

商业银行企业文化建设
交流材料 III

学
习
•
讨
论
•
交
流



商业银行企业文化建设
交流材料Ⅲ

商 业 银 行

目 录

一、实施企业形象战略 探索现代金融企业 文化建设的路子

中国建设银行

.....1

二、关于构建我行企业文化的实践与思考

中国建设银行上海市分行

.....11

实施企业形象战略 探索现代金融企业 文化建设的路子

中国建设银行

为适应向现代商业银行转轨的需要，中国建设银行从 1996 年初开始，全面导入企业识别系统（简称 CIS）。这个系统，是根据党中央、国务院关于金融体制改革的决定和加强精神文明建设的总体要求，结合本行的具体实际，学习、借鉴国内外先进企业管理思想和经验，并运用科学的现代企业形象策略，组织行内外专家、学者和员工代表共同开发的。这个系统共分为企业理念、员工行为规范和视觉识别三个部分；并相应制定了《中国建设银行企业理念管理手册》、《中国建设银行员工行为规范管理手册》和《中国建设银行视觉识别管理手册》。导入这个系统，旨在探索把我们党倡导的思想道德原则融于科学有效的企业管理之中，把国内外企业文化的精华“移植”到建设银行企业文化建设之中，把自律与他律、内在约束与外在约束有机地结合起来，着力构建全行员工共同的企业精神、管理思想、职业道德、行为规范，培育具有建设银行特色的企业文化，以企业精神去凝聚、激励、规范广大员工，

为推进改革发展，提高经营管理水平和服务质量，防范与化解风险提供精神动力。4年来，经过全行40多万员工的共同努力、不断探索，这个系统已经在促进两个文明建设方面发挥了很好的作用，产生了良好的效益。实践表明，导入企业识别系统，是摸索企业文化建设的一个有效途径。

一、广泛扎实地开展宣传教育，使企业理念深入人心

企业理念是企业文化建设的基石和灵魂。中国建设银行的核心经营理念是“中国建设银行，建设现代生活”。对这一理念又分层展示为客户服务理念，即“令人信赖的服务质量，令人赞许的服务效率，令人满意的服务态度”；员工管理理念是：“卓越的银行源于卓越的服务，卓越的服务源于卓越的员工”；社会理念是：“献身建设，共享成就，服务社会，繁荣国家”。为了从正反两个方面强化这一理念，还规定了全行员工的座右铭：“时时保持敬业精神，处处维护客户利益”；提出了“警言”：

“我的微小疏忽，可能给客户带来很大麻烦；我的微小失误，可能给建设银行带来巨大损失；私欲、失德、腐败将给建设银行和自己带来耻辱”。这一企业理念旨在用统一的企业精

神和价值目标，把一个分支机构和业务网络遍布全国的金融企业统合起来，使全行员工树立共同的理想和奋斗目标，增强社会责任感，为我国经济建设、社会发展和社会公众提供高品位、全方位的金融服务。

广泛扎实地开展宣传教育，努力使企业理念深入人心。总行成立了“中国建设银行企业识别系统推进指导委员会”，统一部署、规划，统一印发“三个管理手册”、编写辅导材料、编拍辅导录像片，选定 13 个分行作为重点联系行，在抓试点、总结经验的基础上，指导全行范围进行大规模地学习、教育、宣传活动。各分支机构都成立了领导小组，一把手挂帅，分管领导主抓，明确了有关部门的工作职责，广泛开展形式多样、生动活泼的宣传教育活动，实施全员教育培训。普遍举办了以构建企业文化为内容的不同类型、不同层次的培训班。有的请专家教授作经济金融形势报告，讲授企业文化及企业识别系统方面的知识；有的请各行各业的“服务明星”讲授“礼仪知识与礼貌修养”，进行现场示范，规范仪表言语举止；有的请劳动模范作先进事迹报告，教育员工树立正确的世界观、人生观和价值观。许多分支机构以三个《管理手册》为基本内容，通过

考试、知识竞赛、演讲、检查督促等多种形式，把教育培训与整顿规范、检查监督相结合，不断巩固和深化学习教育的效果，并注意总结、宣扬先进典型，发挥典型的示范作用。据统计，全行印发《管理手册》学习辅导材料 40 多万册，举办各类培训班 7000 多期，先后有 61 万人次参加了教育培训，受训率达到 100%。由于各级行领导重视，宣传教育活动搞得深入扎实，无论从行内组织的检查结果看，还是从社会调查机构反馈的情况看，中国建设银行的企业理念教育已经普及到全行所有分支机构，企业理念已深入到广大员工心里。

二、加强规章制度建设，不断丰富和发展企业文化建设内容

企业规章制度是企业理念得以升华并转化为实际行动的重要保证。《中国建设银行员工行为规范管理手册》共有 3 章 47 条，第一章为各级领导干部职业道德规范，主要包括坚持党性原则，遵守金融政策法规，科学管理，联系群众，廉洁自律等。第二章为职工道德规范，主要包括遵规守纪，诚实守信，敬业爱岗，勤奋学习，拒腐防变等。第三章为员工形象，主要包括行为举止，言辞仪表，环境卫生等。这一行为规范旨在使全行员工把企业理念和奋斗

目标化为实际行动，加强员工职业道德建设，规范员工职业行为，提高综合素质，增强风险意识，优化服务质量，树立良好企业形象。为抓好《规范》的落实，全行广泛开展了三项教育：一是形势政策教育。适时地进行党的路线方针政策、当前重大政治事件、国内外经济金融形势等学习教育，提高干部职工执行党的路线、方针、政策和做好金融服务工作，推动经济发展，维护社会稳定的自觉性。二是思想道德教育。全行普遍开展了以“增强职业道德意识，自觉规范职业行为”为主题的“警言”、“座右铭”教育；开展了以“学习先进，争创一流业绩”为主题的学习教育活动；结合创建“文明单位”、“青年文明号”等活动，强化思想教育和道德规范。三是法纪法规教育。在全行开展了以《商业银行法》、《会计法》、《票据法》、《贷款通则》、《担保法》、《合同法》等为内容的金融法规的学习活动和剖析重大金融案例、防范金融犯罪的法制教育活动。在教育活动中，尤其对各级领导干部，按照“政治过硬、业务优良、作风清正、纪律严明”的标准，从严要求，从严管理。

近年来，建设银行不断强化内部管理的规章制度建设，先后制定并实施了包括资金计

划、财务、会计、筹资、信贷、涉外业务、计算机应用、稽核审计、人事教育、安全保卫、党风廉政建设等一系列规章制度和管理办法。

1998 年颁布了《中国建设银行关于对工作人员违反金融规章制度行为处理的暂行办法》，这是建设银行第一部全面系统地界定银行工作人员违规行为和处罚标准的规章，进一步完善了建设银行内部监控体系，改变了过去对违规人员的处理“无章可循”或“标准不一”的状况。各分支机构狠抓学习、教育和落实，认真查摆存在的问题、隐患和风险，并严格按照《暂行办法》规定，查处各类违纪人员。据统计，1998——1999 年全行共查处各类案件 275 件，查处涉案人员和有关责任人 1507 名。

不断深化管理机制改革，加快制度创新。近年来，建设银行按照精简、高效和集约化经营的原则，对内部组织机构进行了调整和改革；推出了信贷管理体制改革，确立信贷审批、信贷经营、风险控制相互制约的新机制；推出了内部审计体制改革，建立总分行分级监管、相对垂直、向上一级负责、具有权威和相对独立的内部审计新体制；在最近召开的 2000 年工作会议上，部署了人事与激励约束制度改革，旨在建立与现代商业银行运营机制相适应

的人事制度、收入分配制度。

三、大力开展文明优质服务活动，树立良好的企业形象

服务是塑造企业形象的重要形式，是企业文化的外在表现。建设银行在推行企业理念教育和员工行为规范工作中，把搞好文明优质服务作为塑造企业形象、促进业务发展的重要手段，抓住重点，夯实基础，不断增强服务功能，扩大服务领域。

注意从服务“硬件”的规范和建设抓起。根据《中国建设银行视觉形象规范管理手册》，对全行分支机构、营业网点行徽、行名标识系统，办公用品系统，金融产品系统，广告系统等进行统一规范，统一建设银行所有机构网点的外在形象，强化建设银行的整体感，对内约束全行员工行为，向外展示良好企业形象，同时有利于让社会公众进行监督。

着力抓好信贷、储蓄、出纳会计等一线“窗口”服务的“软件”建设。按照《员工行为规范管理手册》和各业务岗位工作制度，进一步细化服务规范标准，制定监督检查的实施细则，并把文明优质服务纳入干部目标责任管理考核。各分支行从抓文明用语、服务“禁语”、服务态度和操作规范入手，提高“窗口”服务

质量。为牢固树立“服务就是形象”、“服务产生效益”的观念，我们先后三次组织发动员工在《建设银行报》上，开展“服务”大讨论和“服务工作”点评活动，引导员工从市场竞争能力和企业生存与发展的高度认识服务的价值；引导员工进行换位思考，以客户的眼光审视我们的服务。在开展文明优质服务活动中，各分支机构从实际出发，竞相开展“微笑服务”、“便民服务”、“承诺服务”、“限时服务”等，涌现出“全国创建文明行业先进单位”上海分行第一支行、“全国五一劳动奖章”获得者辛全龙等一大批先进典型。

建设银行以市场为导向，以客户为中心，加快科技开发和金融产品、金融服务创新，推出了龙卡系列、个人消费贷款系列、网上银行等金融服务，服务功能由单一型向综合型转化。各分支机构注重简化客户的操作程序，提高服务效率，不断推出服务“品牌”。如上海市分行推出的个人住房贷款服务品牌——“乐得家”，并承诺“一门三步式”服务，深受客户欢迎。

努力建设一支高素质的员工队伍。几年来，全行把开发人力资源、培训业务技能，提高员工素质作为一项大事来抓。总行先后实施

了旨在为 21 世纪培养经营管理人才的“三千人工程”；举办了全国一级分行行长、二级分行行长系列培训班；开办金融外语和国际金融培训班；开办脱产本科、研究生进修班等，并在全行开展“岗位业务进修”、“岗位达标升级”、“岗位技术练兵”等活动，在储蓄、会计、信贷、房地产金融、国际业务等五大岗位实行持证上岗制度，使员工业务技能不断提高。

推行企业识别系统，强化了全行统一法人观念，员工精神面貌发生了很大变化，事业心和责任感进一步增强，服务态度、服务质量和效率都有进一步提高，使全行整体管理水平和经营能力、风险防范能力、盈利能力得到进一步提高，经营效益明显好转，1999 年全行实现利润 72.88 亿元，创历史最好水平；三年来，全行涌现了全国金融系统先进集体 60 个，先进个人 84 名，国家级“青年文明号”65 个，“青年岗位能手”81 名。1997 年 10 月，在由团中央、中国人民银行联合主办的全国金融系统“青年岗位能手”业务技能竞赛大会上，建设银行参赛选手获得团体总分及个人全能第一名的好成绩。

回顾几年来的工作实践，建设银行在推进企业文化建设方面，虽然做了一些尝试，但还

有许多新的课题，需要在实践中进行不断地探索。我们将借助这次座谈会的东风，学习借鉴兄弟行在企业文化建设方面好的做法，认真研究，努力实践，为我国金融企业文化建设作出应有的贡献！

关于构建我行企业文化的实践与思考

中国建设银行上海市分行

企业文化就其实质而言是一种观念体系,而企业文化建设旨在对这个体系进行构建,并且使之不断地完美和完善。

1993 年底,党中央、国务院作出了《关于金融体制改革的决定》,要求广大国有专业银行向商业银行转轨,而建设银行率先分离了政策性业务,移交了财政职能,并从此向商业银行转轨。1996 年 3 月 26 日,建设银行正式更名为“中国建设银行”,同时启用新行徽,实施 CI 战略,从而更加明确地表明了其作为一个商业银行、作为一个企业的性质,建行上海市分行也正是在这样两个大背景下开始探索企业文化建设之路的。

建行上海市分行正处于向商业银行转轨的过程中,内部的组织机构和运行方式也处于转轨变型状态中,初具形态又尚未定型:我们正面临诸多中外同行的竞争与挑战,这种竞争与挑战正在悄悄地引发我行员工的观念发生许多裂变;我行员工的文化程度普遍较高,但作为一名现代银行职员其综合素质尚需努力提高;我行在 45 年的发展历程中有自己的优良传统,

但对于企业文化及其建设却仍是一个新的课题。

第一，企业精神——信仰和追求的体现

一、我们有自己的精神财富。企业精神是企业信仰和追求的总体体现，是企业群体的精神支柱，也是企业文化的灵魂和核心。由于建设银行过去几十年中一直履行着国家财政的职能，整体上和本质上不是一个企业，所以也无企业精神可言。但作为一个服务国家建设的专业银行，在几十年的发展历史中，还是有许多维系和支撑全行员工精神及灵魂的道德价值观念始终得到提倡和光扬，如“服务建设”、“支持重点”、“开拓进取”，等等，这些观念曾激励过不同时代的建行人为了建行的发展而矢志不渝地奋斗。因此，我们可以自豪地说我们有自己的精神财富。

二、提炼我行的企业精神。1994年，正当建设银行开始向商业银行转轨的起步阶段，分行党组就意识到作为一个企业应当有自己的文化，而首要和核心的是要有企业精神，于是决定通过行内媒体在全行范围内讨论征集建行上海市分行企业精神用语。经过4个多月几上几下的反复酝酿、评议、最后得票最多的一份稿件对建行上海市分行企业精神的表述是“守信

誉、讲效率、创一流、求卓越”。这 12 个字的内涵是：“守信誉：言必守信、行必成约、敬业尽职、爱行创誉。讲效率：讲求功用、珍惜时间、优质高效、同业领先。创一流：一流设施、一流服务、一流管理、一流人才。求卓越：实事求是、精益求精、开拓进取、市场创新。企业精神用语讨论征集过程实质上是一次对我行精神财富的开发和提炼过程，也是我行企业文化建设的较早的一次探索与实践。

应当指出的是：企业文化建设是伴随着企业的成长和壮大而逐步发展成熟的，因而是一个循序渐进的过程。所以，1994 年我行对企业精神的那次讨论虽然具有较早的超前意识，但也如同建设银行向商业银行的转轨还只是刚刚起步一样，我们对企业文化建设的探索、对企业精神的理解和感悟也只是刚刚起步。

三、创新是我行企业精神的重要特点。从 1994 年到现在，6、7 年过去了，建设银行上海市分行经历了一个高速发展的历史阶段，资产规模、经营效益、社会形象都已今非昔比，而我行在企业文化建设方面也有了更多的实践，对企业精神也有了更加理性和成熟的理解。从 80 年代后期到整个 90 年代是建设银行高速发展的时期，这种大发展是以小平同志南

巡讲话、金融体制改革为大背景的。建设银行上海市分行能发展到今天这样的一个重要原因，就是我们做了许多过去没有想过、做过或者不敢想、不敢做的事情，这是一种敢为人先、勇于创新、锐意进取的精神。我们曾成功地为上海 30 万吨乙烯一期工程组织了由 41 家外国银行参与的境外筹资，从而第一个在建行系统开办了外汇业务；我们曾第一个代理发行企业债券，我们曾第一个开办住房金融业务；我们曾第一个推出个人住房贷款品牌——乐得家；我们曾第一个推出“一门三步式”个人住房贷款服务方式；我们曾第一个在上海银行界推行重点客户经理制。这许许多多的“第一”也许当时我们并不一定明确地意识到什么，可当我们今天回顾历史的时候，我们却分明感觉到那是一种不断创新、勇于否定自我的精神，它是一种哲学，一种发展的哲学；它也是一种精神，一种敢为人先的创新精神。

美国著名企业管理学家罗伯特认为，企业文化有创新型、家族型、等级型和市场导向型四种类型。我们认为，这四种类型的企业文化是相互兼容的，一个企业可能同时有几种类型的文化成份，但在一个特定的时期或阶段里，总有一种类型占主要的支配地位。创新型强调