



亚太地区投资管理行业对外部
基金行政管理人的有效监督和控制

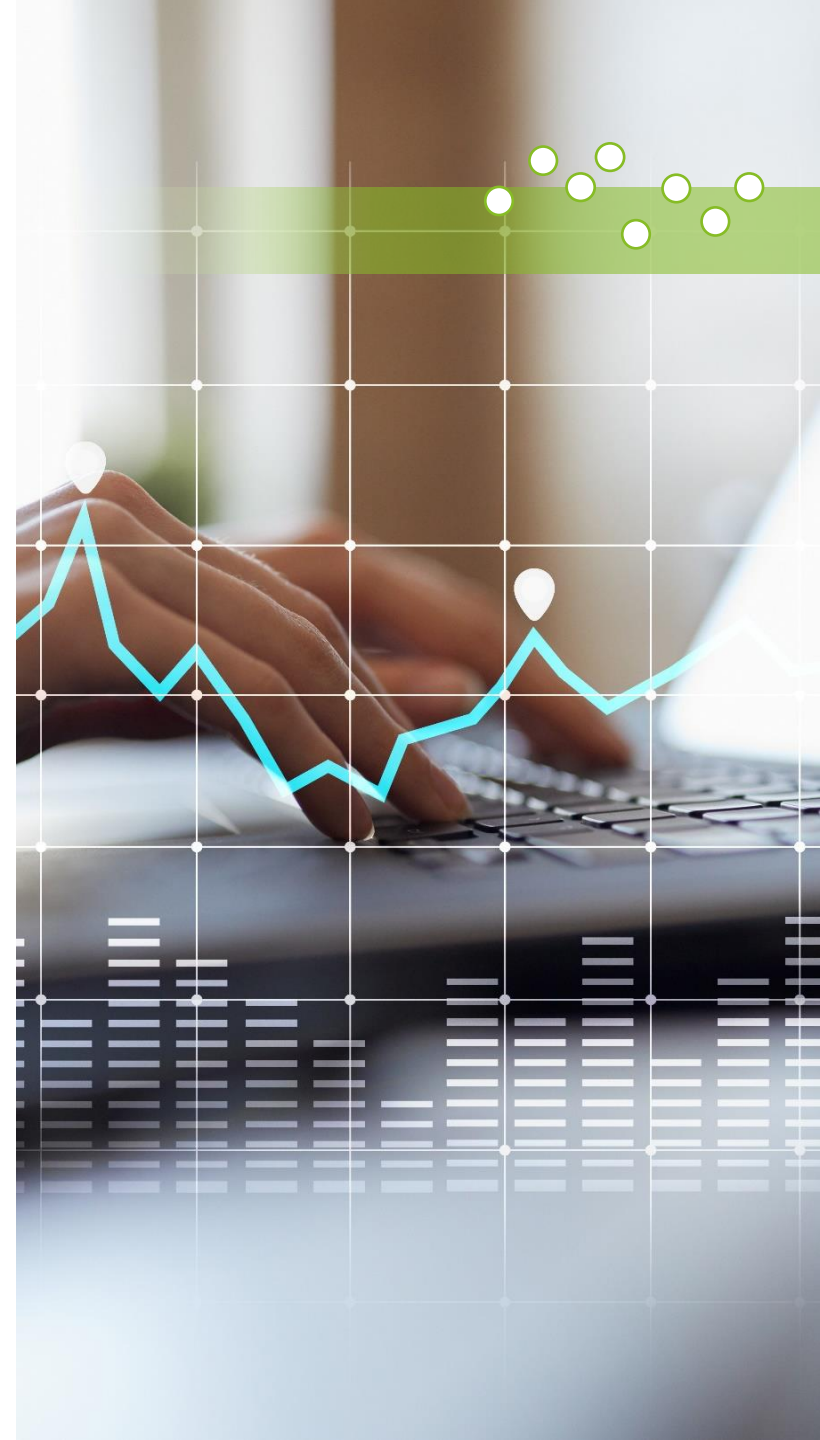
前言

投资管理机构在竞争激烈的市场中面临巨大的业绩压力，客户也对价格越发敏感，这些因素导致机构的利润空间缩小，推动其想方设法提高经营效率、降低成本、拉高绩效。为此，亚太地区投资管理机构已经越来越多地将中台和后台职能（甚至一定程度上还包括前台职能）外包，以管理风险并保持竞争优势。

随着更多流程外包，亟需设立强有力的监督控制框架以确保服务的质量、准确性和及时性。此外，不断收紧的监管要求加剧了复杂性，要求投资管理机构优先考虑监管合规。因此，投资管理机构在应对错综复杂的运营环境的同时，也正加强对基金行政管理人的监督和控制。能够与其基金行政管理人建立牢固合作关系的投资管理机构方能专注其核心服务，持续为客户创造价值。

在本文中，我们将探讨有关加强对基金行政管理人监督的几项趋势：首先，建立稳健的监督控制框架是重中之重。投资管理机构需确保此框架在其所涉市场协调统一，同时还能解决本地的具体情况和要求。其次，重新评估其现有监督模式的性质。尽管大部分投资管理机构采用更具监管性的临时方法，但转向业务合作模式能够实现更好的协作并释放未开发的商业价值。最后，妥善应对监管要求和期望。监管政策随着市场变化进行着适时调整，如果应对不当可能导致潜在的声誉和业务损害；有效合规则需要投资管理机构和基金行政管理人的联合行动。

面对更为严格的监管要求以及不断提高的客户期望，投资管理机构如果与其基金行政管理人夯实业务合作，并采用技术手段进行充分的监督和管控，更有可能在亚太地区市场取得成功。



目录

01

核心观点

02

强化基金行政管理人监督的趋势

- 聚焦监督和控制
- 与基金行政管理人建立业务伙伴关系
- 符合监管期望

03

市场洞察

- 监督模式
- 估值：定价和资产净值（NAV）
- 对账和调账
- 利用技术优化对基金管理人的监督

04

前景展望

05

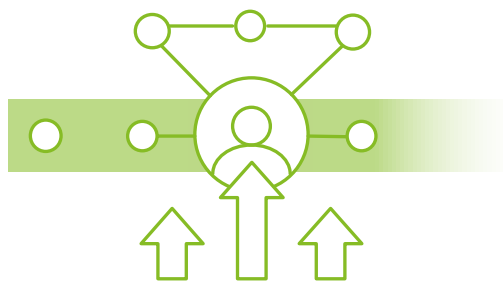
联系人

核心观点

最 优监管框架和管控措施并没有一个所谓的“正确答案”，但理想的框架应在亚太各地区保持一致性，设立监督团队协同基金行政管理人妥善处理业务活动。



外 包不应停留在交易关系层面，投资管理机构如果推动合作关系转型，让基金行政管理人深度融入自身日常业务，同时设立完善的治理框架和事件上报路径，运营效率将会显著提升。



监 管期望正变得越发复杂，投资管理机构需要与基金行政管理人紧密合作，把握最新监管发展趋势，推动必要的变革，确保实现合规。



稳 健先进的技术工具和解决方案将能助力投资管理机构在运营层面实现成功，同时提高总体服务质量。



强化基金行政 管理人监督的 趋势



- 聚焦监督和控制
- 与基金行政管理人建立业务伙伴关系
- 符合监管期望

聚焦监督和管控

面对日益复杂的市场环境，投资管理机构正在将全部或部分中台和后台职能外包给第三方基金行政管理人，以此摆脱繁杂的运营和基础事务，集中资源专注于核心投资业务。

但是，投资管理机构并非将所有流程委托给基金行政管理人后一劳永逸，而是需要对外包流程进行适当的监督和控制。多年来，投资管理机构根据外包流程的复杂性或重要性、服务水平协议（SLA）的履行和遵守情况、风险承受水平等因素，实施着不同程度的监督。

越来越多的投资管理机构主张通过加强监督和控制来应对其面临的诸多挑战，包括严格的监管要求，地理位置上分散的服务提供商以及快速适应技术进步的需求等。

统一监管模式以及整合技术能力

随着投资管理机构监督水平的提升，他们可能会迷失在实施控制措施以满足眼前需求的过程中，而不考虑这些控制措施从长远来看是否能起到增值作用。并且，因为投资管理机构相关服务提供商通常分散在投资管理价值链不同环节和地区，导致监督和控制模式可能变得纷繁复杂，难以实现最初的风险缓释目的。

为避免上述问题，投资管理机构应采取统一的监督方法：

- 确保对不同地区的基金行政管理人实施统一监管，特别是在针对评估问卷和运营备忘录审查的尽职调查过程中；
- 投资管理机构应考虑安排监督团队，负责监督基金行政管理人并定期复核现有的控制措施。

鉴于基金行政管理人越来越注重使用增强型工具、复杂的报告仪表盘和 workflows 解决方案，监督团队应与信息技术部门密切合作，将技术手段更好地融入监督模式。

有了治理架构和明确的职责分工，投资管理机构能够更好地与基金行政管理人合作解决日常问题，提高整个监督模式的效率。





复杂流程优先于常规流程

投资管理机构应当重点关注需要多个团队人工干预或深入分析的复杂流程，例如

- 对账差异项管理
- 失败的交易解决方案
- 定制化报告
- 代理商转让

其中，由于原有系统的普遍使用和较宽泛的职责范围（包括投资者信息记录、公司行为处理、认购和

赎回以及反洗钱检查等），代理商转让可能为投资管理机构带来重大挑战。

其他不太复杂的流程属于“常规”流程，包括对账、标准回报计算以及基础会计。这些流程通常是高度自动化的成熟流程，各个基金行政管理人的服务水平不存在显著差异。对此，投资管理机构应全力实现高水平的直通式处理，即在进行检查和控制时减少人工干预，例如可以通过报告仪表盘自动跟踪数据状态或标记需要投资管理机构

立即关注的对账差异项。

投资管理机构在加强对基金行政管理人监督的同时，应注意确保监督模式在不同地区保持一致，并确保监督团队与信息技术部门和基金行政管理人紧密合作。此外，投资管理机构应该加大对需要人工干预或深入分析的复杂流程的控制力度，同时最大程度自动化常规流程，确保监督团队能够专注于核心任务。

与基金行政管理人建立业务伙伴关系

传统上，投资管理行业往往选择仅具有交易性质的外包模式。基金行政管理人只是履行合同标准（如关键绩效指标（KPI）、SLA），而没有成为帮助投资机构完善和扩张现有业务和运营的战略合作伙伴。

近期发展趋势要求投资机构从传统外包模式转向战略合作方式。随着行业日趋复杂，第三方服务提供商承担了更多的职能，这些职能需要更高的效率和准确性。此外，监管要求愈加繁重，最近市场的动荡进一步导致对投资机构更严格的管控以使其能够对自身业务全面负责。

共同应对监管变化

鉴于上述因素，投资机构需要与基金行政管理人建立更紧密、更具战略性的合作伙伴模式，以保持核心能力、技术和监管合规方面的优势。首先也是最重要的，基金行政管理人应与投资机构

共同应对监管变化。基金行政管理人通常服务多个投资机构，务必要紧跟最新监管趋势并积极协助投资机构满足合规要求。例如，基金行政管理人可主动采取行动，定期解读最近或即将出台的法规及其对信息技术/流程变革的影响。

日常业务整合

从流程角度看，投资机构应将对基金行政管理人的监督和控制纳入其日常业务。为此，投资机构可考虑：

- “联合办公”模式，让基金行政管理人团队在机构内部或附近办公，从而加强双方协作，完整覆盖端到端流程；
- 透明、直接、频繁的沟通渠道；
- 清晰的治理框架以确保快速的意见反馈和事件处理。

技术创新

随着技术不断发展，投资机构格局迅速分化。

“跟随者”只能不断模仿追赶，在竞争中明显处于劣势，与基金行政管理人和客户可能存在技术差异；“领先者”则可以充分利用技术满足客户和监管机构不断增长的需求。投资机构应联合基金行政管理人进行技术创新，制定相应的实施路线图来应对运营和监管要求，从而提高服务质量和效率，减少错误和意外事件发生，并保持合理的成本。

如果成功过渡到战略合作模式，投资机构将能收获合作关系的全部价值。这种模式提高了协作性和透明度，使双方能够根据不断变化的客户和监管期望定制流程、系统和工具。投资机构也可以实施更有效的风险和事件管理流程，建立更好的预防和响应机制。

符合监管期望

如果不能满足监管合规，投资管理机构将受到多方面的不利影响，不仅要花费更多时间和精力向监管机构进行汇报，还可能面临声誉损害、执法行动甚至罚款。总而言之，投资管理机构可能遭受巨大的业务影响，甚至失去未来机遇。

符合监管期望已成为投资管理机构的关注领域和第一要务，原因在于：

- 随着环境、社会和治理（ESG）投资、数字资产和网络安全等热点话题受到关注，监管期望不断变化且愈加复杂；
- 随着投资管理机构通过外包或离岸方式引入更多利益相关方，总体运营情况变得更加复杂，需要加强审查和向本地监管机构报告。

因此，投资管理机构应投入更多时间和精力来协调各方，把握最新监管发展趋势，为确保监管合规实施必要的控制。

后文将介绍适用于在亚洲地区运营的投资管理机构的外包活动通用监管指引。





基金行政管理人筛选和监督的尽职调查

投资管理机构应制定并实施相应程序来指导外包决策流程和解决外包风险。在程序制定中，应当考虑以下方面：

- 建立职责明晰的治理架构来监管外包活动，至少设置一位合格的主管经理，由在投资管理机构内部掌权的高管担任；
- 对基金行政管理人的尽职调查开展充分的审计追踪；
- 监督基金行政管理人的业绩，确保外包活动遵守适用法律和监管要求以及预期的标准水平；
- 设立报告机制，跟踪基金行政管理人未履职情况。

与基金行政管理人的合同以及客户机密

投资管理机构应与基金行政管理人签订具有法律约束力的书面合同，合同的详细程度应与外包活动的风险、规模和复杂程度相适应，并应采取适当措施要求基金行政管理人履行保密义务，以避免机构和客户的机密信息有意或无意泄露给未授权人员。合同条款应涉及以下内容：

- 投资管理机构和基金行政管理人各自的职责，以及如何监督履责；
- 基金行政管理人进行分包的限制或条件；
- 中止权利，宣告中止生效前的最短期限；
- 基金行政管理人因业绩表现不佳或其他违约行为而对投资管理机构应负的责任；

- 纠纷解决机制（如有）；
- 与信息技术安全和业务连续性相关的责任；
- 保护投资管理机构及其客户的机密信息的措施。

账册和记录查阅

投资管理机构应始终负责在其经营场所保存所有必要的记录和文件，并建立相应的系统和控制措施来维护记录，同时应确保监管机构可查阅外包活动相关的账册和记录。

信息技术安全和业务连续性

投资管理机构应采取适当的措施，确保基金行政管理人保持适当的信息技术安全水平，保护专有信息和客户相关资料、软件并具备灾难恢复能力。

投资管理机构还应保证：

- 基金行政管理人建立全面的信息技术安全程序，保护投资管理机构专有信息和客户相关数据以及软件安全；
- 基金行政管理人建立应急程序、灾难恢复和应急计划；
- 有关分包商聘用的信息技术安全条款和条件；

- 基金行政管理人对关键系统和备用设施进行定期测试；
- 基金行政管理人披露导致未经授权入侵且可能影响投资管理机构的安全漏洞。

其他外包相关事宜

投资管理机构、基金行政管理人和客户必须就应向监管机构报告的事件的触发标准保持一致。例如，对于定价错误，投资管理机构应考虑错误是否是累积的（即，其影响是否会随着时间推移而增长），是否产生于不同的根本原因以及对客户估值的整体影响。投资管理机构应尽快纠正此类错误，并采取补救措施以防进一步出错。

投资管理机构应根据基金资产性质定期（至少每月一次）核对内部记录与第三方出具的记录，以识别任何错误、遗漏或资产错位并加以纠正，合格高级员工负责检查、复核和最终批准。



亚洲主要金融市场的一些外包活动监管指引：

香港地区

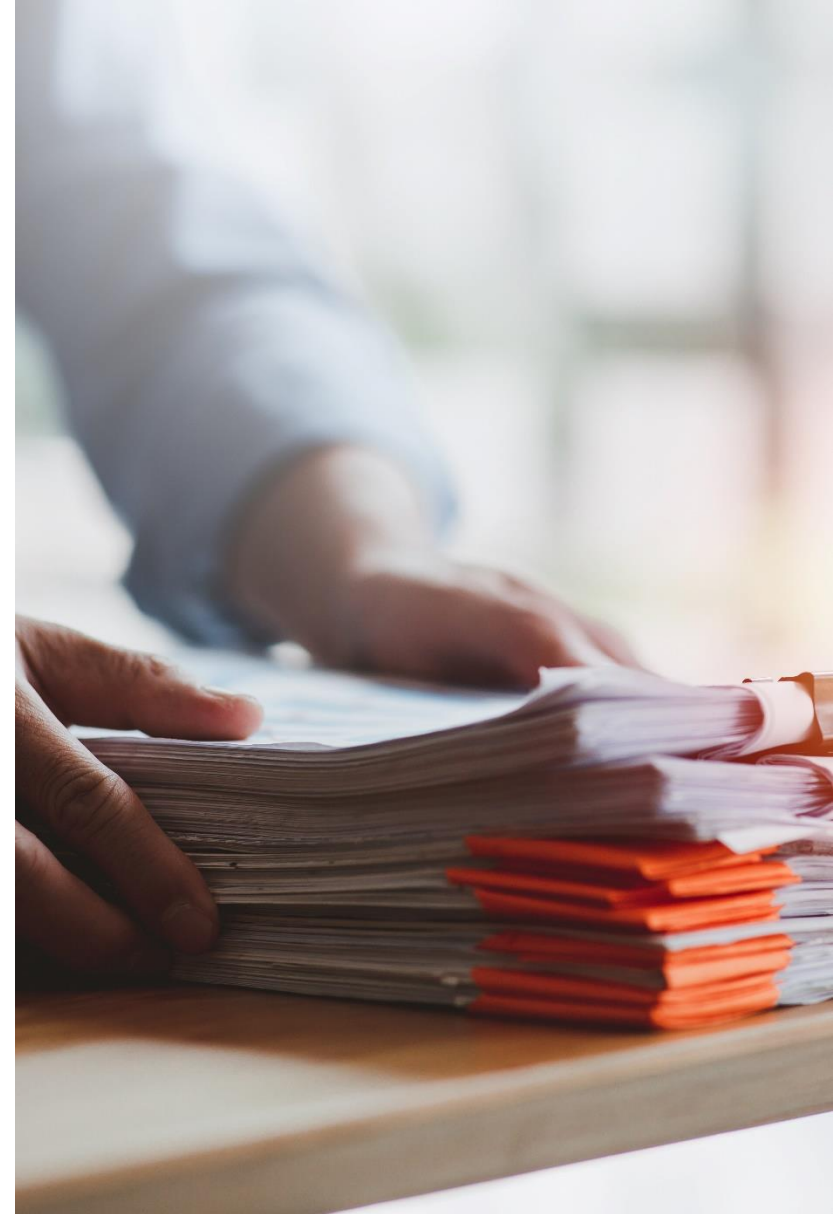
香港证券及期货事务监察委员会采用国际证监会组织（IOSCO）于2005年发布的《市场中介机构金融服务外包原则》。其他相关法规和条例包括：

- [《证券及期货事务监察委员会持牌人或注册人操守准则》](#)
- [《基金经理操守准则》](#)
- [《适用于证券及期货事务监察委员会持牌人或注册人的管理、监督及内部监控指引》](#)

新加坡

新加坡金融管理局（MAS）发布了[《金融管理局外包指引》](#)，为所有持牌金融机构提供外包活动风险管理指引。外包活动技术风险和业务连续性管理方面的指引包括：

- [《金融管理局技术风险管理指引》](#)
- [《业务连续性管理指引》](#)



案例研究

背景信息

某全球性基金管理人在亚洲的外包基金行政管理人流程出现越来越多的操作错误和事件。对此，其希望明确问题根源并改进监督模式。

该基金管理人对监督和控制框架进行了全面审核以识别有待改进之处，同时确保符合监管要求。审核范围包括：

- 详细审核对亚洲地区服务提供商采取的监督和控制流程
- 深入分析本地监管要求以确保监管合规（如适用）

挑战

该基金管理人经过审核发现整个价值链面临多方面的挑战，包括服务提供商监督、估值、基金会计和对账。

服务提供商监督

- 该基金管理人在监督模式中扮演着“监控”角色，只是被动地管理检查工作并处理上报和事件
- 在控制和检查中进行人工干预，导致人员效率降低和操作风险增加

估值和基金会计

- 资产净值获取频繁延误，因为服务提供商仅共享合并资产净值数据，可能受到个别资产净值获取延迟的影响

对账

- 对账范围可能存在缺漏，例如，在位置层面缺失中台和后台对账
- 只是针对过去事件和/或要求部署临时性控制措施，可能不再具有相关性

- 投资管理机构和外部利益相关方对须向监管机构报告事件的解释不一致

主要考量因素

基于审核结果，基金管理人考虑采取以下三大措施来完善督框架和控制措施：

- 考虑采取更积极的方式，推动服务提供商管理和沟通，提高组织内不同实体所采用监督模式的一致性
- 定期评估现有措施的实用性和适合性，确保重要控制和检查部署到位且符合监管期望，以强化风险和控制框架
- 通过技术自动化提高运营效率，释放资源来从事高价值任务

市场洞察

- 监督模式
- 估值：定价和资产净值NAV
- 对账和调账
- 利用技术优化对基金行政管理人的监督

关于调研

我们面向亚太地区七个具有中等至较高成熟度的投资管理机构开展了一项调研。受访投资管理机构具有以下特征：

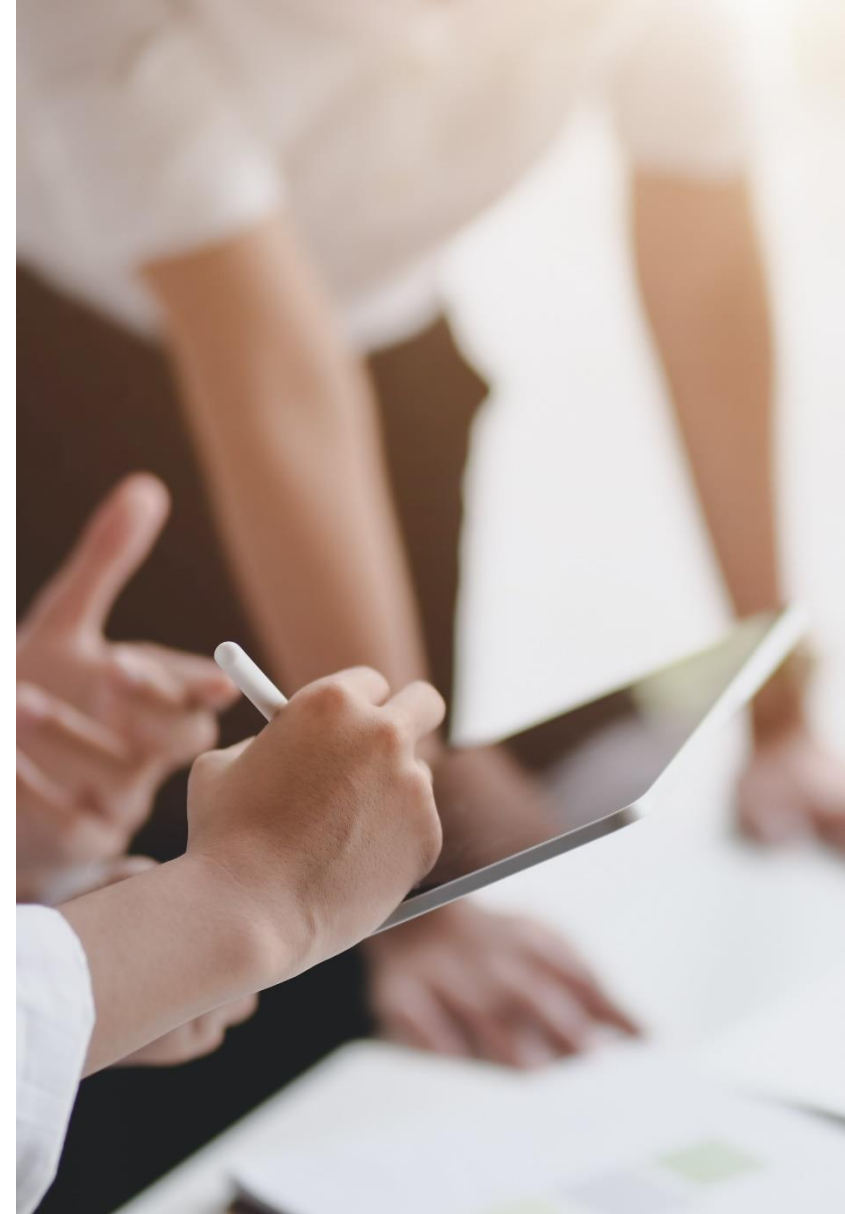
- 在亚太地区开展业务和运营
- 将中台和后台职能外包给服务提供商
- 规模各异，所有投资类型（例如另类投资、私募投资、固收投资）全覆盖

本调研涵盖三个方面：

- 首先，受访机构介绍其服务提供商监督模式，包括业绩评估流程、尽职调查流程和典型的关键绩效指标。

- 其次，受访机构阐述对定价和估值流程的常见控制，以及对资产净值监控的典型控制。
- 最后，受访机构分享有关对账和调账监督的洞察，包括职责、频率以及旨在减少人工操作的数据和技术解决方案。

后文介绍了本调研的主要结果，以及探索利用技术优化对基金行政管理人的监督。



监督模式

有效的治理架构

为了有效管理基金行政管理人，投资管理机构应以自上而下的角度考虑监督框架，从建立良好的治理结构开始。然而没有所谓“正确答案”。一些投资管理机构可能会将监督职责指派给正式的委员会，如风险与合规委员会和服务提供商审核委员会；另一些则可能依赖单独的业务团队对基金行政管理人进行日常的监督和审核。

成功的治理模式虽然各有千秋，但都有三个共同特点：1) 专门委任一名客户经理，主持讨论与基金行政管理人相关的议题。2) 治理架构明确界定利益相关方及其职责。3) 在事件处理流程中建立上报渠道，确保及时决策。

持续的监督和控制流程

为确保合作关系走向成功，投资管理机构应在总体治理架构下，设立有效的监督框架和持续的控制措

施，其中三大支柱包括服务提供商业绩审核、严格控制和事件管理。

服务提供商业绩审核流程包含每周/每月讨论常见主题，包括主要的服务交付问题、KPI监控、持续的战略举措和进行中的项目。投资管理机构采用跨国架构时，应根据当地具体情况定制流程，但同时还要建立一个全球框架，保证各个实体的一致性和标准化。

在业绩评估中，KPI监控至关重要，因为它引入了问责制和数据指标来评估基金行政管理人的业绩。KPI应包括资产净值（NAV）的及时公布率等用于跟踪日常业务流程的**运营型KPI**，以及直通式处理速率或技术支出等**战略型KPI**。一般而言，KPI设置应涵盖所有必要领域，但要避免不必要的复杂化。

为进一步支持审核流程，投资管理机构应设计评分

制度来评估基金行政管理人业绩并跟踪业绩趋势。同时，更精通技术的投资管理机构利用中央数据库来监控基金行政管理人的业绩，抓取薄弱环节和行为事件，然后自动生成汇总表单。其他控制措施可能还包括对基金行政管理人的内部流程（如了解您的客户KYC/反洗钱、灾难恢复流程）和内部控制（如内部审计、质量控制）进行审查。

尽管投资管理机构采取了各种措施尽量降低风险，但事件仍可能发生。因此，建立适当的事件处理程序至关重要。投资管理机构应建立专门的事件或违规行为报告渠道。在事件处理流程中，投资管理机构应联合基金行政管理人讨论并确立补救措施，同时制定相应框架来跟进并监控实施效果。如果基金行政管理人的业绩呈持续下降趋势，投资管理机构可调整商业活动和条款，甚至终止合作关系。

尽职调查

在人才短缺已成为常态的竞争环境中，大多数基金行政管理人都面临着高流动率，为此，投资管理机构治理框架的另一项主要职责是开展尽职调查，尤其是针对员工胜任能力和近期人事变动。投资管理机构不应只将尽职调查视为一次性工作，而应将其纳入常规程序，持续评估基金行政管理人的胜任力。

在尽职调查提供重要见解的同时，投资管理机构还应进行现场考察，并参与基金行政管理人的员工绩效评估流程。

基金行政管理人筛选标准

考虑更换基金行政管理人时，投资管理机构应首先依据以下标准进行严格审查：

- 全球业务足迹与覆盖区域
- 过往客户记录和资信

- 支持的基金/产品
- 管理团队结构
- 技术能力以及与内部系统兼容性
- 费用结构

确定基金行政管理人的候选名单后，投资管理机构应进行上述的详细尽职调查，仔细审查基金行政管理人的能力、兼容性和文化。

投资管理机构要达成理想的外包合作关系，首先是建立有效的治理架构，其次是进行详尽的尽职调查，同时搭建持续的业绩监控完善框架作为支撑，最后形成稳健、透明、合作的监督模式，在需要时对变化和问题做出快速反应。



关键绩效指标示例：

类别	关键绩效指标
基金会计和估值	
估值和证券定价	出现滞后价格（未变动价格除外）的证券清单，包括其在各只子基金中的权重
	滞后价格数量
	（通常在月末）按公允价值定价的证券清单，包括其在各只子基金中的权重
资产净值控制	资产净值的及时公布率
	及时公布的资产净值数量
	资产净值计算涉及的资金量
	待处理投资组合交易数量
	重大资产净值错误（即超过重要性阈值）数量
其他	
公司行为处理	公司行为处理延迟/错误数量
	公司行为处理延迟/错误率
托管和银行对账	月末未完结交易数量及现金收支情况

估值：定价和资产净值NAV

估值：定价和资产净值

当前的市场波动凸显了确保估值计算正确可靠的重要性。监管机构要求实现低容错率的压力以及客户对提高透明度的期望都是促使投资管理机构加强对估值流程的监督和控制在关键因素。

对定价和估值的控制

定价估值流程包括基金行政管理人收集市场数据源、发布定价数据，然后利用这些数据计算资产净值。通常由投资管理机构定义定价层级，指定一级、二级以及三级定价来源。投资管理机构应根据多个独立定价来源和基准，对收到的定价数据进行检查、验证和补充。

对公募资产的日常管控包括审核公允价值定价因素，并确保资产价格与市场后的变动进行核对，另一项常用的控制措施是价格变动控制，即验证每日价格

变动百分比是否在预先确定的容忍水平内。考虑到资产类别的波动性，应注意确立适当的容忍度。

尽管如此，必须识别分析已发生价格并按公允价值进行适当定价。对于公募资产，已发生定价审核频率应为每天一次，而对于私募资产，由于流动性较低，审核频率可以调低。

私募资产也需要进行类似检查，但频率要低得多（即每月或每季度一次）。投资的价值须基于假设、估计和判断进行确定，因此私募资产的估值可能存在极大的主观性。基金行政管理人应利用外部资源（如经纪商）提供或验证估值，之后再向投资管理机构提供估值结果。

除了对日常业务流程的控制外，投资管理机构还就所有与定价有关的决策召开专门的地区和全球定价

委员会会议：

- 审批外部数据提供商、经纪商和交易商的估值方法和市场数据来源
- 监督特定产品定价和区域定价政策
- 监督基本的定价程序，包括与错误处理和滞后定价有关的程序

在发生严重影响资产估值的特殊事件（如俄乌冲突）期间，定价委员会可能会更频繁地召开会议，针对定价事宜提供支持和建议。

对资产净值的控制

资产净值出错的成本可能很高，因为如果出现重大错误，投资管理机构有义务向监管机构进行报告。资产净值计算错误会带来声誉风险，可能导致投资管理机构失去投资者的信赖和信任。

大多数投资管理机构都会对基金行政管理人计算的资产净值实施严格控制，尤其是对主动式管理基金。投资管理机构通常在资产类别层面确定关于资产净值控制的约定，并将其包含在与基金行政管理人的合同条款中。相应关键绩效指标包括资产净值公布时间、资产净值相关事件的数量以及资产净值错误数量。投资管理机构应考虑资产类别组合、投资规模以及调查工作量与时效性等因素，对触发调查的资产净值错误阈值进行校准。

投资管理机构应考虑影子会计调整，每月/每季度重新计算资产净值，并将结果与基金行政管理人计算的“官方”资产净值进行对比。

典型的资产净值监控包括：

 每天/每周	 每月	 不定时
检查监控两个连续期间内的资产净值变动	重新计算资产净值，包括计算并行资产净值并与基金行政管理人提供的“官方”资产净值进行核对	在计算资产净值和投资组合账户前进行价格检查，例如： • 前一天分析 • 交易记录审核 • 基于预先定义阈值的滞后价格/未变动价格
维护基金行政管理人的记录并进行价格复核（即市价变动对比价格变动）		优化资产净值获取流程（如，基金行政管理人在计算就绪后立即共享资产净值，而不是等待所有基金计算完成后共享合并资产净值数据）



投资管理机构对触发资产净值调查实施的净值差异典型阈值：

资产类别	触发资产净值调查的典型阈值
权益	20 - 30 bps
固收	5 - 10 bps
现金	1 - 5 bps

鉴于资产净值错误带来的下游影响和相关风险，投资管理机构必须对定价和估值流程进行监督和控制，包括进行日常定价检查，监控连续两个报告期间的资产净值变动，指派定价委员会监督估值方法和定价政策。值得注意的是，私募资产和公募资产的检查频率会有所不同。

对账和调账

对账范围的整体审核

对账是确保投资管理机构与基金行政管理人、经纪商和托管人等外部各方所持记录保持数据一致且完整的关键。随着对账外包，投资管理机构面临着执行适当控制和审查的挑战。

如果只是临阵磨枪，针对过去事件或可能已经不再相关的监管要求采取临时性措施，对账工作会变得更复杂。投资管理机构可能很快迷失方向，把注意力浪费在没有增值作用的对账上，而不能解决现有对账范围中的缺漏。

投资管理机构需要注意各个市场和各个客户群的具体情况，从全局上界定对账范围，确保需要对账的数据中没有缺漏¹。

差异项的性质及其解决方法

对账差异项具有不同的类型和规模，可能由时间差异、小数点使用或对账范围所造成，但不是所有的差异项都属于错误。因此，投资管理机构有必要区分“真正的差异”，例如导致估值错误、资产净值错误或影响现金流的重大结算延迟的差异项，并根据业务影响的严重程度来确定紧迫性。

一旦识别出“真正的差异”，投资管理机构必须督促基金行政管理人迅速有效地解决问题。为此，投资管理机构 and 基金行政管理人团队内部应指定相应的问题上报点（上报人），积极主动地启动共同调查和应对行动。投资管理机构还可采取其他关键管控措施，包括每天审核基金行政管理人提交的差异项报告、定期进行合理性检查，与基金行政管理人召开差异项跟进会议。

¹ 在匹配和对账方面，亚洲一些国家和地区（如日本、台湾、泰国）的监管机构期望投资管理机构尽量实现零容忍



市场最佳实践

投资管理机构通常采用以下控制措施监督基金行政管理人的对账和调账工作：

针对日常业务流程：

- 确保所有的差异项均有适当注释和解决途径
- 每周与基金行政管理人召开差异项调账审核会议
- 考虑优先处理价值高、账龄长、调账时间短的差异项
- 考虑部署专门流程监督高风险领域（例如容错率低的敏感市场或客户）
- 对基金行政管理人进行的证券和现金对账的数量进行完整性检查
- 进行准确性检查：重新运行对账样本，并将结果和基金行政管理人提供的结果进行比较

针对整个尽职调查流程：

- 验证基金行政管理人实施的对账程序以及任何后续的重大变动
- 为基金行政管理人执行的对账设定永久的只读访问权限，确保数据完整性

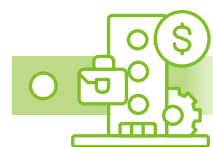
	 每日	 每周/每月	 不定时
日常业务	进行完整性检查	通过重新运行对账样本进行准确性检查	确保所有差异项均有适当的注释和解决途径
	审核对账状态	每周召开审核会议，讨论尚未调整的差异项	优先处理价值高、账龄长、调账时间短的差异项
	审核差异项报告	每月召开委员会会议，讨论重大事件及其解决途径	部署专门流程监督高风险市场和敏感客户
	审核关键项目（如，账龄长的差异项、名义价值大的差异项）		
尽职调查	不适用	不适用	验证对账程序和任何后续的重大变动 设立对账的永久只读访问权限

对账和调账对于保证各方记录的数据完整性至关重要。如何识别“真正的对账差异项”并根据业务影响的严重程度进行排序和解决，将是投资管理机构及其基金行政管理人一直面临的挑战。

此外，商业环境愈加复杂，投资管理机构最好从全局上审核对账范围，部署适当的控制和治理措施。

利用技术优化对基金行政管理人的监督

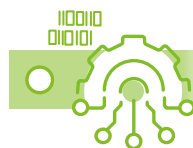
基金行政管理人执行的流程中或是投资管理机构内部员工执行的控制中，都存在过多的人工操作和低价值任务，导致投资管理机构在中/后台职能中面临一些常见问题。技术有助于降低人工干预需求，提高直通式处理效率。随着数据和技术解决方案日益成熟，投资管理机构毫无疑问迎来了精简并优化监督控制流程的机会。



企业解决方案

采用企业解决方案，可进行更直接的监督，并支持对账等时间敏感流程。过去，对账工作是手动完成，需要操作用户进行大量干预。随着技术的不断发展，现在数据提取、匹配、差异报告、甚至一级调查均可实现完全自动化。

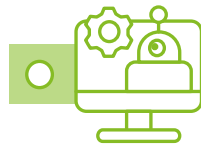
此外，企业对账解决方案可从会计记录账册（ABOR）和其他系统中检索数据输入，在机构内部重新计算资产净值，并将内部计算结果与基金行政管理人的官方结果进行核对，从而实现资产净值管控自动化。



数据管理

为有效管理投资管理机构复杂的数据需求，必须采取整体数据管理方法，维护作为单一数据源的关键数据存储库（如IBOR、ABOR等），并确保投资管理机构和基金行政管理人使用的数据一致。维护数据源能为投资管理机构带来诸多助益，包括减少对不同系统的数据进行核对所需的时间和精力，加强同一数据集的一致性，并最终提高整体效率。中间软件解决方案有助于实现数据的自动输入和跨系统传输，并简化投资管理机构和基金行政管理人之间的整体沟通。

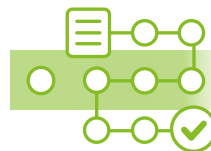




机器人流程自动化 (RPA)

检查和报告生成等手动任务显然是最需要及时关注的领域。以资产净值文件审核为例，如果涉及多个子基金，投资管理机构可能需要对资产净值的计数进行目测检查，另一个例子，报告生成可能需要大量数据操作，将数据从一个文件复制粘贴至另一个文件。在这些情况下，利用机器人流程自动化，可从基金行政管理人处获取资产净值文件，识别缺失的资产净值计数，然后自动向基金行政管理人报告，还可以复制预先记录的数据操作动作，按所需的格式生成定期报告，并标出连续两个期间存在异常差异的情况。

通过实施机器人流程自动化，投资管理机构可提高一致性和准确性，最重要的是，释放资源来从事高价值任务，提高员工的整体满意度和生产力。尽管如今机器人流程自动化在市场上的吸引力相对较低，但仍是投资管理机构和其他金融服务机构在简化日常业务流程时应考虑的强大战术解决方案。



工作流工具

投资管理机构可考虑利用工作流解决方案进一步加强监督，同时增强与基金行政管理人之间的合作。具体而言，工作流工具有助于投资管理机构端到端地实时查看基金行政管理人开展的工作。当发生效率低下或问题事故时，投资管理机构可迅速找出根本原因，并引导基金行政管理人采取正确的操作。此外，工作流可作为审计线索，帮助持续跟踪服务水平协议SLA。

总而言之，投资管理机构必须抓住近来技术进步带来的机遇，利用大量可用解决方案简化监督和控制流程，同时推动内部员工专注于能够推动业务增长的高价值任务。

前景展望

随着行业持续发展，投资管理机构必须紧跟监管趋势，满足客户期望并适应技术变化。为克服这些挑战同时抓好核心业务，投资管理机构必须加强对基金行政管理人的控制，过渡到业务合作模式，借助技术手段，以此优化外包模式。

加强对基金行政管理人的监督和控制、确保遵守更严格的监管要求至关重要。投资管理机构应在全球范围内采用统一的监督模式，同时部署监督团队与信息技术部门密切合作。实现全流程自动化，以释放生产力集中处理最重要的业务。

为过渡到业务合作模式，投资管理机构应与基金行政管理人建立开放的沟通渠道，并将基金行政管理人团队纳入日常运营的考量范围。此外，双方需要共同应对监管变化，特别是基金行政管理人应主动沟通法规可能的影响和所需的变化，以推动更有效的协同合作，提高可扩展性和透明度。

此外，投资管理机构应考虑与基金行政管理人一起使用技术解决方案优化运营并解决痛点。专门的企业解决方案、数据管理、机器人流程自动化和工作流工具等措施可帮助提高流程效率，降低运营成本，并显著减轻运营风险。

为保持竞争力，投资管理机构必须适应不断变化的监管期望和客户期望。关键是以全面的监督框架和控制措施为基础，与基金行政管理人建立透明的合作关系，推动协作和创新，为客户提供价值，同时为未来几年的业务增长和发展建立基础。



联系人



Karti Mahendran

德勤管理咨询澳大利亚合伙人
kmahendran@deloitte.com.au



Amine Bouden

德勤管理咨询中国总监
abouden@deloitte.com.hk



李懿桐

德勤管理咨询中国副总监
stephanilee@deloitte.com.hk



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。