

银行价值经营创新丛书

Fund Transfer Pricing

Leading Banks' Solution to the Critical Issues

资金转移定价

领先银行的逻辑与方法

(修订版)

廖继全 © 主编

014034261

F830.45

44-2

银行价值经营创新丛书

资金转移定价

领先银行的逻辑与方法

(修订版)

廖继全 主编



企业管理出版社



北航

C1722530

F830.45
44-2

图书在版编目 (CIP) 数据

资金转移定价：领先银行的逻辑与方法/廖继全主编. —北京：企业管理出版社，2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0686 - 1

I. ①资… II. ①廖… III. ①银行—资金管理—研究
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 013860 号

书 名：资金转移定价：领先银行的逻辑与方法

作 者：廖继全

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0686 - 1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701408

电子信箱：bankingshu@126.com

印 刷：北京通天印刷有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 19.75 印张 360 千字

版 次：2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价：198.00 元

前 言

资金转移定价是一种将绩效度量、产品定价、风险管理以及资源配置整合起来的管理机制，是国际领先银行创造市场竞争优势所必备的管理工具，是国内银行寻求管理创新和绩效突破所必须武装的管理平台。

所谓资金转移定价（Fund Transfer Pricing，简称FTP），是指一家银行在本银行内部向资金提供单元确定提供资金的收入价格、向资金使用单元确定使用资金的成本价格的一种定价机制。这里的资金提供单元或资金使用单元可以是该银行的经营性机构或部门或业务条线，也可以是它的产品或产品群或业务种类，还可以是其客户或客户群、客户经理或营销团队等。

资金转移定价的出现源于现代银行业绩评价管理和资产负债管理的需要，它是国际先进银行在股东价值创造和资金风险管理领域的一项重大创新。一个完善的资金转移定价系统，可以有效发挥的独特作用如下：

- 通过资金转移定价体系，在交易层面分离存款利差和贷款利差，为建立风险调整的业绩评价提供明细的资金成本和资金收益数据，并精细地核算和评价银行机构网点、业务条线、产品、客户等业务单元的真实业绩。
- 从分支行剥离利率风险和流动性风险，集中于总行司库（资金中心）统一管理。将银行的利率错配问题集中在总行的资金管理部门，

分支行只对信用风险负责而不对利率风险负责，以便分支行集中精力管理贷款质量和筹措低成本存款，而由资金管理部门来决定怎样更好地使用银行的资金或怎样更好地为贷款提供资金。

- 资金转移定价系统可以为存款和贷款的定价提供合理的依据和指导。

- 资金转移定价系统可以为区域经济特点不同、资产负债结构不同的分支机构提供一致、公平的业绩评价体系，从而能提高分支机构增加存款的积极性，抑制高风险信贷投放的盲目性。

- 资金价格的公布为总行提供了一个能够控制单笔交易的价格杠杆，这样总行能对分支行的微观经营行为施加影响，并能有效地向分支行传导总行资产负债管理的战略和意图。

显然，资金转移定价对银行来说是非常重要的，但要做好这项工作却并非易事。在国际银行业，它也是经历了一个较长时间的探索和完善过程。从时间维度上看，资金转移定价萌芽于20世纪60~70年代的少数美国银行，改进于20世纪70~80年代的美国各大银行，直到20世纪90年代才普及于欧美各国银行。

由于过去体制和机制上的原因，加上客观条件的制约，我国绝大多数银行至今还没有开启资金转移定价工作，已经先期起步的少数几家管理基础较好的银行也面临着怎样进一步完善的问题。当前，我国银行实施资金转移定价遇到的主要困难是：一方面，货币市场和资本市场还不完善，作为资金转移定价基础的市场收益率曲线还存在明显的缺失和缺陷；另一方面，资金转移定价作为业绩评价（PM）和资产负债管理（ALM）的工具，必须纳入PM和ALM进行整合设计和联动实施，导致设计和实施的综合难度较大。因此，摆在我国银行业面前的紧迫任务是，既要抓好资金转移定价相关知识的培训和管理人才的配备，也要从本土的实际情况出发找到克服上述困难的解决方案。

为了满足国内各银行学习和实施资金转移定价的需要，鉴于国内外没有同类书籍可供参考的现实，本人所率领的金融服务团队在国内外近百位银行资深专家的帮助和支持下，依据国际先进银行的现行做法，结合自身为国内银行提供资金转移定价解决方案的独到经验，历经数年时间并投入巨资，最终完成了这本《资金转移定价：领先银行的逻辑与方法》的编著工作。

本书的基本结构与主要内容如下：

- 第1~2章探讨资金转移定价的基本概念、原理和方法。
- 第3~5章讲解存贷款的转移定价，并专辟一章（第4章）深入讨论提前偿还贷款的转移定价问题（即期权定价调整）。

• 在资金转移定价中，银行需要考虑的另一个特殊问题是流动性定价调整，这在第6章中有专门的探讨。

• 原则上，银行的所有资产和所有负债均可以进行转移定价，因此在侧重讲解存贷款的转移定价之余，本书专门拿出一章（第8章）探讨无息项目的转移定价。无息项目包括权益、贷款损失准备金、办公场所、设备、商誉等无形资产、现金、存款准备金、应付账款、应收账款以及其他资产和负债。

• 第7章讲解资金中心的组织和管理问题。在许多银行，资金中心是资金转移定价的功能组织者和运行控制者。本章对资金中心FTP的日常运作进行了具体讲解，涉及资金中心的主要目标、基本职能和日常运作等内容。

• 第9~13章探讨资金转移定价系统的开发与实施。显然，没有计算机系统的跟进，全面实现资金转移定价体系的各项功能将很难想像。

• 第14章在前述各章讲解的基础上提供了四个案例，阐述资金转移定价体系的各种实际应用。

• 第15章专门探讨资金转移定价体系与银行业绩管理间的整合问题。资金转移定价是银行业绩评价的三大支柱之一，资金转移定价与风险调整业绩指标之间必须有机衔接起来。

概括起来说，本书在国内独家剖析了国际领先银行开展资金转移定价管理的背景、思路、方法及经验，首次为国内银行业提供了有关资金转移定价的前沿性知识、技能及实施指导方案，是一本集国际领先智慧与落地实务操作于一体的银行专业工具书。



以专业力为客户创造价值

做中国最具成长性的金融管理平台服务提供商

融和友信，是北京融和友信科技有限公司的简称，是一家专门为中国金融企业提供“管理咨询”+“IT专业服务”+“互联网金融平台”的B2B高新技术企业。公司奉行“以专业力为客户创造价值”的核心服务理念，愿景成为“中国最具成长性的金融管理平台服务提供商”。

1. 核心优势 (Core Competence)

融和友信是一家新注册的行业参与者，但其核心专业力为全行业所公认，而这种核心专业力则来源于融合友信拥有一支难以复制的专业服务团队（简称融和团队）。

融和团队是一支行业领军团队

成员直接由用友集团金融业务团队全部骨干组成，同时还充实了具有国有大型商业银行从业背景的资深顾问以及核心技术研发领域的领军人才。

融和团队是一支业绩持续高增长团队

团队成员在用友金融平均从业超过10年，所服务的金融客户从最初的5家发展到超过500家，其中银行业客户超过150家，占中国银行业总客户数的90%，涵盖各种资产规模和各类管理层次的银行机构。

融和团队是一支自主创新团队

基于“源于需求、超前国际”的思想，依托自身服务的600多个金融

IT项目的经验，团队自主研发和成功运行了近50个金融行业IT产品与解决方案，以国内银行业管理解决方案市场占有率第一的优势，有力地推动了中国金融行业管理信息化水平的提升。

融和团队是创新知识的首播团队

团队近10年来，在对自主创新实践进行理论总结与提升的基础上，陆续出版了国内首套“银行价值经营创新丛书”，包括《新一代银行管理会计》、《巴塞尔协议Ⅲ解读与银行经济资本应用实务》、《银行全面绩效管理》、《资金转移定价》、《金融行业管理解决方案》等，进一步彰显了团队的专业力。

2. 市场定位 (Market Positioning)

独家合作定位

融和友信作为用友金融独家授权的产品经销商以及高端咨询实施服务专职伙伴，将与用友金融本着长期绑定、优势互补和价值最大的原则，共同致力于为中国的金融机构提供管理应用解决方案。

管理咨询定位

通过咨询导入国际同业先进的价值经营理念，为国内金融业价值经营的标准化、流程化和信息化设计解决方案，主要涵盖财务管理、管理会计、风险管理、绩效管理和数据服务等五大领域。

IT服务定位

通过IT信息系统的开发、实施和维护，实现上述五大管理领域咨询成果的落地，帮助金融企业把价值经营目标变为现实。

互联网金融定位

基于企业产业链，提供自主研发和运营的“互联网金融”IT平台，以实体商品交易或者金融产品交易平台为基础，联结金融企业（银行、证券、保险、基金、信托、担保、小贷、第三方支付等）、政府、终端企业、终端个人用户，实现中国金融生态圈多方共赢。

3. 产品和服务体系 (Products and Services)

财务管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 交易级总账 ● 会计准则 ● 费用管理 ● 采购管理 ● 实物资产 ● 税务管理 ● 共享中心 	全面预算 <ul style="list-style-type: none"> ● 经营预测 ● 预算目标 ● 预算编制 ● 预算控制 ● 预算分析
管理会计 <ul style="list-style-type: none"> ● 管会平台 ● 责任中心 ● 费用分摊 ● 多维度核算 ● 经营分析 	战略资产负债管理 <ul style="list-style-type: none"> ● FTP ● 内部转移定价 ● 流动性风险 ● 利率风险 ● 汇率风险 ● 缺口管理 ● 产品定价
资本管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 监管资本 ● 经济资本 ● ICAAP ● 资本报告 	人力/绩效 <ul style="list-style-type: none"> ● 组织体系 ● 岗位体系 ● 薪酬体系 ● 业务流程 ● 全员绩效 ● 机构绩效 ● 条线绩效
互联网金融 <ul style="list-style-type: none"> ● 交易平台 ● 供应链金融 ● 产品设计 ● 客户管理 ● 投融资管理 ● 理财业务 ● 风控管理 	数据业务 <ul style="list-style-type: none"> ● 数据标准 ● 数据治理 ● 数据建模 ● 数据集市 ● 数据仓库 ● 大数据管理

1 业务咨询服务

- 现状诊断与分析
- 业务体系设计
 - 组织架构、管理制度、业务流程设计
 - 方法、工具应用设计
 - 指标、考核方案、限额体系设计
 - 报告体系设计

2 统计分析建模服务

- 金融数据模型
- 金融管理模型
- 模型验证与回测

3 IT系统建设

- 产品功能配置实施服务
- 专业数据服务
 - 大总账、风险与绩效数据集市
 - 数据ETL
 - 数据接口管理
 - 数据补录

4 业务推广服务

- 知识转移与培训
- 业务促进服务
 - 配合制度流程的制定与发布
- 系统推广服务
 - 操作培训
 - 试点上线
 - 全面推广

5 售后服务

- 热线支持
- 标准现场服务
- 系统巡检服务
- 软件升级服务
- 信息服务

产品研发/项目管理

目 录

第1章 导 论	(1)
资金转移定价的含义与用途	(1)
资金转移定价的概念基础	(4)
资金转移定价的实际应用	(5)
资金转移定价机制的基本规则	(9)
小 结	(14)
第2章 资金转移定价 (FTP) 的概念	(16)
资金转移定价的基本原理	(16)
选择定价方法: 资金池法 vs 期限匹配法	(23)
转移定价收益率曲线	(27)
期限匹配法中没有考虑到的风险	(30)
小 结	(31)
第3章 一般贷款的转移定价	(33)
简单贷款	(33)
分期偿付贷款	(34)
可变利率贷款的转移定价	(41)
单笔贷款转移定价 vs 贷款池转移定价	(42)
日利率基础 vs 月利率基础转移定价	(42)
银行卡贷款的转移定价	(43)
小 结	(44)

第4章 提前偿还贷款的转移定价	(54)
弥补性费用	(54)
选择权费用	(60)
将提前偿付选择纳入 FTP 系统	(64)
小 结	(76)
第5章 存款的转移定价	(78)
已使用的资金 vs 所提供的资金	(78)
存单的转移定价	(80)
非定期存款的转移定价	(85)
流动性费用	(97)
小 结	(97)
第6章 资金转移定价中的流动性费用	(99)
流动性的重要性	(99)
定期流动性	(101)
确定流动性费用和收益的大小	(103)
或有流动性	(110)
流动性抵销单位	(111)
小 结	(112)
第7章 FTP 系统的资金中心	(114)
资金中心的职能	(114)
资金中心的目标	(115)
FTP 系统的资金中心	(117)
小 结	(124)

第 8 章 无息项目的转移定价	(130)
权益的转移定价.....	(130)
贷款损失准备金的转移定价.....	(135)
办公场所和设备的转移定价.....	(135)
商誉及其他无形资产的转移定价.....	(135)
现金和存款准备金的转移定价.....	(136)
应付账款和应收账款的转移定价.....	(136)
其他资产和其他负债的转移定价.....	(136)
小 结.....	(137)
第 9 章 FTP 系统的开发与实施流程	(141)
流程的参与人员.....	(141)
指导委员会.....	(147)
系统开发与实施流程中的职责划分.....	(149)
系统应用的优先顺序.....	(149)
简单系统 vs 复杂系统	(149)
系统的实施计划.....	(150)
系统开发与实施流程的时间线.....	(162)
小 结.....	(163)
第 10 章 FTP 系统软件	(170)
外购 vs 自行开发	(170)
如何选择软件供应商.....	(171)
软件购买合同的议定.....	(188)
供应商调查问卷.....	(189)
小 结.....	(189)

第 11 章 FTP 系统数据	(201)
数据流	(201)
数据审核	(206)
小 结	(209)
第 12 章 FTP 系统模型	(213)
管理层级	(213)
账户结构	(214)
转移定价法	(216)
附加费用	(218)
收益率曲线	(218)
报 告	(219)
系统运行进度	(220)
小 结	(221)
第 13 章 FTP 系统的实际应用	(242)
定期管理报告	(242)
业务条线的比较性评估	(244)
业务条线和产品决策	(248)
贷款和存款的定价	(249)
盈利能力分析的影响因素	(251)
薪酬决策	(252)
小 结	(253)
第 14 章 FTP 案例研究	(262)
案例一：业务条线的业绩	(262)
案例二：银行分支机构比较分析	(265)
案例三：贷款盈利能力分析	(271)
案例四：核心利润 vs 利率风险利润	(273)
小 结	(277)

第 15 章 FTP 与风险调整业绩指标	(278)
银行业绩评估指标	(278)
风险调整后的业绩指标	(281)
最低预期回报率的概念	(287)
最低预期回报率的确定和应用	(287)
利用最低预期回报率分析银行盈利能力	(293)
风险调整资本回报率的计算	(294)
风险调整资本回报率的其他应用	(296)
小 结	(299)

第1章 导论

资金转移定价(Funds transfer pricing, FTP)是银行中一项十分重要且极有价值的盈利能力管理方法,该方法在20世纪80年代中期即为银行界所采用,目前已成为一项成熟的了解银行利润来源的机制。

本章将详解资金转移定价的含义、用途及适用领域。

资金转移定价的含义与用途

资金转移定价是在较低层面(如业务层面或产品层面)而非在整个银行层面计算净收益的一种机制,它能计算资产负债表中各个项目的盈利能力,同时将金融风险特别是利率风险从这些项目中剔除出来,能用于计算各个业务条线、产品或客户的净利息收益。

在今天的银行经营环境中,有必要既从整个银行的层面又从单个业务要素的层面来看待银行的盈利情况。采用资金转移定价,银行就能做到这一点。

银行的利润来源

银行经营环境的变化

度量资产负债表中各个项目的盈利能力对银行来讲很重要,银行应了解其利润的来源。传统上,银行主要靠吸收便宜的存款并以较高的利率发放贷款来获利,即赚取存贷利差。但一些市场要素可能会导致这一盈利模式失效。第一是存款的来源问题。目前居民的储蓄率还相当高,银行似乎不愁存款源。这种高储蓄率一方面是因为老百姓传统的消费习惯,但已有迹象表明,年轻的一代正在逐渐摒弃这一消费习惯;另一方面是因为现有的社保体系还不健全,老百姓主要靠储蓄来给自己提供养老和医疗保障,如果社会保障进一步普及和完善,储蓄率预期将会下降。这两方面的因素可能会造成存款源逐渐减少。存款源问题也体现在存款的成本上。随着监管的放

松以及利益的日益市场化,存款利率预期会显著上升。传统上,银行一直想当然地以为自己永远可以获得廉价、稳定的存款源,但国外的经验表明,放松监管后,银行将不得不交付更高的存款利率,否则将会面临存款源流失的风险。第二是贷款的发放问题。目前国内的资本市场还不发达,企业及个人的主要贷款来源是银行,随着资本市场的逐步完善,银行面临“脱媒”的危险。随着贷款的日益商品化,贷款需以市场利率进行买卖,这迫使银行不得不确立新的贷款定价原则。第三是竞争加剧的问题。目前外资银行纷纷在中国抢滩布点,为应对竞争,银行传统的盈利空间面临着缩水的风险。最后,在混业经营的大形势下,银行的利润来源日趋多样化,存贷利差收入在银行总利润中所占份额会逐渐缩小。鉴于以上这些原因,银行需要比以前更好地了解其利润来源,才能在今天的市场中取得成功。

与制造业的类比

制造业在很多年前就明确地了解了各项业务要素的盈利能力的需要。以一家造纸厂为例,它可能生产若干种产品,如卡纸板、精致的信纸及新闻用纸。对每一种产品,制造业主都需要确认其各种成本要素:

- 可变成本,如原材料成本、各种纸张的加工成本,以及用于生产该纸张的人员成本。
- 固定的直接成本,如用于纸张生产的机器成本。
- 固定的间接成本,如公司总部大楼的成本或首席执行官的薪酬成本。

来自各种产品的收入,减去相关成本,就构成了制造业主的损益表。但制造业主也需要了解各个业务线的贡献。如果该造纸厂的所有利润都来自卡板纸和信纸,那么该业主可能会评估其新闻纸的定价或新闻纸生产流程的效率,以明确新闻纸未能产生利润的原因并进一步改善其总体的盈利能力。

对银行也可以采用类似的成本分析。对银行来讲,消费贷款、商业贷款及个人存单(CD)都是它的产品,银行可以单独分析每种产品的收益和成本,以了解产品层面的盈利能力。

与制造业相类比,银行的成本结构为:

- 贷款的原材料是银行的现金。该原材料的成本是银行支付给存款人的利息或银行从市场上获取资金的成本。
- 可变成本可能包括信贷员通过调查客户信用状况而提供信用报告的成本、每个月的贷款处理成本、贷款损失(如果有的话),以及一旦贷款成为坏账,贷款回收人员的成本。固定的直接成本,可能是信贷人员的薪酬。