

■ “证券行业文化建设高管谈”专栏

# 打好“三把钥匙” 筑牢“三道防线”

## ——瑞银证券深入推进文化建设和道德风险防范

□瑞银证券有限责任公司董事长 钱于军



新华社图片

21世纪第一年,中国加入世界贸易组织,成为其第143个成员,标志着中国对外开放进入新阶段。随后,中国开始逐步兑现加入世贸组织的承诺,对外资入股证券公司的限制有所放松。当时又恰逢国内证券行业正经历着一段调整期,多家外资投行纷纷将目光投向中国,积极寻找合适的证券公司入股。在这样的大背景之下,瑞银集团于2005年获得国务院批准重组当时的北京证券。重组后的新公司“瑞银证券”在2006年底注册成立,是中国首家外商投资且由外商享有独家管理权的全牌照证券公司。中国证监会允许外资控股合资证券公司仅数月后,2018年12月瑞银集团再次捷足先登,成功增持瑞银证券股权至51%,成为中国首家通过增持股权实现控股合资证券公司的外资金融机构。

回望瑞银证券在中国十余年的发展历程,其既是中国资本市场发展的受益者和建设者,也是中国证券行业发展的见证人。在新一轮金融开放加速之际,外资正摩拳擦掌准备把握新机遇,中资券商也加速整合以求增强竞争力。我们可以预见未来中国证券行业中,合资券商将发挥优势走精品投行路线,而中资券商中将出现若干“航母型”全能券商。在这个时间节点,监管层提出证券基金行业文化建设颇具战略眼光。

正如中国证监会主席易会满在证券基金行业文化建设动员大会上所说,整体来看,与证券基金行业规模、资本实力、利润水平等“硬指标”快速扩张相比,行业文化、职业道德等“软实力”发展相对滞后,制约着行业经营质量效率全面提升。证券公司在发展之初比资本,在上升阶段拼人才,但在行业整合期要想真正成为业内一面金字招牌,就必须依靠各项“软实力”。

瑞银集团在150余年发展历程中所积淀的企业文化以及所积累的风险管理意识是瑞银证券的先天优势。我们乐于与业内同行分享在文化建设和道德风险防范方面的经验。我们相信,建立以风险管理为支柱,高度重视以客户为中心的原则及诚信执业的文化将有利于各个市场参与方充分发挥业务能力,推动中国证券行业与国际接轨,促进中国经济长足发展。

### 一、瑞银企业文化的理念及框架

#### (一)成功的“三把钥匙”

什么是企业文化?站在瑞银的角度,企业文化是企业内部的一种普遍思维方式,驱动员工以某种特定方式行事。企业文化影响所有员工参与的每一个流程以及与他人(包括同事、客户、竞争对手等)所进行的每一次互动以及所做出的每一个决定。企业文化需要坚定且一致,不因职级、部门、业务线甚至地域的不同而改变。企业文化与业务发展战略相辅相成,强大的企业文化支撑着正确的业务战略可带来良好的业绩。瑞银证券以瑞银集团的文化价值观,即“成功的三把钥匙:支柱、原则和行为”作为公司的企业文化理念。具体而言,支柱即“资本实力、效率和有效性、风险管理”;原则即“以客户为中心、追求卓越、实现可持续业绩”;行为即“诚信、协作、挑战”。

瑞银集团“三把钥匙”的形成也经历过一段曲折探索。2011年,即将成立150年的瑞银集团遭遇了一次危机。当年9月,瑞银在伦敦的一名投资银行部交易员违规交易,3个月内通过在内部系统建立虚假对冲仓位,隐瞒了对多种指数期货“未经授权的交易”。尽管此违规行为未影响客户头寸,但对瑞银自身造成了巨大的经济损失,并给瑞银声誉带来了巨大负面影响,当时集团首席执行官和相关负责人也因此辞职。

经历此事件后,瑞银集团马上执行相应措施。当年11月,新上任的集团首席执行官Sergio Ermotti先生宣布集团最新战略重点:瑞银的未来将建立在“资本实

力、效率和有效性、风险管理”这三大“支柱”之上,瑞银将以“客户为中心、追求卓越、实现可持续业绩”作为三大经营原则。2013年,在加速落实新业务战略后,2011年的前车之鉴让瑞银意识到要想取得长期成功离不开强大的企业文化,而企业文化的载体正是每一个瑞银员工的行为。那么员工行为应该遵循什么样的准则才能最有利于瑞银的长期发展呢?

通过在全球范围内对数千名瑞银员工进行广泛而深入的调研,这个问题有了答案——“诚信、协作、挑战”这三大行为准则对于瑞银取得长期成功最为重要。具体而言,“诚信”要求员工对自己的言行和公司声誉负责,关心客户、投资者和同事;“协作”代表着要将客户和公司利益置于自身或部门利益和业绩之前,全公司员工上下一致协作,尊重且珍视多元化视角;“挑战”表示员工需要鼓励自己和他人对现状提出有建设性的问题,从过去的错误和经历中吸取教训,对于任何违背瑞银高标准的行为要直言不讳。

“支柱、原则和行为”构成了瑞银制胜的三把钥匙,这是瑞银集团,包括瑞银证券的企业文化根本所在。“支柱”是一切行为的基础,“原则”是一家公司的立身之本,“行为”是每个瑞银人的行事准则。瑞银将“三把钥匙”融入领导力培训课程,帮助管理层从公司业务战略和企业文化建设高度去管理员工和业务运营;将“原则”和“行为”列入员工年终绩效考核指标中,表明我们不仅关注业绩,也同时关注员工如何取得业绩。

自2013年“三把钥匙”企业文化确立以来,公司内部自上而下开展了一系列活动。在亚太区范围,推出鼓励跨部门合作和简化内部流程的集团员工年度大奖评选活动,所有员工皆可在系统中提交案例申请,获奖者将获得公司表彰,获奖案例也将在集团内被广泛宣传。在中国,为新员工开设“瑞银体验日”活动,帮助他们学习、理解瑞银的文化和价值观;定期开展以“协作”为主题的午餐学习会,组织员工分享并学习成功的跨部门合作案例;在办公室内设立员工建议箱,鼓励员工提出建设性的意见和建议。

#### (二)多元化及包容性

此外,瑞银也非常注重在公司内部塑造多元化及包容性的工作氛围。瑞银证券是中国首家外商投资的全牌照证券公司,瑞银集团业务遍及全球主要金融中心。作为一家国际化投行,经验告诉我们:一支在性别、年龄、种族、民族、教育背景等方面更为多元化的团队能更好地理解客户的多元化需求,并提供最佳解决方案。与此同时,多元化及包容性的工作氛围使得瑞银成为一个更好的工作场所,从而吸引更多优秀人才加入;这些人才所具有的不同想法、观念和经历能帮助公司保持活力和创新,并作出最佳决策。

在推动多元化方面,长期来看,瑞银关注的领域很广泛,涉及性别、民族、心理健康、文化背景等;短期而言,战略重点在于性别多样性,注重招聘、提拔和留住更多优秀女性员工,尤其是管理层女性员工,瑞银证券在这方面做得比较出色。

#### (三)企业社会责任感

瑞银向来重视所在社区的健康繁荣发展,在长期投资教育及创业领域的公益项目上,除了通过针对性的资金支持外,着重推动员工参与志愿服务,一方面为社区带来长期积极影响,另一方面加强企业文化体验。除设立专门团队负责社会公益事务外,还给予每位员工每年2天的全新志愿服务假,鼓励员工积极参与。相信在公益项目的投入不仅能造福于所在社区,更能在瑞银内部打造一种“协作、分享文化”,增强员工对公司的归属感和认同感。

#### (四)三道防线的风险治理框架

在管理风险方面,瑞银也提出了“三道防线”的治理框架,即业务职能管理、合规风控和内部审计及监察。

第一道防线是业务条线和职能部门。各部门负责人是风险管理的第一责任人。风险无处不在,因此第一道防线不仅包括瑞银证券四条主要的业务条线,还包括其它支持服务部门。

第二道防线是合规风控部门。其主要职责是公司全面风险管理框架设计,具体工作目标设定,工作任务布置,以及对第一道防线工作的指导、监督与检查。

第三道防线是内审及监察部门。其主要工作是对风险管理框架以及第一、二道防线工作的完整性、有效性进行评估和后期检查。

瑞银证券在风险管理方面继承了瑞银集团谨慎严格的传统。瑞银证券结合集团风险管理理念和经验,在中国资本市场的实际操作中,具体问题具体分析,作出有利于公司长远发展的全面风险管理规划。

在业务取舍上,瑞银证券寻求业务创新但并不激进,积极应对新产品研发,以十分谨慎的态度应对新产品的实际操作和经营。

在客户取舍方面,瑞银证券的主要业务都是针对大型企业和金融机构客户。随着中国资本市场对中小企业、初创企业重视度提高,瑞银证券也开始有选择性地关注这类企业,但会高度重视人力资源成本和风险管控的严格性。

### 二、文化建设的制度和机制

确立企业文化的理念和框架后,若要自上而下地推行企业文化,让其内化于心、外化于行,则需要完备的制度和机制做支持。公司制定并实施了适用于所有员工的《行为与道德准则》,定义了瑞银道德标准的原则和实践,涵盖了与利益相关方、客户、对手方、股东、监管机构和业务合作伙伴之间,以及各方之间的往来与行为,是所有政策、指南和流程的根基。以《行为与道德准则》为本,公司进一步建立与文化建设、道德风险防范相关的制度和机制,包括用人制度、考核制度、员工行为规范、合规风控等。

公司《员工手册》明确了员工规范,规定了工作场所行为准则、需遵守的《行为与道德准则》、保密、多元文化、邮件和聊天工具使用等要求,通过制度树立健康良好的企业文化。该手册也规定了员工在违反公司规章制度及手册所规定的行为守则、构成违纪行为以及纪律处分所采取的程序。

公司建立了相关的合规制度,如《合规手册》《信息隔离墙制度》《利益冲突》等,明确员工在执业过程中须遵守的合规底线要求。《合规手册》中规定了核心合规原则,包括:维护公司声誉,了解适用的法律、规章和制度,坚持高标准的商业操守等;以及五条风险管理控制原则:保护资本实力,保护名誉,业务管理责任制,独立控制和风险披露。该手册规定,为使员工了解适用其业务的法律、规定、政策和最佳实践,公司制定并执行相应的培训计划。

此外,公司成立了由董事长牵头、公司所有高级管理人员及人力资源部门组成的文化建设委员会,对公司文化建设进行统一组织和领导。

### 三、文化建设机制的落脚点

建立了完备的文化建设机制后,瑞银证券将落脚点放在“人”,即公司员工上。从员工招聘、入职及持续培训、绩效考核、职业发展等各个节点嵌入瑞银的企业文化,推动文化与业务的协同发展。

在员工招聘方面,公司通过背景调查程序,把好“入门关”,确保招聘的员工不仅具有专业素质,而且具有合规意识和诚

信理念。参照瑞银集团的《瑞银员工雇佣政策》,对通过招聘环节的候选人,公司在入职前请第三方背景调查公司对其教育经历、工作经历、犯罪记录、中国证监会处罚记录、信用记录等方面进行调查与核实。其中信用记录的核实参考由中国人民银行批准的机构出具的征信报告。当在背景调查发现问题时,人力资源部会根据情节严重程度采取进一步措施。在重要岗位员工离任/离职前,公司亦把好“出口关”,根据相关监管要求,进行详尽的离任审查,并调查其在任职期间内有无违规违纪行为。

在考核激励方面,员工的年度绩效考核兼顾了业绩与员工行为风险。该考核评分有两个维度:一个是年初设置的工作目标的完成情况;另一个重要考核指标是员工行为。当员工存在违规、违纪行为时,将影响其行为指标的评分,继而影响其最终的绩效考核评分,并影响员工的提拔和晋升、基本薪资上调幅度及绩效奖金。基于绩效考核结果,并根据监管要求和集团薪酬管理办法,公司对一部分员工实行薪酬递延和员工持股计划。前述措施确立了不简单以业绩为导向的经营理念,构建激励与约束相容、长期与短期兼顾的机制。

在员工合规方面,公司第一道防线部门首先对员工进行监督管理,及时发现并上报任何违反公司相关合规政策的行为。合规部作为第二道防线,建立了相关的日常监测措施来发现潜在不合规的情形。合规部通过监测系统对员工邮件和聊天内容进行监测,监控内容包括是否遵守个人投资政策、制裁政策,是否有欺诈行为、未授权交易、信息泄露以及其他违反公司内部政策的违规行为。在进行内部调查和评估后,合规部根据相关程序对员工进行违规提醒和违规行为记录。合规部也定期收集并核对员工海外及国内私人银行账户对账单,对员工执行禁止的交易或未经批准的交易等情况进行相关处理。合规部也按照内部规范检查员工遵守反洗钱要求、适当性政策等的相关工作记录,及时与业务部门沟通发现的问题并进行后续处理。

公司十分重视员工良好文化与行为的培养,员工每年需参加一次强制培训,培训的主要内容是重复强调集团“三把钥匙”价值观,以及正确行为导向。员工需按时完成该强制培训,否则会根据情节严重程度采取后续措施。

### 四、总结

瑞银集团一贯重视企业文化建设,注重道德风险防范,将公司声誉看作最重要的资产之一。瑞银证券秉承瑞银集团的企业文化建设理念,以“成功的三把钥匙:支柱、原则和行为”为核心,配合业务发展的整体战略,明确公司整体和员工个人行为准则,并将文化价值观融入团队管理、业务经营、人才招聘和培养等方方面面,积极践行诚信行为,管理好风险,鼓励多元化和包容性,重视企业社会责任。

中国资本市场对外开放已步入深水区,势必吸引更多外国投资者和外资机构进入中国市场。如果说沪/深港通、沪伦通、科创板等机制的上线,以及各项准入政策的放松是从硬件层面为中国资本市场国际化建好“基础设施”,那么证券行业的文化建设就是从软件层面塑造健康和诸且与国际接轨的良好行业环境。

瑞银证券以优良的企业文化做后盾,将公司打造成一个客户信赖有加、员工引以为傲、人才渴望加入的平台。同时,瑞银证券将紧跟中国资本市场对外开放步伐,专注于优势领域,保持在中国外资投行中的领先地位,做外资投资中国及中资走向世界的支持者和领路人,为更加国际化的中国市场贡献力量。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)

## 标普500指数连涨三周

□霍华德·斯韦尔布拉特

上周美股继续上涨,标普500指数冲破3100点。市场人士认为,推动美股持续走强的主要原因,仍是美国重新开放经济计划给市场情绪带来提振。

上周标普500指数报收3193.93点,单周上涨4.91%。该指数已经连续3周上涨,区间涨幅高达11.53%,该指数年初至今仍累计下跌1.14%。

虽然上周11个行业板块全部上涨,且均为连续第二周上涨,但行业间表现差异(表现最好板块与最差板块的差异)有所增大。表现最好和最差板块之间的差距高达15.41个百分点(近一年的单周均值为5.94个百分点),大幅高于此前一周的6个百分点。

具体来看,信息技术仍然是年初至今表现最好的板块,该板块上周上涨3.65%,年内上涨10.55%,并且自2016年11月以来上涨122.77%。能源是表现最差的板块,年初至今下跌26.28%。但值得注意的是,年初至今跌幅最大的板块上周反而反弹最大,其中能源板块上涨15.41%;金融板块上周上涨12.16%,该板块年初至今跌幅为15.01%;工业板块上涨10.52%,年初至今下跌8.36%。另外,上周非必需消费品板块上涨4.75%,年初至今上涨6.45%;必需消费品板块上涨1.89%,年初至今下跌4.59%。上周医疗保健板块表现最差,上涨0.23%,年初至今上涨1.07%。(作者系标普道琼斯指数公司资深指数分析师倪伟编译)

S&P Dow Jones Indices  
标普道琼斯指数  
Chinese.spdji.com

## 监控中心 工业品指数向上突破

□方正中期期货 夏晓聪 王亮亮

各国政府进一步加大刺激性财政政策,经济重启持续向好,国内商品市场气氛偏暖,中国期货市场监控中心工业品指数向上突破,连续6周上涨。截至6月5日当周,CIFI收于1075.90点,最高上冲至1081.04点,最低下探至1057.31点,全周上涨1.67%。

分品种看,6月5日当周工业品普遍回升,仅有锰硅、铁矿石、热轧和铝出现回落。能源化工品领涨,燃油上涨6.83%,橡胶上涨4.72%,焦炭和甲醇涨幅均超过4%。

甲醇期货突破1700关口,向上测试60日均线压力位。产业链利润明显下移,下游市场买气依旧不足,现货交投缺乏放量。沿海地区库存连续累积近两个月后出现窄幅回落,下降至125.6万吨,但当前仍处于高位,前期部分到港的进口船货逐步卸货入库。

锰硅供需面明显改善,部分厂家主动降耗减产,供应端出现收缩。五大钢种对锰硅的需求继续向好,若本次行业减产目标能达成,则锰硅月度产量将回落至30万-40万吨,供应端压力将彻底缓解。

截至6月5日当周CIFI指数部分品种涨跌幅				
CIFI指数品种	本周涨跌幅%	上周涨跌幅%	双周涨跌幅%	本月涨跌幅%
燃油	6.83	0.81	7.64	6.83
橡胶	4.72	-0.25	4.47	4.72
焦炭	4.10	3.76	7.86	4.10
甲醇	4.09	0.36	4.45	4.09
PVC	3.97	0.33	4.30	3.97
镍	3.71	0.32	4.03	3.71
原油	3.52	3.58	7.10	3.52
沥青	3.05	6.94	9.99	3.05
铜	2.91	1.57	4.48	2.91
PTA	2.72	0.11	2.83	2.72
PP	2.50	2.27	4.77	2.50
纸浆	1.82	0.09	1.91	1.82
塑料	1.77	1.56	3.33	1.77
硅铁	1.71	-2.31	-0.60	1.71
锌	1.43	0.03	1.46	1.43

## 易盛郑商所 能源化工指数A稳步上涨

□建信基金

易盛郑商所能源化工指数A上周呈稳步上行走势。截至上周五,易盛郑商所能源化工指数A报收771.09点,周一指数开盘报752.46点,易盛能化A指数成分品种PTA、甲醇、动力煤和平板玻璃权重分别为39.77%、28.72%、15.64%、15.87%。

PTA成本方面,油价因沙特表态出现反复,投资者需进一步观察减产进度及原油价格变化。PTA现货方面目前成交活跃性一般,贸易商出货意向偏弱,加工费较高,向下尚有一定空间。

甲醇价格上周小幅上涨。高库存压力下,现货疲软,基差较弱,期货以修复基差为主逻辑,但基差已达到现货抛盘点位,期货继续向上有压力。

近期动力煤价格震荡反复。从需求看,远期电厂日耗的同比优势前期已经明显收窄。从外煤情况看,受到国外需求疲弱以及中国进口收紧影响,外煤价格承压下行。

综上所述,权重品种上周交易以稳步上行为主。总体看,能源化工产品处于相对低位,中长期看易盛能化指数A继续震荡上行概率较大。

### 易盛能化指数A(郑商所)

