

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006157014

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

建设银行个人银行事业部制改革问题研究

Researches on Individual Bank Multidivisional Structure
Reform in China Construction Bank

王 东

指导教师姓名: 宋培林教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2009年11月

论文答辩日期: 2009年12月

学位授予日期: 2009年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009年11月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

一个组织的战略规划和目标确定以后，组织结构便是完成组织任务的重要基础和保证。市场交易的内部化，客观上要求企业建立一个有效的、较为发达的层级组织，以防止由于行政协调机制无效而造成的资源配置不合理。最优的组织结构模式必然是最能适应企业发展需要的模式。但由于竞争的存在，企业的发展存在着较大的不确定性，因此，组织结构对企业的适应存在着某种进化过程，即原本适应的组织结构模式，可能由于企业的规模、战略、技术、环境等多方面因素的影响变得不再适应，这时就需要选择新的组织结构模式。

我国国有商业银行目前实行的是传统的总分行制组织架构，在传统计划经济的金融体制下，发挥了积极的作用，但随着宏观经济体制和运行模式市场化改革的不断推进，对市场交易规则与价值规律尊重程度的提高，这种组织模式在很大程度上造成了国有银行决策效率不高、制衡乏力、缺乏创造性和革新意识等弊端，其调整和变革已经日渐迫切。

从现阶段我国商业银行的发展阶段来看，改革原有体制，围绕“以客户为中心”的原则建立事业部制，符合当前的发展趋势和市场竞争要求，对于人才的引进、培养、激励也将起到积极的作用。

本文共分为五章。第一章进行事业部制理论简述，引入事业部制的概念和相关理论，介绍本文的研究背景、选题意义、写作框架结构，提出几点创新意见。第二章通过对现代商业银行事业部制经营主流模式的分析，得出我国商业银行事业部制经营的几点启示，并介绍事业部制的实施条件及操作中需注意的事项。第三章结合建设银行原有经营管理模式的弊端和近年来的改革成果，分析建设银行进行个人银行事业部制改革的必要性和可行性。第四章对建设银行个人银行事业部制改革提出设计方案。第五章提出建设银行个人银行事业部制改革中应进一步关注的重要环节。

本文创新点主要有：第一，对建设银行个人银行事业部制转型做出相关制度设计，从本人亲历的建设银行业务转型实践出发，对建设银行事业部制转型在组织框架、业务流程、人力资源管理、绩效考核等方面提出制度设计。第二，提出

进行事业部制改革，应当循序渐进，不求一步到位。先将计划考核、利益分配等激励约束机制实行条线挂钩，再将人、财、物等综合管理和支持保障管理逐步配套。改革中应先试点后推广，先选择部分二级分行或一级分行试点，再逐步向其他地区及全行推进。第三，建议在改革中将客户服务及营销部门、风险管理和审计稽核部门逐步过渡为条线管理，同时保持综合管理和支持保障部门独立于事业部之外，以共享资源、节约成本，不盲目照搬国外银行的典型事业部制模式。

关键词： 银行管理； 组织结构； 事业部制

Abstract

One strategical planning of organization with after goal confirm, institutional framework important foundation and assurance that accomplish the task of organizing. Internalization of marketing, require enterprise set up one a effective one objectively, comparatively developed level organization, unreasonable by the resource distribution preventing causing because the administrative coordinating mechanism is invalid. The optimum institutional framework mode must be the mode of meeting the needs of enterprise's development most. But because of the existence of the competition, there is greater uncertainty in the development of enterprises, so there is a certain evolution course to the adaptation of enterprises in institutional framework, i.e. institutional framework mode that meet originally, because scale, strategy, technology, environment of enterprise, etc. many aspects influence of factor, suit again perhaps, need to choose the new institutional framework mode at this moment.

At present the state-owned commercial banks in China are structured in the traditional system of head office and branch office. This system plays a positive role in the traditional planned economic system. However, with the intensification of reforming the macro-economic system and operation pattern, the market trading rules and law of value are more and more respected. This organizational pattern causes many disadvantages such as inefficiency in decision making, lack of balance, creativeness and novelty. Therefore, it is urgent to adjust and reform the pattern.

In view of the development of our commercial banks, to reform the original system and establish the multidivisional structure on the principle of "Customer-oriented" is in accordance with the current development and the demand of market competition. It is positive in introducing, cultivating and encouraging talents as well.

This paper consists of Five chapters. Chapter One analyses multidivisional structure management theory, introducing the concept of the multidivisional structure

and expatiating the relevant management theories of the multidivisional structure. It also describes the research background, topics of significance, writing frame structure, bringing up a few innovative opinions. Chapter Two draws some inspirations by analyzing the mainstream mode of modern commercial bank multidivisional structure. Chapter Three comparing the disadvantages of the original management model with the achievements of reform in recent years, analyses the necessity and feasibility of conducting the reform of individual bank multidivisional structure in China Construction Bank. Chapter Four makes a plan for the reform of individual bank multidivisional structure in China Construction Bank Chapter Five proposes that some further more attentions should be paid to some important steps in the reform of individual bank multidivisional structure in China Construction Bank

In this paper, several aspects of innovation are brought forward: First, it makes a design, in the organizational framework, business processes, human resources management, performance appraisal, etc. for the transformation of individual bank multidivisional structure in China Construction Bank, from my own practical experience. Secondly, it brings up the idea that the reform should be carried out gradually and steadily. Firstly, program assessment, the distribution of benefits and other incentive and restraint mechanisms are linked to the implementation, and then human resources, finance, and materials to support the integrated management. A branch or a sub-branch will be selected as an experiment, and then it can be gradually promoted to other regions and the whole bank. Thirdly, it proposes the reform will change customer service and marketing, risk management and auditing department into vertical integration, while maintaining the integrated management and support department be independent of the multidivisional structure, in order to share resources, cost savings, and do not blindly copy foreign bank system model of a typical business unit.

Keywords: bank management; organizational structure; multi-division

目录

第一章 绪论	1
第一节 事业部制理论简述	1
第二节 研究背景及选题意义	6
第三节 研究思路和写作框架	8
第四节 本文的创新	9
第二章 现代商业银行事业部制主流模式及对我国的启示.....	11
第一节 现代商业银行事业部制主流模式	11
第二节 评价与启示	13
第三节 事业部制的实施条件及操作原则	14
第三章 建设银行个人银行事业部制改革的必要性和可行性.....	18
第一节 建设银行个人银行业务现有经营管理模式的弊端	18
第二节 建设银行个人银行事业部制改革的必要性	20
第三节 建设银行个人银行事业部改革的可行性	23
第四章 建设银行个人银行事业部制改革的思路与方案.....	25
第一节 改革的总体思路与基本原则	25
第二节 个人银行事业部的组织架构	27
第三节 个人银行事业部主要岗位设置及职责	29
第四节 个人银行事业部内部管理	31
第五章 事业部制改革中关注的重要环节.....	37
第一节 思想认识的统一与职责调整	37
第二节 事业部制改革前的机构转型	38
第三节 保障事业部制基本运转的信息管理系统的建设	39
第四节 与事业部制改革配套的相关管理政策	41
后 记	43
参考文献	44
致 谢	45

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One	Introduction	1
Section one	Brief Theory on Multidivisional Structure.....	1
Section Two	Background and Incentives.....	6
Section Three	Research Thought and Structure.....	8
Section Four	Innovation.....	9
Chapter Two	Prevalent Mode of Modern Commercial Banks Multidivisional Structure and the Inspiration to China.....	11
Section One	Prevalent Mode of Modern Commercial Banks Multidivisional Structure.....	11
Section Two	Evaluations and Inspirations	13
Section Three	Conditions Implementation and principles of operation	14
Chapter Three	Necessity and Feasibility of Individual bank Multidivisional Structure reform in Construction Bank.....	18
Section One	Disadvantages of Individual Bank Operation Pattern in China Construction Bank	18
Section Two	Necessity of Individual Bank Multidivisional Structure reform in Construction Bank.....	20
Section Three	Feasibility of Individual Bank Multidivisional Structure reform in Construction Bank	23
Chapter Four	Ideas and Programs of Individual Bank Multidivisional Structure Reform in Construction Bank	25
Section One	Overall Thought of Reforms and Fundamental Principles.....	25
Section Two	Organizational Structure in Individual Bank Multidivisional Structure.....	27
Section Three	Major Posts and Responsibility of Individual Bank Multidivisional Structure.. ..	29
Section Four	Internal Management of Individual Bank Multidivisional Structure.....	31

Chapter Five	The Important Links of Multidivisional Structure Reform.....	37
Section One	Unity of the Understanding and Responsibility Changing of Multidivisional Structure	37
Section Two	Organization Transformation Before Multidivisional Structure reform	38
Section Three	The Information Management System which Safeguards the Function of Multidivisional Structure.....	39
Section Four	Management policy related to the Multidivisional Structure Reform	41
Postscript	43
References	44
Acknowledgement	45

厦门大学
博士学位论文
文摘

第一章 绪论

第一节 事业部制理论简述

从本质上讲，事业部制是把市场竞争机制引入公司内部，按照产品、区域、渠道、客户等划分若干独立战略经营单位，实行“集中决策、分散经营”的一种组织管理模式，是对职能制管理模式的一次革命。

一、事业部制的概念

所谓事业部制，是指企业按照所经营的事业，包括按产品、地区和顾客（市场）等要素来划分部门，设立若干事业部，各事业部之间独立核算，并在内部的经营管理上拥有自主性的一种组织形式。各事业部既是受总公司控制的利润中心，又是产品责任单位和市场责任单位，每一个事业部就是一个利润点。这种组织结构形式最突出的特点就是“集中决策，分散经营”，即公司集团决策，事业部独立经营。

企业组织结构，是企业组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式，以求有效、合理地把组织成员组织起来，为实现共同目标而协同努力。西方学者威廉姆森将企业内部管理的组织形态分为U型（一元结构）、H型（控股结构）和M型（多元结构）三种基本类型。产生于现代企业发展早期阶段的U型结构（United structure），是现代企业最为基本的组织结构，其特点是管理层级的集中控制，企业内部按职能划分部门，各部门独立性很小，均由企业高层领导直接进行管理，即企业实行集中控制和统一指挥。H型结构（Holding company, H-form）即控股公司结构是一种企业集团的组织形式，H型公司持有子公司或分公司部分或全部股份，下属各子公司具有独立的法人资格，是相对独立的利润中心。美国的通用汽车公司在20世纪20年代初购并了许多小公司，企业规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而内部管理却很难理顺。当时担任通用汽车公司常务副总经理的阿尔弗雷德·P·斯隆于1924年完成了对原有组织的事业部制改造，使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功，从而奠定了事业部制管理的基础。

从现代企业的发展进程看，企业发展到一定阶段必会面临规模的扩大和经营业务的多样化，这时往往会伴随着组织形态的调整，事业部制则是企业内部组织部门化的结果，它被认为是与多元化相适应的组织方式之一。目前发达国家的大公司，特别是跨国公司所采取的最主要的组织形式就是事业部制。

二、事业部制组织形式的优缺点分析^①

（一）事业部制组织形式的优点

1、提高管理的专业化程度

进行专业化分工是提高效率的重要途径，采用事业部制就是让专业的人才来做专业的事，其效率必然会有所提高，同时有利于业务统一规划和资源优化配置。尤其是在风险控制方面，按产品设立事业部，经营管理风险和市场风险相对集中，风险管理人员十分专业，有利于对产品风险的有效控制和化解。

2、提高责权利的结合程度

责任的约束机制、权力的保障机制、利益的驱动机制是任何公司治理的三个基点，三者缺一不可。当这三者有机结合在一起时，就能形成一个有效的体制，并最大程度地挖掘潜在效率。企业越做越大就会不同程度地存在“吃大锅饭”的现象，而事业部制的核心是最大限度地落实责任制，较好地解决了这一问题。

3、提高成本的核算精确度

与多组织层级的公司制组织结构的企业相比，事业部制的另一好处就是提高了成本核算的精确度，成本核算可以细化到部门、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，极大地提高了考核的科学性。

4、提高对终端的控制度

目前实行总分支架构的企业特点是网点分布广泛，由于层次多，信息传递往往失真。实行事业部制形式上是分权，实际上是高度集权，有利于提高企业对分支机构的控制力。而且基层分支机构负责人可以摆脱具体业务条线的细节性事务，专注于综合化管理。

5、提高决策效率

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

^① 黄厚清：《谈现代企业组织中的事业部制》，[J]，《经营与管理》，1995年第11期

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，更好地提供了产品多样化、产品设计等方面的解决方案。

6、培养专业性人才

事业部作为业务条线相对独立，人员相对稳定，专业化的经营管理有利于人员专业能力的提高，能为企业未来的发展储备人力资源。

(二) 事业部制组织形式的缺陷

1、容易影响企业的整体统一性

由于各事业部相对独立，相互之间的协调难度加大，全局性的资源整合较为困难。推行事业部制必须解决的难题之一是如何妥善协调不同部门间的关系，当事业部的数目超过一定量时，众多的事业部之间在产品研发、资源共享、部门协调等方面将出现矛盾与冲突，从而导致企业内部出现严重的内耗，大大增加了管理成本。实践中企业常常通过设定内部转移价格以及交叉销售指标试图解决这一难题，但还是难以完全实现事业部间的关系协调与互助合作。

2、容易忽视企业整体利益

各事业部作为利润中心容易产生本位主义而忽视企业的整体利益和长远利益，从而为实现自身利润最大化形成短期行为。事业部的本质特征是独立核算的利润中心，其发展不依赖其他业务，具有相对独立的业务流程。这种运行特征很容易导致事业部主管过度关心本部利益而忽视全局利益，往往为实现自身利润最大化而形成短期行为。

3、容易造成机构重叠，增加管理成本

由于各事业部均拥有较为完善的内部职能机构，因此整个企业会有机构膨胀的可能。以风险管理部门为例，银行在传统模式下总行仅设一个风险管理部门，实行事业部制后，一个事业部就需设立一个风险管理部门，风险管理部门的数量无形中扩大了几倍，导致了部门膨胀。其他重要业务部门如人力资源部也存在类似的情况。

三、事业部制相关理论

自从美国管理史学家钱德勒以杜邦、西尔斯、通用汽车、标准石油等四家公司的组织架构作为主要对象，对事业部制形成的原因和过程进行系统研究以

来，众多国内外学者从不同的视角和理论出发，对事业部制的推行进行了有益的探讨，目的是寻求适合企业发展的有效的组织模式。尽管角度不同，但基本上对事业部制持肯定态度，并且一些理论界学者结合成功企业实际，提出了战略经营单位、网络组织、超事业部制等理论支撑。即便当代学者对事业部制的研究，也并非对事业部的否定，而是适应不断发展变化的环境对事业部组织形式的创新和发展。

（一）早期事业部理论概述

早期事业部制理论主要有结构追随战略理论、M型组织理论、制度同型理论、x低效率理论等，这些理论为现代事业部制理论的形成起到了奠基作用。

1、结构追随战略理论

钱德勒在对事业部制的研究中发现，其产生的真正原因是多元化战略的实施，因此钱德勒提出了“结构追随战略”（Structure Following Strategy）^[1]的著名论断。即随着企业战略的转变，企业的组织结构必须进行相应的变革和创新，才能促进企业战略的实施和实现。企业的多元化战略可以分为相关多元化和非相关多元化：对于实施相关多元化战略的企业，为实现规模经济效应，各事业部之间的合作不可或缺，因此，企业管理倾向于集权，其组织结构采用合作型事业部形式；实施非相关多元化战略的企业，为提高内部资本市场效率，企业采用竞争型事业部形式，即在各事业部之间引入竞争机制，根据各事业部的绩效进行人力、物力资源的配置。

2、威廉姆森的M型组织理论

威廉姆森在钱德勒的研究基础上，从交易费用的视角对事业部制进行了进一步研究。他认为事业部制产生并存在的原因是因为其为企业引入了内部资本市场机制，改善了企业内部信息传递机制，有利于优化资源配置和加强激励作用，对组织变革也具有较强的促进作用，从而能够有效地降低交易费用并使交易费用最小化。他还认为，相对U型和H型组织结构，采用事业部制的公司，其内部资本市场机制能够更有效地管理分部，从而提高企业的业绩，因此事业部制是有效率的组织结构形式，^[2]那些按事业部制组织和运作的大型企业比U型结构更能节省成本。

3、制度同型理论

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库