

欧洲商业银行组织架构改革方向及启示 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E6_AC_A7_E6_B4_B2_E5_95_86_E4_c44_70827.htm 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、以业务系统为重心的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。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com