

文章编号：1007-5399 (2017) 06-0037-04

关于中国邮政储蓄银行宁夏区分行 组织结构重构的思考

王海林

(中国邮政储蓄银行宁夏区分行, 宁夏 银川 750001)

摘 要：为完善企业功能、增强企业竞争力，文章阐述了中国邮政储蓄银行宁夏区分行的组织结构现状及存在问题，分析了重构组织结构须考虑的因素，提出了组织结构的重构设想及具体实施措施。

关键词：组织结构；管理；重构；资产质量；创利能力

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

中国邮政储蓄银行（以下简称“邮储银行”）宁夏区分行成立10年来，企业在总资产规模、服务功能等方面发生了翻天覆地的变化；与此同时，企业的战略、所处的环境以及技术能力也发生了巨大变化。由于资产质量等因素的影响，2016年下半年，该行的创利能力与速度开始下降，收入、利润水平较低，但同时各机构人力资源较为紧张，且人力成本占比持续加大。这些均与企业高耸式的直线职能制结构有关，随着环境的变化、技术的进步、企业的发展，该结构逐渐显现出较强的局限性，已经不能适应企业的发展。为了彰显企业功能，以更加灵活、快捷、高效的身姿挺进市场，增强企业的竞争力，有必要重新设计企业的组织结构。

1 邮储银行宁夏区分行的组织结构现状及存在的问题

邮储银行宁夏区分行是一家一级分行，下辖5个二级分行，22个一级支行，20个二级支行，人员总量为1114人；业务范围实现全面扩展，定位于服务社区、服务中小企业、服务“三农”的全功能商业银行，致力于为中国经济转型中

最具活力的客户群体提供服务，开通了包括网上银行、手机银行、自助银行、电话银行、电视银行、微银行等在内的全方位电子银行体系，形成了电子渠道与实体网络互联互通，线下实体银行与线上虚拟银行齐头并进的金融服务格局。截至2016年末，全行实现收入6.58亿元，资产类业务收入占比达到70%，利润超过亿元。邮储银行宁夏区分行的组织结构如图1所示。

从图1可以看出，邮储银行宁夏区分行采用高耸式的直线职能制结构，整个组织共有四个层级，即一级分行、二级分行、一级支行和二级支行。一级分行内设17个部门、9个二级部门；按照地市范围进行划分，5个二级分行均内设8~11个部门，管理22个一级支行；20个二级支行，分属22个一级支行。从各级机构的功能看，各级支行是主要的利润中心，负责完成组织的首要目标和使命，即业务发展、市场拓展、实现利润等；支行以上的机构，则负责全行的运转管理，包含各专业、财务、人力资源、信息科技、风险管理等相关部门，在内部支撑、技术实现、风险管理等领域向管

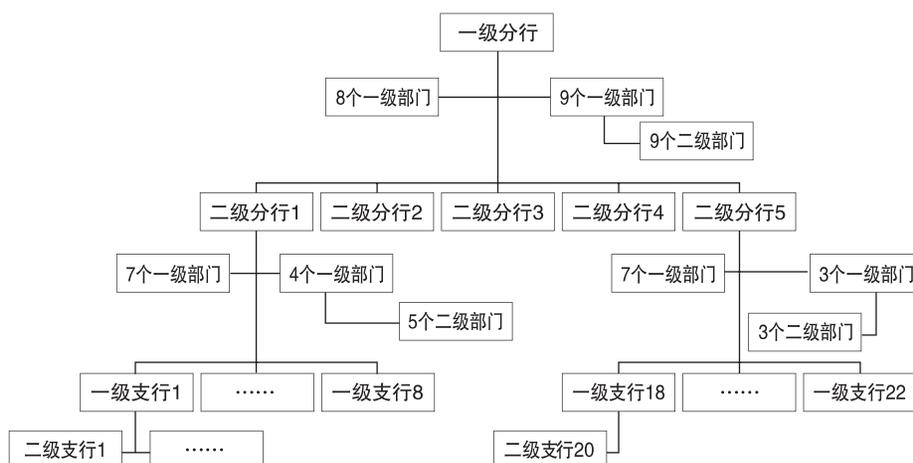


图1 邮储银行宁夏区分行组织结构图

理者、支行等一线部门提供支持。这种管理组织架构以及相应的人力资源配置,存在以下几方面问题。

1.1 组织不协调,管理效能低

企业组织架构是否合理,在较大程度上决定着执行的绩效。近年来,受经济下行压力的影响,银行业的收入、利润增速放缓,尤其是不良贷款,正在吞噬着银行的净利润。邮储银行宁夏区分行也不例外,从2016年下半年开始,该行的创利能力与速度均有所下降,当然,经济下行资产质量下降是重要因素,但是人力成本持续上涨,可能是企业的组织架构不合理所致,这一点从人均创利指标上有所显现。

目前,邮储银行全行的点均利润不足500万元,邮储银行宁夏区分行的点均利润113.6万元,其对标发展的邮储银行甘肃省分行点均利润为330.2万元;从点均人数方面,邮储银行宁夏区分行点均18.4人,邮储银行甘肃省分行点均25.5人。单纯分析数据,邮储银行宁夏区分行的点均人数低于邮储银行甘肃省分行表面上,邮储银行宁夏区分行的网点资源禀赋比较好;实际上,该行共有员工1114人,其中管理类、专业类人员563人,占全行人员的比重为50.54%,销售类人员241人,仅占21.63%。从人员构成可知,平均每两名员工中就有一个管理者,而销售人员仅占21.63%。因为管理机构层级较多,管理的要求相对精细,且每个层级、各个机构需要保有一定的管理、专业等人员,人力资源被大面积摊薄,导致作为利润中心的层级——支行的实际人手较少,除了应付生产作业,被管理的内容也比较多,作为创利团队,其工作的专业化程度被降低,导致创利能力较弱,无法产生有效的生产力,因此当组织结构与发展环境不协调时,绩效水平就会降低。

1.2 组织层级多,决策速度慢

由于邮储银行宁夏区分行的组织管理跨度较小,等级层次相对较多,无论是上级命令的下达,还是下级意见的反馈,均需通过几级通道层层传递。如支行人事任免、重大事项决策等,需二级分行与一级分行最高管理层沟通或者专门的管理委员会沟通批准后,才可正式任命或执行;涉及到固定资产购置等项目,由二级分行向一级分行、一级分行向总行申报,得到总行批复许可后,方可执行;信贷审批执行额度分层管理办法,超过规定额度以上的,需二级分行初审、一级分行审批,审批流程较长;尤其在贷款定价管理方面,分、支行为了吸引优质客户,会采取一定的优惠政策,但是内部必须要经过层层审批,审批速度一旦超过客户的耐心,就会导致客户流失,或者丧失最佳商业机会。另外,管理层级多,上层管理者对下层的控制会变得困难,导致中层机构真实作用难以发挥,久而久之,容易使中间层成为传声筒,游走于上层与基层之间,造成单位整体性的破裂;同时,由于管理结构层级多、组织严密,会影响下级人员的主动性和创造性。

1.3 管理跨度小,管理资源浪费

目前,邮储银行宁夏区分行有4个行领导,分别管理1~2个二级分行、4~5个内设部门;二级分行银川市分行

配置5个行领导,管理8个一级支行、11个内设部门;其他二级分行的4个行领导管理的跨度更小,仅1~2个一级支行和9个内设部门。从各层级的管理范围可以看出,各级分行领导的管理跨度普遍较小。首先,管理跨度小,相应组织的管理成本会大大增加,部门间、跨分管领导间交流的频次增加,因此会迫使多频次召开会议解决问题;其次,管理跨度小,会使组织的垂直沟通更加复杂,部门领导与分管行领导、部门员工与分管行领导间都会产生大量交集,容易产生跨级听令的情况,减缓决策速度,再加上管理层级多,会使高层管理人员趋于孤立,极易隔绝来自基层的信息;再次,较小的管理范围,使分管领导有精力、有时间去研究专业部门的工作,会造成对部门下属监督过严、凡事必问、事必躬亲的局面,可能会妨碍部门领导的独立性,阻碍下属的创造性与积极性。

1.4 管理成本高,产出不匹配

管理层级多,管理部门按层重叠增加,相应机构的成本费用也会较大。比如按照逐层机构购置或租用的房屋,需要支出购置、折旧或租赁费用,并缴纳相应税费,以及办公用房的装修、维护,人员工资、奖金、福利等费用;若再加上管理跨度小,并按机构设置高管、管理人员,还需要付出相应级别的人员工资、绩效支出等,而且机构的层级越高,支付的人员成本费用会越多。根据邮储银行宁夏区分行的经营统计数据,截至2016年10月末,一级、二级分行的成本支出占全行支出的60.26%,表明该行大部分的成本是管理层的消耗。管理机构占比大,但经营的业务比重小,创利能力就有限,因此,实际的占用与产出不相匹配。相反,如果减少管理层级和机构设置,把这些资源转移到销售端,加大支行的各项资源配备,将会直接创造收益,能争取较多的企业利润。

1.5 集权程度高,组织弹性差

从邮储银行宁夏区分行的发展历程来看,这种组织结构并不是一开始就不适应企业管理要求,而是随着企业的发展,逐渐与企业的管理形势不相适应。当企业的产品比较少、产品线比较窄时,这种组织结构能够显现出巨大的优势,即最高管理者的指导与控制地位明显,内设部门对经营一线的服务支撑比较到位,企业执行力较强,规模经济性作用凸显,能够专注市场反应,突出服务特性,保证高度技能专业化与市场扩展。但是,当企业的业务产品一再扩增、产品线极大丰富时,这种直线职能制的组织结构会逐渐显露出一定的局限性:如风险相关部门强调部门的专业性,而不尝试理解销售部门的操作难度,或者说他们不了解市场、客户的真正需求,进而蜕变成自我维持、增长快速的有机体,容易滋生官僚作风;职能部门间沟通不力,加上销售力量薄弱,致使企业对外部的变化反应迟钝;高层高度集权,响应速度慢,可能造成决策拖延,甚至失去市场。

综上所述,邮储银行宁夏区分行较多的管理层级、较细的内部分工、较窄的管理跨度,使得整个结构上大小,头重脚轻。企业的组织结构缺乏弹性,各级机构的人员缺少腾

挪的空间，组织对成长缺乏适应力。应该根据企业的发展战略、市场环境、生产特点等各方面的现实需要出发，关注目前所处的竞争环境、发展方面的技术革新要求等，重新构造组织结构，以增强企业的适应性及竞争力。

2 邮储银行宁夏区分行重构组织结构须考虑的因素

对于任何一家企业而言，不存在最理想的组织结构设计，但是绝对存在某一时期较为合适的组织架构。组织结构的设计应该适应战略、环境、生产技术等随机因素。

2.1 组织结构须服从企业战略

美国学者钱德勒提出了战略与结构关系的基本原则，即组织的结构要服从于组织的战略，指出企业不能仅从现有的组织结构出发考虑战略，而应根据外部环境要求动态地制定相应的战略，然后根据新制定的战略审视企业的组织结构，如有必要则对其进行调整。只有组织结构与企业的发展战略相匹配，才能成功实现企业目标；相反，如果组织结构与战略不相适应，则将成为限制、阻碍战略发挥作用的巨大力量，从这个角度看，组织结构会抑制战略实现。

邮储银行宁夏区分行立行之际，即定位服务社区、服务中小企业、服务“三农”，当时仅开办小额贷款业务，后续其他的资产类业务逐渐开放并拓展，目前已实现全能商业银行的功能性变化，在企业经营发展战略方面，从计划进入了实质，因此，邮储银行宁夏区分行应该根据战略实现的程度，调整组织结构。

2.2 组织结构要顺应环境变化

不同的外部环境要求企业制定不同的战略和实行不同的组织结构。当环境一成不变时，组织运用机械的结构系统，具有严密、纵向、集权的特点，大多数决策权都属于机构的管理层。然而，在快速变化的环境中，组织结构应倾向于更加松散、自由组合和随机应变，使用有机的结构系统，内部设置更水平化，决策权更加分散，组织对环境的变化更富有灵活性和适应性。但如果继续使用严密的纵向层级结构，则会阻碍组织顺应环境的变化。

在外部环境方面，宁夏地区的商业银行竞争日趋激烈，从原来的8家商业银行增加到目前的18家银行机构，单是银行业的竞争就已经白热化，再加上当前银行业面临着经济下行压力加大、利率/汇率市场化、融资结构变革、互联网、大数据兴起等多重压力，因此，必须主动转型，调整组织结构，从内部作业组织方面提升管理，强化创新，提升对实体经济的服务能力。

2.3 组织结构要适应技术变化

技术包括用来把组织的投入转变成产出的知识、工具、技巧和活动。金融服务企业的产出是无形的，是易耗品，它不同于有形产品，不能被库存，当服务做到标准化时，严密的集权结构就是有效的，但是柜台外的业务，则应更倾向于柔性、非正式、分权的结构，这样有利于服务客户和解决问题，并且挖掘市场、发现商机。尤其是近年来，在内部作业技术方面，面对社会关注度极高的小微企业，各商业银行纷

纷推出绿色通道快速审批、符合条件三天放款等服务，无一不是信贷操作技术等方面的调整。在金融技术方面，互联网金融业务异军突起，其最直接的意义是挑战传统商业银行的功能，触动了整个银行业监管机制的变化，传统银行的零售业务首当其冲受到蚕食。随着互联网技术的不断进步，公司金融也开始遭遇挑战，作为负债端的银行存款亦遭到明显冲击。尽管互联网金融多数表现为借助互联网技术，其风险控制体系、产品结构没有实质性变化，但是其灵活性、效率、贴近市场和需求方面比传统商业银行更胜一筹。因此，邮储银行宁夏区分行应该根据这些方面，考虑组织扁平化，缩短业务通道，压缩工作路径，使其更贴近客户需求，快速服务客户，更好地服务市场、提升市场占有率。

3 邮储银行宁夏区分行组织结构重构设想

根据邮储银行宁夏区分行的实际情况，及其所处的竞争环境和技术革新等方面的要求，重构企业的组织结构，建议采用扁平化的直线职能制加事业部制的组织模式。只有选择合理模式，才能彰显企业功能。

相较于邮储银行宁夏区分行目前高耸式直线职能制结构，扁平化组织是通过裁减冗员建立的一种紧凑的横向组织，可使组织变得灵活、敏捷，富有柔性、创造性。管理层级少而管理幅度大，能够密切上下级关系，信息纵向流动快，管理费用低，而且由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主权、积极性和满足感，同时有利于更好地选择和培训下层人员。事业部组织，以各业务环节的产品、地区或客户为中心重新组合，更加贴近客户，及时了解客户的需求和偏好，从而抓住商机。采用该组织结构，企业可适应不稳定环境所带来的快速变化，随时启动调节功能，以适应灵活多变的市场环境，使组织资源与外部环境的联系更加紧密。当产品进入多样化阶段后，企业就要采取事业部式结构，这样才能有效配置资源，提高生产效率。

这两种结构的结合，直接简化纵向管理层次，削减中层管理者，使企业的指挥链条最短；能以顾客需求为驱动，突出客户地位，大大改善服务质量，快速响应市场变化，真正做到顾客满意；能够快速解决邮储银行宁夏区分行基层缺员、整体冗员的问题，建立以工作流程为中心、由一级分行参谋部门为支撑、支行为利润中心的组织结构。采用这样的结构，除了可以淡化职能部门的职责、降低工作专业化程度外，还可将企业的资源和权力下放于基层，使他们拥有部分决策权，能够避免顾客反馈信息在向上级传达过程中的失真与滞后。同时，要下放决策权，实行目标管理。以团队作为基本的工作单位，员工自主决策，并为之负责，把每一名员工都变成企业的主人。

另外，在银行同业当中，建设银行、民生银行、招商银行等分支机构均采用扁平加事业部制结构，来改变总分行制下经营机构全而不专、粗放式的经营管理模式，通过集中决策、授权经营的运行机制，实现事业部责权利的统一，最大限度地发挥经营管理的积极性和主动性，实现专业化经营，

进一步将业务做深、做透，实现产品和市场的精耕细作。

4 邮储银行宁夏区分行组织结构重建的措施

4.1 减少管理层级，增强组织活性

职能管理的幅度决定了组织存在的管理层次，从有效执行的角度来看，组织的层次应该尽可能少。从企业组织结构演进的经验来看，组织发展的趋势是加宽管理跨度，这样能够协助管理者达成降低成本、加快决策、增强组织灵活性、更加接近顾客以及向员工授权等一系列目标，从而重塑灵动案例，改变决策方式，提高决策效率，建立健康的组织管理体系。

按照邮储银行宁夏区分行的现行架构，建议去掉二级分行层级，提升二级支行层次，整个组织仅保留两级，即一级分行、支行，支行不再分一级或是二级，在功能方面保持一致，但以支行的创利能力进行分类管理。这样，一是可以减少管理方面的成本支出，让资本发挥更有效的作用；二是可以通畅政令，保持信息的上下沟通，避免信息在纵向传递过程中的遗漏和扭曲；三是由一级分行直接管理支行，可以使计划工作和控制工作简单化；四是实现扁平化管理，以充分授权为基础，调动基层的积极性。

4.2 强化目标管理，扩大管理幅度

在管理跨度方面，建议一级分行增加一个领导职指数，加宽领导管理的范畴，每个行领导直接管理10个机构比较合理。组织扁平化，将经营主体责任落实到支行，对支行进行目标管理，各个支行获得充分的经营权限，可以直接对一级分行负责。如此，一级分行的领导，可以将更多的时间用于思考和分析公司情况，对公司的长远发展和规划做出前瞻性的决策，并根据分工情况，更好地贴近重量级客户；一级分行的相关部门，建立起集中的中、后台管理构架，直接服务全部42家支行，缩短问题处理的时间和路径，更好地服务、指导发展和管理；支行充分履行主体责任，更加重视客户分层分类管理，明确客户条线与产品条线的功能定位和相关衔接机制，大大增加支行的管理效率、市场经营和经营风险把控能力。

从服务范围来看，宁夏是中国面积最小的省区之一，区域面积为5.18万平方公里，南北长，相距约456公里，东西短，相距约250公里，当地的空中、陆上交通都比较发达。首府银川居全区中偏北区域，到达任何一个县域都比较方便，即使是最远的县域发生风险、意外等，也能够3小时内快速到达事发地点，不影响风险的及时处理等。

4.3 设立事业部，打造利润中心

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式。根据邮储银行的产品特性，综合战略定位，建议邮储银行宁夏区分行打破目前的内设部门管理方式，设立“三农”、消费、小企业、大客户、信用卡等产品事业部，各个事业部的总经理对行长负责，事业部全权处理内部一切事务，包括人、财、物、产、供、销等，充分调动事业部的积极性、主动性和创造性；各事业部进行独立核算，有利于分

行评价考核其经营成果，以做到奖惩分明，同时有利于分行从宏观的角度对企业未来的发展方向做出考量，实行单独核算、独立经营，一级分行只保留人事决策、预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。从长远来看，扁平化的机构设置，能够有效去行政化，更契合邮储银行提质增效的发展战略，提升专业能力和市场响应与服务效率。

考虑到设置的事业部较多，可以共用一套核算制度，有利于节约资源，开展竞争，避免公司变成一潭死水。各事业部的专业人员在事业部和支行之间采取双线管理模式，区分行事业部派驻专业人员到支行，但需考虑采取更为合理的绩效及分润模式。

另外，无论是支行，还是事业部，都是负责全面经营管理的机构负责人，这种充分授权的经营管理模式，有利于企业培养锻炼高管人员的综合管理能力、协调能力及跨专业处理问题的能力，为企业培养和储备更多的复合型人才。

4.4 合理使用资源，优化人力配置

企业的组织架构既要适应市场的需要，又要突出人文特性。因此，在人力资源配置方面，必须要有一定的弹性，只有拥有灵活、敏捷的人力资源能力，才能快速成长、吸收和改变技能，进而适时应对企业发展的要求。

组织结构调整后，首先考虑将原二级分行机关有营销、发展特长的销售类人才编制到一级分行的新增事业部，形成有专业销售能力的直销队伍；其次考虑补充支行的销售人员，加大销售力量占比，迅速充实营销组织的战斗力；第三，增加一级分行的管理人员队伍，因为层级的压缩，一级分行直接服务支行，其管理压力加大，应当适当缓解服务压力。如此，能够彻底改变缺员状态，让各个机构有必要的人员从事相对专职的工作，可以保证员工专注于特定的任务，生产效率更高。另外，企业的总体人员有富余，也可以保证企业有空间进行优胜劣汰，将人才队伍优化得更好。

任何企业都不应该遵循一种组织模式，而是应该在动态变化中调整适应，使组织架构更加灵活，变成一个高度活跃的有机体，具有极强的发展活力与竞争力，能够服务于企业的终极目标。

参 考 文 献

- 1 保罗·托马斯. 执行力Ⅱ完全行动手册. 北京: 国际文化出版公司, 2004
- 2 詹姆斯·库泽斯, 巴里·波斯纳. 领导力(第3版). 北京: 电子工业出版社, 2007
- 3 张德, 陈国权. 组织行为学(第二版). 北京: 清华大学出版社, 2011
- 4 张德. 人力资源开发与管理(第三版). 北京: 清华大学出版社, 2007

收稿日期: 2017-09-07

作者简介: 王海林(1972~), 女, 陕西富平人, 研究生, 经济师, 主要从事企业经营管理研究。