

领先一步

——南阳农行的“CI”行动

许家富 策划

程守关 陈荣友 编著

导入CI的首家金融企业
金融文化人创意策划谋略
33
影 程

河南人民出版社

借以营造文化氛围，提高自己的文化品位。我国的一批商业银行，如交通银行、深圳发展银行、蛇口招商银行等，除了体制上政策上有利之外，也大都得益于企业形象的塑造，从而获得了快速的发展。

目前，我国的金融体制改革正向纵深发展，金融体制改革的基本目标已经确定，即：把中国人民银行办成真正的中央银行，建立在国务院领导下的独立执行货币政策的中央银行宏观调控体系，建立政策性银行，把现有的国家专业银行改组为真正的商业银行。随着国有商业银行的建立，过去一些地方的无序竞争、违规经营等，必然被依法经营、信誉、服务、特色、形象、环境、公关策划、人才、科技实力、业务素质等高层次的企业文化所代替，它将不再是储蓄大战、违章拆借、人情放贷、有奖销售、条块分割，而是有序竞争、实力竞争、形象竞争。在这种新的形势下，考察一下南阳地区农业银行超前一步实施企业形象战略的历程，对我们是有益的。

未来的金融业将是一个形象竞争的时代，谁拥有鲜明辉煌的形象，谁就将在竞争中取胜。

李 强
1995年8月18日于北京

目 录

第一编 上下求索：南阳农行的历史方位	(1)
一、深沉的脚步：南阳从历史深处走来	(1)
二、艰难的探寻：南阳农行的历史方位	(9)
三、不懈的追求：视野开阔天地宽	(10)
第二编 风起云涌：南阳农行塑造企业形象大写真	(14)
一、超前一步的果敢抉择	(14)
二、南阳农行形象大革命的壮阔画卷	(16)
(一) 实力形象：浓墨重彩壮南阳	(16)
(二) 经营管理形象：居高临下看世界	(34)
(三) 领导形象：文采风流贯古今	(61)
(四) 人才形象：群英荟萃兴农金	(108)
(五) 环境形象：同台共舞维纳斯	(135)
(六) 廉洁形象：清风一度品自高	(144)
(七) 安全形象：同心协力铸长城	(163)
(八) 文化形象：农业银行新境界	(181)
(九) 谋略形象：智慧加盟助升华	(198)
(十) 公关礼仪形象：独占春风第一枝	(215)
(十一) 企业文化：抢占管理制高点	(229)
三、南阳农行的全新面貌	(246)
(一) 掌声响起来，一片喝采——奖杯锦旗成大观	(247)
(二) 南阳“真经”传四方	(249)
(三) 来自决策层的评价	(250)
(四) 更高、更远、更强	(251)
第三编 面向国有商业银行 铸造农村金融文化	(252)
第四编 走向辉煌：南阳农行实施“形象战略”的启示	(258)

一、中国企业快步进入形象竞争时代	(258)
二、“南阳农行战略”与风靡世界的 CI 战略	(260)
三、CIS, 国有商业银行的必然选择	(261)
第五编 企业形象大革命：挡不住的世界潮流	(265)
一、企业形象 (CI), 今日中国热门话题	(265)
二、企业形象战略的由来	(266)
三、企业形象战略风靡日本	(269)
四、企业文化——企业形象的灵魂	(271)
五、风起云涌的中国 CI 大潮	(273)
六、企业形象战略：中国企业走向市场的必然选择 ...	(274)
后记	(278)

第一编 上下求索： 南阳农行的历史方位

一、深沉的脚步：南阳从历史深处走来

上溯历史，很古很古的洪荒岁月。

一日，王母娘娘、玉皇大帝与各路上仙在天堂相聚，纵论治乱兴废之后大摆筵宴，歌舞升平，兴之所至，王母娘娘翩翩起舞。仙乐飘飘，童歌缓缓，兴高采烈时，王母随身所佩最光彩照人的一颗珍珠不慎坠入人寰也未知觉。这颗宝珠不偏不倚，恰巧落在了楚都丹阳（即今南阳一带）地界。从此，这一带便有了一个极富诱惑力的雅称：王母娘娘不慎失落的一颗珍珠。果真是：此地只应天上有，人间哪得几回闻。

说这南阳，也果然是物华天宝，人杰地灵。“五张羊皮易一相”的百里奚，“飞鸟尽良弓藏”的范蠡，“不为良相但为良医”的张仲景，大科学家张衡，行吟诗人庾信、岑参，都是这南阳人氏。后来的“二十八宿”和“光武中兴”，南阳一度是“帝乡”，其显赫繁荣自不消说；诸葛躬耕，天下三分，更给这方土地罩上了几分名士的飘逸和韬光养晦的神秘。周烈王的宝鼎丢失了，汉献帝的梅花鹿出逃了，各路诸侯放马竞逐，杀声阵阵……一部南阳史，其实就是一部英雄豪杰纵横捭阖、问鼎逐鹿的历史。

南阳属中原地界。它东依桐柏，南控荆襄，西连巴蜀，北枕伏牛，自古便是兵家必争之地。在《中国地图册》上可以查到，所谓的中原，的确位于我国大陆版图的中央，作为东西分界的南

纬 110 度线和作为南北分界的东经 35 度线在这里交叉。而南阳则正处于亚热带与温带的交界线上，无论气温、日照还是降水量都正适中，因而此地物产集南北大成，柑桔、水稻在这里是最北限，苹果以此为最南限。在南阳，到处可见水牛与黄牛合牧的场景。可能是为此吧，据说日本人认为南阳是“最适宜人类生活的地方”，在山形县也设立了一个南阳市，随着近年来中日交往的增多，地球上的这两个“南阳”结成了一对姐妹城市。

说起南阳，不能不让人想起三国时代。那时的南阳城，北控京洛，南扼江汉，正是军事地图上标大号字的地方（1000 多年后，南阳解放时，毛泽东曾亲自为新华社撰写电讯《中原我军占领南阳》），南阳的地理优势也在那时发挥得淋漓尽致。

南阳人文资源十分丰富，著名的人文景观就有卧龙岗、武侯祠、范蠡故里、汉代冶铁遗址、汉画馆、张衡墓、医圣祠、玄妙观、南召猿人遗址、淅川楚国王族墓群、新野议事台及汉桑城、淅川香岩寺、镇平菩提寺、内乡县衙、桐柏淮源及桃花洞、社旗的山陕会馆、淅川的丹江水库、南召丹霞寺等不下 30 余处。最近，南阳地区西峡、内乡、淅川境内（以西峡为主）发现的大面积恐龙蛋化石群，震惊世界，被列为 1993 年全球十大科技新闻之一，成为堪与长城、秦始皇兵马俑相齐名的人类又一大奇特景观。1987 年，南阳被国务院颁布为第一批重点保护的 28 个历史文化名城之一。

南阳不仅是历史文化名城，而且地上地下资源极为丰富。南阳黄牛、中华猕猴桃驰名全国，山萸肉、杜仲、辛夷、天麻等 2000 多种中药材，使南阳成为名符其实的药材基地。地下资源有金、银、铜、铁、石油等 70 多种。独山玉为全国 4 大名玉之一，大理石有 30 多个品种，分布广，储量大。

南阳地处山西煤炭化工基地的南部同长江工业走廊的结合处，北部紧靠平顶山煤田，最近距离仅 50 公里。同时离义马、

焦作都不远，是北煤南运的重要通道。此外，南阳又是北部火电和西南部水电的交汇处，而长江三峡和葛洲坝枢纽的建成，将同丹江水电枢纽和平顶山、义马、焦作火电基地一起，构成我国最大的综合电网，而南阳地区恰居其中。因此，南阳的煤炭、电力供应条件是十分优越的。

借助地理和资源优势，历史的南阳在经济上演出的也是一部波澜壮阔、雄浑壮观的话剧。

春秋战国时期，“襟三山而带群湖，枕伏牛而蹬江汉”的宛地处于“朝出于秦而暮至楚”的咽喉要道，经济十分发达。楚国的第一任国都——丹阳，亦即龙城，就位于今南阳地区的淅川县境内。以此为起点的楚国基业，在公元前 30 世纪曾盛极一时，是战国七雄之一。近几年丹淅古城发掘出土的大量楚墓葬品，件件都光芒逼人。全国独一无二的玉石排簪，铸造工艺精美无比的铜禁，一组四套编钟早于湖北曾侯乙一百二十年，还有一组九件的钮钟，经国家技术鉴定，其音律准，衰减快，声伴和谐，音质纯正，是我国历年出土的四十多组编钟中最优秀之精品。

同时，南阳的冶铁业也长期辉煌于世。

先秦时期宛是楚国著名的冶铁城市，冶炼技术闻名于世。《荀子·议兵》曰：“宛巨铁，惨如蜂……”说明宛城用硬质钢制成的铁矛，利如蜂蝎之尾芒，使用轻便，敏疾如风。秦昭王也曾称赞楚制的铁剑锋利无比。由于宛城冶铁手工业发达，常为各国所争夺。战国后期，宛被韩国占领。宛即成为韩国的重要冶铁基地。秦昭王十六年（公元前 291 年），秦伐韩拔宛，第二年宣太后便把所宠幸的公子市改封于宛。秦灭韩时，又把魏国梁地经营冶铁的大豪民孔氏迁到南阳，继续经营冶铁，举家致富数千金。汉武帝时，把冶铁、煮盐、铸钱三大行业收归官营，任用南阳大冶铁商孔仅为大农丞，领盐铁事，并在全国重要的冶铁基地设立冶官。当时全国有铁官 48 处，宛是其中之一。原来冶铁主要靠

人力或马拉鼓风，东汉建武初年，南阳太守杜诗，总结劳动人民的实践经验，创造了水排鼓风，用来冶炼钢铁，铸造农品，用力少，见功多。后来，曹操任用南阳人韩暨作监冶官，采用杜诗遗法，用水排鼓风冶炼，把杜诗的新方法推广到魏国。

南阳工业历史悠久。目前，优势行业和产品有轻纺、机械、酿造、化工、塑料、电子、建材、医药、食品、工艺美术等 10 多个门类。骨干企业有防爆电机厂、酒精厂、卷烟厂、柴油机厂、汽车制造厂、发动机厂、油泵油嘴厂、齿轮厂、丝织厂、化纤厂等国有企业，在河南省或全国占有重要位置。能够生产汽车、柴油机、汽车发动机、汽车齿轮、拖内配件、防爆电机、电子元件、仪表仪器、建材、酒精、溶剂、白酒、机制纸、电池、灯泡、卷烟、烧碱、烤胶、肥皂、丝绸、化纤纱、棉布、塑料制品、民用锁、皮鞋、钢木装饰家具等 100 多个类别、2000 多种产品。近几年已有 37 种产品分别获得国家、部、省级优质产品称号。其中，始于唐代的丝织品“南阳绸”（又名河南柞绸），具有柔软光洁，结实美观，冬无凉意，夏着离汗等特点，在国际市场上被誉为“霸王绸”，畅销美、法、日等 10 多个国家。“卧龙玉液”酒被誉为“小茅台”，畅销国内市场，颇受外宾欢迎。“张仲景补酒”色香味俱佳，被评为国家旅游优质产品。源于清代光绪年间的南阳烙画，古朴清雅，具有独特的民族风格，有烙板、烙绢、烙纸等套色和填彩等烙画产品。烙画《清明上河图》等作品，在广交会上被陈列于“珍宝馆”内，并在几十个国家巡回展出。烙画筷子获国家银质奖，远销五大洲近百个国家。南阳玉雕，始于汉代，盛于明末，用“独山玉”雕刻的工艺品，玲珑剔透，驰名中外，被誉为“南阳翡翠”，畅销欧、美、亚 30 多个国家。

今南阳城东 45 公里处有一古镇，据传汉光帝刘秀起兵南阳，曾在此地“刘记”酒店议事，把酒店的酒幡除为帅旗。称帝后

赐名该镇赊旗店。解放后，改名为社旗，并扩制为县。截止到清，中国的交通干道主要有三条：一条是大运河，一条是秦道，再就是长江——汉水系，流经赊旗店的唐河、白河都是长江——汉水系的重要成员，那时青海的食盐、江汉的茶叶、布匹等都在这里交会。据《南阳县志》记载：“潞水之东，唐沁之间赊旗店，亦豫南巨镇也。……地濒赭水，北走汴洛，南船北马，总集百货”，有“天下店数赊店”之称。城中的山陕会馆，是当年山西、陕西的富商大贾们，为了“叙乡谊、通商情”，“敬关爷”、“崇忠义”而集资修建的商馆。会馆的建筑装饰艺术精美绝伦。据《创建春秋楼碑记》和《重修山陕会馆碑记》载，全部工程前后费时 136 年，耗资 88788 两白银。由此可见当时商贸的气象之盛。

南阳商业在春秋时代已很发达。汉代时，南阳地处南北界上，是汉水、长江、淮河三大水路与关中来往的孔道，工商业十分发达，富商大贾云集。与当时的京都长安、洛阳、邯郸、临淄、成都并称为全国六大商业城市。南方的象牙、翡翠、楠、梓、黄金及珠、玕、葛布等珍物，通过江陵、吴、合肥、番禺等城市与北方交易，而这些城市当时都有水路通宛，宛是南北贸易的重要枢纽。王莽推行五均六莞管法，在全国设五大商市，宛为南市，置司市师管理工商。东汉时期，南阳商业继续发展，宛和京都洛阳成为全国最大的中心城市。当时洛阳的浮末（商贾）比农夫多 10 倍，虚伪游手（不正当的商人）比浮末多 10 倍。南阳大体上也是如此。南阳郡有大市，县邑有市，依靠水、陆两路的便利，联系全国商市，工商各业的繁荣达到了鼎盛时期。

魏晋以后，战乱频繁，南阳商业日渐萧条，从全国商市变为一般县城。清代乾、嘉年间，由于南阳地处驿道要冲，逐渐形成南北物资的集散地。山陕商人多来宛开设当铺、钱庄、药店、酱菜、食品商号和各种商行；河南怀庆人来宛经营铁货；江浙商人来宛者亦不少。南阳城关的大商号有“锦璋秀”、“德成”、“兴

号”、“顺号”等，经营丝绸和京广杂货。明清以来，南阳丝绸业大盛，当时著名的大丝绸庄和大机房“旭长仁”、“永发恒”、“三和恒”、“恒盛德”、“恒盛明”、“义太和”、“长顺永”等，均在南关大街、小东关、小西关一带，上海“久成”丝绸庄也在南阳设立分号，这些行庄都掌握有相当数量的织机，不仅在南阳城厢，还在城郊一带及宛属各县，如南召、镇平、内乡、方城都有为其大量加工的织机（色机），而且在上海、武汉、西安、开封等地设立分庄，销售全国各地，绸、绢类还出口日本、俄国。

历史上，南阳还是农业最发达的地区之一。西汉召信臣在南阳兴修水利，垦荒种田；东汉杜诗修治陂池，广拓土地，晋代杜预引水灌田。南阳素有“南阳粮仓”之誉。

毫无疑问，南阳历史上曾有过熠熠闪光的辉煌。然而，南阳也有过“走麦城”。

近几十年来，南阳人身在各种矿藏储量丰富的大山中，屁股下的南阳盆地石油直往外冒，而南阳却抱着聚宝盆讨饭吃。全区13个县市中，到1985年仍有10个贫困县，有的还是“国家级”的。直到现在全区仍有4个县尚未脱贫。为什么南阳人抱着金饭碗讨饭吃？首先是观念落后。长期以来，封闭保守的“盆地意识”禁锢着南阳人的思想，知足常乐的传统观念，使人们不思进取，农本思想又让人羞于经商。有个贫困县叫西峡，西峡有个重阳乡，这里过去曾有一句很叫响的豪言壮语：“重阳人民有志气，饿死也不做生意！”无独有偶，桐柏山区农民的口头禅是：“走遍天边，不如太白顶（当地的一座山名）转一圈，吃的细米白面，烧的松枝树叶”。真是苦也安然，甜也安然！

但是，聪明睿智的南阳人是不甘落伍的。

几年来，南阳地委、行署紧紧抓住解放思想，引导1000多万南阳人告别“盆地意识”，树立市场经济观念和机遇意识、竞争意识。短短几年，南阳人的观念发生了巨大的变化。重阳乡提出

“重阳人民有志气，生意做到全国去！”桐柏打开了沉重的山门，招商引资开发当地丰富的大理石资源；新野、镇平县的农民坐飞机到广州卖时令蔬菜、工艺玉雕，一趟下来赚几千元。思想解放为南阳经济高速发展打下了坚实的基础，成为南阳经济发展的一翼。而结合当地实际，尽快把资源优势变成经济优势则成为另一翼。南阳过去穷在山，今天富也在山，希望也在山。短短一两年，几十万亩荒山种上了板栗、柑桔、中药材，农民一改过去对抗性种植的做法，什么赚钱就种什么。地处秦岭山脉中的淅川县曾因修建丹江口水库移民 20 多万，1985 年全县人均收入仅 125.9 元，是国家级贫困县。农民流传的是“茅草窝，石头坡，新娘少，光棍多，七沟八梁一面坡，离了红薯不能活”。近年来，该县大力引导农民在贫瘠的山坡上种小辣椒，一亩收入近千元。小小的辣椒很快成了县里的一大支柱产业，现在全县已发展到 16 万亩，产品畅销到国内 19 个省、区，外销美、日、新加坡等 12 个国家和地区，小产品走向了大市场。该县在全省 34 个贫困县中第一个摘掉了财政补贴帽子，国民生产总值在全省县级评比中前移 20 个位次，全县经济呈现良性循环、高速发展的态势。

南阳决策部门提出，全区农业要走一条区域经济、系列加工、规模效益的路子，引导县乡把培育支柱产业、发展各具特色的区域经济作为主攻方向，努力实现乡乡有支柱产业，村村有拳头产品，户户有致富项目。1993 年全区新发展经济林 40.6 万亩，累计达 250 万亩。农民股份合作企业发展到 3400 家，到 1993 年底产值超亿元的乡镇可达 53 个，比 1992 年增加 40 个。目前，全区大部分县乡在培育支柱产业、发展规模经济上已经起步，部分地方已初见成效。

要想尽快实现南阳的腾飞，必须下大力气加快基础设施建设，改善投资环境。过去由于路不平，灯不明，电话不通，信息

进不来，产品出不去，严重制约着经济的发展。1992年以来，南阳地区抓住机遇，集中力量改善基础设施和投资环境。投资7713万元建成了可降波音737飞机的机场，拥有10多条航线，成为河南三大航空港之一，大大缩短了南阳与外界的联系。1993年底全区拓宽公路干线776公里，1993年重点完成265公里干线公路的配套完善工作，已完成投资2.3亿元，3至5年时间，全区所有干线公路状况将彻底改观。他们还加快了通讯建设，目前南阳市移动通讯和第二套万门程控电话已经开通，第三套2.64万门程控电话很快开通，1993年底，南阳市程控电话装机容量可达5万门，全区13个县市全部进入国际国内直拨通讯网。此外，宁西（南京至西安）铁路已列入九五计划，即将动工，南水北调工程即将破土，南阳未来将成为焦枝、宁西两大铁路交汇的重要枢纽站，南水北调中路线的起始点。基础设施和投资环境的改善，吸引大批外商纷纷前来投资办厂。1993年前9个月新批“三资”企业70多家，合同利用外资2313万美元。全区累计批准“三资”企业191家，成为南阳新的经济增长点。现在，全区经济发展呈现出勃勃生机，1993年前9个月，全区出口创汇绝对值全省第一，利用外资全省第三，财政收入第五，固定资产投资第三，全区工业总产值完成122.3亿元，比去年同期增长45.9%，乡镇企业产值达113.2亿元，比去年同期增长89.4%。全区经济呈高速、稳定、协调发展态势，且后劲较足。勤劳的南阳人一定会在祖先曾创造了辉煌业绩的南阳大地上再铸辉煌，南阳这颗“王母娘娘失落的明珠”一定会重放光彩，南阳这条“卧龙”一定会腾飞！

二、艰难的探寻：南阳农行的历史方位

南阳地区农行 1979 年恢复重建 14 年来，同全区人民一道经历了历史的重大转折，度过了一段不平凡的岁月，在南阳这块土地上，栉风沐雨，勤奋耕耘，起步、创业、开拓、奋进，用心血和汗水书写自己的历史，用满腔的热情，扎扎实实的工作，有力地促进了农村经济的发展。伴随着农村经济前进的脚步，南阳的农村金融事业也日益兴旺繁荣。止 1992 年底，全区农行、信用社拥有各类营业机构 850 个，职工约 8000 名，各项存款达 27 亿元，各项贷款达 46 亿元，分别占全区金融系统存、贷款总额的 43% 和 54%，分别较农行恢复之初增长 13 倍和 12 倍，行、社信贷领域扩大，信用工具增多，结算方式改进，服务功能增强，营业手段日益现代化，卓有成效地支持了农业生产、农副产品收购、乡镇企业和工业企业发展及全区重点项目建设，为实施“教育为本，科技兴宛”的发展战略，为改变全区“三低一慢”的经济发展状况，实现“一高一低、富民富县”目标，做出了应有的贡献。从服务功能上讲，继传统的存贷结算业务之后，发展了国际业务、房地产、信托、租赁、咨询、证券业务，为外向型经济的发展，为市场经济的发育，为地直企业和全区住房制度改革做出了积极的努力，也标志着全区农行服务功能的进一步完善。农业银行已由单一的“农贷银行”转变为融存款、贷款、结算、咨询、租赁为一体，集农、工、商、外资、房地产信贷和信托业务于一身的综合性专业银行，农村金融已成为全区农村经济运行中重要的支柱产业。几年来，全区农行先后被命名为“省级文明单位”、“全国扶贫扶优先进集体”、“全国农行系统精神文明建设先进单位”、“全国金融系统先进单位”、“优秀思想政治工作企业”。

目前，南阳地区农业和农村经济正面临着由温饱向小康，由传统农业向现代农业，由产品经济、计划经济向商品经济、市场

经济跨越的历史性转变的现实。金融是国民经济的命脉，资金是生产的主要推动力，农行、信用社担负着艰巨而又光荣的任务。南阳地区农业银行决心围绕全区经济发展战略，以振兴南阳经济为己任，以“南阳发展我光荣，南阳落后我有责”作为鞭策自我工作的动力，为发展全区经济尽心竭力，大力筹措融通资金，努力壮大信贷实力。正确处理加强宏观调控与支持经济发展的关系，调整结构，优化投入，集中资金，保证重点。积极支持农业生产和公司加农户的服务体系建设，着力服务好小康村工程建设，千方百计做好农副产品收购资金供应工作；以实施效益工程为载体，科学评估，择优选项，突出支持好 100 家骨干乡镇企业发展；实行信贷倾斜政策，大力支持南阳县变压器厂、新野棉纺厂和淅川畜牧场等重点骨干企业上规模、上水平、上效益；积极支持粮食、供销企业推行多种资产经营形式改革，走公有民营、股份制、集团化、实业化的发展路子，重振农村国有流通企业雄风。同时，转变分行机关职能，切实加强思想作风建设，强化“中心”意识，增强服务观念，减化程序，优化服务，提高效率，认真纠正行业不正之风，切实加强全系统廉政建设，为南阳经济的振兴和繁荣再立新功。

三、不懈的追求：视野开阔天地宽

近几年，尤其是邓小平同志南巡重要谈话以后，逼人的发展形势、催人的改革步伐，使农行南阳分行自醒意识更强，思想观念更新，运作方略更巧。他们在坚定不移贯彻落实党的十四大精神的基础上，明确确立了自我发展思路：坚持以经济建设为中心，以市场为导向，以改革为动力，经营为中心，效益为目标，牢固树立存款立行、质量兴行的观念，大力组织资金，调整信贷

结构，优化信贷投向，拓宽服务领域，努力支持全区农村经济再上新台阶，逐步把农行建设成为多功能、国际化、现代化的国家商业银行。到 1992 年底，农行南阳分行信用社各项存款达 25.6 亿元，各项贷款达 45.9 亿元，分别比 1990 年底增长 22.6% 和 43.9%，农行南阳分行先后被国家科委、民政部、人农两总行和河南省委、省政府授予“科技开发贫困地区先进单位”、“全国农行系统思想政治工作先进单位”、“全国农行系统精神文明先进单位”和“省级文明单位”。他们的主要做法：

1、确立“存款立行”的观念，坚持把资金组织工作放在各项业务工作的首位。农行南阳分行坚持将任务纵向分解到底、横向分解到边，双管齐下，配合联动，层层建立起了一套完整的目标管理体系。完善健全激励、约束机制，各种揽储手段、新招频出，逐步形成了多层次、多渠道、全方位、开放型的资金新格局。几年来，农行南阳分行各项存款几乎每年以 90% 的速度递增。信贷实力的不断壮大，大大增加了对农村经济的有效投入。

2、调整信贷策略，高层次服务农村经济。农行南阳分行坚持把适时调整信贷策略作为谋求社会效益和自身效益共同提高的最终目的。尤其是在近两年资金、规模超常吃紧的双重压力下，“少米之炊”相当奏效。具体工作中，南阳农行从跳出农贷、农采、农业“三农”圈子入手，重新构造了信贷主体业务，改结构性分配贷款为以市场导向优化配置贷款投向投量，坚持以巩固农村阵地为先导，“安全第一，效益第一”的原则，把有限的信贷资金加速向高效益地区、高效益产业、高效益企业和高效益项目倾斜。具体实施了“123”工程，突出支持了 100 个乡镇企业、20 家中大型骨干企业和 30 个小康村工程建设，促其尽快形成了区域经济、支柱产业和规模效益。与此同时，业务触角逐步向城市扩展，信托投资、证券、房地产开发、国际业务和代理农村保险业务已初具规模。资产形式的多元化为农行向国有商业银行迈进奠

定了坚实的基础。

3、树立“管理兴行”的思想，完善经营机制，提高经济效益。农行南阳分行在市场经济条件下，贷款管理实行了风险防范机制，改过去集体审批为实行专人调查评估、集体审查、行长批准的办法，并强力推行了审、贷、查岗位分离制度，摸索出了贷款集中管理和审、贷、查“转盘式”相互或环型制约办法，有效地提高了贷款投放和管理水平。同时强化了计划调节和管理的严肃性，机动灵活地用足、用好了规模资金。特别是在1992年计划办法多变、资金需求和计划矛盾突出的特定条件下，使各项信贷计划季度运用准确率均在90%以上，年底各项计划全面均衡完成了管理调控指标，实现了管理、效益的同步提高。

4、加快办公现代化建设步伐，奠定农村金融工作现代化的基础。农行南阳分行始终把办公现代化建设作为提高农行、信用社服务水平和自身形象的重要手段。自1985年起，以“微机开路、应用先行”为方针，第一台计算机开始处理项目电报，到现在已拥有计算机及附属设备317台（套），从事计算机专业操作人员119人，一个以计算机综合处理信息系统的网络已初步形成。目前，全区13个县（市）行全部实现了县辖联行微机对帐，60%的营业部实现了会计、门市自动化，31个所社开设了电脑储蓄，并全部实现了电脑储蓄事后监督。全区计算机运行程序已达30多个，定期处理各类报表70余种。微机数据库联网、柜台营业自动化、汇兑结算电子化，管理办公现代化的逐步形成，使全区行、社的现代化水平明显提高。

5、狠抓班子队伍建设，增强农业银行发展活力。农行南阳分行坚持按照“四化”方针、德才兼备标准、看政绩用干部的原则和社会主义国有商业银行对农金人才的需求，培养“四有”新人。坚持进修、函授、培训“三位一体”的政策，提高干部队伍素质；坚持“三个面向”，大胆选拔在改革和业务发展一线中政绩突出的

中青年干部，充实各级领导班子。仅1992年初，行党组即集中七天时间，对唐河、镇平、南召等7个行的领导班子进行考核调整，提拔领导干部18人，易地交流20人，免职调整5人。并针对有些行领导班子软、懒、散，部分班子成员萎靡不振，缺少干事创业的现状，采取召开民主生活会、群众评议、批评与自我批评等形式，进一步规范领导行为。各县区领导班子凝聚力、向心力、战斗力得到进一步增强，有效地保证和促进了全行各项业务的顺利开展。

6、牢固树立“两手抓”的治行方略，强化思想政治工作和精神文明建设，确保了农村金融事业健康发展。农行南阳分行坚持“两手抓，两手都要硬”的方针，并结合行业实际，牢固树立思想政治工作为业务经营服务的指导思想，坚持以政治灌输为主，提高全员政治素质，坚持分领导层、机关层、所社层、群众层、青年层五个层入手，深入开展主人翁教育和“四岗”教育，规范和约束干部职工的行为，并开展了“五个一”、“双六好”、“四学一树”等多种丰富多彩的相关活动，寓教于实，寓教于乐，增强了思想政治工作的感召力，调动了全体人员创业的积极性。与此同时，还从增强农行内部向心力和外部竞争力入手，构建了农村金融企业文化的基本框架，深化了文明单位建设内涵，使全系统行风、行貌焕然一新，硕果累累。目前全区农行省级文明单位4个，地级标兵文明单位7个，地级文明单位3个，县级文明单位360个。带有农行特色的价值取向、行为方式、经营作风、企业精神、道德规范和发展目标，逐步为全行干部职工所认可、所遵循，带有农行特色的企业文化雏型业已形成。