

银行企业形象与领导艺术

韦文英 著



漓江出版社

前 言

党的“十四大”确定了我国经济体制由计划经济向市场经济转换的宏伟目标，与此相适应，我国金融体制改革的重要部分是将国家专业银行转换为国有商业银行。这一转换将给我国银行业的发展带来巨大的发展机遇，同时，也给我们带来了挑战和压力。专业银行的商业化意味着银行将以企业的身份走向市场，参与竞争，这是一个机遇，但是，专业银行转化为商业银行并不是一件简单的事情。这种转换不仅意味着银行身份、地位和经营目标的变化，而且意味着银行组织机构、管理体制、银行行为、银行形象，特别是经营观念和思维模式的彻底改变，这对于已经习惯了在计划经济体制下循规蹈矩的我国银行业来说，不能不说是一种巨大的挑战。如何迎接这种挑战？是我们每一个银行工作者特别是领导者所必须思考并寻找对策的问题。

作为一个银行工作者，在多年的实际工作中，我碰到过各种各样的问题，因此而引发过对一些问题的思考。同时，我也曾忙里偷闲把自己觉得有些价值的想法写成文章在报刊上发表过。但是，毕竟自己是一名实际工作者，总觉得理论根底太浅，自己的理论水平远远不足以解释自己在实际工作中碰到的问题，颇为幸运的是，我有机会考上了武汉大学社会学系硕士研究生。虽然表面上看起来，社会学与银行业务似乎关系不大，但通过两年多的学习，我自己感到收益非常大。很多原来

在工作中碰到而又苦于无法找到理论答案的问题，通过学习社会学的有关课程和理论后，自己觉得豁然开朗，有时真有茅塞顿开的感觉，这种喜悦是用语言所无法形容的。

为什么学习社会学对我们银行工作者有这么大的帮助呢？其实道理很简单。虽然社会学不涉及专门的金融理论，但社会学是一门视野宽阔、研究范围广泛的社会科学，它以人与社会的关系为出发点，广泛研究从个体、群体、组织、社区直到整个社会的结构、功能及相互作用的问题。从社会学的观点来看，银行也是一种组织，它也由个体和群体组成，同时又是更大的社会单位社区和社会的组成部分。因此，社会学的一般性理论足以解释银行这个特殊组织中所发生和涉及到的一切问题。说到底，我们银行的工作都是与人打交道，处理各方面的人际关系，银行业务要处理好银行职员与储户和贷款户的关系，银行的内部管理要处理好领导与被领导以及领导者之间和被领导者之间的关系；要处理好这些关系就必须了解和研究各种人的心理和行为，比如要吸引储户就要研究储户的心理，社会学研究的正是人的行为和人与人之间的关系。这样一来，社会学理论对我们银行工作的指导意义就很容易理解了。

在我们研究生班所开设的课程中，社会学原理、西方社会学理论、社会心理学、社区研究、领导科学、社会学研究方法等课程给我的教益和影响最大，正是在学习这些课程的过程中，联系到自己在银行工作中碰到的实际问题，我产生了撰写本书的想法。当我把这一念头告诉社会学系的任课教师，征求他们的意见时，得到了教授们的热情鼓励和精心指导。他们从不同角度提出了自己的意见，指导我构思，提供各种参考资料，为我解答各种理论上的疑难问题。可以说，如果没有他们的鼓励和指导，这本书是根本写不出来的。在这本小册子即将付梓

之际，我谨在此向他们致以衷心的感谢！

促成我写这本书的另一个原因是来自我们单位领导的鼓励与支持。在我国银行体制由专业银行向商业银行转轨的过程中，我们农业银行面临着巨大的压力，如何顺利有效地完成这种转轨，这是我一直在思考和探索的问题。我也曾用所学的社会学理论对银行的企业形象、企业领导行为等问题发表过一些看法，于是银行领导极力鼓励我：何不就这些问题构思写书，既是理论联系实际，学以致用，同时也是对我们银行工作的一个贡献。单位领导的鼓励给了我巨大的勇气。现在想起来，如果没有他们的鼓励，我想即使我有那个想法也是没有勇气去动笔的。我只有用我的实际行动——更加努力工作去感谢领导对我的理解与支持！

我是第一次写书，而且是在工作非常繁忙的情况下从事写作，因此本书的写作拖了很长时间，今天才总算完成了。然而，我心里并不轻松，说心里话，在我的整个写作过程中，我心里一直是很矛盾的，特别是一遇到困难就想打“退堂鼓”。我总是问自己：你能写出一本书来吗？而且，写出来的东西有多少价值？专家学者们会怎样看待你写出来的东西？要不是来自多方面的鼓励和支持，我真是会半途而废。现在，书总算写出来了，但我深知书中一定有很多缺点和错误，我只有虚心地听取来自读者的批评和指正了。

最后，我想表示一下对我先生龙际云的感激之情。是他为我创造了写作条件，他给了我精神上最大的支持，为我查找资料、打印校对文稿……。这一切，我只有默默地记在心里。

作者谨识

一九九五年十二月于北海

目 录

第一章 绪 论

第二章 银行组织设计与管理

第一节 银行组织与组织设计

- 一、银行组织的含义 (6)
- 二、银行组织设计与设计原则 (8)
- 三、组织功能的发挥与协调..... (12)

第二节 银行的人事管理

- 一、人事的定义与作用..... (16)
- 二、人员的选拔任用..... (18)
- 三、银行工作人员的人事考核..... (20)
- 四、职员的培训与交流..... (23)

第三节 银行的经营环境

- 一、银行经营环境及其性质..... (25)
- 二、银行经营环境的类型..... (27)
- 三、创建良好的银行经营环境..... (29)

第三章 银行领导与领导者

第一节 银行领导概述

- 一、基本概念..... (32)
- 二、银行领导的本质与领导权威的建立..... (33)
- 三、领导职责的涵义与内容..... (35)

第二节 银行管理及理论的发展与动向

- 一、西方管理科学的历史沿革..... (39)
- 二、银行管理的历史特征..... (42)
- 三、现代银行管理的发展动向..... (43)

第三节 银行领导者的素质要求

- 一、银行领导者的素质及其特点..... (46)
- 二、银行领导者应具备的素质内涵..... (48)
- 三、提高银行领导者素质的途径和方法..... (51)

第四章 激励机制与理论

第一节 激励概述

- 一、激励的定义与特征..... (53)
- 二、激励功能..... (54)
- 三、激励类型..... (56)

第二节 激励机制与激励理论

- 一、激励机制····· (57)
- 二、西方主要激励理论····· (59)

第三节 银行职员激励及其原则与方法

- 一、银行职员激励及其作用····· (68)
- 二、银行职员激励的基本原则····· (69)
- 三、激励形式与方法····· (71)

第五章 储蓄心理与银行企业行为

第一节 储蓄与银行企业

- 一、国内外储蓄概况····· (76)
- 二、储蓄与我国市场经济体制下的商业银行····· (78)

第二节 居民储蓄心理

- 一、影响居民储蓄行为的心理因素····· (79)
- 二、影响居民储蓄行为的社会因素····· (84)
- 三、感知和经验对储户储蓄行为的影响····· (90)

第三节 银行企业行为与吸储对策

- 一、居民的服务期望····· (92)
- 二、银行提供的感知服务····· (95)
- 三、银行吸储的行为对策····· (98)

第六章 银行企业形象

第一节 银行企业形象与 CIS

- 一、银行企业形象的基本内涵 (100)
- 二、银行企业形象的综合识别系统 CIS (104)

第二节 银行企业形象与银行商业化

- 一、发达国家银行企业形象策略 (109)
- 二、发展我国银行企业形象的重要意义 (111)

第三节 银行企业形象的塑造

- 一、银行企业形象塑造的内容和原则 (112)
- 二、银行企业形象塑造的策略 (115)
- 三、银行企业形象的塑造方法与途径 (121)

第七章 银行企业文化

第一节 银行企业文化概念

- 一、银行企业文化的内涵 (126)
- 二、银行企业文化的构成 (127)

第二节 银行企业文化与银行商业化

- 一、我国银行企业文化对商业银行发展的重要意义 ... (131)
- 二、银行企业文化建设必须与导入 CIS 系统相组合
..... (133)

第三节 银行企业文化建设

- 一、银行企业文化建设的内容 (134)
- 二、银行企业文化建设的原则 (137)
- 三、银行企业文化构建的方法与途径 (141)

第八章 银行领导艺术

第一节 领导艺术概述

- 一、领导艺术的概念与特点 (144)
- 二、领导艺术与银行领导学 (146)

第二节 银行领导艺术的基本原则和要求

- 一、重视原则 (147)
- 二、象征原则 (148)
- 三、戏剧化原则 (149)
- 四、目标原则 (149)
- 五、渐进原则 (150)
- 六、人本原则 (150)

第三节 领导艺术的主要内容

- 一、审时度势、随机决断的艺术 (152)
- 二、统筹兼顾、全面安排的艺术 (152)
- 三、协调人际关系的艺术 (153)
- 四、适度的艺术 (154)
- 五、用人的艺术 (155)

第一章 绪 论

银行是经营货币信贷和中间业务的特殊企业。它既不同于生产性企业,也有别于其他服务性行业。它几乎没有实物商品的流动与接触,以货币为纽带的银行员工与客户的服务与被服务构成了银行业务的全部内容。与其它企业相比,人的因素对银行就显得格外突出,“以人中心”的现代管理对于银行经营则日益重要。概括地说,银行管理是以人为中心的资产负债比例管理,一方面要处理组织内部不同层次间的关系,另一方面要协调组织内部与社会系统之间的相互作用,两者相辅相成,密不可分,忽视任何一个方面,都会导致不良的后果。前者是“银行领导艺术”问题,后者为“银行企业形象”问题。

对银行组织内部的管理,大体上包括组织制度、人事管理、银行领导、领导者素质要求,对银行员工的激励以及基本上取决于前者的“储蓄问题”;对银行组织与社会系统之间的协调管理,主要是银行企业形象以及更为深层次的企业文化问题,这两方面对于银行“储蓄”以及其他一切业务都有着极其重要的影响。不过无论是组织内管理,还是组织外协调,起支配作用的仍然是银行领导,特别是高层领导,因此“银行领导艺术”问题是值得着重研究的问题。

组织和人事是管理的两只车轮,银行管理工作是建立在一定的组织和人事基础上的,只有依据科学的组织人事原理建立起来的银行系统才能充分发挥其组织的功能,提高组织

管理的效率。银行组织既是银行将各种实物和技术要素按照一定方式和规章制度的组合形式,又是一个对其各种要素进行配置和协调的过程。银行组织作为一个静态的组织实体必须按照一定的科学原则来进行组织设计,以形成合理的银行组织结构;作为一个动态的配置与协调过程,又必须遵循特定的管理原则来进行,才能充分发挥和协调银行的组织功能,产生良好的组织作用。

银行管理有了科学合理的组织机构,还得有现代化、科学化的人事行政,尤其是在当代以人为中心的整个银行管理中,银行人事行政工作显得日益重要。银行人事行政即指银行人事部门按照优化原则和效率目标而对银行工作人员的任用、考核、奖惩、培训、调配、待遇、退休以及职位分类等方面进行的一系列规章制度和措施的管理。银行管理效率的高低、管理人员的选拔任用以及在银行工作人员的人事考核上、银行职员培训与交流上,都必须按照特定的内容、原则、程序和方法进行。

由于任何一个组织都是存在于一定的环境之中的,它只有与其所处环境相适应,才能正常顺利地运转。银行也必须处理协调系统与环境之间的关系,形成良好的经营环境。银行经营环境既包括社会大系统的政治、经济、文化、法律、科技等形成的一般环境,也包括政府部门金融政策、资金市场供求状况,银行客户需求与行为方式,竞争对经营状况与策略等因素形成的具体环境。银行经营环境的复杂性与变动性,造成银行管理决策上的不确定性。为了有效地发挥组织效能,就必须建立适应环境的运转机制,包括良好的信息沟通系统,足够灵活性与创新性的内部组织,有效参与的政策体制和适宜的组织气候等等。

银行管理的核心环节在于领导,领导就是银行领导者为实现所期望的目标而对银行全体职员进行带领或引导的过程,领导的实质是领导者运用和实现领导权威的过程。“就如何进行一个组织的领导”的管理问题,西方管理科学经历了从不重视“人”的传统组织管理理论,到以前两者的综合为特征的系统管理理论三个发展阶段;银行管理也与管理科学一样,经历了传统银行管理向现代银行管理发展变化的过程,并显示出多元的共同历史特征。领导管理的核心问题是树立领导权威,有效的领导者一般运用非正式权威,而很少动用法定的正式权威,非正式权威的树立主要由领导者个人的“综合能力”决定,这个综合能力就是领导者的基本素质要求,包括德、才、能、志、体等五大方面的素质。现代银行业的迅速发展,对银行领导者提出了更高要求。

现代管理实践证明,人是组织管理中最基本的因素,组织成员能否积极主动地参与工作,是组织管理成效高低的主要因素。因此,有效地调动组织成员的积极性便成了银行管理中的一项重要职能与要求。激励的作用是巨大的,它可以有效调动激励对象的积极性,提高工作人员的素质,促进组织的团结。激励作用的发挥取决于一定的激励机制,即由在激励方向、激励时机、激励程度、激励频率等有机构成的激励过程体系中体现。激励理论的发展经历了内容型、行为改造型到过程型激励模式的演化。对银行职员的激励是调动银行职员积极性的有效措施,它应遵循特定的原则和形式进行。

储蓄业务是银行企业的最重要的日常业务,也是银行企业组织自身行为影响最大的业务。储蓄存款决定了银行企业的生存和发展,一家银行的储蓄存款状况如何基本上决定了该银行的资本实力和信贷规模。储蓄是储户与银行之间的双

向行为,吸储的关键是居民储蓄心理与银行企业行为之间能否达成一致。居民的储蓄行为是由其需要、动机与行为类型等心理因素支配的,由家庭,相关群体与社会阶层等社会因素制约的,并受其感知和经验的影响。这三方面也决定了居民对银行服务的期望,甚至让储户感到失望,而银行提供的感知服务又经常与储户的期望尚存差距,这些都是银行吸储应研究的问题。

企业形象是社会公众和企业员工对企业总体的印象和客观评价,是“形神合一的载体,”是企业除人、财、物之外的第四大资源。企业的竞争,不但是产品质量和服务质量间的竞争,同时也是企业知名度和影响力之间的竞争,同时也是企业知名度的影响力之间的竞争,银行企业形象也是银行成功竞争的重要保证,是银行经营战略的一张王牌。企业形象通常是通过其综合识别系统 CIS(包括 MIS,VIS,BIS)来塑造的。美、日等发达国家银行通过导入 CIS 战略已经作出了成功的探索,给其他国家银行提供了有益参考经验,我国随着金融体制改革的深入,塑造银行企业形象也迫在眉睫。银行企业形象塑造以实施 CIS 为内容,遵循科学组织,系统推进全员参与培养人材的原则。基本的塑造策略是:首先营造有利的银行企业形象环境即良好的公共关系状态;其次,是强化公关活动,推进宣传传播;第三是提供良好的服务品质。后者是银行企业形象塑造的核心。

企业文化是指在群体性价值观念指导下的企业运作方式和职工生活方式,是一个价值观的问题,它以企业经营理念和企业精神为核心。企业文化对于企业生存与发展具有重要意义,一个企业只有形成了独特的稳定的企业文化,这个企业才算真正诞生,银行企业文化是银行企业的灵魂,它由银行企业

的精神文化、行为文化、制度文化和物质文化构成。构建优秀的企业文化是以培养企业精神、树立价值观念、强化行为作风、塑造企业形象、构建激励机制等为内容。遵循“以人为本，以和为贵，以学为主，以形为重”的原则，并通过自上而下的灌输、制度化建设，企业员工的内化，宣扬典型，加强管理等基本途径来完成。建立一个和谐及团结的组织，充分调动下属的积极性、主动性、创造性，取得同级的密切配合与上级大力支持的技巧和能力，这在现代管理学中，显得越来越重要。对于银行领导而言，在一个充满竞争的领域内，领导艺术对一位领导者，乃至一家银行组织的盈亏都有着举足轻重的地位。为此，银行领导者掌握一定的领导艺术已成为现代化管理发展的必然需求。银行领导艺术是在遵循重视原则、象征原则、戏剧化原则等基础上的经验性、灵活性和特殊性的方法及技巧。领导艺术的内容是多方面的，虽有一定规律可循，但毕竟只是一种艺术，应该因人、事、环境而异，并需要因时因地灵活运用。

第二章 银行组织设计与管理

银行是经营货币和信贷业务的金融中介机构,它通过吸收存款,发放贷款,办理结算等业务活动,对社会经济发挥着巨大推动作用。从一定意义上而言,一部近现代社会经济的发展史,同时也是一部银行组织系统不断发展和走向现代化的历史。在这一社会历史进程中,银行系统无论是在机构设置,领导管理,还是在人事组织编制等方面,都不断地进步和发展着,日益朝着科学化与合理化的方向发展。

第一节 银行组织与组织设计

一、银行组织的含义

有效的管理来自有效的组织,组织是管理的主体。然而,究竟什么是组织?中外管理学界对此众说纷纭,没有一个大家公认的定义。但是,有一点可以确定,即大家都认为组织是由人构成的一个群体,自人类社会产生以来,人们都以不同的方式生活在不同形式的组织之中。没有组织就没有人类社会,而社会本身就是一个最大的人类组织。尤其是在商品市场经济和生产关系高度发达的现代社会中,人们更是无时无刻不生活在形形色色的具体的组织之中。人们出生于医院,然后又上托儿所、小学、中学以至大学,在一定单位工作,退休以及生命结束后进入殡仪馆从而完成一个生命周期。而人一旦离开组织,也就脱离了社会,只有生活在各种社会组织,从而具有“社

会性”的人，才能实现作为一个人客观存在所具有的价值与功能，这才是真正意义上的“人”。

人之所以要组织成组织，这是社会发展的客观需要和必然结果。因为组织就是许多单个的分散的人按一定方式的组合，它可以产生一种合力，将分散的力量集中，使微小的单薄的个人力量集结成巨大的力量，以完成个人所不能完成的工作；同时，它又可以借助协作与分工，产生整体效应，使个人的能力得到充分发挥。并通过科学的管理，达到人、财、物的最佳配置，使有限的社会资源发挥最大的效益。人类与自然界其它动物的本质区别就在于人类能利用自己发明和创造的工具去认识自然，并最终地改造和利用自然。而人类要完成改造自然，同时也改造社会的任务，是不可能单靠个人的力量去完成的，人们必须组织起来，借组织的力量去实现人类的共同目标。

一般而言，组织可以从静态、动态两个不同角度进行考察。

从静态看，组织是一个实体。它具有如下要素：首先，它是由人组成的。任何一个组织都有一个明确的目标，组织的存在就是为了推动政务，贯彻落实政策措施并最终为维护统治阶级的根本利益服务，如学校组织是为了培养人才。目标是组织存在的根据。其次，每个组织成员的行为及其相互关系都有一定的规范，如各种政党组织的党纪党规，各级政府部门组织法，这些规范是各个组织成为一个整体的保证。有了这些规范，单个的成员才能互相结合起来，真正成为一个为某一共同目标而共同奋斗的强有力的整体。

由此可见，静态上的组织是为了达到一定目标，而按某一正式关系结合在一起的两个或两个以上的人组成的一个实

体。

从动态上看,组织又是一个过程,就组织本身而言,客观上它是一个安排工作的过程,是将之作任务综合、分解,分工与协作的过程,同时也是一个安排人的过程,将人与人合理配置。另外,分工与协作的过程,还是一个工作任务与人财物相配置起来的过程。从组织外部而言,它又是一个如何使组织适应社会需要而变化的过程,组织要适应社会现状的要求产生、发展、消失。因此,从动态上而言,组织是一个不断迁就适应社会需要,不断协调整体行动的一个运动过程。

由上可见,综合静态与动态两个方面,组织具有整体性,目的性,协调性,适应性等基本特征。

所谓银行组织,就是为履行银行目标任务,将各种实物和技术要素按一定的排列组合方式和规章制度组合起来的一种社会金融中介组织。同时,它又是一个为实现银行目标任务所需的各种要素进行配置和协调银行系统与外界环境之间相互关系的全过程。

二、银行组织设计与设计的原则

所谓组织设计,就是把任务、工作流程和人员配置组成某种结构状态以协调并努力实现组织目标的过程。

银行管理者一旦确定目标和计划之后,首要的任务就是解决如何组织队伍加以贯彻实施的问题,而其中组织结构是否合理又处于首当其冲的位置。组织设计的根本任务即在于要形成一个合理的组织机构,包括分配结构、权力结构、指挥结构、组合结构等。

银行组织的几种设计原则:银行组织作为一个系统组织,