



近期中国银行机构改革的分析与思考

要 点

金融研究总监：詹向阳

集团管理研究团队：

詹向阳 樊志刚 王祺 何崇阳

郑艳文 李卢霞 刘洋

执笔：李卢霞

Li. luyan@icbc.com.cn

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（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，仅供我行内部参阅，未经书面许可，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。

- 随着近期中行新一届行领导班子分工调整结束，改革遵循既定思路加速推进，目前已基本完成总行“瘦身”计划。从 2013 年 7 月底第一轮改革启动到 2014 年 3 月底机构调整基本完成，中行此次改革总体上可分为两个阶段。
- 2013 年 7 月底 8 月初，中行推进实施了第一轮机构改革，主要内容包括：第一，将总行人力资源部的 13 个团队精简至 8 个；第二，撤销公司金融总部的国内结算与现金管理模块，将该模块柜台的 9 个团队划入北京分行；同时将国际结算的 3 个运营团队划入单证中心。改革率先从人力资源部门启动，凸显了中行高层推进此次改革的决心。
- 进入 2014 年，全面的机构改革紧随高管层人事调整加速推进，改革遵循“加、减、乘、除”四原则，将原有的 51 个总行部门缩减至 38 个（按计划将进一步缩减至 36 个），主要的调整措施既包括减少管理层级、裁减机构，也包括加强网络、渠道建设的力量，还体现在相衔接的其他管理创新领域。
- 中行此次机构改革战略动因可简单概括为几个方面：第一，条线改革超前推进，实际运营中遭遇系列困境；第二，扁平化管理改革不彻底带来部分弊端，影响管理效率；第三，适应同业竞争需要，以制度创新激发新兴业务活力。
- 中行此次机构变革带来的启示包括：第一，业务线垂直管理需要一定条件，业务发展对地方银政关系依存度是关键改革变量；第二，管理体制创新必需配套变革协同推进，先易后难不一定是科学的路径选择；第三，业务线垂直管理仍是长远方向，利润中心改革成为我行集团管理创新的着力点。

正文目录

一、中行机构改革的进展与现状分析	1
（一）第一轮改革：机构“瘦身”率先从关键部门发力	1
（二）第二轮改革：“36+6”总部机构改革基本收官	2
二、中行机构改革的战略动因解读	3
（一）条线改革超前推进，实际运营中遭遇系列困境	3
（二）扁平化管理改革不彻底带来部分弊端，影响管理效率	4
（三）适应同业竞争需要，以制度创新激发新兴业务活力	5
三、中行机构改革的思考与启示	6
（一）业务线垂直管理需要一定条件，业务拓展对地方银政关系依存度是关键改革变量	7
（二）管理体制创新必需配套变革协同推进，先易后难不一定是科学的路径选择	7
（三）业务线垂直管理仍是长远方向，利润中心改革成为我行集团管理创新的着力点	8



近两年来，随着利率市场化推进、金融脱媒冲击以及行业市场竞争加剧，组织架构调整成为国内商业银行应对经营挑战、提升竞争灵活性的重要战略选择。2013 年 5 月新一任董事长田国立到任以后，中行也很快启动了股改以来最大规模的机构改革，并从总行关键部门开启了改革历程，随着近期新一届行领导班子分工调整结束，改革遵循既定思路加速推进，已基本完成总行“瘦身”计划。本报告旨在梳理剖析中行机构改革的逻辑、动因与启示，以为我行集团管理创新提供有益参考。

一、中行机构改革的进展与现状分析

自 2013 年上半年田国立就任中行董事长并在年中工作会议提出“精简机构、合理设置部门、提高工作效率”以后，中行就一直在酝酿流程梳理和部门合并。从 2013 年 7 月底第一轮改革启动到 2014 年 3 月底总行“瘦身”基本完成，中行此次的机构调整总体上可分为两个阶段。

（一）第一轮改革：机构“瘦身”率先从关键部门发力

2013 年 7 月底 8 月初，中行推进实施了第一轮改革。此轮改革的内容主要包括两个方面：第一，将总行人力资源部的 13 个团队精简至 8 个。改革率先从人力资源部门启动，凸显了中行高层推进此次机构改革的决心，也增加了行内外对改革持续推进的方向和力度的判断与预期。

第二，撤销公司金融总部的国内结算与现金管理模块，该模块柜台的 9 个团队划入北京分行；同时将国际结算的 3 个运营团队（综贸运营、运营协调、出口运营）划入单证中心，至此四大行全部完成结算业务独立运营的业务管理模式变革。简单来看，结算业务组织架构重组成为首轮改革选择，是因为该业务线作为中行传统优势业务，近年来的管理模式与同业相比表现出明显劣势，而同业也提供了完全可以参照复制的成功经验。

（二）第二轮改革：“36+6”总部机构改革基本收官

进入2014年，全面的机构改革紧随高管层人事调整加速推进。1月28日，陈四清获银监会核准于2月13日起担任中行行长；2月20日，中行公布新一届行领导分工调整方案：行长陈四清原来分管的公司金融业务，调整由副行长岳毅分管；岳毅分管的风险部门，调整由副行长王永利分管；王永利原来分管的科技和运营业务，调整由副行长祝树民分管；此后全行整体部门架构调整陆续展开，根据3月26日中行分析师会议释放的最新信息，此轮机构调整在3月底即告一段落。总起起来，调整遵循“加、减、乘、除”四方面的原则¹，中总行原有的51个部门减至38个²，具体内容包括：

第一，“减”少管理层级，裁减机构。一方面，取消或拆解公司金融总部、个人金融总部、金融市场总部、风险管理总部以及运营服务总部五大总部机构设置：（1）原个人金融总部之下的个人金融部、财富管理与私人银行部均独立为一级部；（2）原公司金融总部之下的中小企业部、金融机构部升级为一级部门；（3）从运营服务总部独立出来的国内结算与现金管理模块组建为一级部门支付清算部，跨境人民币清算成为其二级部门；（4）原金融市场总部拆分为司库、投行与资产管理部、全球市场部、托管业务部、金融机构部等部门；（5）风险管理部、市场风险管理部、内部控制部、法律与合规部等成为一级部门。

另一方面，重新明确上海人民币交易业务总部为总行一级部门，内设综合管理部、金融市场部和金融机构部等二级部。

第二，“加”强网络、渠道建设的力量。在强化网络金融业务发展方面，成立了网络金融部，整合了2013年初成立的网络银行业务领导小组及网络银行办公室，以及原创新研发部的职能。按发展规划，网络金融部将以“中银易商”平台为基础，构建开放平台、支付平台、网络商务、大数据四个板块。

在加强渠道建设方面，原电子银行部的网银、手机业务等全部划转新成立的

¹ “加”即加强网络、渠道建设的力量；“减”即减少管理层级，裁减机构；“乘”即增强分支行的积极性；“除”即除去“大企业病”。

² 据称最终目标是降至36个部门加6个直属部门，总规模保持在3300人左右，相当于部门设置减少近30%，四分之一员工向分支机构分流。



渠道管理部，这一改革设计很大程度上也借鉴吸收了工行最新的机构改革经验。

如果说“加”、“减”改革精神直接体现在机构重组方案上，则“乘”、“除”两项改革意图的实现则还体现在相衔接的其他管理创新领域。比如，积极推动网点转型，在产品创新方面通过将传统银行产品“网络迁徙”，用大数据、电子商务等开发更标准化的产品，都旨在增强分支行的积极性，使其成为服务中小企业的重要触角；在公司金融业务线采取“全球客户经理制”，将原分散在各业务条线或各部门的产品服务，通过客户关系整合，对接统一渠道的客户经理，则使力图克服“大企业病”、激发内部资源整合力量的创新机制设计。

二、中行机构改革的战略动因解读

结合前次机构改革的内容以及近几年的经营实际分析，中行此次机构改革战略动因可以简单概括为以下几个方面：

（一）条线改革超前推进，实际运营中遭遇系列困境

2009 年，基于借鉴学习国际先进经验、提高管理效率、推动联动营销的考虑，中行在国内同业中率先启动了业务条线管理模式改革，构筑了四大业务总部：将传统的公司业务部、金融机构部、国际结算业务部以及其他国内国外与公司业务有关的业务部门统一合并到公司金融总部；个人金融部、银行卡中心、中银财富管理、私人银行等部门统一归属个人金融总部管理；金融市场部、基金托管与投资者服务以及资金交易部整合为金融市场部；票据、财务以及其他后台部门统归到运营管理总部管理。加之之前的风险管理总部，共同形成了中行此次改革之前的五大总部管理架构。然而，在过去几年的实践中，上述模式的运营效果却与改革初衷出现了较大背离。

首先，缺乏配套考核机制，造成较为严重的责权利错配。在国际领先银行条线为主的管理架构中，业务条线不但是经营中心、也是利润中心和考核主体。然而，在中行的实践中，在以纵向为主进行资源配置的同时缺乏完善配套的考核

机制，条线只是对一些指标负责、却不对利润负责，造成较为严重的责权利不对等现象，导致经营中不时出现投入和产出严重不成比例的问题。比如在季末年末冲时点的问题上，分行仅从完成任务的角度不惜成本揽存³，总行则一味地向分行提供补贴，导致亏损业务的盲目拓展。

其次，精细化管理能力不足，造成激励不相容问题。内部定价本是国际领先银行提升集团运作效率而采用的精细化管理手段，但实践中要求辅之以先进的科技运营系统和强大的数据挖掘能力支撑。而中行在广泛实施内部定价管理的过程中，由于缺乏强大的数据采集、分析能力，导致不少产品定价与市场价格不符，事实上为缺乏经营约束的分行“攻破”内部定价、违背市场规律拓展业务提供了不当激励，上述分行在贷款规模闲置情况下依然高息揽存就是很好的证明。

最后，未能充分考虑现实国情，“弱势”分行经营难度大。在国际领先银行条线为主的管理架构中，分行主要承担营销和客户维护职能，没有太大权限，但这一职能分配模式并不完全适合于中国国情。在国有银行改革之后，地方政府虽然对银行贷款和经营行为的直接干预大大减少，但依旧对银行经营有重大影响，不但地方政府的财政存款是各家银行的竞争焦点，中央对地方的转移支付日增、区域经济建设如火如荼，都使得维护银政关系成为分行经营竞争的一大重心，这一现实事实上要求分行在现行行政管理体制下仍将充当重要的盈利中心和权力中心。

（二）扁平化管理改革不彻底带来部分弊端，影响管理效率

在推行“条线管理”改革的同时，中行也在总分行大力推行扁平化管理改革。本质而言，扁平化管理改革的初衷在于以群体和协作优势赢得市场主导地位，实践中常常通过组建团队的方式以实现组织内部知识、信息的整合、创造和管理，从而达到提高工作效率的目的。正是基于这一考虑，中行在总部扁平化管理改革中实施了团队工作机制。然而，由于传统部门职能式管理思维根深蒂固，以及管

³ 近年来，中行在存款大战中屡屡展现出“不输同业的勇气”。比如 2012 年初为争夺存款资源，中行发行的个别五年期理财产品利率高达 7% 以上，超过了贷款收益。



理实践中团队工作制的“类部门化”运作，使得中行总部的机构改革不但未能实现增进协作、提升效率的初衷，反而进一步增加了中层管理团队的规模。此次改革之前，中行拥有四大行人人数最为庞大的中层团队，据称总行部门总经理级别干部就超过百人，再加上各部门总监、分行行长，中层团队达到数百人，由于缺乏完善的跨部门协作机制安排，一件通常的事务办理往往都要经过六七个总经理和总监，管理协调的难度不减反增，也事实上增加了分支机构对口部门的数目——省分行层面要对应总行 60 个一级部门和 400 个二级处室、“多头管理”问题较为严重，已经成为影响员工自主性和积极性的重要障碍。

同时，不彻底的扁平化改革在省行层面也遭遇了管理困境。早在 1999 年，中行就根据人行指示率先实施了省分行及省分行营业部的合并。理论上讲，营销体系的扁平化有利于缩短信息传递渠道、提高市场反应速度，但前提要依托于内部强大的管理基础，包括顺畅的内部沟通协作渠道、集约高效的业务处理系统，等等。但在中行的管理改革实践中，由于相应配套改革未能及时推进，衍生了几个较为突出的管理难题：一是在省分行管理幅度大大增加的情况下，依旧遵循原先的管理模式，管得太宽太细，导致实际管理效率下降；二是省会城市行所在地缺少与当地对口的机构，不利于传统上的“对等营销”和在这一重要竞争区域银政、银企资源的对接；三是省会城市行所在地绩效缺乏专门的考核，也不利于激励和调动一线员工的积极性。总体而言，由于中行在国内的布局重心本就集中在一二线城市，在重点城市行的竞争力下降无疑会对其总体业绩形成较大冲击。

（三）适应同业竞争需要，以制度创新激发新兴业务活力

与其他三大行相比，中行机构设置的突出差异一个是总行部门整合为五个板块，另一个是部分新兴业务线的经营管理职能尚未整合。此次机构改革取消五大总部，除了前述动因之外，不乏回归同业一般模式的考虑，而以结算为代表的业务线管理架构调整则是整合新兴业务线经营管理职能的需要。相对于其他三行，改革之前中行结算业务组织架构的劣势较为明显——股改之后工、建、农三行较早地将结算业务模块从会计结算部独立，而中行的国际结算、国内结算与现金管均

属于公司金融总部，个金的结算又相对独立，使得中行难以统筹全行结算业务发展，国际、国内、公司、个人、运营条块分割，产生一些制约结算业务发展的弊病，比如国际业务部门管理的境外机构对国际结算业务支持不够、结算部门过分沉溺于后台系统而忽视市场等。

与此同时，原金融市场总部拆分为司库、投行与资产管理部⁴、全球市场部、托管业务部、金融机构部等部门，则不但凸显了中行适应金融脱媒趋势、聚焦“商业银行的投行业务”的改革导向，也是适应同业竞相发力资产管理业务的竞争实际的需要。在先行推行机构改革的银行同业中，以机构重组焕发投行业务活力已成为共识，比如工行在投行业务线推行了利润中心改革，浦发将原隶属于公司业务总部的投行业务线改组为总行一级部门，平安在投行业务线创新推进实施“事业部+俱乐部”的管理模式，等等。

此外，机构调整也承载了中行推动经营结构调整的改革夙愿。比如，将中小企业部独立出来并升格为一级部门有利于贯彻信贷资源向中小企业倾斜的结构改革导向，成立财富管理与私人银行部、投行与资产管理部等新兴业务一级管理部门则一定程度上反映了中行由竞争存款向全方位金融服务供应商转型的战略意图⁵。

三、中行机构改革的思考与启示

深入剖析中行此次机构变革的方向与逻辑、经验与教训，我们至少可以得到以下一些启示：

⁴ 其中以前分散在公司金融总部和其它部门的理财产品管理统一放在投行与资产管理部管理。

⁵ 王永利去年曾表示中行要把简单的拉存款转向拉客户的资金流，从简单的提高存款利率转向提供全方位的金融服务。2013年，加大压降高成本负债力度，如人民币表内理财的平均余额同比减少80%，负息率下降10个BP。



（一）业务线垂直管理需要一定条件，业务拓展对地方银政关系依存度是关键改革变量

从引入国际先进模式到再次实施贴中国情的管理变革，中行的改革实践再一次反映出商业银行业务线垂直管理架构目前并不绝对适合于国内银行，尤其对于当前经营拓展仍较大程度上依赖于地方银政关系的国有大行。其实，中行取消五大总部机构设置的改革举措并非个案，2013 年 5 月浦发银行机构改革的核心内容即是取消投资银行、个人银行、资金业务以及风险管理四大总部。在国家行政管理体制没有发生较大变革，以大项目、大企业为依托的盈利模式未发生根本改变的情况下，分行仍应是重要的盈利主体和权力主体。

相较之下，民生、平安的事业部制改革之所以能够积极推进，根本原因是这两家银行在对公业务领域开展差异化竞争的重点服务对象是中小微企业，对地方政府的依赖度相对小很多。在这种情况下，将一些专业性强的业务线独立出来垂直经营，反而能够促使分行聚焦中小微金融业务拓展，更有利于夯实差异化竞争实力。同时，相对于传统的存贷业务，以理财、投资等为代表的新兴业务线拓展对地方政府的依赖度也较小，因此成为监管机构意欲先行推进条线改革的领域⁶。

（二）管理体制创新必需配套变革协同推进，先易后难不一定是科学的路径选择

纵观二十世纪七八十年代以来欧美银行的管理改革实践，“统筹设计、协同推进”是典型特征，业务条线垂直管理和中台垂直管理改革通常是同步推进的，并同时建立完善和精细化的制度体系、搭建集约高效的 IT 支持系统等。然而，建行、中行、浦发等国内银行在引进国际先进模式的过程中，往往未能较好地遵循上述改革规律，比如建行在未对业务架构调整的情况下先行引入垂直风控体系

⁶ 在 2014 年初召开的监管工作会议上，银监会主席尚福林指出，年内将推动银行业的业务治理体系改革，根据不同业务特点，分别成立子公司制、条线事业部制、专营部门制和分支机构制改革，并提出探索信贷、理财、同业、投资、私人银行等业务分类管理，推动业务管理的专业化、规范化。

⁷，中行在搭建业务板块垂直管理框架的过程中未能建立相适应的权责配置机制，成为其管理变革成效不如预期的重要原因。

值得强调的另一点是，“先易后难”作为一个被广泛接受的法则，在管理改革领域却并非总是适用的。相对于机制构建，体制创新要容易的多，除了既得利益因素，往往只是机构和人员的重组而已。然而，机制改革却不单单是制度条例的拟定或修改，往往还涉及文化培育、IT 系统支持等深层次问题，难以一蹴而就。比如，协同营销作为业务条线管理框架下的必备机制设计，不但依托于科学的分润方案及管理会计理念运用，更需要高效的信息系统对资源共享和激励考核提供精细化管理支持。实际中，如依循“先易后难”思维，在相关管理基础不完备的情况下，贸然推动组织架构调整，则必然违背管理改革“系统论”的精神，不能较好地实现改革初衷。

（三）业务线垂直管理仍是长远方向，利润中心改革成为我行集团管理创新的着力点

虽然浦发、中行的此次机构改革反应了当前中资银行全面推行条线管理模式的时机尚未成熟，但国际银行业的发展实践业已证明业务线垂直管理的优势，随着中国全面改革的持续推进，这一行之有效的管理模式也必然会成为国内银行业组织架构调整的长远方向。而且，银监会业已明确将垂直管理视为推动银行业业务治理体系改革的方向，以华夏为代表的银行同业也已着手推动部分业务线的事业部制改革。因此，探索推动业务线垂直管理改革理应成为今后我行集团管理创新的重要内容。

正是在结合管理创新需要和国情行情的基础上，我行前瞻性提出构建“条块结合、纵横平衡”的集团管理架构，围绕推动利润中心改革积极探索业务线垂直管理改革的路径，并积极探索构建一体化、集约化的集团管理机制。因此，可以说，当前利润中心改革至少具有两个方面的重要意义，一方面承载着我行业务线垂直管理改革先行者的重任；另一方面充当着集团管理创新着力点的角色，解决

⁷ 参见 2013 年第 4 期集团经营与管理创新动态《建设银行风控体系变革考察及启示》。



利润中心经营拓展中面临的系列问题事实上也是推动集团管理体制机制创新和建设的过程。因此，在较长一段时间内，从全行经营转型和集团管理创新的战略高度积极谋划和持续推进利润中心改革仍应是我行管理改革的核心内容之一。