



# 疫情下的新型风险 监控和业务模式调整

银行治理领导网络

2020年8月



## 疫情下的新型风险监控和业务模式调整

银行治理领导网络于2020年4月29日和5月1日分别召开了两次非现场会议，与会者就新冠疫情的全球应对举措以及疫情对全球大型银行的影响进行了讨论。<sup>1</sup> 与会者所探讨的关键主题汇总如下。

### 信贷问题和政府支持类贷款项目的实施

银行在疫情下需要做好两件事：实施政府指令性信贷项目及其他信贷举措，为受疫情影响的客户快速提供信贷支持，同时确保有效的控制和风险管理并出于道德层面的考虑投放贷款。银行董事会和管理层目前正在努力应对二者之间的冲突。目前各银行为保证客户的持续经营和经济的正常运转所采取的行动将会对未来产生广泛的影响，而太多的不确定性导致预测相关影响十分困难。

### 对行为的担忧及潜在的监管应对措施

尽管疫情期间银行面向某些客户加大了信贷投放力度，但却对信贷组合状况和行为风险表示担忧。针对政府指令性贷款项目下的银行信贷投放，数位与会者围绕是否执行严格的信贷流程以及行为风险提出了一些问题。一位与会安永代表表示：“相关举措推进非常快。最近几个月，我们看到了政府指令性信贷项目迭代频繁、不断强化。为此，银行不得不迅速反应，重新设计信贷流程，迅速实施适用于此类项目的新流程。不过，由于银行必须快速处理所有事项，这不免令人担忧。当针对此类业务活动执行回顾性审查时，应如何评判银行的表现？”

一些与会者对上述做法表示担忧。当下虽然会有帮助，但可能会对客户的长期财务健康带来不利影响，如客户因难以维持其债务水平而不堪重负。正如一位高管所说：“对于面临持续性债务问题的人来说，放宽还款要求和降低透支成本可能没什么帮助。事实上，这可能会增加其负债。如果我们从客户角度来看，他们可能会对银行说：“是你们让我的情况变得更糟，是你们让我负债更加沉重。”

“当针对此类业务活动执行回顾性审查时，应如何评判银行的表现？”

- 安永与会代表

与会者会还对未来监管机构可能推出的应对举措表示担忧。一位与会者总结道：“你会看到审慎监管者和行为监管者之间存在的紧张关系。审慎监管者会要求银行采取措施支持经济，而行为监管者则强调，你必须正确做出贷款决定。”监管碎片化问题也可能会更加严重，因为各国政府推出的举措各不相同，逐步退出刺激性信贷项目的方法也可能存在差异。

一位监管人士承认银行所面临的挑战，同时指出：“对银行实施监管时，我们会问，他们是否对疫情期间的贷款执行审慎性管理，决策是否正确。我们都希望在未来几年听到彻底解决此类问题的诸多对话。目前已经出现运营中断和控制失灵的问题，漏洞已经显现，不公正、不平等的事件已经发生。一些地区的法律诉讼案件不断堆积。”另一位与会者表示，银行应做好准备回答监管询问——“银行是否执行审慎性信贷管理并做出正确决策？”该与会者指出：“最终就是出现欺诈和行为问题，而对行为的评判将基于事后结果。”

银行董事会正在审查管理层是否在加大风险评估范围并对相关决策做出系统性记录。一些与会者把当前挑战和2008-2009年的全球金融危机相比。一位与会者表示：“深处危机之中，有些事情往往无暇考虑。回顾2008年金融危机，关于诉讼风险追踪及反洗钱的充分信息并没有向董事会提供。在董事会层面，我们获取的只是冰冷抽象的统计数据，而问题是，你如何把这些数据和下游风险关联起来？机构需要将多大程度的风险纳入应对考量？”

与会者指出，仔细记录决策是银行的风险保护的方法之一。一位董事表示：“查阅文档记录是我一向重视的工作，虽然放贷是支持经济所需，但你还是有很多机会针对风险领域来回顾信贷决策。关键是必须完整记录一切信息，加强人员培训，并持续履行经济义务。不过，这对我们来说是一项挑战，其中蕴含诸多问题。”

---

**“关键是必须完整记录一切信息，加强人员培训，并持续履行经济义务。不过，这对我们来说是一项挑战，其中蕴含诸多问题。”**

- 与会董事

---



## 银行承担多少未来信用损失充满不确定性

“我们身处于风险中，只是在推迟贷款偿还日期，而未来则需要处置大量不良贷款并解决借款人无力偿还的严重问题。”

- 与会董事

如果全球经济长期陷入深度衰退，可能会导致大规模债务违约。事实上，许多大型国际银行已经为此拨备了数十亿美元的预期损失拨备。<sup>4</sup>一位董事表示：

“许多公司最终将无法按时偿还贷款。我们身处于风险中，只是在推迟贷款偿还日期，而未来则需要处置大量不良贷款并解决借款人无力偿还的严重问题。”与会者预计，在不同市场快速实施的政府支持类贷款项目也会出现诸多问题。虽然此类贷款由政府担保，但是没人清楚具体还款流程和最终的重组流程如何运作以及无法避免的实际损失最终是由银行还是政府来承担。一些与会者提出了债转股的可能性，让政府持有失去偿还能力的公司的股权。一位与会者指出：“借款机构可以选择其他方式来承担债务损失，他们无需向银行支付现金，而是将贷款总额的80%转化为优先股或股权，或其他锁住债务人资金的金融工具。”不过，一位与会董事对这种可能性表示怀疑，称：“我对政府最终持有负债机构股权这一思路无法理解。我无法想象政府这样做是出于何种理由。这种做法只能让政府资金捉襟见肘，最后还得指望银行再次接手。”其他与会者则提出了欺诈问责的问题：“只要是实施重大项目，并且要迅速实施，那么就会出现欺诈问题。谁承担欺诈责任？谁负责识别欺诈行为？惩罚措施是什么？”

“只要是实施重大项目，并且要迅速实施，那么就会出现欺诈问题。谁承担欺诈责任？谁负责识别欺诈行为？惩罚措施是什么？”

- 与会者

当银行加大不良贷款清收力度时，他们可能会面临新的风险。一位安永与会代表指出了潜在挑战：“有一部分借款客户根本不具备恢复或生存的能力。银行需要针对此类情况形成负责任的内部决议。每个人都想知道各个阶段如何衔接，包括当前放贷、还款优惠期、提前清收、债务分类、未来损益变动以及对银行各类资产的影响等环节。扩大整个贷款相关流程将非常耗时，涉及客户评估以及为他们量身定制的恰当处理和解决方案。”一位高管表示：“现在，所有贷款决策均已做出，问题是如何收回贷款？由于借款人无力偿还或处于苟延残喘的状态，你该如何应对？和前期贷款决策相比，后续流程和各种内在考量因素都将变得更为复杂。”一位与会董事指出：“截至目前，银行声誉绝对处于提升期，不过我认为，当你往回要钱时，声誉就会下滑。”

## 在前所未有的不确定性中监控和管理风险

在当前环境下，一系列未知因素让银行无法控制，这对董事会风险监督造成挑战。为此，管理层正在调整现有工具和报告机制，确定银行所面临的各种风险敞口。

### 风险建模和情景规划

鉴于对新冠病毒本身的各种未知以及针对公共健康和经济而出台的应对政策，试图在当前环境中预测某项业务或资产组合的表现极其困难。一位董事对此表示：“我听到有人在谈论‘情景’，但我不知道它意指什么。当我们谈论情景规划时，我不知道我们实际所观察到的世界是个什么状态。不确定性太多了。没有人知道新冠病毒的医学结果是什么，它是否会再次袭来？封闭隔离措施将会持续多久？病毒的经济影响如何？”另一位与会者指出：

“封闭隔离的期限和任何政府政策的有效性才是关键变量。这些因素说起来容易，但建模难。”虽然存在上述挑战，但是与会者还是指出了压力情景对于证明和了解潜在风险敞口的重要性。

一位董事解释道：“当然，信用风险不仅仅存在于贷款中，它还涉及交易对手风险和我们所从事的所有衍生品业务。所以说，信用风险十分复杂，特别是在当前经济活动及疫情危机将持续多久均充满未知的情况下。为此，我们需要的是典型压力测试，即，‘如果这些行业遭受了严重打击，那么我们所确定的敞口就是这个样子。’这无需太多细节，而是更多关注在不同情景的严格压力测试下，我们的风险敞口以及资本和流动性水平如何。这对董事会

“截至目前，银行声誉绝对处于提升期，不过我认为，当你往回要钱时，声誉就会下滑。”

- 与会董事

“模型中包含大量假设，而我们的理解并不全面。模型能够让我们了解不同情景的展示过程以及所对应的风险敞口，从而引出更多探讨。”

- 与会董事

“我们正在讨论已经发生和即将发生的违反限额行为，还有那些尚未设定限额的项目。你会发现，有些领域的资本分配效率问题有待重新考量。”

- 与会董事

全面探讨如何恰当管理那些敞口来说十分有帮助。”另一位董事表达了类似观点：“模型中包含大量假设，而我们的理解并不全面。模型能够让我们了解不同情景的展示过程以及所对应的风险敞口，从而引出更多探讨。”

一位与会者估计，随着经济前景进一步恶化，设定的情景将持续承压。该与会者表示：“如果你查看全美排名前十几名的大型银行的今年一季度盈利情况，你会发现，他们都采用了一个情景模型或者加权平均情景，这很可能和‘综合资本分析和审查’(comprehensive capital analysis and review, CCAR)所采用的假设相关联。我认为，各银行在今年一季度所采用的情景很容易理解，但多数银行认为，他们一季度的情景假设可能较为温和，而第二季度所采用的情景将更加苛刻。”

## 风险限额违规监控

一位与会董事提出了董事会如何应对某些风险限额违规行为的问题。另一位董事则表示：“鉴于当前所处环境，肯定存在违反风险限额的问题，讨论之后也没有采取具体措施。限额有助于我们观察风险、探讨风险并考虑采取必要措施。”

限额应用在正常经营环境中和在危机中存在差异。一位与会董事提醒道：

“管理层通常为限额留有缓冲余地。了解这一点很重要。我们认为，在当前重要时期，有必要使用这些缓冲。不过，使用限额缓冲前必须要告知董事会。管理层需要事先了解哪些限额缓冲会被突破，形成预期。董事会也需要了解其恰当性。在当前环境中，有些限额需要增加。我们要做好应对准备。”

其他与会者也认为，这能够促成董事会针对限额议题进行有益探讨。一位风险委员会主席指出：“我们正在讨论已经发生和即将发生的违反限额行为，还有那些尚未设定限额的项目。你会发现，有些领域的资本分配效率问题有待重新考量。董事会也对其中所涉及的关键事项加以考虑。”

“我们同监事们保持着非常坦诚的沟通，避免任何一方因未事先被告知而感到意外。”

- 与会董事

与会者表示，和监事会成员保持持续沟通对于有效管理关注类事项并确保采取恰当措施亦十分重要。一位与会董事指出：“我们同监事们保持着非常坦诚的沟通，避免任何一方因未事先被告知而感到意外。任何管理层和董事会层面的讨论，我们都会及时汇报给监事会成员。”

## 对运营和技术韧性的担忧在加大

在全球范围内，银行领导者们已经看到了银行体系所体现出来的强大韧性，尽管新冠疫情对业务连续性造成了影响，迫使银行不得不规模选择远程办公模式。尽管如此，在当前运营环境中依旧存在一些较为突出的操作风险。

“有些事情不能无休止地搁置。我们正在推进那些确保运营韧性和安全的项目。”

- 与会董事

## 确保远程办公的技术韧性和网络安全

与会者指出，快速应对疫情所采用的远程工作模式短期内看来安全、有效，但却延迟了一些项目的推进，例如，软件补丁或大型科技项目的实施等。如果远程工作模式持续下去，那么这类问题就需要解决。一位与会董事指出：

“在全球范围内，诸多公司在短短三十天的窗口期内就神奇地将劳动力转化为远程工作模式，不过，这种做法正在导致技术性问题。有些事情不能无休止地搁置。我们正在推进那些确保运营韧性和安全的项目。”

随着时间推移，各银行需要重新评估其网络安全措施。一位与会者表示：“中期看来，我们目前所采用的远程办公将成为过渡模式。每个人都在虚拟专用网络（VPN）上有很多关联同事，所以，如果长时间内把网络范围延展到家庭环境中，那我们必须考虑它的影响。能否找到安全可靠且非临时性的远程工作模式呢？怎么解决终端安全问题？”

## 对第三方服务商进行评估

“我们知道，有几家服务商因重大网络安全事件而遭受重创。通过内部交流，我们了解到，这种情况普遍存在。”

- 监管人士

银行将越来越多的服务外委给第三方，因此需要对第三方的运营韧性进行严格评估，特别是那些同时服务于多家金融机构的服务商。一位与会者指出：“董事们都面临着相同的挑战，你可能对自家银行的科技能力和控制体系有信心，不过你还是会依赖第三方。所以问题是，你是否有能力对第三方服务商进行评估？”当第三方的运营处于中断状态时，这种合作关系就会面临附加风险。一位与会者表示：“我们知道，有几家服务商因重大网络安全事件而遭受重创。通过内部交流，我们了解到，这种情况普遍存在。”

此类担忧促使一些机构重新考虑其所有第三方合作关系，特别是那些规模较小且不太成熟或地境外的第三方。一位与会高管表示：“至于是收购还是自建服务板块，我们目前仍在观察那些最佳服务商，不断向他们学习。近期一些科技服务商和金融科技公司主动找到我们，希望帮助我们应对当前形势和大量有待解决的业务事项。不过，我们并没有利用这类服务，主要是担心引入未经验证的服务商会带来相关风险。”

## 权衡快速推进数字化和自动化蕴含的机会和风险

“自动化和数字化最适合应用于日常业务活动，可我们目前所处的环境恰恰不是正常经营环境。”

- 与会董事

有几位与会者谈到，银行正在加大力度推进数字化项目，并有可能采用更多的自动化流程和机器人技术来加快进程，实现人员远程工作模式，并为客户提供更多数字化渠道。一位与会者指出：“我们已经看到了诸多加速推进数字化方面的变化。”

不过，一些与会董事对于在当前错综复杂的环境中进一步推进现有流程自动化表示担忧。一位董事指出：“推动流程自动化的驱动力值得我们注意。自动化和数字化最适合应用于日常业务活动，可我们目前所处的环境恰恰不是正常经营环境。”另一位董事则强调了自动化和缺少面对面互动对身份识别等事项带来的挑战，称：“线上验证身份十分困难，基本需要事先做完验证，而在线上环境做验证设置十分困难。”该董事还指出，流程自动化会带来新风险：“当你实现身份验证等事项的自动化功能时，你在某种程度上也为那些有不良企图的人提供了便利。我认为，现在是提出问题的最佳时间，但绝不是试图实施此类变革的良机。”

## 考虑管理和运营层面的变革

与会者针对新冠疫情持续扩散的影响探讨了组织层面所面临的挑战和潜在问题。

### 加大对员工健康的关注

“员工越劳累，操作风险就越大。”

- 与会者

随着职场从业人员对职业生涯和个人生活持续做出调整，员工健康已成为一项董事会议题。一位董事指出：“董事会层面一直在探讨健康问题。过去，这只是表面文章，说说而已；现在，人们则非常重视它。许多人在家庭层面面临焦虑和压力，譬如，看护孩子，他们努力保持工作和生活的平衡。还有些人因为年轻或尚未成为家，无需应对家庭方面的压力，但却常常毫无节制地长时间工作，而过度劳累也是我们所关注的事项。我们也在做些基本工作，比如，提醒员工吃午餐。”另一位董事对此表示赞同：“疫情爆发以来，每次董事会上我们都把健康问题作为主要讨论话题之一。”员工健康还和运营韧性有关联。正如一位与会者所说：“员工越劳累，操作风险就越大。”一些与会者表示，其所在机构定期做员工调查，获得员工反馈，监控员工健康状况，推广透明度。一位与会者针对疫情持续对业务造成的影响提出警示，面临最大风险的并非是远程工作、处于隔离状态的员工，而是那些工作在分支行和一线岗位上的员工。该与会者说：“如果深层分析一下，你会发现，分支行一线员工实际上常常面对最脆弱的社区环境：比例失衡的少数族裔结构，低收入等问题。面临这种脆弱模式，作为高级管理者，我们应该承担什么责任？我们不希望过几年后，所有人都在说，我们本就该看到我们员工和客户群所处的脆弱环境，但是我们并不关心。”

### 积极管理和传承企业文化

随着远程工作模式持续应用，银行领导者正在重新考虑短期适用的管理风格以及企业文化的维护，同时也在更多考虑长期规划。一位董事指出：“我对如何改变远程工作模式下的管理理念的前景非常感兴趣。更加深入交流十分必要，这是我们吸取的经验教训。”另一位董事阐述了采用积极管理方法的必要性：“从首席执行官起，自上而下，每个人都要求直接下属汇报健康情况。银行业传统上往往采用被动管理，而在远程工作模式下看不到员工时，你需要做一名积极的管理者。希望这有助于改进管理行为。”

“银行业传统上往往采用被动管理……由于在远程工作模式下看不到员工，这时你需要做一名积极的管理者。”

- 与会董事

“我们为了适应节奏而改变了流程，那么我们还有必要考虑返回老模式吗？”

- 与会高管

随着时间推移，企业文化被削弱的问题可能受到更多关注。一位与会董事解释道：“我们会说，银行业在适应疫情环境和远程工作模式方面已经做得很棒了，不过，之所以做得好，原因之一是各种关系在疫情之前就已经存在了。我们还是具备途径和机制，确保未来这些关系保持下去并得到强化。这些关系如何发展？如何差别化对待？这些问题不仅和我们的员工休戚相关，而且还关系到我们客户关系的总体理念，以及彼此对通过人际知识和互动所建立的关系的信任程度。”

## 关于业务和员工队伍的未来考量

与会者指出，过去几周，随着整个机构向远程工作模式过渡，他们从中学到了不少经验，并开始考虑未来影响。正如一位与会董事所说：“我想，现在每个人都在思考远程工作模式对未来劳动力规划意味着什么，例如，办公空间、日常业务轮廓等。”与会者确定了如下考量因素：

- **拥抱与时俱进的新路径。**当前环境表明，银行比以往更加灵活。例如，一些银行用一个周末的时间就实现了流程自动化，而这类项目通常需要数月时间来完成。一位与会高管指出：“我们为了适应节奏而改变了流程，那么我们还有必要考虑返回老模式吗？”
- **考虑劳动力弹性。**疫情危机还促使各家银行可能会考虑人员配置变化，从而更加灵活地分配人力资源。包括重启长久以来关于在银行业务中配备通才员工还是专业人士的讨论。一位与会者说：“每次政府项目出台时，都会为其配备专职团队投入工作，并考虑人员调派事项，这带来诸多挑战。”一位董事表示：“我一直在考虑人才供应链的问题。银行也将不得不考虑一人多职。”

“我们如何利用这一机会，重新权衡组织、架构和未来所需资源？”

- 与会高管

- **寻求更广泛的结构性变革和人员配置。**对于许多银行来说，当前的疫情危机对银行不同业务领域的工作负荷造成了巨大影响，同时还有潜在的长期重大影响。正如一位高管所说：“疫情迫使我们重新审视我们的人才配置问题。你会看到，机构内的一些部门极其忙碌，而有些部门的工作量则减少。我们如何识别这种差别？我们如何利用这一机会，重新权衡组织、架构和未来所需资源？”
- **收缩实体网点。**一些与会者建议，从长期角度讲，银行可以对办公场所面积和较大型分支网点需求重新加以评估。一位与会董事表示：“将来，我们很可能缩小办公面积，回归古朴的工作环境。”

## 积极响应客户行为变化

随着银行领导者规划未来，他们不得不开始做出长期战略性运营决策，尽管不确定因素才刚刚开始减少。疫情环境带来的长久影响将以新的方式重塑客户行为，银行必须与之相适应。安永全球银行业和资本市场主管Jan Bellens在安永“未来客户指数”（Future Consumer Index）中分享了相关洞见，加速、持续迈向数字化渠道所涉及的一些假设可能面临挑战，因为客户偏好会持续变化。

尽管许多人预计，新晋金融科技公司和挑战者银行会面临行业洗牌，但是其中一些竞争者会凭借审批发放贷款的能力赢得新客户。一位与会者指出：“金融科技行业在某些领域还会出现蓬勃发展，不出意外的话，应该是数字银行。我们刚刚注意到，英国数字银行Monzo上月在新增更换服务机构账户数量上排在首位。美国的数字银行虽然没有英国的大型数字银行成熟，但他们也获得大量新增客户。随着许多分支网点关闭以及客户支持能力遭受质疑，一部分客户可能对银行产品和服务感到沮丧，从而投向本地数字银行。因此，我们肯定会在数字银行界看到王者。”

“随着许多分支网点关闭以及客户支持能力遭受质疑，一部分客户可能对银行产品和服务感到沮丧，从而投向本地数字银行。”

- 与会者

## 关于银行治理领导网络（BGLN）

银行治理领导网络致力于解决复杂的全球性银行所面临的关键议题。它的主要对象为非执行董事、高管人员和其他致力于卓越治理和监督的主要利益关联方，支持建设强大、长久发展和值得信赖的金融机构。银行治理领导网络由 Tapestry Networks 组织和牵头，安永提供支持。《视点》刊物由 Tapestry Networks 编撰，旨在反映金融服务业领导峰会讨论的内容和相关研究的精华。欢迎读者将《视点》与同行分享。参与这一前沿对话的董事会成员、高管、咨询顾问和利益关联方越多，《视点》为读者创造的价值就越大。

## 关于 Tapestry Networks

Tapestry Networks 是一家私营专业服务公司。其使命旨在提高社会跨部门、地域和地区实施治理与领导的能力。为此，Tapestry 建立了由公共和私营部门及民间团体参与的多方利益关联方协作机制，这些行动的参与者均为各关键利益关联方组织的领导者，他们意识到当前的现状既无法满足需要，也无法实现可持续发展，因此正在寻找一个超越其自身利益而使所有人从中受益的目标。Tapestry 已采用这种方法来解决公司治理、金融服务及医疗保健方面严峻而复杂的挑战。

## 关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。安永为 BGLN 提供支持，作为其对实现金融服务业董事会效率及良好治理的持续承诺的一部分。

本文件中提出的观点由 Tapestry Networks 负全责，并不一定反映与会者的网络成员、其附属机构或安永之观点。具体建议请咨询您的顾问。安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是一家英国担保有限公司，并不为客户提供服务。Tapestry Networks 和安永为独立所有和控制的组织。本文件由 Tapestry Networks 编制，版权归 Tapestry Networks 所有，保留所有权利。只能对全部文件内容（包括所有版权及商标图案）进行转载或重发布。Tapestry Networks 及相关标识为 Tapestry Networks, Inc. 所有，EY 及相关标识为 EYGM Ltd. 所有。



## 附录

2020年4月29日和5月1日，Tapestry 协同安永共举办了两次虚拟 BGLN 峰会会议，探讨了疫情下的新型风险监控和业务模式调整方面的内容，并且同与会者进行了单独会谈。会谈中提出的相关见解为本期《视点》提供素材，有些观点在本文中被多处引用。

以下为参与讨论的人员名单：

### 与会者

- Homaira Akbari, 坦桑德银行非执行董事
- Jeremy Anderson, 瑞银集团审计委员会主席
- Nora Aufreiter, 丰业银行公司治理委员会主席
- Win Bischoff, 摩根大通证券董事会主席
- Norman Blackwell, 劳埃德银行集团董事会主席兼提名与治理委员会主席
- Jonathan Bloomer, 摩根士丹利国际董事会主席
- George Bridges, 桑坦德银行集团执行主席高级顾问
- Amy Brinkley, 道明银行风险委员会主席
- Bo Brustkern, 朗迪联合创始人兼首席执行官
- Agnes Bundy Scanlan, Truist Financial非执行董事
- Michelle Collins, 加拿大帝国商业银行非执行董事
- Bill Connelly, 法国兴业银行非执行董事
- Martha Cummings, 富国银行前合规策略与运营总监
- Bethany Dugan, 美国货币监理署大型银行监管副主计长
- Terri Duhon, 摩根斯坦利国际风险委员会主席
- Tim Flynn, 摩根大通非执行董事
- Mary Francis, 巴克莱银行非执行董事
- Morten Friis, 苏格兰皇家银行非执行董事
- Tobias Guldmann, 德国商业银行审计委员会主席
- Petri Hofsté, 荷兰合作银行审计委员会主席
- Tom Killalea, 第一资本金融公司非执行董事

- Christine Larsen, 加拿大帝国商业银行非执行董事
- John Maltby, 北欧联合银行非执行董事
- Kathryn Matthews, 英国巴克莱银行非执行董事
- Callum McCarthy, 中国建设银行股份有限公司提名与薪酬委员会主席
- Tom Mildenhall, 美国银行技术业务发展全球总监
- Scott Moeller, 摩根大通证券风险委员会主席
- Lyndon Nelson, 审慎监管局副首席执行官、执行董事、监管风险专家和监管运营
- Chuck Noski, 富国银行董事会主席、审计委员会主席
- Bill Parker, 美国银行前首席风险官
- Marty Pfinsgraff, PNC Financial风险委员会主席
- Peter Renton, 朗迪主席兼联合创始人
- Bruce Richards, 瑞士信贷美国公司董事会主席
- Sarah Russell, 北欧联合银行审计委员会主席
- Alexandra Schaapveld, 法国兴业银行审计委员会主席
- Mark Seligman, 苏格兰皇家银行高级独立董事
- Alan Smith, 汇丰银行全球风险策略主管
- Katie Taylor, 加拿大皇家银行董事会主席
- Tim Tookey, 全英房屋抵押贷款协会风险委员会主席
- Pauline van der Meer Mohr, 汇丰银行薪酬委员会主席
- Suzanne Vautrinot, 富国银行非执行董事
- Tom Woods, 美国银行非执行董事
- Barry Zubrow, 加拿大帝国商业银行风险委员会主席

## 安永

- Omar Ali, 英国金融服务主管
- Andy Baldwin, 客户服务全球主管
- Jan Bellens, 全球银行和资本市场服务主管

- Anthony Caterino, 安永副主席, 金融服务部区域主管
- James Karwel, 美洲区银行和资本市场服务主管
- Nigel Moden, 欧洲、中东、印度及非洲区金融服务银行和资本市场服务主管
- Ajay Rawal, 全球银行和资本市场重组业务主管, 中欧、东欧和南欧  
以及中亚交易咨询服务金融服务主管
- Marcel van Loo, 欧洲、中东、印度和非洲区金融服务主管合伙人

## Tapestry Networks

- Dennis Andrade, 合伙人
- Brennan Kerrigan, 高级经理
- Tucker Nielsen, 总监

## 尾注

<sup>1</sup> 完整与会者清单请见附录。银行治理领导网络《视点》采用了《查塔姆宫规则》(Chatham House Rule) 的修订版本。按照该规则，相关评论不归属于个人、公司或机构。银行治理领导网络与会者的评论以斜体形式显示。

<sup>2</sup> Imani Moise和Elizabeth Dilts Marshall, 《大量刺激计划出台，富国银行、美国银行和摩根大通提供透支救济》(Wells Fargo, BofA and JPMorgan Grant Overdraft Relief as Stimulus), 路透社, 2020年4月15日。

<sup>3</sup> Alissa Kline, 《银行纷纷免除透支费，他们应该实施更多优惠措施吗？》(Banks Are Waiving Overdraft Fees. Should They Be Doing More?), 《美国银行家》杂志 (American Banker), 2020年4月28日。

<sup>4</sup> Lina Saigol, 《汇丰银行、桑坦德银行和瑞银银行针对因新冠疫情导致的贷款损失拨备数十亿美元》(HSBC, Santander and UBS Set Aside Billions for Loan Losses for Coronavirus), 市场观察 (MarketWatch), 2020年4月28日。

## 联系我们

### 领导团队

#### 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与创新首席合伙人  
+86 21 2228 3286  
effie.xin@cn.ey.com

#### 蔡鉴昌

安永亚太区金融服务审计服务主管  
+86 10 5815 3222  
geoffrey.choi@cn.ey.com

#### 梁尚文

安永大中华区金融服务咨询服务主管  
+86 10 5815 3236  
sherman.leung@cn.ey.com

#### 林安睿

安永大中华区金融服务审计服务主管  
+86 21 2228 2929  
aj.lim@cn.ey.com

#### 梁成杰

安永大中华区金融服务银行及资本市场主管  
+86 10 5815 3305  
kelvin.leung@cn.ey.com

### 其他联系人

#### 北京

许旭明  
安永大中华区金融服务  
+86 10 5815 2621  
steven.xu@cn.ey.com

#### 上海

严盛炜  
安永大中华区金融服务  
+86 21 2228 2332  
ron.yan@cn.ey.com

#### 深圳

张秉贤  
安永大中华区金融服务  
+86 755 2502 8287  
benny-by.cheung@cn.ey.com

#### 广州

赵雅  
安永大中华区金融服务  
+86 20 2881 2773  
teresa.zhao@cn.ey.com

#### 香港

涂珮施  
安永大中华区金融服务  
+852 2846 9033  
teresa.tso@hk.ey.com

#### 澳门

李舜儿  
安永大中华区金融服务  
+852 2629 3006  
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Strategy and Transactions 战略与交易 | Consulting 咨询

## 关于安永

安永是全球领先的审计、税务、战略、交易和咨询服务机构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。

请登录 [ey.com/cn/zh/home/privacy](http://ey.com/cn/zh/home/privacy)，了解安永如何收集及使用个人信息，以及个人信息法律保护下个人所拥有权利的描述。如欲进一步了解安永，请浏览 [ey.com](http://ey.com)。

© 2020 安永，中国

版权所有。

APAC no. 03010885

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、税务或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

[ey.com/china](http://ey.com/china)

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

