# 论企业人才发展战略

来源：网络 作者：梦里花开 更新时间：2024-06-16

*第一篇：论企业人才发展战略论企业人才发展战略中国在21世纪初加入WTO之后，市场上呈现出历史上前所未有的竞争局面。国有企业、外资企业、民营企业、合资企业在市场中展开了从产品到服务、从技术到金融的全方位、多层面激烈竞争。产品、服务、技术竞争...*

**第一篇：论企业人才发展战略**

论企业人才发展战略

中国在21世纪初加入WTO之后，市场上呈现出历史上前所未有的竞争局面。国有企业、外资企业、民营企业、合资企业在市场中展开了从产品到服务、从技术到金融的全方位、多层面激烈竞争。产品、服务、技术竞争的核心和实质，归根结底是人才的竞争。在中国企业已经纳入全球商业和网络体系、发达国家的跨国企业蜂拥进入中国、大批中国企业走向海外之时，行业之间、企业之间的人才之战就愈发凸显。历史经验值得注意，当一个民族经济起飞之时，如何招聘人才、培育人才、保留人才，是企业所面临最大、最严峻的战略挑战。美国在19世纪末期大公司诞生之后对专业人才追逐的历史，日本二次大战之后经济起飞所带来的企业人才流失的现实，给中国企业提供了丰富的经验。

调查：53％的高管人才准备在两年中离开公司

2024年时，北大国际MBA和世界顶级人力资源咨询公司光辉国际合作，对来自不同行业不同企业不同职位的350多名企业高层、中层管理者进行了一次调查。这次调查得出了中国企业的高管对企业领导者、企业文化、激励和绩效评估制度等多方面的意见和看法，并在事实和数据的基础上为探讨中国企业高管流失问题提供了一些结论。

被调查者来自国有企业、私营企业和外资企业，职位包括董事长、副董事长、总经理、副总经理、部门或地区经理等。我们在调查中发现，91%的被调查者承认，企业在中国进入WTO之后不具备管理人才储备。调查还显示，当前中国企业急需各类高级管理人才，包括市场营销、综合管理、人力资源专家和财务专家、研发人员和生产运营人员等等。54.3%的被调查者认为企业正在准备从外部吸收人才，但64.9%的被调查者认为企业目前的人才管理现状极为严峻，不仅招不到优秀的管理人才，更留不住核心人才。令人困惑的是，一方面，被访者认为人才问题是企业的核心问题；另一方面，被调查者中有高达53%的人表示在今后两年内很可能或可能离开公司，只有12%表示不会离开公司。这引起我们的极大警觉。在国内外市场竞争如此激烈的大背景之下，企业却不能留住自己的高管人才，特别是在企业各个方面发挥重要的决定性作用的骨干力量。这充分暴露了中国企业在优质人力资源管理上的严重问题。

分析：高管流失的最重要原因是企业内部缺乏职业发展规划

企业人才流失涉及企业内部和外部的因素。我们对被调查者进行的深入访谈中发现，决定两年内离开公司的被调查者认为，公司的内部管理，特别是高管的领导风格和人力资源体系不完善，是阻碍企业留住核心人才的根本原因。从职业发展角度而言，78%的准备离职者认为所在企业没有建立针对高级管理人才的职业发展长远规划。这些管理人才兢兢业业为企业的发展做出了巨大的贡献，到头来却发现自己在职业发展中没有进展，丧失了发展空间和个人的潜能，这对在职业发展方面颇有抱负的职业经理人而言无疑是一个莫大的伤害。就人才激励和绩效评估体系看，也分别有70%和69%的被调查者表示“极不健全”或“尚未建立”，55%认为企业只有进入机制，却无退出机制——这种表面上宽容的用人制度，使公司不但没有对管理人才进行必要的激励，相反大大挫伤了他们积极进取的动力，导致了大部分人萌生去意。

按照不同的企业所有制对被调查者进行分组，数据显示，78.3%的国企被调查者认为企业缺乏健全的人才激励机制，这一数字在私营企业和外资企业分别为66.7%和66.9%。而针

对绩效评估系统的不满，国企、私企和外企分别为75.6%、78.7%和62.4%。从企业长期职业发展规划来看，86.7%的国企管理者、74.4%的私企管理者和68.7%的外企管理者表示企业尚未建立有效的职业发展计划。从上述数据看，在中国的外资企业比国有企业和私营企业管理状况略好，但是无论哪类企业，都显示了人力资源管理缺乏效率。

得人者得天下

所谓知易行难，虽然所有的企业都号称重视人才、珍惜人才，但能够真正做到的企业可谓凤毛麟角，所以也只有这寥寥可数的企业成为某一行业、某一商业领域的绝对的霸主和领袖。

人才是企业兴亡的关键，邓小平同志曾经讲到：“我们说资本主义不好，但它在发现人才、使用人才方面是非常大胆的。它有个特点，不论资排辈，凡是合格的人就使用，并且认为这是理所当然的。从这方面来看，我们选拔干部的制度是落后的。论资排辈是一种习惯势力，是一种落后的习惯势利。”

《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》提出：要“坚持德才兼备原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历、不唯职称、不唯资历、不唯身份，不拘一格选人才”。《决定》提出的“四不唯”，体现了选才理念的创新。它对于建立和完善选才机制、创造一个人才辈出的局面，具有重要的现实意义和历史意义。

以上这些都及其充分地说明了我们已经认识到人才对于一个企业、一个国家的重要性，当今企业的激烈竞争，就是人才的竞争，这是毫不夸张的提法。中国《武经七书》中的《黄石公三略》说：“罗其英雄，则敌国穷”。这句阴谋之论在现代的市场竞争中仍有着很强的指导意义：如果将竞争对手的人才全部为我所用，那么对手就会相当的狼狈不堪甚至一败涂地。

目前企业与人才的关系正在发生着微妙的变化，由以前的企业决策人的一言堂向双方协商、探讨、共识演变。爱惜人才与信任人才正在成为一门领导的必修课。专业人才对企业领导人是否能够信任是基于领导人的授权及管理手法,越是专业人才越是看重这种类型的伙伴关系,所以才能吸引较同业更多的人才为其效劳。相信人力资源部门的人们都希望自己的顶头上司也具有这样的管理能力,但是反过头来省思一下,如果主管人力资源的人们都能同样以企业主的心态来面对人才,我认为这样比依靠企业主一人能够发挥更大的功效,因为只有公司全体同仁都被当成人才来尊重对待,才能形塑良善的组织文化,有了满意的员工才会有企业的良好运转和良好的发展。市场经济的到来，企业与人才之间的关系需要靠新的模式来确定，有种新的模式就是企业与人才之间的“心理契约”。以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系。一方面要依据市场法规确定人才与企业双方的权力、义务、利益关系；另一方面又要求企业与人才一道建立共同远景，在共同远景基础上就核心价值观达成共识，培养人才的职业道德，实现人才的自我发展与管理。企业要关注人才对组织的心理期望，与组织对人才的心理期望之间达成一种“默契”，在企业和人才之间建立信任与承诺关系，实现人才自主管理，企业与人才双赢的战略合作伙伴关系，个人与组织共同成长和发展。企业往往与人才签订了《劳动合同》，但是很少有企业与人才签一份“心理契约”。研究表明，心理契约的不满足将直接导致人才满意度降低，对雇主的信任减少，认同感和主人翁精神减弱，离职率

增加。

“心理契约”的意思可以概括为：企业与人才之间虽然没有通过具体的契约载明，但企业与人才却依然能找到各自的行为准则，并各自自觉地加以遵守。也就是说企业明确每位人才的发展愿望并满足他发展的条件及应得报酬；每位人才工也会为企业竭尽全力地奉献，因为他们相信企业有能力满足他们的奋斗目标。“心理契约”实际上是企业与人才之间一纸隐性的契约，其核心是人才满意度。人才与企业是一个相互促进，相互成长的集合体。

一个人才，如果要发挥和施展自己的才能，必须有一个好的平台。

一个企业，要生存和发展，必须集聚人才，靠人才的技术和管理，实现企业的腾飞。

所以说，一个人才，企业给了你一个发展的空间，给你岗位、职务、待遇，能够使自己的抱负得到施展，使自己的才能得以发挥，这你就成为了真正的人才。你在企业中的地位也就不可或缺了。反之，虽然你是人才，或者，你自视是人才，好高骛远，不踏实于自己的本职工作，埋怨，挑剔，没有良好的德，对于企业来说，你也是没有用的，甚至还不如一名普通的员工。

一个企业，要看到人才的重要性，要懂得如何去选择人员，善用人才，留住人才。对于人才，在人格上要尊重，在待遇上优厚，更重要的，要相信人才，给他发挥的天地，同时要不怀疑。凝聚人心，用情感留人，用事业留人，为其提供更广阔的发展空间。

所以说，人才因有赏识的企业而得以发挥，企业因得到有用之才而昌盛。

人才对企业的作用

人才是企业之本，也是企业发展最重要的核心资源之一。一个单位、一个公司拥有了人才就代表拥有了实力，拥有了未来！近年来我们中铁建设集团始终注重把人才建设做为集团的重大发展战略，正如汪书记所说，积极探索人才建设的新举措、新路径和新方法，不仅使全体员工德、勤、绩、能方面都有所提高，而且培养了一批在国际、国内高端领域有影响力的专家和工程技术人员，为集团公司在市场大潮中主动作为、服务国家经济建设、建设国际一流企业提供了强有力的人力资源保证。集团公司作为国有大型企业集团，不断强化人才建设，丰富人才工作的内涵，积极推进以“人格、勇气、能力”三位一体的人才理念，促进了集团公司不断发展壮大。

当今企业的核心竞争力越来越表现为对作为第一资本的人才的培育、拥有和运用能力。人才是推动企业健康发展的力量源泉，无论从宏观角度，还是从微观角度来看，人才是企业发展的决定性因素。因此，只有拥有了充足的人才，企业才能实现跨越式的发展。决定企业的发展和财富的增值，最重要的就是人才的竞争，所以人力资源已成为“第一资源”。

**第二篇：领袖的素质和企业人才发展战略**

中国在21世纪初加入WTO之后，市场上呈现出历史上前所未有的竞争局面。国有企业、外资企业、民营企业、合资企业在市场中展开了从产品到服务、从技术到金融的全方位、多层面激烈竞争。产品、服务、技术竞争的核心和实质，归根结底是人才的竞争。在中国企业已经纳入全球商业和网络体系、发达国家的跨国企业蜂拥进入中国、大批中国企业走向海外之时，行业之间、企业之间的人才之战就愈发凸显。历史经验值得注意，当一个民族经济起飞之时，如何招聘人才、培育人才、保留人才，是企业所面临最大、最严峻的战略挑战。美国在19世纪末期大公司诞生之后对专业人才追逐的历史，日本二次大战之后经济起飞所带来的企业人才流失的现实，给中国企业提供了丰富的经验。

调查：53％的高管人才准备在两年中离开公司

2024年时，北大国际MBA和世界顶级人力资源咨询公司光辉国际合作，对来自不同行业不同企业不同职位的350多名企业高层、中层管理者进行了一次调查。这次调查得出了中国企业的高管对企业领导者、企业文化、激励和绩效评估制度等多方面的意见和看法，并在事实和数据的基础上为探讨中国企业高管流失问题提供了一些结论。

被调查者来自国有企业、私营企业和外资企业，职位包括董事长、副董事长、总经理、副总经理、部门或地区经理等。我们在调查中发现，91%的被调查者承认，企业在中国进入WTO之后不具备管理人才储备。调查还显示，当前中国企业急需各类高级管理人才，包括市场营销、综合管理、人力资源专家和财务专家、研发人员和生产运营人员等等。54.3%的被调查者认为企业正在准备从外部吸收人才，但64.9%的被调查者认为企业目前的人才管理现状极为严峻，不仅招不到优秀的管理人才，更留不住核心人才。令人困惑的是，一方面，被访者认为人才问题是企业的核心问题；另一方面，被调查者中有高达53%的人表示在今后两年内很可能或可能离开公司，只有12%表示不会离开公司。这引起我们的极大警觉。在国内外市场竞争如此激烈的大背景之下，企业却不能留住自己的高管人才，特别是在企业各个方面发挥重要的决定性作用的骨干力量。这充分暴露了中国企业在优质人力资源管理上的严重问题。

分析：高管流失的最重要原因是企业内部缺乏职业发展规划

企业人才流失涉及企业内部和外部的因素。我们对被调查者进行的深入访谈中发现，决定两年内离开公司的被调查者认为，公司的内部管理，特别是高管的领导风格和人力资源体系不完善，是阻碍企业留住核心人才的根本原因。从职业发展角度而言，78%的准备离职者认为所在企业没有建立针对高级管理人才的职业发展长远规划。这些管理人才兢兢业业为企业的发展做出了巨大的贡献，到头来却发现自己在职业发展中没有进展，丧失了发展空间和个人的潜能，这对在职业发展方面颇有抱负的职业经理人而言无疑是一个莫大的伤害。就人才激励和绩效评估体系看，也分别有70%和69%的被调查者表示“极不健全”或“尚未建立”，55%认为企业只有进入机制，却无退出机制——这种表面上宽容的用人制度，使公司不但没有对管理人才进行必要的激励，相反大大挫伤了他们积极进取的动力，导致了大部分人萌生去意。

按照不同的企业所有制对被调查者进行分组，数据显示，78.3%的国企被调查者认为企业缺乏健全的人才激励机制，这一数字在私营企业和外资企业分别为66.7%和66.9%。而针对绩效评估系统的不满，国企、私企和外企分别为75.6%、78.7%和62.4%。从企业长期职业发展规划来看，86.7%的国企管理者、74.4%的私企管理者和68.7%的外企管理者表示企业尚未建立有效的职业发展计划。从上述数据看，在中国的外资企业比国有企业和私营企业管理状况略好，但是无论哪类企业，都显示了人力资源管理缺乏效率。

解读：领军人物的综合素质是影响企业留住人才的关键

调查数据来自于当前企业中的中高管理者，他们的不满透过调查暴露出中国企业所面临的人才流失窘境和人才管理的缺陷。从上述调查分析影响高层管理者流动的重要因素，在我看来，主要有五点，第一个也是最重要的是企业一把手的领导力和领导风格；第二是公司内部的企业文化和组织气氛；第三则是公司有效的绩效评估体系；第四是职业经理的培训和职业发展规划平台；最后一点是外部因素即市场、产业、技术竞争对人才管理的影响。

我个人的观点是，企业的领军人物是企业的人力资源总监。企业的职业发展规划、激励机制、培训体系，都与企业的第一把手的理念、视野、风格、品质和性格有关。企业缺乏有远见、有视野、有激情、有影响力的领袖，是中国企业高管流失的最重要因素。

企业的领袖影响他人，激励他人，使众人能够团结一致向组织目标进军。通用电气的韦尔奇、IBM的郭士纳、联想的柳传志和华为的任正非，都是具有远见的领军人物和管理权威，他们在各自的企业中往往具有极为特殊的意义，能够为企业创造不同寻常的价值。他们的共性是在企业发展中高度重视人才的培养和选拔，建立起一整套人才激励和培训制度。他们的身上具备了影响下属并使之追随他们的基本素质，正如《孙子兵法》中讲到的，一个优秀的将军应该具备五个要素：智、信、仁、勇、严。“智者不惑”，知识的力量是无限的，能够影响一批追随者；“无信不立”，只有诚信的人才能带领团队前进，并使下属对其保持足够的信任度；“仁者无忧”，一个领导者对下属无仁爱之心，武断专横，追随者也不会对组织忠诚，必定在短期内离开；“勇者不惧”，一位领袖的勇气，特别是在企业遇到困难时所表现出的大无畏精神，对下属具有巨大的影响和吸引力；“严以律己”，领袖不能“对人马列，对己自由”，以身作则的领袖往往对下属充满宽容心，这是企业留住核心人才的必要条件。

对中国企业领导者而言，品质、品德、品格、诚信都会影响到高管人才的忠诚。一位受到下属信任和追随的企业领导者必然会在以下几个方面表现优秀的品质：第一，诚实、正直的品德和性格；第二，优质的决策和明晰的判断能力；第三，表里如一，说话算数，得到下属的信赖；第四，保持开放的心态，倡导开放的企业文化，鼓励员工交流、分享；第五，要求下属忠诚的同时，也对下属保护、忠诚，出现问题之后主动承担责任。

这些建议同美国作家弗兰克林在其《最受欢迎的雇主》中写到的异曲同工，他认为最容易影响高管人才离职的领导作风是：

·公司具有不公正的薪酬体系；

·公司领导风格让下属恐惧；

·形势不明的情况下，领导缺乏方向；

·领导被庸才簇拥，优秀人才遭到冷落；

·领导没有承诺，经常给员工开空头支票；

·领导总是把自己的利益放在第一位，公司和员工的利益放在第二位；

·领导看不起下属，认为下属是“二等公民”；

·对业绩突出的员工缺乏表扬和鼓励。

结语：企业领袖的影响力

中国企业高管人员流失问题是重要的人才战略问题。企业高管员工调查结果表明：

中国企业高级管理人员离职现象不仅受到企业产权制度的影响和市场竞争的冲击，更是一个管理不完善和领导力缺位问题。

在当前激烈的竞争环境下，企业必须有一个有远见、有视野、有胸怀的领军人物。企业高层领导的综合素质、人文修养、管理理念、远见视野、领导风格可以影响企业的文化氛围，是企业能否留住优质管理人才的核心因素。

优秀高层主管的缺位导致企业内部缺乏系统的、客观的和行之有效的人才激励、绩效考评体系，这是影响中国企业高级管理人才流失的重要因素。

建立以人为本、以绩效为基础的企业文化和考核制度，对表现突出的员工不仅委以重任，更要悉心、耐心、长期培养，不断予以精神和物质激励，是企业战胜对手、永葆成功的重要因素。人才是企业永恒的核心竞争力。拥有一批优秀的管理人才，企业才能在激烈的商战中基业常青。（文/杨壮 美国福坦莫大学商学院副院长、北京大学国际MBA美方院长，本刊专栏作家。主要研究领域涉及管理学基础、人力资源管理和组织行为学）

**第三篇：论企业如何留住人才（范文模版）**

论企业如何留住人才

我国市场经济环境的确立和发展，彻底打破了计划经济时代“单位选人，一选定终生”的用人模式，用人单位与员工之间的双向选择使人才的使用、流动更加科学、合理了。随着市场经济的不断深入，人才在企业经营管理过程中的作用越来越大，成了企业发展的第一资本。在这种形势下，任何企业要想发展壮大，就必须要具备吸引优秀人才的能力和实力。人才已经成为知识经济的核心资源，谁拥有并且利用好最优秀的人才，谁就能成为企业的核心竞争力，在市场竞争中立于不败之地。要从企业发展的战略高度，充分认识到人才在企业核心竞争力培育中的地位和作用，采取一些有效的措施来吸引、留住优秀人才。

一、给员工明确的发展前景

这里的“发展”主要包括两方面的内容，第一是企业的发展前景及发展潜力；第二是员工自身在企业内部的发展空间。市场经济环境下的企业间竞争是异常激烈，甚至是十分残酷的。一个企业置身于这种激烈的竞争之中，如果没有明确的发展目标和发展方向，最终会被激烈的竞争所吞噬。所以一个人在选择一家企业作为自己的发展平台时，企业的发展是至关重要的，作为企业我们需要让员工了解到企业的发展方向和前景。

人往高处走，水往低处流。一个企业要追求发展，而其每一位员工在为企业服务的过程中，也必然要追求自身的发展。因而，一个人在选择一家企业的时候薪资只是一部分，还要考虑自己在进入企业后，是否有足够的上升空间及更好的学习、提高的机会。从某种意义上讲，让员工在工作中获得知识的累积，比单纯获得金钱更有吸引力。因为员工总是想让钱变得更多，而只有知识才能换更多的钱，当员工感到自己在工作中提高了水平，有赚更多钱的信心和能力时，他们对企业的感激才会是发自内心的。而当员工具备升职的能力时，升职的机会及时降临，员工获得的激励最大。也只有这样，才能激励员工为企业发展而努力，并赢得员工的忠诚度。

二、形成员工认同的企业文化

很多企业都有能力高薪聘请人才，但能否把人才用好，还有一个人才与企业文化是否相融合的问题。请来的人才对企业文化有无认同感，决定着请来的人才用得好不好，留得住还是留不住。好的企业文化是建立在平等意识之上的。

凤凰卫视董事局主席兼行政总裁刘长乐先生认为：“独特的企业文化是凤凰成功的保证，这种企业文化熏陶着每一个凤凰人，激发出一种叫做‘精神’的东西，这绝非什么背景，什么上层公关，什么股票炒作所能凑效的。”企业文化就是主张运用文化特点和规律,以提高人的素质为最基本途径,以尊重人的主体地位为最基本原则,以清晰企业使命为基础，培养企业经营哲学、企业价值观和企业精神等为核心内容,以争取企业最佳社会效益和经济效益为目的的管理理论、管理思想、管理方式。具体来说，企业文化能够满足员工的精神需要，调动员工的精神力量，使他们产生归属感、自尊感和成就感，从而充分发挥他们的巨大潜力。关键是员工对企业文化的理解和认同程度，一旦员工对企业文化产生了强烈的共鸣，那么企业文化的激励功能就具有了持久性、整体性和全员性的特点和优势。

三、营造激励性强的用人机制

好的机制应当整合人力资源，使之获得最佳配置。四百年前，大哲学家培根说过：知识

就是力量。但是，美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主哈耶克对这句话做了个补充，他说：知识加自由才等于力量。这里所谓的自由指的是企业有没有一种好的制度环境，可以让员工最大程度地发挥主观能动性和创造力。现代管理大师彼得·德鲁克认为，考察一个组织是否优秀，要看其能否使成员的长处都发挥出来，并利用每个人的长处来帮助其他人取得好绩效。企业人员配置需要把合适的人放到合适的岗位，并激励员工发挥自己的优势为公司创造利益增加自己的收益与成就感，同时增强员工对企业的归属感。

举个例子：在汽车行业，奇瑞是后起之秀，也是目前国内汽车开发人才最集中的企业之一，奇瑞的第一批开发人才主要来自国内汽车头号企业东风汽车公司。据说，奇瑞把东风汽车设计院的20多个人请到奇瑞参观，结果这20多人中除了带队的领导外，全部都跳槽到奇瑞公司。这些人离开东风时，东风没有人为之心痛，更没有人挽留，因为这些人在东风这家老国企中属于不得志者，也没有多大的业绩可言。但是就是这些不得志的技术人员，在奇瑞获得技术入股的待遇后，为奇瑞开发出几款新型产品，使奇瑞站稳了脚跟。人还是那些人，换一个环境，就迸发出无穷的热力，这就是机制的差别。

四、建立公正的考核机制

好的企业应当有好的考核机制，通过公平有效的绩效考核，减少低绩效的员工，给高绩效员工创造更多的机会，这样才能把真正的人才都留下来，从而使企业保持活力。一家曾经被评为亚洲最佳雇主的公司认为，要考核一个员工的成绩，必须收集员工同事、下级的评价和该员工的客户的评价，尽量使考核体现公平、公正。而那些工作效率低的企业，常常是因为考核有欠公平，不够精确，只偏重于个人好恶所造成。

麦肯锡咨询曾根据员工价值主张将高级人才分为四大类。第一类人期望与成功者共事。这类人才希望在一家成功的企业供职，在这里寻求发展和提升技能机会。他们不太在乎企业的使命和地理位置。第二类人期望高风险与高回报。这类人才将报酬和晋升看得比企业的成功或者个人的实际发展更重要。第三类人希望扮演拯救者的角色。这类人才需要一个崇高的使命，他们喜欢挑战，对薪酬等则看得较轻。第四类人更看重生活方式。这类人才喜欢有弹性的、灵活的工作，比如多样的生活方式，灵活的工作地点，还有与老板的和谐共融。

每一类人期望从未来东家那里得到的东西都不尽相同，不过他们也有共同的关注点：企业文化、价值观、自主权。观察他们的类型和需求，向他提供他所希望在企业获得的价值。然后，人才自然会留下。

**第四篇：论地方经济发展战略**

摘 要：美国社区银行为中小企业、农业、个人提供了高比例的融资服务，对拉动欠发达地区和欠发达部门经济发展起到了十分重要的作用，其成功经验值得借鉴。我国在实施以和谐为重点的非均衡协同发展战略的时期，为解决经济结构的二元性和金融结构的二元性，应把社区银行作为县域发展极和县域经济的金融支撑，求得社区银行与地方经济的协同发展。

关键词：社区银行；二元结构；市场定位

社区银行（Community Bank）是指在一定的社区范围内按照市场化原则自主设立、产权明晰、独立运营、主要服务于中小企业和个人客户的中小银行。

一、社区银行在美国经济发展过程中重要作用探析

由于大型企业及跨国企业主要集中在发达地区，这些大型跨国企业不会依赖社区银行进行融资。而欠发达地区的经济支柱则主要是中小企业和农业，这些企业主要依赖社区银行进行融资。所以，美国社区银行对于推动欠发达地区的经济发展发挥了重要作用。

美国社区银行对弱势群体和欠发达地区经济的拉动主要从以下几个方面来体现。

(一)社区银行在欠发达地区有大量分布

根据美国独立社区银行协会（ICBA）的数据统计，美国社区银行10%分布在东北部、10%分布在西部、16%分布在西南部、20%分布在东南部、20%分布在中西部、24%分布在中北部，如图1所示。

图1 美国社区银行区域分布图

社区银行按人口比例在全美国基本上是均衡分布的，无论是发达地区还是欠发达地区，都有自己的社区银行。这对于拉动落后地区的经济发展是十分重要的。

(二)美国社区银行对中小企业和农业的支持

在欠发达地区，主要的经济支柱一般是中小企业、农业、私营业主等。而社区银行由于自己的经营性质，其主要客户群体也正好是中小企业、农业和私营业主。美国社区银行对中小企业、农业的发展做出了很大的贡献。它们的贷款支持，对消除美国二元经济现象、推动区域间相对均衡发展起到了十分重要的作用。

从表1可以看到，资产规模小于10亿美元的社区银行，对于中小企业的贷款占其自身资产的比重都超过了17%，最高的达到了20%，而大银行的该比重都在12%以下，资产规模超过100亿美元的，该比例甚至仅为6%。银行中小企业贷款占整个商业贷款的比重也随着银行资产规模的增大而逐渐减少;资产规模在1亿美元以下的达到了93.44%，资产规模在1～5亿美元的也达到了77.65%。这两个层次的社区银行达7 204家，占社区银行的绝大多数。而资产规模在100亿美元以上的大银行对中小企业的贷款仅占商业贷款的33%。反映资产规模小的银行更愿意将资金贷款给中小企业。

由表1还可以看出，社区银行小额贷款的单笔平均数额比大银行要高，但是贷款总数额却不如大银行。例如，资产规模小于1亿美元的社区银行单笔100万美元以下的贷款平均单笔数额为54.593万美元，而资产规模大于10亿美元小于100亿美元的大银行单笔100万美元以下的贷款平均单笔数额仅为13.523万美元。通过分析可以得出结论，社区银行投放于中小企业的小额贷款主要用于生产用的启动资金，而大银行主要用于临时性的周转资金。

从表2可看出，无论是对农业固定资产投资还是农业经营费用，社区银行对于单笔数额越小的贷款，其在所有银行对该类贷款中所占比重越大，对于单笔小于10万美元的贷款，两者的比例都达到了82%以上。这充分体现出社区银行对于普通农户家庭和小规模农业产业化企业的资金支持。社区银行对农业固定资产的贷款占比达64.6%,对农业经营费用的贷款占比达60.6%,这两个数据也充分体现了社区银行对美国农业发展的贡献。

二、美国社区银行发展的成功经验

(一)政府的支持

从美国社区银行的发展历史可以看出，在社区银行成立的初期，政府的保护性政策使得尚未成熟的社区银行取得了蓬勃的发展。尤其是1863年美国颁布的《国民银行法》，规定开办银行的最低资本金只需2.5万美元。这极大地繁荣了社区银行的数量［1］。当然，这也与美国当时特定的金融生态环境有关系。

美联储一直没有专门针对社区银行的限制性政策。只要社区银行有能力，大银行能做的业务社区银行也能够做。当然，对大银行的风险控制措施同样对社区银行成立。比如风险投资比例，虽然在绝对数上社区银行允许的投资数要小得多，是由于其自身的资产规模造成的，允许的风险投资比例与大银行是一样的。

(二)独立社区银行协会的扶助

美国成立了独立社区银行协会（ICBA，The Independent Community Bankers of America），其宗旨是为社区银行服务。一方面，可以向美联储或者国会传达社区银行的意见，维护社区银行的利益；另一方面，可以加强社区银行间的联系，促进合作。同时还对社区银行的经营行为起到一定的引导作用。在社区银行发生危机的时候，该联盟可以集中其它社区银行的力量来对有问题的社区银行实施紧急援助。这样，社区银行虽然在经营上相对独立，但是由于有了独立社区银行协会作为后盾，它们可以紧密地团结起来，形成一股较为强大的合力，在美国的金融产业中占据一席之地。

(三)社区银行注重自身的市场定位

美国的社区银行都有准确的市场定位。社区银行有自己特定的客户群体——中小企业、农场主、个人借贷者等。社区银行之所以将他们锁定为自己的目标客户群，一方面，社区银行的贷款很大程度是依赖于关系型贷款。大银行拥有很大的资产规模和雄厚的资金实力，它们评价一家企业往往是依赖财务报表等硬信息。对于大银行来说中小企业与其之间存在严重的信息不对称。如果想要了解一家中小企业的真实情况必须花费大量的信息收集成本。所以大银行更愿意将贷款投向财务状况良好、信誉佳、风险低的大型企业。同时根据它的财务状况和风险状况给予其优惠贷款利率。如果社区银行也要去争夺这些大客户的话，相对于社区银行自身的资金实力来说，很低的优惠利率社区银行是承受不了的。相反的，社区银行基于自己的软信息优势，对于当地的经济情况、借款人道德品行和经济实力的真实情况等都比较了解，所以中小企业、农场主、个人借贷者的贷款对于社区银行来说不一定是高风险贷款。社区银行不需要花费太大的成本就能了解当地一家中小企业、一个农场主或者个人借贷者的真实状况。这些客户由于无法或者很难从大银行取得资金支持，他们常常只能依赖社区银行作为自己的融资渠道，因此，社区银行可以在合理的范围内向他们收取较高的利率。根据自身的特点，社区银行将目标客户锁定在这样一个群体当中可以为自己赢来低风险高收益的利息收入，与社区内的中小企业、农场主、个人借贷者取得双赢发展。另一方面，美国中小企业和农场主的经营用款具有很强的时效性。大银行冗长的决策链条使得他们的经营用款时常不能得到及时的批复，社区银行则恰好能够满足他们的时效性贷款需求。社区银行可以根据自身的特点，将目标客户锁定在社区内的某一特殊群体，更加专业、周到地为其服务。以南加州的国泰银行为例［2］，作为南加州第一家华人社区银行，它在处理个人贷款业务上效率非常高，在申请当日便可完成对汽车贷款的回复，在一个工作日内可通过对房屋贷款的申请。即使是面对小企业的银行服务也往往是量身订做的。

(四)与所在社区协同发展

社区银行遍布美国的小集镇、超市、小商品购物中心、学校、地方产业中心、新兴开发区，为当地的中小企业和社区居民带来了融资便利，极大地促进了当地经济的发展，也为社区银行自身赢得了发展空间。社区银行与所在社区协同发展有一生动的例子得到说明，这就是财产抵押贷款（Mortgage)，即以住房、土地等物产作抵押发放的贷款，这一贷款用于购置住房、土地或其它物产［3］。美国居民大部分都有自己的独立住房（别墅），但上世纪初还远不是这样的情况，其生活条件的改善与银行提供Mortgage有极大的关系。美国居民通过取得银行的抵押贷款提前住进高档别墅，快速提高了生活水准，高消费促进了当地经济的发展，银行也从中获得了无尽的商机。美国居民获得的财产抵押贷款，大都是由当地的社区银行提供的。当一居民到某社区购新房时，当地社区银行就为其办理期限可达20～30年的住房抵押贷款。可以说，社区银行在美国各地的均衡分布，为缩小以至消除经济的城乡差别及区域差别起了至关重要的作用。

三、我国设立社区银行的战略思考

我国自1978年改革开放以来，发生了翻天覆地的变化，人民生活水平得到了极大的提高，国民生产总值从1978年的3 624.1亿元增加到2024年的299 047亿元。但是，我国经济结构的二元性并没有随着GDp的增加而减弱，而是经历了一个先弱化后加剧的变化。以二元对比系数（即农业部门和非农业部门比较劳动生产率的比率）来反映我国二元经济结构的基本状态。二元对比系数曾经从1978年的0.16弱化为1984年的0.26，即农业部门与非农业部门差别缩小了。但到了2024年，二元对比系数又下降到了0.18，这说明现在农业部门与非农业部门的差距与1978年的状况相差无几。

与经济的二元经济结构问题相对应，金融的二元结构问题也相当突出。根据中国人民银行货币政策分析小组公布的《2024年中国区域金融运行报告》，2024年末东、中、西部全部金融机构本外币各项存款余额占全国比重分别为63.9%、18.1%和15.3%，东、中、西部地区金融机构本外币各项贷款余额占全国贷款余额的比重分别为61.6%、19.1%和16%。这与该年东、中、西部地区GDp占全国的比重依次为58.4%、24.7%和16.9%大致相吻合。

根据我国的现实情况，为了有效地解决二元经济结构问题，认为应积极推行非均衡协同发展战略。非均衡协同发展战略的基本内涵在于：在国家战略发展的初期阶段实行非均衡发展模式，有重点地开发和投入，但这种“重点”不是永久性的，一开始就应建立在协同发展的战略思维基础之上［4］。“协”是指较发达地区要通过扩散效应带动落后地区和落后产业发展，“同”是指全国各区域各产业共同发展。当经济发展到了一定阶段（例如人均GDp达到了一定的水平），就应适时实行战略转移，更多地关注落后产业和落后地区的发展。我国人均GDp已达到2 000美元左右，处于社会矛盾高发的过渡时期，应适时实行战略转移，以和谐为重，更多地关注落后产业和落后地区的发展。社区银行作为地方经济发展的强有力金融支撑，应得到全社会的高度关注，成为近期金融业发展和改革的重点。

在我国这样一个人口众多、经济水平高度不均衡的发展中大国，在弱化二元经济结构的过程中，仍应继续推行“发展极”模式，但不是像过去那样主要重视国家级的“发展极”和大区级的“发展极”建设，而是要重视多层次发展极的建设。具体说来，今后应特别重视县域发展极的培育，包括县城、乡镇、县域内开发区甚至村的发展极建设。通过这些分布于全国各地大大小小的、星星点点的发展极的聚集和扩散效应，实现国民经济的均衡发展。在这些县域发展极的形成、发育和作用过程中，离不开地方金融机构的资源聚集和配置的整合功能。社区银行能够成为这些县域发展极最合适的金融支撑。

对于社区银行如何界定，国内学术界和实业界并非一致，但绝大多数认同如下特点：(1)规模小；(2)服务对象是社区范围内的中小企业、农户和居民；(3)不跨区经营；(4)资本金以民营资本为主；(5)产权清晰；(6)分支机构少，管理高度扁平化。符合以上特点的社区银行，才有比较充足的条件为当地的中小企业、农户和居民提供有个性化的金融服务，才有可能与当地的中小型民营经济血肉相连、协同发展。我们赞成社区银行以民营资本为主,是因为上面所论述的社区银行是商业性经营的。在大银行国有资本占绝对优势的情况下，社区银行为保证服务对象的需要，以民营资本为主是重要的产权基础。既然县域经济是我国经济发展中的薄弱环节，是解决我国二元经济结构的关键，为适应建设县域发展极和县域经济的需要，我国的社区银行经营的区域应以县域范围（或城市中的区）为宜。在县域内经营应成为我国社区银行的重要特点。在县域范围内经营，社区银行将以其得天独厚的条件，利用县域经济发展的大好时机，获得空前的发展，取得县域经济与地方银行机构的双赢。

目前，我国的城市商业银行、城市信用社、农村信用社、农村商业银行、农村合作银行都在一定程度上具备以上社区银行的特点，但都存在不符合之处。例如，按以上社区银行标准衡量，城市商业银行资产规模普遍偏大、政府或国有企业股份普遍偏高、经营区域普遍过大。所以，我国的城市商业银行不是典型的社区银行。农村信用社、农村合作银行在许多方面更接近社区银行，但仍存在定位不当、产权不够清晰、政府作用过大等诸多问题。例如，农村合作银行大多存在跨县域经营的动机，国内还有动议把各省范围内的农村信用社统一整合成省级农村合作银行。至今，大多数农村信用社的公司治理机制还不完善，存在诸多问题。所以，我国的上述地方中小金融机构最多只能称为“准社区银行”。

基于以上战略思考，为加快社区银行的建设，一方面应把部分准社区银行改造成真正的社区银行，另一方面须花大力气在县域范围内（也可在乡镇范围内）组建符合上述特点的社区银行。

四、我国社区银行发展面临的问题及其对策

(一)社区银行应加强与社区的联系，充分挖掘软信息

除了少数当地十分有名的大型企业之外，我国相当多的地方中小银行对于当地众多中小企业、农业从业者和个人贷款者的情况并不十分了解。所以，当这些贷款申请者到准社区银行申请贷款时，地方中小银行常常像大银行一样主要依据财务数据、信用记录等硬信息来判断该笔贷款是否能够执行。

因此，社区银行具有的软信息优势在我国准社区银行还没有充分地体现出来。根据前文的论述，社区银行的主要优势之一在于软信息，而在资产规模、跨区服务方面不能与大银行相抗衡。因此，我国的准社区银行在未来必须加强与当地社区的联系，真正融入到当地社区中去，以充分挖掘软信息。

(二)社区银行要进行准确的市场定位

目前，我国的地方中小银行尽管有一定比例的贷款投向了中小企业和农业部门，但是指导思想还是和大银行一样争夺大客户，限制了产品的创新和业务的开展。大银行比起地方中小银行来说有更加雄厚的资金实力和品牌优势，他们可以用更加优惠的利率和附加条件去争夺这些优质客户资源。而地方中小银行去与大银行争夺这些优质客户很多情况下是低利润甚至是负利润经营。这样，社区银行应该把目光更多地放在中小企业和农业部门，与大银行差别化经营。

（三)社区银行应该开发具有当地社区特色的金融产品

全国各地的经济发展水平是很不一样的，各个地区的金融服务需求也是有很大的不同。大银行的运作往往由总行统一调控，分支机构很少有自主权。而社区银行因为立足当地社区，在金融产品开发自主权上就有很大的优势。社区银行应该针对地方各个不同的企业量身定做适合企业发展的金融产品。还要利用银行信息广泛和拥有相关专业人才的优势，在企业发展过程中提出建议或者帮助其拿出开发的具体方案。

（四)我国准社区银行产权结构有待理顺

由于历史的问题，我国城市商业银行大多由以前的城市信用社发展而来，而农村商业银行和农村合作银行由以前的农村信用社发展而来。农村信用社又分别经历过由人民银行和农业银行管理的阶段。产权结构比较混乱，不利于今后工作的开展。准社区银行的产权制度改革不宜采取一刀切的办法，而是应该根据各地区经济发展的差异，采用不同的改革模式。对于产权形式的选择，农村信用社在经济发达的地区，因为市场化程度较高，社员之间关系较为松散，资金交易规模较大，施行商业化的股份制改造会使经营的交易成本减小；在经济欠发达地区，继续施行合作制或者股份合作制有利于交易成本的降低。

（五)社区银行应该加大中间业务发展力度

我国的准社区银行大多业务比较单一，缺乏中间业务，必须抓住自身发展特点与经营优势，增强业务竞争能力，创新金融工具，开展多元化服务。

比如帮助企业代发工资，帮助通讯、邮电、水电等公共设施企业代收代缴相关费用。社区银行不但可以为农户提供贷款，还可以为农户提供农业技术支持。

社区银行可以将自己的“软信息“优势利用到存贷款业务以外的其它领域。比如社区银行可以在当地社区开展征信业务，充当信用信息搜集、组合、存储与供应的中介机构，协助政府机构为当地社区居民和企业建立信用档案，并在有特定需要的情况下，通过合法程序将这些信用信息有偿提供给信息需求者。值得强调的是，由于“软信息”的存在，社区银行在征信上将比大型商业银行具有更大的优势，可以通过更低的成本获取更准确的信用信息。

**第五篇：企业发展战略**

本草堂企业文化

一、宗旨：推行以“计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)”为主题的5P企业战略。强力构建实施“人才、品牌、科技”为主导的三大战略体系

二、企业发展战略：

实施品牌战略传承中药国粹融入高端科技高效持续发展

三、目标与愿景：

1、产业发展 ：实现“中药集约化、中药产业化、中药现代化、中药科普化”

2、企业运营： 实现 产品领先管理到位运作高效亲密顾客

3、管理模式：以价值为导向 实现战略统领组织协调学习成长持续改进

4、队伍建设：拓宽人才发展的广阔空间，为员工创造“劳有所酬、老有所养、病有所医、伤有所治、生有所育”的优异环境。

5、学习与成长：以“教育、爱心、科技、创新、高效”十字方针为指南，普及员工教育，关爱员工成长。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找