



cutting through complexity

抢占先机 实现转型

毕马威区域性银行  
业务转型方案介绍

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





# 目录

1. 区域性银行业务转型背景	1
2. 毕马威区域性银行业务转型服务方案介绍	3
3. 毕马威区域性银行业务转型服务方案的实施方式	11
4. 区域性银行业务转型服务案例分析	13
5. 毕马威银行业务转型专家介绍	17
6. 毕马威简介	19
7. 联系我们	20

# 1. 区域性银行业务转型背景

随着金融脱媒和利率市场化的加速推进，银行业的竞争愈加激烈，对银行业传统经营模式带来了严峻挑战，特别对于以城市商业银行和农村商业银行为主的区域性银行带来更大的冲击，通过简单的规模扩张实现收益的经营模式也受到了明显的挑战。在目前A股上市政策尚未放开的形势下，数家城市商业银行赴港上市意向也越趋明显。赴港上市和定增扩股，几乎成为众多城商行补充资本的唯一工具。原本作为银行重要资本补充工具的次级债，其融资成本也正在不断提高。

在资产增长速度方面，区域性银行的资产增长速度已开始逐渐放缓。城市商业银行自2008年第三季度起，其资产增长速度在长达四年的时间内一直明显高于股份制银行，但从2012年下半年开始发生逆转，同期资产增速开始落后于股份制银行，说明城商行通过与地方政府紧密合作、异地增设分支机构、放大投资杠杆以获得高速扩张的势头已经明显放缓。

在资产质量方面，从中国银监会公布的2013年上半年的银行业数据来看，商业银行不良贷款也已经连续7个季度反弹，并且创下自2009年二季度以来17个季度新高。部分地区经济下行压力较大、部分制造业产能过剩矛盾突出、企业经营困难加重、小微企业信贷质量下降，以及部分地区民间借贷风险持续向银行体系传递等因素是形成不良贷款的一些主要原因。但从深层次看，不良贷款率的普遍反弹也反映出区域性银行的风险管理模式逐渐跟不上银行业务模式的转变和风险结构的变化。

在盈利模式方面，从各家区域性银行披露的财务数字来看，虽然大多银行的利润增长点仍然以传统的存贷差收入为主，但随着此传统盈利空间的逐渐压缩，银行间盈利能力已出现明显分化，部分银行保持25%以上的净利润增长，而个别银行的净利润增速已经降至个位数，甚至出现了负增长。随着利率市场化和金融脱媒步伐的加快，区域性银行盈利分化态势将进一步显现，追求非利息收入的动力将大大增加。

近些年区域性银行也不断尝试优化业务结构，越来越多地将经营重心从大企业客户银行业务向中小企业银行业务和零售业务倾斜，客户中心也相应下沉，中小企业客户和个人客户成为业务增长的基础群体，然而支持原先业务模式发展的包括产品和服务、组织架构和管控、业务流程和风险管理、人力资源、信息技术等方面的支撑体系并未及时做出调整，在一定程度上影响业务结构优化的进展以及业务转型所带来的成效。

2013年11月召开的十八届三中全会确定将金融改革作为重点改革领域之一，明确以允许具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构、完善人民币汇率市场化形成机制、加快推进利率汇率市场化、完善金融机构市场化退出机制等为重点方向完善金融市场体系。随之而来的一些关键举措的实施，包括建立存款保险制度，通过并购重组方式处置利率市场化过程中的问题银行，鼓励民资设立金融机构及互联网公司加入金融行业等。这些变革趋势都将对银行机构的业务发展、经营管理、盈利能力、风险管控等方面提出更高的要求，加剧了银行业机构的优胜劣汰，从而倒逼区域性银行相应地进行业务转型变革。一些银行已经意识到业务转型的迫在眉睫，开始着手思考和规划未来银行转型的方向，并在战略定位、组织架构、品牌和产品、运营模式等方面进行了一些尝试，期待在巩固现有市场优势的同时，真正形成自身业务特色和打造金融服务品牌，走特色化、差异化、专业化发展道路。

目前区域性银行正处于业务转型的重要时机，谁能够通过业务转型获得先机，将直接决定未来银行的生存处境。银行在转型过程中挑战和机遇并存，随着差异化经营步伐的加快，能够快速适应市场变化的银行，将有机会通过创新型业务抢占客户资源，占领市场份额。银行管理层也应以此为契机，考虑银行内部管理能力的总体提升，从而全面提升银行的经营业绩。



## 2. 毕马威区域性银行业务转型 服务方案介绍

---



毕马威致力从区域性银行业务转型的现状和动因出发，分析银行近些年在业务发展过程中所面临的挑战，进而为区域性银行业务转型提供一揽子的转型服务方案，其中包括为区域性银行提供业务转型规划服务以及在转型实施过程中提供涉及各个领域的专业咨询服务。以下将对毕马威区域性银行业务转型服务方案进行介绍。



## 2.1 区域性银行业务转型规划服务

区域性银行业务转型规划服务方案从毕马威银行业务转型框架出发，分析转型过程中涉及的各个方面，探讨如何能够协助银行在监管合规、经营绩效以及金融创新等方面进行提升。

业务转型是一项体系化的工作，牵一发而动全身，需要从战略、组织到运营等各个层面进行配合。毕马威认为区域性银行的业务转型应以规划先行。我们将依照毕马威银行业务转型方法论和实施框架（见图1）为银行转型规划提供协助，自上而下贯穿内外部分析、建立愿景目标及战略定位、制定和分解发展战略、制定应对策略、设计规划实施路线图等各个阶段。

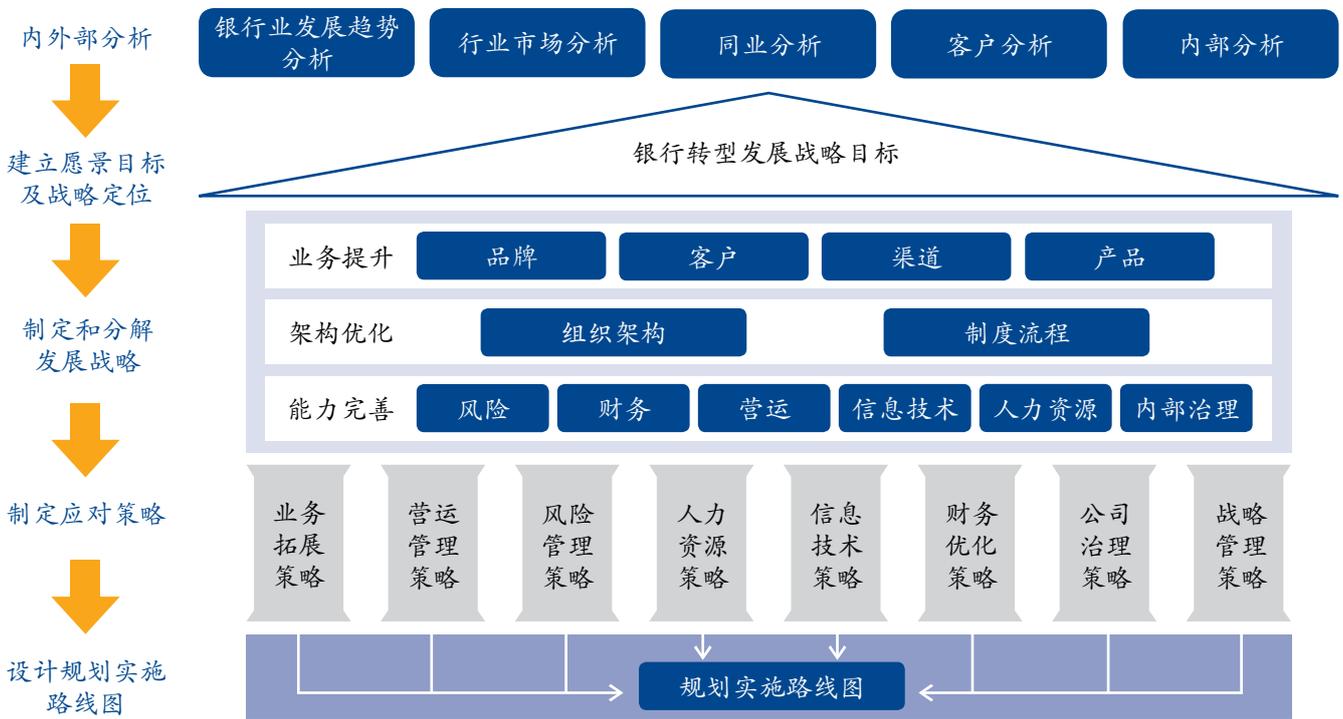


图1 毕马威银行业务转型实施框架

### 第一阶段、内外部分析

内外部分析是帮助银行对自身的市场地位以及与同业银行相比的优劣势方面有全面清晰的认识，为明确愿景目标和总体战略规划所进行的基础性工作。

毕马威在此阶段能够为银行提供以下专业咨询服务：

- 外部环境和行业趋势分析
  - 从全国宏观及地方经济发展状况和趋势、全国及地方银行业发展状况和趋势、全国及地方银行业监管环境和趋势、市场竞争格局以及针对具体同业竞争对手等方面进行分析
  - 通过分析明确外部环境对银行未来发展所带来的机遇和挑战，以及明确外部社会和经济环境所赋予银行的角色和定位，以保证银行自身发展方向与外部形势和要求保持一致
  - 基于公司业务、小企业业务、个人业务、金融市场业务、国际业务等各业务条线，对业务市场中竞争者的市场份额进行分析以及对其发展趋势进行预测，并与银行自身的市场占有情况进行比较分析
- 银行现状诊断分析
  - 通过与同业银行的总体经营业绩进行全方位比较和分析，如成长性、盈利性、资产质量、资本充足情况以及流动性等方面
  - 对银行当前的经营模式进行诊断，包括业务结构、客户定位、盈利模式等
  - 对业务提升方面所涉及的品牌、客户、渠道和产

品四个维度进行现状诊断和差距分析

- 对支撑业务转型的公司治理、营运管理、风险管理、财务管理、内控合规、稽核审计、人力资源、信息技术等方面的支撑体系进行现状诊断和评价
- 将银行现状诊断结果与行业领先银行水平进行差距分析

### 第二阶段、愿景目标的建立及战略定位

愿景目标的制定是指明确银行转型发展的战略愿景以及目标。战略愿景指明了业务发展的总方向，包括期望在行业和客户心目中成为什么样的银行，在哪些方面形成自身的特色，建立什么方面的核心竞争力等。

毕马威在此阶段能够为银行提供以下专业咨询服务：

- 建立愿景目标
 

根据银行的未来战略愿景，建立明确的发展目标，其中包括规模目标、盈利目标、市场拓展目标（如业务市场占有率、地域扩张）、结构调整目标（如业务和收入结构、客户结构）、审慎目标（如资本充足率、不良贷款率、拨备覆盖率等）、经营效率目标（如电子渠道客户渗透率和业务分流率、人均利润、网点平均存款等）以及战略特色业务相关业务目标等。
- 明确战略定位
 

围绕建立愿景目标，结合自身情况进而明确具有差异化的战略定位，包括区域定位、针对各业务条线的核心客户定位、业务特色定位等方面。

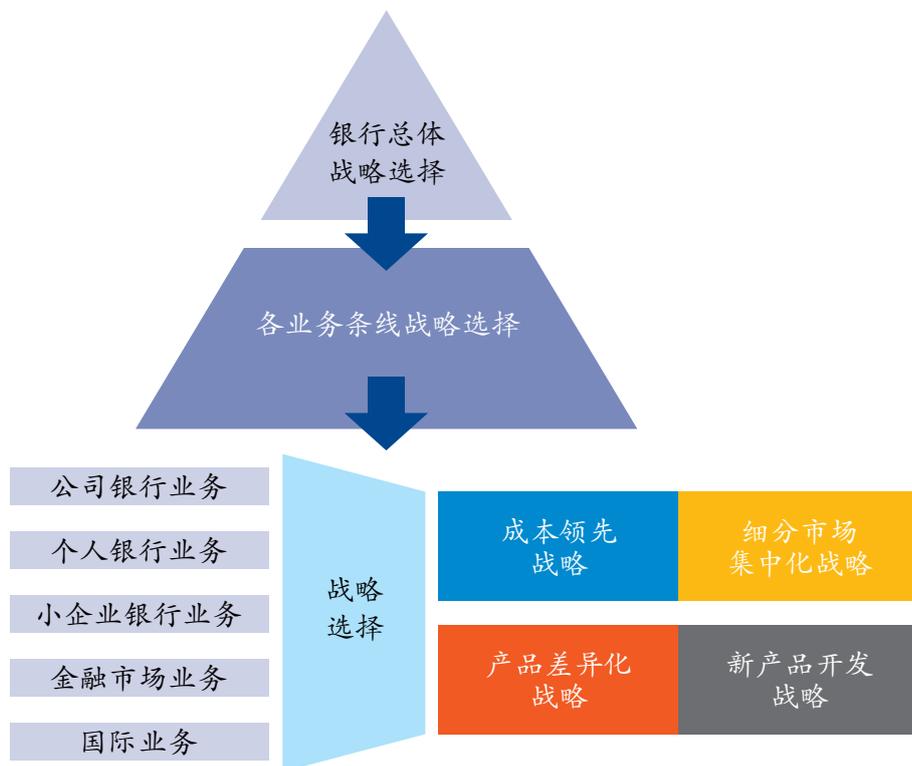


图2 银行发展战略选择

### 第三阶段、银行发展战略的制定和分解

银行发展战略的制定对于实现愿景目标至关重要。银行发展战略包含银行总体发展战略和各业务条线的发展战略两个层面（见图2）。

毕马威在此阶段能够为银行提供以下专业咨询服务：

- 制定银行总体发展战略

制定全行层面的发展战略，包括客户、业务、跨区域扩张和综合化经营等方面，这直接决定了银行未来发展的重心。对不同客户群的定位、各业务条线对全行业务的贡献度、跨区域机构布局策略以及综合化经营模式等方面都对总体战略方向的确定产生实质的影响。

- 各业务条线的发展战略分解

将银行总体发展战略进一步分解到各个业务条线，随着业务战略重心的转移，各业务条线应形成自身发展思路并选择适合的发展战略，可供选择的战略包括成本领先战略、产品差异化战略、细分市场集中化战略以及新产品开发战略等。

### 第四阶段、应对策略的制定

为了保证银行总体发展战略的实施和落地，需要在战术层面上配套制定相应的应对策略。根据毕马威银行业务转型方法论和实施框架，总体应对策略应涉及业务提升、架构优化及能力完善三个方面。这些方面之间存在着相关关联和依存的关系，只有共同作用才能形成完整的银行转型策略，以支持业务战略的顺利实现。

业务提升策略的制定是指从能够形成银行差异化竞争力的品牌、客户、渠道和产品等核心因素出发，确定市场定位，在巩固现有市场地位的前提下，拓展新的市场及业务领域，扩大市场份额，形成特色鲜明的品牌影响力。根据整体业务结构的调整战略，各个业务条线都应制订自身发

展策略。对于需要得到重点提升的业务条线，一方面需要架构体系的相应调整优化，包括优化内部组织架构和业务流程；另一方面从中后台支撑层面所涉及的风险、财务、营运、信息技术、人力资源、内部治理等方面考虑对这些支撑体系能力的全面提升（见图3）。

例如，随着银行将信贷资源向小微企业进行倾斜，一些区域性银行探索小微企业信贷专营经营模式，开始酝酿或已经着手建设诸如小企业信贷中心的小贷专营机构。在此过程中不可避免地需要思考和解决包括总行对小贷专营机构的管控模式、对小贷专营机构与分行重叠业务的整合和划分、信贷审批模式，以及小贷专营团队组成和绩效考核机制建设等方面在内的一系列小贷专营模式问题。关于小贷专营模式的任何选择决策都会在内部架构调整和优化、小贷业务流程的“风险嵌入”机制设计、小贷专营团队人员的技能培训、利用信息技术完善标准化的目标客户群筛选程序等方面对银行提出新的要求，重塑“前、中、后”台的职能。

毕马威在此阶段能够为银行提供以下专业咨询服务：

- 制定业务转型策略

根据各个业务条线的发展战略，从品牌、客户、渠道和产品四个维度制定各业务条线的转型策略，围绕各细分客户群特点提供针对性的产品和服务组合，采取差异化的营销和渠道策略，实现对目标客户群的有效锁定，最大化客户价值，提升战略核心业务的品牌知名度，形成银行核心竞争力。

- 制定业务转型支撑体系的完善策略

公司治理、营运管理、风险管理、财务管理、内控合规、稽核审计、人力资源、信息技术作为对业务转型策略执行的支撑体系，该体系完善是业务转型的基础性能力建设。我们可协助银行对各个支撑体系领域所面临的关键挑战进行分析，制定有效的应对策略，为后期的规划和实施工作指明方向。

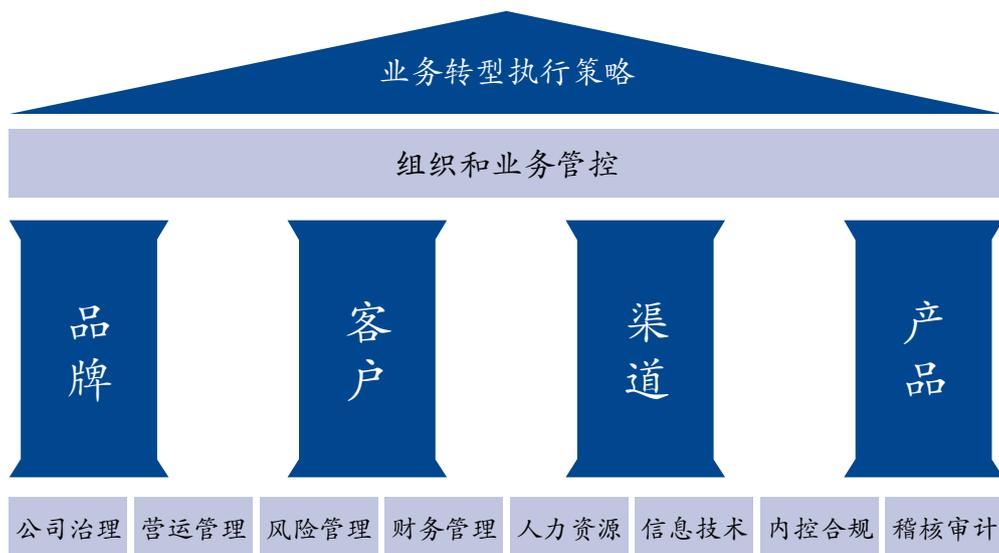


图3 银行业务转型策略的执行支撑体系

### 第五阶段、设计规划实施路线图

业务转型工作并非一蹴而就，需要制定明确的规划执行路线图（见图4），来指导规划落地工作的开展。

项目类型	项目名称	第一年				第二年				第三年			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
业务拓展类项目	业务转型规划项目	■											
	网点转型优化项目		■										
	客户综合效益评估体系建设项目			■	■								
	交叉营销机制建立项目					■	■						
	客户服务质量体系建设项目					■	■	■					
	产品管理机制优化项目				■								
	产品综合效益评估体系建设项目						■	■					
	产品定价模型优化项目								■	■			
运营管理类项目	运营作业流程再造项目			■	■								
风险管理类项目	新资本协议实施规划项目		■	■									
	信用风险（非零售）模型建设项目			■	■	■							
	市场风险管理政策与流程建设项目				■	■							
	操作风险与内部控制建设项目					■	■						
	信用风险（零售）模型建设项目				■	■	■	■					
	信用风险模型验证项目						■	■					
	资产负债管理建设项目		■	■	■								
	风险加权资产集成与实施建设项目					■	■						
	内部资本充足评估项目								■	■	■		
	第三支柱信息披露项目											■	■
	市场风险内部模型法管理体系建设项目									■	■	■	
	经济资本管理项目											■	■

示例

图4 业务转型规划执行路线图（示例）

毕马威在此阶段能够为银行提供以下专业咨询服务：

- 根据之前阶段所明确的战略实施目标，识别未来的关键战略实施举措
- 明确各阶段需要落实的主要工作，制定相应的行之有效的实施路径，从而有效保障战略目标和策略的落地实施
- 将不同的规划模块依照项目划分原则，细化为专项子规划、项目群或单体项目，明确项目名称、项目内容、项目责任人及配合部门、高阶时间表、阶段关键绩效、人力资源投入概算等
- 综合考虑各个项目相互之间的依赖关系，并从项目能够带来的业务价值和项目紧迫度两个维度进行考量，明确这些项目建设的优先顺序（见图5）
- 预见和分析实施过程中可能遇到的风险及建议相关的应对措施

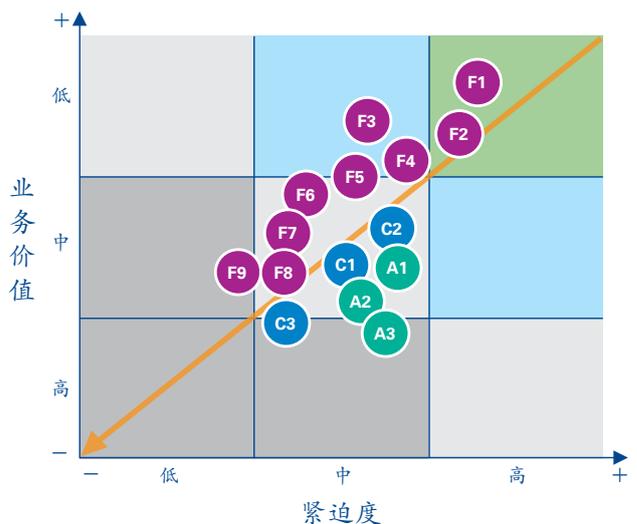


图5 项目优先级评估图（示例）

## 2.2 区域性银行业务转型实施专业咨询服务

如前面章节针对银行转型应对策略所述，业务转型能力的建设贯穿“前、中、后”台各个层面，涉及的领域应涵盖业务拓展、营运管理、风险管理、财务管理、内控合规、稽核审计、人力资源和信息技术等各个方面。为了保障银行业务转型实施的顺利进行，毕马威可为银行在这些方面提供一揽子的专业咨询服务。

以下为区域性银行在以上领域所面临的主要挑战示例，及应对这些挑战毕马威可提供的相关专业服务。



领域	银行面临的主要挑战（示例）	毕马威可以提供的相关服务
业务拓展	<ul style="list-style-type: none"> <li>利率市场化对区域性银行带来的冲击</li> <li>市场竞争日益加剧，原有地域优势越趋减弱</li> <li>产品定价机制仍较为粗放，未实现基于客户贡献度和客户风险进行精确定价，缺少客户综合效益评估体系</li> <li>产品销售渠道缺乏或不畅，仍然较为依赖传统营销方式</li> <li>产品创新度不高，产品同质性高，无差异化策略</li> <li>新兴业务（如金融市场业务、国际业务、电子渠道拓展等）提速发展的要求越趋迫切</li> </ul>	<p>协助银行实现发展目标，建立清晰的市场定位，巩固并扩大市场份额：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市场评估：区分业务形态的竞争力评估、区域市场分析、产品分析、定价分析、目标客户群分析</li> <li>通过市场研究推进战略定位</li> <li>客户和产品的综合效益评估分析</li> <li>多渠道经营策略制定</li> <li>产品创新及创新激励机制设计</li> <li>与新兴业务相关的经营和风险管理体系及机制的建立和完善，适时引入成熟的系统解决方案</li> </ul>
营运管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部组织架构设置不合理，难以高效支撑业务运作</li> <li>流程运作效率不高，距“流程银行”的目标尚有距离</li> <li>内部控制设计或执行存在缺陷，无法降低银行的风险，特别是对于信贷业务的影响</li> <li>网点仍以交易核算为主导，大量的网点资源被非营销工作所占用</li> <li>业务流程和标准在各分支机构间执行存在较大差异，造成服务质量和客户体验不一致</li> </ul>	<p>协助银行适应目标市场特点和跨区域发展需要，建设快速反应的业务和管理流程，保持决策快速的传统优势，进一步增强市场营销能力，培育主动销售意识，强化交叉销售能力，深入挖掘客户价值：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>运营模式诊断及转型规划</li> <li>组织架构优化或设计</li> <li>业务集中化处理</li> <li>业务流程梳理及优化</li> <li>内部控制诊断及改进</li> </ul>
风险管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>风险管理监管要求日趋严格</li> <li>区域性银行尚未建立起有效的全面风险管理体系以及强有力的风险管理文化</li> <li>如何建立完善风险管理政策体系以及制度流程</li> <li>如何建立并运用风险管理工具，完善风险识别和评估体系及预警机制</li> </ul>	<p>协助银行以新资本协议为导向，建设符合目标市场特点有个性的全面风险管理体系，实现客户价值、业务发展和风险管理的动态平衡：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全面风险管理体系建设规划和实施</li> <li>全面风险管理制度流程梳理</li> <li>新资本协议实施规划和落地建设，包括但不限于信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险及银行账户利率风险管理体系建设，内部资本充足评估程序建设（ICAAP）及风险数据集市建设等</li> <li>风险管理相关系统实施规划和落地建设，包括信贷风险管理系统、信用风险缓释管理系统、内部评级系统、操作风险管理系统、市场风险管理系统等</li> </ul>

<p>财务管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 财务预算管理有待进一步加强和完善</li> <li>• 成本精细化管理程度不高</li> <li>• 缺少有效的定价管理、成本管理、绩效管理等手段来引导资源向战略性业务倾斜，从而促进特色业务发展，提升盈利能力</li> </ul>	<p>协助银行通过加强资本规划管理、优化财务资源配置、建立管理会计体系、推进经济资本管理等多项措施，为战略执行提供有效管理工具：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 财务核算/结算/报告体系标准化</li> <li>• 财务业务管理流程和业务操作标准化</li> <li>• 财务共享服务中心建设及会计业务流程外包</li> <li>• 全面预算管理</li> <li>• 管理会计体系建设的规划和实施</li> <li>• 资产负债管理体系及内部资金转移定价机制的建设和完善</li> <li>• 费用分摊及盈利性分析</li> <li>• 关键指标设计及企业绩效分析</li> </ul>
<p>内控合规</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合规管理的质量和效果距离达到上市银行的合规管理水平仍有一定距离</li> <li>• 尚未开展全面的内控评价机制，缺少对业务条线和分支机构的评分、评价机制</li> <li>• 缺少统一的向管理层汇报和展示内控建设和评价结果的内控报告功能</li> </ul>	<p>协助银行的内控合规管理水平达到全国区域性银行领先水平，内控合规管理与风险管理紧密结合，嵌入业务、嵌入流程，成为银行的核心竞争力之一：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 完善合规管理体系，从监管合规要求出发，完善合规手册和制度体系</li> <li>• 建立合规检查机制，将合规管理要求嵌入业务</li> <li>• 建立“以统一的风险评估标准、流程化的内部控制要求和差异化的内控管理机制”为核心的内控管理和评价体系</li> <li>• 建立内控管理报告体系和内部控制统一视图</li> <li>• 配合中国大陆和香港的上市要求，提供相关内部控制咨询服务</li> </ul>
<p>稽核审计</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 审计技术手段已逐渐跟不上业务发展和机构扩张的要求</li> <li>• 审计人员对信息技术、电子银行、风险管理等新兴业务领域和管理领域的专业度不够</li> <li>• 针对新兴业务领域和管理领域的审计手段、方法和工具较为缺乏</li> <li>• 信息技术审计资源缺乏</li> </ul>	<p>协助银行以风险为导向，以业务为核心，拓展内部审计领域，深化内部审计内容，丰富内部审计方法、手段和工具，提高内部审计对银行战略发展的价值：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建设非现场审计系统和非现场审计监控指标体系，实时或准实时监测关键风险领域</li> <li>• 加强对新兴业务领域审计方法、工具和手段的研究，拓展内部审计广度，加深内部审计的深度</li> <li>• 专业领域审计队伍的培养</li> <li>• 建设信息技术审计体系及提升相关审计能力</li> </ul>
<p>人力资源</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在新兴业务、理财人员、风险管理等方面的银行专业技术人才较为缺失</li> <li>• 尚未形成完善的员工的职业发展通道，绩效工资未能与员工个人实际绩效表现紧密联结，激励手段不足</li> <li>• 绩效考核尚未实现以业务条线为单位进行考核</li> <li>• 人员结构不合理，员工主要集中在柜面和中后台，营销条线人员不足</li> </ul>	<p>协助银行把人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施，包括对人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡，确保银行在需要时能获得所需要的人力资源：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 明确人力资源战略</li> <li>• 设计人力资源提升规划</li> <li>• 人力资源管理成熟度整体评价，以及完善人力资源服务交付模式</li> <li>• 建立或完善人力资源绩效管理体系</li> <li>• 定义人力资源职能角色，及所需具备的能力库</li> <li>• 建立或完善人力资源管理相关的政策和制度流程</li> </ul>

信息技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT建设速度跟不上业务发展的步伐，无法及时响应业务需求</li> <li>IT系统数量较多，建设相对分散，存在功能重复建设和信息孤岛的情况</li> <li>存在部分IT系统上线后使用率偏低的情况，造成IT资源的浪费</li> <li>部分IT系统的交付质量达不到业务部门的需求，造成后期维护成本增加；</li> <li>全行数据口径不一致，数据质量有待进一步完善</li> </ul>	<p>协助银行打造在全国区域性银行中具有先进水平的信息系统，全面支持业务转型和内部精细化管理，组建专业的科技团队，掌握核心技术，构建银行科技核心竞争力：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信息技术战略规划及实施</li> <li>建立银行IT架构管理机制，从总体IT架构层面来指导和规范信息系统的建设方案</li> <li>完善IT治理组织架构和管理体系</li> <li>建立完善的IT人才队伍建设体系</li> <li>建立完善的数据管控体系，制定全行数据标准和数据质量管控机制</li> <li>项目群（PMO）管理</li> <li>建立完善的信息安全管理体系和数据安全防护体系</li> <li>建立完善的软件资产管理体系</li> </ul>
------	--	---

另外值得一提的是，在目前A股上市政策尚未放开的形势下，越来越多的区域性银行的赴港上市意向越趋明显，毕马威已经为香港上市公司董事推出创新的董事网络培训课程，以协助公司董事在快速变化的监管环境下得悉最新资讯，获悉影响香港上市公司的最新法规以及遵循香港上市规则中有关持续专业培训的要求。培训内容会自动更新，用户可以利用互联网、苹果 (Apple) 及安卓 (Android) 的移动设备登入该培训课程及时获悉最新资讯。董事培训课程的内容包括：

- 重要的监管规则
- 董事会专题研习
- 推动优良公司治理的最新趋势及实务
- 董事会最新动态

### 3. 毕马威区域性银行业务转型 服务方案的实施方式



区域性银行目前普遍面临业务转型的最佳时机，但各家银行实际的发展情况存在着差异，发展需求和重点也不尽相同。毕马威充分认识到各家银行的差异化发展特点，提出较为灵活且更具针对性的专业服务方式，以满足区域性银行在不同发展阶段的个性需求。毕马威的协助方式大致可分为全面战略合作方式和专项服务方式。

### 3.1 全面战略合作方式

全面战略合作方式是毕马威为区域性银行打造的全方位的一站式的业务转型方案，贯穿从业务转型的规划到具体的规划落地实施工作的整个过程。规划的落地实施工作是一个系统工程，规划工作仅是一个开始，最大障碍之一是银行能否能够在规划实施过程中即使在遇到困难的时候保证业务转型的执行力。以下为银行转型过程中普遍遇到的问题，以及应对这些问题，毕马威全面战略合作方式能够提供的裨益：

银行转型过程中普遍遇到的问题	全面战略合作方式能够带来的裨益
<ul style="list-style-type: none"> <li>在组织、人才、政策、制度、资金等方面的配套支撑力度上不足，无法有效推进转型规划的执行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助银行制定业务转型执行路径，明确转型相关的关键支撑因素所应达到的要求</li> <li>协助银行建立相关的机制来保障各方面对业务转型工作的配套支撑</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>规划执行路径以及规划推进的步调与银行的实际情况不相符，存在好高骛远或急功近利的现象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助银行结合自身情况制定切实可行的阶段目标，以及达成目标的执行路线、时间表，使得银行全员对转型计划有统一清晰的理解</li> <li>在转型过程中协助银行全局审视转型进展，向银行管理层提出客观、科学的建议，及时针对必要的调整与银行管理层进行沟通</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>规划执行过程中不可避免地会涉及银行的管理组织与变革，也会涉及多个部门的业务和日常工作，缺少有效的协调机制来有效解决转型给各方带来的影响</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助银行各级管理层提高对业务转型所带来经营模式和理念变化的理解和接受程度</li> <li>通过毕马威转变促成管理方法论，协助银行进行变革管理，对于转型给银行带来的变化制定转变计划、转变分析、转变设计，并对转变的实施情况进行监控和评价</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>营运管理、风险管理、财务管理、人力资源和信息技术等职能单元对某个业务战略举措执行的支撑力度不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>协助银行管理层充分理解转型支撑体系的重要性，制定短期和中长期的支撑体系能力提升计划</li> <li>协助银行对业务转型支撑相关职能单元的能力提升提供体系化的、持续的协助，以保证在整个转型过程中都能具备所需的能力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>对于亟待重点发展的新兴业务和专业领域方面的高素质人才较为缺乏，尚不具备足够的人才来有效开展和推动转型工作的开展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为银行提供专业领域的培训，培养专业人才，分享同业领先实践经验，提升银行从业人员的专业技能水平和行业视角</li> <li>邀请银行参加毕马威或毕马威战略合作伙伴组织的相关讲座和研讨会，以及分享毕马威最新出版的行业领域的公开刊物</li> </ul>

除了以上毕马威能够为银行业务转型带来的裨益，全面战略合作方式也保证了我们对银行客户的战略投入和承诺，能够为银行带来更多的价值：

- 帮助银行提升市场声誉和品牌影响力，实现股东价值最大化
- 借助毕马威国际合作平台，利用全球资源，为银行引入国际和国内银行业的先进管理实践和经验，提升经营理念
- 享受金融行业高水平专家团队所提供的专职咨询服务，获得真正为银行量身定制的解决方案
- 可通过多种方式展开双方合作，应银行实际需求，选择最为合适的方式为银行提供协助，提升服务响应速度和成效

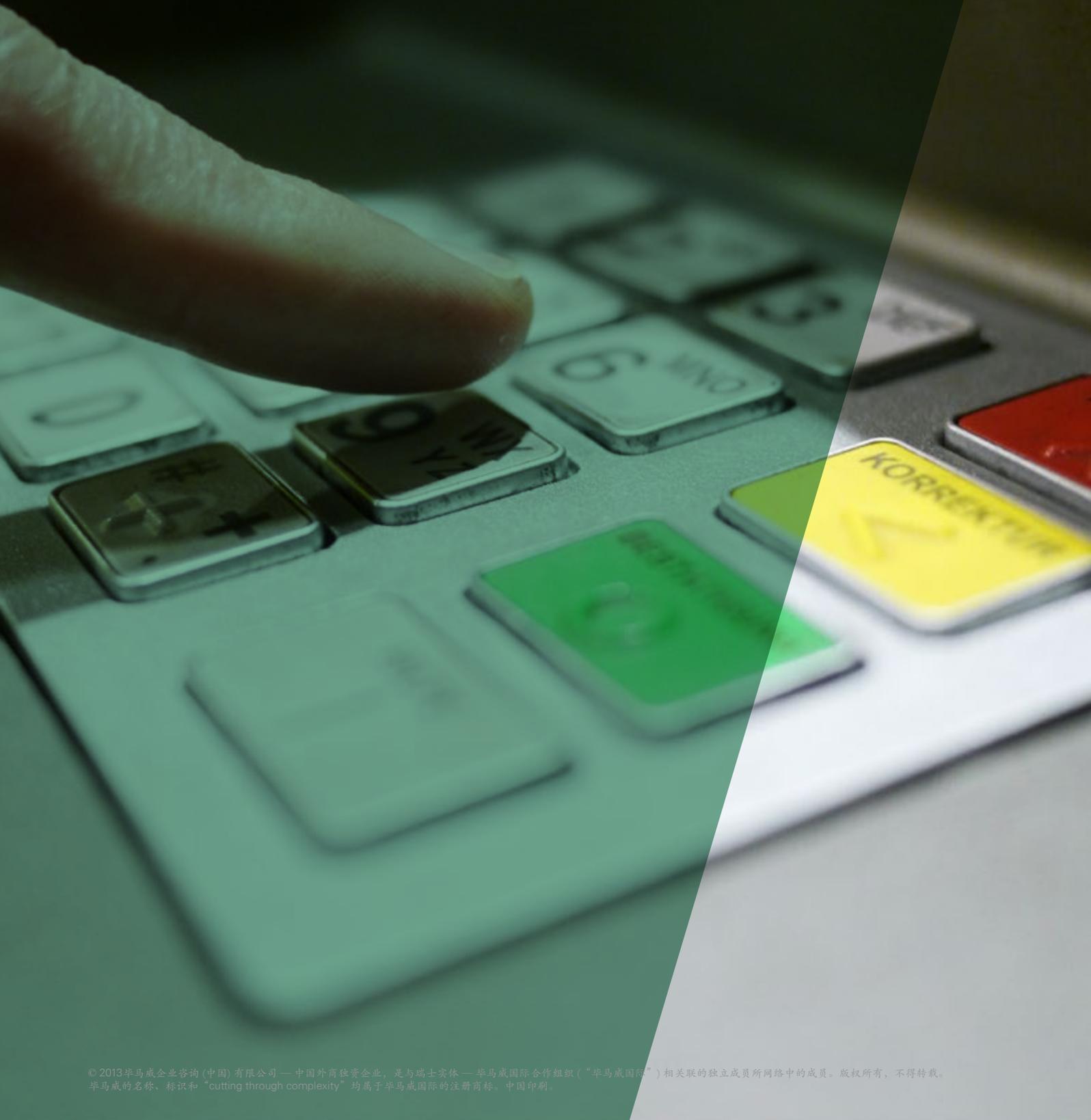
- 持续深入的沟通合作促使我们更加深入准确地理解银行业务发展的实际情况和需求，可以大大减少重复的现状调研和沟通成本，从而在保证服务质量的前提下为银行节省不必要的投入成本

### 3.2 专项服务方式

毕马威应区域性银行在不同发展阶段的具体需求，可以为银行提供具有针对性的专项咨询服务，其中服务种类覆盖包括业务拓展、营运管理、风险管理、财务管理、内控合规、稽核审计、人力资源、信息技术等方面。我们将根据银行具体需求和现状提供定制化的解决方案。银行可联系毕马威业务转型团队，我们将派遣相关的领域专家与银行商讨具体的服务方案。

## 4. 区域性银行业务转型服务 案例分析

---



### 案例一：某家城市商业银行业务转型规划咨询项目

该银行通过近年诸如增资扩股、引进战略投资者、跨区域经营等一系列重大改革，主要围绕涉政类企业、平台公司和大型企业开展业务。但近两年的发展速度开始明显落后于同期全国城商行及上市城商行的平均水平，主要表现为存贷款增速下滑、利润增长压力加大、市场份额和排名开始下滑，不良贷款上升势头明显。银行管理层充分认识到转型的必要性和紧迫性，提出了开展以转型为重点的再次创业。

毕马威应邀为其制定业务转型战略和规划，工作内容包

- 对内外部环境、行业领先实践的研究分析，针对该银行的市场定位及业务特点，有针对性地对战略规划发展的内容提出修订意见
- 基于内外部现状与目标分析，设计近期及中长期的规划实施路线图，涵盖的内容包括业务拓展、运营模式优化、上市战略、人力资源管理、IT战略规划等，提出切实可行的规划推进方案
- 协助制定了战略规划实施推进管理机制，包括流程、制度、方法、工具等，帮助该行提高了项目（群）的实施管理能力，确保规划内容的有效落地

### 案例二：某城市商业银行战略规划实施协助咨询项目

该银行已经制定了全行五年战略发展规划，但是在规划落实推进过程中无法将规划内容行之有效地推进落实。该行亟需对该战略规划进行调整，并针对战略规划举措设计相应的短期及中长期实施路线图。同时，银行还需要对自身实施规划的项目管理能力进行评估，建立实施规划的各项运作和保障机制，使规划实施的推进工作有序可控，保障达成战略目标。

毕马威在此项目中为该银行提供的咨询服务包括：

- 设计规划路线图：对规划要求进行分类、分解和明晰，将不同的规划模块依照可执行度，细化为专项子规划、项目群或单体项目
- 建立规划实施能力：按照实施规划的需要，评估各条线所需的项目人力资源和经验技能的缺口，提出保障所需实施资源的具体方案
- 协助规划实施和监督：在后续实施过程中，派遣规划管理专家按需参与规划推进重要活动，指导筹备各类实施项目，并按需组织专业团队提供相关咨询服务，定期分享毕马威银行业研究成果

### 案例三：某城市商业银行发展战略研究咨询项目

该银行是在全国领先的的城市商业银行，银行管理层希望寻找机会来增强实力并保持它在城市商业银行市场的领先地位。银行希望对市场主要竞争者在财务、市场、客户、产品等方面进行全面的分析，从而为制定自身的差异化战略以及在细分市场中形成自身特色服务和产品进行前期调研和分析工作。

该行聘请毕马威为其提供市场发展策略研究服务，其中包括：

- 分析城市商业银行的市场容量和发展前景，理解市场的关键驱动因素。分析城镇化进程对市场的影响，包括地方市场的区域性变化分析和宏观经济的发展趋势
- 梳理市场中的主要产品和服务，对银行产品和服务的成功案例进行分析
- 确定并整理市场主要竞争者，包括国有大型银行、股份制商业银行、城商行以及小额信贷公司等优势和弱势，重点分析关键财务指标、网络分布、产品和服务以及目标客户群
- 分析目前银行自身优劣势以及面临的机会和威胁，评价现有发展战略并提出调整建议

### 案例四：某家国有商业银行客户数据分析咨询项目

该银行开展新一代核心系统建设工作，并期望以此为契机开展一系列的流程银行转型工作。毕马威在此过程中在未来业务和管理模式，及相关的信息系统和数据解决方案的设计方面提供咨询服务。该咨询服务内容包括：

- 完成包括对公客户信息、对私客户等业务条线信息管理体系和机制的建设
- 进行客户信息管理的同业领先实践分析，包括客户信息管理框架、统一视图、采集与维护原则、客户信息应用场景，以及行业发展趋势等
- 在领先实践分析的基础上，对客户信息进行现状调研和分析，识别现状中存在的问题以及与业务领先实践存在的差距，并确定未来的提升目标和方向
- 基于提升目标和方向，制定业务能力解决方案，内容涵盖对业务和管理模式与流程的提升方案，以及相应信息系统和数据解决方案。其中包括对公和对私客户统一视图的解决方案设计、统一视图所需的信息采集和维护解决方案设计以及客户信息的识别应用
- 开展详细的业务、IT和数据需求分析，编写相应的需求文档

### 案例五：某综合性金融集团及下属子公司全面风险管理咨询项目

某综合性金融集团依据其“全牌照”的发展策略，正在积极全方位布局其金融业务。其业务范围已经扩展到包括投资银行、资产管理、金融租赁等在内的全系列金融产品，实现对下属各金融子公司（包括证券、基金、期货、小贷、融资租赁、产投等）的全面管控。伴随着一系列并购和扩张，该金融集团需要面对从集团层面有效控制风险，实现对数量众多、业务有差异、股权性质不同、分布于不同金融领域机构的有效管理，避免“风险传染”。在此背景下，该金融集团提出在集团和子公司层面进行全面风险管理建设的项目需求。

该项目主要分为两大阶段：项目一期为搭建全面风险管理框架，二期为重点子公司的风险管理的深化落实。毕马威的主要咨询服务内容包括：

- 项目一期：通过为金融集团设计全面风险管理治理架构、对重点子公司的风险管理治理架构进行调整以及设计子公司向集团的报告路径，实现金融集团风险管理部对下属子公司风险管理的有效控制。全面风险管理治理架构主要包含风险治理结构、风险政策体系、风险识别和计量、风险监控、风险绩效考核等方面，通过对集团和子公司进行详细的差距分析，以及风险计量、监控和绩效考核的方案和模板的建设，实现下属子公司风险条线的风险偏好与政策体系的统一，在集团层面进行风险资本的计量、整合和监控，并通过风险绩效考核方案进行管理
- 项目二期：基于项目一期设计的风险管理框架，选择金融集团下属的重点子公司进行风险管理体系的深化落实，主要从分类风险的角度，建设相应的管理工具，并通过系统实施落地
  - 对比国内外领先金融机构的风险管理工具和方法，提出各类风险在不同业务条线的差距分析报告，识别出重大风险对业务的影响，并提出改进建议
  - 参照巴塞尔新资本协议、香港金管局相关规定和建议以及中国证监会、银监会相关指导文件，从信用风险、市场风险、操作风险和流动性风险分类角度，设计相应的管理工具和方案，实现风险的分层计量和管理
  - 梳理现有风险政策，协助建立分层级的风险政策体系框架，对缺失政策进行完善补充
  - 协助系统招标和实施，完成系统需求并与系统厂商积极沟通，建设完成全面风险管理系统

#### 案例六：某城市商业银行信用风险内部评级体系（IRB）咨询项目

在银行业改革发展大背景下，该银行结合城商行新的发展趋势与自身实际情况，提出了建设全国一流银行的长远目标，这对银行的信用风险管理能力提出了更高的要求。面对目前挑战与机遇并存的市场环境，该银行提出了信用风险内部评级体系建设项目。毕马威的主要咨询服务内容包括：

- 对信贷管理相关制度流程、信贷业务处理系统相关功能实现情况和运行状况进行诊断和评估；结合管理需求、行业先进实践和毕马威行业经验，特别在评级治理、评级制度流程和评级结果的应用方面，提出改进建议和具体实施方案；编写信贷系统优化的系统需求书，并在系统建设和投产阶段提供技术支持
- 建设客户评级的制度办法和流程，提供业内成熟的且适合的信贷资产和信用风险特征的评级模型，并进行调优验证；编写客户评级系统的系统需求书，并在系统建设和投产阶段提供技术支持
- 建立信用风险内部评级体系，符合新资本协议第一支柱信用风险内部评级初级法的相关要求以及银监会发布的关于信用风险内部评级法实施和管理的相关规范性文件的要求；根据信贷业务管理、信用风

险管理和评级体系运作的要求，编写信用风险数据集市建设的系统需求书，并在系统建设和投产阶段提供技术支持

- 基于对银行业务发展战略和数据的分析，开发信用分享模型，该模型包括：事业单位打分卡、房地产业打分卡、担保机构打分卡、商贸服务业打分卡、工业企业打分卡、小微企业打分卡、建筑企业打分卡和一般公司打分卡。创建债项评级模型和抵押品管理办法，其中包括：对银行抵押品管理流程进行深入调研并对待改进环节提出初步解决方案；对违约样品数据进行收集、质量检验和分析，根据不同债项的押品信息、担保人信息、债务人信息等给予对应的评级
- 了解监管机构的要求以及银行应如何满足这些要求，完成内评法合规申请必需的文档并与其它同类银行的模型进行基准比较
- 为银行的管理人员提供培训，包括模型的使用、资本管理、抵押品管理、数据管理和模型验证等方面

#### 案例七：某股份制商业银行市场风险实施（内部模型法）项目

该银行期望根据中国版巴塞尔II/III对市场风险内部模型法（IMA）的计量和管理领域的监管要求，建立市场风险管理的政策和程序并选择供应商，运用市场风险系统计算在险价值，报告风险限额并进行返回检验和压力测试。毕马威的主要咨询服务内容包括：

- 分析当前市场风险管理实践及相关的程序与银监会和巴塞尔II/III的要求之间的差距，分析IMA项目实施中的数据要求并评估银行的现有数据质量
- 建立市场风险管理政策和程序框架，增强银行相关限额控制和新产品审查程序的现行政策和程序，并制定各类报告要求
- 建立关于IMA核心功能的综合方法框架和文件资料，IMA核心功能包括组合结构、估值损益的测量、在险价值和压力在险价值计算、回溯测试、压力测试和限额控制等
- 为IMA系统供应商的选择准备业务需求和选择标准；协助建立系统实施管理机制，监督实施进度、协助业务需求的解释和用户测试工作
- 协助编写向银监会提交的应用内部模型法的合规自评和预评估报告

#### 案例八：某城市商业银行操作风险咨询项目

毕马威为该银行提供操作风险管理咨询服务，协助其根据经营目标、市场定位、治理结构及全面风险管理战略目标，对操作风险管理现状进行诊断，提出管理建议。从组织、制度、流程、方法、工具、系统及文化建设等方面完善银行操作风险管理框架，促进全行对操作风险管理统一认识和理解，提升全行操作风险管控能力，满足银行业监管要求，支持和保障银行发展战略实现与经营可持续发展。该咨询服务内容包括：

- 借鉴国内外先进银行的成熟经验，建立既满足监管要求又符合银行实际的操作风险管理体系，使用统一的工具和方法，对全行操作风险进行统一全面的管理
- 参照行业较佳实践，对全行操作风险管理现状的梳理和诊断，识别管理薄弱环节并扫清管理盲点，以提升经营效率和管理效率，并避免财务、合规、操作风险事件的发生；在此基础上设计和实施三大操作风险管理工具、风险报告及整改机制，并协助撰写系统需求以配合咨询成果落地
- 营造风险管理理念，为银行培养骨干管理团队，提升内部整体管理水平，建立风险管理长效运作机制

#### 案例九：某城市商业银行公司治理架构优化咨询项目

该银行是一家城市商业银行，定位于中小企业和个人。希望健全其公司治理机制和内部控制体系，提升绩效，以加快实现“跨区域发展，面向全国布点和跨区域经营”的战略目标。为了改进决策效率和效果，确保对市场做出快速、有效回应，该银行需要对总行和分支机构的治理架构进行整理和优化，与业内先进的做法进行对标，提升整体管理效率。

该银行聘请毕马威协助对其公司治理机制和内部控制进行整理、诊断和优化提升。工作内容包括：

- 从对该银行现有组织架构调研开始，通过对现有架构与银行业领先的组织架构模式、授权体系和决策机制进行比较，提出潜在改进机会，协助推进适应于跨区域发展战略的组织架构建立的工作
- 在组织架构优化的基础上，协助该银行整合优化银行的授权体系以及各层级、各条线的职责边界
- 在内部控制方面，毕马威利用COSO内部控制框架并考虑监管机构的要求，对该银行内部控制框架进行梳理，针对识别的差距协助其健全和完善该行的内部控制体系

#### 案例十：某城市商业银行IT战略规划咨询项目

在银行业改革发展大背景下，该银行结合城商行新的发展趋势与自身实际情况，提出了建设全国一流上市银行的长远目标，稳步推进包括增资扩股、跨区域发展、多元化经营、公开上市等在内的多项战略举措，这些都对银行的信息能力提出了更高的要求。面对目前挑战与机遇并存的市场环境，该银行提出了IT规划项目，旨在规划整个银行在未来三年的发展蓝图。

该IT规划项目主要分为三大阶段：现状评估阶段、蓝图设计阶段以及规划实施路线设计阶段。工作内容包括：

- 基于银行业务发展战略，从应用架构、数据架构和基础设施架构三个方面，对银行IT能力现状进行调研分析，明确目前业务能力需求和IT实际能够提供的能力之间的差距
- 结合国内外银行业IT架构建设先进实践和行业领先的IT技术和应用，结合银行正在建设的应用系统情况、近期计划建设的应用系统建设或改造计划和方

案，设计出适合于银行的应用架构未来方案

- 制定银行未来三年IT总体实施路线图和分阶段路线图，明确整体实施策略，制定分阶段的实施蓝图。对于规划的项目，明确项目名称、项目描述、项目目标、项目成果、牵头部门，评估各项目建设优先级，分析各项投入（包括资金和人力），分析实施过程中可能遇到的风险及应对措施
- 对银行的IT治理体系框架和制度进行梳理和完善，对IT组织架构和岗位职责分工进行合理调整

#### 案例十一：某农村商业银行运营作业流程再造规划咨询项目

随着业务和机构规模的不断扩张，该银行仍采用“网点全功能，柜员全流程”的运营模式，大量运营工作由网点承担，存在网点营销效能难以释放、营运成本偏高、各网点服务质量不一致、操作风险隐患较大的问题。为了能更好地应对上述挑战，该银行计划启动运营作业流程再造项目，以期构建全行统一、标准化的后台运营作业体系。

该运营作业流程再造规划项目主要分为几个阶段完成：

- 理解银行整体战略对运营作业流程再造的具体要求，对现有运营体系进行现状诊断，基于运营集中的要求评估差距
- 基于运营作业流程再造的目标，发现并整理潜在集中机会，确定后台业务集中范围，提出运营作业流程再造的阶段性目标
- 基于运营作业流程再造的阶段性目标，提出总分行后台作业中心的运营模式可能的选项，并进行利弊分析，供银行管理层参考和选择
- 根据明确的运营作业流程再造和集中模式，提出核心运营流程框架，及流程改进的要点，并针对关键流程进行详细设计
- 基于运营作业流程再造对IT系统的支持要求，梳理运营作业流程再造对IT架构和系统的高阶需求，对涉及IT系统架构进行梳理，并提出IT架构方案
- 提出运营模式转型策略，定义未来应实施的各项工

#### 案例十二：某国有银行新产品开发流程管理咨询项目

面对中国金融业全面开放的竞争环境，该银行希望深入了解领先中外资银行在新产品开发方面的实践经验，规范整合自身新产品研发与应用的流程，以进一步提高市场竞争力。

毕马威在银行产品创新的各个相关领域，如产品战略决策、新产品管理架构设置和人力资源配置、新产品立项开发流程、新产品市场营销模式、新产品生命周期的管理模式、新产品风险管理和内部控制机制等方面，分别选择相应的国内外领先商业银行进行标杆分析，并在标杆分析和差距分析的基础上，识别该银行现有产品开发流程中的关键改进点，并提出针对性的改进建议。

## 5. 毕马威银行业务转型专家介绍

---

毕马威银行业务转型专家团队由专注银行业金融服务的专家人士组成，该团队致力于打造银行综合服务产品，并向银行提供高质量的服务。该专家团队主要由资深的金融行业咨询合伙人和总监组成，在银行业领域拥有丰富的行业实务和咨询经验。以下是对该团队核心成员的简要介绍：

#### 刘建刚

银行业务转型服务领导合伙人。拥有在银行业咨询领域超过17年的丰富经验，近年来曾多次受邀在金融刊物上发表文章和在全国性金融论坛上作专题演讲。主要服务客户包括大型国有银行、知名外资银行，以及多家城市商业银行和农村商业银行。

#### 陈思杰

金融服务合伙人。拥有在银行业审计和咨询领域超过17年的丰富经验，熟悉境内及境外金融机构的内部运作，拥有丰富的针对上市银行和大型金融机构的审计经验，为境内及境外多家金融机构提供审计服务，并负责各主要银行项目的上市及年度审计，以及各全国性和城市商业银行的各类管理咨询项目。

#### 丁嵘峰

管理咨询合伙人。拥有近19年的咨询项目经验，在银行、保险、证券等行业具有广泛经验，是企业战略规划、风险管理、应用集成和客户关系管理等方面的高级专家，擅长大型企业的信息系统规划和系统集成，熟悉企业级信息技术体系架构的规划、设计和实施。

#### 王立鹏

金融服务合伙人。熟悉境内及境外金融机构的内部运作，拥有丰富的针对上市银行和大型金融机构的审计经验，为境内及境外多家金融机构提供审计服务，并负责各主要银行项目的上市及年度审计，以及各全国性和城市商业银行的各类管理咨询项目。

#### 高人伯

管理咨询合伙人。在金融行业具有广泛经验，是企业运营规划、风险管理、项目监理和信息技术应用等方面的高级专家，曾经在北京为多家大型金融机构提供服务。目前，负责南方地区金融行业服务工作，在全面风险管理体系建设、财务管理提升、信息技术规划以及系统建设监理等方面有着丰富的项目经验。

#### 徐捷

风险咨询合伙人。拥有超过15年的内控、合规和风险管理咨询服务经验，通过服务于多个商业领域及市场的客户，包括银行、保险、证券、信托、租赁、担保等多种金融服务领域，积累了丰富的鉴证服务以及风险咨询服务的经验。

#### 郑昊

管理咨询合伙人。拥有超过13年为金融机构、保险公司、跨国企业提供广泛的金融风险管理咨询经验。曾领导多家银行的资金业务大中台项目的咨询及系统实施落地项目。

#### 张玛莉

管理咨询合伙人。拥有在美国、欧洲和澳洲横跨多个行业超过25年的行业和咨询经验。一直致力于成为金融服务行业的先驱者，在手机银行及支付解决方案、社交媒体、互联网金融服务等方面具有丰富的实务和咨询经验。

#### 郭晓琪 (Susie Quirk)

管理咨询总监。拥有20年在银行和其他金融服务类机构担任高级主管的经历以及10年人力资源咨询经验。在行为和组织文化转型、人力资源集约化管理、组织架构设计、人力资源管理成熟度评价、人力资源绩效管理等方面具有丰富的实务和咨询经验。

#### 王大鹏

风险咨询合伙人。拥有11年金融风险管理咨询和审计的经验，主要提供巴塞尔新资本协议实施、金融产品估值、会计准则等相关的咨询服务。

#### 孟旭 (Michael Monteforte)

风险咨询总监。拥有丰富的新资本协议模型开发，验证及校验违约率 (PD%) 和违约损失 (LGD) 模型及其他相关在亚洲的银行信用风险内部评级法的咨询项目经验。

#### 黄劲尧

风险咨询总监。拥有在金融服务行业多达18年的财务金融实务经验。在加入毕马威之前，曾任知名外资银行消费金融与中小企业金融事业条线的负责人，并受聘于某金融研究院讲授金融资产管理、信用风险模型建设、信用风险管理、担保品重估模型、消费金融业务管理及客户数据挖掘等课程。

#### 陈硕

风险咨询总监。拥有超过14年的金融行业咨询经验，曾在多家咨询公司从事金融服务行业咨询服务工作。在银行财务管理、风险管理、绩效考核、资产负债管理/资金转移定价、全面预算管理、财务报表合并及信息规划等方面具有丰富的管理咨询及实施经验。

#### 黄灏

管理咨询总监。曾在某知名外资银行中国区担任信息技术部门领导有10年之久。在IT战略制定和规划实施、IT治理建设、IT项目管理、IT风险管理都有着丰富的经验，曾作为项目核心领导人员，指导并参与了数家银行金融机构的IT规划和IT治理咨询服务项目。

#### 杜冠文

银行业高级顾问。曾在某家香港著名华资银行担任首席财务官，在银行业拥有数十年的行业实务经验，目前退休后受聘于毕马威担任银行业高级顾问，并在某家香港上市的城商行任独立董事。

#### 王同

管理咨询高级经理。曾为多家知名的国内外银行提供咨询和审计服务。对银行的业务和IT战略规划、业务流程和处理模式、数据集中与应用整合模式、业务处理系统和管理信息系统架构、业务和系统风险控制与防范等方面具有丰富的咨询经验。

#### 陈刚

管理咨询高级经理。擅长业务流程优化、项目管理、系统规划实施、业务系统集成、信用风险管理系统建设方面的工作，熟悉银行金融业务，在银行信贷业务流程管理、信贷专题规划、大型系统建设项目管理等有着丰富的项目经验。

## 6. 毕马威简介

毕马威是一家网络遍布全球的专业服务机构，专门提供审计、税务和咨询等服务。毕马威在全球156个国家拥有152,000名员工。毕马威中国在北京、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区。共设有十六家机构(包括毕马威企业咨询(中国)有限公司)，专业人员约9,000名。

### 经营范围

毕马威中国提供审计、税务和咨询等专业服务。我们与客户合作，提供服务，协助国内外客户开拓商机、提升绩效、控制风险，提高股东及利益相关各方的价值。

### 咨询服务

毕马威咨询服务的专业人员可以通过一系列咨询服务，向客户提供专业的协助。这些服务包括风险管理咨询服务、管理咨询服务、以及投资和重组咨询服务。借着这些服务本所可协助满足客户在增长(创造价值)、绩效(提升价值)和管治(保持价值)上的战略需要。

### 审计服务

诚信、优质服务和保持独立性是毕马威审计服务的基石。我们的审计程序不仅仅只是评估财务信息，还会适当地考虑与所审计财务报表的业务有关的其他特有因素—包括企业的文化、所在行业、竞争压力，以及这些因素的固有风险。我们的审计流程能够根据企业的营运特征和业绩表现，重点针对各主要风险范畴，并通过我们训练有素的专业人员密切监察财务报告的各个方面，从而规避风险。

### 税务服务

我们的税务人员拥有丰富的税务知识，并了解不同行业的运作，能够帮助机构和个人客户在遵行严格的合规要求的同时，减低税项支出。



## 7. 联系我们

如果贵行需要更多相关资讯，或讨论我们可为贵公司提供的服务，请联系：

刘建刚  
合伙人  
银行业管理咨询服务  
电话：+86 (21) 2212 3626  
手机：+86 138 0172 8773  
电邮：reynold.jg.liu@kpmg.com

王同  
高级经理  
银行业管理咨询服务  
电话：+86 (21) 2212 3639  
手机：+86 139 1825 0568  
电邮：tong.wang@kpmg.com

## 中国大陆

---

### 北京

中国北京东长安街1号  
东方广场东2办公楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 (10) 8508 5000  
传真: +86 (10) 8518 5111

### 成都

中国成都顺城大街8号  
中环广场1座18楼  
邮政编码: 610016  
电话: +86 (28) 8673 3888  
传真: +86 (28) 8673 3838

### 重庆

中国重庆邹容路68号  
大都会商厦15楼1507单元  
邮政编码: 400010  
电话: +86 (23) 6383 6318  
传真: +86 (23) 6383 6313

### 佛山

中国佛山灯湖东路1号  
友邦金融中心一座8层  
邮政编码: 528200  
电话: +86 (757) 8163 0163  
传真: +86 (757) 8163 0168

### 福州

中国福州五四路136号  
福建中银大厦25楼  
邮政编码: 350003  
电话: +86 (591) 8833 1000  
传真: +86 (591) 8833 1188

### 广州

中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦38楼  
邮政编码: 510620  
电话: +86 (20) 3813 8000  
传真: +86 (20) 3813 7000

### 杭州

中国杭州杭大路9号  
聚龙大厦西楼8楼  
邮政编码: 310007  
电话: +86 (571) 2803 8000  
传真: +86 (571) 2803 8111

### 南京

中国南京珠江路1号  
珠江1号大厦46楼  
邮政编码: 210008  
电话: +86 (25) 8691 2888  
传真: +86 (25) 8691 2828

### 青岛

中国青岛东海西路15号  
英德隆大厦4层  
邮政编码: 266071  
电话: +86 (532) 8907 1688  
传真: +86 (532) 8907 1689

### 上海

中国上海南京西路1266号  
恒隆广场50楼  
邮政编码: 200040  
电话: +86 (21) 2212 2888  
传真: +86 (21) 6288 1889

### 沈阳

中国沈阳北站路59号  
财富中心E座27层  
邮政编码: 110013  
电话: +86 (24) 3128 3888  
传真: +86 (24) 3128 3899

### 深圳

中国深圳深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518001  
电话: +86 (755) 2547 1000  
传真: +86 (755) 8266 8930

### 天津

中国天津大沽北路2号  
天津环球金融中心  
津塔写字楼47层4715单元  
邮政编码: 300020  
电话: +86 (22) 2329 6238  
传真: +86 (22) 2329 6233

### 厦门

中国厦门鹭江道8号  
国际银行大厦12楼  
邮政编码: 361001  
电话: +86 (592) 2150 888  
传真: +86 (592) 2150 999

## 香港特别行政区和澳门特别行政区

---

### 香港

香港中环遮打道10号  
太子大厦8楼  
香港铜锣湾轩尼诗道500号  
希慎广场23楼  
电话: +852 2522 6022  
传真: +852 2845 2588

### 澳门

澳门苏亚利斯博士大马路  
中国银行大厦24楼BC室  
电话: +853 2878 1092  
传真: +853 2878 1096

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

本刊物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数据,但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2013 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业,是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有,不得转载。中国印刷。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号: CN-MARKETS13-0001c

二零一三年十二月印刷