



高声谈：信保业务组织架构的改革方向



意见领袖 | 高声谈

我国的信保业经过 20 余年的坎坷成长,似乎进入了发展的“瓶颈期”。在多数保险公司持续依靠海量“线下团队”营销展业的当下,“人均产能”成为阻碍行业规模上台阶的最大障碍。尤其在全面呼吁降低居民和企业负债成本的大环境下,终端借款利率一降再降,作为距离风险最近的信保机构首当其冲承受压力,倒逼保险公司对“线下人海战术”进行重新反思。

在很多数字化、线上化程度不高的行业,由于在获客展业和风控尽调环节中的关键作用,线下团队依然无可替代。信保机构要在越来越薄的利润空间中存活,势必要对线下团队的管理方式进行改革,以提质增效,应对挑战。

通过对各类信贷组织线下团队管理方法及创新方向的调研分析,我们向大家展示出新一代类信贷组织线下团队管理的应有之貌,并对其组织机理、运行原则以及配套设置展开详细分析。



信贷机构组织架构分类

我们纵观类信贷机构的组织架构，大致可分为三大类：以传统银行为代表的“总-分-支”式梯次管理架构，以互联网信贷平台为代表的“总部单点式”管理架构、介于二者之间的“总部一拖多”扁平式管理架构。

穿过现象看本质，选择何种组织方式本质上与信贷产品的展业和风控方式息息相关。



高声谈

“总-分-支”式梯次管理架构

传统银行的信贷业务之所以采用“总-分-支”式梯次管理架构，排除

历史传承等因素外，根本原因是银行的贷款产品丰富多样，且主要由网点支行对公客户经理进行客户营销与触达、信贷材料收集、信贷台账建立等操作，并主要依靠分支行公司部信贷员、信贷管理人员的信贷经验进行人工判断（当然信贷审批中系统刚性控制也占很大比重，但只能进行准入控制和判断依据，无法识别个性化风险并提供最终结论），并通过有权审批人或贷审会等风险决策机制给出最终审批意见。

当展业和风控主要依托线下人工时，总部只能下放经营和风控管理权限，否则会出现“既让马跑，不喂马食”的错误循环。因此，银行必须选择逐级授权的“总-分-支行”组织架构，充分发挥基层单位的工作动能和专业素质，进而推动业务发展和风险管控。

为了不发生系统风险，银行为不同层级经营机构设定了不同的贷款审批权限，并通过严格的专业线条规定和内控管理防范内部员工道德风险和操作风险。因此，逐级授权和内控管理是“总-分-支行”组织架构的必要配置，均是由信贷产品的展业和风控方式决定的。

“总部单点式”全线上管理架构

再看互联网信贷平台，由于信贷产品主要为消费贷，借款人均是从线上导流而来，所有的信贷操作均由借款人或营销人员在线上操作，风控完全由三方大数据为基础的量化风控决定，信贷的全生命周期管理均可以依托互联网完成，没必要建立线下团队进行信贷流程操作和风险管控，因此选择“总部单点式”管理架构便理所当然。

无疑，“总部单点式”管理架构可以更好地控制风险，提高运营效率，提升客户体验。

线下团队意味着巨大的成本支出。以国内某头部农业贷款机构为例，2018 年底贷款余额 90 亿元，共有员工 4970 人，覆盖 313 个县级行政区域，30 天以上逾期率为 1.04%。其单位价格模型如下：平均对客价格在 20%左右，刨除 7%的资金成本，利差空间约为 13%。

其中，坏账与计提等约为 1.5%，利润约为 2.7%，管理成本+系统支出+线上运营费用约为 2%，可以推算出其线下团队为主的运营成本接近 7%，占到整体营业收入的三分之一强。倒推估算，中和农信全年人员成本约 6 亿元，人均年收入约 12.6 万元。

线下团队管理同时意味着成本高昂的管理成本以及内部操作风险，实在不是信贷经营的首选。之所以选用，一定存在纯线上、中心式组织架构无法解决的业务问题。

比如，客户来源不单纯是线上互联网流量，而是需要客户经理通过社

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_52913

