

政策性银行企业文化建设 **交流材料 II**

学
习
•
讨
论
•
交
流



政策性银行企业文化建设 交流材料 II

政 策 性 银 行

目 录

一、坚持以人为本 培育企业文化 让“企业文化”在封闭运行中闪光 中国农业发展银行河北省分行营业部营业室	1
二、关于建设有我行特色的企业文化的思考 张金香	15

坚持以人为本 培育企业文化

让“企业文化”在封闭运行中闪光

中国农业发展银行河北省分行营业部营业室

我们河北省分行营业部营业室现有职工 23 人，平均年龄 29 岁，35 岁以下的青年占 74%。做为农发行基层一线营业机构，我们既担负着石家庄辖区 18 个县市区和全省各地市财政补贴资金的拨付任务，又直接负责省会 21 个粮、棉、油购销企业的存贷款和封闭运行业务。营业室成立以来，我们始终坚持以人为本，努力培育具有农发行特色的企业文化，弘扬“团结拼搏、自施压力、敢于争先”的营业部营业室精神。截止到去年 12 月末，我们营业室新增库贷比率、销售货款回笼率、归行率和收贷率全部达到 100%，其他不合理占用贷款下降 13.79 个百分点，信贷资金合理运用率达到 160%，利息收回率为 105.09%，当年创利 1025 万元，人均创利 45 万元。去年以来，营业室已连续两年在营业部辖区 18 个单位经营指标考核中名列前茅。营业室先后被河北省精神文明建设委员会评为“河北省窗口行业三星级单位”、被农发总行评为全国农发行系统“优质文明服务窗口示范单位”。到今年，已连续两年保持了

共青团中央和人总行授予的国家级“青年文明号”荣誉称号，促进了封闭运行工作的开展。

下面是我们营业室紧紧围绕封闭运行开展企业文化建设情况。

一、深化内涵，练好内功，为封闭运行锻造一批高素质、高品味的优秀人才

文化对于一个企业来讲不可缺少，一个企业没有自己的文化，就像一支军队没有立场，一个民族没有灵魂。我们营业室的企业文化建设可以说是在“四无”条件下起步的：没有自己的办公场所，只有租用的一层旧楼房；没有豪华气派的装修，只有一些简陋的办公设施；没有开展工作的基础，职工来自农行的各个部门，对文化建设只有一些模糊不清的认识；没有宽松的社会环境，与当地党、团组织的联系刚刚建立，各项工作协调起来十分困难。在这种条件下，我们立足实际，确立了“硬件不足，软件补，苦练内功，创一流”的指导思想。同时明确了营业室加强企业文化建设的三点内涵：一是通过开展企业文化建设，铸造催人奋进的企业精神。企业精神是企业文化的精髓，是企业得以持续发展的力量源泉。结合农发行行业特点，我们提出的企业精神是：团结奉献，至诚服务，勇创一流。其中，“团结奉献”是

要求员工以体谅之心理解创业之艰难，不把个人得失放在第一位，团结一心，爱行如家，乐于奉献；“至诚服务”是要求员工以满腔的热情和诚挚的态度面对客户，服务社会；“勇创一流”是要求员工们形成自施压力的精神，产生勇争先的态度，创造一流的业绩和形象，这也是营业室企业精神的核心和关键所在。二是通过开展企业文化建设，体现文明办行的办行宗旨。我们提出的企业宗旨是：务实立行，文明办行。企业宗旨体现了企业长远的奋斗目标。我们以持续发展为立足点，坚持两手抓，两手硬，在紧抓业务经营的同时，不断加强自身建设。三是通过开展企业文化建设，树立鲜明突出的企业形象。企业形象也是企业文化中不可缺少的重要组成部分。全力塑造鲜明突出的政策性金融企业形象，有助于提高我们在社会上形成较高的知名度和感染力，有助于提高管理等级、服务质量和实现经营目标。独特的农发行行徽、行训、可以激励斗志，树立形象。经过不懈努力，建行不久，营业室就被团省委和省人行评为“省级青年文明号”，97年又获得国家级“青年文明号”的光荣称号。当时，省分行王清行长一句幽默的话，对我们的工作给予了恰当的概括和高度的评价。她说：营业

室的企业文化建设在办公条件非常简陋的条件下，做到了硬件不硬，软件不软。

去年4月份，总分行的工作思路进行重大调整以后，我们逐渐认识到封闭运行是农发行各项工作的中心，要抓好这个中心，就必须先育好人，作为加强企业文化建设的一项重要内容。我们及时抓住营业室获得国家级“青年文明号”荣誉称号这一契机，教育大家：荣誉到了最高，但工作质量和水平永远没有最好。要使创建“青年文明号”活动永葆生机和活力，就必须在深化内涵和不断创新上下功夫、做文章。因此，我们不是就事论事，搞空对空，而是把创建的着眼点放在了为封闭运行培育高素质、高品位的优秀人才上。为此，我们营业室始终坚持把强化职工教育，提高职工政治与业务素质，培育封闭运行人才贯穿于企业文化建设的全过程。

有了明确的指导思想，我们在练内功上狠下功夫，着重从以下两个方面加强了对青年职工的培养：一方面对职工进行爱国爱行、爱岗敬业教育。我们除了利用节假日休息时间，组织青年职工到革命圣地西柏坡参观，到华北烈士陵园扫墓，到石家庄市解放纪念碑缅怀革命先烈，激发他们的爱国热情外，还定期组织职

工进行政治理论学习，在“七一”和国庆期间，还举办了热爱党、热爱祖国演讲比赛，通过多种形式，对青年职工进行爱国主义教育，使职工牢固地树立起了正确的人生观和世界观。在揭批“法轮功”斗争中，我们营业室没有一名职工参与“法轮功”邪教组织，也没有一名职工的家属与“法轮功”组织有牵连，在大是大非面前经受住了考验；另外，在提高职工政治素质的同时，我们还积极引导他们将爱国热情倾注到自己的工作岗位上，倾注到本职工作中，使爱岗敬业在营业室青年职工中蔚然成风。去年年终结算，正好赶上会计新旧系统对接，会计科目更改，工作任务相当繁重，营业室会计人员十分紧张。就在这关键时刻，营业室职工薛春利回来了，紧接着杨恒川回来了。大家都知道，小薛正在医院照顾即将临产的妻子，小杨昨天刚刚举办婚礼，正在度蜜月。回到岗位后，他们立即投入到了工作之中，和同志们一起连续奋战四天四夜，直到圆满完成工作任务。做为国家级“青年文明号”的员工，他们也是有血有肉的，小杨何尝不想与新婚燕尔的妻子共享爱情的甜蜜；做为丈夫，小薛何尝不想到医院照顾这时特别需要关爱的妻子，但是，他们深深地知道，爱岗就要敬业，爱岗

就需要舍小家，顾大家。他们经常说：小家的事再大也是小，大家的事再小也是大。他们以实际行动实践了自己的诺言。另一方面，在提高政治素质，培养爱岗敬业精神的同时，我们进一步强化了业务培训和岗位练兵。我们营业室规定，会计、出纳、信贷岗位，每天除办理正常业务外，每人每天练基本功不能少于 1 小时，会计、出纳科每季组织一次业务技术比赛，信贷科每季组织一次业务知识考试，对成绩优秀者给予表扬和奖励。同时加大考核力度，逐人建立了业务技术档案，对未进入技术等级、连续两个月成绩没有提高的，脱岗培训，培训期间不发奖金，一系列措施激发了全体职工苦练基本功的积极性，有力地促进了全员业务水平的提高。

一份耕耘，一份收获。通过企业文化的开展，我们营业室在省分行组织的业务技术比赛中，有 5 人先后获得单项前三名，有 3 人荣获市、省和国家级“青年岗位能手”称号，有 4 人被省直团工委授予“青年岗位能手”称号，有 5 名青年业务技术骨干先后选调到上级行工作。“流水不腐，户枢不蠹”，几年来，我们营业室培养的人才被一一调走，而新的人才一个个涌现。从这方面讲，人才流动也促进了我们

营业室企业文化建设的良性循环。

二、突出中心，争创一流，围绕封闭运行提供高质量的优质服务

在开展企业文化建设过程中，我们深深的体会到：开展企业文化建设仅仅是一种手段，

一种载体，如果不能与封闭运行这一全行中心工作有机地结合起来，那么，企业文化建设就会成为“无源之水，无本之木”。对我们来说，离开了封闭运行，开展企业文化建设也就失去了存在的意义，就没有生命力。正是基于这种认识，我们提出，企业文化建设必须紧紧围绕封闭运行这一中心工作开展，要让“企业文化”在封闭运行中、在工作岗位上闪光。

由于历史原因，我们营业室所辖省直粮油企业在外地粮油库存 8.7 万吨，涉及河北省 9 个地市，22 个县，81 个库站。我们意识到，如果我们监管不严，就有可能出现以现有库存套取当地农发行资金的现象，造成农发行贷款损失，从而影响全省封闭运行。于是，去年 8 月份，我们决定集中人员，深入到分布 9 个地市 22 个县市的 81 个库站进行库存清查。任务交给 6 名年轻信贷员后，他们利用平时所学知识，起草制定了“代保管储备库存三方协议书”。经领导修改同意后，克服交通、食宿不

便，代储点不详，代储库人员不熟等种种困难，立即奔赴到省直粮食企业代储库站进行库存核实。在这些代储点中，有的库站位置偏远，交通十分不便，有的一个往返行程就达 1000 多公里。但是，这 6 个年轻人历时一个多月，克服种种困难，圆满地完成了任务。一是摸清了底数，帮助企业建立健全了代保管帐目，保证了库存与贷款一致；二是督促代保管单位对粮油库存实行专人专库管理，防止了与当地农发行贷款相混淆。并且在收储企业、代保管单位、当地农发行和我行人员四方在场的情况下，共同确认了库存。在此基础上，我们还与当地代保管单位、收储企业共同签订了“代保管储备库存三方协议”，既有效地防止了当地企业套取农发行贷款现象的发生，又明确了责任，避免了收购资金损失；三是完善了出库报告制度，使外地库存只能减少，不能增加，定期查库，确保了封闭运行。这项工作得到了省分行领导的充分肯定和表扬。“代保管储备库存三方协议”后被省分行总结推广。在这次查库中，25 岁的信贷员小赵曾多次感到不明原因的腹部疼痛，他也曾想过先到当地医院检查一下，可每次都由于时间紧张放弃了这种念头。当最后一个库查完时，已经是一个月以后的事情了。

这时，又一阵剧烈的疼痛使他昏迷过去，重重地摔倒在地上。等同事们急忙把他送到医院，医生说：如果再晚送来一会儿，有可能导致终生遗憾。得知消息的母亲风风火火地赶到医院后，望着从昏迷中刚刚醒来的儿子，老泪纵横，半天只说出一句话：“傻孩子，工作再忙也得顾着身体呀”。这就是我们农发行最基层、最普通、最平凡的一名信贷员。有了这样的职工，还有什么工作能做不好！为有这样的职工，我们感到骄傲，感到自豪！

财政补贴是我行重要的收息来源，我们营业室担负着全省 11 个地市和石家庄市 18 个区、市、县的财政补贴资金拨付工作。为保证各种补贴及时下拨全省各地市，我们经过多次请示人民银行，使各种汇款由过去通过农行转汇，改为直接通过人行汇划。与此同时，我们在人员十分紧张的情况下，专门安排一名职工主动到省财政厅上门服务，每天上班先到财政厅“报到”，了解补贴资金情况，赶到补贴下拨时间，就整天“泡”在财政厅。财政部门分数开票，取票送票，仅今年一年就上门服务 260 次，取送票据 2100 多笔，涉及金额 16 亿元。财政厅工作人员开玩笑说：“叫我们厅长给你开一份工资吧！你都成为我们的‘专职拨款员’

了”。财政部门被我们的工作精神深深打动，积极与我们配合，全力支持我们的工作，补贴资金到位率和下拨速度明显提高，资金在途天数由过去的 5 - 7 天缩短为 2 - 3 天，每年仅省财政厅、省粮食系统每年下拨各种补贴达 13 亿元，不仅保证了各地市及时收到各种补贴，进而收贷收息，而且减少了系统内借款，仅此一项就少付借款利息 56.8 万元。

打好“两个攻坚战”，是总分行今年布置的一项重要工作，为确保两个攻坚战收到实效，我们营业室职工充分发扬了要不回欠款不回头的顽强拼搏精神，共收回其它不合理占用贷款 554 万元，使其它不合理占用贷款下降 13.46%，利息收回率达到 94.8%。为此同志们付出了大量的心血，信贷员左戌凤同志，为收回企业欠款，白天在企业做工作，晚上到企业负责人家里，晓知以理，动之以情，直至欠款收回。为了收回欠贷欠息，她无暇照顾年迈多病的婆婆和刚上小学的女儿，经常与企业人员一起到外地清收欠款，一走就是半个多月。一次，在她走之前，丈夫正好出差在外，她在单位却什么也没说，毅然买了两箱方便面放到家里，等她收贷回来，又接到新的任务需要外出，这时，小女儿委屈地哭道：“妈妈，我再也不

想吃方便面了，让我吃一顿你做的饭、你炒的菜好吗？妈妈，就一顿，行吗？”。对于一个孩子，吃妈妈亲手做的一顿饭竟然觉得是那么的奢侈。一向坚强的小左再也控制不住自己的感情，眼泪无声的滴了下来。这就是我们农发行的员工，这就是我们开展企业文化建设，争创“青年文明号”活动中的普通一员，为了农发行的事业，他们甘愿奉献自己的一切。

三、落实制度，塑造形象，为封闭运行创造宽松的内外环境

我们营业室全体干部职工在无比珍惜开展企业文化建设所取得的一系列荣誉的同时，更增加了一种责任感，我们把这种荣誉感和责任感，化做了落实政策制度的自觉行动。建行以来，全行没有发生一起违法违纪案件和责任事故。今年共办理会计、出纳业务 135876 笔，收付现金 3.8 亿元，无一差错，并按有关政策规定拒付企业不合理费用开支 124 笔，137 万元。实现了新增收购贷款无挪用，会计出纳无差错，廉政建设无案件，三防一保无事故，优质服务无投诉。

开展企业文化建设提高了农发行的社会知名度，得到了党政部门和社会各界的普遍赞誉，对农发行的工作给予了充分的理解和大力

支持。在附营业务贷款划转过程中，个别企业和接收行出于自身利益考虑，对划转工作不配合、不协作，一度形成了僵持局面。困难时刻，我们以政策为依据，据理力争，多次到政府向市领导反映情况，一次不行两次，领导上班时无暇接待，我们就在下班后找到家里汇报，真诚执着换来了领导的信任和理解。主管副市长在百忙中亲自主持召开了三次协议会，对我行工作给予了充分肯定和大力支持，做通了有关部门的工作，最后经人行裁定划转 6620 万元，占我行自身清理认定总额的 88.1%。

在开展企业文化建设过程中，我们建立起了新型的银企关系，为封闭运行打开了局面。粮改以来，各级农发行加大了对收储企业的监督力度，由于多方面的原因，大部分企业经营艰难，人员工资支出时常发生困难，企业对此想不通，片面地认为农发行有意为难，致使银企关系一度紧张。为打开这种局面，我们把严格管理和优质服务有机地结合起来。把开展企业文化建设，提供全方位优质服务做为改善银企关系，增进相互理解的催化剂和润滑剂，并印发了大量的《封闭运行宣传材料》，逐企业上门宣传、解释有关政策。在不违反操作规程的前提下，我们简化办事程序，方便企业办理

业务，对帐单由按季打印改为企业随要随打，千方百计为企业提供方便。同时，我们聘请 21 名企业领导人和财会人员为创建“青年文明号”义务监督员，还每季召开一次银企座谈会，融洽银企关系。今年共向企业发放征求意见卡 620 份，采纳企业反馈建议 43 条，主动为企业调度兑换辅币 53.2 万元，主动退还企业长款 76 笔，5.9 万元。一开户企业在清收外欠款过程中，洁收回五大纸箱、约 25 公斤硬币和毛票，我们了解到这一情况后，主动派出 4 名同志，冒着酷暑，利用业余时间帮助企业清点，经过三天奋战，将大小硬币和残破纸币清点整理完毕。高度的敬业精神，过硬的服务质量，一心为客户着想的服务热情，深深打动了企业，感染了企业，带动了企业，换来了企业的充分理解和钦佩。一年来，我们先后收到企业表扬信和表扬留言 213 件（条），收到锦旗、镜匾各一面。企业真正认识到了我们加大监管力度的重要意义，工作积极与我们配合。以前信贷员查库受到百般刁难，能拖就拖，能躲就躲，能赖就赖，现在经常主动邀请信贷员去核库存、查帐目，各项工作主动与银行沟通，说实话，讲实情，不造假帐，不报假表，积极配合和协助我们把封闭运行工作搞好。

以上是我们开展企业文化建设的几点体会，如果说我们工作中取得了一些成绩，首先应该归功于各级行领导的关心、爱护和鼓励，归功于各部门的大力支持和精心指导，我们深知，工作中还有很多缺点和不足，距离各级行领导的要求还有很大的差距。今后，我们一定要发扬成绩，克服不足，不断创新，争取为封闭运行做出更大贡献，让“企业文化”在封闭运行中闪光。