

数字化转型驱动银行托管业务创新

李 峰

中国民生银行股份有限公司 北京 100031

摘要：本文梳理了托管业务的职能演化、现实困境与制度瓶颈，揭示了传统模式在独立性、效率、合规履职等方面的局限。同时，分析了数字技术在提升托管效率、增强风险管理、拓展服务生态等方面的驱动作用。并结合国际经验与司法趋势，提出以技术融合、流程重塑、人才建设、生态协同和合规机制优化为核心的数字化转型策略。

关键词：银行托管；数字化转型；资产安全；合规管理

中图分类号：F832.2

文献标识码：A

DOI：10.3969/j.issn.1006-6675.2025.19.41

0 引言

近年来，客户服务需求呈现多样化、精细化趋势，对传统托管业务的服务能力、效率水平及合规保障等提出了挑战。同时，金融科技的迅速演进为托管业务重塑提供契机，大数据、人工智能、区块链等技术不断被引入流程，推动运营模式向智能化和平台化转变。在政策鼓励与市场驱动双重背景下，如何有效推进银行托管业务与数字化技术融合，成为行业重要议题。

1 银行托管业务与数字化转型概述

1.1 银行托管业务的职能定位与发展演进

银行托管业务是金融体系中连接资产管理人与投资人的重要环节，主要职责包括资产保管、资金清算、会计核算、投资监督与信息披露，通过履行独立监督与分离保管职能，防范资金滥用与道德风险，提升市场透明度与稳定性^[1]。伴随资管市场扩容，托管服务边界由传统保管延伸至估值、产品支持与跨境合作，在促进资本流转与提升服务质量方面发挥基础性作用，日益成为现代金融基础设施的重要组成部分。

1.2 当前托管业务面临的现实困境

尽管托管业务在资管体系中地位持续上升，实践中仍存在职责边界模糊、服务模式趋同等问题。一方面，部分机构依赖传统业务框架，服务集中于基础职能，缺乏差异化服务能力。另一方面，托管业务作为银行内部条线，受母体资源导向影响，履职独立性有待加强。与此同时，监管趋严与司法责任认定趋细，对托管人的合规履责、风控与信息披露等提出更高要求，倒逼运营机制不断优化。

1.3 金融数字化转型的内涵与趋势

金融数字化转型是通过技术重塑业务流程、产品结构与服务模式，以提升效率、强化风控、拓展边界。在托管领域，数字化的表现除了系统升级，还包括机制与职能的重塑。当前行业趋势呈现智能化、生态化、多元协同等特征，大数据、人工智能、区块链等技术广泛应用于业务处理、风险识别与合规辅助。托管转型由工具层向平台融合、能力重塑迈进，形成以技术为核心的新型服务体系。

2 数字化转型对银行托管业务创新的驱动作用

2.1 对运营效率的驱动作用

数字化技术为银行托管业务带来深层次的效率变革。托管业务涵盖资产清算、账务处理、估值复核等多个高频事务环节，传统模式依赖人工审核与系统分段处理，存在流程割裂与人工作业强度高的问题^[2]。随着数字化转型推进，基于数据自动识别与信息整合能力的技术手段强化了流程协同、时效管控与执行一致性，推动业务操作由“串联”向“集成”演进。尤其是在大批量交易对账、账务分配与异常识别等环节，数字化能力使银行从“应对性操作”转向“主动预控机制”，显著降低成本与误差率。同时，数据驱动的流程重塑促进前中后台协同，增强运营韧性，为应对多样化产品需求与高频处理场景提供保障。

2.2 对风险防控机制的驱动作用

托管业务作为金融交易体系中的监督节点，其核心价值在于风险隔离与行为监督。数字化转型强化了托管人在风控维度的响应速度与识别精度。依托实时数据采

集与动态计算能力，风险信号可在交易指令生成、估值偏离、账务异常等阶段被及时识别，突破传统事后报告机制局限，实现风险实时预警。同时，基于机器学习与模型动态校验机制，风险评估系统由静态模板向自适应智能模型演化，增强对如穿透盲点、复杂嵌套结构等新型风险形态的识别能力。在跨境、多币种、长链条等复杂场景中，数字技术推动风险识别维度不断拓展，提升托管人在履职过程中的前瞻性与独立性，有效强化资产安全保障。

2.3 对服务能力拓展的驱动作用

随着托管服务边界从“保管与监督”延伸至“监控、辅助与协同”，传统模式难以满足资管机构对个性化、结构化支持的需求^[3]。数字化转型对服务能力形成多重支撑效应。一方面，借助客户数据分析与投资行为建模，托管银行构建更具客户识别能力的服务体系，支撑资产配置、流动性分析、定期报告等多层次响应。另一方面，托管数据作为金融数据生态的关键环节，通过结构化输出与实时共享，强化托管人在价值链中的枢纽角色。同时，服务可视化与交互智能化趋势，推动托管服务由后台支持向前端协作转型，深度整合于金融服务体系，提升客户黏性与服务延展性。

3 数字化转型驱动银行托管业务创新的策略路径

3.1 强化核心技术融合，打造智能化托管底座

构建以核心托管系统与分布式架构集成为核心支撑的技术底座，推进关键技术与托管业务的深度耦合^[4]。在系统架构上，优先改造托管主系统核心数据库为分布式部署，采用数据湖模式整合估值、核算、清算、监督等模块底层数据，实现数据流动与共享的统一调度。同时设立“技术沙箱”机制，推动 OCR 文本解析、RPA 自动指令处理、NLP 协议审核等前沿功能模块在低风险场景先行落地，逐步替代人工核验。引入区块链技术，搭建托管账本的多节点同步机制，对涉及资产登记、跨系统划拨、估值参数调整等高敏流程实现链上固化与历史版本追踪。区块链可广泛应用于资产生命周期管理，实现关键业务节点的时间戳记录与过程验证，满足流程透明化与审计可溯性要求。同时加快托管系统与外部系统的 API 整合，构建标准化数据接口体系，确保估值机构、基金公司、第三方登记机构等外部节点的数据在托管平台中可调、可读、可计算。统一的中台式数据交换架构不仅加快响应速度，也为后续的监管报送、智能监督、

模型运算提供支撑。例如，广发银行在托管主系统中推进分布式架构改造，引入 OCR 识别、RPA 指令处理及参数化控制机制，构建自动化、标准化操作流程，推动核心系统与业务深度融合，验证了智能托管底座在实际银行场景中的可行性与适配性。

3.2 重塑流程体系，实现托管业务闭环在线化

将传统托管流程由顺序审批与节点传递，改造为规则驱动与逻辑拆分的闭环自动体系。在产品入托阶段，托管银行可建立标准化配置引擎，结构化录入产品的投资范围、估值方式、风险指标等参数，并自动生成操作流程，明确每个操作节点、可调规则和风险校验机制。在交易与资金处理环节，引入自动校验与例外处理机制。系统可通过配置参数比对每日交易指令与历史偏差，一旦触发异常项，如超投资范围、提前兑付、高频交易等，立即挂起指令并发起双层核查机制。操作日志全流程记录，做到全路径可溯。针对估值核算和信息披露环节，设置定时触发与多因子比对机制。每日估值数据将在清算结束后自动触发，估值逻辑调用多维数据源（如估值服务商、管理人报送、市场行情）交叉比对，输出偏差风险预警，并自动生成披露报表。托管运营流程全面上线智能化调度平台，实现不同节点任务优先级配置、异常指令自动重跑、日终任务自动归档，为复杂流程管理与监督提供数据支撑，保证操作透明性。例如，浦发银行构建了托管运营监控指标体系，联通资金划付等系统，配置流程任务优先级与预警推送机制，推动托管业务实现闭环在线管理与关键节点可视化。

3.3 构建专业化团队体系，提升数字素养与组织响应力

推动岗位体系优化与组织协同升级双线策略，建立适配数字化转型的专业托管团队。在人力资源配置方面，设立专属数字岗位序列，明确数据分析、流程设计、系统测试等数字能力导向岗位^[5]。每类岗位对应明确的能力画像与培训路径，并将数字技能认证（如 Python、SQL、风控建模等）纳入内部晋升评估体系。推动原有条线业务与科技条线融合设岗。以产品、流程、技术为核心构建复合型工作单元，组建项目小组负责具体功能场景开发与托管逻辑优化。例如，在自动估值引擎构建任务中，由业务人员梳理估值逻辑，IT 人员负责接口设计与系统建模，风控人员负责规则参数配置与测试回溯，三方协同并行推进，形成闭环反馈机制。建设多层次培

训系统：基础层面重点训练托管操作人员的系统应用能力与数据逻辑理解能力；中层重点培训数字风控原理、自动化流程规则配置等；高层聚焦数字化战略管理与外部合作能力。培训内容需配套业务仿真沙盘，提升人员的实操性与应急处理能力。另外，推进灵活编组机制，根据业务需求快速组建、解散项目组，实现组织响应力最大化，推动托管业务从传统线性审批制转向动态敏捷型治理模式。例如，中国银行推动建立覆盖多岗位序列的托管专业团队，组织开展“运营微课堂”等专项培训，推动条线参与 AI 技术攻关项目，构建适配数字化的复合型人才体系与敏捷响应机制。

3.4 拓展生态合作机制，构建托管服务共创网络

以托管平台为枢纽，构建“业务场景、数据资源、服务能力”联动的协同生态体系。托管银行应主动对接资管机构、金融基础设施、金融科技公司，推动数据标准与接口规范的统一，实现跨平台的信息共享与流程联动。建设标准化托管数据服务接口体系，依据客户授权与监管规范，提供受控数据输出能力。客户可基于接口授权自主配置指标、订阅报告、嵌入自有风控模型，从托管数据服务转向数据资产供给。开展与第三方技术平台的联合创新。托管银行可与交易所、登记结算机构开展系统对接试点，实现基金发行与托管开户、资产变动同步记账、信息披露自动推送等流程协同。也可通过与金融科技企业共建结构化协议管理平台，将合同条款结构化建模，实现合规逻辑与业务执行一体运行。对接海外清算机构与国际基金公司，推动账户互认与合规数据同步机制，建设跨境 ETF、绿色基金、全球资产配置产品的托管专属通道，逐步提升托管机构的国际业务承载力与网络价值。例如，兴业银行构建托管全流程直连平台，与第三方系统深度融合，支持客户自定义数据调用与协议嵌入，打造涵盖账户开立、交易结算、绩效评估等场景的协同生态，推动托管服务由流程执行向价值共创延展。

3.5 夯实履职边界，完善数字化风控与合规体系

围绕“操作风险、投资偏离、违规披露”三大风险场景，构建以 AI 引擎为核心的智能风控体系。引入自然语言处理技术识别合同要素，建立合约条款数据库，通过规则引擎将合同履行标准转化为流程控制脚本，自动校验关键节点是否偏离合同约定。建设智能行为识别中

心，通过时序数据建模和机器学习方法识别操作模式突变，如非工作时间资金划转、大额估值偏离、监管报送延迟等情况。系统设定“分级预警、自动拦截、跟踪报告”的响应机制，并同步触发内部调查与审计流程。合规层面，围绕相关法规要求，构建“合规控制点库”，将监管规定数字化嵌入托管操作流程，如私募基金是否完成备案、账户是否分离、估值是否双向复核等，所有合规触发点自动记录并嵌入日终报送。定期组织履职复盘工作坊，邀请合规、法务、IT 等人员交叉复审典型案例，对边界模糊、流程漏洞、系统盲区等问题形成反馈机制，并通过系统规则更新闭环改进，防止托管人因审查不严承担越界责任。例如，北京银行构建托管智控中心与风险矩阵体系，全面嵌入合同合规解析、账户识别与声誉风险监测机制，通过系统预警与规则反馈闭环，实现对流程漏洞与履职风险的动态识别与控制。

4 结语

数字化转型不仅是应对托管行业外部竞争和内部转型的有效手段，还是推动其专业化、智能化、可持续发展的重要引擎。本文围绕数字化转型背景下银行托管业务的创新路径展开研究，指出数字技术在提升运营效率、强化风控能力、拓展服务边界等方面的关键驱动作用，构建了涵盖技术融合、流程再造、人才建设、生态协同与合规管控的策略体系。

参考文献

- [1] 徐银央. NB 银行资产托管业务营销策略优化研究 [D]. 长春：吉林大学，2024.
- [2] 楼婷婷. NT 银行托管业务数字化转型优化研究 [D]. 长春：吉林大学，2023.
- [3] 班若愚，张雨洁. 数字人民币助力银行资产托管业务创新 [J]. 中国金融，2022 (19) : 67-68.
- [4] 程斌琪，李鑫. 数字化背景下商业银行托管业务转型研究 [J]. 金融与经济，2021 (07) : 91-96.
- [5] 蒋松云，胡捷，李含锡. 托管银行数字化转型发展探讨 [J]. 现代金融导刊，2020 (01) : 48-53.

作者简介

李峰（1992-），男，蒙古族，北京人，硕士研究生，中级经济师，研究方向：银行托管、数字化转型。