

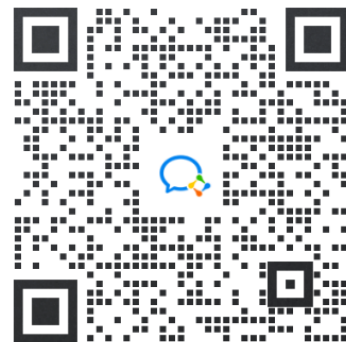
安永与国际金融协会合作开展的第八次
全球银行风险管理年度调查

重塑信任、理性求变、 优化方法

实现银行风险管理的根本转变

行业报告资源群

1. 进群即领福利《报告与资源合编》，内有近百行业、万余份行研、管理及其他学习资源免费下载；
2. 每日分享学习最新6+份精选行研资料；
3. 群友咨询，群主免费提供相关行业报告。



微信扫码，长期有效

知识星球 行业与管理资源

知识星球 行业与管理资源 是投资、产业研究、运营管理、价值传播等专业知识库，已成为产业生态圈、企业经营者及数据研究者的智慧工具。

知识星球 行业与管理资源每月更新5000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；

微信扫码加入后无限制搜索下载。



微信扫码，行研无忧

业务合作与沟通，
请联系客服微信



客服微信1



客服微信2

目录

- 1 摘要
- 5 管理新风险，提高竞争力
- 16 引领数字化风险管理转型
- 25 运行三道防线
- 30 管理行为风险等非金融风险需确保成本效益
- 37 保持弹性，抵御网络风险
- 44 研究方法和参与机构
- 46 联系我们

摘要





安

永与国际金融协会（Institute of International Finance, IIF）曾在去年联合发布《迈向成功的蓝图——第七次全球银行风险管理年度调查》，报告显示银行业即将迎来风险管理关键转折点。七年多来，银行一直致力于强化风险管理职能。去年的年度调查结果显示，银行设定了一个为期十五年的风险管理转型目标，而本年度调查结果表明，银行在转型期间将面临众多全新挑战。

风险管理转型的三个阶段

风险管理进程包括三个阶段（见表1）：

1. **重塑信任**：遵守全球监管议程并重塑公众对银行业的信任是第一阶段的工作重点。监管议程起初相对谨慎，但之后行为监管范围逐渐扩大。银行要对现有框架进行战略性调整，然后重新设计总体风险管理架构，特别是实施风险管理三道防线法。由于这样做的目的是提高风险与控制的有效性，而无需考虑成本效益问题，因此，增加员工数量是相对快速且直接的解决办法。

银行业的十五年风险管理路线图



[2] 安永与国际金融协会合作开展的第八次全球银行风险管理年度调查

银行通过筹资强化资产负债表，并调整融资模式以扩大流动性来源渠道，借此改善财务状况。银行之所以实施战略性变革，尤其是减少或关闭业务线及撤出特定市场，主要是因为要应对较高的资本和流动性要求以及合规成本，而非竞争加剧所致。因此，在各国政府奉行紧缩的财政政策，央行实施低利率甚至负利率货币政策的宏观经济环境下，银行的业务模式曾面临挑战，且这些挑战还依旧存在。净资产收益率目标（在较好的经济环境下为25%或更高）被大幅下调，而股东不得不接受这一事实。

2. **理性求变：**风险管理第二阶段（即当前阶段）的重点是向数字化环境及合规过渡。考虑到全面实施金融危机后的规则需要数年时间，特别是在全球监管议程分散状态加剧的情况下，实施难度会越来越大，因此有效的监管与监督非常重要。董事会和首席风险官还要面临其他新的风险，尤其是网络风险。当前，竞争格局正发生重大变化。随着银行愈加关注风险管理成本，银行开始试图通过简化组织或法人实体架构和流程来削减成本。

科技正逐渐成为变革的驱动力。在整个银行业及社会范围内，随着人们与企业以及人们彼此之间的互动方式发生改变，银行业也开始利用科技加强与客户之间的互动。虽然目前技术应用已取得了长足进步，尤其在应用程序方面，但在生物识别和可穿戴设备等领域，还将发生更深刻的变革。当前，虽然新概念验证范围逐渐扩大，但各业务部门与风险管理职能对其他科技的应用仍然有限。与此同时，一些股东逐渐失去耐心，期望银行能够履行对净资产收益率做出的承诺。

3. **优化方法：**第三阶段工作是完成风险管理的重建，将在未来几年开始实施。科技和开放式银行业务会使银行运营方式发生根本性改变，银行得以采用无缝式且成本效益较高的方式履行对客户做出的数字化承诺。银行需要考虑第三方管理服务交付模式和行业共享设施等其他资源获取模式。

风险管理职能的角色将会发生改变，即从数字化转型的旁观者成为驱动者，而这将考验风险管理职能的核心能力。银行需要重新考虑其风险管理方式，需要管理哪些风险，以及需要招募哪些新型人才。由于产品从研发到发布的周期会大大缩短，因此实时风险管理与合规将成为常态。银行需要有效实施转型管理，为监管机构和董事会提供有力证据，证明风险管理与控制仍能保持稳健，尤其是在需要控制成本的领域。毕竟，银行不仅希望风险管理成本能够降低，也希望其能更加快捷、更加智能。

五大挑战

随着银行由第二阶段向第三阶段过渡，安永与国际金融协会的2017年风险管理调查指出了银行必须加以应对的五大挑战：

1. **管理新风险，提高竞争力（第5至15页）：**银行业面对的短期与长期风险正发生重大改变。地缘政治、社会与环境问题越来越严峻，全球监管也越来越分散。此外，行业竞争也愈发激烈，来自金融科技公司的竞争威胁不断加大，大型科技公司大量涌入金融服务领域的盈利业务板块。同时，银行实现11%到15%的净资产收益率目标的战略性可选区间正在变窄——许多去风险议题已经完成，同时资本、流动性和融资要求也发生了巨大改变。资本优化将发挥颠覆性影响，但需要精良的框架与较高的数据质量。此外，银行需要应对因拥有大量数据而带来的巨大挑战：这些数据可能会因质量差或缺乏保护而成为银行的负担，但如果对其妥善管理并利用得当，就会转化为银行的资产。
2. **引领数字化风险管理转型（第16页至第24页）：**银行继续简化机构或法人实体的架构和流程。然而，科技逐渐成为实施变革、促进客户融合的驱动力。随着银行业数字化转型的加快，银行的科技工作将从探索阶段转向在中后台部门全面实施新科技阶段。

这会对银行的风险职能造成挑战，迫使其改变监控风险状况和推动创新的方式，以及如何借助新科技将自身打造为更加智能、更加高效且更具成本效益的机构。该变革需要风险职能采用不同的操作模式和新的治理方式，并配备所需的风险人才。数字化转型要面临的主要障碍包括人才短缺及网络安全问题。

3. **运行三道防线（第25页至第29页）**：银行在近几年对风险管理框架做出了广泛调整。目前，银行的绝对重点是实施其三道防线体系，兼顾有效的风险管理和成本效益。由于风险及合规职能人员增幅放缓，预计银行在三道防线的先进数据分析与模式风险等领域都会出现人才短缺问题。

虽然用于规范风险和控制的“机构治理、风险和控制在”（eGRC）平台等科技项目的推出速度要比预期慢，但这一进程正在加速推进。在合规或操作风险等领域进行测试是当前的工作重点，包括测试标准与测试方法的统一和自动化，以及通过建立卓越中心实现团队集中化。

4. **管理行为风险等非金融风险需确保成本效益（第30页至第36页）**：过去十年，银行一直通过“去风险”（例如简化产品）策略来降低固有行为风险。而现在，银行业正在制定并实施相关战略来管理行为风险，履行对客户的承诺并交付产品。多数银行都将实施行为风险框架作为起点，以确定行为风险的定义和形成区域，以及行为风险的计量和监控方法（即，如何将银行风险进行量化与汇总）。然而，要证明框架运行的有效性并提高成本效率，银行业还有很长的路要走。

银行继续改进并实施风险偏好框架，但仍面临许多常见的挑战。从设计角度看，银行要针对所有类型的风险设定偏好，从实施角度看，银行要自上而下将风险偏好植入各业务单位。

银行业仍面临解决有关非金融风险量化依据和量化方法问题的压力，尤其是在声誉风险、战略风险和网络安全等方面。虽然将这些风险进行量化和汇总为银行的本能行为，但实现风险量化并不容易，且在使用狭义指标对这些风险进行定义时，业内仍会担忧是否遗漏了部分风险。

5. **保持弹性，抵御网络风险（第37页至第43页）**：银行业愈发重视运营弹性和网络弹性问题。银行正重新思考运营弹性的组成要素有哪些。虽然银行持续经营能力和灾后恢复能力等核心能力仍很重要，但要想取得实质性的进展，银行必须要提高数据质量和关键流程映射等基本要素的质量。在董事会愈加稳健的监督下，银行业持续快速行动，管理三道防线中的网络弹性问题。对于大多数银行、监管机构和监管机构来说，风险的量化与报告仍是难点。就提高运营弹性与网络弹性而言，管理关键供应商是银行面临的关键挑战。某种程度上，确定工作重点仍是未来十年银行业将要面临的巨大挑战。

银行现在必须做出优先排序。他们需要确定目标客户、产品和服务类型及交付方式，以及将在哪些国家或地区开展业务。他们需要关注最关键的事项，并出色完成相应的工作。这远远超过了所谓的核心能力。银行不仅需要发挥自身优势，而且还需要优先确保关键流程的弹性，保护系统与信息安全，同时管理关键供应商，管理对于整个机构而言最重大的风险。如果不进行优先排序，会导致投资与管理层关注焦点过于分散。

为了有别于同行，银行领导者必须具备同时管理多重挑战与变革的能力。一位首席风险官总结道，“解决薄弱环节就好比在驾驶途中更换轮胎，既要实现业务的数字化，实施自动化流程，还要处理实时支付等问题。”这并不容易。

管理新风险， 提高竞争力



全球金融危机在过去十年给银行业带来了巨大挑战。这一数十年才发生一次的危机引发了全球范围内的监管改革，迫使众多银行从全球银行业务模式退回到了更加以区域为主的业务模式。整个银行业度过了一个动荡的十年。部分西方国家的政治领导层变动，英国的脱欧决定也让很多人始料未及，使得西方发达市场和发展中市场面临政治不确定性。不确定性因此成为银行所面临的唯一可以确定的因素。

未来一年面对的首要风险

不确定性导致银行的风险偏好不断变化。实施新的监管和监督要求依旧是银行业的工作重点，特别是在欧洲等地区。欧洲中央银行（ECB）等监督机构正在推行全新的监管机制。

同时，其他的首要风险也逐渐显现出来（见图1）。董事会将网络风险视为当前的头号风险，这与四年前相比发生了明显变化，当时仅有10%的首席风险官将此列为首要风险。在首席风险官的工作议程中，行为风险也逐渐得到重视，特别是在北美地区。这反映出银行在管理员工行为与新的不当销售行为案例方面面临持续挑战。

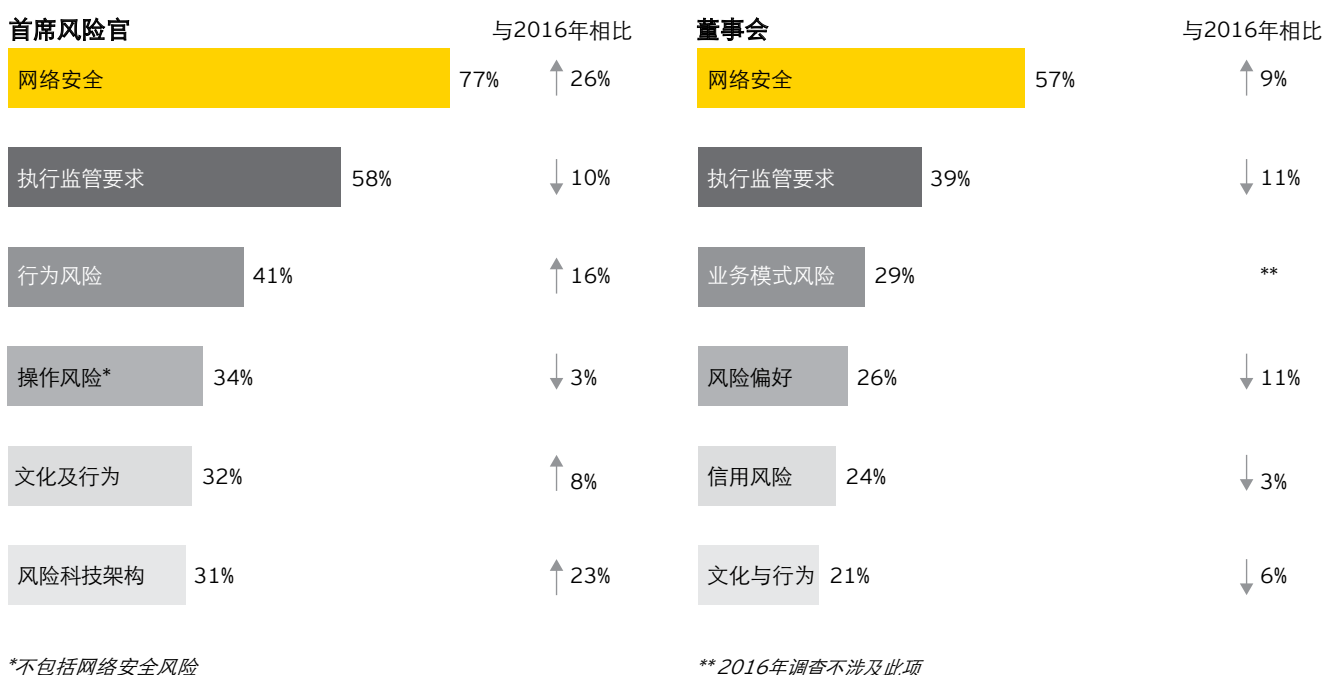
在数字化、新的消费趋势、竞争威胁以及金融危机后的成本收入比上升因素的共同作用下，净资产收益率较金融危机发生前大幅降低。反过来，这又使得银行的业务模式发生变化，且这种变化趋势仍将继续。因此，尽管首席风险官并不将业务模式风险视为高级别风险，但董事会仍对此保持高度关注。这可以反映董事会就持续实施监管要求以及激烈的（特别是来自行业外部的）竞争会在多大程度上改变未来业务模式这一问题上持有的不同观点，或者仅仅反映一项事实，即相比策略性的操作问题，董事会通常更加关注企业战略。

银行所处地区、银行的类型及规模不同，其董事会和首席风险官的风险偏好也存在差异。例如，57%的北美首席风险官将行为风险视为重要风险，该比例高于非洲与中东（50%）、亚太（40%）、欧洲（30%）和拉丁美洲（22%）。这反映出，英国等国家的监管机构长期以来一直在推进行为改革，而受某些银行发生的不当销售行为事件影响，美国于最近才开始启动行为改革。相比之下，亚太与北美地区的银行（分别为40%和43%）对有关实施新监管或监督标准方面的风险的重视程度要低于非洲与中东（100%）、欧洲（65%）和拉丁美洲（78%）的银行，这可能反映出各个地区监管变革的速度与驱动因素都存在差异。

“银行对数据最为关注。这不仅涉及执行与数据相关的监管规定，还关系到如何以最佳方式使用数据并保护银行业务品牌。”

——风险高管

图 1：首席风险官和董事会关注的首要风险



新的长期风险

从监管和经济层面看，过去十年出现的变革及不确定性使银行很难做出长远考虑。而短期问题又总会定期出现，因此成为董事会与管理层议程重点关注的方面。

随着银行着眼于长期发展，他们识别出了一些新的长期重大风险，如图2所示。这类风险主要包括：

- ▶ **数据风险：**数据是银行业的重要组成部分，对于有长远规划的银行以及正在进军银行业务领域的大型非金融服务科技公司来说，数据可能是关键的致胜要素。正如一位高管所说，“银行最关心数据。这不仅涉及执行与数据相关的监管规定，还关系到如何以

最佳方式使用数据并保护银行业务品牌。”另一位高管表示，“数据为进一步整合提供机遇。”其他高管对此补充道，“尽管不同部门使用数据的目的不同，但都应基于集中生成的相同数据，所以复制生成数据的流程毫无意义。”同时，数据还可为银行带来竞争优势。一位高管指出“客户数据的使用才刚刚开始。”考虑到客户数据的重要性，确保客户数据的保密性、可用性及完整性是重中之重，因此，要给予数据风险足够的重视。这也在一定程度上解释了首席风险官和董事会为何更加关注网络安全。

“很明显，监管压力并未减轻。”

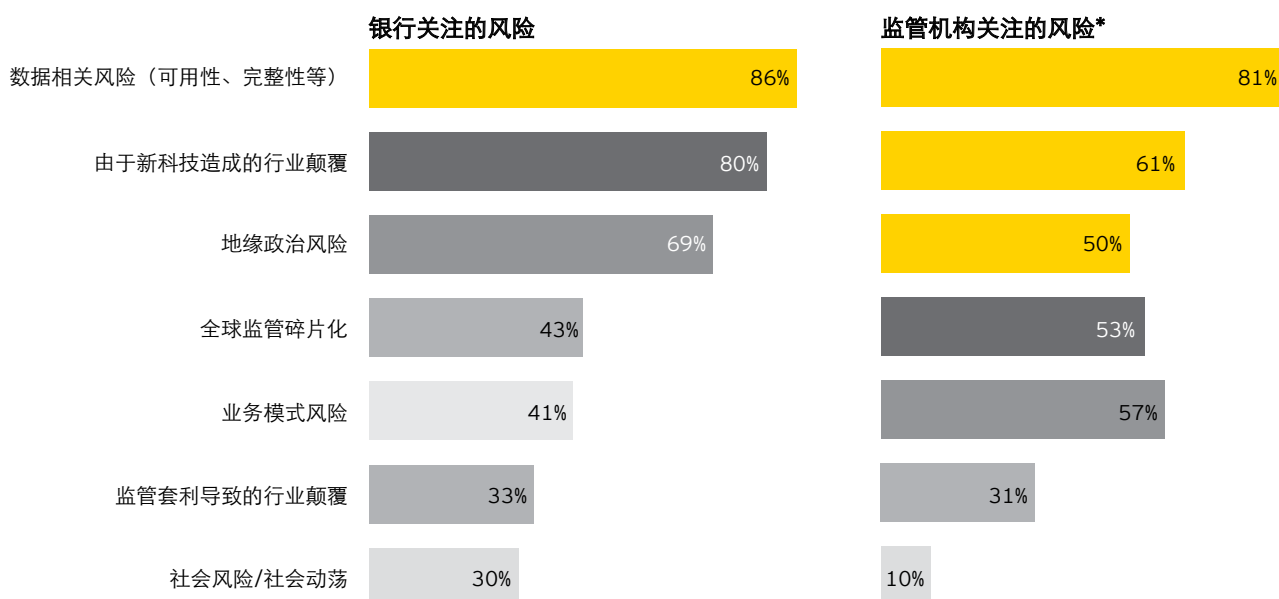
——首席风险官

► **监管碎片化**：一些新风险，尤其是监管碎片化和监管套利问题，已早有预兆。在过去十年，全球监管在一些有待改革的主要领域达到了空前的协调统一，虽然尚未实现全球范围完全统一监管，但基本也仅是一步之遥。然而，随着政治议程的改变，区域主义和民族主义悄然兴起。不同政府针对同一项全球监管要求的执行重点也存在差异，造成国与国之间存在差异（通常是重大差异），这给跨国运营的银行带来实施挑战。银行预计，在未来五年，以下领域最可能出现监管碎片化：资本缓冲（69%）、压力测试（61%）、业务模式（52%）、流动性缓冲（40%）以及公司架构（25%），例如，在欧洲与美国，对于中间控股公司的监管方法就存在差异。行业领导者对隐私及网络安全等领域的全球监管的碎片化表示担忧。

► **全球性转变**：在全球范围内，某些结构性转变成为银行业未来十年的主要风险。银行对地缘政治风险的重视程度远大于过去二十五年。“受地缘政治（包括二阶效应）影响，世界环境充满变数，我们很难预测接下来会发生什么，”一位高管说道。社会动荡、环境风险和人口老龄化都属于新出现的行业风险。部分首席风险官注意到，环境风险变得越来越重要，尤其是在全球和区域范围内，气候变化报告中所提出的环保要求越来越高。当然，一些全球趋势会为银行业带来机遇，尤其是在满足老年人需求的新式金融服务和提供专注于绿色投资的产品及服务领域。

银行意识到，监管机构优先关注部分新风险，包括全球监管碎片化、业务模式风险、电子交易和反垄断。银行与监管机构对优先事项的看法不一，具体原因因风险类型而异。例如，虽然银行可能对其内部业务模式信心十足，但由于治理不够充分且透明度不足，导致业务模式风险议题在监管议程中的占比较高。

图 2：未来五年中的首要风险



*银行认为监管机构会优先关注的风险，而不是监管机构的观点

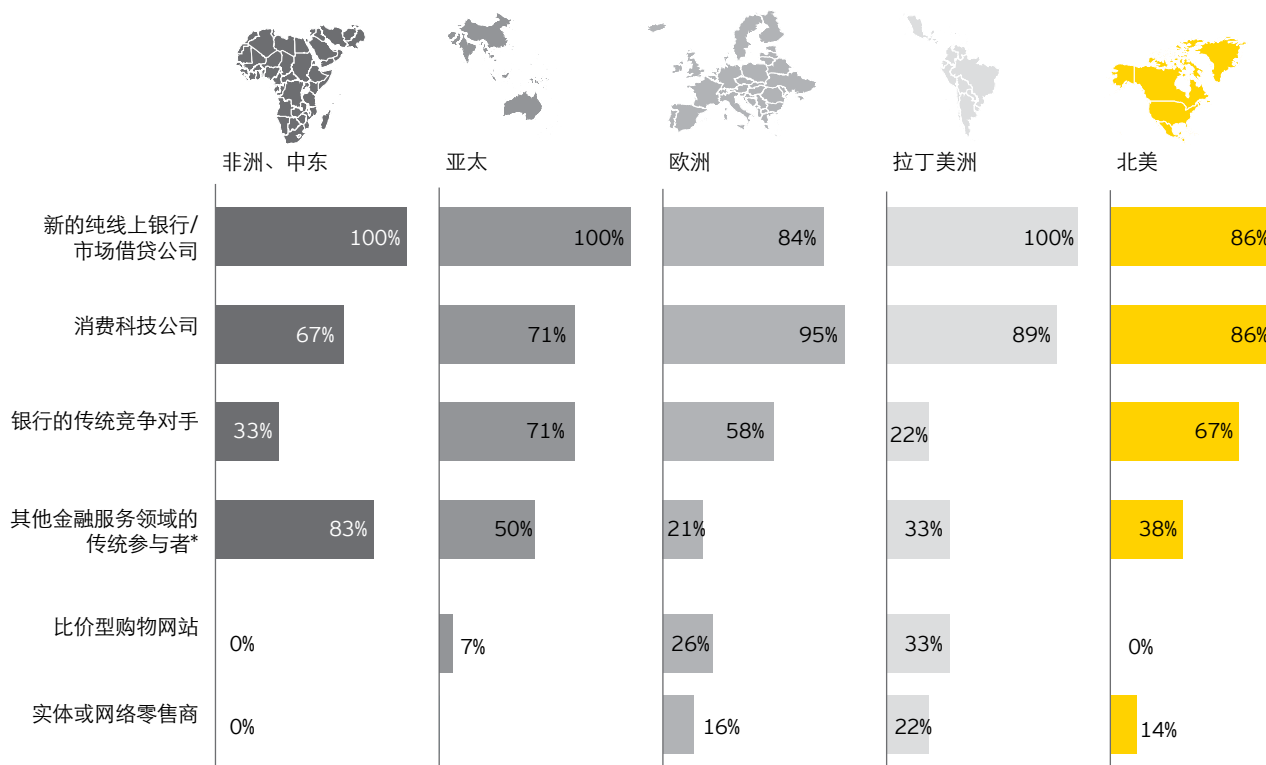
竞争日趋激烈

对于银行与监管机构，新科技导致的行业颠覆是第二大新型风险。这说明，银行业面临更加广泛的竞争性转型，不论是积极转型并向同业发起挑战的小型银行，还是更加成熟的大型消费科技公司，都在大力进军银行业，尤其是在支付以及个人贷款与小微企业贷款领域。¹

如图3所示，各地区的竞争情况有所不同，可以反映出当地金融服务行业的构成以及对银行体系的依赖程度。但受访者对于未来十年哪类竞争对手最不容小觑的观点

却相对一致。纯线上服务商被视为最具威胁的竞争者，其次是大型消费科技公司。正如一位风险高管所说，“数字化颠覆和数字技术，包括金融科技，是新型战略威胁，会影响银行的运营效率，瓜分银行业的价值链。”在一些区域，银行业或更加广泛的金融服务领域中的传统竞争者仍是重大威胁所在。而相比之下，尽管媒体大肆渲染来自比价型购物网站和多元化实体或网络零售商的竞争威胁，但银行对此的关注程度相对较低。

图 3：未来十年中首要竞争威胁



*例如，进军银行业的保险公司

¹ 安永网站，《充分释放银行业的金融科技潜能》

在与业内风险高管共同探讨未来竞争因素时，首席风险官最为关注大型消费类科技公司。这些公司拥有更加先进的技术、更有影响力的品牌，对利用大数据评价客户需求与偏好更感兴趣，而最重要的是，他们持续关注客户动向。许多首席风险官认为，这些竞争对手正设法在无需承受银行当前所面临的监管要求的情况下成功进军银行业。例如，科技公司无需提供相应的银行产品或服务，即可获得客户关系。这类公司有可能“彻底颠覆银行业”，一位风险高管推测。监管与监督机构逐渐意识到这一潜在影响，因此不仅开始关注金融科技和技术对银行业务模式的影响，同时将注意力放在如何规范并监督这些新晋竞争者上。

向新晋市场参与者敞开银行业的大门可能会加速以提升竞争力为目的的变革的进程。全球银行业监管当局以及一些国家的监管机构都热衷于为新晋机构降低准入门槛，同时寻求能够推动竞争的新方法。加速科技（如应用程序接口（application programming interface, API））的采用可以帮助新晋机构应对关键挑战，提高自身竞争力，同时可以方便客户自由更换金融机构。²

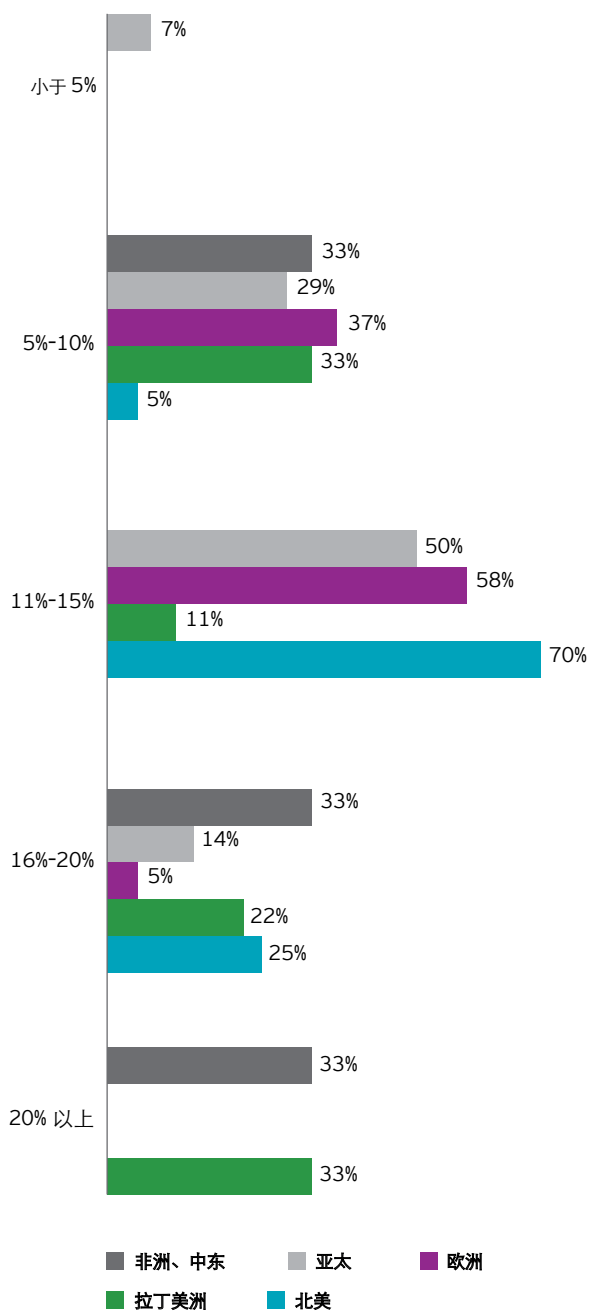
就长期而言，此类科技会彻底颠覆整个行业。一位高管表示，“开放式银行业务的问世以及金融科技的兴起给整个行业带来了‘噩梦’，导致核心基础设施移出银行业，银行仅仅变成‘资产负债表的提供者’，即，银行负责发放贷款，却无法从中获益”。如果说五年前这还仅仅是一种设想的话，那么如今这种场景似乎已不再遥远。

向股东兑现承诺的机会变小

2016年调查显示，全球金融危机后的几年里，许多地区银行的净资产收益率严重低迷，银行进行了一系列的筹资活动。随着银行缓慢走出这一低迷期，未来三年银行业的总体净资产收益率将处于11%至15%的趋同范围内（见图4）。尽管来自欧洲银行的受访者在实现上述净资产收益率方面似乎比北美地区的受访者面临更大的挑战，但今年的净资产收益率将继续向这一区间靠拢，原因或许是欧元区的低息环境持续时间长于美国。

² 应用程序接口（API）是一种允许（银行或供应商）针对各种应用程序交换数据的既定方式，可以让开发人员和公司从客户的角度创建更全面的解决方案，将每个应用程序或后台功能中的最佳功能无缝集成到单个用户体验或界面中。API承诺为客户提供更多价值，创造新的收入机会，降低运营成本，并使消费者能够更轻松地进行比价，更自由地切换金融机构。

图 4：未来三年净资产收益率目标



非洲和拉丁美洲等一些新兴市场的银行仍在追求高于其他市场银行的净资产收益率，这可反映出这些地区仍受高增长与高通胀率的影响，全球监管改革在这些区域暂未得到全面实施。值得探讨的问题是，这些银行能否在未来持续保持优异表现。

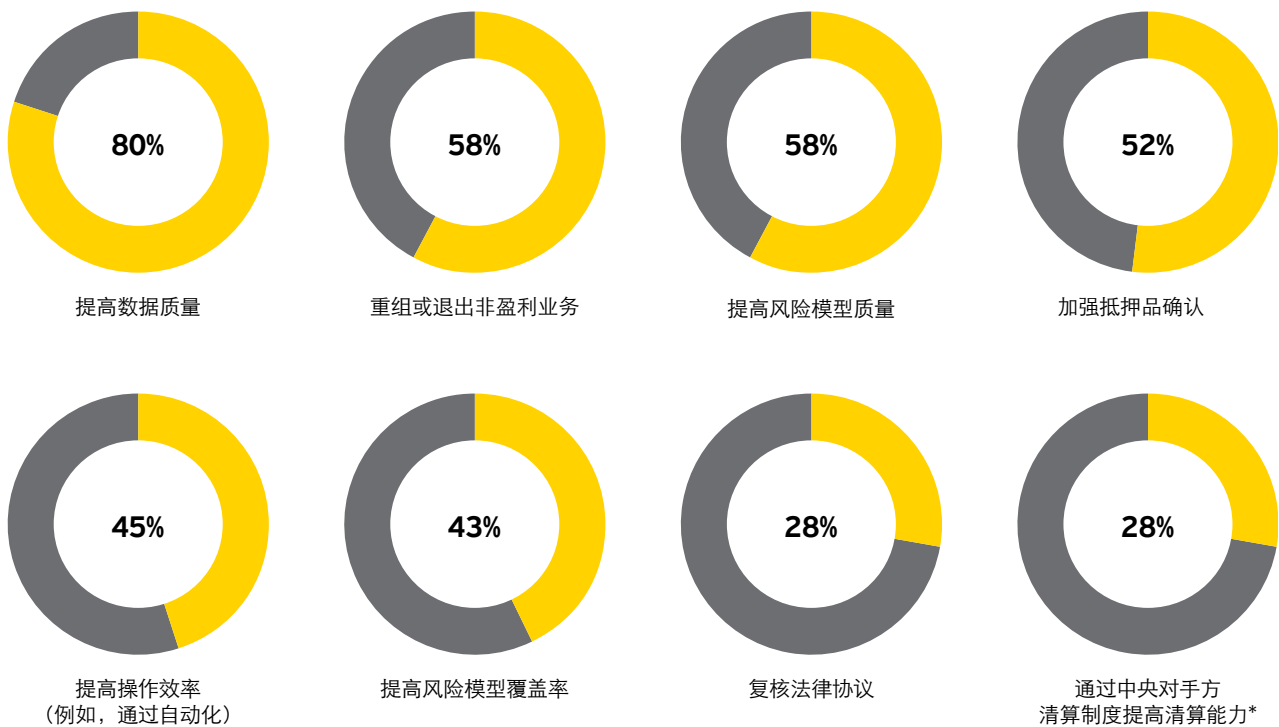
向股东兑现承诺将会充满挑战，具体原因为：

- ▶ 监管实施议程源源不断：**新的监管议程不断涌现。甚至在类似美国这样可能已经放慢新监管规定实施速度的国家中，也存在诸多有待实施的监管议程。另外，一些主要领域仍在推行新规，例如，期待已久的交易账户根本审查（FRTB）（见第13页，交易账户根本审查：目前的进展各异，预计将产生重大影响）以及采用新金融工具会计准则（见第14至15页，IFRS 9/CECL：会计变更对监管资本和业务模式的影响）。此外，由于组建欧洲银行业联盟（包括欧洲央行的“单一监督机制”）导致监管模式发生重大变化，加上与行为相关的新法规（例如《金融工具市场指令》（MiFID II）和《支付服务指令》（PSD 2）），都给在欧元区运营的银行造成影响。
- ▶ 战略性选择减少：**约有一半的受访银行（52%）会继续调整其业务组合，包括出售资产或业务线剥离（45%）。大多数银行（75%）将重点放在成本管理上。但是，随着银行完成近几年的战略规划，其未来的战略性选择也变得更加有限。例如，去风险举措实行几年以来，选择关闭业务线（仅26%）或撤出特定市场（从27%下降至18%）的银行越来越少。
- ▶ 资本的灵活性受限：**全球监管议程导致银行管理资本结构的灵活性明显降低。监管资本缓冲（80%）、监督压力测试（39%）和资本筹集能力（19%）被银行业视为最主要的资本限制因素。



在此环境下，银行将重点放在提高运营效率上，力图将成本收入比降低至行业平均水平以下，并优化资本和流动性。大多数银行继续专注于资本优化，并确定了众多需要重点关注的领域，以实现既定目标。如图5所示，数据质量和完整性是最大的感知风险，但同时也为提高净资产收益率提供了机遇。

图 5：资本优化机遇



*中央对手方清算制度 (CCP)

交易账户根本审查：目前的进展各异，预计将产生重大影响

近四分之三（71%）的受访银行将要实施交易账户根本审查。

各银行的实施进度不同。目前，欧盟已发布相关要求草案，因此，欧洲银行要远远领先于其他地区的银行：82%的欧洲银行已经启动了战略性规划，而这样做的北美银行仅占50%。拉丁美洲银行的比例则要更低，50%的银行处在战略性规划的准备阶段，而25%的银行还未展开相关工作。许多地方管辖区还未发布最终法规，而这可能是造成上述部分差异的原因。例如，美国暂未起草相应法规。

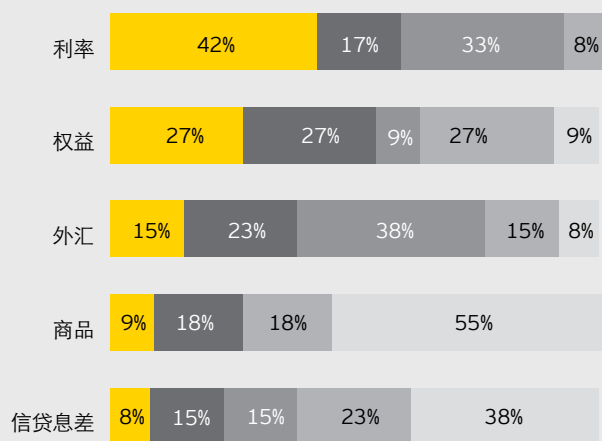
但摆在银行面前的的工作相当艰巨。当被要求对当前进度进行评价时（采用五分制，五分代表取得重大进展），仅有一小部分银行选择了在相关领域取得重大进展，包括：标准化方法的实施（18%）、交易账户

界限（9%）、后台测试（7%）、损益归因测试（7%）、实际价格分析（7%）、预计缺口的计量（7%），以及流程和控制框架（5%）。而在不可建模的风险因素（non-modellable risk factor, NRMF）计提管理和违约风险计提模型方面，所有银行均未取得重大进展。

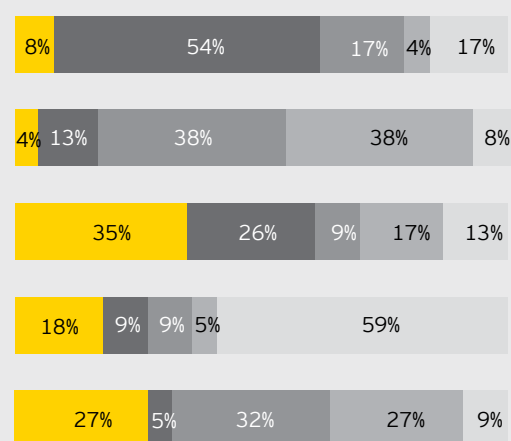
虽然进展甚微，但采用内部模型法（internal models approach, IMA）却被各银行广泛认可，其中86%的银行计划采取行动。就全球系统重要性银行和非全球系统重要性银行之间的风险类别而言，使用交易账户根本审查标准法（标准法）和使用内部模型法在预计的资本要求差异方面存在明显差别，这能够体现出这两类银行采用了不同的投资组合构成元素及模型审批假设。下表显示了银行对交易账户根本审查对风险类别预计影响程度大小的反馈。例如，42%的全球系统重要性银行受访者预计，标准法和内部模型法在资本要求方面的最大差异在于利率。

受访者按风险类别对标准法与内部模型法下的资本要求排序

全球系统重要性银行



非全球系统重要性银行



■ 1 (差异最大) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 (差异最小)

IFRS 9/CECL：会计变更对监管资本和业务模式的影响

银行业正在实施新的信用减值准备计提会计准则：《国际财务报告准则第9号——金融工具》（IFRS 9，2018年1月1日生效）及美国的类似准则《当前预期信用损失模型》（CECL，于2020年1月1日生效），许多银行将此视为全球会计处理的根本性变革。虽然这两项准则在很多方面都有所差异，但二者都要求要从长远的角度来看待预期信用损失，银行为此需要制定额外的方法和流程来确定损失准备。

虽然诸多银行仍在针对采用这些准则的影响进行可靠计算，但其中多家预计，实施这两项准则将会导致银行拨备增加，同时降低资本水平，且将导致经济下行初期出现资本比率波动（尽管巴塞尔银行监管委员会和各国监管机构的一些待定决策也会对上述情况产生影响）。这两项准则的关键方面包括，结合经济预期估计损失，以及确定不同情景下资产生命周期和信用恶化状况。这些准则将判断和复杂性纳入银行的拨备计算流程，这可能会加大报告和披露的波动性。因此，银行需要在包括董事会在内的全机构层面加强控制和治理，特别是当这些准则对资本的全面影响及对业务模式的潜在影响趋于明朗时。

实施新准则需要多方努力，尤其是财务、风险和会计职能，同时还要重点提高银行在数据、系统和量化模型方面的能力。³考虑到计提拨备对财务报告的影响，不管采取什么样的方法或IT策略，银行都需要重点关注对端到端流程的控制。

本年度调查显示，银行业仍有大量工作有待完成。调查结果表明，各地区银行采用不同的实施日期：所有受访欧洲银行目前或未来要并行实施各项准则，确保与2018年的实施时间安排一致，而由于北美银行的准则实施日期为2020年，目前距离该实施日期尚有一段时期，因此有30%的北美银行仍未制定并行实施计划。实际上，采用CECL的银行将有机会从已采用IFRS 9的机构习得经验。

调查结果表明，银行业当前面临着一些重大实施挑战。预计未来十年中，银行的投资方向主要包括：信用损失模型的开发、完善或整改（91%）、模型验证（82%）、治理和流程改进（65%）、技术改进（62%）、数据收集（60%）以及经济情景生成模型的开发、完善或整改（58%）。

不过，这些准则会对银行的业务模式产生怎样的影响才是问题的关键所在。

³ 《安永有关〈国际财务报告准则第9号〉减值规定对银行业影响的调查》，安永网站。

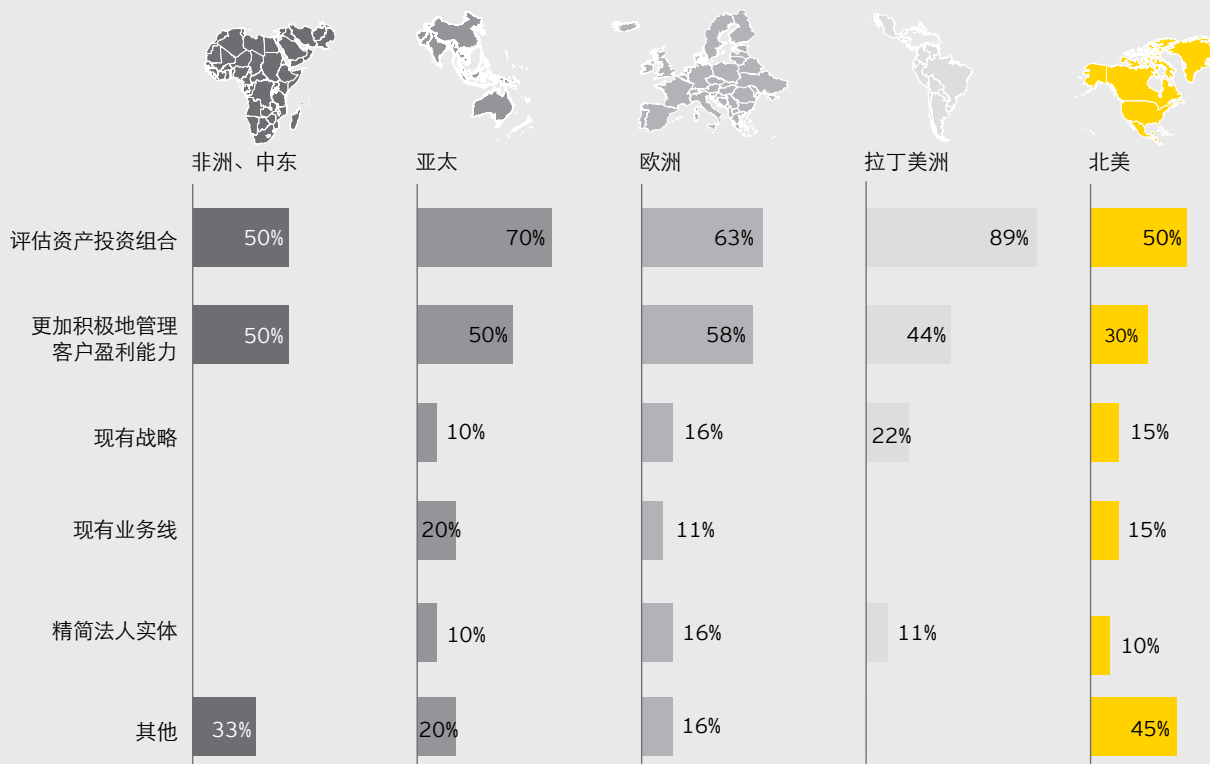
对于已对信用损失拨备可能的增加幅度进行估计的银行来说，新准则实施后，拨备影响程度有明显差别：小于10%（31%的银行）、11%-20%（18%的银行）、21%-30%（15%的银行）和31%-50%（6%的银行）。仅有少数银行表示，其估计的信用损失拨备的增加幅度将高于所给范围。而超过四分之一（27%）的银行在完成调查时仍未进行相关估计。

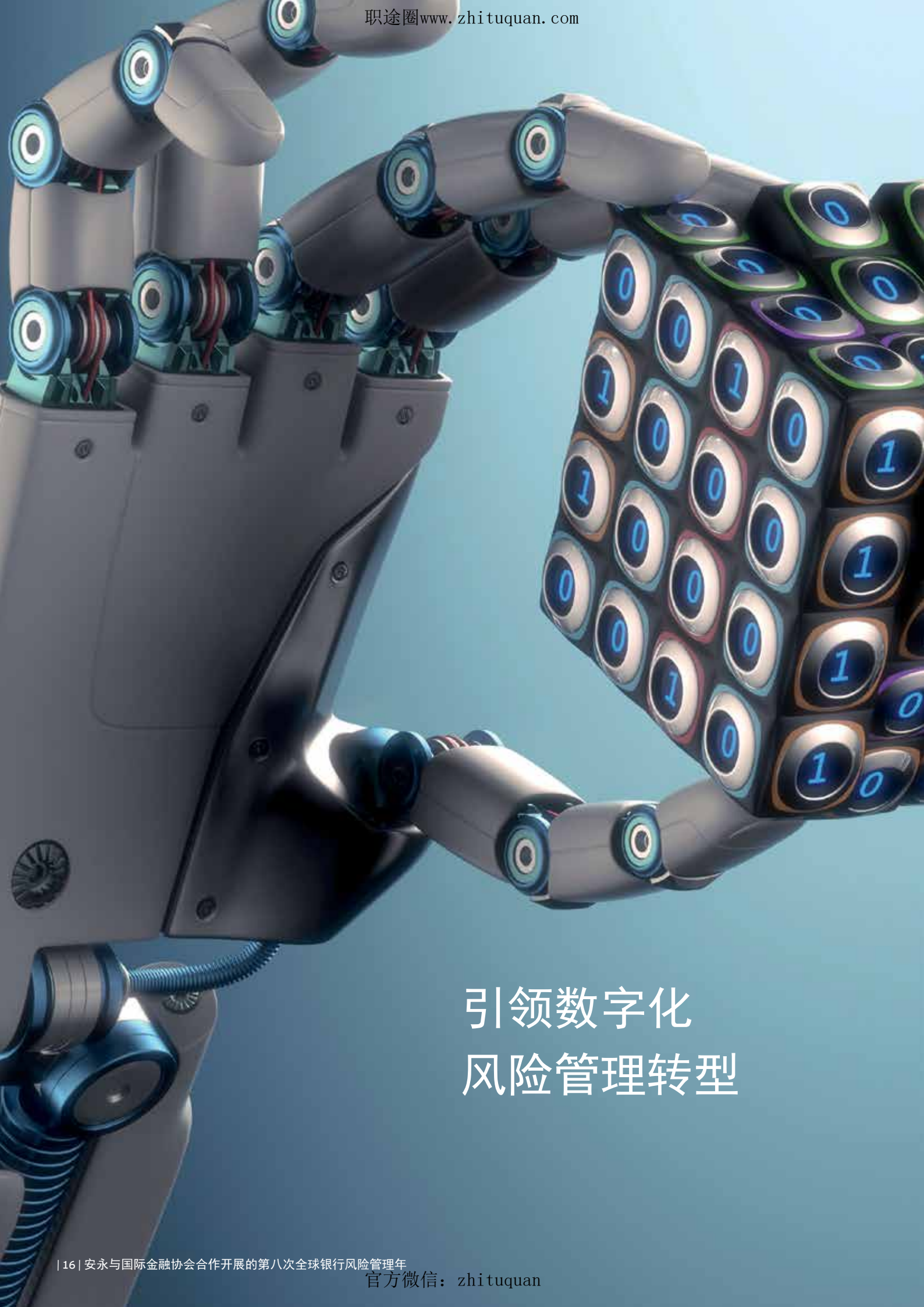
另外，由于IFRS 9即将生效，采用IFRS的银行得出如下结论，鉴于这些准则对资本产生影响，他们将重新评价

对业务模式的预计影响

其资产投资组合，并更加积极地管理客户盈利能力。对比之下，有近一半（45%）的美国银行未将此视为关键事项。

未来几年，银行业将逐渐感受到这些会计变更对其业务模式、产品设计与功能以及投资组合分布带来的影响。对董事会而言，新准则给战略、压力测试流程、资本配置以及业务计划、定价和风险偏好所带来的影响会是他们关注重点。





引领数字化 风险管理转型

“我们有近80%的现有流程会在未来几年实现数字化。”

——首席风险官

“数字化”是当下的流行词汇。银行及其竞争对手都在进行数字化转型。其中金融科技公司正在颠覆传统金融服务业。受此影响，各机构开始广泛采用直通式的处理系统。各行各业都在谈论区块链（更准确的说，分布式账簿技术）或机器人流程自动化（RPA）等新技术。客户会与聊天机器人进行更多交流，而非销售代表。有时很难确定哪些新技术可以真正实现，哪些新技术只是夸大其词。

数字化转型在实践中分为以下四个维度：

- ▶ **强调精简和自动化：**某种程度上，银行的组织和法人实体架构与流程的持续简化是数字化转型的重要前提条件。虽然某些变革目的是出于应对监管和降低成本，但这些变革为之后的数字化转型（例如，自动化）提供了坚实的基础。
- ▶ **在全行范围内应用创新科技与技术：客户互动仍为数字化转型的重点。**越来越多的银行正构建或计划构建科技解决方案，这类解决方案会从根本上改变银行中后台的操作方式，银行因此可快速履行对客户的数字化承诺，同时实现成本效益。

- ▶ **考虑如何通过数字化来驱动风险管理：**除了银行与客户之间的互动之外，风险职能应更多地考虑如何改变方法，以有效管理数字化转型过程中的风险变化，并确保灵活创新。风险职能应利用科技来改善风险管理，成为科技创新者，而非旁观者。
- ▶ **克服实施方面的挑战：**尽管科技会给银行和风险职能带来光明的前景，但仍有一些重要的实施挑战需要银行去克服，特别是人才短缺和网络安全问题。

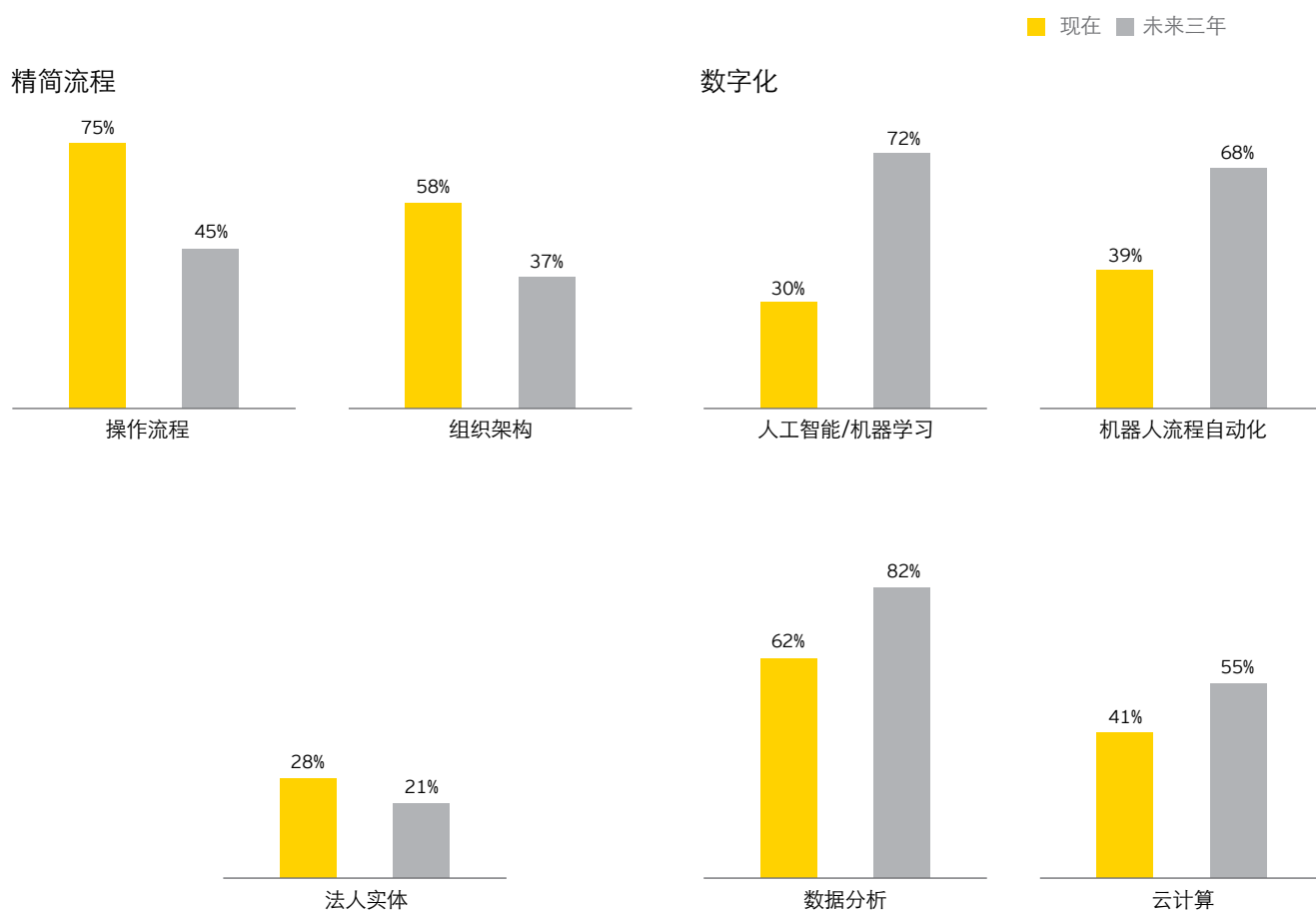
强调精简和自动化

在首轮变革中（如图6所示），银行将主要注意力放在了精简操作流程（75%）、组织架构（58%）和法人实体（28%）上。

追求流程简化自然而然会实现自动化。在反洗钱（AML）和“了解客户”（KYC）领域已有接近五分之三（39%）的银行开始使用RPA技术，三分之一的银行采用了机器人学习技术，同时还有超过三分之二的银行预计在三年内采用此类技术。这些技术最近还被用于管理信用风险、市场风险和交易对手风险。自动化不仅会降低银行的成本，使银行的风险决策更加高效、明智，而且从长远来看，自动化还会降低银行的错误率和操作风险。



图 6: 削减成本所采取的措施



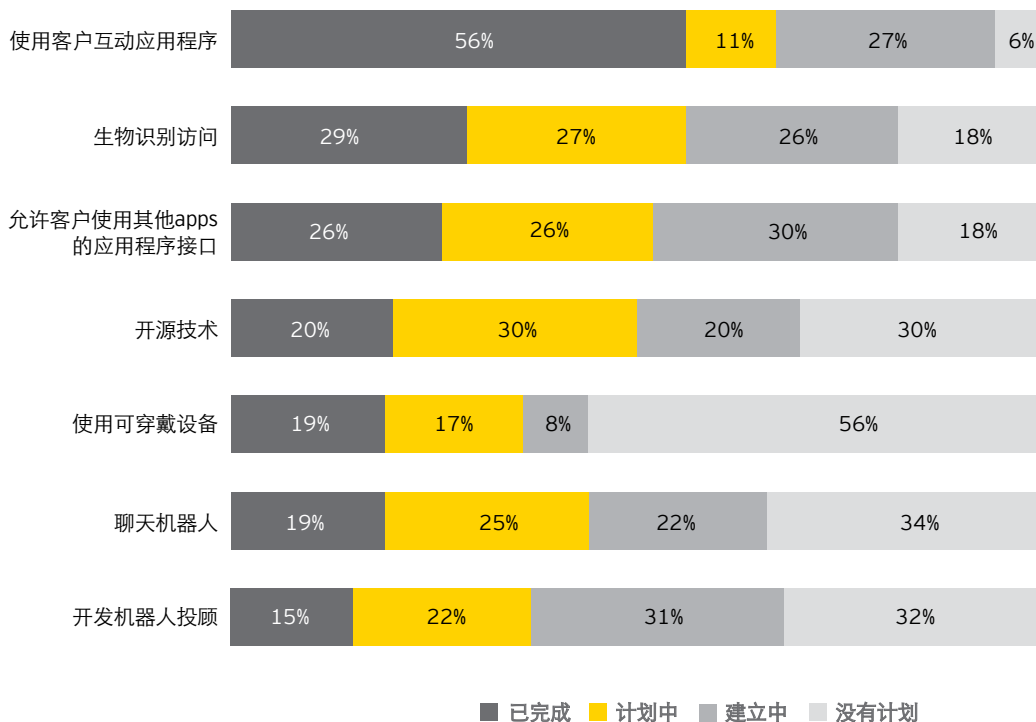
在全行范围内应用创新科技与技术⁴

越来越多的管理议程将工作重点由精简流程转为创新。如图7所示，迄今为止，银行如何利用科技，特别是应用程序，同客户开展互动是整个行业最明显的创新领域。另外，银行正在打造或计划打造使用其他科技的能力，例如生物识别访问系统、基于手机apps的应用程序接口，以及开源技术。打造这项能力将需要数年时间。已经具备该能力的银行不足三分之一，且大多数银行尚未针对可穿戴设备等技术制定行动计划。

除了通过科技加强客户互动外，在变革中期，科技在银行中后台以及第二道防线风险职能中的应用将更为重要。如图6所示，提高效率与控制成本可能是银行最初利用科技的主要驱动力，但有望提高风险管理质量也是明显的驱动因素。

银行发现，未来几年，人工智能（AI）与机器学习在提高效率方面的潜力最大。某种程度上，这也体现出此类科技的成熟度。首席风险官则高度看好能够识别反洗钱领域的行为模式等的应用程序以及能够计量与预测信用质量的新方法。

图 7： 利用科技与客户展开互动



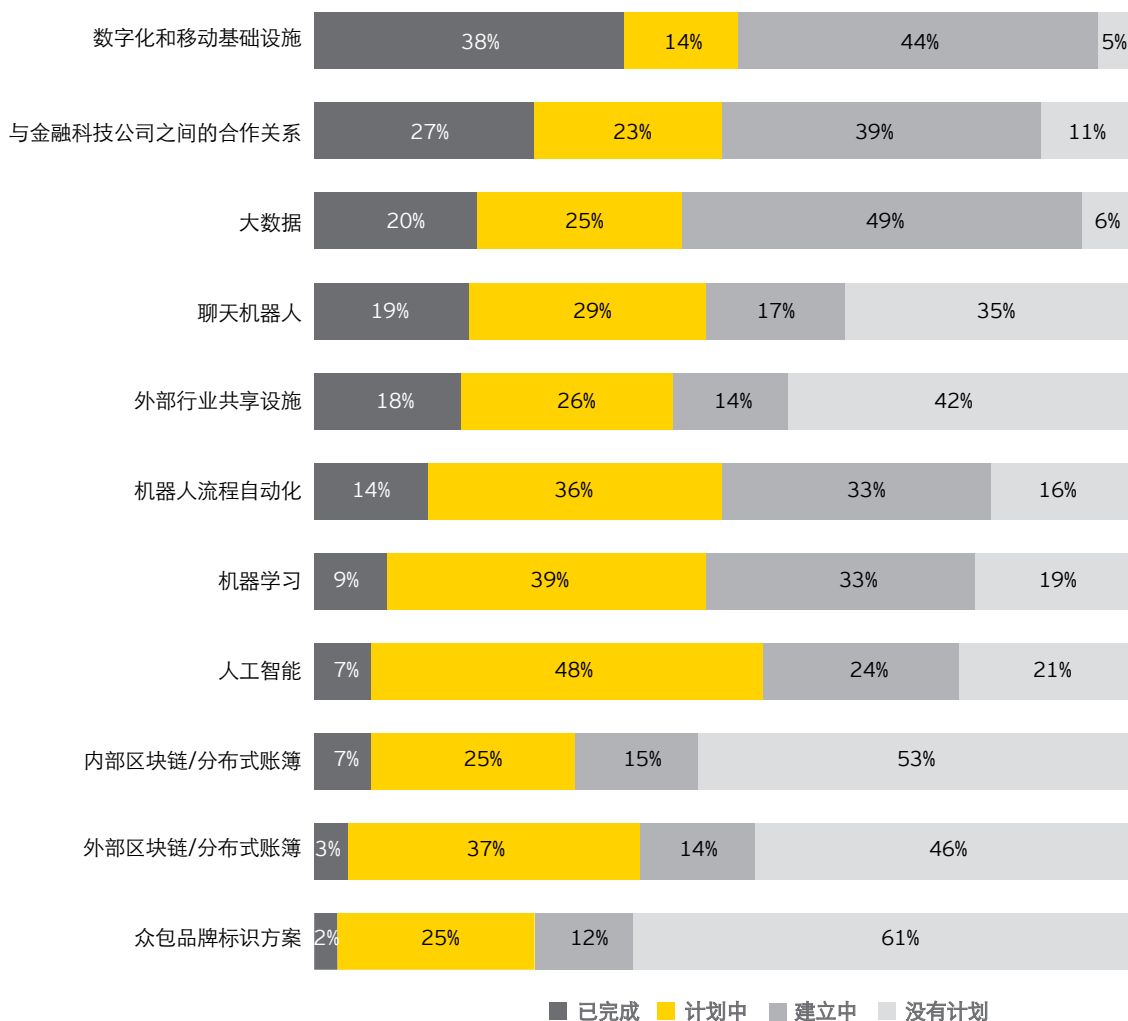
⁴ 《金融服务创新》，安永网站

随着银行得出结论认为相比稳定性差且极其昂贵的内部遗留系统，云计算可以为一些活动的开展提供更加安全、更具成本效益且更具弹性的处理方式，云计算的重要性将显著提高。然而，随着对人工智能与云计算等技术的依赖性的增加，银行需要提高其自身对监管机构的透明度，以便监管机构可以确定银行在利用这些技术的过程中行为得当。

数据分析也是一项重要技术。银行充分意识到，无论是在客户需求还是风险管理方面，及时获取准确的数据并发掘其中关键洞察的能力，都将成为其提升竞争力与生存能力的核心。

如图8所示，利用新科技管理成本的计划处于不同的进展阶段。进展最快的为数字化和移动基础设施计划，其次为与金融科技公司之间的合作关系。相比之下，银行业现在仍处于实现自动化和机器学习的早期阵痛阶段。

图 8：削减成本举措的进展情况



“如何全力支持银行的数字化转型是我们的工作重心。”

——欧洲银行风险高管

除了完全由银行掌控的科技以外，许多需要通过协作实现的科技，尤其是需要银行业共同努力来实现的分布式账簿技术和众包身份识别方案（注：是基于社交网络建立的数字化信誉体系，用于“了解客户”），并未被银行业视为应该优先掌控的技术。然而，部分协作型技术在贸易融资和证券清算方面的应用取得了重大进展。

考虑如何通过数字化来驱动风险管理

总而言之，加速采用新技术与新科技会让银行业在未来十年实现转型。因此，风险管理职能必然也要做出相应变革。

风险管理职能需要实施以下四大变革：

1. 应对风险变化：随着银行改变运营方式并采用新科技，其风险状况也将发生变化。某种程度上，这种变化会为银行带来降低风险的机遇。例如，替换遗留系统可以提高弹性，实现自动化可以降低错误率，使用更多的数据可以提高风险管理的主动性与预测性。同时，部分风险在短期内可能会加大。一些新科技还处于早期阶段，几乎没有经历过大规模的行业测试。此外，随着银行对新科技的依赖性加强，还会出现许多新风险，例如，由于数字银行业务提供了更多的接入点，因此如果自动化流程（与人工流程相比）受到损坏，遭到黑客攻击或设计不合理，则会造成更多的不利影响，或者引发与机器学习复制人类不当行为相关的危险。

风险高管们认识到这项挑战。“数字化和流程精简会降低风险，但也会带来新的风险。银行需要做好二者之间的平衡，”一位高管指出。“开放资料、共享数据和开放IT平台会导致银行的风险状况发生变化，”另一外高管说道。因此，在发生变革时，银行需要找到新的方法，以评估不断变化的风险状况。

2. 确保灵活创新：风险与合规职能在银行数字化转型方面发挥重要作用。

风险与合规职能通过以下关键方式推动数字化新：

- ▶ 帮助银行识别风险并按照风险容忍度调整战略行动（71%）
- ▶ 对可能与新科技、产品或服务相关的法律法规提供指引（49%）
- ▶ 在产品发布之前提供复核与审批（47%）
- ▶ 为不断变化的风险提供关键投入，确保信息安全，加强隐私保护（40%）
- ▶ 正式参与整个产品开发流程，从产品启动、设计、开发，再到测试与发布（37%）
- ▶ 在产品发布阶段提供基本要求以及最终的复核与审批（36%）

为确保这项新职能具备可行性，银行需要对风险管理操作模式做出改变（可能是重大改变），以便能够恰当纳入风险和控制思维。与更为传统的产品开发模式相比，新风险管理模式下的产品开发周期需要更加快捷、灵活。长期来看，很难想象只有三分之一的银行风险管理职能参与了整个创新产品开发流程。最终，所有银行的风险职能都必需参与这一流程。

3. 借助科技改进风险管理：风险高管们强调，未来数年，新科技对风险职能的影响将会越来越大（见图9）。他们识别出众多有望实现数字化的风险与合规流程：

- ▶ 监督与监控（49%）
- ▶ 制裁筛选（43%）
- ▶ 了解客户（32%）
- ▶ 行为风险分析（31%）
- ▶ 综合压力测试能力（23%）
- ▶ 第一道与第二道防线测试（22%）
- ▶ 追踪新规动向，改变管理方式（22%）

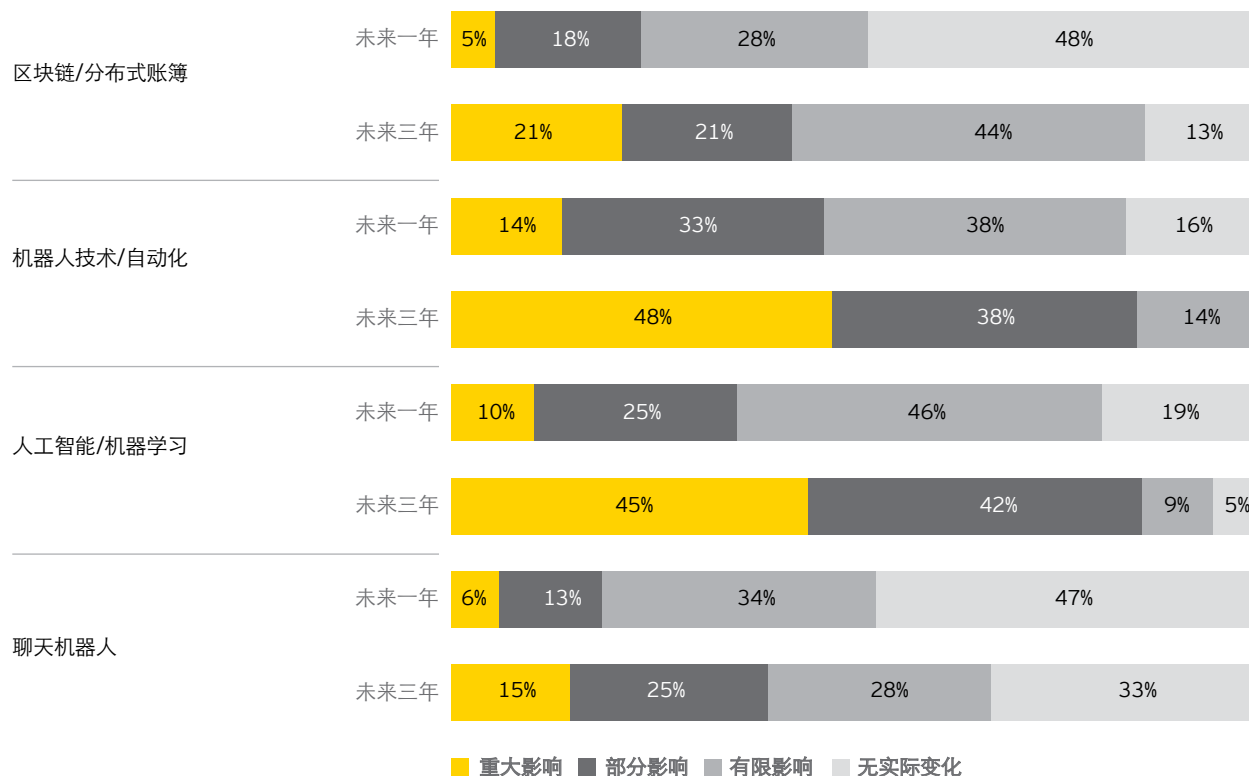
银行预计，新的技术和科技会降低风险管理成本，主要包括自动化（87%）、数字化（64%）、

机器学习（59%）、利用人工智能的风险模型（57%）、直通式处理系统（54%）和增强型风险评估系统（29%）。

在了解客户、反洗钱或第三方评估等方面利用此类技术的行业共享设施（34%），离岸业务（23%）与外包业务（16%）都将起到重要作用。

4. 成为科技创新者：在众多风险职能仍在小心翼翼地采用新科技的时候，其他风险职能正在大步前进。一位银行高管强调，其所在银行的“风险职能正为新理念测试与概念验证做准备，同时与多家企业展开合作，包括初创企业，以改进其风险分析方法。”另一位高管表示，其所在银行的风险职能员工中已有三分之一开始从事分析工作，并且正在构建机器学习模型。该银行已大大增加对新技术的采用力度，去年只有7到8个概念验证项目，而今年达到了40个。“增长速度极快，”该高管表示。

图 9：科技对风险职能的影响





克服实施方面的挑战

尽管科技会给银行业带来积极的影响，但银行仍在努力适应新技术和新科技在整个机构或风险管理职能范围内的应用速度。

全球系统重要性银行（41%）对科技成熟度的关心程度要大于非全球系统重要性银行（27%），且他们的外购策略或自制策略（41%：17%）以及采用新科技对银行弹性的影响（35%：12%）更具不确定性。但全球系统重要性银行的规模要更大，仅有35%的全球系统重要性银行将成本视为挑战，而58%的非全球系统重要性银行将成本视为主要障碍。

采用新科技并非易事，银行要让监管机构相信其对新科技的掌控至少要与对现有方法掌控的程度相同。近三分之一的银行强调，数字化系统未经充分试用和测试。现有基础设施（43%）与不确定的科技监管环境（43%）都将阻碍新科技的采用。许多银行仍主要依赖主机计算模式开展大多数业务，因此要改变其核心技术难度很大。

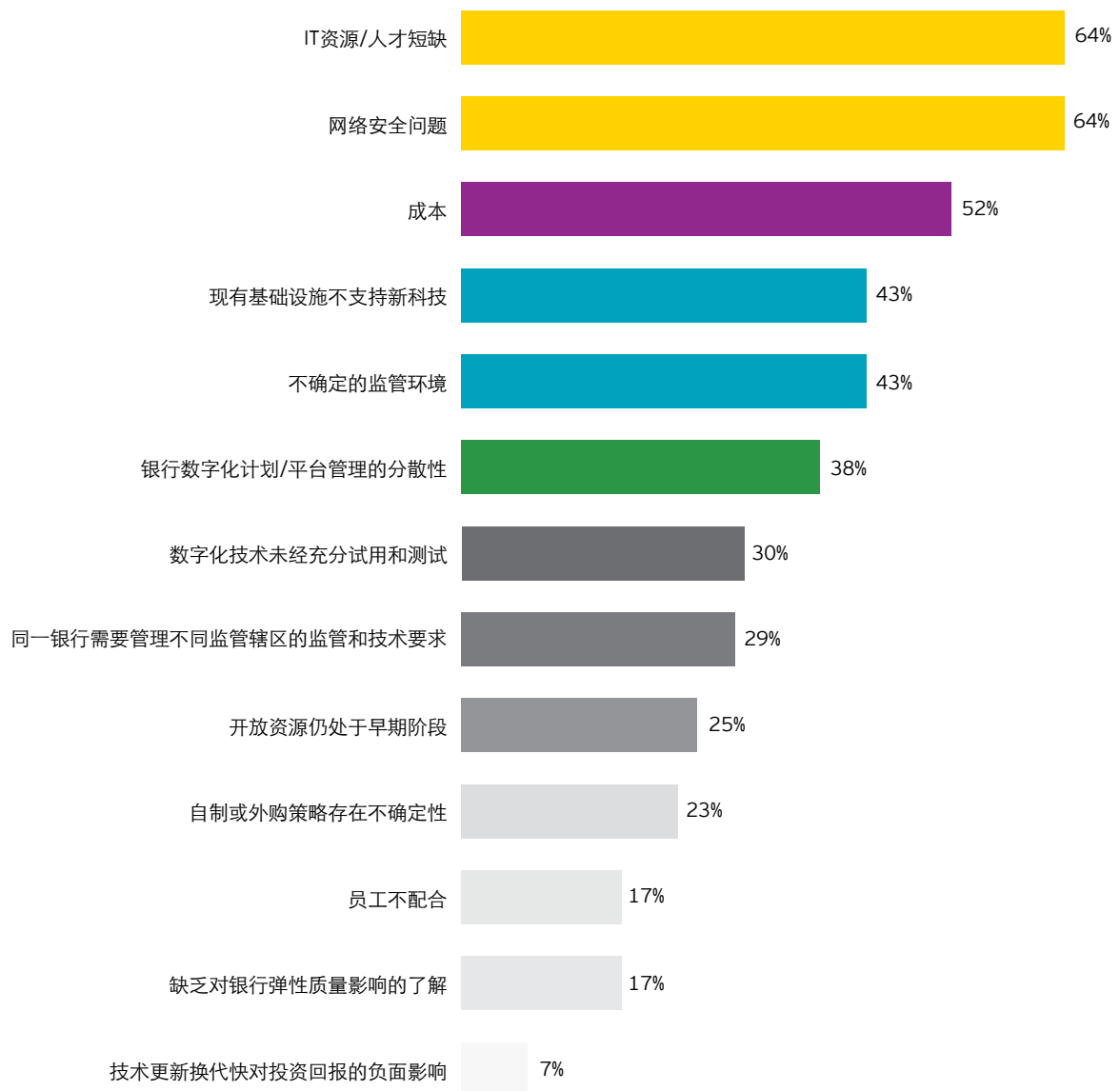
如图10所示，最大的实施挑战在于人才与网络安全。

人才方面，银行需要拥有掌握特定技能的人才，在有些情况下，需要掌握新型技能的人才，包括熟知银行业务并精通控制的专业人士（70%）、灵活的分析师与产品开发推动者（“项目经理”）（59%），以及在提供数字化服务（38%）和扩大客户群（25%）方面都具备丰富经验的专业人士。同时，银行还需要拥有具备风险管理技能的人才。鉴于来自科技公司与金融科技公司的激烈竞争，银行，尤其是传统银行，必须努力吸引并留住人才。

网络安全问题同样具有挑战性，这将会影响科技的采用速度。虽然一般来说，新系统可能比遗留系统更稳健，但同时会带来新的挑战，特别是在数据保护方面，更加开放的系统以及机器人技术和机器学习等流程有可能遭到网络攻击者的破坏。

实际上，一些银行将会领先于其他银行。一些银行想成为市场领军者，而另外一些想成为首席风险官口中的“快速追随者”。在一定程度上，迟迟不愿采用新科技的银行可能是希望“在此之前能够对科技与风险有正确的了解”。

图 10: 采用新科技面临的主要挑战



运行三道防线



上一年度的调查强调了行业普遍接受的一种情况，即三道防线是用来强化风险及合规管理的总体治理与控制模型。

框架清晰明确。第一道防线主要是业务线主管以及支持团体（如科技团队），他们直接负责承担、了解和管理业务运营风险。第二道防线主要是风险与合规团队，他们负责整个机构的总体风险管控，并独立、有效地质疑第一道防线的风险管理方法。第三道防线是内部审计团队，他们为企业的总体风险治理和控制环境提供保障。

上一年度的调查还明确指出，各银行已在极大程度上完成了某些更为根本性的转变，即将重要人力资源转移至第一道防线，以支持第一道防线问责机制，或者通过建立第二道防线来适当地管理总体风险。今年，多数（76%）全球系统重要性银行表示已经完成或几乎完成了三道防线框架的转型工作。

然而，银行业意识到，真正的问题在于细节处理。运行三道防线模型并确保运行的效率和效力同设计粗犷框架相比更具挑战性。四个突出的要素为：

- ▶ **实现更智能、更快捷、更具成本效益的风险管理：** 尽管整个行业深知合规和风险管理成本有所增加，但其同样关注更加智能、迅速地管理风险。降低成本并不会削弱银行对实现强有力的风险管控需求。
- ▶ **摆脱人员依赖型风险管理：** 银行曾对增加风险与合规管理人员过于依赖，并发现摆脱这一依赖并非易事。严格的监管和整改期限意味着以人为本的解决方案难以避免。然而，迹象表明，某些银行现已找到无需增加人手的方法，或在少数情况下削减人员的方法。这表明，银行已意识到，长期严重依赖人员的风险模式并非可持续的长久之计。

▶ **制定新的人才战略：** 不再增加人员或减少人员数量并不表示人才不重要。相反，人才变得更为重要。人才战略必须与今日迥然相异的环境相适应。在这样的环境中，风险和技术技能（而非仅仅风险技能）至关重要。长期看来，银行将不得不在招聘、留住和激励人才方面面临更加激励的竞争。

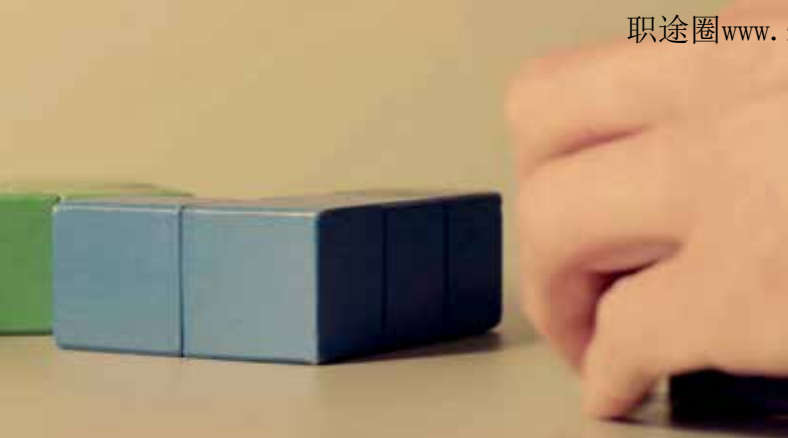
▶ **推动标准化进程：** 摆脱人员依赖型模式的一项重要手段是标准化。银行确实在风险和控制方法的标准化方面取得了实质性进步，但在实现eGRC平台等技术方面仍任重道远。当前的主要侧重点为测试能力的标准化、自动化和集中化。

实现更智能、更快捷、更具成本效益的风险管理

一位高管表示，行业致力于让三道防线模型“更智能、更快捷、更低成本”。成本固然重要，但银行追求的运营模式目标是以少谋优，而非一味地降低成本。

改变运营模式的主要推动因素促使第一道防线对端对端的金融和非金融风险负责（由上一年度的38%升至43%），并建立了完全独立的第二道防线职能（由23%升至33%）。对于以上两道防线来说，主要侧重点仍是第三方风险管理、网络安全、执行力和其他操作风险等非金融风险管理。

有效运行三道防线模型面临的最重要挑战包括：重复性（46%）、克服以往惯例做法（43%）以及从第二道防线转至第一道防线时需重新设计那些无法满足既定目标的控制（41%）。银行仍在设法明确界定并传达相关角色与责任，尤其是第一道与第二道防线之间的角色及责任界定。



摆脱人员依赖型风险管理

全球金融危机爆发后的多年，银行增加了风险与合规管理人员的数量。一家银行发布的报告指出，尽管人数已从峰值大幅下降，但仍从金融危机前的8,000人增至危机后的27,000人。虽然这可能只是个极端增长事例，但各银行确已大幅提高了风险管理专业人员的数量。

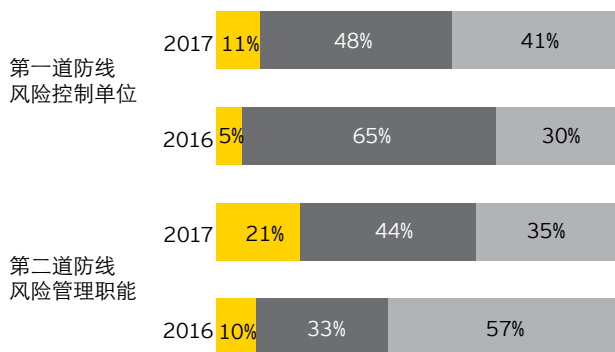
不过，有些领域的规模仍在扩大，尤其是第二道防线中的网络风险管理、第三方风险管理和模型风险管理。这说明，银行已意识到，需要从一个独立的第二道防线视角来管理上述风险，这恰好和监管机构的期望相符。

然而，上一年度的调查就有迹象表明，单纯依靠增加管理人员数量的大浪潮已经一去不返。本年度的调查显示，尽管趋势仍尚不明朗，但亦属意料之中。如图11所示，在过去12个月内，由于风险职能扩大以及整改放缓，更多的银行减少了风险管理人员的数量，但却在第一道防线加派了人手，以支持第一道防线问责机制。有迹象表明合规管理人员数量正在趋稳。

银行认为风险职能与合规职能之间的人员数量变动的驱动因素不同。虽然二者主要受监管压力推动，但银行将不断增加的风险和新增的业务复杂性视为风险管理数量变动的另一要因。相比之下，银行认为，合规人员的数量变动更多地源于自身或行业的特定行为相关事件和罚款，或董事会的更高预期。

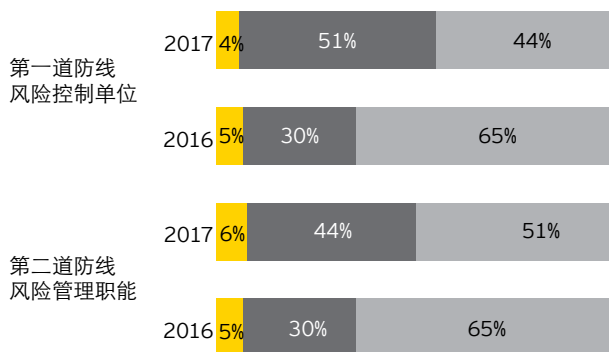
图 11：过去12个月内的人员数量变动情况

风险管理



■ 减少 ■ 无变化 ■ 增加

合规





“新技术将引领我们在第二道防线中
打造新型劳动力。”

——美国风险高管

制定新的人才战略

风险职能的人才需求变化在未来几年意义重大。向数字化和新技术的迈进意味着人才模式将更加依赖于“仅需少数领域专家帮助解读的数据分析工具。”一些银行已目睹这一变化：“银行正在为传统的风险管理者重新部署完全不同于以往的工作议程。”银行需要具备多元化技能的人员，因此需改变其技能和能力组合。如图12所示，认知技能将与技术风险能力同等重要。这些改变需要在银行的整体人才管理和继任计划流程中得以反映。

一位高管强调了未来人才挑战的重要性，将其视为行业所面临的主要长期挑战之一：

“为实现这一（数字化）转型，银行需要全心投入的人员参与其中，他们需愿意参与或引领这一转型。银行需要留住并激励现有核心人才，同时吸引新的人才，并让年轻人，即千禧一代相信，银行业仍然具有吸引力，能令其发挥所长。银行所需的核心技能涉及新技术、风险分析、机器学习、人工智能等。此外，银行还需明显提升其能力，确保相关人员需能够熟练使用和驾驭这些技术，并对风险保持敏感。”

最终，银行纵使具备最先进的技术，仍需依赖于人员，从而为客户提供价值；实现创新；实施、维护并保护系统和数据；管理风险；引领变革。即使整个行业在未来10年需要的人会越来越来少（这一结论有待深究），但尖端人才仍就不可或缺。银行和整个银行业必须制定出一套有效的方法，让行业保持为员工提供长期职业发展道路的吸引力，并提供富有挑战性、能够带来回报和意义非凡的职业机遇。在多数重要领域中，人才之战将愈演愈烈，尤其是技术型专业人士。而对领导人才的争夺依旧十分激烈。银行业人才持续流向行业中监管相对宽松的领域。一位高管称“监管疲劳促使许多

从业者离开该行业，转而从事非金融领域或与金融业关联较少的领域。”新的价值主张势在必行。这一主张很可能关乎银行和行业的核心目的与任务，为经济发展提供资金，并满足个人的长期金融服务需求。⁵

推动标准化进程

近年来，银行业已开始采用常见的企业范围风险与控制方法。这包括常见的风险和控制评估、风险识别流程、流程风险和控制分类标准、问题管理以及有效控制标准。总体而言，许多银行均表示，这些变革的第一波浪潮已大体结束。

下一挑战将是推动相关方法的普遍采纳。鲜有银行已能够全面实施企业范围的风险和控制方法，原因在于采用这一方法所需的技术尚有待推出。仅7%的银行已全面实施eGRC平台，这反映出一个事实，即银行已意识到，通用的风险分类标准和控制框架实际上是平台实施的前身。还有一点需要强调，当前仅有为数不多的eGRC平台满足银行的需求。全面实施通用数据分析平台的银行占比同样较低。

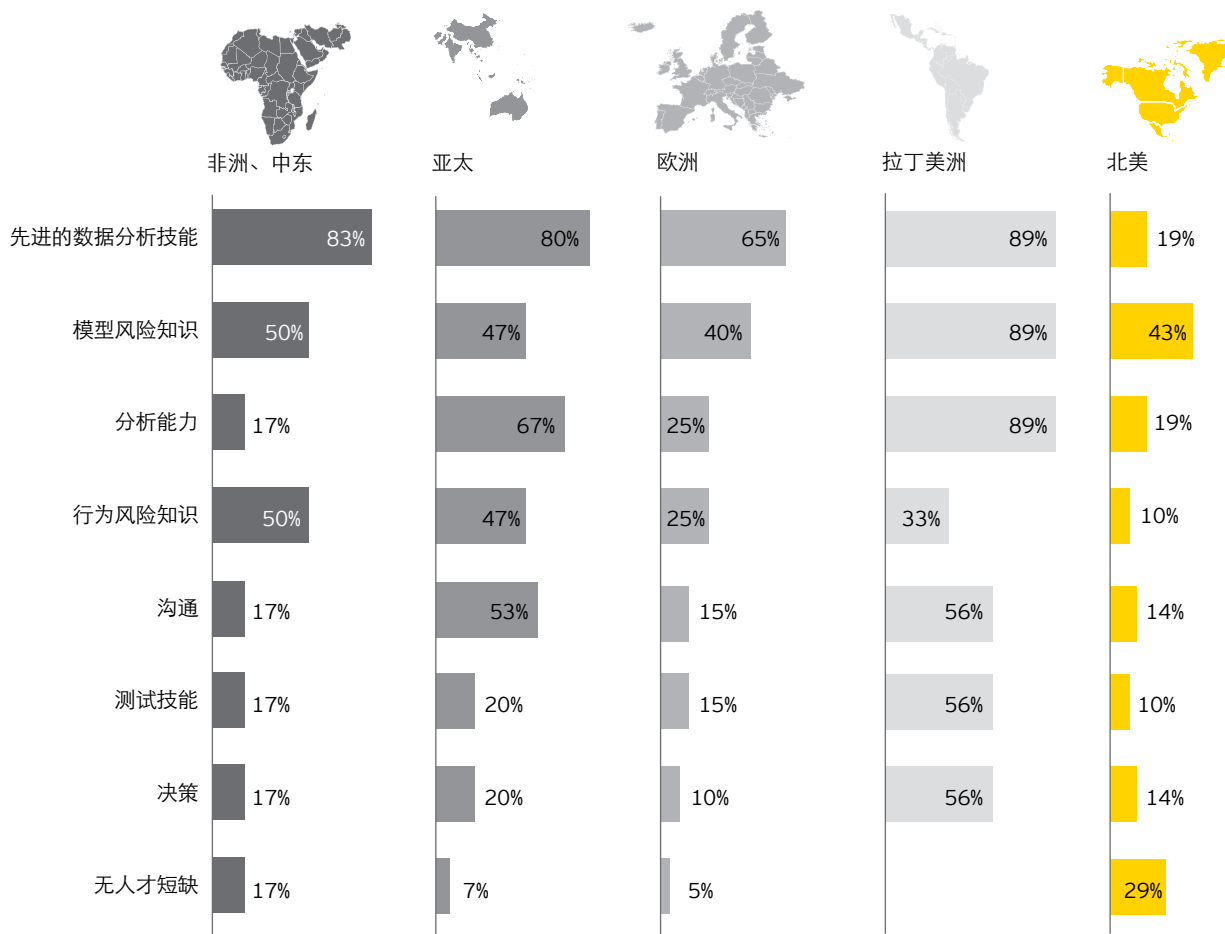
规范控制标准和测试是一个新兴领域。银行已着手在全机构内的几个关键领域成立集中测试团队：

- 合规测试（66%）
- 内部审计（52%）
- 操作风险（51%）
- 科技风险（38%）

仅少数银行（14%）对全部第一道防线进行了集中测试。

⁵ 《人才变革——未来的银行从业者》，安永官网。

图 12：风险与合规人才短缺



迄今为止，这些团队规模仍相对较小：有71%的合规测试团队和59%的风险测试团队中的专业人员数量不足50人。但可通过标准化和集中化测试来减少重复工作和提高测试质量，实现这一结果的机会颇大。科技将成为测试变化的推动因素。多数（61%）银行正在评价那些可利用自动化来测试的领域，且有近1/4（22%）的银行正在试用这一方法。然而，尚未有受访银行全面实施该方法。

超过半数的银行正在考虑或者已经开始确立控制活动目标以及建立测试卓越中心。这类中心具备诸多风险能力，包括操作风险控制测试（80%）、模型验证（53%）、模型库存管理（50%）、信息风险控制监控（47%）和绩效监控（27%）。

管理行为风险等非金融风险 需确保成本效益

上一年度的调查表明，银行业已制定了新的方法来管理行为、合规、操作和网络风险等非金融风险。这一创新在本年度得以持续：

- ▶ **管理行为风险，而非仅仅降低行为风险：**到目前为止，银行已通过去风险举措降低了内在的行为风险，例如，精简产品或撤出某些地域、市场或客户群。但是，去风险的作用仅止于此。最终，银行仍需管理行为风险。这就需要大量的新方法，并重点关注以具成本效益的方式管理行为风险。
- ▶ **持续关注文化：**即使再全面的政策、流程和控制也无法控制所有行为。文化才是重中之重。银行持续投入精力，打造并强化企业文化，同时将员工行为（无论好坏）与薪酬决策和个人年度绩效评估关联起来。
- ▶ **利用风险偏好框架管理非金融风险：**银行业仍致力于新技术的开发，旨在将机构的风险偏好牢牢嵌入日常的决策制定之中，并将风险状况维持在获批的偏好水平内。量化非金融风险仍是一项挑战，尤其是从风险偏好层面对该等风险进行恰当估值时。

管理行为风险，而非仅仅降低行为风险

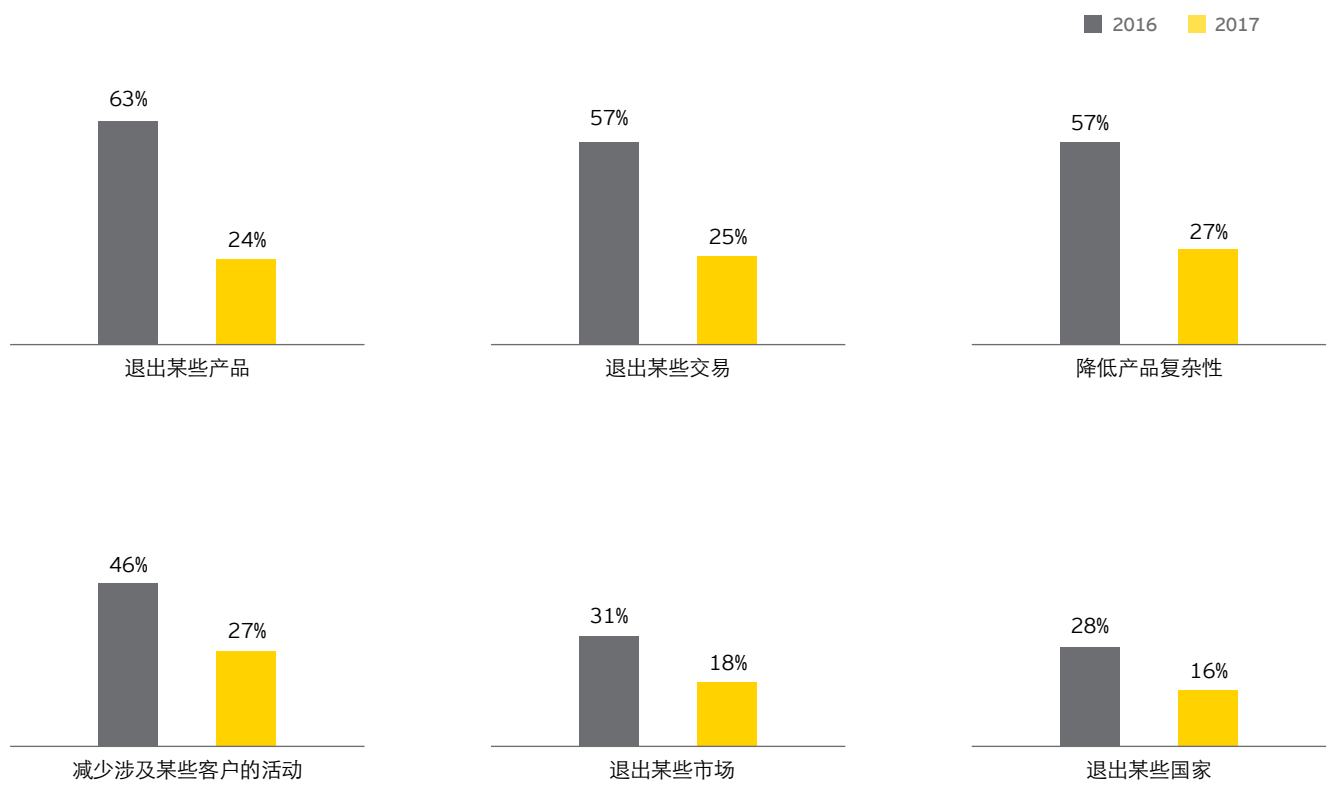
迄今为止，银行业降低内在行为风险所采用的主要策略为去风险，即在特定地域、市场、产品或客户群中，退出或大幅减少银行服务。这在某种程度上体现了反洗钱风险与罚款金额攀升的原因所在，但也与银行所理解的特定产品或服务相关，这些产品或服务在行为监管方面具有更高风险，如财务建议。

但是，银行目前可以使用的方法只有去风险。事实上，金融稳定理事会（FSB）等国际准则制定机构日益担心，去风险实施至今，正在削弱全球代理银行业务的必要连通性，这导致近年来银行间关系明显疏远。

最终，银行将需在交付内容、对象和地点等方面稳定相关策略，并随后管理与之有关的行为风险。如图13所示，银行已临近去风险的极限。银行退出产品、交易、细分客户群、市场和国家的事例远少于去年。

面对降低内在行为风险的选择非常有限的问题，银行持续实施一系列广泛计划，积极管理行为风险。目前，多数（61%）银行具有单独或特定的行为风险框架。这些框架正帮助行业界定行为风险的构成、确定风险的出处与产生方式、银行对该类风险的偏好以及计量、监控和完美预测该风险的最佳方式。诸多领域都存在改进机遇，包括更有效地管理零售实践（74%）、洗钱（65%）、信托义务（56%）、内部舞弊（49%）、制裁（47%）和腐败（如便利费）（44%）。

图 13: 降低内在行为风险的措施



如图14所示，银行业还处于推进和实施这些框架的相对早期阶段。同预期一样，与非全球系统重要性银行相比，全球系统重要性银行步伐更快。这反映出一个事实，即许多银行经历过更大的行为问题并已支付了大额罚款及和解费用之后，不得不在行为风险的改进方法上进行投资。

行为风险的问责机制直接由首席合规官（52%）负责，这反映出某些风险主要与违反法律法规相关。然而，其他银行则更多地通过风险管理视角来看待问责机制，近1/3的银行认为首席风险官（CRO）或操作风险主管（7%）是行为风险的主要负责人。未来几年，问责制是否会发生变化或如何变化将值得我们关注。

无论行为风险的主要负责人是谁，以具成本效益的方式管理行为风险都是未来的主要挑战之一。毕竟，行为风险通常是战略或商业模式中的固有风险。其难以识别，偶尔具有系统性（即文化性）且不易得到保障。然而，就罚款和整改而言，行为不当的代价可能会相当高，并可能需要数年才能得以完全化解。如图15所示，在这样的背景下，风险负责人正着手识别行为风险成本控制的管理方法。

图 14：行为风险管理成熟度

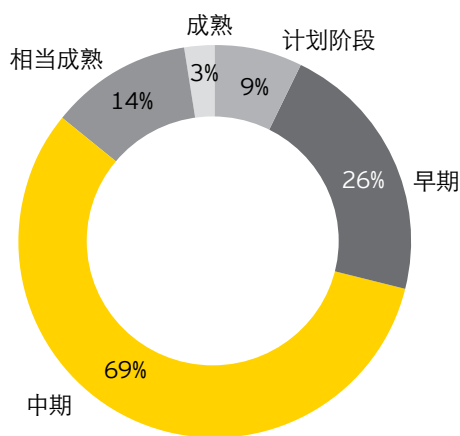


图 15：以具成本效益的方式管理行为风险的方法





持续关注文化

过去几年，银行一直致力于明确和加强风险文化。用于改善或巩固其风险文化的主要机制包括：加强与风险价值和预期有关的沟通与培训（57%）、强化三道防线问责机制（56%）、加强上级信息与指示的传达（53%），以及在整个机构内统一嵌入风险偏好（49%）。

实施中的新型行为风险管理方法并未降低为匹配员工行为与提升的董事会和监管风险文化预期所做的补充工作的重要性。再多的流程或控制也无法弥补不良行为或不良企业文化所带来的损失。

同样，监管机构依然关注文化。受访银行认为，凭其以往经验，监管机构感兴趣的领域包括董事会文化中所扮演的角色（70%）、第二道防线的风险管理作用（64%）、风险偏好框架与其对行为和决策的影响（53%）、第一道防线管理问责机制（50%），以及文化和行为的衡量（50%）。

相关工作仍有待完成。尽管更多（29%）的北美银行认为，与其他地区（欧洲和亚太区，20%；拉丁美洲，11%；以及非洲和中东，0%）的银行相比，他们已经达到目标，但仅少数银行认为其已达到了具体国家的企业文化目标。

业内持续关注的一个领域便是将行为和薪酬挂钩。在全球金融危机后的几年中，银行业对薪酬结构进行了重大调整，高管薪酬尤为如此。薪酬延期发放与基于绩效的追回机制已成惯例，并在机构内部进一步深入。

近年的重点在于将文化因素或非财务因素嵌入薪酬决策和年度个人绩效评估。目前，大多数银行（79%）因非财务因素而下调薪酬，并将奖金决策与非财务以及财务指标联系起来（74%）。纳入考虑的因素包括：

- ▶ 文化和行为（90%）
- ▶ 风险（83%）
- ▶ 内部审计发现（70%）
- ▶ 监管发现（67%）
- ▶ 控制（60%）

机构持续将风险平衡特征纳入非高管层员工的薪酬激励计划。如何在不引起不利影响的情况下，在整个机构公平、系统并统一地融入这些因素依旧是挑战所在。例如，某个团队奖金池或某位员工奖金的削减并未导致其他领域或其他个人奖金的不合理增加。在未来几年内，银行将不断改进薪酬发放方法。

利用风险偏好框架管理非金融风险

虽然多数银行（85%）表示，他们对非金融风险进行量化，但总体而言，整个行业仍处于制定有效、高效、有意义和统一的量化方法的起步阶段。

机构风险偏好框架的持续实施是重点所在。对于全球金融危机后的许多银行而言，这些框架是一项相对较新的创新，并且自此之后，董事会和高级管理层能够在该框架内审核各类风险偏好，并对机构的参数遵守情况进行监控。

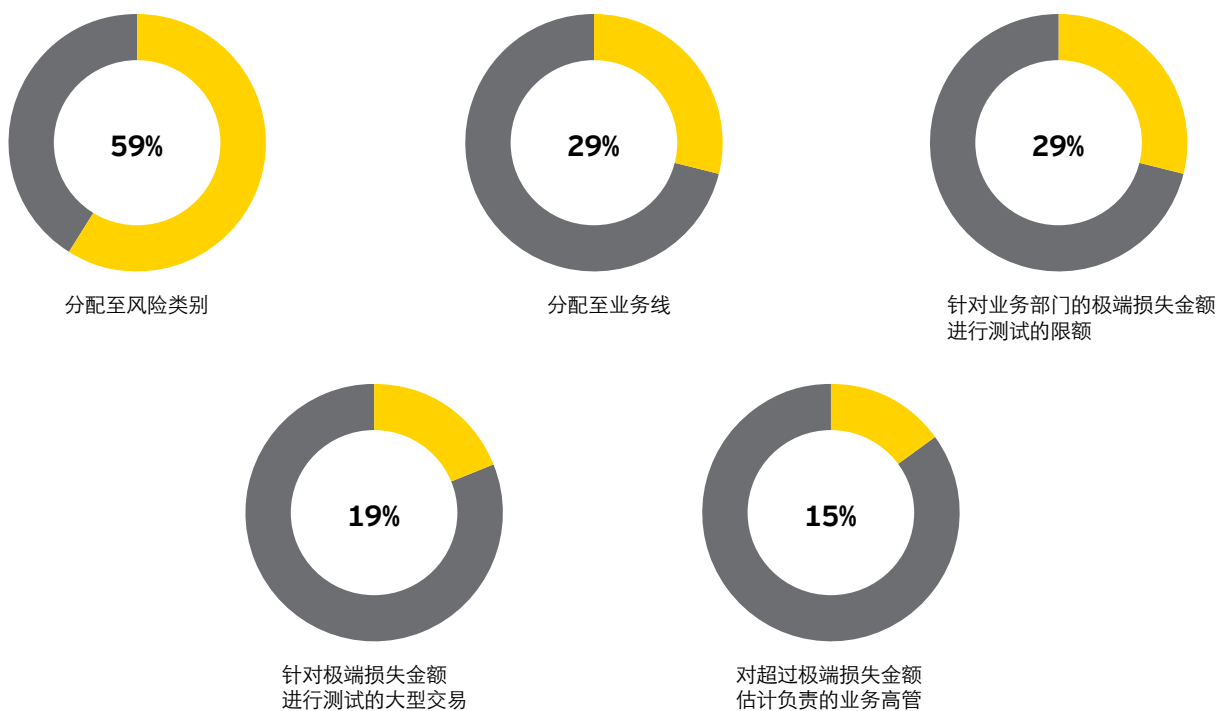
其他挑战在过去几年中一直困扰着银行业，包括：

- ▶ 针对不同类型的风险阐述风险偏好（66%）
- ▶ 将偏好下达至业务层面（62%）
- ▶ 采用风险偏好框架作为动态工具来管理风险（52%）
- ▶ 将偏好与战略挂钩（48%）
- ▶ 有效地将风险偏好与风险文化和行为联系起来（42%）
- ▶ 确定正确的量化指标（35%）

尽管全球系统重要性银行普遍行动更快，在大多数情况下，全球系统重要性银行和非全球系统重要性银行面临着相似的挑战。主要的例外情况是将偏好与战略挂钩。与非全球系统重要性银行（43%）相比，更多的全球系统重要性银行（65%）认为其难度更大。同样，这也反映出—个事实，即全球系统重要性银行拥有更为复杂的业务、运营模式和产品。



图 16: 采用极端损失估计或压力作为关键指标的方法



整个银行业在框架实施方面取得的诸多进展均处于领先地位。行业采用了一整套广泛且相对统一的指标，以界定主要风险边界或监控机构的风险状况。如图16所示，近期创新的重点在于将极端损失估计嵌入风险偏好框架。

在风险偏好框架内应对非金融风险仍是一项挑战。银行指出了一组仍难以量化的非金融风险，特别是声誉风险（71%）、行为风险（53%）、战略风险（42%）、网络风险（36%）。银行正在部署大量技术来量化这些风险，包括情景分析（62%）、未建模记分卡（45%）与建模方法（40%）。仅有少数（9%）银行采用回归分析。

目前，银行在采用获准风险偏好来跟踪非金融风险的实际水平时使用了如下技术：

- ▶ 基于阈值跟踪特定指标列表，或对表明风险水平上升的趋势进行跟踪（76%）
- ▶ 主要行业专家定期的风险评估和报告，包括独立性风险（63%）
- ▶ 内部和/或外部事件捕捉和事后分析（61%）
- ▶ 反映固有风险变化和控制环境变化的风险状况（45%）
- ▶ 利用分析来识别异常行为以及文化或次文化中的潜在变化（13%）

保持弹性，抵御网络风险



“广义而言，弹性指的是组织弹性。”

——北美首席风险官



全球金融危机爆发十年后，银行在向客户和市场交付产品和服务时一直在苦于应对三个截然不同的挑战

- ▶ **重视运营弹性：**在过去十年的大部分时间里，银行一直在关注持续经营或破产清算情况下的弹性。鉴于金融危机引发的深层次监管问题，这一做法实属恰当之举。然而，银行高管和监管机构日益重视照常经营（business-as-usual, BAU）情形下的运营和技术弹性：并非在极端情况下，而是在日常经营状况下。银行考虑需要做出哪些改进来实现全机构范围内的照常经营弹性。银行意识到需要对三道防线做出一些根本性改变，同时加大对关键流程和系统的关注。
- ▶ **强调网络弹性：**行业内每日充斥着有关银行遭受网络攻击以及世界各地勒索软件攻击银行业的新闻，这促使网络风险成为董事会和首席风险官的首要议程。在实施三道防线法管理网络风险时，银行面临的人才问题日益严峻。董事会之所以会受到监督网络风险的挑战，这在一定程度上是因为对网络风险报告的持续限制。
- ▶ **积极管理关键供应商：**在运营和网络弹性的背景下，行业及其监管机构高度重视银行识别与管理关键供应商的能力。这些供应商在向客户和市场持续交付关键服务时尤为重要。在接连苦于应对挑战的同时，银行也明白，在第三方风险管理不断发展的情况下，其需要大幅提升自身能力。

尽管各方面的挑战偶有重叠，但仍呈现出独特性。

重视运营弹性：保持日常弹性

直至近期，主要监管重点始终为金融弹性（资本、流动性和杠杆监管）以及在极端持续经营（恢复）和破产清算（处置）情景下的运营弹性（制定恢复和处置计划（RRP））。行业不断制定战略，使其同极端情景下的恢复或有序处置相契合。对于部分大型银行而言，涉及的工作包括简化法律架构和业务运营，而这将需要数年时间才能完成。

然而，在过去的几年，主要金融服务机构出现的严重技术故障街知巷闻，这引发了整个行业对日常运营弹性的重新思考。

美国9·11恐怖袭击事件后，不仅美国的银行业开始专注于加强传统的运营弹性计划，全球范围内亦是如此。监管机构也在推动银行规划和能力的提升。这包括业务连续性、危机管理和灾后恢复。相关进展显著，行业整体上认为其核心计划和政策相当成熟（75%）或成熟（26%）。

监管机构督促各银行增强其灾后恢复能力，但是在响应监管号召并做出投资后，一位高管在当下却提出这样的问题，“如何处理照常经营的弹性问题？”，这也正是当前诸多高管的疑问所在。解决这一问题需要转换思维，须从企业角度而非技术角度看待弹性。

从更广泛的角度来看，业务连续性、危机管理和灾后恢复等核心能力仍至关重要。这些计划与流程应具备稳健性、被有效测试验证、被充分传达并具有很好的适用性。此外，持续强化这些领域是广泛弹性强化工作的核心所在。例如，在具备云技术和高级存储能力的环境中，银行需要审核其数据中心和灾后恢复策略，并且在未来几年银行可能需要做出至少与过去十年同样显著的改变。

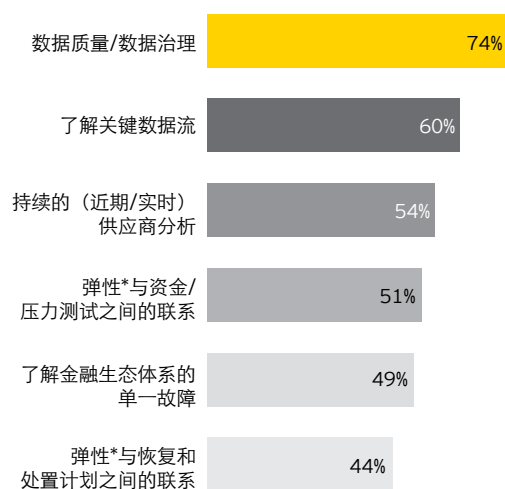
然而，越重要的工作越会涉及更多有待提升的领域，提升这些领域可明显改进银行日常运营弹性的质量。如图17所示，更为重要的因素包括数据质量和治理、映射关键流程流以及与其他核心学科（如第三方风险管理和压力测试链接）之间的更强大关联等基本要素。从广义上讲，由于柱形保持攀升状态，所以成熟度可能远远不够。如同一位高管所承认的，“我们发现，在相互关联的问题之中，我们在某些领域十分成熟，但在其他领域却处于绝对早期阶段。”



随着监管机构对运营弹性强化期望的加大以及整个银行对弹性整合需求的增长，拓宽对弹性的责任归属和相关监督的举措十分明朗。第二道防线风险管理发挥着越来越重要的作用，它与第一道防线的业务和信息技术职能以及银行的其他职能保持合作。尽管第二道防线在整体计划（54%）和危机管理（55%）方面明显发挥着主要作用，但通常是第一道防线和第二道防线共同对业务连续性、危机管理和整体弹性负责。相比之下，灾后恢复毫无疑问地仍由第一道防线信息技术职能负责（78%）。

弹性领域风险职能的优势反映出了一个事实，即银行最终需要采用风险导向型的总体视角来确定重点关注领域和投资对象的优先次序。并非所有事项都具备较高的可得到性、较短的恢复时间以及最佳网络保护。区分主次至关重要。从客户、业务、监管和风险角度，获得对核心流程由上而下的全局观念具有重要意义，以便这些流程（以及应用程序、基础设施、人员和为其提供支持的供应商）能够获得不同的投资与关注。在这一方面，整个行业仍前路漫漫。

图 17：为制定全行范围内稳健的弹性计划而需加强的领域



*对于这些选项，弹性与业务连续性计划、危机管理和灾后恢复相关。

强调网络弹性

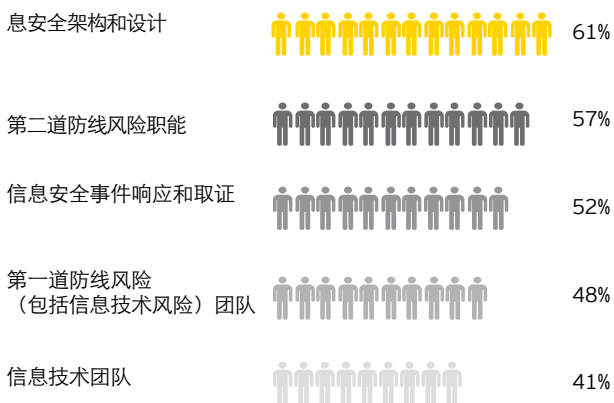
网络风险目前是首席风险官和董事会面临的首要风险，这反映出全球范围勒索软件攻击问题十分突出以及银行业遭受网络攻击的态势面临升级。⁶

如上一年度报告所强调的，银行业正快速转向采用三道防线来管理网络风险。⁷ 据此，目前更多机构以网络安全为中心。在过去的一年，许多职能提高了对网络安全风险的关注：第二道防线风险（79%）、信息技术（74%）、第一道防线风险（73%）、数据管理和治理（68%）、内部审计（57%）以及第一道防线业务管理（49%）。如图18所示，大量人才短缺的情况由此产生。

对第二道防线风险的重视意义重大。一位首席风险官表示，就企业层面的网络安全风险维度而言，“风险管理致力于创造常识性的网络观念，而非仅从技术角度考虑问题，这一点十分重要。风险管理必须考虑风险偏好，了解问题并帮助教育他人”。

董事会加强了其对网络风险管理的监督作用⁸。目前，大部分董事经常审核网络风险指标（61%），与首席信息安全官会面（59%），审核内部审计在网络方面的工作（56%），审核网络风险管理框架（56%），并与首席风险官就网络事项进行会面。虽然董事会收到越来越多网络风险相关的培训和最新信息，但其面临的挑战仍旧是对所处的威胁性环境保持实时了解，熟识关键供应商，并了解如何借助科技或其他投资来降低网络风险。

图 18：未来两年内网络人才预计缺口



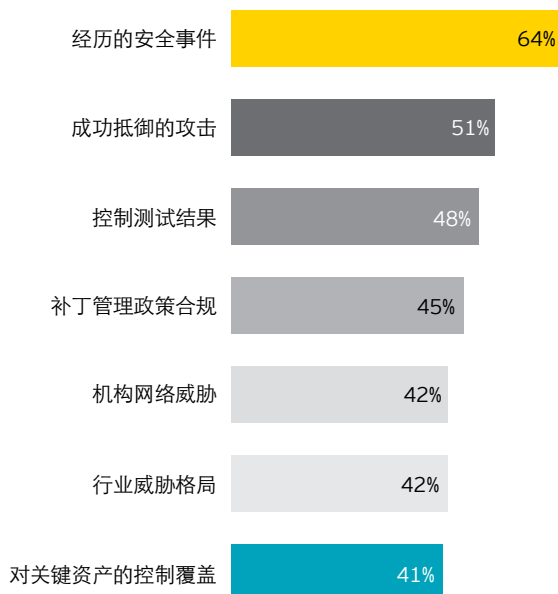
⁶ 《网络弹性：一个深思熟虑的战略》（*Cyber resiliency: evidencing a well-thought-out strategy*），EYGM Limited, 2017。

⁷ 《各道防线的网络风险管理》（*Cyber risk management across the lines of defense*），安永官网。

⁸ 《金融服务的网络风险治理》（*Governing cyber risk in financial services*），EYGM Limited, 2017。

对于董事会、管理层以及监管机构而言，网络风险指标和报告仍是一项综合挑战。如图19所示，银行业所采用的指标往往是关键绩效指标，而非关键风险指标，即便有，也很少由第二道防线以与总体风险偏好指标一致的方式制定。这限制了银行了解全行实际网络风险敞口的能力。

图 19: 在风险偏好声明中采用的网络指标



在某种程度上，网络指标的充分性不足问题与非金融风险量化方面的更大挑战相类似。丢失数据就是一个很好的例子。一位高管表示，“我们在丢失数量方面关注的是实际丢失量，而非捕获量、声誉损失或收入流失。”网络攻击亦是如此。丢失数据通常仅与恢复成本而非银行的总成本相关。

积极管理关键供应商

近年来，第三方供应商管理一直在加速演变。在某种程度上，供应商管理的特征从单纯采购（采购、定价和签订合同）到供应商管理（评价和管理），再到供应商风险管理（管理整个银行的供应商风险）。如图20所示，后一种演变日益将框架制定和整体监控职责推向第二道防线风险，而大量的日常供应商管理工作仍由第一道防线供应商管理的责任归属部门和采购部门妥善执行。

将更多的关注重点转向关键供应商是近期出现的变化。最初，这一关注源于战略性采购分析，银行希望识别其最关键的第三方提供商以确保最佳的服务质量。定价情况亦是如此。近来，恢复和处置计划的制定要求识别在极端情景下持续交付核心业务的关键供应商。最近，从持续经营的照常经营弹性角度来看，关注重点被置于金融生态系统的核心供应商和其他依赖关系之上。一位风险高管指出，“更大的问题来自第四或第五方。银行虽然对其负责，但却几乎没有控制权。”

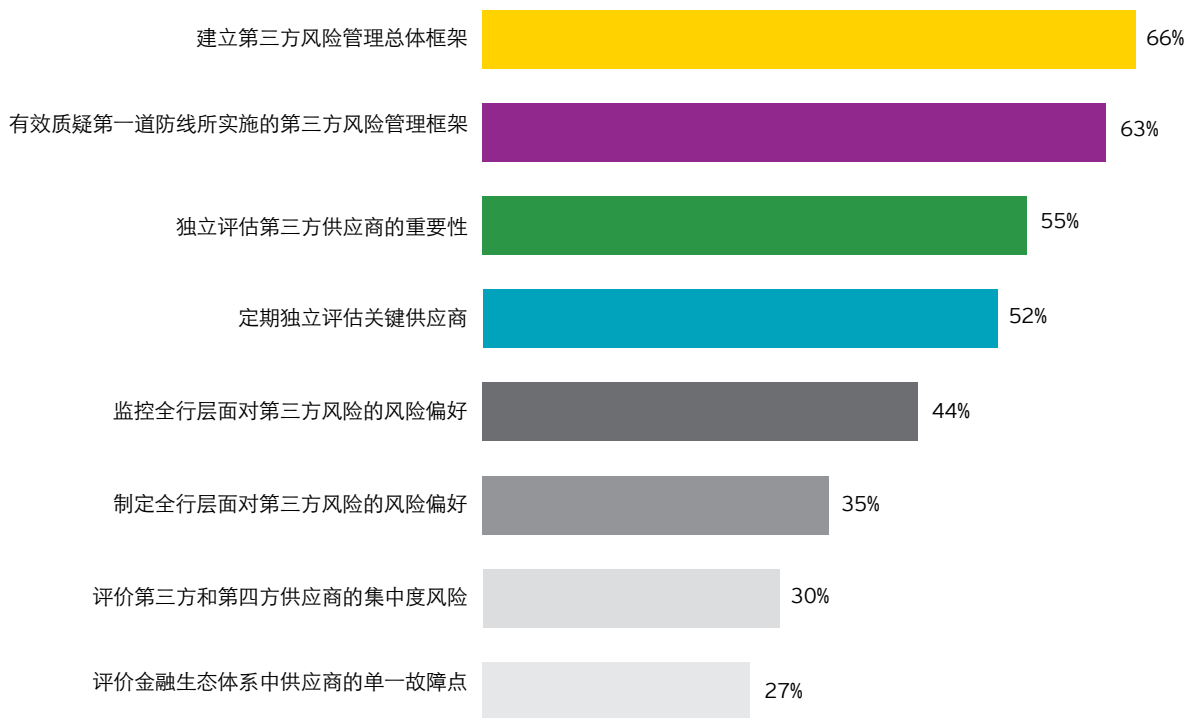
银行预计，对关键供应商的更多关注将会产生一些长远的重大影响，包括：

- ▶ 银行需要强化第一道防线的能力（67%）。
- ▶ 在威胁性情报信息共享方面，需要进行更多行业层面的合作（53%）。
- ▶ 监管机构将需要提高自身的供应商评估能力（51%）。
- ▶ 银行需要强化第二道防线的能力（50%）。
- ▶ 需要制定整个行业的披露标准（47%）。

- ▶ 需要建立行业共享设施，以代表多家银行执行评估（46%）。
- ▶ 银行需要第三方更频繁地提供认证报告或自我认证（40%）。
- ▶ 供应商之间将在基础设施或云计算方面进行整合（37%）。

这些趋势对整个行业的影响程度存在区域性差异。例如，欧洲和北美洲的行业共享设施发展速度可能更快，这反映出银行业在这些地区的成熟度和规模。

图 20：供应商管理中第二道防线的的作用



研究方法和参与机构



2017年5月至2017年8月，安永在国际金融协会（IIF）的配合下对各个地区的国际金融协会的成员机构和其他顶尖银行进行了调查。参与银行的首席风险官或其他高级风险管理人员接受了安永的访谈和/或完成了在线调查。共计来自35个国家/地区的77家机构参与了本次调查，参与数量超过了2016年的29个国家/地区的67家机构。本报告中的图表显示了完成定量调查的银行的数据，而主体部分涵盖通过定量调查和定性访谈收集的信息。

参与银行按地理区域列示，见下表。银行名称后面的星号表示其是参与调查的20家全球系统重要性银行中的一家。其余银行中，有40家银行为国内系统重要性金融机构（SIFI）。参与机构的资产规模

（截至2016年12月31日）范围广泛，从7%的银行资产规模为2万亿美元或以上至24%的银行资产规模为1,000亿美元或以下；占比最高（35%）的银行资产规模为1,000亿美元至4,990亿美元。大多数（82%）机构在4个或更多国家/地区开展业务，18%的机构在50多个国家/地区开展业务。许多（44%）机构将自身视为全能型银行，42%将自身视为商业零售银行，而6%将自身视为投资银行。

非洲/中东	亚太区	欧洲	拉丁美洲	北美洲
拉吉哈银行 阿拉伯银行 阿拉伯银行公司 DiscoveryPurple (南非) 第一兰德银行 标准银行集团	中国农业银行* 昆士兰银行 菲律宾群岛银行 恒生银行 中国工商银行* 印度工业信贷投资 银行 麦格理银行 马来西亚银行 三菱日联金融集团* 瑞穗金融集团* 澳大利亚国民银行 野村控股 农业储金银行 三井住友银行* 澳大利亚新确集团	西班牙对外银行 法国巴黎银行* 德国商业银行 法国农业信贷银行* 瑞士信贷集团* 丹麦丹斯克银行 德意志银行* 挪威银行 奥地利第一储蓄银行 汇丰银行* 意大利联合圣保罗 银行 比利时联合银行 劳埃德银行集团 全英房屋抵押贷款 协会 北欧联合银行* 比雷埃夫斯银行 莱夫艾森国际银行 集团 苏格兰皇家银行* 瑞典银瑞达集团 法国兴业银行* 渣打银行* 瑞典银行 瑞银集团* 意大利联合信贷银行*	Banco BICE 巴西布拉德斯科 银行 秘鲁信贷银行 阿根廷国家银行 巴西银行 巴拿马大众银行 Banco GyT Continental (危 地马拉) 哥斯达黎加中央 银行 巴西伊塔乌联合 银行 委内瑞拉商业金融 服务公司	蒙特利尔银行金融 集团 加拿大丰业银行 BB&T银行 嘉信理财 加拿大帝国商业 银行 美国公民银行 联信银行 加拿大加鼎银行 美国发现金融服务 公司 五三银行 高盛集团* 亨廷顿银行 摩根大通银行* 美国制商银行 摩根士丹利* 加拿大国民银行 北美信托银行 匹兹堡金融服务 集团 加拿大皇家银行 美国道富集团* 同步金融公司 美国合众银行

*由金融稳定理事会指定为全球系统重要性银行。

联系我们

陈凯

大中华区金融服务部
区域总管
+86 10 5815 4057
jack.chan@cn.ey.com

蔡鉴昌

亚太区金融服务部
审计服务主管
+86 10 5815 3222
geoffrey.choi@cn.ey.com

林安睿

大中华区金融服务部
审计服务主管
+86 21 2228 2929
aj.lim@cn.ey.com

梁成杰

大中华区金融服务部
银行及资本市场主管
+86 10 5815 3305
kelvin.leung@cn.ey.com

忻怡

大中华区金融服务部
咨询服务主管
+86 10 5815 3393
effie.xin@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明

金融服务部
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

上海

严城炜

金融服务部
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤

金融服务部
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅

金融服务部
+86 20 2881 2773
teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施

金融服务部
+852 2846 9033
teresa.tso@hk.ey.com

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Transactions 财务交易 | Advisory 咨询

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、财务交易和咨询服务机构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。如欲进一步了解安永，请浏览 www.ey.com。

关于安永全球银行与资本市场中心

在今天全球化竞争与高度监管的环境中，有效管理风险并使一系列的不同利益关联方满意是银行与证券企业的一个重要目标。安永全球银行与资本市场中心拥有一支全球专业人士团队帮助您发挥潜能，该团队具有提供审计、税务、财务交易与咨询服务的深厚经验。本中心致力于预测市场趋势、识别影响和形成对相关行业问题的意见，最终使得我们能够帮助您实现您的目标并更有效地竞争。

© 2017 安永，中国

版权所有。

APAC no.03005901

ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

www.ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。



关于国际金融协会

国际金融协会（IIF）是金融业的全球协会，包括来自70个国家的近500名成员。其使命是支持金融业谨慎管理风险；制定健全的行业惯例；并倡导符合其成员广泛利益并促进全球金融稳定和可持续经济增长的监管、金融和经济政策。国际金融协会会员包括商业和投资银行、资产管理公司、保险公司、主权财富基金、对冲基金、中央银行和开发银行。

国际金融协会（IIF）

地址：1333 H St NW, Suite 800E Washington, DC 20005-4770 USA

电话：+1 202 857-3600

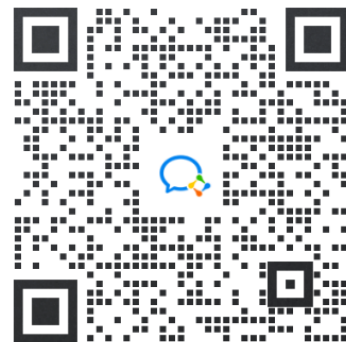
传真：+1 202 775-1430

www.iif.com info@iif.com



行业报告资源群

1. 进群即领福利《报告与资源合编》，内有近百行业、万余份行研、管理及其他学习资源免费下载；
2. 每日分享学习最新6+份精选行研资料；
3. 群友咨询，群主免费提供相关行业报告。



微信扫码，长期有效

知识星球 行业与管理资源

知识星球 行业与管理资源 是投资、产业研究、运营管理、价值传播等专业知识库，已成为产业生态圈、企业经营者及数据研究者的智慧工具。

知识星球 行业与管理资源每月更新5000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；

微信扫码加入后无限制搜索下载。



微信扫码，行研无忧

业务合作与沟通，
请联系客服微信



客服微信1



客服微信2