

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)



银行从业资格

银行业法律法规与综合能力

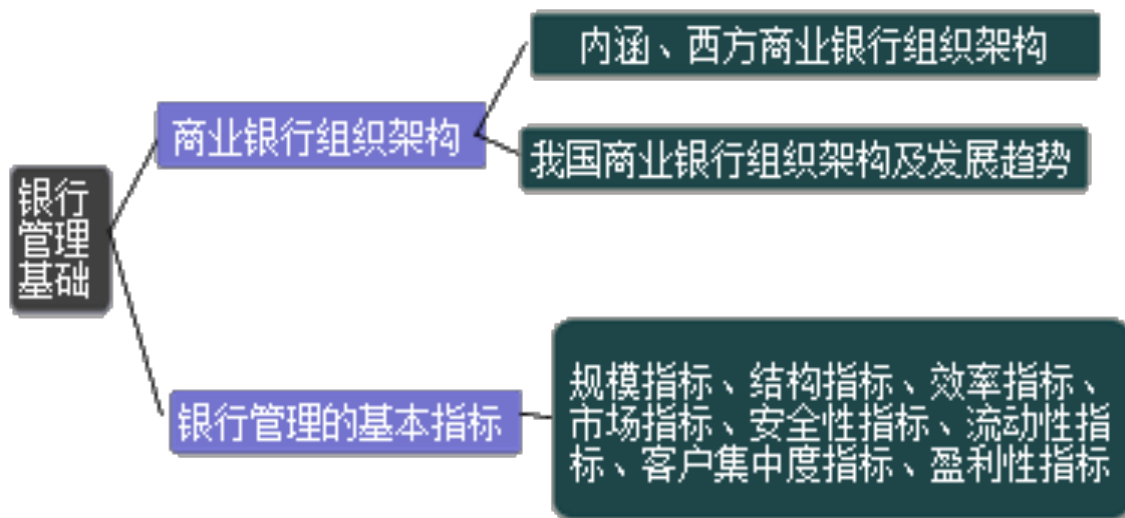
第十一讲 商业银行的组织架构

讲师：Tiffany Tang





第十章 银行管理基础





第一节 商业银行的组织架构

一、商业银行组织架构的内涵

组织架构是企业的流程运转、部门设置及职能规划等最基本的结构依据。商业银行组织架构是商业银行业务运行和管理实施的组织方式，其主要内容包括总部部门的设置及其功能和权限、部门之间的相互关系，分支机构的功能、权限和部门设置，全行业务运作的组织架构模式，总行对分支机构实施管理的模式等。

（一）商业银行组织架构的含义

现代管理学认为，组织架构是由工作任务、工作流程、汇报关系和交流渠道所组成的一个系统。

这个系统涉及到商业银行前台、中台、后台业务运行和管理架构，总行对分支机构管理体系，全行的市场营销体系、风险管理体系、财务管理体系、人力资源管理体系、行政管理体系以及技术运行和管理体系等内容。



第一节 商业银行的组织架构

（二）商业银行组织架构的作用

商业银行组织架构是其各种构成要素的载体，其主要作用：

1. 确定有什么
2. 做什么
3. 怎么做：制度
4. 资源整合
5. 外部联系

（三）商业银行组织架构的形式

从**企业法人角度**划分，商业银行的组织架构可划分为统一法人制组织架构和多法人制组织架构；

从**内部管理模式**划分，商业银行的组织架构可划分为以区域管理为主的总分行型组织架构，以业务线管理为主的事业部制组织架构和矩阵型组织架构；

从**管理会计角度**划分，可将银行机构分为**成本中心和利润中心**两大类。



第一节 商业银行的组织架构

1.按照企业法人角度划分。

(1) 统一法人制组织架构。

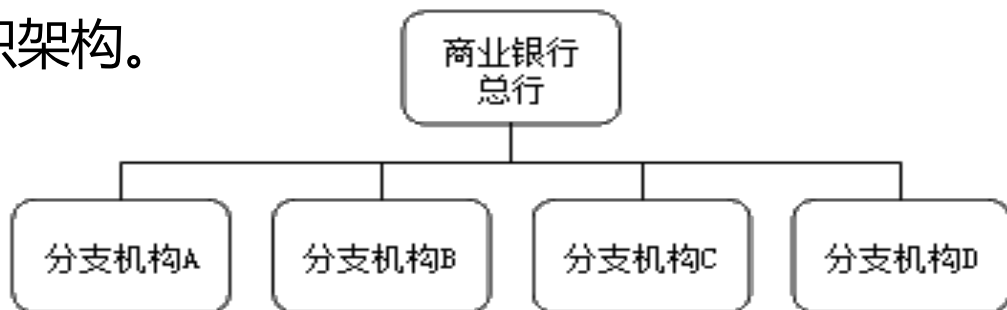


图10-1 统一法人制组织架构

(2) 多法人制组织架构。

银行多通过多法人制组织架构来拓展新兴业务领域、发展全球布局。

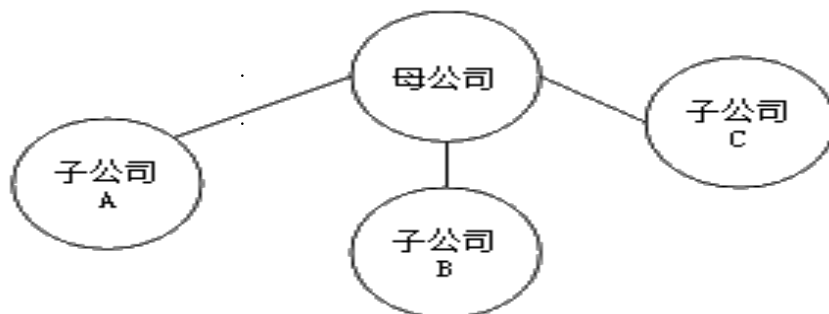


图10-2 多法人制组织架构



第一节 商业银行的组织架构

2.按照内部管理模式划分。

(1) 以区域管理为主的总分行型组织架构。

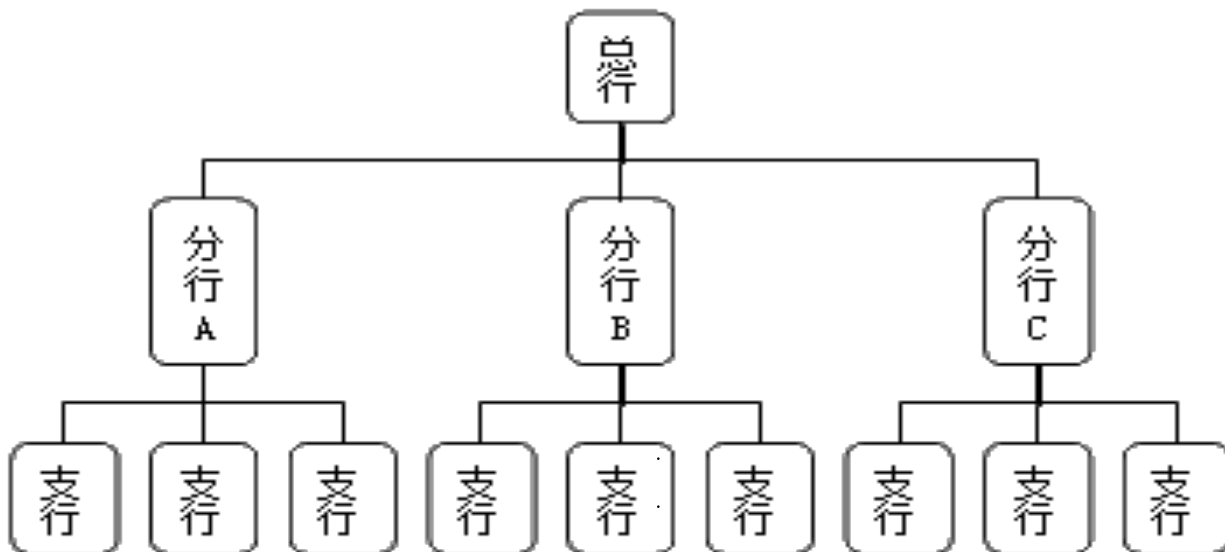


图10-3 总分行型组织架构



第一节 商业银行的组织架构

这种组织架构的**优点**:

总行对分行、分行对支行赋予适度的经营管理自主权，既能保证总行的统一指挥，又能调动分行、支行拓展各项业务、实现经营目标的主动性和积极性。

但它也有相应的**缺点**：

一是各层级职能部门自成体系，横向信息沟通难度较大，工作易重复，效率不高；

二是若总行对分行授权不当，则容易干扰总行的统一指挥；

三是各职能部门受到既定职责的限制，对外部环境变化反应比较迟钝；

四是层层设置职责相同的职能部门，在一定程度上增加了管理费用。



第一节 商业银行的组织架构

(2) 以业务线管理为主的事业部制组织架构。

以业务线管理为主的事业部制组织架构其主要特点是：

全行所有业务划分为若干业务线，总行按业务线设立若干事业部，行使本业务线的经营决策权、业务管理权、资源调度权和绩效考核权；**每个事业部都是一个利润中心**，对本业务线各项业务指标和利润指标的实现负全责。在这种组织架构中，事业部不仅集业务拓展、业务管理、业务处理三大功能于一身，而且可以支配本业务线的所有人力、财力、物力资源，独立性自主性较强。

这种组织架构的**优点**是事业部的运作始终以**实现利润目标为核心**，这对整个银行获得稳定、持续的利润来源非常有利。



第一节 商业银行的组织架构

缺点：

一是对事业部领导人的综合素质、专业知识、经营能力和管理能力都有很高的要求；

二是各事业部所管辖的机构众多，管理幅度偏大，且管理成本过于集中在总行层面；

三是若最高管理层对事业部授权不当或事业部的运作失效，则会对全行经营目标的实现产生严重影响；

四是各事业部之间竞争激烈，如果产生利益冲突，协调比较困难。



第一节 商业银行的组织架构

(3) 矩阵型组织架构。总分行型组织架构与事业部型组织架构相互叠加，就构成矩阵型组织架构。

其主要**特点**是：在总行和分支机构之间设立若干区域总部，负责全行战略规划在该区域的实施、管理和指导该区域的所有分支机构；总行与区域总部按相同序列设立若干事业部，区域总部的事业部接受区域总部领导人和总行相同事业部领导人的双重领导。

矩阵型组织架构综合了总分行型组织架构和事业部型组织架构的优点，在拓展业务时既可实施全行统一的战略规划，又能针对区域市场的差异采取不同的推进策略，有助于银行更好地适应外部环境的多变性和市场需求的多样性。



第一节 商业银行的组织架构

但它的**缺点**也比较明显：

一是实行区域总部、总行事业部**双重领导**，对全行范围内的授权管理系统的要求很高；

二是纵向和横向都需要做大量的协调和沟通工作，管理成本高昂；

三是若区域总部运作失灵，则可能对整个区域的业务发展产生严重影响；

四是各区域总部之间竞争激烈，容易因争夺资源而发生内耗。

3.按照管理会计角度划分。

在银行组织架构的内部管理上，也将银行机构分为成本中心和利润中心两类，其中成本中心涵盖管理部门、运作中心、培训机构等机构，利润中心包括独立核算的分支机构、产品线和子公司等。



第一节 商业银行的组织架构

二、西方商业银行的组织架构

20世纪80年代以前，发达国家商业银行的组织架构模式一般是总行以职能型架构为主，分支行是“块块”形式为主的总分行型组织架构，与我国目前的大型银行主流组织架构相似。在这种模式下，分行主要负责人集行政管理权与业务管理权于一身；分行既是成本中心，也是利润中心。

20世纪90年代初，以客户为中心的矩阵型组织架构基本形成，并在随后的时间里迅速发展，成为全球银行业组织架构的主流模式。

美国著名的大银行如花旗银行、摩根大通和美洲银行等银行的这种组织架构已经十分成熟。欧洲的德意志银行、德国商业银行、裕宝银行、渣打银行、法国巴黎银行、法国兴业银行和英国劳埃德银行等也纷纷仿效，推行了主流模式。



第一节 商业银行的组织架构

当前发达国家商业银行建立起的以客户为中心的矩阵型主流组织架构形式，主要有以下**两大特点**。

（一）建立以客户需求为基础的**五大业务线**

第一，**零售业务**（Retail Banking）。为**个人和小微企业**提供零售银行服务，主要是一些相对常规的金融服务；

第二，**财富管理业务**（Wealth Management）。为**中高端个人客户**提供财富管理服务；

第三，**商业银行业务**（Commercial Banking）。为**公司客户**提供常规的金融服务；

第四，**金融市场业务**（Global Market）。

第五，**投行业务**（Investment Banking）。投行业务也主要是为**大型企业和机构客户**服务。

可以看出，发达国家商业银行的业务线大致上是按照客户的属性和需求来划分，“**以客户为中心**”是其共同的理念。



第一节 商业银行的组织架构

(二) 采取不同的顶层组织架构设计

在顶层的业务板块管理上，上述五大业务线通常会有不同的组合方式，形成了不同的顶层组织架构设计，大体可以分为以下三种模式：

第一种是采用“**大个金**”和“**大公金**”两大业务板块。这种模式将主要为**个人客户**提供服务的零售业务和财富管理业务放在一个板块来管理，将主要为企业和机构客户提供服务的商业银行业务、金融市场业务和投行业务放在一个板块。

第二种是根据客户需求层次来组合业务板块。这种模式根据客户的基础金融需求和高端金融需求来划分业务板块。法国巴黎银行是这种模式的典型代表。

第三种是**根据业务线职能设置组织架构模式**。这种模式下的业务板块分得更为细致，根据业务线职能设置组织架构，提供专业化服务。



第一节 商业银行的组织架构

三、我国商业银行组织架构及发展趋势

(一) 我国商业银行组织架构

从大型商业银行组织架构变革的历史进程来看，其架构革新具有明显的阶段性特征，大致经历了专业化改革阶段、国有独资商业银行改革阶段和国家控股的股份制商业银行改革阶段，形成了当前我国银行业组织架构的主流形式。

一方面，从企业法人角度来看，我国商业银行组织架构的主流形式是**统一法人组织架构**。

另一方面，从内部管理角度来看，我国商业银行组织架构的主流形式是采用以区域管理为主的总分行型组织架构。根据监管部门要求，国内银行可**分为总行、分行和支行**三个层级。



第一节 商业银行的组织架构

（二）我国商业银行组织架构的发展趋势

我国商业银行自深化股份制改革后，在银行组织架构的发展方面着重于渐进式推进事业部制改革、建立垂直化风险管理体系和建设流程银行。

1. 渐进式推进事业部制改革。

事业部型组织架构突出了“以客户为中心”的经营理念。

我国银行应在行政分权式的总分行型组织架构下，探索推进总分行型组织架构和事业部型组织架构相结合的矩阵式组织架构发展。



第一节 商业银行的组织架构

2.建立垂直化风险管理体系。

一是建立垂直化的组织运作机制。

即实行董事会风险执行委员会→总行风险管理委员会→总行风险管理部→分行风险管理部→基层行风险管理部的垂直管理线路。

二是要将风险管理职能进一步向总行本部集中，减少不必要的中间层级，逐步形成横向延展、纵向深入的扁平化矩阵模式。

三是要提高风险管理的专业化水平，在总行本部设立专业化评估中心和审批中心，不仅要实现评审分离和审贷分离，还要建立对审批人和风险经理的长期考核和监督机制。

要将风险评估和授信审批权归集到风险管理部门，实现集中的专业评估和专职审批。



第一节 商业银行的组织架构

3.建设流程银行。

现代管理学研究表明，业务流程是银行的生命线。流程银行具有以下**特征**：

- (1) 以客户为中心。
- (2) 以业务线垂直运作和管理为主。
- (3) 前中后台相互分离、相互制约，以流程落实内控。
- (4) 实施以业务单元纵向为主的矩阵考核方式。
- (5) 中后台集中式运作和管理。
- (6) 业务流程实现信息化、自动化、标准化和智能化。

ACCAspace

Professional Accounting Education

Provided by
Academy of Professional Accounting (APA)

谢谢！

