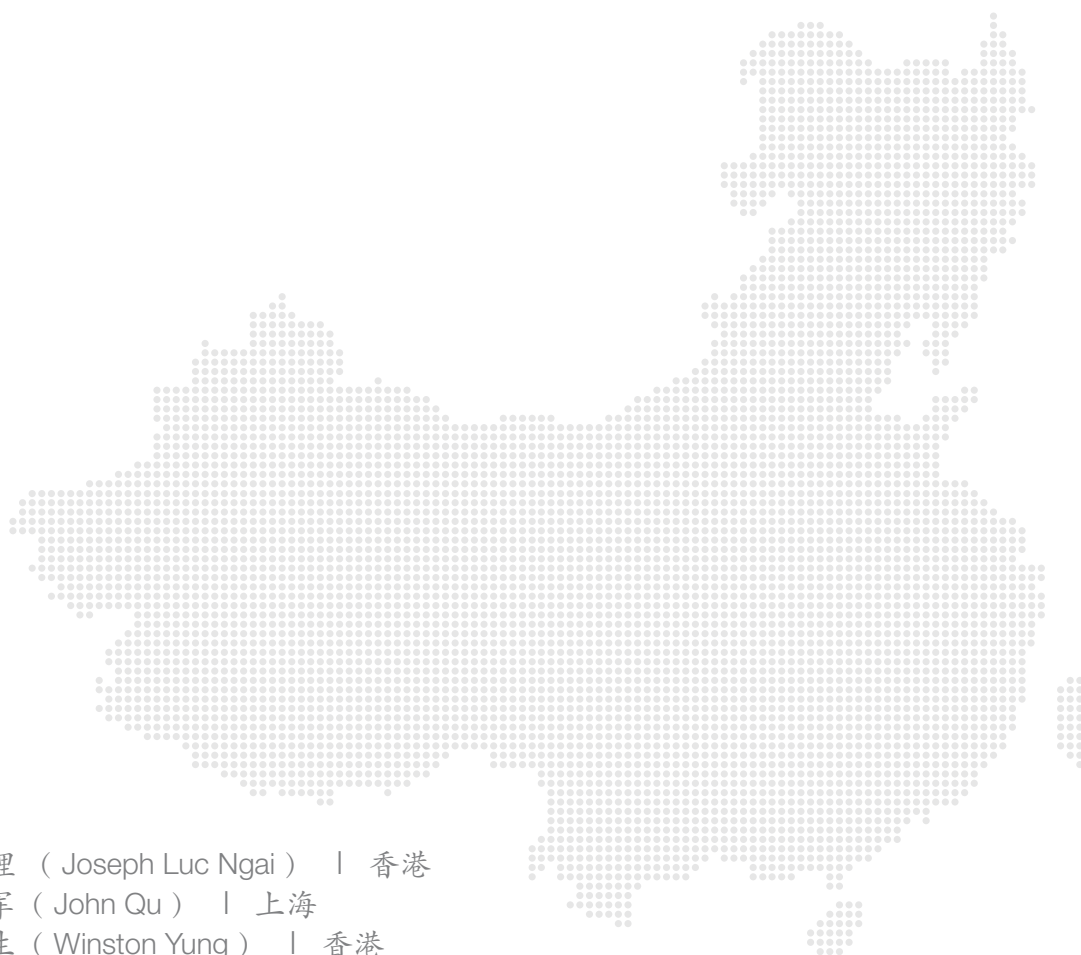


中国银行家的新使命： 重塑和经营资产负债表

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书 2017年4月



中国银行家的新使命： 重塑和经营资产负债表



倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港
曲向军 (John Qu) | 上海
容觉生 (Winston Yung) | 香港
陈鸿铭 (Hongming Chen) | 香港
郭凯元 (Eric Kuo) | 上海
钟镇培 (Stephen Chung) | 香港

目录

摘要	01
第一章 为什么要重塑银行资产负债表	03
第二章 如何重塑银行的资产负债表	10
第三章 三步走启动资产负债表的重塑旅程	38



摘要

中国经济和客户需求发生了天翻地覆的变化，银行必须主动“重塑”资产负债表。新常态下，中国经济会在相当长的时间之内呈现L型增长，经济活力从传统的加工制造和出口转为消费升级和创新驱动。在此背景下，银行客户的需求也发生了根本性变化。政府融资已经从过去的平台贷款转向地方政府债券（截至2016年底已经置换超过8万亿，预计还有超过6万亿债务待置换）；中国企业整体杠杆率高企，具有结构性去杠杆需求，但与此同时需要金融机构给予“资本金投资”；中国个人消费者储蓄率极高，“个人资产负债表”在负债端和发达国家比几乎为空白，长期而言有巨大的“加杠杆”的能力和需要。

重塑资产负债表本质上是对银行传统战略和业务模式的反思。从资产角度，银行首先要摆脱对信贷资产的依赖，发展“商行+投行+投资”的多重资产能力。这一方面是未来中国混业经营、综合金融的必然趋势，同时也是银行客户多元化投融资需求的必然。汇丰银行（HSBC）过去十年信贷资产规模下降幅度惊人，其信贷资产占比从2005年的50%下降到2015年的38%。负债方面，银行需要践行传统负债和主动负债相结合管理模式，降低负债平均成本。在保持基础存款吸收能力的基础上，银行

要集中发力发展保本理财、大额存单等主动负债业务，同时探索次级债、可转换债等新型负债品种。还是以汇丰为例，其在债券和金融市场交易类负债占总负债的三成以上，国内大部分银行此类负债（不含同业负债）不超过10%。在重塑资产和负债结构的同时，银行需要统一表内外视图，这既是银行自身风险和资产负债管理的需要，也是当前监管改革的重点。

“重塑资产负债表”的技术手段包括资产负债管理、流动性管理和资本管理三大核心内容。资产负债管理决定了银行资产负债表的整体结构，同时也体现了通过FTP等灵活的管理工具进行动态调整的管理能力；流动性管理决定了银行在危机面前的生死存亡，事关重大；资本管理能更好的引导银行正确的使用“资本”这个稀缺资源，提高单位资本回报。

“重塑资产负债表”是新一代银行家的历史使命，也是其核心能力的体现。相比传统银行家的业务拓展、网点新设、产品创新和客户开发等核心能力，资产负债表经营给银行家提出了崭新的课题；**这既需要银行组织能力的提升，更需要银行核心领导个人能力的转变。**麦肯锡在中国的实践发现，银行无论从发展机构能力还是核心领导能力都有很长的路要走。



第一章 为什么要重塑银行资 产负债表

一、重塑资产负债表是客户需求变化的要求，也是银行主动战略转型的需要

银行的本质是为客户提供金融服务，银行客户的金融需求已经发生了天翻地覆的变化。首先，随着经济进入新常态，大型央企和地方政府的融资需求并未下降，但其融资模式已经发生巨变。以地方政府为例，过去2-3年时间，地方政府将大量的平台贷款（银行贷款、信托等）置换为地方政府债（截至2016年底已经超过8万亿）。未来地方政府的融资可能更加多样，包括地方债、PPP、产业基金等。企业客户的贷款融资需求也逐渐减弱。中国企业的整体杠杆率居世界前列，未来相当长一段时间都有“去杠杆”的压力。企业的去杠杆、去信贷、直接融资，尤其是“股权”融资将是未来相当长一段时间的主题。与之相比较，中国消费者的个人“资产负债表”才刚刚起步，潜力巨大。传统上，中国个人储蓄率较发达国家而言处于非常高的水平，但近年来随着信托、理财、股票基金和宝宝类产品涌现，消费者有了更多“投资”的选择。作为个人资产负债表的负债端，很多人还是一片空白，这对银行来说是一个巨大的机会，过去几年的按揭、信用卡、消费贷和个贷的快速成长就很说明问题。

银行自身的战略转型和监管约束也倒逼银行对资产负债表进行调整。主动应对经济环境、监管环境和客户金融需求的转变，很多银行提出战略转型措施。对公方面，从传统信贷业务向投行和投资类业务转型已经成为行业共识，银行简单信贷资产的占比将不断减少。截至2016年底，贷款占商业银行的总资产占比已经不足一半。表内表外业务的界限将进一步模糊，加之监管的驱动，银行必须对于表内表外资产进行一体化管理。很多领先银行开始了“零售转型的一号工程”，这也将对银行的资产负债表本身以及银行所需的相应管理能力提出不一样的要求。监管对于银行资产负债结构和资本管理也提出更加明确和严格的要求。在西方金融海啸后，资本监管要求变得越来越严格，银行纷纷减分红、卖资产和再融资填补资本缺口。我们预计从2017年开始，随着央行宏观审慎管理框架（MPA）的推行，监管将对银行的资产负债结构和资本提出更高的要求。资本市场上，国内的资本供应仍十分短缺，资本补充工具的选择远少于欧美发达市场，银行业的坏账情况也令投资者却步。在资本供应有限、需求持续膨胀的情况下，银行必须明智运用每一块资本，减少不必要的浪费。

二、战略性资产负债结构，吸取国际银行的前车之鉴

国内银行近几年来表外资产快速扩张，个别股份制银行和城商行资产负债结构开始失衡。华尔街银行历史上也经历过快速扩张“表外资产”的问题，通过资产证券化等手段将自身银行资产出表，同时参与大量的、未计提资本的“衍生品”交易工具，导致银行在金融危机发生时极度被

搞清楚。有鉴于当时表外和衍生品敞口的乱象，西方银行在金融危机后大幅收缩了表外资产规模，例如摩根大通将表外业务占比降低了50%以上（见图1）。

反思国际银行金融危机后的业务转型，瑞银（UBS）和德意志银行（Deutsche Bank）提供了很好的对比。瑞银在金融海啸后明确回归财富管理代客业务，投行业务持续精简，并以辅助财富管理业务为重点，其表外业务降低了35%。重回核心业务让瑞银在利润和股价上都大幅反弹，重获投资者青睐，2016年的股价较2009年上升15%，净资产回报率（ROE）则扭亏为盈。相反，德意志银行却转型缓慢，规模巨大的衍生品敞口带来严重的亏损。当各大银行的业绩逐步改善之际，德银的表现却让投资者和交易对手却步，并多番传出需要政府救助的传言。其股价从2009年以来大幅下跌超过65%，净资产回报率更曾从2009年的14.8%下跌至2015年的-10.7%，去年尽管收复部分失地，但仍录得亏损。

有此前车之鉴，国内银行需要对表内和表外业务进行一体化管理。过去几年银行业的表外业务井喷式增长是一个不争的事实。表外业务虽然带来了新的收入来源，但这对银行来说不是“无风险”的收益。银行在很多现实例子中被客户要求“刚兑”，银监

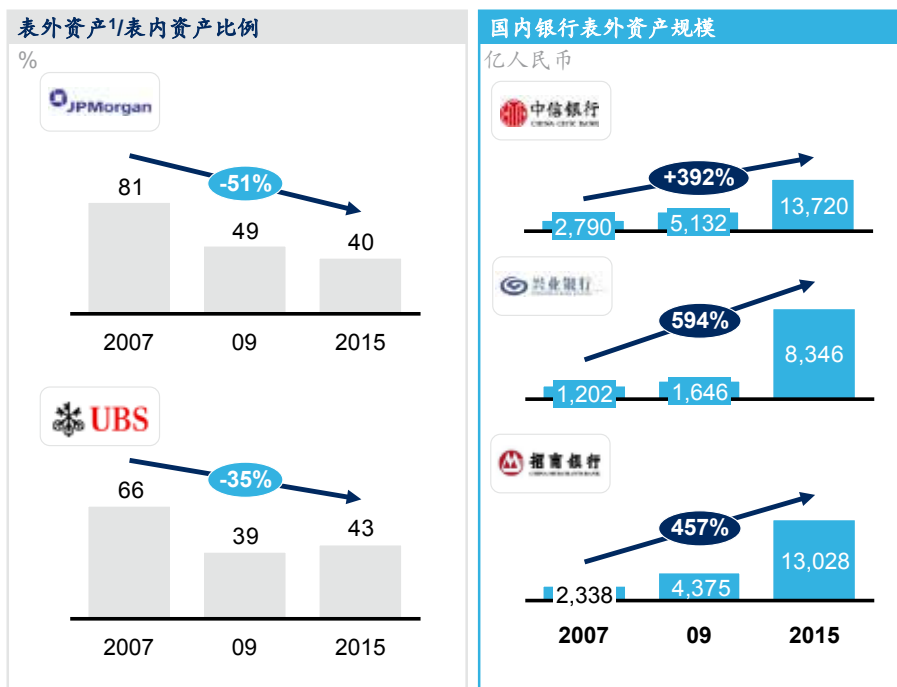
根据美国2008年时的财长蒂莫西·盖特纳（Tim Geithner）回忆，雷曼兄弟倒闭后，他第一时间质问包括美国银行和花旗在内的CEO：你们对雷曼的总敞口到底有多少？银行的CEO回答说：我不知道，我们在努力搞清楚¹。

动。根据美国2008年时的财长蒂莫西·盖特纳（Tim Geithner）回忆，雷曼兄弟倒闭后，他第一时间质问包括美国银行和花旗在内的CEO：你们对雷曼的总敞口到底有多少？银行的CEO回答说：我不知道，我们在努力

¹ 引自Tim Geithner撰写的回忆录“Stress Test”，中文名“压力测试”。

图 1

金融危机以来，国际领先银行大幅减少了其表外资产比例，相比之下中资银行大幅扩张了表外资产规模



1 摩根大通表外资产代表信贷相关的金融工具

会也在2014年的商业银行压力测试指引时明确指出，压力测试必须评估大量“表外资产重回表内”给银行资产负债表带来的风险。既然很多“表外”业务其实是银行正常业务的一种延伸，银行就应该建立统一的、包含表内和表外资产的视图，并纳入统一的资本、风险和资产负债管理。

三、流动性管理，决定银行在危机下的生死存亡

流动性是银行的生命线，资产负债管理关乎银行生死存亡，是比盈利更重要的事情。2013年的“钱荒”像一场“火警演习”，暴露了中国银行业在流动性管理上的薄弱。2013年上半年，中国经济持续加大杠杆、扩充信贷，但央行同时不断加大货币政策紧缩力度，最终在6月份造成“钱荒”，加上谣传光大银行同业拆借违约，导致货币市场几乎失控而停盘，隔夜拆借利率曾升至13%以上，幸亏央行最

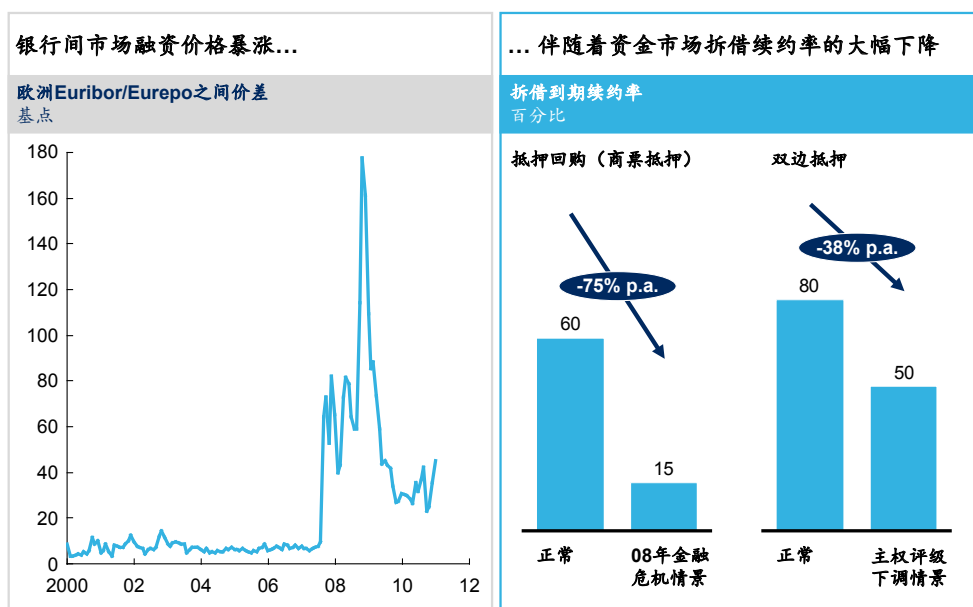
终出手事件才告一段落，否则预期很多中小银行将会因流动性枯竭而倒闭或被接管（见图2）。

华尔街有一句名言——“流动性往往是个错觉，当你不需要时它一直出现在你面前，但当你需要时它却突然消失不见”。2008年的次贷风暴印证了流动性危机足以拖垮大型银行。曾是华尔街五大投行之一的贝尔斯登（Bear Stearns）在次贷风暴中因无法应付庞大的流动性枯竭压力只好向美联储和摩根大通求救，无奈结束其长达85年的经营史。要在流动性危机中安然无恙，银行必须有完善的流动性和业务发展规划、敏捷的预警机制、充足的流动性缓冲组合、前瞻性的现金流预测等能力，这样即使贝尔斯登事情再次出现，银行都能平稳过渡甚至有能力从中捕捉获利机会。

华尔街有一句名言——“流动性往往是个错觉，当你不需要时它一直出现在你面前，但当你需要时它却突然消失不见”。

图 2

充足的流动性仅仅是一种错觉，在“压力”下会消失得无影无踪



优秀的流动性管理更能为银行带来额外收益。首先，通过分析每日现金流向的历史数据，银行可统计并预测不同客户、业务、币种在日间不同时刻的头寸需要，从而预留合理的备付头寸，减少资金闲置和其带来的机会成本，实现日间流动性储备的“最佳配置”；其次建立重大流动性危机管理预案，防止流动性事件的发生。流动

系统化的实施资本优化流程和工具，能为银行减少10%至25%的风险加权资产（RWA），提升ROE 2至4个百分点。

性预案对于流动性管理有重大意义，是防止流动性事件发生不至于危及到整体银行的重要保证；最后，将流动性风险溢价计入内部资金转移价格（FTP）中，这样流动性因素可以通过价格这一最市场化的方式进行传导，使整体流动性管理体系运行顺畅。

四、资本管理，引导稀缺资本资源的战略投放

国内银行普遍不重视战略性资本配置。这具体表现在银行的绩效评定仍以规模和会计利润为主，风险收益等指标只占考核的很小部分，导致资本无法有效率地投放至最优的客户。其次对于行业缺乏系统的研究和预判，无法识别哪些是战略行业（核心客户显然也就是战略客户）；其归根结底还是流程问题：资本配置通常由资产负债部主导，财务部配合一同完成，而没有真正嵌入到银行规划和预算等关键战略决策流程，银行的核心高管和风险条线参与不足。

科学的资本配置优化，可以为银行带来巨大的“经济价值”。领先银行会将资本分配嵌入至年度业务战略和预算规划，与财务、风险、业务部门等共同讨论如何投入更多资本至“低资本消耗、高风险加权回报”的行业，盘活现有资本并提升资本回报。系统化的实施资本优化流程和工具，能为银行减少10%至25%的风险加权资产（RWA），提升ROE 2至4个百分点（见图3）。

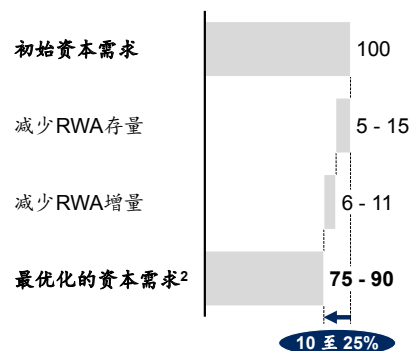
资本配置是银行调整战略的最重要抓手，也是银行家能力的重要体现。在国际领先银行，资本（再）配置通常

图 3

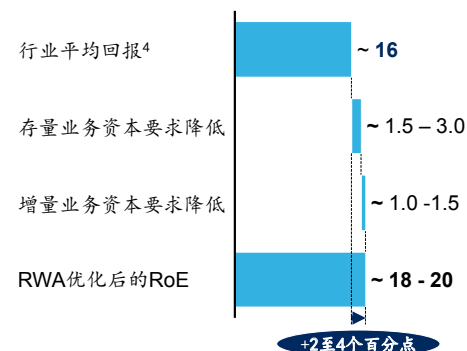
资本配置优化
能给银行降
低RWA10至
25%，并最多
能增加RoE 4
个百分点

资本需求 (初始值 = 100)

潜在影响¹



RoE 影响³



1 基于30家亚洲（剔除日本）的银行的数据
2 假设RWA 2010至2015年增幅为17%
3 假设RWA能减少10%至25%
4 基于30家亚洲（剔除日本）银行的平均

意味着重大的银行战略调整；例如某台湾领先银行在80年代台湾电子产业兴起时将资本重点配置在这个行业，分享了行业快速增长的蛋糕；

而2008年金融危机之后，很多西方银行都撤出了传统的资本市场业务。从这个意义上讲，资本配置也是衡量银行管理层能力的重要标准。



第二章 如何重塑银行的资产负债 表

中国的银行业应通过三个方面的八大措施来全面提升资产负债管理水平（见图4）。

一、战略导向的资源配置

未来，包括额度、资本和流动性在内的银行资源越来越稀缺，银行从战略出发进行资源配置将成为首要任务，也是银行家的新时代使命。

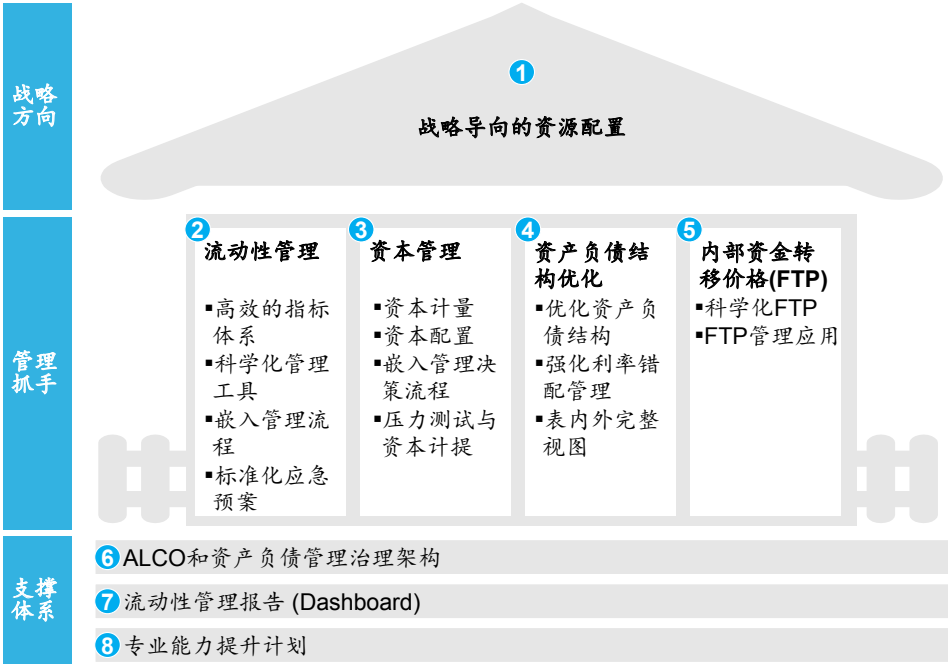
首先明确全行的战略选择。一般而言，银行可基于行业、客户和区域研究，建立自上而下的业务预测，制定

未来3年内的基准战略和目标。然后根据业务的技术需要或投资者的期望，对战略方向和目标进行微调。比如，若银行面临资本和流动性压力的话，可选择“去杠杆”的业务战略，以提升资本比率和流动性相关比率为目标，减少长期和高风险占比的资产投放。

其次是建立业务线、产品线和客户的盈利透明度。要有效推动资源配置优化，领导层必须确立全行统一的盈利标准，作为优化调整的基础。比如银行可以净利差和RAROC作为盈利标准，评估各业务和产品的资源消耗和

图 4

银行资产负债管理全面提升的八大解决方案



盈利关系。这个过程中的重要一环是分析不同产品的投入产出。这包括在业务线内部，通过矩阵分析不同产品的资源投放效果，来决定未来是扩张还是收缩特定产品的规模。在经济性透明度基础上，设定业务的增长规模区间。根据战略目标和关键指标要求，设定不同地区/分行和产品的增长规模区间，逐步优化未来两到三年的资产负债结构（见图5）。

最后通过有力的管理抓手，实现战略性资源配置落地，包括流动性管理、资本配置、资产负债结构优化和FTP

调整。从多方面确保资产负债战略与业务发展保持一致，保障风险之余提升风险回报。

二、全面流动性管理

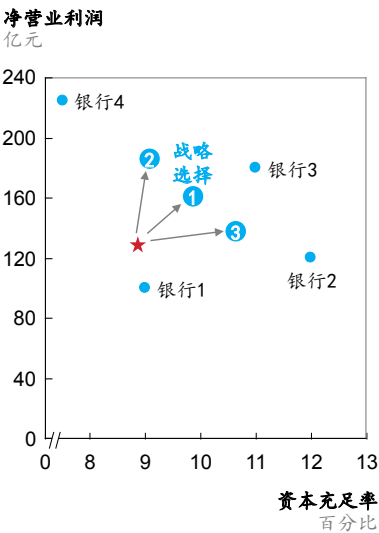
高效的指标体系

流动性管理的基础是建立高效的流动性指标体系，包括监管指标和内部管理指标。巴塞尔III和中国银监会对于流动性指标LCR和NSFR作出了明确的监管规定，是银行流动性管理的

图 5

紧密结合全行的战略选择，明确资源配置优化的关键目标

目前的战略定位



战略选择	战略选择描述	净营业利润	资本充足率	贷存比
		亿元	百分比	百分比
1 基准战略	稳步提升利润水平：平衡利润增长和资本充足率、流动性的改善	160	10%	90%
2 积极扩张	最大化利润水平：通过增长资产规模实现盈利增长，维持流动性和资本风险可控	180	9%	100%
3 保守稳健	优先流动性和资本目标：控制信贷以优先保障流动性及资本充足率	140	11%	80%

评估不同的策略，得出收益、资本和流动性间的关键权衡

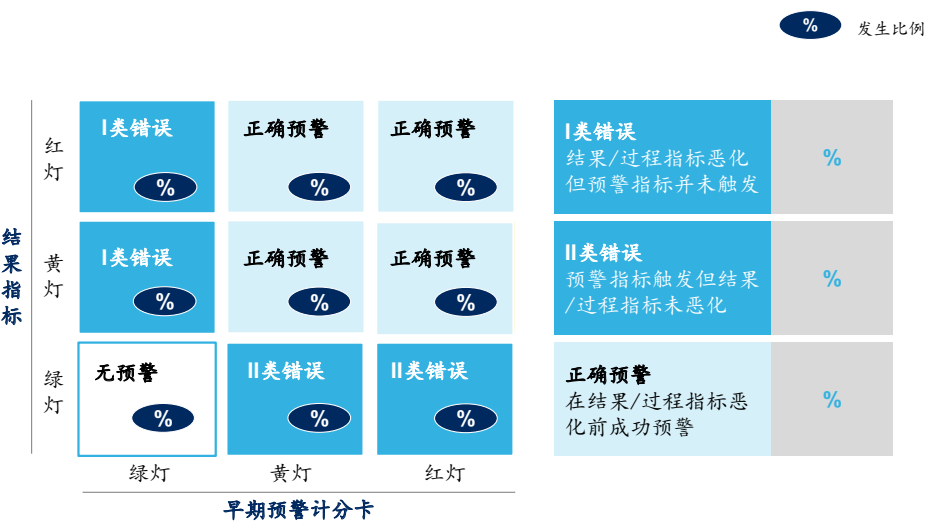
最低标准。除此之外，银行通常会选取另外五到十个内部管理指标，例如存贷比、主动负债占比、一个月错配比率等，此类指标能够更加实际的帮助银行进行日常的流动性管理。领先的银行更会就内部指标制定限额（红线）和预警水平（黄线），务必在银行流动性恶化之前察觉并做出补救。而对于其他较低层级的指标，由资产负债管理部或风险部严格监控，遇有异常情况及时向上汇报和建议补救措施。

另外，我们建议指标可细分至领先指标、过程指标和结果指标三大类，针对

性地管理。领先指标目标在流动性危机发生前发出预警信号，一般为市场相关的指标，比如同业存单发行利率。过程指标协助资产负债团队分析结果指标的变动原因，有针对性地落实风险缓释措施，比如“30天内企业存款净流出”就是流动性覆盖率（LCR）的过程指标。结果指标则是ALCO和监管机构最终关注的指标，资产负债团队必须密切追踪和监控，对于异常情况或大幅变动情况进行归因分析。优秀的资产负债团队会对结果指标进行预测，争取更多时间改善流动性情况。领先

图 6

对预警机制建立持续的跟踪和回顾，从而提升并维持其有效性



银行也会持续跟踪、回顾预警指标的成效性（见图6）。银行会按需要修正领先指标的选取或计量方法，目标提升领先指标与结果指标的关联性，并降低I类错误的几率（即结果指标恶化但领先指标未被触发）。

银行应考虑对业务单元施加指标监控，提升管理成效。比如，我们观察到部分银行会监测每个业务单元实施存款偏离度指标，严格规定每天的存款余额变动不能超过某百分比，以强化对存款保证金的把控能力。通过规范业务单元的活动，银行将大幅降低流动性风险。

流动性管理工具和模型

在指标的基础上，银行需要建立前瞻性的流动性管理工具，其中最重要的是对于客户行为的分析工具。流动性行为按现金流量与压力情境分析可分为六大类，分别是无到期日负债行为、超短期限资产行为、提前偿还行为、循环信用资产行为、结构事件触发负债行为和定期存款滚存转存行为（见图7）。银行应对行为模型结果进行分析，并套用至日间头寸和结构性流动性管理，比如根据定存的滚存模型估算未来三个月的资金缺口，合理规划发债融资规模和节奏。

建立行为模型需要进行产品归群（Product Clustering）、产品群验证和统计学分析三个步骤。产品有多

种方式和角度分群切割，其细致度及与业务的挂钩紧密程度等将直接影响分析的完整性与有效性。归群过程中务必提出关键问题进行观察（如：产品针对的客户群是谁？产品是否含有与流动性行为相关的合同条款与限制？产品是否受存款保险保障？），并辅以完整的数据分析，提炼风险指标以及针对最核心的现金流量模式进行追踪，以实现精准的掌握和预测。

嵌入管理流程

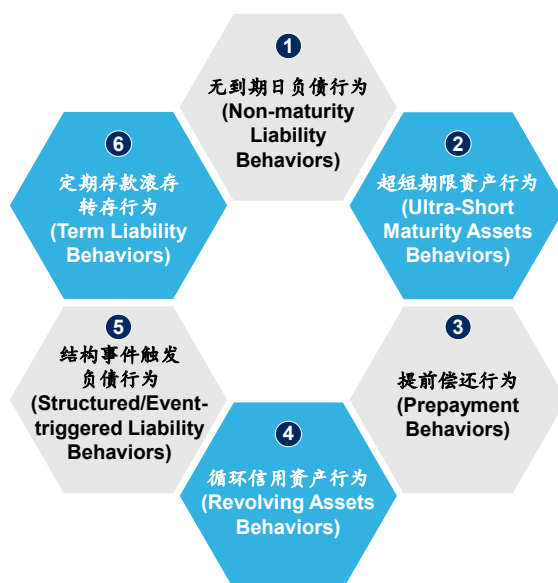
流动性风险必须嵌入预算流程。预算方案应考虑不同产品的流动性特性，合理摆布规模和增速节奏，避免流动性跟不上发展。比如预算方案中必须根据融资成本、未来资金缺口、流动性指标需要等因素，编制负债端的结构和制定详细的融资计划，包括融资工具、规模、可接受成本、预计发行时间等。

此外，**领先银行会对新产品把关，在推出前充分考虑对银行流动性风险的影响。**资产负债部应在新产品推出前评核其特性，从流动性风险角度提出对规模、产品条款和定价的建议，并计量其流动性成本或贡献，确保产品的外部定价有充分考虑流动性风险溢价。

准确的现金流预测是日常流动性管理的关键，必须包含合约现金流和行为模型现金流。行为现金流乃建基于

图 7

六大类流动性行为模型



客户行为模型，比如针对无到期日产品和重大产品（如定期存款）建模，统计沉淀率和滚存率等，以判别客户的真实习性。通过更精细化的现金流分析，银行能更好避免日间流动性危机和降低流动性成本（见图8）。银行应统计分析历史的备付情况、支付能力、支付故障或延误事件等，根据分析结果更合理地摆布可抵押的优质资产规模和超短期资产负债项目，保障日间的支付能力之余，降低超额备付的水平。

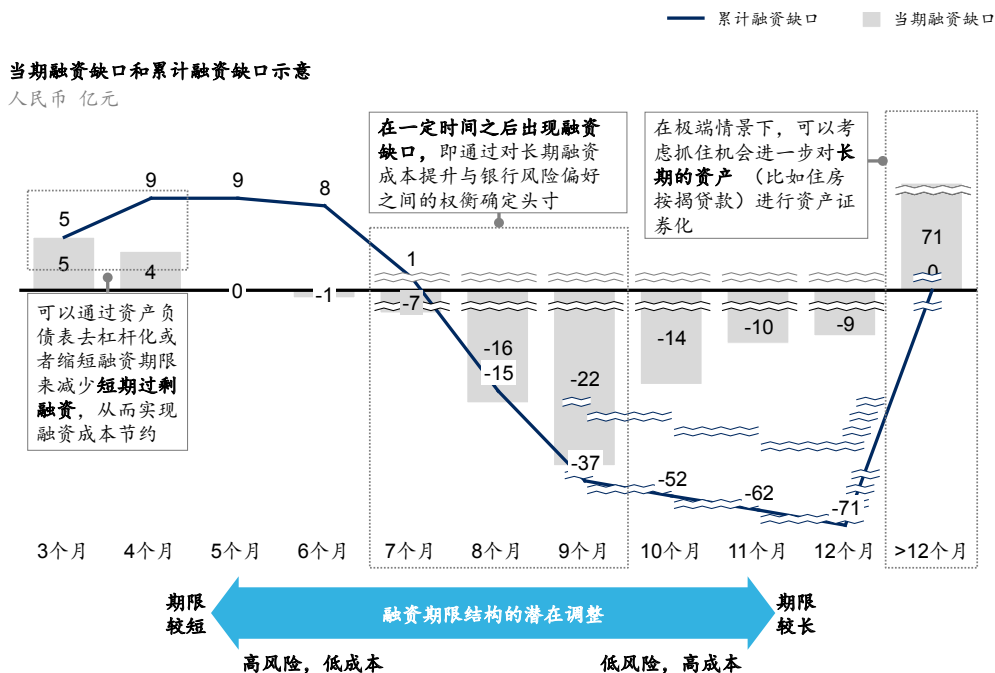
现金流预测只能解决一般资金流动性的问题，针对大额的资金进出，领

先银行会制定清晰的头寸报备制度。报备规定一般会根据银行自身的融资能力和市场应变能力而制定，资产负债团队和金融市场交易团队会按照报备和现金流预测，调节融入或融出金额和期限。当现金流能被准确的预测，银行就可以更好匹配资金回笼时间甚至降低流动性缓冲规模，提高资金使用效率。

流动性应急预案

尽管没有银行希望面对流动性危机，但标准化的流动性应急预案仍不可或缺。制定标准化应急预案的目的就

图 8

流动性缺口
分析

是在危机出现之初尽快出手，争取更有利的价格和资金资源。高效的应急预案是银行的求生手册，必须包括启动条件、危机下的治理机制和应对措施等，协助银行领导层更系统性处理危机。

危机情景下的“职责分工”需要事先做好安排。通常行长或者董事长会

出任应急小组的总指挥，设立专题小组，例如融资组、监管沟通组、同业协调组和媒体沟通组等。优秀的危机管理机制会根据危机的“红黄绿灯”程度制定三套不同程度的措施列表（见图9），协助领导层在短时间内全面考虑可行的措施，提升应变成效。

图 9

按照危机的
严重程度制定
的补救措施

举措示例	
正常情况	 ▪ 正常经营 ▪ 确保资产记录（可显示担保物及其状况）的准确性 ▪ 认识流动性缓冲对业务的影响
普通危机	 ▪ 危机管理团队召开远程会议（采用电话或电子邮件） ▪ 司库主管对无产权负担的抵押物拥有优先处置权 ▪ 评估融资计划（并进行必要的更新），包括对流动性缓冲出售的影响进行估算 ▪ 评估和更新沟通计划
严峻危机	 ▪ 召集危机团队会议（面对面） ▪ 所有无产权负担的抵押物/资产全部由司库部门来处置 ▪ 动用所有流动性额度 ▪ 启动融资计划，包括潜在流动性缓冲工具的出售 ▪ 启动内外沟通计划

附件1：“流动性联盟”在中国

利率市场化一路前进，不同银行因其资产和负债结构的差异，面对流动性风险的威胁也不尽相同。总体而言，国有五大行具有广泛的存款基础，同时享受着“准国家级”的信用，其面临的流动性风险整体较小；有些业务稳健的城商行在当地也有不错的存款基础，资产负债结构相对较稳健。但许多“夹在中间”的城商行和股份制银行大量依赖“机构和同业融资”，流动性风险较大。面对各自的流动性风险，银行间开始形成一些正式或者非正式的“流动性联盟”。

流动性联盟的基本策略是“抱团取暖”，即情况类似的银行“抱团”组成一个联盟，相约在流动性危机情景下相互救援。就在2015年，20家城商行就意识到流动性互助的重要性，共同签署了“建立城商行流动性互助合作机制倡议书”，当中包括北京银行、上海银行、江苏银行、徽商银行、天津银行等。结合国内外银行实践，流动性互助机制主要分为两种。第一，银行间签订无法律约束效力的倡议书，结为合作联盟，主张在同等条件下优先满足联盟成员的流动性需要，在出现短期和紧急流动性需求时互相支持，并积极开展相互授信等。另外一种做法是联盟银行拨

出各自年底存款余额的0.5%至1%作为“流动性准备金”，存放在当中规模最大、流动性管理和融资能力最强的成员，承担“托管”的角色。当其中成员出现流动性紧张时，由“托管银行”动用“流动性准备金”支持其流动性需求，助其渡过难关。

银行在构建流动性联盟时，需要考虑区域性的流动性风险。若联盟银行的业务焦点都在相同区域或行业，当该区域发生大规模坏账时，各自银行自顾不暇，无法对其他成员提供援助。银行可参考由民生银行、包商银行和哈尔滨银行发起的“亚洲金融合作联盟”，该联盟由超过40家中国内地、台湾和印度等金融机构组成，成员间的业务和区域重点存在一定差异。而当中比如包商银行和威海市商业银行就另外签署了流动性应急互助协议，加强危机时的合作关系。

除了结盟方式以外，中小银行可以通过“付费方式”向国有银行“购买”流动性便利。具体做法为中小银行与大型银行签订流动性便利协议，每年缴交一定金额作为“保险金”，在遇上流动性危机时可立刻动用此流动性额度。此种模式能缔造双赢，一边能作为中小银行的流动性屏障，另一边对大型银行带来新的收入来源。

三、资本管理

资本管理是提升银行价值的一个重要抓手。根据麦肯锡的项目经验，“80/20定律”适用于大部分的国内银行，即约20%的客户贡献了80%的利润，很多客户的贡献度都低于内部目标值（见图10）。银行首要是识别价值最大（比如ROE、RAROC最高）的客户群，投入更多资本和其他资源至此类优质客户群，并针对性设计和推销产品，进一步挖掘该群客户的潜在价值。至于贡献稍低的客户群，银行可通过交叉销售等方法提升利息收入以外的贡献。对经济价值

为负的客户群，银行需有序地退出并将资源转移至优质客户群，减少价值损耗。

资本计量

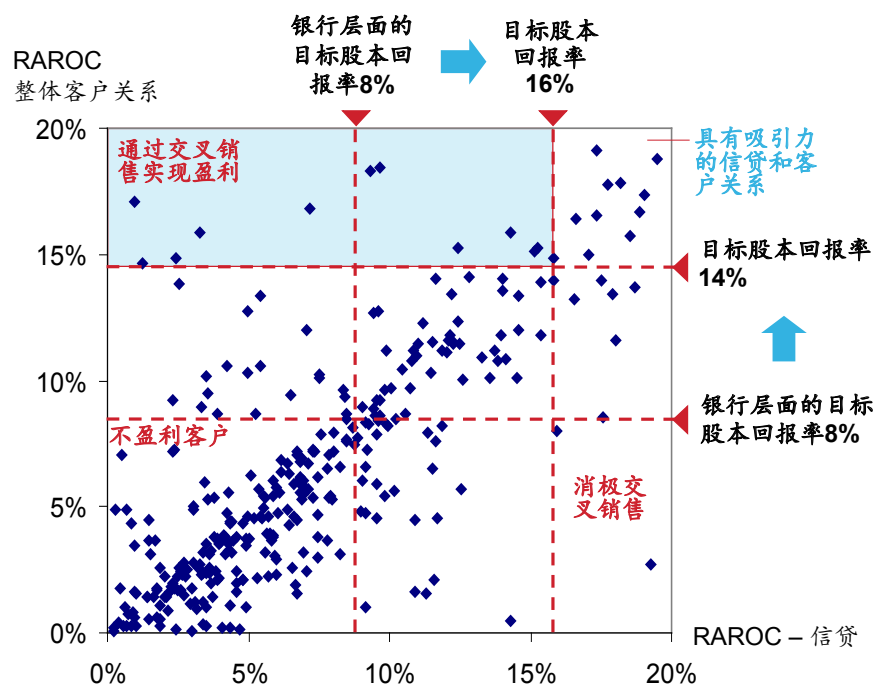
资本计量首先是要明确不同业务的风险和收益组合。不同业务的风险/收益组合迥异，尤其是在不同行业组合之间。行业是资本配置最为重要的一个维度，组合管理的重要抓手就是“选对行业”。银行应仔细分析各个行业的平均资本消耗和风险回报，比对资本回报要求（ROIC）和平均资本占用后将行业分成四类。根据分

图 10

客户贡献度分析

大型企业投资组合的股本回报率百分比

示例



析结果，银行应将投放在“高资本占用，低风险回报”行业的资本逐渐迁徙至“低资本占用、高风险回报”的行业，提升回报之余减少资本消耗（见图11）。

通过建立前瞻性的行业研究能力，建立银行自己的未来资本回报预判。

事后的行业分析对资本配置虽有一定的检视作用，但都属于“事后诸葛”的范畴。比如钢贸行业的坏账和资本消耗问题引起银行的关注，但只有能在几年前预判到问题的银行才能避免陷入困境。所以，建立前瞻性的行业研究能力才是制胜关键。荷兰

合作银行（Rabobank）以它权威的农业领域基础研究出名，其花重金建立了具有品牌影响力的研究团队，所撰写的报告具有重大的行业影响力（见图12）。很多农业行业的客户慕名而来寻求合作，也是看中了他们无与伦比的行研能力。

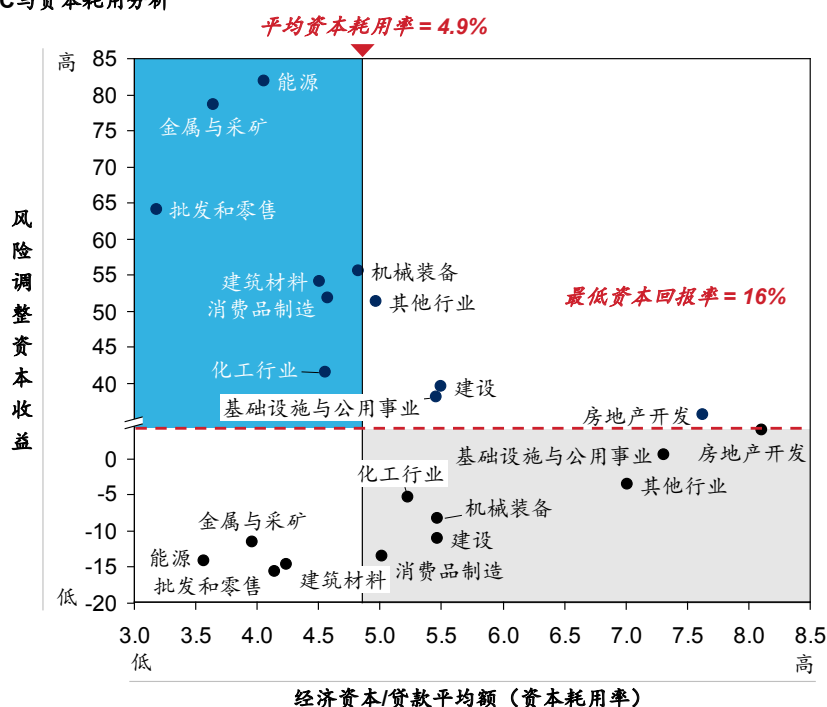
压力测试是资本计量的重要一环，能提高银行在危机下的生存几率。2008年的金融海啸暴露了很多银行没有充分评估资本吸收潜在重大损失的能力，也没有制定危机下的补救措施，导致多年累积的利润亏损一空，甚至被逼结业。压力测试的主

图 11

行业资本消耗与回报分析

行业RAROC与资本耗用分析

示例



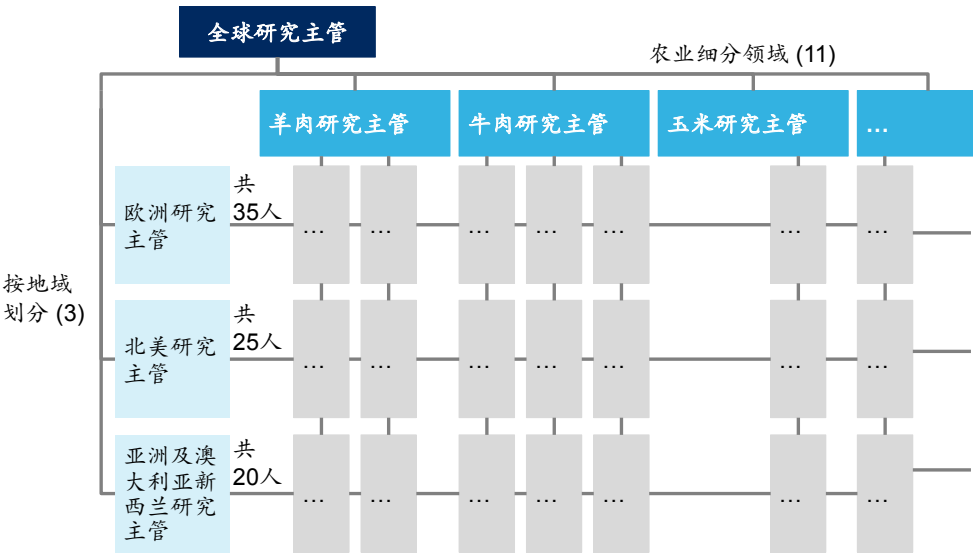
要目的是量化各种极端的市場变化，预测对银行的潜在冲击，计提足够的资本应付突发的损失，并事先修补风险最脆弱的地方。**通过多年的行业实践，压力测试已经有一套成熟的方法体系。**首先定义每种风险（包括信用、市场和操作风险）的风险因子及它们之间的关联度（correlation），接着再定义风险事件及情景。风险情景的定义可以从历史事件出发，也可以聚集专家进行合理的假设和判断。第二步是确定风险与资本的传导关系，比如从GDP增长放缓推导至违约概率（PD）上升以至资本计提增加等。

最后根据压力测试结果制定相关的资本管理措施并落实执行，比如：在业务计划中减少对部分行业的投入、外部报价加入尾端风险（tail risk）因素等。

压力测试的精髓在于定义“合适”的情景，领先银行聚焦“中性偏紧”的情景。压力测试目标不是应付监管要求，而是模拟银行的危机应对能力。依此逻辑，情景设计过于宽松无异于“自欺欺人”，危机真正来临时根本没能力应付。但若银行设置百年一遇的极端情景，也无法给银行带来真正的价值。2008年金融危机的监

图 12

案例：荷兰合作银行（Rabobank）
全球聚焦农业，为这一个行业配备了80+的研究团队，研究能力全球领先



管应对方案，也从侧面说明监管机构不会允许银行业出现崩盘式的系统危机。明智的银行普遍会制定“中性偏紧”的情景，防止在可能发生的危机情景下成为垫底10%-20%的银行，被市场和监管认定为“允许倒闭”。

资本配置

战略性资本配置是银行提升价值的最重要手段，但我们发现很多银行还停留在资本事后监控的阶段。对业务部门而言，资本很多时候更是“先到先得”，导致资本快速消耗，而且被锁在贷款规模大、资本占用多、回报低的资本密集行业和客户，拉低银行整体的效益。要提升银行的价值，业务战略和资本配置必须相辅相成，在预算规划时安排好如何盘活存量和优化增量资本的经济价值创造，并以资本回报作为决策的主要考虑因素。

资本配置从全行财务预算规划入手，并在领导层、财务、风险和资产管理之间形成共识。麦肯锡资本配置的最佳实践具有以下6个步骤，充分结合财务目标、业务规划、市场情况和风险承受能力：

1. 董事会或领导层制定预期的财务目标和假设，最少包括目标利润、RAROC、资本充足率和资本回报率（hurdle rate）等；

2. 业务部门自下而上提交业务计划（比如按行业和地区）和资本需求，并参与市场情况预判（比如各行业的增长率和坏账率）；
3. 对资本充足率进行压力测试，资本管理部门制定多个压力测试情景，测试不同情景下对资本的冲击，计量资本需求；
4. 设置全行集中度和限额，资本管理部门结合财务目标、业务计划、市场预判、压力测试结果等，设置全行层面的集中度和限额；
5. 形成初步的资本配置方案，将资本配置至行业、区域和条线等；
6. 最终方案确认，资产负债部牵头，会同财务、风险和业务部门之间反复沟通调整，形成最优的资本配置方案，并制定相关的考核指标。

除此之外，银行可通过四种策略降低传统业务的资本消耗。首先，银行可加强抵押品管理，要求客户提供更多或更优质的抵押品，缓释银行的风险敞口。第二，优化授予客户的授信额度和收费，降低资本的不必要损耗。客户经理往往轻易授予客户承诺性授信额度，而收费却未能补偿资本成本，占用资本之余又拉低风险加

权后回报。只要银行对授信额度严格把关，便能大幅减少信贷风险敞口和相关的资本计提。第三，银行应更积极协助客户改善风险质量，提供财务、运营甚至业务战略的意见，优化客户的风险评级，降低违约概率，达至双赢局面；第四，在同样满足客户的融资规模等要求下，主动向客户推荐资本要求较低的产品，置换高资本要求产品。通过以上四种手段，银行可在维持目前业务规模和收入的同时降低资本消耗。

四、资产负债结构优化

表内、表外完整视图

银行必须建立表内外资产负债的统一视图，全面考虑风险敞口，避免被隐藏的风险拖垮。欧美银行在2008年金融海啸中就是被隐藏又庞大的表外敞口严重打击，造成大额亏损。AIG在几近破产的时候，集团CEO表示其实他不是很了解将AIG带入破产境的那部分“表外业务”细节。金融危机后，国际银行尤其是美资大行纷纷战略性地削减表外业务。

出于监管套利和收入提升考虑，中国银行今年大幅提升了表外资产的结构占比。过程中，很多表外业务的潜在风险被银行管理层忽略了。以麦

肯锡对于中国表外业务的理解，银行在很多情况下仍然是表外业务风险的最终承担者。理财产品的“刚兑”就是一个很好的例子。所以表外资产管理的第一步就是创建全行表内表外的统一资产管理视图。

在实际管理表外业务上，银行必须做到流程全覆盖管理。在交易发生前，银行应设定年度预算、风险额度、收益目标、定价政策等要求，而在每笔表外产品正式发行（和入资产池）前，必须把关流动性风险、利率风险和信用风险等，就产品的发行规模、期限和收益率等进行审批。在产品正式打包、入池和发行后，银行必须持续管理和监控风险，包括制定相关的资产池流动性指标、定期评估资产的信用风险等。最后，银行也不能忽略“出池”管理，确保每项资产有合理原因出池，避免部分资产脱离内部政策的监管。

优化负债匹配

银行除了考虑资产的资本占用和回报，也需要筹谋如何匹配资金来源。在“短负债、长资产”的业务模式下，如何合理摆布负债的期限尤其重要，银行必须平衡降低融资成本（缩短负债期限）和保障流动性（拉长负债期限）这两项需求。另外，根据资金投放的对象和结构，银行要优化负债组合与之匹配，比如调整客户存款

和同业资金的比例，以更好地平衡资金的稳健性和灵活性。同时，银行也要将负债集中度纳入考量，避免资金来源过分集中，优秀的负债管理包括建立多元化的资金渠道和融资工具，并定期监控前20大存户的占比等集中度指标。

针对越来越多的监管要求和投资者期望，麦肯锡开发了一套“资产负债表优化器”（见图13），能为银行统筹管理战略、资本、流动性、杠杆和监管约束等多重要素，设定目标优化结构。麦肯锡过去曾主导多家银行的

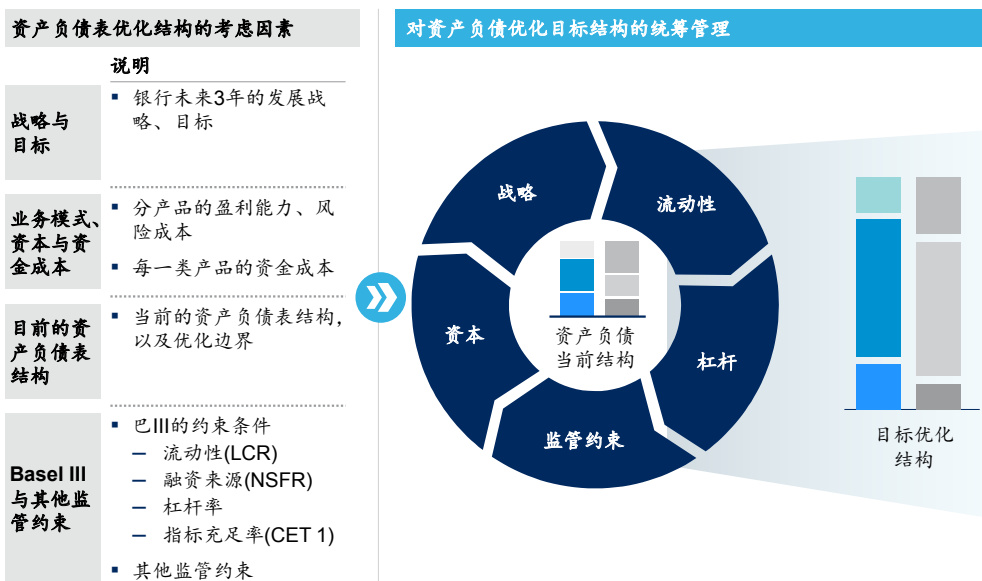
资产负债结构优化项目，在保障监管要求达标的同时，为银行在12个月内提升资本回报率RoE 60至140个基点。

强化利率错配管理

随着国内利率市场进一步开放，银行可加强管理资产负债的利率错配以创造价值。比如麦肯锡观察到部分国内银行早于2014年底便预测到利率下行，于是通过降低长期限的FTP鼓励企业贷款拉大利率错配，为银行锁定较长期的高回报。

图 13

资产负债表结构优化器



领导层高度参与是利率风险管理的关键成功要素。此外来自风险、资产负债、金融市场、经济研究、财务等部门的专业性支持也很重要。董事会和领导层必须有清晰的利率风险偏好，明确规范可承受的风险敞口。最佳实践的做法会定义各类可能出现的情景（比如利率曲线平行移动300基点、未来八季度每季度上升50基点等），并计量不同情景下对银行的净利息收入（NII）和股东经济价值（EVE）的影响，最终评估自身的承受能力制定来年的利率风险偏好。

另外，**优秀的资产负债管理银行会形成全行共识的利率走势看法（house-view）**，作为调整资产负债利率结构的基础。银行需设置专业团队，加强对宏观经济、货币市场政策及利率走势等专业性分析和预判，并必须在ALCO层级会议与业务、风险、资产负债等单位充分讨论，形成共识。资产负债团队可根据利率走势的预测业务和金融市场等部门建议行动方案，比如通过资本市场交易或调节内部FTP引导调节利率重定价结构，并经ALCO审批后执行。

通过对产品更精细化的分析，银行能更科学化管理利率风险。比如针对无特定到期日的活期账户，可通过统计模型将活期存款余额归类至核心、利率敏感和波动等3个部分，并采取不同的针对性管理方法，如利率敏

感部分余额会根据利率而变动，可使用期权调整久期（option-adjusted duration）方法计量实际的久期；波动部分由于取决于客户的实际用款用途，余额大多呈现随机性，银行只能将该部分的资金投放在超短期的投资。

五、科学化FTP体系

FTP是银行战略传导的“指挥棒”，是银行战略思维的密码。但国内银行在实施战略时往往着重行政指令，放弃FTP该项有效工具，导致战略传导较慢而且信息在传递中容易出现偏差。中国地域辽阔，全国性银行管理幅度大，分支机构众多、产品复杂，所以这支战略指挥棒就尤显重要。

通过科学化和精细化的FTP传导战略意图。传统银行的FTP承载了过多管理层对于会计利润的诉求，仅仅起到了资金转移定价的表层财务核算作用，即用FTP对存贷款的收入/成本进行转移，忽略FTP是收益与风险平衡的“指挥棒”。精细化的FTP应该包含利率风险和流动性错配，流动性应急成本和FTP战略修正四个组成部分（见图14）：

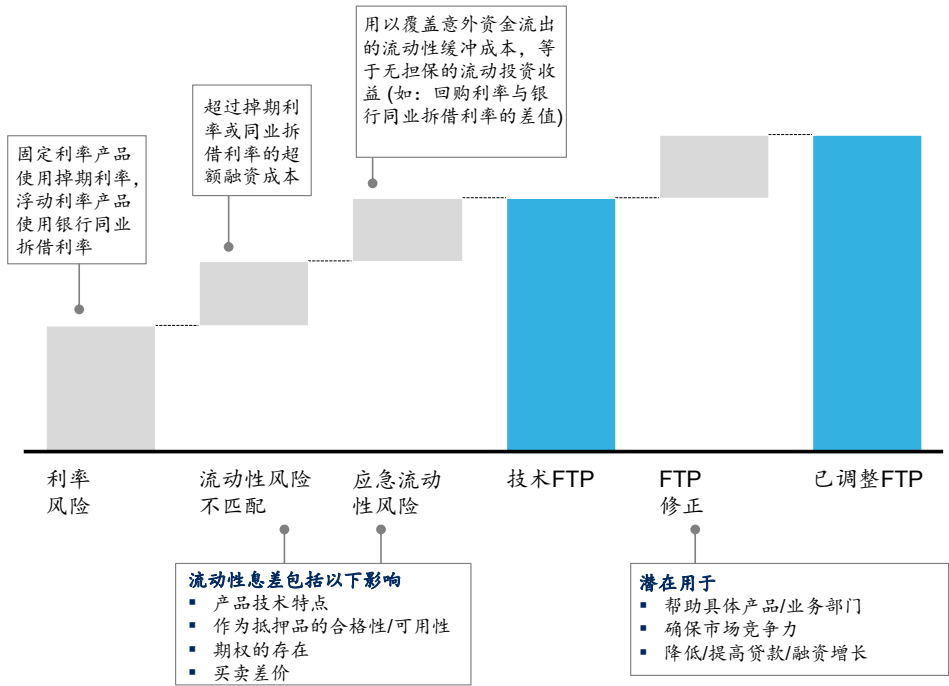
1. **利率风险：**根据产品的重定价期，比对市场深度比较大的利率曲线来制定，比如固定利率产

品参考利率掉期价格、浮动利率产品参考同业拆借利率等。通过匹配内外部价格的利率基准和重定价期，业务单元能将利率风险转移至司库（中央资金池）管理，“免疫”于未来利率变化的影响，专注于管理客户的信贷风险。

2. **流动性错配：**应考虑产品的期限及融资成本而制定，即超过掉期利率或同业拆借的超额融资成本（流动性溢价）。在新的巴塞尔III规定下，银行必须按资产类别和期限匹配不同种类的融资，通过计算实际的融资成本后收取流动性溢价，司库将能集中管理和对冲流动性风险，确保银行能符合巴塞尔III的要求（如NSFR）。
3. **应急流动性风险：**由于流动性覆盖率（LCR）和日间流动性管理等监管要求，银行必须维持一定规模的流动性缓冲（一般为国债和优质企业债），而高流动性的副作用则是低收益。此部分收益的损失需要在FTP中体现，根据客群和产品的不同流动性要求进行不同的传导，提升业务部门对产品流动性影响和相应成本的透明度。
4. **FTP战略修正：**FTP需要支持银行的业务战略。常见战略修正包括支持新产品、确保“拳头产品”的市场竞争力、占有率、降低贷款增长等。高效的FTP管理必须紧贴市场和战略变化，有能力做到每天调节FTP，甚至能针对个别战略客户给予特殊FTP。

图 14

FTP定价包括
多个组成部
分



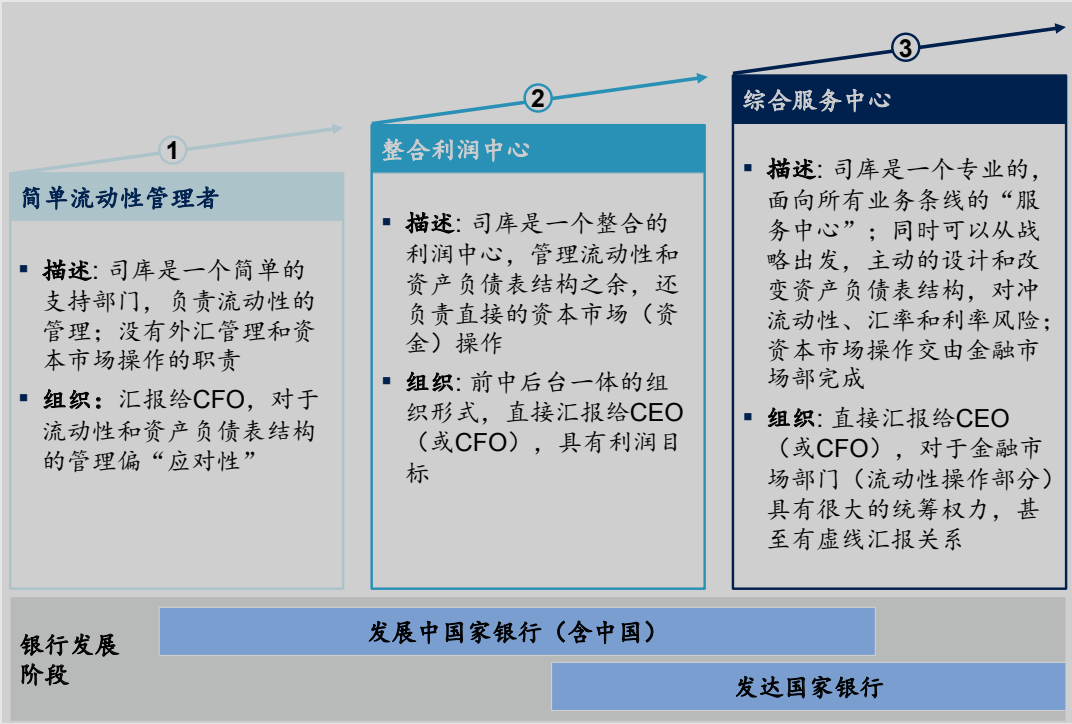
附文2: 银行司库的前世今生

司库的中文本意是古代朝廷存放货币的地方，意思等同于国库。而银行所指的司库（Treasury）是一个西方的概念，指银行总部管理资金头寸部门。这是一个非常重要的部门，而且很多历史悠久的银行也经历过司库定位的转变，整体来说分为三个阶段（见图15）。

初试：简单的流动性管理者。司库最原始的历史使命就是管理银行的流动性，初期司库更倾向于考虑每日的“平头寸”，确保银行有最够的资金应对“现金流出”需求；后期司库也会有意识的进行初步的流动性期限匹配。这种情形下，司库是一个简单的总部技术管理部门，通常汇报给CFO。

图 15

银行司库职能的历史演变



进阶：整合的利润中心。司库在原有的流动性管理使命的基础上，被赋予了新的业务职能，即资本市场的资金业务权限。这样司库就可以通过两个手段创造利润。其一就是资本市场的交易，通过买卖价差进行套利；但其更重要的手段就是背靠整个银行的资产负债表进行久期错配赚取收益（Gapping），对于一个银行动辄上万亿的资产负债表而言，其创收的潜力是巨大的。也是出于其创利重要性考虑，司库转而汇报给CEO。

司库模式演变成整合利润中心的好处显而易见，首先它充分统筹了整个资产负债表的“创收潜能”，为银行创造了可观的收益；其次它缩短了管理和操作的半径，使流动性管理和资本市场操作无缝对接；最后，司库可以结合银行对资本市场（资金市场）的看法，进行一定程度的“方向性投资”，当然这样做并非完全没有风险。

整合利润中心模式虽然优势明显，而且为包括中国在内的很多发展中

国家银行所采用，但它也存在着固有的弊端。首先是利润中心的定位使其在资金价格上“既是裁判员、又是运动员”，和其他业务线（对公、零售、金融市场）的争利现象时有发生；其次，其利润中心的定位和其公共服务的职能有“利益冲突”，个别激进银行的司库久期错配过度，抛弃了基本的流动性管理原则。

归真：综合的服务中心。在经历过司库职能的变革之后，很多西方的领先银行返璞归真，将司库定位于业务条线的“服务中心”，取消其利润中心属性，强调其公共服务职能。这个过程中，银行通常采取了明确的变革手段。首先司库不再直接参与资本市场操作，而是把“操作”部分交给金融市场条线，司库转型做流动性和资产负债表的管理；强调其风险管理职能，并赋予其一定的“战略规划”能力，可以前瞻性地提出经营资产负债表的需求，交予业务部门实现。

六、优化资产负债管理的治理架构

资产负债委员会（ALCO）是资产负债管理的核心决策机构，但当前很多银行都面临ALCO机制不完善、会议专业性不高的问题，可以说资产负债管理的改革很大程度上是ALCO机制的改革。优化ALCO治理架构主要是回答以下三个问题：

1. ALCO有哪些关键职责？

2. ALCO主任是谁？常任委员、非常任委员的组成为何？

3. ALCO应选用怎样的决策和授权机制？

作为资产负债管理的核心决策机构，ALCO需要在资产负债表管理、资产负债相关风险管理和资源配置三个方面进行决策（见图16）。资产负债表管理包括制定资产负债表管理政策、资产负债表的结构和规模、管理银行账户投资政策以及新产品的审定和定价等一系列议题；资产负债相关的风险管

图 16

ALCO主要工作职责

决策主题	具体决策/审批内容	决策主题	具体决策/审批内容
资产负债管理	1 资产负债管理政策（包括年度议题规划）	20 风险偏好（包括风险陈述、指标选择及限额设定）	风险管理（流动性、银行账户利率、银行账户汇率）
	2 年度资产负债规模及结构计划（包括资金来源选择与占比等）	21 风险限额调整方案	
	3 季度资产负债目标规模及结构调整方案	22 风险管理办法（包括管理分工及职责、授权机制等）	
	4 年度投资指引（债券、非标投资）	23 压力测试（情景设置、主要参数及假设、结果等）	
	5 年度投资指引调整方案	24 客户行为模型（情景设置、主要参数及假设、结果等）	
	6 单项重大投资方案（包括金额、评级、发行人等）	25 流动性风险管理操作规程	
	7 融资计划建议	26 流动性损益的分配方案	
	8 融资计划调整方案	27 资金调度及头寸管理办法	
	9 单次发债方案（包括承销商、发行利率、期限等）	28 流动性应急方案	
	10 具体配股方案	29 流动性缓冲管理办法（缓冲工具选择、收益率、评级等）	
	11 分红原则建议	30 表外、表外业务管理办法（包括入池准则、额度分配、监控指标等）	
	12 年度分红方案建议（包括分红比例等）	31 利率风险对冲机制及流程（包括对冲工具选择等）	
资源配置（资本、财务预算）	13 全行资本战略及规划	32 FTP定价及调整方法（包括基准选择、调整频率、流动性调节等）	其他
	14 条线/经营机构资本配置方案（包括资本预算）	33 FTP定价调整方案	
	15 资本配置优化调整方案	34 单项特殊定价交易方案	
	16 资本计量方法及考核支持	35 存款挂牌利率定价方法和治理体系	
	17 资本管理方案（包括关键监测指标及限额等）	36 存款挂牌利率定价方案	
	18 年度财务预算（包括预算假设、信贷额度分配等）	37 资产负债管理委员会工作制度及成员任免办法建议	
	19 动态预算调整方案	38 专业技术工作小组成员任免建议	
		39 资产负债相关的专业系统、服务的采购建议	
		40 ALCO授权办法回顾及调整	

理主要涉及流动性风险和汇率风险的管理,包括设定风险偏好、审批核心的计量方法和模型,以及相关风险指标的监控。资本和资源分配工作则包括管理全行的资本和负债结构,安排相应的融资和分红计划,年度的资本和财务预算审批,以及内部定价FTP的审批等。

ALCO作为全行最重要的决策委员会之一,建议由行长担任主任。很多银行有一种误解,认为ALCO是一个纯粹专业性的委员会,而且是一个由资产负债部牵头的部门级会议,这种误解导致ALCO会议的决策能力弱,无法做出真正影响全行的战略性资产负债相关决策。金融危机后的最佳实践表明,越来越多的银行行长直接出任ALCO主席,并且由包括资负、财务、战略和业务条线的主要领导参加,确保其决策的权威性和有效性(见图17)。

ALCO的决策机制通常采用委员会投票制,且委员会事先规定讨论议题。ALCO会议要有决策权,必须有超过一半的常任委员出席,其中必须包括主任或副主任其中一人和ALCO

图 17

ALCO架构和
委员组成设计
建议



秘书长。当主任无法出席ALCO会议时，可以授权给副主任主持会议。如果委员无法出席会议，可以委托另一常任委员进行代表决，或者在会议召开前，书面表达意见至ALCO秘书处。在特定的危机场景下，可能出现无法召集到最少决策人数的情景，ALCO也可以进行紧急决策，但是其决策结果必需在一定时间内（例如两个星期）得到ALCO主任的追加确认。委员会的议题通常提前确定，领先银行在年初制定一年的ALCO会议讨论内容，而且各项议题的上

会时间应与日常工作的开展进度相配合，比如资本配置和预算的讨论应在11-12月，战术性投资方案和分红等政策制定则在年初进行（见图18）。

资产负债部是资产负债管理的常设专业部门，其职能设计必须满足完整性、明确性和可执行性三大要素。完整性即需要包含资产负债管理的全部核心职能，主要包括利率、流动性及外汇风险管理、FTP管理和投资组合管理等，再依照组织情况加入其他相关职能（如主动资本管理与配置、流动性与

图 18

ALCO
议题年
度规
划—上
会时间
表应与
日常的
业务开
展进度
互相配
合

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
专项 议题	半年度 战术性 投资方案	年度分 红比例 建议	季度资 负工作 安排 ¹ 流动性 损益的 分配方案 FTP分 析报告 及调整 方案	资金调 度及头 寸管理 办法 流动性 应急方 案	流动性 风险管 理办法 流动性 缓冲管 理办法	季度资 负工作 安排 ¹ 半年度战 术性投 资方案 全行预 算调整 方案 ³ FTP分 析报告 及调整 方案 ALCO授 权办法 回顾及 调整	表外、 表外 业务管 理办法	利率风 险对冲 机制及 流程	季度资 负工作 安排 ¹ FTP方 法论回 顾及调 整 FTP分 析报告 及调整 方案 存款挂 牌利率 定价策 略和治 理体系	利率及 汇率风 险管理 办法 风险偏 好回顾 及修订	全行下 年资 负预 算及 全行 资本 配置 方案、 财务 预算 （初 稿） FTP分 析报告 及调整 方案 存款挂 牌利率 定价策 略和治 理体系	年度资 负工作 安排 ¹ 年度投 资指 引及 战 略性 投资 方案 中 长 期 资 本 规 划 年度 资本 工作 安排 ² 年度 资 负 预 算及 全 行 资 本 配 置 方 案 全 行 年 度 财 务 预 算 FTP分 析 报 告 及 调 整 方 案

1 包含资产负债管理政策、资产负债规模及结构计划、季度规模及结构调整方案、季度资本使用情况报告

2 包含资本战略提案、经营机构资本配置方案

3 视具体调整需求而决定是否上会

投资组合操作等)。明确性则体现在部门设计上,必须要求银行清晰化资产负债部和相关部门(尤其是风险管理、金融市场部)的职能边界,比如资产负债部与金融市场部在流动性管理上的职能边界。可执行性则要求在设计阶段,充分考虑到银行人员现状和跨部门沟通及管理能力,确保资产负债部具备相应的抓手来推进资产负债工作,并管理相应部门(见图19)。

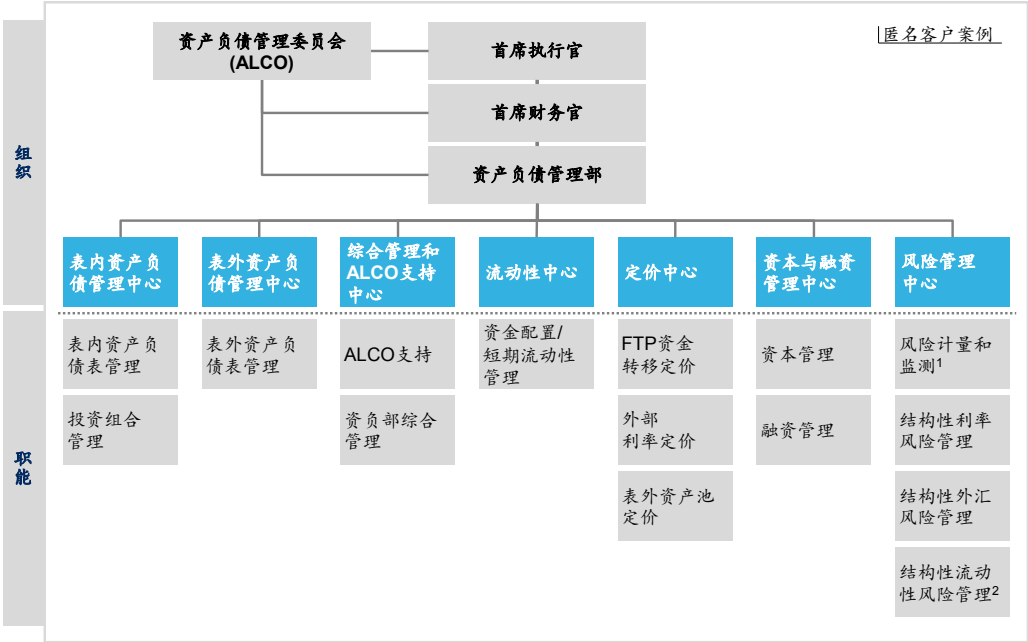
七、资产负债管理报告(管理驾驶舱)

资产负债管理报告是重要的管理工具,其专业性水平直接影响着ALCO会议决策效果。结合麦肯锡实践,用于ALCO决策的资产负债报告体系至少应该包含以下四个部分。

- 1. 经济形势展望:主要包括对货币政策、财政政策、经济及监管环境的分析与研判。

图 19

资产负债部门的组织架构设计



1 包括流动性风险、利率风险和外汇风险
2 包括表外和表内流动性管理

2. 常规议题：对ALCO重要指标进行月度红绿灯状态更新，对落后指标和重点指标进行深度分析。
3. 专项议题：非定期议题，需要委员投票表决。
4. 投票表决：秘书处用于记录ALCO决策议题的投票结果和决议结果。

报告通常以宏观经济形势和未来展望开篇。经济展望通常报告货币政策、财政政策、宏观经济和监管环境

变化等主要方面，聚焦近期内发生的主要变化。经济形势展望的另一个重点是合理的推断，并对ALCO进行相关决策建议。这需要资产负债部门具有政策分析、政策展望和银行决策建议的能力（见图20）。

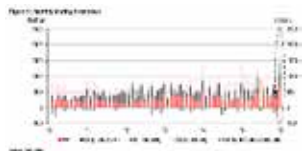
第二部分是对经营性的资产负债指标进行回顾和展望，也就是常规议题。常规议题报告通常分为资产负债表管理、资本管理、盈利管理、利率和汇率风险、流动性风险和预警指标等六大部分（见图21）。报告需要注明核心指标的现状、变化的幅度以及和监控目标之间的差距。很多银行采

图 20

经济形势展望应由事实、推断和业务关联性三个部分组成

事实：中国货币供应

- 人民币新增贷款2.51万亿，超过市场预期(彭博：1.9万亿，汇丰：2万亿)
- 住房贷款新增0.6万亿，高于2015年12月0.32万亿
- 企业贷款新增1.94万亿，高于2015年12月0.51万亿；其中中长期企业贷款新增1.06万亿，高于2015年12月0.35万亿



推断：预计货币政策调整

考虑到一月份新增贷款规模较大属季节性特征，且以地方债置换为主；以及PMI指数延续下行的趋势至49.6

我们预计货币刺激政策会持续：2016年降息50bps、存款准备金率下调200bps

附上主流市场观点

机构	措施	预测值
国泰君安	下调存贷款基准利率	20-25bps
穆迪	存款准备金率下调	2次共100bps
	公开市场操作	净投放3000亿
彭博	下调活期利率	5bps
	存款准备金率下调	1次50bps

关联性：进行利率风险测试

- 资负部基于事实和推断，已展开以下工作
 - 协同计财简单测算下调存款准备金对我行盈利的影响
 - 测算降息50bps的利率风险，对公事业部配合更新数据和业务假设
- 对非普遍共识或难以达成一致的观点可在ALCO会议提出并形成统一观点，资负部再在会后将测算结果通过邮件形式传达

图 21

ALCO重要指标报告模板

				● 正常	● 突破监测值	● 突破监控值		
分类	结果指标	实际值 20XX年X月	变动	实际值 20XX年X月	监测 目标 ¹	监控 目标 ²	状态	
资产负债表管理	存款偏离度	2.2%	+0.3%	1.9%		<3%	●	
	新增存款（亿）	32	-6	38	35			●
	总资产（万亿）	4.55	+0.03	4.52	4.50			●
	新增贷款/额度（亿）	32	+4	28	25	40		●
	投资余额（万亿）	1.13	+0.01	1.12	1.18			●
资本管理	核心一级资本充足率	9.1%	+0.1%	9.0%		>7.5%		●
	一级资本充足率	9.02%	-	9.02%		>8.5%		●
	资本充足率	10.8%	-0.5%	11.3%		>10.5%		●
	杠杆率	4.9%	-0.6%	5.5%		>4%		●
盈利管理	净息差	2.65%	+0.1%	2.55%	2.55%			●
	净利差	2.31%	+0.1%	2.21%	2.25%			●
	非利息净收入占比	38%	-1%	39%	40%			●
	RAROC	14.4%	-0.3%	14.7%	>11.5%			●
	ROE（净资产收益率）	15.5%	-1.4%	16.9%	12%			●
利率及汇率风险	净利息收入敏感度	3.5%	+0.4%	3.1%	<10%	<15%		●
	经济价值敏感度	4.2%	+2%	2.2%	<8%	<10%		●
	EaR 盈利风险（亿）	160	+15	90	150			●
	VaR 价值风险（亿）	1,200	+300	900	1,800			●
	投资账户久期（年）	2.6	-0.2	2.8	<3年			●
	净利润对汇率敏感度	1.8%	+1%	0.8%	<3%			●
	净资本对汇率敏感度	1.1%	-0.1%	1.2%	<3%			●
	LCR流动性覆盖率	108%	+2%	106%	>105%	>100%		●
流动性风险	最短生存期（天）	35	-10	45	30			●
	人民币月均和余额存贷比	73%	-	73%	<75%			●
	人民币流动性比率	28%	-	28%		>25%		●
	NSFR净稳定资金比例	115%	+8%	107%		>100%		●
	流动性缺口率	1%	-1%	2%		>-10%		●
	流动性缺口成本（千万）	28	+2	26	<30			●
	同业负债占比	29%	6%	23%		<30%		●
预警指标	本月未触发任何预警指标现状							

1 无监管硬性要求或风险偏好，仅为银行内部监测
2 监管设定的明确限额、或董事会风管委制定的风险偏好限额

用一套简明易懂的“红黄绿灯”的体制，方便管理者更快聚焦需要关注的核心问题，并采取果断行动。常规议题不是平铺直叙的一堆数字，资负部主管需要对相关内容进行有重点的预先整理，引导讨论。例如2016年上半年，人民币持续贬值，导致部分汇率敏感资金外流，银行则需要深入分析此情景对于自身的影响，以及对未来做出合理的展望。

专项议题通常指行内的重要的政策调整。例如年度或季度的全行整体资产负债规模和结构调整建议方案，或者流动性损益以及其在FTP定价中应用的方案等。此类非常规方案需要事前围绕背景、议题、结论和主要建议等四大方面充分准备，以便ALCO会议能够进行充分的讨论和有效的决策。很多专项议题通常没有固定的模板，资负部和专题项目小组可以根

据“议题”需要自行进行材料组织。对于周期性出现的专项议题，例如年度融资计划、年度分红方案等，银行可以进行相应的“标准化”模板设计，这样有利于材料准备的充分和详实，同时便于决策。

ALCO是银行重要的决策机构，需要有明确的表决流程和行动方案安排。ALCO具体的表决方式因行而异，但是通常都会遵循一套统一的记录模板。麦肯锡建议对重大事件采用一事一决，不要将关联事件打包在一起，形成组合决议，这样不利于决策者进行清晰的判断。

八、领导人专业能力提升计划

资产负债的决策关乎全行，领导的专业能力事关重大。然而，许多业务条线出身的高层领导对于资产负债表的运作、以及监管对资本与流动性或其他风险指标的限制并没有深刻且全面的认识，他们的能力成为银行提升资产负债管理的“瓶颈”。因此，通过持续培训提升资产负债管理专业能力刻不容缓。

在海外市场，我们观察到**先进银行为了应对市场变化而采取转型战略，对银行高管进行三到六个月的“密集式”资产负债管理培训课程**，高管必须在课程结束后通过考评测验才能继

续担任ALCO成员。除了不同议题的讲师授课和专业评鉴外，也采用模拟操作银行经营的方式教授资产负债管理理念与方法。麦肯锡开发了一套银行资产负债管理模拟软件“模拟行长挑战赛”，把参与者分成小组，通过对银行资产负债表的摆布，模拟资产负债管理委员会的日常决策（见图22）。每一轮模拟比赛中的经济环境和监管法规均不同，参与者可根据情景分析和压力测试，制定银行资产负债战略，以满足监管要求并最大化股价和股本回报率。培训过程中，参与者将分享各自的资产负债决策，专家导师亦会对关键决策做出点评和指导，在实际操作中加强高管团队对资产负债管理的理解。

除了ALCO成员外，资产负债团队的专业能力建设也不容忽视。优秀的资产负债团队能够为领导层提供完善、缜密的分析，确保ALCO成员有充分论据支持其决策。银行必须同时进行内部培养和外部招聘（尤其在利率已完全开放的市场寻找）建立专业化的资产负债团队。领先银行的资产负债团队一般有五年或以上的银行工作经验，而且对资产负债表运作、风险管理、计量方法、资本市场情况等均有深入的理解。由于国内资产负债管理人才严重稀缺，银行必须提供清晰的晋升路径、具吸引力的薪酬和培训制度等挽留人才。

图 22

资产负债
领导培训
软件界面
(节选截
图)





第三章 三步走启动资产负债 表的重塑旅程

银行若要彻底提升资产负债管理水平，董事会和高管层必须带头参与和指导，身体力行发动一场经营理念的变革。只有当银行真正愿意投放资源，且经过相当一段时间的内部配合及锻炼，才能使资产负债管理的水平产生蜕变。麦肯锡基于自身在全球范围内实施项目的经验与对国内商业银行的现状了解，建议银行规划一个为期12个月的转型，具体通过三个主要阶段完成（见图23）。

建议银行规划一个为期12个月的转型，具体通过三个主要阶段完成。

资产负债管理提升路径图

- 治理架构及决策机制设计阶段（三个月）：重新制定ALCO架构和会议机制，包括组成成员及其资质的要求、会议运营安排和决策机制等，并明确资负部的职能范围和管理边界，同时设计资产负债管理相配套的报告体系；

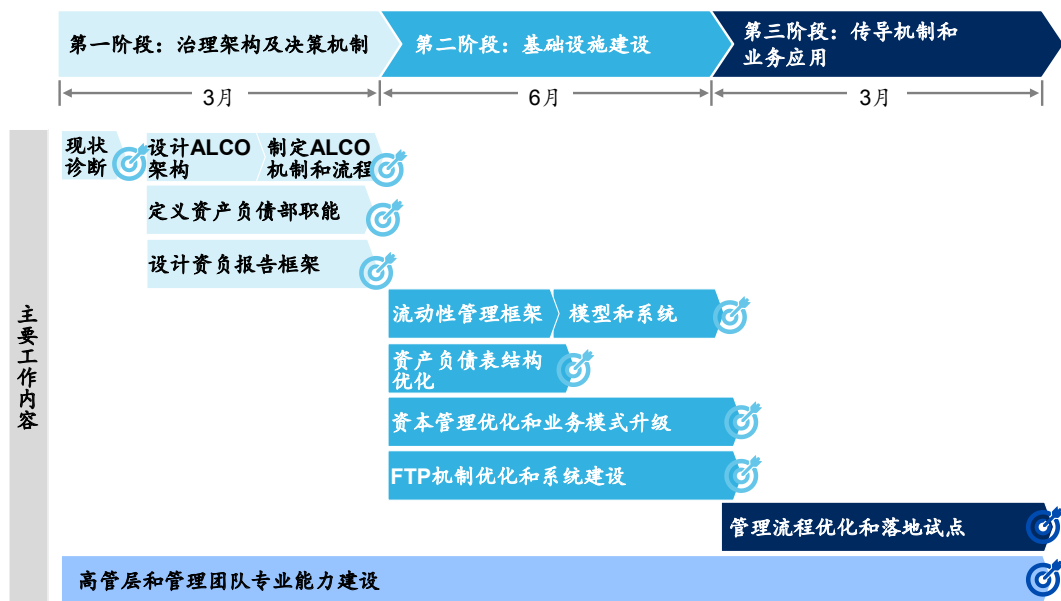
- 基础设施建设阶段（六个月）：打造资产负债管理的核心模块，包括流动性管理框架、资产负债表优化框架、资本管理和业务模式优化以及FTP技术和管理体系的开发和优化。对于后者，相配套的IT系统开发需要一定的时间预算；
- 传导机制设计和业务应用阶段（三个月）：落实实践资产负债管理战略，系统性地优化所有相关的管理流程（如预算、资本规划等等）。在一定程度上进行局部试点，并为全行实施做好准备；
- 专业能力建设（持续进行）：引入针对性的领导能力提升项目，手把手辅导董事会和高管解读每个战略决策和背后的影响或意义，讨论如何做出高质量决策。

第一阶段：治理架构及决策机制

资产负债管理的精髓就是优化战略选项，在收益与风险之间取得平衡。从治理架构（尤其在总行层面）着手提升资产负债管理水平至关重要。我们建议首要工作为重新制定ALCO架构和会议机制，明确ALCO的组成成员和资质要求，并对会议频率、讨论议题、材料内容和质量、议程时间安排及决策机制等作出明文规定，由行长监督实际执行。为更有效趋同国际

图 23

资产负债
管理水平提升
路径图：
耗时12个月，分
三个阶段有序推进



领先银行的ALCO机制，提升战略议题的讨论和决策成效，银行应考虑聘请外部专家列席ALCO，从旁观察并协助提升ALCO会议的运作效率，手把手指导ALCO成员解读战略议题及做出决策。

另外，银行必须明确定义资产负债部的职能和业务边界。当中争议较多的职能（包括短期流动性操作、资本管理、汇率风险管理等）更要经多个部门协商，领导层最终决定责任归属。

整体资产负债管理的报告体系（管理驾驶舱）也建议在第一阶段完成。报告体系具有“愿景设定”的功能，完成之后可以对于后期的具体设计和实施提供指引。

第二阶段：基础设施建设

基础设施是支撑资产负债管理水平提升的骨架，包括流动性、资产负债表优化、资本管理和业务模式以及FTP体系优化。

流动性管理首先需要明确管理框架，包括明确流动性风险偏好、选择流动性管理指标、设定流动性限额等，目标是实现流动性管理的业务全覆盖。其次，流动性管理基础设施建设

我们建议银行尽快对董事会、高管层和ALCO成员进行专项的资产负债专业培训。

的重点是建立科学、量化的系统和模型。这首先需要银行开始数据准备，应尽早收集和梳理自身的历史交易数据（最少含过去18-24个月），作为开发客户行为模型的依据。模型工具方面，建议以六大类流动性行为模型作为首批开发的重点（包括无到期日负债行为、超短期资产行为、提前偿还行为、循环信用资产行为、结构/事件触发负债行为、定期存款滚存转存行为），更科学化地捕捉不同客户、业务所产生的流动性成本或贡献。最后需要将流动性模型进行系统开发，对流动性数据分析结果进行综合集成展示，提升管理精度，并增强对决策的支持程度。

资产负债表结构优化首先是要创建全行统一的资产负债表视图，包括表内和表外资产，对于部分表外资产和负债，银行需要建立高级分析模型进行其敞口的评估（例如衍生品的潜在敞口）；下一步银行需要对现有的资产负债表进行优化，麦肯锡开发了一套系统性的资产负债表优化工具，为银行的资产和负债结构匹配提供指导和建议。

资本管理的首要内容是引入一套衡量不同业务资本使用效率的体系，有的银行以绝对的EVA作为衡量指标，有的银行则选取相对标准RAROC。无论如何，银行需要做出自己的选择，这样不同业务之间才具备了比较和衡量的标尺。其次银行需要建立行业分析、客户分析和资本配置的能力，需要建立相应的团队和技术工具，专业人才的培养需要时间，短期而言也可以和第三方机构开展研究合作作为过渡。但无论如何，资本使用效率的提升都需要落实在新的、资本有效利用的业务模式上。银行一方面要明确新的业务模式，同时通过与新业务模式相匹配的管理考核和奖励机制，确保第一线有能力和有动力全力推行。

FTP机制方面，银行应重新构建FTP的计算方法，纳入利率风险和流动性溢价等因素，并加设“FTP调整

项”更好支持战略落地。风险压力测试方面，银行应在监管定义的情景之外重新建立一套自己的压力情景，加入近期的突变事件和由内外部专家判断的潜在冲击等因素，更有系统地测试银行的风险承受能力。和流动性管理工具类似，FTP同样需要系统落地。FTP系统因为其系统连接较多（和外部价格数据的对接、和内部管理会计体系的对接），需要预留更多的系统开发和测试时间。

第三阶段：传导机制和业务应用

有了新的资产负债管理体系，银行下一步需要落实的是如何将这个体系落实在日常的管理机制中。同时银行需要梳理和优化其他和资负管理有边界关系的流程，使整个机器运转顺畅（见图24）。

各相关部门也需要扭转过往的思维、习惯和工作模式。通过标准化流程固化新的工作模式，使得变革的影响

图 24

资产负债 管理相 关的关 键流程

建议优先检视

流程		流程	
流动性 风险管理	L1 流动性风险偏好及限额制定	预算及 资本规 划	C1 资本战略与资本规划
	L2 头寸及日间流动性管理		C2 资本配置
	L3 流动性风险指标监控与汇报		C3 资本使用情况监控及考核
	L4 流动性情况分析及管理建议		C4 资本情况相关的监管汇报
	L5 流动性风险压力测试	资产负 债管理	A1 资产负债预算编制
	L6 流动性应急方案		A2 资产负债规模监督与汇报
	L7 流动资金缓冲管理		A3 资产负债规模分析及管理建议
	L8 客户行为模型设计与管理		A4 资产负债管理相关的监管汇报
	L9 流动性风险相关的监管汇报	ALCO 支持	O1 ALCO会议准备
利率风 险管理	I1 利率风险偏好及限额制定		O2 ALCO后续相关管理执行
	I2 利率风险指标监控与汇报	汇率风 险管理	X1 汇率风险（资本金）偏好制定
	I3 利率情况分析及管理建议		X2 汇率风险指标监控与汇报
	I4 利率风险压力测试		X3 汇率情况分析及管理建议
	I5 利率风险相关的监管汇报		X4 汇率风险压力测试
FTP 政策	P1 FTP方案（方法论、曲线选择）制定及调整		X5 汇率风险限额管理
	P2 FTP发布		X6 汇率风险管理政策制定
	P3 FTP点差调整		X7 汇率风险相关的监管汇报
		投资组 合管理	V1 投资指引制定与监测管控
			V2 债券投资
		融资管 理	F1 融资需求分析与决策
			F2 债券发行

更持久。基于全球类似项目的经验，麦肯锡认为预算编制、资本分配、风险偏好制定、压力测试方案设计等流程最应该优先梳理。

未来十年，越来越多的银行一把手会把重塑和经营资产负债表提上“重点工作日程”。

持续的专业能力建设

由于历史原因，国内银行高管行政管理背景偏多，通常缺乏资产负债管理的专业能力。同时我们又认为“经营资产负债表”是新一代银行家的必修课，是未来银行竞争的利器。我们建议银行尽快对董事会、高管层和ALCO成员进行专项的资产负债专业培训。过程中普及资产负债管理的基础专业知识，分享国际领先银行的高管层如何衡量风险与收益的经验等，指导核心领导如何做出高质量决策。

资负团队的专业能力也必须同步建立。行领导对资产负债管理的认知和理解大幅提升后，会自上而下倒逼资产负债部、财务部和风险管理部等部门提升专业能力，提高分析报告的质量、高度和深度，支持行领导有力、有效进行决策。银行可通过外部招聘和内部培训建立专业化的资负团队，并持续检视资负的人才体系、晋升序列和薪酬回报等，吸引和挽留更多资负人才。



结合世界银行业的发展实践，尤其是以利率市场化为核心的银行业改革实例，我们认为未来银行业的竞争是精细化管理的竞争，是资本节约型业务模式的竞争，是资产负债表管理的竞争。在新形势下，资产负债管理不再是一个单纯的财务职能或风险管理职能，而是影响银行业转型的龙头。

我们相信，未来十年，越来越多的银行一把手会把重塑和经营资产负债表提上“重点工作日程”。这对传统的银行家提出了崭新的要求，同时也为新一代银行家提供了施展才华的舞台。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司, 为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务, 我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构, 涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问, 均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时, 我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系, 汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com



容觉生

全球董事合伙人
香港办公室
Winston_Yung@mckinsey.com



陈鸿铭

资深项目经理
香港办公室
Hongming_Chen@mckinsey.com



郭凯元

麦肯锡卓越实施中心项目经理
上海办公室
Eric_Kuo@mckinsey.com



钟镇培

卓越实施中心咨询顾问
香港办公室
Stephen_Chung@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2017年4月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com