



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）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。