

应对金融行业高风险

四川信托 开启价值观与文化重塑战略

本报记者 龚友国 彭涵

2014年新年伊始,四川宏达集团1号文件《中高层管理人员廉洁从业十一项规定》的出台,标志着深入践行核心价值理念,推动全员廉洁从业的宏达集团“廉洁文化建设年”正式启动。

四川宏达集团董事局主席刘沧

龙在接受《中国企业报》记者采访时表示,“廉洁从业十一项规定”,既响应了中央的“八项规定”、“六条禁令”和反“四风”、走群众路线的要求,也从当今社会风气和一些现实问题出发,从防患于未然的角度,引导管理人员树立正确的价值观和是非观,提升职业操守和综合素质,做到自重、自省、自警、自励。

4月25日至26日,四川信托在成都召开了企业文化建设研讨会,分布在全国各地近500名员工赶赴参会,这也是四川信托成立以来员工到齐的最齐的一次会议。拟任董事长李南峰在会上发言,表示“金融公司最大的风险是道德风险,是金融公司领导人的道德风险”,四川信托要保持健康、持续、稳定的发展态

势,二十年、三十年、五十年红旗不倒,建成百年老店,必须一手抓公司业务持续发展,一手抓公司企业文化建设,抓公司员工队伍综合素质的全面提高。

这个讲话预示着四川信托在大股东的影响下,开启了价值观与文化的重塑,并希望在这种企业内在的重塑中凤凰涅槃获得新生。

“文化改造”四川信托:薪酬制度改革带来正能量



民族团结、和谐宏达——十六个民族亲如一家

2009年初,银监会出台了《13家历史遗留问题信托公司重新登记内部操作指引》,提出13家历史遗留问题信托公司,其中包括四川信托应尽快清理债权、债务和引进外部股东,加快信托公司重新登记工作进程。

当年7月,根据四川省政府关于四川省信托投资公司、四川省建设信托投资公司合并重组申请重新登记的批复,四川信托将剥离的省信托、省建信的金融性资产和经营性资产转入新公司,收购拟转入新公司的债权,而宏达集团和宏达股份都以现金入股新信托公司。

最终宏达集团拿出4.5亿元资金投入四川信托,成为新四川信托名副其实的大股东。除宏达方面,四川信托重组的资金来源还包括:中海信托股份有限公司出资3.9亿元,占30%;宏达股份出资2.47亿元,占19%以及其他中小股东。

2010年11月29日,“浴火重生”的四川信托在成都宣布开业。

在此后的两年时间里,四川信托的业绩非常亮丽。2011年实现净利润3.2亿元,在当年信托公司净利润排名中居第25位;2012年末,四川信托管理资产规模1367亿元,接近2011年的2倍;母公司共实现营业收入15.08亿元,净利润8.33亿元,净利润较2011年增长了近126%。

是否业绩足以证明川信已经完全“重生”?事实证明并非如此。

自开业以来,四川信托有两件事扬名业内:一是它一年时间将信托管理资产的规模做到706亿元;二是它给业务员提供近30%的“高佣金”。2012年初,四川信托出台薪酬新政,从“底薪+高佣金”转变为“直销佣金抵充底薪”——四川信托开始顺应信托业的行业大势,强调直销和建立自己的直销团队。

百瑞信托研究所博士高志杰表示,有些公司拉高业务提成,相当于公司少赚,而让信托经理多赚,而这样会造成企业经营成本偏高。数据显示,

2011年四川信托的信托资产营业收入9.5亿元,与其二股东中海信托的营业收入10.3亿元相差不多,前者比后者少7.8%;但利润总额前者只有5.4亿元,比后者的8.4亿元少35.7%。

新政引起了反弹。一场发生于部分员工中,以“消极怠工”为主要表现形式、以抵制新的“薪酬架构”为目标的行为开始出现,但这并没有改变董事会力推新政的决心。

此后,李南峰的一段讲话,代表了董事会对新政的态度:“金融企业是资金、技术、人才密集的行业,信托公司是典型的轻资产公司,公司不反对个人英雄主义,可以挥洒个性,突出特长,但倡导、强调的是集体英雄主义,是强烈的团队精神。团队精神应当成为四川信托企业文化的突出特征。”

川信新政类似壮士断腕,其目的只有一个:整肃队伍,打造自己的企业文化,并将之融入每一个员工的血脉。值得注意的是,2011年开始的宏达集团企业文化建设“跨文化沟通与多元文化管理”与川信推行新政有内在逻辑的勾连。

“贯穿宏达多元化投资、国际化发展的过程中,资源整合始终是强劲的动力。但在这个整合过程中,以人的价值观为核心的文化认同、磨合和整合甚为关键。”宏达集团党委副书记、副总裁刘德山告诉记者,“企业文化和管理风格的冲突是资源整合面临的最大困难。因此,宏达集团开始探索多元文化背景下的管理之道,一是强调以核心价值观为本的文化认同;二是注重多元文化中的尊重性、平等性和包容性;三是跨文化沟通,从心开始;四是资源整合,文化先行。”

短期的人员流失必不可免,但新

政的效果究竟如何?到2013年四川信托营业收入20.45亿元,同比增长35.5%,净利润为10.52亿元,同比增长26.3%,信托资产规模为2187亿元,同比增长60%,最终跑进了全行业净利润排名前十。

宏达的烙印,必将更深入地嵌入四川信托的体内。有消息称,经宏达集团董事局主席刘沧龙“三顾茅庐”,最终成功邀请中国信托业“元老级”人物李南峰出山。2013年底,李南峰已进入四川信托熟悉工作,在2013年12月召开的2014年业务研讨会就由拟任董事长李南峰主持。

金融行业的高风险让四川信托在“廉洁”企业文化上的建设变得愈发重要,就此李南峰向记者坦言了自己的看法。

“我已年过六十,并不看重金钱、看重权势,但珍惜自己的名声和清誉。”四川信托是我职业生涯的最后一站。“受人之托,忠人之事。沧龙主席信任我,各家股东信任我,让我来担任四川信托第二任董事长,我一定尽忠职守,廉洁奉公,洁身自好,以身作则,对外不搞歪门邪道,对内不占公司便宜,做一个合格的董事长。”李南峰说道。

之所以宏达集团对李南峰“三顾茅庐”,除了其行业资深、首屈一指的业务能力外,李南峰的个人德行也是至关重要的考虑因素。

“对于用人,我们宏达有个要诀,即‘做人九要’,其中万事德为首。”刘德山以杰克·韦尔奇的一句话为例阐述了个思路:什么样的人企业坚决不能用?是有业绩、有能力,但不认同你公司的文化,也就是说和企业的价值观不同,这样的人坚决不能用,坚决不能在企业待着,更不用说进入高层。

宏达文化的“大棋局”:35年文化积淀的再造工程

窥一斑而知全貌,川信的管理思想体现了宏达集团企业文化的风格。据介绍,宏达集团35年的风雨历程,两条线索引人瞩目。一是产业发展的脉络,二是文化成形的过程。

四川大学商学院学者黎伟,潜心研究企业文化多年,在接受《中国企业报》记者采访时表示,宏达的实践证明,技术资源、经济资源、产业结构、发明创造等固然都非常重要,但真正不

会被轻易改变,并且能深刻地影响一个人行为的,是企业的文化,它可以内化于心,固化于制,外化于行。

“在具体实践中,我们有这样一个共识:经济竞争,文化制胜;店存百年,尽在文化。”刘德山介绍说,“为了以先进文化引领企业发展,以宏达文化打造百年老店,集团董事局和经营班子把2005—2010年列为宏达集团‘企业文化建设的关键时期’。宏达文化的

“五年计划”由此开始。

2005年被确定为宏达集团“企业文化建设年”,全员动员,全员参与,在广泛调研、梳理、提炼的基础上,构建起“宏则龙腾沧海,达则兼善天下”的宏达企业文化核心价值理念体系,主要由企业精神文化、企业行为文化、企业形象文化三大系统构成。

2006年是宏达集团的“管理效益年”,四川省民营企业文化建设工作现

场会和四川企业诚信论坛在宏达集团召开,肯定了宏达集团的企业文化建设。

2007年,宏达集团企业文化的重点是进一步提升以人为本的和谐文化。当年,集团荣获“全国关爱员工、实现双赢”先进企业、全国就业和社会保障先进单位、全国企业文化建设先进单位。

2008年,宏达集团企业文化体现



川信大厦

在责任文化。宏达集团在抗震救灾、光彩事业、慈善公益、社会责任等方面都荣获了党和国家的表彰奖励。

2009年,宏达集团企业文化建设的重心是构建优秀的车间文化、班组文化、处室文化和部门文化,希望引导员工把自己的未来融入企业的发展壮大之中,让生命的价值融入企业的发展之中,从而把宏达企业文化理念内化于心,固化于制,外化于行。

2010年,宏达集团党群工作和企业文化的中心工作是改进、完善、创新党建文化;加强队伍建设,中层干部竞聘中,同等条件下共产党员优先。将科学发展战略、思想政治工作、健康心理指导、阳光心态教育、职业成长规划和企业文化建设有机整合,纳入生产经营管理年度目标考核,所占分值5%。

这一系统性的企业文化建设思路及成果,引起了政府高层的关注。中宣部2010年在来四川调研社会主义核心价值观体系建设座谈会时,宏达的发言稿引起中宣部领导高度重视。

此后,宏达企业文化建设进入了更深层次的“文化再造”阶段。2011年,宏达集团企业文化建设的重点是跨文化沟通与多元文化管理——改造川信即是其中的典型案例。2012年,是宏达集团管控和执行力建设年,强力推进从大集团小总部向大集团强总部的转变,引导全员对结果负责任,建立以结果为导向的执行力模式。这进一步强化了整个集团协同作战的能力。

2013年,是宏达集团的“安全文化建设年”,主题是“安全是天,预防为主”,全面调研、探索、挖掘、提炼多元化、集团化、国际化和信息化背景下的生产经营安全、集团管控安全、行政管理安全、网络安全等方面制度和理念文化。

同时,宏达企业文化建设的另一重点工作是在全集团范围内,结合企业实际,广泛开展理想信念教育实践,实现伟大“中国梦”建设美丽新宏达、党的群众路线教育等三大主题活动。这充分体现了宏达企业文化主动与中国主流文化——社会主义核心价值观寻求合流的自觉。

“企业文化是社会文化的子文化,它需要不断创新、变革和再造,才能脱离草根,与时俱进,才能成为先进文化而融入社会主流文化。”刘沧龙认为,企业文化核心价值理念,不仅理所当然应该遵循社会主流文化所倡导的核心价值观,并应自觉地将社会基本价值与企业的经营管理、商业实践、战略决策、企业文化相整合。完整的企业社会责任乃企业经济责任、法律责任、伦理责任和自主决定的慈善责任之和。

这一年,宏达提出了“五个转变”:从速度型向效益型转变,从规模型向质量型转变,从成本优势向技术优势转变,从要素投入向创新驱动转变,从做大做强向做强做优转变。

“翻开《宏达集团企业文化纲领》,可以说无处不体现出社会主义核心价值观的理念和要求。”刘德山表示,“办企业,和办学校一样,管理的实质就是营造一种氛围,将社会主义核心价值观植入灵魂,融入血脉。”

四川信托的文化植入:团队精神的重新定义

可以看出,宏达集团现有文化系统,是在对企业发展历程、竞争环境、企业资源及企业内外部文化环境进行综合分析的基础上,结合社会主义公民道德建设、社会主义核心价值观和企业自身发展战略思路与国际化企业经营理念,研究并创造出符合宏达集团企业使命和企业愿景、体现宏达集团创业精神和企业文化体系。

宏达集团始建于1979年7月,具有35年的创业实践、经营积累和管理沉淀,当年的小化工厂现已发展成为一家集工业、矿业、金融、地产、贸易和投资等六大产业板块于一体的大型现代企业集团。管理资产逾3000亿元,员工近30000人,国内外成员企业近60家,控股2家A股上市公司。年可实现销售收入400多亿元,实现利税30多亿元。“十三五”期间,预计实现年销售收入2000亿元的产业规模和经营能力。

如何将宏达企业文化透彻地传播于其巨型产业版图,是宏达必须要面对的考验,在集团总部领导身体力行地推动下,更依赖于下属公司对其的理解与执行。(下转第二十版)



董事局主席刘沧龙