



中国商业银行经营之道丛书

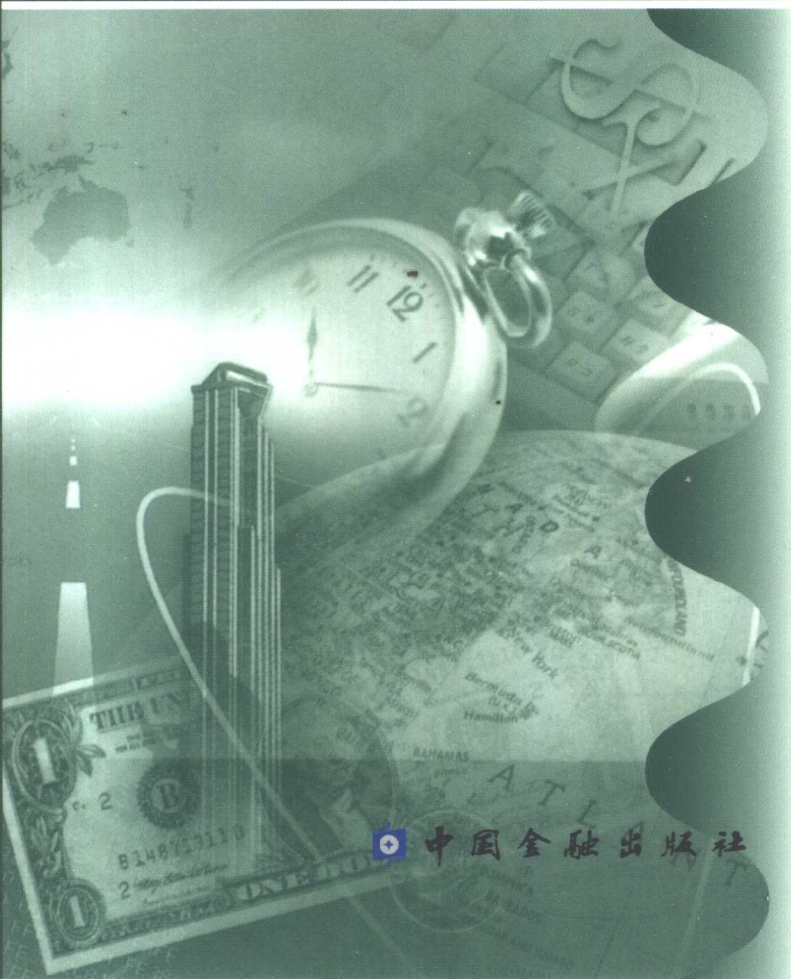
创建有效的组织系统

——商业银行（支行）组织设计

主编
副主编

周淑景 王允 朱乐尧

王允 朱乐尧 著



 中国金融出版社

中国商业银行经营之道丛书

创建有效的组织系统

——商业银行（支行）组织设计

主 编 朱乐尧
副主编 王 允
周淑景 王 允 朱乐尧 著

 中国金融出版社

责任编辑:李柏梅

责任校对:孙蕊

责任印制:裴刚

图书在版编目(CIP)数据

创建有效的组织系统/朱乐尧主编. —北京:中国金融出版社, 2001. 8

ISBN 7-5049-2532-2

I. 创…

II. 朱…

III. 商业银行-组织结构-理论研究

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 047469 号

出版

中国金融出版社

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部:66081679 读者服务部:66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京市宏文印刷厂

尺寸 148 毫米×210 毫米

插页 1

印张 8.625

字数 274 千

版次 2001 年 10 月第 1 版

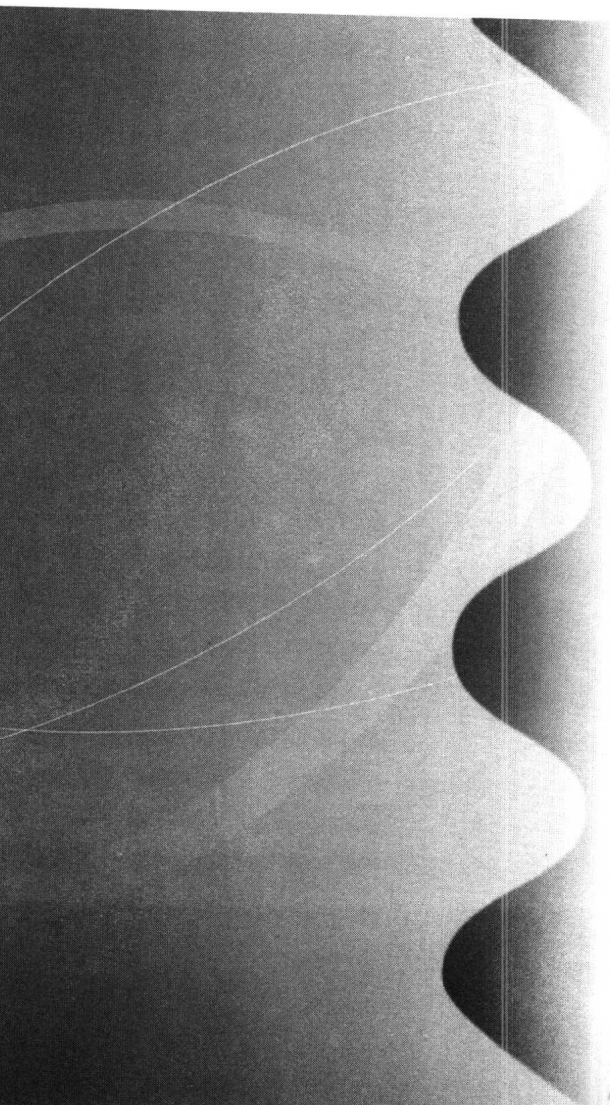
印次 2001 年 10 月第 1 次印刷

定价 19.00 元

如出现印装错误请与出版部调换

谨以此书献给——

商业银行中热切渴望在激变的 21 世纪获取成功并从
现在起即着手于变革其经营管理的各级行长和经理们！



Adm 60/05

序 言

经营管理所需的不是更多更好的工具,因为我们已经拥有的要比我们能够使用的多得多,我们需要的仅仅是管理概念。

——彼得·杜拉克

我国银行业正处于一个巨变的时代。

到目前为止,如果说我国银行业的变化主要还是来自国内经济改革、对外开放的推动,那么,面对未来,在我国加入世界贸易组织(WTO)之后,来自国际方面的压力则将迅速成为最重要的因素。这是性质及其作用结果或要求截然不同的两种因素。国内因素的推动,从某种意义上说,变化的速度、范围、界限等在相当程度上都是可以预见、可以确定、可以被控制的,对于我们应该做什么、应该怎样做和为什么做可以说是清楚或比较清楚的,因而变化具有相对的稳定性和渐进性。而由国际压力导致的变化,则具有不可知、不确定、不可控和不稳定等突出特征。

未来与现在的这种迥然差异意味着我国银行业长期以来所实行的许多规则和采用的技术理论将不再有效,适用于过去和现在的某些传统模式不可能再适应未来发展的需要。所有在此基础上形成的一整套理论、规则、方式、方法等都将被历史的发展所淘汰。

于是,面对不曾有过的未来,我国银行业的抉择应基于什么样的指导思想便显得十分重要。挑战是严峻的,我们该怎么做?

商业银行(支行)经营管理可行的选择只能遵循新的游戏规则,拓宽视野,积极探索,通过改革在一个全新的角度上建立一种新的商业银

行(支行)运作机制。21 世纪的商业银行(支行),无论是其组织构造或是其业务经营的范围、种类和运作的方式、方法等,都不会是某些旧规则的加强版,不可能是仅仅通过使用某些新技术如信息技术和微电子技术等装饰起来的换汤不换药的旧模式,而是新的思想、观念和新的行为方式与态度的全面组合。这就意味着,我们不只是需要放弃已经过时的东西,而且必须学会和习惯于从新的角度去观察事物、思考问题,对于做什么、怎样做以及为什么这么做有一个全新的认识。

对于未来成功的商业银行(支行)组织性质的理解是个复杂的问题,它要求我们必须对其组织的结构、经营方法及其运作机制以及受限于此的各种因素进行瞻前顾后的仔细考虑,同时要求我们必须科学和社会方面有一个新的视角。只有这样,我们才能够及时发现并牢牢地把握住新的事物。也只有这样,作为企业组织的商业银行(支行)才能够突破传统功能性组织的运作界限及旧有的专业理论模式,从而在激变的环境中繁荣发展起来。未来银行业组织管理中的关键问题,并不是如何完善我们已知的、已证实的、已运用的东西,而是如何形成一套复杂的、不断变化的程序,以保证我们能够适应这疾速发展的世界而不落伍。

本套丛书的撰写动机及其成书过程起源于我们对于商业银行(支行)经营运作现状与未来所作出的如下判断与认识,即处于迅速变化环境之中的商业银行(支行),其经营战略及其策略的制定与选择如果仅凭以往的管理实践及其经验,必然造成很大的偏差。一些商业银行(支行)为确保其组织具有超前的预见和应变能力,以便更好地适应正在发生急剧变化的世界,一方面,正急切地准备从方方面面着手对其经营模式及其运作机制进行彻底的变革,另一方面,却又缺乏可供选择的有效模式。为寻找新的方法,探索商业银行(支行)在未来应该如何观察、如何感受、如何行使职责、如何进行管理和经营、如何调整和定位所扮演的角色、如何将组织的经营原理及业务程序的改革有效地运用于具体的实践当中,从 1999 年起,我们便组织有关专家、学者和在第一线长期从事商业银行(支行)经营管理工作的实干家进行了长达一年多的专门研究,并有选择地参与了一些商业银行(支行)的改革设计。本套丛书

就是这种研究和改革设计成果的总结与汇编。

本套丛书并未打算深入研究和探讨商业银行(支行)经营管理中的一些复杂的理论问题,而是更多地在于为在商业银行(支行)工作和所有关心这一组织未来经营活动进程的人们提供一部具有很强的实用性与操作性的参考性著述,从而达到抛砖引玉的目的,以激发人们对于商业银行(支行)的现状与未来进行全新的创造性思考。为此,本套丛书既集中了很多重要的组织概念,又收集了不少成功经营的管理手段、工具和方法,包括组织设计、部门及其下设岗位的职能规范、人员、客户管理、行政程序、业务流程、人力资源开发、组织文化的形成、管理者的角色,等等。

本套丛书试图提供这样一种观点,对于未来商业银行(支行)的成功运作需要有多角度的洞察和全方位的实践努力,它覆盖了商业银行(支行)运行的所有方面,在学科上需要融合综合管理、营销学、经营战略、运行管理、系统理论、社会学、哲学、人力资源管理、信息等诸多学科的观点,以便对“做什么”、“怎样做”和“为什么这样做”形成和产生一个崭新的认识并具体指导实践。

中信实业银行大连中心支行的全体员工为本书的撰写提供了大量的资料和许多很好的建议与意见。对此,作者深表谢意。

衷心希望本套丛书的出版会对商业银行(支行)的改革和发展有所裨益。

编 者

目录

序言.....	(1)
第1章 商业银行(支行)组织系统设计的视角、任务与目标	(1)
1.1 商业银行(支行)组织系统设计的视角	(2)
1.2 商业银行(支行)组织系统设计的基本内容与 研究对象	(3)
1.3 商业银行(支行)组织系统设计的任务与目标	(4)
第2章 比较与借鉴:企业组织原理及其设计理论与方法	(5)
2.1 简单的和复杂的企业组织	(6)

2.1.1	简单的企业组织	(6)
2.1.2	复杂的企业组织	(7)
2.1.3	比较与启示	(9)
2.2	企业的组织特征与设计标准	(10)
2.2.1	企业组织是一个复杂的、动态的社会系统	(10)
2.2.2	影响企业组织形式的基本要素与设计标准	(11)
2.2.3	高效的企业组织系统的基本特征	(13)
2.3	企业组织设计的理论指导	(14)
2.3.1	理查德·贝克哈德(Richard Beckard)理论	(14)
2.3.2	彼得·杜拉克(Peter Drucker)理论	(14)
2.3.3	查理·汉迪(Charles Handay)理论	(15)
2.3.4	罗萨贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)理论 ...	(15)
2.3.5	J·卡岑巴赫和 D·史密斯(J·Katzenbach and D·Smith) 理论	(16)
2.3.6	理查德·帕斯卡和安东尼·阿索斯(Richard Pascale and Anthony Athos)理论	(16)
2.3.7	理查德·帕斯卡(Richard Pascale)理论	(17)
2.3.8	汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼(Tom Peters and Robert Watemoan)理论	(17)
2.3.9	汤姆·彼得斯(Tom Peters)理论	(18)
2.3.10	阿尔夫·钱德尔	(19)
2.4	可供选择的企业组织结构	(20)
2.4.1	企业组织结构的基本形式	(20)
2.4.2	企业组织结构的演进	(23)
2.4.3	企业“内部市场”的运作规则	(25)
2.5	企业组织设计规则与方法	(29)
2.5.1	影响企业组织结构设计的因素	(29)
2.5.2	企业组织系统的设计要素	(30)
2.5.3	企业组织结构系统设计的传统原则	(32)
2.5.4	企业组织结构系统设计的方法与步骤	(35)

2.5.5 企业管理幅度的影响因素与设计方法	(36)
2.6 企业组织系统机构设计	(39)
2.6.1 企业组织系统中机构设计的内容与步骤	(39)
2.6.2 企业权力机构设计	(41)
2.6.3 企业部门设计	(48)
2.6.4 企业财务部门设计	(54)
2.7 企业组织系统中的岗位、职务设计	(55)
2.7.1 企业岗位设计规则与方法	(55)
2.7.2 企业岗位运行设计	(57)
2.7.3 岗位描述	(59)
2.7.4 岗位设置若干问题的处理规则	(74)
2.8 企业组织的生命周期与创新	(78)
2.8.1 企业组织的生命周期	(78)
2.8.2 组织创新的涵义与类型	(80)
2.8.3 以人员为中心的组织创新	(82)
2.8.4 以组织为中心的组织创新	(84)
第3章 商业银行(支行)组织结构及其设计	(87)
3.1 商业银行(支行)组织系统及其设计概述	(88)
3.1.1 商业银行(支行)组织与工商企业组织比较	(88)
3.1.2 商业银行(支行)组织设计原则	(89)
3.1.3 商业银行(支行)的组织机构设计	(90)
3.1.4 商业银行(支行)的组织结构设计	(93)
3.2 商业银行(支行)权力机构的职权设计	(95)
3.2.1 行长	(95)
3.2.2 行长会议	(95)
3.2.3 行长办公会议	(98)
3.2.4 行务会议	(99)
3.3 商业银行(支行)职能管理机构的职能设计	(100)
3.3.1 行长办公室	(100)

3.3.2	人力资源开发与管理部	(103)
3.3.3	计划财务部	(104)
3.3.4	企划与发展部	(107)
3.4	商业银行(支行)横向联系机构的职能设计	(108)
3.4.1	商业银行(支行)横向联系机构概述	(108)
3.4.2	贷款工作小组	(112)
3.4.3	授信管理委员会	(112)
3.4.4	稽核审计中心	(113)
3.4.5	行政管理委员会	(115)
3.4.6	文化建设与促进中心	(116)
3.5	商业银行(支行)营业机构职能设计	(118)
3.5.1	国内信贷业务部	(118)
3.5.2	国际业务部	(120)
3.5.3	结算业务部	(121)
3.5.4	分理处	(126)
3.5.5	咨询服务部	(128)
3.5.6	投资业务部	(131)
3.6	商业银行(支行)服务保障机构职能设计	(132)
3.6.1	研究与开发中心	(132)
3.6.2	工会	(134)
第4章	商业银行(支行)岗位设置及其职责设计	(139)
4.1	商业银行(支行)岗位设计及其描述的内容与方法	(140)
4.1.1	商业银行(支行)岗位设置与设计的依据与内容	(140)
4.1.2	商业银行(支行)岗位分类及其比例结构	(141)
4.1.3	商业银行(支行)岗位设计的描述	(145)
4.2	商业银行(支行)高层决策岗位职责规范	(161)
4.2.1	行长	(161)
4.2.2	副行长	(169)
4.3	商业银行(支行)行政、庶务岗位职责规范	(170)

4.3.1	商业银行(支行)行政、庶务岗位配置规则	(170)
4.3.2	办公室主任	(171)
4.3.3	人事秘书	(173)
4.3.4	行政秘书	(175)
4.3.5	文书	(177)
4.3.6	接待员	(178)
4.3.7	安全保卫科长	(179)
4.3.8	保安员	(180)
4.3.9	车辆管理科长	(181)
4.3.10	车辆驾驶员	(183)
4.3.11	厨师	(184)
4.4	商业银行(支行)综合职能管理岗位职责规范	(186)
4.4.1	计划财务部经理	(186)
4.4.2	计划统计员	(188)
4.4.3	会计员	(189)
4.4.4	信贷管理员	(190)
4.4.5	企划员	(191)
4.5	商业银行(支行)信贷业务岗位职责规范	(192)
4.5.1	国内信贷业务部经理	(192)
4.5.2	客户经理和信贷员	(195)
4.5.3	国际业务部经理	(196)
4.5.4	国际结算经理	(197)
4.5.5	进口经办员	(199)
4.5.6	出口经办员	(201)
4.6	商业银行(支行)结算、储蓄业务岗位职责规范	(203)
4.6.1	结算业务部经理	(203)
4.6.2	前台主管	(206)
4.6.3	前台会计柜员	(207)
4.6.4	事中监督员	(209)
4.6.5	出纳主管	(213)

4.6.6	出纳柜员	(214)
4.6.7	金库保管员	(221)
4.6.8	储蓄主管	(222)
4.6.9	储蓄柜员	(224)
4.6.10	同城会计柜员	(228)
4.6.11	同城提入或提出复核员	(230)
4.6.12	联行柜员	(232)
4.6.13	外币会计员	(234)
4.6.14	外币综合员	(234)
4.6.15	事后监督主管	(237)
4.6.16	密押员	(238)
4.6.17	会计事后监督员	(240)
4.6.18	储蓄事后监督	(243)
4.6.19	电脑运行管理员(主机操作员)	(246)
4.6.20	班台员(或值班经理)	(247)
4.7	商业银行(支行)本部其他部门主要岗位职责规范	(248)
4.7.1	投资业务部经理	(248)
4.7.2	项目经理	(249)
4.7.3	项目业务员	(250)
4.7.4	咨询服务部经理	(251)
4.7.5	研究与开发机构负责人	(252)
4.7.6	外聘专家	(253)
4.7.7	兼职业务员	(254)
4.7.8	工会专职干部	(256)
4.8	商业银行(支行)分理处的机构设置与岗位职责规范	(257)
4.8.1	商业银行(支行)分理处的机构性质与岗位设置	(257)
4.8.2	分理处主任	(258)
4.8.3	外勤业务主管	(259)
4.8.4	内勤业务主管	(260)

第 1 章 商业银行(支行)组织 系统设计的视角、任务与目标

商业银行(支行)的组织设计,如同一般的工商企业一样,可以在一定的范围或限度内,决定其希望成为什么样的组织,然后去尽力追求,但不要过分执着。

商业银行(支行)是一个商业机构还是社会事业单位或是其他性质的组织?

1.1 商业银行(支行)组织系统设计的视角

视角,即考虑问题的角度,是研究和探讨商业银行(支行)组织设计必须面对并加以解决的一个最为基本的问题。它所涉及的首先就是商业银行(支行)作为一个组织单位的属性假定,即商业银行(支行)应该是属于何种性质的组织。是一个企业组织,还是一个社会事业单位,或是其他性质的机构。明确这一点是十分重要的。因为,对于不同属性的组织单位来说,对其机构设置及其制度运行方式所应该作出的设计选择是很不相同的。

我国的商业银行,是依据《中华人民共和国商业银行法》和《中华人民共和国公司法》而设立的吸收公众存款、发放贷款和办理结算等业务,并以其全部资产独立承担民事责任,依法实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束,不受任何单位和个人干涉的企业法人。这就清楚地表明,我国的商业银行就其组织属性而言,乃是一个企业组织,属于企业范畴,是一种从事资金融通、经营货币信用业务、为社会提供各种金融服务活动的企业实体。这是其一。

其二,根据《中华人民共和国商业银行法》的规定,我国商业银行依据其业务经营的实际需要,报经中国人民银行批准,可以在我国境内外设立分支机构。经批准设立的商业银行分、支机构,由中国人民银行颁发经营许可证,然后凭该许可证在工商行政管理部门办理登记,领取营业执照。之后,便可以在总行的授权范围内依法开展其业务经营活动。但其民事责任仍由总行承担,所需的营运资金由总行拨付,并在财务上实行全行统一核算、统一调度资金和分级管理的基本制度。

这就意味着我国商业银行总行下设的各分、支机构,作为一级组织其本身并不具有独立的法人资格,因而不属于独立的企业组织。但是,它们在总行授权范围内的业务经营方面,却具有相当的独立性,仍可视同为一个相对独立的企业组织。其基本的管理目标如同一般的工商企业一样,也是旨在通过其市场行为,即购买与出售金融产品这一特殊的业务活动来保证获取并实现其利润的最大化,同时不断扩大自己在

整个市场中所占有的份额和尽可能地提高其可自主支配的经营开支。

为此,在具体考虑商业银行(支行)组织设计及其机构配置之前,首先明确以下几点是十分重要的:

第一,商业银行的组织性质。商业银行属于企业范畴,其组织设计必须符合企业组织的一般特性及要求。

第二,商业银行的业务性质。商业银行是一种从事资金融通、经营货币信用业务、为社会提供各种金融服务活动的企业实体。商业银行(支行)组织设计必须与其业务经营方面的特点及要求相适应。

第三,商业银行支行的机构性质。商业银行支行是总行下设的一级经营组织,不是一个独立的法人单位,其组织设计必须符合作为总行分支机构方面的特点及要求。

这样,按照“由一般到具体”的科学研究的基本方法及原则,我们的设计及研究首先便可以从比较、借鉴一般工商企业组织设计及其机构设置的基本思路、方法入手,然后再具体探讨商业银行支行的组织设计及其机构设置问题。

1.2 商业银行(支行)组织系统设计的基本内容与研究对象

任何单位的组织设计,其基本内容都应该包括以下两个基本方面:

一是组织结构设计。包括新建组织的结构设计和现有组织的结构变革设计。

二是组织运行制度设计。即确保组织有效运行所需要的各项管理制度与方法的设计,包括各种管理规范、调控制度、人员配备与培训、工资奖励制度设计,等等

狭义的组织设计,仅指组织的结构设计,属静态的经典组织设计范畴。它所研究的问题主要包括以下四个方面:

1. 组织职能结构,即实现组织目标所需配置的各项业务工作及其比例和相互关系;
2. 组织层次结构,即组织中的管理层次构成及其相互关系;
3. 组织部门结构,即组织中的部门组成及其相互关系;

4.组织职权结构,即各层次、各部门的权、责配置及其相互关系。

包括组织结构设计 and 组织运行制度设计在内的组织设计,是为广义的组织设计,属于动态组织设计范畴。现代企业组织设计均属动态的组织设计。

1.3 商业银行(支行)组织系统设计的任务与目标

组织是集体行为的载体。建立科学合理、高效健全的组织系统,是任何商业机构能否自立于市场经济并在此环境中得以生存与发展的关键。

商业银行(支行)组织设计的任务与目标是:在对集体活动、过程、决策、信息流和角色分析的基础上,产生一个包括众多单位和职位的结构,这些职位和单位之间的关系包括协作、行使权力和信息交换。这个结构具有以下的基本功能:

1.能够将集体的努力组织起来,确保特定目标的有效完成,包括为个人充分发挥其潜能,更好地实现其个人目标创造和提供更多的机会。

2.能够将综合的管理任务分解成一系列的过程和活动,并确保这些过程的有效进行和各活动之间的相互协调。

3.能够明确地规定各个职位和单位的角色及其相互关系,并确保他们之间的顺畅交流和实现个人需要与组织要求的有机结合与统一。

4.能够通过动态的联系,以最佳的方式或途径,确保合作优势的有效形成和最为充分的发挥与利用,这种合作优势不但能够保证有最好的资源供给来源和最好的投入而且能够为其客户提供最好的服务。

5.能够使组织的工作任务、过程、运作方法、战略要求同其外部环境、技术水平等条件相适应。