

金融科技背景下商业银行转型策略的研究

尚家名

东北财经大学 金融科技学院, 辽宁大连, 116025;

摘要: 商业银行如何保持稳定的业务增长率, 已成为当下经营转型的关键所在。为能够适应金融科技的市场变化, 商业银行需认识到业务升级、管理创新的迫切性与必要性。文章对其分析时, 聚焦商业银行的管理体制与业务流程, 剖析了存在的问题, 分别是管理体制分散, 部门职责界定不明; 业务流程僵化, 阻碍商业银行转型, 并提出了对应的解决策略, 一是重新构建商业银行的组织结构, 细化各部门的工作职责; 二是业务流程再造, 加速业财融合转型。期望本文的研究讨论, 可为商业银行实施业财融合提供有益参考与借鉴。

关键词: 金融科技; 商业银行; 转型策略; 业财融合; 流程再造

DOI: 10. 64216/3080-1486. 25. 04. 054

引言

在金融科技发展背景下, 如何打破传统的运营模式, 挖掘出各项业务运行的潜在价值, 已成为商业银行亟待解决的问题。为剖析问题成因, 并总结出解决经验, 助力商业银行转型。文章对其展开了分析讨论, 阐述了金融科技背景下商业银行转型的几点个人拙见, 以期参考。

1 金融科技背景下商业银行转型的必要性

金融科技风暴的来袭, 给商业银行带来了极大的挑战, 如移动支付、人工智能、大数据风控、互联网金融等, 正在颠覆传统商业银行的业务模式。为避免被时代淘汰, 商业银行需要紧扣金融科技的发展趋势, 积极探索业务转型升级的新路径, 并意识到转型发展遇到的主要问题, 进而采取针对性改革, 以解决客户流失、盈利下降等诸多问题。若商业银行无法快速转型, 将使得处境更加被动, 严重影响到商业银行的正常业务运行。鉴于此, 商业银行必须意识到金融科技背景下业务转型、管理创新的必要性, 积极探索管理新机制、业务发展新模式^[1]。

2 金融科技背景下商业银行转型遇到的问题剖析

2.1 商业银行管理体制分散, 部门职责界定不明

通过对商业银行的管理体制分析可知, 由于总行、分行、支行形成事实上的不同管理主体, 届时分行主管仅对分行行长负责, 而不是对总行负责, 使得管理体制呈现分散特征, 另外商业银行对各部门的职责界定不明, 使得各项业务之间的协同效果不佳, 影响到业务运行的质量。上述因素的存在, 使得商业银行不能很好地把握

金融科技发展的时代契机, 从而实现业务升级与运营转型的既定目标。

2.2 业务流程僵化, 阻碍商业银行转型

在金融科技背景下, 商业银行应不断深化业务与财务的融合, 以完成战略转型, 但部分商业银行实施业财融合时, 可发现银行的会计业务流程僵化, 阻碍其工作的落地, 譬如商业银行的前后台业务统筹管理不当, 致使大量业务堆积在前台, 影响到会计业务处理效率。另外, 由于业务流程死板, 影响到业务融合的效果, 如商业银行对公业务开户流程中大多数工作都集中于柜台, 使得柜员的工作压力较大, 而后台的信息化系统优势并未得到很好地发挥, 由此可见死板的流程, 阻碍了前后台的业务协同^[2]。

3 金融科技背景下商业银行转型问题的解决策略探讨

3.1 重新构建商业银行的组织结构, 细化各部门的工作职责

商业银行契合金融科技发展趋势进行转型时, 应重新构建组织结构, 使得分散的业务集成, 并精准划定各部门的工作职责。鉴于商业银行主营业务的特殊性, 在组织结构搭建时, 首先应架构财务部门的组织体系, 一般可根据财务职能, 设定总行核算中心与管理中心, 并将综合业务部门、清算汇划部门、票据交换部门、内部财务部门、网点前台部门归入总行核算中心档口, 而将风险监督部门、对账部门、档案管理部门与综合管理部门归入总行管理中心。

其次, 总行核算中心对分散的会计业务进行集成时,

可基于商业银行的数字化服务平台支持，实现对全行会计业务的统一管理，比如将全行资金清算、网点数据上传至数字化服务平台，完成自动化业务办理申请，以此推动商业银行的转型升级，以发挥出数字化服务平台运行的价值与作用，为客户提供一站式金融服务^[3]。

最后是对商业银行各部门的职责进行精准界定，使其明确岗位职责。如综合业务部门需对非记账等业务开展集中化操作，并利用数字化平台进行后续工作；清算汇划部门重点负责集中化处理资金清算后资金结算收到等业务；票据交换部门需落实集中化处理同城票据交

换及相关业务；内部财务部门负责集中化操作非资金清算业务；网点前台部门主要负责业务初审；风险监督部门应基于数字化平台对全行业务进行事前、事中与事后的监督；对账部门重点负责对账单票据管理、部门系统维护、对账回收款管理；档案管理部门需根据商业银行转型工作要求，将全行各部门的档案数据上传到档案库，并开发数字化管理系统，提高档案利用率；综合管理部门重点负责网点人员的配置、业务人员操作权限的设定，以及业务开展的分析等工作。如下表 1 所示，为商业银行各部门的职责划定的详细内容。

表 1 商业银行各部门的职责划定的详细内容

	业务部门	部门职责
总行 核算 中心	综合业务部门	需对非记账等业务开展集中化操作，并利用数字化平台进行后续工作
	清算汇划部门	负责集中化处理资金清算后资金结算等业务
	票据交换部门	落实集中化处理同城票据交换及相关业务
	内部财务部门	负责集中化操作非资金清算业务
	网点前台部门	负责业务初审
总行 管理 中心	风险监督部门	基于数字化平台对全行业务进行事前、事中与事后监督
	对账部门	负责对账单票据管理、部门系统维护、对账回收款管理
	档案管理部门	根据商业银行转型工作要求，将全行各部门的档案数据上传到档案库，并开发数字化管理系统，提高档案利用率
	综合管理部门	负责网点人员的配置、业务人员操作权限的设定，以及业务开展的分析等工作

3.2 业务流程再造，加速业财融合转型

3.2.1 借助大数据实施前后台分离，提升业务办理效率

商业银行借助大数据技术对会计业务流程再造时，应紧扣业财融合的特点与要求，从而实现前后台的有效分离，使得大数据技术成为商业银行后台业务处理的关键支撑。此模式可将原本归属于前台的会计核算业务迁移至业财共享平台，届时业务的受理与管理效率将得到显著提升，因为大量机械式的核算工作由数据系统替代，银行员工负责前台业务时，只需要进行初步受理、审核凭证合法性与真实性，从而将更多的工作精力集中在营销与服务方面，以提升客户对商业银行服务的满意度^[4]。

3.2.2 商业银行对公业务开户流程再造

商业银行基于对公业务开户流程再造实施业财融合时，可基于前后台分离的模式支持，紧扣对公业务开户的要点，展开针对性的流程再造。当客户将办理凭证提交给柜员初审时，柜员可利用扫描设备，快速对客户提交资料进行扫描上传，使其迅速进入总行的业财共享平台，而后则请求总行的相关岗位人员根据申请需求进行授权，并基于系统进行自动验印。通过后可进行下一步操作，若未通过会迅速反馈，要求柜员与客户核实验印的真伪，在该流程下可有效把控对公业务风险。如下图 1 所示，为商业银行对公业务开户流程再造示意。

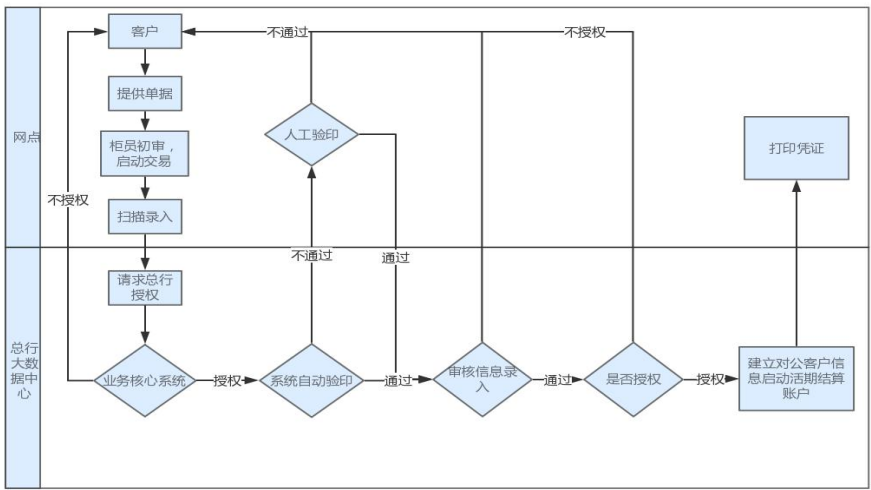


图 1 商业银行对公业务开户流程再造示意

3.2.3 细分并优化岗位职责，降低业务差错率

商业银行的会计业务流程再造时，基于业财融合实施要求，对前台岗位与后台岗位职责进行细化，以降低业务差错率。在前台岗位职责细化时，重点明确柜员与网点主管的工作职责与义务，其中柜员需要负责对业务初步受理，而后对相关票据的合法性、真实性与完整性展开人工确认，并将其信息录入系统，待确认无误后，将业务办理请求连同扫描信息，一并传送至商业银行的总行业财共享平台，由总行进行快速审核批复^[5]。

在等待过程中，柜员应主动与客户沟通，了解客户的金融消费需求，为其介绍银行最新推出的金融产品，避免客户焦急地等待结果。在总行回执信息下达后，柜员则打印客户回单，交予客户。网点主管的主要工作职责是负责对前台柜员工作的监督与协助，以保证各项会

计业务开展的安全高效。在优化岗位职责时，商业银行需加强对后台业务运营的管理，因为后台系统是商业银行实施业财融合的关键，待前台业务数据上传至总行的业财融合平台后，基于系统功能的支持，可对业务种类进行快速分流，届时可在网点初步审核时，围绕业务种类添加更多的相关信息，使得业务分流更精准、更快速。

如下表 2 所示，为商业银行业务再造前后的平均作业时间比较信息汇总。由表中的数据比较可知，商业银行紧扣金融科技的发展趋势，合理运用信息技术对业务流程进行再造后，实际业务办理的效率得到显著提升，同时客户等待时长减少，使得客户对银行服务的满意度不断提高。由此可见，业务流程再造与业财融合工作的推进，对商业银行的转型具有现实意义，相关银行应围绕金融科技发展潮流，积极开展业务流程再造，并实施业财融合计划。

表 2 商业银行业务再造前后的平均作业时间比较信息汇总

业务办理环节	样本数	平均作业时间（业务再造前与再造后）/s
初审	20	11.03; 4.33
验印	20	13.01; 5.22
扫描	20	0; 6
复审	20	15.31; 0
异常处理	20	30.16; 30.16
除去异常处理总时长	20	39.35; 15.55

4 结语

综上所述，文中以商业银行的工作为例，阐述了金融科技背景下，商业银行如何进行转型，怎样解决转型中遇到的问题，旨在说明相关工作开展的重要性与必要性。今后，在商业银行业务运营过程中，应当合理运用科学技术，创新业务办理的方式方法，并不断深化业财融合，盘活银行资源，推动商业银行高质量发展。

参考文献

[1] 顾竞博, 白杰. 金融科技背景下我国商业银行数字化转型发展研究——以中国农业银行为例[J]. 商展经济, 2025(7): 108-111.

[2] 李琦, 祁蕾, 庞舒漾. 可持续发展背景下商业银行发展转型金融的机遇、挑战和策略研究[J]. 当代金融研究, 2025(2): 10-20.

[3] 林笑笑. 金融科技背景下商业银行信贷业务数字化转型策略研究[J]. 金融科技时代, 2024, 32(12): 93-97.

[4] 谢凌风, 周慧绮, 邓炎萍. 我国城市商业银行普惠金融业务数字化转型的策略研究[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2025(1): 107-110.

[5] 李红艳, 梁欣蕊, 郭晓麟. 商业银行数字化转型背景下数据资产治理研究——大数据可持续发展双评估体系的构建与应用[J]. 湖北经济学院学报(人文社会科学版), 2025, 22(2): 37-40.