

# 佐佑顾问

一群人的思考和实践

## 金融机构事业部制研究报告

佐佑顾问

2016年8月

# 目录

## 1. 三大背景促使金融机构向事业部制改革发力

- 1.1 金融业转型需求迫切，事业部制的自主性和专业性有助于新业务孵化
- 1.2 泛资管时代的激烈竞争对金融机构专业化管理提出更高要求
- 1.3 宏观经济下滑需金融机构快速响应市场，以机构流程化促管理效能提升

## 2. 深水潜行，金融机构事业部制改革亦步亦趋

- 2.1 商业银行：模式探索在路上
  - 2.1.1 国有银行的局部突破
  - 2.1.2 大型股份制银行的整体突破
  - 2.1.3 城市商业银行新业务专业化经营
- 2.2 基金公司：特殊激励模式吸引人才
- 2.3 信托公司：为向平台公司转型做铺垫
- 2.4 保险公司：推动市场的开拓
- 2.4 金融机构主题事业部案例
  - 2.4.1 平安银行：私人银行事业部-非银行业务起飞引擎
  - 2.4.2 民生银行：地产金融事业部-聚焦行业特征做深做透
  - 2.4.3 长安信托：家族信托事业部-基于不同能力的组织架构设计
  - 2.4.4 九泰基金：投资事业部-准事业部的激励性核算机制
- 2.5 特色事业部的构建
  - 2.5.1 金融同业事业部
  - 2.5.2 投融资事业部
  - 2.5.3 小微企业事业部

## 3. 金融机构事业部制的构建

- 3.1 事业部的分类
- 3.2 事业部制层级管控关系
- 3.3 事业部制对银行类金融机构的影响
  - 3.3.1 积极影响
  - 3.3.2 消极影响
- 3.4 事业部制改革的难点与误区
  - 3.4.1 事业部制改革面临的难点
  - 3.4.2 事业部制改革的误区
  - 3.4.3 民生银行大事业部制改革的现实和制约条件

## 4. 佐佑战略转型整体服务方案

# 1. 三大背景促使金融机构向事业部制改革发力

## 1.1 金融业转型需求迫切，事业部制的自主性和专业性有助于新业务孵化

在利率市场化、金融脱媒、融资脱贷、互联网经济大行其道的大背景下，一些大型企业集团的融资需求正从传统信贷演变为多种资本工具（整体解决方案），对金融服务的需求也正从传统的融资和结算服务转变为并购重组等综合服务。对应地，各金融机构需要转变成为一体化金融服务的提供者，客观上面临横向或者纵向地扩展一些新业务的必要。新业务可以在体内通过事业部的方式来管理；如果操作得当，事业部能为新业务提供良好的孵化环境和早期支持，促进新业务快速成长。一方面，事业部自主经营、独立核算的特点能够给予业务主管足够的自主权和回报，从而实现有效的激励，促使其积极开拓新业务。另一方面，事业部集约化、专业化经营的特点有利于企业总部集中优势资源，专业迅速做大业务。

## 1.2 泛资管时代的激烈竞争对金融机构专业化管理提出更高要求

当前金融行业传统业务结构和发展模式亟待变革和调整，整个行业都在新的市场条件和新的政策指引下积极寻找发展新动力。在泛资管时代，各金融企业都面临业务机会的分流问题，有的企业利差空间也逐步收窄。对于各类金融企业（尤其是中小型金融企业）来讲，走特色经营、专业服务的道路更有可能赢得较好的发展空间，因此培育和提升专业化管理能力已成为金融企业转型的普遍方向。而事业部制对于贯彻特色化、专业化经营理念提供了良好的组织保障。针对重点行业设立事业部，诸如房地产、煤炭、钢铁等，进行总对总营销，有利于聚焦行业里的领头或领先企业，迅速做大业务；也有利于及时抓住商机。

## 1.3 宏观经济下滑需要金融机构快速响应市场，以机构流程化促管理效能提升

中国社科院 12 月 16 日发布的 2016 年《经济蓝皮书》预计，2016 年中国经济增长 6.6%-6.8%，经济不会出现硬着陆，但宏观经济仍面临不少下行压力，如企业利润增速低迷，过剩产能仍有待消化，出口需求疲软，银行的不良贷款率呈上升趋势等等。在这样的形势下，企业经营理念需要从追求规模转向维持或提升经营效益，组织架构随之需要向以客户为中心、致力于提升经营效益的事业部制转变。事业部制对于优化企业组织架构、提高管理效率有着明显积极作用。事业部按照业务流程进行职责分工并相对分权，部内职能单位横向联系顺畅，能有效提高经营决策效

率和市场反应速度，克服了业务线内各部门间的协调问题，降低了条线内部的交易成本。同时，由于事业部总部对于该领域的发展趋势、业务现状等更加了解，决策导向针对性也更强，决策质量也得到了提升。

## 2.深水潜行，金融机构事业部制改革亦步亦趋

### 2.1 商业银行：模式探索在路上

#### 2.1.1 国有银行的局部突破

国有银行管理层级多，链条长，改革将涉及到各部门和分支机构现有利益的调整，很难立即实现从总行到县支行的业务线垂直管理。各国有银行通常避开传统业务部门，率先对新兴市场业务(如投资银行、私人银行业务等)进行事业部制改革。

表 1 国有银行事业部制实时情况概述

机构名称	实施情况概述
 <b>中国建设银行</b> China Construction Bank 建设银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006 年，建行在宁夏区分行进行个人银行事业部管理体制试点，区分行个人银行事业部成立后将直接经营管理银川市 44 个营业网点的个人金融、住房金融及个人信贷业务，管理层级也由过去的“区分行—直管行—营业网点”三级架构转变为目的的“区分行个人银行事业部—营业网点”两级架构。</li> <li>2012 年，建行在邢台分行又一次推动了事业部制的改革试点。</li> </ul>
 <b>中国银行</b> BANK OF CHINA 中国银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008 年以来，中国银行先后成立公司金融、个人金融和金融市场三大业务总部，和风险管理、运营两大支持总部，拟强化条线管控能力，最终实现事业部制管理模式，但目前处于条块结合的矩阵式管理模式。</li> </ul>
 <b>中国农业银行</b> AGRICULTURAL BANK OF CHINA 农业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008 年，农业银行以三农事业部为试点，把总分支行各级的三农业务部门予以条线化，形成“三农金融总部（总行）+省级分部（一级分行）+地市分部（二级分行）+县域经营单元”的组织架构。</li> <li>2013 年，农业银行三农金融事业部改革试点范围进一步扩大至全国 19 个省的 20 家一级分行（含宁波分行）下辖的所有县域支行。</li> <li>2015 年 4 月，国务院正式批准农业银行将三农金融事业部改革试点覆盖到所有县域支行。</li> </ul>

### 2.1.2 大型股份制银行的整体突破

股份制商业银行由于体制较灵活，机构层级较少，资源充足，综合能力较强，往往自上而下地推动条线型事业部制整体改造。通过区域和业务战略经营单位的有效结合，提高决策效率和对市场的反应速度。

表 2 大型股份制银行事业部制实施情况概述

机构名称	实施情况概述
 中国民生银行 CHINA MINSHENG BANKING CORP. LTD.  民生银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003 年，民生银行总行个人业务部和七家重点分行的个人业务部更名为零售银行部，实行专管行长负责制。</li> <li>2006 年，民生银行上收支行公司业务，在分行层面成立行业中心，实行准事业部制管理；2007 年，将重点行业公司业务上收总行，相继成立 8 大事业部（地产、能源、交通、冶金 4 大行业金融事业部；贸易金融、投资银行、金融市场 3 大产品金融事业部；中小企业事业部）。</li> <li>2016 年 1 月，全行公司业务大事业部制模式正式运行。</li> </ul>
 兴业银行 INDUSTRIAL BANK CO. LTD.  兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006 年，兴业银行成立零售银行管理总部，建立起零售业务事业部。</li> <li>2012 年，兴业银行在总分行层面完成了三大条线的业务架构调整，形成了企业金融总部、零售银行总部和金融市场总部，并在各事业部旗下分设相关职能部门。</li> </ul>
 平安银行 PINGAN BANK  平安银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013 年，平安银行对外宣布以能源矿产金融事业部和地产金融事业部为改革试点，结合宏观经济发展和该行现状，逐步推进事业部制架构设计。</li> </ul>

### 2.1.3 城市商业银行新业务专业化经营

由于标准的事业部制管理模式（以独立的 IT 支持保障体系、产品研发营销体系、风险控制体系及风险定价体系为特点）对商业银行的中后台支撑保障体系建设及全行范围内的资源调配能力有较高要求，而大多数城市商业银行往往在管理能力、可调配资源、信息系统支撑方面尚处于弱势，所以多采取准事业部或特色支行形式来实现专业化经营。

表 3 城市商业银行事业部制实施情况概述

机构名称	实施情况概述
 北京银行 BANK OF BEIJING  北京银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年10月20日，北京银行在中关村分行启动“信贷工厂”模式试点，致力打造小微金融“信贷工厂”。</li> <li>北京银行中关村分行为一级分行，先后建立中关村海淀园支行、上地支行、双秀支行等小微企业信贷专营机构，逐步打造出小微金融、网络金融、惠民金融、区域金融等多项科技金融品牌。</li> <li>以小微企业垂直管理体系为中心，北京银行中关村分行通过特色化的专营支行和规模化的“信贷工厂”模式，真正构建起了专业化经营、集约化发展的科技型小微企业服务体系。</li> </ul>
 bsb 包商银行  包商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006年，建立微小企业信贷部，以事业部制进行管理。</li> <li>2010年，将小企业金融部进一步分为小企业金融部和微小企业金融部。微小企业金融部设立了业务中心、培训中心、清收中心、内控管理中心、综合管理中心等，实行独立核算和管理，结构扁平化，只设两层组织，即微小总部和微贷营销机构。总部管理人员较少，营销机构较庞大，依附于各分支机构，营销人员由总部直接管理。此外，包商银行还培养了一支专业化、规模化的小企业金融服务团队。</li> </ul>
 天津滨海农商行 天津滨海农村商业银行 天津滨海农商行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年，新成立的天津滨海农商行实施事业部制，目前已形成公司银行事业一部、公司银行事业二部、个人金融事业部、港口经济发展事业部、区县经济发展事业部、低碳与绿色环保事业部、投资银行事业部、信用工程事业部、冶金工贸事业部、西部开发事业部、国际业务部及小企业服务中心等12个专业营销事业部作为前台营销部门。</li> </ul>
 南京银行 BANK OF NANJING  南京银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年5月，南京银行正式成立小企业金融部。小企业金融部下设综合管理部、营销管理部和授信审批部；同时，将原来由不同部门履行的客户准入、授信额度测定、贷款业务审批等职能，整合划转至小企业金融部，小企业金融部实行独立的信贷计划、财务资源配置和信贷评审系统。在较大程度上吻合了银监会关于“独立运行，集产品开发、销售渠道建立、客户市场开拓、内部财务核算、信贷审批和风险管理等一系列职能于一体，实现责权利相统一、人财物相对独立”的专营机构要求。</li> </ul>
 齐商银行 QISHANG BANK  齐商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年9月在山东临淄区设立塑料化工专业支行。立足临淄化工、塑料产业集群，立足“中小企业主办行”的市场定位，坚定差异化、特色化经营的方向，为区内塑料化工产业链的上下游中小企业提供专业化的金融服务。</li> </ul>

## 2.2 基金公司：特殊激励模式吸引人才


### 2.2.1 实施状况概述

目前实行事业部制的基金公司包括中邮、中欧、国泰、前海开源、九泰、华商、民生加银等，比例约占全行业的十分之一。每家基金公司对于的事业部叫法虽然略微不同，但实施起来的思路基本一致，例如将原来的投研团队分成股票投资事业部、量化投资事业部和固定收益事业部这三大事业部，然后再从中细分团队。

近几年公募行业人才流失现象严重，根据 wind 信息，2014-2015 两年中，公募行业合计 510 名基金经理离职。公募基金公司为了挽留以及吸引优秀的人才，纷纷开始探索、完善相应的配套制度。事业部制改革在吸引人才方面起到了一定作用，例如招商基金实施事业部后立即吸引了很多优秀基金经理的加盟；中欧基金在建立事业部制之初，5 位基金经理分从不同的基金公司前来。

相比目前业内通行的基金经理考核制度，事业部制的考核更加市场化，多数公司采用业绩和规模双挂钩的方式进行考核（类似于投行的收入分成体制），更能实现激励的目的；此外，给予事业部领头人独立的用人权，自主的投资决策权，同时辅以一定程度的股权激励，公募基金能增加对优秀人才的吸引力。在很多业内人士看来，实行事业部制将成为整个基金行业的趋性。以下是几家基金公司事业部制实施情况的概述：

表 4 基金公司事业部制实施情况概述

机构名称	实施情况概述
 中欧基金 多策略投资精品店	<ul style="list-style-type: none"> <li>中欧基金已建立 7 个事业部。每个事业部实现独立核算，并参与分享管理费收入分成。事业部制的核心人员拥有独立的用人权和薪酬奖金分配权，独立制定投资理念、投资流程和投资决策。每个事业部均有不同的投资偏向。</li> <li>和其他实行事业部制的基金公司不同之处是，公司实行了跟投制度，公司要求基金经理投入比例高达 0.55% 的自有资金到所管理的基金产品中。</li> </ul>
中欧基金	





九泰基金

- 九泰基金目前已有 6 个事业部，正在打造事业部制的平台公司将涉及九大投资序列，分别是基金投资、权益投资，固定收益、绝对收益、量化投资、指数投资、国际业务、创新投资和另类投资。此外还有专门孵化新业务的战略投资部，以及针对新三板的产业投资部。每个投资序列下将引入明星投资人才设立事业部。



前海开源基金

- 每一位基金经理均对应着一个事业部，公司销售、研究、基金行政和公司行政等部门为投资事业部提供一站式的高效率服务。
- 在激励制度方面，投资团队独立核算，参与分享管理费收入，并全权使用和分配这部分收入。
- 在人事安排上，公司保留事业部主管的任免权，而具体到事业部内部人员的任职，各个事业部具有独立的决策权。

### 2.2.2 实施结果简析

事业部制改制后，以结果为导向，扩大了事业部基金产品的规模，投研团队主动营销的意愿比原来明显提高。根据 wind 信息显示，2015 年末管理的资产净值规模增长最明显的是中欧基金，从 2013 年底的 117 亿元增长至 2015 年末的 763.5 亿元；前海开源基金和国金基金都在 2015 年跨入了 200 亿规模的行列，实现了爆发式增长。老十家中的国泰基金以及常年停滞不前的融通基金，亦随着事业部的改革初现成效。然而，曾经作为第一梯队的华安基金，虽然也实施了事业部制，但过去两年管理的净值规模累计增长只有 187.2%，仅能够与行业整体增长情况持平。具体数据见下表。

表 5 基金公司事业部制实施后历年规模情况

公司名称	首个事业部 成立时间	2013 年末净 值 (亿元)	2014 年末净 值 (亿元)	2015 年末净 值 (亿元)	两年累计 增长率
招商基金	2013 年	541	1157.8	2500.7	462.2%
国泰基金	2014 年	422.3	549	980.8	232.3%
华安基金	2014 年	827.3	865.9	1548.9	187.2%
前海开源 基金	2014 年	1.3	25.3	224.2	17246.2%

中欧基金	2013 年	117	277.9	763.5	652.6%
九泰基金	2014 年	-	-	79	-
国金基金	2014 年	3.1	68.1	240.7	7764.5%
融通基金	2014 年	467.2	474.8	983.4	210.5%
创金合信 基金	2015 年	-	-	44.2	-
民生加银 基金	2015 年	156.7	286.5	670.9	428.1%

实行事业部制，是公募基金寻求留住人才的方法，短期内对于公募基金优化投资决策和完善激励制度起到了一定作用。

## 2.3 信托公司：为向平台公司转型做铺垫

众多信托公司在不同业务领域也实践了事业部制。最近两年来，设立区域事业部、财富中心已经成为信托行业扩张的一种方式。行业领先的信托公司正将原先的事业部团队陆续改组成为子公司，向金融控股平台公司转型。

表 6 信托公司事业部制实施情况概述

机构名称	实施情况概述
 平安信托	<ul style="list-style-type: none"> <li>平安信托于 2014 年底筹建了信托业务事业部、交易金融事业部、科技敏捷开发部、新业务发展事业部以及 PE 创新与决策支持部等多个新事业部。事业部改革成效显著，平安信托 2015 年上半年营业收入 124.9 亿元，实现净利润 28.3 亿元，两项数据均超过 2014 年全年总额，手续费及佣金收入、投资收益大幅增长。</li> <li>从 2015 年开始，平安信托在部分经济发达城市、省会城市增设区域事业部，作为营销的前端。区域事业部只是起到提供信息，维护客户关系、设计产品的作用，如果涉及到项目落地，风控、合规都是由垂直体系的部门独立完成。</li> </ul>
 长安信托	<ul style="list-style-type: none"> <li>长安信托是业内唯一一家以事业部编制开展家族信托业务的信托公司，确保对家族信托客户、同业银行及保险客户的前中后台专业化、一体化服务，家族信托客户往往期限长、需求个性化、投资多样化，因此信托公司除了前期营销外，还需要中后台大量扎实的工作。长安信托家族信托业务立足公司 30 年传统信托业务和财富中心优势，致力于从财富传承法律架构、及客户专户资产多元化配置两大方面为客户提供更专业更全面的财富传承及财产管理服务。</li> </ul>
 中信信托	<ul style="list-style-type: none"> <li>从 2015 年开始，中信信托在部分经济发达城市、省会城市增设区域事业部。此外，中信信托将原先的事业部团队陆续改组成为资产管理子公司，截至 2015 年末，其子公司数量达 28 家，子公司管理资产规模达 917 亿元。</li> </ul>

## 2.4 保险公司：推进市场的开拓

大部分保险公司的事业部都是按区域和产品划分，不过变革的号角已经吹响。2016 年年初，平安人寿沿袭 13 年的区域事业部管理体制迎来变革，原东、西、南、北四区事业部已于近期重新调整，转为按一、二元市场及业务条线划分的管理架构。最新确定的组织架构为“五大事业群/部+五大共享中心”。前台方面，原总部和区域事业部的管理职能被统一合并，成立一元事业群、二元事业群、银保事业部、新渠道事业部（电销）和互联网事业部。中后台方面，则调整设立 5 个共享中心：以科技和产品为主轴，成立产品支持中心、科技支持中心、投资管理中心、服务支持中心、共同资源中心，以支持事业部业务落地。

五大事业部/群中，银保事业部、新渠道事业部、互联网事业部原本即以“小事业部”的形式存在于寿险总部框架内，变革的重点在于划分了“一元事业群”和“二元事业群”。其中，一元事业群中囊括包括 9 个中心城市——北京、上海、深圳、大连、青岛、重庆、厦门、天津、宁波，以及 11 个经济较发达且地级市发展较好的市或省份及地区——广东、惠州、东莞、佛山、湖北、福建、泉州、安徽、烟台、济南、河北。二元事业群中，包括另 13 个省份及地区——河南北部、河南南部、四川、浙江、温州、湖南、江苏、苏州、无锡、南通、山西、陕西、江西，以及 12 个经济欠发达省份及地区——宁夏、辽宁、黑龙江、吉林、内蒙古、海南、甘肃、新疆、贵州、云南、青海、广西。

本次架构调整贯彻了平安集团“竞争、淘汰、激励”的文化，加强了各事业群/部经营的独立性，确保其功能独立、边界清晰，同时旨在加强内部竞争激励机制。独立的二元事业部将有助于更有力推进农村保险市场的开拓，针对性地提供小额、简单人身险产品以及移动互联网远程服务与管理。

## 2.5 金融机构主题事业部案例

### 2.5.1 平安银行：私人银行事业部-非银行业务起飞引擎

平安银行于 2013 年 11 月正式成立私人银行业务部，在股份制商业银行中是最后一家启动私人银行业务。尽管业务起步晚，但平安银行私人银行业务连续保持了较高的增速。其 2014 年私行客户数达到 10036 人，比上年期末增速达到 61%；管理总资产规模达 1545 亿元，增速达 93%。同时，其户均资产规模在同业中领先。

平安银行私人银行业务的快速成长，一方面是因为开发客户的成果显著，另一方面是借助集团综合金融优势，为客户提供综合金融服务解决方案。综合金融平台为客户提供了涵盖货币市场、资本市场、产业、私募基金等多个领域的服务。此外，在平安银行全牌照的业务平台上，可以为客户提供财富、个人、企业等在内的金融乃至非金融服务。例如平安保险除了健康保险产品

之外，还有海外体检、DNA 检测等多样性的非金融健康管理服务，而这些都可以提供给平安私人客户使用。

平安银行私人银行始终以客户为中心，充分发挥综合金融优势，为高净值人群打造全新的“健康账户”服务理念，通过“精准预测、精准预防、精准保障”全方位守护客户及家人的健康生活，将互联网与健康管理服务相结合，塑造互联网+时代的全新健康管理理念，这是平安私人银行在互联网服务领域的一次重大创新。凭借金融服务模式的创新变革，平安银行私人银行荣获“2016 年最佳客户体验私人银行奖”。

### 2.5.2 民生银行：地产金融事业部-聚焦行业特征做深做透

民生银行地产金融事业部成立于 2008 年，以地产行业龙头企业为核心，提供从供应链到销售链的上下游企业深度开发规划和整体授信方案，全面提升与核心客户的战略合作关系，迅速实现了业务量可持续的井喷式发展。

进入 2014 年以来，随着房地产业的下行，地产金融形势严峻。房地产市场变化具有多样性，整体上看现在是周期性放缓，原来推动房地产成长的一些因素发生了变化，比如土地财政、人民币升值等，房地产市场从区域到客户都在发生着很多重大的变化。与此同时，随着利率市场化、金融脱媒的推进，银行自身经营形势也在发生变化，资本约束、大资管、互联网金融等层出不穷的新事物，都对以商业银行业务为基础的传统地产金融构成了严峻的挑战。

针对这些变化，地产金融事业部迅速开始了转型。首先将重心从做项目转到做客户上。更加注重客户体验，防范客户风险，为客户提供综合服务，更加贴近客户的现金管理、重组并购、产业链融资等需求。以客户为中心的商业模式使地产金融事业部加强了总部的产品设计，集中精力开发更多的产品模式。

此外，民生银行正逐步向房地产行业的供应链、产业链里深入，比如加强主动管理业务，丰富资产结构和收益结构，从传统的靠存贷利差的模式，转型为“商行+投行”的模式，即用商业银行业务做基础，做大附加值更高的投行业务。

### 2.5.3 长安信托：家族信托事业部-基于不同能力的组织架构设计

从2013年第一单国内家族信托推出至今，家族信托在国内已发展两年有余，越来越多的信托公司切身体会到高净值客户的财富传承需求，开始发力这项信托业务。国内信托机构发力家族信托主要源于两点：一是中国财富人群已累积到一定阶段，财富传承需求旺盛；二是家族信托是信托本源业务，受政策鼓励。在市场需求、政策支持兼具的前提下，家族信托将成为信托优势业务，助力信托公司财富管理转型。

家族信托和一般的信托不同，在进行家族信托管理的过程中需要具备几个能力：第一就是前端帮客户做设计规划的能力，比如法务能力、税务能力，做家族信托设计、甚至是遗嘱或者是做家族宪法的能力。第二是投资能力，因为家族信托的存续时间非常长，能不能抵制通胀，能不能帮助客户获得长期稳健的收益很关键。第三是稳健的期间管理能力，因为家族信托不同于自益的投资型信托；它有不同的受益人、受益人的更迭，不同的分配条件，都要求一个稳健的期间管理。

基于以上的思考，长安信托成立了家族信托事业部，主要架构分为三块：前端是开发部，职责包括对接各类销售资源提供的客户需求，筹备标准化的业务服务，关注市场新创新及政策新动向；中端是投资配置部，目前客户主要有两类，一类是全权委托，投配部会为他们研发一套资产配置方案，另一类是希望有一些自主权的客户，投配部可以汇集市场资源替客户执行，未来会从股权、固定收益、非标，甚至海外不动产等多方面提供专业化服务；后端是账户管理部，负责系统化的期间管理，包括执行交易指令及定期客户反馈等。长安信托希望通过这种前中后台的管理，更好地去帮助客户实现客户财产隔离和财富传承的初衷。

### 2.5.4 九泰基金:投资事业部-准事业部的激励性核算机制

九泰基金计划推出基金投资部、权益投资部、固定收益部、绝对收益部、量化投资部、指数投资部、国际业务部、创新投资部、另类投资部等九大投资序列事业部，目前已成立六大投资事业部。组织架构方面，每一位基金经理均对应着一个事业部，公司销售、研究、基金行政和公司行政等部门为投资事业部提供一站式的高效率服务；在激励制度方面，投资团队独立核算，参与分享管理费收入，并全权使用和分配这部分收入；人事安排上，公司保留事业部主管的任免权，而具体到事业部内部人员的任职，各个事业部具有独立的决策权。

九泰基金事业部与其他公募基金公司推行的事业部相比有五大不同之处：第一，与其他公募基金公司管理层推动相比，九泰基金的事业部制由公司股东、董事会和公司高管推动，且股东为第一推动力，具有较强的稳定性、彻底性、全面性；第二，九泰基金事业部与公司的关系简单，事业部仅计入可控制的直接成本，不做全成本核算；第三，九泰基金的事业部有强大团队的支持，更容易做大：投资有研究团队和交易团队支持，发展有整个销售子公司领衔的销售资源为事

业部的业务发展提供支持；第四，九泰基金作为一家新兴公司，不存在收入的存量和增量的问题，事业部所有收益均按增量计算，利于事业部业务拓展；第五，激励机制采取“收入分成”，比其他基金公司的“利润分成”让利更多。

## 2.6 特色事业部的构建

### 2.6.1 金融同业事业部

金融同业业务具有经济资本占用较少、经济增加值突出、风险相对较低、综合性、交叉性、创新性较强的特点，横跨信贷、货币、资本三大市场，已经成为银行为客户提供综合化服务的重要平台。建立金融同业事业部，加强金融同业间的合作有利于实现优势互补和资源共享，是中小银行提高市场竞争力的有效途径。以下是加快发展金融同业业务的具体措施。

#### 1) 有针对性地加强事业部职能建设

一是管理职能：制定同业业务的中长期发展规划、年度计划和发展策略，获批后组织实施；负责审定、优化业务制度、标准和流程。组织同业业务情报的搜集、整理、分析、交流，建立信息反馈机制；组织并指导同业产品的调研、宣传以及日常管理工作。

二是营销职能：负责同业客户的营销维护工作，指导和协助基层营销同业业务；负责收集、分析金融同业动态信息，提出应对策略以及对金融同业产品的开发需求；负责建立同业客户经理队伍，建立业务考核机制，落实考核办法并监督考核。

三是风险管理和内控机制职能：制定同业授信审批政策与流程并监督执行；负责审查分析同业客户的授信资料，识别并发现潜在风险、揭示风险点，并提出风险防控措施。

#### 2) 确定合作重点，大力推进“银银合作”业务

采取有效措施，深化同业合作，促进银行类存款和非银行类存款齐头并进、有效增长。做大、做强票据业务。票据业务是一项见效快、风险小、易操作、成本低的主要银行业务，是各家银行提升经营效益的一条重要途径。全面推进新型代理业务。包括代开银行承兑汇票、代理国际业务、贸易融资代付业务等。与此同时，要继续做好传统代理业务，如现金代理、支付结算代理、政策性银行代理等。

#### 3) 深化与小额贷款公司业务合作

在小额贷款公司数量迅速增长，资金规模不断扩充，经营逐渐规范的情况下，各行要加强与辖内政府金融办的沟通，依托中小银行小额贷款公司综合业务系统的功能优势，尽可能多地与辖内小额贷款公司开展账户开立、资金存放、代理结算合作。

在开展日常结算合作的基础上，审慎适时选择辖内资质优良、综合效益高的小额贷款公司开展融资业务合作，做好谈判议价工作，并加强小额贷款公司融资风险管理。



充分发挥小额贷款公司上下游客户辐射联动作用。一方面，建立和加深与小额贷款公司优质股东在资产、负债、中间业务上的合作关系；另一方面，积极向小额贷款公司借款人提供理财、银行卡、第三方存管等中间业务产品，拓宽中小银行金融产品营销渠道。

#### **4) 建立完善的风险防控机制，有效防范同业业务风险**

一要明确各部门的风险防控职责，建立同业业务风险预警机制和快速反应机制，及时发现、预防和处理风险事件，规避市场风险。

二要根据政策变化，逐步完善同业业务的各项规章制度和业务流程，做到有据可依，防范操作风险。

三要建立明确的客户准入政策、合理的产品分类政策和科学的授信额度核定政策，控制信用风险。

### **2.6.2 投融资事业部**

为适应金融市场发展的需要，银行需要建立投融资事业部专门从事投融资业务。将现有的分散于公司业务板块、个人业务板块和资金业务板块的与投融资业务相关的业务、职能、人员加以整合。同时，给予投融资部相对独立的经营决策权，以有效把握市场机遇，充分调动内外部的各种资源，对投融资部进行系统策划、拓展和管理。

银行开展投融资业务营销应坚持“以客户为中心”，针对不同客户的需求，开发多元化、个性化、系统化的业务产品，为客户设计全方位的金融服务解决方案。

#### **1) 优化业务流程，提高研发能力**

优化投融资业务的流程，提升审批效率，以增强对客户需求的响应能力。谁能在第一时间做出业务决策，在既定的风险容忍范围内对客户作出可兑现的承诺，谁就有机会赢得业务，塑造更强的竞争力，市场地位更加稳固。

除此之外，要应依托自身优势，强化相关业务领域和行业的研究。发展投融资业务要坚持市场化理念，通过研究和创新，积极发展重组并购、结构化融资、财务顾问、资产管理、资产证券化、衍生品交易等业务，同时不断发展股权私募、上市顾问等业务，为客户提供全方位金融服务。

#### **2) 建立有竞争力的管理团队和人才队伍**

对于银行投融资业务来说，最大的资产就是银行的品牌和高素质的人力资源。投融资业务是一项高度专业化的智力密集型金融中介业务，因此，银行要培养一批精通金融、财务、企业管理等知识的复合型人才，又要引进证券、法律、营销、IT 通讯、房地产等各方面的专业人才，为投

融资业务发展奠定人力资源基础。专业团队应该具有精深的专业知识和技能，能创新出适应市场环境的合规产品或服务，为客户创造价值。

### 3) 建立与投融资业务相匹配的激励机制

投融资业务竞争尤其激烈，因此，银行要建立富有竞争力的薪酬激励机制。借鉴国际投融资的先进理念，形成一套缜密且有竞争力的薪酬体系，吸引和留住优秀的工作团队。在激励体系设计上一是要和市场接轨，高风险、高回报。

### 4) 构建与投融资业务相适应的风险管理体系

投融资业务经营围绕着金融产品的生产、金融服务的提供、为客户分担风险进行，其盈利的来源就是承担风险的溢价。因此，在现代金融市场中决定投融资竞争力高低、决定其经营能力高低的关键和核心，就是其能否有效地对风险进行全面的、主动的管理，能否积极主动地承担风险、管理风险、建立良好的风险管理架构和体系，以良好的风险定价策略获得利润。

### 5) 权衡银行发展投融资业务的文化冲突

传统商业银行和投融资之间存在着各式各样的文化冲突，这种文化冲突集中体现在对待风险的态度上。传统银行秉承“审慎经营”的原则，往往采取规避风险的态度。相对而言，投融资比较偏好风险，强调主动承担和控制风险。因此，要制定科学的风险控制体系，权衡两种风险文化冲突，达到银行好的收益和风险控制平衡。

### 6) 建立统一、集中的信息支持平台

银行应该建立统一、集中的信息支持平台，这是投融资事业部的信息基础。通过数据集中、整合、加工，深入分析和挖掘客户信息，建立满足多样化需求的客户关系管理系统。

总之，银行应从抢占未来市场竞争制高点的高度，从战略上明确发展投融资业务。通过投融资业务的发展，增加银行在资本市场业务领域新的产品线，促进银行传统业务与资本市场业务之间的整合和联动。真正形成依托传统业务促进投融资业务发展，通过投融资业务发展带动传统业务发展的良性循环，两者相辅相成，从而提高中小银行的总体效益。

## 2.6.3 小微企业事业部

小微企业业务领域是中小银行的优势业务领域，但随着利率市场化、人民币国际化以及金融脱媒趋势的形成，中小银行和大型股份制银行的客户结构趋于中小化的特征明显，中小银行受到越来越多的挑战。因此，中小银行应该顺应经济金融环境的变化，将大力发展小微金融业务作为结构调整和战略转型的重要举措。

由于中小微企业业务的特点是对效率要求非常高，对金融产品需求具有多样化、个性化的特点，并且风险高。因此，小微企业事业部应该利用产品标准化、作业流程化、生产批量化、队伍专业化、管理集约化和风险分散化获得专业化优势。建立银行小微企业事业部的主要事实策略如下。

### 1) 注意不同层级的功能承接

在总行层面，围绕小微业务流程，建立专门的机构——小微企业事业部，负责全行小微业务的规划推动、产品管理、团队管理与培训等工作；在分支行层面，根据小微业务特点，以“效率优先、兼顾风险管理”为原则，增设零售银行小微企业事业部，主要负责小微业务销售工作，为小微事业部的业务提供服务保障。

### 2) 重新设计流程作业模式

由于小微企业贷款具有要得急、频率高、数量少、风险大、管理成本高的特点，使用传统公司大客户的金融产品和服务流程将无法适应现实的需要。因此，必须按照“灵活高效”的原则，重新设计流程作业模式，实施标准化作业。新作业流程有以下两个特点。

一是将授信评审环节前移至市场开发环节，真正做到客户批量开发、批量审批、批量管理，迅速扩大了贷款处理能力。二是将可标准化作业的流程分解动作，使各岗位专精于本岗位的核心技能与效率，并通过非核心业务外包、多种用工方式组合等形式，大幅降低单笔交易成本，迅速走向“信贷工厂”处理模式。

综上所述，银行成立小微事业部，一方面可以履行社会责任，破解小微企业融资难题；另一方面可以优化中小银行业务结构，实现财务绩效目标和盈利模式再造，有利于摆脱银行同质化竞争困境，走出一条不同于同业的差异化发展之路。

## 3. 金融机构事业部制的构建

### 3.1 事业部的分类

从事业部管理运作的独立程度来看，事业部可分为准事业部、事业部、超事业部和专业子公司几种形式。

表 7 事业部分类及特点

名称	模式	特点
准事业部	<ul style="list-style-type: none"> <li>为规避标准事业部制下分权与集权的矛盾,而产生的一种创新管理模式</li> <li>按照“统一政策、分部经营”和“集权有度、授权适中”的原则划分事业部,实行集中决策指导下分部经营的管理模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>总公司集权程度较标准事业部制更高,事业部享有权力相对较少</li> <li>总部负责确定管理政策、各事业部的业务范围、重要人事任命等重要事务</li> <li>事业部围绕企业发展战略和经营方针进行运作,并获取经济利益</li> </ul>
事业部	<ul style="list-style-type: none"> <li>以某个产品、地区或顾客为依据,将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式</li> <li>各业务单位的分散化、独立性和自主性管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在企业内部成立专业化的生产经营单位。每个事业部都拥有生产经营全过程,需为企业贡献利润</li> <li>在纵向关系上,按照“集中决策、分散经营”的原则,各事业部负责人对公司管理层负责,统一领导所管辖的事业部,对利润计划负直接责任</li> <li>在横向关系上,各事业部均为利润中心,独立核算、自主经营;各事业部间的经济往来遵循等价交换市场原则,采用内部结算</li> </ul>
超事业部	<ul style="list-style-type: none"> <li>超事业部制又叫做“执行部制”,是由于事业部数量过多造成了沟通协调困难,因而在事业部制组织结构的基础上,在最高管理层和事业部之间增加的一级管理机构,负责管辖和协调所属事业部的活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事业部数量较多</li> <li>组织架构较一般事业部制更为复杂,在最高管理层和事业部之间新增一个管理层级</li> </ul>

名称	模式	特点
专业子公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>将一个或多个业务单位独立出来，建立专业子公司。</li> <li>母公司掌握子公司人事任免的大权，同时保留对子公司的运作、投资预算，以及其他关键决策方面的一定权力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>母公司和子公司都是独立的法人企业，在法律上具有平等的地位</li> <li>是事业部发展的最终阶段。在事业部完全成熟后（企业完成技术的研发创造或市场渠道的开拓建立）或企业面临某种现实需求时，可能会将事业部剥离成独立子公司。</li> </ul>

### 3.2 事业部制层级管控关系

对于以商业银行为代表的大型金融机构来说，其区域覆盖面广，分支机构层级众多，往往事业部与区域公司（分行）和营业所（支行）并存。这种架构的实际管控操作应遵循矩阵式管理基本要点，需要兼顾横向职能分工的同时以纵向业务条线为主，条块化运营。

表 8 事业部制层级管控关系概述

	事业部	区域公司（分行）	营业所（支行）
一把手定位	<ul style="list-style-type: none"> <li>本业务单元业务的推动者</li> <li>责任利润的承担者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>区域公共管理平台的协调者（注：事业部营销支持的中后台均设在区域公司）</li> <li>总部在当地的首席代表，区域首席执行官</li> <li>区域业务的推动者和利润责任承担者，零售业务推动者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本地零售业务的推动者和利润责任的承担者</li> <li>当地公共业务平台的管理者</li> </ul>
工作职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品研发</li> <li>销售及客服工作</li> <li>风险管理及控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>销售工作</li> <li>为落地的事业部提供服务保障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>销售工作</li> <li>发挥销售门店功能</li> </ul>
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>分行难以服务的大客户，如能源交通等行业</li> <li>高风险行业，如房地产冶金等行业</li> <li>具有发展性的业务，如石化、财政存款等行业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>零售业务</li> <li>特色公司业务</li> <li>营销地方行政事业单位及当地龙头企业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>零售业务</li> <li>面向高端客户</li> </ul>

## 3.3 事业部制对银行类金融机构的影响

### 3.3.1 积极影响

#### 1. 集约化——提高权责统一度和考核科学性

事业部是一个相对独立的经营单位，直接隶属于总行领导。事业部明确业务定位、市场定位、客户定位，相应确定发展策略、风险策略、运营策略以及业务模式。总部在流动性、合规性、资源投入上对事业部进行把控，但不干预事业部内部经营管理。提高责权利的结合程度

同时，总行向事业部下达经营计划，每个事业部承担起相应的业绩目标。成本核算可细化到部门、岗位甚至产品。由于提高了成本核算的精确程度，相应地可以细化考核部门、岗位和产品的盈亏状态，更便于对某些业务或产品进行横向比较，极大地提高了考核的科学性。

#### 2. 垂直化——人财物集中纵向管理，提高总部控制能力

在直线职能制下归属于分行的一个经营单元，在事业部体制下全部纳入总、分部体制，人员的雇佣、解聘、调动、薪资，财务资源配置等权力都集中于事业部总部。事业部总部具有内部管理的绝对控制力，从而为政策实施提供了有力的制度保障。

事业部制形式上是分权，实际上是高度集权，有利于提高银行对网点终端的控制力。而且基层分支行长可以摆脱具体业务条线的细节性事务，专注于综合化管理。

#### 3. 扁平化——缩短管理半径，提高决策效率

事业部的决策权集中于总部，基本不受总行的干预。同时，事业部在机构设置上比总分行制更加扁平化，从而压缩管理环节、缩短管理半径，使得决策更加顺畅。扁平化后总部与分部间的信息不对称性大大降低，事业部内部从决策到执行的力度和速度也得到了提高。

事业部按照业务流程进行职责分工并相对分权，部内职能部门横向联系顺畅，能有效提高经营决策效率和市场反应速度，克服了业务线内各部门间的协调问题，降低了条线内部的交易成本。同时，由于事业部总部对于该领域的发展趋势、业务现状等更加了解，决策导向针对性也更强，决策质量也得到了提升。

#### 4. 专业化——提高专业化水平

事业部的业务范围集中于一个相对固定的领域，或产品、或行业、或区域。与总分行体制相比，目标业务更加聚焦。因此，事业部能够专注于特定领域进行深入研究、产品开发、模式推广，以精耕细作的方式取代粗放式发展，从而提高商业银行在某一特定领域中的专业化水平（包

括专业化管理、专业化运营、专业化风险控制等)，进而对商业银行在该领域中的市场占有率、口碑、和品牌形象产生积极影响。

在专业水平支撑下，商业银行为客户提供差异化和定制化服务的能力将得到增强。在金融脱离媒、利率市场化的大环境下，这种服务能力对于提高商业银行的竞争力十分关键。

### 3.3.2 消极影响

#### 1. 使商业银行面临一定的潜在系统性风险

在总分行体制下，分行是一个小而全的小社会，公司业务与零售业务、各个行业的客户、各个产品线的产品等，都是分行关注的对象，都被纳入总行对分行的考核中，这种做法无形中分散了分行面临的市场风险。实行业务部制后，事业部的业务在集中于特定领域的同时，也将面临的市场风险集中于特定领域。一旦该领域爆发系统性风险，如受国家政策、境内外环境等影响造成行业整体下滑等情况出现时，事业部自身将不得不承受系统性风险，经营业绩遭受负面影响。

#### 2. 增加横向沟通成本

尽管事业部内部能够实现高效、无障碍沟通，但事业部与事业部之间、事业部与分行之间的沟通成本仍然存在不确定性。特别是在实行业务部制改革的初期，在尚未建立彻底的事业部制情况下，事业部剥离了部分原有分行的职能、削弱了分行的重要性程度，分行也面临业务转型的阵痛；同时，各个事业部之间的合作机制尚不健全，容易出现各自为政的局面，从而导致横向沟通成本存在不确定性，可能在短期内上升。

#### 3. 非业务机构重复建设，导致资源浪费，提高边际成本

在事业部进行纵向垂直管理的同时，原来由总行统一管理的一部分非业务机构伴随着业务机构共同纳入事业部体制内。例如，事业部设立了专门的人力资源团队、财务管理团队、工会，以及纪律检查、党务、培训等机构，并相应配备人员。这些本应该由总行统一管理并获得规模效应的职能，转向事业部后在一定程度上造成非业务机构重复建设，提高了边际成本。

## 3.4 事业部改革的难点与误区

### 3.4.1 事业部制改革面临的难点

#### 1. 内部转移定价体系的建设

推行事业部组织模式的基本前提之一就是能客观评价各事业部的经营业绩，这需要对事业部和公司其他部门之间发生的产品、服务或资源转移价格做出精确计算，即内部转移定价。

内部资金转移定价（简称 FTP）是内部转移定价的关键，是指中小银行内部资金中心与事业部按照一定规则全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益的一种内部经营管理模式。由于事业部长于贷款，分支机构长于存款，双方的资金划转应确定精确的内部资金定价机制。在中小银行，内部资金转移价格表现形式为利率，通常也被称为内部资金利率。

首先，应当明确由各事业部承担的成本费用范围，使用科学合理的转移计价方法，把原来由职能部门承担的研发费用、管理费用，以及由各级分行和营业网点承担的营销费用等计入各事业部业务核算范围。

其次，如果事业部业务与其他业务存在较强的协同效应，或在营销服务等方面对其他业务具有较强的依赖性，还必须确定合理的收入分成机制，使其财务结果能真实反映业务活动的努力程度。难点在于集团内部的一些后台资源是统一共享的，一些业务的完成要借助很多部门共同完成。比如，中小银行的中间业务目前仍主要围绕传统信贷业务开展，需要存贷业务的客户资源，对传统业务的依赖性非常大。由于这种依赖程度和资源转移价格不易量化，反映事业部业绩的客观数据，如成本、费用等很难获得，因此也就很难对事业部进行客观的业绩评价和激励。

#### 2. 利益关系的重新分配很难协调

利益关系的重新分配包括事业部之间的利益，前台与中、后台的利益分配，以及事业部与分行的利益重新分配问题。支行如果只做零售业务，这意味着分支行行长将失去一大半的权力空间；信贷经理只做某个行业的贷款，就会在短期内失去大多数现有客户。实际上，只要蛋糕做大了，无论是对于事业部还是分行，都有可能比改革前要好。但在改革初期，事业部框架短期不完善，员工对事业部制的理解不深刻，短期利益的受损，以及对改革前景不确定性的担忧，都需要时间逐步解决。

#### 3. 风险经营与管理难分离

事业部模式的一个显著特征就是业务经营和风险管理职能相对分离，总部负责整体风险管理政策制定和对事业部的风险控制，事业部负责具体业务经营，从而在分权体制下形成有效的风险管理制衡机制。由于我国中小银行目前的主业仍是信贷业务，而信贷业务经营的核心是信贷风险



的计量和管理，在现阶段信用风险量化和风险控制能力较弱的情况下，信用风险管理和信贷业务经营很难实现有效分离和制衡。同时，由于事业部不具备独立法人资格，事业部缺少与其他部门有效的风险隔离机制。

#### 4. 目前多数中小银行的 IT 系统难以做充分支持

事业部制对数据支持系统有着很高的要求，建立全国统一的数据中心和管理信息系统是对事业部实行有效管理的基石。因此，在组建事业部之前，应首先把分散在各分行的业务经营数据和核算信息进行整合和归并，建立以事业部为核算主体的有效的预算管理系统、财务核算系统和分析评价系统。所以，要完成彻底的事业部制改革，必须有集中化的、强大的数据平台支持，而目前国内多数中小银行难以实现要求。

### 3.4.2 事业部制改革的误区

在推行事业部制改革时，不能忽视事业部制自身的缺点而过分乐观地估计改革可能带来的好处。因此，我们必须提高对事业部制的认识和理解，避开事业部制改革中的误区。

#### 1. 把拉直统管等同于事业部制改革

在国内中小银行事业部改革中，存在着将条线改革误以为就是所谓的事事业部改革，即把分支行的公司及机构金融业务、个人金融业务、信贷审批、内部控制、稽核监督等由总部相关部门进行拉直统管。将总部相关部门进行拉直统管，并能核算出其成本收益，是建立条线型事业部的基础条件之一，但这不是事业部制改革的真正内容。其实，拉直统管削弱了分支行的权力，其实质是通过高度集权的方式，以职能制管理模式打破目前的以分支行为利益主体的区域型事业部，但却遭到了地方利益格局的阻碍，同时高度集权又妨碍了条线型事业部的改革。归根结底，建立在高度集权基础上的拉直统管其实是向职能制的一种回归，是管理模式的一场倒退。

#### 2. 在推进事业部制改革的同时强化集权管理

事业部改革的真正难点在于授权，如何界定公司总部与事业部之间的权力分割将是事业部改革的核心内容。中小银行是经营风险的企业，这几乎是共识。对风险的经营，应是前台业务部门的主要职责，只有通过承担一定的风险，才能获得相应的利润。然而，中小银行普遍将风险控制的责任和资源控制的责任完全归于没有利润考核压力的中台控制部门，以为高度集权就能控制风险，就能控制成本，但这却让银行与市场的距离越来越远。事实上，高度集权几乎等同于职能制，这与事业部制改革水火不容。

#### 3. 对事业部的设立未充分考虑到规模和流程的影响

从理论上讲，事业部的设立与其规模及业务流程密切相关，事业部制改革要求事业部内部的业务流程应相对完整，且要求拥有适度的规模，规模过大和过小都不利于业务的发展。

事业部制改革的根本用途之一是为了解决银行规模过大、市场跨度过广、经营范围过宽等原因所引发的管理问题。如果一个事业部的规模设置过大，它下设的职能制结构管理组织同样会明显地暴露出种种弊病，不仅没有解决原有组织结构体系中存在的问题，反而使组织进一步缺少适应性和灵活性。如果某事业部在企业全部经营活动中占用资源比率偏高，可能导致该事业部在企业中的地位过于强势，影响决策的制定和内部市场的有序运转。

但是，如果一个事业部规模过小，其营业额就不足以支持必要的管理力以及生产、开发、销售等业务活动，可能出现规模不经济的问题，难以覆盖生产经营必有流程环节，会制约事业部管理层的决策权和执行力，影响工作积极性和主动性。这个问题没有精确的定量标准，但却是导致许多事业部先天不良的重要因素之一。

#### 4. 将各种性质的风险管理工作混为一谈

风险管理工作在银行风险管理组织演变过程中，始终遵循着标准化与个性化共同发展的特征，体现为风险管理组织架构中的风险政策和标准高度统一，而具体业务经营风险的高度灵活放权。事业部制改革的误区就在于把各种风险管理工作混为一谈，将原先给予区域事业部的风险授权，借所谓的“拉直统管”统统上收，这种形而上学的理解，根本违背了管理学有关责、权、利要结合的基本要义。结果导致管理失效，出现较大的风险，同时也使得事业部制改革前功尽弃，再次回归到以前的职能制管理模式。

### 3.4.3 民生银行大事业部制改革的现实和制约条件

#### 1. 现实条件

##### (1) 利率市场化条件下以专业化运作提升议价能力

利率市场化对银行的收益影响巨大，要求银行具有较强的定价议价能力。由于民生银行的客户结构群相对较好，基本上60%以上的客户信用评级为2A以上，这部分群体的议价能力很强。因此，在利率市场化逐步深入的进程中，必然会导致民生银行的存贷款利差空间的缩小。民生银行需要通过事业部制的改革来增强公司业务的议价能力，减轻利率市场化对银行收益造成的直接负面效应。

##### (2) 改造对公业务促进零售业务深化

民生银行公司业务的收入贡献度一直保持在90%以上，为了扭转零售业务发展缓慢、处于相对弱势的局面，在2003、2004、2005三年间，民生银行投入大量资金，试图打造零售业务的竞争力、提高其贡献度，但实际效果并不理想。与此同时，公司业务在2006年、2007年也出现了增长放缓的情况。为做大公司业务主要利润增长点，同时推动零售业务的发展，建立对公、零售均

衡增长的业务模式，民生银行决定在分行集中经营改革的基础上，对公司业务进行彻底的事业部制改造。上收分支行的对公业务营销经营平台，让其专注于零售业务的发展。

### **(3) 专业化运作提升资产质量和盈利水平**

自从2000年上市以来，民生银行的股票价格就一直处于估值比较低的状况。究其原因，与公司的业务结构不合理导致资产回报率较低有很大的关系，传统的存贷利差的业务模式很难达到国际先进水平，制约了公司价值的提升。民生银行希望通过事业部制改革，推行专业化销售、专业化管理、专业化评审，以专业化的团队提供专业化的服务，来留住客户并尽量延长客户价值链条，加速实现公司业务结构的多元化，从而提高资本约束条件下的价值创造能力。

## **2. 制约条件**

### **(1) 事业部与分行之间的资源及利益分割复杂**

事业部改革本质上是一次利益的再分配，而分行是利益受损的一方。一旦进行事业部改革，分行会丧失多年积累的重要客户资源与骨干营销队伍，相应客户账户、经营业绩与财务资源也将划归事业部所有，分行的经营地位与实力、分支行行长权力会受到严重削弱。尽管有过渡性的交叉考核安排，以及对分行提供落地服务的考核加分机制，但分行仍然缺乏交叉营销及为事业部提供落地服务的积极性。

另外，由于分支行网络在吸收存款上比事业部更具有优势，事业部则在贷款方面较分支行更具有优势，总体上事业部资金状况会处于净贷差的状态，需要从分支行网络获取资金支持，而资金转移定价体系对分支行成本效益的要求考虑不充分，导致事业部与分行之间资源划转的过程中出现问题。

### **(2) 事业部间资源及权责划分困难**

由于民生银行采取的是混合式事业部模式，不同维度事业部之间定位不清、边界不明，同样也存在一些利益冲突。比较典型的是贸易融资事业部，承担着提供产品和主动营销的双重角色，与单一的产品事业部或单一的客户事业部共同进行业务开发时，在信贷资源有限的情况下，贸易融资部首先满足自己的业务需求，这就造成其他事业部的不满。

在客户资源的划分问题上，之前按照属地原则营销，客户经理维护的客户往往涉及多种类型、横跨多个行业领域，实施事业部之后，客户经理需要放弃部分高价值客户而只保留单一行业的客户群，不仅造成客户经理客户资源浪费，客户账户在事业部之间的分配也存在矛盾。

### **(3) 相应配套体制、机制不成熟**

虽然民生银行在信息技术支持系统方面投入力度较大，但事业部改革是一种业务模式的彻底变革，相应的组织架构、岗位设置、业务流程与控制体系也发生了变化，要求信息系统也要按照

全新的运营体系进行框架重构、功能完善和数据积累。同时，交叉考核、成本分摊、内部计价体系设计过于理论化和复杂化，不适应管理实际，都需要在不断磨合中逐步完善。在资源保障上，事业部分部营销费用需要总部核准，审批流程较长，进度效率较慢，一定程度上影响了分部市场拓展的积极性，事业部分部与分行市场营销团队的重叠设置也增加了财务成本。另外，事业部总部对各地的市场信息、客户情况及银企关系缺乏足够了解，难以充分获取当地信息，业务发展和风险控制得不到有效的信息支持。

#### **(4) 专业人才稀缺**

事业部制的组织架构对于总部的管理和经营能力要求非常高，强大的精通业务、管理、技术和风险的中高级管理团队，以及一批专业化的市场营销、信贷评审、行业研究人员是不可或缺的。而民生银行各事业部总裁大多是由原分行行长调任的，经营管理职权和范围比任分行行长时有很大拓展，其经营理念的调整和管理能力的提高面临着很大挑战。专业化人才，尤其是专业化的信贷评审员比较匮乏，事业部各区域信贷评审部门缺少足够的信贷评审员，甚至出现了由事业部员工兼任信贷评审官员的情况。

## 关于佐佑

自1998年成立以来，北京佐佑人力资源顾问有限公司（以下简称为“佐佑顾问”）始终致力于融汇西方先进理念和中国传统文化，专心研究“人与组织”，探索中国式“人与组织的和谐发展”。佐佑顾问提供组织模式、管理机制、人才选用、企业文化四大领域的优化之道，并提供一体化的解决方案与辅助实施。

经过十余年的积累，佐佑顾问成立金融、军工、信息运营商、水务燃气、政府、文化创意、能源化工、轨道交通、房地产等多个行业事业部，深入分析行业特点，解构行业标杆，建立行业交流平台，成为“懂行”的管理咨询专家；并特别推出股权激励、人才选用、集团管控、组织转型、领导力构建与提升等产品与服务。

佐佑顾问至今已为国内 1000 多家企业提供超过 1500 个项目的专业服务，我们坚持“佐佑顾问 成长伙伴”的服务理念，90%的企业选择与佐佑顾问结成战略合作伙伴。目前，佐佑顾问已成长为国内同行中的领先者，曾获得“2015 年度最具满意度的管理咨询机构”、“中国 TOP10 金牌管理咨询公司”等多项荣誉，但我们始终不忘最初的愿景——成为具有世界影响力的管理咨询机构。

### 佐佑金融中心专注于金融公司战略转型整体服务方案

- 战略变革期金融企业组织变革方案
- 专业能力提升基础上，事业部制变革的推进
- 金融企业在不同发展阶段的长期激励机制设计
- 业务升级过程中，战略的落地与组织、领导力升级、人才的承接
- 不同发展阶段的企业文化体系建设要点
- 转型期人才盘点与绩效体系优化

## 佐佑战略转型整体服务方案

- 根据人才盘点形成组织高潜人才库
- 识别关键岗位，挑选后备人才，提供针对性培养方案
- 根据人才发展规划实施长期持续与短期聚焦培训，行成分层次人才梯队，满足公司长短期人才需求

- 形成组织人才发展规划（导师制与轮岗制）
- 制定个人发展计划（IDP）
- 人才培养体系
- 领导力培养计划

- 实施测评
- 问卷、行为事件访谈、绩效分析、360互评等多种手段
- 绘制人才地图/人才发展九宫格

- 分解组织能力，识别岗位要求
- 搭建素质模型
- 补足通用素质与专业知识技能

- 管理者角色认知
- 危机意识建立、市场机会搜索
- 自我认知、能力差异补足
- 跳出小我，群策群力，激发思考
- 链接未来，路往哪里走，脚往哪里迈



# 佐佑顾问

一群人的思考和实践

## STRATEGIC PARTNER

### 成长伙伴 · 行业精深 · 战略组织与人才服务

秉持“战略·组织·人”的管理大视角，为每一个客户提供真正个性化的、富有实效的组织发展与  
管理解决方案。沉静的思考，专注的坚持，用心的服务，做每一个客户的成长伙伴！

#### 欢迎垂询：

佐佑顾问金融中心总监 刘源清

电话：15650708782 邮箱：liuyuanqing@zuoyou.com



佐佑金融中心持续关注金融行业前沿话题，将陆续推出金融专题报告，如果您对金融某话题感兴趣，欢迎在公众号内回复主题及联系方式，我们将重点关注并向您反馈。

#### 佐佑管理顾问公司

公司网址：[www.zuoyou.com](http://www.zuoyou.com)

公司微信：zuoyou\_1988

新浪微博：@佐佑顾问

#### 北京（总部）

地 址：北京市朝阳区亮马桥路39号第一上海中心  
C座501室

电 话：(86) 10-82861122

传 真：(86) 10-82861122-800

邮 编：100016

#### 上海

地 址：上海市淮海西路55号申通信息广场  
6层B座

电 话：(86) 21-63871122

传 真：(86) 21-63871122-800

邮 编：200030

#### 深圳

地 址：深圳市南山区科技园区科园路1002  
号A8音乐大厦1007房

电 话：(86) 755-88821122

传 真：(86) 755-88821122-800

邮 编：518053

#### 成都

地 址：成都市科华北路62号力宝大厦10层

电 话：(86) 28-86151122

传 真：(86) 28-86151122-800

邮 编：610041