



摘要	1
风险管理演变过程	3
风险管理迈入新时代	4
未来风险管理必备举措	6
转型推动措施	13
结语	14

六大必备举措



加强对战略风险的  
关注



重新思考三道防线  
并协调风险防御  
工作



降低成本，  
提高效益



制定正式的行为  
文化计划



强化风险管理架构  
及能力素质



战略性地管理  
资本和流动性

# 摘要

风险管理的未来发展与目前大家熟悉的风险管理能力将有显著差异：业务部门将对其所承担的风险负有明确责任；行为及文化管理将遍及企业内部；风险管理部门的职能将更加明晰——监管和质询；风险部门本身也将进行“瘦身”，设立合理化的风险基础架构，运用地理优势及交付模式实现成本优化，借助数字化力量提高效率和效益。

数字化工具包括认知技术机器人，它可扫描内外部环境中的众多信号，以识别新风险、新兴威胁及潜在危险因素。这些数字化工具不仅可以强化风险部门，还可为业务、策略及战略实施贡献更多见解。大数据分析技术将提供关于风险和其他因素交互作用的深入洞见。机器人技术和流程优化将重塑流程，并自动化大部分流程，以大幅减少运营风险并提高风险管理质量——包括审查行为及文化风险。

自动化风险鉴别将持续进行，遇有风险则提交给风险分析师进行进一步评估和处理，避免出现更重大的风险问题。若需要提交总结风险活动的报告，自然语言生成技术将仅采用风险分析师审查并挑选的内容，编制报告草案。本文阐述了金融机构面临的挑战，以及他们可采用的方法。此种方法可协助金融机构迈入风险管理的全新未来。

监管环境与业务环境变得更加反复无常，难以预测。监管要求的严厉程度似乎已达到峰值，甚至在某些地区可能有所下降。随着英国计划脱欧，美国可能重新协商贸易协定并重新审视先前无可争议的联盟关系，地缘政治风险不断上升。金融科技初创企业正在威胁要颠覆传统的金融服务业务模式。

自金融危机以来，金融机构面临海啸般的全新监管要求。新的法规增加了合规成本，日益增长的资本和流动性要求降低了回报收益。这些新法规出现在经济增长缓慢、利率创历史新低、盈利条件有限的时期，这些因素都进一步减少了权益回报率，使金融机构不得不降低运营成本，包括风险管理成本。

如今，风险管理处在十字路口。金融机构需决定他们是照旧经营，还是从根本上重新思考风险管理方法。截至目前，大多数金融机构采用零星的方式应对新的监管要求，未形成连贯有效的结构。风险管理活动通常孤立地开展，不仅增加成本及复杂性，还难以形成或不可能形成对企业内风险管理的全面认识。风险管理能力较以前更难以赶上现在变幻的业务环境。

新环境极大地激励金融机构变革其风险管理方式，从本质上提高效力和效率。这要求金融机构间开展协调，抓住战略、人员、三道防线模式及技术相关的机遇。与此同时，金融机构也应利用新兴技术，例如机器人流程自动化、人工/认知智能、自然语言处理及机器学习，这些技术不仅可以降低成本，还可预见新兴风险。

金融机构准备应对风险管理新时代时，应考虑下列六大必备举措：



**加强对战略风险的关注。**法律法规、贸易协定及联盟关系的未来发展充满不确定性，金融科技初创公司也可能颠覆传统的金融业务。在此背景下，金融机构的高管们需更加关注战略风险，提升相应能力以识别风险，并分析其对企业的潜在影响。这些提升的能力不仅有助于金融机构管理战略风险，还能提供深入洞察助力企业实现战略目标。



**降低成本，提高效益。**由于收入增长有限，利润空间被压缩，金融机构需找寻方法，既能降低风险管理成本，又能提高效率，以满足监管要求及更多利益相关者的期待。除了流程改革，监管科技(RegTech)解决方案同样可以大幅提升效率。利用新技能，例如使用业务决策模型以评估成本变化、成本互化及云服务(如平台即服务)，实现更加深入可持续的成本效率并提高投资回报率。



**强化风险管理能力素质。**金融机构应整合应对近年新引入的监管要求，摒弃此前孤立的应对方法。同时，他们 also 需借助监管科技(RegTech)解决方案的力量，更加灵活快速地应对新的发展趋势，并提供分析技术以支持更有效的风险管理。



**重新思考三道防线模式并协调风险防御工作。**金融机构应重构三道防线，并清除三道防线中重叠的职责。他们尤其要确保业务部门完全掌握部门内的风险，同时，风险管理部门也应通过监管和质询，关注风险控制。



**制定正式的行为文化计划。**近期，金融机构员工的不当行为引发高级管理层和监管机构的持续关注，他们愈发关注到灌输风险意识文化及鼓励员工道德行为的重要性。金融机构和监管机构在这方面应投入更多精力，制定计划性的、可持续的行为风险管理办法。



**战略性地管理资本和流动性。**近期的监管要求中，有关资本与流动性方面的要求显著增加。在目前收入偏低的环境下，金融机构应谨慎考虑其业务策略对资本和流动性的影响，由此方能通过优化此类稀缺资源的使用，提高权益回报率。

为有效实施上述六大必备举措，金融机构必须制定协调性计划，以便单个举措的实施不会与其他举措相互矛盾。同时，还应制定完整的风险及监管变革组合管理方法，以推动简化和现代化并确保基础功能不受损害。金融机构有机会重新定义并重建未来的风险管理能力。

# 风险管理的演变过程

在过去二十年中，为应对不断变化的业务条件与监管要求，风险管理经历了几个不同阶段。

**金融危机前。**在全球金融危机爆发前，金融机构得益于全球经济的强势增长，获得的收益回报显著高于目前水平。金融行业与监管者达成普遍共识，认为此时风险管理已能够识别并缓解个别金融机构乃至整个金融系统承受的风险。正因为此，当时的风险关注型合规要求比金融危机后的较为宽松。

**金融危机时期。**全球金融危机导致政府及监管机构需要提供更多资本稳定金融系统。在资本及流动性的危机时期，风险管理很大程度上参与制定用于维持有序运营的策略。这些策略包括响应管理层、董事会及监管者提出的紧急要求；快速评估问题领域（例如特定市场或交易对手）的风险敞口。

**金融危机后。**金融危机引发了一个“再监管”时期，政府及监管机构出台了诸多全新或更严格的监管要求。其中包括巴塞尔委员会规定的扩大资本和流动性要求，修订并提高了资本及流动性要求；美国发布的《多德-弗兰克法案》，对金融机构产生广泛影响；美国依据CCAR(Comprehensive Capital Analysis and Review)监管体系制定的压力测试要求，引入了严厉的压力情境下的资本评估体系；巴塞尔银行监督委员会制定的《高效风险数据聚合与风险报告准则》(BCBS239)规定增加对风险数据的关注，引发对风险数据质量及数据管理的重视；以及巴塞尔委员会针对主要风险类型（包括信用、市场、流动性以及操作风险）提出的新要求或建议，试图完全改变风险资本的计算方法。为遵守上述及其他新的监管要求，金融机构大幅扩充其风险管理部门，并显著提高其部门预算。

目前，风险管理达到一个转折点，为金融机构提出了新的要求。



# 风险管理迈入新时代



当今环境向风险管理提出了独特要求。缓慢的经济增长与利润率下降，鼓励提升效率并降低风险管理成本。由于监管要求不断增加，需更加关注金融机构的业务策略对于资本充足性及流动性所产生的影响。地缘政治发展以及来自金融科技初创企业的竞争使战略风险成为更显著的问题。金融机构也不用再面临越来越多的监管，因为某些监管要求可能会被撤销。所有这些发展都具备以下特征——业务、地缘政治及监管环境中更大的不稳定性及不确定性。

在这个新时代，金融机构需决定是继续采用传统模式，还是重新思考风险管理办法。为赶上自金融危机以来法规的迅猛变化，金融机构通常以实施多个系统来对应特定法规的要求，而非从整体角度看待机构面临的风险与监管要求。这会导致结构不连贯，活动不协同，难以获得对于整个风险管理价值链的清晰看法。

在一些金融机构中，业务部门并未完全掌握其部门内的风险管理，且业务与风险管理间的责任并未明确划分。遗留的风险技术基础结构，加上难以获取及时、准确、汇总的风险数据，提高了风险管理的复杂性，增加了额外的成本。为抑制合规支出，金融机构采取了包括裁减员工、离岸外包及传统流程改革等的策略。但通常这些策略仅令机构节约了少量成本，而这种节约也难以持续。

金融机构在新环境下竞争时需重新思考其风险管理方式，应确保风险管理有效参与策略制定，设立有效计划以创造风险意识文化并管理行为风险，明确划分三道防线中的风险管理职责。此外，金融机构需要利用现有的新技术来大幅削减成本，如自动化重复的手工劳动等，同时也需要加强监督与响应。

比起参与耗资耗时甚巨的转型项目，金融机构可以采用灵活的方法，即优先处理首要问题。

为向前发展，金融机构应考虑下列问题（见图1）。



**风险管理部门是否履行了正确的职责？**

金融机构应考虑其是否已经明确界定了可开展活动的范围，是否符合防线及业务部门职责，是否评估可否开展额外活动，是否考虑可否提升风险管理的透明度？

**如何组织风险管理部门才能创造效率？**

当金融机构检查其风险管理组织结构，包括分配给风险管理部门和业务部门的资源时，他们也应评估是否可通过此类策略，例如针对某些风险能力的共享服务或卓越中心，或将某些活动转移至低成本地区或外包给第三方服务供应方，以提高效率？

**如何借助数字化与生态系统实现转型？**

金融机构应检查其如何利用数字化技术——例如机器人流程自动化、认知分析技术、先进分析技术和大数据——以自动化重复的体力任务、提供决策支持，以及提高主动识别并管理风险的能力。

图1

**风险管理部门是否履行了正确的职责？**

- 风险管理部门根据核心目标及监管要求所开展的活动或服务与各业务条线所开展的活动或服务之间是否有明确的界定？
- 风险管理部门是否能够预计、评估并管理来自于监管和业务的日益增长的需求？
- 是否应开展其他额外活动或服务？
- 是否有偏好为风险管理部门提供更大的透明度？

**如何组织风险管理部门才能创造效率？**

- 风险管理部门的最佳组织结构是什么？
- 防线与业务部门间的资源结构是否得到优化？
- 针对某些风险能力，是否可以通过卓越中心的共享服务实现效率提升？
- 针对某些风险能力，是否考虑转移至低成本地区或外包？

**如何借助数字化与生态系统实现转型？**

- 运用机器人技术减少人工流程、降低人力资源要求、改善中央环境
- 运用认知技术提供更好的自动化决策支持及数据过滤（例如，信用审批、监督）
- 扩大使用大数据、先进分析技术和可视化技术以更好地管理数据并支持决策
- 与外部生态系统合作（与不同公司合作共同）实现转型、进行创新并提供核心CRO服务

# 未来风险管理必备举措

欲在当前变幻不定的环境中有效管理风险，金融机构需要培养新的能力，并重新思考风险管理的运作方式。鉴于每个金融机构拥有不同的业务策略、目标市场、组织架构及成熟度，因此各个金融机构的风险管理方法也有所不同。

金融机构在思考如何在当今环境下有效提高风险管理能力这一问题时，若考虑下列未来风险管理六大必备举措，必会受益良多。（见图2）



## 加强对战略风险的关注

金融机构受外部环境变化的影响，变化的动因也比以前更加难以确定。在变幻不定的时代，各种动因会相互影响，金融机构应评估并理解所受的影响，并建立潜在结果模型。尽管战略风险不易于测量，但理解战略不确定性的潜在影响却十分有必要。这是因为在前景不定的情况下，金融机构能够了解战略不确定性所带来的影响会有助它们脱颖而出。

金融机构正从多个方面进入重大风险时期。

- **地缘政治风险**由于下列因素显著上升：英国公投决定脱离欧盟；欧盟国家中的民粹党派将掌权并试图退出欧盟；特朗普政府是否会重新协商贸易协定与其他联盟关系。

- 考虑到近期欧洲和美国的发展，**法规的发展方向**更具不确定性。欧洲的一些监管者和金融机构批评巴塞尔委员会设定监管资本下限并实施所谓的巴塞尔协议IV更新版的计划。美国特朗普总统发布行政命令，要求审查金融法规以确定其是否符合行政目标（如提高美国公司的竞争力）<sup>1</sup>、《多德-弗兰克法案》第二章设置的有序清算制度（OLA）、金融稳定监督委员会（FSOC）指定企业加强监督与监管的流程<sup>2</sup>。金融危机过后，各国监管者加紧保护本国利益，越来越多存在分歧的法规导致监管碎片化，增加了全球性金融机构的运营复杂性及成本。

- **金融科技初创企业**凭借科技能力与传统的金融机构竞争，威胁要颠覆一些行业领域，如借贷、支付产品、财富管理、财产及意外保险等。此外，银行机构与非银行机构间也在加剧竞争，例如在非银行机构“拥有”客户关系的领域，非银行机构可以利用此种关系为客户提供完整的金融体验。

与此同时，目前低增长、低利率的经济环境也正在对传统的利润来源施加压力。金融机构正加紧搜索新的收入源，促进增长——迅速开发客户中心型服务策略，包括利用新技术提供更加定制化且全面的客户体验。对金融机构而言，尽管不进行创新会处于竞争劣势，但追求创新，却不将业务策略与完善的风险管理能力相结合，金融机构将面临更大的战略风险。<sup>3</sup>

监管者不仅期望金融机构拥有整体性的战略思维与风险意识，还希望其制定正式流程以评估业务模式战略风险，此类风险源于技术、外部环境中的其他变化及战略选择。

有效管理战略风险要求金融机构更好地整合负责战略的利益相关者与风险管理；设立允许独立监管与策略质询的流程；运用前瞻性的风险管理方法培训风险领导人；以及实施方法体系以理解外部环境变化与不确定性如何影响关键业务属性。

金融机构需要进行灵活规划，包括分析假设情景，即考虑战略风险事件对收益及资本的潜在影响，以及如何应对。及时按照假设情景结果进行回应，需要足够灵活的风险基础架构能力。金融结构也应考虑确立特定战略风险（如地缘政治风险、经济风险与金融科技风险）的“负责人”，负责追踪并管理此类风险。



图2

新环境鼓励金融机构转变其风险管理方式，大幅提升效力和效率。金融机构应对风险管理新时代时，应考虑下列六大必备举措：





### 重新思考三道防线模式并协调风险防御工作

测试、监控和监测相关的新兴技术不断涌现，监管模式的完整性和有效性也将随之提高。真正能够利用新一代技术和分析的金融机构不仅能够自动开展现有活动，还能够建立一个以数据和分析为中心的新型的、更加优化的架构，并在架构内开展控制和监控，而非传统的前台到后台的流程措施。可以预见，未来的三道防线模式将与现在截然不同。

大多数金融机构采用三道防线模式：各业务部门承担并管理本单位风险；风险管理部部门开展独立监督和质询；内部审计部门审查风险控制架构的有效性。虽然三道防线模式从概念上讲比较完善，但许多机构仍在实施过程中面临实际挑战，导致各部门的风险防御范围存在差异，同时也会导致职能重叠和效率低下的问题。

最突出的问题在于各业务部门可能无法完全承担并管理本部门所有风险。虽然这样做有利于提高风险管理效率且符合监管预期，但业务部门可能受多种原因影响而无法实现这种理想状态。原因包括：各业务部门需实现其业务目标，或者难以招聘到足够数量的兼具风险管理技能和业务技能的专业人员。各机构需向业务部门管理人员明确传达其风险管理职责，并思考如何在规划和绩效考核过程中考虑这些预期。

此外，许多机构都因职能重叠而导致架构过于复杂且效率低下，并出现职责不明确的问题。例如，一些机构实际上已将防线1划分为业务部门风险管理活动（防线1A）和测试活动（防线1B），但同样也将风险管理活动划分为防线2A和防线2B。此类结构最终产生所谓的“五道防线”。有些机构也会采取其他架构形式。总的来说，采用三道防线并没有统一的模式。

虽然大部分金融机构都需要提高风险管理的效率和效能，但各金融机构因自身具体需求存在差异，所采取的措施也不尽相同。部分机构将第二道防线的员工分配至第一道防线，以增强第一道防线承担风险的能力；而与此同时也有部分机构重新思考第一道防线风险专业人员的职能，并考虑是否应当加强第二道防线。

业内普遍存在风险防御受挫的情况，风险与合规投入并不能够产生理想效果。部分机构投入风险防御的资源越来越多，而效果却越来越不明显。

虽然各机构可能采用不同的风险管理架构，但他们当前的要务是一致的，即重新评估三道防线各自的职能，以降低不必要的繁复性，并缩减成本，提高风险管理能力。



### 降低成本，提高效益

由于经济增速放缓，利率降至历史最低水平，创造营收的条件收到限制，当前市场上金融机构的营收水平普遍较低。国际货币基金组织分析发现，欧元区欧洲银行的平均权益回报率已从2006-2007年的15.2%降至2012-2015年的3.7%；美国银行同一时期的平均权益回报率则从12.2%跌至9.3%；日本银行的这一数据也从8.6%下滑至6.9%。<sup>4</sup>而在回报率不断下降的同时，各金融机构却需要大幅增加其风险管理预算，以应对金融危机过后大量新出台的监管要求。

受以上压力影响，各金融机构开始寻求有效策略，以期在不影响风险管理效果的情况下减少相关成本。值得注意的是，金融机构应通过战略途径开展成本控制活动，以避免削弱必要的风险管理能力。各金融机构通过开展流程改革，包括识别业务活动和各部门中出现的职能重叠和职能繁复的情况，以整合流程并实现流程合理化和标准化。但流程改革往往侧重削减银行运营成本，却忽略了“银行改变”和“控制改变”的成本，而这方面实则已成为行业中增长较快的成本。各机构可采取多种方式降低变革成本，例如模式驱动的发展、集中的变革治理、采用零基础算法、开展项目组合管理、灵活调整发展策略、实施自动测试等。各金融机构也可考虑建立卓越中心以及实施资源共享，例如各金融机构可建立综合性的中心，为测试、报告和模型验证等活动提供服务。一些机构将部分流程外包给第三方服务机构或通过离岸开展部分流程，有效实现了节约成本。

金融机构可采用机器人流程自动化，自动完成重复性的人工活动，例如提供监管报告、整理模型验证文档、或开展信用评分，从而更有效地节约成本。除此之外，自动化的出错率也低于人工流程。（参见图3）

除采用自动化技术以外，得益于人工智能、认知技术和数据分析的发展，风险分析师可重点评估比较复杂的风险，而不必处理数据整理和数据操作这类简单的工作，从而提高效率。这些技术可自动提供决策支持，完成数据过滤，进而帮助企业提高探查、预测和防范风险的能力。例如，机器人和智能体经设置后可自动扫描新风险，针对有问题的领域发出警告，并开展自动分类，从而让风险分析师集中精力处理真正重要的风险。

最新技术帮助提高风险管理效率效能的例证不胜枚举：自然语言处理、认知分析以及模式检测可识别需进一步检视与调查的可疑行为模式，从而完善合规风险监控流程；基于认知技术的流程自动化有助于完善信用审批流程；认知语音识别可用于监控交易台或呼叫中心活动。

当前环境复杂多变，不确定因素日益增多，资源利用受到限制。鉴于此，各金融机构需充分利用以上新技术实现自身发展，为利益相关方创造价值。



### 制定正式的行为文化计划

金融服务行业已暴露于全球风险之下，行业中存在的众多不良商业行为导致客户利益受到忽视，结果有失公平公正，客户遭受重大财务冲击，市场完整性受损。因此，金融机构面临的形势是监管加强、罚款高昂、补救成本巨大。近年来，员工行为不当导致20大银行在罚款、法务开销以及客户索赔方面的“行为成本”高达3240亿美元。<sup>5</sup>

正是因为存在这些不当行为，使得世界各地的监管机构日益注重在组织范围内鼓励员工行为端正，同时打造风险管理文化。例如，英国于2016年3月7日推出高级管理人员制度，重点关注个人责任，并且要求高级管理人员采取合理措施，以防在其职责范围内发生或持续发生监管违规行为。<sup>6</sup> 欧洲银行管理局和英格兰银行已将行为风险纳入压力测试情景范围。

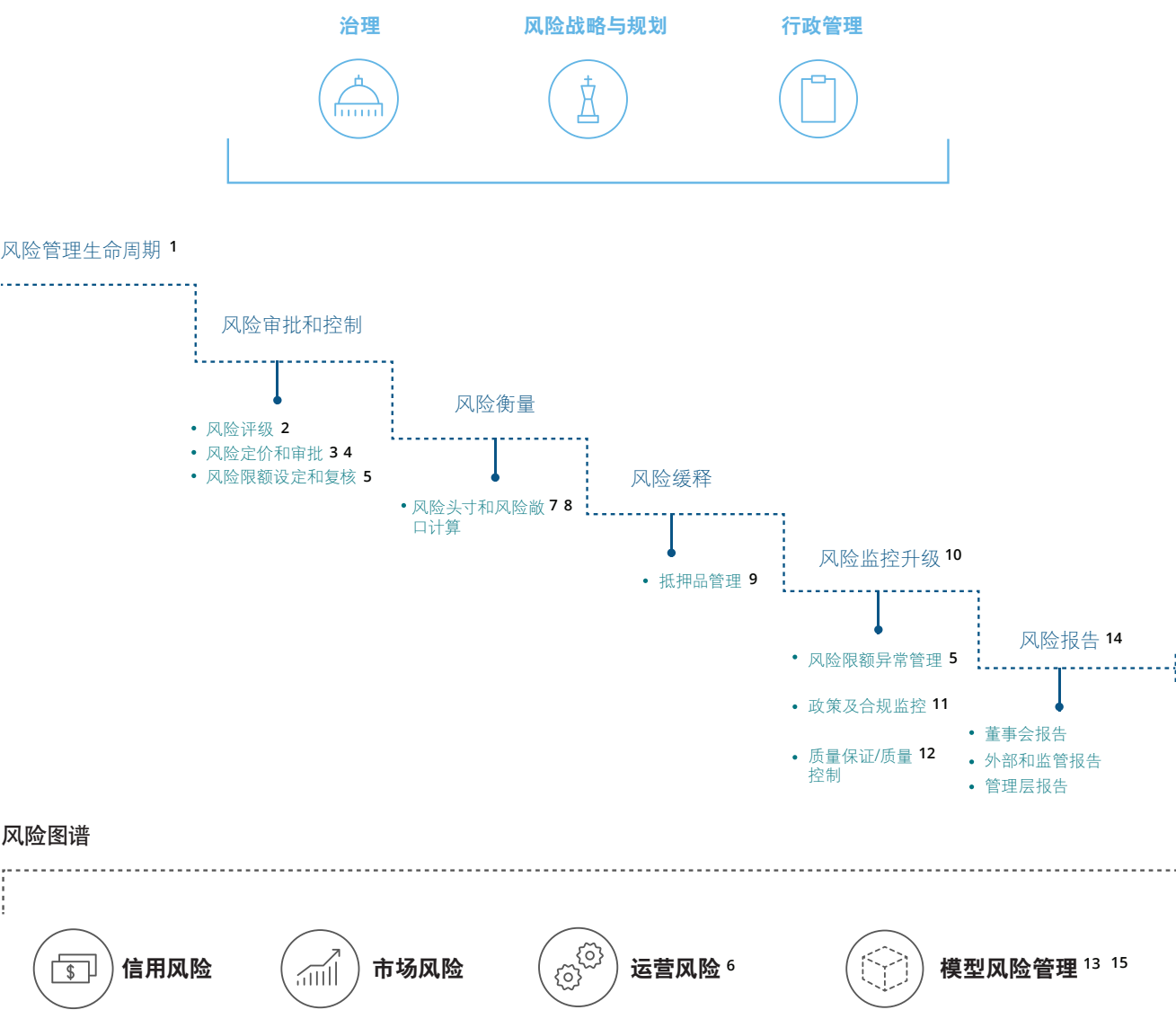
个人行为不当不仅影响组织利润、造成监管加强，广泛而言还会导致金融机构丧失客户和公众对其的信任。因此对于重建信任以及支持未来的可持续发展而言，改善业内行为至关重要。与不受客户信任的金融科技颠覆者竞争时，一向备受信赖的金融机构即可脱颖而出。此外，对于实施众多金融机构重视的客户导向战略而言，信任同样必不可少。

在现有金融机构与竞争对手的较量中，更加迅速有效地建立（或重建）信任意味着拥有明显的战略优势。那些劝服股东相信，行为端正不仅合乎道德规范，长远来看亦有利于股东利益的金融机构，一定会更具有利地位。

许多金融机构需要加强对于行为 and 文化的关注。因此向员工传达道德行为要求和风险管理责任势在必行，但这只是第一步。金融机构亦应确保，风险控制自我评估以及企业治理、风险及合规(eGRC)工具足以应对行为风险，包括设计指标以便监控和/或预防不当行为，评估文化挑战以便确定和预防不当行为。

金融机构应重点关注行为和文化影响业务的各种方式。例如，关键决策管理流程——谁会参与新客户准入流程或新产品推广流程，是否已经制定控制措施以此确保仅向客户提供适用产品。审批新产品（尤其是不宜向某些客户销售的高危产品）时应当评估行为风险以及相应控制措施。尽管在设置规定和重建信任方面金融机构已经投入巨大努力，但这条路仍然任重而道远，而且金融机构需要提高能力、降低成本，同时符合行为风险管理要求。如此一来，金融机构可能采用创新技术进行行为风险管理。

图3  
在整个风险管理生命周期中有许多流程可以实现自动化。



可以实现自动化的流程包括：

- |              |                   |             |
|--------------|-------------------|-------------|
| 1. 风险识别      | 7. 交易对手/产品/头寸风险暴露 | 11. 合规测试    |
| 2. 信用评级/评分   | 8. 风险限额管理         | 12. 贷款审核    |
| 3. 产品定价      | 9. 抵质押品管理         | 13. 模型验证文档化 |
| 4. 产品损益归因分析  | 10. 自动风险监控        | 14. 风险报告    |
| 5. 风险限额设定和复核 |                   | 15. 模型治理和报告 |
| 6. 供应商风险管理   |                   |             |

机器人自动化可以减少人工作业，并使常规流程更规范，从而控制行为风险。除此之外，认知技术和数据分析技术可以分析员工通信记录，例如电子邮件和短信，从而识别不当行为模式，展开补充调查。然而，若机器人程序或分析程序编写不当，自动化和分析技术亦可引发行为风险。因此将行为风险管理引入自动化和分析技术也是必要的。创新有助于提高行为管理计划的效率和效益，实现更好的客户成果和监管效果。

金融机构需要在组织范围内以及流程和治理架构中，针对行为和文化方面投入巨大努力，尤其需要重视关键影响因素，例如客户熟悉过程、最新产品、销售行为、培训以及激励薪酬。金融机构亦可采用“胡萝卜加大棒”方式，以改善员工行为。显然，如今风险过高，传统方法不再奏效。



### 强化风险管理能力素质

金融危机以来，各种监管规定和法规指南陆续出台，以应对特定风险问题，例如资本充足率、行为风险、第三方/供应商风险、网络安全、风险数据质量等一系列。金融机构通常会针对各项新规定设置独立流程、建立独立数据库、或生成独立报告。如此一来，尽管可以满足特定风险管理需求，但是在无法预测风险结果的情况下，管理风险相关性和风险交互效应的能力就无法建立并纳入风险架构或融入治理流程。在多数情况下，投资只是出于监管合规需求，而非为了创造业务价值。监管合规可能涉及劳动密集型或较为复杂的流程与程序，因为此类流程与程序会增加错误概率，同时提供动机和机会去忽视防范不当行为的控制措施。

为节约成本同时保证有效的监管合规和风险管理能力，金融机构需要在控制检查和监管报告过程中采用新兴技术（例如机器人流程自动化），在压力测试中应用人工/认知智能，针对反洗钱案例/可疑活动报告调查陈述运用自然语言处理技术，此外还需了解客户的风险总结备忘录以及模型验证报告。其他方面还包括自动化数据累积以评估资本和流动性，用于内部模型和向监管机构提交的报告，还

可用于监控员工行为。<sup>7</sup>在多数情况下，监管科技可以降低成本，提供更加及时、灵活的分析，这在当今这个愈发充满不确定性的全新环境中至关重要。例如，在全新的再造自动化环境中建立风险控制措施，可能意味着无需进行补充测试，而且数据使用将会更加方便。监管科技亦可以较低成本扩大分析范围，以使分析更加精确，例如利用大数据分析技术进行全量评估，以此取代样本分析。

金融机构亦须继续开展数据管理计划，例如根据BCBS 239风险数据规定持续开展的数据管理计划。应监管要求，很多金融机构已着手进行。这些准则代表着一种风险数据领先实践标准，能提高风险分析技术以及决策信息的有效性、及时性、准确性和完整性。

合理化的风险管理流程需要符合不同市场的不同监管规定。这点愈发重要，尤其在当今世界监管更加碎片化的情况下。即使是在《巴塞尔协议Ⅲ》提及的整体理想状态下，监管也会呈现分裂状态。但是如今行政辖区更有可能自主进行模型应用、重新思考现有监管规定以及开展压力测试、恢复计划和行为改革，因此管理国际公司变得愈发复杂和具有挑战性。灵活的和具适应性的系统、控制措施和治理流程将会至关重要。企业总部将会要求方法和框架保持一致，但同时可允许在整体评估方式下的地区性应用的变化。





### 战略性地管理资本和流动性

金融危机以来，针对资本和流动性的监管规定数量大幅增加。其中资本监管规定包括《巴塞尔协议2.5》、《巴塞尔协议Ⅲ》以及美国联邦储备委员会的资本计划规定。从2011年中到2015年底，世界各地91家主要银行的普通股权益有所增加，增幅达到1.5万亿美元，权益与风险加权资产的比率从7.1%增至11.8%。<sup>8</sup>

许多金融机构亦须面临新的流动性监管规定，包括《巴塞尔协议Ⅲ》（其中提出流动性覆盖率和净稳定资金比率），以及美国联邦储备委员会强化审慎监管规则项下的流动性报告补充规定。

遵守资本和流动性监管规定并不只是合规问题。相反，这对金融机构的财务绩效具有重要影响，主要原因是资本和流动性监管规定较为严格，而且在当前环境下的收入和回报率较低。监管资本规定如今成为制约因素，并且需要对其进行有效管理，从而提高金融机构的权益回报率。针对系统重要性金融机构的补充监管规定引致此类金融机构重组其法律实体，因为这些法律实体可以降低资本和流动性效率（包括资本被困），同时提高成本。

首先金融机构需要具备资本和流动性计量（在理想状态下每天都须进行）能力。资本和流动性分析至少应细化到各个业务部门，如此金融机构可以了解各个业务部门的资本和流动性需求，同时了解业务部门对形成金融机构整体资本和流动性的贡献度。

具备上述计量能力之后，金融机构须从战略层面进行资本和流动性管理，这一过程较以往更为动态。如此一来，常规的资本和流动性管理评估纳入治理结构和决策过程势在必行。金融机构需要在战略规划和管理方法中融入资本和流动性指标，并须定期对其进行重新评估。金融机构针对争取何种业务或提供何种产品做出决策时，资本和流动性影响已然成为关键考虑因素。

上述六大风险管理必备举措几乎涉及金融机构的各个方面。风险管理转型和现代化应从下列四个基本层面入手。



# 转型推动措施

**风险管理纳入战略规划。**风险管理应是金融机构在设置业务目标、制定战略规划、评估新产品和新市场对其风险状况以及资本和流动资金的影响方面时的积极参与者。

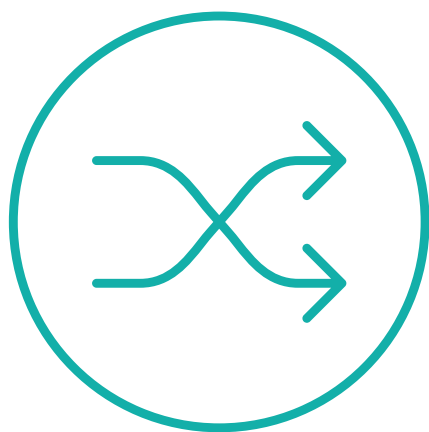
**以人为本。**金融机构应该努力确保内部专业人员数量充足，而且此类专业人员在高风险和复杂项目方面具备专门经验，此外还需确保提供充分培训，从而不断提高人才技能。与此同时，金融机构需要积极制定计划以此打造机构的风险意识文化，鼓励员工行为端正，以及监控和管理行为风险。金融机构须从被动型风险管理转向主动型风险管理，同时转变以合规为导向的风险思维，打造强大积极的风险文化。三道防线的风险管理从业人员须与高层领导密切合作，推动组织文化转型，这种文化转型将鼓励建设性挑战、道德决策、适当的激励机制、开放性和透明性。

**加强三道防线。**金融机构应该明确界定各道防线的风险管理责任，通过消除职责重叠来简化治理结构，同时确保业务部门全权负责各自职责范围内的风险。此前，金融机构太过关注风险管理流程，但却忽视了如何保障其实施效果。风险管理部门需做更多努力，但确保应合理使用通用基础架构、数据、流程和治理，并且在风险管理和财务方面都加以运用（若情况可能的话）。

**利用新兴技术。**新兴技术可能彻底改变风险管理。这些新兴技术以及其他技术可以大幅降低运营成本，此外亦可带来新的风险管理能力，包括将控制措施直接融入风险管理流程、优先考虑风险测试和监控领域、自动监控既定增长领域的限额、实时处理问题以此提高机构层面的风险意识，以及提供决策支持。

上述措施不应孤立实施，而是应以协调方式同时推行。例如，已制定的业务战略将对潜在行为风险产生重要影响，而业务部门的责任划分将会决定其所需具备的风险管理技能。金融机构需要设计一套综合风险管理方法，可使四大措施协调一致同时也考虑到他们之间的相互作用。

# 结语



当今环境充满波动性和不确定性，风险管理处于转折点上。金融机构是否将会继续采用传统方法或者从根本上重新思考风险管理方式？满足于现行方法的金融机构将受困于风险管理流程效率低下，缺乏预先识别和管理风险的能力，无法全面了解其所面临的风险。

与之相反，根本改变风险管理方式的金融机构将会更具活力，更有能力快速响应新的发展趋势。在新时代，风险管理部门将需要：

- 在战略决策过程中发挥更大作用
- 借助三道防线提高风险管理能力
- 招揽具备风险管理技能以及相关从业经验的人才，从而有效管理风险

- 保持敏捷，能够迅速针对当今不确定性环境中必然发生且不可预测的发展趋势做出反应
- 利用新兴技术以较低成本打造全新数字化环境，从而以较低成本去提高风险识别和风险管理能力

金融机构需要决定是否继续采用传统方法——面对新风险时毫无准备，落后于业界同行，并且无法满足监管规定。或者金融机构可以借此机会提升风险管理水平，做到真正有能力支持组织的战略规划。

# 尾注

- 1 Ben Protess and Julie Hirschfeld Davis, "Trump Moves to Roll Back Obama-Era Financial Regulations," The New York Times, 13 February 2017, <https://www.nytimes.com/2017/02/03/business/dealbook/trump-congress-financial-regulations.html>
- 2 Eric Beech and Lisa Lambert, "Trump to Order U.S. Treasury to Delve Into Taxes, Post-Crisis Reforms," The New York Times, 21 April 2017, <https://www.nytimes.com/reuters/2017/04/21/business/21reuters-usa-trump-financial.html>
- 3 Office of the Comptroller of the Currency, Semiannual Risk Perspective, Washington DC, Spring 2016 <https://www OCC.treas.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/semiannual-risk-perspective/semiannual-risk-perspective-spring-2016.pdf>
- 4 "Return on Average Equity for all U.S. Banks," Federal Reserve Bank of St. Louis, 15 November 2016, <https://fred.stlouisfed.org/series/USROE>; *Global Financial Stability Report*, International Monetary Fund, October 2016, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2016/02/pdf/text.pdf>
- 5 Sean Farrell, "World's 20 biggest banks rack up £252bn 'conduct costs' in five years," The Guardian, 18 July 2016, <https://www.theguardian.com/business/2016/jul/18/worlds-20-biggest-banks-racked-up-252bn-conduct-costs-in-five-years>
- 6 Deloitte, *Senior Managers Regime, Individual accountability and reasonable steps*, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-senior-manager-regime.pdf>
- 7 Martin Arnold, "Market grows for 'regtech,' or AI for regulation," Financial Times, 14 October 2016, <https://www.ft.com/content/fd80ac50-7383-11e6-bf48-b372cdb1043a>; Deloitte, *RegTech Is The New FinTech: How Agile Regulatory Technology Is Helping Firms Better Understand and Manage Their Risks*, 2015, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/FinancialServices/ie-regtech-pdf.pdf>
- 8 "Basel bust-up," The Economist, 26 November 2016, <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21710808-european-banks-fear-proposed-revisions-will-penalise-them-unfairly-showdown>



# 中国大陆联系人

---

## 白杰庭

中国金融服务行业

领导合伙人

电话: +852 2238 7819

电子邮件: [tpagett@deloitte.com.hk](mailto:tpagett@deloitte.com.hk)

## Tony Wood

中国金融服务行业风险与监管服务

领导合伙人

电话: +852 2852 6602

电子邮件: [tonywood@deloitte.com.hk](mailto:tonywood@deloitte.com.hk)

## 方烨

中国金融服务行业风险咨询

领导合伙人

电话: +86 21 6141 1569

电子邮件: [yefang@deloitte.com.cn](mailto:yefang@deloitte.com.cn)

## 吴洁

中国中小金融机构项目

领导合伙人

电话: +86 21 6141 2237

电子邮件: [kwu@deloitte.com.cn](mailto:kwu@deloitte.com.cn)

# 联络人

## 作者:

### Edward Hida

德勤美国  
ehida@deloitte.com

### Julian Leake

德勤英国  
jileake@deloitte.co.uk

## 全球领导:

### Robert Contri

金融服务行业全球领导合伙人  
德勤全球  
bcontri@deloitte.com

### JH Caldwell

金融服务风险咨询全球领导合伙人  
德勤全球  
jacaldwell@deloitte.com

### Anna Celner

银行和证券行业全球领导合伙人  
德勤全球  
acelner@deloitte.ch

### Neal Baumann

保险行业全球领导合伙人  
德勤全球  
nealbaumann@deloitte.com

### Cary Stier

投资管理行业全球领导合伙人  
德勤全球  
cstier@deloitte.com

## 致谢:

本报告由德勤全球网络的金融服务从业人员共同完成, 包括:

### Scott Baret

德勤美国  
sbaret@deloitte.com

### Laurent Berliner

德勤卢森堡  
lberliner@deloitte.lu

### Lisa Dobbin

德勤澳大利亚  
ldobbin@deloitte.com.au

### Dilip Krishna

德勤美国  
dkrishna@deloitte.com

### Jay McMahan

德勤加拿大  
jfmcmahan@deloitte.ca

### Bruno Melo

德勤加拿大  
brmelo@deloitte.ca

### Kevin Nixon

德勤澳大利亚  
kevinnixon@deloitte.com.au

### Timothy Oldham

德勤澳大利亚  
toldham@deloitte.com.au

### Monica O'Reilly

德勤美国  
monoreilly@deloitte.com

### Chris Patterson

德勤美国  
chrpatterson@deloitte.com

### Rick Porter

德勤美国  
rickporter@deloitte.com

### Alok Sinha

德勤美国  
asinha@deloitte.com

### Sachin Sondhi

德勤美国  
sacsondhi@deloitte.com

特别感谢 Bayer Consulting 为撰写本报告提供帮助。此外, 我们非常感谢来自德勤美国的下列人员为撰写本报告提供支持: Catherine Hoang、Louis Murray、Ajanta Dutta Roy。

#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2017。欲了解更多信息, 请联系德勤有限公司。  
CQ-0955C-17