

# 红塔红土基金管理有限公司 企业文化建设方案



2019年12月

# 目录

一、概述.....	3
二、企业文化建设现状梳理.....	4
（一）文化理念需与时俱进.....	5
（二）缺乏中长期战略规划.....	5
（三）理解认识存在偏差.....	6
1. 对企业文化的功能存在极端认识.....	6
2. 将企业文化肤浅化、标语化.....	6
（四）存在“有重有轻”的现象.....	6
三、组织保障.....	7
（一）公司设立“企业文化建设领导小组”.....	7
（二）领导小组下设“企业文化建设工作组”.....	8
四、制度保障.....	8
（一）治理制度.....	8
（二）考评制度.....	8
（三）人力内控等相关制度.....	9
五、企业文化理念体系.....	10
（一）品牌标识.....	10
（二）企业精神.....	10
（三）核心价值观.....	11
（四）企业使命.....	12
（五）企业愿景.....	12
六、企业文化建设实施路径.....	13
（一）持续多渠道开展企业文化宣导.....	13
（二）从战略、制度、行为实现文化落地.....	13
1.文化建设与企业战略紧密结合.....	13
2.通过制度确保文化落地.....	14
3.切实加强员工行为管理.....	14
（三）建立评估体系，实现持续改进.....	14
七、企业文化建设的计划和步骤.....	15
（一）企业文化基础建设期.....	15
1.宣传倡导期（2019年8月至12月）.....	15
2.试点落地期（2020年1月至12月）.....	16
3.全面推进期（2021年1月至12月）.....	17
（二）企业文化总结提高期.....	17

## 一、概述

企业文化建设是企业生存和发展的重要战略资源和宝贵的物质及精神财富,是提高企业整体素质和核心竞争力的重要内容,是构建和谐企业的关键因素。企业在长期的生产经营活动和实践中逐步形成的共同心理定势和价值取向,深刻影响组织和其中每一个个体的行为方式。加强企业文化建设,对于企业长足的健康的的发展,有着不可估量的作用。

11月21日,证券基金行业文化建设动员大会在京召开。易会满主席作了题为《加快行业文化建设 优化行业发展生态 着力提升证券基金机构软实力和核心竞争力》的讲话,要求加快建设“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化,为资本市场长期稳定健康发展提供价值引领和精神支撑。随后基金业协会发布《公募基金行业文化建设倡议书》,提出公募基金应恪守信托义务、敬畏法治、践行社会责任,将行业文化进一步具象化,为公募基金行业提出了明确的奋斗目标。

作为公募基金行业的一员,红塔红土基金结合公司实际,组织梳理文化建设方面存在的问题,并制定了切实可行的行动方案,把企业文化建设融于经营和管理的各个环节,促进文化建设在经营承揽、风险控制、队伍建设和精神文明建设等面的促进作用,增强企业软实力。

方案设计主要围绕以下四个基本点:一是实现全业务、全过程、全员的合规管理。建设“入脑入心”合规文化,从风险

管理架构和管理制度、工作流程，增强人力配备，筑牢合规风险防线；二是切实做到诚实守信、勤勉尽职。珍视投资者信任，坚持责任文化，坚持“持有人利益至上”的原则，恪守信托契约，向优质、守正、追求价值的道路稳步前进；三是加强专业能力。保持“本领恐慌”的危机感，树立追求“高精尖”的志向，着眼于打造稳定的专业团队，不断完善立体化的投研体系，为实现良好稳定的业绩提供充足的保障；四是继续秉持稳健的经营和投资风格，追求长期价值投资回报，不盲目扩张，坚守能力边界，力争成为为投资者带来稳健回报和独具特色的资产管理机构。

## 二、企业文化建设现状梳理

作为公募基金行业的一员，红塔红土基金自成立伊始，就把构建与增强企业文化底蕴作为重要任务，把企业文化建设融于经营和管理的各个环节，发挥文化建设在经营承揽、风险控制、队伍建设和精神文明建设等面的促进作用。但随着企业自身发展和外部环境的变迁，其中的问题和不足也将逐步显现。

以本次行业文化建设为契机，公司企业文化建设工作小组采取访谈、调研问卷等形式，认真对照证监会和协会的相关要求，开展了自查和梳理。主要发现以下问题：

## **（一）文化理念需与时俱进**

公司 2012 年成立之初，根据当时的行业环境，参考股东情况和行业特点，提出了把“诚信、开放、创新、卓越”作为核心价值观，把“坚持用专业的金融服务创造美好生活，为客户创造财富，为股东创造价值，与员工共谋发展，为社会创造繁荣”作为企业使命。这一表述体现着管理层从当时环境下的文化导向，满足了企业成立之初的需要，达到了统一思想的目的。

但是企业文化理念的本质是具有自身特点的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合，要贴合企业发展的需要不断完善。公司成立之初的构想和成立后的发展存在着差异，政策和市场环境也已经发生了巨大变化，为此亟需对企业理念重新梳理，真正发挥其引导、凝聚、规范、激励的作用。

## **（二）缺乏中长期战略规划**

企业文化建设是一项长期的工作，需要中长期战略规划的指导，并与之契合。公司成立几年来，外部环境不断变化，业务发展思路也一直在调整中，但缺乏一份经过科学论证的中长期（5-10 年）发展战略规划，更没有对企业文化建设的系统规划，因此反映在企业文化上就是缺乏明确的目标和步骤，属于“重实践、轻理论”的模式，缺少理论的指导，企业文化建设较为零散，有待系统化。

### **（三）理解认识存在偏差**

公司的干部员工大多对文化的重要性有一定认识,但仍存在不足,主要表现:

#### **1. 对企业文化的功能存在极端认识**

存在片面夸大企业文化功能,认为“文化是个框,什么都能装”,实际上却容易导致偏离主题,无法实施;或是认为企业文化没有实际的作用,要为业务发展让路,导致没时间、不愿花精力抓文化建设。

#### **2. 将企业文化肤浅化、标语化**

企业文化的形成和发挥作用不是一蹴而就的,需要长时间的潜移默化,才能成为员工共同的行为规范和共同意志。部分人的认识还停留在打打球、爬爬山,搞几场晚会,张贴标语口号。

成功的企业文化是在长时期的实践中逐步形成的,通过公司各项行为反复强化,过程可能是繁琐的、重复的,“润物细无声”,不能指望短暂的一时就能收到较好的效果。

### **（四）存在“有重有轻”的现象**

重制度的建设而轻制度执行、氛围营造。缺乏对制定规章制度的科学方法、程序和依据的研究,制度的起草和出台存在一定程度的随意性和盲目性,制度建设的实际效果不够理想,导致员工“敬畏”制度的意识淡薄,部分规章制度成为了摆设;忽略对制度执行的检查与监督,没有形成制度从制定、执行到

反馈的“闭环”。

重业务知识的培训而轻价值观和理想信念的培育。更多地看重对经营管理和业务能力的培养,而对思想教育、价值观教育关注不够,不利于员工整体素质的提高。

### 三、组织保障

强有力的组织保障对企业文化建设工作成功推行具有重要意义。公司经理层设立“企业文化建设领导小组”,为企业文化建设提供组织保障:

#### **(一) 公司设立“企业文化建设领导小组”**

组长: 董事长

成员: 总经理

督察长

副总经理(兼子公司董事长)

总经理助理(兼综合管理部总监)

负责统筹规划和部署企业文化建设工作,包括: 1. 确立企业文化建设的战略,协调相关资源的配置; 2. 围绕总体战略安排,采取有效措施,推进全行企业文化建设进程; 3. 审定企业文化建设方案及年度工作安排,负责企业文化建设目标的设定、原则的制定、精神层面内容的确定; 4. 对重大事项组织论证、决策和监督; 5. 对企业文化建设的效果和效率进行评估,并提出改进要求。

## **（二）领导小组下设“企业文化建设工作组”**

组长：总经理助理（兼综合管理部总监）

成员：监察稽核部总监

基金事务部总监

综合管理部人力资源经理

综合管理部财务经理

综合管理部员工

负责企业文化建设具体实施，工作职责包括：1. 负责企业文化建设方案的拟定、实施、跟踪与评估；2. 做好企业文化体系的宣贯，开展全体员工的企业文化培训教育和传统文化培训教育，开展符合企业文化特点的相关载体活动；3. 起草集团企业文化建设的相关规章制度；4. 对公司现有制度进行梳理，按最新要求修订相关制度；5. 对公司的企业文化落实情况进行跟踪，推进企业文化建设方案落地。

## **四、制度保障**

### **（一）治理制度**

一是根据组织保障的需要，修改议事规则等相关制度，制定相关工作细则，补充企业文化建设的相关内容和要求。

### **（二）考评制度**

二是建立企业文化建设的考评机制，让全体员工认识到企业文化绝不是做样子的表面文章，要“真刀真枪”狠抓落



实；通过考评发掘先进典型，并进行宣传表彰，有效激励员工。

### **（三）人力内控等相关制度**

三是完善人力资源管理制度，包括招聘管理办法、离职管理办法、绩效考评办法等，对人员招聘录用和辞职辞退等环节进行完善，把好“入口关”实现凡进必查，除学历资历外，做好失信记录、奖惩情况等背景调查；守住“出口关”，凡离必查，除离任审计和公示离职信息外，客观如实填写员工勤勉尽责、职业操守等情况报送协会。

四是完善已有的考核问责制度、业绩提成制度等，形成与企业文化建设目标相一致的考核取向，完善薪酬递延发放的制度，严格落实的相关要求，通过制度引导员工塑造长期行为；根据企业发展情况，研究逐步建立员工持股计划等长效激励机制。

五是进一步完善内部控制制度，实现合规风控体系全覆盖，将企业文化建设工作嵌入业务管理和公司运营的各环节，与公司日常管理和经营活动有机结合，相互促进。

六是进一步完善员工手册、员工行为管理规范等，规范员工的执业行为，提高公司员工的职业道德和自律意识，自觉维护本行业及公司的声誉。

## 五、企业文化理念体系

围绕建设“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化的要求，结合前期公司企业文化建设自查和梳理情况，公司对企业文化理念体系进行了重新提炼。

### （一）品牌标识



公司标识由控股股东红塔证券股份有限公司标识演化而来。攀升箭头既是“红”字左偏旁三撇笔势的简练变化，又是红塔形象的抽象变形，通过向上攀升的箭头线条勾勒出一个昂扬向上，充满朝气的“价值之箭”造型。四边框架的稳固背景，则体现出合规为先、诚信为本、脚踏实地、稳健发展的企业发展理念。

标准色为代表热忱、创新的中国红，展示出充满希望，向上发展的美好前景。

### （二）企业精神

求真 务实 团结 奋进

求真就是要认识事物的本质，把握事物的规律。要正确认

识证券市场发展规律、企业发展规律和客户服务规律，一切从实际出发，遵循规律，围绕经营发展真抓实干，促进企业长足发展。

务实就是要加强作风建设，引领全体干部职工形成务实的工作作风，力戒浮躁与急功近利，实事求是，踏踏实实做人，认认真真做事。

团结就是要创造良好的文化氛围，上下一心，团结一致，共同推进发展。管理团队高瞻远瞩，注重大局，共同筹划，形成企业的核心领导力；以人为本，注重激励约束，强化团队合作，员工之间相互协作，形成企业发展支撑力。

奋进就是要坚持信念和目标，推动企业持续发展；保持昂扬的士气与斗志，意志坚定，迸发活力，开拓奋进，以刚毅的姿态、强劲的气势走向事业的成功。

### **（三）核心价值观**

不负信赖，成人达己，行健致远

我们珍视投资者的信任，坚持“持有人利益至上”的原则，秉承信用、信誉、守信的商业精神，承诺必行，坚持责任文化，真诚服务客户，赢得客户信任，让诚信成为企业的发展源泉。

我们以创富客户为首要宗旨，引导客户科学投资，持续为客户创造价值；我们励志奋进，脚踏实地，在产品、服务等方面勇于开拓，不断做强做大，最终实现与客户共同成长，共同发展。

我们追求长期价值投资回报，秉持稳健的经营和投资风格，深根细作，逐步培养和打造自身的投资管理能力；我们坚守自己的能力边界，不盲目扩张，以创业、创新、创优之精神，努力塑造企业的行业优势，确保企业愿景的实现。

#### **（四）企业使命**

为客户、员工、股东实现可持续的价值增长。

创造价值是我们生存的基础，是我们不懈追求的目标。我们规范聚合客户财富，打造专业诚信、实力雄厚的人才队伍，整合丰富的财富管理及服务经验，融汇全员智慧，发挥知识和资本的力量，为客户、股东、员工持续创造价值。

#### **（五）企业愿景**

打造国内知名的资产管理品牌，用专业金融服务创造美好生活。

凭借一流的人才团队和管理水平，深化市场研究，坚持产品创新，为客户提供丰富多样的投资选择，提供一流的理财服务，创造一流的投资业绩，将红塔基金、红塔资产打造成为国内知名的资管品牌。

响应党的十九大报告，根据我国社会主要矛盾已经转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”的判断，充分发挥专业能力造福社会，用业绩回报客户、用发展成就员工、用价值回馈股东，共同创造美好生活。

## 六、企业文化建设实施路径

### （一）持续多渠道开展企业文化宣导

文化宣导是将理念转换为行为的重要环节，通过完善宣导体系，开展了持续、有序的宣导工作，使公司全员都能了解和理解公司的文化。

1. 通过新员工培训、公司领导宣讲、小组（部门）活动、员工“传帮带”等常规方式，畅通人际传播途径。

2. 通过员工手册、微信公众号、微信群、公司网站等日常宣传平台，使受众覆盖公司所有人员。

3. 通过新春晚会、职工运动会、迎新活动、志愿服务、主题党课、扶贫公益等在内的文化活动平台，宣导和实践公司文化。

4. 建立基层文化宣导队伍（信息员、积极分子）和员工文体活动小组，构建基层员工的交流纽带。

5. 建立对外品牌传播体系。通过公众媒体、新产品发行、客户拜访、投资者教育活动、客服平台、公司 APP、微信公众号等各种渠道，开展品牌传播，将公司的文化理念传播半径逐步扩大。

### （二）从战略、制度、行为实现文化落地

#### 1. 文化建设与企业战略紧密结合

两者的方向高度一致，企业发展战略也包含了文化建设的战略。公司每三到五年制定一次发展战略，并滚动修改和

进行回顾，确保公司文化建设贴合战略发展的需要，确保经营活动符合使命的导向、符合价值观的标准。

## **2.通过制度确保文化落地**

一方面，制度制定和修改要符合公司文化理念的导向，反映企业的价值观念和追求，包括人力资源管理的招、育、留、用各环节，内控管理的各环节，考核评价的取向等等，通过制度将理念固化；另一方面，制度和文化犹如法律和道德，存在着替代互补的关系，通过文化理念的宣导，形成自律意识、自律精神，通过文化自觉能够弥补制度存在的不足。

## **3.切实加强员工行为管理**

正面引导、激励与负面行为监控、惩戒相结合，加强员工的行为管理。完善员工行为管理手段，实现科技管人、系统管人，提升风险防控的智能化、智慧化、精细化水平，促进风险防控更加规范有效；组织干部员工接受警示、法治、廉政教育，通过走进现场、亲身体会，提升员工合规、诚信意识。

### **（三）建立评估体系，实现持续改进**

评估是文化理念落地和文化行为改进的配套环节，是实现文化建设体系闭环的重要内容。文化评估与反馈体系包括员工契合度调查、各项满意度调查、先进评选、员工建议征集、员工投诉处理等，通过不断发现文化建设中的不足，从而推动公司行为和员工行为的持续改进。

1. 开展员工契合度调查和客户满意度调查，评估员工和

客户对公司的文化认同度、对公司整体经营的意见和建议。

2. 每年开展先进员工评选, 评选先进典型, 树立文化标杆。

3. 每年开展一次关于文体活动、员工服务等方面的满意度调查, 听取员工对具体工作的意见和建议, 有针对性地进行改进。

4. 日常开展员工建议征集和投诉处理工作, 收集员工对公司正、反两个方面的反馈, 建立完善的流程, 做好答复、处理、宣传和奖励, 对提出合理化建议的员工给予奖励。

## 七、企业文化建设的计划和步骤

### (一) 企业文化基础建设期

2019年8月至2021年12月为企业文化基础建设期, 可再细分为:

#### 1. 宣传倡导期 (2019年8月至12月)

(1) 加强对企业文化建设的组织领导。公司成立“企业文化建设领导小组”、小组下设“企业文化建设小组”。

(2) 开展企业文化建设自查梳理, 对照查找公司以往企业文化建设存在的不足和差距;

(3) 深入解读证监会和基金业协会关于行业文化建设的要求, 领会文件要求;

(4) 结合行业要求和自身特点, 提出自己的企业文化理念体系, 并相应制定文化建设方案和配套制度, 明确步骤计

划等；

（5）加强企业文化宣导，规范品牌标识的使用。

利用公司网站、APP、公众号、办公场所等渠道，结合专题培训和年终总结、考核等系列活动，大力宣贯企业文化理念；对品牌标识的使用进行规范，包括排查使用场景、使用方式是否规范等。

## **2.试点落地期（2020年1月至12月）**

（1）1月底前，落实提取文化建设专项经费的要求，每年提取一定比例的营业收入作为文化建设专项经费，用于培训、奖优、宣传等文化建设活动；确定企业文化建设试点的重点部门、关键岗位，并开展制度和相关机制的初步梳理；

（2）2月底前，甄选和培养认同企业文化并有决心推行企业文化的人才，配备相应的专业人员；

（3）6月底前，落实制度和机制建设的要求。具体内容见制度保障部分。

（4）组织的企业文化专题教育培训活动，向员工宣贯企业文化理念，入脑入心，加深员工对企业文化理念的理解和认可，尽可能地调动员工参与的积极性。

（5）加强与公司党组织、工会的联动，充分发挥党组织的政治引领和先锋模范作用，在工会各类活动中融入企业文化建设因素，开展评先评优活动，树立先进典型，在公司内部共同构建积极向上、奋发有为、风清气正的企业文化氛围。



(6) 及时对企业文化建设工作进行总结评估，建立顺畅的反馈渠道，发现企业文化建设工作中的具体问题，收集意见和建议，不断完善。

### **3.全面推进期（2021年1月至12月）**

(1) 总结试点落地期企业建设工作的得失，总结经验教训，对相关制度流程进行调整完善；

(2) 文化建设工作全面铺开，覆盖所有部门和所有岗位；

(3) 费用计提使用、文化宣贯、教育活动和和各类奖惩措施实现常态化，推动全员职业素养、价值观念、社会形象切实提升，杜绝违法失信行为。

#### **（二）企业文化总结提高期**

2022年及往后为总结提高阶段。企业文化建设是一项长期反复的大工程，不仅需要科学有效、高屋建瓴的顶层设计，更要靠在不断践行中的深化提高。要不断强化、巩固企业文化建设成果，及时开展评估调研等，根据公司发展的状况和环境变化，发现存在的不足，进一步审视经营战略、核心价值观、目标愿景等内容，吸收有利于企业文化长期建设的新理念、新思想，完善企业文化体系和建设、实施的手段，推动企业文化建设持续前进。