



中国金融文化系列丛书

DAZAOZHONGXIAOSHANGYE
YINHANGQIYEWENHUA

主编 何世红 金 岩
执行 中国金融网

打造中小商业银行 企业文化

——包头市商业银行现象解读

甘肃人民出版社

打造中小商业银行企业文化

何世红 金岩 主编

甘肃人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造中小商业银行企业文化 / 何世红, 金岩主编.
兰州: 甘肃人民出版社, 2006. 12
ISBN 7-226-03497-2

I. 打... II. ①何...②金... III. 商业银行-企业文化-中国 IV. F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第149944号

责任编辑: 梁宝毓

封面设计: 中飞时代

打造中小商业银行企业文化

何世红 金岩 主编

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市南滨河东路520号)

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 16 字数 220千字

2006年12月第1版 2006年12月第1次印刷

印数: 1-5 000

ISBN 7-226-03497-2 定价: 28.00元

前 言

银行文化是中国城市商业银行（简称“城商行”）可持续发展的动力器。如果把银行比作一棵树的话，那么银行文化就是这棵树的根，根深蒂固方能枝繁叶茂。好比一个地区，当由一棵树发展成森林、一棵草衍生成为草原的时候，它将影响这个地区的阴晴风雨。

这个比喻说明了企业文化极具成长性的特色。换言之，不具备较强的成长性、不能使企业持续创新价值的企业文化肯定不是一种优秀的企业文化。

成立于1812年的美国花旗银行，历经两个世纪的潜心开拓，已成为当今世界规模最大、声誉最响的全能金融集团。花旗之所以取得长盛不衰的奇迹，除了它始终奉行开拓创新的发展战略外，还和它卓越的企业文化所产生的“文化生产力”分不开。

金融作为经济的核心，金融企业文化理应站在先进文化的前沿，而作为城市商业银行企业文化建设，也应时刻坚持体现先进文化的前进方向。一个城市商业银行的可持续发展，要有两个纽带的作用，一个是利益分配的纽带，一个是精神文化的纽带。一个没有文化、没有信念的企业

是没有生命的企业。

商业银行（也简称“商行”）的企业文化是现代企业文化渗透到银行后逐渐生成和发育起来的共同理想、价值观念、经济哲学、企业精神、企业形象及传统习俗的总和。商业银行要在经营中实现高效益，在同业竞争中立于不败之地，在国际金融活动中争得一席之地，无一不与企业文化建设有关联。它涉及对外必须有良好的企业形象，以提高机构的信誉，赢得客户；对内必须具有很强的凝聚力，重视人的感情因素，创造崇尚科学、尊重知识、尊重人才的文化氛围与和谐融洽的文化环境。而这一切是需要依靠企业文化建设，才能从根本上解决问题。中国光大银行倡导“要干就干一流的，要做就做最好的”信条，使之能在短短的几年内发展成为国内最有影响力的商业银行。包头市商业银行致力于培养自己的“家园创新文化”，努力培养全体员工对企业的忠诚和信任，自愿为企业的利益贡献自己的力量，在创新中创造价值。深圳工商银行提出的“工行光荣我光荣，我为工行添光荣；工行获利我受益，我为工行增效益”，使之成为全工行系统的佼佼者……充分证明了银行生存发展的主导因素远不是经济本身，而是与经济因素相联系的文化因素，也就是我们所要提倡建设的企业文化。因此，建立社会主义商业银行，需要文化的附着和渗透，搞好企业文化建设，可以更好地促进银行商业化。

城市商业银行企业文化建设是客观存在的，它对城市商业银行的生存和发展发挥了举足轻重的作用，已经成为银行经营管理的重要组成部分，是城市商业银行进行科学管理，加强员工队伍建设的重要途径。建设优秀的银行企业文化，对内可凝聚强大的精神力量，对外可塑造完美的银行形象，从而推动经营业务的发展，增强银行的竞争力。

城市商业银行文化的打造没有现成的模式，这本书的出炉只是告诉读者中小城市商业银行文化的建设体系，而具体的实践之道还要靠各位有志于城市银行文化事业的读者自行探寻，本书只能起指路之用。如果本书能鼓动起读者对城商行文化建设的热情，能吸引银行领导智慧的目

光，能激发城商行人对银行文化的发展现状和未来的思索，则我们心愿可足。

真挚地感谢包头市商业银行各级领导、中国金融网、天下名商网、博克世纪工作室的鼎力支持。本书引用了大量的有关资料，无法一一列举作者姓名，在此向他们表示衷心的感谢。

中国金融文化系列丛书编委会

总 策 划

何世红

总 执 行

中国金融网 (www.zgjr.com)

资 讯 支 持

亚洲财讯

专家指导委员会主任委员

吴晓灵 史纪良 吴小平 唐双宁 屠光绍 姜建清 李连仲
夏 斌 汤 敏 夏保罗 刘张君 张建国 马蔚华 朱云来
林毅夫 马明哲 胡祖六 陈东升 刘纪鹏 郝演苏 郭 友
何世红

专家指导委员会委员

巴曙松 王国刚 易宪容 黄 明 傅建华 严晓燕 魏 杰
李治文 党均章 邱云章 李镇西 李敏实 胡 坚 贺 强
何 平 陈炎兵 曹凤岐 刘宇飞 陈栋生 吕随启 张亦春
王元龙 朱忠明 刘建军 刘锡良 刘曼红 沈伟基 樊志刚
丁建臣 孙祁祥 刘心愉 许施智 赵永海 陈忠阳 周春生
黄泽民 江曙霞

主 编

何世红 金 岩

编 委

水 皮 杨庆斌 田俊荣 边 琪 马方业 武仙鹤 甘哲斌
王卫平 林 俊 刘 鑫 魏丽峰 孙 铭 杨光明 王 炜
王子恢 陈 杰 李峻岭 王 智 苏培科 唐清建 王 旭
谢登科 郭永刚 吴雨珊 何彦清 刘 龙 张晓丹 季 炜
马 翠 周 庆

目 录

第一章 城市商业银行的时代大背景	001
第一节 不断变迁的金融环境对中小城市商业银行发展的影响	001
一、包头市商业银行竞争力现状与文化竞争力	002
二、城市商业银行为什么要提出建设企业文化	003
三、中小城市商业银行企业文化建设的功能和意义	005
四、金融环境的变迁对城市商业银行发展的影响	006
第二节 时代呼唤城市商业银行企业文化的构建	008
一、企业文化建设是中国中小城市商业银行的生命工程	008
二、银行文化是银行可持续发展的动力器	010
第三节 中小城市商业银行发展现状与文化建设的紧迫性	016
一、中国城市商业银行企业文化的缺失	017
二、中小城市商业银行文化竞争力亟待提升	019
三、建设中小城市商业银行企业文化对于中小城市商业银行发展的战略意义	021
第四节 中国城市商业银行企业文化	023
一、中国城市商业银行企业文化建设是一个系统工程	023
二、包头市商业银行文化建设遵守的五个“原则信条”	026
三、包头市商业银行文化建设中的“五种关系”	027
第五节 创建中国城市商业银行特色文化	028

一、加快培养学习型组织，树立终身学习意识	028
二、包头市商业银行全面实施六大文化建设	031
三、包头市商业银行应怎样打造有特色的中小城市商业银行企业文化	032
第二章 现代城市商业银行的企业文化特征	037
第一节 城市商业银行企业文化概念与功能	037
一、城市商业银行企业文化的概念	038
二、城市商业银行企业文化的特点和功能	039
第二节 包头市商业银行企业文化构建的六个基础条件	041
一、创建城市商业银行文化的核心是真正做到“以人为本”	041
二、创建中小商业银行文化的基础是经营管理理念	042
三、建设中小商业银行的企业文化必须建立共同愿景	043
四、建设中小商业银行文化需要导入CIS	043
五、中小商业银行企业文化必须要有自己的特色	044
六、银行文化的力量源泉来自创新	045
第三节 城市商业银行的文化战略	046
一、中小商业银行文化战略的目标	047
二、包头市商业银行文化战略的专向定位	051
三、银行文化建设的成功要素	052
第四节 包头市商业银行建立的优秀中小商业银行企业文化	053
一、发展中小商业银行文化认识中的几个误区	054
二、劣文化对中小商业银行的影响	058
三、包头市商业银行：建设优秀的中国中小商业银行企业文化	059
四、包头市商业银行营造的企业文化氛围	062
五、包头市商业银行以点带面，稳步推进企业文化建设的全面实施	064

第三章 中小商业银行营销文化	066
第一节 中小商业银行营销文化概述	066
一、中小商业银行营销文化内涵	067
二、推进具有文化内涵的中小商业银行文化营销	068
第二节 中小商业银行市场营销与营销文化	070
一、中小商业银行市场营销与企业文化营销的紧密联系	070
二、客户至上是中小商业银行文化的灵魂	071
第三节 中小商业银行营销文化体系的构建	073
一、国外商业银行营销文化体系构建的借鉴	073
二、包头市商业银行建设具有核心竞争力的中小商业银行营销文化体系	076
三、构建中小商业银行营销文化体系的主要途径	081
第四章 中小商业银行企业文化与企业形象	083
第一节 中小商业银行企业文化与企业形象概述	083
一、塑造良好的银行形象	084
二、企业形象在中小商业银行建设中的重要性	086
三、中小商业银行形象设计与文化营销	088
第二节 中小商业银行企业形象与商业银行竞争力	090
一、金融产品的竞争力	090
二、企业形象的增值功能与商业银行的竞争力	091
三、名牌效应与竞争力	092
四、包头市商业银行的名牌战略和企业形象塑造	093
第三节 中小商业银行企业形象的设计	096
一、中小商业银行行为识别与设计	096
二、中小商业银行视觉识别与设计	098
三、营造和谐的文化环境	100

第五章 中小商业银行行为文化	102
第一节 中小商业银行行为文化概述	102
一、包头市商业银行让行为文化“行为”起来	103
二、规范中小商业银行行为文化的基本原则	107
第二节 从行为文化着眼构建企业文化	108
一、建立岗位职业信条	109
二、宣传典型，包头市商业银行用英雄人物提供精神凝聚力	109
三、完善服务功能	111
四、仪式典礼	112
第三节 中小商业银行行为文化的建设	113
一、推行客户经理制	113
二、包头市商业银行的服务文化建设	115
三、由以客户为中心向以自我为中心的转变	117
第六章 中小商业银行制度文化	119
第一节 中小商业银行制度文化概述	119
一、企业制度文化的范围	120
二、中小商业银行制度文化特征	121
三、中小商业银行制度文化的推行原则	123
第二节 中小商业银行制度文化要在发展中建立和完善	124
一、从领导规范抓起	124
二、创造精美的局部，追求完美的全局	125
三、追求完美的过程	127
四、从制度规范入手，让制度说话	127

第三节 中小商业银行的制度文化创新	129
一、制度文化创新是中小商业银行发展的需要	130
二、中小商业银行制度文化的创新机制	131
第七章 中小商业银行的理念文化	135
第一节 中小商业银行理念文化概述	135
一、企业目标的设置	136
二、企业哲学的提炼	137
三、经营宗旨的提炼	138
四、企业精神的设计	138
五、企业道德的设计	139
六、企业作风的设计	139
第二节 中小商业银行的精神文化	143
一、商业银行精神文化是银行文化建设的一项基本内容	143
二、培育现代企业精神	144
三、整合中小商业银行企业精神文化,建立价值理念系统 ...	146
第三节 中小商业银行价值理念系统的开发与整合	147
一、中小商业银行价值理念的资源开发	147
二、价值理念系统的整合步骤	149
第四节 包头市商业银行领导具备的企业家精神	150
一、创新精神	150
二、避险和冒险统一的精神	151
三、求实、创业精神	152
第八章 包头市商业银行人力资源文化	153
第一节 人才与中小商业银行文化	153
一、人才是银行第一资源	153

二、中小商业银行开发需要多种人才	156
三、我国中小商业银行人力资源管理存在的问题	157
四、中小商业银行的人才战略	160
第二节 现代商业银行的人本管理与人力资源管理	162
一、以人为本是构建企业文化的起点	162
二、以人为本是中小商业银行文化建设的核心	164
三、以德治行是构建企业文化的核心	165
第三节 中小商业银行人力资源开发	167
一、营造有利于商业银行人才成长的企业文化氛围	167
二、拓宽中小商业银行人力资源开发的视野	168
三、中小商业银行人力资源培训与开发之道	170
四、创建中小商业银行人力资源开发新机制	176
五、积极营造良好的用人环境	181
第四节 中小商业银行激励机制的建立	182
一、人才激励的方式	182
二、建立约束机制	185
第五节 构建中小商业银行共同愿景	186
一、愿景体现中小商业银行的个性	186
二、构建中小商业银行愿景的战略作用	187
三、愿景是一种明晰的理念	190
四、构建独一无二的商业银行愿景	191
五、构建共同愿景	192
第九章 行长与现代中小商业银行文化	195
第一节 打造包头市商业银行文化的优秀银行家	195
一、银行家在银行中的作用	196
二、中小商业银行企业文化建设呼唤职业银行家	197

三、职业银行家队伍建设	197
第二节 包头市商业银行行长具有的银行文化观	200
一、信贷文化观	200
二、货币文化观	202
三、包头市商业银行的企业文化观	203
第三节 行长的培养机制与现代中小商业银行文化	205
一、构造行长的生成机制	206
二、建立行长培训基地	207
三、造就行长自身不断地学习积累和知识储备的机制	207
四、建立健全监督约束机制，造就行长健康成长的环境	208
第十章 包头市商业银行信贷管理文化	209
第一节 中国城市商业银行信用文化	209
一、信用文化的概念	210
二、信用文化的重要性	211
第二节 现代商业银行信贷文化的全面导入	212
一、信贷文化的产生	212
二、信贷文化的基本特征	213
三、中小商业银行信贷文化的导入	213
第三节 西方商业银行信贷管理文化特征	218
一、从花旗银行信贷管理看西方商业银行信贷管理文化	218
二、中外商业银行信贷管理的比较	219
三、国外商业银行信贷管理对包头市商业银行的启示	222
第四节 中国商业银行信贷管理文化现状	224
一、贷款分类制度改革与银行信贷文化的变迁	224
二、商业银行传统信贷文化的缺陷	228
三、包头市商业银行“微小企业贷款”信贷文化	229

第五节 如何构建中小商业银行的新型信贷管理文化	231
一、包头市商业银行“六项机制”推进“微贷”管理带来的企业文化革新	231
二、建设健康的信贷风险文化	234
三、信贷文化建设是一个长期坚持的过程	236

第一章

城市商业银行的时代大背景

随着我国加入世界贸易组织，银行业与世界接轨的关键环节不仅仅是在技术方面，而且更多地体现在深层的企业文化方面。企业文化的发展越来越成为制约银行发展的核心要素。要通过企业文化这一有效途径，达到在商业银行实现由对人的个体管理转变为对人的群体管理，强化群体意识和团队精神；将无形的文化引导成为推动商业银行全面发展和综合竞争力提高的最重要的激励手段；培育商业银行全员的价值观念，确立尊重员工的文化主体地位，为员工价值的实现创造条件，有效地提高员工的文化素质，增强核心凝聚力。

第一节 不断变迁的金融环境 对中小城市商业银行发展的影响

20世纪90年代以来，根植于世界经济环境的金融业正经历着从未有过的变化。这些变化包括：金融全球化的来临，网络经营的深化，金融工具和金融产品的不断创新，金融业和非金融业界限的模糊以及随之而

来的金融监管制度的变化等。所有这些变化都在催生着银行业内的竞争，使该行业不得不改变传统的作业习惯，把注意的焦点转向它的消费者——银行客户的竞争。

一、包头市商业银行竞争力现状与文化竞争力

在加入世贸组织的大背景下，我国商业银行所面临的市场已由原来的单一市场变为国际、国内两个市场，面临的经营环境已由单一政府约束变为国际、国内双重规则约束，市场竞争已由原来产品和服务的单项竞争发展到体制、机制、人力、科技、战略等多方面因素的综合竞争。

目前，国际市场上的竞争已由产品的竞争转变成成为理念与观念的竞争。能够在市场中取胜并赢得客户的银行，必定是那些能够把握最有利的市场地位的银行。在这样的背景下，品牌及其价值的作用显得至关重要，并成为银行成败的决定性因素。银行还必须能够宣传自己，无论从内部还是外部。客户所得到的服务，已不仅是银行的产品，还包括其所代表的一切。

在对城市商业银行竞争力进行研究之前，必须对中国商业银行业的竞争现状进行深入透彻的分析，才能找出有效提升城市商业银行竞争力的策略和方法。

按照包头市商业银行领导的共识，企业核心竞争力是在一定制度框架下，企业基于独特知识技术积累而拥有的一种竞争能力。一个成功的企业，总有一种能够使它赢得和维持竞争优势的核心竞争能力。这种竞争能力的表现是多层次的、多样化的，包括独特的技术、难以模仿的技术诀窍、合理的组织方式、良好的营销网络、与众不同的企业文化或管理模式等等。包头市商业银行的核心竞争力有赖于建立起有生命力、竞争力、震撼力和凝聚力的企业文化，重新塑造企业价值观，以先进的企业文化凝聚员工，创造职业家园的文化氛围，增强市场竞争力。

包头市商业银行核心竞争能力的培育、技术创新、流程再造、制度