

郑州银行企业文化体系升级中的若干思考

桑奎

(郑州银行,河南 郑州 450046)

摘要: 郑州银行借助人本管理的企业文化建设,实现了持续快速健康发展,并在全国城商行系统率先实现 A+H 上市,品牌美誉度和企业形象大幅提升。当前,为适应高质量发展及经营管理转型的需要,郑州银行将企业文化战略纳入 2021 年至 2025 年新五年战略规划,从理念层次、制度和行为层次、评价考核层次等方面进行相应的核心要素升级,同时将文化理念与实际工作紧密结合,通过有效的管理和落实,力图将企业文化铸成行动和绩效,推动郑州银行更好发展。

关键词: 郑州银行;企业文化;升级

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

当前,我国金融体制改革逐步进入深水区,城市商业银行纷纷转变传统经营理念,加强产品和服务创新,探索多元盈利模式。作为人本管理理论的企业文化建设,具有目标导向功能、激励功能、约束功能等,可以充分调和改革中的各种冲突,促进员工为了共同目标而共同奋斗,作用显著。

为适应高质量发展及经营管理转型的要求,郑州银行将企业文化战略纳入 2021 年至 2025 年新五年战略规划,同时启动了企业文化升级工作,对现有企业文化体系进行梳理,尝试从理念层次、制度和行为层次、评价考核层次等方面进行相应的核心要素升级,将文化理念与实际工作紧密结合,通过有效的管理和落实,力图将企业文化铸成行动和绩效,推动郑州银行更加持续健康发展。

1 顶层设计是城商行企业文化建设的灵魂

银行的企业文化渗透在银行经营管理活动的各个方面,不仅反映银行发展的轨迹,折射银行价值取向,而且体现时代精神。其中有一个显著的特征是,城市商业银行在支持经济社会发展中立足自身实际形成的融合时代精神且各具特色的优秀企业文化,对于激励广大员工开拓进取、深耕主业,对于服务实体、回报社会起到了十分重要的作用,在支撑银行业务发展壮大的同时,也有力地促进了经济社会和金融业的发展。

随着金融体制改革的不断深化,作为特殊行业的金融业面临的市场竞争越来越激烈,城市商业银行要想赢得竞争权,仍在粗放外延扩张上做文章,就难操胜券,必须从顶层设计上就实施文化策略,建立符合现代金融精神的企业文化,支撑经营管理,完善金融服务,提高员工素质,提升竞争层次与竞争品位,从而获得长久、强大的竞争力和发展后劲。

金融企业一方面要面对激烈的市场竞争,另一方面又面临着巨大的经营风险,尤其像银行这样的金融企业都有着为数众多的分支机构,如何让各个分支机构统一于企业的整体目标而又有充分的灵活性就成为金融企业管理者所面临的两难选择。在这种情况下,城市商业银行就需要通过从顶层设计着力,建立统一的企业文化价值观,引导企业全体员工共同认可并遵守,将之视为最高的价值取向和工作准则,那么就可以达到提高效率减少风险的目的。

结合当前郑州银行企业文化建设的现状,笔者认为在企业文化升级的过程中,还有两点不容忽视。一是不可忽略员工作为企业文化终端执行者的地位,需要充分吸纳员工的合理意见和建议,引导员工对企业文化理念建立链接和认可;二是在强调企业文化历史传承的基础上,要突出新文化体系与历史文化以及社会整体文化倾向的逻辑关系,基层的实际操作也不可脱离企业主体文化体系,影响员工对于企业文化的认知基础。

2 郑州银行企业文化建设现状分析

郑州银行的企业文化建设,经历了从信用社时期的萌芽状态、能人文化阶段,过渡到商业银行时期的嬗变状态、开始梳理、提炼企业文化理念和行为要求,到郑州银行时期,形成了较为完善的企业文化体系,建立了涵盖使命、愿景、价值观、企业精神在内的理念体系,员工行为准则、行为宣言、礼仪规范在内的行为体系和企业标志、企业环境在内的

视觉体系。

多年来,在文化引领和文化品牌推广上,郑州银行的“鼎”文化体系着力不少,发挥着强有力的作用。在作风建设上,提出“十倡导 十反对”、“四讲四重”,开展强力总行建设活动,切实将企业文化落实到实际工作和经营活动中,有效发挥企业文化在企业经营上的推动和促进作用;在宣贯教育上,印制企业文化宣传画册,在全行范围内开展“员工宣言”征文比赛,持续开展分支机构的的企业文化宣贯工作;在宣传方式上,将“郑州银行历史展馆”打造为郑州银行企业文化宣教基地,进一步丰富了企业文化建设内容及展示形式;拍摄品牌文化系列微电影,提升郑州银行品牌形象的影响力,有效宣传郑州银行近年来在业务发展、服务升级、风险把控及品牌文化建设等方面的成就;在树立先进上,广泛动员全行员工支持和参与道德实践,树立鲜明正确的价值导向,面向全行开展了“感动郑银人物/故事”评选活动,使企业文化宣传工作在群众中产生积极的反响,收到良好的劳模效应,激发广大员工的工作热情,促进了经营工作的顺利开展。

近年来,郑州银行也多次被中国金融思想政治工作研究会授予“全国金融系统企业文化建设先进单位”、“全国金融系统文化建设标兵单位”称号,董事长、党委书记王天宇、行长、党委副书记申学清先后荣获“全国金融系统企业文化建设先进工作者”称号,企业文化建设工作得到高度认可。

自郑州银行先后在香港、深圳上市以后,内、外部环境发生较大变化,加上大量“80 后”、“90 后”新生力量加入,暴露了现行企业文化理念与经营发展现状的部分冲突,也催生了郑州银行企业文化环境、文化理念亟需升级的必要性。

根据郑州银行所面临的外部环境和自身文化建设层级的状态,笔者认识到,郑州银行的企业文化建设在价值观念贯彻、活动组织落地及考核评估机制的建立上仍需要查缺补漏,需要从理念层次、制度和行为层次、评价考核层次等方面进行相应的核心要素升级。

3 对于郑州银行企业文化体系升级的建议

3.1 理念升级

A+H 上市为郑州银行的发展史翻开了新的篇章,站在新的起点,肩负新的责任,急需新的文化指导,根据郑州银行上市后的发展战略、经营理念和管理举措的调整,需要升华与之相匹配的企业文化核心价值观、愿景、使命等理念,以郑州银行新的五年战略规划为契机,提炼、升级新的企业文化理念体系,夯实该体系践行、落地的基础。

企业文化理念的提炼和升级工作是否到位,将直接影响到企业文化的易认知性、全行员工的态度认同以及推行激励机制的比重,这就需要从人员参与、内容体系和文字表述上,对郑州银行现有的企业文化价值理念进行升华。

(1)在人员参与上,坚持全行员工的主体地位,鼓励全行员工共同参与,真正把员工的利益要求、价值取向反映在企业文化中,让文化在日常工作中扎下现实的根基。通过各条线、全方位展开企业文化大讨论之类的活动,收集、萃取能最大程度代表全行员工意志的文化理念,提高郑州银行企业文化价值理念体系的认同度。

(2)在内容体系上,处理好文化体系中的新旧逻辑关系,提高企业

文化理念体系内容上的协调性和一致性。一方面充分吸收既有理念中有利于郑州银行发展的部分,以强化文化的继承性和认同度,最大程度保留郑州银行发展数年来被实践证明的宝贵文化观念,另一方面充分考虑新的文化理念与既有文化的匹配程度以及与整体社会文化导向的对应关系。

(3)在文字表述上,化繁为简,努力在普适性和操作性上寻求最佳平衡,力求明晰、务实、易行。郑州银行的企业文化价值理念体系包括使命、愿景、公司精神、核心价值观和口号等内容,如何简化文字表述,在呼应全行上下所思所想的基础上,既易于理解,方便记忆,又具有较强的实践指导性,能为广大员工在日常环境中迅速做出正确的行为判断提供指引,是这一阶段工作的重中之重。

3.2 制度和行为规范体系升级

能够建立起行之有效的文化落地制度和员工行为规范体系,使郑州银行的企业文化不止是能“挂上墙”,“树起榜”,更能做到“知之行之”“立之传之”,能够将文化理念与实际工作紧密结合,通过有效的管理和落实,将企业文化铸成行动和绩效,能够推动郑州银行更加持续健康发展。

(1)在宣贯教育方面,充分考虑关键岗位的示范效应、不同条线的认知差异以及应达到的认知标准,明确宣贯重点对象,采用多种宣贯措施,从而提升宣贯工作实效。

在宣贯对象上,在坚持覆盖全体员工的同时,关注两类重点人群,即包括行领导在内的郑州银行各级领导层和包括入选后备干部和新进员工在内的“新人”。一方面加强对各级领导和业务精英学习和贯彻郑州银行企业文化理念体系的管理和督促,形成领导带头、精英垂范、全员参与的良好氛围。另一方面加强对入选后备干部和新进员工的宣贯力度,把学习郑州银行企业文化理念体系作为后备干部和新员工培训的必学内容。

在宣贯措施上,灵活运用各类工作方法。运用内媒,充分利用行内各项信息平台,滚动展示郑州银行企业文化理念内容;结合活动,将行内所有大型活动、会议、先进表彰等主题与企业文化挂钩;环境营造,鼓励各部室、各分支机构制作企业文化展示墙;案例引导,开通长期征文窗口,征集体现郑州银行企业文化理念的案例,传播企业文化故事,运用案例和故事宣导企业文化;融入时间,将郑州银行企业文化理念充分体现在各类业务产品和服务中,加强文化营销意识,让客户和社会可以感知到郑州银行的企业文化,从而取信于民,形成公众对郑州银行文化品牌的认同。

(2)在制度升级方面,一是需要构建郑州银行企业文化建设保障机制,加强组织领导,明确工作责任,各部室、各分支机构设立专岗负责郑州银行企业文化建设工作;二是构建郑州银行企业文化上下联动机制,尝试突破传达会议精神、举办培训讲座、组织撰写心得等单方面企业文化信息传输方式,加强全行员工的参与度和反馈性,不断强化全行上下对郑州银行文化理念的认知和传播,创建郑州银行文化品牌;三是构建郑州银行企业文化推进机制。企业文化建设是一项战略性、长期性工程,不可能一蹴而就,必须久为而功,要对企业文化理念体系的宣传推广、沟通践行、循环提升等环节做出整体设计,分步实施,扎实推进。

3.3 评价考核的升级

需要深刻认识到建立完善的企业文化评估和绩效考核体系的重要

性和必要性,梳理企业文化的落地和管理路径,管之有方,评之有准,奖罚分明,使郑州银行的企业文化建设能实现说得出、做得到、立得住,引导全行上下为郑州银行各方面的良性发展树立正确的认识和价值观。

(1)有效开展企业文化建设的评估工作。对企业文化落地进行评估工作是整个文化落地管理过程形成闭环管理的关键,也是郑州银行在企业文化建设工作上承上启下,使文化落地管理得以持续的关键。通过文化评估,可以检验前期企业文化落地措施的成效,保留有效措施,改进低效措施,废除无效措施,为郑州银行企业文化的下一步落地工作提供更好的方法,同时通过文化评估,可以评价各层级管理者在文化落地过程中的尽职情况,奖励先进、鞭策落后,为下一步落地工作提供持续动力。

通过问卷调查、量表评估等方式,将企业文化的管理组织架构、日常宣贯教育、文化的物化表现、活动的方式效果等作为评估指标,能充分体现企业文化建设的基本内容和工作要求,有利于衡量各单位企业文化建设的实际效果,从而使评估真正检验企业文化践行效果,对郑州银行企业文化建设起到有效的指引和推动作用。

(2)有力建立企业文化绩效考评机制。坚持奖优罚劣,充分发挥制度的激励左右,增强企业文化执行转化的动力,推动郑州银行企业文化理念从思想共识到行为共识的全面落地。通过总行层面、企业文化管理部门、基层员工等不同层面对各分支机构的企业文化践行工作进行考核,考核结果转换成相应分数纳入各分支机构绩效考核,督促、鼓励分支机构结合各自实际、工作重点创造性地固化郑州银行企业文化行为底线,推进郑州银行企业文化落地。对于考核成绩突出的机构以及“感动郑银人物”等先进典型的评选,多维度开展宣传工作,为全行员工树立榜样力量,促进郑州银行的企业文化理念向实践中的价值、行为转化,从而增强践行文化的行为自觉性。

企业文化建设是一项系统工程,是一个需要不断发展、不断实践、不断创新、不断完善的动态过程。企业文化建设更应面向未来,根据内外环境变化和企业文化体系升级、落地的实际情况,及时调整企业文化建设工作的内容和相应实施办法,以更高远的格局、更宽广的视野、更扎实的举措不断探索、持续推进,发挥企业文化对企业发展的引领作用,助推郑州银行战略、机制和队伍建设,助力郑州银行打造“高质量发展的价值领先银行”。

参考文献

- [1]中国建设银行股份有限公司,发挥文化价值引领,为新金融注入源头活水[A]、“十三五”中国企业文化建设优秀成果文集,2020.
- [2]商业银行企业文化[M].中国金融出版社,2009.
- [3]李西梅,张春秀.浅谈商业银行企业文化的构建[J].山西财经大学学报,2008,4.
- [4]田慧.对我国商业银行企业文化建设的一些思考[J].河北省社会主义学院学报,2010,4.
- [5]企业文化[M].经济管理出版社,2012.
- [6]张佑林.企业文化及其变革的评述——基于持续竞争优势的视角[J].经济问题,2013,01:31-35.