

Special Report

编者按:中国证监会日前发布《证券经纪人管理暂行规定》,《暂行规定》于4月13日起施行。至此,证券公司客户招揽和客户服务活动,可以通过公司员工进行,也可以委托证券经纪人进行;委托公司以外的人员从事客户招揽和客户服务活动,只能采取规定的证券经纪人形式,不得采取居间人等其他形式。

需要指出的是,证券经纪人制度是一项新制度,证券经纪人的管理难度通常高于公司员工,实施证券经纪人制度,对证券公司的管理能力提出了较高要求,需要证券公司适应证券经纪人执业活动特点,建立健全相关管理制度、内控机制和技术系统。凡事有利有弊,在证券经纪人制度面前,证券公司需客观全面、审慎务实地分析制度的利弊得失及实施制度的必备条件,根据自身条件和实际需要决定是否采用这种方式。

本报记者深入券商经纪业务一线,对证券经纪人制度施行中的焦点问题和业界实践进行了较为深入的调查,希望能有助于各方加深对该制度的了解。

证券经纪人制度大门开启 经纪人进入“营销元年”

“经过十来年的探索实践,证券经纪人终于明确了法律地位,职业定位也更加规范、清晰了,我将今年定义为证券经纪人的‘营销元年’,也更加坚定了将此作为我终生职业的信念。”4月13日,《证券经纪人管理暂行规定》实施,中国证券业经纪人制度的大门正式打开,作为一名从业5年、客户资产雄厚的“金牌营销人员”,胡女士不禁感慨万千。

在外部营销人员迎来新的职业发展空间的的同时,不少证券公司也在紧锣密鼓布局新的证券营销人员管理制度,帮助其明晰定位、厘清权责,在《暂行规定》的规范要求下规范执业、获得更具发展潜力的职业前景。

◎本报记者 马婧妍

经纪人制与员工制都是双向选择

业内人士介绍,在证券营销人员管理“员工制”和“委托制”并行数年之后,《证券公司监督管理条例》首次明确了证券经纪人的概念,将其定位为券商代理人;《暂行规定》进一步明确,今后券商委托外部人员从事客户招揽和客户服务活动,也只能采取证券经纪人的形式。

这意味着“经纪人模式”将同“员工模式”一起成为未来证券公司开展经纪业务、管理证券营销人员的两大主流选择。

联合证券从2003年开始实行外部营销人员的“委托制”,新规出台后,在证券经纪人制度的建设上也走在行业前列。

同员工与公司之间是被雇佣与雇佣的关系不同,证券经纪人与证券公司之间是平等的民事主体关系。”联合证券总裁盛希泰表示,从联合证券5年的营销实践来看,实施证券经纪人制度符合公司经纪业务发展要求,这不但体现在经济效益上,也将体现在证券经纪人对自己职业发展的内生性要求上。我们公司至少有3个营业部总经理就是外部营销人员出身。”他说。

此前,联合证券规定外部营销人员客户资产达到一定规模就能签订劳动合同,“不少人达到这个标准之后,就想着可以松口气,缺乏继续开展业务的动力了,营销服务质量也随之下降。”公司零售客户部副总经理邵业定介绍,根据过去的经验,在客户资产水平相同的情况下,外部营销人员的服务水平、对公司利益的贡献,及其自身的收入水平同员工相比都更胜一筹。

在《暂行规定》对经纪人身份给予肯定的框架下,证券经纪人可以作为终身职业,他们压力相对较大,相应地,自我价值实现的诉求就更大,这无疑将持续鞭策他们更好地奋斗。”盛希泰表示。

在联合证券抓紧申报施行证券经纪人

制度的同时,作为采用营销人员“员工模式”典型的国信证券,则打算继续实行单轨制,将已有的管理经验进一步完善。

国信证券副总裁陈革对记者表示,《暂行规定》明确了证券经纪人的法律地位,同时也在证券经纪人的执业行为、管理等方面给予了清晰的政策底线和制度框架要求。经纪人模式与员工模式为公司、营销人员都提供了灵活选择的余地。”

国信证券旗下约5000多名证券营销人员,全部实行员工化,统称客户经理,陈革介绍,尽管统一签订劳动合同使公司运营的客户和持续增长的利润,员工化同时也意味着更加严格的约束力,能更好地遏制和避免侵害投资者利益的行为发生。”

陈革表示,从国信证券的实践来看,在科学的管理体制和薪酬制度下,员工化的营销人员一样能够保持相当的“战斗力”,公司近年的监测数据也显示,新增客户一直保持着一定水平的持续增长。

业内专家认为,《暂行规定》实施后,不同的证券公司可能选择不同的营销模式,既可以选择不选择证券经纪人制,也可以选择员工制,而有志于从事证券营销业务的人也可以在这两种模式当中做出选择。

《暂行规定》对经纪人与员工同证券公司之间法律关系的不同,则从本质上决定了其权利、责任、义务、社会保障、取得收入方式的不同。”上述专家表示,基于与员工不同的法律地位,证券经纪人也应该对自身定位有一个明确的认识。

权责明晰为证券经纪人制度建立安全网

《暂行规定》对证券经纪人的禁止行为做出了详细的要求,有部分外部营销人员提出,相比员工化的证券营销人员,这些条款对证券经纪人的束缚过多,不利于证券经纪人开展营销业务。

对此,证监会相关部门负责人提醒,《暂行规定》对证券经纪人禁止行为以及要求证券公司加强管理的规定,同样适用于从事营销活动的公司员工,从规定本身看,并不存在对证券经纪人限制多、对公司员工限制少的问题。

从法律关系的角度出发,还是从目前经纪人队伍的整体素质来看,对其执业范围、禁止行为等方面做出严格的限定都十分有必要。”

盛希泰表示,证券公司经营的是信心和信誉,是无形产品,经纪人进行营销活动时必须以不损害公司信誉、品牌为前提,而证券公司规范证券经纪人执业行为的过程,本身就是塑造公司品牌的过程。

在实际操作中,联合证券也在《暂行规定》要求的基础上为证券经纪人制定了“十大军规”,即十项禁止性规定,要求证券经纪人在执业过程中严格遵守。同时通过严密的风控系统,对证券经纪人的执业行为进行持续监控。

目前我国资本市场的诚信体系尚未建成,不对证券营销人员做出严格要求就

大规模发展可能会给公司、给证券行业运行带来压力跟风险。”陈革认为,无论是对证券经纪人还是对公司员工,在禁止行为上都应该有明确要求。

联讯证券总经理李翔也表示,防范营销人员的道德风险是联讯证券管理层一直关注的问题。

作为一家规模较小的经纪类券商,联讯证券从2003年开始高度努力推进营销活动,经历了从外部营销人员到员工制的转变,目前采用员工制模式,拥有一支300人的客户经理队伍。营销人员发展到一定规模,必须要有体制机制配合,来防范经纪人全权委托的风险,防范营销人员为了短期利益,做出损害客户利益、损害公司形象的行为。”李翔说。

实际上,在证券营销人员群体内,应当明晰权责,明确禁止行为,也是大部分对证券经纪人这一职业有一定认识的从业者的共识。

在我看来,有个明确的可做和不可做的规定,也降低了证券经纪人的从业风险,这个制度越细越规范越好。”一位从业3年多的证券营销人员表示,一纸代理合同的束缚力毕竟不如劳动合同强,再没有严格的制度,证券经纪人违规的成本会很低,如果总有证券经纪人在执业过程中出问题,久而久之,这个职业的信誉就没有了。”



徐汇 资料图

科学考核体系提供执业动力源

《暂行规定》要求证券公司建立科学合理的绩效考核制度。既然签订的是委托合同,也并非证券公司正式员工,公司不应该对证券经纪人制定严格的考核指标?一些外部营销人员对这一问题提出了疑问。

业内专家表示,新规要求公司建立科学的考核制度,是希望防止出现证券公司提出不切实际的经营指标,一旦未达标就解除同证券经纪人合同的现象,考核本身也是符合证券经纪人工作性质的。科学的考核制度,不但为证券经纪人指明了努力方向,也有利于证券公司将管理落到实处。

《暂行规定》要求证券公司建立科学的考核制度,是希望防止出现证券公司提出不切实际的经营指标,一旦未达标就解除同证券经纪人合同的现象,考核本身也是符合证券经纪人工作性质的。科学的考核制度,不但为证券经纪人指明了努力方向,也有利于证券公司将管理落到实处。

李翔表示,证券经纪人这个职业就像是自己创业,因为公司提供后台支持,提出一定的考核标准也是合理的,就像开店要交房租,公司提出的考核指标在我看来就是从事证券经纪人事业的经营成本之一,这不但给证券经纪人提供了动力和目标,实际上也将带来收益。”李女士说。

经纪人“卖白菜”与“卖智慧”之争

根据《证券法》与《证券公司监督管理条例》的要求,《暂行规定》对证券经纪人执业活动范围做出了较为严格的限定,这在一些外部营销人员中引发了“卖白菜”还是“卖智慧”的争论。

目前我国证券营销人员整体水平参差不齐,同员工化的营销人员相比,证券经纪人感受到的约束力可能会稍弱,但无论是在国内还是国外,证券营销人员代表公司做事,证券公司承担后果和责任,营销人员都应该遵循一定的执业准则,公司也该有一套严密的质量控制措施。”

陈革表示,证券经纪人个体差异很大,有的由于能力所限,可能只适合“卖白菜”,而有的水平较高的证券经纪人有“卖智慧”的能力,同西方国家可以代客交易的证券经纪人相比,我国对证券经纪人的执业范围作出了更为严格和细化的限制,但成熟市场的证券经纪人在具有更大的执业空间同时,也对应了更为严格的准入门槛,其整体素质也是国内经纪人队伍暂时达不到的。在我国证券经纪人制度施行初期,确有必要采取措施,对其行为进行必要的限制,防止其做出违规行为。未来可在制度允许的情况下,待证券经纪人形成真正高水平、专业化的队伍后,再考虑将其执业范围逐渐放开。

再考虑将其执业范围逐渐放开。再考虑将其执业范围逐渐放开。再考虑将其执业范围逐渐放开。

联合证券副总裁朱永强表示,对证券经纪人进行考核时,不应仅考核其开户数、客户资产,更要注意对其合规性、勤勉性进行考核,而考核也是证券公司对企业产品质量、品牌等进行维护的基本和必要的手段。

他认为,不能将考核变为公司同证券经纪人之间的唯一维系,证券公司要让证券经纪人感觉到自己是公司的核心竞争力,是公司赖以发展的基础。”朱永强介绍,联合证券除了将为证券经纪人搭建一个职业规划的通道以外,还将着力通过持续培训,在证券经纪人中举办评比等活动,来营造良好的工作氛围,使其具有归属感。

朱永强说,这些投入“看上去是成本,实际上却是财富”。

而在从业4年多的营销人员李女士看来,公司的考核指标并不是多余的负担,而是促进自己努力工作的动力。

她对记者表示,证券经纪人这个职业就像是自己创业,因为公司提供后台支持,提出一定的考核标准也是合理的,就像开店要交房租,公司提出的考核指标在我看来就是从事证券经纪人事业的经营成本之一,这不但给证券经纪人提供了动力和目标,实际上也将带来收益。”李女士说。

■案例

国信模式 “员工制”成为制胜法宝

◎本报记者 屈红燕 潘圣韬

2009年1月8日晚8时,国信证券泰然九路营业部的年度颁奖晚会在深圳华夏艺术中心举行,年度销售精英们令人艳羡的业绩和酸甜苦辣的经历形成了巨大对比,他们在台上纵情流泪,同伴在台下欢呼祝福,激情感染着在座的每一个人。

“应晓红,2001年加入国信,开发的客户数达2000多个……”

“王松根,2002年加入国信,开发的客户数达2700多个……”

一大批2001、2002年加盟国信的“骨灰级”员工继续坚守,入职3年以上的员工超过半数……

这样一群稳定踏实的销售骨干正是国信证券经纪业务的“制胜法宝”,让国信证券的经纪业务地位扶摇直上:2002年排名第10,2008年上升为第3位——排在前两位的券商均拥有100多家营业网点,而国信证券目前只拥有44家营业部。

国信泰然九路营业部,在2008年市场持续下挫的情况下,销售业绩反而在下半年逆势走强。截至目前,国信证券泰然九路营业部的客户资产超过400亿元,连续两年成为中国内地交易量最大的证券营业部。

国信证券一位高管充满感慨地表示,“当年怎么也不敢想象,国信的营业部有一天能够成为国内交易量第一大营业部。”

《证券经纪人管理暂行规定》近日正式出台,明确“证券公司可以通过公司员工或者委托公司以外的人员从事客户招揽和客户服务等活动。”而国信证券正是采用员工制模式的典型代表。

国信证券经纪业务的销售人员“员工化”并统一称为客户经理。据国信证券副总裁陈革介绍,“国信是坚决实施单轨制客户经理员工化的代表,2007年194号文就是要求券商往这个方向发展,公司严格恪守监管层的各项监管规定,我们是按照194号文以及相关的法律法规先行了一步。”

对于与客户经理全部签订劳动合同可能带来经营成本上升的问题,陈革表示,大可不必担心。“从成本核算的角度来看,签订了劳动合同之后有国家明文规定的‘三金’,这类刚性成本会有所上升,如果队伍不稳定有离职、解除劳动关系的情况发生,按照法律规定可能产生相应的补偿会增多一些。”

但是,“员工制”带来一支稳定的队伍,他们像时间催开的玫瑰,随着时间推移给公司带来“滚雪球”般的业务。“我们总结得出,如果这支队伍是存续的服务状态,人员队伍会比较稳定、归属性比较强,虽然刚性成本会相应增加,但是如果从总成本的角度来算的话,证券经纪人的报酬是要高于员工化客户经理的工资成本的,所以总体上来说存续的员工队伍的工资和证券经纪人报酬相差无几。我们追求客户经理团队稳定地发展业务——我们公司客户经理最多时有5000多人,现在也保持在4000多人,客户经理的额外成本支出是可控的。”陈革介绍。

陈革还表示,一个合适的团队会不断为公司带来增量的客户、资金、交易额和利润,也为行业不断带来增量的客户、资金、交易额和利润。

国信证券调查发现,该公司新增客户中高达成七、八成的客户都是新办东卡客户,这说明公司拓展的大多数客户原本并非市场参与者,而是客户经理通过各种渠道开发的新客户。这说明,合适、对路的营销活动对行业的发展具有促进作用。