

# 商业银行异地分支机构差异化管理模式探讨

俞建军

(杭州联合银行 阿克苏分行 浙江 杭州 310004)

**摘要:** 随着浙江本土经济的快速发展以及区域经济纽带的进一步紧密,客户的金融服务需求已超出单一城市限制。异地分支机构的设立有助于商业银行做大规模、增强辐射功能、实现持续发展,但同时也对异地分支机构的经营管理提出了挑战。文章以杭州联合银行阿克苏分行为例,分析商业银行异地分支机构在发展实践中遇到的问题,并从组织模式、客户管理、产品创新、风险管理以及人力资源等方面对异地分支机构的差异化管理进行探讨。

**关键词:** 商业银行; 异地分行; 差异化管理

**中图分类号:** F830.33      **文献标识码:** A      **文章编号:** 2095-0098(2014)02-0039-04

## 一、商业银行异地分支机构发展现状

继银监会 2006 年出台《城市商业银行异地分支机构管理办法》以来,2008 年 6 月银监会又下发《农村中小金融机构行政许可事项实施办法》,允许符合条件的农村中小银行在辖区外设立分支机构。2009 年放宽了中小银行建立分支机构的准入。分支机构地域限制的放开和准入的放宽为商业银行的跨区域发展注入了活力。据中国金融网统计,从 2005 年上海银行获批成立第一家城商行的跨省异地分行到 2011 年初,全国异地分行新增将近 300 家,仅 2010 年新增数量就超过了 30%。虽然 2011 年以来商业银行异地扩张有所收紧,但目前全国异地分支机构的数量已达到一定规模,浙江省多家城市商业银行以及农村中小金融机构都已经实现了跨区域发展。

杭州联合银行阿克苏分行系在国家援疆政策、浙江省及杭州市援疆工作部署的背景下设立,是杭州联合银行实施“走出去”战略设立的第一家省外分支机构,于 2011 年 12 月正式开业。杭州联合银行总行对阿克苏分行的定位,即分行是作为前台机构,专注于提供金融服务和产品营销,由总行进行中后台支撑。

在组织管理上,实行“总行—分行—支行”组织架构模式。从实际部门设置及人员配置来看,阿克苏分行开业时共设行长、副行长各 1 人,下设 5 部 1 场:风险合规部 3 人、运营管理部 3 人、综合管理部 2 人、业务部 8 人、营业场 10 人。

现行管理模式下,异地分支机构相对而言都是一个“小而全”的企业组织。在产品销售、市场拓展、信息采集、风险管理方面都需要做出统筹的考虑和安排。从产品维度对金融同业业务、信用卡业务等方面辅以集约化管理,从客户维度对零售和公司客户分别辅以集约化管理等。

## 二、异地分支机构经营面临的主要问题

### (一) 固有优势弱化

地方性金融机构具有地缘、人缘、机制等方面的特点和优势,拥有辐射全市的多家营业网点,聚焦杭州本地的中小企业业务,“当地人自己的银行”这样的观念已经深入人心,在当地拥有巨大的无形资产。但跨区域经营后,异地分支机构就失去了人脉优势以及地方政府的支持优势,甚至面临异地政府协调困难等问题,

收稿日期: 2014-01-20

作者简介: 俞建军(1968-),男,浙江杭州人,本科,会计师,研究方向为异地分行发展模式。

尤其是与当地银行目标客户重叠时,当地银行享有一定的政府保护,在政策上更有优势。

作为农村中小金融机构的“软肋”,最明显的是业务种类单一,利息收入仍是收入结构中的最重要部分。阿克苏分行开业后就遇到面向本土农村客户、农业行业的产品缺乏的问题,同时与其他商业银行“拼网络”、“抢客户”的现象加重,弱化原有的竞争优势。

#### (二) 人才压力凸显

在跨区域经营中,人才储备压力凸显,特别是跨区域发展所需要大量的政策指导人才和本地化市场营销人才制约更加明显。面对完全陌生的经济、金融环境,优秀人才的缺乏导致异地分支机构开业后不能快速熟悉市场、制定贴近目标客户及市场的营销策略和管控策略,在一定程度上拖累跨区域发展。阿克苏分行在筹建阶段的总行派驻人员共4名,担任分行行长、副行长、风险合规部总经理、运营管理部总经理等关键岗位,外派人员的不足加大了机制传导、文化融合以及人员培训的压力,也制约了经营机制、风险控制、制度体系等方面建设。

#### (三) 风险控制严峻

在同城两级管理架构下,风险管理职能和资源集中在总行,由总行统一对分支机构进行管控,由于物理距离较远成本较大,总行职能部门对阿克苏分行的调研、分析以及检查评价从频度、力度上来说,弱于直属支行。由此造成了:(1)操作风险加大。如果跨区域发展,管理链条加长,无疑造成内控的有效性降低,发生操作风险和案件的可能性增大;(2)信用风险加大。异地分支机构营业网点少,对当地企业不如对本地企业的经营、财务、信用情况了解全面、透彻、准确。信息不对称性使得异地分支机构难以及时掌握异地企业信息并进行有效管控,进而导致贷款风险损失的机率增大。

#### (四) 运行效率不高

1. 资源使用效率偏低。在现行的管理模式,因为无法在一个更大的专业共同体内流动,往往会出现资源配置不足或配置过度的现象。与此同时,尽管目前尚未形成专业条线真正的垂直一体化管理,上级业务部门仍会出于自身业务发展需要,在下达各类业务发展指标的同时努力争取财务资源。

2. 总体决策效率不高。主要体现在:(1)管理交叉。由于现行管理模式不是一种专业主导的管理模式,专业经营的纵向管理需求和分支机构的横向管理模式之间在决策上形成交叉,在时间和效率方面存在差异;(2)利益交叉。分支机构与上级业务部门由于各自经营目标在内容、范围和业绩考核等方面的差异,导致各自的价值取向产生偏差;(3)资源投入交叉。尽管上级业务部门希望通过资源的控制和分配获得对分支机构在相关业务方面一定程度的话语权,但分支机构要考虑自身业务的综合发展和资源配置的平衡问题。

3. 管理成本增加。在异地设立分支机构,增加额外的管理人员薪酬支出及管理费用支出,运营成本快速增加。异地分支机构与总行处于不同的城市,尤其是阿克苏分行地理位置的特殊性,为工作往来、调研指导、开会办事、请示汇报带来很大不便,差旅费用也大大增加,管理成本上升。同时,为弥补异地地区的品牌认知度较低等缺陷,需要投入大量的宣传营销费用以加快业务拓展。异地的通讯线路租赁和联络费用也会相应增加。管理成本的大幅增长,将制约经验效益的提高。

### 三、异地分支机构差异化管理模式研究

商业银行异地分支机构在蓬勃发展的同时面临着诸多问题,如何将自身资源禀赋与外部环境相结合,理清所在市场的区域发展战略和实现途径,实行差异化的管理模式,是异地分支机构能否持续生存和发展的重要问题。

#### (一) 实行矩阵式组织模式,体现以客户为中心

以客户为中心,不是简单地通过原有部门提高工作效率提升为客户服务的水平,而是通过内设机构及其资源的重新整合,使整体运作流程充分展现出以客户为中心的特征。异地分支机构组织管理的发展趋势是采取矩阵式管理。这种模式打破了传统行政式组织结构中僵硬的管理模式,组织中每一个成员都有两个负责人:即专业职能部门负责人和分支机构负责人,这样可以在确保对客户专业化服务的前提下,通过加强业务的交叉协作,对客户提出的综合化需求进行及时的响应,有利于发挥业务人员潜力。但同时,矩阵式管理

模式对包括经济资本计量、考核绩效划分等精细管理提出了更高要求。

总行各事业部与区域分行构成管理矩阵,地区分行作为一定范围内的业务经营平台,业务人员接受来自总行相关部门和区域分行的双重领导,但其首先对直属的总行业务部门报告和负责。区域分行负责人的职责更多体现在协调等行政管理方面。待异地分支机构发展到一定规模时,转型设置区域中心,并在这一层级按条线设立区域中心级别的事业部,保持条线垂直和区域横向管理。

#### (二) 建立客户分层营销体系,深耕目标区域市场

异地分支机构要结合自身区域特点及客户结构,制定差异化分层客户拓展措施,通过总分行联动,加大对目标市场本土客户的拓展力度,优化客户结构。

一方面,重点服务“走出去”客户,通过“走出去”客户反哺本土客户。在服务“走出去”等跨区域发展客户群体时,为了弥补客户关系管理以机构为主线开展带来的跨区域协调沟通不足,需要建立全辖区客户经理岗位负责协调整体客户管理,其主要职责是站在单一客户或单一集团客户角度,组织全行的营销工作,分析和管理客户数据,发现客户的新趋势、新情况,满足客户的需求。比如某客户其根基在杭州,子公司设立在某异地分支机构辖区,分支机构介入合作后,若由分支机构客户经理维护,显然不能满足对客户全面服务、信息了解的要求,故必须要有全辖区视野的客户经理以对接该类客户,分支机构客户经理在其指导下负责机构辖区内金融服务供给。

另一方面,拓展当地优质中小客户业务,提高整体收益水平。在目标区域深耕市场,针对中小客户制定差异化的客户管理模式及风险管理政策。当地优质客户主要包括:当地支柱产业的行业领先企业、当地主要同业的优质客户、与本行战略布局方向利益一致的当地企业。

#### (三) 挖掘产品创新蓝海市场,提高核心竞争能力

由于金融产品本身易复制的特性,造成产品差异化周期相对较短,超额利润转化为平均利润的周期也明显短于其他行业,行业竞争相对激烈,市场的“红海”特征明显。异地分支机构应在保持相对稳定利润水平和市场平均利润贡献基础上,在相对非金融中心的异地分支机构辖区,勇于进行“蓝海”战略的探索与尝试,通过产品创新提高核心竞争力。

采用总行主导创新、分支机构联合创新、分支机构自主创新等多层次管理模式,优化配置创新资源,制定差异化的创新计划。根据客户需求的跨度和难度重新细分客户,并按照相关度改进产品创新机制,通过精细化的产品条线分工,保证对全区域范围内的产品需求做出快速、集中的响应。

1. 建立产品创新平台。产品创新平台是产品战略得以实现的媒介。随着异地分支机构的进一步发展,区域创新平台将逐渐显现其广阔发展优势。区域创新平台是物理上区域化、逻辑上统一化的产品创新体系,在创新机构的设立上,由总行负责总体统筹,根据各区域的特征,在当地设立辐射周边的创新中心,进行当地个性产品创新。在信息交互、产品管理上,通过一体化信息交互平台,保证发起人员、创新设计人员、产品管理人员间的跨区域互动需求。

2. 倡导产品组合创新。金融产品的组合创新是解决客户个性化需求的有效途径。相较于产品创新而言,组合创新的创新难度较小,且耗时短、见效快、实用性强。对于在跨区域经营阶段的异地分支机构而言,总行现有成熟产品的适当组合,往往能达到“原创”效果,满足客户需求,并获得较高综合收益。这首先要求初级产品要素的精细化、标准化、模式化,其次要求对产品组合的综合支持,包括交叉及组合营销的IT支持和考核激励。

3. 落实跨区域市场调研。金融产品创新的原则之一就是要以客户为中心,做到合理的市场定位,分析、研究、预测、探索并研发客户需要的金融产品。当异地分支机构发展进入本土化阶段,目标市场和客户群体发生了较大变化,目标区域内当地客户和业务成为重点拓展的目标。因此,在着手产品创新前,要进行充分的对当地市场的调研,以确保新产品投放市场后具有清晰的市场定位。

#### (四) 建立区域风险管理机制,构筑风险防范屏障

风险管理由单一的客户风险逐步向行业风险及区域风险延伸,管理模式从总行集权式向总行授权式过渡发展。建立区域风险管理机制,综合评估区域差异环境下的系统性、行业性风险并自上而下传导风险偏

好,按区域建立起强有力的风险管理团队。

1. 实施标准化管理方式。异地分支机构风险管理、业务流程及制度体系基本统一在全行标准框架内,实施标准化管理的工作重点即在于建立标准化的风险传导机制。有效的风险传导机制应该是一个自上而下有效传导、逐步分解,同时自下而上监测、反馈并持续跟进的封闭流程。应通过“制定风险政策和制度—具体执行及反馈—实施检测与评估—适时审计与检查—动态调整与持续改进”等环节,逐步建立并规范标准化的风险传导机制,以此促进跨区域经营中,资产规模、发展节奏与整体风险偏好的有序衔接。

2. 建立区域风险管理中心。在异地发展战略的指导下,根据所在区域、市场的风险状况和业务发展情况确定区域风险管理中心。对所在区域、市场、客户和产品风险的分析和判断,通过对区域内经济体的经济金融情况和区域风险进行跟踪分析,充分利用接近市场的优势研究市场、客户群的风险特征,适时调整风险政策和策略,从而确保区域风险政策的统一性和专业性。

#### (五) 优化人力资源管理模式,打造高素质人才队伍

异地分支机构人力资源管理的差异主要在于工作范围扩大,除传统的招聘、培养开发、绩效激励等内容外,还面临着诸如跨地区税务、当地工会、风俗习惯等需要协调的问题。人力资源管理更着重于建立健全外派人员的管理和服务,本土化人才的培养开发,以及本土化人力资源管理 with 全辖人才配置的有效整合。

1. 优化人力结构。异地分支机构主要由外派人员和本地人才组成,根据异地分支机构的发展阶段,合理配置人力资源结构。在跨区域经营阶段,以发挥外派人员作用为主;在本土化阶段,经营管理日渐成熟和规范,外派人员减少,本地化人才增多,最终保留关键经营管理岗位和部分要求较高的专业技术岗位,其他均为本地人才。

2. 完善薪酬体系。综合考虑当地经济水平和行业薪酬水平、分支行经营规模和发展速度等因素,动态调整地区浮动系数,保证薪酬系数的合理性和激励性。为强化拓展本土客户,充分参与本土市场竞争需要,提供当地劳资市场中位数以上的薪酬水平,以吸引和稳定本土优秀人才。

3. 加强人才培养。服务于跨区域经营、乃至区域整合的经营战略,人才培养开发的目标是培养三种人才,即具有全辖视野的经营管理人才、一流水准的专业技术人才和技能操作人才。针对这三种人才的不同特点差异化构建培养开发机制,考虑采取模块化和灵活组合的策略,将标准化与本土人才培养需求结合,满足不同区域和层级机构的不同需求。

## Study on Differentiated Management Mode of Commercial Bank Different Branches

YU Jianjun

( Hangzhou United Bank ,Aksu Branch ,Hangzhou Zhejiang 310004 ,China)

**Abstract:** With the rapid development of local economy in Zhejiang province and the closer regional economic ties ,the financial service demands of customers have been exceeded single city limits. The establishment of remote branches of commercial banks not only helps to enlarge scale ,enhance radiating function and achieve sustainable development ,but also poses challenge to remote branch management. Taking Aksu branch of Hangzhou United Bank as example ,the problems in development practice of remote branches of commercial bank are analyzed and differentiated management is discussed from the respects of organizational models ,customer management ,product innovation ,risk management and human resources.

**Key words:** commercial bank; remote branch; differentiated management; Hangzhou United Bank

( 责任编辑: 张秋虹)