

国有商业银行省级分行系统组织结构设计中存在的问题及对策分析

文/周盛旺

为了应对中国金融业全面对外开放的挑战,作为中国金融体系中最重要的重要组成部分,四大国有商业银行正在积极贯彻落实党的十六届三中全会关于深化金融企业改革的战略部署,按照建设“资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好的现代金融企业”的总体要求,加快推进各项综合改革进程,提升各自的综合竞争能力,以确保在这场竞争中立于不败之地。国有商业银行的综合改革千头万绪,包括改革公司治理结构、风险管理体系、财务管理体系、营销管理体系、人力资源管理体系等等诸多方面,当然也少不了贯穿于上述所有这些改革之中的组织结构变革。由于这方面的研究更多地集中于商业银行总行层面,对省级分行系统的研究相对较少,本文尝试结合管理学的相关理论及国外先进商业银行组织结构模式,对国有商业银行省级分行的系统组织结构变革设计中存在的问题进行简要分析并提出相关对策。

一、现代组织理论中的几个基本概念

1、在管理学中,组织通常被概括为人们为了实现某一特定的目的而形成的系统集合,它有一个特定的目的,由一群人所组成,有一个系统化的结构。组织从本质上来说是人们为了实现共同目标而采用的一种手段或工具。

2、组织设计是指进行专业分工和建立使各部分相互有机地协调配合的系统的过程。组织设计分为两类:新组织的设计和老组织的再设计。前者是指对一个新设立的组织进行全新设计,后者是指对现已存在的组织,根据其变化了的内部条件和外部环境,在原先设计的基础上进行的组织再设计,简称组织结构变革(也称组织变革)。随着现代组织理论的发展,组织设计已从传统的主要注重于框架结构的设计发展成为统一的全过程设计,其主要内容包括两大部分六个方面:结构本身设计(包括流程设计、框架设计、协调设计)和运行制度设计(包括规范设计、人员设计、激励设计)。

3、组织结构(也称组织架构)是组织内部的结构框架,是组织设计的结果之一,一般可用组织结构图来表示,它描述了如何把组织的所有工作分配到组织下面的子组织中去,以及这些子组织是如何进行协调来完成这些工作的。

从上述基本概念可以看出,科学有效的组织结构是确保组织运行效率的基础,是实现组织目标的制度平台,在组织发展中发挥着举足轻重的作用。

二、国有商业银行省级分行系统原有组织结构设计中存在的问题

一是组织结构总体缺乏战略导向、组织结构层次过多。省分行→市分行→支行→网点四级架构更多地是对应行政区划设置,不符合现代商业银行追求价值最大化的经营理念。不少行在省会城市还存在省分行和省分行营业部(原省会城市分行)两级规模庞大的经营管理机构,造成机构臃肿,冗员众多。各市分行城区所在地扁平化改革尚不彻底。

二是各级机构内部组织结构基本上是部门导向和职能导向,组织运作没有体现“以客户为中心”。一些部门习惯于向各自所承担的局部工作负责,没有从完整的业务流程角度对客户负起责任。由此导致对同一个客户而言,既会出现同一银行多个业务经营部门均上门营销的情况,又会出现客户办理不同种类的业务要联系银行多个部门的情况。

三是组织结构缺乏系统的流程设计、框架设计和协调设计。业务流程散见于各级机构、各个部门的各类文件,缺乏系统性和完整性。框架设计多侧重于设置内设部门的设置,没有深入到进行岗位设计、横向部门设计、纵向组织层次设计,以致许多岗位、部门、机构的权责不明。由于缺乏协调设计,岗位、部门、机构间工作关系不清晰,导致沟通协调困难,成本很高。

四是人员设计不到位。缺乏公开、透明、科学的岗位编制计划,编制增减存在很大的随意性。未编制有效的岗位说明书,岗位能力素质模型的建立和岗位评估均还是一个空白。由此部分导致了各级机构和部门冗员过多、结构失衡,难于做到人尽其才、才尽其用。

五是激励设计还有待改进,有效的绩效考评体系未能建立。在激励机制方面,从事不同层面工作的员工基本套用同一套薪酬分配体系,且该体系更多地体现了员工内部职级的差别,没有体现岗位差别,由此导致了同一内部职级员工之间的平均主义,未能实现员工收入与岗位责任、贡献紧密挂钩,强化了“官本位”。在约束机制方面,缺乏有效的退出机制,能上不能下的现象普遍存在。

三、国有商业银行省级分行系统组织结构变革的对策分析

一是在变革前要进行了较为全面的内外部经营管理环境分析。管理学告诉我们,组织结构的

变革是组织结构的再设计过程，组织结构必须与组织的内外经营管理环境相适应，因此在实施变革前必须进行较为全面的内外经营管理环境分析，找出了现行组织结构中的不足，为之后有针对性的改革奠定了基础。

二是要始终遵循清晰的战略导向原则，明晰本行发展规划和各级机构的功能定位。在各类经典管理学著作中，战略导向原则都被视作组织设计的首要原则。国有商业银行省级分行在实施系统组织结构变革之前，必须根据总行的发展战略，结合自身特色，制定省级分行战略规划，并在此基础上清晰界定了省、市、县三级机构的功能定位，要牢记组织结构变革设计始终都要围绕如何有效地支撑分行发展规划的顺利实现而展开。

三是在组织结构的设计上要从产品导向和部门导向转向客户导向。首先前台的业务部门要根据不同的客户群设置，从而实现专业化、一体化地对外营销，即要确定了公司客户部门和个人客户部门分别负责为公司和个人客户提供一揽子金融服务，各产品部门负责提供业务支持，从而有效地避免了多头营销和客户多部门寻求服务；其次要由某相关类别的客户经理和产品经理组成专业化营销小组，满足关键客户全方位的金融需求；再次要理顺中后台与前台之间的关系，明确前台客户部门的设置处在全行各部门的核心位置，其他所有部门均应为前台客户部门的对外客户服务提供支持保障。

四是逐步在某些层次某些业务条线实行专业化、垂直化管理。我们知道，国外先进商业银行这些年陆续在前台业务板块和风险、财务、人事等中后台实行专业化、垂直化管理，从而强化了经营管理的专业化和标准化，使得业务质量和管理质量都得到较好的提升。考虑到中国现阶段情况，大范围地实行业务条线专业化、垂直化管理不太现实的，但在风险管理、信贷审批和审计等中后部门可以逐步推行专业化、垂直化管理，从而增强银行的整体风险管理水平。

五是在具体设计组织结构变革方案时要充分体现全过程组织设计思想，有必要较为系统地进行流程设计、框架设计、协调设计、规范设计、人员设计和激励设计，从而构成了一个完整的体系，使得组织结构变革取得实效，而不只是停留在组织结构图的变化上。

1、流程设计：对应各级机构功能定位的转变和系统经营管理模式的变化，在对原有业务流程进行了梳理的基础上，对部分变化不大的业务流程进行修改完善，对变化较大业务流程进行重新设计。

2、框架设计：对应纵向组织层次设计，在省会城市要对省分行与省分行营业部进行合并重组，将省会地区的纵向组织层次由省分行→省分行营业部→综合型支行→分理处、储蓄所四级架构削减为省分行→综合型支行→分理处、储蓄所三级架构；在各市分行城区所在地全面推行扁平化改革，将市分行→城区综合型支行→网点三级架构削减为市分行→单点型支行、网点型支行、分理处、储蓄所两级架构；同时要将少数县（市）支行中存在的县（市）支行→分理处→储蓄所三级架构削减为县（市）支行→分理处、储蓄所两级架构。对应横向部门设计，根据“功能模块清晰、职责定位明确、决策基础可靠、协调效率提高”，“前、中、后台分离制衡”和“重点强化营销和加强风险控制”的总体原则，设置省、市、县三级机构的内设部门。一般省分行本部可设置经营管理系统、综合管理系统、风险控制系统和支撑保障系统等4大系统20个左右部门；市分行本部可设置即业务经营系统、业务支持系统和风险控制系统等3大系统10个左右部门；县（市）支行本部可设置业务经营系统、业务支持系统和风险控制系统等4个左右部门。对应岗位设计，在部门设计过程中要同时进行岗位设计，首先将部门职能细化分解到各工作单元，再将相类似的工作单元进行归并从而设计出了相应的业务岗位。在岗位设计过程中，注重不是对原有岗位的简单复制和组合，而是充分考虑经营管理的现实和潜在需要。

3、协调设计：在部门设计完成后，通过对照业务流程，编制各部门间的工作关系；在岗位说明书中，列明了本岗位与其他主要岗位的工作关系，以确保沟通协调的顺畅。

4、规范设计：系统组织结构变革应由省级分行统一组织方案的设计，改革方案及各项配套措施最终均应形成正式文件予以印发。

5、人员设计：人员设计与岗位设计密不可分。首先是通过岗位分析编写岗位说明书，载明岗位标识信息、岗位描述（含岗位职责及主要绩效标准、岗位主要工作流程、岗位权限、岗位组织关系、岗位发展路径等）、岗位任职资格要求（含教育背景和知识要求、经验要求、培训要求、能力要求、个性特征等），由此建立基本的素质模型及业绩评估坐标。其次是确定各部门岗位编制及各职级分布比例，总体原则是编制、职级从紧控制，并做到“压缩后台人员、稳住中台人员、增加前台人员”。再次是进行岗位评价，通过设置六个岗位评价要素（知识与技能、责任与影响力、工作复杂程度、管理与监督、沟通技能及工作环境），对每个岗位进行要素测评，测评结果与岗位薪酬挂钩。

6、激励设计：要建立了全新的基于岗位评价的竞争上岗机制和与员工所在岗位密切相关的薪酬分配体系，打破原有的任资排辈的用人机制和基于内部职级的平均主义分配办法，体现了个人能力、岗位价值与岗位责任、风险和贡献相称的原则。

（作者单位：建行浙江总审计室）

相关链接

论我国中央银行不良贷款的成因、防范和处置
民族地区农村经济发展的金融支持研究
浅论加强风险防范与银行发展的关系
对国际货币基金组织功能演进的反思
我国城市商业银行持续发展的障碍及对策
国有商业银行省级分行系统组织结构设计中存在的问题及对策分析
浅析我国商业银行国际结算业务的拓展策略
基层金融支持新农村建设的制约因素及完善建议

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心