

银行后台作业实务

作者: Driek Desmet, David Fine, Jacques Meyer

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 4

世界级银行认为各个后台与 IT 作业活动均性质独特，需要不同的解决方案，但应视为一个组合，统一管理

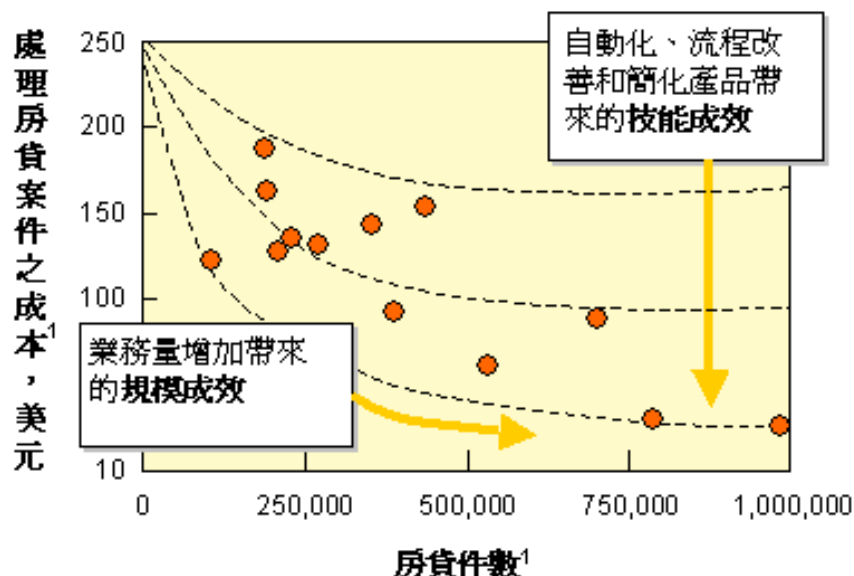
银行往往为如何精简后台「作业厂」(“factory”)的作业而奋战不懈，理由十分正当——这些作业或设施未计利息在内，可能就占了至少一半的营业成本。然而，不论这些「作业厂」负责处理的是房贷、证券或其它商品，银行一般倾向采取一视同仁的做法：流程再造和裁减成本是最常使用的两种手段，但委外作业也渐受青睐。此外，多数银行视支持后台作业的 IT 相关作业为单一独立的职能，因此裁减成本计划也须另外规划，但世界级银行的作法则大相径庭。

自 2001 年至 2002 年初，我们针对欧洲 13 家银行后台作业的相对效率进行研究，同时也针对北美和欧洲的 20 家银行研究它们如何处理类似作业。两个研究样本包含各种银行类型，年营收额也互有差异，我们发现世界级银行通常视后台和 IT 作业为个别作业厂的组合，针对每一作业厂的特性研拟适合的解决方案。我们接着利用研究所得，发展出一套入门指导原则，盼能协助银行选出符合所需的解决方案。

第一项研究主题是不同银行后台作业的相对效率，结果显示同一商品的单位作业成本出现极大差异。以房贷处理作业为例，有几家银行处理一件房贷的单位成本为 100 至 200 美元不等，有些银行则只要 50 美元。这样的差异和规模诚然关系十分密切，但由此不难看出这些「作业厂」规划的良窳。有些银行的处理成本较低是因为它们开发的产品有重点，IT 作业平台弹性较大，作业流程简单且高度自动化，因此作业本身的成本就不高。这些银行在无须提高固定成本的情况下，也能游刃有余地支持暴增的业务量，因此大幅削减了单位作业成本（见图一）。

圖一

技能與規模成效

¹不具名實例

資料來源：American Banker；麥肯錫分析

麥肯錫公司

第二项有关银行如何规划其后台作业的研究结果发现，林林总总的做法大致可区分为五项「明智作业」方案：

内部升级：多数银行不约而同地以业务流程再造和 IT 合理化作为后台作业厂的规划基础，但少有银行能因这项升级措施取得足够的成果，创造持久的竞争优势。

委外作业：精简标准化、规模小的非核心作业，最受欢迎的做法就是委外作业。举例来说，Abbey National 就将信用卡处理作业委由美国一家名为 MBNA 的专业公司负责。目前银行大约有 10% 的后台作业厂采外包，我们的研究结果则显示多数银行委外作业的空间仍大。

外部共同委托 (External co-sourcing)：外部共同委托系指几家银行将作业集中，是委外作业的一种新形式。市场上若未出现大规模的作业处理服务商，这种做法颇具吸引力。但截至目前为止，由于各家银行现有 IT 作业平台仍存在整合问题，因此采该作法的银行屈指可数。德国有三家以抵押贷款为主要业务的银行即决定结合其业务量，共同建置、升级一作业平台专门处理后台作业，未来可望有更多同业跟进。

内部共同委托 (共享服务中心)：跨国金融集团通常指定以某国家为业务范围的银行自行处理旗下所有金融商品，但是，若能集中某特定商品的作业，例如贷款，由单一后台作业厂负责

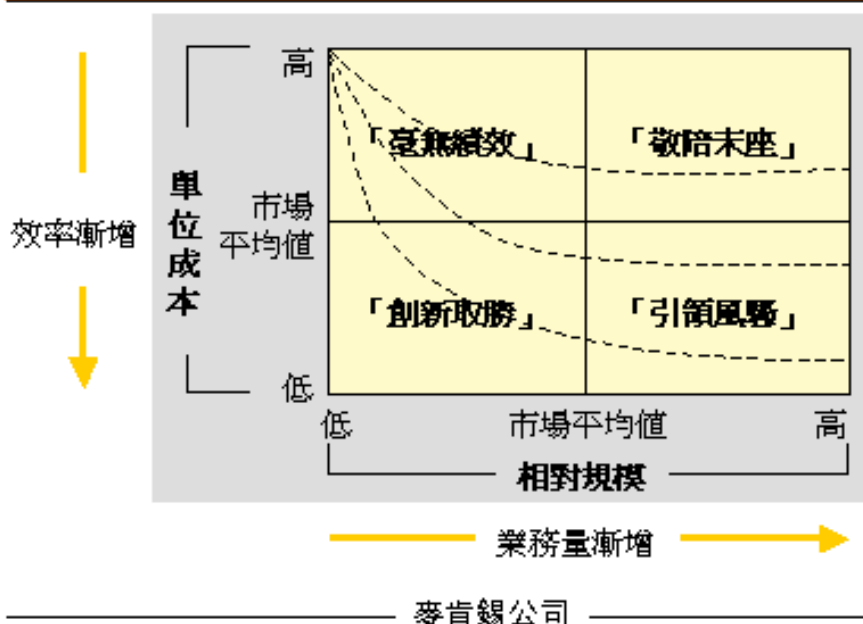
多个国家的处理作业，跨国金融集团将可获得可观的利益。举例来说，ING 集团正筹设类似的作业服务中心处理若干产品，包括房贷处理作业在内；汇丰银行也有整合其所有企金商品后台作业厂的计划。由于金融集团旗下多家银行分散各地，建立这些中央作业厂的连结有其困难，仅有几家业者尝试采行这项策略。然而，只要银行能采用更先进的中间件，预计许多执行面的困难将可迎刃而解。另一项渐受欢迎的做法是将作业厂移往成本较低的境外地点：例如花旗集团、汇丰银行和渣打银行，即利用它们对东南亚市场的了解，将 IT 开发和信用卡处理之类的作业移往该区。

内部承揽 (Insourcing)：采取最佳实务作法的后台作业厂会主动出击，向外招揽业务以达到更有效率的作业量。南非莱利银行 (Nedcor) 就是一个例子，透过内部升级，并自欧洲一家信用卡发卡银行招揽后台处理作业，成功地降低信用卡处理作业成本。合并也是扩充作业规模的另一种方式，例如苏格兰皇家银行 (The Royal Bank of Scotland) 正打算将英国首屈一指的银行组织 NatWest (收购当时，其风险加权资产是皇家银行的两倍) 之后台作业厂移往其效率较高的作业平台。

最佳典范的银行在决定采用何种「明智作业」方案时，会先检讨每一条产品线的后台作业之相对效率和规模。首先，银行必须评估每个作业厂的优点、支持产品之复杂度和销售量，及其作业流程、IT 平台、架构等。接着，可利用图二提供的概略分类方式，将各作业厂根据效率和扩充规模潜力加以分类。

圖二

評估各作業廠的起點



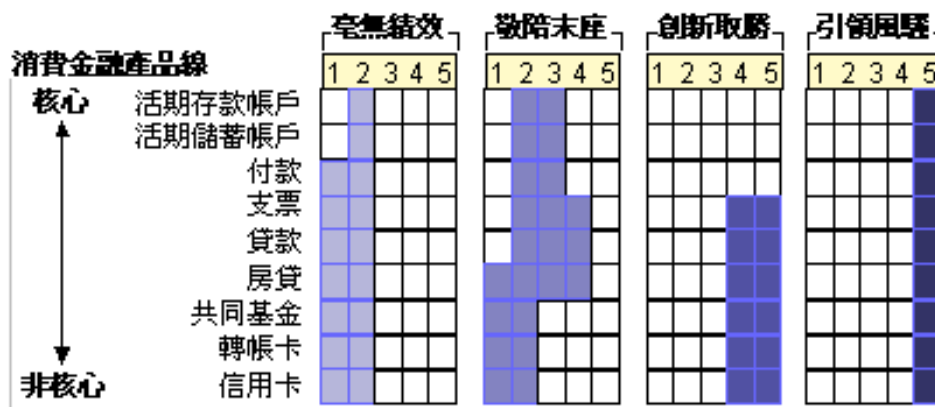
麥肯錫公司

图三提供的图表则可协助银行根据策略重要性和后台现况的起始点，为每一条产品线选择最明智的作业方案。

圖三

明智作業方案

1. 委外作業 2. 內部升級 3. 內部共同委託 4. 外部共同委託 5. 自行發展



麥肯錫公司

针对规模小、效率不彰的「毫无绩效」型作业厂，最好的方式是委外或进行小规模的内部升级。此外，多数银行会发现诸如处理活期存款和储蓄帐户这类核心作业，处于「敬陪末座」的状态——由于作业量大，多半存在于量身订制、未能完善纪录各项信息的旧有系统中，尽管效率不高，由内部着手改善可能是唯一的解决方法。这类作业由于量大因此仍具有策略上的重要性。

「创新取胜」型的作业厂则极具效率，但缺乏相当规模以掌握其可发挥的所有价值。经理人针对这类作业厂应考虑的是扩张业务规模，例如自行发展或成立共享服务中心，集中内部作业量。最后，所谓「引领风骚」型的作业厂——规模大、效率也高——则应向状况较差的银行招揽后台处理业务，或透过合并朝自行发展的方向努力。