

Investigation of Business Bank IT Governance Problem

Dongwei Wang, Haijun Zhao, Cheng Hua

Guangdong Province Key Lab of Electronic Commerce Market Application Technology; Guangdong University of Business Studies

e-mail: huacheng@gdcc.edu.cn

Abstract: In his paper, the background and requirement of Chinese business bank informatization are analyzed, and the target, definition, content and typical models of IT governance are then explained. In the end, this paper also proposes the practice strategy of Chinese business bank IT Governance.

Keywords: IT Governance; business bank; informatization

商业银行 IT 治理问题探析

王东伟, 赵海军, 华成,

广东商学院广东省电子商务市场应用技术重点实验室, 广州, 中国, 513020

huacheng@gdcc.edu.cn

【摘要】本文对我国商业银行信息化工作面临形势的及需求进行了分析, 介绍了 IT 治理的概念、内涵、目标及常用治理模型, 提出了适合我国商业银行现状的 IT 实践路径。

【关键词】IT 治理; 商业银行; 信息化

1 我国商业银行信息化面临形势及需求

我国商业银行信息化建设已经走了二十多年的历程, 取得了丰硕的成果。当前, 各大银行数据集中工程陆续竣工, 银行业完成了全国银行集中业务信息化的过程, 进入了一个新的发展时期, 信息化已经成为银行业运作和创造价值的核心。

近年来, 商业银行面临着新的形势: 受国际金融市场持续动荡的影响, 汇率的波动加剧, 信贷投放加速, 汇率风险和资金流动性风险进一步加大。因此, 银行需要提高对市场风险的管理能力, 银行整体风险管理必须提升到一个全面和多维度的监控水平, 建立有效的预警机制、加强对投机资本的有效监督和约束, 并增强信息透明度。此外, 银行将持续进行业务创新和产品创新, 银行将向混业经营方向发展, 银行间跨区域经营、并购重组或参股进程将加速, 金融市场格局面临巨大变化。上述变化, 将对银行信息化工作提出新的要求, 需要商业银行面对信息化建设中的一些深层次的问题: 新形势下如何将 IT 战略与银行发展战略相融合? 如何从企业治理的高度, 对信息化工作做出制度安排? 如何从战略投资、企业管理变革的角度, 降低 IT 风险等问题。而这些问题的解决, 则需要引入 IT 治理的理念[1]。

2 IT 治理概念、内涵、目标和模型

所谓 IT 治理, 目前还没有一种达成普遍共识的定义, 较为常用的是国际信息系统审计与控制协会的定义: IT 治理是一个由关系和过程所构成的体制, 用于指导和控制企业, 通过平衡信息技术与过程的风险、增加价值来确保实现企业的目标。

IT 治理具有如下的内涵[2]: 第一、IT 治理必须与企业战略目标一致。第二、IT 治理应确保 IT 按照目标交付适用的功能和期望的收益。同时保护利益相关者的权益, 使风险透明化, 指导和控制 IT 投资、机遇、收益和风险。第三、IT 治理的核心是保护所有利益相关者的权益。第四、IT 治理是公司治理的有机组成部分。第五、IT 治理在组织内多个层面进行, 最高管理层设定目标和方向, 通过指导, 监控, 衡量 IT 活动的绩效, 确保 IT 工作按照目标交付价值。

IT 治理实践应达到如下目标: 1) IT 与企业经营在战略、策略和运营层面进行融合, 帮助企业实现经营战略目标。2) 在长期的 IT 应用中, 持续地创造商业价值。3) 管理 IT 绩效。4) 控制 IT 风险。

对于银行业而言, IT 治理是在服从银行发展战略目标的基础上, 围绕信息化建设发展的一系列制度及政策安排。随着银行业信息化程度的日益提高, IT 治

理将成为促进银行业信息化建设向有序化方向发展的必经之路。

IT 治理的核心为 IT 治理模型，目前主要有两类富有代表性的 IT 治理模型：第一类是以国际信息系统审计与控制协会的 IT 治理协会发布的 COBIT(Control Objectives for Information and related Technology)标准模型为代表[3]；第二类是以美国麻省理工学院信息系统研究中心的 Peter Weill 教授通过实证研究得出的 CISR 研究模型为代表。

COBIT 标准模型的核心在于 IT 治理可以降低风险。COBIT 模型包含 34 个信息技术过程控制，并归集为四个控制域：IT 规划和组织、系统获得和实施、交付与支持以及信息系统运行性能监控。

COBIT 模型中，IT 治理的流程分为如下几个步骤：1) 根据成熟度模型判定企业所处的 IT 治理级别；2) 确定 IT 治理目标；3) 根据目标要求确定关键成功因素；4) 第四步确定衡量 IT 治理绩效的关键目标指标和关键绩效。COBIT 标准模型如下图所示：

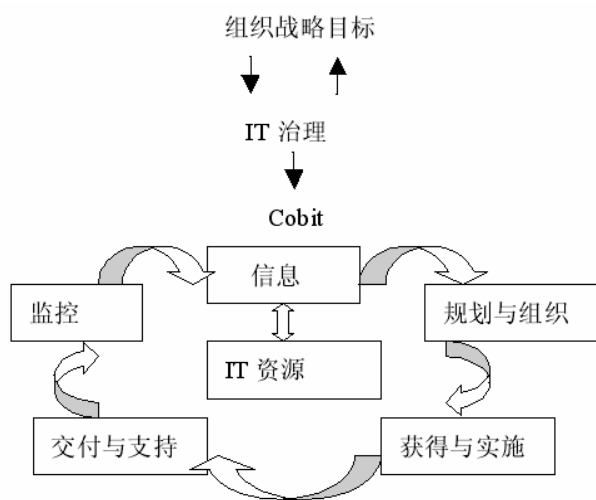


图 1 COBIT 标准模型

CISR 模型认为有效的 IT 治理需要解决三个问题：1) 制定哪些决策；2) 由谁来制定这些决策；3) 如何制定并监督这些决策。IT 治理的主要决策内容主要有：1) IT 原则。IT 原则至少要阐明三个方面的问题：企业期望的运行模式是什么，IT 如何支持企业期望的运行模式，如何投资。2) IT 架构。IT 架构是关于数据、应用程序和基础设施的逻辑体系。3) IT 基础设施内容。IT 基础设施包括 IT 技术系统及人力资源体系。4) IT 业务应用需要。5) IT 投资和优先权。

IT 投资决策需要处理三个问题：花多少钱？把钱花在什么上面？如何协调不同投资者的需求。

CISR 模型认为，有效的 IT 治理就是围绕这五项 IT 决策，通过一系列的流程、机制和方法确定由谁来制定这些决策以及如何制定并监控这些决策。针对这些决策的决策方式主要有：1) 企业君主制，高级管理层拥有决策权；2、IT 部门君主制，信息技术部门、专家拥有决策权；3、事业部领导制，每个事业部拥有独立的决策权；4、联邦制，公司、部门共同拥有决策权；5、联合决策，高级管理层与至少一个其他业务组织共同决策；6、无政府状态，个体或者小群体进行决策。

在 CISR 模型中，IT 治理要求所有主要的治理机制与企业经营目标、绩效目标及其他一切相和谐。CISR 的 IT 治理模型如下图所示：

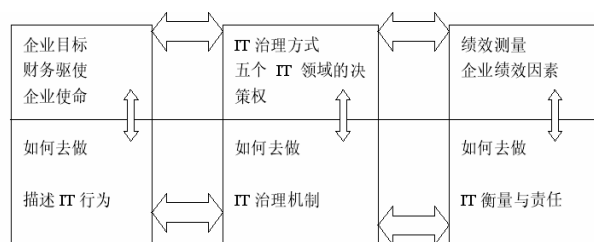


图 2 CISR 的 IT 治理模型

3 商业银行的 IT 治理实践路径

我国部分商业银行已经将 IT 治理提上日程，但目前更多的是指信息化的具体建设内容，而没有从一系列制度或者政策安排，从持续的过程的角度进行 IT 治理实践。因此，需要结合我国商业银行的实际情况，参考上述 IT 治理模型，采取适合我国商业银行现状的 IT 实践路径。

1、实现银行发展战略与 IT 战略互动。实施 IT 治理，首先要改变传统上 IT 只作为银行成本中心、运维支撑中心的观念，树立信息化的战略地位。IT 战略的建立，应从银行发展战略的层面考虑，而不是单纯考虑系统需求；IT 战略也应反馈至银行发展战略，银行发展战略的制定应将 IT 战略视为重要组成，实现 IT 战略与业务发展战略的协调，避免信息系统建设与银行发展战略脱节。在发展战略的指导下，最终确定信息化战略的目标、政策、行动计划，并由此确定 IT 准则。

2、建立 IT 治理机构。根据银行自身的组织结构及信息化部门的实际情况，设立 IT 治理机构，该治理机构应由银行的最高管理层及管理执行层（包括 IT 管理和业务管理有关部门的负责人、管理技术人员）组成。IT 治理机构的设立应充分体现出 IT 治理的重要性，该机构是银行进行 IT 治理的决策机构。IT 治理机构应建立一系列的制定决策及监控决策的流程、机制和方法，并将相关规范融入到银行的内部控制体系中。

3、对 IT 治理现状进行评估。采用成熟度模型，评估本行的 IT 治理现状，确定 IT 治理级别。成熟度模型是将 IT 治理划分为 0~5 个不同的级别，分别为“不存在级、初始级、可重复级、已定义级、已管理级和最优级”。在确定 IT 治理级别的基础上，根据银行实际情况，在 IT 准则的指导下，在 IT 治理机构的决策下，制定 IT 治理目标。

4、进行 IT 治理具体实施。根据 IT 治理目标，利用 IT 治理模型中的控制目标模型，分别从规划与组织、采集与实施、交付与支持、监控等过程进行控制、管理信息资源，在管理的同时，引入审计指南，从而保证资源管理的安全性、可靠性和有效性。

5、进行 IT 治理绩效评估。采用平衡记分卡等方式，在企业资源管理、客户关系管理、银行内网、工

作流工具、知识管理等方面，评价银行战略目标的实现情况以及绩效，并调整银行战略目标和战略，进行持续的管理和改进，不断改善 IT 治理状况，提高 IT 治理级别。

通过 IT 治理实践，银行的信息化过程应逐步提升至一个最佳的实践水平，使得商业银行的信息化实践能够快速适应各种情况。

4 结语

我国银行业信息化建设的深入发展，必然要求在更深层面上解决体制和机制问题。目前国内商业银行已开始引入治理理念与机制，随着银行对信息系统依赖性的不断增长，加上在信息系统上运行业务的风险、收益和机会，IT 治理将会受到更多的关注。

Reference (参考文献)

- [1] 维尔，罗斯著，杨波 译。IT 治理——一流绩效企业的 IT 治理之道。商务印书馆，出版时间 2005 年 9 月 1 日。
Weill, P. and Ross, J.W. (2004). IT Governance, How Top Performers manage IT Decision Rights for Superior Results, Harvard Business School Press, 2005.
- [2] 刘义理。IT 治理与企业 IT 风险控制，同济大学学报（社会科学版），2005 年 第 4 期。
Yili Liu. IT Governance and Company Risk Control. Journal of Tongji University, 2005, No 4.
- [3] <http://www.isaca.org/cobit.htm>.
<http://www.isaca.org/cobit.htm>.