

提升商业银行代理财政国库集中支付业务服务质效的思考

中国工商银行机构金融业务部 | 王茄雪 戴祁临

摘要：商业银行为各级财政和预算单位提供优质代理支付服务，不仅是自身经营管理能力的重要体现，更是金融工作的政治性、人民性的重要体现，需以更高的政治站位、更强的科技能力、更好的服务团队，切实保障财政资金支付“安全、准确、高效、合规”。

关键词：代理财政集中支付；预算管理一体化改革；服务质效 **中图分类号：**F812

践行金融工作政治性、人民性是商业银行代理财政支付业务的核心价值

财政是国家治理的基础和重要支柱，国库集中支付制度承担着规范财政资金运行、提高资金使用效率、保障财政安全的关键职能。商业银行作为代理机构，不断提升财政集中支付业务服务质效，不仅是自身经营管理能力的重要体现，更是金融工作的政治性、人民性的重要体现。

预算管理一体化改革作为新时代财税改革的重要抓手，其核心目标是实现财政资金全流程闭环管理。商业银行提供的代理支付服务，本质上是协助财政部门落实党中央“建立现代预算制度”的决策部署，展现的是金融服务国家战略的政治担当。

财政资金的最终流向涵盖教育、

医疗、社保等民生领域，每一笔支付都直接关系群众切身利益。商业银行提供的代理支付服务，是连接“财政政策”与“民生福祉”的“桥梁纽带”，彰显的是金融工作的人民立场。

预算管理一体化改革的纵深推进对商业银行服务能力提出了更高要求

当前财政国库集中支付业务已从“单点电子化”迈向“全流程一体化”，资金流、信息流、业务流的融合水平显著提升，对商业银行的渠道、科技、团队、服务、安全运行等能力提出了更高要求。

（一）渠道融合：从“线下主导”到“全渠道覆盖”的转型需求。预算管理一体化改革覆盖中央、省、市、县、乡五级预算单位，资金支付、清算、对账、回单等环节全部实现线上化。一方面，预算单位“7×24小

时”服务需求快速增长，节假日紧急支付、夜间清算等场景成为“刚需”，线上服务存在短板将显著制约业务发展；另一方面，商业银行需实现与财政预算管理一体化系统、人民银行清算系统的无缝对接，全渠道信息交互能力、服务能力不仅是建设重点，更是业务平稳运行的关键。

（二）科技支撑：从“简单对接”到“协同智能”的系统变化。预算管理一体化系统的升级迭代对商业银行科技能力提出三要求。一是兼容性要求，代理支付参与机构多、业务环节多、报文种类多，系统需建设多重内外交互协同模块。二是智能化要求，代理支付交易笔数多、资金体量大，系统需要具备信息自动识别、异常交易监测、批量支付智能核验等功能。三是安全性要求，代理支付业务涉及委托支付、公务卡、工资代发等多个场景，数据敏

感性高，系统部署须确保安全。

（三）团队建设：从“单一操作”到“综合服务”的能力转型。预算管理一体化业务场景已从传统“支付”扩展至“支付+退库+托收+公务卡+联动缴税”全链条，对团队专业性提出复合要求。一方面，业务管理人员需同时掌握财政政策、系统操作、风险防控等知识；另一方面，财政业务涉及业务、科技、运营、风控等多条线，业务管理人员需要具备跨部门跨条线协同能力。

（四）服务效能：从“被动受理”到“主动响应”的理念转变。预算单位对服务的“时效性”、“精准性”要求显著提升。一是紧急业务需求增加，如疫情期间财政资金“即时拨付”、年终决算“加班办理”。二是个性化需求凸显，如代发工资的批量支付、公务卡集中报销。三是沟通效率要求高，预算单位需及时掌握资金到账、回单发送状态。

（五）安全运行：从“基础防控”到“全流程风控”的保障升级。商业银行在财政账户和资金安全方面可能存在三类漏洞。一是账户管理不规范，少数零余额账户日终余额不为零，导致退库失败、额度不平。二是内控机制不健全，前中后台未实现有效分离，存在“一人操作+复核”问题。三是差错整改不彻底，对财政通报的问题仅“个案整改”，未形成长效机制。

商业银行提升代理财政国库集中支付业务服务质效的可行路径

面对预算管理一体化改革的新

要求，商业银行需以“政治引领、科技赋能、团队支撑、服务优化、安全抓实”为核心，构建有效路径，切实提升代理服务质效。

（一）强化政治引领，完善组织保障机制，压实服务责任。一是做好顶层设计，制定《代理财政国库集中支付业务发展规划》，明确渠道整合、科技升级、团队建设等目标，将服务质量作为单独指标纳入 KPI 考评，提升各级机构重视程度。二是健全协同机制，建立跨条线、跨层级、跨机构服务专班，针对财政部门反馈的问题，实行“台账管理、专人跟进、限时改进”，确保件件有回音。三是深化政银协同，建立常态化沟通机制，提前了解改革导向和政策方向。

（二）深化科技赋能，筑牢系统支撑底座，提升智能水平。一是加快系统升级，优先保障重大改造需求，实现与财政、人行系统的数据交互“零延迟、零差错”。二是研发新型技术，如开发智能对账模块，自动匹配日报、月报数据。三是探索智能工具，引入人工智能、大数据技术，利用自然语言处理技术自动识别行名行号、支付用途，机器学习算法监测异常资金支出。

（三）建强专业团队，提升综合履职能力，夯实人才基础。一是优化人员配置，选拔业务扎实、责任心强、沟通能力好的人员从事代理业务，所有人员需通过以财政政策、系统操作、风险防控为核心的上岗考试。二是创新培训模式，构建“线上+线下”一体化培训体系，

线下组建专班“送教上门”，线上依托“企业大学”、“业务论坛”，提供政策解读、操作视频、H5 教程等资源，为偏远地区网点员工提供便捷学习通道。三是完善答疑方式，建立“微信大群+专家坐席”机制，一线员工针对低频业务可实时询问，降低差错率。

（四）优化服务流程，提升响应处置效率，增强客户体验。一是开辟绿色通道，针对专项资金、救灾拨款等紧急业务，推行“先需求后研发”、“参数化配置”，科技前移、灵活投产、简化流程。二是细化服务场景，针对不同预算单位提供“定制化服务”，优化行政单位工资统发、公务卡报销流程，完善科研单位批量支付、项目资金监管功能，开发高校学费代缴、科研经费对账模块，“一单位一档案”记录服务需求和业务特点。三是完善应急预案，明确系统故障、业务积压、资金风险等场景的处置流程、责任分工。

（五）严守安全底线，构建全流程风控体系，保障资金安全。一是强化账户管理，建立“零余额账户监测平台”，每日自动核查账户余额，对异常账户实时预警。二是健全内控机制，确保“前中后台分离”，引入“远程授权”、“双人复核”机制，对大额支付、异常业务实行提级审核。三是加强监督整改，每年选取部分分行开展专项检查，重点核查业务合规性、系统安全性、风险防控有效性，形成“检查—通报—整改—回头看”闭环。□

责任编辑 雷艳