

学校编码: 10384

学 号: 17920101150710



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

商业银行海外 IT 转型研究

A Research on Commercial Bank Overseas IT
Transformation

何 贇

指导教师姓名: 李常青 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

2010 年中国加入 WTO 后，我国商业银行逐渐扩大海外市场布局，而澳大利亚拥有世界领先的金融服务行业，因此众多中资银行纷纷落户澳大利亚。为在澳大利亚发展，中资银行需要进行公司战略转型以增强竞争力。而目前海外分行的 IT 发展情况已无法满足转型战略要求，如何做好转型期的战略规划尤其是 IT 战略便显得尤其重要。因此，在 C 银行澳大利亚分行 IT 即服务（ITaaS）转型实践的研究基础上，笔者认为海外分行可通过借鉴 ITaaS 理论，制定 IT 转型战略，将 IT 转变为服务，促进转型。

本文共分为五章，第一章主要介绍了研究背景和主要问题，并引出商业银行海外 IT 转型的关键思路是“IT 即服务（ITaaS）”。第二章论述商业银行 ITaaS 转型理论。第三章是分析澳洲分行 ITaaS 转型的背景依据，推出分行进行 ITaaS 转型的必要性。第四章是阐述澳洲分行 ITaaS 转型具体实践。第五章是得出的结论与建议。

本文的主要结论是：一是商业银行海外分行转型战略的制定时，必须基于分行的战略定位及总行和所在国监管的要求。二是商业银行海外分行 IT 必须满足转型战略的要求，否则需要进行相应的转型。三是海外分行 IT 转型的一个重要思路是“IT 即服务（ITaaS）”。四是对于商业银行海外分行来说，做到“管理即服务（MaaS）”和“基础设施即服务（IaaS）”，即可实现“IT 即服务”的 IT 转型目标。五是商业银行海外分行 IT 转型不是一蹴而就的。六是本文澳洲分行 IT 转型思路也适用于其他商业银行海外分行。

本文的主要建议是：一是制定转型战略前必须判断是否具备进行转型的充分必要性。二是制定战略时必须充分意识到存在的问题和面临的挑战，同时需要特别注意 IT 在此环境下的特殊性和所在国监管的要求。三是执行战略时必须找准时机。四是必须及时回顾评估转型效果。

关键词： 商业银行；海外 IT 转型；IT 即服务

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Since China entered WTO in 2010, Chinese-funded commercial banks have been gradually expanding in the global market. With leading financial service industry, Australia has attracted numbers of Chinese-funded banks to start business. To strengthen competitiveness in Australia, it is becoming eager for Chinese-funded banks' overseas branches to perform strategic transformation. Nevertheless, the current IT developments of Chinese-funded banks' overseas branches are yet to meet the requirements of corporate strategic transformation. How to perform corporate strategic planning, especially in the field of IT, will be playing the determinative role during the process of transformation. Therefore, based on the practice study of C bank Australia branch IT transformation, the author advises that by establishing IT transformation strategy, the overseas branches are able to transform IT into service, which will meet the requirements of corporate transformation strategy and accelerate to achieve targets of transformation.

The article composes of five chapters. The chapter one presents the research background and major problems that Chinese-funded commercial banks' overseas branches currently facing, and then identifies the 'IT as a Service (ITaaS)' concept as the key to overseas branches' corporate strategic transformation. The chapter two introduces the ITaaS transformation concept. The chapter three analyses C bank Australia branch's corporate strategic position to get ITaaS' background, and demonstrates the necessity of IT transformation. The chapter four elaborates C bank Australia branch ITaaS transformation practice. And the chapter five gives conclusions and suggestions.

The main conclusions are as follows. Firstly, when commercial banks' overseas branches setup transformation strategy, it must be based on its strategic positioning along with head office and local regulators' requirements. Secondly, commercial banks' overseas branches' IT must meet the requirements of corporate transformation strategy, otherwise it needs to carry on the corresponding transformation. Thirdly, a very important idea of overseas branch IT transformation is 'IT as a Service (ITaaS)'. Fourthly, for most of overseas branches, it is only need to reach 'Management as a Service (MaaS)' and 'Infrastructure as a Service (IaaS)', and then the IT transformation target 'IT as a Service' can be achieved. Fifthly, the IT transformation of commercial banks' overseas branches is a gradual process. Sixth, the idea of C bank Australia branch's IT transformation is also applicable to other Chinese-funded commercial banks' overseas branches.

The main suggestions are as follows. Firstly, the company must determine whether it is necessary and sufficient to perform transformation before establishing transformation strategy. Secondly, must fully realize the problems and challenges before establishing strategy and it needs to pay special attention to the particularity of IT in the environment and local regulators' requirements. Thirdly, need to find the right time to perform transformation. Fourthly, must review the transformation effects timely.

Keywords: Commercial Bank; Overseas Branch IT Transformation; IT as a Service

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 国内外研究现状	1
一、 国外研究现状.....	1
二、 国内研究现状.....	2
第三节 研究框架	3
第四节 研究创新点和研究方法	4
第二章 商业银行 ITaaS 转型	5
第一节 商业银行 IT 转型方向	5
第二节 商业银行 ITaaS 转型	7
一、 概念定义.....	8
二、 创新特点.....	9
三、 主要变化.....	10
第三章 澳洲分行 ITaaS 转型依据	11
第一节 澳洲分行发展建设情况和组织架构	11
一、 发展历程.....	11
二、 业务开展.....	12
三、 经营业绩.....	12
四、 组织架构.....	14
第二节 澳洲分行战略定位分析	16
一、 外部环境分析.....	16
二、 竞争力分析.....	19
三、 内部环境分析.....	22
四、 转型的充分必要性.....	24
第三节 澳洲分行转型战略	24
一、 C 银行海外发展战略	24
二、 澳洲分行公司转型战略.....	25

三、	转型战略对分行 IT 的要求.....	27
第四节	转型前分行 IT 建设情况概述.....	28
一、	技术模式.....	28
二、	管理模式.....	30
第五节	转型前分行 IT 存在的问题	31
一、	基础设施简单僵化.....	31
二、	人员综合素质有限.....	32
三、	团队分工模糊不清.....	33
四、	内控管理有待完善.....	34
五、	存在问题综述.....	35
第六节	转型前分行 IT 面临的挑战	35
一、	治理要求加强.....	36
二、	基础设施变化.....	38
三、	面临挑战综述.....	41
第四章	澳洲分行 ITaaS 转型实践.....	42
第一节	澳洲联邦银行 IT 转型借鉴	42
一、	基本介绍.....	42
二、	经验分析.....	45
三、	总结启示.....	45
第二节	分行 ITaaS 转型战略	46
一、	转型目标.....	46
二、	转型方案.....	47
三、	实施步骤.....	49
四、	战略综述.....	51
第三节	分行 ITaaS 转型实践	51
一、	重建 IT 团队.....	51
二、	优化 IT 流程制度.....	52
三、	IT 基础设施建设规划.....	52
四、	建立 IT 基础设施建设项目管理体系.....	54
五、	IT 基础设施建设实施.....	55

六、 转型效果.....	56
第四节 概括评价	57
第五章 结论与建议	58
第一节 研究结论	58
第二节 研究建议	58
参考文献.....	61
致 谢.....	63

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Session 1 Research Background and Significance.....	1
Session 2 Research at Home and Abroad	1
1 Research at Home.....	1
2 Research at Abroad.....	2
Session 3 Research Framework.....	3
Session 4 Inovations and Methods of The Research.....	4
Chapter 2 Commercial Bank ITaaS Transformation	5
Session 1 Commercial Bank IT Transformation Direction	5
Session 2 Commercial Bank ITaaS Transformation	7
1 Concept Definition	8
2 Creative Characteristics.....	9
3 Major Changes	10
Chapter 3 C Bank Australia Branch ITaaS Transformation Basis ..	11
Session 1 C Bank Australia Branch Development Status and Organization Structure	11
1 Development History	11
2 Developed Business	12
3 Operation Performance.....	12
4 Organization Structure.....	14
Session 2 C Bank Australia Branch Strategic Positioning Analysis.....	16
1 External Environment Analysis	16
2 Competitiveness Analysis.....	19
3 Internal Environment Analysis	22
4 The Necessity and Sufficient of Transformation.....	24
Session 3 C Bank Australia Branch Transformation Strategy	24
1 C Bank Overseas Development Strategy	24
2 C Bank Australia Branch Corporate Transformation Strategy	25
3 The Requirements of Transformation Strategy to Branch IT	27
Session 4 Brief Introduction of Branch IT Status Before Transformation ...	28
1 Technical Mode	28

2 Administration Mode.....	30
Session 5 Existing Problems of Branch IT Before Transformation	31
1 Simple and Rigid Infrastructure.....	31
2 Staff with Limited Comprehensive Quality.....	32
3 Indefinite Teamwork.....	33
4 Incomplete Internal Control Management	34
5 Existing Problems Summary	35
Session 6 Facing Challenges of Branch IT Before Transformation	35
1 Strengthened Governance Requirements	36
2 Infrastructure Change	38
3 Facing Challenges Summary	41
Chapter 4 C Bank Australia Branch IT Transformation Practice....	42
Session 1 Commonwealth Bank of Australia IT Transformation Case.....	42
1 Brief Introduction	42
2 Experience Analysis	45
3 Summary and Inspiration	45
Session 2 Branch IT Transformation Strategy.....	46
1 Transformation Targets.....	46
2 Transformation Plan	47
3 Implementation Steps	49
4 Strategy Summary	51
Session 3 Practice of Branch ITaaS Transformation.....	51
1 Restructure IT Team	51
2 Optimize IT Procedures and Policies	52
3 IT Infrastructure Construction Planning	52
4 Establish IT Infrastructure Construction Project Management Framework	54
5 IT Infrastructure Construction Implementation	55
6 Transformation Result	56
Session 4 Assessment	57
Chapter 5 Conclusions and Suggestions	58
Session 1 Research Conclusions	58
Session 2 Research Suggestions.....	58
References.....	61
Acknowledgments	63

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.