

将文化学习贯穿员工发展不同阶段，构建文化接力传承长效机制

——广发证券的实践

●刘正周 广发证券培训中心 总经理 ●蒋君洁 广发证券培训中心 培训经理 ●解石雯 广发证券培训中心 执行董事

内容摘要：

1、一个公司的文化传承，需要在不同层级员工之间凝聚共识，明确职责与担当，才能形成接力与传承的长效机制；从公司对员工的要求角度看，在员工从低到高的不同发展阶段，公司对员工的职责要求和角色定位是不同的，在文化接力传承中的任务和使命也是不同的，因此公司需要安排针对性的文化学习内容予以赋能。

2、在员工发展的不同阶段，文化学习的内容各有侧重，但共同点是公司的核心价值观。

3、企业文化的内涵与领导力发展要求互为表里，相辅相成。广发证券将文化学习与各层级领导力发展项目有机结合，形成了良好的运作方式。

4、基于社交化在线平台的支持，广发证券通过协同共创活动，持续创作丰富的文化作品，使得文化学习内容与时俱进，常学常新。

关键词：文化课程体系 员工发展 价值观传承 领导力 价值观

范，创造性地建设和传承公司文化。

广发证券长期坚持开展针对各层级的领导力发展项目，同步开展有针对性的企业文化学习活动，形成了贯穿员工不同发展阶段的企业文化学习课程体系。员工在不同发展阶段的文化学习内容，以公司核心价值观为共同点，同时又有侧重；在具体实施学习项目时，采取的方法和策略也不相同。

二、针对不同发展阶段设计各有侧重的文化学习内容

针对员工发展三个典型阶段的文化学习课程内容各有侧重，依托领导力发展项目和专业培训项目进行实施。现就不同阶段文化学习的目的、内容和方式介绍如下：

(一)面向新员工的企业文化课程设计和实施

广发证券每年举办新员工培训项目，覆盖所有新入职的员工。学习的目的，主要是帮助新员工：(1)了解企业文化的含义及其存在方式、(2)准确把握公司企业文化纲要的完整内容和内在逻辑、(3)思考如何践行公司企业文化的核心理念，如何融入广发证券的文化。针对每年的新员工群体，开展企业文化学习就是进行“刷颜色”，把来自不同学习背景、生活背景和工作背景的新员工刷成“广发色”，最大程度提升每一位新员工的价值取向与公司核心价值观的契合度。

通常情况下，每年新员工培训项目的现场集中培训时间是一周，其中文化学习的内容超过50%。主要的学习方式包括(1)听公司董事长或总经理讲第一堂课。董事长或总经理的讲课内容从国际到国内到、到区域，从行业到公司、到岗位，从过去到现在、到未来，从学习到实践、到传承，内容立体且丰富；培训期间，公司主要领导还会与新员工进行交流互动。(2)听公司企业文化讲师讲授企业文化体系，系统地学习公司的使命、愿景、核心价值观和经营管理理念四个方面内容，讲师运用大量的文化故事素材对企业文化核心内容的72个字进行解读和阐释，帮助学员掌握企业文化纲要的全貌。(3)通过企业文化工作坊和户外拓展等方式，帮助新员工扩展对文化的理解。(4)通过新员工自主创作的企业文化作品(微电影或文化节目表演等)展示等方式，调动新员工主动参与的积极性和创造性。(5)通过对文化学习内容的考试验收，强化对文化核心内容的记忆。

(二)面向骨干员工和高潜人才的企业文化课程设计和实施

证券行业是人才密集和知识密集的行业，证券公司是典型的专业服务公司，从业人员是典型的专业工作者，如何使专业工作卓有成效是很多从业人员在职业发展过程中需要认真对待的问题。《证券行业文化建设倡议书》明确提出，证券机构和从业人员应“提倡专业主义，提升专业能力，坚持守正创新，增强专业化发展“软实力”；培育工匠精神，增强学习本领，打造专业化服务的核心竞争力”。因此，培养高效专业工作者的意识、积极践行专业主义是证券公司文化建设的重要内容。

一般情况下，新员工入职三到五年以后，通过岗位锻炼和参加业务学习项目，逐步成为独当一面的独立工作者；对于从事专业工作的角色意识日渐清晰，承担责任的意愿和能力逐步提升，为成长为管理者或业务专家打下基础。在此阶段，公司需要帮助骨干员工逐步成为高效的专业工作者，深入践行行业文化对证券从业人员的专业要求。

对于大多数从业人员来说，成为高效的专业工作者都需要进行持续的修炼和精进。“管理学之父”彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中指出【见参考资料1】，“专业人员必须使本人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，也必须了解用户应该知道些什么才能有效使用他的产出，从而产生结果。”但是，在许多从业人员的成长历程中，并不能正确而深刻地认识到这些道理。“有些专业人员认为，普通人应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为他们只要能够和同行的少数人员沟通就够了，这真是傲慢的自大。”如果不及时引导，一些从业者就不能把专业转

化为效能，转化为客户价值。早在20多年前，广发证券就确立了“专业专心专为您”的服务理念，这一理念在广大员工中耳熟能详；随着行业的快速发展、业务生态的成熟，对从业人员的专业要求也越来越高，因此在行业文化和公司核心价值观引领下，需要不断强化以客户需求为出发点的服务意识，以客户获得为落脚点的结果导向意识，持续提升公司员工队伍的专业水平，更好地为客户提供专业服务。

为此，在员工发展成为独当一面的专业工作者时期，公司专门设计了《成为高效的专业工作者》文化学习课程，该课程旨在帮助各领域的骨干员工和高潜人才：(1)增强专业工作者结果导向意识，包括专业贡献的价值由客户说了算、专业服务的出发点和落脚点都是客户、专业的底色是诚信等。(2)深刻理解高效专业工作者的职业要求，深刻认识专业服务品牌的封装标签是“靠谱”。(3)掌握专业精进和修炼的方法。该课程主要依托公司的骨干和高潜人才领导力发展项目进行实施。

在具体实施有关培训项目时，领导力培训项目组也会邀请绩优员工针对如何成为高效的专业工作者进行实践分享。在公司的在线学习平台(广发爱学)上，积累了一批由内部各层级绩优员工分享的专业服务最佳实践案例和个人领导力提升叙事作品(课程)。这些作品，展现了公司员工秉承专业主义、践行工匠精神和客户至上理念的精神风貌，是广大员工自主学习的优秀课程。

(三)面向在职管理人员的企业文化课程设计和实施

员工从骨干人才和高潜人才进一步发展成为业务专家(技术职务)或管理人员以后，角色发生了根本性变化：从个人的业绩负责到为团队的业绩负责，从为个人发展负责到为团队的发展负责，并进一步承担起团队建设和文化建设的职责。正如彼得·德鲁克所说，一名管理者可以从三个方面为组织做贡献：(1)直接成果贡献，(2)价值确立以及不断强化价值，(3)建设与开发未来的人才梯队。其中，在价值确立和不断强化价值方面，要求管理者在企业文化建设与价值观传承方面起到中枢和纽带作用。

在企业文化建设实践方面，“企业文化理论之父”埃德加·沙因认为【见参考资料2】，领导者在企业文化落地根植机制方面的作用，来自六个方面：(1)领导者日常注意、评价、控制什么；(2)领导者对关键事件和危机事件如何反应；(3)领导者如何分配资源；(4)领导者如何率先垂范；(5)领导者如何激励；(6)领导者如何招募、选拔、提拔、开除员工。以上六个方面，正是领导者展现核心价值观、塑造文化、传播文化实践的具体体现。

为了帮助新聘管理人员更好地履行建设文化、传播文化的重要职责，公司设计了针对性的文化课程《企业文化与团队建设的实践》。该课程旨在帮助管理人员强化角色意识，特别是在文化接力传承方面职责的实质变化和实践要求，具体包括：(1)认识企业文化建设的重要意义，(2)理解企业文化建设的职责，(3)掌握企业文化具象化、场景化传播方法，(4)探索人才发展的实践。学习内容聚焦在文化建设和团队建设的三大难点上：(1)建立团队共识、(2)促进高效协同、(3)高效达成目标。

其中，在建立共识层面，帮助管理人员意识到建立共识是一份十分重要并具有挑战性的工作，要积极探索场景化地强化价值观的实践，建立传承价值观的有效机制；在协同工作层面，帮助管理人员深刻理解高效协同的核心理念和组织效率的潜力，积极探索培养团队精神和树立主人翁意识的实践，善用在线技术平台支撑协同机制的运行；在高效达成目标方面，帮助管理人员强化结果导向意识，用可视化的方式激发团队成员自我评价和自我激励，激发团队的自我驱动和自我管理。

公司的主要领导人也非常重视利用多种场合，面向中高层管理人员持续进行价值观念导与文化传播责任意识的传导工作。在管理人员的专题培训班上、在公司的季度和年度会议上以及公司经营管理工作研讨会上，公司的主要领导人都会把培训和会议主题与公司的使命、愿景、核心价值观与经营管理理念结合起来进行阐释，始终坚持公司核心价值观和经营管理

理念在重要经营管理问题研讨、决策过程中的指引作用。

在以上三个阶段的文化学习内容中，我们广泛采用领导力叙事的方式，将广发证券优秀员工，包括公司通过评优政策评选出来的年度总裁奖励基金个人获得者、公司党委组织部评选的年度优秀党员、公司工会组织评选的年度服务之星等榜样员工在工作中的优秀表现，在领导力发展培训项目的现场或公司在线学习平台进行分享，充分发挥榜样的力量，向公司广大员工展现行业荣誉观和公司的核心价值观。同时，在不同层级的领导力学习项目中，始终安排合规风控类学习内容，强化执业的底线和红线，保证对公司文化学习和行业文化学习内容的完整性。截止2023年底，公司积累的叙事文化作品(课程)超过300节，展现了各部门、各业务线、各岗位、各层级员工在践行公司文化和行业文化方面的丰富实践。

三、不同发展阶段的文化学习内容紧扣公司的核心价值观

在日常经营活动和人才队伍建设工作中，公司倡导以价值创造者为本，树立客户价值和结果导向意识，持续强化日常服务的质量意识和效率意识，不断提升思维格局和大局意识。围绕如何高质量、高水平践行公司的核心价值观和经营管理理念，在不同阶段的文化课程学习内容中，始终倡导四项要求：(1)一次性把事情做对、(2)一次性把事情做到位、(3)做正确的事情、(4)顾全大局，并结合工作场景进行具象化、主题化阐释和演绎。通过广大员工全面深入地践行四项要求，形成员工队伍的专业优势，持续为客户创造价值。

在面向内外部客户的专业服务工作中，一次性把事情做对、对客户、对公司、对社会都是成本最低、最具效率的体现，是员工之间或跨部门高效协同的重要体现，是形成员工展业竞争力的重要因素。降低差错率、返工率、延迟率、超时率，是各层级、各岗位员工成为高效工作者的一项长期修炼。

一次性把事情做到位，是增加客户获得感、增强客户良好旅程体验的重要方式，也是形成客户服务护城河的有效方式。从服务客户或内部协同的目标结果出发，秉承以终为始的效率理念，能一次办妥的不要分多次办、能一次解决的不要分多次解决、能一次说清楚的不要说多次、能一起协同处理的不要各自分开多次处理，这是各岗位、各部门优化内部工作流程和客户服务流程的着眼点和落脚点。

坚持做对的事情、把事情做对，是证券从业人员价值观成熟、技艺娴熟的体现，是专业工作者已经将行业文化和公司核心价值观入脑入心的体现。正如领导力专家罗伯特·奎因在《本真领导力：价值观与本能的行动》一文中指出的那样【见参考资料3】：“当你面临危机时，必须凭借自己最深沉的价值观和本能来行动。在这种状态下，你本能地知道该如何行事，你会随机应变，并且表现最佳。”在公司的日常经营管理活动中，公司核心价值观在制高点上的引领作用表现在：在制度和规范没讲清楚的地方、在责任边界模糊的地方、在方向不明确的场景下，员工都能把事情做起来、把工作责任担起来，积极作为、勇于作为。

顾全大局，是公司从事行业文化、公司核心价值观和经营管理理念的至高要求。公司要求各级员工都要树立大局意识，提升站位。在内部协作中，要积极主动共享信息和资源，把协同工作和成就他人作为自觉的要求。遇到部门协同上存在利益分歧或责任不明确时，相关各方首先要协同作战，为满足客户需求积极沟通、寻找解决办法，不得因为业绩评价不明确就淡化协作、搁置协作、放弃协作。在利益关系上，当个人利益与部门利益、公司利益发生冲突时，要以公司利益为重。

四、通过协同共创保障文化学习内容常学常新

公司依托各层级领导力学习项目，调动各层级员工的共创力量，按照“业绩可验证、行为可观察、方法可解析、经验可复制、精神可弘

扬”的标准，锚定核心价值观，及时萃取和总结最佳实践经验，不断丰富文化学习课程内容；以领导力叙事的方式，进行价值观传播，保障文化学习内容常学常新。

领导力叙事作品是公司核心价值观和经营管理理念的重要载体。通过线上线下有效结合，员工在创作文化作品的同时，也是展现自己的个性、发挥自己的特长、发挥潜能、体验工作成就感、增进归属感的过程。

在不同层级领导力学习项目、不同类型业务培训项目中，我们采用的共创方法和策略是不同的，常用的方法和策略包括：企业文化案例征集、文化故事撰写、文化专题晚会、文化微视频创作、亲历者讲故事、最佳实践叙事等。通过多种方法和策略的组合实施，有效带动各层级员工参与文化共创，拓展了文化共创的途径。在技术平台支持下，文化共创活动得以有效运营，培育了生生不息的文化创作活力源泉，形成了丰富多彩的文化学习课程内容。

在年度新员工培训项目中，涉及文化主题的学习内容达到70%。公司组织新员工共同阅读《广发证券创业史》、访谈老员工、撰写并分享个人成长实践案例、自导自演文化主题微电影、创作企业文化专题晚会节目、发布文化学习分享圈等多种方式，将学习、创造和分享融合在一起。

在骨干员工和后备人才领导力发展项目中，文化创作内容主要聚焦在学员“成为核心、成为骨干、成为后备人才”的成长和实践故事。在具体操作上，项目组按照以下步骤组织学员进行共创和分享：(1)在学员到培训项目现场集中学习之前，安排每一位学员撰写最佳实践案例，并上传到内部的社交化协同平台上；(2)组织每一学员阅读其他学员撰写的案例，运用平台的点赞功能进行实名制投票；(3)项目组协同相关部门对获得投票最多的几位学员的案例材料进行审核；(4)通知经过审核的案例作者(学员)补充和完善素材；(5)在现场集中学习期间，安排前述学员进行现场分享，并采用匿名投票形式进行评价；(6)根据投票评价情况和现场分享的展现效果，进一步确定是否制作成文化作品公开发布到内部学习平台供内部员工选择学习；(7)根据实践案例人物主角展现的价值观内容、关联的员工发展阶段、工作场景和业务领域，适时邀请该人物主角在其他相关培训班进行现场分享和交流。通过这种创作和学习方式，培训学员的参与感、现场感、代入感都比较强，共同创作的文化作品容易在内部形成共鸣；通过适当的宣传和运营，有可能形成内部热议的话题，进而强化了价值观传播效果。

在公司的新聘管理人员和在职管理人员专题培训项目中，围绕管理人员“谋发展、带队伍、抓执行”三大职责的最佳实践，学员进行文化共创和分享的方式与上述骨干员工和后备人才领导力发展项目基本一致。在新聘管理人员的专题培训项目中，公司相关高级管理人员也会到培训现场，就公司战略、业务战略、团队建设等主题作主旨发言，并与学员互动交流；项目组也会邀请绩优管理人员分享卓越的经营管理实践，展现管理人员身体力行、率先垂范、合规稳健的工作作风，以及忠诚正直的职业操守。

以上的文化共创活动，不仅在领导力发展项目现场集中学习阶段进行，还在现场集中学习之后的实践环节继续进行，实行领导力发展项目长周期运营。

综上所述，广发证券依托各层级领导力发展项目，在员工发展的不同阶段持续开展各有侧重的文化课程学习；组织和引导员工积极参与文化共创活动，培育生生不息的文化创作活力源泉，使得文化学习内容与俱进，常学常新，久久为功，构建形成了公司文化接力传承的长效机制。

参考资料：

1、彼得·德鲁克：《卓有成效的管理者》，第73页，机械工业出版社，2019年第1版。
2、埃德加·沙因：《组织文化与领导力(第五版)》，第167页，中国人民大学出版社，2020年第1版。
3、彼得·德鲁克、克莱顿·克里斯坦森、罗伯特·奎因等：《自我发现与重塑》，第156页，中信出版社，2015年第1版。