

证券公司文化建设成效评估案例

单位：中国银河证券股份有限公司党建工作部

01

文化建设背景

02

文化评价现状

03

选用模型的动因

04

评价体系构建

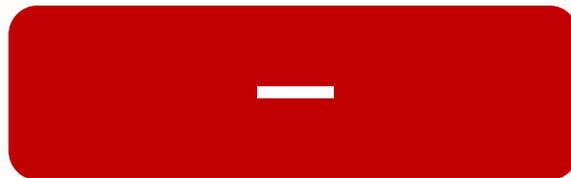
05

试验性测评

06

成果与展望

文化建设背景



(一) 背景

自2019年证券行业召开文化建设动员大会开始，近几年文化建设在证券行业越来越重视，抓文化建设的力度逐年加大。



文化建设 已经不仅是证券经营机构的 “软” 实力
更是证券行业高质量发展的 “硬” 支撑



(一) 背景

中国证券业协会于2021年2月正式发布了《证券行业文化建设十要素》，并首次开展证券公司文化建设实践评估，有力将证券公司乃至证券行业文化建设提到新的高度。



证券公司文化建设

- 与**公司治理、发展战略、发展方式和行为规范**深度融合
- 与**人的全面发展、历史文化遗产、党建工作要求**和专业能力建设有机结合

(二) 意义

无法衡量，就无法管理。如何推动证券行业文化建设取得实效，成为证券行业的共享价值观和共同行为准则？如何检验证券公司企业文化建设成果，推动其不断创新提升？迫切需要构建一套可量化、可衡量、指向清晰明确的文化建设成效测评工具。

一是贯彻监管部门、行业协会文化建设要求的**紧迫需要**

监管层行动说明，对企业的监管正在进入“灵魂监管”新阶段。行业文化要落地生根、开花结果，必须以有效的测评体系，推动其融入行业及各证券经营机构实践，并成为经营管理实践的实际价值导向。

四是完善文化建设管理闭环、建立成效评估机制的**客观需要**

管理学基本原理启示人们，PDCA（计划-执行-检查-改进）是管理的完整闭环，**只有可衡量才能可管理**。目前我国企业文化建设管理中，规划计划、执行督导、检查指导、改进创新都已取得重大进展，唯有针对**文化建设实际效果的量化评估仍然十分薄弱**，致使企业文化的作用不清晰、不可感，与经营管理语言难以同频对话，制约了文化建设发展进程，亟待构建企业文化建设实效测评体系。



二是共建健康的证券行业文化、推动证券行业文化建设十要素落地的**现实需要**

行业文化建设十要素的正式印发为各证券公司提供了实践指引和示范事例。但如果仅考察文化建设行动而不考量其实践效果，就无法确保文化建设产生务实成效，甚至可能推动企业建设成为“运动”或沦为形式。

三是证券公司自身发展适应行业高质量发展的**战略需要**

一些证券公司核心制度机制、经营管理行为与行业文化理念要求还存在偏差，迫切要求建立一个可以量化、统一规范的企业文化建设实效体系，使企业自身发展理念、制度、行为、形象等与行业高质量发展内涵要求能够协调统一，真正将行业文化建设要求落到实处。

文化评价现状分析

二

(一) 相关概念与类别

自上世纪80年代初企业文化理论诞生以来，基于企业文化效果表征的企业文化量化测评研究就逐渐兴起，成为研究企业文化基因、内涵、要素的重要工具。

第一类

对企业文化建设工作的评价 主要考评企业文化建设工作任务是否完成及其完成质量，主要用于上级组织对下级企业的工作考评。通常基于企业文化建设工作内容来确定，如企业文化体系构建情况、企业文化建设领导体制机制建立情况、PDCA管理环是否建立完善、宣贯传播体系与深植体系是否健全等。评价方式基本上是自评、资料佐证和评审组复核。

第二类

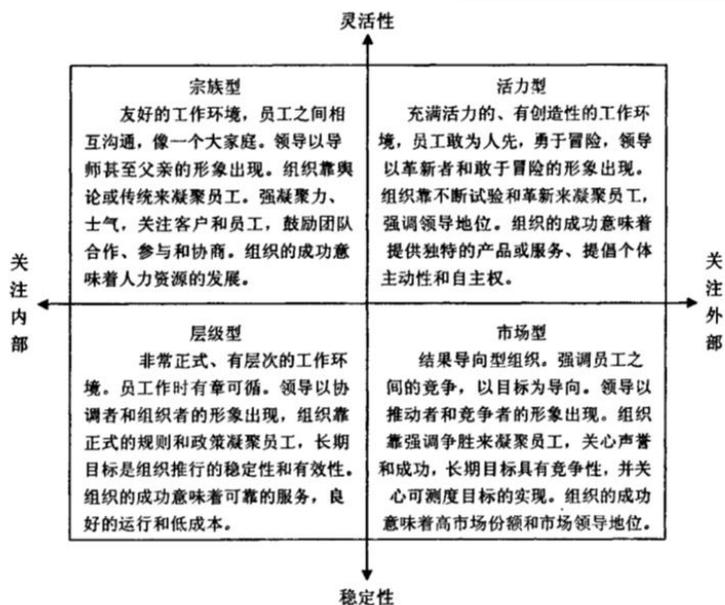
对企业文化建设效果的评价 将企业文化建设情况按照不同维度科学设计多项评估指标，采用问卷调查的方式开展研究，对数据进行分析，比较企业经营管理等各方面的实际行为中体现出的价值取向及其程度，反应企业文化建设的优势项和不足之处，为企业文化管理提升研究提供参考依据。

第三类

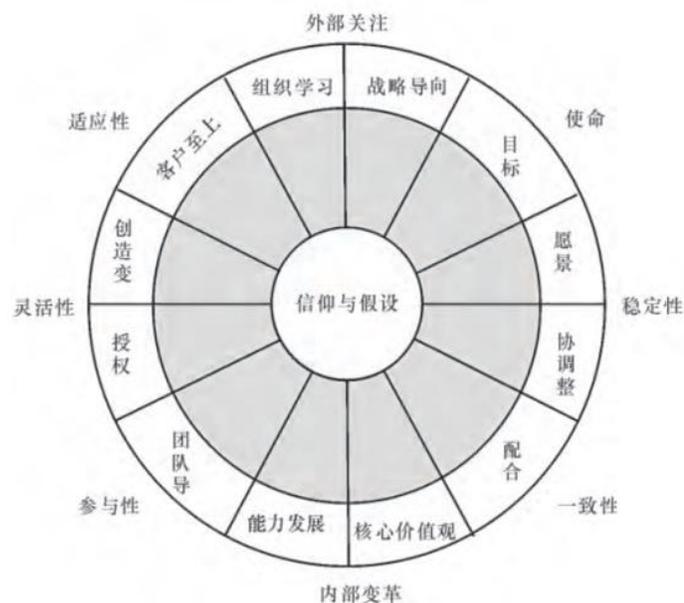
企业文化诊断 通常用于企业文化更新、升级或再造之前，为新一版企业文化体系的提出提供判断依据。评价方式主要是访谈、座谈、资料分析等定性研究方法，辅之以问卷调查。与之相对应，我国企业文化研究领域存在着“企业文化建设工作评价”、“企业文化测评”、企业文化诊断等概念。

(二) 国外代表性企业文化测评工具

国外最具代表性的测评工具有：**OCAI量表**、**Denison模型**、**霍夫斯特德 (Hofstede) 企业文化测量量表**等。



OCAI, 又称奎因模型



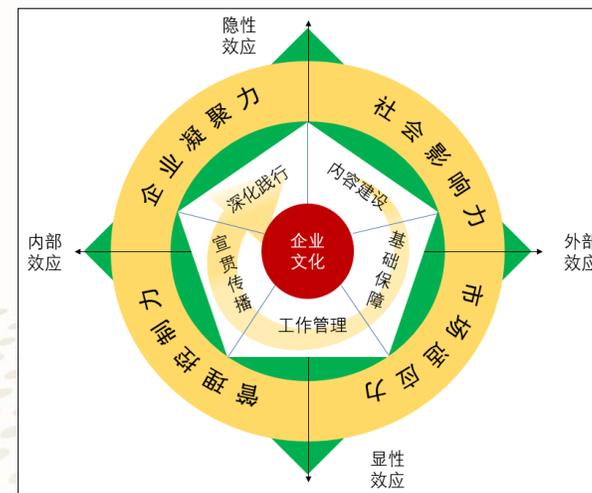
Denison模型

(三) 国内代表性企业文化测评工具

和国外企业文化测量研究成果相比，我国在这方面的研究显得相对滞后，有国资委开展的《中央企业企业文化建设评价体系研究》、中国企业文化研究会ECAI体系等。

体系名称	指标维度	分值	总分值
企业文化建设工作评价体系	组织保障、工作指导与载体支撑、考核评价与激励措施3项一级指标19项二级指标	300分	1000分
企业文化建设状况评价体系	精神文化、制度文化和物质文化3项一级指标16项二级指标	300分	
企业文化建设效果评价体系	企业凝聚力、企业执行力、企业形象、生产经营4项一级指标15项二级指标	400分	

中央企业企业文化建设评价指标体系



ECAI模型

选用模型的动因



(一) Denison模型的优势

体系较为完善，模型较为成熟

- Denison模型四象限、12维度、60个测评项目，架构较为科学，维度较为成熟、内容较为严谨。

时间久应用广，量表信度更可靠

- 它的核心优势在于它拥有一个全球基准数据库，含有888家公司的数据，这些公司来自于80个行业和16个国家，75%来自北美，20%来自欧洲，5%来自亚洲，可以提供不同行业不同国家的整体平均分。从它产生到发展，一直是注重数据佐证的。

直接与组织经营业绩相联系，非常有利于将企业文化引向绩效导向

- 在对企业的实地研究中，在大量数据的积累对比中，提炼出了12个与组织绩效联系最为密切的文化维度，真正达到了提纲挈领的作用。该模型在组织文化建设方面具有广泛的适用性与严谨的科学性。



维度清晰、体系完善、便于量化、指向明确

(二) Denison模型的不足

基于国外案例研究所得

Denison模型包含四个文化特质是在国外案例的基础上研究总结得出的结论。直接使用Denison模型的文化特质和量表维度来测量我国证券行业文化建设情况并不一定适应。

“拿来主义”不符合实际测评工作

在实际测评工作中，一些行业或有关学者往往直接“拿来主义”，直接采用基于Denison模型开发出来的组织文化测量量表，却未结合行业和企业实际，这种方式的测量效果也将会打折扣。

不足以体现国有企业的价值导向

我国国有企业身兼社会属性、政治属性的情境下，考虑企业外部稳定性如不考虑企业社会责任、党建融入、扶贫等问题，似乎都不足以反映国企必须具备的价值导向。

主要体现在：

- “本土化”程度不高
- 与行业契合度不高

(三) 我国各行业企业研究应用的情况反馈

Denison模型在我国各行业企业研究应用的情况反馈 有效修正后更契合行业实际

石油行业

经筛选后的**七维度测量模型**比原来的**十二维度测量模型**更加符合实际，更具优越性，数据拟合度更理想，更契合中国本土背景。

煤炭行业

遵循理论模型中的4大区间12维度要求，**将原模型的60项指标修正为36项，浓缩为6个大类**，才更加契合煤炭企业文化工作的特征与实际。

其他行业

以核能发电企业为案例，以中国银行北京市分行为例，研究中均发现了Denison模型存在的不适应问题，并进行了有效的修正，得以**构建具有可验证的操作性与试验性的测评体系**。

(四) 小结

课题专家与实践者的反馈 应在尊重原模型基础上，进行针对性有效修正

课题组选取了26名涵盖管理人员、资深从业人员、高学历人员以及外部企业文化专家进行了问卷调查：

60%以上：

根据中证协“十要素”和银河证券公司经营管理实际进行修正调整，增强针对性、有效性；

30%：

根据中证协“十要素”和银河证券经营管理需要大刀阔斧进行设计，让体系尽可能“有效、管用”。

不足10%：

认为Denison模型完全符合或比较接近科学性，可以“一字不动”或“微调”即可。

课题组组长、银河证券董事长陈共炎认为：

“应用Denison模型时，具体测评维度和指标上，一方面要能够**基本尊重原测评模型**，尽量按照原模型的测评维度来构建行业文化测评体系；另一方面，**要有创新**，在借鉴模型原维度和指标，根据中证协“十要素”和银河证券公司经营管理实际进行适当调整，**以增强测评的针对性和有效性。**”

小结：在现有可供借鉴的企业文化测评工具中，Denison模型仍然是相对最为科学、完善、可靠的，但鉴于其内部缺陷以及部分特质、维度以及测量项目对中国文化环境的“水土不服”，尤其是对行业需求的不适应，**应在尽量尊重原模型基础上，对其进行有效修正、优化。**

文化测评体系建构

四



(一) 主要考量因素

✓ 一是必须遵循中国特色企业文化建设实践的共性规律

我国企业开展企业文化建设近40年来，探索形成了一系列富有中国企业特色的实践规律。**至关重要的规律包括：**

- 一是确立了企业文化建设“以人为本、以文化人”的**根本原则**
- 二是明确了企业文化建设“内化于心、固化于制、外化于行”的**建设路径**
- 三是明确了企业文化建设“领导垂范、干部带头”的**践行关键**



证券行业文化建设关键要素
三个层次十个方面

✓ 二是必须遵循证券行业文化建设的指引依据

中国证券业协会2021年2月正式发布的《十要素》及《十要素参照表》，为证券公司积极贯彻证券基金行业文化建设动员大会精神，在证券行业树立“合规、诚信、专业、稳健”的文化理念，持续提升文化建设成效提供了实例参照和具体指引。

✓ 三是必须遵循证券经营机构文化建设落地的实践需求

行业文化建设要落地有声。文化建设不是一件“虚事”，要坚持虚功实做，在行动上见真章、求实效，决不能简单地喊几句响亮的口号、出几本好看的杂志、搞几次热闹的活动。各行业机构要在战略层面抓好协同，在业务层面抓好融合，在执行层面抓好落实，要结合公司实际，抓几件实实在在的事，抓出声势、抓出成效。**文化建设的成效要体现在经受利益诱惑时仍然坚守职业道德底线，体现在身处浮躁的市场竞争中仍然坚持专业主义精神，体现在经历高速发展时仍然保持应有定力和清醒头脑。**

(二) 模型修正与优化

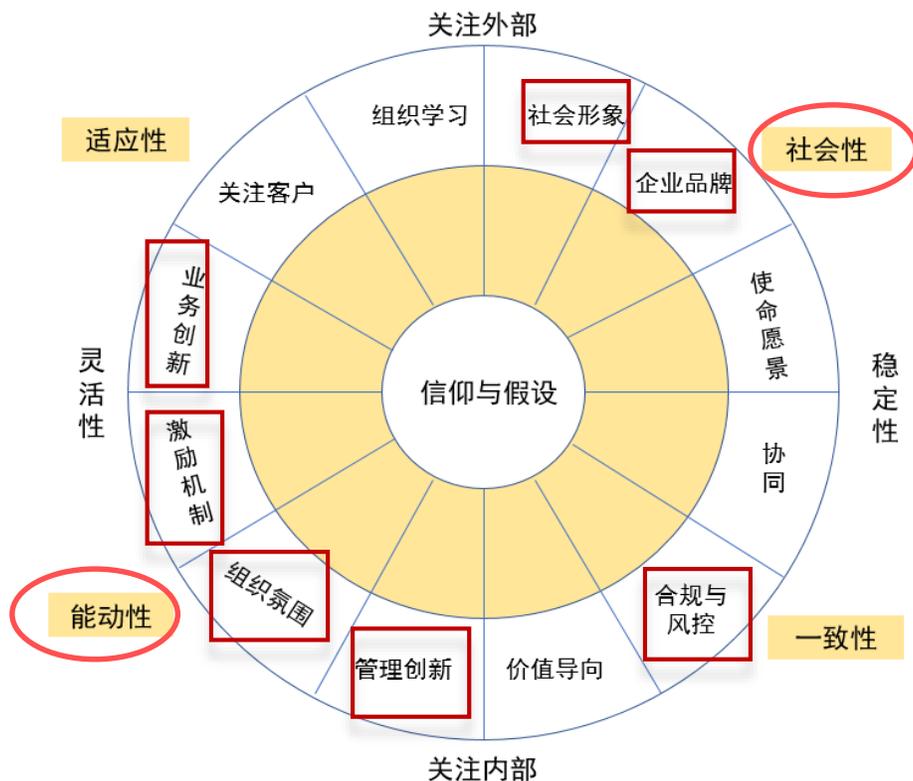
4个文化特质层面

- 一是将表达“内部-灵活”的“参与性”文化特质修订为“能动性”，进一步强调组织的内驱力和能动性，更加突出深入贯彻新发展理念、“创新是第一动力”、深化改革创新的大环境
- 二是将表达“外部-稳定”的“使命”文化特征修订为“社会性”文化特征，进一步强调企业品牌、社会形象与社会责任，更加符合我国企业适应外部社会环境的

12个维度层面

- ✓ 一是“能动性”文化特质的维度调整。
将原“参与性”特质下的“授权”“团队导向”“能力开发”三个维度调整为“激励机制”“管理创新”“组织氛围”
- ✓ 二是“一致性”文化特质下的维度调整。
将原有的“协调与一体化”“一致”“核心价值观”调整为“价值导向”“合规与风控”“协同整合”
- ✓ 三是“适应性”文化特质下的维度调整。
将原有的“创建变革”“客户聚焦”“组织学习”中的“创建变革”调整为“业务创新”
- ✓ 四是“社会性”文化特质下的维度调整。
原“使命”文化特质下的“战略方向与意图”“目标”“愿景”三个维度，合并为“使命愿景”

(二) 模型修正与优化



基于Denison模型的证券行业文化测评模型（修正版）

4大文化特质12个维度指向：

(一) 能动性。 能动性为企业内部整合灵活性体现，反映了组织发展的内驱力。该特质包括激励机制、组织氛围、管理创新三个维度。

(二) 一致性。 一致性为企业内部管理稳定性的体现，反映了企业组织的整体性、统一性。该特质包括价值导向、风控与合规、协同整合三个维度。

(三) 适应性。 适应性为企业适应外部市场变化的体现，反映了企业市场竞争力。该特质包括业务创新、关注客户、组织学习三个维度。

(四) 社会性。 社会性为企业在外部非市场环境下稳定性的体现，反映了企业社会影响力。该特质包括使命愿景、企业品牌、社会形象三个维度。

(三) 量表修正与优化 (60个量表)



模型的稳定性

基于Denison模型的证券行业文化测评模型，全面考量了理论严谨性和实践操作性，构架较为成熟，可较为普遍地适用于我国证券行业企业，尤其是国有及国有控股性质的企业。

量表的开放性

同时，该模型的量表又保持了一定开放性，支持根据证券行业文化建设不同发展阶段的不同重点对小部分测量项目进行形式创新或内容调整，也支持证券公司根据自身发展特征和战略需求，对小部分测量项目进行形式创新或内容调整。

丹尼森企业文化量表 (证券行业修订版)

试验性测评

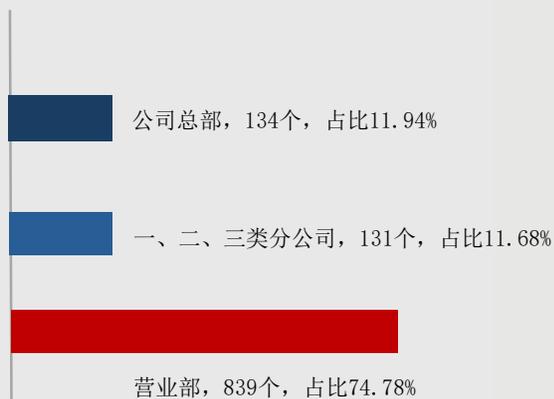
五



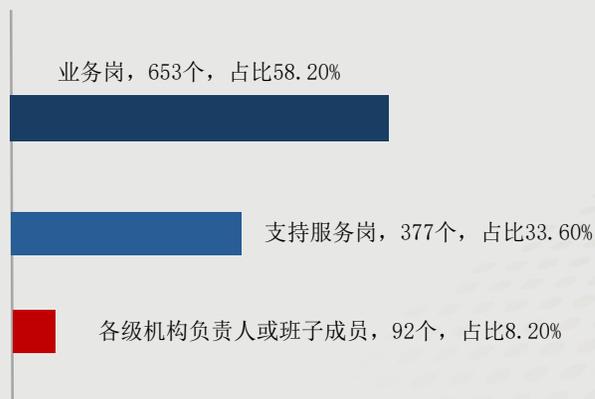
(一) 测评情况

2021年9月下旬银河证券面向公司总部及旗下机构员工以网上问卷调查形式开展了测试试验

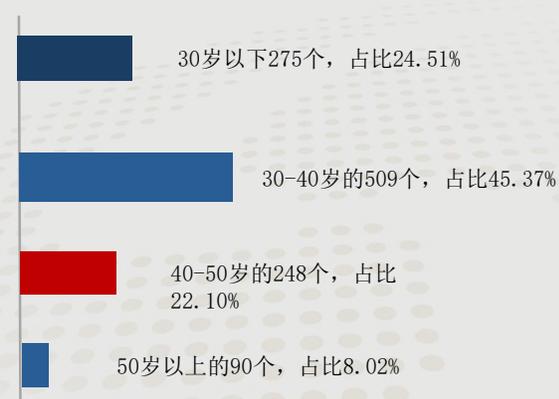
✓ 员工问卷调研**1209**人，涵盖公司总部、分公司、子公司、营业部员工。其中有效样本**1122**个，有效率为**93%**。有效样本占公司员工总数比例超出预定的**10%**，调查具有代表性。



按照单位层级划分



按照岗位类别划分



按照年龄区间划分

(二) 测评结果



数据显示文化导向

- 关注外部: 适应性、社会性加总为8.28
- 关注内部: 能动性、一致性加总为8.21
- 灵活性: 能动性、适应性加总8.2
- 稳定性: 一致性、社会性加总为8.29

重视关注外部

偏重于稳健作风



数据显示: 高度重视履行国企责任, 把服务国家战略、履行社会责任放在较高的地位, 可持续发展能力较强; 长于合规与风控, 经营风格更加重视稳健, 业务发展与创新有待增强; 重视组织内部和谐, 但激励、协同存在不足, 组织偏重于求安稳求幸福, 求进取求发展导向有待增强。

统计结果: 能够判断证券公司文化建设实效, 显示优势与不足

(三) 数据结果的佐证

✓ 信度的验证

基于Denison模型的证券行业文化测评模型站在较为成熟的体系基础上进行修正改良，信度也取得较高分值。

本次测评试验中，**各维度信度系数均高于0.8，且9个维度达到0.9以上，证明本次测评试验数据结果是可靠的，也证明了调整后的维度可信可用。**

✓ 数据结果与定性分析的相互佐证

数据分析结果，**与外部课题专家组调研分析的结论一致性较强。尤其是在合规风控、组织氛围等较强维度与协同整合、激励机制等相对不足方面，数据结果能得到较好的定性研究结论支持。**

特征	维度	统计结果				
		分项均值	分项标准差	特征均值	特征标准差	信度系数
内部-灵活：能动性	激励机制	3.89	1.08	4.09	0.99	0.865
	管理创新	4.06	0.96			0.939
	组织氛围	4.32	0.89			0.940
内部-稳定：一致性	价值导向	4.17	0.95	4.08	1.13	0.865
	合规与风控	4.36	0.81			0.936
	协同整合	3.71	1.29			0.848
外部-灵活：适应性	业务创新	4.08	0.98	4.11	0.95	0.943
	关注客户	4.08	0.95			0.926
	组织学习	4.18	0.93			0.936
外部-灵活：适应性	使命愿景	4.14	0.97	4.17	0.95	0.922
	企业品牌	3.98	1			0.923
	社会形象	4.4	0.82			0.925

(四) 基于数据结果的主要改进策略建议

上述数据结果主要提示文化建设强化方向及改进策略：

1 进一步强化“创新”价值观践行，重点加强金融科技领域和研究工作，为企业高质量发展提供强大的“智慧”动力。

数据显示：与合规相关的指标普遍居于较高分数，而创新相关指标则相对较弱，并且在“激励机制”维度上分值较低，提示企业在新时代资本市场不断变革的背景下，应通过强化创新文化建设推动企业增强适应变革创新的能力。

2 持续大力强化“协同”价值观落地，推动跨层级跨部门跨条线交流沟通，重点强化协同协作中的担当精神。

数据显示：“协同整合”维度下，对于跨部门跨层级协同作战的渴望和主动意识分值相对较高，但对协同效果、协同感受评价较低。提示组织协同中由于管理边界的模糊更需要各部门强化主动担当的精神，探索有效协同机制，确保组织协同效能持续提升。

3 在正气和谐氛围基础上，进一步增强进取精神和干事创业劲头，为企业高质量发展提供更加强大的内驱力。

数据显示：测评结果中稳定性倾向显著强于灵活性倾向，强调清正、和谐与员工关爱的组织氛围强于强调创新发展、担当突破等要素的进取精神，提示组织文化应防范竞争力、内驱力缓步削弱。

成果与展望

六



(一) 成果

成果

通过引入世界五百强广泛应用的丹尼森模型，对其进行中国化、行业化改良，创新探索了一套适用于中国证券行业文化建设和中国证券公司企业文化建设的测评模型，设计了一套可操作可衡量的量表体系，对我国证券行业文化效果测评作出了专业、有效的探索。

价值

- 一是**创新性**，填补了行业文化建设成效评价体系研究与实践的空白；
- 二是**应用性**，以银河证券为例的实证研究表明可信可用；
- 三是**前瞻性**，为全行业推广应用文化建设实效测评奠定了根本性、前沿性的研究基础。

(二) 展望

本研究是一次探索性、创新性研究。由于研究时间和研究范围所限，仅将银河证券一家企业作为案例，只能证实其对证券行业文化较为普遍特征的符合性，尚不足以满足全行业、众多证券公司全面、普遍适用的科学严谨要求。

非常期待在未来2-3年内进行更加持续、广泛、深入的课题研究，推动我国证券行业建立起成熟可靠的文化建设实效测评体系，逐步建立一个像丹尼森公司一样庞大的、可对比的测评数据库，不断提升证券行业文化建设水平，为推动我国证券行业高质量发展提供有效的文化导航。

创造财富 担当责任

股票代码：601881.SH 06881.HK

感

谢

聆

听