# 跨区域中小银行组织结构设计:新制度经济学的视角

来源：网络 作者：悠然小筑 更新时间：2024-06-18

*摘要：2024年银监会下调城商行异地市场准入政策，从而加速了中小银行的跨区域经营热潮。中小银行跨区域经营面临更激烈的市场竞争和挑战，如何生存、发展、壮大是中小银行面临的重大课题，如何设计组织结构以保证发展是跨区域发展的中小银行必须解决的迫切...*

摘要：2024年银监会下调城商行异地市场准入政策，从而加速了中小银行的跨区域经营热潮。中小银行跨区域经营面临更激烈的市场竞争和挑战，如何生存、发展、壮大是中小银行面临的重大课题，如何设计组织结构以保证发展是跨区域发展的中小银行必须解决的迫切问题。本文从新制度经济学的交易费用理论入手，提出中小银行在跨区域经营的组织架构中，既要实现垂直向下的部门一体化，也必须相应提高分支机构的管理边界，从而减少内部摩擦和交易费用，提升效率；通过比较当前的商业银行组织结构，分析中小银行跨区域发展过程中存在的问题，最终提出适合中小银行跨区域发展的组织架构与管控模式。

关键词：中小银行；组织结构；交易费用理论

Abstract：Since 2024，regulatory authority tission measure all and medium banks to run business cross-regional. These banks face more fierce market competitive. Hoe strong is a major project and hoaintain groust problem to solve immediately. The article introduces traction cost theory of the neic，analysis the present problems of cross regional development，compares the mainstream commercial bank organization structures and finally puts forall and medium banks.

Key all and medium bank，organization structure，traction cost theory

跨区域经营的中小银行①是指中小银行突破自身所处城市所辖行政区域的限制，实现跨行政区域的经营发展，目前主要有两种形式：一种是在本省范围内不同城市间设立分支机构，另一种是跨省（区）、直辖市间的发展。2024年，监管部门发布《城商行异地分支机构管理办法》，为中小银行跨区域发展提供了制度依据。2024年监管部门调整了市场准入政策，放宽和简化机构设立。银监会也提出中小银行发展的四个方向，即成为全国性银行、区域性银行、社区银行以及专业化银行，这为有条件的中小银行提供了明确的发展路径。因此跨区域经营已经成为中小银行发展的主流模式。至2024年底，实现跨省经营和省内跨区域经营的城商行数量为42家，占城商行总数量的29%。其中，实现跨省经营的城商行数量为32家，占总数量的22%②。

中小银行跨区域经营面临着更激烈的市场竞争挑战，如何生存、发展、壮大是中小银行面临的重大课题，而如何调整设计组织结构以保证发展又是所有中小银行必须迫切解决的现实问题。本文引入新制度经济学的交易费用理论，针对中小银行跨区域发展过程中组织结构存在的问题，分析比较主流的商业银行组织结构，最后从降低交易费用、提高经营效率的角度，提出适合中小银行跨区域发展的组织结构。

一、组织结构研究的新视角：交易费用理论

新制度经济学中的交易费用理论最早由Coase（1937）在《企业的性质》中提出。交易费用是指运用市场价格机制的成本，它包括两个主要内容：发现贴现价格以获得精确的市场信息的成本，以及在市场交易中，交易人之间谈判、讨价还价和履行合同的成本。Coase认为，企业和市场是两种可以相互替代的资源配置机制，由于存在有限理性、机会主义、不确定性与小数目条件使得市场交易费用高昂，为节约交易费用，企业作为代替市场的新型交易形式应运而生，因此交易费用决定了企业的存在，“企业的显著特征就是作为价格机制的替代物”，企业采取不同的组织方式最终目的也是为了节约交易费用。Coase还进一步分析了市场与企业的边界问题，他认为企业的规模会扩张至企业的内部管理组织成本与外部交易成本的均衡点，即“企业的扩大必须达到这一点，即在企业内部组织一笔额外交易的成本，等于在公开市场完成这笔交易所需的成本，或者等于由另一个企业家来组织这笔交易的成本。”

son（1985）在Coase的基础上，将交易费用理论进一步发展。他认为所有的经济活动都可以看作是一种交易，所有的交易都可以看作是一种契约（contract），并且人是有限理性③（bounded rationality）和机会主义④。一项交易由市场组织好还是由科层组织好，取决于交易的生产成本和交易费用的综合考虑。其他条件不变时，资产专用性⑤程度越高，市场节约生产成本和交易费用的优势就越不明显，因此交易就越适合由科层⑥来组织；反之则反是；处于两者之间的交易就适合由混合形式（hybrid）来组织。而科层能够取代市场，是因为其能有效降低交易费用。与市场制度相比，内部交易者通过机会主义倾向以牺牲企业的整体利益来满足私利的能力被削弱，机会主义的动机也因之削弱；与内部组织相关的各种活动能够得到有效的监督和审核；内部组织拥有处理争端或纠纷的优势；内部组织还可以从各个方面减轻信息不对称的影响。son进一步在《市场与层级组织》一书中，将组织结构分为U型、M型和H型三大类，与U型结构相比，M型结构实施了更多的向下分权，与H型结构相比，M型结构实施了更多的中央调控，他认为从U型→H型→M型⑦的演变过程是二十世纪最伟大的组织变革。

二、中小银行的组织架构及其跨区域经营中存在的问题

银行组织结构变革实质上是针对业务模式转变的自我调整，美国银行业的组织结构变化代表了银行业的发展轨迹，主要分为四个阶段：最初银行业务相对单一，主要依靠存款推动，存款规模对于商业银行发展具有决定性作用，而规模优势的效应使得银行不断扩大经营网络，最终对业务规模的追求使得总分行制出现；上世纪70年代，美国出现金融脱媒，以及不断推进利率市场化，银行的业务模式从以规模为中心转向以服务客户为中心，组织架构也由规模为导向的总分行制向以客户为中心的事业部制转变；客户金融需求的多样化引起金融需求的不断深化，从而使银行的产品开发和金融方案设计重要性突显，因此以产品为中心的事业部制出现；进入90年代以后，全球一体化使银行业务全球化，原有的客户事业部和产品事业部下管理半径太大导致管理效率低下，因此将地区事业部和客户产品事业部有机结合，矩阵式管理架构出现。

反观国内商业银行的组织结构，大致遵循了上述的变化轨迹：总分行制→事业部制→矩阵式。我国商业银行普遍采用一般意义上的总分行制，目前只有民生银行采用完全意义上的事业部制架构，其余的商业银行只在部分新兴市场业务或产品领域，如信用卡、投资银行、私人银行等采用事业部制；真正意义上的矩阵式组织结构在国内商业银行还处于摸索阶段。

对于中小商业银行而言，普遍采用的是总分支行组织管理架构，只是在某些部门的设置上采用了事业部制，以及个别业务领域采用了矩阵式的管理手段。自从2024年上海银行设立异地分行以来，中小银行在异地开设分支机构已经成为一种主流发展模式，但是随着异地开设分支机构数量的增加以及管理半径的逐渐加大，使得总分行间的管理复杂性呈几何级数增长，众多中小商业银行实行总行集权的总分行管控模式，但随着业务不断发展以及经营环境的不断变化，这一集权式的管控模式面临着如下挑战：

（一）统一评审机构导致风险认定存在歧议

许多中小银行只在总行层面设立独立的风险评审机构，实施项目集中评审制，异地分支机构的项目必须由这一评估机构统一处理。原本这一设计的目的在于对异地分支机构的有效风险控制，防止分支机构出现道德风险以及项目的逆向选择，但却无法保证远离企业所在地的评审机构对异地项目风险状况的准确掌握。由于信息不对称，导致评估机构无法准确掌握异地分支机构的贷款项目风险，最终造成分支机构的项目难以通过，业务拓展难度加大；另一方面使得业务领域的开拓出现了逆向选择，即中小企业经营的特殊性，使得远离该企业所在地的评估部门无法把握其风险，因此中小商业银行极力推行的中小企业业务无法顺利开展，分支机构更多地将目标锁定为大中型企业。因而，采用这一组织设计的中小银行跨区域经营中，经常出现分支机构与评审机构的矛盾，增加了内部交易费用；同时也使得银行的中小企业开发战略无法获得推行。

（二）集权式管理使得分支机构业务发展受阻

在跨区域经营中，由总行充当战略规划中心，对于分行的业务发展实施规划指导职能。国内的经济发展呈现出区域不平衡的特点，不同区域的经济特点不尽相同，对身处其中的商业银行产生必然的直接影响。总行出于统一考核、计划指标等因素，对所有的分支机构采用统一的业务发展规划，结果造成业务开展难度大、成本高，创造的效益不理想，员工积极性下降；另一方面，没有充分利用分行的信息优势，削弱了分支机构开展业务的灵活适应性、积极性和主动性。

而分支机构提出针对当地市场特征的业务计划，又难以获得总行的认同，需要寻求各种内部沟通渠道加以解决，如有些中小银行的分支机构，会定期派项目负责人前往总部进行沟通，这事实上增加了银行总分行间的沟通成本；除此之外，由于实行集权式管理，当市场出现变动或机会时，分支机构需要向总行层层报批，难以及时做出反应，耽误了市场时机，使得效率下降。

（三）业务条线化管理造成条块分割、内耗严重

有些中小银行实行业务条线化管理，以加强总行对分支机构业务发展的控制，但是分支机构规模相对较小，在市场竞争中并不占优势，需要依靠整合分行的资源，才能具备与大型银行相抗衡的能力，这是当前中小商业银行面临的市场环境，是不可回避的劣势。若中小商业银行过于强化业务条线化管理职能，不仅会削弱分行资源整合的力度，导致目标模糊、条块分割、组织内耗严重，难以发挥后发优势，同时也不利于加大分行的市场开拓力度和银行战略目标的实现。

（四）难以满足多元化的客户要求

中小银行在未实施跨区域经营时，主要采用的是以自我为中心的职能型架构，但不同行业客户或不同类型企业客户的需求也千变万化，难以用统一的标准予以满足，客户需求的综合化和多元化要求银行为客户提供更加专业化和差异化的服务，要求中小商业银行在跨区域中必须要转向“以客户为中心、内部分工专业化”的组织架构，以应对区域差别化带来的挑战。而中小银行的总部机构虽然初步建立市场营销管理体系，但对分行市场营销的整体规划、组织、协调和支持力量仍然比较薄弱，对市场变化反应迟钝，无法及时采取相应的措施以应对分行市场营销中出现的问题。

四、小结

当前中小商业银行跨区域发展已经成为一种趋势，但是跨区域经营对于中小商业银行是一个新的课题：如何既保持对异地分支机构的有效管控，同时保证其快速发展壮大，又使得总分行机构间沟通顺畅、决策效率高，在这二者之间取得平衡，成为考验这些中小商业银行经营智慧的一个试金石。

注：

①本文中的中小银行是指除12家股份制商业银行以及农村商业银行、合作社等以外的中资中小银行。

②中国银行业监督管理委员会2024年报。

③所谓有限理性，是指“人们意图理性地行事，但是只能在有限程度上做到”（Simon，1957）。

④所谓机会主义，是指用欺诈的手段来算计的行为（son，1985）。

⑤所谓资产专用性，是指一种专用性投资一旦做出，不能转为其他用途，除非付出生产性价值的损失，它包括地点专用、物质专用、人力专用、商标专用以及临时专用等（son，1991、1996）。

⑥son认为企业是依靠科层的权威来组织交易，“科层”比“企业”更恰当。

⑦U型是指：集权制的、职能部门化的或一元化的组织结构；H型是指：控股公司制的组织结构；M型是指：事业部制组织结构，它按照产品、品牌或地理区域设立各自半自主的经营部门（主要是利润中心），每个部门都独立经营自己的业务。

参考文献：

[5]son，O，1996，The Mechanism of Governance，New York：Oxford Univ. Press.

[6]姚瑜琳.我国商业银行组织架构改革目标模式与路径选择[J].金融研究，2024，（4）.

[7]肖鹰，程庚黎.商业银行组织模式现状与变革[J].中国金融，2024，（9）.

（责任编辑 耿 欣）中国

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找