

“证券行业文化建设高管谈”专栏

文化强企 踏浪前行

——德邦证券企业文化建设新局

□德邦证券股份有限公司董事长 金华龙



一、德邦证券文化建设的总体目标

德邦证券围绕公司发展,将强化文化建设作为契机,以加快建设符合证券行业发展的文化要求为中心,探索差异化发展道路,明确了企业文化建设的三大总体目标。

(一)以“文化铸魂”聚力健康发展

文化是企业发展的内在驱动力,是企业持久发展的灵魂。德邦证券从战略高度重视文化建设,将文化融入公司经营发展,全方位推动文化建设工作,用文化引领企业战略转型以实现跨越式发展。目前证券行业正面对来自内外部转型创新需求,更要坚持“培根铸魂、守正创新”,实现业务与文化平衡发展,更好地服务实体经济、响应国家战略,为建设长期稳定健康发展的资本市场注入新势能、提供新动力,在新时代发展中有所作为。

(二)以“文化力量”汇聚企业生态

目前,证券基金行业正努力开创文化建设新格局,以文化建设提升核心竞争力,作为金融行业一分子,更应借此契机把握行业发展机遇,以良好的文化积淀护航企业发展,激发文化力量。文化铸就企业品格、文化凝聚企业力量,要充分发挥文化的指引作用,以坚定的文化信心,凝聚起磅礴的精神力量,逐步形成推动公司高质量发展的文化基因,将无形的文化转化成引领方向、促进发展的生产力,用文化把员工凝聚在一起,统一思想、统一目标、统一行动。

(三)以“文化造血”激活内生动力

文化是企业精神形成的土壤,是企业发展的内在动力。在激烈的市场竞争中,文化的价值正不断被重视和挖掘,成为企业发展道路上更为坚定、持久的推动力。在德邦证券“二次创业”的关键时期,既要注重各项业务的“输血”,也要强调文化的“造血”,立足现有优势,在合规的前提下拥抱创新,进一步落实证券基金行业文化建设动员大会会议精神,打造文化核心竞争力,助力企业做大做强。

二、德邦证券企业文化体系的构建方案

2020年是德邦证券成立的第十七年。成立至今,德邦证券一直将良好的企业文化和职业操守视为公司可持续发展的根基。对内,公司积极宣导企业核心价值观,充分发挥文化的引领作用;对外,公司积极引导和培育健康的行业文化,营造公司内部积极向上、公平有序、守信为荣的从业环境与行业共识。

2020年3月,经过公司管理层反复讨论,明确了以“成为具备全球化能力的科创驱动的综合金融服务商”为全新企业愿景。为服务和支撑公司的愿景与长期发展目标,德邦证券继续深拓企业文化建设专项工作,将企业文化建设作为公司战略发展的重要组成部分,在公司战略层面、业务层面与全员培训层面有节奏、分步骤、分批次贯彻与落实,最终达成由管理层身体力行做表率,企业文化建设全员覆盖、全员学习、全员践行。

目前,公司已构建了以企业愿景为核心、以长期战略发展目标为导向、以企业核心价值观为依托、以经营理念为指导精神、以企业文化手册为执行依据的完整的企业文化体系。同时,围绕此核心的企业文化建设体系,企业文化工作小组同步展开并落实了制度保障体系、IP视觉体系、传播与宣传体系、招聘与培训体系、考评与激励体系在内的文化建设体系圈层,共同组成了德邦证券企业文化建设的完整版图。

德邦证券致力于通过企业文化建设体系的落实,培养企业与全员的文化自信与自驱。德邦证券的企业文化,就是要以“成为具备全球化能力的科创驱动的综合金融服务商”为愿景,以“坦诚、高效、公平、无边界、敢想敢做、纪律严明”为核心价值观,以“合规、诚信、专业、稳健”为经营理念,强调对于业务的严谨、审慎与务实态度,对于本职工作的企业家精神,对于证券行业的合法合规意识。

德邦证券深知,良好的企业文化和职业操守是企业持续健康发展的基石,是增强凝聚力和竞争力的保障,也是推动公司业务高质量稳健发展的引擎。德邦证券将通过完善的企业文化建设方案与落地路径,打造在资本市场的崭新形象。

三、德邦证券企业文化落地的重点举措

诚如中国证监会主席易会满所言,行业文化建设要落地有声,在行动上见真章、求实效;要形成特色,抓纲带目,以点带面,以品牌项目带动公司文化建设全局。德邦证券的企业文化建设正是通过系统性思考,从高管层以身作则,对企业文化体系进行迭代后形成的纲要与推进方案,目的是要让全体员工有感触、有体会、有参与、有行动。

文化建设是贯穿企业发展的精神脉络,更是一项牵一

“党的十九大报告提出“文化是一个国家、一个民族的灵魂”。文化兴则国运兴,文化强则民族强,文化自信是一个民族强大的精神指引,同样也是一个企业筑牢发展根基的动力源泉。作为资本市场的重要组成部分,证券公司不仅承担着服务实体经济的职责,更肩负着推动证券行业精神文明建设的价值使命,为新时代下证券行业的健康发展提供强大的精神动力和思想保证。

“我国证券行业经历30余年的发展,取得了长足进步,但也存在行业文化、职业道德“软实力”相对滞后等短板。如何优化行业发展生态、贯彻落实党中央关于文化制度建设精神要求,中国证监会主席易会满在中国证券基金行业文化建设动员大会上提出要加快建设“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化方向指引,这为资本市场长期稳定健康发展提供了价值引领和精神支撑。

发而动全身的系统性工程。在落实过程中,德邦证券统筹各个方面、各个层次、各个要素的资源与合力,凝聚共识,强调系统性、整体性和协同性,从构筑文化“高地”、构建文化“战斗力”和凝聚文化“品牌力”三个维度推进文化落地。

(一)以“四个导向”为基础,构筑企业文化“高地”

1.坚持目标导向

一直以来,德邦证券始终坚持合规经营、稳健发展,德邦证券的文化价值观也随着时代的演进和市场的进步不断迭代,但始终以服务社会、促进行业及企业发展为目标,以此目标为导向深入探讨,逐步形成具有德邦特色的文化理念及价值观。

2.坚持责任导向

为自上而下落实企业文化宣导责任,德邦证券成立了企业文化建设工作小组,以“责任”的力量保障和推动公司文化建设。企业文化建设小组由公司高管、党委等多部门相关人员牵头,组建企业文化建设队伍,将文化建设作为行动的指引,以文化引领方向,发动公司全体员工深入开展并参与各类文化建设工作,推动公司文化与战略融合发展,真正用文化的力量引领方向、促进发展、塑造形象。

3.坚持效果导向

文化是企业软实力的体现与表达,而这种软实力将内化为员工的行动力和企业发展的推动力,这与企业文化建设的效果密不可分。通过在全员中持续性、分步骤、有侧重、有深度地营造企业文化建设氛围和开展活动,达成全员融入、全员参与、全员践行、全员表率的效果。

4.坚持发展导向

纵观取得卓越发展的企业,无一例外积累了自身深厚的企业文化,也正是在企业文化的引导下,企业品牌不断强大,企业凝聚力不断增强,企业文化对于企业发展发挥着潜移默化的作用。德邦证券通过务实的行动方案,将文化影响力转化为核心竞争力,助力德邦的长远发展,也为行业文化建设作出应有贡献。

(二)以业务单元为抓手,构建企业文化“战斗力”

文化是管理的母体,对管理起到引领性和规范性的作用,也为企业的治理与发展持续注入激励与活力,激发着组织的发展与成熟。德邦证券始终致力于将文化与管理充分融通,让文化的引领作用覆盖与辐射管理的各项维度。

1.打造合规文化,做法律规则的信仰者和践行者

(1)持续完善合规管理体系建设。在制度建设方面,德邦证券以《德邦证券股份有限公司合规管理基本制度》为纲领性文件,明确了合规管理的目标、基本原则、合规文化建设、合规管理的组织体系、绩效考核与问责制度、管理有效性评估等重要内容;同时,推动子级合规管理体系的建设,引导全员学习内外部规章制度,营造守住合规底线的良好氛围。

(2)以管理信息系统驱动和完善合规管理。为满足公司合规管理一体化的要求,德邦证券已启动搭建一套完善的合规日常管理信息系统,在涵盖合规考核、咨询、审查、报告等模块的基础上,强化了包括培训记录、法律法规、案例查询等功能在内的合规文化建设,防控和垂直穿透分支机构、子公司合规风险。

(3)以培训和宣导实现各业务条线全覆盖。德邦证券合规管理部开展了合规培训及宣导,以专题培训、合规管理简报、晨会宣讲、线上E-learning课程、定期发布证券法律法规汇编、发布监管案例汇编、反洗钱咨询等多种形式,实现各业务条线全覆盖。同时,通过线上测试、全员签署《合规承诺书》、完善考核机制等形式,进一步明确公司合规管理要求,将合规文化建设纳入考核评价。

(4)以新媒体为载体普及合规文化。德邦证券开通微信公众号“小邦说合规”,分享行业动态,解读合规政策,宣传公司合规文化及合规工作运行情况,成为合规文化建设的新阵地。

2.匹配机制建设,承担企业文化建设的保障与引擎

(1)以完善的制度保障完善的管理。德邦证券已形成一套完整的制度体系,并于2019年初召开“制度梳理工作动员会”,以部门为单位成立制度梳理工作组,对现有制度展开“废止、合并、修订、制定”工作,优化OA规章制度模块,规范制度发布流程,形成完整、有效的制度体系。截至2019年底,共梳理制度232项,其中生效533项,待修订、新建54项,更新废止1645项,同时修订完成《德邦证券规章制度管理基本办法》。

(2)落实分级授权管理体系,健全内部监督机制。通过修订分级授权管理制度,完善流程管理与决策程序,德邦证券强化了人员与岗位之间的岗位责任制与内控机制,不断推进公司治理体系建设,充分发挥内部监督机制对公司经营行为的监督作用。

(3)倡导遵守制度、践行制度的工作氛围。通过完整的机制建设与强化机制的落实方案,德邦证券充分调动全体员工的积极性与主动性,鼓励每一位员工发挥“无边界”企业家精神,做到重视制度、落实制度、反馈与完善制度,倡导和营造制度建设的良好氛围和全员高效的执行力。

3.“人才强企”与“文化强企”并行向前

人才是德邦证券最宝贵的资产。德邦证券不断建设与完善人力资源管理体系,与行业文化建设充分结合,形成了精细化、多样性、透明度高的人才供应链体系。

(1)“选、用、育、留”四维度,打造敏捷组织。德邦证券采取高度市场化的人才选聘机制及短、中、长相结合的激励绩效机制,在重视候选人学历与专业的基础上,将诚信、品行与团队协作精神作为人才选拔坐标,并在各层级的考核中嵌入对文化价值观的考核,做到“以发展吸引人才、以业绩考核人才、以工作培养人才、以事业聚拢人才”,最终达成公司人才队伍的梯度与密度。

(2)业务、制度、文化培训相结合,打造高潜团队。在学习与发展体系建设方面,德邦证券高度重视员工的培育与成长,通过成立德邦金融学院,高效、系统性搭建和组织培训体系。在学习赋能方面,根据行业发展开办“德邦大讲堂”,2019年组织内部培训逾80场,覆盖3000余人次;外部培训125场,覆盖250余人次。同时,“e-Learning”线上学习平台点击逾12万次,打造了到边到底、网络化的学习生态,丰富与推动了全员业务与文化学习氛围。同时,在文化传播方面,多元化员工活动覆盖2500余人次,形成了对公司正能量、战略与文化的宣导,员工的满意度、信任感、凝聚力获得提升,潜移默化地达成了对人才开发、吸引以及成长与发展等多维度“人才强企”计划。

4.多措并举,推进“廉洁文化建设”

在当前全面从严治党、全面加强行业监管的时代背景和经济形势下,规避业务风险与廉洁从业至关重要。廉洁文化不是抽象概念,其直接影响公司的商誉及资本市场的健康发展。德邦证券成立廉政督查部后,从体制保障、管理职责和廉洁教育三方面着手,推进廉洁文化建设。

(1)三位一体,构建体制保障。德邦证券以“纪律严明”作为核心价值观的重要组成部分,在公司治理层面形成了以风控、合规为前台,稽核为中台,监察为后台的三位一体的体制保障。前台通过动态把握公司项目的潜在风险及对日常业务的审核把控,及时发现项目中的廉政风险点;中台挖掘廉洁问题,请后台廉政督查部提前介入研判线索,对

违法违规问题依法依规严肃处理。德邦证券也通过前、中、后台形成合力,对全体员工在从业过程中的廉洁风险进行全流程有效管控。

(2)制度建设落实管理职责。在内部管理方面,德邦证券发布了《纪检监察工作制度》和《廉洁从业管理办法》,明确并细化了廉政督查部门的工作定位、职责职能、工作程序等规定;同时,为监察巡视、廉洁谈话、职业道德教育和开展日常监督检查提供了制度依据。在制度落实方面,德邦证券于2019年对5家营业部进行了监察巡视,以巡视报告形式直接向管理层反映问题,提出整改建议。此外,对于信访与投诉制度的完善,也将成为进一步深挖反腐舞弊的线索与工具。

(3)宣传预防树立廉洁意识。证券从业人员价值多元,廉洁从业意识和纪律观念需要长期、持续性的宣传及教育。在廉政教育方面,德邦证券召集各营业部总经理开展以“廉洁从业 稳健经营”为主题的廉政专题讲座。通过梳理行业典型违法案例,向公司员工释法说理,引导各级员工遵纪守法,守住底线,合规展业。同时,2019年9月,组织220名中层以上管理人员观看警示教育片《红色通缉》,以提醒公司管理人员带头筑牢廉政防线,带头营造廉洁、干净、有为的组织风气。

5.心怀感恩,砥砺前行

一直以来,德邦证券把责任和担当作为发展基因之一,将社会责任意识融入企业文化建设和日常经营管理中,“内化于心、外化于行”,用行动践行企业责任。

(1)立足差异化特色,践行社会责任。在中国证监会和中国证券业协会的指导和倡议下,德邦证券积极响应国家号召和行业指引,扎实推进各项精准扶贫工作。除了在江西省莲花县开展的“一司一县”结对帮扶,德邦证券还积极参与股东相关单位举办的“乡村医生健康扶贫项目”,同步在贵州省习水县、云南省元阳县、河北省广宗县等地开展医疗扶贫、教育扶贫、消费扶贫等帮扶活动。从最初的“梦想教室”计划,为贫困县妇女购买“守护丽人”保险、开展期货知识讲座,再到为当地村医配备诊疗箱等,德邦证券对于社会责任的探索从未停止,帮扶的轨迹不断扩大。

(2)结合国家战略,彰显企业担当。此外,德邦证券充分发挥金融专业优势,将社会效益与专业能力紧密结合,扶持贫困县优质企业融资,助力江西耐普矿机新材料股份有限公司成为江西省首家国家贫困县IPO绿色通道上市公司。同时,持续聚焦国家绿色发展战略,主承销福建省首单绿色企业债,积极强化大众绿色责任投资意识,扩大绿色金融社会效应。

(三)实践性融合创新性,凝聚企业文化“品牌力”

为配合企业文化建设,提升全体员工对于德邦证券新企业文化价值观的认同精神,让文化不止步于理念,不等同于口号,而是弘扬至每一位员工,最终构建起呈现公司立体式传播结构和员工共同付诸行动的企业文化“网络”。

1.全新视觉IP形象,提升企业文化“活力”

企业的IP形象与企业文化的内核价值观正向促进,相互承载。企业专属IP形象可以激发企业文化的活力,并兼具创造力、传播力与影响力。德邦证券通过征集与全员投票,正式发布了企业文化IP形象,并将公司文化理念融入文化IP的VI与场景化应用中,力图通过拟人化的形象与生动的传播方式,提升企业文化“活力”。

2.丰富传播形式与载体,提升企业文化“品牌力”

为丰富企业文化传播形式,德邦证券的企业文化建设网络包括《汇聚德邦》内刊、“TEBONTIMES”和“德邦金融学院”两个公司成员及企业文化公众号、“e-Learning”线上培训平台、APP、企业号、企业官网、短视频等自媒体平台,力图通过综合、生动的多媒体形式,塑造企业文化“品牌力”。

3.多元文化活动形式,提升企业文化“张力”

为提升全体员工参与度,德邦证券策划了“德邦好故事”系列报道,挖掘员工身上闪烁的企业文化精神,将每一项文化具象于每一位个体。“e-Learning”线上培训平台推出了“【光】企业文化伴你行”线上栏目,邀请管理团队以文化故事的形式解读企业文化价值观及行业文化建设要求,内容每周上新,与企业文化深度结合的故事形式也获得了全体员工的好评与参与。此外,德邦证券通过年会、文化竞赛、座谈分享、征文与“畅聊下午茶”等多种形式提高员工对公司的归属感、对活动的参与感、对文化的认同感。

路虽远,行则将至。德邦证券将在行业文化建设的大潮下,坚持“文化强企”,以正确的价值导向和文化引领,结合“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化理念,踏浪前行,再铸德邦特色文化品牌,为共筑健康行业生态贡献力量。(本专栏由中国证券业协会与中国证劵报联合推出)