

浅谈国有商业银行扁平化改革

2011-08-11 16:38:24

梁 乐

(中国工商银行北京市分行, 北京 100000)

【摘要】扁平化是目前国际银行集团组织架构的普遍特征之一。面对经济全球化和金融一体化大趋势, 国有商业银行如何科学地优化现有组织架构, 达到减少管理层次, 提高运营效率, 加强风险防控能力, 强化核心竞争力的目的, 已成为其经营发展的关键问题。本文在结合某国有商业银行城市分行机构扁平化改革的实践经验, 就进一步提高扁平化改革效能提出了初步设想。

【关键词】商业银行 扁平化改革 竞争力提升

一、国有商业银行实行扁平化改革成因分析

基于一些历史原因, 传统的国有商业银行组织架构主流为“总行—分行—支行—分理处—储蓄所”的五级管理模式, 机构设置有着浓重的政府部门色彩, 网点布局也严格按照行政区划进行安排和定级。应该说, 在政府推进下的机构设置和改革, 对支持政府经济增长目标的完成和在短期内构筑完整的银行体系有着积极的作用。但随着经济环境的变化、竞争的加剧以及科技应用水平的提高, 传统商业银行组织结构显现出越来越不适应经营目标和管理要求的情况, 离市场、效率和风险控制的要求还有相当的差距。主要体现在以下几个方面:

1. 分支机构庞大, 内部结构失衡, 低效网点大量存在

由于层次多, 环节多, 造成信息流动、传递速度慢、质量低, 部门、层级之间协调和沟通任务重, 整体工作效率提高困难。

2. 基层网点层级低, 市场反应能力差, 影响综合竞争实力

在传统的管理结构下, 总分行决策通过层层传导, 时滞性和信息不对称性使决策的效率和效果大打折扣, 处在市场前沿直接与客户端接触的基层营业机构, 最先接触市场信息和客户需求, 却无法做出反应, 而掌握资源的部门却因远离市场, 信息传递链过长, 反应滞后。

3. 按照行政区划设置, 资源分配不合理

银行资源总量必须要在多层级和多单元之间进行多次再分配, 抽肥补瘦的情况十分普遍, 经营好的分支机构长期得不到资源补充。每一级“麻雀虽小, 五脏俱全”, 形成小而全的局面, 资源层层分割, 不能集中发挥效用。

4. 职能职位不清影响管理效率, 导致管理成本过高

这体现在两个方面。一是目前的组织机构创造了大量的“管理”岗位。实行“多级管理、一级经营”体制的实际结果是每个管理层次都有很多专业知识贫乏、工作能力和敬业精神都不令人满意的“管理”人员, 其耗费的大量资源形成巨大的管理成本。另一方面, 多级别、多单元、分权的组织结构也不利于银行集约化经营, 不利于有效控制内部竞争和重复建设, 造成资源浪费和不合理成本。

5. 多层次的组织架构设置弱化管理控制, 对风险防范非常不利

首先, 决策层距离风险点较远, 决策层对风险难以近距离甄别。其次, 上下级别层次过多使信息失衡, 部分基层机构由于既得利益驱使扭曲、对抗信息, 使得风险隐匿。判断和监控就容易出现漏洞。

针对以上问题, 对传统的组织架构与业务流程进行调整, 推行扁平化管理已成为国有商业银行进行组织机构体系改革、增强市场竞争能力、实现持续快速稳健发展的必然选择。

二、商业银行城市分行扁平化改革实践

(一) 机构扁平化改革现状

某国有银行的城市分行以“分行—支行—网点”三层管理模式为目标, 从上而下逐渐梳理分支行本部机构职能, 重组业务流程和组织结构, 加快网点结构调整, 大大推动了全行扁平化改革进程, 并已经取得初步成效。

目前, 该城市分行已全部实现了分行—支行—网点三层的架构。全行500多家一线营业网点全部由各支行直接管理。各支行压缩了一级管理层次, 直接促进了全行集约化管理水平、经营管理效率、市场竞争能力和风险控制水平的提升。

在分支机构布局规划上，打破了传统行政区划的约束，紧跟城市发展规划和区域经济金融资源变迁态势，在积极进入新兴地带，扩大网点规模优势的同时，稳步加大低效网点的迁址和撤并力度，加大网点功能升级进程，基本实现了网点布局结构与金融资源禀赋特点的协调统一。

（二）扁平化改革进程中尚需进一步解决的问题

1. 支行对网点的管理幅度有待进一步优化

该城市分行下辖支行所管理的网点数量不均，差异较大。虽然近年来分行有目标的将管理幅度较大的支行进行了拆分重组，促进支行精细化管理水平的提高，但各行管理幅度不均衡的现状依然一定范围内存在。目前，各支行下辖网点由3家至30余家不等。支行管理幅度的不均衡，增加了分行对支行的管理难度，不但在一定程度上影响了机构扁平化工作的全面开展，也必然会影响到直通式扁平化管理在全行的实施效果。

2. 人员素质有待进一步加强

扁平化改革后支行的管理幅度增大，本部职能部门业务综合化程度、网点经营权限有所提高，客观上对员工的管理、协调、实际操作等能力提出了更高的要求。但部室人员的业务能力达不到管理要求，网点负责人独立从事相关管理工作的能力较低，熟悉会计、储蓄专业的人员紧缺等问题依旧存在。因此，加大员工培训和岗位轮换力度，引入竞争性用人机制，提高员工素质已成为当务之急。

3. 制度建设和业务流程再造有待进一步完善

扁平化管理改革，其实质是流程调整而不单纯是机构调整，但在改革过程中，企业往往侧重于机构和人员的调整，相对忽略了制度建设和流程再造。该城市分行扁平化改革所要求的机构和人员调整已经基本到位，但与之相匹配的规章制度的制定和业务流程的再造却相对滞后，影响了改革后管理效率的提高。

三、关于进一步提升扁平化改革效能的措施及建议

在看到上述问题的同时，城市商业银行必须充分认识到自身优势，利用好网点地域相对集中管理文化差异小的有利因素，加快机构扁平化步伐，积极引入先进科技手段、开展业务流程优化、改革管理模式，提前实现由机构隶属关系扁平化向机构管理模式扁平化的转变。

（1）进行非核心业务的外包

将一些后勤保障、非关键岗位的科技支持、非核心的业务处理等进行外包，一方面可以减少支行次要的、非业务信息向分行反馈，保证分行的管理资源能够充分的运用到核心竞争力的提高以及核心业务的处理上，最大限度的提高业务处理的效率；另一方面也可以保证分支行的这些需求能够快速得到满足，同时，可以大大节约分行的经营资源，降低扁平化管理的难度。

（2）专业化后台业务处理中心的建立

根据业务处理流程及特点，设立专业化的业务处理中心，进行业务的集中处理与监督。对于信贷审批、监督检查等需要加强垂直管理的业务，以及会计业务处理、资金清算、对账等可以集中至后台批量处理的业务，可采取设立处理中心集中处理。

（3）大量应用信息科技手段

实行业务处理流程的电子化，减少实物的传递；广泛应用网络、电话等各种先进的通讯手段进行信息的交流，如传达指令、召开会议、汇报工作等；利用各种办公系统进行经营资源的管理、调配、控制。降低空间距离对扁平化管理的影响。

（4）根据市场定位，实施支行的分类化管理

要对支行实行差异化和精细化的定位，实施分类管理，充分考虑支行服务对象、周边资源等因素，合理确定支行的功能定位以及主要业务职能，进而整合支行所辖网点资源，合理规划支行的管理幅度和职责分工，分别建立“大个金”和“大对公”支行的经营管理模式，减短支行主要业务方向的管理链条，统筹安排支行不同专业线的扁平化进程。

（5）建立大部门分区域负责的机制

根据扁平化管理的需要，可在工作量比较大、需要与众多网点进行业务往来的部门内进行人员的分组，由一组人员专门负责处理某一区域内网点上报的业务或所有网点上报的某一类业务，便于分支行业务的衔接及信息的传递。

（6）加大员工培训力度

为保证从业人员的素质水平能够适应扁平化管理的要求，分行在进行改革的同时要加大对从业人员尤其是基层网点负责人的选拔、培训与考核的力度。通过集中学习、网络培训、视频教育等方式不断提高人员素质，选拔储备一批后备力量。

参考文献

- [1]许丽. 对国有城市商业银行实行扁平化管理的探讨.湖南商学院学报.2004（3）.
- [2]袁茜. 对国有商业银行扁平化管理改革的思考.新疆金融.2004（10）.
- [3]郗育庆. 国有商业银行城区机构扁平化改革思考.理论纵横.2004（12）.
- [4]吴迎 赖晓永. 论国有商业银行的扁平化管理.技术经济与管理研究.2004（5）.
- [5]金晟凯. 浅论新时期我国国有商业银行组织结构的调整.中国科技信息.2005（10）.
- [6]陈高建. 商业银行二级分行扁平化经营管理探讨.金融论坛.2004（3）.
- [7]鲁由明 雷小燕 韩国文. 试论我国国有商业银行的组织结构变革.湖北社会科学.2004（2）.
- [8]吴国洪. 推进国有商业银行二级分行城区机构扁平化管理探讨.福建金融.2005（8）.

（备注：以出刊内容为准）

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社

网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址：昆明市正义路69号

电子邮箱：yndsjr@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3