

银行应用系统大集中项目中的若干管理问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_93_B6_E8_A1_8C_E5_BA_94_E7_c41_149911.htm

目前，国内一些银行正在将原来由各分行运行、管理的分散的应用系统，逐步集中到全国性的数据处理中心，以实现对系统运行的集中管理，在系统集中的过程中，要求必须能够保证业务的延续性，保证系统平稳过渡，对外部客户几乎不产生直接的影响。大集中工作是一项比较庞大而复杂的工程，涉及全行上下许许多多的方面，如何有效地组织资源，合理安排工作，做好各项风险防范措施，保证项目达到预期的目标，这就对项目管理提出了很高的要求。在这类项目中，涉及到的管理内容非常多，现就项目启动和计划阶段中几个比较关键的问题做一初步讨论，以抛砖引玉。

一、启动阶段的准备工作在项目的初始阶段，首先需要对项目目标作出仔细的分析，明确项目的可行性，制定出项目的总体策略，得到各有关方面的认可，通过项目的立项。

1、应用集中的本质

现在银行的大集中有两种概念，一是物理集中，二是逻辑集中，所谓逻辑集中，就是我们所说的应用集中，真正利用一套集中处理的应用系统，替代各分行原有的应用系统，来支持各分行的业务。这样，各分行在做同一项业务时，将由同一套应用系统来处理。因此，应用系统的集中，实际上就是一定程度上的业务处理的集中，在一定程度上改变了业务处理的工作流程，对业务操作和管理必定产生影响。从信息工程的角度来说，应用系统的集中，改变的是银行内部的信息结构，而信息结构的变化，必定会导致业务结构和技术结构的改变。相比之下，

我们前面提到的物理集中，其实只是改变了技术结构，对企业的信息结构和业务结构的影响是比较小的。因此，要施行银行应用系统的大集中，必须首先认识到，这不是一项单纯的技术工作，必定会涉及到全行上下许多方面的问题。因此，只有站在全行战略的高度，才能对应用大集中项目有一个比较全面的把握。

2、应用大集中项目的范围界定

在确立大集中项目之前，当然需要明确项目的范围，项目范围的确定，直接反映出项目中的总体策略，对整个大集中工作有着至关重要的影响。

(1) 明确大集中之后的信息结构应用系统如何集中，在业内有许多争论的话题，比如是否需要全国集中，哪些应用应该集中。正是由于各银行对这些问题的看法不同，才导致了不同的集中策略。比如有的银行就认为不需要搞全国集中，到各省集中就可以了，有的银行则认为所有的业务都应该集中到全国大中心来处理，而有的银行则只将部分业务处理进行集中，另外一部分业务保持分散。不同的集中策略，反映出各行对未来业务发展模式的不同认识。根据国内商业银行目前业务的总体情况，我认为对于集中的程度应该一分为二地看待，有的业务就应该尽可能集中处理，有的业务就应该分散处理，这和不同业务的市场特点是密切相关的，不能一概而论。因此，作为银行的决策者，就应该认真分析不同的业务处理的要求，明确哪些业务适宜分散处理，哪些业务适宜集中处理，确定出将来应用系统的总体体系结构。如果不加区分地把所有业务都集中起来，无异于作茧自缚，将来必定会成为业务发展的障碍。

(2) 明确大中心应用处理系统的策略在明确了哪些应用系统适宜集中之后，就需要对这些系统进行评估，明确建立这些应用系统的策略

。最经济的方法，就是采用银行现有的应用系统，进行一定的修改，作为未来大中心的集中处理系统，另外有的银行则是针对大中心自行开发一套新的应用系统，还有的银行则打算采购一套现成的集中式应用处理系统。面对不同的策略，不论将来的决策结果如何，有几项基础性的工作必须要做，就是对现有的应用系统进行全面的评估，找出它们在数据逻辑、处理逻辑方面，与将来大集中处理的要求之间存在的差异。差异分析的工作极其重要，不仅能够明确现有应用系统是否能够支持大集中的需要，能够帮助制定新的应用系统的需求，更重要的是，可以对将来集中之后的信息结构，从总体上有一个初步的分析和认识，有助于明确未来系统发展的方向，为以后进一步研究业务结构和技术结构的变化，打下坚实的基础。（3）明确业务方面的变化随着应用系统的大集中，业务方面也会随之发生一定的变化，主要在业务管理模式和业务处理流程两方面。我们首先要看业务管理模式方面的影响。随着应用系统的集中，一些相应的业务管理职能，也就具备条件由原来分散管理的方式，转向集中管理的方式，比如市场分析、风险监控、客户服务等，就可以调整原来各分行在这些方面的职能，将其中的一些职能集中到更高级别的管理机构，可以大大提高业务管理的效果，降低银行成本。应用系统集中本身所产生的变化，和由此导致的业务管理模式的变化，都会对业务处理流程产生影响。例如在银行一些需要加强风险控制的业务，随着应用系统的集中，就可以将业务处理中的风险控制的环节集中起来，提高风险控制的专业化水平，加强风险控制管理的力度，降低风险管理的成本。这样，业务处理的流程就要随之进行改变，同时也

会产生出新的机构和岗位，同时一些原有的机构和岗位也可能被撤销。所以应用系统大集中，在一定程度上，也是业务管理和业务处理的集中过程。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com