

2022年1月10日，银保监会发布《中国银保监会办公厅关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，根据监管意见，到2025年银行业保险业数字化转型要取得明显成效。其中，业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设和风险防范，都是重要内容。

近年来，信托业在努力探索具有行业特色的数字化转型之路。随着新分类的逐步落地，信托公司面临着新的转型要求：在资产管理信托领域，如何实现标品业务的高效管理，实现投前、投中、投后各环节系统化联动及线上化风险管控，尤其是如何通过线上化的申赎对接及流程流转，一体化投研体系及标准搭建，线上化交易平台及分析等功能实现客户日益变化的管理要求？在资产服务信托领域，如何满足客户更为多元化、个性化的服务要求？服务体系如何将科技力量更好地支持新兴业务（例如家庭服务信托、薪酬福利信托、特殊资产服务信托等业务）的发展？

这些需求的满足直接与信托数字化中台的建设紧密相关，需要信托公司围绕全行业全价值链整合自身资源，以数字化的方式实现跨部门协同，串联业务需求、客户需求以及科技赋能支持方向，打通各条线的壁垒，将科技赋能与业务转型更好地融合，实现公司层面科技力、运营力和产品力的协调发展。

以下，就云南信托在数字化运营（数字中台建设）中的转型探索，进行简述。

数字化运营的三个实践阶段

1.阶段一：以降本增效为目标的系统化建设

第一阶段主要以提升效率为目标，借助科技力量实现工作系统化、线上化建设，实现降本增效的目标。

（1）在信息披露维度，公司实现了管理报告一体化系统的建设上线，自动实现报告出具功能，实现净值披露及自动发送系统，定期自动完成净值的交互和同步功能；

（2）在技术应用维度，使用RPA技术赋能业务操作，通过RPA匹配出款七要素，自动交收电子指令，现已实现电子指令出款覆盖度涉及8家银行，覆盖了公司产品90%的资金划付需求。通过RPA机器人实现自动流水查询功能，9成以上的银行合作伙伴可实现实时查询流水及余额；

（3）在系统化操作维度，实现了对标品及非标品统一盯控平台的打造，通过公司自研打造的“银河系统”实现线上自动盯控及预警功能，高效完成合同约定条款的相关盯控要求。

该阶段主要以具体流程节点的系统优化及线上化处理方案为主，通过系统建设实现了工作效率提升，但同时也存在一些难以解决的问题，包括系统之间的互联未能打通，数据质量较低，无法满足更深层次的应用需求；各功能开发维度仍是基于自身工作需求进行优化，在跨部门协调和融合方面仍有待加强。

2.阶段二：统一管理平台建设上线

在此阶段，公司在各环节优化的基础上推动统一平台的建设，推动操作标准化，打通系统实现系统数据的统一聚合。具体体现在各中台环节都在推动统一性平台的建设工作。

(1) 运营管理平台：基于云南信托自研开发的“银河管理系统”，实现线上化统一管理功能，该平台以业务需求为方向，结合创新业务发展模式要求进行系统打造，满足战略业务的项目管理IT需求，先后基于普惠金融、股权激励、汽车金融等业务需求打造统一管理平台，实现管理功能线上化；同时基于银河管理系统建立数据共享平台，实现授信、监管指标等多维度数据共享机制；同时，定期更新数据内容，对公司数据资产进行管理控制及应用；尝试打通数据，实现数据价值的更广泛应用。

(2) 交易风控平台：基于云南信托自研开发的“债券交易系统”，实现债券投资、场外基金申赎的投资建议线上化下单与管理，实现标的资产池、交易偏离度、授信额度、持仓比例的系统化控制，提升交易效率，降低操作风险，满足标品业务客户的频繁多样交易需求，推进平台建设的系统化，为资产管理信托提供支持，以科技力量为公司标品业务提升竞争优势。

(3) 投后监督平台：基于云南信托自研开发的“数字化投后风险管理系统”，实现线上舆情盯控及尽责履责操作规范，完善投后监督管理线上体系，实现监督操作线上化管理，打造产品运作投后线上化风险管控体系，实现对信托产品全生命周期的穿透管理，为公司主动管理能力赋能。

3.阶段三：数字化运营体系建设

基于前期两个阶段的探索，数字化运营的建设方向已明确：以科技推动数字中台建设，通过数字中台更好地实现业务赋能，形成产品创新突破与科技敏捷支持的有效联动。具体操作上体现为数据治理—数据中心—业务建设—数据应用，整合公司职能部门资源，从运营管理、合规风控、估值核算等多维度进行协同，实现从底层数据优化到上层应用决策的全链条数字化运营建设之路，以积极提升用户体验、赋能业务发展为基础，以辅助公司决策为方向，推动公司数字化中台整体建设。

(1) 以数据治理为起点，提升数据质量

多部门协同参与，共同聚焦数据治理工作，推动打造数据标准建设，形成内部数据统计制度及填写规范。具体推动层面：在厘清业务系统字段逻辑，制定数据标识的基础上，加强数据质量盯控及实质复核机制，优化数据新上自动校验逻辑，确保数据源准确，实现数据质量的提升。短期内，以实现全面打通系统壁垒、实现监管报送自动化为目标，长期将从数据输出场景到更多业务场景，不断发挥数据价值。

(2) 以数据中心为方式，搭建仓储平台

统筹规划搭建公司层面数据中心，整合各系统数据，形成统一管理的数据仓储平台，通过数据中心的搭建实现数据聚合、数据提升、数据报送功能，打通“信息孤岛”，为数据应用提供支持。

数据聚合：数据中心可实现跨系统的数据共享，与公司现有系统实时对接，采集业务信息、运营流程及节点信息、财务及估值等数据进行统一存储及管理，形成统一数据管理平台。

数据提升：运用ETL设计贯穿数据采集及数据聚合全流程，对原始数据进行必要的整理及集成，加强多数据源的校验逻辑，提升数据质量，为后续数据应用场景提供支持。

数据报送：依托数据中心与中国人民银行、银保监会、中信登、中国结算等报送及数据对接平台进行统一对接，快速响应各平台数据报送及统计需求，强化数据报送质量，通过自动化数据报送功能提升效率。

(3) 以客户需求为方向，联动业务发展

始终坚持以客户需求为核心，将数字化建设用于提升用户体验，实现与业务发展的联动，推动部分业务的统筹性系统开发工作，融合系统建设与中台支持，应对复杂多样的创新业务场景，为公司战略业务发展提供更快速、敏捷的支持。

例如，基于服务信托特质，在薪酬福利业务开展过程中除了搭建账管受托管理体系外，如何针对多样性的业务场景、客户对接及信息披露需求进行满足。操作中以业务部门为核心，中后台部门协同参与，打通跨部门壁垒，基于相同的目标共同推动系统建设，使薪酬福利系统可以满足全方面的客户需求、业务拓展、运营管理、监督风控等多维度一体化要求，实现信托项目全生命周期管理功能的线上化。

(1) 针对受益人打造“云薪福”服务系统，经过5个版本的迭代升级，受益人可通

过该系统自助查询权益信息及持有组合份额，通过可交互图标直接呈现受益个人累计权益的变动、收益变化、权益归属变化等，满足了便捷查看项目信息的披露需求。

(2) 针对委托人打造“网签系统”及“网上营业厅”系统，通过网签系统保证个人敏感信息脱敏，信息安全性得到保障，与此同时，实现便捷的线上签约和客户信息管理工作，打通网签系统与内部管理系统，破除系统之间的数据壁垒，实现数据的整合和共用；通过网上营业厅打造委托人自助操作平台，实现委托人与受托人的交互线上化、流程化，极大提升了委托人的交互效率及使用体验。

(3) 针对受托人打造“薪火管理系统”，经过7个版本的迭代已落地账管及受托双重管理体系，实现各项运营环节线上化流转及管理，清晰管理每个受益人的资产及收益信息。

薪酬福利系统的打造，实现了科技赋能与业务发展的有机结合，实现了科技力量在对业务发展、运营流程协同性的统一性开发和支持，提升了薪酬福利业务运营系统化水平，并为业务快速发展提供了核心竞争力，助力了多家渠道的业务合作。

(4) 以数据转化为目标，提升决策价值

数字化建设以数据转化为目标，坚持数据驱动，将运营数据转化为决策数据，推动打造数据中台，发挥数据资产价值，多部门协同、拓展应用场景，实现数字化成果的广泛应用，现已形成包括绩效管理评估、流程效率分析、业务成本核算在内的多项数据分析功能，为管理决策提供支持。

绩效管理评估：通过数据对绩效管理进行评估，把过去的人为主观经验判断转变为数据化、自动化的评价体系，实时动态呈现绩效管理水平和及时调整内部资源；基于数据仓储平台的数据源，以统一管理的业务信息数据为基础，叠加业务类型字段及评分体系等维度信息，通过数据分析将项目运营量转化为运营效能值，用数字化的方式直观呈现了运营效率提升、运营成本下降的成果，推动管理智能化发展。

流程效率分析：通过分析各流转流程的审批节点情况、流程耗时信息、流程完成情况等内容，形成流程耗时时间效率表，管理者通过数字化表格直观了解细节操作动态，对各环节出现的问题及时进行调整；流程数据分析结果可与流程优化工作结合，利于运用数据分析信息定期审视流程设定的合理性和流程运转的效率，通过数字化运营实现对流程的持续性重塑及再造。

业务成本核算：结合公司财务数据、业务信息等数据进行模型算法加工及数值计算，利用业务规模、风险计提系数、业务成本及净利率、信托报酬率等数据指标，合

理预测特定业务类型未来发展盈亏趋势，形成项目成本及预期收益测算体系；用财务数据对业务盈利能力进行预测，形成科学的业务发展评价体系，为管理者业务决策提供数据支持。

近年来，云南信托多措并举，发挥跨部门协同效用，逐步完善敏捷高效的数字中台，让科技赋能与业务转型形成更优融合。后续，云南信托将在业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设、风险防范等方面，继续加速整体数字化转型工作的落地。

本文源自中国网财经