

分类号 _____
U D C _____

密级 公开
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 工商银行甘肃分行企业文化建设优化研究

研究生姓名: 吉晓明

指导教师姓名、职称: 张忠杰、教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业管理

提交日期: 2023年3月2日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 吉晓明 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 张光杰 签字日期： 2023.6.13

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 吉晓明 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 张光杰 签字日期： 2023.6.13

**Research on the Optimization of
Corporate Culture Construction of
Industrial and Commercial Bank of China
Gansu Branch**

Candidate : Xiaoming Ji

Supervisor: Zhongjie Zhang

摘 要

近年来,随着我国商业银行的迅速发展,银行同业竞争也愈发激烈,竞争范围也从金融产品和服务质量延伸到企业文化等软实力上来。党的二十大报告指出,要进一步完善中国特色现代企业制度,弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业。可以说,新时代呼唤与时俱进的企业文化,这就要求银行企业管理者在经营管理中,要积极对标国际一流企业,注重加快企业文化等软实力建设。

本文选取中国工商银行甘肃分行作为研究标的,立足于本人工作实践,在梳理国内外企业文化研究现状及相关理论的基础上,主要运用企业文化四层次理论模型,结合调查问卷结果,从物质文化、行为文化、制度文化、精神文化四个方面开展甘肃工行企业文化建设优化研究,深入分析其企业文化建设现状及存在的问题和问题成因。研究发现甘肃工行企业文化建设中存在员工对企业文化价值观了解和认同不足、合规制度的执行与落地存在偏差、管理者对企业文化建设不够重视、企业文化建设创新不足等问题。造成上述问题的原因为缺乏对全员的企业文化价值观培训和宣传、对员工的合规理念传导不到位、管理者对企业文化作用认识不到位、组织管理模式固化。针对以上问题及成因,本文按照可行性、综合性、创新性原则,结合甘肃工行实际情况,坚持问题导向和“以人为本”的企业文化建设理念,选取了国内外三家优秀企业文化建设案例,借鉴其好的做法和经验,有针对性的提出甘肃工行企业文化优化措施,即开展企业文化专题宣传教育,强化合规理念传导和执行监督,建立企业文化建设制度长效机制,创新企业文化建设活动形式。同时,还需通过优化组织机构、强化队伍建设、加大财务支持、加强技术支持为各项措施的顺利实施提供保障。

关键词: 中国工商银行甘肃分行 企业文化四层次理论 企业文化建设 优化研究

Abstract

In recent years, with the rapid development of China's commercial banks, the inter-bank competition has become increasingly fierce, and the scope of competition has also extended from the quality of financial products and services to soft power such as corporate culture. The report of the 20th CPC National Congress pointed out that we should further improve the modern enterprise system with Chinese characteristics, promote entrepreneurship and accelerate the construction of world-class enterprises. It can be said that the new era calls for an enterprise culture that keeps pace with the times, which requires the bank enterprise managers to actively benchmark the international first-class enterprises in the business management, and pay attention to accelerating the construction of corporate culture and other soft power.

This paper selects Industrial and Commercial Bank of China Gansu Branch as the research object, based on my work practice, on the basis of combing the current research situation and relevant theories of corporate culture at home and abroad, mainly uses the four-level theoretical model of corporate culture, combining with the results of the questionnaire, to carry out the optimization research on the construction of corporate culture of ICBC Gansu from four aspects: material culture, behavioral culture, institutional culture, and spiritual culture, for analyzing the current situation, existing problems and causes of problems. The study

found that in the construction of corporate culture of ICBC in Gansu Province, there were insufficient understanding and recognition of corporate culture values by employees, deviation in the implementation of the compliance system, managers don't pay enough attention to corporate culture construction, and insufficient innovative forms of corporate culture construction. The reasons for the above problems are the lack of training and promotion of corporate culture and values for all employees, the inadequate transmission of the compliance concept to employees, the inadequate understanding of the meaning of corporate culture by managers, and the solidification of organizational management model. In view of the above problems and causes, this paper, in accordance with the principles of feasibility, comprehensiveness and innovation, combined with the actual situation of ICBC in Gansu Province, adheres to the problem-oriented and "people-oriented" corporate culture construction concept, selects three corporate culture construction cases at home and abroad, draws on its good practices and experience, and puts forward targeted measures to optimize the corporate culture of ICBC Gansu Branch, that is, to carry out special publicity and education of corporate culture, Strengthen the transmission and implementation supervision of compliance concepts, establish a long-term mechanism for corporate culture construction system, and innovate the form of corporate culture construction activities. At the same

time, it is also necessary to optimize the organization, strengthen the team building, increase financial support and strengthen technical support to provide guarantees for the smooth implementation of various measures.

Key words: Industrial and Commercial Bank of China Gansu Branch; corporate culture four-level theory; corporate culture construction; optimization research.

目录

1 绪 论.....	1
1.1 研究的背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容和创新点.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究的创新点.....	3
1.3 研究方法与技术路线.....	4
1.3.1 研究方法.....	4
1.3.2 研究技术路线图.....	5
1.4 国内外文献综述.....	6
1.4.1 国外研究现状.....	6
1.4.2 国内研究现状.....	7
1.4.3 研究评价及本文研究拓展.....	9
2 相关概念及理论基础.....	10
2.1 企业文化的定义.....	10
2.2 企业文化特征和功能.....	11
2.2.1 企业文化特征.....	11
2.2.2 企业文化功能.....	12
2.3 理论基础.....	13
2.3.1 企业文化四层次理论.....	13
2.3.2 企业文化建设层次理论.....	13
2.3.3 激励理论.....	14
3 甘肃工行的企业文化建设现状.....	16
3.1 甘肃工行基本情况.....	16
3.1.1 公司简介.....	16
3.1.2 组织架构.....	16

3.1.3 企业文化发展历程.....	17
3.2 甘肃工行企业文化建设概括.....	19
3.2.1 精神文化概括.....	19
3.2.2 制度文化概括.....	21
3.2.3 行为文化概括.....	23
3.2.4 物质文化概括.....	24
4 甘肃工行企业文化建设中存在的问题及成因分析.....	27
4.1 甘肃工行企业文化现状调查情况.....	27
4.1.1 企业文化调查问卷设计.....	27
4.1.2 企业文化问卷调查情况.....	27
4.1.3 企业文化调查问卷结果及分析.....	28
4.2 甘肃工行企业文化建设存在的问题.....	32
4.2.1 员工对企业文化价值观了解和认同不足.....	33
4.2.2 合规制度的执行与落地存在偏差.....	33
4.2.3 管理者对企业文化建设不够重视.....	34
4.2.4 企业文化建设创新不足.....	35
4.3 甘肃工行企业文化建设问题的成因分析.....	35
4.3.1 缺乏对全员的企业文化价值观培训和宣传.....	37
4.3.2 对员工的合规理念传导不到位.....	38
4.3.3 管理者对企业文化作用认识不到位.....	39
4.3.4 组织管理模式固化.....	40
5 国内外企业文化建设成功案例的经验借鉴.....	42
5.1 借鉴其他企业文化建设成功案例的意义.....	42
5.2 国内外优秀企业文化建设案例分析.....	42
5.2.1 花旗银行企业文化发展概述和建设特点.....	42
5.2.2 招商银行企业文化发展概述和建设特点.....	44
5.2.3 阿里巴巴集团企业文化发展概述和建设特点.....	45
5.3 国内外企业文化建设优秀案例对甘肃工行的启示.....	47
5.3.1 注重领导者对企业文化建设起到的关键作用.....	47

5.3.2 注重采用更合理的激励员工方法	47
5.3.3 注重与时俱进和创新	48
5.3.4 注重企业内部文化交流平台建设	48
5.3.5 注重挖掘特有特色的文化元素	49
6 甘肃工行企业文化建设优化路径	50
6.1 优化路径制定的原则、目标及思路	50
6.1.1 优化路径原则	50
6.1.2 优化路径目标及思路	51
6.2 企业文化建设优化路径具体内容	52
6.2.1 开展企业文化专题宣传教育	52
6.2.2 强化合规理念传导和执行监督	53
6.2.3 建立企业文化建设制度长效机制	54
6.2.4 创新企业文化建设活动形式	55
7 甘肃工行企业文化优化保障措施建议	58
7.1 优化组织架构	58
7.1.1 优化分行层级企业建设管理组织架构	58
7.1.2 优化基层企业建设岗位设置	58
7.2 强化队伍建设	58
7.2.1 强化企业文化管理人才队伍建设	58
7.2.2 强化企业文化讲师队伍建设	59
7.3 加大财务支持	60
7.4 加强技术支持	60
8 结论与展望	61
8.1 结论	61
8.2 展望	61
参考文献	63
附 录	66
后 记	69

1 绪 论

1.1 研究的背景和意义

1.1.1 研究背景

我国商业银行经历了几十年的发展,在社会和经济发展中起到不可替代的作用,在服务实体经济、深化金融改革、防范金融风险等方面做出了应有的贡献。不容忽视是,随着我国商业银行之间竞争的白热化发展,银行金融产品与服务同质化问题也越来越突出,那么如何打造具有差异化的竞争优势便成了银行管理者需要深入思考的问题。目前,我国商业银行普遍存在重视业务营销,轻视企业文化建设的情况,而企业文化建设作为银行企业管理的重要组成部分,直接影响银行的经营发展效果和同业竞争表现,这就要求银行管理者必须高度重视企业文化建设,结合自身实际建设好富有特色的企业文化,才能地推动银行业务不断提质增效。中国工商银行股份有限公司甘肃分行(以下简称为甘肃工行)是中国工商银行所属的一级分行,下设二级分行 16 家,各类营业网点 270 余家,正式员工超过 6500 余名。从 1984 年成立以来,其企业文化的发展经过三个阶段,经过持续努力和稳健发展,已构建了一个以使命、愿景、价值观三个维度组成的企业文化核心价值体系,在规范员工行为和推动经营发展方面起到重要作用。但随着行业竞争的加剧,甘肃工行外部面临着如何利用企业文化建设打造同业竞争优势的挑战,内部存在的员工对企业文化内容掌握程度低、认同感不高、企业文化建设形式创新不足等问题也亟待解决,这都迫切要求企业管理者重视企业文化存在的问题,找到切实可行的企业文化优化路径。

因此,本文以工商银行甘肃分行为研究对象,从梳理国内外企业文化研究现状出发,运用企业文化四层次理论模型从精神文化、制度文化、行为文化、物质文化四个维度分析工行甘肃分行企业文化发展现状,结合开展调查问卷,找到当前企业文化建设存在的问题,通过借鉴国内外商业银行企业文化建设的优秀案例经验,提出相应的企业文化建设优化路径,为帮助解决其企业文化中存在的问题,进一步优化企业文化建设提供决策参考依据。

1.1.2 研究意义

本文通过以工商银行甘肃分行为例研究商业银行企业文化建设情况，在以下两个方面产生研究意义：

一是理论意义。企业文化这一概念是上世纪 80 年代由麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪和哈佛大学教授特伦斯·迪尔提出，之后国内外专家学者对企业文化开展了诸多研究和探讨，但以中国大型商业银行省级公司为研究对象开展企业文化研究的文献并不充分，本文运用通用的理论模型和研究方法开展分析研究，试图在我国大型省级商业银行企业文化建设相关领域有所补充。

二是实践意义。本文以工商银行甘肃分行企业文化建设作为研究对象，立足于本人工作实践，开展理论分析和问卷调查，深入分析研究甘肃工行在企业文化建设中存在的问题及成因，通过对比借鉴国内外优秀的企业文化建设经验，提出切合实际的改进建议，为下一步优化做好企业文化建设发展提供决策参考依据。同时，本文也旨在让管理者更加重视对企业文化建设的思考和投入，意识到加强企业文化和拥有高水平的管理技巧和战略部署同样重要，认识到只有坚持建设先进的企业文化，才能有效提升管理效能，最终在当今银行金融产品同质化严重的竞争中脱颖而出，获得竞争者难以模仿的竞争优势，进一步推动经营业绩健康向好发展。

1.2 研究内容和创新点

1.2.1 研究内容

第一章：绪论。主要阐述本文的研究背景、意义、内容和方法，运用技术路线图对本文的结构进行展示，并对国内外企业文化研究现状进行综述和评价，最后说明本文的研究拓展作用。

第二章：企业文化相关理论阐述。分别对企业文化的基本概念、特征、功能，以及建设的必要性和建设方法进行系统阐述，为进一步研究工商银行甘肃分行企业文化现状做好理论支撑。

第三章：甘肃工行的企业文化建设现状进行分析。介绍甘肃工行基本情况，

包括公司简介与组织架构，梳理甘肃工行企业文化发展历程。运用企业文化四层次理论模型，从物质文化、行为文化、制度文化和精神文化分析甘肃工行企业文化现状。

第四章：甘肃工行企业文化建设中存在的问题及成因分析。研究发现其存在的问题为员工对企业文化价值观了解和认同不足、合规制度的执行与落地存在偏差、管理者对企业文化建设不够重视、企业文化建设创新不足。造成上述问题的原因为缺乏对全员的企业文化价值观培训和宣传、对员工的合规理念传导不到位、管理者对企业文化作用认识不到位、组织管理模式固化。

第五章：参考借鉴国内外三家企业文化建设案例经验，分析花旗银行、招商银行、阿里巴巴集团在企业文化建设中好的做法，得好对甘肃工行的启示。

第六章：甘肃工行企业文化建设优化路径。确定整体优化路径原则、目标及总体思路，提出具体优化路径，主要为四个方面：开展企业文化专题宣传教育，强化合规理念传导和执行监督，建立企业文化建设制度长效机制，创新企业文化建设活动形式。

第七章：提出甘肃工行企业文化优化路径保障措施建议，分别是优化组织机构、强化队伍建设、加大财务支持、加强技术支持。

第八章：结论与展望。

1.2.2 研究的创新点

本文的研究创新主要体现在两个方面：一是选取研究对象的创新。目前开展的企业文化实证研究，大多数是以整个公司作为研究对象开展研究的，如研究华为公司企业文化建设情况、研究农业银行企业文化建设情况。本文以甘肃工行作为研究对象，为从省级分支机构角度开展企业文化研究提供了参考。二是研究方法的创新，本文的研究不止局限于企业自身问题分析，还把视野扩大到国际一流企业，对其他企业文化建设优秀案例进行分析，得到对甘肃工行企业文化建设的启示，打开了制定企业文化建设优化路径的思路。

1.3 研究方法与技术路线

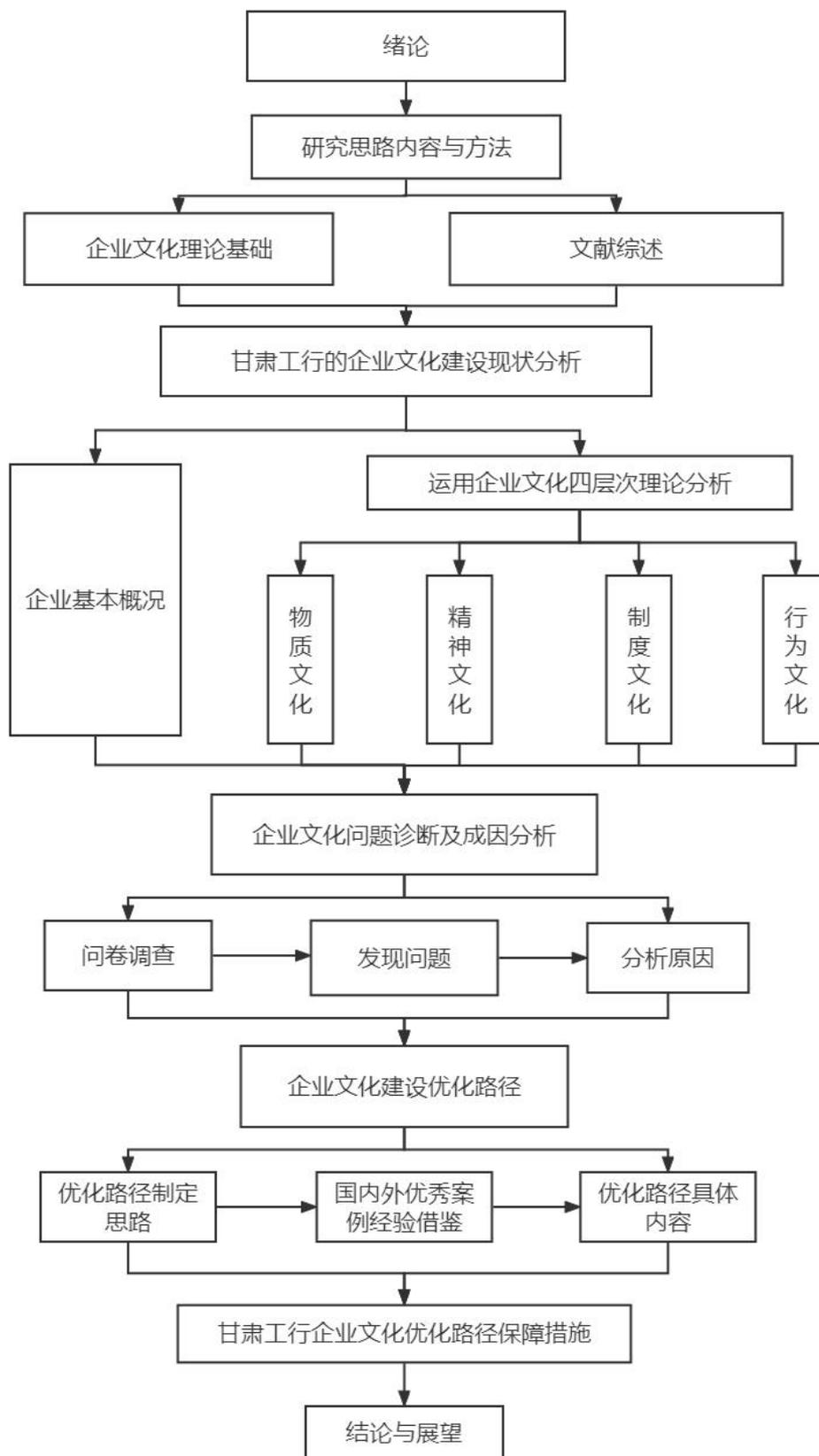
1.3.1 研究方法

(1) 文献综述法：通过广泛查询和阅读前人发表的文献和著作，运用调研和综述的方法对国内外对企业文化和商业银行企业文化的研究进行梳理和归纳，学习和掌握研究思路和内容，也为研究工商银行甘肃分行的企业文化建设提供理论依据。

(2) 个案研究法：本文以工商银行甘肃分行作为分析对象，运用已有的企业文化分析模型进行分析研究，找寻其在企业文化建设中存在的问题。同时，也对国内外典型的商业银行企业文化建设案例进行对比分析，找到其在企业文化建设和管理中存在的好的做法和经验，对改进工商银行甘肃分行企业文化建设具有一定借鉴意义。

(3) 调查问卷法：以调查问卷的方式，了解和掌握员工对工商银行甘肃分行企业文化建设的认识和评价，在此基础上进行分析研究，找到其在企业文化建设中存在的薄弱环节。

1.3.2 研究技术路线图



1.4 国内外文献综述

1.4.1 国外研究现状

企业文化的理论研究兴起于 20 世纪 80 年代初美国和日本开展的一场贸易竞赛，美国众多专家学者开展了对企业文化内涵相关理论的研究。日裔美籍管理学家威廉·大内（1981）最早提出企业文化概念，通过对日、美两国的一些典型企业对比研究，发现虽然两国企业在组织模式中很多方面都是迥然不同的，但同时也存在着惊人的相似性。他认为日本企业较于美国企业更加具有效率的原因在于日本企业独特的企业组织和文化，其核心是重视人的因素。麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪和哈佛大学教授特伦斯·迪尔（1982）提出企业文化五要素说，认为企业文化由企业环境、习俗与仪式、价值观、文化网络、英雄构成，强调企业的价值观是企业文化的基石，一个企业的价值观越鲜明，就越能凝聚员工的力量，就能更好的实现组织的目标。美国管理学家托马斯与小罗伯特（1985）通过对美国 62 家公司的研究，总结了美国优秀公司成功的背后的文化因素，揭示了文化因素对企业发展的重大意义。美国哈佛大学教授帕斯卡尔和斯坦福大学阿索斯教授（1979）通过调研 34 个美国和日本的企业，深入分析它们成功的经验和失败的原因，指出美国人更注重管理中“硬”因素和“硬”技术，而日本人更注重管理中“软”因素和“软”技术，并从中总结出管理的七个要素，即“崇高目标、战略、结构、制度、才能、风格、人员”。

20 世纪 80 年代，国外学术界在前人研究的基础上对企业文化的研究更加深入，开始偏向对企业文化层次开展研究。其中最为突出的当属美国麻省理工大学教授埃德加·沙因（1985）提出的企业文化三层次理论，他认为企业文化层次从外向内可以分为三层：人为装饰、外显价值观、基本假定。他指出对高绩效而言，文化越强大组织越有效，他强调领导者所做的唯一真正重要的事情就是创建和管理文化，因为组织文化与组织领导息息相关，文化最初是由领导塑造的，领导力则是文化有效性的发动机。日本企业文化研究专家河野丰弘（1988）提出了企业文化七要素说：成员的价值观、情报收集的取向、构想是否为自发性的产生、评价到实行的过程、实行时上下成员的互动关系、对组织的忠诚度、动机的形态。

90 年代以后，学术界对企业文化的研究方向更加细分，主要集中在对企业文化和其他企业管理组成因素相关性的研究上。约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特（1992）认为企业文化对企业长期经营业绩增长有着重大的作用，企业文化在 10 年内可能成为决定企业兴衰的关键因素，对企业长期经营业绩存在负面作用的企业文化并不罕见，企业文化尽管不易改变，但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长。格里·约翰逊与凯万·斯科尔斯（1993）分析了文化对组织战略的驱动方式，提出了文化与利益相关者的期望这一课题和文化网的概念。约翰·科特（1996）将企业文化分为三个类型：强力型企业文化、策略合理型企业文化、灵活适应型企业文化，他强调企业文化的多样性对人力资源管理策略选择的显著影响。

近年来，也有大量的国外学者对企业文化建设开展相关研究，研究不再停留于企业文化理论分析，开始对特定行业以及具有行业代表性的企业开展企业文化实证研究，其中一些学者开始运用机器学习等最新技术开展企业文化研究。Anjian(2015)研究了金融危机对银行企业文化的影响，认为银行企业文化可在资产负债表上被列入金融资本的表外补充，对银行文化的治理在强监管的背景下变得越来越重要。Ab. A 和 Sm. B. (2021)实证分析了企业文化对银行业的作用和影响，在基于竞争价值框架上研究了不同导向的企业文化对银行的经营、股票回报、破产风险的影响。Kreipl C. 和 Lingenfelder M. (2020) 研究了企业文化对德国医院分销渠道合作意愿的影响，Aldehayat J. (2021) 研究了企业文化对提高酒店经营绩效的作用，通过分析若干家星级酒店发展和经营数据，肯定了企业文化建设对树立酒店品牌形象和提高绩效的正面作用。Kai L.和 Feng M.（2020）应用最新的机器学习技术（单词嵌入模型）和电话财报会议纪要创建了一个文化词典，对超过 6 万家公司的企业文化价值进行了评分，指出了企业文化与业务结果息息相关。Graham 等人（2022）研究了公司高管的看法对企业文化的影响，区分了既定价值观和日常规范，分析了企业文化对价值创造、道德选择和创新的影响程度。

1.4.2 国内研究现状

国内对企业文化的研究始于上世纪 80 年代，一些国外的企业文化著作经过

中文翻译引进国内,这些理论的引进和当时中国企业的蓬勃发展共同带动了国内学者对企业文化的研究热情,他们结合中国企业的特点和发展情况,从不同的角度开展了一系列富有特色的企业文化研究。赵黎明(2015)结合中国特色社会主义理论和改革开放的实践,深入探索国有企业文化建设目标、原则和路径,提出要树立国有企业文化建设的义利观、改善国有企业文化建设的治理结构和建立科学的企业文化改进模式。孔航(2017)认为企业文化和企业核心竞争力是相辅相成的,企业文化能显著地促进企业核心竞争力的提升。学者刘刚、刘静、殷建瓴(2019)指出从企业文化在企业发展阶段中提供的作用上看是一种核心竞争力,一个企业在追求竞争优势的过程中,不仅是开发领先的技术,而更要注重对企业文化的建设和管理。

随着国内商业银行的壮大发展,学术界对我国商业银行企业文化的研究也日益增加。倪宏伟(2009)认为企业文化的认知功能隐含在企业文化的选择逻辑中,文化选择是企业文化的首要管理逻辑,并分析提出了国有商业银行追求卓越的企业文化中存在的两类问题。王慎(2012)就经济新常态下国有银行企业文化建设的重要性、思路及措施进行了深入探讨,强调了推进国有银行文化必须强化主体责任文化的新理念。赵存山(2017)认为商业银行为可持续发展必须建设自己独特的积极向上的企业文化,同时对商业银行企业文化建设中存在四类问题提出了具体对策。李元勋(2018)强调银行在发展过程中要注重培养具有差异性的企业文化,只有这样才能铸就银行长久的生命力,实现文化优势和竞争优势的统一。王砚、孙雪(2020)认为商业银行在“互联网+”时代下应该在企业文化建设方面发挥特长,通过创新发展出一条道路。

近年来,国内学术界对企业文化的研究方向变得更加广泛,例如将企业文化与党建、创新、核心价值观等因素深度融合开展研究。刘方龙、姚欢欢、吴能全(2019)指出中国的企业以绩效考核为核心的管理模式过于注重短期利益,缺乏对员工的价值观和行为塑造,更缺乏对核心价值观考核的系统方法和工具。张泓煜(2020)认为企业的高层管理者要坚持创新,打开思路,充分应用互联网、新媒体等技术建立健全企业文化保障制度,提升企业软实力。储德银和刘文龙(2021)通过研究 1766 家上市制造业企业数据,实证考察并多维比较企业文化对政府创新补贴与创新绩效关系的调节作用,发现企业文化对政府创新补贴滞后

一期值与企业创新绩效存在显著的正向调节作用。邓欣焯（2021）提出了以企业文化为建设中心，提升企业学习能力，以企业的学习能力带动企业技术能力与创新能力的提升，最终全面提升企业竞争力的观点。王若旭（2021）通过分析党建工作和企业文化建设的相关性，强调正确认识加强国有企业党建与企业文化建设融合的重要性。钱津（2020）认为企业文化管理是企业管理的最高境界，强调了将企业文化通过规章制度具体化的必要性，指出只有通过制度管理才能规范企业文化管理。

1.4.3 研究评价及本文研究拓展

从当前国内外企业文化研究现状来看，国外学界对企业文化的研究起步较早，研究成果颇为丰富，主要围绕企业文化的内涵定义、层次要素开展了广泛研究，提出的一系列企业文化理论奠定了企业文化理论研究基础，另外国外的最新研究手段也较为前沿，例如应用到了机器学习等新技术开展企业文化研究。而国内相关研究虽然起步较晚，但通过对国外相关理论的引进和参考，充分结合本国国情和企业实际开展研究，在国有企业文化建设，以及结合党建、核心价值观等要素研究方面提出了一系列具有中国特色的企业文化理论。同时也可以发现，学者对企业文化的研究一部分仅停留在理论层面，另一部分在实证研究上更多从行业整体发展情况或以行业龙头企业开展研究，缺乏从国有大型商业银行省级公司为角度开展的企业文化实证研究。

鉴于此，本文以工商银行甘肃分行为研究对象，立足于本人工作实践和调查问卷，开展甘肃工行企业文化建设研究，借鉴国内外商业银行企业文化建设优秀案例经验，针对甘肃工行企业文化存在的问题提出具体优化路径，为其他省级大型商业银行的企业文化建设提供建议参考。

2 相关概念及理论基础

2.1 企业文化的定义

企业文化，又称组织文化或公司文化。目前，国内外对企业文化的定义并没有形成一个统一的观点，一些专家学者根据各自的研究提出了不同的企业文化定义，本文将其中具有代表意义的梳理概括如下：

企业文化概念最早由日裔美籍管理学家威廉·大内（1981）在《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书提出，他认为企业文化主要指由企业管理者和员工付诸实践的企业价值观。麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪和哈佛大学教授特伦斯·迪尔（1982）在《企业文化——现代企业的精神支柱》一书中提出企业文化是企业环境、习俗与仪式、价值观、文化网络、英雄等五个要素的总称。美国麻省理工学院埃德加·沙因（1985）在《组织文化与领导》一书中将企业文化定义为在社会经济环境背景下，通过社会实践形成的，并且公司内全体员工共同遵循的集体意识、价值观、职业道德、行为规范的集合。日本企业文化研究专家河野丰弘（1988）在其所著的《改造企业文化——如何使企业展现活力》一书中认为企业文化为七个要素的集合，即成员的价值观、情报收集的取向、构想是否为自发性的产生、评价到实行的过程、实行时上下成员的互动关系、对组织的忠诚度、动机的形态。约翰·科特、詹姆斯·赫斯克特（1992）在《企业文化与经营业绩》中认为，企业文化指企业的各个部门或企业高层共同拥有企业价值观和经营实践。

国内学者对企业文化也提出了诸多定义，其中较为典型的是同心圆说。陈春花（1999）认为企业文化广义上是指包含文化制度、规范及设施在内的企业成员的文化素质及行为，狭义上指包含企业成员共同价值观和行为准则在内的基本精神。罗仲伟、黄群慧等（2000）认为企业文化是指企业全员认可的遵循的价值观、行为准则、道德规范及其附着的制度元素和物质元素。罗长海（2003）提出企业文化是由物质文化、制度文化、精神文化构成的同心圆集合。刘光明（2002）在《企业文化》一书中认为企业文化指企业物质文化、行为文化、精神文化的同心圆总和。后来国内学者徐传谔、庄慧彬（2007）在前人研究的基础上，提出了

企业文化四层次理论，也是当前国内应用最为广泛的企业文化研究理论模型，即企业文化是企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和。

综上所述，企业文化可分为广义和狭义两种理解，广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和；狭义的企业文化是一套指导公司管理层与员工如何互动和处理营业业务的信念和行为。企业文化主要反映在其价值导向、规章制度、企业家精神、企业形象、着装要求、办公场所布置、员工福利、招聘决策、客户待遇、客户满意度以及业务运营的各个方面。

2.2 企业文化特征和功能

国内外研究关于企业文化特征和功能的研究成果也较为繁多，本文将被大家普遍认同的企业文化特和功能征梳理归纳如下。

2.2.1 企业文化特征

(1) 历史性。历史性是企业文化的最基本属性之一，一个企业文化的诞生与企业创始人在当时的社会政治、经济、文化背景下的做出的经营决策和经营活动密不可分，带有历史的烙印，折射出大到一个时代、一个国家、一个民族、小到一个地域和一个行业的经济与文化特征。

(2) 人本性。企业的经营发展始终离不开人，企业文化研究普遍强调“以人为本”的原则，倡导要尊重人的人格和价值，可以说一个企业没有以人为本就没有企业文化。企业文化在滋养和培养员工思想和行为，挖掘企业发展潜力方面发挥着重要作用。

(3) 复杂性。企业文化本身是一个难以被统一量化的概念，即使同一家公司的不同分公司，在遵循总公司制定的统一的企业文化价值观和各类规章制度的背景下，也会受到自身所面对的历史发展阶段、发展速度、地域文化的影响，最终积淀形成的企业文化也不尽相同，甚至会呈现出较大的企业文化差异。

(4) 动态性。企业文化是企业在长期的经营活动中不断实践和积累过程中的产物，企业文化一旦形成便在一定时期内具有较强的稳定性，但也会逐渐随着企业的发展、企业生存技术和环境的变化而改变。一个优秀企业的企业文化通常

会随着发展，逐渐迭代掉原有企业文化中僵化、落后的部分，吸收更先进、新生的文化因子，不断进化成更加开放、包容的企业文化。

(5) 系统性。企业文化是一个整体有机的系统，企业文化的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化各自独立，却相互联系、相互依存、相互作用。而企业文化以实现企业价值观为目标，就会直接影响到企业的战略规划，企业文化也对规章制度的制定、人力资源开发、员工福利待遇、绩效考核激励、产品生产和客户服务等一系列经营活动都有影响。

2.2.2 企业文化功能

(1) 导向功能。企业文化对企业的管理者和员工都起着引导作用，分别体现在对企业价值观念的选择和对企业目标的设定两个方面。具体表现为企业文化塑造了企业价值观，价值观影响企业价值目标的设定，企业的管理者和员工都在价值目标的指导下从事经营活动。

(2) 约束功能。企业文化的约束功能主要体现在管理制度和道德规范的制定和执行上。企业制度是企业内部制定的，企业全体员工必须遵守着执行的明文条例，是企业文化的重要组成部分。道德规范是企业从伦理关系角度对全体员工进行约束的条例。

(3) 激励功能。企业文化建设的目的之一就是为了一种共同的价值观，使每一个员工都能在工作中感到自身的价值，满足人实现自我价值的精神需求，这种满足会形成强大的激励，提高员工的工作努力程度和产出。另外，良好的企业家精神和企业形象也对员工有着鼓舞作用。

(4) 凝聚功能。企业价值观是企业文化的核心，共同的价值观形成了共同的目标，在这个目标指引下的员工会形成一个命运共同体，产生强大的凝聚力和向心力。

(5) 调适功能。企业内部的部门之间、员工之间发生的矛盾需要自我调整和适应，企业对外与环境、市场、顾客之间也存在需要适应和调试的地方，而企业文化赋予了企业经营哲学和道德规范处理矛盾的指南，企业经营者和员工在这种指导下能合理处理矛盾，做好自我行为约束。

(6) 辐射功能。企业文化不仅在企业内部发挥作用，强大的企业文化也能

通过各传播媒体、共同关系活动等渠道对社会大众产生影响。

2.3 理论基础

2.3.1 企业文化四层次理论

企业文化四层次理论是自 2007 年首次被提出之后国内广泛应用的理论研究模型，该理论认为企业文化可以看作是四个同心圆组成的，同心圆由内向外分别是精神文化、制度文化、行为文化、物质文化。

(1) 精神文化是企业文化的内核，包括企业的经营哲学、企业价值观、使命和愿景、企业家精神，是企业集体意识形态的总体，具有很强的稳定性，通常难以被改变。

(2) 制度文化是企业文化建设中的重要组成部分，包括企业的各项规章制度、员工行为规范、职业道德规范、组织机构体制、绩效考核制度等，以明文条款的形式约束着企业管理者和员工的思想行为，是企业的经营管理的制度保障，为企业的行为文化和物质文化的展现提供了明确且详细的指南，制度文化也经常随着技术、标准的提高而发展变化。

(3) 行为文化是企业管理者和员工基于对企业价值观和制度的了解和认同，将其转化为自身实际行动的一种文化，包括企业创始人和领导者的领导风格和管理手段，企业内部杰出员工的光荣事迹，以及企业内部的人际关系、绩效考评、学习培训、团建活动等日常经营活动。

(4) 物质文化是企业文化的最外层，也是企业文化具象化的展现，也是最容易改变的部分。企业物质文化主要包括各类硬件设施、产品设计、品牌宣传形象、LOGO 设计、办公场所装修风格等要素，是企业最直观地展现给员工和客户文化符号。

2.3.2 企业文化建设层次理论

企业文化层次理论最早由沙因提出，运用文化层次理论将企业文化分层次进行阐述和研究，认为企业文化可以分为人为饰物层、支持性价值观和基本的潜意

识假设三个层次，其中最顶层为人为饰物，指当人们进入一个新团体，面对一个不熟悉的文化时，所看见、听见与感受到的一切现象，例如建筑物、所使用的语言、技术与产品、服装的风格、可见的行为等。中间层次为价值观，指群体生成的信念与伦理规则，包括战略、目标、集体意识、指导哲学等。最内层次为基本假设，指潜意识的、被视为理所当然的一些信仰、知觉、思想、感觉等。基于以上三个层次，分析和建设企业文化需要分层次开展，否则想要改变企业文化十分困难。之后的学者在沙因的研究基础上，发展和研究提出了不同的企业文化结构层次理论，主要被普遍接受的是企业文化三层次理论和四层次理论。

本文基于企业文化四层次理论，将企业文化建设层次理论总结如下：

企业文化建设需在研究企业文化的层次结构基础上，分层次有序开展企业文化建设。企业的精神文化，制度文化，行为文化和物质文化四个层次是紧密联系的。物质文化是企业文化的外在表现和载体，是行为文化、制度文化和精神文化的物质基础；制度文化是精神文化的载体，制度文化又规范着行为文化；精神文化是形成行为文化和制度文化的思想基础，也是企业的核心和灵魂。因此，建设企业文化不能仅着眼于某一个层次，而是需要从整体看待问题、分析问题、解决问题，从精神、制度、行为、物质各维度分层次做出改变。

2.3.3 激励理论

激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论，该理论认为，人由于自身需要决定其行为动机和目标，而激励是通过作用于人内心的活动，激发、驱动和强化人的行为。激励理论主要有内容型激励理论、过程型激励理论和行为修正型激励理论。其中具有代表性的理论有：

(1) 马斯洛需求层次理论提出人类的需要是有等级层次的，从低级到高级分别为生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要，且当某一级的需要获得满足以后，这种需要就中止了它的激励作用。

(2) 赫茨伯格提出的双因素论认为保健因素和激励因素是影响人工作积极性的两大因素，要尽可能的满足保健因素，对激励因素有针对的进行激励。

(3) 佛鲁姆提出的期望理论认为人对工作积极性的高低，取决于自身对工作能满足其需要的程度和可能实现的大小。激励水平取决于效价和期望值的乘

积。

(4) 亚当斯提出的公平理论认为人的工作积极性不仅收到其所得的绝对报酬影响,更重要的是受到其相对报酬的影响。

综上所述可以看出,企业管理者在实行激励措施时一定要采取科学的手段,设置切实可行的激励目标,合理运用各种奖励和惩罚,例如工作的晋升和降级,工资的增加和减少,赞扬和批评,奖金和罚款等手段开展目标过程管理。

为了更好发挥企业文化的激励功能,在企业文化建设中也需要注重对激励理论的结合和应用,只有在详细了解员工的各层次需求内容的基础上,才能有针对性的满足员工需求,打造更加公平的工作环境,建设适合企业自身特点的企业文化,充分发挥企业文化的激励作用,调动员工工作积极性和使命感,为企业的长远发展提供动力。

3 甘肃工行的企业文化建设现状

3.1 甘肃工行基本情况

3.1.1 公司简介

工商银行甘肃分行作为成立超过 38 年的省级大型股份制商业银行，其总部位于北京。目前，工行甘肃分行下设二级分行 16 家，各类营业网点 260 余家，正式员工超过 6500 余名。从 1984 年成立以来，其企业文化的发展经过三个阶段，在遵循工商银行总行确定的企业文化核心理念的基础上，结合自身实际，已构建了一个以使命、愿景、价值观三个维度组成核心理念，包含四大子文化的企业文化体系架构，并通过企业文化潜移默化的影响，不断规范员工的行为和思想，推动甘肃分行持续向好发展。

经过持续努力和稳健发展，甘肃工行已经成为甘肃地区的“四大银行”之一，拥有优质的客户基础、多元的业务结构、强劲的创新能力和市场竞争力，为广大对公客户和个人客户提供广泛的金融产品和服务。经营业务涵盖公司金融业务、个人金融业务、金融资产服务业务、互联网金融业务等四大板块。2021 年末，甘肃工行各项存款和贷款指标稳步增长，各项存款总量超过 2000 亿元，各项贷款总量超过 1900 亿元，各项存贷款总量和增量皆稳居甘肃银行业同业第一。

甘肃工行以“提供卓越金融服务——服务客户、回报股东、成就员工、奉献社会”为社会责任工作目标，始终立足于经济社会发展中各利益相关方的普遍诉求，致力实现经济、环境、社会的可持续发展和综合价值最大化。工行甘肃分行履行社会责任的良好表现赢得社会各界广泛认可，自 2016 年以来，连续五年荣获甘肃省政府颁发的“年度省长金融奖”。

3.1.2 组织架构

甘肃工行的组织机构主要分为 4 个等级，自上而下逐级分别是工行甘肃省级一级分行、地市级二级分行、区县级一级支行、二级支行（营业网点），下一级单位受上一级单位的统一领导。

甘肃分行本部内设机关部室共 27 个。各内设部室分别负责指导、监督、考核本专业业务条线工作，分别是办公室、公司金融业务部、个人金融业务部、结算与现金管理部、普惠金融事业部、银行卡业务中心、网络金融部、国际业务部、私人银行中心、信贷与投资管理部、授信审批部、内控合规部、法律事务部、财务会计部、人力资源部、资产负债管理部、渠道管理部、运行管理部、金融科技部、管理信息部、纪委办公室、安全保卫部、工会办公室、业务处理中心、运行风险监控中心、工银大学（甘肃）、后勤服务中心。

甘肃分行下设 15 家二级分行，分别是兰州分行、天水分行、白银分行、金昌分行、嘉峪关分行、酒泉分行、张掖分行、武威分行、定西分行、平凉分行、庆阳分行、陇南分行、临夏分行、甘南分行、东风厂区分行。各二级分行本部也对应省分行机关部室设置模式，根据当地业务的实际情况设置相应机关部室。

二级分行下设各一级支行，一般分为城区支行和县域支行，一级支行的数量根据当地经济发展和人口情况而定，在业务发展过程中也会发生一级支行成立、撤并等情况。一级支行本部也通常设置综合管理部、对公业务部、个人金融业务部、信贷业务部等主要业务部室，负责相关业务条线的传达、报送、考核等工作。

一级支行下设各二级支行（网点），也是银行最基础的，能直接办理客户业务的机构单位。网点分为营业室和一般营业网点两种，营业室通常为一家一级支行最大的网点，业务办理种类最全，员工数量最多，办公面积最大；一般营业网点则负责办理常见的储蓄等业务，业务办理种类较少，员工人数较少，办公面积较小。

3.1.3 企业文化发展历程

甘肃工行企业文化发展主要经历了四个阶段，分别是文化萌芽阶段（1984 年-1993 年）、文化成长阶段（1994 年-2005 年）、文化提升阶段（2005 年-2019 年）和文化发展阶段（2019 年至今）。

（1）文化萌芽阶段（1984 年-1993 年）：工行自 1984 年成立以来，作为承接原由中国人民银行办理的工商信贷和储蓄业务的国有专业银行，推行和倡导的企业文化秉承自人民银行的“三铁精神”，即“铁账本、铁算盘、铁规章”。这个时期的甘肃工行通过开展以“行风”教育和提高服务质量为主要内容的员工队

伍建设和企业文化建设，全行员工的综合素质不断提高。建行初期，在传承人民银行“三铁精神”（铁账本、铁算盘、铁规章）的基础上，结合实践创造性提出了“求实创新、吃苦耐劳、顾全大局、团结奋进”的“工行精神”；建立了统一的企业形象识别系统；创建了企业文化建设的载体。在随后的经营阶段，工商银行坚持“经营效益高、资产质量高、自身信誉高”的“三高”观念，促进全行逐步形成严谨规范、诚实守信、创新进取、务实敬业的工作作风和行为准则，有力推动了向商业银行的过渡转变。

（2）文化成长阶段（1994年-2005年）：该阶段的甘肃工行处于由国家专业银行向国有商业银行转变的调整发展时期，自2000年起，甘肃工行加快向商业银行目标的改革步伐，贯彻由总行提出的“效益、质量、发展、管理、创新”的“十字方针”，狠抓质量效益，全面加强管理，从严治行，经营管理理念发生了根本变化，全行改革发展取得了重大突破。建立了以质量和效益两大类指标为中心的新型经营管理体系，促进了全行资产质量、经营效益的根本性好转，为工商银行的股份制改革奠定了坚实基础。在员工队伍建设和企业文化建设方面，甘肃工行主动迎接建设现代商业银行的多方面挑战，着眼于经济金融工作大局和工商银行改革发展的总体要求，坚持狠抓领导班子建设和干部队伍建设，全面实施落地“百千万”人才工程，探索建立市场化人力资源管理机制，开展了大规模、系统化、分层次的员工培训。甘肃工行重视以人为本、服务为本、信誉为本的企业文化建设和群众性理论研究，在坚持“十字方针”的基础上，形成了“五种观念”，培育了“六种精神”，逐步形成具有工商银行特色的企业精神和经营理念。

（3）文化提升阶段（2005年-2019年）：随着整个中国工商银行的财务重组，整体改制为股份制商业银行，并于2006年10月27日成功在上交所和香港联交所同日挂牌上市，甘肃工行全体员工传承独具特色的优秀企业文化精髓，不断突破自我，敢于超越，锻造提升核心竞争力，贯彻和弘扬总行提出的“团结一心、顾全大局、无私奉献、严谨务实、勇于创新”的股改精神。2010年6月13日，工商银行总行在北京召开新闻发布会，正式公布建立全行性企业文化体系，并出版成《工以至诚 行以致远——中国工商银行企业文化手册》，并推广向全国各分支机构。随着工总行建设“三个之最”国际一流现代金融企业的目标、愿景逐渐清晰，“工于至诚，行以致远”价值观的基本确立，甘肃工行也初步构建

起自己的企业文化体系。

(4) 文化发展阶段(2019 年至今): 2019 年, 新一届总行党委贯彻落实中央部署、结合工商银行实际提出“党建引领、从严治党, 客户至上、服务实体, 科技驱动、价值创造, 国际视野、全球经营, 转型务实、改革图强, 风控强基、人才兴业”的“48 字”工作思路, “三比三看三提高”工作方法, “大、全、稳、优、新、强”发展方位和“扬长、补短、固本、强基”战略布局, 成为工商银行全行新发展阶段的价值遵循和行动指南。该阶段的甘肃工行已经在工总行建立起的全行性涵盖使命、愿景、价值观三个维度的企业文化理念体系下, 持续推广和弘扬工总行通过召开全行性整体文化发布会上相继发布的创新文化、廉洁文化、合规文化、服务文化等重要成果, 旨在通过加强各子文化建设, 加快全行企业文化建设步伐。

3.2 甘肃工行企业文化建设概括

3.2.1 精神文化概括

甘肃工行的精神文化是企业文化的精髓和灵魂, 也是企业文化的本质要素和核心特征, 目前拥有着由使命、愿景、价值观三个维度所构建的企业文化核心价值体系:

(1) 使命: 提供卓越金融服务。——服务客户、回报股东、成就员工、奉献社会。

(2) 愿景: 打造“价值卓越、坚守本源、客户首选、创新领跑、安全稳健、以人为本”的具有全球竞争力的世界一流现代金融企业。

(3) 价值观: “工于至诚, 行以致远——诚信、人本、稳健、创新、卓越”。五个方面的基本价值取向, 代表了工行对多年来企业精神、文化理念、经营方式和价值追求的凝练表达。“诚”就是“忠诚、真挚、守信”, 表明了对员工品行修养的标准, 体现出社会对服务的要求, 传达了对社会公众的庄严承诺;“远”就是“长久、高远、远大”, 彰显出永不停息、创新超越的精神, 昭示了力争成为行业典范的自我定位。在核心价值理念的基础上, 还提炼形成了包括“发展、效益、风险、服务、品牌、团队、学习、人才”等八个方面的基本理念作为核心

价值的外延。

甘肃工行企业精神文化还包含以下四种子文化：

(1) 廉洁文化：“公开透明、公私分明、自律律他、廉勤并重”。廉洁文化是第一个在企业核心价值理念基础上形成并发布的子文化理念，旨在通过加强廉洁文化建设，加快打造廉洁银行，为诚信服务客户和持续健康发展提供重要的文化保障。“公私分明”，确保行使权力不越轨、不谋私。干净做事、清白做人，精心呵护廉洁银行的形象。“自律律他”，不断提升职业操守和道德修养，有效识别和管理利益冲突，既严格约束自己的言行，又勇于对他人苗头性、倾向性问题及早提醒。“廉勤并重”，以廉立身、以廉养德，审慎对待和使用权力，增强节俭意识和成本意识，以勤立业、以勤促廉，做到勤勉敬业、恪尽职守、崇尚实干、甘于奉献。

(2) 合规文化：“合规为本、全员有责、风险可控、稳健高效”。这 16 个字确立的合规文化理念，是全体甘肃工行人都需要共同遵守的准则，也是作为大型商业银行向监管、投资者、社会公众作出的庄严承诺，旨在引导全行进一步树立科学的发展观、风险观和业绩观，为诚信服务客户和持续健康发展提供重要的文化保障。“合规为本”是可持续发展的前提，坚持高标准遵守监管要求和本行各项规章制度。“全员有责”是可持续发展的基础，倡导“合规从高层做起”，强化全员责任意识。“风险可控”是可持续发展的保障，倡导“底线思维”，健全风险管理体系，强化制度权威性和执行力。“稳健高效”是可持续发展的途径，倡导“合规创造价值”，发挥科学的合规管理体系对主动积极防控各类分线、助推竞争力提升、引导可持续发展的有效支撑作用。

(3) 服务文化：“客户为尊、服务如意、员工为本、诚信如一”。服务是金融生存之本、发展之基。甘肃工行在经历企业文化的几个发展时期，都坚持“以客户为中心”、“服务创造价值”的精神内核，通过不断丰富完善产品种类和服务形式，为广大客户提供了更专业、更智能、更便捷的一揽子金融服务。“客户为尊”是工商银行服务文化的核心，表明甘肃工行的服务态度是客户至上，始终围绕客户需求，倾听客户心声，了解客户期望，强化以客户为中心的服务队伍、服务能力与服务品质建设，打造“客户首选银行”。“服务如意”表明甘肃工行坚持与时俱进，不断创新客户服务模式，增强服务供给能力，解决客户体验的“痛

点”，为其提供极致金融服务体验，打造“客户优质体验银行”。“员工为本”表明工商银行始终将员工视为最宝贵资源，尊重员工、理解员工、信任员工、关爱员工，充分保障员工权益，拓展员工职业发展通道，实现员工价值提升与客户满意度提升的有机统一，形成“管理者为员工，二线为一线，全员为客户”的大服务格局，打造“员工满意银行”。“诚信如一”表明甘肃工行全体员工对待客户诚信，对待员工诚信，忠于自己的职业，忠于客户的重托，忠于企业的发展，忠于社会的期望，坚持实事求是，始终如一，打造“客户最信赖银行”。

(4) 创新文化：“聚焦本源、因势革故、协同鼎新、永葆生机。”聚焦本源”表明甘肃工行作为国有大行，始终将服务实体经济作为创新的出发点和落脚点，实现与实体经济的良性互动和共生共荣。“因势革故”表明工行立足市场竞争新格局和自身发展新阶段，坚持市场和客户导向，通过加快创新破除困局、趟出新路，掌握创新发展的制高点 and 主动权。“协同鼎新”表明工行将充分发挥全行的创新力量，围绕智慧银行、投融资一体化、“1+N”营销服务机制等重点领域，打造更有柔性和活力的组织运营体系，创新更具市场冲击力和影响力的产品服务体系。“永葆生机”表明工行将通过创新实现做强、做优、做久，着力打造“基业长青的百年老店”。

3.2.2 制度文化概括

甘肃工行的制度文化是企业文化的制度体现和价值观取向的固化，主要包括组织管理制度、员工行为管理制度、薪酬考核管理制度、风险防控体系制度，为企业的正常经营发展提供制度指引和保障。

(1) 组织管理制度

甘肃工行现行的“一级分行—二级分行—一级支行—二级支行”四级管理组织模式，实行行长负责制，行长负责全行的业务经营管理，通常一家行的行长也同时是单位党组织书记，负责该单位党建工作管理。每家行除了配备一名行长正职外，通常还会配备若干名行长副职，分别负责特定业务领域的分管工作。在重大事项决策、重要干部任免、重大项目安排和大额资金的使用上，经过银行班子成员会上集体讨论做出决定。在机关内设部门的管理上，一级分行、二级分行和一级支行机关的各部门均设置一名总经理与若干副总经理，总经理负责本业务部

门的经营管理，副总经理分管特定条线业务。一级支行（网点）设置一名网点主任和若干名网点副主任共同管理网点的日常经营工作。总经理和网点主任也通常是该单位党组织的书记，负责本单位党建工作管理。

(2) 员工行为管理制度

甘肃工行现行的员工行为管理制度主要为《中国工商银行员工行为守则》《员工行为处理规定》《员工行为禁止规定》“三位一体”的员工行为规范体系，这些守则和规则旨在为了加强员工管理，规范员工行为，提高员工素质，明确禁止行为，为处理违规行为提供制度依据而制定，是工商银行“合规为本、全员有责、风险可控、稳健高效”的合规文化建设的重要组成部分，突出“合规至上、全员全过程、独立与协作”三项基本原则，守则与规定的适用范围为工商银行全体员工。其中《守则》为软性规则，主要从行为规范（职业道德、职业素养、职业纪律、职业安全）、职业形象、办公礼仪、工作纪律四个方面对员工提出具体要求，无处罚条款；《员工行为禁止规定》规范了全机构、全部员工禁止参与的行为活动，集中反映易发部位、高风险环节，违反的行为依据《处理规定》进行处罚；《处理规定》是规范全行员工从业行为的具体准则，是员工违规行为处理的重要依据，处罚手段分为行政处分和非行政处分两种。

(3) 薪酬考核管理制度

甘肃工行的薪酬管理体系构成为员工基本工资+岗位津贴+奖金+附加工资四部分。其中基本工资根据岗位职级而定，涵盖了一级分行、二级分行、一级支行、二级支行四个级别、从本科及以下学历的见习员工到甘肃分行一级分行行长的 22 个职级、66 个档位，职级数字越小，职级越高，基本工资越高。职级的晋升主要根据人员职务的任免和积分晋档制度变化，积分晋档制度将每个职级的工资分为三个档次，按照员工每年年终工作考核结果进行积分，考核结果越好积分越多，每超过 3 分即可晋升一档，当升至自己职务对应的最高职级工资等级后不再晋档，一般员工每年可积分 1 至 2 分。岗位津贴倾向于特殊地区工作人员、一线网点工作人员和各业务营销岗位，奖金体现业务营销结果，通常按营销产品件数或人民币金额计价结算，附加工资为降暑费、取暖费等特殊性质收入。

(4) 风险防控体系制度

甘肃工行的风险防控体系制度主要包括信贷风险防控、银行账户开立业务风

险防控、会计结算风险防控、反洗钱监测体系、一般业务操作风险监测体系、外部风险防控体系。甘肃工行坚持“管住人、看住钱、扎牢制度防火墙”的基本遵循，实现各类风险、各类机构、全行员工全覆盖管理。建立风险专题会议机制和联防联控联席会议机制，统一安排全行风险管理部署。在一级分行、二级分行、一级支行不同层面，开展重点业务领域、重点业务环节的风险管理每日检测、每月通报和每季总结，加强风险敏感性。2022年6月工商银行制定了全面风险管理职责实施细则50条，明确了分支机构和附属机构领导班子的风险管理职责，以及各机构部门风险管理三道防线“主动防、智能控、全面管”的具体责任，进一步夯实主体责任，强化风险管理履职。

甘肃工行在全面风险管理总体框架下，确立了一系列专业特色工作机制。在信贷风险防控体系方面，围绕信贷资产质量，推动建立了以“三道口”“七彩池”为核心的分池分区分块智能信用防控体系，入口重在“筛”，实施授信审批新规，过滤优选信贷客户，推动完善“责任明晰、权责匹配，独立审议、独立审批，分类授权、有效制衡，信息共享、联合防控”的授信审批机制”。强化市场风险全流程管理，完善交易业务风险管理机制和措施；完善责任评议、责任认定、责任追究机制，开展员工异常行为智能化网格化排查。同时，持续强化法律、消保工作事前防控和事后处置。近年来，面对复杂严峻的疫情形势，甘肃工行在分行、支行不同层级成立疫情防控领导小组，统筹负责做好全行疫情防控工作。

3.2.3 行为文化概括

甘肃工行行为文化是管理者和员工对企业精神文化和制度文化具体落实的体现，行为文化种类和形式都较为多样，主要包含企业内部沟通、员工培训教育、员工异常行为排查、员工工作作风建设、团体建设活动等内容。

在企业内部沟通方面，由于甘肃工行的组织架构主要实行行长负责制，各职能部门之间相互独立且协作，通常一家行的综合管理部（办公室）负责不同业务部门之间的协调、传达、汇总工作，能够以较快的速度执行全行层面的政策和要求。在员工培训教育方面，甘肃分行统一开展新员工入行培训，教授新入行员工掌握基础业务操作技能和专业知识，以尽适应岗位需求；日常开展各类警示教育、廉洁知识学习、业务操作技能培训、合规知识培训，推进“廉洁文化”和

“合规文化”建设，提高员工的风险识别和处置能力；开展党员党务知识培训，推进党建文化建设，提高基层党组织和党务知识工作能力。在员工异常行为排查方面，甘肃工行建立案件防范工作会议机制，常态化开展员工异常行为网格化智能化排查，逐级设置网格管理“格长”和“格员”，确保覆盖全行所有员工，通过与员工谈心谈话、信贷违约纪录调查、办公场所现场检查、签订承诺书等方式，全面掌握员工工作 8 小时内外的动态，是“合规文化”建设的重要落实举措。在员工工作作风建设方面，甘肃分行持续开展“双服务”和“改进作风”活动，有效提高员工的工作精神面貌和客户服务质量。在团体建设活动方面，组织开展一系列党建、团建、文娱活动，如组织参观党员教育基地、员工运动会、年终联欢晚会、户外徒步等团建活动，提升员工团队凝聚力和归属感。

近年来，甘肃工行联合甘肃省省委省政府共同举办“甘肃·祁连山论坛”，致力于搭建政银企交流互动平台，有力传播了甘肃绿色高质量发展的新声音，全面展示了甘肃绿色高质量发展的新形象，有效探索了甘肃绿色高质量发展的新路径，也充分展现了工商银行的大行担当和责任担当。截至 2021 年已成功举办四届，该论坛已成为甘肃规模最大、规格最高、参与最广的思想盛会之一，是省内达成共识、深化合作、收获成果的重要交流平台，也是甘肃工行打造工行品牌，加强企业文化传播的重要成果。

3.2.4 物质文化概括

甘肃工行的物质文化由企业形象设计、各种物质设备和金融产品构成，主要涵盖了行徽 LOGO、产品设计、网点装修风格及建设、企业文化传播载体等。

(1) 工行行徽 LOGO 设计



在甘肃工行的企业形象采用方面，统一使用了工商银行总行设计的企业形象及 LOGO。该形象整体标志是一个隐性的方孔圆币，圆形货币能够体现金融业的行业特征。徽标的中心是一个“工”字，中间留白，使工字更加突出，同时工字

两边对称，为了表达出银行与客户之间相互平等的友好关系。以“断”强化“续”，以“分”形成“合”，是银行与客户的共存基础。设计手法的巧应用，强化了标志的语言表达力，中国汉字与古钱币形的运用充分体现了现代气息。同时中国工商银行的徽标整体采用红色为基调，而红色象征着热情洋溢，体现了银行对待顾客积极向上的态度。

（2）产品设计

甘肃工行为甘肃地区广大客户提供各类银行金融产品和服务，其产品的设计主要源自总行，甘肃工行负责做好相关产品的宣传、销售和业务办理。其中最直观、使用频次最高的产品是工商银行手机银行 APP，该 APP 图标继续沿用了行徽的图案，背景色也使用了大红色，代表了工行热情如火的服务。客户可以通过手机银行办理绝大多数金融业务，如存款、转账汇款、贷款、生活缴费、投资理财等。

（3）网点装修风格及建设

甘肃工行网点外观装修统一采用了标准化装修方案，按照网点分类等级规定了不同的装修标准，统一了网点户外门楣、正门、现金区、非现金区、客户等候区、后台办公室的装修标准和风格。整体装修主基调都采用银灰色为背景，文字标识使用黑色字体，在营业大厅门外等醒目位置大量使用灰色背景、金色烫花的牡丹花图案，该图案源自 1989 年工行发行的“牡丹”信用卡，取牡丹花国色天香、富贵吉祥之意，表达对客户的美好祝愿，也展现借助“牡丹花花中之王”的地位，表示工行人旨在夺取行业之冠的勇气和决心。在网点规划建设上，甘肃工行要求网点统一建设爱心无障碍通道、员工休息室、贵宾理财室等，全方位提高客户和员工服务体验度。

近年来，甘肃工行大力开展“工行驿站”建设，为每家网点配备了休息座椅、充电宝、无线 WiFi、空调、放大镜、医药箱、饮水机、公共教育书架、点钞机等 8 项便民设备和设施，在网点外部统一悬挂“工行驿站”标牌，以普惠公益为定位，为环卫工人、交警、外卖员等广大户外劳动者提供“歇歇脚、喝口水、充充电、上上网”等便民服务，践行了国有大行的社会责任。

（4）企业文化传播载体

甘肃工行现有的企业文化传播载体主要有文化信息网络平台，也被简称为网

讯平台，以及企业文化展示墙。

网讯平台分为甘肃省分行网讯平台和各地市分行网讯平台，支行及以下不设置网讯平台。网讯平台承载着基层动态、企业文化、行长动态、党建园地等板块新闻的报道和对内宣传功能，一般员工的网页主页自动绑定本行的网讯平台首页，确保了网讯平台有着很高的日常曝光率。企业文化展示墙一般设置在各分行、支行层级，通过文化上墙的形式将企业文化核心价值观、员工荣誉榜内容等张贴在墙上，有条件的行会设置专门的企业文化活动室。

4 甘肃工行企业文化建设中存在的问题及成因分析

4.1 甘肃工行企业文化现状调查情况

4.1.1 企业文化调查问卷设计

为进一步研究甘肃工行企业文化建设中存在的问题,在上一章对甘肃工行企业文化现状进行梳理阐述的基础上,还需结合开展问卷调查的方式,深入调研存在的问题及分析问题成因。

在设计调查问卷时,按照以下过程选择参数和设置问题:一是明确调查对象和目标,即通过对甘肃工行员工开展问卷调研,得到普通员工和管理者对甘肃工行企业文化的评价。二是构建指标体系,根据企业文化四层次理论导向,将研究内容分为五个指标方面:企业文化整体评价、物质文化评价、行为文化评价、制度文化评价、精神文化评价。三是设计调研问题,参考其他成熟的企业文化调查问卷内容和形式,围绕上述五个指标方面,设置一系列具有针对性的调研问题。每个方面包含 5 个问题,共计 25 个问题,确保能够准确全面的反映甘肃工行企业文化建设存在的各类问题。四是选择量表模式,采用李克特五级量表模式,将员工对企业文化的评价分为非常符合、基本符合、不确定、不符合、非常不符合 5 个选项,分别赋值 5、4、3、2、1 分。最终将得到的调查结果和受访者基本信息综合开展分析,揭示调查样本的结构特征,包括受访者的性别、年龄范围、最高学历、在甘肃工行工作时间、目前所在的岗位,了解不同群体对企业文化的态度差异,有助于分析调查样本的代表性,发现一些具有普遍性或者反映内部问题的趋势,从而帮助企业深入了解当前企业文化建设的不足以及需要解决的问题,也为制定针对性措施提供依据。

4.1.2 企业文化问卷调查情况

本次问卷调查历时近一个月,共发放问卷 470 份,共收回有效问卷 452 份,成功回收率为 96.2%,通过向甘肃省分行、各地市分行不同岗位的人员发放问卷开展调查。问卷的调查过程采用匿名形式,并在开展调查前声明填写问卷的过程

将严格保密，参与调查者无承担的道德风险。在对问卷调查结果进行分析的过程中，主要基于各类指标的得分情况开展分析，尽最大可能确保调查过程实施的真实性和得出结论的客观性。

4.1.3 企业文化调查问卷结果及分析

针对本次问卷调查结果，本文主要通过 SPSS 26 版本软件开展分析，采用了标准化后的克隆巴赫系数和 KMO、巴特利检验等经典统计指标进行信度和效度检验以及探索性因子分析，从而判断调查问卷的可靠性和可信度。

(1) 信度检验

表 4.1 调查问卷信度检验

	标准化后的克隆巴赫系数
(一)企业文化整体评价	0.76
(二)物质文化评价	0.71
(三)行为文化评价	0.73
(四)制度文化评价	0.76
(五)精神文化评价	0.78
总体	0.77

信度检验是对调查问卷的可靠性进行评估的过程，根据以上的信度检验结果可以看出，总体的标准化后信度系数为 0.77，信度系数的取值在 0-1 之间，越接近于 1 可靠性越高，且各个维度的信度也都在 0.7 以上，说明调查问卷的各个题项间的内部一致性较好，从而认为调查问卷具有较好的可靠性。

(2) 效度检验

效度检验则是评估问卷所测量的概念是否真实能反映研究者想要研究的问题，这里主要采用了 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 检验与巴特利球形度检验这两个指标。KMO 检验用于探究可以通过因子分析来揭示观察变量之间的关系强度，巴特利球形度检验是测试数据是否具有球状分布特征，以判断是否适合进行影响因子分析。

表 4.2 KMO 和巴特利检验

KMO 取样適切性量数		0.970
巴特利特球形度检验	近似卡方	5358.295
	自由度	300
	显著性	0.000

根据以上相关性检验的结果可以看出，KMO 检验的系数结果为 0.97，KMO 检验的系数取值在 0-1 之间，越接近于 1 说明问卷各个题项间的相关性越高。根据球形检验的显著性也可以看出，本次检验的显著性水平接近于 0，明显小于 0.05，所以拒绝原假设，两项数值结果都说明适合做探索性因子分析。

为通过降维手段来削减数据集中的变量数量，同时识别出底层潜在结构及关联性，此处应用总方差解释和相关矩阵做探索性因子分析。

表 4.3 总方差解释

成分	旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %
1	4.968	19.874	15.874
2	3.901	15.605	35.479
3	3.428	13.715	49.194
4	2.817	11.269	60.463
5	2.335	9.342	69.805

提取方法：主成分分析法。

在此基础上，为了更好了解各变量之间的关系，同时使加载矩阵更具解释性，采用因子旋转方法进行优化，得出相关矩阵结果如下。

表 4.4 旋转后的成分矩阵

题号	成分				
	1	2	3	4	5
6	0.484				

7	0.445				
8	0.486				
9	0.67				
10	0.48				
11					0.495
12					0.51
13	0.319				
14					0.603
15					0.519
16				0.793	
17				0.52	
18				0.827	
19				0.559	
20	0.381				
21			0.492		
22			0.787		
23			0.445		
24			0.556		
25			0.777		
26		0.794			
27		0.749			
28		0.402			
29		0.756			
30		0.372			

探索性因子分析结果表明,提取 5 个因子的方差累积率为 69.8%,较好地解释了调查问卷的全部信息。具体从旋转后的成分矩阵可以看出,成分 1 对应的题号为 6-10、13、20 题,调查内容主要为参与者对甘肃工行企业文化整体评价和感受,数据说明调查对象对甘肃工行企业文化整体评价和感受有较为明确的认

识；成分 2 对应题号为 26-30 题，调查内容主要为参与者对甘肃工行精神文化评价，数据说明调查对象对甘肃工行精神文化评价有着较为清晰的判断；成分 3 对应题号为 21-25 题，调查内容主要为参与者对甘肃工行制度文化评价，数据说明参与问卷者对企业制度文化评价较为一致；成分 4 对应题号为 16-19 题，调查内容主要为参与者对甘肃工行行为文化评价，从数据中可以看出参与问卷者对甘肃工行行为文化的态度达成一致的度较高；成分 5 对应题号为 11、12、14、15 题，调查内容主要为参与者对甘肃工行物质文化评价，数据说明调查对象对甘肃工行物质文化有着较为统一的评价态度。综上所述，这五个维度较好地解释了调查问卷的全部信息，并且与原始划分维度基本符合，说明问卷的效度良好。

(3) 描述性统计

表 4.5 人口学变量描述性统计分析

	选项	频率	百分比
性别	男	207	45.8%
	女	245	54.2%
年龄范围	25 岁以下	24	5.3%
	26-35 岁	180	39.8%
	36-50 岁	200	44.2%
	51 岁以上	48	10.6%
最高学历	专科及以下	62	13.7%
	本科	330	73.0%
	研究生及以上	60	13.3%
在甘肃工 行工作 时间	一年以下	20	4.4%
	一年至三年	60	13.3%
	五年至十年	218	48.2%
	十年以上	154	34.1%
目前所处 岗位	机关普通员工	178	39.4%
	基层网点普通员工	199	44.0%
	机关管理人员	38	8.4%
	基层网点管理人员	37	8.2%

从表 4.5 可以看出本次参与调查人员的人口学变量的数值特征,反映了本次被调查的对象分布情况,分布基本满足抽样调查的要求。从性别分布看,参与调查的男性占比为 45.8%,女性占比为 54.2%,满足随机抽样的要求,也能体现行业从业者性别特征。从年龄范围分布看,36-50 岁占比最大,为 44.2%,其次是 26-35 岁,占比 39.8%,51 岁以上和 25 岁以下的占比则较小,分别为 10.6%和 5.3%,表明参与调查的人员年龄大多在 26-50 岁。从最高学历分布看,占比最大的是本科,为 73%,专科及以下和研究生及以上占比相近,分别为 13.7%和 13.3%,表明参与调查的大多最高学历为本科。从在甘肃工行工作时间分布看,占比最大的是五年至十年,为 48.2%,其次是十年以上,占比为 34.1%,一年至三年比重为 13.3%,一年以下为 4.4%,表明参与调查者大多有 5 年以上工作时间。从目前所处工作岗位分布看,占比最大的是基层网点普通员工,为 44%,其次是机关普通员工,为 39.4%,机关管理人员和基层网点管理人员比重较接近,分别为 8.4%和 8.2%,表明参与调查者大多为普通员工。

4.2 甘肃工行企业文化建设存在的问题

通过对参与调查者的总得分和各个维度得分的偏度和峰度分析,可以得到:总分的偏度为-0.43,峰度为-0.07,表明总分分布为左偏分布,即大多数的参与调查人员的总得分接近于得分中的最小值的一边,得分低的人数是大于得分高的人数的。即从整体上来说,得分低的人数更多,即员工对企业文化的总体评分较低。

表 4.6 总得分及各个维度得分分布情况

	总分	F1	F2	F3	F4	F5
平均值	81.13	11.63	17.58	17.72	16.70	17.50
中位数	81	11	18	18	17	18
偏度	-0.43	0.54	-0.35	-0.46	-0.35	-0.42
峰度	-0.07	-0.17	-0.27	0.11	-0.09	-0.18

结合问卷调查的结果，甘肃工行企业文化建设存在做的好的地方，也有存在一些做的不好的地方。通过对调查问卷中受访者对企业文化整体评价、精神文化、制度文化、行为文化、物质文化五个方面共 25 项问题进行统计和分析，最终得出以下四个参与调查者突出反映的问题。

4.2.1 员工对企业文化价值观了解和认同不足

在第一个维度企业文化整体评价中，第 6、7 两题主要考察员工对本行企业文化价值观的了解和认同。这两题参与调查者得分均值分别为 2.29、2.32，均值偏低，那么受访者在这两题上的态度是否明确？即是否与保持中立（得分 3）存在显著差异呢？如果存在显著差异，又因为得分均值均小于 3，那么认为员工对本行企业文化价值观的了解和认同不足，如果不存在显著差异，则认为员工对企业文化价值观的了解和认同无明显态度。下面进行单样本 T 检验。

表 4.7 员工对企业文化价值观了解和评价单样本检验

单样本检验						
	检验值 = 3					
	t	自由度	Sig. (双尾)	平均值 差值	差值 95% 下限	置信区间 上限
6、我了解我行的企业文化内容	-17.975	451	.000	-.715	-.79	-.64
7、我很认同我行企业文化内容	-16.959	451	.000	-.677	-.76	-.60

从检验结果可以看到，显著性 P 值都是接近于 0 的，明显小于 0.05，拒绝原假设，认为与得分 3（态度不明确）存在统计学上的显著差异，即认为员工对本行企业文化价值观的了解和认同不足。

4.2.2 合规制度的执行与落地存在偏差

第 18、25、29 三题是有关于制度的执行与落地的。对三题问卷结果进行单样本检验，可以看到，这三题的显著性 P 值分别为 0.159、0.140、0.06，都大于 0.05，应该接受原假设，认为得分均值和 3（态度不明确）不存在统计学上的显著差异。即受访者对这三题的态度是不明确的，不能明确的说是不认可或者认

可,这两种声音的比例相差不大,说明受访者对合规制度的执行与落地存在偏差。

表 4.8 合规制度的执行与落地单样本检验

单样本检验						
	检验值 = 3					
	t	自由度	Sig. (双尾)	平均值 差值	差值 95% 置信区间	
					下限	上限
18、我认同且自愿配合单位开展的员工异常行为排查	-1.412	451	.159	-.064	-.15	.03
25、我了解并认同单位各类风险防控体系制度要求	-1.479	451	.140	-.073	-.17	.02
29、我认同我行合规文化理念	4.448	451	.060	.197	.11	.28

4.2.3 管理者对企业文化建设不够重视

第 8 题是考察受访对象对企业文化建设意义和作用认识的,当仅筛选出工作岗位为“机关管理人员”和“基层网点管理人员”在该题上的结果,则可以直接反映对管理者对企业文化的认识 and 态度。通过对该条件下的结果进行单样本检验,发现显著性 P 值为 0.000,小于 0.05,应拒绝原假设,且得分均值小于 3,即管理者的态度是明确且消极的,认可度较低。

第 9、10 题考察内容主要是通过员工的直观感受来衡量管理者对企业文化建设的重视程度,通常管理者越重视企业文化建设,员工就越能感受到工作环境的企业文化浓厚氛围,越能认为单位很重视企业文化建设。对这两题进行单样本检验,可以看到这两题的显著性 P 值分别为 0.000,0.000,都是小于 0.05 的,应该拒绝原假设,认为得分均值和 3 (态度不明确)存在统计学上的显著差异,又因为这 3 题的得分均值都是小于 3 的。即受访者对这两题的态度是明确且消极的,认可度较低。

综上所述,这三题的问卷结果在一定程度上可以说明受访者认为管理者对企业文化建设不够重视。

表 4.9 管理者对企业文化建设的重视程度单样本检验

单样本检验						
	检验值 = 3					
	t	自由度	Sig. (双尾)	平均值 差值	差值 95% 置信区间	
					下限	上限
8、我认为企业文化建设很有必要（仅统计管理者岗位的问卷结果）	-4.291	36	.000	-.649	-.96	-.34
9、我能感受到工作环境的企业文化氛围浓厚	-15.922	451	.000	-.659	-.74	-.58
10、我认为单位很重视企业文化建设	-14.953	451	.000	-.633	-.72	-.55

4.2.4 企业文化建设创新不足

同样地对第 26 和 30 题进行单样本检验，可以看到，这两题的显著性 P 值分别为 0.000、0.000，都是接近于 0，小于 0.05 的，应该拒绝原假设，认为得分均值和 3（态度不明确）存在统计学上的显著差异，又因为这两题的得分均值都是小于 3 的，即受访者对这两题的态度是明确且消极的，认可度较低。其中，能否利用其独特的本土背景来发展具有本土特色的企业文化是衡量企业文化创新维度的一个方面，因此这两题的统计结果在一定程度上可以说明企业文化建设创新情况，即受访者认为企业文化建设创新不足。

表 4.10 企业文化建设创新维度单样本检验

单样本检验						
	检验值 = 3					
	t	自由度	Sig. (双尾)	平均值 差值	差值 95% 置信区间	
					下限	上限
26、我认为单位注重挖掘和宣传富有本地特色的企业文化精神	-15.983	451	.000	-.668	-.75	-.59
30、本单位企业文化建设注重创新	-16.334	451	.000	-.648	-.73	-.57

4.3 甘肃工行企业文化建设问题的成因分析

纵观甘肃工行企业文化近 40 年的发展历程，主要经历了四个发展阶段，逐

渐形成了成体系的企业文化框架和子文化内容，但也可以看出不同发展时期，受到当时自身业务发展需求和时代、市场的转变的影响，其企业文化的建设暴露出的一些历史性问题。在文化萌芽阶段，甘肃工行在继承了人民银行“三铁精神”的基础上提出了“求实创新、吃苦耐劳、顾全大局、团结奋进”的工行精神，但在推广和实施过程中，由于缺乏相关政策引导和监督机制，企业文化传播与实际效果有待提高。同时，这一阶段企业文化建设的核心内容以行风教育和提高服务质量为主，较少关注市场和行业变化与挑战带来的多样性需求。在文化成长阶段，甘肃工行在员工队伍建设和企业文化建设方面取得了显著成绩，但在整个市场根本性改革背景下，需要更强烈的市场导向及核心竞争力。全体员工在面对日益激烈的市场竞争时，在注重战略定位、产品创新与机制建设等方面，努力形成具有自身特色与竞争优势的企业精神和经营理念有所欠缺。在文化提升阶段，尽管甘肃工行继承并弘扬了中国工商银行的优秀企业文化精髓，并成功构建起了自己的企业文化体系，但仍缺乏以客户需求为中心，创新服务模式与业务拓展路径的整体规划。随着国际一流现代金融企业目标逐渐清晰，甘肃工行应进一步优化企业文化建设，完善内部管理和市场拓展策略，全面提升核心竞争力。在文化发展阶段，甘肃工行围绕“48字”工作思路、“三比三看三提高”工作方法、“大、全、稳、优、新、强”发展方位和“扬长、补短、固本、强基”的战略布局，积极开展创新文化、廉洁文化、合规文化、服务文化等各子文化建设。然而，在此过程中，仍需进一步加强风险防范与危机应对能力的培育，增强企业抗压性与稳定性。

目前，虽然甘肃工行遵循总行的企业文化体系框架，拥有一套完整且系统的企业文化体系，最终确立了目前涵盖使命、愿景、价值观三个维度，包含廉洁文化、服务文化、合规文化、创新文化四大子文化的企业文化理念体系，但因为总行和甘肃分行的机构设置、权责划分、人才配备上都存在明显差异，而且甘肃分行对自身具有特色的企业文化因素也有待进一步挖掘和创新应用，所以这就导致甘肃工行企业文化实际建设工作中存在一些问题。受到省分行是总行企业文化贯彻落实者这一角色的影响，甘肃工行企业文化问题主要体现在执行层面，但可以看到，其企业文化问题的成因是综合且复杂的，不单是由某一种企业文化层次上出现的问题导致，

本文针对上述存在的问题，具体按照以下四个方面开展成因分析。

4.3.1 缺乏对全员的企业文化价值观培训和宣传

通过调查问卷分析结果发现，在单位有明确的培训计划，且能经常组织各类培训教育活动的情况下，仍然存在员工对本行企业文化价值观的了解和认同明显不足，这就说明甘肃工行在针对企业文化价值观的培训和宣传存在相当的缺失。

在甘肃工行对员工提供的企业文化培训方面，主要分为对新入职员工培训和员工日常培训两个部分。新入职员工培训内容主要涵盖银行业务基础技能操作培训、业务知识培训、从业人员在职业操守和纪律培训、以及简要的工行企业文化和发展史培训。但从新员工结业考核内容上看，主要集中在业务知识和操作技能考核上，不对企业文化和价值观内容的掌握程度进行考核，这也造成了学员不重视对企业文化和价值观内容的学习。从企业文化讲解内容和课程设置来看，企业文化只占新员工 20 多天培训的一个课时，且讲解内容只涵盖的对企业文化使命、愿景、价值观和工行发展史简单的介绍，对同等重要的廉洁文化、服务文化、合规文化、创新文化四个子文化内容没有讲解，导致学员对子文化内容缺乏认识和了解，也难以理解企业文化的和自己实际工作的关系。在甘肃工行对在职工工开展的各类日常培训方面，能够组织开展各种职业素养、专业技能、警示教育等培训，在工行员工统一使用的“工银研修中心”学习培训平台上，现已搭建由党建学习频道、网点竞争力提升频道、业务培训频道、分行培训频道、专题培训频道五大频道组成的学习平台，但缺乏企业文化相关的培训内容。由此可见，甘肃工行对员工的企业文化培训也仅存在新入行员工培训中简单的介绍，而且培训缺乏全面、系统的讲解，新员工入职后也不再开展关于企业文化价值观相关内容的培训和教育。

在甘肃工行对企业文化价值的宣传方面，主要依托于甘肃工行内部的文化信息网络平台（网讯平台）和企业文化展示墙等企业文化传播载体。网讯平台主要侧重对本行工作动态的报道和宣传，对企业文化的宣传主要体现在行领导慰问基层和看望基层员工等关爱员工宣传范畴的新闻报道上，缺乏深层次的企业文化宣传和员工之间的企业文化交流。

4.3.2 对员工的合规理念传导不到位

合规文化作为甘肃工行企业文化的子文化之一，也是甘肃工行一直以来高度重视和强调的文化内容，其在银行的经营和发展中起到十分重要的作用。甘肃工行以“合规为本、全员有责、风险可控、稳健高效”16字方针作为合规文化核心理念，体现了全员参与防范风险的文化导向，但通过问卷调查发现，甘肃工行存在合规制度的执行与落地存在偏差的问题，主要表现在员工对行内组织开展的员工异常行为排查、各类风险防范体系制度要求以及合规文化理念认同度评分较低，这就反映出甘肃工行对员工的合规理念教育传导不到位，导致员工不能真正认同各项合规和风险控制要求，从而在制度执行和落实上出现失之于软的现象。

在员工异常行为排查方面，该项排查是甘肃工作一项内控合规基础性工作，近两年已经在全省建立了网络化智能化排查系统，是有效防止内部违法违纪行为和案件事故发生的重要手段。而调查问卷结果显示，有33.5%的员工对认同和自愿配合单位开展的员工异常行为排查打分表现出明显不认可的态度，这说明这部分员工没有理解和认同员工异常行为排查这项内部合规检查的作用和意义，因此针对员工异常行为排查的教育和培训还有待加强。

在风险防范体系制度要求方面，甘肃工行现行的是由《中国工商银行员工行为守则》《员工行为处理规定》《员工行为禁止规定》构成的“三位一体”的员工行为规范体系，加上各专业业务操作规范手册，全面对各类风险的识别、预防、处置以及违规处罚作出了具体解释和要求。而调查问卷结果显示，有34.6%的员工对了解和认同单位各类风险控制体系制度要求打分结果表现出明显不认可，这反映出甘肃工行针对员工开展的各类风险防范制度教育和培训还有待进一步加强。在实际工作实践中，也存在过于强调和依赖问责手段进行处罚的情况，对于一些需要耐心开展员工合规教育和引导的问题，通常使用通报批评、扣减绩效、合规积分等负向激励手段简单处理了事，造成员工面对违规处罚只知其然，不知所以然的情况，内心深处也容易对各类风险防范制度要求滋生抵触情绪。

在合规文化理念认同方面，有22%的员工打分表示了明显不认同，主要表现在部分员工不掌握合规文化理念内容，或忽视了合规文化理念和自己实际工作的结合和联系，导致合规文化理念没有深入这部分员工内心。

4.3.3 管理者对企业文化作用认识不到位

企业管理者对企业文化的重视程度直接影响企业文化建设成效,能够正确认识到企业文化作用的管理者,通常会在人力资源和财力资源的分配上对企业文化建设增加投入,也更容易推进企业企业文化建设,更好激发员工以积极向上的工作状态开展工作。通过调查问卷发现,甘肃工行存在管理者对企业文化建设不够重视的问题,主要体现在员工对工作环境中企业文化氛围评价、员工对单位对企业文化建设重视程度评价两个方面。

在本次问卷调查中,机关管理人员和网点管理人员各占总参与调查人群的 8.4%和 8.1%,从对企业文化整体评价的结果来看,约 60%的管理者不了解和不认同甘肃工行企业文化内容,66.6%的管理者不认为企业文化建设很有必要,这反映了大多数不同岗位上的管理者都对企业文化的作用认识不到位,没有重视企业文化在管理工作中的影响,这就造成大多数员工认为单位不够重视企业文化和单位缺乏企业文化氛围的情况。

银行高层管理者对企业文化认识同样存在不到位的情况。一方面在银行考核制度导向上,无论是甘肃省分行对各二级分行的考核,还是二级分行对各一级支行和网点的考核,都以各类业务指标为代表的经营绩效考核为主,缺乏对企业文化建设内容的考核。另一方面在对企业文化建设的资金和人员配置上,目前企业文化建设资金归属各行工会费用列支,从实际使用情况上看,这部分费用通常金额较小,仅能满足一部分企业文化建设需求,难以开展实质性的企业文化建设活动。

员工对办公环境和硬件配备及维护的评价也是衡量企业文化中物质文化建设的重要指标之一,根据调查问卷结果,有 35.3%的员工认为办公环境舒适程度、硬件设备配备和维护都存在不足。近年来,甘肃工行加大了对网点渠道的建设力度,对物料老化和标准落后的网点能够做到及时翻新装修;但在机关办公环境上,甘肃分行省级机关和各二级分行机关都长期未开展过全面、系统的装修改造升级,机关单位普遍存在设施老化、设备使用年限过长的问題,如空调年久失修丧失正常使用功能或直接未配备,办公电脑、打印机使用时限过长并未及时维修更换,这些间接影响员工办公效率和工作积极性。这说明银行高层管理者未了解掌

握这类情况，或不够重视机关员工的办公环境改善，相应的资金投入也没有得到保障。

4.3.4 组织管理模式固化

甘肃工行从内部组织管理方面，与总行相比在企业文化机构设置、人才培养和配备方面都存在明显差异。例如，甘肃工行没有设置专门的企业文化办公室，也缺乏企业文化专业人才的培养和配备，这些差异导致了甘肃工行存在企业文化建设组织管理模式固化，企业文化建设力量捉襟见肘的问题。另一方面，甘肃工行企业文化建设工作仅限于循规蹈矩完成一些固定动作，企业文化建设创新性不足。根据问卷调查结果显示，64.3%的员工认为单位没有经常组织各类内容丰富的文娱活动，59.9%的员工认为单位不注重挖掘和宣传本地企业文化特色精神，61.8%的员工认为单位不注重企业文化建设的创新。在工作实践中，囿于固化的企业文化建设管理模式，甘肃工行通常能够较好组织开展党建活动和年终文艺汇演比赛等每年固定动作，但缺乏员工喜闻乐见的文娱活动和富有创新形式的企业文化建设活动。

在目前甘肃工行的企业文化建设管理模式下，全行的企业文化管理由省行办公室牵头负责，在人员配置上仅有一名高级经理分管企业文化，该名高级经理下面没有直接经办人员，很多企业文化建设事项只有这一名高级经理亲历亲为，同时办公室本身还承担党建宣传、文字材料、会议组织、领导服务等一些沉重且繁杂的工作事项，能够直接分配在企业文化建设上的人力和财力资源相当匮乏，这些一定程度上造成企业文化建设推动效率较低的问题。此外省分行部门之间还存在企业文化建设权责划分不统一，企业文化建设费用支出受限的问题，具体表现为企业文化虽然由办公室牵头管理，但企业文化中物质文化建设所包括的网点渠道建设、网点装修改造、服务文化建设都由运行管理部负责管理，而企业文化中员工关爱关怀等工作由工会办公室负责，企业文化中合规文化建设由内控合规部负责，廉洁文化建设由纪委办公室负责，各个部门分别履行各自管理职责，办公室不仅缺乏对企业文化建设的统一管理权力，也缺乏企业文化建设专项资金，也没有统一、全面的企业文化建设和部署，这些造成甘肃工会企业文化建设依靠各部门按部就班、各行其是推动，难以形成统一有效的企业文化建设合力。

在二级分行、一级支行及二级支行（网点）的管理层面，因为二级分行的组织结构基本按照省分行的机构体系设置，所以二级分行也存在企业建设权责划分不一致的问题。而人员配备和资金不足的问题在一级支行和二级支行（网点）更加突出，一级支行的企业文化管理属于综合管理部内部的工会负责，通常岗位人员一人身兼数职，在实际工作推动中因为工作精力有限，大多以完成任务应付差事的态度开展企业建设工作，在二级支行（网点）层面，只有网点负责人负责企业建设工作，因还需肩负其他业务发展等主要工作，一定程度也存在工作完成质量不高的情况。

5 国内外企业文化建设成功案例的经验借鉴

5.1 借鉴其他企业企业文化建设成功案例的意义

企业文化的形成和发展受到诸多因素影响，具有很强的历史性和复杂性，国内不同企业之间存在企业文化建设差异，而与国外企业相比，中西方企业的文化差异更为显著，这就导致不同企业文化建设路径和方法都大相径庭。对其他优秀的企业企业文化建设案例开展研究，不仅研究同业银行的企业文化建设情况，还选取其他行业的优秀企业进行研究，有助于打破甘肃工行固有思维进行建设措施革新，因此这也促使笔者选取国内外两家一流银行和一家国内大型互联网金融服务公司的企业企业文化建设案例，通过分析和借鉴它们在企业文化建设中做的好的地方，得到对甘肃工行企业文化建设的启示，用于更好制定甘肃工行企业文化改进措施。

5.2 国内外优秀企业企业文化建设案例分析

5.2.1 花旗银行企业文化发展概述和建设特点

花旗银行成立于 1811 年的纽约，距今已有 200 多年的历史，可以说花旗银行的发展史就是现代银行的完整发展阶段的缩影，其企业文化价值主张也经历了上百年的沉淀更迭，到目前可以用一句话简洁扼要的话描述，即“我们负责地提供金融服务，以实现增长和经济进步”。花旗的使命是通过负责任地提供金融服务，成为客户值得信赖的合作伙伴，保护客户储蓄财产并促进财富增长。花旗银行在业务办理和日常经营中强调负责任地行事的义务，尽一切可能创造最佳结果，以及审慎管理风险。综合花旗银行的企业文化发展成果，其企业文化建设特点可归纳为以下三个方面：

(1) 坚持最高的道德标准。花旗银行的企业文化非常重视对道德标准的遵循和考核，花旗通过坚持最高的道德标准来赢得和维护公众的信任。花旗对旗下所有员工都会定期进行三个道德标准方面的测试，判断他们的思想和行为是否符合客户利益，是否创造价值，并是否始终对系统负责。花旗对于坚持最高标准的

解释为从高层定下企业文化基调,即花旗的最高级的领导者认为自己和他人有责任坚持道德标准,实现公平和包容的企业文化,这样也能确保花旗集团从上自下遵循的道德标准的一致性。除了遵当地的法律和法规之外,花旗的行为和文化标准还通过各种方法进行沟通和实施,包括建立一致的行为准则、各种道德计划和合规风险管理,以及定期开展员工职业道德在线培训。

(2) 坚持全球多元化、公平与包容。花旗致力于实现公平和包容的企业文化,让每一名员工都能充分发挥自身潜力。研究和经验都证实,当一家公司拥抱多元化时,就会持续不断各种有才华的人加入公司,也会使企业更加具有生产力和创造力。花旗重视对不同的员工个体、协作团队和领导风格的包容,利用自身在全球 160 多个国家开展业务,拥有庞大的员工和客户资源的优势,主动结合全球洞察力和深厚的当地知识资源,给予在不同地域的分支机构充分自由的企业文化建设权利,使之能够很好的兼顾自身企业文化与当地地域文化。花旗的多元化主要体现在三个方面:对于员工,包容的文化意味着乐于在工作中做出贡献并坚持个性;对于花旗自身,作为一家全球性的银行,拥有来自全球背景和观点的独特优势;对于客户和当地社区,通过宣传花旗的各种观点,推动创新金融加强道德商业实践。在具体的工作实践中,花旗在人力组织方面应用了亲和力模型,将员工按照文化属性进行划分,并创建了包括亚裔、黑人、退伍军人、花旗女性、残疾人等九个亲和力分类的社群,且每个亲和力社群都由有花旗高级领导团队的一名成员负责推动社群企业文化建设、实践活动和政策落实,打造更加多元化和包容性的工作场所。

(3) 坚持尊重员工,创造让每个人都持续提升自我的文化。花旗将员工视为最宝贵的资产,认为没有满意的员工就没有满意的顾客,只有把员工看作上帝,员工才会把客户看作上帝。花旗致力于培养员工的创新能力,以及帮助员工实现自我能力的成长。花旗的企业精神是“不断创新,因为开心”,他们认为企业外部的世界变化如此之快,企业为了更好的发展也必须适时进行组织变革,而员工对组织变革的态度直接影响到变革的成败,所以必须培养一种适应持续变化的文化,并让员工参与到变革中才能取得成功。而创新的最好途径是在快乐的氛围中培养员工的创新精神和能力,因此花旗高层十分重视员工的学习教育,他们认为花旗不同于一般银行以风险为中心的企业文化,花旗将重点放在帮助员工“学习、

成长和创新”上，为此花旗在员工学习教育和多样性培养方面投入大量的人力和财力支出，创建了一个名为“成为更多”的长期活动计划。这个计划不是由传统的人力资源部门推进，而是直接由集团首席执行官牵头负责，是一项长期内部营销活动，旨在支持创建一种理想的创新和持续学习文化，活动的内容包括人才培养、学习计划和多元化职能培养。在该计划实施过程中，通过在工作场合投放张贴引人注目且有趣的创意性号召用语，鼓励员工主动开展培训学习，而不是强制性的推动学习，并使用一些合作品牌商品作为参与学习者的奖励。每个学习者被鼓励在花旗内部平台上开展线上交流对话，开展一系列视频制作、博客经验分享、个人习惯改变学习活动，如进行 30 天个人潜能开发挑战，进行公众演讲等活动。另外，花旗这项活动取得成功的一个重要原因是领导层的带头参与，花旗的各层级领导带头参与到各式各样的学习活动中，也为团队营造人人好学、主动学习的企业文化氛围带了好头。

5.2.2 招商银行企业文化发展概述和建设特点

招商银行是 1987 年在深圳成立的我国第一家全部由企业法人控股的股份制商业银行，在发展过程中招行的企业文化主要经历了四个阶段，从文化萌芽期强调“在中国这块土地上走出一条改革的路子，办成具有中国特色的社会主义新型银行”的“创业文化”，到文化发展期强调“以业绩论英雄”和“做国际化的大银行”的“规模文化”，再到文化变革期强调“重结果更重视过程，严格按照规章制度办事，培养从实际出发的扎实的工作作风，效益重于规模，长期重于短期”的“风险文化”，最后到文化整合期强调“打造股市蓝筹，塑造百年招银”的“管理文化”。目前招行的企业文化精神层主要由包括招银愿景、招银使命、核心价值观、经营理念、发展理念、人本理念、全局理念、招银精神和招银作风九个部分组成。其中，招行将“服务、创新、稳健”作为核心价值观，将“为客户提供最新最好的金融服务”作为招银使命。

招行的企业文化建设特点可以概括为以下三个方面：

(1) 坚持“以客户为中心”。招行始终将“因您而变”的优质服务文化放在建设首位，这点从招行核心价值观的排序和招银使命的内容中可见一斑。招行在经营活动中追求给客户提供最优质的金融服务，始终坚持把客户利益放在首

位，这些与招行在企业初创时期的发展经历密不可分。最初招行作为深圳市蛇口区的的企业法人持股的区域性试点银行，只拥有一个营业网点和 36 名员工，不同于当时其他拥有广泛政府和客户资源等待客户上门办业务的银行，招行只能在客户服务上发力，自己主动出击找客户，网点员工骑着自行车上门为客户提供服务、拓展业务；在大多数银行都在排队等号办理业务的时期，招行率先推广叫号机，并且在客户等候期间在银行大堂提供牛奶和咖啡，并由此衍生出站立服务、微笑服务和低柜服务都开创了行业先河，这些新奇的人性化服务体验当时对客户产生了极大吸引力；在下雨天招行为客户提供印有招行 LOGO 的红雨伞服务，这些点点滴滴之间为客户提供的优质服务体验，让招行逐渐赢得了老客户之间口耳相传的良好口碑，也为招行迅速扩大客户数量，初步成为全国性再到全球性商业银行打下坚实基础。

(2) 坚持与时俱进。招行在企业文化建设中一个鲜明特点是勇于开拓创新的创新文化。持续创新不仅保证了业务发展具有可持续性，同时也以快速的产品创新和与时俱进的经营理念，在客户和银行同业间树立了良好口碑。在信息技术的应用方面，招行构建了国内首个全行统一的 IT 平台，以及国内首家电话银行，实现了客户资金的线上通存通兑和零在途汇划。在产品研发上，招行打造了一系列具有招行特色且富有市场竞争力的业务产品，如国内第一张基于客户号管理的银行借记卡“一卡通”产品，后来被各大银行效仿；国内第一张符合国际标准的双币信用卡；国内第一个面向高端客户的“金葵花理财”等。

(3) 坚持稳健经营。招行奉行持续发展的风险文化，以及以人为本、严格管理的管理文化。招行坚持效益、规模、质量和结构协调发展，在公司治理方面，招行最早将所有权和经营权分离，建立并明确董事会、监事会和领导班子的责权分工，确保之间互相制衡。在组织人员管理方面，招行率先打破了国企普遍存在的“铁饭碗”思想禁锢，实行了“人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低”的“六能”人员管理机制。

5.2.3 阿里巴巴集团企业文化发展概述和建设特点

阿里巴巴集团，是一家总部位于中国杭州的大型跨国互联网公司，成立于 1999 年，创始人为马云。其业务范围涵盖电子商务、金融、物流、影视等多个

领域。阿里巴巴的企业文化带有其创始人马云的强烈个人色彩，马云曾谈到企业文化时说道，“东方的智慧、西方的运作，面向全世界的大市场”，这可被视作阿里巴巴企业文化的自我总结。阿里巴巴将自己的企业文化形象地比喻为“六脉神剑”，涵盖了“让天下没有难做的生意”的企业使命，“活 102 年，我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活 102 年的好公司”的企业愿景，“客户第一，员工第二，股东第三”等的价值观。

阿里巴巴的企业文化特点可以概括总结为以下几点：

(1) 客户第一。阿里巴巴的企业使命是“让天下没有难做的生意”，旨在提倡全球化贸易、搭建全球供需平台、实现信息共享和价值创造。这一使命使得阿里巴巴对内推行以客户为中心的工作理念，对外积极承担社会责任，致力于消除贫困、应对气候变化等前沿问题。阿里巴巴认为“客户第一、员工第二、股东第三”，这条价值观是全体阿里人的共同选择，被列为最优先级，只有持续为客户创造价值，员工才能成长，股东才能获得更长远的利益。

(2) 不断创新。阿里巴巴注重创新发展，其价值观强调“唯一不变的就是变化”，阿里巴巴认为“无论你变不变化，世界在变”，只有通过持续创新，主动去适应不断变化的世界。才能保持行业领先的地位，阿里巴巴鼓励员工勇于创新，不断迭代产品和服务，并推行“消费者-阿里员工-商户和合作伙伴”的价值传递链。阿里巴巴打造了一个包含智能化、数据科学、新零售、数字内容、数字金融和全球市场等的大模型工作平台，该模型把阿里巴巴的数字平台能力与其他行业进行深度融合，实现跨界协同创新。在产品研发方面，阿里巴巴也一直高度重视科技和产品的研发，投入了大量的人力和物力的投资，建立了“阿里达摩研究院”、阿里巴巴云计算、天猫精灵等创新事业，致力于探索先进技术产品和解决方案。

(3) 追求卓越。阿里巴巴认为“今天最好的表现是明天最低的要求”，在阿里巴巴最困难的时期，是全员一道齐心协力，凭借“敢想敢拼、自我挑战、自我超越”的精神，帮助公司渡过难关活了下来。以马云为首的高管团队，从创业之初就非常重视激发员工潜力，保持工作激情，马云本人长期投入大量精力在企业文化建设与人力资源管理工作方面。阿里要求全体员工在认真踏实完成本职工作的基础上，保持好奇，持续学习，做到学以致用，当遇到困难时，不为失败找

借口，只为成功找方法，全力以赴拿结果；永远不满现状，不自我设限，勇于打破“不可能”的边界。

5.3 国内外企业文化建设优秀案例对甘肃工行的启示

5.3.1 注重领导者对企业文化建设起到的关键作用

从花旗银行、招行和阿里巴巴的企业文化建设案例上都可以看出，领导者的态度和行为在企业文化建设中起到至关重要的作用，可以说想要真正塑造浓厚的企业文化建设氛围，就得采用自上而下的方式，先让企业领导者充分认识到企业文化对企业经营的影响作用，特别是在中国的经营环境中，企业高层领导对某件事的重视，自然会引来下一级管理层的重视，进而推动该事项的发展和落实。如花旗企业文化建设特点之一，坚持最高的道德标准，这里的最高不是指道德标准的高低，而是指最高级的领导者率先坚持的企业文化和道德标准。在花旗企业文化建设实践中，也可以看到各级领导带头开展企业文化活动，为其他员工加入进来做好行为表率，另外花旗内部开展的“成为更多”活动计划，更是由集团首席执行官亲自负责牵头。阿里巴巴从创始之初，以马云为首的领导团队就高度重视企业文化建设，高层领导亲自投入了大量时间和精力建设企业文化，激励员工和团队，最终打造了一支富有工作激情的创业队伍。

5.3.2 注重采用更合理的激励员工方法

花旗坚持尊重员工，创造让每个人都持续提升自我的文化，这种充满尊重和自我实现的文化氛围，让员工愿意全身心的投入到工作，和企业一起成长。花旗为了让员工拥有“主人翁”意识，推行了一项股权激励计划，该计划旨在用一定份额的股票奖励那些在工作中表现优异的员工，因为奖励门槛设置不高，花旗计划让所有花旗在职员工都最终持有花旗集团的股票，这样员工便能更好的以主人的角度去思考和解决问题。阿里巴巴也为表现优异优秀的员工给予相应的奖金，并提供了股票期权的激励，使员工能够分享公司的成长和成功。从马斯洛需求层次理论来看，花旗和阿里巴巴的做法是在满足第四层次的尊重需求和第五层次的

自我实现需求，达到了较高的层次并取得了良好的效果，这点是需要甘肃工行在激励员工和引导员工遵守合规制度要求时需要借鉴的，不能仅以处罚和布置任务的方式，生硬的开展教育和培训，这样难以起到预期的作用。

5.3.3 注重与时俱进和创新

从三家企业身上都可以看出对创新的坚持和追求，花旗致力于帮助员工提高创新能力，阿里巴巴将“拥抱变化”作为价值观，招行在企业文化建设也坚持与时俱进，这些帮助它们获得了自身的成功。招行在信息技术的应用、产品研发和客户服务的创新使它创下了多个国内首个纪录，开创了行业先河，这也塑造了招行勇于开拓创新的企业文化。花旗的企业文化建设形式也是多种多样，无论是活动内容还是组织形式都不拘一格。阿里巴巴致力于应用数据技术驱动创新，通过对大数据的分析和挖掘，不断优化产品和服务，提升用户体验，并鼓励内部员工和外部合作伙伴的创新，通过开放平台和生态系统的建设，促进创新和价值的共享。反观甘肃工行，由于自身的组织管理模式固化，导致企业文化建设活动仅限几个固定动作，建设内容和形式缺乏创新。因此甘肃工行要勇于跳出固有思维，结合自身实际，从组织模式、建设内容、建设形式和制度保障等方面进行优化创新。

5.3.4 注重企业内部文化交流平台建设

在花旗的企业文化建设案例中，参加“成为更多”计划的员工被鼓励在花旗内部平台开展包括经验分享、交流对话的行为，这种在企业内部进行的员工心声交流，极大的促进了花旗企业文化在员工内部发展和壮大。花旗的内部交流平台只针对在职员工开放，具有博客发布、留言评论、视频分享等功能，平台内设置不同的内容分区板块，例如按照不同的亲和力模型分类设置的对应子文化板块，可以让同一个文化社群的成员在板块内交流，有效提高了员工的文化归属感。阿里巴巴建立的内部社交媒体平台，提供了内部交流、日程安排、在线会议、任务分配等多种功能，鼓励员工在内部技术博客上分享他们的技术知识和经验，促进员工之间的交流和学习。反观甘肃工行的企业内部文化交流平台，目前使用的网

讯平台只有阅读网讯的功能，无法实现员工之间的在线交流。实际在 2019 年之前，甘肃工行也为员工提供了一个名叫“员工园地”的线上交流平台，可以实现员工之间发帖和留言交流，但出于管理原因之后一直处于维护中不再开放，这也说明甘肃工行缺乏对内部文化交流平台的有效管理和应用，应该利用好线上交流平台这个渠道抓好企业文化建设。

5.3.5 注重挖掘特有特色的文化元素

花旗作为在跨国开展业务的国际化银行，其在不同国家和地区的雇员和客户都有着不同的文化背景，因此他们企业建设势必面临着处理好与不同地域文化之间关系的问题。花旗的做法是在坚持集团统一价值主张“我们负责地提供金融服务，以实现增长和经济进步”之外，给予不同地域的分支机构充分自由的企业文化建设权力，让各分支机构能够结合当地特色文化，进行企业建设，为员工提供更具有多元化、公平与包容的工作环境，充分激发员工的潜力。阿里巴巴也在企业价值观发展提炼过程中，大量取材于“阿里土话”（即带有浓烈的武侠色彩的内部交流常用语），最终形成其独特的企业文化“六脉神剑”体系。同样的，甘肃工行虽然不存在跨国文化差异的问题，但这种挖掘地域性特色文化的思路可以效仿的，如甘肃地区也具有南梁精神、航天精神、八步沙精神等特色精神文化，应该加大对这些特色文化的挖掘和融合，进一步提高自身企业建设水平。

6 甘肃工行企业文化建设优化路径

6.1 优化路径制定的原则、目标及思路

6.1.1 优化路径原则

(1) 可行性原则。根据甘肃工行的企业文化问卷调查，存在相当一部分员工不认同企业文化建设必要性的情况，这反映出这些员工没有认识到企业文化建设的重要作用，也没有认识到自己做所工作和企业文化建设的关系，有些认为企业文化建设是华而不实的概念，有些甚至认为企业文化建设只是领导体现关爱员工时才会象征性做一做的工作。因此，制定企业文化建设优化措施时需要充分结合企业自身实际情况，有针对性地开展问题的诊断、分析和改进，而判断是否具有可行性的依据就是企业文化建设是否围绕“以人为本”开展，只有在企业文化建设中充分考虑到员工的需求，开展系统的企业文化培训和教育，让员工从内心深入认同企业文化建设的重要性和必要性，才能推动各项企业文化建设措施落地并取得实效。另外，还需要正确认识到企业文化建设是一项需要长期坚持的系统工程，对企业文化的影响和改变绝非一朝一夕之功，面对当前甘肃工行企业文化建设上存在的各种问题，立马进行大刀阔斧的改革也是不可取的，要认真分析考虑现有的人力、组织架构，结合人员薪酬、风险防控等各制度要求和业务合规需求，突出企业文化建设重点，用动态、分步走的思维，采取循序渐进的方式开展企业文化建设。

(2) 综合性原则。因为甘肃工行企业文化建设中存在问题和问题成因的复杂性，制定企业文化建设优化措施也需要综合考虑各方面因素，全面进行规划和安排。从企业文化的发展阶段来看，甘肃工行的企业文化主要经历了四个阶段，每一阶段在继承前一阶段的基础发展出了新的特点，所以也需要综合考虑企业文化发展的历史因素。从甘肃工行企业文化问题的表现上看，往往一个企业文化问题的背后同时涉及精神文化、制度文化、行为文化、物质文化中的几种文化层次，所以需要综合各文化层次进行优化改进，不能仅仅针对一种文化问题进行“头疼医头、脚疼医脚”这样的治标不治本的行为。从企业文化责权划分上看，企业文

化建设不只是管理者的事，也不仅是某一个部门的职责，这需要全行员工的共同参与，另外还需建立起高级别的企业文化统筹谋划机制，整合各个部门的力量，齐心协力推进企业文化建设。

(3) 创新性原则。甘肃工行企业文化建设存在创新形式不足的问题，一方面是企业文化活动形式的创新不足，另一方面甘肃工行对自身特色文化的挖掘和宣传也同样缺乏。面对当今激烈的银行同业竞争，甘肃工行要想继续保持自己的行业竞争力，不仅需要客户产品营销方面发力取得优势，还需要以守正创新的态度在企业文化建设上下功夫，深刻把握时代特征，找准企业文化建设方向，不断创新实践，着力挖掘本地富有特色的企业精神文化，做好宣传和推广。企业文化建设的优化创新还要符合科学规律，创新并非搭建空中楼阁，需要认识到创新也是在对旧事物继承的基础开展的，所以针对甘肃工行企业文化建设存在的问题，不仅要认真从内部分析原因，进行反思和改进，也要善于向同业和其他优秀企业学习，运用宏观和国际视野，认真研究国内外企业文化优秀建设案例，总结好的经验，借鉴先进的做法并用于自身的企业文化建设，推动甘肃工行企业文化更好发展。

6.1.2 优化路径目标及思路

甘肃工行企业文化建设优化路径的设计必须始终坚持问题导向，在认真分析企业自身存在的问题和成因的基础上，不能局限于自身“闭门造车”，要把视野扩大到国内外优秀企业身上，学习借鉴一流的企业文化建设优秀做法，与重点挖掘和宣传本地特色企业精神文化相结合，坚持“以人为本”的企业文化建设理念，综合考虑甘肃工行精神文化、制度文化、行为文化和物质文化层次基础和改进方向，有针对性的制定企业文化建设优化措施，并制定企业文化建设对应的保障措施，为甘肃工行改进自身企业文化建设提供具有可行性的参考建议。

6.2 企业文化建设优化路径具体内容

6.2.1 开展企业文化专题宣传教育

(1) 开展对高层管理者的企业文化建设培训。党的二十大报告指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，其中完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业至关重要。二十大报告中提到的企业家精神，就属于企业文化精神文化建设范畴，这就要求企业家必须深刻把握时代内涵，在爱国、创新、诚信、社会责任和国际视野方面不断提升自己，在企业实际管理中从企业文化建设等“软”的方面下功夫。目前甘肃工行管理者对企业文化建设不够重视，反映出管理者尤其是高层管理者对企业文化作用的认识不足，针对这个问题，首先需要加强对高层管理者的企业文化建设培训，包括对企业文化的内涵、作用和建设手段进行全面和详细的学习。一方面，可以加强甘肃工行高层领导与总行企业文化办公室的联系沟通，不定期邀请总行企业文化研究导师来甘肃开设为企业文化建设教育培训班，培训对象面向为省分行行级领导班子成员、专家、行长助理、各内设部室主要负责人，以各二级分行行长和分管企业文化建设的副行长。另一方面，可以聘请外部企业文化专业培训讲师或国内高校企业文化研究知名学者前来开办讲座，面对以上高级管理者授课。通过系统的学习培训，让甘肃工行高级管理者从思想上认识到建设企业文化的重要性和必要性，以及掌握科学、合理的企业文化建设手段。

(2) 开展企业文化核心价值理念专题培训。当前甘肃工行缺乏针对企业文化精神的培训内容，导致很多员工对工行企业文化精神一知半解，让本应该贯穿在日常工作中，时刻影响员工工作行为的价值准则束之高阁，如大部分员工对印制在很多工行办公场所墙上的价值观“工于至诚、行以致远”这句话没有真正理解，更无法正确解释其含义，让价值观仅仅成为了一个耳熟能详的口号。因此，在工行内部的学习培训平台“工银研修中心”内专题培训频道增设企业文化培训专栏，总结归纳企业文化发展史、企业文化精神文化体系并制作成课件，邀请总行企业文化讲师录制线上课程，重点对工行价值观、使命和愿景的历史由来和含义进行充分生动讲解，要求所有在职员工每年进行企业文化核心价值理念在线测

试，测试不通过的需要重新学习课程，让每一位学习的员工都能深刻领悟工行价值观、使命和愿景，激发员工自主将其化成工作的内生动力，做到日常工作行为和价值导向保持一致。

(3) 开展企业文化子文化专题培训。自 2019 年以来，工行总行通过召开全行性整体文化发布会上相继发布的廉洁文化、合规文化、服务文化、创新文化等重要成果，确定了工行企业文化四大子文化内容。甘肃工行对全体员工需加强四大子文化的培训教育，一方面，通过线上“工银研修中心”平台内的专题培训频道增设企业文化子文化培训专栏，制作课件并邀请总行企业文化导师录制线上教学课程，并将该部分学习内容列入员工每年学习计划中进行考核。另一方面，在甘肃工行内部从省分行本部开始到一级支行，从上而下逐级从对应专业部门选聘子文化学习讲师，如在省分行纪委办公室内选聘省级廉洁文化讲师，在省分行内控合规部选聘省级合规文化讲师，可以定期面向全省分支机构进行廉洁文化和合规文化宣讲，在二级分行也可以仿照设置本机构内部的子文化讲师，面向本机构进行子文化宣讲和培训。

6.2.2 强化合规理念传导和执行监督

(1) 开展合规文化建设专题活动。合规文化建设是甘肃工行需要重点加强的内容，为加大对员工合规理念传导力度，引导全员树立科学的发展观、风险观和业绩观，持续推进和拓展合规文化建设成效，就需要开展合规文化建设专题活动，努力将合规文化理念转化为员工的自觉行动。合规文化建设专题活动应该作为一项甘肃工行长期坚持开展的活动，建议成立由省分行行长任组长的活动领导小组，省分行内控合规部作为牵头部门，以一年一个主题开展专题教育的形式，制定每年的合规文化建设活动主题和方案，活动对象面向全行所有员工。活动内容包括但不限于：一是开展合规知识竞赛，组织全员参与答题，考察员工对各项合规知识和要求的掌握程度，并对考试成绩优异的员工进行嘉奖，对考试成绩不合格的员工组织重新学习；二是开展甘肃工行“合规标兵”评选活动，筛选全省组织内在岗位上认真务实工作，工作中未出现风险事件或者及时发现并正确处理风险事件的个人，每年评选出 10 位合规先进个人，授予省分行合规标兵称号，并将他们的事迹在行内网讯平台进行专题报道，为在全行范围树立合规氛围发挥

榜样引领作用；三是开展“一把手”讲合规活动，由分行行长率先垂范，为全体员工讲授合规经营的意义，阐释合规创造价值的理念，自上而下强化全员合规意识。

(2) 加强案件警示教育。开展各种层级、各种形式的案件警示教育，结合真实发生的案件，对《员工行为守则》《员工行为禁止规定》《员工违反行为处置规定》“三位一体”的风险管理制度体系进行详细解读，进一步诠释合规文化核心理念。警示教育开展可以在银行各层级广泛开展，做到全员全覆盖，教育方式可以通过制作“工银研修中心”线上学习课程和手机 H5 电子宣传册，供员工线上学习，也可以在本机构内开展现场案件警示教育活动，组织员工统一观看警示教育宣传片，特别是可以多采用一些甘肃工行内部发生的风险案件进行教育，起到“用身边的事教育身边的人”的良好警示作用，牢固树立全员不敢违、不能违的思想红线。

(3) 优化合规行为监督考核手段和机制。判断企业员工是否严格遵守了各项合规要求，员工行为是否符合合规文化理念，就需要建立有效的检查督导机制，优化督导考核手段。当前甘肃工行已将合规事项作为扣分项目纳入银行年度经营绩效考核中，但仍然需要进一步提高合规事项得分占比对整体经营绩效得分的权重，将是否发生重大金融风险事件作为一票否决的高压线。在合规检查方面，当前主要由上级机构内控合规部门定期组织人员开展对下级机构的内控合规现场检查，存在检查效率较慢、时效性较差的问题。因此，甘肃工行可在省分行和二级分行层级筹建合规检查柔性团队，不定期对辖内机构开展不预先通知的突击检查，建立起一套完备的电子检查项目台账，做好检查结果的纪录和反馈，提高检查结果的时效性和真实性，确保能够发现真正的问题，以便后续的问题分析和整改。同时，对于发现的问题不能“一罚了之”，需限期责令被检查单位对发生问题的原因进行剖析总结，及时整改问题并找到今后防范措施，杜绝出现问题“屡查屡犯”的现象。

6.2.3 建立企业文化建设制度长效机制

(1) 制定企业文化建设制度和实施方案细则。企业文化某种程度上相当于“一把手文化”，带有企业一把手管理风格和企业精神的深深烙印，因此一把

手对企业文化的认识和喜好直接决定对企业文化的重视程度和建设投入，一把手的更换也容易导致文化建设出现断层，从而影响企业的长期发展的连续性。而企业文化建设作为一项需要长期开展的系统建设工程，就必须制定相应的建设制度细则和建设方案，以规章制度的形式将企业文化建设要求明确下来，以便长期坚持推动开展。笔者建议甘肃工行结合实际制定《甘肃工行企业文化建设制度》和《甘肃工行企业文化建设制度实施细则》，将该制度作为建设纲领性文件，细则作为建设指导性文件，从企业精神文化、制度文化、行为文化和物质文化不同层次规定建设内容和建设要求，做到企业文化建设有章可循。

(2) 建立企业文化建设委员会和联席会议机制。针对甘肃工行目前存在的企业文化建设责权分工在不同部门，难以全局性统一推动企业文化建设的问题，建议甘肃工行在省分行层面建立企业文化建设委员会，由省分行行长担任委员会主席，委员会成员包括办公室、内控合规管理部、纪委办公室、运行管理部、工会办公室、财务会计部和工银研修中心（甘肃）等部室单位主要负责人，委员会下设置办公室，由省分行办公室主任负责。企业文化建设委员会每个季度至少召开一次联席会议，总结分析甘肃分行当前企业文化建设情况，研究部署未来文化建设措施，统一推动全行企业文化建设有序开展。

(3) 将企业文化建设情况纳入日常工作考核。在将企业文化制度化作为长期开展的系统工程后，也有必要对企业文化建设情况进行考核，由省分行考核各二级分行企业文化建设情况，二级分行考核各一级支行企业文化建设情况，全省建设情况由省分行企业文化建设办公室在年终会议上向省企业文化建设委员会汇报。具体实施过程中，建议把企业文化建设情况计入银行经营绩效考核的内容之一，以新时代中国特色社会主义核心价值体系为引领，按照精神文化建设、制度文化建设、行为文化建设和物质文化建设四个维度，结合《企业文化建设制度》和《企业文化建设制度实施细则》要求，合理量化各项企业文化建设内容指标，确保能客观、公正的反映银行机构企业文化建设现状和发展趋势。

6.2.4 创新企业文化建设活动形式

(1) 挖掘并弘扬甘肃地域特色精神文化。一方面，深入挖掘甘肃地区特色精神文化。甘肃受到自身自然资源、地理环境和工业基础的影响，一直以来属于

干事创业条件比较艰苦的地区，但在漫漫历史长河中，在甘肃这片黄土地上孕育了“人一之我十之，人十之我百之”的甘肃精神，培养了陇原儿女吃苦耐劳、勤奋质朴的品格。特别是新中国成立以后，在党的坚强领导下，甘肃站在对外开放前沿，以敢于打破一切束缚发展和创造的旧思想和体制障碍的劲头，战胜了一个又一个困难，创造了一个又一个奇迹，孕育出了一系列具有鲜明时代特征的铁人精神、梯田精神、莫高精神、八步沙六老汉新时代愚公精神、八棵树精神、航天精神等。因此，甘肃工行在企业文化建设中，要积极汲取甘肃精神的力量，将新时代愚公精神等融入自身企业精神文化建设中，号召员工锲而不舍发扬战天斗地、生生不息的陇人精神。另一方面，深入挖掘和弘扬甘肃工行发展历史上的特色文化。例如甘肃工行酒泉东风场区分行员工 60 多年如一日，从最初员工用扁担挑着账本和算盘随军办业务，再到几代工行人默默耕耘、无私奉献，始终用开拓进取、艰苦创业的优良传统全力为祖国航天事业提供优质金融服务，将这些历史故事制作成宣传片播放，同时在线上文化交流平台建立企业文化线上历史展览馆，大力弘扬这种扎根大漠艰苦奋斗“扁担银行精神”和“胡杨精神”，激发员工创业干事的情怀。

(2) 定期举办企业文化交流会。增加企业文化建设经验交流和分享，在企业外部，甘肃工行可以借助现有的交流平台，如在每年联合甘肃省省委省政府举办的“甘肃·祁连山论坛”上增加企业文化建设交流内容，与不同的企业互相交流企业文化建设成果和探讨建设经验，获取前沿思想、拓展合作资源，这也是对甘肃工行企业文化成果宣传的契机，有助于树立起良好的社会形象。在银行内部，也可以开展多种形式的文化交流会。一是定期在全行开展企业文化大讨论，组织员工共同探讨自己对企业文化的认识和想法；二是开展企业文化主题演讲比赛和征文活动，号召员工抒发自己在工作中践行企业文化核心价值观的感想体会；三是在年度文艺汇演中，增加企业文化建设主题的情景剧，例如用演小品讲述一个故事的形式，在欢声笑语的氛围中向行内观众生动阐述“合规文化”“廉洁文化”等子文化的深刻内涵和意义。

(3) 重新开放并优化线上文化交流论坛。当前甘肃工行员工之间、员工和上级之间的企业文化交流缺乏有效的沟通渠道，主要使用的网讯平台仅供单向新闻宣传报道，缺乏及时性、可对话的文化交流机制，这就造成员工的心声难以被

组织了解掌握，员工之间的文化交流也需要一个交流渠道进行释放。而甘肃工行原有的“员工园地”线上交流平台自 2019 年后就一直处于系统维护不开放的状态，实则名存实亡，所以从企业内部文化交流需要和成本控制的因素考虑，建议甘肃工行重新开放“员工园地”平台，并在原有的可发帖、可评论的功能基础上，增加视频 VLOG 发布、博客纪录的功能，丰富交流沟通形式。在线上文化交流平台板块设置方面，也需要按照文化属性和内容作精细化分，原论坛只有业务交流和日常交流两个板块分区，不能很好满足文化交流需求。因此在原两大板块之外需增加企业文化电子展览馆板块，将甘肃工行精神文化体系、四大子文化内容制作成可视化的虚拟展示墙，同时收录一些甘肃工行自身的企业文化发展历史故事，制作成电子宣传片。另外，在业务交流板块下增设业务建议、业务答疑、经验分享三个子版块，在日常交流板块下增设员工心声、生活交流、我的成长三个子版块，全面畅通员工之间、员工和上级之间的文化交流渠道，塑造浓厚的企业文化内部交流氛围。

7 甘肃工行企业文化优化保障措施建议

7.1 优化组织架构

7.1.1 优化分行层级企业文化建设管理组织架构

目前甘肃省分行企业文化由省分行办公室牵头负责,面临企业文化建设工作人员缺乏,且人员身兼数职无法将精力充分投入在企业文化建设工作上的问题。针对这种情况,为了更好推动甘肃工行企业文化建设,建议在在现有的组织架构基础上,在省分行和各二级分行层级的办公室内部设置企业文化研究办公室,由一名办公室副主任直接负责管理,并配置至少 1 名企业文化建设岗位专干,专职负责具体的企业文化建设事务性工作,不承担办公室其他事务性工作,这样既保障了企业文化建设工作效率,也充分发挥办公室对其他专业部门的协调联系作用,更有利于后期跨部门协调资源,统筹推动全行企业文化建设。

7.1.2 优化基层企业文化建设岗位设置

由于在一级支行和二级支行(网点)层级,对企业文化建设的要求主要侧重于执行和落实,因此无需仿照省、市分行设置企业文化研究办公室,但配备专业的企业文化建设岗位人员也是必要的,因此建议在一级支行综合管理部内部配置一名企业文化建设专干,主要职责是抓对好省、市分行企业文化建设的要求落实,以及对二级支行(网点)的企业文化建设情况开展检查和指导,做好基层的企业文化建设工作。在二级支行(网点)层级,出于人力成本控制考量,仍可沿用网点主任负责制,由网点负责人配合一级支行企业文化专干做好网点企业文化建设工作。

7.2 强化队伍建设

7.2.1 强化企业文化管理人才队伍建设

企业文化建设是一项系统工程,需要从企业的各层次、各层级都同心协力,

把制度建设要求不折不扣地执行到位，确保落实不出现偏差，这就要求甘肃工行在省分行、二级分行层级培养一支懂企业文化建设的人才队伍，这也是巩固和发展好甘肃工行企业文化的必要条件。在省分行和二级分行层面，要围绕企业文化建设职业能力要求，建立一套符合企业实际的企业文化岗前培训体系，对准备担任或已经担任企业文化建设管理职责的员工开展岗前培训和日常培训，并开展岗前资格准入考试，考核结果合格的才能开展企业文化建设相关工作，考核结果不合格的需进行重新学习后再次考试，确保企业文化建设管理队伍的专业性。在队伍建设激励方面，可以为通过准入考试的管理者颁发企业文化管理资格证书，并在岗期间给予岗位津贴，适当提高经济待遇，鼓励员工积极参与到企业文化建设工作中来，增加管理人才队伍储备。

7.2.2 强化企业文化讲师队伍建设

企业文化对员工的作用就像春雨一样，以一种润物细无声的方式，潜移默化地影响着每位员工的思想和行为，而持续开展企业文化教育就可以使员工心中企业文化的种子生根发芽，最终结出胜利的果实，所以甘肃工行有必要组建一支专业的企业文化讲师队伍，经常性地为员工进行企业文化核心价值观宣讲和四大子文化内容宣讲，使廉洁自律、合规为本、客户为尊、勇于创新的精神深入员工内心，从思想上深刻认识到“工于至诚、行以至远”的内涵，在行为上自觉做到各项规章制度和行为规范要求。笔者建议甘肃工行可建立一个全省的企业文化讲师人才库，在全省选拔对企业文化理解深入和口头表达能力强，并具有3年以上相关工作经验的人员，例如一名长期在基层服务客户的网点客户经理可获取企业文化讲师资格后开展服务文化宣讲，或机关内控合规部的员工可获取企业文化讲师资格后开展合规文化宣讲，这样通过专业的人员开展专业性强的文化宣讲，会取得良好的宣讲效果。另外，企业文化讲师宣讲也应该获取一定的按照课时计费的费用奖励，以激励讲师的辛勤付出，并为最受员工喜爱的讲师颁发优秀讲师证书，逐步打造成行内企业文化金牌讲师，勉励讲师自身也不断学习新的知识和教授方法，提高个人企业文化宣讲能力和水平。

7.3 加大财务支持

甘肃工行在今后的企业文化建设中，不仅要在精神层面大力弘扬宣传企业文化核心价值观和富有特色的文化精神，还需要实实在在的物质保障，投入相应的资金以保障各项企业文化支出。而目前的甘肃工行企业文化建设没有专项资金，在实际工作中由不同部门按照自己专业条线工作计划进行相应的支出，缺乏统一的规划和调拨，不利于企业文化建设的长期发展。因此，甘肃工行有必要在年度财务计划中增加企业文化建设专项资金项目，由企业文化建设研究办公室收集调研其他部门在本专业领域开展的企业文化建设需求，综合评估在物质文化、行为文化、制度文化、精神文化建设需投入的资金，合理制作预算资金计划并报送财审会和企业文化建设委员会审议通过，将企业文化建设专项资金纳入银行统一的财务支出与报销管理系统，严格按照财务规定进行管理，确保企业文化建设资金专项使用性。

7.4 加强技术支持

在线上文化交流论坛建设方面，按照前文所述，在原有的“员工园地”论坛基础上增加设计新的功能，并做好论坛日常数据库修护、更新，界面美化、后台开发等工作，提供相应的信息技术保障。这就要求省分行科技信息部组织员工进行岗位技能培训，使岗位人员具备较高的 IT 运维能力，能够定期进行论坛系统性能调优、故障处理，改进和提升运维质量。另外可运用大数据分析技术，对平台发帖内容进行关键词抓取，进行数据汇总分析，得出线上企业文化交流情况分析报告，让管理层可以直接了解到全行企业文化交流动态，便于处理员工集中反映的问题，帮助员工真正解决实际困难。

8 结论与展望

8.1 结论

现如今商业银行同业之间竞争越来越激烈，银行之间的竞争不仅是产品和服务的竞争，还是企业文化的竞争，可以说建设富有特色和竞争力的企业文化，是从同业中脱颖而出的制胜法宝。

本文围绕甘肃工行企业文化建设开展了优化研究，在总结归纳国内外企业文化研究现状的基础上，主要运用企业文化四层次理论模型，结合调查问卷结果，综合分析甘肃工行企业文化建设现状，发现甘肃工行在企业文化建设中存在以下问题：员工对企业文化价值观了解和认同不足、合规制度的执行与落地存在偏差、管理者对企业文化建设不够重视、企业文化建设创新不足等问题，这些问题的成因包括缺乏对全员的企业文化价值观培训和宣传、对员工和合规理念传到不到位、管理者对企业文化作用认识不到位、组织管理模式固化等。

为解决上述问题，本文按照可行性、综合性和创新性原则制定优化措施，并借鉴国内外优秀的企业文化建设案例经验，提出以下优化措施：广泛开展企业文化专题宣传教育，强化合规理念传导和执行监督，建立企业文化建设制度长效机制，创新企业文化建设活动形式，全面补齐甘肃工行企业文化建设短板。同时，为确保各项优化措施得到顺利落实，还需通过优化组织机构、强化队伍建设、加大财务支持、加强技术支持，从组织、人力、财力、技术各层次提供有力的企业文化建设保障。

8.2 展望

党的二十大报告指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。要进一步完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。新时代新征程上，企业家要弘扬企业家精神，努力成为推动高质量发展的生力军。这就要求国内企业家在经营管理中，积极对标国际一流企业管理水平，善于学习、勇于创新、敢为人先，聚焦主业主责，不仅要想办法提高产品和服务质量等硬实力，也要注重企业文化精神建设，在文化建设等软实力提升上下功夫。

可以说，新时代呼唤与时俱进的企业文化。

本文以工商银行甘肃省分行为研究对象，分析其企业文化发展现状和存在的问题，并研究借鉴国内外企业文化优秀建设经验，结合甘肃工行实际，提出相应的优化手段和保障措施，为甘肃工行汲取甘肃地域特色文化力量，帮助建设好自身企业文化提供了详细的参考建议。但同时，本文也在企业文化建设情况调研方面有待进一步提高，今后还需深入结合企业实际情况，不断优化企业文化测评体系，从而更加全面和准确的了解掌握企业文化建设现状，以便更好开展进一步研究。

希望本文的研究方式和研究成果，能够引起企业家对企业文化建设的重视和思考，同时，为其他银行省级公司开展企业文化建设研究提供一定参考价值。

参考文献

- [1] Anjan Thakor. Coporate Culture in Banking[D]. Working Paper, ECGI and Washington University in St. Louis, 2015.
- [2] Ab A. & Sm B. Corporate Culture and Banking[J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 2021, 186: 46-75.
- [3] Bushman R. M, &Davidson R. H, Dey A, et al. Bank CEO Materialism, Corporate Culture and Risk[J]. Social Science Electronic Publishing, 2016.
- [4] Byun S. The Role of Intrinsic Incentives and Corporate Culture in Motivating innovation[J]. Journal of Banking & Finance, 2022, 134.
- [5]Dyer W. G, Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness[J]. Organizational Dynamics, 2004, 33(4): 98-109.
- [6]Graham, John Robert and Grennan, Jillian and Harvey, Campbell R. & Rajgopal, Shivaram, Corporate Culture: Evidence from the Field[J]. Columbia Business School Research, 2022(8): 16-49.
- [7] Kai l. & Feng M. Measuring Corporate Culture Using Machine Learning[J]. The Review of Financial Studies, 2021, 34(7): 3265-3315.
- [8] Park S. O, Choi S. U, Kim S. T, et al. The Relationship Between Corporate Culture and Value at Different Life Cycle Stages[J]. Sustainability, 2021, 13.
- [9] Zhang Zhengmao. Analysis on the Strategy of Chinese Excellent Traditional Culture Promoting the Construction of Corporate Culture in the New Era[J]. International Journal of Social Science and Education Research, 2020, 3(10).
- [10] 埃德加·沙因(美).组织文化与领导力[M].中国人民大学出版社, 2014.
- [11] 陈春花. 企业文化管理——从理念到行为习惯[M].机械工业出版社, 2017.
- [12] 储德银, 刘文龙. 政府创新补贴、企业文化与创新绩效[J].经济管理, 2021, 43(02): 71-87.
- [13] 曹文琦. 我国企业文化建设亟待解决的问题及对策[J].中外企业家. 2019(22): 147-148.

- [14] 段郝彬. 企业文化建设中存在的共性问题及解决对策[J].企业改革与管理. 2016(15): 181-188.
- [15] 戴化勇, 鲍升华和陈金波. 中国企业文化的测量与评价[J].统计与决策, 2010(17): 174-176.
- [16] 邓欣焯. 基于价值实现视角下的企业文化与企业竞争力研究[J].现代管理科学, 2021(08): 91-99.
- [17] 郭洪波. 新时期商业银行企业文化建设研究[J].企业改革与管理, 2020(13): 190-193.
- [18] 郭明瑜. 商业银行合规文化建设浅析[J].现代金融. 2018(2): 20-24.
- [19] 贾埃兵. 文化制胜: 中小银行企业文化重塑之道[M].中国金融出版社, 2019年11月第1版
- [20] 江海涛. 花旗银行: 文化制胜[J].企业改革与管理, 2013(3): 59-61.
- [21] 孔航. 企业文化与企业核心竞争力关系研究——以金融机构为例[J].人民论坛. 学术前沿, 2017(16): 142-145.
- [22] 刘方龙, 姚欢欢和吴能全. 构建核心价值观考核机制——基于企业文化“落地”的案例研究[J].中国人力资源开发, 2019, 36(04): 139-149.
- [23] 刘刚, 刘静和殷建瓴. 中国企业文化 70 年: 实践发展与理论构建[J].经济管理, 2019, 41(10): 194-208.
- [24] 李元勋. 加强企业文化建设, 提高核心竞争力[J].企业管理, 2018(10): 74-75.
- [25] 倪宏伟. 国际一流银行的企业文化选择——兼谈我国国有商业银行追求卓越的文化再选择[J].国际金融研究, 2009(1): 49-56.
- [26] 骆正, 清张薇. 创业型企业的企业文化落地——以阿里巴巴集团为例[J].中国人力资源开发, 2013(013): 47-51.
- [27] 钱津. 论现时代企业文化股那里变革与发展趋势[J].经济管理, 2020(6): 48-63.
- [28] 王炳成, 张士强和王俐等. 商业模式创新、员工企业家精神和企业文化的跨层次研究[J].研究与发展管理. 2016, 28(4): 20-24.
- [29] 吴静. 商业银行风险管理存在的问题及其完善对策[J].企业改革与管理. 2020(9): 129-132.

- [30] 王若旭. 国企党建与企业文化建设的融合互促[J].中小企业管理与科技, 2021(12): 64-66.
- [31] 王慎. 经济新常态下国有银行企业文化建设探讨[J].企业文化, 2012(5): 145-148.
- [32] 王砚, 孙雪. 商业银行企业文化建设的机遇与挑战[J].金融理论与教学, 2020(2): 60-62.
- [33] 王仲瑀. 国内外投资银行企业文化比较分析[J].农村金融研究. 2017(5): 43-47.
- [34] 肖婷婷. 中外商业银行合规风险的差别[J].外商投资中国. 2016(4): 7-13.
- [35] 殷秀梅. 兰州银行企业文化认同提升方案研究[D].硕士学位论文, 兰州大学, 2019.
- [36] 赵存山. 浅谈商业银行企业文化建设中存在的问题及对策[J].中国国际财经, 2017(10): 244.
- [37] 张德, 潘文君. 企业文化(第三版). [M].清华大学出版社. 2018.
- [38] 中国工商银行股份有限公司. 2021 年社会责任 (ESG) 报告 [EB/OL]. <http://www.icbc.com.cn>, 2022-03-30/2022-12-20.
- [39] 赵黎明. 当代国有企业企业文化建设研究[D].博士学位论文, 吉林大学, 2015.
- [40] 张泓煜. 新形势下企业文化建设创新研究[J].现代商业, 2020(10): 143-144.

附 录

甘肃工行企业文化现状调查问卷

第一部分：受访者基本情况

1. 性别： A. 男 B. 女
2. 年龄范围：
 - A. 25 岁（含）以下
 - B. 26 岁-35（含）岁
 - C. 36 岁-50（含）岁
 - D. 51 岁以上
3. 目前最高学历：
 - A. 专科及以下
 - B. 本科
 - C. 研究生及以上
4. 在甘肃工行工作时间：
 - A. 一年（含）以下
 - B. 一年至三年（含）
 - C. 三年至五年（含）
 - D. 五年至十年（含）
 - E. 十年以上
5. 目前所处岗位：
 - A. 机关普通员工
 - B. 基层网点普通员工
 - C. 机关管理人员
 - D. 基层网点管理人员

第二部分：甘肃工行企业文化评价

本次问卷将员工对企业文化的评价分为非常符合、基本符合、不确定、不符

合、非常不符合 5 个选项，分别赋值 5、4、3、2、1 分。请在对应的分值处打勾。

企业文化整体评价				
题目	分值			
6. 我了解我行的企业文化价值观内容				
7. 我认同我行企业文化价值观内容				
8. 我认为企业文化建设很有必要				
9. 我能感受到工作环境的企业文化氛围浓厚				
10. 我认为单位很重视企业文化建设				

甘肃工行物质文化评价				
题目	分值			
11. 我的工作场所的企业形象标识清晰、便于识别				
12. 银行的金融产品设计符合客户的需求和企业文化传播导向				
13. 我的办公环境舒适，硬件设备齐全，设备后勤保障及时				
14. 营业场所智能化水平高，设备使用便捷，处理效率高				
15. 甘肃工行的文化信息网络平台建设很有成效				

甘肃工行行为文化评价				
题目	分值			
16. 本单位有明确的培训计划，能经常组织各类培训教育活动				
17. 本单位能经常组织各类内容丰富的文娱活动				
18. 我认同且自愿配合单位开展的员工异常行为排查				
19. 在工作中遇到问题时，与上级反映情况能得到解决				

20. 在工作中跨部门沟通时，总能得到及时的配合和反馈					
-----------------------------	--	--	--	--	--

甘肃工行制度文化评价					
题目	分值				
21. 我认为单位各项规章制度科学完备，各类事项处理都有章可循					
22. 我认为单位能充分发挥制度约束作用，做到制度面前人人平等					
23. 我认为单位的员工行为管理制度人性化且完备					
24. 我认为单位的薪酬结构合理，自己的薪酬与付出很匹配					
25. 我了解并认同单位各类风险防控体系制度要求					

甘肃工行精神文化评价					
题目	分值				
26. 我认为单位注重挖掘和宣传富有本地特色的企业文化精神					
27. 在工作中，领导重视基层员工的心声，能了解并帮助解决实际问题					
28. 我认同我行服务文化理念					
29. 我认同我行合规文化理念					
30. 本单位企业文化建设注重创新					

后 记

岁月匆匆、时光荏苒。三年的 MBA 学生生涯即将结束，期间一边工作，一边学习，还完整见证了疫情时代的降临和落幕，经历了线下早出晚归上课，和线上足不出户学习，不禁感慨群体乃至个人过去几年的诸多不易。所幸在一段时间的努力后，于 2023 年冰雪消融、初春料峭之际完成了本人论文的初稿，再经过多次修改完善，最终定稿并通过毕业答辩。感谢一路陪伴我走过的人，也预示着我的人生也即将进入下一个发展阶段。

首先，我要真挚感谢我的导师，张忠杰教授，从论文的选题、开题、撰写、修改每一个环节，都在导师的关怀和帮助下进行，每有问题和疑惑，总是能及时得到导师无私的指导，而从使我解惑之余，更有信心完成整个论文的研究写作。

其次，我要感谢兰州财经大学、MBA 研究中心以及给我们授课的各位老师。对我而言，自从兰州财经大学本科毕业，参加工作三年后再次回归母校继续学习深造，让我倍感亲切和感恩，经过系统学习工商管理学科课程，让我具备了一定的商业思维，增长了知识储备，也带给我做人做事的些许启发，为我今后更好的工作和生活打下了良好基础。

最后我要感谢我的家人，在求学之路上给予我莫大的支持和鼓励，让我能无后顾之忧投入学习，克服所遇到的困难，顺利完成学业。

作者：吉晓明

2023 年 6 月 1 日