# 欧洲商业银行组织架构改革方向及启示(1)论文

来源：网络 作者：翠竹清韵 更新时间：2025-01-28

*建立一个合适的组织架构是商业银行业务运作能够有效运转的基本前提，不同的业务发展战略可以用不同的组织架构来匹配。为了准确地把握国际银行业的最新动态，为我国商业银行组织架构的调整和改革提供参考，我们最近专门访问了欧洲国家一些世界著名的商业银行，...*

建立一个合适的组织架构是商业银行业务运作能够有效运转的基本前提，不同的业务发展战略可以用不同的组织架构来匹配。为了准确地把握国际银行业的最新动态，为我国商业银行组织架构的调整和改革提供参考，我们最近专门访问了欧洲国家一些世界著名的商业银行，包括德意志银行、德国商业银行、瑞士联合银行（BUS）、瑞士信贷银行和苏格兰皇家银行等，对它们的组织架构及改革动态进行了专题考察。

一、欧洲商业银行组织架构改革的基本趋势 最近10年，欧洲商业银行在业务运行模式上都作了很大改革，在组织架构的设置与调整上，存在三个基本的趋势： 第一，随着市场的发展，西方商业银行的组织架构在不断地变化和调整。 第二，银行组织架构调整的基本方向是跟随市场需求，根据更好地适应客户需要、更有效地节省成本和更有效率地组织推动等原则去确立自己的管理体制，而不是简单的“客户驱动”或“产品驱动”。

第三，在组织架构的调整上，基本的趋势是业务线的调整愈来愈综合、愈来愈简单，过去众多的业务部门都在向两类业务线靠拢：一是商业银行业务，二是投资银行业务，也即一般意义上的零售金融业务和批发金融业务。 从这次访问的情况来看，我们所到访的几家银行在最近几年都在不约而同地改组其组织架构和相应的业务流程，这种现象的背后一定有其经营理念和管理哲学的变化在支撑。

银行的业务如何组织、部门如何设置，实际上大的原则是两个，一是按地区来组织和推动，一是按业务系统来组织和推动。前者是一种横向管理模式，以分行为运作中心，后者是一种纵向管理模式，以总行部门为运行和指挥中心。

过去的银行业，无论是欧洲还是美洲，或者亚洲，几乎无一例外地以地区为中心、以分行为主导，而现在的趋势则几乎完全颠倒过来，改变为以业务战线为主线，强调银行的系统管理，分行的职能被大大弱化，总行业务部门的管理则得到极大的强化。 美国银行业从25年前开始这种改变，欧洲银行业大概从10年前开始这种转变。

从银行组织架构的演变趋势上看，欧洲银行是在跟随美国银行业，但从银行业综合化发展趋势上看，则是美国银行业在追随欧洲银行业。 现在，凡是大的银行，特别是国际性的跨国银行，在组织架构设立的思路上都已经转变过来。

当然，那些规模小、经营范围和活动地域很受局限的社区银行，像信用社、储蓄银行、住房信贷银行等则不存在这样的问题。

二、欧洲商业银行组织架构重组的主导思想 从总体上看，欧洲商业银行目前的组织架构可以从总分行制、地区总部制、三大部门系统、大总行-大部门-小分行、以业务系统为重心来构建等若干侧面来描述。 1.总分行制 虽然从原理上讲，商业银行在业务拓展的内部架构设置上可以有两种选择，一是采用总分行制，一是采用单一银行制，但从全球范围内的总的发展趋势上看，总分行制已逐步取代单一银行制。

原来主要采用单一银行制的美国商业银行也在最近几十年快步转向全面推行总分行制，总分行制越来越成为西方商业银行组织体制的主流。在总分行体制下，西方商业银行的分行就是一个营业网点，这些网点可能很大，也可能很小；可能从事全面业务，也可能只从事有限的几种业务甚至是单一业务。

西方银行的分支机构几乎都称“branch”，很少能看到有冠名为“sub-branch”（支行）的。 2.地区总部制 欧洲商业银行根据业务走向、客户分布、地域特征等，在总行与分行之间设立地区总部，并通过这些地区总部强化对全国和全球各地分行的管理，以便更好地满足客户的服务要求和实现银行自身的发展目标。

如德国商业银行把全国划分为20个地区，并设立管辖分行，这些地区管辖分行管理着180个二级分行和600个三级分行，它们实际上就是国内的地区总部。又如德意志银行在海外设有两个总部，一个位于新加坡，管理整个亚太地区，一个位于纽约，管理美国和加拿大的业务。

另外，在南非的约翰内斯堡设有一个主要的管辖分行（Main branch），管理整个非洲地区的业务。 3.三类部门系统 欧洲商业银行的部门并不多，但都很大，一个业务部门就是一个业务系统，就是一条战线。

银行高度重视部门职能的发挥，在欧洲商业银行的经营理念里，总行对分支机构的管理和控制是通过各职能部门来实现的，离开了总行部门，银行的管理就失去了有效的通道。 欧洲商业银行的所有部门从职能上看可以分为三类： 一是业务拓展系统。

它是由市场营销、前台处理和后台处理组成的业务流程运行体系，面对分别由政府、金融同业、公司和个人客户组成的细分市场，并形成相对独立的业务体系。现在，欧洲商业银行的业务系统的重组基本上是按两条线来进行，一条线是零售业务，一条线是批发业务。

业务部门的职责是拓展市场、“销售银行”、服务和维护老客户、吸引新客户，直接为银行创造利润。 二是管理系统。

现在，大多数的银行都把它们称为“银行管理中心”（Corporate Center），这包括公共关系（PR）、财务管理（FM）、信贷管理、项目管理、风险控制、审计、法律事务等部门。欧洲商业银行还有两个很特别的部门，一个是规则部门（Compliance Department），负责落实和满足政府监管机构对银行提出的各种要求；另一个是“变动管理部门”（Change Management Department），专门负责银行的战略制定与实施、负责例外情况的处理。

近年来，亚洲部分国家的商业银行也开始设立类似的部门。 在德意志银行，总行管理部室的主要职责被界定为4项：制定规章制度（Rules）；制定业务服务标准和规范（Standards）；制定工作指引（Guides）；负责检查、督导全行各业务系统、各部门对前3项的执行和落实情况（Auditing，Check）。

在2025年年底的机构改革中，它们又精简了总行的管理部门，将其部门由原来的30个减少到12个，目前的部门包括股权管理部、公司发展部、行内协调部、公共关系部、投资者关系部、法律部、新闻部、税收管理部、审计部、风险控制部等，这些部门都不直接从事业务的操作，跟业务系统是分离的，只是负责对业务系统进行管理和控制。德意志银行将这些部门统称为“银行管理中心”（Corporate Center）。

在总行部门的工作人员也由7000人减少到600人。这些管理部门有些较大，有些则很小，如法律部，只有3个人，但他们要负责制定相应的政策、负责总行的法律事务、负责管理分散在总行各业务系统和世界各地的2025多名律师。

三是支持保障系统。它包括信息技术（IT）、人力资源（HR）、研究与发展（R&D）、后勤保障（Logistics）等部门。

当然，现在有越来越多的欧洲商业银行从节省成本和提高服务效率的角度出发，将支持保障系统中的部分功能外包出去。 在这三个部门系统之外，商业银行实际上还有一个“统帅三军”的决策指挥系统，即银行的董事会和负责日常管理的行长班子及执行机构。

欧洲商业银行的部门设置、业务配合通过上面勾画的三条线展开。主线是业务发展，通过业务发展服务客户、吸引客户，这是银行的第一工程，是银行生存和发展的基石。

另一条线是管理系统，这是银行的左翼，是业务部门的制动系统。这一类部门用专业眼光建议甚至决定哪些事情该做，哪些事情不该做；评价哪些事情做得妥当，哪些事情做得不妥当。

第三条线是支持保障系统，这是银行的右翼，是业务部门的加油系统。如信息技术部门负责电子设备和技术保障与更新；研发部门研究银行业务前景、行业发展状况与趋势、地区市场分析等问题；人力资源部门招聘、配置、考核和管理员工，解雇富余人员和不称职员工，为员工提供保障计划和实施方案。

三条线职责明晰，分工清楚，各自都努力以服务者的身份做好本职工作，既服务于客户，又服务于行内其他部门和相关的机构。 4.大总行、大部门、小分行 欧洲国家的商业银行，特别是跨国性大银行，目前都采取“大总行、大部门、小分行”结构。

商业银行的分行很多，但不一定很大，职能一般单一，很多业务集中在总行的部门完成。“大总行”通过“大部门”来体现，部门内汇聚了主要的业务专业人才，分工细、专业性强。

这种结构的形成一方面是出于提高效率、控制风险、降低成本的需要，另一方面也是因为信息技术飞速发展为各项银行业务的专业化、集中化、工厂化处理提供了现实可能。在以信息技术飞速发展为支撑的新经济时代，客户同银行之间的绝对距离有多远已不再重要，资金划转的零时差已经消灭了“在途”的概念，“不方便”在越来越多的场合下不再是一个合适的借口。

5.以业务体系为重心建立组织架构 以业务体系为重心建立商业银行组织架构的基本要求是，发挥专业特长，节省人力成本，提高工作效率。其基本的原因有四个：

（1）更好地服务于客户，银行业已由过去的产品驱动转向客户驱动，一切以满足客户需要为出发点和落脚点。

（2）更有效地节省成本，在分行系统非常庞大、职能重合率很高后，再按过去的业务运行模式来操作和管理，则全行的成本支出负担会很重，而按产品线来贯彻、来推动，就要节省得多，也会更有效率。以贷款为例，银行发放贷款是一件专业性很强的工作。

申请贷款的客户行业多种多样，交通、化工、通讯、生物等行业序列可以列出几十种，但任何个人的知识都是有局限的，任何专家都只是某一方面的专家，都只能对个别行业或有限的几个行业有深入的了解，对绝大多数行业都知之甚少。如某个信贷人员或客户经理可能对汽车流水线的设计以及汽车的生产和销售很内行，但对生物工程则一点都不熟悉。

如果现在有笔贷款申请是做生物工程项目，他就不可能拿出合适的意见，如果一定要他做，出问题的概率相对于熟悉这个行业的人来说就会大得多。另一方面，现在的银行又不可能只办理单一行业或某一类型客户的贷款。

解决这一矛盾的有效办法是将专业人员集中在总行部门，对相关业务进行广泛的专业化处理，特定专业人员联系相关行业的客户，决定有关贷款是投入还是压缩，并在整体上满足所有合适客户的业务要求。这种运作方式既发挥专业特长，又节省人员成本；既防范风险，又扩大了利润来源，优势显著。

（3）目前市场上的金融创新速度太快，产品的更新周期短，分行就其所拥有的信息、资源、管理能力而言，很难快速地跟随市场，更难以做到在市场上领跑（根本不敢奢望长期领跑）。相对而言，总行及总行的专业部门就要好得多，它们“站得高、看得远、动得快、做得好”，这是市场对总行部门的基本要求。

当然，总行的部门能不能做到，那是另外一个问题。

（4）银行需要更好地参与市场竞争，需要跑在竞争对手前面。 当然，一家商业银行，如何去组织其业务管理，如何设计其业务流程，即使是现在，也不能片面地说纵向的系统组织就一定比横向的地区推动好，一切要看业务本身的性质和产品的特点而定。

从德意志银行的经验来看，凡是业务和产品不受地区的局限，在现代高科技、现代通讯前提下，坐在办公室就可以经营的全球业务，像公司业务和投资银行业务，则很明显地是按业务条条来纵向推动更有效率，而零售业务则具有一定的地区性，不同地区的客户特点不一样，需求也不一样，故零售业务系统按地区来组织会更有针对性，效率也会更高。

三、欧洲商业银行的考核体系 为了银行的整体利益和有序高效地运作，银行必须在各业务系统、管理系统和分支机构建立起严格的考核体系。任何银行对其分支机构和业务部门都是要考核的，同样也都是有经营目标约束的。

德国商业银行的基本做法是，把经营目标分解到每一条业务线和每一个经营部门，以及每一部门下的不同业务团队（Group or Team），它们并不直接给分行（三个层次的分行）下达相应的利润指标或其他目标，但核算体系是严格的、全面的，每个部门、每条业务线、每个分行、每个工作小组占有了多少资源（人力、物力、财力等）都一定是要核算清楚。当然，这种核算需要建立在科学的内部定价系统和资金内部转移成本分析系统的基础之上。

总行对分支机构的考核以完善的信息管理系统（MIS）为基础。每一分支机构、每一小组、每个人在考核期内做了多少业务，创造了多少收益，开拓了多少客户，占用了多少资源，花费了多少成本，在MIS内都有明确的界定，用不着太多的讨价还价，也不会有太多的模糊角落要去辨别。

要考核，就要分出好和坏；要分出好和坏，就要做到公开、公正、公平；而要做到公开、公正、公平，就要有科学的考核体系和办法；要有科学的考核体系，就要有适当的参照物。德国商业银行的理念是，好与坏总是能够比较出来的，虽然任何考核都很难做到100%的准确和绝对的公正，但在一般情况下，只要立意正确、方法得当、措施得力，就不会有大的差错，最起码，排列的顺序（谁做得最好，谁做得最差）不会出大的偏差。

考核结果出来之后，接下来要做的事情就是奖惩。严格的奖惩是激励和约束的基本手段。

对分支机构员工的奖励主要体现在两个方面，一是奖金的发放，一是职位的升迁。在德国商业银行的分行系统，对员工的奖惩都由其直接上级主管来发表意见，即负责公司业务的总经理对从事公司银行业务的员工的奖惩和升迁作出决定，负责零售业务的总经理对他所主管的领域的员工的奖惩和升迁发表意见，但由于一个分行同时都有三个平行的总经理，他们相互之间要沟通、要讨论，碰上分歧时一般都能通过协商方式去解决。

如果协商后仍解决不了，则请求上一级领导去裁决。

四、商业银行组织架构改革的基本前提 从我们这次在欧洲考察所得到的感性认识来看，银行业务的组织架构从地区块块向业务条条的成功转变，必须具有几个前提条件：

（1）科学技术发达、通讯手段先进，不同地区之间的联系不受时差限制，不受空间阻隔。伦敦地区股票市场的负责人坐在自己的办公室同远在纽约、新加坡的交易员的联系就像他们坐在自己隔壁办公室一样，随时能够找到，指令随时能够传达到并被准确地执行。

（2）全行有一个统一的数据仓库，有一个完备、先进的管理信息系统，全行的各种资源能够充分地共享，任何管理人员，只要打开电脑，对其主管的业务信息，包括客户资料最新信息、与银行往来记录都能完整、准确地反映出来。

（3）全行有一套科学的核算系统，成本能够准确地记录和计算，能够科学合理地分析，行内资金转移定价要科学、准确，各地区、各业务、各小组、各个人、各个客户的成本和利润核算要细化到最小微观单位。资源的占有、收入的创造都要合理计算，贡献要准确度量。

（4）全行要有一套科学的考核、评价体系，要能够准确地度量每个机构、每个人的贡献度，对其各自应承担的职责和实际发挥的作用要有准确的界定，相应的奖惩制度也要配套。

（5）全行各层次的干部素质要相应地提高，业务系统的指导要能够达到既定的高度。

（6）政府的管理体制、税收体制、中央银行及其地方分支机构对商业银行的管理体制和监管办法也要作相应的改革。 如果不同时具备这些基本的前提条件，商业银行要想把其组织架构和业务推动模式从“地区块块”切换到“系统条条”，则一定是会失败。

本文档由范文网【dddot.com】收集整理，更多优质范文文档请移步dddot.com站内查找