

國家開發銀行金融研究中心

商業銀行資金轉移定價 FTP 機制調查分析

劉明康

研究專論第十二號

二零一四年二月

香港中文大學全球經濟及金融研究所
香港新界沙田澤祥街十二號鄭裕彤樓十三樓

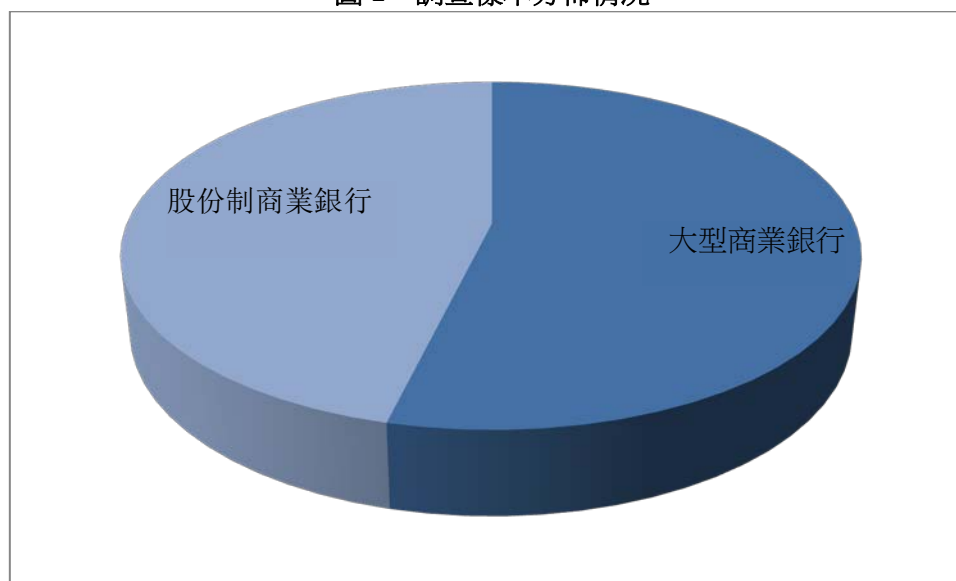
商業銀行資金轉移定價 FTP 機制調查分析

劉明康*

2014 年 2 月

內部資金轉移定價（FTP）是指，商業銀行內部資金中心與業務經營單位按照一定規則全額有償轉移資金，達到核算業務資金成本或收益等目的的一種內部經營管理模式。此次調查涉及 13 家銀行，其中包括 6 家大型商業銀行，7 家股份制商業銀行，調查層面為大型商業銀行及股份制銀行的總行管理部門。其中未涵蓋城市商業銀行，樣本選擇主要基於兩方面考慮，一是城市商業銀行中資產規模和管理能力良莠不齊，大部分銀行均未建立 FTP 機制，易導致本次調查後續問題無效，二是從市場影響力來看，大型商業銀行和股份制銀行在 FTP 機制中，將影響整個行業的建立標準。因此，將 13 家銀行作為調查對象，其調查結果具有較強的參考意義。樣本結構如下：

圖 1：調查樣本分佈情況



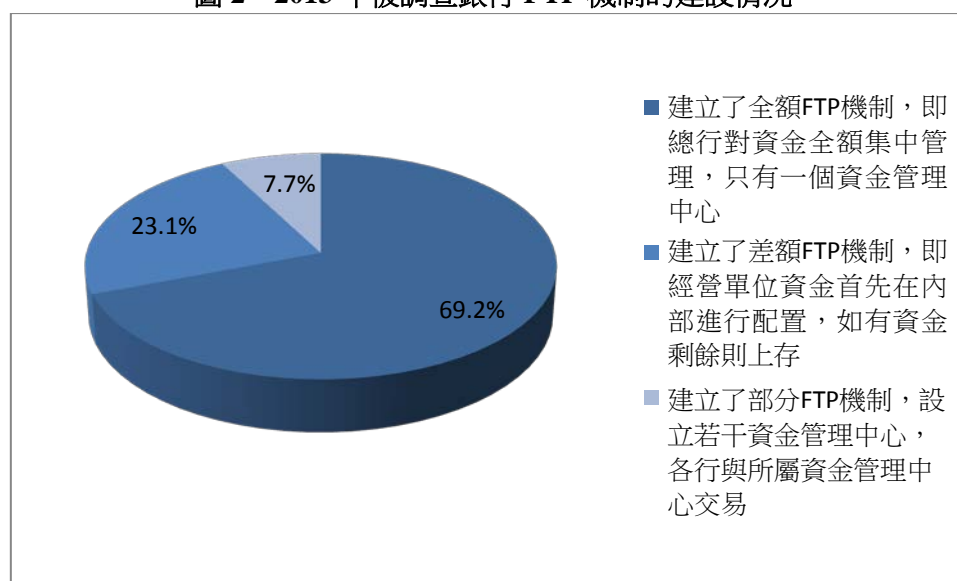
*香港中文大學全球經濟及金融研究所 BCT 銀聯集團傑出研究員。本文僅代表作者個人意見，並不代表本所的觀點。感謝中國銀行業協會在問卷設計和收集資料過程中所提供的幫助。

一、各銀行 FTP 機制基本情況

(一) 多數銀行建立全額 FTP 機制

目前 FTP 機制主要包括全額 FTP、差額 FTP 和部分 FTP 三種機制。全額 FTP 機制，即全行建立唯一的資金管理中心，對資金全額集中管理；差額 FTP 機制，即經營單位首先在內部進行配置，如有資金剩餘則上存，有資金缺口則下繳；部分 FTP 機制，即在全行範圍內，設立若干資金管理中心，由各行與所屬司庫交易。調查顯示，13 家商業銀行全部建立了 FTP 機制，其中有 69.2% 的銀行建立了全額 FTP 機制，23.1% 的銀行建立了差額 FTP 機制，而建立部分 FTP 機制的銀行僅為 7.7%。由此可以看出，我國商業銀行 FTP 機制建設目前以全額 FTP 為主。

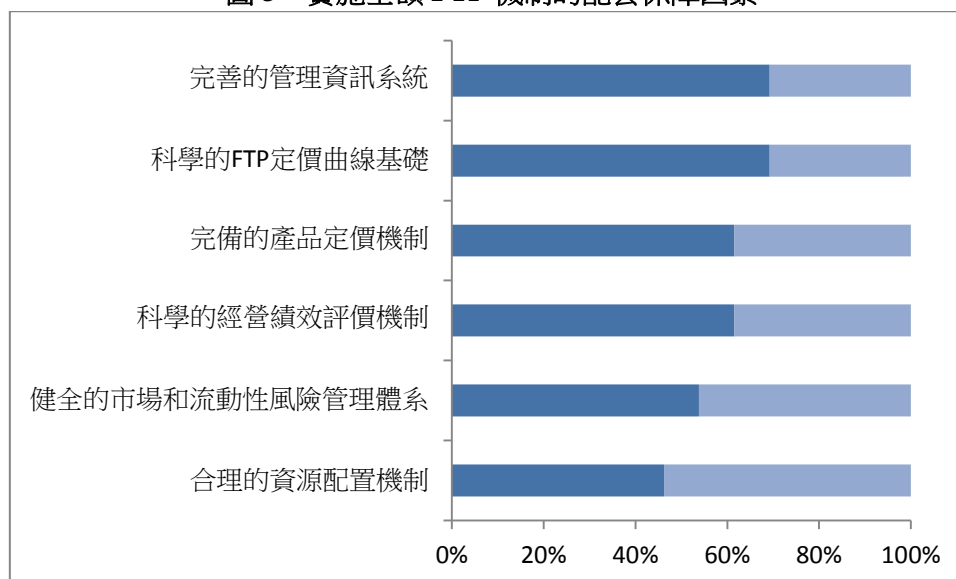
圖 2：2013 年被調查銀行 FTP 機制的建設情況



(二) 定價曲線與資訊系統是建立 FTP 機制的主要配套因素

有效實施全額 FTP 機制需要諸多方面的配套保障因素。對 FTP 機制建立中相關因素重要性的調查顯示，有 69.2% 的銀行認為科學的 FTP 定價曲線基礎和完善的管理資訊系統是主要的配套保障因素。此外，也有超過 60% 的銀行認為科學的經營績效評價機制和完備的產品定價機制是重要的配套保障因素。可見在建立 FTP 機制的過程中，科學的 FTP 定價曲線基礎、完善的管理資訊系統、科學的經營績效評價機制和完備的產品定價機制應是銀行重點考慮的因素。

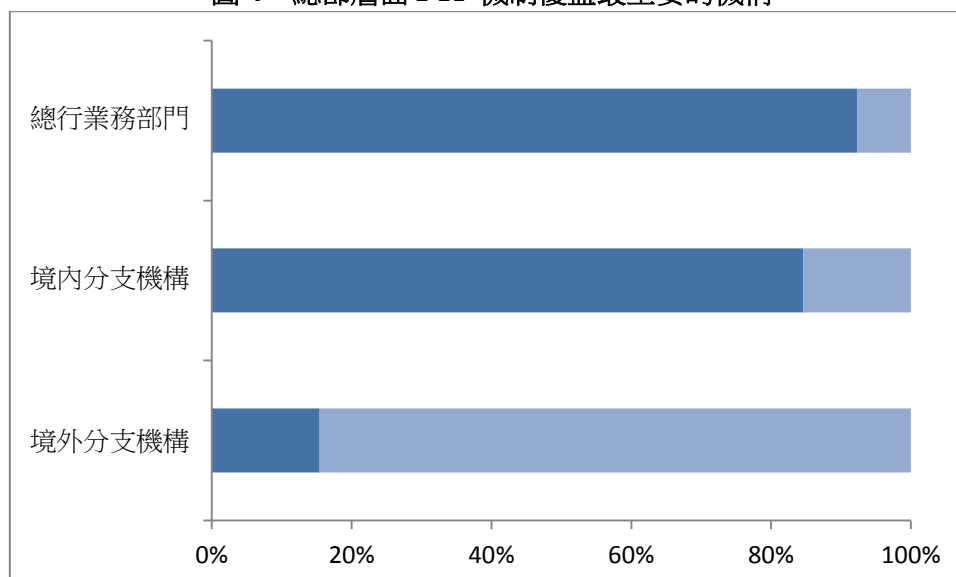
圖 3：實施全額 FTP 機制的配套保障因素



(三) FTP 機制主要覆蓋總行業務部門、境內分支機構

由於調查對象所採取的 FTP 機制不盡相同，因此考察 FTP 機制的覆蓋範圍，對了解其作用和影響至關重要。在已建立 FTP 機制的被調查銀行中，在總部層面 FTP 機制覆蓋最主要的機構包括總行業務部門和境內分支機構，占比分別達到 92.3% 和 84.6%。而在境外分支機構推行 FTP 的比例較低，僅為 15.4%。

圖 4：總部層面 FTP 機制覆蓋最主要的機構



(四) FTP 機制主要覆蓋資產業務和負債業務

目前來看，我國商業銀行實施 FTP 的目的主要是核算業務資金成本或收益，即通過 FTP 核算資產佔用的成本和負債帶來的收入。因此，前臺業務部門 FTP 機制覆蓋的業務和產品比較集中，主要為資產業務(49.6%)和負債業務(45.4%)；大多數中間業務和表外業務並不佔用銀行的資金，銀行只是收取手續費，在實施 FTP 過程中僅有極少部分覆蓋。而覆蓋的產品也主要是資產業務和負債業務所涉及的产品，如公司業務(47.1%)、個人業務(42%)、資金業務(47.1%)和金融機構業務(40.3%)。

圖 5：前臺業務部門建立 FTP 機制覆蓋的業務線條

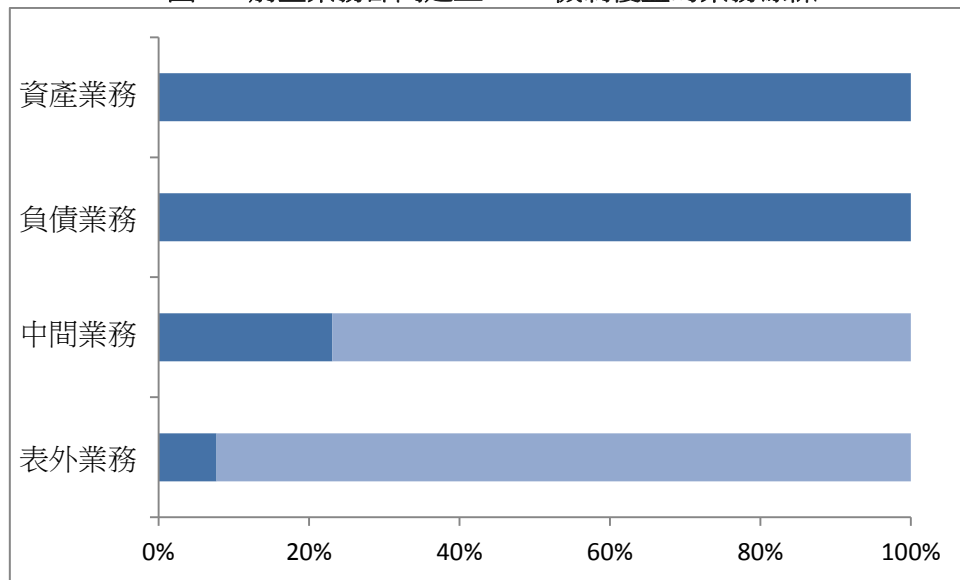
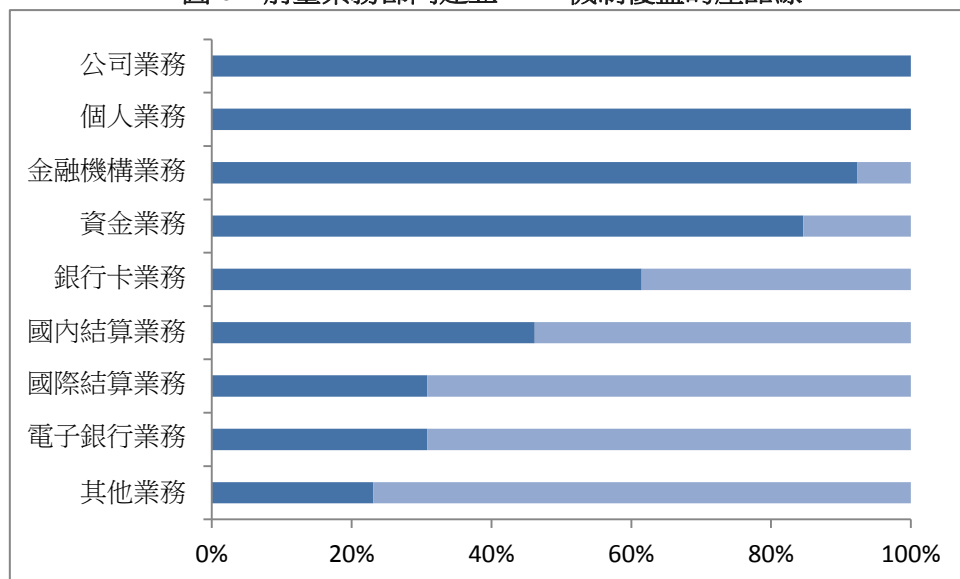


圖 6：前臺業務部門建立 FTP 機制覆蓋的產品線



（五）基於發展戰略及分行需要，部分銀行選擇差額 FTP

在 FTP 機制模式的選擇上，23.1%的被調查銀行建立了差額 FTP 機制，上述銀行中 66.7%認為採取差額 FTP 機制，主要出於銀行自身經營發展的戰略考慮，即給予分行經營一定的自主權；另有三成的銀行表示採取差額 FTP 機制是將其作為一種過渡方式，以實現管理平臺的平穩切換。

而不同機制的設立目的，也應有所不同。對於採用差額 FTP 機制來說，所有建立差額 FTP 的銀行都選擇了優化資源配置和公平績效考核，另有 66.7%的銀行認為引導產品定價也是建設差額 FTP 的主要目的之一。

圖 7：商業銀行採用差額 FTP 機制的的原因

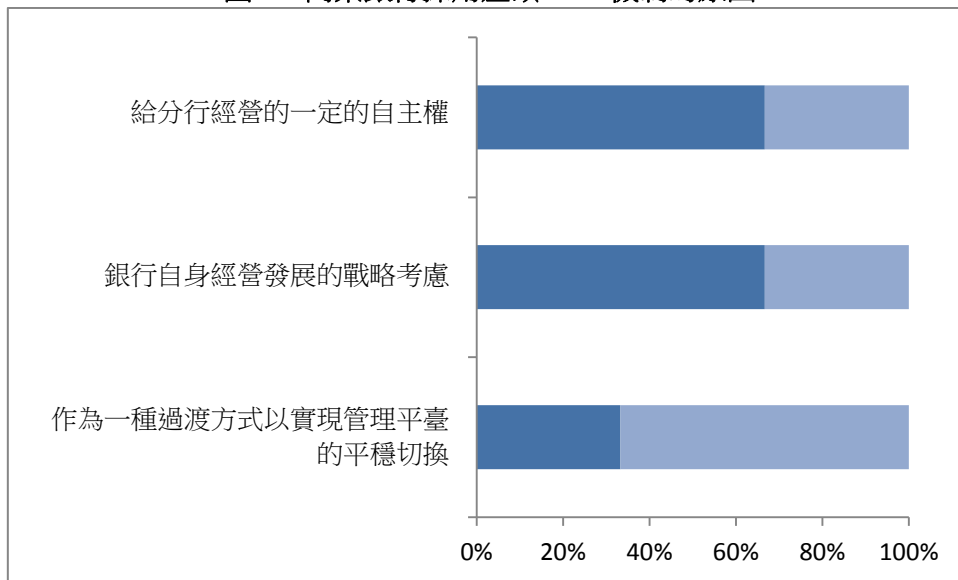
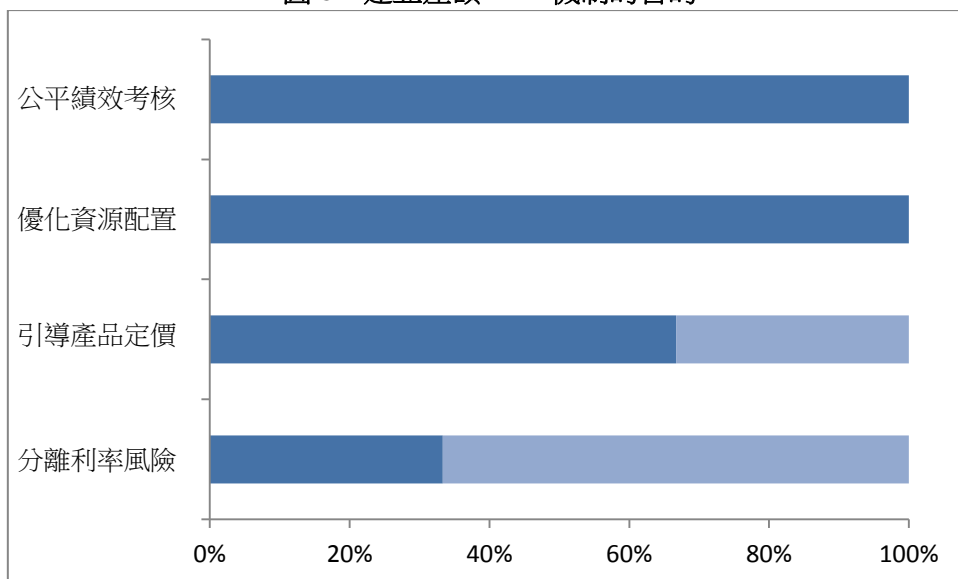


圖 8：建立差額 FTP 機制的目的



調查對象中僅有一家銀行採用部分 FTP 機制，其原因主要是尚未完全具備建立全額 FTP 機制的配套保障，以及銀行自身經營發展戰略的需要。

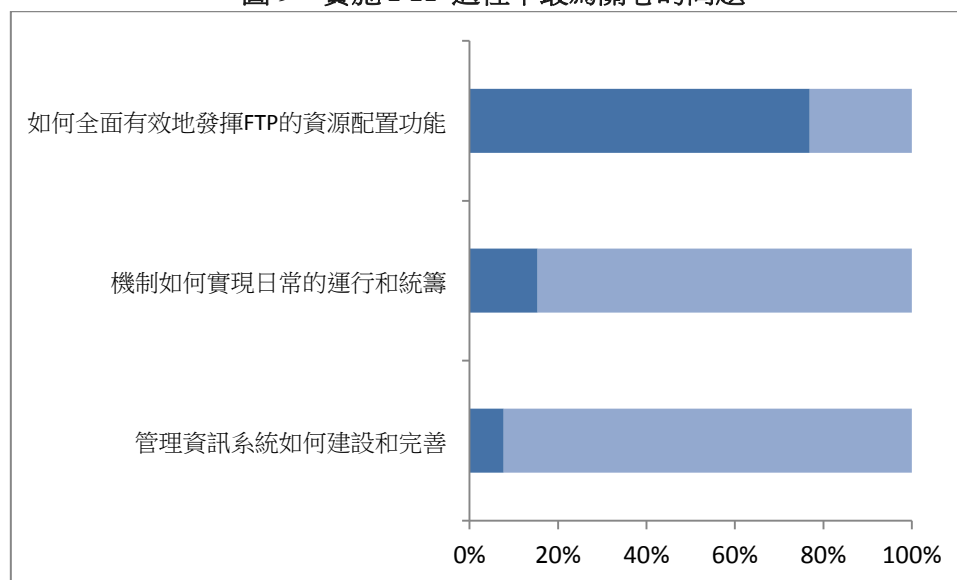
二、FTP 機制的建設現狀與定價模式

（一）銀行重視能否發揮 FTP 機制資源優化配置作用

13 家被調查銀行雖然都已建立了 FTP 機制，但是各行的側重點和關心點略有差異。在調查中顯示，如何全面有效地發揮 FTP 資源配置功能是被調查銀行在實施 FTP 過程中最為關心的問題，選擇該項的銀行家占比達到 76.3%；此外，選擇機制如何實現日常運行和統籌及管理資訊系統如何建設和完善的銀行家占比分別為 15.4%和 7.7%。

調查結果表明，着眼於服務業務發展與提升管理水平，銀行建立 FTP 機制是更重視發揮其在內部資源優化配置方面的作用，而對於日常管理、績效考核、系統支援、風險管理等方面具體面臨的問題重視程度則相對較低。

圖 9：實施 FTP 過程中最為關心的問題



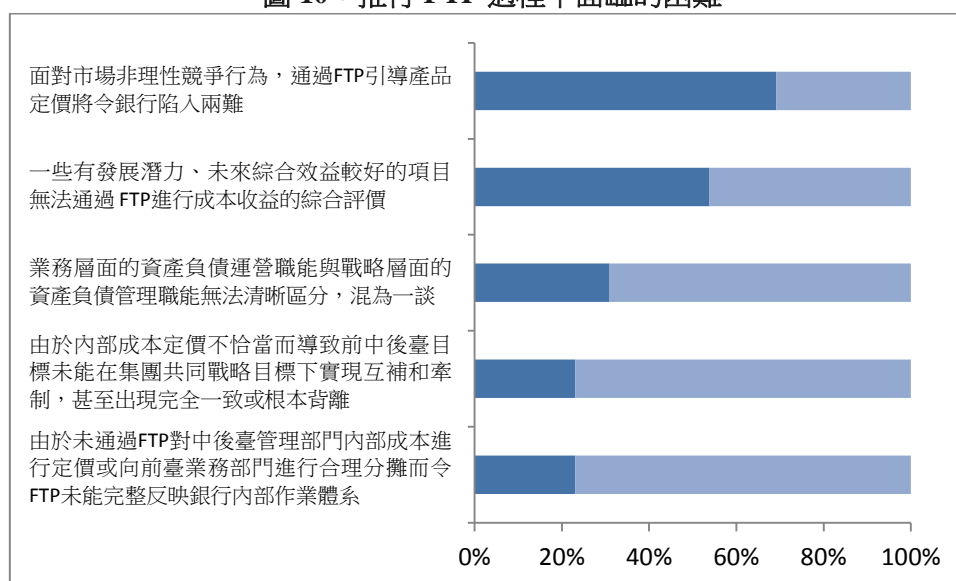
（二）銀行擔心外部競爭對推行 FTP 造成壓力

對於目前狀況而言，銀行在推行 FTP 過程中也面臨了諸多困難，為了有利於銀行在未來進程中不斷改進，對此問題進行了調查。其中被調查銀行選擇最多的是非理性市場競爭下通過 FTP 引導產品定價將令銀行陷入兩難，占比達到

69.2%。其次他們認為 FTP 機制無法評價項目綜合效益也是面臨的主要外部壓力，占比 53.8%。

調查結果顯示，銀行推行 FTP 面臨的主要困難來自外部的競爭壓力，而內部管理方面面臨的問題，如 FTP 反映中後臺管理成本方面存在不足（23.1%）、資產負債運營與管理職能無法清晰區分（30.8%）、FTP 不恰當造成前中後臺發展目標衝突（23.1%）等，被調查銀行重視程度相對較低。因此，銀行在未來推進 FTP 機制時，應主要應對外部競爭和績效等負面因素。

圖 10：推行 FTP 過程中面臨的困難



三、推動 FTP 建設設計的相關工作

（一）資產負債管理部門是 FTP 建設涉及的主要職能部門

實際操作中，發現不同銀行間負責 FTP 機制的主管部門和參與部門不盡相同。為了更好地了解調查對象 FTP 機制的運作流程，對此展開了調查。結果顯示，69.2%的銀行將資產負債管理部門作為統籌建設 FTP 機制的部門，而金融市場部門、財務管理部門作為銀行資金營運、資金管理的主要部門，也是 FTP 機制建設的職能部門，占比分別為 7.7%和 23.1%。對於參與建設 FTP 機制的部門，除統籌建設部門外，其他前臺業務部門、風險管理部門和其他中後臺管理部門，作為在業務線上前中後的支持者和風險的把控者，也是參與 FTP 機制的業務部門，占比分別達 76.9%、38.5%和 23.1%。

圖 11：銀行統籌建設 FTP 機制的部門

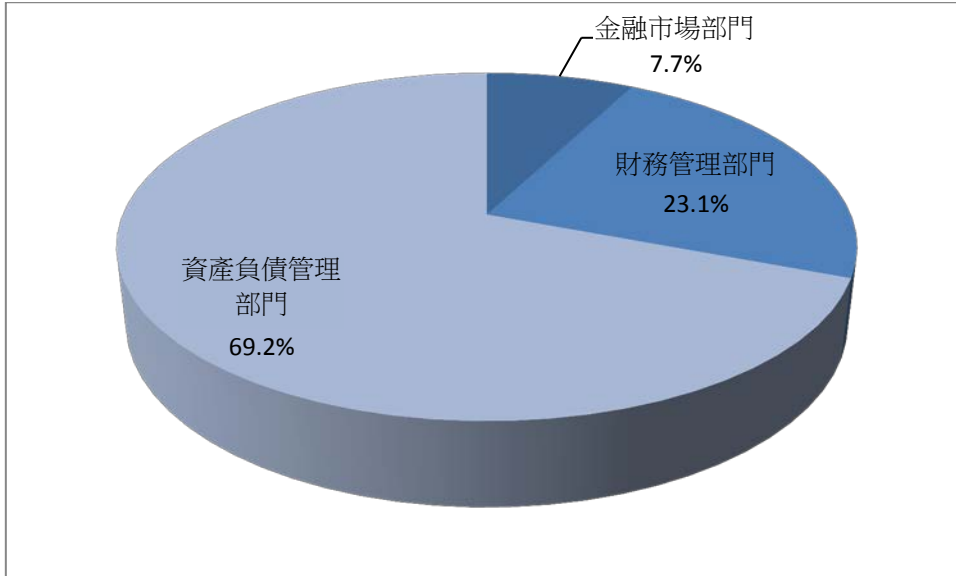
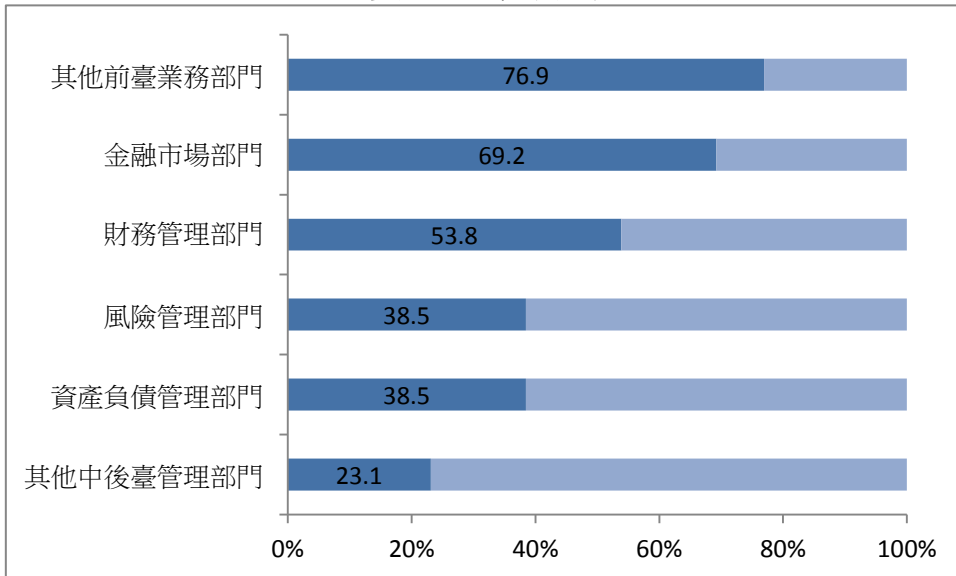


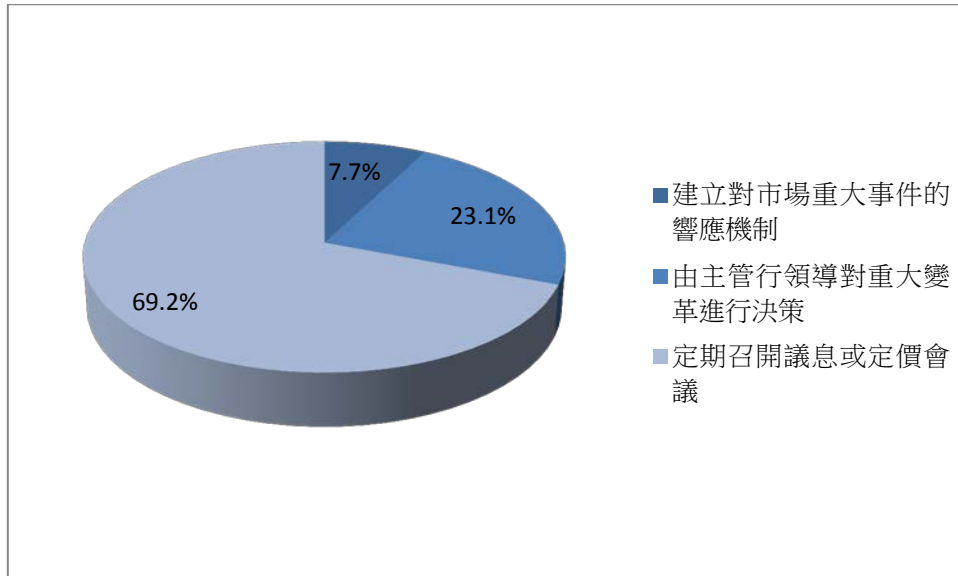
圖 12：參與 FTP 機制建設的部門



(二) 定期召開議息或定價會議的形式更能保證 FTP 及時性與有效性

定價作為 FTP 機制中的核心因素，將影響 FTP 機制的有效性。而不同銀行的定價方法，也將在利率市場化不斷推進的背景分出優劣。因此，調查有關 FTP 的定價形式至關重要。調查顯示，對於 FTP 統籌機制，69.2% 的被調查銀行選擇採取定期召開議息或定價會議的形式，占比最高。考慮到利率市場化之後，市場資金價格變動較之前頻繁，需及時對市場利率變化制定相應的 FTP 價格水平，銀行大多採取定期召開議息或定價會議的統籌機制。而選擇建立市場重大時間響應機制、及由主管行領導決策等形式或將無法滿足及時性、有效性的要求。

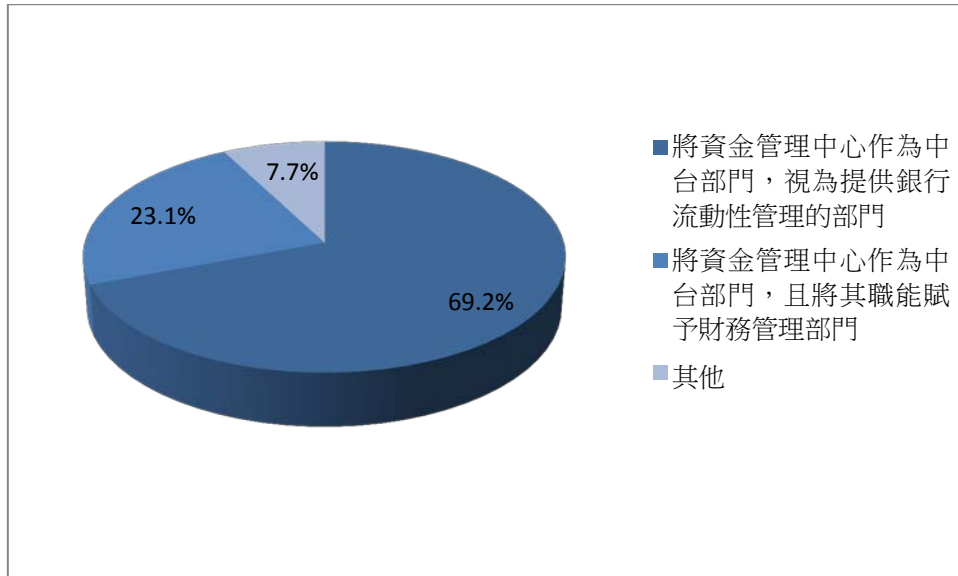
圖 13：FTP 統籌機制



（三）承擔 FTP 的職能部門應定位於流動性管理

實際運行中，有關 FTP 的職能定位爭論不一。其中包括財務管理和流動管理兩大職能，亦即 FTP 機制理論的兩大功能。在銀行側重方面的調查中，對於資金管理中心（司庫）在實施 FTP 過程中的定位，69.2%的被調查銀行選擇將資金管理中心作為中台部門，視其為提供銀行流動性管理的部門，占比最高；而選擇資金管理中心（司庫）與財務管理部合併的作為中台部門及其他占比分別為 23.1%和 7.7%。這反映了銀行主要將資金管理中心（司庫）定位於獨立的管理部門，發揮其對行內資金的管理作用。

圖 14：資金管理中心（司庫）在實施 FTP 過程中的定位

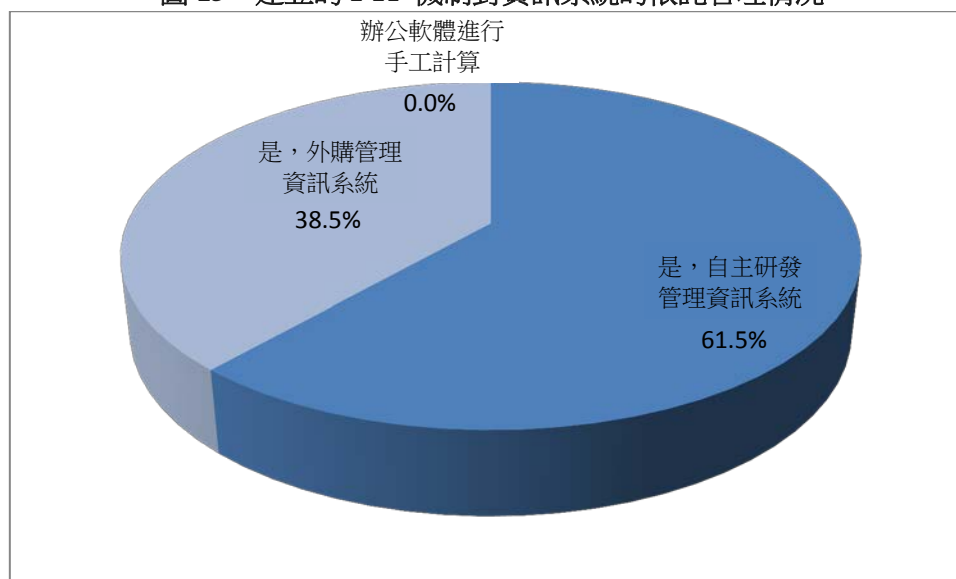


（四）FTP 機制建設對資訊系統的依賴性較強

FTP 機制建設覆蓋的業務線條和品種全面，定價方式多樣，定價過程複雜，應用資訊系統可以覆蓋更為全面的資訊，提高 FTP 定價計算的精確度和便捷程度。在對建立 FTP 機制對資訊系統依託管理情況的調查中顯示，全部被調查銀行都依託資訊系統進行 FTP 機制建設，資訊系統在 FTP 機制建設中起到不可替代的重要作用。

對於使用的資訊系統，選擇自主研發管理資訊系統的銀行占比為 61.5%，選擇外購資訊系統的比例 38.5%。可以推斷自主研發資訊系統成本相對較為低廉，後續改進更新也較為便捷，是絕大多數被調查銀行的首選；但是對於科技實力較弱的銀行，自主研發難度較大，外購是相對較好的選擇。

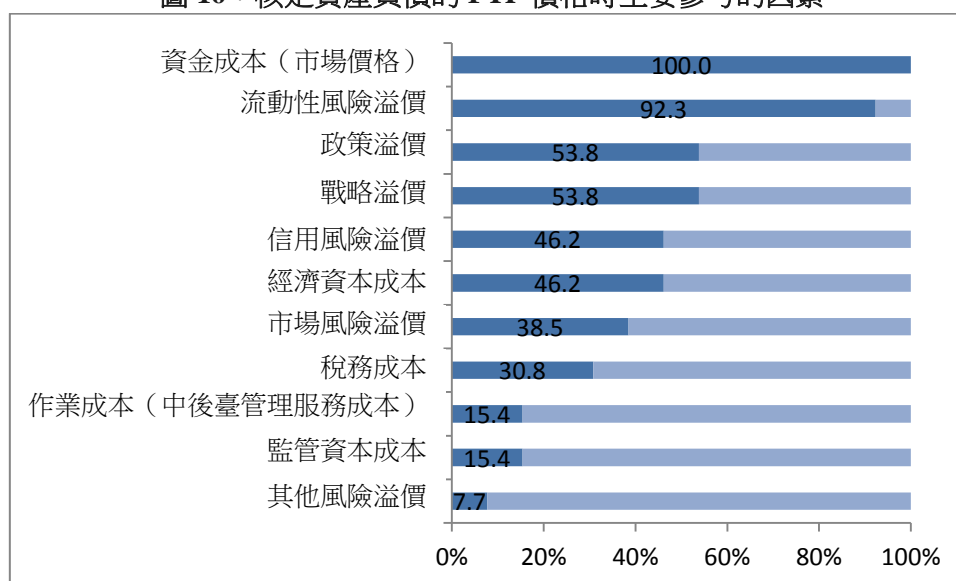
圖 15：建立的 FTP 機制對資訊系統的依託管理情況



(五) 資金成本與流動性風險溢價是銀行核定 FTP 時主要考慮的因素

FTP 機制建設的目的之一是剝離業務部門無法控制的風險，保證業務部門能夠專注於客戶行銷和信用風險管理。銀行核定 FTP 價格時主要考慮的是風險溢價，相當於將對應的風險從業務部分分離出來，集中於總行資金中心。調查顯示，核定資產負債 FTP 價格時，銀行考慮的最主要因素首先是資本成本（100%）和流動性風險溢價(92.3%)，其次是戰略溢價（53.8%）和政策溢價（53.8%）。

圖 16：核定資產負債的 FTP 價格時主要參考的因素



(六) SHIBOR、法定存貸款基準利率是主要參考標準

在 FTP 體系的構建過程中，FTP 曲線的制定是第一步，不同的貨幣市場存在市場分割，各自具有相應的市場利率曲線，面對種類繁多的金融市場和金融產品，基準收益率曲線的選擇是銀行確定自身的 FTP 曲線的關鍵問題。調查顯示，被調查銀行在核定 FTP 參考的市場基本利率集中於 SHIBOR（100%）、LIBOR（76.9%）、同業價格（61.5%），參考的法定價格主要是法定存貸利率（100%）和存款準備金率（53.8%）。參考的市場基本利率和法定利率基本上為反映資金價格與供求最為常用的利率。

圖 17：核定資產負債的 FTP 價格時參考的市場基準利率指標

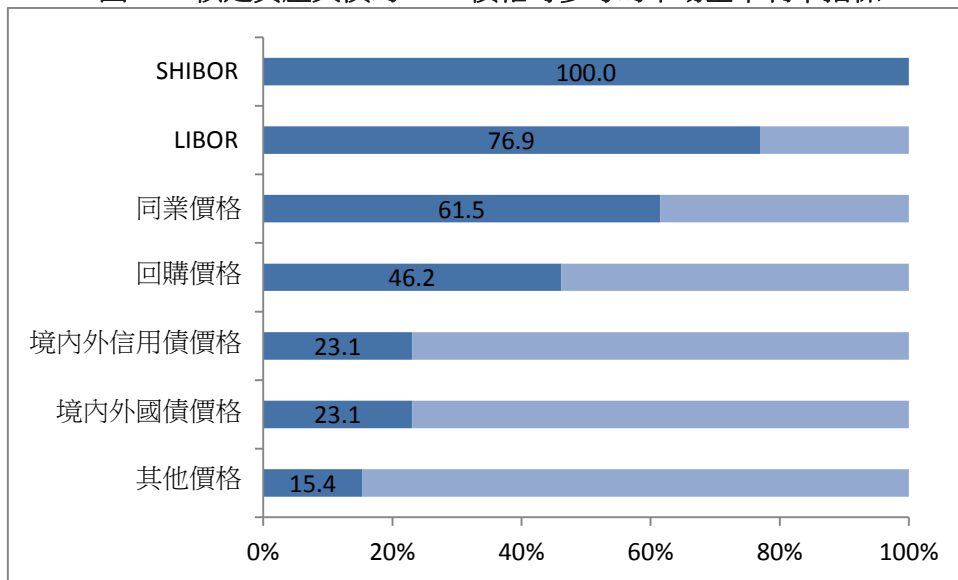
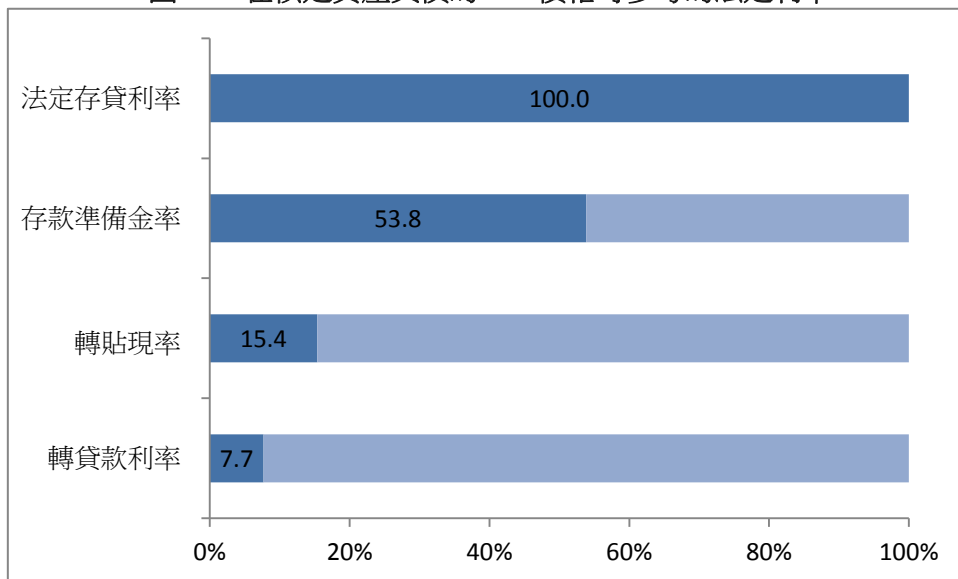


圖 18：在核定資產負債的 FTP 價格時參考的法定利率



（七）在錨定參考利率的基礎上根據資產類型差異採取不同的調整方式

由於目前我國人民幣存款市場還是受到利率管制的市場，如果採用單一的市場化利率曲線，不可避免的使業務部分承擔基差風險，因此，絕大部分銀行都是在參考上述基準利率的基礎上，確定自身定價的收益率曲線。

由於不用方式各有優劣，核定非生息資產和非付息負債的 FTP 價格方式選擇時，銀行依據自身特點，差異性非常大，各種方式的運用不盡相同，其中根據戰略導向和內部成本制定單項價格的銀行占比最高，達 46.2%，銀行直接制定統一的價格並按年調整（23.1%），錨定市場基準利率並定期調整（23.1%），根據自身資產負債結構（15.4%）和中後臺成本分攤機制構建收益率曲線（15.4%）的選擇相對均衡。

核定生息資產和付息負債的 FTP 價格方式的選擇雖然也帶有很強的主觀性，但是較核定非生息資產和非付息負債的 FTP 價格方式的選擇更為集中，主要是錨定市場基準利率並定期調整（69.2%）和錨定法定利率並定期調整（61.5%），其次是根據戰略導向和內部成本制定單項價格（46.2%）及根據自身資產負債結構和中後臺成本分攤機制構建收益率曲線（30.8%）。

圖 19：核定非生息資產和非付息負債的 FTP 價格方式

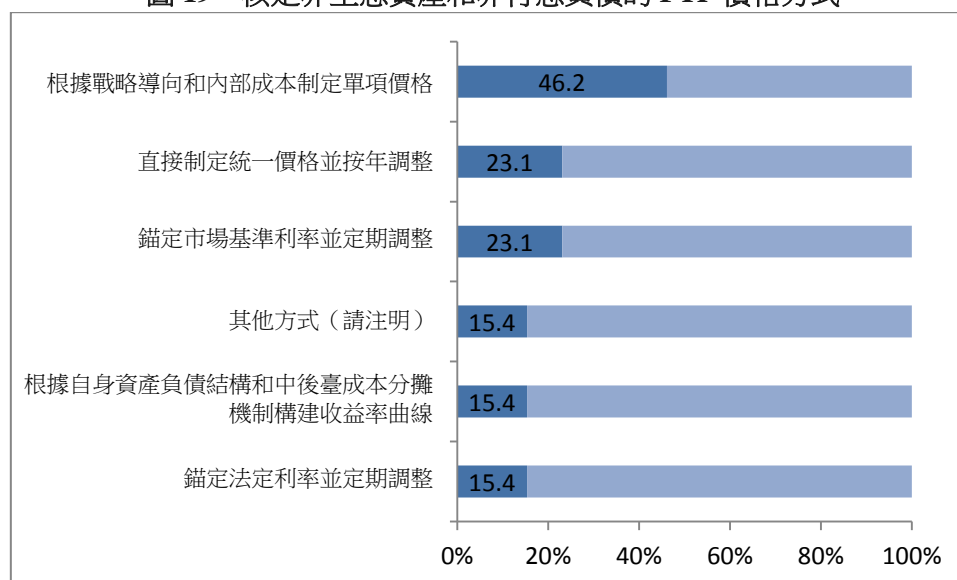
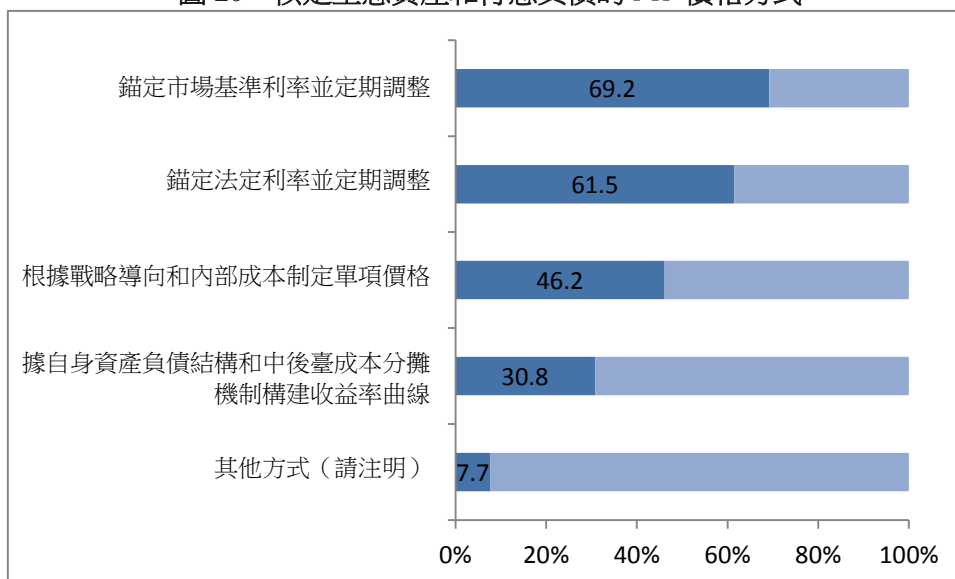
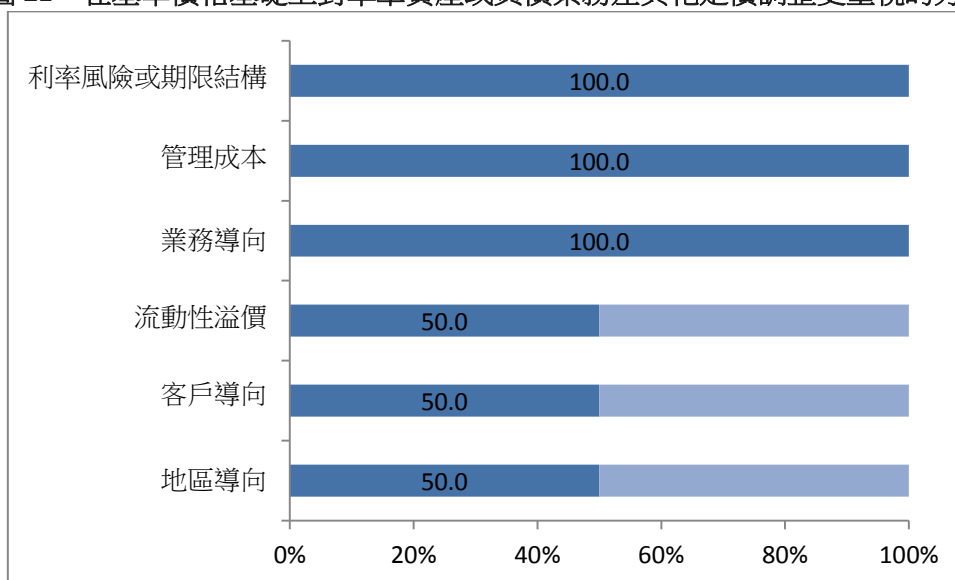


圖 20：核定生息資產和付息負債的 FTP 價格方式



設定自身內部收益率曲線的最終目的是對單筆資產或負債業務差異化定價調整，調整的依據對於資源配置和公平績效的結果有着很重要的影響。所有被調查銀行均選擇了業務導向（100%）、利率風險或期限結構（100%）和管理成本（100%）。可見三個因素是影響單筆業務定價的絕對重要因素。

圖 21：在基準價格基礎上對單筆資產或負債業務差異化定價調整更重視的方面



（八）FTP 定價的差異性不大

使用不同的方法進行轉移定價，會使業務部分、產品、客戶之間的轉移價格、利差水平和淨利息收入失去可比性，不能有效發揮資源配置和公平績效的作用。

目前，我國銀行在實行 FTP 定價的過程，地區差異性不大，調查顯示 84.6% 的銀行實行全國統一的基準定價，這一比例佔到 84.6%。

與此同時，有 38.5% 的被調查銀行尚未建立專門回應某些戰略或政策的專項資產負債 FTP 價格機制。在 61.5% 已建立的被調查銀行中，有 23.1% 的被調查銀行不存在內部核算虧損，存在銀行核算虧損的被調查銀行由業務發生單位或部門承擔虧損和由集團統一承擔虧損的分別佔 15.4% 和 23.1%。可見大部分銀行尚未建立相應機制，建立 FTP 機制的銀行大部分存在虧損。

圖 22：在進行資產負債 FTP 定價過程中，是否實行全國統一的基準定價水平

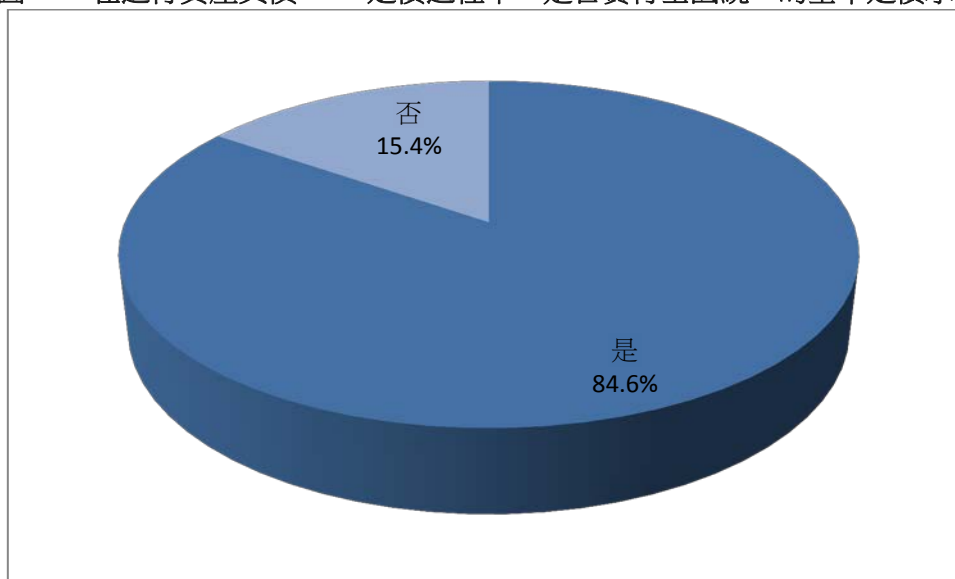
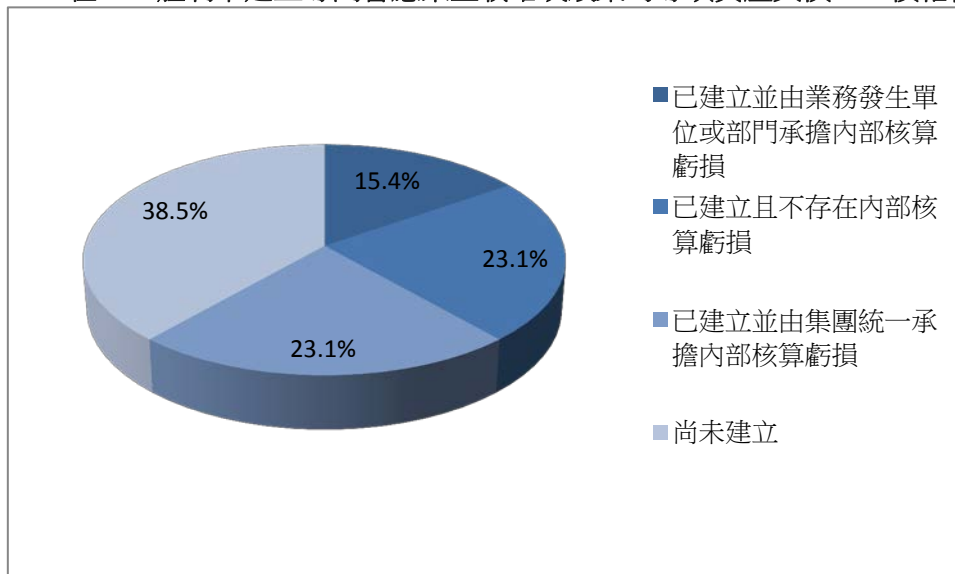


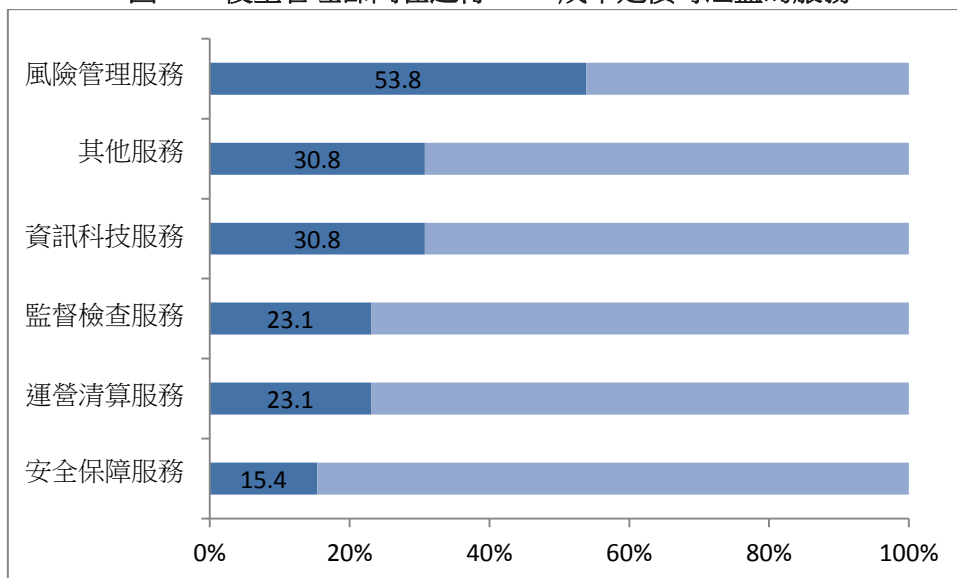
圖 23：在 FTP 體制下建立專門響應某些戰略或政策的專項資產負債 FTP 價格機制



四、核定中後臺管理服務的 FTP 成本時困難重重

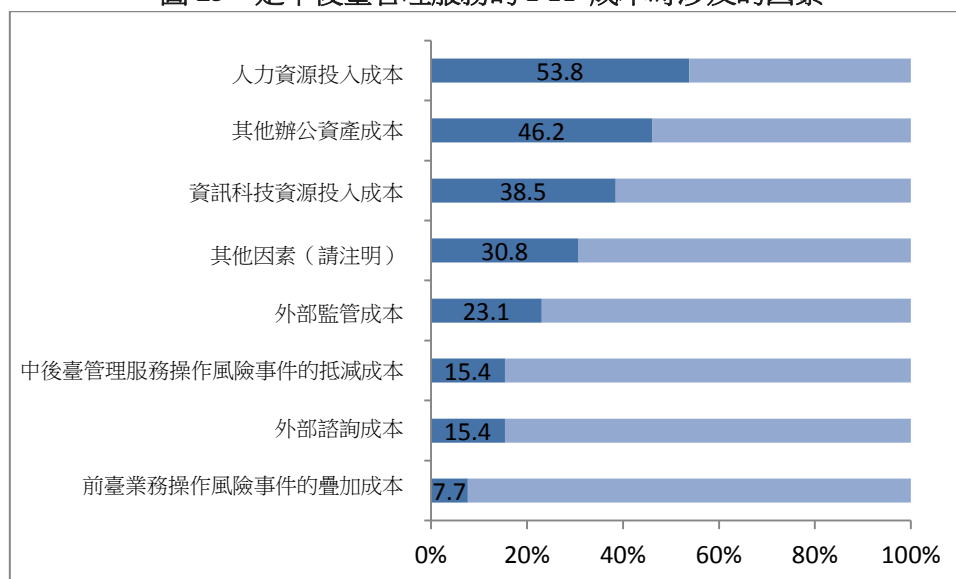
作為銀行管理會計體系的重要環節，FTP 是銀行盈利性分析的基礎，除了涉及單筆資金自身的變動成本外，不可避免的涉及資金共享的後臺固定成本的分攤。但從訪談情況看，中國大多數商業銀行都將 FTP 局限於內部資金佔用成本方面的核算，而並未將更為廣泛的中後臺服務納入內部成本核算。因此中後臺管理部門在進行 FTP 定價涵蓋的服務主要是與資金往來相關的服務，調查結果顯示，風險管理服務（53.8%）、資訊科技服務（30.8%）和其他服務（30.8%）是最主要的三個方面。

圖 24：後臺管理部門在進行 FTP 成本定價時涵蓋的服務



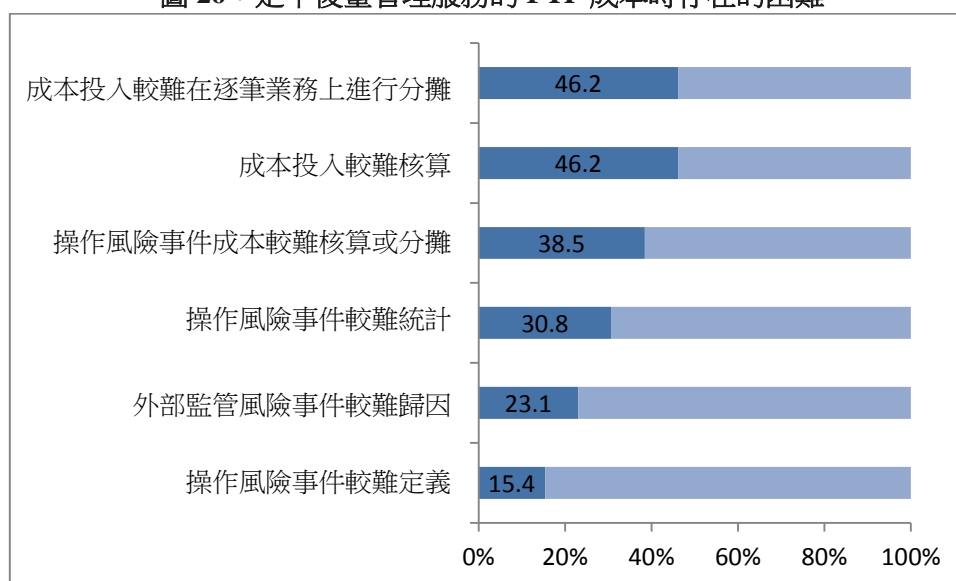
由於銀行業務涉及的中後臺流程較為複雜，在核定中後臺管理服務的 FTP 成本時會涉及較多因素。在被調查的銀行中，佔據主要因素的分別是人力資源投入成本、其他辦公資產成本和資訊技術資源投入成本，分別佔了成本核算的 53.8%，46.2%和 38.5%。外部諮詢成本，外部監管成本，前臺業務操作風險事件的疊加成本以及中後臺管理服務操作風險事件的成本總共佔據 61.6%，其他因素佔據 30.8%。

圖 25：定中後臺管理服務的 FTP 成本時涉及的因素



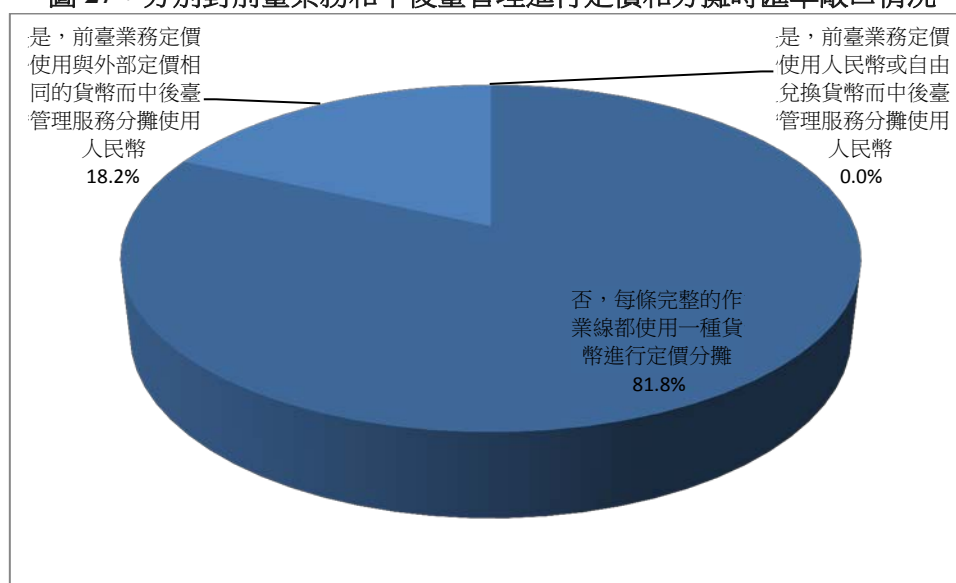
正是由於核定中後臺管理服務的 FTP 成本是存在眾多因素，且不易衡量，因此在核定中存在許多困難。在被調查銀行中，困難最大的就是成本投入較難核算(46.2%)和成本投入較難在逐筆業務上進行分攤(46.2%)，操作風險時間成本較難核算或分攤、操作風險事件較難統計佔據第二、三主因，分別佔 38.5%和 30.8%。其餘的外部監管風險事件較難歸因和操作風險事件較難定義的因素只佔了 23.1%和 15.4%。在核定中後臺管理服務的 FTP 成本中存在重重困難。

圖 26：定中後臺管理服務的 FTP 成本時存在的困難



銀行業務涉及本外幣業務，匯率敞口的處理一定程度上影響着銀行的盈利性。在被調查銀行中，分別對前臺業務和中後臺管理進行定價和分攤時匯率敞口情況中，81.8%的銀行都沒有進行定價和分攤匯率敞口，這些銀行每條完整的作業線都使用一種貨幣進行定價分攤。在進行定價和分攤匯率敞口的銀行中，所有銀行都選擇前臺業務定價使用與外部定價相同的貨幣，中後臺管理服務分攤使用人民幣，沒有銀行前臺業務定價使用人民幣或自由兌換貨幣而中後臺管理服務分攤使用人民幣。

圖 27：分別對前臺業務和中後臺管理進行定價和分攤時匯率敞口情況



五、主要結論

通過建立與完善內部資金定價（FTP）機制，提高商業銀行定價能力與內部精細化管理水平，成為我國商業銀行應對利率市場化改革的重要措施之一。本次調查系統地反映了具有典型代表意義的國內商業銀行 FTP 建設的現狀、存在的主要問題及 FTP 機制設計工作等內容，為國內銀行繼續推進 FTP 機制建設提供了重要的參考。

（一）國內銀行 FTP 建設的現狀

一是國內主要大型商業銀行和股份制銀行已建立起 FTP 機制。面對內部經營管理需要及外部經營環境等客觀要求，國內商業銀行對 FTP 機制建設表現出

了較強的重視程度，推進建立起各自的 FTP 機制。二是全額 FTP 仍是商業銀行主要採取的定價方式，但基於銀行特色、分行自主經營權、過渡形式等因素考慮，部分銀行仍然選擇了差額 FTP 及部分 FTP。三是資產、負債業務是 FTP 覆蓋的主要業務，大多數中間業務及表外業務並未納入到 FTP 考核管理之中。

（二）國內銀行 FTP 建設面臨的主要問題

國內銀行推進 FTP 機制建設過程中統籌考慮內、外部問題可能帶來的影響。從內部問題看，銀行最為關注 FTP 能否充分發揮資源優化配置的作用以及內部資訊系統的支援力度。從外部問題看，銀行最為擔心同業競爭帶來的壓力。

（三）國內銀行 FTP 機制設計相關工作

從 FTP 機制建設的主導部門來看，承擔全行流動性管理的資產負債管理部門在 FTP 機制建設過程中發揮了主導作用。從 FTP 參考利率來看，人民幣資金定價主要參考 SHIBOR 及法定存貸款基準利率，外幣資金定價則參考 LIBOR 等國際基準利率，但需關注近期 LIBOR 改革對外幣資金業務帶來的影響。從 FTP 機制運行方式來看，定期召開議息或者定價會議更能保證 FTP 機制的有效性。從 FTP 機制應用來看，如何準確核定中後臺管理服務定價仍是 FTP 機制需要解決的問題。