

互联网金融背景下商业银行运营及风控管理改进研究

韩东生

(上海浦东发展银行总行审计部济南分部, 山东 济南 250000)

摘要: 作为新一代信息技术发展的成果, 互联网金融通过不断向经济社会等各个领域渗透发展, 最大程度上激发了互联网对生产资料配置的优化作用, 对于促进实体经济和虚拟经济的稳健发展, 形成依托于互联网的经济发展模式具有重要作用, 已成为新的经济发展动力。互联网金融的快速发展同时也给商业银行的稳健发展带来了新的挑战, 面对新形势下的生存压力, 商业银行必须顺势而为, 转变发展理念和思路, 改善运营管理, 提升风控水平, 这样才能健康稳定发展。

关键词: 互联网金融; 商业银行; 运营及风控管理; 改进研究

中图分类号: F832

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.09.012

0 引言

随着互联网在人们的经济社会中广泛应用, 从工作到学习, 从新兴产业到传统行业, 都深刻影响着人们的现实生活。“互联网+”政策的发布使得在线理财、第三方支付等细分互联网“嫁接”金融的新模式方兴未艾。作为一种新的金融行业, 互联网金融也在悄然发展^[1]。各行各业都在围绕着“互联网+”的论证和探索, 以跟上时代发展的步伐。在此背景下, 商业银行作为金融机构的中坚力量, 国民经济的血脉, 亟需顺势而为, 积极调整运营和服务模式, 提升风控管理水平, 以求在新兴互联网金融的冲击下能够立于不败之地。

1 互联网金融的主要特征

广义的互联网金融包括互联网贷款、第三方支付、网上银行等多种商业模式。互联网金融作为新一代信息技术发展的成果, 不断向经济社会等各个领域渗透发展。互联网金融的特征主要有以下几个方面。

1.1 互联网金融模式能够不受空间限制来进行信息交换

互联网金融在很大程度上改变了传统的业务沟通方式, 信息的传播更有效率和互动性, 互联网没有围墙, 信息可以进行高效地传递和反馈。通过这种方式, 客户可以花更少的时间在平台上找到合适的金融产品。

1.2 信息交换趋于个性化

互联网金融依托于互联网技术, 信息传递具有导向性, 用户可以根据需求通过线上主动搜索获取信息, 自行完成交易。互联网的便利使得发布的信息能够精确地传递到用户, 容易满足每个人的个性化需求。

1.3 信息交换的成本较低

信息通过互联网传递, 可以减少传递次数, 缩短发送者和接收者之间的传递链距离, 大大降低了信息传递的成本, 同时也很好地避免了信息传递过程中的失

真和发送者与接收者之间的信息不对称。

1.4 有价值的信息被资源整合, 信息储存量大、高效、快速

互联网平台的广泛应用, 在一定程度上增加了金融服务的直接性以及客户基础的广泛性, 信息交换的形式和容量得到大大的提升, 视频、图片、文字等都可以作为人与人之间交流和连接的方式, 部分传统金融业的服务短板在一定程度上得以弥补。

2 互联网金融背景下商业银行的问题

互联网金融的快速发展及应用对商业银行传统的运营模式带来了极大的冲击, 商业银行的运营管理模式逐渐显现出不足和亟需改进的地方。

2.1 组织流程不合理, “部门银行”的影子依然存在

信息化与组织流程发展不平衡, 运营模式仍显粗放。随着互联网金融的兴起, 虽然商业银行的部分日常作业效率得到提升, 但其信息化发展与应用并没有与组织各业务子系统协同共进。尽管商业银行已经实行集约式管理, 但由于起步较晚、运行时间较短以及各种主客观原因的影响, 运营管理整体水平尚存差距, 业务流程围绕职能部门而设置, 商业银行仍然存在各部门各行其政的问题。一是商业银行风险管理力量较为分散, 容易出现风险管控盲点, 难以识别潜在威胁。二是商业银行的业务流程设计不是为客户需求设计, 很难得到客户的青睐, 关起门来搞管理终将失去客户。三是商业银行局部利益最大化阻碍了银行机构重组以及结构性改革等战略性目标的实现。四是商业银行内部交易成本过高, 导致银行竞争优势不明显, 与运营相关的各部门之间信息共享机制仍有待完善。

在信息化进程快速发展的背景下, 商业银行的组织结构没有相应的调整, “部门银行”特征仍较明显, 其宏观战略与各项子系统难以实现适应性协同发展。

因此，银行运营管理机制还需进一步完善，银行流程建设尚有许多工作需要加强。

2.2 缺乏内部管理方面核心竞争力

随着互联网金融的快速发展，客户在转账支付、贷款审批和理财产品等方面的选择都更加丰富，支付宝、微信支付等第三方支付和理财产品以其便利性和多样性获得了消费者和商家的喜爱，大量的客户和资金从传统商业银行中流失，影响银行业务的正常开展和盈利，使得传统银行在金融市场中的垄断优势不复存在^[2]。

商业银行业务场景规模建设小，线上获客能力不足。场景建设就是把线上金融的便捷支付、购物消费等用简易方便的方式与大众的生活日常连接起来^[3]。商业银行在场景建设方面的初始阶段忽视了其发展，使得场景金融发展远远落后于各大互联网金融巨头，且主要集中在话费、物业费缴纳等基础业务，应用场景有限，客户敏感度低。

2.3 业务人员配备需要进一步优化

在商业银行的内部人员比例结构上，技术人员、客户服务主任和理财经理比例还处在一个相对较低的水平，技术团队或营销人员数量明显欠缺，这种现象导致员工积极挖掘客户，而另一方面对上门客户反而没能给予足够的关注和相应的营销服务，同时技术人员的欠缺也导致商业银行数字化服务水平较低，客户服务体验感差^[4]。银行与客户彼此之间的交流互动性明显弱化，银行不能精准地感知客户偏好，难以针对客户需求提供个性化的服务方案。

2.4 网点管理效率不足

传统银行重视网点的运营模式还未深刻改变，网点虽多但选址不尽合理。同时，基础功能没有实现线上化，营销业务缺少自助设备支撑，潜在价值挖掘不够。网点运营人员的招聘、培训、考核等需持续投入，网点大多位于商业繁华、人流量多的位置，支付着高额的房租与物业管理费，网点综合成本居高不下，甚至部分社区行或网点毫无效益可言，以前视为核心竞争优势的庞大网点资源已成为商业银行轻装化及快速发展的负担。

2.5 业务认知观念逐渐固化

在互联网金融的冲击下，银行传统的风险管理理念和手段越发显得刻板和低效。应用大数据技术进行风控管理的综合能力不足，商业银行传统的风险管理系统缺少数据模型的运用和改造，员工缺乏数字化应用技术的培训，在授信调查、贷后监管、操作风险防控等领域缺少流程化、制度化的商业分析技术的支撑，

传统的风险控制手段在大数据时代已然落后。

商业银行庞大的业务规模体系和繁杂的产品种类使得职工应接不暇，员工往往背负着多个考核指标，繁忙的日常业务和巨大的考核压力已使基层职工疲于应对，而这势必会影响培训活动的组织实施和效果传导，员工的数字化工具学习以及技能提升得不到落实，导致商业银行整体数字化运营的推广和实施受阻。

3 商业银行运营、风控管理的改进建议

3.1 商业银行依托大数据和人工智能，构建智能风控体系，防范运营风险

在“互联网+”蓬勃发展的新形势下，商业银行大力发展金融科技是未来取得核心竞争力的基础，建立基于大数据应用和分析的风险管理体系对于商业银行提升运营质量并及时有效地识别风险至关重要。

一是商业银行改进和完善风险识别和评估体系。银行可通过将大数据、云计算等新型数字化工具与传统金融业务场景进行整合，完善数字化与业务层面操作全流程对接，全面整合银行内外部风控源数据，提升风控数据的完整性、前瞻性和时效性。商业银行尤其要改变传统银行以事后管理问责为主要手段的风控认识，建立风险防控“治未病”意识，提前预判信用风险和欺诈风险，补足操作风险短板，完善合规内控。通过对银行业务结构、资产负债结构的跟踪分析，商业银行要预判流动性风险，重塑和建立全面风险管理理念和监控体系。

二是商业银行强化风险管理手段的开发和运用，将大数据应用融入风险管理全体系中，全面强化和发展数据模型和数据机器人的运用，及时揭示业务疑点并推送给业务人员和风险管控人员进行风险分析。商业银行建立数据的使用授权和客户信息的保密制度，加大对数据使用的合规性检查，并健全内部问责制度，实现风险的有效控制和交叉监督，建立事后评估和整改制度，清晰地评估各项目和数据的投入、风险和产出，制定风险防控手册，及时宣讲典型案例，为相关业务活动的组织和实施提供重要参考依据，提升员工风险防范意识。

三是商业银行加强数字化风控人员的培养和扩充，建立综合性风控人员队伍和储备是风控转型能否成功的关键。银行的业务人员精于业务流程，信息科技人员专注于信息技术的开发，然而两者都对对方的领域缺少了解，信息传递不顺畅，基于业务理解的沟通不充分，因此，传统银行应注重信息科技人员在业务领域的实习，以熟悉业务流程和结构，开发设计出更符

合实际和有效的模型工具，业务人员也应及时补充学习信息数字化技术知识。商业银行应加快建设综合型风控人才队伍。

3.2 商业银行推进业务数据化和数据业务化双向融合，做好用户需求挖掘

商业银行通过科技创新助力精准营销。数据化建设基于客户使用场景形成数据流，通过业务流和数据流的深度融合，将业务经营模式可视化、可量化，通过以客户为导向的数据回收，对客户进行精细化运营。商业银行要做到以客户为中心，首先需要创造供需双方信息交流互动平台，获取一手的更精细的客户需求信息，基于银行业数字化运营的大背景，通过银行自助设备、手机银行App、微信公众号等渠道收集客户前端以及后台交互行为数据，并且与客户基础信息、交易信息、标签信息等进行整合，搭建智能运营平台，运用大数据、人工智能及时感知和了解客户喜好，不断完善客户信息，建立完整的客户画像，分析用户结构，并构建智能运营体系。商业银行根据不同的群体推送对应的产品和服务重点，更好地挖掘老客户的新需求，开展二次营销，对于新客户要建立客户联系，洞察客户需求、制定客户需求的精准匹配方案，做好客户关系管理，提高客户黏性和需求度^[5]，实现客户需要与银行提供链条的无缝对接。

银行应加强跨界合作，丰富金融产品服务体系，提升场景应用建设。银行通过建立与移动通信、互联网巨头、电商平台、医疗服务、科研院校的沟通合作，实现金融服务与合作方服务场景的融合发展，将现有业务数据资产沉淀，并扩展新的服务链边界，探索更多的业务运营场景，构建“金融+通信”“金融+消费”等多元化的服务体系，为用户提供更优更好的场景服务，聚合更多的消费者，提高商业银行的市场价值^[6]。

3.3 商业银行不断优化自身组织结构、管理制度及人力资源配置

银行应不断优化组织管理结构，根据市场需求，设计合理的业务流程，对业务进行条线化管理，将“部门银行”改造成流程银行，使得各个运营部门为流程服务而不是流程为部门服务，坚持信息化、业务流程化和以客户为中心的原则，使得信息化和组织流程协同共进。

互联网金融和数字化的应用对于商业银行的人员素质提出了新的要求，在商业银行进行招聘与配置的过程中要根据业务需求选择能够胜任工作要求的管理类、经济类和计算机类的候选人，提升技术人员和营

销人员比例，使得每一位客户都能享受到优质便利的服务，在银行内部宣传数字化运营的观念，各岗位统一思想认识，并通过对业务活动需要的精准分析设置相应的培训课程，通过线上或面授的方式来加强技术型人才的培训，满足数字化产品与服务的需求。

3.4 商业银行科学选择网点地址，促进智能化服务转变

网点选址涉及建设、运营、管理和维护等多个方面。在网点进行选择时，要对商圈、工业园、大学城、住宅区等人员密集、业务需求相对较高的区域保持高度的敏感度和持续的关注，而对于人流量相对较少的区域，要进一步分析是否有设立网点的必要，对银行进行合理地设置和整合，合理控制投入成本。同时，商业银行应注意完善自助设备的服务功能，在存取款和转账等基本功能的基础上融入更多的服务，推动商业银行网点运营向销售型转变，例如增加金融理财、商务出行、就医挂号、客户投诉等，商业银行加强自主设备的服务模式，使得界面更加人性便民、使用更加智能快捷，节省人工成本，更好地契合客户的日常使用需求，实现人工与自主服务相融合。

3.5 商业银行线下业务线上化，为基层员工减负

商业银行应充分发挥网络金融便利、快捷、成本低的优势，加大投入力度，建设手机银行、直销银行等综合性服务平台，满足客户多样化的金融服务需求。商业银行要着力改变网点仍然承担大部分常规、简单的交易执行功能的局面，对现有业务进行全面梳理和细致分类，凡是能往线上迁移的业务尽可能线上操作，凡是像转账汇款、签约、预约开户、挂失补卡、开立存款证明等零利润或者低利润的交易业务均转移到低成本的自助渠道处理，让这些流程化、重复性的业务工作逐步借助网络渠道来完成，大力推动线下业务线上化进程。同时，商业银行把部分容易实现的沟通营销放在线上，让客户足不出户就可以了解信息和办理服务，让网点主要承担线上无法完成的相对复杂的业务，以及为价值贡献较高的高端客户提供更加综合和更加全面的服务，使工作人员摆脱繁杂的日常工作，有更多的精力去提升数字化办公能力和金融产品营销。

4 结语

互联网金融的迅速崛起，对传统商业银行在运营模式、风险管理等多方面带来巨大挑战，以往依托传统业务立足的商业银行在场景金融应用、运营内控数字化管理以及风险防控等方面存在的劣势愈发明显，经营垄断地位受到挑战。商业银行大力发展金融科技，

(下转第45页)

统一的预算资料采集和处理平台,以保证对预算信息的集中管理,促进预算管理工作的有序进行。

5 结语

总之,全面预算管理是提高企业预算管理能力和有效利用资源,有效管理经营风险,合理分配资源的管理流程。这对于提高商业银行的经营质量,提高企业的核心竞争力具有重要的作用,因此,如何更好地运用全面预算管理,是商业银行必须不断提高和重视的一个方面。面对复杂多变的内外环境,商业银行必须通过先进的管理手段和科技手段,不断地提升自身的管理水平。

(上接第23页)

烟违法违规经营行为,做到对虚假客户、违规客户的零容忍,切实净化辖区内农村市场营销环境,落实市场监督管理的主体责任^[6]。

4 结语

著名的营销专家Larry Light曾说:拥有市场比拥有工厂更加重要。在当前乡村振兴深入推进和农村经济大力发展的新形势下,农村卷烟市场仍是很多地区未来卷烟消费的主要市场,也是我国卷烟市场的重要组成部分。因此,对于农村卷烟市场要进行正确分析,发挥地区优势、补足市场短板,抓住发展机遇、规避外部威胁,不断夯实农村卷烟市场基础,激发市场潜力,提高新形势下农村卷烟市场营销水平,保证农村卷烟市场健康发展,提升农村零售户盈利水平和满意度,

(上接第38页)

快速提升互联网管理思维是摆脱困局的关键。本文从大数据和人工智能构建新型风控体系、推进业务数据化和数据业务化双向融合搭建智能运营平台等几方面给出了管理建议。

参考文献

- [1] 孔亚.农村商业银行互联网金融发展策略探究[J].广西质量监督导报,2019(4):193-194.
- [2] 冯玉兰.我国商业银行的经营效率研究[D].河南大学,

参考文献

- [1] 刘谢凯.商业银行全面预算精细化管理研究[J].首席财务官,2020(25):97-98.
- [2] 罗雪龄.关于构建商业银行全面预算管理体系的探讨[J].财会学习,2020(22):74-75.
- [3] 杨曜.商业银行全面预算管理问题研究[J].中国商论,2020(13):31-32.
- [4] 王昌建.浅谈中小商业银行全面预算管理体系构建[J].纳税,2020,14(18):155-156.
- [5] 吴惠.商业银行全面预算管理体系研究[J].时代经贸,2019(21):73-74.

进而实现行业高质量发展、卷烟营销上水平的目标。

参考文献

- [1] 宋洪润,崔丙群,曹英姿,等.山东农村卷烟市场营销策略的SWOT-AHP分析[J].山东农业科学,2018,50(3):167-172.
- [2] 宋洪润,崔丙群,曹英姿,等.山东农村卷烟市场营销策略的SWOT-AHP分析[C].中国烟草学会2018年学术年会论文集,2018:1-16.
- [3] 王飞.挖掘湖南农村卷烟市场的思路与对策分析[J].商品与质量,2019(1):97,112.
- [4] 杨冬梅.辞危开新局拓市再出发——农村卷烟市场消费需求拓展的思考[J].魅力中国,2020(34):254.
- [5] 李胜.浅谈农村卷烟市场拓展和网建水平提升[J].消费导刊,2021(1):65.
- [6] 胡凯临.推进民族地区农村卷烟专卖市场监管服务融合发展[J].西昌学院学报(自然科学版),2021,35(1):27-31.

2010.

- [3] 王伟.商业银行基层单位数字化运营能力提升研究[D].山东财经大学,2021.
- [4] 黎映桃,刘伟.互联网与银行运营模式[J].中国金融,2015(17):96-97.
- [5] 贾楠.互联网金融对银行的冲击及改革措施研究[J].现代经济信息,2017(16):267,269.
- [6] 郑小敏.关于防范商业银行主机运营风险的思考[J].首席财务官,2021(4):156-157.