

# 反洗钱之前景

## 合规.整合.自动化

随着监管压力的持续加强和市场新进者不断加剧市场竞争，金融机构在反洗钱合规方面需灵活应对。被动地应付合规要求既消耗成本又效率低下，并非长久之计。为维持机构的竞争优势，反洗钱合规人员需寻求对合规的战略性投资，而金融机构也需理性地衡量在这一领域的任何活动的成本和利益。

那么，反洗钱的前景会如何？

本文就此列出了五个重要方面，这些方面都是机构在评估反洗钱合规投入和确定其优先级时应予以考虑的，以便能够更好地使其反洗钱合规流程在将来具有竞争力。



合规文化



整合



数据和科技  
基础设施



监管变革管理



员工配置和  
数码劳工



## 平衡整合和自动化之需

近年来，监管机构要求金融机构建立更加稳健和全面的反洗钱流程。因此，仅为符合现有监管要求和监管期望，反洗钱合规人员便需投入大量的时间、金钱和资源。除了这些监管压力之外，合规成本迅猛增长，机构已越来越难以找到并留住能够胜任工作的反洗钱人员，与此同时，违反反洗钱规定所要承担的责任也在不断上升。

除此以外，市场创新者、颠覆者以及迟缓的经济增长也给机构造成财务压力。许多反洗钱合规人员因此只能将注意力集中在遵守现有监管预期以避免罚款上，而这是一种被动的合规应对方式，其结果也不尽如人意，这导致合规投入被过度用于短期的应对补救措施而非战略性地提升合规工作。这种对短期行为的关注，导致了许多反洗钱合规人员缺乏充足的资源以进行战略思考、创新以及确定优先级，而这些恰恰是建立一个可持续、经济可行的反洗钱合规框架所必需的。

当机构各方能合理整合并实现流程自动化时，反洗钱合规才能成功实施。在将来，能够比同行更快速、更经济、更有效地管理合规工作的反洗钱合规人员才能帮助其机构建立竞争优势。这在当今经济环境下变得尤为关键。

既要变革，同时又要持续满足当前监管期望，这是一个微妙的平衡。高级管理层和合规人员应关注其合规工作未来5年需取得的阶段性成果，并即刻行动起来建立一个明确的实施计划。市场创新者、颠覆者不应被视作绊脚石，而应被视为发现解决问题和创造价值新方式的机遇。

在考虑反洗钱前景时，必须从战略的高度制定合规框架，使其涵盖“业务、风险管理和合规、内审”三道防线，必须全面了解机构的固有风险和风险趋势。合规人员通过合理使用资金解决当务之急和满足将来之需，以更好地使机构管理风险、平衡运营和业务的需求。这一方式也能使合规人员周详地设计一个未来的反洗钱合规体系，使其更加灵活、全面和数码化，同时更具竞争力。

## 1 合规文化



强大的合规文化为在日常工作中遵循监管要求奠定了坚实的基础。当一个金融机构没有适当的文化或对“做正确的事情”的根本承诺时，那么该机构则容易出现不当行为，尤其是金融犯罪行为（例如，洗钱、欺诈等）。如未能经常对员工灌输合规文化，则可能会招致巨额损失，包括罚款，商誉损害和业务损失。

监管方越来越重视其监管对象的合规文化，包括反洗钱文化。这包括审阅：

- ▶ 管理层对整个机构的诚信与合规文化的承诺和支持
- ▶ 合规部门领导如何定期评估文化
- ▶ 哪些激励政策和纪律规范与目标文化相协调（如晋升政策，薪酬激励等）
- ▶ 是否存在可能削弱机构文化价值的亚文化
- ▶ 高层领导，包括业务部门的管理人员，是否通过建立高层基调而不断地强化合规的观点。当业务需求优先于合规要求，并且对不当行为不进行问责时，那么合规职能将变得毫无效力
- ▶ 董事会如何评估不当行为的根本原因，以及是否及时解决系统性风险
- ▶ 董事会和高层领导收到的可以表明机构文化是否“健康”的主要风险指标（KRI）和其他指标信息
- ▶ 如果员工观察到不当行为，他们是否愿意及时汇报和提出问题，以及在此过程中是否有任何阻碍。



拥有一个强大的合规文化观念是至关重要的，反洗钱合规方面的指引和执法行动尤为表明了这一点。例如，美国金融犯罪执法局（FinCEN）最近就确定了把合规文化作为监管检查和评定违规行为的一个考核要素。在2014年，FinCEN发布了一份关于文化的指引，强调了强化反洗钱合规文化对于各金融机构的高级管理层、高层领导和股权受益人的重要性。

放眼全球，监管方正在将落后的合规文化视为导致许多类型不当行为的根本原因。对此，合规领导应与高级管理层甚至董事会一起合力表明机构已经采取措施来评估其反洗钱合规文化，或者作为整个合规行动的一部分，能发现且合理地确定任何有关文化的问题以及其根本原因，并能及时对任何轻视合规文化的情况采取应对措施。该机构还必须能够在中高管理层中展示强有力的承诺，将重点放在抓住和了解系统性风险并且管控这些风险上，包括做出例如开除高销售业绩员工等艰难决定。

投资树立强大的合规文化是一种预防性的投资，这是一个机构为了减少不当行为可以采取的最根本的控制措施。

### 美国金融犯罪执法局（FinCEN）致美国金融机构“关于促进合规文化”的指引

根据FinCEN的规定，金融机构可通过确保以下工作来加强其反洗钱合规文化：

- ▶ 领导层的支持
- ▶ 反洗钱工作不为收入利益让步
- ▶ 组织内各部门实现信息共享
- ▶ 资源配置充足
- ▶ 反洗钱审计
- ▶ 领导层和员工了解反洗钱工作及其上报要求。



## 2 整合



金融犯罪的形式多样，例如行为不当的员工、利用空壳公司进行欺诈、内幕交易、贿赂和腐败，在过去往往是被单独地看待和解决，这限制了机构对问题进行全面地评估、应对和整改的能力，并且可能导致重复的工作从而费时费力。机构应明确考虑将其反洗钱工作纳入正式的反金融犯罪合规框架。

监管方是认同这种做法的。他们越来越期望金融机构有一个整体的一致的反金融犯罪合规方式。但这对于已经是分散合规管理的机构来说，实施起来可能非常复杂。从短期来看，这些机构可以先开始在各合规处室之间建立更好的协调和沟通。然而，分散的团队、针对不同职能进行的专项培训以及每个合规处室拥有的有限数据仍然阻碍了一个协调一致的反金融犯罪方式。

为了建立更有效的反金融犯罪合规，机构应在基于同一个反金融犯罪的目标框架下充分整合团队、系统和流程来消除各处室之间的壁垒。通过整合预算和资源，可以实现更高的运



营效率和成本节约。一个反金融犯罪框架还可以改善信息共享、减少冗余、创造更大的协作空间和更精锐的战略目标。

除了进一步整合合规职能外，机构还可以从打破业务单位、各自为政、单独管理的现状来管理金融犯罪风险。这将加强机构集中了解和管理其金融犯罪风险的能力，并在必要时分析、估计和升级问题。这可以通过建立全机构级的统一监控和测试制度来实现，各个业务部门可以采用标准的步骤程序，交流方式和风险评估模板和方法。

### 3 数据和科技基础设施



金融机构为了履行其监管合规义务，必须了解科技是如何在各部门和业务线中使用的，在可能的情况下整合科技，或至少建立一个能汇总不同系统数据的仪表盘。在当下的环境下，金融机构一般已拥有互不相联的科技系统来支撑其反洗钱、反欺诈和反其他金融犯罪的工作。这种非集中式结构也存在于用来收集和维护与反洗钱合规相关数据的核心系统。

反金融犯罪监管义务要求机构：

- ▶ 评估其科技基础设施，包括找出差距
- ▶ 评估数据是否完整和准确
- ▶ 充分利用动态多维预测分析
- ▶ 确保系统能够迅速处理很可能发生的监管变更。



最后一项是特别重要的。过去一年内，很多重大监管预期已经被法律法规化，更多的变化也在预计之中。例如美国近期新颁布的两部法规就需要对科技基础设施进行基于风险的投资，包括由纽约金融服务局（DFS）要求的以风险为本的504规则、以及FinCEN要求的客户尽职调查（CDD）规则。

504规则要求在纽约运营的金融机构实施一项有关反洗钱交易监控工作和制裁筛查工作的年度合规证明。具体要求包括对机构采用的系统进行验收（数据输入和输出）以及对数据完整性、准确性和质量标准的保证。虽然合规工作只是数据的使用者和消费者，不是数据的“拥有者”，但是504规则要求进行系统测试和验收，证明合规工作了解并测试其使用的数据、确认科技基础设施和数据之间没有能影响反洗钱合规工作有效性的差距。

为了符合FinCEN的CDD规则，许多机构需要在2018年5月11日之前对其客户背景核查（KYC）流程，步骤和科技基础设施进行改进。虽然CDD规则允许将对客户身份识别（CIP）的第三方依赖特许延伸到CDD规则的应用上，也无回溯要求，但是大多数机构认为这种监管变化对其影响重大。特别是许多机构需要：

- ▶ 制定客户风险档案
- ▶ 识别和验证受益所有权和控制方
- ▶ 对客户信息按风险等级定期更新和把KYC/CDD与监控报告工作进行更大整合
- ▶ 认证要求
- ▶ 确定和实施新的关键风险指标（KRIs），以捕捉上述领域发现的风险



为了满足这些新发布的监管和报告要求，以及其他法规，金融机构不仅需要持续投资于其技术，而且要预见未来的监管形势，更好地评估整个机构与现有控制措施的协同增效。这种投资必须始终以战略眼光推动，即反洗钱和金融犯罪监管的发展方向以及未来的监管制度将需要什么。公司应该寻求能够提高效率的新型创新技术，同时改善内部控制环境。在技术领域的策略性投资应对机构的合规控制和盈利能力都有长期的好处。

为了遵守CDD规则和第504规则，机构越来越多地希望加强其技术和数据分析，以实现能达到新监管要求的战略性的风险为本的方法。

例如，技术解决方案可以帮助KYC团队从公共来源和订阅来源收集最终受益人（UBO）和控制方/董事信息，以满足CDD规则要求。此外，技术可以支持机构维护客户风险档案和定期筛查。重要的是，还可以运用技术以进一步链接机构的KYC数据库和交易监控数据库，从而实现两者之间的通用数据，以便采取更加整合的方式对待客户风险。

此外，认知技术和数据分析可以极大地帮助机构识别那些需要进一步调查的高风险行为的模式。通过这种方式，科技可以支持更多风险为本的交易监控方法并能更有效运用客户风险信息。

## 4 监管变革管理



可持续合规的关键是一个强大的监管变革管理流程。这使得该机构能更系统地管理当前的监管风险并预测未来。通过确定监管变化，监管变革管理流程能使合规人员：



▶ 评估哪些监管变化最有可能出现



▶ 根据预期的影响（即技术，人员和流程）确定预期变化的优先级



▶ 评估哪些政策会在全球范围内趋同



▶ 部署更具战略性的合规流程，特别是反洗钱。

监督当地和全球范围内现行和将来法规的必要性，使得机构历来将金融犯罪法规清查任务交由区域级的法律或业务部门负责。这种分散管理的模式使得机构内对于管理监管变革存在多种方法和不一致的流程。

随着规章制度在全球范围内继续趋同，在机构总部层面上管理变革以保持一致的必要性变得至关重要。集中的监管管理计划使公司能够更加快速有效地适应变化，还会带来平稳的过渡，并使公司继续遵守所有现行的法律。这种做法最好需要公司采用一套机构总部的方案用于清查法规并利用好已经完成的现有工作；将每条法规翻译成“简单易懂的文字”；并将每条法规匹配到与其相对应的内控点、政策、制度和流程。在法规比较主观的时候也应该寻求法律咨询。

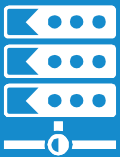


目前在评估监管变革管理流程的机构应该考虑以下事项：

- ▶ 目前机构如何追踪管理新出台的或新修改的法律法规、监管预期和指导？
- ▶ 合规部员工是否充分了解所有司法管辖区、业务单位、机构产品的相关法规要求？
- ▶ 机构是否有追踪监管对其他金融机构的执法行动，以找到对现行法规的解释和执行趋势？
- ▶ 机构如何评估监管变化对其业务（例如，产品和服务）和内控的影响以确定必要的改变措施？
- ▶ 目前机构如何监控和测试其监管变革管理流程？



一旦一个机构确定了针对监管变革管理的战略并有了清晰明确的目标，技术的使用便能提供一个可持续、具有一贯性、便于审查的操作流程。一个自动化的技术解决方案能进一步使合规人员跟上监管变化的步伐。它能提供监管变化对全机构影响的一览图，让机构可以灵活地应对。



监管科技（Reg Tech）的解决方案帮助机构从大数据的概念向“智能数据”转变。智能数据采用机器学习和智能算法来理清大数据庞大的数据量和复杂的模式，以最佳成本效益的方法来组织运用这些模式，以便更好地识别当前和新出现的风险以及预测合规漏洞可能性、并提高各业务线的协调性。





在过去的几年中，机构一直在努力解决员工高流动率的问题，这种高流动率在反洗钱合规部门尤为严重，导致有关机构知识信息的流失。随着薪资上涨，反洗钱合规员工在各金融机构之间频繁跳槽。自动化运作和数码劳工的结合将大大地帮助反洗钱和未来的反金融犯罪合规部门解决这项人力资源问题。

BAE Systems机构最近做的一项关于运营风险的调查揭示了这样一种日益增长的倾向：通过使用第三方外部资源来解决低价值、冗余的工作，例如KYC（了解你的客户）的信息收集以及制裁筛查。鼓励合规人员用战略性的眼光去评估其人员配置需求、以及如何用自动化的流程来替代人力劳动力以降低成本、并提升处理关键反金融犯罪合规职能的效率和准确性。

对人员配置进行广泛评估应有一个战略规划，包括对核心的合规领导人员的投资，以及为机构招募优秀有能力的员工。最重要的是，金融机构必须确定数码劳工和技术进步要如何融入到机构处理金融犯罪的手段中。

近年的技术进步为合规人员提供了一个重要的机会去利用技术手段使多种合规工作自动化并优化用户体验。至少在传统劳动密集型的工作流程中，可以使用数码劳工，它还可以改进目前人力劳动力所做的工作并使其流程自动化。在最前沿的层面，数码劳工融合技术和可预计的因素，以帮助实施了解你的客户、交易监测和合规功能监测、以及测试流程的数字化。这将最终在监管自动化体系中创造认知能力。

一种被称为机器学习的认知技术系统，可以被用来识别分散数据的总体趋势或模式，识别结果可用于实际生活环境或是进一步评估有类似趋势的、更大样本数据中的风险；它甚至可以用于现有信息和新数据的比较，并进行预测。随着越来越多的数据被审阅，预测水平也将提升。从成本效益角度来看，估计有多达45%工作场所的活动可以实行自动化。因此，数码劳工的好处通常包括提高效率和节约大量成本。

### 了解数码劳工的各阶段

数码劳工可以被不同程度地使用，这取决于机构准备做什么样的投资，以及机构想要实现的回报。以下是将数码劳工纳入反金融犯罪尤其是反洗钱合规框架的一些选项及背景介绍：

#### 机器人自动化

机构探索数码劳工的最基本形式始于机器人自动化（RPA），RPA是利用当下许多组织已知的基本流程进行运作。像人类一样，机器在运作过程中遵循特定的步骤。RPA可以应用于处理基本的金融犯罪防范功能，如账户关闭、交易处理、流程图和其他简单重复性的工作。这些类型的RPA功能在反洗钱工作中已经十分普遍，并将与数码劳工一起持续发展进步。





## 强化的流程自动化

随着机构进一步利用和整合数码劳工，这些机构开始探索强化的流程自动化（EPA），EPA涵盖了机器人自动化（RPA）各方面的功能，并且还有额外的功能来处理结构复杂的数据的能力。EPA工具可以处理大量的复杂交易，也可以进行更深层次的分析。由于涉及到反金融犯罪，机构可以使用EPA来建立内置的知识库，使结构化数据的提取能帮助监管变革管理的实施。EPA还可以用来完成重复性的人力手工劳动，但需要定期验证并回答一系列的问题。EPA也能使测试和监控变得更加精简。EPA能帮助实现交易监控过程中各方面的自动化（例如，负面新闻的筛选和预警活动的评估），同时也能帮助实现可疑交易报告的自动化。为此，EPA经常被KYC项目用于把收集的信息预先数码化以此在全机构内寻找共享客户，以便在他们购买新产品或服务时尽量减少联系客户收集信息。

## 认知自动化

数码劳工发展最成熟的阶段是认知自动化（CA），即意味着“认知软件开始模拟人类活动，例如感知、推断、收集证据、提出假设、推理论证等。”与人类不同的是，CA能够保存和分析大量非结构化的数据。当认知软件自动化时，数码劳工能够胜任“判断密集型任务”，包括“从非结构化数据中读取和提取有意义的信息”的能力，这些信息大约占世界上所有数据的80%。CA软件能彻底改变KYC的运作流程，鉴于很多KYC信息可以从来源多样的、高度非结构化的数据输入中获得。CA可以使这些信息自动传输到机构的技术系统中，并填充必要数据点的字段。这一最先进的数码劳工也将加强对非结构化变量的监测、以及监管变革管理各方面的自动化进程。CA的实施现在只是在起步阶段，需要投入大量的时间和资源以开发其全部潜力。

## 联系我们



周郁

合伙人，反洗钱和制裁合规服务  
毕马威中国  
+86 21 2212 3289  
c.y.zhou@kpmg.com



麦嘉麟

合伙人，法证咨询  
反洗钱和制裁合规服务亚太区主管  
毕马威中国  
+852 2140 2286  
kyran.mccarthy@kpmg.com



Teresa Pesce

合伙人，法证咨询  
反洗钱和制裁合规服务全球主管  
毕马威美国  
+001 212-872-6272  
tpesce@kpmg.com

Author: Michelle Harman, Grace Barclay, Nicole Stryker  
Contributor: Jordan Seiferas



关注“毕马威KPMG”微信公众号，了解更多我们的服务、相关热点新闻、观点分析和出版物、以及即将开展的研讨会和各类活动

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

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。

© 2017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，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。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。