

为进一步推进行业转型及高质量发展，中国银保监会2019年12月提出加强信托文化建设的要求，2020年6月中国信托业协会发布《信托公司信托文化建设指引》。云南国际信托有限公司（以下简称“云南信托”或“公司”）积极贯彻监管要求，高度重视信托文化建设工作，多措并举、积极创新，将信托文化建设向纵深推进。

一、强化政治引领、组织建制和战略规划，保障信托文化建设有序开展

（一）从思想政治方面，加强方向引领和路线保障

1.坚持党对信托展业经营及文化建设的指导。云南信托不断加强党建工作，坚定不移地贯彻金融发展的方向，提高政治意识、大局意识、核心意识和看齐意识，在战略、经营、发展观念等方面始终坚持党的全面领导，使信托在回归本源的方向上，加快转型，持续稳健地走在“服务实体经济，满足人民群众对于美好生活的向往和需要”的正确道路上。

调研显示，强化党建对信托发展的引领，对于信托转型具有重大促进作用，实践证明近年来信托行业在党建领域创新了诸多举措，积累了丰富的经验，为后续全行业服务宏观经济发展新格局以及“十四五”规划大棋局奠定了坚实基础。中国信托业协会调研数据显示，目前约88.7%的信托公司设立了专门的党建组织和部门（其中独立建制部门的公司占比已达50%），平均员工人数超过5人，且这些信托公司都已经逐步建立起党建工作常态化运行机制。同时，超过40.34%的信托业从业人员为共产党员（其中党员在领导岗位占比为83.4%），这对于发挥领导班子和基层党员的先锋模范作用，将党建工作落到实处、细处、小处，构筑了重要的组织保障。

党建在信托公司的信息披露和战略规划层面也日益受到重视。根据云南信托研究发展部的分析，2021年68家如期披露年报信息的信托公司有9家在战略规划中强化了党的领导与党的建设，而2019年仅为4家。多年来，信托业党建工作紧紧围绕中心工作开展党风廉政建设、公司治理、金融扶贫、基层党建、智慧党建、数字党建、学习宣教等，创新探索，躬耕笃行，成效明显，亮点频出，不少信托公司的党建工作还获得了当地国资委等相关政府部门党组（党委）的表彰和认可。

2.云南信托党群工作部积极发挥党员在信托文化建设方面的先锋模范作用，通过有效迸发党组织和党员的活力、爆发力，彰显先进性，提高政治站位、引领上下同心，强化责任担当和使命感，带头引领基层员工积极参与信托文化建设的相关工作。

（二）从组织建制、五年目标与路线图及顶层设计方面，加强组织保障

1.组织建制：2020年7月，云南信托成立了信托文化建设领导小组〔云信发〔2020〕82号〕，由董事长任组长，总裁和1名总裁助理任副组长，综合管理总部、总裁

办公室、法律合规部、风险管理部、投资运营中心、审计稽核部、人力资源部、战略客户部、发展研究部等实施部门负责人及骨干为组员，整体推动公司信托文化建设相关工作。

2.目标、路线图和顶层设计：公司制定了2020年、2021年信托文化建设工作规划及配套方案，确定了五年信托文化建设的目标、路线图和顶层设计思路，指导公司在五年内遵从“一核、两带、三圈、四保障”的规划，逐步推进信托文化的“深耕”、“生根”、“萃根”、“深根”、“盛根”五类发展演进形态，塑造“创新”、“成长”、“突破”、“优秀”、“卓越”五型阶段性信托文化建设目标，递进式跃升。此外，确定了公司信托文化建设的组织架构、运行机制、工作流程和保障体系。

二、多措并举、积极创新，将信托文化建设全面向纵深推进

（一）强化高层价值共识，确保经营管理的科学决策

自2020年信托文化建设开展以来，云南信托的公司高管在“三会”（股东大会、董事会、监事会）及半年度、三季度经营工作会等重大会议中，强化“三会一层”对受托人文化、风险文化、责任文化及民生文化等重点内容的整体共识，指引公司治理、战略转型、经营展业、风险管理、内控及合规运营等各项运营层面加强科学决策。同时，针对董事会、监事会成员和高级管理人员，公司开展了“百日领导力提升计划”，提升责任感、领导能力和科学决策能力，确保有关人员熟悉信托文化本质要求，以身作则确定受托人定位的“高层基调”。针对中高层管理人员，公司设置了云信e学堂学习地图，课程以领导力、战略发展、合规风控、创新等层面的内容为中心，积极致力于推动公司建立符合信托文化要求的业务发展战略。

（二）提升考核机制与信托文化建设的匹配度

公司人力资源部以平衡计分卡的形式，设立了信托文化建设考核要求。在员工绩效考核分值构成中，一部分比重来自于合规管理以及业务创新内容，以突出“严守风险合规底线”、“勇于创新”的信托文化价值导向，同时，在激励机制中，公司设置了奖金递延发放要求，并对部分特殊业务实行了奖金递延机制，以此倡导长期主义，对员工行为进行长期约束，避免员工过度冒险或利益短视化。

（三）加大信托文化全员培训及宣导力度，深化信托文化与企业文化价值观融合

1.云南信托成立了信托文化学习与测试项目小组，并制定专项方案，塑造信托文化学习型组织。公司搭建了员工信托文化日常学习机制，以“每日一学”形式通过公司工作群、官网、公众号等渠道每天向员工推送信托文化学习内容。

2.公司将信托法律合规和风险管理相关要求及从业人员规范等信托文化相关课程，作为全员必修课程，纳入全体员工的学习地图和新员工培训内容，培训学习记录和考试成绩纳入员工绩效目标书“学习与发展”考核指标。其中，针对风险管理人员和全员，公司开展了24场培训，覆盖产品风险评级管理指引、股票质押融资类业务风险、信托“永续债”业务、Fintech基金投资标的、RAROC（风险调整后收益）计算操作、商业银行互联网贷款管理暂行办法、银行信用风险指标及风险案例梳理等，强化员工的风控意识，提升专业素养；针对反洗钱专员、反洗钱兼职人员以及全体员工，组织开展了7次反洗钱培训和反恐怖融资培训，并通过官网、官微、现场座谈会、线上有奖知识竞赛等方式，进行9次宣传，受众规模达到5879人次。

3.在开展了近20场“信托文化常识”培训之后，公司针对性开展专项趣味学习活动，组织信托文化常识趣味PK赛。信托文化PK赛采取双人PK的形式，员工之间在线答题PK，比拼正确率和答题速度，员工在争分夺秒冲高分，享受PK赛乐趣的同时，也加深员工对信托文化的理解，激发员工学习热情，更好地学习信托文化知识。信托文化PK赛练习赛参赛共计2396人次，双人PK赛参赛共计2099人次。

4.以考督学、以考促学，全方位检验信托文化学习成果。公司于2021年8月至9月期间开展了3场“信托文化常识”全员考试，公司中层及以下员工268人参加考试并全员通过考试，平均分数94.35分。公司通过系统性的考试帮助员工深刻体会信托文化，加强了信托文化学习的深度和广度，并与之形成契合。

5.2021年3月，公司积极参与了中国信托业协会组织的“信托公司受托人文化建设”线上沙龙活动，交流学习信托文化的宣导策略。

（四）在风险内控、法律合规、投后管理等方面，优化业务和运营操作流程，提升员工风险合规意识

1.从制度、管理及宣导等方面强化风控文化

（1）在信托产品的设计与评审方面建立健全了职责明确、功能健全、信息沟通顺畅的四道全面风险管理体系，覆盖第一层级（董事会风险控制委员会）、第二层级（业务决策委员会）、第三层级（风险管理部门）、第四层级（各业务部门及投资运营中心）。

（2）在风险内控流程上，从项目审批、成立审批、放款审核、后续管理方面对25个系统流程进行了梳理调整，强化项目成立环节的风控要求，增补委托人、产品风险评级相关制度及业务操作指引，建立项目投贷后盯控的长效机制，加强项目风险排查工作，逐步完善各类风险应急预案。

(3) 组织了16次风控、合规部门内专题培训，开展了20次外部培训与交流，积极传播风险管理知识，提升全员风险管理水平。

2、在法律合规方面，提升数字化赋能，深入开展宣传教育活动，健全公司合规管理机制，增强公司员工合规意识，提升全员法律素养，促进公司信托业务的合规开展。

(1) 发挥数字化赋能功效，提升专业能力：2020年9月9日公司成功上线“麒麟合规系统”及“云信法规库”微信小程序，通过可视化、数据化、智能化的一站式法律合规信息平台，整合了与信托公司展业直接相关的法律法规、行政处罚、裁判文书以及公司内部规章制度、合同范本等信息，提升全员合规意识。目前，“麒麟合规系统”网页版访问量约8000次，小程序版访问量约15000次。

(2) 开展合规宣传：2021年在公司企业微信开设了“云信E合规”栏目，为员工提供一个更为便携的合规学习平台，传导合规资讯、普及合规知识；根据《中国信托业协会关于开展“信托文化常识”学习及测试活动的通知》（中信协发〔2021〕100号）及《云南国际信托有限公司关于开展“信托文化常识”学习与测试工作的通知》（云信发〔2021〕59号）的要求，组织建立“信托文化常识”试题库，并组织各类法律法规相关培训，包括《关于防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的法律法规摘录》、“九民纪要”、“资管新规”、《民法典》等；2020年定期进行了扫黑除恶宣传教育、案件警示、征信教育，旨在教育员工知敬畏、存戒惧、守底线，起到警钟长鸣、利剑高悬的作用；在反洗钱培训和宣传方面，自2020年1月至2021年9月，组织开展了14次培训，内部参训人数共计700人次，培训对象分别为反洗钱专员、反洗钱兼职人员以及全体员工；在反恐怖融资培训宣传方面，通过官网、官微、现场座谈会、线上有奖知识竞赛等方式，组织开展了12次宣传，内外部受众规模达到8486人次。

3.在投后管理方面，重新梳理了制度体系、业务系统审批流程，逐步建立了三级投后管理制度体系，提升投后管理水平，同时，加强投后尽责管理监督，确保投后与投前形成闭环，受托人投后责任切实履行到位；公司还新增了投后尽责管理监督工作虚拟小组，确立尽责管理之“责”的来源，确定“投后运营管理计划书”，明确该项目投后受托人责任事项，以此为依据，强化相关事项的监督。2020年中国信托登记有限公司成立后，首次对业务参与方进行评优，云南信托获得“信托登记优秀机构”荣誉称号，投运信登联络员李璐获得“信托登记优秀联络员”称号，云南信托的登记填报工作质量在行业中排名靠前。

(五) 健全完善消保工作机制、加强投资者宣传教育、促进投诉纠纷化解，切实保护金融消费者合法权益

公司于2017年8月召开的第五届董事会第二十三次会议，审议通过、设立董事会消费者权益保护委员会。董事会消保委员会指导公司高级管理层、消保职能部门开展各项消费者权益保护工作，并对公司消费者权益保护工作承担最终责任。

经营层方面，公司消费者权益保护工作由总裁分管，指定战略客户部为消保工作职能部门，并设有专岗负责具体工作开展。通过几年的完善，目前公司已逐步形成了涵盖客服联动、投诉处理、信息保护、宣传教育、信息披露等方面的消保制度体制，形成相关制度39篇，较好地搭建起消保工作的制度基础。严格落实适当性管理，涵盖风险评级管理、合格投资者管理、直销管理、代销管理、销售“双录”工作管理5项指引，从公司产品风险分级、合格投资者管理、产品和服务销售等方面，对投资者适当性管理事项进行了全面规范，保护投资者合法权益。

健全投诉纠纷解决机制，化解矛盾纠纷。公司明确了从客户投诉受理、投诉流转至投诉处理回复的每一个环节和责任人，确保客户投诉纠纷能在第一时间得到响应处理。针对已发生的投诉，公司加强溯源整改，对发现的业务流程、服务中存在的问题，立即由消保职能部门协同各相关部门进行整改；同时，对新产品和服务、规章制度、营销宣传材料、产品发布、格式合同文本等方面进行消保审核。为积极响应监管多元化纠纷解决的号召，公司指派了2名在编员工兼职担任人民调解员，引导客户合理合法反馈诉求。

公司积极开展“315”消费者权益保护教育宣传周、金融知识普及月和反洗钱专项宣传月等活动。走进街道、社区及民族地区校园，开展社区金融知识讲座、反洗钱主题群众微信答题互动活动。探索了慈善信托、公益捐赠活动与金融知识进少数民族校园（丽江纳西族中学）相结合的创新宣传模式。2020年底，公司全力支持中国信托业协会完成了《信托投资者教育视频》项目的整体文案策划和八集脚本撰写工作，该视频项目已于2021年3月正式发布，并经数十家信托公司积极转载，共同助力信托业的基础知识普及，引导投资者和社会公众了解信托和信托投资常识，培育“卖者尽责、买者自负”的市场理念。

（六）发挥信托优势，践行服务民生和实体经济的信托文化

云南信托积极开展慈善信托业务，并发挥消费金融、资产证券化等业务对企业复工复产的助力作用，辅以精准扶贫工作，践行社会责任。2020年，云南信托在慈善信托、精准扶贫、抗疫相关的公益慈善支持约5亿元，其中，在积极抗疫、践行信托社会责任文化方面，公司与抗疫防疫有关的公益慈善捐赠金额（含公司为支持实体经济复工复产而延期还本的业务规模）合计4.95亿元。

2020年期间，云南信托投入实体经济的信托资金规模为1711.05亿元，占比68.73%，涉及支持“一带一路”建设、京津冀协同发展、长江经济带、粤港澳大湾区、

长三角一体化发展、国家级或地方级经济园区建设；纾困民营企业，支持战略新兴产业自贸试验区建设以及支持小微企业发展。此外，为了响应监管服务实体经济、扶助中小微企业的号召，云南信托介入普惠金融业务十余年，服务客户和产品不断丰富，普惠金融信托业务普及率超过五成，积极践行了普惠金融文化理念。

（七）加大研发力度，提升战略规划和风险研判能力，为公司加速转型、践行信托文化提供智能支持

在行业的转型时期，为科学进行战略业务取舍、转型重点布局等方面的科学决策，公司研究发展部建立了战略规划、分解、执行的完整战略管理体系和专项管理制度，从以下多方面为公司提升战略规划和风险研判能力，加速转型，提供智力支持：战略制度建设（战略管理与战略创新制度与体系的建设）、业务跟踪（持续推进月度数据跟踪与反馈制度）、行业跟踪（依据业务需求召开6次以上新型与重大业务论证会，进行外部创新报告的产品的跟踪，开展内部产品的梳理，定期对行业数据进行季度、半年度、年度分析，完成行业数据库搭建、并持续跟踪客户及竞争对手、完成家族信托等协会调研数据深度分析）、推进内外部资源协同（建立蓝军专家库，推进金融机构拜访调研，完成蓝军学习与培养，开展业务沙龙活动，为行业提供最近业务资讯）。

（八）将品牌建设 with 信托文化建设深度融合，提升公司及行业美誉度

2020年至今，公司对外主动策动、完成新闻宣传总量共计2041篇（含转载），传播了普惠金融、慈善信托、信托科技赋能等创新亮点和品牌荣誉等信息，提升大众对信托业的了解；公司董事长、总裁、总裁助理等高管通过接受（证券日报、证券时报、金融时报、中国经营报等诸多）主流财经媒体的专访、发布署名文章、论坛演讲（观点输出）等方式，积极宣传了信托回归本源、服务实体经济、强化受托人文化等正向信息，引导舆论对行业积极转型的正面关注；2020年11月，公司邀请上海证券报、金融时报两家中央级主流财经媒体对云南信托的大理扶贫工作，进行了实地采访，报道了公司联合县、镇、村不同层级开展扶贫攻坚的成效，不仅助力县镇村三级政府提高了当年扶贫收官考评的结果，而且在全国范围内宣传、提升了云南省金融业精准扶贫的成效和社会口碑。2021年7月13日，在上海证券报主办的第十四届“诚信托”奖评选中，云南信托以积极的信托文化建设成效，在多家信托公司中脱颖而出，荣获“诚信托”行业文化奖。

（九）将信托文化建设与价值观管理、党的建设等工作深度融合

在人员招聘和考核上，公司除了注重工作业绩等方面考察之外，还注重考察者对公司价值观的认同程度，鼓励员工认同公司“客户第一、拥抱变化、团队协作、敬业进取、信诚重诺、平等尊重”价值观念。公司人力资源部通过“云南信托人力资源

“公众号积极组织线上活动，彰显企业文化和员工风采。同时，通过开展“榜样的力量”优秀员工风采展示，挖掘和分享公司优秀员工经验，激励全体员工向榜样学习，传承公司优良的信托行业精神，深耕企业价值观，发扬优良的信托文化。

公司积极通过党建工作引导基层党员发挥先锋模范带头作用，实现目标同向、部署同步、工作同力。以公司信托业务三部党小组为例，该组共有8名党员，均为公司和部门的业务骨干，其中2人是第一党支部的支部委员，党小组始终把政治建设放在首位，时刻以先进党员标准要求自己，以目标责任书为主线开展党小组日常活动，将党建真正融入业务，通过业务工作又有效促进了党建工作，该部门不仅连续多年圆满完成了公司党委安排的各项工作任务 and 经营层下达的各项业绩考核指标，而且多项业务数据成为公司的排头兵，信托管理规模及信托业务收入在公司内部一直名列前茅，2020年人均创收超过2000万元，处于信托行业一流水平，获得公司党委和公司授予的“先进集体”和“卓越贡献团队奖”荣誉称号。

本文源自中国金融政研会