战略咨询服务合伙人  
carol.hong@kpmg.com

## 崔凯

毕马威中国  
金融业财务管理咨询主管合伙人  
kai.cui@kpmg.com

## 曹劲

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

## 开云

毕马威中国  
金融业数字化赋能咨询合伙人  
yun.kai@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/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。

本刊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“Beyond savings: Strategic cost and value optimization for the modern bank”（“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。