

发展金融科技 与组织架构构想

许俊 (中国银行广东省分行信息科技处 510180)

摘要: 当我们面对 WTO 的时候, 金融科技在 IBM 等国外大型计算机厂家的协作下, 已经基本完成了硬件和软件的更新换代及配置, 然而金融科技的发展依然举步维艰, 管理的不到位、运作的低效率、科技队伍骨干力量的不断流失, 使金融科技技术得不到很好的积累和沉淀。而像 AT&T、IBM、微软这样的科技巨人, 却正在向银行业渗透, 机构同质化现象日见严重。笔者试图从制约金融科技发展的另一个层面组织架构, 提出自己一点点构想, 希望能有助金融科技的发展。

关键词: 金融科技 组织架构

1 前言

比尔·盖茨说过, 如果传统银行不能对电子化作出迅速反应, 将成为 21 世纪行将灭绝的恐龙。这话震撼了世界金融界, 可也道出了资讯科技时代对金融的挑战。金融科技在我国 IT 界一直在处于领先地位, 当人类已经进入一个新世纪之后, 我们今天来看中国金融 IT 业的管理问题, 最重要的恐怕是需要建立一种适应市场运作需求的组织架构和管理模式去面对市场了。那么, 什么样的组织架构才能适应目前的需要呢? 我们不妨从下面几个方面来分析:

2 组织架构类型

组织架构是企业或信息中心运作的基础, 是管理理念的体现和外延。我国金融业几十年来基本上都与其他国有企业、政府机构一样, 在国家统一的体制下, 沿用前苏联“金字塔式”的管理模式进行运作的。

金字塔结构主要确立领导者的权威, 保证了指挥统一; 其次是功能、角色、权限划分得非常详细, 隶属关系分明, 因此可以管理得细致, 也可以发挥职能部门的专业化指导和参谋作用; 再则是金字塔的管理职位多, 可容纳较多的职称, 满足诸多员工提升的意愿。缺点是领导者高高在上, 机构设置重叠、臃肿, 主管与一线之间有很多夹层, 管理人员多, 层层都有独立性, 像“三明治”, 层层都有各自的味道。这样易产生本位主义, 资源切割闲置, 忽视整体的利益; 其次是职能部门间的横向沟通容易产生脱节和矛盾; 再则是企业上下信息沟通路线较长, 含混不清的各中层管理部门的角色及功能不但会产生重复的管理业务, 也易导致办事效率低、反应迟钝, 影响决策速度。

几十年来我们就是用这种架构换来事业发展上的制约, 面对着 IT 业的迅猛发展、国内同业的竞争以及外资银行的抢滩登陆, 我们已经很清楚地知道, 这种架构已经很难满足信息时代金融 IT 业高效运作的需要了。

日前在 IT 业界比较流行的组织架构是扁平结构。国际上凡属于技术性强的密集型企业, 大多采用此种结构, 扁平结构的主要特点首先是上级主管与基层一线之间的距离缩短了, 上下沟通准确、快速, 较容易掌握实际状态; 其次是分权, 能明确定出各团队的领域及专长, 专业部门独立性强, 体现自我价值的空间很大, 鼓励个人自主性及自发性的接受对工作的责任感, 激发员工的企业心。但另一方面是主管的管理范围太宽, 要求企业或信息中心要有“Leader”式的人物, 其企业的运作必须在领袖人物的掌握之中, 企业才能实现良性运作; 其次是金字塔型组织时的中层干部所担负的管理业务, 各部门的“Leader”也非做不可, 其业务范围常常会出现太宽; 再则是大家都是平行的部门领袖, 部门间的协调工作量大, 信息中心的领袖因为管理跨度大而常常又会顾此失彼, 出现管理死角。这样就容易造成企业内部还未对外竞争就已先对内竞争, 资源无功耗费, 这是有中国文化背景的中国企业的通病。日前中国最缺的就是管理者、经理人以及领袖, 企业中具备领袖风范或领袖素质的人尤其难找, 更不要说需要一群了, 而扁平化管理中最重要的就是领袖人物, 舍此难成。故可以说盲目的引入扁平式架构是不适合中国国情和中国文化的, 至少在目前大多数中国企业里是如此。笔者见到一个某金融业独资的 IT 企业, 前年推行“扁平式”管理, 结果就因为管理宽度过大 (参见图 1.XX 公司组织架构

图), 企业又没有“领袖”式人物, 组织了一个7个人的总经理室来应付日常运作的需要, 集权不成变分权, 不同的指令全部来自总经理室, 造成“多中心则无中心”; 又违反权责分明原则, 功过不明, 赏罚不公; 再加上各职能部门地位相同, 容易产生矛盾, 高层管理人员增加, 加重企业负担。结果是目标不明确, 资源重叠, 员工无所适从, 人心涣散, 骨干流失, 企业经营效益直线下滑。

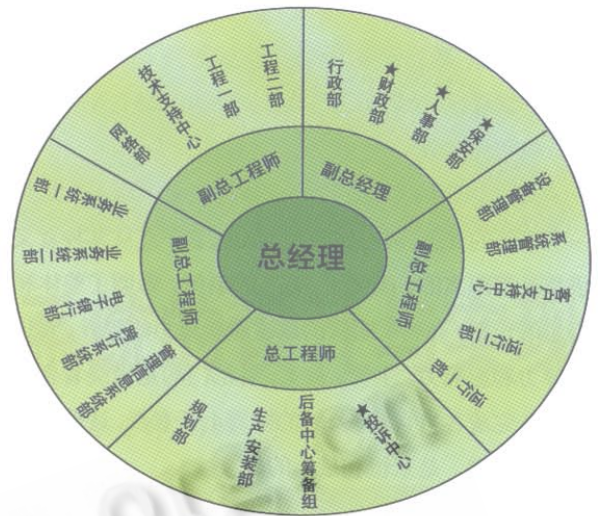


图 2 中国银行广州信息中心组织架构示意图

我们可以这样来定义或理解“平面圆式”的组织结构:

圆心—总经理室。总经理室的运作代表着信息中心的工作目标。由总经理、业务总监、技术总监、人力资源总监、财务总监构成。

圆周—部门/员工是圆周上的点, 是信息中心目标实现的动力。可按业务范畴划分为若干部分。各部门按业务需要设立相应的岗位, 配置适当的人员, 不断提升员工的素质以满足岗位职责的需要。也即是贯彻“因事设岗、因岗用人、因材施教”的用人原则。

外延—如“员工俱乐部”、“IT俱乐部”……是服务于中心目标的虚拟组织, 组织是虚拟的, 组织者也是虚拟的。不同的项目如球类活动、文艺活动、摄影爱好者等由不同的人来组织, 给不同爱好的员工提供充分发挥才干的空间。“IT俱乐部”的运作如出版刊物、讲座、技术交流、联谊等可以起到一个桥梁的作用, 扩大信息中心的外部影响, 实施“大文化”的理念。通过沟通不但可以宣传科技、将相关业务部门以及外部客户凝聚在信息中心的周围, 反过来又可以推动科技的良性发展。故外延虚拟部分的运作对员工的向心力, 对信息中心企业文化的形成, 对信息中心的团队建设、形象建设和发展的作用是不可忽略的。

4 平面圆式特点

一个平面圆, 平面圆上的任意点都是平等的, 没有等级之分, 你中有我, 我中有你, 相辅相成, 生生不息。这样的—个结构的主要特点是组织架构简单, 指挥系统严明, 信息沟通迅速, 解决问题及时。它贯彻着这样一个观点: 管理者与执行者不再是对立的, 而是互为彼此的。从

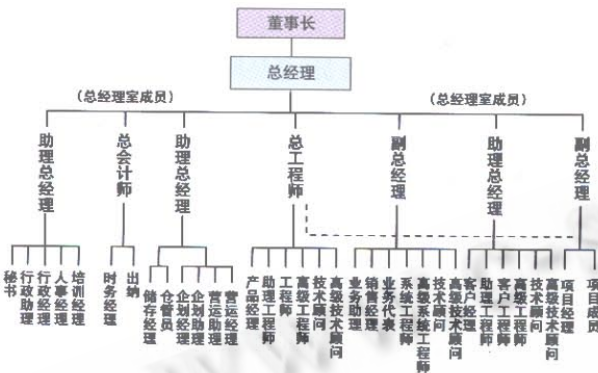


图 1 XX公司扁平化组织架构图

以上这两种典型的组织结构, 无论是“金字塔式”还是近年来流行的“扁平式”, 它们有一点是相同的: 等级结构。管理者与执行者之间具有主动与被动关系, 是老板与“打工仔”的关系, 企业往往只能展现一个人或几个人的智慧, 未能充分发挥员工的聪明才智。而高科技事业是脑黄金的事业, 关键靠员工自发的意愿和工作积极性, 才能具创造性, 才能发掘脑力资源, 才能给企业带来核心创造力。

那么, 什么样的组织架构才能适应目前金融IT业高效运作和发展的需要呢?

3 平面圆式构想

笔者认为, 金融业务的发展未来靠的是金融科技的发展, 金融科技必然从后台走向前台。金融科技一方面是世界新科技应用的前沿, 另一方面又是新科技发展的推动力。要创造一个满足金融IT业特点的环境, 不仅仅是引进IBM新设备、新技术的问题, 更重要的是科学管理的问题。21世纪是一个服务的社会, 管理的核心应该是“和为贵”, 上下级的关系应该是交互式的“伙伴关系”。因此, 信息中心可以引入现代科技企业的运行机制, 改变原有的以权力分层、以职能分布的金字塔组织结构, 建立程序化的、按业务流程划分部门的平面式圆形组织结构 (参见图2、中国银行广州信息中心组织架构示意图), 或许我

平面圆的理论出发，平面圆上的任意点没有高低贵贱之分，信息中心所有职级的认定，仅仅是为了中心的运作及发展的需要，仅仅是为了明确在同一平面圆上各岗位的职责、权利和义务。

圆形结构的关键在于将人放在一个平面上，是贯彻一个平等的观念，圆心到圆周上的任意一点从某种意义上讲都是等距离的，淡化了“层”的隔阂，强调整体和向心力的作用，有利于团队的建设 and 凝聚力的提升，强化了领导力和影响力。主管、员工、各部门均是围绕着企业的目标去完成各自自转、公转的圆周上任一点，这借用了太阳系的原理，是永恒和最佳的。

圆形结构有别于金字塔式和扁平式在于它虚化了“层”的作用，用平面代替台阶，减少了管理层面，给员工提供了直面权责的机会，使企业中的人才由被动从事转化为主动参与；再则是分权大，部门独立性强，员工个人担子重、压力大，体现自我价值的空间也较大。运作得好可以满足IT企业团结协作、快速反应的行业特点要求。满足知识经济时代高效运作的需求。

圆形结构用动态结构管理代替静态结构管理，可以做到伸张有力，收放自如，“收”则总经理直接面对每一个员工，可以清楚地了解整个中心的运作情况，“放”则总经理可以腾出身来，专注于大目标和策略的运作，专注



图3 中国银行广东信息中心外部关系图

于信息中心外部关系的协调和发展(参见图3:中国银行广州信息中心外部关系示意图)。从这个意义上讲，平面圆式结构是一个充满张力的弓。

目前在越来越多的企业里，特别是在新经济的企业里，很难明确区分出谁是管理者，谁是执行者。如果你不认为你的下属都是一些没有思想的机器，那你就不要只赋予他们执行指令的角色，而要给他们更多的机会参与思考、判断、计划……人只有真正自觉自愿地成为“参与者”，才可能去挖掘脑力资源，才可能释放出更大的潜能。

故平面圆式的管理事实上在最大限度地倡导人性化，它可以建设一种环境，一种氛围，以最大限度地调动人的积极性，激发所有员工的潜能。

5 平面圆式的运作

信息社会是一个服务的社会，人在社会中的角色是一个服务的角色。企业是船，人才是水，水深则船顺，水浅则船止。不管IT业的巨轮怎样滚滚向前，掌握其航向的依然是船上的服务“精英”。在信息中心中，总经理也是服务员，员工也是服务员。总经理的服务对象是他的全体员工，全体员工为信息中心服务，为本企业服务，同样也在为社会服务。最大限度的实现信息与智能的共享，由此形成一个主管与员工、信息中心与员工、信息中心与企业、企业与社会“双赢”的局面。

平面圆式结构的运作，不但靠“领袖”者对目标的执着和领队、导向作用，更有赖于圆上各点的自转、公转和整个平面圆高速的旋转运动，一旦停止运动，它与“扁平式”的管理区别不大，模式运动得越快，界线就会变得越模糊不清，模式里的员工就会成为一个整体，产生巨大的凝聚力和向心力，给它一个目标，它将无往而不胜。在这个运动着的肌体内充满着和谐与活力，它拥有强大的生命力和动能，如太阳系一样，它代表着永恒。

平面圆式的组织架构对于其他IT企业来说也是适用的，其运作的道理也是一样的(如图4、图5，是一个IT总公司以及属下的子公司的组织架构图)，只要掌握了其原理，运作起来都可以得心应手，较大的产生凝聚力和向心力，满足IT企业高效运作的需求。

(下转第11页)

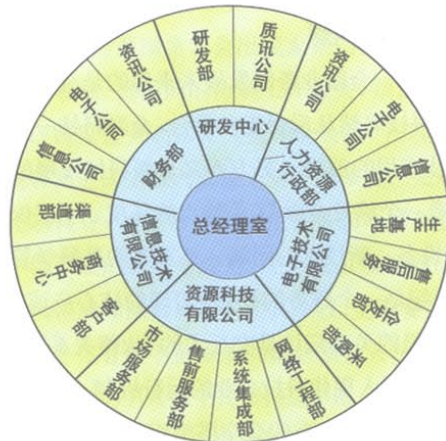


图4 总公司组织架构示意图

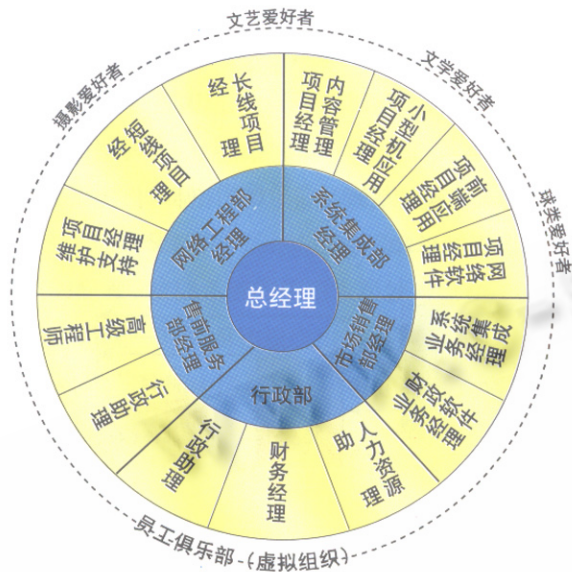


图 5 子公司组织结构示意图

成功运作的另一个辅助因素是要实施多平行线的晋升策略，将单一的行政晋升体系改为行政、技术以及业务（市场营销）和财务等系列的平行晋升体系。这样在一个平面圆上，不同的点就都有自己的发展空间，都在自己的发展空间中不断地提升自己的加速度和旋转速度。速度越快，向心力越大，提升也越快，不会在一条独木桥上拥挤，弄得不可开交，不是掉下水就是压断狭窄的桥面。

在信息中心里，员工由于学识、经历、认知水平的不同，在“team”里会形成许多分层，所以更可行的策略是因事设岗，因岗用人，因材施教。将不同的人科学地放到平面圆上适当的位置，给予不同的空间、工作压力以推动

员工的创造性。员工享有自己的发展空间时其开创性工作反过来也给管理者以压力，故管理者也必须不断地调整自己的知识结构，增强自己的领导资本，这样他才有可能带领他的团队继续前进，否则他就该下课了——员工也给予了管理者以推动力。这两种相互间的推动力最终会形成一种合力，推动着平面圆朝着既定的方向飞速运转，或许这是另一层面的“UFO”原理。

21世纪信息科技的发展是瞬息万变的，随着信息科技发展及应用的普及，市场竞争的残酷和激烈，金融科技的组织架构形式必然会不断的改变，以适应科技发展和IT行业高效运作的需要。笔者借助在金融科技领域探索科技改革之便，将自己的一点点想法提出来，希望能抛砖引玉，更希望大家一起来探索引进了IBM高新技术后科学管理的未知领域，以促进金融科技的发展。■

参考文献

- 1 张德 著《人力资源开发与管理》清华大学出版社
- 2【加拿大】亨利·明茨伯格 著《领导》 哈佛商学院出版社
- 3 周三多 陈传明 鲁明泓 著《管理学原理与方法》 复旦大学出版社
- 4【美】斯蒂芬·P·罗宾斯 著《管理学》 中国人民大学出版社
- 5 刘金宝 著《互联网与银行电子化》 香港文汇出版社
- 6 张洪吉 孟华兴 主编《剑桥当代工商管理教程》 改革出版社