



金融业 并表管理 咨询服务

毕马威咨询

2021年1月

目录

01 监管解读

03-05页

02 并表管理体系建设意义

06-09页

03 并表管理体系建设方案

10-32页



监管解读

- 近年来随着我国金融业综合经营的快速发展，商业银行的集团化发展趋势也日益显著，商业银行在综合化经营取得初步成果的同时，也不可避免的产生了跨业跨境经营风险，为了进一步加强商业银行并表管理，适应新形势下商业银行综合化经营出现的新变化和新趋势，银保监会（原银监会）对原《银行并表监管指引（试行）》进行全面修订，形成了《商业银行并表管理与监管指引》（简称《指引》），《指引》要求商业银行对集团及附属机构的公司治理、财务、资本、人力、风险等进行全面持续的管控。
- 配合《指引》的颁布及执行，监管机构近期持续加大并表监管力度。2018年，银保监会组织开展了大型商业银行并表管理现场评估，并多次在后续的年度、季度监管通报中提出并表管理要求。2019年7月，银保监会发布《关于进一步加强五大行并表管理的意见》，针对过往现场及非现场检查中发现的银行集团并表管理问题，提出了八条针对性意见，涉及附属机构设立、附属机构层级压缩、内部交易管理及并表管理信息系统建设等内容。

商业银行并表管理与监管指引



银行集团的并表管理，是指商业银行对银行集团及其附属机构的公司治理、资本和财务等进行全面持续的管控，并有效识别、计量、监测和控制银行集团总体风险状况。



并表管理范围

- 《指引》要求商业银行应当遵循实质重于形式的原则，以控制为基础，充分考虑业务和风险的相关性，合理确定集团并表管理范围。



业务协同

- 《指引》提出商业银行应当在银行集团内建立协同机制，发挥协同效应，并从业务协同机制的建设、公司统一战略、综合经营计划、资源共享、业务协作和对外统一合作机构政策等方面提出了具体要求。



公司治理

- 《指引》要求商业银行应建立与银行集团整体业务性质、规模和复杂程度相适应的具备较高透明度且覆盖全部附属机构的银行集团公司治理架构，同时明确了各层级应承担的并表管理职责，特别强调了银行集团应在各附属机构之间保持合理和明确的股权关系，减少不必要的交叉持股、多层控股等内容。



全面风险管理

- 《指引》要求商业银行应建立与集团组织架构、业务规模、复杂程度和声誉影响相适应的全面风险管理体系，并提出了建立集团统一风险视图，定期开展银行集团层面压力测试等具体要求。



商业银行并表管理与监管指引



资本管理

- 《指引》强调了商业银行资本管理要以并表为基础，要求商业银行建立集团资本管理体系，包括资本规划、资本监控、内部资本充足评估程序等内容。



集中度管理

- 《指引》对银行集团内集中度风险提出了监测和管理要求，同时明确了集中度风险管理的维度应包括业务领域集中度、资产分布集中度、交易对手集中度、负债结构集中度和收益集中度等，同时要求银行集团建立统一授信机制。



内部交易

- 《指引》强调了银行集团应对内部交易进行并表管理，同时，对内部交易的职责分工，管理原则，内部交易的识别和统计等内容做出了明确规定，除此之外，《指引》还特别强调了银行集团间接内部交易的管理要求。



风险隔离

- 《指引》要求商业银行应当在银行集团内建立并持续完善内部防火墙体系，及时、准确识别从事跨境跨业经营的附属机构个体和总体风险，并通过审慎隔离股权、管理、业务、人员和信息等措施，有效防范金融风险在银行集团内部跨境、跨业、跨机构传染，实现业务协同与风险隔离的协调统一。



通过此次修订，《指引》内容更加全面，充分体现了近年来我国商业银行实施并表管理出现的新情况、新变化，有利于引导商业银行完善并表管理架构和模式，健全业务协同机制，完善风险防范防火墙体系，强化全面风险管理、资本管理、集中度管理和内部交易管理，从而不断提升银行综合性服务能力和差异化竞争能力。





并表管理体系 建设意义

外部驱动因素

2003

《银行业监督管理法》

第二十五条明确规定“国务院银行业监督管理机构应当对银行业金融机构实行并表监督管理。”

2004

《商业银行资本充足率管理办法》

提出商业银行要同时计算未并表和并表后的资本充足率。

2014

《商业银行并表管理和监管指引》

进一步明确了未来完善综合并表监管的三个方向：第一，从综合并表监管转向并表监管与并表管理并重，使其成为一个有机衔接、框架完整的整体。第二，强调商业银行承担并表管理的首要职责，明确商业银行是银行集团全面风险管理的第一责任人，是防范风险的第一道防线，是有效综合并表监管的基础。第三，针对我国理财等影子银行业务广泛使用各类SPV所面临的现实风险，明确将SPV纳入重点并表管理和监管范围。

2008

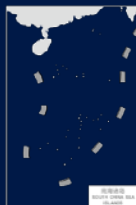
《银行并表监管指引（试行）》

明确了在单一法人监管基础上，并表监管重点关注的几个领域：一是资本；二是大额风险暴露；三是内部交易；四是包括流动性风险、市场风险、操作风险、声誉风险在内的其他风险。

2017

开始对国有大行持续开展并表管理现场检查

并表监管日益趋严



外部驱动因素

金融危机后，美国、欧洲及英国等国家及国际监管机构均加强了对大型复杂金融机构及银行控股集团的监管



美国

- 大型银行控股公司顺周期风险
- 金融数据的数量和质量
- 银行控股公司评级体系

欧洲

- 集团内非银行风险向银行传染

英国

- 宏观审慎监管和微观行为监管并重
- 银行业务围栏法则

国内外监管差异

并表管理范围

- 分类管理
- 资本并表范围的裁量权

全面风险管理

- 流动性管理
- 恢复计划与处置计划

公司治理

- 人员任职要求
- 薪酬政策的合理性

资本管理

- 资本充足率计算方法的灵活性（会计合并法、扣减与汇总法、混合法）

内部驱动因素

随着银行集团综合化经营的发展，集团协同发展的重要性的管理难度同步增加。并表管理既是监管要求，也是自我发展的要求。

集团综合化经营的复杂性和风险性日益增加，跨业跨境子公司专业化管理水平亟待提升。

为实现银行集团整体经营目标，最大化集团协同效应，母子间信息共享需求日益增加。

搭建常态化的并表管理评估机制，提升八大要素管理能力，建设并表管理系统，在满足监管要求的基础上支持银行集团业务发展，促进并表管理效应内部化，以并表管理能力为基石切实提升集团实质性管理水平。



并表管理体系 建设方案

并表管理体系建设内容

集团并表管理有效性评估机制建设

建立集团并表管理有效性评估机制，特别关注银行集团并表管理统筹能力，实质性穿透能力，并表要素管理能力等内容，考虑不同层级在并表管理能力上的差异性，并根据评估结果制定具有针对性的并表管理能力提升方案。

并表管理要素优化提升

结合监管要求及同业先进实践，针对并表要素中管理薄弱环节，形成有针对性的提升方案。

并表管理信息系统建设

在依法合规的前提下，集成子公司各类数据信息，基于集团视角形成对子公司业务、财务、风险、资本等视图，为集团专业化、精细化管理提供系统和数据支持。



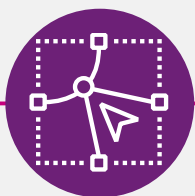
1. 并表管理有效性评估方案



已成功落地



指标设置



权重设置



打分标准



评估结果

1.1 评估方案整体结构

01



集团

- 统筹管理能力
- 并表要素管理能力
- 穿透管理能力
- 系统支持能力

02



总行部门

根据总行各部门在并表管理中承担的不同角色及职责设置差异化的评估指标，并根据并表管理复杂度设置管理难度系数

03



子公司

根据子公司并表管理内容及复杂度将子公司进行分类，设置不同的评估内容

1.2 评估指标设置



集团整体并表管理能力评估

- 统筹管理能力
- 并表要素管理能力
- 穿透管理能力
- 系统支持能力



评估标准
近千项

- 制度建设的完备性
- 人员配置的合理性
- 管理工具应用的专业性
- 评估评价机制运行有效性
- 系统支撑及覆盖有效性



总行部门并表管理评估



子公司并表管理评估

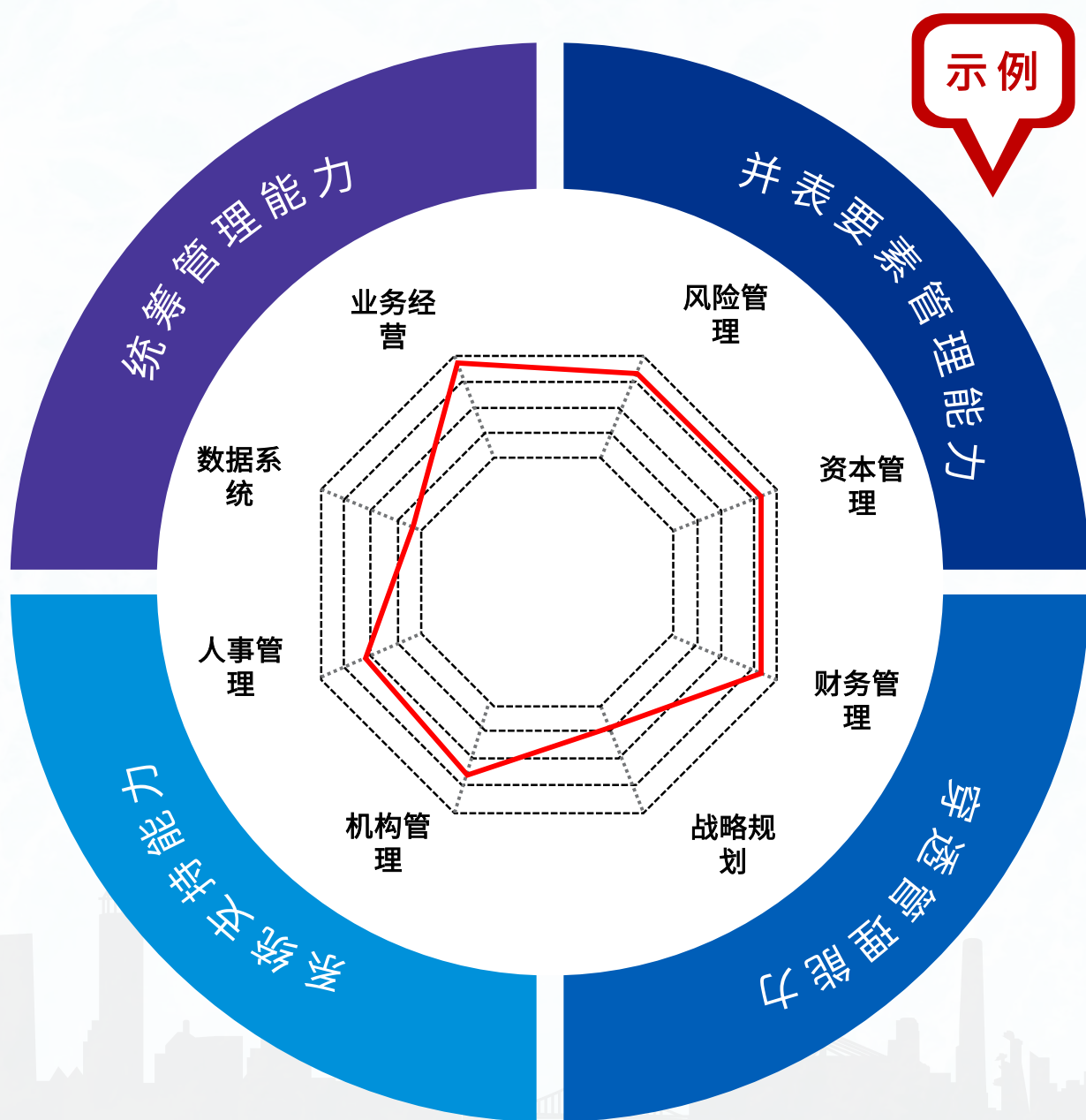
- 公司治理
- 经营管理
- 数据与系统管理



1.3 评估结果展示

集团整体并表管理能力评估结果

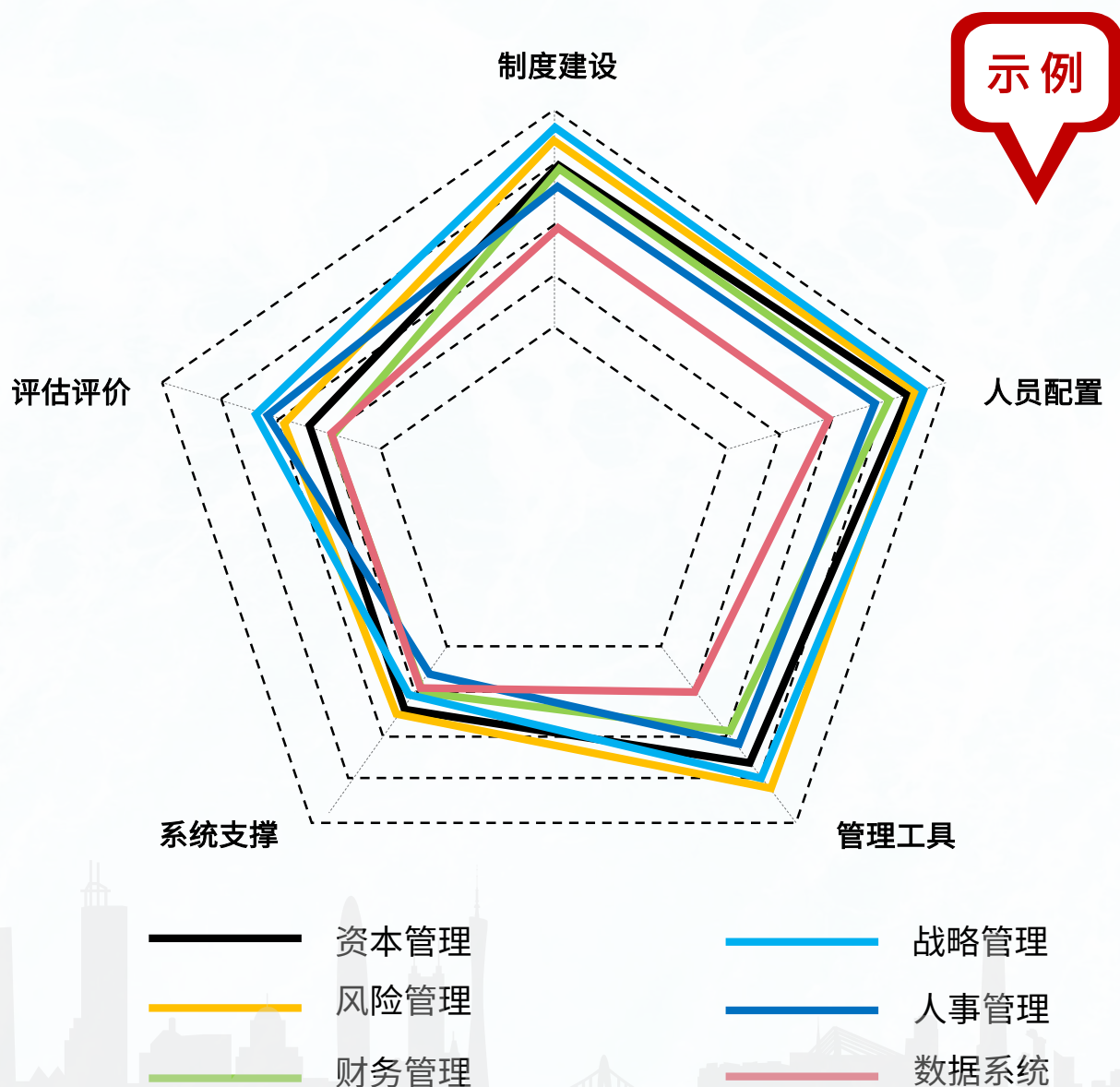
将统筹管理能力、并表要素管理能力、穿透管理能力、系统支持能力分解为八个要素，对集团并表管理综合能力进行评估。



1.3 评估结果展示

总行部门并表管理评估结果

将战略管理能力、风险管理能力、财务管理能力、资本管理能力、人事管理能力及数据系统管理能力分别从制度建设、人员配置、管理工具、评估评价及系统支撑五个维度，对总行部门进行评估。



1.3 评估结果展示

子公司评估结果

分别从公司治理、经营活动、数据与系统三个维度对子公司并表管理能力进行评估。

示例

	公司治理	经营活动	数据与系统	
子公司A	54/54	37/37	9/9	100
子公司B	57/57	32/32	11/11	100
子公司C	60/60	30.92/31	8.6/9	99.52
子公司D	56.5/57	36.5/37	9/9	99
子公司E	46.5/47	45.72/46	6/7	98.22
子公司F	47.4/50	40.3/41	8.5/9	96.2
子公司G	44.5/45	40.1/44	11/11	95.6
子公司H	60/60	30/31	4.7/9	94.7
子公司I	52.9/53	37.78/38	4/9	94.68
子公司J	54.5/57	33.9/35	6.6/8	94
子公司K	44.4/47	42.65/44	4.6/9	91.65

各家子公司差异化设置三个评估模块的分数权重

可对子公司评估总分数进行排序

可对各评估模块的具体情况进行下钻分析

2. 并表管理要素

业务协同



公司治理



全面风险管理



资本管理



集中度管理



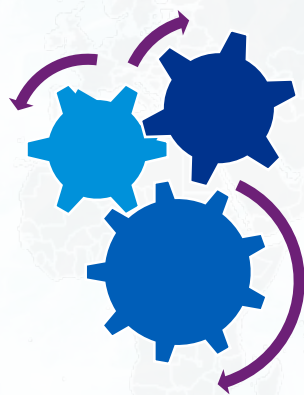
内部交易管理



风险隔离



2.1 业务协同



- ❑ 建立银行集团内部业务协同战略
- ❑ 确保附属机构业务经营符合银行集团战略和总体利益
- ❑ 对银行集团内资源进行合理配置
- ❑ 建立银行集团统一的机构管理政策



利润



品牌



价值



业务协同机制



2.2 公司治理

《指引》要求商业银行应建立覆盖全部附属机构的银行集团公司治理架构，同时强调治理架构应当清晰透明，各附属机构之间应保持合理和明确的股权关系，减少不必要的交叉持股、多层控股，同时，从重大事项和信息报告机制、绩效考评、内部审计及信息披露等方面细化了公司治理的要求。

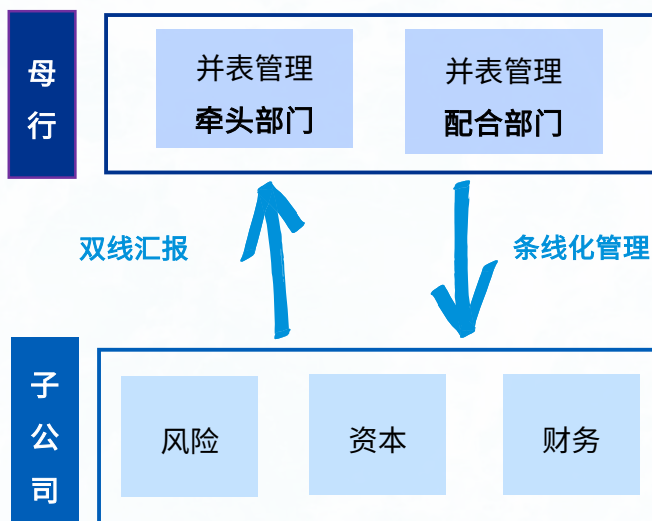


覆盖全部附属机构的银行集团公司治理架构
确保附属机构公司治理的独立性



董事会、监事会、高管层、并表管理牵头部门，并表管理职能部门在并表管理中承担不同的职责

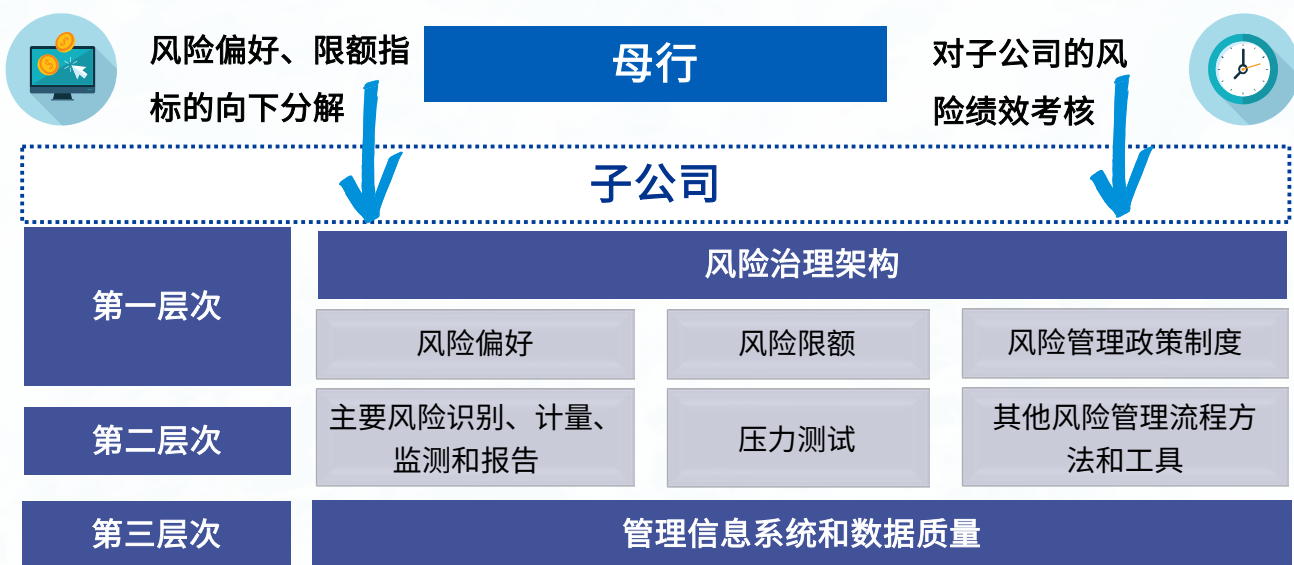
同业实践中，母行在确定并表管理牵头部门及配合部门的基础上，通常采用条线化管理方式对子公司进行并表管理。



2.3 全面风险管理

《指引》要求银行集团应建立与集团组织架构、业务规模和复杂程度相适应的全面风险管理体系及集团层面的统一风险视图，定期对各维度风险状况、风险水平、风险变化趋势等进行判断和评估，并制定相应的风险管控措施。

全面风险管理框架

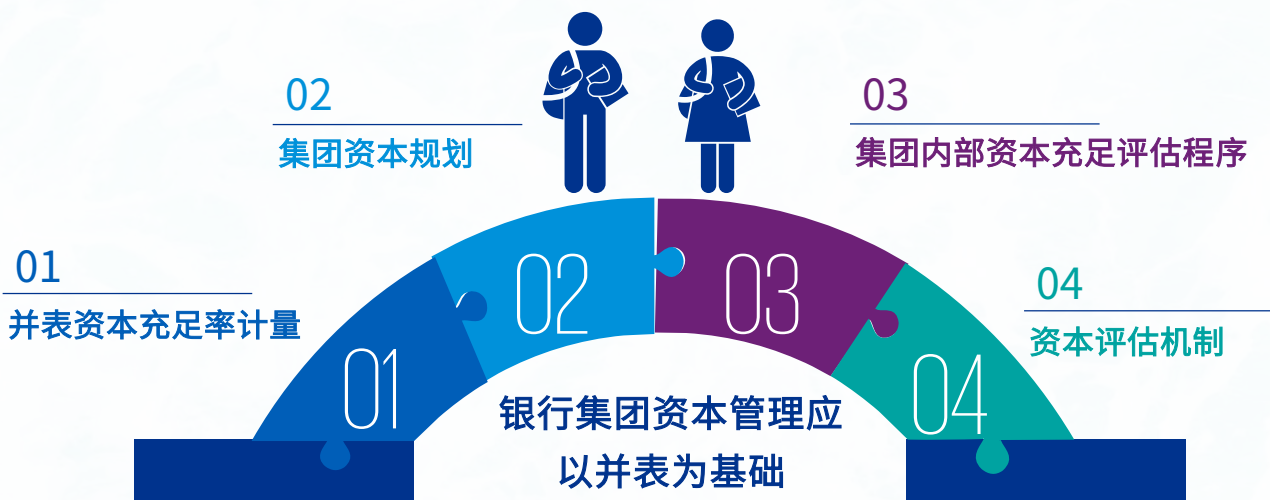


风险统一视图

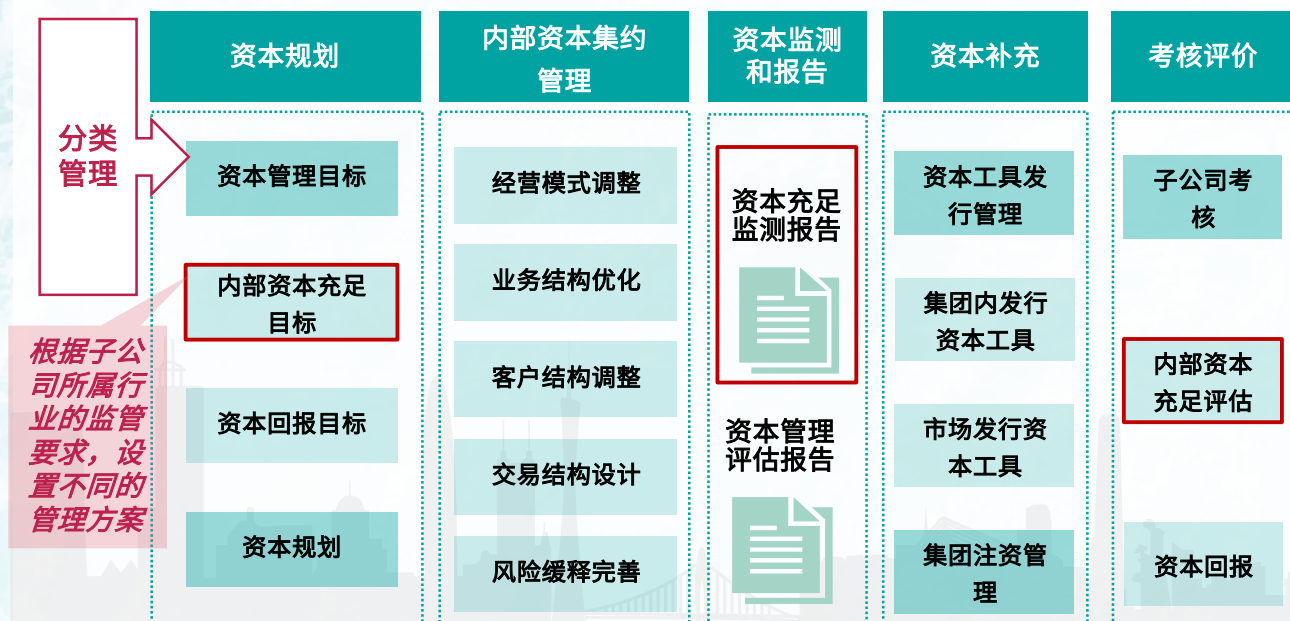


2.4 资本管理

《指引》要求银行集团应制定并表资本管理制度，并将符合条件的附属机构纳入并表资本管理范围，实施银行集团资本规划，建立内部资本充足评估程序，定期开展集团资本管理监测和报告，同时强化各类附属机构和业务单元对资本占用的自我约束。



并表资本管理框架



2.5 集中度管理

集中度风险是指在银行集团并表基础上源于同一或同类风险超过银行集团资本净额一定比例直接或间接形成的风险敞口。其中，同一或同类风险是指同一领域，包括市场环境、行业、地理区域和国家等；同一或相关联的客户，包括借款人、存款人、交易对手、担保人和融资产品的发行主体等；同一产品或业务品种，包括融资来源、业务、币种、期限和风险缓释工具等。

商业银行应当关注银行集团内信托公司、金融租赁公司、证券公司、保险公司、资产管理公司等非银行金融机构以及非金融机构经营各类融资产品和服务所形成的直接或间接的集中度风险

集中度风险管理框架

集中度风险治理架构

集中度风险管理政策与制度体系

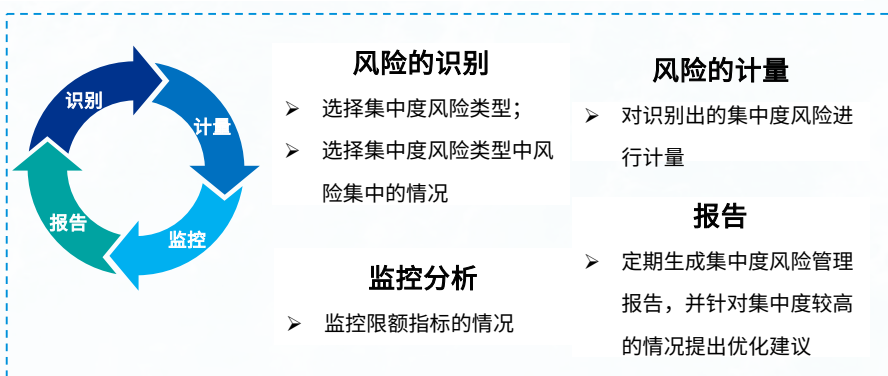
管理流程

单个交易对手或一组有关联的交易对手

行业或地理区域

特定类别的产品

集中度风险管理流程和程序



管理工具

关键风险指标 (KRI)

经济资本 (EC)

压力测试 (ST)

限额

2.6 内部交易管理

《指引》要求商业银行应当对整个银行集团的内部交易进行并表管理，关注由此产生的不当利益输送、风险延迟暴露、监管套利、风险传染和其他对银行集团稳健经营的负面影响。

阶段一：梳理内部交易规则和管理流程

- 明确内部交易管理职责分工，并根据监管要求和业务实际，对集团内部交易范围和定义进行梳理，明确内部交易管理流程

阶段二：完善内部交易管理体系

- 结合行业较佳实践完善集团内部交易管理架构
- 逐步规范集团内部交易数据和信息管理标准

逐步规范并完善集团内部交易管理体系，推进内部交易体系化、集成化管理

阶段三：落实系统化、集成化管理

- 分批次推进内部交易系统建设
- 由人工处理与系统辅助相结合方式，逐步过渡到通过系统进行统一管理



2.7 风险隔离



法人防火墙

— 法人人格独立



身份防火墙

— 对外明确自身身份标识



信息防火墙

— 内部信息限制或隔离



业务防火墙

— 防范业务本业及业务联动风险



内部交易防火墙

— 规范内部授信及交易

3. 并表管理信息系统

并表管理系统部分功能介绍

① 集团股权关系树

② 公司治理

③ 战略管理

④ 制度管理

⑤ 评估管理

⑥ 子公司统一视图

集团股权关系树

- 集团并表、未并表机构信息查询
- 股权关系树生成
- 工商信息核验



并表管理系统

机构名称
股东信息
报送机构

是否并表管理
是否SPV

机构信息

选择	机构名称	股东名称	持股比例	是否集团内股东	注册时间	注册地	注册资本币种	注册资本(万元)
<input type="checkbox"/>	XXXX有限责任公司	股东A 股东B	10% 12.3%	是 否	2007/01/03	北京	人民币	56103.45
<input type="checkbox"/>	XXXX有限责任公司	股 股 股						
<input type="checkbox"/>	CCCC有限责任公司	股 股 股						
<input checked="" type="checkbox"/>	CCCC有限责任公司	股 股 股						

发布日期

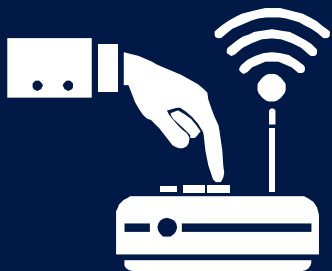
发送部门:

发布日期

集团股权关系树-并表机构

示例

公司治理



- 董监高履职情况自动统计
- 公司治理会议及文档管理

并表管理系统

基本信息 - 章程信息维护

章程信息维护

基本信息

所属机构: [] 版本名称: [请输入] *
 版本编号: JXJK-Z-2018-1-01 创建人: []
 创建日期: 2019年4月1日

董事会信息

章程是否对董事会作规定: [是] *
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定董事任期: [请选择] * 其他说明: []

章程是否对控股股东/监事情况作出规定: [是] *
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 任期: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定监事/监事会: [请选择] * 其他说明: []

章程是否对高管情况作出规定: [是] *
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []
 章程规定高管: [请选择] * 其他说明: []

通过 退回

版本编号	所属机构	版本名称	创建人	创建日期	审批状态
<input type="radio"/> JXJK-Z-2019-1-01		2019章程信息	张三	2019.4.1	提交审批
<input type="radio"/> JXJK-Z-2018-1-01		2018章程信息	张三	2018.4.1	审批通过

保存 提交审批 返回

示例

战略管理

- 行业分析报告
- 行业及同业对标指标



并表管理系统

报告发布机构:

上传机构: 状态:

报告发布日期: 至:

选择	子公司名称	报告名称	报告发布机构	发布日期	上传日期	上传机构	状态
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input checked="" type="checkbox"/>							

数据时点: 2019-6-30

对标指标/对标公司	值	单位	频率
信托规模行业排名		[单位]	[频率]
集合信托资产规模		[单位] 万元	[频率]
净利润		[单位] 万元	[频率]
ROE		[单位] %	[频率]
信托报酬率		[单位] %	[频率]

机构名称: 指标名称: 数据来源:

数据时点: 2019-09-09 至: 2019-09-09

机构名称	指标名称	指标值	数据来源	单位	数据频度	数据时点	更新时间

示例

战略管理
高阶功能

- 总体概况
- 业务发展
- 财务状况
- 风险情况
- 监管政策

有效管理资产规模排名

机构	排名变化	增幅排名
基金公司1	0	1
基金公司2	2	2
基金公司3	-1	3
基金公司4	6	4
基金公司5	-4	5
基金公司6	-2	6
基金公司7	2	7
基金公司8	1	8
基金公司9	10	9
基金公司10	-3	10
基金公司11	8	11
基金公司12	8	12
基金公司13	7	13
基金公司14	-3	14
基金公司15	15	15
基金公司16	1	16

管理资产规模

中国基金总指数

业务发展

- 管理资产规模结构
 - 按品种
 - 按业务
- 新发基金募集规模
- 中国基金总指数
- 各类基金平均收益率

财务状况

- 资产负债
- 损益情况
- 关键财务比率
 - 成本收入比
 - ROA
 - ROE

风险情况

- 新闻
- 监管处罚

©2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司, 均是与英国私营担保有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

制度管理



- 制度清单管理
- 行业监管制度管理
- 集团制度管理
- 子公司内部制度管理

并表管理系统

清单种类:

版本编号:

创建时间: 至

状态:

创建人:

版本列表

版本编号	清单种类
<input type="checkbox"/> XXX	行业监管制度

基本信息

责任单位: 创建日期: 创建人:

版本编号: 清单种类:

制度清单信息

选择	制度名称	发文编号	发文时间	发文机构	制度状态
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

示例

评估管理



评估要素

- 1 XXX
- 2 XXX
- 3 XXX
- 4 XXX

新增 修改 删除 查看

评估事项

- 1.1 XXX
- 1.2 XXX
- 1.3 XXX
- 1.4 XXX

评估内容

XXX
XXX

示例

类别	评估要素	评估事项	评估内容	评估分值	考核情况		考核人	考核方式	考核周期	考核权重	考核得分
					考核得分	考核权重					
1.1	1.1.1	1.1.1.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							
1.1	1.1.2	1.1.2.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							
1.1	1.1.3	1.1.3.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	1							
1.1	1.1.4	1.1.4.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	1							
1.1	1.1.5	1.1.5.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							
1.1	1.1.6	1.1.6.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							
1.1	1.1.7	1.1.7.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	1							
1.1	1.1.8	1.1.8.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							
1.1	1.1.9	1.1.9.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	11							
1.1	1.1.10	1.1.10.1	制定总行... 制定总行... 制定总行...	2							

指标总数: 10 个

权重合计: 100 分

子公司统一视图

并表管理系统

集团介绍

在境内外拥有__等__家综合化经营子公司。截至__年__月__日，综合化经营子公司金融资产总额__，其中，表内资产__，管理资产__，当年累计实现净利润__。

综合化经营子公司

数据日期: 2014 | 01 | 查询

总资产

12.15%

0.18%

3.93%

18.02%

功能模块

公司名称: []

注册资本: []

注册时间: []

注册地: []

股权结构: []

主营业务: []

查看更多

公司治理

股权结构

战略管理

公司报表

制度管理

评估管理

数据日期: 2014 | 01 | 查询

总资产

12.15%

0.18%

3.93%

18.02%

示例

并表管理信息系统建设规划

构建集团并表管理平台

- 搭建集团并表管理系统基本功能
- 实现手工报表的线上化归集和管理信息的统一归集

阶段一

提高数据自动采集率

- 扩充系统功能，将并表系统作为子公司管理的基础工作平台和各类信息的集成平台
- 逐步提高并表管理系统数据的自动采集率

阶段二

全面自动化管控

- 并表管理数据全面自动化获取

阶段三

我们的成功案例

1

某国有大行集团并表管理咨询服务项目

银行业第一个并表管理咨询项目

银行业第一个并表管理信息系统

2

某大型券商并表管理咨询服务项目

证券业第一个并表管理咨询项目

3

证券公司并表监管试点评审

咨询行业唯一受邀评委

联系我们



张楚东

金融服务业主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2705
tony.cheung@kpmg.com



赵鹏

金融风险管理咨询合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5976
robert.zhao@kpmg.com



陈立节

数据管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5433
felix.chen@kpmg.com



郑嵘

组织和人力资源管理咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3270
rong.zheng@kpmg.com



杨晗

数据管理咨询服务总监
毕马威中国
+86 (10) 8508 5465
vivian.yang@kpmg.com



王颖

金融风险管理咨询副总监
毕马威中国
+86 (10) 8508 7906
miranda.wang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本手册内容仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别或特定情况而提供。虽然我们已致力提供准确和及时的资料，但我们不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。本手册所有提供的内容均不应被视为正式的审计、会计或法律建议。

©2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。