

“证券行业文化建设高管谈”专栏

# 打造国有证券公司 特色化高质量企业文化发展之路

## ——华融证券文化建设的实践与思考

□华融证券股份有限公司党委书记、董事长 张海文



资本市场具有牵一发而动全身的作用。随着全球金融形势日趋复杂,打好防范化解重大风险攻坚战、更好地服务实体经济发展成为资本市场必须跨越的关口。作为资本市场的重要参与主体,证券公司责任重大、任务艰巨,必须秉持“打铁还需自身硬”的信念,实现高质量稳健发展。不可否认,业务规模、资本实力、利润水平等“硬指标”对证券公司至关重要,但从长远看,要打造资本市场的“百年老店”,就必须加强企业文化“软实力”建设,确保行稳致远。为此,华融证券进行了积极探索和实践,努力打造出一条以“七个坚持”“七个结合”为主轴、特色化高质量的国有证券公司企业文化品牌发展之路。

### 一、把新时代证券行业文化内涵与新华融建设有机结合

2019年11月,中国证监会党委书记、主席易会满同志在出席证券基金行业文化建设动员大会时指出,健康良好的行业文化是证券基金行业软实力和核心竞争力的重要体现,全行业应加快建设“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。

作为国有证券公司,华融证券一方面深入贯彻落实易会满主席重要讲话精神,深入学习领会“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化核心理念和重要内涵,同时紧密结合建设高质量发展新华融的实际,充分依托不良资产处置优势,进一步明确了“廉洁守信、专业专注、稳健合规、担当作为”的企业文化核心价值观,形成了特色文化理念。以此为引领,对公司战略规划、发展目标和实施路径进行了明确,提出将华融证券打造成为具有一定核心竞争优势,“特色鲜明、实力雄厚、高效专业、稳健合规”的特色券商和中国华融金融服务板块核心平台的发展愿景,努力实现股东满意、客户信赖、员工自豪、社会认可的经营目标。

可以说,华融证券的发展与公司长期注重文化建设息息相关,而站在新时代、新起点,华融证券又赋予文化理念新的特色与内涵,指引公司持续健康发展。

### 二、把党的领导与公司治理机制有机结合

习近平总书记指出,坚持党的领导、加强党的建设,是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”。国有证券公司是党领导下的国有金融机构,既是经济组织,也是政治组织,必须政治过硬。华融证券将坚持党的领导作为公司文化建设的主线,通过将党的领导与公司治理有机结合,切实发挥党委领导核心作用。

一是将党的领导融入公司治理全过程。华融证券在《公司章程》中明确了党建工作的总体要求 and 党组织的核心地位、设置形式、职责权限等,使党组织成为公司治理体系的有机组成部分,巩固了党组织在公司治理中的法定地位。坚持重大事项由党委集体审议决策,厘清党委与其他公司治理机制的职责边界,充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的作用。

二是将党建工作和业务工作有机融合。坚持党建与公司中心工作深度融合,2019年围绕业务工作召开的党委会达27次,真正实现了党委全面领导、董事会战略决策、监事会依法监督、经营层执行落实。实践充分证明,加强党建与发展业务在目标上是一致的,在功能上是互补的。通过以党建促进业务发展,以业务发展检

验党建工作成效,有力提升了公司各项工作的同时,提升了公司各项工作的生命力、引领力、感召力。

### 三、把合规稳健理念与经营管理环节有机结合

“君子务本,本立而道生”。合规稳健不仅是证券行业的立身之本,也是华融证券企业文化的重要内核。华融证券持续强化全员的合规风控意识,坚决纠正推责思想、排斥心态、侥幸心理、惯性思维等错误认识,将合规作为支撑公司稳健发展的血液,融入经营管理各环节。

一是不断健全制度体系。持续推进内控建设,修订《合规管理指引》《内部控制手册》等,明确执业红线、底线,进一步规范公司经营管理行为和员工行为。不断完善全面风险管理顶层设计,对各类风险实行集中统一管理,切实加强风险

管理对业务条线的监督和制衡。完善授权管理体系,按照分层授权、逐级审批的原则,建立四级授权架构,实现逐级有限授权,强调责任到位、履职到位、担当到位。健全制度评估机制,建立分级分类审议和制定、修订、废止程序,为构建覆盖全面、内容合规、格式规范、更新及时的制度管理体系奠定基础。

二是严格落实合规风控责任。合规风控需要自上而下、前中后台全员参与,高管不严格、中层不把控,则一线必失守。华融证券明确了自上而下各层级的合规风控责任,董事会加强统筹部署,监事会注重依法监督,业务部门和合规风控部门各司其职、分工明确,实现了对全员工、全流程、全业务的全覆盖。建立自查自纠常态机制,对制度体系是否健全、制度执行是否有效、决策机制是否管用、尽职调查是否充分、项目管理是否到位、交易行为是否合规、工作底稿是否完善、审批授权是否规范、监管要求是否达标、问题是否整改落实实行“十必查”,通过自查、抽查、核查,确保落实到位。持续强化处罚问责力度,建立监管处罚和内部问责的“双罚”机制,强化责任追究,层层传导压力。

三是优化合规风控保障机制。加大人员保障,按照比例要求,选拔业务水平高、专业能力强的优秀员工充实合规风控岗位。完善工作机制,在人员管理、奖金分配、考核激励等方面单独考虑,切实提高合规风控部门的独立性和权威性。改进工作手段,大力提升全面风险管控体系的电子化、信息化水平,建立风险识别库,完善流程的监控机制和违规交易的抓捕机制,通过信息化手段更多、更快地发现问题。

### 四、把人才队伍建设同文化软实力建设有机结合

证券从业人员是证券行业文化软实力的重要组成部分,是行业文化建设的重要支撑和主要践行者。拥有高素质专业人才,是证券公司践行专业化理念的重要前提和基础。华融证券高度重视人才培养工作,不断深化人才队伍建设,充分调动和保护各类人才的积极性、主动性。

一是明确新时代选人用人导向。坚持树立正确的选人用人导向,不断健全完善选人用人机制,建立并完善人才晋升双轨制,通过管理岗位和非管理专业岗位的分类设置,给想干事的人以机会,能干事的人以舞台,干成事的人以激励,严格人员准入,坚持“德才兼备、以德为先”的原则,把好“入口关”“任前关”,坚持严管与厚爱相结合、激励与约束相结合。研究制定《华融证券党委关于经营管理工作中心履职尽责实施办法(试行)》,旗帜鲜明地为改革者撑腰,为创新者鼓劲,为担当者担当。

二是探索常态化教育培训机制。加大人才培养力度,不断增加人力资源管理投入,进一步优化员工学历结构 and 专业背景,持续提升专业

化水平。统一制定员工培训计划,有序组织公司级高质量大型培训和高频次专业培训,并为员工参加外部培训、业余进修学习、继续教育提供便利条件和奖励鼓励。

三是发挥考核的“指挥棒”作用。全面修订经营绩效考核指标体系,着重考核工作效能和风控管控水平,注重有效激励与问责监督相统一。建立并完善高管人员薪酬递延机制,逐步推进关键岗位业务人员的薪酬递延安排,规范、优化投资银行业务激励方式,通过构建激励与约束并举、长期与短期兼顾的考核机制,引导员工聚焦长远发展。将文化建设纳入公司绩效考核体系,在公司《2020年经营业绩考核办法》中明确将文化建设纳入合规经营类指标进行评价。

### 五、把加强作风建设同查处违法违规有机结合

华融证券整合监督问责力量,加大对领导干部和关键部门、关键岗位、关键人员的监督,持续强化作风建设,切实把纪律挺起来、把规矩立起来,积极营造风清气正、廉洁守信的文化环境。

一是加强教育,改进作风。扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育活动,持续、彻底肃清小民流毒危害,树立起严明纪律规矩、狠抓作风建设的氛围,“大家干得好,华证才会好;华证好,大家一定好”的共识进一步凝聚。开展“两个习惯”作风建设,引导党员领导干部正确对待来自组织、群众的监督,习惯在监督的环境下工作,习惯在法规制度的约束下办事。

二是深挖问题,强化监督。扎实推进党风廉政建设和反腐败斗争,以刀刃向内的决心,深入开展防止利益输送、“小金库”清理、贵重物品专项整治等重点工作,管住人、看住钱、筑牢制度防火墙。通过梳理内外部审计检查发现的问题、组织开展重大风险项目专项检查、内控管理、各项制度“后评价”和全员问卷调查等,及时发现问题,迅速进行整改。

三是做好巡察,抓好整改。根据党中央、中国银保监会党委巡视(巡察)指导精神和规定,制订巡察工作专项方案和工作流程,并抽调公司纪委、合规、审计等部门骨干力量,组成具有专业审查能力的专项巡察工作组,对子公司党的建设、领导班子和员工队伍建设、内部管理等情况进行全面巡察,及时发现问题并督促整改,切实发挥巡视利剑作用。

### 六、把对内教育引导与对外传递声音有机结合

加强宣传教育,推动行业文化深入人心,有利于提振精神、凝聚意志,有利于提升社会各界对证券行业文化品牌的认同。华融证券积极开展多渠道、多形式的文化宣导教育和品牌宣传活动,着力增强正面舆论的传播力、引导力和影响力。

一是对内传导公司文化理念,确保人脑入心。借助内网宣传阵地,及时发布有关公司党委决策部署、重要会议、改革转型举措、业务发展亮点等报道,2019年全年累计发布超500篇,让文化理念以“润物细无声”的方式在员工心中生根发芽。发挥网下平台作用,高频度、多形式地宣传党中央、监管机构最新文件精神 and 公司经营发展理念,将员工思想统一到上级党委、监管机构和公司党委的决策部署和工作要求上来,确保公司各项工作沿着正确的方向稳步推进。

二是对外传递行业正面形象,营造良好氛围。适应新媒体时代宣传工作的新要求,通过华融证券官微和微服务2个微信公众号加强对外品牌宣传,主动展示华融证券回归主业、转型发展的新局面,展现证券行业一手抓疫情防控、一手抓复工复产的新气象。2020年上半年,华融证券官微和微服务共发布宣传稿件316余篇,累计阅读量超过19万次。高度重视声誉风险管理,与中国证券报等行业主要媒体保持紧密沟通,加强日常舆情监测,及时了解舆论动向,确保及时发现、及时处置。

三是加强文化宣传队伍建设,夯实工作基础。抓好文化建设不能仅仅依靠公司党委、宣传部门,还要激发基层宣传文化工作的热情和活力,让广大员工能够充分参与到文化建设中。华融证券高度重视宣传队伍建设,各部门、分子公司都指定了至少1名宣传联络员,建立了覆盖全面、素质过硬、专业高效的企业文化宣传队伍,将公司的文化理念及时传播出去。

### 七、把提升经济价值与提升社会价值有机结合

习近平总书记在2020年初召开的“不忘初心、牢记使命”主题教育总结大会上强调,“要不断叩问初心、守护初心,不断坚守使命、担当使命,始终做到初心如磐、使命在肩”。作为国有证券公司,华融证券始终秉持国企本色,通过良好的业务经营,积极履行社会责任、参与扶贫公益活动等,为国家和社会贡献力量。

一方面,积极投身脱贫攻坚攻坚战。积极响应党中央和监管机构、行业协会关于扶贫工作的号召,以金融扶贫为手段,以教育扶贫为动力,以消费扶贫为抓手,形成多层次、多渠道、多方位的精准扶贫工作格局。抓好对口扶贫,连续多年参与四川宣汉县的对口扶贫工作,累计投入扶贫资金590万元,开展多期金融扶贫知识培训,帮助解决城乡建设中的融资难题,助力宣汉县成功实现脱贫摘帽。持续开展消费扶贫,2020年上半年消费金额近18万元。组织开展助学助学,2017年以来,面向全体员工开展“圆梦助学行动”,累计捐款44.1万元,帮助49名贫困大学生成功入学。

另一方面,全力投入疫情防控阻击战。面对突如其来的新冠疫情,华融证券党委坚决贯彻落实党中央、国务院和监管部门的决策部署,认真部署、有序推进疫情防控工作。一是迅速反应,自身取得了“零疫情”的阶段性成果。强化组织领导,成立以党委书记为组长,各班子成员为组员的疫情防控工作领导小组,压实防控责任,发挥党员先锋模范作用,组建24支青年突击队,紧急划拨25万元专项费用用于支持疫情防控工作。二是立足全局,全力支持全国疫情防控工作。向湖北省慈善总会紧急捐款50万元,389名党员为支持疫情防控踊跃捐款15.1万元,积极支持员工作为志愿者投入社区和一线疫情防控工作,共同为抗击疫情出力。三是积极发挥资本中介功能,为复工复产提供金融支持。2020年4月,华融证券在上交所成功发行30亿元疫情防控债,其中5.8亿元募集资金已用于支持疫情防控相关业务。累计认购相关金融机构和企业发行的疫情防控债券16.7亿元,协助湖北省内最大的城商行汉口银行加快发行小微金融债,为疫情防控和复工复产提供金融助力。

“求木之长者,必固其根本;欲流之远者,必浚其泉源”。面对证券行业全方位对外开放的竞争格局和“马太效应”的日益凸显,华融证券将进一步总结经验,以实际行动践行“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化,着力提升自身文化软实力,打造符合国有证券公司要求、体现华融证券特色的企业文化品牌,引领公司实现高质量发展,为推动行业文化建设积极贡献力量。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)

# 恒大“新战略”显成效:销售3488亿 负债大降

8月31日,中国恒大(3333.HK)发布2020年度中期业绩,上半年实现销售额3488亿,销售回款3120亿,营业收入2666亿,核心净利润193亿,现金余额2046亿,各项核心指标均位居行业前列。

债每年平均下降1500亿。从半年业绩可以看出,恒大新战略成效显著。

在“高增长”方面,今年2月恒大率先实施“网上销售”的颠覆性营销革命,打造线上与线

土地储备下降至2.4亿平方米,仍可满足未来3—4年发展需要。

在“降负债”方面,得益于销售回款与土地储备的“一增一减”,与3月底启动新战略的时候相



今年3月底,恒大提出全面实施“高增长、控规模、降负债”发展战略。“高增长”就是要销售高速增长,今年要实现销售3000亿;“控规模”就是严控土地储备规模,未来三年每年要降低3000万平方米左右;“降负债”就是有息负

下相结合的闭环模式,推动销售大幅增长。上半年,恒大实现销售3488亿,同比增长24%,销售回款3120亿,同比大增67%,回款率89.4%,各项数据均创历史新高。

在“控规模”方面,恒大上半年严控拿地,

比,仅一个季度恒大有息负债便大幅下降400亿。

据恒大总裁夏海钧介绍,下半年,恒大将坚定不移实施“高增长、控规模、降负债”战略,以最大决心、最大力度降负债:一要继续加大销售及销售回款,下半年力争回款3800亿;二要严控

土地储备规模,实现土储负增长;三要逐步分拆优质资产上市,旗下恒大物业已成功引入中信、农银、光大控股、红杉资本、云锋基金、腾讯、周大福等顶级战略投资者入股235亿港元,将进一步增加净资产,推动负债率进一步下降。

今年,恒大大刀阔斧实施战略转型,力度之大前所未有。在疫情冲击之下,恒大依然交出一份高质量的半年业绩,充分印证了新战略的前瞻性和正确性,一个更稳健的新恒大值得期待。