

国家开发银行金融研究中心

商业银行资金转移定价 FTP 机制调查分析

刘明康

研究专论第十二号

二零一四年二月

香港中文大学全球经济及金融研究所  
香港新界沙田泽祥街十二号郑裕彤楼十三楼

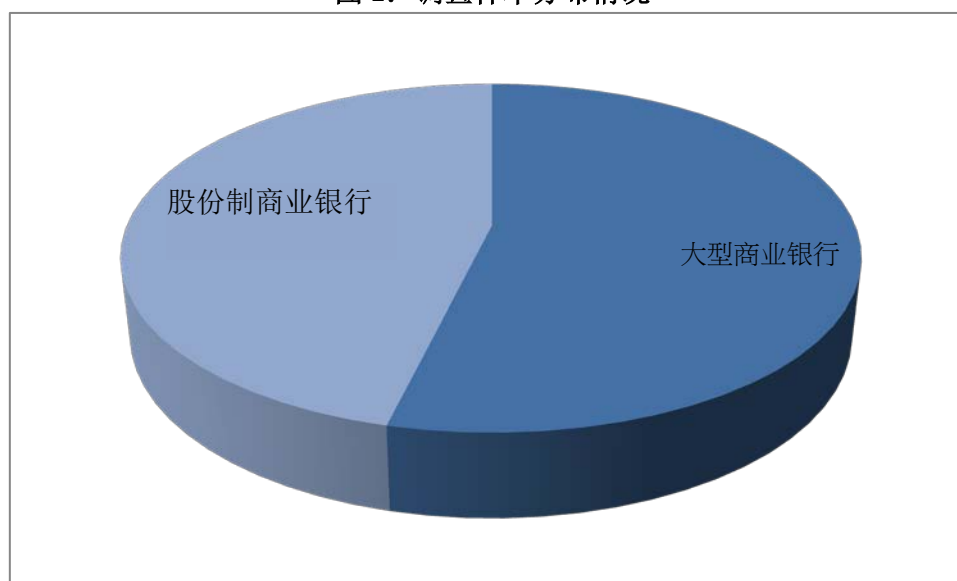
# 商业银行资金转移定价 FTP 机制调查分析

刘明康\*

2014 年 2 月

内部资金转移定价（FTP）是指，商业银行内部资金中心与业务经营单位按照一定规则全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益等目的的一种内部经营管理模式。此次调查涉及 13 家银行，其中包括 6 家大型商业银行，7 家股份制商业银行，调查层面为大型商业银行及股份制银行的总行管理部门。其中未涵盖城市商业银行，样本选择主要基于两方面考虑，一是城市商业银行中资产规模和管理能力良莠不齐，大部分银行均未建立 FTP 机制，易导致本次调查后续问题无效，二是从市场影响力来看，大型商业银行和股份制银行在 FTP 机制中，将影响整个行业的建立标准。因此，将 13 家银行作为调查对象，其调查结果具有较强的参考意义。样本结构如下：

图 1：调查样本分布情况



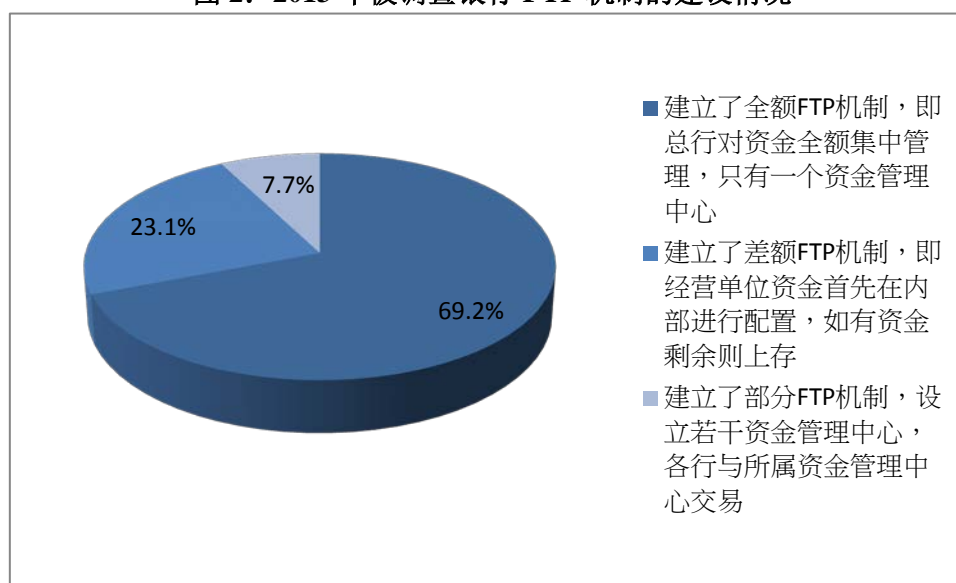
\*香港中文大学全球经济及金融研究所 BCT 银联集团杰出研究员。本文仅代表作者个人意见，并不代表本所的观点。感谢中国银行业协会在问卷设计和收集数据过程中所提供的帮助。

## 一、各银行 FTP 机制基本情况

### (一) 多数银行建立全额 FTP 机制

目前 FTP 机制主要包括全额 FTP、差额 FTP 和部分 FTP 三种机制。全额 FTP 机制，即全行建立唯一的资金管理中心，对资金全额集中管理；差额 FTP 机制，即经营单位首先在内部进行配置，如有资金剩余则上存，有资金缺口则下缴；部分 FTP 机制，即在全行范围内，设立若干资金管理中心，由各行与所属司库交易。调查显示，13 家商业银行全部建立了 FTP 机制，其中有 69.2% 的银行建立了全额 FTP 机制，23.1% 的银行建立了差额 FTP 机制，而建立部分 FTP 机制的银行仅为 7.7%。由此可以看出，我国商业银行 FTP 机制建设目前以全额 FTP 为主。

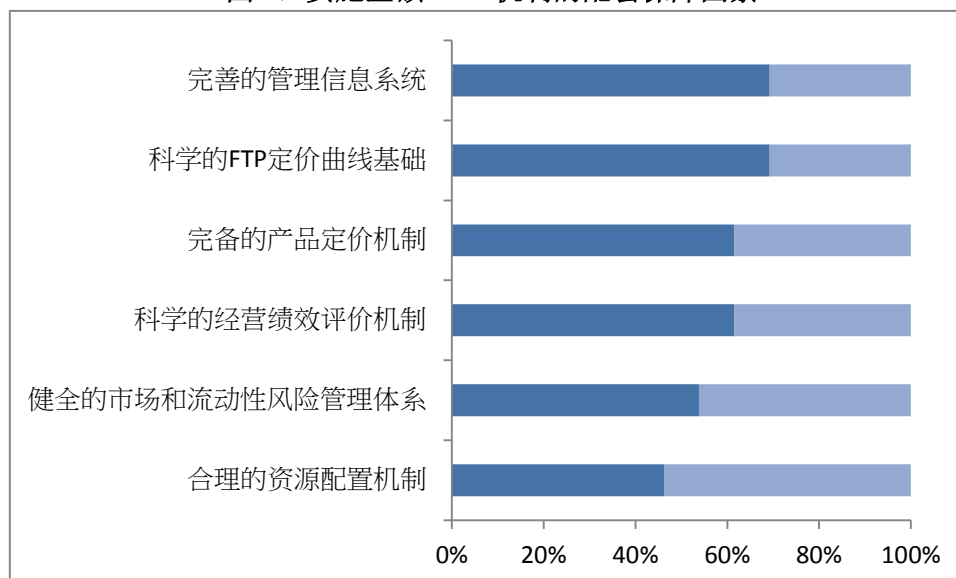
图 2：2013 年被调查银行 FTP 机制的建设情况



### (二) 定价曲线与信息系统是建立 FTP 机制的主要配套因素

有效实施全额 FTP 机制需要诸多方面的配套保障因素。对 FTP 机制建立中相关因素重要性的调查显示，有 69.2% 的银行认为科学的 FTP 定价曲线基础和完善的 管理信息系统是主要的配套保障因素。此外，也有超过 60% 的银行认为科学的经营绩效评价机制和完备的产品定价机制是重要的配套保障因素。可见在建立 FTP 机制的过程中，科学的 FTP 定价曲线基础、完善的管理信息系统、科学的经营绩效评价机制和完备的产品定价机制应是银行重点考虑的因素。

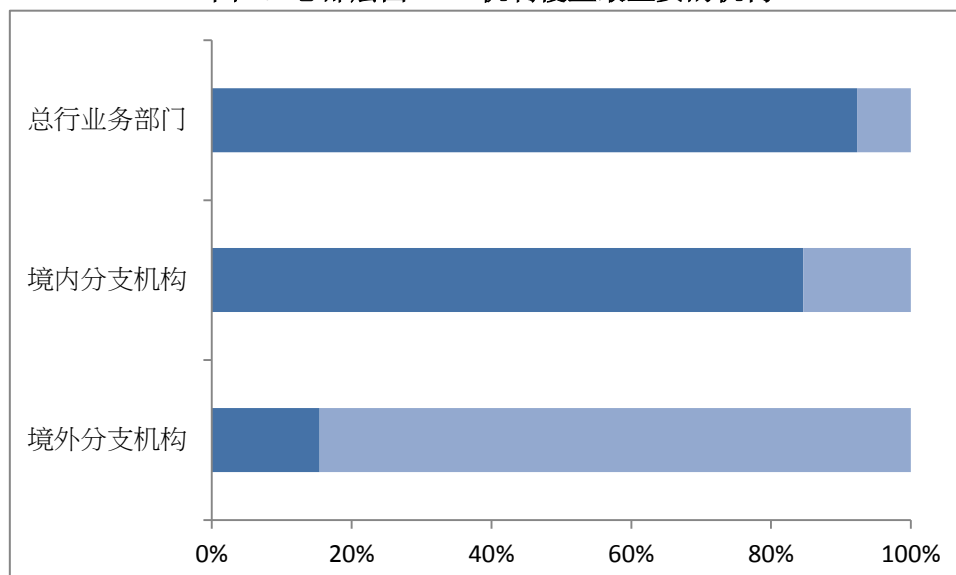
图 3：实施全额 FTP 机制的配套保障因素



### （三）FTP 机制主要覆盖总行业务部门、境内分支机构

由于调查对象所采取的 FTP 机制不尽相同,因此考察 FTP 机制的覆盖范围,对了解其作用和影响至关重要。在已建立 FTP 机制的被调查银行中,在总部层面 FTP 机制覆盖最主要的机构包括总行业务部门和境内分支机构,占比分别达到 92.3%和 84.6%。而在境外分支机构推行 FTP 的比例较低,仅为 15.4%。

图 4：总部层面 FTP 机制覆盖最主要的机构



#### （四）FTP 机制主要覆盖资产业务和负债业务

目前来看,我国商业银行实施 FTP 的目的主要是核算业务资金成本或收益,即通过 FTP 核算资产占用的成本和负债带来的收入。因此,前台业务部门 FTP 机制覆盖的业务和产品比较集中,主要为资产业务(49.6%)和负债业务(45.4%);大多数中间业务和表外业务并不占用银行的资金,银行只是收取手续费,在实施 FTP 过程中仅有极少部分覆盖。而覆盖的产品也主要是资产业务和负债业务所涉及的产品,如公司业务(47.1%)、个人业务(42%)、资金业务(47.1%)和金融机构业务(40.3%)。

图 5: 前台业务部门建立 FTP 机制覆盖的业务线条

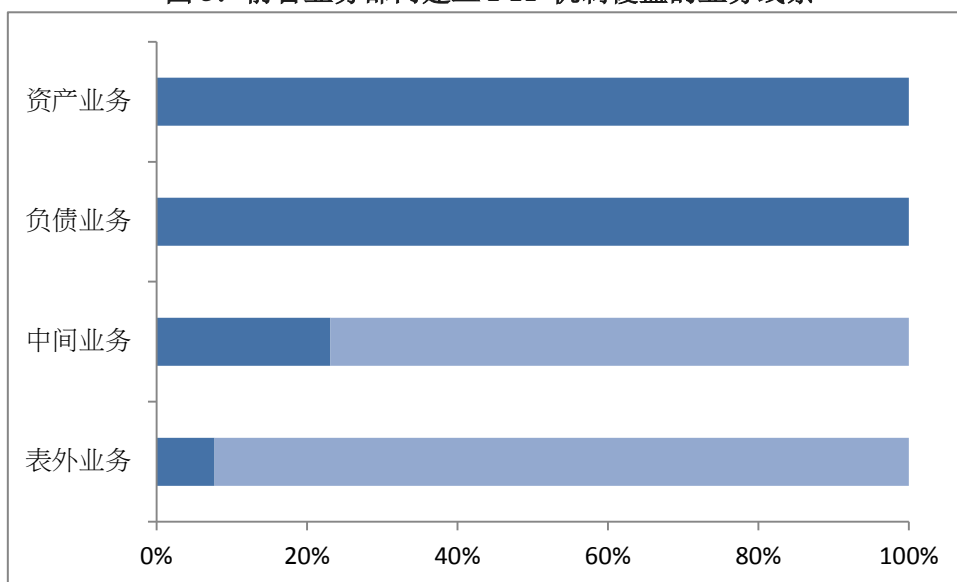
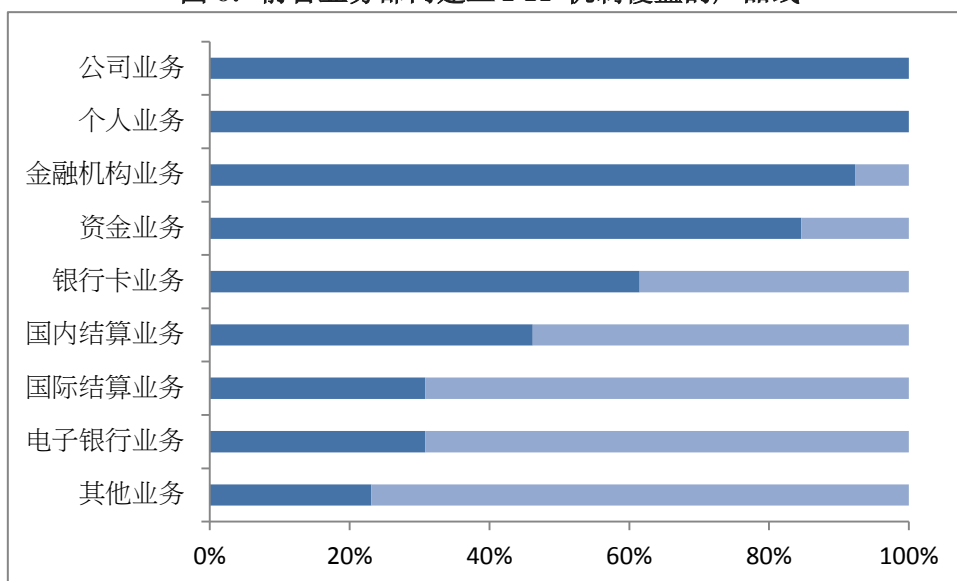


图 6: 前台业务部门建立 FTP 机制覆盖的产品线



### （五）基于发展战略及分行需要，部分银行选择差额 FTP

在 FTP 机制模式的选择上，23.1%的被调查银行建立了差额 FTP 机制，上述银行中 66.7%认为采取差额 FTP 机制，主要出于银行自身经营发展的战略考虑，即给予分行经营一定的自主权；另有三成的银行表示采取差额 FTP 机制是将其作为一种过渡方式，以实现管理平台的平稳切换。

而不同机制的设立目的，也应有所不同。对于采用差额 FTP 机制来说，所有建立差额 FTP 的银行都选择了优化资源配置和公平绩效考核，另有 66.7%的银行认为引导产品定价也是建设差额 FTP 的主要目的之一。

图 7：商业银行采用差额 FTP 机制的原因

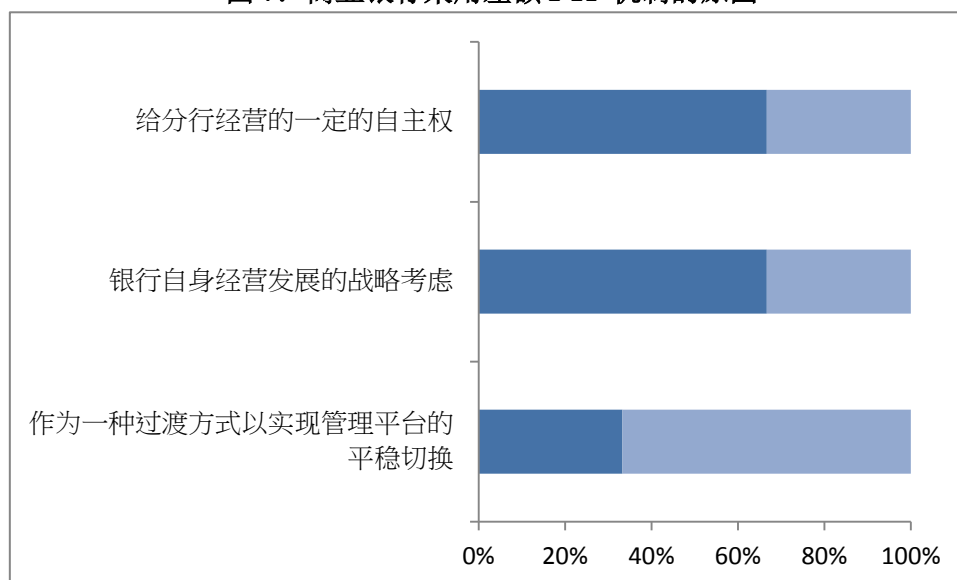
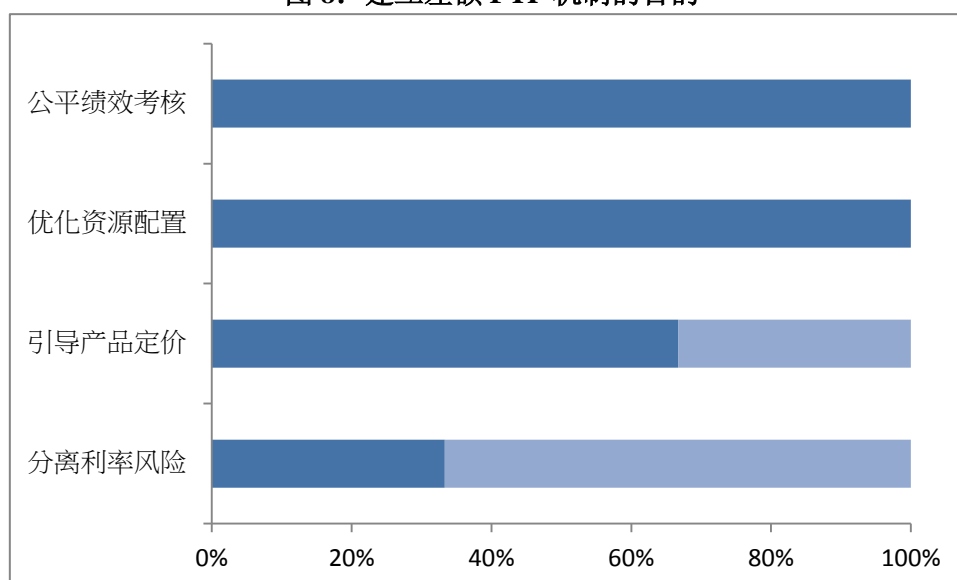


图 8：建立差额 FTP 机制的目的



调查对象中仅有一家银行采用部分 FTP 机制，其原因主要是尚未完全具备建立全额 FTP 机制的配套保障，以及银行自身经营发展战略的需要。

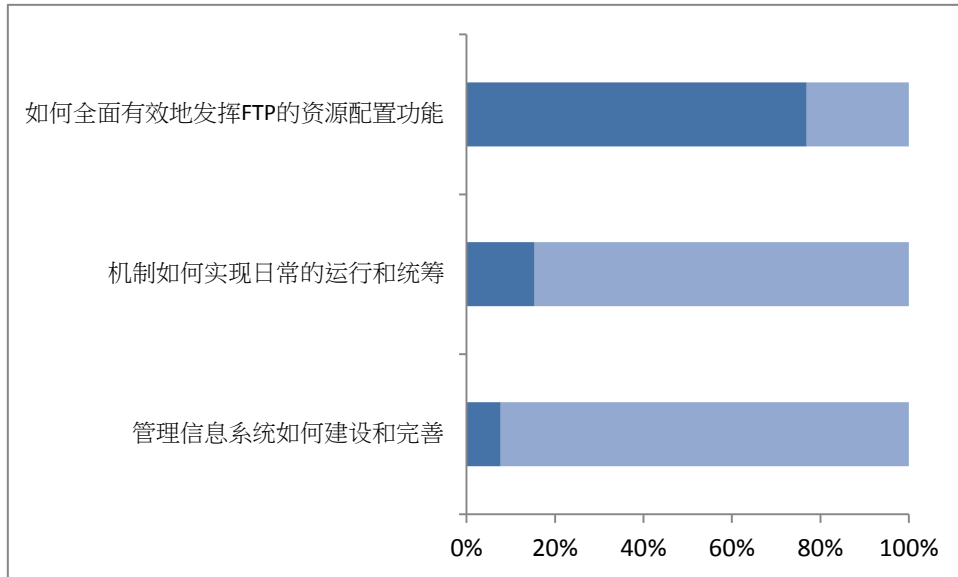
## 二、FTP 机制的建设现状与定价模式

### （一）银行重视能否发挥 FTP 机制资源优化配置作用

13 家被调查银行虽然都已建立了 FTP 机制，但是各行的侧重点和关心点略有差异。在调查中显示，如何全面有效地发挥 FTP 资源配置功能是被调查银行在实施 FTP 过程中最为关心的问题，选择该项的银行家占比达到 76.3%；此外，选择机制如何实现日常运行和统筹及管理信息系统如何建设和完善的银行家占比分别为 15.4%和 7.7%。

调查结果表明，着眼于服务业务发展与提升管理水平，银行建立 FTP 机制是更重视发挥其在内部资源优化配置方面的作用，而对于日常管理、绩效考核、系统支持、风险管理等方面具体面临的问题重视程度则相对较低。

图 9：实施 FTP 过程中最为关心的问题

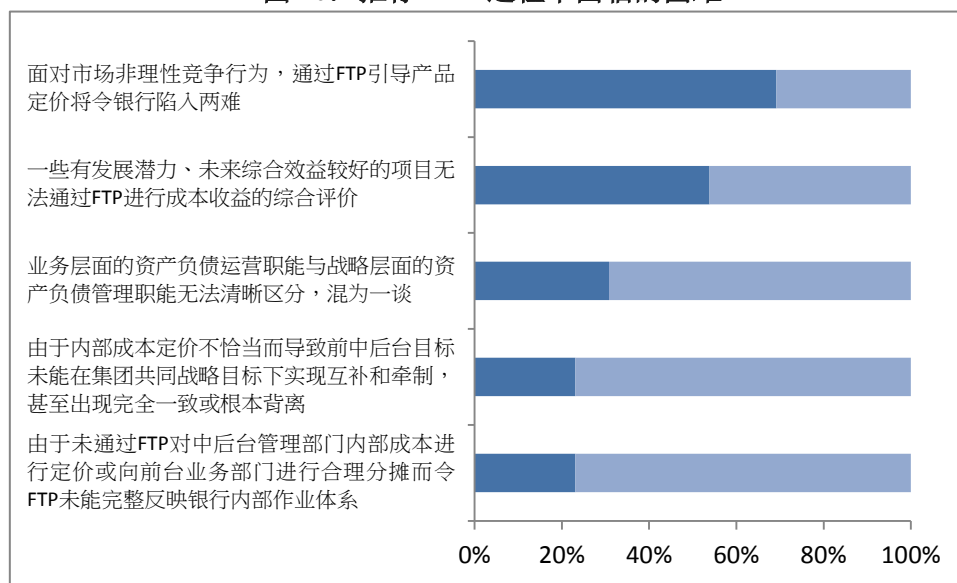


## （二）银行担心外部竞争对推行 FTP 造成压力

对于目前状况而言，银行在推行 FTP 过程中也面临了诸多困难，为了有利于银行在未来进程中不断改进，对此问题进行了调查。其中被调查银行选择最多的是非理性市场竞争下通过 FTP 引导产品定价将令银行陷入两难，占比达到 69.2%。其次他们认为 FTP 机制无法评价项目综合效益也是面临的主要外部压力，占比 53.8%。

调查结果显示，银行推行 FTP 面临的主要困难来自外部的竞争压力，而内部管理方面面临的问题，如 FTP 反映中后台管理成本方面存在不足（23.1%）、资产负债运营与管理职能无法清晰区分（30.8%）、FTP 不恰当造成前中后台发展目标冲突（23.1%）等，被调查银行重视程度相对较低。因此，银行在未来推进 FTP 机制时，应主要应对外部竞争和绩效等负面因素。

图 10：推行 FTP 过程中面临的困难



## 三、推动 FTP 建设设计的相关工作

### （一）资产负债管理部门是 FTP 建设涉及的主要职能部门

实际操作中，发现不同银行间负责 FTP 机制的主管部门和参与部门不尽相同。为了更好地了解调查对象 FTP 机制的运作流程，对此展开了调查。结果显示，69.2%的银行将资产负债管理部门作为**统筹建设 FTP 机制**的部门，而金融市



场部门、财务管理部门作为银行资金营运、资金管理的主要部门，也是 FTP 机制建设的职能部门，占比分别为 7.7%和 23.1%。对于参与建设 FTP 机制的部门，除统筹建设部门外，其他前台业务部门、风险管理部门和其他中后台管理部门，作为在业务线上前中后的支持者和风险的把控者，也是参与 FTP 机制的业务部门，占比分别达 76.9%、38.5%和 23.1%。

图 11：银行统筹建设 FTP 机制的部门

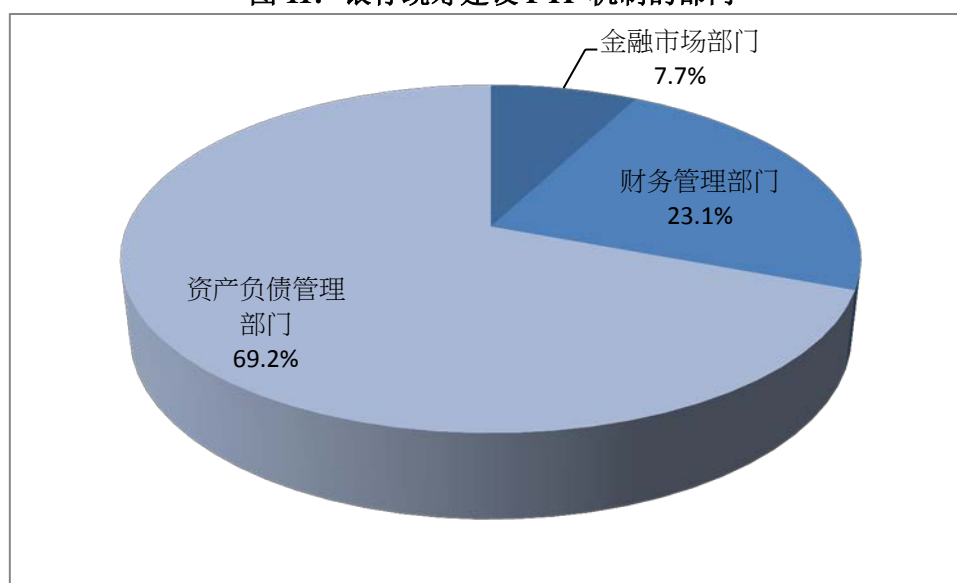
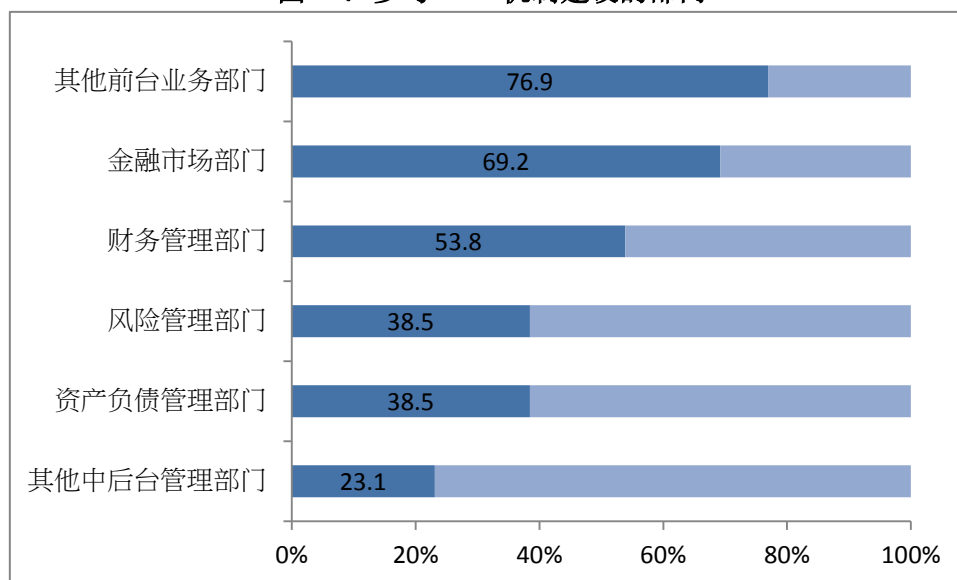


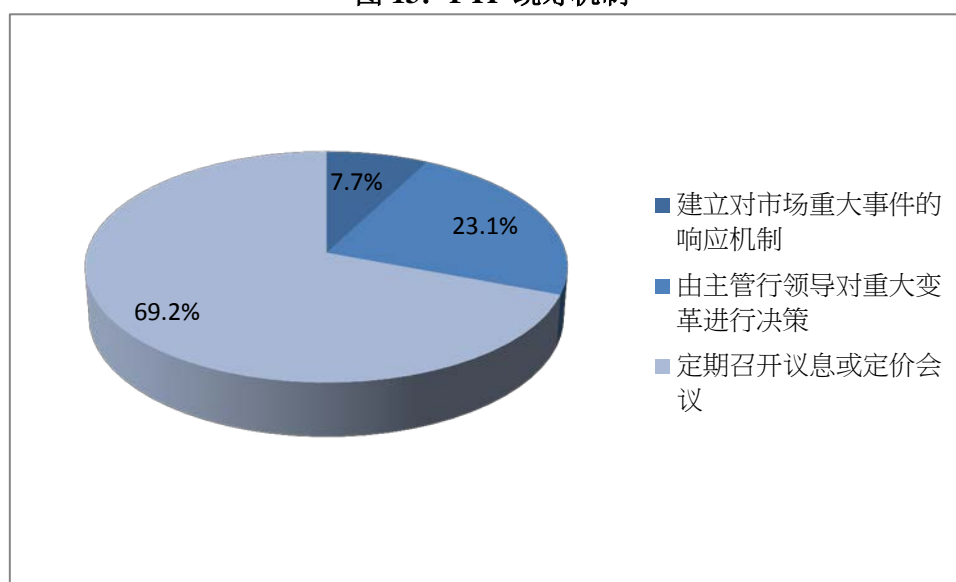
图 12：参与 FTP 机制建设的部门



## （二）定期召开议息或定价会议的形式更能保证 FTP 及时性与有效性

定价作为 FTP 机制中的核心因素，将影响 FTP 机制的有效性。而不同银行的定价方法，也将在利率市场化不断推进的背景下分出优劣。因此，调查有关 FTP 的定价形式至关重要。调查显示，对于 FTP 统筹机制，69.2%的被调查银行选择采取定期召开议息或定价会议的形式，占比最高。考虑到利率市场化之后，市场资金价格变动较之前频繁，需及时对市场利率变化制定相应的 FTP 价格水平，银行大多采取定期召开议息或定价会议的统筹机制。而选择建立市场重大时间响应机制、及由主管行领导决策等形式或将无法满足及时性、有效性的要求。

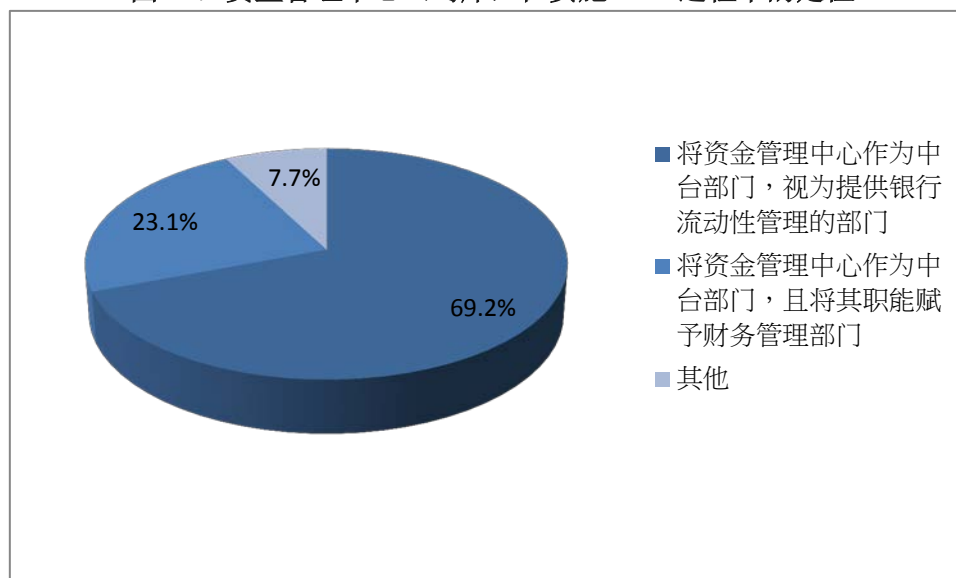
图 13: FTP 统筹机制



## （三）承担 FTP 的职能部门应定位于流动性管理

实际运行中，有关 FTP 的职能定位争论不一。其中包括财务管理和流动管理两大职能，亦即 FTP 机制理论的两大功能。在银行侧重方面的调查中，对于资金管理中心（司库）在实施 FTP 过程中的定位，69.2%的被调查银行选择将资金管理中心作为中台部门，视其为提供银行流动性管理的部门，占比最高；而选择资金管理中心（司库）与财务管理部合并的作为中台部门及其他占比分别为 23.1%和 7.7%。这反映了银行主要将资金管理中心（司库）定位于独立的管理部门，发挥其对行内资金的管理作用。

图 14: 资金管理中心（司库）在实施 FTP 过程中的定位

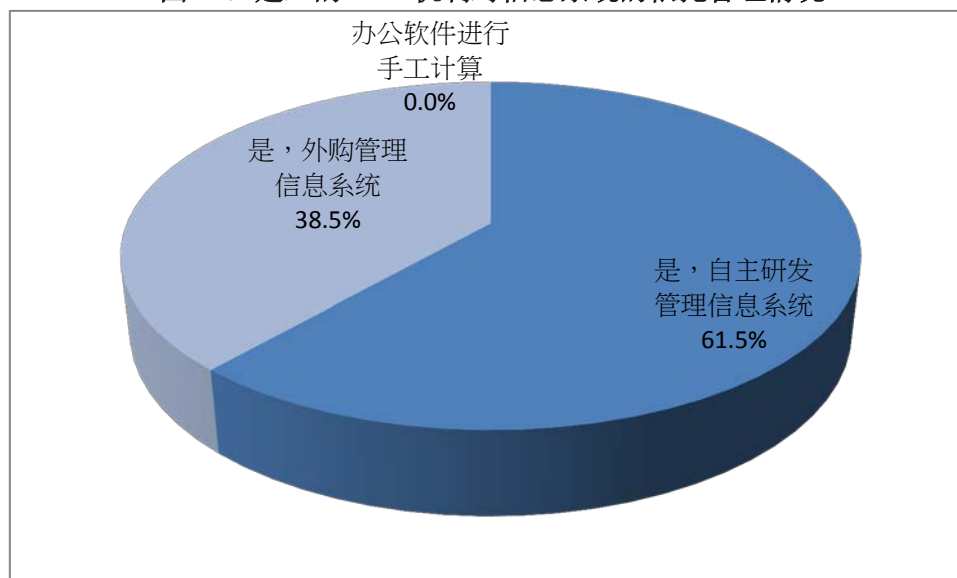


#### （四）FTP 机制建设对信息系统的依赖性较强

FTP 机制建设覆盖的业务线条和品种全面，定价方式多样，定价过程复杂，应用信息系统可以覆盖更为全面的信息，提高 FTP 定价计算的精确度和便捷程度。在对建立 FTP 机制对信息系统依托管理情况的调查中显示，全部被调查银行都依托信息系统进行 FTP 机制建设，信息系统在 FTP 机制建设中起到不可替代的重要作用。

对于使用的信息系统，选择自主研发管理信息系统的银行占比为 61.5%，选择外购信息系统的比例 38.5%。可以推断自主研发信息系统成本相对较为低廉，后续改进更新也较为便捷，是绝大多数被调查银行的首选；但是对于科技实力较弱的银行，自主研发难度较大，外购是相对较好的选择。

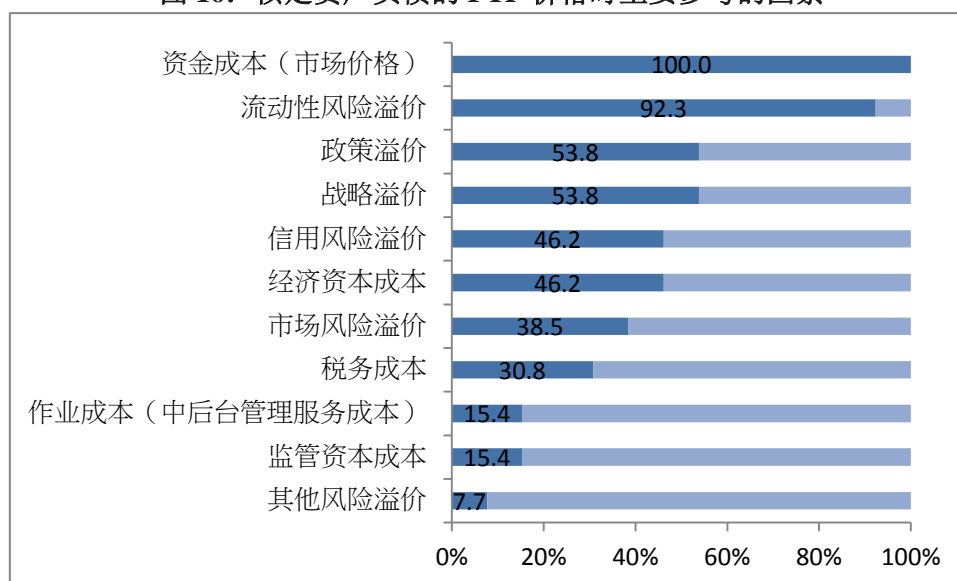
图 15: 建立的 FTP 机制对信息系统的依托管理情况



#### (五) 资金成本与流动性风险溢价是银行核定 FTP 时主要考虑的因素

FTP 机制建设的目的之一是剥离业务部门无法控制的风险，保证业务部门能够专注于客户营销和信用风险管理。银行核定 FTP 价格时主要考虑的是风险溢价，相当于将对应的风险从业务部分分离出来，集中于总行资金中心。调查显示，核定资产负债 FTP 价格时，银行考虑的最主要因素首先是资本成本（100%）和流动性风险溢价（92.3%），其次是战略溢价（53.8%）和政策溢价（53.8%）。

图 16: 核定资产负债的 FTP 价格时主要参考的因素



## （六）SHIBOR、法定存贷款基准利率是主要参考标准

在 FTP 体系的构建过程中，FTP 曲线的制定是第一步，不同的货币市场存在市场分割，各自具有相应的市场利率曲线，面对种类繁多的金融市场和金融产品，基准收益率曲线的选择是银行确定自身的 FTP 曲线的关键问题。调查显示，被调查银行在核定 FTP 参考的市场基本利率集中于 SHIBOR（100%）、LIBOR（76.9%）、同业价格（61.5%），参考的法定价格主要是法定存贷利率（100%）和存款准备金率（53.8%）。参考的市场基本利率和法定利率基本上为反映资金价格与供求最为常用的利率。

图 17：核定资产负债的 FTP 价格时参考的市场基准利率指标

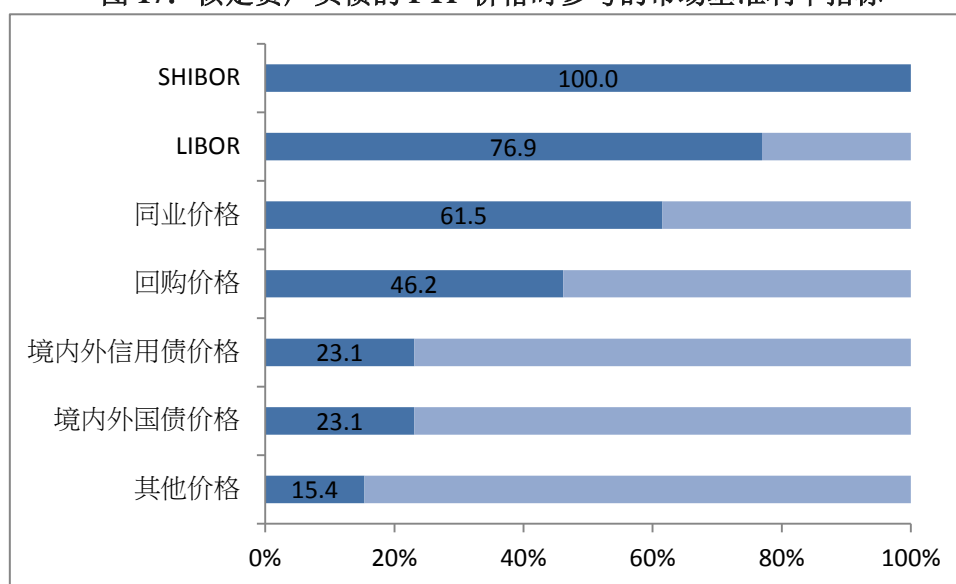
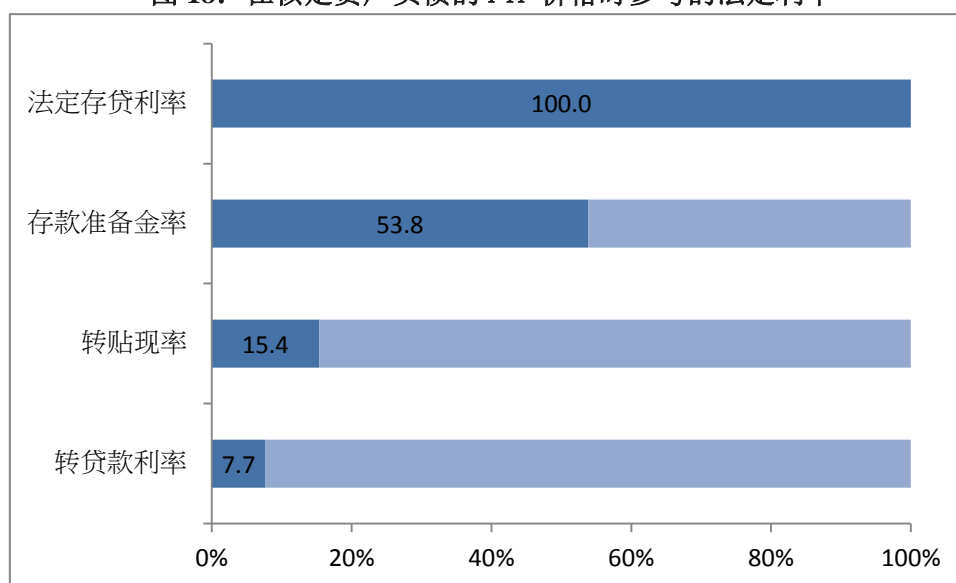


图 18：在核定资产负债的 FTP 价格时参考的法定利率



### （七）在锚定参考利率的基础上根据资产类型差异采取不同的调整方式

由于目前我国人民币存款市场还是受到利率管制的市场，如果采用单一的市场化利率曲线，不可避免的使业务部分承担基差风险，因此，绝大部分银行都是在参考上述基准利率的基础上，确定自身定价的收益率曲线。

由于不同方式各有优劣，核定非生息资产和非付息负债的 FTP 价格方式选择时，银行依据自身特点，差异性非常大，各种方式的运用不尽相同，其中根据战略导向和内部成本制定单项价格的银行占比最高，达 46.2%，银行直接制定统一的价格并按年调整（23.1%），锚定市场基准利率并定期调整（23.1%），根据自身资产负债结构（15.4%）和中后台成本分摊机制构建收益率曲线（15.4%）的选择相对均衡。

核定生息资产和付息负债的 FTP 价格方式的选择虽然也带有很强的主观性，但是较核定非生息资产和非付息负债的 FTP 价格方式的选择更为集中，主要是锚定市场基准利率并定期调整（69.2%）和锚定法定利率并定期调整（61.5%），其次是根据战略导向和内部成本制定单项价格（46.2%）及根据自身资产负债结构和中后台成本分摊机制构建收益率曲线（30.8%）。

图 19：核定非生息资产和非付息负债的 FTP 价格方式

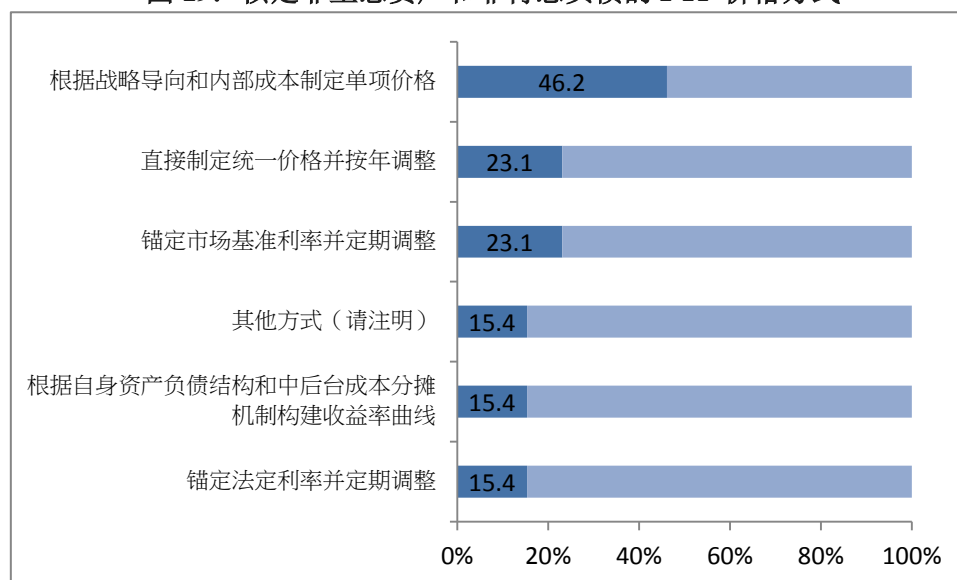
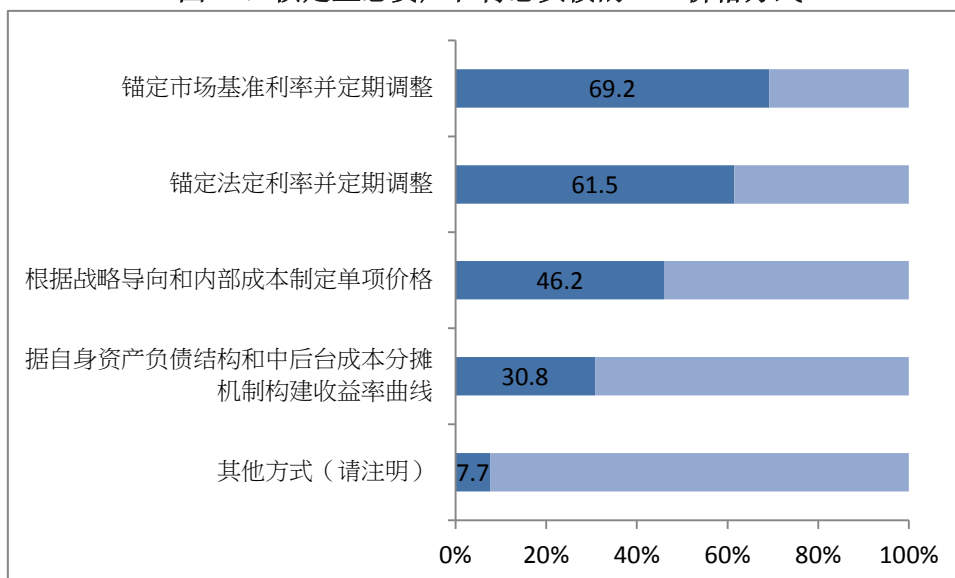
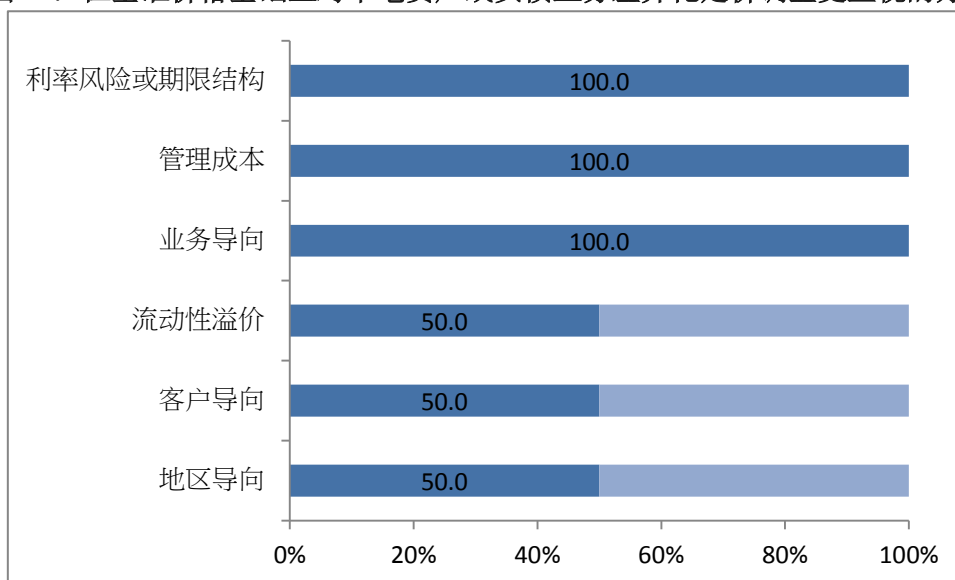


图 20：核定生息资产和付息负债的 FTP 价格方式



设定自身内部收益率曲线的最终目的是对单笔资产或负债业务差异化定价调整，调整的依据对于资源配置和公平绩效的结果有着很重要的影响。所有被调查银行均选择了业务导向（100%）、利率风险或期限结构（100%）和管理成本（100%）。可见三个因素是影响单笔业务定价的绝对重要因素。

图 21：在基准价格基础上对单笔资产或负债业务差异化定价调整更重视的方面



### （八）FTP 定价的差异性不大

使用不同的方法进行转移定价，会使业务部分、产品、客户之间的转移价格、利差水平和净利息收入失去可比性，不能有效发挥资源配置和公平绩效的作用。目前，我国银行在实行 FTP 定价的过程，地区差异性不大，调查显示 84.6% 的银行实行全国统一的基准定价，这一比例占到 84.6%。

与此同时，有 38.5% 的被调查银行尚未建立专门响应某些战略或政策的专项资产负债 FTP 价格机制。在 61.5% 已建立的被调查银行中，有 23.1% 的被调查银行不存在内部核算亏损，存在银行核算亏损的被调查银行由业务发生单位或部门承担亏损和由集团统一承担亏损的分别占 15.4% 和 23.1%。可见大部分银行尚未建立相应机制，建立 FTP 机制的银行大部分存在亏损。

图 22：在进行资产负债 FTP 定价过程中，是否实行全国统一的基准定价水平

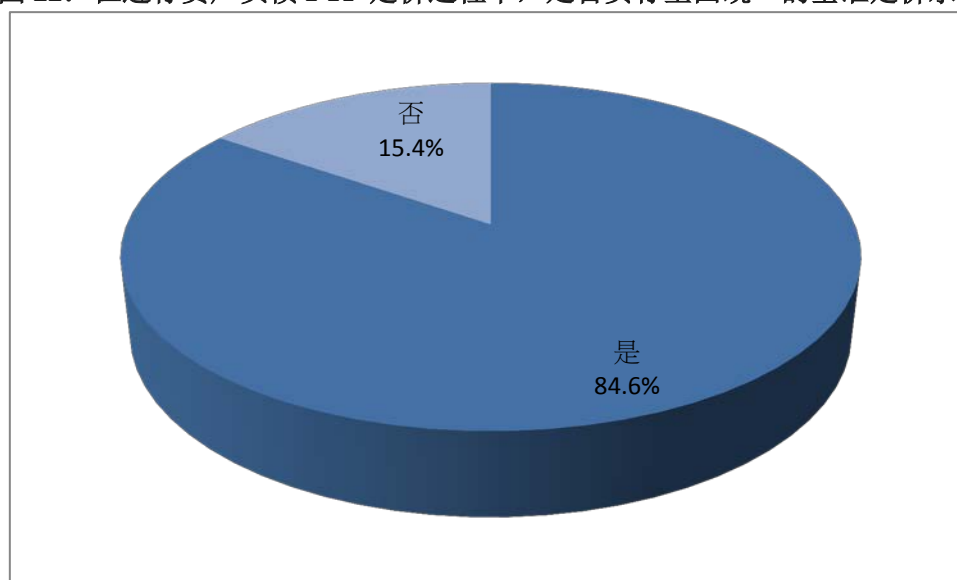
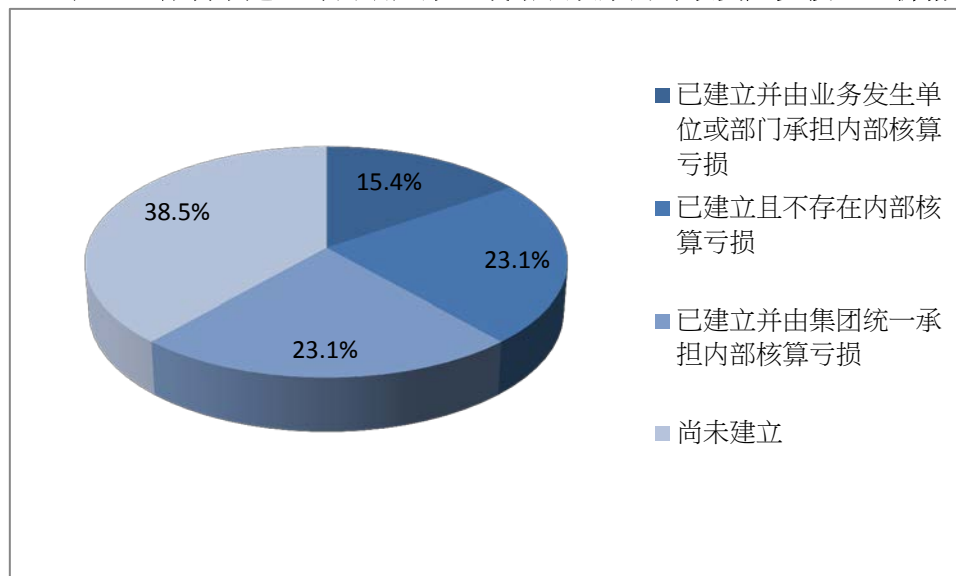




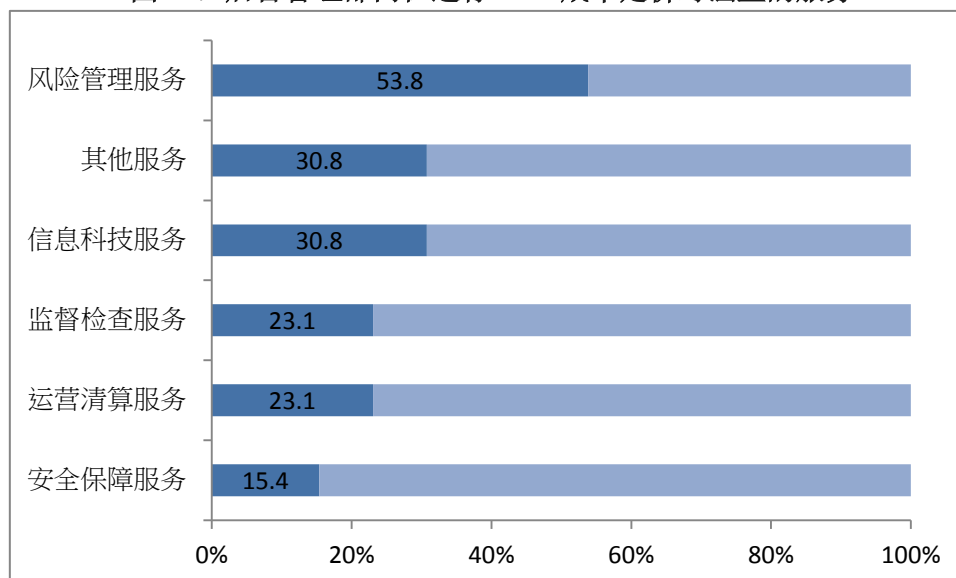
图 23：在 FTP 体制下建立专门响应某些战略或政策的专项资产负债 FTP 价格机制



#### 四、核定中后台管理服务的 FTP 成本时困难重重

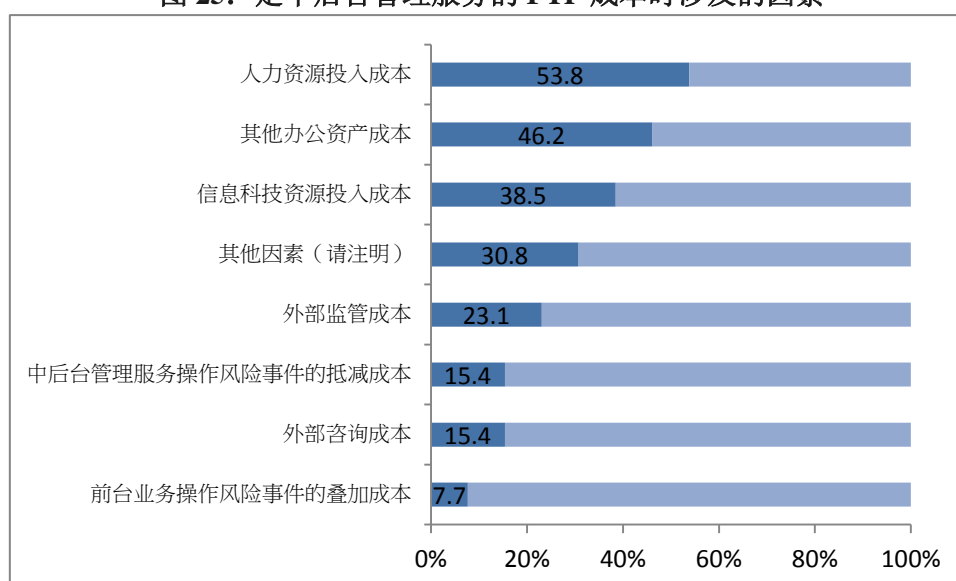
作为银行管理会计体系的重要环节，FTP 是银行盈利性分析的基础，除了涉及单笔资金自身的变动成本外，不可避免的涉及资金共享的后台固定成本的分摊。但从访谈情况看，中国大多数商业银行都将 FTP 局限于内部资金占用成本方面的核算，而并未将更为广泛的中后台服务纳入内部成本核算。因此中后台管理部门在进行 FTP 定价涵盖的服务主要是与资金往来相关的服务，调查结果显示，风险管理服务（53.8%）、信息科技服务（30.8%）和其他服务（30.8%）是最主要的三个方面。

图 24：后台管理部门在进行 FTP 成本定价时涵盖的服务



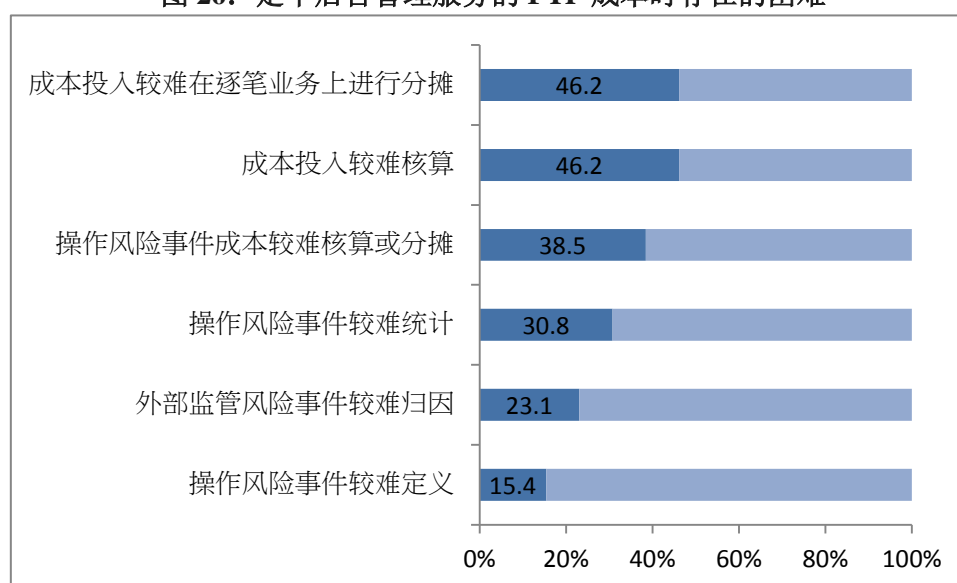
由于银行业务涉及的中后台流程较为复杂，在核定中后台管理服务的 FTP 成本时会涉及较多因素。在被调查的银行中，占据主要因素的分别是人力资源投入成本、其他办公资产成本和信息技术资源投入成本，分别占了成本核算的 53.8%，46.2%和 38.5%。外部咨询成本，外部监管成本，前台业务操作风险事件的叠加成本以及中后台管理服务操作风险事件的成本总共占据 61.6%，其他因素占据 30.8%。

图 25：定中后台管理服务的 FTP 成本时涉及的因素



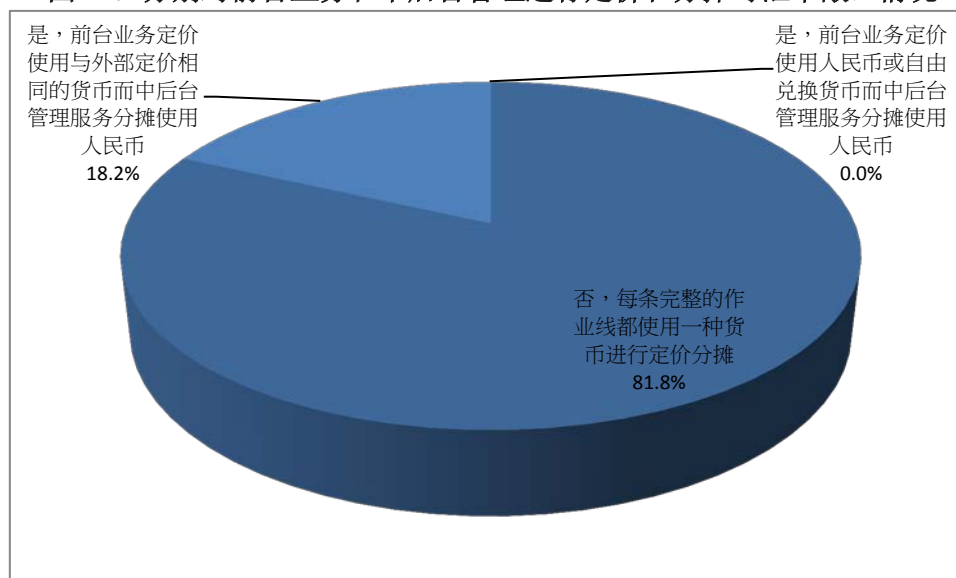
正是由于核定中后台管理服务的 FTP 成本是存在众多因素，且不易衡量，因此在核定中存在许多困难。在被调查银行中，困难最大的就是成本投入较难核算(46.2%)和成本投入较难在逐笔业务上进行分摊(46.2%)，操作风险时间成本较难核算或分摊、操作风险事件较难统计占据第二、三主因，分别占 38.5%和 30.8%。其余的外部监管风险事件较难归因和操作风险事件较难定义的因素只占了 23.1%和 15.4%。在核定中后台管理服务的 FTP 成本中存在重重困难。

图 26：定中后台管理服务的 FTP 成本时存在的困难



银行业务涉及本外币业务，汇率敞口的处理一定程度上影响着银行的盈利性。在被调查银行中，分别对前台业务和中后台管理进行定价和分摊时汇率敞口情况中，81.8%的银行都没有进行定价和分摊汇率敞口，这些银行每条完整的作业线都使用一种货币进行定价分摊。在进行定价和分摊汇率敞口的银行中，所有银行都选择前台业务定价使用与外部定价相同的货币，中后台管理服务分摊使用人民币，没有银行前台业务定价使用人民币或自由兑换货币而中后台管理服务分摊使用人民币。

图 27：分别对前台业务和中后台管理进行定价和分摊时汇率敞口情况



## 五、主要结论

通过建立与完善内部资金定价（FTP）机制，提高商业银行定价能力与内部精细化管理水平，成为我国商业银行应对利率市场化改革的重要措施之一。本次调查系统地反映了具有典型代表意义的国内商业银行 FTP 建设的现状、存在的主要问题及 FTP 机制设计工作等内容，为国内银行继续推进 FTP 机制建设提供了重要的参考。

### （一）国内银行 FTP 建设的现状

一是国内主要大型商业银行和股份制银行已建立起 FTP 机制。面对内部经营管理需要及外部经营环境等客观要求，国内商业银行对 FTP 机制建设表现出了较强的重视程度，推进建立起各自的 FTP 机制。二是全额 FTP 仍是商业银行主要采取的定价方式，但基于银行特色、分行自主经营权、过渡形式等因素考虑，部分银行仍然选择了差额 FTP 及部分 FTP。三是资产、负债业务是 FTP 覆盖的主要业务，大多数中间业务及表外业务并未纳入到 FTP 考核管理之中。

## （二）国内银行 FTP 建设面临的主要问题

国内银行推进 FTP 机制建设过程中统筹考虑内、外部问题可能带来的影响。**从内部问题看**，银行最为关注 FTP 能否充分发挥资源优化配置的作用以及内部信息系统的支持力度。**从外部问题看**，银行最为担心同业竞争带来的压力。

## （三）国内银行 FTP 机制设计相关工作

**从 FTP 机制建设的主导部门来看**，承担全行流动性管理的资产负债管理部门在 FTP 机制建设过程中发挥了主导作用。**从 FTP 参考利率来看**，人民币资金定价主要参考 SHIBOR 及法定存贷款基准利率，外币资金定价则参考 LIBOR 等国际基准利率，但需关注近期 LIBOR 改革对外币资金业务带来的影响。**从 FTP 机制运行方式来看**，定期召开议息或者定价会议更能保证 FTP 机制的有效性。**从 FTP 机制应用来看**，如何准确核定中后台管理服务定价仍是 FTP 机制需要解决的问题。