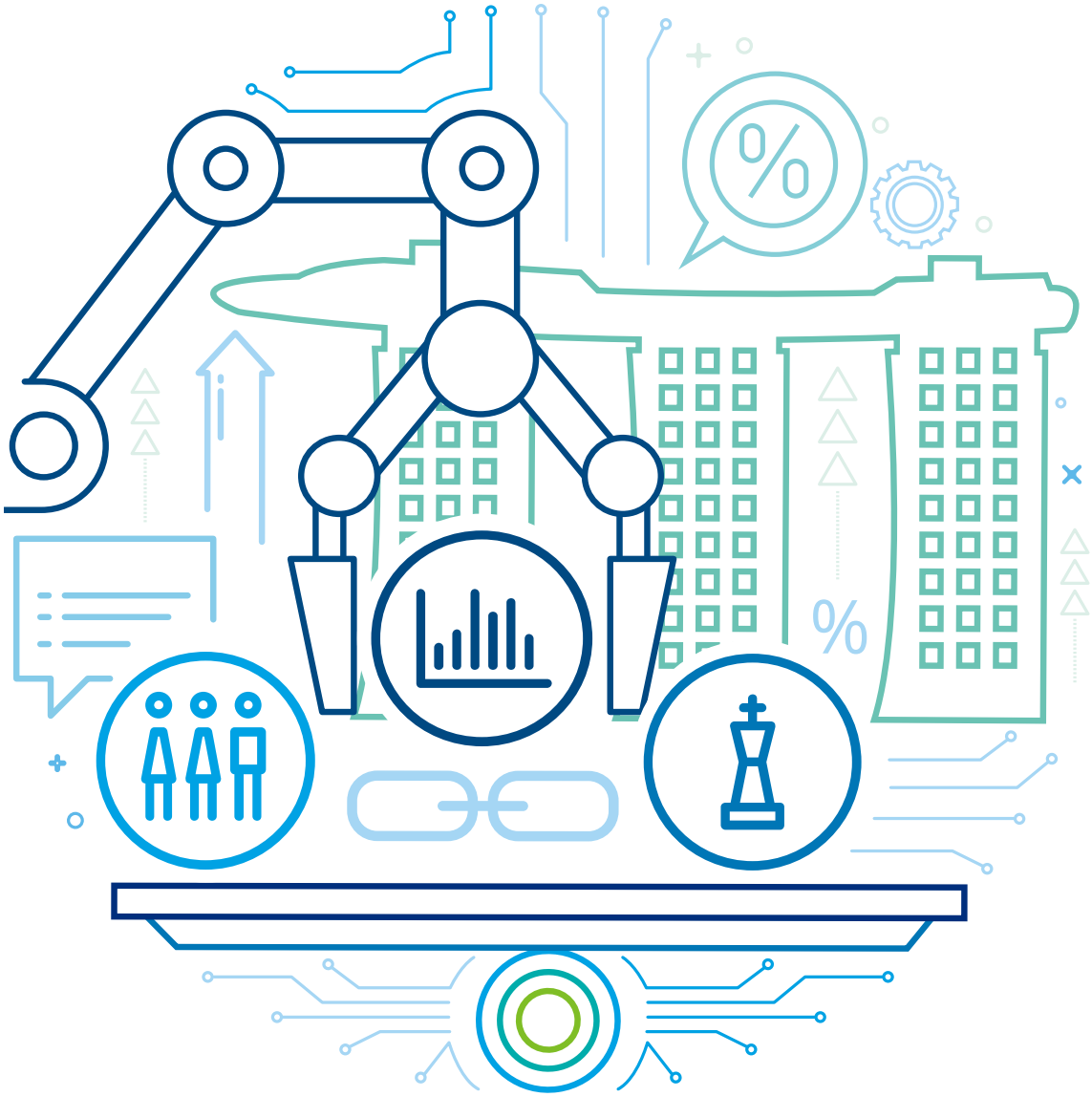
Deloitte.

德勤



德勤亚太
监管合规中心
重建信任

金融服务业行为风险管理的三大手段

因我不同
成就不凡
始于 1845

目录

行为折射文化 2
综合方法 4
文化建设 8
行为风险框架 12
行为分析技术 16
行为管理在中国 20
尾注 24
联系我们 25

行为折射文化

建立良好的文化从而促进良好行为的形成，已成为2008年金融危机以来全球监管的关注重点。

尽管在过去五年中金融服务业的总体信任度有所提升，公众对其信任程度仍低于其他行业。在全球范围内，金融服务业仍是最不受信任的行业。[1] 2019年《爱德曼全球信任度调查报告》显示，金融服务业的受信任度低于科技、汽车、娱乐和包装消费品行业。亚太地区亦呈现出这一趋势——特许金融分析师协会第三次全球投资者信任度调查指出，在中国香港及新加坡分别仅有7%和10%的受访者认为投资机构始终将客户利益放在首位。[2]

只需浏览新闻头条就能理解公众的这种认知。那些从零售和商业银行、资本市场及财富管理领域爆出的不当行为丑闻，无疑使金融服务业在公众眼中留下了行为不端的印象。

面对如此局面，监管机构对金融服务业提出了新的要求和期望，例如问责制度、行为风险框架、销售行为指引及行为监督要求。因此，管理行为风险已成为众多金融机构的一项独立课题。金融机构积极审核其行为风险管理方法，首先从行为风险的定义入手，然后延伸至风险分类、风险检测与监控、问题上报、问责模型及激励措施。

然而，要想重建信任，仅仅解决个别不良行为问题或审核风险管理方法是不够的，金融机构还需要深入了解自身文化，构思稳健的计划促进良好行为。

在本报告中，德勤立足于三大关键手段——文化建设、行为风险框架和行为分析技术，助力金融机构实现文化演进，将强大的风险管理和问责机制渗透到所有业务活动中，最终重建信任。此外，本报告也呈现了德勤于2019年年底与业界人士探讨得出的洞见，以及近期在中国大陆观察的实践。

方法论

2019年12月，德勤东南亚在新加坡举办了一场有关行为风险管理的活动，与超过25位金融服务业高管探讨了金融机构为加强文化建设和改善市场行为所采用的一些领先业务实践。此外，我们与来自新加坡的某区域性监管机构及某保险公司开展了专题讨论，他们的洞见亦为本报告内容做出了贡献。

近期，德勤中国专家团队进一步结合中国本地的监管要求和实践情况，提出了对中国大陆金融机构行为风险管理方面的实践参考和洞见。



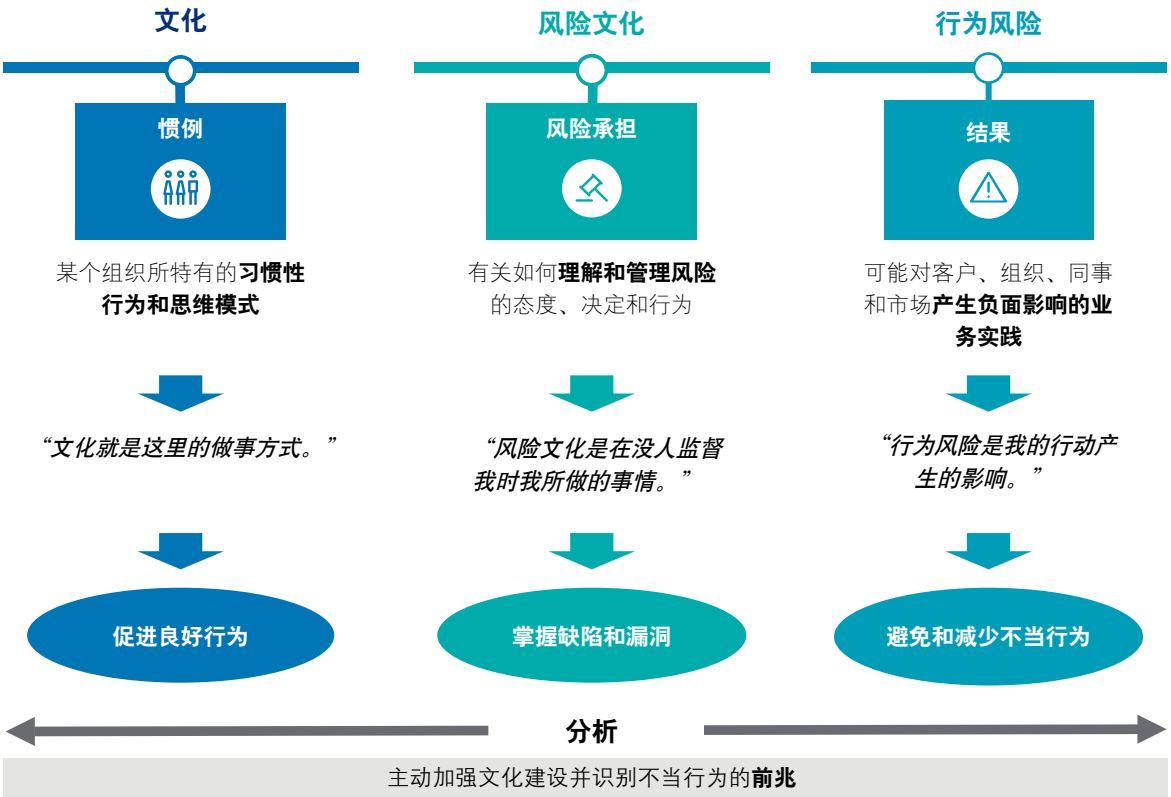
综合方法

减少不当行为需要多措并举的综合方法。文化建设、行为风险框架和行为分析技术这三大手段构建起的综合方法，能够助力金融机构更好地管理行为风险，帮助金融机构重建信任。

行为风险是指可能对客户、交易对手和/或代理人带来**不公平后果**，**破坏市场诚信度**并损害金融机构**声誉和竞争力**的个人或群体行动。

行为风险是什么？

文化、风险文化和行为风险的定义

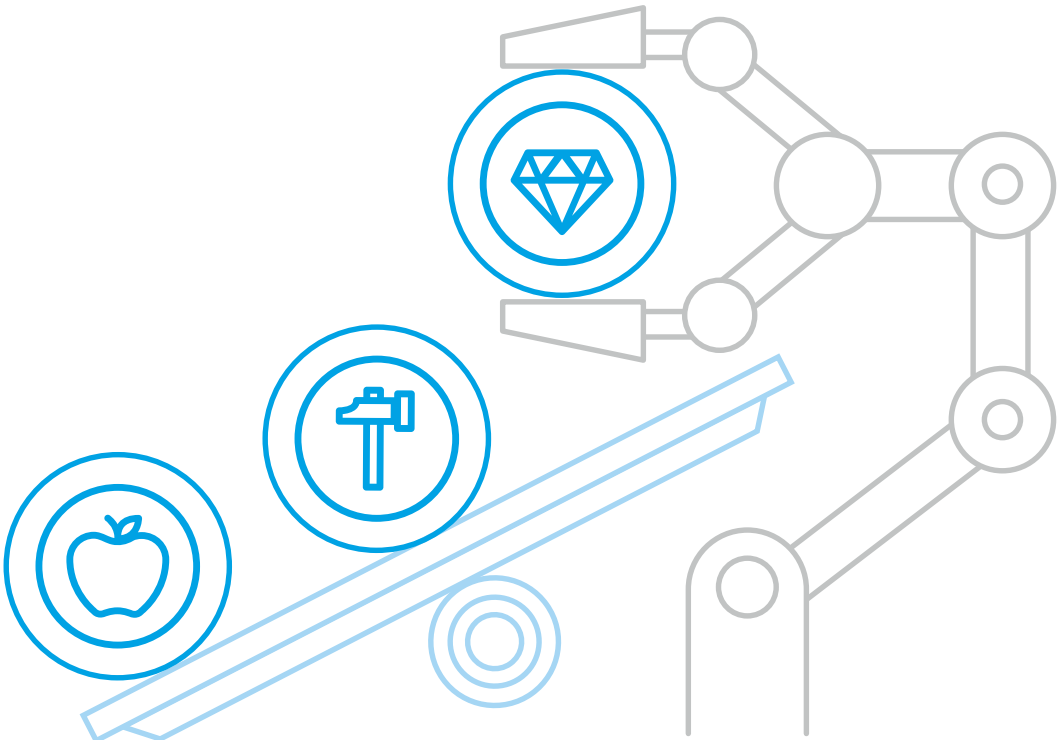


最新监管发展动态

2018年4月，金融稳定委员会 (FSB) 发布了帮助监管者和金融机构减轻行为风险的工具包。[3] 该工具包凝结了金融稳定委员会成员应对不当行为的共同经验，包含三大类共十九项工具 (图1) 。金融稳定委员会2015年工作计划中提出了有关行为风险缓释措施的建议，而该工具包便是其中重要组成部分，为各成员的行为风险监管方法奠定了基础。

图1：金融稳定委员会工具包的三大类工具

削弱不当行为的文化驱动因素	强化个人责任和问责制	解决“不当行为记录缺失”的问题
这类工具可帮助金融机构有效制定和宣扬减少不当行为的策略，并帮助监管机构进行有效监管	这类工具用于帮助金融机构识别关键职责和职能并将其指派给相应的个人，从而推进问责制和提升透明度	这类工具用于改进新员工的面试和入职流程以及定期更新背景调查结果，以免雇佣曾有不当行为记录的个人



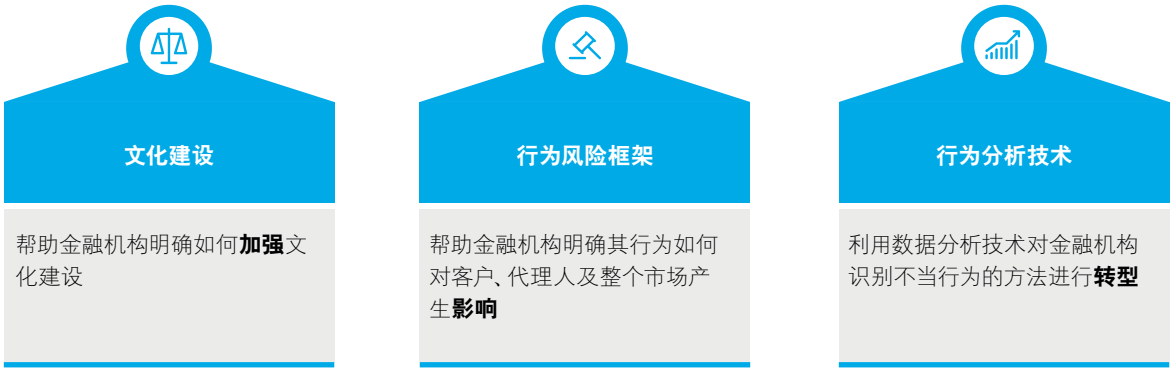
东南亚地区的监管机构纷纷加大行为风险监管力度。例如，新加坡金融管理局 (MAS) 围绕这一问题开展了大量工作。2019年5月，新加坡金融管理局联合新加坡银行公会宣布成立文化与行为指导小组，以促进新加坡银行业健全文化建设和提高行为标准。[4] 2019年6月，新加坡金融管理局效仿中国香港金融管理局和澳大利亚金融管理局的举措，发布有关《个人责任与行为指引》(Guidelines on Individual Accountability and Conduct) 的提案。这些新提出的指引并未对金融机构提出任何新的法律要求，而是被作为新加坡金融管理局对金融机构进行监督的新内容纳入了持续监管体系。[5] 2019年8月，新加坡金融管理局确立了四项要求，以改进对市场滥用行为 (如市场操纵和内幕交易) 等的控制措施并促进调查，并通过将尽早识别不当行为纳入其强制要求的方法以凸显其重要性。[6]

东南亚其他地区亦出现了类似的趋势。马来西亚金融市场协会 (Financial Market Association) 、金融机构和监管机构联合实施批发市场行为准则。[7] 2018年，泰国中央银行 (Bank of Thailand) 加大对不当市场行为的惩罚力度，罚款金额高达每天100万泰铢 (约合31,000美元) 。[8]

行为风险管理的三大手段

随着监管压力不断升级，东南亚地区的金融机构需要超越合规要求，借助适当的激励机制和改进措施增强组织弹性，加强在利益相关者心中的信任度。为此，金融机构可充分利用文化建设、行为风险框架和行为分析技术 (图2) 这三大手段。

图2：行为风险管理的三大手段





金融机构需要开展风险文化调查或研究，力求全面审视风险文化，包括影响态度、决定和行为的习惯性行为和思维方式。这将有助于金融机构更好地了解自身的缺陷漏洞、推进文化建设，从而促进良好行为、建立稳健的风险管理和问责制度并改善对所有业务活动的监控。



金融机构需要设计并实施行为风险框架，以完善风险管理规范及风险监管问责制。此外，金融机构还需要建立并推行相关流程和控制措施，以满足监管机构确保客户获得公平结果的期望；同时应打击市场滥用和市场操纵行为，维护市场诚信度。



金融机构需要考量如何通过运用数据和分析技术进行更加积极的监控并加强文化建设，同时识别不当行为先兆。这就需要将分布在不同数据孤岛的数据点连接起来；设计关键绩效指标，将产品销量或客户反馈信息与个人绩效、合规及人力资源数据挂钩；以及将用于监控不当行为的低附加值控制措施转换为更有作用、更具可行性的监控报告措施，对董事会和管理层的行为风险管理进行赋能。

尽管我们在此对三大手段分别进行阐述，但它们绝不是相互独立的，而是相互联系、相辅相成的。稳健的行为风险管理需要对三大手段进行综合运用。

文化建设

文化转型是东南亚地区众多金融机构的首要任务。这意味着金融机构需要持续评价和监控其企业文化轮廓，培养文化自觉意识。

尽管金融机构认识到对企业文化达成共识是行为风险管理的必要条件，但大多数机构仍处于通过健全文化建设促进行为风险管理的早期阶段。

树立正确的文化进而促进良好行为，一向并非易事。金融服务业已经出现了一定程度的文化疲劳。三十人小组（G30）在2018年《银行业行为与文化》（Banking Conduct and Culture）报告中指出金融机构“着手开展行为风险管理”的意愿。在这份报告中，三十人小组还强调，推行企业文化需要具有长期性并在整个企业内充分进行，而不能在制定之后将其束之高阁。[9]

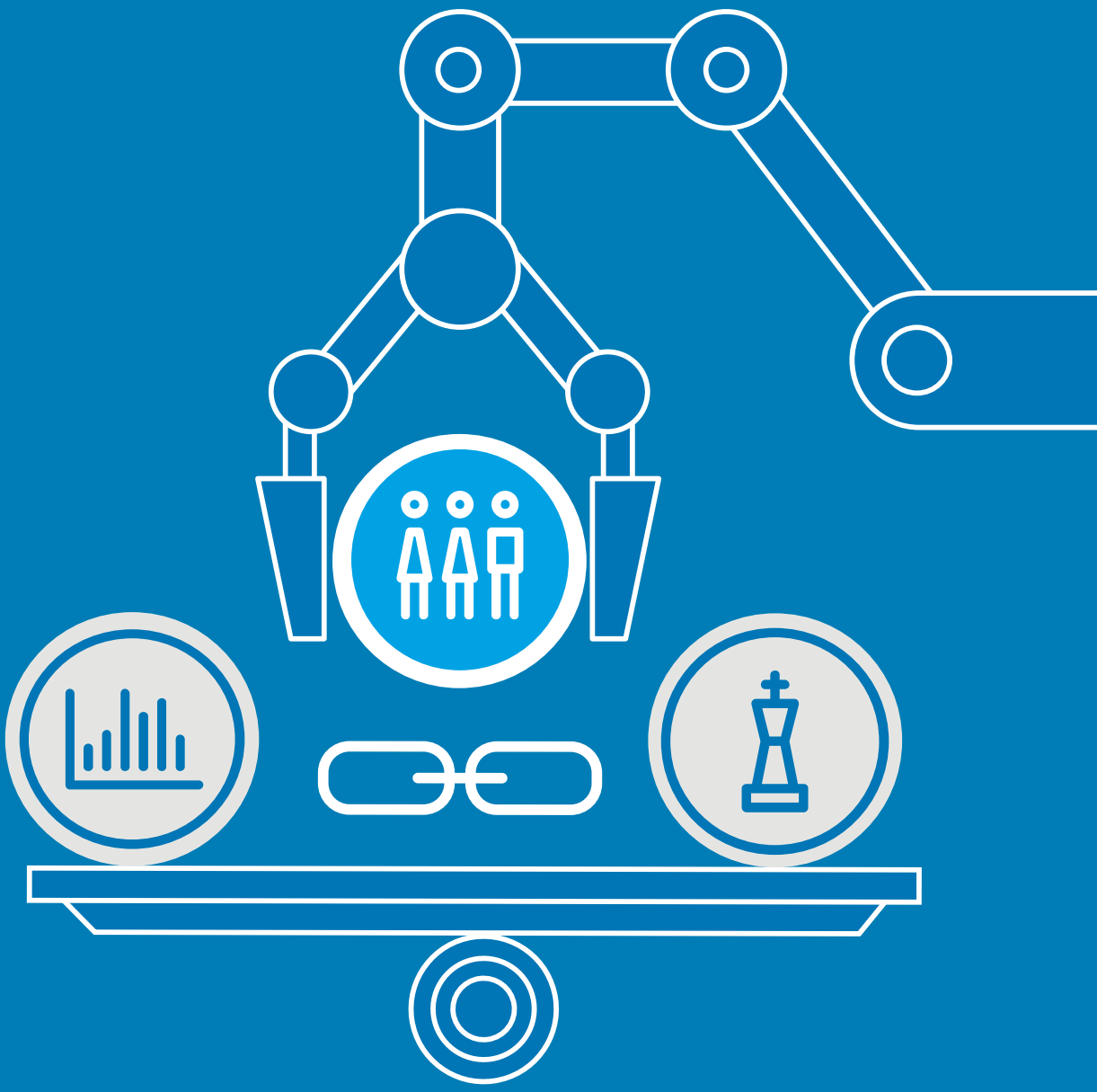
由内而外，建立信任

除了文化疲劳现象，我们预计金融机构还将面对相关区域性监管机构和全球性机构对树立正确的企业文化的继续强调。尽管监管机构对文化方面的监督通常不具有统一规范，但监管机构期望金融机构能加大力度洞悉并建立稳健的文化管理方法。透过促进良好行为的文化由内而外建立信任，实施稳健的监管框架，将成为金融机构未来数年的头等大事。

建立文化自觉

克服文化疲劳和满足监管期望需要系统性的文化塑造和建设方法。运用结构化的框架有助于金融机构提升文化自觉意识，并提高其文化建设的计划性。

因此，金融机构需要全面深入地了解自身文化，包括企业的总体风险意识和态度及如何识别和管理风险。同时，评价和监控不同人群的风险文化轮廓对助力企业文化转型至关重要。



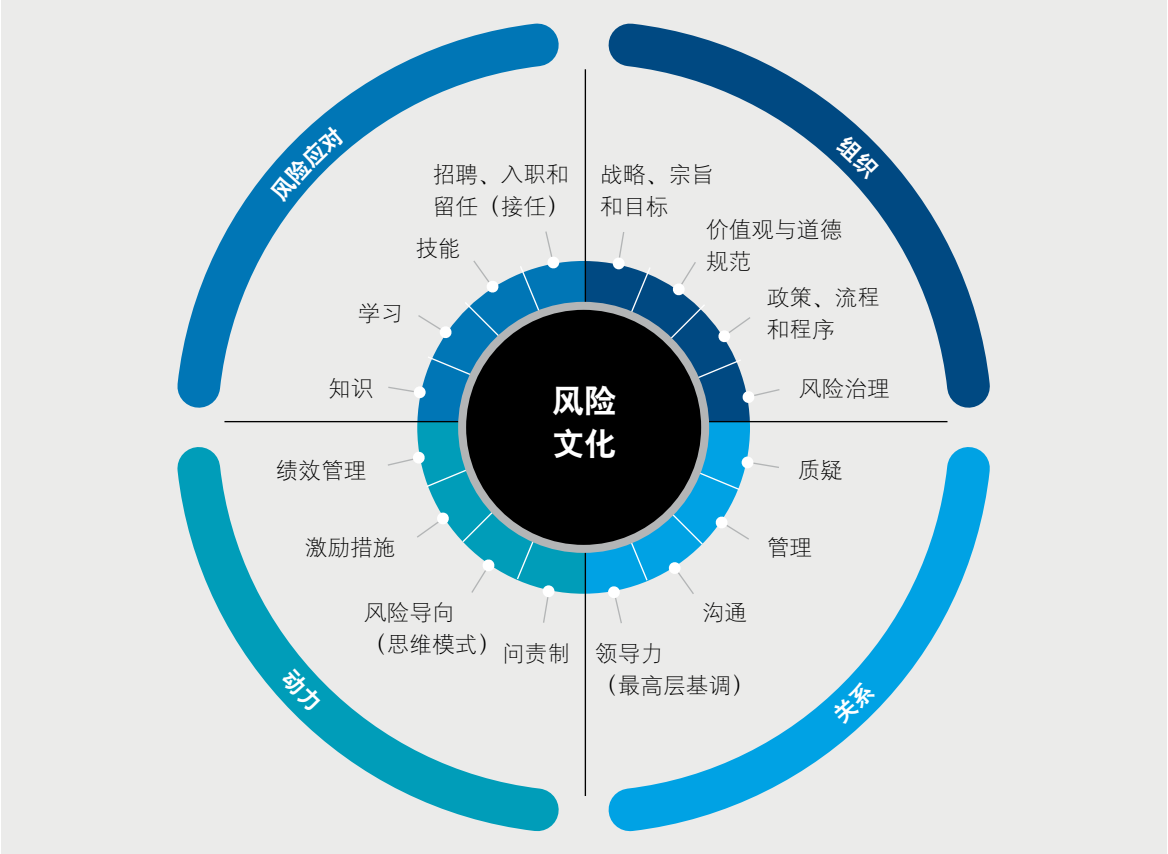
东南亚地区的金融机构面临的主要挑战包括：

- 缺乏明确的最佳实践，不利于建立高成本效益、高效率且可重复的方法来评价和监控企业风险文化轮廓；
- 应利用什么指标来评价和监控风险文化；
- 需要进一步明确金融机构和非金融机构风险文化评价标准。

为应对上述挑战，德勤搭建了风险文化的分析框架，其中包含风险文化的四个影响因素，再细分为十六项指标（图3）。

针对这些风险文化指标开展定期调查和评估有助于揭示问题所在，例如企业文化、员工参与或行为驱动因素。此外，对标东南亚地区及全球范围内的金融服务企业和非金融服务企业进行数据分析，也非常重要。

图3：风险文化四大影响因素和十六项指标



展望未来——文化新趋势

对于寻求深化对其自身风险文化理解、深入了解调查分析或基准分析结果的金融机构而言，我们通过深入剖析全球监管新趋势就能发现以下几个值得考量的重点：

- **宗旨**：透过金融机构的使命宣言看金融机构实际想要达成的目标。监管机构希望了解金融机构的宗旨在实践中如何转化为对客户的影响，金融机构宗旨与利润挂钩的程度，以及金融机构是否仅仅关注合规而不是致力于履行社会责任。
- **“上级基调”**：监管越来越意识到“领导层基调”存在一定的局限性，因为大多数员工都是从顶头上司而非董事会或高级管理层成员获取有关文化和行为的指示。期望机构中各级管理人员都能够体现、促进和践行企业良好文化和行为的呼声将会越来越高。
- **多元化与包容性**：企业的人员构成以及对话的主导者关系重大。监管机构越来越期望看到机构内部有大胆的质疑和激烈的探讨，而这需要以多元化的思想和背景为催化剂。多元和包容对最高管理层乃至整个机构都至关重要。
- **坦诚沟通**：营造良好的文化氛围，让员工愿意分享己见或承认错误而不必担心遭到报复或过度反应，这样低级别员工的问题才能反馈到高级管理层。如果只是依靠恐惧担忧来压制不当行为，董事会和高管就会对不当行为全然不知，亦无法全面了解和评估业务前线的真实状况。监管机构不仅会测试员工对上报流程的了解程度，还可能试图透过员工的看法探究上报工作实际如何开展。[10]

行业透视

德勤与监管机构和金融机构的讨论结果显示，认为所在组织已在提升文化意识上取得进步的金融服务业高管通常采取了类似的方法，包括：

- **设计适当的激励措施和培训课程**
  为确保员工在对待客户时遵守道德规范，领先的金融机构针对风险岗位人员开展公平交易惯例方面的集中培训，并注重设计适当的激励机制，以加强行为与报酬间的关联性。
- **持续监控行为风险**
  领先的金融机构建立全面的文化指标以监控企业文化现状，并定期调查员工对职业道德行为的认识，同时还会定期向所有员工公布调查结果及分享行为风险管理的经验。
- **以客户为中心**
  为在整个产品生命周期中更好地融合客户需求并提供合适的产品，领先的金融机构善于利用客户洞察衡量客户是否达成其预期目标和过程体验，评估产品是否满足客户实际需要，确定所采取的行动是否符合客户的最大利益。

行为风险框架

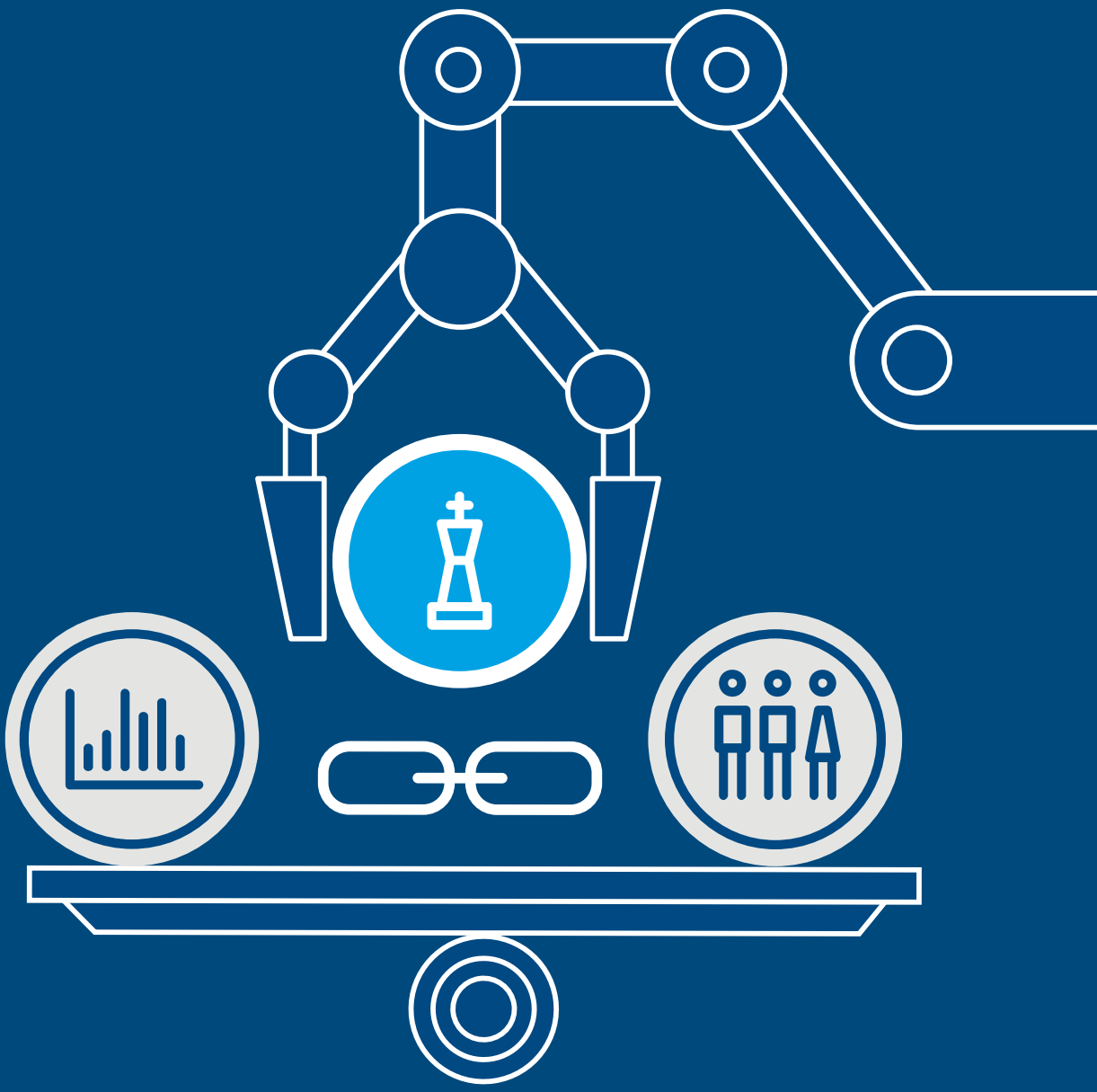
东南亚地区的金融机构不仅需要制定行为准则，更需要设计全方位、可持续的行为风险管理计划并建立适当的激励措施和薪酬结构。

德勤观察到许多金融机构力求制定更有效的行为风险管理计划，设定首席行为官或文化与行为负责人等前台角色负责实施整个组织的行为管理计划。随着金融机构着眼于设计和实施行为风险框架，以完善风险管理规范及监管问责机制，并确保为客户实现最佳结果，这种责任制显得尤为重要。

设计卓有成效的行为风险管理计划

行为风险日渐成为独立的风险种类，需要纳入金融机构风险管理整体框架进行管理。行为准则通常构成行为风险管理计划的基石，为每位员工理解诚信、正直以及公平对待客户的至关重要性奠定基础。然而，卓有成效的行为风险管理计划涉及诸多要素，包括但不限于：

- **激励机制**：激励措施应能促进员工的道德行为，提高员工对相关法律法规的遵从性，并能宣扬组织的使命、价值观和目标
- **治理方法**：董事会和高级管理层通过委员会和会议进行监督
- **风险分类**：定义并描述与市场滥用行为、串通勾结和信息不当披露相关的关键行为风险漏洞
- **合规和内部审计**：将行为风险纳入合规性评价和内部审计范畴
- **最佳实践分享**：旨在推动利益相关者积极修复不同业务部门和各地区的常见行为漏洞
- **衡量指标、监控和报告程序**：与行为分析技术相结合，识别可能会使组织和员工面临不当行为风险的异常行为、活动和个人
- **惩戒处分**：根据内部（如检举制度、监督人员、合规部或人力资源部）及外部渠道（如客户投诉）报告的信息，对有不当行为的员工实施惩戒



行为风险框架如何运行?

行之有效的行为风险框架需要与金融机构融为一体。首先需要确立正确的“上级基调”——董事会和管理层以身作则积极认同并传达正确的行为。搭建明晰的治理架构清楚划分董事会和管理层职责非常关键。金融机构还应强化管理层问责制，确保业务线负责人和一线主管对所监管员工出现的不当行为负责。

此外，控制框架（包括人力资源、风险管理、法律、合规等管理及支持部门）应在行为风险计划的设计和监督中有所体现。需要纳入强有力的政策和程序来应对可能出现的不当行为。

行为风险计划须设三道防线，每道防线在行为风险管理中各司其职，并在如何安排工作职责及如何确定和分配行为风险责任人上有所差异。所有防线的员工都应当明确：其在行为风险管理方面的角色和职责与其他防线的不同之处，面对不可避免的挑战如何承担相应风险，以及开展行为风险管理工作需要具备哪些技能。

最后，金融机构需要思考如何平衡风险偏好与行为风险管理目标以及如何向员工传达相关目标。由于绩效管理需要与行为挂钩，薪酬也会受到影响。有效的薪酬结构应力求薪酬与企业的使命、价值观和目标保持一致，并促进员工的良好行为。

行业透视

人工智能或高级认知处理等新技术对数据的使用是否合乎道德规范是行为风险管理需要关注的一个新领域。随着人工智能等技术日渐成为金融机构业务运营的核心，监管机构和消费者愈加期望金融机构妥善保管和合理使用客户数据，并以公平公正、合乎道德的方式部署人工智能。

德勤与东南亚地区监管机构和金融机构的讨论结果显示，监管机构对数据隐私和保密性确立了完善的规则，但对人工智能技术的使用规范尚处于初期。新加坡金融管理局针对人工智能和数据分析的使用（AIAD）引入“FEAT”（公平、道德、问责和透明度）准则，明确了应如何管理人工智能等高级认知技术相关的风险。[11] 目前，新加坡金融管理局正在建立Vertias框架以帮助金融机构评估其AIDA解决方案是否违反FEAT准则。[12] 虽然新加坡金融管理局对人工智能使用的态度比较明确，但东南亚地区其他监管机构的立场尚不明朗。

随着隐私、数据使用和人工智能的特性不断变化，金融机构面临的挑战在持续增加，我们预计短期内监管机构将重点关注新技术应用的道德规范问题。基于新加坡金融市场管理局及全球范围内其他监管机构所发布指引的特点，金融机构需要考虑以下因素：i. 用于执行算法的数据类型；ii. 算法由机器学习发生的演变；iii. 如何审查算法并向监管机构说明；iv. 如何解释和减少偏见。

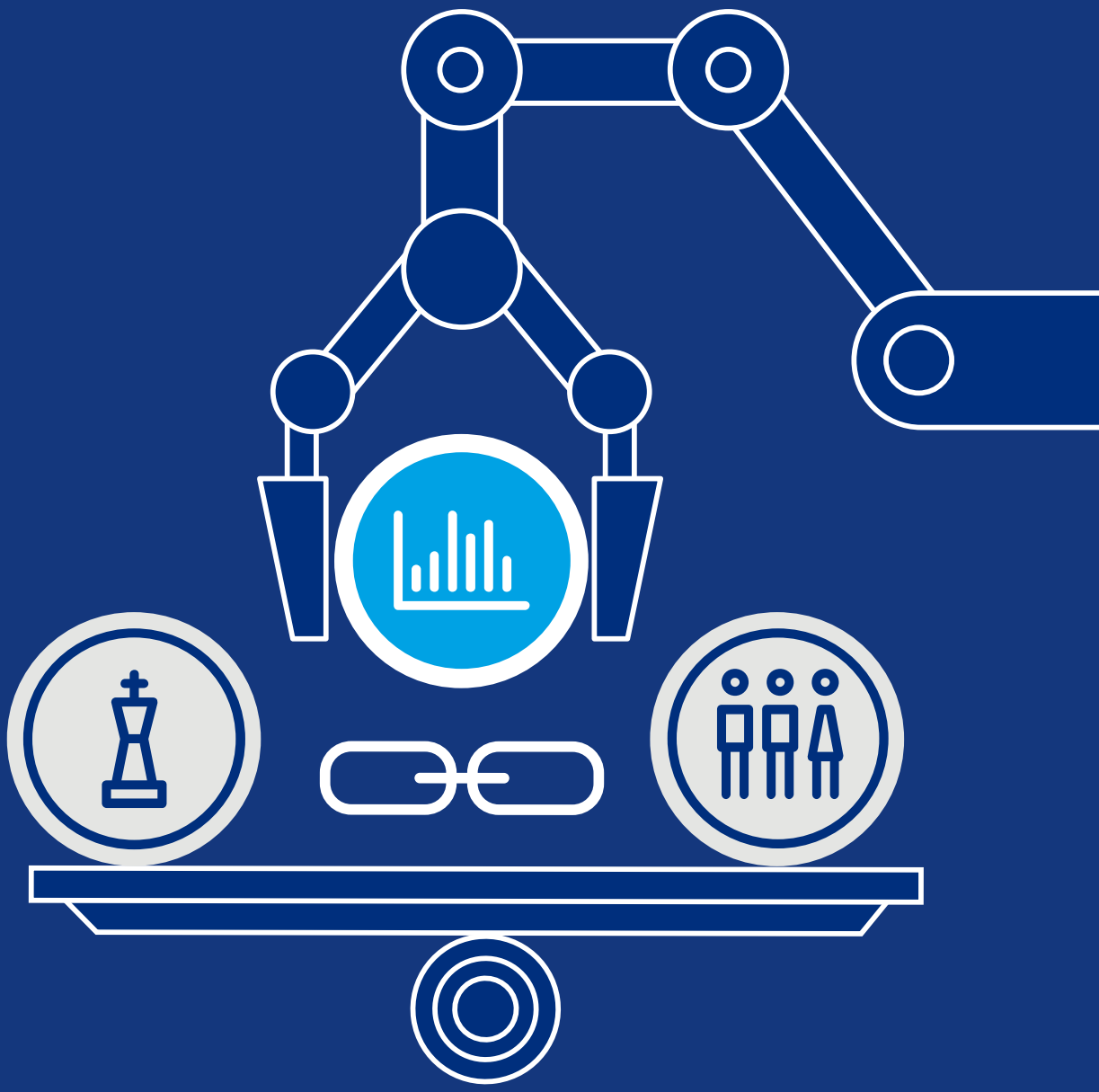
行为分析技术

尽管旨在利用分析技术管理行为风险的应用众多，东南亚地区的金融机构仍可从更具结构化的行为分析流程以及员工风险视图中受益。

近年来，金融机构可部署用于行为风险管理的分析应用程序迅速增加。举例而言，利用大数据分析和机器学习，可对先前事件中出现的细节和形式进行大规模的数据分析，从而预测未来的行为走向。预测分析技术与认知技术相结合后，可用于绘制员工在公司内外的个人与工作关系网络以及加速对冲突场景的模拟和分析流程。

金融机构可利用高级分析技术在很短的时间内从海量数据中提炼出有价值的洞见，大大节约人工操作时间，但也可以在使用行为分析技术的过程中引入结构化流程，获得更多裨益。然而，这首先需要开发一体化的数据架构，为组织如何将低附加值控制措施转变为更可行的报告程序指明方向，进而加强董事会和管理层对行为风险的监督。

具体而言，为将员工和客户问题上报、惩戒程序及监管和监管活动等数据孤岛中的数据点串联起来，金融机构需要设计综合性关键绩效指标，将各职能部门的数据（包括产品销售、客户反馈、个人绩效和合规数据）相互关联。

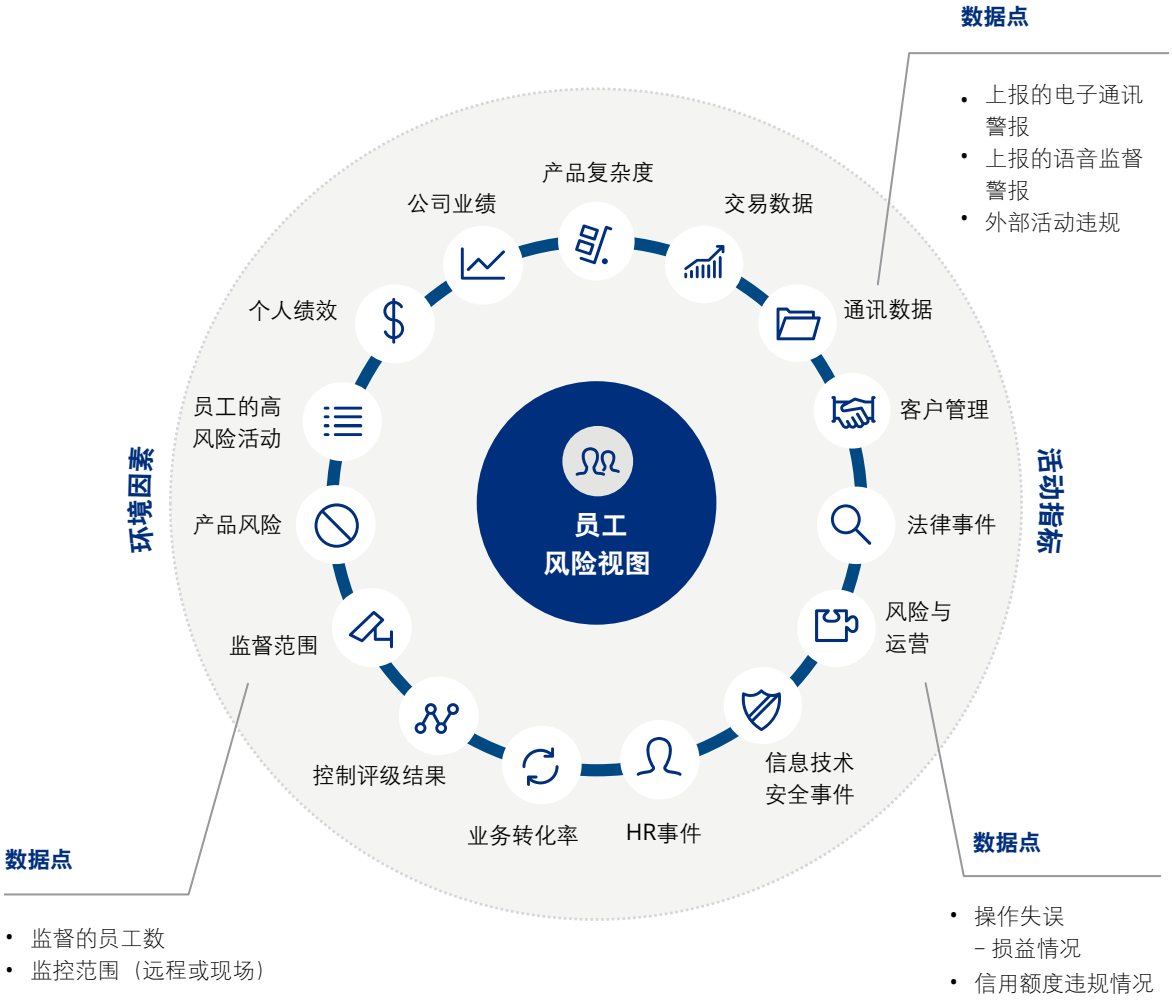


构建员工风险视图

为确定可能存在较高风险的异常情况和员工行为，金融机构可考虑构建员工风险视图，从用于识别员工高风险行为的各种活动指标以及体现业务环境和所涉员工特点的环境因素中归集数据（图4）。

此类数据点具体包括操作失误、信用额度违规情况、语音监督警报、控制评级结果以及信息技术安全事件等。通过分析归集数据之间的关联性，可确定异常的交易、活动和客户投资组合，并帮助金融机构识别可能存在风险的员工行为，进而预先采取措施降低行为风险。

图4：员工风险视图中的活动指标和环境因素



行业透视

监管机构和金融机构均在关注管理行为风险的最新手段。利用行为科学研究和理论概念来了解、检测和管理群体与个人的不当行为便是其中之一。

英国政府的行为洞察小组最先运用相关手段，荷兰中央银行紧随其后。这类方法通常侧重于分析决策制定等可观察的行为，以此识别相关文化模式和行为问题，更好地了解最具成效的干预措施。

2018年，国际货币基金组织发表了一份研究报告——《金融监督管理及中央银行业务的行为控制手段》（A behavioural approach to financial supervision, regulation, and central banking），针对行为科学在金融政策制定中的应用情况进行了分析。

报告显示，在行为风险管理方面，危机后的监管改革大多聚焦于公司治理，而不关注个人如何做出决策。该报告还指出，行为科学在政策制定中的广泛应用可能会影响对个人决策的了解和管理。[13]

再回到东南亚地区，新加坡金融管理局设立了行为科学部门来增强行为分析能力，并通过以科学研究和实证研究为基础的方法，帮助监管人员加强政策设计和提高干预效果。该部门由心理学专家和行为科学领域的专业人才组成，旨在通过“文化及实证研究”管理行为风险，运用行为科学方法加强政策设计和提升监督干预效果。[14]

行为管理在中国

在中国大陆，最近涉及金融机构内部员工违规行为造成的风险事件，引起了媒体和网络的广泛关注。这在一定程度上反映出金融机构在从业人员行为管理方面仍有待提升。这些管理问题，也为金融机构造成了直接的监管制裁、财务损失和间接的声誉影响。

行为风险作为监管重要议题

行为风险已经成为当前及未来一段时期中国银行业金融机构监管的重要议题。近年来，中国监管机构在行为管理方面持续开展工作，通过发布若干监管要求、设立专门管理机构等方式不断加强行为管理，维护金融秩序，保护消费者合法权益。行为管理具体的监管文件包括《银行业金融机构从业人员职业操守指引》、《关于进一步加强银行业务和员工行为管理的通知》、《关于进一步规范银行业金融机构吸收公款存款行为的通知》、《关于加强银行业金融机构内控管理有效防范柜面业务操作风险的通知》、《关于进一步做好防范和处置非法集资工作的通知》、《银行业金融机构从业人员行为管理指引》、《关于银行保险机构加强消费者权益保护工作体制机制建设的指导意见》等，还包括部分操作风险及案件防控相关监管文件。这些监管要求，对金融从业人员行为进行具体规范，在股东行为管理、衍生产品、理财和保险等多种类型业务销售行为管理、代理销售行为管理、收费行为管理、柜面操作风险、消费者保护等诸多方面提出具体的管理要求，明确了员工行为的“规范动作”。

消费者保护是行为风险管理的重要领域。2011年以来，中央编办先后批复人民银行、银保监会、证监会成立金融消费者保护机构，根据各自职能范围，开展银行业、证券业、保险业以及跨行业、跨部门的金融消费者保护工作。这些机构借鉴国际经验进一步加强金融消费者权益保护制度和组织机构建设，着重健全金融消费者权益保护的申诉处理和处罚机制。

行业普遍实践和提升空间

为了有效开展行为管理，银行业金融机构积极开展工作，按照监管规定的要求，建立了员工异常行为监控的职能部门，制定了适用于全行层面的员工行为守则，通过制定制度对监管明确规定的具体业务要求进行规定；在从业人员的行为记录、处理和报告方面，将案件防控和员工个人违规积分相结合，进行追责和整改。但仍存在一些有待提升的方面，例如：

- 大部分银行未建立体系化的行为风险管理架构，职责不明确，大部分管理工作以散点形式体现在操作风险管理、案件防控管理、违规积分管理工作中。
- 目前，很多银行在根据不同业务条线的特点制定相应行为细则和关键岗位行为管理要求方面仍然欠缺，也未完全根据业务情况、经营环境和监管要求的变化及时调整行为守则。
- 在从业人员的识别与行为监测方面，缺乏全面、主动识别异常行为的管理工具，更多是通过事后监督、合规检查和审计工作开展，缺乏以数据驱动为手段的模型监测工具。

然而我们欣喜地观察到，中国大陆不少金融机构在行为管理方面也有前瞻和卓有成效的探索，特别是应用大数据技术对员工行为进行有效的监控和管理。

部分领先银行建立系统和模型对业务环节中的行为进行监测预警

部分领先银行在行为分析方面走在同业前列。其通过建立风险监测分析系统，建立百余个监测模型，实现对零售业务、公司业务的风险管理流程外环节实施T+1筛查和T+2预警，并开展分析、核查。针对行为风险高发的柜面业务，领先同业通过实时视频联网监控系统实现对基层网点柜面业务的远程实时监控，对基层网点现场情景及操作行为进行监督和验证。与此同时，该系统以风险为导向，与操作风险管理系统预警监控信息联动，有助于实现锁定异常行为，进行快速整改。此外，领先同业还建立员工定期以背靠背的方式对相关人员（包括本级及上级人员）进行匿名互评的防控信息报告和互评系统，同时对员工个人实行积分管理并建立合规档案的违规积分系统。

通过上述系统工具的建立，银行可以对各类业务开展有效的日常行为管理，有助于识别行为风险带来的重大风险隐患，提升风险管理深度，提高风险防控能力和管理效率。与此同时，系统直接从交易系统提取数据，以非现场分析的方式筛选可疑交易，实现监控范围全覆盖的同时，更精准的锁定风险，降低了传统模式的管理成本。

部分银行机构重点针对金融市场业务的交易员行为进行探索

部分开展大量金融市场业务的机构还进行了金融市场业务交易员风险管理行为的探索。通过拟定管理办法、监测管理办法和评价管理办法等制度，明确了对交易员行为管理的具体要求，建立“吹哨人”制度，采用系统与人工监督相结合的方式对交易员行为风险进行监控。在交易层面设置除损益金额以外的不同维度的监测指标，如交易量、敞口规模、限额等指标，尤其是区别于传统的交易行为监测类指标和信息交流监测类指标。运用自然语言处理技术对交易员的沟通交流内容监测，分析各个交易员是否表现出不当语言表述和异常行为，涉嫌保密信息泄露等，通过系统监测实现实时反馈。对每个交易员行为建立打分卡或模型，通过模型结果对交易员行为进行评价和考核。

某跨国金融机构在行为风险管理方面的做法，也有很多值得国内机构借鉴和参考之处。

具体体现在以下六方面：

- 该机构将行为风险作为一类单一的风险类型纳入到集团整体的风险库中，并按照与其他主要风险等同的要求进行体系化管理。
- 在行为管理的制度层面，该集团在全球建立统一的、适用于全集团的基础行为守则，并要求各业务板块、条线、各区域根据当地监管要求进行了极具针对性的细化，明确规定各类业务、各环节的行为要求和禁止事项。
- 在公司治理和管理架构方面，从集团至下属各子公司，统一明确三会一层在从业人员行为管理中的职责，建立专门的行为风险管理团队，负责人员行为的监测与管理。
- 在行为风险识别方面，结合既有的操作风险管理工作，建立了各条线的、详尽的行为风险库，并进行持续更新，持续开展行为风险的全面识别。
- 建立针对重点问题、关键岗位的不定期排查机制。针对监测和排查中发现的问题，及时通报相应的管理层级进行后续处理与整改。
- 在行为风险的管理工具方面，明确责任部门和工作机制，建立贯穿三道防线的多维防控体系，第一道防线为一线员工自检和业务风控中台检查，第二道防线为合规检查，第三道防线为审计检查。

该**跨国金融集团**的做法虽未广泛采用大数据和人工智能技术进行赋能，但是其对于行为风险作为重要风险类型的管理要求、单一风险与既有风险管理基础架构的契合度、具体风险类型的识别工具和行为规范的详细程度等关键点，充分体现了行为管理的细致程度和落地性，更有助于形成良好的风险文化。这对于国内金融机构是特别值得借鉴的。

通过上述分析可以看到，中国在大数据、人工智能等技术应用领域的成功经验，有效地推动了众多金融机构积极运用新技术对银行业管理的新要求、新重点开展前瞻性的探索和管理。在行为管理领域也是如此。海外跨国金融机构在行为风险上建立的健全完善的管理体系，也对中国金融机构进一步形成更加体系化和行之有效的行为管理框架，引导全员更加主动地规范自身行为，形成良好的风险文化提供了重要参考。

金融服务业重建信任

过去十年来，金融服务业中不乏轰动一时且极具破坏力的不当行为事件。对许多见证者而言，不当行为体现了金融机构普遍存在文化短板的事实。

金融机构普遍认识到，规范从业行为对金融服务业重建信任和保持可持续发展至关重要。放眼未来，随着监管机构大力要求金融机构警惕不当行为，并期望各类金融机构建立主动防御机制以持续识别、追踪不当行为，我们预计监管机构对不当行为的监管力度还将进一步加强。

本报告基于文化、行为风险框架和行为分析技术这三大控制手段，提供了一个更加系统、全面的行为风险管理框架，助力金融机构追溯不当行为的根源。

通过将行为风险纳入风险管理框架，不断对风险文化指标进行基准分析并利用分析技术识别异常行为，金融机构能够更好地识别风险行为，事前采取合理的干预措施。

当然，完全消除金融机构的不当行为并不实际。但金融服务业的美好前景——为客户交付满意成果、建立强大的文化和践行良好行为，值得我们为此付诸努力。

这并不是一项简单的举措，亦不能在朝夕之间一蹴而就，为此，我们需要不断努力，持续加强行业对话和跨领域协作，恢复、重建并加强宝贵的信任。

尾注

1. “2019 Edelman Trust Barometer: Global Report”. Edelman. 2019. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf
2. “The Next Generation of Trust: A Global Survey on the State of Investor Trust”. CFA Institute. 2018. https://nextgentrust.cfainstitute.org/
3. “Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors”. Financial Stability Board. 20 April 2018. https://www.fsb.org/2018/04/strengthening-governance-frameworks-to-mitigate-misconduct-risk-a-toolkit-for-firms-and-supervisors
4. “New Industry Steering Group to Elevate Culture and Conduct Standards for Banking Industry”. Monetary Authority of Singapore, 22 May 2019, https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2019/new-industry-steering-groupto-elevate-culture-and-conduct-standards-for-banking-industry
5. “Guidelines on individual accountability and conduct – Proposed scope of application”. Monetary Authority of Singapore. June 2019. https://www.mas.gov.sg/-/media/Guidelines-on-Individual-Accountability-and-Conduct_Proposed-Scope-of-Application.pdf
6. “Requirements on Controls against Market Abuse”. Monetary Authority of Singapore. August 2019. https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/News-and-Publications/Consultation-Papers/05082019-Control-Against-Market-Abuse/Consultation-Paper-on-Requirements-on-Controls-Against-Market-Abuse.pdf
7. “Banks to impose tighter screening when hiring, says BNM”. Free Malaysia Today. 17 February 2018. https://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2018/02/17/banks-to-impose-tighter-screening-when-hiring-says-bnm
8. “Central bank steps up fines for market conduct violators”. Bangkok Post. 18 January 2018. https://www.bangkokpost.com/business/1397590/central-bank-steps-up-fines-for-market-conduct-violators
9. “Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change”. Group of Thirty. November 2018. https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30_Culture2018.pdf
10. “Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change”. Group of Thirty. November 2018. https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30_Culture2018.pdf
11. “Principles to Promote Fairness, Ethics, Accountability and Transparency (FEAT) in the Use of Artificial Intelligence and Data Analytics in Singapore’s Financial Sector”. Monetary Authority of Singapore. https://www.mas.gov.sg/~/media/MAS/News%20and%20Publications/Monographs%20and%20Information%20Papers/FEAT%20Principles%20Final.pdf
12. “MAS Partners Financial Industry to Create Framework for Responsible Use of AI” Monetary Authority of Singapore. https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2019/mas-partners-financial-industry-to-create-framework-for-responsible-use-of-ai
13. “IMF Working Paper: A behavioural approach to financial supervision, regulation, and central banking”. International Monetary Fund. August 2018. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/08/02/A-Behavioral-Approach-to-Financial-Supervision-Regulation-and-Central-Banking-46146
14. “Singapore: Progressing the culture and conduct risk agenda”. Regulation Asia. June 2019. https://www.regulationasia.com/singapore-progressing-the-culture-and-conduct-risk-agenda

亚太监管合规中心联系人



Tony Wood
亚太监管合规中心领导人
亚太金融服务业风险咨询领导人
电话：+852 2852 6602
电子邮件：tonywood@deloitte.com.hk



Nai Seng Wong
亚太监管合规中心东南亚地区联席领导人
东南亚地区监管合规领导人
执行总监
电话：+65 6800 2025
电子邮件：nawong@deloitte.com



何思明
亚太监管合规中心中国联席领导人
金融服务业风险咨询总监
电话：+852 2238 7892
电子邮件：jnamad@deloitte.com.hk



Shiro Katsufuji
亚太监管合规中心日本联席领导人
金融服务业风险咨询总监
电话：+81 70 6473 7748
电子邮件：shiro.katsufuji@tohmatsu.co.jp

中国联系人



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



张荷之
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 10 8512 5658
电子邮件：harryzhang@deloitte.com.cn

报告作者



Holly Long
高级顾问
报告统筹
电子邮件：hollong@deloitte.com.hk



Siddharth Agarwala
高级分析师
撰稿人
电子邮件：siagarwala@deloitte.com



Nicholas Ferguson
高级分析师
撰稿人
电子邮件：nferguson@deloitte.com.au

“行为管理在中国”作者



张荷之
德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
电话：+86 10 8512 5658
电子邮件：harryzhang@deloitte.com.cn



吴囡
德勤中国金融服务业
风险咨询总监
电话：+86 21 6141 1571
电子邮件：nanwu@deloitte.com.cn



颜龙
德勤中国金融服务业
风险咨询经理
电话：+86 10 8512 5132
电子邮件：neyan@deloitte.com.cn



孙敏
德勤中国金融服务业
风险咨询高级顾问
电话：+86 21 6141 1076
电子邮件：sumisun@deloitte.com.cn

办事处地址

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

长沙
中国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
中国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
中国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
中国大连市中山路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
中国广州市珠江东路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
中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨
中国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
中国安徽省合肥市
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
中国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-N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
中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海
中国上海市延安东路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
中国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
中国深圳市深南东路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
中国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
中国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
中国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
中国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
中国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

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 0898 8861 5558
传真：+86 0898 8861 0723

宁波
中国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

德勤亚太
监管合规中心

德勤监管合规中心提供敏锐深刻的洞察和意见，专为协助全球大型金融机构管理区域性及全球性监管政策的合规影响和综合影响而设。中心集合了来自美洲、亚太、欧洲中东非洲地区德勤资深风险、监管和行业专家的力量——包括由前监管机构成员、行业专家以及商业顾问所组成的团队，对在商业模式和合规上的监管影响有着深刻的理解。



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“德勤组织机构”）。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“德勤组织机构”）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 312,000 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“德勤组织机构”）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。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0469475

这是环保纸印刷品