

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)