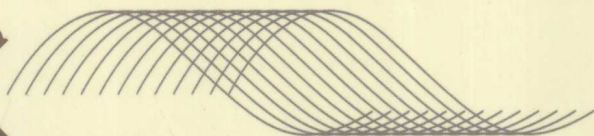


■ 现代银行经营新视角丛书 ■

总 编 / 李春满 总策划 / 张剑辉

XIANDAIYINHANG



现代银行 文化经营

主 编 / 李春满

WENHUAJINGYING

吉林人民出版社

现代银行经营新视角丛书

现代银行

XIANDAIYINHANGWENHUAJINGYING

文化经营

主 编 / 李春满

副主编 / 陈爱武

图书在版编目(CIP)数据

现代银行文化经营/李春满主编. —长春:吉林人民出版社, 2005.10

(现代银行经营新视角)

ISBN 7-206-04807-2

I. 现… II. 李… III. 银行—企业文化

IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 127966 号

现代银行经营新视角丛书

现代银行文化经营

总 编:李春满

主 编:李春满

责任编辑:吴兰萍 封面设计:沈 赫

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:长春永恒印业有限公司

开 本:960mm×720mm 1/16

印 张:17.25 字数:250 千字

标准书号:ISBN 7-206-04807-2

版 次:2005 年 11 月第 1 版 印 次:2005 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1-6 000 册 定 价:28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

21 世纪是一个创新变革的世纪，是一个诞生奇迹的时代。

面对新世纪冉冉升起的胜利曙光，经过艰难自主探索的中国银行业迎来了大有作为的战略机遇期，迎来了改革发展进程中前所未有的挑战期。中国银行业正在经历着一系列重大变革，其中，国有商业银行的股份制改革是中国银行业改革的又一重大事件。

“十五”期间，国有商业银行体验了变革的“阵痛”、经历了改革的“洗礼”、承载了升华的“喜悦”。中国银行、建设银行率先实施股份制改革，初步奠定了现代金融公司治理的基础。中国工商银行股份有限公司的成立，标志着具有中国特色银行体系的建设赢得了历史性进步。

中国现代银行的改革之路，绝不应该仅仅只是简单地仿效一种模式、一种制度，而是要寻找一种能够深深植根于中华大地肥沃土壤之中，富有强大生命力的内在灵魂，这就是现代银行先进的经营理念、管理理念、文化理念。没有理念的提升和飞跃，现代银行的经营管理水平就不会有质的提高。今天的中国银行业，必须用新视角认识新情况，用新思路解决新问题。

“顺乎时代之潮流，合乎国情之需要”，为中国现代银行业的兴起助力，为中国工商银行的改革发展提供强力的智力支持，是时代赋予教育培训工作者的社会责任。正是在这种责任的驱动下，《现代银行经营新视角丛书》得以研究、出版、发行。

《现代银行经营新视角丛书》共分三册。其中，《现代银行文化经营》站在“文化是无形的资产”、“文化是明天的经济”的理论高度，以文化经营为

主线，着力探寻蕴含在现代银行内部的企业管理“道”之所在，力图昭示在社会飞速发展的今天，我们不能等待文化沉淀带给我们财富，我们要用科学的态度去经营文化，让文化与银行改革同步，使文化真正和中国现代银行的发展风雨同舟。《现代银行数字化经营》面对信息技术对现代银行经营产生的深刻影响，深入浅出地描述了数字化时代银行经营轨迹的变化，清晰地勾勒出数字时代银行经营的脉搏，着力提醒我们在信息化时代，银行经营的每一个决策、每一个流程、每一个过程和结果，都应该用数字去控制。《现代银行结构化经营》则瞄准了公司治理下现代银行各种结构性变革，从一系列结构调整，包括资产结构、业务结构、客户结构以及收入结构的调整等为切入点，从不同的维度去辨别银行最佳的结构状态，为现代银行的业务拓展提供可资借鉴的操作方法和理论支撑。

黑格尔曾说过：反思的力量只有在事后才会涌现。虽然《现代银行经营新视角丛书》对新形势下银行经营行为变化的观察与思考可能是表象的和片面的，甚至还会有偏颇和欠科学之处，但它对以知为本、以知为资，还是有冲击力的。怀抱希望，畅想未来，真诚地希望这套丛书能鼓动起读者对改革的热情，能吸引读者智慧的目光，能引发读者对银行发展现状与未来的思索。

真挚地感谢中国工商银行总行及全国重点大学的一些专家、学者们积极致力于银行业核心竞争力的提高，为中国现代银行改革提供全方位、多层次、多形式的理论服务和实践指导，正是在他们的大力支持和不懈努力下，才使得这套丛书的研究写作得以顺利完成。

向为此书付出大量努力的同志们、朋友们表示感谢。

李春满

2005 年 10 月

现代银行文化经营

Xian Dai Yin Hang Wen Hua Jing Ying

目 录

第一章 银行文化的兴起

第一节 银行文化的产生与发展..... 3

一、企业文化理论的形成.....3

二、银行文化在中国的提出.....7

三、银行文化在中国的发展.....8

第二节 银行文化的定义与内涵 11

一、文化的概念.....11

二、企业文化的定义.....12

三、银行文化的含义.....13

第三节 市场经济呼唤银行文化 19

一、文化是银行的灵魂.....19

二、文化是银行的资产.....20

三、文化是银行的竞争力.....23

第四节 银行文化与银行管理 25

一、银行管理思想的历史发展.....25

二、银行管理文化·····	27
三、银行文化经营·····	33

第二章 银行文化的属性

第一节 银行文化的产品属性 ·····	39
一、银行文化的构成要素·····	39
二、银行文化的可创造性和可塑性·····	40
三、银行文化的个性化·····	43
四、银行文化的产品内涵性·····	43
第二节 银行文化的商品属性 ·····	46
一、银行文化的商品内涵性·····	46
二、银行文化的经营性·····	48
第三节 银行文化与银行效益 ·····	49
一、银行绩效文化·····	49
二、银行绩效文化的功能·····	51

第三章 银行文化经营的范畴

第一节 银行服务文化经营 ·····	71
一、银行服务文化经营的理念·····	72
二、银行服务文化经营的提升措施·····	73
三、构建中国银行业服务文化经营的竞争优势·····	75
第二节 银行诚信文化经营 ·····	77
一、银行诚信文化的内涵·····	78
二、银行诚信文化的作用·····	79

三、银行诚信文化经营的基本思路·····80

第三节 银行风险文化经营 ····· 85

一、银行风险文化的内涵及形态·····85

二、银行风险文化经营的基本模式·····86

三、银行风险文化经营的途径·····88

第四节 银行管理文化经营 ····· 94

一、管理文化经营的核心:人本管理·····94

二、人本管理的实践路径:柔性管理·····96

三、危机考验企业的管理文化力·····96

四、基业常青需要管理者践行管理文化·····97

五、管理文化得益于日常积累·····98

第五节 银行职业文化经营····· 101

一、银行职业文化经营要契合行业规范·····101

二、银行职业文化经营呼唤职业银行家·····103

三、银行职业文化经营重建员工“军规”·····106

第四章 现代银行文化的构建

第一节 现代银行文化构建的原则····· 113

一、共性与个性相统一的原则·····113

二、继承与创新相统一的原则·····114

三、重信誉与市场化结合的原则·····114

四、通俗性与高品位相结合的原则·····114

五、部门启动与齐抓共管相结合的原则·····115

第二节 现代银行文化构建的途径..... 116

- 一、现代银行文化构建的内容.....116
- 二、开展银行文化建设的主要措施.....124

第三节 现代银行文化构建的误区..... 131

- 一、将银行文化单纯理解为思想政治工作.....131
- 二、银行文化建设仅仅停留在表面形式上.....131
- 三、以文化活动、娱乐活动等替代文化建设.....132
- 四、文化一经“建立”便成为一成不变的“教条”.....132
- 五、文化成为小团体封闭利益的借口.....133

第五章 银行文化营销

第一节 银行文化营销的含义及类型..... 145

- 一、银行文化营销的多重含义.....145
- 二、银行文化营销的特点.....147
- 三、银行文化营销的功能.....148
- 四、银行文化营销的类型.....150

第二节 银行文化营销的理念及定位..... 155

- 一、文化营销的层次.....155
- 二、企业文化是一种营销力量.....157
- 三、银行文化营销理念与定位.....158

第三节 银行文化营销的策略..... 162

- 一、品牌文化营销策略.....162
- 二、文化广告策略.....167
- 三、营销文化策略.....169

第六章 银行文化的经营策略

第一节 树立银行核心竞争力文化..... 177

- 一、核心竞争力的概念.....177
- 二、核心竞争力的主要特征.....178
- 三、核心竞争力的文化观念.....179
- 四、核心竞争力的文化要素.....182

第二节 银行文化经营的策略措施..... 186

- 一、银行文化经营中的战略导向.....186
- 二、银行文化经营中的伦理建设.....188
- 三、银行文化经营中的软中求硬.....194

第三节 银行文化经营的策略选择..... 196

- 一、建立以绩效导向的银行文化.....196
- 二、解决观念问题.....197
- 三、提供制度保障.....197
- 四、完善技术工具.....198
- 五、确定关键指标.....200
- 六、操作能力的确保.....200

第七章 银行文化的管理

第一节 银行文化的管理模式..... 215

- 一、银行文化管理的一般模式.....215
- 二、银行文化管理模式的基本定位.....217
- 三、银行文化管理模式的基本理念.....219
- 四、银行文化管理模式的基本导向.....221

五、银行文化管理模式的实施方式·····	224
第二节 银行文化的管理制度·····	226
一、银行文化管理的制度特征·····	226
二、银行文化管理的激励制度·····	228
三、银行文化管理的导向制度·····	230
四、银行文化管理的约束制度·····	231
五、银行文化对银行制度的渗透管理·····	233
第三节 银行文化的管理方法·····	235
一、银行文化管理的设计方法·····	235
二、银行文化管理的实施方法·····	237
三、银行文化管理的培训方法·····	240
第四节 银行文化的测评·····	247
一、银行文化测评的主要矛盾·····	247
二、银行文化测评的基本概念·····	248
三、银行文化测评的主要内容·····	252
四、银行文化测评的具体模型·····	254
五、银行文化测评的实施步骤·····	258
后 记 ·····	265

第一章

银行文化的兴起

▣ 学习目标

- * 了解企业文化的产生与发展
- * 把握银行文化的内涵
- * 明确银行文化与银行管理的关系以及文化经营的重要性

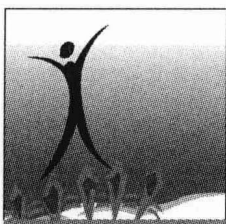
▣ 重要术语

- * 企业文化
- * 银行文化
- * 企业精神
- * 银行管理思想
- * 文化经营

▣ 名人名言

管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰、工会和语言。

——著名管理学家德鲁克



银行文化的兴起

本章导言

文化是牵引人类前行的灵魂,追随她,人类向着更高的境界不断迈进。银行文化早已产生,但在中国她仍然稚嫩。银行文化的完美塑造与有效经营是我们义不容辞的责任。

管理界有一则寓言:狂风和微风比威力,看谁能把行人身上的大衣吹掉。狂风首先来了一股刺骨的冷风,结果行人为了抵御寒冷,把大衣裹得更紧了;微风则徐徐吹动,顿时风和日丽,行人觉得很温暖、很惬意,继而脱掉了大衣,微风最终获得了胜利。

在银行竞争中,文化就像寓言故事中徐徐吹来的微风,在管理中,虽不能感觉到威严的管理机制,但最终获得成功的秘诀,还是“柔性”的银行文化管理。作为以获取最大利益为最终目的的银行,如何把银行做好、做大,使其长盛不衰,成了众多银行家和银行管理者魂牵梦萦的事情,而银行文化则更是他们必谈的话题。从市场开放至今,银行文化给银行管理者所带来许多困惑;银行文化的薄弱,也成为了中国现代银行长远性发展的绊脚石。这正如管理学中的“木桶原理”,一个银行就好比一只木桶,这只木桶是由许多小木条做成的,木桶能盛多少水,不在于木桶中最长木板的长度,最终取决于木桶中最短的一块木板的高度。

在许多银行的经营与发展中,文化恰恰就成了这块最短的木板。导致银行失败的一个原因是对文化缺乏根本的认识,而另一个重要的原因,也是历来被众多银行家所忽视的原因,那便是没有很好地经营文化。这就要求我们的银行家,不仅要對银行文化有一个深刻的认识,还要通过深入的了解文化,更好地去利用其的功能、拓展其内涵,为银行所用。

银行文化的兴起

Yin Hang Wen Hua De Xing Qi

第一节 银行文化的产生与发展

一、企业文化理论的形成

商业银行作为一种特殊的、经营金融产品和服务的企业，从它诞生之日起就备受世人的关注。因为商业银行的经营活动与个人和家庭的生活息息相关、与企业 and 政府的财务与运营息息相关。

在市场经济中，商业银行区别于一般工商企业的地方，在于它的特定经营内容和特定职能作用。第一，商业银行是工商企业之间的信用中介。第二，商业银行是工商企业之间的支付中介。第三，商业银行又是将社会各阶层的积蓄和收入转化为生产资本的媒介。第四，商业银行创造了主要的信用流通工具。银行的特点在于其中介作用。马克思曾这样表述：银行：“以货币资本的实际贷出者和借入者之间中介人的身份出现”，“银行一方面代表货币资本的集中，贷出者的集中，另一方面代表借入者的集中”。

商业银行，无论其经营的产品和服务如何具有特殊性，仍然属于企业的范畴，银行作为特殊企业，其文化源于企业文

化。企业文化作为一种理论，最早提出于20世纪70年代末80年代初。第二次世界大战结束以后，作为战败国的日本遭到了战争的严重破坏，整个经济倒退了25年。但它却仅用了二三十年的时间就迅速实现了经济起飞，创造了世界经济发展的奇迹。日本经济的迅速崛起，令世人刮目相看。面对日本经济大有跃居世界发达国家之首的趋势，美国经济管理学家在颇感震惊之余，开始了对日本经济崛起原因的探究。他们发现日本企业的独到之处就在于他们非常重视企业文化的建设，非常注重员工士气的凝聚，推行终身雇佣制、逐级晋升等制度。20世纪80年代，美国学术界和企业界推出了许多关于企业文化研究的专著，使企业文化在美国乃至世界范围得到了广泛转播与应用。其中较有代表性的学者是美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内，于1981年出版了《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，主张改变那种把管理当局同职工相分离，甚至相对立的传统做法，强调运用管理组织的平衡力，在企业内部建立一种彼此平等、信任并且合作的互助式的亲密关系。稍后美国斯坦福大学教授巴斯克和哈佛大学教授艾索斯又出版了《日本的管理艺术》，提出了管理学上著名的7S理论架构。他们认为企业文化应该包括7个因素，即结构（Structure）、战略（Strategy）、体制（System）、人员（Staff）、作风（Style）、技能（Skill）、共同价值（Shared Values）。1982年美国哈佛大学教授迪尔·甘乃迪和麦金色管理咨询公司的咨询专家肯尼迪出版了《企业文化》，强调了企业文化对企业经营成功的重要性。1982年美国管理学家彼得斯和小罗伯特·沃特曼出版了《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书，探讨了美国杰出公司的成功秘诀。上述学者的研究成果奠定了企业文化的系统理论基础，标志着企业文化系统理论的形成。企业文化理论的形成和实践中的广泛应用，标志着管理理论已经由经验管理、科学管理、战略管理发展到文化管理。文化管理在现代企业中的重要作用必将更加突出。

“企业文化”是美国学者在70年代期间比较美国和日本两国企业管理的根本性差异后提出的概念。80年代中期，企业文化的概念和理论传

入我国，当时恰逢我国改革开放战略刚刚实施之初。由于它较为实际地契合了我国自孔孟时代就形成的注重情感教化、以人为本的传统文化思想和现代管理理论的思想主线，因此，得到了理论界和企业界的认同。随着改革开放的逐步深入，我国学术界加强了与国外科研和学术界的沟通交流，大批反映国际先进管理的书籍被翻译出版。1986年，“企业文化”这一概念在我国被正式提出。伴随着公司治理结构和现代企业制度建设，作为管理理念、工作作风、企业价值理念等越来越成为制约企业发展的重要因素，而它们本身就属于企业文化的范畴。因此，很多企业认识到建立和塑造有自身特色的企业文化的迫切性和必要性，企业文化在中国很快从理论研究转向实践应用。中国商业银行的高层管理者也清醒地认识到银行业的竞争已从传统的人、财、物及市场份额的粗放型竞争转到更高层面的银行内在力——企业文化的竞争，一些国有大型商业银行在引入企业文化方面已经进行了许多有益的探索，并取得了很好的效果。

文化力在企业发展中的作用越来越重要，越来越明显。市场的国际化、人才的国际化、资本的国际化使得企业从传统的产品竞争、人才竞争、资源竞争走向了文化竞争。谁拥有自己的企业文化，谁就能扩展文化对品牌的影响力和扩张力，提高产品的文化附加值，谁就能获得竞争的主动权和制胜力量。正如国外知名企业中广为流传的一句话“财富不能创造文化，文化却能创造财富”。

麦肯锡联合国际管理咨询公司曾经撰写过一个这样的调查报告，进入世界500强的银行善于给他们的银行文化注入活力，凭着深厚银行文化力，这些一流公司保持了百年不衰。的确如此，德意志银行等五家国际上颇为活跃的银行，都是全球金融市场上有口皆碑的具有先进的技术、一流业绩的银行。产品、服务、技术、人才为他们的成功自然贡献了很多力量，但还有一点深层次的原因我们不能忽略，那就是——银行文化对此功不可没。

目前，中国银行市场产品日趋同质化，服务可攀比性，竞争不断地国际化，使银行的银行文化对于增强金融产品的竞争力和附加值、提升银行形象的价值意义越来越大。

那究竟什么是银行文化呢？它是以价值为主要内容的企业精神、思想方式和行为方式，是银行全体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范和价值观念。其核心就是企业价值观。这一认识是银行文化理论界比较普遍一致认同的理解。关于银行文化的定义问题，在本章的第二节还将作详细阐述。

有文化的企业和重视文化的企业，总是比较有持久力的企业，比如海尔、娃哈哈、上述的五大国际活跃银行。

创建银行文化的核心是真正做到“以人为本”。银行文化是作为一种“无形规则”存在于员工的意识中，银行文化离开员工根本无法独立存在，“以人为本”是形成良好银行文化的基础。恒生银行提出“视员工为本行最重要的资产”、花旗银行则倡导“事业留人、待遇留人、感情留人”的亲情化企业氛围，让员工与企业同步成长，让员工在花旗有“成就感”、“家园感”。

创建银行文化的基础是经营管理理念。银行经营理念要“以客户为中心”服务社会。失去消费者，银行就失去了生存的根本，这是对银行经营的最根本的要求，是银行文化的基础。比如德意志、恒生银行就把这点明确地贯穿在他们的银行文化之中。银行的管理理念在银行文化创建过程中发挥基础性的作用。银行自身管理已是混乱不堪，可还在大张旗鼓的宣传自身的银行文化，妄图先形成银行文化再改进管理。这只是痴人说梦。只有通过完善管理，一点一滴的凝聚、升华企业精神才能为银行文化打好坚实的基础。

建设银行文化必须建立共同愿景。共同愿景要建立在银行发展战略思考的基础上，既具有特色，又比较实在。围绕这一目标，培养员工所共有的价值观体系。在激烈的市场竞争中，银行如果没有统一目标，是很难参与市场角逐的，更难于在竞争中求得发展。

建设银行文化需要导入 CIS。银行文化与银行形象是相辅相成的。CIS 塑造、完善和提升银行形象，强化市场竞争能力，通过整合把噪乱纷杂的声音精炼提纯，使银行原本模糊的特点鲜明的展现出来，银行经营理