

市区农商行合并重组中人力资源整合 和品牌形象管理研究

王苗

徐州农商银行, 江苏 徐州 221000

DOI:10.61369/SE.2025100008

摘 要 : 近年来,为化解区域性金融风险、提升规模效应与市场竞争力,不少市区级农商行进行了合并重组。虽然这种合并重组方式在组织层面实现了资源的整合和制度的统一,但在人力资源管理和品牌形象管理方面却存在“物理合并易,化学融合难”的问题。诸如员工身份认同的重建、管理机制的再设计,以及服务理念的统一等,均是影响合并重组后机构运行效果的关键因素。对此,本文尝试从人力资源整合和品牌形象管理相结合的视角,探寻适合市区农商行合并重组情况的人力资源整合和品牌形象管理策略,为合并重组后机构的高效运行提供参考。

关 键 词 : 农商行; 合并重组; 人力资源整合; 品牌形象管理

Research on Human Resource Integration and Brand Image Management in the Merger and Reorganization of Urban and Rural Commercial Banks in Urban Areas

Wang Miao

Xuzhou Rural Commercial Bank, Xuzhou, Jiangsu 221000

Abstract : In recent years, to mitigate regional financial risks and enhance economies of scale and market competitiveness, numerous urban and rural commercial banks at the municipal and district levels have undergone mergers and reorganizations. Although this approach has achieved resource integration and institutional unification at the organizational level, challenges persist in human resource management and brand image management, characterized by the difficulty of achieving "chemical integration" despite the ease of "physical merger." Key factors affecting the operational effectiveness of merged and reorganized institutions include the reconstruction of employee identity, the redesign of management mechanisms, and the unification of service philosophies. In response, this paper attempts to explore strategies for human resource integration and brand image management tailored to the context of mergers and reorganizations of urban and rural commercial banks, from a perspective that combines both aspects, providing references for the efficient operation of merged institutions.

Keywords : rural commercial banks; mergers and reorganizations; human resource integration; brand image management

一、市区农商行合并重组的背景介绍

近年来,多地出现市区农商行合并重组的情况。对这种现象产生原因的系统性了解,是增进合并重组中的人力资源整合和品牌形象管理认知,确保人力资源整合和品牌形象管理效果的前提^[1]。具体而言,合并重组现象并非偶然,而是宏观政策、中观市场与微观主体三个层面动力共同驱动的结果。

宏观层面看,市区农商行的合并重组是国家深化金融体制改革、防范化解区域性金融风险与服务乡村振兴等宏观战略的必然要求。在金融供给侧结构性改革持续深入的背景下,推动分散弱小的市区农商行整合,能够有效优化金融资源布局,终结低水平

同质竞争,构筑起抵御局部风险向外蔓延的坚固防线。同时,还可以打造一个资本实力雄厚、能精准服务城乡融合与地方重大战略的综合性金融平台,从而提升金融体系整体韧性与服务实体经济效能。

中观层面,市区农商行合并重组是应对区域经济一体化与市场竞争白热化的客观需要。随着都市圈发展与市场互联互通,金融需求早已突破县域边界,而原有农商行“画地为牢”的经营模式难以适应。同时,面对国有大行渠道下沉与互联网金融科技公司的双重挤压,合并重组能够迅速打破地域壁垒,实现客户、渠道与资金的优化配置,通过产生显著的规模与范围经济效应,共同组建一艘具备强大市场竞争力和话语权的地方金融“航母”,

以更好地服务区域经济并在此过程中生存下来。

微观层面，合并重组是农商行突破发展瓶颈、谋求可持续发展的内在诉求。目前，单个农商行普遍面临资本补充困难、科技投入不足、高端人才吸引力弱及产品创新乏力等共性难题，其狭窄的经营范围和薄弱的管理能力制约了长远发展。在此情况下，需要通过合并重组的方式对各类资源进行整合，并降低综合成本^[2]。此外，也需要借助合并重组引入现代化管理模式，快速弥补单体发展的短板，实现从“求生存”到“谋发展”的根本性转变。

二、市区农商行合并重组面临的人力资源整合和品牌形象管理挑战

（一）文化认同瓦解与服务形象割裂的恶性循环

合并重组打破了原有的县域组织边界，触发了深层的文化冲突。根据社会认同理论，员工会本能地固守“我们”与“他们”的群体边界，导致内部凝聚力涣散、协作壁垒高筑。这种内部的文化摩擦与认同危机，会使前端服务标准与行为规范的执行出现不一致的情况。当客户在不同网点、面对不同来源的员工时，会体验到迥异的服务流程与沟通态度，不利于新银行力图构建的“统一、专业”品牌形象管理。

（二）人才结构失衡与战略品牌定位脱节

市区农商行合并重组的目标之一是优化资源配置。但是，简单的人员加总可能导致人才结构与新银行的战略定位严重错配。新的市区农商行可能立志于发展数字金融或综合财富管理，但其人才队伍却仍由大量熟悉传统存贷业务的员工构成。这种人力资本的结构性缺陷，使得银行无法向市场有效交付其品牌承诺所对应的新型服务与客户价值。当外部宣传是“科技领先、专业顾问”，而客户接触到的员工却缺乏相应的知识与技能时，品牌便会因“名不副实”而丧失公信力，战略定位难以真正体现。

（三）员工敬业度下滑与品牌价值传递链断裂

合并期普遍存在的岗位不确定性、薪酬绩效体系重构以及职业发展焦虑，会系统性地挫伤员工士气，并直接诱发关键人才的流失。这不仅会引发人力资本的直接损耗，还会切断品牌价值向客户传递的最关键链条。在高度依赖人情信任的农商行领域，一位内心充满焦虑、缺乏归属感的员工，绝无可能向客户展现出真诚的服务并产生员工品牌公民行为。而且，他们的负面情绪会通过其言行无声地传递给客户，使得任何宏伟的品牌口号和营销投入都因缺乏内在支撑而失效，员工从潜在的“品牌大使”异化为品牌的“负资产”。

（四）沟通机制失灵与品牌叙事失控

合并初期，正式沟通渠道往往不畅，很容易出现信息真空。而这极易被非正式的谣言和小道消息所填充。若管理层未能建立透明、及时、双向的沟通机制来管理员工预期，员工将对合并的进展及自身未来充满猜忌与误解。而且，这种内部的信息混乱与信任缺失会迅速通过两个渠道外溢。其一，员工会向家人、朋友乃至客户散播负面和不确定的信息；其二，他们在服务客户时表

现出的困惑与不确定感，会直接削弱客户对银行的信任。当银行失去了对内部叙事的掌控权时，它也就同时失去了在外部市场塑造统一、稳定、积极品牌形象的能力。

（五）激励相容缺失抑制品牌创新活力释放

合并后的新农商行在激励机制设计上常面临“重平衡、轻激励”的困境。为确保平稳过渡，管理层往往倾向于采用相对保守、追求“一碗水端平”的薪酬策略。这种策略虽能暂时缓解矛盾，却极易削弱对关键人才和创新行为的牵引力。当熟悉本地市场的客户经理与精通数字金融的新锐人才在薪酬回报上无法体现显著差异时，人力资本的价值创造能动性便会受到压制。员工将倾向于遵循“不出错”的保守工作模式，而非主动探索能够提升客户体验、塑造品牌差异化的创新服务。长此以往，银行在客户眼中将逐渐固化为一个“缺乏活力”的传统金融机构，其品牌形象难以与“敏捷”“创新”等现代金融特质相关联，从而在激烈的市场竞争中陷入被动。

三、市区农商行合并重组中的人力资源整合和品牌形象管理策略

（一）重塑定位：构建城乡双轨人才体系

新组建的市区农商行需构建城乡差异化人力资源配置体系。针对乡村市场，要重点保留并激励熟悉当地人情世故、产业特色的员工，并通过设计合理的职业发展通道和绩效激励机制，使他们成为维系农村客户关系、深耕县域经济的坚实基础。与此同时，针对快速发展的城区市场，必须加大数字化营销、财富管理、公司金融等专业人才的引进和培养力度^[3]。这方面，可以通过设立专项人才引进计划、与高校及培训机构建立合作关系、提供有竞争力的薪酬待遇等方式，快速建立一支能够满足城市客户多元化需求的专业团队。更重要的是，要建立城乡人才交流机制，通过定期轮岗、跨区域项目合作、联合业务拓展等形式，促进城乡人才的知识共享和经验交流。比如，选派城区支行的数字化人才到县域支行指导业务系统使用和线上渠道推广，同时安排县域支行的业务骨干到城区支行学习新产品知识和标准化服务流程，以打破城乡业务壁垒，使全行员工都成为连接城乡战略的活态纽带。

（二）数字化赋能：打造智慧人力资源平台

在数字化转型浪潮下，新农商行必须将人力资源管理与信息技术深度融合，打造智慧化的人力资源管理平台。首先，建设一体化的人力资源管理系统。要通过引入成熟的HR SaaS系统，将原本分散在各农商行的人力资源数据进行集中整合，消除信息孤岛，大幅提升管理效率。同时，也使员工可以通过移动端轻松完成请假、报销、查询薪资等日常操作，以增强他们便捷高效的工作体验。其次，构建人才数据分析体系。要运用大数据技术对现有人才结构、绩效表现、流动趋势等进行多维度分析，精准识别高潜人才和离职风险，为人才决策提供数据支持。例如，通过分析各分支机构的人才流失数据，可以及时发现管理问题并采取干预措施；通过分析员工技能与岗位要求的匹配度，可以为人才配

置和培养提供依据^[4]。再次，搭建智能学习平台。要利用人工智能技术为不同岗位、不同层级的员工量身定制成长路径，并提供丰富的在线课程和学习资源，以支撑他们的职业发展。此外，应根据银行业务发展需要和员工职业发展规划，设计智能推送功能，使平台能够自动推送相关培训内容，支持员工利用碎片化时间进行学习，持续提升专业能力。最后，优化数字化员工服务体验。要开发功能完善的员工自助服务平台，并逐步构建起一个高效、透明、支持员工成长的数字化工作环境，以赋能“现代化银行”品牌形象建设。

（三）文化铸魂：培育品牌公民行为

新农商行要通过系统性的文化建设，将来自不同机构的员工凝聚成具有共同价值观的整体。第一，提炼确立超越原有各行文化的新核心价值观。要通过开展文化研讨会、员工访谈、问卷调查等方式，广泛听取各层级员工的意见和建议，提炼出如“奋斗、协同、创新、担当”等既符合银行发展战略又具有包容性的价值理念，为全体员工提供共同的精神指引。第二，创新文化传播方式，让抽象的文化理念具象化、生活化。银行可以通过组织文化工作坊、编写文化故事集、评选文化践行标杆、举办文化仪式庆典等多种形式，增进员工对文化的理解和认同^[5]。比如定期举办“文化沙龙”活动，邀请员工分享践行价值观的亲身经历，或者设立“文化大使”负责在日常工作中传播和示范正确的行为方式。第三，建立品牌行为标准。要制定《员工行为规范》、《服务标准手册》等制度文件，明确不同服务场景下应该如何体现银行的文化特质，同时配套开展情景化培训和实战演练，帮助员工将文化要求内化为自觉行动。第四，激发员工品牌公民行为。要营造开放、包容、支持的工作环境，建立正向激励机制，鼓励员工在社交媒体上积极展示银行的正能量，在服务过程中主动超越客户预期，在关键时刻挺身而出维护银行声誉。

（四）激励相容：构建价值共享机制

新农商行要构建一套既能体现内部公平性，又具有市场竞争力的激励体系，以促进员工利益与银行发展的有机统一。首先，建立基于岗位价值的薪酬体系。要通过科学的岗位评估确定各岗位的相对价值，实行以岗定薪、按绩取酬的分配效果。同时，要定期开展薪酬市场调研，确保关键岗位的薪酬水平在人才市场中保持适当竞争力，有效吸引和保留核心人才^[6]。其次，设计战略导向的绩效管理体系。要将银行的战略目标层层分解到各个部门

和每位员工，建立与品牌价值创造强关联的绩效指标。此外，还可以引入平衡计分卡等现代化管理工具，从财务、客户、内部流程、学习与成长等多个维度设定绩效目标，确保员工行为与银行战略保持一致。再次，实施长期激励计划。要通过员工持股、利润分享、项目跟投等方式，让员工与银行形成利益共同体，进而引导他们关注银行的可持续发展，避免短期行为。最后，设立专项奖励项目。要设立“品牌贡献奖”等特色奖项，重奖那些通过卓越服务或关键行为为银行赢得声誉的员工。同时，要对获得客户表扬信的服务明星、提出创新建议并被采纳的员工、在突发事件中维护银行利益的团队给予特别奖励。

（五）沟通融合：建立透明信任机制

新农商行要建立多层次、全方位的沟通机制，及时消除员工的疑虑和不安，增强组织信任感。第一，构建系统化的沟通体系。要定期举办行长见面会、部门通气会、团队晨会等不同层级的沟通活动，确保信息在组织内顺畅流动。管理层则要主动走向一线，通过现场调研、员工座谈等方式了解基层实际情况，拉近与员工的距离。第二，建立有效的反馈响应机制。要设立专门的员工服务热线、总经理信箱、线上反馈平台等渠道，方便员工表达诉求和建议。对员工反映的问题要建立快速响应流程，明确责任部门和办理时限，确保员工的合理诉求得到及时解决。第三，主动塑造内部品牌叙事。要围绕新银行的发展愿景和核心价值观，创作富有感染力的品牌故事，通过内部媒体、团队活动等渠道持续传播。还要发掘和宣传合并过程中的先进典型和成功案例，用员工身边的真实故事增强组织凝聚力。

四、结语

人力资源整合与品牌形象管理是决定市区农商行合并重组成败的关键所在。面对文化冲突、人才结构失衡、员工敬业度下滑等现实挑战，新银行必须将人力资源管理提升至战略高度，通过构建城乡双轨人才体系、打造智慧人力资源平台、培育品牌公民行为、建立激励相容机制等系统性策略，实现从“物理合并”到“化学融合”的质变。只有当员工成为品牌建设的主动参与者和价值创造者，新银行才能真正树立起统一专业的品牌形象，在激烈的市场竞争中赢得持续发展优势。

参考文献

- [1] 王宇琛，徐继华. 合并重组化解中小银行风险的实现机制——基于6家中小银行的案例研究[J]. 财经问题研究, 2025, (07): 117-128.
- [2] 王曙光. 农商行的制度变革与品牌文化建设[J]. 中国金融, 2019, (12): 44-46.
- [3] 王樑. 基于品牌构建的农商行零售业务探究[J]. 投资与创业, 2023, 34(24): 1-3.
- [4] 李达. 数字银行背景下城商行人力资源优化研究——基于某城商行人力资源调研的分析[J]. 企业科技与发展, 2022, (11): 131-134.
- [5] 徐晓丽，王瀛. 农商行支持乡村振兴的困境及对策[J]. 青海金融, 2020, (04): 13-17.
- [6] 杨燕云. 数字银行背景下城商行人力资源管理的优化路径探讨[J]. 企业改革与管理, 2024, (21): 79-81.