

砥砺前行 不惧未来

为实现公司“十三五”战略目标努力奋斗

——2016 年度董事会工作报告

一、2016 年工作回顾

2016 年，国际国内形势复杂多变，证券市场低迷震荡，证券行业经营压力空前，公司转型升级任务艰巨繁重。在股东的大力支持下，公司董事会带领经营班子坚决贯彻“改革攻坚、快速转型、职能升级、能力提升、守住底线”的工作指导思想，狠抓战略落地执行，抢抓机遇增收创利，深入推动改革转型，积极服务实体经济，沉着应对考验挑战，公司从经营业绩到转型升级，从业务特色打造到战略布局都取得可喜的成绩，完成了一系列利当前、惠长远的大事，实现了“十三五”的良好开局。

——**整体业绩创历史次高。**实现合并营业收入 38.38 亿元，利润总额 14.26 亿元，归属于母公司所有者净利润 10.16 亿元，均创历史次高。在行业整体业绩大幅下滑的环境下，公司主要业绩指标优于行业平均水平，2016 年度营业收入同比降幅优于行业 20 个百分点，净利润同比降幅优于行业 6 个百分点。

——**转型升级成效显现。**公司收入结构更加均衡和多元化，非经纪业务佣金收入达 30.49 亿元，占比 79.46%，创历史最高水平。其中，股权、债券融资业务收入占比达 27.01%；

信用业务收入占比达 22.31%。子公司收入贡献度大幅提升，4 家子公司收入占比 19%。

——业务排名赶超进位。债券主承销家数和金额分列行业 11 位和 15 位，均大幅提升 8 位¹；资产管理规模和收入行业排名双双提升；ABS 业务规模与数量分别位列 19 位和 16 位²；银行间债券做市业务跻身行业前列，在全场金融机构中排名第 5 位，大幅提升 20 位³；国债、金融债承销排名稳居行业前列。

——战略布局持续深化。全国化布局稳步推进，证券营业部首破百家达到 111 家，覆盖 18 个省级区域。服务实体经济成效显著，为 151 万个人客户、800 余家企业机构客户提供综合金融服务，实现直接融资 1170 亿元，同比增长 140%。深耕广西，服务地方经济规模、质量均取得历史最好成绩，为广西企业融资 169.59 亿元，是上年的 2 倍。按照“立足香港、辐射亚太”思路加紧国际化布局，争取股东大会同意将香港子公司注册资本从 1 亿港元提高至 10 亿港元，并积极推进筹建工作。

一年来，我们主要做了以下工作：

（一）认真履职，不断提升公司治理能力。一是严格执行股东大会决议。2016 年共召开股东大会 3 次，其中年度股东大会 1 次，临时股东大会 2 次，共审议通过 19 项议案。其中，审议通过补选 2 名董事会成员议案，保证董事会及专

¹数据来源：wind

²数据来源：中国基金业协会

³数据来源：交易商协会

门委员会有效运作。二是切实履行董事会职责。2016 年共召开董事会 12 次，审议通过 60 项议案，其中审议通过了“十三五”战略发展规划、组织架构调整、分配激励机制优化、股债融资计划、增加香港子公司注册资本、开展受托管理保险资金业务和证券投资基金托管业务、新设分支机构等一系列重要议案。此外，新聘 2 名高级管理人员，进一步充实经营层力量，满足战略转型发展需要。三是董事会各专门委员会充分发挥专业职能，为董事会决策提供专业意见。2016 年共召开 16 次专门委员会会议（其中，战略与投资委员会 3 次、薪酬与提名委员会 4 次、审计委员会 7 次、风险控制委员会 2 次），审议通过 35 项议案。四是认真履行信息披露和投资者关系管理职责。严格按照上市证券公司双重监管要求做好信息披露工作，2016 年共发布公告 84 项，在 2016 年 6 月深交所上市公司 2015 年度信息披露考评中荣获 A 级。通过电话、接待现场调研、参加外部交流会、深交所互动平台等多种方式，保持与投资者的良性沟通。五是组织董事深入开展调研。年内，组织董事到业务部门、分支机构、子公司开展实地调研，了解公司各项业务运营情况，听取基层员工的意见建议，不断提高董事会的决策效率和水平。

（二）深化改革，激发发展动力活力。构筑了全新的“双轮驱动、四平台、四统一”组织架构，公司整体组织架构、各板块内部设置和职责定位进一步健全完善。建立了自上而下分解落实和过程监控的战略落地管理机制，全年 38 项关

键举措有序推进落实。优化了部分业务线的激励机制，更加注重战略匹配性和市场竞争力。建立了全新的绩效考核管理体系，首次把战略指标纳入对部门、个人的绩效考核。顺利推进企业金融板块改革，搭建了统一的中后台，完善了团队的准入与退出机制、亏损风险承担机制，首次引入人均产能指标优化职级体系，为打造以客户为中心的广义大投行奠定了基础。首次采取人均创收、人均支持效率等效率评估手段开展各部门人员编制配置，保证人员规模精干、高效，提升组织效率。开创性地引入客户净推荐值服务评价方法，开展客户满意度和需求调查，发现和解决客户痛点，提升客户体验和满意度，真正落实以客户为中心的理念。

（三）锐意进取，加快业务转型发展。一是**加快零售财富管理业务转型步伐**。在市场低迷和竞争加剧的双重压力下，推动零售财富管理业务在增强客户获取、完善客户服务体系提升客户体验、完善金融产品体系、优化收入结构、推动 PB 业务起步实现零突破等重点战略举措上取得显著进展。2016 年，公司零售财富管理业务实现营业收入 8.90 亿元，其中非通道业务收入达 2.86 亿元，占比同比提升 15 个百分点，转型升级效果显现。二是**推动企业金融业务板块化运作**。抢抓债券市场大发展机遇，推动债券融资业务迅猛发展，引进新股权业务团队，积极拓展权益类业务。主承销业务净收入、承销数量及金额大幅增长，跻身行业前列。全年完成主承销项目 138 家，同比增加 90 家，融资 1112.33 亿元，同比增

长 142.19%；实现营业收入 12.40 亿元，同比增长 53.33%，收入占比 32%，首次位居公司第一。完成深交所首单大公募债券、全国首单非公开发行永续期公司债、全国首单工业类项目收益债、全国规模最大双创债，股票方面完成全国首家适用资本市场扶贫政策的主板 IPO 项目。**三是推动资产管理业务加快成为新增长极。**引入行业领先的专业团队，优化资管业务相关制度及流程体系，调整组织结构、强化合规风险管理，丰富产品类型与业务种类，制定并推出协同办法，管理规模和收入水平快速提升。截至 2016 年末，共管理 26 只集合计划、115 只定向产品和 9 只专项计划，受托资产管理规模首破千亿达 1338 亿元，同比增长 159.65%，营业收入首次破亿达 1.83 亿元，同比增长 123.15%。**四是推动销售交易业务弯道超车。**投资管理业务坚持“稳健创收”的投资原则，根据市场变化及时调整投资策略，取得较好的投资收益，2016 年债券类组合实现收益率 9.7%，与公募基金投资业绩相比名列前茅。金融市场业务积极探索业务模式创新，大力拓展债券做市和资本中介业务，培育新的收入增长引擎。2016 年，销售交易业务实现营业收入 3.80 亿元。**五是推动研究业务内外并举提升服务能力。**对内强化业务协同，进一步完善公司内部常态化研究服务工作机制，内部服务深度和广度不断提升。对外持续扩大研究覆盖面，突出特色研究和产业链深度研究，在水晶球奖评比中，获公募基金榜单公用事业行业第 3 名，机械行业第 5 名。**六是推动网络金融业务**

聚焦铸特。推动公司线下业务线上化，提升客户体验，公司整体业务线上化率达到 90.54%；加快特色互联网金融平台建设，初步形成网上商城、网上营业厅、社区和 APP 四大服务平台；加快推进场外金融产品创新，以固收类产品为重点，丰富收益凭证产品体系，收益凭证产品销售数量居行业前列。**七是推动信用业务多元化发展。**在稳固推进融资融券业务的同时，加强营销拓展与内部协作，重点突出股票质押业务，积极创新业务产品线，上线小额质押融资可取产品，打造多元化的信用业务结构。2016 年信用业务实现营业收入 8.56 亿元，其中股票质押式回购业务利息收入 3.06 亿元，同比增长 256.58%。

（四）加强子公司管理，深化集团化经营。强化子公司“三重一大”事项管理，完善派驻子公司董、监事的考核、任免机制，子公司创收水平稳步提升，合计实现收入 7.29 亿元，同比增长 19%；实现利润总额 1.88 亿元，同比增长 17%。支持**国海富兰克林基金**完善投研、销售事业部激励方案，推动其在低迷震荡的市场环境下稳健经营、聚焦铸特，债券、股票和 QDII 等基金规模稳中有升，债券类投资排名位居行业前列，2016 年末管理规模 284 亿元，实现营业收入和净利润 2.72 亿元和 0.90 亿元。优化**国海良时期货**薪酬管理、绩效考核与激励体系，激发发展活力，推动其线上线下联动拓展经纪业务，大力发展资产管理、风险管理等创新业务，实现营业收入和净利润 3.53 亿元和 0.41 亿元，同比增

长 38%和 18%，日均客户权益、期末客户权益等指标均创历史新高。优化**国海创新资本**绩效考核与激励体系，积极拓展私募股权基金募集、管理业务，为直投公司转型为私募基金子公司打下坚实基础。2016 年，直投公司下属管理公司募集设立了 1 只主要投资于中早期项目的产业基金；作为基金执行事务合伙人和基金管理人发起设立了 1 只产业并购基金、3 只债权投资基金，全年通过自有资金和下属投资基金完成 16 个项目的股权投资，实现营业收入和净利润 0.62 亿元和 0.17 亿元，同比增长 156%和 1054%。推动**北部湾股交所**出台五年战略发展规划，明确发展思路及路径，完善服务体系和盈利模式，围绕挂牌服务和融资持续推进业务布局，挂牌企业突破 1000 家，实现营业收入 0.42 亿元，同比增长 42%。

（五）夯实资本实力，支撑业务发展。通过两融收益权转让、收益凭证、公司债、同业拆借、正回购等多种渠道融资，为公司业务发展及流动性提供支持。同时，推动公司配股于年末顺利通过证监会发审委审核。

（六）强化管控，铸牢合规风控底线。梳理完善公司制度，结合业务开展需要，共完成《信息隔离墙管理办法》、《员工违规失职问责管理办法》等 168 项制度的制定或修订工作。围绕投行、资管、金融市场、资产托管等重点业务领域，建立健全合规风控组织体系，在资产管理分公司新设法律合规总部、风险管理总部，企业金融业务板块新设质控部，零售财富板块新设业务督导部，强化核心业务条线的合规风

险管理。拟订分级授权体系，优化业务流程，提升风险管控效果和效率。发布风险准备金管理办法，根据业务属性对业务条线按收入的一定比例提取风险准备金，用于弥补因风险事件产生的损失，为防范、控制和应对业务风险提供机制保障。建设全面风险管理系统、流动性风险管理系统、固定收益业务衡泰交易系统、资管业务恒生 04 投资交易系统等核心业务交易系统和管理系统，用信息化手段实现对风险的实时和自动化监控预警。以新业务为重点，以专项检查为手段，拓宽日常审计稽核覆盖面，逐步实现全面监督。为加大监测检查力度，重点加强风险合规、财务、稽核审计等中后台部门的职责定位和人员编制。

（七）凝聚人才，增强战略转型软实力。建立前瞻性的整体人才发展规划，优化分配激励考核、人才培养、选用育留机制，推进企业年金等长期激励机制，加大关键人才、行业领军人才引进力度，成功引进专业和管理人才、创新业务人才 266 人，为公司战略转型和长远发展提供重要的人才支撑。同时，坚持“能上能下、能进能出、薪酬能升能降”的用人原则，加强人员监督管理。切实加大负向问责力度，对完不成年度任务、工作作风不扎实的员工进行处理，2016 年因考核原因对 18 人作出降职降薪及不再任职的决定。不断提升效能监察力度、深度和质量，全年组织开展管理人员的离任审计 27 次和强制离岗稽核 10 次，首次对子公司开展了

专项审查和离任审计。建立管理人员任前谈话制度，共与 43 名新任管理人员进行了任前谈话。

（八）勇于担当，强化社会责任。一是依法纳税，扩大就业。全年缴纳各项税费 16.59 亿元，同比增长 39%；全年解决就业 436 人，同比增长 52%。二是积极投身扶贫助学公益事业。积极落实国家精准扶贫政策，帮助国家级贫困县企业安徽集友新材料股份有限公司成功上市，募集资金 2.55 亿元。响应广西政府、中国证券业协会号召，在广西百色市右江区开展定点扶贫，与江西赣县、广西资源县结成“一司一县”结对帮扶对子。持续推进“爱心圆梦”等扶贫助学工作。2016 年公司及广西国海扶贫助学基金会公益性支出 177.69 万元，同比增长 243%。三是妥善处理突发事件。年底发生张杨等人伪造公司印章私签债券交易协议事件，在有关部门的指导协调下，在股东和合作伙伴的支持帮助下，公司积极采取一系列有效有力措施，与事涉机构友好沟通协商，尽快完成了协议签订，事件得以平稳有序解决。与此同时，公司从制度建设、人员管理、信息系统建设等方面全面、深入开展自查整改，着力建立健全决策科学、运营规范、管理高效和控制严密的内部控制体系。

二、面临的机遇和挑战

（一）面临的机遇

2017 年是全面贯彻落实国家供给侧结构性改革政策的关键之年，供给侧改革日益凸显资本市场的作用和地位，为

资本市场发展创造广阔的空间。我国证券业处于快速发展的历史机遇期，资本市场健康稳定发展、金融体系改革开放、监管转型都将为行业提供广阔发展空间，证券业呈现业务多元化、发展差异化、竞争国际化、运营科技化和监管规范化的发展态势。从公司发展的情况来看，“十三五”实现良好开局，公司资本实力、人才实力显著增强，战略支撑力和引领力更加强劲，市场化经营管理机制更具活力，业务竞争力、整体盈利能力和综合实力不断增强，这些都为公司可持续发展奠定坚实基础。

（二）面临的挑战

从宏观形势来看，全球经济调整仍未到位，逆全球化倾向上升，全球金融市场难言平静。我国经济还处于“三期叠加”的特定阶段，经济运行存在不少突出矛盾和问题。中央经济工作会议明确提出“要把防控金融风险放到更加重要的位置，确保不发生系统性金融风险”，全国证券期货监管工作会议明确提出要将防风险放在更加突出位置，深化依法全面从严监管，金融防风险重要性和迫切性凸显，金融机构面临的监管环境和运行环境将更加严格。从行业来看，行业竞争加速升级，上市券商不断扩容，外资大举进军境内市场，金融混业日趋深化。从公司自身来看，还存在业务短板比较突出、转型发展面临较大压力等问题。2016年，公司存在个别债券承销项目受托管理职责履行不到位，个别新三板推荐项目督导不到位等问题，说明公司合规风控管理仍需进一步

强化。张杨等人伪造公司印章私签债券交易协议事件，虽然主要责任在涉嫌刑事犯罪的个人，但也暴露了公司员工道德风险管理方面的隐患，员工道德风险防范教育机制亟待进一步完善。

三、2017 年工作思路

2017 年是公司“十三五”战略规划第二阶段“能力提升、创建特色”的首年。公司将牢牢把握“稳中有进”的工作总基调，保持“一张蓝图绘到底”的战略定力，按照“提质增效、扬长补短、锻造特色、管理提升、严守底线、严防风险”的指导思想，更加突出质量和效益，更加突出多元化和专业化，更加突出高效运营和有效管控，全力以赴抓党建工作、抓整改重塑、抓转型升级、抓改革攻坚，为公司朝着现代投资银行转型，顺利实现“十三五”战略目标作出更大贡献。

（一）勤勉尽责，规范运作，进一步提升公司治理水平。

加强一线调研和行业调研，结合公司战略及行业监管要求，不断完善公司法人治理，优化公司分配激励和考核机制，进一步提升内部控制水平和全面风险管理能力，强化公司集中统一管理和子公司集团化管控，加快国际化布局，全力推进公司战略转型，促进公司可持续发展。此外，将按要求开展董事会换届工作，确保董事会各项工作平稳过渡。

（二）改革攻坚，狠抓落实，继续推进“十三五”战略落地。当前，公司转型升级与改革进入攻坚阶段，我们将系统总结2016年战略执行情况，针对存在的突出问题拿出措施

予以解决。围绕阶段性战略要求做好2017年度战略指标的拟定和分解工作，确保战略举措层层传导到部门，落实到个人。加强战略的宣导推广，确保战略落地在思想上高度重视、在执行上得法得力、在检验上标准清晰，在应变应变中保持战略定力，坚持一张蓝图绘到底。

（三）稳中有进，扬长补短，推动各项业务转型升级。

积极应对复杂多变的市场环境，抢抓市场机遇，优化资源配置，做大优势业务规模，加强短板业务，构建具有国海特色和核心竞争力的业务体系，实现规模效益双提升。一是**加快零售财富板块转型步伐**。加快实施零售财富板块管理机制改革，建立与战略实施和转型相匹配的管理机制。有序开展分公司试点，整合区域资源，打造综合金融平台，构建多元创收能力。打造一站式金融产品超市，加快构建线上线下服务闭环，强化资产配置服务，做大客户及资产增量，提升市场份额，提高盈利能力。推动PB业务实现新突破，打造新的收入增长点。二是**推动企业金融业务均衡发展**。乘势而上，巩固债券类业务优势，补齐股权类业务、并购重组业务短板，加大对PPP、扶贫债、绿色债等创新型融资业务和新三板业务开拓力度，培育新增长点，实现协调均衡发展。三是**稳健发展资产管理业务**。充分发挥新团队优势，丰富资管产品线，加强资管产品销售实力，提升主动管理能力和规模，进一步提升行业地位。四是**推动销售交易业务多元发展**。进一步提升固定收益证券投研能力，逐步布局二级市场权益类投资业

务，实现跨市场均衡配置。巩固国债、金融债承销业务优势，打造特色化做市交易业务，积极进行产品与盈利模式创新，提升资本中介业务功能，形成多元化的低风险盈利模式。**五是打造网络金融业务特色。**围绕账户、平台、渠道、产品和运营五大维度，在打造特色互联网金融上做深做实。搭建互联网综合金融系统，建设新移动金融平台、投顾平台和大数据系统，借力平台级互联网企业，构建营销服务新模式；探索互联网营业部运营，实现从引流、开户、营销到服务的业务闭环运营。**六是提升国海研究品牌。**补足宏观策略、行业研究等基础研究短板，对内提升内部服务能力，深化内部研究支持的深度和广度，促进公司业务发展；对外加大机构服务力度，扩大外部客户覆盖面，提升品牌影响力。**七是做强做大信用业务。**提升融资融券业务规模，扩大股票质押业务优势，积极探索股权激励行权融资、证券借贷等新业务，形成新的业务增量。**八是提升子公司创利能力。**推动国海富兰克林基金提高发展质量，提升投资业绩，扩大资产管理规模，提高盈利能力。推动国海良时期货坚持创新发展和防范风险并重，着力推动业务转型升级，谋求稳健合规多元化发展。推动国海创新资本加快业务模式和募资渠道转型，强化与产业资本的深度合作，进一步提高主动管理能力和专业服务能力，为客户提供增值服务。推动北部湾股交所按照国务院和监管部门关于规范发展区域性股权交易市场的要求，依法合

规经营，严防风险，力争在广西区域股权市场的整合中占据主导地位。

（四）坚守底线，强化管控，着力推进中后台统一建设。

按照深化依法全面从严监管的要求，结合公司战略管理、人力资源、风险管理和财务管理四个统一的战略规划，尽快出台中后台统一的相关方案，进一步深化业务合作伙伴关系，在管理和服务、效率和成本中找到平衡点，提高管理的有效性、科学性，提高精细化管理的能力和水平，充分发挥中后台司令部、助推器、防风险的作用。一是**严防风险，守住合规风险底线**。建立健全与公司发展战略相适应的全面风险管理体系，强化分支机构风险管理，并将子公司纳入全面风险管理体系，建立健全授权管理体系，实现风险管理全覆盖。按照即将出台的合规管理规定健全公司合规管理组织体系，加大合规检查和合规监测的力度，将法律合规管理有效嵌入公司运行的各环节。加强风险合规制度的宣导和培训，严格落实制度执行问责，着力增强制度执行力。二是**强化人员管理，全面提高人力资源规划与管理能力**。推动人力资源实现前瞻性、统一性管理，对人才引进、日常管理、展业监督、激励约束等各个环节的制度与流程进行优化升级，加强人力资源管控能力。把职业道德教育、廉洁教育、文化价值观教育嵌入员工能力建设过程，打造德育贯穿始终、覆盖全员的教育培训体系。推进人才培养体系优化方案落地，组织做好关键人才甄选工作，做好生涯设计及轮岗、挂职、培训、交

流学习等多元化培养，打造德才兼备、以德为先的高素质人才队伍。优化职级体系、激励模式和多元化福利体系，为吸引和留住高层次人才提供有力保障。三是**加强资金管理，推动建立统一的财务管理平台**。尽快落地财务管理双线管控方案，强化分支机构和子公司财务管控，推动建立统一财务管理平台。合理统筹资金使用，完善闲置资金投资管理体系，提高资金使用收益，建立动态流动性风险指标监控机制，进一步提升流动性风险管理水平，提高资产负债管理综合能力。四是**推动金融科技创新，提升IT服务能力**。加强信息化建设和金融科技创新，加大IT背景人才的引进，推动信息技术与业务的深度融合，对外提升客户体验，增强客户数据挖掘和客户需求分析能力，快速应变、快速响应客户需求，提高客户满意度和黏性；对内提高运营效率，降低服务成本。

（五）文化强企，凝心聚力，提升文化管理水平。结合公司“十三五”战略，进一步完善公司企业文化理念体系，继承发扬原有文化基因，赋予新的内涵，传承升华，凝聚文化共识。大力弘扬合规风险文化，强化全员合规风险意识；大力弘扬忠诚干净担当的文化，倡导对党忠诚、对公司忠诚、对客户忠诚，心有所畏、言有所诚、行有所止，对自己负责、对家人负责、对公司负责、对行业和社会负责；大力弘扬诚信为人、用心做事的简单务实文化，营造团结和谐、风清气正的氛围。

（六）从严治党，标本兼治，切实加强党的领导。主动适应管党治党从严从紧从实新常态，牢固树立政治意识、大局意

识、核心意识、看齐意识。坚持从严治党，全面落实“两个责任”和“一岗双责”，全力抓好党风廉政建设，扎实推进基层党组织建设。着力打造“3+4+1”监督执纪闭环，推进党委监督、监事会监督、纪委监督三个层面的有机结合，强化人力、财务、合规、稽核审计四个方面的监督检查力度，畅通员工监督这一渠道，构建不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制。把握运用“四种形态”，坚持抓早抓小，加大谈话提醒、约谈批评、函询诫勉力度，把监督和治理的关口前移。

（七）坚守责任，勇于担当，认真履行社会责任。充分发挥专业优势，围绕供给侧结构性改革、“一带一路”战略等，切实提升对国家战略的服务力度和服务实体经济能力。深耕广西积极服务地方经济，对接多层次资本市场，为实体企业提供多样化的融资服务，提高直接融资比重，完善区内资本市场。服务国家脱贫攻坚战略，积极开展定点扶贫和“一司一县”结对帮扶，继续以广西国海扶贫助学基金会为依托，积极开展各类社会公益活动和志愿者活动，践行企业公民责任。

“十三五”首战告捷振奋人心，“十三五”的实现之路任重道远。展望未来，我们将以更加昂扬的精神状态、更加强烈的危机意识、更加扎实的工作作风，撸起袖子加油干，为早日实现“十三五”战略目标做出新的更大的贡献，为国海拼出一个更加美好的未来！

国海证券股份有限公司董事会

二〇一七年三月二十四日