

精益银行财资管理

赋能银行数智未来



普华永道



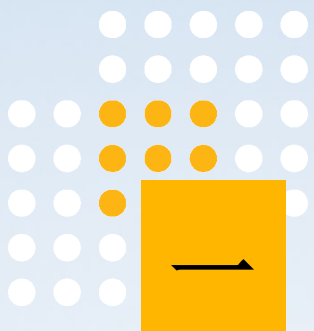
目录

目录	2
引言	3
一、洞悉财资管理需求：数字化转型势在必行	4
（一）宏观环境复杂多变，财资管理需苦练“内功”	5
（二）财资管理瓶颈突出，转型需突破传统“枷锁”	6
（三）落实金融安全要求，规划需适应系统“革新”	8
二、把握财资管理趋势：集成、融合、开放	9
（一）集成：以大财资管理统一信息交互	10
（二）融合：融入“小前台，大中台”的生态模式	10
（三）开放：以智能应用助力实现“第二曲线”增长	10
三、提升财资管理能力：以业财资融合为目标	11
（一）规范管理信息，夯实数据基础	13
（二）财资数据贯通，强化业务协同	13
（三）深挖数据价值，转变管理模式	13
四、构建财资一体化管理体系：赋能、增效、强基	15
（一）赋能——经营决策智能化	17
（二）增效——财资流程自动化	20
（三）强基——数据管理标准化	24
结语	27

引言

商业银行数字化转型变革进入关键阶段，前台业务管理实现跨越式发展。基于木桶效应，整体转型效果取决于较短的板块以及各板块之间的粘合程度。因此，如何让财资管理作为商业银行的“经营智囊”更加灵活、敏捷、智能，成为突破转型瓶颈的关键。

与传统企业相比，银行的财资管理范畴略有不同，包括财务会计、资产负债管理、管理会计、预算和考核等管理职能。商业银行需借数据与技术之力，建立统一的财资数据管理平台，以系统性思维贯通财务管理和资产负债管理的双向融合，以自动化方法打通业务、财务、资产负债营运流程和管理应用，最大程度上提升日常运营效能、发挥财资数据价值，让数字化转型真正解业务之难、为业务所用。



洞悉财资管理需求：

数字化转型势在必行

(一)

宏观环境复杂多变，财资管理 需苦练“内功”



随着我国发展进入战略机遇和风险挑战并存、不确定因素增多的时期，利率市场化、互联网金融、资金渠道多元化快速推进并交互影响，面对净息差持续承压，金融服务和产品市场竞争日趋激烈的发展势态，商业银行普遍需要提升“内功”，以高系统性、高灵活度、高敏捷化的姿态进行管理模式的颠覆和管理手段的创新，而数字化转型是商业银行自我解构与重塑的强有力工具。

尽管超过七成的银行近三年金融科技投入占营业收入比重超过2%，但各家银行数字化转型的重点主要集中在前台业务管理和风控策略建设，财资管理层面的转型仍然主要依赖于传统思路来优化各职能模块内部的数字化能力，不仅数字化进度落后于全行战略规划，数字化投入产出效能更为有限。

(二)

财资管理瓶颈突出，转型需突破传统“枷锁”



虽然主要商业银行已形成了较为稳定的财资管理体系，但在财资管理模式、策略选型、运营流程、数据赋能、场景应用、管理工具等方面，仍无法满足业务管理需求，具体表现在：

- 1. 底层数据重复取用、使用割裂且标准化程度不高。**财资相关集市数据的共享和复用不足，尚未形成数据资产化的集中管理，数据业务定义、技术定义、管理归口等不够清晰。
- 2. 财资运营存在流程断点，自动化效率待提升。**财务与资产负债数据集市“各自为战”，尚未建立成熟、标准化的财资全生命周期运营体系，导致财资运营操作效率较低。
- 3. 尚未形成完整的经营决策分析体系。**财资管理仍以传统事务性管理为主，单一统计类报表比例较高，而财务战略洞察、资产负债管理组合决策应用场景、财资共同驱动决策支持类分析不足，缺少通用性的分析工具和智能化分析手段，导致黄金数据蒙灰，数据价值有待进一步挖掘。

图1 财资管理存在业务支持和精细化管理提升空间



如何发挥财资数据价值促进业财融合，驱动业务增长？



(三)

落实金融安全要求，规划 需适应系统“革新”

自2006年国务院发布《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020年）》起，信息技术应用创新（以下简称“信创”）逐渐拉开序幕，涉及IT基础设施、基础软件、应用软件和信息安全等多领域的国产替代，金融行业成为信创“2+8+N”体系¹中的八大行业之首。这就要求商业银行在数字化转型中对系统应用的自主可控性和安全可靠进行重点重塑，利用本土创新开展数字化转型。这既为商业银行财资数字化建设提供契机，又对系统应用重构和数据资产建设提出了要求。

¹:信创“2+8+N”体系中“2”是指党、政两大领域；“8”是指关于国计民生的八大行业，包括金融、电力、电信、石油、交通、教育、医疗、航空航天；“n”是指，把信创产品全面应用到消费市场。



把握财资管理趋势：

集成、融合、开放

在数字化转型的过程中，商业银行财资管理呈现集成、融合、开放的变革趋势。

(一)

集成： 以大财资管理统一信息交互

基于价值管理的视角，商业银行应充分融合资产负债管理的前瞻性和财务管理的回溯性，集成预测、规划、监控、分

析、评价等职能，标准化数据口径和算法、优化标签和主题分类，打造统一共享的财资价值运营链，筑牢数据基础。

(二)

融合： 融入“小前台，大中台”的生态模式

数字化转型的关键是要提升应对变化的效率和韧性，而“小前台，大中台”的生态运营模式能够支持商业银行在数字化时代敏捷地迭代创新，成为了商业银行数字化转型中的关键战略目标。为了

打造强有力的中台，财资管理需要提高数据复用、整合能力，充分开发数据资产，更好地协助前台响应市场变化，满足客户需求。

(三)

开放： 以智能应用助力实现“第二曲线”增长

财资管理应成为业务的参与者与引导者，以可扩展的财资数据、系统应用，支持可持续的信息转换和分析，主动助力商业银行探索跨越式增长的“第二曲线”，充分适应以客户为中心的管理思路，洞

察市场及趋势，识别潜在风险，赋能业务在B端（商户）、C端（个人）、G端（政府）寻找角色定位，有序地发展和创新。



三

提升财资管理能力：

以业财资融合为目标

随着财务数字化转型不断地推进和精细化管理要求的不断提升，业务、财务、资产负债“各自为战”的管理模式越来越难以满足商业银行综合决策场景的管理需求，“业财资融合”成为银行数字化转型的新方向。业财资的融合要求银行管理者向前充分了解业务运作状态，向后熟知财务、资产负债管理目标，聚焦业务链中的增值环节，形成统一规划、决策、控制和评价等管理活动。

同时需要关注的是，不同管理层级的需求也发生了变化：

- 领导层关注于“战略引导”，通过财务管理把握过去，通过资产负债管理展望未来，引领全行战略方向。

- 管理层着眼于“赋能业务”，实现财资全流程管控，提高财资管理营运效率，增强前台业务运作效能。
- 执行层侧重于“整合贯通”，实现业、财、资端到端流程的贯通，统一数据口径及标准，减少数据重复获取及加工，规避数出多门的现象。

基于以上需求，银行需要全面开展业财资融合的协同贯通，形成面向业务、价值长线的主动管理模式。数据要素是推进业财资融合深入发展的核心引擎，普华永道建议商业银行以数据为主线，从三个方面入手，获得智能化发展新机遇：

(一)

规范管理信息，夯实数据基础

规范全行财资数据口径及数据标准，消除同一指标不同含义的现象，通过指标的标准化、规范化，实现业财资融合、数出同源的目标，并建立业财管理视

图的数据基础，对外满足快速响应监管报送及信息披露的要求，对内为前台业务提供统一、可信、全面的决策依据。

(二)

财资数据贯通，强化业务协同

将财务管理、资产负债管理各项管理流程标准化、精益化、自动化、智能化，同时有效衔接业务与财资流程，实现业财资流程的去断点、去冗余，缩短业财

资数据交互的链条，加快业务响应速度，降低操作及合规风险，同时满足监管最新要求，保证过程数据留痕、信息可追溯。

(三)

深挖数据价值，转变管理模式

积极利用财资数据管理平台中的数据资产，多角度、多主题、多维度、全方位挖掘数据价值，将管理模式由“经验驱动”转变为“数据驱动”，管理重点由事后调整向事前预警干预转变，为决策

层指明战略方向，为管理层提供资源配置最优解，为执行层找到增长突破口，实现财资数通共进，获取更精准的业务洞见。

图2 业财资深度融合管理蓝图

业财资深度融合管理蓝图



战略领导层

- 实时掌握业财资规模类、结构类、质量分析类等数据，兼顾过去和未来视角
- 为领导层制定战略提供决策支持



业务管理层

- 通过线上化管理手段夯实数据基础，提升财资运营全流程管控力度，提高管理效率和合规性
- 支持产品、客户、机构等多维度分析，应用于计划制定、产品设计、客户经营、交易执行等场景，为业务提升方向提供依据



工作执行层

- 统一数据标准与口径，避免重复取数和加工，提升数据处理和使用效率
- 沉淀数据资产，执行层面可以更精准地发现问题、调整策略、创造价值

产品和客户

系统和数据



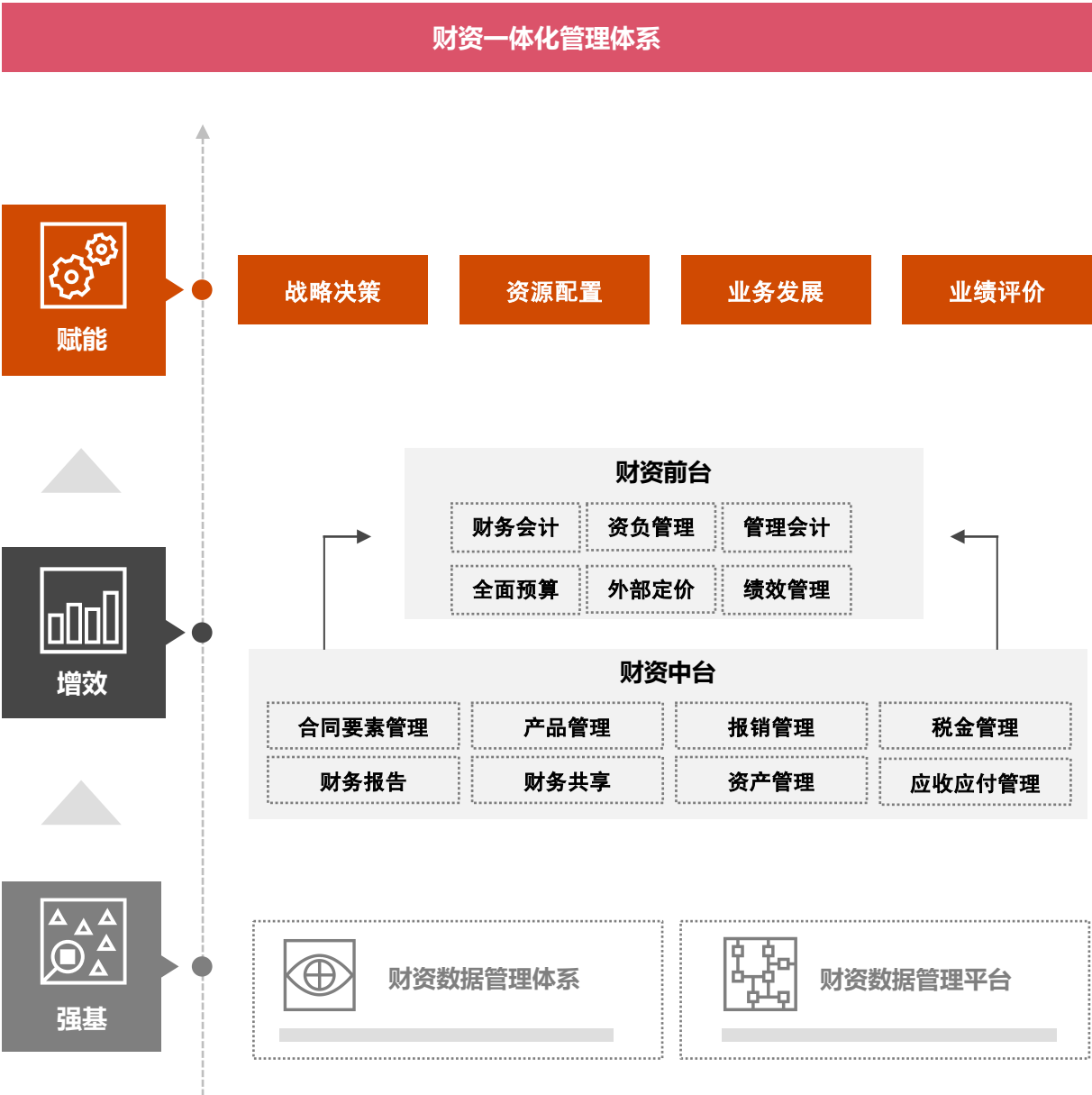
四

构建财资一体化管理体系：

赋能、增效、强基

从顶层赋能、中层增效、底层强基着手，建立财资一体化管理体系。

图3 财资一体化管理体系



赋能——经营决策智能化



未来财资管理的重点将由“事后分析”转变为“事前引导”，由“事务型管理”转变为“价值型管理”。因此，商业银行财资人员应站在全行营运的角度全方位评估现有职能与未来愿景之间的差距。不难发现，许多商业银行财资应用能力较为单薄，财务管理和资产负债管理仅从各自旧有的管理视角出发分析结果。例如，同样是向前台提供客户价值评估信息，传统的财务管理仅基于历史数据，而传统的资产负债管理仅基于对未来的预测。为了使得数据更加全面统一，需统筹上述两大分析视角，汇集历史和预测性数据，形成统一输出，以全景视角监测运营状态，使前台能够根据执行数据动态调整预测结果，精准对客户营销；同时支持更加灵活的场景分析，协助产品开发、客户服务和业务拓展，实现“1+1大于2”的效果。

构建财资管理的内生联动测算机制，在不同的策略目标引导下，匹配财务管理与资产负债管理组合不同的分析场景，如将年度预算用于资产负债业务量模拟，多维盈利分析与利率风险联动共塑息差管理，寻觅客户定价、财务价值等模块的互通关系，形成有价值的业务洞察。

基于财资一体化的统一数据基础，以业务经营决策场景为依托，内嵌“监测、

预警、分析、预测、评价、规划”数字化分析模型，形成“六位一体”的一站式分析决策工具平台，动态掌握“量、价、险”布局，协助管理者对业务战略精准决策、对风险敏捷洞察、对计划偏离精准掌握、对业务发展趋势前瞻性预测，助推银行完成经营效能的全面提升。

- **监测：**成本、价格、规模、结构、风险、预算等分区化内部关键模块指标。
- **预警：**市场偏离预警、计划偏离预警、价格偏离预警、结构错配预警等。
- **分析：**外部政策关键信息识别分析、市场利率分析；内部多维度对标财资策略和计划。
- **预测：**滚动预测财务配置、资产负债结构错配、息差管理指标等内容，绘制预测方向趋势图谱，及时调整财资优化管理方案。
- **评价：**对财务计划和结构策略进行回溯分析，层层溯源，自动归因。
- **规划：**预算、风险、价格等关键假设输入，多重约束条件测算，形成前瞻性最优财务及资产负债规划安排。

搭建多角度、具有前瞻性的效能分析体系，面向业务、风险、合规等管理全场景，以财资数据平台为基础，集合财资分析常用的指标数据、计算模型，设立专题模块，提升业务分析与评价能力。分析方式有信息组合、多维分析、根因分析、预实分析、前瞻预测、同业对标、对外披露等：

- **信息组合**：深入识别与分析产品与业务属性，将特殊标签与底层明细产品进行组合，进行业务条线与业务类型不断下钻分解，并逐步融入产品册多维度标签，实现财资数据结合。
- **多维分析**：通过对客户、客户经理、渠道、条线、机构、产品等维度分析，实现客户综合价值分析，支持客户定价，赋能客户精准营销的决策；实现各渠道效能统计，优化营销渠道的选择，实现资源有效分配、降本增效；实现客户经理、条线、机构的营运结果统计及评价，激励进一步提升效能；实现产品的盈利数据统计，优化全行产品结构，提升全行收益率。
- **根因分析**：通过建立业、财、资指标关联关系，厘清数据关系，实现由结果型指标向动因型指标的价值树拆解，例如，由收入指标向量、价指标的延伸，完成问题指标根因溯源，能够快速发掘问题及风险点，对症下药。同时，通过关联关系的建立亦可优化预算预测的科学性，精细化投产效率分析。
- **预实分析**：通过对比年初预算数据与经营实际发生情况，实时监测经营结果与计划的偏离度，及时采取措施，抑制风险扩张。
- **前瞻预测**：基于关键情景模拟的多重约束条件，以预算计划为导向，市场趋势为变量，预测求解未来可能的资产负债分析结果，并与财务历史数据表现相结合，输出最优财资组合安排。
- **同业对标**：统一同业对标指标口径，实现行业内资产负债、收益率、风险等经营情况的横向对比，扬长补短，建立商机洞察体系。
- **对外披露**：建立对外披露报表体系，定制化数据加工逻辑，加强披露报表及监管报送的及时性。

图4 丰富财资智能应用



赋能业务

赋能业务分析

- 财资协同提供完整、标准化口径数据，提高数据复用价值

提升决策支持

- 提升对预算预测、经营计划动态调整、绩效激励方案设计的决策支持



预测分析：全面+动态

- 提高预测分析全面性：**汇集财资历史与预测性数据，拓展业务范围，支持更全面的业务场景
- 提升预测分析实时性：**财资数据互通共享，全景视角监测营运状况，能够根据执行数据动态调整预测结果



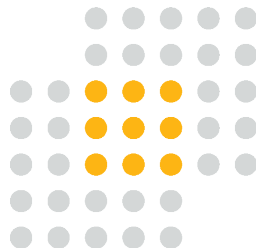
价值分析：准确+及时

- 客户价值全面反映：**汇集营运全流程业-财-资数据，支撑客户综合价值计算
- 产品价值精确计量：**统一财资计量数据的口径、标准，精确价值计量



效能分析：多维+前瞻

- 多主题指标图谱：**集合财资分析常用指标数据，计算模型，设立专题模块，提升业务分析与评价能力
- 多维度下钻解构：**数据关系清晰，分析动因自动获取，提升对未来业务场景的效能分析





(二)

增效——财资流程自动化



面对业务复杂度提高、业务核心要素快速迭代、业务流程不断被切分以及管理链条冗长等问题，银行需要借鉴柔性、无边界、项目制的平台型组织管理思路，创造出更多的任务“接口”，并通过更多的内外部开放与协作，实现“管理落地于流程、流程迅速响应业务”。

• 运营中台构建“增效”基础

在充满不稳定性、不确定性和复杂性的乌卡时代(VUCA)，真正高价值的企业在架构设计方面既具备强大的整合和支撑业务的能力，又能通过快速创新应对市场不断变化的需求。但目前多数银行仍存在“大团队”架构，即每个管理模块均覆盖全量职责能力，不仅存在功能重复建设和不同维度的重复投资，而且造成较高的系统间交互成本。

结合自主信创的发展趋势、财资内部管理能力提升的要求以及优化财资运营效率的目标，商业银行需重塑全行财资管理系统，打破现有的业、财、资系统竖井，推动流程和架构的整合，将标准化、规范化的财资运营功能（如财务共享、费用报销等）以及财资板块内可复用的功能（如产品管理、合同要素管理等）提炼至财资运营中台，以实现“大中台，小前台”的运营模式，统一财资业务支持及管理门户，完成跨财资板块不同部门流转的端到端流程去断点、消除冗余。

建设运营中台一方面能够打通部门墙，实现数据互通，另一方面进一步降低各部门技术应用门槛，协同实现数智化应用的灵活创新。

图5 优化财资管理架构



在建设财资运营中台时，应遵循以下基本原则：

1. 高内聚、低耦合原则：高内聚，即财资运营中台中各服务能力内部的业务相关度高、依赖性高；低耦合，即从应用场景的角度，财资运营中台各个服务能力之间做到较大的业务隔离性。
2. 数据完整性原则：统一数据模型，沉淀完整的数据，这不仅包括业务逻辑的关键数据，还包括业务相关性的数据。
3. 渐进性原则：通过敏捷开发实践，以小步快跑的方式循序渐进迭代。

• **信息流和价值流双向贯通，增效提速**

银行财资管理的本质是服务业务运营，基于业务管理场景，梳理银行运营流程，正向打通经营计划、产品创设、客户营销、交易服务以及经营管理中的

信息流，实现计划数据、产品数据、客户数据和交易数据的全覆盖；逆向实现数据价值向前端赋能，通过经营分析结果推动业财资计划制定更合理、产品定价和客户价值计量更科学、客户营销策略制定更准确、合同管理更精细，通过实际交易执行和合同跟踪监测信息及时反馈定价策略、产品设计、业务规划调整的需求，通过客户需求信息和价值信息辅助产品设计创新、价格模型更新，通过产品经营情况和配置变化服务战略调整等。

财资管理在业务运营各环节均扮演重要的角色，通过财务数据“横向到边”全面覆盖重点分析内容，资产负债数据“纵向到底”深挖结构数据成因，赋能业务经营决策的制定。从正向和逆向角度识别出财资协同的职能，在对应的管理模块中打通协同交互的流程，提升管理效率。

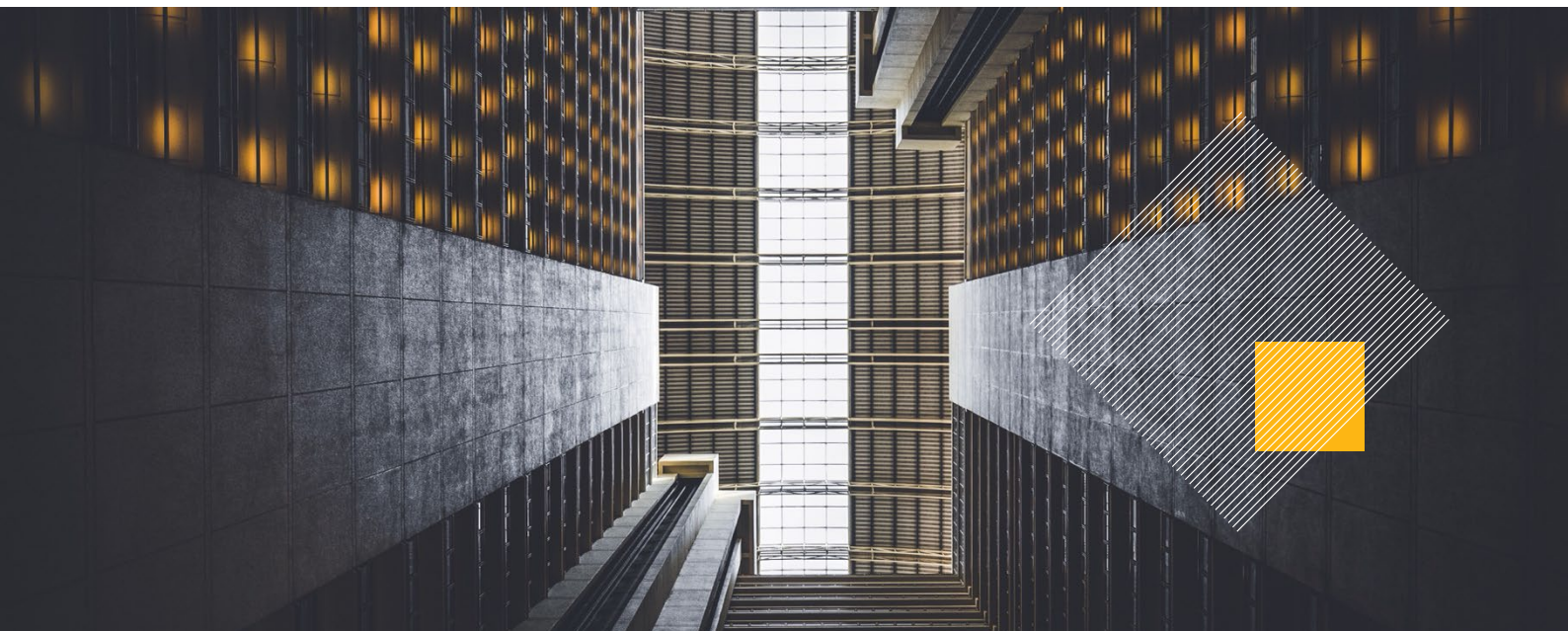


图6 基于业务管理场景和银行营运流程识别财资协同管控流程



经营分析结果辅助业财资计划制定更合理、产品定价和客户价值计量更科学、客户营销策略制定更准确、合同管理更精细化

价值流

实际交易执行和合同跟踪监测信息及时反馈定价策略、产品设计、业务规划调整的需求

客户需求信息和价值信息辅助产品设计创新、价格模型更新

产品经营情况和配置变化协助战略调整

业务溯源

夯实数据基础

数据治理

数据集市

数据仓库

数据平台



(三)

强基——数据管理标准化

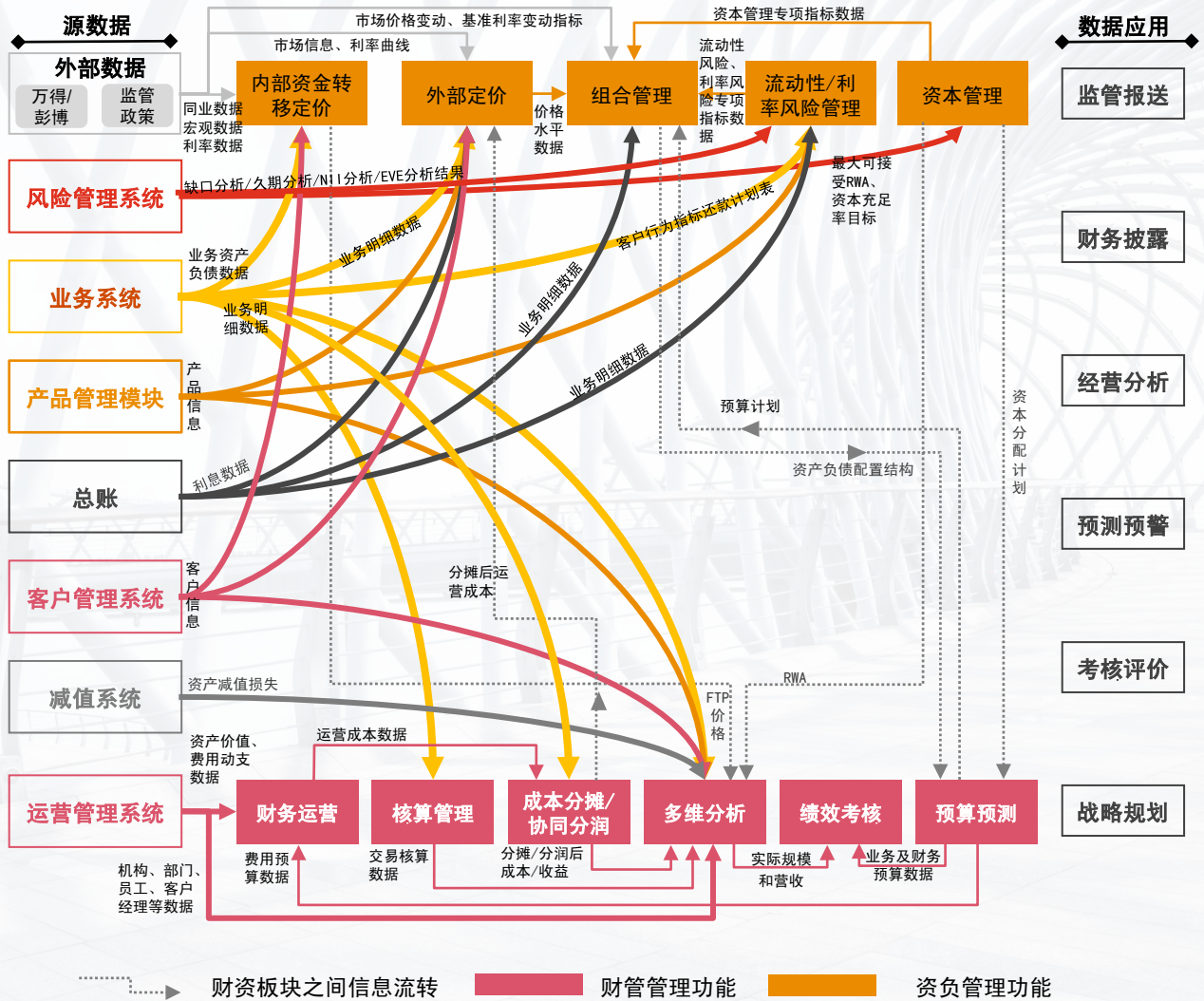
数据是商业银行的战略资源，是财务转型的新价值增长点，也是经营决策智能化的必要基础。数据只有得到有效地运用才能转化为资产，支持各类场景应用。

多数银行现行的数据管理架构仍存在“竖井式”的特点，业务、财务、资产负债根据各自管理诉求建立数据集市或通过数据仓库分别加工存储数据。根据各模块的管理职责及数据需求，分别与其他模块进行数据交互，数据流转路径较为复杂，数据获取的口径、加工逻辑各不相同，同类数据重复采集、重复加工，导致数据质量低、可靠性不足、加工效率低、采集成本高。

另一方面，业务、财务、资产负债根据自身的 management 要求，独立加工数据进行输出，输出结果标准不统一，不便于分析使用，单次输出结果未能发挥最大的应用价值，对前端的支持较为有限。



图7 转型前财资板块数据交互复杂



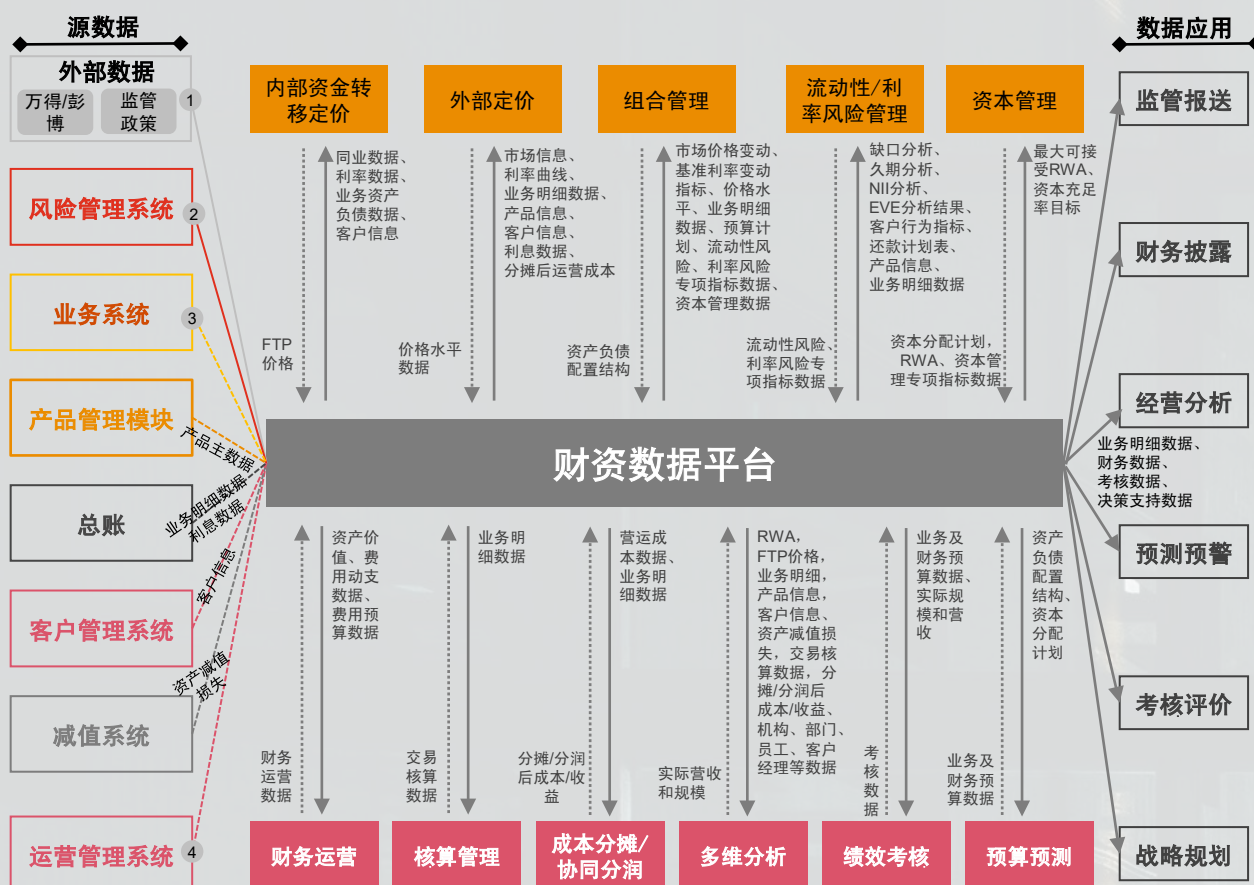
无论是基于数据重复采集的角度，还是从各板块数据输入输出的口径、逻辑不一致来看，现有财资数据体系缺少统筹规划，财资数据相对独立。如何转变观

念，打破数据“孤岛”，实现更全面、更准确的聚合机制成为数字化管理提升的关键。

因此，应当搭建财资数据平台，作为业财之间的“超级枢纽”统筹数据流转，减少数据重复获取，提升管理效率，并建立财资数据标准体系，明确指标口径，整合数据全生命周期管理，实现“同一数据，同一服务”。

财资数据平台实现业务赋能的统一输出，使得商业银行能够智能化、全链条开展管理、应用和服务，夯实业财协同的数据基础，促进数据资产的沉淀、数据的灵活组合、管理应用场景的拓展。

图8 依托数据平台实现财资数据集中标准化管理和综合分析应用



- 1： 同业数据、宏观数据、利率数据、市场信息、利率曲线、市场价格变动、基准利率变动指标...
- 2： 缺口分析、久期分析、NII分析、EVE分析结果、最大可接受RWA、资本充足率目标
- 3： 业务资产负债数据、客户行为指标、还款计划表、业务明细数据等业务交易级&账户级数据
- 4： 机构、部门、员工、客户经理等数据、费用动支数据、资产价值

结语

商业银行的数字化转型通常需要经历由表及里，由浅入深，由模仿到自适性精进的过程，财资数字化转型成为未来银行数字化转型的重要着力点，而财资一体化已成为商业银行的战略共识。财资管理应进行系统性、可持续性的整体转型规划，基于不同管理层级的需求，纵向深挖财资应用全景视图，横向打造财资运作链条，再由数据消费侧视角入手，贯通底层数据管理，为商业银行数字化转型做好关键一环。

从数据与系统管理的角度看，财资一体化转型能够沉淀通用能力，避免烟囱式、重复性的基座建设，从而建立数据标准、提升运营效率；从业务与管理的角度看，整合的财资管理流程和分析应用体系将有助于信息输入更全面，决策输出更精准，实现降本增效，优化资源配置，支撑开拓创新。

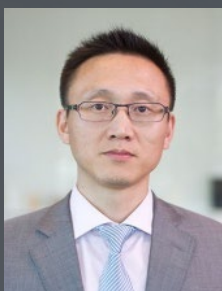


联系我们



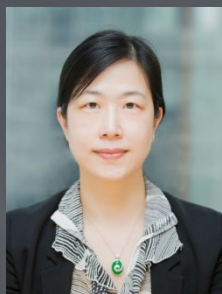
张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人
+86 (755) 82618882
james.chang@cn.pwc.com



王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
+86 (21) 23235682
jianping.j.wang@cn.pwc.com



周莹

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 65332860
ying.x.zhou@cn.pwc.com



吴子悦

普华永道中国金融业管理咨询高级经理
+86 (10) 65337947
ziyue.z.wu@cn.pwc.com



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2022普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。