

第三章 控股公司型组织结构发展中的问题

第一节 发展中的问题

《证券公司管理办法（征求意见稿）》在证券公司管理的诸多方面体现了创新精神，其中最为显著的创新是明确了证券公司可以按业务设立子公司。允许证券公司设立子公司，将有利于各大证券公司展开兼并重组，提高我国证券公司的竞争力。事实上，国际上超级航母式的投资银行，都是通过一系列的收购和兼并活动发展壮大起来的。《管理办法》还有利于其建立集团化运作的框架，形成金融证券控股公司，实现规模经营，有效规避经营风险。在不久的将来，我国证券业必将出现控股型的金融证券集团公司。

1、控股公司对经营管理水平的要求提高

对控股公司的管理，需要的是一种社会化、集约化、国际化、综合化的经营管理理念，这就对传统的封闭式的经营观念产生巨大的冲击。需要建立更开放、更综合、更有效的管理体制和经营机制，包括更加有效的治理结构和内控制度，更加科学的决策机制、激励机制和约束机制，以及更加灵活、先进的经营管理方式和管理手段等，来适应控股公司的经营体制和模式。

《办法》规定，证券公司经批准可以“发起设立或参股境外中资类证券机构”，而且明确提示境内机构到境外设立证券公司、境外机构在境内设立证券公司及中外合营证券公司的管理办法即将由中国证监会另行制定。在世界经济、金融一体化程度的加深，证券业的开放，令国外证券商在带来资金的同时，还会将国际上先进的经营方式和管理理念注入到中国来，从而给国内的证券公司和其他证券机构带来崭新的视角。国内券商内部人控制，政策干预的空间将日渐缩小，国内券商将吸收国外投资银行的精华，推动管理理念的更新，使自己的经营管理水平提到更高的层次，向更高水平迈进。

我国券商将学习西方投资银行规范、科学、主动地控制风险的方式。变原来基于外部压力的风险控制、应付监管式的风险控制为自身需要的风险控制，在形成一个严密的风险管理体系，建立严格的内部交流制度、同行评价制度、严格的分工制度、项目审查制度、风险控制制度等等，还要将风险按类型进行细化，并分别设计控制方法。以有效控制和管理其经营风险，提供全面、优质的金融服务，更好地适应激烈的市场竞争环境。

2、控股公司的子公司设置限制较多

目前证券公司的业务包括投行、经纪、资产管理等基础业务，还有发展迅速的企业收购、重组顾问，项目融资顾问，以及投资顾问业务等。《办法》列举了证券公司可以设立的子公司，均为从事单项证券业务的公司，如设立从事证券经纪业务、网络经纪业务、资产管理业

务、投资银行业务和证券投资咨询业务的子公司。虽然子公司种类足以满足目前的需要，但由于证券业务的创新日新月异，不能涵盖将来可能的业务，可能会影响证券公司将来业务的发展。

另外，《办法》对能否设立从事多项证券业务的子公司则没有做出规定。从《公司法》的角度看，证券公司采取股份有限公司或有限责任公司形式，可以设立子公司，只要符合设立条件，就应该允许设立从事多项证券业务的子公司。《办法》对子公司的规定将传统经纪业务和网络经纪业务截然分开。而现实中很难将一般经纪业务和网络经纪业务截然分开。纯粹从事传统经纪业务或纯粹从事网络经纪业务的公司单独存在的可能性不大。从发展方向看，传统经纪业务和网络经纪业务应实现有机结合，在设立子公司上不宜将两者截然分开。

在混业经营已成为全球金融的发展趋势之下，金融控股公司模式已经冲破了传统的银行、证券、保险分业经营的界限，在控股公司内部实现了混业或综合经营。对证券公司组织结构的发展方向也产生了较大的影响，以业务种类来划分业务部门的管理模式，正在向以客户需求和客户对象为中心的管理模式发展。如将客户需求分为资产委托、股权融资、债权融资、资产重组，将客户对象分为机构、个人等。美林、摩根斯坦利等大型投行，为了应对混业经营的竞争，在组织结构中按客户种类划分业务部门，从而使以客户为核心的管理办法有了组织结构的基础。如美林将主要业务部门分为公司机构客户组（CICG）、私人客户组（PCG）和美林投资管理（MLIM）。《办法》按业务种类对子公司进行了划分，允许证券公司成立从事单项业务的子公司与证券公司向金融控股公司的发展方向存在一定的矛盾。

可以仅就设立子公司的证券公司的资格做出一定限制，而对设立具体哪方面的子公司不一指定，则可避免上述问题。也即如果证券公司具有拟设立的子公司所具有的业务资格，满足对子公司的最低注册要求和从业人数限制，证券公司满足现行监管体制对财务风险监控指标及内部控制制度的要求，则证券公司就有资格设立子公司。只要业务具有证券性质或作为证券业务活动的补充，并且不会给证券公司带来实质性的风险，那么证券公司就可成立子公司从事这些证券业务。

3、对控股公司的监管难度增大

证券公司设子公司时，证券公司所持股份不得低于 51%，证券公司不需全部控股，实业资本和其它各种战略资本可以通过与证券公司联合设立某种证券业务子公司进入证券业。证券公司可以投资证券业中的其他领域，包括参股其他证券公司，设立或参与证券投资基金管理公司、设立或参股期货公司，发起设立或参股境外中资类证券机构。不仅将进一步推动证券公司之间通过相互参股方式的兼并重组，也促进证券业内证券、期货和基金之间的交叉投资，为将部分证券公司改造成证券业内的混业化集团公司创造了条件。

我国加入 WTO 已指日可待，资本市场及证券业对外开放势不可挡，国外大型金融控股公司进入国内市场为期不远。由于金融控股公司子公司的金融业务几乎涵盖所有金融领域，加之子公司与子公司之间的内在关联性，金融控股公司这种金融组织形式对于金融监管部门来讲意味着新的挑战，金融监管部门的监管任务更为艰巨。证券公司向控股公司发展使传统分业监管体制面临挑战。在严格的分业经营体制下，不同的业务，因此，可设立不同的金融监管当局分别监管。但在控股公司迅速崛起的情况下，以机构类型确定监管对象和领域的监管模式已经难以发挥作用，需要建立一种更加开放、综合的监管体制，对业务进行监管。一是各子公司的关联性，监管者需对不同被监管者的各项监控指标的运用做出相应的调整和完善；二是加强一家监管部门内部之间或不同监管部门之间的信息交流；三是加强多元化监管模式协调；四是量化子公司的业务经营对整个公司的影响和对其进行有限度的监控。

对控股公司的监管还须对公司内部交易与风险的监督与控制。内部交易与风险反映的是证券公司各子公司间的风险暴露。对控制内部风险提出了原则性要求，以加强对设立子公司后成为控股公司的证券公司的监管。其主要原则：建立集团内的评估内部交易风险的机制，鼓励对内部交易风险进行披露，通过对资本流动、融资和资产的某些限制性措施来防止不良的内部交易发生。

在对集团控股公司和各附属公司分别监管的同时，负责监管集团控股公司（总公司或集团公司）的监管当局应实施对集团的并表监管，在此基础上，对集团的风险和管理进行综合的评价。实施并表监管，可以避免对金融集团的资产规模、负债规模、资本充足率、盈利水平及资产净值的重复计算，可以更客观、更全面、更真实地反映集团的整体经营风险和发展能力，从而更有利于防范和控制风险。《办法》中对证券公司的监管体现了政府监管和自律监管的原则。政府监管主要体现在：年检制度，谈话提醒制度，风险控制的财务标准，向证券监管机构报告制度等等。其中控制风险的财务标准极为严格，《办法》将风险监管的重点放在净资本、净资产负债比和流动比率三个财务指标上。为它们制定了警戒线，要求接近警戒线的证券公司或子公司及时向证监会及其派出机构报告，并说明原因和即将采取的对策。这一规定具有较强的可操作性。

第四章 证券公司岗位职责及任职要求

第一节 相关岗位的具体要求

一. 营业部总经理

岗位职责：

1. 全面负责证券营业部的经营管理和风险控制工作；
2. 按照公司要求，负责建设营业部营销体系与客户服务支持系统；
3. 负责对营业部工作人员进行培训、考核、评比、激励、推荐和评价；
4. 制定和落实营业部每月、季、年度的工作计划，完成公司下达的营业目标；
5. 负责与当地主管部门及工商税务等部门的沟通和协调工作；

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务3年以上或其他金融业务4年以上；
3. 具有证券从业资格或通过相关考试；
4. 具有一定的客户资源，有较强的市场开拓精神和团队管理经验。

二. 营业部营销总监

岗位职责：

1. 制定营销计划，拟定营销方案，监督营销方案执行，根据市场情况对营销计划进行适时的调整；
2. 制定营销人员的招聘、培训、监督与管理计划；
3. 负责渠道的拓展、管理与监督；
4. 其他市场营销工作。

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 35周岁以下，形象端正，剧本较强的文字和口头表达能力，具有较扎实的营销理论基础；
3. 熟悉国家证券行业相关法规，熟悉经纪业务流程，有责任感，进取心强，良好的管理和业务拓展能力；
4. 有证券从业资格证书或通过相关考试，有一定的市场基础。

三. 营业部营运总监

岗位职责：

1. 负责证券营业部的综合行政、柜台业务的营运管理；
2. 负责营业部风险控制工作，各项业务开展的合规向检查、考核、报告工作；
3. 负责营业部服务支持岗位人员的业务培训、绩效考核、招聘评价工作；

4. 组织制定营业部客户服务的工作计划，并负责督促落实。

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务 3 年以上或其他金融业务 4 年以上；
3. 具有证券从业资格或通过相关考试；
4. 具有一定的营业部业务管理经验与风险控制经验

四. 经纪业务部市场营销岗

岗位职责：

1. 负责经纪业务营销方案的策划、制待与落实。
2. 负责经纪业务营销渠道建设的策划、沟通落实。
3. 负责大客户的直接营销开拓、维护。
4. 负责营业部营销业务的管理考核

任职要求：

1. 年龄 20-40 岁，条件优秀的可适当放宽；
2. 身体健康、为人正直、待人热情、诚实、善于沟通；
3. 具有证券业协会颁发的证券资格证书，货已经通过证券从业资格考试证券基础知识与证券交易两科，后已通过证券经纪人专项考试；
4. 热爱证券行业，遵守证券行业的法律法规和公司的规章制度，未有违法乱纪行为；
5. 全日制大学本科及以上学历

五. 经纪业务部理财产品主管岗

岗位职责：

1. 负责制定并完善经纪业务咨询相关管理制度；
2. 负责经纪业务咨询师团队的建设与管理工
3. 负责经纪业务资讯平台的建设及咨询产品的制作与发布；
4. 负责投资者教育工作的组织开展。

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务 3 年以上或其他金融业务 4 年以上；
3. 具有证券从业资格或通过相关考试；
4. 具有一定的证券咨询业务管理与产品制作管理经验。

六. 经纪业务部理财产品研发岗

岗位职责：

1. 设计、制作、维护公司自主证券资讯产品；
2. 负责公司证券荐股库的建设、维护；
3. 负责经纪业务咨询师团队的建设与培训工作；
4. 负责公司在媒体上证券咨询选创作的开展。

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务 3 年以上或其他金融业务 4 年以上；
3. 具有证券从业资格或通过相关考试；
4. 具有一定的证券咨询业务管理与产品制作管理经验

七. 经纪业务部投诉管理岗

岗位职责：

1. 负责制定并晚上是投诉受理与处理的相关管理制度，完善投诉受理与处理流程；
2. 负责投诉与纠纷受理与处理情况的监管、处理，向投诉涉及的部门及时反馈并跟踪处理；
3. 迅速、有效解决客户投诉，提高客户满意度；
4. 汇总整理客户需求，提出改进措施，提交相关业务部门；
5. 定期客户回访，对客户处理结果金像满意度调查；
6. 监督营业部网站栏目处理情况、提供及时必要的指导；整理客户留言，将重点内容形成文档；维护网站栏目、保证无不良内容，维护客服公共邮箱、定期清理，保证客户意见能及时收到；及时回复客户网站栏目留言、客服公共邮箱留言。

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务 3 年以上或其他金融业务 4 年以上；
3. 具有证券从业资格、证券咨询职业资格；
4. 具有具备客户呼叫中心工作、管理经验者优先。

八. 经纪业务部客户服务中心管理岗

岗位职责：

1. 监听客户顾问与客户的通话，分析录音，必要时进行在线指导，及时发现、解决问题；
2. 就阶段质检结果，定期发出质检报告或专项报告；

3. 监督客户顾问服务情况、参照各项标准打分；
4. 提出改进要求和方案；
5. 组织客服人员培训，提升工作技能；
6. 制定培训制度，编写学习材料；
7. 准确掌握员工培训需求，根据阶段实际情况拟定相应培训计划；
8. 对培训效果实施跟踪，制定考核改进计划；

任职要求：

1. 全日制大学本科及以上学历；
2. 从事证券业务 3 年以上或其他金融业务 4 年以上；
3. 具有证券从业资格、证券咨询职业资格；
4. 具有具备客户呼叫中心工作、管理经验者优先。

九. 营业部市场营销岗

岗位职责：

1. 开发客户、进行客户维护；
2. 按时参加各项例会；
3. 积极学习，按时参加营业部及公司的培训，提高自身的业务能力与客户开发能力；
4. 参与营业部或公司组织的各项营销活动

任职要求：

1. 年龄 20-40 岁，遵守证券行业的法律法规和公司的规章制度，未有违法乱纪行为；
2. 身体健康、为人正直、待人热情、诚实、善于沟通；
3. 具有证券业协会颁发的证券资格证书，货已经通过证券从业资格考试证券基础知识与
证券交易两科，后已通过证券经纪人专项考试
4. 热爱证券行业，遵守证券行业的法律法规和公司的规章制度，未有违法乱纪行为；
5. 大专以上学历以上（含大专）；
6. 营业部认为必要的其他条件；

十. 营业部咨询岗

岗位职责：

1. 按照营业部自身安排，协助投资顾问做好客户的开发和投资咨询工作。
2. 根据经纪业务部组织协调安排，协助制作公司资讯产品。
3. 协助组织营业部经纪人的业务学习和培训。
4. 负责投资者教育工作的组织开展。

5. 按照营业部的安排做好其他相关工作。

任职要求：

1. 大学本科以上学历，年龄 22-50 岁。具有一定的经融证券基础知识和证券投资分析能力，1 年以上证券从业经历。

2. 具有一定的学习能力、表达能力，能够正确理解、阐述公司为客户提供的各种资讯产品。

3. 通过两门或两门以上（含基础）证券从业资格考试（须通过《证券投资分析》）；

4. 无犯罪记录和无证监会禁入金融行业纪录。

5. 形象气质较佳，具备良好的心理素质和沟通能力。