

● 经济管理

西方投资银行组织管理体系研究^{*}

张 戡, 张克中

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 张 戡(1970-), 男, 湖北武汉人, 武汉大学商学院经济学系博士生, 主要从事西方经济学研究; 张克中(1972-), 男, 湖北黄冈人, 武汉大学商学院经济学系博士生, 主要从事西方经济学研究。

[摘 要] 投资银行是西方国家资本市场的重要主体。西方投资银行之所以在资本市场上大显身手是因为其具有分散的资本结构, 合理的董事会构成, 科学而有效的决策、激励及约束机制。西方投资银行的组织管理结构经过演变已形成矩阵型和多维立体型两种现代组织模式。

[关键词] 投资银行; 治理结构; 组织结构

[中图分类号] F830.2 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2999(2002)03-0324-08

投资银行(Investment Banking)是证券和股份公司制度发展到特定阶段的产物, 是西方国家证券市场的重要主体, 在现代社会经济发展中发挥着连接资金供求、促进产业集中和规模经济的形成、优化资源配置等重要作用。西方投资银行之所以能成为国际资本市场最活跃最成功的金融机构, 在资本市场上纵横捭阖, 兼并收购, 大显身手, 得益于其完善有效的公司治理结构、推陈出新的组织创新体系。

一、西方投资银行治理结构

在以美国为代表的西方公司的发展史上, 20 世纪初就已经完成了从“股东中心主义”向“董事中心主义”的转移, 这已是一种世界性的潮流。“公司治理结构”(Corporate Governance)最早在 20 世纪 60 年代末 70 年代初的美国提出。当时美国学术界部分学者认为大型公众公司存在结构性缺陷, 主要表现为董事会职权弱化, 董事会未能为股东的利益勤勉尽职, 公司的经营管理权集中在高层管理人员手中。随后这一观点得到世界各国的普遍重视。虽然现在还没有公认的公司治理概念, 但比较流行的观点是将其解释为公司内部的一种制度安排。西方投资银行顺应发展逐步完善公司治理结构。

(一) 分散的公司资本结构

投资银行治理结构的规范需要通过资本结构的优化来实现, 通过各种融资途径达到最优的资本结构, 通过完善资本结构进而规范公司的治理结构。对美国投资银行治理结构的实证分析发现, 美国投资银行的股权结构极为分散, 而且分散程度与赢利水平正相关。股权分散(日本证券公司由于它们在市场中的垄断地位而未形成分散的股权结构)主要表现在四个方面: (1)机构投资者股东虽然占较大比重, 但却被众多的机构投资者所分散。如美林证券的机构投资者股东持股比重为 63%, 它们分散在 1260 个投

资者手中；嘉信的机构投资者股东持股比重为 49%，它们分散在 1122 个机构投资者手中；摩根士丹利添惠的机构投资者股东持股比重为 54%，这部分股权分散在 1822 个机构投资者手中。（2）个人投资者所拥有的投资银行股权占有重要地位，甚至与机构投资者所持有的股权比例相当。（3）投资银行股权集中度较低。在前五大投资银行中，第一大股东持股比重超过 5% 的只有一家，十大股东持股比重超过 5% 的也只有三家，其中高盛的第一大股东持股比重仅为 1.72%。（4）美国投资银行的股权具有高度的流动性，并且投资银行本身拥有一定数量的内部持股。如美国前五大投资银行平均内部持股比重为 24.9%，前十大投资银行平均内部持股比重为 30.98%。

（二）西方投资银行的董事会结构

董事会作为公司股东大会的常设机构，西方投资银行的董事会和其他行业公司的董事会一样，负责公司的日常决策。董事会结构是否科学以及发挥作用的程度直接决定了公司的运作效率。（表 1）主要介绍西方十大投资银行董事会特征。

表 1 西方十大投资银行董事会特征分析

序号	公司名称	董事长与 CEO 是否由同一人担任	董事会董事总数	外部董事数	内部董事所任职务
1	摩根士丹利添惠	是	11	9	董事长兼 CEO, COO(首席营运总裁)
2	高盛公司	是	9	5	董事长兼 CEO、副董事长、COO、副 COO
3	美林	是	12	9	董事长兼 CEO、副董事长兼私人客户部负责人, 副董事长兼法律总监
4	嘉信	是	17	10	董事长兼副 CEO, 另 5 人为副董事长任信息总监, 执行副总裁(3 人), 资本市场与交易部总监, 执行副总裁
5	雷曼兄弟	是	9	8	董事长兼 CEO
6	帝杰	不是	15	12	董事长、CEO、财务总监
7	佩恩集团	是	13	10	董事长兼 CEO、财务总监
8	沃特豪斯	不是	9	5	董事长、副董事长、副董事长兼 CEO, 主席兼 COO
9	贝尔斯特恩	不是	11	7	董事长、主席兼 CEO, 2 个副主席
10	野村	是	12	2	董事长兼 CEO, 2 个执行副董事

资料来源：《投资研究》2001.1，“Institutional Investor” Market Guide 2000.

1. 董事长普遍兼任 CEO。美国五大投资银行摩根士丹利添惠、高盛、美林、嘉信、雷曼兄弟及日本野村证券的董事长和 CEO 都是由一人组成，在十大投资银行中，董事长任 CEO 的比重高达 70%，只有帝杰、沃特豪斯、贝尔·斯第恩斯(Bear Stearns Co’s)三家公司的董事长没有兼任 CEO。西方投资银行董事长兼任 CEO 的现象说明董事会与公司经理层之间的界限趋于模糊，有利于减少董事会和经理层之间的摩擦，但不利于董事会对经理层行使有效的监督和制约。
2. 外部董事(Outside Director)人数比例较大。外部董事主要是指非执行董事，一般为独立董事，是指不在公司任职的董事，投资银行的外部董事一般都是公司之外某个领域的资深专家，他们不像内部董事那样直接受制于公司控股股东和公司高级管理阶层，因而有利于董事会对公司的独立判断，还可依靠外部董事自身的信誉和市场身价积极参与对公司重大经营决策的参议和监督，在对公司管理层的监督约束中起着重要作用。
- 要让董事会能够有效地履行职能，董事会必须保持一定的独立性，也就是要相对独立于经理层和各股东。而在董事会中引入独立董事除了可以增强董事会的独立性，有助于对经理人员监督职能的发挥

外,独立董事丰富的知识和经验可以帮助公司制定正确的发展战略,更好地发挥董事会的决策职能。

西方十大投资银行的董事会规模平均为 11.7 人,其中外部董事占 51.5%。例如,雷曼兄弟董事会 8 个董事中有 7 个是外部董事,摩根士丹利添惠 11 个董事中有 9 个是外部董事。

3. 内部董事在董事会中都身居要职。西方投资银行中的内部董事虽然所占比重很小,但这些内部董事在公司内一般都占据了最重要的位置。如摩根士丹利添惠的两个内部董事,一个是董事长兼首席执行官 CEO,另一个是首席营运总裁 COO;美林证券的 3 个内部董事分别是董事长兼 CEO,副董事长兼私人客户部总监,副董事长兼法律总监;帝杰的 3 个内部董事分别是董事长、CEO、财务总监。野村证券内部董事多达 10 人并担任重要职位。

4. 董事会下设多种专业委员会。西方投资银行的董事会大多设有以下几种委员会,(1)审计委员会(Audit Committee):负责监督公司的内部会计控制系统,对内部审计的审计职责进行监督和评估,并与外部审计机构的监督审计相结合,保证公司的运作和财务报告等满足有关法律法规的要求。(2)薪酬委员会(Compensation Committee):评估、推荐和监督公司的员工薪酬计划及其他基于股票的薪酬计划作出授予及相关职责、实施情况,其范围包括工资、激励性薪酬。(3)提名委员会(Nominating Committee):寻找、推荐适宜在董事会服务的候选人,以保持董事的知识和专业才能的适当平衡,并对内部董事和高级管理人员进行系统的评价。(4)财务委员会(Finance Committee):负责监督公司的年度财务政策和程序,制定有关公司分红和融资的建议,同时监控公司雇员养老金的经营业绩。

这些委员会一方面协助董事会行使决策与监督,另一方面也对公司内部管理的改善起着重要的作用。(表 2)是美国五大券商及日本野村董事会专业委员会的设置情况,而且这些委员会中,在美国除嘉信的服务质量保证委员会(由 10 名董事组成)有 3 名内部执行董事、雷曼兄弟董事长兼提名委员会委员(但没有投票权)外,其他委员会则全部由外部董事组成,这是由这些委员会所承担的职责内容决定的。而野村的专业委员会中主要是内部董事。

表 2 美国五大券商及野村董事会专业委员会基本情况

来源	适用范围	人数	来源	使用范围	人数
摩根士丹利添惠	审计委员会	5	嘉信	审计委员会	7
	薪酬委员会	5		薪酬委员会	6
	提名与董事委员会	5		服务质量保证委员会	10
高盛集团	审计委员会	4	雷曼兄弟	审计委员会	4
	薪酬委员会	4		财务委员会	5
美林集团	审计委员会	3		薪酬委员会	3
	财务委员会	3		提名委员会	4
	管理层发展与薪酬委员会	4	野村	审计委员会	5
	公共政策与职责委员会	3		薪酬委员会	4
	提名委员会	3		战略管理委员会	3

资料来源: <http://www.leman.com> <http://www.nomman.com>. 等网站。

(三) 实施过程及基本原则

公司制是 20 世纪 70 年代以来西方投资银行典型组织形式。现代企业的运行造就了职业的管理者阶层和管理者市场,出现了所有权与管理权的彻底分离,这一分离体现了这样一个契约控制权的授权过程——作为所有者的股东,除保留诸如通过投票选择董事与审计师、兼并和发行新股等剩余控制权外,将本应由他们拥有的契约控制权绝大部分授予了董事会,而董事会则保留了聘用和解雇首席执行官、重大投资、兼并和收购等战略性的“决策控制权”外,将日常生产、销售、雇佣等“决策管理权”授予了公司经理阶层。在公司治理机构框架中,高层内部运作的辐射面如图 1。

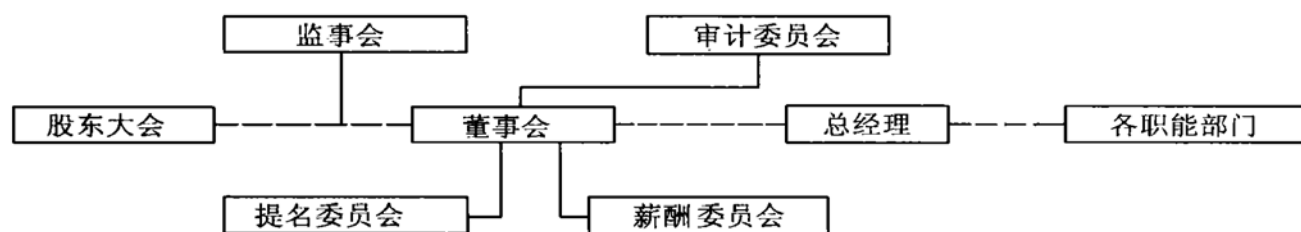


图1

在执行过程中董事会是公司的决策机构,总经理领导各职能部门贯彻落实,基本原则是集体决策、个人实施。综合西方投资银行的领导机构可分为四种决策类型:(1)目标型(Targeting):确定基本目标、设置财务目标,跟踪监测及分配经营决策,提供具体经营服务不是首脑机构的责任,在首脑机构工作的职员履行咨询、指导者的职责;(2)引导型(Guiding):协调经营战略,设置并监测财务目标和经营目标;对主要的经营决策提供投资,首脑机关的职员起协调作用;(3)指挥型(Directing):参与建立经营目标和实施工作;参与主要经营决策,提供及时的服务和支持是首脑机构工作的必要部分,首脑机构和职员是方案 and 政策的提供者;(4)运行型(Running):制定计划、政策和指南,并进行跟踪监测;执行主要的经营决策,首脑机关的主要工作是支撑经营活动,职责是“发号施令者”,他们告诉下属应该做什么。

随着银行跨国经营规模扩张,集权与分权是一些公司面临的一个问题,实际上,绝大多数的大公司必须把日常经营管理工作交给下属或当地的管理者,或者说核心机构由于要处理太多的信息,以及许多决策需要具体材料,因而处理日常工作方面无能为力,在权利下放的同时实行责任经营制。责任经营制包括部门责任经营制和个人责任经营制。根据部门责任经营制,领导把权利和责任同时下放给各部门负责人,各部门负责人负责经营管理,同时要完善利润目标。第一,把要做的事进行分工,指定一个负责人。第二,把要做的事交待清楚,然后让部下去执行。第三,对部下的办事结果要进行公正的评价。第四、使整个事业部能够创出效益,使企业运行正常。

个人经营责任制是部门经营责任制的具体体现。概括起来说它就是把要做的事情具体分工到每个人身上,定期管理,定期检查,最后根据其结果进行奖惩的制度。再就是责任不变原则,即权利与责任一起下放给下级,使下级有权利处理和决定某些事故。权利与责任是密不可分的。权利背后是责任,谁拥有的权力越大,责任也就越大。

(四) 监督约束机制

英、美对上市公司(包括投资银行)并无设立监事会的强行要求,为一元委员会结构。日德模式的股份公司则是由监事会来实施内部监督的,被称为二元委员会结构。而日德公司监督模式又有所不同,德国董事会的成员由监事会聘任,同时还负责公司的重大经营决策。而日本公司的监事会与董事会均由股东大会选出,二者为平行结构,监事会无决策权,只是实施监督机构的职能。西方投资银行的监督约束机制一般通过以下几个方面来实现:

1. 内部监督与约束。除了监事会发挥监督职能外,在董事会下设立审计委员会、稽核委员会,部分地代行监事会的审计监督职能。

2. 完善的信息披露制度。解决信息不对称的关键在于信息披露制度,西方证券立法对包括投资银行在内的上市公司信息披露作了较详细的规定,公司必须披露的重大信息包括:公司的经营成果及财务状况;公司的发展战略和计划;公司股权结构及其变化;董事和主要执行官员的资历、信誉和报酬;一些可预见的重要风险因素;与雇员及其他利益相关的重大事件。健全的信息披露制度本身就是对经理层的一种制衡约束手段,也是对公司进行市场监督的基础,是股东正确行使表决权的关键。

3. 外部市场监督与制约。英美投资银行股东对经营层的监督主要依靠其发达的资本市场、充分竞争的经理市场和产品市场这些外部力量来实现。投资银行经理层的管理策略、经营行为及最终的经营

成果都要接受市场的评判,投资者会根据自己的评判采用不同的投票方式,公司业绩和股价的不良表现可能会引发公司被收购兼并的危险,公司的经理层也有被取而代之的职业风险。这些是对经理层滥用权力、实行内部人控制的很好的外部市场制约。

4. 非市场监督,指资本市场中的专业评级机构和专业媒体,诸如美国银行家、机构投资者等专业机构和媒体,它们不断对投资银行进行排名,影响它们的公司声誉和业务的市场竞争力。

(五) 激励机制

激励机制主要解决两个问题,道德风险和逆向选择。道德风险是由人的行为的不可预测性引起的,如无法评价经营者工作的努力程度;逆向选择是由于信息不对称。通过组织和制度来规定权力和信息的合理分配,可抑制内部人的道德风险和逆向选择,但不可能完全杜绝这类行为。激励设置相当复杂,一方面应顺应组织的需要“量体裁衣”制订;另一方面激励对象是人,方法是通过满足人的某些需要来达到激励目的。但是,人的追求是不断变化的(如马斯洛的需求层次论所揭示的那样),要使激励机制能够持续地适应人动态的需求就不得不从多角度考虑激励问题。

为了有效地激励经营者努力提高公司业绩,增加股东回报,西方投资银行对高级管理人员都采用货币收入(高工资、高奖金)的办法作为短期激励,同时普遍运用股票期权等多种金融工具来强化中长期激励。一般来说,美国投资银行的激励机制具有以下特点:

1. 建立以高级管理人员为重点激励机制

西方投资银行对高管人员实行重点激励,给予他们极为丰厚的待遇,高管人员的收入结构中奖金数额远远超出工资总额,股票期权等其他激励性收入在现金总收入中占有很高比重,而且对高管人员的股票期权激励程度总体较高,它主要表现在高管人员手中持有大量尚未实施的股票期权。

2. 激励工具与激励层次多样化

美国投资银行(如美林证券)在设计激励机制时广泛采用了流动性、收益性、风险性和期限互不相同的多元化金融工具,并通过这些不同金融工具的组合运用以求达到最佳激励效果。根据员工不同等级,不同服务年限,不同工作的特点,采取了多种不同的奖励计划,使员工从进入公司到离退休、从年轻新手到资深专家都能享受不同的阶段性激励。

注重引导高管人员行为长期化的激励机制,使公司成长性和高管人员、普通员工的个人利益紧密联系在一起,并形成相互促进的良性循环,保证投资银行长期持续稳定发展。

3. 内激励与外激励相结合

内激励是通过启发的方式,培训员工的自觉意识,形成某种观念,产生公司所期望的行为,逐渐将组织所欣赏的道德意识变为职员自律的标准。外激励是采取外部措施,奖励公司所欢迎的行为,惩罚公司所反对的行为。长期的外激励可以帮助职员树立某种观念,产生内激励效应。

二、西方投资银行组织管理模式

现代组织理论把古典的和新古典的理论结合起来,既保存人的因素,又保存结构的因素,利用系统概念为手段来描述整个组织,把组织看成是一个由人群、物质和程序等相互影响因素构成的复杂系统。从企业组织的管理形态演化过程来看,企业经历过多种组织形态(或组织结构)。绝大多数组织,不论是公有的还是私有的,确实采用了麦克斯、韦伯和经典理论中所描述的科层结构,这部分是因为大型组织的成长和所有权与管理权分离的结果。

(一) 西方投资银行组织创新过程

现代意义的投资银行业起始于 18—19 世纪的欧洲,于 19 世纪传入美国,并在美国得到迅速发展。国际投资银行的组织机构模式可分为三种类型,第一类是美国分业管理模式,投资银行与商业银行严格分离。第二类是欧洲模式,有欧洲大陆模式与英国商人银行模式之别。第三类是日本模式,主要由金融

型的证券公司从事投资银行业务,野村等几家大的证券公司几乎垄断了整个资本市场。

在西方投资银行业中,各投资银行组织结构各有特色,但概括起来经历了合伙制、公司制和金融控股公司制(Financial Holding Company)三种组织经营模式的变迁。合伙制指两个或两个以上的自然人或法人共同经营的事业而实行的组织。他们共同拥有公司并分享公司的利润。因其所有权与管理权合二为一,能充分调动管理者的积极性。同时保证投资银行经营的稳定性和连续性。因而一度被认为是券商最理想的经营方式。美国合伙制投资银行保持了100多年的辉煌历史,高盛公司到1999年还维持使用合伙制,在欧洲的丹麦、比利时等少数国家券商至今仍保留合伙制。上市公司制实现所有权与管理权的分离,西方投资银行的结构伴随着公司业务的扩张而不断地完善,自1969至1970年证券公司面临经营危机以后,证券业者由合伙组织变为公司组织的潮流成为热门话题,特别是改组为持股公司组织的方向,正符合证券业者多角经营之方向。美林公司在1950年以前只是维吉尼亚州卫奇蒙镇的一个小经纪商,而今它是华尔街最大的证券经纪商,同时又是多角经营进步者之一,1971年美林证券率先揭开上市的序幕,成为第一家在纽约证交所上市的投资银行。其间成功地从合伙人(Partner)明星体制向团队合作(Teamwork)之经营体制,由“自由方式经营”(Free from Management)向命令系统体制之业务形态转变,这一切符合企业组织结构的基本演化形态。目前世界十大投资银行均是上市公司,公开发行上市不仅使券商获得稳定的长期资金来源,扩充资本实力,而且有益于增强股权的流动性和完善公司治理结构。金融控股公司模式的兴起发端于金融债券的混业经营潮流。20世纪80年代以后,西方投资银行为克服资本单薄的弱点,商业银行为解决其传统存货业务利润萎缩的问题,不谋而合,通过合并组建金融控股公司而实现混业经营。1986年,英国就完成了“金融大爆炸”改革,银行可以兼并证券公司,形成多种经营业务的金融集团。日本1997年正式修改《禁止垄断法》,拉开金融改革的序幕,批准成立大型金融控股公司。1999年大和证券捷足先登,通过与住友银行的重组而成为日本首家金融控股公司,2001年10月野村证券也成为控股公司结构。而金融分业制度创始者美国也废除了长达60多年(1933年制定)的《格拉斯—斯蒂格尔法》,取而代之的是《金融服务现代法案》,取消了以前对银行、保险和证券业的跨行业经营限制,使得集多种经营业务于一身的金融控股公司取得合法地位。

(二) 西方投资银行组织管理结构的演化

组织结构(Organization Structure)就是表现组织各部门排列顺序、空间位置、集聚状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,它执行管理和经营任务的体制。也正因为组织结构是“人造”的而不是天生的,因而也就表现出各种各样的类型。传统的企业由于规模小而缺乏基本的层级结构,随着技术的进步和市场的拓宽,公司制企业迅速发展,企业的层级结构逐步扩展并复杂起来。公司的组织结构分成集权结构与分权结构,集权结构是指最高层集中了较多权限的组织结构,其特点是企业实行统一经营、核算,大多数经营决策权集中在管理高层手中,分权结构是指最高层以对目标的选择、控制为主,在统一规划下,授予下级管理者较多的决策权和一定的财务支配权,使其自主经营、独立核算的组织结构。(表3)说明了20世纪60年代中后期以前的公司组织模式。

(三) 现代西方投资银行组织结构模式

随着国际一体化的发展,西方投资银行在国际资本市场竞争异常激烈。为了适应市场需要,一些复杂的组织结构模式对传统的理论提出了挑战,主要包括矩阵式组织结构及多维立体组织结构。

(1) 矩阵式组织模式

矩阵式组织模式目前在欧洲大陆投资银行实行较多(如德意志银行)。矩阵式结构是在原有的直线职能结构基础上,再建立一套横向的组织系统,以一个任务或项目为中心形成一个二维或多维的矩阵。这一结构中的人员(或小组)既受各职能部门的纵向领导,同时又接受为执行某一功能而设立的工作小组的横向领导。由于大多数人一般都不喜欢同时“为两个老板打工”,所以矩阵结构常常遭到批评。避免引起混淆和模糊不清的一种方法是,区分不同类型的矩阵组织,明确这些组织的目标以及权力关系。所以各种类型的矩阵组织区分如下;

表 3 投资银行基本组织结构

形式	特 点	优 点	缺 点	使用时间 及场合
直线参谋型	职能部门构成参谋系统,对直线部门没有指挥权	避免多头领导,提高效率和稳定性	职能部门缺少横向沟通;下级部门主动性差,适应性差	早期合伙制中小型投资银行
直线参谋职能型	充分发挥职能部门作用,直线主管将部分与职能业务有关的职权授予职能部门,决策权、协调权	保持直线参谋型的好处,充分发挥职能部门作用	存在直线参谋型适应性差问题	中型投资银行
事业部制	按业务范围、地区组成一个组织单位,划分出若干个相对独立的事业部,各事业部独立核算,自负盈亏的利润中心	高层摆脱日常事务;发挥各事业部积极性;有利于人才培养及提高企业稳定性	机构重复设置导致成本增加;事业部独立缺乏相应支援,容易产生短期行为	跨地区投资银行(20—60年代)
超事业部制(执行部制)	在最高管理层和各个事业部之间增加一级管理机构(超事业部),负责协调各个事业部的活动,在分权基础上加集中	有利于事业部的协调,保证了组织活动的灵活性	机构设置重复	70年代美、日跨国经营投资银行

覆盖型矩阵:一项业务的开展需要由不同部门来协调操作,并把部门间的职责、权力以及业务流程、报告方式以文件形式正式确定下来。投资银行的这种矩阵式结构一般采取“客户——产品”模式或“地区——产品”模式,以及在此基础上形成的“三维矩阵”模式,它是以产品、客户、地域各为一轴形成的矩阵结构模式,分部的业务除了由直接向总部报告的相应客户和产品部门配合进行外,还需向分部领导汇报,形成业务的三角报告关系,荷兰银行和德意志金融控股公司采取这种三维矩阵结构。

择一型矩阵:在这类组织中,雇员或者在项目小组工作或者在职能部门工作,在这种情况下,项目组对资源(包括人力资源)的控制权是建立在临时的基础上,即从雇员进入项目或任务小组,到返回职能部门这一段时间内。

总之,矩阵式结构实行集权与分权较优的结合,但在实际操作中如果处理不当将造成扯皮现象,导致一些监督落空。英国老牌投资银行——巴林银行(Barings)是一家具有 233 年悠久历史,曾有“欧洲第六势力”美称的巨型投资银行。1995 年倒闭的重要原因是自 1993 年以来,巴林采取矩阵式管理制度,即每个巴林成员,一方面要向其“地区经理”报告,另一方面还要向伦敦总部的“产品经理”或“功能经理”报告,当时造成事故的交易员尼克·利森的地区经理是巴林驻新加坡的亚太巴林董事经理巴克斯,他的产品经理则是伦敦“金融产品部”总负责人贝克。由于此种模式易导致职责不清的问题,为其后的破产埋下了伏笔。新加坡的巴克斯认为自己管理新加坡几个证券公司和巴林银行新加坡分部,视利森为伦敦总部的宠儿而不闻不问,贝克在百忙中自然地假设巴克斯是利森的顶头上司,肯定好好地盯着利森。结果是新加坡巴林期货成了没人管、不受制约、得天独厚的“王子”。巴林的灾难就这样地发生着。

(2) 多维立体组织机构

多维立体组织结构是目前西方投资银行比较盛行的组织结构模式。该模式是美国——科林公司于 1967 年首先建立的并得到以后一些公司的完善,它是在 M 型结构(Multidivisional Structure)(类似于超事业部制)中引入矩阵结构而形成的立体组织结构,该结构模式由三方面的管理系统组成:第一按业务划分的部门(事业部),以业务利润为中心;第二按职能划分的专业参谋机构。如市场系统、财务划分和专业参谋部门;第三按地区划分的管理机构,是地区利润中心。在这种组织结构形式下,每一系统都不能单独作出决定,必须由三方代表通过共同协调才能采取行动。因此,多维立体型组织结构能够促使每个部门从整个组织的全局来考虑问题,减少了业务、职能、地区各部门之间的矛盾。即使三者之间偶尔有磨擦,也比较容易统一思想和协调。

随着资本市场全球一体化的逐步深入,国际大投资银行形成了以控股公司控股若干不同领域的子公司为模式的金融控股公司。1998 年 4 月花旗公司与旅行者集团宣布合并之后,确立了三大业务板块的集团组织结构,即全球散户业务、全球资产管理业务与全球公司业务。集银行、证券、保险、信托、基金

等全方面业务于一身。与此同时,美国证券行业的各个公司积极通过金融控股、兼并收购,成为金融控股公司。作为国际上一流的投资银行摩根士丹利添惠公司在全球 25 个国家设立了 560 家办事机构。多维立体组织结构是适应于国际投资银行跨国、大规模经营的产物。

[参 考 文 献]

- [1] 任映国,徐洪才. 国际投资学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [2] [英] 泰 森, 等. 组织行为学[M]. 北京: 中信出版社, 1997.
- [3] 张胜芳. 关于公司治理的思考[J]. 会计研究, 2001, (10).
- [4] T J Chemmanur, F Paolo. Investment Bank Reputation, Information Production, and financial Intermediation[J]. Journal of Financial, 1994, (3).
- [5] K April. Firm Performance and Board Committee Structure[J]. Journal of Law and Economics, 1998, XL1 (1).

(责任编辑 邹惠卿)

On Organization System of Western Investment Banking

ZHANG Kan, ZHANG Ke-zhong

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: ZHANG Kan (1970-), male, Doctoral candidate, Wuhan University Business School, majoring in Western economics; ZHANG Ke-zhong (1972-), male, Doctoral candidate, Wuhan University Business School, majoring in Western economics.

Abstract: Investment banking is a principal part in capital market of the western countries. The paper focuses on the largest investment banking of western countries. Investment banking plays an important role in capital market because of its disperse capital structure, reasonable board committee structure, scientific and efficient incentive、controlling institution. Also, we introduce the development of the organization structure of investment banking. Martrix structure model and multidivision stereoscopic model are the two typical models of modern investment banking of the western countries.

Key words: investment banking; government structure; organization structure