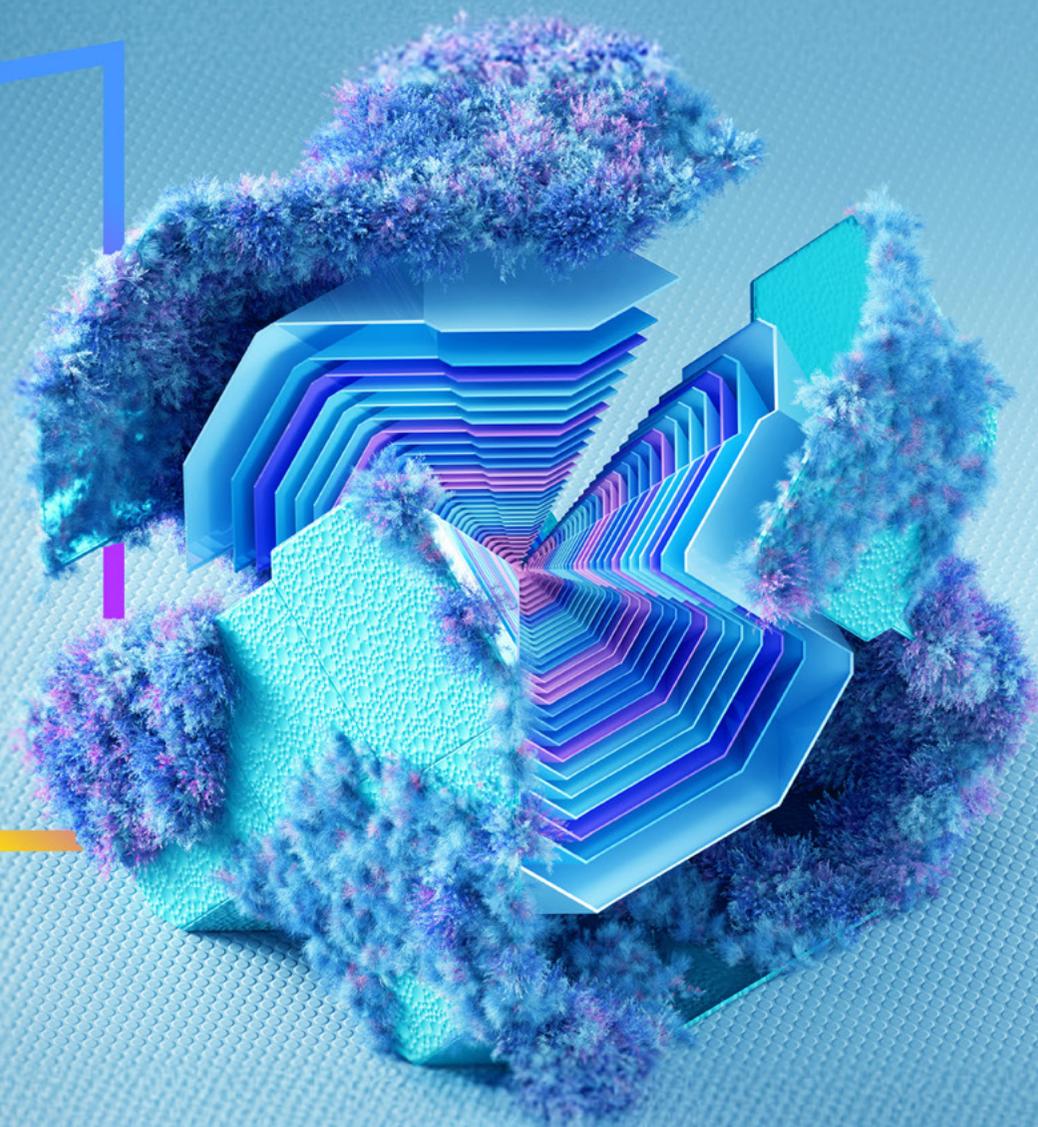


灵活应对变局： 重新平衡风险管理 优先事项

安永与国际金融协会第十四次全球银行风险管理年度调查



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



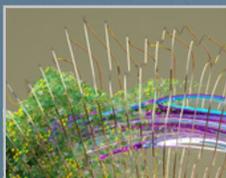
Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来



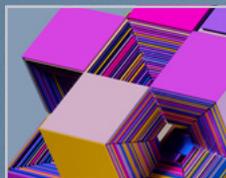
目录



02
摘要



06
第一章
风险优先事项：
首席风险官议程



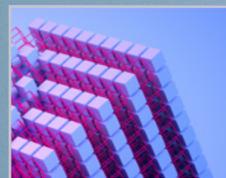
11
第二章
地缘政治风险



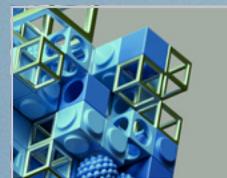
13
第三章
金融风险展望



17
第四章
气候与
可持续发展



20
第五章
监管风险



22
第六章
运营韧性



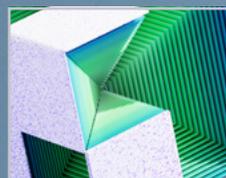
24
第七章
风险管理转型和
创新



27
第八章
内部控制



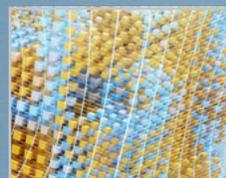
29
第九章
风险管理组织及
运营模式



33
展望未来



33
研究方法和
调查参与者构成



34
联系安永

摘要

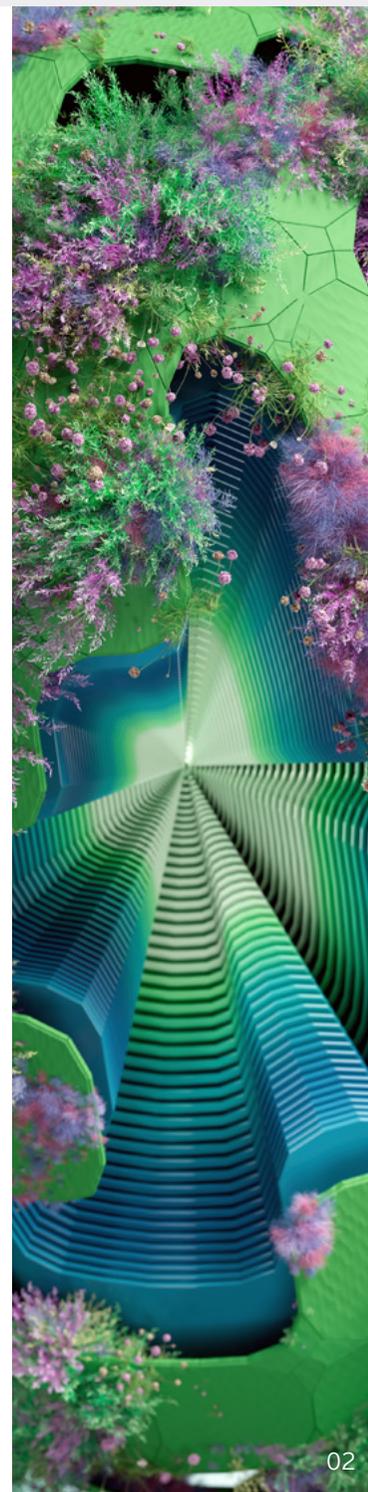
安永全球组织与国际金融协会（IIF）在过去几年针对首席风险官（CRO）的年度全球银行风险管理调查结果发现，全球银行业正面临着具有波动性、广泛不确定性且日益加剧的金融风险和非金融风险。这一趋势在2024年度调查结果中仍然存在，且首席风险官面临的风险类型仍在增加。最严重风险似乎愈发严峻，而同时新风险持续涌现，其速度甚至超过了银行风险管理战略和战术的部署速度。

首席风险官在监督风险管理工作的效率和效力方面面临的压力与往年类似。为实现这一目标，首席风险官不仅要精准地管理团队，提高自身风险管理能力，还要在企业各个层面培养风险意识和文化。首席风险官应与企业各部门开展合作，深度参与企业的转型、创新和增长战略，这一需求比以往任何时候都更为迫切。

今年的调查结果显示，应对网络威胁依旧是首席风险官的首要工作事项，且更加重要。同时，地缘政治风险的优先次序大幅上升，主要金融风险的排序也重新洗牌。调查发现，地缘战略问题之所以受到首席风险官的关注，是因为该问题可能会带来广泛的影响，并进一步波及银行，从通胀加剧到运营韧性降低等。虽然传统风险类别之间的界限逐渐模糊且相互重叠，但运营韧性始终是各类风险中的一个重点关注事项。总体而言，我们的调查结果展示了首席风险官必须监控和应对的风险数量及类别。对此，我们认为银行应更加重视采取积极主动的风险管理策略，提高运营敏捷性，以便预见并规避风险，并更加灵活有效地应对风险。

最后，我们的调查结果还揭示了不同地区、类型和规模的银行以及全球系统重要性银行（G-SIB）和非系统重要性银行在风险和转型优先事项方面的差异。某些差异相当明显，反映了不同市场的规律。换句话说，全球系统重要性银行的首席风险官面临的不仅仅是“类别相同但规模更大的问题”，而是由于大规模跨境业务所带来的特定问题和挑战。

我们去年的报告揭示了首席风险官在当下扮演的多种不同角色——从“火灾警戒人员”和预言家，到技术和数据专家，再到变革推动者和文化塑造者。基于今年的调查结果，我们可以肯定地说，首席风险官短期内不会卸下其中任何一项职责，尤其是在需以更具前瞻性的姿态面对更多问题和机遇的情况下。



关键点

1

外部力量主导风险管理议程

今年调查结果显示，首席风险官和董事会的诸多风险优先事项存在一个共性，即它们都是由外部力量驱动的。这些外部力量包括网络威胁（目前仍是最为重要的风险优先事项）和运营韧性，这两者是首席风险官在未来一年的前两大优先事项，也是董事会识别的五大优先事项中的两项。地缘政治风险的次序在今年迅速上升，成为首席风险官的第三大优先事项和董事会的第二大优先事项，而去年该风险仅位列首席风险官和董事会短期风险优先事项的第12位。环境、社会和治理（ESG）风险，第三方风险以及金融犯罪风险均位列前十，同样是主要受到首席风险官无法控制的外部力量的影响。

金融风险同样反映了市场动态。批发业务信用风险是今年首席风险官的第11大优先事项，而流动性风险从去年的第4位下降到了第13位。去年，零售和消费信贷业务信用风险是首席风险官的第九大优先事项，今年下降到第14位。耐人寻味的是，今年没

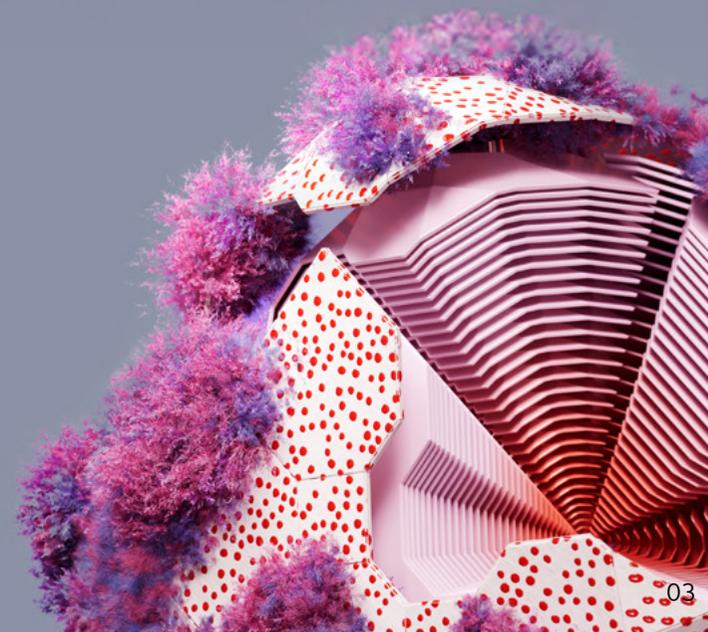
有任何金融风险进入议程前十，而去年则有四项。尽管如此，这些风险仍存在于整个行业以及许多机构中，并可能产生重大影响。

相较于新兴威胁和不太熟悉的威胁，首席风险官在这些传统风险的管理上，似乎更有信心。

市场对监管风险和银行实施必要变革以确保自身合规的能力上存有担忧，这一担忧也反映了外部环境的变化。继去年多个国家大选后，财政和外交政策以及监管监督方面存在诸多不确定性和不可预测性。贸易局势持续紧张，经营环境碎片化加剧，一体化程度降低，对跨国机构产生了影响。首席风险官还考虑了额外的监管要求和监管预期（例如，可持续性披露）的影响，银行既要满足这些额外要求，还要考虑对自身竞争力的影响。

总而言之，我们的调查结果与宏观经济和地缘政治环境的持续变化一致。首席风险官优先事项的变化

反映了当今银行业务的特性——极度活跃且伴有较强波动性，为此，银行风险管理团队须密切关注全球范围内的各种外部力量和市场动态。除保持持续学习的思维模式外，首席风险官们还必须展现出坚定的领导力，并提升敏捷性，以快速响应环境变化。同时，首席风险官还需投入更多时间思考未来，以及如何引领机构及其风险管理团队应对当下充满变化且持续动荡的时期。



关键点

2

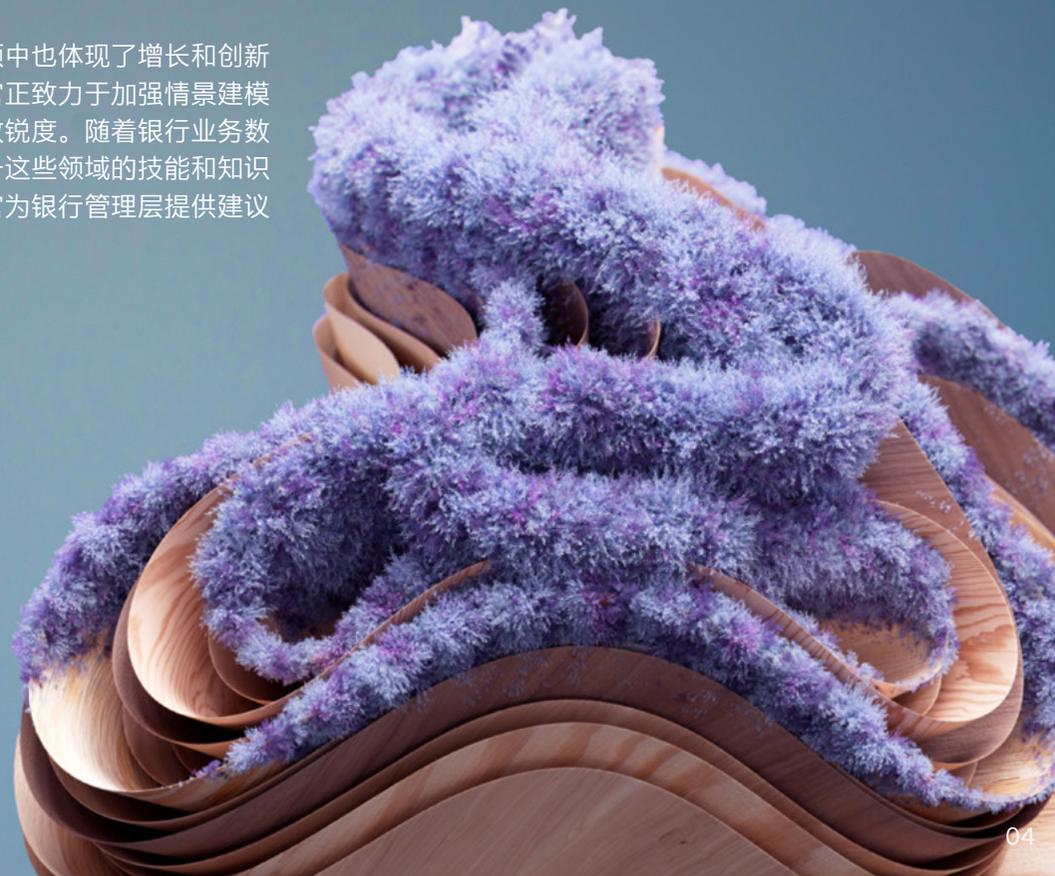
首席风险官须兼顾转型机遇及风险

银行投入大量资金推动大型变革计划，其中许多计划由技术驱动完成。因此，首席风险官们自然将转型和创新战略的风险影响列为优先事项。人工智能（AI）虽然具有巨大的颠覆性潜力，但随着技术的日益普及，其也可能带来与创造价值相当的潜在风险，这推动了首席风险官对技术现代化和数据优化相关风险的认识。机器学习（ML）、云计算、量子计算及其他技术，以及这些技术之间的相互依赖性，也将在未来带来类似的风险和挑战。

首席风险官正在将人工智能和机器学习积极应用到风险团队和日常运营中，其中数据分析和文档自动化分析为最常见的应用场景。尽管首席风险官不再将人才视为应用人工智能和机器学习的主要限制因素，但在方法论和编程（例如，建模、运行模型并管理相关风险）方面，首席风险官仍然担忧技能缺口问题。

在首席风险官看来，数据质量和来源仍然是数据使用中最重要风险。企业领导者也肯定会认同这一点，完整、准确且及时更新的数据对于面向客户的流程和后台流程的顺利运行至关重要，同时也有助于新技术的成功采用。

首席风险官的人才优先事项中也体现了增长和创新战略的重要性。首席风险官正致力于加强情景建模和分析能力以及整体数字敏锐度。随着银行业务数字化水平的不断提高，提升这些领域的技能和知识储备必将有助于首席风险官为银行管理层提供建议或决策质疑。



关键点

3

人才、关系和战略的一致性优化风险管理架构的关键

去年，我们的报告强调了首席风险官所扮演的多种不同角色，包括“预言家”（模拟对未来业务有重大影响场景）和“文化塑造者”（运用卓越的人际和领导技能，为高绩效团队吸引和留住人才）。在今年，这些角色仍然是首席风险官的优先事项，在此基础上，首席风险官还扮演着企业“关系管理者”和“战略顾问”的新角色。事实上，50%的首席风险官表示，他们比以往更加重视与企业合作，这一比例高于去年的35%。

组织架构也是首席风险官关注的重点。银行风险管理界关于最佳运营模式的对话越来越多，是对关键核心服务进行集中管理，还是将更多能力直接嵌入到具体业务中。同样，一些银行正在创建区域中心，以便统一执行全球风险管理战略。

在风险管理的关键职能方面，运营韧性仍是重中之重。做好这一点，要求首席风险官在网络、数据、技术和第三方风险（鉴于去年备受瞩目的IT中断事件带来的连锁反应，考量第三方风险也就不足为奇）等多个考量之间取得平衡。多种风险的存在提醒我们，传统的风险类别正日益重叠和交叉。在内控框架方面，首席风险官表示，相关实施和设计有待进一步成熟。

吸引和留住人才一直是首席风险官长期关注的领域，他们表示，在招聘最亟需的技能（如网络、数据、人工智能和机器学习）时面临挑战。今年，首席风险官认为数字敏锐度，尤其是生成式人工智能，是最热门的技能组合，63%的首席风险官表示正在优先考虑招聘这类人才，高于去年的52%。人才风险排序与去年持平，但仍是主要关注点。

63%

的首席风险官关注数字敏锐度，特别强调生成式人工智能是聘用新员工时最优先考虑的技能。

第一章

风险优先事项：首席风险官议程

从今年的首席风险官和董事会优先事项中可以看出，部分风险的排序与往年类似，但也有往年优先级较低的风险，在今年变得更为紧迫，成为风险管理重点事项。网络安全仍然是首席风险官和董事会最优先考虑的问题，这反映出网络漏洞越来越多，攻击范围越来越大，攻击频率越来越高，复杂程度不断升级。另外，运营韧性和监管风险排序仍然靠前。

与去年相比，首席风险官对地缘政治风险的担忧情绪大幅上升；36%的受访者将其列入今年最重要的五大优先事项，而去年和前年的这一比例分别为16%和28%。造成此担忧情绪巨大变化的因素是欧洲和中东的武装冲突以及全球贸易紧张局势。有关地缘政治风险的更多信息，请阅读第11页。金融犯罪去年未进入前15位，今年却成为首席风险官的第六大优先事项。

金融风险也随着市场变化而演变。流动性风险在首席风险官的优先事项中跌出前十（去年排序第4），而批发业务信用风险上升为最主要的金融风险，在首席风险官议程中位列第11。有关金融风险的更多信息，请阅读第13页。

首席风险官认为其议程与董事会议程基本一致。主要例外是金融犯罪和欺诈风险（首席风险官的排序更高），以及环境、社会和治理（ESG），战略和商业模式风险（董事会的排序更高）。

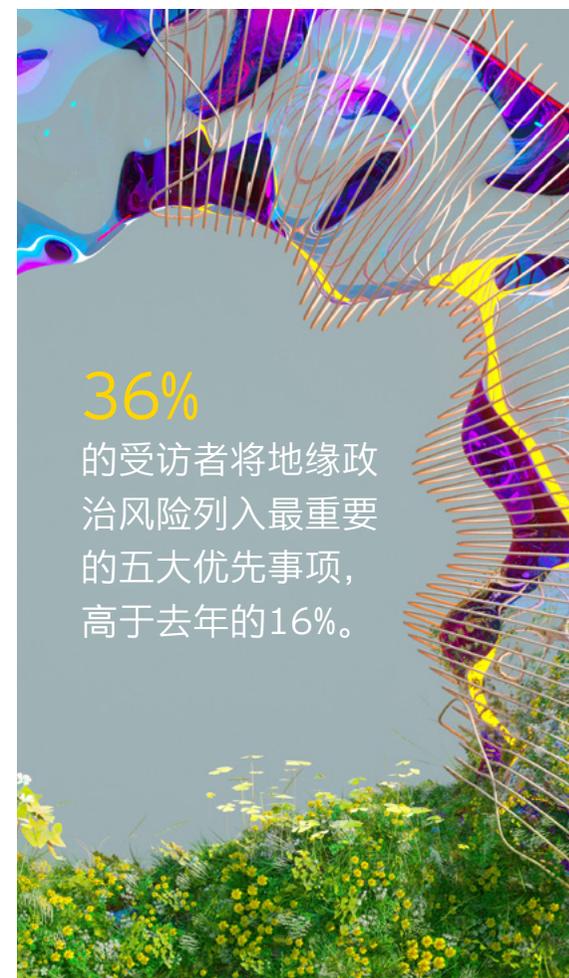


图1:

未来12个月，首席风险官最需关注的五大风险管理问题是什么？

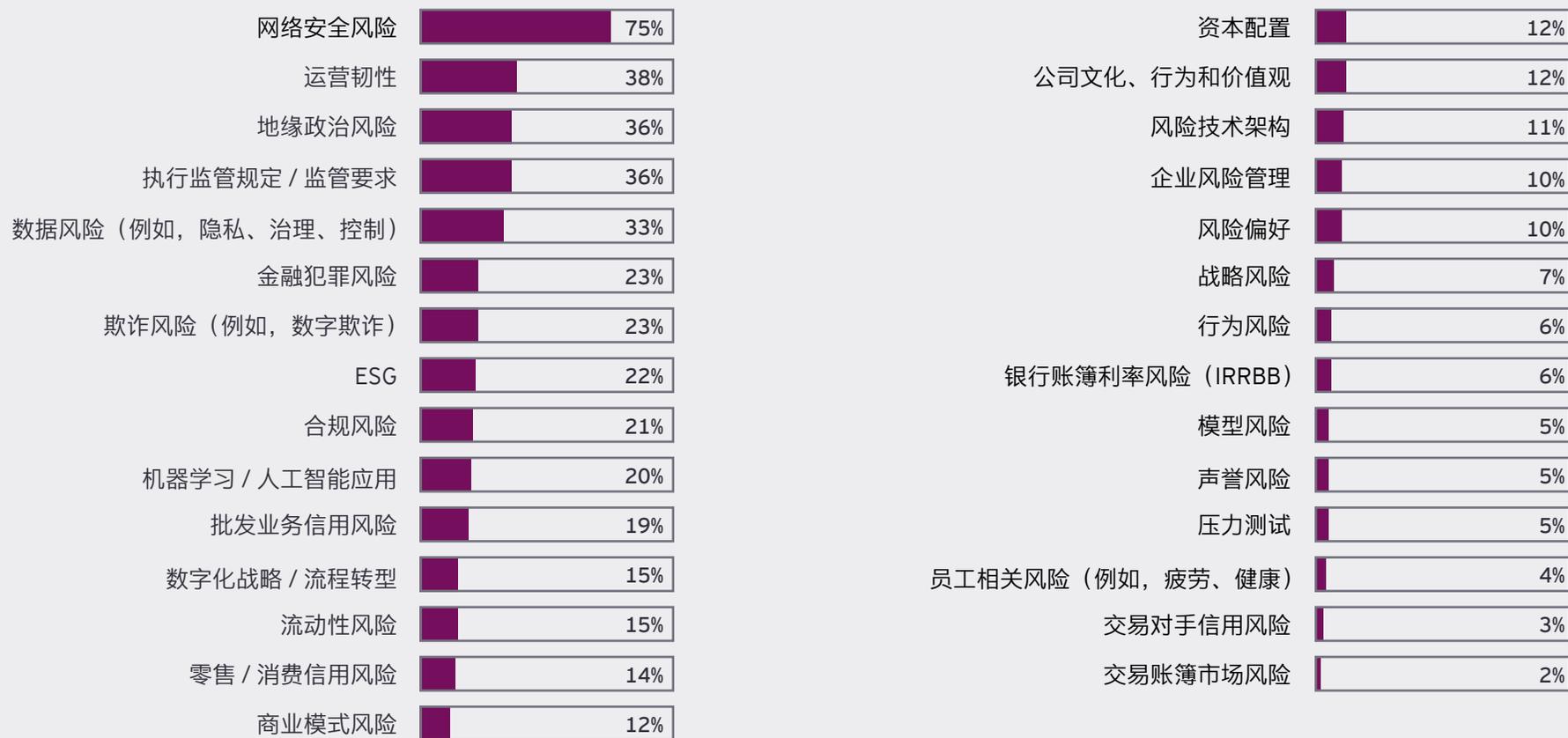
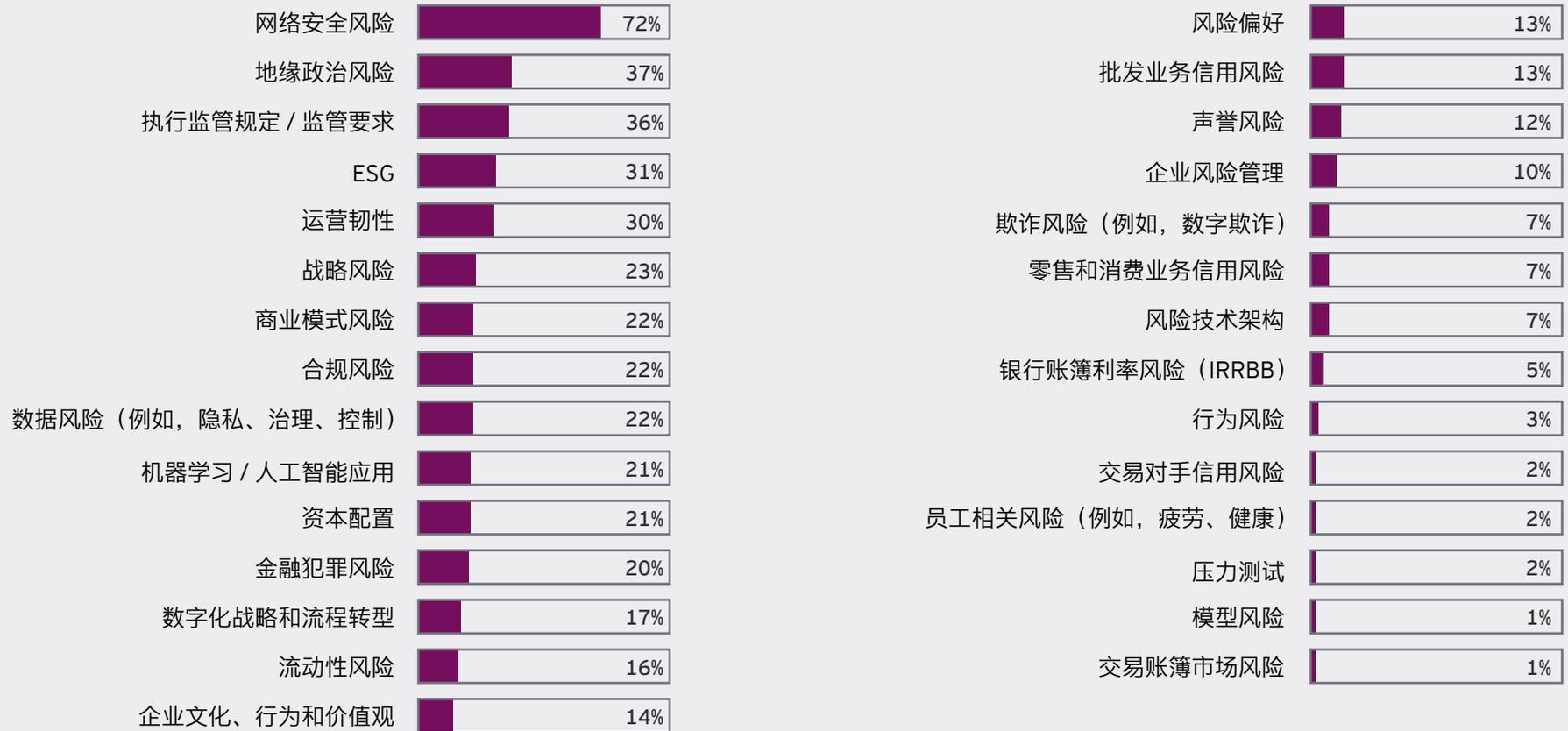


图2:

未来12个月，董事会最需关注的五大风险管理问题是什么？



全球系统重要性银行首席风险官更倾向于优先考虑监管法规的实施。55%的全球系统重要性银行首席风险官表示这是前五大风险，而在所有首席风险官中这一比例为36%，在资产规模为5,000亿至1万亿美元银行的首席风险官中这一比例仅为14%。鉴于全球系统重要性银行的业务范围更广泛，需遵守更多法规，并且在许多司法管辖区，《巴塞尔协议III》仅适用于大型银行，这一点不足为奇。

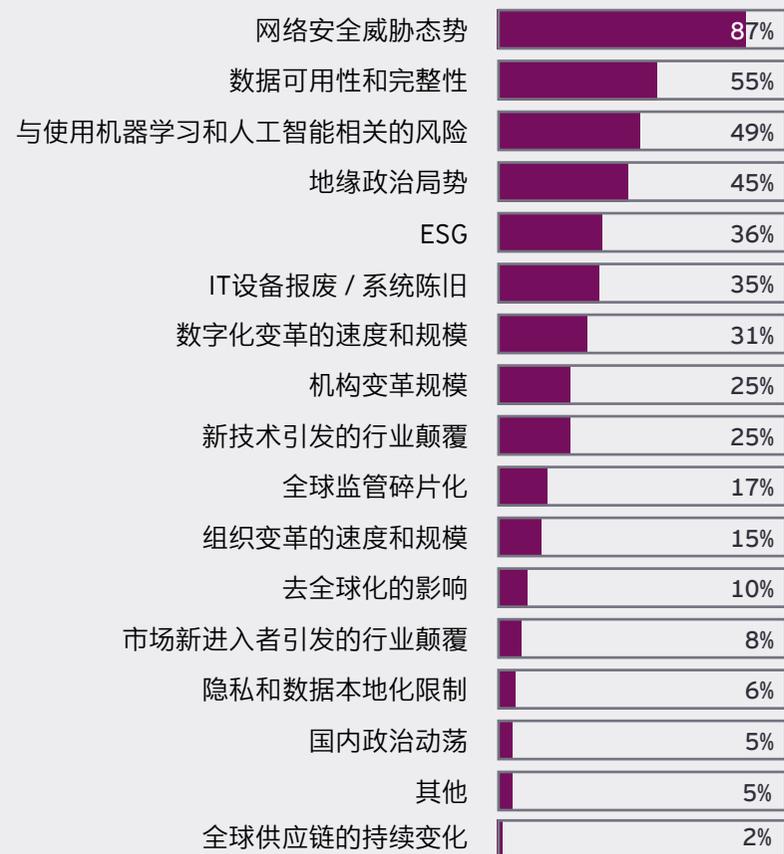
首席风险官预计，未来三年内，网络安全仍将是重点关注风险。数据可用性和人工智能等与技术相关的风险优先级次之。这符合当前整个行业的转型重点。事实上，从首席风险官对遗留系统、变革速度和范围以及新技术引发的行业颠覆的担忧上，也可以看出银行业务正在经历持续的数字化转型。

地缘政治和ESG风险位列前五。高达91%的全球系统重要性银行首席风险官将地缘政治局势列为未来三年最重要的五大风险之一，在该群体中，该比例甚至超过了网络安全风险。面对这两类风险，首席风险官应密切关注外部环境，制定风险缓释和应急计划，做好灵活应对准备。



图3:

您认为未来三年对贵行而言最重要的新型风险是什么？

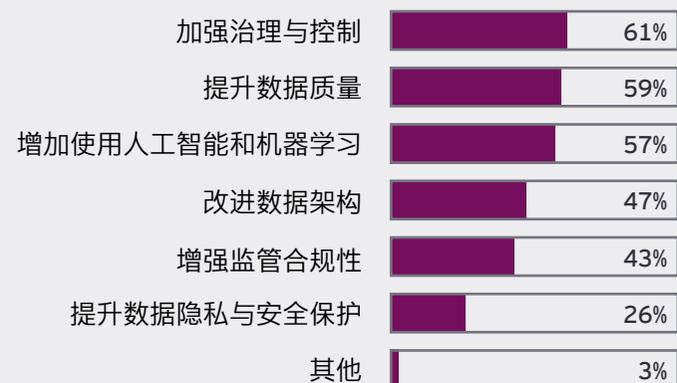


在资产规模不小于1万亿美元的大型银行中，将网络威胁列为重要风险的首席风险官占71%，略低于首席风险官整体的86%。与北美（27%）和拉丁美洲（24%）的银行首席风险官相比，中东或非洲（73%）和欧洲（61%）的银行首席风险官更倾向于认为，未来三年地缘政治局势仍将是一项重大风险。此外，银行资产规模越大，地缘政治问题越有可能成为其最重要的议题：资产规模不超过500亿美元的银行中，仅有28%的首席风险官认为地缘政治局势是最重要的风险之一，而此比例在资产规模超5,000亿美元的银行中高达71%。

面对多种多样的风险，风险管理应对措施也相应地涉及多个维度。尽管对数据和人工智能存在担忧，但首席风险官认为，到2027年，数据和人工智能对处理不断变化的风险优先事项至关重要。传统策略，包括加强治理、优化控制以及重视合规性，仍是首席风险官工具包的关键要素。其中，全球系统重要性银行和大型银行更加注重通过治理、控制和人工智能进行应对；82%的全球系统重要性银行受访者和86%的资产规模不低于1万亿美元的机构受访者将其列为前三大风险管理措施。有意思的是，76%的拉美银行首席风险官则将增加使用人工智能作为优先事项，而在所有受访者中，该比例仅为57%。

图4:

您认为贵行将通过哪些关键举措来管理未来三年不断变化的优先事项？



76%
的拉美银行首席风险官将加大人工智能应用作为优先事项，而在所有受访者中，该比例仅为57%。



第二章

地缘政治风险

在过去的几年里，首席风险官投入了更多时间在监控一系列地缘政治动态上，包括武装冲突、选举结果、贸易政策和制裁机制的变化等。国际事件动态的监控在首席风险官工作的占比增加，因为这类事件带来的负面后果往往更为广泛，产生的影响也十分深远。此外，去年多场选举后的政府更迭可能引发的政策或监管变化，也给行业带来了显著的不确定性。

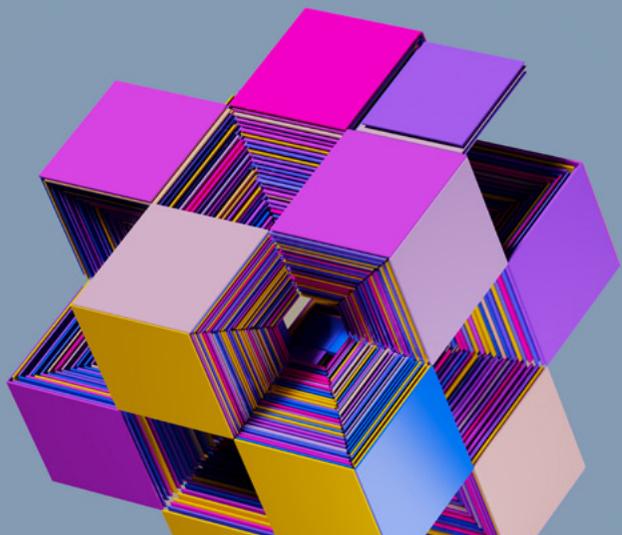
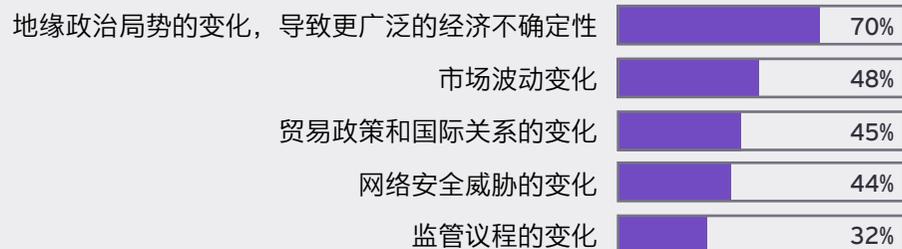
对地缘政治问题的重视程度因地区和银行资产规模而异。全球系统重要性银行尤其关注地缘政治风险：64%的全球系统重要性银行受访者将其列为未来一年的前五大风险之一，而这一比例在所有受访者中占比为37%。与此类似，71%的大型银行首席风险官和60%的中东及非洲银行首席风险官表示，地缘政治风险将受到重点关注。相比之下，拉美银行首席风险官中仅有12%将地缘政治风险列为首要问题。

地缘政治变化的影响可能体现在不同类型的风险中，包括国家支持的网络攻击以及难以预料的政府突发行为。

然而，相对于地缘政治风险，首席风险官更关注的是更广泛的经济不确定性和市场波动，尤其是资产规模在5,000亿至1万亿美元之间的银行（93%）、全球系统重要性银行（91%）以及亚太地区银行（89%）。与此类似，拉美银行的首席风险官中有82%对市场波动变化表示担忧，而所有受访者中该比例为48%，大型银行和北美银行首席风险官中该比例仅分别为29%和27%。在所有首席风险官（32%）中，大型银行的首席风险官（57%）更加关注由于地缘政治冲突导致的监管议程变化。

图5:

鉴于全球近期和未来选举的趋势，您预计政治和经济格局将如何演变？可能为贵行带来哪些潜在风险？



在地缘政治风险应对方面，首席风险官计划进行全面应对。化解未来地缘政治风险的首选措施包括加强网络防护，扩大风险评估与情景规划的范围以及强化合规框架。全球系统重要性银行（82%）、亚太地区银行（83%）以及大型金融机构（86%）的首席风险官表示，他们将更加优先考虑政治风险评估（所有首席风险官中这一比例为56%）。拉美银行首席风险官中，约三分之二（65%）预计将调整其利率风险管理方法，而所有首席风险官中这一比例仅略高于三分之一（37%）。

尽管当前地缘政治动荡带来了诸多不确定性，但我们的调查越来越清晰地表明一点：首席风险官似乎并不指望局势会回到20世纪90年代以来那种常态化的国际稳定与经济一体化状态。

图6:

您正在考虑采取哪些策略来缓释地缘政治风险？



首席风险官不指望局势在短期内会回到自20世纪90年代以来那种常态化的国际稳定与经济一体化状态。

第三章

金融风险展望

未来，利率可能会进一步调整，国际贸易紧张局势或将升级，这些因素将带来持续的宏观经济不确定性。首席风险官在这一背景下对银行金融风险做出评估。此外，私人信贷业务增长以及银行与非银行金融机构之间的渠道传导是影响银行业前景的其他变量，也是首席风险官需要监测的另一个领域，既要考虑竞争，也要考虑对系统性风险的影响。

尽管金融风险仍然是重大风险，但我们的调查结果表明，首席风险官对于管理和缓释这些风险的工具和能力的信心有所增强。此外，由于银行的业务本质就是承担金融风险，因此，管理这些风险一直是其核心能力。今年，金融风险并未进入首席风险官优先事项的前十名。可以看出，此类风险基本可控，这无疑得益于银行在过去十年中进行的重大风险管理投资以及更严格的监管审查。然而，去年也是资本市场和金融服务行业的多事之年，充分揭示了保持警惕的必要性。



图7:

未来12个月，贵行面临的最大的金融风险是什么？

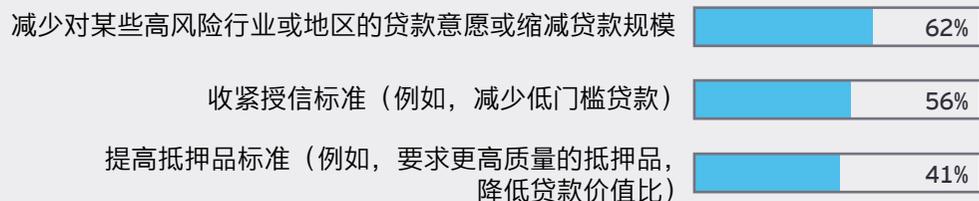


流动性风险作为首席风险官的优先事项，其排序从第4位降至第11位，这表明2023年春季的银行流动性事件对首席风险官来说已基本成为过去。然而，在资产规模不低于1万亿美元的银行中，50%的首席风险官将流动性风险视为最重要的金融风险之一，而在所有首席风险官中这一比例仅为19%。受通胀下行因素影响，零售和消费信用风险从去年的第9位下降至今年的第14位。

我们围绕信用风险的调查显示，三分之二的首席风险官预计商业房地产将成为未来12个月内投资组合中最具挑战性的部分，考虑到美国当前的经济前景和全球主要房地产市场的放缓趋势，这一结果并不意外。首席风险官还认为，个人非住宅性房地产（46%）、杠杆贷款（45%）和住宅房地产（29%）可能是未来潜在挑战。

图8:

为应对潜在经济衰退，贵行正在采取哪些措施来缓释信贷风险？



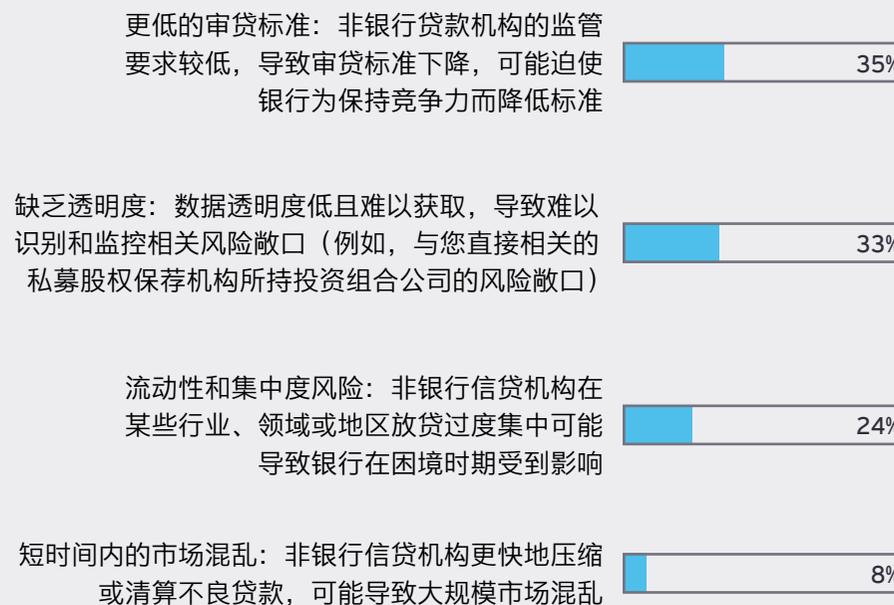
流动性风险作为首席风险官的优先事项，其排序从第4降至第11，这表明2023年春季的银行流动性事件对首席风险官来说已基本成为过去。



首席风险官认为，私人信贷市场的增长带来了不少重大挑战。他们主要担心银行因审贷标准较高，对相关风险敞口缺乏透明度，导致竞争力被削弱。大型银行对降低审贷标准的担忧较少（仅13%的大型银行首席风险官提及，而在所有受访者中该比例为35%），但更加担忧缺乏透明度（50%和33%）。拉美银行的首席风险官（41%）尤其担忧流动性和集中度风险，而在所有首席风险官中该比例为24%。

图9:

您认为在应对与私人信贷市场增长相关的风险时，最大挑战是什么？



绝大多数首席风险官表示，他们的金融风险框架“令人满意”（67%），或基于领先实践（25%）。尽管如此，这些首席风险官仍计划通过多种方式加强金融风险管理能力，包括减少对高风险市场的贷款、收紧授信标准以及提高抵押品要求等。值得注意的是，去年加强金融风险管理的优先事项是风险计量、压力测试和情景分析（74%），以及风险数据、汇总和报告能力（67%）。

如今，超过半数的首席风险官表示，将重点关注风险计量和压力测试（52%，其中亚太地区占72%）以及风险技术和现代化（51%，其中欧洲银行占68%）。大型银行更有可能计划完善风险偏好和限额框架（63%），而这在所有受访者中比例为40%。

在所有受访者中，77%的首席风险官（以及83%的全球系统重要性银行首席风险官）表示，压力测试（包括极端但合理的情景）是管理流动性风险的最重要的工具，其次是用于检测突发压力情景的早期预警指标（54%），全球系统重要性银行中这一比例为67%。

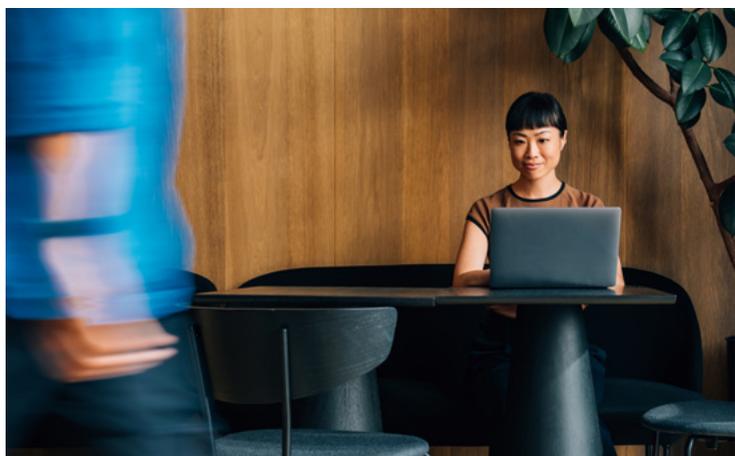


图10:

您如何评价贵行在一系列压力情景下管理金融风险（如利率、流动性和资本等）综合影响的风险管理框架？

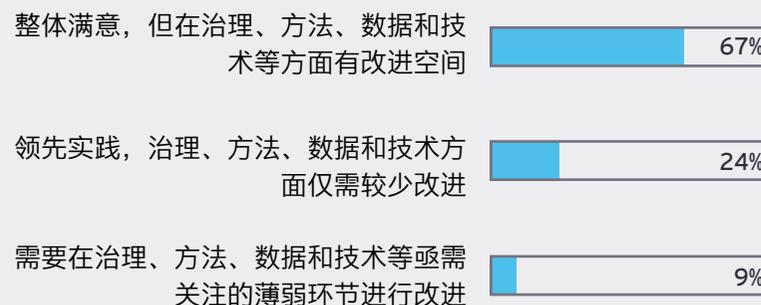
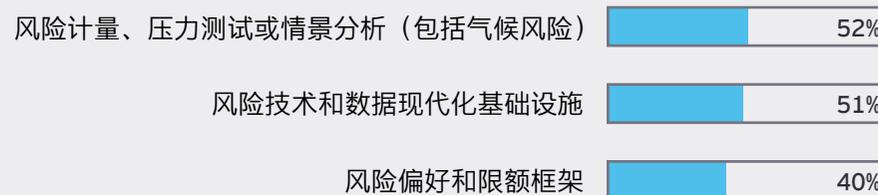


图11:

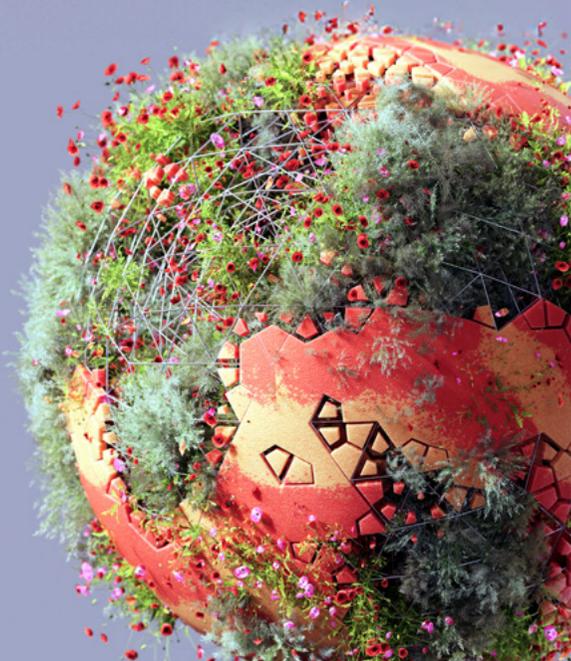
未来12个月内，贵行计划在常规风险管理中对金融风险管理能力进行哪些关键改进？



第四章

气候与可持续发展

与前几年相比，ESG问题在首席风险官议程上的重要性有所下降，但全球系统重要性银行的首席风险官依然重视这一问题。基于近年来各国的选举情况，预计将出现监管变化，即一些司法管辖区的监管可能会有所放松，另一些地区则将制定和实施新规则。尽管许多分析师预测其他司法管辖区拟定的规则可能不会按原计划实施，但可持续发展披露仍然是焦点，包括欧盟的《企业可持续发展报告指令》（CSRD）。



今年的调查设置了一些与气候相关的新问题，这些问题有助于揭示首席风险官在应对气候风险和满足ESG要求方面的工作重点。在我们的调查中，超过一半（53%）的首席风险官表示，与信息披露相关的风险较为重大；类似比

例（48%）的调查对象提到了气候相关物理风险。气候相关转型风险（44%）以及公共目标和指标的管理（42%）则是首席风险官们期望其风险管理团队重点关注的其他领域。

图12:

您认为是什么因素催生了可持续发展相关风险，或亟需贵行加大风险管理的领域是什么？



首席风险官们表示，他们通过将气候变化风险纳入风险识别和评估流程（75%，其中全球系统重要性银行和大型银行的比例均为100%），以及开展情景分析和/或压力测试（58%，其中全球系统重要性银行的比例为92%，大型银行的比例为89%，但资产规模在500亿美元以下的银行这一比例仅为34%）来管理气候变化风险。首席风险官们还表示，他们利用情景分析的结果来为资本充足率评估提供依据，包括美国联邦储备委员会的综合资本分析与审查（CCAR），以及作为《巴塞尔协议》框架一部分的内部资本充足率评估程序（ICAAP），同时也用于内部信息目的以及风险偏好设定。

首席风险官们预计，未来12个月气候风险将对信用风险（63%）和声誉风险（53%）产生最大影响。然而，全球系统重要性银行和非全球系统重要性银行之间存在相当大的差异，前者更加关注声誉风险，而后者则预计信用风险会带来更大影响。样本中的拉美银行以及资产负债表规模最小的银行对声誉风险的担忧程度最低，而100%的大型银行预计气候风险驱动因素将在短期内带来声誉风险。展望未来三年，首席风险官们预计，由气候因素驱动的信用风险将略有上升，而气候因素驱动的声誉风险则不那么令人担忧。

图13:

以下哪一项是支持气候变化风险管理的最重要机制？



图14:

贵行预计气候变化风险驱动因素会在哪些风险类别中体现得最为显著？

未来12个月:



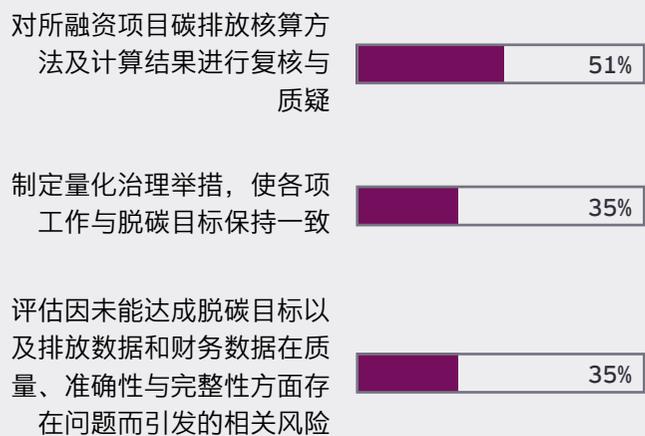
未来3年:



首席风险官们指出，在落实脱碳承诺的过程中，多个方面涉及第二道防线。这包括制定所融资项目的碳排放核算方法及开展相关计算（全球系统重要性银行和中东银行这方面尤为突出）、构建量化治理举措，以及评估因未能实现脱碳目标而衍生的各类风险。相较于非全球系统重要性银行，全球系统重要性银行的上述工作均处于更高优先级。

图15:

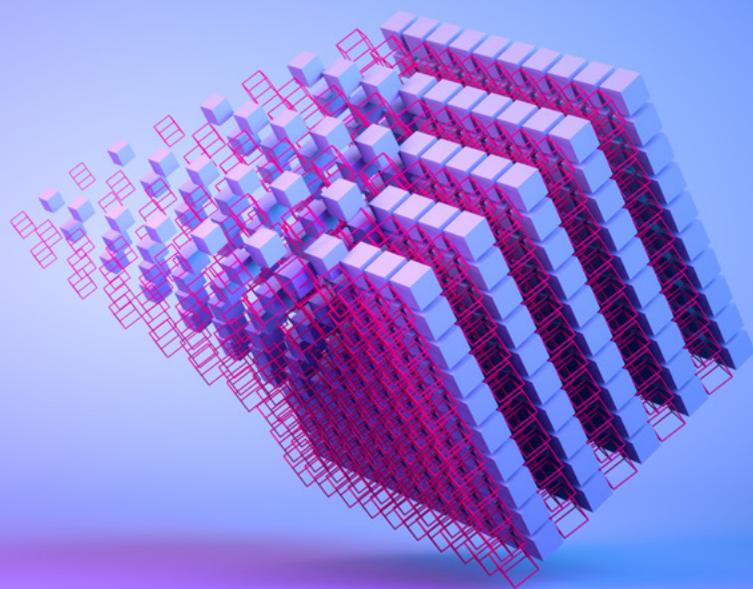
在贵行的脱碳承诺相关监控与监督工作中，第二道防线发挥什么作用？



第五章

监管风险

自开展这项调查以来，日益严苛的监管审查一直是调查结果中反复出现的主题。今年，在首席风险官未来12个月计划投入时间和精力者优先事项中，监管规则的执行或监管预期的落实位列第三。消费者隐私和数据保护也仍是全球监管机构关注的焦点。



司法管辖区存在重叠，部分管辖区在确保消费者安全与推动创新这两个优先事项之间摇摆不定，这一状况仍将是一个复杂难题，常常导致市场碎片化。首席风险官以及银行业其他领导者将密切关注近年来进行选举的司法管辖区的监管动态，以及美国州一级的监管情况，因为这些都可能导致整体监管格局进一步碎片化。

超过半数（58%）的首席风险官认为，一旦监管重点发生变化，新的审慎监管动态将产生最为显著的影响。预计运营和网络韧性（46%）的影响次之。全球系统重要性银行以及大型银行的首席风险官，对这些领域的潜在影响更为关注。超过三分之一（37%）的调查对象将ESG纳入关注范围（欧洲首席风险官中这一比例为61%），超过四分之一（28%）的调查对象关注人工智能。

图16:

在过去12个月里，若监管重点发生变化，您认为哪些领域会对贵行产生最大的影响？



对于《巴塞尔协议III》，大多数银行仍需为其实施做准备工作；只有不到四分之一的银行基本做好准备（21%）或已做好充分准备（18%）。全球系统重要性银行的首席风险官表示，其银行的准备工作进展相对更快一些。各地区之间在要求上可能存在差距，尤其是美国和欧盟，这是另一个值得关注的情况。在其他司法管辖区，包括澳大利亚、加拿大和日本，《巴塞尔协议III》已全面实施。大型银行既关注资本要求提高所带来的竞争影响，也关注合规成本上升的问题。

各地区之间在要求上可能存在差距，这是另一个值得关注的情况。大型银行既关注资本要求提高所带来的竞争影响，也关注合规成本上升的问题。

图17:

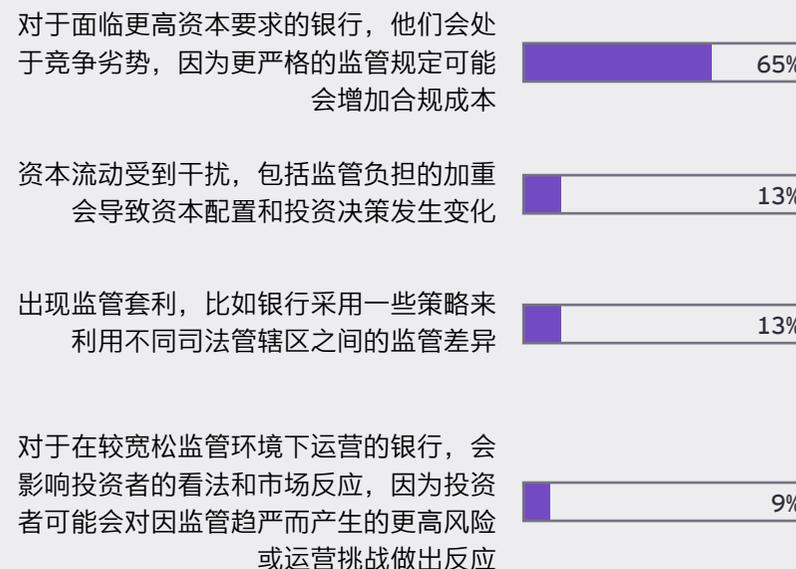
在贵行开展业务所在的司法管辖区内，为应对《巴塞尔协议III》资本要求在规则制定和时间安排方面可能出现的变化，贵行的准备情况如何？



和其他潜在影响相比，首席风险官们更加关注《巴塞尔协议III》所带来的竞争影响。

图18:

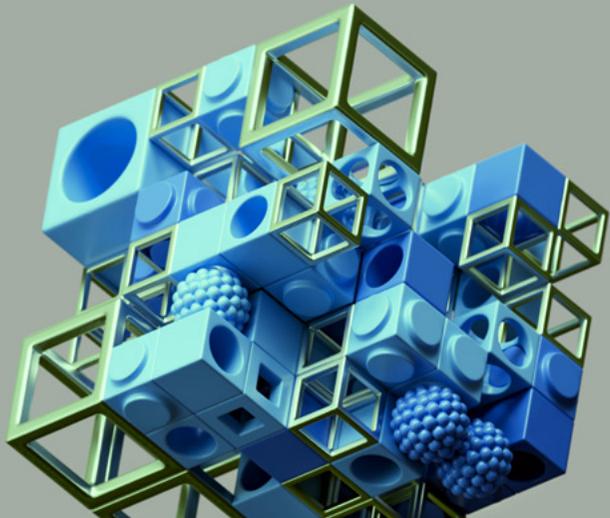
您认为，如果在贵行开展业务的不同司法管辖区内，《巴塞尔协议III》资本要求的实施存在差异，最重大的影响会是什么？



第六章

运营韧性

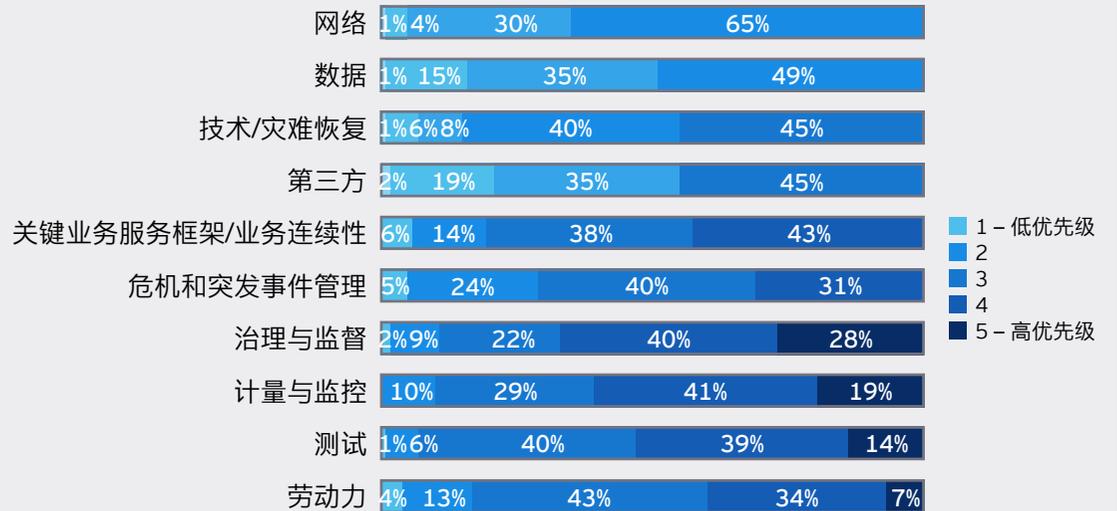
运营韧性始终是风险管理团队高度重视的长期优先事项，而近期发生的各种事件并未缓解这一任务的紧迫性。事实上，首席风险官预计，在需要他们投入时间和精力关注的事项中，运营韧性将成为第二重要的问题（仅次于网络安全）。相对于所有调查对象中38%的比例，资产规模在1,000亿至5,000亿美元之间的银行的首席风险官（58%）以及亚太区银行的首席风险官（53%），对运营韧性的关注度明显更高。值得注意的是，只有14%的大型银行首席风险官认为运营韧性将成为明年的五大风险之一。



2024 年夏季备受瞩目的信息系统运行中断事件充分说明了将韧性策略融入业务各个环节的重要性。首席风险官们表示，在未来三年中，他们增强运营韧性的首要重点包括网络、数据和技术风险。

图19:

在未来三年里，您会为增强运营韧性的以下各个领域分配何种优先级？



董事会和管理层的关注正推动着银行业各个领域将运营韧性列为优先事项，但治理与监督领域除外，该领域主要是受监管与监督方面的关注影响。

银行采用一系列直接和间接、定量和定性的方法，将运营韧性纳入银行的风险偏好考量。自去年以来，董事会和管理层使用的专门针对韧性的指标显著增加。

图20:

对于上一问题中所选定的且适用于以下运营韧性各领域的优先级设定，其主要驱动因素是什么？

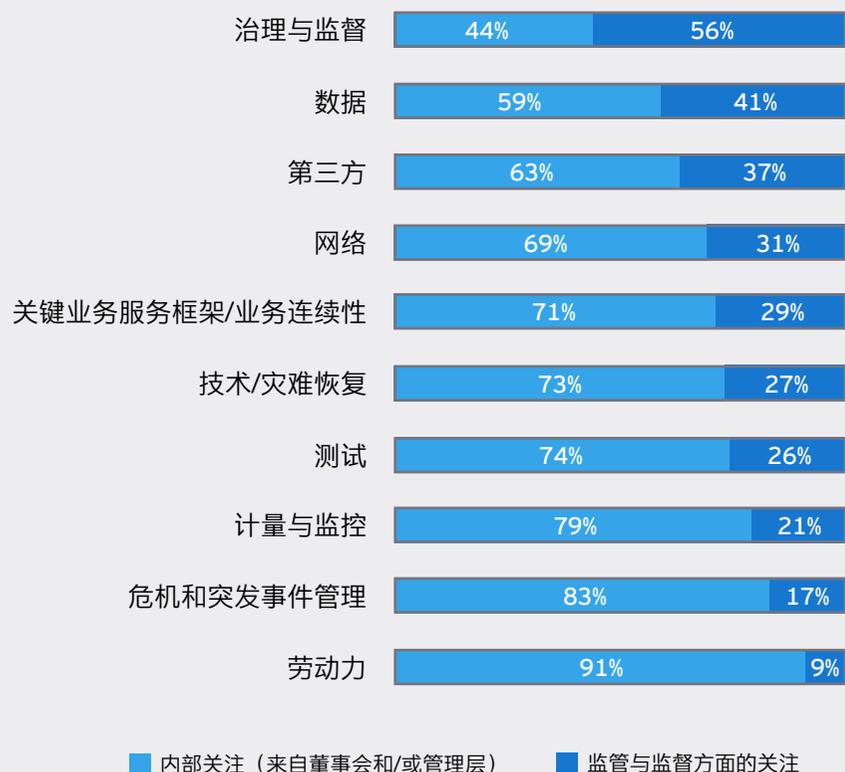


图21:

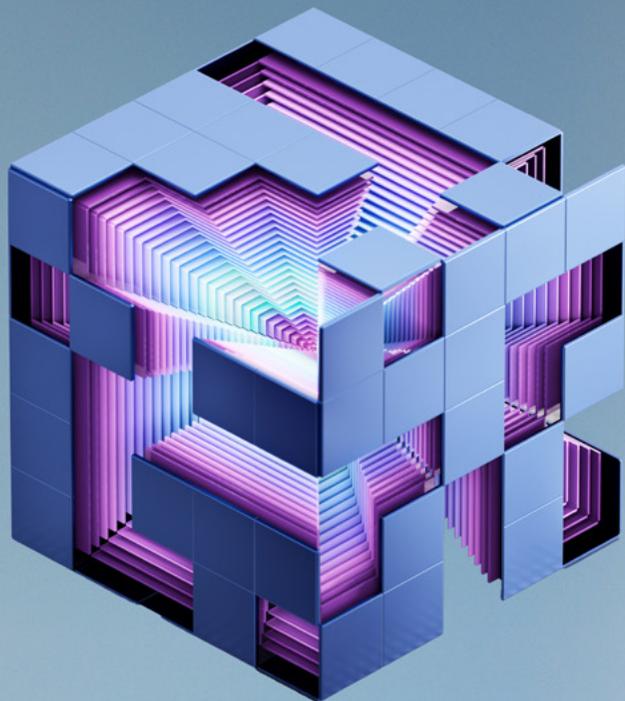
如何在银行风险偏好中体现对运营韧性的考量？



第七章

风险管理转型和创新

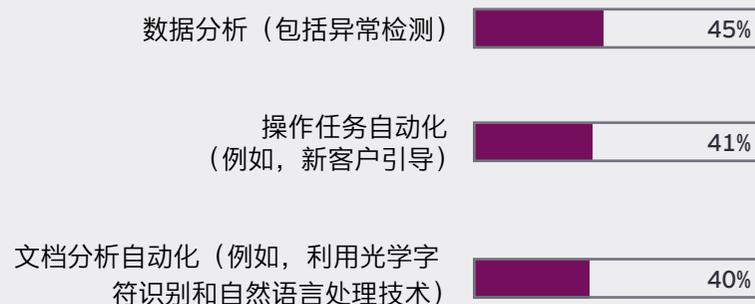
首席风险官们为其团队制定的转型计划，体现了人工智能在所有业务部门中的影响力。而且，他们采用人工智能的模式似乎与银行业其他部门类似，都是借助人工智能来生成洞见，以及简化日常任务与活动。



如今，在风险管理领域，数据分析、操作任务自动化和文档分析是人工智能排在前三的应用场景。去年，数据分析在人工智能的最常见应用中位列第三。拉美有高达59%的银行将利用人工智能实现操作任务自动化列为优先事项，这一比例远超欧洲（21%）以及全球平均水平（41%）。相较于所有调查对象的总体比例（40%），亚太银行（61%）以及全球系统重要性银行（58%）中更高比例的调查对象运用人工智能实现文档分析自动化。

图22:

贵行主要在哪些领域使用机器学习和/或人工智能（包括生成式人工智能）来改革风险管理实践？



值得注意的是，人工智能被用于应对许多不同类型的风险，首先是运营欺诈风险（59%的调查对象提及此风险，其中全球系统重要性银行的首席风险官中这一比例仅为13%，而拉美首席风险官中这一比例达80%）。其次是合规风险，44%的调查对象提及此风险，其中大型银行首席风险官中这一比例为63%，欧洲银行首席风险官中这一比例为62%。40%参与调查的首席风险官提到了信用风险，其中拉美银行的首席风险官中这一比例为60%。

全球系统重要性银行在风险管理中部署人工智能时，对合规（83%）和信用风险（58%）方面的关注程度，远高于非系统重要性银行。而全球系统重要性银行在使用人工智能时，对运营欺诈风险（25%）的关注程度要低得多。

图23:

贵行针对下列哪些风险使用机器学习和/或人工智能（包括生成式人工智能），以更有效地识别、管理、监控和报告当前或新兴的关注领域？

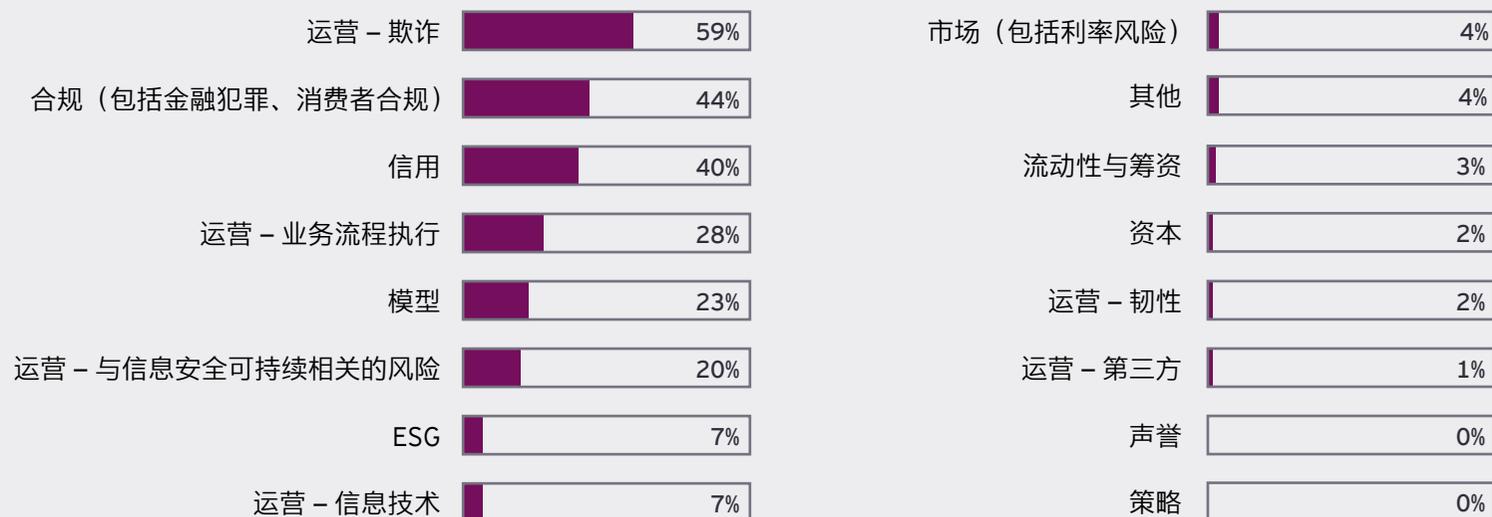


图24:

对于您的风险管理团队而言，在建立与机器学习和/或人工智能（包括生成式人工智能）的使用相关的监督能力方面，最主要的制约因素有哪些？



41%的调查对象（全球系统重要性银行首席风险官中这一比例为67%）认为，有限的预算是首席风险官们试图将人工智能投入实际运营时面临的首要制约因素，而33%的调查对象则表示，所需的变革规模是更广泛部署人工智能的一个阻碍。

如今，各方越来越期望首席风险官能监督和管控各业务部门与人工智能部署相关的风险。在此领域，首席风险官们也面临着诸多制约因素。首先是难以制定能够推动负责任的人工智能应用的整体方案。此外，人才短缺与技术瓶颈同样成为重大阻碍。相较于所有调查对象的总体比例（42%），大型银行（75%）以及全球系统重要性银行（58%）有更高比

例的调查对象将支持持续风险管理活动的技术视为较大制约因素。

亚太地区三分之二（67%）的首席风险官表示，了解模型训练数据以支持独立监督是一个制约因素，而在所有受访者中这一比例略高于三分之一（36%）。

数据管理能力对于人工智能在风险管理领域乃至所有业务部门的成功应用都至关重要。绝大多数（71%）的首席风险官指出，从风险管理的角度来看，关于风险数据管理的监管要求和监管预期是影响数据管理优先事项的首要因素。58%的首席风险官认为，快速的风险报告和强化的风险数据汇总预计会产生几乎同样

大的影响。而53%的首席风险官（全球系统重要性银行首席风险官中这一比例为75%）提到的另一制约因素是，能否利用数据更频繁地（例如在一日内）提供更深入的见解。

当被问及在未来12个月内需要关注的土地使用方面的首要风险时，64%的首席风险官选择了数据质量（准确性、完整性、及时性、有效性、一致性、唯一性）。模型风险（10%）、网络安全（9%）和合规风险（7%）在优先事项列表中的排序则远低于数据质量风险。

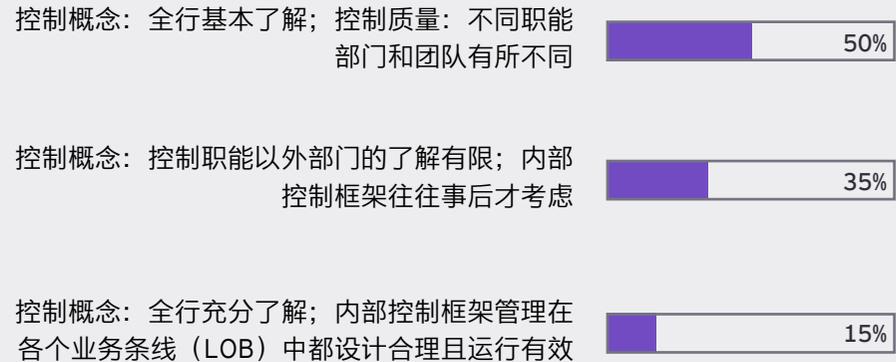
第八章

内部控制

内部控制是有效风险管理的基础；在今天的调查中，首席风险官们大多表示，其所在银行的内控文化保持稳定。现有控制框架的大多数组成部分已经确立并日趋成熟，绝大多数调查对象（85%）表示，全行对内部控制充分了解或基本了解。但是，显然控制框架仍需改进，因为只有35%的首席风险官表示，控制框架在各业务部门中有效运行，而50%则表示，不同团队的控制质量存在差异。

图25:

贵行主要在哪些领域使用机器学习和/或人工智能（包括生成式人工智能）来改革风险管理实践？



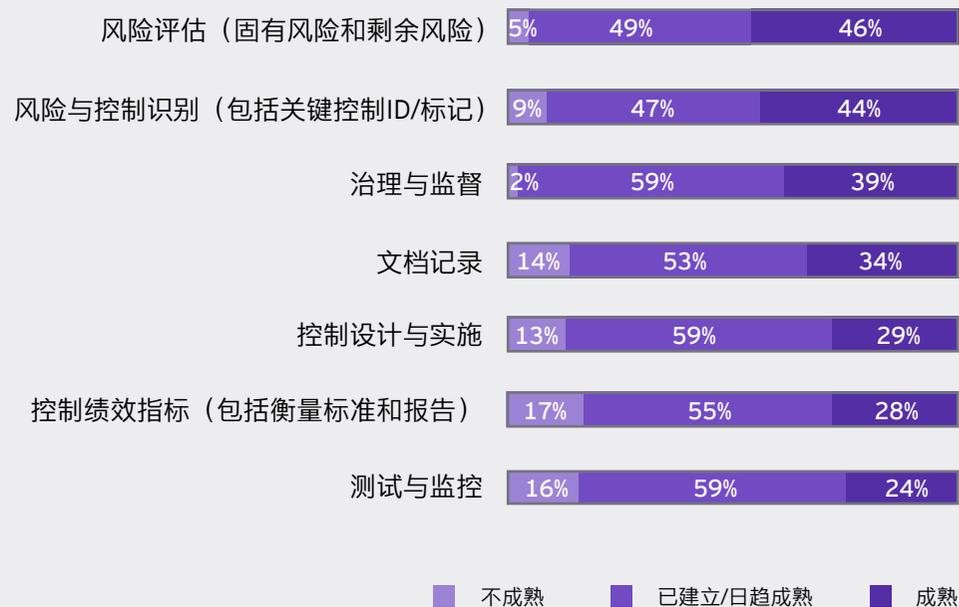
50%

全行基本了解控制概念；不同职能部门和团队的控制质量有所不同



图26:

就以下内部控制框架组成部分在第二道防线的开发与实施，以及在第一道防线的采用情况而言，它们的成熟度如何？



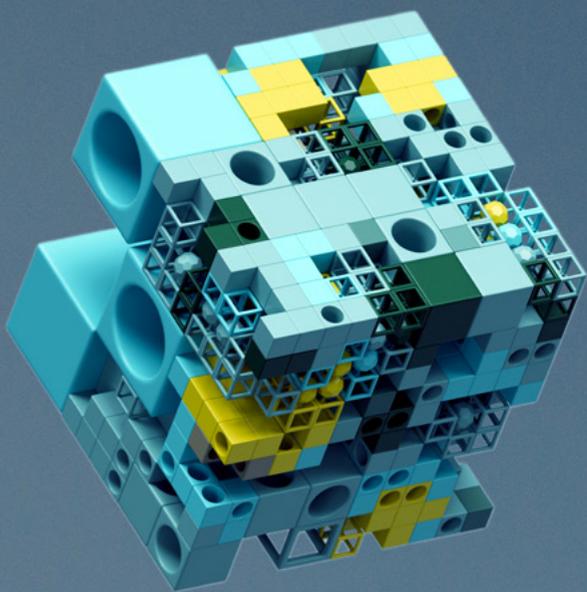
在加强内控环境方面，首席风险官们将优先对内控框架进行改进（48%的调查对象提到这一点），并完善控制设计，包括提升技术能力，比如实现控制自动化（48%，全球系统重要性银行首席风险官中这一比例为75%）。



第九章

风险管理组织及运营模式

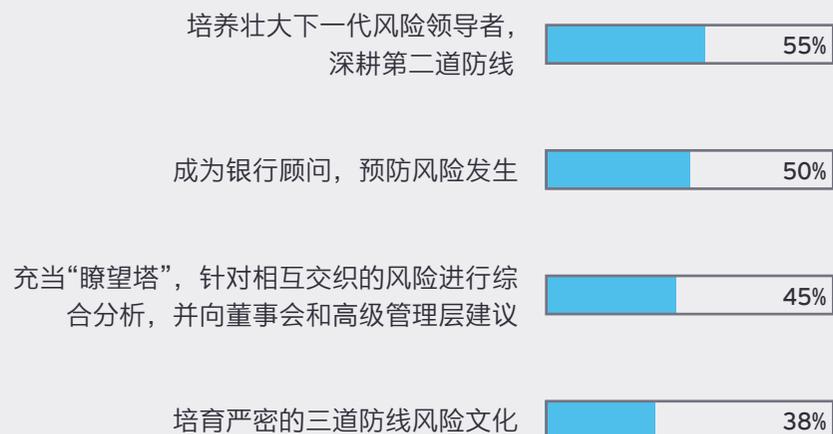
与往年一样，今年的调查结果显示，首席风险官们明显专注于运营优化，包括人才与文化、数据与技术以及采购。而且，首席风险官们需要成为有限资源的审慎管理者，对那些能提升组织短期效益和长期价值的能力进行投资。



当被问及未来三年他们的角色将如何变化时，55%的调查对象选择了培养下一代领导者，这一选项略领先于担任银行顾问（所有调查对象中有50%选择此项，不过欧洲首席风险官中这一比例为71%，拉美首席风险官中这一比例为65%）。营造严谨的风险文化是第四大热门选择，38%的首席风险官提到了这一点，这证实了他们明白人员对于有效风险管理是何等关键。有趣的是，大型银行首席风险官中有63%都专注于强化风险文化。

图27:

您预计未来三年首席风险官的角色将在哪些领域发生变化？



从需求最大的技能组合来看，首席风险官明显在寻求全能型人才。这类人才不仅要精通数字化技术，能适应风险环境的变化，还需兼备商业知识与专业技术知识。值得注意的是，相较于所有调查对象的总体比例（54%），颇高比例的全球系统重要性银行的首席风险官（83%）表示，他们正在寻找那些能够应对不断变化的风险环境（包括地缘政治不确定性所产生的影响）的风险管理专业人士。

半数调查对象表示，从长期来看，银行业吸引和保留人才的难度将日益增大，这一比例较去年的66%有所下降。三分之一的调查对象表示，寻找和保留人才的难度总体上与以往持平。和去年的调查结果一样，网络安全领域仍然最难吸引到具备相关技能的人才，对于全球系统重要性银行的首席风险官而言尤其如此，他们中有83%表示这方面颇具挑战，而在所有调查对象中这一比例为52%。大部分大型

银行（75%）以及拉美地区（71%）的首席风险官同样认为，网络安全技能人才是最难寻觅的。人工智能技能在去年的调查中排序靠后，而今年排序显著上升。预计未来三年，网络安全和人工智能技能的需求最大。

图28:

您认为未来三年风险管理最需要哪些技能来提升风险管理水平？

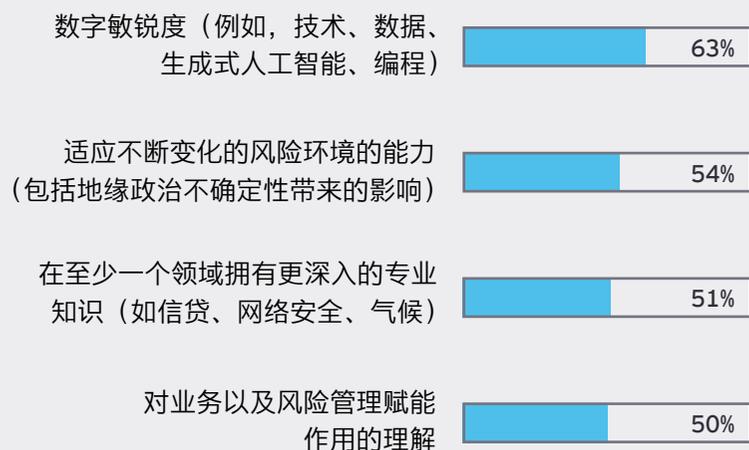


图29:

在吸引和保留人才方面，您目前在哪个技能领域面临的挑战最大？



图30:

您认为未来三年亟需的最重要技能有哪些?



至于人员配置水平，64%的调查对象表示，他们所在的银行计划在未来三年内增加第一道防线风险管理岗位的人员配置，49%的调查对象表示这一增幅将在1%至15%之间。略多一些（68%）的调查对象表示，第二道防线风险管理人员将会增加，51%的调查对象预计这一增幅为1%至15%。



图31:

您预计（第一道和第二道防线）全职（FTE）风险管理专业人员的数量在未来三年将如何变化?

第一道防线：49%调查对象认为将增加1%-15%



第二道防线：51%调查对象认为将增加1%-15%



约半数（48%）的首席风险官表示，业务增长催生了更多的风险管理岗位。36%的调查对象提及，第二大常见驱动因素是监管重点领域和/或反馈意见。对于那些计划减少第一道和第二道防线员工数量的银行（16%）而言，驱动因素是实现风险管理活动执行效率的提升，包括提高自动化程度和使用人工智能，71%的调查对象提到了这一点，较去年的54%有显著提高。

目前，大多数首席风险官并未广泛采用外包或最佳离岸外包的策略来获取人才或控制劳动力成本。然而，我们的调查结果明确显示，在未来三年内，这类外包业务很可能会更为普遍。

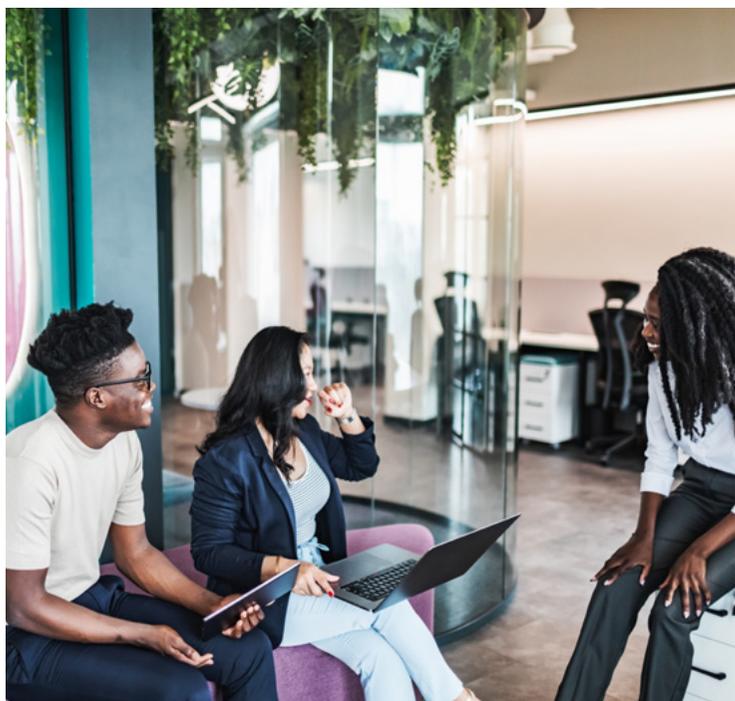


图32:

目前，在第二道防线风险部门总体人才策略中，最佳离岸外包（即，根据成本和技能组合情况，将一项业务运营安排在最具效率的地区）以及外包或共建的比重如何？

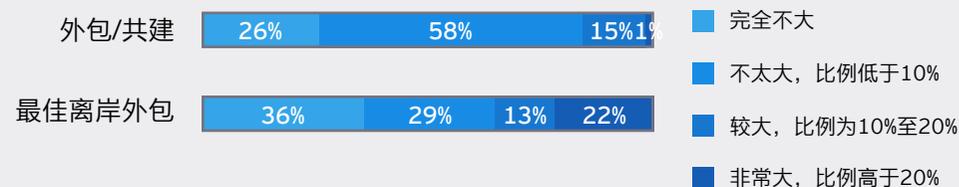
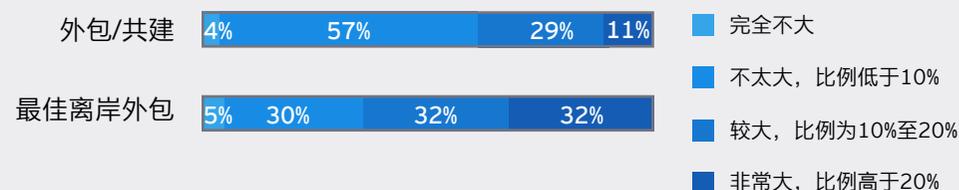


图33:

未来三年，在第二道防线整体人才策略中，您预计最佳离岸外包以及外包或共建的比重如何？



展望未来

有效的风险管理，特别是针对金融风险的管控，始终是银行业务的核心。不过，当下的趋势是，那些能够有效识别、管理并缓释非金融风险（如网络风险、气候风险，以及其他关乎运营韧性的挑战）的银行，正逐渐在竞争中占据优势。原因在于其能够规避可能阻碍业务发展的成本高企、声誉受损、诉讼案件以及监管行动。

研究方法和调查参与者

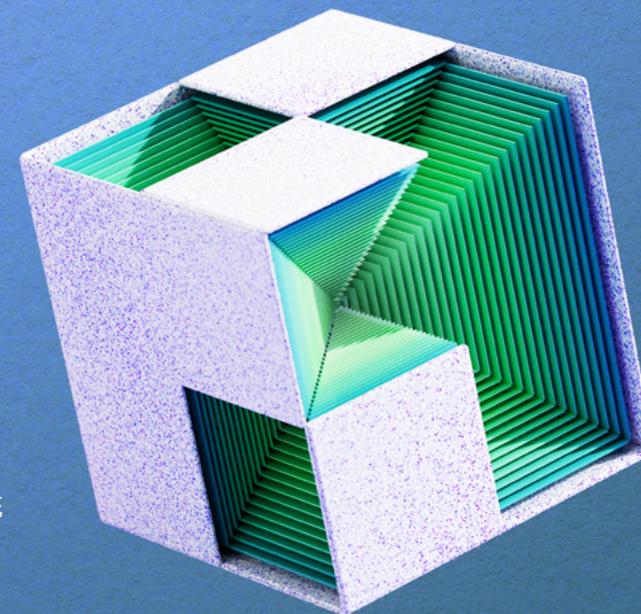
2024年9月至2024年11月，安永全球组织与国际金融协会合作，调查了全球不同地区的国际金融协会会员机构及其他银行（包括少数几家重大子公司，它们是在其母国位列前五的大银行）。

但这绝非易事。风险的持续扩散、分化和加剧，以及不同风险类型之间的复杂关联，这使得首席风险官一职成为当今银行管理层中变化最快、压力最大的角色之一。毋庸置疑，未来一年将会给银行业带来前所未有的挑战、层出不穷的新威胁，甚至会引发更为剧烈的动荡。

为有效管理工作议程上的诸多优先事项，首席风险官纷纷将目光投向现代化技术、丰富的数据集以及全新的技能体系。风险管理团队不仅需要成员具备深厚的专业技术功底，还亟需更多精通技术、善于数据处理的专业人才。与此同时，广泛的战略认知、敏锐的商业洞察力、创新与批判性思维，以及把握全局的能力，也同样重要。毕竟，如今外界对首席风险官的期望持续提升，希望他们能够预判新型威胁，关注行业走势与监管动向，成为称职的风险管理领导者。

我们的调查结果显示，这些特质与能力在未来将成为高效风险管理职能的显著标志。首席风险官将继续发挥战略性作用，并最终为业务增添更多价值。

参与本次调查的银行，其首席风险官或其他风险高管均接受了访谈，并/或完成了问卷调查。参与本次调查的金融机构共计115家，来自45个国家及地区。参与本次调查的银行在资产规模、地域范围和银行类型方面，具有相当程度的多样性。从所属区域来看，这些银行的总部分别位于亚太（16%）、欧洲（25%）、拉美（15%）、中东和非洲（13%）以及北美（31%）。其中，10%的银行属于全球系统重要性银行。



联系安永

忻怡

安永大中华区金融服务首席
合伙人

安永亚太区金融科技及创新
首席合伙人

+86 21 2228 3286

effie.xin@cn.ey.com

许旭明

大中华区金融服务高增长市场
主管合伙人

安永华明会计师事务所
(特殊普通合伙)

+86 10 5815 2621

steven.xu@cn.ey.com

顾珺

大中华区金融服务银行与
资本市场主管合伙人

安永华明会计师事务所
(特殊普通合伙)

+86 10 5815 3310

lorraine.gu@cn.ey.com

张超

大中华区金融服务中国
咨询主管合伙人

安永(中国)企业咨询有限公司

+86 10 5815 3502

jason-c.zhang@cn.ey.com

特别感谢安永核心调查小组成员
为本年度调查所做的工作，
包括Joseph Mezzadri、
Vikram Jain、Cindy Wang、
Erica Novak、Paul Shahbazian
和Maria Mendoza。



安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in, 聚信心, 塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03022516
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。
请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。



关于国际金融协会

国际金融协会（IIF）是金融业的全球协会，拥有400多个来自60多个国家的成员。国际金融协会为成员提供创新研究成果，为成员在全球发声，并利用其影响力网络组织一流行业活动供成员参与。其使命是支持金融业谨慎管理风险；制定健全的行业惯例；并倡导符合其成员广泛利益并促进全球金融稳定和持续经济增长的监管、金融和经济政策。国际金融协会会员包括商业和投资银行、资产管理公司、保险公司、专业服务公司、交易所、主权财富基金、对冲基金、中央银行和开发银行。

国际金融协会（IIF）

地址：美国1333 H St NW, Suite 800E Washington, DC 20005-4770
USA

电话：+1 202 857 3600

传真：+1 202 775 1430

www.iif.com

info@iif.com