



专家洞察@IBV

## 组件业务建模

降低风险与合规成本的新观点

IBM 商业价值研究院

---

## 成本说明

“目前，全球银行的不当操作造成的损失已超过 3200 亿美元 — 这些资本原本可以支撑起 5 万亿美元面向家庭和企业的贷款。”

**Mark Carney**  
英格兰银行行长<sup>1</sup>。

通常，金融机构按照业务或职能部门来管理风险与合规，不太会考虑企业范围的成本。但是，借助“组件业务建模”(CBM)，他们就可以采用一种不同的方式分析这些成本。CBM 将企业划分为易于管理、相对独立、互不关联、模块化和可复用的业务组件。通过使用 CBM，企业中具有类似活动的业务领域可以对应起来。对于银行中服务于产品线的各个部分（例如风险与合规），CBM 以一种全新方式对组织进行细分，从而更清晰地反映各个职能部门的成本。

## 成本增加，机遇丧失

研究企业范围的风险与合规情况，有助于提高银行在日常业务运营预算范围之外分配战略投资的能力。金融风险的三个主要方面是信贷、市场和运营，管理这三个方面所需的成本约占普通银行总运营成本的 12%<sup>2</sup>。由于欧盟的“反洗钱指令” (AMLD) 4 和 5 以及美国的“金融犯罪执法网络客户尽职调查” (FinCEN CDD) 等法规的约束，合规成本也不容小觑，而且在不断增长（请参阅侧边栏，“欧盟和美国的相关法规”）。在最近对 34 家银行进行的一项调研中，有一半的受访者表示，合规成本占到银行总收入的 6% 至 10%<sup>3</sup>。

尽管银行持续面临创造价值和降低成本的压力，但全球整合也给银行带来了更多客户。然而，为了控制成本，风险与合规人员非但没有增加，甚至有所下降<sup>4</sup>。据报道，2017 年，一家大型银行裁减了 2000 名合规人员<sup>5</sup>。与此同时，虽然

在某些地区（例如美国），银行的监管负担在下降，但其他一些地区的合规负担却在上升。例如，在欧洲，自 2015 年开始首次讨论以来，欧盟的“反洗钱指令” 4 和 5 等一系列法规一直在加剧成本问题。2018 年，欧盟即将激活“支付服务指令 2” (PSD2) 和更新版的“金融工具市场指令” (MiFID2)。

为了解决成本问题，包括 Barclays Accelerator 在内的一些银行正在寻求来自“法规科技企业” (regtech) 的新技术和新人力资源，后者具备专业技能和新技术，有能力满足合规要求<sup>6</sup>。

### 什么是“组件业务模型”？

CBM 的构建块是“业务组件”。业务组件是某项业务的缩影。它包含活动、资源、应用、基础架构以及监管模式。它以商品或服务的形式提供价值。

CBM 可以在多个层面运行。在最高层面，银行具有大约 35-50 个组件。这些组件在第 2 层细分为更多组件，在第 3 层则进一步细分（见图 1）。

复杂的预置模型可能有 400 多个组件用于风险与合规管理，可用作任何 CBM 项目的起点。CBM 方法将所有组件进一步划分为三组：指导领域、控制领域和执行领域。

### 欧盟和美国的相关法规

**反洗钱指令 (AMLD)** — 欧盟第四和第五项反洗钱指令强化了银行的风险评估责任，制定了有关企业受益所有者的透明度要求，帮助银行跟踪可疑资金转移，为反洗钱以及反恐怖主义融资规定方面存在不足的国家或地区制定政策，并且通过欧盟金融体系帮助制止恐怖主义融资和洗钱<sup>7</sup>。

**金融犯罪执法网络客户尽职调查 (FinCEN CDD)** — 美国财政部的这项法规为金融机构制定了客户尽职调查要求。该法规要求金融机构制定书面政策和程序，识别并验证客户身份，验证新公司账户的受益所有者的身份，制定客户风险档案并上报可疑交易<sup>8</sup>。

## 模型解决方案

尽管法规科技企业可以成为解决问题的重要途径，但许多银行，特别是大中型银行，在研究跨组织和职能领域的问题之前已在部署法规科技<sup>9</sup>。**CBM** 为这些业务细分提供了逻辑视图。它可以将人力资本和技术资产支持的类似活动对应起来。

**CBM** 可以在多个层面运行。在最高层面，银行具有大约 **35-50** 个组件。这些组件在第 **2** 层可以划分为更多组件，在第 **3** 层则进一步细分（见图 1）。至少有一家银行已经基于 **CBM** 原理重建了成本分配层次架构。由于 **CBM** 支持各种视角，因此银行可以借助它跨组织边界开展风险与合规管理活动。

图 1

风险与合规 **CBM** 映射的某些组件

	团队级别的风险	业务部门级别的风险	前台和财务	合规与犯罪
指导	企业资金分配	市场风险政策	维持限额	高层领导责任制
控制	资产负债表模拟	定价和敏感信息	抵押品管理	监控产品适用性
执行	模型验证及回溯测试	数据提供与维护	应用开发	制裁筛选

## 实现可持续发展

使用 **CBM** 创建特定的风险与合规视角，可以为银行带来新洞察，由此帮助银行更好地分配投资。有些银行可能考虑对照其他银行进行对标分析，但这种观点有问题，因为风险与合规职能可能位于银行中各种不同的组织岗位。银行负责人可能知道有多少人在为首席风险官 (**CRO**) 工作，或者知道风险变化预算的规模，但他们可能不了解风险管理以及更广泛的监管、风险与合规 (**GRC**) 的总成本<sup>10</sup>。**GRC** 是一种结构化的方法，用于确保 **IT** 与业务目标保持一致，同时有效地管理风险与合规。**CBM** 可以提供整个企业范围内更清晰的 **GRC** 视图。

**CBM** 还有助于评估组件互动情况，帮助企业更清楚地了解重复的风险与合规职能。可以重点针对特定业务领域建模，以免将精力浪费在业务范围之外或非战略性的领域。

**CBM** 模型可以更有效地收集所选视角的成本数据，对所有新的风险与合规投资进行全面、一致的企业范围分析。**CBM** 还有望降低长期成本、年度预算和人力资源需求。

### 使用 **CBM** 回答关键问题

新的数字化议程和客户体验经常会占据最高管理层的大量时间和精力，首席风险官 (**CRO**) 希望合规议程与 **GRC** 能够和净推荐分数以及敏捷方法一样重要而紧迫。**CBM** 跨业务部门的性质可以让首席风险官（或首席合规官）深入了解削减成本的选项。

借助 **CBM**，可以更快、更准确地回答关键战略问题。例如，**CBM** 有助于确定：

- 应当外包和应当由内部完成的 Know Your Company (**KYC**) 活动。
- 最适合在细分团队、部门和公司层面完成的工作。
- 某些产品所独有、因此需要专门采取措施的风险；以及具有通用模式的风险。
- 可以在不同的业务组件之间共享的活动和数据。

## 交易前台与中端部门整合

越来越多交易金融资产的银行希望准确反映每笔交易的风险成本。这种对准确性的需求源于三种推动力量的汇聚：金融危机后的市场状况、偿付能力法规和会计标准。分析的粒度被严格定义为银行组织的某种职能，或者信贷和交易对手净额结算安排和风险因素。当前定价和未来估值在前台和中台之间必须保持一致，资本和损益计算也是如此。

遗憾的是，传统的信息技术基础架构无法满足如此严格的要求。但是，重新设计整套功能又令人望而却步。而 **CBM** 是能够有效解决此类复杂问题的理想工具。

该模型强调依赖关系、数据流与核心流程，同时帮助从风险和交易架构以及风险与前台运营模型中获取洞察。

风险和金融平台升级计划吸收了大量投资（一级银行三年投资超过 1 亿美元）<sup>11</sup>。而 **CBM** 驱动的合理化、优化和战略规划有可能将此类费用减少 20% 至 30%<sup>12</sup>。

### 精简解决方案

归根结底，**CBM** 只是用于达到目的的一种手段。该模型可以帮助业务负责人更清晰的了解关键风险和合规工作的重叠情况，例如领导、系统、数据元素、人员和监督等。由于银行尚未采取敏捷开发方法对大规模实施进行优化，因此可以借助 **CBM** 的整体视图，更准确地定义项目的范围。该模型还有助于降低项目失败的可能性，并缩短软件交付时间。

银行的组成十分复杂，但这并不是无法简化的唯一原因。了解客户同样是项复杂的任务。通常，银行中多个具有竞争关系的职能部门需要具体而详细的客户视图以开展评估工作，例如用于执行信贷流程。如果没有 **CBM**，就很难形成可靠、单一的客户特征视图。

银行不仅仅需要简化运营，还需要理顺关系。通过使用 **CBM** 形成精简的客户视图，可以帮助银行从业者更有效地管理风险与合规。精简的视图还可以帮助立法机构和监管机构更清晰地塑造未来的监管环境。

## 开始行动

按顺序执行四个步骤，启动 **CBM** 计划：

1. 从基础模型开始。现有的模板模型有助于加速 **CBM** 过程。基于一个类似的模型对各个组件进行调整。决定哪种视角最有前途，包括共享技术（如：数据库）、共享工作（如：欺诈检测）、流程（如：敏感度评估），或者是混合视角。
2. 为每个组件分配成本要素，用于定义技术成本或人员成本的比例。例如，起点可以是技术成本占 25%，人员成本占 75%。

3. 将建议的变更定义为转型计划的一部分，以确定预期结果。然后，计算变更需要花费的工作量和成功的可能性。此类计算需要一些估算技能。将结果提交给高层领导，获得企业高层对业务线变更要素的支持。

4. 从可能获得最大利益的地方着手。例如，80% 的 **KYC** 调查都在分析阶段进行。通过使用高技能人员或适当的工具，敏捷项目可以快速获得分析回报。

### 关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 **IBM** 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)

## 主题专家

### Graham Biggart

IBM 全球市场部，风险与合规解决方案负责人

<https://www.linkedin.com/in/graham-biggart-8b8975/>  
[graham\\_biggart@uk.ibm.com](mailto:graham_biggart@uk.ibm.com)

### Francis Lacan

IBM 全球市场部，全球金融风险解决方案主管

[francis\\_lacan@uk.ibm.com](mailto:francis_lacan@uk.ibm.com)

### Edward H.B. Giesen

IBM 服务部合伙人，欧洲发展中心负责人，全球人才中心 — 数字化战略全球 **CBM** 负责人

<https://www.linkedin.com/in/edward-giesen-071620/>  
[edward.giesen@nl.ibm.com](mailto:edward.giesen@nl.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018年6月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作任何明示或默示的声明或保证。

71017571CNZH-01



## 备注和参考资料

- 1 Remarks – “Worthy of Trust? Law, Ethics and Culture in Banking” Banking Standards Board Panel.(March 2017)
- 2 “IBM Institute for Business Value analysis based on internal data.
- 3 Alix, Laura.“Rising compliance costs are hurting customers, banks say.”*American Banker*.April 12, 2018. <https://www.bloomberg.com/professional/blog/rising-compliance-costs-hurting-customers-banks-say/>
- 4 Partington, Richard.“Banks Trimming Compliance Staff as \$321 Billion in Fines Abate.”*Bloomberg*. March 22, 2017. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-23/banks-trimming-compliance-staff-as-321-billion-in-fines-abate>
- 5 Ibid.
- 6 “Barclays Accelerator.” <http://www.barclaysaccelerator.com/#/>
- 7 “Strengthened EU rules to tackle money laundering, tax avoidance and terrorism financing enter into force.”European Commission. June 26, 2017. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-1732\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1732_en.htm)
- 8 “FinCEN Reminds Financial Institutions that the CDD Rule Becomes Effective Today.”Financial Crimes Enforcement Network. May 11, 2018. <https://www.fincen.gov/news/news-releases/fincen-reminds-financial-institutions-cdd-rule-becomes-effective-today>
- 9 “RegTech in the cognitive era: Insights from Gene Ludwig and Bridget van Kralingen.”IBM Institute for Business Value.June 2017 .<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/regulatorytech/>
- 10 Lindros, Kim.“What is GRC and why do you need it?”CIO.July 11, 2017. <https://www.cio.com/article/3206607/compliance/what-is-grc-and-why-do-you-need-it.html>
- 11 “Santander Group Strategy.”Santander.February 3, 2015. <https://www.slideshare.net/BancoSantander/santander-group-strategy-4q14>
- 12 IBM Institute for Business Value analysis based on internal data.