

# 银行业 未来风险展望

新时代下的风险管理转型



# 目录

**03** 引言

---

**05** 风险管理变革的驱动因素

---

**07** 重塑风险管理职能，迎接新时代挑战

---

**10** 未来风险管理蓝图

---

**15** 努力在风险管理周期中减少不确定性并创造价值

---

**17** 结语

---

# 引言

**为了应对日益增加的不确定性，银行风险管理领导者必须调整风险管理周期，对风险识别、评估、监控、控制和报告等环节进行全面重构，同时夯实数据基础和基础设施。在此过程中，首席风险官发挥着至关重要的作用。**

本报告基于调查研究，深入探讨了推动风险环境持续演进的关键因素，包括数字化进程、行业竞争态势、新兴风险领域以及监管政策变化。报告特别强调了这些驱动因素之间相互关联、相互影响的特性，着重强调了首席风险官在引领风险管理转型中的核心作用。

面对瞬息万变的风险态势，银行必须能够迅速做出响应，包括及时调整风险敞口或优化业务模式。强大的风险意识文化能激励银行各部门主动参与风险识别和管理，并迅速采取必要行动，因此至关重要。

风险管理的高效执行，可以为银行带来竞争优势。在清晰愿景的指引下，首席风险官能够帮助银行应对市场波动，并在全行范围内推动风险管理的持续改进。本文提供了关键的洞察信息，有助于获取并建立竞争优势。理解和实施文中所述策略，有助于首席风险官在行业中脱颖而出，实现不凡业绩。

“

当今世界持续动荡不定，首席风险官已不再仅仅是合规的守护者，而是必须转变为战略导航者，引领银行穿越迷雾，把握机遇。

**Arvind Sarin**

合伙人

毕马威德国

”



# 方法论

我们通过广泛的数据分析、案例研究以及对全球20位专注于银行业风险管理的毕马威专业人士的访谈，提炼出宝贵见解。

我们还进行了四次全球调查，

收集了来自**33**个司法管辖区的

**100**家银行的意见和观点。

# 风险管理变革的 驱动因素

## 新兴风险

若干相互关联的因素正在推动银行风险管理职能转型，其中包括全球贸易联盟割据、全球冲突及其他地缘政治挑战，以及新兴技术带来的风险和机遇。根据毕马威研究，银行业领导者认为，影响其组织的两大主要挑战是经济波动和地缘政治复杂性。<sup>1</sup>

“

地缘政治碎片化和经济波动已成为新常态。鉴于此，风险管理职能应变得更加敏捷，并打通内外部联系。

**Justin Malta**

合伙人

毕马威英国

”

<sup>1</sup> 《银行业首席执行官展望》，毕马威国际，2024年。



根据银行业风险管理负责人的观点，内部新兴风险的主要因素源于复杂的组织结构和银行对提升业务韧性和效率的需求。<sup>2</sup>这些威胁在当今金融系统日益复杂的背景下，导致非金融风险的上升。<sup>3</sup>

首席风险官们表示，他们在未来一到三年内的首要任务是更好地理解 and 主动适应新兴风险，如供应链严重中断的、地缘政治影响、ESG（环境、社会和治理）需求以及网络安全风险。具有前瞻视野的银行认识到，当前快速涌现的风险要求企业层面更加重视风险识别和评估，以确保运营韧性。

## 管理数字化运营和数字化转型

数字化正在重塑银行在当今以消费者为中心的数字经济中服务客户和设定控制的方式。尽管新技术的潜在裨益不容小觑，但银行也日益需要应对不断变化的风险环境。

如果不拥抱数字变革，银行可能会落后于更具创新性的竞争对手。然而，银行还需应对与数字服务相关的额外风险，如欺诈手段多样化、消费者保护和系统中断等问题。为了保持竞争力，银行需要紧跟数字创新步伐，同时有效管理数字转型和技术更新带来的风险。

## 在监管法规不断变化之际做好合规

银行持续面临重大的监管压力，涵盖金融和非金融风险（包括行为和合规风险），特别是在ESG法规方面。这些法规在部分地区已经相对成熟，在其他地区仍处于发展阶段，而在美国等地区有所倒退。由于不同国家和地区在监管要求上缺乏一致性，把握监管环境变得日益困难。

根据毕马威的研究，适应不断变化的监管环境的需求是推动风险管理体系加速转型的首要因素。

确保合规是应对当前风险管理挑战的首要措施。<sup>6</sup> 实现合规需要适当的新资源、预算和技能。数字化，尤其是人工智能，为银行提供了高效管控相关成本的途径。<sup>7</sup> 值得一提的是，银行在监管事务方面的丰富经验，使它们在与金融科技公司和其他新市场参与者竞争时处于有利地位。

实施数字化转型，而不升级风险管理体系，就好比建高铁，而不检查轨道，虽然速度快，但却可能带来灾难性后果。

**Rob Smith**

合伙人

毕马威英国



毕马威的一项首席风险官调查显示，银行预计风险管理所需的分析师数量将出现下降，对新技能的要求将出现上升，从而显著降低管理与非管理人员的比例。

<sup>2</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。

<sup>3</sup> 非金融风险与金融市场波动、信贷和流动性风险无关。相反，它们源自运营、法律、合规、声誉以及其他内外部因素。尽管这些风险并非来自传统金融领域，但仍可能产生严重的财务后果。

<sup>4,5,6</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。

<sup>7</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。

# 重塑风险管理职能， 迎接新时代挑战

为了应对风险管理的影响因素，银行需要转型风险管理运营、人才管理、企业文化以及成本管理，并一以贯之地保持合规。

“

风险管理职能的转型由首席风险官领导，而其成功有赖于所有利益相关方共同接受职能的角色转变。

**Paul Lech**

合伙人

毕马威加拿大

”

银行业未来风险展望

© 2025 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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。



## 推动运营现代化转型

当前，银行业务运营受到多方面因素的影响。许多机构依然依赖于过时的系统和旧有基础设施。许多流程仍为手动操作，且易出错。依赖第三方的情形广泛存在，这种相互关联增加了对外部实体的依赖；同时，员工的能力需要跟上不断变化的运营需求。

与此同时，企业还需应对以下挑战：如何处理和解读激增的数据量；通过有效的报告使决策者能够获取必要数据；以及提升数据解读人员的能力。

为了应对相互关联且快速变化的风险，风险管理能力需要进一步扩展，例如将新兴风险与传统风险一同纳入考虑范围。在当前的现实环境中，风险管理框架最终必须更加注重韧性和效果。

## 管理成本压力

随着银行逐步挖掘新技术，需要同步采用更加高效的运营和风险管理方法。<sup>8</sup>然而，银行在技术投资上过于急躁，尤其是在自动化、卓越中心和离岸服务外包方面，往往未能解决成本压力问题。这将导致工作重复、项目返工和延误、责任不清以及效益低下。在当前环境下，采取战略性及全面的方法至关重要，即以市场变化、战略演进和监管要求为方向，改进流程，提升运营效率，同时保持有效的运营和风险管理。

“

运营转型意味着创建动态且数据驱动的风险管理职能，以适应风险特征变化。

Cameron Burke

合伙人

毕马威美国

”

超过**50%**的银行称，过去两年，风险管理职能的成本有所增加。大多数风险管理负责人预计未来成本不会进一步增加。<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。



## 应对新兴风险

鉴于新兴风险日益相互关联且快速变化，我们认为当今面临挑战的银行领导人应重点关注以下三大风险管理技巧：



这种方法有利于培育利益相关方的信任——这是银行最有价值的资产，并展示企业迅速适应和缓解新威胁的方式，以此建立信誉。

为了管理新兴风险，企业文化应该以风险为中心，积极拥抱变革，把握新机遇。

企业全员应树立风险意识，并培养在现实环境不断变化的情况中敢于提出质疑的自信。此外，适时适地打造必备技能，对于在动态的风险管理领域取得成功至关重要。

“

在未来的风险管理中，企业应营造适当的文化，以鼓励员工的好奇心，打破壁垒，赋能每一位员工应对风险。

**Matthias Mayer**

合伙人

毕马威德国

”

# 未来风险管理 蓝图

本章节探讨了银行风险管理负责人及其团队应该如何聚焦风险管理周期的关键要素，以应对当今前所未有的多样化挑战：



风险识别



风险计量



风险监测、控制和报告



数据和基础设施





## 风险识别：理解当下全新的现实情况

新兴风险日益重要的原因是风险环境的变化，更重要的是，这表明风险之间的相互依存关系达到了前所未有的程度。简单来说，这些风险不能孤立处理。领导者应从全行的角度看待风险，才能真正理解新兴风险情景如何影响客户、竞争对手、产品和内部运营。

银行需要相关机制来迅速识别破坏性事件（包括难以评估和量化的事件）。现代风险管理方法强调风险识别的重要性，并紧密关注原因和相互依存关系。因此，金融机构必须调整风险识别流程，利用内部专业知识和外部数据源，主动及时发现潜在不利的发展趋势。这包括定期进行结构化风险评估，并对情景进行早期相关性评估，以确定是否需要进一步分析和应对。



## 风险计量：评估威胁与机遇

一旦识别出风险，就应对其进行评估，以衡量其对银行的潜在影响。这包括进行定性和定量评估，并需考虑整个银行范围内的相互依存关系，包括业务部门、资金管理部门、IT等部门以及更广泛的领域。

如今，很明确，风险计量正紧跟相互关联的动态风险环境的发展步伐。传统上，银行通过统计和财务模型来量化风险对资本和流动性的影响，但这些模型往往难以反映复杂的相互依存关系、异常事件或根本性的制度变化。新兴风险分析需要转向主动采用具有前瞻性、基于情景的评估方法，以评估对业务和运营模式的次级影响。此外，由于手动操作和一定干预的存在，数据分析的速度仍然存在瓶颈，使得难以开展应对新兴风险所必需的深入分析。

建立全面的风险管理框架，以应对日益复杂且不断演变的风险——这也是监管合规的首要任务——现已成为首席风险官任务的重中之重。

**95%** 的风险管理负责人表示，不同系统、领域和流程的整合可以增强与风险相关的决策效果。<sup>9</sup>

此外，非金融风险管理正日益依赖数据，具备获取、解读和管理数据的新能力对于银行而言非常重要。

“跨风险压力测试”对于量化不利情景极具价值。将这些方法发展为整合式的规划和模拟工具能够带来巨大的价值。但这也要求银行能够快速应用情景分析，并在压力测试结果中揭示定性的答案——无论是通过模型本身，还是借助模型或专家判断，尤其是在相关情景下的相互依存关系或影响难以或无法建模分析之时。此类信息的获取速度至关重要，然而大多数银行难以提供及时决策所需的情景分析。

“

风险管理必须从事后转变为事前，提前感知潜在干扰因素。

**Brian Hart**

合伙人

毕马威美国

”

<sup>9</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。

## 人工智能的价值及其潜在风险

人工智能不断以前所未有的方式为企业赋能。尽管目前人工智能的应用仍相对有限，但越来越多银行通过传统人工智能和生成式人工智能实现风险流程自动化，以应对复杂的问题和风险。由人工智能赋能的数据分析，能够帮助风险团队更好地理解 and 处理不断增长的数据、未识别的风险因素以及各种依赖关系，并提供新的风险预测能力，实现内部和客户相关流程的自动化。人工智能的潜力令人憧憬，表1展示了几个应用示例。

虽然人工智能拥有诸多优势，但也需警惕，因为它同时引入了若干风险和义务。AI 模型可能提供错误的洞察，导致不当的投资决策或向高风险个人或组织放贷。此外，存在偏见的AI 程序可能会歧视某些群体，例如拒绝向特定客户发放贷款、进行有偏见的员工绩效评估，或因训练数据中的偏见而拒绝求职者。毕马威的研究显示，技术颠覆——当前的生成式 AI 热潮尤为典型——是推动风险管理转型的主要因素。<sup>10</sup>风险管理需要不断发展，以应对 AI 和其他新技术带来的重大挑战。领导者需要更好地理解、识别和评估组织内的风险，并将其纳入风险测量。

首席风险官在构建今天所需的人工智能风险管理防护机制方面发挥着关键作用。通过与第一道防线合作，首席风险官助力企业以安全的方式释放人工智能的潜力，确保企业在保持合规并降低风险的同时，充分利用人工智能技术和能力。

“生成式人工智能在加速流程并提供准确洞察方面具有巨大的潜力，但银行需要谨慎行事，建立防护机制，并确保其使用既可靠又符合监管要求。”

Matthias Peter

合伙人  
毕马威德国

表1：风险管理中的创新性人工智能应用场景

生成式人工智能	说明和示例
面向客户的聊天机器人	通过人工智能驱动的聊天机器人提升员工效率和客户服务。
文件交叉引用和差距分析	法规和内部文件的综合分析和交叉引用。
关键数据提取	利用生成式人工智能从财务报表中提取基本数据，以支持信贷分析师。
个性化财务咨询	根据个人客户档案和偏好量身定制的财务建议。
流程和代码记录	实现流程或代码自动化记录。
机器学习	说明和示例
自动化数据质量评估	更好地检测外部数据传递中的错误。
舞弊检测	通过分析交易模式来识别和防止舞弊活动。
信贷决策	使用预测分析提高信贷决策的准确性。
日内风险管理	预测日内现金流时间戳，用于流动性风险管理。
客户行为建模	对银行存款进行汇总和预测，以优化流动性管理。

<sup>10</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。





## 风险监测与控制：整合风险管理

稳健的风险识别和计量为有效的风险监测和控制奠定了基础。毕马威的研究表明，风险监控和控制是数字化转型提速带来的主要优势之一。<sup>11</sup> 因此，构建面向未来的管理方法，对于首席风险官及其所在的风险管理部门至关重要。

现代风险管理需要第一道防线和第二道防线之间的紧密协作。作为第一道防线的业务部门应承担更大的风险管理责任，包括客户准入等非金融风险挑战。整合风险管理需要将第一道防线和第二道防线的意见结合起来，这种结合是基于共同的数据架构、共享的流程和标准来进行的。研究显示，这种协作的最大好处之一是实现企业范围内风险管理工作的一致性。<sup>12</sup> 更大程度上向业务目标看齐，有利于增强整体风险管理的有效性，从而提高敏捷性和成本效率。风险管理部门直接向首席风险官汇报，并覆盖全行，有利于促进内部协作。

在当今日益复杂和数字化的风险环境中，监管机构对控制环境的稳健性和透明度的期望持续上升。无论是监管机构还是利益相关方，都要求银行保持有效、响应迅速且记录详尽的内部控制，以提供更高的保障。

这一转变因数字化的快速发展而进一步加剧。数字化不仅对传统控制框架提出了新的挑战，同时也为强化监督提供了新的契机。

领先组织正借助人工智能技术，通过智能化解决方案来提升风险管理效能，包括赋能更高效的控制测试，促进跨业务单元的主题审查，同时借助高级分析工具获得更深层次的业务洞察。这些创新举措不仅构建了更敏捷的控制体系，还推动了与监管要求相匹配的主动型风险管理机制的形成。

## 监管趋严，银行应加强报告分析

在风险报告和分析方面，银行面临着来自监管机构日益增长的要求（尽管在美国等地区，相关要求有所下降）。通过实施精益流程，并在首席风险官的职能范围内提升数据质量、可用性和一致性，报告效率已取得显著进步。风险报告涵盖各类详细报告，为管理层提供相关信息。然而，许多报告虽然提供了信息，却缺乏将风险、控制、问题和事件联系起来的洞察。

有效的报告不仅仅是呈现数据，还应该展开连贯可信的叙事。这要求风险管理专业人士从单纯描述数据转变为解读数据，并根据数据驱动的洞察采取行动。

通过利用自助服务和模拟功能，风险管理人员可以生成高度详细且信息丰富的报告。他们还可以使用特殊模拟来更好地理解不同情景下的风险敏感性，并评估潜在行动对组织整体关键绩效指标（KPI）的影响。

最后，企业可以在标准化的基础上，建立以风险管理和信息技术为支撑的报告框架和环境。这将确保企业获得准确可靠的有关风险情景计算和响应的结论。鉴于高级管理层可访问的报告数量庞大，报告流程应进行协调，理想情况下是建立一个报告中心来负责汇总企业范围内的数据，并投资开展数据清理工作。

约 **75%** 的受访者表示，缺乏适当的风险数据收集和管理，降低了企业的风险管理成效。<sup>13</sup>

<sup>11, 12</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。

<sup>13</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。



## 风险管理数据和基础设施：亟需提升数据质量

随着技术不断革新数据管理和基础设施，银行亟需在整个风险管理周期内，从集成式系统获得干净、可靠的数据。数据已成为监管要求的核心（如巴塞尔委员会239号文件（BCBS 239）涵盖有效的风险数据汇总与报告）<sup>14</sup>，并正日益受到监管机构的严格审视。

毕马威的研究表明，数据和基础设施依然是当前风险管理职能面临的主要挑战之一。许多银行仍存在碎片化的遗留系统，缺乏透明度，且缺乏统一的数据管理方法。因此，数据汇总工作往往分散在不同且未标准化的系统中进行。风险负责人指出，数据碎片化及数据质量问题严重妨碍了决策和协作。<sup>15</sup>

此外，现有框架和基础设施可能无法处理某些新型数据。这可能导致银行难以全面收集整个生态系统的ESG数据，从而无法有效将关键信息整合到现代数据汇总和管理框架中。毕马威的ESG调查显示，未来两年内最大的挑战将是数据不足或数据不准确。<sup>16</sup>

为此，一些银行正在全行范围内开展大数据管理项目，旨在构建综合化系统，从风险、财务及其他部门获取数据，并为增强报告和分析打下坚实基础。通过单一数据仓库集中存储，并采用稳健的数据管理实践，可以提高数据的准确性和可靠性。

为了应对不断增长的数据量，银行还需选择合适的存储和软件提供商。大型银行可能选择专有软件和私有云技术（可能是本地部署），而中小型银行则更倾向于使用公共云提供商。银行应全面评估，以确保符合当前及未来的数据保护和隐私要求。

## 利用数字加速和数据分析

随着生成式人工智能和机器学习分析的日益普及，以及自动化技术的应用，数据质量和透明度得到了显著提升，为首席风险官提供了前所未有的新洞察，这些洞察不仅及时、有意义，而且具有高度的可操作性。根据对首席风险官的调查，未来三到五年内，支持风险管理的首要技术将是人工智能和机器学习。<sup>17</sup>

然而，风险管理团队目前仍处于测试人工智能和机器学习在银行业应用场景的早期阶段。此外，许多地区的现行法规对人工智能在银行风险管理中的应用方式做出了严格规定。如果能够突破这些限制，数据分析的潜力将是巨大的。

“

没有可靠和高质量的数据，再先进的风险模型也只是沙上建塔。

Ulrike Heyken

合伙人

毕马威德国

银行需要采取全面的数据管理方法，将数据从各独立职能中整合起来，建立一致的全行数据管理体系，为深入报告和分析奠定基础。

Michael Monteforte

合伙人

毕马威中国

”

<sup>14</sup> 欧洲中央银行关于有效风险数据汇总和风险报告的指南，5月。

<sup>15</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。

<sup>16</sup> 银行业ESG风险调查，毕马威国际，2023年。

<sup>17</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。



# 努力在风险管理 周期中减少 不确定性 并创造价值

在银行首席风险官积极适应技术创新、新兴风险和监管要求之际，风险管理正在发生明显的变化。如今，风险领导者应进一步完善风险管理周期，以帮助银行抵御不确定性，并同时支持价值创造。

“

风险管理任务预计将不断演变，而主动预测变化方向，并做好准备，可以成为推动增长的催化剂。

**Narinder Singh**

合伙人

毕马威英国

”

## 实现价值、节省成本、提高效率

投资打造高效的风控职能可以提升生产力和盈利能力，在满足合规义务的同时创造业务价值。企业可以通过新技术简化流程和改进风险评估的方式提高效率。企业还可以重组风险管理职能，例如通过利用人工智能和自动化技术处理重复性任务，并重新分配人员到新兴风险和网络安全等领域。银行业高管认为，外包或协同外包有助于提升风险管理效率，其中85%的受访者表示成本管理对于实现战略重点非常关键。<sup>18</sup>

## 投资提升员工技能并建立风险意识文化

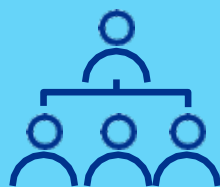
随着风险管理职能演变，风险专业人士的技能要求也在发生变化。风险专业人士被期望成为能够创造附加值的业务伙伴——识别和缓解风险、解决挑战并推动战略性举措。这需要高级的跨职能风险管理技能、深厚的商业洞察力以及成熟的软技能，以便响应利益相关方的需求，并在企业范围内发挥影响力。

人工智能、数据和广泛的风险管理方面的能力需求日益增加，首席风险官应致力于招聘和对员工技能进行提升，以获得新风险领域的专业知识。

风险管理职能的成功转型需要强大的风险意识文化。领导层在营造这种文化并确保风险管理在企业上下受到重视中起着至关重要的作用。<sup>19</sup>强大的“以风险为中心”的文化有助于员工在其职能范围内识别风险，并理解风险之间的相互关联性。管理层应将风险管理视为创造价值的增长推动器。跨职能协作和沟通对于理解重大事件和建立韧性至关重要。不同风险领域的团队合作可以增强全面的风险评估，并加强企业的整体风险态势。

## 满足不断变化的监管要求

实现监管合规至关重要。风险管理职能必须适应不断变化的监管环境，考虑不同地区监管严格程度的差异，例如美国、英国和欧洲之间的差异。通过持续审查监管优先事项并协调监管举措，合规过程可以变得更加高效。



**30%** 的银行已经完成或计划对组织结构进行调整，特别是针对新兴的子职能（如非金融风险（NFR）、环境、社会 and 治理（ESG）以及合规）。<sup>20</sup>

<sup>18</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。

<sup>19</sup> 《银行业未来风险展望》，毕马威国际，2025年。

<sup>20</sup> 《毕马威全球风险与合规基准调查》，毕马威国际，2024年。



# 结语

在当今前所未有的现实背景下，银行首席风险官面临诸多重大挑战。有效的变革管理有望重塑风险管理职能并提升业务价值。毕马威的研究指出，风险转型的两大成功因素是整合化的企业风险管理平台和精简的流程。

现代的风险管理策略应当全面涵盖数据、人工智能集成、其他技术及其相关风险，实现企业范围内的全方位管理。这种策略具备灵活性，能够应对新兴风险，并持续将风险管理融入所有业务流程中。通过理解风险的关键驱动因素和转型需求，首席风险官可以将战略与企业目标对齐，并在整个风险管理体系中推动绩效转型。

鉴于当前高度竞争环境下变革速度不断加快，我们认为银行业领导者不应再拖延，应立即踏上通往新时代风险管理的旅程。

# 作者简介



## Arvind Sarin

风险管理职能转型咨询全球主管合伙人  
毕马威国际

Arvind Sarin 是毕马威德国合伙人，同时也是毕马威国际的风险管理职能转型咨询全球主管合伙人。他拥有超过15年的风险管理经验，专注于银行客户和转型项目。他的专长领域涵盖广泛的风险管理，包括资金管理、流动性风险、银行账簿利率风险（IRRBB）、结构性外汇风险以及银行管理。

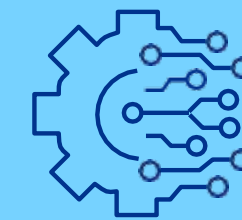
# 毕马威可以提供的协助



在应对复杂的风险与合规环境时，企业亟需建立强大的风险管理框架。毕马威银行业风险专家随时准备提供专业协助，凭借丰富的行业经验和专业技能，帮助您全面应对多维度的挑战。无论面对监管要求的复杂性，还是日新月异的技术威胁，毕马威专家都能提供一系列量身定制的服务，以强化风险管理实践并建立各方信任。

毕马威银行业风险管理专家将深厚的行业经验与前瞻性的洞察相结合，制定既能有效防范风险，又能开拓创新路径的战略方案，助力企业实现韧性发展、业务增长及利益相关方信任度的提升。通过强大的风险分析能力、先进的建模技术和实时风险报告，毕马威专业人士赋能银行将风险管理深度融入日常运营。同时，借助创新服务，毕马威专家帮助客户主动识别新兴风险并把握潜在价值创造的机会。

毕马威以成员所服务为导向的方法，旨在灵活适应不断变化的业务需求，确保风险管理始终保持敏捷与高效。通过与客户的紧密合作，共同构建稳健的风险管理计划，毕马威专业人士帮助银行在充满不确定性的商业环境中，持续赢得利益相关方的信任，并以坚定的信心迎接未来的业务挑战。



**无论面对监管要求的复杂性，  
还是日新月异的技术威胁，毕  
马威专家都能提供一系列量身  
定制的服务，以强化风险管理  
实践并建立各方信任。**



# 联系人

<b>张楚东</b> 金融业主管合伙人 毕马威亚太区及中国 邮箱： <a href="mailto:tony.cheung@kpmg.com">tony.cheung@kpmg.com</a>	<b>陈少东</b> 金融业审计主管合伙人 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:thomas.chan@kpmg.com">thomas.chan@kpmg.com</a>
<b>史剑</b> 银行业主管合伙人 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:sam.shi@kpmg.com">sam.shi@kpmg.com</a>	<b>李砾</b> 金融行业研究中心主管合伙人 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:raymond.li@kpmg.com">raymond.li@kpmg.com</a>
<b>徐捷</b> 风险鉴证与合规主管合伙人 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:jessica.xu@kpmg.com">jessica.xu@kpmg.com</a>	<b>靳蓓</b> 风险鉴证与合规总监 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:catherine.jin@kpmg.com">catherine.jin@kpmg.com</a>
<b>赵一诺</b> 金融行业研究中心副总监 毕马威中国 邮箱： <a href="mailto:nicholas.y.zhao@kpmg.com">nicholas.y.zhao@kpmg.com</a>	

<b>Nancy Chase</b> 全球风险咨询服务主管合伙人 毕马威国际 合伙人 毕马威加拿大 电邮： <a href="mailto:nchase@kpmg.ca">nchase@kpmg.ca</a>	<b>Samantha Gloede</b> 全球风险咨询服务 主管合伙人 毕马威国际 电邮： <a href="mailto:sgloede@kpmg.com">sgloede@kpmg.com</a>	<b>Diane Lowe</b> 合伙人 金融风险管理 毕马威加拿大 电邮： <a href="mailto:kdlowe@kpmg.ca">kdlowe@kpmg.ca</a>	<b>Dr. Arvind Sarin</b> 全球风险职能转型咨询主管合伙人 毕马威国际 毕马威德国 电邮： <a href="mailto:arvindsarin@kpmg.com">arvindsarin@kpmg.com</a>
<b>Justin Malta</b> 风险及监管咨询主管合伙人 毕马威国际 合伙人 毕马威英国 电邮： <a href="mailto:justin.malta@kpmg.co.uk">justin.malta@kpmg.co.uk</a>	<b>Brian Hart</b> 金融服务业风险咨询合伙人 监管及合规网络主管合伙人 毕马威美国 电邮： <a href="mailto:bhart@kpmg.com">bhart@kpmg.com</a>	<b>Matthias Mayer</b> 欧洲、中东和非洲地区金融服务咨询 主管合伙人 金融服务首席市场官/首席战略官 毕马威德国 电邮： <a href="mailto:matthiasmayer@kpmg.com">matthiasmayer@kpmg.com</a>	<b>Narinder Singh</b> 合伙人 银行业风险咨询 毕马威英国 电邮： <a href="mailto:narinder.singh@kpmg.co.uk">narinder.singh@kpmg.co.uk</a>
<b>Cameron Burke</b> 风险战略与合规咨询服务主管合伙人 毕马威美国 电邮： <a href="mailto:cburke@kpmg.com">cburke@kpmg.com</a>	<b>Ulrike Heyken</b> 合伙人 金融服务业 毕马威德国 电邮： <a href="mailto:uheyken@kpmg.com">uheyken@kpmg.com</a>	<b>Michael Monteforte</b> 合伙人 金融风险管理 毕马威中国 电邮： <a href="mailto:michael.monteforte@kpmg.com">michael.monteforte@kpmg.com</a>	<b>Rob Smith</b> 监管机风险咨询主管合伙人 毕马威英国 电邮： <a href="mailto:robert.smith@kpmg.co.uk">robert.smith@kpmg.co.uk</a>
<b>Linda El-Ghordaf</b> 合伙人 金融风险管理 毕马威加拿大 电邮： <a href="mailto:lelghordaf@kpmg.ca">lelghordaf@kpmg.ca</a>	<b>Paul Lech</b> 金融风险管理主管合伙人 毕马威加拿大 电邮： <a href="mailto:plech@kpmg.ca">plech@kpmg.ca</a>	<b>Matthias Peter</b> 合伙人 金融服务业 毕马威德国 电邮： <a href="mailto:matthiaspeter@kpmg.com">matthiaspeter@kpmg.com</a>	

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“The future of risk in banking”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。

[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。

© 2025 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，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

由 Evalueserve 设计。

刊物名称：银行业未来风险展望

刊物编号：139905-G

出版日期：2025年12月