



艾凯咨询  
ICAN Consulting

# 零售银行事业部制度改革专题市场分析及发展趋势研究报告

# 一、调研说明

《零售银行事业部制度改革专题市场分析及发展趋势研究报告》是艾凯咨询集团经过数月的周密调研，结合国家统计局，行业协会，工商，税务海关等相关数据，由行业内知名专家撰写而成。报告意于成为从事本行业人士经营及投资提供参考的重要依据。

报告主要可分为四大部分，首先，报告对本行业的特征及国内外市场环境进行描述；其次，是本行业的上下游产业链，市场供需状况及竞争格局从宏观到细致的详尽剖析，接着报告中列出数家该行业的重点企业，分析相关经营数据；最后，对该行业未来的发展前景，投资风险给出指导建议。相信该份报告对您把握市场脉搏，知悉竞争对手，进行战略投资具有重要帮助。

官方网址：<https://www.icandata.com/view/43825.html>

报告价格：纸介版9000元 电子版9000元 纸介版+电子版9200元

订购电话：400-700-0142 010-80392465

电子邮箱：sales@icandata.com

联系人：刘老师

特别说明：本PDF目录为计算机程序生成，格式美观性可能有欠缺；实际报告排版规则、美观。

## 二、摘要、目录、图表

建立垂直管理的“事业部制”，进行经营管理方式的彻底重组，实际上是中国银行业迫在眉睫的一件大事。

对于银行来讲，所谓事业部是指在全行内按照特定业务（包括特定产品或特定客户群体）划分的，作为一个相对独立的利润中心进行运作的组织。各事业部具备实现业务发展目标所必须的经营权、决策权和资源配置权，承担独立的损益责任。它的优势在于，能适应不稳定环境所带来的高速变化，能更好地满足客户的需求；将市场机制引入银行内部，既利于衡量各业务单元及其负责人的经营绩效，也易于评价每种产品（客户群体）对银行的贡献大小；各事业部拥有相对独立的经营决策权和资源配置权，有利于建立专业化的技能和提高工作效率。

事实上，20世纪后期十多年中，“事业部制”在银行业得到了广泛的应用。尤其在国外，欧洲的各大商业银行组织机构大有向“事业部制”转变的迹象。如英资的渣打银行从1995年开始，按业务种类归并，形成了以业务种类为主线的两大业务部门，即公司类批发业务部门和个人类零售业务部门。

在国内，民生银行也正尝试着从“零售银行部”开始进行“事业部制”改革。其总行的零售银行部，现在不仅要承担设计开发新产品的职能，还要统领下属所有分支行的零售业务部门，并按部门实行独立核算。

建行在2004年的《中国建设银行股份有限公司管理改革总体规划》中也已经明确提出，经营管理模式将由传统的总分行制为主向“业务单元制”为主转变，这里所提到的“业务单元制”和“事业部制”实际上是同一种意思。

但“事业部制”也具有与生俱来的缺点。第一，重叠的机构导致管理费用上升，在市场竞争中就会处于成本弱势；第二，实行独立核算会造成轻微或严重的“窝里斗”，从而使公司的整体利益受到损失；第三，较难把握集权与分权的关系，分权过多会削弱总部整体领导能力，过分集权又不能充分发挥“事业部制”的优势。此外，对中国的商业银行而言，目前的信息科技水平尚不足以保证“事业部制”组织机构体系对于信息传递的要求，无法支持整体

组织机构体系的转变。

所谓“兵无常法，水无常形”，自1924年诞生于美国通用汽车公司后，“事业部制”虽然在西方市场经济国家已历经了近百年的时间，但对中国而言，还是一个较新的模式。即将面临全面开放的中国银行业，更应该通过对内外部环境的分析，来确定适合的组织结构模式，朝着适应市场化需求的组织结构方向发展，以应对愈加激烈的挑战。

## 【 目录 】

### 第一章 前言：12

- 一、富晨理财——关于零售银行转型组织体系思考 12
- 二、商业银行现行层级组织缺陷研究 13
- 三、我国商业银行组织架构现状及其突出问题 19
- 四、现代商业银行组织变革动因 21

### 第二章 现代企业组织管理控制 24

- 一、集中控制结构 24
- 二、分散控制结构 25
- 三、多级递阶控制 26

### 第三章 银行组织结构基本形式 27

- 一、现代企业组织结构演变 27
- 二、银行组织结构变化与发展 42
- 三、理财前沿：明兹伯格的五种组织类型 46
- 四、其它有关组织管理的观点 51
- 五、现代新型银行组织结构介绍 52

### 第四章 零售业务转型对组织结构变革带来挑战 59

- 一、零售银行业务组织结构特点 59
- 二、用扁平模式打造现代银行组织结构 61
- 三、西方商业银行的组织和运行模式 65

四、零售银行转型模式下银行组织结构变化趋势 73

五、【案例】：花旗银行人力资源管理组织架构 77

## 第五章 集权和分权相结合：事业部制介绍 78

一、事业部制度起源 78

二、事业部制的特点 80

三、银行总部的职能定义 85

四、【案例】：松下：事业部制“穷途”备忘录 85

五、【案例】：美的：事业部制的动态平衡 87

六、【案例】：金山：事业部制化解六大矛盾 89

七、事业部战略对银行总部职能的要求 91

八、商业银行推行事业部制意义 92

九、事业部制在国内银行推行条件是否成熟 97

## 第六章 事业部制管理模式设计与具体应用 98

一、企业组织变革的核心原则 99

二、【案例】“华为公司”组织变革的基本方针 102

三、怎样改善主导业务流程 104

四、怎样按流程进行组织结构设计 106

五、事业部制管理模式设计的前提：106

六、事业部的组织结构 116

七、事业部的控制和导入 119

八、事业部制适合哪些部门 122

九、事业部制度设计基本要素 123

十、国内商业银行采用事业部制情况 125

十一、准事业部制的演进机理及应用案例 127

## 第七章 事业部制实施基本条件 128

【案例】A银行事业部制管理探讨 128

一、国外军工银行为什么采用事业部制 130

二、其它行业事业部制案例 133

三、事业部制在零售银行管理中的应用 137

#### 四、事业部试点导入工作要点 138

### 第八章 国内商业银行推行事业部制度案例 139

- 【案例】：建行收权，事业部制胎动 139
- 【案例】：民生银行电子银行部事业部制。 141
- 【案例】：兴业银行的零售业务事业部制计划 142
- 【案例】：停用麦肯锡方案人保试点新事业部制 144
- 【案例】：新加坡商业银行客户部事业部制 149
- 【案例】事业部制预演：上海工商银行削藩收权 152
- 【案例】招行零售银行部和信用卡事业部制度的实践 155
- 【案例】交行蒋超良：推行事业部制必须做好IT支持 159
- 【案例】工行试点财务“削藩”战略取向选择事业部制 161
- 【案例】公司事业部改制方案 163

### 第九章 打造“流程银行”BPR与事业部制 172

- 一、BPR概念 172
- 二、BPR的支撑点 176
- 三、BPR与战略 176
- 四、BPR与组织结构 181
- 五、业务流程的基本类型 181
- 六、BPR分类 184
- 七、BPR的流程管理思想 185
- 八、BPR的组织管理思想 186
- 九、BPR基本选择方法 187
- 十、BPR基本方法 189
- 十一、企业组织结构再设计 192
- 十二、BPR方法学基础 194
- 十三、IT对组织结构和BPR的影响 197
- 【案例】海尔基于流程再造的组织结构创新 219

### 第十章 国外商业银行矩阵式管理结构 224

- 一、国外商业银行管理结构案例 224

- 二、 商业银行矩阵管理几多困局 227
- 三、 商业银行矩阵管理困局破解 228
- 四、 商业银行推行“扁平化”管理思路 231

详细请访问：<https://www.icandata.com/view/43825.html>

### 三、 研究方法

- 1、 系统分析方法
- 2、 比较分析方法
- 3、 具体与抽象方法
- 4、 分析与综合方法
- 5、 归纳与演绎方法
- 6、 定性分析与定量分析方法
- 7、 预测研究方法

### 四、 数据来源

对行业内相关的专家、厂商、渠道商、业务（销售）人员及客户进行访谈，获取最新的一手市场资料；

艾凯咨询集团长期监测采集的数据资料；

行业协会、国家统计局、海关总署、国家发改委、工商总局等政府部门和官方机构的数据与资料；

行业公开信息；

行业企业及上、下游企业的季报、年报和其它公开信息；

各类中英文期刊数据库、图书馆、科研院所、高等院校的文献资料；

行业资深专家公开发表的观点；

对行业的重要数据指标进行连续性对比，反映行业发展趋势；

中华人民共和国国家统计局 <http://www.stats.gov.cn>

中华人民共和国国家工商行政管理总局 <http://www.saic.gov.cn>

中华人民共和国海关总署 <http://www.customs.gov.cn>

中华人民共和国商务部 <http://www.mofcom.gov.cn>

中国证券监督管理委员会 <http://www.csrc.gov.cn>

中华人民共和国商务部 <http://www.mofcom.gov.cn>

世界贸易组织 <https://www.wto.org>

联合国统计司 <http://unstats.un.org>

联合国商品贸易统计数据库 <http://comtrade.un.org>

## 五、关于艾凯咨询网

艾凯咨询网（[www.icandata.com](http://www.icandata.com)）隶属艾凯咨询集团（北京华经艾凯企业咨询有限公司），艾凯咨询集团专注提供大中华区产业经济情报，为企业商业决策赋能，是领先的市场研究报告和竞争情报提供商

艾凯咨询集团为企业专业提供投资咨询报告、深度研究报告、市场调查、统计数据等。艾凯咨询网每天更新大量行业分析报告、图表资料、竞争情报、投资情报等，为用户及时了解迅速变化中的世界和中国市场提供便利，为企业商业决策赋能。

### 研究力量

高素质的专业的研究分析团队，密切关注市场最新动向。在多个行业，拥有数名经验丰富的专业分析师。对于特定及专属领域，我们有国内外众多合作研究机构，同时我们聘请数名行业资深专家顾问，帮助客户分清市场现状和趋势，找准市场定位和切入机会，提出合适中肯的建议，帮助客户实现价值，与客户一同成长。

### 我们的优势

权威机构 艾凯咨询集团二十年深厚行业背景；

数量领先 囊括主流研究报告和权威合作伙伴；

服务齐全 促销、推荐指数、积分、网上支付等；

良好声誉 广泛知名度、满意度，众多新老客户。