

研究报告

2018 年第 42 期

2018.4.26

执笔人：赵幼力

邮箱：赵幼力/行长室/河北秦皇岛/ICBC

大船变舰队

——我行零售业务发展的事业部制探讨及
对解决“部门银行”难题的启示^①

要点

- 零售业务的事业部制改革可以解决零售业务发展中的许多问题，而这些问题都是在既有的管理模式下无法破解的难题。在这样的体制下，零售事业部是一个经营单位，一个“虚拟利润中心”。职能部门内化于事业部内部，资源配置权打包下放到事业部。
- 这样的体制设计**首先**大幅缩短了管理链条，总行决策层更加贴近市场，经营的诉求也能“直达天听”；**其次**事业部被赋予一定的资源配置权，责权利对等，大幅提高应对市场变化的反应速度；**第三**，职能部门内化于事业部内部，受事业部管理，为创造利润而服务，机制性解决“部门银行”各自为政的问题。**第四**，零售事业部将各个产品部门整合，形成个人客户的整体视图，扭转以“产品为中心”的路径依赖，真正实现以“客户为中心”；**最后**，零售业务从分支行独立出来之后，与对公业务分离，零售业绩不再受到资产质量的拖累，更好地发挥“压舱石”和“稳定器”的基础性作用。
- 但是彻底的事业部制改革涉及到业绩归属、权力分布、利益分配等一系列实质性问题，需审慎推进。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

^① 本课题为 2017 年城市金融研究所所级重点课题。课题组负责人：周月秋、樊志刚；课题执笔人：赵幼力。

近年来，我行零售业务竞争力逐步弱化，储蓄存款和个人贷款先后被农行、建行赶超，客户规模、金融资产规模增速放缓且领先优势逐步缩小。根据国际通行惯例和国内银行探索经验，建立事业部制是零售银行体制机制改革值得借鉴的主流方向。本报告通过梳理事业部制的系统设计和体制优势，借鉴国际、国内同业事业部制的经验，反思我行零售业务发展中的问题，探讨我行零售业务事业部制改革及对解决“部门银行”难题的启示。

一、事业部制的体制特征和优势

（一）事业部制的体制特征

在企业组织当中，很典型的有两种，一种是直线职能制，一种是母子公司管控模式。在规范的母子公司管控模式下，由于子公司的独立法人地位以及其间资本纽带的规则要求，使得集团总部对下属公司的管控在一定程度上受限。

相比之下，直线职能制则是一种“集中决策、集中运营”的紧密型组织结构，其突出特征是强调研、产、销等各项职能的专业化分工，以及公司总部对研、产、销等部门相关资源的统筹利用。然而随着企业的发展，产品、地域、顾客的多样性达到一定程度的时候，不仅高管层管理幅度过大，管控乏力，而且研、产、销等职能部门自我膨胀，出现各自为



政、本位主义、相互指责和协作低效等突出矛盾，导致组织运行效率低下，最终影响市场终端的产品输出能力和对顾客的服务质量。

上述两种企业组织架构的矛盾在原有体制框架下很难找到突围路径，事业部制则对此做出体制性的应对。事业部制采取的是“集中决策、分散运营”的组织结构，通过划小经营单位，使企业在规模扩大后成功转向大规模、小经营的体制构架，顺利消减因规模带来的负面问题。

事业部制的设计思路为：在总公司领导下设立多个事业部，按产品、地区或市场(顾客)等维度划分经营单位，即事业部。以产品事业部为例，每个事业部都有自己的产品和特定的市场，能够完成某种产品从生产到销售的全部职能，而且是要取得既定经营成果的。所以产品事业部要对某一类或几类产品的经营业绩负责，是对该类产品研发、生产、销售等职能一条龙的承载。

例如：某企业生产家用空调和电饭煲，在直线职能制下，两类产品共用一套研、产、销体系。如采用产品事业部体制，则按照空调和电饭煲两类产品分别组建两个事业部：一个负责空调的专门的研产销，称作空调事业部；一个负责电饭煲的专门的研产销，称作电饭煲事业部。

事业部制的体制核心为构建虚拟利润中心，在这些利润中心里进行虚拟公司运营和管控。事业部具有较大的经营权限，实行分而治之、独立核算、自负盈亏，在运作上与一般的公司没有什么太大的不同。管理层将研产销等职能部门的经营范围进行较大程度的打包下放，下放到各个事业部（通常的做法是保留原有职能部门不变，职能部门派驻人员在事业部制工作），这样较好地解决了相关职能部门之间的协调问题。所以，事业部是具有独立经营权限的利润中心，是没有牌照的子公司。

图 1 直线职能制简易结构图

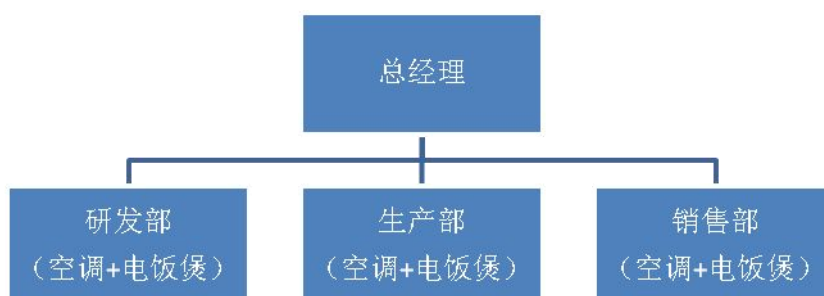




图 2 事业部制简易结构图

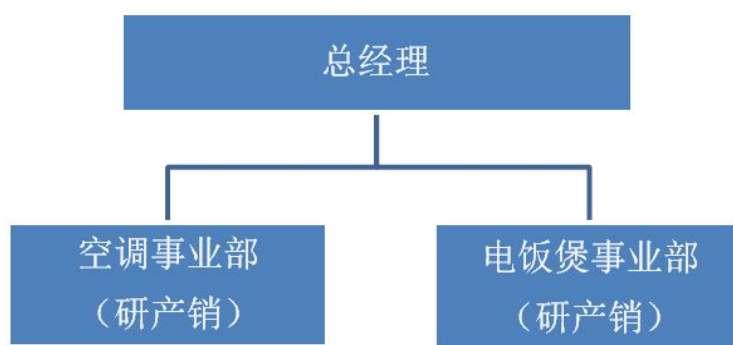


图 3 母子公司制简易结构图



(二) 事业部制的体制优势

与母子公司管控模式相比，事业部作为企业内部的部门不具有独立法人资格，因此，总部对事业部的管控具有很大的弹性，更能够表达管理者的意愿。

与传统的直线职能制相比，事业部制最大的特点是管理层直接面对的是一个又一个利润中心，各个部门的职能和权力内化于利润中心之中，各项职能为事业部创造利润这个纯粹的目标服务。因此，事业部“凌驾于”各职能部门之上。反观直线职能制下，管理层通过管理职能部门，实现对下属

经营单位的管理，职能部门是经营单位的上级单位，“凌驾于”经营单位之上。正是因为这个区别，事业部制因此具有以下几点显著的优势。

1. 职能部门内化于事业部当中，始终为创造利润服务。

在直线职能制下，研发部可能以研发为中心，生产部以生产为中心，销售部以销售为中心，看似各个部门各尽其职，但容易导致各部门以各自职能为中心，相互打架扯皮，对下级经营单位多头指挥，相互冲突。表面上看是将各自的职能做到了最好，实质上却远离市场，也远离以利润为中心的初衷。与直线职能制相比，事业部制首先是一个利润中心，研发、生产和销售内化于利润中心，服从于利润中心的总体部署，为创造利润而服务。

2. 事业部既背利润指标又相应地配之以各项权力，实现了责、权、利的统一。

商场如战场，事业部就是前线作战的部队。将职能部门配置“粮草”的权力下放到事业部，使其具有较大的决策权限，从而能够迅速动员各项资源，因地制宜做出各种决策。而且由于职能部门已经内化于事业部内部，各项职能能够快速协调，这些都会大幅提高在瞬息万变的 market 环境中作战部队的反应速度。既避免了经营单位只有责任没有权力的无力处境，也防止了职能部门只有权力没有



责任的官僚习气。

3. 事业部制大幅缩短管理链条，减少信息漏损。管理层直接面对利润中心，大幅缩短了管理的链条，有关市场的形势，客户的需求，同业的动向，竞争的短板，产品的反馈等与经营有关的信息能够迅速“上达天听”，使得管理层能够迅速做出应对。同样道理，管理层的战略安排和决策部署也能直接抵达事业部，不会经过一级又一级的职能部门分解传达，导致信息的漏损甚至异化。

4. 事业部制包含有鸡蛋不放在一个篮子里的机制特质，分散了经营风险。虽然事业部之间存在一定的相互协作，但经营和管理都相对独立，内部的资源配置具有各自特征，相互之间影响不大，不会因为某个事业部的变故波及其他事业部。这就好比是电路的并联机制，一个电路出现问题，并不影响其他电路的正常供电，规避了公司一插到底管理所有业务可能导致的一旦经营失误影响全局的情况。

二、事业部制在商业银行的实践

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，以业务条线为运行和指挥中心，即

事业部制。过去的银行业,无论是欧洲还是美洲,或者亚洲,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,改变为以业务条线为主的事业部制,将某一块业务独立出来运作,分行的职能被大大弱化。

(一) 国际商业银行事业部制概况——荷兰银行(ING)的组织结构

荷兰银行按地区、客户和产品划分出10个事业部,其中地区事业部有5个,分别是荷兰事业部、亚洲事业部、北美事业部、拉美事业部和欧洲事业部,每个事业部负责为本区域的所有客户提供适合需要的产品和服务。按客户标准划分的事业部有2个,分别是跨国客户事业部和私人客户事业部。

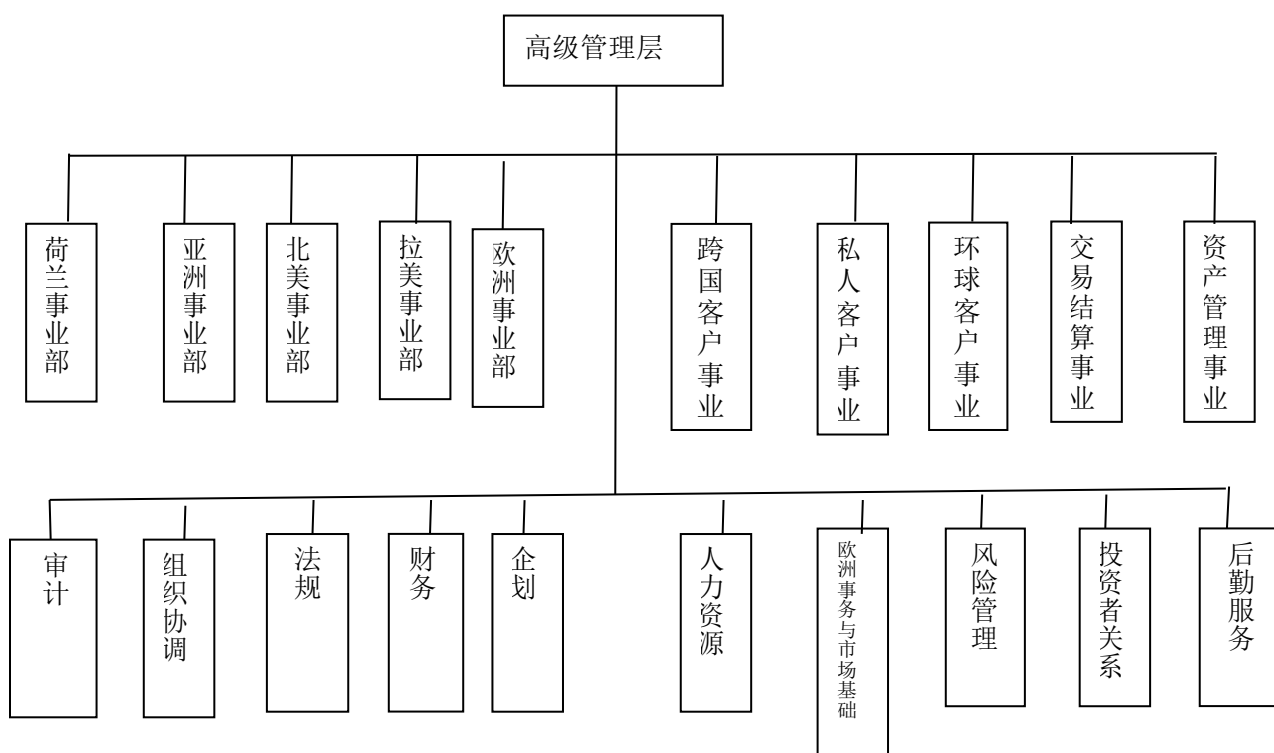
荷兰银行金融产品众多,各地区事业部对这些产品均可提供,但比较典型的产品则成立专门的事业部,主要体现荷兰银行此类产品的优势。按产品划分的有环球市场事业部、交易结算事业部和资产管理事业部3个。环球市场事业部,主要负责金融衍生产品、外汇交易等业务;交易结算事业部主要向客户提供结算产品和清算服务;资产管理事业部主要负责为客户提供基金等产品。

事业部的支持保障部门实行内部派驻制。荷兰银行的支



持保障部门分为10个，分别是审计、组织协调、法规、财务、企划、人力资源、风险管理、欧洲事务与市场基础、投资者关系和后勤服务。根据业务需要，支持保障部门向事业部派驻工作人员，其派出人员向派出部门负责，与所在事业部一起工作。尤其是审计、风险管理、财务等部门都实行了派驻，对所在事业部提供支持、服务和监督。

图4 荷兰银行组织结构



(二) 国内同业事业部制概况——民生银行事业部制的实践

由于历史原因，国有银行通常管理链条较长，事业部制

改革将涉及对内部各部门和分支机构现有利益格局的重大调整，很难立即实现从总行到县支行的业务线垂直管理，因此，国有大行往往有意避开传统业务部门，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，实现局部突破。例如，我行设立信用卡专营机构（2002 年），建设银行在部分地区实施个贷中心试点（2007 年），中国银行成立私人银行部（2008 年），以及农业银行的“三农”事业部（2009 年），均依托原有的分支行管理体制，同时充分考虑自身经营特点，坚持审慎试点、分步实施的原则，在分支行相关业务条线人员并不独立出来的情况下，尝试在该业务条线下实现业务考核和资源调配的统一调度和垂直管理。

民生银行是国内第一家全面实施事业部制改革的银行。2007 年，民生银行开始进行事业部制改革，陆续设立了投资银行部、贸易融资部、金融市场部、衍生产品部、交通行业部、能源电力行业部、房地产行业部、中小企业部等多个事业部。各事业部的总部设在北京，根据业务机会的多少，视必要性在部分城市设立分部。各事业部拥有自己的财务和人力等资源配置部门。审批和风控等后台部门由总行部门实行派驻制。每个事业部均有利润指标和相关业务指标，事业部之间实行内部计价法。



民生银行的事业部制主要设在公司条线，绝大部分公司业务都拿到事业部去做了。对于分、支行而言，事业部改革意味着对其现有功能的重新定位，从过去从事全面银行业务转向只做零售业务和部分特色公司业务，发挥销售门店功能。

总的来说，民生银行从过去总分行直线职能管理体制改革为事业部制，从原先的块状管理(分支行)转变为条状管理(事业部)，各事业部实现人财物独立，进行独立核算。从总行到事业部这样“一级管理、一级经营”的机构框架，大幅缩短了管理链条，提高了市场竞争力。

但是，与此同时由于民生银行的事业部制改革比较彻底，短期之内，难免要付出整合成本和摩擦成本。比如，民生银行的事业部多以行业划分，当客户横跨几个行业，事业部之间协调成本较高，不利于对客户整个产业链的深度开发。而且事业部与当地分支行之间相互独立，事业部主要对公，分支行主要对私，也不利于公私联动的开展。近年来，随着经济形势的下行，钢铁、煤炭等行业大起大落，贸易融资风险集中爆发，在这样不利的宏观背景下，民生银行陆续解散了贸易融资部、能源电力行业部等事业部。这既是事业部制在发展过程中遇到的困难，另一方面也突显出事业部制

机制灵活、风险分散和及时止损的优势。总之，民生银行的事业部制改革是我国商业银行组织机构改革的一次有益探索。

（三）我行的事业部制探索

我行对于事业部制改革一直也在探讨和摸索中。我行设立的信用卡中心，是目前最接近事业部的组织机构。此后我行陆续成立了包括金融市场部、资产管理部、投资银行部、资产托管部、票据营业部、贵金属业务部、专项融资部（营业部）、养老金业务部和私人银行部等 9 大利润中心。

我行利润中心是专门经营特定金融业务和产品线的经营性机构，近似于产品事业部。利润中心集管理和经营与一身，既对该业务线的发展承担管理职能，又直接参与经营。既推动总行客户营销部门（公司部、机构部、个金部、结现部）发展该条线业务，又推动分支机构拓展该利润中心条线业务。客户营销部门会同利润中心、分支机构共同研究确定重点客户范围，实施名单制管理和推动营销。分支机构根据业务授权在辖内开展利润中心业务线产品的市场拓展和业务运营，完成利润中心下达的相关考核指标。

利润中心没有内设的财务部门、人力部门和风控部门。总行财务会计部编制利润中心全业务线和利润中心本部财



务预算，并对利润中心进行考核。在研发新产品、准入代理产品时，利润中心要征求总行风险管理部门的意见。利润中心会同内控合规等部门，组织对业务线计划执行、风险管理等情况的综合性监督检查。利润中心的人员与总行其他部室一样，都在总行人力资源部的统筹管理之下。

从理论上讲，作为商业银行的产品事业部应当具有相对独立的产品研发、管理、营销的全套业务流程，是可以实现独立核算和考核的虚拟利润中心。所以，我行利润中心仅仅具有事业部的部分特征，还不是真正意义上的事业部。我行利润中心并不独立，其业务发展还有赖于总行营销部门和分支行的推动；没有独立的财权和人事权，在总行计财和人力资源部门的管理之下；在风险管理上，也在总行风控部门的监控之下。我行利润中心更像是总行的一个部门，权力既不能穿透管理和考核该条线下的分支行人员，资源也不能直接配置到该条线的最基层人员，都要经过一级分行和二级分行的再分配，块块的权力远远大于条线。

而且，我行利润中心既承担自身的利润指标又负责组织分支行该条线利润指标的完成，在某种程度上进入“既是裁判员又是运动员”的悖论，出现一些利用管理权，人为调整自身与分行分润、扣留分行利润等现象，在一定程度上挫伤

了分行创利的积极性。

三、我行零售业务发展中的问题和进行事业部制改造的必要性

（一）我行零售业务发展中的问题

1. “以客户为中心”的理念难以真正落地。总行多年来一直倡导“以客户为中心”，很多网点实际工作却往往以产品销售为中心。不少网点晨会、夕会侧重于通报产品销售情况，较少强调客户维护情况。一些分支行和网点以销售论英雄，建立了基金、理财、保险等各类产品销售明星评比制度，鲜见客户营销与服务明星的评选。甚至存在为了营销特定产品不顾客户真实需求，不惜损害客户切身利益的现象。例如，在平日里，上级行对于基层行经常会有具体产品的督导任务，重点推销某支基金或保险产品，而到了季末和年末，则要求基层行冲储蓄的时点。这些行为不是以客户金融资产合理配置为目标，反而使得客户金融资产以我行的考核重点为中心而摆布。例如，在基层调研中，网点员工反映，我行某贵金属产品售价 899 元，建行和农行同类产品在售含金克数高于我行产品的情况下售价分别只有 628 元和 618 元，网点在缺乏有力营销指导和配套营销工具的情况下，为完成任务而强行推销给客户，损害了客户关系，导致客户满意度下降甚至流失。



2. 客户分保管户制度没有实施到位。目前，我行的招聘门槛已经上升到本科及以上，代理用工逐渐退出历史舞台。而且在业务流程、管理制度和专业部门的要求下，网点岗位分工过细，岗位之间缺乏必要的兼岗制度和灵活的补位机制。所以网点人员长期处于紧平衡的状态，导致很多网点没有配备专职个人客户经理。即使配备，个人客户经理数量也不够。有的客户经理名下客户包里的客户有几千人，远远超过客户经理的维护能力。有的支行只有一名个人客户经理，这个客户经理包内的客户就是全支行的客户，导致客户经理对自己的客户包极不敏感。

与此同时，存量客户如何合理分包认领、客户经理岗位轮换时如何有序交接客户、客户贡献自然增长业绩如何区分等一系列具体问题都未得到有效解决，导致客户管理责任不清晰，客户流失问责难以落实到人。长期以来，支行没法依据包内客户对客户经理进行考核，客户经理管包制度在一定程度上流于形式。

而产品销售指标容易界定业绩归属，一定程度上促成其成为客户经理的主要考核指标，营销人员以销售论英雄、以计价拿绩效，使其更倾向于转化储蓄存款、增加基保理余额，形成以产品销售为中心的路径依赖，客户维护质量相对弱

化。

3. 全行零售业务对新形势下打法的变化适应不够快。在移动互联时代大趋势下，总行应该承担更多直接营销总部获客、直接介入客户维护的经营职责；作为经营主体的二级分行应该承担更多直接面向市场的经营职责，充分激发守土有责的主动意识。而目前主体营销职责过度压低到基层网点做散户营销，难以实践新时期个人客户主体、分布与需求变化后的获客留客有效举措。正是这两方面因素导致全行零售业务对新形势下打法的变化适应不够快，进而体现为经营模式转型缓慢的表象。

4. 部分产品市场竞争力不强。相较同业而言，我行产品创新应用速度不快，缺乏杀手铜的产品和应用。部分产品设计复杂、业务流程繁琐、操作界面不友好、渠道衔接不顺畅等影响客户体验的问题突出。例如，我行拳头产品大额存单额度常常不足，客户资金到期后找不到产品承接，2017年，客户在我行购买大额存单还需要提前一天输入客户编码预约，第二天再来银行购买，增加客户的麻烦。例如，在生活场景应用中，如购买火车票、缴纳水电费等，我行的e缴费和e支付为了控制风险，在应用上较微信支付和支付宝都更为繁琐，难以适应移动互联网时代追求极致体验的市场发展



趋势和客户需求变化。

5. 零售部门墙难以打通，协同不够和多头营销并存。目前零售业务的经营管理职能分散在个人金融、银行卡、私人银行、电子银行、渠道管理、贵金属等多个部门。在现行的体制机制下各零售相关部门之间呈天然割裂状态，涉及多部门的产品研发和业务推广等流程分散、协调成本高、服务效率低，横向协同不够、整体合力不足。

零售各业务部门出于推动业务发展、提高专业水平的考虑，大多有设置专门机构、配备专职人员的冲动。这些业务部门的分工以产品为主，不能形成以客户为中心的全产品视角，于是出现分产品多头营销的现象。例如，某分行针对个人客户就设置了个金部远程运维、电子银行部 95588、融 e 联、银行卡分期业务等 4 支团队，配备了 116 人，分别向客户推广互联网金融平台、重点零售业务产品、“三融”平台、卡分期等业务。这些团队通过不同渠道以不同产品为中心开展销售，有时还会出现多个团队向同一名客户推荐类似产品并相互竞价促销的情况。

6. 各部门各自为政，呈现“部门银行”的弊端。随着银行规模的扩大和分工的细化，总行的职能部门越来越多。各部门基本一竿子插到底，在省行和市行层面都设有相对应的

部室和团队，俗称“有腿”。即便到了支行，仍然有员工为了总行某个部门安排的工作而奔忙。

在各职能部门中，除了前台部门，其他部门感觉不到经营压力。这些没有经营压力的非前台部门，往往会枉顾市场与客户而制定各项令自身职能尽善尽美的政策，督导基层行执行。比如某上级行对于下属现金中心有一项考核指标是现金留存率，现金留存地越少，表明资金的使用效率越高，考核得分越高。导致某地的ATM机经常性缺钞，不仅增加加钞的次数，浪费人力物力，而且严重影响客户体验。

各部门以各自职能为中心，呈现“部门风险”的弊端，主要表现在产品部门以销售产品为中心，风险部门对于风险零容忍，这些站在自身角度上的管理要求通过各级职能部门层层向下传导，到了支行层面，就变成“既要又要还要更要”的不可能完成的多重目标，导致支行无所适从，只能是哪个部门盯得紧就优先完成哪个部门的考核指标。

7. 把监测性指标当作考核性指标执行。例如，总行要求各级行运用分级体系进行风险监测和管理改进，但是一些二级分行直接将监测指标用于网点考核，将分级结果用于处罚管理。决定网点分级体系有外部因素和内部因素。如果客户进行大额转账，即便是合法合规的必要性转账，外部风险也



会上升。这就需要网点进一步提高内部管理要求来对冲外部风险，或是阻止客户进行合理的大额转账。造成网点投入不必要的成本用于控制非实质性风险，降低了管理效率，影响了对客户服务质量。

8. 零售业务和对公业务的“防火墙”有待建立。目前，除了南方部分分行实现零售业务的穿透式考核，在其他大部分地区，绩效工资均由市行兑现到支行，并不区分哪些是对公业务创造的，哪些是零售业务创造的。在支行，如果对公业务和个人业务创造价值旗鼓相当，支行可以按照各自的价值贡献进行分配。然而，近年来，由于经济下行，资产劣变较多，有些支行不良资产包袱沉重，如果严格按照价值贡献分配，对公条线收入甚少。为了避免两极分化，维护支行队伍的安定团结，支行通常会将部分零售条线创造的绩效拿出来进行二次分配。导致零售条线绩效分配不透明，甚至有时连应得的产品计价都无法保证兑付。资产业务对负债业务的侵蚀，严重挫伤了零售条线创造业绩的积极性。

（二）我行零售业务进行事业部制改造的必要性

我行采用的是“条块结合、以块为主”的总分行式组织结构，总行各职能部门对分支机构进行管理，各级分支行负责本地区的全面经营活动。这是典型的直线职能制管理架

构，所以就会出现直线职能制下的通病，上述诸多问题不过是这些通病的具体表现而已。

首先，管理链条过长导致市场反应速度降低。在当前总行、省行、分行、支行“三级管理，一级经营”的管理架构下，管理层级过多造成内部信息传递缓慢或失真。基层的市场变化和客户诉求传递到总行不仅需要很长的时间，更重要的是经过市行和省行的两级处理，迫切性和准确性都大打折扣，进而造成客户需求与金融服务脱节，产品研发与市场营销分离，产品设计脱离实际，对市场变化反应迟缓等一系列问题。同样，总行零售战略向下传导同样存在力度层层衰减甚至失真的情况，到达基层网点时滞过长或缺乏落地举措，导致总行对基层行的规划指导与基础支持效果不佳，出现“最后一公里”或是“中梗阻”难题。

其次，职能部门“凌驾于”分支行（虚拟利润中心）之上，导致“部门银行”各自为政。在总分行的管理体制下，管理层直接管理总行各职能部门，由各职能部门管理各省分行（虚拟利润中心）的下属职能部门。各省分行职能部门再对下属市分行（虚拟利润中心）的职能部门行使管理权。正是这样的管理体制，导致部门职能的重要性高于综合创利，各部门各自为政，追求本部门目标的最大化。分支行这些“虚



拟利润中心”不能根据业务发展的需要，权衡利弊，有所取舍，为“利润最大化”的最终目标服务。

第三，责权利不对等，前台部门缺少相应的资源调度权。在各级机构，零售部门的营销费用需要向财会申请，不能根据市场的变化情况及时出台营销方案。零售条线的人员也不归零售部门管，不能根据实际需要在各行之间进行调剂，不能根据其业绩表现决定其是否升迁使用。

第四，各项任务目标没有统一于营业贡献这一价值尺度进行衡量。按照目前的系统支持水平，储蓄存款、金融资产、中间业务收入的价值贡献很难自动统一为营业贡献这一套价值尺度进行衡量。由于营业贡献与各级机构切身利益挂钩不紧密，在实际工作中具体业务指标反而分量更重，各网点被动完成由具体业务指标所规定的各项动作，不能发挥主观能动性，因地制宜、人尽其才地发挥各自比较优势。在民生、平安等股份制商业银行，每做一项工作都能精确地核算出“综合创利”，并随时记录到个人的名下，随时体现为个人预计收入的增长，无疑极大地释放了生产力。

从理论上讲，零售业务的事业部制改革可以体制性解决上述绝大部分问题。如果成立零售业务事业部制，在总部整合个人金融、电子银行、私人银行、银行卡、渠道管理等部

门，将分支行相关条线人员独立出来成立分部，受零售业务事业部总部管理。后台风险部门和人力、财务等资源部门实行派驻制，进入事业部内部工作，赋予事业部较大的人权、财权和风险控制权。

在这样的体制下，零售事业部是一个经营单位，一个“虚拟利润中心”。职能部门内化于事业部内部，资源配置权打包下放到事业部。这样的体制设计首先大幅缩短了管理链条，总行决策层更加贴近市场，经营的诉求也能“直达天听”；其次事业部被赋予一定的资源配置权，责权利对等，大幅提高应对市场变化的反应速度；第三，职能部门内化于事业部内部，受事业部管理，为创造利润而服务，机制性解决“部门银行”各自为政的问题。第四，零售事业部将各个产品部门整合，形成个人客户的整体视图，扭转以“产品为中心”的路径依赖，真正实现以“客户为中心”；最后，零售业务从分支行独立出来之后，与对公业务分离，零售业绩不再受到资产质量的拖累，更好地发挥“压舱石”和“稳定器”的基础性作用。综上所述，零售业务的事业部制改革可以解决零售业务发展中的许多问题，而这些问题都是在既有的管理模式无法破解的难题。



四、我行零售业务事业部制改革的探讨

（一）零售金融准事业部改革方案框架设计

总行个金部拟对零售金融准事业部制改革进行试点，下发《零售金融准事业部改革方案框架设计》征求意见稿，从中我们可以了解改革的大致思路。零售金融准事业部制改革拟从二级分行层面启动，在不影响支行机构和人员归属的情况下，做出如下几点调整。

1. 以客户为中心的原则，重新调整设立职能部门。改革之后，将按前中后台流程银行体系架构，整合二级分行个人金融、电子银行、私人银行、银行卡、渠道管理等部门，新成立零售金融业务部。业务部突出面向市场的直接经营职能，设置营销推广、客户服务、个人融资和综合考评四大中心。针对包括私人银行、电子银行、银行卡、个人融资、贵金属等在内的全部零售金融产品，统一制定营销推广和媒体宣传方案，并组织开展营销活动。通过整合个人金融各部室，将从产品视图转向客户的整体视图，从以产品为中心转向以客户为中心，从“部门银行”转变为流程银行，形成为客户服务的合力，避免重复营销和多头营销。

2. 以长期可持续的经营效益为优先导向，改变“既要又要”的多目标考核。目前，零售金融的考核指标以存款、中

收等动因性指标为主，营业贡献等结果性指标占比较低。改革之后，无论是试点二级分行对零售金融业务部的业绩考核还是零售金融业务部对支行/网点的业绩考核都将以营业贡献作为评价行内贡献度提升的核心指标，存款、贷款、中间业务收入等主体业务规模及同业占比、客户结构、目标客户满意度、不良贷款率等指标为辅助指标进行考核。鼓励各支行各尽其才，发挥地域比较优势创造经营贡献的积极性。

3. 零售金融业务部业务审批权和资源配置权均大幅增加，践行“权责利对等”的理念。首先业务审批权限扩大。上级行在风险可控的前提下向试点二级行适当扩大授权范围，并允许分行向零售金融业务部转授权。如对零售存贷款产品定价浮动权、零售中间业务收费权、个人贷款业务审批限额、外出营销活动审批权等。

其次，费用使用权扩大。年初由分行财务会计、人力资源部门根据零售业务上年营业贡献全行占比，确定相应比例的营销费用和人力费用规模，并切块划分。零售金融业务部有权在额度范围内切块自主使用零售业务各类费用，而不用逐笔申请。

第三，人力资源管理权扩大。试点行零售金融业务部根据零售业务和客户规模，向人力资源部门提出分支行、网点



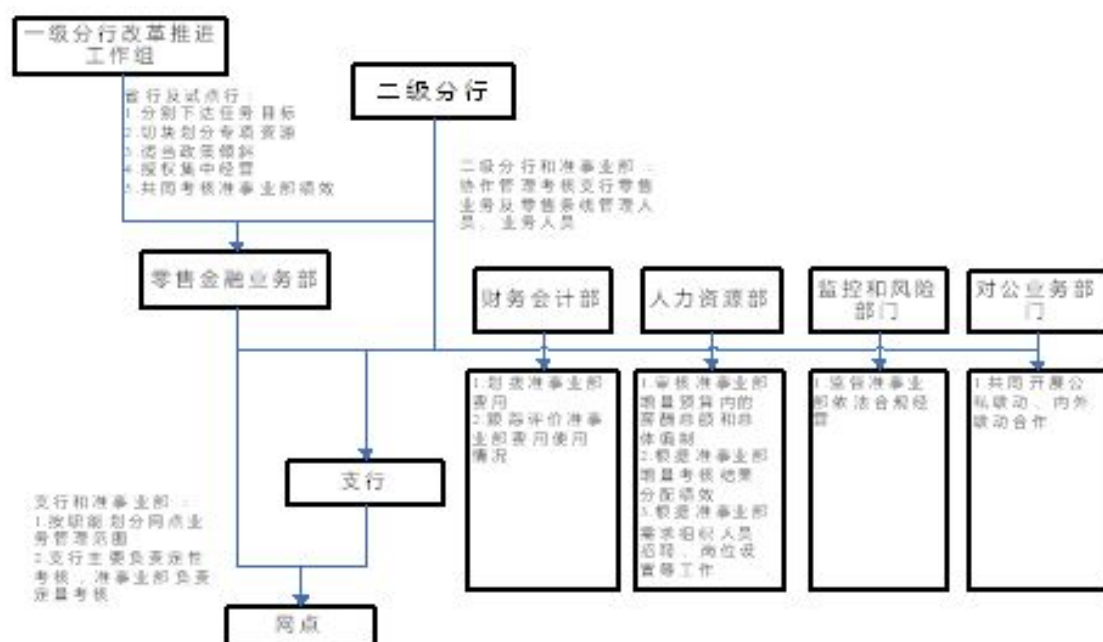
零售业务相关岗位人员配备标准和建议。零售金融业务部和人力资源部共同对各类零售营销人员实施岗位资格管理。

第四，渠道资源的配置权扩大。零售金融业务部负责管理营业网点、自助设备等渠道资源，包括营业网点选址迁址、内部分区、机具摆放、等级调整、劳动组合优化建议等。

改革后，零售金融业务部作为一个虚拟利润中心，授权程度、资源配置与其创造的经营效益相匹配，践行责权利对等的理念，提高零售业务面对市场竞争形势变化的反应速度。

4. 零售金融业务部对支行零售业务尝试直通式管理和穿透式考核，形成相对独立的零售资源配置模式。试点行零售金融业务部负责制定对支行/网点零售业务和零售营销人员的考核办法、考核指标、薪酬分配办法，并牵头组织绩效考核工作。考核结果经零售金融业务部确认后，分别反馈试点行人力资源部和财务会计部，作为向支行零售条线分配人力资源和费用资源的依据。以上两类营销费用和人力费用，与其他费用分开列支，形成零售业务相对独立的资源配置模式，避免支行内部对公业务和零售业务的“大锅饭”，保护零售业务发展的积极性。

图 5：二级分行零售金融业务部与各级机构关系图



（二）对此次零售金融准事业部改革的探讨

如前所述，我行零售金融准事业部制改革选择在二级分行以下层面进行试点，可以在一定范围内完成事业部制的使命。然而，既然称之为“准事业部”改革，这就意味着仍然是一个不彻底的改革。

1. 改革在二级分行以下机构进行试点，对上仍然存在总行和省行两级管理机构，准事业部制改革没有改变“三级管理、一级经营”基本架构，政策向下传导链条和市场向上反馈链条依然很长。

2. 不能完全克服“部门银行”顽疾。首先总行和省行仍然保持原有的部门设置，上级行零售业务还是以各产品部门



的形态存在，仍然存在以产品销售为中心的冲动。如果任务下达还以各产品销售为主，到了二级分行没有相应的部门，管理上存在一定的脱节。尤其是互联网金融的一些产品，在初期是不产生效益的，在没有专门部门的情况下，业务推动可能遇阻。

其次，二级分行的后台部门仍然独立于事业部以外，使得事业部在统筹风险与收益的能力方面没有更多突破。在二级分行以内，虽然资源配置权部分打包下放，但是运管、监察室、内控合规、风险管理等部门继续按现行模式行使监督权利，以满足零售业务全面风险管理及合规经营的需要。

3. 穿透式考核并不彻底，支行仍然负责对零售人员的定性考核。在不进行支行员工和机构划转的前提下，零售金融业务部承担支行零售团队管理，负责定量考核；所在支行/网点对营销人员内控合规、业务风险状况及日常思想、工作表现进行评价，负责定性考核。由此可见，支行行长对零售人员的管理权限受到大幅削弱，发展零售业务的主观能动性可能受挫。

4. 零售金融准事业部改革的成功与否还有赖于对价值贡献的精准考量能否实现。需要加快完善 PBMS、MOVA、客户画像、零售业务分析系统等配套系统建设，实现全机构、全

产品、全管户等多维度营业贡献可视化展现，为零售业务体制机制改革提供抓手。

（三）事业部制理念的借鉴

重温事业部制的体制核心，在于构建虚拟利润中心，将职能部门权力打包下放到利润中心内部，实现责权利对等，从而机制性地解决部门分割、各自为政等职能部门制下的顽疾，自发形成以效益为目标，以客户为中心的导向。

从我行的实际看，直线职能制是我行“部门银行”的体制性原因。而且，随着技术手段的进步，支行的各项权力被不断上收，但经营任务却被层层压实到各支行，造成权责利不对等的状况愈加严重。支行作为一支在市场上打拼的部队，不仅不具有较大范围的决策权，而且受到后方千头万绪甚至互相矛盾的指挥。

从理论上讲，彻底的零售业务事业部可以解决上述问题。但是彻底的改革需要实行纵向管理，统一负责全国零售条线的经营，各分行相关业务机构、人员和客户一并划转到事业部，涉及到业绩归属、权力分布、利益分配等一系列实质性问题。与此同时，零售业务条线的事业部化还将大幅削弱我行各分支行作为地方诸侯长期以来守土一方的职能，短期内将对业务发展形成冲击，长期也将面临不确定性。正因



为如此，我行的零售金融事业部制改革才选择从二级分行以下进行试点，而且进展缓慢。

在当前职能部门体制下，即便不进行事业部制的改造，如果在工作的细节中能够借鉴事业部制的理念仍然大有裨益。比如，调整副行长分工，让相关行长分管前台营销部门的同时，分管部分与之相关的资源配置部门，使得该行长的分管领域形成一个隐形的事业部。比如在对某后台风险部门的考核中，部分指标与营销类指标挂钩。在某分行，存在开户难的现象，所以运管部的绩效工资拿出一部分和对公开户数挂钩。此时，后台风险部门就形成一个隐形事业部，能够将发展也纳入到考虑范围之内。比如在设定对支行的考核指标中，区分监测性指标和考核性指标，考核性指标是必须要完成的经营任务，监测性指标是观察各职能部门工作效果的，并对经营中出现的问题提出预警。这样支行可以集中精力完成考核性指标，视必要性牺牲部分监测性指标，有所取舍，避免被几百个指标捆住手脚。

这些做法的本质都是一样，就是通过分工调整、考核改进，构建隐形事业部，践行“责权利对等”理念。只有责权利对等了，经营单位才能够成为一个有机体，统筹考虑发展与风险，最终做出科学决策，避免为了冲业绩的舍本逐末现

象，也避免为了防风险的因噎废食现象。