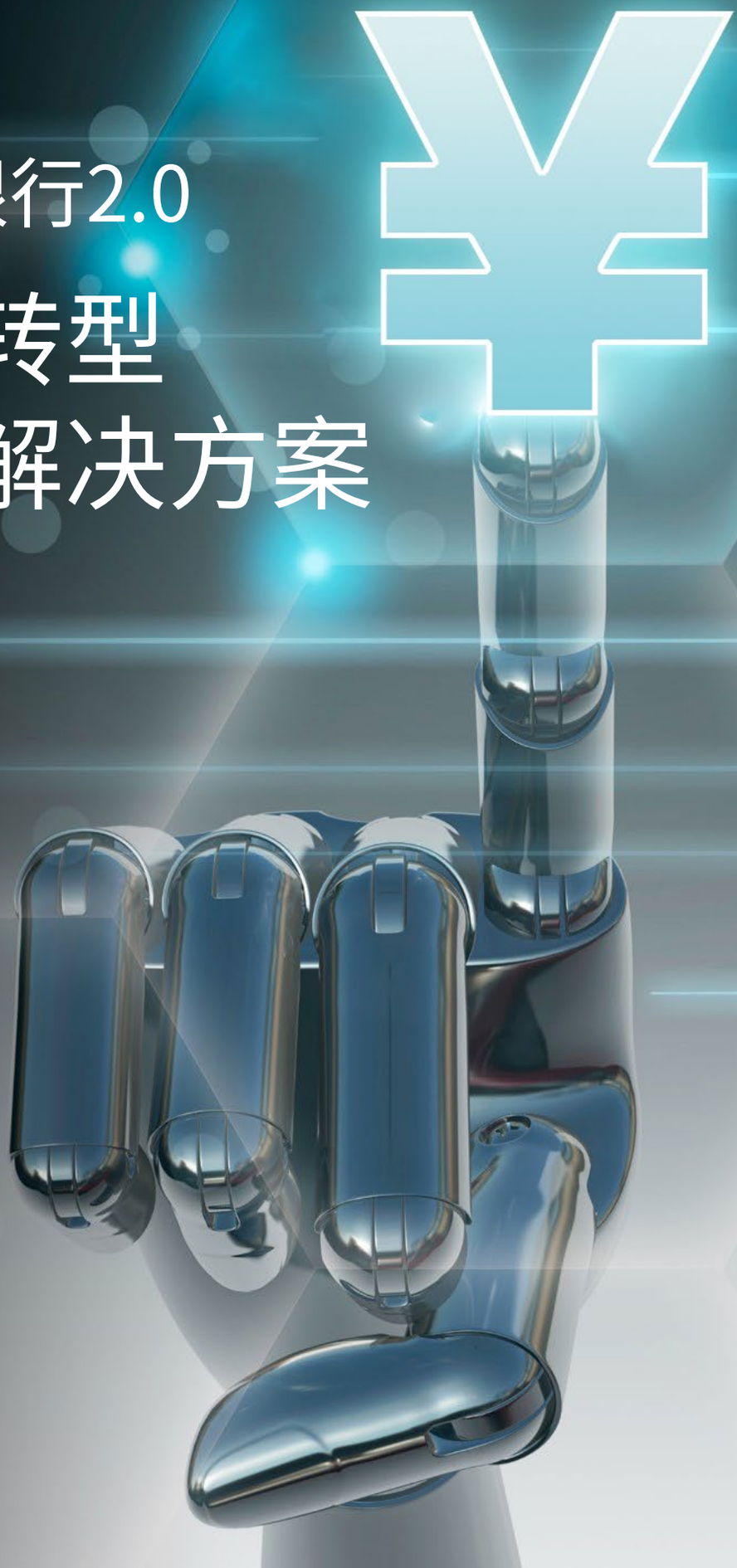
KPMG
毕马威

毕马威未来银行2.0

零售银行转型咨询服务解决方案



毕马威中国

kpmg.com/cn

前言

毕马威未来银行2.0

未来银行应该是什么样的？相信这是一个萦绕在每一位银行业从业人员的命题。伴随着大数据、人工智能、云计算、5G等技术的飞速发展，未来的银行必然更加智能、开放、灵活，与客户场景深度融合，围绕客户需求和客户体验不断提升服务能力和服务效率。与此同时，银行由于其金融属性，在转型发展的过程中，亦必须严守金融风险。从去年提出的未来银行服务理念，到今年的未来银行2.0，毕马威中国银行业咨询服务团队整合了毕马威全球领先科技成果和成熟的服务方案，并结合本地团队服务于中国银行业超过30年的经验累积，将传统的银行咨询服务与最新的金融科技成果以及毕马威中国“智慧之光”AI工厂深度整合，推出17项专业服务领域。同时，我们也根据客户的需求，灵活地将各个服务领域进行组合，量身定制专属的服务方案，与我们的客户一起，描绘未来银行。

毕马威零售银行转型咨询服务解决方案

零售银行已经成为中国传统商业银行最重要的收入来源和增长引擎之一。毕马威基于部分已公布收入结构的上市银行的年报数据进行的分析显示，2019年零售银行业务为银行带来的业务收入贡献已经达到31.4%，比2018年增长了12%，远远高于公司银行业务5%的收入增长。

但相对于发达市场50%左右的零售银行收入占比，未来的发展空间仍然巨大——中国个人社会财富正以每年超过10%的速度累积，不断被唤醒或开发的金融服务需求是零售银行业务高速发展的原动力。但近年来客户需求、金融科技、监管政策、市场开放和竞争环境的快速变化给传统银行零售业务发展带来了巨大的挑战。

毕马威认为传统零售银行主要面临着四大挑战：

首先是以客户忠诚度下降、客户对产品服务需求的多元化、客户对体验更加关注为特征的客户需求升级带来的挑战，获取客户和维护客户的难度和成本不断上升。

其次是第三方支付和移动互联网高速发展带来银行零售客户金融“脱媒”的挑战，银行在线上场景和支付端“全面失守”。

第三是银行之间、非银行金融机构、金融科技公司之间在渠道、产品和客户服务方面的竞合生态变迁的挑战，中小银行面临更巨大的竞争压力。

第四是数字化和金融科技高速发展改变了零售银行的客户经营方式、产品和服务交付模式、风险管理模式，对传统银行的零售业务模式带来的挑战和冲击。

未来已来！我们持续关注中国银行业的发展，毕马威未来银行2.0之零售银行转型咨询服务解决方案为中国的银行客户的零售银行业务转型提供从发展规划、数字化转型、组织运营优化、信息科技规划和落地实施、风险管理、财务管理、经营分析，到客户、产品、渠道和服务体系升级的“战略到落地”（Strategy To Result）的服务。

© 2020 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注册商标或商标。

零售银行的最新发展趋势



银行财富管理迎来新变革

资管新规出台后，各家银行对自身的财富管理及资产管理业务模式、组织管理模式均进行了重新的定位与梳理，数十家银行加速申设理财子公司，未提交申请的银行也纷纷依据相关监管制度以及未来更多元化的市场竞争格局，对自身的客群受众、产品种类、服务模式进行调整，重塑理财业务发展目标。这也对银行内部的组织管理、人才结构、薪酬激励等支撑体系提出变革需求。



客户显著提高服务体验要求

数字化科技已经全面改变了人们的生活习惯，客户对于服务的及时性、便捷性、个性化的需求不断提升。此次新冠疫情进一步推动着人们的金融活动线上化、零接触习惯的养成，刺激了银行线上业务与服务需求的大幅增加，同时加速客户对零售银行服务的内容和体验提出的更高要求。因此，零售银行需要不断满足人们“无时无刻、随时随地、千人千面”的服务需要。



服务渠道多样化与线上化

面对客户需求的变化，多元的服务渠道以及线上线下融合的服务模式成为零售银行转型升级的重点。零售银行需要搭建符合客户应用习惯的各类线上渠道，不断拓展场景化的服务触点，并充分利用移动科技、API、物联网、人工智能等金融科技手段，将线上与线下服务流程有机融合，形成跨时空、相串联的服务体验。



零售业务风险管理再迎挑战

在宏观经济增速放缓、中美贸易战、新冠疫情蔓延、互联网金融冲击等多重影响下，零售个人资产质量下降现象已经凸显。银行个人信贷业务在“下沉”过程中，流入大量资信能力较差的客户，在传统业务模式及风控模式下难以高效辨识、筛选并定价风险，从而导致消费信贷、信用卡等零售资产类业务不良率大幅提升。这使得零售银行风险管理体系转型迫在眉睫，利用数字化风控手段，加强多元化、场景化数据提升贷前、贷中、贷后风险管理效能成为零售银行的重要变革方向。

© 2020 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注册商标或商标。

毕马威零售银行转型咨询服务解决方案——从战略到落地

H1. 零售业务客户经理税商专项提升服务

A1. 零售银行业务转型战略
A2. 零售业务专项战略规划
A3. 零售银行数字化战略规划

G1. 零售业务流程风险合规体系建设
G2. 零售业务风险指标持续监测、持续审计
G3. 零售业务风险合规流程重塑
G4. 反洗钱和制裁合规服务
G5. 零售风险数字化转型及大数据分析（含小微）
G6. 零售风险反欺诈咨询



B1. 全渠道解决方案
B2. 智能化网点转型
B3. 数字化网点选址
B4. 网点服务升级

F1. 零售银行新核心系统规划与架构设计及实施监理
F2. 零售银行中台化架构转型规划与架构设计
F3. 零售银行科技架构转型与金融科技应用规划

C1. 零售银行/信用卡APP数字化运营
C2. 零售业务运营中台服务
C3. 零售业绩分析与评价

E1. 零售客户、渠道、产品大数据分析
E2. 数字化驱动的零售客户体验升级
E3. 零售业务数字化营销咨询
E4. 信用卡数据平台及模型
E5. 信用卡智能调额解决方案

D1. 零售条线组织和个人能力提升
D2. 零售银行组织与人力资源管理体系转型

© 2020 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注册商标或商标。



毕马威零售银行转型咨询服务解决方案——从战略到落地

A1.零售银行业务转型战略	5
A2.零售业务专项战略规划	6
A3.零售银行数字化战略规划	7
B1.全渠道解决方案	8
B2.智能化网点转型	9
B3.数字化网点选址	10
B4.网点服务升级	11
C1.零售银行/信用卡APP数字化运营	12
C2.零售业务运营中台服务	13
C3.零售业绩分析与评价	14
D1.零售条线组织和个人能力提升	15
D2.零售银行组织与人力资源管理体系转型	16
E1.零售客户、渠道、产品大数据分析	17
E2.数字化驱动的零售客户体验升级	18
E3.零售业务数字化营销咨询	19
E4.信用卡数据平台及模型	20
E5.信用卡智能调额解决方案	21
F1.零售银行新核心系统规划与架构设计及实施监理	22
F2.零售银行中台化架构转型规划与架构设计	23
F3.零售银行科技架构转型与金融科技应用规划	24
G1.零售业务流程风险合规体系建设	25
G2.零售业务风险指标持续监测和持续审计	26
G3.零售业务风险合规流程重塑	27
G4.反洗钱和制裁合规服务	28
G5.零售风险数字化转型及大数据分析（含小微企业）	29
G6.零售风险反欺诈咨询	30
H1.零售业务客户经理税商专项提升服务	31

A1.零售银行业务转型战略规划

银行面临的问题或挑战

- 零售业务同质化严重，如何找到零售业务发展的突破口
- 零售基础薄弱，如何利用金融科技实现弯道超车
- 零售业务成本收入比高，前期投入大，如何实现轻型化转型
- 疫情带来零售资产质量承压，是否应该继续发展零售信贷业务

方案内容

零售银行转型发展方向和目标
- 零售银行转型发展方向
- 转型发展目标、分阶段目标
- 零售银行转型策略

客户定位和分析
- 客群定位
- 客户管理策略和管理体系

产品服务
- 零售产品体系
- 零售产品包装组合策略
- 零售产品创新

渠道
- 线下渠道定位和发展目标
- 线上渠道定位和发展目标
- 渠道融合和发展目标

场景金融模式
- 场景金融模式
- 场景选择
- 场景及金融服务一体化设计

零售银行转型支撑体系
- 组织架构
- 团队建设
- 绩效考核和激励机制
- 风险管理
- 科技支撑

业务价值/方案亮点

- 明确零售银行业务发展的目标和方向，统一全行思想
- 通过体系性规划，解决零售业务单点发力或不聚焦，业务增长瓶颈的问题

© 2020 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注册商标或商标。

A2.零售业务专项战略规划

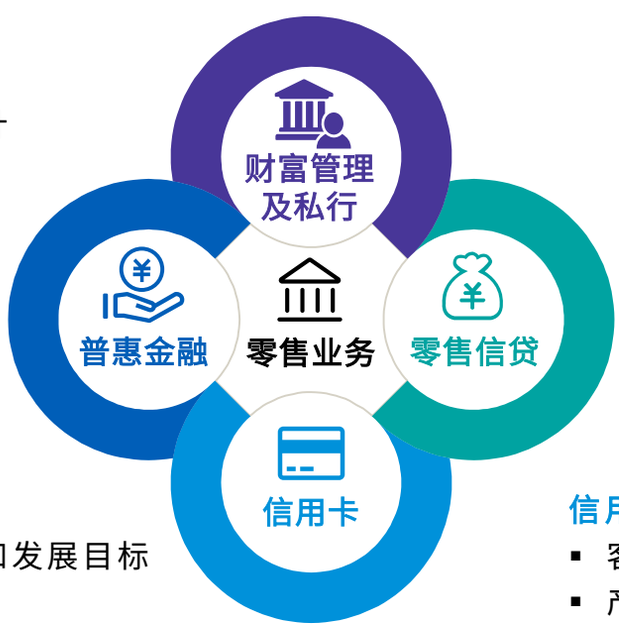
银行面临的问题或挑战

- 零售业务工作繁杂，东一榔头西一棒子，不成体系，业务发展缓慢
- 业务发展上一个台阶后，支行对总行的支撑要求提升，总行强大脑的职责亟需构建

方案内容

财富管理和私人银行业务发展规划

- 客户定位和细分
- 客户管理策略
- 产品和服务体系设计
- 客户服务流程设计
- 组织和岗位配置
- 系统需求设计



零售信贷业务规划

- 零售信贷定位和发展目标
- 客户定位
- 营销模式
- 业务和风险管理流程
- 信贷工厂设计
- 工具设计
- 信贷产品和服务创新
- 组织和岗位配置

普惠金融业务规划

- 普惠金融业务定位和发展目标
- 客户定位
- 业务和风控模式
- 信贷工厂设计
- 普惠产品创新
- 组织和岗位配置

信用卡业务发展规划

- 客户分析
- 产品创新
- 营销策划和支持
- 风险管理支持
- 运营体系优化
- 业务组织、流程和政策制定

业务价值/方案亮点

- 针对零售业务的核心业务板块进行规划，明确核心业务板块发展的方向和目标
- 明确业务板块发展的核心要素，包括客户、产品服务、业务模式、组织和岗位等

© 2020 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注册商标或商标。

A3.零售银行数字化战略规划

银行面临的问题或挑战

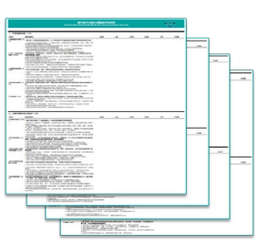
新的消费经济时代已经到来，零售银行客户拥有比以往更丰富的信息、更密切的关联和更高的需求。为了满足零售客户不断增长的对数字化和无缝链接体验的期望，零售银行需要重新思考自己的运营模式和定位，建立起以客户为核心的运营体系，同时采取整体的方法，从内而外提升自身的数字化能力。毕马威零售银行数字化战略规划咨询服务，聚焦零售银行数字化战略，提供了完整的数字化能力诊断模型和转型框架，帮助银行基于自身定位、业务目标和资源禀赋，从而明确零售银行数字化转型策略、蓝图和路径。

方案内容

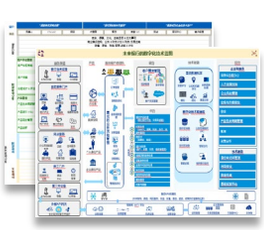
“智链银行”数字化能力快速诊断



- **“智链银行”的数字化能力模型框架**
  定义了银行数字化的八大核心能力，涵盖品牌、产品/服务、技术、组织等各方面



- **“智链银行”数字化能力成熟度评估问卷**
  为银行提供了一个评估其相对行业领先基准差距的量化方法



- **“智链银行”的业务蓝图和技术蓝图框架**
  基于“智链银行”的业务和技术蓝图框架，评价零售银行数字化能力现状

“智链银行”数字化战略规划

基于“智链银行”数字能力快速诊断结果和银行实际需求，为零售银行提供包括业务转型规划、技术转型规划在内的数字化战略规划服务

业务转型规划
帮助银行明确零售业务发展重点、全局、面向未来的运营模型和较佳实践，覆盖银行前中后台各项业务以及内部管理各项事务

技术转型规划
帮助银行明确实现数字化转型所需的跨渠道、覆盖前中后台的自动化和智能化平台及功能

转型路径规划
结合零售业务紧迫性实际情况，制定未来数字化转型的实施方向和演进路线，用于指导规划期内数字化转型建设工作

业务价值/方案亮点

- 通过数据打通渠道，实现银行与客户之间的无缝链接，提供卓越的客户服务体验
- 利用数据打通内部部门墙，通过持续的能力管理和人才引进，实现数字化组织变革
- 构建银行与合作伙伴 “数字化共生”，构建跨平台技术融合、数据互通和资源互换机制

© 2020 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注册商标或商标。

B1.全渠道解决方案

银行面临的问题或挑战

- 互联网和技术的发展，改变了客户的偏好和行为，线上化的趋势已不可逆转
- 渠道割裂，整合度低，协同难，客户体验差
- 网点渠道获客难，线上流量价格贵，全渠道低成本获客成为难点
- 网点渠道运营重，成为了银行轻型化转型的掣肘

方案内容

全渠道战略规划

- 全渠道战略愿景和目标
- 渠道的差异化定位
- 渠道协同
- 全渠道的业务蓝图
- 渠道的核心战略举措
- 全渠道的实施路线图

以客户为中心的全渠道服务模式

- 细分客群渠道偏好分析
- 基于客户细分的全渠道服务模式设计
- 客户渠道迁移和配置方案设计

渠道一体化流程优化

- 渠道交易流程一体化
- 渠道服务流程一体化
- 渠道营销流程一体化

全渠道后台运营服务共享

- 全渠道后台运营集中
- 全渠道知识库共享
- 全渠道专家服务共享
- VTM的全渠道共享模式

子渠道详细规划

- 移动端渠道规划及运营提升
- 网点渠道规划和全面转型

业务价值/方案亮点

- 通过全渠道转型增强渠道协同，提升渠道的获客能力，优化客户体验
- 全渠道资源统一配置，改变渠道重的现状，推进零售银行的轻型化

© 2020 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注册商标或商标。

B2.智能化网点转型解决方案

银行面临的问题或挑战

- 技术的发展与大数据的应用，如何去赋能老旧的网点运营管理体系
- 网点的服务承载能力有限，人力资源利用率低
- 线下网点排队时间长，客户时间成本较大，导致客户体验差
- 网点营销的个性化、差异化、分层化能力不足

方案内容

运营视角

- 业务线上化
- 业务柜外化
- 柜面运营效率提升
  - -人控向机控转型
  - -数据信息打通
  - -运营进一步后台集中



客户体验视角

- 智能化线上分流
- 智能化客户识别
- 智能化动态分流
- 智能化营销线索采集与投放
- 智能化业务办理流程
- 差异化服务流程
- 移动化厅堂服务
- 智能化多渠道营销线索跟踪

网点管理视角

- 智慧客户资源管理
- 智慧厅堂服务资源管理
- 智慧的营销内容管理

业务价值/方案亮点

- 通过智能化网点转型，提升了网点的运营效率，优化了人力资源的利用率
- 为客户提供了智能化的服务环境、减少了时间成本，使客户体验大大提升

© 2020 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注册商标或商标。

B3.数字化网点选址解决方案

银行面临的问题或挑战

各区域经济发展态势对商业银行渠道布局动态调整提出现实需求。银行需要根据城市规划进程，寻找市场热点，及时将营业网点向城市新区、新兴市场等地区转移，抢占潜力市场。

数字化网点选址解决方案为银行区域网点优化布局提供重要支撑，用科学决策的方式解决在网点建设中因选址不当造成的资源浪费和丧失市场竞争先机、运营优化等问题，提高网点资源配置效率。

方案内容

设计一套量化的网点总量测算、布局规划模型

计算出某一特定区域合理的网点布局和调整方案，以支持和指导该区域未来的网点建设工作。



设计一套量化的网点竞争力评价模型

设计一套网点评价指标体系，完成网点竞争力评价并进行现状分析，结合市场潜力分析结果给出网点规划建议。



业务价值/方案亮点

- 充分利用内外部数据的量化建模，为网点选址提供决策参考
- 结论不仅支持在哪选址，还支持对未来业绩的预判。

© 2020 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注册商标或商标。

B4.网点服务升级解决方案

银行面临的问题或挑战

- 网点智能转型新常态下，服务如何配套升级
- 线上线下融合场景越来越多，如何整合客户体验
- 如何从服务、营销、总分支联动、考核等角度，支撑业务增长

方案内容

升级差异化服务标准

- 区分客群差异化服务模式
- 服务场景梳理
- 服务流程梳理
- 结合网点分类制定标准
- 各项标准化服务管理制度

岗位管理与考核

- 总分支岗位设置
- 管控和权责梳理
- 岗位序列和任职资格优化
- 配套绩效考核设计

人员安排与赋能

- 人员安排和“转身”计划
- 岗位标准化、模板化、体系化建设
- 试点辅导和内训师培养

业务价值/方案亮点

- 围绕业务目标，增强服务升级对业务增长的配套支撑作用
- 区分不同客群差异化服务模式，梳理线上线下一体化服务场景和流程，增强客户体验
- 统筹管理厅堂人员、加强服务营销协同、提升专业和服务水平，提升客户满意度

© 2020 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注册商标或商标。

C1.零售银行/信用卡APP数字化运营方案

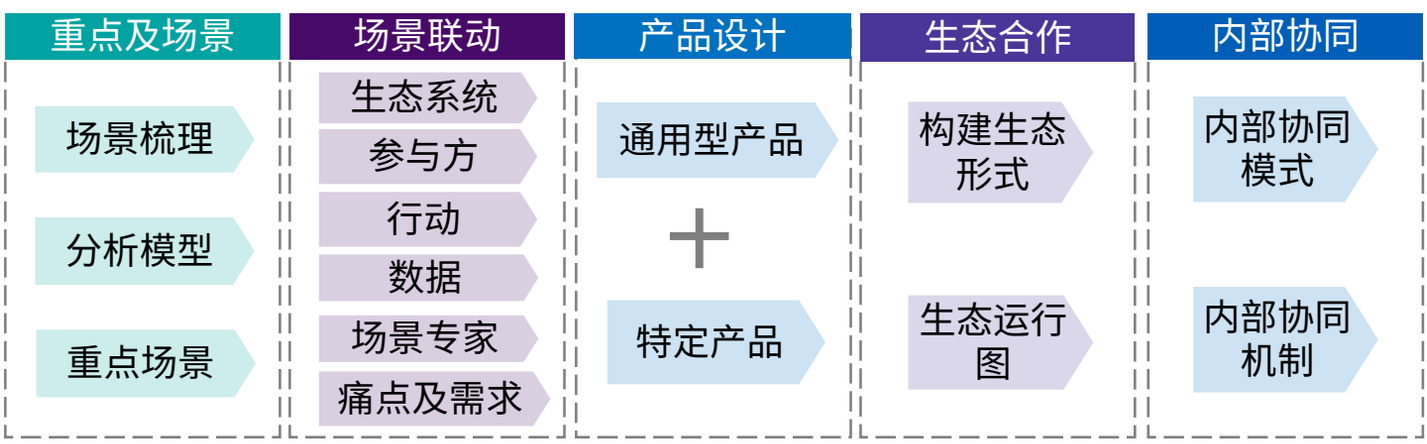
银行面临的问题或挑战

商业银行意识到了“以客户为中心”打造业综合性金融服务平台的重要性，以经营APP为抓手，可以丰富获客和活客的手段，增加客户的黏性，提升零售银行/信用卡客户的经营管理能力。

以平台经营、数据经营为突破口，由单一提供金融产品到搭建外部交互开放、内部充分整合的平台，让深度服务成为可能，最终将用户流量转化为银行的商业价值。

方案内容

以客户为导向，以技术为手段，基于大数据建立零售银行/信用卡一体化服务生态圈，深化客户洞察，将金融服务外延扩展到非金融服务，精准定位零售银行户/信用卡客户业需求与痛点，解决客户的一揽子金融和非金融服务。



业务价值/方案亮点

- 以客户洞察为基础，真正实现“以客户为中心”
- 对客户的经营，重在一体化的服务

© 2020 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注册商标或商标。

C2.零售业务运营中台服务方案

银行面临的问题或挑战

零售业务已成为银行第二增长曲线的重要支点；零售市场环境变化迅速，建立零售业务运营中台将更有效地提高零售前台对市场的 “快速响应能力”，将前台系统中的稳定、通用的业务能力“沉降”到中后台；以用户为中心的持续化规模创新，支持零售业务运营的自动化、数字化、智能化，通过创新技术建立银行零售业务运营中台，丰富了商业银行服务零售客户的触点和客户获取场景，实现零售市场营销活动从设计到落地的自动化，支撑多渠道协同和管理，实现产品的线上化管理，支持客户权益和业务绩效管理。

方案内容

零售业务战略对运营中台需求解码

- 特色化的零售业务需求
- 零售服务体系建设需求
- 全新的零售业务模式需求
- 数字化零售的创新管理需求
- 零售业务的核心战略举措需求



零售业务运营中台服务规划

- 零售客户的数字化体系建设
- 零售业务应用的场景化设计
- 智能化客户营销服务设计
- 中台化的零售产品体系
- 零售客户权益体系设计
- 零售业务的绩效应用设计

零售客户体验落地设计

- 客户体验框架及指标规划
- 零售客户触点体验设计
- 客户忠诚度及粘性分析
- 客户体验的改进措施

数字化零售管理应用平台规划

- 通过数字化零售管理应用平台的规划建设，实现 “全客户、全渠道、全数据、全产品、全用户”的功能覆盖；推进零售客户服务及营销模式转型，探索千人千面营销服务模式；

业务价值/方案亮点

- 为前台系统减肥，通过零售业务运营中台服务赋予前台更强的灵活度、更低的变动成本；
- 零售业务运营中台服务的价值在于”零售业务模式的重用并推动以用户为中心的持续化规模创新”，帮助银行零售业务赢得竞争优势；

© 2020 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注册商标或商标。

C3.零售银行业绩分析与评价

银行面临的问题或挑战

- 金融科技的应用正在重塑零售银行业的竞争格局
- 银行市场份额正在向支付宝、微信等非银机构流失
- 零售银行客户行为习惯已发生根本性变化
- 传统的业绩分析模式应用有限，不能敏捷响应前台需求

方案内容

业绩分析体系构建

- 结构化和非结构化数据融合
- 业务驱动财务的预测模型
- 标准化指标体系
- 多维度分析模板

客户全生命周期价值分析

- 丰富的客户视图标签设计
- 客户生命周期划分体系设计
- 客户价值评估模型搭建

360度业绩洞察可视化

- 数据获取、分析自动化
- 联动分析、清晰展现
- 科技赋能、加速传递价值

多领域应用实践

- 千人千面、场景营销
- 实时推送、智能预警
- 业绩溯因、持续追踪

业务价值/方案亮点

- 基于客户画像，并以客户旅程为价值链重塑的基石，洞察客户价值，助力精准营销
- 应用金融科技，实现零售银行业绩分析可视化、智能化，敏捷响应内外部客户需求
- 通过数据挖掘，识别自身竞争优势，寻找新的业务增长点

© 2020 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注册商标或商标。

D1.零售银行组织与个人能力提升解决方案

银行面临的问题或挑战

- 一些资源型客户经理，缺乏必要的产品和客户营销知识、技能。
- 每个客户经理的营销各成一套，优秀经验无法复制。
- 管理者对下属提出的要求，没有实际抓手，**下属的改变提升很慢**。

方案内容

“三化”是将每个岗位关键任务“模板化”，从而形成员工行为的“标准化”，达到全行统一业务发展、内控管理的“体系化”。

1 前台-营销模板

- **客户营销模板**
  - 针对几类重点客户（政府、上市公司等），形成对应的营销流程、工具、话术套路。
- **产品营销模板**
  - 针对各类重点产品，形成面向客户的产品营销套路，而非内部产品说明书。
- **实战案例库**

2 中后台及管理岗-岗位模板

- **岗位角色定位**
  - 对岗位的角色定位期望和能力要求。
- **岗位工作清单、工作日历**
  - 角色下的工作清单，每天、每周、每月、每季、每年标准动作定义。
- **岗位工作模板ABC**
  - 对岗位绩效影响显著的关键任务，定义标准工具模板。

业务价值/方案亮点

- 一套营销宝典，实战参考的手边书。
- 一套培训手册，对新客户经理进行培训演练，快速提升战斗力。
- 上下级达成共识，每个人明白所在岗位的期望要求是什么。
- 在岗员工工作更规范、更专业，新上岗员工上手更快。

© 2020 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注册商标或商标。

D2.零售银行组织与人力资源管理体系转型

银行面临的问题或挑战

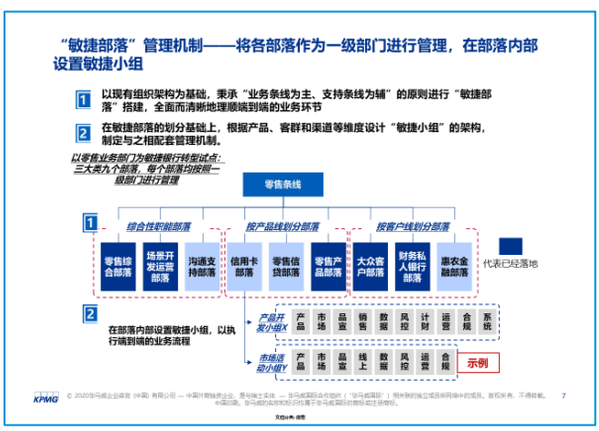
一方面，世界经济整体下行，国内利率市场化进一步推进，银行对公业务压力日渐增大；另一方面，国民收入财富稳步上涨，互联网金融带来的变革理念日益深化，为零售业务的转型提供了契机。

传统银行的组织架构与管理模式不利于形成专业化竞争力，同时晋升通道与序列转换机制缺乏灵活度，未能建立长效合理的激励机制亦制约了内生发展的动力。在激烈竞争环境之下，打造与业务发展模式相匹配的组织与人力资源管理体系，是零售银行提质增能的关键。

方案内容

精简灵活的组织形式

- 构建“横向扁平”的组织形式以促进沟通、提升效率、加强协同
- 探索实践基于明确业务场景与目标的“敏捷小组”模式
- 优化授权机制，提升组织运作效率



清晰弹性的人才发展体系

- 搭建明确的序列发展通道，进一步提升人才专业性
- 重视“金融+科技”等复合型人才的培养与引进
- 探索更具灵活性的人才管理机制

价值创造为核心的激励体系

- 针对创新性组织形式设计相适应的绩效考核评价体系
- 实践如“项目业绩+个人考核”等多维度的评价模式
- 向“精细化考核体系”转型



业务价值/方案亮点

- 组织形式重视效率与灵活度，更加适应产品快速迭代的市场与复杂多变的金融环境
- 随着零售银行业务与互联网深度融合，面对客群更加复杂，产品与服务更为多元化，需要为专业化人才提供更广阔的发展平台，使组织目标与个人价值实现结合
- 根据银行自身管理需要，使用与组织形式及战略目标相适应、相匹配的考核激励模式，更大程度激发组织与人才的活力

© 2020 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注册商标或商标。

E1.零售客户、渠道、产品大数据分析

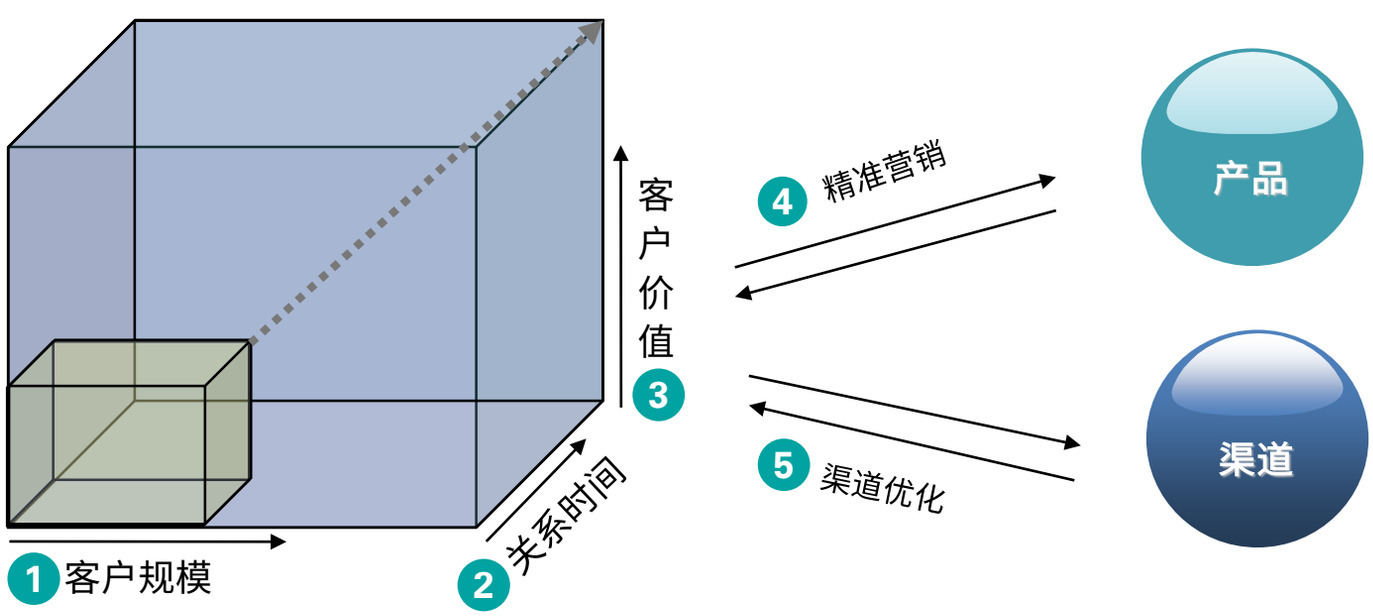
银行面临的问题或挑战

商业银行对于零售客户的经营，需要实现客户量、收入、利润的多重业务发展目标。这不是单纯的为客户提供金融产品服务就可以实现的，而是需要客、渠道和产品和协同运营。

对于客户产品渠道的协同运营，就是需要理顺三者关系，能够在对的时间用对的方式向对的人提供对的产品。能实现这个目标，必须要依托于大数据分析。

方案内容

1. **扩大客户规模：**如何低成本高效率开展营销活动，精准营销以吸引潜在目标客户，拓展零售目标客户群体？
2. **延长客户关系时间：**如何稳定和激活已有客户群体，提高客户活跃度，强化客户体验？
3. **提升客户价值：**如何甄别和提升高价值客户，提高中高端客户综合贡献度？如何降低客户发生违约或欺诈风险损失？
4. **提升营销命中率：**如何快速将对的产品卖给对的客户？
5. **优化客户渠道：**如何降低渠道服务成本，同时强化客户体验



业务价值/方案亮点

- 从零售客户经营的本质出发，通过量化分析的手段识别客户经营的密码。
- 客户渠道产品不是割裂的三个层面，而是不可分割的有机体。

© 2020 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注册商标或商标。

E2.数字化驱动的零售客户体验升级

银行面临的问题或挑战

- 零售业务同质化严重，如何找到零售业务发展的突破口
- 零售基础薄弱，如何利用金融科技实现弯道超车
- 零售业务成本收入比高，前期投入大，如何实现轻型化转型
- 疫情带来零售资产质量承压，是否应该继续发展零售信贷业务

方案内容

客户体验目标及指标体系设计
- 构建全行性的客户体验关键指标体系
- 明确客户体验的目标

客户痛点扫描及客户体验机会识别
- 客户痛点调研和扫描
- 基于业务/产品的客户体验机会识别
- 客户体验机会的优先级分析

客户旅程优化设计及实施路线图
- 客户旅程优化设计
- 客户旅程落地的实施路线图设计

数字化驱动的客户旅程监测体系构建
- 客户旅程监测体系构建
- 客户旅程监测目标设计

组织及配套的支撑体系建设
- 以客户为中心的组织架构
- 数字化敏捷组织
- 考核优化

业务价值/方案亮点

- 通过智能化网点转型，提升了网点的运营效率，优化了人力资源的利用率
- 为客户提供了智能化的服务环境、减少了时间成本，使客户体验大大提升

© 2020 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注册商标或商标。

E3.零售业务数字化营销解决方案

银行面临的问题或挑战

- 互联网金融对市场的教育、对客户习惯的培养，对银行业务产生巨大冲击
- 营销触点更多样、营销场景更丰富、营销数据更复杂
- 客户更为被动，导致营销上存在获客难，留存难，转化难的特点
- 部分机构过于追求先进技术，忽略了真实的客户体验，误判了技术业务价值

方案内容



业务价值/方案亮点

- 丰富客户洞察和精准营销体系，支持银行梳理业务需求和业务痛点
- 对AI大数据模型的应用，提高了银行业务人员的运营效率以及客户转化率
- 通过简化业务流程环节、快速响应客户需求，实现营销组织敏捷

© 2020 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注册商标或商标。

E4.信用卡数据平台及模型解决方案

银行面临的问题或挑战

- 数据分析平民化和数据服务自主化的需求日益高涨
- 数据计算、访问和应用的时效性要求越来越高
- 线上获客成本增加，精准营销，风险管控需进一步加强
- 数据资产多样化，深度分析场景越来越多

方案内容

数据平台建设方案

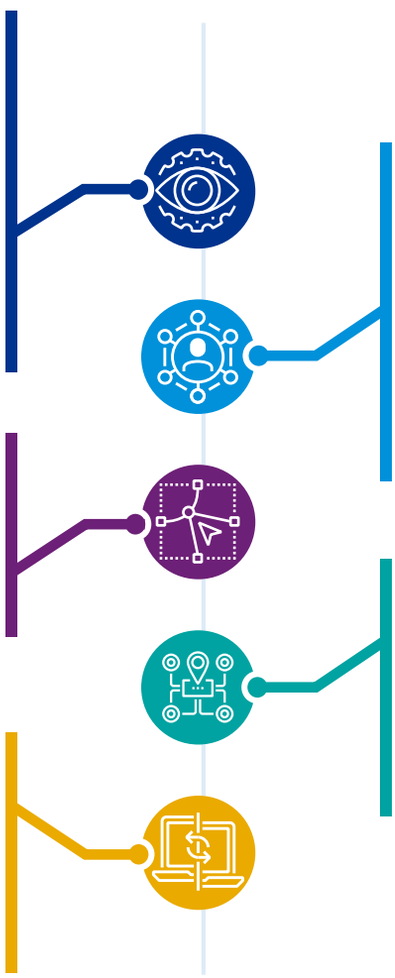
- 主题数据模型
- 分级的数据结构体系
- 数据整合应对策略
- 多维视图客户画像
- 数据平台建设蓝图
- 数字化转型实施路线图

数据治理和数据资产盘点

- 数据责任体系
- 数据资产管理
- 数据管理体系

信用卡业务指标和标签体系

- 构建体系化、结构化的指标体系
- 全业务标签体系



信用卡数据挖掘模型

- 客户全生命周期的挖掘模型
- 银行业务运营流程的挖掘模型
- 模型生命周期管理与体系建设

营销，渠道，风险专题分析

- 风险管理多维分析模型
- 客户与市场多维分析模型
- 渠道运营多维分析模型
- 财务绩效多维分析模型

业务价值/方案亮点

- 以全生命周期为中心打造信用卡用户深度精细化数据运营
- 数据驱动、平台升级是业务智慧经营最重要助推器
- 构建最优体验的全渠道，智能化，场景化，数字化经营

© 2020 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。

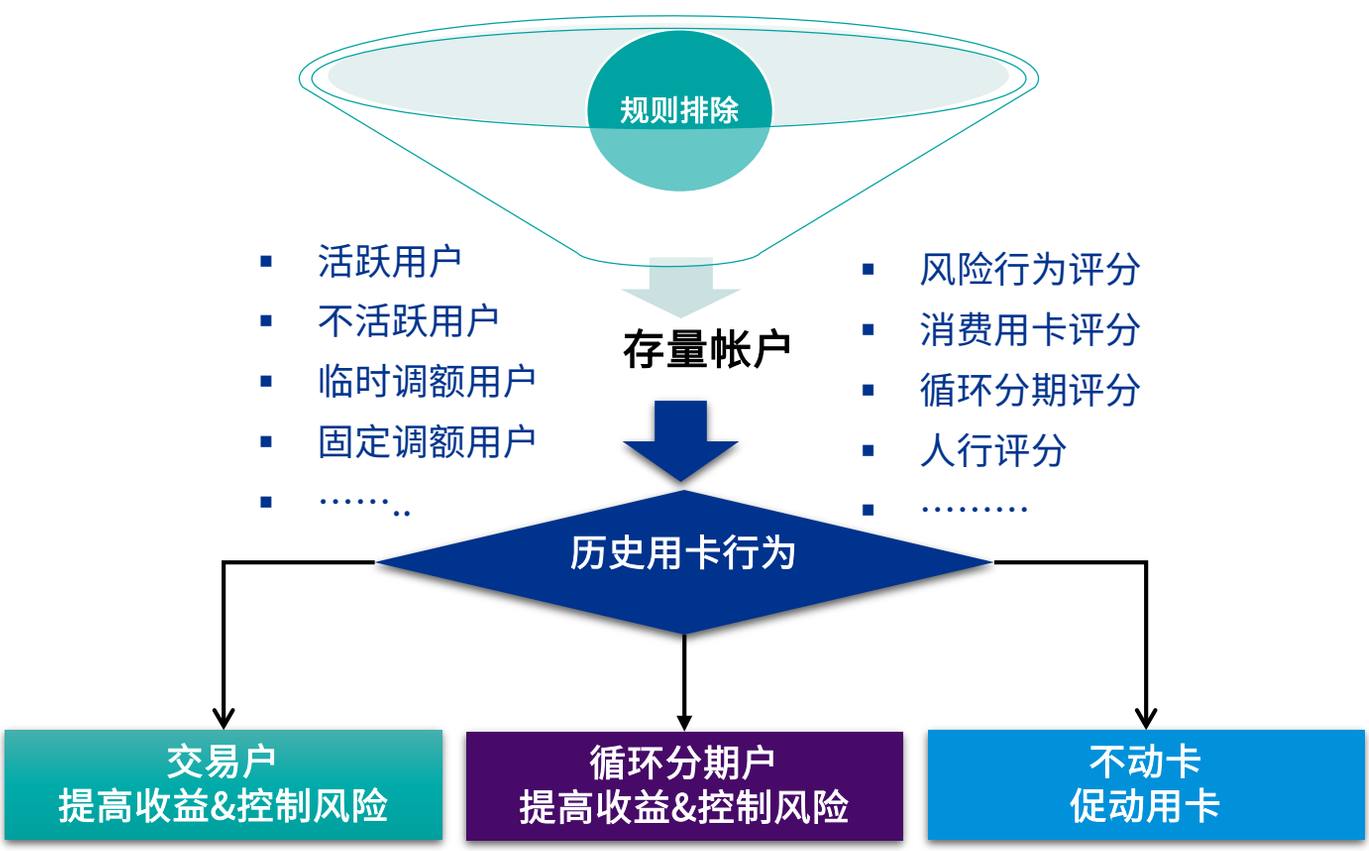
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

E5.信用卡智能调额解决方案

银行面临的问题或挑战

- 行业信用卡业务新增卡量整体放缓，更需应对存量用户激发促活、提升留存
- 信用卡整体不良率上升，如何利用调额策略影响优化不良率的上涨是难点
- 信用卡消费不是降级、而是消费分级，需要重点关注不同用户的体验，提高收益

方案内容



业务价值/方案亮点

- 针对不同用卡行为客群进行差异化调额策略，控制潜在风险、促动消费、提高户均收益
- 客户分群分层的调额策略，提升了用户体验，满足用户的日常和特定场景使用需求

© 2020 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注册商标或商标。

F1.零售银行新核心系统规划与架构设计及实施监理解决方案

银行面临的问题或挑战

- 核心系统架构老旧，无法快速响应需求的变化，推出新的产品
- 无法满足利率市场化的需求，在客户差异化定价方面的支持能力不足
- 交易与核算不分离，相互耦合，增加了后续维护的成本，降低了创新的速度
- 核心系统项目建设复杂度高，涉及面广，缺乏行之有效的方法来管理和控制项目
- 缺乏需求编写的方法和能力，无法编写出适合的业务需求

方案内容

业务需求管理

- 业务需求分析及管理方法
- 业务需求模板
- 业务需求编写指导
- 业务需求评审

测试管理

- 测试方案制定
- 组织编写测试案例
- 组织测试执行，跟踪测试结果
- 测试的准入与准出管理

实施监理

- 计划管理
- 质量管理
- 风险管理
- 沟通管理
- 变更管理
- 配置管理
- 资料管理
- 使能管理
- 绩效管理

系统规划与架构设计

- 零售核心系统蓝图设计
- 客户主题设计
- 差异化定价主题设计
- 产品工厂主题设计
- 交易与核算分离架构设计
- 7x24小时设计
- 多法人、多语言、多时区设计

演练及上线管理

- 投产演练方案设计
- 演练的组织及管理
- 投产的组织及管理

业务价值/方案亮点

- 对标行业最新的业务需求及架构设计成果
- 提供端到端的完整服务，从项目启动，需求，设计，开发/测试，演练，投产全程保驾护航，确保项目目标的实现

© 2020 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注册商标或商标。

F2.零售银行中台化架构转型规划与架构设计解决方案

银行面临的问题或挑战

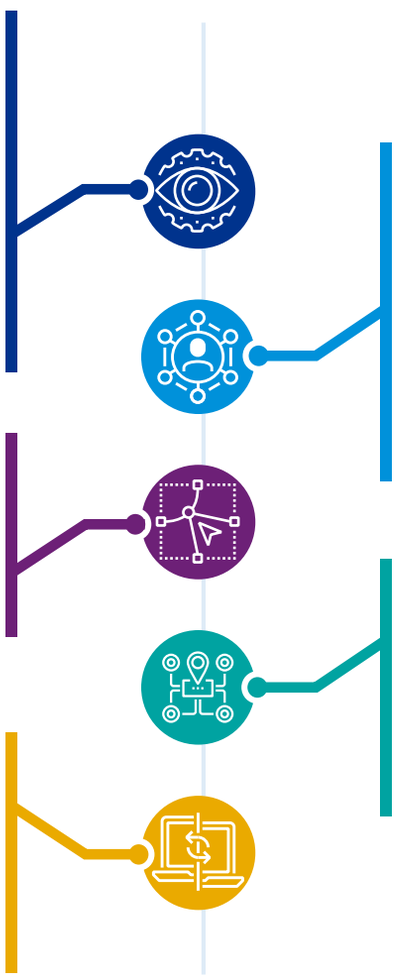
- 需求响应不及时，无法及时的面向市场，吸引目标客户群体
- 经常会有相似功能的重复开发，使得开发与运维成本逐年增加
- 业务能力得不到沉淀，无法支持敏捷的业务创新

方案内容

零售银行中台化业务分析
- 业务领域及业务能力分析
- 业务流程梳理
- 共性业务能力提取
- 业务需求评审

中台化质量管理
- 质量管理制度和计划
- 技术标准与规范管理
- 代码规范管理
- 阶段性质量回顾及过程改进

中台架构落地实施指导
- 中台项目组织架构
- 敏捷&传统开发方法
- 项目管理方法及工具
- 中台建设成果评价



中台化架构规划与设计
- 服务中心设计
- 服务设计与服务治理
- 应用架构设计
- 数据架构设计
- 技术架构设计

中台产品选型支持
- 市场应用和厂商情况调研
- 制定中台产品选型标准
- 选型方案/启动选型
- POC场景验证
- 选型结果分析及报告

业务价值/方案亮点

- 引入互联网敏捷开发体系，缩短开发的反馈周期，加快对用户需求的反映应速度
- 抽取共性的零售银行业务能力进行沉淀，既提高了业务创新的速度又保证了创新的质量，还能降低了新业务开发的成本
- 推动内部科技研发创新，有效调动内部员工创新积极性，实现科技与金融的融合

© 2020 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。

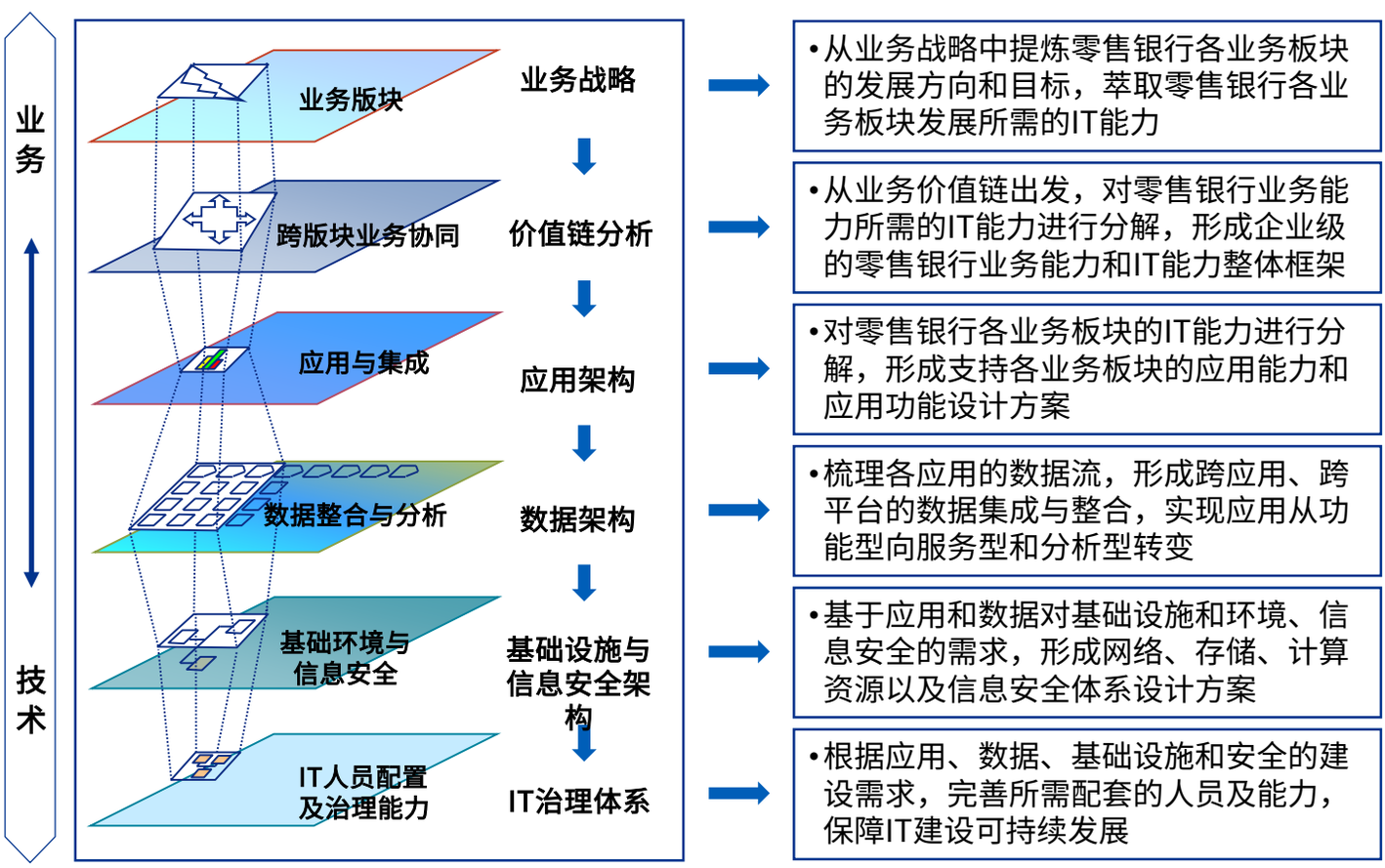
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

F3.零售银行科技架构转型与金融科技应用规划

银行面临的问题或挑战

在中国经济转型的大背景下，伴随着金融科技的高速发展，传统零售银行业务面临着持续挑战和变革压力。许多银行认识到零售业务科技转型的必然性和紧迫性，及时布局，谋划未来，明晰与业务匹配的科技架构转型战略，开展零售银行应用架构、数据架构、基础及安全架构和IT治理体系等科技架构规划设计，深化金融科技在零售银行业务中的应用，通过技术和数据驱动使传统零售银行焕发新的生命力。

方案内容



新技术需求 → 新技术应用 → 新技术落地实施

业务价值/方案亮点

- 规划包括应用系统、大数据平台、云基础设施以及信息安全等在内的科技架构以及配套的科技治理体系，提升科技能力成熟度，支撑零售银行业务发展战略和数字化转型战略
- 提出大数据、云计算、人工智能等新兴技术在零售银行业务的应用场景以及落地方案

© 2020 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注册商标或商标。

G1.零售业务流程风险合规体系建设

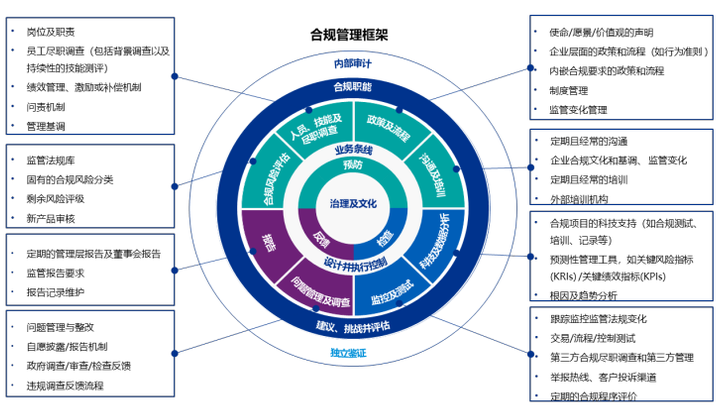
银行面临的问题或挑战

- 随着大数据等新技术的兴起与发展，银行零售业务发展迅速，而传统合规管理手段和方法滞后于银行零售业务转型，管理被动、效率欠佳等问题普遍存在
- 零售业务合规范围拓宽，从原先单纯的业务流程合规逐步向数据合规、模型合规、移动客户端运营合规、合作方合规等领域延伸
- 监管机构试点金融科技手段，要求金融机构运用现代信息技术赋能金融提质增效的同时，需依法合规，保护消费者权益

服务方案内容

零售业务合规体系建设

- 针对零售业务场景客群广、业务多、系统数据广泛特征，重构零售业务流程风险合规管理框架，推进合规机制、工具、应用优化，收集整理更为广泛的数据，灵敏侦测探查零售业务场景风险，利用数据驱动合规风险评估、合规事件收集以及合规报告分析



运用智能工具提升合规管理质效

- 建立外规跟踪管理机制，运用监管科技等智能手段，实现外规解析、内部映射、规则生成、监督评价等
- 通过标签体系等手段，构建融入业务场景的合规管理，覆盖业务全流程，并重点围绕零售业务中的数据采集及应用、风控规则设计、反洗钱等



业务价值/方案亮点

- 完整覆盖零售业务条线合规风险管理场景，利用智能工具结构化处理合规信息，覆盖零售业务全场景、全链条、全节点
- 降低零售合规风险管理成本，提升零售业务合规风险应对能力

© 2020 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注册商标或商标。

G2.零售业务风险指标持续监测和持续审计

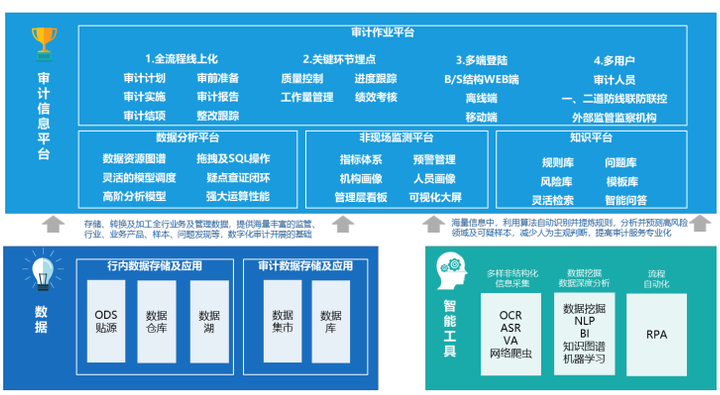
银行面临的问题或挑战

- 零售业务具有客户数量众多、交易次数频繁且单笔金额较小的特征，零售业务的风险管理核心是控制总体发生风险的概率，传统的审计抽样手段在深度和广度上有一定局限性，存在“以偏概全”的风险
- 近年来，银行在零售业务的客户画像、精准营销、客户信用评价、风险监控、智能投顾、智能客服等领域中广泛应用“大数据+AI”技术，对二、三道防线的风险监测和审计监督提出挑战，亟需同步应用大数据分析技术手段，应用于持续监测及审计

服务方案内容

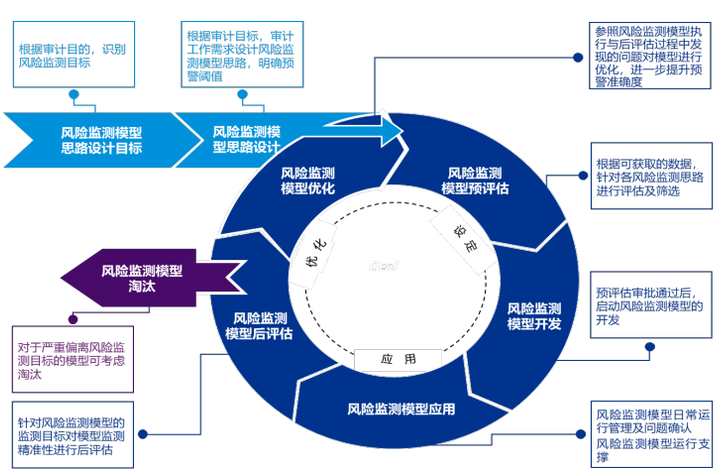
构建零售业务风险监测体系

- 界定零售业务风险监测场景，识别零售业务重点高风险领域以及业务重点，收集整理现有风险监测指标及模型，发现风险持续监测重点
- 基于行内现有系统建设及数据应用，引入必要的外部数据，优化零售风险监测指标模型开发，构建零售业务的模型策略与指标体系



创新大数据驱动的持续监测作业

- 建立“总体分析、发现疑点、分散核查、系统研究”的新型持续监测作业模式，利用数据驱动持续监测作业转型提升
- 规划设计数字化持续监测平台，承载丰富多样的数据资源，敏捷组织开展线上化作业，跟进监测执行进展，发起行动整改



业务价值/方案亮点

- 数据驱动风险监测持续转型，精准定位零售业务流程、系统及数据高风险领域
- 敏捷高效的监测作业执行，快速响应零售场景风险变动，提供综合、前瞻的风险预警

© 2020 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注册商标或商标。

G3.零售业务风险合规流程重塑

银行面临的问题或挑战

- 合规监管要求日趋全面、精细、严格，零售业务流程各环节合规管理面临巨大挑战
- 如何在保证业务效率与客户体验的同时，全面部署风险与合规精细化管控要求
- 零售业务流程标准化、服务专业化不足，客户体验欠佳
- 金融科技冲击传统业务和风控流程，科技赋能缺乏整体布局，流程响应和敏捷能力不足，线上线下零售业务缺乏融合、协同，流程变革迫在眉睫

方案内容





业务价值/方案亮点

- 快速配置标准化、模块化、数字化、智能化的精益流程体系
- 将银行零售业务的风险、合规管理要点内嵌流程环节，提升风险合规管控效率
- 科技赋能，以风险、合规为基础，以客户为中心，打造未来端到端的客户旅程体验

© 2020 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注册商标或商标。

G4.反洗钱和制裁合规服务

金融机构线上化对反洗钱措施的影响

互联网和技术的发展，改变了客户的偏好和行为，线上化的趋势已不可逆转。金融机构的线上化对反洗钱带来的利与弊包括：

利

- 收集的客户信息比传统银行更及时、更全面
- 可利用科技手段进行洗钱风险管理

弊

- 科技和金融的双重特性导致洗钱风险变得更高、更复杂
- 金融犯罪/洗钱行为呈现出的新特征

方案内容

1 反洗钱审计，反洗钱分类评级自评估

针对国内外监管要求和同业领先实践开展全面审阅，包括**运用的科技手段**（如：远程开户办法、物识别措施、多因素身份识别等），发现问题并提出优化建议。

2 机构洗钱风险评估

搭建适用于客户自身的洗钱风险评估指标体系，包括**IP地址定位、网页游览记录**等，并进行固有风险和管控效率的评估问卷设计、风险权重的分配和风险指标的确定以及协助开展评估。

3 反洗钱体系建设、整改协助或验收

结合监管检查或内审工作中发现的问题，制定具体的整改计划，通过修改制度流程、系统改造、反洗钱**数据治理**等措施来提高反洗钱工作的有效性。或对整改情况验收评估。

4 可疑交易监测模型调优、验证

对大额和可疑交易监测指标的逻辑和参数阈值进行验证，在设计层面和系统实施层面，包括**运用大数据进行的交易分析和监控的有效性**。或对可疑交易监测指标进行测试调优。

5 黑名单筛查系统评估

对黑名单筛查系统的有效性进行评估，包括对名单库的管理、精准匹配和模糊匹配规则提出优化建议。

6 反洗钱和制裁尽职调查

在公司上市/并购过程前后提供尽职调查，识别并衡量公司潜在的洗钱/制裁风险。

业务价值/方案亮点

- 我们深谙国内外反洗钱和制裁监管环境和政策趋势以及金融机构的领先做法。
- 我们以公司的全球化经验、方法、技术和培训为支撑，以风险为导向为客户量身定制本地化解决方案。

© 2020 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注册商标或商标。

G5.零售风险数字化转型及大数据分析（含小微企业）

银行面临的问题或挑战

高频化：欺诈事件成本低廉、异地高发，给司法机关取证定罪带来极大困难。同时作案成本低廉，可能只有数台手机电脑和银行卡。

黑产化：黑色产业链成熟化、规模庞大。欺诈团伙有专业组织并且分工明确，各环节具备特定职能。截至2019年，我国黑产从业人员超过250万人，黑产市场规模已达千亿级别。

专业化：犯罪分子动力强，行为狡猾多变，不断产生新的欺诈手段。现有的模型/规则很容易被干扰和规避，且欺诈手法通过各类软件进行指数化传播。

合规化：数据安全合规要求不断提高，个人隐私保护成为企业的运营红线。使用第三方数据合规性要求提高，不能想拿就拿。

方案内容

申请反欺诈

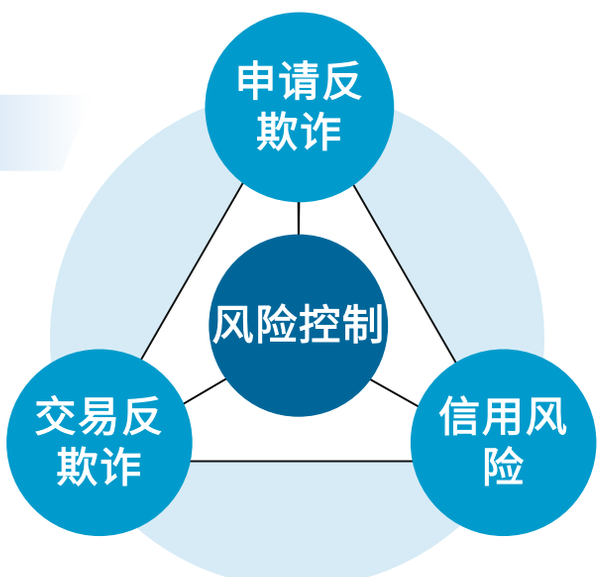
基于社交网络分析等机器学习的手段建立申请发欺诈模型。

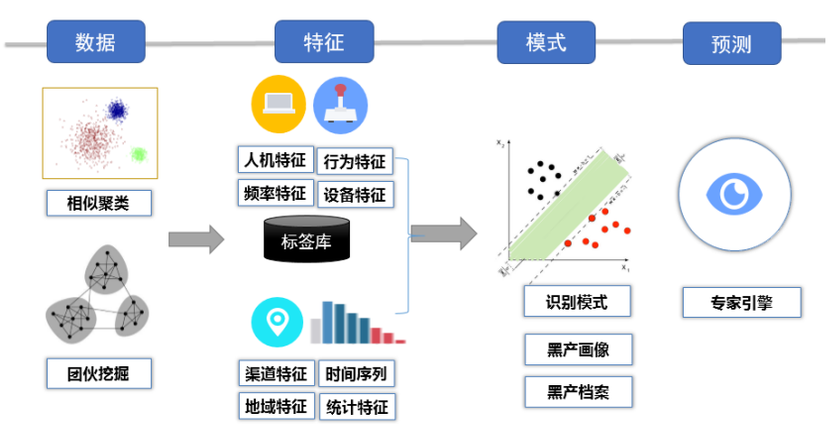
交易反欺诈

综合利用无监督、半监督和有监督等方法建立交易反欺诈模型

信用风险评估

内外部数据相结合，利用传统信用评分模型和大数据建模手段，建立信用风险评估模型。





业务价值/方案亮点

- 业务经验和大数据分析手段相结合
- 多种手段共同融合，解决大数据风控问题

© 2020 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注册商标或商标。

G6.零售风险反欺诈解决方案

银行面临的问题或挑战

- 银监会强调银行“自主风控”的原则，数字化风控转型已势在必行
- 老式反欺诈规则报警量过高，后台运营压力大
- 内外部数据量和维度极大增加，数据整合难度高
- 风险业务诉求难度增加，科技实力也需同步跟进

方案内容

业务管理体系
- 反欺诈管理流程
- 反欺诈管理制度
- 反欺诈运营管理
- 组织与岗位分工
- 绩效考核管理

AI机器学习模型
- 关联图谱算法
- 有监督学习技术
- 半监督学习技术
- 无监督学习技术
- 复合机器学习模型
- ECIF匹配算法



反欺诈策略的构建
- 全流程内外部数据联动反欺诈数据体系搭建
- 黑名单策略
- 申请反欺诈策略
- 交易反欺诈策略

多维度特征工程
- 申请信息逻辑校验类
- 模糊匹配相似度类
- 信用报告查询类
- 关联网络类
- 行内、征信衍生类
- APP行为、H5埋点类

业务价值/方案亮点

- 整体上增强银行在反欺诈风险处理能力上的时效性、全面性、联动性
- 利用AI大数据模型提升现有的策略系统的量化水平，建立科学的体系化的策略量化评估和优化方法论
- 精准差异化实现风险管控，有效降低损失，打击批量性团伙作案

© 2020 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注册商标或商标。

H1.零售业务客户经理税商专项提升服务

银行面临的问题或挑战

- 近几年中国大陆加入CRS金融账户涉税信息互换，新个人所得税法出台，房地产税进入立法酝酿阶段，税收征管体系和征管能力日趋完善，高净值人士对于税务的专业意见需求更为突出，这对银行服务人员的专业性提出了更高、更综合的要求。
- 如何把专业的税收转化为易学习和吸收的生产力，如何讲专业的税法规定与客户服务相结合，是当下每家银行必须要面对的问题。

方案内容

高端客户沙龙讲授服务

- 紧贴市场热点，内容有吸引力
- 剖析客户关注问题，主讲专业易理解
- 了解银行核心诉求，方便业务落地对接
- 活动全程协助，提高活动产能

家族信托税务意见

- 全信托周期分析，风险评估更精准
- 全球Enterprise团队协作，意见更精准
- 立足银行落地业务，提供解决思路

银行销售团队税务基础培训

- 基于客户常见涉税风险，为销售团队提供专项税商培训
- 重实战、重实操
- 内容体系化，初级、中级、高级三级递进提升

私行家族办公室专家顾问服务

- 全方位配合银行家族办公室服务，打造税务专家团
- 高端客户专项咨询，引导客户风险规划

业务价值/方案亮点

- 对银行业务需求深入了解，服务团队具有丰富的高净值客户服务经验，能多元化满足客户需求
- 服务项目源自市场需求，服务内容贴近市场需求，能协助银行业务落地，实现三方共赢

© 2020 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注册商标或商标。

联系我们



© 2020 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注册商标或商标。

张楚东
金融业咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2705
tony.Cheung@kpmg.com

史剑
中国银行业主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7112
sam.shi@kpmg.com

支宝才
金融业战略咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3123
daniel.zhi@kpmg.com

曹劲
金融业风险管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 3390
jin.cao@kpmg.com

刘斌江
金融业财务管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7010
lodge.liu@kpmg.com

徐捷
金融业治理与合规咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

黄灏
金融业首席信息官咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3644
harry.huang@kpmg.com

王大鹏
金融业风控和合规科技
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7131
chris.wang@kpmg.com

周郁
反洗钱和经济制裁合规服务
合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3289
c.y.zhou@kpmg.com

鞠恒
首席信息官咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5822
heng.ju@kpmg.com

郑嵘
金融业组织与人力资源转型
咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3270
rong.zheng@kpmg.com

李建维
金融业管理咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3676
frank.jw.li@kpmg.com

柳晓光
首席信息官咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3352
silvester.liu@kpmg.com

于凤友
金融业技术赋能服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3258
phil.yu@kpmg.com

开云
金融业数据分析合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2369
yun.kai@kpmg.com

赫荣科
金融业智能应用合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 1129
jason.rk.he@kpmg.com

唐艳茜
私人和家族企业税务服务合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 4180
koko.tang@kpmg.com

洪夙
金融业战略咨询总监
毕马威中国
+86 (21) 2212 2770
carol.hong@kpmg.com

© 2020 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注册商标或商标。

关于毕马威中国

毕马威中国在二十五个城市设有二十七家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、合肥、海口、杭州、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球147个国家及地区，拥有专业人员超过219,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所，毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

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/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所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。

© 2020 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注册商标或商标。

二零二零年十一月印刷