

政策性银行企业文化建设

交流材料 I

学
习
•
讨
论
•
交
流



政策性银行企业文化建设 交流材料 I

政 策 性 银 行

开展企业文化建设的一些初步尝试

(国家开发银行长沙分行)

企业文化是指企业在实现一定目标的过程中所创造的，具有本企业特色的物资财富和精神财富的总称，是企业内部员工共同认可和遵守的一种特定的文化现象。实践证明：建设企业文化，对于增强员工的凝聚力和归宿感，最大限度地调动员工的积极性和创造性，激励员工为共同的目标而奋斗，具有独特的作用。长沙分行是国家开发银行在湖南地区的一家分支机构。自成立一年多以来，全行有意识地学习吸收当今的一些科学、先进的管理思想和方法，突出以人中心，着力企业文化建设，积极探索，展现出一片广阔的前景。

一、定位分行的奋斗目标，明确员工的价值导向

长沙分行原来是中国投资银行的一家分支机构，改制为国家开发银行的分支机构后，其业务性质、经营范围、运作方式等都同过去发生了很大的变化。一度使许多员工的思想产生了迷惘，以为进入政策性银行后，存款不用抓、竞争消失了、可以享受一些安逸了。面临这种状况，必须教育和引导全体员工转变思想，更

新观念，围绕新形势下的新任务，对分行建设的奋斗目标重新定位，成为全体成员价值追求的导向。为此，根据总行对开发银行分析、认识的定位，分行党委于 99 年初提出了“建设在市场环境下，银行框架内运作的全新的开发银行的分行”的口号，作为长沙分行建设共同的奋斗目标。

为使这一目标得到全体员工的认同，并成为员工共同的价值追求，分行组织员工认真学习党和国家的有关方针政策，深刻理解国家作出开、投两行合并这一决策的重要意义；组织员工认真讨论改制后长沙分行面临的机遇和挑战；弄清作为国家开发银行的一家分支机构进行建设奋斗目标定位的必要性和重要性。学习讨论和宣传教育工作，使确立的上述目标得到了全体员工的认同。

一年多来，分行的经营和管理工作，始终围绕着所确定的目标而展开。信贷管理是分行的中心工作，是全行工作的龙头。无论是项目调研开发、资产重组保全、收贷收息，我行的员工能坚持高标准、严要求，认真分析研究市场和项目情况，严密防范金融风险。1999 年，全行累计回收贷款本金 88792 万元，利息 61131 万元，分别完成计划的 89.34%和 89.61%；剥

离不良贷款项目 60 个，金额 115281 万元。其它业务和管理部门，都能较好地履行职责，工作中既明确分工，又搞好协调配合，努力提高工作效率和质量。朝着目标，争创一流。分行还适时推出了“争一流工作，创一流业绩”工作创新活动，极大地激发了员工在各自岗位上创先争优的积极性和创造性。活动开展至今，全行员工在项目管理、业务经营与拓展、行政管理与优质服务、思想政治建设等方面创造了许多优秀“范例”。其中：我行与长沙市环路建设开发公司、湖南省经济建设投资公司签订的一揽子合作协议，对增强分行实力、树立良好形象、促进分行管理和服务水平的提高，产生了积极影响。也为开发银行信贷管理工作的创新提供了经验和新的思路。

二、倡导团队精神，培育员工“务实、高效、创新、廉洁”的精神风貌

企业文化由企业“外显文化”与“内隐文化”两部分构成，“内隐文化”是指企业所倡导，并为全体成员所自觉遵守的价值观，以及由此而形成的整体精神风貌。

鉴此，分行决策者在经过一段时间实践探索的基础上，结合对员工的思想政治建设工作，及时提出了长沙分行的团队精神，在全体

员工大力倡导“务实、高效、创新、廉洁”的作风，培育员工良好的精神风貌。

务实：即说实话，鼓实劲，办实事，求实效。全体员工要实事求是，言行一致，不怕困难，振奋精神，踏实肯干，讲求效率。

高效：即重管理，讲协作，求效率，促竞争。要求全体员工高度重视和强化内部管理，工作中讲求协作和配合，反对推诿扯皮现象发生，提高工作效率，牢固树立市场经济条件下的竞争意识。

创新：即转观念，勇探索，闯新路，敢争先。全体员工要解放思想，转变观念，积极探索，开拓进取，争先创优。

廉洁：即有理想，愿奉献，遵法纪，树形象。要求全体员工坚定共产主义理想和信念，为开发银行的事业乐于奉献；严格遵守国家的法律法规和总分行有关规章制度，通过全体员工的行为树立长沙分行的良好形象。

目前，全行员工正在继续展开研究讨论，以求得认同和意志统一，成为凝聚和引导员工为长沙分行的建设目标而奋斗的精神动力。

三、推行民主化管理 培养员工主人翁精神

在一定的企业文化背景下，内部管理体制

现为员工参与的民主化管理。广大员工在一种共同的信念、共同的价值目标的激励下，以主人翁的姿态，自觉参与管理，推动企业发展。这种体现企业文化特性的管理方式，分行亦作了有益的尝试。

在经营管理方面，成立了财务管理委员会。凡重大的财务、资金问题，由委员会集体讨论、决策；建立了经营分析会议制度。定期召开经营分析会议，讨论、诊断在经营过程中的问题，研究加强管理的措施及办法，收到了很好的效果。目前分行正在筹备成立信贷管理委员会，通过员工的参与，实现信贷管理工作的民主化。

在人力资源管理方面，成立了分行人事管理委员会。所有人事方面的重大问题，如员工录用、干部调配、人事评价等，都由委员会成员研究决定。大大地增强了人事管理工作的民主化和透明度。在 1999 年度员工考核和“评优”工作中，采取科学的程序和方法，充分发扬民主，全行员工积极开展工作业绩的甄别和评定，保证了考核和“评优”工作的质量。产生的“先进集体”、“优秀员工”和“优秀中层干部”，得到了员工的一致认同，在全行员工中起到了示范和激励作用。

进入新千年后，党委又提出了分行管理上档次的要求，进一步拓展民主化管理的范围，开掘管理深度。激励和调动广大员工更好地参与分行管理，为推动长沙分行建设和发展的步伐献策献力。

四、抓住人的因素 着力分行形象塑造

企业形象是企业文化在公众心目中的形象，是企业文化的外在表现。作为一家国家开发银行的分行，影响其形象的因素包括许多方面，除了硬件方面的外表形象外，更重要的是通过人的行为反映出来。员工行为的文明规范程度，工作效率高低，服务质量优劣是影响分行形象问题的关键。一年多来，我行紧紧抓住人这个根本因素，着力于长沙分行良好形象的塑造，工作初有成效。

一是塑造分行领导班子成员良好的个人形象。分行党委一班人始终把自身建设摆在首位，根据江泽民同志“讲政治、讲学习、讲正气”的要求，认真学习，对照检查自身所存在的薄弱环节，尤其是在勤政廉洁方面的情况；召开了专题民主生活会，开展批评和自我批评。为了保证党委决策的民主化和程序化，制订了《长沙分行党委议事规则》。在分行的各项改革和建设中，党委能够把握工作的全局和

主动权，不等不靠，积极进取，获得了员工的信赖和拥戴。

二是狠抓员工队伍的廉政建设。分行组织员工，尤其是信贷人员认真学习党和国家以及总行关于加强廉政建设的文件精神，增强员工廉政的自觉性。尤其是业务一线人员，经常出差在外，接触人员多，所处环境复杂。为了做好廉政建设工作，分行给各项目单位发出了有关《公开信》，向社会公布了举报电话，接受社会各界的监督。分行的员工都能认真贯彻执行总、分行关于廉政建设的规定，严格遵守《出差守则》，多次拒收项目单位的红包、礼品。

一时确实无法拒绝的，归行后如数上交纪检部门。有一次，某项目单位向我行几位信贷人员送上共计 4000 元的红包，在无法拒绝的情况下，回行后如数交给财务抵充了项目单位的利息，使对方大为感动。据统计 1999 年有关人员上交礼金、礼品折合人民币 1.2 万元，较好地维护了长沙分行的形象。

三是大力推行文明优质服务。服务是银行的一项重要职能。开展文明优质服务重点是信贷人员及营业柜台人员。信贷人员在项目进行项目管理、收贷收息工作中，营业柜台的同志在办理资金收付业务中，其工作效率高低、服

务质量优劣对分行形象影响极大，一年多来，我行在员工中开展了文明优质服务活动，信贷人员每到—个地方，都与项目单位共同分析研究项目建设与经营管理中存在的问题，坚持收贷收息与服务工作相结合；如省粮食局贷款项目，由于有关单位资金拨付不及时，既影响工程进度，又影响到我行的收息工作，为此，信贷人员数次向财政等部门协商协调，使问题得到了解决。益阳电厂项目，由于资本金不到位，一度影响到工程的进行。我行的项目管理人员，急对方之所急，千方百计疏通各种关系，向上级部门汇报、同股东单位协商、请其他银行帮助，终于使矛盾得到了缓解。柜台的同志努力提高办事效率，消灭差错事故；经常为客户递送汇票、回单等单证，得到了项目单位的好评。

与此同时，分行还不失时机地利用成立揭牌、金融宣传等活动向社会展示自身的形象。目前分行在外表形象方面：办公大楼更换了招牌，“国家开发银行”几个金色大字向社会昭示着这家政策性金融机构在湖南地区存在的现实；在营业柜台设置了开发银行的专用徽标；统一了部分有开行特色的办公用品等等，这都对树立长沙分行的良好形象起到了重要的作

原 书 缺 页

9--末