



警钟为谁而鸣？

国内外金融机构危机历史教训

德勤风险咨询

目录

警钟为谁而鸣? ——国内外金融机构危机历史教训	1
“生前遗嘱”的提出与国内外监管发展	3
制定“生前遗嘱”裨益良多	6
“生前遗嘱”编制工作的困难与挑战	10
德勤“生前遗嘱”解决方案及资质	12

警钟为谁而鸣? ——国内外 金融机构危机历史教训

巴林陨落：被年轻交易员摧毁的皇家银行

1995年2月24日，日本股市加速暴跌，远隔重洋的英国巴林银行也随之彻底跌入了深渊。由于其下属新加坡期货公司持有的巨额杠杆期货合约，累计损失攀升至9.27亿英镑，远超当时整个巴林集团的资本额。27日，英国央行正式宣布了巴林银行的倒闭。自1992年起，年仅28岁的交易员尼克·里森开始使用未经授权的秘密账户来掩盖其它交易中发生的损失，同时大量进行衍生品合约操作，但随着1995年阪神大地震爆发，日经指数一泄如注，里森投资的几种衍生品同时遭到重创，违规账户累积的损失终于无法再被掩盖和填补，几乎在一夜之间就将整个巴林银行击垮。

在倒闭前夕，巴林银行的业务结构乃至交易的产品都并非复杂到难以接受的程度，它真正的问题在于“衡量、监督和管理风险的机制存在重大缺陷”。巴林的教训启示银行应从更为深入的方法论层面去重新审视、识别、衡量风险，事前准备并设计应对危机的整个管理体系。

破产次日，英国财政大臣组织发起成立了专门针对这一事件的银行监管委员会（Board of Banking Supervision），从专业角度对巴林银行的倒闭展开调查。同年7月，银行监管委员会正式发布《巴林银行破产调查报告》，报告结论颠覆了对于巴林“从事衍生品交易玩火自焚”的认识，大量事实表明，倒闭前夕巴林银行的业务结构乃至交易的产品都并没有复杂到难以接受的程度，它真正的问题在于“衡量、监督和管理风险的机制存在重大缺陷”。

报告还特别指出，尽管巴林在风险管理和内控上沉痾难返，灭顶之灾的到来却远比外界想象的还要更为迅速——一直到1995年2月初，巴林若能及时采取措施尚有回天之力——事实上，最终总计损失中高达四分之一的数额，都发生在同一天之内。巴林银行的覆灭并不是如同阪神地震那样的“黑天鹅事件”，也绝非一个普通交易员的一时疏忽或贪婪所能掀起的轩然大波。这令银行监管委员会意识到，仅仅依靠定期统计报表无法充分实现有效的风险监测与预警，银行需要的是从更为深入的方法论层面去重新审视、识别、衡量风险，事前准备并设计应对可能发生危机的整个管理体系。

雷曼倒闭：前所未有的系统性危机

巴林银行的惨痛教训似乎并没有起到它应有的警示作用，十三年后的 2008 年，在大西洋的另一端，美国原第四大投行雷曼兄弟同样在举世震惊之中走到了穷途末路，不同的是这一次，全世界都被卷进了“大而倒塌”所引发的金融危机之中。

相比巴林银行突如其来的垮台，雷曼兄弟在倒闭之前经历了一个不算短暂的试图恢复的过程。自从 2007 年中叶美国次贷危机爆发，雷曼便渐渐陷入了累卵之危，而直到次年 3 月，主要竞争对手之一的贝尔斯登被摩根大通低价收购，雷曼才开始放弃此前的“逆周期发展战略”，寻求融资自救。然而，与房地产次级债券相关的巨额有毒资产，以及始终不肯放松的高价要求，使得包括巴菲特、多家海内外银行在内的投资者们望而却步。在这一过程中，雷曼的行动可谓毫无章法——当 2008 年中报和第 3 季度财务报告分别揭示出高达 28 亿和 39 亿美元的账面亏损过后，雷曼依然没有公布系统、明确的“恢复”计划，残存的市场信心被彻底耗尽。最终，由于美国政府在最后时刻仍拒绝提供担保或救助，陷入绝境的董事会通过了申请破产保护的决议，这场被称为美国历史上“规模最大、最复杂”的破产案由此开始。

出于恢复过程中的教训，破产前一个月，雷曼上层的有识之士已经意识到了提前准备破产计划的必要性，然而首席法务官却以计划一旦泄露便会成为“自我实现的预言”为由，拒绝了提前雇佣专业顾问机构的提议。直到雷曼最终申请破产保护，都没有制定任何的危机管理计划。这也直接导致雷曼的破产处置过程绵延数年且成本不菲，给股东、债权人以至纳税人都造成了大量无谓损失。

失败的恢复行动，混乱而代价惨重的破产处置，更引发前所未有的系统性危机，其影响余威持续至今。雷曼兄弟的陨落极大地动摇了既有的全球金融体系，它也直接促成了“生前遗嘱”等一系列审慎监管要求的出台。

没能未雨绸缪的雷曼兄弟最终走向破产，而这场缺乏危机管理计划的破产案使得全世界都卷入了其引发的金融危机之中；此后，国际金融监管机构开始进行了深刻的反思。

“生前遗嘱”的提出与国内外监管发展

剑指“大而不倒”：系统重要性监管滥觞

2007年以来的全球性金融危机极大地动摇了既有的国际金融体系，系统重要性金融机构巨大的负外部性与道德风险引起了广泛关注。一直以来，正是由于金融巨擘们倚恃“大而不能倒”的傲慢态度，直接导致了对风险预警与应急准备的极端忽视。尽管事前已经有过无数信号表明公司可能正面临颠覆危机的关头，却未能及时采取行动。

对此，巴塞尔银行监管委员会（BCBS）、金融稳定理事会（FSB）等国际金融组织以及美英等主要市场经济国家的金融监管当局进行了深入探索，研究出台了一系列监管措施，其中被广泛认可的“生前遗嘱（Living Wills）”设想在2009年4月举行的G20伦敦峰会上得到了正面评价。同年9月的G20匹兹堡峰会上，FSB首次正式提出“恢复与处置计划（RRP）”的概念，系统性地发展了“生前遗嘱”的设想。其主旨是要求全球系统重要性金融机构（G-SIFIs）必须预先制定有效的恢复与处置计划，明确其危机处置的损失分摊机制，确保所有金融机构均可被处置，破产成本由金融机构而非一般纳税人承担；同时，在处置过程中，建立起股东和债权人之间有序的损失吸收机制，将破产影响降低到最小，避免由于金融机构破产影响到宏观金融稳定。

2009年4月，“生前遗嘱”设想首次在G20伦敦峰会上被提出，它在同年9月的G20匹兹堡峰会上正式发展成为“恢复与处置计划（RRP）”的概念。

2010年10月底至11月初，FSB相继出台《降低系统重要性金融机构的道德风险》、《SIFI监管的强度与有效性》两份文件，提出了一整套针对G-SIFIs的监管框架以及建议的执行时间表，其中便包括“将制定国际性的恢复与处置计划作为对G-SIFIs的强制要求”。2011年10月，FSB发布《金融机构有效处置机制的关键特征》报告，对完善的处置机制做出了详细规定。同年起，FSB于每年11月公布全球系统重要性金融机构名单，要求列入名单的金融机构必须在次年年底前制定恢复与处置计划。同时，FSB还开展了对相关国家全球系统重要性银行监管框架的评估，并将恢复与处置计划的制定情况作为评估的重点内容，直接影响

FSB 对其所属国监管机构的最终评估。这使得恢复与处置计划不达标的银行在风险与资本管理、数据整合能力以及内部治理等领域势必面临更为严峻的监管要求。

2014 年 11 月，FSB 就总损失吸收能力（TLAC）国际标准公布新监管政策草案，要求全球系统重要性银行的 TLAC 至少要相当于风险加权资产的 16%至 20%，且在 TLAC 之上仍保留 2.5%的储备资本和 1-2.5%的系统重要性银行附加资本要求。这使得上述比率可能高达 19.5%至 25%，是 Basel III 资本充足率要求的 2 倍甚至更多。在 TLAC 框架下，不同银行将适用差异化的资本缓冲要求，具体将取决于银行规模、系统重要性等综合评估。恢复与处置计划作为考察银行吸损能力建设和可处置性能力的重要依据，未来很可能成为监管机构设定各行资本充足水平线的关键参照指标。

图 1：全球系统重要性金融机构国际监管改革进程



破除旧有观念：国内监管积极响应

作为 G20 重要成员国，中国紧随国际监管改革步伐。在香港，香港金融管理局（HKMA）分别于 2014 年 6 月和 2016 年 4 月颁布恢复计划与处置计划的监管政策手册，对于“生前遗嘱”的主要内容、具体制定要求与工作模式等进行了规定。在大陆地区，2011 年 7 月，银监会针对 FSB 制定的《系统重要性金融机构有效处置政策建议及时间表》进行公开征求反馈意见。同年 11 月，在 FSB 公布的首批 29 家全球系统重要性金融机构的名单中，中国银行赫然在列，成为国内第一家被列入全球系统重要性银行的金融机构。其后几年间，随着平安保险集团、中国工商银行、中国农业银行与中国建设银行相继入选全球重要性金融机构，同时越来越多国内金融机构也在“走出去”过程中实际“遭遇”到恢复与处置计划的要求，国内也加快了对于相关监管措施的推进。

随着人民银行、银监会、保监会对于国际监管改革的积极响应和不断推进，国内相关监管方案正在逐渐成型，可以预见正式版的中国系统重要性金融机构监管标准已呼之欲出。

2014 年 1 月，银监会正式下发《商业银行全球系统重要性评估指标披露指引》，要求满足一定条件的银行需每年披露 12 个全球系统重要性评估指标，其中包括上一年度被巴塞尔委员会认定为全球系统重要性银行的商业银行和上一年年末调整后表内外资产余额为 1.6 万亿元人民币以上的商业银行。同年 3 月，银监会要求国内首批 5 家申请设立的民营银行制定“生前遗嘱”，并以此作为开展试点的重要原则和前提条件之一。2015 年 5 月 1 日，《存款保险条例》正式开始实施，从制度上打破了传统意义上对于银行的“隐性担保”，将银行破产的可能性提上了台面。2016 年 3 月，保监会就《国内系统重要性保险机构监管暂行办法》首次公开征求意见，并于 8 月发布了第二轮征求意见稿。而同年 9 月，银监会也在《银行业金融机构全面风险管理指引》中明确提及，银行在日常风险管理及应急计划之外，还应“根据风险状况和系统重要性，制定并定期更新完善本机构的恢复计划”。可以预见，正式版的中国系统重要性银行相关监管标准已然呼之欲出。

制定“生前遗嘱”裨益良多

所谓“生前遗嘱”，即是指银行、保险公司等金融机构以自身“濒临破产”为前提，制定针对金融机构自身的恢复与处置计划，从而能够在系统性风险发生时通过分拆、清算等措施来应对危机，防止“大而不能倒”引发的问题，其中：

- 恢复计划（Recovery Plan）是指一家金融机构针对可能出现的重大经营危机，事先制定的用以明确本机构在压力情况下能够继续提供持续稳定运营的各项关键性金融服务并恢复正常运营的行动方案。例如，当银行面对危机下资本严重短缺的情形，可以根据事先制定的恢复计划，综合运用配股、增发、发债、停贷等多种措施进行资本补充，而恢复计划也已经就各项措施的操作难度、恢复效果、对银行内外部的影响等进行了综合的评估，最大程度的确保银行能从危机中恢复过来。
- 处置计划（Resolution Plan）是用于在恢复计划不可行，或已证明无效的情况下，处置机构有效行使其处置权力的工作计划；它旨在不对金融体系造成严重负面影响、不给纳税人增加额外损失、维持被处置机构系统重要性功能持续运作的基础上，以可行的方式对金融机构进行处置。例如，当由于外部环境过于恶劣致使恢复措施无效时，银行及监管机构可以根据事先制定的处置计划，开展相关的处置工作，如由另一家健康的企业对问题银行进行整体兼并或部分收购，而处置计划也已经就兼并与收购的实施流程、操作步骤与重点事项、对金融市场的冲击等进行了详细分析，以确保实现处置过程的平稳过渡和对被处置机构价值的最大保留，减少负面影响。

在中国经济发展进入“新常态”，国内金融业整体处于转型时期的背景下，“生前遗嘱”的制定绝不仅仅是为满足监管要求的“额外负担”，而是必将作为完善全面风险管理体系，促成机构内组织变革最有效的催化剂，为金融机构带来全方位、多角度的裨益：

战略发展意义：清晰认识自我，明确战略定位

对于业务日趋复杂和多元化的当代金融机构而言，确定哪些业务线或经营单元更为重要，更能为股东带来价值正在成为一项至关

“生前遗嘱”的制定绝不仅是为满足监管要求产生的“额外负担”，而是必将成为完善全面风险管理体系，促成机构组织变革最有效的催化剂，为金融机构带来全方位、多角度的裨益。

重要的工作。在充满挑战和变革的经济环境中，金融机构需要同时从业务划分和法律实体的角度，对自身资产有一个清晰的认知和规划，从而将有限的资源投放于适宜的业务方向，实现经营效益的最大化。在“生前遗嘱”的准备过程中，金融机构需要首先对自身业务经营活动中的重要机构实体、业务条线、产品和服务等开展全面系统的梳理，对哪些业务、哪些产品、哪些机构实体可能会带来超额风险，或者哪些业务、产品或机构实体应作为重点投资发展的对象形成清晰的诊断，为当前或未来的战略决策提供重要支持。

在分析业务重心的同时，金融机构还可以为潜在的战略收购、重组或资产剥离提前做好准备。经由可信、可行以及以业务为导向的“生前遗嘱”的制定，金融机构能够区分自身的核心与非核心资产，从而制定有效的行动策略方案，在危机时能更有效率和方向性地分拆、出售或清算“劣质”资产。

业务发展意义：完善公司治理，提高运营效率

大型、复杂的金融机构往往在内部共享多个基础设施、运营平台、供应商以至关键人员等，加之运营平台及其配套基础设施通常历经多年发展累积而成，其中的关联性、依赖性错综复杂，很可能导致业务流程的权责界定，包括支持该项业务的沟通机制、合同关系等，都很可能混淆不清，为管理层的决策实施造成了挑战。

而通过“生前遗嘱”的制定，金融机构得以对自身法人治理结构和运作模式进行清晰的审视，完成对实体、业务条线、经济功能及共享服务的关联关系梳理和逐一对应，并通过差距分析找出目前管理中的不足之处。通过这一过程，就能够为公司经营提供更为透明和全面的视角和观点，使管理者有机会重新规划其治理结构、运营流程和内部控制。例如，在对核心业务条线与关键功能进行分析并评估后，基于业务结构的优化，能够对职能机构进行更合理的设置，从而实现营运效率的提高。



另外，对于国内大部分刚刚接触“生前遗嘱”的金融机构而言，造成内部治理架构上存在差距的原因之一很可能是低效的信息数据与 IT 管理系统。而“生前遗嘱”的制定和执行对于数据的采集过程和报送、披露都提出了很高的要求，从而可以敦促金融机构进一步提升其 IT 系统和数据收集的工作效率。管理层更可以充分利用这个机会来改进自身的数据管理能力，提高数据和相关报告的准确性和及时性。无论将来是否真的遭遇金融危机或财务压力，都将有助于显著提高机构自身的风险管理和决策水平。

市场影响意义：提升市场声誉，抬升品牌价值

过去，国内对于金融机构尤其是商业银行存在“不会倒闭”的认知，这就造成了严重的道德风险。一方面，储户在选择银行时通常是不加甄别的，丝毫不考虑潜在的风险因素；另一方面，银行等金融机构自然也因此缺乏预防和管理风险的动力，风险管理能力的建设落后于经营规模跃进的速度。

然而，随着国内金融市场化程度的日渐提升，其倚仗政府隐性担保而高枕无忧的境况正在被打破。面对这样的形势，金融机构如不能居安思危，直面和顺应新的挑战和要求，则势必在变革浪潮中成为输家。

一个显而易见的变化便是，在破产成为可能的新秩序之下，市场参与者无疑将开始衡量银行可能面临的各类风险，尤其是将其管理风险、应对危机的能力作为选择交易对象机构的重要考量因素。而“生前遗嘱”的制定则正是提供了一个标准化、常态化的途径和工具，以釜底抽薪的方式强调再大的机构也可以倒掉，让金融机构能够借此契机实现风险管理体系的根本性变革，从主观上纠正过度追求风险的行为，并通过清晰的方案表明自身已针对可能遇到的危机做了充分的准备，避免强制性的重组及破产。市场大众也得以由之管窥银行所承担风险及社会责任的能力与决心，进而增强市场信誉，塑造关键竞争力。

风险管控意义：增强风控意识，提升危机应对能力

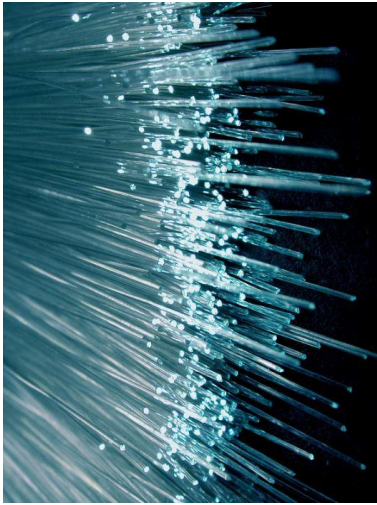
在前叙巴林银行、雷曼兄弟的倒闭案例中，我们可以发现这两家资产规模与交易量皆位居当时全球前列的大型金融机构，却都在突如其来的危机中表现得极其孱弱。正是一直以来所抱持的自大意识，令它们从来未曾考虑过倒闭的可能性，即便事前已经有无数信号警示公司可能正在经历重大危机，高层均未能及时采取行动。

对此，“生前遗嘱”所蕴含的一个重要因素，就是建立起分层级、多角度的全面风险预警体系。顾名思义，不同于以往的单一风险应急预案，它要求金融机构综合考虑自身经营发展过程中的可能遇到的各类风险和未知的异常状况，系统地整理和分析全集团可用于恢复的资本与流动性水平，进而制定全面的、菜单式的应对方案，只有这样，才能实际提升该机构在危机中的长期生存能力。

另外，不能忽略的是，由于金融体系内相互依赖程度大大加深，极易引发强烈的风险传染效应，使得现代金融危机在很大程度上

“生前遗嘱”的制定提供了一个标准化、常态化的途径和工具，以釜底抽薪的方式强调再大的机构也可以倒掉，让金融机构能够借此契机，实现风险管理体系的根本性变革。

即使是一家自身经营并无重大过失的机构，也可能在系统性风险的冲击下难以独善其身。而“生前遗嘱”正是紧密围绕对系统性风险的识别、评估、监控与防范展开的。



会发展成系统性的危机。这意味着即使是一家自身各项指标健康，经营并无重大过失的机构，也很有可能在系统性风险的冲击下受到牵连而遭遇严重损失，难以独善其身，雷曼兄弟倒闭所引发的全球金融海啸便是一个深刻的例证。不同于内向性的传统风险管理措施，在全球金融危机背景下应运而生的“生前遗嘱”将紧密围绕对系统性风险的识别、评估、监控与防范展开。与此同时，监管规则也正在发生改变，越来越强调对于系统性风险的监控。因此，那些通过制定“生前遗嘱”为契机积极实现自身管理手段转型，体现出应对危机、实现有序恢复能力和效率的机构，也将更有可能在危机中获得流动性的支持以及对监管资本缓冲要求的放低。

而对金融机构而言，在制定“生前遗嘱”的同时，也相当于进行了一次全面整合的压力测试，对可能发生的恢复或处置情形提前预警。在“生前遗嘱”的实施过程中不仅会进行正向的压力测试，还将通过反向压力测试的方式，针对金融机构到达“濒临破产”状态时，外部宏观经济指标和内部风险监测指标的状况进行模拟和识别，从而更有预见性、针对性地开展危机预警工作，相应制定不同阶段的应对措施，提高自身在持续发生的严重危机情景下得以生存的可能性。

全球视野意义：顺应全球要求，提升国际声誉

在 FSB、BCBS 等国际监管机构和历次 G20 峰会的大力推动之下，“生前遗嘱”设想从最初诞生发展至今，已经为全球金融市场各主要参与国家所广泛接纳，成为审慎监管的关键要素之一。在“走出去”、“一带一路”战略蓬勃发展的当下，国内金融机构开枝散叶，到境外发展分支机构或建立子公司已成为司空见惯的现象。而近年来，这些机构也已纷纷发现，它们在海外分支的筹备设立中，往往都收到了来自不同国家政府或监管当局关于制定“生前遗嘱”的要求。而一份可行且可靠的“生前遗嘱”不仅仅能够满足监管当局的要求，还能够进一步提升中国金融机构的整体国际声誉。可以预见的是，随着相关监管要求的逐渐完善与明确，在不远的未来“生前遗嘱”势必成为我国金融机构通往国际化发展道路上不可或缺的基本要素。

“生前遗嘱”编制工作的困难与挑战

作为一个在全球金融危机之后方兴未艾的新议题，尽管“生前遗嘱”的编制大有裨益，但对国内大多数金融机构而言，它仍然是一个较为陌生乃至完全未知的领域，在具体的操作和实践方面仍面临着许多的困难和挑战。

监管要求较高，满足合规时间紧迫

当前，国内监管当局尚未正式发布中国系统重要性金融机构的监管办法，因此可以说对于恢复与处置计划的专门和具体的要求尚未明确。而在实践中，已制定“生前遗嘱”的金融机构主要是以FSB、BCBS等国际监管机构的相关条例作为直接依据，同时参考美国、英国和欧洲等发达国家和地区监管当局的要求来编制的。

一方面，从国外已有经验来看，监管对于“生前遗嘱”的制定要求和验收标准可以说是相当严格，上至恢复与处置计划的整体框架、治理架构等宏观安排，下至执行时过程中时效性考虑、具体影响测算等技术细节，监管都可能进行详细的检查。同时，FSB给合规达标的进程也制定了非常紧凑的时间表，每年评选出的全球系统重要性金融机构必须实现在6个月内成立危机管理小组、12个月内完成恢复计划和经危机管理小组审阅的处置策略、18个月内完成可操作的处置计划并达成特定机构的跨境合作协议等时间表要求。这些都大大增加了银行满足合规要求的难度。

另一方面，由于国际监管条文类目繁多，且随时处于不断更新的状态之中，加之大量使用全新创设的专业术语进行表达，也给国内金融机构充分并准确地理解监管要求，掌握个中轻重缓急及相互联系造成了较大的困难和障碍。

数据信息收集与处理难度大

为实现对恢复与处置过程进行有计划的安排，“生前遗嘱”的制订势必涉及到大量行内数据和信息的收集、梳理与整合。而其中很多特定的数据类目，例如内外部重要性、业务关联性、共享服

对于“生前遗嘱”的制定，当前国际监管要求繁杂，验收标准严格，行内涉及面广，且合规时间表非常紧凑，大大增加了银行工作开展的难度。

务的依赖程度等，不同于银行所熟悉的常规业务经营与监管报送数据，需要特定的数据模板与收集、加工处理方法，才能更好地服务于进一步的数据分析。而金融机构的业务规模越大，资产结构越复杂，对于这些数据的收集与整合、信息处理工作就会愈加繁杂艰难。当前，大部分银行的信息与数据收集尚未完全实现系统化和自动化，部分日常经营、业务管理数据仍需要借助手工统计，更毋论满足“生前遗嘱”所带来的新的数据管理要求。

涉及部门繁多，沟通成本高

“生前遗嘱”并不仅仅局限于风险与资本管理，而是一项涉及到公司整体部署的工作，需要董事会及前、中、后台多个部门直至下属分支机构和子公司的积极配合和切实参与。在编制推进过程中，不仅需要向各个部门、机构发送收集各类数据信息的模板、问卷，还需要就触发与预警指标、压力测试、恢复选项与处置选项可行性的分析及具体实施方案等专业问题，与相关业务负责团队进行多轮访谈与反复沟通。如前所述，由于“生前遗嘱”对于绝大多数国内金融机构属于新生事物，为确保上述工作能够及时有效地完成，还需要对部门进行必要的宣教、培训，以提高重视程度，普及专业知识，降低沟通成本，因而所需工作量较大，时间及人力成本较高。

需要建立常态化的工作机制

根据 FSB 要求，金融机构需每年对恢复与处置计划报告开展重检更新，而在《银行业金融机构全面风险管理指引》（征求意见稿）中，也提到需要金融机构制定并定期更新完善恢复计划。从自身角度看，随着业务和经营情况的不断变化，报告中的信息也必然需要及时更新。例如，部分恢复选项的恢复效果应进行重新测算，监控指标需定期、持续地报送，重要业务数据也需随着业务产品的变化而及时更新。因此，“生前遗嘱”势必是一项持续性、长期性的工作，无法做到一劳永逸。金融机构应思考如何采取必要的措施，建立起机制化、常态化的流程与保障，使“生前遗嘱”真正成为日常风险管理实践中的一环，同时也能降低逐年重检的工作负担。



德勤“生前遗嘱”解决方案及资质

鉴于国内金融机构普遍缺乏“生前遗嘱”编制经验，很难自行开展编制工作，作为国际领先的风险咨询服务商，德勤充分调动全球资源，在深入研究监管要求，总结国内外实施经验的基础上，建立了一套完整、有效的方法论框架，形成了适用于国内金融机构的“生前遗嘱”解决方案。在此基础上，德勤已协助三家国内全球系统重要性银行和多家股份制商业银行完成了“生前遗嘱”的编制以及监管数据的报送，确保能够在全面满足国内外监管要求的基础之上，同时实现金融机构多项综合管理目标的全面提升。

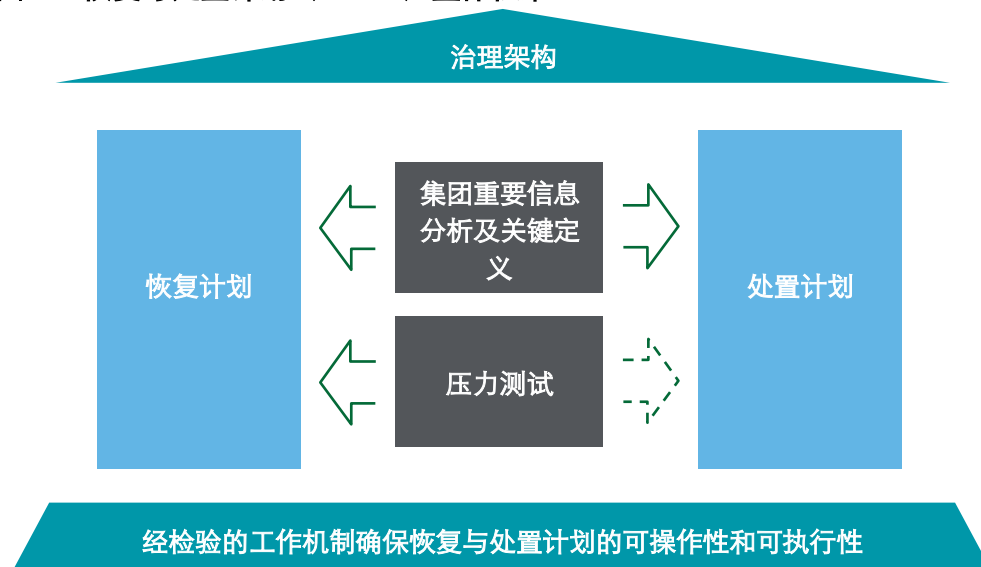
针对“生前遗嘱”的编制，德勤能够提供的专业咨询服务包括：

编制《恢复与处置计划（RRPs）报告》

针对“生前遗嘱”的核心内容，恢复与处置计划（RRPs）的制定，德勤借鉴多家国内全球系统重要性银行和股份制银行的实施检验，已经具有了一整套非常成熟的方法论及相关交付成果。

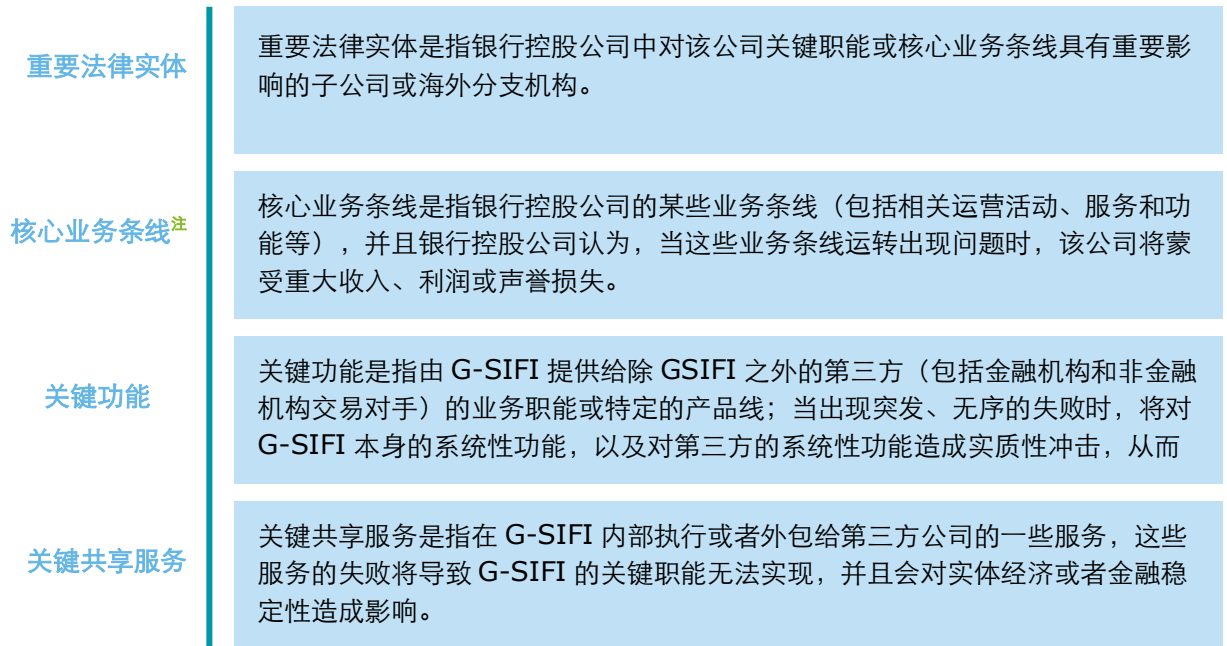
在恢复与处置计划（RRPs）的整体框架中，包括了 RRP 治理架构、集团重要信息及关键定义、恢复计划、压力测试、处置计划、RRP 工作机制等六个部分。

图 2：恢复与处置计划（RRPs）整体框架



在恢复与处置计划（RRPs）的六个部分中，集团重要信息及关键定义、恢复计划与处置计划无疑是最核心的三个模块。其中，集团重要信息及关键定义需要覆盖重要法律实体、核心业务条线、关键功能、关键共享服务四部分内容。

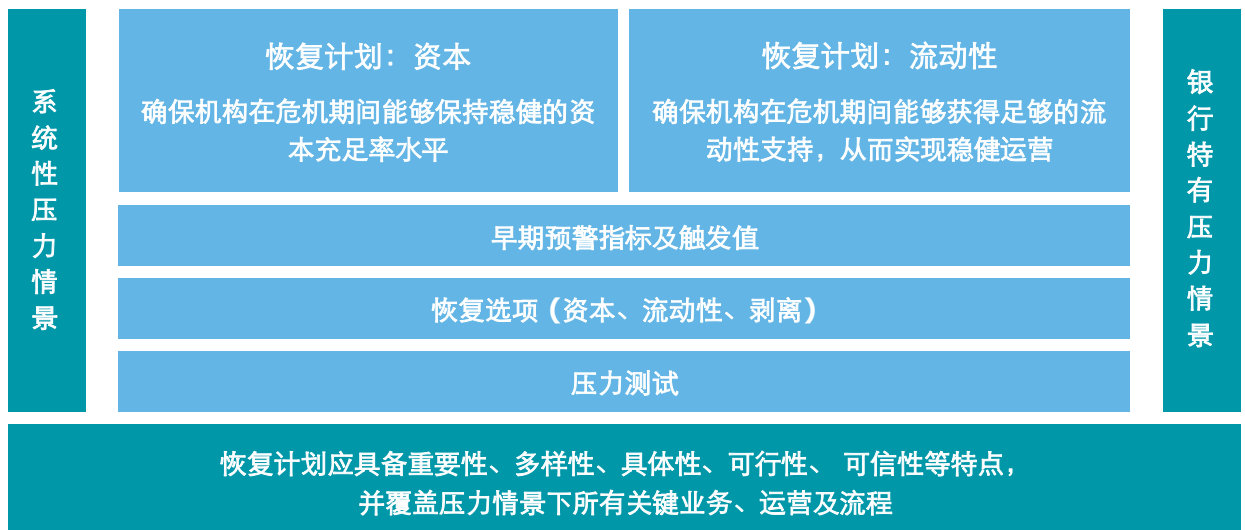
图 3：集团重要信息及关键定义整体框架



注：虽然国际监管机构要求银行分别识别核心业务条线与关键功能，但在国内银行业实践中，由于对业务条线的识别将涉及到银行产品，甚至是二级产品明细，由此导致的数据与信息收集与分析量过大；同时对关键功能的分析与识别本身也已经涵盖了业务条线识别与分析所需的重要内容，因此不再对核心业务条线进行识别与分析。

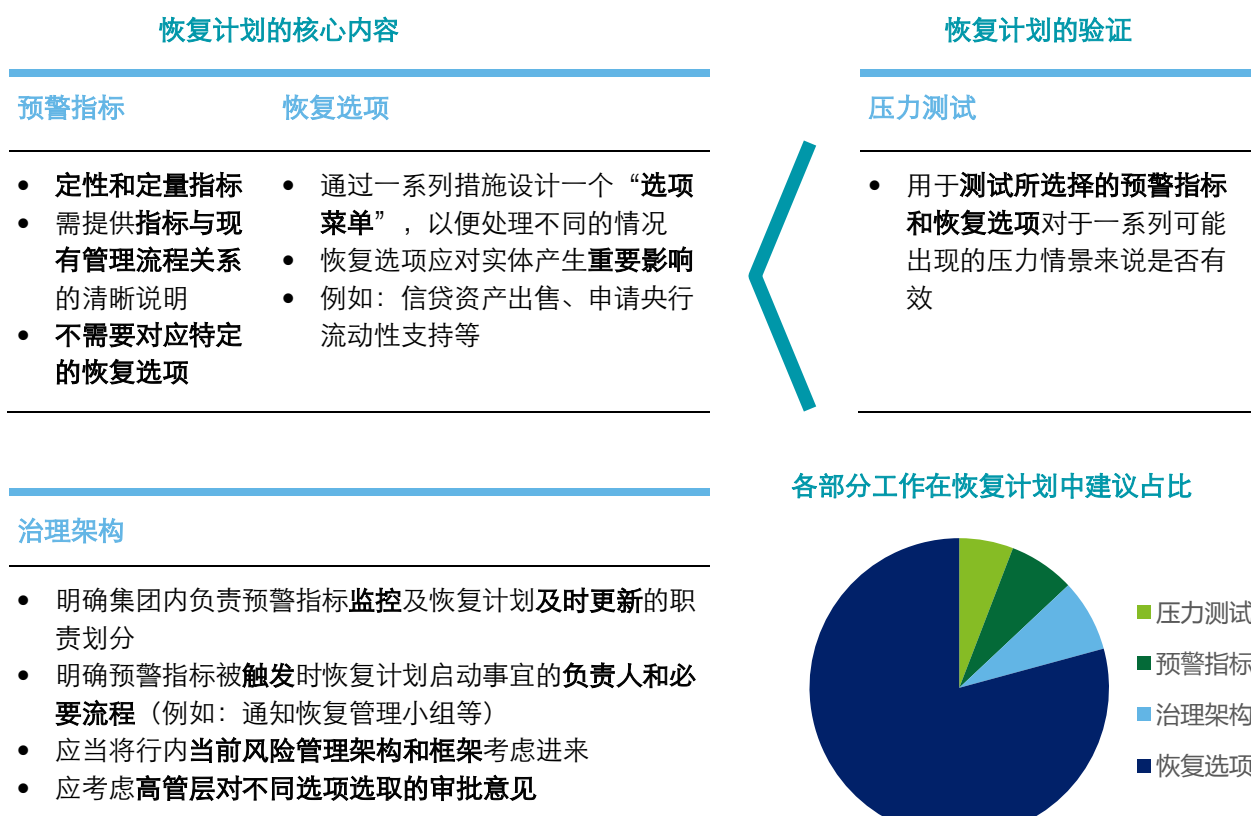
恢复计划所覆盖的主要内容则包括触发与预警指标、恢复选项及恢复效果的评估、正向及反向压力测试的实施等。

图 4：恢复计划整体框架



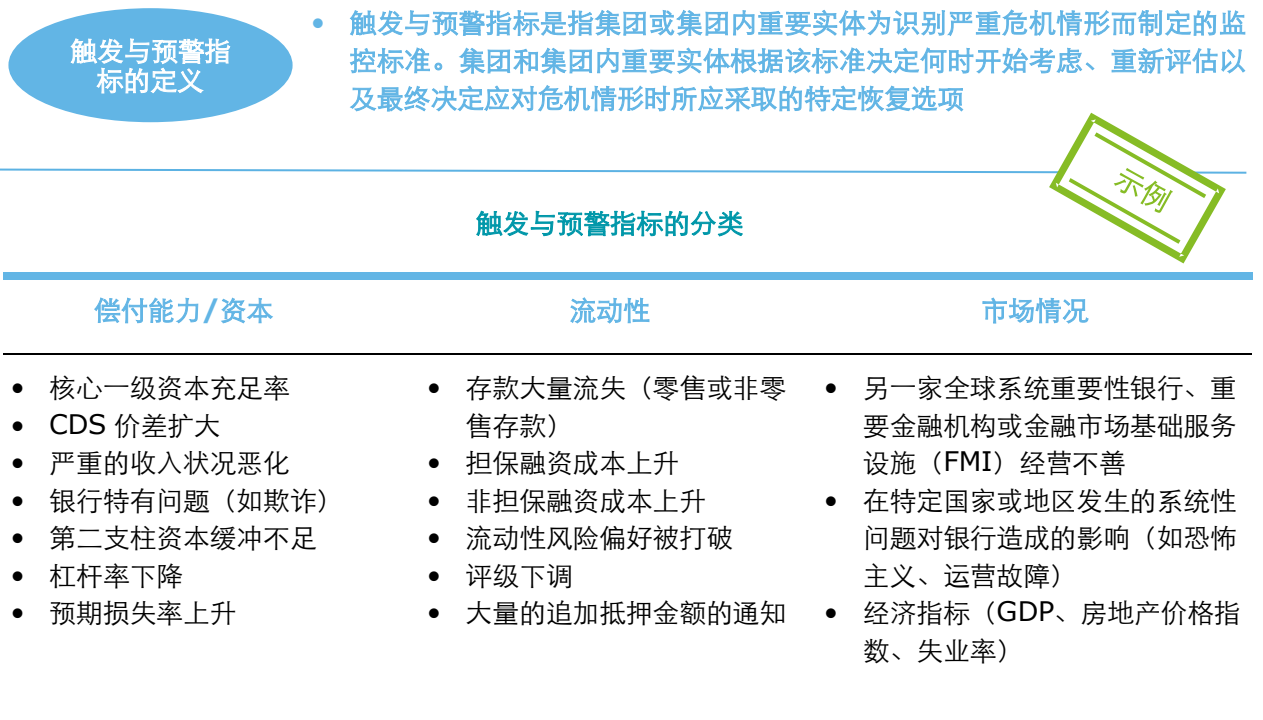
其中，恢复计划的整体工作中由触发与预警指标体系及恢复选项体系构成，而压力测试作为对预警触发指标及恢复选项的重要验证工具也一并被纳入恢复计划的核心工作内容。此外，为了确保恢复计划的有效、及时的实施，有关恢复计划的治理架构和决策体系也是恢复计划的重要内容之一。

图 5：恢复计划的核心工作内容



其中，触发与预警指标体系的设计应当充分结合金融机构现有的风险偏好及限额管理体系，包括资本、流动性、财务、外部市场情况等指标，并将触发与预警指标体系纳入金融机构的全面风险管理体系框架之中。

图 6：触发与预警指标体系



对于恢复选项，应与金融机构现有的风险与资本管理体系相结合，尤其是与金融机构现有的资本与流动性应急计划、业务连续性管理应急计划等进行整合与衔接。对此，德勤在全面总结可应用的恢复选项列表基础上，还制定了详细的恢复选项识别方案与工作流程，对筛选出的恢复选项围绕选项实施过程中影响、可能的风险、决策过程、是否能维持运营和保障内外部沟通等开展评估与分析。

图 7：恢复选项

恢复选项的定义

- 恢复计划中将提供一系列可行选项，即恢复选项，以帮助银行应对个别性或系统性金融压力
- 在压力情况下，为应对或降低压力情景的影响，银行将依据事先设定的恢复选项而采取行动
- 恢复选项本质上应该是针对特殊情况的，而非针对常规情况
- 银行应当对下列三大类选项进行进一步评估，以建立适用法律制度和市场结构的选项

恢复选项的分类



资本类	流动性类	剥离类
<ul style="list-style-type: none"> • 股票认购权发行 • 发行一级或二级资本工具 • 限制分红 • 压缩经营成本 • 减少风险加权资产 • 减少贷款和贷款展期 • 资产证券化 • 裁减人员 • 母公司援助（仅对子公司适用） 	<ul style="list-style-type: none"> • 收回存放同业款项 • 提高公众存款增长 • 使用央行工具 • 出售交易性资产 • 发行定期大额存单 • 出售贵金属 • 临时动用法定存款准备金 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外/国内子公司 • 国内分行 • 信贷资产

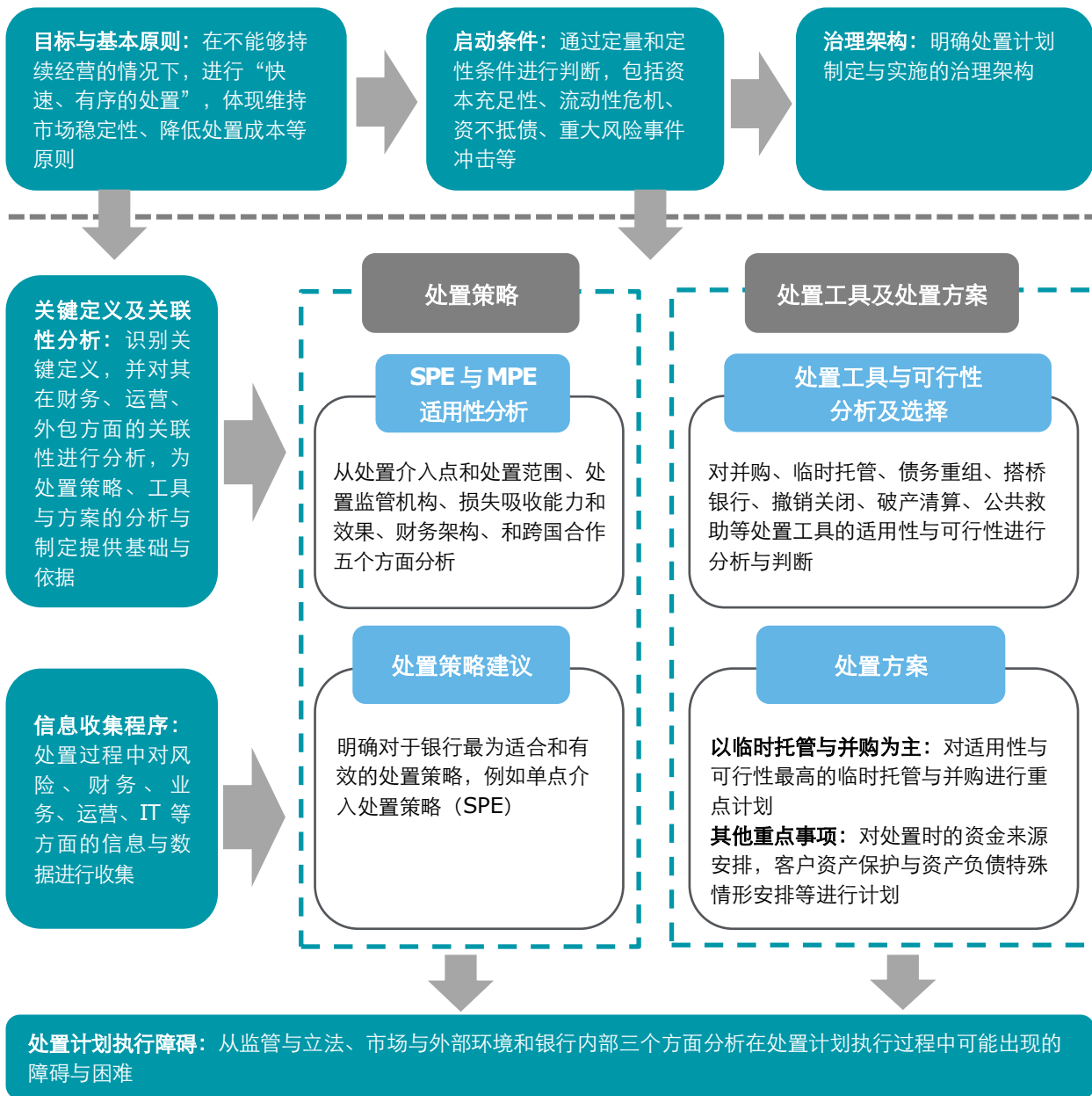
作为恢复计划中检验预警触发指标及恢复选项效果的重要工具，RRP 压力测试不仅需要借鉴并开展资本充足率压力测试以及各单一风险压力测试的全部工作流程，包括宏观情景设计、参数指标设定及传导、模型测算分析、报告报表设计及实践应用方案等多项具体工作，还需要通过使用反向压力测试方法寻找并评估该金融机构的破产点，以便更准确的对触发指标及恢复选项进行有效性评估，以全面提升压力测试及风险监测质量，确保在国内同业中的领先性，前瞻性地应对监管要求并改善经营管理决策。具体来看，RRP 压力测试主要包括了以下四个工作步骤：

图 8：RRP 压力测试



同时，处置计划所覆盖的主要内容则包括处置策略、处置工具及处置方案、处置障碍分析等。

图 9：处置计划整体框架



通过对以上各个主要模块的职责分工与合作，以及与监管机构的有效沟通，完成恢复与处置计划的编制，从而提高金融机构在应对突发危机事件中的生存能力。

系统重要性金融机构信息及数据管理

德勤从监管报送的数据需求出发，通过对监管要求的深度解读，借鉴曾协助两家全球系统重要性银行进行数据梳理与分析的宝贵经验，开展对目标数据的确认工作。在对金融机构现有系统架构和数据关系进行深入了解的基础上，对现有数据与目标数据进行差距分析，协助开展数据映射、数据补充、数据质量提升等工作。与此同时，根据最新全球系统重要性金融机构通用数据模板的报送标准，设计内外部报告体系，达到按照持续定期报表报送的监管要求，并在此过程中提升金融机构的日常风险数据管理水平。

监管沟通与专家支持

协助与监管当局进行持续有效的沟通，并伴随着国内外最新监管要求和项目实施经验的专业培训，德勤在协助金融机构编制“生前遗嘱”的同时，还会及时开展知识转移培训服务，确保金融机构有能力持续开展恢复与处置计划的年度更新工作。



作者介绍



吴洁 Karen Wu

合伙人
风险咨询

电话: 137 0161 0364

电子邮件: kwu@deloitte.com.cn



汤亮 Leon Tang

总监
风险咨询

电话: 138 1837 9387

电子邮件: leotang@deloitte.com.cn

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 244,400 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专区。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 24 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

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，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，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、企业管理咨询、财务咨询、企业风险管理和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富经验，同时致力在中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2016 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

CQ-061SC-16



这是环保纸印刷品