

融通基金企业文化建设实施方案

一、总体要求

以社会主义核心价值观和“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化为指导，加快公司的企业文化建设，提升公司的核心竞争力和软实力，为“建设成国际化、市场化，并富有深圳创新活力特色的优秀中外合资资产管理机构”提供强大的文化支撑。

二、指导原则

（一）持有人利益优先原则

切实保护持有人的合法利益，当企业利益和员工个人利益与持有人利益发生冲突时，坚持持有人利益优先原则。在充分保障持有人利益的基础上，实现持有人、股东、管理层、员工的多赢。

（二）坚守长期目标原则

企业文化建设着眼于长远、持之以恒，摒弃短期的、投机的眼前利益。

（三）文化导向和核心竞争力相融合的原则

企业文化建设要真正服务于公司的发展战略，并成为公司核心竞争力的一部分。既要根据文化建设的落地和推进，不断完善、优化具体的工作思路和员工的执业行为，不断提升公司的规范化管理和绩效化管理水平；又要同时根据行业发展、监管要求、公司实践，不断完善公司企业文化建设方案。

（四）领导示范与员工全员参与相结合的原则

管理层率先学习、提倡、遵循并身体力行地实践融通基金的企业文化；中层干部要充分发挥承上启下的榜样示范作用；普通员工加强培训、学习，切实理解文化理念的内涵，并贯穿业务全流程。

三、各阶段目标

公司企业文化建设分为两个阶段，从 2019 年至 2021 年，为公司的企业文化建设的第一个阶段，这个阶段主要是夯实文化建设的基础；2022 年以后为中长期建设阶段，这个阶段，将企业文化理念内化成公司的文化积淀，成为公司的软实力。

（一）第一阶段目标：

“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化能够深入人心，公司全体员工认同并遵守公司的文化建设理念，持有人利益得到更好保障，企业合规经营水平进一步提升，综合竞争能力明显增强。

（二）中远期目标：

企业文化理念、行为文化等渗透和融入经营管理的全过程，且成为员工的自觉行为。公司的核心竞争力明显提高，持有人认同感明显增强，社会形象显著提升。

四、实施计划

（一）企业文化建设宣传倡导期（2019 年 8 月-12 月）

1、公司成立企业文化建设领导小组，加强对企业文化建设的组织领导

公司已经成立了企业文化建设领导小组，负责推进和落实企业文化建设的各项工作。

公司总经理任组长，领导小组成员由总经理办公会成员组成。领导小组定期召开会议，研究和部署企业文化建设的各项工作。公司各部门要积极落实领导小组的各项决定，根据领导小组的部署和要求，按时完成各项工作任务。

2、制定文化建设配套制度

公司已经制定了《融通基金管理有限公司企业文化建设管理制度》，确定了推进企业文

化建设的宗旨和纲领。

3、根据企业愿景，明确企业的文化理念

企业愿景是企业前进的灯塔。融通基金的企业愿景是：

坚持以持有人利益为中心，以人才为本源，以投资业绩为基础，以高效执行为方略，形成公司的核心竞争力，将公司打造成国际化、市场化，并富有深圳创新活力特色的优秀中外合资资产管理机构。

据公司的企业愿景，经过公司充分讨论，公司确定企业的文化理念如下：

合规先行、恒以致远；诚信为本、客户至上；尊重专业、创造价值；稳健有为、追求共赢。

公司将利用员工内训等各种机会，持续在全体员工中大力宣讲公司的企业文化理念，使之深入人心。

4、公司 VI（形象）、BI（行为）识别与企业文化理念保持一致性

对目前已有的企业 LOGO、Slogan、产品折页、对外 PPT、对外海报等，统一形象和模板。不断完善、优化企业视觉识别各要素。

通过组织开展一系列活动，将公司的企业理念、愿景等融入到实践中，指导企业和员工的行为。其一是企业内部对员工的宣传、教育、培训；其二是，对外履新社会责任，推进 ESG 投资、开展扶贫帮穷等活动。

5、充分利用公司网站、营业场所等宣传企业文化理念

利用公司网站宣传企业文化理念，在公司营业场所张贴企业文化理念，让文化理念可感可观。

（二）企业文化建设落地期（2020 年 1 月-12 月）

1、根据企业文化建设制度和目标需要，修订完善公司相关管理制度

在 2020 年一季度前，全面梳理，并修订完善公司相关制度。修订补充的重点内容如下：

(1) 不断完善合规风控体系建设

①不断提升和完善公司治理水平,充分发挥监事、内审稽核、风控合规的监督制衡作用。

②密切跟踪行业的创新与发展,以及监管政策的变化,不断完善公司的合规风控体系建设,使之适合监管政策要求,有效防控公司业务风险。

③通过合规风控体系的建设完善,依法落实对公司所有人员进行合规专项考核,使之成为公司企业文化的基石,让全体员工形成如下共识:

风险管理坚持建立在维护投资者最佳利益的原则上,通过公正客观的风险管理能力使投资者对资产放心,对公司信赖安心;全公司从业人员敬畏法治,以更高标准要求自己,为公司铸造坚强后盾;风险管理不同于能马上看到成果的业务,在短期甚至可能与部分业务目标略有冲突,但从长远发展角度来看风险管理是公司迈向辉煌的基石。正所谓君子不立危墙之下,贯彻风险管理才是公司长远发展的基石。

(2) 将诚信执业纳入员工管理的全过程

公司对新员工要做好入职审查、信用审查等背景调查,实行诚信记录一票否决制度。

公司对离任员工要做好离任审计与离职公示,客观填写员工勤勉尽责、职业操守等情况报送协会。

(3) 对重点部门、关键岗位要切实做到有效管理和监督制衡。

①公司的合规风控要实现对业务流程和业务相关部门、人员的全覆盖。针对具体业务和具体岗位,公司要通过分段授权、分离制衡、流程跟踪、定期轮岗、通讯监控、视频录像等机制手段加强管理。

②完善长效激励约束机制,采取包括但不限于薪酬递延发放、建立单项业务风险准备金等管理措施,避免激励短期化、短视化。

③重新梳理和优化事业部制度,考核背后体现未来公司的理念、价值观和发展目标,不急功近利,避免只讲收入、不讲业绩。

2、为企业文化建设提供充足的经费保障

2020年2月前完成企业文化专项经费编制，将企业文化建设的费用落到实处。公司要为以下项目提供充足的经费保障：员工职业道德培训；职业专业素质提升计划；企业文化理念宣导；面向投资者的风险教育和理财常识普及活动；利用各类媒体（含公司自媒体）传播正确理财观；奖励在企业文化及职业道德建设方面作出突出贡献的员工。

3、分条线、抓重点，使企业文化建设落到实处

（1）树立底线思维，建立长期性、可持续性、可复制性的投研文化

①**坚守底线，坚决杜绝利益输送、操纵市场、内幕交易、利用非公开信息交易等违法违规行为。**

一是强化对投研人员的日常执业行为管理，包括但不限于严格投资管理人员手机管理，采用网上即时通讯工具、电话录音、电子邮件检查等手段，加强员工行为管理；二是利用大数据、智能分析等技术手段，提前预判、主动防范风险。

②**导向清晰，规则简明，以身作则，加强过程管理**

投研负责人要切实履行建立良好投研文化的第一责任，“带好兵打好仗”。一方面要建立健全制度流程，提高团队整体的专业素养，形成“学习型组织”；另一方面要在大方向和关键时刻与团队一起探讨，形成胜率较高的结论并付诸实施。

投资业绩考核要坚持长期业绩导向和强调对团队的贡献。要适当拉长考核周期，并通过合理的指标设计，尽可能区分“能干”与“幸运”对工作绩效的影响，在综合鉴别能力和潜力的基础上，正向激励为主，负向激励要适度。

投研管理制度安排和 workflow 设计要确保实现既定的目标。在保持投研人员工作自主性的同时，在重要场合尤其是交流过程中要强调纪律性，严肃和活泼并举。

③**合作和谐，能力增值**

建立“合作和谐”的团队文化，客观评价工作成果，“对事不对人”，对工作的不同观点和争论不要上升到能力素质的评价；要切断基金投研团队常见的“鄙视链”，即

基金经理鄙视研究员，研究员鄙视业绩差的基金经理，不同风格的基金经理之间互相鄙视；在严格要求工作质量的同时，形成“和而不同”的氛围，通力合作，提升团队整体的战斗力。

④树立能力增值导向

要让团队所有成员认识到：在存在明确客观的人才定价机制的资本市场，能力的增值才是实现个人价值最大化的最优选择。

⑤耐心培养人才

要清晰掌握投研人员的能力和个性，根据人才成长的不同阶段赋予相应的职责，配置在合适的岗位上。人才培养要有耐心，要综合全面地考量其能力，不要根据短期的表现匆忙做出结论。防止“拔苗助长”，“送上马还要扶一程”。

(2) 营销活动要坚守销售适当性原则，切实保护持有人利益

①坚守销售适当性原则

坚守销售适当性原则，在营销活动中，确保向投资人充分提示投资风险，并倡导长期投资、理性投资，不得虚假销售、违规销售，不得提供不实、误导性信息。

在加强对公司营销团队的日常营销管理的同时，切实履行管理人职责，做好对代销机构的尽职调查工作，严守准入关，积极主动承担公司旗下产品的销售渠道管理职责。

②进一步提升持有人客户服务满意度

通过调研、走访、座谈等形式深入了解客户需求，为投资者提供专业的服务；积极开展形式丰富的投资者教育活动，如邀请投资者走进公司、开展线下互动活动；提升管理人服务意识和水平，进一步提升客服电话整体接听率、在线客服服务的接通率。

③切实履行反洗钱义务

公司全员要认识到反洗钱工作的重要意义，把反洗钱工作放在更加重要的位置，增加人力、系统等投入成本。

④以“知，信，行”为日常营销工作的指导方针

知：全体市场条线员工要坚持学习，加深对公司产品线的了解程度，发掘市场机会和客户需求，实现以专业的知识水平为客户获得持续稳定的中长期收益的目标。学习交流包括阅读相关日报、周报、月报，分享相关研报和资讯，积极与公司投研人员进行沟通交流。

信：以诚信为本，以公司信誉为第一要义，坚持业务过程规范，持续为持有人提供合规优质的服务。不论线上、线下的营销宣传，只能使用经过公司合规审核的统一的制式材料。

行：坚决贯彻以持有人利益为中心的原则不动摇，坚持高效执行，努力实现持续为客户创造长期、稳定收益的目标。在对市场条线的业绩考核上，减少时点规模等短期因素，增加客户数、管理费收入等中长期因素权重，引导和鼓励销售人员为客户中长期收益努力，而不是去关注短期销售规模。在团队建设上，加快向投顾专家团队的转型步伐，为客户提供更专业更有价值的服务。

(3) 中后台运营，以合规为先导，稳健运行为目标

①防止差错，保证中后台运营平稳进行

保证基金交易、清算、估值核算等各业务及技术系统的持续平稳运行，防止差错，为公司业务发展提供保障与支持。

②强化职业道德教育，严守合规底线

中后台运营人员，务必树立正确的价值观、利益观，遵守职业道德，做好自己该做的工作，确保公司业务的正常运转。为了能够使后台业务人员诚信、合规的工作，需要大力坚持开展以下工作：

定期进行必要的职业道德教育；在系统建设、业务流程方面合理授权；加强业务流程的跟踪和日志跟踪建设；加强日常业务操作的监控；对异常的操作行为及时进行预警和检查。

③加强公司的信息化建设，形成标准的业务流程

将业务模式流程化、标准化，同时将合规标准因素融入其中，提升运营效率，降低潜在人为风险。

提升系统化运营的水平,公司后台运营团队重视系统建设,并通过实际的效率提升实践,让员工真实的体会到、认识到系统建设的重要性和意义,从而继续引导着后台员工逐步形成一种系统化运营的思维意识,指导着大家在工作中多思考、多提系统建设意见及优化改进建议,如此形成良性循环,最终达到业务稳健、高效运转的目的。

④明确业务职责, 确定操作规范

后台运营人员担负着公司所有业务的后勤工作,任何一个环节掉链子,势必会影响着公司的正常经营。后台运营工作类型多、且相互交叉、相互依赖,稍有不慎就容易出错。因此为了确保有一个安全、流畅的运营环境,需要进一步做好以下工作:

稳定的系统支持;运营人员的规范操作;明确各个岗位的业务职责和操作权限;针对每个业务流程,制定清晰、可操作的业务操作规范手册。

⑤加强安全防范, 保障资金安全

后台运营业务中多个业务环节需要和资金打交道,既有投资方面的资金,也有客户方面的资金,甚至还有公司层面的资金,如何确保这些资金的安全,也是对运营人员的很大考验

为了能够有效保障资金的安全,需要做好以下工作:

公司在系统建设方面一直强调双重复核的机制,通过系统做到收支平衡、账款平衡的核对;在关键业务环节,强调系统的多重校验和预警机制,确保不出错、能及时发现错误;在人力资源配备方面,强调双人复核机制,并使其权责分明;通过系统的有效监控和人员的合理分工,确保各个环节资金的安全。

(4) 加强公司人力资源建设, 形成尊重专业、奋发有为的职业拓展文化

①加强专业技能培训、学习

具体做法如下:

新人培训贯彻“传、帮、带”的理念,新人培训旨在帮助新员工了解公司文化与规章制度,树立正确的职业观,掌握基本的业务知识和工作技能。

在职培训旨在帮助员工不断提高工作的专业技能和业务水平,保障公司快速适应新业务、新环境的能力。在职培训坚持通用培训与专业培训相结合的原则,灵活采用内部培训与外部

培训的方式。

干部培训主要面向公司高级管理人员、中层管理人员、后备干部及业务骨干，旨在提升该等人员业务管理、人员管理和组织管理等方面的管理技能。

基金经理与海外知名投资机构加强沟通，借鉴更为成熟的投资理念和组合投资方法。

公司培训发展适度纳入员工和部门负责人考核，建立培训项目审批制度和内部讲师激励机制，较为科学的明确培训的调研、计划、组织和实施、效果反馈机制。

②丰富员工文体生活，提升团队凝聚力

公司依法成立工会组织，切实保障职工的合法权益，有效落实员工人文关怀、慰问等工作；为丰富员工业余生活，公司已成立的8个文体活动俱乐部，要定期组织各类文体活动，促进公司各部门间人员的交流活动，活跃公司内部氛围；公司每月举办知识分享会，邀请内外部人员就业务发展、科技前沿、生活必备、兴趣爱好等主题进行知识分享；公司建立图书馆，根据员工荐书情况，定期采购优秀书籍，拓宽员工视野。

(5) 公司积极参与扶贫帮困等社会公益活动，尤其教育扶贫活动。

同时，公司鼓励员工个人参加各种公益活动、义工组织，对表现突出的员工进行奖励。

(三) 企业文化建设全面推进期（2021年1月-12月）

1、开门办企业文化建设，面向持有人、监管机构等征集意见建议，改进工作

坚持开门办企业文化建设，面向持有人、业务合作伙伴、监管机构、媒体等社会各界，征集意见建议，改进工作。

公司将持有人的满意度评价作为公司企业文化建设最重要的指标。通过调研、调查等方式，将持有人对公司的评价量化。根据持有人利益调整企业文化的建设内容。

2、评估落地期的成果、并提出改进计划

- (1) 调研同业企业文化建设的情况，查缺补漏，并借鉴优秀同业的经验。
- (2) 根据实际情况，对企业文化制度进行修订。
- (3) 对企业文化建设工作中做出突出贡献者，及时进行奖励。

(4) 摸底员工对企业文化建设的接受度，并研究提升员工的积极性。

3、与时俱进，不断创新企业文化建设的载体

(1) 密切跟踪行业的创新与发展，以及监管政策的变化，及时拓展企业文化的内涵和外延。

(2) 企业文化的载体更加多元化，利用微电影、小视频、新媒体等各种更吸引人的方式传播。

(3) 及时总结、沉淀企业文化的成果。

4、提升企业文化对公司核心竞争力的支撑作用

(1) 通过企业文化建设来推进公司建立学习型组织，有步骤地完善学习型组织的运作机制、平台资源、硬件保障等方面的构建。

(2) 提升企业组织形式的创新，使得员工、部门进步的驱动力不仅来自物质激励，还有其他形式的满足感、获得感。

(3) 始终坚持以人为本，员工是公司最核心的资产，提升员工的积极性，激发员工的创造性。

(四) 企业文化建设强化巩固期（2022 年及以后）

1、努力成为广受尊敬的专业投资机构

通过坚持长期投资、坚持价值投资、坚持理性投资，收获长期稳健的业绩；通过坚持持有人利益优先和坚守企业文化理念，收获口碑和声誉，成为受人尊敬的基金公司。

2、努力成为优秀企业公民的践行者

努力成为有社会责任感、有良好声誉的基金管理公司，成为企业公民的践行者。向国际一流资产管理公司学习先进经验；提升 ESG 投资覆盖度，成为推动社会进步的力量。

3、努力成为受信赖的雇主单位

将企业文化建设打造成为公司吸引人才的软实力。员工拥有学习、自我提升的机会，从

而保持职场竞争力。打造开放、自由、平等、分享、透明的多元精神和职场价值观。

4、将企业文化建设纳入考核体系

研究建立并完善企业文化建设纳入各部门、分公司的年度考核目标，实现企业文化建设的长期有序有效运行。

融通基金管理有限公司

二〇一九年十二月二十日