

第二章 证券公司的几种组织结构形式分析

第一节 证券公司职能部门型组织结构

证券市场发展之初，中国的证券公司规模较小，业务也较为单一。组织结构也相应较为简单，按照职能分为内部管理部门和业务部门，内部管理部门有行政、财务、电脑等部门，业务部门则包括投资银行、经纪业务、资产管理及研究发展部。

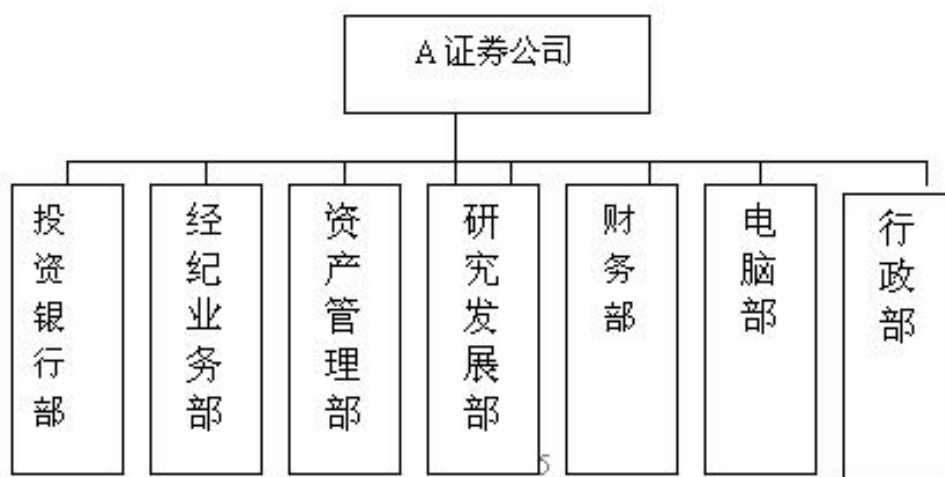


图 4：证券公司职能型组织结构

职能型组织结构最大的优点是明确。在职能型组织结构之下，每一部门均有明确的职能，每一个人都能了解其本身的任务。职能式组织是一种具有高度稳定性的组织。但职能性组织的明确和稳定，也容易使得职能型组织中的人员，甚至包括职能部门的管理人员在内，形成本位主义。职能型组织缺乏弹性，这种组织只能使其员工将工作做得较前略佳，而不能激发其员工接受新观念与新的工作方式。

在小规模的证券公司中，职能部门间沟通情况通常比较良好。但等发展到中等规模时，问题发生了。随业务发展，职能部门越来越复杂，就难免会产生磨擦，随之而来的就是误会、争执和分成派系，这就需要运用微妙、昂贵和烦恼的管理手段不可——如调解员、委员会、会议、解决纠纷人员之类，浪费时间并且不能解决多少问题。证券公司的规模如果超过中型以上，则职能型组织结构就不能适应。证券公司的组织结构就发生了两个方向的变化，一是按地域的划分设立分公司，二是按业务的划分设立事业部。

第二节 证券公司分公司组织结构

经纪业务是中国证券公司的基础业务，为证券公司贡献着相当大比重的利润，各证券公司均极为重视营业部的建设与发展，在公司营业部数量达到一定程度之后，一个总部直接对几十家甚至上百家营业部进行管理就显得有些力不从心，各证券公司往往设立地区管理总部对当地或辖区内的营业部进行管理，并逐渐开展其他业务进而成为分公司，形成了分公司型组织结构。

分公司型组织结构为证券公司根据地域或业务设立分公司，同时按照一级法人的形式授权分公司进行业务经营和管理，适合我国现阶段证券公司的经营管理和规模的要求，此种组织结构主要适合于规模较小的证券公司进行运作，与目前大多数证券公司采用的地区总部型组织结构相比，具有以下诸多优点：

1、便于证券公司开展业务

证券公司在某地区注册并设立分公司，分公司拥有完整的组织架构，更重要的是拥有自己的一系列管理特色、制度、营业执照和公章以及总公司的授权，能独立开展业务和进行形象宣传，加强分公司所在地区的业务和客户基础，能迅速提升市场占有率。与设立地区总部的组织结构相比，虽然地区总部也能开展独立开展业务，但是由于没有公章、营业执照和公司的管理体系（因为地区总部只是证券公司内部的一个大部门而已）不能以公司的名义对外开展业务，开展业务必须通过总公司进行，造成地域差异的不便，也难以自如地对外开展业务。比如 A 证券有限责任公司在大连、上海、重庆、深圳等重点地区设立分公司，业务辐射全国，各分公司设立自己的组织结构，拥有投资银行部、经纪业务部、资产管理部等业务部门，分公司可根据地区实际情况和发展目标建立适合自己的组织结构，形成独具特色的经营管理风格和个性化服务，这样不但能加强经营管理和服务质量，提高客户的信任度，有利于迅速扩大客户群，而且能在集团内部形成分公司之间的业务竞赛和协同作战，有利地激励和促进公司业务发展。

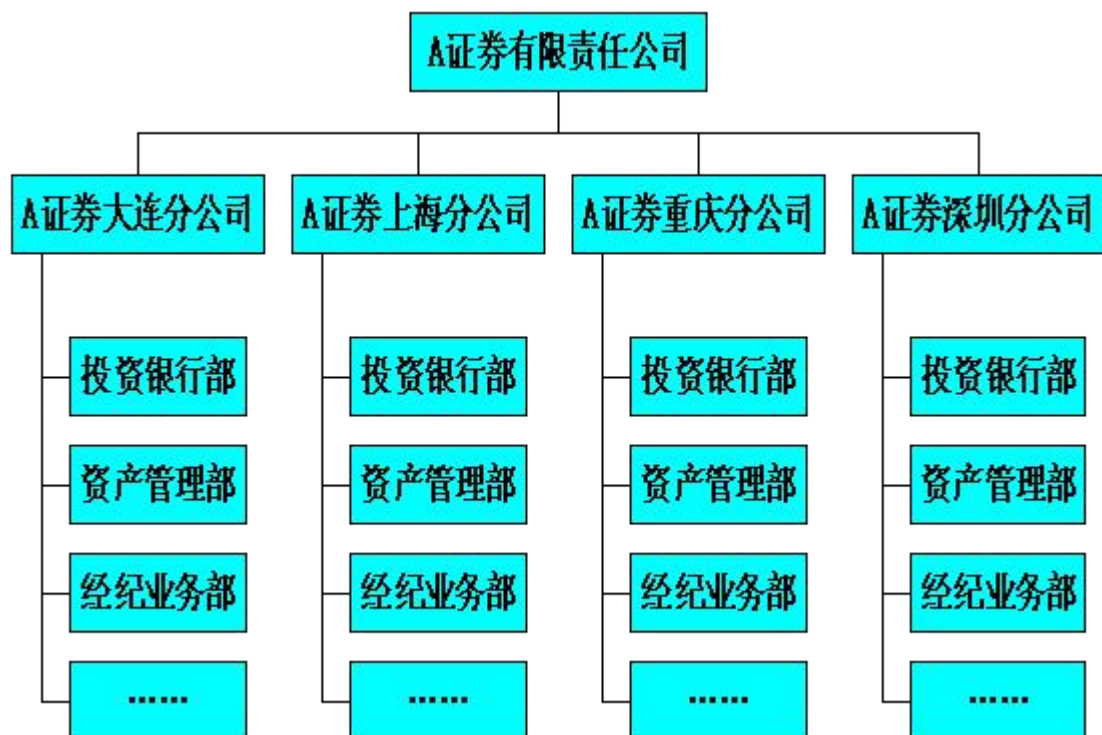


图 5：分公司型组织结构图

2、有利于监管部门对券商的地区和分块业务的监管

“在规范中发展，在发展中规范”是我国证券市场的基调，证券公司作为证券市场的重要参与者自然成为我国证券市场监管的主要对象之一，近期，国务院发布通知，要求加强对金融机构包括证券公司、保险公司、基金管理公司等监督和管理。此举从长远来看对证券公司是一次利好，证券公司只有业务规范，风险管理有效，才能在激烈的竞争中立于不败之地，才能沿着正确的路线迅速发展壮大。中国证监会作为我国证券市场的监管机构，肩负着历史的重任，与其派出机构一起执行监管职责。而由于证券公司业务复杂，涉及的地域广，根据目前证券公司地区总部型组织结构，中国证监会各地派出机构监管对象为各证券公司的地区总部，由于地区总部其实为证券公司的内设部门，又无营业执照，无法担负起责任，派出机构只能针对处于异地的证券公司总部，造成监管难度大。如果证券公司采用分公司型组织结构，各分公司业务结构分明，而且证监会派出机构面对的是处于派出机构所在区域的证券公司分公司，采取“一对一”的监管方式（如下图），必要时才面对证券公司总部，给监督管理带来极大的方便。

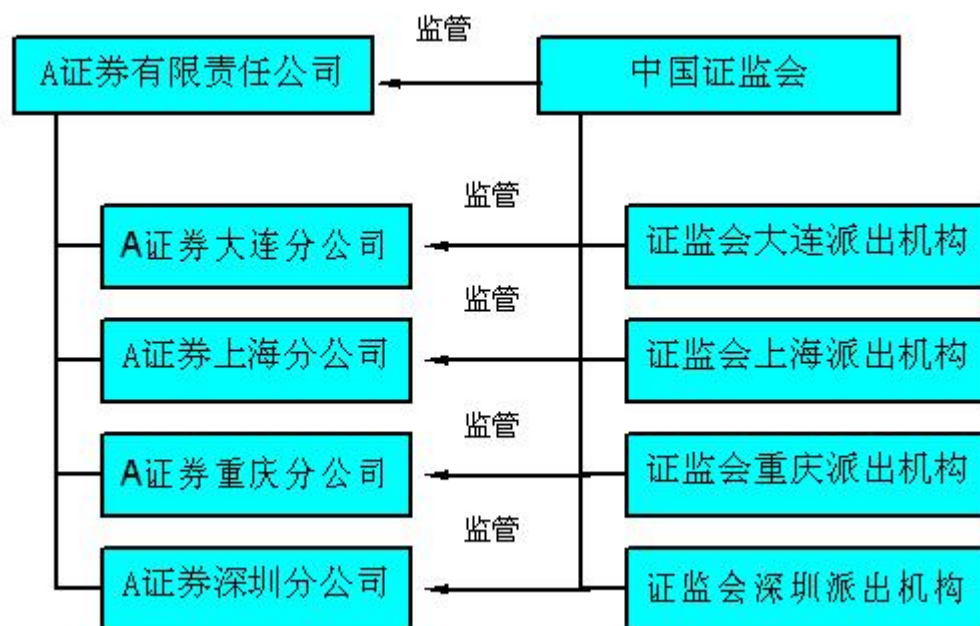


图 6：“一对一”的监管方式图

3、税务机关对券商的监督管理和便于税收的征缴

国家税务总局于 2001 年 2 月 9 日发布的《关于汇总（合并）纳税企业实行统一计算、分级管理、就地预交、集中清算所得税问题的通知》，通知要求对汇总纳税企业实行“统一计算、分级管理、就地预交、集中清算”的征收管理办法，汇总企业及成员所得税的征收管理由所在地主管税务机关分别属地进行监督和管理，总分公司体制的企业以总公司和符合独立核算条件的各级分公司为就地预交所得税的成员企业。根据上述规定，如果属于总部型组织结构的证券公司，其地方总部由于不具备独立核算条件（可以默认为这样）费用和收入既可在当地核算，也可在公司总部进行核算，就地预交的所得税只有营业部的一部分，这样不利于税务机关规范和完善汇总纳税企业所得税的征收管理工作。而分公司型组织结构的证券公司，由于其下属分公司符合独立核算条件，所得税就地预交，便于证券公司经营管理和税务管理。

综合上述分析，在我国目前国情和证券公司发展阶段下，分公司型组织结构应为不少证券公司比较科学的选择。

第三节 证券公司事业部型组织结构

分公司是按地域范围设置的，而事业部则是按业务及产品范围来设置的。如高盛公司按业务及产品范围将公司划分为投资银行事业部、商人银行事业部、投资管理事业部、信息技术事业部、全球投资研究事业部、固定收益货币及商品事业部、股票事业部、养老金管理事业部。每一事业部有其本身的管理阶层，自行经营事业部的业务，公司由一群“自立营运”的业务单位组成。每一事业部对于总公司，必须贡献一份实质的利润，总公司的利润应为各事业部利润的总和。

事业部型的组织结构，有高度稳定性，但也富于适应性。能使经理人的视线和努力得以直接专注于企业的绩效和成果。事业部型组织的最大优点，在于经理人发展方面。这种组织最能够培养及考验经理人。运用适当的事业部型组织结构，则公司高层管理者不必分心于日常工作，而能集中其精力与时间，用于方向、筹划、目标和影响企业整体或影响企业远程未来的关键性决策。

在客户需求走向综合化、多样化的国际金融服务潮流中，事业部的组织架构的挑战是如何业务整合与业务联动。矩阵管理制受到了重视。它把按职能划分的部门和按产品（或工程项目、服务项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，使同一名管理人员既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加开发产品和服务项目小组的工作。参加项目小组的成员受双重领导，一方面受项目小组的领导，另一方面受原属职能部门的领导。自八十年代起一些国际上大型投资银行采用了一种全球性网状组织结构或称矩阵结构。矩阵式的设计不仅出现在事业部的设计交叉上，如高盛的亚洲总部、欧洲总部等与投资银行事业部等多个按业务范围划分事业部并行，两者之间存在着矩阵的关系。同时，矩阵设计还贯穿在证券公司事业部的内部，形成了矩阵的嵌套。如高盛的投资银行事业部内，设置了多个部门如公司融资部、收购兼并部、房地产部，同时该事业部又设立跨部门甚至是跨事业部（如不同地区、不同业务的事业部）的多个小组，如高科技小组、TME（资讯、媒体、娱乐）小组、能源电力小组、金融机构小组等。矩阵式的组织管理加上事业部制的组织架构，能使整个庞大的组织仍能高速度地对客户及市场进行第一时间反应，并充分利用公司的资源。

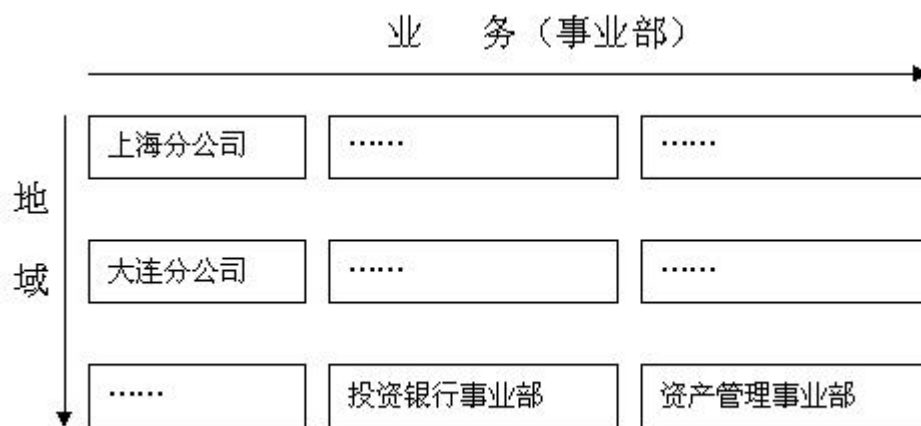


图 7：证券公司的矩阵结构

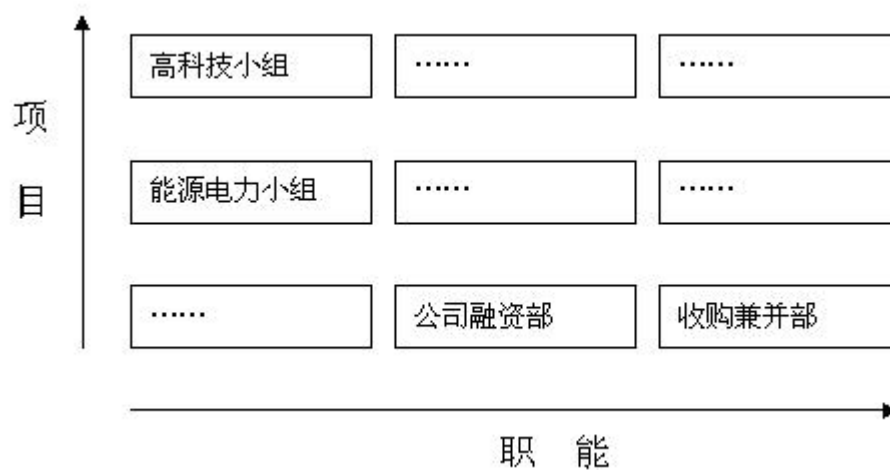


图 8：投资银行事业部内的矩阵结构

第四节 控股公司型组织结构

分公司型组织结构适用于规模较小、业务覆盖地域在本国的证券公司，随着我国加入 WTO 的步伐临近，我国证券公司将逐渐开展国际业务，与国际大型投资银行合作，将会在国外设立分支机构，形成跨国证券公司，资产规模迅速增加，业务范围逐渐扩大，涉及的地域广阔，客户分布在世界各国，到时证券公司采用分公司型组织结构将存在一定的局限性，不利于公司业务的开展和扩张，因为分公司型组织结构的证券公司为一级法人制，分公司并没有法人资格，这时应采用控股型组织结构更为有优势。举个简单的例子说明上述的问题，A 证券公司已发展成为跨国公司，业务遍布在世界各国，仍然采用分公司型组织结构，在美国设立了一家分公司，当分公司在美国开展投资银行业务，负责承销一家美国企业的股票，由于承销过程中签署的法律文件必须由具有法人资格的 A 证券公司总部进行，不能由该分公司签署，因此分公司不能独立完成此项工作，必须派人本国总部完成签署和盖章等承销工作，造成人力、财力和时间的浪费。如果 A 证券公司采用的是控股型组织结构，在美国设立子公司，由于子公司具有法人资格，可以独立完成承销工作，既给工作带来便利和高效，又不必造成上述的浪费。因此，在证券公司发展成跨国公司，业务涉及的地域广阔，通常采用控股型组织结构。

事业部型组织结构，原是为了解决企业规模的问题而设计的。但各事业部的规模通常有适当的限度，在企业规模方面也有其限制条件。在公司业务发展，规模更大之后，事业部就会变得臃肿，一个事业部的规模成长得太大了，则其所属的职能部门将超过其能有效执行其职能的限度，则该整个事业部将变得笨重、迟钝，而不能执行其任务。解决的办法是使得某些部分成为独立的企业，即内部组织外部化，事业部型组织结构向控股公司型演化，由公司拥有或控股若干个子分公司，公司的业务在每个子分公司之间分配。JP 摩根大通就下设资本公司、证券有限公司、担保信托公司、投资管理公司、顾问公司、期货公司等若干子分公司。

1、控股公司型组织结构的设计

事实上，国际上大型的证券公司，都是混合式地采取各种组织结构，如同时采取子分公司和分公司两种形式，并在控股公司下采取事业部制，而事业部之下采取职能部门制。各子分公司、分公司、事业部形成覆盖全球的网状结构，子公司内部又将产品种类与地理区域的权责融合在一起，连同各项管理职能，再次建立起三维的网状组织结构，从而使产品、地理与职能的经营活动得以更好协调。

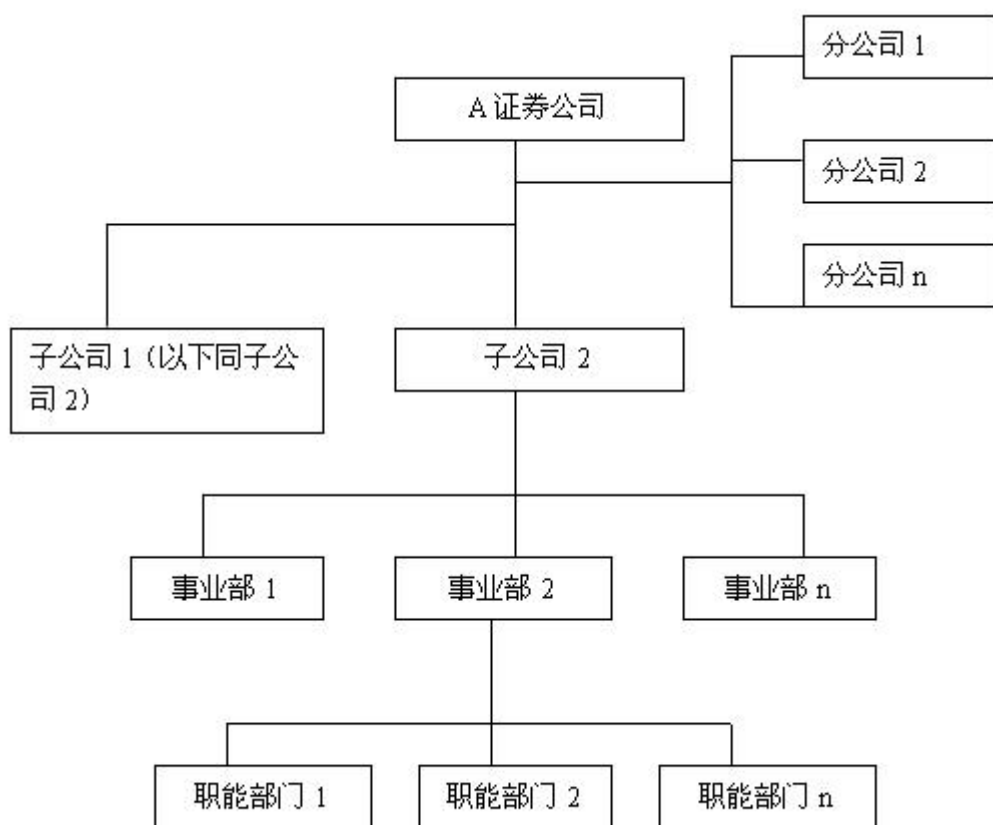


图 9：控股公司型组织结构

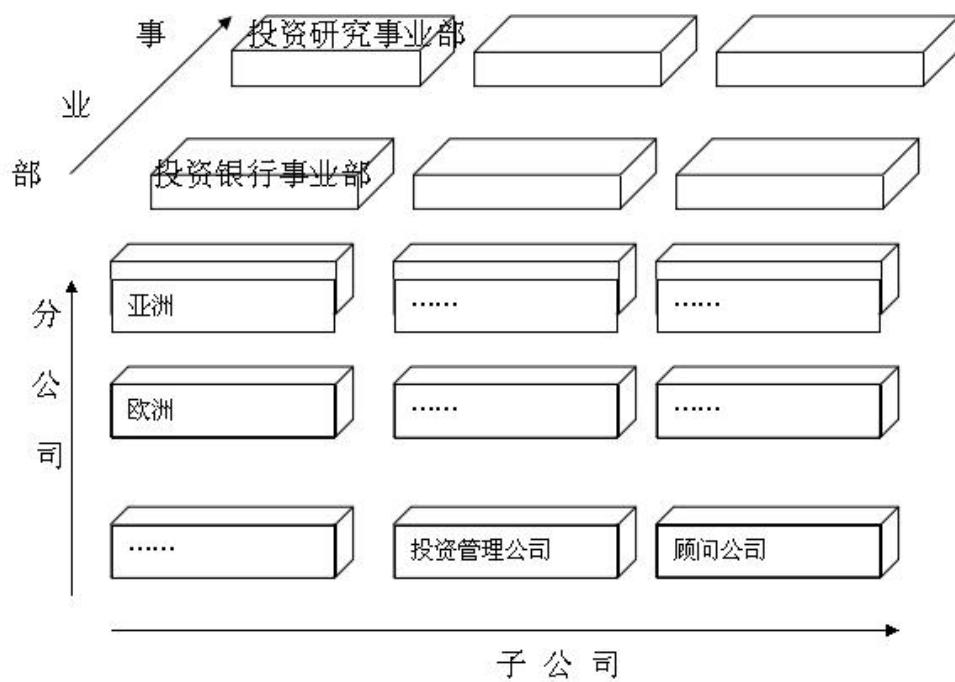


图 10：证券公司的三维组织结构

信息技术的发展，使证券公司在向控股公司型发展之后出现组织结构扁平化趋势。扁平化是相对于等级式而言的。扁平化管理的实现得益于网络的应用，极大地改变信息的传递方式，过去所难于克服的不同层级间的信息不对称问题获得极大解决。证券公司内部的任一部门，都可从网络所构筑的内部信息平台上了解到信息的变动。网络的应用将使整个管理体系趋向透明，取消了大多数传统的管理环节，如不用层层请示逐级下达，部门协调因信息不对称问题的极大解决而更富效率。扁平化管理模式的特点，是精炼了管理层次。它较好的解决了等级式管理的层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下等的弊端，使整个的管理由垂直管理向扁平化管理方向发展，从而减少相应的组织管理费用，加快了信息流的速率，提高决策效率，公司对市场反应的主动性更为明显。

2、设立控股公司型组织结构在中国的现实意义

中国证券公司所采取的组织架构基本上是职能型、事业部型与营业部相结合的组织结构。大型的证券公司为便于管理，在不同地区设了分公司，总公司对分公司和营业部实行授权管理。应该说，当前中国证券公司的架构是基本符合其业务发展需要的。不过，随着证券公司走向大型化、综合化，设立子公司的需要也就日益迫切，《证券公司管理办法》明确规定，证券公司可以设立分公司和控股子公司。这样一些大型证券公司就可以将业务部门改造成子公司，将地区管理总部改造成分公司。《管理办法》一旦正式出台，将推动一批拥有子公司、分公司、合资公司和海外分支机构的大型综合类控股集团式证券公司涌现，可以预计国内大型证券公司将会向控股公司发展。

（1）提高效率，降低风险

证券公司的规模扩大之后，产生以下现象：一是横的部门增设。证券公司事业部在规模较小时，往往只需 3-5 个职能部门，到了业务扩展以后，部门便感不够，逐渐增设。职能化之后还要专业化，于是一个一个的分开起来，形成单独的部门。二是纵的层次加多，在组织规模较大、员工人数较多的机构中，组织的层次必定增多。三是委员会及工作小组林立。在纵横组织纷繁的状况下，工作传递费时，手续烦杂，效率低落，补救的办法就是设立委员会或工作小组，凡属紧要工作，都由有关部门派人员共同处理，故在大规模的事业部组织中，常有数不清的委员会和工作小组的存在。上述三个现象违背了内部经济性原则，企业的效率变得不理想。通过设立子公司，对内部资源的分类、整合、策划和调配，节约了成本，提高了公司的效率。

除了提高效率之外，证券公司设立子公司向控股公司转型还有利于风险控制。在控股公司之下，不同的业务由不同的子公司来运作，这些子公司具有独立的法人地位，人员、财务、机构是分开的，各子公司自己独立运作，风险在不同业务间传递的可能性比在同一公司中要

小的多。证券公司各子公司之间，自然会产生“防火墙”。并且，证券公司的子公司在某一业务方面的亏损可能会由其他子公司业务的盈利来弥补，某一子公司的亏损不会给其他子公司带来财务冲击，证券公司卖掉一些不盈利的公司，可以实现证券公司资源的重新整合。因此总体上证券公司可保持一种平衡的发展。控股公司下的各子公司独立承担责任。

（2）培育大型证券公司

国际上超大型“航空母舰”式的投资银行，都是通过一系列的收购和兼并活动，发展壮大为金融集团，并通过控股的金融机构从事专业化的金融服务。以美林证券为例，它在 40 年代成为大型证券公司，60 年代分别收购德旺证券和埃迪证券，将业务伸入政府证券业务和货币管理与咨询业务领域；1970 年，美林收购固德波帝证券公司以及跨国收购一家加拿大投资银行，开始大规模进入国际市场；1974 年，美林收购家庭生命保险公司，涉足保险业，全方位拓展业务，最终形成美林在世界投资银行业中的领先地位。

我国证券公司无论在规模实力上还是经营水平上均远远落后于国际大型证券公司。在全球经济一体化、资本流动国际化的形势下，在我国加入 WTO 以后，资本市场的对外开放将是必然，我国证券公司将不可避免地与国际的金融“航母”竞争，如何迅速壮大实力、增强国际竞争力，将是摆在国内证券公司面前的首要任务。我国必须培育自己的超级证券公司，除了考虑增量资本的注入外，还有存量资本的调整也不容忽视，事实已经证明超级证券公司形成的捷径就是证券公司间的重组。但是，证券公司重组的障碍重重，一是证券公司作为国有企业，容易碰到产产权和体制障碍；二是地方保护主义和地区利益分割，给证券公司的跨地区重组带来了很大的障碍；三是合并过程中业务剥离存在障碍。通过设立子公司可成为突破上述障碍的方法。证券公司作为其设立的子公司的控股股东或大股东，可对子公司的分立、合并做出决定；而子公司被合并，证券公司仍在当地，较之证券公司被异地公司合并，地方政府相对容易接受；子公司的设立便于合并过程中的业务剥离，如仅合并投行业务，则将投行业务剥离成立子公司再行合并。