

长春求索

中国民生银行长春分行探索企业家园文化之路



在企业的发展进程中,让员工目睹企业文化产生的感受上的变化要远大于分析导致的思维上的改变,这比那些眼花缭乱的理论更具说服力。情感的力量、渐进的变革、领导人的作用在这个时代焕发出特别的生命力。

韩素勤

继 2011 年在中国民生银行系统内民意测评排名全国第一,2012 年、2013 年在总行团委全国青年员工满意度测评连续排名第一后,中国民生银行长春分行在今年总行开展的全国民意测评活动中,分行班子党风廉政建设、风险合规评价、综合评价结果均在系统内排名全国第一……

在中国民生银行长春分行走访,我们所走访的或偶然相遇的民生员工,个个神采飞扬。热情与真诚写在每个人的脸上。

在这个物欲横流人心浮躁的当下,居然还有这样一方净土?

一位长春分行员工的日记为我们揭开了答案——

当我们轻轻叩开中国民生银行长春分行的大门,对未来的憧憬激荡在每个人的心中。我们都会轻声地问自己:在这里,我将会得到什么样的平台? 赢得什么样的友情? 收获什么样的事业?

对自己的疑问,其实也是对长春分行将给予我们什么样的工作氛围、什么样的成长环境的疑问。

尽管一千个人心中会有一个哈姆雷特,但在我们长春民生人的心中,却有共同的答案:这里,倡导“诚信为基、人为本、求实达效、创新致远、协作图强”的企业文化;

这里,有公平、公正、公开、透明的工作氛围;

这里,是与我们休戚与共,需要我们共同呵护,又能让我们共同成长的企业家园!

这就是普通员工眼中的中国民生银行长春分行。

长春分行党委书记、行长白锐平说:“四年四个第一的原因其实很简单,就是把员工真正放在自己心里。”

基于爱而展开的群体活动是社会向上递进的基础。

简单但是不易!

“我把员工当作客户来营销,就是要通过发动员工来发动客户,进而发动市场。”白锐平行长说,“如果把员工们都能够营销成我自己,那么长春分行的 500 位员工就是 500 位行长,我们所能营销到的客户、能得到的市场份额就是不可想象的。”

这么简单的逻辑关系,为什么一般企业不明白呢? 其实也不是不明白,关键是要真正在企业管理中全面、充分的细化落实而又表现出来就太难、太难!

营销员工

在以创新为导向的管理模式中,管理所需激发和依赖的,乃是人员的热情和投入。带动事业创新和进步,不是依赖数学公式,也无法利用计算机程序,而必须建立在人性和对于人性的深切了解上。

对于现代人而言,能够激励他们的,乃是经过有效的沟通,让他们内心感受到企业远景与自我愿景的统一,感受到这里的意义和价值。

合理、温暖的工作环境是每一个年轻人梦想的职业环境。中国民生银行长春分行给予员工的就是这



为答谢广大客户对长春分行的支持与厚爱,2012 年夏,长春分行组织了千里草原行活动,与客户欢聚一堂,共话发展。

节和行长吃“团圆饭”,使长春寒冷的冬夜有了不一样的温暖,让我深深地爱上了这里。”

“团圆饭”不仅增进了同事间的交流,增强了外地单身员工对长春分行的归属感,也让“民生家园”的理念更加深入人心。

让万丹难以忘记的,还有白行长在“团

圆”时跟外地单身员工说的话:“在长春分行的创建发展过程中,党委没有忘记任何一位做出贡献的员工,外地单身员工为分行的发展付出了双倍努力,克服了当地员工遇不到的一些困难,分行要加倍关注,让他们在民生家园里感受不到孤独、寂寞,感受到更多温暖。”

感受到温暖的,何止是外地单身员工!“人为本为魂”的理念,让关怀、关爱员工的每一个生活细节成为长春分行工作的必然。这样的例子,不胜枚举:推出弹性福利,让员工根据实际需求选择福利种类;每年组织全体员工体检;针对青年员工的住房需求,长春分行多方洽谈组织员工团购住房;每新开一家支行,食堂的人员、装备总是最先到位,让员工吃好被确定为长春分行后勤工作的重要内容;每月两次为全体员工“私人订制”有机蔬菜;员工生日,蛋糕送到家,每两个月还邀请这两个月过生日的员工集体庆生、聚餐……

此外,长春分行还高度重视民生家园开展丰富多样的文化娱乐活动,倡导“一节一活动”,用员工喜闻乐见的区域特色形式,营造温馨和谐的家园氛围。从春节开门红、团拜收心扑克牌大赛,到三八节最美女人花、五四种植“民生青年林”,净月徒步环湖接力踏青、“六一”儿时晒照竞猜,再到书画比赛、消夏音乐会、摄影采风、才艺大赛,以及肩负社会责任、参与社会公益、青年员工绿色公益行动等,各种活动形式均不断创新、延续不断。

在长春民生大厦 17 楼至 20 楼的楼道内,长春分行还布置了企业文化墙,用一幅幅照片记录分行五年奋斗历程,增强员工自豪感;同时,创办了行内期刊《麦田》,增强员工凝聚力;编撰了系列读本《企业文化》和《奋斗历程》,向全员宣扬民生精神。

白锐平行长说:“民生银行之所以吸引到这么多人才,就是因为我们在外面打拼完以后能够回到一个温暖的港湾,可以抚慰我们的疲劳,抚慰我们的灵魂。每个人都是家园的一分子,每个人都是兄弟姐妹。有贡献就会有回报,做到就能得到,这是一种公平的分配机制,是和谐的、充满正能量的家园文化,这就是我理解的民生银行的家园文化。”

长春分行家在外的单身员工有一项令本地同事羡慕不已的“待遇”:每年的元宵节和分行党委书记、行长白锐平欢聚在一起吃“团圆饭”。

这是白锐平行长与他们的特别约定,也是长春分行每年的固定“节目”。到 2014 年元宵节,这简朴而又温暖的“团圆饭”已经连续举办了五年,恰恰和长春分行同龄。

“元宵节在春节假期结束、告别父母没几天后就到了,看着窗外烟花璀璨,总免不了倍加思念亲人。”营业部的万丹有幸成为 2013 年 2 月份元宵节“团圆饭”的主持人时,还是一名实习生。那次聚餐,让她更加坚定了要加倍努力实习、争取赢得留在分行工作机会的决心。“元宵

节和行长吃‘团圆饭’,使长春寒冷的冬夜有了不一样的温暖,让我深深地爱上了这里。”

“团圆饭”不仅增进了同事间的交流,增强了外地单身员工对长春分行的归属感,也让“民生家园”的理念更加深入人心。

让万丹难以忘记的,还有白行长在“团



2014 年 2 月 18 日是中国民生银行长春分行五周年华诞,员工们自己编排自己演出了一台名为《五风十雨,万紫千红》的五周年庆典晚会,以此表达对长春民生家园的热爱。

办办公也是对‘门’这个古老话题和门本身的尊重与解放。”

长春分行党委始终倡导开门办公,就是要营造一种阳光、平等的氛围。在长春分行,大家只有岗位、工作的差异,没有领导与员工的差别,都在为同一个民生家园努力工作。

在“人为本为魂”的长春分行,白行长有个观点早已深入人心:“分行能够给广大员工提供的福利,除了可见的物质福利外,公开、公平、公正、透明的工作氛围是最大福利。”

他认为,这一福利能够使大家努力耕耘的民生家园这片土壤洒满阳光,并照耀所有的岗位和角落。

白锐平行长不但要求自己这样,而且要求所有管理人员以及广大员工都这样,在整个长春分行,大家都要在心里尽量种满小麦,不让杂草丛生。

这么多年来,不管别人承不承认,他仍然朝着这个方向执着追求着。

为营造这种可贵的氛围,长春分行党委提出了“七好党委、六好支部、五好党员、四好家园”的目标,要求党员干部“立正位、说正话、做正事、树正气”;大力推广麦田计划,消除杂草丛生的土壤;推行党务政务公开、采购公开,建立员工畅言通道;引导全员形成“实、新、快”的工作作风,倡导“投入、真诚、激情、善良”,“用效率争取机会、用拼搏赢得自尊”等价值主张,营造和风朗月的环境氛围。

“我最喜欢的就是分行党委倡导、营造的这种勤勉尽职、努力作为、阳光赚钱、快乐生活的氛围,这让我与同事之间相处非常简单。”人力资源部刘占鹏说,尽管人行只有一年多,但这种和谐氛围却早已让他沉醉其中。

长春分行员工平均年龄 30 岁,青年人是分行的主力军,勃勃的生机与活力是民生家园的标志。但年轻也意味着阅历少、经验乏。如何帮助这群青年人从一颗颗良种破土而出,成为一簇簇生机勃勃的绿苗、翠竹,是民生家园建设需要着力破解的课题。

“我希望每天都能够有哪怕一点点进步。”许多员工都对分行党委提出了这样的渴求。

出生于 1984 年的于洋,刚进入而立之年就已经担任长春分行净月支行行长大半年的时间,距离他成长为长春分行中级管理人员也刚刚一年多。

一位不到 30 岁的年轻人,能够成为一家省级分行的中层,这不仅在其他单位很难想象,也令于洋自己深深地感激分行党委为员工营造的公平、公正、公开、透明的晋升机制和成长环境,感激那次给予他机遇的“中初级管理人员竞聘大会”。

时间的镜头拉回 2012 年年末的一天:为建立管理人员队伍晋升梯队,打造一支年轻化和专业化的管理团队,经长春分行党委研究,启动了在全行范围内公开选拔中初级管理人员工作。

这是怎样的“一石激起千层浪”?

在 2013 年 2 月 21 日的竞聘大会现场,有 158 人现场聆听竞聘人员演讲,占当时总人数约三分之一;有 75 人作为评委现场打分,占现场人数约三分之一;有 46 位员工登台竞聘,占当时总人数约十分之一。

那次中初级管理人员竞聘,是长春分行党委在用人制度改革上的一个重大步骤,这种不拘一格、打破层级、打破常规、公开、公正、公平、透明的选人办法,旨在让全行的青年员工能够破土而出、拔节快长。而长春分行党委的良苦用心,也得到广大青年员工的“热捧”,他们踊跃参加竞聘并充分展示出全行青年蓬勃进取、敢为人先的胆识,体现出全行青年主人翁意识。

建立“公平、公正、公开、透明”的选人、用人机制,需要决策者的勇气。

对此,白锐平行长曾这样解释:如果我们用一块黑布蒙住一个窗户,外面的人就会向里面张望,就会出现各种猜测。我们打开窗户,让大家一眼看透。

这种勇气彰显了长春分行党委的自信和成熟,彰显了长春分行党委拥有足够的自信,能够

和风朗月的家园

公开、公平、公正、透明的工作氛围是最大福利,也是现代企业人员可遇不可求的企业管理境界。

公平、公正这种价值原则是民生银行长春分行企业文化核心。

2014 年 5 月 4 日,恰逢五四青年节。当天下午,长春分行 15 楼会议室里,“我与行长面对面”座谈会又一次拉开了帷幕:长春分行党委书记、行长白锐平与全行 40 余名青年员工代表欢聚一起,聆听青年员工诉求,与青年员工共话青春。

每年至少一次与普通员工座谈,已经是白锐平行长的工作惯例。不仅是和青年员工座谈,每次新员工入职培训,他也都要出席和新员工交流,希望这些加盟长春分行大家庭的新成员能够迅速地、熟知、喜欢这里的一切。

“在工作中遇到的瓶颈、生活中碰到的难题,思想解不开的困惑,都可以直接向行长提问。”计划财务部的刘静自大学毕业到分行工作仅三年,但参加这种与行长面对面的交流却已不下五次。在她看来,这种沟通交流方式非常难得,不仅可以为青年员工答疑解惑,帮助他们更快融入民生家园,也更加让他们体会到“平等”氛围的可贵。

在长春分行,有一个细节会让所有细心的新人纳闷不已:从行长到中级管理人员,所有办公室的门都是敞开的,外面的人可以一览无余。

这是为什么?白锐平行长在一次和员工交流时关于“门”的论述,给出了很好解释:“有了门,就有了‘小我’的空间……门,俨然一个文化符号,横亘在人类探求真理和走向自由的道路上。办公场所所在办公时间本就是办公的,何私可言?因之开门

通过民主集中制使民意上升为决策,使每位员工的行动都成为自己决策的实践。

在今天,管理岗位公开竞聘上岗已经成为长春分行选人、用人的常态:运营条线分别在 2013 年 5 月、2014 年 3 月举行了两次初级管理人员公开竞聘;2013 年 10 月底,吉林分行举行中级管理人员公开竞聘;2014 年 3 月,长春分行再次进行中初级管理人员竞聘。截至目前,整个长春分行系统内,已有 67 名员工通过公开竞聘走上了中初级管理人员岗位。

从另一个角度看,任何一个单位能够走上管理岗位的员工毕竟是少数。那么,占比更大的普通员工成长方向在哪里?

长春分行在解答这一问题时,也充分显露出企业文化“以人为本”的熠熠光辉:

——市场员工按季度根据自身业绩考核兑现行员等级绩效,因业绩优秀而行员等级高于长春分行中级管理人员的普通员工,屡见不鲜;

——2013 年,创新地推出中后台员工“B+A”“C+A”考核机制,采用本岗位序列与 A 岗考核高兑现业绩工资原则,给予中后台员工营销市场的空间,树立全员营销理念;

——2014 年,创新地推出“存款大箩筐”的考核机制,逐步探索员工行员等级兑现标准一元化的考核指标体系,同时将薪酬兑现与员工绩效紧密挂钩,使考核指标更加简单明了;

——根据员工结构和队伍发展情况,每年开展“我的岗位我规划”活动,让员工选择喜欢的岗位工作,尊重员工的自我定位、自我选择。

于晓玉从一家国有商业银行到民生银行工作后,一直在运营部门,已经做到了初级管理岗位。在去年的“我的岗位我规划”中,她通过报名、考试,来到了她一直向往的法律合规部。朋友们都说她变了,说她气色好,精神好。她说,能做自己喜欢的工作,我每天都很开心,很充实。

为充分鼓励全员员工行使企业管理民主权利,换位思考,自己回答、描绘长春分行未来五年的发展蓝图、发展路径,今年 6 月,长春分行在全行开展了“我若当行长”、“未来五年我规划”征文活动,活动得到了全行全体员工的积极响应和参与,共收到征文 325 篇。

人力资源部的赵伟在征文中说,“我们在工作中碰到政策不通、流程不顺、人手不齐而导致工作推进缓慢时,或许大家都会想,我若当行长就怎么样……(但当分行党委从提升员工民主管理意识和水平的角度向我提出这一问题时,自己却不禁惶恐起来。肩挑如山重担,脚趟荆棘满丛,我若当行长,我要做什么?我要怎么做?)”

林林总总的这些措施就是要为全体员工打开广阔的上升通道。这也使得员工们深深地认同:在长春分行,每一个岗位都没有区别,每一个岗位的上升空间也都没有上限。只要你肯、只要你付出,“拔节快长”不会受限,就算是别人眼中的“小”岗位也能有精彩的“大”作为!

在白锐平的办公室,无意中发现了他的一段文字:领导力的本质是爱与智慧,领导力的前提是以身作则,领导力的每一点的修炼都关系员工的成长。

——这可能是他要求自己的,这也可能就是家园文化的源头。

让员工成为强者

正如白锐平行长所说,机构发展的目的根本上是人的发展。只有打造出一流的团队,才能吸引住一流的客户,形成一流的业务结构,并最终建设一流的银行。

“如果有一天,我们的团队是区域公认的一流团队,那么就算届时我们的规模、效益并不是龙头,我们仍然会很自信地认为我们是一流的银行。”

“让员工成为强者”,也是长春分行党委一直以来始终科学谋划、认真实施的重点工作,是民生家园建设过程中不可或缺的关键环节。

五年来,长春分行党委书记、行长白锐平始终在向分行中级管理人员和团队带头人传导“授人以鱼不如授人以渔”的理念,他经常督促团队带头人关注团队“短板”,帮助梯队员工迎头赶上,成为“强者”,取得团队均衡发展。