

服务外包工程教育规划教材

全国服务外包人才培养高峰论坛组织编写



金融信息服务外包

徐成贤 主编

清华大学出版社

服务外包工程教育规划教材

全国服务外包人才培养高峰论坛组织编写

金融信息服务外包

徐成贤 主编

周一真 朱江萍 姚遥 洪立斌 高正 编著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书涵盖了金融信息服务外包教学与研究的主要内容。第1章介绍金融信息服务外包的基本概念、类型和模式,以及国内外金融信息服务外包发展的历程、现状和发展趋势。第2章介绍促进国际金融信息服务外包快速发展的各种驱动因素,包括内部与外部两方面的因素,以及开展金融信息服务外包的效应。第3章的内容涵盖了应用于金融信息服务外包的理论基础,包括比较优势理论、交易成本理论、核心竞争力理论、价值链理论和分工与贸易理论。第4章用于介绍金融信息服务外包主要的业务类型。第5章则介绍金融机构开展金融信息服务外包的决策分析和有关的决策模型,包括基于核心竞争力、价值链和成本控制的金融信息服务外包决策分析模型,服务提供商的选择决策,以及基于博弈论的金融信息服务外包决策分析。第6章介绍金融机构开展金融信息服务外包可能面临的风险以及对风险的识别与管控方法。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

金融信息服务外包 / 徐成贤主编;周一真等编著. --北京:清华大学出版社,2012.4

(服务外包工程教育规划教材)

ISBN 978-7-302-27940-2

I. ①金… II. ①徐… ②周… III. ①金融—信息服务业—对外承包 IV. ①F831.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第010470号

责任编辑:袁勤勇 李玮琪

封面设计:常雪影

责任校对:焦丽丽

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:11.75

字 数:273千字

版 次:2012年5月第1版

印 次:2012年5月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:19.00元

产品编号:044146-01

服务外包工程教育规划教材

编写委员会

主任：

何积丰 中国科学院院士

执行主任：

詹国华 杭州师范大学杭州国际服务工程学院执行院长

副主任(按拼音排序)：

鲍 泓 北京联合大学副校长

顾 明 国家服务外包人力资源研究院、清华大学软件学院副院长

罗军舟 东南大学计算机学院、软件学院院长

温 涛 大连东软信息学院院长

杨小虎 浙江大学软件学院副院长、浙大网新副总裁

常晋义 常熟理工学院国际服务工程学院院长

吴克寿 厦门理工学院软件与服务外包学院院长

委员(按拼音排序)：

白 云	包 健	常中华	陈 刚	陈超祥	陈春玲	陈永强	樊光辉
樊丽淑	冯秀君	宫冠英	顾玲妹	顾永根	郭 权	何世明	胡俊云
黄 斌	蒋晓舰	黎 明	李 兢	李继芳	李黎青	李占军	李正帆
凌 云	刘 清	刘国龙	刘海麓	刘锦高	刘俊成	刘勇兵	刘正涛
卢 雷	卢维亮	陆 冰	马长伟	毛爱亮	倪筱斌	秦绪好	屈中华
邵 云	邵定宏	沈 洪	沈荣大	施永进	石 冰	石 峰	宋旭明
孙崇理	孙建国	汤 伟	田详宏	屠立忠	万 健	王 军	王 瑞
王斌耀	王秉全	王汉成	王红娅	王杰华	王青青	王万良	吴鸿雁
吴育锋	徐瑞兰	徐文彬	徐一旻	宣舒钧	宣逸芬	薛锦云	严盈富
杨 方	杨东勇	杨欢耸	杨季文	杨起帆	叶 林	叶时平	叶勇抱
易 勇	应 晶	余 军	余国扬	袁 玫	袁兆山	袁贞明	张 民
张瑞林	张少华	张慰兮	张玉华	张再越	赵 辉	赵 梅	郑 涛
郑志军	支芬和	周 宇	朱春风	朱彦蓉	祝建中		

策划编辑：

袁勤勇 清华大学出版社

伴随着全球信息化浪潮，以信息技术为依托，利用外部专业服务商的知识劳动力，来完成原来由企业内部完成的工作，从而达到降低成本、提高效率、提升企业对市场环境迅速应变能力并优化企业核心竞争力的服务模式席卷全球。这种称之为“服务外包”的模式对新兴发展国家优化产业结构，转变贸易增长方式有着重要作用。印度、菲律宾、乌克兰等国家都在大力发展这种具有科技含量高、附加值大、资源消耗低、吸纳就业能力强的产业。

近年来，中国作为后起之秀，凭借在宏观经济环境、基础设施、政策支持、劳动力成本等方面的优势，已成为全球服务外包转移方首选的承接地之一。2011年，中国社科院发布的《中国服务外包发展报告》预测，10年之后，中国很有可能取代印度成为承接高科技服务最多的国家。伴随着产业的蓬勃发展，人才资源匮乏成了制约服务外包产业发展的主要瓶颈。但是，在传统教育体制下大量应届毕业生苦于就业无果，另一方面服务外包产业又需要大量人才。为此，以杭州为代表的21个国家服务外包示范城市专门针对服务外包产业需求建立了一批服务外包学院，形成政府、高校、服务外包企业、人才培训机构“四位一体”的服务外包人才培养体系，力求人才培养与企业需求无缝对接。

2011年4月，第二届“全国服务外包人才培养高峰论坛”在杭州召开，与会代表在探索服务外包人才培养新思路、新模式、新方法的交流中深感服务外包教材的匮乏，专门就教材编写开展了热烈的讨论，并决定成立“服务外包工程教育规划教材”编委会，组织来自国内外服务外包一线企业工程师和高等院校教师共同策划和编写教材，并启动了首批18本教材的编写工作。这套教材针对外语应用、软件与信息服务、金融信息服务、创新管理、跨国界文化等都编写成书，涵盖了服务外包领域从业所需知识和技能。这套教材以产业需求为导向，是校企合作开展服务外包人才培养的一次有益实践，对探索我国服务外包产业和工程创新人才的培养具有积极的意义。

最后，我衷心希望“服务外包工程教育规划教材”教材能成为一套高等院校、培训机构培养服务外包人才行之有效的教材，使服务外包人才培养工作事半功倍。也希望这套教材能成为教师及学生的良师益友，得到大家的喜爱。

中国科学院院士 何积丰

2011年9月于杭州

自 20 世纪 90 年代以来，在信息技术革命、经济全球化与市场竞争加剧的共同推动下，包括金融信息服务外包在内的服务外包在世界范围内迅猛发展。进入 21 世纪以来，全球服务外包逐渐成熟，市场规模迅速扩大，越来越多的跨国企业加入服务外包的行列，外包业务领域越来越广，越来越多的发展中国家参与到服务接包国的行列，服务外包市场的竞争越来越激烈。

金融信息服务外包是服务外包最主要的领域，开展金融信息服务外包，从发包企业的角度看，可以帮助金融机构降低经营成本，利用外部的优质资源获得所需的专业技术支持，强化与提升自身的核心竞争力，提高服务水平和客户满意度；从社会的整体角度看，服务外包可以实现社会资源的优化配置，提高生产效率；从接包企业与接包国的角度看，由于金融信息服务外包具有信息技术承载度高、知识密集、劳动密集、附加值大、资源消耗低、环境污染少的特点，有利于接包国经济的可持续发展、提升产业结构、转变服务贸易增长方式、增加就业尤其大学生就业、拉动经济增长、获得技术外溢的效益。

近年来，在全球金融信息服务外包市场体系中，中国正越来越受世人瞩目，由于在综合成本、基础设施建设、投资环境与人才等方面具有优势，中国被认为将会成为继印度之后的全球第二大金融信息服务外包中心。中国对服务外包的发展给予了大力支持，中央政府与各级地方政府相继出台了一系列鼓励与支持服务外包产业发展的政策措施，为服务外包产业的发展提供了良好的政策环境。

在看到我国发展服务外包产业发展优势的同时，我们也应清醒地认识到，由于我国对服务外包的认知相对较晚，我国的外包产业还存在企业规模与总体规模较小，承接离岸金融信息服务外包业务范围较窄、层次较低，相关的法律法规、资格审查与监管制度还不健全，专业人才短缺，以及对服务外包的研究不能适应服务外包发展步伐的不足。本着有助于我国金融信息服务外包专业人才的培养与推进我国对金融信息服务外包的研究的目的我们编写了此书。

全书共分6章，分别从国内外金融信息服务外包发展的现状、特点、金融信息服务外包的动因与绩效、金融信息服务外包发展的理论基础、金融机构开展信息服务外包的业务类型、外包模式、金融企业进行业务外包的决策分析、核心与非核心业务的确定、外包服务商的选择、金融企业开展信息服务外包面临的风险以及对风险的识别、度量与管控等方面进行了比较全面、系统的介绍。书中既有对相关理论和基本概念的介绍，也有进行决策分析与进行风险控制的模型与方法，书中还提供了部分金融机构与企业开展服务外包的案例，既有外包成功的案例，也有外包风险警示的案例，还有企业对服务外包进行决策的案例和风险识别与控制的案例。

本书可作为有关高校与专业培训机构开展金融信息服务外包专业人才培养的教学用书，也可作为政府与服务外包示范基地与园区相关人员认识金融信息服务外包的参考书，也可作为从事金融信息服务外包相关研究的学者、研究生，以及从事各类金融信息服务外包业务的从业人员的参考书。

限于作者水平，书中难免存在疏漏与错误，敬请读者批评指正。

作 者

2011年10月于杭州国际服务工程学院

第 1 章 金融信息服务外包概论	1
1.1 金融信息服务外包概述	1
1.2 金融信息服务外包的特征	4
1.2.1 金融信息服务外包的基本特征	4
1.2.2 金融信息服务外包对发包国及接包国的影响	7
1.3 金融信息服务外包的类型和模式	9
1.3.1 按照金融机构外包业务分类	10
1.3.2 按照金融机构与服务外包提供商股权关系分类	10
1.3.3 按照金融机构外包业务性质分类	11
1.4 国际金融信息服务外包的发展历程与现状	11
1.4.1 从纯 IT 领域转向战略领域	12
1.4.2 离岸金融服务外包逐渐成为主流	13
1.4.3 服务外包向高端发展, KPO 快速发展	14
1.4.4 大型金融机构受益最大	14
1.5 国际金融信息服务外包发展的趋势和面临的风险	16
1.5.1 国际金融信息服务外包发展趋势	17
1.5.2 金融信息服务外包所面临的风险	19
1.6 中国金融信息服务外包发展的现状与发展分析	20
1.6.1 中国金融信息服务外包行业现状	20
1.6.2 中国承接金融业务外包的优势	22
1.6.3 中国承接金融业务外包面临的问题	24
第 2 章 国际金融信息服务外包发展的动因与效应	27
2.1 金融信息服务外包的动因分析	27
2.1.1 内部动因	27
2.1.2 外部动因(技术、经济和市场)	36
2.2 服务外包的驱动模型	40
2.3 金融信息服务外包的效应	42

2.3.1 外包对发包企业与发包国的效应	43
2.3.2 服务外包对接包企业与接包国的效应	46
2.4 影响金融信息服务外包的可能障碍	51
第3章 金融信息服务外包的理论支持	53
3.1 交易成本理论	53
3.1.1 交易成本理论的发展过程	53
3.1.2 交易成本的基本概念和分类	54
3.1.3 交易成本的本质	55
3.1.4 交易成本的特性	56
3.1.5 产生交易成本的原因	57
3.1.6 影响交易成本的因素	58
3.1.7 交易成本与外包	58
3.2 比较优势理论	61
3.2.1 比较优势理论的发展	61
3.2.2 比较优势基本概念与模型	63
3.2.3 比较优势的基本定理	64
3.2.4 服务外包与比较优势	64
3.2.5 中国承接金融信息服务外包的比较优势	65
3.3 核心竞争力理论	69
3.3.1 核心竞争力理论的起源与发展	69
3.3.2 核心竞争力的基本概念	70
3.3.3 核心竞争力的表现形式	71
3.3.4 核心竞争力的基本特征	73
3.3.5 核心竞争力的培育	74
3.3.6 服务外包与核心竞争力	76
3.4 全球价值链理论	78
3.4.1 全球价值链理论的形成	78
3.4.2 全球价值链的几个基本概念	78
3.4.3 价值链分析与价值链管理	80
3.4.4 价值链管理与外包	83
3.4.5 服务外包价值链的治理	83
3.5 分工与贸易理论	84
3.5.1 劳动分工的演进	84
3.5.2 劳动分工与国际贸易理论的发展	86
第4章 金融服务信息外包的业务类型	91
4.1 金融信息技术外包	92

4.1.1	信息技术外包	93
4.1.2	金融信息技术外包的概念	94
4.2	金融业务流程外包	98
4.2.1	业务流程外包	98
4.2.2	金融业务流程外包的概念	98
4.2.3	银行业的业务流程外包	99
4.2.4	保险业的业务流程外包	102
4.3	金融知识处理外包	105
4.4	金融营销外包	108
4.4.1	营销外包业务	108
4.4.2	金融营销外包业务	109
4.5	财务会计外包	111
4.5.1	财务会计外包的概念	111
4.5.2	财务会计外包的主要内容	111
4.5.3	财务外包的动因	112
4.5.4	财务会计外包的意义	112
4.5.5	财务会计外包的发展	113
4.5.6	财务会计外包的成本和效益分析	113
第 5 章	金融信息服务外包的决策分析	116
5.1	企业业务外包决策分析简介	116
5.1.1	企业进行业务外包的主要决策依据	117
5.1.2	企业进行业务外包决策的主要内容	118
5.2	基于交易成本的金融信息服务外包决策模型	119
5.3	基于核心竞争力的金融信息服务外包决策模型	120
5.3.1	矩阵模型	121
5.3.2	基于能力的三维外包决策模型	122
5.3.3	基于资源的外包决策模型	123
5.3.4	基于环境的外包战略决策模型	124
5.4	外包决策的集成模型	126
5.4.1	基于交易成本与企业核心能力的集成模型	126
5.4.2	外包决策的集成模型	127
5.5	基于价值链分析的金融信息服务外包决策方法	129
5.6	核心业务识别的系统分析模型	131
5.7	基于 AHP 与 PROMETHEE 的服务外包商选择决策方法	136
5.7.1	服务提供商选择问题的基本概念	137
5.7.2	基于 AHP 与 PROMETEE 的外包商选择决策方法	138
5.8	基于博弈论的金融信息服务外包策略分析	142



第 6 章 金融信息服务外包的风险与风险管理	146
6.1 金融信息服务外包的主要风险	146
6.2 金融信息服务外包风险的识别	153
6.3 金融信息服务外包风险的度量	157
6.3.1 风险矩阵法	157
6.3.2 多因素层次分析法	159
6.4 金融信息服务外包风险的管理与控制	164
6.4.1 金融服务外包发包方风险管控措施	164
6.4.2 金融服务外包提供商风险管控	167
6.4.3 金融服务监管机构外部管控	168
6.5 金融信息服务外包风险的检测与预警	169
6.5.1 金融信息服务外包风险预警的逻辑流程	170
6.5.2 金融信息服务外包风险预警系统	171
6.5.3 金融信息服务外包风险预警系统的工作流程	172
6.5.4 建立金融信息服务外包风险预警系统的一般步骤	173
6.5.4 建立金融信息服务外包风险预警系统应注意的问题	173
参考文献	174

金融信息服务外包概论

在信息技术革命、经济全球化与市场竞争加剧的共同推动下,作为新兴产业的服务外包在世界范围内迅猛发展,进入 21 世纪以来,全球服务外包发展逐渐成熟,市场规模迅速扩大,外包业务领域越来越广,越来越多的发展中国家参与到服务接包国的行列,服务外包市场的竞争越来越激烈。金融信息服务外包是服务外包最主要的领域,本章对国内外金融信息服务外包的发展与现状,金融信息服务外包的基本类型、模式以及特征等相关内容作一个综合的介绍。具体的结构如下:1.1 节介绍服务外包与金融信息服务外包的相关概念;1.2 节讲述金融信息服务外包的基本特征;1.3 节叙述金融信息服务外包的分类与主要外包模式;1.4 节简要介绍国际金融信息服务外包发展的历程与现状;1.5 节分析当今国际金融信息服务外包发展的趋势以及开展金融信息服务外包可能面临的风险;1.6 节则介绍中国开展金融信息服务外包的现状以及发展的趋势。本章还给出了若干金融信息服务外包的案例。

1.1 金融信息服务外包概述

20 世纪 90 年代以来,随着经济全球化、一体化进程加快,在全球范围内进行资源优化配置的新一轮国际产业转移迅猛发展,服务外包特别是金融信息服务外包,以低成本、高收益、高质量、高效率等多重优势,一跃成为国际产业转移的重点领域和推动接包国经济增长的重要引擎。

外包是指企业、政府与非政府组织等市场主体,将原来由其自身完成的部分或全部非核心业务,通过长期合同的方式委托给外部供应商去完成,以实现降低成本、提高效率、提升自身核心竞争力的目标。

外包始于生产外包,其后发展至服务外包,所谓服务外包是指企业、机构为降低成本、提高效率、充分发挥竞争优势,将原先由自身完成的部分或全部服务业务流程以合同的形式委托给外部优秀的专业服务承包商完成的一种商业模式。

金融信息服务外包属于服务外包领域,简称金融服务外包,又可以称为金融业务外包、金融事务外包等,表述方式虽然不同,但其内涵是相同的。2004 年 8 月 2 日,在巴塞尔银行监管委员会(BCBS)、国际证监会组织

(IOSCO)、国际清算银行(BIS)以及国际保险监督官协会(IAIS)组成的联合论坛上发表的《金融服务业务中的外包》,将金融服务外包定义为“受监管实体持续地利用外包服务商(既可以是集团内的附属实体,也可以是集团以外的实体)来完成以前由自身承担的业务活动。外包可以是将某项业务(或业务的一部分)从受监管实体转交给服务商操作,或由服务商进一步转移给另一服务商(转包)”。要正确理解金融信息服务外包的定义必须注意以下几点:

(1) 受监管实体是指由监管当局授权从事受监管活动的机构,即银行、证券公司、保险公司等金融机构。从对受监管实体的解释我们可以看出,金融服务外包的需求方必须是金融机构。

(2) 外包服务商是指能够承担受监管实体外包业务的实体。外包服务商可以是金融机构的附属机构,也可以是独立的第三方,因此外包服务商可能受监管当局监管(金融机构的附属机构),也可能不受监管当局监管(独立的第三方)。

(3) 监管当局是指对所有受监管实体授权从事受监管业务并对受监管业务进行监管的机构。各国的监管当局各不相同,如美国有联邦储备银行、银行联邦金融机构检查委员会、货币监理署等,英国有金融服务管理局,德国有联邦金融监管局,瑞士有瑞士联邦银行委员会,比利时有银行、金融和保险委员会,加拿大有金融机构监管局,中国有央行、银监会等。此外还包括一些国际监管组织,如欧洲银行监管委员会、欧洲证券监管委员会、欧洲保险和职业养老金监管委员会、巴塞尔银行监管委员会、证券交易委员会国际组织、国际保险监督官协会等。

此外,对金融信息服务外包活动所涉及的范围也要有一个正确的理解。

(1) 外包的范围不包括购买合同。“购买”指“从供应商取得货物、设备或服务,但卖方不转移与客户有关的财产权信息或与其商业活动相关的未公开的信息”,如购买饮用水、办公文具等。

(2) 金融信息服务外包包含金融系统的信息技术服务外包与金融业务的外包,金融信息技术外包包括金融信息技术处理的外包与金融系统软件开发、应用与维护的外包。

(3) 金融信息服务外包包括对附属机构的外包。联合论坛工作组经过讨论,认为外包定义应涵盖对附属机构的外包。因此,外包服务商既可以是不受监管的实体也可以是受监管的实体。

(4) 金融信息服务外包不包含金融机构的余力管理^①,即非金融实体将自己的财务、融资等业务外包给金融机构的逆向外包。

(5) 禁止外包的特别业务。联合论坛工作组考虑到了外包基本原则的广泛适用性及金融服务不同行业的差异性,认为具体受禁止外包的业务不应由基本原则来规定,而应由各行业根据基本原则再具体规定。

(6) 外包的项目并不局限于“金融服务”(金融机构的产品),还可包括金融机构各项职能(如产品研制、市场营销、人力资源管理、后台支持与分销等)。

^① “余力”是指企业的人、财、物等资源的能量与负荷之差。“余力管理”亦称“工时管理”,则是朝着消除余力的方向,调整能量与负荷的有组织的活动与过程。这种管理方式受到西方企业界的高度重视。

(7) 金融信息服务外包既可以包括非核心业务的外包,也可以包括部分核心业务的外包。不同金融行业的外包模式不尽相同,特别是基金管理业及保险业有时会将部分核心业务外包,如投资管理外包、基金单位定价及托管安排外包、核保与索赔支付外包等。

从以上分析可以看出,将金融信息服务外包理解为金融机构的业务外包更为准确,而不仅仅是“金融服务”的外包。另外,由于金融行业生产、销售和消费具有不可分割性,“金融服务”外包同时伴随其他职能的外包,因此,本文以后所提到的金融信息服务外包或金融服务外包即为以上定义所指的外包。

近几年来,国际上银行、证券、保险等领域的金融企业,出于战略规划、成本控制、增强核心竞争力等多种因素的考虑,服务外包的范围、模式和规模都得到了空前发展。如今,随着我国金融领域开放程度的不断加大,市场竞争的日益激烈,国内金融企业要想在激烈的竞争中站稳脚跟、取得竞争优势,必须了解国际金融信息服务外包的发展动态,借鉴国际上金融信息服务外包的成功经验,把现有的资源集中到核心业务上去,形成自己的核心竞争力。

案例 1.1 2003 年国家开发银行 IT 服务外包^[80]

发包企业:中国国家开发银行,该行成立于1994年3月,是直属国务院领导的国家政策性银行,担负着支持国家基础设施、基础产业和支持项目建设,支持国家区域经济发展政策,承担国际金融组织转贷款业务等任务。截至2006年底,该行资产余额达22 711亿元人民币。

外包要求:在国家经济投资日益多元化,竞争日益加剧的大环境下,国家开发银行制订了“按国际标准办最好银行”的发展目标,其当务之急为增强银行的应变能力和业务适应性,而专业、可靠、高质量的信息技术系统和IT服务则是业务和决策部门能够从容应对变化、抓住机遇的前提与保障。

外包原因:国家开发银行在1999年前的信息化水平几乎为零,2002年开始其全面信息化建设,全行业务基本上处于手工或半手工操作状态,十几个分散的小运营系统各自为政,相互不能共享,导致不能为决策部门提供决策依据,领导决策更多的是凭借个人经验。IT内部资源匮乏,信息化建设进展缓慢已成为国家开发银行业务发展的瓶颈。同时,该行在努力向信息化迈进的同时还要努力降低各种运营成本。

外包目标:为国家开发银行总行及分布在全国32个城市的分行提供全方位的桌面服务管理,包括软硬件设备的管理与维修、系统运行维护、IT资产管理等一系列服务。

承包企业:中国惠普,作为全球IT科技领导者,HP不仅拥有国际领先的IT技术、产品、方案与服务,更拥有与全球任何规模、任何领域企业合作的成功经验。中国惠普是中国最早进入全球核心银行业务系统领域的厂商之一,长期致力于为中国金融市场引进国际先进的核心银行业务系统。作为国际著名IT厂商,惠普了解国际核心业务系统实施的最佳实践和中国银行业务现状,拥有国际化和本地化相结合的专业团队,在核心银行领域能够提供从商用软件到运营外包的全方位服务。中国惠普投巨资

在北京建立了体验中心、在上海建立了 HP-Intel 方案中心、并在成都、广州等地建立了分中心。这些中心致力于将全球领先的方案与市场经验和中国企业需求完美融合,让中国企业全面体验成长企业的强大优势。中国惠普的各个方案与体验中心,将帮助中国企业成功规划企业的 IT 系统,完成与未来的直接对话,触摸到 IT 投资的价值,将 IT 技术与业务完美的结合,全面提升企业的核心竞争力。

解决方案: 根据合同要求,HP 为国家开发银行提供全面、长期的一系列外包服务,具体包括快速的现场支持服务、设备管理服务、一站式电话热线服务、全方位桌面管理生命周期服务、关键业务系统的监控管理服务、新技术咨询服务、客户培训服务、服务质量管理服务等。

成果: 外包服务使国家开发银行的 IT 硬软件系统有了很大的改变,但 IT 拥有成本却降低了 30%;外包服务为国家开发银行节省了大量的资源与时间,提高了业务效率;运营部门有更多的时间专注于满足核心业务需求,更加专注自己的核心竞争力;信息设备管理与服务开始步入正常有序、科学合理的轨道,管理水平得到了提高。

1.2 金融信息服务外包的特征

1.2.1 金融信息服务外包的基本特征

金融服务外包是继信息技术外包充分发展以后得到蓬勃发展的新的服务外包领域,由金融信息外包及金融业务外包所组成的金融信息服务外包已成为服务外包最主要的领域。目前人们普遍认为金融信息服务外包具有以下特征。

1. 金融信息服务外包的范围扩展迅速

20 世纪 70 年代,金融领域的外包最早出现在一些事务性的外包上,如打印和储存交易记录等文书类工作。到了 20 世纪八九十年代,很多金融机构开始了 IT 外包、人力资源外包以及业务流程外包(BPO)。

目前金融信息服务外包的业务范围越来越广,层次越来越高,已发展到金融产品设计、技术开发、财务管理、人力资源管理和信息系统管理等很多方面,尤其是与信息技术相关联的金融软件开发、数据处理等业务迅速发展,其中引人注目的是金融业务流程外包。IT 外包和金融服务外包已成为主导,由于金融业日趋复杂的内部整合与外部衔接,以及专业化分工与规模经济的影响,金融业的许多部门都在进行国际外包,银行数据中心、保险核保理赔、股票交易和金融分析等业务都可以在一些具备相应条件的低成本中心进行。此外,随着 IT 技术与金融业务的交叉与融合,两者以相互结合的方式强化了金融信息服务外包的离岸趋势。BPO 规模迅速扩大,业务内容升级,越来越多的客户寻求 ITO 与 BPO 的捆绑服务。主要市场向高端价值链转移,技术进步促使服务行业转向以客户为中心,发包商的单一服务要求向包括应用程序、风险管理、金融分析、研究开发等在内的高科技含量、高附加值的综合业务转变。据伦敦《泰晤士报》报道,一项最近的调查显示,伦敦金融城高技术含量工作岗位将大批转移到亚洲的印度和中国等地,显示新的外包潮流:

金融服务外包不再局限于简单的后勤业务、后台业务,而向前台推进,甚至涉及金融机构的某些核心业务。

2. 金融机构与服务商逐渐形成战略合作关系

随着金融信息服务外包内容的逐步深入,外包合同的金额越来越大,外包的业务越来越接近金融机构的核心业务,外包商的地位也日益重要。保持与服务供应商良好和持久的关系以及合理的风险利润分配方式,能够在很大程度上降低外包的风险,因此,金融机构与外包服务商的关系正逐步向着合作伙伴、战略联盟的关系转变。

3. 金融服务外包的离岸化趋势日趋明显

通信技术与信息技术的发展、发展中国家的廉价劳动力以及逐步完善的基础设施的吸引、竞争压力的趋势等原因促使西方发达国家的金融机构将越来越多、越来越重要的业务逐步转移到海外。有证据表明,除印度外,中国、马来西亚及菲律宾等国也被视为开展金融服务外包的理想地区。据德勤会计师事务所2004年的报告《巨人的把握》,离岸业务将在21世纪初的10年内持续增长。报告估计2003年全部金融服务公司中约76%拥有离岸机构,而2002年这一比例仅为29%。报告预测2005年的离岸业务市场产值将达到2100亿美元,2010年达到4000亿美元,占整个行业总产值的20%^[5]。报告指出,大公司拥有离岸业务的比例显著高于小公司,越来越多的公司正在建立自己的离岸业务机构。

美国花旗银行是业界中开展外包与离岸的先驱者。2005年到2010年这5年时间里,尽管花旗银行的管理成本有所增加,但其收入的成长却是成本增加数值的3倍。花旗银行的管理者认为,借助离岸外包运营管理模式,可以使花旗成为世界上最有效益的银行之一。

4. 金融服务外包涉及金额巨大

金融服务的提供对与之相应的信息、数据处理系统有着很高的要求,因此使得业务外包不是单独进行的,要进行相应的信息系统、业务流程和网点布局等的改造,因此涉及金额巨大。

5. 金融信息服务外包的主要目的仍是降低成本

据欧洲中央银行2004年年报对金融服务外包的动机调查显示,金融服务外包的动机比例从高到低依次为降低成本、获得新技术或更优秀的管理、专注核心业务、规模经济的需要、获取外部资源、提升服务质量、产生变化或更灵活。2002年,世界银行总部的会计部门从纽约迁移至印度,意味着银行业后台办公室职位开始实施外包模式。后台办公室职位外包已经为世界银行节省了大量人工成本。仅会计部门员工的薪资,从在美国时的人均6万美元下降到印度的人均1.5万美元左右,减少高达3/4,而其后台办公室的职能服务,诸如远距离结算、账目管理和融资监督等职位效率并没有因为经过长距离回转而有所下降。

6. 金融服务外包的发展和IT外包的发展有着密切的关联性

众所周知,印度是世界上最大的IT服务外包市场,随后它又领先于金融服务外包市场,这不仅依赖于印度开放的金融体系、语言优势、廉价的劳动力,同时也依赖于其由IT