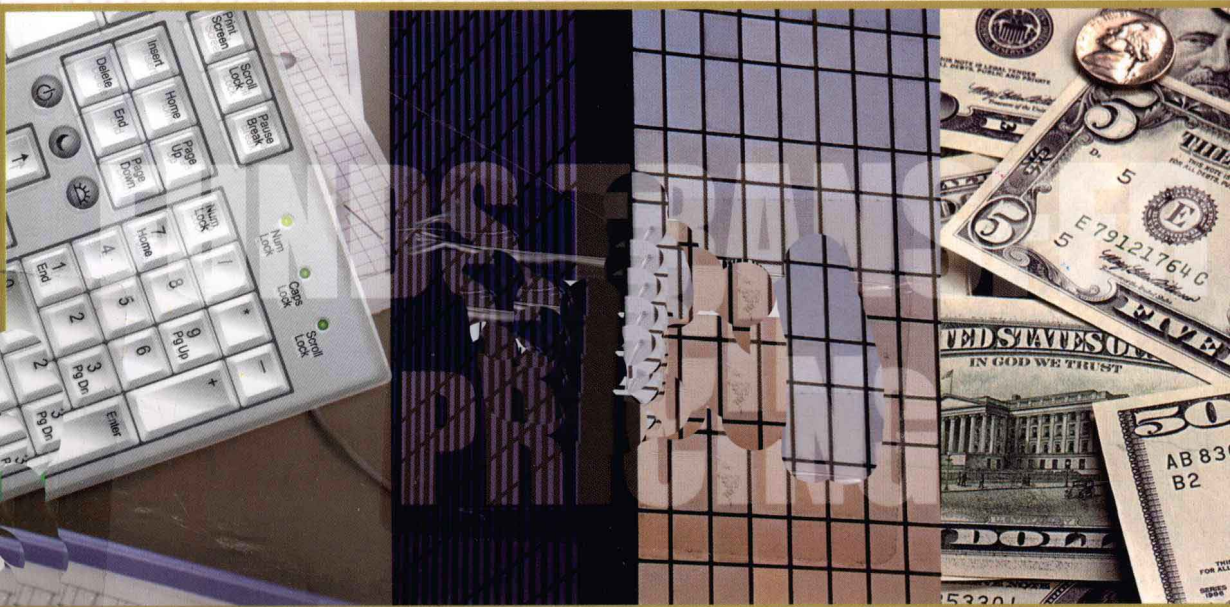


商业银行 资金转移定价实务

曹国强◎编著



中信出版社·CHINACITICPRESS

商业银行 资金转移定价实务

曹国强◎编著

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行资金转移定价实务/曹国强编著. —北京: 中信出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5086 - 3057 - 1

I. 商… II. 曹… III. 商业银行—资金管理—研究 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 197947 号

商业银行资金转移定价实务

SHANGYE YINHANG ZIJIN ZHUANYI DINGJIA SHIWU

编 著: 曹国强

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.75 字 数: 200 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 3057 - 1/F · 2478

定 价: 46.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010 - 84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010 - 84849000

实施资金转移定价管理 全面提升商业银行精细化管理水平

——中信银行副行长曹国强

我国商业银行近年来通过治理结构的完善、先进理念的引入以及内部管理的强化，总体经营管理水平已经得到了明显的提升，尤其是在经历了2008年以来全球金融危机的洗礼后，我国商业银行无论是从资本实力，还是从盈利能力和估值水平来看，均已跻身国际银行业前列。但与此同时，我们也要清醒地认识到，我国商业银行整体经营管理水平依然不高，与国外先进的商业银行相比，还存在相当大的差距，最为突出的表现就是在精细化管理方面。国外先进的商业银行在很多年以前就采用了大量先进的定量管理工具，建立起了依托先进管理信息系统的全方位精细化管理平台。多维度盈利分析、情景模拟、风险定价等技术，在管理和营销实践中已经得到广泛熟练地运用；市场的细分、客户的经营、产品的创新与定价、内部管理与决策支持，均建立在科学精准的定量分析基础之上。而我国商业银行目前在这些方面还处于初级的起步阶段，尚无一家银行能够真正做到精准的多维度盈利分析，情景模拟、风险定价也处在相对初级的水平。缺乏科学成熟的精细化管理平台，已经成为制约我国商业银行提升经营管理

水平最主要的瓶颈。

商业银行的精细化管理，是一项涉及前中后台，涵盖营销、管理和决策支持等各个环节的庞大系统工程。在银行精细化管理平台的建设过程中，资金转移定价（FTP）管理平台具有重要的基础性地位。FTP是伴随着利率市场化、金融脱媒、商业银行竞争加剧而出现的一种精细化管理手段，其诞生和发展的过程，也正是商业银行经营管理水平和竞争力逐步提升的过程。目前FTP已经成为国际现代商业银行通用的基础管理工具，除了具备公平绩效考核、分离利率风险、优化资源配置和指导产品定价四大功能之外，FTP更是商业银行建立现代经营管理体系的前提，只有基于FTP的全面实施，商业银行的多维度盈利核算才能成为可能，相关组织创新、业务创新等一系列重大经营管理举措才能稳步推进。与FTP诞生时期国外商业银行面临的金融环境相类似，这几年我国银行业的经营环境发生了重大变化，银行全功能化的发展趋势，金融脱媒的日益深化，利率市场化步伐的逐步加快，金融监管审慎性要求的不断加强，都对商业银行的经营管理提出了更高要求。而全球金融危机的发生，更是给商业银行敲响了警钟。我国商业银行要想在竞争激烈的国际银行业中站稳脚跟，就迫切需要尽快搭建精细化管理平台，全面实施FTP管理。

打造精细化管理平台是应对外部经营环境变化的必然要求

一是随着银行业的全功能化发展，银行经营定位日趋同质化，如何科学地细分市场、把握准自身的定位就显得尤为重要。长期以来，国有银

行、股份制银行和地方城商行在市场、业务、区域定位上存在一定差异。近年来，随着银行业整体的飞速发展，各类银行都在努力做大做强，“全功能化、全方位、全面发展”已经成为主流，随之而来的就是银行之间在市场、业务、区域等方面的定位日渐趋同，产品同质化、客户群交叉重叠现象非常严重，对大客户、重点客户的争夺更是达到了白热化的程度，竞争压力不断加大。而要突破同质化的竞争格局，在竞争中占得先机，就必须科学地细分市场，必须集中有限的资源投入符合自身定位的重点市场和重点客户，在发挥自身资源优势 and 经营优势的基础上走出一条差异化发展的道路。

二是随着金融脱媒的日益深化，全面准确评价客户贡献，进而深入挖掘客户价值已经刻不容缓。近几年来，随着短期融资券、中期票据市场的启动以及资本市场的全面复苏，企业的直接融资规模快速发展，对于银行贷款显现出明显的挤出效应：2004年银行贷款融资增加2.4万亿元，股票和企业债券融资合计0.18万亿元，两者对比是13比1；而2010年银行贷款融资增加8.4万亿元，股票和企业债券融资合计1.78万亿元，两者对比是4.7比1。从数字可以看出，这几年直接融资在企业融资中的地位已经明显提升，且这种变化还有进一步强化的趋势。这就要求银行必须从传统的资金中介迅速向服务中介转型，满足客户日益多样化的业务需求，发掘和形成多样化的客户价值渠道。银行向客户提供的服务越是多样化，就越难以利用传统的经验来判断和衡量客户的综合价值贡献，因此，银行迫切需要建立以科学定量分析为基础的精细化管理平台，从而准确、及时、全面地评价客户的价值贡献。

三是随着利率市场化进程的不断加快，对银行提升产品定价和议价管

理能力提出了更高的要求。目前国内外币贷款和大量存款利率已经完全实现市场化，人民币利率也仅剩存款利率上限和贷款利率下限的管制要求。在国务院发布的金融促进经济发展的若干意见中，明确提出了“要发挥市场在利率决定中的作用，增强贷款利率下浮弹性”，随后个人住房贷款利率下浮幅度的扩大，就是贷款利率弹性逐步放大的重要尝试；在我国最新的“十二五”规划建议中，进一步明确了“稳步推进利率市场化改革”的建设目标。可以预见，人民币利率全面放开只是时间问题，这对商业银行来说既是挑战，又是机遇。挑战在于放宽或取消管制性利率后，银行利率定价管理的难度将大大增加，缺乏自主定价能力就意味着在同业竞争和客户议价中处于被动，容易陷入盲目定价、恶性竞争的局面；机遇则在于商业银行产品定价权将大大增加，更强的定价能力就意味着更好的客户选择和更高的价值创造。

四是随着监管机构审慎性要求的不断加强，如何有效配置资本，提高资本运用效率，已成为银行经营管理面临的重要课题。自2008年全球金融危机爆发以来，全球监管机构对于提高银行业抗风险能力的必要性达成了高度共识，要求商业银行建立以资本管理为核心的风险约束长效机制，稳健经营。具体到国内，监管部门将通过扩大资本风险覆盖范围、提高资本充足率要求、实施动态拨备管理、引入杠杆率和流动性监管指标等一系列举措，突出资本约束要求。这一方面凸显了资本集约化经营的重要性，以往依赖于高资本消耗的规模拉动发展模式已难以为继；另一方面也意味着银行资本回报压力的大大增加，市场会更加关注各家银行的资本回报差异。在资本日渐稀缺的情况下，如何有效配置资本，努力提升资本回报水平，将成为我们面临的一个重要课题。

面对外部经营环境的急剧变化，商业银行传统的经营管理体系已经步履维艰，要从真正意义上贯彻、实践上述战略和理念，必须将经营决策建立在科学精准的定量分析基础之上。只有打造一个以定量分析为基础的精细化管理平台，依托多维度的盈利分析和价值判断，才能真正做到科学地细分市场，全面地评价和挖掘客户价值，有效地提升自主定价能力，进而全面提高市场营销战略的有效性，并通过资本的合理配置不断提升银行的资本回报水平。

实施 FTP 管理是打造精细化管理平台的重要基础

商业银行精细化管理平台需建立在大规模数据处理和动态演算的基础之上，依靠传统的手工操作不可能实现，必须依托现代信息技术，构建完善的、功能强大的管理信息系统。现代商业银行实施精细化管理必须构建的管理信息系统至少应当包括四个方面，一是 FTP 系统，二是信用评级系统，三是资本管理系统，四是管理会计系统。借助 FTP 系统，银行可以逐笔核算资金来源的机会收益及资金运用的机会成本；借助信用评级系统，银行可以计量客户和债项的预期违约损失，从而获得风险成本的准确信息；借助资本管理系统，银行可以测算为缓冲债项非预期损失而需要配置的经济资本及资本成本；借助管理会计系统，银行可以对运营成本进行多维度分摊。在上述信息系统中，FTP 系统又是最基础、最为核心的信息系统平台。信用评级系统提供的风险成本信息、资本管理系统导出的资本成本信息，以及管理会计系统提供的多维度运营成本信息，都必须与 FTP 系统的逐笔资金定价相结合，最终形成完整的 FTP 全成本信息，从而实现多

维度盈利分析和考核。

管理信息系统的建设、信息技术架构的搭建，是精细化管理平台建设重要的第一步，而系统的推广实施又是决定平台建设成败的关键所在。上述管理信息系统如果不能在管理实践中很好地推广应用、不断地得到检验和完善，那么再先进的系统、再全面的技术架构最多也只是一个漂亮的摆设。只有通过上线推广和全面实施，才能在实践运用中不断完善数据基础，检验系统功能的完备性和可靠性，才能逐步形成完整、可靠的多维度全成本信息，从而提供按主线、按机构、按产品、按客户等多维度的盈利核算信息。对于前台的客户关系管理系统和产品定价系统来说，只有实现与上述中后台管理信息系统的有效对接，获得全面准确的客户维度和产品维度的成本与收益信息，才能真正在客户营销和产品定价方面发挥实质性的支持作用。

在精细化管理平台的推广应用过程中，实施 FTP 管理是最具有战略意义的一个重要步骤：

一是 FTP 的推广实施有利于精细化管理理念在商业银行内部的广泛普及。商业银行实施精细化管理，必须要在内部各个层面牢固树立精细化管理理念。FTP 衡量的是资金来源的机会收益及资金运用的机会成本，涉及风险定价、全成本定价等众多精细化管理的基本理念，FTP 利用市场价格均衡了资金供求双方的利益，并且通过价格手段替代了原有的行政化管理手段，因此与传统管理模式相比，FTP 的实施将使商业银行的管理更加透明、考核更为公平，这也更有利于各经营层面对精细化管理理念的理解和接受。FTP 的推广实施，将有助于推动精细化管理理念在商业银行内部的广泛普及，从而有力地促进精细化管理手段的全面推广和应用。

二是 FTP 的推广实施有利于商业银行精细化管理平台数据基础的完善。银行精细化管理平台的建设离不开完善的数据基础，数据问题是目前商业银行各类管理信息系统共同面临的最迫切的问题，如果缺乏完善的基础数据，纵使最先进的管理平台和管理理念，都不可能发挥应有的作用。而在各类管理信息系统当中，FTP 系统所需数据的覆盖范围最广、质量要求最高。FTP 涵盖了银行几乎所有的业务数据，并且需要逐笔业务的金额、期限、利率等大量重要信息，根据这些信息所确定的资金价格将直接关系经营机构的损益评价，因此 FTP 实施对于数据完备性和准确性的要求较高。商业银行推广实施 FTP 必须要对基础数据进行全面彻底的清洗和梳理，而这恰恰是完善精细化管理平台数据基础的必要过程。也正是由于 FTP 对于银行经营管理和考核模式的重大影响，FTP 推广实施将会有效提升商业银行内部对于基础数据的重视程度，从而推动精细化管理平台乃至整个商业银行信息管理系统和数据基础的完善。

三是 FTP 解决了商业银行最基本的资金价格问题，这是准确识别商业银行利润来源的关键。在管制利率体制下，商业银行能够获得稳定的存贷款利差收入，因此没有足够的动力去区分利润的不同来源。随着利率市场化的逐步推进以及金融业竞争的加剧，银行的存贷款利差逐步收窄，促使商业银行利用各种精细化管理手段分解利差收入，准确识别利润来源，从而提升盈利管理能力和风险管理水平。在银行利差的分解过程中，FTP 解决的是最基本的资金价格问题，它打破了传统会计核算方法的局限，使银行资产和负债的利润贡献能够单独衡量。在 FTP 价格的基础上，利用各种风险定价技术逐一剥离利率风险、信用风险、流动性风险和操作风险所对应的溢价，再结合运营成本和资本成本因素，最终计算出银行每一笔业务

的利润贡献。商业银行从产生的第一天起，通过资金期限错配（即“短借长贷”）获取的收益一直是其利差收入中最为基本的部分，但银行因此也承担了相应的利率风险。在 FTP 定价过程中，通过采用适当的定价方法，银行能够有效实现利率风险的剥离，并且在利差中分离出相对应的风险成本，从而有利于商业银行对利率风险的有效管理。在这里，FTP 是银行利差分解过程的关键。在 FTP 准确定价的基础上，各项风险定价技术以及成本分摊才能够真正发挥作用，从而实现商业银行利润来源的准确识别。

四是现行的 FTP 定价技术为商业银行的多维度盈利分析与考核奠定了基础。多维度的盈利分析与考核是实现商业银行精细化管理的重要途径之一，只有真正做到精准的多维度盈利分析与考核，才能对商业银行的经营管理提供有效的决策支持，才能科学地实施市场细分、产品创新和营销策略。多维度盈利分析与考核的实现必须依托科学精准的定量分析，但在实际操作过程中，由于受到各管理信息系统分析维度的限制，数据信息整合的难度较大，难以满足管理需要。而目前 FTP 的定价技术为商业银行的多维度盈利核算提供了极大便利。近几年来，随着信息技术的快速发展，FTP 定价技术日趋完善，尤其是数据库技术的广泛运用，使得逐笔定价已经成为目前 FTP 定价的主流。对于 FTP 而言，只要数据支持，定价结果可以分解至任意维度，FTP 的定价信息能够实现与其他管理系统信息的无缝对接，以 FTP 为基础才能使商业银行多维度盈利分析和考核得以真正实现。

全球金融危机爆发以来，我国商业银行在国际银行业中迅速崛起，后来居上，其中可以找到许许多多我们主观进取和努力的影子，但是客观地说，更多的可能还是得益于近十年来我国经济持续快速、健康的发展，为

银行提供了一个日益增长的巨大市场空间。在这种环境下，任何一家粗放经营的银行都能够在市场上找到一个适合自身生存、发展的广大空间。我们必须面对的现实是，我国商业银行现行的管理体制和风险管理能力尚未经历一个完整的经济周期的检验，银行的经营还处在利率管制和监管呵护的温室里，还未真正融入全球竞争的国际化经营的海洋中。我国的商业银行只有真正经历了完整的经济周期，面对完全利率市场化的环境，在汹涌的国际化竞争的海洋里勇敢地搏击，才能真正彰显英雄本色。在这当中，精细化管理必定会成为检验商业银行竞争成败的试金石，而 FTP 管理也必将成为商业银行迎接利率市场化挑战和国际化经营挑战的先行者。

资金转移定价（FTP）自 20 世纪 80 年代由美洲银行首次引入银行业以来，在国际上得到了广泛运用，日益发挥着重要的作用。FTP 是伴随着利率市场化、金融脱媒和商业银行竞争加剧而出现的精细化管理工具，其诞生和发展的过程，也是商业银行经营管理水平和竞争能力不断提升的过程。经过 20 多年的发展与完善，目前它已成为国际先进商业银行经营管理的必备工具。

为积极应对外部形势变化和满足内部精细化管理的要求，中信银行于 2005 年 10 月正式启动 FTP 项目，2006 年完成产品上线，2007 年夯实数据基础，2008 年起按照“双轨运行、分步推进”的策略在全行推广，2010 年全面实施。这几年的实践表明，中信银行的 FTP 管理无论是其价格的合理性、各项功能的发挥，还是对业务的引导和支持等，均取得了显著成效，对提升全行整体经营管理水平，起到了至关重要的作用。

国内部分同业近年也开始尝试推行 FTP 管理，个别领先银行同样成绩不菲。但与国外先进的商业银行相比，国内商业银行的 FTP 实践尚处于不断探索、不断总结经验的起步阶段，还有很长的路要走。事实上，FTP 的生命力就在于深深根植于银行业的每个经营单位，让整个行业达成共识。只有各市场参与主体群策群力，共同培育良好的市场环境，全力推进 FTP

体系建设，才能使 FTP 在每一家商业银行内部充分发挥其应有的作用，才能更好地推进国内利率市场化乃至整个金融市场的改革进程。

考虑到 FTP 作为一种全新的管理工具，国内实施环境的培育需要一个渐进过程，而当前市场上系统论述商业银行 FTP 实务的中文书籍凤毛麟角。源于此，在总结中信银行具体实践的基础上，我编著了《商业银行资金转移定价实务》一书，借此与国内同业分享 FTP 实施的心得体会，抛砖引玉，希望能为中国银行业的 FTP 体系建设尽微薄之力，从而推进中国银行业整体管理水平的提升。

本书分为理论篇、实践篇和经验篇三部分，共十四章。其中，理论篇（第一章～第五章）从 FTP 的含义、定价方法、功能、实施影响及条件等方面，由浅入深，循序渐进地对 FTP 基本理论进行了阐述；实践篇（第六章～第十章）主要介绍在目前国内金融环境下中信银行 FTP 实践的现实选择，即在综述全行 FTP 整体实施情况的基础上，对其中的重点工作，如价格体系、数据治理、系统建设、利润生成等，进行了全面解析；经验篇（第十一章～第十四章）从多角度论述了中信银行实施 FTP 的实践经验，包括总行 FTP 管理团队统筹规划、稳步实施的推广历程，分行因地制宜、灵活运用的对接布局。此外，还收录了系统内有代表性分行的具体实践感受作为本书的案例。

在本书的写作过程中，中信银行总行计划财务部王康总经理提出了非常宝贵的参考意见；FTP 项目组成员宋林芳、浦刚、杨文勇和胡瑞娟参与了主要章节内容的讨论，整理了部分原始文档，并完成了后期大量的文字梳理与校对工作，付出了艰辛的劳动；杭州分行金力炜、郑州分行张怡、总行营业部杨曦也提供了各自分行宝贵的实践素材，使本书最终得以顺利

完成。在此，我向他们表示衷心的感谢。

希望本书能帮助国内商业银行管理者开拓实施 FTP 的思路，为商业银行从业人员践行 FTP 提供参考，并为相关专业的学术人员研究 FTP 提供案例。

由于全书内容是在中信银行自身实践的基础上形成的，有些观点和认识难免有失偏颇，敬请广大读者谅解，并提出宝贵意见。



2011年12月8日

序		V
前 言		XV
	 第一部分 理论篇	
第一章	FTP 概述	3
第二章	FTP 定价方法	19
第三章	FTP 四大功能	33
第四章	FTP 实施给银行带来的变化	45
第五章	FTP 实施应考虑的因素	55
	 第二部分 实践篇	
第六章	FTP 实施情况概述	67
第七章	FTP 价格体系及形成机制	80
第八章	FTP 数据质量管理	103
第九章	FTP 系统建设及运行	117
第十章	FTP 转移收支及利润的生成	146

| 第三部分 | 经验篇

第十一章	统筹规划，稳步实施，全力打造“FTP 之车”	157
第十二章	因地制宜，灵活运用，分行实践结硕果	180
第十三章	A 分行案例：综合运用 FTP 之业务全流程管控	188
第十四章	B 分行案例：综合运用 FTP 之多维度盈利分析	200
后 记		217