

金融科技驱动下商业银行数字化转型的绩效评价与风险管控

顾新生

中国建设银行江苏通州支行 江苏省 南通市 226399

【摘要】：金融科技深度嵌入商业银行业务全链条，推动数字化转型成为行业提升运营效率与服务能力的核心方向。转型推进过程中，数据流转规模扩大、算法工具广泛应用、跨界合作场景增多，分别催生数据安全、业务操作、外部传导三类新型风险。需搭建适配的绩效评价体系校准转型方向，同时从数据防护、操作管控、跨界治理三个维度发力，防范转型潜在风险。

【关键词】：金融科技；商业银行数字化转型；绩效评价；风险管控

引言：金融科技的迭代创新，正在重构商业银行的业务逻辑与服务模式，数字化转型已成为银行业应对市场竞争、优化服务供给、提升运营效率的必然选择。当前多数商业银行的转型实践仍处于探索阶段，普遍缺乏适配自身业务特征的效果校验工具，对转型过程中衍生的新型风险的识别与管控能力不足，既可能导致转型方向出现偏差，也可能给银行的稳健运营带来潜在隐患。对转型绩效的量化评估体系、新型风险的传导逻辑以及针对性风险管控路径开展系统性研究，可为商业银行校准转型方向、筑牢安全防护屏障提供理论支撑与实践参考，对推动银行业数字化转型的合规、有序、高效推进具备重要的现实价值。

1 金融科技驱动商业银行数字化转型的绩效评价体系构建

基于金融科技与商业银行业务融合的现实情境，绩效评价体系的搭建可对转型落地效果形成直观校验。从经营效益角度出发，把线下业务迁移占比、线上服务覆盖范围等内容转化为可量化的核算指标，清晰呈现转型过程中成本压降以及营收结构调整的实际情况。结合用户端的实际服务需求，评价体系可纳入客户办理业务的等待时长、问题响应速率以及服务满意度反馈等内容开展评价工作，直观反映数字化转型对前端服务体验的优化程度。从内部运营管理的维度来看，借助业务流程自动化覆盖率、跨部门信息传输效率等指标完成考核工作，体现数字化工具对内部管理链路的疏通作用。整套评价体系的指标设置契合商业银行的日常运营逻辑，能够为后续转型方向的调整提供可参照的实用依据。

2 商业银行数字化转型中的风险识别与传导机制分析

2.1 数据安全风险的表现形式

基于商业银行数字化转型过程中数据归集与流转频率持续上升的现实情境，数据安全风险已经成为转型推进过程中需要重点考量的核心问题。银行归集了大量客户身份、交易、资产类敏感信息，部分线上服务端口的防护机制存在疏漏的情况下，容易出现非授权人员非法盗取批量客户信息的问题，给客户财

产安全以及银行长期积累的市场声誉都带来十分直接的负面影响。结合银行内部数据流转的全流程来看，一线业务人员以及后台运维人员的权限管控存在模糊地带时，相关人员可能会出现越权调取非履职范围内的客户数据，甚至私下转售相关数据换取不当收益的情况，直接动摇客户对银行信息安全保障能力的信任。放到跨界业务合作的场景下，银行和外部合作机构开展联合业务的过程中，跨主体的数据传输没有统一的校验标准，传输链路缺乏全环节的加密防护，很容易出现数据中途被截取、篡改，或者合作方超范围留存银行侧传输数据的问题，这类问题会进一步扩大风险的影响范围，给银行的数据管控工作带来更多实际层面的阻碍。

2.2 业务操作风险的演化特征

基于金融科技工具深度嵌入商业银行业务全流程的现实情境，业务操作风险的表现形态已经和传统线下场景下的风险特征产生了明显差异。商业银行搭建的信贷审批算法模型如果训练数据覆盖范围存在偏差，或者参数设置未能充分契合不同客群的实际资质特征，未将灵活就业群体等特殊客群的信用表现纳入参考维度，就容易出现信贷决策失误的问题，给银行带来不必要的坏账损失。从线上业务办理流程维度来看，商业银行把大量传统线下业务迁移到线上端口开展的过程中，部分流程节点的合规校验规则设置存在疏漏，未能匹配最新的监管要求开展动态调整，容易出现不符合监管规定的业务操作行为，埋下合规风险隐患。从客户服务的落地层面来看，商业银行运用智能客服系统承接大部分前端客户咨询诉求时，系统的语义识别以及应答规则设置不完善，容易出现服务差错，既会降低客户的服务体验，也可能引发不必要的业务纠纷，对银行长期积累的市场口碑产生负面影响。

2.3 跨界合作风险的传导路径

基于商业银行与外部金融科技机构合作场景持续增加的现实情境，跨界合作风险的传导链条与传统内部风险的扩散逻辑存在明显差异。合作方承接的线上业务支撑模块出现系统漏洞或运维故障时，会直接触发面向公众的银行服务卡顿、功能

失效乃至整体中断，直接打乱银行正常服务节奏，还会损耗用户长期积累的对银行服务稳定性的信任。从合作权责约定的层面出发，银行与合作方签订协作协议时如果对业务边界、权责划分、风险承担规则的约定存在模糊地带，后续出现业务纠纷或是用户权益受损问题时，很容易出现责任推诿的状况，银行需要承担超出自身权责范围的声誉损失乃至对应的经济赔偿责任。合作方自身经营状况出现恶化或是存在违规经营行为时，对应的信用风险会沿着已搭建的业务合作链路向银行侧传导，甚至会引发银行对应合作业务板块的整体动荡，给银行的常态化稳健运营带来不必要的额外压力。

3 金融科技赋能商业银行数字化转型的风险管控策略

3.1 强化数据安全防护体系

基于当前商业银行数据归集流转规模持续扩大的现实情境，数据安全防护体系的升级是压降数据类风险的核心落地路径。银行运用端到端的加密技术对数据流转全链路开展防护工作，把客户敏感信息在存储、传输、调用等各个环节的加密规则进行统一配置，减少数据在非授权场景下被窃取、篡改的可能性。从内部数据管控的角度来看，银行开展数据访问权限的分级管理工作，针对不同岗位、不同职级的工作人员设定对应的信息调取范围，明确各岗位人员的数据使用边界，避免出现越权调取、私下转售客户敏感信息的问题。结合数据全生命周期的管控需求，银行搭建覆盖数据流转全流程的实时监控体系，对异常的数据调取、高频的批量数据导出等行为开展自动识别与预警工作，及时处置潜在的数据泄露风险。招商银行运用数据脱敏技术对客户身份证号、银行卡号、资产明细等敏感信息进行不可逆的模糊化处理，并且搭建动态权限控制机制，根据业务场景的变化以及工作人员的履职需求临时调整数据访问权限，还上线异常数据行为预警系统，对偏离常规操作逻辑的数据调取行为进行即时核查。相关技术与管理机制落地后，招商银行的数据泄露类风险事件发生率出现了明显下降，客户对于银行信息安全保障能力的信任度也有了一定程度的提升，也为同类型银行的数据安全防护体系搭建提供了可参照的实践路径。这类防护措施的落地，既能够契合当前监管层面对于金融消费者信息保护的相关要求，也能够为商业银行数字化转型的稳步推进筑牢底层的安全支撑，减少数据类风险对银行经营发展、市场声誉带来的负面影响。

3.2 优化业务操作风险防控机制

基于金融科技工具深度嵌入商业银行业务全流程的现实情境，业务操作风险的演化特性对现有防控机制的适配性提出了更高的调整要求。银行定期对信贷审批等核心算法模型的训练数据集进行更新补充，把灵活就业群体等特殊客群的信用表现

数据纳入训练维度，并且根据不同区域、不同类型客群的资质特征对模型参数进行动态调整，减少算法偏差引发的信贷决策失误问题。从业务全流程合规性管控的角度出发，银行把线上线下全渠道业务的各个流程节点的合规校验规则进行统一梳理，并且结合最新的监管要求对规则内容进行定期调整更新，把校验规则嵌入业务办理的各个自动拦截节点，对不符合规范的操作行为进行提前拦截，降低合规风险发生的可能性。结合智能风控工具的落地应用需求，银行搭建适配自身业务逻辑的智能风控系统，对业务操作全流程的轨迹进行自动识别与风险判定。招商银行搭建了覆盖信贷审批、线上业务办理、客户服务响应等全场景的智能风控平台，把预设的异常交易特征库、操作违规行为判定标准全部导入平台系统，对每一笔业务的全流程操作轨迹进行实时比对识别，发现符合风险特征的操作就会第一时间推送预警信息给到对应的风控管理人员开展核查。这套平台落地后，招商银行的信贷审批失率率、操作违规类事件发生率都出现了明显下降，也减少了智能客服应答偏差引发的业务纠纷问题，对银行的市场口碑维护起到了正向作用。这类防控机制的优化，既能够契合监管层面对于商业银行业务合规运营的相关要求，也能够减少操作类风险给银行带来的坏账损失、声誉损耗等问题，为数字化转型的平稳推进提供全流程的操作层面支撑。

3.3 完善跨界合作风险治理框架

基于当前商业银行与外部金融科技机构合作场景持续拓展的现实情境，完善跨界合作风险治理框架是阻断外部风险向银行内部传导的核心路径。银行在开展跨界合作前，搭建覆盖合作方经营资质、合规记录、技术支撑能力、市场口碑等维度的准入评估体系，对意向合作机构的综合能力开展全方位核查，从源头筛选存在经营隐患、合规瑕疵的合作对象。合作落地后，银行搭建针对合作业务板块的动态风险监测体系，对合作方的系统运行稳定性、业务操作合规性、实际经营状况等内容开展常态化追踪，及时识别潜在的风险信号。银行提前制定跨界合作风险的专项应急处理预案，明确不同类型风险触发后的处置流程、权责划分，一旦出现风险事件就能快速启动响应，最大程度压缩风险的扩散范围。招商银行在和外部金融科技开展线上信贷、数字支付等板块的合作时，会组建专项评估小组对合作方的近三年经营财报、合规处罚记录、技术安全等级资质等材料开展逐一核查，不符合准入标准的机构直接排除出合作范围。合作推进过程中，招商银行把合作业务的运行数据、合作方的经营变动信息全部纳入风险监测台账，由专人开展定期核查，一旦发现合作方出现经营异常、违规操作的苗头就会第一时间开展对接核实。招商银行还针对合作场景下的系统故

障、权责纠纷、风险传导等不同类型的突发情况制定了分类处置预案，出现风险事件后会按照预设流程快速开展业务止损、用户沟通、责任界定等相关工作。这套治理框架落地后，招商银行的跨界合作类风险事件发生率保持在极低水平，也为行业内同类合作的风险管控提供了可参照的实践方向。这类治理措施的落地，既能够契合监管层面对于跨界金融业务规范开展的相关要求，也能够减少外部传导风险对银行稳健运营的干扰，为数字化转型过程中合作场景的有序拓展筑牢防护屏障。

4 结语

参考文献

- [1]汪勇,王美懿,吴思芮.商业银行数字化转型与货币政策信贷传导效率[J].中国软科学,2025,(04):196-204.
- [2]姬新龙.数字化转型与商业银行风险承担——基于经营效率和收益结构视角的观察[J].现代经济探讨,2025,(06):29-39.
- [3]蒋海,王炳霖,吴文洋.数字化转型与银行风险承担——基于内部治理视角的实证研究[J].金融经济研究,2025,40(01):26-38.
- [4]沈一岚,安俊.数字生态建设与多主体平台价值共创路径——一种商业银行数字化转型新模式[J].新金融,2025,(06):55-63.
- [5]王均,陈星,辛桢好.商业银行数字化转型与企业新质生产力发展——基于商业银行分行视角[J].新金融,2025,(06):36-45.
- [6]张珂珂,杨措,王雅琦,谭小芬.商业银行数字化转型与跨境贸易人民币结算[J].世界经济研究,2025,(03):18-32+135.
- [7]杨传钰.金融科技赋能企业数字化转型的机制及实现路径[J].黑河学院学报,2025,16(07):66-69.
- [8]康寒.数字化转型对企业财务绩效的影响研究——以恒生电子为例[J].中小企业管理与科技,2025,(13):180-183.
- [9]王喜平,李松.数字化转型对商业银行可持续发展的影响研究[J].武汉金融,2023,(11):79-88.

作者简介：顾新生（1974—），男，汉族，本科，研究方向为经济师。

商业银行数字化转型是一项覆盖业务全流程、管理全链条的系统性工程，需兼顾转型提质与风险防控的双重目标。要通过科学完善的绩效评价体系，从经营效益、客户体验、内部运营多个维度实时校验转型落地效果，及时调整转型方向，适配市场需求与业务发展规律。同时要针对转型过程中衍生的各类差异化风险，建立分层分类的防控机制，从技术升级、制度完善、流程优化等多个维度同步发力，为转型筑牢安全底座，最终实现运营效率、服务质量与市场竞争力的全面提升。