

BANK

Organization and Process Reengineering

MAJOR CHANGES OF COMMERCIAL BANKS

一部为中国商业银行成功转型
提供最先进设计思路和理念的高端战略指导著述

商业银行 大变革

组织与流程再造

龚志坚 著

深入解读德意志银行、花旗集团、瑞银集团、
渣打银行等领先银行事业部制的成功实践，
精准把脉中国商业银行组织变革的主流方向



商业银行 大变革

MAJOR CHANGES OF
COMMERCIAL BANKS

Organization and Process Reengineering

组织与流程再造

龚志坚 著

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行大变革: 组织与流程再造 / 龚志坚著. —北京: 中信出版社, 2015. 7

(金融精英卓越计划系列)

ISBN 978-7-5086-5295-5

I. ①商… II. ①龚… III. ①商业银行 IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 126193 号

商业银行大变革: 组织与流程再造

著 者: 龚志坚

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 25.25 字 数: 316 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5295-5/F · 3413

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

**MAJOR
CHANGES OF
COMMERCIAL
BANKS**

党的十八届三中全会出台《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》以来，金融体制改革不断深化，利率市场化加速推进，民营银行设立破冰，“新金融”呈爆发式增长。随着金融市场内外形势的变化，商业银行正进入全面改革转型阶段，行业竞争格局将发生分化。在经济“新常态”下，经济增速换挡，利率市场化加速，商业银行面对来自银行同业、互联网金融、非银行金融机构的激烈竞争，利差和净息差趋于收窄，盈利能力下降。传统的银行业经营环境正发生根本变化，“跑马圈地”和盲目铺摊子的做法已不能适应银行业发展要求，粗放型经营模式面临挑战，新的形势“倒逼”银行加快改革转型。

在此背景下，中国银行业开始实施“二次改革转型”。不同于第一次改革转型致力于通过股份制改造，完善公司治理模式，建立现代商业银行制度，“二次改革转型”的目标是：发展理念由从外部找市场转变为从内部要效益，发展模式从外延扩张式转变为内涵集约式，盈利方式从主要依赖利差转变为通过提供高质量、高体验度、高附加值的综合金融服务获利，竞争方式从同

质化竞争向因地制宜、精耕细作的差异化、特色化和品牌化发展道路转变。要实现以上转型，最根本的就是要推动商业银行运营模式变革，向管理要效益，向制度要效益。但是，商业银行在精细化管理方面“欠账”太多，基础不够，效率不高，在组织模式、治理机制、管理模式、流程设计等方面都存在薄弱环节，很多课都需要补，还难以与国际先进银行相比。

国际经验表明，在利率市场化过程中，一些银行大力实施改革转型，提升精细化管理能力，其竞争力明显提升，在全面转型中脱颖而出，成为市场中的佼佼者；与之相反，一些银行躺着过去的功劳簿上，贻误战机，尤其是少数中小银行，在激烈的竞争中逐步“掉队”，甚至退出市场。“逆水行舟，不进则退”，只有抓住机遇，锐意改革，才能立于不败之地。作为银行工作者，我们非常荣幸参与到中国银行业这一波澜壮阔的改革中去。

在具体转型目标上，组织架构和流程模式调整是最关键的环节，由于牵涉面广，涉及内部重大利益和人员调整，是商业银行改革转型中最难的一关。过去十年，中国经济实现了平均两位数的增长，银行业在这一高增长“红利”中实现了超常规发展，规模快速扩张，利润稳健增长。许多银行拼的是规模和速度，经营模式粗放，重心放在前台营销和费用上，中后台管理能力没有得到足够重视，尤其是组织架构和流程模式改革滞后。经济“新常态”下，增长“红利”逐步式微，治理模式和流程效率的提升就显得尤为迫切，已经到了不得不改的时候。未来，组织与流程再造将是中国银行业最大的“红利”。

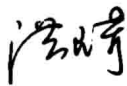
事业部制是当前国际银行业的主流组织模式，其扁平化、垂直化、专业化特点与组织结构“去中心化”趋势相一致，运行机制在实践中得到持续优化调整，被证明具有较高的运行效率和协同效应，值得中国银行业学习借鉴。中国民生银行是国内较早探索事业部制改革的银行，运用精益六西格玛等先进管理工具对流程实施持续优化，取得了一些成效，积累了一些经验。在书中，作者对国内外商业银行事业部制改革实践进行了全面总结，包含了许多最新研究成果，提出的观点颇有见地。

有关商业银行组织体系和流程再造的研究不多，事业部制改革的专著就更少。龚志坚博士长期从事商业银行的战略管理与组织变革工作，具有深厚的理论功底和丰富的实战经验，他率领一支由战略管理、组织变革和流程优化专家组成的专业团队，在银行组织变革实践中不断探索总结，系统提出了一整套银行精细化管理的方法，成功实施了一系列组织变革项目，有效提升了民生银行的战略管理与变革创新能力。这使他有能力写出这本兼具理论性和实用性的专著，填补了国内这一研究领域的空白。

在理论实证篇中，作者从经典理论出发，构建实证模型，运用调研数据对模型进行了实证研究，为改革方案的设计提供了数据支撑，并提出了银行组织体系优化的一般原则和思路，这是本书的学术贡献。实践探索篇在这一框架中展开，使此后的逻辑推演更具说服力。在实践探索篇中，作者理论联系实际，在吸收国际银行业实践经验的基础上，充分考虑中国国情，系统提出了事业部制改革的总体思路、方案和路径，详细阐述了战略、风控、财务、人力、运营、科技信息等六大板块的设计模式和要求，并对事业部体制下流程再造的方法和内容进行了深入诠释。建议方案体系全面，内容翔实，深入浅出，很接地气，这是本书的现实价值。

我相信，本书的出版将为中国银行业事业部改革和流程优化提供有益借鉴。全书立意新颖、观点鲜明、脉络清晰、行文简洁，我很高兴向读者推荐这本书。希望作者继续努力，不断推出有分量的作品，为中国银行业变革转型贡献力量。

是为序。



中国民生银行董事长

2015年5月

MAJOR CHANGES OF COMMERCIAL BANKS

You are currently looking at the work of a highly-respected strategic management expert that specializes in the banking sector.

With considerable expertise in the global markets and an impressive theoretical background, backed by 20 years' experience in commercial banking, Dr. Gong Zhijian has led several major restructuring and process reengineering projects. He has a deep understanding of organizational design, division reform, process innovation and the strategic management issues facing commercial banks. In short, Dr. Gong Zhijian has become a sought-after voice in the global banking industry.

“Major Changes of Commercial Banks: Organization and Process Reengineering” is published as the European and US banking industry undergoes large-scale transformation that is forcing many institutions to rethink their business model. Con-

fronted with tightening regulations and ever-increasing pressure on profit margins, the way forward in the international banking sector tends to be to “focus on the core”, hence returning to tried and trusted banking activities, whilst keeping costs under control.

In China, GDP growth is slowing and important industries such as real estate face decline. At the same time, new digital banking models are increasing competition on traditional players, raising questions about the sustainable growth potential of banks. Changes in the domestic and international markets are acting as catalysts for Chinese banks to actively drive strategic transformation. If successful, this industry-wide undertaking will allow Chinese banking to enter into a new global era.

But large gaps remain between Chinese banks and more globally-advanced banks. The reform practices from international commercial banks show that the optimization of organization and process will improve overall performance, strengthen the development of specialized service capabilities and improve management efficiency.

The key principle for success is, however, to put customer needs at the heart of any activity. A divisional management model, which has been adopted by most globally successful banks, is customer-centric and therefore ideal to satisfy customers' diverse financial needs and enhance the customer experience.

Divisional reforms in Chinese banking sector started late and relevant research is scarce. Since 2006 some banks, such as China Minsheng Bank, have explored the concept of the divisional structure. Many banks have since proposed a division reform strategy, which shows Chinese banking is in a period of intensive organizational reform – albeit in the early stages – and process optimization. This book is therefore timely and can serve as a valuable guide to internal reform. It is based on the latest banking theory and is supported by both empirical and practical evidence.

I would like to express my heartfelt congratulations to Dr. Gong Zhijian, a long-standing industry colleague and friend, for helping to shape the thoughts of the commercial banking industry.



Member of Group Executive Committee

Head of Global Transaction Banking

Deutsche Bank, AG

May 2015

MAJOR CHANGES OF COMMERCIAL BANKS

您将读到的是一位在银行业备受尊敬的战略管理专家的作品。

国际视野和扎实的理论功底，再加上 20 年的商业银行从业经验，使龚志坚博士能够多次成功领导银行重大组织和流程变革项目。他对商业银行组织体系设计、事业部改革、流程创新和战略管理等问题有深入理解。简言之，龚志坚博士已成为在国际银行业广受欢迎的专家。

《商业银行大变革：组织与流程再造》一书出版于欧洲和美国银行业经历重新思考商业模式的大规模转型之际。面对国际金融业监管的进一步趋严以及不断压缩的利润空间，国际银行业掀起了一股“回归本业”的浪潮，银行开始在控制成本的基础上回归传统业务。

在中国，GDP 增速放缓，主要行业诸如房地产业面临下滑。与此同时，新的数字银行模式对传统银行造成很大冲击，银行是否能够持续增长也被画上问号。国内外环境的变化成为催化剂，推动中国银行业积极实施战略转型，如果转型成功，中国银行业将进入一个新纪元。

但中国的银行和许多国际先进银行仍有很大差距。国际银行的转型经验表明，组织和流程优化能有效提升银行整体绩效水平，增强专业化服务能力并且提高管理效率，然而成功的关键在于时刻坚持“以客户为中心”。已经被国际上大多数成功银行所采用的事业部管理模式，即能做到以客户为中心，满足客户多元化的金融需求并且提升客户体验。

中国银行业的事业部制改革实践起步较晚，相关研究也较少。2006年以来，以中国民生银行为代表的少数银行对事业部模式进行了有益探索。近年来，多家银行提出了事业部改革战略，这表明中国银行业正进入一个组织架构改革（尽管还处于初期阶段）和流程优化的密集期。本书的推出可谓恰逢其时，基于最前沿的银行理论，并且有理论和实证研究作为支撑，本书为银行内部改革提供了有价值的引导。

在此，请允许我向龚志坚博士，一位相知已久的业界同人和朋友，对其为推动商业银行理论与实务做出的贡献表示衷心的感谢！



德意志银行集团执行委员会成员

全球交易银行总裁

2015年5月

MAJOR CHANGES OF COMMERCIAL BANKS

随着经济发展进入“新常态”，中国银行业发展也迈入“新常态”。面对以经济增速“换挡”、利率市场化加速推进，以及“新金融”爆发式增长为特征的银行业“新常态”，商业银行传统经营模式已越来越难以维系，原有的竞争格局正在被打破，由高资本消耗型粗放增长方式向轻资产型集约化发展方式转型成为必然选择。从长期看，商业银行的盈利能力将不再简单依靠市场营销，必须转向从内部管理要效益，只有逐步转向精细化、集约化发展方式，才能保持市场地位和竞争优势。

组织体系和流程模式是企业运行的基础性条件，直接影响企业的经营模式和盈利能力，也是企业实现成功转型的先决条件。因此，优化组织体系、重新设计流程模式成为银行转型变革的重要基础，是提升其内部协同能力和核心竞争力的关键要素，实施以事业部制改革为导向、增强流程效率的管理模式变革已迫在眉睫。我认为，组织与流程再造是银行转型的破题之选，事业部制模式则是改革转型的“龙头”。

商业银行事业部制管理模式具有以下特点：一是独立核算，权责利明晰；二是资源配置权与责任相匹配；三是实施扁平化、垂直化管理；四是建立专业化的中后台共享服务支持；五是拥有完整的客户链。这使事业部制模式能真正实现“以客户为中心”，能够根据市场变化灵活调整，增强战略执行力，为客户提供专业化服务，提升银行整体绩效。一般地，商业银行最独特的竞争优势来自组织治理模式、流程能力、品牌效应、文化与价值观四个方面，其中最不容易被模仿和超越的就是组织治理模式和流程能力，而事业部制模式恰好可以实现高效的组织结构和资源配置，从而成为银行的核心竞争力之一。

从国际经验看，20世纪80年代以来，几乎所有跨地区经营的国际先进银行都经历了从总分支模式向事业部制模式转型的组织变革过程，许多银行还根据形势变化持续推动事业部管理模式优化升级。通过组织变革和流程再造，20世纪90年代以后，欧美银行业的经营绩效和市场竞争力进一步提升，在国际金融业中的地位明显改善，金融创新能力进一步增强。事业部制被公认为体现“以客户为中心”理念的最佳组织模式，已成为国际先进银行组织结构改革的主流方向。

但是，中国银行业现行组织体系和流程模式仍难以满足改革转型和国际竞争的要求。主要表现在：一是组织体系设计与银行发展战略未有效统一。银行组织结构调整缺乏系统性和全局性，依然是“头痛医头，脚痛医脚”的小修小补式调整，没有从根本上提升战略实施效率。二是事业部制改革滞后。多数银行采取传统的总分支行模式，表现为“中心化”的多层级管理，按职能设置部门，决策链条过长，前中后台职责划分不清，风险管控、定价管理、金融创新等关键能力不足。三是没有体现“以客户为中心”经营理念。多数银行营销模式仍以产品为导向，难以满足客户个性化需求，经营效率有待提升。四是流程设计不合理，“流程银行”改革滞后。流程设计过长，手续繁杂，条线及部门间缺乏高效协同，业务的连续性和深度颇受影响，流程再造

在转型中的战略性作用未得到足够重视。总之，当前低效的组织和流程设计已成为阻碍银行转型发展和竞争力提升的要害所在。

值得注意的是，为应对内外部环境变化，近年来国内商业银行开始实施组织架构调整，推动扁平化、专业化和垂直化改造，一些银行开始探索事业部制或具有事业部特征的组织变革，推动流程优化再造，这些改革举措已取得一定成效。推行事业部制已成为中国银行业实现“以客户为中心”营销一体化、提升市场响应速度、提高组织运行效率的重要方向。但是，实践中仍然存在一系列误区而使改革变形或受阻，如对事业部制的内涵和模式认识不清、前中后台职责划分不明确、资源配置模式不合理、事业部与分行关系难以协调、流程再造缺乏系统方法等。当然，更大的困难在于决策者的认知、胆识和魄力，其是否已认识到改革的紧迫性，能否真正下决心实施组织变革和流程再造，能否找到正确可行的路径和方向。鉴于此，我萌生了撰写本书的想法。

中国民生银行是国内最早系统启动组织结构调整和流程再造、持续推动事业部制改革的商业银行。2005 年民生银行开始对经营体制实施扁平化改造，完成了科技大集中、会计核算集中等平台建设；2007 年由传统分支行管理模式向事业部制转变，推动主要行业和产品领域的事业部改革，设立了能源、交通、冶金、房地产等行业金融事业部；2009 年设立发展规划部，系统规划和推动转型变革，并引入三大战略管理工具；2013 年事业部改革升级到 2.0 版，建立高效的“准法人”运营模式，打造“透明厨房”式公开、灵活、高效的管理架构；2015 年启动公司银行大事业部改革和“凤凰计划”全面转型。这些改革对中国商业银行事业部管理模式进行了卓有成效的探索，积累了宝贵经验。但相比国际银行业 20 世纪 80 年代以来的全面转型与流程再造，民生银行的改革仍然在路上。我 2001 年年初加入中国民生银行，先后在总行人力资源部和总行发展规划部工作，以上改革过程我都有幸参与其中，并略有感悟，同时也深知变革之难、创新之苦，遂不揣鄙陋，以期抛砖引玉。

本书是国内第一部系统阐述商业银行事业部制改革设计和流程再造的专著。通过对国内外先进银行的领先实践进行深入剖析，在对银行组织体系、流程再造和绩效表现进行实证研究的基础上，阐明商业银行组织体系优化设计框架，提出事业部制设计和流程再造思路、方案和实施路径，明确事业部体制下战略管理、风险管理、财务管理、人力资源管理、运营管理、科技信息等板块的设计模式和管理机制，为中国银行业组织与流程再造提供借鉴。本书试图回答以下问题：我国商业银行如何实施事业部制改革，其内部架构和管理机制如何搭建？不同类型银行事业部制改革路径有何不同？事业部制模式下，银行前台、中台和后台板块应如何统筹设置，如何提升各板块间协作效率？流程再造有哪些方法和手段，如何全面推进“流程银行”建设？等等。

本书将金融学与组织管理学相结合构建理论模型，在实证研究基础上，结合国内外银行业实践提出可操作的建议方案。按照“理论基础—实证研究—方案设计”的逻辑顺序展开，分为理论实证篇（第1章~第2章）和实践探索篇（第3章~第12章）两部分。各章主要内容概述如下。

第1章系统梳理商业银行组织体系与流程再造的理论基础及相关研究，奠定全书的理论框架和逻辑起点。第2章构建商业银行组织体系、流程再造和绩效表现的理论模型，运用调研数据进行实证分析，为银行事业部制改革、流程再造的设计与实施提供数据支持。第3章阐明商业银行组织体系设计基本框架，提出设计目标、思路、框架和方案，总结提炼高效银行组织体系应具备的六大核心要求。第4章讨论银行流程再造总体设计框架、方案、主要模式和实施策略，为“流程银行”建设打下基础。第5章借鉴国际银行业先进经验，提出商业银行“条块结合”的矩阵式事业部制设计的思路、内容及改革路径，以及前台、中台和后台各板块配置方案。第6章~第11章深入剖析银行战略管理、风险管理、财务管理、人力资源管理、运营管理以及科技信息等板块组织体系的现状及存在的问题，分析事业部制模式下，这六大板

块组织体系设计的思路、目标、内容以及配套机制，讨论事业部管理效率提升策略。第12章系统阐明“流程银行”建设的目标要求，明确银行流程再造的内容、评价机制和发展趋势，讨论流程再造的技术方法及其运用。

未来，组织架构调整、事业部制改革和流程再造将成为我国商业银行管理模式转型的核心内容，但变革的理论基础仍较薄弱，实践经验也较少。本书以专业、系统的视角，将理论分析与实证研究相结合，深入剖析商业银行如何进行组织与流程再造，体系完整、案例丰富、文字严谨，兼具理论性和实用性，许多建议方案可直接用于改革实践。我相信，本书的出版将对我国银行业组织和流程改革有所裨益。只要我们勇于打破陈规，积极探索，中国银行业必将走出一条具有自身特色的事业部制改革和流程再造之路，在全面转型变革中实现“凤凰涅槃”。

本书的出版得到了许多领导、老师、同事以及朋友们的关心和支持，在此表示衷心感谢。

金志坚

2015年4月

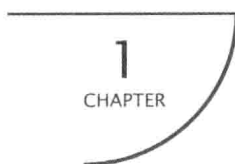
序1 III

FOREWORD 2 VII

序2 XI

前言 XIII

理论实证篇 1



第1章 商业银行组织与流程再造的基础理论 3

第一节 基础理论及启示 4

一、基础理论概述 4

二、基础理论对商业银行组织与流程再造的启示 6

第二节 组织与流程再造研究现状 8

一、组织体系内涵及要素 8