

# 商业银行业务外包发展现状和趋势分析

王小聪

(上海浦东发展银行)

**摘要:** 业务外包,可以有效地提升商业银行的经营效益和核心竞争力。文章分析了当前我国商业银行业务外包发展现状和存在的不足,并梳理了商业银行业务外包发展趋势。

**关键词:** 商业银行;业务外包;核心竞争力;外包服务商

## 引言

上世纪90年代,美国学者 Gary Hamel & Praharad 在其研究中提出了商业银行业务外包概念。近年来,伴随着互联网金融的渗透和发展,全球各大商业银行都开始转变其传统的业务模式和经营方法,聚焦主营业务,把部分核心和非核心业务交由专业的第三方公司负责,在最大争取经营效益的前提下,专注于自身核心竞争力的提升。

## 一、我国商业银行业务外包业务发展现状

### 1.我国商业银行业务外包发展历程

当前,我国商业银行业务外包经过近二十年的发展,整体已经处于稳定发展阶段,在业务外包领域,经过探索与发展,把信用卡业务、IT 相关业务和后勤保障体系等相关业务进行外包。深圳发展银行与高阳公司自2002年签订了国内银行业第一个IT系统业务外包业务,即设备外包服务协议签订,开启了我国商业银行业务外包先后以后,国内各大商业银行纷纷推动业务外包,不仅从最初的银行计算机业务支持系统开始,发展到今天的现金整点、扫描传递会计凭证、扫描稽核凭证、数据处理、保卫守押、客户接洽、市场开拓、宣传理财业务、销售信用卡、输入和封装资料、法律咨询等诸多业务,都先后开展了外包,甚至对于推销贷款、信用审核、贷前调查等,也开始与专业公司合作,开展了业务外包。

发展至今日,国内几乎每家商业银行都对自己的竞争优势进行重新审视和重新定位,并根据自身的发展规划,结合自身资源条件、业务需求、管理能力,不同程度的接受和选择了适用于自身的业务外包模式。

### 2.我国商业银行业务外包面临的问题

虽历经近二十年的发展,但商业银行业务外包仍然存在着以下四个方面的问题:

第一,尚未建立完善的商业银行业务外包模式。虽然商业银行业务外包发展较为迅速,但是由于国内商业银行和第三方服务公司都还缺乏成熟的可供借鉴的经验,特别是对外包业务缺少有效的风险评估,对于在商业银行业务外包模式中的权责利还缺乏清晰的界定,导致业务外包模式还需进一步优化。

第二,商业银行业务外包相关的法律监管制度不够健全,特别是对于外包业务的风险防范机制有待于进一步建立。国内商业银行业务外包的监管机制和管理手段都比较落后,国内还没有建立起比较全面完整的银行业务外包法律监管制度,在业务外包开展过程中,缺乏对外包服务上的经营权限监管、电子化资金移动安全性要求、客户信息保密法律约束、银行信息系统稳定性要求等,都还缺乏成熟的专门规范要求,在业务外包推进过程中,如果双方缺乏业务纠纷,只能通过协商解决,对商业银行业务外包的稳步快速发展产生影响。

第三,商业银行业务外包面临了诸多风险。首先,商业银行业务外包有一定的服务期限,如果在此期间外包服务商自身状况或者商业银行经营环境发生重大变化,外包服务商是否还能够保质保量完成合同义务,都还存在较大不确定性;其次,商业银行业务外包必然会引致其原有的操作模式和业务管理模式的变化,这些变化主要是为了适应业务外包模式而开展的,可能从一定程度上导致商业银行自身的操作风险;再次,商业银行业务外包开展过程中,必然会发生商业银行保密性数据交由第三方,可能导致保密信息泄露的风险,最终可能会引发相关声誉风险、操作风险、法律风险等;最后,商业银行业务外包在一定程度上也可能会导致商业银行自身对外包公司的业务依赖性,具有一定潜在风险,特别是如果外包服务商的服务或技术无法达到商业银行设计要求的时候,商业银行要求更换外包服务商,必然要支付更大的成本。

### 二、我国商业银行业务外包发展趋势

客观而言,我国商业银行的经营环境和国外商业银行经营环境之间还存在较大不同。因此,在进行商业银行业务外包选择上必须要全面考虑、谨慎行动,特别是要把商业银行业务外包模式

和外包产品进行全面开发、有效结合起来。在我国商业银行业务外包未来发展模式上,需要进一步从以下四个方面加以推动和完善:

#### 1.对商业银行业务外包类型进行准确选择

商业银行在进行外包业务选择上,重点选择那些业务简单且能够做到标准化,而且这些业务对于银行自身的价值增值贡献率较少。外包业务一般都具有两类特点:首先,外包业务基本上都不能直接产生效益,属于银行非核心业务,而且也不能形成或提升银行的核心竞争力;第二,外包业务的市场资源丰富,专业服务市场也比较成熟,可以做到性价比最高。在银行业市场竞争中,各个商业银行更加注重自身的业务特点和服务特色,所以对于外包的业务,其成本也会低于自制业务,如信用卡账单打印、后勤服务保障、日常业务数据录入、数据处理和呼叫中心、库款押运、个人征信调查等,都可以将其列入业务外包范围,选择专业服务商承接。

#### 2.充分考虑外包业务对银行自身风险影响

在外包业务选择上,同时还要选择那些避免或者减少与银行客户直接接触、已标准化智能化的业务进行操作。出于自身利益的趋势,一些信誉度较低的业务外包商可能不顾合作银行信誉,与大量客户直接接触导致银行信誉受损。因此,商业银行还要选择一些非柜台化的业务,如银行票据交换、后台信息处理、信息技术系统运作等相关业务进行外包,这些业务外包以后,由于还要接受商业银行内部的审计,可以对外包服务商进一步监督约束。

#### 3.充分发挥银行外部力量的优势资源

商业银行选择的外包业务,本身就具有一定的特殊性,如对于技术支持性要求较高,但是部分商业银行内部自身还缺乏强大技术支持能力,如对于信用卡业务中的特殊欺诈的检测和对于争议账款的处理等。如果没有足够人员和专业技术给予支持,采取业务外包是最为有效的方式,一方面有利于商业银行自身的扁平化管理,另一方面也可以有效节省内部运营成本。在开展业务外包过程中,商业银行要加大外包业务内部审计工作,强化内部风险控制,对内审人员的素质和能力提出更高要求。总之,商业银行在开展业务外包的过程中,可以对外部资源进行充分利用,有效避免自身存在不足,更好地提升自身的竞争力。

#### 4、不断完善商业银行外包风险管控体系

一是要做好外包服务业务量的均衡分配,不要将鸡蛋放在一个篮子里,杜绝某个外包服务商在外包业务上的垄断,在做好外包商服务能力评估的基础上,保持与多个外包服务商合作的关系。二是要做好外包服务合同的合规审查,合同条款中要明确不得转包、分包以及敏感信息泄露等要求以及违约责任,确保外包合同内容全面。三是要持续做好对外包商的跟踪管理,及时了解外包商服务范围、公司经营情况、财务状况、重要人事变动、在同业中的市场排名情况、与其他银行的合作情况等相关信息,对外包商服务能力的持续性做提前管控。避免出现外包服务突然中断的情况。四是要定期开展外包服务评价,对外包商服务质量开展现场及非现场检查、服务指标完成情况的数据分析,持续跟进外包商的问题整改情况,防止外包服务水平的异常波动。五是要制定外包业务连续性管理应急预案,定期开展例如出现严重疫情、人员大量离职、系统出现故障等不同场景下的演练,提高对突发情况的应急能力,持续保持外包业务及时撤回的能力。六是要加强对外包人员资质的检查和外包人员的行为管控力度,定期开展工作八小时内外的人员排查,杜绝发生信息外泄等道德风险。

#### 参考文献:

- [1]袁博,李永刚,张逸龙.互联网金融发展对中国商业银行业的影响及对策分析[J].金融理论与实践,2013,(12):66-70.
- [2]曹胜.互联网金融对商业银行业的影响及对策[J].金融纵横,2014,(06):42-27.