

论中小商业银行企业文化建设

顾晶 郑鸣

(厦门大学金融系, 福建 厦门 361005)

摘要: 新兴中小股份制商业银行作为金融体制改革中的增量因素, 对于构造我国多元化的银行竞争格局起到了至关重要的作用, 而企业文化建设则是关乎中小商业银行未来发展的重要因素。本文对商业银行企业文化的内涵进行了界定, 对中小商业银行企业文化的个性与特征进行了深入分析, 提出新时期构建我国中小商业银行企业文化的几点设想。

关键词: 中小商业银行; 企业文化; 市场定位

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1002-2740(2006)04-0051-02

商业银行作为经济生活中一个特殊的企业群体, 在其漫长的演进过程中, 已形成了自身独特的企业文化。不同的制度背景、人文环境、管理理念、发展目标、规模大小等因素决定了各家银行企业文化的个性特征。随着我国加入世贸组织, 世界各国的金融机构纷纷进入中国, 带来了一些全新的管理模式和独特的银行企业文化。我国新兴的中小股份制商业银行的出现, 对于构造我国目前多元化的银行竞争格局起到了至关重要的作用, 但面对新的竞争环境, 中小商业银行的发展契机和机遇何在? 中小商业银行的企业文化又该怎样构造? 这是摆在我国中小商业银行面前的一个亟待解决的问题。

一、银行企业文化的内涵

银行企业文化是指为银行职工所认可并带有一定特色的价值取向、行为方式、经营作风、道德规范等因素的总和, 其核心是群体的“企业精神”。银行文化可分为三个层次:

一是物质文化, 如行徽、办公及服务环境、资金实力、结算方式和结算手段等。它是银行信用程度和经营状况的外在标志。

二是制度文化, 包括银行职业道德规范, 各项规章制度, 具体包括各项业务管理、会计财务、劳动人事、工资福利、职工教育、安全保卫、奖励惩罚、领导干部廉洁自律、职工参与管理等。制度文化在银行的企业文化建设中有特殊地位, 它既有精神文化的特征, 又是精神与物质文化的“连接器”。

三是精神文化, 即“企业精神”, 包括银行职工的群体价值观、精神面貌、经营哲学、审美观念等。精神文化是银行企业文化核心, 是职工在银行经营管理活动中逐步树立起来的共同价值取向和心理趋势。此外, 精神文化还包括银行目标、银行道德。银行目标包含着总体目标和一定时期的阶段目标, 在阶段目标中又包含为实现自身效益和社会效益的各项经济目标, 它的综合反映是实现银行利润的最大化; 银行道德是指银行职员在职业活动和职业生活中的道德要求、行为规范和准则, 银行职业道德和道德要求是多方面的, 最基本的是严守信用、秉公廉洁、竭诚服务。

从目前情况看, 作为竞争手段的第一层次和作为规范行为的第二层次企业文化, 各银行都较为重视, 但第三层次企业文化存在着严重的滞后, 这一层次是深层的也是最重要的, 它直接或间接影响着第一、二层次企业文化正

常发挥作用。现时许多银行普遍存在一些职工与群体貌合神离的精神状态, 就是缺乏企业文化精神支柱所造成的后果。

从目前我国银行业的现状来看, 对银行企业文化内涵真正理解的还不多, 企业文化的运作还停留在相当肤浅的层次, 主要表现在以下几个方面:

(一) 拘泥于传统方式, 存在以政治文化取代企业文化的倾向。在银行的管理中, 以政治文化取代企业文化的问题相当突出, 普遍存在通过向职员灌输政治思想的方式达到构建银行企业文化目的的现象, 但这种方式往往事与愿违, 不仅达不到预期的效果, 反而使职员产生逆反心理和情绪。在相当多的情况下, 思想政治工作离不开大小会议、政治学习等方式, 职员只是处于被灌输和被动接受的地位。尽管银行在企业精神里提倡“信誉”、“高效”、“廉洁”、“奉献”之类的口号, 但实际上却很难以此来规范职员的行为。

(二) 偏重于公关宣传, 忽略银行内部建设和业务创新。在企业文化建设中, 一些银行注重公关宣传, 花费大量的人力、物力、财力向社会推广银行形象, 热衷于搞公关, 做广告等, 而忽视企业文化中最本质的部分, 即经营理念和行为方式的确立与付诸实践。

(三) 内容过于空洞, 重策划而不重实施。很多银行把企业文化等同于企业文体活动, 一种比较普遍的现象是一些银行不遗余力地组织各种文娱、体育活动, 认为通过这种方式就能达到培育先进企业文化的目的。企业文化的各种美好设计往往成为一种纸上构思, 在实践过程中却很难达到预期效果, 职工基本上没有参与的热情。

目前, 我国许多商业银行在很多方面走入了企业文化的误区, 仅仅把它当作是自己一个漂亮的饰物, 至于对银行的经营与管理会产生什么样影响, 没有深入研究, 从而浪费了大量资源, 没有取得很好的成效。

二、中小商业银行企业文化的个性与特征

中小商业银行在具备银行业企业文化共性的同时, 也兼具其鲜明的个性。正是由于这些个性, 它们才能在市场经济竞争浪潮中立足, 并且获得长足发展。所以, 保持银行企业文化的个性与特色, 对于中小商业银行的生存与发展有着至关重要的意义。因此, 中小商业银行企业文化应突出如下个性与特征:

(一) 定位鲜明, 主业突出。我国中小商业银行无论在规模、市场份额, 还是人力、物力上, 与四大国有商业银行

相比,都处于明显的劣势。因此,其不具备与大银行在传统存、贷款业务及所有的资产、负债业务上竞争的實力。但是中小商业银行通过发挥它们的比较优势,在金融市场上亦可占有一席之地。中小商业银行可通过准确的市场定位,把重点放在某几项业务上,或某几个市场领域或特定的客户群体,大力开拓市场,并逐渐形成强大的客户资源和在同业中最为先进的管理模式,并以此为基点拓展其他业务。例如,美国的各種中小银行业务都独具特色,互助储蓄银行吸收小额储蓄存款用于不动产抵押贷款,并从事对公司债券投资业务;储蓄贷款社主要办理建房购房贷款,对个人提供分期付款的消费贷款和支票账户服务。英国的商人银行办理长短期业务、承兑票据、组织和认购新发行证券。德国的私人银行主要经营证券、工业放款、财产管理和房地产业务等。在日本则有主要对中小企业债务提供保险,并向信用保证协会融资的中小企业信用保险金库,信用保险金库的放款限于不超过2亿日元的企业。在我国最为典型的中小银行代表是招商银行,该行以其银行电子化、网络化业务吸引了国内大量的客户,在该项领域遥遥领先于其他同业。可见,中小商业银行企业文化中最为显著的特点是银行战略定位清晰,致力于开展某几项适合本行特征的业务,以获得在此领域的比较优势。

(二) 创新意识和风险意识强烈。在各国的金融体系中,中小银行往往是金融创新的主力军,它们在竞争日趋激烈的金融市场上,通过准确的市场定位,开展一些对客户颇具吸引力的特色业务,不断推出新的业务品种,满足各种不同类型客户的金融需求。中小银行的这种生存危机感使得他们具有了创新的压力和动力,它们深知惟有创新,才能生存,才能发展。在中小银行企业文化中还应特别注重风险,尤其是在金融风险日益加大的今天,由于中小银行的规模和资金实力相对较弱,抵御风险的能力也相对较差,所以中小银行无论在日常的经营活动中,还是在拓展新业务时,都必须关注风险的防范与处置。然而,创新与风险之间往往存在着一定的矛盾,加大创新力度,银行不可避免地会承受由创新所带来的各种风险因素;过分地注重风险,会使得银行逐渐趋向于保守,停滞不前,失去一些业务的拓展机会和发展契机。因此,中小银行在企业文化建设中应寻求这两者之间的平衡点。

(三) 重视合作,崇尚“人本精神”。中小商业银行在规模、地域上受到限制,可利用的金融资源有限,对于规模经济和范围经济体现得十分明显的银行业来说,这是一个很大的缺陷。所以,中小银行在充分挖掘本行的金融资源后,应注重银行内部之间、中小银行之间、大银行与中小银行之间的合作与交流,通过这种方式,中小银行可以突破规模和地域的限制,在更广泛的范围内争取客户资源和拓展新型业务。中小银行的一个部门就相当于一个团队,有着很强的凝聚力,在开展业务时,容易形成一股合力,办事效率和成功概率相对较高。此外,在中小银行

的企业文化中,十分强调人的重要性,崇尚“人本精神”,对于银行业这样一个智力密集型的行业来说,这一点是非常重要的。中小银行给职员以充分信任和自由空间,并且有明确的激励和约束机制,使员工的积极性和潜力得到了较大程度的发挥,在行内也形成了一种和谐的竞争氛围。

三、关于中小商业银行企业文化构建的几点思考

企业文化的构建,需要银行合理的定位和规划,更需要时间磨合和历史积淀。任何寄希望于一两年之内就能建立起令人瞩目的企业文化的想法,都是一种不切实际的幻想。中小商业银行企业文化的构建同样应遵循这个道理。新时期赋予了银行企业文化以新的内涵,中小银行应怎样面对新的挑战呢?

(一) 根据不断变化的环境,进行准确的市场定位和实施正确的战略计划。任何一家银行,无论大小,正确的战略定位是顺利开展业务的第一步。花旗银行的管理政策强调:“让我们了解银行发生了什么样的变化,我们的业务正走向何方?我们今后10年中将做些什么?然后,让我们用最好的方法来为这些变化做准备。”中小银行没有足够的资源和精力在全国范围内针对所有的客户群体不分差别地开展所有的资产、负债、表外业务,所以在银行短期目标中不是“做大”而是“做强”、“做好”,给员工灌输企业文化思想应是“做精品银行、富有特色的银行”。

在拓展业务时,银行应根据自身的实际情况,专注于某一项或某几项业务。随着整个金融结构和融资体系的转变,银行传统的存、贷业务不仅受到了来自于同业之间的激烈竞争,而且受到越来越多的非银行金融机构的强有力的挑战,银行传统的利润来源即利差日益萎缩,仅仅依靠利差来获得丰厚的利润显然已不能适应新的竞争形势,中小银行在存贷业务方面更是处于劣势。在这种形势下,中间业务已经受到大多数银行的重视,西方发达国家的银行大部分利润来源于中间业务,传统的利差利润已占很小比例。结合国内中小银行的现状,大力开展中间业务,拓宽利润来的空间,无疑是一条较为可行的选择。

在服务区域的选择上,中小银行要明确是做全国性银行,还是区域性银行;在客户群体的选择上,是定位于一般的零售客户,特殊的批发客户,还是两者兼而有之。这些战略性的问题是构造一个银行企业文化的前提,只有在对银行进行了准确无误的市场定位后,才能对企业文化的构建作进一步细致的规划。

(二) 以客户为服务中心,提高服务质量。“谁赢得了客户,谁就是赢家”。客户是银行的重要资源,客户市场是商业银行生存和发展的基础。中小银行在激烈的竞争中,应充分运用整体营销手段,以目标客户为基础,有差别地、有选择地进行金融产品营销和客户服务,把有限的金融资源优先用于能为自身业务拓展和经营效益带来巨大发展空间和市场的重点优质客户,即目标客户,实施以客户关系为主导的策略,以实现其盈利目标。

和谐共赢 彰显风采

——中国人民银行南平市中心支行营业室履行“一岗双责”纪实

林 峰 王 福

(中国人民银行南平市中心支行, 福建 南平 353000)

摘要: 人民银行南平市中心支行营业室是一个年轻而富有朝气的集体。近年来, 该营业室结合基层央行会计工作特点, 将员工的思想政治工作与业务工作紧密结合, 认真履行“一岗双责”, 有效地推进了营业室各项工作的顺利开展。

关键词: 思想政治工作; 业务工作; 一岗双责

中图分类号: F832.31 文献标识码: B 文章编号: 1002-2740(2006)04-0053-02

人民银行南平市中心支行营业室(以下简称营业室), 自1995年以来, 连续10年保持国家级“青年文明号”荣誉称号。近年来, 营业室在中支党委的领导和各职能科室的积极配合下, 结合基层央行会计工作特点, 将员工的思想政治工作与业务工作紧密结合, 认真履行“一岗双责”, 不断加强内部管理, 提高员工队伍的整体素质, 有效地推进了营业室各项工作的顺利开展, 成为人行南平市中心支行的一个品牌。

三心工程, 点点滴滴总关情

为使思想政治工作更加贴近工作实际、更有说服力。近年来, 营业室积极创建以“和风细雨润人心、对症下药

稳人心、多做实事得人心”为主题的“三心”工程, 从点点滴滴的小事入手, 关爱“大家庭”中每一位成员, 员工的凝聚力和向心力得到空前的提高。

和风细雨润人心。对于员工的思想政治工作, 营业室勇于摒弃传统的、说教式的做法, 积极营造和谐氛围, 构筑上下之间的沟通交流渠道, 通过循循善诱、润物无声的方式, 在无形之中将领导者的思想意图转化为员工的自觉行动, 取得了良好成效。对症下药稳人心。营业室始终坚持以历史的、发展的、全面的眼光去看待员工的思想问题, 并根据员工的年龄、性别、性格特点和接受能力的差异, 有针对性地采取不同的方式进行有效疏导, 及时消

除员工的思想症结。多做实事得人心。多年来, 营业室始终把对员工的关注、引导和帮助作为思想政治工作的切入点, 关注员工的成才成长、解决员工的实际困难, 员工取得一分成绩, 都积极给予肯定; 员工家里有红白喜事, 科室领导总是第一时间到场; 对员工的合理要求, 则尽可能地满足。凡此种种, 换来的是员工对班子的充分认可和肯定

营造氛围, 队伍建设谱新篇

提高员工队伍的整体素质是做好各项工作的基础。近年来, 营业室认真贯彻人民银行总行“打造学习型、研究型、专家型、务实型、开拓型职工队伍”的要求, 充分发挥内部网站的作用, 积极开展“创建学习型组织, 争做知识型

现代金融服务已不仅限于对客户态度热情, 而是需要更加全面和周到的个性化服务, 这就要求中小银行能建立更加完善的客户服务体系。在这方面可以借鉴香港商业银行的经验, 香港商业银行把知识管理运用于客户关系管理中, 创造出“私人银行家”系统, 这里的“私人银行家”或者被称作“客户代表”, 是指银行中部分具有相当金融理财经验、银行业务知识和能力的员工, 他们可以足不出户, 为客户提供全面详尽的金融咨询, 帮助客户制定投资融资计划, 为客户办理有关手续, 个人可以满足客户的全面要求。这种企业文化, 能较大幅度地满足客户的需求, 通过他们的努力, 可为银行创造丰厚的利润。

(三) 发挥“人本主义”, 提倡人性化管理哲学。以人为核心的管理文化, 使人的意识得到尊重, 人的个性得到张扬, 人的价值和作用得到充分发挥。根据中小银行企业独特文化和新型管理理论的核心内容、结构层次、实质特征以及对企业管理的功能作用, 结合各行的实际, 各行的企业文化建设要坚持以人为本、扣紧发展主题来构建, 要建立相应的机制去促进、要采取切实的措施来保证。

首先, 确立员工是企业的主体的观念。应当把管理的着眼点放在“人”的组合上, 把管理的重心落在“人才”的利用上。按照“人”的原则确定企业文化建设和内容。商业银行的竞争关键是人才的竞争。要谋取具有实力内涵的资

金必须进行较为成功的负债管理, 并开展资产运作, 实施资产负债综合管理, 实现“安全性、流动性”的协调统一。

其次, 培养具有优秀素质的银行家。要建立有独特风格的银行文化, 必须有高素质的银行家, 能以自己的经营哲学及价值体系和行动影响整个银行的行为。纵观世界著名企业, 像IBM、松下公司等, 如果没有像沃森和松下幸之助这样卓越的企业家, 是不可能形成自己优秀的企业文化的。

再次, 要强调人的尊严和自主性要求。体现在整体上, 商业银行是一级法人企业, 自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束, 坚决抵制外来有悖于商业银行规则的干预; 体现在个体上, 商业银行的员工也必须是平等的, 人格是独立的, 不存在依附关系, 具有公平发展、公平竞争机会和自主选择的各种发展方式。

参考文献:

- [1] 郑鸣. 商业银行管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [2] 李浩. 股份制商业银行发展战略研究[J]. 金融研究, 2005, (1).
- [3] 常永胜. 定位理论与中小银行的市场定位[J]. 企业经济, 2004, (6).

(责任编辑: 周冰)

(责任校对: 周冰 王勉)