

■ “证券行业文化建设高管谈”专栏

打造文化“软实力” 提升核心竞争力

为资本市场长期稳定健康发展提供价值引领和精神支撑

□中国银河证券股份有限公司党委书记、董事长 陈共炎



一、构建较为完整的公司文化体系

(一)公司文化建设是一个动态调整、逐步丰富完善的过程

2007年1月23日,公司A股上市,进一步发展了公司文化体系。A股上市后,针对公司“稳健有余,创新不足;一核独大,两翼未丰”的现状,结合国家战略实施,银河证券党委研究制定《中国银河证券五年战略发展规划(2018-2022)》,明确公司战略目标、战略定位和指导思想,并确定“双轮驱动,协同发展”新业务模式,以战略举措驱动公司不断提升竞争力,赢得市场优势地位。经过3年转型,银河证券制定了五年发展规划的12项子规划,《中国银河证券企业文化建设发展战略规划(2019-2022)》就是其中之一。

经过长期实践探索,银河证券将公司价值、股东回报、员工利益与社会责任有机结合,总结提炼出以“创新、合规、服务、协同”为核心价值观的较为完整的公司文化体系。这是银河证券现阶段最符合公司经营发展实际、最具独特性的公司文化体系。

(二)公司核心价值观与证券行业文化保持内涵高度一致

从本质上来说,银河证券倡导的“创新、合规、服务、协同”的核心价值观是基于公司长期发展经验和现阶段特点达成的公司文化共识,与行业倡导的“合规、诚信、专业、稳健”八字文化共识,其根本目标和内容精髓是一致的。

创新是动力。“不日新者必日退”。党的十九大报告指出,创新是引领发展的第一动力,是建设现代化经济体系的战略支撑。抓创新就是抓发展,谋创新就是谋未来。证券行业是金融创新最活跃的领域,面对行业全方位对外开放和全球竞争环境,唯有坚持创新发展理念,才能具备差异化竞争优势和可持续发展能力。银河证券是一家老牌券商,一直以来规范发展,但创新动能不足,如今将创新放在公司文化建设目标的首位,就是要着力补短板、强弱项,倡导追求卓越、勇于创新的公司文化。

合规是底线。红线不能碰,底线不可越。银河证券坚持一切经营活动以符合法律法规、监管规定为第一准绳,倡导“合规创造价值,合规人人有责”的合规理念,坚守“立诚守信,廉洁自律”的做人底线,坚守“敬畏规则,合规经营”的做事底线,积极营造以“三不一究”原则为基础、精通业务为前提、执业规范为准则、监管要求为底线、稳健发展为目的的合规文化,在公司全体员工中牢固树立“规范经营、稳健发展”的合规理念。合规要求稳健。银河证券始终坚持“稳中求进,主动风控”的经营方针,保持资本稳健、流动性充足,追求长期稳健的客户资产和公司盈利增长,坚持业务发展与管理能力相匹配。

服务是基础。服务实体经济是国有金融机构的主责主业。以客户为中心,为客户提供综合金融服务,不断提升客户体验,是落实公司战略、提升品牌价值和实现经营发展的关键举措。服务首重诚信。资本市场的发展必须以充分的信息披露为核心,诚实守信、勤勉尽责是解决公众公司和公众投资者之间信息不对称的重要制度安排,直接关系投资者合法权益和市场正常运行。坚持以客户为中心,遵守契约精神、履行信息披露义务,是发展之基。银河证券将“立诚守信,廉洁自律”作为员工承诺,制定《员工行为规范守则》,将诚实守信、勤勉尽责作为员工的基本行为准则,以诚信服务赢得客户信赖,打造证券行业“百年老店”。服务必须专业。时刻保持“本领恐慌”的危机感,苦练内功,加强学习,不断提升专业水平和核心竞争力,加快建设具有全球竞争力的国际一流现代投资银行和财富管理机构。积极倡导专业精神、工匠精神、劳模精神,坚持用专业能力为客户创造财富价值。

协同是责任。协同是大局意识的体现,是团结精神的升华,是公司良好生态的具体表达。银河证券倡导协同文化,就是希望在业务条线内部、业务条线之间、前台与中后台之间、分支机构与业务条线之间、母公司与子公司之间、境内与境外业务之间,建立健全全方位协同机制,强

中国银河证券自成立以来,坚持党的领导、加强党的建设,聚焦国家战略实施,支持实体经济发展,服务居民财富管理,践行企业社会责任,将公司文化建设放在公司发展的战略性高度,建设与“打造航母券商、建设现代投行”战略目标定位相适应的先进公司文化,不断打造文化“软实力”,提升公司核心竞争力,用文化的力量引领方向、促进发展、塑造形象。

二、打造有特色的文化品牌

近年来,银河证券认真践行公司核心价值观,不断做深、做细、做实,努力打造有行业特色和银河特色的文化品牌和文化共识,良好的企业形象日益鲜明,为行业文化建设作出积极贡献。

(一)坚持党的领导,完善公司治理

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。银河证券始终坚持党的领导,加强党的建设,牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,充分发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用,以一流党建引领公司改革发展。坚持“党对国有企业的领导”的重大政治原则和“建立现代企业制度”的国有企业改革方向相统一,把党的领导与完善公司治理有机结合,准确把握党委在公司治理中的功能定位,明确党委与董事会、监事会、执委会、经营管理层等治理机构之间的权责边界,实现党委发挥领导作用与支持股东大会、董事会、监事会、执委会和经营管理层依法行使职权的有机统一,保证党和国家方针政策、上级党委重大决策部署得到坚决贯彻执行。

2019年开展“不忘初心、牢记使命”主题教育以来,以高质量党建引领公司高质量发展的成效尤为明显。主题教育期间,银河证券采取了一系列实打实的举措,特别是优化基层党组织设置、提升党建考核权重、“净化政治生态”专项整治、“责任意识教育”、“小步快跑”推动员工职级、第一阶段薪酬市场化改革,设立书记信箱和公司领导接待日,增加晚餐供应、改造职工生活活动室等实际举措,解决了员工最急最忧最盼的一些问题,极大提振了干事创业、担当作为的精神,凝聚了投身公司转型发展、落实公司发展战略的共识和力量,推动公司实现企稳发展态势,三年转型发展取得丰硕成果。

(二)践行初心使命,做有责任、有担当的国有金融企业

银河证券坚持聚焦证券公司主责主业,服务实体经济、服务国家发展战略,落实金融工作“三大任务”、助力打好“三大攻坚战”,全面履行国有企业经济责任、政治责任、社会责任,展现有责任、有担当的国有金融企业形象。回归业务本源,与实体经济共生共荣。通过探索参与设立运营山东云海大数据新动能基金、大湾区先进制造基金、海南自由贸易港建设投资基金等“主题基金”,创新支持保障国家战略落地方式。通过全力保障科创板成功开市,积极支持创业板和新三板改革、打造“厦门模式”“德清模式”强化与四板市场战略合作,为民营企业中小微企业提供投融资和股票质押融资等举措,全力履行服务实体经济的天职和使命。通过收购联昌公司马来西亚业务,稳步推进国际业务,成为在亚洲特别是东盟地区布局最完善的境内券商,切实提升服务“一带一路”建设倡议能力。

履行国有金融企业责任担当,助力脱贫攻坚。持续强化组织、资金、人力等保障,帮扶甘肃静宁县如期打赢脱贫攻坚战,走出了一条“党委担当、金融特色、产业为主、人人参与”的银河式扶贫路,为国家减贫事业贡献了“银河方案”“银河智慧”。在中国证监会、郑州商品交易所大力支持和中投公司的全力指导下,公司协助甘肃静宁设立苹果交割仓库,发挥银河期货风险管理专业优势帮助静宁成功申请苹果“保险+期货”试点;帮助龙头企业“静宁苹果”于2020年2月20日在“新三板”成功挂牌。打造苹果产业“红起来”、生态经济“绿起来”、肉牛产业“牛起来”、集体经济“强起来”的“四起来”工程,强化产业扶贫。鼓励员工购买,开展

认养活动,逐步形成“扶贫工人人皆可、人人皆能为、人人皆愿为”的良好氛围。公司扶贫成果被国务院《扶贫信息》以专刊形式刊发,被人民网、中国证券报、证券日报等媒体广泛报道,受到社会各界一致好评。

(三)坚持深化能力建设,不断提升专业水平和核心竞争力

证券投资基金行业是门“手艺活”,专业是行业机构安身立命之本。面对严峻的形势和挑战,2016年以来银河证券新一届党委班子基于对证券行业发展趋势的研判,从完善体制、整合资源、补充短板等多方面着手,全面梳理了公司各项业务及内部管理亟需解决的问题,于2016年底至2017年初,分别总结提炼了“8+7”两批次共15项重点工作。第一批8项工作以“业务发展”为核心,即以A股上市为基础,以内部机制改革为保障,协同发展大经纪、大投行、大资管、大投资、互联网和海外并购业务;第二批7项工作以“保障支持”为核心,包括研究、IT、风控、合规、审计、子公司管理和上市公司管理等。

目前,十五项重点工作均已完成或取得重大进展,重点业务顺利转型,“双轮驱动、协同发展”的业务模式基本确立,“以客户为中心的财富管理业务、以企业为中心的投融资业务、以亚洲为中心的国际业务”三大业务体系建设深入推进,“集中统筹+条线监督+分层管理”的管理体制不断强化,公司综合实力企稳向好,三年转型取得显著成效,专业水平和核心竞争力得到不断提升。

(四)坚持正确导向,营造留才、育才、聚才的良好氛围

良好建设是做人的工作,抓好文化建设,根本也在人。银河证券坚持把政治标准放在首位,坚持正确的用人导向,规范选人用人制度,坚持德才兼备、以德为先,坚持“对党忠诚,勇于创新,治企有方,兴企有为,清正廉洁”的国有企业领导人员标准,坚持“五不用”原则(没有大局观和协同意识的人不能用,没有担当精神的人不能用,没有执行力的人不能用,没有创新精神的人不能用,没有专业能力的人不能用),改革和深化竞聘、轮岗、转任等选人用人机制,保障了公司干部队伍结构配置及发展需求。坚决破除论资排辈、平衡照顾、求全责备等观念,打破刚性台阶,防止拔苗助长,盘活公司干部队伍,着力营造留才、育才、聚才的良好生态,为优秀年轻人才施展才华、崭露头角提供广阔舞台。

(五)坚持合规经营,人人守合规底线,强协同、防风险

合规是底线。银河证券主动适应“严监管”环境,践行合规经营的核心价值,坚持“不碰红线,不踩灰色地带,不打擦边球,违法违规责任必究”的“三不一究”原则,全面深化内部控制“三道防线”(以直接面对客户的一线单位为第一道防线、风控合规案防内核为第二道防线、内部审计为第三道防线),互为补充、相互强化的“1+5+N”(“1”即内体体系公司层面的内控规划,“5”即合规、风险、案防、内核、审计五个部门内控专业领域的体系建设,“N”即其他协同部门主体的相关内控机制建设)内控体系建设。抓好重点领域、重点环节的内控管理,以公司纳入并表管理试点为契机,推动建立风控合规的穿透式管理体制,加大内部监督力度。积极营造以“三不一究”原则为基础、精通业务为前提、执业行为准则为基准、监管要求为标准、发展意识为目的的合规文化,为公司可持续发展提供前提和保障。

2019年8月至11月,银河证券将金融特色和公司文化建设相融合,分别以“我的岗位我尽责、你的业务我协同”履职尽责教育,“明确职责、落实责任”反洗钱主题教育和“防范金融风险、增强内控能力”内控教育为主题,“三步走”大力开展责任、合规意识教育,塑尽责文化,扬诚信文化,引导员工人人守合规执业底线、强协同、防风险,将合规意识深入人心、融入血脉,共

同营造从业良好环境,维护行业良好形象。

(六)坚持弘扬工匠精神,人人争当业务能手、人人争做服务标兵

近年来,银河证券紧紧围绕公司发展,大力弘扬工匠精神,厚植工匠文化,恪尽职业操守,崇尚精益求精,广泛开展职工技能竞赛,大力营造一线职工学技能、练本领、争当银河工匠的良好氛围,鼓励引导基层职工发挥好主力军作用、在业务中心工作中唱主角,有效激发员工凝聚力、向心力、战斗力。

2016年,银河证券以“不忘初心 工匠精神”为主题举办首届职工技能竞赛,是证券行业首家、首次、首届开展的职工技能竞赛,被中国金融工会誉为“创新、突破”性竞赛活动,开创了证券行业技能竞赛的“先河”。4届比赛的连续开展,已经成为行业技能竞赛的“标杆”,成为银河证券响亮的品牌。

4年来,银河证券坚持树匠匠心、育匠人,不断提升竞赛活动水平,不断总结竞赛创新经验,加强对人才的再培养,切实提升业务本领和专业服务能力。4届劳动技能竞赛,已经为公司工匠队伍培养出4名获全国金融“五一劳动奖章”岗位,一大批优秀人才脱颖而出,充实到重要岗位,一些青年管理人才已经走上一线领导岗位,形成了“学赶超、传帮带”的积极效果和银河特色,以工匠匠的精神,以标兵式的服务,真正发挥主力军作用,为公司转型发展注入源源不断的强劲动力。

(七)坚持金融科技驱动,提升创新服务和竞争力

近年来,银河证券坚持创新驱动发展理念,致力于应用金融科技提升服务能力,加强人工智能、大数据、云计算、区块链等新技术与业务的深度融合,自主开发“中国银河证券”APP5.0,推进产品、客户、服务、交易、数据五大中心建设,加快业务线上化、移动化,打造“智能银河”“网上银河”。积极探索智能金融场景应用,着力构建数据驱动的客户全生命周期智能营销体系,智能交易保持行业领先,“网上银河”建设初见成效。2019年中国银河证券APP月活均值近200万人次,互联网渠道引流开立证券账户在公司新增客户中占比接近三分之一,荣获新浪财经“最佳用户服务APP”大奖。事实证明,银河证券服务早布局的“网上银河”在此次抗击新冠肺炎疫情中发挥了巨大作用,通过网络终端、手机APP等非现场方式进行证券交易和业务办理,为客户提供及时、优质、高效的金融服务,守土有责、守土尽责,支持、维护证券市场安全稳定运行贡献了银河力量。

三、倾力打造“五大体系”

根据公司文化建设战略目标和总体思路,下一阶段,银河证券将巩固深化公司文化建设成果,践行“创新、合规、服务、协同”核心价值观,多措并举、倾力打造特色“五大体系”,建设与战略目标定位相适应的有银河特色的先进公司文化,为银河证券长远发展提供强劲内生动力。

(一)打造与一流投行相适应的投行生态体系

进一步强化党的领导与公司治理有机结合,充分发挥党的领导和现代公司治理双重优势,形成党委全面领导、董事长战略决策、监事会独立监督、管理层负责经营的治理格局。加强文化建设制度化、规范化,将行业文化共识和公司文化内容嵌入到相关管理制度、业务流程、内部控制、合规管理中,以制度承载道德理念、固化良好品行,强化文化认同,推动行为实践,增强公司精细化管理的主动性、系统性。发挥党建优势涵养生态环境,充分发挥基层党组织战斗堡垒作用,通过培训、管理、监督、宣传、示范、服务等措施,把基层党组织团结起来、组织起来,坚决贯彻落实,增进认同,创造良好的生态环境。

(二)打造与一流投行相适应的声誉管理体系

践行国有金融企业初心使命,以服务实体经济、服务人民生活为本,注重专业能力建设,加大对深化供给侧结构性改革、脱贫攻坚、民营和小微企业发展、长江大保护、粤港澳大湾区、海南建设自由贸易试验区、中国特色自由贸易港、高质量共建“一带一路”等重点领域的支持力度,加大在发展普惠金融、绿色金融、金融扶贫、投资者教育保护等方面资源的投入和工作力度,增强服务本领,提升服务质效,塑造良好企业形象。建立履行社会责任和维护声誉文化的激励措施,把建立服务国家战略、参与健康舆论生态建设的内容体系,维护投资者合法权益、积极参加扶贫帮困等增强公司“软实力”指标,纳入公司绩效考核制度安排。强化公司文化宣传,打造银河特色文化品牌,搭建平面媒介、纸质媒介、视听媒介、新媒体等多维宣传平台,讲好银河故事,展现良好形象,维护公司声誉。

(三)打造让认同和践行公司文化的优秀人才脱颖而出的荣誉体系

进一步完善选人用人机制,建立“能上能下,能进能出,能多能少”的市场化用人机制,把好“入口关”“任前关”“出口关”,培养锻炼一批数量充足、质量优良的高素质骨干队伍。建立员工画像职业评价体系,采用任职资格、绩效考核、核心价值观关键行为描述、领导力、专业能力等指标多维度评价,让优秀人才脱颖而出,释放干事创业的创造性。抓典型、树标杆,整合现有业务、党工团等多层次荣誉奖励,建立完善具有银河特色的荣誉体系,加大评优评先力度,提高荣誉含金量。加大先进典型宣传,发挥榜样力量,让员工楷模站出来、立起来,让获得荣誉者在政策上受优待、精神上受尊重,形成人人争当先进、荣誉创造价值的氛围。

(四)打造强化员工行为转化的激励约束体系

辩证把握激励和约束的正确关系,有助于提振干事创业精气神,扎实有效的政策举措将是文化建设的有力抓手。完善薪酬激励约束机制,研究建立长短结合、能上能下、奖勤罚懒机制,探索建立以业务骨干为核心的股权激励机制,完善薪酬递延发放机制,有利于实现股东、公司和员工利益的共同发展;将践行公司文化具体要求纳入绩效考核体系,鲜明传导公司文化和价值追求,激励员工自我约束。注重强化监督约束,持续健全内部控制制度,发挥“1+5+N”内部控制协作长效机制;优化技术手段,加强员工职业行为精细化管理,提高事前、事中、事后全方位管控能力;提升监督合力效能,避免行为失范。抓后进、严惩戒,让违规违纪、影响恶劣、损害公司形象的反面典型受到惩戒,强化警示教育。通过激励约束,让践行行业文化共识与公司文化核心价值观内化为员工日常行为和自觉追求,形成“后进赶先进、中间争先进、先进更前进”的良好氛围。

(五)打造自觉担当使命负责任的责任体系

强化券商责任意识,必须有负责任的文化内涵作支撑。银河证券从责任认定、责任评估和责任追究几个环节完善了责任追究机制,把责任文化嵌入到制度中。下一步将继续完善以当事者第一责任、直接管理者领导责任、继任者纠错责任、监督者监督责任、在岗者追责责任为基本内涵的责任体系建设,强化责任追究制度。探索建立各业务条线发展风险基金,将责任与分配相结合,有利于增强员工的责任意识。进一步探索建立纠错容错机制,“为担当者担当,为负责者负责”。建设责任文化,加强责任管理,让员工充分认识自己所担负的职责,把心思凝聚到干事创业上,把精力集中到办实事上,把本领用在真抓实干上,让担起使命、负起责任成为员工的自觉行为,形成人人想干事(责任意识)、能干事(责任能力)、真干事(责任行为)、干好事(责任规范)、干成事(责任成果)的文化氛围。

文化建设功在当下、利在长远,抓实了,就是生产力;抓细了,就是凝聚力;抓紧了,就是战斗力。银河证券将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,准确把握新时代证券基金行业文化的核心理念和重要内涵,加快公司先进文化建设,落地有声,形成特色,发挥合力,久久为功,以实际行动为打造行业文化,建设“规范、透明、开放、有活力、有韧性”的资本市场贡献力量。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)