Deloitte.

德勤



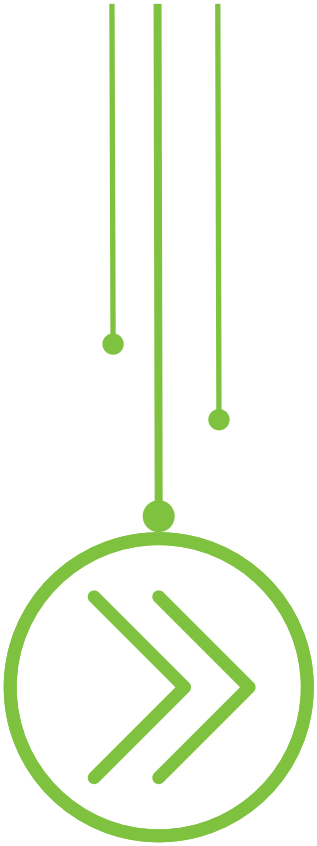
金融混业经营正式迈入新篇章

金融控股公司监督管理试行办法解读

德勤白皮书

因我不同
成就不凡
始于 1845

国内金融控股公司监管新启航 1
专题一：新规下如何实现金融控股公司持牌经营及相关税务考量 4
专题二：金融控股集团并表管理及风险管理建设思路洞见 15
专题三：所控股金融机构全面风险管理体系建设思路 21
专题四：金融控股集团并表资本管理解析 29
专题五：金融控股集团统一风险敞口与授信协调机制 34
专题六：金融控股集团关联交易管理及风险隔离 40
专题七：金融控股集团内控合规管理体系建设 47
专题八：金控新规对人力资源管理体系建设的挑战 53
专题九：金融控股集团数据管理及信息共享 60
专题十：金融控股集团风险管理系统建设展望 65
结语 75



国内金融控股公司监管新启航

从2002年国务院批准中信集团、光大集团、平安集团作为金控试点开始，随着2005、2008、2013年相关监管政策的出台，截至今日已经形成了银行系金控、非银金控、央企金控、地方金控、民营金控、互联网金控等多种类型金控集团并存、发展各异的局面。根据党中央、国务院关于尽快将金融控股公司纳入监管、补齐监管短板的决策部署，中国人民银行会同国务院银行保险监督管理机构（以下简称银保监会）、国务院证券监督管理机构（以下简称证监会）等相关部门于2019年7月26日起草并对外发布了《金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）》，向社会公开征求意见，并于2020年9月13日正式印发**《金融控股公司监督管理试行办法》（以下简称《办法》）**。此举主要是为了推动金融控股公司规范发展，有效防控金融风险，更好地服务实体经济，**这意味着中国金融业正式进入混业经营的规范化时代**。

本世纪以来，随着金融改革开放的提速，混业经营成为金融企业转型的一大方向。但由于金控集团旗下管控多种类型的金融机构，存在风险复杂度高、风险传递性强、风险叠加效应显著、信息高度不对称、风险隐蔽性强等特征，使得管理整个集团风险无疑比管理单一机构风险的难度要大。为了保障金融体系稳定，2012年9月，巴塞尔委员会发布《金融集团监管原则》，构建起了对整体金融集团进行监管的指导框架，包括：监管权力和授权、监管责任、公司治理、资本充足性及流动性、风险管理等方面。

《金融集团监管原则》对金融集团风险管理要求的指导原则

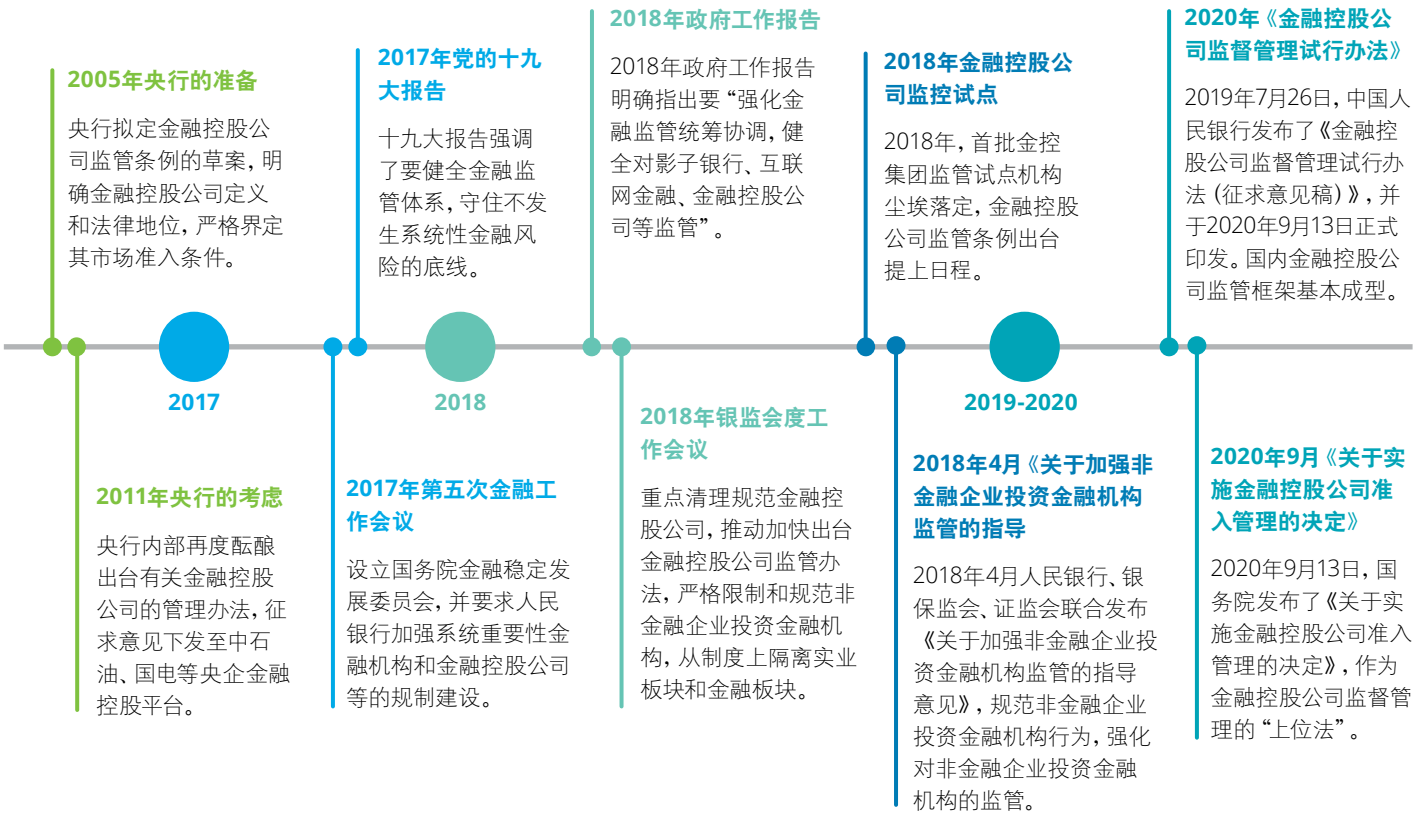
公司治理				
公司治理	架构	适当性	母公司董事会职责	薪酬机制
• 在整个集团构建全面、一致的公司治理架构	• 拥有透明的、与集团整体策略和风险轮廓相一致的组织和管理架构	• 各实体中董事会成员、高管人员和重要部门关键人员具备诚信品质、竞争力、经验和任职资格	• 母公司董事会合理界定集团战略和风险偏好，确保在集团所有机构得到实施	• 拥有和实施符合风险轮廓的薪酬政策。薪酬政策应考虑机构面临的重大风险，包括员工行为引发的风险

资本充足性及流动性		
资本管理	资本评估	流动性
• 保持资本充足 • 制定完善资本管理政策 • 考虑评估风险轮廓	• 考虑集团范围的风险 • 充分考虑及评估双重或多重杠杆效应对集团风险的影响 • 充分考虑过度杠杆和母公司发债注资子公司风险	• 母公司应充分和持续地识别、计量、监测和管理母公司和整个集团的流动性风险

风险管理								
风险管理框架	架构	风险偏好政策	新业务	外包	压力测试和情景分析	风险加总	风险集中度和集团内部交易	表外业务
• 建立独立、全面、有效的全面风险管理框架 • 具备健全的内控体系及有效的内部审计体系	• 建立标准的风险管理程序和流程，形成集团范围内的风险管理文化	• 制定适宜的、经董事会批准的集团范围内的风险偏好政策	• 针对进入的新业务领域，建立稳健的风险评估标准及评估方案	• 在考虑是否将一项特定功能外包时，应对该功能是否适宜外包等风险进行审慎的评估	• 在必要时，针对金融集团主要风险来源，定期开展集团范围风险的压力测试和情景分析	• 针对金融集团主要风险，审慎开展风险敞口计算及风险评估工作	• 建立有效的系统和流程，以管理和报告金融集团范围的风险集中度、集团内部交易及其风险敞口	• 在必要时将表外业务（包括特殊目的实体）纳入集团范围的监管

近年来，国务院、中国人民银行、银保监会和证监会等都秉承“任何金融业务都必须纳入监管”的思想，不断强调对金融控股公司的监管。随着《办法》的发布，监管机构正式将金融控股公司纳入全面监管体系，填补了我国在金控集团监管方面的短板，而金融控股公司也将面临更多的机遇与挑战。

国内金融控股公司监管进程



《办法》明确规定了金融控股公司的定义，对非金融企业、自然人及经认可的法人实质控制两个或两个以上不同类型金融机构，并达到一定资产门槛的，应当设立金融控股公司，将所有从事金融业务的机构股权都归于该公司下，以保持清晰透明的金融股权架构。若未获得金融控股公司许可的，可能面临被监管机构责令转让其对金融机构的股权直至丧失实质控制权或全部转让其对金融机构的股权的处置要求。

目前，国内部分金控集团已经达到《办法》所规定的设立金融控股公司的要求，但仍有部分金控集团尚未满足《办法》对股东资质、资金来源等方面的规定，此类金控集团若未及时整改，未来申请市场准入将面临较大的挑战。

为此，德勤中国金融服务团队将通过多个专题研究，解析金融控股公司在牌照获取、税务筹划、并表管理与全面风险管理体系、并表资本管理、统一风险敞口与授信管理、关联交易与风险隔离、内控合规体系、人力资源体系、数据管理及信息共享、IT系统建设等方面的问题，协助各类金融集团提早应对，申请符合监管要求的金融控股公司，顺应中国金融改革之势，把握监管时间窗口先机，稳步推进金融控股集团合规经营。

吴卫军
德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

方烨
德勤中国
金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



专题一：

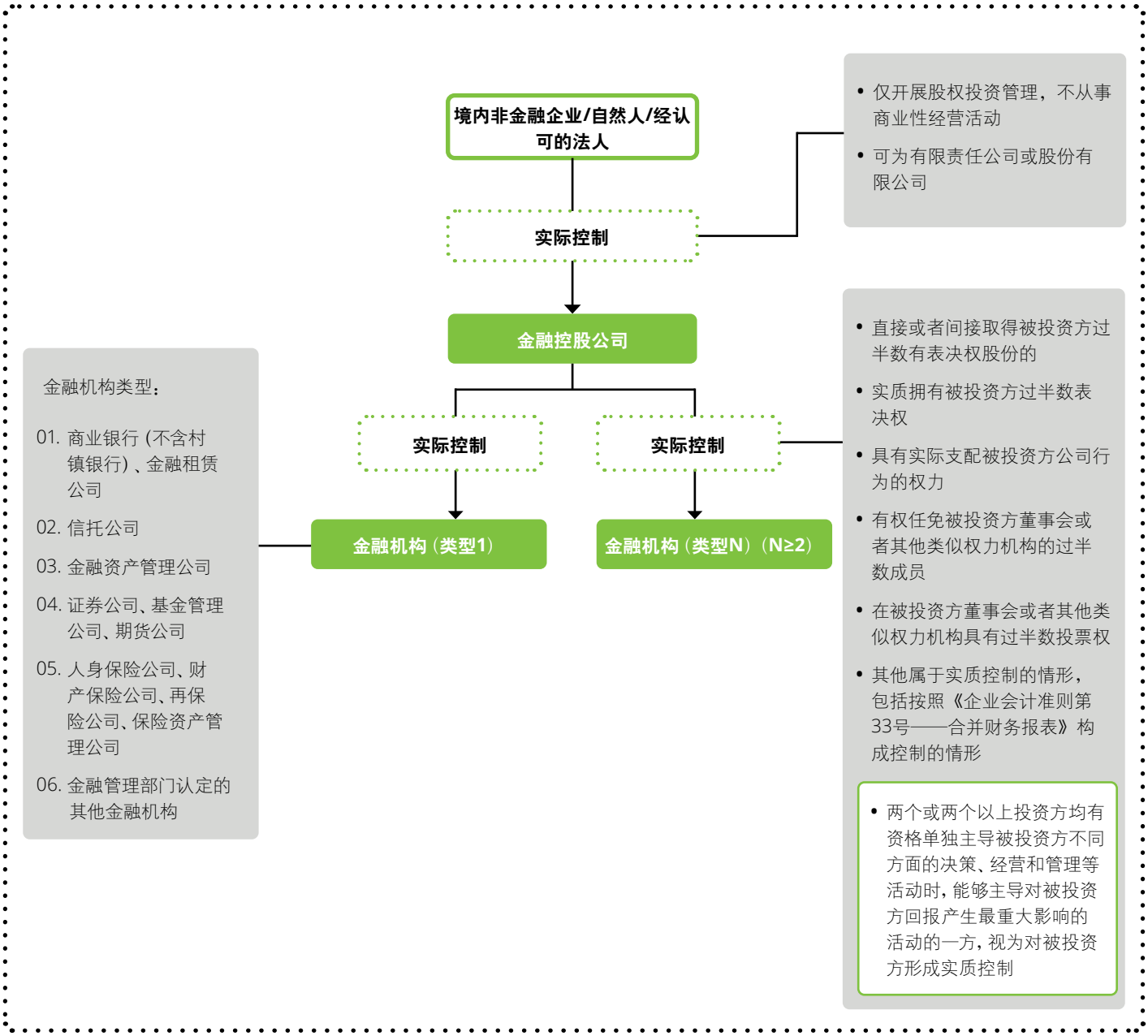
新规下如何实现金融控股公司持牌经营及相关税务考量

随着《办法》的正式落地，细化和完善了2018年4月27日由中国人民银行、中国银保监会和中国证监会联合发布的《关于加强非金融企业投资金融机构监管的指导意见》，建立对实际控制人为境内非金融企业和自然人的金融控股公司的监管框架。

对于存量机构及未来力图拓展其金融版图的市场参与者而言，在新规下实现持牌经营，既是满足监管要求的必要之举，也将凸显其核心竞争优势，助力其在日趋严格的监管环境下健康发展。

一、金融控股公司的定义

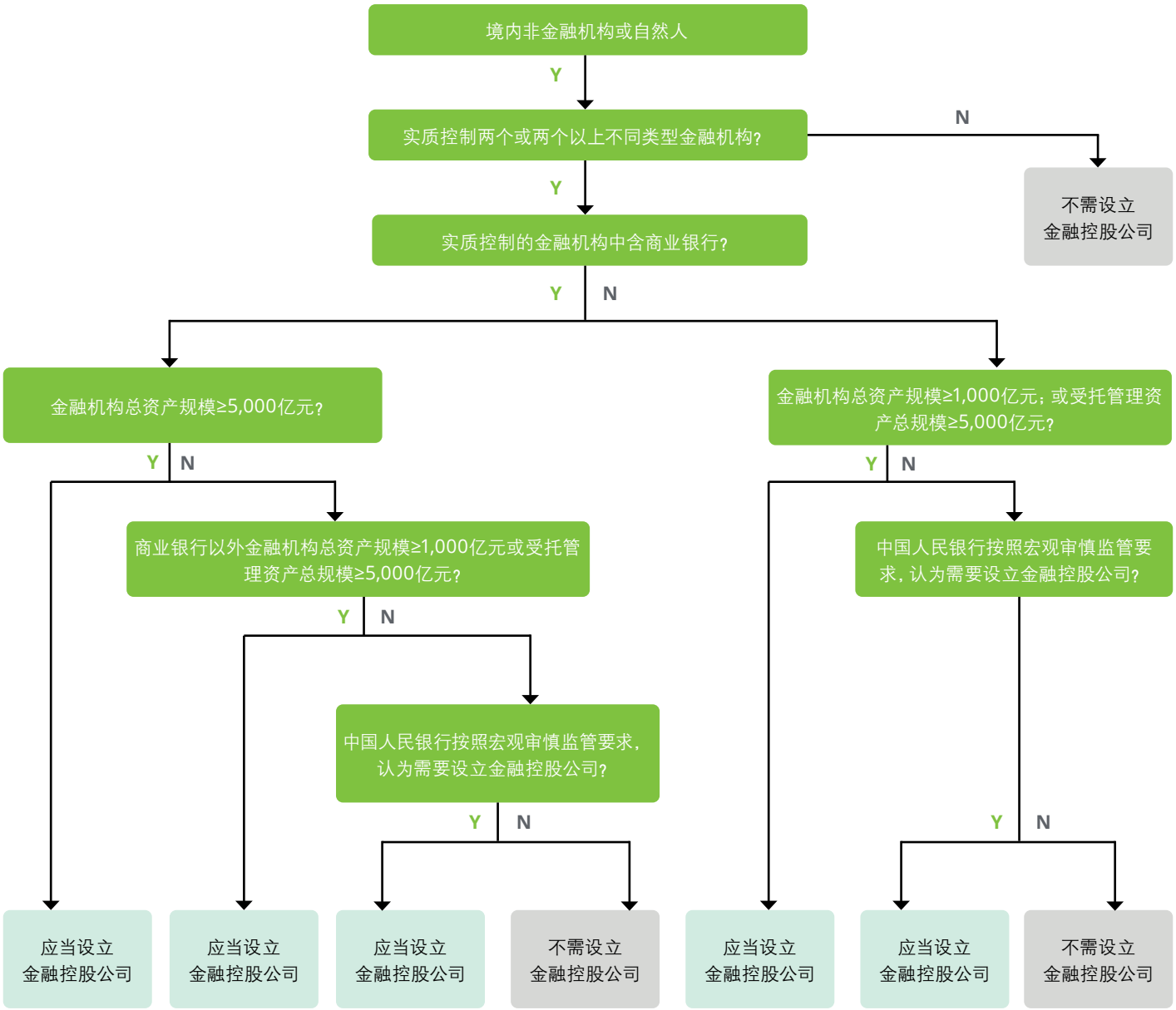
《办法》所称金融控股公司，是指“依法设立，控股或实际控制两个或两个以上不同类型金融机构，自身仅开展股权投资管理、不直接从事商业性经营活动的有限责任公司或者股份有限公司。”《办法》适用于实际控制人为境内非金融企业、自然人及经认可的法人的金融控股公司，如下图所示：



对于由金融机构跨业投资控股形成的金融集团，监管部门将另行制定实施细则。

二、应当设立金融控股公司的情形

《办法》对应当设立金融控股公司的情形作了明确规定。境内非金融机构或自然人应从其实质控制的金融机构类型和数量，其中是否包含商业银行、实质控制的金融机构总资产规模或受托管理资产总规模等方面，评估其是否应当设立金融控股公司：



值得注意的是，即使实质控制的金融机构总资产规模或受托管理资产的总规模未达到《办法》规定的标准，中国人民银行仍可按照宏观审慎监管要求，要求相关境内非金融机构或自然人设立金融控股公司。

对于应当设立而未按照《办法》规定设立金融控股公司，且未在中国人民银行会同银保监会、证监会规定的期限内改正的相关机构和自然人，将面临监管机构严厉的纠正措施，包括但不限于被责令转让其对相关金融机构的部分股权至丧失实质控制权，或被责令转让其对金融机构的全部股权。

《办法》同时规定，金融控股公司取得中国人民银行的批准后，方可办理工商注册登记，领取营业执照。未经中国人民银行批准，不得注册登记为金融控股公司。未经中国人民银行批准，任何单位不得在名称中使用“金融控股”、“金控”、“金融集团”等字样。

三、金融控股公司设立条件和要求

《办法》规定设立金融控股公司需满足一系列条件和要求，以下重点对金融控股公司资本金、股东和实际控制人资质、股权结构和关联交易方面进行分析。

金融控股公司资本金

《办法》要求金融控股公司的注册资本必须为实缴资本，不低于50亿元人民币且不低于所控股金融机构注册资本总和的50%。

金融控股公司注册资本金来源应当是其股东的合法自有资金，以确保资金来源真实、可靠。金融控股公司股东不得以委托资金、债务资金等非自有资金以及投资基金等方式投资金融控股公司，不得对金融控股公司虚假出资、循环注资。

金融控股公司对其控股金融机构投资的资金来源同样应当是金融控股公司的合法自有资金。并且，金融控股公司不得对其控股金融机构进行虚假注资、循环注资，不得抽逃金融机构资金。

中国人民银行将对金融控股公司的资本合规性实施穿透管理，向上核查投资控股金融控股公司的资金来源、性质与流向，向下会同其他金融管理部门核查金融控股公司投资控股金融机构的资金来源。

金融控股公司股东和实际控制人资质

在股东和实际控制人资质方面，《办法》对非主要股东、主要股东、控股股东和实际控制人提出了不同的资质要求，并规定了相关禁止情形：

非主要股东	• 持有金融控股公司股权不足5% • 且对金融控股公司经营管理无重大影响
主要股东	• 持有或控制金融控股公司股份总额5%以上股份或表决权；或 • 持有股份总额不足5%但对金融控股公司经营管理有重大影响
控股股东	• 持有或控制金融控股公司股份总额50%以上股份或表决权；或 • 持有股份总额不足50%但对金融控股公司经营管理有实质控制权
实际控制人	• 对金融控股公司拥有实质控制权

	正面要求	禁止情形
主要股东 **控股股东** **实际控制人**	• 良好的诚信记录和社会声誉，核心主业突出，资本实力雄厚，投资金融机构动机纯正，制定了合理的投资金融业的商业计划，不盲目向金融业扩张，不影响主营业务发展 • 公司治理规范，股权结构和组织架构清晰，股东、受益所有人结构透明，管理能力达标，具有有效的风险管理和内部控制机制 • 财务状况良好，在不考虑非经常性损益情况下最近三个会计年度连续盈利，年终分配后净资产达到总资产的40%（母公司财务报表口径），权益性投资余额不超过净资产的40%（合并财务报表口径），中国人民银行另有规定的除外 • 国有企业申请设立或投资入股金融控股公司应当符合国有资本布局结构调整需要 • 申请发起设立金融控股公司的自然人，单独或者与关联方、一致行动人合计持有金融控股公司5%以上股份的自然人股东，应当具有履行金融机构股东权利和义务所需的知识、经验和能力	**主要股东、控股股东、实际控制人** • 股权存在权属纠纷 • 曾经委托他人或者接受他人委托持有金融控股公司或金融机构股权 • 曾经虚假投资、循环注资金融机构，或在投资金融控股公司或金融机构时，有提供虚假承诺或者虚假材料行为 • 曾经投资金融控股公司或金融机构，对金融控股公司或金融机构经营失败或者重大违规行为负有重大责任 • 曾经投资金融控股公司或金融机构，拒不配合中国人民银行或国务院银行保险监督管理机构、国务院证券监督管理机构、国家外汇管理部门监管 **控股股东、实际控制人** • 通过特定目的载体或者委托他人持股等方式规避金融控股公司监管 • 关联方众多，股权关系复杂、不透明或者存在权属纠纷，恶意开展关联交易，恶意使用关联关系 • 滥用市场垄断地位或者技术优势开展不正当竞争 • 操纵市场、扰乱金融秩序 • 五年内转让所持有的金融控股公司股份 • 无实质性经营活动 • 其他可能对金融控股公司经营管理产生不利影响的情形
所有股东	• 依法设立（法人） • 股权结构清晰（法人） • 公司治理完善（法人）	• 最近三年重大违法违规记录或重大不良诚信记录（法人和自然人） • 因涉嫌重大违法违规正在被调查或处于整改期间（法人和自然人） • 对所投资企业经营失败负有重大责任未逾三年（法人和自然人） • 因故意犯罪被判处刑罚、刑罚执行完毕未逾五年（自然人） • 存在长期未实际开展业务、停业、破产清算、治理结构缺失、内部控制失效等影响履行股东权利和义务的情形（法人） • 存在可能严重影响持续经营的担保、诉讼、仲裁或者其他重大事项（法人） （不适用于通过证券交易所、全国中小企业股份转让系统交易取得5%以下股份的股东）

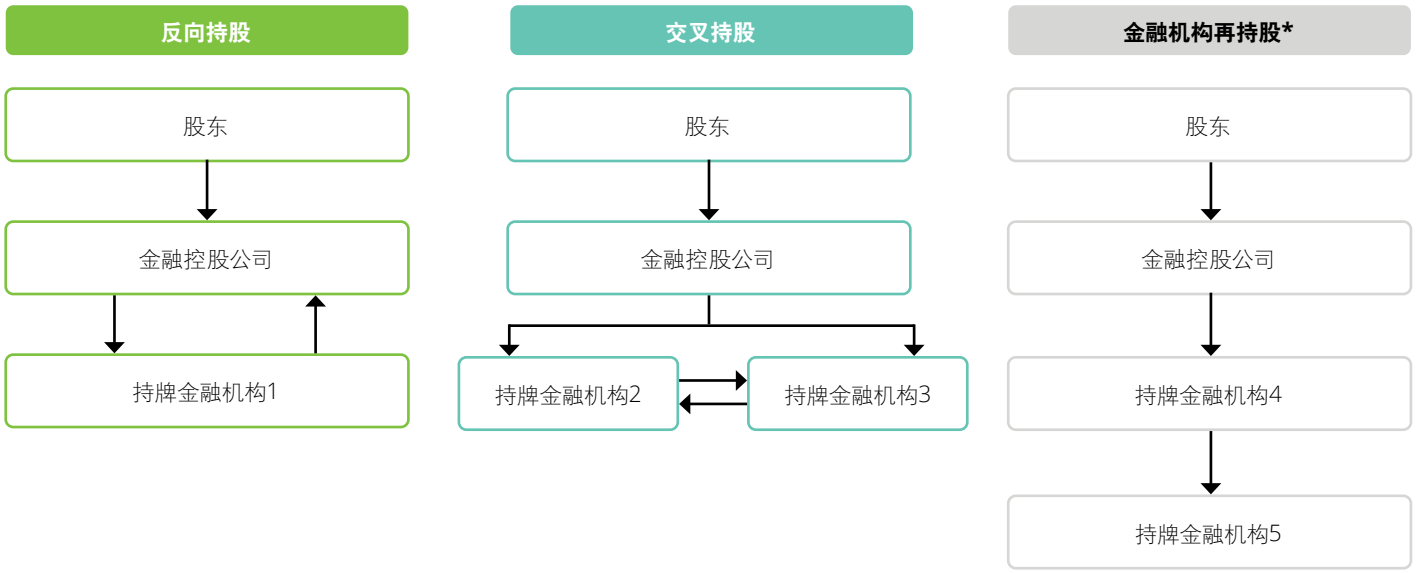
就主要股东和控股股东而言，中国人民银行将对其真实股权结构和实际控制人实施穿透监管。

金融控股公司股权结构

《办法》对金融控股公司的股权结构应当满足的要求和不得存在的情形均有详细规定：

应当满足的要求	不得存在的情形
• 简明、清晰、可穿透 • 实际控制人和最终受益人可识别 • 法人层级合理，与自身资本规模、经营管理能力和风险管控水平相适应	• 股东以投资基金等方式投资金融控股公司，委托他人或者接受他人委托持有金融控股公司的股权（法律法规另有规定的除外） • 主要股东、控股股东和实际控制人以发行、管理或通过其他手段控制的金融产品持有该金融控股公司股份 • 在金融控股公司设立之时，股东之间存在关联关系 • 单一投资人、发行人或管理人及其实际控制人、关联方、一致行动人控制的金融产品持有同一上市金融控股公司股份合计超过上市金融控股公司股份总额的5% • 同一投资人及其关联方、一致行动人，作为主要股东参股金融控股公司的数量超过两家，作为控股股东和实际控制人控股金融控股公司的数量超过一家（根据国务院授权持有金融控股公司股权的投资主体，以及经中国人民银行批准参与金融控股公司风险处置的投资主体不受这一限制） • 《办法》实施后新增的金融控股公司，金融控股公司股东、金融控股公司和所控股金融机构法人层级超过三级（原则规定）
• 无反向持股或交叉持股	• 金融控股公司所控股金融机构反向持有母公司股权 • 金融控股公司所控股金融机构之间交叉持股 • 金融控股公司所控股金融机构成为其他类型金融机构的主要股东（金融机构控股与其自身相同类型的或者属业务延伸的金融机构，并经金融管理部门认可的除外） • 企业集团整体被认定为金融控股集团的，集团内的金融机构与非金融机构之间交叉持股（国家另有规定的除外）

以下图示简化示例了三种不符合上述限制性规定的情形：



*持牌金融机构4和持牌金融机构5系不同类型的金融机构



应注意的是，拟设金融控股公司的股权结构，需要在申请设立金融控股公司时予以书面逐层说明，直至最终的实际控制人、受益所有人，以及与其他股东的关联关系或者一致行动人关系。《办法》要求在金融控股公司设立之时，金融控股公司的股东之间应无关联关系，这一点也需要金融控股公司发起人或者控股股东在申请设立金融控股公司时出具说明或承诺函。如果拟设金融控股公司的股东之间存在关联关系，应在申请设立前予以清理。

考虑到现有包含金融控股类企业集团可能存在错综复杂的股权关系而无法满足上述有关的股权结构规定，《办法》给予此类存量企业整改过渡的机会。相关企业集团应向中国人民银行提交持股整改计划，明确所涉及的股份和整改时间进度安排，经“一行两会”认可后实施，整改计划完成后由金融管理部门予以认定。

四、税务视角对金控公司股权结构管理的建议

特殊性税务处理的适用

在我国现行税收体制下，涉及股权的交易应主要评估企业所得税的影响。一般情况下，因处置股权取得的所得应计入企业应纳税所得额计缴企业所得税。但为了鼓励企业集团的重组交易，我国推出了特殊性税务处理制度，允许符合条件的重组交易通过计税基础结转的方式实现递延纳税的效果，从而节约了交易当期的税负支出。

以境内集团的内部股权收购和股权划转为例，其适用特殊性税务处理的主要条件如下：

交易方式	主要条件	文件依据
股权收购	• 具有合理的商业目的，且不以减少、免除或者推迟缴纳税款为主要目的 • 被收购的股权比例不低于被收购企业全部股权的50% • 收购企业在该股权收购发生时的股权支付金额不低于其交易支付总额的85% • 企业重组后的连续12个月内不改变重组资产原来的实质性经营活动 • 企业重组中取得股权支付的原主要股东，在重组后连续12个月内，不得转让所取得的股权	财税[2009]59号等
股权划转	• 具有合理商业目的、不以减少、免除或者推迟缴纳税款为主要目的 • 对100%直接控制的居民企业之间，以及受同一或相同多家居民企业100%直接控制的居民企业之间按账面净值划转股权 • 股权或资产划转后连续12个月内不改变被划转股权或资产原来实质性经营活动 • 划出方企业和划入方企业均未在会计上确认损益	财税[2014]109号等

结合《办法》的相关表述和特殊性税务处理的规定，相关集团在考虑适用特殊性税务处理时应重点关注以下几个方面：

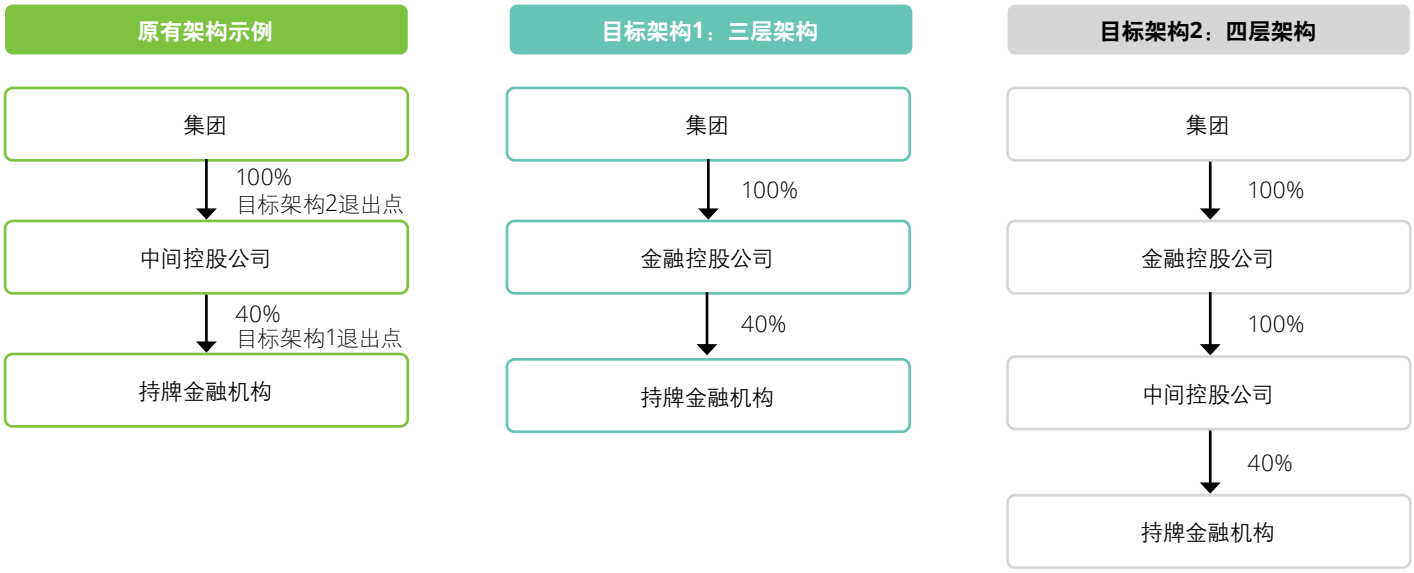
01. **交易目的**——适用特殊性税务处理必须具备合理商业目的。企业集团为满足《办法》对股权结构的合规要求而展开的股权重组，例如存量企业集团经“一行两会”认可的持股整改计划，一般可视为具有合理商业目的；

02. **交易条件**——如上表所示，特殊性税务处理在股权收购比例、股权支付比例等方面具有明确的量化条件，企业集团应检视股权重组的具体交易安排，判断相关交易条件（如股权收购比例、股权支付比例等）是否符合特殊性税务处理的要求；

03. **交易时间**——特殊性税务处理通常要求交易各方在交易完成后12个月内满足经营连续和权益连续的要求，在该时段内对相关股权结构再作调整可能导致特殊性税务处理无法适用。此外，现行文件还对分步交易作出规定，即“企业在重组发生前后连续12个月内分步对其资产、股权进行交易，应根据实质重于形式原则将上述交易作为一项企业重组交易进行处理。”因此，拟采用多步骤从事重组且希望适用特殊性税务处理的企业集团应充分考虑有关交易的时间进度，对交易步骤作出妥善安排；

04. **交易的会计处理**——如果相关企业集团希望采用股权划转的形式，则还应关注股权划出方和划入方的股权关系及其对交易的会计处理是否满足特殊性税务处理的要求。

以下示例讨论了不同重组方案下特殊性税务处理的适用性：



在该示例中，假设根据《办法》的规定认定集团对持牌金融机构构成实质控制，那么根据《办法》要求集团拟调整股权架构，由集团内的金融控股公司直接或间接持有持牌金融机构的股权。其中，第一种方案拟由中间控股公司向金融控股公司转让持牌金融机构40%的股权，从而实现目标架构1，该方案将严格符合《办法》中的三层架构要求。

然而，因转让股权比例低于50%，该转让交易无法适用股权收购的特殊性税务处理，在交易当期即很可能产生企业所得税税负。第二种方案拟由集团向金融控股公司转让中间控股公司100%的股权，从而实现目标架构2。显然，该方案有望适用特殊性税务处理，减少交易当期的所得税负担，但其层级更多，除非该目标架构得到监管机构的认可（如存量企业整改计划得到“一行两会”的认可），否则可能难以满足《办法》提出的股权架构合规要求。

除此以外，该案例中由于企业集团同时持有中间控股公司和金融控股公司100%的股权，因此集团还可以考虑由中间控股公司将持牌金融机构的股权划转至金融控股公司的方案，评估该方案下适用有关资产/股权划转的特殊性税务处理的可行性，以减轻股权架构调整导致的当期企业所得税负担。

跨境交易

在股权架构调整中，如果金融机构存在境外股东，集团还应梳理跨境持股的情况，分析因跨境持股带来的额外影响。一方面，对跨境股权交易适用特殊性税务处理的要求会较境内交易更为严格；另一方面，跨境交易还可能涉及间接转让境内企业股权、税收协定适用、境外税收等诸多特殊问题，因此在方案制定与实施过程中需要进行更为细致和周全的考量。

其他税种

除了所得税以外，涉及股权转让的交易还应考虑其他税种的影响。例如，如果涉及上市公司的股票转让，转让方应考虑可能由此带来的增值税纳税义务；同时，股权转让还可能在股权变更和相关公司的资本账户变动两个环节引发印花税。虽然某些税种的税率不高，但大额的重组交易方案落地所涉及的交易税负亦不容小觑，相关集团应就此作出妥善安排与因应。

税务角度建议

短期内，相关企业集团的税务管理工作重心是配合集团完成金融控股公司的新设及现有架构整改工作。我们预计，因新规带来的股权结构调整大多属于集团内部股权重组事项，很可能具备适用特殊性税务处理等税收待遇的可行性，故集团在设计调整方案时有必要将此考虑在内。如果涉及跨境股权转让、上市公司股票转让等，则集团在规划时需要考虑的因素和时间也可能更多。**因此，我们建议相关集团尽快启动股权结构梳理工作，提前做好股权调整的税务测算和合理规划，及时与内部和外部监管机构（如“一行两会”和主管税务机关）进行沟通。如果需要将部分金融资产剥离至集团外的，则更应提早准备。**

长期来看，《办法》对股权结构和公司治理方面提出的诸多要求，为相关企业集团建立税务管理机制和信息化管控提供了良好的基础，集团财税部门可以考虑以此为契机在集团内同步推进并提升对金融业务的税务管理。在金融控股公司新的全面风险管理和组织管理框架下，**建议企业系统梳理和评估集团内金融业务的税务风险和涉税数据，深入业务前端全面了解金融业务的特点，从而在此基础上建立全面的税务风险管控体系，配合税务科技手段提升合规和管理工作的整体水平，进一步挖掘税务工作价值。**



小结

预期《办法》将从外部规范角度强力推动非金融股东将持牌金融业务整合至单一控股架构下进行统一管理。该项举措有利于推动相关企业集团对其金融业务的股权架构进行梳理，及时发现并消除现行架构下的潜在风险。长远来说，搭建简明的股权架构亦有助于相关企业集团对金融业务进行规范，提升金融业务的公司治理、风险管控和财税管理水平。

因此，对于应当设立金融控股公司的存量机构而言，梳理其现有股东资质、股权结构、税务安排、关联交易安排等，按照《办法》的规定进行必要调整，紧迫性无可置疑，并且相关调整将涉及相关业务板块甚至整个集团的方方面面，具有相当的复杂性，存量机构应尽早部署和启动相关准备工作。

对于未来力图拓展其金融版图的市场参与者而言，也应提前梳理和调整其现有股权结构、股东资质、税务安排及关联交易安排等，并在拟定发展战略和计划（包括新增控股金融机构的计划等）。

联系我们



俞娜
德勤中国金融服务业
税务与法律领导合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn



韩桢
上海勤理（北京）律师事务所*
国际合伙人
电话：+86 10 8520 7708
电子邮件：zhenhan@qinlilegal.com



姜妍
德勤中国金融服务业
税务与法律合伙人
电话：+86 755 3353 8088
电子邮件：aileenjiang@deloitte.com.cn

*上海勤理律师事务所是Deloitte Legal 全球网络成员。"Deloitte Legal" 泛指联盟于德勤有限公司成员所并提供法律服务的全球网络。



专题二：

金融控股集团并表管理及风险管理建设思路洞见

金融控股集团在建设集团并表管理体系时，在金融控股公司层面，应建立起**以风险监控为核心**的全面风险管理体系，强化对集团整体风险敞口的管控以及对集团风险管理能力的评估。在所控股各类金融机构层面，一方面，应建立起与集团协调一致的全面风险管理框架，保证全风体系在集团内的传导和落地；另一方面还应考虑不同金融机构所涉及不同金融业态的特性，在具体风险类别及相应风险管控手段设计上，体现**金融机构的差异性**。

一、金融控股集团并表管理及全面风险管理体系建设理念

随着混业经营成为金融企业转型的一大方向，金控集团旗下由于管控多种不同类型的金融机构，从事业务多元化，风险复杂程度高；同时，由于集团内信息传递不对称，大部分所控股金融机构更着重关注的是其自身业务开展过程中可能面临的各类风险，从而忽视了金控集团内由于风险传播而产生的叠加效应。

金融控股集团在建设并表管理及风险管理体系时，一方面需要在金融控股公司层面建立起以风险监控为主的全面风险管理体系，强化对集团整体风险敞口的管控以及对集团风险合规性的评估，形成集团整体的动态风险管控；另一方面，对于所控股各类金融机构，应建立起整体框架一致的全面风险管理体系，保证集团全风管理要求的落地，但同时又在各子公司所涉及的具体风险类别及相应风险管控手段的设计上，体现差异化金融业态的特性。

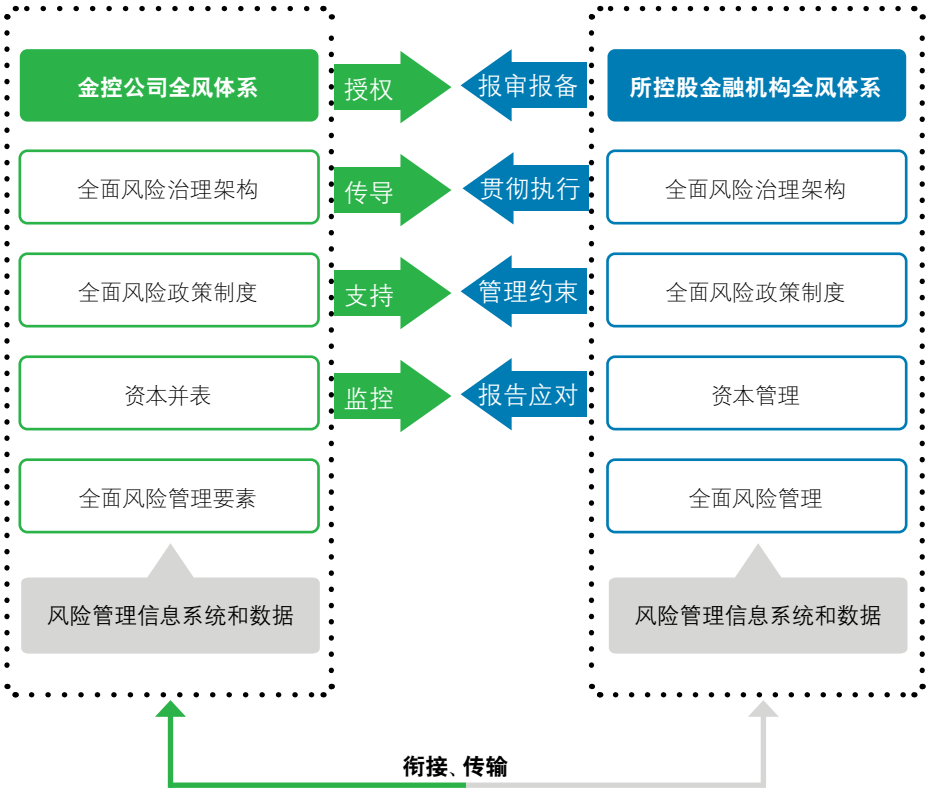
德勤认为，金控集团在建立全面风险管理体系时应遵循以下基本**原则**：

全面覆盖：金控集团全面风险管理体系应覆盖所控股的所有从事金融活动的机构、条线、业务、风险敞口；

监控为主：以风险监控为主要手段，实现对所控股金融机构风险管理现状的评估和风险暴露水平的掌握，防控金控集团和子公司间的风险叠加与传染；

支持为辅：集团应在全面风险管理的基础上，适时给予所控股金融机构资本和流动性的支持，确保集团整体的资本充足和流动性稳定。

金融控股集团全面风险管理体系建设理念

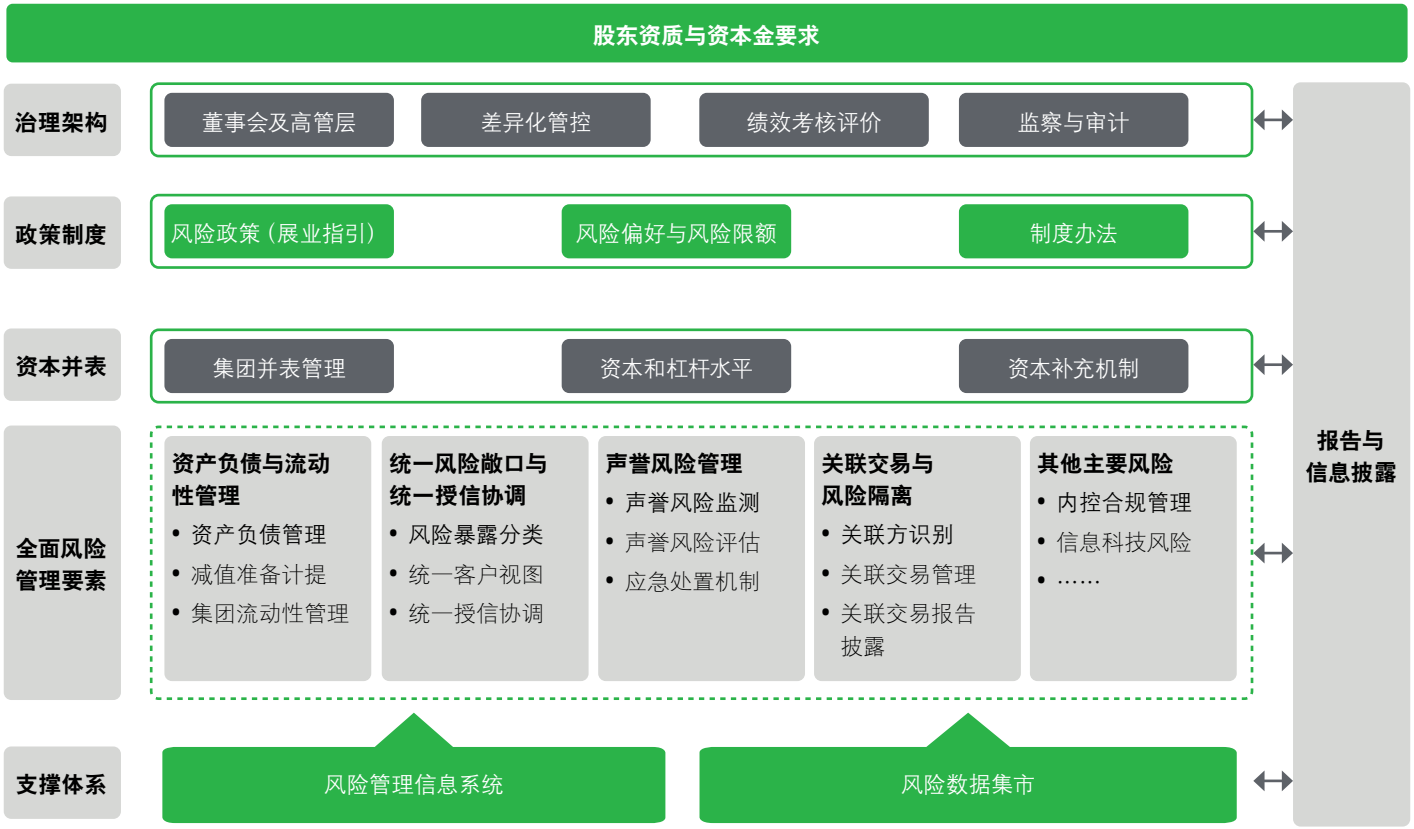


国内领先的金控集团在搭建起基本的全面风险管理体系，实现以合法合规、损失控制为底线的基础上，会逐步通过**量化风险管理工具和信息科技手段**的驱动，形成集团内**客户的统一风险认定**、**产品的统一风险分级**、**流程的统一风险监控以及人员的统一风险认识**，由**事后的风险控制向事前的风险策划应对转变**，将风险管理和业务运营有机融合，使其充分发挥对经营决策的引导作用，提升管理精细化水平。

二、金融控股公司全面风险管理体系建设总体思路

德勤建议金融控股公司应当建立与金融控股集团组织架构、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。**可以从股东资质与资本金要求、治理架构、政策制度、资本并表管理、全面风险管理要素、报告与信息披露、信息系统与数据支持七个维度加强建设**，形成适合金控集团企业文化和管理诉求的全面风险管理体系。其中，全面风险管理要素作为全面风险管理的核心，还应包含：资产负债与流动性管理、统一风险敞口与统一授信、声誉风险管理、关联交易与风险隔离及其他主要风险管理。

金融控股公司全面风险管理体系



股东资质与资本金要求

根据《办法》，监管机构将对金融控股公司进行严格的股东资质监管，包括诚信记录、社会声誉、核心业务、资本实力、金融投资商业计划、公司治理、股权结构、风险管理、内部控制、财务状况等方面的要求；另外，《办法》还规定了虚假投资、循环注资、对金控公司或金融机构经营失败或重大违规行为负有重大责任、曾拒不配合相关监管等的法人或自然人等不得成为金融控股公司主要股东、控股股东或实际控制人等禁入条件；同时，《办法》也强调了对资本来源真实性和资金运用合规性的监管。

治理架构

金融控股公司在设计其治理架构过程中，除了需明确董事会与高管层职责以外，还应通过差异化管控手段、风险绩效考核评价工具、监察与审计机制等对集团内所控股金融机构进行管控，确保满足集团内的管控目标和合规要求。

- **董事会与高管层职责**：可设置专门的委员会对相关风险进行管理，如设置风险管理委员会负责集团全面风险管理的总体监督；设置提名委员会负责董事和高级管理人员的任职资格；设置关联交易委员会负责集团关联交易的管理、审查和批准，控制关联交易风险等；

“不同于一般金融机构，金控集团风险复杂性和关联性较高，存在较大的风险传染的可能，完善的治理架构是保证全面风险管理体系在集团内真正落地实施的基础。”

- **差异化管控**：鉴于需要协调集团全面风险管理的统一性和所控股金融机构的差异性，建议金融控股公司实行差异化的管控，可综合所控股金融机构的出资情况、公司规模及盈利水平、业务复杂程度、战略定位差异、外部监管要求、内部风险管理成熟度以及风险管理评价情况等对其进行差异化管控；
- **绩效考核评价**：建议金融控股公司在对所控股金融机构的绩效考核评价体系中设置对于风险管理的考核指标，形成激励相容的考核机制；
- **监察与审计**：监察与审计是防范道德风险的有效手段，可有效降低集团内信息不对称、责任缺失等的风险。应建立健全集团风险管理监察与审计体系，定期对所控股金融机构的风险管理能力和风险管理状况进行审计并提出改进建议。

政策制度

为了保证金融控股公司的整体风险管控要求能在集团内所控股金融机构间实现真正落地，除了制定传统的风险政策制度办法以外，金融控股公司还应通过在集团内明确集团及各控股金融机构的整体风险政策，确保集团上下对风险管理拥有清晰和统一的认识，把控业务风险；建立集团及各控股金融机构的风险偏好与风险限额，将集团风险管理策略传导到集团内各控股金融机构，确保集团整体风险边界的稳固。

- **风险政策（展业指引）**：建议金融控股公司定期组织所控股金融机构编制展业指引，基于对宏观经济金融形势的研究，制定反映集团及子公司清晰一致的展业计划及风险战略，从行业政策、区域政策、客户政策、产品政策等维度进行规范，并通过名单制管理为业务结构调整和风险管理提供科学依据；
- **风险偏好与风险限额**：建议金融控股公司结合国资委、央行、金融行业等相关监管要求，建立与集团风险容忍度、战略规划相适应的风险偏好体系，从外部监管要求视角、国有资产管理视角、大股东管理视角、金控集团管理视角等，将集团风险偏好传导至所控股金融机构形成风险限额管理机制；
- **制度办法**：建议从制度层面落实集团风险管理的总体原则、职责分工、管理流程、预警监控、报告机制等。

资本并表管理

借鉴银行系金控集团，监管机构此次对金融控股公司同样提出了资本并表的管理要求，借助监管资本，实现对金控集团风险敞口的总体约束和管控。因此，金控公司应以集团并表为基础，将所控股金融机构的资本消耗与杠杆使用水平纳入集团核心管理要素，一方面设计合理有效的资本预测及资本补充机制保障集团业务的正常开展，另一方面建立以资本约束为核心的管理机制，改变过去重投入轻效益、重规模轻结构的粗放式经营模式。

全面风险管理要素

由于金融控股公司不直接面对外部客户开展业务，因此金融控股公司的全面风险管理体系并不会专注于传统金融机构的单一风险，更关注的风险要素应至少包括：

- 集团的整体的资产风险评级和减值以及负债期限与规模管理，保障集团整体流动性的可控；
- 集团统一的风险敞口，保障某单一客户或关联客户在集团内的整体风险敞口在可控范围内（未来可能会设定监管限额）；
- 集团标准的舆情管控机制，保障集团内外部风险及声誉事件对集团及所控股金融机构的舆论影响在可容忍范围；
- 集团统一的关联交易管控机制，保障集团内所有关联交易都满足外部监管合规及内部风险管理的要求；
- 集团标准的内控合规机制，保障集团内所有控股金融机构的内控体系满足外部监管合规及内部风险管理的要求；等。

风险管理系统与数据支持体系

随着信息化与数字化时代的到来，金融控股公司全面风险管理体系中必不可少的风险管控模型及工具（如资产负债管理、统一风险敞口模型等）都离不开风险数据与风险信息系统的支持。因此，金控公司应对集团范围内的风险数据管理和风险信息系统建设做全面性、前瞻性和规范性的规划。

报告与信息披露

可以预见未来监管机构将对金融控股公司提出更高、更严苛的信息报送要求。同时，为了保障金融控股公司对所控股金融机构风险管理状况开展定期评估工作，金融控股公司应在集团内建立定期专项风险报告与不定期重大风险报告的风险报告体系，确保集团内风险报告的及时有效。

> “中国人民银行根据履行职责的需要，建立统一的金融控股公司监管信息平台，……”
>
> ——《金融控股公司监督管理试行办法》

三、所控股金融机构全面风险管理体系建设框架

金融控股公司所控股金融机构应建立起整体框架一致的全面风险管理体系，但同时又应在风险管控手段设计上体现差异化的金融业态特点。

“金融控股公司应当要求所控股金融机构限期建立全面风险管理体系，督促所控股金融机构采取定性和定量相结合的方法，识别、计量、评估、监测、报告、控制或缓释所控股金融机构所承担的各类风险。”

——《金融控股公司监督管理试行办法》

四、金融控股公司与所控股金融机构之间全风建设联动机制

金融控股公司应建立自身的全面风险管理体系，再根据集团内部管控需求及各子公司的业务开展情况，逐级向子公司实行风险全覆盖管理。所控股金融机构应当基于外部监管要求，结合自身业务特点，形成符合其自身发展的全面风险管理体系。金融控股公司与所控股金融机构在建设全面风险管理体系时不应该是割裂的，而应该形成从集团到子公司自上而下完整的全面风险管理体系，相互关联，相辅相成。

为有效实现金融控股公司与所控股金融机构之间跨层级的协同风险管理，可以从以下三个方面展开：

（1）金融控股公司与所控股金融机构应当**明确各自的定位及管控要求**。对于集团来说，作为股东方，需要保障自身作为出资人应有的控制权、知情权等合法权益，同时也应尊重各子公司作为独立法人所拥有的经营决策自主权；对于子公司来说，作为集团成员，在依法行使独立法人的自主权的基础上，也应承担起作为子公司的责任及义务，贯彻集团的整体规划及监督管理，以确保集团总体战略发展及风险管理目标的实现。基于以上权责关系，集团需要建立明确的战略发展目标及风险管理策略，并以集团总体战略为导向对子公司实行差异化管控。

（2）金融控股公司应当加强与所控股金融机构的沟通与协作。

作为母公司，集团应当了解子公司：

- **合规及行业定位**：知悉所控股金融机构所在行业的监管合规底线及风险管理相关要求，了解各个子公司所在行业的动态及其在行业中所处的地位；
- **经营及风险状况**：清楚掌握所控股金融机构的业务发展计划、经营业绩情况、行业主要风险以及信息系统建设情况等；
- **风险管理综合能力**：采用定性和定量相结合的方式评估子公司各类风险的暴露情况，综合评估其全面风险管控能力，衡量其对集团总体风险的影响。

作为子公司，应当及时向集团报告其财务状况、重大经营事项、各项指标监控情况、重大风险暴露及其他集团要求报告的信息，保障集团的知情权，防范由于信息不对称而引起的不必要的风险。

同时，根据所控股金融机构的信息系统建设情况，金融控股公司可考虑从系统层面实现集团经营任务的下发、运营及风险管理相关指标数据的报送等工作，提升信息沟通的完整性、准确性、及时性。积极发挥集团与子公司之间的协同效应，在合理合法的范围内进行信息共享。

（3）金融控股公司作为整个集团的核心，需要从集团整体出发，**统一把控风险，协调资源，优势重组，发挥协同效应**，实现集团整体的战略发展目标。一方面，金融控股公司应当在集团层面建立起统一的风险敞口与授信协调、资本并表管理、资产负债与流动性管理、关联交易管理等管理工具，实现对集团风险的整体把控；另一方面，金融控股公司与所控股金融机构作为一个整体，在发挥协同效应的同时，应特别关注信息及数据安全管理，做好风险隔离，防范在集团内部产生风险交叉感染，对集团整体造成重大损失。

小结

建立健全金融控股公司及所控股金融机构的全面风险管理体系，最终的目标是为了更好的发挥业务与风险的有效联动，支撑业务发展，保障集团整体战略的落地。因此，不管是集团还是下属子公司，在完善全面风险管理体系时，都应当从自身实际情况出发，考虑风险与收益的平衡，在满足监管法人治理要求的基础上，加强集团内部协作，合理发挥资源共享、信息共享以及系统共享等，提升集团整体资源利用率、业务运行效率及效果。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



韩国斌
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 186 0210 9170
电子邮件：ghan@deloitte.com.cn



曾春
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 139 1632 8246
电子邮件：ezeng@deloitte.com.cn



汤亮
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1837 9387
电子邮件：leotang@deloitte.com.cn



许都
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1783 9267
电子邮件：duxu@deloitte.com.cn



专题三：

所控股金融机构全面风险管理体系建设思路

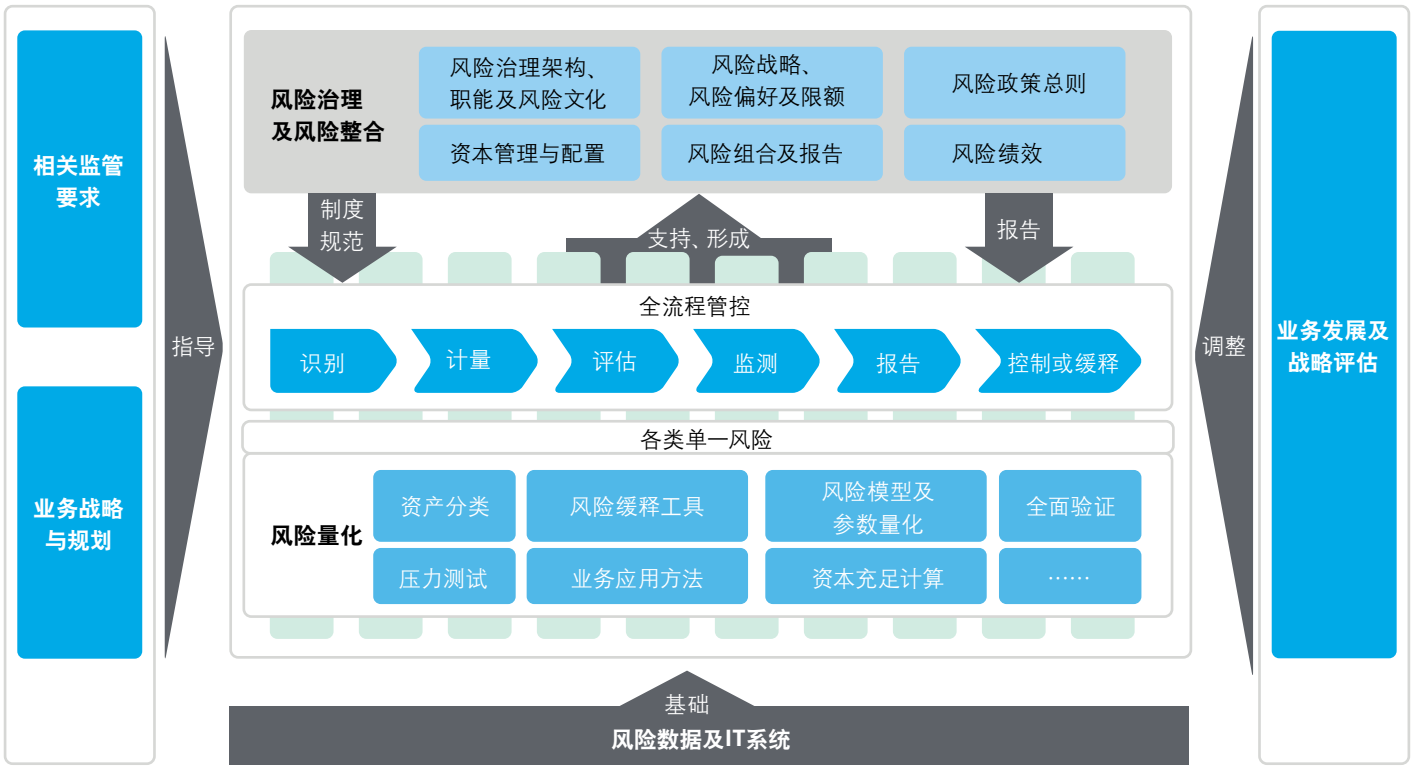
本专题将特别解析基于所控股金融机构**不同业态及监管要求下，如何构建差异化的全面风险管理体系**。

金融控股公司所控股金融机构应建立起整体框架一致的全面风险管理体系，但同时又应在风险管控手段设计上体现差异化的金融业态特点。

“金融控股公司应当要求所控股金融机构限期建立全面风险管理体系”。

——《金融控股公司监督管理试行办法》

金融机构全面风险管理体系

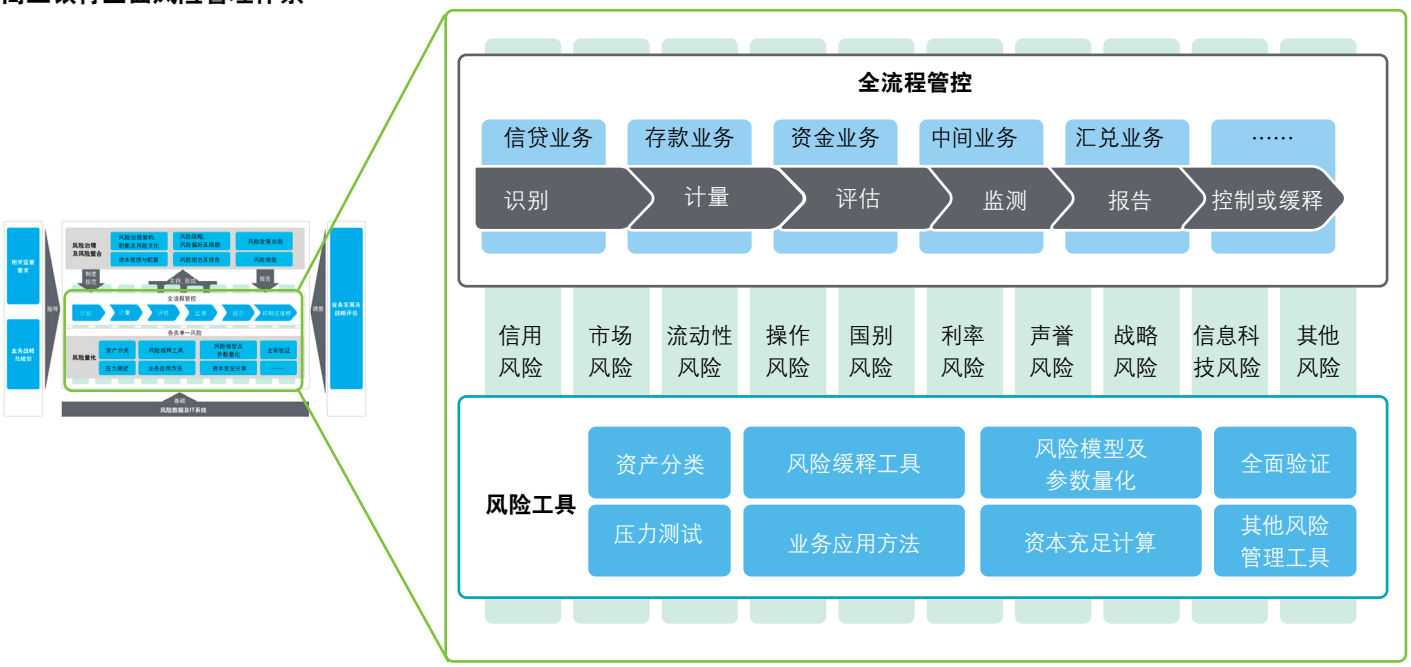


德勤按照本次《办法》中明确的所控股金融机构的类型展开阐述，包括：（1）商业银行、金融租赁公司；（2）信托公司；（3）金融资产管理公司；（4）证券公司、基金管理公司、期货公司；（5）人身保险、财产保险以及再保险公司、保险资产管理公司；（6）其他金融管理部门认定的机构。

一、商业银行（不含村镇银行）、金融租赁公司

商业银行作为国内监管最为严格的金融机构，随着银保监会陆续出台《商业银行资本管理办法（试行）》、《银行业金融机构全面风险管理指引》等一系列监管要求，国内大部分商业银行已经建立起了符合监管原则的，覆盖信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、国别风险、银行账户利率风险、声誉风险、战略风险、信息科技风险以及其他各主要风险的较为成熟的全面风险管理体系。

商业银行全面风险管理体系



金租公司[1]在**建设自身全面风险管理体系**时，应参考银保监会的《金融租赁公司管理办法》及其他相关监管要求，**围绕金租公司融资租赁的业务核心，以及能够进入银行间市场与金融机构直接进行交易的特点进行设计。**具体可从以下维度入手：

01. 健全**租赁物管理**体系，实现对租赁物的**全生命周期管理**，强化租赁物处置能力，实现租赁政策管理、租赁物信息管理、估值管理、租赁物管理、预警管理等内容；

02. 强化对**承租人的风险管理**，通过完善针对承租人的信用评价体系，提升公司客户准入、业务定价、风险预警监测等能力；

03. 重点加强对**流动性风险**的管理，鉴于金租公司“短债长用”的业务特点，需强化公司的资产负债管理，严控资产端风险，以拓展优质资产带动融资能力；

04. 考虑如何做好与金融集团的业务延伸，制定**战略规划和风险政策**，恪守“服务实体经济”的要求，形成集团内联动，通过专业化服务水平，提升核心竞争力。

[1]随着2018年商务部办公厅发布《关于融资租赁公司、商业保理公司和典当行管理职责调整有关事宜的通知》，明确将制定融资租赁公司（及商业保理公司、典当行）的业务经营和监管规则的职责划归银保监会，结束了融资租赁业多头监管的历史，由银保监会对融资租赁行业进行统一监管。

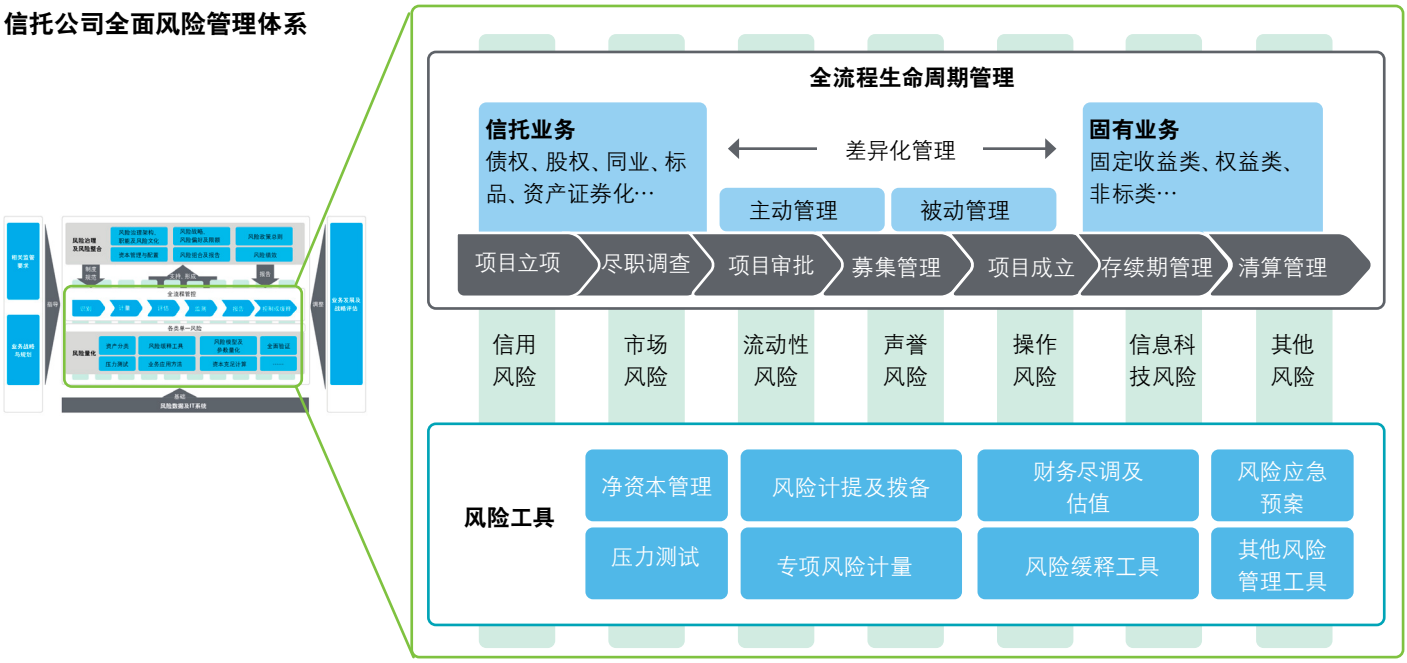
二、信托公司

信托行业自2007年起进入了高速发展时期，到2015年底信托业资产规模超过了15万亿，超过保险业成为中国金融服务业的第二大主体。信托业务产品有别于其他金融机构，其通过交易结构的设计，促使发行人和投资人共同设立一个相对封闭的信托计划，且该信托计划是纯粹的“表外”资产。由于国内经济环境下行、政策红利趋淡以及信托行业所特有的商业模式，造成了信托公司开展业务时乱象丛生、趋利逐益、本末倒置，同时信托公司又承担了投资者所应承担的投资风险，加剧了国内信托业所固有的“刚性兑付”的特色，导致信托行业系统性风险暴露，对所属金控集团乃至整个金融体系都产生广泛的影响。

在降杠杆的大背景下，监管机构为了整治金融乱象，开始将表外业务纳入监管，着力整治监管套利，同时出台了一系列的监管要求，如《关于规范银信类业务的通知》、《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》、《关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》以及《关于进一步做好下半年信托监管工作的通知》，明确对于信托公司“去通道、破刚兑、控分级、降杠杆、提门槛、禁资金池、除嵌套、控地产、调结构”的一系列要求。

信托公司在遵循合规为底线的基础上，需要提升自身风险管理能力，在风险管理框架建设的同时，应**从自身业务特点出发，识别在开展业务过程中面临的主要风险，差异化地建立针对单一风险的评估、监测、报告与缓释机制，切莫照搬传统金融机构的风险管理体系建设的方式和方法**。

信托公司全面风险管理体系



信托公司在建设全面风险管理体系过程中，需要区别对待信托业务和固有业务。针对**信托业务**强调：

01. **风险管理框架**建设，包括风险治理架构建设、整体风险偏好建设、信托业务风险管理制度建设等。
02. **风险管理机制**建设，包括净资本等风险控制指标、投资决策机制、风险管理制度遵循情况、风险应对及处置机制等。
03. **风险管理流程**建设，包括基于不同类型信托业务的全流程生命周期管理。
04. **风险管理工具**建设，包括融资业务的信用风险管理体系、投资业务的市场风险管理体系、非标业务的财务尽调和估值体系、信托业务兑付流动性风险管理体系、声誉风险管理体系等。
05. **风险管理信息化**建设，包括数据治理体系和风险管理信息系统建设等。

针对**固有业务**强调：

01. **风险管理架构及制度**建设；
02. **风险偏好和限额**管理体系，重点关注投资范围、分布和质量；
03. **市场风险和流动性风险**管理体系；
04. **风险应对及处置**机制；
05. **风险计提及拨备**机制，重点关注对承担信用风险的表内外资产根据“穿透”原则足额计提风险拨备等。

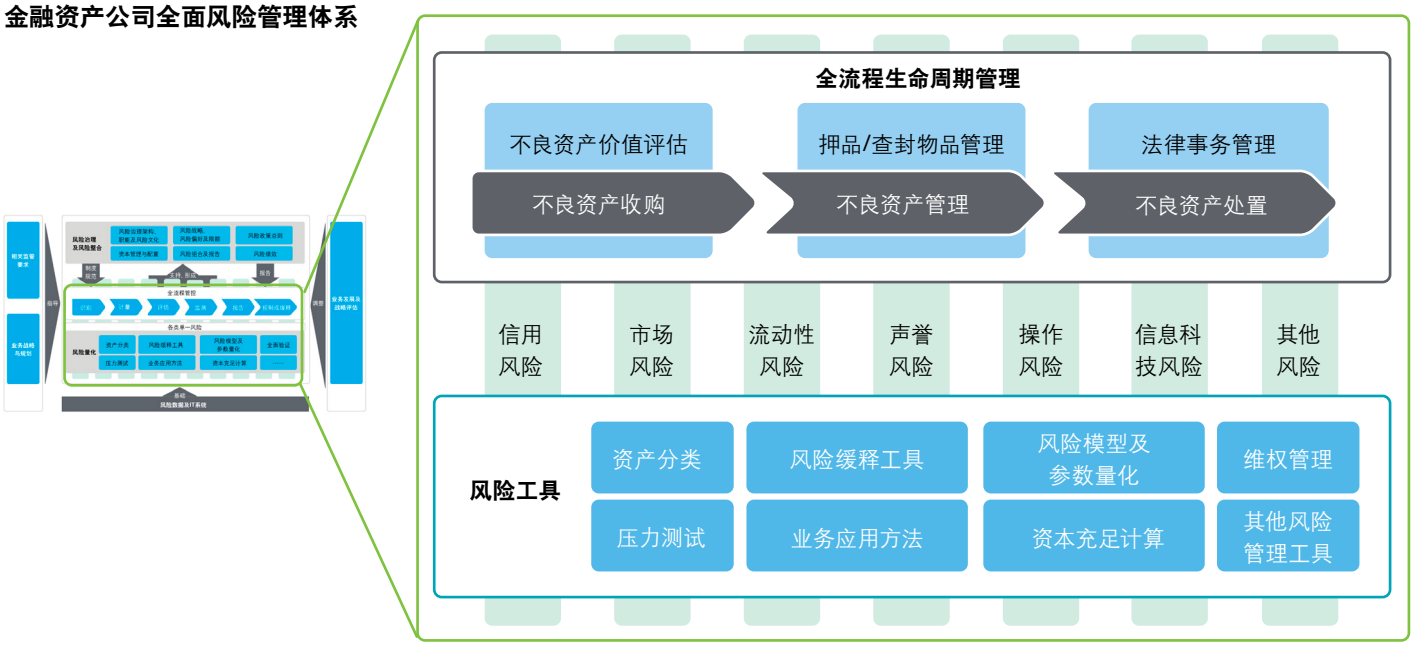
三、金融资产管理公司

我国在九十年代末期相继设立了四家金融资产管理公司，2012年以后开始允许各省级人民政府设立一到两家地方资产管理公司，并参照金融资产管理公司进行监管。由于金融资产管理公司具有独特的法人地位、特殊的经营目标及广泛的业务范围，决定了资产管理公司的运营模式呈现出“政策性保障与市场化运营”并重的特点。

陆续出台的《金融资产管理公司并表监管指引（试行）》、《金融资产管理公司监管办法》、《金融资产管理公司资本管理办法（试行）》以及《关于加强地方资产管理公司监督管理工作的通知》，形成了资产管理公司风险和资本的监管规则。在肯定资产管理公司处置不良资产、盘活存量资产、防范和化解金融风险、支持实体经济发展等方面积极作用的基础上，进一步引导其聚焦不良资产主业，服务实体经济和供给侧结构性改革，规范多元化经营。

金融资产管理公司与一般金融机构相比具有强烈的逆周期性业务经营特点，强化不良资产经营管理能力，**构建围绕不良资产收购、管理与处置全流程的全面风险管理体系，是资产管理公司实现深耕不良资产行业的关键。**

金融资产公司全面风险管理体系



对于金融资产管理公司而言，全面风险管理体系建设应重点关注：

01. **不良资产的收购：**收购前应对项目开展尽调、定价评估和交易结构设计，以提高收购成功率和流程效率，同时有效控制成本；该环节应重点关注市场风险（含估值风险）、流动性风险和操作风险等；

02. **不良资产的管理：**不良资产管理的核心是对逐笔资产清晰梳理，为下一步开展分拆、打包、重组等深度经营和分类处置奠定基础；准确、全面的数据基础是强化不良资产管理能力，提升处置成功率和开展风险监控的有力保障；

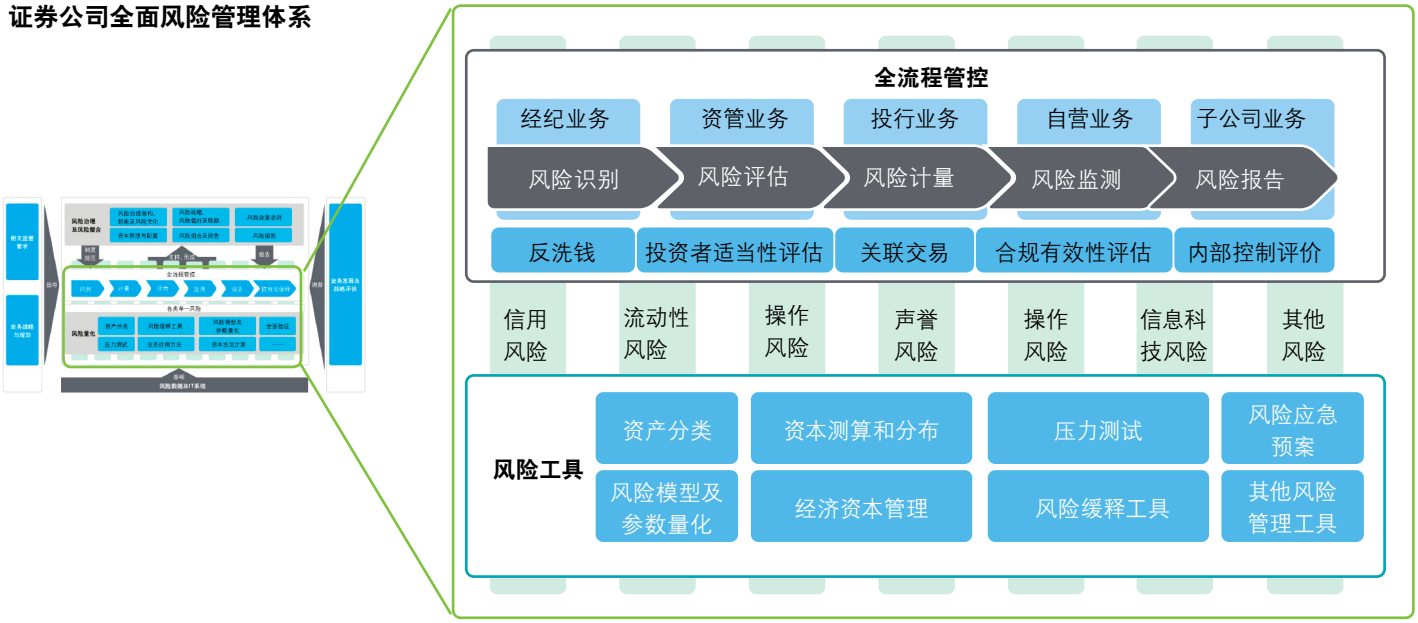
03. **不良资产的处置：**不良资产的处置方式包括清收、诉讼追偿、债务重组、转让、资产证券化等，在处置过程中往往面临较大的维权风险，因此该环节应重点关注法律风险（法律事务管理）、操作风险（流程管理）等。

四、证券、期货公司、基金管理公司

证券行业已走过了三十多年风雨之路，随着近期创新所引发的风险大量积聚，并相继反应在证券和债券市场，证监会由鼓励创新变为强化监管，出台《证券期货经营机构私募资产管理业务运作管理暂行规定》、《证券公司风险控制指标管理办法（修订稿）》、《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》等，明确去通道重主动、去杠杆重实质等要求。

创新业务的层出不穷、业务复杂性的显著提高以及融资手段逐步的多样化，驱动证券公司需要强化风险管理的能力。同时，监管机构陆续颁布了《证券公司全面风险管理规范》、《证券公司风险控制指标管理办法（修订稿）》、《证券公司流动性风险管理指引》、《证券公司信用风险管理指引》、《证券公司声誉风险管理指引》等办法，从实质上明确了对于证券公司风险管理的要求。

证券公司全面风险管理体系



证券公司在构建全面风险管理体系过程中，需**坚守以合规为底线，风险与收益相平衡为原则**。在此基础上，应**重点考虑三方面内容：**

01. **风险应对策略：**通过提升主动风险管理能力，满足监管要求、减少风险损失，提升行业竞争力；

02. **风险管理框架：**从全面风险管理角度出发，建立风险管理架构、明确风险管理决策和授权体系、建立风险偏好和限额管理机制，并针对风险类型的不同，建立信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、声誉风险等风险管理能力，开展对不同类型风险的识别、评估、监测、报告与缓释，为业务决策提供风险管理建议；

03. **风险管理方法：**通过将定性和定量方法相互结合，实现基于量化手段的风险评估与决策机制，在培育公司整体风险管理文化的前提下，为实现经济资本计量及风险考核打下扎实基础。最终，构建**“全覆盖”、“可监测”、“能计量”、“有分析”、“能应对”的信息化风险管理体系。**

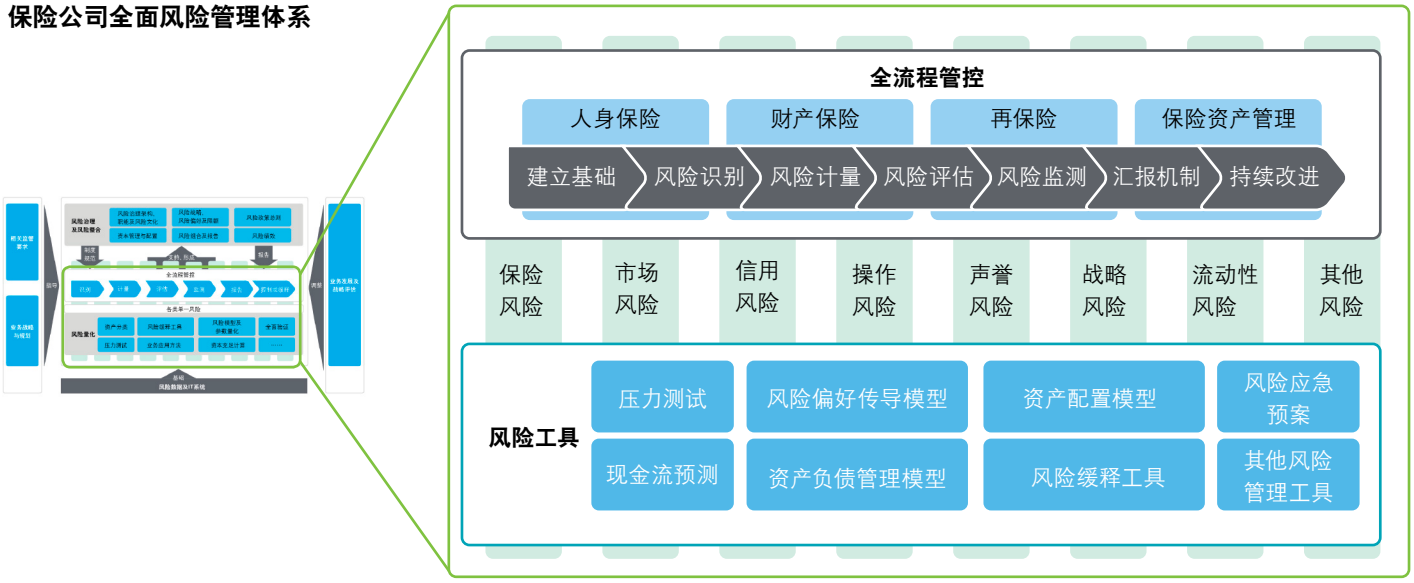
基金管理公司同属于证监会管辖的金融机构，其自身业务体量较小、机构相对扁平、业务标准化程度较高。同时，基金管理公司是以业绩为导向，资本市场多变的环境往往会导致由于业绩的驱动而造成风险管理的缺位。因此，基金管理公司除了满足监管合规底线要求外，还需要形成公司内部自上而下主动化、体系化的全面风险管理体系及风险文化。

监管机构出台的《证券投资基金管理公司管理办法》、《证券基金经营机构信息技术管理办法》、《基金管理公司风险管理指引（试行）》等办法，明确了基金管理公司的风险管理重点，期望**基金管理公司能够突破传统更侧重于基金投资的风险监控和管理，实现对于市场、信用、流动性等风险的综合管理，包括对债券投资信用风险的关注、对货币基金流动性风险的关注，通过压力测试、敏感性分析等方法动态地监测业务开展过程中的潜在风险，并实现信息化的风险管控。**

五、人身保险公司、财产保险公司、再保险公司、保险资产管理公司

从2008年“偿一代”的建立到2016年“偿二代”的实施，保险行业的监管由规模导向转为风险导向，提升保险公司风险管理能力的效果显著。但随着我国保险市场的发展，近年来保险业发生了多起重大风险事件，为加强保险业系统性风险管理建设，银保监会于2017年正式启动“偿二代”二期工程。随着《保险资产负债管理监管规则（1-5号）》于今年8月正式发文，对保险公司资产负债管理体系、成本收益匹配、期限结构匹配以及现金流匹配等也提出了更为具体的要求。

保险公司全面风险管理体系



基于对“偿二代”监管规则的深入理解，**国内保险公司的全面风险管理体系建设应遵循自上而下的“架构-流程-模型-系统”的建设原则。**

首先应当建立**完整的风险管理组织架构及制度体系**，明确董监高的职责分工，建立核心风险及资产负债管理等关键制度。在此基础上进一步搭建风险**偏好体系以及资产负债管理体系**，采用定性和定量相结合的方式，识别、监测、评估各大类风险状况，并明确相关的风险管理流程。同时，保险公司应当结合公开市场数据、公司内部历史数据及行业数据，通过开展市场风险（权益价格风险、利率风险等）、信用风险（交易对手违约风险等）、保险风险（退保风险、重疾风险等）等**风险压力测试**，借助量化模型进行现金流及最低资本的测算，强化**流动性管理、盈利能力管理以及偿付能力管理**。产寿险公司除面临的保险风险类型有所差异之外，**寿险公司**由于负债具有显著的长期性特点，需要特别注意资产负债的匹配问题；而对于**产险公司**来说，由于保险产品普遍期限较短，现金流波动较大，应当加强对公司整体流动性风险的关注。

对于**保险资产管理公司**来说，则应当根据自身投资资产类别，重点关注市场、信用以及流动性等风险。同时，保险公司还需持续加强内部控制管理，不断完善风险管理信息系统建设以及底层数据平台的搭建，为全面风险管理体系提供基础保障及技术支持。

小结

所控股金融机构作为独立法人拥有经营决策自主权的同时，作为金融控股集团体系内的一员，也承载着集团要求子公司所承担的责任和义务。在建设全面风险管理体系时，所控股金融机构应当**在满足外部监管要求的基础上，贯彻集团统一的建设理念**，服从集团统一的监督管理，**推动全面风险管理体系在集团内的有效渗透及落地**，为集团整体战略发展目标的实现保驾护航。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



韩国斌
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 186 0210 9170
电子邮件：ghan@deloitte.com.cn



汤亮
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1837 9387
电子邮件：leotang@deloitte.com.cn



许都
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1783 9267
电子邮件：duxu@deloitte.com.cn



锁佳
德勤中国金融服务业
风险咨询副总监
电话：+86 186 2101 9937
电子邮件：csuo@deloitte.com.cn



专题四：

金融控股集团并表资本管理解析

本专题将从并表管理与资本管理的视角入手，探究金融控股集团应当如何建立基于并表管理为基础的资本管理体系，明确资本计量方案，落实资本补充机制，强化金控集团整体的资本充足水平管理。

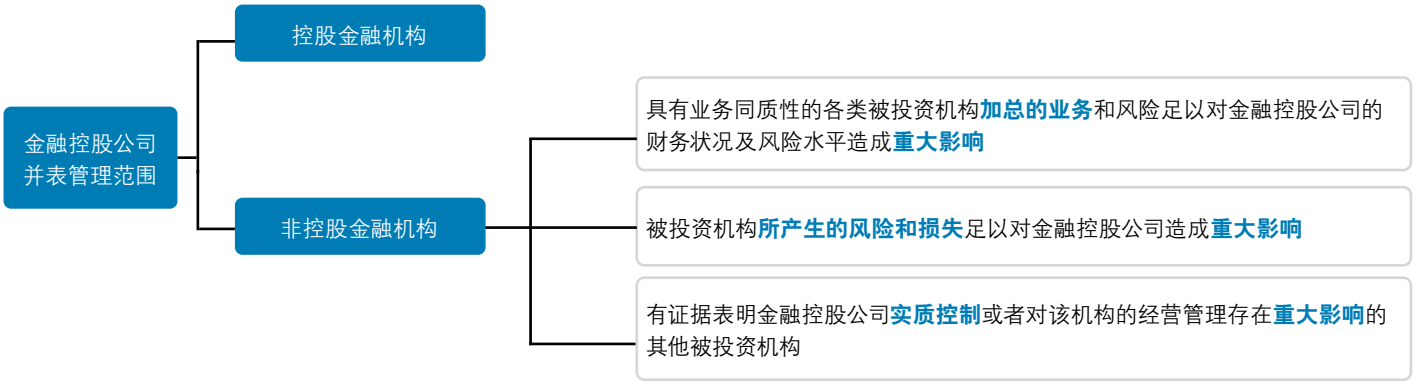
一、金融控股集团并表管理

“应当对纳入并表管理范围内所控股机构的公司治理、资本和杠杆率等进行全面持续管控，有效识别、计量、监测和控制金融控股集团的总体风险状况。”

——《金融控股公司监督管理试行办法》

对于金融控股公司而言，并表管理的基础是明确并表范围：

金融控股公司并表范围



参考之前出台的并表管理相关监管要求，德勤认为，金融控股公司应采取“实质重于形式”原则，对所有能够对集团整体风险、财务状况、经营情况等产生重大影响的相关机构纳入并表管理范围。**对具有下列情形的，在进行集团资本并表管理时，同样应考虑纳入并表管理范围：**

- 具有业务同质性的各类被投资机构，其资产规模占金融控股公司并表资产规模的比例较小，但加总的业务和风险足以对金融控股公司的财务状况及风险水平造成重大影响的；
- 虽未作为控股股东，但是机构的单一大股东，对机构能产生重大影响（如股权高于20%）的，包括但不限于流动性风险、法律合规风险、声誉风险等；
- 通过境内外所控股机构、空壳公司及其他复杂股权设计成立的、有证据表明金融控股公司实质控制或者对该机构的经营管理存在重大影响的其他被投资机构。

二、金融机构的资本计量

“金融控股公司、所控股金融机构以及集团整体的资本应当与资产规模和风险水平相适应，资本充足水平应当以并表管理为基础计算”。

——《金融控股公司监督管理试行办法》

金融控股公司资本管理的难点在于，由于所控股金融机构的业态不同，其资本管理要求、资本计量方法存在一定的差异。国际方面，联合论坛[2]在巴塞尔委员会并表原则的基础上，公布了《对金融控股集团的监管原则》，其中《资本充足原则文件》规定了评估金融集团资本充足的原则，并提供了**三种可供选择的资本度量方法**：分类度量法（Building Block Prudential Approach）、基于风险的加总法（Risk-Based Aggregation）和基于风险的扣减法（Risk-Based Deduction Method）。同时，**监管机构可根据集团特征进行选择、组合和相互验证，剔除内生资本和调剂资本余缺，解决资本重复计算的多重杠杆效应问题。**

我国尚未出台明确的金融控股公司资本充足率计量监管规定，如何在金控集团层面实现资本并表计量仍是需要研究解决的问题。

[2]由巴塞尔委员会、国际保险监管者协会和国际证券监管者协会三大监管组织发起成立。

各类金融机构资本计量相关要求

1 商业银行、金融租赁公司	**《商业银行资本管理办法（试行）》** 目前大部分银行业金融机构已经建立较为成熟的资本管理体系，能够满足监管要求进行日常的资本计量、监控与管理
2 信托公司	**《信托公司净资本管理办法》** 该办法对信托公司的净资本管理提出了定性和定量监管要求，并分别给出了净资本、风险资本和风险控制指标的计算方法
3 金融资产管理公司	**《金融资产管理公司资本管理办法（试行）》** 该办法虽适用于四大国有资产管理公司，但金融资产管理公司可参考其对资本管理的相关规定计算自身的资本充足水平
4 证券公司、基金管理公司、期货公司	**《证券公司风险控制指标计算标准规定》** 该计算标准规定了证券公司净资本计算、风险资本准备计算等相关监管要求
5 人身保险公司、财产保险公司、再保险公司、保险资产管理	**《保险公司偿付能力管理规定》** 对于保险公司，偿付能力充足率即资本充足率，该办法规定了保险公司偿付能力的评估、管理、计量与监督等内容
6 金融管理部门认定的其他金融机构	**根据具体金融机构类型另行讨论**

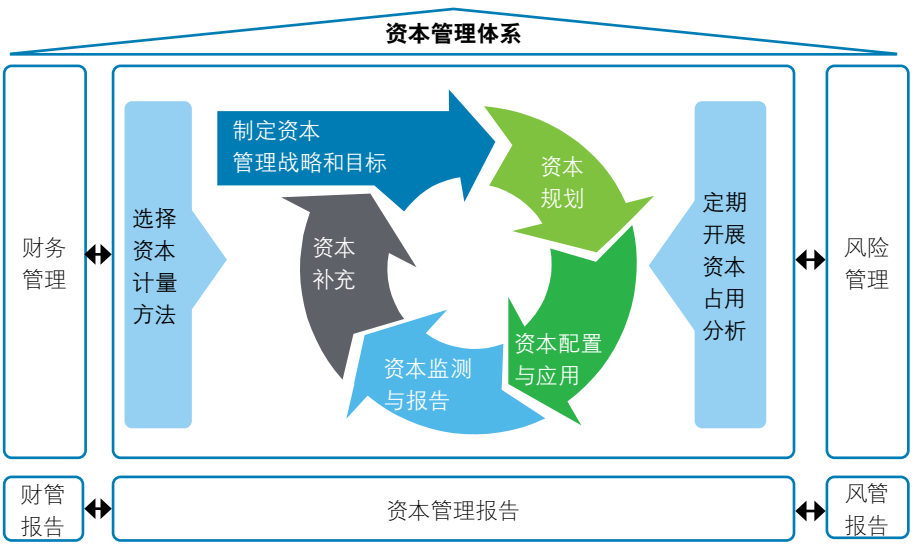
因此，德勤建议现阶段金融控股公司应首先在集团层面梳理所控股各类型金融机构的资本管理要求，明确其资本计量规则和监管要求底线，设置适当的资本管理报告路径；在子公司层面则应建立健全资本管理机制，确保资本水平充足，及时准确的报告其资本管理状况。同时，应在集团层面逐步探索经济资本的计量和管理应用，通过计量在既定的期间和置信区间内根据金融机构实际承担的经营风险计算的用以覆盖非预期损失所需的资本，实现统筹考虑风险与收益、短期盈利目标与长期战略要求的资本管理目标。

未来，在金融控股公司资本管理相关监管规定出台后，可根据具体监管要求进一步优化金融控股公司整体的资本计量和资本充足管理方法。

三、金融控股公司资本管理体系

通过对《办法》的解读，金融控股公司及其所控股金融机构的资本管控思路在于**“资本应当与资产规模和风险水平相适应”**，这就要求金融控股公司的资本并表管理体系与集团风险并表管理和财务并表管理体系实现有机结合，确保集团拥有充足的资本覆盖其面临的各类风险。

金融控股公司资本管理体系



具体资本管理流程为：

- **制定资本管理战略和目标**：金融控股公司应基于集团整体发展规划、市场经济形势研判、以往的资本管理实际等因素，设定集团整体的目标资本充足率、目标资本回报率、以及其他经营战略指标等；
- **资本规划**：基于资本管理战略和目标，开展集团层面资本需求和资本供给预测，并与业务经营计划形成有效平衡；
- **资本配置与应用**：集团层面应根据各金融机构的业务发展计划和资本回报情况，进行有效的资本分配，通过资本配置实现对不同金融机构战略目标调控的目的；所控股金融机构层面应根据资本分配结果相应调整本机构的业务发展计划和资本管理计划；
- **资本监测与报告**：金融控股公司应在集团层面和子公司层面做到日常的资本监控，监测集团及子公司的资本充足水平、资本回报情况等，并定期对资本使用情况进行评价；
- **资本补充**：金融控股公司可根据资本规划明确资本补充计划，适时通过调整业务结构、采取风险缓释技术、启动资本投资并购计划、营运资本计划等方式进行资本补充，确保集团整体资本水平的充足。

四、金融控股公司资本补充机制

《办法》的出台为金融控股公司带来了诸多机遇与挑战，为了“保持金融控股集团整体资本充足”，《办法》允许其依法**发行合格资本工具用于资本补充**；同时还要求金融控股公司“应当**建立资本补充机制**，当所控股金融机构资本不足时，金融控股公司应当及时补充资本”。

合格资本工具指的是可以用于满足最低监管资本要求的资本工具。目前，除针对特定金融机构资本工具的规定外，相关法律法规对金控公司可发行“合格资本工具”并无明确定义；德勤预测未来监管机构可能进一步明确针对金融控股公司的“合格资本工具”定义，同时建议相关企业集团可先梳理不同金融机构合格资本工具的定义，为集团形成资本补充机制奠定基础。

参考一般的资本补充方式，金融控股公司资本补充可分为**内源性资本补充**和**外源性资本补充**，其中内源性资本补充主要依赖控股金融机构的经营性收入和利润留存，需要逐步积累，难以实现快速的资本补充。**外源性资本补充**又可分为股权融资和发行合格的资本工具。股权融资一般包括：股东增资、引进战略投资者和公开上市等。

根据《办法》规定，金融控股公司可通过发行“合格资本工具”进行资本补充。目前，基于同业实践与相关监管要求，对于不同类型的金融机构而言，资本补充情况包括：

- **商业银行**：补充核心一级资本的方式包括IPO、配股、公开增发、定向增发、可转债等；补充其他一级资本的工具包括优先股、无固定期限资本债券等；补充二级资本工具主要为合格二级资本债；同时监管鼓励商业银行资本工具创新，并将研究完善配套规则，为商业银行发行转股型二级资本债券、含定期转股条款资本债券和总损失吸收能力债务工具等资本工具创造有利条件；
- **保险公司**：除普通股、优先股等一般资本补充方式外，还可发行债务性资本工具（包括次级定期债和其他债务性资本工具）、次级可转换债券、应急资本、保单责任证券化产品、巨灾证券化产品、非传统再保险等；
- **证券公司**：在运用现行法规政策框架内的各类工具和渠道，探索优先股、减记债、可转债等创新资本工具，拓宽资本补充渠道；
- **金融资产管理公司**：合格核心资本工具可包括实收资本、资本公积、盈余公积、未分配利润、少数股权等，集团合格附属资本工具可包括重估储备（须经财政部批准）、一般准备、优先股、可转换债券、混合资本债券、长期次级债券等。

德勤建议现阶段金融控股公司可通过上述合格资本工具，支持所控股金融机构进行资本补充；同时深入研究所控股金融机构的资本补充手段，为未来集团层面发行合格资本工具奠定基础。



小结

《办法》中对金融控股公司的并表管理与资本管理提出了新的要求，同时也将在未来通过出台金融控股公司并表管理规定、资本管理规定等制度对资本并表管理加以细化。德勤建议，现阶段为了更好地落实金融控股公司及其所控股金融机构“**资本应当与业务规模和风险水平相适应**”的要求，需要关注以下几个方面：首先，**明确并表管理范围**，并表范围是并表管理的核心，只有明确了并表管理范围，才能为金融控股公司管控能力的全面提升奠定坚实的基础；其次，**搭建资本管理体系**，完善的资本管理体系不是单独运行的，而应与集团财务管理和风险管理建立有效的链接，以实现集团的资本能够覆盖其面临的主要风险；再次，**梳理金融机构监管要求**，所控股金融机构类型各异，业务复杂程度较高，在目前多头监管的情况下，明确各类金融机构的具体监管要求是合规经营的前提；最后，**灵活创新的资本补充机制**，充足的资本是金融机构业务拓展的保障，灵活创新的资本补充机制则是金融控股公司资本的后备力量，金融控股公司应积极研究可行的资本补充方式，为集团整体的发展提供支持。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



汤亮
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1837 9387
电子邮件：leotang@deloitte.com.cn



锁佳
德勤中国金融服务业
风险咨询副总监
电话：+86 186 2101 9937
电子邮件：csuo@deloitte.com.cn



专题五：

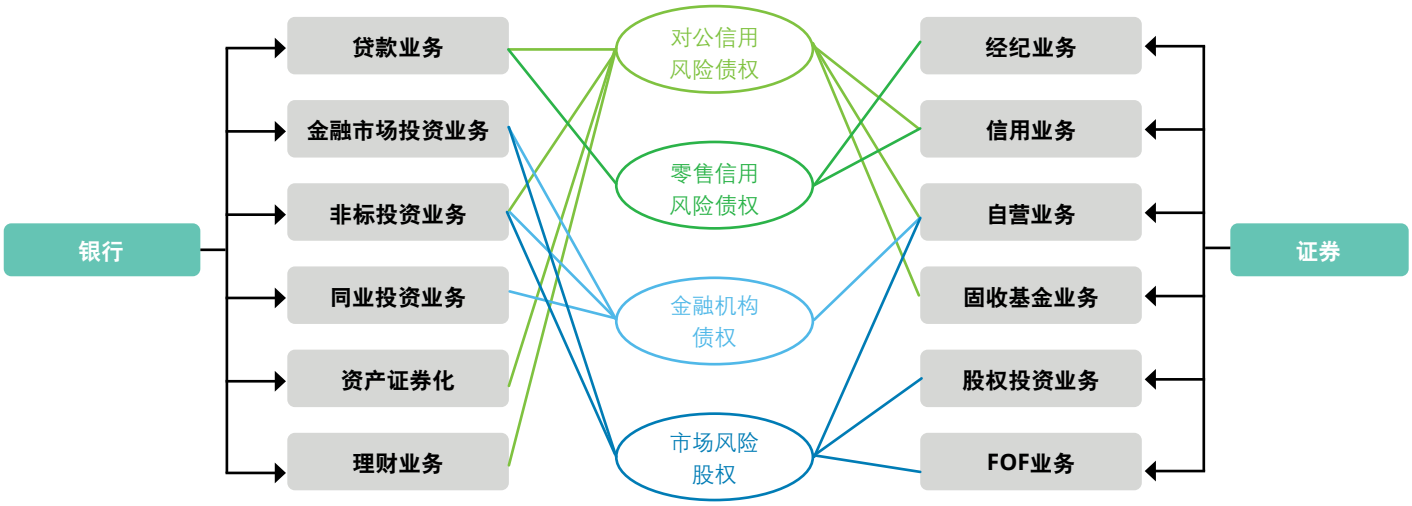
金融控股集团统一风险敞口与授信协调机制

本专题从统一风险敞口与授信协调的视角入手，探究金融控股集团应当如何加强协同管理机制，落实统一风险敞口、强化统一授信协调的关注要点及行动要素。

一、建立统一风险敞口

《办法》要求金融控股公司在集团层面进行统一风险敞口的管理。然而，金融控股公司涉及业务广泛，所控股金融机构不同业态的风险暴露也存在不同程度的相关性，为了更好地在集团层面识别及管理风险，了解集团层面风险暴露程度，金融控股公司应当首先在集团层面建立起覆盖集团不同业态的风险暴露识别机制，梳理不同业务对应的风险暴露标准，形成集团统一的风险暴露划分和汇总规则。这有助于金融控股公司把握单一客户或一组关联客户在集团内的风险敞口整体状况，为后续在集团层面针对客户系统性金融风险的统一管理奠定坚实的基础。

统一风险敞口规则示例



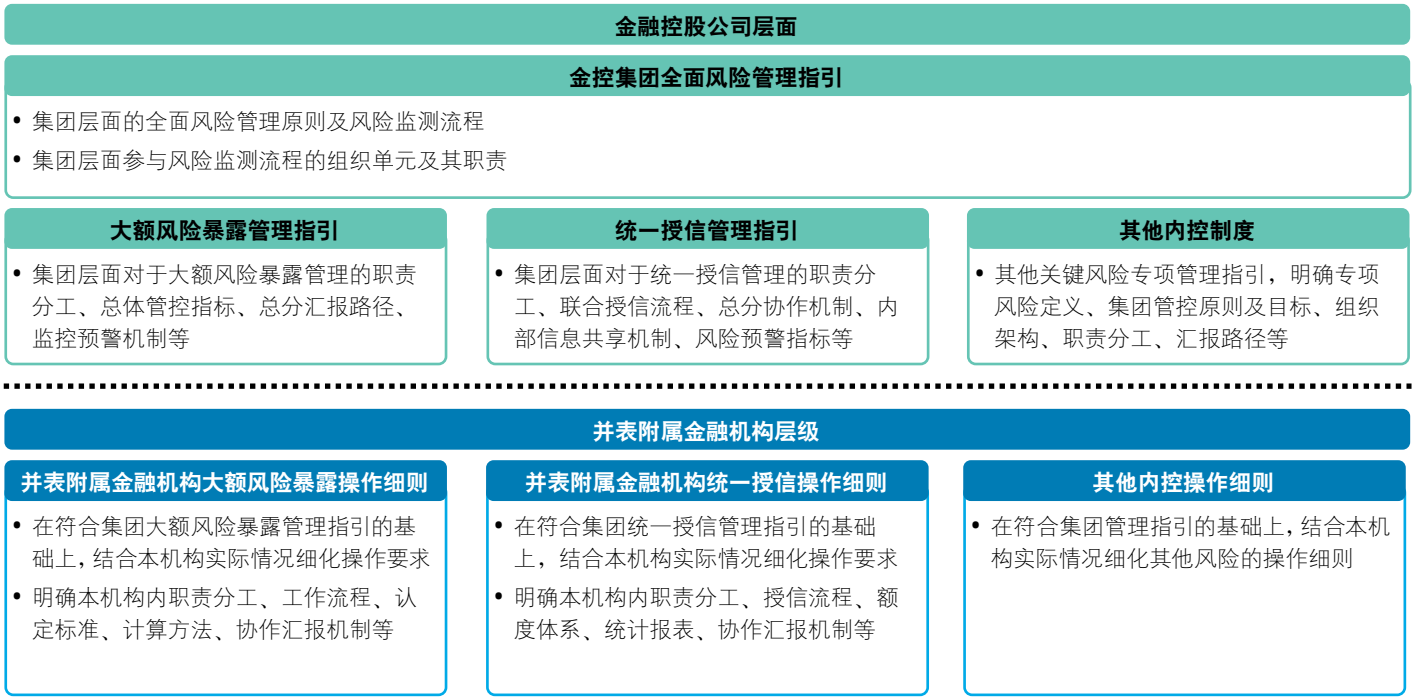
二、制定金控集团政策制度

通过对《办法》的解读，监管对于金融控股集团风险集中度与大额风险暴露、统一授信的管控思路在于建立“**协同管理机制**”，主要体现在提出以下关键要求：“在**并表基础**上进行管理”、“**统筹协调**集团对统一企业的授信工作”、“建立集团内**信息共享**和**联合授信**机制”、“**联合设置**企业融资风险预警线”等。此外，在《办法》中，监管也明确提出“金融控股公司应当建立大额风险暴露的管理政策和内控制度”。

从同业实践来看，由于管理模式、组织形式、从业领域、地域限制等实际问题，有效推行协同管理机制的**前提是在政策制度层面明确具体的管控要求**。这就要求金融控股公司和所控股金融机构应结合自身定位建立相应的政策制度：



金融控股集团政策制度体系



- **管理指引**：金融控股公司应在全面风险管理的框架下进一步明确金控集团大额风险暴露、统一授信管理的指引，包括集团内整体的职责分工、总体管控指标、总分汇报路径、信息共享机制、预警协同管理等，为协同机制的落实奠定基础；
- **操作细则**：所控股金融机构应在符合集团管理指引的基础上，结合本机构实际情况细化大额风险暴露、统一授信协调的操作细则及流程，明确本机构内部职责分工、工作流程、认定标准、计算口径、统计报表、协作汇报机制等，为具体工作的落地提供支持。

三、信息上报与汇总

根据《办法》规定，金融控股公司应当主动掌握集团对同一企业融资情况，对融资余额较大的企业，金融控股公司应当牵头建立集团内信息共享和联合授信机制，主要包括协调所控股机构共同收集汇总企业信息，识别隐性关联企业和实际控制人，联合设置企业融资风险预警线等。

汇总企业信息

在金控集团内尚未实现信息共享，所控股的多家金融机构分别和同一个客户开展业务时，会重复的对其进行调查、收集信息，一方面会产生集团内重复授信、放大风险敞口的情况，发现时可能已在集团层面形成较大的风险；另一方面由于调查人员的差异可能会导致子公司无法及时发现客户的真正风险所在，进而造成风险事件的产生。因此，建议金融控股公司应通过在集团层面设计客户信息的标准模板，对集团客户信息进行汇总。一方面提升客户风险的识别能力，防止风险事件发生；另一方面，推动集团内的业务联动，实现业务的协同。

在汇总企业信息过程中，应当在遵循法律及监管合规要求的基础上，对客户基本信息、客户关联关系、财务信息、业务信息、交互信息、客户洞察信息、客户风险信息等进行整理及汇总。当然需注意的是，在金融控股公司集团内部共享客户信息时，应当确保依法合规、风险可控并经客户书面授权，防止客户信息被不当使用。

识别隐性关联企业

由于关联企业之间交易较为频繁，而一旦当中某一企业发生风险，会迅速传染到其他关联企业，引发系统性风险。不同于显性关联的直观展示，由于隐性关联未在表面上，如股权关系等方面体现企业之间的关联关系，复杂程度高，隐蔽性强，所控股机构难以根据单方面获取的客户信息识别隐性关联企业和实际控制人。金融控股公司应在集团整体层面上，对集团整体层面影响较大的客户的信息再次进行梳理、汇总，从企业之间的投资关系、亲属关系、交易关系等方面入手，并可借助政府及有关部门的企业信息平台，全方位、多角度、深层次发现企业之间的信息，进而及时发现其隐性关联关系和实际控制人。

联合风险预警

当单一客户或一组关联客户同时与金融控股公司多家所控股机构开展业务时，如在所控股机构层面单独进行客户风险预警监测，难以快速反馈给其他机构，进而无法及时采取应对措施。金融控股公司应对其核心客户名单中的客户定期开展风险监测，一方面可对各家所控股

机构报送业务信息进行合并，设置预警线，对于超预警线的情况及时发送预警信号；另一方面根据外部信息和数据，及时发现核心客户舆情并迅速通知其所控股机构关注该核心客户的状况。所控股机构应各自对该客户开展的业务提出处置意见并开展相应的处置措施，及时防范风险传染。

四、大额风险暴露

根据《办法》规定，金融控股公司应管理金控集团的大额风险暴露。所控股机构应按照风险敞口的划分标准，分别计算核心客户的各项业务风险暴露，并定期、及时向金融控股公司报告，由其统一汇总。金融控股公司的风险暴露管理较为偏向事后监控。当金融控股公司在汇总得到各核心客户的风险暴露结果之后，发现某一核心客户的风险暴露较大时，与该客户的业务均已开展，可能无法及时采取有效措施降低其风险暴露。因此，为避免出现上述情况，尽早发现集团内部的大额风险暴露情况，德勤建议金融控股公司管理集团内的大额风险暴露时应满足以下要求：

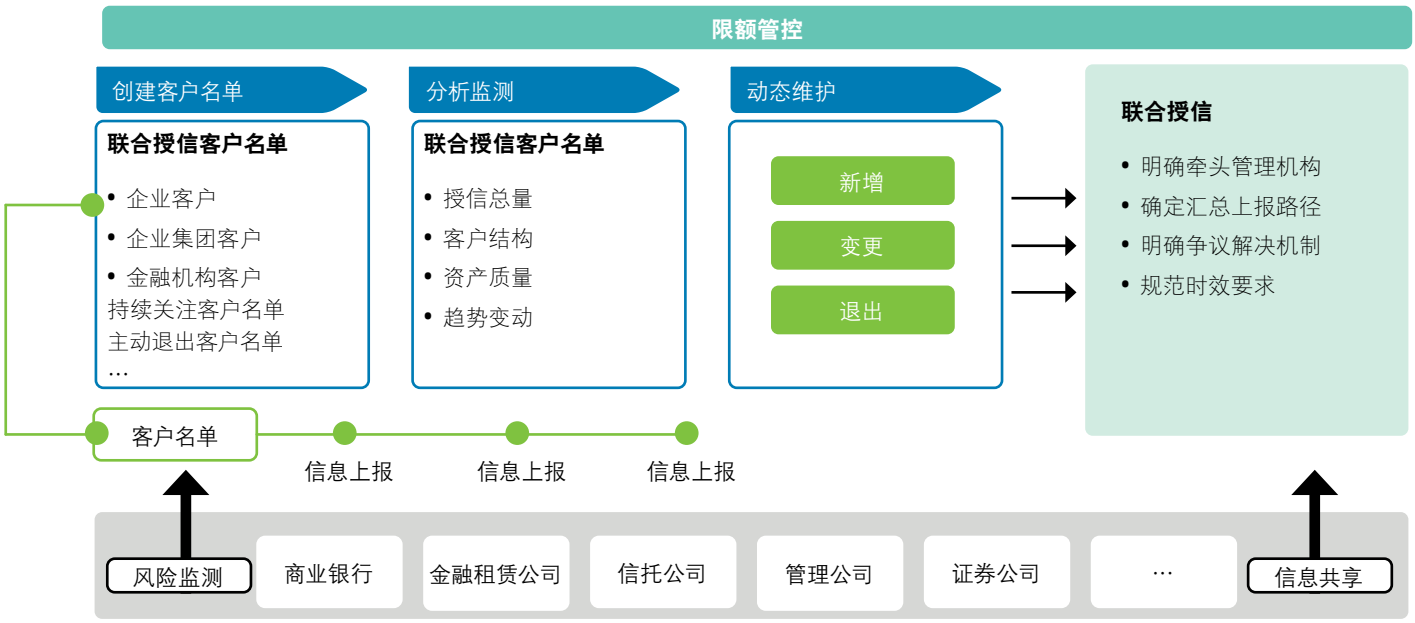
- **完整性**：金融控股公司应将满足一定条件的、对集团整体影响较大的客户全部纳入核心客户名单中。所控股机构应至少将核心客户名单上全部客户的风险暴露计量结果上报至金融控股公司汇总；
- **准确性**：所控股机构应根据集团内部风险敞口的划分标准将其各类业务的风险暴露类别进行准确划分，并根据各类风险暴露的计量方法进行准确计算。在此基础上，金融控股公司应准确地汇总核心客户的风险暴露情况；
- **有效性**：金融控股公司应在集团层面设置内部管理限额，当某一核心客户突破内部管理限额时，应将超限额情况通知所控股机构审慎开展新增业务，并预留一定的调节空间，避免造成更大的损失；
- **及时性**：所控股机构应及时报告核心客户风险暴露情况，金融控股公司应及时通知所控股机构核心客户名单的变化，及时在核心客户风险暴露较大时向所控股机构发送预警信号。所控股机构应及时采取有效措施降低该客户的风险暴露。

根据德勤经验，为实现大额风险暴露管理的完整性、准确性、有效性和及时性，金融控股公司应在集团范围内通过建立相关风险监控系统，支持对客户大额风险暴露的计量、限额突破预警等管理功能。同时，金融控股公司还应在集团层面建立统一的数据标准，由所控股机构协助提供相关数据信息，逐步建立完善的大额风险暴露管理信息系统，实现系统化管理。

五、统一授信协调

金融控股公司应当统筹协调集团对同一企业（含企业集团）授信工作，在授信全生命周期的过程中通过信息上报、名单制定、联合授信、风险监测、信息共享加强各机构的协同管理，具体如下：

金融控股集团统一授信协调管控机制



- **信息上报**：金融控股公司应协调所控机构定期上报客户名单、企业信息、授信情况，借助风险工具、内外部数据等方式分析隐性关联企业和实际控制人，识别各控股金融机构间存在的交叉客户、关联客户等情况；
- **名单制定**：在满足金融控股集团内部管理及外部监管要求的基础上，金融控股公司在实施初期可采用名单制管理。金融控股公司应基于上报的信息设定融资余额等条件，将所控金融机构中符合条件的企业（含企业集团）纳入名单制管理，加强对名单内客户授信情况的监测分析，建立名单动态管理机制，从集团整体的角度识别联合授信客户、持续关注客户、主动退出客户等类别，定期根据实际情况对名单进行维护与更新；
- **联合授信**：对于纳入联合授信名单的企业（含企业集团），金融控股公司应协调所控金融机构开展联合授信，明确牵头管理机构、确定汇总上报路径、明确争议解决机制、规范时效要求。同时，应一并考量授信后的额度变更、额度调剂机制，避免出现交叉授信、过度授信的情况；
- **限额管控**：对于金控集团内同一交易对手，应根据交易对手的特征（如：一般公司企业、事业单位、新建企业、金融机构等）设置风险授信限额，其限额设定思路可以综合考虑定性定量因素，包括如：适用的偿债代理指标、行业基准指标或行业负债水平、交易对手信用等级情况、战略合作考虑等，综合核定针对该交易对手（单一或关联企业）的最高信用风险限额。金融控股公司应定期监测限额使用情况，及时分析突破限额的原因并采取预警措施。集团层面限额管控可以考虑逐步开展，优先对纳入联合授信名单的企业（含企业集团）进行管控，未来在系统的支撑下，可逐步扩展至全量范围；
- **风险监测**：金融控股公司应牵头设置名单内的企业（含企业集团）融资风险预警线，对于任一所控股机构上报的预警信号，主动开展关联影响分析和预警信号传染分析，并推送至其他控股机构及时开展风险预警处置工作，提升集团信用风险防控水平；
- **信息共享**：加强集团内部对于联合授信的企业（含企业集团）的信息共享，重点关注其股权架构、融资需求、授信余额的变动情况；此外，金融控股公司应要求所控金融机构定期上报从其他金融机构获得的授信额度和使用情况，及时掌握所控金融机构的外部融资情况，进行集团内部汇总分析。

小结

《办法》中对集团统一风险敞口、集团统一授信协调的规定对金融机构提出新的要求，需要由原有的机构内部独立管理模式提升为跨机构、多层级的协同管理模式。德勤建议，为了更好地落实统一风险敞口与统一授信协调，需要关注：

规范管理，制度先行，通过制度明确集团内部的办事规程与行动准则，避免互相推诿、效率低下、信息失真的情况出现；

全生命周期管控机制，包括事前防御、过程监控与事后的统计分析；

加强信息共享，实现业务营销和风险管控的目的，金融控股集团应在维护客户信息安全的基础上甄别可以共享的信息，由内部信息逐步扩展到外部信息，明确信息收集、发布、应用的场景；

强化预警监测，应重点监测大额风险暴露情况、交易对手授信使用状况、限额突破情况等，在内外部数据的支持下加强对客户经营状况、股权结构、竞争环境、外部舆情的监控分析，对上报、下发的预警主动开展关联影响分析和预警信号传染分析，加强预警联动管理，强化风险管控能力；

完善系统支撑，集团层面大额风险暴露的汇总、监控，客户信息、融资信息的汇总、上报，联合授信、预警信息的跨机构交互对信息质量、响应速度提出更高的要求，因此，金融控股集团应逐步加强信息系统对上述领域的落地支持，实现数据的精准汇总、信息的实时传递、流程的线上支持。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



程少辉
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 139 1027 5558
电子邮件：richeng@deloitte.com.cn



汤亮
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1837 9387
电子邮件：leotang@deloitte.com.cn



陈刚
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 181 1722 1291
电子邮件：bychen@deloitte.com.cn



专题六：

金融控股集团关联交易管理及风险隔离

本专题将从集团关联交易管理与风险隔离的角度出发，探讨新规之下金融控股集团所面临的挑战和应对。

一、关联交易和风险隔离新规概要

《办法》对于关联交易管理方面明确了关联交易的范围，并通过负面清单的形式对禁止性的关联交易行为进行了明确，即：

01. 明确了关联交易管控的范围：金融控股公司与所控股金融机构之间；所控股金融机构之间；所控股金融机构与集团内其他机构之间；

02. 没有再次定义关联方和关联交易，“关联方”、“关联方交易”等概念，以法律法规和财政部有关财务、会计规定为准，同时明确所控股的金融机构还要满足其所处监管条线的监管要求；

03. 通过负面清单的形式对禁止性的关联交易行为进行了明确。

- 不得违背公平竞争和反垄断规则；
- 不得通过各种手段隐匿关联交易和资金真实去向；
- 不得通过关联交易进行利益输送、规避监管等；
- 禁止金融控股公司所控股金融机构（财务公司除外）向金融控股公司提供融资、向其他关联方提供无担保融资；
- 禁止金融控股公司所控股金融机构（财务公司除外）向关联方提供融资或担保不得超过该金融机构注册资本的10%或该关联方注册资本的20%；
- 禁止金融控股公司所控股金融机构（财务公司除外）和非金融机构接受金融控股公司的股权作为质押标的；
- 金融控股公司对金融控股集团外的担保余额不得超过金融控股公司净资产的10%。

《办法》还明确要求金融控股集团建立集团整体的风险隔离机制，主要体现为金融控股公司与其控股机构之间、其所控股机构之间的风险隔离制度，制度的规定要对于集团内部的交叉任职、业务往来、信息共享等业务和管理活动以及包括销售团队、信息系统、运营后台和营业设施、场所在内的基础设施的共享提出要求并贯彻执行，最终实现防控风险和保护客户合法权益的目的。

二、关联交易管理和建立风险隔离机制的必要性

金融控股集团因关联交易而遭受处罚的案例已屡见不鲜。金融控股集团利用关联交易损害公司及其他权益人利益有多种形式，主要包括：金融控股公司或者控股股东的债务由所控股的金融机构的债权或者资产进行充抵；金融控股公司或者控股股东与所控股的机构签署不符合市场原则的合同以转移利润；金融控股公司或者控股股东无偿占有所控股机构的资产或者拖欠其资金及贷款等。

这些被处罚的企业往往缺乏有效的关联交易管理机制和风险隔离机制。对关联交易进行有效的监控和管理，建立完备的风险隔离体系是提高集团整体规避合规风险的重要手段，反之风险隔离机制亦可以有效地阻隔禁止性的关联交易行为。

金融控股集团内部关联交易、敞口和管理安排可能导致风险在集团内部发生传染和扩散，并伴有信息披露、利益冲突等方面的潜在问题。一方面，虽然金融控股集团以银行、保险等传统金融业务为依托推进跨境、跨业发展，充分利用各方资源、发挥规模和协同优势，并以分散化的业务组合和传统金融业务本身的稳健表现更好的抵御风险。然而，这种模式也客观上导致风险触点的增加，提升了风险传导的可能；另一方面，集团内部不同业务实体间的敞口和交易活动也增多了，这些活动涉及投资、融资、保险等各类业务活动，也涉及集团共享品牌和营销能力、统一后台运营、统一配置和管理集团资本和流动性、税收筹划、合理规避监管限制等管理活动。上述这些潜在问题，都需要通过建立健全风险隔离与防范机制加以化解，对可能产生的关联交易进行事前的审批、及时的监控、全面的披露以实现有效管理。



三、关联交易管理

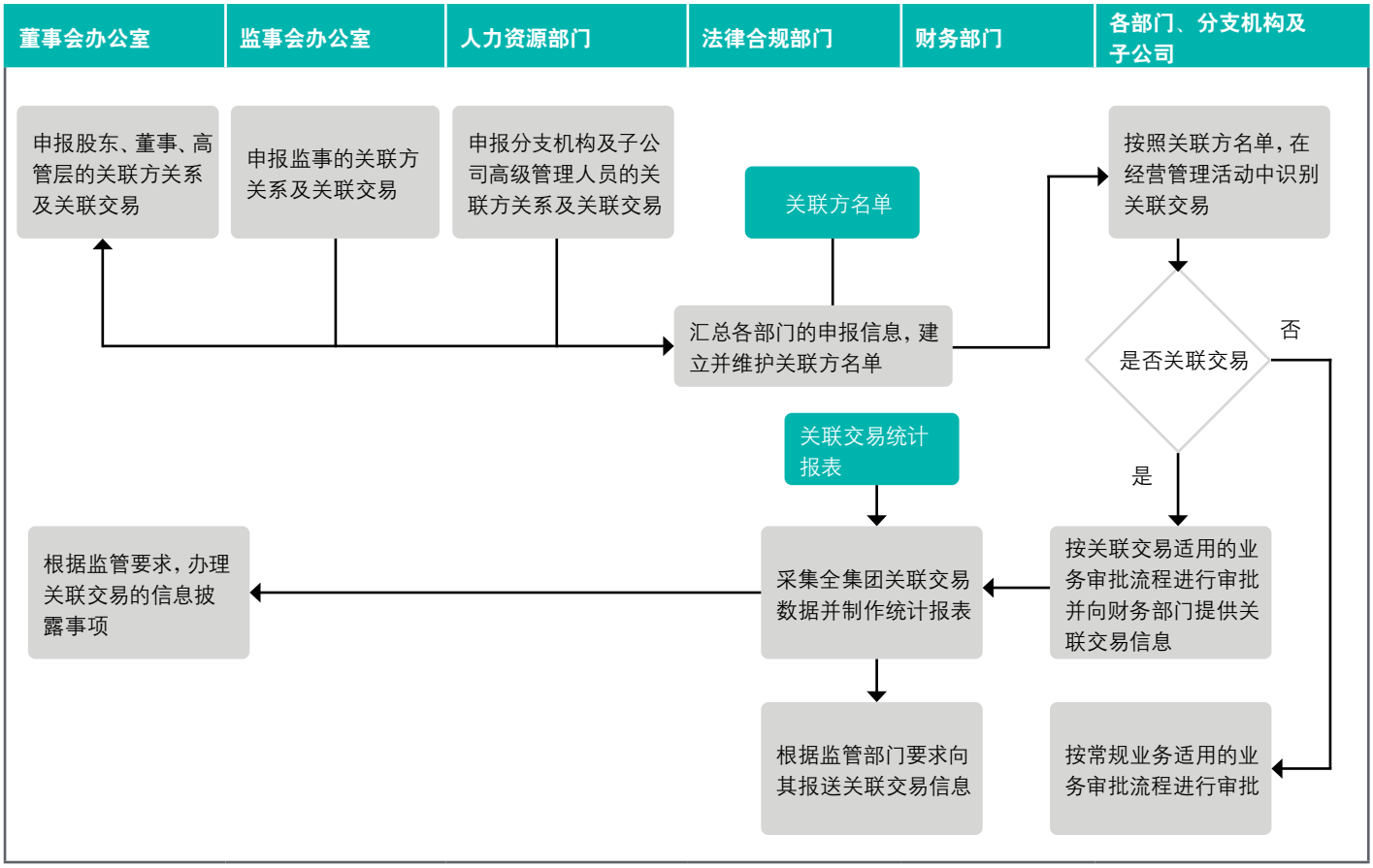
强化关联交易管理是有效隔离风险的一项重要措施。金融控股集团需制定集团整体的关联交易管理体系，包括关联方识别机制、关联交易定价机制、关联交易的授信管理、关联交易审批流程、并对资金用途进行监控等，防止集团内部出现监管禁止的关联交易行为。

在过渡期内，金融控股集团对于关联方和关联交易应进行自上而下的检查并进行全面整改。首先，企业应当明确关联方清单的管理和关联交易的审批、审查、监控、披露的主要责任部门，下表列示了关联交易管理的主要责任部门及职责分工：

部门	职责
风险管理委员会	• 就完善关联交易管理政策和制度向董事会提出建议； • 审议决定一般关联交易管理的程序和措施。
董事会办公室	• 负责办理关联交易信息披露事项； • 办理股东、董事、高管层关联方申报及股东、董事、高管层与集团关联交易的定期报告。
监事会办公室	• 负责办理监事关联方申报及监事与集团关联交易的定期报告。
法律合规部门	• 及时向集团传达监管部门及管理层对关联交易管理的要求； • 根据监管部门的要求制定关联交易数据信息采集标准； • 负责关联方名单的维护与更新。
人力资源部门	• 负责办理分支机构及子公司高级管理人员关联方申报及关联交易的定期报告。
财务部门	• 每季度采集全集团关联交易数据并制作统计报表； • 根据监管部门要求向其报送关联交易信息。
审计部门	• 负责对关联交易进行审计。
各部门、分支机构及子公司	• 落实集团关联交易管理的各项要求，确保在日常经营活动中能有效识别关联交易，拟进行的关联交易的交易条件及审批程序合法、合规； • 按要求向法律合规部门、财务部门提供关联交易信息。

其次，需要梳理现有的股权层级结构，识别全部关联方。对于股权结构复杂的金融控股集团，可能存在一些不太容易识别的隐性关联方，不少机构利用复杂的股权和层级关系隐匿关联关系，进行不正当的利益输送，逃避监管，所以隐性关联方的排查将是监管的重点。此外，企业应制定适合集团自身实际情况的业务规划，采取相应的风险隔离措施，严格审查集团内的关联交易往来并明确关联交易的定价原则。在人员安排上，建立董监高人员任职资格备案制度，交叉任职的情况需要满足《办法》要求。最后，还需要完善信息系统的建设，通过系统进行关联方清单的维护及关联交易的识别和管控，做到事中风险监控和预警的及时性，事后关联交易披露的完整性、准确性。

关联交易管理流程图



四、关联交易的信息披露管理

我国关于关联交易信息披露的监管体系主要由《企业会计准则第36号—关联方披露》、《上市公司信息披露管理办法》以及沪深两市的《股票上市规则》等交易所自律性规则构成。

财务部于2006年发布的《企业会计准则第36号—关联方披露》，在详细界定关联方和关联交易的基础上，要求必须在报告附注中披露发生关联交易的关联方关系的性质、交易类型及交易要素。其中交易要素至少应当包括：关联方交易的交易金额、未结算项目的金额、条款和条件及担保信息、未结算应收项目的坏账准备金以及定价政策。

对于上市企业，中国证监会于2007年发布了《上市公司信息披露管理办法》，其中要求上市公司应当及时向上市公司董事会报送上市公司关联人名单及关联关系的说明。并应当履行关联交易的审议程序，并严格执行关联交易回避表决制度。交易各方不得通过隐瞒关联关系或者采取其他手段，规避上市公司的关联交易审议程序和信息披露义务。

上市公司关联交易的信息披露一直都是监管部门审查的重中之重，涉及关联交易的违规也是上市公司的违规的重灾区。近年来，证监会已就上市公司涉及关联交易的违规做出了多次行政处罚，其中违规情形主要包括：未按规定履行关联交易决策程序及信息披露义务、因关联交易导致大股东资金占用、违规担保以及关联方违规资金拆借等类型。而未按规定履行关联交易决策程序及信息披露义务则是最为常见的一项，主要涉及信披不及时、信披虚假、信披不完整几大方面，原因多为关联交易界定不准以及关联方利益输送等。

金融控股公司在关联交易的信息披露中也应当引以为戒，尤其是针对关联交易披露的完整性、真实性、及时性以及对关联方关系和关联交易的界定，应加以高度重视。

五、风险隔离机制

风险隔离制度要求的建立

金融控股集团风险隔离与防范机制的建立依赖于防火墙的建设。各类防火墙，以监管要求或内部规定的形式，隔断金融控股集团内部银行、证券、保险等不同机构在资本、资金、业务和信息上的不当联系，有效阻断监管禁止的关联交易，防范利益冲突，防止风险传染，保护利益相关方的利益，尤其是保护客户的利益不受损害，为集团本身和金融环境的长期稳健发展提供保障。

在制定这些防火墙制度时，集团首先需要满足法律法规和监管要求，考虑法律、税收、行业监管等方面的规定和限制，需要集团在制定内部规范时将这些要求内化，主动向最严格的要求靠拢，最大限度的避免出现违反监管或法律法规规定的情况发生，同时为工作人员提供全面而有操作性的工作指南。

防火墙

金融控股集团的风险隔离制度通常包括以下六道关键的防火墙。

01. **法人防火墙：**指利用法人有限责任的规定，设置独立法人实体从事不同金融业务，以隔离风险传递的制度安排。
02. **资金防火墙：**指限制资金在金融集团内的任意流动，除了法定的股权投资之外，限制集团内某些种类的资金调配。
03. **业务防火墙：**指规范集团成员机构之间的交易往来。
04. **物理防火墙：**指通过营销能力、办公场所、设施设备上的分离实现集团内各独立法人的分离，避免公众误判，导致非接触型风险传导。
05. **管理防火墙：**指在管理上施行竞业禁止、分设账簿、岗位分离、回避制度等机制。
06. **信息防火墙：**指在组织内部用来隔离投资决策人员与重大非公开信息知情人的信息隔离制度。

《办法》明确指出的交叉任职、业务往来、信息共享方面的风险隔离举措，主要是针对管理防火墙、业务防火墙和信息防火墙的建设，而对“销售团队、信息技术系统、运营后台、营业设施和营业场所”的共用则更多涉及管理防火墙和业务防火墙两方面。

管理防火墙

管理防火墙包括实施严格的账簿分离、岗位分离制度、授权分责制度、回避机制和制度、公开信息披露制度和员工道德风险控制等一系列体系和制度。

国有大型机构在开展传统金融业务的过程中，在上述制度建设方面已经形成较为成熟的制度体系，日常交易管理、人员管理等方面已经严格贯彻了竞业禁止、分设账簿、管理机构和人员隔离的原则，并符合监管部门的有关规定。部分中小型、民营机构在上述机制建设方面存在进一步改进空间。

业务防火墙

业务防火墙的建立主要体现在对联合经营行为的规范和对内部交易和关联交易的管理上。这部分的内容已经通过本文的关联交易部分得以讨论。此外，共用销售团队也是业务防火墙的重要内容。在共用销售团队和渠道方面的风险管理举措建议包括：

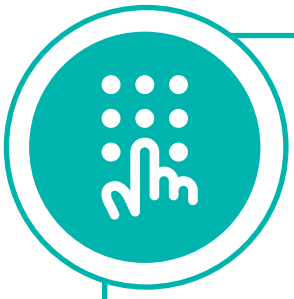
- 销售团队的共用方应做好销售人员培训以及客户认知度培育，避免销售人员向客户进行误导销售；
- 销售团队应根据客户不同风险、收益及流动性偏好，拟订相应的销售策略；
- 销售团队应做好投资者教育工作，使客户充分认识到非保本类产品的风险特点以及风险等级划分；
- 渠道提供方应在提供渠道前对涉及的保险、基金、信托公司及其产品管理的合规状况、历史业绩记录进行充分的调查和了解，挑选管理规范、业绩良好的合作对象；
- 渠道提供方应通过协议、培训等方式严格限制推销人员进行虚假或不当陈述，导致客户认为机构为相关产品的本金、收益提供明确或隐性的担保或背书；
- 渠道提供方应采用书面方式在显著位置声明、澄清相关产品营销和投资管理中的角色和责任，并对客户进行风险提示；
- 渠道提供方法律部门需对各种相关合约进行事前的审批、期中的定期审查和抽查。

信息防火墙

金融控股集团应制定信息防火墙管理制度，明确管理职责，规范信息防火墙的运行，建立并及时更新监控和限制名单，科学合理地设置岗位权责，将信息防火墙要求尽可能多地落实在信息系统的权限设置上，并保障信息系统和办公场所的安全。各分支机构与集团相关部门、子公司依据制度、根据业务特点制定信息防火墙实施细则。

风险隔离机制的建设顺序

与所有内部控制机制和管理机制的建设一样。风险隔离机制的建设也要遵循规律，逐步完善。“先规划、后实施”是业界普遍采用的建设路径，首先通过规划明确建设时间安排，主责部门，资源投入情况，希望达到的目标以及系统开发安排，随后有针对性的开展风险隔离机制落地建设，最后明确系统开发需求，完成系统建设。



小结

风险隔离建设规划：应该从建设时间安排，主责部门，资源投入情况，希望达到的目标以及系统开发安排等维度明确全集团风险隔离建设方案计划，特别是集团子公司众多，业务形态多样，内部交易复杂的大型金融控股集团要优先开展。

内部交易管理：应该结合国内外领先实践，分解监管要求，拟定金融控股集团自身内部交易认定方案及潜在风险分析和考量，并基于内部交易建立前中后台控制管理流程。

风险隔离及风险防火墙制度建立：应当建立完备的风险防火墙机制，从资金、业务、管理、信息和系统等方面防止金融集团各成员公司之间风险相互传播和向外部蔓延，并通过名单制管理落地防火墙制度，建立清晰的限制名单的管理制度，包括限制名单建立的目标、列明引起限制名单变化的事件、名单增减程序、进出名单的时间及日期、负责管理名单的部门及人员、名单的保存方式、名单的发布范围及途径以及集团对名单进行持续自我检查的方法。

集中度管理：应该完善金融控股集团集中度管理政策制度，并通过经济资本、情景分析和压力测试，风险限额等工具和举措，提升金融控股集团的集中度管理手段，并建立包括风险识别，计量，监控分析和报告在内的集中度管理流程，也同步提升风险隔离的针对性和前瞻性。

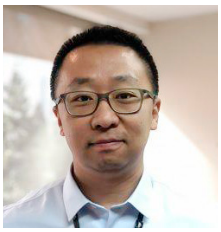
联系我们



曾浩
德勤中国金融服务业
华东区审计服务及鉴证领导合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



张荷之
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 135 8183 9800
电子邮件：harryzhang@deloitte.com.cn



专题七：

金融控股集团内控合规管理体系建设

本专题将详细介绍金融控股公司及所控股金融机构内控合规管理体系，除了重点关注金融控股公司自身内控合规体系建设外，还需要差异化对待其所控股子公司的内控合规管理。

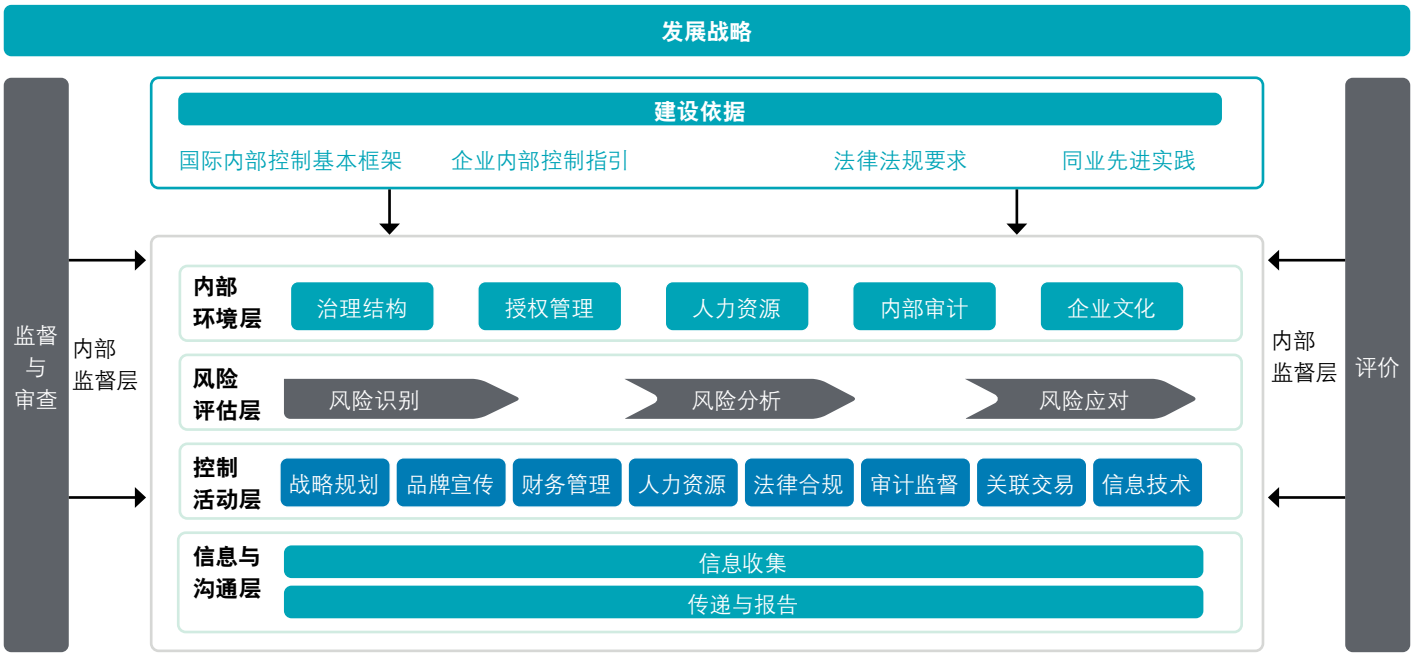
一、金融控股公司内控合规管理体系概述

金融控股公司的内部控制及合规管理作为全面风险管理的重要组成部分，是维护公司正常经营、缓释及规避风险、实现公司战略目标的重要保障。同时，《办法》中强调有效的内部控制制度是金融控股公司设立的重要条件之一，这对金融控股公司的内部控制及合规管理提出了明确的要求。

作为金融控股公司，旗下涉及多个监管主体下的多种业务形态子公司，所面临的内控及合规管理要求不尽相同，因此金融控股公司在集团层面建立“**理念统一、工具统一、评价统一**”的内控合规管理体系尤为重要。

德勤建议金融控股公司可以从**内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督**五个方面搭建内控合规管理体系，以发展战略为指导方针，以国际内部控制基本框架、企业内部控制指引及法律法规要求为依据，以同业领先实践为参照，构建层级化的内控合规管理架构。

金融控股公司内控合规管理体系



在金融控股公司内控合规体系的框架下，对其所控股金融机构的内控合规管理可以采取**差异化的管控方式**：（一）金融控股公司通过设计统一的评估标准、采取定性加定量的方式来评估所控股金融机构的内控及风险管理情况；（二）金融控股公司与其所控股金融机构共同搭建内控及风险管理体系，实现自上而下穿透式管理。

二、金融控股公司内控合规管理体系建设内容

金融控股公司需要统一内控合规管理理念、明确内控合规管理思路、构建内控合规管理工具、强化内控合规管理标准。

治理架构

完善的公司治理架构是保证内控合规管理体系在集团内真正实现落地实施的基础，公司治理架构设计应符合公司整体战略方向，以分工制衡为关键、以职能为核心，通过富有弹性的设计，平衡规模和范围、明确管控范围、实现专业化分工，达到决策和运营支持的目标。

金融控股公司治理架构设计原则

01.符合整体战略方向
架构设计应该支持公司的愿景、目标和发展战略

02.以分工制衡为关键
以风险管理的分工制衡为原则，厘清风险管理三道防线的关键环节并设计制衡体系

03.以功能为核心
依据职能和目标设定组织架构，而不因人设岗

04.富有弹性的设计
考虑灵活性和适用性，确保满足未来增长和服务提升的需求

05.规模和范围的平衡
各层级业务规模和范围设计，应与运营方式、政策、复杂度和风险相一致

06.管控范围明确
在不牺牲效率的前提下提高管控范围，将管控范围明确在部门职责说明书中

07.专业化分工
职能的设计应该考虑相似职能进行归并

08.平衡化设计
治理架构和汇报关系应该尽可能的简单明了

09.决策和运营支持
架构设计应提高决策制定的有效性和及时性，并有效支持公司的日常运作

金融控股公司应符合公司文化并遵循人力资源政策设立内控合规管理岗位，明确内控合规管控职责，优化内控合规治理架构。不同于一般金融机构，金融控股公司在设计其治理架构的过程中，除了需明确各层级关于内控合规管理的职责以外，还应通过差异化管控手段、审查评价工具等对集团内所控股金融机构进行管控。

- **明确内控合规职责**：建议金融控股公司明确董事会、监事会、经营管理层关于内控合规的职责。同时，加强内部审计监督，对内部控制及合规管理的有效性进行监督检查；
- **加强内控合规文化建设**：建议金融控股公司加强关于内控合规的企业文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，树立现代管理理念，强化风险意识；
- **实现差异化管控手段**：建议金融控股公司综合其所控股金融机构的股权情况、公司规模及盈利水平、业务复杂程度、战略定位差异、外部监管要求、内部风险管理成熟度以及风险管理评价情况等对其进行差异化管控；
- **建立审查评价机制**：建议金融控股公司定期对其所控股金融机构进行内控评价和合规审查，并考虑将审查评价结果纳入对其所控股金融机构的考核。

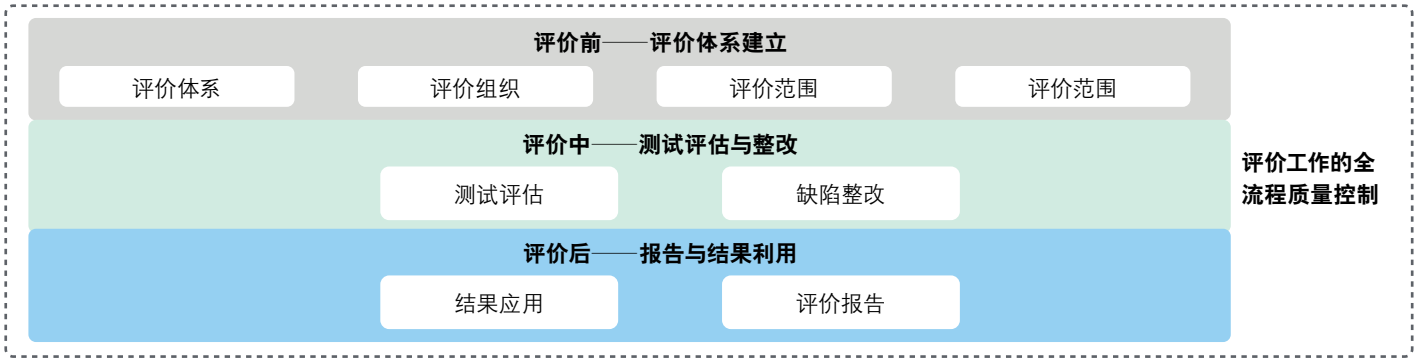
内部控制管理

金融控股公司需要遵循COSO中内部控制的核心理念及《企业内部控制基本规范》相关要求，加强金融控股公司内部环境建设，建立三道防线、完善内部控制体系。

金融控股公司较少直接参与业务经营活动，因此其较为关注**公司治理**、**管理流程**等内部控制建设。同时，金融控股公司亦需要强化其控股子公司在集团层面的内部控制体系建设，形成自上而下统一的管理机制。

此外，金融控股公司需**定期对内部控制的有效性进行监控评价**，包括：**内部控制评价计划制定、内部控制评价工作实施、内部控制评价报告编制、内部控制缺陷整改落实、内部控制评价结果应用**。

金融控股公司内部控制评价框架



同时，金融控股公司**对其所控股金融机构的内部控制管理**可分为两种模式：

模式一：金融控股公司采取自评价的方式，通过统一评估标准及定性定量相结合的方式来评价所控股金融机构的内部控制及风险管理的设计与运行情况。评价工作通过下发和收集各子公司的内部控制及风险管理检查表及相关支持性材料的方式开展，记录执行评价的相关内容并进行审阅、核查与分析。

结合各子公司的业务特点及监管要求，按照“内部环境”、“风险评估”、“控制活动”、“信息与沟通”、“监督活动”五个模块设计对应的评估要素展开评价工作，评价要素包括且不限于**“政策制度与流程建设”**、**“组织架构与人员配备”**、**“风险识别评估与计量”**、**“信息沟通与上报”**以及**“持续监控与缓释”**等，同时对评价要素设置不同的评分等级及匹配的分值，在此基础上实现对其控股子公司综合评价结果的量化。

通过上述评价方式，金融控股公司可了解各子公司的内部控制及风险管理情况，并就评价期间所发现的薄弱环节及风险事件进行跟踪处理，同时将其与子公司的考核问责挂钩。

模式二：金融控股公司采取**垂直化管控方式**，要求其所控股金融机构基于其所属外部监管机构要求及自身业务特点，搭建内控及风险管理体系，并由集团统一开展内控及风险管理评估工作。

金融控股公司旗下所控股金融机构涉及多种业态，且对应的监管机构所适用的监管要求也不尽相同，因此金融控股公司在要求其所控股子公司搭建内控管理体系时需要**充分考量自身特点**，例如商业银行在搭建体系过程中实现内部控制与操作风险管理的整合、证券公司在搭建体系过程中需要重点关注外部监管对证券业务的特殊要求，例如投行内控指引等。

此外，金融控股公司还应考虑其所控股金融机构**自身内部管理的成熟度**，对于内部管控相对成熟的控股金融机构可沿用其自身的管理体系，对于内部管控相对薄弱的控股金融机构，金融控股公司需要求子公司在原有基础上进行优化或重新搭建管理体系。

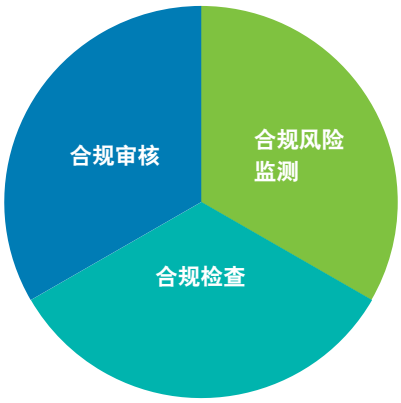
合规管理

合规管理是金融控股公司全面风险管理的一项重要内容，也是实施有效内部控制的一项基础工作，满足合规要求是公司持续经营及风险管理的底线要求。

金融控股公司的合规管理建议从集团层面出发，建立统一的合规管理语言和合规管理方法，自上而下强化合规管理文化的建设，在构建统一方法论过程中考虑所控股金融机构的**合规管理差异性**：（1）金融控股公司旗下所控股金融机构业态众多，对于合规管理要求的程度和广度差异化较大；（2）金融控股公司旗下所控股金融机构所处的行业及公司性质不同，所面临的监管机构不同，因此对应的监管要求也存在差异性。

合规管理，应以有效防控合规风险为目的，以公司和员工经营管理行为为对象，开展包括合规管理架构建设、合规审核、合规检查、合规风险监测、合规考核及问责、合规培训、合规报告等工作，预防、识别、评估、报告和应对合规风险。

金融控股公司合规管理工具



01. 合规审核

是否明确合规审核内容：

- 重要的规章制度和规程；
- 财务行为、资金运用行为和子公司管理行为。

03. 合规风险监测

- 设计合规风险监测指标，建立合规检查与分析预警系统指标库，覆盖关键管理领域，实现对于监管合规风险的提前预知。

02. 合规检查

- 对内：是否完善专项检查体系（如反洗钱专项检查）每年是否定期开展合规专项检查；
- 对外：是否完善对接监管机构流程，配合监管机构的不定期合规检查等。

金融控股公司合规管理机制包括：

- **合规考核及问责**：建立合规考核和问责机制，将合规管理情况作为公司年度考核的重要指标，对各级机构和人员的合规履职情况进行考核评价；
- **合规培训**：建立制度化、常态化的合规培训机制，制定合规培训计划，确保员工理解、遵循公司合规目标和要求；
- **合规报告**：建立年度合规报告机制，就公司的合规管理整体情况进行汇报；发生较大合规风险事件，应当及时向合规管理负责人、分管领导报告，重大合规风险事件应按照监管要求向有关监管部门报告。

同时，金融控股公司应当考虑应用信息化工具进行一体化管理，通过逐步建立有效的内控及合规管理信息系统，通过信息化手段优化管理流程，并运用大数据等工具，完成内外规的线上同步管理、加强对经营管理行为依法合规情况的实时在线监控和风险分析，实现合规检查、内控评价、问题整改与追踪等的平台化管理，促进信息集成与共享，为合规内控的数据积累及统一的信息化管控奠定坚实的基础，实现内控合规一体化联动管理。

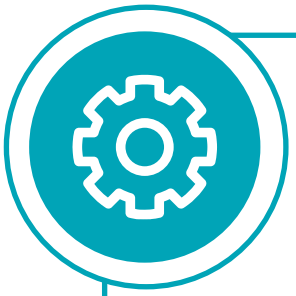
三、金融控股公司与其所控股金融机构内控合规联动管理

金融控股公司在确保满足其所控股金融机构所面临不同监管机构要求前提下，关注各子公司的业务特征，在考虑各子公司实际内部管控成熟度基础上，对子公司实行差异化的管控。

金融控股公司通过自评价方式实现对其控股子公司的管理，其优势在于可快速的了解子公司的内部控制及风险管理情况、节约管理资源、降低管理成本、提升管控效率，但是其弊端在于自评价方式容易流于形式，无法真正了解控股子公司的内控及风险管理具体情况，同时无法实现从集团到子公司的穿透式管理。

金融控股公司通过垂直化方式实现对其控股子公司的管理，其优势在于集团能够切实掌握各子公司的内控及风险具体管理情况，实现自上而下贯穿到业务层面的穿透式管理，但是其弊端在于集团需要投入较大资源，且对集团管理人员能力要求较高，同时可能会影响管控效率。

因此，德勤建议金融控股公司应当充分考虑所控股子公司**内部管控的成熟度**，实现**同一框架下差异化的管控**方式，高效地建立金融控股集团的内控合规管理体系，提升内控及风险管理水平。



小结

建立健全金融控股公司及所控股金融机构的内控合规管理体系，将作为全面风险管理体系建设的重要组成部分。金融控股公司在搭建内控合规管理体系时需要充分考量集团与子公司之间管理定位，建立合适的联动管理体系，并实现差异化管理。金融控股公司通过整体内部协作，优化资源配置，确保集团及子公司的稳健经营和可持续发展。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



韩国斌
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 186 0210 9170
电子邮件：ghan@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



曾春
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 139 1632 8246
电子邮件：ezeng@deloitte.com.cn



曹樑
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 21 2312 7154
电子邮件：hencao@deloitte.com.cn



许都
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 138 1783 9267
电子邮件：duxu@deloitte.com.cn



梁鑫
德勤中国金融服务业
风险咨询副总监
电话：+86 10 8512 5181
电子邮件：canliang@deloitte.com.cn

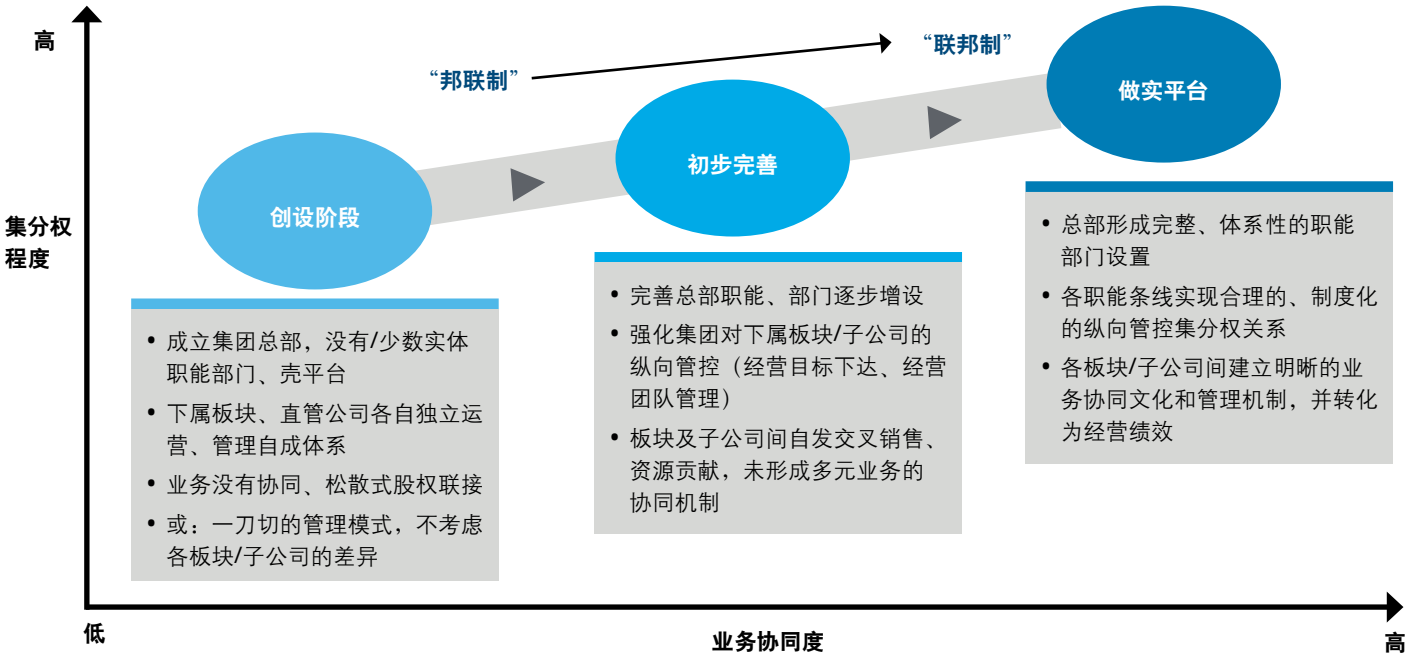


专题八：

金控新规对人力资源管理体系建设的挑战

本专题将从组织管控和人力资源管理体系角度出发，探讨新规之下金融控股集团所面临的挑战和应对。

基于对金控行业的持续跟踪研究以及与数十家金控集团的项目合作，我们观察到，金控集团的组织和人力资源体系建设经历了从初创到逐步完善，最终形成职能完善、管控合理的总部平台的三阶段路径。



目前只有少数金控集团已经真正实现了以总部平台为主导，有效协调各子公司开展资源共享、业务协同，最终实现“1+1>N”的协同效应。大多数的金控集团，特别是地方金控、产业金控和互联网金控，由于创设时间短、跨界进入金融领域，缺乏金融业经营、管理经验的沉淀和积累，也缺乏具有丰富金融从业背景的经营团队和核心人才，目前还处于金控平台建设的初级阶段。所谓的金控集团，仅仅是把多个金融子公司基于股权结构放在了一家集团法人名下，集团总部尚无法对下属金融子公司开展有效的管控和服务，从某种意义上讲集团总部更像是一个壳平台。这也是造成目前金融乱象的原因之一。

透过《办法》，我们可以看到监管机构对金控集团的组织管控和人力资源管理体系提出了更明确的指导意见和更高的要求。

一、监管对象聚焦非金融企业投资形成的金控集团

《办法》第一条谈到目的是“*为规范金融控股公司行为，加强对非金融企业设立金融控股公司的监督管理，防范系统性金融风险*”。

对于央企金控、地方金控、民营金控以及互联网金控集团，未来《办法》的正式出台将对此类金控集团的组织架构、管控模式、高管经营团队提出更为明确的要求，间接引发对其核心人才队伍建设、薪酬激励机制完善的挑战。而此类金控集团的实际控制人从非金融领域跨界到金融业，由于管理模式、企业文化、人才队伍结构的惯性，在短期内构建符合金融业务特征、行业惯例、科学完备的组织管控模式、薪酬激励机制以及关键人才队伍，其难度可想而知。

引入金融业高端经营人才和核心专业人才，创造良好的工作环境和企业文化使外部人才快速融入，以及借助外部力量快速构建符合金融行业实践的各种组织和人力资源管理机制，是此类金控集团应对挑战的有效手段。

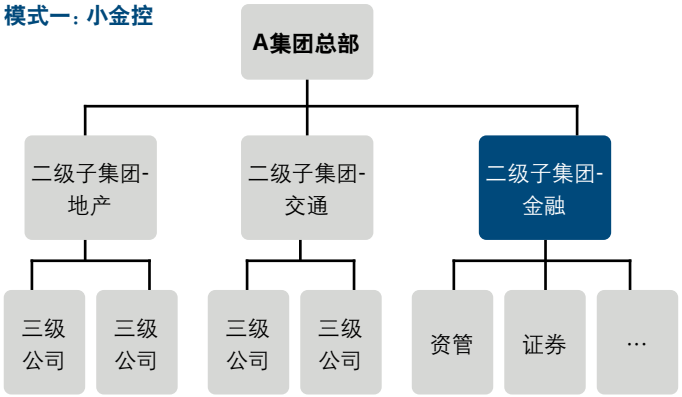
二、集团总部定位和管控模式

《办法》第六条规定了非金融企业或自然人设立金融控股公司需符合的要求，即“*实质控制两个或两个以上不同类型金融机构，并达到一定资产门槛的，应当设立金融控股公司……，金融控股公司及其所控股机构共同构成金融控股集团*”，或者“*金融资产在集团并表总资产占比达到或超过85%的企业集团，也可根据自身情况……，由企业集团母公司直接申请成为金融控股公司，企业集团整体被认定为金融控股集团，金融资产占集团并表总资产的比重应当持续达到或超过85%。*”。

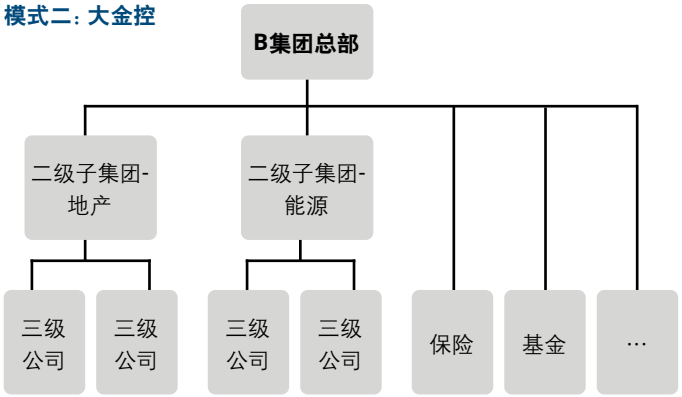
上述规定给企业集团母公司带来一个命题选择，即在金融资产占比达到或超过85%的情况下，对金融业务板块的管理采取“大金控”模式还是“小金控”模式。

“小金控”模式下，企业集团下设二级金融控股子集团，负责统筹管理三级金融子公司、推动融融协同及产融协同；集团总部作为多元产业组合的投资管理平台，对下属各子集团的战略、投资、财务、人事等进行关键职能的管控。“大金控”模式下，企业集团申请作为金控集团，直接管理金融子公司；集团总部对金融板块的整体战略和投资组合直接负责，对于非金融板块相对授权。

模式一：小金控



模式二：大金控



《办法》第十六条明确了金控集团的主要业务是“*对所投资的金融机构进行股权管理*”；第二十条从公司治理结构角度提出，“*金融控股公司应当完善公司治理结构，依法参与所控股机构的法人治理；金融控股公司不得滥用实质控制权，干预所控股机构的正常独自自主经营*”；第十四条要求申请设立金控集团时，应当出具的承诺函包括“*金融控股公司的组织架构和管理模式*”。

也就是说各金融子公司享有充分的自主经营权和法人独立性，金控集团不能干预金融子公司的日常经营管理，而且组织架构和管控模式的设计和完备是设立金控集团必要的前提条件。因此，金控集团总部如何在明晰自身定位的基础上，加强总部核心职能条线（如战略、投资、资金、企划、人力资源、内控合规等）对子公司的管理、监督、服务、支持，兼顾统筹和授权，增强子公司间资源共享、促进业务协同、加强风险防范，是金控集团总部面临的一个管理挑战。

如果采取“小金控”的模式，也就是“母集团-二级金控集团-三级金融子公司”三级架构，就要进一步设计三级管控模式，即明确金控集团对下与金融子公司的管控关系和管理边界，同时要明确金控集团对上与母集团的管控关系和管理边界。



- **管方向：**确定金控集团及各子公司的战略发展速度、规模、方向；
- **管结果：**考核各子公司的经营业绩，审核和批准各子公司上报的预算；
- **管资源：**资金统一调配，严格财务和会计政策；输出统一的人力资源核心政策，统一管理板块一把手及班子成员的选用育留；
- **管风险：**保持对各子公司制度建设、合规管理等的事前事中控制，以及对各子公司开展审计管理，进行事后监督。

三、高管经营团队的配置和激励

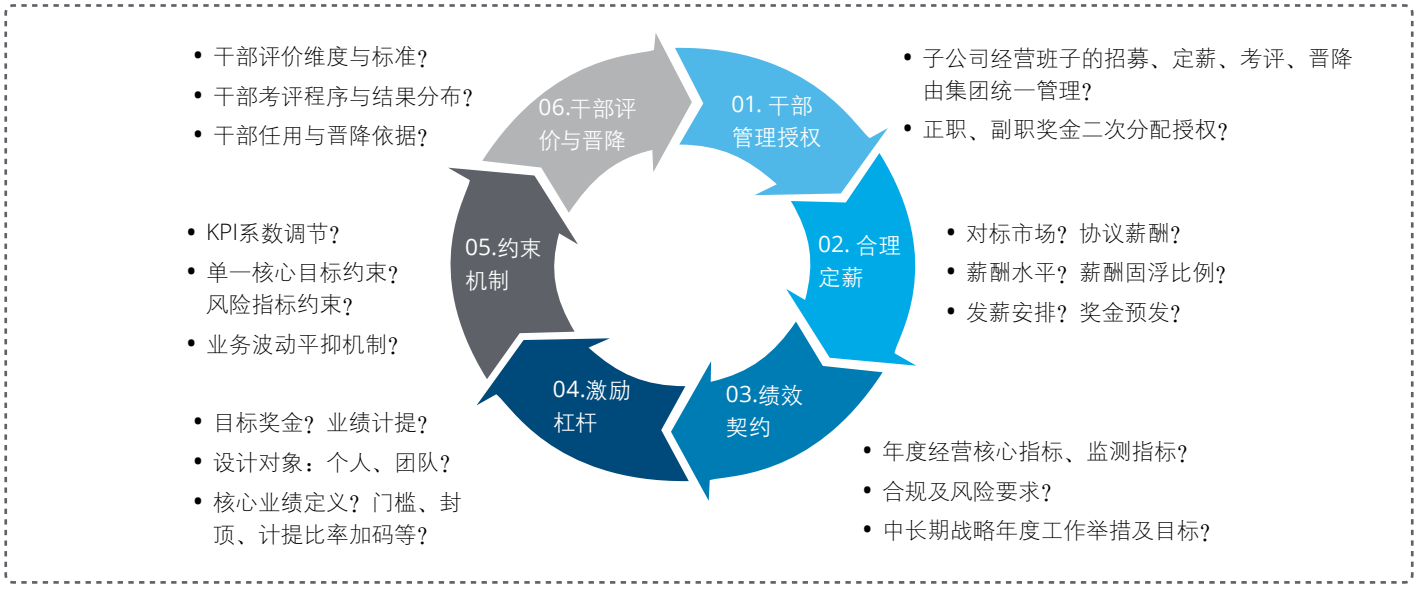
《办法》第二十一条规定“*金融控股公司的高级管理人员原则上可以兼任所控股机构的董事或监事，但不能兼任所控股机构的高级管理人员*”。

可见，金控集团的高管团队与金融子公司的高管团队是分立的、不得兼任，两者之间存在明显的“委托-代理”关系，不可避免的存在针对经营目标的博弈。如何从全生命周期视角，对子公司高管经营团队进行有效的管理、引导、激励、约束是金控集团面临的巨大挑战。

因此，构建匹配公司文化的领导力模型和高管任职资格体系作为识别和甄选高管人员的依据，制定反映子公司所在金融子行业特点的差异化薪酬激励体系（含长期激励机制），以及制定兼顾公司年度经营目标和中长期业务战略目标的绩效考核体系，是金控集团强化对子公司管理抓手的有效手段之一。

对高管经营团队的合理授权也是有效激励的手段之一。借鉴2018年5月国务院发布的《中央企业工资总额管理办法》，各省地市均在积极推进针对国有企业的工资总额动态管理机制。对于国资背景的金控集团，尽快制定、推出工资总额管理办法已经变成所控股金融机构亟待解决的问题，而如何差异化反映各子公司金融细分行业的业务特点及发展阶段的不均衡特点，是制定工资总额管理办法的技术关键和难点。

子公司高管经营团队全生命周期管理



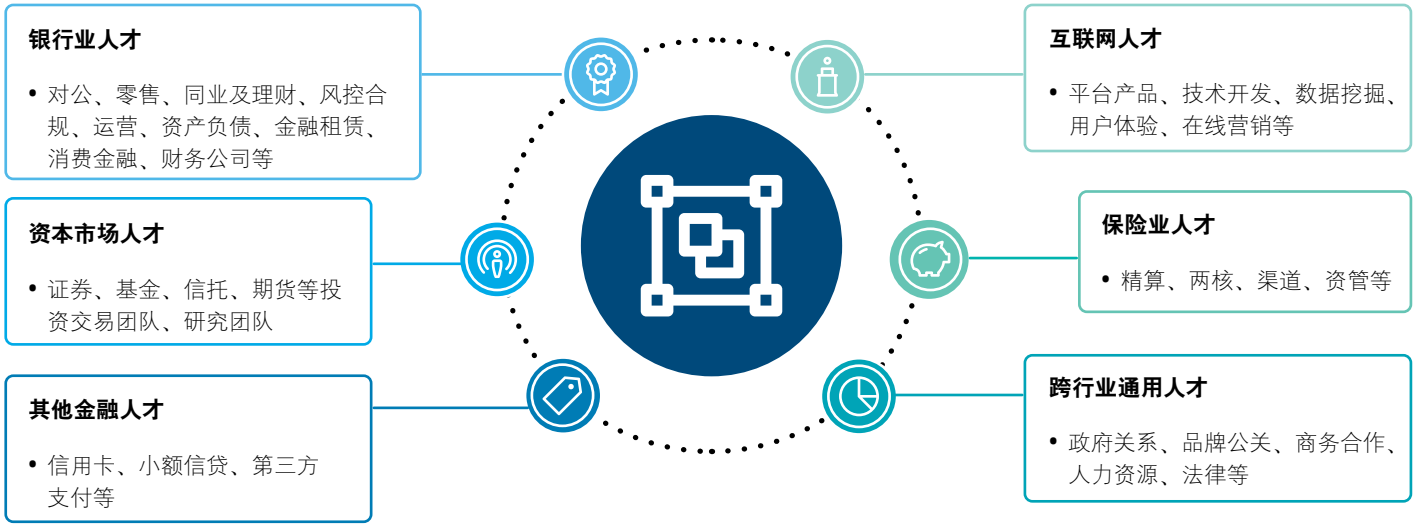
四、人才结构多元化的挑战

《办法》第十七条规定“*金融控股公司可以投资经金融管理部门认定与金融业务相关的机构，但投资总额账面价值原则上不得超过金融控股公司净资产的15%*”。

原则上，金融控股公司是专门从事金融机构股权投资和管理的企业，不得从事非金融业务，以严格隔离金融板块与实业板块，有效防止风险交叉传染。但实践中，一些企业集团从事的非金融业务与集团及所控股金融机构紧密相关，如金融科技对于辅助金融业务发展十分重要，国际监管实践也普遍允许金融控股公司在一定限额下对辅助金融业务的活动进行投资。

随着数字化技术的应用，金融科技已经成为国内金控集团业务版图不可或缺的一块拼图，大量的互联网、高科技人才被引进吸纳，成为另一股不可忽视的力量，这些岗位的任职资格、薪酬水平、薪酬结构、激励机制、绩效考核均有别于传统的金融机构管理模式。

同时，金控集团至少对两个或两个以上不同类型金融机构拥有实质控制权，因此金控集团全辖的人才结构多元，不再是单一的所谓“银行人”、“保险人”、“证券人”、“互联网人”等，而是这些人员组成的多国部队。而金控集团总部自身仅开展股权投资管理，不直接从事商业性经营活动，就更难以定义金控总部的人员是“什么人”，无法用单一的薪酬对标市场作为参照系设计其薪酬水平。



金控集团的多元化人才结构使得传统单一金融机构施行的各种管理机制无法“一刀切”地复制使用，必须考虑各子公司的行业特点差异化设计，同时制定集团全辖的管理指引实现基本原则和框架的统筹。

五、风险隔离要求与业务协同的兼顾

《办法》第二十二条强调金控集团可发挥协同效应，“*金融控股公司与其所控股机构之间、其所控股机构之间开展业务协同，**共享客户信息、销售团队、信息技术系统、运营后台、营业场所等资源**”*。同时也强调，“***不得损害客户权益**，应当依法明确风险承担主体，防止风险责任不清、交叉传染及利益冲突”*。

第三十四条对于风险隔离也明确规定，“*金融控股公司应当建立健全**集团整体的风险隔离机制**，……强化法人、人事、信息、财务和关联交易等‘防火墙’，对集团内部的交叉任职、业务往来、信息共享，以及共用销售团队、信息技术系统、运营后台、营业设施和营业场所等行为进行合理隔离，有效防控风险，保护客户合法权益”*。

金控集团不仅仅是将各金融子公司简单的物理整合到一个集团框架内，更需要做的是通过各种资源的共享（包括产品、渠道、客户、人力、财务、IT等）实现成本投入产出的最大化、业务协同产生的化学反应。同时考虑风险隔离的要求，避免侵害客户的合法权益、防范风险的交叉传染。

因此，金控集团需要设计相应的机制，以实现对于风险隔离和业务协同的兼顾。这些机制包括组织架构设置、管理职责切分、绩效考核引导和约束、人员配置管理等多方面。

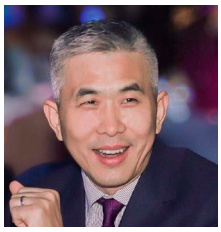
小结

《办法》的出台对很多金控集团原来粗放式的管理带来了巨大挑战，但也使金控集团提升内部管理的规范化、加强对下属子公司的有效管控有章可循、有法可依。我们相信，金控集团纳入监管、实行持牌经营，在内部管理上也必将跃升至一个新的高度。

联系我们



邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7948
电子邮件：ypqiu@deloitte.com.cn



郑强
德勤中国金融服务业
管理咨询合伙人
电话：+86 755 3637 6898
电子邮件：qiangzheng@deloitte.com.cn



专题九：

金融控股集团数据管理及信息共享

金融控股集团拥有不同类型金融业务牌照，涉及多个金融领域的数据管理。随着金融控股集团下属机构规模的发展，新产品、新业务系统的上线运行，对系统之间数据交互、数据集成提出了越来越高的要求，数据流通与共享是金融控股集团发挥协同效应的关键一环。然而，由于所控股金融机构具有独立的法人地位，相关系统往往由金融机构单独采购，系统之间数据标准不统一，难以保证数据的准确性、一致性、完整性，导致了系统数据分散、数据质量不高等问题，无法实现系统间快速高效的数据交互，难以满足集团对各层级、不同类型数据的抽取、转换、分析等管控要求。

一、数据治理监管背景

《办法》规定，金融控股公司应“规范发挥协同效应”，与其所控股机构之间、其所控股机构之间可以共享客户信息、销售团队、信息技术系统、运营后台、营业场所等资源，但在集团内部共享客户信息时，应当确保依法合规、风险可控并经客户书面授权，防止客户信息被不当使用。

此前，银保监会发布了《银行业金融机构数据治理指引》（以下简称“《指引》”），在指引中亦对数据共享层面明确提出了相关要求，金融机构应建立数据安全策略与标准，依法合规采集、应用数据，依法保护客户隐私，划分数据安全等级，明确访问和拷贝等权限，监控访问和拷贝等行为，加强数据资料统一管理，建立数据应急预案及问责机制。

此外，作为正式发文的指引文件，《指引》涵盖数据治理架构、数据管理、数据质量管控、数据价值实现等各大领域，强调了数据治理架构的建立，明确数据管理和数据质量控制的要求，对于金融控股公司在数据共享、数据质量管理、元数据管理等方面的管理具有指导意义。

二、金融控股集团数据治理难点

缺少统一的数据管理部门

集团总部作为战略决策中心、投资决策中心、运营监管中心，负责公司发展战略、经营目标、对外投资等重大事项的决策，监督子公司、投资企业经营管理，提供支持服务。从职能看，集团往往不会设置独立的数据管理部门统管集团的项目立项。数据建设是一个自上而下的工程，需要得到高层领导重视并牵头推进，从而保证数据项目的愿景与企业的战略目标一致。

行业数据复杂

集团行业数据相对比较复杂，涉及到很多部门和业务板块，且各板块业态间关联性较弱，数据治理工作协调难度大，项目效果短期很难体现。

源系统改造困难

目前集团各大系统之间数据基本是点对点交互模式，其数据编码多样且历史数据量较大。信息技术部门筹备构建数据涉及多个部门和业务板块，梳理、数据编码重构及映射困难，系统改造影响面会非常广。

数据管控方案普适性要求高

数据管控方案的有力执行是确保数据建立和质量的有效保障，集团公司涉及行业领域广泛，每个行业对数据治理的需求和方案都不同，在如何减少差异化、运用统一的数据治理平台来支撑和推动数据项目的落地需要进行研究。

三、金融控股集团数据治理核心领域

开展数据治理工作对金融控股集团是一项新兴而持久的挑战，本文将主要从集团数据管理、集团数据共享两个层面对金融控股集团数据治理工作进行解读。

数据管理

01. 数据标准

数据标准的定义为“对数据的表达、格式及定义的一致约定，包括数据业务属性、技术属性和管理属性的统一定义。”通过对业务属性、技术属性、管理属性的规范化，可统一集团在各项业务过程中的业务术语定义、报表口径规范、数据交互标准；同时标准还可作为数据质量控制的准则、数据模型设计以及信息系统设计的参考依据。良好的数据标准体系有助于集团数据的共享、交互和应用，可以减少不同系统间数据转换的工作。

02. 数据质量管理

数据质量管理是指对数据全生命周期可能出现的各类问题，进行识别、检测、度量、预警以及处理等一系列管理活动。通过提升数据的完整性、准确性和真实性，为集团提供可靠的数据基础，提升数据的使用价值，对集团日常经营、管理决策、风险管理等领域发挥积极有效作用。

数据质量管理应贯穿集团数据的生命周期全过程，覆盖业务需求分析、数据质量评估、业务影响评估、原因分析、问题跟踪整改等方面，全面提升集团的数据管理水平，从而进一步提高集团的数据质量。



03. 元数据管理

一般来讲，元数据可以分为业务元数据、技术元数据和操作元数据（也有分类为管理元数据）。其中业务元数据一般包括报表指标的定义说明、业务规则、数据标准等；技术元数据一般包括物理数据库的表和字段，数据库的ETL（抽取、转换和装载）作业信息；操作元数据则包括审计结果、错误日志、调度异常日志等。因此，元数据可以有效解释数据表示什么，数据来自何处，数据如何在系统中流转，谁可以访问这些数据等概念。

对于集团来讲，元数据就是集团数据的“索引”，通过对元数据的规范管理实现数据的快速检索、血缘分析和数据地图展现，可以说元数据管理是开展集团数据资产管理的基础。



数据共享

01. 主数据管理

主数据指系统间共享数据，是反映核心业务实体状态属性的基础信息。主数据相对交易数据而言，属性相对稳定，变化相对缓慢，但对于准确度要求更高，且主数据具有唯一识别性。相比于其它数据，集团主数据往往具有更高的价值及共享性。

对于集团主数据中定义的所有主数据字段，各主系统的开发都需参考相应数据标准的描述，在属性字段方面原则上应保持一致与完整，以方便今后提供相应主数据信息。针对某些缺乏主数据管理平台和应用集成接口的集团，分散建设的各系统中数据查重不能跨系统进行，建议各系统先各自管理，按照主数据编码规则生成数据。主数据平台实施时，统一进行数据清理合并，再导入主数据管理平台集中管控。

02. 数据交换

数据交换是企业集团进行数据交互和共享的基础，合理的数据交换体系有助于集团提高数据共享程度和数据流转时效。通过对系统间数据的交换规则制定一些原则，比如对接口、文件的命名、内容进行明确，规范系统间、集团系统与下属机构系统间的数据交换规则，指导数据交换工作有序进行。建立统一的数据交换系统，一方面可以提高数据共享的时效性，另一方面也可以精确掌握数据的流向。

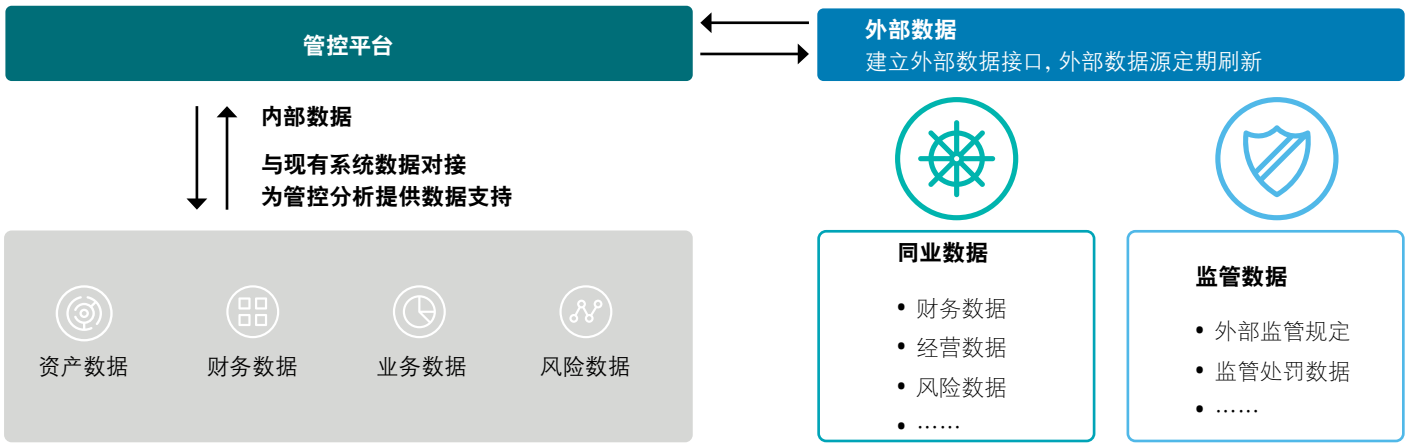
03. 数据安全

数据安全是集团数据交互共享的保障，由于金融机构重要且敏感数据大部分集中在应用系统中，例如客户的联络信息、资产信息等，如果不慎泄露，不仅给客户带来损失，也会给集团带来不利的声誉影响，因此数据安全在数据管理和治理过程中是相当重要的。通过对系统数据存储、传输方面引入相关的安全措施，例如部署硬盘加密、传输加密、敏感文件外发控制等工具，结合数据使用层面的安全控制，如下载权限控制、屏幕水印加载、定期开展安全审计等，对集团数据安全进行管控。

四、数据管控信息化落地

大数据平台

相比于一般的金融机构，金融控股集团拥有丰富的客户资源以及深厚的数据积累，同时金融控股集团也面临更为严峻的数据冗余、数据孤岛、数据质量问题等挑战。因此，建立集团大数据规划，引入外部工具提升数据管控能力，利用大数据技术加强数据应用将是未来金融控股集团发展道路上关注的重点。

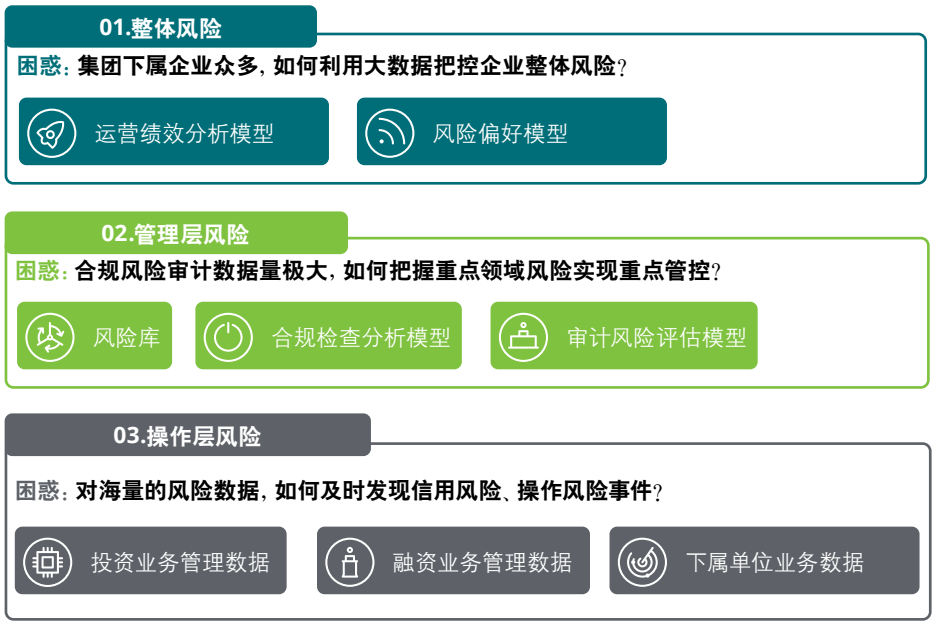


集团大数据平台可进行分阶段建设：
第一阶段，集团应建立统一数据标准、数据模型，实现数据的标准化和规范化。盘点各子公司重要业务板块的数据资产，明确相关数据的流转链路及交换口径，对其中的关键数据进行采集和存储，围绕风险管控、决策支持等集团层面的重点应用方向探究大数据成果应用。

第二阶段，集团应考虑全方位整合集团数据资源，挖掘大数据的重点应用方向，建立大数据应用体系，完善数据分析模型，利用专业的数据分析工具，提升数据分析质量与效率，深入推广重点应用方向，实现降本增效，为科学运营和决策提供支撑。

风险集市

传统的风险管理手段以政策、制度、流程等定性方法为主，金控集团风险的整体性、关联性和交叉性更加突出，传统手段不能支撑金融控股集团更多元化和更复杂的业务结构。金融控股集团的风险管控需要重视对数据的积累、管理和开发，强化统一化管理和主动型风控管理，提升从数据中识别风险、灵活运用大数据技术管控风险的能力。



01. 重视数据基础设施建设
金融控股集团应适应大数据风险管理的要求，全面规划集团风险数据集市的建设，构建风险指标数据平台，满足集团内风险应用系统数据的共享和交换，夯实量化风险管理能力的基础。

02. 开发风险管理分析展现工具
金融控股集团应在风险数据集市的基础上，开发风险仪表盘和统一客户视图等分析展现工具。通过客户识别、信息拆分与归并等功能，强化单一客户风险敞口水平的管控，奠定后续的风险计量和资本管理基础，进一步提升集团风险管理效率和水平。

小结

金融数据具有复杂性高、数据量大以及数据需求的时效性要求高等特点。建立健全金融控股集团数据管理及信息共享机制，实现数据整合应用，可以更好地发挥金融控股集团数据资产多、涉及领域广的竞争优势，为集团科学的管理决策提供强有力的支撑。

联系我们



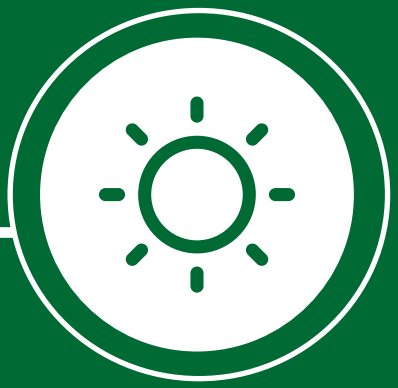
方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



曹樑
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 21 2312 7154
电子邮件：hencao@deloitte.com.cn



蔡帼娅
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 21 2316 6368
电子邮件：cycai@deloitte.com.cn



专题十：

金融控股集团风险管理系统建设展望

本专题将从系统建设与IT架构视角入手，探究金融控股集团应当如何通过系统化手段将管理工具进行落地。

一、金融控股公司管理系统建设理念

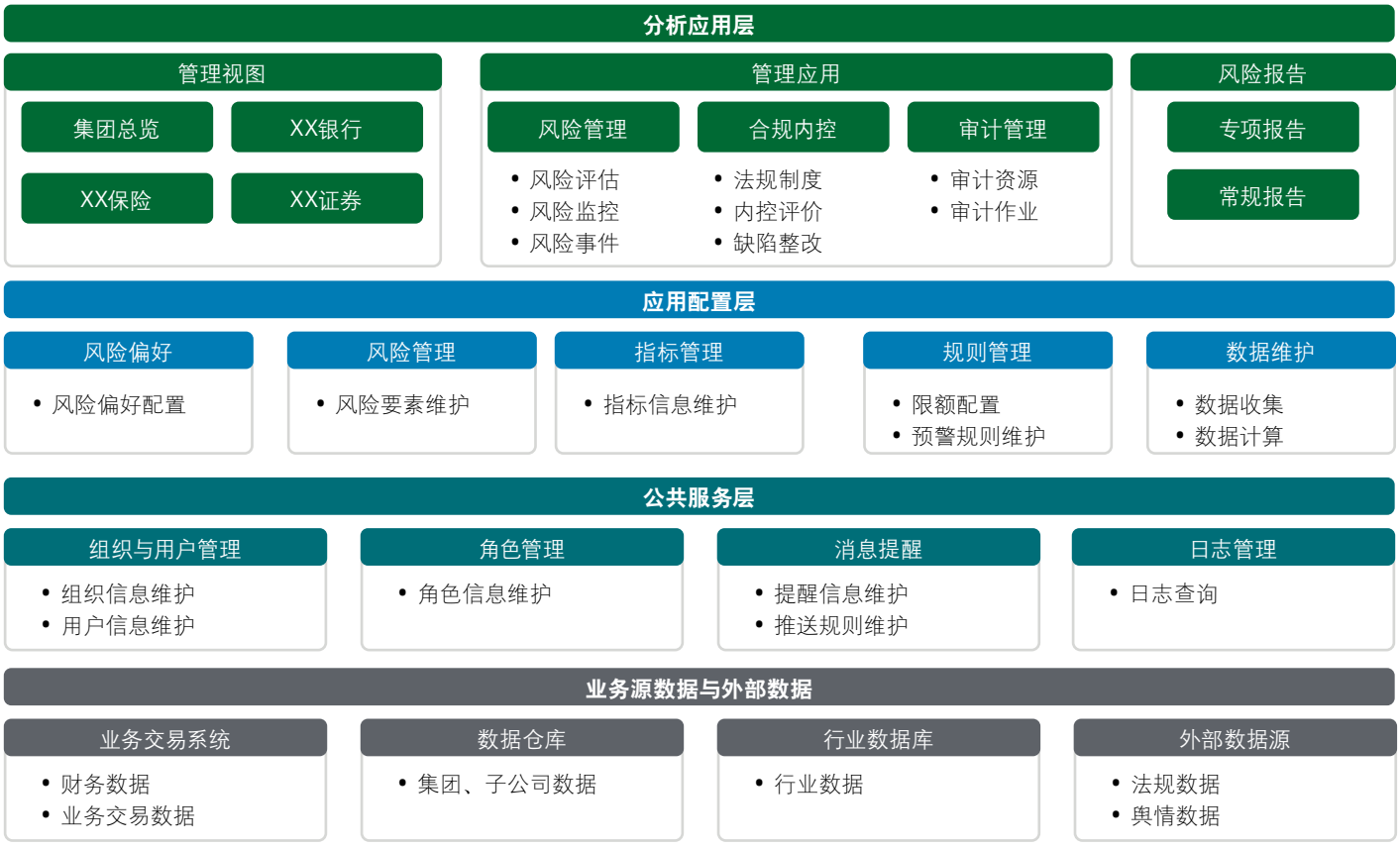
随着信息技术的高速发展，信息化已经深入到金融企业各项管理工作中，而金融控股公司由于旗下涉及多个监管主体下的多种业务形态子公司，其管理体系的有效落地必然依托于完善的信息化管理系统来实现。

《办法》中第三十一条明确指出：金融控股公司应当将风险管理要求嵌入集团经营管理流程和信息科技系统中，从而为管理体系的有效执行提供保障。此外，《办法》中提及的多项管理要求如统一风险敞口、统一授信协调以及信息共享也必须在信息化系统建设的基础上才可最终落地。因此风险管理信息化的建设是《办法》有效落地的承载，也是风险管理体系中重要的环节。

德勤建议金融控股公司可以从**公共服务层**、**应用配置层**、**分析应用层**三个层次搭建风险管理系统，根据自身IT水平与规划搭建适合的**IT架构**，并将**新技术**逐步应用于风险管理系统中，进一步提升管理效率与管理水平。

- **公共服务层**：风险管理信息系统的基础，包括组织架构、人员维护、角色及权限管理、消息推送、日志管理、定时任务计划等；
- **应用配置层**：风险管理体系信息化的支撑，包括风险体系要素信息、风险偏好设置、风险监控指标设置、限额与预警规则设置、源数据收集以及数据计算等；此外，应用配置层还需要与业务源数据及外部数据进行有效接入，通过接口、ETL工具等技术实现对于外围数据的收集；
- **分析应用层**：各风险管理工具都将以应用的形式纳入风险管理系统中，涵盖风险、合规、内控、审计等多个管理领域，并通过应用间的勾稽调用与数据的共享形成联动机制，从而产出管理结果数据。基于所产出的管理结果数据，还应从阅读受众出发，以报表、仪表盘、驾驶舱等多种形式进行展示和分析。

金融控股公司风险管理系统架构



在金融控股公司风险管理系统框架下，集团可根据管理定位和各管理工具所需数据要求制定统一的系统操作流程、数据收集标准、报告格式模板，要求各下级子公司按规范提供相应数据。同时，金融控股公司还应根据风险管理系统要求，充分考虑各子公司数据提供的实际情况，调整自身IT架构，以配合各相关管理应用的使用。有能力的公司还可充分考量和引入新技术及其应用场景，以提升管理水平和管理效率。

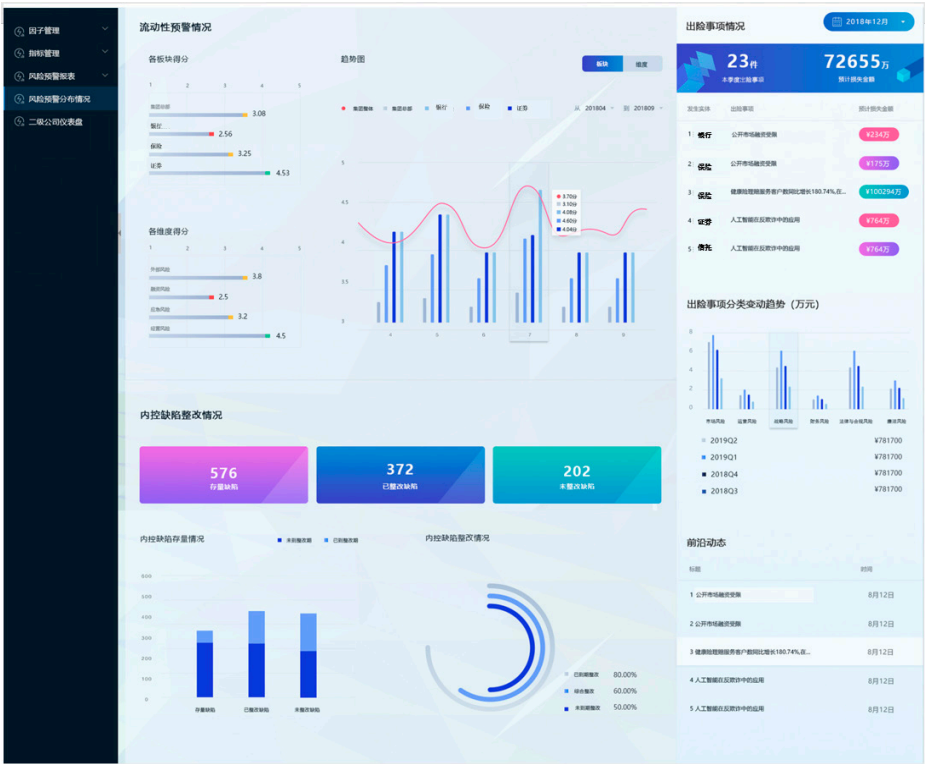
二、金融控股公司风险管理系统建设内容

金融控股公司在建设风险管理系统时可以采用自上而下的方式，从监管要求和自身管理诉求出发，通过梳理“管什么”和“如何管”来确定系统的边界和分析视图。从管理与监控内容的覆盖面、颗粒度以及时效性来确定各管理工具如何进行信息化、数据收集的范围、颗粒度以及频率，进而完善数据及基础层以形成有效支撑。

展示与分析

展示与分析是管理层了解企业风险管理现状，从而调整风险管理策略和应对方针的依据。

金融控股公司管理层驾驶舱设计示例



针对高级管理层的管理诉求，驾驶舱功能将主要展示风险监控、应对结果以及各项主要工作的完成情况。从内容上来讲，需要涵盖风险偏好限额管理情况、关键风险监测指标预警情况及变动趋势、各项管理工具执行情况及结果，并可根据不同业务形态的子公司和业务管理领域，进行多维度的钻取展示。

对于各管理职能部门，应建设管理仪表盘从而对专项管理领域进行展示和分析。在建设专项管理仪表盘时应从管理策略和管理诉求出发，突出管理重点并考察各工具之间的联动关系。

对于IT建设成熟度较高的公司，还可引入专业的BI分析工具，为管理人员提供可自行配置和分析的专业平台，从而加强综合分析能力，快速应对监管方向和管理策略的变化。

监控与报告

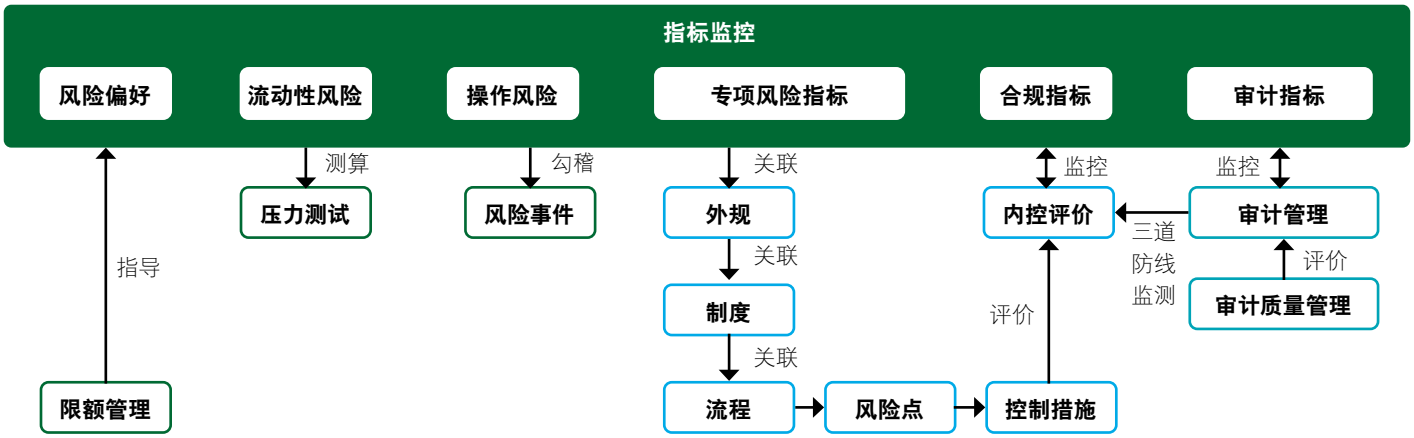
监控与报告是金融控股公司全面风险管理体系顶层设计的核心内容，也是公司与外部监管机构、总部与下级公司信息传导的桥梁。

监控本身可以依托于指标预警功能，在信息化建设时应充分考虑以下要求：

- 应根据监管要求和自身管理需要对不同风险管理领域设置监控指标。根据指标体系的设计，在系统中应体现监控指标的分类、层级；
- 以风险偏好为指导，在系统内为各类指标设定阈值区间，并设置预警应对的处置策略，包括提醒、生成应对计划任务并持续追踪，形成管理闭环；
- 应将风险传导体系机制在系统中进行实现，建立指标间的关联关系，形成联动机制，并在应对与分析时统一把控；
- 应充分考察金融控股公司及下属专业公司信息化水平，针对监控指标管理体系进行充分的调研和分析，对于重点监测和有条件实现自动化呈报的指标尽可能通过系统对接的方式进行自动化呈报，从而提升预警的时效性和自动化水平；
- 作为管理监控工具，监控指标应充分与各管理领域的系统工具进行勾稽，形成管理工作的映证机制，同时又可触发相应管理工具的开展（如专项风险报告及审计），实现有机的整体管理联动机制。

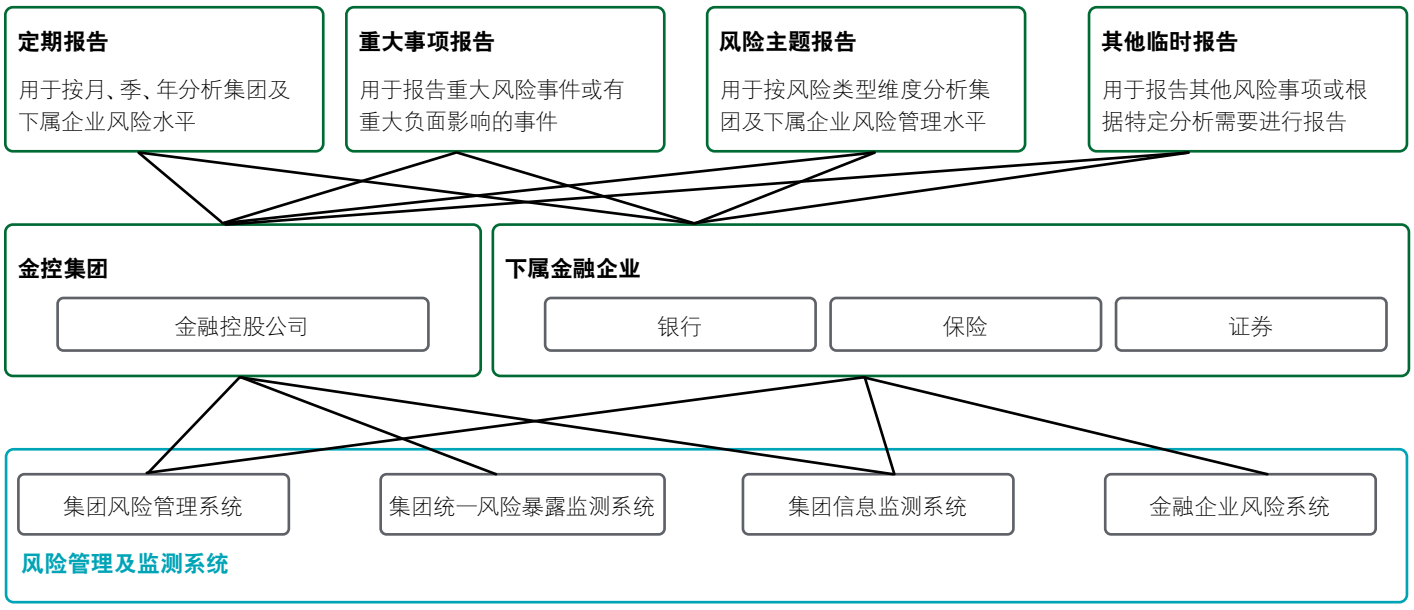


金融控股公司报送报告模块系统功能及勾稽关系



报送与报告作为日常例行的管理工具，将与监控预警共同承担起管理结果数据的流转。同时，报送功能还是金融控股公司与外部监管机构的主要信息披露桥梁。通过系统化的工作流、工作模板、任务提醒、计算分析、结果汇总，将大大提升报送与报告工作的效率。

金融控股公司监控模块系统功能及勾稽关系



在建设报送与报告系统功能模块时，应充分考量报送报告体系要求，做到以下内容：

- 灵活可配置的报告模板以及模板调整流程管理；
- 报送流程可配置，以适应不同类型报送报告的需求；
- 报送任务调度灵活可配，并与消息提醒及任务监控形成联动；
- 对于报送中重点关注内容进行比对及趋势分析，并通过相应主题的仪表盘进行展示；
- 根据信息化水平尽可能提升自动化报送水平，也可考虑借助流程自动化机器人（RPA）等技术工具，以提升报送时效性和准确性。

风险管理

风险管理工具是金融控股公司管理的核心，而体系工具在系统中的有效落地也是风险管理系统建设的重中之重。风险管理体系从风险分类出发，根据风险偏好的指导作用确定工具的建设思路，而在系统建设时，可根据其在系统中落地的形式来分步骤开展系统建设工作：

数据收集：数据收集是各管理工具的信息来源，应针对收集的方式进行设计与实施：

- 定期收集型-包括用于风险敞口与授信计算的客户交易数据，各监测指标所需业财数据，流动性风险压力测试所需财务及业务预估数据等；
- 按需收集型-包括风险事件收集、声誉风险事件及特殊报送等。

系统应根据收集的方式、频率等进行搭建，满足各类数据收集要求。

风险评估：系统应通过表单、记分卡等方式为用户提供风险评估与管理评价的承载，支持灵活的表单配置及流程配置，以满足不同评估方式、评估工具的需求。

处理计算：系统应建立具有高适应性和可配置性的计算引擎，可同时满足指标监测、风险评估等工具所需的简单逻辑计算以及压力测试、集中度等工具需要的复杂模型计算。此外，对于计算的机制还可根据其数据量、复杂度等因素制定合理的计算策略。对于简单类型计算可采用实时的方式，而复杂的模型计算或大量数据汇总计算可采用定期跑批的方式来进行，从而达到管理诉求与系统响应的平衡。

处置应对：系统可通过消息通知、问题、行动计划等功能来实现风险的处置应对工作，需要支持可配置的触发条件、可配置的消息提醒、问题与行动计划的全流程管理。

风险管理应用层典型功能模块





合规内控管理

合规内控管理应根据金融控股公司企业文化和治理架构来指导工具的信息化落地。系统模块主要包括：

法规与制度管理：应维护和定期更新外部监管法规以及内部管理制度，将创建、更新、废止等流程进行系统化，并按阅读受众进行访问权限管理，从而为全集团及下属公司提供查询功能。同时法规、制度、内部控制等管理要素需要在系统内进行关联，形成有机整体。

合规检查与考核：为第二道防线提供流程化的线上操作工具，将合规审核、合规检查、合规考核、违规处罚问责与合规指标监控相结合，帮助公司守住红线。

内部控制管理：作为风险应对的核心组织部分，内部控制管理系统化在金融企业的普及度较高。而作为金融控股公司，应根据其管理定位进行优化，突出其对于内部控制管理的指导和组织功能，并通过系统有效打通和下级专业公司的信息沟通渠道，实现从内控体系更新、评价计划制定、评价工作实施、评估报告编制、缺陷整改与追踪的全流程线上操作功能。同时还应与其他管理工具模块工具进行对接，相互映证。

审计管理

作为企业最后一道管理防线，审计管理功能模块的使用可以规范审计作业程序、流程、过程及结果数据，同时对于审计资源进行优化配置，对审计档案进行有效管理，并对审计结果进行分析。审计管理的典型系统功能包括：

审计资源管理：维护审计人员档案、审计程序库、审计项目底稿以及审计过程中和完成后的文档。在建设中需要充分考虑数据的隔离和权限控制。

审计计划管理：从年初审计计划的制定、审计项目的拆解、项目启动、项目结束最后到计划关闭全流程的管理控制。

审计作业管理：为审计过程中的流程管理、底稿标准、数据获取等提供线上化操作功能。

审计发现与报告管理：通过系统化操作实现审计发现的下发、确认，并进行持续的行动计划跟踪，同时形成审计项目总结报告。

非现场与审计监测：通过自动化和规则模型等技术手段，对于重点审计领域的明细数据进行全量非现场规则检查，为现场审计提供前提依据，同时通过审计监测指标与业务明细数据规则计算相结合的方式，可进一步发现问题，并优化资源配置。



应用配置

应用配置层是管理体系及工具落地的第一步，其核心是将体系工具中的各个要素在系统中进行结构化装载，并建立相互关联关系。数据层的管理包括：

体系要素装载：体系要素包括风险偏好和限额控制、风险识别与控制识别 (包含风险分类、风险点、流程、控制等) 等内容，是管理工具有效落地的前提。在系统建设中应充分考虑要素的可扩展性以及要素间的相互关联关系，并根据监管要求和自身管理要求的变化进行更新。

工具要素装载：工具要素的装载需要根据所搭建的管理工具系统功能来进行，例如风险监测的指标及预警规则，统一客户视图中客户信息及关联方设置，资本充足率计算的口径参数等，这些要素同样需要保证一定的可扩展性并及时进行更新。

工具计算所需数据：为工具的使用定期提供数据，包括指标监测所需的元数据、风险敞口、客户交易与授信数据、财务等报表类数据及重要业务风险管理领域业务明细数据等。此类数据由于数据种类多，数据量大，来源系统多使得收集难度较大，因此需要统一规划，充分考察各专业子公司的信息化水平，逐步提高自动化的收集水平。对于此类数据的收集需要外围业务系统、数据仓库的支撑，也将会涉及明细数据汇总、数据口径转换等大量计算。

同时，应用配置层的建设还应根据公司及下属子公司的信息化系统建设水平，并综合考量对于外部数据的使用需求，做到与数据来源系统的打通，实现数据的收集、清洗、标准化、存储等功能，为各类管理工具的有效使用提供保障。

公共服务

系统公共服务层主要提供基础信息的设置和装载，功能包括了基础信息和基础设置两大部分，其中：

基础信息：包含组织架构、组织机构树、人员、角色及权限管理等。

基础设置：包括流程配置、定时任务调度配置、消息通知配置、系统安全及日志管理等。

公共服务相关内容应遵从监管机构对于系统安全性和数据保护的要求，可根据金融控股公司及下属企业实际情况进行搭建，同时该模块还需要和集团的办公系统、邮件系统、用户认证系统等进行对接，从而融入到整体IT架构中去，并适应整体IT管控要求。

三、金融控股公司风险管理系统架构及其他要求

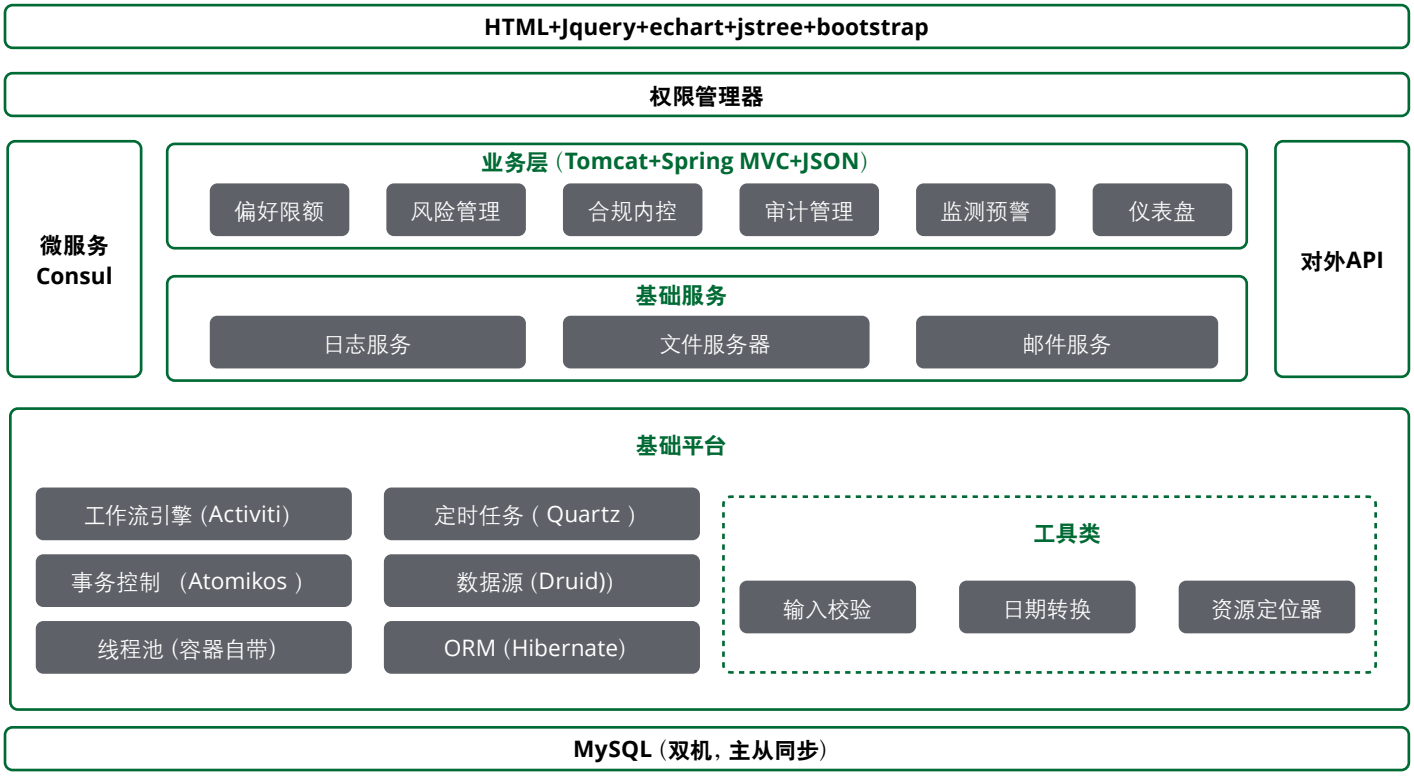
金融控股公司风险管理工作需要确保满足其所控股金融机构所面临不同监管机构要求，还需关注各子公司的业务特征，在考虑各子公司实际管控成熟度基础上，对子公司实行差异化的管理，这就对金融控股公司搭建统一的风险管控平台提出了非常高的要求。从数据的获取、工具的落地、监控与报送的执行到结果的展示分析，除了设计和开发层面需要统一规划，对于系统底层的架构和所采用的技术也需要完善配套。

由于金融行业监管要求发布较早，行业内机构响应配合度高，很多金融机构若干年前就实施了风险管理系统。而彼时建设的系统，其基础及应用架构、组件、开发部署模式、数据处理能力乃至用户交互设计与现今流行的应用架构及开发模式有较大差距，从而使用户感到系统不够强，不好用，响应慢，而开发者和运维者也会受制于架构及应用的限制，感到力不从心。

对于金融控股公司，应抓住管控系统建设的契机，做好信息化成熟度调研，了解目前流行的技术组件和开发模式，依靠推动IT水平的提升来加强管控信息化能力。

在云平台和大数据大行其道的背景下，云部署、微服务、敏捷开发、快速迭代已经逐渐改变了系统开发部署的模式。通过云部署可以大幅节省硬件资源和运维成本，而微服务通过将各模块拆分成独立服务，有效分离、相互调用，配合敏捷开发可降低模块间的依赖关系，从而实现系统的快速迭代，迅速满足外部监管、内部管理体系及用户需求的变化。

新一代风险管理系统技术架构示例



在规划和设计风险管理系统技术架构时，应充分参考监管机构对于系统安全、数据安全、日志管理、档案管理等相关要求。

此外，金融控股集团在进行风险管理系统设计时，应充分考虑用户的诉求和使用习惯，对于用户交互和用户体验进行深入了解，为用户打造好用、易用的管理信息化环境，从而使用户专心于所负责的管理工作中。

最后，金融控股公司的技术部门还应与职能管理部门保持沟通，对于新技术的发展和新技术的使用有所了解，并选取合适的新技术应用于风险管理工作中。

例如，用流程自动化机器人替代人工重复工作及解决系统间对接问题，将爬虫与语义分析技术应用于声誉风险舆情管理及外部法规获取中，将大数据技术应用于大数据量明细交易的模型分析中等等，以持续提升公司的管理能力。

小结

风险管理信息化建设作为金融控股公司风险管理体系的落地环节，是具有决定性意义的。轰轰烈烈的体系建设工作完成后，如果不能得到系统化落地的足够支持，必然会导致体系与执行出现“两张皮”的情况，从而使管理执行无法到位，管理效果大打折扣。而通过风险管理信息化的成功落地，可以做到管理语言、管理流程、管理分析三大统一，真正促进管理体系的平稳执行，使管理体系的每一位参与者受益。

金融控股公司在搭建风险管理系统时应充分考量集团与子公司的信息化水平，做好数据梳理，实现工具间的联动管理，借助技术手段持续提升风险管理水平，为公司的经营发展保驾护航。

联系我们



方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn



韩国斌
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 186 0210 9170
电子邮件：ghan@deloitte.com.cn



吴洁
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 137 0161 0364
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn



曾春
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 139 1632 8246
电子邮件：ezeng@deloitte.com.cn



宋旭晖
德勤中国金融服务业
风险咨询副总监
电话：+86 21 6141 1528
电子邮件：psong@deloitte.com.cn

结语

《办法》从股权结构、公司治理、并表管理及风险管理等方面明确了对金融控股公司的监管要求，具体来说包括：

股权结构

金融控股公司应当具有简明、清晰、可穿透的股权结构，实际控制人和最终受益人可识别，法人层级合理，与自身资本规模、经营管理能力和风险管控水平相适应，其所控股金融机构不得反向持股、交叉持股。

公司治理及关联交易

金融控股公司应当完善公司治理结构，依法参与所控股机构的法人治理，促进所控股机构安全稳健运行；金融控股公司的董事、监事和高级管理人员，应当符合任职资格标准，并向中国人民银行备案；金融控股公司应当规范发挥协同效应，防止风险责任不清、交叉传染及利益冲突；金融控股公司及其所控股机构在集团内部共享客户信息时应当保护客户信息。

并表管理

金融控股公司应当满足并表管理要求，对纳入并表管理范围内所控股机构的资本和杠杆率等进行全面持续管控，确保满足资本管理要求、资本补充要求以及资产负债率要求。

全面风险管理

金融控股公司应当建立与金融控股集团组织架构、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，合理设置集团风险偏好和风险限额、管理集团风险集中与统一风险敞口、建立集团统一授信、建立集团整体的风险隔离机制、加强关联交易管理、依法进行信息披露等。

信息系统化管理

考虑金融控股公司下属业态的复杂性，金融控股公司应建立统一的金融控股公司监管信息平台及风险评估体系，保障金融稳定。同时，金融控股公司还应通过信息化的手段完善内部信息管理与报送体系、把握宏观审慎政策、制定金融控股集团整体恢复和处置计划等。

当然，金融控股公司在考虑宏观审慎监管原则的要求下，需要特别关注所控股金融机构在多头监管下的异同点；控股层面在搭建管理体系时需要充分考虑差异化的方式和方法，确保在满足下属机构独立法人治理前提下的审慎管控。



金融控股公司经营机遇与挑战并存

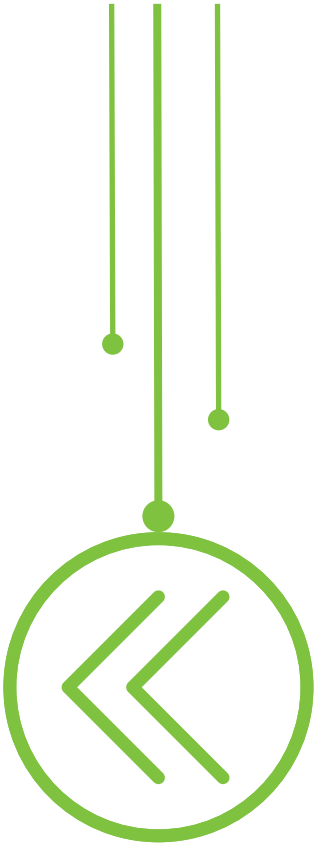
获得批准设立的金融控股公司将由中国人民银行负责监管，同时银保监会、证监会及外管局等相关部门也将依法对金融控股公司及其所控股金融机构实施联合检查。因此，多方监管下的金融控股公司，面临着多重机遇与挑战。

金融控股公司的机遇

- 为了管理集团整体流动性及资本，对所控股金融机构进行流动性支持及保障，并确保集团整体资本充足，《办法》允许金融控股公司从事经中国人民银行批准的相关金融业务，包括融资及发行合格资本工具。
- 为了发挥金融控股公司的制度优势，《办法》明确提出一定条件下，允许金融控股公司在集团内共享客户信息、销售团队、信息技术系统、运营后台、营业场所等资源，对金融控股公司的协同机制也给予了充分的支持和肯定。
- 在当前激烈的竞争环境中，在申请新金融牌照或就已有牌照申请开展新业务时，符合《办法》要求的金融控股公司可能具备重要评估优势，为金融控股公司拓展新版图提供强有力的支撑。

金融控股公司的挑战

- 从风险防范的角度，金融控股公司不应该从事任何非金融相关的业务，以严格隔离金融与实业风险；但从实践角度，非金融业务与金融控股公司所涉及的金融业务密切相关。同时，在当前**产融结合**的大环境下，需要充分发挥**产业与金融**的互补及协同效应。因此监管允许在一定限额内对与金融相关的业务进行投资，但如何**与现存非金融子公司进行切分**并确保符合监管要求，需要金融控股公司对其未来定位及发展目标进行仔细的评估及衡量。
- 在金融创新和混业经营的推动下，目前已形成多种形式的金融控股公司，各个公司在公司治理、风险管理、资本管理、关联交易等维度的能力存在一定差异。如何针对金融控股公司及其所控股金融机构的**不同业态特点及对应风险特征**，设计满足监管要求，同时可与各金融机构的风险管理实际相融合的全面风险管控方案是一项很大的挑战。
- 根据《办法》规定，金融控股公司应通过并表管理实现对集团整体风险的全面管控，通过**全面**、**持续**、**穿透**的管控，实现对交易对手统一风险敞口的监控及集团统一授信的协调。这对金融控股公司的架构、流程、数据、系统等都提出了非常高的要求。





办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

这是环保纸印刷品