

“证券行业文化建设高管谈”专栏

【编者按】

证券行业文化是中国特色社会主义先进文化的重要构成,是资本市场长期稳定健康发展的价值引领和精神支撑。中国证监会主席易会满在证券基金行业文化建设动员大会上指出,良好的行业文化是行业软实力和核心竞争力的体现,要牢固树立正确的价值观、风险观、发展观,为资本市场长期稳定健康发展提供价值引领和精神支撑。证券基金行业文化建设动员大会是行业文化建设一个新的起点,推动行业形成“忠、专、实”的文化底蕴和“合规、诚信、专业、稳健”的文化理念,是打造规范、透明、开放、有活力、有韧性资本市场的重要支撑。为传承和弘扬行业精神,积淀和凝聚行业价值观,宣传证券行业文化建设情况,中国证券业协会联合中国证券报开设“证券行业文化建设高管谈”专栏,邀请证券公司高管结合公司特色,在行业内分享证券行业文化建设的思考与感悟,用文化的力量引领方向、促进发展、塑造形象,共同开创证券基金行业文化建设新格局!

变无形为有形 化有形为无形

——东方证券企业文化建设的实践与探索

□东方证券股份有限公司党委书记、董事长 潘鑫军



“健康良好的行业文化是证券基金行业软实力和核心竞争力的重要体现,行业机构必须从战略的高度来充分认识行业文化建设的重大意义,准确把握行业文化建设规律,坚持问题导向,补短板、强弱项,不断提升行业文化‘软实力’,积极塑造健康向上的良好行业形象。”中国证监会党委书记、主席易会满在证券基金行业文化建设动员大会上的讲话为行业的高质量发展指明了方向、提出了要求。

在从一家地方性券商稳步发展成为A+H股上市的全国性大中型券商的二十余年奋斗历程中,东方证券始终把党建、企业文化工作放在公司战略的高度,努力践行“客户至上、以人为本、专业服务、开拓创新”的核心价值观,积极实践和长期坚持“变无形为有形,化有形为无形”的企业文化建设之道,通过一系列的创新探索,把看似无形的文化建设根植入形、入神、入心,营造了良好的干事创业氛围,逐步形成了公司特有的文化风格和气质,生动诠释了企业文化建设对公司高质量发展的重要意义和巨大作用。



一、企业文化建设真信、真懂、真干

(一)坚持高质量发展,坚信长期的力量

“将公司的经营发展作为自己的长期事业,长期扎根企业,不急功近利,不被市场表象所诱惑,不违背行业和市场发展规律,不追求短期利益,选择正确的经营发展方向和健康的成长道路,打造核心竞争优势,坚守合规风控底线,注重高质量发展,坚信长期的力量”是东方证券党委始终秉持的政绩观,也是公司党委牢固树立的干事初心。

20世纪90年代,证券行业普遍心浮气躁,从业人员大多只追求短期利益,东方证券内部也不同程度存在这些问题。面对这些问题,公司党委从自身做起,不以短期利益为目标,注重长远,稳健经营,始终抓牢企业文化这一主线,通过企业文化建设,凝聚形成全体员工共同的价值观。这些做法在当时曾引起热议。有人提出证券公司要突出业务和利润,抓党建和企业文化是“搞偏了”;也有人认为,企业文化工作不直接产生效益,无需过多投入,走走场就可以了。面对不同的声音,公司党委坚持以优秀的党建、企业文化引领发展方向,凝聚思想力量,始终坚韧执着,从不动摇。

公司党委坚持正确的政绩观,尊重人才成长规律,尊重企业发展规律,为人才队伍建设和企业经营管理营造健康、宽松、容错的文化氛围。公司先后设立的多家专业子公司,如汇添富基金、东证资管、东证资本、东方花旗等,成立之初连续几年微利甚至亏损,但是公司仍然顶住各方面压力,坚持信任任子公司的管理团队,用市场化的待遇稳定人才队伍,用健康积极的企业文化激励员工士气。厚积才能薄发,行稳方能致远。近年来,公司领军人才、骨干人才一批批成长起来,子公司也一个接着一个地实现了品牌提升、业绩爆发、行业领先。

(二)打造一家“有灵魂”的证券公司

优秀的企业文化塑造要以打造企业内在素质为基础,以创造企业精神和价值观为灵魂,成为企业持续健康快速发展的推动力。企业有前途,工作有效率,个人有成就,这三者的有机结合是东方证券企业文化工作追求的目标。公司高度重视党建、企业文化工作,始终坚持围绕公司发展来抓好党建和企业文化工作,以此来引领和促进公司发展。对于党工群团专职能部门,配齐、配强为数众多的专职工作人员,使党建和企业文化工作有落地的人才支持和资源支持。公司领导干部带头做到“真信、真懂、真干”,以身作则、率先垂范,不断增强全体干部员工对公司优秀党建和企业文化的认同和实践。

文化铸造东方魂。公司以企业文化理念凝聚精神力量,发布了《东方证券企业文化理念手册》,阐明企业使命,描绘公司愿景,总结提炼家文化特色和东方气质,以及服务、人才、创新、风险管理、职业和团队六大应用理念,从而构建起一套支撑公司发展战略的核心价值观体系,勾勒出全体干部员工的共同理想,以文化理念统一认识,引领方向。

二、不断升华企业文化内涵

(一)优秀的文化是一种软实力

推进党建、企业文化建设的最终目的还是要能够促进企业的发展,党建、企业文化和经营管理绝对不是“两张皮”的关系,而是高度融合、互相促进的关系。对内,党建、企业文化增强凝聚力;对外,党建、企业文化展现竞争力。早在2009年,东方证券就曾提出“党建、企业文化也是生产力”的发展理念,开展了一系列富有成效的探索,积累了丰富的实践经验,曾先后获评“全国先进基层党组织”“全国模范劳动关系和谐企业”“卓越雇主——中国最适宜工作公司”“福布斯2019全球最佳雇主”“上海国企党建品牌”“上海市企业文化示范基地”“上海企业创新文化优秀品牌”等多项荣誉。随着2016年公司完成A+H股成功上市,

公司党委进一步深化党建、企业文化在公司发展战略中的地位,提出了“党建、企业文化就是生产力”的发展理念。

从“也是生产力”到“就是生产力”的升华,是东方证券党委多年悉心培育党建、企业文化工作的经验总结和智慧结晶,也反映了公司十多年常抓不懈党建、企业文化工作所结出的丰硕成果。在这一过程中,公司逐渐认识到,党建、企业文化是一种无形的生产力,在推动业务发展、增进客户信赖、凝聚员工力量、促进交流合作、提升人才吸引、塑造公司形象等方面都发挥出积极作用。

例如,越来越多的企业客户之所以选择东方证券作为合作伙伴,有一个很重要的原因就在于非常认同东方证券的企业文化,认为和东方证券合作“心里有底”“把资金放在东方放心”。在营销客户时,东方证券将关于党建和企业文化的理念编撰成册,与客户分享公司在党建、企业文化方面的做法和经验,让客户认同公司的文化,认同东方证券是一家靠谱的、有文化底蕴的公司。还有一些单位由一把手带队专程来公司交流企业文化,这也从另外一个侧面说明了公司的企业文化得到了客户的认可。不少客户对公司的评价是:有活力、效率高、专业强;党建文化好、队伍稳定。

(二)为员工提供物质和物质的双重回报

金融行业是人力资本密集型行业,团结、进取、稳定、包容的人才队伍是东方证券的重要核心竞争力。东方证券以资产管理及投资管理为核心优势的业务结构,导致公司对核心专业人才的需求程度比其他券商更高。公司尊重人才,树立领导就是服务、领导就是服务理念,坚持以人为本,搭建人才发展平台,完善激励约束机制,不断优化人才队伍结构、提升人力资源效能,致力于为员工提供物质和精神的双重回报。宽松的环境、放松的心态、足够的自由,保障了公司的领军人物和优秀投研人才的司龄普遍在10年以上,流失率极低。

在物质层面,东方证券注重人文关怀,把员工服务不断做深、做实、做细。比如针对在沪异地员工人数日益增多、加班需要用餐等情况,公司在原有提供午餐的基础上,特别在公司食堂开设了员工早餐及晚餐,定期更新“网红”菜单,广受员工好评。为满足员工丰富的业余生活需求,公司租下一个楼层开设职工文化健身活动中心,免费提供跑步机、动感单车、瑜伽、乒乓球、桌球、阅读等内容丰富的项目,让员工切实感受公司“为员工创造美好生活”的初心。

在精神层面,东方证券倡导快乐工作、健康生活的理念,为员工提供展现自我、结识伙伴的平台。在公司,经常能看到5点下班后不急于回家的员工,他们或参加公司滨江跑团,或参加乐团排练,公司设有20余个文体协会,定期组织各类活动,满足员工丰富的业余爱好,成为工作之余彼此沟通、增进友谊的一大平台。

三、让企业文化看得见、摸得着、觉得好

诚如中国证监会主席易会满所言,行业文化建设要形成特色,要抓纲带目,以点带面,以品牌项目带动公司文化建设全局。东方证券的企业文化建设,正是通过项目化、产品化、品牌化的方式,变无形为有形,使全体干部员工看得见、摸得着、觉得好。

(一)文化项目引发员工共鸣

东方证券通过精心设计和系统实施,将企业文化的工作项目化,使无形的理念、精神、要求,变成实实在在落地的项目,让员工可感受、可感知、可感动。例如,为使五湖四海、各条战线的员工相互增加了解、增进友谊,公司每年轮流举办职工艺术节和运动会,无论行情好坏,每届艺术节、运动会都从3月启动,一直持续到11月闭幕,每月开展不同形式的活动供全国各地的员工参加,至今已连续坚持15年,并且在形式和内容上不断推陈出新,员工覆盖面越来越广,参与度越来越高,效果越来越好。每次活动结束后,都有许多员工表达出对活动的高度肯定和依依不舍。

(二)文化产品传递价值理念

近年来,东方证券不断加强企业文化实践领域的创新探索,打造了一批符合时代特征、满足员工需要的企业文化产品,成为传递价值理念,激励员工砥砺前行、奋勇向前的“精神食粮”。

比如2014年创设的“东方文化下午茶”迄今已经开展四十余期活动,公司高管分赴全国各地,与当地一线员工集体面对面沟通交流,密切干群关系,让基层员工切实感受“家”文化的温暖和幸福。每次活动结束后,员工们纷纷在朋友圈留言,分享激动、感动、奋斗的感受。

比如2015年创设“东方文化群英会”,通过邀请先进集体和个人与基层员工分享成长历程、工作感悟,宣传榜样力量,传播弘扬正能量,深受基层员工的期待和欢迎。公司还将“东方群英”的故事总结整理,编撰成册,发布企业文化丛书《讲述奋斗者的故事——“东方文化群英会”分享实录》,并举行“讲述奋斗者的故事”演讲比赛,在公司内部弘扬奋斗精神,激发员工向上向善的正能量。

(三)文化品牌塑造公司形象

为最大限度地体现文化力量、引领企业发展,东方证券着力将企业文化工作品牌化,持续夯实企业文化建设成果,形成一批如“幸福家园”“金帆行动”“东方姑娘”等有特色、叫得响的企业文化品牌。

2017年起,公司党委在确立践行“党建、企业文化就是生产力”理念的同时,立足公司以人为本的“家”文化特色和“为员工创造美好生活”的企业使命,创建设立基层党组织“幸福家园”党建作品牌。两年多来,公司坚持以“组织有活力、党员起作用、群众得实惠”为评价标准,各基层党组织创新开展特色主题活动150余次,并形成有特色、可参学、能推介的基层党组织工作案例30多个,初步建立了一批特色项目和长效工作制度,获评“上海国企党建品牌”荣誉。

东方证券“金帆行动”青年建功成才项目,作为金融系统唯一获央企入选团市委颁发的“上海市百万青年成长计划”最具人气十大项目”,自举办三届以来累计参与人数达6200人次,覆盖98%的青年员工,培养产生最年轻的中层干部,选拔100多人进入公司青年人才库。青年员工们将“金帆行动”看作是公司党委重视青年人才培养的宣言书、企业文化的宣传队、青年员工进取精神的播种机,参与者越来越多,影响力越来越大。

近年来,东方证券在“党建、企业文化就是生产力”发展理念的引领下,积极履行社会责任。截至2019年11月,公司及旗下子公司先后与13个省共计17个国家级贫困县签署了“一司一县”结对帮扶协议,开展了80多个扶贫项目,合计投入扶贫资金逾5000万元。2016年,公司与内蒙古莫力达瓦达斡尔族自治旗签订结对帮扶协议,选择当地特色姑娘果作为产业扶贫的主要方向,并不断完善产业链建设标准,经过近三年努力,“东方姑娘”帮助600余户贫困户脱贫,成为公司产业扶贫、精准扶贫的一大亮点。

四、让企业文化内化于心、外化于行

周而复始,不忘初心。东方证券企业文化建设的项目化、产品化、品牌化工作,出发点和落脚点都是弘扬企业文化的精神力量,也就是要化有形为无形,通过人员、地点、时间三个维度的全面思考和系统行动,将一次次企业文化活动营造的良好气氛,沉淀、固化为良好氛围,使全体干部员工被这种氛围潜移默化地感染、融化,真正将企业文化理念内化于心、外化于行。

(一)人人参与,共同践行文化理念

众人拾柴火焰高,企业文化建设是全公司每一名干部员工的共同责任。除了公司高管坚持正确的政绩观,始终抓牢企业文化这一主线,真信、真懂、真干以外,公司全体干部员工也已将企业文化所蕴含的价值观、发展观、风险观融入

到自身的工作和生活实践中。

子公司东证资管长期坚持价值投资,主动管理能力和品牌号召力领跑行业。市场上伴随“东方红”产品的一个很重要的标签就是“爆款”多。2017年,东方红睿玺三年定开混合基金单只募集178亿元规模,但“东方红”团队秉持公司“客户至上”核心价值观,坚持恪守信托精神,忠实于投资者最佳利益,退回158亿元的超募资金,相当于减少7亿元的基金管理费收入,企业文化已不只是挂在墙上的口号,而是流淌在员工血液里的共同价值观,成为公司经营决策、员工执业行为的道德准绳。

(二)处处一致,文化基因融会贯通

东方证券企业文化紧贴时代特征,自主开发了面向员工、专注企业文化传播的快乐东方APP,把企业文化辐射面覆盖至全国各地分支机构。全国各地员工可通过快乐东方APP在线参与、投票点赞各类企业文化活动,还能通过手机直播收看各项企业文化现场活动。互联网与企业文化的结合,将全国各地近六千名员工串联在一起,无论身处何处,感受到的都是相同的企业文化氛围。

东方证券始终将企业文化放在战略的高度,许多文化理念已根植于员工内心,贯穿融入到经营管理的方方面面。核心价值观“客户至上、以人为本、专业服务、开拓创新”,既强调以客户为中心,诚信经营,聚焦主业,不断提升专业水平和核心竞争力,同时又强调和谐的人际关系、稳中求进,打造资本市场的“百年老店”。“全员合规,风控为本”的风险管理理念,要求全体员工恪守法律底线,遵守职业道德,夯实合规基础,实现全面风险管理,完善内部控制,不断健全公司合规与风险管理体系。

2012年,资管通道业务盛行,很多同行不仅资管规模增长快,赚钱也快,但东方证券选择了坚持不做,继续坚持做主动管理,不断提升专业服务能力,当年开始,公司的资管规模和净收入在行业内的排名都出现了急剧下滑,管理层背负了巨大的压力。直到监管层2016年开始出台一系列降杠杠、去通道等资管新政,引导行业回归本源、提升主动投资能力,公司的主动管理优势才脱颖而出,主动管理规模占比高达98.7%,长期业绩优异,市场品牌卓越,这无疑验证了当年正确的道路选择和多年来坚守的价值理念。

(三)久久为功,把气氛变成氛围

企业文化从有形化为无形,需要长年累月地做,坚持不懈地做,将企业文化活动一件一件地做,从量变到质变,坚信长期的力量,把每一次企业文化活动所营造的良好气氛沉淀、固化下来,变成企业内部无处不在、无处不有、人人共鸣的良好氛围,长久萦绕在每一位员工周围,耳濡目染,身体力行。

经过20余年长期奋斗,东方证券以优秀的党建和企业文化为抓手,长期坚持,营造了团结信任、和谐包容、积极向上、快乐工作、健康生活的良好氛围,凝聚力、创造力和战斗力持续提升。全体干部员工的获得感、归属感和幸福感不断增强,对公司未来发展充满信心。

无论是新来的实习生对带教老师说很想留在公司,还是中老年员工说在公司从不焦虑;无论是跳槽进来的党员说找到组织了,还是刚刚入职的大学毕业生说到了公司有家的感觉;无论是优秀领军人才说公司就是家一样的坚强后盾和温馨港湾,还是青年员工说公司就是家一样的成长摇篮和创业平台,所有员工都会自然而然地融入到公司的良好氛围中,被公司的企业文化长久地吸引、感动和激励。

千里之行,始于足下。证券基金行业文化建设动员大会的召开,标志着行业文化建设进入新的征程。东方证券将认真学习贯彻落实监管导向和行业倡议,向着打造“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化方向,进一步创新实践“变无形为有形,化有形为无形”的企业文化建设之道,努力为行业的文化建设做出积极探索,为建设“规范、透明、开放、有活力、有韧性”的资本市场做出积极贡献。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)