

全生命周期梳理

——东莞证券合规内控文化建设新思路分享

东莞证券股份有限公司

汇报人：合规管理部-李佳玲

2022年12月



目录

01 [开展全生命周期梳理的背景]

02 [全生命周期梳理解决什么问题]

03 [如何开展全生命周期梳理工作]

04 [全生命周期成果展示及延伸应用]



一、开展全生命周期梳理的背景

- ✓ 完善证券公司内控机制的现实需要
- ✓ 打破传统合规管理弊端，掌握管理主动权的需要
- ✓ 合规管理升级1.0版存在局限性

一、开展全生命周期梳理的背景

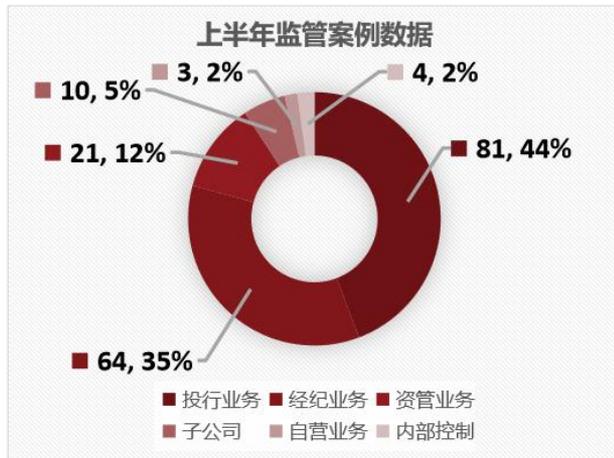
（一）完善证券公司内控机制的现实需要

监管处罚数据：

2022年上半年，证券公司及其分支机构、证券从业人员共收到行政处罚、行政监管措施及自律性监管措施共180余件，涉及全业务线及内控管理：

投行业务罚单81张（占44%），经纪业务64张（占35%），资管业务21张（占12%），子公司10张（占5%），内部控制4张（占2%），自营业务3张（占2%）

证券行业2022年上半年监管案例观察



一、开展全生命周期梳理的背景

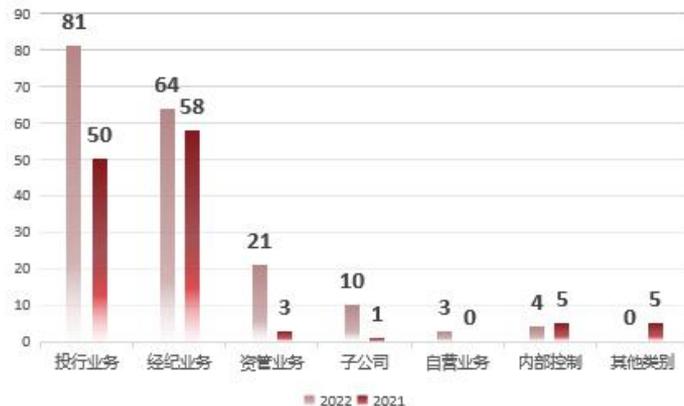
(一) 完善证券公司内控机制的现实需要

相较2021年同期，呈现以下趋势：

- 一、罚单总数量同比增长约50%，凸显监管“零容忍”决心。
- 二、投行业务罚单数量同比增长较为明显，同比上涨62%。

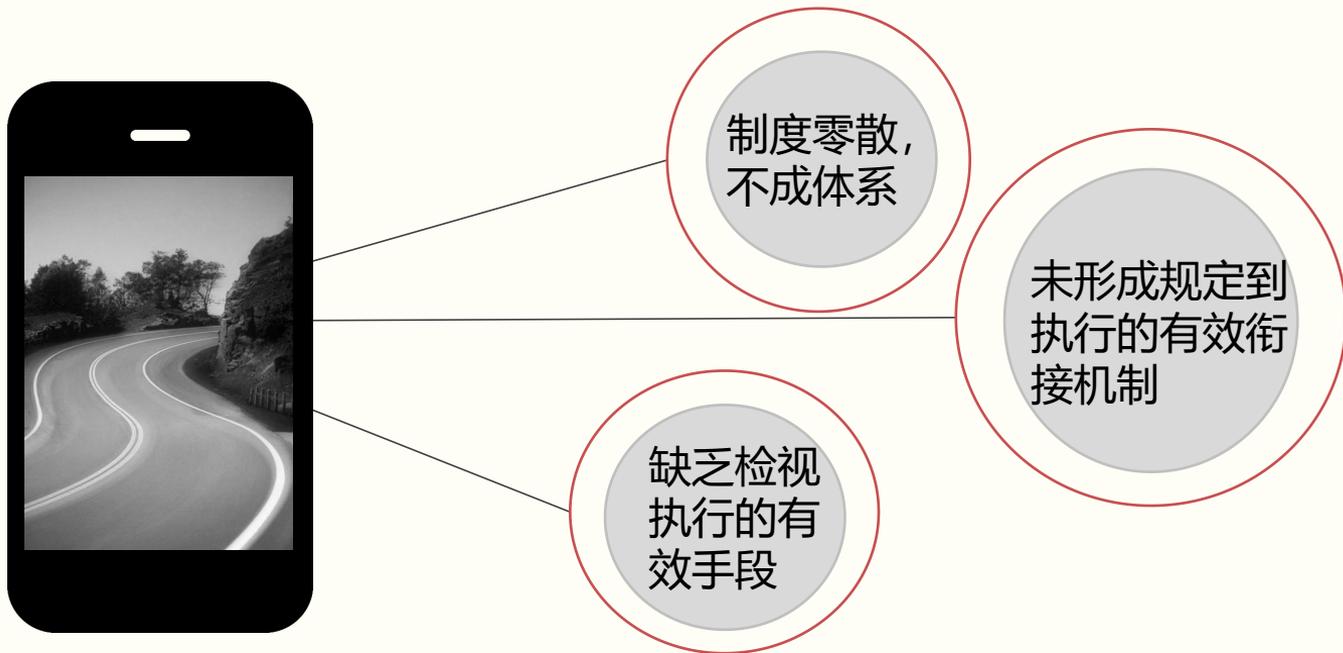
证券行业2022年上半年监管案例观察

监管案例数据同比



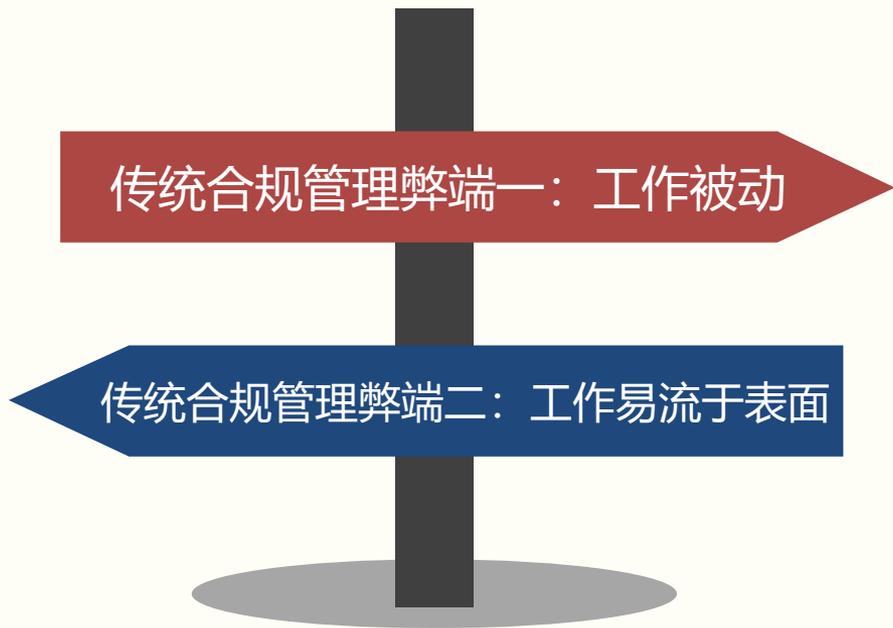
一、开展全生命周期梳理的背景

(一) 完善证券公司内控机制的现实需要



一、开展全生命周期梳理的背景

(二) 打破传统合规管理弊端，掌握管理主动权的需要



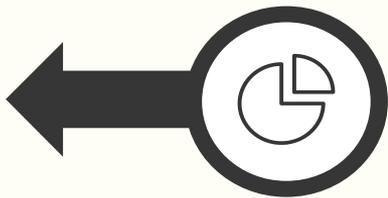
一、开展全生命周期梳理的背景

(三) 合规管理升级1.0版存在局限性

自2020年开始，在全公司范围内开展至上而下的“制度化、标准化、系统化、产品化”工作，俗称内控“四化”工作，掌握内控管理主动权。

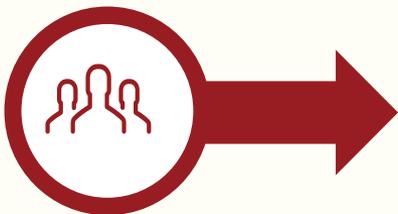
制度化、系统化：聚焦制度机制建设

打破职能划分界限的思维定式以及以往被动式的制度合规审查模式，以“行为管理”及“公司治理”为视角，从“公司章程”到“规程”全方位重塑公司各层级制度架构。



标准化、产品化：聚焦执行

将成功经验以文本化的方式进行固化和输出，以标准代替经验，用标准指引行为。避免不同人员对制度规范的理解误差，解决执行偏差的问题。



一、开展全生命周期梳理的背景

(三) 合规管理升级1.0版存在局限性

制度梳理和监督检查工作均停留在点和面，个体和局部的层面，未能形成管理全景图。



与其补丁式的管理，不如从全局出发，以全局的思维审视和梳理制度、机制和执行，是好是坏，均能全面的掌控和了解，管理才能够更精细。

是否已经达到完美



二、全生命周期梳理解决什么问题？

- ✓ 解决局限性的问题
- ✓ 以“正确的打开方式”开启新思维模式，细化管理颗粒度

二、全生命周期梳理有什么好处，解决什么问题？

（一）全生命周期梳理工作以全局思维，解决局限性的问题



2021年底开始，公司合规管理部、法律事务部在公司合规总监兼首席法务官的带领下，开始启动全生命周期梳理工作，用全局思维，力求全面构建业务及管理的全景图。

开始 → 结束

顶层设计 → 执行

梳理 → 完善

形式 → 实体



二、全生命周期梳理有什么好处，解决什么问题？

(二) 以“正确的打开方式”开启内控管理新思路，避免掉入经验主义“陷阱”

全生命周期梳理的核心逻辑思维是“正确的打开方式”，对于合规管理、内控管理来说，**合规且必要**就是“正确的打开方式”。

以前：
靠经验做事

现在：
用“正确的方式”做事



三、如何开展全生命周期梳理工作？

- ✓ 从制度—机制—执行三个层面，全面还原业务或管理线的“一生”

三、如何开展全生命周期梳理工作？

从制度—机制—执行三个层面，全面还原业务或管理线的“一生”

公司内部制度
及机制建设的
对标

流程设置及执
行是否到位的
对标

两个对标

三、如何开展全生命周期梳理工作？

从制度—机制—执行三个层面，全面还原业务或管理线的“一生”

多个维度

需要遵守哪些法律法规、监管规则？内部制度怎么规定的？

哪些环节是监管关注重点？处罚重点？各环节需要注意什么？

从开始到结束有哪些工作事项、流程和步骤？各环节步骤涉及哪些部门、哪些人？有哪些内控流程？有哪些业务流程？

哪些环节容易出风险？哪些环节有风险隐患？以往的操作有哪些弊端？目前执行是否到位？





四、全生命周期成果展示及延伸应用

四、全生命周期成果展示及延伸应用

一、制度和机制层面的对标



按制度层级高低，梳理
出外规体系，选取重要
外规进行逐条分解



标明监管处罚高频点、监
管关注重点；执行中容易
出错或忽视的特别关注点



找出证券公司应当建立相关
制度和机制的外规要求，公
司内规逐条对标，查漏补缺



四、全生命周期成果展示及延伸应用

制度和机制层面的对标展示图

制度机制对标

尽职调查内部管理制度、尽职调查工作底稿制度：《东莞证券股份有限公司债券承销业务尽职调查指引》《东莞证券股份有限公司债券承销业务管理办法》

要求：1、充分运用必要的手段和方法开展尽职调查，按照法律法规和本指引的要求，核实发行文件的真实性、准确性和完整性，确保尽职调查的质量。2、制定完善的尽职调查内部管理制度，建立健全业务流程。3、尽职过程中履行特别注意事项。4、建立尽职调查工作底稿制度。

1、尽职调查内容包括十项。
2、尽调方法：查阅、访谈、列席会议、实地调查、信息分析、印证和讨论等。
3、尽调要求：应当根据尽调阶段，及时撰写项目工作日志，参与尽职调查工作的人员应当在工作日志上签字，工作日志电子化存储的，在纸质打印件上签字。

★ 尽职调查工作底稿：1、内容包含五项。2、要求：应当有调查人员与被调查相关人员签字。

尽职调查报告：尽职调查人员应当在尽职调查报告上签字，并加盖公章和注明报告日期。

存档要求：保存期限在公司债券债权债务关系终结后不少于五年。

公司债券承销业务尽职调查指引

监管问题高发点提示

监管问题高发点

特别关注点提示

公司债券承销报价的内部约束制度：《东莞证券股份有限公司债券承销业务管理办法》

报告情形：1、承销机构应当建立公司债券承销报价的内部约束制度，并报送协会。如有变动，应当在3个工作日内向协会报告。
2、公司债券项目报价在内部约束线以下的，承销机构应当履行内部特批程序，并在内部特批程序履行完成后3个工作日内向协会提交专项说明，专项说明应当载明低于内部约束线的原因。
3、选择接受的报价低于自身绝对值内部约束线与费率内部约束线中任一，亦应向协会提交专项说明。

收入计算：1、多个承销机构共同主承销的，各承销机构应审慎计算自身可能获得的收入，并判断是否突破内部约束线。
2、招标时未确定债券发行具体期限的，应审慎计算自身可能获得的收入。
3、多期发行的，若以批文为单位报价，则以该报价对标自身绝对值内部约束线与费率内部约束线，突破其一即应向协会提交专项说明；若在某期债券发行前需重新报价，报价时仍应对标绝对值内部约束线与费率内部约束线。

《公司债券承销报价内部约束指引》（中国证劵业协会 2021-04-07）

《关于公司债券承销报价内部约束相关事宜的通知》（中国证劵业协会 2021-06-07）

《关于强化公司债券承销报价内部约束管理的通知》（中国证劵业协会 2021-09-28）

关注问题12：多期发行的，如某期通过签署承销协议补充协议减少承销费或调整承销费率，仍需按照规定向协会提交专项说明。

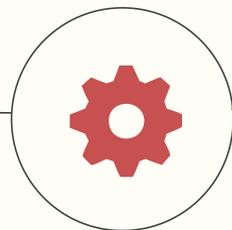


四、全生命周期成果展示及延伸应用

二、流程和执行的对标



确定必备步骤及内外规后，公司实际执行情况逐项对标，审视合法、合规、合理性

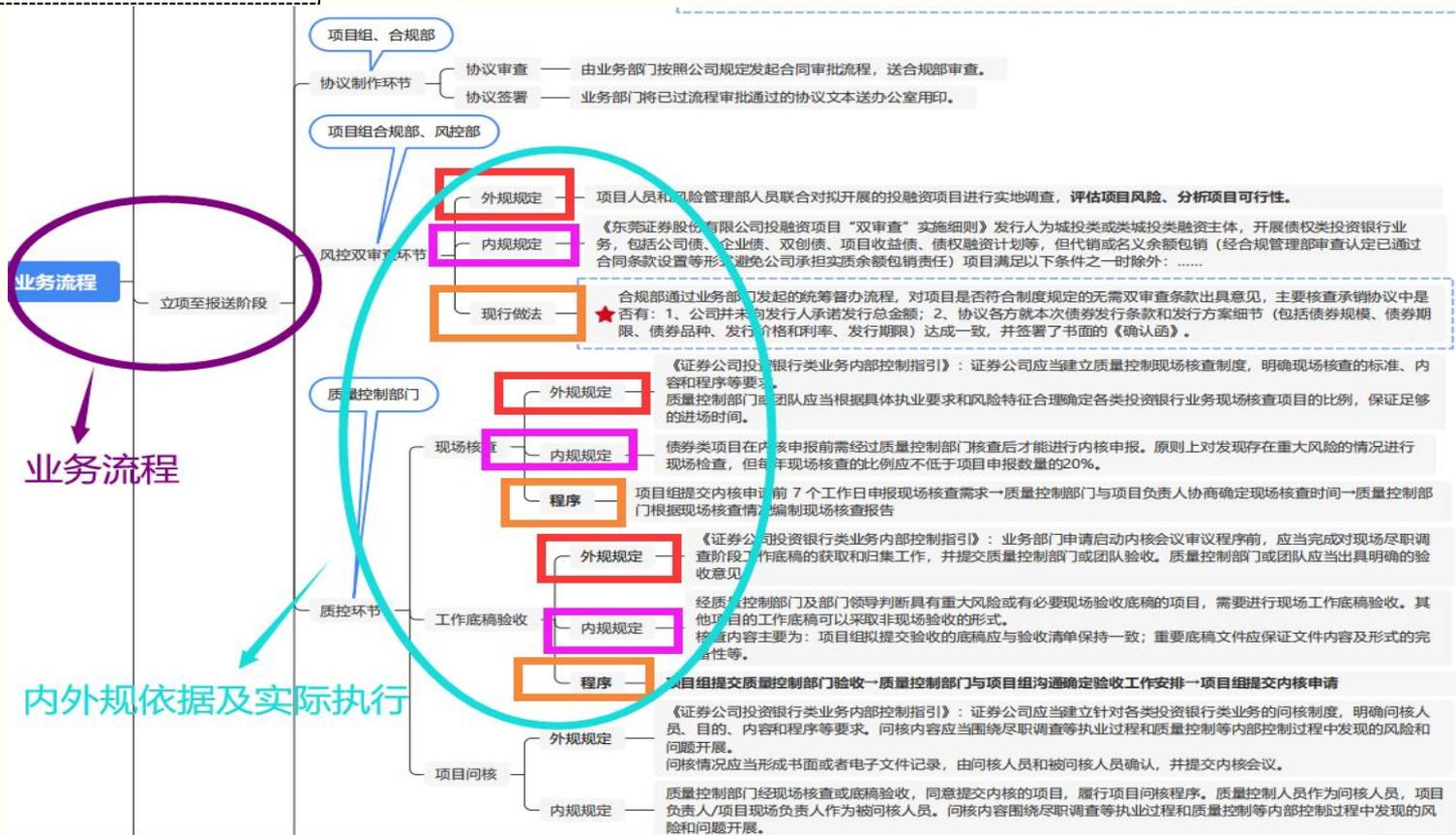


标明各环节涉及的部门、人员和流程，相关管理重点、难点、关注点，寻找操作层面存在的弊端及问题点

根据监管规定，梳理业务或管理的必备步骤和程序，标明各流程依据的内外规，并按照先后顺序依次排列

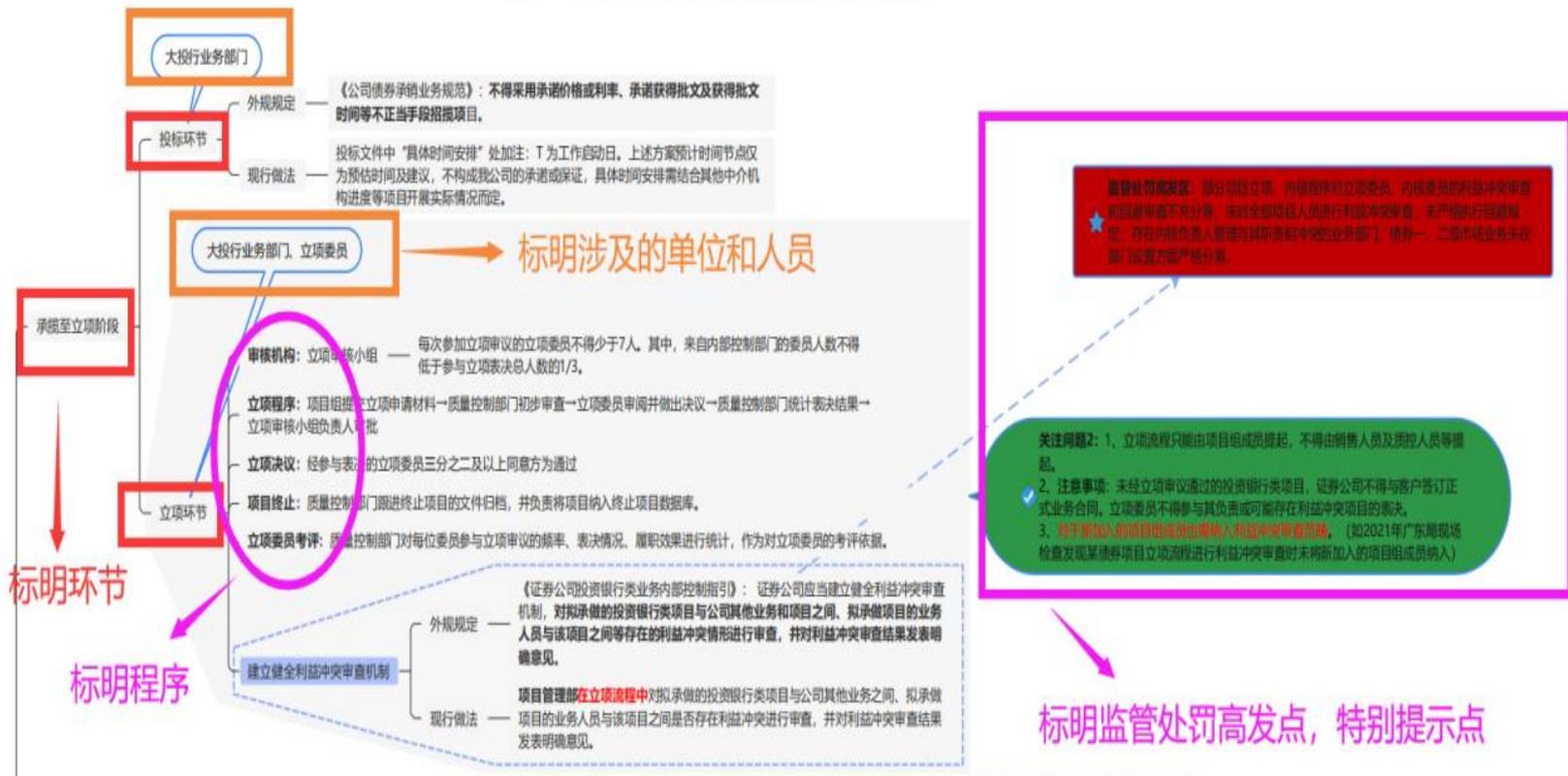
四、全生命周期成果展示及延伸应用

流程和执行的对标展示图



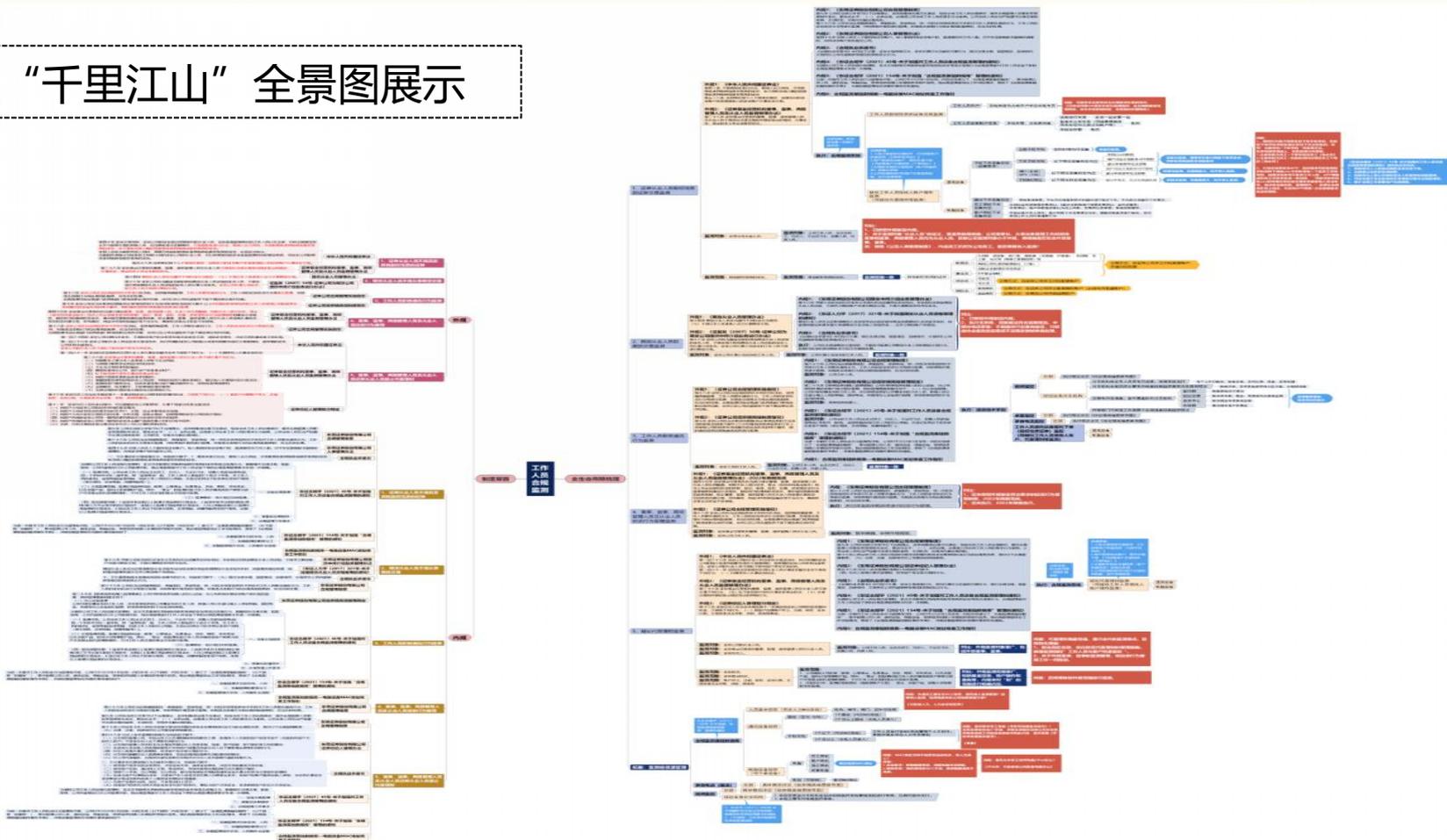
四、全生命周期成果展示及延伸应用

流程和执行的对标展示图



四、全生命周期成果展示及延伸应用

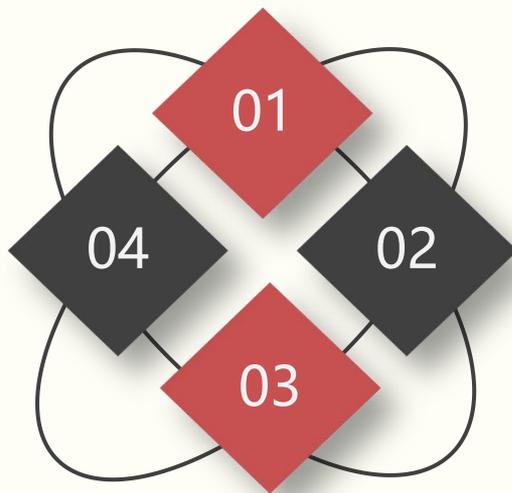
业务和管理“千里江山”全景图展示



四、全生命周期成果展示及延伸应用

历时大半年，完成业务线、合规管理、劳动人事管理、招投标管理、授权体系管理等51项重点工作的全面梳理，提出合规关注及完善点。

运用全生命周期梳理的“正确的打开方式”去梳理“全景图”，适用于任何公司、任何工作场合的新工作方式。



在全景图基础上，进一步升级管理措施，着手全业务风险清单梳理，从源头预防风险，达到“防患于未然”的终极管理目标。

以规则为准绳，跳出业务看业务，避免“掉入”经验主义“陷阱”，是全新的、系统性的、全局化的管理方式。通过全生命周期梳理，可准确把握问题的本质和规律，回归管理本源。

感谢聆听，请批评指正！



东莞证券
DONGGUAN SECURITIES

电话：523000

地址：东莞市莞城区百乐路1号证券中心20楼