

2018年夏季刊

# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

## 如何让风险管理成为 银行的竞争力

驾驭风险 持续增长

精简版



McKinsey&Company



2018年夏季刊

# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

## 刊首语

在宏观经济下行与监管重拳治理的双重冲击下,中国银行业陷入了不良攀升、利润下滑和增长乏力的困境。“逾期超过90天贷款全部计入不良”、限制非标业务等新规密集出台,使银行的传统增长模式备受挑战,巨大的逾期贷款包袱造成信贷资源难以释放。

中国银行业已步入关键变革期,风险管理能力的强弱,将成为未来区分银行经营优劣的核心竞争力之一,并将直接决定银行估值的高低。因此,我们认为,银行应从两个方面入手应对挑战。其一,主动适应宏观经济长期保持中低速增长和强监管成为主基调的大环境,打造专业化、精细化的全面风险管理体系,构建端到端风险管控能力和稳健的风险治理文化,综合运用数字化、智能化系统和工具,从而有效控制风险,化解不良。

其二,应积极发展新业务增长点,包括小微、零售消费金融和信用卡等高收益信贷业务,交易银行、投行、资产管理和金融市场代客等低资本消耗业务,通过建立专业化的客户识别与评级能力,对抗互联网科技企业的跨界竞争,并借助数字化、智能化转型持续迭代升级。作为风险转型的重要一环,银行还需要制定与战略目标相一致的风险偏好,强化组合管理,提升资本价值创造能力,实现高质量增长。

本夏季刊以“如何让风险管理成为银行的竞争力”为主题,就“风险管理转型的顶层设计”、“降存量”、“控新增”、“组合与资本优化”、“智能风控”、“构建全面风险文化”、“流动性与利率风险”、“合规与操作风险”、“防范市场风险”和“管控集团风险”等十大热点议题展开了深入分析和有益探讨。这些文章既指出了短期应如何有效遏制不良新增,也介绍了长期应如何健全风险管理体系和建设组织风险文化,让上至董事会下至一线客户经理一一参与进来。另外,我们还展望了人工智能、高级分析等新兴技术在智能风控应用领域的无限前景。

在2007-2008全球金融危机后,国际领先银行的风险管理转型历程值得国内银行借鉴。此外金控集团的风险管控也已成为行业重大课题之一。有鉴于此,我们分享了花旗、汇丰、高盛等领先银行历经危机考验,却依然保持业界翘楚地位的案例和专家访谈。这些富有洞见的文章凝聚了麦肯锡专家与金融、风险管理和互联网科技创新实践者的集体智慧,是我们与全球各地风险管理领导者并肩耕耘的成果。

值国内银行业向高质量发展转变之际,我们由衷希望本季刊能够激发各方,就如何构建风险管理竞争力开展理论探讨和实践探索,能够帮助中国银行业CEO们更高效、更全面、更从容地完成风险管理转型,从而推动业务模式的变革与创新,成功驾驭风险,为股东创造可持续价值。

祝开卷愉快!



倪以理

全球资深董事合伙人  
麦肯锡大中华区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人  
麦肯锡大中华区金融机构业务负责人

## 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 容觉生 谭 宏 赵嘉杰  
陆 澄 吴伊虹 林 琳

特别顾问： Alok Kshirsagar Gabriel Vigo  
Jacob Dahl Joydeep Sengupta  
Nick Leung Vito Giudici

我们谨在此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：郭凯元、徐天石、陈鸿铭、郭明杰、顾磊、崔起、钟镇培和林赫等近百位中英文文章作者。具体作者名详见每篇文章。

### 关于麦肯锡中国银行咨询业务

麦肯锡中国区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，进而建立可持续的核心竞争力。

除了专注于协助客户设计整体转型、创新和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以及帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

### 麦肯锡风险管理咨询业务的愿景与使命

麦肯锡全球风险管理咨询业务凭借广泛的行业经验、深厚的技术专长和极富创新的分析手段，致力于帮助客户提升风险管理能力，增强组织韧性，创造可持续价值。

# 完整版目录

## 第一部分

## 风险管理转型的顶层设计

### 趋势分享

- 0014 **面向 2025 年：全球银行首席风险官面对的六大趋势**  
重写未来十年银行业风险管理格局，唯有顺应趋势，主动转型，才能赢在未来。
- 0047 **八大挑战重塑中国银行业风险管理新环境**  
在去杠杆、严监管背景下，八大挑战凸显了国内银行提升风险管理能力的紧迫性，变革和转型势在必行。

### 风险转型

- 0073 **董事会：引领风险转型的掌舵者**  
董事会需要在银行全面风险管理中发挥更积极的作用，努力使风险管理能力达到最佳实践水平，且与业务战略和风险偏好相适应。
- 0098 **全面风险管理转型蓝图：框架与洞见**  
“一张蓝图干到底”有助于推进银行在风险洞见偏好与战略、决策与流程、组织与治理以及文化与绩效等五大方面的全面风险转型。
- 0122 **建设风险核心竞争力的四大原则**  
银行卓越的风险管理源自正确实施四大原则，并强化流动性、组合、资本管理和董事会治理等核心风险职能。
- 0137 **砥砺前行：中国银行业风险管理转型缩影**  
风险管理能力将决定未来国内银行的业绩与估值，唯有认清目前的短板和差距，积极转型，才能在竞争中脱颖而出。

### 转型故事

- 0172 **访谈：欧洲领先银行首席风险官谈全面风险管理转型**  
介绍了该银行实施与战略相匹配的全面风险管理转型的历程，以及在实施和组织保障等方面的成功经验。





### 0183 访谈：花旗（台湾）银行前董事长管国霖谈危机下的风险管理转型

管国霖讲述了该银行历经三大金融危机，构建全面风险管理体系，落实风险文化，把握时机创造逆势成长奇迹的故事。

### 0198 亚洲领先银行历经三大业务及风险转型，浴火重生

亚洲某银行实施与战略相辅相成的风险转型，用了15年时间从一家小银行成长为区域领先银行。

## 第二部分



## 降存量 释放活力

### 坏账银行

#### 0220 坏账银行：摆脱金融危机的正确出口

有效的坏账银行能够清理资产负债表、保护利润并分离亏损，国内银行可围绕五大核心要素构建自己的坏账银行。

#### 0240 摆脱不良：坏账处置的卓越运营

高企的不良已成为国内银行的心头大患，参考金融危机后坏账处置的国际经验，我们提炼了十大卓越运营要素，给国内银行降存量参考。

#### 0272 降存量与坏账银行的中国实践

国内银行可借鉴国际银行业构建端到端信用风险管理体系的三大核心策略，实施四大方案快速化解不良存量，尤其是在国内成功运营坏账银行。

### 公司银行业务不良存量处置策略

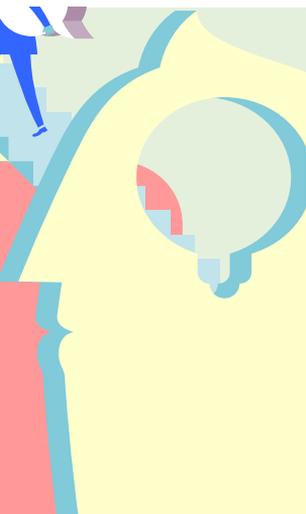
#### 0300 三大举措化解对公不良存量

国内银行在处置对公不良资产时面临着五大痛点和难点，须采取三大针对性举措切实化解存量不良的压力。

### 零售及小微不良存量处置策略

#### 0319 访谈：中国银行业零售小微不良降存量的挑战和启示

某大型资产管理公司负责人分析了国内银行处置零售小微不良的现状与挑战，并指出专业化、精细化处置的未来发展方向。



## 第三部分

## 控新增 高质发展

### 公司银行业务控新增策略

- 0330 **提前识别 主动退出：对公预警在商业银行的应用与成功要素**

“模型驱动、分类管理、早期预警、主动退出和有效传导”可帮助银行建立有效的预警和监控体系，大幅降低风险成本。

- 0350 **五大举措完善授信流程**

由规模向高质量增长转变的诉求对银行授信提出了更高的要求，五项举措有助于端到端地优化授信流程。

- 0367 **供应链金融风险控制特色及风险管理发展**

供应链金融以其自偿性特点，需要银行采用定制化的风控模式，并建立紧扣贸易融资链条的风险识别和预警机制。

### 投行业务控新增策略

- 0387 **商业银行的投资业务风险管理**

国内银行纷纷抢滩投行业务，而传统的商业银行风险管理机制却无法与此相匹配，银行亟须构建投资业务风险管理的五大核心抓手。

### 零售、小微及消费金融控新增策略

- 0407 **建立端到端的小微金融商业模式**

小微金融业务的机遇与风险并存，国内银行须尽快建立一套数据驱动、风险前置的端到端小微金融商业模式，破解小微风险管理难题。

- 0432 **点石成金：普惠金融的风控模型创新**

通过大数据和金融模型，可以精准判断低收入家庭和发展期企业的信贷风险，以便提供合适的信贷产品并减少损失。

- 0448 **全球领先银行的小微零售贷后管理之道**

以主动预警、集中催收为核心，数据驱动、分层管理、专业分工、有效激励为手段，打造小微零售贷后管理体系。



## 第四部分



## 第五部分



## 组合与资本优化 创造股东价值

### 组合管理

#### 0460 优化组合管理 最大化风险报酬

组合管理能帮助银行降低风险，最大化风险报酬。欧美领先银行组合管理实践经验可提炼为四大启示，以供国内银行参考。

#### 0472 信贷组合管理的角色演变

国内银行需要重新定义信贷组合管理的职能，并促进与其他业务更深的融合与协同，让银行在高盈利压力环境下游刃有余。

#### 0488 估算信贷经济资本的最佳实践

金融危机凸显了商业银行传统资本估算模型的局限性，银行亟须找到一套更全面的估算和压力测试体系。

#### 0501 五大实践优化中国银行业组合管理

国内银行组合管理面临内外部六大挑战，五大实践抓手可助力国内银行进行专业化、精细化的组合管理。

### 资本优化

#### 0519 资本管理：银行业的当务之急

麦肯锡针对欧洲 25 家银行开展资本管理专项调研，揭示了全球银行业资本管理的新动态，并探讨了改善资本管理的重要机遇。

#### 0546 优化经济资本，提升银行绩效管理

银行应将经济资本优化与业绩管理相结合，采用风险调整的资本收益作为绩效衡量的关键指标，并有针对性地采取措施。

## 智能风控 事半功倍

### 数字化

#### 0570 走入数字化时代的银行风险管理

风险数字化对于银行各利益相关方有着巨大价值，国内银行应围绕七大基石，高效实施风险数字化的路线图。



### 0625 面向 2020 年：首席风险官如何推动数字化风险的转型升级

商业银行风险管理数字化可以在三大领域取得速赢：信贷风险、压力测试以及操作与合规风险。

### 0638 信用风险数字化转型

崛起的金融科技公司使得传统银行的生存空间进一步被挤压。为迎接挑战，传统银行必须加快数字化转型步伐，挖掘数字化潜力。

### 0651 国外领先银行案例：打造对公数字化流程

国外领先银行对公业务经过数字化转型，实现了显著的成本缩减和效率提升。国内银行应当遵循九大转型原则，打造对公数字化流程。



### 0664 科技风险管控六大原则

银行可参照六大原则建立科技风险管理体系，并通过明确使命、职责、人才支撑和有效沟通来建立 IT 独立监管。

## 智能化

### 0681 高级分析方法打造智能风控

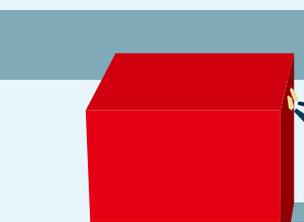
大数据和人工智能等高级分析方法将颠覆传统银行的风控体系，收到事半功倍之效。国内银行须抓紧明确智能风控战略，并且加强能力建设。

### 0701 智能风控的黄金时代

智能风控正从收入、成本、资本效率等多方面助力银行提升收益，银行须掌握六大基本原理，充分挖掘风险高级分析的潜能。

### 0716 访谈：平安普惠首席风险官林允楨谈智能风控应用

林允楨认为，大数据、人脸识别、语音识别等技术运用到风控环节后，能显著提升效率和准确性，降低成本。银行应学习其理念，加快智能化转型。



## 第六部分



## 第七部分



## 知行合一 构建全面风险文化

### 风险文化

#### 0728 风险文化转型要素

银行需要清晰定义风险文化，充分理解十大支撑维度，并坚持三大成功要素才能成功实施风险文化转型。

#### 0738 银行全面风险文化管理之路

国内银行在风险文化建设上问题繁多，须在“诊断-设计-实施”的框架之内切实解决。

#### 0760 驾驭风险文化

风险文化一旦失灵，对企业将造成灾难性的后果。对于风险文化不但要有框架性的定义，也需要实时的调研反馈和及时的纠偏。

#### 0776 标杆案例：高盛与汇丰的风险文化

高盛和汇丰银行风险文化特色鲜明：从高盛先进的风险量化法，到汇丰的全球标准宪法，都为国内银行提供了借鉴。

#### 0786 亚洲某领先银行实施全面风险文化的成功经验和启示

亚洲某领先银行前 CEO 总结了全面风险文化转型的成功经验。

## 流动性与利率风险 防患于未然

### 资产负债管理

#### 0798 中国银行家的新使命：重塑和经营资产负债表

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，包括资产负债管理、流动性管理和资本管理三大核心内容。

### 流动性风险

#### 0830 流动性：金融危机后被低估的银行业资源

中国银行业亟须加强流动性管理，掌握改进流动性的流程和工具，破解转型困难。

#### 0846 旱涝之间：亚洲银行的流动性和融资

亚洲国家在流动性管理上存在着一系列特殊挑战，流动性管理四大原则值得国内银行借鉴。



## 第八部分



### 0879 标杆案例：亚洲领先银行的流动性风险管理体系

介绍亚洲某领先银行如何依托流动性风险管理的四大关键要素，成功地将全行流动性长期保持在稳健水平。

## 利率风险

### 0887 管好利率风险：应对“四重冲击”，防范黑天鹅事件

存款短期化、贷款长期化导致国内银行业长期错配严重，利率上移将对银行产生四重冲击，必须及时行动，尽早应对利率风险。

## 合规与操作风险 成败在于细节

## 合规风险

### 0918 合规与风控 2.0：释放合规与质量控制的潜力

业务复杂性和监管高压带来了新的合规与风控挑战，四步走策略可帮助银行迈向合规与风控 2.0，把握构建竞争优势的新机遇。

### 0933 可持续合规：七步法迈向成效

七大实用步骤可帮助银行实现可持续合规，提升合规职能对需求的响应度，优化银行风险管理体系。

### 0948 中国银行业合规风险管理的四大支柱

步入金融严监管时代，国内银行合规风险管理的紧迫度凸显，四大支柱可有力支撑国内银行向主动合规转变。

### 0967 访谈：欧洲领先银行首席合规官谈如何构建合规文化

介绍了成功构建全球领先合规文化的五大原则、三层控制体系和管理机制。

## 声誉风险

### 0976 银行声誉风险管理

严重的声誉风险可危及银行流动性，而国内银行却对此认识不足。通过实施端到端六大模块，银行可有效建立声誉管理和危机应对体系。



## 第九部分



## 第十部分



### 操作风险

#### 1002 操作风险的未来

银行操作风险的重要性日渐凸显,实施五大模块举措可以帮助银行彻底改造操作风险管理体系。

#### 1016 价值驱动的操作风险管理新模式

高效的操作风险模式面临着巨大挑战,银行需要从风险战略、治理架构、内控、减缓流程和支撑体系五个方面进行改善。

### 反洗钱

#### 1031 反洗钱的新前线

银行传统风控在反洗钱效率方面捉襟见肘,采用新技术和高级分析方法可以彻底扭转当下的不利局面。

### 反欺诈

#### 1044 高级分析方法打击欺诈

数字化时代的金融欺诈已经彻底改头换面,银行需要借助数字化手段提升反欺诈的侦测能力,才能“魔高一尺,道高一丈”。

## 展望全局 防范市场风险

#### 1054 管理市场风险:今天与明天

传统的 VaR 和同类模型已经无法满足银行对于市场风险管理的高要求,银行亟须探索改进的模型和相应的 IT、架构和治理原则。

#### 1082 应对交易对手风险

金融危机后,银行对交易对手风险的警惕性陡然增加,设计一套系统性方法管理交易对手风险,可以帮助银行防患于未然,提高资本效率。

## 运筹帷幄 管控集团风险

#### 1100 金融集团公司管理与风控之道

综合金融集团的风险管控面临四大挑战,需要从管控模式、风险偏好和风险透明度着手,构建科学全面的集团风险管控体系。



## 附录

### 麦肯锡全球银行业风险管理高峰论坛与国际市场研究报告

麦肯锡定期举办风险管理专题会议,并发布一系列研究报告,旨在帮助银行业 CEO、CRO 和高管开展全球交流,持续学习和分享风险管理领先实践。

## 精简版目录

- 0012 **面向 2025 年:全球银行首席风险官面对的六大趋势**  
重写未来十年银行业风险管理格局,唯有顺应趋势,主动转型,才能赢在未来。
- 0045 **砥砺前行:中国银行业风险管理转型缩影**  
风险管理能力将决定未来国内银行的业绩与估值,唯有认清目前的短板和差距,积极转型,才能在竞争中脱颖而出。
- 0080 **降存量与坏账银行的中国实践**  
国内银行可借鉴国际银行业构建端到端信用风险管理体系的三大核心策略,实施四大方案快速化解不良存量,尤其是在国内成功运营坏账银行。
- 0108 **建立端到端的小微金融商业模式**  
小微金融业务的机遇与风险并存,国内银行须尽快建立一套数据驱动、风险前置的端到端小微金融商业模式,破解小微风险管理难题。
- 0133 **面向 2020 年:首席风险官如何推动数字化风险的转型升级**  
商业银行风险管理数字化可以在三大领域取得速赢:信贷风险、压力测试以及操作与合规风险。
- 0146 **银行全面风险管理文化管理之路**  
国内银行在风险文化建设上问题繁多须在“诊断-设计-实施”的框架之内切实解决。



# 面向2025年：全球银行首席风险官面对的六大趋势

银行风险管理可能会在2025年之前出现翻天覆地的变化，这些实质性变革将由多方面的结构性趋势推动。风险管理将会承担更加广泛的职责，深入触及战略层面，并与银行其他部门更紧密协作。银行必须在接下来十年内再造风险体系，从现在开始祭出组合拳，平衡短期与长期愿景，做大做强风险管理职能。

Philipp Härle, Hamid Samandari, Andreas Kremer,  
Andras Havas 和 Daniel Rona

银行风险管理在过去十年发生了巨大变化。全球金融危机背景下，顺势新出台的监管法规以及开出的罚单掀起了一波风险职能的变革浪潮，包括资本、杠杆、流动性和融资要求更为具体严苛，包括《有效风险数据收集和报告准则》（BCBS 239）等在内的风险报告标准也有所提高。合规和行为标准的收紧也提高了非金融风险管理的重要性。业界对银行风险偏好陈述期望的提高也催生了压力测试，随后成为一种主要的监管工具。同时，银行加大了投入，强化风险文化，让董事会更密切地参与风险决策，进一步定义阐明了自身的防范机制。由于上述及其他变化的体量，大部分银行的风险职能仍处于转型之中，应对不断提高的要求。

没人会在 2007 年料想到风险职能在之后十年中经历的巨变。自然而然，业界期望未来十年会更加风平浪静，然而麦肯锡的看法却恰恰相反。

虽然并未手握水晶球，无法预知 2025 年的银行风险职能，或者怎样的金融危机或技术变革会在此期间颠覆风险管理，但麦肯锡认为，六大结构性趋势可能从根本上重塑未来十年银行风险管理的格局。

本文将首先阐述六大结构性趋势，随后勾勒 2025 年风险职能的面貌，同时重点指出，负责风控的高管应当从现在开始做好的准备应对这些趋势。麦肯锡基于客户风险管理服务经验、相关议题研究（如银行业未来监管、数字银行、先进分析等）以及与全球银行资深高管、首席风险官（CRO）和风险管理的大量讨论提出了相关洞见和建议。

## 六大结构性趋势将改写未来十年银行风险管理的格局

诚然，未来十年会发生种种深刻影响风险职能且难以预料的事件，但麦肯锡相信，六大关键趋势的影响力大，确定性高，足以描绘出风险职能的未来图景。



### 趋势一：监管拓宽加深

四大因素正在推动监管范围的持续扩大。首先，全球金融危机爆发以来，公众和政府对于银行失败的容忍度日益降低，利用纳税人金钱干预救助银行的意愿早已不复存在。2008年后，新的监管制度扩大了监管范围，全面收紧了微观和宏观审慎监管。开放性条款还涉及未来计算监管资本的內部模型，以及标准法是否可以作为底线使用。例如，巴塞尔协议 IV 拟降低银行内部模型的复杂度，缩小内部模型与标准法之间的差异。这些可能的变革会深刻影响按揭贷款或优质企业贷款等低风险组合。

其次，政府加大了对违法和不道德行为的监管力度。推动因素包括监管重点转向金融犯罪、对避税行为的零容忍以及美国 911 袭击以来个人和国家恐怖主义威胁的增加。监管机构会审核银行在支付系统中的核心角色及其获取客户数据的方式，敦促银行要像警察一样“监督”这些政策目标。例如，监管部门要求银行协助预防金融犯罪（如欺诈、洗钱、违反制裁、恐怖主义资金筹集等）和有效收税（如海外账户纳税法案、自动化信息交换等）。

第三，政府越来越频繁要求银行逐步符合海内外监管标准。他们要的

不仅仅是银行在境内循规蹈矩，而是希望看到“放诸四海皆规矩”的银行，因此颁布执行的法律法规也开始具备域外效力。虽然美国大部分法规历来都是如此（如美国的《证券法》），但监管范围已在美国和其他司法辖区明显扩大，如今已包括了反洗钱、制裁、贿赂、欺诈、税收等方面的相关法律。其他例子还包括英国和欧洲多国反贿赂法的域外适用，以及英国企业高管审慎制度向全球英国银行高管行列的延伸，下一步似乎就会剑指员工行为、环境标准和金融普惠等领域。

最后麦肯锡预计，随着公众对银行客户服务改善及行为准则加强的期望日益提高，银行对待客户的行为也将受到更严格监管。这是长期趋势的终极效应，过去 150 年来，大部分社会已经越来越无法容忍强势群体对少数群体或保障较低的弱势群体的剥削利用。

这种监管已经触及企业层面，虽然传统经济理论指出，市场力量和竞争将会为消费者实现最佳结果，但实则并非如此。例如，消费合同的一般条款细则都会受到监管限制，因为消费者没时间也没能力自行谈判条款细节。

尽管政府和监管部门通常都会顺应公众情绪行事，但有时也会有所超前，比如银行业长期存在的业务行为会受到多方面质疑和监管限制，



比如在 20 世纪 90 年代，监管层就先后颁布了禁止内幕交易、取消特定客户证券产品优先待遇以及消费贷款有效利率的计算等法令规则。许多司法辖区还对投资销售行为（如金融工具欧盟市场法令 I 和 II）、按揭贷款（如英国按揭贷款分销评估）和激励



措施办法（如向分销商支付一定比例的共同基金管理费作为回扣）加以监管。比如最近美国劳工部就建议出台法规，明确投资顾问的受托人责任。

麦肯锡预计在未来十年内，加大消费者保护和“行为”监管的趋势仍将延续，甚至加快。那些信息不对称、高转换成本、不当和晦涩的建议、不透明或过于复杂的产品功能或定价结构都可能受到更为严密的审查。产品捆绑和交叉补贴也将更为困难，可以促使一些市场更公平地进行产品定价。在某些情况下，如果客户可以改用更符合自身利益的其他产品（如以更低利率办理再按揭），银行甚至有义务告知这一情况。最后一个例子听上去有些匪夷所思，但它在某些市场的能源公用事业公司已经成为现实，企业必需要定期告知消费者更廉价的选择。

要判断这些监管的变革速度仍非易事，不同司法区域推进的速度也会不同。目前，英国和部分欧洲大陆国家首当其冲，但其他国家也可能接过他们手中的大旗。剧烈变革往往应运丑闻曝光而生，例如在 2007 年，荷兰发生了一起涉及保险产品收费的丑闻，监管部门对此做出了一系列改革举措，包括向构成竞争的银行和投资产品实施税收激励，以平衡保险业的竞争环境，同时全面取缔佣金提成。通常，丑闻的发生

也是因为银行长期以来的做法，与公众或政府新的期望产生冲突所导致，而这些变化的期望有时并未能及时地反应到监管条例中。

这些冲突一旦发生，新的法规就会应运而生，并且往往具有回溯效力，给银行业造成巨大成本损失，比如英国的付款保障保险丑闻、意大利的利滚利计算、中欧的外币贷款转化以及美国的按揭服务同意令就是很好例子。虽然通常而言，新颁布的法规应适用于未来的银行商业行为，但监管部门或法庭往往会裁决它们具有回溯力，因为新法规的出台，正是为了具体解读“公平对待客户”等语焉不详的一般原则。

同时，监管实践也不断发展演化。在不远的将来，银行可能需要向监管部门提交更多的信息，用数据支撑自己的各种说法。例如，有些监管部门不再接受银行所谓“更强大风险文化”的定性描述，而是要求银行提供定期跟踪并对标同业的员工调查报告。同样，美国综合资本分析审查（CCAR）也在提高数据提交要求。麦肯锡预计，监管部门会加紧要求银行审视自身做法，及时上报相关信息。

诚然，各国监管变革的步伐不可能完全一致，其速度和量级在各个国家会有很大差异。不过麦肯锡认为，未来十年新兴市场的银行业监管也将会更加深入广泛。





这些监管趋势预计将会显著影响银行风险管理，主要体现在：

- **在监管框架内进行优化。**资本、流动性、融资、杠杆率以及恢复处置机制的建立可能会敦促银行构建符合所有监管限制的资产负债表和业务，在满足相关要求比率的前提下充分利用资金。这可能会限制银行的战略自由度，要求银行建立全新且具备高度分析能力的业务优化和战略制定流程。风险职能在这些领域作用重大，可扮演关键角色。
- **基于原则的合规。**仅仅符合现有规则是不够的，如果银行要免受未来法规的回溯判决影响，就必需遵循一系列广泛原则。例如，银行要站在客户的角度检视自己的做法是否“公平”，是否能光明磊落地向客户、监管部门和公众完整披露自己的业务做法？如果不能，那么这就是一个明确的警告信号。银行可能需要评估整个销售和服务方法，审核端对端流程、定价结构及水平。
- **自动合规。**如今法律法规逐渐复杂，不合规问题愈加突出，银行只能在处理客户业务风险过程中尽量消除人工干预，把正确的行为固化到产品、服务和流程中。在无法实现自动化干预的领域，强有力的监督监控将会愈发重要，因为这是确保第一道防线错误率极低

和第二道防线有效监督的唯一方法。

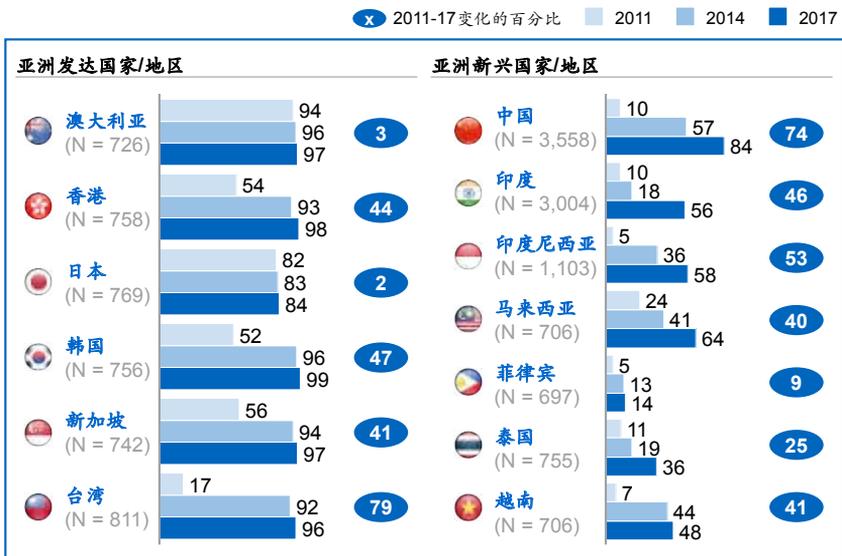
- **与业务部门协作。** 风险职能只有和业务部门加紧合作，才能沉着应对监管要求。银行要做到零风险全面合规，就要从一开始思考流程构成，而不是业务部门设计完战略或新产品后再追加马后炮。

## 趋势二：客户期望改变

未来十年内，客户期望改变和技术发展料将引发银行业巨变，使行业改头换面。届时，技术普及对客户而言可能就如家常便饭。到 2025 年，如今技术运用娴熟的年轻一代将年满 40 岁以上，从而成为银行未来收入的主要贡献者。与此同时，年纪较大的银行客户使用新科技的速度预计也会大幅加快。无论是在发达市场还是新兴市场，银行客户对新科技的利用已呈现爆发式发展（见图 1）。

图1. 亚洲发达和新兴国家/地区数字银行交易服务渗透率不断上升

2011-17年，网银用户在受访者中占比  
百分比



资料来源：2011-17年麦肯锡亚洲个人金融服务调查

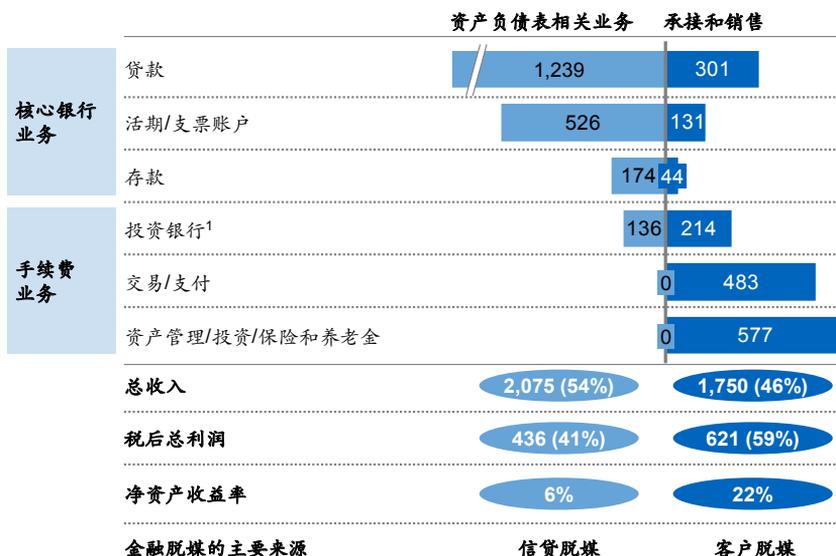
过去两年来,创新在各行各业遍地开花,对金融科技初创企业的投资也快速增加。创新影响着价值链的每个环节,但最重要的颠覆可能发生在银行的业务承接和销售流程上。金融科技和新科技竞争者的醉翁之意不是变成银行,而是夺取直接客户关系,在业务承接、销售、分销等最有利可图的价值链环节分得一杯羹。

回顾一下银行的基本业务模式就可以了解其中的盈利状况(见图2)。将近六成的银行利润来自于业务承接、销售、分销和其他面向客户的活动。这些活动的净资本收益率(ROE)达到了22%的诱人水平,远远高于资产负债表上6%的ROE。

金融科技初创企业广泛推出了一系列具有高度竞争力、无缝衔接的产品。通过新颖的应用和线上服务减少传统银行对客户的吸引,其中一项重要的战略是让客户可以在任意时间将一小块金融业务转移进

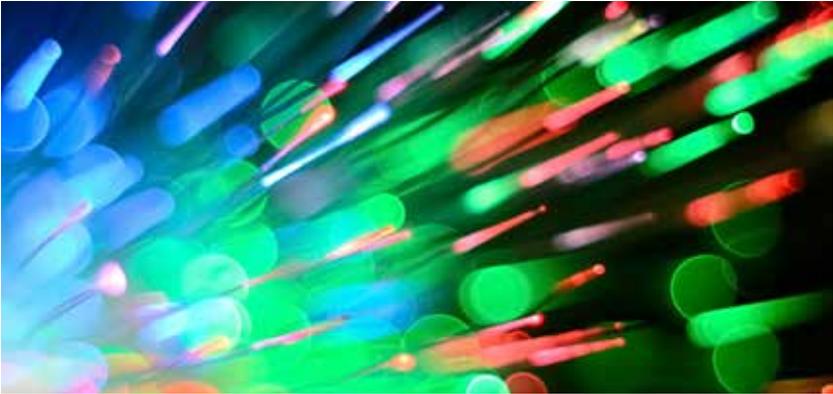
图2. 绝大部分利润来自于业务承接和销售等面向客户的活动

银行扣除风险成本前的收入  
十亿美元



<sup>1</sup> 企业金融, 资本市场, 证券服务

资料来源: 麦肯锡分析



来。包括美国初创企业 NerdWallet 和印度的 BankBazaar.com 等在内的平台容纳了多家银行的贷款、信用卡、存款、保险等产品和服务。其他如 fxcompared.com 等平台则专注于单一产品。但也有其他如 moneysupermarket.com 的企业从单一产品起步，随后延伸到全套金融产品甚至其他领域（如能源、电信和旅游）。这些新服务允许客户简易开户，从而一键转换服务提供商。

银行若要赢得这场客户关系战就要付出大量努力。客户希望随时通过任何设备获取服务，获得直观体验和量身定制的价值主张，即时进行决策。银行要满足客户期望，就必需从客户体验视角出发，推进全组织重新设计，大规模推广数字化。要实现这一目标，风险职能就必须成为核心贡献者，在整个过程中与业务部门紧密协作，并强调两个重点：

■ **自动化即时决策。**银行必须建立高度定制化的流程，快速实时响应客户要求（如开户、贷款申请等）。风险职能要帮助银行在无人工干预的环境下进行风险评估和决策制定。这通常要求银行出台大规模的零基础流程再设计，采纳更多非传统数据。专门为美英小企业提供贷款解决方案的公司 Kabbage 就是一个很好的例子。申请者无需提交复杂冗长的文件便可在线途径快速便捷地申请贷款

。Kabbage 会评估各种数据来源（如 PayPal 交易、亚马逊交易、eBay 交易信息和 UPS 发货量信息）。目前，部分银行正着手设计更便捷的开户流程，大部分所需数据可通过公共来源预先填好，使客户受理体验尽量简单、做到衔接无缝和简短。在这种情况下，风险职能的挑战在于建立起一种安全友好的识别验证方法。

- “一人细分客群”。随着银行在客户细分和产品服务上更加成熟复杂，最终可能会建立“一人细分客群”，提供单人量身定制的价格和产品。不过此举也复杂化了相应流程，对银行来说代价不菲。为了保护消费者免受不当定价和审批决策的影响，监管部门也可能对银行设置诸多限制。风险职能需要与运营和其他职能共同寻找对策，在提供高度定制化解决方案的同时妥善处理新问题。

### 趋势三：让技术和分析助力风险职能

科技不仅改变了客户行为，高级分析能力的发展也孕育了全新风险管理技术。层出不穷的新技术带来了成本更低、速度更快的计算能力和数据存储，推动了更有效的风险决策支持和流程整合。虽然未来十年还将出现大量未知的创新，并显著影响风险管理进程。这些创新因素包括：

- **大数据**。如今，银行能获取和访问海量客户数据。更快、更廉价的

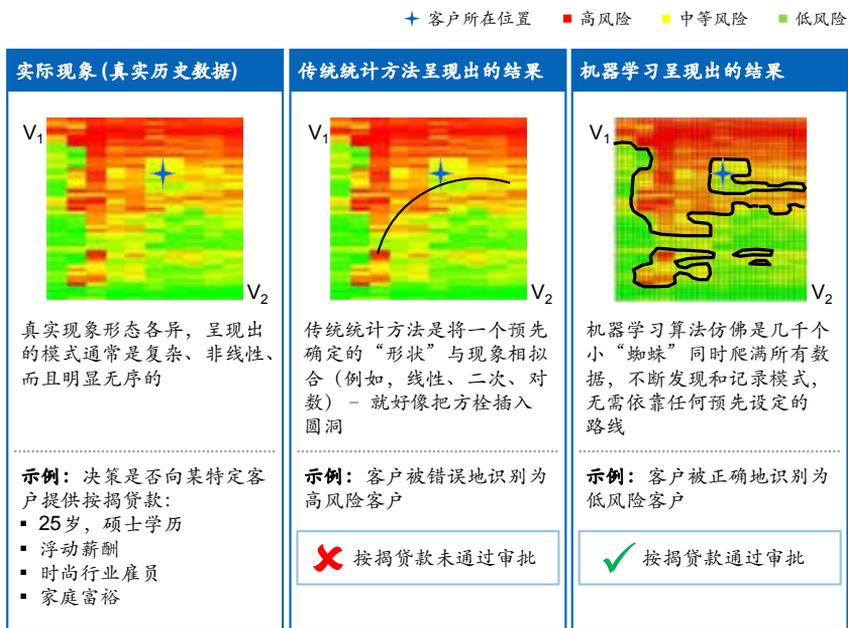




计算能力能帮助银行在风险决策制定中，更好地利用信息数据，包括细化的客户支付和消费行为、社交媒体使用情况和上网浏览行为。评估外部非结构性数据不仅有助于制定更好的信贷风险决策，也有利于组合监控和早期预警、金融犯罪侦查和运营损失预测。银行在这方面的潜力挖掘才刚刚起步，依然挑战重重。其中一个关键问题是，这些以社交数据为基础模型是否能获得监管和客户认同，同时哪些数据的使用是合法且可接受的。

■ **机器学习。**快速使用新模型能帮助银行更深入挖掘数据洞见。机器学习能识别大型数据集内复杂的非线性关系，提高风险模型的准确度（见图 3）。这些模型通过不间断的新信息进行学习，不断提高预测能力。许多行业都已采用机器学习技术，比如天气预报、亚马逊产品推荐、谷歌垃圾邮件识别和奈飞（Netflix）建议都是很好的例子。某些银行已经开始在催收或信用卡欺诈侦测等领域开展试验，成效显著。衡量模型预测能力的基尼系数也大幅改善。麦肯锡预计，银行的风险职能将在多个领域采用机器学习，如金融犯罪侦查、信贷审核、早期预警系统、零售和中小企业（SME）客群催收。然而，传统方法没有办法验证自我学习型模型，因此这种模型的大范围使用可能会遭到监管部门质疑。麦肯锡在此指出，即使监管部门不允许将此

图3. 机器学习可揭示大型复杂数据集洞见，提高风险模型准确度



资料来源：麦肯锡分析

类模型用于资本监管，银行也会将其用于其他目的，因为这些模型确实更为准确。

- **众包。** 互联网的普及推动了商业设想众包，许多企业正通过这种方式提高部分领域的工作效率。美国 Allstate 的保险公司举办了一场汽车意外保险理赔算法众包挑战赛，参赛者均为数据科学家。该公司仅用了三个月的时间便成功将模型预测能力提高了 2.7 倍。

许多此类技术创新都能降低风险成本和罚款。银行越早采用这些技术便能越早建立竞争优势。不过，保护客户数据隐私必须是一个重要前提。

#### 趋势四：其他（非金融）风险类型正在出现

金融风险管理在过去 20 年取得了长足进步，但其他风险管理却更似

原地踏步，尤其是非金融风险。过去五年来，运营合规风险相关的罚款、损失、法律成本飙升，迫使银行不得不开始关注这些风险。先前已经提到未来监管趋严，运营风险资本要求可能提高，这种成本骤增可能还将进一步加剧。除此之外，其他关键风险类型也纷纷添乱，比如：

■ **传染风险。**金融和宏观经济的联动性使经济体、企业和银行更易受到金融风险蔓延的影响。负面的市场发展可能殃及银行其他部门、其他市场或其他参与方，导致银行运营环境快速恶化。这种现象可能发生在国内，也可能随国际资本流动和金融全球化出现跨境蔓延。市场联系越紧密，波动性的蔓延就越快。

尽管央行是担忧风险传播的主要部门，但商业银行也要清楚自己会如何牵涉其中。银行必须衡量、跟踪并试图降低这种风险，从而减缓银行总体风险、减少资本要求，因为银行的传染风险敞口是其划分为全球系统重要性银行（G-SIB）并缴纳 G-SIB 资本附加费的主要因素之一。

■ **模型风险。**随着银行对模型的依赖度不断提高，风险管理人员必需更好理解并管理模型风险。可用数据的增加以及计算、建模和



算法的发展扩大了模型的使用范围。然而，次优模型可能造成错误，导致失败决策，增加银行的风险。虽然大部分案例都未公开，但已经有部分银行因模型风险蒙受亏损。举个例子，一家大型美国银行遭受了60亿美元损失，部分原因是风险价值模型存在风险（即操作人员缺乏建模经验，未进行逆向测试，模型也存在运行问题）。再来看另一个例子，亚太区某大型银行错误使用了利率模型，出现了假设不正确、数据输入错误、模型故障等失误，最终导致了40亿美元的损失。

模型错误的原因包括数据质量、概念可靠性、技术或实施错误、关联度或时间不一致以及波动不确定等。但银行也可以采用多种风险控制策略予以应对，关键在于开发更严谨、成熟的模型，提高数据质量改进执行效率、深入细致的验证以及持续不断的监控改善模型。

- **网络攻击。**网络攻击可以带来毁灭性后果，大部分银行已把防范网络攻击列为战略重点。部分原因是银行高度依赖于软件、系统、信息技术（IT）和数据，网络攻击不仅会影响到银行运营，还会危及机密的客户数据。鉴于当前的地缘政治形势及演变趋势，麦肯锡预计网络安全只会越来越重要，金融机构应更科学地分配资源，加强行业内部以及行业政府间协作。

银行还需要建立风险职能新能力和新流程，管理跟踪上述新兴风险。

### 趋势五：通过消除偏见更科学制定风险决策

另一种风险来源于偏见导致的错误决策。过去30年来，在理解“真实的消费者”如何做出经济行为决策方面已经取得了巨大进步，而不是仅仅停留在传统理论中的“理性经济人”。即使人们试图理性认真解决问题也无法提出最佳答案，主要也是由于各种有意无意的偏见作祟。人们倾向过于自信，比如美国93%的汽车驾驶员认为自己在所有驾驶

员中排在前 50%；87% 的斯坦福 MBA 学生在一项实验中对自己的评分高于平均水平。

在这方面，企业也不例外。例如，计划的结果几乎永远好于实际情况。企业总是倾向于寻求确认，而无视那些可能不符形势的证据。“锚定效应”多现于集体讨论，假如第一个发言的人表达了某种观点，那极有可能之后其他大部分甚至所有与会者都会赞同该结果。放在银行风险管理领域来看，假设企业贷款申请中有这样一句话：“虽然管理团队于近期加入公司不久，但经验丰富。”显然，信贷主管已经暗示希望贷款通过审批，在申请中加入了一些平衡语句，减弱证据的负面因素。这些例子还只是冰山一角。

权威学者和专业人士把上述的这些洞见转化为克服偏见的技巧，并在各行各业采用，取得了不错的成绩，但银行在这一领域的进展其实不如其他行业。例如，一些能源公用事业公司要斥资数百万美元投资，初衷可能是提高公司业务水平，但也可能起到破坏作用（例如建设核电站）。因此借助除偏技巧，这些公司彻底重新设计了重大投资决策流程。银行每天都要制定成千上百的风险决策，每一个偏见都可能导致不正确的信审决策或不当定价。不仅如此，还可能产生瀑布效应，多种偏见叠加影响了银行整体风险水平，因此流程重新设计也应该要摆上银行的议事日程。





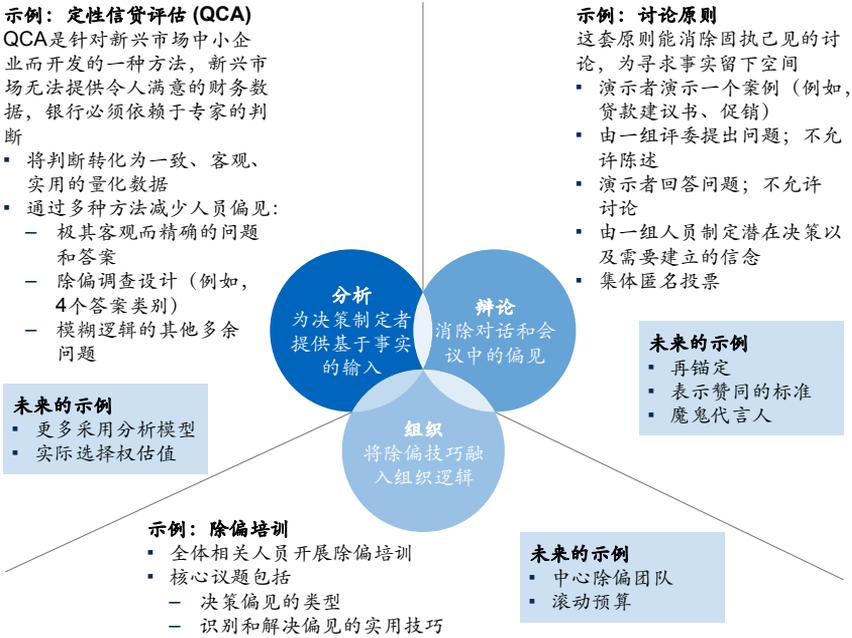
麦肯锡预计, 除偏技巧会在不久的将来发展迅速, 应用广泛。银行风险职能已经开始采用下列方法:

■ **偏见识别。**第一步要评估银行的哪些风险决策可能受到偏见影响。一旦有了这方面的理解, 就能更容易识别偏见、降低影响。这个步骤其实相当重要, 因为制定风险决策的过程中始终会存在偏见。那大型企业用于贷款审核的模型也会存在同样的问题吗? 相比于人脑制定信贷决策, 使用模型的问题相对较少。然而, 在建模过程中仍然会多少存在偏见。传统的回归模型一般始于建模人员的假设, 如哪些因素具备预测能力, 并应该被纳入模型。而机器学习借助算法自行找出风险动因, 成为能有效解决偏见问题的新方案。

■ **除偏技巧。**银行可采用三种技巧减少或避免决策偏见: 通过分析为决策制定者提供更多事实; 善用辩论技巧消除对话和决策中的偏见; 通过组织在企业中建立新的决策方式(见图4)。

以分析方法为例, 一个比较典型的案例是定性信贷评估(QCA)。全球多家银行已在新兴市场中小企业贷款审核环节用上了QCA, 这些市场的财务数据往往缺失、不全或不可靠。在这种情况下, 银行往往需要依

图4. 三种可消除决策偏见的技巧



靠来自专家的人工判断。虽然此举会导致一些主观偏见的出现，但银行可以采取众多措施提高决策质量。通常银行会用研讨会的形式进行QCA，汇集一批最优秀的信贷主管共同识别一系列潜在的预测因素，然后根据历史亏损情况逆向测试进行筛选，随后，转化为减少偏见的结构性问卷，比如会先给出优劣决策的定性描述，或有鉴于人们出于本能更易选择中间选项，所以问卷针对每一个因素划分四个等级，避免中间选项）。

一些特定的技术手段可以帮助银行信贷委员会建立严格的讨论原则，减少每方各执一词的情况，鼓励寻求事实。在所有人读完报告、演示者完成汇报后，与会者只能向演示者提出事实性问题，随后与会者就

此案例匿名投票，避免锚定偏见的出现。如果投票结果不明确，大家会对案例再讨论，甚至可能重新提案。

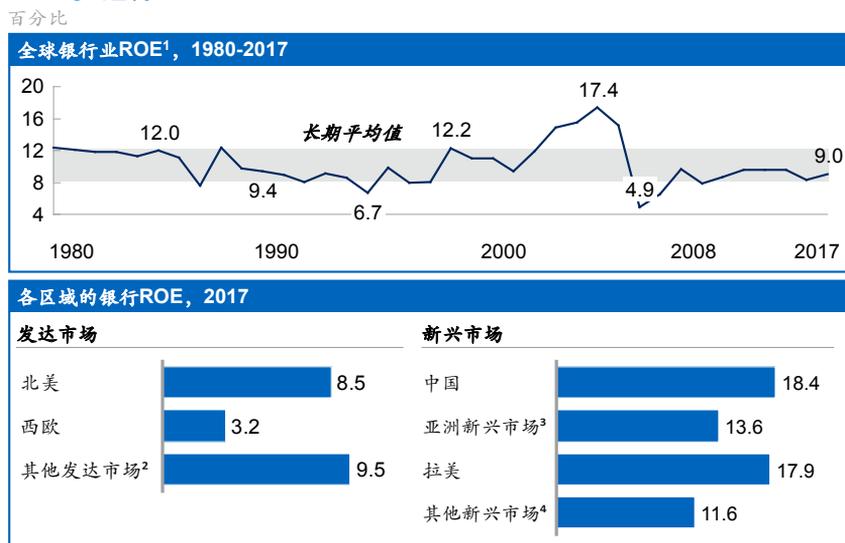
风险职能可以带头银行内部的除偏工作，甚至还可以通过建立能力中心，把除偏流程和工具推广到其他部门。

## 趋势六：大规模降本需求

银行系统在大部分地区和产品类别上都出现了缓慢但持续的盈利水平下滑。银行努力通过改善运营成本弥补利润率下滑，导致净资产收益率持续保持在长期平均值的低位（见图5）。

虽然不同区域间可能存在较大差异，但几乎所有地区都面临利润率下行的压力。资本要求提高及合规成本增加等一系列监管的进一步收

图5. 全球银行利润率回归至长期均值，净资产收益率 (ROE) 达到 8-12%



1 基于资产大于100亿美元的上市银行样本

2 澳大利亚、香港、以色列、日本、新加坡、韩国、台湾

3 印度、印尼、马来西亚、巴基斯坦、菲律宾、泰国、越南

4 巴林、埃及、匈牙利、约旦、科威特、黎巴嫩、摩洛哥、尼日利亚、阿曼、波兰、卡塔尔、南非共和国、罗马尼亚、俄罗斯、沙特阿拉伯、多个、土耳其、阿联酋

资料来源：彭博；Compustat；Datastream；经合组织；汤森路透；麦肯锡分析

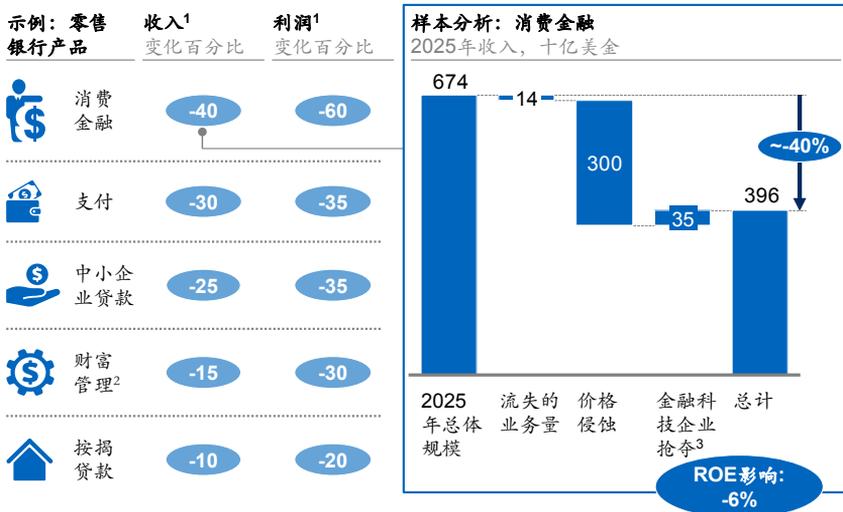
紧、以及低成本数字化竞争者的出现都为银行带来了不少压力，麦肯锡同时预计，这种压力还会进一步加剧。某些产品更易受到影响，银行如果仍旧无所作为，到 2025 年，某些产品类别高达 40% 的收入将会面临风险（见图 6）。

既然颠覆性如此强大，银行必须重新思考运营成本构成，以更低成本创造更高价值。银行如果已经采用了零基础预算、增值分析（即需求管理）、外包等传统的渐进降本方法，简化、标准化、数字化将是剩下为数不多的大幅降本途径。

银行风险需要对加大投入节省风险成本，应对前文提到的多种结构性趋势。在现有行业和监管环境下，克服挑战无捷径可走，银行需要在未来十年内重新思考部署这些决策。

图6. 五类存在大量风险价值的零售业务

预计2025年前银行收入和利润‘风险价值’



<sup>1</sup> 与2025年预测相比，不包括金融科技企业和数字进攻企业的影响。利润数据包括数字化带来的运营成本节省的影响。收入已扣除风险成本，利润为税后利润。数字为四舍五入后的数字

<sup>2</sup> 不包括存款

<sup>3</sup> 包括目前无银行账户的细分客群。Fin-tech为金融科技企业

资料来源：麦肯锡分析



## 到 2025 年, 银行的风险职能将对银行的成功发挥更加关键的作用

在六大趋势影响下, 银行可能面临多方面挑战: 如何更有效识别并缓解风险、提供更高效迅速的業務支持、满足客户需求, 为组织的决策制定提供更妥善支持, 更充分应对监管期望。麦肯锡相信, 先前提出的 2025 年风险职能愿景必将有助于银行应对相关挑战。但是, 未来的风险职能会与现状存在巨大差异。

2025 年, 银行的风险职能可能会担任无缝、无偏见风险决策和全面组织监控的设计工作, 通过降低风险和运营成本、提供直观的客户体验和引导银行合规等方式创造更大价值。在麦肯锡设定的愿景中, 风险职能将推动下列行动:

- 最大限度减少人工干预, 让模型、简化、标准化和自动化在应对监管要求、打造卓越客户体验、捕捉大数据效益、消除决策偏见等方面发挥主导作用, 从而大幅降低非金融风险, 减少风险职能的运营成本。

- 与业务部门建立更加密切的协作，比如修改客户旅程，或共同降低运营风险，与战略规划人员合作优化资产负债表。此举可以帮助银行更好应对新的监管要求，打造口碑极佳的客户体验，消除决策偏见，应对新兴风险类型，降低成本。
- 银行要在全行范围内界定、宣传、加强风险文化，大力推崇企业价值和原则。企业文化一旦推广顺利，风险侦测、评估和控制便成为整个组织全体员工日常工作的一部分。银行可以通过开展各种举措，将构成这种风险文化的观念和行为深度融入组织。
- 培养和招募具备不同技能人才，要求他们具备建立管理新模型和数据集以及与其他职能开展协作的能力。

风险职能可能会更深度地融入各个领域。要实现这些变革，风险职能有必要转变其运营模式、流程、IT/ 数据基础设施和人才储备。

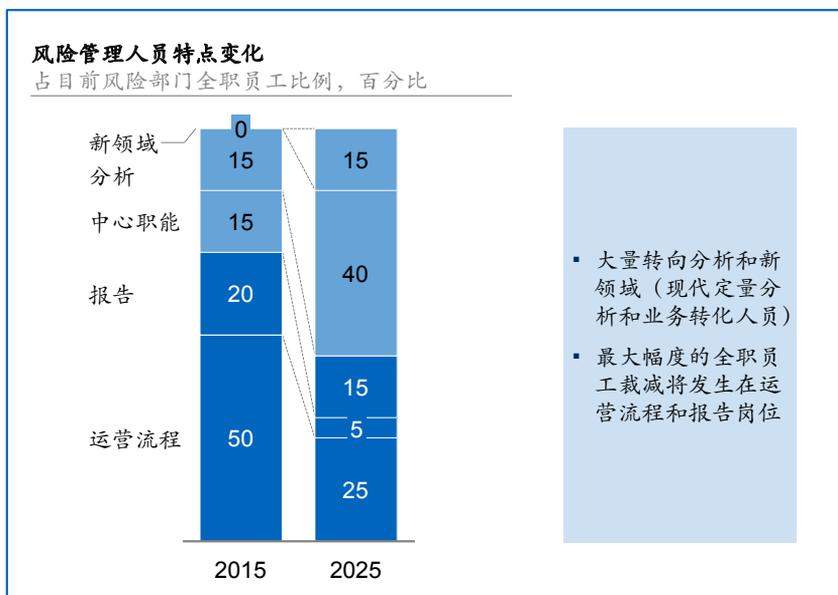
## 运营模式

随着分析、建议和咨询关系成为风险管理更重要的环节，银行运营模式将发生显著变化（见图7）。例如，风险职能必须要与战略部门开展合作，积极主动地管理所有监管限制，构建分析能力，对机器学习等所有现有和新模型及分析方法进行管理。

在转型过程中，某些领域或将维持原有规模，但是关注的焦点会有所改变。例如，风险职能的管理层可能会受益于整体更精益化的模式，与业务部门和其他职能更频繁打交道，共同改善客户旅程和产品价值主张，降低这些业务和职能部门的非金融风险，协助银行贯彻整体战略。



图7. 未来风险管理运营模式的资源倾斜将从运营流程转向分析



1 2014/2015年麦肯锡风险职能全职员工对标分析

资料来源：麦肯锡分析

风险职能还将承担管理利益相关方、消除偏见、管理监管事务、控制新兴风险等新职责。随着风险职能更多着眼于内外部利益相关方的管理，风险职能或需要成立一个除偏部门，给予相关人员除偏技巧培训。此外，成立风险流程特别工作组有助于将持续改善和零基础流程再设计的理念灌输到风险组织中。新团队可重点关注银行可能遇到的诸如模型、传染、网络安全等新兴风险，包括新风险管理在内的部分风险职能掌握的资源可能远比现在丰富得多。

## 流程

工序简化、标准化和自动化减少了某些包括人工运营流程和风险报告等领域的所需资源。风险决策制定将牢牢嵌入端对端客户旅程，而后台流程可以通过自动化和实时处理实现高度无纸化。机器与人之间的分工很可能会极度异于如今，届时，工作人员只需要负责审核那些未严格符合银行政策的案例，审批决策提案以及处理那些极为复杂的案

例，零售和中小企业银行皆是如此。在提供滚动贷款安排、贸易融资计划或应收账款融资产品等信贷决策时，银行自动化也蕴藏巨大潜力。

非金融风险带来了另一个将控制直接嵌入核心流程的重要机遇。麦肯锡认为，对于运营风险，人力工作的重点应该放在从源头消除风险、设计关键风险指标（KRI）、设置控制节点、建立事件管理程序。而其他大部分包括监控在内的活动将逐步实现自动化。因此，合规部门的规模将会缩小，包括金融犯罪在内的案件侦办将依赖于机器学习等工具。

## IT/ 数据基础设施

尽管近期行业趋势在向“双速架构”和数据湖倾斜，但辅助性的 IT 基础设施和数据可能存在多种形式。双速架构将银行的 IT 分解成一个缓慢、可靠的后端（包括银行传统遗留的核心系统）和一个灵活、敏捷、面向客户的前端。数据湖能汇总和存储包括结构性、非结构性、内部和外部在内的各种类型数据。进入银行的数据无需遵循严格规则，而数据在录入企业数据库时一般需遵循特定规则。但是，数据用户会在从数据湖提取数据时定义规则。数据湖可将灵活性与类似谷歌的搜索技术相结合，为银行带来重大改变，推动银行把数据用于营销、风险、财务等多种用途。系统的范围和灵活性也将有助于银行利用大



数据工具开展复杂的数据调查和分析。

要达到目标状态需要银行加大投入,尤其是系统和基础设施方面。尽管这类投资对于保持市场领先地位而言至关重要,但银行在面对如此巨大的成本压力时,也常常难以做出决定。部分银行还可能会因为缺乏资金实力或意愿而放弃投资,并最终落后竞争对手。

## 人才储备

风险职能的人才和资源可能需要更侧重于分析、协作等新的职责领域,人工风险决策制定人员的数量预计将大幅减少。未来,银行招募的新员工很可能是数据科学家等专才,精通高等数学和统计学知识,是机器学习和其他高端数据分析方法的专家,也可能是能与银行其他部门有效合作、把数据洞见转化为业务行动的专员。这些风险管理人才将成为业务部门信赖的参谋顾问,与目前专注于案例处理的操作人员和专家形成鲜明对比。

银行在为这些岗位物色最佳人选时,会发现自己正与科技公司直接争夺优秀人才。银行可以通过与高校和金融科技企业建立合作关系尽早锁定这些人才。要赢得人才战,银行风险职能就必需重新调整员工价值主张,并为新雇员量身定制。同时,还需要对风险职能注入变革文





化，鼓励创业创造。新雇员还需要一个成熟且配备高端数字化工具的技术环境和相应培训发展，紧跟新趋势。

## 采取速效举措，实施风险职能转型，始于当下

银行风险职能要达到目标状态就必需开展重大转型。从现在来看，银行似乎很难描绘出 2025 年风险职能的详细蓝图，也无法预测下一个十年可能会发生并塑造未来风险职能的技术进步、宏观经济冲击、银行丑闻或者风险管理实践创新。

不过，基于前文总结的六大趋势，足以清楚描绘愿景，引导风险职能采取关键举措向正确方向发展。成功的风险职能也将满足更多当下需求，如投资发展压力测试能力、全面实施三大防线框架、投资改善数据质量和报告（BCBS 239）等。

若想把风险职能打造成面向未来的形态，首席风险官就必须制定转型计划，把满足当前需求的举措与未来职能的目标结合起来。麦肯锡相信，确立风险职能未来定位的举措也一定会使短期业务受益匪浅。



下列五大潜在举措可帮助风险职能为未来做好准备。

### 举措一：核心流程数字化

许多银行都已对包括客户受理、了解客户、信贷流程等影响风险职能的多个核心流程进行了数字化转型。根据麦肯锡经验，银行在这方面还大有可为，能做的事情远多于风险管理人员目前的工作范围。某家银行通过信贷流程数字化，将数字活期账户开户的端对端处理时间缩短了90%以上，整体成本减少了60%以上，还显著降低了金融犯罪风险。银行的合规部门原本坚持新客户必须亲临分行当面验证身份，因为这是当地的一项监管要求。但是，银行后来重新设计并成功将开户流程自动化，客户在线提交电子版的护照或身份证、水电费账单和申请表之后，相关信息便会自动发送至第三方，第三方再通过精密软件和各种数据库对客户身份证件自动进行有效验证。

当地监管部门批准了这一解决方案，因为银行可以证明自动化系统的可靠性更高，避免了人工失误的同时，软件和数据库在发现伪造文件方面更有优势。该解决方案还能在系统发生错误时，更好保护银行免遭罚款，因为银行只需证明他们设计了正确的流程，并对第三方供应商进行了适当程度的监督，而不再需要设法证明自身在客户受理方面

并未犯下任何错误。

当业务部门要求风险职能重新设计核心流程时，后者都会提供相应支持。然而，很少有风险职能会主动向业务部门提出把数字化融入风险决策的建议。麦肯锡相信，如果风险职能可以更主动与其他部门协作，一定可以释放出大量节余。此外，流程数字化通常能优化客户体验，提高销售收入，并创造出效率提高成本降低的双赢局面。

### 举措二：试验高级分析和机器学习

风险职能应尝试在信贷决策等部分领域采用包括机器学习在内的分析工具。各类先进算法已经帮助某些银行在多个场景下大幅改善了信贷决策。例如，一家银行在早期预警系统中采用了机器学习，将辨识高风险客户的基尼系数从约 70% 提高到了 90% 左右。在催收方面，将基尼系数从 60%-70% 提高到了超过 90%，体现了分析工具的显著效果。最近一个欧洲信用卡案例就显示，机器学习技术将“当日贷款逾期”模型的基尼系数提高了 18 个百分点（从 71% 到 89%），将“第 90 天违约”模型的基尼系数提高了 18 个百分点（从 75% 到 93%）。麦肯锡认为，机器学习有助于银行更好甄别高风险客户。

### 举措三：加强风险报告

建立新一代风险报告机制，有助于银行加强风险管理。BCBS 239 内提到的相关要求已经促使所有全球系统性重要银行（G-SIB, Global Systemically Important Bank）和美国系统性重要银行（D-SIB, Domestic Systemically Important Bank）做出大量努力，提高整体数据质量、汇总能力和风险报告时效性，报告的重点不再是格式，而是报告如何交付且更好有助于风险决策制定。然而麦肯锡也看到，个别银行在后面这几个领域中有不少创新思维。例如，用平板电脑取代了传统的纸质管理信息系统，可提供大量实时信息，帮助管理者开展根本原

因分析, 这些解决方案已深度嵌入银行的绩效管理流程。麦肯锡对风险报告也做出了类似判断, 报告机制的改善可以提高数据透明度和一致性, 改善基于事实的决策质量, 同时推动银行加快制定决策。此外, 实时风险报告还有助于银行更快识别并及时应对潜在风险。

#### 举措四: 资产负债表优化

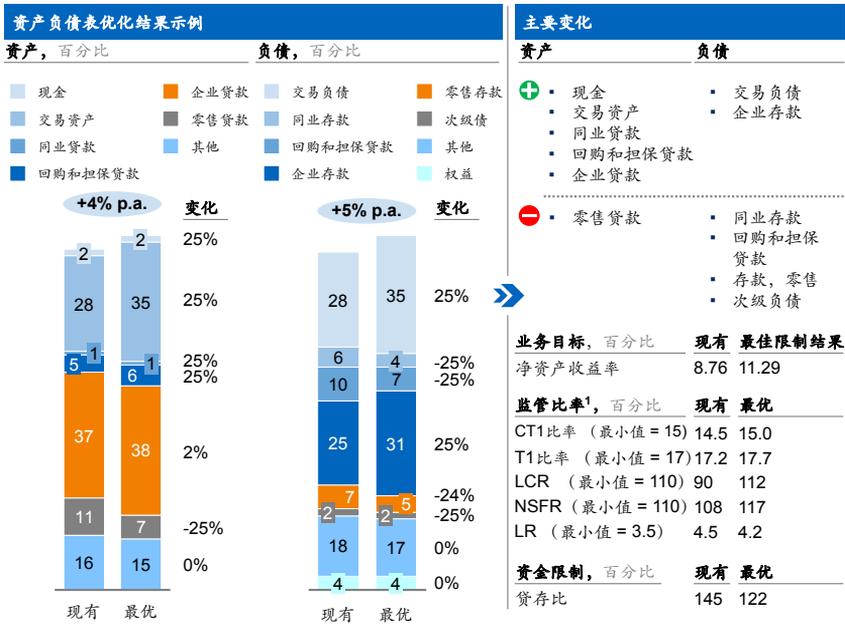
风险管理职能可与财务和战略部门合作, 在所有监管限制下共同优化银行资产负债表。部分银行已经开始利用这项技术, 采用了一套结构性流程, 统一资产负债表数据, 并充分考虑经济情景、战略假设(例如银行能有多大余地扩大或缩小贷款组合)和监管状况, 通过优化引擎提出优化资产负债表的建议。最后的建议通常能把 ROE 提高 50-400 个基点(50-150 个基点范围内的变化通常为温和调整)。图 8 就展示了一个类似的优化案例。

根据麦肯锡经验, 优化引擎几乎总是会提出反直觉的洞见, 因为各种包括资本比率、净稳定资金比率、流动性覆盖率、总损失吸收能力、恢复和处置要求、多德-弗兰克法案、栅栏原则等错综复杂又相互关联的监管比率, 不采用优化引擎就不可能找到最优结果。

引擎建成的另一个优势是, 监管比率或战略假设改变之后也可以输入新数字重新计算, 另外还可以对不同的监管情境进行测试, 如巴塞尔



图8. 资产负债表的优化有助于改善关键比率



协议 IV。资产负债表的优化还能与银行用于应对监管要求的压力测试活动挂钩, 在压力下的表现会更多成为有约束力的监管限制, 这一点必需在优化过程中体现。因此, 资产负债表优化可以作为成熟复杂的监管管理职能核心, 由风险管理、财务和战略部门共同承担。

### 举措五: 建立赋能因素

只有通过建立几大赋能因素才能把愿景变为现实, 因素包括辅助性 IT/ 数据基础设施、人才储备和风险文化。银行可以通过几大措施建立部分赋能因素:

- **转变风险职能的招聘重点。** 风险职能的最大挑战之一可能就是如何实现人才组合的转变。风险职能的顺利转型需要从现在开始多管齐下, 招募更加精于技术、勤于创新的人才, 通过数字化和其他手段裁减运营领域传统员工的数量。

■ **创建数据基础设施。**如前所述，包括数据湖在内的灵活的数据基础设施能帮助银行创建一个容纳各类结构性和非结构性数据的数据库。然后，银行可将数据用于信审、监控和早期预警、欺诈侦测等各种用途。未来风险职能可能会变为由数据驱动，因此辅助性数据基础设施可能会成为一项关键赋能因素。但是，基础设施的构建无法孤立完成，而是要企业上下业务和控制职能的共同努力。

■ **加强风险文化。**建立持续强大的风险文化对于确保风险职能的成功十分关键。强大的风险文化也是银行打造未来竞争优势的前提。尽管风险文化在过去几年来倍受关注，但许多银行才刚刚开始对其固化。风险文化的目标是阐明组织管理风险的价值观和标准规范。这些价值观可推动组织根据自身偏好，有意识地承担风险，建立必要的审查和管控体系，持续侦测、评估、缓解风险，同时建立透明的程序跟进违规和偏离行为。

营造强大的、植根于全组织的风险文化十分重要，原因有三。第一，尽管麦肯锡阐述的趋势变化为企业指明了努力方向，但最终还是要靠人来实现。例如，个人需要制定业务实践，遵循原则操守，将治理作为日常工作的一部分。第二，虽然新的风险职能需要具备复杂的分析和技术能力，但依然要建立强有力的、深入人心的风险文化，确保以妥善、合乎道德的方式进行利用。另外，机构还应对其提出有效质疑，建立



适当的技术能力审查和平衡机制。后者很可能需要大量人工干预，且只有在银行各个利益相关方不断进行日常检查和平衡的情况下才能实现最佳效果。最后，组织风险文化有助于银行管理新技术造成的更加分散的活动和模式，对于大型机构而言尤其是如此。

银行风险文化的目标和价值观应当体现组织期望培养或摒弃的特征。由银行内多个利益相关方共同参与制定风险文化的相关表述。制定目标后，银行可对现有风险文化进行评估，识别优势和改善机会。加强风险文化，还需要转变个人观念和行为。首先，银行应培养内部认知信念，明确需要进行哪些变革，以及这些变革对于个人和银行有哪些重要性。其次，采取各种举措培养变革所需的人才和技能。然后，建立正式机制，强化包括评估和薪酬机制、治理和前线问责制等新流程和程序。最后，高管对期望行为的示范可以补充上述各项行动。这是最重要、最具影响力的变革抓手之一。

银行风险文化的目标和价值观应当体现组织期望培养或摒弃的特征。由银行内多个利益相关方要共同参与制定风险文化的相关表述。制定目标后，银行可对现有风险文化进行评估，识别优势和改善机会。加强风险文化，还需要转变个人观念和行为。首先，银行应培养内部认知信念，明确需要进行哪些变革，以及这些变革对于个人和银行有哪些重要性。其次，采取各种举措培养变革所需的人才和技能。然后，建立正式机制，强化包括评估和薪酬机制、治理和前线问责制等新流程和程序。最后，高管对期望行为的示范可以补充上述各项行动。这是最重要、最具影响力的变革抓手之一。

变革并保持风险文化绝非易事。如果组织希望取得实质性进步，就必需开展多年项目，强调理想文化的各种不同要素。从某种意义上讲，谈论单个项目会造成误导，因为文化需要渗透到组织整体及核心流程才能真正生根发芽。麦肯锡相信，风险文化很可能是未来风险管理的一根关键支柱，值得银行投入付出。



到 2025 年, 银行风险管理的面貌可能会大有不同, 它将成为银行战略规划的核心、业务负责人的紧密合作伙伴以及分析和无偏见决策制定的卓越中心。它能在准备应对新监管要求并遵循现有监管要求的同时, 管理多种风险类型, 将在金融机构中具有更加举足轻重的地位。它将在打造卓越客户体验方面发挥作用, 化身银行利润的重要贡献者。风险职能还会渐渐造成银行间的差异化, 决定最终能够脱颖而出的银行。然而, 要达到这样的状态, 银行必须立刻着手, 实施格局宏大的全方位风险职能转型。对于即刻启航的银行而言, 转型的前路将拥有无限风光。■

---

**Philipp Härle**为麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻伦敦分公司; **Andras Havas**为麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻布达佩斯分公司; **Daniel Rona**为麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻布达佩斯分公司; **Andreas Kremer**为麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻柏林分公司; **Hamid Samandari**为麦肯锡全球董事合伙人, 常驻纽约分公司。

Tobias Baer、Joyce Clark、Davide Grande、Daniel Grimm、Holger Harreis、Kata Horcsig、Cindy Levy、Raul Galamba de Oliveira、Mieke van Ostende、Cristina Sanjose、Gabriele Vigo、Derek Waldron对本文作出了宝贵贡献, 作者在此表示感谢。

编译:

**赵嘉杰** (George Zhao) 为麦肯锡项目经理, 常驻上海分公司;

**陆澄** (Michelle Lu) 为麦肯锡咨询顾问, 常驻香港分公司。

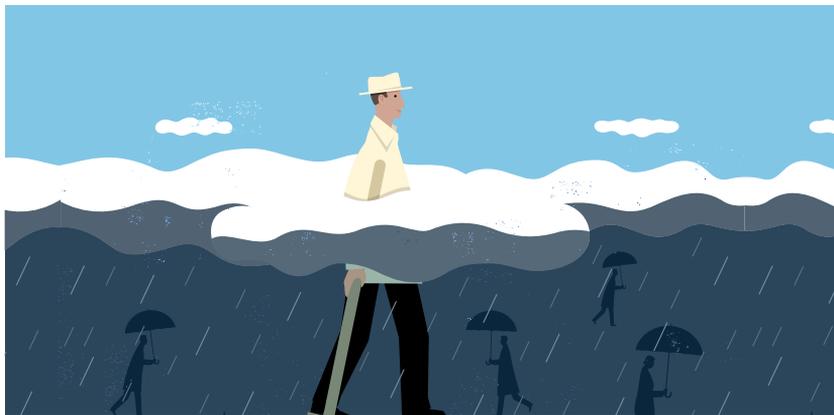
麦肯锡公司2018年版权所有。



## 砥砺前行：中国银行业 风险管理转型缩影

过去多年，国内银行沉浸于规模快速增长的狂欢盛宴中，业务与模式创新层出不穷，却未能同步提升风险管理体系，致使业务扩展接近“裸奔”。当市场拐点到来，银行业才意识到风险管理的转型已迫在眉睫，但渐进式的小修小补显然已于事无补，唯有从顶层设计出发，推进风险战略、治理架构、文化理念和基础支撑体系四大要素的全面转型，才有可能成功驾驭风险，“越冬取胜”。

曲向军 谭宏 徐天石 赵嘉杰 和 陆澄



全球金融危机后，尤其是近年来全球宏观经济形势长期低迷的大背景下，国际国内商业银行的风险管理从业者越来越达成共识，那就是以往单纯的“头痛医头、脚痛医脚”式局部风险管理已经不能解决问题。要想在风险管理有所突破进行顺利转型，必须从管理理念、体系构造、风险战略目标等多维度出发，持续推行全面风险管理转型。

麦肯锡认为商业银行全面风险管理转型从体系构造而言，应当从风险战略、治理架构、文化理念、流程机制、考核激励、工具技术和人才等方面构造完整的全面风险管理体系，破解碎片化、各自为政的局面，设计短期、中期和长期方案，分步实施。站在全面风险管理理念的角度来看，应当跳出风险看风险，以银行整体的角度，整合业务、风险、资本、财务，促进形成同一语言、同一方向，让风险融入业务的经营理念在全行上下落地生根。

## 国内商业银行全面风险管理与国际先进水准的差距

目前，国内众多商业银行已经开始着手推进全面风险管理，虽然取得一定成绩，但在以下六个方面仍有巨大的提升空间。

- 首先，国内银行普遍缺乏对风险管理与合规足够的重视，尽管已建立基本风险管理框架，但管理能力仍不足以应对复杂风险环境，未

能从战略层面掌控风险，造成“形似神不似”。其中，风险理念与文化传导不力，未能通过体制机制设计、领导垂范等方式，在全行上下形成敬畏风险的理念。同时，管理层欠缺对全面风险管理宣导和明晰风险责任的重视，未能贯彻对全面风险管理的理解和认知，以及培养统一理解，员工个人对于自己的行为所需承担的风险和相关的责任也未进行充分了解。

- 第二，业务战略与风险“两张皮”：业务战略与风险未全面有机融合，业务、风险、资本、财务统一性严重不足，很多银行往往注重局部优化而整体战略效果欠佳。反观国际先进银行，均建立了完善的风险偏好框架和体系，高层深度参与主导自上而下与战略整合，指导风险管理和监控业务的发展，也建立了跨部门协同机制，业务计划和预算计划均融入风险部门。而国内很多银行风险参与不足导致业务开展约束欠缺，对资本预测和拨备的充足性风险参与不足，风险偏好与战略脱节。同时，风险偏好的分解与传导体系不完整，未形成科学化的分解体系，导致条线 / 分行与全行层面的风险偏好缺失或存在脱节现象，不能确保各个层面的严格执行。
- 第三，“最后一公里问题”：各风险种类已有基本风险管理手段，但缺少抓手、检视无法穿透，评估无法前瞻，关键风险指标（KRI）和关键管控指标（KCI）不成体系，难以有效触及最终风险点。同时，





考核机制中风险调整不足，“问责威慑力不够”，政策流程不成体系、约束力弱。在高管层面，国内银行未能将经济利润、合规指标加入到共责指标，并将共责指标作为业绩指标的关键组成部分，从而将绩效薪酬和经济利润、合规指标的达成挂钩。在经营层面，薪酬包的构成调整不足，导致绩效指标的影响有限，创利挂钩的绩效比例仍较高。

■ 第四，风险治理缺乏有效抓手，三道防线职责存在模糊地带，审计、风险、合规（GRC）协同机制薄弱。国内银行在风险治理覆盖度上未能实现对风险管理每一个环节、种类的全覆盖，导致风险管理缺乏所需的广度和深度、敏感性和前瞻性。这需要三大条线风险管理部门的彻底转型为对应业务板块的全面风险管理部门，才能为未来深化业务发展做准备。在审计、风险、合规（GRC）协同方面，日常协作机制和改善支撑要素亟待优化，需要明确的抓手与具体举措来促进风险、合规和审计部门的协同。

■ 第五，风险人才不足，尤其是一些关键技术岗位人才的匮乏也是造成全面风险管理成功转型困难的一个重要影响因素。风险人才是全面风险管理的“关键基础”，也是支撑风险战略的落地、强化风险管理能力的重要支撑。风险人才支撑是全面风险管理中的“关

键基石”，是其他风险管理关键举措的必要条件。没有全面的风险人才体系，风险管理战略最终将难以落地，风险转型的实际成效将大打折扣。

- 最后，风险数据收集、科技系统和分析能力已成为银行风险管理的“必要条件”而非“充分条件”。尽管很多商业银行已将构建数据、系统、报告等体系列为工作重点，但仍能观察到银行在这些方面存在巨大的提升空间，比如底层风险数据普遍缺失，数据治理偏弱，模型的准确性需要大大提升，模型治理机制需要优化等。

## 国内商业银行全面风险管理转型顶层设计

银行全面风险管理转型顶层设计由风险战略、治理体系、基础支撑及文化与理念四大关键要素构成（见图 1）。下文将分别阐述各要素的核心内容与行业最佳实践，并结合国内银行现状与转型案例，逐一展开。

### 1. 风险战略

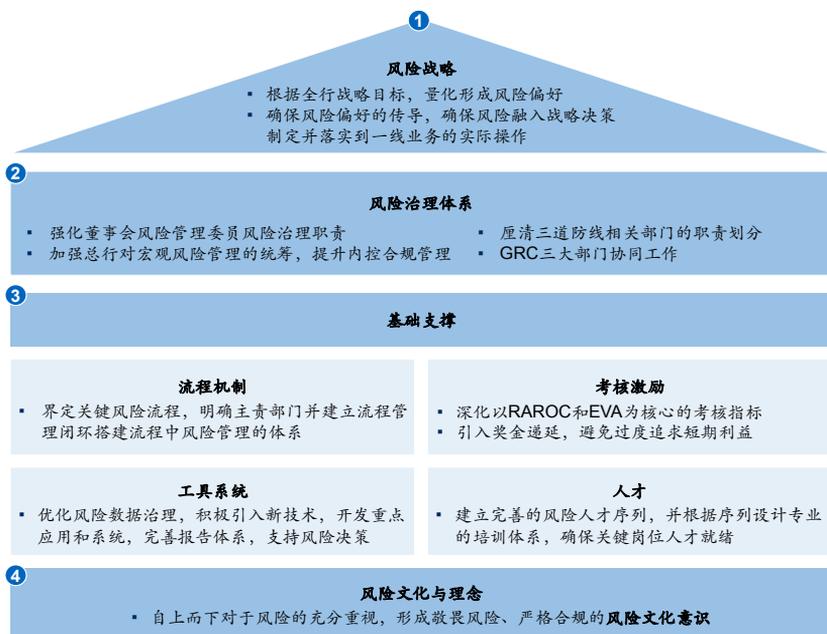
#### 转型核心问题：



银行如何形成一套自上而下、对所承受风险的量化统一认识，作为全行内部管理沟通的工具与抓手？

银行如何将风险融入战略规划与业务决策，从全行战略设计的源头加入风险考量？

图1. 全面风险管理转型顶层设计关键要素



没有风险就没有报酬，银行的风险战略不是避免风险，而是如何获取最大的风险收益，换句话说就是如何创造价值。要获取稳定、合理、持续的风险报酬率，就必须保证战略抉择与风险控制的平衡。首先，

**没有风险就没有报酬，银行的风险战略不是避免风险，而是如何获取最大的风险收益，换句话说就是如何创造价值。**

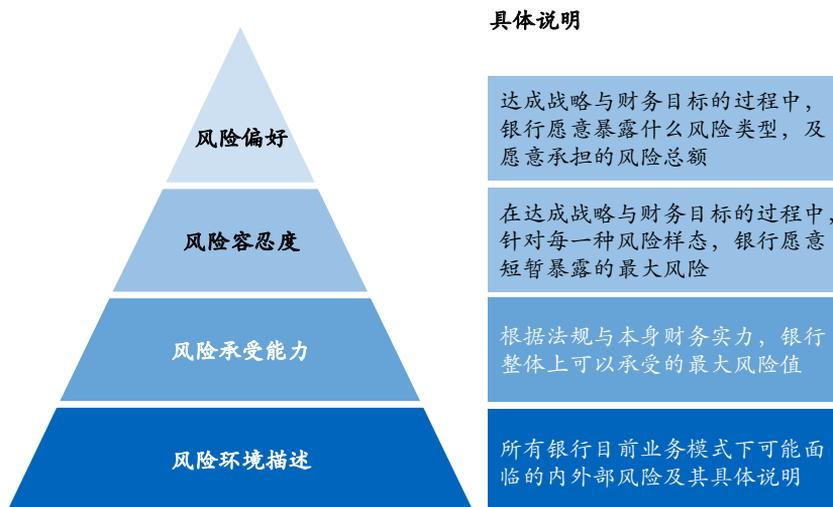
银行需要根据自身的战略愿景做出风险战略的选择。银行首先要问：战略目标是什么（例如进入股份制银行的第一梯队）？未来 12-24 个月的财务目标是什么（为股东实现不低于 15% 的 ROE）？这些问题

的答案都直接决定了风险战略的选择。其次，银行的风险战略必须结合“合理的经济趋势预期”。很多银行的风险战略具有明显的时间滞后性，还停留在过去经济的“旧常态”来规划未来的新业务和新风险，例如有些银行制作预算规划时还是假设存贷业务的利差能保持去年同期的水平等。

银行风险战略的核心内容包括风险偏好、风险容忍度、风险承受能力、风险环境等（见图 2）。风险战略应自上而下地反映董事会和高管层愿意承受的风险程度，其核心作用之一是在可接受和不可接受的风险之间划出清晰分界线。

风险与战略相结合依托于科学完善的风险偏好体系，只有让风险管理由控制监督转向价值创造，才能实现“主动的风险管理”。银行的风险

图2. 风险战略由四大部分组成



银行的风险战略需要通过建立一套与全行业务战略匹配的风险偏好体系，实现全行上下对于风险的统一量化认识。

战略需要通过建立一套与全行业务战略匹配的风险偏好体系，实现全行上下对于风险的统一量化认识，包括确定一套覆盖风险回报及主要风险的一、二级风险偏好指标，并对每一指标确定风险偏好、风险容忍度、风险容量三道阈

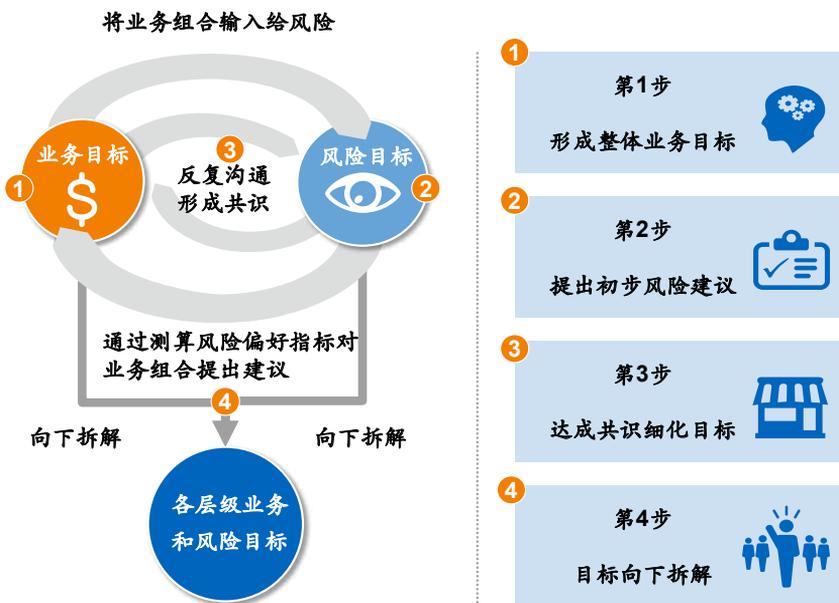
值，实现对于风险量化表述与管控。然后以风险偏好为切入点，通过风险偏好指标量化计算，尤其是基于风险回报组合分析以及基于压力测试的限额计算，参与业务计划制定流程，从而确保将风险融入战略决策。

全球银行业的领先实践已经实现风险偏好与业务计划、预算及资本规划的充分协同，在这种状态下，风险偏好承担起了额外价值创造职责，包括为董事会提供关于整体风险偏好的建议，并为战略获取详细的启示，以及参与资源分配流程、提供资本分配和预算制定的输入与建议。而国内银行普遍处于初步建成风险偏好体系的阶段，但是尚未形成传导，无法真正融入战略制定的决策流程中去。因此，国内银行的风险偏好体系需要通过将风险融入战略、改善指标选择和阈值设定等多管齐下，解决“形似神不似”的问题，让风险偏好真正发挥作用。

### 将风险融入战略

风险战略与业务战略是“一体两面”的，从流程角度来看，风险战略应当与战略规划同步制定。国内银行应当基于业务目标与风险目标的反复沟通，将风险融入战略规划与业务决策中（见图3）。

图3. 将风险融入全行战略发展和业务经营计划的决策中



1. 形成整体业务目标: 资负与财会部门结合同业对标、自身历史数据和战略发展方向, 提出未来战略发展或经营计划中的业务组合初步计划(包含营收、资本等多个维度指标), 同时将业务组合初步计划输入给风险部门的风险战略团队;
2. 提出初步风险建议: 风险部门测算压力情形下业务组合初步计划对应的风险偏好指标, 包含风险调整后收益等关键指标, 风险部门根据风险回报最大化与风险偏好其他相关维度要求形成业务组合计划调整建议;
3. 达成共识细化目标: 财会、资负、风险部门共同商讨业务组合的最佳情景, 可以在全行战略发展、资本限制、风险防控三方面的要求下兼顾风险回报收益最大化和财务、监管要求, 共识达成后形成全行业务和风险的正式目标;



4. 目标向下拆解: 计财、业务部门共同进行目标的向下拆解, 形成各个层级、经营机构的业务发展指标, 同时风险部门提出组合分析及限额建议, 并根据业务计划, 将风险偏好向下分解, 形成各层级风险偏好目标。

在这套传导机制的流程上, 需要推动风险、业务与计财部门协作提供相关同业对标、历史数据与未来预测, 建立跨部门沟通机制, 风险与战略有机联动, 细化业务计划颗粒度等关键转变, 方能实现风险充分融入业务战略。

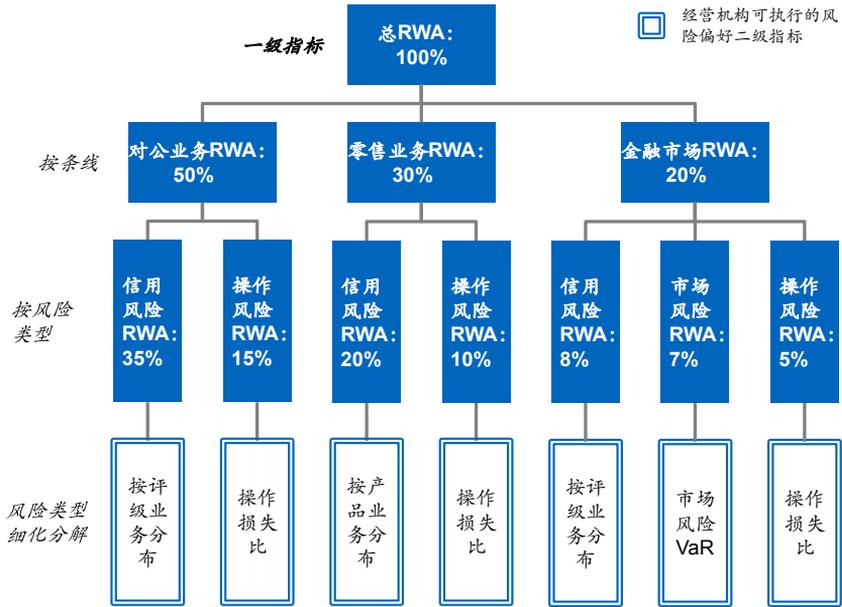
### 改善指标选择

风险偏好体系应当包含一、二级风险偏好指标, 其中一级风险指标可进一步分为风险回报核心指标与其他风险管理指标。风险核心指标包括稳健的盈利、可控的风险成本及充足的资本, 用于实现对风险回报目标的控制; 而其他风险指标则是为了满足对于其他具体风险进行管理以及监管要求, 包括市场风险指标、操作风险指标、流动性风险指标和声誉风险指标等。二级风险偏好指标是为了实现风险偏好向下分解, 需要添加的支撑指标, 这些指标不进入全行风险偏好书, 但是由风险回报核心指标分解, 主要通过 RAROC/ 经济利润、RWA、预期损

失和限额四大核心指标向下分级为各业务条线 / 经营机构层面可执行的指标。

国内银行普遍已建立较为完善的一级风险偏好指标体系，但部分维度指标不完整，缺乏前瞻性，如预期损失、VaR 与压力情况下 VaR、操作损失比等。而更为紧迫的是，二级指标体系普遍尚未形成，导致指标难以向下传导，削弱了对于一线的指导意义。因此，国内银行必须立即着手，汲取领先实践的经验，添加条线 / 分行能够进行日常管理所需的一、二级指标，才能真正实现风险偏好的向下传导。以某银行 RWA 占用指标为例，通过分解为按条线、按风险类型 RWA，细化至评级 / 产品维度业务分布、市场风险 VaR 以及操作损失比作为二级指标，该行才真正实现了该指标的向下传导（见图 4）。

图4. 某银行通过细化分解RWA指标，实现风险偏好的向下传导



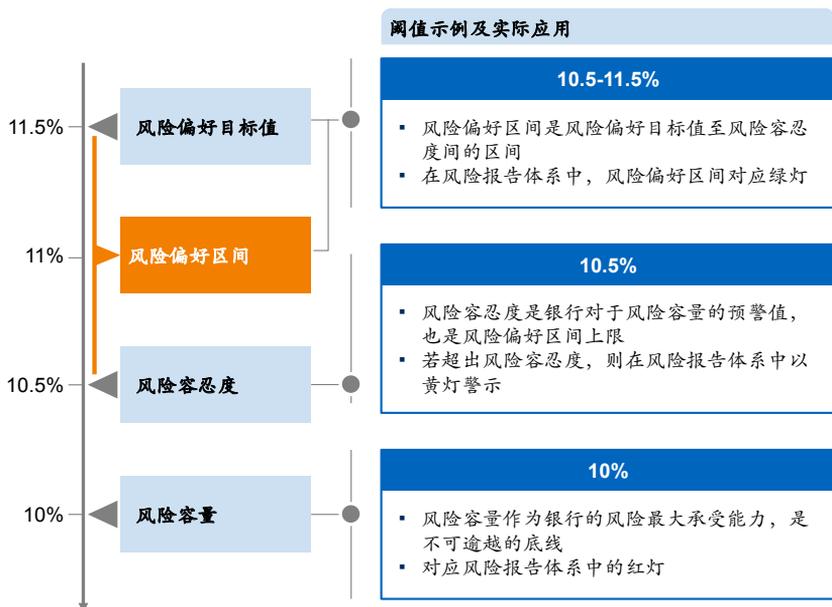
## 完善阈值设定

风险偏好指标需定义风险容量、容忍度和偏好三道阈值，分别对应风险报告中的红黄绿灯。

以国内某银行的一级资本充足率为例：根据监管要求，一级资本充足率不能低于 9%，考虑当前银行资本强度，以及管理层需要至少 1% 的干预余地，因此设定 10% 的风险容量作为银行的风险最大承受能力；在此基础上，管理层希望 99% 置信区间内不打破风险容量，结合压力测试，1% 可能情景对应充足率下降 0.5%，因此设定 10.5% 的风险容忍度作为对于风险容量的预警值，确保银行在巨大压力下，依然不会打破风险容量；然后基于该行战略选择，设定风险偏好目标值为 11.5%。目标值至风险容忍度间的区间就是该行的风险偏好区间（见图 5）。

图5. 银行完善风险偏好阈值设定，以一级资本充足率为例

示例



## 2. 风险治理体系

### 转型核心问题：



董事会风险管理委员会 / 经营层专业委员会各自的职责分工与组织架构应该是怎么样的？

风险管理部门架构与职责应当如何确定，确保职责明确，且支持业务发展？

三道防线如何分工，保证部门间相互制衡？

风险治理总体而言有三个原则，即风险独立原则、专业化风险管理原则和全面风险管理原则。风险治理原则体现在董事会和经营层，包括总行、事业部和分支机构在风险管理上的各自定位和职责分工上。

全面风险管理转型的风险治理体系要求银行强化董事会职责，加强总行对风险管理的宏观统筹与各类风险的关注，打造全流程、全面风险的各条线风险管理部门和专业的合规与内控管理部门，落实三道防线分工并充分发挥 GRC 协同管理，才能确保风险治理体系有效性（见图 6）。

### 董事会风险管理委员会

具有高度治理能力与现代风险管理常识，主动积极的董事会是驱动全面风险管理体制落地的主要动力。

董事会定义全行整体风险战略，并进行监督，这既是公司法的规定，也是监管机构的明确合规要求。在前文所阐述的风险融入战略过程中，

图6. 风险治理架构最佳实践



董事会的作用非常关键。董事会在审批全行年度的业务战略和风险战略时, 要充分考虑两者是否匹配, 拒绝两者相矛盾的提案。

董事会下设风险委员会则负责具体审批风险战略, 并制定风险管理框架, 这是银行风险战略和全面风险管理最核心的机构, 也是国内银行风险治理架构中所亟需加强的。风险委员会的具体职责包括:

- 审议通过董事会风险指导意见等文件;
- 按季度听取管理层风险报告, 对超权限行为进行审批;
- 根据宏观经济分析, 提出全行风险指导纲领, 对于全行关键风险议题做出指示;
- 评估风险管理工作情况及全行风险水平, 提出改进风险管理的组

董事会在审批全行年度的业务战略和风险战略时，要充分考虑两者是否匹配，拒绝两者相矛盾的提案。

组织架构、控制程序、风险处置等决策建议；

■ 审议重大风险事件的预警应急等。

#### 总行和风险管理部

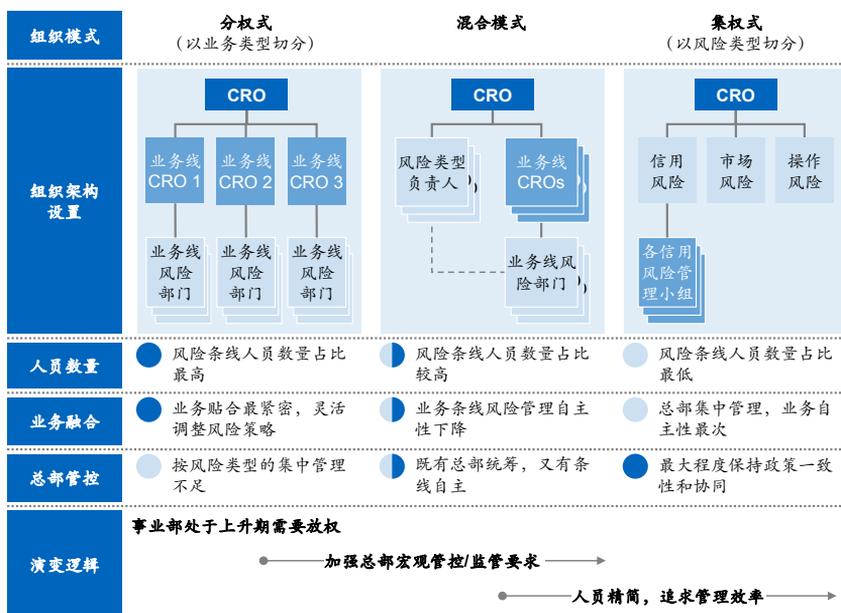
纵观全球银行的组织架构设计，与业务结合设计风险管理职能，强化总行统筹管理，尤其是对跨部门事项、风险政策、系统和数据等的统筹，并重视合规、操作等其他风险类型，是领先实践的大势所趋。

通常而言，银行根据风险集权化程度的不同，存在三种风险组织架构，即分权式、混合式与集权式（见图7）。分权管控模式对事业部授予较高权限，以支持业务迅速发展，但在总行缺乏按风险视角的统筹管理，政策一致性受到影响；而集权模式以总行聚焦全面风险的宏观管理统筹，风险人员更为精简，最大程度保持政策一致性。

加强总行统筹是近年全球银行业的明显趋势。以瑞银集团为例，金融危机后的内部调查发现，原来分权式的风险管理导致总部对全行的风险统筹失效，未能及时揭露全行风险，如全行各条线对美国房贷的敞口，因此立即开始加强总部统筹职能，包括：设置统筹风险管控与方法论部门，尤其是跨部门市场风险的集团评估；首席风险官（CRO）直接掌握对业务条线风险负责人的任免权，同时风险负责人向CRO直线汇报等。

加强总行统筹是近年全球银行业的明显趋势。以瑞银集团为例，金融危机后的内部调查发现，原来分权式的风险管理导致总部对全行的风险统筹失效，未能及时揭露全行风险，如全行各条线对美国房贷的敞口，因此立即开始加强总部统筹职能，包括：设置统筹风险管控与方法论部门，尤其是跨部门市场风险的集团评估；首席风险官（CRO）直接掌握对业务条线风险负责人的任免权，同时风险负责人向CRO直线汇报等。

图7. 风险管理部门架构的三种模式对比



反观国内银行风险管理现状, 审批分散、审批套利情况严重, 业务对风险全貌理解不足, 且风险管理宏观与微观未分离等问题较为普遍。因此, 部分领先股份制银行已着手通过优化和完善风险管理组织架构进行解决, 这些有益的尝试包括将分散的审批处室集中至条线风险管理部, 由条线风险管理部 CRO 统一评审标准; 对于高风险业务部门, 风险条线派驻 CRO 团队, 双线汇报, 管理业务板块内的全面风险, 加强业务负责人对板块内所面临的主要风险、管控手段和管理责任的认识; 将负责风险统筹部门的具体风险管理职能剥离至执行部门, 从而使统筹部门更好地专注于数据驱动的宏观风险管理。

此外, 在风险治理的全覆盖架构中, 内控管理对于在流程中管住操作风险与合规风险的重要性日益提升。金融危机后, 日益严格的监管使

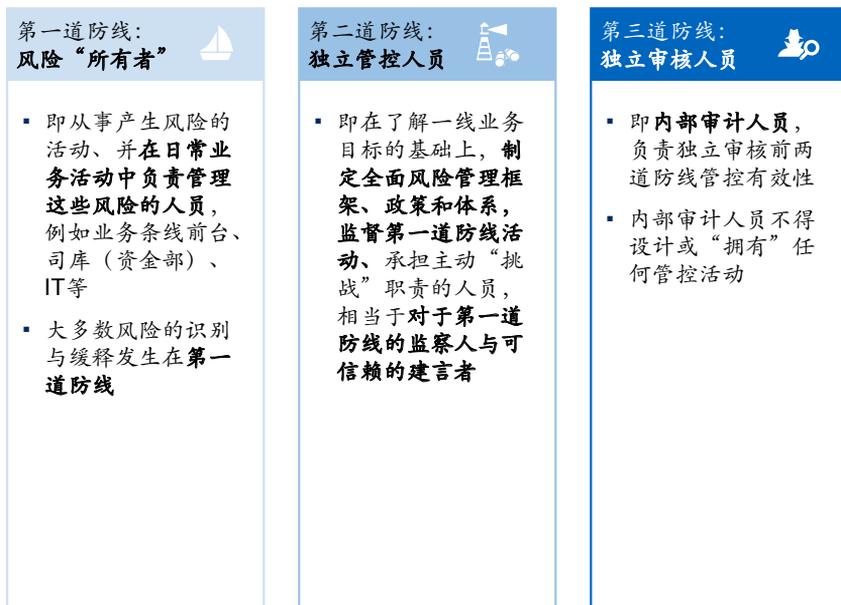
全球银行业的合规成本急剧抬高，大型国际银行为应对不同市场以及愈发复杂的合规管理，不断加大投入，部分银行合规人员甚至达到了风险团队规模的3倍之多。国内银行在构建完整的合规管理体系时，除了单独设置合规管理部门并明确职责外，还要强化问责、考核和用人三大抓手，并补充相应的资源予以保障。

### 三道防线管理

三道防线模型已成为行业通用的内控管理框架，分别是由“风险所有者”组成的第一道防线，由独立管控人员组成的第二道防线和由独立审核人员组成的第三道防线（见图8）。

需要指出的是，三道防线模型应该是由管控活动驱动的，采用三道防线模型并不意味着机械套用固定的组织架构，如有时风险和合规部门也同时进行第一道防线的管控活动，负责非财务风险。通常而言，第一道防线对自身活动产生的风险负全责；第二道防线部门的管控范围可

图8. 银行风险管理的三道防线



以超越风险条线，例如信息科技风险的管控需要跨科技信息部和风险部，第二道防线必须承担起管控、监督的职责，而非仅仅向一线建言；第三道防线审核前两道防线管控有效性，充分揭示问题并向上汇报。

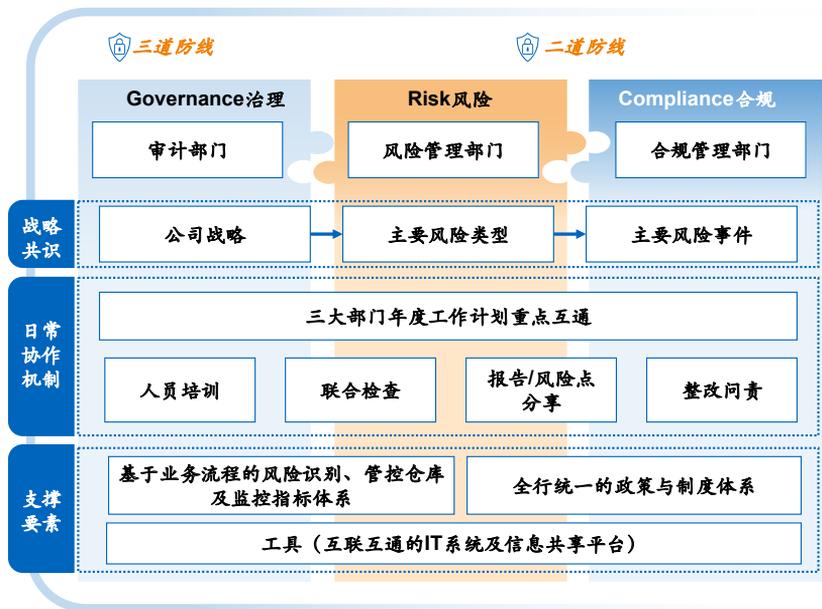
在具体的风险管理过程中，需要一二三道防线在执掌范围内履行各自职责，各有侧重相互制衡，而非单兵作战将责任抛给某个部门。以传统对公贷款业务授信管理为例，在风险管控设计阶段，第一道防线的分行/经营机构需要制定尽调标准操作手册，明确客户尽调标准动作以及尽调报告内容；第二道防线的授信审批部需要颁布授信政策，并规定审批审查规范动作；第二道防线的授信管理部应制定贷后管理办法，明确检查周期、内容以及预警信号对应举措标准动作；而第二道防线的法律合规部应从外部合规角度提出管控建议，如要求双录双签；而第三道防线的审计部门则独立评估预防与控制体系的执行情况及其有效性，对未履责行为提起问责整改意见。

### GRC 协同管理

国际领先银行通过推动审计、风险及合规(GRC)三大风控部门协作，充分发挥二、三道防线作用(见图9)。风险(R)和合规(C)是风险管理的二道防线，是风险管控的责任人(control owner)，直接指导、监



图9. GRC三大风控部门协同工作



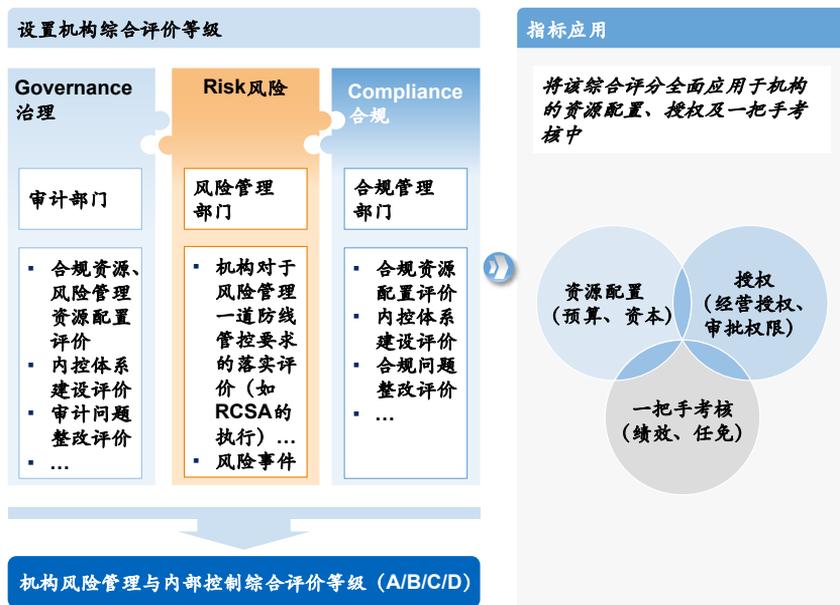
督一道防线履行风险承担责任 (risk owner)，而审计 (G) 是风险管控系统有效性的第三双眼睛，监督风险、合规及一道防线的履职。

GRC 协同工作为公司风险防控提供双重保障，确保及时发现风险点并采取补救措施，具体协同体现在：

- 对在当前战略下所面临的主要风险达成共识；
- 建立日常协作机制，如联合检查、培训、报告和整改问责；
- 建立共享的工具系统平台及管控点指标体系。

最佳实践银行的审计、合规和风险还针对内部机构发布统一的风险与内控评价等级，并将其全面应用至机构的资源配置、授权与一把手考核中 (见图 10)。GRC 合作的核心在于能够前置“预防”风险，通过三

图10. GRC协作发布统一的风险与内控评价等级，全面应用至机构管理中



机构联席出台针对机构的评价指标，能够提高综合指标的影响力。

对于国内银行三道防线的管理现状而言，要实现 GRC 协同，首先要明确二、三道防线分工，即二道防线部门需要加强对于一线的检查监督职能及整改跟进，而内审部在二道防线建立相应能力机制后，突出独立评估职能。然后要建立 GRC 强制性联席工作机制，通过定期讨论年度重大风险议题、关键风险点及成因分析、检查计划、经营机构评价，发布联席风险提示及整改建议，形成固化机制。此外，信息与数据共享系统的建设是必不可少的，共享内容可以包括过程制度发文、授权调整、年度计划及检查计划、问责发文、风险关键问题库及整改跟踪情况等文件，但需要遵循一定的共享原则，即在不违背各部门职能和工作要求的前提下，做到业务本身相关报告的充分共享，如涉及人员、案件等敏感信息则需等待脱敏期结束后按权限传阅。

### 3. 全面风险管理转型的基础支撑

#### 转型核心问题：



如何排定优先级，逐步优化审批流程，使得在风险可控的前提下，明确审批标准，规范流程要求，加强审批效率与质量？

如何制定合理的考核指标设置，并通过合理的激励手段刺激，发挥‘指挥棒’作用，指导全行集中精力？

如何推动风险管理关键工具模型建设，对于风险进行量化计量，提高全行风险透明度，确保管理决策有据可依？

如何建立合理化的风险人才梯队，明确各岗位职责分工及所需能力？如何确保关键岗位人岗匹配，核心岗位人才及能力到位，确保各项工作高效开展？

#### 风险流程机制

目前国内银行缺乏流程中对风险的主动管理，不仅没有识别关键风险流程，也没有在流程中进行前瞻性的风险识别、设定防范措施和监控指标，造成流程中的操作和合规风险凸显。

银行需要通过界定关键风险流程，明确主责部门并建立流程管理闭环，优化风险管理流程，管住流程中高发的操作与合规等风险事件。

- **界定关键风险流程:** 在业务流程中按照流程的风险暴露程度、战略重要性和规模贡献在三大业务板块中筛选出端到端的关键风险流程,而在中后台管理流程中按照对风险管理的影响程度筛选出关键风险流程,然后将流程分批管控;
- **明确主责部门:** 综合考虑与现有职能的协同及新增人员要求,短期内将操作风险统筹职能由风险管理与质量监控部转移至合规内控部,下设团队分别对接公司、零售、金融市场等业务的内控和操作风险;
- **建立流程闭环管理:** 首先识别流程中的风险事件,并进行计量和统计;接着根据风险分级设定缓释措施;然后设定监控指标,设计流程风险暴露和预警指标 KRI 与风险缓释有效性指标 KCI,并形成报表体系;最后进行过程检查,由合规部定期对流程负责部门是否按照风险规范操作进行检查。

### 考核激励

绩效考核是全行的指挥棒,对风险管理的推进至关重要。对国内银行现状而言,需要在考核指标和资源分配中加强风险调整后收益的影

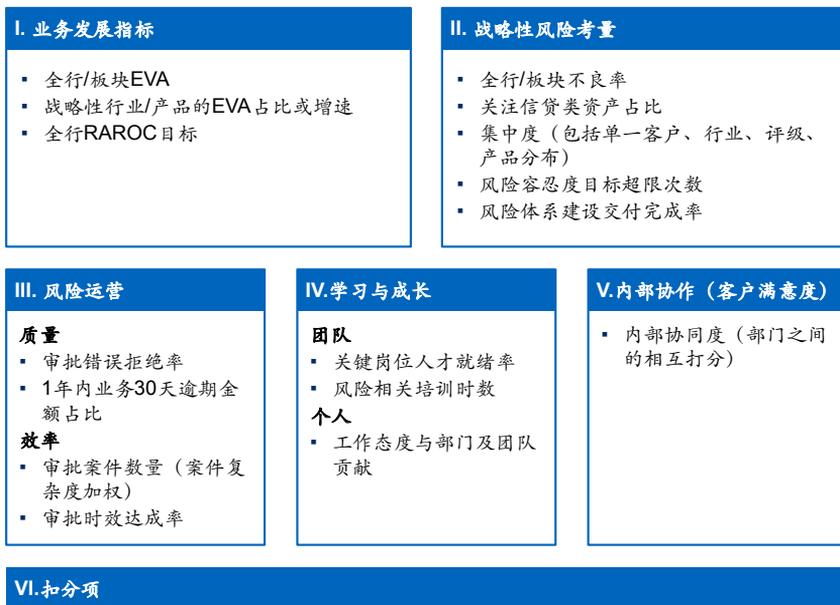


响，以确保全行对风险理念的重视。全球银行风险考核的领先实践会在行领导层面建立统一的共责指标，以经济利润RAROC与EVA为关键收益指标，并强化绩效薪酬和共责指标的挂钩关系；而在经营机构层面，提高经营机构薪酬包与绩效考核指标的挂钩关系，弱化与创利的挂钩。

另一方面，如何解决风险团队的激励，在保持独立性的基础上使其有动力支持业务开展，是考核激励体系所需要解决的命题。

核的终极目标是推动风险战略的落地，所以考核指标必须收录全行的风险战略指标，例如全行的资本充足率目标、投资战略性行业的资产占比等等。特别是针对现阶段的国内银行，风险考核的另一个重点是风险管理的战略性基础设施建设（例如风险IT系统的建设）的达成情况。对于风险部门的高级管理人员而言，战略性指标应该占其个人KPI的重要权重（见图11）。

图11. 从业务发展、风险战略、风险运营、学习成长和内部协作五个维度考核风险团队





其次是如何确保风险部门愿意主动支持业务的问题。除了意识上培训外，领先实践的做法是为风险和业务团队设置“共责指标”，而避免过度强调不良和不良率。其中最常见的共责指标为RAROC和EVA，代表业务为银行创造的真正经济价值，剔除了风险因素的影响，是全行管理层的共同目标。在此目标的指引下，理性的风险管理人員会“换位思考”，积极考虑如何让业务创造价值。

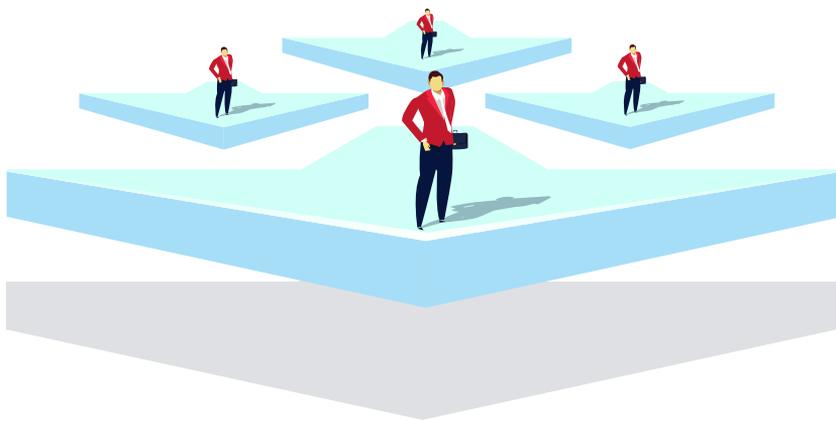
激励方面，为避免员工过于追求短期利益，以及短期对于一线员工的过度激励，可以考虑在行领导和一线客户经理层级均引入奖金的递延制度，并强化“终生追责”。以某股份制银行的良好实践为例，在行领导层面，该行对高管人员业绩薪资和特别贡献奖实行任职内预留制度，每年从其预留的薪资中抽取50%，在次年年报披露时予以返还；对一线客户经理采用奖金递延，将30%奖金留到第二年发放，并针对部分分行通过缴纳风险保证金等方式强化风险管控。

### 工具系统

风险工具和系统是风险量化评估不可缺少的计算中枢，而且在现今显得越来越重要。它们主要包括基础的量化风险模型、风险数据改善、新技术导入、IT系统以及管理层报告体系。

风险评级模型是精细化风险管理的基础。银行的基础风险模型包括信用评级模型、经济资本模型等。其中，评级模型是重中之重，如果没有可信的评级模型作为基础，业务管理和决策将失去指向标，董事会成为“盲人”，经营层成为“瞎马”，只能依靠事后风险补救，无法进行风险预见和提前规避。科学客观的风险评级具备如下要点：首先评级需包括主体评级、产品和债项风险评级、和担保力评级三大维度；其次，评级要保证一定的颗粒细度，尤其是针对战略性行业 / 客群与产品 / 业务的颗粒度要尽可能的细化；同时，评级要能够形成差异化风险资本耗用与损失率预估，并以此区分不良资产、关注贷款、次级贷款、可疑贷款、坏账损失等不同级别。

高质量的风险数据是风险管理系统运作的前提。要改善风险数据质量，需要从三个角度下功夫。首先，需要制定明确的、符合风险管理需要的风险数据标准。以信贷申请数据需求梳理为例，其数据结构主要由三个部分构成，即基本财务数据、关键决策数据（含客户分析、合作情况及营销策略、抵押品评估等）和信贷需求（含贷款发放、偿还数据等），为此银行需要定义明确的数据和字段需求。其次是设立明确的数据治理要求，这包括谁对于数据录入和数据更新负责，如何确定数



据更新的频率,如果部门/个人长期违反数据治理的规定会面临什么样的惩罚等等。第三是设计合理的数据应用策略,根据不同使用场景,分别规定不同的数据导入源及导入策略。

在完善数据治理的基础上,银行应积极导入新的技术应用。例如增加基于风险回报的价值分析,通过细化至客户、产品层面的RAROC与EVA计算,指导业务组合制定、绩效考核与客户/业务准入,从而建立自上而下的风险偏好体系,逐步实现全行以RAROC与EVA为核心、以价值最大化为导向的业务组合优化体系。

银行的风险管理系统需要覆盖核心业务和风险流程。从业务基础功能上看,至少需要支持风险评估、风险评审、风险报告、数据治理。从核心覆盖风险种类上看,至少覆盖信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险。同时,为了适应新业务、新模式的拓展需求,风险管理系统需要不断更新和优化。

风险报告是风险决策的重要工具,报告要秉承“为管理而设计”的原则。麦肯锡建议银行设立“金字塔形”的风险报告体系,确保重点突





出,可以使董事会、总部风险管理机构和具体业务部门找到与他们层级权限相切合的风险报告视图:董事会和高管层报告关注全行整体风险指标,尤其是风险偏好里面确定的整体指标,而运营层级会更多关注业务风险指标的变化,同时追踪主要风险缓释工作的执行情况。

## 人才

风险转型成功与否的关键在于风险人才的培养和管理。这需要银行从“选、用、育、留、酬”等五个方面进行系统设计。其中一个重点是提升风险专业人员的自豪感,使其成为银行内备受尊重的专业人士;同时打开风险人才和业务人员之间的相互晋升通道,这既有利于人才的培养,也可以藉此增加业务和风险团队之间的互动和沟通。

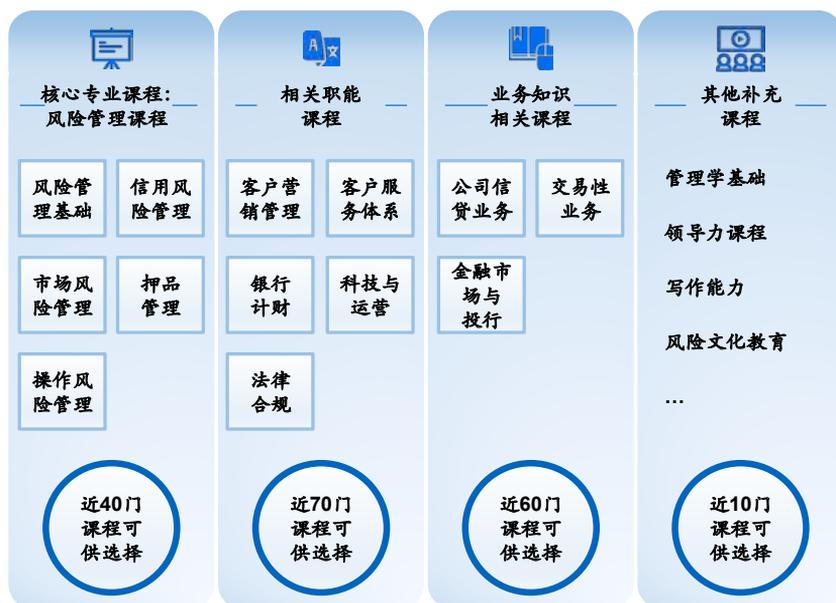
人才体系建设首先需要设计风险专业序列,并对其管理与专业能力提出明确的要求。随着行业竞争变得越来越激烈,银行的产品和服务也变得越来越专业,风险管理者不能只懂行政管理,必须要同时兼具2-3种核心风险专业能力,尤其是审批和资产监控等。银行必须通过梳理全面风险管理转型需要强化的关键职能与现有岗位人员缺口,大

力引进专业化风险人才，提升关键风险岗位人才就绪度。

科学的风险人才晋升机制对于人才培养和留存至关重要。银行需要进一步细化人才能力等级，确保专业序列的子等级和行员等级一一对应，并明确晋升和淘汰的机制和规则，强化职业晋升激励引导。

同时，国内银行需大力优化风险人才培养体系。针对不同岗位不同级别的专业风险管理人员设置定制化培训模块，课程设计加入与业务条线共同选修的培训模块、上岗实操和课后辅导模块，加强对于业务、营销、产品的深入理解与业务实操，并将培训及资格考试作为风险人才获得上岗资质的前置条件，切实提升风险人员的专业化能力。图 12 展示了国内某大型银行的风险条线培训课程体系。

图12. 麦肯锡帮助某国内银行设计风险条线的培训课程体系，包含四大类近两百门课程



#### 4. 风险文化与理念

##### 转型核心问题：



如何制定健全的风险文化，确保全行上下能够对于风险产生一致的认知？

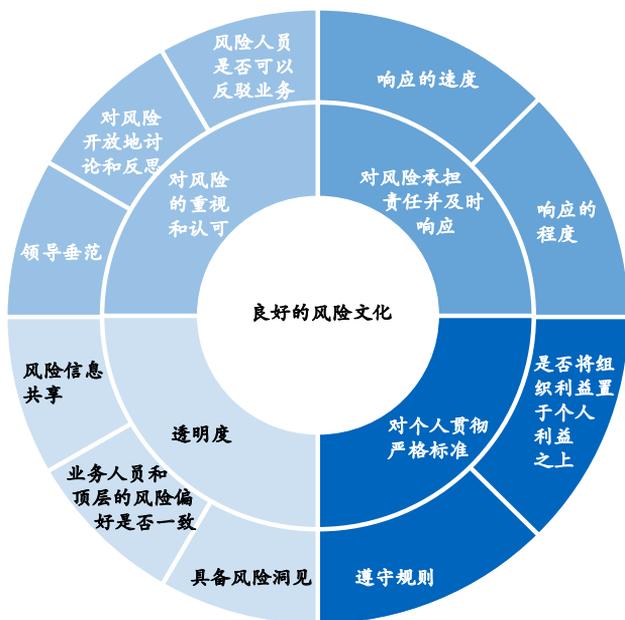
如何实现风险文化的传导，在全行范围内引起足够重视，并真正形成全行重视风险、敬畏风险的理念？

优秀的风险文化应当包含对风险高度重视、银行对预警和风险快速响应、员工对整体利益尊重以及风险管理高度透明度等四大关键要素（见图 13）。

而有效的风险文化传导体系需要通过领导垂范对全行风险文化进行示范，强化问责、绩效考核与用人以增加风险违规成本，同时完善培训体系，从源头上加强对于风险文化与风险理念的灌输，以实现全行自上而下统一的风险文化。

（银行风险文化构建的具体要素、转型方案以及标杆案例将于本刊第六部分“知行合一，构建全面风险文化”章节详细展开探讨和分享，故此处不再赘述。）

图13. 银行全面风险文化包含四大要素



## 全面风险管理转型实施之路

全面风险管理转型是一个长期的，不断优化的过程。按照麦肯锡丰富的大型银行全面风险转型经验，风险改革从规划、到设计、到最后实施一般需要 18-36 个月的时间。在风险管理转型的全过程中，需要牢牢把握四个关键：奠定转型基础、完善基础建设、植入业务决策、建立风险文化。具体来说，分为三个阶段，持续有序的推进。

### 第一阶段：蓝图规划和速赢试点（6-8 个月）。

转型的第一步是全面评估风险管理的现状，找到银行的核心差距，并在此基础上勾画整体转型蓝图，同时为了增强转型信心，必须挖掘风险速赢领域并制定举措。

- 制定全行风险偏好，融合对业务战略的充分理解。

监管从来不是风险管理的核心准绳。在确保满足监管底线的同时，要将风险战略与业务战略保持高度一致，作为业务战略落实的核心抓手。特别是在针对特定业务、特定行业、特定产品的风险管理思路上，要能够充分体现并理解业务战略特点，并以此为出发点构筑风险战略。

#### ■ 从战略出发，完善风险的治理架构。

完善的治理架构是整体转型的内部基础，是转型前期的主要工作。需要自上而下梳理银行内包括董事会、管理层、总行、事业部、分支机构之间的职责定位，并定义包括风险管理部、资产监控部、资产负债部、内控合规部等不同风险管理职能部门的职责分工。

#### ■ 内部评级是众多核心流程的基础。

银行应根据业务特点开发风险评级模型，并制定具备公信力的评级过程与质量把控；同时要将内部风险评级广泛地运用于业务管理与决策，包括风险资本与信贷资源、风险预警制度、各项风险及交易授权、跨部门绩效与利润分配机制、考核与绩效薪酬、内部不良资产转移管理与内部买卖计价、拨备与坏账核销及压力测试工作等。以风险评级对贷款定价的影响为例，贷款产品定价的核心是





赚取合理的、风险调整后的利润率，客户的主体风险评级和债项风险评级直接决定了其相应的风险成本，从而决定了此笔业务的参考价格。

#### 第二阶段：全面改进风险管理流程与体系（10-12个月）。

风险转型需要针对风险流程与政策进行系统性全面建设。在中期获得显著成效，对业务和风险管理产生积极影响，并以此作为全面风险管理提升与深化的基础。

#### ■ 聚焦对公信贷业务的核心模块进行突破。

考虑到信贷业务对于大部分银行的重要性，建议从对公业务的风险前置、审批及授权、组合管理、风险定价等角度进行突破。其中风险前置通过与前台业务的积极配合，在业务前端实现风险专业管理，及对业务的高度支持。审批通过专业化审批路径和授权，实现精准的风险识别，最大程度减少对案件的错判误判。组合管理通过组合预警与控管，实现战略方向在实际业务中的传导。风险考核通过绩效约束和基于能力的风险专业化评估，从根本上塑造全行员工的风险意识，提高风险专业化程度。

#### ■ 结合战略，建立银行对于新型业务风险能力。

新型业务在制定发展战略时，风险管理需要在第一时间介入，通过与业务的充分讨论建立风险战略，但目前银行在此方面的能力非常薄弱，例如金融市场的交易风险管理、或国际化业务产生的汇率风险和国别分析管理等等。这就需要银行集中建立此部分的能力，引入相应的专业人才，打造所需的技术模型和系统，补足这方面的短板。

#### ■ 重点突破风险定价、组合管理等关键流程。

风险管理体系建设的目标是能够应用在业务实践，目前很多国内银行的现状是风险管理和业务实践脱节。所以整体转型到了这个攻坚阶段，需要全面梳理和完善风险管理的流程应用。

#### ■ 同时需要进行整体风险人才体系的优化。

十年树木、百年树人，建立完善的风险人才体系和制度非一日之功。银行需要抓住人才招聘、人才培养、资质认定、评估和薪酬等关键，打造一支专业能力过硬、受人尊敬的风险团队。

### 第三阶段：深化转型，持续检视、优化风险管理（12-16个月）。

深化转型在于通过风险系统建设、风险文化建设、风险机制的有序推广等，来进一步固化胜利果实，将风险意识嵌入到银行的DNA中，最终实现领先的风险管理能力。

#### ■ 在深化转型阶段，银行需要全面优化风险管理流程。

风险管理流程包括但不限于信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等管理流程，也包括和风险相关的业绩评估、绩效考核、预算和资本管理等；银行需要根据新的风险体系和理念，对此类风险管理流程进行优化。

#### ■ 深化转型需要重点关注风险文化的建设。

风险文化是银行整体风险体系的上层建筑，对于日常的业务开展和



风险流程有着实质的影响。银行需要清晰定义自身机构所追求的风险文化，并通过一系列有针对性的举措向全行推广（例如风险文化专题培训、风险事件的上报机制等）。

从全球经验来看风险管理转型都并非易事，而中国银行普遍缺乏大型转型的经验和专业人才，想获得全面风险转型的成功就更加不易。根据麦肯锡在中国银行业的风险管理转型项目经验，转型的成功关键在于把握三大要点。

1. 成功要素一：将全面风险转型上升到战略高度，加大投入。需要将全面风险转型提到战略高度，转型不仅仅是首席风险官一个人的职责，而是需要 CEO 和整个经营班子投入，形成对全面风险转型重要性的共识，下定改革的决心。2-3 年转型是一个长期的过程，缺乏战略坚定性，转型很难获得成功。项目执行层面的关键在于高管亲自推动，特别是达成跨部门的协同。此外，银行不仅仅要关注信用风险，还要推动所有各类风险的全面转型。
2. 成功要素二：打造高度专业化的风险管理和风险转型团队。专业化风险团队是风险转型落地的关键，银行必须加大对专业人才的投入，并在全行层面建立尊重专业、尊重人才的管理理念。

3. 成功要素三：建立专门的 PMO 机构进行持续推动。PMO 主管通常需要是银行资深的高管，深谙银行整体的战略目标，并对银行内部资源具有统筹能力。PMO 监督项目进度和质量，也协助项目组解决实施过程的问题，力求达到既定目标。值得注意的是，PMO 团队要确保非风险部门人员的参与，包括从全行范围内选拔优秀人才加入项目管理团队，同时引入“外援”和“外脑”，以掌握更多视角。这一过程也可提高全行员工对项目的认识了解、知识传承。



在当前严峻的经济形势下，我国银行业面临的挑战激增，而全面风险管理是最为重要的挑战之一。按照国际经验，在经济转型和严监管的大潮之下，银行新一轮“优胜劣汰”的调整是大势所趋，很多银行会陷入“低速低质”的泥潭，有些银行则可以做到弯道超车。“危机之下如何转危为机”？答案已不言而喻：谁能加速完成风险管理转型升级，谁就能在这场竞争中占得先机，制胜未来。■

---

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**谭宏** (Charles Tan) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻台北分公司；

**徐天石** (Kent Xu) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

**赵嘉杰** (George Zhao) 为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；

**陆澄** (Michelle Lu) 为麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司。



# 降存量与坏账银行的中国实践

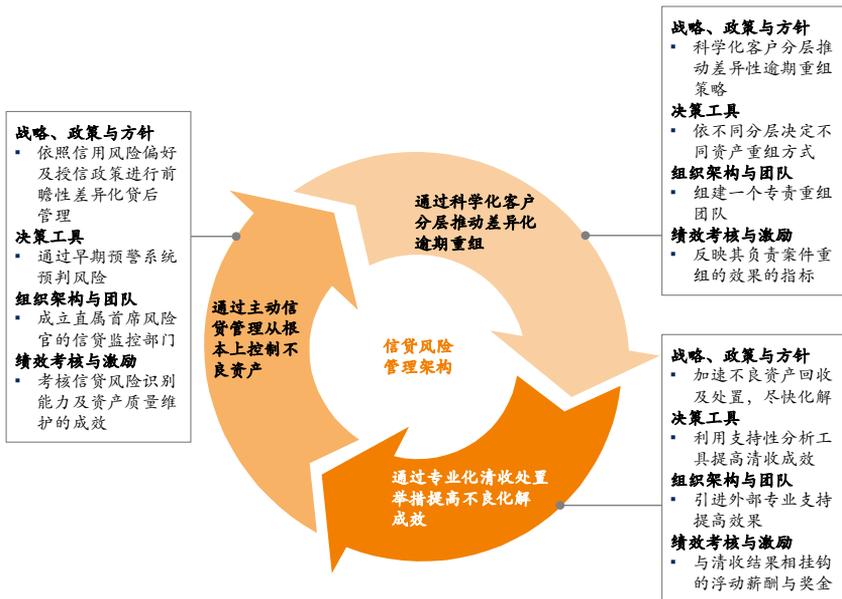
面对不良资产不断上升，国内商业银行需要借助提升重组清收成效、提高资产转让效益、开拓处置不良新渠道、成立坏账银行四大速赢策略快速地化解存量的不良资产。而要在国内成功实施坏账银行，则必须科学、合理地设定组织架构、业务规则，对不良资产进行分层管理并采取针对性的处置策略。

曲向军 周宁人 郑文才 郭凯元 赵嘉杰 蔡容翎 和 许苗

## 国际信贷风险管理经验对中国银行的启示

根据国际领先商业银行的经验，建立端到端的信用风险管理机制是前瞻性、主动性信贷管理的关键。具体来说，国际领先银行通过以下三项核心策略来减少逾期与不良资产的冲击：强化前瞻性的主动信贷管理防范新的问题贷款；以科学化的方式盘点逾期客户，依照分层进行差异化的重组策略；提升清收团队专业能力（见图1）。

图1. 通过三大核心策略建立端到端的信用风险管理机制是前瞻性、主动性信贷管理的关键



## 核心策略一、通过主动信贷管理从根本上控制不良资产

### 战略、政策与方针

通过主动信贷管理，防范新增逾期与不良资产。金融危机后，多数欧洲银行都专注于如何在短期内化解不良资产，快速降低不良率。然而经过了几年，发现不断涌入的新增不良资产远超过化解的速度，这才



意识到从源头防范逾期发生的重要性。于是纷纷投入资源建设逾期前的问题贷款管理能力。通过主动信贷管理防范逾期是减少不良资产的根本之道。

针对高风险行业进行预判分析, 适时调整授信指引。基于行业发展动态和银行的风险偏好, 商业银行应设定对特定行业能够承受的最大风险。领先的国际银行通常由专职部门的研究人员针对行业进行风险分析评估。而被评估为高信用风险的行业则会进行由上而下的授信紧缩政策, 通过区域总部规定区域内各市场的授信额度配额, 甚至针对认为有立即不良风险的行业类别, 要求提前收回已经放出的款项, 减少可能造成的损失。通过定期检视行业发展趋势, 调整授信政策、优先支持的行业及其目标客户。

管理信贷质量优化信贷资产组合。通过与客户的密切联系, 加上决策工具的辅助, 判断客户财务与营运状况, 适时地针对资产质量变化调整或紧缩放贷条件。或在异常状况触发警戒时, 启动相关风险缓释举措, 例如转介催收部门进行清收。

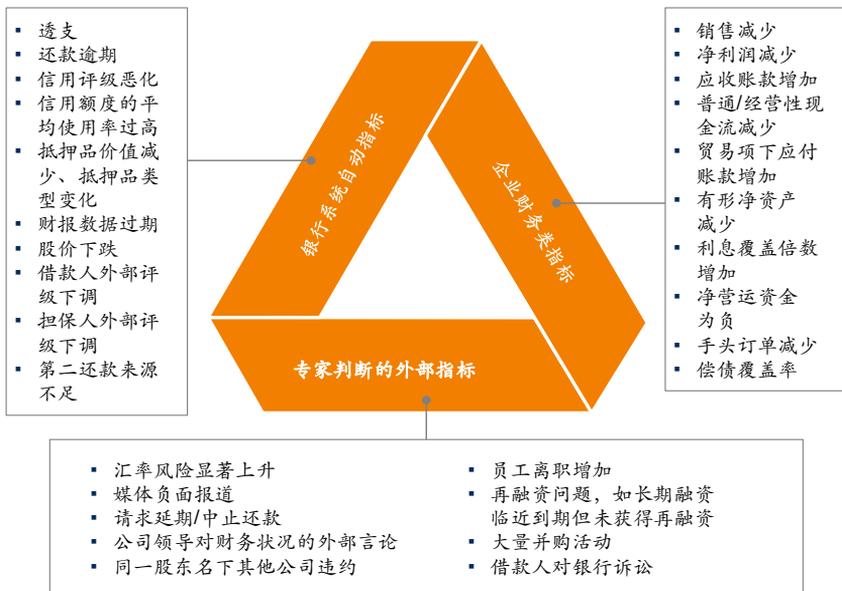
## 决策工具

建立早期预警系统(EWS)加强信贷风险监督。国际领先商业银行多数已建立有效的信贷风险早期预警系统,该预警系统能够有效地帮助业务条线及信贷管理人员,当客户出现任何异常状况的时候,及早监测并采取应对举措,减少可能发生的逾期或问题贷款。

通过科学方法将各类预警指标、触发参数内置于预警系统内,并定期从客户、银行内外部获取、更新数据信息。信号包括系统自动指标、外部财务指标和基于信贷和市场信息的专家评断指标,以及其他针对具体领域及行业的特定阈值(见图2)。建立的早期预警系统应具备未来升级潜力,持续地对早期预警系统进行重新校准和更新,以提供最佳效果,并适时纳入更多数据源来提高可预测性。

针对EWS系统输出的预警清单客户采取相应措施。一旦客户信号触发预设的阈值,该客户将进入预警清单,依照预警分数进行分层。信

图2. 建立早期预警系统,通过科学方法将各类预警指标、触发参数内置于预警系统内

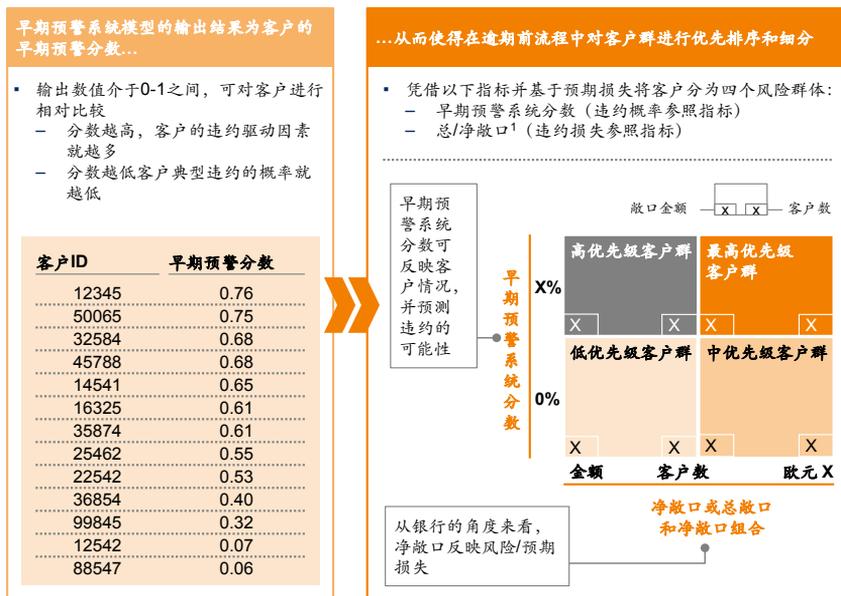


贷风险经理与客户经理应当分析问题根源，并立即采取相应措施，分别执行预设的强制性行动及策略，随时针对客户的授信进行调整（见图3）。

根据预警程度的不同，分别执行预设的强制性行动及策略以化解风险。早期预警系统能帮助银行在客户经营出现异常情况时，第一时间察觉、追踪，并及时采取风险缓释举措（见图4）。

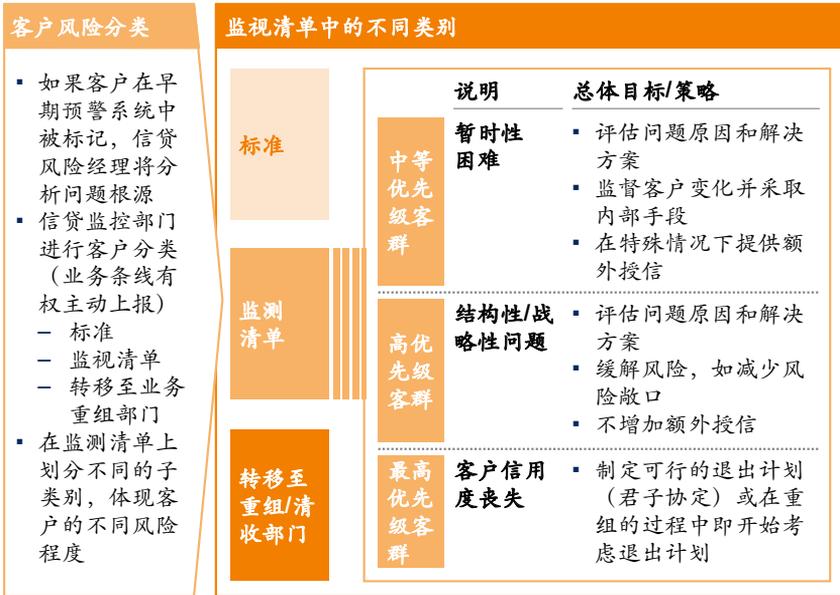
信贷风险监控负责监督风险缓释举措进度。风险监控部门应以会议的形式集中审查预警清单的客户，定期听取客户经理汇报客户动态及行动执行进度，并且依照状况评估决定是否调升或调降预警程度。持续跟踪直到客户已经移除预警清单，或如果继续恶化则交由重组或清收部门接管。

图3. 早期预警系统可计算客户的预警得分，并对客户的风险程度进行分层



<sup>1</sup> 根据信贷组合的特点

图4. 根据预警程度的不同，分别执行预设的强制性行动及策略以化解风险



## 组织架构与团队

成立信贷风险监控部门负责主动性信贷管理。成立一个直属首席风险官的信贷风险监控部门，完全独立于前线业务条线，专职协助业务维护资产质量以及监控银行整体信贷风险。该部门负责制定信贷管理相关流程并确保业务条线切实落实监督计划，独立于业务条线的信贷风险经理定期分析市场动态，为银行针对个别行业、区域及特定客户群的风险偏好及授信指引提供参考信息。

同时，该部门也负责随时通过外部渠道收集客户的信息，维护并运用早期预警系统，协助前线人员针对客户授信状况提供判断依据，共同维持客户信贷质量。信贷风险监控部门应该与负责重组清收的资产保全部门、风险审批部门分离，才能做到专业化、精细化的分工（见图5）。

图5. 成立一个独立于前线的信贷风险监控部门，专职协助业务维护资产质量以及监控银行整体信贷风险



## 绩效考核与激励

制定关键绩效考核指标和激励方案。为确保该部门信贷风险经理的专业化水平，监控部门的关键绩效指标必须能够考核信贷风险经理识别潜在信用风险的能力，以及协助业务条线维护资产质量的成效。因此考核指标应包含定量指标，如与银行整体的资产质量相挂钩的指标；以及定性指标，如提供给前线人员的辅导与协同成效。同时，也应建立前线人员及风险管理相关部门对信贷质量维护及不良资产出现时的问责制度，才能构建银行的信贷管理体制，以及持续检验信贷资产管理的效果。

## 核心策略二、通过科学化客户分层推动差异化逾期重组

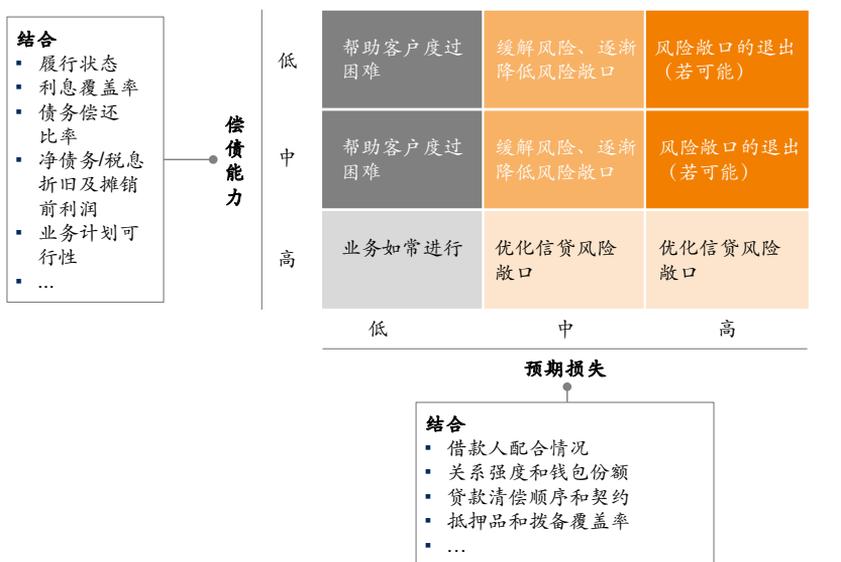
### 战略、政策与方针

依照风险程度对逾期客户进行分层。银行应当针对所有的逾期客户进行盘点,了解客户的风险程度,才能进一步规划相对应的风险缓释举措与重组策略。为了明确哪些客户适合重组,需要客观科学地分析客户的贷款偿付能力以及银行可能的经济损失,并根据风险程度对客户进行分层(见图6)。

重组目的是帮助陷入短期困难的良好客户,使其回到良好状态。重组的目标客户为早期预警案件或刚逾期约3个月的潜力客户,银行通过财务咨询或信贷重组可以帮助客户化解暂时的困境。善于利用重组除了能帮银行确保资产质量,更在客户困难的时候雪中送炭,大大巩固了客户关系。对于还未出现不良的问题资产,如经过客观分析判断为陷

图6. 科学地分析客户的贷款偿付能力以及银行可能的经济损失,并根据风险程度对客户进行分层

逾期客户风险细分矩阵



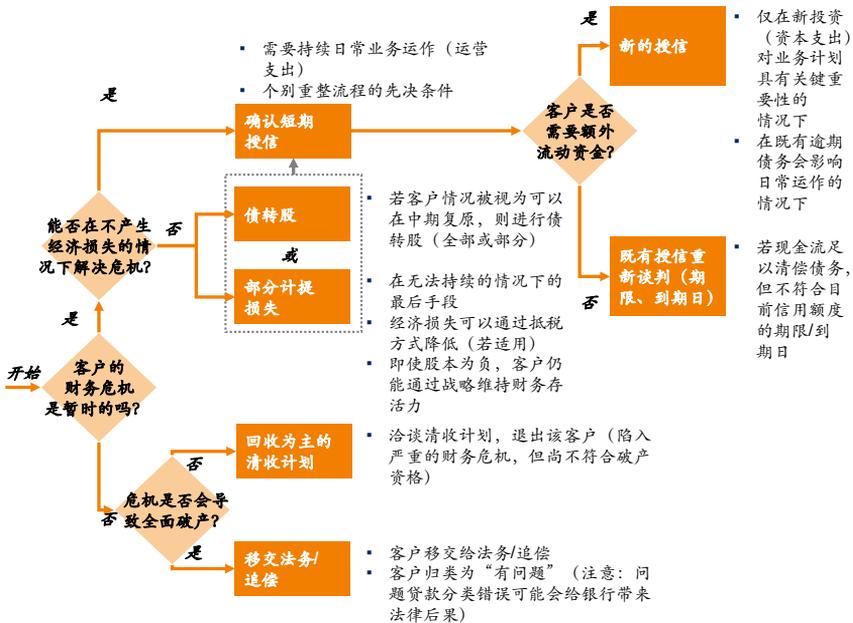
入短期困难的良好客户, 银行可通过主动的信贷重组或是调整产品规划(例如通过应收账款买断缩短收款时间或是提供供应商融资方案等), 协助客户更有效地管理流动性并回到良好状态。

### 决策工具

利用逻辑树分析判定客户是否适合采取重组策略。一旦客户的经营情况出现异常, 须先经过客观专业的判断, 选择应采取的风险缓释举措。具体做法是, 首先通过逻辑树状图判定客户的情况是否适合采取重组策略, 如果判定客户的财务危机并非暂时而可能造成银行经济损失, 则采取清收策略, 退出风险暴露敞口(见图7)。

除了利用逻辑树判断外, 判定客户是否符合重组条件也必须考虑现实情况, 如客户的还款意愿、偿债能力、或目前是否已经因为债务问题而进入诉讼程序等。

图7. 建立逻辑树状图, 判定采取重组或是清收策略



使用工具分析账户并基于客户现值和偿付能力决定重组策略。一旦决定重组,针对第一步的客户风险分层结果,采取差异化的重组策略。麦肯锡研发了一套可以协助银行的公司债务重组工具,从客户信息输入,推断出未来自由现金流及还款能力指标,判断借款人的偿债能力及净现值,作为适用不同重组方案的决策参考。该工具也能协助银行管理及监督重组专员的工作进度与成效(见图8)。

## 组织架构与团队

组建专业的重组团队,执行重组策略。逾期资产重组的工作通过专业的重组团队执行,客户经理担任辅助与提供客户信息的角色。由于客户经理可能不愿破坏客户关系或风险意识不够强,因此对实施预防性举措不够积极主动,这就需要组建独立于业务条线的重组团队来负责实施。

图8. 依照不同逾期客户分层制定差异化重组策略

策略	逾期客户分层				可能的解决方案空间
	优化信贷风险敞口	帮助客户度过困难	缓解风险、逐渐降低风险敞口	风险敞口的退出	
a 改善评级流程	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> <li>更新系统内的客户信息</li> <li>完成评级修正</li> </ul>
b 债务重组 (短期和长期)		✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据借款人现金流重新调整摊还计划</li> <li>调整价格</li> </ul>
c 运营重组			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理可控的运营重整计划</li> </ul>
d 财务重组			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>运用替代工具,降低公司资产负债表的债务</li> </ul>
e 产品方案结构的优化		✓	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>针对短期融资,用应收账款采购和其他自动清偿选项</li> </ul>
f 抵押品取得 <sup>1</sup>	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>取得新的抵押品</li> <li>提高现有抵押品估值</li> </ul>
g 降低风险敞口			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>取得其他资金、出清特定资产等方式逐步退场</li> </ul>

<sup>1</sup> 需要和法务协调

重组专员应同时具备业务发展和信贷风险的经验与视角，才能够判断客户业务计划的优劣，并通过分析财务报表后得出该公司是否可持续经营的结论。重组专员来源为经验丰富且业绩佳的资深客户经理，并且有信贷风险管理的经验（见图9）。

## 绩效考核与激励

制定有效的绩效考核激励机制，提升重组的成效。考核指标设计中，70%的权重以结果指标为主（例如：成功重组贷款金额、净敞口减少金额）以及30%的健康度指标为辅（例如：复发率、流转率、领导评价、流程合规等）（见图10）。

图9. 组建专业的重组团队，协助业务前线执行重组策略

重组 专员 基本 要求	<p><b>基本要求</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同时具备业务发展和信贷风险的经验/视角               <ul style="list-style-type: none"> <li>能够从客户以及银行角度出发理解信贷风险状况；需要时能够独立作出判断</li> <li>能够判断客户业务计划的优劣</li> </ul> </li> </ul> <p><b>潜在人才来源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>经验丰富且业绩佳的客户经理（资深级别），并且有信贷风险管理的经验</li> <li>从其他银行/公司挖角</li> </ul>
技能/ 经验 要求	<p><b>信用专业知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>分析财务报表后能够得出该公司是否可持续经营的结论</li> <li>能够了解所有可用的潜在信用杠杆和行动（即债务重组策略）及其效果</li> </ul> <p><b>业务判断能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有基于财务报表、实地拜访和内部分析等手段评估客户情况的经验。若有</li> <li>法律知识更佳。</li> <li>有能力拿出创新的想法和解决方案改善客户公司情况</li> </ul> <p>能够综合分析情况做出决定，平衡客户需求和银行利益</p>
工作 范围	<p><b>了解情况</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>财务、业务、信用等</li> </ul> <p><b>找到并总结核心问题</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>哪些是扭转局势所必须解决的关键问题？</li> </ul> <p><b>提出建议</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>制定一份有约束力的协议/行动计划，并获得客户签字同意</li> </ul> <p><b>执行并监控协议/行动计划</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>制定具体行动计划，并与财务指标和时间节点/里程碑相挂钩以进行监控：首先进行初步监控，之后将重点转向财务方面的改善</li> </ul>

图10. 制定有效的绩效考核激励机制，提升重组的成效

	KPI	说明	目标
主要KPI - 70%	重组成功的总金额	在负责的贷款总金额中结清的部分（在超过逾期90天之前）	衡量重组工作的效果
	重组成功的总贷款数量	负责的贷款中结清的数量（在超过逾期90天之前）	
健康度KPI - 30%	复发率	结案案件比例（逾期0天），六个月内不会复发（不会再次逾期）	保证重组能够有效扭转企业的经营状况，而不是临时性的倒贷
	流转率	从1-90天逾期变成90天以上逾期的案件比例（占有负责案件的比例，除去在达到90天以上逾期就已经移交给清收团队的案件）	保证激励措施能够鼓励切实的工作，将无法扭转的案件及时转交给清收团队
	领导评价	对团队协作、合规性、组织沟通、学习辅导的评分	不鼓励搭便车行为，提倡积极的价值观和合规性
	流程合规	达到流程时间节点要求的案件比例	避免案件无进展的情况，保证各个案件都有所进展

重要的激励原则是与重组价值和重组结果相挂钩的浮动薪酬与奖金制度，这样才能真正激励团队达成目标（见图 11）。

国际实践表明，重组策略流程、团队及考核方式的优化，能为银行管理逾期贷款带来实质成效。进行团队优化的银

行最快能在六个月收到成效，除了重组的企业客户案例变多，客户还款的金额也较过去提升 2 到 3 倍。

进行团队优化的银行最快能在六个月收到成效，除了重组的企业客户案例变多，客户还款的金额也较过去提升 2 到 3 倍。

图11. 重要的激励原则是与重组价值和清收结果相挂钩的  
浮动薪酬与奖金

参考案例



<sup>1</sup> 在决定客户恢复正常状态之前对其进行持续一年以上的监控

## 核心策略三、通过专业化清收处置举措提高不良化解成效

### 战略、政策与方针

进入清收程序的客户应尽快处置，减少损失。经信贷监控部门判定或是业务条线主动通报，被认定风险程度严重而必须进行清收的客户，银行应尽快进行专业化清收处置，减少损失。银行应根据客户情况迅速设计一套完整的资产清收策略和具体方案。清收策略通常可大致分为四类，包括抵押品处置、通过民事诉讼取回部分资金、将资产转卖给第三方和外包收款，银行需要根据实际情况酌情处理（见图12）。

### 决策工具

利用分析工具提高清收成效。欧美银行建立的专责清收部门借助IT工具，以提高清收效率及增加回收效果。首先利用客户关系管理系统

图12. 清收的主要策略

策略	说明	关键
抵押品处置	<ul style="list-style-type: none"> <li>借款人将抵押品转给银行作为还款，或银行将抵押品出售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>放款时确保抵押品的法律程序完整，银行拥有相关债权</li> </ul>
民事诉讼	<ul style="list-style-type: none"> <li>借款人不配合且没有还款能力，采取正式手段收回抵押品，弥补债务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>掌握诉讼时效，并确保证据文件齐全</li> </ul>
低价处理债务	<ul style="list-style-type: none"> <li>将债务卖给另一个银行或机构（第三方、非银行相关）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行定价及回收率分析，严选转让资产及尽可能提高价格</li> </ul>
外包收款	<ul style="list-style-type: none"> <li>与外部收款机构/资管公司签订合同，由其负责整个收款过程并采取相关清收行动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>严选外部催收公司并建立长期可信任的合作关系</li> </ul>

(CRM)记录债务人的信息,再通过工作管理流程,监督清收人员针对每笔债务清收的执行成效;最终,借由净值计算工具,分析债务人财务状况及还款能力,作为不同清收策略判断的依据。

麦肯锡协助过多家银行设计建立不良资产分析工具(NPL analyzer),通过数据输入及不同的压力情境测试,计算不良资产的净现值,可作为不良清收策略的参考依据(见图13)。

## 组织架构与团队

强化清收团队的专业能力,利用外部专业支持。清收专员应具备资产回收的相关法律知识,全面了解清收的法律途径。面对较为复杂的案例时,善于利用内部和外部法律专家加强成效。目前国内商业银行已经普遍设有专责的清收部门,但必须持续加强团队能力建设,同时善于运用内外部资源,协助其完成清收工作。核心业务一般可在组织内部通过清收团队完成,然而较为复杂或是需要更多专业知识与技能的

图13. 麦肯锡协助过多家银行设计建立不良资产分析工具，可用来分析资产价值及回收率



案件可以适当引入外部资源进行支持，如法律人员、行业专家、不动产专家等。也可谨慎选择外部的催收公司建立长期合作关系，将金额小的资产清收（如 50 万元人民币以内）外包，减少银行人力成本（见图 14）。成功的清收团队因为能创造经济利益而自成独立的利润中心，而不被视为成本中心。

### 绩效考核与激励

设定阶段性目标有序推进。在整个清收流程中设置多个阶段性目标，并要求清收专员按阶段目标有序推进，分别依照各阶段评断清收专员的实质成果，作为绩效评估的依据。绩效管理基于信贷主管的定性评估，其中包括分析“硬性”定量参数，如回收率、净敞口减少等，以及评估“软性”实力，如分析质量、管理技能、工作态度、团队合作等指标。同样的，实行与清收结果相挂钩的浮动薪酬与奖金的激励，才能真正激励清收专员达成目标（见图 15）。

图14. 引进外部专家提高清收成效



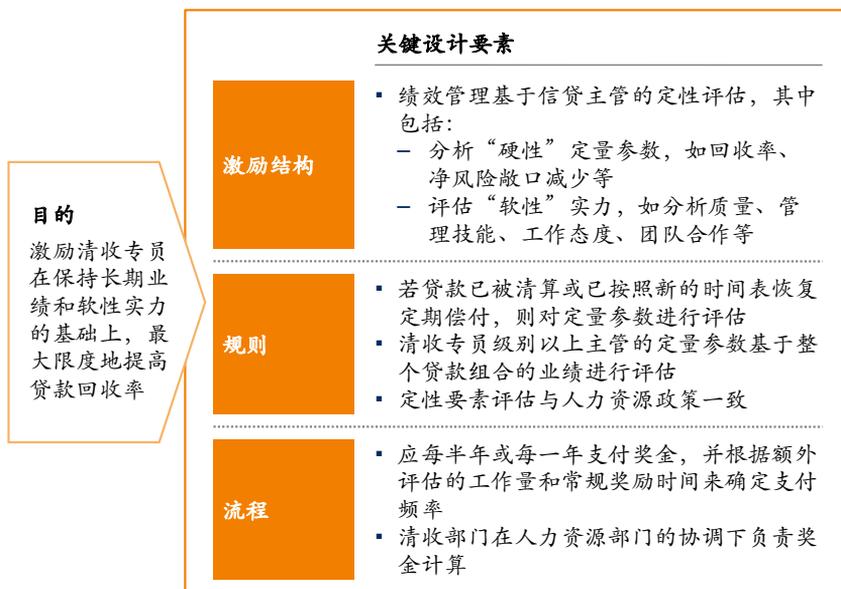
## 四大解决方案化解国内银行不良资产存量

面对不良资产快速攀升，我国商业银行需要多管齐下，通过快速化解存量不良和防范新增逾期这两大抓手来应对不良资产的压力。化解存量不良资产可通过提升重组清收成效、提高资产转让效益、开拓不良处置新渠道、成立专业坏账银行等四大解决方案取得成效。

### 方案一、启动压缩计划提升重组清收成效

“逾期不良资产压缩计划”（Crash Program）是一个阶段性的速赢项目，目的是提升银行的重组清收能力，快速降低存量逾期不良资产。麦肯锡曾协助多家银行实施量身定制的压缩方案，通过成立专门工作小组，优化现有的重组清收流程，采取闭环管理及特殊的管理手段，设立明确时间表并获得高层完全授权的任务计划，提升重组清收成效。实践证明该方案能有效帮助银行快速提升短期经济效益（见图16）。

图15. 清收专员考核激励原则



成功的逾期与不良压缩方案能有效降低存量不良资产。根据麦肯锡的经验，实施逾期不良资产压缩方案后，银行的风险计提平均降低了20%，实现了短期速赢的经济效益。但更重要的是，该方案可以帮助银行制定清晰的催收战略，并且通过这项由上到下的任务强化了公司的信用文化，有利于取得长期效益。

压缩方案工作小组的设立为阶段性的，在一定时期内（通常为6-12个月）全力集中银行各项资源化解存量不良资产，在不良资产降压目标实现后即可解散。成立期间，该工作小组必须定期且密集地接受银行最高管理层的检视，充分获得全行上下的重视，确保成效发挥到最大。

### 方案二、科学的不良资产定价提高转让效益

除了通过重组、清收及自行核销外，银行化解不良资产的传统做法包括批量转让给资产管理公司（包括四大公司和省级公司）以减少不良

图16. 推动压缩计划降低不良资产压力,有效帮助银行快速提升短期经济效益



的累积。传统的资产转让做法以买断型的转让业务为主,也就是转让双方根据协议约定转让信贷资产,资产转让后,债权人由出让方转移到受让方。虽然打包转让可以让不良资产完全脱离银行,直接换取最具流动性的现金,但如果若干年后该资产能全额收回,该资产也已经与银行毫无关系。

而由于现行市场待出售的不良资产远多于收购需求,银行打包出售资产多为贱价出售。即使有抵押的资产,也常为打两三折转让,出售的价格与实际价值有较大的落差,对银行造成不小的损失。

建立科学的不良资产价值评估与定价方法。由于不良资产过剩,加上经济形势不容乐观,资产管理公司有极大的议价权。建立科学的不良资产价值评估体系至关重要,它能够对不良资产的实际价值做出正确合理的评估,无论是内部客户交接还是外部市场转让,都能够提供客

观的定价基础。

商业银行应当建立一套系统化的分析工具，利用充分的信息收集，对损失的可能性及风险进行较为精确的预判，挑选可出售的不良资产及制定合理的价格。为计算贷款组合合理的价格，许多领先银行发展出内部的分析模型，综合考虑可能回收的金额及债务结构的现金流，估算出贷款组合的净现值。通过计算，可以更好地掌握出售资产真实的市场价值。然而，这也必须依托市场建立更加透明化的价格机制，才能保护银行及买方的利益。

### 方案三、开拓不良资产处置新渠道

中国重启不良资产证券化，带来不良处置的新渠道。中国在不良资产证券化的道路上早有尝试，建设银行曾在 2008 年发行了国内首单不良资产证券化产品，发行总规模为 27.65 亿元人民币。但在金融危机爆发后，银监会随即叫停不良资产证券化的审批。自 2015 年以来，面对不良问题持续攀升的情况，包括央行、银监会在内的多个监管部门，在不同的公开场合均提及重启不良资产证券化的可能性。重启不良资产证券化，为银行提供了新的渠道出售转让不良资产，有利于加快不良资产的处置。对银行而言，把不良贷款打包成证券，发售给投资人，不但能换取流动性的资金，同时若保留贷款继续服务权，还可能从中获得一定的费用，增加资金收入。

挑选具市场价值的资产组合为不良资产证券化的关

实施逾期不良资产  
压缩方案后，银行  
的风险计提平均降  
低了20%



键。由于基础资产为流动性低和不确定性高的问题资产，因此投资人难免缺乏信心，折现率可能很高。银行如何挑选问题资产，即让投资人认为有投资价值，但又不至于造成银行本身太多的利益损失，是银行尝试不良资产证券化的首要问题。最先推出不良资产证券化产品的试点银行，预计其资产组合、估值方法、估值水平及打折率等要素将成为市场的标杆。

虽然我国监管部门在提出要积极开展不良资产证券化工作，但市场对不良资产证券化仍存疑虑。不良资产证券化重新上路后，依然面临诸多困难。首先要解决法规条款制约、定价估值不确定、评级难度大、信息披露不完善等一系列问题。此外，不良资产证券化风险高，投资分析专业化要求更高，目前国内具备相应投资能力和风险偏好的合意投资人比较缺乏。以上难题的破解需要监管部门和市场逐渐成熟，共同建立起完善的体制。

#### 方案四、成立专业坏账银行

专业坏账银行可帮助原有银行保持健康的业务发展。国际领先的银行业发展出另外一种专业化模式，值得国内借鉴。商业银行可以在其所属集团下成立专业的“坏账银行”（类似于国内资产管理公司），将健

康资产与“不健康”资产划分开来。原本的银行将不良资产、高风险资产及非战略性业务的资产转移给专业坏账银行,这样不但让资产负债表“去杠杆化”,还能保持原有银行健康运营,有利于业务发展及符合监管财务指标的要求。

在金融危机后,西方国家纷纷设立坏账银行,有些为了处理不良资产与非战略性资产,有些为了增资目的而必须向投资人及外部评级机构显示财务健全(见图17)。虽然目的及做法各异,但最终都能够让原本的银行实体保持较为健康的运营。

坏账银行能自行向外多元发展。除了从母行的资产负债表中将不良资产去除外,坏账银行的成立有利于发展专业化的不良资产管理。“好银行”可以专注于贷款的核心业务,而“坏银行”则可以专注于如何将高风险资产价值最大化。坏账银行除了协助母银行化解不良资产外,甚至能通过专业的重组清收,在法规监管允许的范围内,发展自身的业务,承接非母银行的外部客户。

**图17. 成立坏账银行有三个主要目的, 主要是帮助原有银行保持健康的业务发展**



### 案例分享：国内某银行成功实施坏账银行

国内某银行在整体经济增速放缓、区域产业产能过剩之际，内部风险策略未随市场环境和业务状况进行及时调整，导致从 2012 年开始，不良贷款率高速攀升。而该行不良资产的清收工作都分散在分支行，一方面清收团队的专业性和执行力都有限，无法高效的完成催清收工作，导致很多问题资产都错过了最好的清收时机；另一方面，分支行的体量不足，在金融市场的交易中，谈判能力受限，造成资产很大程序的折价出售。

因此，面对宏观经济增长放缓、资金承压以及监管压力，该行开始着手建立“坏银行”，通过制定与化解不良资产目的相适应的组织架构和团队机制，同时设计并实施有针对性的处置清收策略，在三个月内超额完成逾 130% 的不良处置，成效显著。

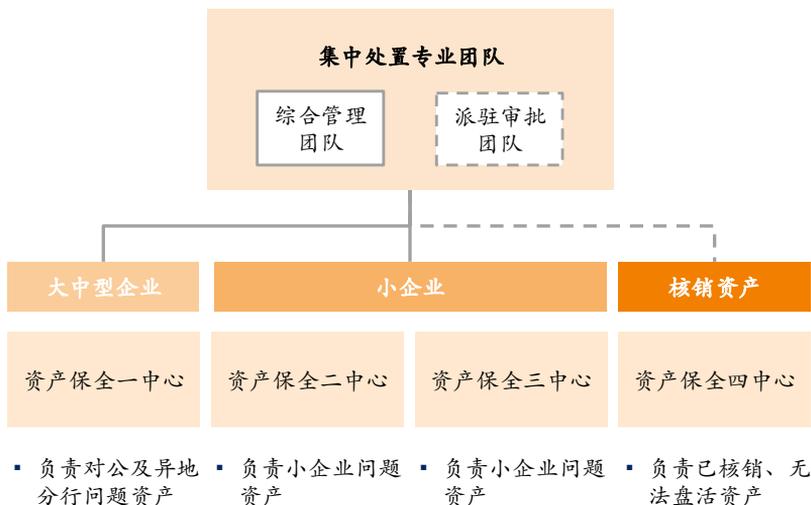
### 建立“坏账银行”专业经营模式

设置科学、合理的组织架构是建立“坏账银行”的第一步。为加强不良资产处置效率，避免过去因部门分散、缺乏合作而导致处置不力，在总行成立了四个中心近 80 人的“坏账银行”集中处置团队，成为该行降存量的核心力量（见图 18）。其中，由大中型企业、小企业处置团队组成的集中清收团队，专职进行问题资产的催清收和资产盘活工作，定位为“准利润中心”和问题资产经营机构；

该行通过建立规范的资产上划原则，并与各业务条线达成一致，建立明确的坏账银行管理制度。

- 在整体分工上，分支行负责逾期 60 天以内的催清收，并受风险管理部、零售风险部等督导；资产保全部负责逾期 60 天以上资产处

图18. 国内某银行“坏账银行”组织架构



置，分支行协助资保部工作，包括协助客户沟通、提供客户信息、系统流程支撑等；而资产管理公司负责已核销、无法盘活资产的处置工作，资保部与分支行进行协助；

- 分支行对于逾期超过 60 天的资产，每月按内部转移定价上划到资产保全部。除非分支行已有处置方案，并签订《责任认定书》且承诺 30 天以内化解该不良，则可不上划。双方在拨备的同时进行划转，保证权责清晰；
- 资产保全部通过签署服务协议，委托该行下属资产管理公司处理已核销、无法盘活的不良资产，并通过设定回收指标、纳入检视范围，对下属资产管理公司进行考核监督；
- 在整个处置过程中，问题资产的产生责任由分支行相关人员负责，即使在资产移交后，依旧保留对相关分支行人员的追责权利。

为推动分支行积极化解早期逾期资产，协助集中处置团队攻坚克难，该

行在“坏账银行”正式运行的同时,公布明确的上划资产定价标准及对分支行考核机制。若在给定时间点前,分支行上划已在历史考核中的不良,不影响其经济利润考核,且若上划资产由资保部主导盘活、分支行配合,可适当降低扣分;而在给定时间点后,加重对分支行新发生逾期的考核力度,按内部计价上划,满足条件的必须上划。

### 科学的资产分层并采取针对性处置策略

该行对于对公资产,基于偿债能力与预期损失指标体系,将客户处置策略进行系统性分层。其中,偿债能力指标包括企业的履行状态、利息覆盖率、债务偿还比率等,预期损失指标包括借款人配合情况、关系强度和钱包份额等。由两个指标的“高、中、低”确定两大类客户群体,即“退出类客户”和“保留类客户”,并细分成“风险敞口的退出(若可能)”、“缓解风险、逐渐降低敞口”、“帮助客户度过困难”及“优化风险属性”四类处置策略。

然后根据客户处置策略指导性方案,逐户确认“一户一策”的具体处置方案,可选的方案包括债务的短期和长期重组、投行重组、运营重组、产品优化、押品优化及直接退出等。

对于小微资产,该行则采用客户数据分析,利用已有分层模型,从客户的催收评分、欠款金额、抵押物以及是否失联四个维度,将客户分成





20个层级。然后依据分层结果，建立时间、方式、上门地点、强度、话术等六大维度的催收策略，以及七大维度的重组策略，例如针对高概率还款的客户，从电话等低力度的方式开始；而对低概率还款的客户，可以直接委外或者诉讼。客户分层还能指引小企业资产保全中心采取相应催清收行动，例如由资深的催清收人员负责难度高的工单，持续跟进的工单优先派给原催清收人员，并能确保合适的工作量匹配。

## 完善考核激励体系

该行还制定了完善的坏账银行考核激励制度，将催清收团队由“后台中心”转化为“业务中心”，进而发展为“利润中心”。例如，原来催清收岗位，只是作为中后台支持职能，配合前线开展业务，不承担任何收入或利润指标；改革后，定位为“创利”岗，不良资产回收程度、预期损失降低幅度，都将成为其重要的考核维度。

在考核指标设定上，以定量为主。例如原来考核的重点为工作质量、催收次数、服务成效等定性及过程指标；改革后，以催清收结果的财务指标为考核重点，包括逾期贷款化解率、问题资产处置利润、现金回收金额等，并根据业务的战略方向，对不同的指标设置不同权重。同时，也对不良资产催收的过程进行更加系统化的考核管控。

在激励方面,该行将部分员工的浮动奖金与催清收效果挂钩。具体而言,该行坏账银行团队的绩效工资占总收入的40%左右,其中60%至80%与定量结果相挂钩,如回款金额和“成本收入比”等比率,以此提升对员工完成催清收工作的激励。

## 建立固化检视机制

为确保坏账银行不良处置的有效落地,该行还建立了“方案审批及检视会—周检视会—月检视会”的三层检视机制,对催清收进展进行定期监控管理,通过定义考核指标、定期召开检视会阅读检视报告、依据阶段性成果持续改善决策,确保催清收工作得到有效的执行。这些会议都要求分管行领导参加,保证现场决策和跨部门的高效协调。

- 方案审批及检视会由行长和首席风险官组织召开,资产保全中心主管、团队长及成员参与,主要负责检视坏账银行项目整体方案并指导持续优化;
- 周检视会主要由资产保全中心主管、团队长及成员参与,检视绩效指标完成情况,并督导项目进展,指导项目团队优化方案和解决困难;



- 月检视会由行长和首席风险官组织召开，检阅重组整体进展和目标完成情况，检视重大项目方案和进展，并对关键问题进行决策。

---

## 案例启示

该行通过“坏账银行”的升级重组，系统性地诊断了全行的风险战略和风险管理机制，并在升级重组过程中，针对薄弱环节启动针对性的流程制度优化和能力建设，在提升全行不良资产的处置效率的同时，也强化了全行的风险意识和风险管理能力。

---

该行成功实施坏账银行的案例给国内同行提供了充分的借鉴：首先在战略上，必须要将不良资产处置列入重点战略，全行自上而下都要给予充分的重视和资源支持。坏银行的建立，涉及到对原有业务部门的重组、利益重新分配等复杂操作，从制定到执行过程中会遇到很多问题和阻碍。如果没有足够的战略高度和信念，很难坚持贯彻到底。

其次，在人才队伍建设上，必须引入优质人才，建立专业的清收团队。不良资产化解是一项艰难的任务，且过程中涉及金融、经济、法律等多个专业领域，只有综合能力较强的人才和队伍，才能化解万难。然而，国内大多数银行还秉承着“问题人处理问题资产”的老旧观念，大部分银行的清收团队也是由曾经产生不良贷款的客户经理组成。这样的团队不具备专业的不良化解能力和经验，能力上无法胜任，会使原本就艰巨的任务，变得更加难以突破。

最后，要建立和执行全流程的精细化管理，客户分层、账龄分析、催清收管理系统等模型工具有科技支撑。只有系统化的工具，才便于被充分应用到实际过程中，增加催清收流程的透明化管理，提高团队的管理效率，并给予一线团队更及时、有效的指导，提升团队产能。



逾期不良资产正在对中国银行业形成越来越严峻的挑战。经济增长持续放缓、去杠杆和严监管意味着在未来几年可能出现更多的坏账。商业银行须尽快建立前瞻性、主动性的逾期与不良资产管理能力，才能成功应对外部环境持续带来的信用风险挑战，抑制不良率攀升，适应新形势下可持续发展的要求。■

---

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；  
**周宁人** (Nicole Zhou) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；  
**郑文才** (Vincent Zheng) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；  
**郭凯元** (Eric Kuo) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；  
**赵嘉杰** (George Zhao) 为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；  
**蔡容翎** (Lisa Tsai) 为麦肯锡咨询顾问，常驻台北分公司；  
**许苗** (Miao Xu) 为麦肯锡助理咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。



## 建立端到端的小微金融 商业模式

为了抓住小微金融的发展机遇，中国银行业亟需开展小微业务转型。但是仅仅关注传统风控能力提升并不能解决小微业务的核心问题，银行必须建立一套以数字驱动的全新小微金融商业模式，配合端到端的风险转型，有效控制风险，发展可持续小微业务，从而创造股东价值。

曲向军 谭宏 和 郭明杰



## 小微金融蕴含巨大商机

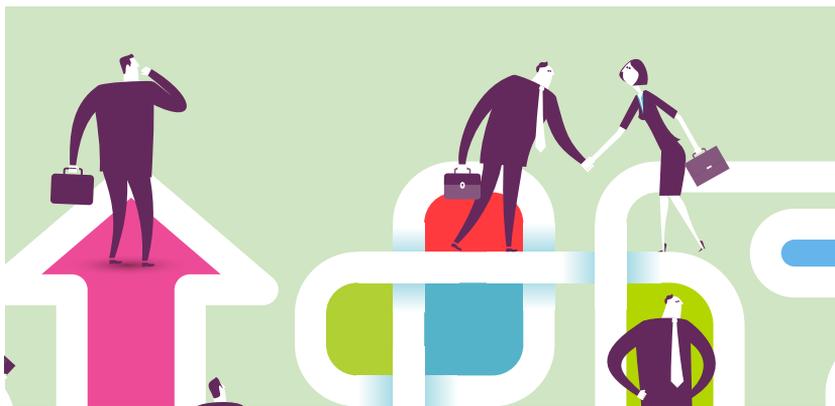
改革开放四十周年之际，小微企业已成长为国家经济发展的生力军、就业的主渠道和创新的重要源泉。截至 2017 年年底，中国小微企业数量近 7500 万户，小微个体工商户超过 5000 万户，各占企业总数和个体工商户总数的八成。巨大的小微市场带动了高速增长的融资需求，近三年来，中国银行业小微贷款规模年复合增长率达到 13%，比 GDP 增速快了一倍，同时显著高于大型企业 9.8% 的年均增速。

但受制于自身规模小、风险抵御能力差、信息不对称等特性，中国的小微企业普遍面临“融资难、融资贵”的问题。政府和银监机构自年初以来陆续密集出台多项政策和意见，致力于扩大小微企业贷款投放，降低小微企业贷款成本，破解小微企业融资难题。

■ 2018 年政府工作报告中提出：“用好差别化准备金、差异化信贷等政策，引导资金更多投向小微企业、‘三农’和贫困地区，更好服务实体经济”，“加快金融体制改革，改革完善金融服务体系，支持金融机构扩展普惠金融业务，着力解决小微企业融资难、融资贵问题”；

- 2018年3月,银监会印发《关于2018年推动银行业小微企业金融服务高质量发展的通知》,针对单户授信1000万元以下(含)的小微企业贷款,提出“两增两控”的新目标,“两增”即小微企业贷款同比增速不低于各项贷款同比增速,贷款户数不低于上年同期水平,“两控”即合理控制小微企业贷款资产质量水平和贷款综合成本,突出对小微企业贷款量质并重、可持续发展的监管导向;
- 2018年6月,人民银行、银保监会等五部门联合印发《关于进一步深化小微企业金融服务的意见》,从货币政策、监管考核、内部管理、财税激励、优化环境等方面提出23条短期精准发力、长期标本兼治的具体措施,督促和引导金融机构加大对小微企业的金融支持力度,缓解小微企业融资难融资贵;
- 2018年7月,国务院常务会议要求引导金融机构将降准资金用于支持小微企业等,鼓励商业银行发行小微企业金融债券并豁免发行人连续盈利要求,加快国家融资担保基金出资到位,提出“实现每年新增支持15万家(次)小微企业和1400亿元贷款”的目标。

可以预见,上述一系列小微及普惠金融政策将推动银行信贷资源逐步向中小业务倾斜。但国内银行业仍对2015年前后发生的小微不良大





爆发心有余悸，小微企业抵抗经济周期能力弱、寿命周期短，各银行仍然担心难以把控其业务风险。国内银行亟需找到小微金融业务与风险管理的破局之路。

## 国内银行小微金融业务的三大挑战

麦肯锡在与中国银行业领导者沟通中发现，银行还是普遍认同小微业务增长潜力高这一事实，但都面临以下三大主要挑战：

### 挑战一、历史包袱沉重

从 2011 年末以来，我国商业银行整体不良贷款余额和不良贷款率持续上升，截至 2018 年一季度末，不良贷款余额达到 1.77 万亿元，不良贷款率为 1.75%，拨备覆盖率也从 290.18% 下降到 191.28%，其中小微业务不良的压力更是沉重。各银行除了沉重的财务负担，各经营机构、客户经理耗费大量精力处理不良拖累销售，更糟糕的是，在面对大量存量不良、新增贷款风险高度不确定的情况下，银行各经营机构、销售团队在小微业务推广上面临巨大心理障碍，普遍存在抵触情绪。

### 挑战二、现有发展模式难以持续

中国银行业小微业务过去一直把利息作为主要收入来源，但利率市场

化导致利差不断收缩,持续压缩获利空间,而从经济利润的角度来看,小微资产的获利能力也较差。经历过前期的不良大爆发后,各行纷纷转向高担保、低风险、低利润的经营模式,未来势必面临恶性同业竞争,更进一步压缩获利。此外,在银行存款成长缓慢的大环境下,资本占用和存贷比均偏高的小微业务,势必会有别于全行的整体战略。

### 挑战三、新发展道路崎岖

麦肯锡研究显示,互联网平台和金融科技公司近年来大量投入小微企业领域,特别是在银行传统的支付和贷款/融资业务愈发强势,大规模侵入银行获利基础。根据麦肯锡金融科技数据库 Panorama 统计,中小企业业务领域的金融科技公司占有所有其他子行业的 26%。

小微金融业务也亟需数字化转型,业界早已对此达成共识。新的商业模式需要更多量化科技人才,但尤其是城商行、农商行在内的传统银行却面对人才储备不足的问题,转型难度高,在场景欠缺的情况下自行发展数字化平台的难度极高。在与互联网平台、金融科技公司的合作中,银行欠缺数据穿透和管理的能力,加上科技系统落后、合作方要求的利润分成高,银行进退维谷,莫衷一是。

传统的信用风险管理模式已经无法适应小微业务的风险特点,必须从业务模式出发,重新思考风险管理模式,建立全生命周期的风险管理体系。



## 小微金融业务的新趋势

### 趋势一：领先银行建立覆盖全生命周期的小微风险管理体系

风险管理是小微金融业务的生命线。小微企业规模较小，抗风险能力较弱，市场的任何风吹草动往往会导致企业破产倒闭。据统计，中国小微企业的平均生命周期仅三年左右，造成了金融机构介入小微企业信贷的巨大障碍：在创立初期不敢介入，刚刚有准入的条件，企业很可能已经进入衰退期，甚至猝死。

很多领先银行已经意识到，传统的信用风险管理模式已经无法适应小微业务的风险特点，必须从业务模式出发，重新思考风险管理模式，建立全生命周期的风险管理体系，充分利用大数据等新兴技术，打造覆盖贷前、贷中、贷后的一体化风险管理体系，并打造营销、审批、预警、催清收的端到端反馈机制。

■ 聚焦贷后管理，主动预警，抢得先机。国内商业银行往往存在“重贷前，轻贷后”的现象，即贷前往往有严格的流程与要求，然而一旦审批完成额度落地，贷后管理就相对粗放，缺乏有效的专人监管制度。为了匹配小企业平均生命周期短的特性，很多领先银行更是把风险的关注点聚焦在贷后预警，利用大数据、人工智能发展高阶的

预警模型，做到“比市场早发现、比同业早行动”，占得先机。在麦肯锡提供咨询服务的案例中，采用机器学习法，例如“随机森林”（Random Forest）或“轻量梯度增强机”（LightGBM）等方法比传统统计法的预警模型在准确率、覆盖率上都有20%以上的提升。

- 集中催清收提升效率、释放客户经理产能。目前国内银行的催收大多采用分布式管理，由各经营机构的客户经理负责催清收，考核指标侧重于不良率等落后指标。这样的架构容易产生诸多弊病：一方面客户经理专业性不一，未能专注于逾期客户管理，滞后的考核指标也导致防线偏后，大多数情况下都在不良实质形成之后才开始较积极的催收，成效自然不彰。领先银行已开始建立专业的重整和清收团队（甚至成立坏账银行），集中管理催清收，并引入“买断”机制，在分支间有效转移逾期资产，释放客户经理生产力。国内某银行在实施集中催清收一年后成效显著，不良化解率提高了20%，客户经理生产力提高了30%。
- 结算先行，识别优质客户主动授信，从业务端控制风险。部分领先银行正通过结算业务、存款业务、低风险的贸易融资业务，甚至信用卡等零售业务切入小微客户，通过观察分析客户资金流水，识别优质客户并主动授信。

领先银行不仅开始提供全面金融产品，更是把中收当作利润增长的重要抓手，透过更多的产品组合加强客户黏性。

### 趋势二：小微获利组成开始转变，中收占比将逐渐提高

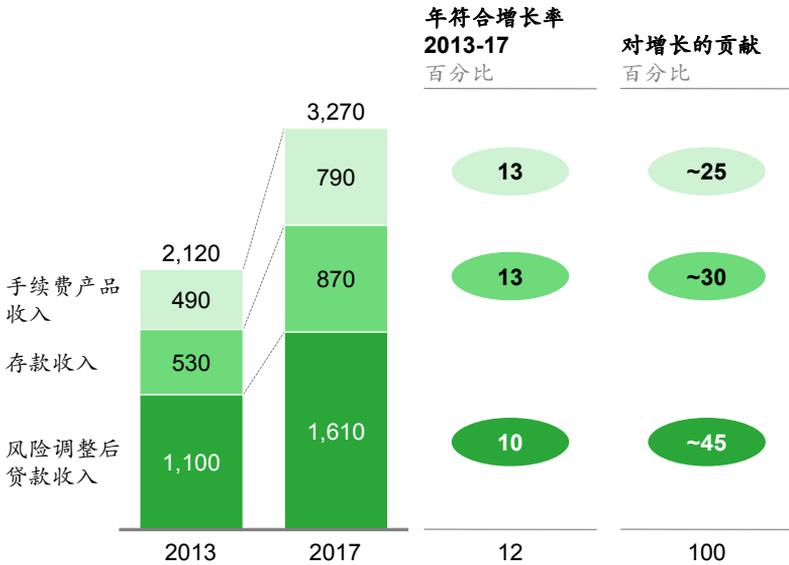
贷款仍是小微业务的主要收入来源，但麦肯锡研究显示，亚洲地区的小微金融获利构成已经出现变化，存款和手续费的年复合增长率约为13%，高于利息收入的10%（见图1）。领先银行不仅开始提供全面金融产品，更是把中收当作利润增长的重要抓手，透过更多的产品组合加强客户黏性。此外，领先银行还整合了客户贷款和非贷款交易产生的客户数据，反馈到贷后风控模型中，产生多元化、多维度指标，进一步优化客户的贷后风险管理能力。

### 趋势三：建立融合风险和服务的精细化客户分层管理

麦肯锡与国内银行业交流后得出的不完全统计显示，平均小微贷款到期续作率仅为60%-70%，银行为了维持成长规模必须持续大量拓展新客户，但是国际领先银行的贷款续作率则可达到85%-90%的水平

图1. 亚洲地区中小和小微企业银行业务的预计风险调整后收入

2013-2017年，亿美金



。新客户开发是低成本（开发难度高）、高风险（对客户了解不深）。相反的，经营既有客群可以在低成本、低风险的前提下快速提高收益，盘活整体资产。建立以风险评级为基础的分层管理策略，提供差异化营销，则可以提高银行收入，降低风险（见图2）。

### 趋势四：小微企业对数字化需求激增

金融科技对传统银行业的颠覆正从零售业务迅速蔓延至中小企业业务，涵盖支付结算、账户管理、信贷、金融市场等业务价值链的所有领域。麦肯锡研究显示，亚洲 20% 以上的小微企业已建立活跃的电商平台运营（例如微信、天猫等），而高达 75% 以上的小微企业则习惯使用线上销售渠道、电子支付和数字业务工具，如果银行的数字化脚步跟不上，势必将在这一轮的竞争中失去利基。根据美国地区的估算显示，10 年内金融科技公司可能侵蚀 60% 银行业的小微业务利润。

图2. 通过以风险评级为基础的分层管理策略，帮助提升整体获利



## 小微金融专注六大关键经营理念

小微业务具有长期获益的能力，银行领导层在战略上要坚定不移，确保自上而下的战略定力。基于全球大量项目实操经验，麦肯锡认为小微金融业务要成功转型，银行需要落实六大关键理念。（见自上而下推动六大理念转变）

## 银行小微端到端创新商业模式

要把握小微金融机遇，同时应对小微固有的高风险挑战，麦肯锡针对中小企业及小微业务开发了 SPARC 解决方案，协助银行建立一套端到端数据驱动、风险前置的特色化小微金融商业模式，把客群分层管理、产品战略和定价、营销和组织、风控模式和信贷运营等五大模块，集成为一个综合解决方案，加速提升业务表现（见图 3）。

图3. SPARC：麦肯锡系统性的中小和小微业务战略规划端到端解决方案





SPARC 在国内外已有不少成功案例，实施后将带来三大突出成果：

1. 提高营收，改善生产力，增加中间收入和利润；
2. 优化授信审批和贷后管理能力，降低风险成本；
3. 通过高效流程，减少运营成本。

### 1. 以客户为中心对客群分层管理

小微创新商业模式的基础是基于银行特色、地区经济政策发展、客户行为和外部竞争的态势，明确聚焦重点客户群，根据各类客户群的特征，整合大量内外部数据，如工商、税务、能源使用情况、行内的历史授信、交易数据和第三方外部数据等，形成具体目标客群画像，制定有针对性的客户营销、产品组合、风控手段和服务模式，做到风险前置，有效防控欺诈，提高营销效率。

以泰国开泰银行（Kasikornbank）为例，该银行在选定六大行业后，根据客群细分设计了针对性产品和服务（见图4）。

在小微客户管理方面，通过调整银行组织架构，从以产品、功能为中心的“条线型”汇报，转向以客群为核心的敏捷开发模式。以国内某银行

## 自上而下推动六大理念转变

1

要通过商业模式转型彻底管理风险

小微金融业务的困难主要来自于“信息不对称”造成的“逆向选择”和“道德风险”等经营复杂性，因此，小微企业商业模式的成功必须要佐以一套全新的数字驱动小微金融商业模式，并配合端到端风险管理和客户关系管理双管齐下，建立可持续发展的小微业务。

2

要积极采用新科技、新技术

在面临金融科技公司不断进逼、小微企业朝向数字化转型、数字化工具需求持续提高的环境下，各银行必须积极应对新形势挑战，主动求变，加大创新力度，更积极使用新科技、新技术引导转型，降低风险和运营成本，改善客户体验。此举的关注点包括大数据精准营销、线上获客、运用数据挖掘和大数据理念设计产品，针对小微企业质押物不足的特点，探索运用智能化风控，建立小微企业信贷评分卡技术、简化信贷业务流程、提高贷款审批效率等举措。

3

要提供全方位金融产品

国内银行普遍仅关注中小企业的融资需求，不提供其他金融与非金融服务，无法抓住中小企业客户的全部价值。提供小微企业标准化和专业化的配套产品组合可以增加综合收益，同时还能产生风险缓释和客户体验提升等协同效应。例如，银行通过要求或鼓励贷款户接入结算，并加以密切监控，便可有效了解贷款客户真实经营情况与偿债能力，从而对风险客户精准预警，科学决策是否提早退出。

4

要高度重  
视贷款定  
价

小微企业融资业务有客户信息采集较难、担保物及担保方式匮乏、信贷周期短等特点，因此银行判定风险较大，贷款定价理应要表较高，此外，小微客户资金需求通常紧急，缺乏可预见性（不在计划内），对利率的敏感度通常不高。但是国内银行大都没有实现科学化定价，过去为了快速推动业务，小微贷款定价普遍偏低，导致大量高风险、低价值客户享受了低利率，银行端的收益却无法合理覆盖风险。对银行而言，有效的定价管理可以快速提升小微金融的收益。

5

要在人、财、  
物资源全  
面倾斜

风险成本是经营小微业务最大的潜在成本，保障小微业务关键岗位的充足人员投入才能有效降低风险。国内有不少银行的经营单位没有关注销售管理和操作风险控制，导致未能及时发现并处置欺诈与道德风险问题；而贷后风险投入不足更是明显，银行只做徒具形式的贷后检查是完全无法发挥实质预警功能的，这种做法通常造成客户发生实质风险之后，银行才开始被动催收。

6

要能力先  
行，不搞大  
跃进

在转型过程中要抓紧提升前中后台团队意识、理念和能力，才能保障转型的长期成功。麦肯锡建议银行采用敏捷组织来执行战略转型。敏捷开发的优势不只会透过快速的迭代产生效益，在过程中还能培养懂技术、会管理、善沟通、能协作、敢决策、识大局的复合型人才团队。

图4. 并根据客群细分提供有针对性的产品/服务

行业	有针对性的产品/服务	宣传的特色
 工建	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业施工信贷 (K-SME Construction Credit) : 在客户中标或获得合同后提供即时信贷, 包括在项目各个阶段完工后使用发票贴现保理, 从而帮助客户实现融资, 同时无需担心担保品限额</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对施工企业的完善金融服务</li> <li>只需最少的担保品, 便可筹集足够的资金</li> <li>简单快速的信贷限额审批</li> </ul>
 专业企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业医疗信贷 (K-SME Medical Credit) : 面向医生、牙医、兽医以及药剂师的特殊贷款产品, 可帮助其实现个人专业事业的初期投资</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无企业开办经验要求。只需专业的工作经历</li> <li>无需担保品</li> <li>只需一名担保人</li> <li>贷款额度为 10-200万泰铢</li> </ul>
 制造业	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业长期贷款 (K-SME Extend) : 贷款还款期限最高为 10 年左右</li> <li>开泰超抵押额信贷 (K-Max) : 信贷限额超过担保品价值的贷款, 贷款即时发放, 金额为担保品价值的 120-150%</li> <li>开泰无抵押贷款 (K-Klean Credit) : 无需担保品的贷款</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>K-Klean Credit 示例</li> <li>适用于定期贷款和透支贷款</li> <li>K-Klean Credit 利率低于个人贷款利率</li> <li>无隐形费用</li> </ul>
 酒店和公寓	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业公寓和酒店信贷 (K-SME Apartment &amp; Hotel Credit) : 提供各类支持, 包括装修、建筑施工、项目获取及其他金融机构融资等, 还款期限最高 10 年, 无经营经验要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分期还款期最多为 7 年或 10 年</li> <li>最高贷款限额为项目价值的 80%</li> <li>无经营经验的运营商也可申请</li> <li>贷款审批流程简单高效</li> </ul>
 贸易	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业批发零售信贷 (K-SME Trading Credit) : 为零售和批发中小企业提供营运资本, 实现企业运维和调整及业务相关资产维修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无担保品要求</li> <li>信贷限额最高为 500 万泰铢</li> <li>透支额度最高为信贷限额的 25%</li> </ul>
 连锁业经营	<ul style="list-style-type: none"> <li>开泰中小企业连锁经营信贷方案 (K-SME Franchise Credit) : 适用于无任何经验或担保品但希望创业的连锁经营者, 或希望改善其现有经营现状的连锁经营者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无经营经验要求</li> <li>无担保品要求</li> <li>分期付款期限至少 18 个月</li> <li>综合性服务, 解决资金问题, 了解财务知识</li> </ul>

为例, 在充分考虑自身禀赋优势和所处区位的行业热点主题后, 该行选定六大类特色客群, 每一个客群都由专职客群经理领导来自行内不同部门的跨职能敏捷小组, 团队成员涵盖产品、审批、贷后风险管理、营销、渠道管理、合规、运营及科技等多元化职能 (见图 5)。

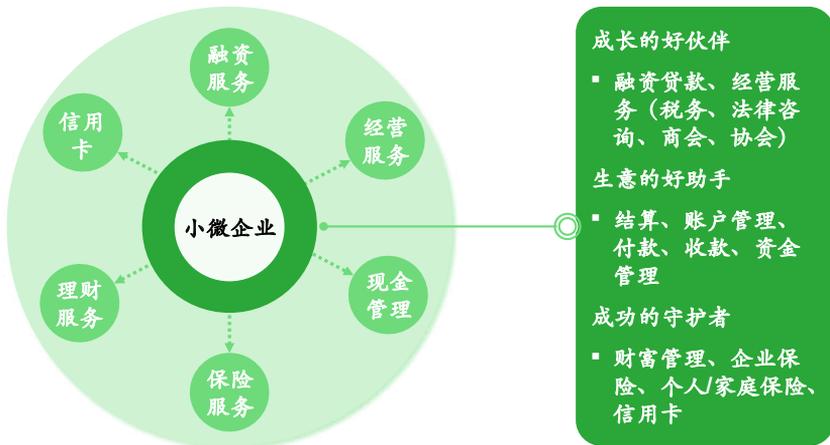
## 2. 全产品服务和风险定价

产品和服务的设计重点在于为客户提供一站式产品方案, 要从小微企业的经营发展和财富成长需求的全视角出发, 提供满足业务经营 (如结算、资金管理), 业务发展 (如融资贷款、经营服务等) 以及财富成长 (如保险、财富管理、信用卡等) 等三大服务 (见图 6)。在设计产品组合上, 根据中小企业细分客群需求设计标准化、专业化的全覆盖产品, 贴近中小客户业务真实业务需求、卖点明确、条款清晰简明, 便于前线推动销售。

图5. 国内某银行小微敏捷试点小组架构与职责分工



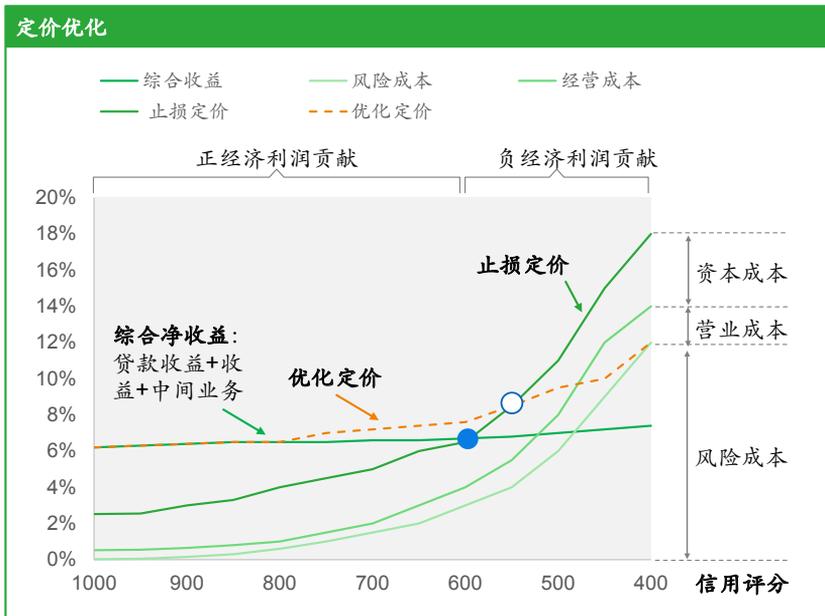
图6. 建立以客户为中心，全方位的金融产品解决方案，满足小微企业客户全覆盖的需求



在定价上, 银行贷款应根据风险评级结果科学执行风险定价, 由于目前国内多数银行都没有实现科学化的定价, 且规模增长导向造成定价普遍低, 导致大量高风险、低价值客户享受了低利率, 银行端到端的收益无法合理覆盖风险。通过客户组合分析, 可以将资产中“正经济价值”与“负经济价值”客户清楚标示, 改变价格策略从而提高资产营利能力(见图7)。

在对结算、资金管理、企业主个人理财等服务定价时, 除了直接创造综合收益外, 银行要一并考虑如何提高客户黏性, 以及资金归集后的经营数据对于贷后风险管理可以创造多少价值。

图7. 根据客户评级进行风险定价, 提高资产营利能力(数字为示意)

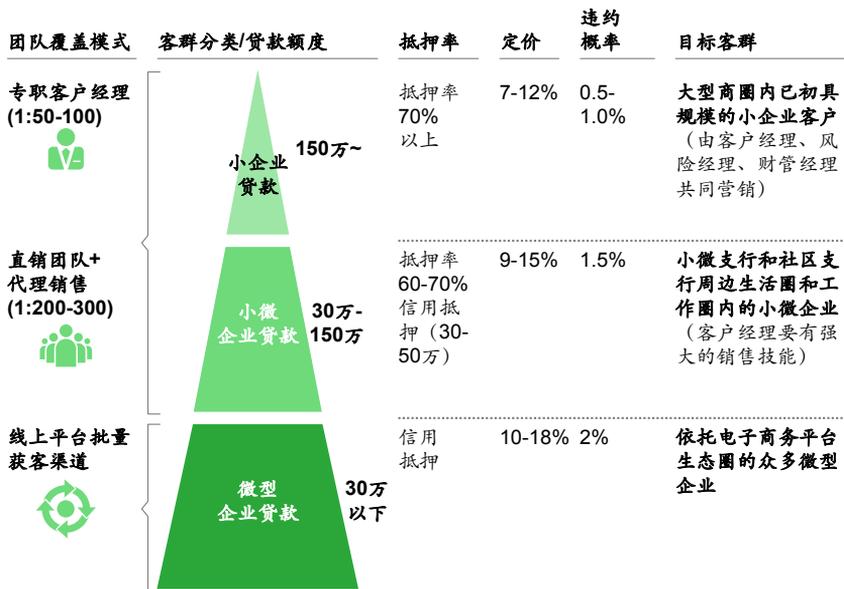


### 3. 全渠道获客、小微销售团队建设

小微企业的获客应根据客群特点，建立直销团队、代理销售、平台批量等全渠道获客平台。麦肯锡建议的理想覆盖模式呈金字塔型（见图8），除了建立专营、专业的小微营销团队外，对于微型企业（如贷款金额在30万以下的），银行可以通过投资、战略合作等方式，通过线上平台获客，将金融科技企业的前沿技术引入小企业服务生态系统。

小微金融兼具对公和零售的特征，需要专营、专业的直销团队执行标准化营销，才能兼顾风险和效率。通过规范团队构建与管理，严格的准入、晋升、淘汰和专业培训赋能人才，配合优化激励考核方案及总行垂直化的管理专业培训强调持证上岗和末位淘汰，强化销售组织，

图8. 建立覆盖全渠道的销售管理



实现小微信贷业务的专业化、集约化管理(见图9)。

#### 4. 覆盖全流程的风控体系

领先银行正在将数字化技术嵌入贷款流程的所有环节,通过信贷产品流程标准化和模块化,梳理、优化信贷的关键流程后,以智能化、线上化、集中作业的方式,大幅提升规范程度,在改进客户体验的同时,降低道德和操作风险。

一般小企业客群可用的可靠数据有限,仅限于财务数据、征信机构数据和银行的内部数据库。此外,小企业大多由企业主个人运营,数据的记录和管理主观程度很高。因此银行开发小企业客户的关键在于优化审批引擎。

由于小微企业类型各异,其风险点和可采集的信息均存在差异,因此

图9. 打造专营的小微销售团队

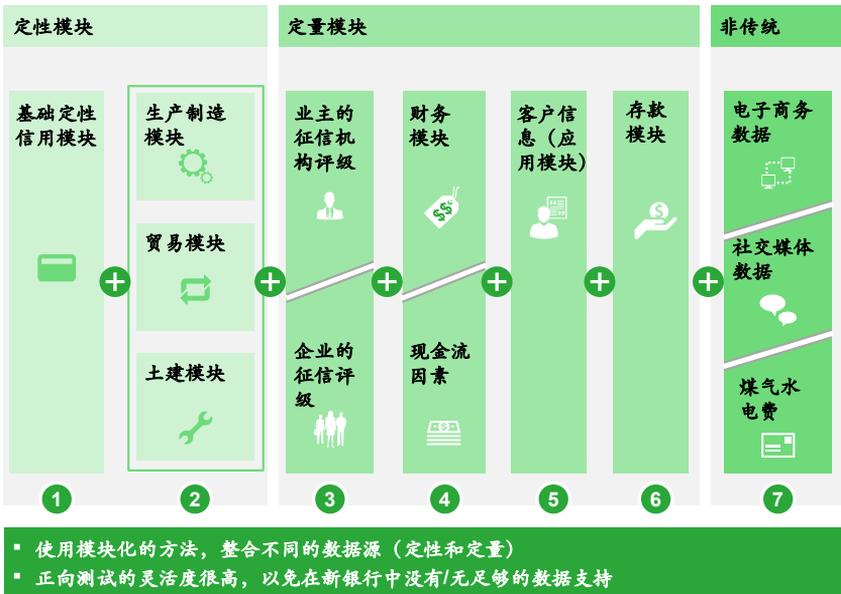


麦肯锡建议，银行应根据不同客群和行业建立差异化审批模式，将审批模型区分为定性模块、定量模块及非传统数据模块，开发预测性强的审批引擎，用客观一致的方法分析所有可用信息源（见图 10）。在执行上要通过流程设计、人员训练和持续监测确保审批销售过程中讯息采集和认知的一致性。

小微企业抗经济景气变动循环的风险能力较弱，寿命周期短，为了应对这样的特性，银行要建立一套全新的贷后预警机制。贷后预警环节包括对单一客户和组合的监控预警、对分支机构执行的有效指引和贷前贷中的及时反馈。

麦肯锡曾帮助银行客户采用高阶机器学习法，建立数据驱动的贷后预警体系，深入分析历史数据，总结不同因素对贷后风险的影响程度，自动识别不同资产的风险程度，开展资产的分层管理和针对性操作。经

图10. 利用大数据技术建立差异化的审批模型，优化审批引擎



过数据清理、补强和模型迭代优化，机器学习模型在准确率和覆盖率上实现了30%以上的提升（见图11）。

## 5. 建立集中化、运营化的信贷管理组织

将审批、催收、反欺诈等操作性较强的工作划归到营运部门，银行可打造运营化的信贷全流程管理（见图12）。

银行还可利用标准化的信贷工厂，降低操作风险。除了小微企业固有的经营风险高造成信用风险外，大部分的小微不良成因与操作有密切的关联，信贷流程和运营集中有助于降低欺诈率，加强对流程效率和审批质量的把控，同时降低运营成本。为了建立有竞争力的信贷工厂，银行需要通过系统化的关键流程分析评估流程集中对前线和客户的价

图11. 引入机器学习预警模型，升级改造指标，提高预警准确率和覆盖率

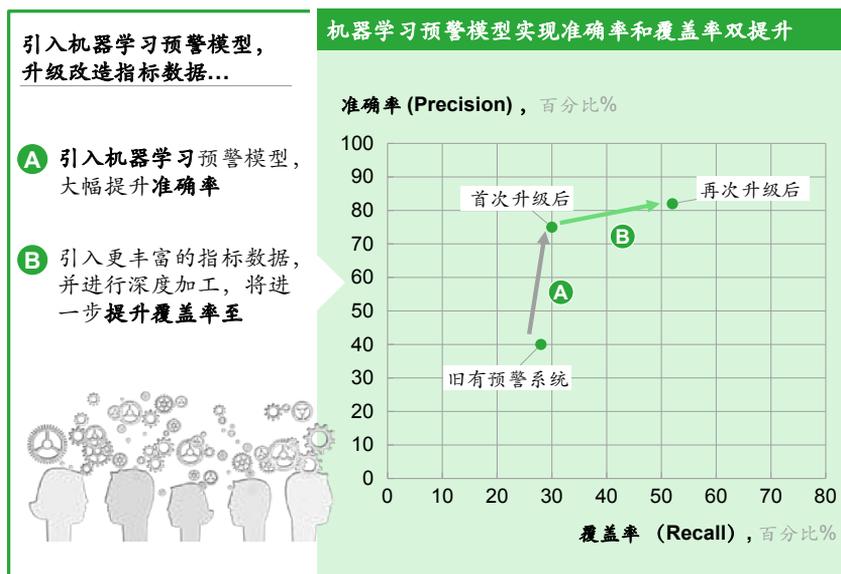
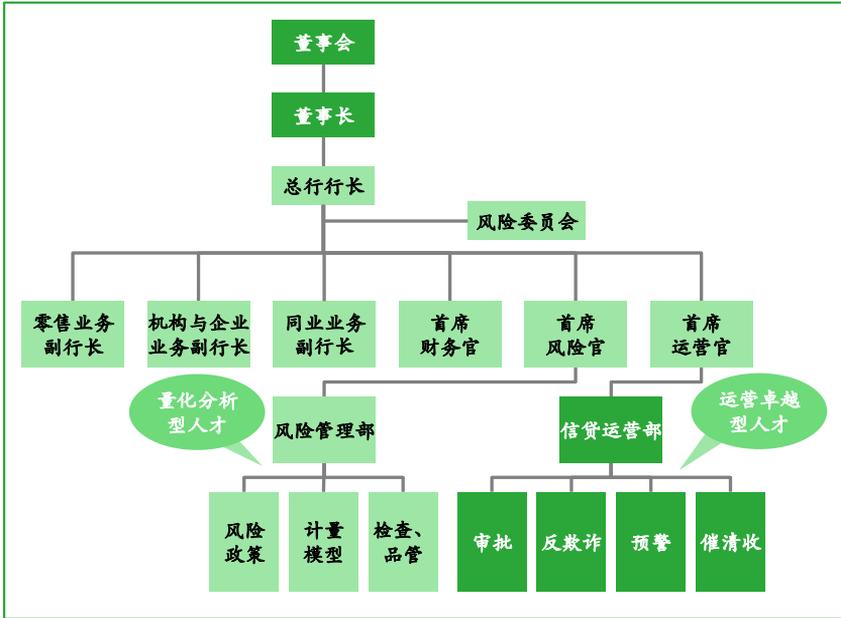


图12. 打造运营化的信贷管理



值，决定哪些流程需要集中，通过什么形式集中（见图 13）。

为了加速存量不良资产处置，在总行内设立专业的集中催清收部门，将逾期超过 60 天以上的风险资产交由专职的催清收团队负责处置，分行客户经理仍负责 60 天以内的早期催收。在此架构下，只要逾期贷款超过 60 天，分行经理的创利或经济利润将马上遭到扣除，客户经理会更积极快速处理风险资产。一旦客户经理已无法处理该笔问题贷款，则将转交给专业的催清收团队或资产保全部门处置（见图 14）。

其中，买断上划的计价机制可根据历史回收数据建立估值曲线，得到单笔资产或资产包在任意时点的价值，作为内部转让的价格基础。资保部根据“买断上划”接收资产后，就可以采用“利润中心”的方式来管理。

图13. 为了建立有竞争力的信贷流程，银行需要考虑12个元素

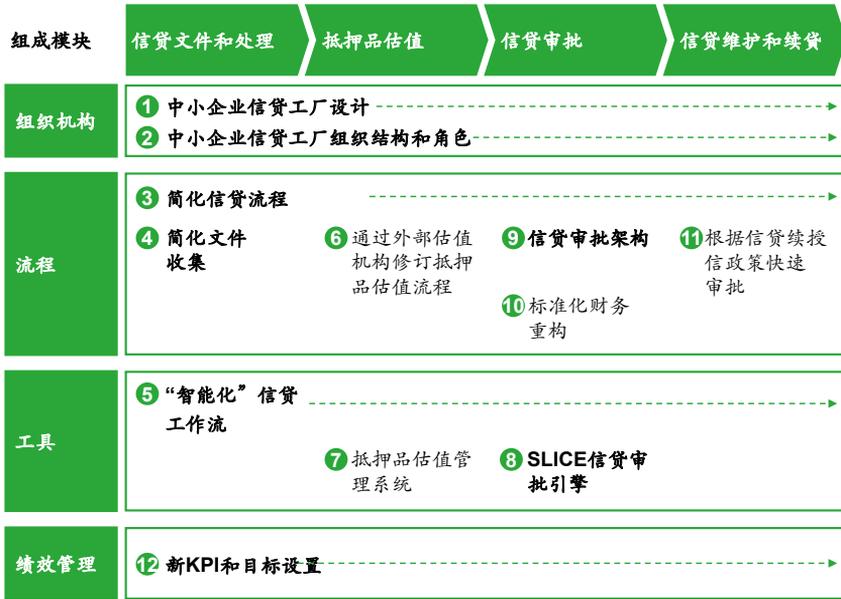


图14. 集中化、专业化的催清收组织与流程



## 对国内银行小微金融业务转型的建议

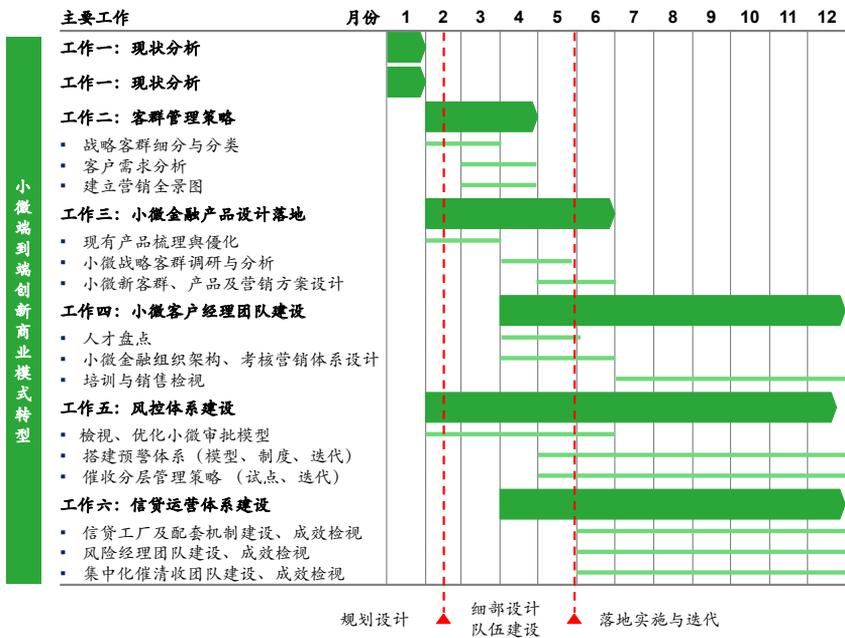
为了抓住小微金融的机遇，麦肯锡建议各银行应执行端到端的小微金融商业模式转型，打造可持续发展的小微金融业务，从获客与渠道，产品、定价与服务，队伍与销售管理，审批与效率及贷后与催清收等五大模块实施的转型，配合组织人员和工具系统的效能升级优化，有效控制风险，创造股东价值（见图 15）。

端到端的小微金融商业模式转型涉及范围广，参与部门众多，是一项耗时漫长的旅程。图 16 展示了国内某家银行实施小微金融商业模式转型的计划表，总方案时长达一年之久。

图 15. 小微金融商业模式的转型涵盖七大举措



图16. 小微端到端商业模式工作计划



此外，对于国内部分小微存量业务中不良资产情况较差的银行，建议银行在短期内聚焦三大速赢举措。

### 速赢一：剥离好坏资产，释放客户经理产能

对于存量业务逾期资产部位较大的银行，应尽快建立以贷后预警为核心的存量资产分类，清楚区分好坏资产，把不良资产交由专业专职的贷后催收团队负责，客户经理则继续营销优质的客户。

### 速赢二：精细化管理，挖掘存量客户的潜在价值

做好存量客户的精细化分层管理，建立以风险、客户需求、营销多维度的精细化的客户分层管理，提高客户多元化、定制化、差异化的营销服务，提高获利，增加客户黏性，降低风险。

### 速赢三：梳理产品，以客户为中心提供多元化产品服务

根据小企业细分客群需求，重新梳理产品组合，设计标准化、专业化贴近中小客户业务真实需求的产品，透过多产品组合，提高客户黏性。



解决小微企业融资难、融资贵问题，既是国内商业银行支持实体经济所义不容辞的责任，也是未来业务发展和利润增长的机会所在。银行需要从小微客群分层管理、产品战略和定价、营销和组织、风控模式以及信贷运营五大方面入手，加快打造针对小微企业的端到端综合解决方案，才能更好把握小微金融发展机遇。■

---

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**谭宏** (Charles Tan) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻台北分公司；

**郭明杰** (Jeffrey Kuo) 为麦肯锡卓越实施中心资深项目经理，常驻台北分公司。



# 面向2020年：首席风险官如何推动数字化风险的转型升级

通过提高效率、改善风险决策质量，风险领域数字化转型能够创造真正的商业价值。然而风险只能长期在相对保守的理念下运作，对数字化转型的测试和学习方法始终态度保守，拖慢了风险数字化进程。值得庆幸的是，全球银行业领导人越来越多地意识到数字化风控的价值，进而开始制定针对性强的转型计划。

Saptarshi Ganguly, Holger Harreis, Ben Margolis  
和 Kayvaun Rowshankish



如今，银行内部几乎所有业务和职能都开始摩拳擦掌，蓄力迎接数字化改造。数字化早已植根于银行战略体系的土壤中，体现了明显的客户体验、收入和成本优势并吸引了越来越多的关注。不少银行开始选择升级技术和经营模式进一步实现效益，而风险职能部门过去十年中成本激增，自然也不会错过这次改造机会。事实上已经有案例证明，通过提高效率、改善风险决策质量，风险领域数字化转型能够创造真正的商业价值。数字化风控职能部门还能更好开展监测、控制和监管合规等工作。

经验表明，风险部门需要结构性改革实现降本增效，与银行其他部门数字转型的流程类似。然而，风险水平各异的部门具体做法也有所区别。首先，大多数监管部门的风险从业人员为了满足日新月异的监管要求，都已承受了极大压力，工作繁忙分身乏术。其次，风险职能一旦出错造成的代价可能高到无法承受。因此，首席风险官对数字化转型的测试和学习方法始终态度保守，拖慢了风险数字化进程。

然而，这一情况可能很快改变，全球银行业领导人逐渐意识到针对性强的风险数字化计划和适当的模块化应用可以创造巨大价值。这项计划囊括了风险相关的各个目标，包括确保风控环境的长期有效性，以及帮助风险职能部门应用技术，在风险度量、汇总、报告这些关键领域更好满足监管预期。

## 什么是数字化风控？

数字化风控是一个术语，涵盖了所有提高风险效能效率的数字化因素，包含了流程自动化、决策自动化、数字化监控和预警。该方法采用自动化工作流程、光学字符识别、高级分析（包括机器学习和人工智能）和新的数据源，其流程与界面还运用了机器人技术。数字化风控的本质含义就是在流程、数据、分析、IT 和组织结构（包括人才和文化）开展协同调整。

### 变革三维度：流程、数据、组织

要充分发挥流程和决策自动化优势，银行需要对系统、流程和行为拿捏准确，符合目标。在风险环境中，高优先级的用例被单独隔离在授信、压力测试、运营风险、合规和控制等领域。大多数银行目前采用的流程都是内生而成，没有清晰的开始和结束，无法保障流程的持续理性和高效，银行要在相应的自动化和决策支持到位之前重新设计经营结构

数据、分析和 IT 架构都是数字化风控管理的关键推动因素。高度分散的 IT 和数据架构无法为数字化风控提供具有经济效益的框架。因此，银行要给出明确的制度承诺，确定数据愿景、升级风险数据、建立健全的数据治理、增强数据质量和元数据，构建正确的数据体系结构。好在，包括大数据平台、云计算、机器学习、人工智能和自然语言





处理在内的现代科技、流程和分析技术的运用可以辅以支持，帮助银行实现上述目标。

银行组织与经营模式的数字化推进需要新能力建设。尽管风险创新常见于非常具体、高度敏感的领域，风险从业者仍然需要营造企业内部深厚的创新文化氛围，进一步开放允许员工尽其才，培养“边试边学”的创新理念，公司治理流程还要有能力快速应对变化莫测的技术和监管环境。风险职能数字化面临的关键挑战在于如何找到适用于风险领域的方式来管理创新文化。

### 让数字化变革与风险环境相适应

机构一般惯用模块化方法，导致风险职能数字化进程相对缓慢。少数机构大胆先行，通过大规模改造大幅度提高了效率和效能。在风险环境下使用“边试边学”的方法时，必须小心谨慎，即使这种方法已经常用于银行其他职能的数字化转型。风险部门对漏洞和误差的容忍度极低，必须对此类试点进行可靠控制。例如，当数字化流程涉及到全面资本分析和审查（CCAR）时，必须先开展全面的测试，除非其可靠性和有效性获得从业者首肯，银行便不得落实方案。在一些比如商业信用风险监控和预警系统等特定风险领域，银行可以大胆高效运用“边试边学”的方法。

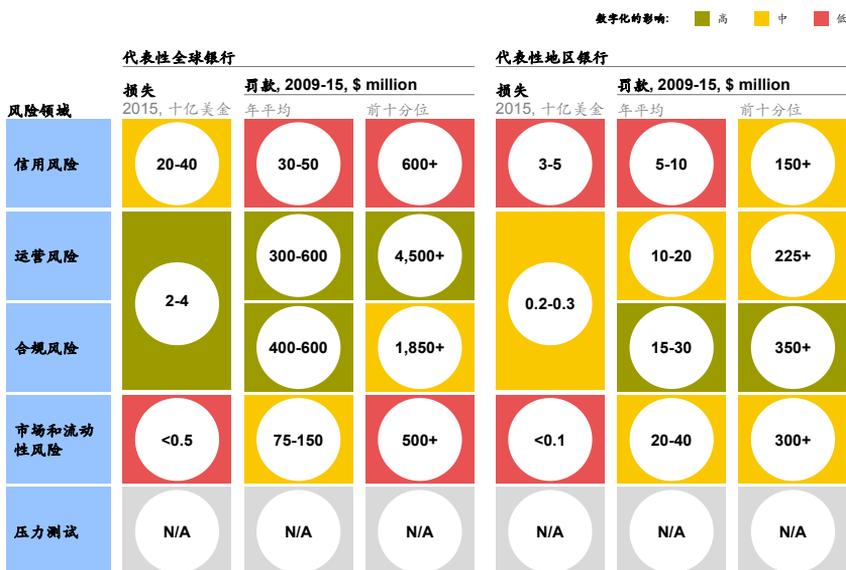
## 评估机遇

麦肯锡经验表明，数字化风控举措可以提高风险管理的效率效能，使风险活动运营成本降低 20-30%。对大多数全球银行、跨地区银行和地区性银行来说，风险管理蕴藏着诸多良机。当前风险流程不仅占用大量资源，且效果欠佳。比如，仅合规风险活动一项每年平均的罚款金额就超过了四亿美元（见图 1）。

数字风险举措可以提高效率、生产率、风险效益和收入，好处不一而足。

随着自动化和分析能力的进一步发展，在端到端信贷流程和运营风险方面，效率和产能的提高可以降低至少 25% 的成本。更完善的管理监管报告以及更好的数据质量可以提升模型输出准确性，继而提高风险效能和透明度。更完善的定价、更丰富的客户和一线经验也可以提高

图1. 数字化风险管理可以显著减少核心风险领域的损失和罚款



对全球性银行和地区性银行而言，数字化带来的最大金融机会存在于经营风险和合规风险领域

注：信用风险损失为坏账冲销总额；经营风险和合规风险损失不包括机会成本（如因经营风险事件而未能获得的收入）；年平均罚款总额是针对2009-15年间至少有一次罚款的银行

资料来源：银行控股公司Y9C报告表；英国《金融时报》银行罚款数据；麦肯锡分析



收入，例如可以把客户尽调 (KYC) 周期缩短到一天以内完成，或者可以把抵押贷款申请从 10-12 天缩短到 30 分钟以内完成。这种效率提高也释放了人力资源，人才可以更多关注高价值工作，对工作满意度也更高。

### 目标风险流程：信用风险、压力测试、运营风险和合规

数字化风险行动多种多样，在麦肯锡看来，有三大领域适合银行近期尝试：信用风险、压力测试、运营风险与合规。尽管还没有任何银行已经实现了这三个领域的完全数字化，但优秀的银行已经开始了数字化举措的优先排序，逐步推进，力求挖掘出最大的降本潜力。下文将讨论关于跨风险类型和流程的实际数字化风险举措。

### 信用风险

用人工来开展数据的收集、授信、归档，如果数据出现问题会降低风险绩效，而时间周期过长则会影响客户体验，这些都会影响到银行的信用交付。数字化信用风险管理具有自动化和连接性优势，可实现数字化交付和数字化决策制定，巩固上述薄弱环节，并通过三种方式产生价值：收入保护、风险评估改进以及经营成本降低。

数字化风控可以减少客户流失，保障消费信贷收入。比如，银行可以引入第三方开展信用审核工作，通过动态风险定价和限额设置做到实时

决策、信贷申请和信贷审批，改善客户体验。某家欧洲银行正在探索数字化风险潜力，尝试在风险偏好不变的情况下，增加消费信贷收入。数字化信贷流程能帮助银行先于竞争对手作出决策，同时在风险评估方面始终保持领先。

改进风险评估也能创造价值。高级分析和机器学习工具可以提高信贷审批、组合监控和催收方面风险模型准确性，减少判断错误的频率。集成新数据源可以丰富信用决策洞见，而实时数据处理、报告和监测则进一步提升了总体风险管理能力。信贷流程数字化还能够降低经营成本，输入输出的标准化和无纸化也节省了大量时间和资源，让员工可以更关注高价值工作。

除了违约预期有所改善，数字化对图 2 所列领域的信用风险改进也相当显著，收入提升 5-10%，成本降低 15-20%（见图 2）。

图2. 针对消费信贷的综合数字化风险方案可以增加收入，改进风险评估，降低经营成本





### 包括全面资本分析和审查 (CCAR) 的压力测试

银行发现，数字化全面改造资本分析、包括压力测试可以产生巨大价值。当前，多数银行用的是人工方式，零零散散，按序完成，数据质量、汇总、报告时间框架和能力方面可能都不尽如人意。这些流程会成为数字自动化和工作流工具的优先开展对象。

基础压力测试是第一步，改进方案的目的在于优化资源，方法主要根据风险的重要性分配资源。银行通过并行处理、集中管理、交叉培训员工以及更合理的日程安排获得额外效率提升。

模板和输出的标准化以及指定的数据“黄金”来源形成了日益透明高效的流程，并在优化过程中得到了数据加载、覆盖、Y14A 报告、端到端审查和监督流程方面的数字自动化措施支持。作为转型的一部分，实时可视化工具和敏感性分析都由数字化转型赋能。除了直接优化压力测试，银行还在寻找机会，协调数据、流程和决策模型与业务规划。

在 CCAR 和压力测试中，数字化显著改进了成本，而且还腾出了专家的时间，使其专业知识更有针对性地发挥，提高产出质量（见图 3）。

图3. 数字化可以通过多种方式提高全面资本分析和审查 (CCAR) 及压力测试的效率和效能

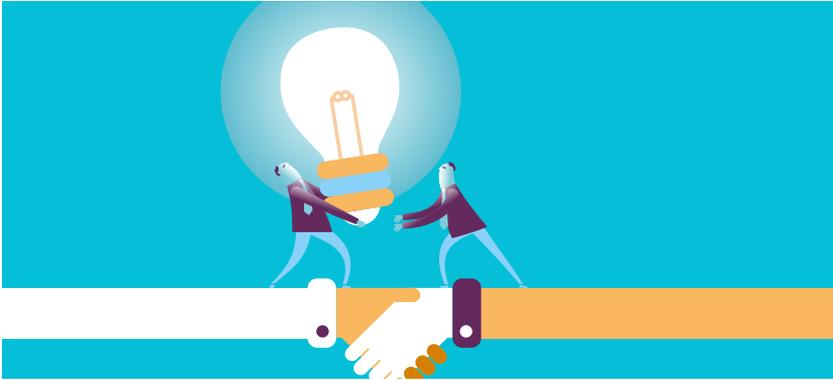
	支持行为	如何数字化
风险识别	<ul style="list-style-type: none"> <li>风险评估</li> <li>风险汇总和报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用工具来收集和汇总风险</li> </ul>
情景	<ul style="list-style-type: none"> <li>预测发展</li> <li>宏观预测</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由业务部门、高管和董事会联合组成的情景“应用”</li> </ul>
数据、模型和预测	<ul style="list-style-type: none"> <li>数据准备</li> <li>模型开发</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>采用端到端数据存储解决方案和模型开发环境</li> </ul>
汇总和报告	<ul style="list-style-type: none"> <li>启动数据、执行预测</li> <li>汇总和计划构建</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用从模型开发环境获得提要的自动汇总引擎</li> </ul>
审查和质疑		<ul style="list-style-type: none"> <li>创建动态的审查与质疑app</li> </ul>
内部控制		<ul style="list-style-type: none"> <li>采用控制监控和认证工具</li> </ul>
归档		<ul style="list-style-type: none"> <li>使用工作流、跟踪、汇总和存储工具</li> </ul>

### 运营风险和合规

许多全球性银行在开展运营风险和合规控制及相关职能时，人工流程和系统分散的情况急剧增加。例如，在反洗钱工作中，流程和数据处理困难，成本飙升，尽管付出种种努力依然难见成效。如果能精简预警生成和个案调查流程，就有很大机会提高反洗钱工作的效率和效能。

预警生成过程中，数字化风险的改进能保证分析引擎的参考数据质量。包括机器学习在内的高级分析工具可以根据个别案例个别测试和提取变量，并在可能的情况下支持“自动判断”。此外，工作流工具可以支持智能调查和可疑活动报告自动归档，提高了调查单位的生产力。

根据麦肯锡经验，反洗钱工作中采取数字化风险举措可以将效率和



效能平均提高 20-25%。考虑到反洗钱是横跨组织内部成本巨大的职能，无法识别行为不良者可能带来严重的安全隐患，效率和效能的增幅实际可能还要再高一些。

## 数字化在风险和其他职能的设计方案不尽相同

设计数字化风险方案时要考虑到风险工作涉及到的各种职能，以及它与其他职能（比如一线数字化销售）的不同之处。在改造风险职能时，监管机构很难接受把“最小化可行产品”投放市场后实时测试改进，因为这种传统的数字化方式并不适合大多数风险操作。大部分数字化举措都侧重于改善客户体验，数字化风险虽然也涉及到一些信用交付的外部客户，但大多数领域的重点还是内部客户、利益相关者和监管机构。此外，数字化风险需要所有业务部门和职能部门提供数据，无法自给自足，如果数字化风险部门以谨慎为先，其进度也会受限，敏捷小组和数字实验室等创新方法都是可行的解决方案。

## 成本和风险将大幅降低

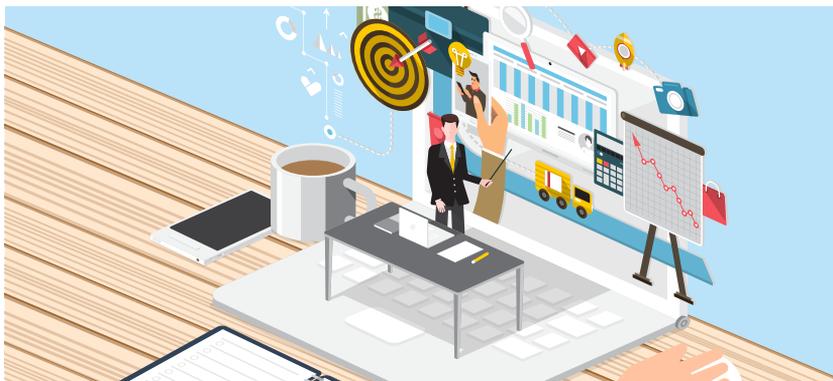
数字化风控能够立竿见影大幅降本，虽然对收入没有什么直接影响，但高层都深蕴其增收的作用。一线业务的数字化转型通常可以直接提高收入，但风险职能只是辅助部门，能验证数字化风控增收作用的例

子并不常见，一个比较典型的案例是可以加快贷款申请周转，增加放贷提高收入，当然这种作用有多强还是未知数。数字化风控方案对收入主要是间接影响，要重点关注降低风险和成本，但它在提升数字信贷收入方面发挥的作用较为明显。

## 设计方案

数字化风险方案的有效与否取决于首席风险官能否找准问题，带领银行选对数字化创新的具体措施。这些问题包括：我们能否将信贷审批所需时间缩短至几分钟？我们如何才能提高直通式处理比率？我们如何提高客户尽调流程的效率，减少开户过程中的痛点？我们怎样才能降低 CCAR 的线性顺序和资源密集程度？我们如何才能提高报告的及时性，符合监管目标？更有效地利用内部数据可以创造哪些价值？加入新数据源能创造哪些增量效益？回答这些问题有助于制定具体措施，根据当前的资源分配水平、损失、监管罚款以及措施落实中需要考虑的投资规模、时间等因素来确定这些措施的优先次序。

数字化风险方案包含数字化转型中常见的设计特点，如零基础流程、界面重新设计以及敏捷框架。切记测试和改进的整个过程都要在受控环境中展开，设计方法可以模块化，但也要做到全面，彻底审查风险活



动、偏好和政策。

这些方案通常要与监管机构合作设计,彻底测试后联名背书,才能投入落实。环境的高度敏感造成风险端到端数字化用时要久于客服数字化,要在特定功能开发完成后,再逐一分开发布。所以整个企业的风险管理并非一蹴而就,而是在收获短期效益的同时逐步建立起来的。

### 转型分解步骤

首先,如果机构能抓住高价值机会,数字化风险方案就已经有了一个成功的开始。数字化转型的分解步骤与其他领域相似,通常分为三个阶段:

1. 根据转型价值和近期实施的可行性,确定优先采取的措施;
2. 设计数字化解决方案捕捉价值,根据利益相关者意见,测试修改方案;
3. 把修改后结果引入实际工作,持续进行能力建设,将设计、建造和变革管理嵌入经营模式,对正确的能力和思维模式进行投资。

第一阶段机会确定后,与第二阶段的数字化解决方案和其他方案匹配,这些方案将减少浪费、优化资源,同时提高标准化水平、提高质量。整个过程涉及到了工作流程自动化、数字界面、高级分析和机器学习的使用。在技术设计方面,银行可以使用“双速”架构,支持IT的快速创新,使主要IT基础设施正常运行。在引入实际生产流程之前,新功能必须经过严格测试,确保关键风险职能转型平稳顺利零差错。相比其他典型环境,重复进行测试和学习所需的环境必须拥有更高的控制标准。在产品发布前要聆听利益相关者的反馈和监管意见。

第三阶段是在引入创新后，银行应重点关注变革管理，这与其他业务领域的数字化类似，但重点在于如何把变革嵌入经营模式，并继续投资于数字化能力建设，保持继续前行的动力。无论人才来自内部还是外部，各司其职善尽其用是数字风险成功转型的关键。



数字化风控道路上的长途跋涉可能耗时数年，但若为高价值目标度身定制相应举措，只需几个月的时间，金融机构就能获益良多。随着风险职能逐步实现数字化，效率和效能及准确性纷纷得以改善。未来的风险管理将是一门精简敏捷的学问，能够减轻成本压力，提高合规能力，助力银行在日益激烈的竞争中脱颖而出。有道是，千里之行，始于今日。■

---

**Saptarshi Ganguly** 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻波士顿分公司；  
**Holger Harreis** 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻杜塞尔多夫分公司；  
**Ben Margolis** 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻纽约分公司；  
**Kayvaun Rowshankish** 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻纽约分公司。

编译：

**赵嘉杰** (George Zhao) 为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；  
**陆澄** (Michelle Lu) 为麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。



# 银行全面风险文化管理之路

稳健的风险文化是全面风险管理所不可或缺的关键组成，也是打造卓越风险管理能力的前提。麦肯锡基于风险文化的四大要素，总结了国内银行在构建风险文化体系时常见的九大问题，并提出了“诊断-设计-实施”的三步走框架和具体操作方法。

曲向军 谭宏 赵嘉杰 和 陆澄

金融危机后,银行业一直致力于构建更为全面、完善的风险管理能力,而“风险文化”——这一过去常被银行高管们束之高阁的“标语”,其作为全面风险管理转型核心基础的价值正在被业内所逐渐认识,并日益受到重视。

剑桥大学曾针对 2008 全球金融危机“四大赢家”(富国银行、摩根大通、高盛和加拿大多伦多道明银行)进行深入研究,从“战略与商业模式”、“文化与价值观”、“关键能力与技术”、“领袖人才质量”与“品牌”五个方面去分析它们如何顺利度过金融危机并在危机中实现业务进一步发展,最终发现了三个共性要素:

- 都有明确、坚定的“风险文化”;
- 都坚持“信息充分、快速共享”;
- 都坚持内部“开放讨论充分论辩”的组织运作方式。

正是上述特质使这些银行将“危机”成功转化为“鹤立鸡群”的机会。

与此同时,全球各监管部门也在显著提升对银行等金融机构在风险文化建设方面的要求。一套与业务相匹配并能充分融入日常经营行为的风险文化体系已经成了全球银行业最基本的合规要求。国内监管机构 2016 年出台的《银行业金融机构全面风险管理指引》中,提出银行业金融机构要推行“稳健的风险文化”,并且把“建立风险文化”列为银行董事会所需履行职责的第一项,由此可见风险文化对于银行风险管理的重要性。

## 理解全面风险文化

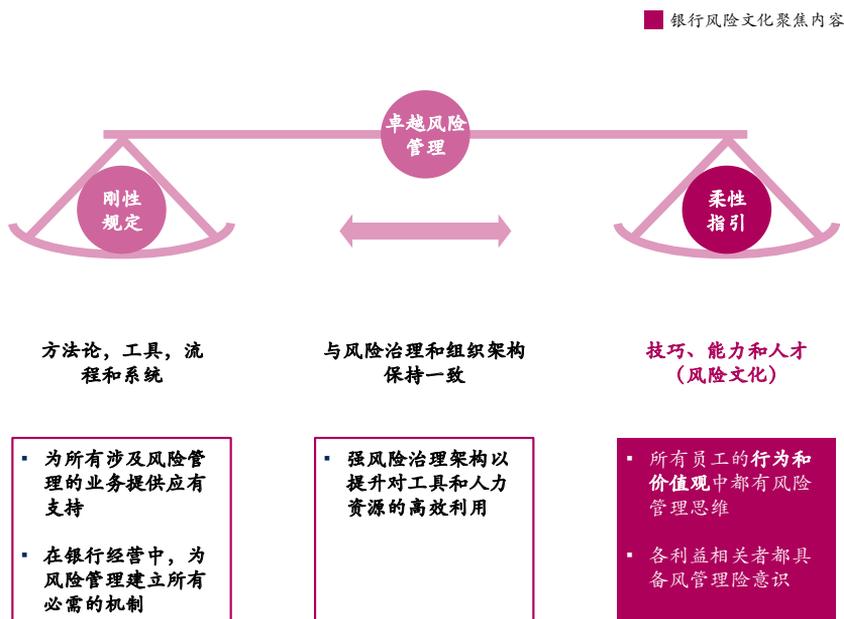
要建立有效的风险文化,银行的高管首先要真正理解什么是“风险文

化”。麦肯锡基于多年实践和研究对其作出以下定义：风险文化是组织决定如何承担风险，以及对当下和未来风险的识别、理解和采取行动的集体性行为准则。

在组织内，银行一般通过各种刚性限制，包括各项制度、行为规范和系统数据等，给业务经营和员工行为提供指导。但是在这些文字和数据无法明确并起到限制作用的灰色地带，只有依靠风险文化的力量才能指引员工朝着正确的方向行动。只有当刚性规定与柔性指引有机结合，并与组织的风险治理和架构保持一致，银行才能实现卓越的全面风险管理（见图1）。

全球领先的银行已经在探索将风险文化融入业务经营中，实现卓越风险管理的过程中积累了有效的经验。如富国银行（Wells Fargo）“始

图1. 风险文化承担着银行实现卓越风险管理的“软支点”



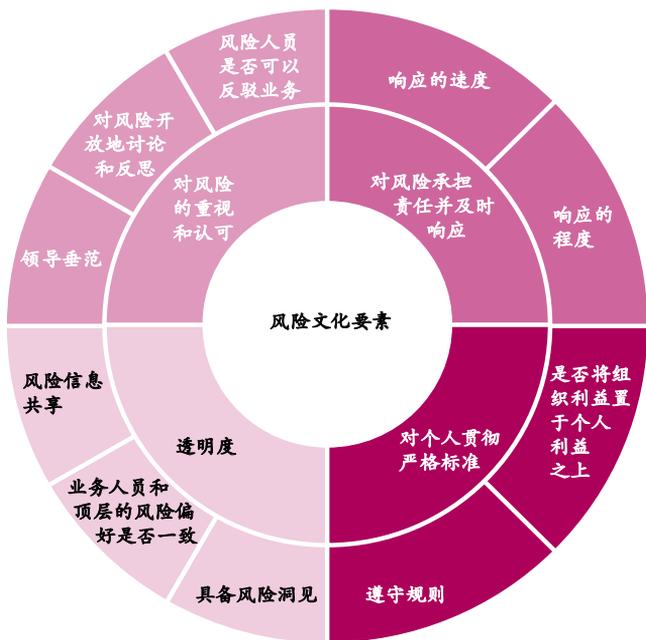
终以客户为中心，值得信赖，稳健风险经营”的风险文化，指导其在实际经营中设计了鼓励内部质疑的具体机制，构建了一套比监管要求更为严格的风险管理指标体系，并将风险文化纳入员工的日常行为准则中。

### 健全的风险文化包含的要素

麦肯锡结合实践和研究，总结出健全的风险文化需要包含四大要素：对风险高度重视、对预警和风险事件快速有力地响应、对个人贯彻严格标准以及开放透明的风险环境（见图 2）。

全球领先银行的风险文化指引都是围绕这四大方面展开，并用来具体指引企业经营和员工行为。

图2. 全面风险文化的组成要素



- 对风险高度重视具体表现为：高层管理人员在日常管理工作中贯彻严格风险标准，带头推动落实风险事项；所有员工被授权可以交流负面信息，并从失败或过错中总结、学习经验；组织中每个人都可以质疑、反驳其他人的态度，想法和行动。

“

我们只承担有充分了解的风险，  
在无竞争优势或经验有限的情况  
下，我们避免或尽量控制风险

——富国银行

我只承担自己理解的风险

——荷兰银行

我们在有意识、规范地承担风险的  
基础上开展业务运营

——瑞士信贷

所有部门和员工必须理解工作中  
所涉及的风险，并且承担起识别、  
评估、管理和汇报风险的责任

——桑坦德银行

”

- 对预警和风险事件快速有力地响应具体表现为：组织时刻关注外部变化，并快速应对，拥抱创新和新环境的影响；明确应对预警和风险事件的责任归属，基于分析的问责机制。

“

业务决策者对风险承担主要责任，他们是第一道防线。企业风险团队作为第二道防线，对风险进行独立监督和控制，同时从企业层面检视风险行为。另外，我们将内部审计团队作为第三道防线

——富国银行

我们愿意承担风险管理职责，并及时上报问题

——巴克莱银行

花旗的各项业务对自身的风险自负其责，并进行风险评估和管理

——花旗银行

我们的风险管理政策规定了承担和管理风险的职责及权利

——瑞士信贷

”

- 对个人贯彻严格标准具体表现为：良好的用人文化，不会让个人或一个小团队受益而损害组织长远利益的事情；设置详细的规章及内部指南，员工尊重这些规章并没有人利用“灰色地带”谋私利。

们对所有人保持开放精神，保持创业型的任人唯贤文化…做每件事，我们都遵循最严格操守…绝不以牺牲操守为代价

——摩根大通

正直和诚信是业务的核心。我们期望所有员工在企业工作和个人生活中，都能秉持高洁的道德标准

——高盛

- 开放透明的风险环境具体表现为：各部门分享风险的预警信号、共享系统；明确的风险偏好，自上而下一致的战略与行动；良好的培训机制使得组织全体员工具备识别、缓释风险的能力。

我们努力提升团队合作文化，忠诚度和人员士气

——摩根大通

银行鼓励就风险管理开展持续辩论，预期未来挑战

——桑坦德银行

我们的团队追求卓越，致力于在最大程度避免错误的情况下优化效率、提升效果…企业风险团队需适时对各业务线和职能部门发起“可信度挑战”

——富国银行

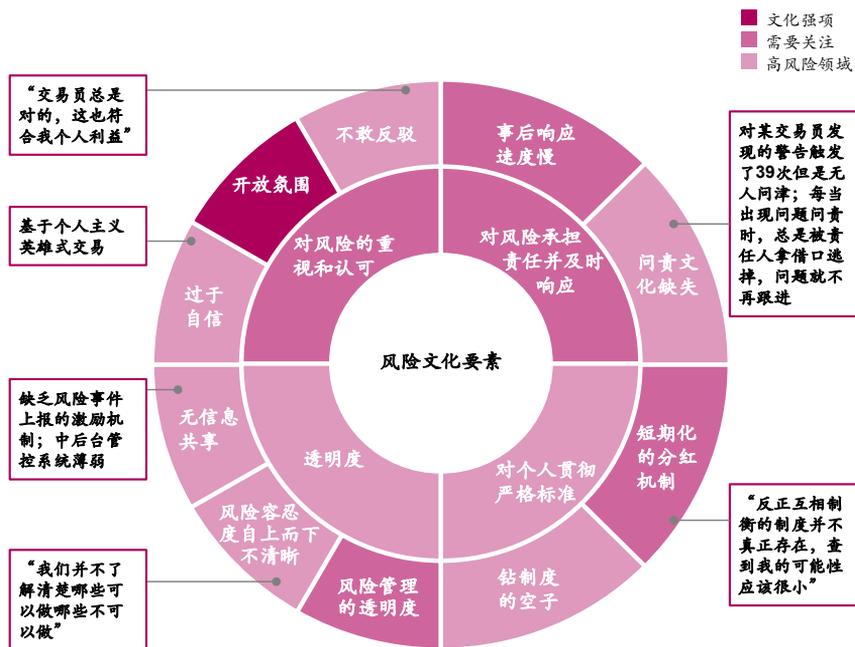
## 以人为镜：欧洲某银行风险文化的失败案例

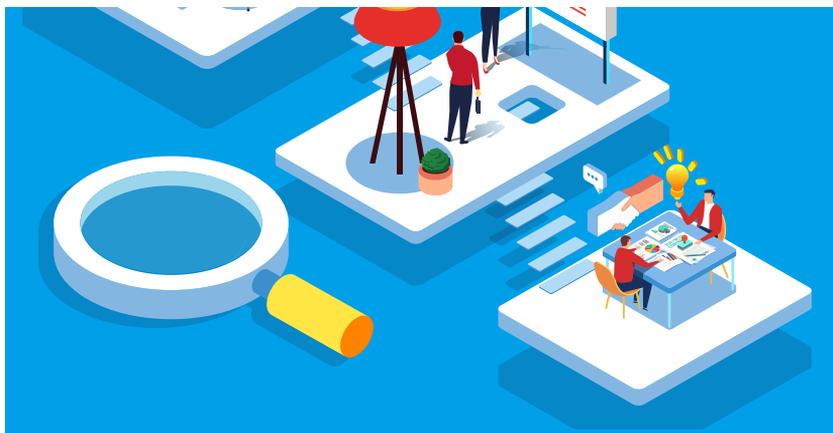
许多银行的不当交易、违规丑闻，表面上看是由于个别员工的职业操守和品德不当以及银行规章制度的不完善造成的，但若进一步细究，可以发现其根本原因在于银行未能有效建立起强大的风险文化，导致员工未能真正树立起控制风险底线的意识，最终在业务的灰色地带迷失正确的方面，给银行带来不可挽回的损失。

以欧洲某家曾曝出虚假交易等欺诈丑闻的大型银行为例。该行在该丑闻曝光前，一直未能有效地建立强大的风险文化，在四大维度上均存在严重的短板（见图3）。风险职能被长期孤立，无法对业务进行挑战和质疑，使得整个中后台控制环节极其薄弱。

结果就是整个银行将交易员视为绝对可靠、不会出错的“神”，所以条

图3. 案例：欧洲某银行风险文化诊断结果





线经理、风险职能和审计等层面并没有对已经出现的风险预警信号进行深挖和分析。在这个高度缺乏监管和内控的体系内，叠加短期高额现金的不合理奖励结构，一名交易员在长达 10 个月的时间里，未经授权进行欧洲股指期货操作，利用虚假合同制造对冲假象，建立多头仓位，进行非法交易。

丑闻传出后，该欧洲银行出现了 49 亿欧元巨额亏损。欧洲银行监管委员会迅速启动了对该银行的审计调查，最终得出结论为“损失是内控中存在漏洞的直接后果”，勒令改行停业整改的同时对其由于缺乏稳健风险文化导致内控不当处罚 400 万欧元，而该交易员也被判处 3 年徒刑。该事件还直接导致了银行 CEO 提出请辞。

事件过后，该银行的高管最终痛定思痛，在当年立即采取三大举措改善风险文化，包括：全面风险转型，薪酬政策调整和开展内部风险文化宣传建设，并成立了跨职能的监督和运营安全部门加强内部监管。通过多年的努力，该行的业绩终于开始缓慢恢复。

## 中国银行业构建全面风险文化所面临的常见短板

纵观国内银行业的风险文化建设现状，全面风险管理的关键理念尚未能在银行业务和一线执行层面落地生根。“全员经营风险”的局面尚未

真正形成，风险依然主要是风险管理部门的事，实际工作中风险管理的跨部门协作仍存在不少问题；“风险收益平衡”的理念距离最佳实践还有较大差距，国内商业银行尚未能从战略选择、客户准入前瞻性地基于风险回报的决策，同时经济利润的全面推广应用仍具有挑战；“严格合规经营”的理念尚未深入树立，经营机构合规事件依然频繁，监管处罚多发，其中不乏影响恶劣的严重违规事件。

以下列举国内银行在风险文化建设和实施方面普遍存在的九大常见短板，以供对照分析。

- **“风险难以挑战业务”**。就国内银行现阶段而言，仍以追求规模扩张和收益为经营首要目标，市场条线的话语权高于风险条线，导致风险职能难以实质性的对业务进行挑战和反驳，极易出现业务人员为了满足获客、收入而将准入放低，忽视风险管控。
- **人员任命缺乏风险因素考量**。核心管理岗位人才是银行构建完善的风险文化并实施全面风险管理的关键支撑。目前国内银行也已开始对核心岗位人员任命采用“性格测试”，但尚未涉及“风险人格”，导致在评估候选人时较难判断其风险决策行为倾向。同时，在引入外部高管时对于过往违规经历未执行底线原则，即“绝对禁入”，包括内部晋升时也未充分考虑其过往风险行为；此外，对于非风险条线





的高管未设置其风险能力的认定过程，也是国内银行较为普遍的问题。

- **缺乏风险信息共享。**缺乏内部风险信息共享的机制与渠道，导致业务间、部门间风险信息沟通有限，经常出现诸如审计信息未能有效向风险管理部门传递等情况，失去组织内问题的早期发现和处理机会。
- **风险事件反思不充分。**由于缺乏健全的风险文化和明确的责任主体，银行对自身风险事件未能积极反思，抱着侥幸心理不作处理，等到风险隐患累积成事故付出代价后已为时已晚；同时，对同行发生的风险事件敏感度低，甚至认为“法不责众”而随大流，失去了前瞻预警和早期干预机会。
- **对预警信号响应慢。**部分国内银行已经开始借助科技手段建立风险早期预警系统，但未能端到端全面设计针对预警信号的处理机制，包括流程上各环节的责任主体和处理时效，导致国内银行对风险事件和变化反应缓慢，甚至针对已经发出的预警信号响应也不及时。
- **问责机制不彻底。**银行对违规行为的风险评估没有形成体系，缺乏对风险性质、后果和当事人层级的综合因素分析；对于未升级到问

责委员会的违规行为也缺乏完善的监督确保问责 / 惩罚的贯彻执行, 造成“小罪不罚”; 同时, 问责的时效性较差, 没有明确的问责时限规定。

- **忽视组织长远利益。**业务人员执行业务时以短期绩效为导向, 未充分考虑组织长远风险调整后收益。这需要银行优化绩效考核与激励机制来加强风险文化, 典型的举措包括采用风险调整后续效、提升风险指标权重和递延奖金等方式来实现, 同时强调终身追责制度。
- **部分员工规则意识薄弱。**虽然大部分银行已着手建立合规风险管理体系, 设置单独的合规部门并配备合规审查人员, 但是缺乏对业务人员合规风险意识的宣贯与培训执行不到位, 未能使一线员工充分理解与认知合规风险, 甚至出现合规风险与发展效益对立, 搞“两张皮”的情况。
- **行为与风险偏好不一致。**银行缺乏有效的风险文化落地与固化机制, 包括风险传导机制缺失、培训和审查不到位以及考核激励机制更新不及时, 造成员工业务行为与全行风险偏好存在偏差, 例如分行一线业务人员执行业务时未能充分考量该业务是否在全行风险偏好框架内。



# 银行高管如何树立全面风险文化

全面风险文化转型是一项复杂的工程，需要银行高管采取系统性的框架和方法，调动全行的力量充分参与。麦肯锡通过全球大量项目实践，总结出一套三步走的全面风险文化转型方法，包括全面风险文化的诊断、设计风险传导机制以及落地实施三阶段，可以有效帮助国内商业银行系统、有序地实施全面风险文化转型（见图4）。

## 1. 风险文化评估和诊断

全面的风险文化现状评估和诊断是实施转型的第一步，可以有效地帮助董事会和高管层充分掌握组织风险文化的现状，明确待提升的短板，并帮助下一步举措确定优先级。

评估和诊断将由一系列问卷调研、访谈和分析构成：首先，全面风险文

图4. 全面风险文化转型“三步走”





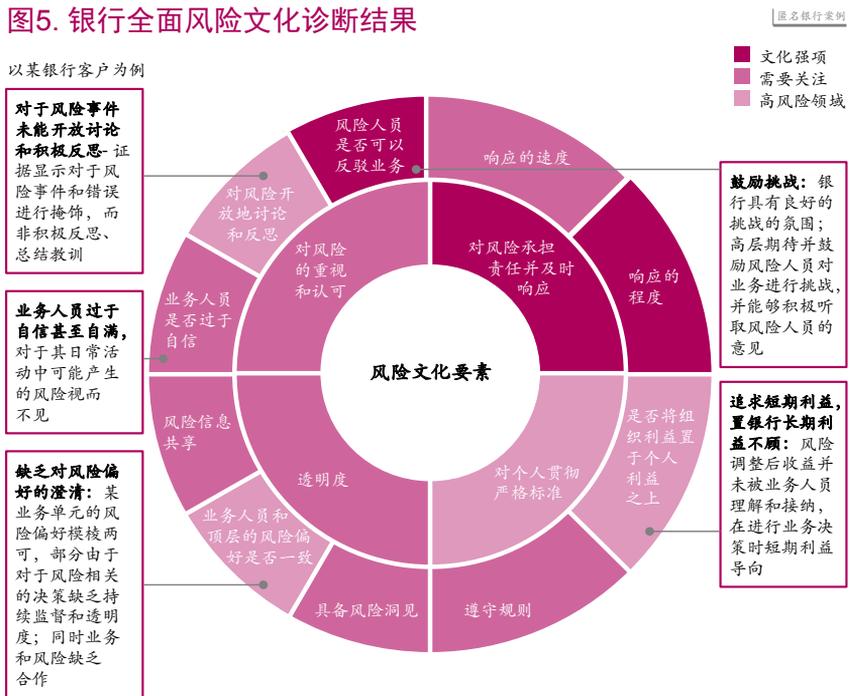
化的四大要素可以作为评估和诊断的基本框架，并基于此设计定制化的风险文化评估调研问卷。同时，一系列的高管访谈和焦点小组可以聚焦具体的关键议题进行深入探讨。最后，需要对所有的问卷结果和访谈洞见进行分析、整理，归纳出组织的风险文化现状并发现待提升短板。

调研问卷同样可以按照风险文化四大要素的十大维度进行设计。形式上，选用针对某一维度下，组织在面临某种风险或进行防范时的行为描述，一般为正面的良好实践，来让受访者选择他们的认可程度。举例而言，针对“是否具有风险管理洞见”维度，设计问题如“我们对当前银行面临的风险以及未来的新兴风险有非常清晰的理解，并知道如何管理和缓释”，让受访者在“强烈不同意”，“不同意”，“部分不同意”，“部分同意”，“同意”和“强烈同意”6个选项中进行选择；针对“对风险的重视和认可”要素，可用的问题包括“我周围的同事有适度的自信，而非自满”、“当出现错误时，我所在的团队能够积极承担责任和讨论反思，而非互相指责”、“高层管理者期待并鼓励风险团队和下属对他们的决策进行挑战”等。这些问题都需要针对银行自身业务的特色和风险文化现状进行针对性设计，确保最终得出富有洞见的结论。

问卷调查的结果通过所有受访者选项的比例(0%到100%之间)进行归集,并对同一维度下的问题进行算数平均,视最终比例数值来决定组织风险文化现状。若在“强烈不同意”和“不同意”占比较高,则该维度应判定为“高风险领域”;同理,若“同意”和“强烈同意”的占比较高,则为“风险文化优势”;剩下则为“需要关注”。将问卷最终结果绘制在风险文化要素图中,则可非常清晰的看到各要素和维度的情况(见图5)。

在此基础上,可以针对风险文化制度上的问题进行高管层面的深度访谈,形式可以采用一对一访谈或焦点小组。可能的问题如:针对“银行的风险透明度”维度,“您认为在业务部门内/跨业务部门,对正在形成的或实际发生的风险的沟通是什么样的?”、“您认为业务/风险人员对于可接受和不可接受的风险边界是如何理解的?”等问题都可以被用来进一步测试和评估组织的风险文化现状。

图5. 银行全面风险文化诊断结果



## 2. 风险文化传导机制

在完成组织风险文化现状评估和诊断,明确存在的差距后,银行高管需要负责建立一套完善的风险文化传导机制,以确保风险文化的顺利实施。而这一环节,在过去往往是被国内商业银行所忽视的,并最终导致风险文化高阶设计与实施的脱节,使全部的努力收效有限。

基于麦肯锡在超过 75 个机构中风险文化的诊断,建立完善的风险文化需要四个传导机制,且分别在集团、机构和个人身上发挥效用(见图 6)。

- 自上而下树立榜样要求银行的高管、业务主管能真正参与到组织的风险文化转型中,并将其融入到日常经营决策中。有效的形式包括:“CEO/ 高管问答”,高层管理人员定期安排时间进行风险问答,解决突出的问题和疑虑,如高盛采用全体员工大会的形式提升

图6. 风险传导机制是银行建立完善的风险文化所不可或缺的





整个组织的风险透明度；“重大风险事件报告”通过针对重大风险事件发布信息，并指出公司将如何从这些问题中学习；鼓励发现并奖励“风险大使”；“协同型领导”确保高管人员可与任何职级员工合作，并对风险问题积极作出回应。

- 培养对风险的统一理解要求银行能通过多种渠道，跨部门、跨层级地进行全面风险管理宣贯。具体机制和举措包括：设定愿景，对个人所需承担的风险责任建立集体认同；表达异议，通过倡导明确的原则，让员工觉得有义务表达异议，并在任何可能的情况下指出风险问题；展示缺乏风险上报流程和需要改变的组织和个人行为；虚拟体验，让高管团队到一线亲身体会风险文化；明确立，鼓励员工积极参与到对风险决策共同负责的新文化中来。
- 通过正式机制强化风险文化，具体包括：正式的绩效评估，包括挑战性的决策、及从错误中学习的能力；制度流程上，创建简洁正式的流程来报告风险问题，错误过失和虚惊事件；合规问责上，强调过程问责，对违规行为实行零容忍；用人机制上，确保核心管理岗位的员工具备一定的风险能力。
- 具备贯彻的能力主要针对人才的培训和关键岗位的任命。具体包括：培训方面，对全体员工进行辅导，包括业务和风险条线，指出

挑战的重要性,强调风险问题;招聘与职位填补上,要确保关键风险管理岗位安排的人员对风险问题具有浓厚兴趣和坚定立场;通过专门的解决问题研讨会,确保所有员工习惯于和所有职级的员工进行辩论,对问题提出质疑;此外,通过建立反馈文化,辅导员工进行向上和向下的反馈。

### 3. 实施全面风险文化转型

在实施层面上,本文将就前文所提到的国内商业银行在风险文化落地执行层面所遇到的普遍共性问题,即人才、考核激励、问责和培训(见图7),提供可供借鉴的提升思路和举措示例。

- 针对关键管理岗位用人的风险考量,采用风险人格特质测试、道德/风险行为匿名检视和风险能力测试的组合方法。对银行的战略和风险都具有较高影响的决策的人才,采用“风险特质”进行科学的

图7. 实施风险文化提升的重点抓手

	具体举措	牵头部门
用人	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 采用风险人格特质测试、道德/风险行为匿名检视和风险能力测试的组合方法</li> <li>▪ 对核心管理岗进行风险能力考试及资格认证</li> </ul>	人力资源部
考核激励	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 根据不同群体设置设计针对性的考核指标和个人激励机制</li> <li>▪ 突出行领导层面统一的共责指标,绩效薪酬高度递延,并强调终身追责制</li> </ul>	人力资源部
问责	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 从发起、风险评估、升级、责任认定到执行均有严格规范和分工的问责机制</li> <li>▪ “人人有责、尊重当事人、快速处置以及后果承担”</li> </ul>	合规内控管理部/纪检监察部
培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 设计针对全行各岗位的全面风险管理培训</li> <li>▪ 多种培训方式结合,注重以工代训</li> </ul>	人力资源部



监测, 确保高管不会作出过于激进或保守的决策; 对核心管理岗位的候选人做详细透彻的尽职调查, 包括背景调查、360 度考核等确保候选人具有足够的风险底线, 如有违背其原所在单位风险原则的行为一律不得录用; 同时, 专业的风险知识和技能是高层管理做出正确风险决策(风险偏好设定、战略制定、资本配置)的关键要素, 因此需对核心管理岗进行风险能力考试及资格认证以确保其必要的风险技能, 即使非风险条线也需强调其必须具备风险视角的管理能力, 考核不过关者不得任命。

■ 考核激励机制的设计上, 需要根据不同群体设置设计针对性的考核指标和个人激励机制。以下部分列举包括汇丰银行等全球领先实践示例。

□ 行领导层面建立统一的共责指标(关键指标包括经济利润、合规指标等), 其考核指标挂钩绩效薪酬, 从激励层面有效促进对于共责目标的实现; 个人激励方面, 对行领导的绩效薪酬高度递延(高管层奖金递延可以高达 100%, 递延时间 3-5 年), 并强调终身追责制度。

□ 总部业务条线层面, 建议将 RAROC/EVA 作为财务健全指标, 指标占比不应低于 15%, 且风险相关指标占比不应低于 40%。

- 对各经营机构的考核同样建议将 RAROC/EVA 作为财务健全指标, 指标占比不应低于 15%; 风险相关指标占比不应低于 40%; 同时, 考核指标与机构的薪酬包紧密钩挂。
- 针对前线客户经理, 需要有全行统一的分级的考核 / 晋升认定办法, 风险相关指标不低于 25%; 各层级薪酬中与个人创利挂钩的绩效薪酬占比不超过 35%; 此外, 针对前线客户经理的个人激励, 需要将其个人创利挂钩的绩效进行递延, 以防范潜在风险。
- 建立从发起、风险评估、升级、责任认定到执行均有严格规范和分工的问责机制, 做到“人人有责、尊重当事人、快速处置以及后果承担”。明确问责时效和分工, 确保对违规问题实施有效问责。可供参考的领先实践能够将自问责流程发起到有效处置的时间控制在 14-30 天内, 发起方可以是合规、审计、业务主管或风险等前中后台任一部门; 在问责被发起后, 合规问责部门介入可能违规行为的风险评估和事实收集, 综合考量该违规的恶劣性质、违法 / 违反监管 / 违反行内规定的后果以及当事人的层级, 进行违规行为分级; 问责主管部门然后根据分级, 确定将该违规行为升级到不同主体 (高等级的升级到董事会问责委员会, 中下到中高等级的升级到经营层问责委员会, 轻等级的升级到行长层级); 然后由裁决部门根据“量刑





办法”集体讨论，确定处置方案，并通知当事人取得认可；最后交由人力资源部和法律部执行。以上流程需要实现端到端的透明化，并明确将违规后果与部门、个人考核高度挂钩，以儆效尤。

- 提升风险培训的广度和深度，设计针对全行各岗位的全面风险管理培训，具体可从以下四个方面展开：
  - 提供翔实、连贯的培训内容，涵盖但不限于：文化类课程，如风险文化、员工操守等；介绍类课程，如全面风险管理入门等；管理类课程，如风险管理软技能、最近监管要求等；技术类课程，如信贷审批、风险量化等。
  - 多种培训方式结合，注重以工代训。充分利用内部最佳实践和外部提供方，如商学院案例和外部咨询机构等；在培训中通过项目见习、定期轮岗、360°反馈等形式加深印象。
  - 根据不同岗位定制培养计划。建立条理清晰的年度流程，设计培养方案，确保根据人才特点量身打造培训内容，同时符合其他人才发展举措（例如，职业发展路径）。
  - 为人才培养建立有条不紊的反馈 / 追踪流程。通过一系列指标，包括客观的业务衡量指标以及学员和其他利益相关方（如主管、

经理等)的主观看法,分阶段追踪培训成果。

此外,在长期实施过程中,正式、阶段性的检视有助于固化银行的风险文化体系。例如年度的检视机制,通过基于上一年度的风险文化诊断结果,针对性的设定当年的风险文化目标,然后结合当年的风险文化十大维度检视结果,进行对比分析,识别仍存的差距,并纳入下一年的重点提升举措中。



成功的风险文化体系将帮助银行形成以风险管理为核心的道德评价标准和职业环境,确保管理者和员工对风险本质都有比较充分的认识,并最终将风险管理作为一个动态过程融入银行的实际经营管理之中。

在强监管的新环境下,稳健的风险文化对银行的重要性日益凸显。国内银行机构应对照全面风险文化的四大核心要素,积极评估现有风险文化的优势和短板,设计并实施与本行业务和战略相适应的风险传导机制,系统、有序地开展全面风险文化转型。■

---

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻上海分公司;

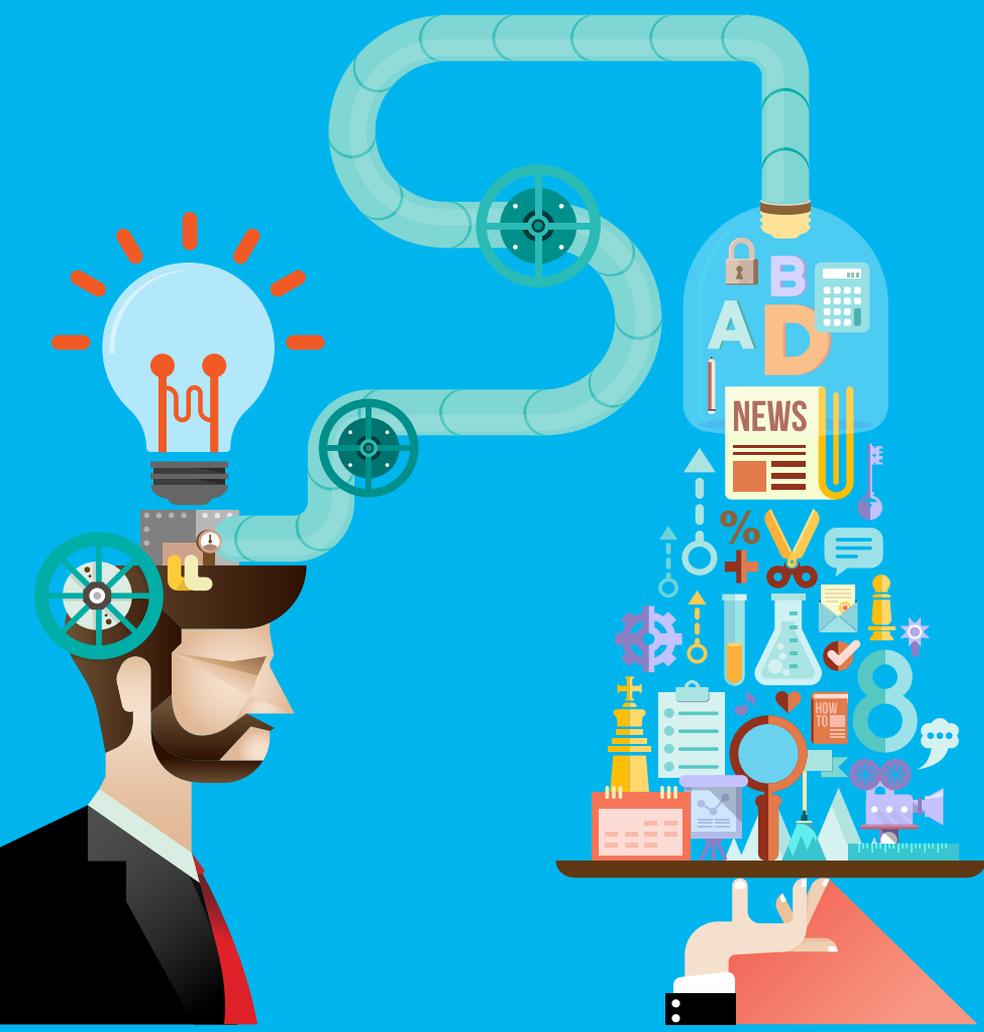
**谭宏** (Charles Tan) 为麦肯锡全球副董事合伙人,常驻台北分公司;

**赵嘉杰** (George Zhao) 为麦肯锡项目经理,常驻上海分公司;

**陆澄** (Michelle Lu) 为麦肯锡咨询顾问,常驻香港分公司。

# 附录

## 麦肯锡全球银行业 风险管理高峰论坛 与国际市场研究报 告



## 2018 风险管理专题会议

---

### 数字化风险高峰论坛



**时间:** 2018 年第三季度

**地点:** 欧洲

**活动简介:**

议题包括: 银行如何实现信用和风险核心管理流程的自动化, 高效数字化信用风险的优势, 以及流程数字化中的突发性风险及其影响

**参会人员:** 全球领先商业银行的风险、数字化以及 IT 负责人

### 信用风险管理圆桌会议 – 催收专题



**时间:** 2018 年第三季度

**地点:** 欧洲

**活动简介:**

专注于探讨如何将高级分析方法应用到银行不良的催清收中, 包括利用机器学习方法进行客户细分并创造价值

展示 Afiniti 和 Quantum Black 等第三方科技供应商的前沿技术和能力

**参会人员:** 全球各类金融机构的贷后管理负责人

### 运营风险与合规管理圆桌会议



**时间:** 10 月 4 日

**地点:** 伦敦

**活动简介:**

为运营风险与合规管理人员提供行业趋势探讨以及分享如何应对挑战的机会

议题包括: 网络风险、非金融风险偏好以及提升管控成效的方法, 例如三道防线的实施与协作等

**参会人员:** 全球领先商业银行运营风险以及合规管理的高级领导人

## 2018 风险管理专题会议

---

### RiskMinds 全球风险管理大会



**时间:** 12月3日 -12月7日

**地点:** 阿姆斯特丹

**活动简介:**

**RiskMinds International** 是风险管理领域最大、历史最悠久的大会之一

该会议于每年 12 月在阿姆斯特丹举办,吸引着来自全球诸多银行 CRO 在内的风险高管参加,会议围绕特定风险管理主题展开,同时也安排分组讨论,提供众多行业高管的正式和非正式交流机会

麦肯锡为该大会的知识合作伙伴之一,并担任若干议题的主办方、主题演讲人以及圆桌会的主持人等

同时,麦肯锡将于 12 月 4 日组织全球银行业首席风险官晚宴,仅面向受邀者,提供全球银行业首席风险官对行业和监管趋势、应对未来挑战等议题的交流机会

**参会人员:** 全球 600 位风险管理领域专家

### 风险管理高级分析方法论坛



**时间:** 2018 年第四季度

**地点:** 北美

**活动简介:**

该论坛每年举办一次,聚焦探讨全球金融领域最前沿的高级分析方法和机器学习发展趋势,以及相关应用将如何改变银行风险管理

**参会人员:** 全球大型金融机构的风险条线高管,高级分析方法和机器学习应用专家

# 麦肯锡高度重视全球风险管理咨询服务, 持续发布深富影响力的出版物

## 全球风险管理专刊



《麦肯锡风险管理—创刊号》2016年



《麦肯锡风险管理—第二刊》2017年1月



《麦肯锡风险管理—第三刊》2017年6月



《麦肯锡风险管理—第四刊》2018年1月



《麦肯锡风险管理—第五刊》2018年6月



## 银行全面风险管理转型研究报告



《全球银行业风险管理的未来》2018年



《探寻银行的可持续发展模型》2018年



《新兴市场的银行风险管理指南》2016年



《银行全面风险管理转型蓝图》2013年



《董事会：引领风险转型的掌舵者》2010年

## 信用风险管理专题研究报告



《基于客户行为洞见的创新催收手段》2018年



《组合管理创造风险价值》2016年



《点石成金：普惠金融的风控模型创新》2012年



《摆脱不良：坏账处置的卓越运营》2012年



《金融危机后的坏账银行实践》2009年

## 数字化与智能化风控研究报告



《AI 在风控领域的巨大影响》2018 年



《走入数字化时代的银行风险管理》2017 年



《面向 2020 年的数字化风险管理转型》2017 年



《智能风控的黄金时代》2017 年



《高级分析方法打击欺诈》2017 年

## 风险文化与合规管理报告



《聚焦巴塞尔协议 IV》2017 年



《合规：不仅仅是遵守监管规则》2016 年



《风险文化与员工行为风险管理》2015 年



《银行合规与风控 2.0》2012 年



《驾驭银行风险文化》2010 年



## 关于麦肯锡中国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10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的140多个城市之中。麦肯锡中国区由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国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  
香港分公司  
Joseph\_Luc\_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人  
上海分公司  
John\_Qu@mckinsey.com



容觉生

全球董事合伙人  
香港分公司  
Winston\_Yung@mckinsey.com



谭宏

全球副董事合伙人  
台北分公司  
Charles\_Tan@mckinsey.com



赵嘉杰

项目经理  
上海分公司  
George\_Zhao@mckinsey.com



陆澄

咨询顾问  
香港分公司  
Michelle\_Lu@mckinsey.com

## 关于麦肯锡

麦肯锡成立于1926年，是全球领先的管理咨询公司。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、风险、人力资源、创新、技术和并购等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。在咨询服务领域、创新解决方案和研发能力等各个领域的覆盖之广博、专业之精深，堪称业界翘楚。麦肯锡的10,000多名咨询顾问和合伙人遍布于全球的60多个国家和120多个城市，同时还拥有全球超过1,800人的庞大研究团队，支持我们汲取全球智慧，更好地服务于本地客户。自1985年正式进入中国起，麦肯锡深耕中国市场，目前已在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，在华全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了700名。过去5年麦肯锡在大中华区共完成数千个项目，协助中国领先的民营和国有企业以及在华跨国公司创造了巨大的价值。其中在客户体验领域，麦肯锡曾协助多家企业进行了客户体验优化转型与提升，为企业带来了切实、深远的影响。

### 上海

麦肯锡上海分公司  
上海市湖滨路168号  
企业天地3号楼21楼  
邮编: 200021  
电话: (86-21) 6385-8888  
传真: (86-21) 6385-2000

### 香港

麦肯锡香港分公司  
香港中环花园道3号  
中国工商银行大厦40楼  
电话: (852) 2868-1188  
传真: (852) 2845-9985

### 深圳

麦肯锡深圳分公司  
深圳市福田区中心四路  
嘉里建设广场第三座13楼26室  
邮编: 518000  
电话: (86-755) 3397 3300

### 北京

麦肯锡北京分公司  
北京市朝阳区光华路1号  
嘉里中心南楼19楼  
邮编: 100020  
电话: (86-10) 6561-3366  
传真: (86-10) 8529-8038

### 台北

麦肯锡台北分公司  
台北市信义路五段七号47楼110  
电话: (886-2) 8758-6700  
传真: (886-2) 8758-7700



# McKinsey&Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊  
2018年夏季刊  
版权所有© McKinsey & Company