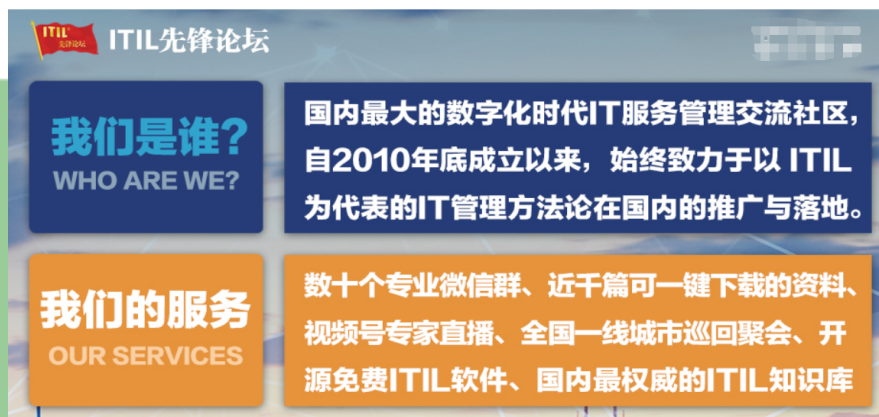


银行核心业务系统架构



ITIL 先锋论坛

我们是谁?
WHO ARE WE?

国内最大的数字化时代IT服务管理交流社区，自2010年底成立以来，始终致力于以 ITIL 为代表的IT管理方法论在国内的推广与落地。

我们的服务
OUR SERVICES

数十个专业微信群、近千篇可一键下载的资料、视频号专家直播、全国一线城市巡回聚会、开源免费ITIL软件、国内最权威的ITIL知识库

服从真理，就能征服一切事物

核心业务系统改造的转型规划

项目专家介绍 - Peter Lowe先生和Zoe Corino女士将为某某银行带来核心业务转型方面丰富的国际经验

科尔尼核心业务系统专家

Dr. Peter Lowe

- Dr. Peter Lowe是金融市场变革规划方面的高级规划经理。他拥有超过八年的交易处理经验，并领导过欧洲，美国，南非许多银行的流程改善的实施。他也曾在两个大型的商业和零售银行担任过高级职务。
- 相关的核心业务系统经验：
 - 领导一个在非洲32个国家拥有480家分行的国际银行业务集团的核心业务平台改造规划
 - 评价南非最大的银行业务集团的核心业务系统改造新规划
 - 重新设计英国一家商业银行的按行业部门的跨国银行业务活动
- 从前曾在Nedcor 银行担任交易处理部门的总经理
- Dr Lowe是英国证券交易委员和APAC的顾问委员会成员
- 现在是一家商业银行的IT部门主管

Ms. Zoe Corino

- Zoe Corino女士是在分析和设计银行业务系统方面拥有24年经验的金融系统专家。她为零售和批发银行业务系统定义了业务需求。她在如下领域也拥有丰富的经验：

- 总帐	- 货币市场	- 分行自动化
- 盈亏	- 商业/零售贷款	- 储蓄存款
- 外汇		
- CIF/CRM		
- 相关的核心业务系统经验：
 - 共同领导了供应商选择流程
 - 分析和创造了招标书的详细的功能需求
 - 为供应商准备了充分的招标书文档
 - 创造了初审供应商的概念验证实践
 - 创造了供应商选择的方法论
- Corino女士曾在亚洲的泰国，越南和印尼进行了核心业务系统的选择，她也曾评审过一家位于上海的中国大型银行的功能说明书

会议目标

■ 会议目的

- 展示项目最新的进展情况
- 讨论某某银行的目标运营模式和转型变革
- 确认我们在目标核心业务系统范围和架构上的思路
- 展示招标过程的最新进展
- 讨论一些关键问题

■ 期望成果

- 对整个项目进度的评价
- 对目标运营模式的反馈
- 对如何驱动将要进行的结构性变革的指导
- 对目标核心业务系统范围的共识
- 对关键问题的决定

今日议程

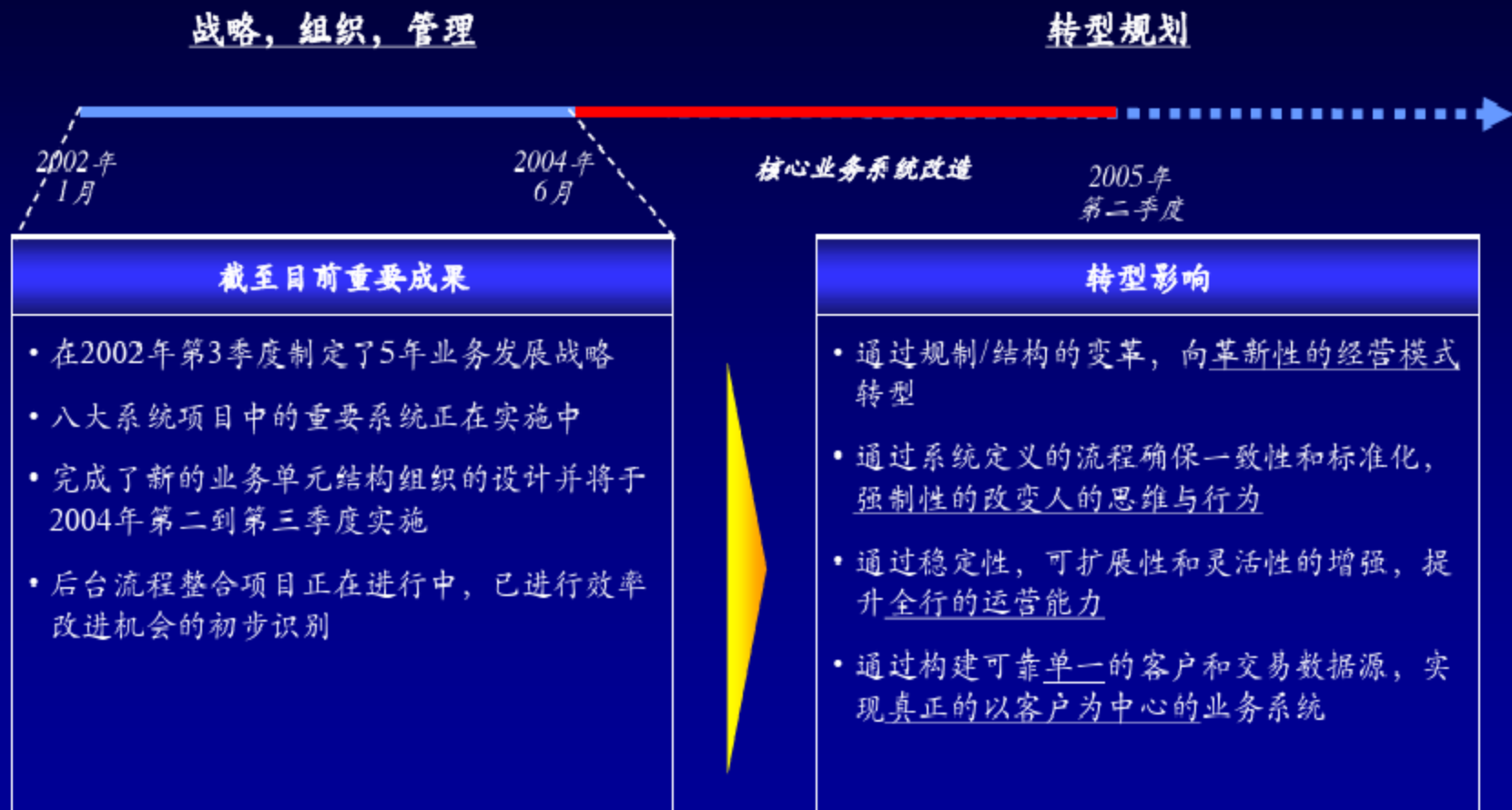
- 项目简介与项目进展汇报

- 银行转型与目标运营模式
- 某某核心业务系统架构
- 招标书进程汇报
- 关键问题与决策

附录: 国际核心业务系统供应商研究

2004年将是某某银行的“变革之年”，某某银行将利用核心业务系统改造项目加速其整体转型

某某银行转型的高层视图



核心业务系统改造将成为整体转型规划的加速器

为达到积极的转型目标，某某银行应该采取解决方案驱动的核心业务系统改造

解决方案驱动的转型的基本原理

方法1：解决方案驱动的转型

- 利用已证明的流程，以及基于其它银行运营实践而设计和改进，并内嵌于解决方案软件包中的功能性
- 聚焦于定义必要的业务变革和差距分析
- 变革管理注重尽快进行用户验收和采用

方法2：再造驱动的转型

- 再造全部业务流程体系，定义详细的业务需求
- 对相关的核心业务软件包进行客户化，以适应重新定义了的业务需求
- 注重功能性测试和系统稳定性

对某某银行的可能影响

- 利用国际上银行已证明的解决方案，风险较小，避免了“从根本进行重新设计”
- 由于客户化工作量不多，减少了项目实施的时间
- 注重变革管理，突出转型中的问题

- 全新设计流程和功能，未经证实，需要定制，风险较大
- 由于额外的设计和客户化工作，拖长了项目周期
- 注重定义和实施技术上正确的解决方案而不是驱业务变革

本项目的目标是定义进行某某银行技术驱动的转型规划，并推动跨国核心业务软件产品的选择

核心业务改造 – 项目目标

项目目标

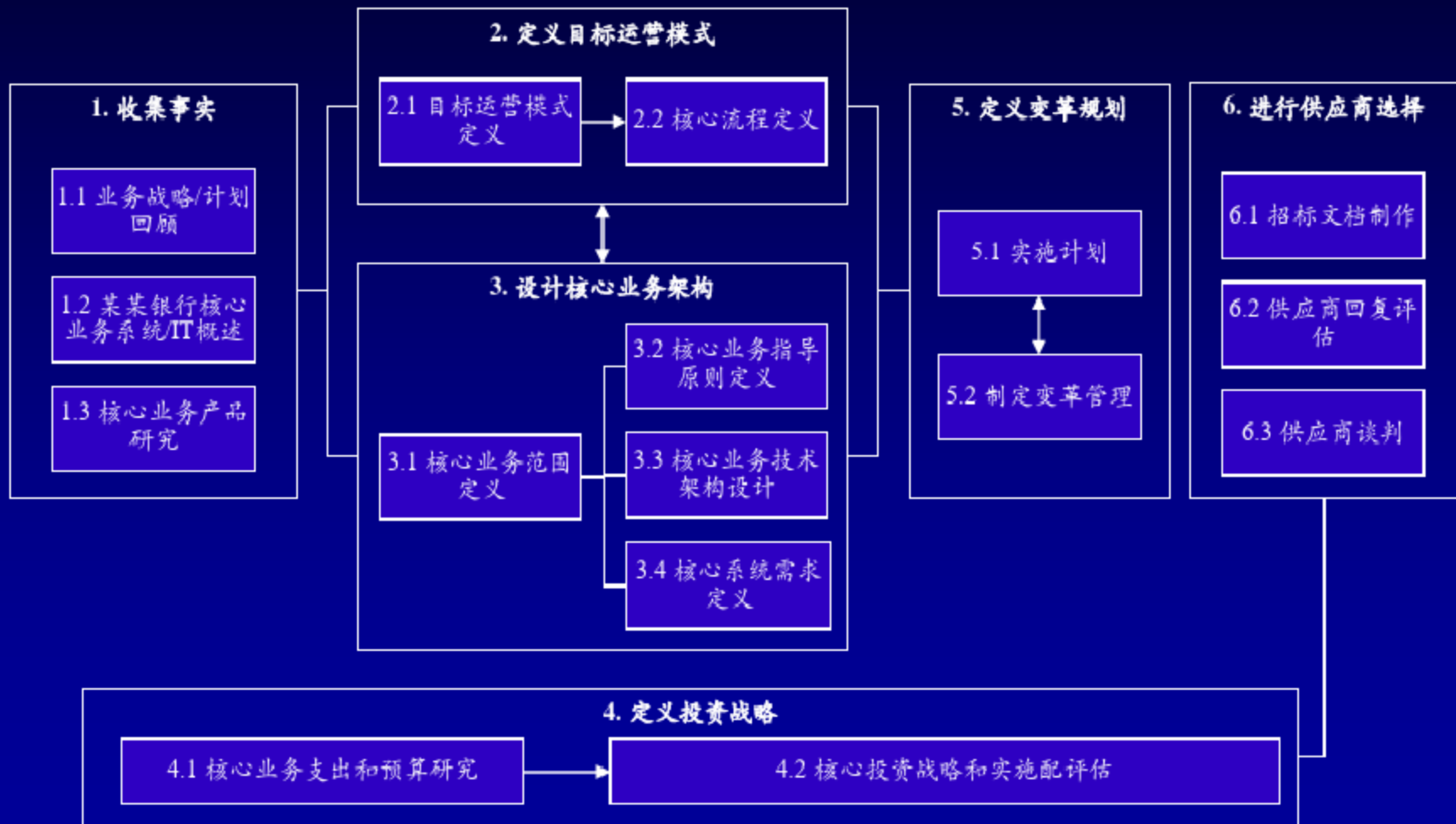
- 定义目标运营模式，新的核心业务系统也将基于该模式进行设计
- 决定新的核心业务系统的范围，架构设计与需求，确保与某某银行的业务发展目标一致
- 定义转型规划，以驱动和管理向目标运营模式迁移所必需的结构性变革
- 制定分阶段的转型路径图，以获成果，并逐步提升业务与IT能力
- 推动最佳跨国核心业务解决方案的选择，维持转型的良好势头

期望的项目成果

- 在某某银行的未来运营模式和业务上必需的结构性变革的共识
- 与选定的技术合作伙伴达成协议，开始着手系统的设计和实施
- 对转型规划的接受和信心—银行全体动员进行变革

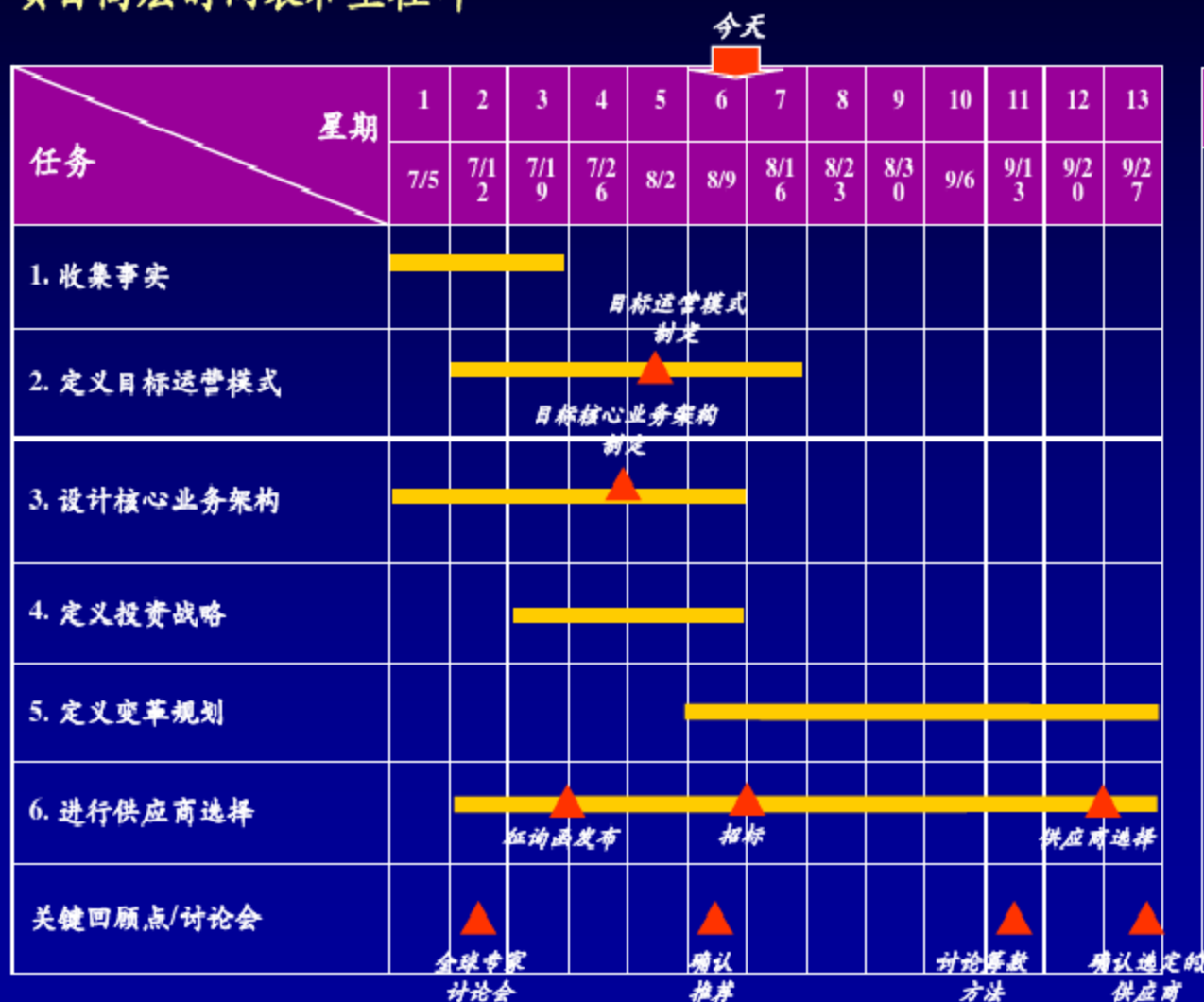
我们采用了机构化的项目方法，以定义某某银行核心业务改造的转型和选择最合适的软件产品

核心业务改造的转型方法



我们在定义目标运营模式，核心业务架构和软件供应商筛选方面进展顺利，并计划下周开始招标

项目高层时间表和里程碑



截至目前重要成果

• 业务方面

- 定义了目标运营模式
- 确认了所需要的业务能力和产品优先度和时间性
- 发现了技术对未来核心业务的影响

• 技术方面

- 制定了目标核心业务的范围、指导原则和架构
- 向16家供应商发出了信息征询函，并选出其中6家进入招标环节
- 开发了招标文件和评估准则
- 分析了可能的筹资方案以及对某某银行的影响

今日议程

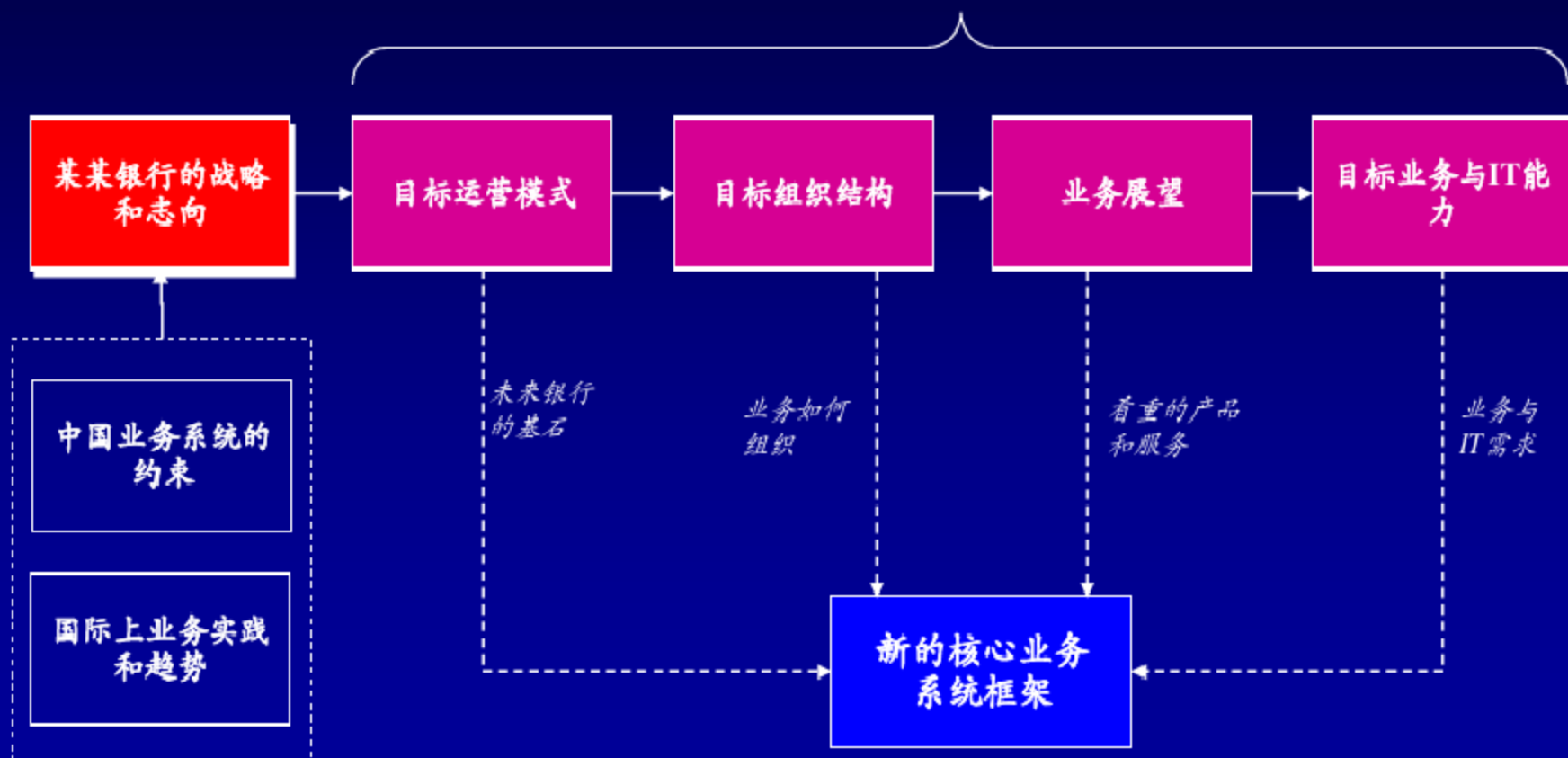
- 项目简介与项目进展汇报
- **银行转型与目标运营模式**
- 某某核心业务系统架构
- 招标书进程汇报
- 关键问题与决策

附录: 国际核心业务系统供应商研究

某某银行的目标运营模式、目标组织结构和业务展望将决定新的核心业务系统框架

银行转型－核心业务改造的关联处

某某银行转型的主干



业务上的展望和战略上的回顾指出，某某银行需要一系列战略行动，以推动银行在下一阶段的发展

某某银行战略/方向概述

业务展望

特定的战略行动

业务方面
某某银行是中国国内领先的商业银行业务

顾客

- 公司业务仍然是核心，但零售业务也必须获得发展
- 分别建立零售与公司业务单元

- 对于公司业务，某某银行应该继续注重主要行业内的大型企业，提供定制的业务解决方案
- 对于零售业务，主要城市中的高净值客户和中产阶级客户最具发展和获利潜力

产品

- 提高产品开发和管理能力，以及交叉销售能力

- 必须对新产品进行优先级排序，确保产品的有效性，并与银行战略保持一致
- 产品设计必须和渠道以及其它产品保持协调，提高销售活动和交叉销售的有效性
- 某某银行需要建立销售第三方产品的能力

渠道

- 必须增强相互协调的渠道管理能力

- 分行将是零售客户的主要接触渠道，某某银行需要根据零售业务单元的需要增加分行
- 某某银行也需要开发和协调其它可选渠道，如网络、电话银行和关系管理小组等，以更好的满足业务单元的需要

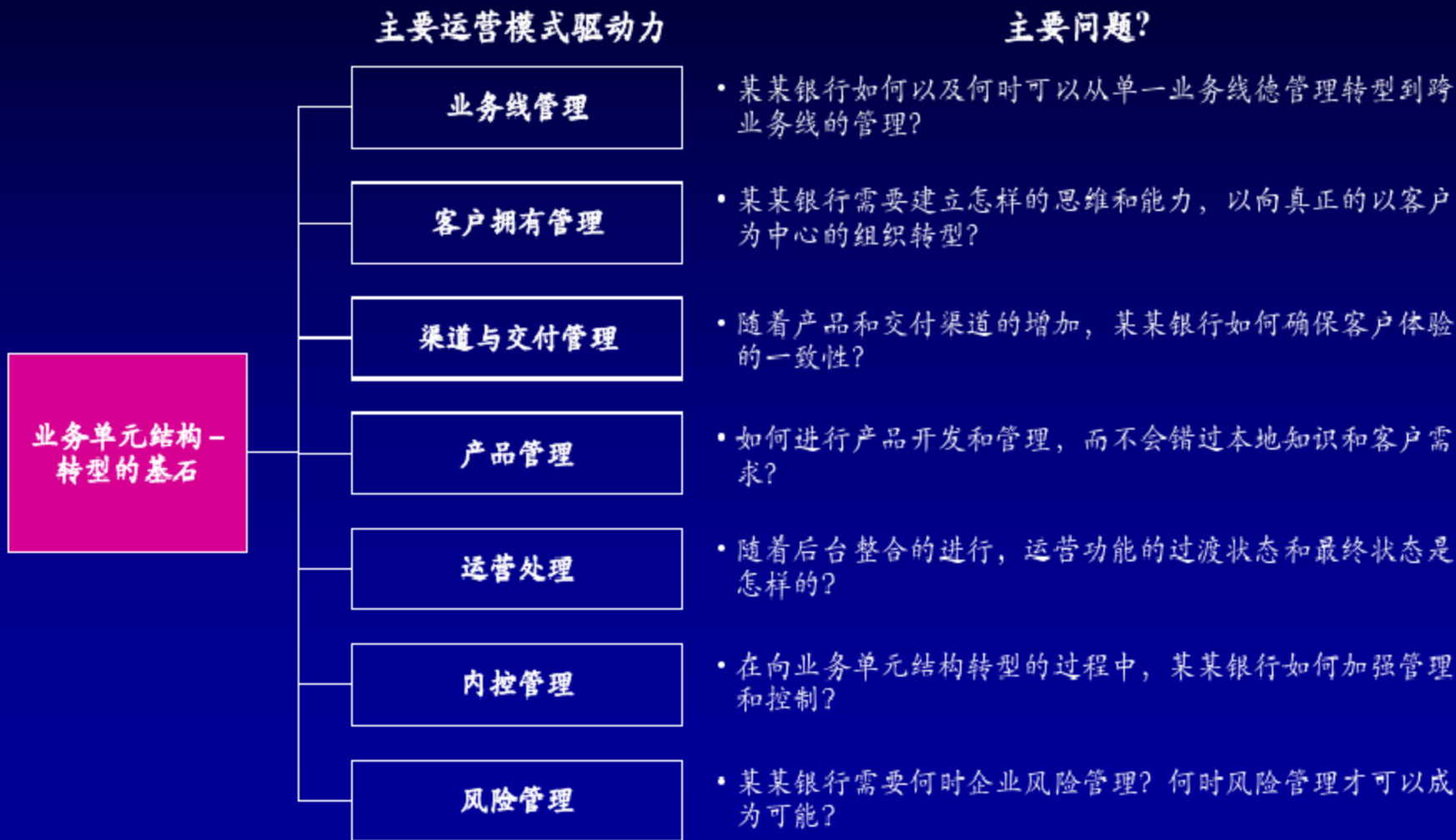
竞争

- 业务和银行规模发展的同时保证高效性和良好的管理

- 某某银行需要快速增长资产规模，以进行竞争并避免在市场开放后成为收购目标
- 某某银行必须利用市场细分和差异化竞争战略，避免和强大的竞争对手进行直接的价格战

为达到上述目标，某某银行必须快速转向业务单元结构，并考虑主要运营模式驱动力的必要的**折衷trade-offs**

业务单元结构转型 – 运营模式驱动力

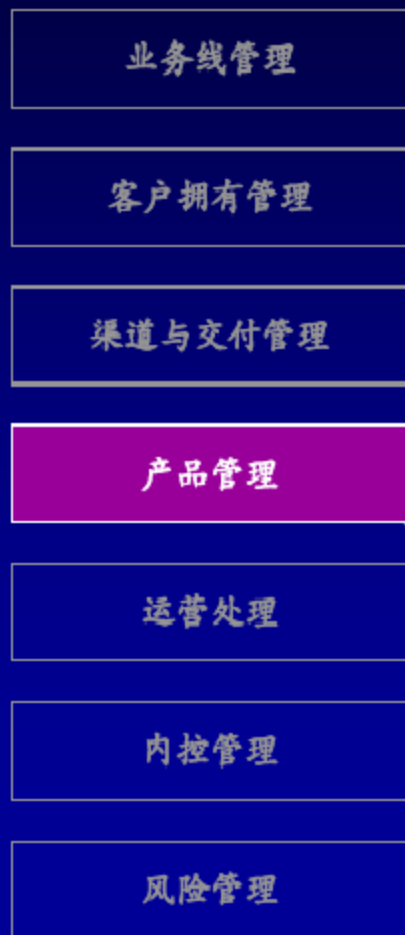


例如，某某银行的产品管理是分散化的，而许多国际领先的银行都采用全行级别的集中化方法

Updated by William

产品管理 – 战略选择实例

运营模式驱动力



本地级别

集中协调

全行级别



研究与分析摘要

- 大部分国际领先的银行都在全行级别上进行产品管理、设计和生产
- 银行将产品设计和生产与分销工作分离，以增进专业化和高效性
- 三个显著特点：
 - 新产品的审批是集中进行监督和评估的
 - 产品开发和管理功能属于各个业务单元（如汇丰银行个人金融部负责零售产品的开发）
 - 针对需要特殊技能的产品，可以成立特殊产品生产的附属机构（如法国兴业银行在集团内部成立产品生产附属机构）

初步建议：

- 某某银行可以按照集中协调模式，在各业务单元内组建产品设计和生产功能，并增强各分行之间的沟通

“集中协调模式”需要某某银行在组织结构、业务流程和 IT 系统方面进行变革

产品管理 – 战略选择影响

运营模式驱动力

业务线管理

客户拥有管理

渠道与交付管理

产品管理

运营处理

内控管理

风险管理

产品生命周期管理 – 图解

分行级别
产品协调

收集需求

发布

业务单元
产品经理

设计

配置

维护/监测

回收

全行级别
产品管理委员会

批准

IT需求:

- CRM 分析
- 设计协同工具

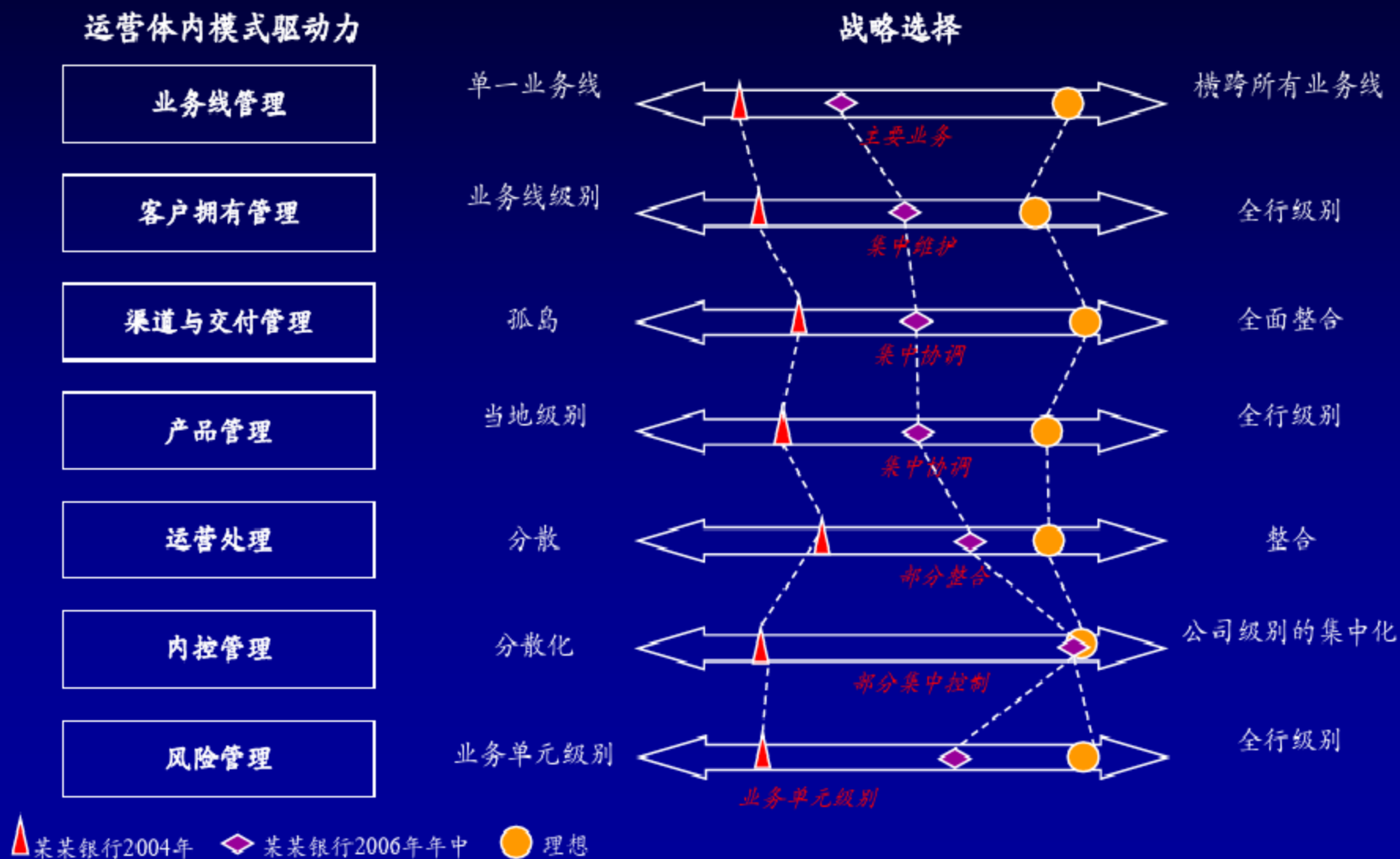
- 参数驱动的
配置
- 灵活的架构
以支持客户
化

- 产品效用和
获利性的数
据
- 产品分析

- 客户转移的
CRM 销售
活动管理工具

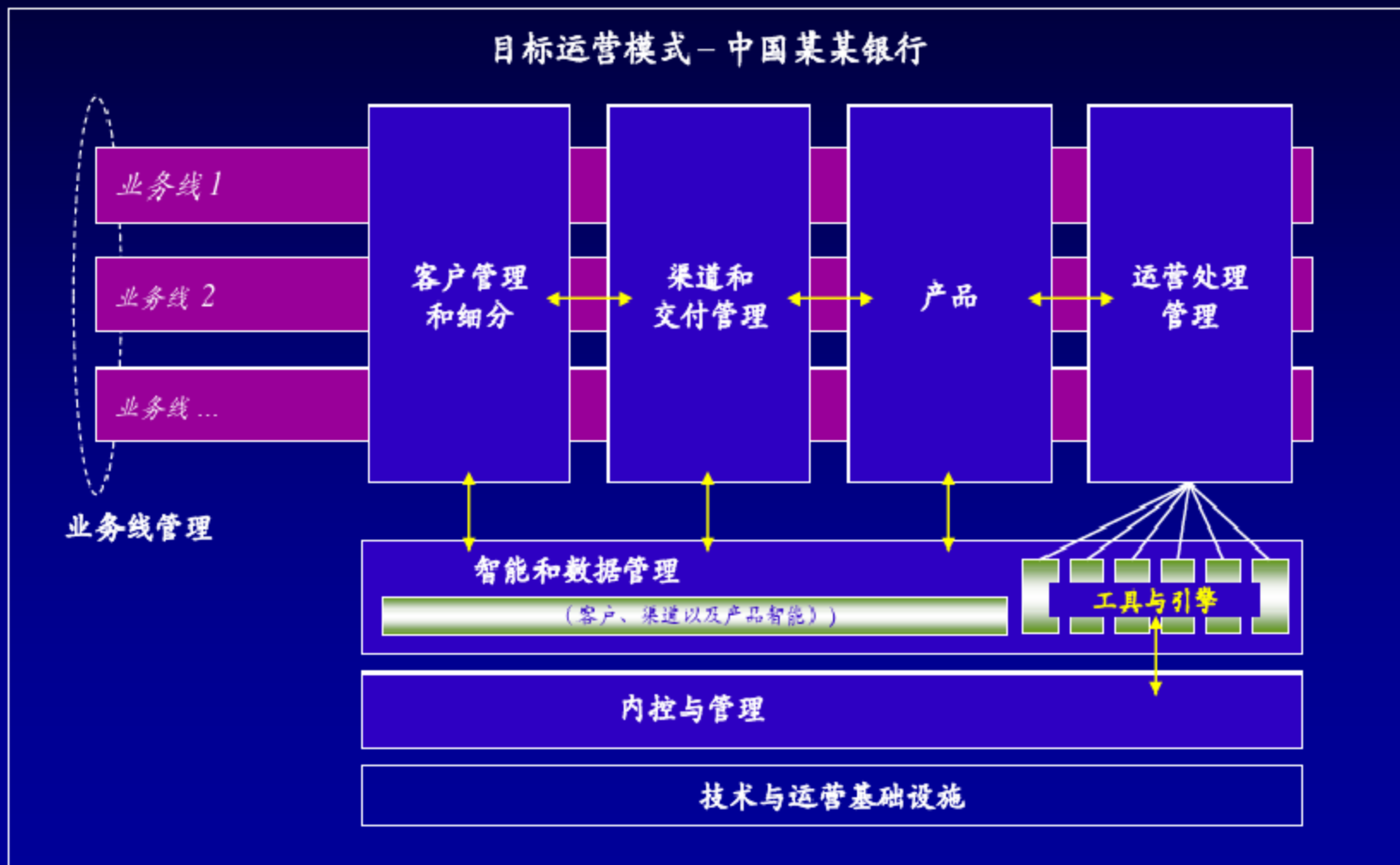
根据标杆比较，我们为某某银行确定了设计合适的目标运营模式时几种理想状态

运营模式驱动力 – 分析摘要



目标运营模式将为某某银行提供业务的基础设施，以推动增长和国际化进程

目标银行运营模式（初步）



目标运营模式的各组成要素组成了可扩展的健壮的业务基础，增强了银行的竞争力

目标银行运营模式—主要特性



在向目标运营模式转变的过程中，某某银行必须致力于核心业务改造中主要结构性变革

运营模式的结构性变革的优先度— 讨论

结构性变革的 <u>优先度</u>	建议的时间表	是否致力 Commitment (Yes/No)
1. 建立集中的运营处理功能		
• 建立总部级别的运营部门	2004年第4季度	<input type="checkbox"/>
• 开始公司业务流程的集中化/整合	2005年第2季度	<input type="checkbox"/>
• 成立零售业务处理单元	2005年第1季度	<input type="checkbox"/>
2. 产品试点		
• 在业务单元结构下，成立总部级别的零售业务产品部门	2005年第2季度	<input type="checkbox"/>
• 在业务单元结构下，为通用的全行性产品成立总部级别的公司业务产品部门	2005年第2季度	<input type="checkbox"/>
3. 将智能与数据管理实践公式化		
• 形成总部级别的数据管理功能	2004年第4季度	<input type="checkbox"/>
4. 将刻客户管理原则制度化		
• 形成总部级别的客户管理功能	2004年第4季度	<input type="checkbox"/>

这些结构性变革对某某银行如何组织业务有着深远的影响

结构性变革对组织结构的影响

1. 建立集中的运营部门

- 从会计部门分离出来
- 管理全行的交易处理 – 公司、零售业务和理财
- 在全国/区域级别上将处理集中至各处理中心

2. 以区域为侧重组织零售业务单元

- 区域副行长协调本区域内的各种产品线
- 产品开发的平衡 – 集中化还是本地化
- 通过集中的标准化的产品开发，提高产品达到市场的速度
- 更快的对各区域的本地需求作出响应

3. 以行业为侧重组织公司业务单元

- 产业集中以反映区域特性 Concentration of industries tends to reflect regional characteristics
- 大公司的产品开发与客户需求更多是与行业本质相关，而不是区域
- 中小企业由各区域管理，以反映集群特性

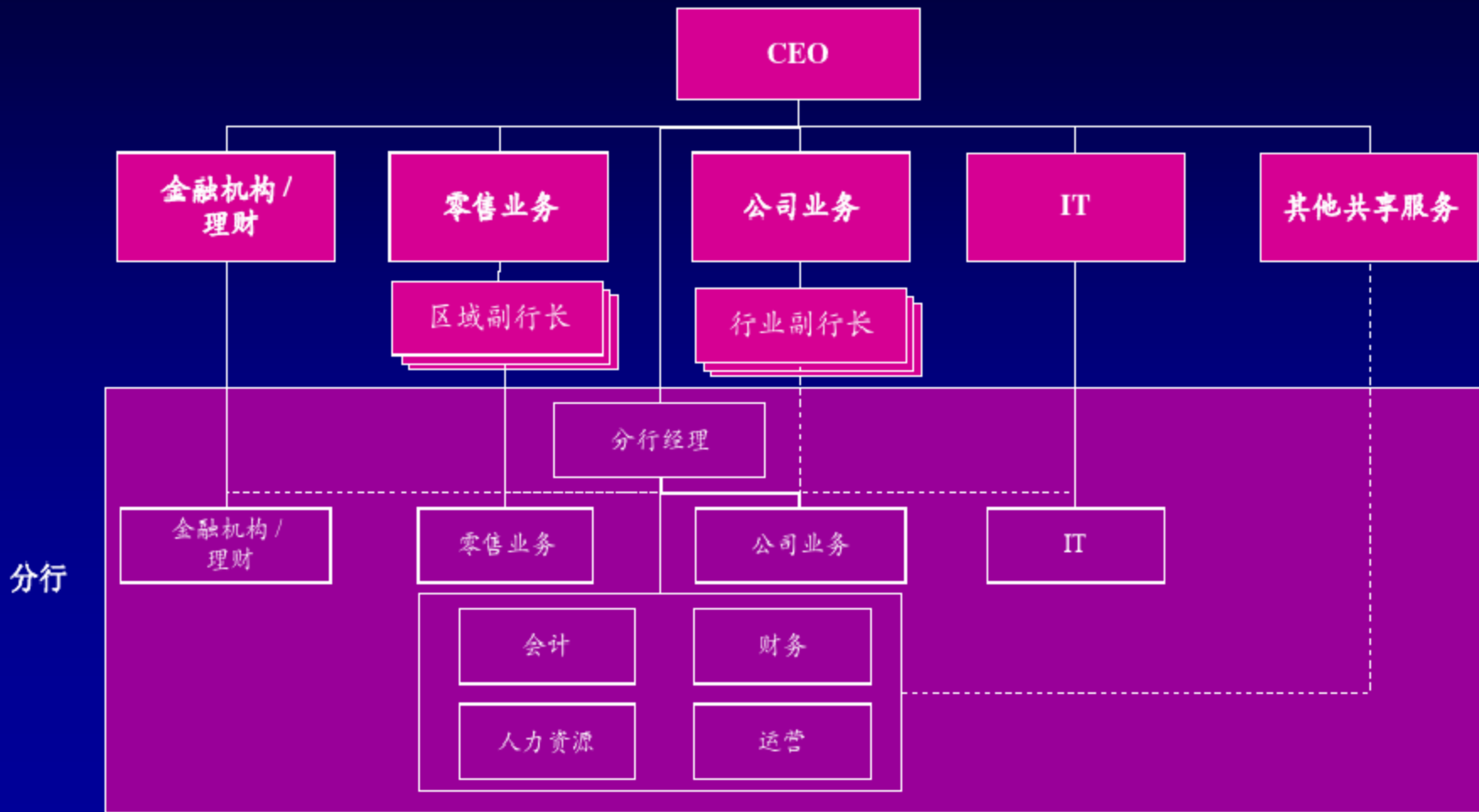
4. 集中IT和数据管理功能，保证标准化和一致性

5. 在各业务单元内和总部级别分别建立集中的客户管理功能

在转型中，某某银行需要精心设计分行的治理结构，确保业务的连续性，并保留有能力的分行经理

分行治理结构 – 过渡

讨论



基于对过渡性的组织结构的功能性分解，我们的团队为某某银行进行了初步的业务展望，并分析了相应需求

业务展望/业务需求—公司业务初步范例

业务议程/目标:

客户期望

- 安全和可靠性
- 便捷性和灵活性
- 访问和处理方便
- 支持客户化，并可提供多种选择

核心业务能力需求

- 以客户为中心，以及全行客户视图
- 强大的交叉销售和向上销售能力
- 差异化的产品和高效的服务
- 集成多渠道，以提供便捷的服务
- 强大的风险管理控制和反应

IT/系统功能需求

- 存款处理
- 贷款处理
- 报告功能，包括报告生成，计算和查询
- 客户信息系统
- 风险管理控制和评估

支持目标运营模式所需的结构性变革

结构性变革

- 产品管理集中化
- 以客户为中心
- 增加投资银行业务

描述

集中管理关键产品参数，如利率，外汇即期汇率，远期汇率

以客户为中心的组织可以为各种不同的细分客户服务

增加人力资源，组成投资银行的业务单元，提供该业务单元所需要的各种运营技能

影响领域

- 存款
 - 贷款
 - 与外汇相关的产品和流程
- 针对新的业务单元，重新分配资源
- 培训，人力资源，招聘

为了核心业务改造的顺利进行，我们定义了一个产品和服务优先度的初步视图

核心业务改造 – 重要的产品和服务

产品优先度矩阵



今日议程

- 项目简介与项目进展汇报
- 银行转型与目标运营模式
- **某某核心业务系统架构**
- 招标书进程汇报
- 关键问题与决策

附录: 国际核心业务系统供应商研究

在定义核心业务的范围和架构中，某某银行将首先考虑核心业务的行业定义

核心业务定义

Gartner集团⁽¹⁾:

“核心业务系统由五个组件构成:

- 存款处理子系统
- 贷款会计与服务子系统
- 总账子系统
- 客户信息子系统
- 报告子系统”

Celent公司⁽²⁾:

“核心系统是指那些负责处理和过账等关键任务的应用，包括进行存款处理，维护贷款账户，保持证券头寸，清算支付等。这些系统形成了银行技术基础设施的主干，组成了金融服务行业的使命关键元素。简单的说，没有核心业务应用，大多数银行的业务将立即陷于停滞状态。”

针对某某银行的核心业务定义

核心业务包括银行关键的运营处理与后台处理，涵盖提供给银行所有客户的所有产品；

其中“关键处理”是指如下处理：

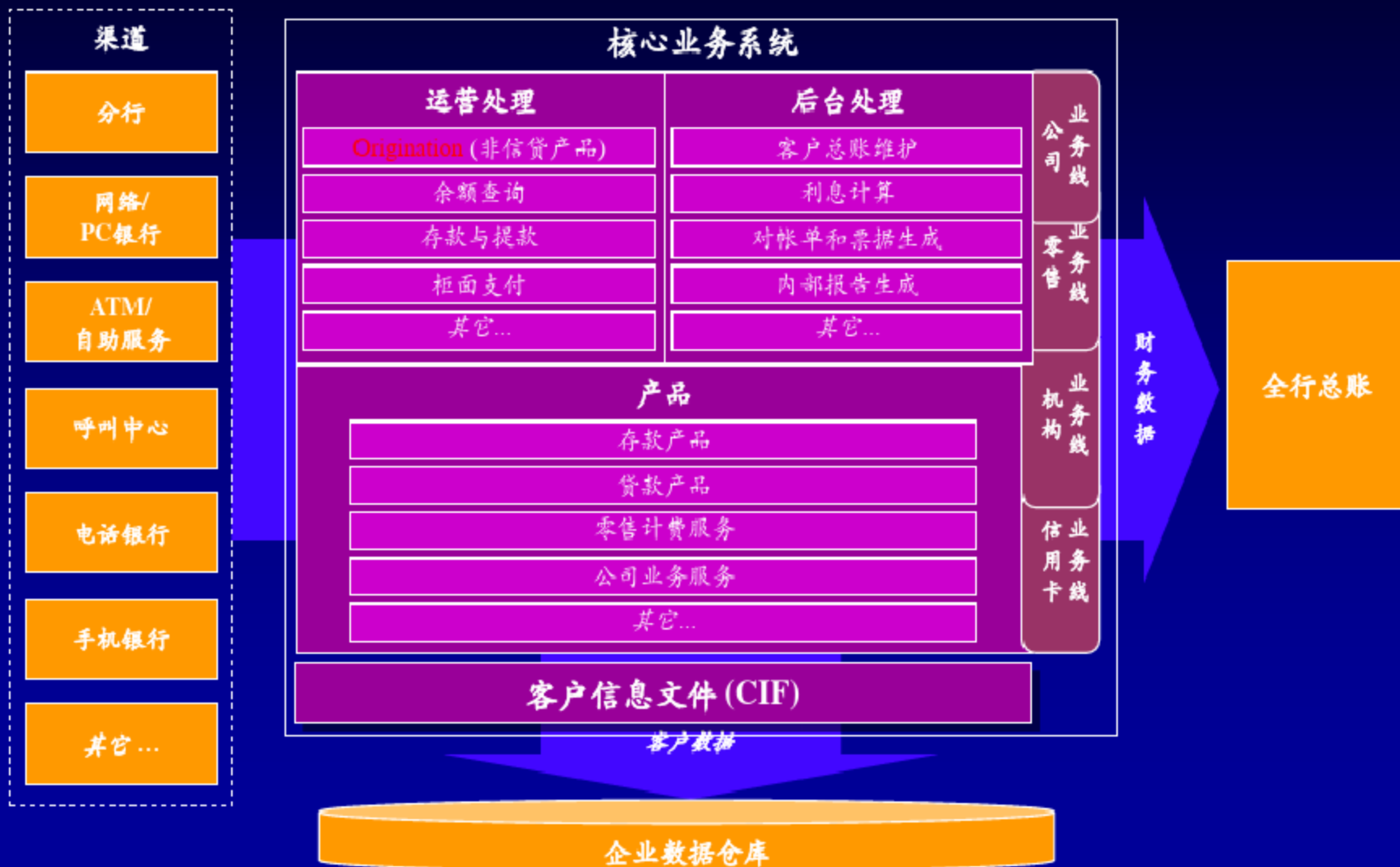
- 更新客户信息文件和客户总账
- 如果处理发生错误，会导致银行声誉的重大损失
- 对时间约束反应敏感
- 收集管理决策和监管报告所需要的客户和运营表现的原始数据

来源： (1) “什么是核心业务系统？”，Gartner集团，2000年7月21日

(2) “核心系统改造：花旗的案例研究”，Celent公司，2002年7月

核心业务系统为某某银行提供了针对核心产品和服务的基础运营和主干处理能力

核心业务系统的概念视图



这一定义阐明了某某银行核心业务系统的涵盖范围

典型的核心业务系统范围

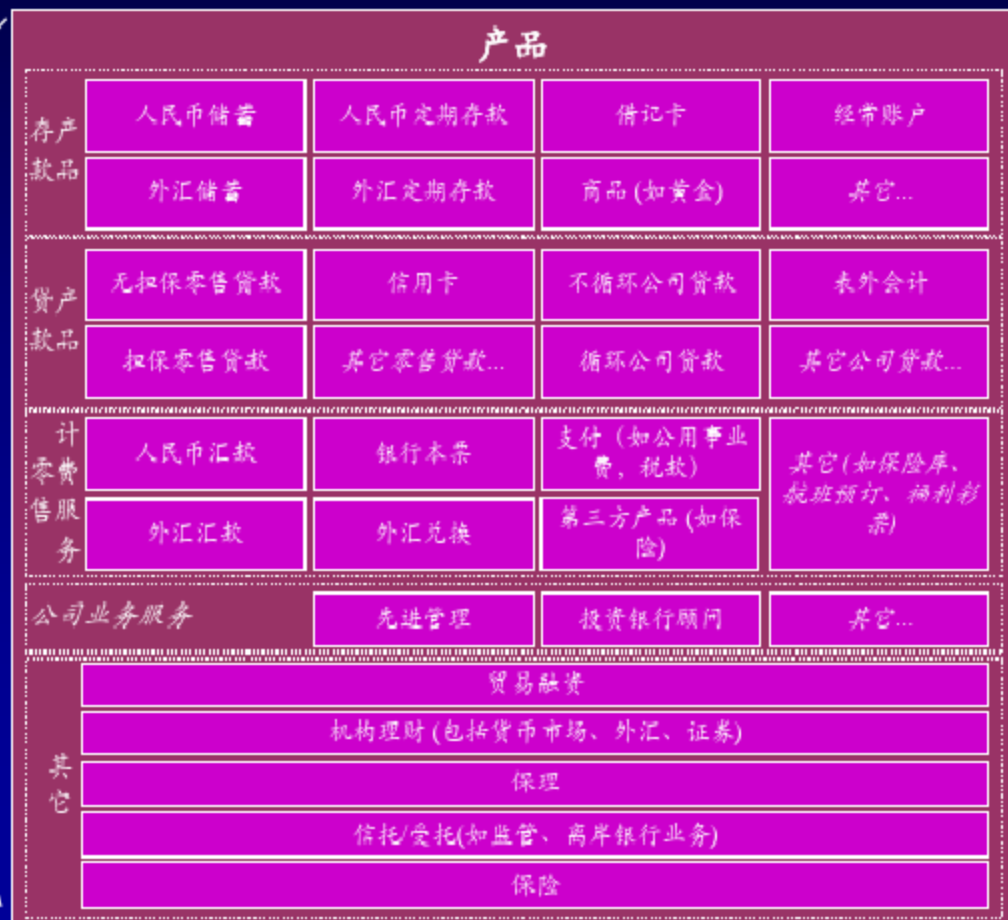
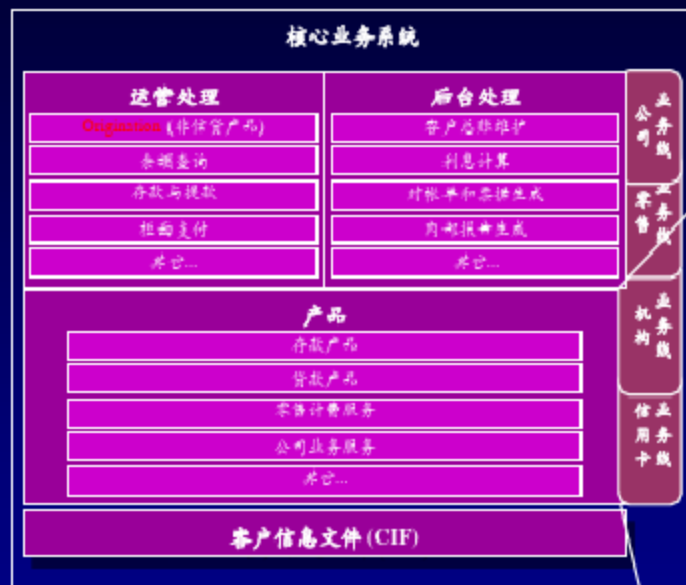
核心业务系统应该包括	核心业务系统不应该包括	核心业务系统不应该包括 但应该紧密整合的
<ul style="list-style-type: none">• Deposit origination and processing• 贷款会计与服务• 核心业务系统总账• 客户信息• 报告子系统• 贸易融资• 理财系统• 信用卡交易处理系统	<ul style="list-style-type: none">• Credit products origination• 财务会计• 管理会计• 人力资源管理• 客户关系管理• 风险管理	<ul style="list-style-type: none">• 全行总账• 分行自动化• 网络银行• 企业数据仓库

Needs more thinking!

Issue: Do we want to discuss the industry definition of CBS here, or Minsheng's definition?

国际领先的核心业务软件产品普遍的按照其支持的核心业务产品进行定义和区分

国际领先的核心业务软件结构



我们的研究表明这些领先的核心业务产品都只注重了特定的产品领域，没有一家供应商的软件包涵盖所有的领域

1. 典型的零售业务系统

市场上的核心业务软件包可以分为三类：

- 零售业务系统
- 批发业务系统
- 专门业务系统



2. 专门业务系统



3. 典型的批发业务系统



Switch Sequence – 2
and 3

鉴于此，我们建议某某银行采用“最佳组合”的方法实施核心业务系统，以满足即期和未来的需求

核心业务系统前景 - 评估摘要

描述:

- A. “一步到位”**
- 零售业务与批发业务软件包由单一的供应商提供
 - 整合系统，确保用户的无缝性。



赞成理由:

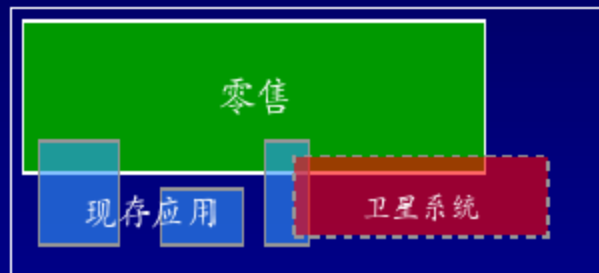
- 一开始就涵盖更大的功能范围
- 解决方案可以更快的支持出现的业务需求

反对理由:

- 更高的预先投资
- 更复杂的招标和合同协商过程

B. “循序渐进”

- 开始仅实施零售业务或批发业务软件包
- 利用现存的应用弥补短期的差距
- 接下来从第三方供应商购买新的组件或卫星系统，缩减差距



- 解决方案实施更快，满足最关键的业务需求
- 选择“最佳组合”的卫星系统时具有更高的灵活性
- 开始时为与现存应用连接，需要更大的努力
- 未来进行客户化和整合的复杂度更高

基于“一步到位”的方法，我们的团队为核心业务系统改造制定了几种方向性的建议

核心业务系统 – 方向性的建议

高效 处理

- 直通处理
- 在线过账
- 综合的产品和处理Integrated products and processes
- 单一的以客户为中心的视图

管理 控制

- All Branch and Sub Branch functionality will be available across Bank
- 更好的控制区域性的产品/服务
- 全行资产和债务的统一报告
- 高价值客户的细分和报告

风险 管理

- 在线风险信息
- 银行利息和外汇头寸
- 实时的欺诈和洗钱报告
- 监测高风险的客户交易

This is Peter's
page...not sure if it fits
here. Will need to
make it more MECE

“一步到位”的方法与我们在高效性、可扩展性、灵活性、安全性以及容错性上的指导原则相一致

TRANSLATE

高效性

- 可以进行直通处理
- 任何可能情况下的处理集中化
- 允许例外管理

可扩展性/ 灵活性

- 确保选定的平台可扩展至现有业务量的10倍
- 支持多币种、多公司和多国家
- 基于组件的架构
- 符合金融和IT行业已经建立的和正在形成的标准
- 参数驱动

安全性/ 容错性

- 对内外部分别保护信息、硬件和软件
- 划分独立的安全域，最小化安全隐患
- 进行审计跟踪，监测参与者和相关人员的活动
- 确保所有的数据转换/迁移都是可以审计的

除核心业务的功能外，我们建议在招标中涵盖如下三个组件

全行总账

理由：

- 现在的全行总账功能由核心处理系统执行，该系统将于年底停止使用
- 我们浏览的大多数拥有总账模块的核心业务产品都支持全行总账

分行自动化系统

理由：

- 不改变分行提款机系统，核心业务改造的收益不会显现
- 整合现有的分行提款机系统（或新的基于客户的解决方案）将会拖延实施的进度并增加实施的风险

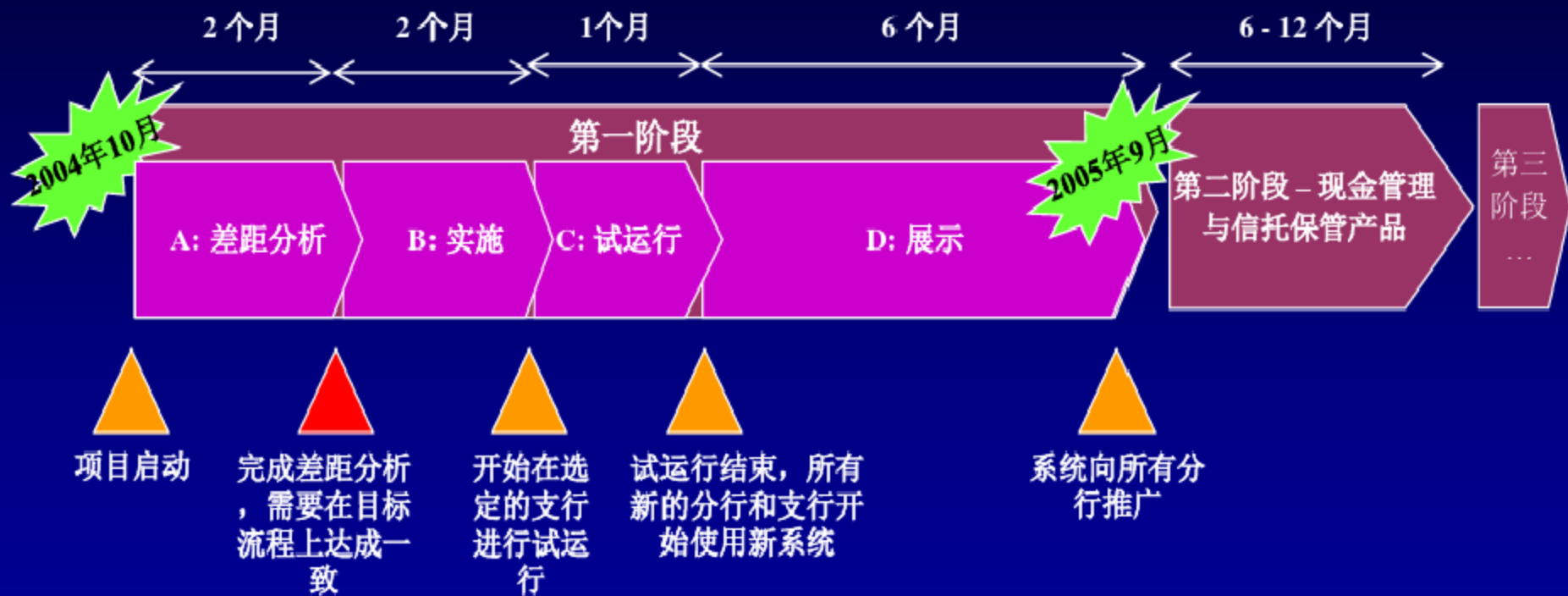
网络银行

理由：

- 实施全新的网络银行模块将比分析和创建与现有系统的接口容易
- 将现有的网络银行系统整合进入新的核心业务系统中将会拖延实施的进度并增加实施的风险

我们将制定一个积极的实施进度计划，将在项目启动后的12个月内展示核心业务系统的第一阶段成果

初步的实施路径图



建议的招标范围将包括如下软件、硬件和服务

软件	硬件	服务
<p><u>包括如下组件：</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 客户信息系统• 总账系统（GL）• 贷款系统• 存款系统• 理财系统• 贸易融资系统• 全行总账• 分行自动化系统• 网络银行	<p><u>包括：</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 基础数据中心、备份中心和未来的灾难恢复中心的硬件配置 <p><u>不包括：</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 数据中心的基础设施（如光纤和额外的空调设备）• 分行和支行的设备	<p><u>包括：</u></p> <ul style="list-style-type: none">• 项目管理• 系统整合• 实施• 试运行分行设置• 培训训练师• 协调展示• 质量保证与本地支持

招标评估过程中的指导原则

以客户为中心

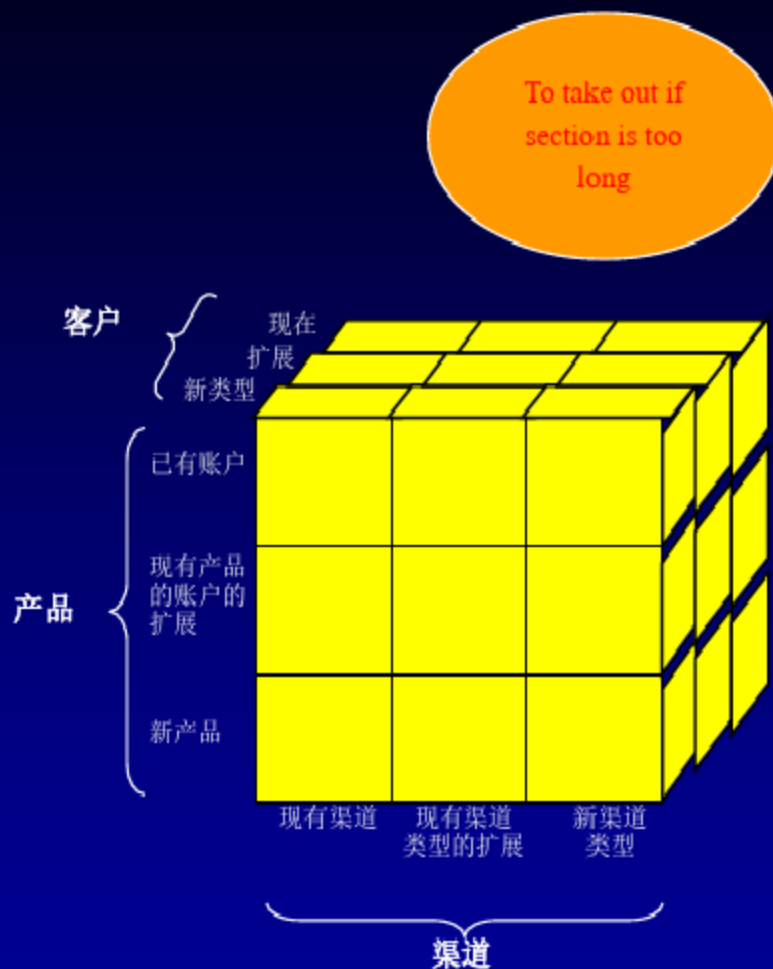
- 建立以客户为中心的数据模型，而不是以产品为中心
- 推行单一的客户信息文件（CIF），拥有每位客户的所有数据
- 支持个性化和个人自助服务

产品

- 提供 **building blocks** 和参数化配置，缩短新产品和服务达到市场的时间
- 提供大规模定制产品和服务的引擎
- 允许创造和管理产品组合

多渠道能力

- 支持所有产品和服务在任何时间内无缝的通过所有渠道
- 支持新渠道的开发和整合
- 允许渠道负荷平衡和将客户转移到低成本渠道



招标评估过程中的指导原则

技术需求	可用	高效	灵活	可扩展	安全	容错
支持区域级别的本地化（包括语言，流程）						
支持多币种、多国家和多公司						
使用基于组件的架构 – 业务归入不同的组件，使用组件可以快速的组装成新的业务支持系统						
负荷金融和IT行业的已经建立和正在出现的标准						
对内外部分别保护信息、硬件和软件						
划分独立的安全域，最小化安全隐患						
进行审计跟踪，监测参与者和相关人员的活动						
提供可客户化的标准流程						
任何可能情况下的处理集中化						
任何可能情况下的处理集中化						
提供在线实时向总账账户过账的能力						
允许例外管理						
参数驱动						
支持全企业内的客户产品、账户数据和管理信息的统一视图						
向数据仓库提供用于分析处理的数据						
允许分行在离线状态下的运转						
与企业应用集成（EAI）的接口，通过与中央集成服务的一次性集成使新的应用整合进入已有的应用						

Projected Business Volumes

今日议程

- 项目简介与项目进展汇报
- 银行转型与目标运营模式
- 某某核心业务系统架构
- **招标书进程汇报**
- 关键问题与决策

附录: 国际核心业务系统供应商研究

基于“解决方案驱动转型”的方法，在供应商的选择过程中，我们着重于选择合适的合作伙伴和产品，而不是定义详细的业务需求

选择过程的本质

Michael to modify!

1. 信息征询

- 确认最合适的参与者
 - 已证明的产品和广泛的功能性
 - 针对中国和某某银行强大的承诺

2. 招标

- 着重于选择最合适的解决方案，而不是定义详细的需求
- 避免大规模的客户化工作
- 鼓励供应商提供创新性的筹款方案，减轻某某银行的财务负担

3. 商业谈判

- 建立基于共同利益的关系
- 讨论可能的合作关系

4. 实施

- 避免“从根本开始重新设计”
- 使用解决方案驱动业务变革，而不在奥所有的业务流程，快速实现成果，减少风险

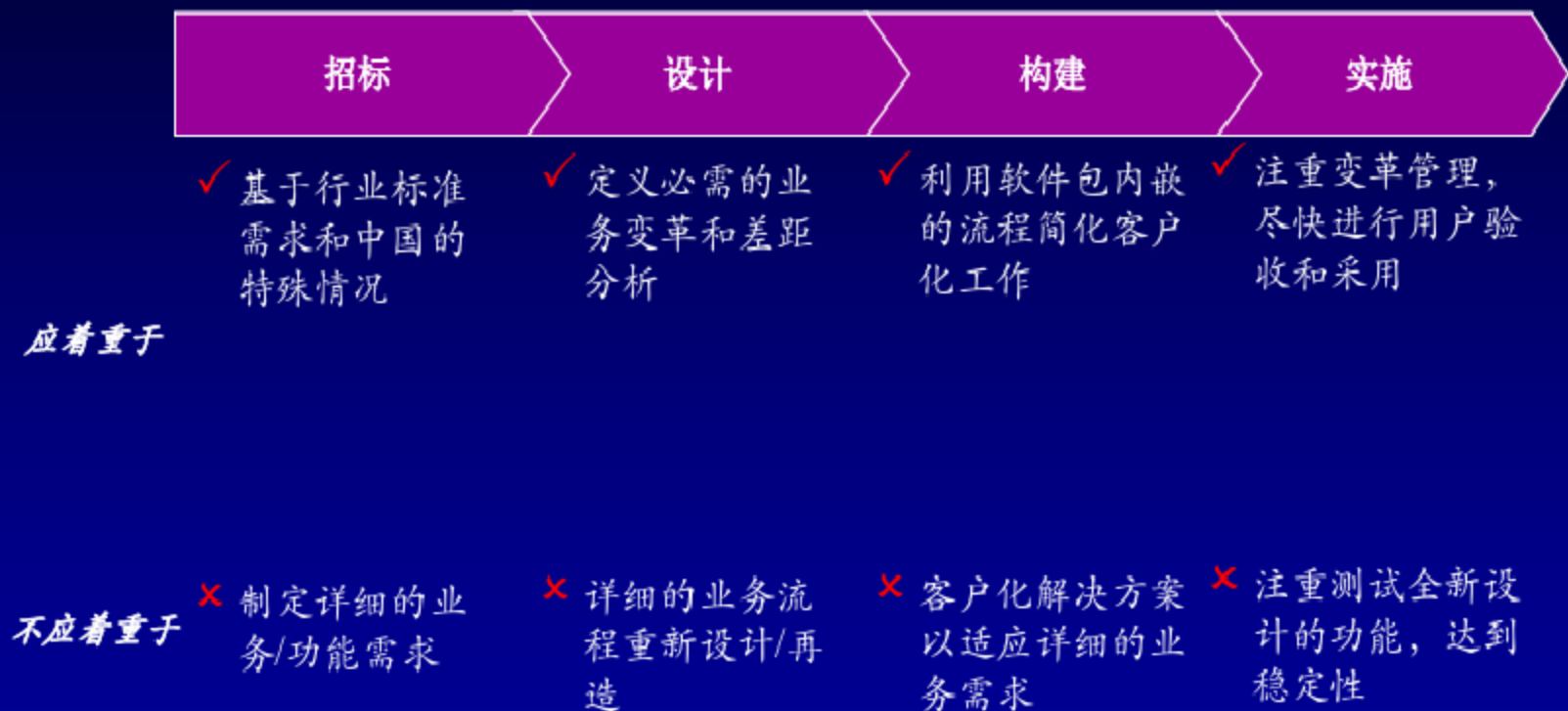
阐明范围和期望，
选择最合适的合作伙伴

目的

基于“解决方案驱动转型”的方法，供应商选择和系统实施将着重于最大程度利用解决方案软件包，以减少总花费时间

Michael to modify!

供应商选择和系统实施过程的着重点

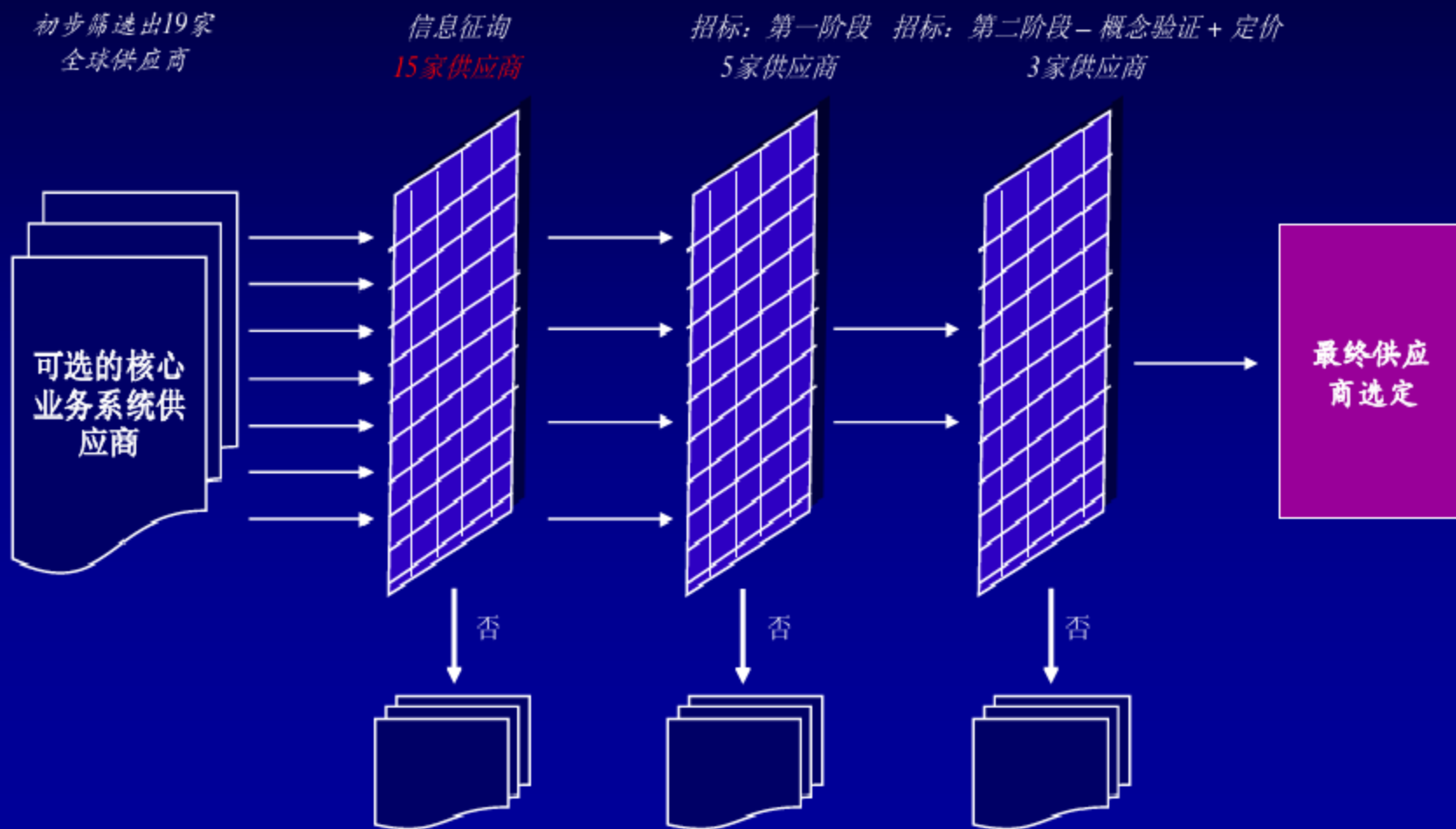


解决方案驱动转型的方法将显著缩短项目时间，实现某某银行迫切的展示目标

我们将进行三轮筛选，以通过招标选定合适的供应商

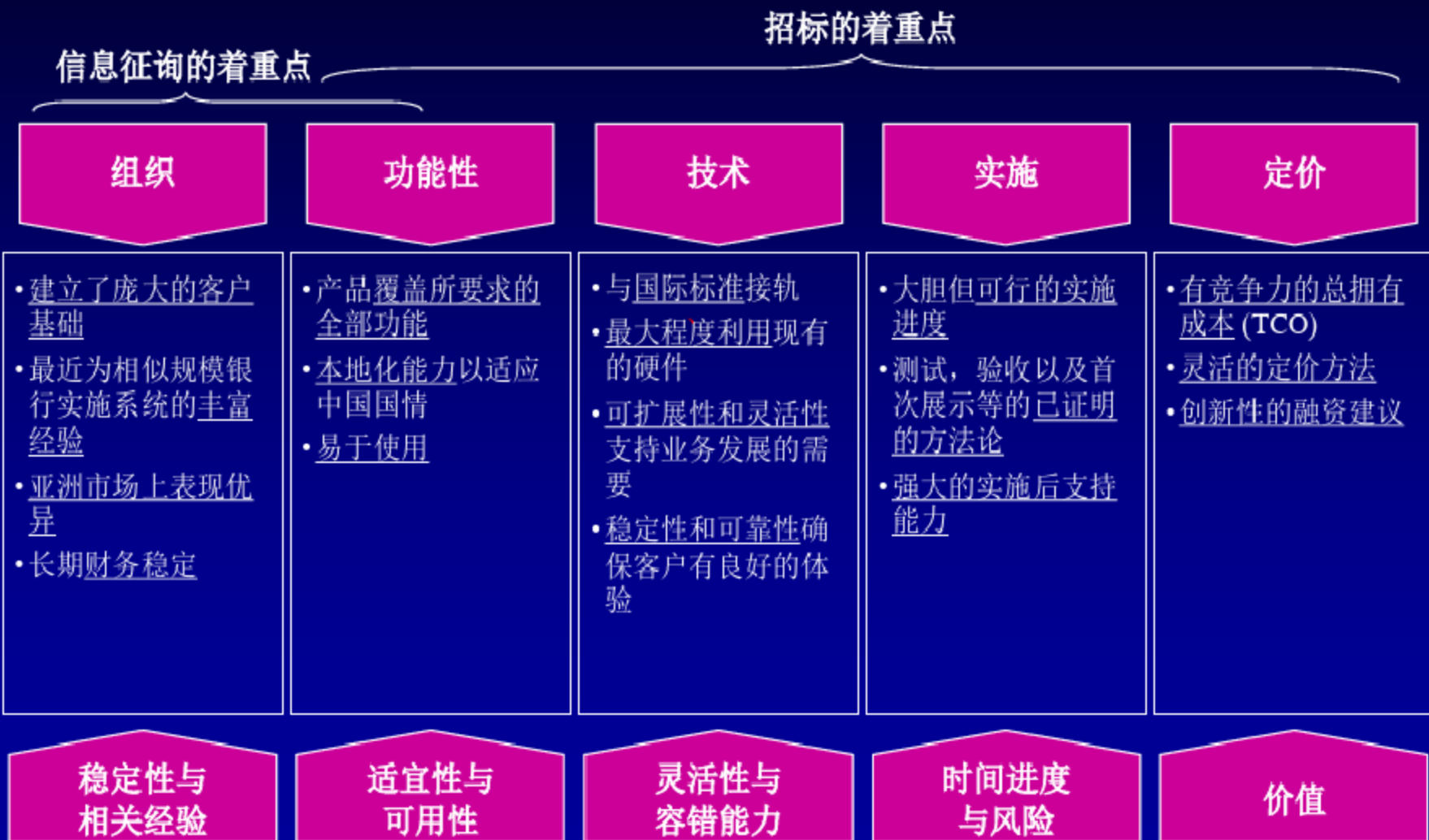
供应商筛选过程纵览

初步



供应商评估将着重于五个主要领域：组织、功能性、技术、实施、定价

信息征询/招标评估方法的主要着重点



根据对信息征询函回复的情况，我们将5家供应商列入短名单，它们最有可能提供中国某某银行需要的产品

信息征询供应商名单	
列入短名单的供应商	Alnova 
	FNS 
	iFlex 
	SAP 
	Temenos 
未列入短名单的供应商	CSC 
	ERI 
	Fidelity 
	Fiserv 
	Infosys 
	Misys 
	Silverlake 
	System Access 
未回复信息征询函的供应商	Adtek 
	Financial Objects 

供应商	淘汰的主要理由
CSC	<ul style="list-style-type: none"> 缺少主要功能，如总账，公司借贷，多币种等 没有分行前台系统
ERI	<ul style="list-style-type: none"> 系统主要针对瑞士的经营批发业务的私人银行
Fidelity	<ul style="list-style-type: none"> 理财/贸易融资模块较小且未知，运行在Windows平台上，有扩展问题 需要进行变化，以支持中文字符
Fiserv	<ul style="list-style-type: none"> 解决方案只有零售功能，没有批发功能
Infosys	<ul style="list-style-type: none"> 只提供标准英语版本的系统，需要银行自行进行翻译 大部分实施该系统的银行规模都小于某某银行
Misys	<ul style="list-style-type: none"> Bankmaster 解决方案现有的客户基础较薄弱 Bankmaster 是一个陈旧的老式系统 需要第三方产品，以打印中文
Silverlake	<ul style="list-style-type: none"> Utilize memo posting 贸易融资功能较弱
System Access	<ul style="list-style-type: none"> 使用该产品的银行规模都很小

接下来的招标程序将进行详细分析，以区分5家供应商

列入短名单的供应商	Alnova 	FNS 	iFlex 	SAP 	Temenos 
优势	<ul style="list-style-type: none"> 客户以中等规模居多 独立总账（功能全面） 全球认可的咨询服务 已经在中国建立了咨询办事处 	<ul style="list-style-type: none"> 客户以中等规模居多 独立总账（功能全面） 已经在两家台湾银行安装过 亚洲市场上的表现优异 公司专一注重于银行业务软件 	<ul style="list-style-type: none"> 过去两年中比其它任何供应商销售的解决方案都要多 公司专一注重于银行业务软件 可能会增添功能 	<ul style="list-style-type: none"> 世界知名的公司和总账系统 已经建立本地办事处 客户多为大型客户 	<ul style="list-style-type: none"> 系统功能全面 亚洲市场上的表现优异 公司专一注重于银行业务软件
有待查明的方面	<ul style="list-style-type: none"> 操作和维护的简易性 解决方案的总拥有成本 理财模块的功能性/实用性 贸易融资模块的功能性/实用性 	<ul style="list-style-type: none"> 理财模块的功能性 贸易融资模块的功能性 	<ul style="list-style-type: none"> 分行前台功能性 贸易融资模块的功能性 	<ul style="list-style-type: none"> “工具箱”还是业务系统 system 分行前台和贸易融资的第三方解决方案 亚洲地区的系统实施经验 	<ul style="list-style-type: none"> 解决方案的可扩展性 零售模块的功能性（特别是分行前台）

国际招标之后的招标文档制作和标书评估将会注重全面、透明以及快速转向 quick turnaround 三个方面

透明

- 招标文档内容将超过300页，包括招标程序，要求和评估方法等的细节
- 将有超过1200个项目用于评估投标商的系统的功能性
- 将提供当前IT环境的详细数据，以便投标商可以准确估计费用，并衡量里用现存基础设施的机会

全面

- 结构化的和详细的评分方法保证对投标商的评估是没有偏见的
- 评分方法将告知所有投标商，每家投标商都可以平等的进行准备和竞争

快速转向 quick turnaround

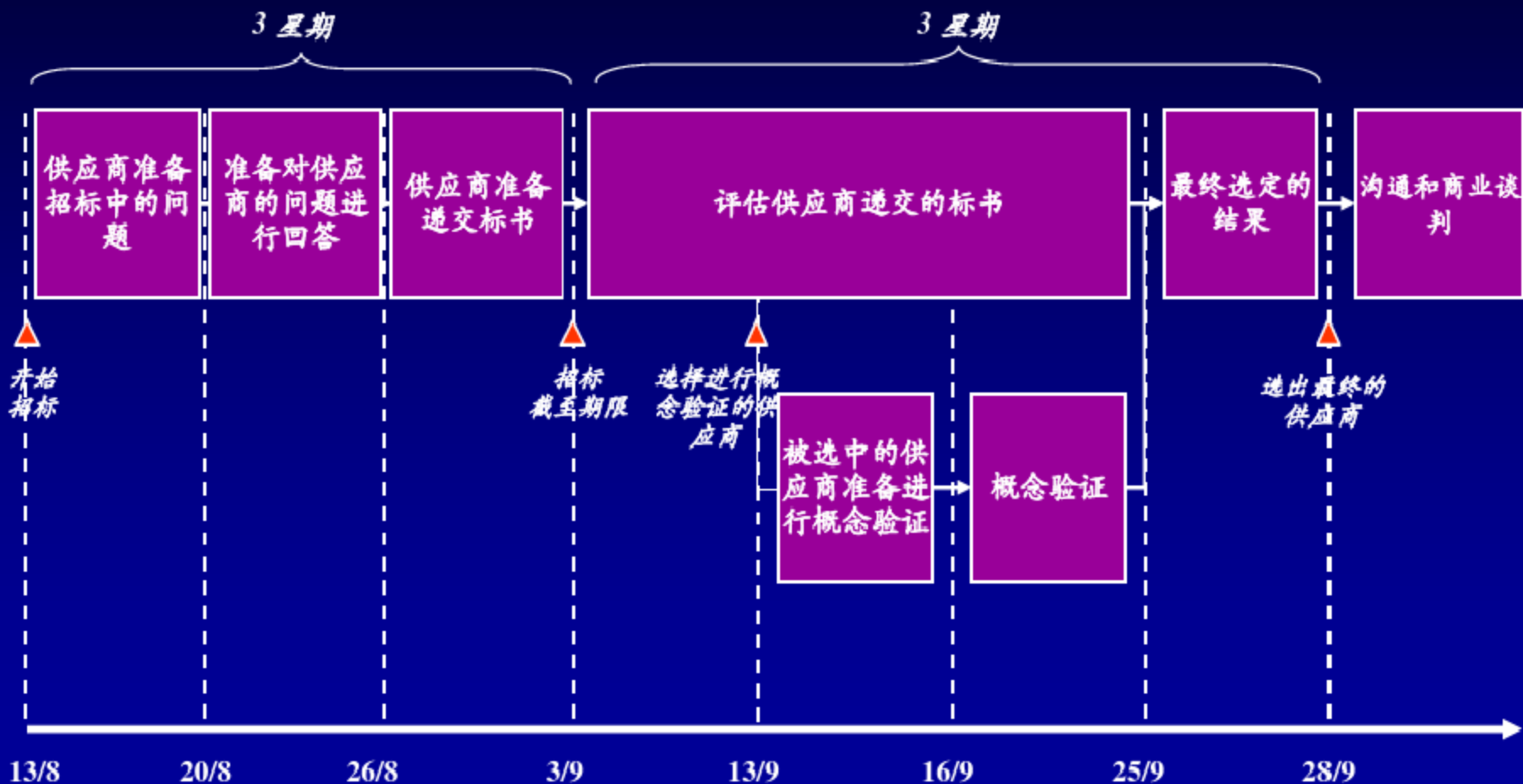
- 考虑到招标竞争的激烈性，我们将：
 - 利用信息征询筛选供应商，并提醒潜在的投标商即将到来的招标
 - 定制招标回复的模板，以确保投标商致力于关键条目，使得评估过程更加顺畅
 - 简化概念验证的需求

通过国际上供应商评估过程常用的权重和公式，达到功能性、技术和定价三者之间的平衡

	评估准则	提议的权重
功能性 40%	• 客户信息系统	6
	• 总账（GL）系统	4
	• 贷款系统	6
	• 存款系统	6
	• 理财系统	4
	• 贸易融资系统	4
	• 通用和安全系统需求	4
	• 分行交付系统	6
技术与实施 60%	• 系统架构	10
	• 系统装换和集成	10
	• 备份和灾难恢复	5
	• 交付需求	5
	• 实施，相关文档，培训	10
	• 测试和验收	10
	• 质量保证，维护和本地支持	10
定价	$\frac{C_{\min}}{C} \times 0.40 + \frac{T}{T_{\max}} \times 0.60$ <p>其中： Cmin – 所有标书经过评估后的价格的最小值 C – 标书经过评估后的价格 T – 标书总的业务和技术得分 Tmax – 标书得分的最大值</p>	定价信息将用于区分概念验证后剩下的3家供应商

招标程序预计将在6个星期内完成

招标关键步骤和时间安排



今日议程

- 项目简介与项目进展汇报
- 银行转型与目标运营模式
- 某某核心业务系统架构
- 招标书进程汇报
- 关键问题与决策

附录: 国际核心业务系统供应商研究

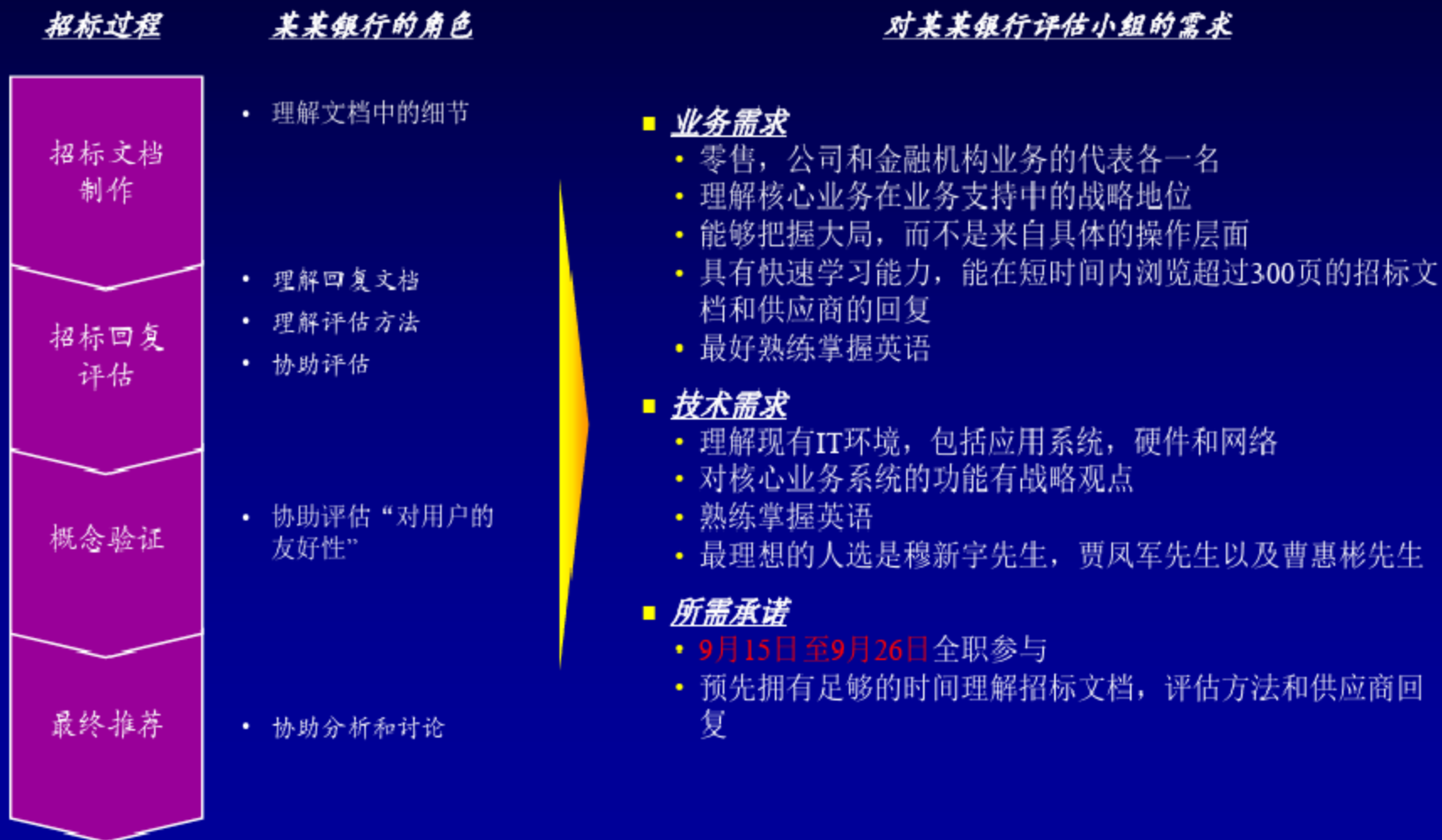
主要的讨论话题

- 1. 招标评估小组
- 2. 投资战略
- 3. 实施方法
- 4. Relationship with the BO consolidation initiative

1. 招标评估小组 – 为 achieve business user's buy-in 和正确理解某某银行现在的IT环境我们建议成立联合评估小组，确保选定的供应商/产品最适合某某银行

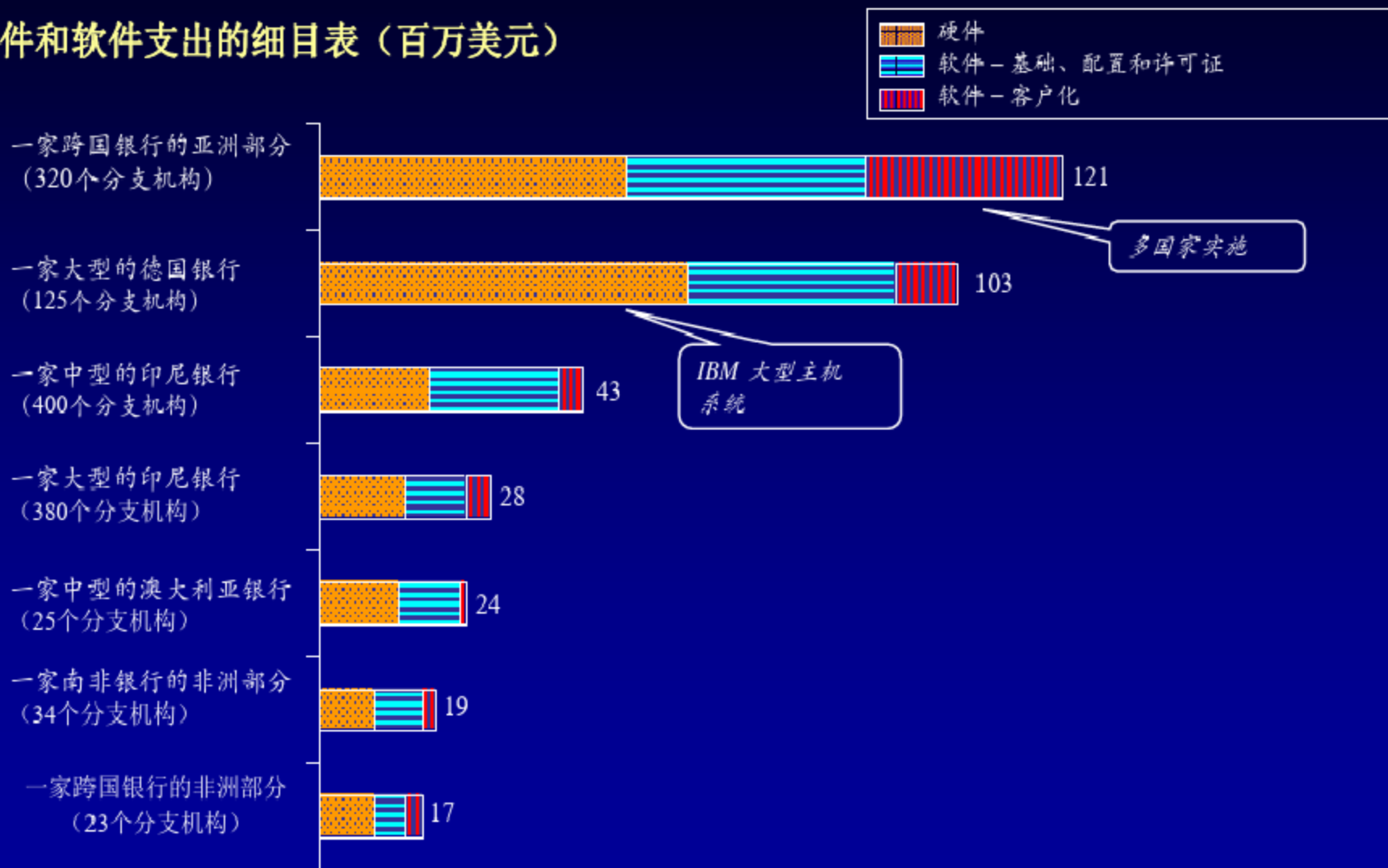
某某银行在招标评估过程中的角色

讨论



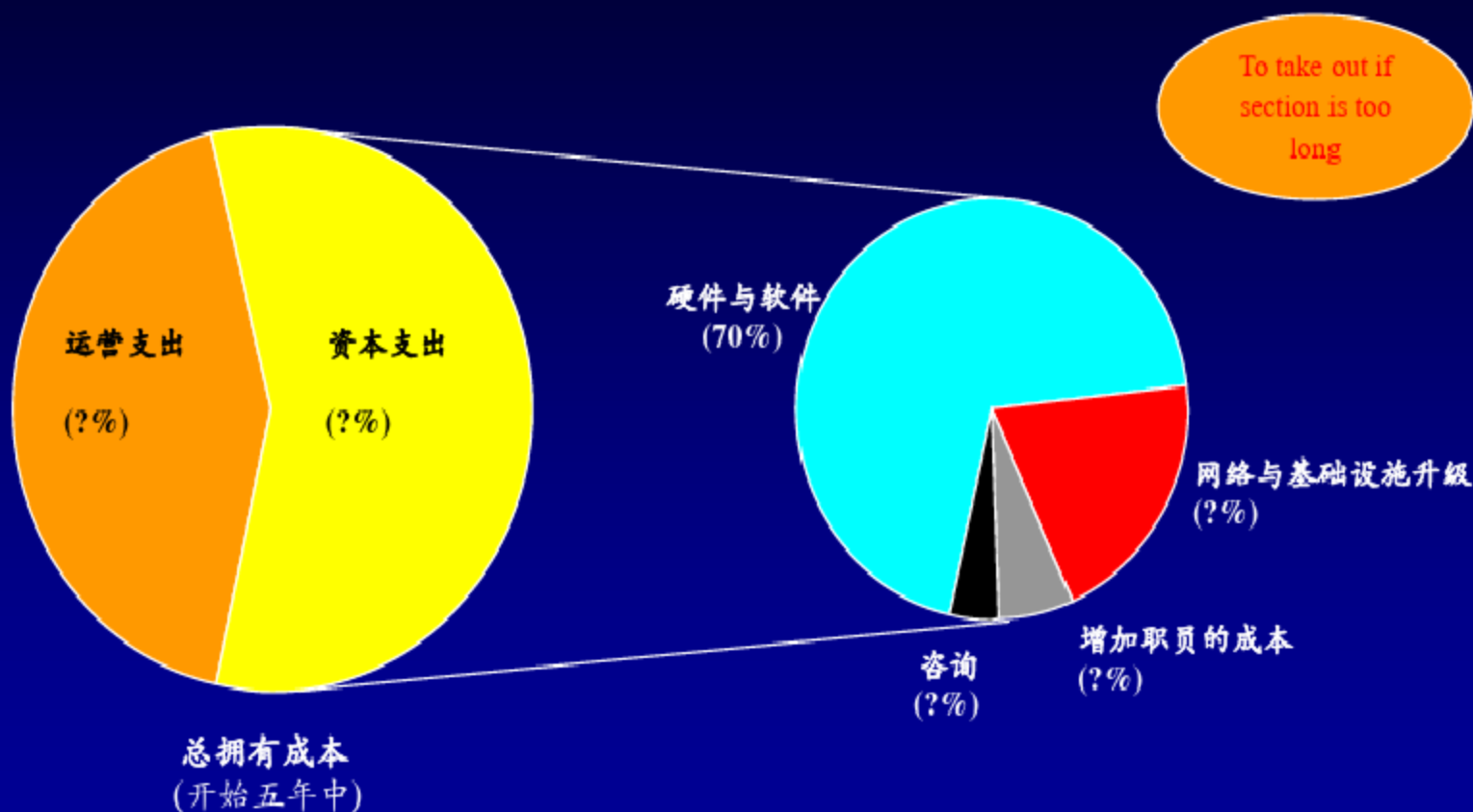
2. 投资战略－核心业务平台的改造需要在硬件和软件上进行重大的预先投资

硬件和软件支出的细目表（百万美元）



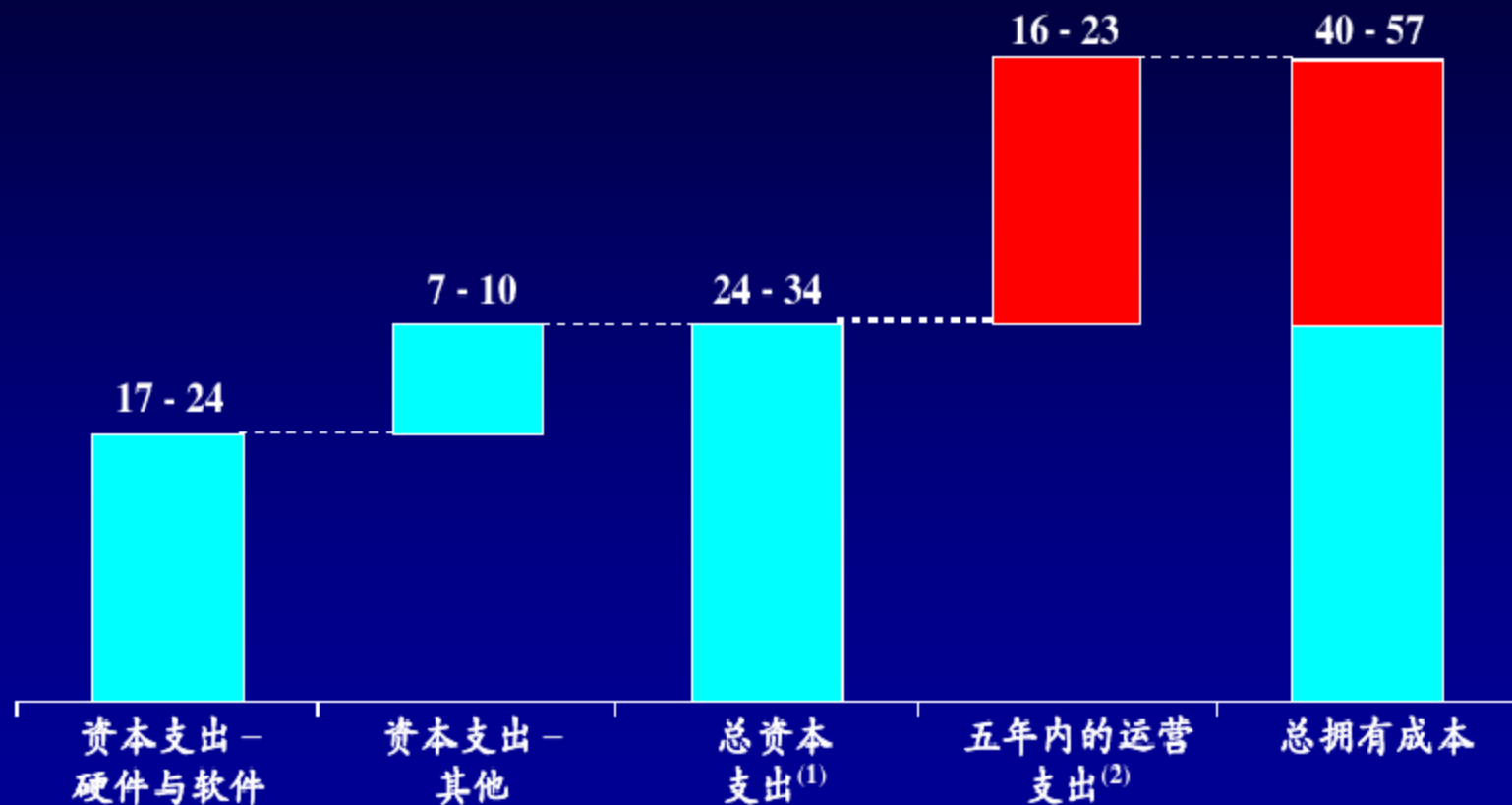
硬件和软件上的投资大约占总资本支出的70%和总拥有成本的?%

总拥有成本的细目表（百万美元）



Our assessment of CMBC's current requirements suggest that the costs will come in at the lower end of the examples provided

某某银行预计的总拥有成本（百万美元）



前提假定:

(1) 硬件与软件的资本支出 = 70% of 总资本支出

(2) 年运营支出 = 20% of 总运营支出; 未来五年净现值的折现率为15%

某某银行可以考虑几种可选的结构性方法，管理新的核心业务系统的成本和风险

负面影响 × ×	中性 —	正面影响
-------------	---------	------

方案	描述	财务			风险			战略
		减少 资本投资的	减少 运营成本	增加 额外收入	减少 实施 风险	减少 运营 风险	减少 供应商 风险	成为 新市场 领导者
传统的客户端部署	<ul style="list-style-type: none"> 银行自身拥有并维护新系统 系统可以是一个外部提供的交钥匙解决方案 	←			以下比较的基准			→
计费服务/ 外包	<ul style="list-style-type: none"> 外部拥有和维护新系统 银行基于获得的服务和进行的客户化向外部提供商支付 		—	—			× ×	×
研发合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> 银行和外部合作方一起开发新系统，给予外部合作方技术许可证，随后进行商业化 		—		× ×	—		
公用设施	<ul style="list-style-type: none"> 银行与其它2或3个银行共用处理设施，共担预先投资 运营成本随着设施共用规模的增大而减少 			—			—	×
内营/ 商业化	<ul style="list-style-type: none"> 银行自身拥有并维护新系统 银行向外部提供处理服务（可能通过建立另外的商业实体） 	×	×		—	×	—	—

某某银行将特别针对硬件部分考察可选的合同安排，以更好的管理对资产负债表的影响

负面影响 中性 正面影响

× ×

—

方案	描述	财务	
		减少初始 资本投资	减少运营成本
传统的资本化	<ul style="list-style-type: none"> 银行购买所需的硬件，并在财务账簿中将投资转变为资本 随业务量的增加，更多的硬件将被购买并作为资产 投资在一段时间后将折旧 	<div>← 以下比较的基准 →</div>	
租赁	<ul style="list-style-type: none"> 银行向供应商支付每月（或每年）的固定费用，以获的硬件的使用权 合同条款可能要求银行在合同的末期支付一笔预先决定好的费用 通常作为帐外项目统计 		×
按需	<ul style="list-style-type: none"> 银行购买最小配置的硬件，并将其列入资本项目（足以满足日常运营的需要） 供应商提供额外能力的硬件设备，以及监测额外能力使用情况的工具 当业务量超过了日常设定值，银行为额外能力的使用支付费用 		

招标过程中，供应商任何对某某银行有利的方案都将被鼓励

To take out if
section is too
long

招标过程选择
“首选供应商”

针对工作的范围和
合同条款进行协商

在某某银行内
实施和展示新系统

作为投标需求的一部分
供应商任何对某某银行
有利的可选方案都将被
鼓励

可选的结构性和财务方
案将通过协商写入合同
之中。某某银行也可能
会引入供应商没有提议
的方案

只有在系统在某某银行
全行内充分展示后才会
考虑内营/商业化

3. Deployment Approach – Boon-teck, can you discuss with Zoe and have a go first?

Overview of the Options – Concept

This is basically the
kick-out Accenture
slide!

4. Relationship with the BO consolidation initiative

Overview of the Options – Concept

Boon-teck and
Michael to provide

Today's Agenda

- Project Introduction and Progress Update
- Bank Transformation and Target Operating Model
- Minsheng Core Banking System Architecture
- RFP Process Update
- Key Discussion Points and Decisions
- Closing

Items That Require VP Attention

- Change Management and Transformation
- Investment Strategy
- . . .