

国家社会科学基金规划研究课题

国有大中型企业公司制改革跟踪研究 阶段性研究成果

课题负责人：梁祖晨

主要参加者：王建军

郑秀峰

赵传海

宋井源

一九九九年十二月十日

目录

1. 推动广东发展银行郑州分行制度创新的企业服务文化(调研报告)	[1]
2. 民主管理与现代企业(发表论文)	[18]
3. 我国资本市场发展的忧与思(发表论文)	[20]
4. 国有大中型企业公司制改革目标框架(发表论文)	[22]
5. 河南省国有企业经营者收入分配问题研究(发表论文)	[27]
6. 政府与国有企业的财政关系(出版著作)	[31]
7. 社会主义初级阶段的资本主义经济成分(发表论文)	[35]
8. 国有企业并购障碍及对策分析(发表论文)	[43]
9. 资本市场是中国走向世界的重要工具(发表论文)	[49]
10. 关于“结构性调整国有股”的思考——国有经济战略性重组与上市公司国有股的出路(发表论文)	[51]

真诚服务 赢得未来

——推动广东发展银行郑州分行制度创新的企业服务文化

梁祖晨

一、广发郑行人的最大收获

一轮红日跃然东方天际。沐浴着时代讯息的广东发展银行郑州分行行员,又一次在习习晨风和飘动的旗帜下庄严列队,重温例行的晨会制度。每一个广发员工都拥有主人翁的权利和义务,自愿到队列前作简短的演说,回顾昨天的工作,警告企业中的问题;在新一天来临最宝贵的时刻,从自身岗位和分行业务出发,深刻领悟广发郑行人真诚服务于华夏和中原父老的企业理念。

“年轻的广发行,年轻的广发人”。^①回顾改革大势潮泻云涌的1995年底,以股份制、商业化规范经营探索者姿态出现的广发郑行,立足中原,初涉人世,似乎还是一个蹒跚学步的幼子;有谁能想到,在短暂的数年之内,他却走向了成熟,取得了世人瞩目的业绩。时至1998年末,各项经济考核指标在全省国有商业银行中均名列前茅。

尤其使广发郑行人感到欣慰的最大收获,是为创建高起点

^① 1996年,《河南青年报》报导广东发展银行郑州分行事迹的标题用语。如今,广发郑行人从人们对自己这样亲切的呼唤出发,编写了广大员工最爱吟诵传唱的行歌。

的现代金融企业,首先培育造就了高素质的人才队伍;为导向企业在现代市场营运中高效积累和健康发展,逐步深化形成了广发郑行人的科学思维模式和理性价值选择;为在公众心目中“塑造品德高尚的广发人格,传播真诚服务的企业形象”,促使“服务第一,客户至上”的企业宗旨转化为所有员工的共同信念,“真情、谦敬、周道,高效、快捷、完美”的服务规范和“诚信无欺、廉洁自律”的民族传统贯穿于一切企业活动。因而被广发总行誉为管理制度创新和企业文化建设的排头兵,成为全行学习的榜样。

也许,如果从企业规模和有形资产的绝对量上看,与那些经过多年积蓄,甚至是在计划体制下直接由国家包揽贴补亏空的国有专业银行相比,广发郑行人的成就似乎显得不足以言喻。但是,他们却在极为有限的探索性实践中,在风险丛生和同业竞争白热化的条件下,凭借着自己的不懈努力与顽强拼搏,积累了自身成长最可宝贵的管理经验和文化建设意识,把握了市场营运和社会观念深刻变化的时代脉搏;验证了本企业的经营优势和立足基点,履行了国有金融企业应当担负的社会职责;确认了“不求最大,但求最好”的企业定位与发展战略,确立了“高层次的企业起点、高标准的工作要求、高质量的社会服务、高效益的投资回报”的企业目标与战略筹划。在我国经济实现跨世纪两大根本性转变和国有金融企业探索商业化规范经营的过程中,取得了难能可贵的集约化发展和企业经营成效。

现代企业经营,深刻体现了人类在改造客观世界、谋取生存手段的过程中,不断完善、造就和超越自我,积聚精神财富、推动企业发展的文化过程内在;在客观上是企业精神升华与物质财

富积蓄的高度统一。它不仅要求全体员工在严格、精心和长期的服务工作实践中,持之以恒、经年累月地锤炼意志人格;更需要深入人心的企业仪式和亲情、礼教投资中升华理智情操,发掘鼓舞和导向员工行为的精神能量。它不仅要求继承扬厉民族精粹和时代风尚,实施严格规范的企业制度化管理;更需要作为社会主人翁的劳动者在新的历史条件下改革创新,把握创造未来和求得自身解放的正确方向。它不仅要求在市场竞争条件下对价值谋划的灵感与精明;更需要我国企业在金钱面前不迷向,永葆真诚为人民服务的愿望。广发郑行人正是“凭借着一片真情”,在极为有限的探索性实践中赢得了商誉;“立足于现代服务”,确立了分行在社会发展中的应有地位、价值和分量。

“您好,我是广发!”已成为所有分行员工发自肺腑和引为骄傲的常用语;“请问,我能为您做些什么?”已成为体现企业追求和饱含员工心愿的习惯话。在我国经济转轨的历史性实践中,广发郑行人以企业高效、持续的发展,尝试了社会主义市场经济条件下经济与文化的完美结合;“以服务为最高宗旨”的文化建设投入,将成为他们最终拥有明天的有效经济产出。

二、广发郑行人的精神支柱

考察广发郑行的企业文化建设,深刻地包含着三个层次:第一,即体现在广发郑行人的思维哲学、企业战略、管理风格和制度建设等之中的,全体员工共同信守的理想追求、价值观念、行为准则和道德规范等,这反映了广发郑行人的企业精神;第二,

即全体员工的工作方式、生活方式、应变方式和风气习惯,这反映了广发郑行人的企业作风;第三,即广发郑行一贯的服务质量、资产质量、企业环境和员工外貌等,这反映了广发郑行人的企业形象。

在三个层次中,企业精神显然是重心和内核。因为所谓企业作风,其实质是员工群体的精神内在,在日常工作和生活行为中的自然流露;所谓企业形象,又是在一定精神感召下,企业员工从事各项企业工作的后果,是全体员工精神内在最终的物质外化。显然,企业作风与企业形象要靠企业精神来支撑和造就;企业精神又要靠企业作风尤其是企业形象来传达和体现,并反过来受企业作风与企业形象的促进和激发。同时在企业精神中,全体员工刻意追求的企业价值观,又是其中的灵魂、重心和支柱。广发郑行人正是从这样深刻的内在出发,把现代企业营运,看成是验证企业理念的探索和有效管理模式的创造。

回顾广发郑行的成长,依然可见那深深刻印的足迹。在每一脚步的实践中,他们都深化着自己的理性认识:新春佳节,本是客户“攀缘”银行的好时机。分行领导却反其道而行之,带着真情厚意,登门拜访客户。并特意聘请了百名客户监督员,监察分行业务。用他们的话说,这是“设身处地从客户出发”的换位思维;天要下雨,有多少员工首先想到的是为没有雨具的客户多带一把伞。在《我与行训》的讲演评比会上,他们向自己提出的问题却是“作为广发员工,我们应怎样永远心怀‘一把伞’,全方位地向客户提供最完美的服务保证”;零钞存兑,一向被视为得不偿失的赔本买卖。广发郑行员工却乐此不疲,把这看作对所有客户的

尊重和对企业人格的考验。以至在一些特殊时段,柜员一分一毛地连续大数额点钞和捆扎,把手指都磨出了血。

在分行创始日以继夜的艰辛劳作之中,在企业领导言传身教地示范带动之下,广发员工在心灵上相互理解与沟通,在行为中相互鞭策与效法;形成了决定企业前途、命运和成效的群体意识,形成了所有广发郑行人所特有的志向、情谊和风范。置身于企业追求和团队观念日见清晰的工作实践,广发员工深切体验着如何从自身对于社会价值的确认中确立个人的价值,如何通过竭诚有效地为他人谋福利,获得自己的幸福和高尚;通过企业的高效益发展,充分显示了广发郑行人对企业价值定位和现代市场营销的深入理解。他们深刻认识到:尽管获取利润是所有企业谋求的对象,但企业经营的成败,又并不依从于人们的主观愿望,恰巧首先以能否正确地对待盈利和如何有效地服务于社会为重要分界。尤其是对深化改革中的我国金融企业,其自身属性和地位,即决定了它并不直接地生产社会物质财富,而是根据生产部门创造价值和流通部门实现价值的需要,提供货币资金的存储、信贷、汇兑和融通等金融服务。这就决定了它的前途,取决于工商企业的发展;它的未来,依赖于充分发挥金融企业作为社会结算中心、支付中介和深入把握市场运行中价值运动规律的货币商品经营者,有效监控和调节经济发展的杠杆作用,积极扶持和推动工商企业转换经营机制、创新现代制度、优化资本结构;通过促进工商企业积累的高效增长来提高自身活力,确保金融企业的资产质量;通过与工商企业的协同改革,推动金融企业自身素质和企业面貌的深刻变化。

“企业奉献于社会,社会评判着企业”。企业作风或行为方式的转换,又从根本上依赖于思想观念的转化。尤其在买方为主导的现代市场营销中,用户对企业产品和服务的取舍,又首先是以蕴含在商品与服务的品牌和厂标之中的,企业一贯性的质量意识和负责态度为判断标准。加之科技进步迅速、需求内涵变幻,世界经济自20世纪70年代已逐步进入“印象时代”,那种名牌商品和名优企业的形成,不仅来自企业在质量保证和规范服务中坚持不懈的长期努力,稍有不慎,即前功尽弃;而且来自企业永不满足的声望建树和质量追求。甚至象日本SONY电器公司,以10倍的技术进步向现代生产和服务的极限挑战,从而不断实现对于自身成就和“昨日辉煌”的超越。

在这样的情况下,消费者对于名牌商品和目标企业的接纳,与其说是对其目前水平和服务质量的确认与欣赏,倒不如说是对其一贯性的质量状况和服务态度,以及企业的发展和未来,抱有执著的信任与期望;与其说是对产品和服务的认可,倒不如说是在对产品和服务的完美消费中,形成了与企业人格之间,那种真诚高尚的精神共鸣和难以割舍的情感联结。广发郑行人正是立足于对自身使命和现代营销的深刻理解,毅然确立了比经济效益更高的追求目标,把企业精神与高尚形象的塑造,看成是难以金钱估量其价值的最可宝贵的无形资产。通过以“奉献一流服务”的企业追求为精神支柱的文化建设,促使全体员工“敬业、爱行、勤勉,守责、进取、精干”,使“广发郑行人决不为谋取狭隘私利走向唯利是图”和“为振兴民族经济和对客户负责,广发郑行人的使命永远是服务与开拓”的誓言,转化为所有员工的实际行

动,充分体现出“一款一钞地真诚服务,一点一滴地造福未来”,而“未来属于消费者,属于共创美好的你我”和“辛苦了我,满意了您,就是我的最大满足”的员工意愿;通过建立在高技术起点之上,并且在不断开拓发展之中的广发优质服务,架设企业与客户之间理解与信任的桥梁,把“广发郑行人永不满足于今天的服务成效,永远立足于发展,向往着明天,向往着以企业发展为基础的社会主义物质文明与精神文明建设的双丰收”和为求最好,而坚定不移地向未来迈进的信念,都真诚地传达给消费者。

作为广发郑行人的代表,分行行长张庆修在规划企业发展时所作的理性战略分析,最能代表广发郑行人的逻辑思维和价值判断。即为赢得企业未来,首先必须要“出利润、出效益”,实现高效积累和持续发展的战略目标。这不仅体现了现代企业的基本属性,是满足员工需求和企业生存发展的基础和保障,也是企业有效服务于社会和从事所有公益事业的前提条件;而为此,又必须要“出信誉、出形象”,体现“重在无形资产经营和企业信誉建树”的战略思想。这是因为现代市场的竞争,并不是单纯的闭门造车、优质生产和服务品牌上的对垒,而是涉及到客户的爱慕、审美、情趣和印象等心理因素,包含着企业的进取精神、价值观念、负责态度和营业推广等各个方面,是以企业精神为支撑的形象建树和市场运作的全方位较量。特别是作为社会信用中心的银行,在这样的过程中确立自身的信誉和形象,就显得尤其重要;而为此,又必须要“出人才、出经验”,确认“以人才为立行之本”和“凭实践积累真知”的战略基点。这是因为名牌企业和名牌服务的形成,从根本上依赖于名牌员工的造就。所谓企业形象,

实际上主要是体现在产品和服务之中的员工精神面貌。企业要求得高效益健康发展,最为重要的,是要立足于自身的实际和经验,形成充分发挥自身优势,因而相对来说显得比资源还要重要的发展思路。要立足于时代进化,按照知识经济的机理和思维规划企业的发展,深入进行负载着知识、经验和创造力,并且能够带来最大经济成效的人才(财)智力资本营运;这就必须要从根本上“出机制、出文化,”在现代企业制度创新和社会主义精神文明与物质文明创建中,造就时代新人,转化员工观念,开创企业充满生机与活力的未来。

著名物理学家杨振宁教授,在考察分析那些在国际市场上享有极高商誉和明显竞争优势的名牌商品时,曾深有感触地指出:它们之所以能够成功,正是在其难以比及的内在品质和形象策划中,凝聚着品位很高的精神文化结构。其中,不仅内涵着那种精益求精、永不满足的质量意识和高水平的产品美学鉴赏力;更包含有那种“竞取向上,争创世界第一”的企业追求和民族信念。广发郑行人在自己的服务文化中所着意构建的,正是期望以不屈的民族士气和国人志向,来熔铸自己的广发服务品牌和高尚人格形象的精神支柱。

三、广发郑行人的立行之本

在我国经济跨世纪转变中走向股份制商业化经营的广发郑行人,深深懂得:要立足风险丛生的激烈竞争,造就独立支撑的市场主体,实现企业的市场化,关键在于人的素质的转化。促使

全体员工成为与企业命运休戚与共、息息相关,因而赋有时代所需要的,强烈的事业心、责任感和开拓进取意识的企业主人翁。

铁面无情的市场机制,要求企业营运的所有环节,由员工意志的高度统一,形成合衷共济和高效运转的有机整体。员工协作意愿的强化,又从根本上依赖于企业与员工之间,目标、期望和追求的协调一致,依赖于组织与个人之间权利和责任关系的正确处理。形成严格规范和导向员工行为,充分调动其恪守职责和乐于奉献工作热情的企业内在机制。

为此,广发郑行人始终把实现未来希望的立足点,根植于管理体制改革和企业制度创新。针对企业高度统一的商业化营运和高起点发展、高标准要求战略目标的需要,严格制定并严厉推行了《全员考核试用和选拔聘任上岗制》、《落伍违纪员工淘汰下岗待聘和除名规定》、《企业内部经济核算和联系员工奉献、部门业绩与企业经营成效的四级浮动工资制》和《全员岗位目标与文明规范服务考核及有突出贡献行员奖励条例》,以及《全员高新科技知识、现代服务技能和礼仪品貌风范定期强化培训与考核奖惩条例》等;针对社会主义市场经济维护劳动者权益和营建企业内部有效监督、制约机制的需要,严格贯彻和全面推行了《全员民主参与、监督和评议分行管理暨职代会工作条例》、《关于奖励员工合理化建议、推动分行金融创新及职代会参与分行贷款审核委员会工作和分行贷款第一责任人制度》、《关于实施员工代表‘一日随同行长’体验分行管理和分行、部门领导深入基层蹲点学习服务工作制度的决定》和《管理级行员公开考核竞争、选拔聘任上岗制》,以及《管理级行员逐年综合考评和比例淘汰

下岗学习锻炼制》等。

这样,把激烈竞争的市场机制引入企业内部,把优胜劣汰的市场风险,转化为对每一员工的压力和动力。对企业经营收益,最大可能地严格按照部门绩效考评和每一员工所担风险、所做贡献的大小进行分配。甚至为造就高素质人才队伍和激发员工的创造性潜能,制定了高标准、严要求和严格兑现的工作学习要则,实行了凝聚着超常规竞争压力的重奖重罚。体现企业文化建设这种“以人中心”,以人的观念转化为契机,并且能够最大限度地激发调动人的责任感和创造力的现代管理方式,首先强调促使企业市场化的制度再造。通过带有根本性的制度创新,构建适于企业开拓、竞争和营运的新型人际关系,抵御、化解和分担企业风险;促使员工在新的体制运行和生活方式的改换中,脱胎于习就的处世模式,确立起顺应时代发展、推动改革深化的新的人格、思维和价值取向。

然而,广发郑行人又十分清醒地认识到:现代企业制度即其内在机制对人的制约和推动,必然要表现为企业组织中人对人的制约和推动,表现为企业机制或制度机能的人格化;同时,具有相对稳定性和强制性的企业制度,一经确立,又往往带有对于改革形势发展和企业营运需要的滞后性,带有对人的行为约束和观念转化的局限。作为人的创造物和我国市场经济条件下,企业正确价值追求的实现方式,它不仅依赖于充分发掘人的主观能动性,理性地认识制度价值、自觉地执行制度机能,并最大限度地发挥制度效应;而且,有赖于员工自觉地把企业的宗旨、规范和团队协同共有的价值取向,接纳融合为个人发自内心的意

愿,以全体员工的统一意志和企业整体性的创新实践,推动企业制度不断发展完善,形成比制度还要重要的现代企业人格和自觉进取观念。这就要充分运用文化型管理约定俗成和潜移默化的一切有效手段,促使员工思想深刻转换。即要遵循人类心理发展的客观规律,把人作为深化理性认识和确立正确观念的主体,促使其对特定对象的态度,由外部强制性因素作用下的被动服从;到虽然出于自愿,但由于对认识对象并未真正理解和接受,形成的带有一定随同、盲目和从众性的认可;到个人向往与组织选择和团队观念完全吻合一致,并且能够最大限度地激发人在现代企业组织中奋发忘我精神的内化。

为此,广发郑行人始终把现代化商业银行的创建和营运活力凝聚,看成是高素质人才队伍的造就和精神能量激发的过程;把企业真诚服务奉献和高效积累发展等一系列战略目标的实现,寄托于全体员工志向情趣的投合、理想追求的同化、知识技能的深造和智慧才华的展现;期望着我国企业员工,能够显现出中华民族时代新人特有的风采。

广发郑行人的成长,总是引发一次次的舆论震动和“连锁”反响,被誉为不断深化运作的“广发模式”和“广发现象”,成为“中原”瞩目的“焦点”。^① 首先引起关注的,是自分行筹建的第一天,他们就把眼光紧紧盯在了人的因素之上。以面向社会和金融行业公开考核竞争的方式,公正选拔和高薪聘任“精于业务和忠

^① 自广发郑行成立之时,河南卫星电视台《中原焦点》即针对他们的做法,就商业银行间人才流动的问题展开了热烈讨论。随后,有20余家省内外报刊和传播媒介,亦对广发郑行的营运和改革进行了深入报导。

于职守的人才”，作为“分行营运发展的第一资本”；尤其使人难忘的，是别树一帜的分行成立庆典，给人的感觉恰如春风扑面。在庄严喜庆的典礼上，不见喧嚣，不见铺张，一碟点心，一杯酒水，唯有省、市和总分行领导的讲话感人肺腑；面对百凡待举的商业化营运，用分行领导的话讲，“广发郑行人艰苦创业的落笔之处，毫无疑问要围绕着‘人’字做文章。”为此，他们全面探索运用了领导垂范带动、作风感染同化、行训警示激励、企业仪式感发、宣传舆论造势、传统正气光大、真善美感陶冶、环境心灵净化、企业荣誉感召和危机意识教育、挑战性工作激励和榜样感染激发、事业成功体验、自豪感和使命感强化、领导关怀信任、员工互励互爱、全员全营运过程学习与修炼、企业与员工自我超越和素质全面开发、丰富业余生活、员工联谊沟通、文艺寄情怡性、行员全面发展、企业与家庭伦理亲情联手共建、企业未来员工畅想设计恳谈等一系列有形无形、催化和感悟等文化手段，促使员工观念深刻转化。

一方面，他们严格尊重并深入教育员工，明确认识和共同维护劳动者在社会主义条件下本应拥有的合法权益，始终信守所认定的“为着满意客户，首先满足员工”和“没员工个人，就没有企业整体”的营销观念，并由此形成了“二线服务于一线、领导服务于员工、全员服务于客户”的“‘大服务’精神和营运体系。”把利益关系的处理和分配机制的营建，作为制度创新的起点和文化建设的前提；把分行员工为增加经济收益所做的不懈努力，作为其精神升华的基础和企业发展的动力。另一方面，他们又深入启发和诱导员工逐步深刻认识到：在追求共同富裕，促使包括每

一员工在内的人类真正获得物质和精神解放的社会主义社会,一个人的幸福和人生愿望的满足,与谋求他人幸福和生存价值的实现,存在着不可分割的内在联系;在激烈竞争而又广泛协作和等价交换劳动的市场经济体制下,每一个试图承担分工职责的从业人员,严格认定并切实履行自身的职业道德和敬业伦理,对于社会发展、企业生存乃至个人前途的意义。因而走出“自我中心”的怪圈,在谋求团队合力和组织成员间真诚的相互扶助之中,求得孕育和施展自身智慧与才华的“基地”,寄托和实现人生愿望与个人价值的“家”。体现企业文化建设这种以人的观念转化为前提,以人力资本经营和文化价值开发为内核,并且能够产生巨大的招贤育才文化投资效应的现代管理思维,又同时强调促使企业形成优势、建树传播完美形象的员工情操升华。

一方面,他们极为重视对员工的引导和教育。甚至认为,企业文化从一定意义上看,正是作为团队风尚的倡导者和员工行为表率的企业家,其人格、志向和感召力的综合反映。另一方面,他们又始终认为,文化建设的主体,毫无疑问是作为整体性社会实践要素的全体员工。考察来源于拉丁语的西方“文化”一词,其原意即为对作物的栽培和对人类自身的开化。它不仅体现了人类对物质文明的开创;更体现了人类在这样的过程中,为着创造而对自身素质、品格和能量的开发。因而,只是由于以人为中心的文化发展,才促使人类得以实现对自然和自身的双重超越,才使人类能够重塑自我;也只有在客观上把劳动者作为我国企业营运和文化建设的当然主体,作为自我教育与自我完善的能动因素和自身命运的主宰者,才能促使他们在改革开放的浪潮中,

冲破一切传统体制和习就观念的束缚,显示出劳动者扭转乾坤的整体力量,形成那种“不只是你要我干,更是我发自内心的愿望,并且将全身心投入”的主人翁意愿。这也正是企业文化建设这种现代管理机制,为什么尤其适应于开拓性的社会主义市场经济和知识经济酝酿发展的创新需要,能够从根本上赋予企业生命力的缘由。广发郑行人亦由此把人的因素和现代化人才素质的造就,作为自身事业兴旺发达的本源。

四、广发郑行人的科学管理

现代制度创新,只是为企业在市场网络中的有效营运,提供了必要的体制条件或企业“构件”之间,相互制约、推动的内在机理。要真正赋予这种新的企业组织形式以生命和活力,还必须在制度创新所提供的框架和空间内,从根本上启动和运作现代管理。通过创新优化管理,导向企业经营、开发员工才智、强化技术进步、提高一切企业工作和资源的“放大”组合效应,促使企业在严格、深入的科学管理之中千锤百炼,从整体上形成永立不败之地的强健体魄。

“深化体制改革,是要为激活管理创新机制搭建舞台”,“实施文化工程,是要为全面优化管理提炼活的灵魂,形成集中体现分行素质和优势的企业个性”。与广发郑行人诚挚无私的文化品位相联系,他们在管理上的风格和特色是“真抓实干,科学思维”,并且为确保管理成效而“始终如一”。

1997年,广发郑行选择了河南洛宁温庄村为扶贫对象。本着

“一定要为中原致富办实事”和“要扶贫，动真情”的企业宗旨，要求员工在参与扶贫中，体验仍在贫困线上挣扎的山区民情，接受艰苦奋斗的企业精神教育。几年来，在分行为特困户注入大量低息贷款，扶持村民发展养殖、加工业和农业喷灌等的同时，为真正对脱贫负责，首先从员工 20 余万捐款中拨出专项资金，改善山村办学条件，培养农业技术骨干，购买彩电、图书，输入致富“能源”，并且修筑了连接县城，被村民们亲切地称为“走向富裕”的柏油路。如今，温庄已成为闻名省市的脱贫示范和全省优秀党支部。

现代管理的发展，借助于科学和技术的进步，立足于产品和服务的质量。因而，广发郑行人始终把管理和技术当作相互制约辅助和推动企业发展的两大杠杆。一方面，用现代科技知识武装、转化人的头脑，促使分行管理适应现代科技的变革发展，“围绕着技术进步，寻找金融产品创新、服务升级换代和企业形象策划的突破点”；另一方面，又以管理的创新优化，推动分行技术改造。瞄准国际行情，运用包括客户服务网络、自动柜员网络、电话服务网络和银行管理网络等在内的现代电子技术，不断提高金融服务的高科技含量，“以优质、高效的现代服务，真诚为现代文明都市增添新的靓点”。

同时，广发郑行人又把“以质量造就为目标的管理创新，”视为“以意志磨炼、理智升华和情感注入为‘合金’的员工素质开发”。一方面，为企业规范化营运，制定了一系列极其严格的优质服务、环境美化、信贷管理、资产负债、成本监控和外汇业务等通行准则规范，并着意运用了各种生动有效的启发、奖掖手段，促