

市级统一法人农商银行改革的企业文化融合与重塑路径

陈开文

宜宾农商银行, 四川 宜宾

收稿日期: 2025年10月24日; 录用日期: 2025年11月17日; 发布日期: 2025年11月24日

摘要

随着省农信联社和市级统一法人农商银行改革的持续推进, 农商银行正经历一场深刻的体制性变革。改革不仅需要对组织体系、股权结构和管理模式的重构, 更需要对企业文化进行全面的融合和重塑, 这是市级统一法人农商银行改革的巨大挑战, 也是决定改革能更快取得成效的内在关键。

关键词

市级统一法人农商银行, 企业文化, 重塑

The Path of Corporate Culture Integration and Reshaping in the Reform of Municipal Unified Legal Entity Rural Commercial Banks

Kaiwen Chen

Yibin Rural Commercial Bank, Yibin Sichuan

Received: October 24, 2025; accepted: November 17, 2025; published: November 24, 2025

Abstract

With the continuous advancement of the reforms of the Provincial Rural Credit Cooperative Union and municipal unified legal entity rural commercial banks, rural commercial banks are undergoing a profound institutional transformation. The reform not only requires the restructuring of organizational systems, equity structures, and management models, but also a comprehensive integration

and reshaping of corporate culture. This is a significant challenge for the reform of municipal unified legal entity rural commercial banks, and also the intrinsic key to achieving faster results.

Keywords

Municipal Unified Legal Entity Rural Commercial Bank, Corporate Culture, Reshaping

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前,我国农村金融体制改革正步入关键时期,其具体表现是省农信联社向省级农商银行或省级农商联合银行的改革。如,辽宁、海南、内蒙古等省份选择成立省级统一法人农商银行,浙江、四川、广西、河南、江苏等省份则是成立省农商联合银行。而以市为单位组建统一法人农商银行,是在省农商联合银行的改革延续,旨在通过整合区域内县级农商银行资源,增强资本实力,提升抗风险能力,化解历史积累的金融风险等,从而全面提升自身竞争力和服务地方经济高质量发展的能力[1]。

在市级统一法人农商银行改革前,各县级农商银行作为独立的法人机构,在数十年的发展历程中,受县域人口数量、管理范围、经济发展水平的影响,结合县级农商银行的发展历程和领导层的管理风格,形成了具有自身特色的企业文化。改革将具有不同企业文化的个体强行融入一个新的企业中,不可避免地引发了剧烈的文化冲突。

本研究立足于“沙因模型”,即“企业文化之父”、美国麻省理工斯隆学院教授艾德佳·沙因,其率先在组织文化领域中提出的“企业文化”的概念,深入浅出地从表层文化(如行为和标识)、中层文化(如架构和规章)、内层文化(如使命和假设)三个层次对企业文化进行了系统阐述,“沙因模型”作为评估和诊断企业文化的重要手段[2],将其运用在市级统一法人农商银行的改革中,将会加快企业文化的融合和重塑。当前国内的研究,对市级统一法人农商银行企业文化融合方面的研究还较少,此项研究,对全国范围内持续推进的农村金融体制改革具有一定的理论价值与实践意义。

2. 企业文化冲突的具体表现

企业文化是在一定条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态,是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象[3]。它包含着非常丰富的内容,其核心是企业的精神和企业或员工从事生产经营活动所秉持的价值观念。

1. 身份标签的心理划分

在市级统一法人农商银行改革背景下,系统内普遍存在着基于员工工作经历的“身份标签”隐性划分。这种现象本质上是其由县级独立法人农商银行向市级统一法人农商银行改革进程中最为突出和典型的企业文化冲突现象。员工被默认为“原 XX 农商银行”群体,在日常交流、工作协同中常以“我们行”“XX 行”相区分,形成以地域为界的心理隔阂。

2. 行为习惯的惯性差异

县级独立法人农商银行在长期独立运营中形成的信贷审批、风险管理及绩效考核等方面的行为习惯与制度惯性,尤其是绩效考核方面,持续影响着员工的价值判断,导致员工在日常工作中对改革后的行

为习惯存在一定程度的不适应,对市级统一法人农商银行企业文化融合构成了一定的壁垒。一方面,省农商联合银行虽有统一的考核标准,但对不同区域的县级独立法人农商银行在下达任务指标时可能存在一定的差异。另一方面,县级独立法人农商银行结合县域经济环境差异,对自己的考核方案制定侧重点有所不同,考核指标权重、考核标准、业务导向可能产生巨大差异。市级统一法人农商银行改革后将立足全市的经济发展水平、业务经营发展情况等,制定新的规章制度体系和考核方案等,虽然会兼顾辖内各县(区)的情况,但各县(区)支行干部员工对原考核模式形成的习惯和记忆,仍可能会从自身习惯和记忆惯性出发将新的规章制度体系和考核方案等评判为“不公”或“不合理”。

3. 利益固化的倾向冲突

利益固化是指在职位晋升、资源分配、业绩考核等关键管理环节中,来源于不同县级独立法人农商银行的干部员工在潜意识里仍然优先维护原属县级独立法人农商银行的利益倾向。同时,市级统一法人农商银行改革后,全市农商银行组织架构、部门职责和人员编制均将进行调整,总行部(室)的组成人员将不同程度地照顾原县级独立法人农商银行总行干部员工,源自不同县级独立法人农商银行的干部员工在从心理上将被彼此视为“外部单位”人员到将彼此视为同一机构人员会持续较长时间,在关键的政策动向、业务信息乃至人事安排上,也将更多的基于原县级独立法人农商银行的“圈子”内。特别是在资源分配上,利益固化的倾向体现更为强烈,在财务费用、营销费用、人力资源等配置过程中,各机构相关负责人基于对原县级独立法人农商银行的情况较为了解,首要考虑的是如何为原县级独立法人农商银行群体的成员争取更多资源。在制定考核方案时,也会通过力所能及的方式竭力争取对原县级独立法人农商银行更为有利的评价标准和权重设置。

3. 企业文化冲突的深层原因分析

1. 县级独立法人农商银行长期独立运营的历史和传统

“身份认同理论”贯穿于个人的心理发展、社会结构的演变和文化的历史进程^[4],为理解员工的“身份标签”提供了多维视角。员工通过群体归属(如原县级独立法人农商银行)定义自我,并产生内群体偏好与外群体偏见,甚至在职场中不同部门的员工均有可能因群体竞争强化“身份标签”。

县级独立法人农商银行从原农村信用社、农村信用合作联社逐步改革组建而成,历经长达数十年的独立经营,形成了具有自身特色的企业文化。这些独特的企业文化并非简单的规章制度,而是已内化为县级独立法人农商银行的独特记忆和行为习惯。企业文化凝结出强烈的组织身份认同与情感联结,每一位员工,尤其是资深员工,其职业素养、价值观甚至荣誉感,都与原县级独立法人农商银行紧密相连。这种情感上的归属远比对新组建的市级统一法人农商银行认同感、归属感更为真切和牢固。

2. 改革前各县级独立法人农商银行管理制度不统一

“赫茨伯格双因素理论”是行为基础理论之一,能够一定程度揭示经济学中员工行为和员工在经济活动中的非理性特征与规律,“赫茨伯格双因素理论”提出影响员工行为的两个因素分别为保健因素(如薪资、工作环境)和激励因素(如晋升机会、责任感)。保健因素和激励因素则会互相产生影响。

而原县级独立法人农商银行在薪酬体系、晋升机制及业务流程等核心制度层面长期存在的统一,原有制度的惯性在组建市级统一法人农商银行后仍会持续产生影响力。各县级独立法人农商银行员工除按照原管理制度养成了自身的行为习惯,还结合自身实际,根据原有的干部选拔标准、晋升年限要求和晋升机制等人力资源制度体系,制定了符合自身需求和目标的职业生涯发展规划。组建市级统一法人农商银行后,伴随新组织架构的施行,业务流程、人力资源体系等一系列新规章制度的印发,员工需要逐步调整自己的行为习惯以便于适应新的环境,同时会不自觉地用原规章制度来衡量新规章制度。

3. 员工原有关系网络的延续

传统利益集团理论认为原县级独立法人农商银行的存在可以增进其员工的利益，同一县级独立法人农商银行的员工是具有共同利益的个人，通常总是具有进一步增进这种共同利益的倾向。

员工在长期的生活与工作中，基于地缘(同乡)、亲缘(亲属)、业缘(前同事)所构建的深厚人际关系网络，并未随着市级统一法人农商银行改革而消散，反而在新的组织架构中完整地进行了延续。在信息的上传下达和日常工作的交流沟通中，会自然而然地沿着原有的人际关系网络进行流动，基于原有人际关系网络的信息流动效率也会远高于正式渠道。并且在各类事项的决策上，也会不同程度地受到人际关系网络的影响。

4. 企业文化融合与重塑路径构建

1. 通过强化沟通塑造共同的价值观

从“沙因模型”的表层文化着手，通过构建员工可以看见和感受到的行为标识等，从而增进企业文化的融合。一是通过领导层深入基层调研，听取广大干部员工的意见建议，确定一个符合市级统一法人农商银行和符合绝大多数员工愿景的目标。目标不只是一句口号，更是能够激发集体荣誉感与奋斗精神的企业文化，为所有干部员工提供认同和追随的前行方向。二是增强沟通和交流，通过线上和线下等不同方式，通过宣讲、座谈等更多形式，加强领导与员工之间、不同县级法人农商银行干部员工之间的沟通交流，持续不断地重复企业文化，从“入眼入耳”到“入脑入心”，最终形成员工共识。三是更好发挥基层党组织、工会、团组织在企业文化融合上的引导作用。以丰富跨区域的党组织生活、工会活动、青年活动等，设计更多加快员工建立融洽关系的活动，通过强制性的混合编组，打破基于原县级独立法人农商银行的地域壁垒，让干部员工在各类活动中建立新的协作关系和伙伴，在参加活动的同时，深刻理解、体验并最终认同新的企业文化，实现从被动接受到主动践行的转变。

2. 加快建设兼顾各方的制度体系为企业文化提供保障

从“沙因模型”的中层文化着手，通过设立公开的制度体系，进一步增强企业文化融合的保障。企业文化必须通过刚性的制度体系来支撑企业文化行稳致远。一方面借助人工智能的推广与应用，对信贷审批、风险管理、客户服务等核心业务流程进行规范和统一。编写统一的操作流程规范。不仅能有效提升运营效率，更能消除因流程差异所引发的矛盾，让所有员工在统一的规则下行事，逐步形成共同的行为习惯。同时，借助人工智能等新方法的推广与应用，能够更大限度降低干部员工对新操作流程的抵制情绪。另一方面设立畅通的沟通交流渠道。鼓励员工将文化冲突公开化、理性化地提出。通过建设性的对话与辩论，将冲突从摩擦行为转化为企业文化内涵的深度探讨，在凝聚共识、深化理解的过程中，也能有效防止矛盾在私下发酵，造成更大的影响。

3. 重构人力资源体系加快干部员工“圈子”融合。

从“沙因模型”的内层文化着手，通过组织的核心使命和塑造竞争力等，加快企业文化的融合和重塑。对人力资源体系的重构，打破基于县级独立法人农商银行的绩效管理、薪酬激励、选人用人等壁垒。一是改革绩效考核机制，将“团队协作”、“跨部门支持”等转化为可衡量的具体指标，并赋予一定的权重，如设立“跨团队项目贡献分”“新企业文化行为评分”等，明确加快融入市级统一法人农商银行的企业文化行为将得到更高回报，从而将企业文化落实到员工的日常行动与利益关切上。二是打破基于县级独立法人农商银行的薪酬壁垒，建立基于岗位价值、个人能力和绩效贡献的统一薪酬体系。加大对实现全行性战略目标的激励力度，使员工的个人利益与市级统一法人农商银行的整体方向紧密捆绑。三是规范选人用人机制。在选人用人中可结合实际优先选拔践行市级统一法人农商银行企业文化、具备较强工作能力的候选人。推行跨区域、跨部门干部轮岗制度等。

5. 结语

企业文化的融合和重塑是需要系统推进的长久之战。企业文化是灵魂，为市级统一法人农商银行提供共同的目标与行为准则；制度是支撑，通过制度体系的刚性约束，确保企业文化能嵌入日常运营；干部员工是血肉，通过重构人力资源体系，让干部员工更快融入市级统一法人农商银行。三者缺一不可，唯有坚持此路径，才能更快地完成企业文化融合和重塑。

参考文献

- [1] 高玺龙. 农村信用社向省级农商银行转换视角下内控合规管理体系建设分析[J]. 北方金融, 2025(2): 46-48.
- [2] 马亚, 束跃天, 申俊龙. 沙因模型视角下的公立医院组织文化建设路径研究[J]. 现代医院, 2023, 23(3): 338-340.
- [3] 胡希垒. 基于平衡计分卡的 CY 企业绩效管理研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 电子科技大学, 2015.
- [4] 赵时雨, 张广利. “矛盾式”网络群体标签: 变局时代下青年群体的身份区隔与认同重组[J]. 青年探索, 2023(5): 75-88.