

调整组织架构是 加强银行内部控制的有效手段

——德国德累斯顿银行组织架构调整的启示

董力为 李 钢

长期的扩张兼并与收购等资本运营历程,使如今的银行机构大都组织复杂、机构庞大、层次多样,而且产品同质化严重,竞争基本呈饱和状态。如此严峻形势下,加强内部控制与挖潜成为银行关注的焦点,但如果只在操作流程、风险识别等既存组织框架内实施,效果往往不如人意。当今以德国德累斯顿银行为代表的欧洲商业银行以客户导向型的内控原则来调整内部结构,模拟矩阵式组织,将业务线条纵向贯穿,功能线条采取派驻制,在增强内部制衡机制的同时向客户提供一揽子金融服务。这反映了现代商业银行从调整组织架构入手实施内部控制的新趋势,也为我国商业银行降低业务与操作风险、加强内部控制提供了一条思路。

一、调整组织架构的动因

上世纪80年代前,银行业在资金市场上还处于卖方市场的地位,因此欧洲商业银行主要采用以产品为导向的内部结构,这是一种根据服务品种来设置相应部门的比较简单的组织结构,一般设有管理部、存款部、贷款部、外汇业务部、企业部、产品部等,而且,包括财务管理、人力资源管理、信息管理和风险管理(职能部门)等在内的内部控制均集中在管理部门。目前,我国银行大都还是采用这种组织架构。

随着经济的发展与科技的进步,以产品为导向的传统组织架构与运行模式和环境变化越来越不相协调。首先,客户需求日益多样化,对银行的要求往往不再是某种单一的产品或服务,而是希望银行提供一揽子金融服务。在传统的组织结构下,后台不能很好地为前台服务,不能满足客户金融服务需要。其次,资金市场已逐步由卖方市场转向买方市场,客户资源日渐成为“稀缺”资源,商业银行面临的市场竞争日益激烈,为了争取客户、开发市场,银行需要按客户导向型的原则来设置内部结构。第三,银行各部门、岗位的交易金额增大,违规损失也大,缺失有效的制衡与监管等内部控制机制。第四,既存组织结构各岗位的独立性越来越强,前、后台协同服务严重脱节,阻碍了产品推出与市场开拓。在此背景下,上世纪80年代中期以后,欧洲商业银行的组织架构开始逐渐向以客户需求为导向的方向变革。

二、调整后的银行组织架构

(一)“大总部小分行”的专业化分工
调整后的欧洲商业银行组织结构呈现出“大总部小分行”的专业化架构:总部组织体系庞大,权限集中,机构齐全;分支机构小而多,职能单一,很多业务集中在大部门完成,即呈“大总行、大部门、小分行”的特点。“大总行”通过“大部门”

体现,部门内汇集了主要的业务专家,分工细,专业性强。在大总行与管理集中化的组织架构下,通过将服务与产品标准化、处理过程程序化、处理方式集约化,实现业务后台的流水化处理,充分发挥规模效应,降低运营成本。信息技术的发展为银行各项业务的专业化、集中化、工厂化处理提供了可能,客户与银行的地理距离远近已不再重要,充分利用电子信息技术对业务进行集中操作,极大地提升了商业银行的业务运作效率和市场反应速度。

德国德累斯顿银行是德国的三大银行之一,其组织架构很具代表性。该行实行以客户需求为导向的组织架构与业务运营模式(如图1),把整个业务和管理分成业务经营、财务管理、风险管理、人力资源管理、信息技术管理五条线,战略规划与专业人员主要集中在总行。每个业务与管理线条由一名执行董事会成员负责,分别担任集团首席业务官CEO、首席财务官CFO、首席风险官CRO、首席人力资源官CHO、首席信息技术官CIO,形成典型的业务与管理单元架构,并可划分为事业部和功能部两大部分。事业部是经营和利润中心,包括个人银行业务、私人银行业务、公司银行业务、投资银行业务和机构重组业务五大部分;功能部是管理、服务和控制部门,包括财务管理与控

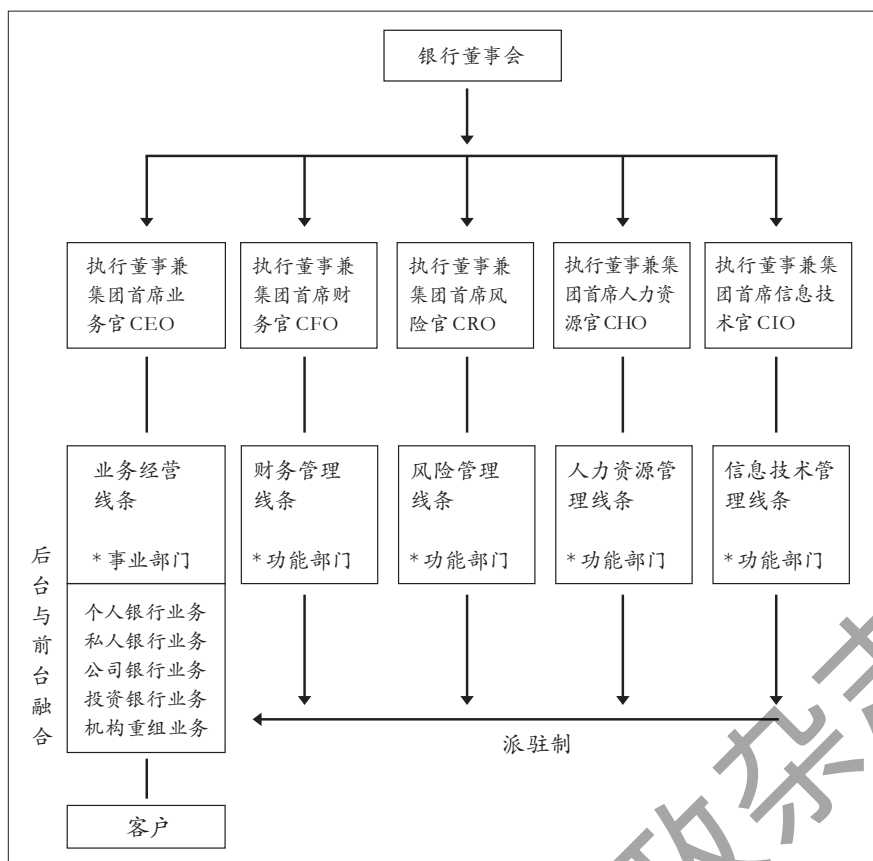


图1 德累斯顿银行的组织架构

制、风险管理与控制、人力资源和信息技术四大部分。业务线条纵向到底，功能部门按经营线条实行派驻制。

(二) 德累斯顿银行的业务延伸设计

德累斯顿银行采取了有效降低业务与操作风险的业务延伸布局。银行将全国划分为法兰克福、汉堡、慕尼黑等七个区，每区设有一个分行，以公司客户总部所在地划分各分行的管辖范围，每个分行设一个CEO，下设CEO办公室、国际金融产品、交易与客户服务、证券类产品销售四个部门和若干个客户经理组。整个分行都是前台部门，直接办理业务。在辖区内的其他城市设有少量的客户经理室。职能部门按经营线条实行派驻制，这在风险管理领域体现得尤为明显。德累斯顿银行由首席风险执行官CRO领导总行的风险管理部门，在公司银行部、私人银行部、个人银行部、机构重组部和投资银行部派驻相应的风险管理人员，履行信贷与交易的后台风险管理职责，其主要职

能包括：贷款及其他信用业务的审查、客户分析、审批、贷后风险跟踪监测、早期风险预警、问题贷款处理等。从事信贷审查、审批及贷后风险管理的人员为风险经理。风险经理团队按行业而不是按区域划分，在团队内每一位风险经理除了承担客户的信贷风险管理责任外，还要负责收集研究本行业的情报，承担行业专家责任，同时对其所辖的集团或跨国公司客户的所有关联企业负责，即便这些关联企业属于其他行业。这使得每一位风险经理能够固定地对所属行业客户和重点客户承担全面、持续的后台管理责任。德累斯顿银行通过实施业务线条派驻制和一体化的风险控制模式，实现了业务整体运作的无缝隙连接，将风险管理贯穿于每一个业务线条和运作环节，基本消除了风险控制盲区，有效降低了业务与操作风险。

(三) 采取矩阵式组织形式

矩阵式管理模式特征是实行纵向管理与横向协调相结合。银行业务的经营

与管理纵向上从总行业务线条管理部门贯彻到下级业务单元，直至最基层业务人员；对于涉及不同部门的项目或工作，则采取设立项目组的方式加以解决。矩阵式管理最为显著的特点是打破传统行政式组织结构中僵硬的管理模式，其组织中每一个成员都有两个主管，即专业职能部门主管和项目主管。例如，在德累斯顿银行以客户需求为导向的业务运作模式下，每一个客户都有自己的客户经理，客户经理独立承担客户关系的拓展与维护，其作用不再仅仅局限于信贷业务或产品销售，而是致力于为客户提供包括市场研判、投资专家、理财顾问、业务操作等在内的综合金融服务，满足客户新的需求。在管理线条与汇报路径方面，客户经理纵向对业务单元的直接上司负责，横向与产品经理及信息专家合作，并通过与业务部门的专家共同组成工作小组等方式获取专业支持。产品经理则具体负责某类产品的开发、销售和服务，纵向对其业务直接上司负责，同时又接受项目工作小组的领导，从管理与汇报路径上形成典型矩阵式运作体系。在这一体制下，既能保证产品经理有效地发挥其业务专长，为客户经理提供直接高效的业务支持，同时又避免了人才部门化带来的浪费。

以客户分类为标志的矩阵型组织架构体现了以“客户为中心”的经营理念。首先，注重以客户分类为标志设置业务运作与管理体制，不但有助于深化对客户需求的理解与把握，而且有助于持续提高客户经理的专业素质和服务客户的能力；其次，可有效地根据客户需要组织业务流程，有助于减少因客户综合性需求所产生的内部交叉审批及繁复的流程环节，有效提高服务效率；第三，有助于实现战略决策和资源配置的集中，提高资源的共享程度和利用率，降低决策成本，易于获得时间和成本上的规模效益；第四，以管理与业务支持功能划分专业职能部门，并辅以矩阵式的运营管理模式，可以实现客户经理与后台专业人员的充分

合作,较好地处理客户服务综合性与业务处理专业性的矛盾,更好地体现“前台服务客户,后台服务前台”的服务宗旨;第五,通过建立以业务线条为核心的经营核算体系,能够较为准确地对客户、产品、机构及人员的绩效贡献进行核算、分摊与计量,便于有效地实施激励,提升管理水平与经营效果。

三、欧洲商业银行调整组织架构的启示

我国商业银行目前在内部控制方面还是以防止腐败、强化审批权限及会计流程控制为主,还未把组织架构调整列为重点内容。其实,国内银行与欧洲商业银行一样,也面临着产品同质化严重、产品与服务整合度低、内部流程环节多和经营效率不高等方面的问题。笔者认为,我国商业银行可以借鉴欧洲商业银行重构经营管理模式的有益经验,具体实施途径包括:

(一)完善以客户类别为分类标志的业务组织架构

我国银行应完善以客户类别为分类标志的业务组织架构,逐步形成以业务线条为核心的经营中心与利润中心,实现客

户经理工作重心由产品销售向对客户提
供全方位综合服务转变。通过实施市场
营销与产品管理及中后台业务支持分工
配合的运作模式,提升业务线条和支持
部门的专业化能力和协作能力。在前后
台分工与横向部门协调方面,前台部门
主要从事业务营销和客户关系的维护管
理,包括业务拓展、客户风险把握、客
户意见反馈及同业竞争情况调查等;产
品部门则直接负责或与前台客户部门
共同负责与客户产品需求相关的业务
往来、客户服务,参与相关业务方案的
设计与处理等后台支持性活动,以及根
据客户意见或前台反馈信息提供创新
产品等;后台部门则强化相关的支持与
服务活动。

(二)建立与矩阵式管理模式相适应
的业务测评与激励机制

我国银行应逐步建立与业务线条组
织架构及矩阵式管理模式相适应的业
务测评与激励机制,以业务和产品线
为核心建立风险与绩效评价标准与评
价体系,通过利润、风险、综合贡献
等分类评价指标,对基本业务和产品
线的风险与绩效进行考核,进而实现
对产品组合和机构风险、绩效的综合
评价,通过对经营绩效和风险在营销
部门、产品部门和支持保障

部门之间的分摊,形成评价各个部门
及所属人员绩效的基础,并以此形成
计量、考核和激励业务线条与职能部
门协同配合中责任与贡献的依据。通
过完善部门间协同配合的利益驱动机
制,不断强化业务前台与职能及管理
部门在业务运营中的协作意愿。

(三)构建与外部环境和内部资源相
适应的管理与内部控制体系

为构建高效、安全、稳定运行的组
织架构和管理体制,需要构建与外部
环境相适应的、按照功能划分的管
理与内部控制体系。要优化管理要素
组合与流程,不断完善人力资源与后
勤保障体系建设,完善信息资源和技术
环境等方面的保障机制,通过组建专
家支持团队、信息分析和决策支持系
统、风险管理与质量控制体系,提升
组织内部的信息传递与业务运营效率,
为前台提供优质服务,不断提高国内
银行的服务与创新能力。■

(本文系教育部人文社科基金项目资
助,项目批准号09YJA630104)

(作者单位:首都经济贸易大学会计
学院 中国建设银行总行研究部)

责任编辑 武献杰

● 简讯

中国注册会计师协会印发2012年度行业培训计划

不久前,中国注册会计师协会印发《2012年度中国注册会计师协会培训计划》(以下简称培训计划),明确提出2012年中注协培训工作的指导思想是:认真贯彻落实全国会计人才工作座谈会精神和《中国注册会计师行业人才发展规划(2011-2015年)》要求,在保证培训规模的基础上,突出培训重点,调整培训结构;充分发挥中注协与地方协会各自优势,培训内容相互补充兼顾;以深化培训内涵、提高培训效果为抓手,分类推进各项工作的开展,促进行业人才建设上一个新台阶。

2012年中注协培训计划以服务行业发展五大战略、培养注册会计师服务专长为重点,主要围绕行业信息化战略、企业内部控制审计、新业务拓展等专题展开培训,与以往年度相比,主要有三个特点:一是结构更加清晰合理,中注协首次在培训计划中对培训种类进行了明确定义和划分,按照性质和特点将培训分为“培训班”、“研讨班”和“研修班”三类。二是特色更加鲜明突出,三家国家会计学院根据各自培训资源的优势和特点各有侧重。北京国家会计学院主要举办行业信息化建设、IPO审计、会计师事务所转制等主题的面授班;上海国家会计学院主要举办新业务拓展、高端领导力、会计师事务所品牌建设等主题的面授班;厦门国家会计学院主要举办企业内部控制审计、并购重组、会计师事务所国际化等主题的面授班。三是覆盖更加广泛深入,充分利用培训资源,搭建协会干部培训平台,支援西部省份培训工作,支持行业党员教育培训,探索非执业会员继续教育途径。

(本刊记者)