

“证券行业文化建设高管谈”专栏

# 探寻文化路 践行筑未来

## ——国金证券企业文化建设探索与实践

□国金证券股份有限公司董事长 冉云

党的十九大报告指出,“文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴,文化强民族强。没有高度的文化自信,没有文化的繁荣兴盛,就没有中华民族伟大复兴”。中国证监会主席易会满在2019年证券基金行业文化建设动员大会上强调,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。“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化理念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。从国家到行业,再到每一家企业,文化都发挥着至关重要的作用。

### 一、企业文化的内涵和功能

20世纪80年代初,美国哈佛大学教育研究院教授特雷斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪最早在《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书中把企业文化理论系统概述为5个要素,即企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。就像每个人都有自己的个性一样,企业文化也是一家企业的灵魂,它看不见摸不着,润物细无声,以潜移默化方式维系着组织的稳定和发展。

企业文化为什么如此重要?因为企业文化具有导向功能、约束功能、凝聚功能和激励功能。

#### (一)企业文化具有导向功能

企业文化集中反映的是广大员工的价值取向、理想信念和共同利益,具有对企业和员工价值导向和行为导向的功能。

#### (二)企业文化具有约束功能

企业文化是管理制度的升华,是一种集体道德规范和行为准则,使员工在观念上树立内在自我约束的行为标准,实现外部约束与自我约束的统一。

#### (三)企业文化具有凝聚功能

企业文化的形成使企业和员工有了共同的价值观念,使企业内部上下同心,目标同向,形成合力优势。

#### (四)企业文化具有激励功能

共同的价值观念使每个员工都感到自己存在和行为的价值,自我价值的实现是人的最高精神需求的满足,从而形成强大的激励。

### 二、企业文化建设对证券行业的价值

吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中提到,但凡成功的、长期存活下来的企业都有一个共同的特点,就是拥有坚定的核心价值观。一家企业要想长期健康地成长,需要有一种与时俱进的内在文化与之相适应。

资本市场作为现代金融体系的重要组成部分,对社会的资源配置和经济的高效运行至关重要。证券行业进入机遇和挑战并存的发展时期。外部经营环境日益复杂,佣金率降低,专业化服务要求提高,存在信息不对称、制度不完善等情况,从业人员面临利益容易滋生道德风险事件,因此证券公司加强企业文化建设就显得尤为重要。

(一)企业文化建设是证券公司适应外部经营环境变化的必然选择

证券行业正面临着难得的历史机遇,深化金融供给侧结构性改革为行业发展提供了新动能;科创板、注册制等逐步推行,金融科技创新、资本市场对外开放,为行业发展注入新的活力。同时,证券行业也面临着新的挑战:行业佣金率不断降低,新的市场参与者不断进入,对证券公司的创新能力与专业服务能力提出了更高的要求。

在全球一体化背景下,证券经营环境复杂多变,中美贸易摩擦、新冠肺炎疫情对经济的影响,加大了不确定性。经营环境的变化,对证券公司来说,一方面需要不断自我革新,另一方面需要保持自身特色,坚守合规稳健的发展方式。而文化建设恰恰可以给予证券公司这样一种能力,使其既能适应经营环境的变化,也能保证公司的内在核心竞争力始终得以保持。

#### (二)企业文化建设是证券公司防控道德风险的有效保障

金融行业存在较多的信息不对称,外部监管法规、证券公司内部制度和控制手段都难以做到全面无死角,这使得个别从业人员会想尽办法钻空子,为求短期利益而突破行业监管和公司制度红线,造成违法和道德风险事件。近年来,证券监管部门加大了对行业违法违规行为的稽查与惩处力度。2019年中国证监会下发行政处罚书136份,处罚中介机构10起,从业人员炒股案件9宗。这对证券公司敲响了警钟:作为直接融资的“服务商”和资本市场的“看门人”,证券公司需要激发每一个微观从业主体坚守诚信、恪守职业操守、注重合规展业的内在动力。在制度和刚性控制手段无法到达之处,文化能深入人心,起到柔性的约束作用。作为证券公司内控手段的重要措施,证券公司不仅需要靠制度和制度,更要从文化建设入手,与员工建立心理契约,形成长期发展的伙伴关系。

#### (三)企业文化建设是证券公司长期稳健发展的保障

在中国证券市场30年的发展历程中,有的证券公司坚守初心,抓住机遇,不断发展壮大,但也不乏证券公司巨头因违规违纪走向没落。资本市场跌宕起伏,若没有正确的企业文化理念的引领,容易被短期利益驱使而犯错。对于公司经营来说,文化价值观犹如箭靶,指引了公司的方向。企业通过价值观影响员工,使价值观对经营活动产生牵引,更注重客户价值和长期稳健发展,有助于证券公司获得各方认可,建立良好的企业形象和品牌。国金证券作为证券行业的一员,当然也特别需要用企业文化来凝聚、驱动和约束员工,为公司长期稳健发展奠定坚实的基础。

图1:国金证券文化价值观视觉形象设计



图2:企业文化的四个层次



### 三、国金证券企业文化体系建设

#### (一)国金证券企业文化建设的背景

国金证券作为一家坚持为投资者谋利益、致力于为实体经济服务、负责任的证券公司,一直将“合规经营、风险可控”作为公司长期稳健发展的基石。自公司成立以来,未发生一起重大金融风险事故,未发生一起挪用客户交易保证金事件,在市场上树立了良好的企业形象,创立了值得信赖的证券公司品牌。

国金证券作为一家民营证券公司,在快速发展过程中也面临着新的挑战。十多年来,国金证券的营业收入与净利润在证券行业的排名一直保持提升态势,公司的员工数量也有了近十倍的增长。但是,在前期快速发展后,公司出现了物质激励效果下降、部分员工有所懈怠等问题。如何让公司员工重燃斗志、始终保持追求卓越的工作热情?如何提升员工的责任感,使其能尽职尽责、预防道德风险?国金证券的管理层在广泛探讨后给出了答案:国金证券需要打造优良的企业文化,提高企业凝聚力,培养具有竞争力的人才队伍,使公司在未来激烈的市场竞争中得以生存、发展、壮大。

#### (二)国金证券企业文化的内涵

国金证券的企业文化理念框架由国金证券的使命、愿景、核心价值观、员工胜任力模型以及行为规范组成。

国金证券的使命是“让金融服务更高效、更可靠”,回答了公司存在的意义,让每一个国金人的奋斗有所皈依。“可靠”是指让金融服务的质量稳定、可信赖,任何时候都不偏移;“高效”是指不断为客户提供更简单、更便捷、效果更优、速度更快的服务,让客户能在国金证券获得超预期的惊喜。“可靠”是前提与基础,“高效”是不断改进的方向。同时,国金证券的使命也是对行业文化中提到的“合规、诚信、专业、稳健”的价值观要求的积极响应。只有“合规、诚信、稳健”才能“可靠”,只有“专业”才能“高效”。国金的使命与行业文化的要求相融相应,能达成共振的效果。

国金证券的愿景是“成为举足轻重的金融服务机构”,这是国金证券中长期奋斗的目标。我们期望通过公司上下的共同努力,通过对企业使命与核心价值观的坚守,在十年左右的时间里,通过打造公司的差异化优势,让公司在特定的业务领域成为具有举足轻重影响力的机构,建立起公司的品牌与影响力。

国金证券的核心价值观也是企业文化的重要组成部分,共七条,分别为“客户至上,视人才为公司最重要的资本,以开放的心态真诚沟通,团队合作,专业规范,持续优化,追求卓越”。它们清晰地传递出公司注重客户、注重人才、注重合规稳健的业务发展观。有了核心价值观,好似提供了一把尺子,让企业与员工在面临选择难题时,能权衡轻重,作出符合企业核心价值观的选择(见图1)。

### 四、国金证券企业文化建设实践

文化贵于知,坚于信,沉于心,笃于行,企业文化建设也绝非一朝一夕之功。遵循经典的企业文化模型理论,国金证券探索将企业文化在物质层、行为层、制度层、理念层四个层面的实现路径(见图2)。

#### (一)探索党建与企业文化建设相结合

国金证券积极探索党的建设作用与企业文化落地相结合,将公司使命、愿景、价值观的落地紧扣“牢记使命,不忘初心”的主题。

公司将党建工作与文化建设有机融合,推动开展多样化的党员学习与活动。通过开展“牢记使命,不忘初心”的主题学习、参观红色根据地、对贫困地区进行精准扶贫、积极参与社会公益活动等系列活动,让党员将国家富强、民族复兴的“中国梦”与经营强企、服务客户、回报社会的具体工作和具体行动紧密结合起来。

国金证券积极发挥党员在文化建设中的模范带头作用,在公司党总支的领导下,各基层党支部组织全体党员深入业务一线,在工作中积极宣传公司文化,践行公司核心价值观,力争成为文化建设的宣传队和排头兵。

#### (二)文化建设的机构设置与制度安排

国金证券高度重视企业文化建设,自上而下成立了各级文化组织,为企业文化的推进提供了有力的组织保障。由董事长牵头、全体高管参与组成“企业文化建设领导小组”,负责企业文化建设的整体方向与方案审定、结果的跟踪、资源的支持等。由公司总裁牵头,人力资源部、总裁办公室及各业务体系分管高管、各业务体系人力资源负责人组成企业文化宣贯项目组,负责具体执行企业文化建设落地工作。

#### (三)文化建设的机构设置与制度安排

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯认为,企业文化不是纸面上的宣传,而是人们信仰什么、如何思考、怎样做事。因此,文化宣贯显得尤为重要,这首先体现于环境布置与视觉感知。国金证券文化宣贯项目组设计了一系列文化宣传品,大到公共区域墙面的统一VI(Visual Identity,视觉识别)设计,小到电脑和手机屏保、名片、书签等,让员工随处可见文化的元素。

通过组织一年一度创优评先活动,发掘各条战线上涌现的模范先锋。在企业微信平台上推出“文化先锋”系列案例以及卓越员工系列分享——“卓越是怎样炼成的”,以榜样的力量鼓励更多的人。

通过组织形式多样的文化活动,如文化开放日、文化团拜会、国金锦鲤、文化大唱片等激发员工的参与热情,促进各部门之间的交流,对公司产生认同感,同时将文化要素融入活动,让企业文化更加深入人心。

此外,结合各类节日和社会热点,推送有企业文化特色的节日贺卡、微信宣传图等,让员工感受到企业文化无处不在。

#### (四)文化建设实化于行

1. 将公司核心价值观落实在公司经营的方方面面  
(1)为落实“客户至上”价值观,国金证券梳理了产品与服务体系,针对个人客户、机构客户以及企业客户,形成了完善的前、中、后台销售体系,产品与服务体系以及后台支持体系。在考核中,将客户满意度作为重要的考核指标,引导业务部门注重客户服务,将客户利益放在第一位进行考量。

(2)为落实“团队合作”的价值观,国金证券在内部已有协作机制的基础上,建立针对关键客户的内部协调机制与改进机制,以及在跨部门合作中的利益分享与补贴机制,来促进跨部门合作。

(3)为落实“专业规范”的价值观,国金证券通过优化过程管理项目,邀请外部专家团队,以操作风险的识别与预防为抓手,梳理各项经营管理活动的流程,明确风险事项,明晰责任,旨在实现操作风险有效控制及业务效率持续优化,提升执业质量。

(4)为落实“以开放的心态真诚沟通”的价值观,促进公司上下沟通,国金证券新开《金声·国金周刊》电子刊物,展现国金最新动态,推动公司信息的公开与透明;同时将国金乐享平台升级,开放学习与论坛等功能,作为国金人学习交流、互帮互助的家园。

公司在各项工作中鼓励“持续优化”,完善人才培养体系,重视组织氛围,以促进“视人才为公司最重要的资本”,持续地发掘身边的文化先锋,倡导“追求卓越”的精神。

#### 2. 将公司核心价值观落实在履行企业社会责任的实际行动中

(1)支持中小微企业发展:国金证券秉持“与企业共同成长”的理念,助力优质中小微企业实现快速成长。2019年,国金证券帮助4家中小微企业进行股权融资,合计募集资金24.67亿元;在防控风险前提下,为3家中小微企业提供新三板融资服务,合计融资金额0.66亿元,为22家中小微企业提供做市报价服务。

(2)响应国家“一带一路”建设:坚持以高质量的专业服务助力国内企业参与“一带一路”建设,支持企业实现国际化和产业升级。2019年,国金证券帮助中国天楹实施并购

重组,交易总额为93.27亿元;帮助米奥兰特首次公开发行股票并在创业板上市,募集资金3.57亿元;帮助烽火通信发行可转换公司债券,募集资金30.88亿元。

(3)服务“三农”发展:国金证券响应国家号召,不断提高服务“三农”水平,推动金融支农工作开展,助力企业发行债券支持区域农村基础设施建设,促进现代农业、农村生态文明建设。2019年,国金证券协助江西省水利投资集团有限公司发行可续期公司债券,积极推动江西农村的水利建设,募集资金20亿元,为“三农”发展提供了有力的资本支持。

(4)纾困产品支持民营经济发展:截至2019年12月31日,国金证券支持民企发展所投股票质押项目共计70个,规模共计43.4025亿元。专项用于帮助具有发展前景的民营企业纾解股权质押困难,缓解暂时的流动性问题,为促进民营企业长期、健康、稳定发展提供了有力支持。

(5)精准定点扶贫:国金证券共与7个国家级贫困县建立了结对帮扶关系。2019年,为贯彻党中央的扶贫攻坚方针,公司决定进一步加大帮扶力度与深度,年内投入帮扶资金达到332.36万元。公司帮扶贫困地区妇女合作社地开展牦牛养殖及装饰用品扶贫项目;为特殊学校的学生提供体检、康复室项目及操场改建项目;扶持培育贫困县藏族养殖专业合作社的生态养殖项目等。

(6)发展绿色金融:国金证券发挥专业优势,积极开展绿色金融服务,协助实现节能减排、绿色产业结构升级,有效推动民生事业的可持续发展。2019年,国金证券以销售顾问角色参与阿克苏地区绿色实业开发有限公司6亿元定向债务融资工具的销售,募集资金用于节水灌溉的绿色项目,为南疆的水利基础设施建设作出贡献。

#### (五)文化建设固化于制

国金证券的价值观不只是挂在墙上的口号,而是体现在考核与奖惩各项制度规范中。

#### 1. 考核激励调整

国金证券一直在探索建立长效激励约束机制,减少激励短期化、短视化。为实现公司文化的有效传达,以绩效为指挥棒,构建了全面、科学和可持续发展的绩效考核指标体系。在组织绩效考核方面,公司在各部门、各分支机构的关键绩效指标(KPI)中,加入文化建设的指标,多维度考察各部门、各分支机构在文化建设方面的综合表现。对全体员工进行合规风控及廉洁从业考核,并加入胜任力评价。合规与风险管理考核内容占绩效考核结果的比例不低于15%,如果出现重大合规或风险事项,可以实行一票否决。例如,为了推动公司“客户至上”价值观的落地,国金证券调整了一线业务人员的激励机制,将考核业务人员KPI指标由原来的收入和利润调整为客户资产的保值增值,从源头上使客户的利益与公司业务人员的利益一致,更好地为客户提供服务。

#### 2. 制度完善梳理

国金证券将过程管理与企业文化建设相结合,梳理了大量工作标准流程和规范化文件。修订《招聘录用管理办法》《干部管理办法》,严把人员入口关,在员工招聘中增加了认同公司核心价值观的要求,并对各级管理者 and HR 进行面试官认证;将核心价值观的匹配度作为干部选聘的一项重要的前提内容。制定和修订《合规问责管理办法》和《员工工作纪律及违规违纪处罚管理办法》,成立了纪律委员会,专门对公司内部的各项合规问责事项进行讨论并制定罚则。对内部合规问题与员工违纪问题进行调查与追责,并建立后续防范机制,将问题消灭在源头。

#### 3. 制定行为规范

为促进文化价值观切实落实到日常行为上,国金证券以核心价值观为基础,根据员工日常工作特性和风险点,组织研讨制定管理者和员工行为规范。

#### (六)文化建设内化于心

文化的辐射和引领作用,在于最大程度和最广范围地凝聚共识。国金证券的企业文化正在融入每个员工、客户和合作伙伴的心中,点燃每个人的梦想,为组织注入生生不息的活力。

国金的员工觉得公司的氛围“充满热火朝天的干劲、火辣辣的进取之心、专业又不失人情味”。一位员工自发创作了国金文化主题曲《功不唐捐》。有客户从2008年就一直跟随国金证券,对国金员工的专业服务很认可。国金的合作伙伴——一位律师事务所的合伙人说:“期望和国金证券一起成为支持民营企业发展的举足轻重的金融服务机构。”不管是员工、客户还是业务合作伙伴都认同国金证券的文化,愿意与国金证券携手共进。

企业文化的落地是一个长期的过程,不是一惊一乍的惊雷,而是润物细无声的春雨,这需要我们扎扎实实,日拱一卒。国金证券将秉承“让金融服务更高效、更可靠”的使命,结合“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化理念,持续深入开展企业文化建设工作,将公司的文化价值观内化于员工内心、外显于员工行为,把事业做大做强。

让我们一起奋斗,迎接中国资本市场的蓬勃发展,服务实体经济,充分发挥融资服务功能。不忘初心,牢记使命,创造更加灿烂的将来!(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)