Deloitte.

德勤

德勤区域银行专业服务介绍

借助专业策略，助力区域银行发展

因我不同
成就不凡
始于1845

前言

城市及农村商业银行是我国银行业的一股重要力量，以贴近市场并服务区域性客户作为其竞争优势，但目前利率市场化及资产质量下降使银行业面临巨大的经营压力。当上市银行的盈利增长率已跌至个位数时，则需要调整资产负债结构并进行精准的定价以保持合理的净利息收益率，依靠银行创新能力及网络服务水平提高中间业务收入，并通过强有力的风险把控能力及分散贷款组合风险控制资产质量。

这些措施对城市及农村商业银行而言均是挑战，资产负债结构单一，创新能力不足，分支网络及贷款组合相对集中是区域性银行普遍存在的问题，如何面对挑战无疑是银行管理层最关心的议题。我们相信有危必有机，市场上许多例子显示众多银行已经在努力应对。地区性银行的合并部分解决了资产规模细小，分支机构不足，风险难以分散的问题；通过储备行业精英人才，大力发展互联网业务等举措有效提高了创新能力及服务水平；利用上市、发债、资产证券化等手段推动了资本 结构及资金来源的多元化。

银行推行这些改革最终是否成功仍有待观察，但可以肯定的是，不改变则注定在这一轮市场变化中被淘汰。德勤一直伴随着许多银行成长，也协助过许多银行进行改革，我们相信众多优秀的区域性银行会在这一轮市场变化中抓住机遇，实力变得更强大，基础变得更稳固。

吴洁
区域金融机构服务主管合伙人
德勤中国

德勤金融服务业团队与您共臻成功

目前，德勤（全球）拥有逾 345,000 名专业人士，遍及全球逾 150 个国家和地区。2021 财年营业收入超过 500 亿美元，在四大国际会计师事务所中稳居第一。

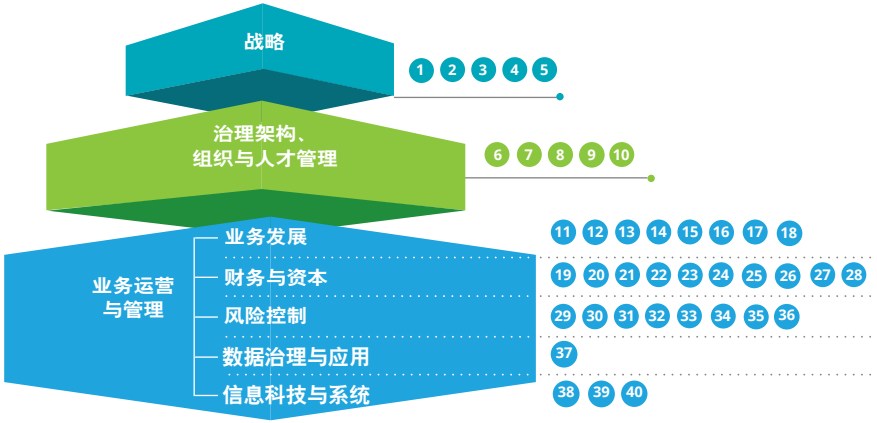
德勤早在 1917 年便在中国上海设立办事处，至今已开启在华发展的百年新篇章。德勤中国网络目前已在中国大陆、香港、澳门以及蒙古乌兰巴托等 25 个主要城市设有办公室，有近 18，000 名专业人士，为各行业的客户提供高质量的专业服务。

德勤为不同行业的客户提供全方位的服务，包括：

- **财务审计及上市服务**
- **税务及法律咨询**
- **内控合规咨询**
- **风险管理咨询**
- **战略及运营咨询**
- **人力资本咨询**
- **科技架构咨询**
- **财务顾问**
- **并购重组**
- **财务管理咨询**

德勤金融服务业团队是一支全球一体化的专门为金融机构提供各类服务的专业团队。客户不单包括国际性大型金融机构，也包括众多的中小型金融机构。在银行领域中我们为美国银行、汇丰银行、建设银行、国家开发银行等国内外一流大型银行提供全方位的服务，同时亦为多家城市及农村商业银行提供专门的解决方案。德勤近年来在传统咨询服务的基础上，结合大数据与 AI 人工智能，创新了很多新型咨询服务及相关成熟产品。强化了服务能力，深化了服务效果。形成了多元化、完整的金融行业咨询及实施体系。我们相信城市及农村商业银行这一领域是中国金融体系中的一个重要组成部分，只有伴随着城市及农村商业银行一起成长，德勤才可以真正扎根中国，发展壮大。

为区域银行客户提供全方位专业服务



1. 业务战略规划
2. 风险战略规划
3. 信息科技战略规划
4. 大数据体系规划
5. 上市、发债、财务审计
6. 人力资源规划
7. 组织与岗位
8. 员工职业生涯发展
9. 薪酬与绩效激励
10. 领导力与人才培养
11. 数字化转型
12. 流程优化与运营集中
13. 业务创新与转型
14. 数字渠道智能运营
15. 客户驱动的智能营销
16. 资产证券化
17. 并购交易与评估咨询
18. 税务咨询
19. 会计引擎
20. 全面预算
21. 管理会计
22. 财务共享
23. 资产负债管理
24. 资本充足管理
25. 新金融工具准则实施
26. 金融工具估值服务体系
27. 信贷资产质量检查
28. 新租赁准则实施
29. 全面风险管理/ 新资本协议
30. 业务管控与流程管控
31. 风险模型与风险量化
32. 反欺诈管理
33. 德勤智慧债券
34. 内控与合规服务
35. 反洗钱、欺诈调查和合规评估
36. 税务合规与税务管理咨询服务
37. 数据治理
38. 金融科技服务
39. 系统规划及实施服务
40. 系统安全

一、战略

1 业务战略规划

中国银行业正处于前所未有的大变革时代，在全球金融风暴和国内经济三期叠加的冲击下，在利率市场化、金融脱媒、互联网金融发展、混业经营等众多来自于监管、消费者和同业及异业竞争者的变革和调整的影响下，中国的银行从未面临如此巨大的挑战，而成功机遇依然大量存在。但中国的银行无法再依赖于老的经验，通过外延扩张、凭借利率收入来获得规模和盈利的飞速增长，而必须从战略方向和商业模式两个层次进行转型，并通过经营和管理的精细化改造，获得规模和收入的可持续高质量增长。

德勤银行战略与业务咨询解决方案将提供具有前瞻性和实战性的战略规划，帮助银行理清错综复杂的外部环境的影响，深入分析自身存在的问题、优势和资源禀赋，了解在同业中所处的位置以及与国内外对标银行的差异，通过高层次的头脑风暴确定公司愿景和战略目标，对核心业务条线进行基于战略目标和商业模式的具体规划，并设计实现战略目标所需的支撑体系和可执行的详细的战略举措。德勤能提供持续的迭代式的动态战略管理咨询，通过建立战略管理 组织、绩效、流程和工具，协助银行进行战略任务分解、定期评估、专家专题支持和定期战略调整，以帮助银行真正将战略落地。在过去十年，特别是过去三年，德勤帮助近二十家银行规划了战略，为其中数家银行提供了持续 2-3 年的动态战略管理服务。

2 风险战略规划

银行的本质是风险的把控和经营。风险战略是银行总体发展战略的核心，其主旨是依据银行发展规划进行风险与报酬的评估与资源分配，以利银行多变的经济环境下谋求长期可持续的发展。清晰而准确的风险战略规划可以使银行明确 发展的方向和步骤，逐步建立起完整、规范和有效的风险资源体系， 实现经营机制的战略转型，从根本上提升银行的核心竞争力。

德勤对银行的风险战略规划实施解决方案是通过银行内部数据，运用价值分析模型，衡量银行客

户及产品对银行股东的价值贡献，帮助银行明确其业务及风险战略，同时也为银行如何针对客户行为特点、企业规模大小、行业、区域等市场环境深入的分析提供参考，协助银行对不同的业务实施针对性的战略。

同时，德勤为银行如何聚焦重点客户群并优化资本配置提供了方向与指导。将稀缺的资本与能创造更大经济利润的客户群进行科学合理的配置，实现风险和收益的动态平衡。德勤通过为银行制定及完善风险战略和风险偏好，并将战略偏好与银行业务相结合，指导银行规避风险，自上而下的提升风险管控能力。

在过去的十多年中，德勤已经成功协助国内多家银行提供了风险预警、组合管理分析、资本管理，并协助银行制定了未来 3-5 年的风险战略规划，客户包含多家股份制银行、大型城商行、中小型城商行、城商联盟、农商行和各级农信联社。德勤已经总结出一套结合中外领先实践、重落地、重业务的业务及风险战略规划方法，协助银行保证风险与业务发展相适应，保证风险与收益相均衡，保证风险与资本约束相协调，从而实现股东价值最大化的目标。

3 信息科技战略规划

在当前的市场竞争格局下，全国性商业银行机构将金融科技的战略 定位总体由科技支撑调整为科技 引领，将金融科技作为银行未来创新与发展的重要突破点，积极利用金融科技引领银行业向数字化、智能化、生态化、移动化转变。相比全国性商业银行，区域性银行金融科技的总体实力虽然还有较大差距，但金融科技也给区域性银行的快速发展、弯道超车带来了重要机遇。区域性银行的经营多集中在本地，深耕本地和精细化、差异化服务作为经营方向，借助于金融科技，选择适合自身的科技战略，能够帮助突破地域的限制和物理 网点的不足，用科技手段升级传统业务、创新业务模式，实现科技赋能金融。

德勤的信息科技战略规划与转型服务以“聚焦业务价值创造、科技引领转型发展”为目标，利用自身在信息化战略领域积累的丰富经验，帮助区域性银行探索并找到在新金融业态下的金融科技战略，为区域性银行提供整体信息化蓝图以及具体实施策略路线图，找到金融科技战略重点和关键发力点，引领业务的转型发展。德勤的信息科技战略规划会借鉴国内外同业机构的领先实践和金融新技术的创新应用，重点围绕

业务与 IT 的深度融合，为区域性银行规划科技赋能产品、科技赋能服务、科技赋能营销、科技赋能运营、科技赋能生态以及 IT 治理革新和 IT 架构转型的方案，加快金融科技向业务赋能、助力区域性银行实现从科技价值向业务价值的转化。

在过去的 10 年间，德勤技术战略团队利用自身成熟的方法论和丰富的行业经验，为大量区域性银行，在信息科技战略规划、数字化转型、敏捷变革、IT 治理革新、技术架构转型、IT 项目监理、信息科技战略 规划后评估等方面提供了各类服务，协助区域性银行利用科技赋能业务，引领业务的创新发展。同时，德勤 技术战略团队在业内独创的规划实施 PIO 服务，很好的解决了前期规划与后期实施的衔接问题，有力的保障了咨询成果的顺利落地。

4 大数据体系规划

在大数据浪潮下，银行对于大数据能力的需求日益旺盛，迫切需要从顶层设计的角度对全行大数据能力进行整体规划。通过分析全球不同地区银行在大数据建设方面的举措和成就，结合近十年来在全球帮助不同类型企业开展大数据变革的经验，德勤金融行业数据咨询服务团队形成了“大数据体系规划”的解决方案，从战略、应用、数据、技术和组织等五个维度全方位构建银行的大数据能力。

- **战略领域**：基于银行的分析愿景及目标，明确战略转型策略及路径。在总体战略方向上，目前国内众多银行已将大数据作为核心能力，可从战略转型的高度推动大数据体系建设；在战略落脚点上，可以围绕银行业务发展重点和发展阶段明确大数据体系规划的重点领域，如客户、产品、风险等领域。同时，积极探索外部合作模式。

- **应用场景**：大数据规划的核心要素是数据分析应用场景。有效场景构建的关键是跳出数据分析的视角，全面审视业务流程和模式的变革，在明确业务目标的基础上形成数据分析场景和分析主题，同时，梳理数据分析驱动的业务流程，从优先级、复杂度、开展形式和落地方式等维度明确场景落地实施的具体方法，构建对于应用场景开展效果的评估指标。
- **数据领域**：高质量的数据是大数据体系得以实施和运转的基础，大数据体系的建设又对数据基础提出了更高的要求，当前数据质量难以支持洞察力驱动银行转型。因此，需要推动数据治理体系的构建与完善，重点关注数据标准、数据质量、元数据、数据安全与外部数据等方面，同时明确数据认责体系，将数据治理工作纳入高管层的常态工作范围，推动数据治理工作的实施。
- **技术领域**：洞察力驱动银行转型对技术平台的实时数据处理能力、数据管理能力、高效迭代建模能力、金融科技的应用能力提出了更高的要求，银行需要考虑传统数据平台和大数据平台的双模建设模式，在对原有系统进行改造的基础上，关注大数据平台、数据实时处理引擎、金融科技平台的建设，构建支撑场景的技术体系。
- **组织人才**：构建洞察力驱动银行需要从业务和数据的双重视角出发，基于数据分析能力重新定义和设计业务流程。当前大多数银行的数据团队仍定位于信息科技建设团队，需要推动数据团队从传统的数据分析团队向大数据驱动变革团队逐渐转型，明确数据服务与应用的协作机制、数据需求与交付的管理机制，同时构建相应的制度与体系保障。

“大数据体系规划”解决方案能够帮助银行理清大数据体系建设的方向和内容，支持银行构建大数据能力，从而顺应数字化时代发展趋势，有效应对互联网金融机构快速迭代的产品和服务对传统银行业务模式的冲击。

“大数据体系规划”解决方案的分析维度

5 上市、发债、财务审计

金融机构通过在资本市场上市、发债进行集资，一方面可以补充资本、发展业务，同时也可以完善股权结构。

资本市场在信息披露及内部控制上对企业有很高的要求。在充分的信息披露及完善的内控管理的基础上，投资者在评估企业价值时，会关注金融机构的资产负债结构、盈利能力、商业模式，也会对其风控能力、市场定位、渠道建设、产品创新能力、议价能力等进行同业比较。在上市、发债的过程中，金融机构需要就这些领域进行梳理，使金融机构在经营及管理上均获得全面提升。

德勤可以协助金融机构在境内外的资本市场进行上市、发债、集资。我们的服务主要包括财务审计、内控审计、税务咨询以及前期的财务顾问及内控流程梳理等服务。

德勤在资本市场上拥有众多的成功案例，因为我们有成熟的方案和熟悉资本市场运作及规定的团队，可以帮助金融机构迅速捕捉难点及障碍并提供多个备选的解决方案。德勤多年来一直是香港资本市场的领导者，我们审计的香港主板企业以数量计算已持续多 年居于市场第一。我们愿意继续与更多的区域银行合作，分享我们的丰富经验，与大家共同发展。

二、治理架构、组织与人才管理

6 人力资源规划

近年来，在与五大国有控股商业银行和全国股份制商业银行相比，区域银行无论是在总体规模、发展程度，以及市场地位方面都处于明显的劣势地位。中国的银行业也正在经历着一场前所未有的巨变，民营银行的兴起、利率市场化和互联网金融的夹击使得银行面临冰火两重天的考验，区域银行面临的竞争压力逐年增大。为了在竞争日趋激烈的金融机构中谋得一席之地，区域银行除了要争取当地政府的政策支 持，确定正确的市场地位，加强产品创新和风险经营能力等，更需要练好内功。在这场内外角逐中，人力资源体系的改革是银行内功修炼的核心所在。人力资源管理体系是否能够有力的助推企业战略业务的达成，区域银行需要结合自身现状进行深入摸底分析，并制定人力资源管理体系的整体规划。

德勤区域金融人力资本团队可以协助金融机构：根据银行战略发展进行人力资源战略总体规划，明确以人力资源管理为核心的战略布局。对人力资源管理体系现状进行诊断分析，进行人力资源管理成熟度评估，提供诊断建议。进行人才盘点，包括人员数量盘点和质量盘点，出具人才盘点报告。制定人才供需整体规划，出具人才数据规划报告和人才供应报告。进行人力资源管理体系整体规划，明确围绕总体战略为核心的人力资源管理优化实施步骤。

德勤在人力资源规划领域具备丰富的项目经验，曾协助多家金融机构，尤其是区域银行进行人力资源总体规划，并成功为多家区域银行制定人力资源规划落地实施路径图。

7 组织与岗位

在人力资源管理体系中，治理架构、组织架构和岗位管理是金融机构经营管理的重要基础，更是金融机构管理软实力的重要体现。伴随着战略业务的不断调整，组织机构的不断扩张，当前的治理架构是否合规并能有效控制风险，当前的组织架构能否有效的实现战略目标的达成，当前的岗位设置是否在承接组织职能的同时保持了精简高效，这些都是区域银行面临的重要问题。

德勤区域金融人力资本团队可以协助金融机构：帮助客户完善公司治理架构搭建，厘清三会一层的职责边界和运作流程，对银行的治理架构进行诊断并提出有效性提升建 议。在总体战略的指引下，优化调整组织架构设置，明确不同条线的管控模式，探讨条线化改革，更好的支撑战略实现和业务规划的发展。在组织架构梳理清晰之后，优化岗位设置，在满足组织职能覆盖的前提下保持岗位的精简高效，同时明确岗位职责切分。根据效能分析、行业标杆对比等方式明确企业的整体编制规划和岗位编制规划，设计编制的动态管理模型。

德勤在组织架构和岗位设置领域拥有众多的成功案例，曾协助三十余家区域性金融机构进行组织架构梳理和岗位体系优化，并为其提供落地实施支持服务。

8 员工职业生涯发展

大多数区域金融机构作为行政色彩较浓的机构，最大特点在于“一个萝卜一个坑”，只要没有空缺的行政管理岗位，员工就很难得到晋升发展。因此，员工的职业发展空间受限，缺少能够让其“可预见”的发展通道，正在成为银行内部受员工关注度最高的问题。

德勤区域金融人力资本团队可以帮助金融机构搭建双通道的职业发展体系，具体包括序列职级体系设计、任职资格标准建立、序列晋升发展机制设计等，为员工提供明确的职业发展路径，同时也为企业实现专业化的人才发展与管理奠定良好的基础。

德勤曾帮助多家区域金融组织搭建员工职业发展体系，并协助其设计初始化定级的方案，推动相关体系和机制落地。

9 薪酬与绩效激励

在人力资源管理领域，明确组织和岗位这一核心基础之后，激励约束机制的建立是企业发展动力和激 发员工活力的核心。很多金融机构中，高管层管理体制化，动力和活力不足，员工层存在“多干少干一个样、干好干坏一个样”的现状， 企业薪酬的内部公平性和外部竞 争力都有待提升，造成内部大锅饭现象严重，机关氛围浓厚，组织活力不足，人员活力不足，很难有效吸引和保留关键

人才和核心人才。德勤区域金融人力资本团队可以 协助金融机构：从内部公平性和外部竞争力完善薪酬管理体系，通过明晰薪酬策略，对薪酬水平、薪酬结构、薪酬总额管理、薪酬管控机制在内的薪酬管理体系进行系统优化。结合战略目标，进行绩效考核指标的层层落地分解，优化绩效考核的应用机制。帮银行识别和关注薪酬与绩效考核中的薄弱环节，比如高管层的薪酬体系设计和考核机制、总行各部门及分支机构的绩效奖金总额分配方案、中后台部门的考核机制、分支机构的考核 机制、中层管理者的考核机制等。通过薪酬与绩效考核机制的设计，帮助金融企业形成良好的薪酬与绩效文化，将资源向核心人才、关键人才进行倾斜，形成良好的激励与约束机制。

德勤曾协助多家金融机构进行薪酬与绩效激励机制的设计，曾协助三十余家区域性金融机构进行薪 酬与绩效激励机制优化，并为其提供落地实施支持服务。

10 领导力与人才培养

近年来,人才领域的竞争愈发激励,互联网金融异军突起,区域性金融机构大多面临着四大难。第一是选人难,在企业外部,金融业的人才具备较强的行业属性,资深的行业人才市场上难以觅寻,同时在企业内部,无法识别真正的高潜人群;第二是育人难，人才培养不知道如何进行科学规划，人才培训流于形式化，同时管理层的领导力不足，不知如何进行有效提升；第三是用人难，如何实现内部人员的盘活，帮助人才脱颖而出；第四是留人难，除了绩效考核带来的物质激励，如何用非物质的方式形成有效的留人机制。

德勤区域金融人力资本团队可以协助金融机构：进行高潜人才的识别和培养，通过人才测评、人才盘点、胜任力评估等手段，帮助企业识别外部优秀人才、内部高潜人才， 同时以企业战略为内核，定制化高潜人才培养发展方案，有效的提 升企业后备人才队伍的能力。帮助企业进行后备干部选拔与培养，通过领导力提升项目等为企业有 效识别后备人才，并通过定制化培养方案提升后备干部的领导力。协助银行关注核心团队的建设，如客户经理队伍建设，对客户经理队伍进行数量、质量盘点，并分能力级别设计培养发展方案。

德勤曾协助多家国内外大型企业、区域金融组织进行领导力和人才领域的优化工作，具备专业化的测评工具和测评中心，并能够按照企业实际需求客制化设计培养方案，具备具有多年管理实操经验的专家讲师提供授课，为企业提供全方位的人才管理服务。

三、业务运营与管理

业务发展

11 数字化转型

当前数字化时代对银行业务发展模式的影响巨大而深远，这种影响来自于客户需求的行为习惯的改变、新兴互联网金融机构高速发展、快速的互联网金融产品和 服务模式创新对银行传统业务模式的冲击。银行的主要竞争优势，包括庞大的黏性较高的客户基础、存款账户带来的低资金成本、物理渠道优势正在快速消失。因此，能否顺应数字化时代的冲击、并把握数字化时代带来的机遇，是决定国内银行生存和发展的关键之一。

德勤在银行数字化转型领域具有顶尖的专家、先进的方法论和丰富的经验,建立了包括数字化洞察、数字化渠道、数字化服务与营销、数字化产品创新、数字化风控、数字化运营、数字化组织和交付七大领域的银行数字化转型框架，可在银行数字化转型战略、业务架构和业务模式设计、产品服务创新、网点和渠道转型、数字化组织架构和人才培养、交付模式转型、技术实施等多个领域提供端到端的解决方案，帮助银行实施数字化转型， 实现基于客户洞察的精准营销和 事件营销，线上线下一体化、场景 化的客户服务，数字化产品创新， 基于大数据的自动化、智能化风险控制和经营决策，线上化、无纸化、一体化的高效业务流程，良好用户体验的客户旅程等业务能力，全面提升银行核心竞争力。

12 流程优化与运营集中

在面对利率市场化带来的利润空间压缩和行业市场竞争日趋激烈的多重挑战下，银行业基本上告别了快速扩张的“美好时光”，经济大环境的不利影响对于没有政策优势和市场优势的区域性银行来说尤为明显。于是，降本增效成为了银行战略发展规划的“主旋律”。进一步来说，随着监管部门对流程银行的逐步重视以及一些全球领先金融机构在集中化运营取得显著成效的示范效应下，国内银行纷纷提出以流程再造为支撑的大集 中运营的转型目标。

德勤的流程优化和运营集中服务采用目标运营模式设计方法论 (TOM， Target Operating

Model)，按照转型过程的工作内容和要求运用“七步成诗”的方法为银行精心设计出以客户为中心的整体运营转型规划方案。在此模式中，德勤将首先明确战略是如何和运营结合的，为战略目标转化为一套协调的执行活动提供了方法；其次，确定运营模式时，根据行业发展趋势和银行自身特点，借鉴领先实践的经验来规划转型方案，包括运营条线业务集中机会的梳理、业务流程设计、组织架构设计、IT 技术支持设计、人员管理设计等工作内容。整个项目过程以该银行的业务数据、业务流程、IT 技术系统承载能力、人员工作效率数据为输入基础，采取基于方法论、数据及模式变革的思维，将银行业风险控制及作业效率有效结合，通过设立流程标准化、规模经济化、批次自动化、实效递延性、专业复杂性的集中原则，落实整个运营条线业务集中的作业环节。

德勤的战略与运营团队利用自身实际操作方面的丰富经验，结合科学的方法论以及强大的全球运营团队咨询能力，为多家区域性银行提供流程优化和运营集中的服务， 使客户在提高运营效率、降低运营成本、防范操作风险、提升服务水平方面得到显著提高，助力银行在经济大环境日趋不利的情况下实现“弯道超车”。

13 业务创新与转型

随着金融业的信息不对称在数据时代逐步消散，新兴互联网银行、融资平台、第三方支付结算机构的不断兴起、长尾理论代替二八定律成为银行业新的盈利金律、金融脱媒、利率市场化、互联网金融、全民理财等因素在近年来使我国银行业市场生态发生翻天覆地的变化，高成本、低效率运营模式已无可持续性，如何在日新月异的市场环境中精准定位自身转型创新发展策略并卓有成效地执行，成为每家银行必须面对的课题。

与此同时，中国宏观经济进入“新常态”，利率和汇率市场化、国家和区域战略的战略重点转移以及科技和数字化颠覆从根本上改变了银行的经营环境，也对商业银行的运营提出了新的更高的要求。转型升级，持续创新，走可持续发展之路成为当下银行的重中之重。对于中小银行来说，抓紧时代机遇，积极应对内外部挑战，梳理和明确差异化发展方向和目标，部署切实可行的实施路径，在此刻尤为重要。顺利完成业务转型升级不仅可以丰富产品范围，拓展渠道建设，增加业务竞争力；更赋予中小银行弯道超车的机会，在未来的复杂竞争环境中立于不败之地。德勤金融服务行业创新与转型管理咨询服务

提供从业务规划、顶层架构设计、运营流程提升、产品与业务创新、数字化转型等全套解决方案，为银行带来耳目一新的跨越式提升：

- 业务创新与转型规划方面：德勤结合对市场、行业发展前景、趋势的深刻洞察，协助银行厘清**小微金融**、**交易银行**、**大零售银行**、**互联网金融**、**理财业务**、**直销银行**的业务战略和业务规划，明确业务发展模式，定位目标客户、创新产品、完善渠道并构建相应的组织架构。特别是，德勤基于特有的“创新十型 ©”方法论， 协助银行从全行战略规划解析出发，基于银行自身禀赋和业务特色，为银行提供量身定制的解决方案。

- 运营与管理转型方面：德勤帮助银行开展**核心银行转型**、**智慧信贷转型**、**产品创新转型**、**渠道和网点转型**等运营和管理转型。

  通过核心银行转型，协助银行构建快速支持产品创新的专业化产品工厂体系，包含多样化账户体系和灵活清算架构、一体化支付的高效资金收付体系，交易核算分离、专业化辅助会计计量和多样化财务报告的现代化会计核算体系，无纸化、一体化、高效的银行核心业务运营体系。

  通过智慧信贷转型，协助银行利用大数据、知识图谱、生物识别、OCR、移动化等新技术，构建统一授信管理、统一额度管理、统一押品管理、灵活的产品工厂、智能合同管理、科技型贷后管理、规范化不良资产经营、精细化业务监控等业务能力，实现覆盖“全机构、全客户、全产品、全流程”信贷业务的线上化、智能化、数据化。

  通过产品创新转型，协助银行实现全行产品目录管理、产品全景视图、精细化产品后评价，优化产品管理流程，构建快速应对市场变化的产品创新管理体系。

  通过渠道和网点转型，协助银行建立渠道策略、整合渠道管理并推动渠道转型升级，实现线上及线下渠道协同服务，基于客户旅程优化移动渠道和网点的服务流程，推动网点人员向营销领域转型，提升客户体验，降低运营成本，提升人员价值。

在过去的十多年里，德勤已经协助五大行、政策性银行、国内主要股份制银行、城商行、农商行等 50 多家银行推进业务战略规划与模 式创新，及相关模块的实施工作， 并组建起银行业务研究和实施的 先驱团队，兼具前瞻性规划和落地实施的综合能力。德勤在与区域银行的深度合作与实践中，积累了大量适合本土银行的转型经验，持续完善并充实着咨询方法论、工具与案例库。未来我们愿意继续同各类银行合作，以诚相待，集智共谋创新发展升级之路。

14 数字渠道智能运营

互联网时代，客群、渠道、产品、客户交互多方面发生根本性转变，银行着前所未有的转型压力。另一方面，互联网公司在其场景、流量经营能力的基础上，逐步强化其提供金融服务的能力，银行传统的生态区位遭占，面临互联网公司的直接竞争。在这样的背景下，领先商业银行纷纷树立了移动优先战略，逐步向互联网企业学习，建设互联网化的运营团队、提升数字渠道能力、搭建支撑平台能力、优化线上客户体验、构建线上服务生态体系，与互联网企业展开正面竞争。

区域性银行应紧跟变革，认清开展数字渠道运营工作的重要性，构建数字化渠道运营体系，常态化地开展线上运营相关工作。

德勤结合最领先的互联网公司线上运营理念，基于对银行业务特殊性的深刻理解，开创性的提出“乐高模式”的银行数字渠道智能运营模式。在此基础上，德勤具备一整套成熟的智能运营能力建设方案，支持银行开展覆盖全面、精细化高的运营工作。

“乐高式”的线上智能运营体系

银行各类业务的办理正逐步转向以数字化渠道为主，同时银行也在积极对接外部，增添大量非金融的服务。一方面，从这些产品与服务的视角出发，业务目标、运营模式都有所不同；另一方面，由于这些产品与服务面向终端客户，其经营需求往往是灵活的、多变的。这两方面的原因导致数字渠道的运营工作有复杂性与多变性的特点。

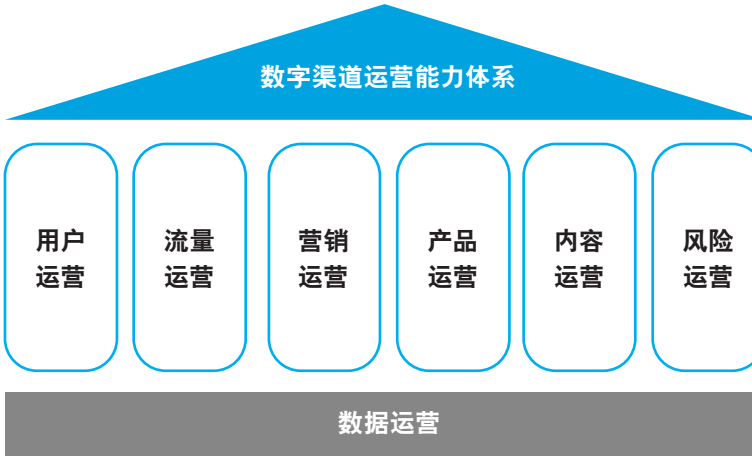
而与之相对的，银行后台能力的建设则追求成本最优、稳定可靠和整体一致。德勤认为，要解决这对矛盾，银行应打造包含三个层次的乐高式运营体系。一是“能力健全的中台底座”，根据前台经营的共性需求，建设形成一套支持运营工作开展的底层服务与工具，有效支持不同的业务部门和分支行开展线上运营工作。二是“差异化经营的模块插件”，指银行在数字渠道上设置独立产品与服务频道，允许其自主开展差异化运营。三是“灵活对接的外设”，指银行通过运营中台的标准化接口，银行可以实现与外部服务、外部渠道的灵活对接。

全面的数字渠道智能运营能力

在过往项目中，德勤对数字渠道运营中，纵横交错的各项运营需求进行解构与重组，最终识别出以下七项必不可少的运营能力，构建形成运营工作开展的整体框架。

德勤针对七项具体的运营工作，深入设计具体的、可落地的运营工作模式，包括运营团队组建方案、运营工作内容、运营流程、协同方案、交互界面、工作模板、工具，确保银行快速掌握运营能力。

德勤同时提供代运营服务，通过共同工作，将运营能力传递给行方人员，培养一支具备领先运营能力的队伍。

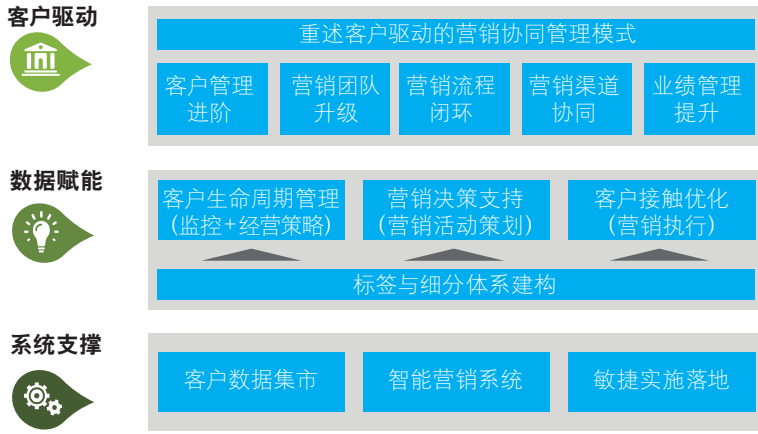


15 客户驱动的智能营销

经济形式震荡、利率市场化的趋势，使得商业银行面临规模与利润率的双重压力。同时，互联网金融以其“平台化、客户化、数据化”特点服务了海量长尾客户，不断侵蚀商业银行传统业务。基金、券商、信托、三方理财等非传统竞争者进入市场，商业银行的主导地位在被逐步削弱。在竞争日益加剧的市场环境下，各家银行加大对客户经营服务能力的重视程度，结合大数据与人工智能，展开自上而下的全面变革，做到，从“以产品为中心”向“以客户为中心”转型；从“业务经验”向“数据驱动”转型。营销作为经营服务能力的核心组成部分之一，是银行展开变革的前沿阵地。然而，德勤发现银行在营销管理中仍存大量问题，包括：缺乏闭环管理，营销设计粗放，业绩划分不合理，商机浪费，客户体验差等。

德勤认为，要想实现从“粗放营销”到“精准营销、综合营销”的转变，应结合银行转型的大趋势，要做到业务和科技的双重转变，即业务模式变革，打造以客户为中心的营销管理模式；科技全面赋能，实现数据与洞察驱动营销。

德勤在客户驱动的智能营销可以提供全方位、一体化的解决方案



客户驱动方面，德勤可以提供“以客户为中心”的业务模式转型解决方案，从业务端全面释放潜力，具体包括 7 大举措：重塑综合营销管理模式；进阶客户管理，做到客户精准洞察与差异化经营策略配置；打造模式领先、权责明确的客户经理团队；打造营销闭环，强化营销线索管理，提升营销标准化水平；强化营销渠道协同；优化客户经理业绩管理与考核。

数据赋能方面，为实现各类数据驱动营销业务场景，银行面临的核心挑战在于构建自身洞察分析能力。这些能力包括标签、生命周期管理、营销决策平台与模型等，德勤已经具备成熟的数据分析资产，支持银行快速构建能力。

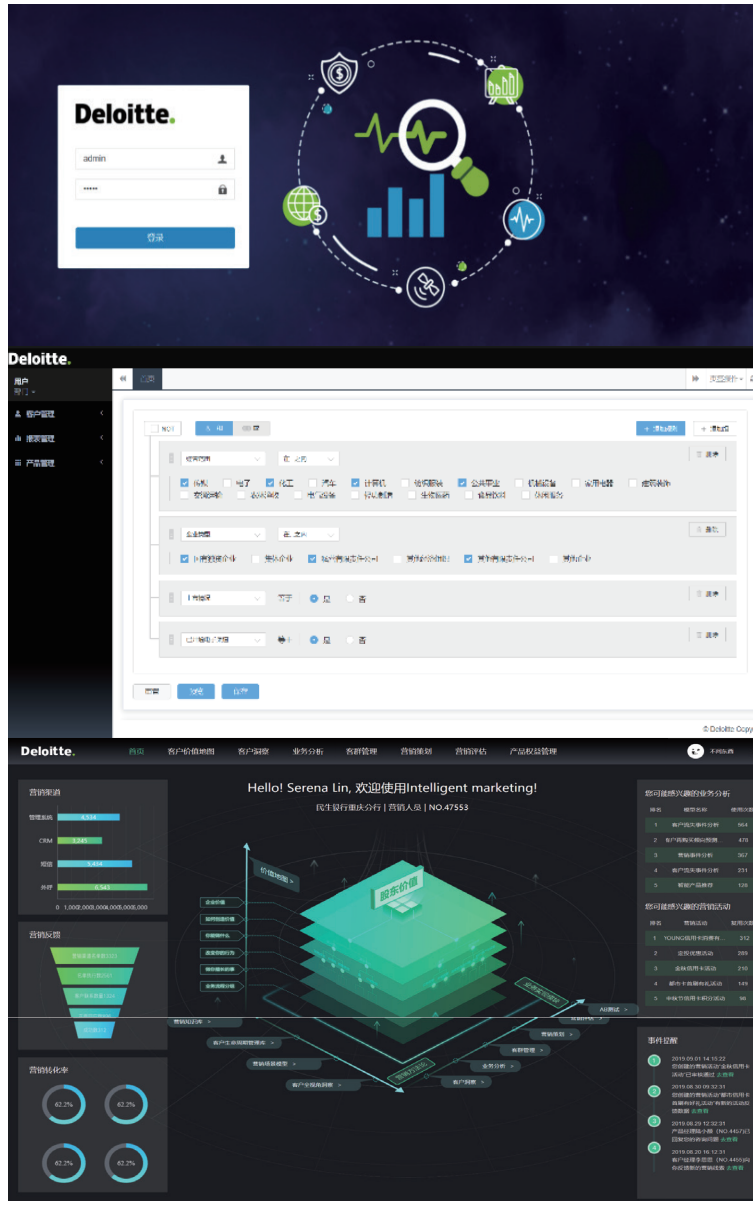
数据与系统支撑方面，银行应建设两大支撑。一是客户数据集市，将客户驱动的智能营销所需数据进行处理加工与储存，解决时效性、数据不健全、数据不标准的问题，支持营销洞察分析的实现。二是营销系统，银行应建设涵盖营销分析、营销决策、营销闭环管理、营销业绩管理、知识库在内多个系统功能的智能营销系统。

德勤在过往银行相关项目中凝结了系统设计的共性需求，设计并开发了德勤 Intelligent marketing 智能营销平台，可以支持基于银行特殊需求进行快速定制化开发。

同时，德勤建议银行采用敏捷需求的模式开发建设系统，以实例化原型为载体，小步快跑，解决传统银行系统开发周期长、业务技术沟通低效的通病。

近几年来，德勤已经成功为多家中小型银行客户驱动的智能营销转型相关的专业咨询与实施落地服务，向客户提供具有前瞻性、全面性、客制化的整体解决方案。我们愿意继续与更多的中小银行开展合作，分享我们的丰富经验，帮助银行真正做到“以客户为中心”转型。

德勤 Intelligent marketing 智能营销系统



16 资产证券化

根据国际同业超过 30 年的证券化发展历程，信贷资产证券化对于中小银行，一般经历了“基础资产提供方以追求出表释放资本”、“基础资产配置方以主动调整表内外 风险资产结构”、“客户资产证券 化综合服务商以获得中介收入和 做市价差”三个阶段。其核心竞争力体现在对合适资产的储备与获 得能力、标准化能力和再定价能力。

德勤认为，中小银行要受益于证券化业务，必须形成证券化战略思维和建立相应的部门支撑和激励体系。面对证券资管、基金子公司对客户资源的竞争，自主的证券化能力已经是确保客户不流失的必备能力，也是在强监管且资产荒下主动价值发现的手段。

德勤自 2005 年起对国家开发银行和建设银行的证券化试点提供服务，截至 2016 年 12 月 31 日，在国内已经成功发行的信贷资产证券化项目中，德勤提供咨询服务的数量累计有 74 单，连续 11 年累计市场份额最大，稳居四大之首。

德勤证券化团队基于丰富的实践经验，以独特的辅导式服务体验，致力于协助银行的投行、金融市场和财务团队打造证券化的可行的商业模式和优化内部流程。

17 并购交易与评估咨询

由于投资者前期存在对利率市场化、金融脱媒以及互联网金融等因素可能对区域银行经营产生挑战等疑虑，导致市场对区域银行的估值较低。但我们预期未来市场对区域银行的估值可能会有一定的修复过程，这主要基于以下考量：区域银行与大型银行相比，其受到利率市场化的影响相对较小，主要由于其客户构成中，特大型企业较少且银行贷款议价能力较高，并且存款利率基本都已上浮，这对由前述原因所致对区域银行经营业绩的挑战产生一定程度的缓释。此外，地方政府债务置换和房地产市场回暖将化解市场对银行业“毒资产”的过分担忧；银行逐步适应利率市场化；银行业务分拆与重估和收入结构调整、银行积极创新拥抱互联网，以及监管市场化等等一系列的行业内外变革为区域银行业带来了机遇。

德勤能够提供并购交易各个环节的全面财务顾问咨询及并购交易支持服务，协助您在最佳的时间以最佳价格达成最佳交易。在提供收购兼并服务时，德勤将对拟议的交易架构进行规划，以降低交易的内在风险。德勤将协助客户制定相关策略，就估值和重组机会提供初步意见，在整个交易

过程中协助谈判工作，提供策略建议，建立尽职调查架构，以及配合完成交割手续。有效驾驭在中国进行的交易中存在的大量会计、税务、监管、文化及员工事项是确保您尽量减少风险并尽量增加收益的关键。

其次，随着政府主导的金融机构改革的深化，账面不良贷款或不良资产水平高企的银行，正面临着资本充足率的压力。银行在政府的支持下开展积极的资产组合管理、财务改革及企业重组。许多银行都通过向市场出售不良贷款或不良资产组合，成功清理账面上的不良贷款或不良资产。同时，随着越来越多的投资者进入二级债务市场，也为银行有效解决坏账问题创造了良机。德勤专业团队协助客户在与不良贷款 / 不良资产相关的交易中完成多重目标。

18 税务咨询

自 2016 年席卷而来的“营改增”浪潮后，银行的征税范围较营业税下扩宽，增值税的计税逻辑对银行在核算、票据管理等多个方面都提出更高的合规性要求。此后，财政部、国家税务总局陆续下发《财政部国家税务总局关于明确金融、房地产开发、教育辅助服务等增值税政策的通知》（“140 号文”）及《财政部 国家税务总局关于资管产品增值税有关问题的通知》（“56 号文”），明确了包括银行在内的资管产品管理人作为纳税义务人， 对资管产品运营行为适用 3% 的简易计税方法。德勤税务咨询服务团队将协助银行审视银行系统在会 计核算、发票管理、制度建设等方面的合规性，提出改进建议；亦可提供特定法规下的税务处理解决 方案；同时通过合理的税务筹划和精细的涉税过程管控，降低银行综合税负，完善银行税务管理体系， 提升银行综合竞争力。

为推动企业加大研发力度，鼓励企业进行技术创新，自 2018 年至 2020 年期间，允许包括银行业在内的所有企业实际发生的研发费用税前加计扣除比例由 50% 提高至 75% 。德勤税务咨询团队可以协助银行全面审视享受研发 费加计扣除优惠的可行性，提升银行内部管理的精细化水平，同时利用德勤系统服务团队的优势，协助银行完成研发费用加计扣除 信息系统方案设计及落地实施。

2017 年 5 月 19 日，国家税务总局在其官方网站发布了《非居民金融账户涉税信息尽职调查管理办法》，对金融机构识别非居民在中国持有的金融账户并进行账户信息国际交换的合规要求向社会广泛征询意见，以加强税收征管，打击跨境逃避税。管理办法明确了在中国具有申报义务的金融机构的范围，并规定了需申报金融机构对非居民金融账户进行识别尽职调查流程和申报义务，提高了金融机构的合规难度。德勤税务咨询服务将协助金融机构分析本地法规与国际法规的差异和影响，并协助金融机构对现有的产品和业务进行梳理，对开户与客户接纳流程和系统进行修订及改造，建立持续合规机制，以应对国际国内复杂的合规要求。

此外，为配合区域银行税务信息化建设的落地实施，德勤专门打造了一支税务信息化服务团队。德勤税务信息化服务团队可以为银行提供税务信息化咨询服务，包括税务信息化的整体规划服务； 基于税务信息化需求，提供基于现有 ERP 等平台的税务信息化的完整解决方案；税务信息化过程中的税务风险管控咨询；同时也提供税务信息化落地实施服务， 借助德勤自主研发的税务信息化的管理平台进行全税种合规性及自动化管理；研发加计的备案全流程管控；税务风险监控及行业税务数据分析等落地实施；通过建立税务标准化体系，满足税务遵从需要，完善税务风控体系， 满足税务管控需要，优化税务分析和规划体系，满足分析和规划需要。

此外，德勤税务咨询为多家大型商业银行、区域银行提供各类税务服务，已经形成了熟悉的工作方案，并致力于协助中小型银行使其税务战略与企业整体经营步调一致。

财务与资本

19 会计引擎

随着我国金融行业环境的持续改革和开放，特别是在金融创新和互联网金融快速发展的大背景下，金融行业正处在快速发展变革期。各种类型的传统金融产品（或服务）和创新金融衍生产品，通过与各种类型的交易平台结合，灵活多变的组合出种类繁多的金融业务。财政部、银监会、保监会、人民银行等多家金融监管部门也在不断的提出新的政策规范和监管要求。

新环境，新业务，新法规对金融企业的合规管理、财务核算、信息披露和内部管理等多方面提出了全新的重大考验。多数金融企业原有的信息管理系统，包括财务核算系统和内部管理系统等，在很多方面，无法满足当前这种复杂、多变、灵活的核算和管理需求，成为金融企业快速适应行业发展变化，迎接市场竞争挑战的瓶颈。

国际上，实施“会计引擎”，已经成为一种趋势化的、有效解决方案，正在为快速发展变化的金融创新环境下的国际领先金融企业，提供强有力的财务核算和内部管理决策支持。

会计引擎，前端可接入各种类型前台业务系统的各类前台业务信息，通过灵活的系统配置，匹配相应的核算规则，实时或批量的计算生成相关会计核算凭证，计入后台财务总账系统，及时准确的完成财务核算，同时结构化的记录完整的前台业务与后台财务核算一体化的业务数据，支持复杂多样的外部监管和内部管理分析。

会计引擎，作为连接前端业务和后台核算管理的重要桥梁和系统工具，不仅解决了后台会计核算如何快速响应前台业务变化的问题，同时也解决了业务数据与财务数据 无法对应的问题，有效的实现了底层金融业务数据的“业财一体化”。这些海量的结构化存储的“业财一体化”业务数据，可广泛的服务于金融企业的客户管理、信用管理、风险管理、资金管理、盈利分析、资产负债管理、金融产品管理、渠道管理、合规性管理、信息披露等多方面。随着数据的不断积累，结合大数据分析等技术手段，它必将成为金融企业宝贵的“数据金矿”。

20 全面预算

近年来，随着内外部经营环境的各种变化，为持续增强竞争优势，贯彻集团管控思路，促进资源整合，实现降本增效，越来越多的金融企业在管理转型的管理提升过程中，将全面预算管理作为推动战略调整的有力抓手，持续利用全面预算管理发挥着衔接战略目标与日常经营、整合协调资源、监控经营风险等不可替代的角色。通过在企业集团各管理层级深化全面预算管理运用，实现企业的年度经营活动与企业的战略目标紧密衔接，保证企业的发展战略得以贯彻和落实，同时确保企业所有经营活动能够紧密围绕企业战略目标的实现以及企业价值的提升而展开，从而最终实现集团战略意图的有效贯彻。通过推进全面预算管理，建立健全集团各责任主体的全面预算管理组织体系，梳理优化集团上下的预算管理工作流程，明确各责任主体的管理定位，体现企业管控思路，从而打破集团各职能部门的工作壁垒，强调各职能部门间的分工协作，从而有效提升集团整体的管控水平。企业将通过全面预算管理清晰的表述各级责任主体的经营目标，通过有效的过程监控和考核等手段，帮助各级责任主体紧密围绕价值创造实现预算目标；同时还可以利用预算帮助各级管理者找出经营中存在的和潜在的瓶颈，然后归集关键性资源以缓解瓶颈，从而实现预算目标，改变“注重结果”为“结果与过程并重”的管理 现状。企业通过构建全面预算管 理体系，帮助集团财务管理体系 成功实现转型，改变原有财务体系“账房先生”的角色定位，由注重“事后算账”，改变为“事前规划”“事前控制”，并通过预算监控，及时发现各级责任主体 在日常经营活动中存在的问题，帮助探究问题产生的原因，并及时追踪纠正措施的落实情况，从而真正提高财务体系的“经营活动反映能力、决策支持能力、风险控制能力”。

和其他同行相比，德勤在财务管理服务方面遥遥领先。在国际权威机构近年的测评中，德勤的财务管理在深度和广度方面均远远超过了其他竞争对手。德勤在预算管理方面一直处于领先地位，服务能力受到了众多客户的高度认可。这种能力也受到了政府部门的重视。国务院国资委和地方国资委多次邀请德勤进行相关领域的研究和制定相关规定，如全面预算管理，集团控制力，并购整合和财务信息化等。德勤与全球各大预算系统主流厂商均有良

好合作，包括 Oracle Hyperion、SAP BPC 以及 IBM Cognos 等，是所有国际软件厂商的首要合作伙伴。同时，德勤也是最早将国际预算管理软件引入中国，并成为中国企业预算系统实施的开创者，具有丰富的预算系统实施经验。德勤非常擅长为大型集团企业提供全面预算管理体系设计及实施服务，在中国拥有实施规模最大的国有集团企业实施案例。并且，德勤特别注重将预算管理的设计思想和系统实施紧密结合，以保证项目的成功，给客户带来真正价值。

21 管理会计

随着近年来，利率市场化进程加快，2015 年 10 月，存贷款利率已经完全放开，意味着利率市场化进程已经完成。同时，随着互联网金融的兴起，民营银行牌照的发放，银行业全面竞争的时代已经到来。

宏观经济由旧常态转为新常态，意味着宏观经济增速的放缓，经济结构的大幅转变，经济内生动力由投资驱动、外向型经济转向为内部消费驱动，供给侧改革的推进，从而导致银行业业务方向、客户方向的未来会随经济发展方向而调整。

在宏观经济调整，市场竞争日益加剧的情况下，构建以价值管理为核心、量化管理为手段、精细化管理为基础、决策支持为目标的管理会计分析体系刻不容缓，从而支持 银行业务发展的战略调整，推进有限资源的高效配置，提升银行对客户及产品定价能力，在风险可控的前提下，最大限度地提升银行的竞争能力。

德勤财务管理咨询团队，在银行业管理会计方面，拥有丰富的业务咨询、系统实施、应用推广方面的经验，与国内多家领先银行保持长期的合作。银行业管理会计的建设，不仅能有效提升财务分析能力，为高层领导的战略决策、战略落地提供量化支撑，同时为中层管理人员，前台销售人员提供业务发展及管理的数据支撑。

- 多维盈利分析：依托明细账户，构建多维盈利分析整体框架模型，旨在支持对各个机构、产品、条线、客户、渠道、客户经理、项目等多维度的经营状况进行评 价，集成资金成本、资本成本、风险成本、运营成本，做到全视角、全收入、全成本的利润分析，为客户定价、产品定价以及相关维度的投入产出比，提供量化数据支撑；

- 成本分摊：构建全成本管理体系，利用多层级成本管理、分析视角，灵活运用作业成本法等，将前、中、后台所有成本，通过细化成本核算、成本转移、成本分摊等手段，分摊至明细账户。从而能够从机构、条线、产品、客户等各个视角，分析其成本构成，从而为费用资源的配置，提供数据支撑，并将成本管理嵌入银行管理的各个环节，支持银行制定有针对性的措施对管理节点加以完善，全方位降低成本，实现战略目标；
- 收入分成：为促进母子公司间、分公司间、总分公司间的各类协同业务发展，针对不同机构间的合作业务需要进行收入分成的情况，提升相关参与单位的业务积 极性，在双方充分沟通的基础上，建立一系列兼具灵活性和规范性的方法、规则、制度、流程，以对 各自的经营成果进行还原，支持内部对业绩成果的评定和分析；
- 绩效考核：为提升绩效考核的透明度，满足绩效考核的灵活性， 提升绩效考核的时效性，指导业务发展，应考虑针对机构、条线等业务单元，进行有效的绩效考评。为满足考核政策的灵活调整，应将最明细的业务账户数据，作为考核的指标基础，结合考核政策的需要，构建灵活的考核指标库，并构建灵活的考核公式配置，全面支撑考核体系的建设；
- 对外定价：通过差异化的定价策略，引导一线销售策略，能够以更低的资源投入，获取最大化的利润回报。差异化的定价策略，包括成本导向定价策略，市场导向定价策略，综合定价导向策略等。同时，应根据管理及战略导向，构建不同层级的定价审批体系，有效提升业务开展效率。

22 财务共享

财务共享服务是在大型企业中得到广泛运用的一种管理模式，它将传统分散在各个业务单元的通用性财务职能进行集中，并由财务共享服务中心以流程化、标准化的运作方式为各业务单元提供清晰、透明、高效的专业服务。各业务单元财务人员得以从繁冗的事务性工作中解脱出来，将更多的精力和管理资源投入到业务支持、管理分析和价值创造活动中。另外，共享服务中心凭借规模效应、标准化、自动化，有效提升了流程效率，能够显著降低财务组织的运营成本。此外，共享服务中心凭借其独立性，能够更好的保障财务管理制度的严格执行，从而有效提升集团整体管控水平和数据质量。

从全球范围来看，财务共享模式已经过 30 多年的发展，成为大型集团企业普遍采用的管理模式。根据德勤最新的调研显示，超过 90% 的世界 500 强企业已经不同程度的应用了共享服务管理模式。对于中国企业来说，随着资产规模的持续增大、全球化步伐的加快，运营成本持续增加，以及财务信息化的高度发展，越来越多的中国企业开始规划并实施财务共享服务建设。

在财务共享服务领域，德勤是全球最早、规模最大的咨询服务商之一。德勤在财务共享服务领域已经建 立了上百个成功案例，建立了成熟的方法论、工具体系与资深的顾问团队。德勤为不同发展阶段、不同 规模的企业集团提供包括可行性 研究与评估、蓝图规划、方案设计、共享配套系统开发、实施监理、试点上线与推广支持、共享服务中心运营优化与绩效评估、共享中心迁移管理、共享流程外包等全方位的共享服务解决方案。

德勤拥有国内最大的财务管理转型团队和专精的共享服务团队。该团队由财务管理、信息化、人力资源、风险管理、税务等领域的专家组成，能够体系化地解决共享服务建设过程中所面临的一系列问题，切实保障咨询方案的领先性和平稳落地，其实施经验和交付能力普遍得到高度认可。

23 资产负债管理

在利率市场化，市场流动性日趋震荡的大环境下，商业银行资产负债管理面临着巨大的挑战，客观形势要求银行尽快建立主动、全面和前瞻性的资产负债管理体系，尤其是完善资产负债管理、资本管理、产品定价等方面的核心能力。德勤中国资产负债管理咨询团队提供资产负债管理各主要领域的咨询服务：

- 资产负债组合管理：为金融机构建立资产负债组合管理工具，将业务、财务与资本管理联动，将资产负债配置与战略相衔接，通过精细化科学算法，动态测算和预警监管指标，精准预测业务收益情况，将组合管理目标分解至责任中心和分支机构，并配合多维度分析、调整和考核等环节，控制偏离度，及时调整经营策略，保障可承受风险基础上的年度盈利目标的落地。帮助金融机构在满足各项监管约束条件下，对提高资产配置效率、严格控制成本、降低收益不确定性的要求。

- 流动性风险管理：为金融机构建立流动性风险管理目标环境，包括流动性风险管理组织架构、政策制度及流程建设，完善流动性风险管理机制，设计流动性风险管理策略、风险偏好和限额管理方案；设计流动性风险计量和内部资金转移定价模型，包括监管指标法、现金流预测模型法等；健全流动性风险监测指标体系；开发并协助实施流动性压力测试方案，优化融资能力管理和优质流动性资产管理，并建立流动性风险应急机制。
- 银行账户利率风险管理：完善银行账户利率风险管理组织架构、政策制度和管理流程；对银行账户与交易账户进行准确定义及区分；提供精确计量银行账户利率风险所需数据的定义、收集标准及收集流程；结合银行管理实际情况设计利率风险管理策略、风险偏好和限额管理方案；针对银行账户利率风险建立缺口分析、久期分析、情景分析等计量模型；按照最新监管要求建设利率风 险计量体系、压力测试和应急管理、风险缓释和套期保值管理框架；完善银行账户利率风险管理报告体系。
- 内部资金转移定价咨询与实施：我们可以帮助客户建立和优化内部资金转移定价体系，包括管理机制、收益曲线的建立、各类产品转移价格参数的厘定、数据和系统建设等。根据最新监管要求和业界发展趋势，我们还可以为银行提供流动性成本和收益分摊的咨询服务。
- 利率定价与盈亏平衡分析：我们提供四大模块帮助客户有效识别低效资产负债，加强定价管理，提升经营机构产能。包括与定价相关部门协同工作，收集、整理产品目录，完善定价方法的说明，形成定价手册；梳理定价相关部门在价格管理工作中的职责分工，形成价格管理办法，用于统筹管理全行利率、费率的定价工作，内容包括职能分工、定价方法、流程机制等；设计一套资产负债效率分析工具，实现数据整合、参数配置、动态试算、图表统计的功能，提升对低效资产和负债的实时分析能力；设计一套定价测算工具，实现基本信息管理、价格计算引擎、综合收益测算、授权审批建议、模型参数管理、测算结果统计的功能，提升经营单位差异化客户关系定价的测算能力。

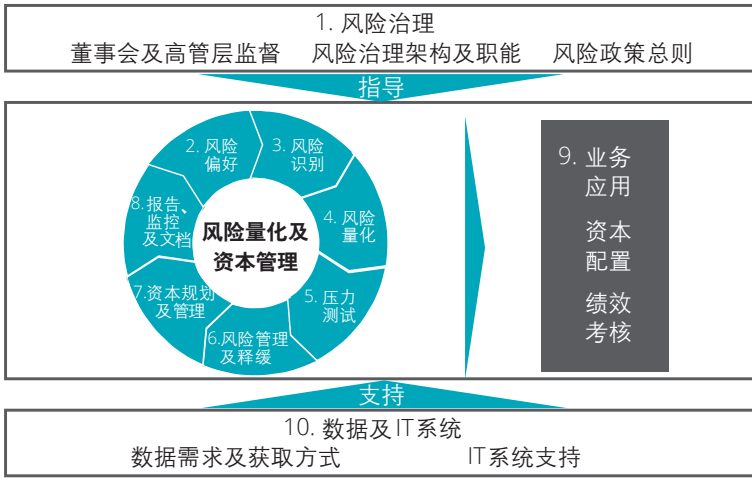
- 基于大数据的利率敏感性分析：在传统客户行为模型的基础上，从产品、机构、渠道、地区等维度出发，通过大数据分析，对目标客户特征进行精准画像，帮助金融机构识别价值客户，分析价值客户的利率敏感性特征，从而对价值客户进行分类管理，进一步达到业务精准化定价，产品精准化投放的目的。

24 资本充足管理

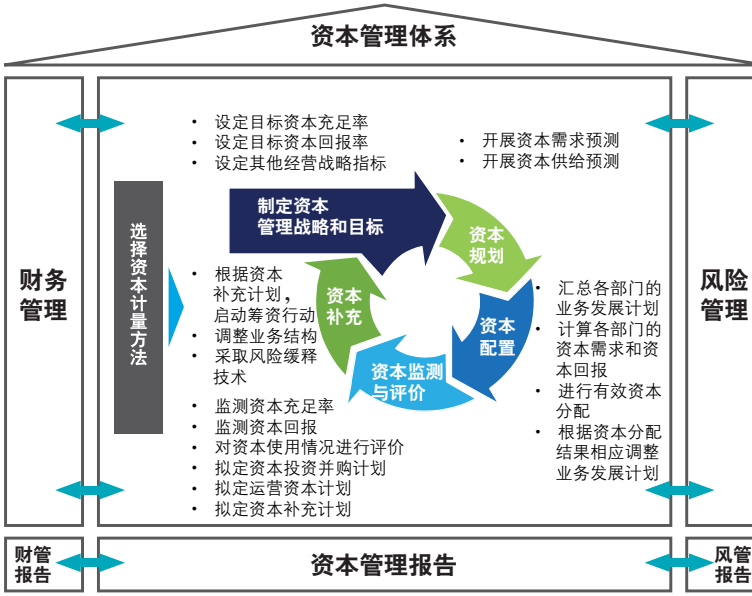
中小金融机构的资本充足管理通常基于以下内外部要求：1）监管要求：各地方性银监局开始对新资本协议的实施监督重点从第一支柱转移为第二支柱资本充足评估程序的要求；2）利率市场化：国内金融市场中，利率市场化的快速推进，也给银行资本管理提出了更高的要求，越来越多的中小银行认识到资本作为一种高成本稀缺资源，在内部资源配置中的重要性；3）内部管理深化改革：资本管理是将风险管理与绩效考核、与经营计划、与收益分析等方面进行连接的纽带，越来越多的银行在内部精细化管理的道路上资本管理能力的提升是必经完成的基础性工作。

德勤的资本充足管理体系解决方案涵盖业务、资本、风险等方方面面的管理要求。德勤长期致力于 ICAAP 实施方法论的开发与实践运用，对风险偏好、压力测试、经济资本、资本规划及管理等多个层面的内部资本充足评估管理具有较为深入的理解与认识：

ICAAP 整体框架



基于风险的资本管理框架



银行应当建立完善的风险管理框架和稳健的内部资本充足评估程序，明确风险治理结构，审慎评估各类风险和资本，制定资本规划和资本充足率管理计划，确保银行资本能够充分抵御其所面临的风险，满足业务发展的需要。

银行实施 ICAAP 的主要特点：

- ICAAP不是一份文档，而是银行进行自我评估的过程。
- ICAAP没有统一的做法，每个商业银行都可以根据规模、业务性质等的不一样采取不同的做法。
- ICAAP具有前瞻性，而这种前瞻性是通过压力测试、资本规划等工具来实现的。
- ICAAP不仅包括第一支柱风险，还包括其他第一支柱未覆盖的风险。

资本充足管理除了要产出必要压力情景下的未来三年业务滚动预测的风险加权资产预测，未来三年业务滚动预测中的内生资本的计量，未来三年资本充足率目标设定与外生资本规划，内部资本充足管理计划，资本应急计划等结果外，还应该更进一步支持银行的业务发展及战略导向，在资源的有效配置，风险绩效考核，资产组合管理等方面发挥积极作用。

25 新金融工具准则实施

国际会计准则理事会于 2014 年 7 月发布了 IFRS 9 金融工具的修订后版本。IFRS 9 主要涉及金融工具的分类和计量、金融资产减值和套期保值会计三方面，新准则将全面取代目前实施的 IAS 39 金融工具：确认和计量。2018 年 1 月 1 日起该准则将正式生效。2017 年 3 月底，财政部发布了修订后中国企业会计准则与金融工具相关的会计准则，2018 年 1 月 1 日起，境内外同时上市以及在境外上市并且采用国际财务报告 准则或企业会计准则编制财务报告的企业，须使用新金融工具相关会计准则。2019 年 1 月 1 日起，该准则在其他境内上市企业全面施行。

修订后的会计准则与目前实施的会计准则的最大区别在于金融资产减值的核算，由已发生损失模式变为预期损失模式。

为了应对新金融工具准则对银行的影响、统筹兼顾准则最新发展趋势、严格按照业内预计的实施时间落实财政部发布的相关会计准则，银行以相关监管文件为指导，组建新金融工具准则项目组，有效指导并确保新金融工具准则在规定时间内成功落地实施。

德勤在全球主要国家都有丰富的 IFRS9 实施经验，已经建立了体系化的实施方案及工具。德勤核心成员熟悉国内准则要求，技术部合伙人是财政部企业会计准则咨询委员会咨询委员、专门负责中国新金融工具准则起草工作，能及时与银行分享我们的洞察与观点，深化对中国新金融工具准则的监管解读，满足合规要求。德勤通过以往在银行业金融机构各领域的服务经验，在对财务、风险、资本与业务深入理解（包括政策、制度、方法、数据与系统）的基础上，通过对各方案的有效评估与模拟分析，及时协调可能的不同意见，提供专业决策建议。

26 金融工具估值服务体系

在新的金融工具会计准则的时代，金融工具的估值已经逐步成为了监管机构及各金融机构关注的焦点之一。从 2017 年初至今，财政部，证监会，银保监会及国内的三大行业协会（基金业协会，证券业协会，银行业协会）相继颁布了与金融工具估值相关的规定和指引文件。与此同时的国外，美国注册会计师协会（“AICPA”）及 IPEV 理事会也于 2018 年颁布了新的金融工具估值指引。金融工具估值合理性及合规性要求的提高对投资或持有金融工具的公司提出了新的挑战。德勤已就各个估值指引举办了多场研讨会及交流，讨论新准则新指引下金融工具估值遇到的实际问题。并服务协助多家金融机构搭建金融工具估值体系。

2018 年，监管机构相继颁布了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（“资管新规”）、《商业银行理财业务监督管理办法》（“理财新规”）、及《商业银行理财子公司管理办法》对商业银行资管子公司，理财子公司业务进行规范。一些新的银行资管子公司和银行理财子公司相继成立。金融工具估值体系的建设也成为子公司设立中待解决的问题。

为了帮助金融行业客户满足监管要求，提升估值管理能力，德勤开发了为银行提供从估值方案设计到估值系统搭建及实施的一站式服务。

估值体系咨询服务

- 根据监管及会计准则要求，结合同业实际操作情况及银行实际情况，针对公司已有的估值方法、模型及体系制度，提出完善意见及可操作方案；

估值管理体系搭建服务——创建估值政策，估值流程，估值模型

- 根据银行或银行子公司实际情况，结合监管要求及同业经验，从合规，科学的角度设计公司估值管理架构，职能分工，风险控制等，编写符合公司特点的估值制度政策，估值流程，搭建估值模型以优化公司已有的估值体系；

估值系统实施需求咨询服务及系统实施

- 根据理财产品的类型和特点并结合估值模型，提供系统实施的方案/建议，并与合作的系统开发商合作为公司提供系统实施落地。

27 信贷资产质量检查

贷款业务是商业银行的传统业务，是商业银行生息资产中最为重要的组成部分，对于区域商业银行尤为如此。

随着经济下行和当前经济进入新常态，部分企业存在创新能力不足、竞争能力差造成的产品滞销，资金链断裂等严重情况；部分企业不能正确进行市场定位，盲目扩张经营，进入不熟悉的市场领域，导致全局经营受到影响；部分企业内部体制机制不合理，企业发展中产生的问题没有得到重视和解决，从而加剧了企业自身的经营危机。这些情形进一步导致银行信贷资金无法及时偿还。同时，由于商业银行内部管理等因素，使得信贷资产进一步承压。

近年来，监管机构也加大了银行不良贷款的偏离度监管。真实反映银行机构不良贷款系提高银行机构抗击金融风险能力的现实需要，只有全面真实反映不良贷款，才能让监管当局、商业银行自身对信贷风险保持清醒的认识和准确的把握，然后采取具有较强现实针对性的监管措施，有效防范金融风险的发生。

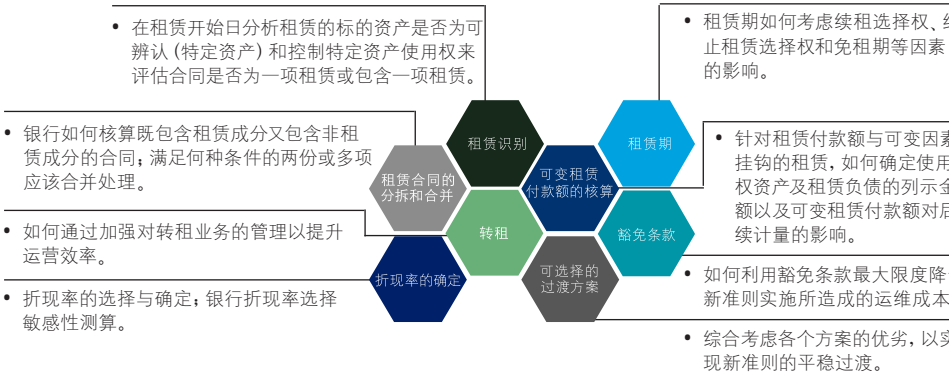
综上，无论从银行自身的管控要求，还是外部的合规要求，均需要对信贷资产的质量进行准确梳理分类，德勤在信贷资产质量检查方面经验丰富，可以协助商业银行对信贷资产质量进行全面检查，结合第一还款来源和第二还款来源对信贷资产五级分类进行客观评估，检查相关拨备计提的合理性。并对检查过程中发现的问题出具管理建议，进一步协助银行妥善应对信贷业务的薄弱环节，助力银行信贷业务的稳健发展。

28 新租赁准则实施

国际会计准则理事会 IASB 于 2016 年 1 月 13 日发布《国际 / 香港财务报告准则第 16 号—租赁》（IFRS16），自 2019 年 1 月 1 日正式生效。美国财务会计准则委员会 FASB 于 2016 年 2 月发布了 ASC842，上市公司于 2018 年 12 月 15 日后开始的财年生效，其他公司于 2020 年 12 月 15 日后开始的财年生效。此外，我国财政部于 2018 年 12 月正式发布了《企业会计准则第 21 号—租赁》(CAS 21)，在境内外同时上市以及在境外上市并采用国际财务报告准则或企业会计准则编制财务报表的企业自 2019 年 1 月 1 日起施行，其他执行企业会计准则的企业(包括 A 股上市公司) 则自 2021 年 1 月 1 日起施行。

原租赁准则下，分为经营性租赁和融资租赁，经营性租赁不体现在资产负债表上，而在利润表中体现可能仅为租赁费用。修订后的会计准则承租人不再区分经营租赁与融资租赁，均需同时在资产负债表中确认使用权资产和租赁负债（符合豁免条件的除外）。新租赁准则需要运用控制模型来识别租赁，并基于是否存在由客户控制的特定资产来区分租赁与服务合同。

基于上述对准则变化及银行业影响的分析，我们总结以下实施理论难点专题，亦旨在为后续项目实施扫清理论障碍。



德勤在全球主要国家都有丰富的新租赁准则实施经验，面对银行客户租赁场景繁多、租赁合同量大、时间紧迫、识别租赁与租赁后续管理实施难度较大的现状，德勤以成熟的落地实施方案，提供租赁合同自动化识别和管理、多准则基础信息管理、多准则会计租赁核算、多准则对比测算，同时支持出具各种统计分析、影响评估、预测数据分析报表，协助银行客户完成新租赁准则过渡期内的影响评估，同时为形成相应的会计政策及未来租赁业务有效管理提出建议。

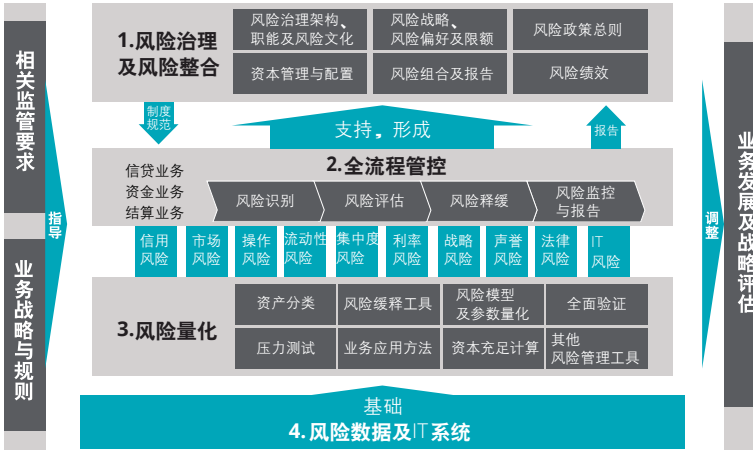
风险控制

29 全面风险管理 / 新资本协议

风险管理是金融机构的管理核心，特别是面对目前复杂的金融环境、不断创新的金融市场以及激烈的竞争环境。

对于金融机构来说，全面风险管理和新资本协议的实施并不会约束业务发展，反而可以在银行战略规划的指导下，通过风险管控机制的完善建设、风险量化工具和方法的开发、多渠道多形式的数据分析和应用以及系统的支持，来促进业务的健康发展。在风险可控的同时提升客户服务效率。将有限的资源投入轻消耗高收益的业务及产品，达到银行真实收益（风险调整后收益）的不断累积，以实现长期稳定的发展。

德勤全面风险管理及新资本协议实施解决方案将提供端到端的服务，协助银行从差距分析、详细规划、分步实施、应用推广、直到合规达标。在提升银行核心竞争力的同时，也满足监管及投资人对银行风险管理和资本管理的期望。以下为德勤全面风险管理及新资本协 议实施整体方法论概览：



德勤全面风险管理及新资本协议实施解决方案将覆盖各类风险（信用、市场、操作、流动性、银行账户利率、战略、声誉、集中度、信息科技等），并提供从顶层设计到系统落地的全套方案，包括：风险治理、风险偏好与战略、风险组合分析、风险政策、全流程风险管控、风险量化及工具、风险数据标准化及大数据应用、风险系统、风险绩效、风险文化等方方面面。有效实现对风险的识别、评估、缓释、监控、分析。

此外在新资本协议资本计量监管合规方面，尤其是针对 2017 年 12 月巴塞尔协议 III 监管框架最终版的监管要求，德勤借鉴国内外领先实施经验，并充分考虑国内中小银行业务、产品、资本、系统、流程等现状，开发了适用于国内中小银行的监管资本计量系统（包括市场风险 FRTB 模型）及一揽子解决方案，通过全面精准的监管解读及灵活高效的资本测算系统，协助中小银行完成巴塞尔协议 III 最终版要求的监管合规。

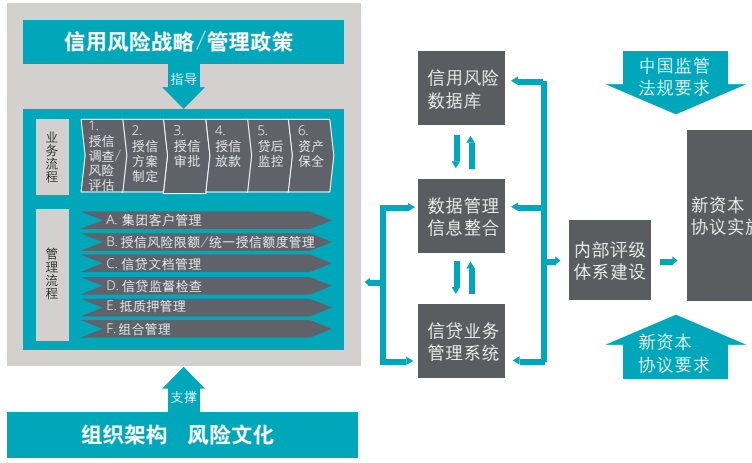
在过去的十多年中，德勤已经成功协助五大行及大部分股份制银行推进全面风险管理体系和新资本协议的实施。目前，也已经为 30 多家中小型银行提供了相关的服务。德勤已经开发建立起了一整套经实战检验的工具、方法和知识库，我们愿意继续与更多的中小银行合作，分享我们的丰富经验，与大家共同发展。

30 业务管控与流程管控

近年来整个银行业面临不良贷款与不良率显著双升、盈利能力下降的双重挑战。如何优化信贷资产质量和平衡业务发展和风险管控力度也是近年来区域银行所面临的主要挑战。对于银行来说，强化业务管控和流程管控并不会约束业务的发展，反而可以在银行风险战略的指导下，优化信贷管控结构，提高管理和创新能力、增强客户服务水平，进而提高自身的市场竞争能力。

另外，随着竞争加剧和客户融资需求的多元化，商业银行的资产业务已不拘泥于传统信贷业务，各种类信贷、投资业务创新发展迅速，商业银行承担实质性信用风险的涉及面越来越广，建立起覆盖全客户、全业务、全机构的统一授信管理体系成为新形势下风险防控的迫切要求。

德勤业务风险管控解决方案将为中小银行提供从顶层设计到系统落地的全套方案，协助银行在完善传统的信贷业务和流程的管控前提下，融会贯通新协议实施给银行信用风险管理所带来的职责清晰化、业务规范化、数据标准化、计量精细化、操作自动化等一系列实施效果，最终构建既符合新 协议要求又满足银行自身业务发展的业务管控与流程管控体系。以下为信贷风险管控的体系化解决方案概览：



德勤业务管控与流程管控解决方案将结合行内的风险战略和管控目标，分步推进。从组织职能、业务流程、管理制度、数据信息整合（数据智能）、量化工具、系统提升等领域进行整体优化，实现将业务管控机制落地并提升管控效力。

德勤整合了银行业务专家团队、量化建模和数据分析专家团队以及兼顾大数据和云技术的德勤数字化团队，为银行提供客制化的方案。同时为银行进一步结合大数据资产和信用风险量化工具提供客户准入、授信、定价、限额管理、预警管理、组合管理和信用风险战略管理等一体化、智慧型风险管理应用咨询，以及相关的系统实施落地咨询。

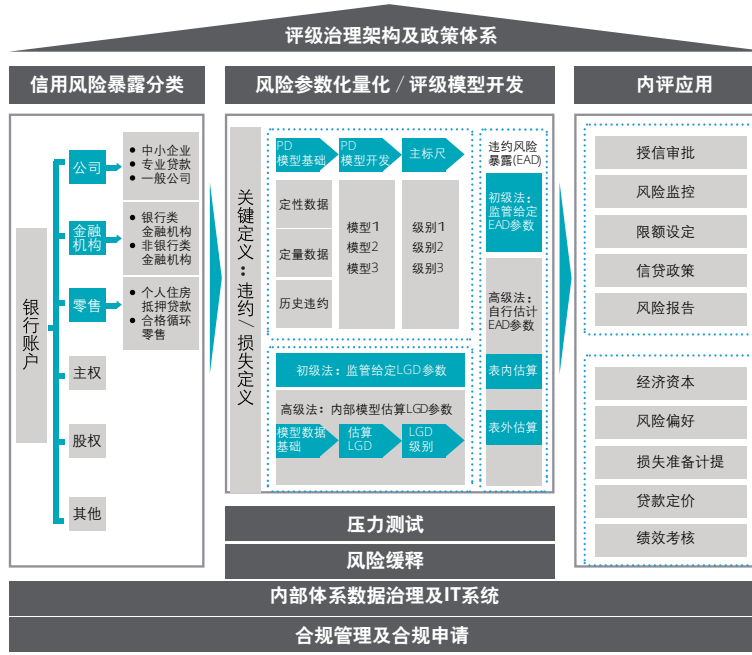
德勤团队已经成功协助多家银行建设、优化和完善信贷业务流程管控体系。目前，也已经为近 30 家中小银行提供了相关的服务。德勤已经开发建立起了一整套经实战 检验的工具、方法和知识库，我们愿意继续与更多的中小银行合作，享我们的丰富经验，与大家共同发展。

31 风险模型与风险量化

随着利率市场化的持续推进、同业跨业竞争日趋激烈、金融机构改革创新的不断深化、银行监管标准的不断提升，银行的发展方式、盈利模式正经历着有史以来的最大变革。在这样的一种新环境下，银行面临的风险不断升级，风险来源更加广泛，风险表现更加复杂，风险传递更加隐性化，风险与资本及业务发展的关系更加紧密，银行的风险管理体系必须要从过去单纯注重信用风险的管理向以信用风险管理为主，加强市场风险、操作风险、流动性风险等的全面风险管理转变，从过去定性评估为主、被动地应对风险，向主动识别风险， 精细化计量风险转变。

德勤风险模型及风险量化咨询的解决方案将帮助银行开发符合内评要求的信用风险评级模型（包括零售客户、一般企业、金融机构评级模型）、风险量化模型（包括 PD 模型、LGD 模型及 EAD 模型）、押品估值模型、市场风险内部模型法计量模型、压力测试模型等。经过近十年的实践，德勤在风险模型及风险量化领域已经形成一套成 熟稳定的方法论和主流开发技术，拥有丰富的模型开发和验证工具以及报告平台，可以确保量化模型的区分能力、准确性和稳定性。德勤的解决方案可以帮助银行成功 开发并熟练运用先进的风险计量工具和模型，提升对各类风险的量化管理能力，实现对风险的精细化管理：

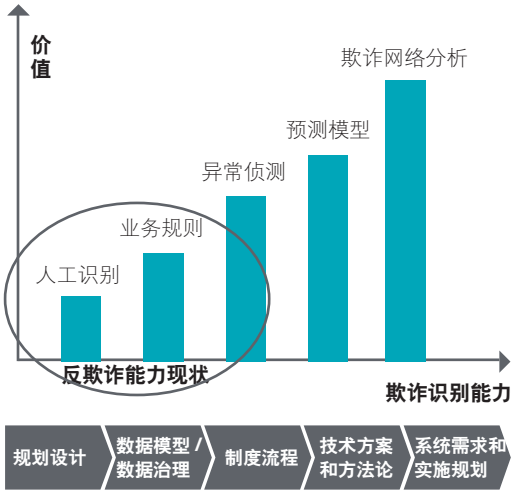
在过去十年，德勤为三十多家金融机构提供了模型及量化相关的咨询服务，尤其在信用风险内部评级领域德勤的经验丰富，案例涵盖四大行、政策性银行、股份制银行、城商行和农商行等各类银行机构以及证券、保险、P2P等非银机构。德勤还是国内信用风险内部评级体系验证领域中实施经验最为丰富的咨询服务商，拥有帮助多家大行完成合规达标的经验，对监管要求有非常深入的理解。



32 反欺诈管理

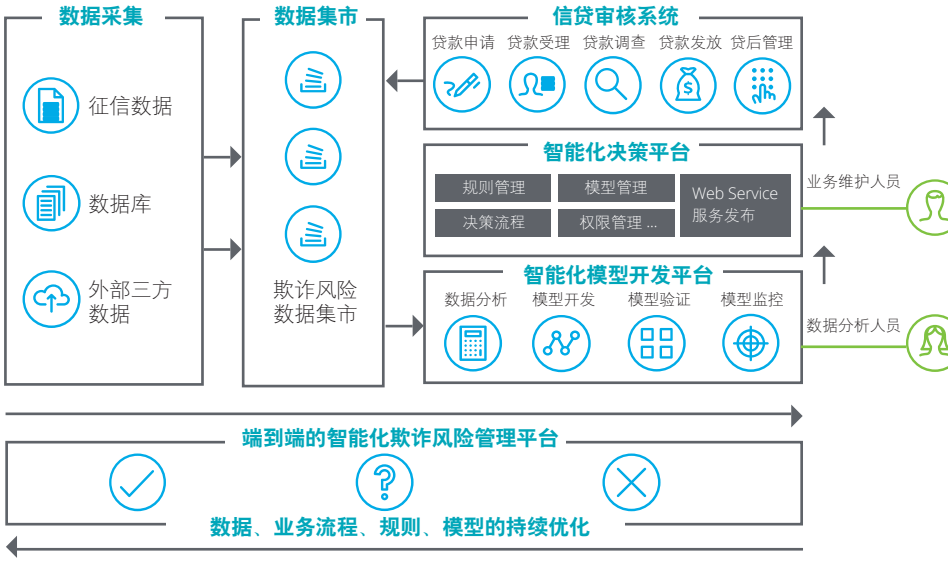
近年来，金融欺诈风险所呈现出的显著专业化和组织化特征给金融机构信贷业务的开展带来了巨大挑战。传统反欺诈技术或系统过度依赖专家经验，系统智能化水平欠缺，导致欺诈风险识别能力不足，系统智能化水平较低，同时风险控制成本过高等问题，多方掣肘了金融机构对客户需求的深度探索和发掘，以及普惠金融战略规划的顺利开展。

反欺诈技术竞争优势分析



- **90%+ 欺诈为团伙 / 有组织欺诈**，但绝大部分金融机构和相关咨询、技术、系统服务并不具备相应技术能力
- 中国反欺诈市场管理理念和方法论落后，尚停留在反欺诈规则 + 决策引擎 (Decisin Engine) 部署模式，**智能化技术能力**欠缺
- 欺诈风险倒逼系统实施情况普遍。导致欺诈风险管理系统建设缺乏**整体规划设计，较佳实践的理论和方法论指导**，缺乏专业权威的评价体系和标准和选型支持，导致反欺诈体系和标准和选型支持，导致反欺诈体系建设产出较低的结果

智能化的反欺诈解决方案，需要对各种有效的反欺诈技术进行了有机整合：专家经验、反欺诈规 则、异常侦测（非监督模型）、预测模型（监督模型）、模糊匹配，欺诈网络分析（复杂网络 / 知识图谱在反欺诈场景的应用 ），对已知和复杂的未知欺诈特征进行全面覆盖，以有效提高金融欺诈识别能力，并降低欺诈风险预警的误报率，从而帮助金融机构有效防范欺诈风险造成的损失，同时，通过建立智能化、自动化欺诈风险管理流程，帮助金融机构大幅降低在风控方面投入的成本。



德勤提供的端到端智能化反欺诈解决方案具备：

- 内外部数据源的整合能力；
- 支持快速敏捷的业务分析和模型开发的专项反欺诈数据集市；
- 使用多样化分析技术手段（复杂网络，模糊匹配，机器学习等），高效进行模型开发，监控和迭代的智能化模型开发平台；
- 支持便捷高效的策略和模型的模拟和部署的决策引擎；
- 贷前的欺诈风险实时预警；
- 贷后欺诈风险持续动态的监控；
- 将欺诈分析风险评价结论（黑名单）实时同步进入数据集市，用于模型和策略的持续优化的闭环结构。

33 德勤智慧债券

过去的几年中国债券市场信用风险事件频发，债券违约已成常态。2018 年 1 月至 10 月中国债券市场违约金额高达 764 亿元，已与 2014 年至 2017 年四年的债券违约金额总和相当。展望未来几年，伴随资管新规和稳定宏观去杠杆的各项政策落地，信用债主体的再融资难度持续增加；同时信用债大量到期，城投债政策环境与市场环境发生变化，债券市场所面临的信用压力仍会持续增强，中国债券市场投资人面临的挑战仍将严峻。

在上述背景下，债券投资人失效和低效的信用管理手段亟待解决：

- 风控人员数量相较于持仓明显不足
- 准入严格但投后管理薄弱
- 公开市场相关数据未有效收集和利用
- 风险监测自动化程度较低
- 前瞻性的预警体系未建立等

机遇与挑战并存，德勤中国风险咨询部门在十年内部评级经验的基础上，近年来在发债企业违约研究、评级和预警方案创新，以及在信用风险管理领域应用大数据和人工智能技术等方面不断发力。面对我国债券市场的严峻形势与债券投资人的全新诉求，历时两年全力打造**德勤智慧债券（Deloitte Intelligent Bond）**这一债券信用风险管理一站式平台。

德勤智慧债券融合了传统评级经验与先进人工智能和大数据技术，提供以发债企业评级、实时预警和舆情监测为核心功能的实时在线服务，旨在帮助债券投资人提高债券风险管理的前瞻性、及时性和有效性。**德勤智慧债券自 2017 年 11 月 30 日发布以来，已正式签约国内最大的银行、保险和券商，以及对口监管机构。**

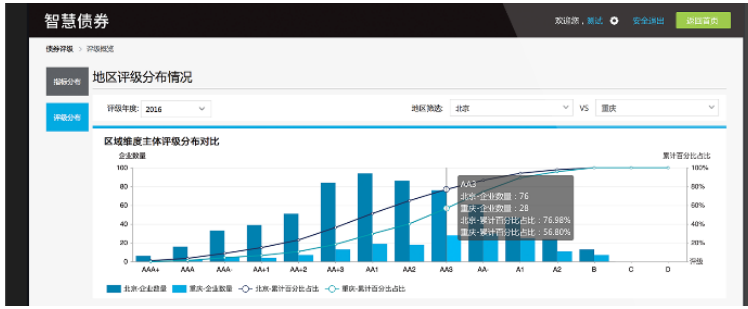
产品框架与功能

德勤智慧债券不断落地发债企业风险管理领域的最新研究成果，通过SaaS 模式以多种形式为金融机构提供以**发债企业评级、实时预警和舆情监测**为核心功能的专业服务。

产品领先性

德勤智慧债券的领先性可以主要概括为以下 4 点：

- 定量与定性相结合的数据驱动型评级，PD可计算
  德勤智慧债券依托德勤全球交付中心专业数据团队，持续对发债企业和地方政府相关数据进行专业化收集，克服了发债企业定性数据难于获取这一重大挑战。德勤智慧债券采用数据驱动型评级模式，评级标准客观、统一，同时其各级别对应的 PD可实际计算，亦可与国际三大评级机构的评级进行映射，弥补了国内外评机构PD不可实际计算的问题。



帮助用户建立具有良好分布形态的发债企业内部评级

- 构建信用压力指数，实现准确实时预警
  德勤智慧债券通过对发债企业基本面因子和冲击面因子综合分析，构建了有效反映发债企业偿债压力的信用压力指数，实现对全市场发债企业中长期和短期信用风险轮廓的有效刻画和实时预警。自2017年11月30日发布以来，德勤智慧债券成功预警中国债券市场全部新增违约主体，平均提前预警天数达245天。

每小时跑批舆情数据更新的全市场发债企业信用压力指数与预警排名

- 依托德勤舆情经验数据库，实现舆情定量分析
  德勤智慧债券通过收集分析过去 5 年全市场发债企业的舆情数据，构建了舆情事件与债券信用利差之间的映射关系，形成德勤发债企业舆情经验数据库。依托该数据库，德勤智慧债券能够对舆情事件进行有效的量化分析，进而体现到信用压力指数中，实现事件驱动型预警。
- 与中科院战略合作，联合研究发债企业舆情分析算法
  德勤智慧债券产品团队与中科院计算所在发债企业舆情自动分析领域进行深度合作，联合研发多种基于深度学习的舆情分析算法，其中 FISHQA 算法作为业内顶尖舆情情感分析算法被第 27 届国际人工智能联合大会收录。连同该算法在内的多项最新研究成果已在德勤智慧债券中实际应用。

34 内控与合规服务

近年来，随着金融体制改革的不断深入，我国区域银行的业务规模普遍实现了快速增长。然而伴随着机构扩张、业务规模的扩大以及金融领域竞争的日益加剧，区域银行面临的挑战也越来越多，比如针对银行和储户资产的重大案件时有发生、操作风险管理漏洞频现、外部监管环境趋严等， 对银行业的内部控制和合规管理水平的提出了越来越高的要求。德勤内部控制和合规管理优化的解决方案将针对当前银行业面临的挑战和问题，紧密结合监管要求和每家银行的经营特点，从管理架构、制度流程、工具与方法、管理报告、系统支持等维度提供全方位的内部控制与合规管理的解决方案：

- 按照银监会《商业银行内部控制指引》的要求从内控的组织架构设计、内控措施优化、内控保障体系、内控评价体系与内控监督体系构建等方面提供全方位的优化咨询方案；
- 按照银监会和财政部等部门针对内部控制评价的相关要求帮助银行建立起内部控制自我评价 体系，并提供建立在德勤内控评价系统基础上的一揽子系统落地实施方案；
- 根据客户需求，有针对性的提供全面的或针对某一业务领域的内部控制专项审计、咨询服务；
- 按照监管要求为客户提供业务持续性计划体系建设与优化服务；
- 结合客户的应用系统建设情况提供内控的系统化注入咨询服务，通过加强银行的系统化控制全面提升银行内部控制的效率与质量；
- 银行合规管理体系优化，包括但不限于合规管理的组织架构与 职责分工设计、合规管理政策制度体系建设、合规管理工具与方法建设以及合规管理的报告监 测体系优化以及法规库建设等；
- 银行反洗钱体系优化。通过反洗钱管理架构、异常交易识别、客户风险评估与分类管理、信息报告与处置等领域的优化帮助银行全面提升反洗钱的管理水平。

德勤方案注重前瞻性、合规性、实操性和可落地性的有机结合。经过近二十年国内银行业相关案例的积累，我们已建立针对区域银行内部控制与合规管理咨询的成熟方法论和数据库，这些咨询工具有效结合了国际领先实践与国内金融行业的实际，充分考虑了我们区域银行的特点，具有较强可操作性。

35 反洗钱、欺诈调查和合规评估

国内外监管标准与措施日益严格，金融机构面临严峻复杂的反洗钱监管形势。自 2016 年 12 月三号令发布以来，中国人民银行及其他行业监管机构接连下发多份监管要求，贯彻“风险为本”思想，对反洗钱工作提出了更高要求。实践中，欺诈风险管理也已被金融机构越来越广泛地运用，成为良好的风险管理流程中的一个组成部分。

反洗钱咨询

德勤中国反洗钱中心汇集了一支兼具专业技能及丰富国际及国内经验的本地团队，与德勤全球成员所网络紧密联系，协同一致地为客户提供优质高效的专业服务。我们的咨询服务能协助客户面对相关挑战，提升银行的合规标准。我们在向银行及其他金融机构提供如何计划、评估和提升反洗钱及反恐融资解决方案咨询方面，处于领先地位。

德勤团队凭借对监管新规的解读及深厚的项目经验，在技术层面积极结合创新科技，从风险认知、制度流程、技术实施等方面，协助银行全面提升反洗钱工作质效，形成适合客户的反洗钱解决方案，包括但不限于：

反洗钱 / 反恐融资工作独立评测 - 评估银行的管控措施能否有效地达到监管要求，并就金融机构可采取的进一步措施提出建议，以确保其反洗钱 / 反恐融资制度符合监管要求。

提升机构反洗钱风险认知，协助建立风险自评估机制 - 帮助银行了解自身的洗钱、恐怖融资固有风险水平，评价对应固有风险的管控措施，助力金融机构提升控制措施的针对性和有效性。

优化反洗钱 / 反恐融资政策及流程 - 协助银行对反洗钱工作的客户身份识别、客户风险等级评定、可疑交易审核与上报等各个方面的现行政策及流程进行审阅及差异分析，并针对与监管要求的差距，明确关键点，协助机构进行优化更新。

制裁调查及审核 - 协助银行根据监管要求和风险事件，对其历史交易进行回溯审查，通过对源数据的抽取、转换和加载，采用数据分析等技术手段，提供制裁相关的交易调查、审核解决方案，并可协助金融机构采取进一步的补救措施。

反洗钱 / 反恐融资培训 - 针对身处“三道防线”的不同员工量身定制培训课程，全方位提升员工反洗钱意识与素养，助力银行培育“风险为本”的反洗钱合规工作意识。

反洗钱系统验证 - 从设计合理性、数据连续性、系统功能性、阈值有效性四个方面，对反洗钱系统进行验证。对制裁筛查系统提供验证及基准评测服务，协助阈值调优。并可针对不同银行的工作痛点，为改善反洗钱系统的合规性和有效性提出专业见解。

可疑交易分析人工智能解决方案 - 与高科技结合，采用多层次运行的机器学习算法，融合大数据，针对交易分析所需维度进行联动分析，实现精准预警、持续优化，从而不断提高可疑交易报送质效。

新技术助力反洗钱日常工作 - 使用反洗钱机器人灵活嵌入于金融机构反洗钱日常工作的各个环节，提升工作效率；并可通过一站式平台管理机器人操作，运用可视化报表提供更深入的分析。

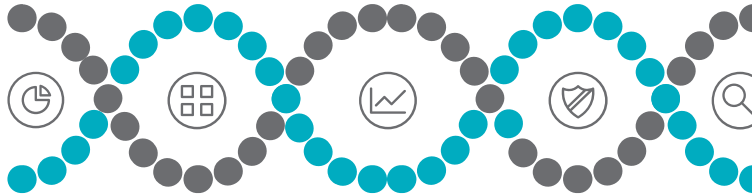
反欺诈咨询

德勤中国法证会计团队具有丰富的欺诈调查与合规评估的项目经验，能帮助客户应对越趋复杂的监管要求与商业环境，以及由欺诈行为、金融犯罪和商业纠纷带来的挑战。团队结合包括行业知识、法证会计调查技巧以及先进的分析与技术工具在内的深入及广泛的专业技能，通过了解、评估潜在的风险信号，协助银行主动响应面临的欺诈风险，为客户提供解决方案。这种方法适用于机构层面，或个别主要业务环节的欺诈风险管理，助力客户加强各程序风险管理和控制，预防、发现和阻止欺诈及违法行为，优化经营业绩。为客户提供前瞻性、应变性的各种解决方案，我们的服务包括：

客户尽职调查

建立案件揭发机制和防止欺诈培训计划

欺诈 / 违规行为风险调查



美国反海外腐败法案 (FCPA) 专项合规审核

网上商业道德问卷调查

供应商诚信调查

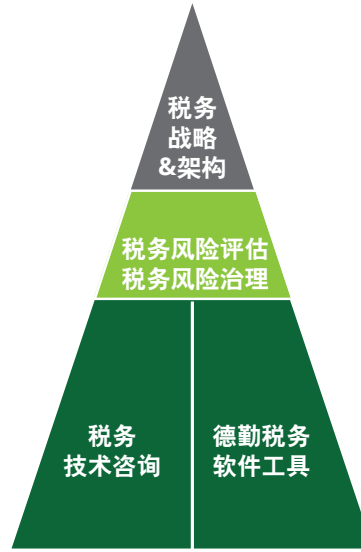
商业情报服务、企业调查、反贿赂 / 反腐败咨询

36 税务合规与税务管理咨询服务

德勤通过提供税务合规性检查服务，协助银行了解税务合规现状，妥善应对重大历史遗留税务问题，识别业务环节中的税务筹划机会；通过提供常年及专项税务咨询服务，解决银行日常经营中或特殊事项中的税务问题。

此外，德勤税务还可为各家银行提供量身定制的税务相关服务，包括但不限于税务抗辩服务、银行税收风险控制体系建设、银行对外投资等服务，协助银行在税务相关问题、境外纳税、财务管控和税务风险管理方面进行相应分析及提供建议，以满足银行在监管和合规等各方面的税务需求。

2015 年国家税务总局印发《“互联网 + 税务”行动计划》，中国税务征管迎来数字化变革时代，全国金税工程三期，增值税电子发票行，大数据分析重点税源等一系列信息化举措稳步推进。税务机关推进财税管理信息化，直接倒逼大企业集团自身的税务信息化建设，为帮助企业更好的应对新形势下的税务变革，德勤专门成立了税务管理咨询团队，帮助企业从税务战略，风险评估到信息系统等方面，设计并实施税务信息化解决方案，提升企业税务风险管控能力：



税务战略与架构

- 聚焦企业税务战略，帮助企业设定包括专业团队、组织体系、战略方向等顶层架构，并为全球化整体税务策略出谋划策；
- 借助业界最佳实践，协助集团企业选择适合于集团财务、业务战略管理的架构方案，协助设计母子公司、总分机构税务管理部门之间的配合模式，协助集团税务管理团队建设的方案，协助制定短期 / 长期税务管理计划。

税务风险评估与治理

- 帮助企业设计/完善整体税务风险管理方案，包括税务管理框架设计 ("TCF", TAX Control Framework)，优化税务管理的相关流程、设计并完善税务管理流程手册；
- 提供企业税务风险评估和税务内控健康检查的解决方案，通过德勤的税务内控魔方工具 ("Tax Cube")，寻找税务管控缺陷，并协助改善现有税务内控制度。

税务信息化规划及方案设计

- 税务信息化整体规划，税务信息化技术整合咨询；
- 基于税务信息化需求，提供基于ERP平台的税务信息化完整解决方案。

德勤税务软件 (Insight Tax)

- 税务合规自动化管理软件的开发、实施和落地；
- 运维、技术支持和优化开发。

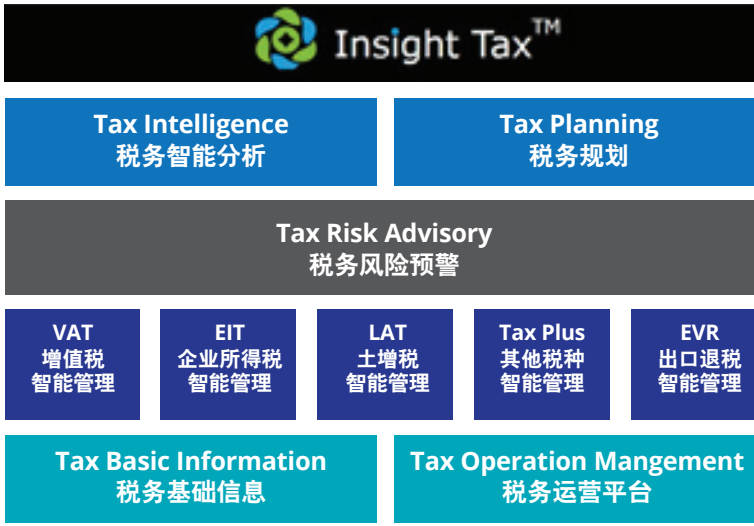
税务数据分析

- 开发数据分析工具以实现自动化的税务风险评估 (外部)
- 开发数据分析工具来帮助企业进行税务健康检查 (内部)

税务相关的云服务

- 税务知识共享，税务文件管理和归档保存，税务数据管理，集合各种税务软件和工具的一体化税务平台。

在税务信息化解决方案层面，德勤亦在充分总结多年税务咨询经验的基础上，结合中国税务管理的特殊性，研发了面向企业应用的 Insight Tax 税务管理综合解决方案，涵盖税务运营管理、全税种的自动计税申报， 税务风险管控，集团税务管理分析、行业税务数据分析、税务规划等多个方面。该解决方案可以与企业内部 ERP 系统完全整合，有效降低税务日常处理工作量并提升企业税务风险预警能力。



数据治理与应用

37 数据治理

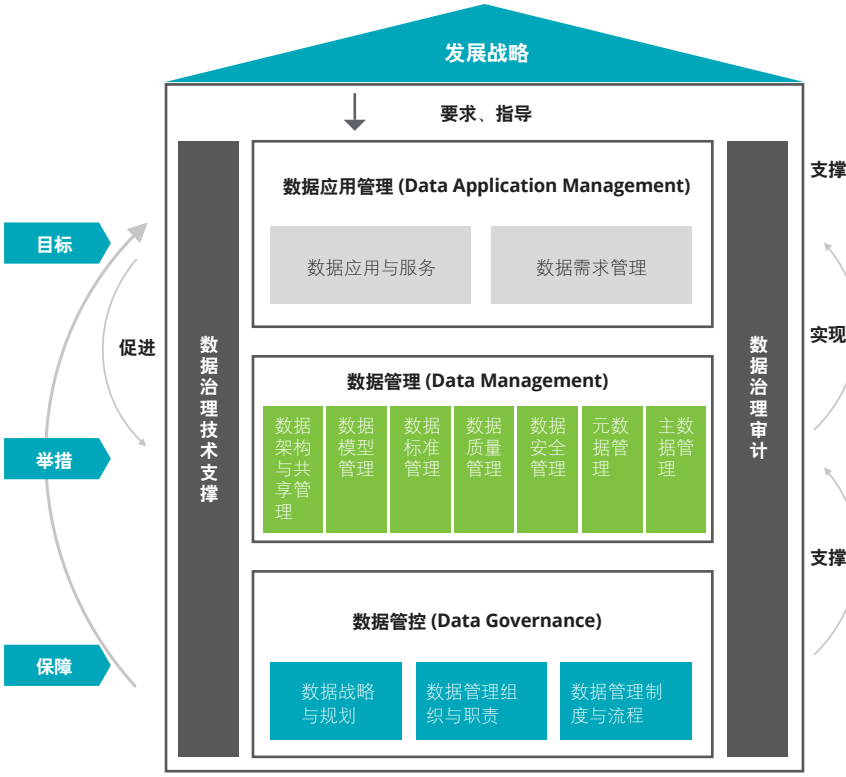
为引导银行业金融机构加强数据治理，充分发挥数据价值，全面向高质量发展转变，银监会起草了《银行业金融机构数据治理指引（征求意见稿）》（以下简称《指引》）。《指引》遵循监管引领和问题导向，包括七章五十五条，于2018年5月21日起正式发布。

《指引》以“应通过数据治理有效实现数据价值”为主线，坚持统一性与广泛性结合、普适性与特殊性结合、引导性与主动性结合的三项原则，从数据治理架构、归口管理、数据文化、数据价值应用等方面对银行提出了更高的要求，旨在发挥监管引领作用，引导银行业金融机构全面开展数据治理，建立完善数据治理架构，统一全面管理银行数据，充分发挥数据价值，自觉结合自身实际情况，在业务经营、风险管理和内部控制等各环节中加强数据应用，提升数据治理效率。促进银行业全面向高质量发展转变，更好地发挥银行业在经济中的作用。

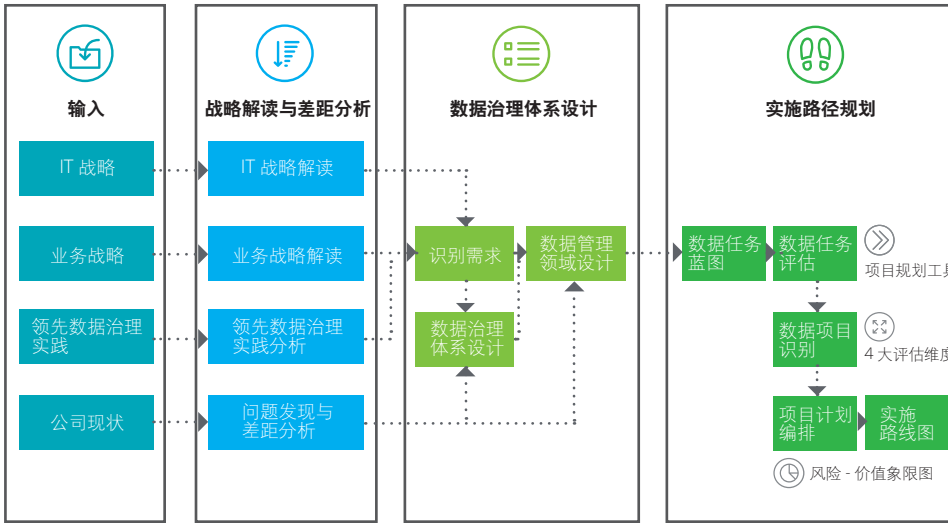
为全面应对《指引》要求，由数据治理通向数据价值实现，银行业金融机构需要从**战略**、**管理**、**应用**、**持续评估与审计**四个层面循序渐进开展工作。

德勤数据治理实施解决方案将提供端到端的服务，依据数据治理体系功能框架，为商业银行提供数据治理的全方位咨询方案，包括建立数据治理体系战略与规划、数据管理组织与职责、数据管理制度与流程、数据管理了中的数据架构与共享管理、数据模型建设与管理、数据标准建设与管理、数据质量管理、数据安全管理、元数据管理、主数据管理，及数据应用管理，并包含数据管控平台需求建议，数据治理审计及合规评估等全方位的数据治理咨询服务。

数据治理战略规划的解决方案中将利用银行发展战略与监管要求等要素，协助银行制定全行数据战略规划及数据平台短期及长期规划，并根据已经制定的国家标准《GB/36073-2018 数据管理能力成熟度评估模型》，结合《指引》要求，协助银行开展数据治理成熟度评估工作，定位数据治理现 状及实施战略路径。协助银行清晰定位数据治理的组织架构及职责分工，制定详细的数据治理项目卡片，规划落地资源及要求，逐步将规划要求落地，实现数据 驱动，发挥数据价值。

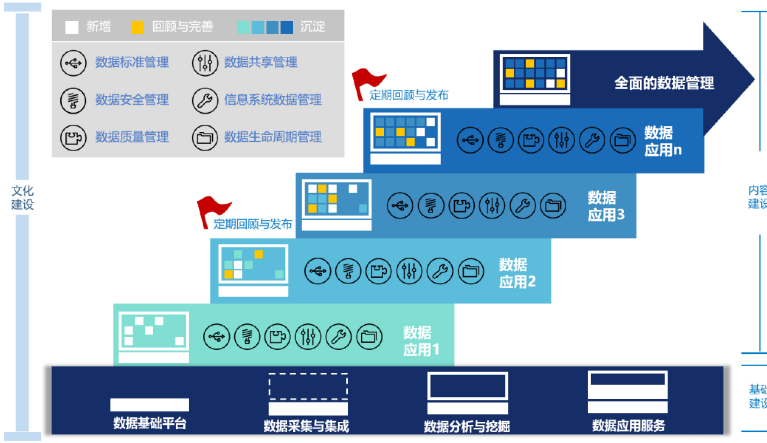


德勤数据治理管理咨询实施解决方案将覆盖各主题基础标准（客户、产品、渠道、账户等）和分析类指标标准，结合德勤金融数据标准资产建立企业数据标准体系。协助银行制定元数据管理解决方案，同时方案还将定义分析企业的数据质量状况，设计数据质量检核规则，制定数据质量的改进机制，为企业形成长效的数据质量监控体系。并提供从设计到系统落地的全套解决方案，为企业设计数据治理管控平台，为咨询成果的有效落地提供强力保障。



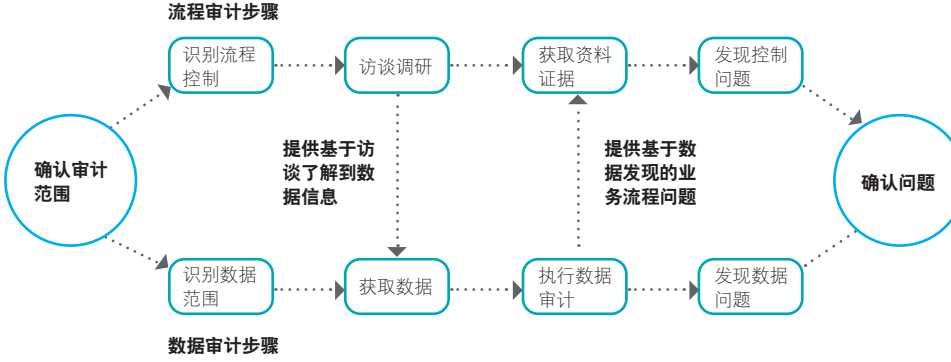
数据治理应用咨询实施解决方案中，传统搭建框架不同，德勤在实践中摸索出数据治理新模式“**数据应用与数据治理相互促进的新模式**”，选择实现数据应用为导向，梳理应用所需数据，开展专项数据治理。再通过迭代的方式，逐步实现体系化数据治理。新模式既满足监管对数据的要求，同时也涵盖监管要求的数据价值实现。德勤可提供覆盖客户画像、渠道管理、风险大数据应用、实时反欺诈、非现场合规监测、远程审计、智能运营、智慧选址、资金预测等多方面的数据应用咨询覆盖客户内部控制、风险管理及业务经营的数据价值实现。

图：银行数据应用建设策略



数据治理评估与审计的实施解决方案中，德勤提供的数据治理审计服务中，以流程审计与数据审计结合的方式，不仅从流程制度方面发现风险与不足，结合数据中发现的问题，追溯业务管理的根本原因，为银行数据治理成果把关，起到以审促建的作用。

在过去的十多年中，德勤已经成功协助多家银行提供数据治理服务。为四大行、多家股份制银行、城商行、农商行成功实施数据治理咨询或落地服务。德勤拥有一只经验丰富的团队，拥有一套饱经实战验证的方法理论，拥有全球资源的支持，愿意继续与更多的中小银行合作，分享我们的丰富经验，与大家共同发展。



信息科技与系统

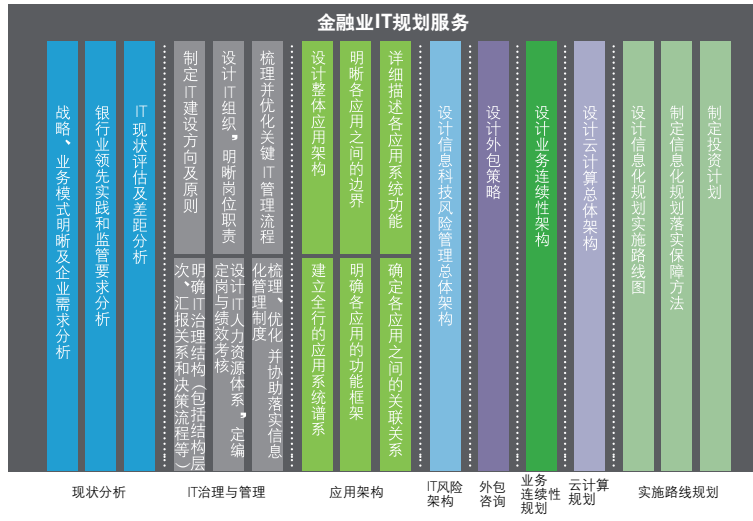
38 金融科技服务

金融行业对信息科技依赖程度很高，几乎所有的金融交易业务都需要通过信息系统来实现。因此，国内监管机构十分重视各金融企业的信息科技应用与风险管理情况，不仅提出了体系化的指引，也针对重要领域发布专门而具体的监管要求。

德勤金融科技服务是以信息科技能力提升与风险防范为导向的，覆盖信息科技应用的事前规划、事中实施、事后审计全生命周期的整套解决方案，帮助金融企业满足监管要求的同时，全面提升信息科技的管理水平与业务价值。

事前规划是指德勤信息科技规划咨询服务，主要包含金融业信息化战略规划、IT 治理规划、IT 风险管理规划、业务连续性规划、外包咨询、云计算规划等服务，基于客户现状与发展需求，为其提供适用的综合解决方案，并提供未来逐步实现目标架构的演进路线。

事中实施是指德勤信息科技规划落地实施服务，主要包括信息科技规划实施咨询、信息科技管理体系建设与实施、信息科技风险管理体系建设与风险评估、云计算实施咨询等服务，通过识别客户在信息科技生产经营活动中存在的管理缺失或不足，并提供相应的改进建议，帮助客户提升其信息科技的管理水平。



事后审计是指德勤信息科技审计服务，主要包括信息科技风险审计、电子银行安全评估、IT 治理及信息化审计、重要系统投产上线风险评估与审计、合规性审计、业务连续性审计、外包管理审计、外包商审计、数据中心审计等服务，通过对标行业监管要求或企业内部管理要求，利用科学的审计方法在实务中诊断不符合规范的具体问题，并持续跟进监督，帮助金融企业实现内外部合规目标。

德勤是国内金融业主要的咨询与审计服务提供商之一。一方面，德勤与监管机构长期保持着良好的沟通及合作，深刻理解监管要求，还参与了部分监管指引的编制工作；另一方面，德勤中国拥有丰富的金融行业科技服务经验，客户范围涵盖了国有四大银行、部分大型商业银行和许多中小商业银行。

此外，德勤专业的服务团队和成熟的工具体系是德勤为金融客户提供优质科技服务的有力保障。

39 系统规划及实施服务

随着区域性银行业务的快速发展，对自身系统的支撑性、扩展性方面提出了越来越高的要求，而由于银行自身经验不足，缺乏科学化的指导，在系统建设过程中经常出现缺乏前瞻性规划、系统建设质量不高、后期系统扩展性不足等问题，为信息化建设带来了极大的投资风险，也一定程度上制约了整体业务的快速发展。

德勤技术团队在核心、信贷、理财、中间业务等多个业务领域，渠道、交易、后台管理、客户管理等多个类型的系统建设方面积累了丰富的经验，在过去的 5 年间，帮助大量银行等金融机构开展系统 规划及业务需求分析等工作，以制定合理的、可行的业务流程和管理方案为基础，据此进行业务需求的设计，根据业务要求提供高阶业务需求和详细业务需求设计服务，并提供业务架构和系统架构设计服务，帮助各类区域银行明确业务功能范围和系统模块，清晰定义功能内容和模块边界，支持并确保架构设计在信息系统实施过程中得以落实。

同时，德勤也在系统实施方面具备丰富经验，可以提供包括实施管理、实施方案设计、系统选型、需求管理、测试方案设计与管理、数据迁移方案设计、投产管理等一系列服务，切实帮助银行完成从业务需求到系统建设的全过程服务，有效保护科技建设投资，保障系统建设工作的高效、有序进行。

40 系统安全

近年来我国已把信息安全列为了国家发展的最高战略方向之一，而金融行业拥有着关系民生与国家经济的金融数据，其安全问题最引人关注。监管机构对数据中心、重要系统、电子银行等方面都提出了明确的安全要求。

德勤作为全球领先的信息安全咨询服务提供商，多次被 Forrester、Kennedy 等知名评估机构列为全球计算机安全咨询服务领导者。在中国，德勤的信息安全服务为金融企业提供信息安全架构、信息安全治理、信息安全控制与实施、信息安全监控与评估等综合信息安全解决方案。

德勤信息安全架构咨询服务包含了整体信息安全架构的规划、数据安全架构咨询、Cybersecurity 咨询、网络安全架构咨询、系统安全架构咨询、移动终端安全咨询等服务，旨在帮助客户构建起科学的信息安全架构，明确各领域的发展目标和实现路径。

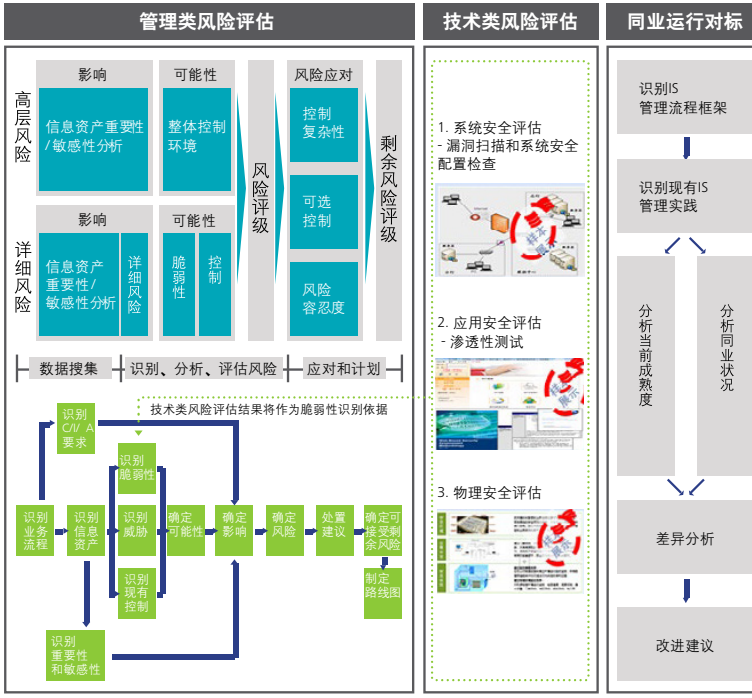
德勤信息安全治理咨询服务包含了信息安全管理体系建设服务、信息服务管理体系建设服务、业务连续性管理体系建设服务等服务，旨在帮助客户确立安全战略、建设安全组织与管理体系以及科技服务体系，以及有效应对各种突发事件、保障业务持续运营。

德勤信息安全控制与实施服务包含了安全规划实施服务、安全技术部署咨询、身份与访问管理服务、数据泄露保护、系统应用安全控制注入等服务，旨在帮助客户针对安全控制和活动提供具体解决方案，为客户落实方案提供辅导。

德勤信息安全监控与评估服务包含了信息安全监控指标体系咨询、信息安全管理类评估、技术类评估和行业对标评估等服务。安全指标体系咨询则帮助客户搭建信息安全管理衡量与监控指标库。管理类风险评估是依据等级保护、ISO27001 以及具体行业监管指引，针对各类信息资产执行风险分析和评级；技术类风险评估则通过漏洞扫描、渗透性测试和物理安全评估的方式识别系统脆弱性；行业对标评估则是将前两类评估中的关键指标与同行业最佳实践进行差异分析。

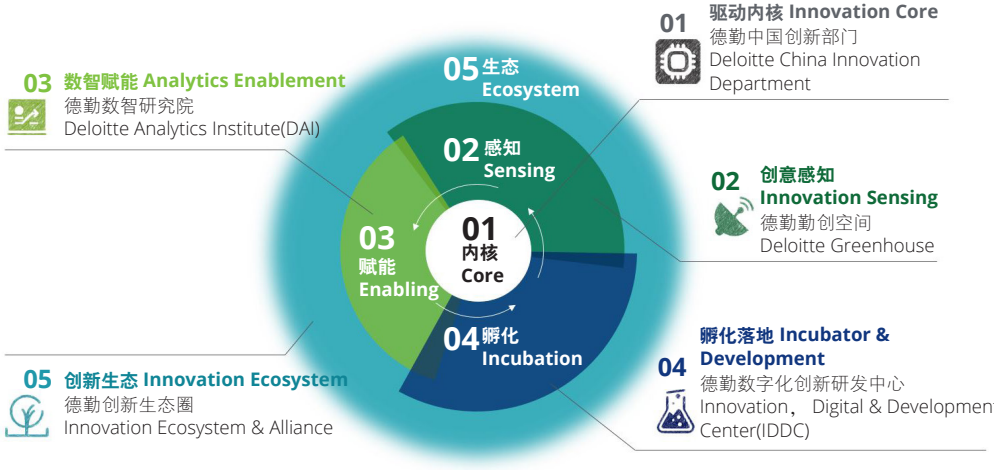
德勤中国已经为许多金融机构提供了优质的信息安全服务，其中不乏大型商业银行、保险公司与金融集团。

此外，德勤是中国大陆地区四大会计师事务所中唯一一家提供量身打造的，由培训、规划、建设、安全审计、认证辅导等整体 ISMS 体系建设和信息安全规划服务的公司。在大中国地区，德勤已经完成和正在进行超过 50 个的 ISMS – BS7799/ISO27001 项目，到目前为止，德勤帮助客户获得 BS7799-2/ISO27001:2005 认证达到 100% 成功率。



德勤创新体系

德勤中国创新全能力体系——“五位一体”创新力



01 驱动内核——德勤中国创新部门

德勤中国创新部门 (Deloitte China Innovation Department) 于2011年正式成立，依托与德勤全球17个创新部门间的联动，采用SPEED SET创新加速模式——敏捷洞察 (Speed to Sense) 、高效孵化 (Speed to Engage) 、加速转型 (Speed to Transform) ，感知全球前沿科技，聚焦颠覆性技术的拓展与应用。

通过连接内外资源与全球网络，德勤中国创新部门与大企业、政府、高校、孵化器及初创企业互联互通，打造合作共赢的创新生态系，为客户带来“高价值、高科技、高体验”的专业服务。

Deloitte Greenhouse™ 勤创空间

02 创意感知——德勤勤创空间

勤创空间 (Greenhouse) 定位于创新转型支持平台，是一种新型沉浸式协作空间。德勤中国勤创空间是德勤全球第39个勤创空间，在这里，德勤专家协助参与者提高洞察力、突破思维惯性、激发创造力，并生成切实可行的解决方案，以发现运营漏洞，挖掘商业机会，预测可能产生的问题，并将头脑风暴的成果转化为切实可行的下一步计划。

勤创空间能根据客户面临的商业挑战推荐合适的“实验室”或者定制“实验室”，设有创新实验室、战略实验室、数字概念设计实验室、转型实验室等。此外，勤创空间解决问题的独特方法还包括：专业的会议引导、视觉同传、团队无缝协同工具、黑科技产品应用等。

Deloitte Analytics Institute 德勤数智研究院

03 数智赋能——德勤数智研究院

德勤数智研究院 (DAI) 专业从事数据科学和数字化技术应用研究的中心，致力于提供前沿技术和孵化数字化解决方案，支持德勤的数字化和智能化服务，帮助德勤的客户实现价值。德勤数智研究院下设人工智能和机器学习、大数据、云计算、数据分析和可视化、机器人流程自动化等多个研究团队，拥有30多位在互联网、金融服务、信息科技、咨询、市场研究等不同的行业背景的数据科学家和数字化专家。

04 孵化落地——德勤数字化创新研发中心

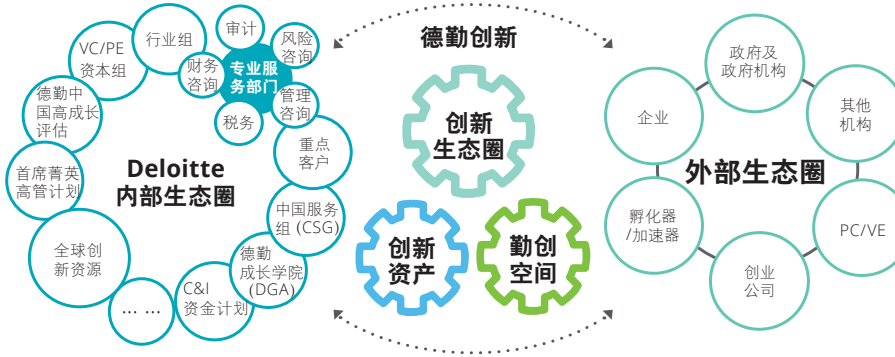
德勤数字化创新研发中心 (IDDC) 致力于打造创新孵化和服务赋能中心，并与各业务部门携手共进。通过产品赋能业务 (Asset enabled Business) ，德勤数字化创新研发中心有能力改变既有游戏规则，成为专业服务市场上不容置疑的领先者。

德勤数字化创新研发中心具备前、中、后台全方位的数字化产品孵化团队，建立了从创意到产品 (I2A) 的流程，实现数字化创新产品的孵化落地。自成立以来， IDDC 携手德勤专业服务团队共同打造了强大的数字化产品矩阵：

- 德勤迅合 Consolidate Express
- 企业信用风险管理平台 iCredit
- 智能共享服务平台 Intelligent Shared Service Platform
- 勤报通 Report Wizard
- 智慧流程 Process Bionics
- 智能预算 Intelligent Forecasting
- IFRS17平台 IFRS17
- 租赁会计平台 LAP
- 数字化作战指挥室 War Room
- 数字化人力资源平台 DHR
- 智能营销分析平台 Intelligent Marketing
- 并购整合平台 Deal Book
- 模型家 Model Plus
- 交易魔方 Deal Catalyst
- 德勤智慧债券 Deloitte Intelligent Bond
- 德勤财报智评 Deloitte Intelligent DOU (Data-driven Solution to Detect Financial Report Manipulations)
- 智能财务风险投资引擎 FIRE
- 端脑智能——文本分析与应用专家 Cerebrum AI (Contract Review Service)
- 风险预警平台 Risk Sensing Platform
- 第四张报表 The 4th Report
- 智慧司库 iTreasury
- 智慧销售 D.SEE
- 智慧合规 D.MAC
- 智慧勤企通 Business Digital Hub (BDH)

05 创新生态—德勤创新生态圈

德勤创新生态圈 (Innovation Ecosystem & Alliance) 是隶属于德勤中国创新部门的商业创新平台。德勤中国创新生态圈致力于助力创业公司快速成长、提升大型企业创新能力、联合其他机构打造创新商业模式。通过聚集社会各界资源，德勤创新生态圈能够驱动多方合作、促进模式创新、发掘共赢机会，帮助内外部生态圈合作伙伴打造可持续的创新能力，实现创新连结与加速。



德勤创新生态圈示意

德勤创新生态圈的外部合作伙伴包括世界顶级科技公司 (谷歌、苹果、亚马逊、甲骨文、SAP、Adobe等) 及国内领先科技公司 (商汤科技、阿里巴巴等) 。

德勤报告及领先理念

德勤银行业及资本市场专业人士有能力通过发挥我们的深厚行业知识和经验以及专业服务能力协助您解决所面临的复杂问题。

敬请查看德勤银行业及资本市场调研及领先理念报告。

如何取得及利用 QR 码阅读器：

1. 用智能手机进入 iTunes（苹果 iPhone 用户）或安卓市场（Android 用户）
2. 下载并安装 QR 码阅读器／扫描器应用程式
3. 开启 QR 码阅读应用程式，将手机对准 QR 码
4. 该应用程式将自动扫描 QR 码
5. 互联网浏览器将自动开启目标网站

也可用微信中的 QR 扫描器进行扫描

敬请与我们联系

德勤中国区域银行服务领导团队

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

吴洁
德勤中国
区域金融机构主管合伙人
风险咨询主管合伙人
电话：+86 21 6141 2237
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn

施仲辉
德勤中国区域金融机构
审计及鉴证主管合伙人
电话：+86 10 8520 7378
电子邮件：mshi@deloitte.com.cn

尤忠彬
德勤中国区域金融机构
管理咨询主管合伙人
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

陈尚礼
德勤中国区域金融机构
财务咨询主管合伙人
电话：+86 10 8512 5618
电子邮件：jichan@deloitte.com.cn

俞娜
德勤中国区域金融机构
税务与法律主管合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

德勤中国区域银行客户服务联系人

施仲辉
区域金融机构
审计及鉴证主管合伙人
上市、发债、年度审计
电话：+86 10 8520 7378
电子邮件：mshi@deloitte.com.cn

张华
合伙人
信贷资产质量检查
电话：+86 21 6141 1859
电子邮件：sczhang@deloitte.com.cn

方烨
合伙人
内部控制与合规管理、反欺诈管理
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn

张荷之
合伙人
资产负债管理
电话：+86 10 8512 5658
电子邮件：harryzhang@deloitte.com.cn

朱磊
合伙人
数据治理、数字化转型
电话：+86 21 6141 1547
电子邮件：jaczhu@deloitte.com.cn

尤忠彬
区域金融机构管理咨询主管合伙人
分析与数据管理
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

韩健
合伙人
新会计准则服务、证券化
电话：+86 21 6141 1841
电子邮件：jahan@deloitte.com.cn

吴洁
区域金融机构主管合伙人
全面风险管理，新资本协议实施
电话：+86 21 6141 2237
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn

曹樑
合伙人
数据治理、信息科技风险
电话：+86 21 2312 154
电子邮件：hencao@deloitte.com.cn

俞宁子
合伙人
智慧债券、信用风险
电话：+86 21 2316 6836
电子邮件：jerryu@deloitte.com.cn

曾春
合伙人
数据管理与信息科技（风险）
电话：+86 28 6789 8128
电子邮件：ezeng@deloitte.com.cn

刘绍伦
合伙人
战略、运营与数字化
电话：+86 10 8512 5598
电子邮件：shaolliu@deloitte.com.cn

花磊
合伙人
人力资本咨询
电话：+86 28 6789 8168
电子邮件：leihua@deloitte.com.cn

栾宇
合伙人
财务管理咨询
电话：+86 10 8512 5831
电子邮件：yluan@deloitte.com.cn

陈尚礼
区域金融机构财务咨询主管合伙人
并购交易咨询及交易顾问
电话：+86 10 8512 5618
电子邮件：jichan@deloitte.com.cn

邱伟彬
合伙人
估值与商业模型服务
电话：+86 10 8512 5448
电子邮件：wikhoo@deloitte.com.cn

张丰裕
合伙人
反洗钱、制裁合规
电话：+86 10 8512 5353
电子邮件：chrcheung@deloitte.com.cn

王雨岩
合伙人
金融工具量化与管理
电话：+86 10 8512 4376
电子邮件：tomywang@deloitte.com.cn

章诗嘉
合伙人
法证会计、商业背景调查
电话：+86 10 8512 5679
电子邮件：jacheung@deloitte.com.cn

俞娜
区域金融机构税务与法律主管合伙人
税务咨询服务
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

徐继厚
合伙人
华北区税务咨询服务
电话：+86 10 8520 7664
电子邮件：jihxu@deloitte.com.cn

陈静娜
合伙人
华东区税务咨询服务
电话：+86 21 6141 1419
电子邮件: annachen@deloitte.com.cn

姜妍
合伙人
华南区税务咨询服务
电话：+86 755 3353 8088
电子邮件：aileenjiang@deloitte.com.cn

李军
合伙人
华西区税务咨询服务
电话：+86 23 8823 1205
电子邮件：juncqli@deloitte.com.cn

获取更多信息，敬请与我们联系：

吴洁
德勤中国区域金融机构
主管合伙人
电话：+86 21 6141 2237
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn

王冰
德勤中国区域金融机构
经理
电话：+86 10 8520 7609
电子邮件：susiewang@deloitte.com.cn

德勤中国金融服务行业
cngfsi@deloitte.com.cn

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
申贸大厦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
安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码：230022
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 8538 2222
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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

这是环保纸印刷品