

信息技术外包策略在我国 金融电子化中的应用探讨

本文从分析我国金融电子化的现状入手,详细探讨了外包策略自身具有的优势及其在我国金融电子化进程中应用的必要性与可行性,最后指出了我国银行在进行信息技术外包时应注意的几个问题。

陕西财经学院计算机科学系 王晓燕

信息技术外包(IT Outsourcing)是指组织以合同的方式委托信息技术供应商向组织提供所需要的部分或全部的信息技术功能。信息技术外包一般还伴随着组织的信息技术资产、人员及租赁资产交由信息技术供应商管理。常见的信息技术外包涉及信息技术设备的维护、通信网络管理、信息系统运作和管理、信息技术应用开发和维护、备份和灾难恢复、信息技术培训等。

在美国领导企业信息技术外包潮流的是柯达胶片公司,该公司在1989年首先把其内部信息处理部门外包给IBM公司。这之后,美国企业中的外包就屡见不鲜了。根据Yankee集团最近的一份报告表明,财富500家企业中几乎每一家都会考虑签订信息技术外包合同,并且预计有20%的公司会签订信息技术外包合同。在美国金融业,最大的信息技术外包合同是美国第五大商业银行J·P摩根银行(J·P Morgan)同CSC公司、Anderson咨询公司、AT&T服务公司以及Bell Atlantic网络公司联合签署的外包合同,该外包合同历时7年,外包金额达到20亿美元。这些情况表明,外包策略已成了新的信息经济时代企业的竞争武器。

在我国,金融业是我国企业中信息技术受重视程度较高、应用较好的一类行业。在当前企业信息技术外包已成了一种趋势、一种新型竞争武器之时,我国各家银行也应顺应潮流,对外包策略加以吸收应用,以增强自己的竞争实力。本文将就外包策略在我国金融业的应用问题加以探讨。

信息技术外包的优势分析

目前对信息技术外包的普遍看法是:它能够提高工作绩效、节约信息技术成本,使企业重新集中于核心活动。具体来说,有以下几方面:

1. 强化企业信息技术部门的竞争意识,提高他们的工作绩效。在企业外包的过程中,企业并不把其内部信息技术部门排除在外,而是要求他们以平等的身份,按市场机制公平的去竞标。企业内部的信息技术部门将接受“市场的检验”。因此,对于他们来说,必定要学会从公司整体出发,以战略的眼光去研究信息技术的需求,研究公司如何从信息技术中获得竞争优势。信息技术部门将严肃的定位自己,分析自身具有的竞争优势,发掘自身的发展潜力,提高工作绩效。

2. 节约成本,获得经济效益。在一项调查中,将信息技术外包(全部或部分)的公司宣布他们平均能节省9%的成本。毫无疑问,外包企业获得的利益来自承包商的规模经济和承包商的专业技能。一方面,信息技术供应商可以在多个客户之间共享硬软件、人力资源和知识,从而使他们在固定成本投入上更加节约。他们还可以通过批量购入硬件和软件而获得更多的折扣。他们也实行了一些削减成本的措施,比如统一的硬件标准、合并客户的多个计算机中心等,这些措施能够极大的降低信息技术成本。当然,他们就能够以相对较低的价格承包企业的信息技术。另一方面,信息技术供应商可能有比客户更全面的技术,或者具有客户企业所不具备的特定技术和资源,以及吸引高水平专业人员方面也比客户的信息技术部门有优势。这些也能大大增强他们解决问题的能力。另外,信息技术供应商往往具备较强的软件过程管理能力,实施严格的软件质量管理标准,从而能够提高信息技术服务的质量。他们还会不断跟踪领域内最新技术以保证他们的技术是有竞争力的。因此,信息技术供应商一般能高质量、高效益、高效率、低成本地以“几何级数”提供其产品和服务。

3. 可以使企业集中于核心业务活动,增强企业的核

心竞争力。一方面,对于绝大多数企业来说,其信息系统建设的很大一部分都属于基础设施的建设,系统的管理和维护是其一般的商业性活动,并不属于其核心的、具有竞争性的业务范围。通过外包,信息技术供应商可以帮助企业减少机会成本,使企业更好地投资于其核心业务领域。另一方面,信息技术外包对企业业务过程的重组将有很大的促进作用。外包过程将促进企业业务流程、信息流程和管理流程的根本性再思考和再设计。高性能和强柔性的信息技术作为企业重组的驱动器,对企业业务过程和部门职能的改进有不可抵御的激励作用,这也将有助于企业增强其核心竞争力。

信息技术外包策略

在我国金融业应用的必要性与可行性

1. 从技术上来讲,有必要外包。从我国整个金融系统来看,我国的金融电子化已具有了一定的基础。人民银行、各大商业银行都拥有自己的信息技术部门且技术能力较强,但如果将这些情况放到国际上去比较,就会发现我国金融业信息技术的应用在广度和深度上与发达国家相比,还具有一定的差距。造成这种差距的原因有多种,但一个主要原因在于我国金融电子化进程中还存在一系列工程技术难题。例如,在我国金融数据网的建设中,我国金融系统部门,甚至我国的工程技术界,由于缺乏建设全国性资源共享的计算机通信网络的工程实践经验,还存在着诸如公用数据通信网与专用网的关系,各种协议与局域网、广域网的互联技术、增值网技术和复杂大型网络系统的管理和控制技术等一系列的网络工程技术问题。而这些技术在国外已比较成熟,因此,如果将这些基础设施建设外包,利用国内国外最先进的信息技术,将能大大加快我国金融电子化进程中解决这些瓶颈问题的进程,促进我国金融电子化向深层次发展。从可行性上讲,这些技术完全可以外包出去。套用国外的M架构理论,这些信息技术属于M架构理论中所指的M1层。这一层的技术对银行的竞争优势意义不大,商业银行不需要控制这类技术。在美国,IBM公司已控制了商业银行的M1层集中型处理领域的95%的市场。所以,本文认为:在我国金融电子化基础工程建设中,可以多使用外包策略。

2. 从银行获取竞争优势的角度来讲,也有必要外包。我国各家商业银行都认识到了信息技术的重要性,纷纷不惜巨资加强行内信息系统的建设,期望增强自身的竞争优势。但竞争的结果是:各家商业银行(主要是四大国有商业银行)的各类传统业务基本上都实现了计算机化处理,

但所使用的信息技术和各类应用软件基本上雷同,谁也没有在信息技术应用上获得强有力的竞争优势。这其实也是一种必然结果。按M架构理论,我国各家银行目前花费巨资开发的各类应用软件基本上都属于M2层。在日前,M2层的银行应用软件已差不多都变成了通用商品。这也就是说,想通过M2层应用软件的大力开发使用获得竞争优势的战术已行不通了。事实上,银行业之间决定优劣的关键现在已转移到了M3层的高度,也即将信息技术应用于经营管理、各种投资分析、预测与决策活动满足客户需求、提供个性化的服务等方面已成了银行之间相互竞争的关键。这就需要各家银行的信息技术部门从烦琐的M2层事务中解脱出来,专注于M3层应用的开发。那么,如何才能做到这一点呢?本文认为外包是一种理想的策略。

从可行性上讲,国外已有许多成功的范例可以借鉴。目前在美国68%的信用卡业务处理是由非银行机构来做的,10%的ATM处理也是由非银行来做。美国最大的处理储蓄帐户的处理中心也不属于银行,而是属于非银行的信息技术厂商。例如Flserv、ISSC、Alltel和EDS公司,这些公司的处理中心已变成了银行的处理“车间”,而商业银行成了处理“车间”的前门店铺。基于前面的分析,在一般的非战略性信息技术的使用上,我国银行业也可以适当的使用外包策略。其实这里所说的外包,笔者认为可以有两层含义:一是外包出去;一是外包进来。外包出去指的是对于我国的一些中小商业银行或一些新成立的银行,他们信息技术力量薄弱,要实现各类传统业务的计算机化,就可以采用外包策略以节省时间和精力,也即获得“后发优势”。外包进来指的是对于我国的大型商业银行(主要是四大国有商业银行),因其规模巨大、实力雄厚,对信息技术研究较早、投入较多,已形成了既具有实际开发经验又具有较强技术能力的专门的信息技术部门,他们可以承接一些中小商业银行的外包业务以获取经济效益。

3. 从加快我国金融电子化的进程的角度来讲,也有必要引进外包策略。我国金融电子化经过了“六五”期间的准备,“七五”期间的基础建设和“八五”时期的加速发展。从无到有、从小到大取得了很大的业绩。但和发达国家的金融电子化的发展相比,仍差距很大。随着我国加入WTO步伐的加快,我国金融业要立足于国际大市场,就必须尽快缩短这种差距。造成这种差距的原因除了技术问题之外,还有一些组织观念、管理观念、管理方式上的因素。比如,我国金融电子化项目的组织管理水平不高就是一个原因。可以说,外包策略选择本身就表明了企业管

理思维的开明。信息技术外包的每个阶段都是对企业管理思维的检验、碰撞与修正。对于一些金融电子化项目加以外包,特别是让国外一些既具有先进技术,又具有先进管理水平的信息技术供应商承包,对于我国金融业组织管理理念的更新、组织管理水平的提高无疑具有促进作用。

信息技术外包应注意的问题

外包作为一种先进的竞争策略,以其明显的优势正被广大企业所接受。我国金融业作为整个国民经济中一个特殊的、又颇为重要的行业,当然也应加以吸收应用,但同时也应注意到不合理的外包、没有严格管理的外包同样具有很高的风险。我国金融业在进行信息技术外包时要尽量做到降低风险。

1. 外包中潜在的风险

外包中潜在的风险集中表现在以下几方面:

(1)存在着由于过分依赖信息技术供应商而最终受控于供应商的风险。当一个公司将其信息系统的开发与管理承包给另一个公司时,它自己对本公司信息系统的控制当然就会减弱,进而放松对信息技术关注。这样本公司对信息技术的掌握就会越来越少,以至于不能跟上技术发展的步伐。而在当今信息经济时代,企业信息系统的建设已成了公司一切业务活动的基石,如果企业自己对信息技术了解太少,就只能过份地依赖信息技术供应商。这就存在着受控于信息技术供应商而最终导致外包费用增加的风险。

(2)存在着外包商不能很好地提供服务的风险。技术力量强、财力雄厚、具有持续发展能力、具有先进经营策略与管理方式的信息技术供应商一般能提供高质量的信息技术服务,而那些管理思维陈旧、组织结构杂乱、职员间缺乏团队合作精神、缺乏研究与发展能力的信息技术供应商有可能给外包的企业带来项目质量低下,甚至失败及导致企业核心技术泄露的风险。

(3)存在着项目可行性不确定的风险。这主要是由于所选择的外包项目不适当或签定的合同缺乏灵活性造成的。一方面,由于许多市场因素的变化,有可能导致目前选定的项目在外包商完成之后已用不上的风险。另一方面,存在着由于高新信息的出现,使得目前订立的标准在外包商完成之后已不具有竞争优势或不能带来原先预定的经济效益的风险。另外,还存在着外包企业与提供技术的供应商之间由于对需求的理解不一致,而造成的信息系统不能很好地满足企业需求的风险。

2. 我国金融业在信息技术外包过程中应注意的问题

(1)虽然信息技术外包以后,银行内部的信息技术人

员几乎可以不再致力于外包项目的信息技术的研究,但是不能忽视增强自身信息技术的掌握,而且还应该紧跟信息技术的发展。这在我国四大国有商业银行可能问题较小,因为对于他们,外包的信息技术只是一些非战略性的信息技术的应用,自己还需致力于战略性信息技术的开发与应用。而对于一些小型商业银行,由于本身技术人员少、技术能力不强,外包后就较容易忽视这个问题。这显然不利于他们应用信息技术开拓具有竞争力的核心业务。因此,对我国的中小商业银行还是要注意自身信息技术的掌握情况。

(2)要注意选择信誉良好、技术力量强、管理先进的信息技术供应商。因为企业的信息技术外包后,供应商的兴衰实际上对企业的影响也会是巨大的。而信息技术行业的竞争非常激烈,只有那些信誉良好、实力雄厚、管理先进的信息技术供应商才能在竞争中永远立于不败之地,也只有他们才能提供优质的服务。

(3)要争取与信息技术供应商建立长期、稳定的合作关系。因为一旦双方相互信任,建立了牢固的关系后,就能做到利益共享、风险共担,双方也就能够更加精诚合作,这无疑会提高每一个外包项目供应商满足需求,以使外包项目能较好的适应企业的需要。

(4)银行需要建立一套内部信息技术管理标准。确立标准和管理流程可以有助于外包商准确地理解商业银行的标准,这样可以避免项目实施的误区。有效的标准和管理流程还可以总结银行项目和运行管理中的模式,这样也可以更准确地计算外包成本和建立标准测试。

(5)外包合同的签定要注意选择合适的外包项目。对涉及各家银行核心竞争的项目,尽量不要外包。要以发展、变化的眼光选择外包项目。外包合同的期限不要太长,如果是长期的外包项目,签定合同时要考虑具有一定的灵活性。

外包作为一种新型的竞争策略正在被越来越多的企业所接受。在我国金融业的电子化向纵深发展之际,当然也应对外包策略加以关注和正确的运用,以获得其优势、避开其风险。■

参考文献

- (1)张军 《新的竞争武器—银行业务的外部承包》 《国际金融研究》 1998年3月
- (2)张承耀 《企业如何利用外部资源》 《中外管理》 1998年9月
- (3)李小卯 李敏强 寇纪淞 《关于信息技术外包资源管理模式的研究》 《系统工程理论与实践》 1999年9月