

硕士学位论文

东莞证券H分公司理财经理的培养转型研究

Research on the Training and Transformation of
Financial Managers in H Branch of Dongguan Securities

学科专业： 工商管理（MBA）

作者姓名：

指导教师：

中 南 大 学
年 月

UDC _____

学位类别_____

硕士学位论文

东莞证券H分公司理财经理的培养转型研究

Research on the Training and Transformation of
Financial Managers in H Branch of Dongguan Securities

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域:

研究方向:

二级培养单位

指导教师:

论文答辩日期____年__月__日

答辩委员会主席_____

年 月

目录

摘要.....	1
Abstract.....	2
1 绪论.....	4
1.1 研究背景、目的和意义.....	4
1.1.1 研究背景.....	4
1.1.2 研究目的.....	5
1.1.3 研究意义.....	6
1.2 国内外研究现状.....	6
1.2.1 国外研究现状.....	6
1.2.2 国内研究现状.....	8
1.2.3 国内外研究现状的评价.....	9
1.2 研究内容和方法.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 研究方法.....	11
2 理论基础、分析方法和实践模式.....	13
2.1 理论基础.....	13
2.1.1 马斯洛需要层次理论.....	13
2.1.2 转型理论.....	13
2.1.3 员工培训理论.....	13
2.1.4 服务营销理论.....	15
2.2 分析方法.....	16
2.2.1 PEST分析法.....	16
2.2.2 SWOT分析法.....	17
2.3 国内外可借鉴的实践模式.....	17
2.3.1 国外理财经理团队建设模式.....	17
2.3.2 国内理财经理团队建设模式.....	19
3 H分公司理财经理的发展现状及培养转型的必要性分析.....	21
3.1 东莞证券H分公司简介.....	21
3.2 东莞证券H分公司理财经理的发展现状.....	22
3.3 多角度分析H分公司强化理财经理的培养转型的必要性.....	24
3.3.1 理财经理离职的原因分析.....	24
3.3.2 理财经理的流失严重制约着分公司的发展.....	28
3.3.3 投资者对专业型服务的需求不断增加.....	30

3.4 东莞证券H分公司理财经理的培养转型的内外部环境分析.....	32
3.4.1 PEST宏观环境分析.....	32
3.4.2 东莞证券H分公司SOWT分析.....	34
4 东莞证券H分公司理财经理的培养转型策略.....	38
4.1 东莞证券H分公司理财经理培养转型的思路和原则.....	38
4.2 建立长期稳定的理财经理精英化培养战略.....	39
4.2.1 引进灵活的理财经理储备机制控制运营成本.....	39
4.2.2 提高招聘门槛，打造精英化战略.....	40
4.2.3 强化后台员工对理财经理的服务意识.....	41
4.3 强化客户服务，推进理财经理投顾化转型.....	42
4.3.1 完善客户差异化服务体系.....	43
4.3.2 线上线下服务相融合.....	43
4.3.3 服务量化考核.....	45
4.4 优化培养转型制度.....	45
4.4.1 优化理财经理薪酬制度.....	45
4.4.2 优化绩效考核制度.....	47
4.4.3 改善理财经理的福利和工作环境.....	49
4.4.4 建立公平的职业晋升环境.....	50
4.4.5 建立和完善理财经理投顾化培训体系.....	51
5 理财经理的培养转型策略的实施难点和保障措施.....	53
5.1 实施难点和解决办法.....	53
5.1.1 实施难点.....	53
5.1.2 解决办法.....	54
5.2 保障措施.....	55
5.2.1 组织保障.....	55
5.2.2 制度保障.....	56
5.2.3 资金保障.....	56
5.2.4 文化保障.....	57
6 结论与展望.....	58
6.1 研究结论.....	58
6.2 研究展望.....	59
参考文献.....	60
附录.....	62

东莞证券H分公司理财经理的培养转型研究

摘 要

理财经理是证券公司开拓市场的主要生力军，他们负责为证券公司开发新投资者、维护老投资者、推广证券公司的各项理财产品与服务，同时掌握着公司大量的核心投资者以及核心资源。尽管如此，在很多的证券营业部中理财经理并没有得到应有的重视，从而导致理财经理成为了证券行业中离职率最高的一个职业，因此深入研究理财经理的培养转型将对证券公司甚至是证券行业的发展、转型都起着重大的影响。目前，学术界对证券公司理财经理的研究很少，研究的内容也大多聚焦在理财经理的制度和营销策略等方面的研究，关于证券行业理财经理的发展转型的研究则相对较少。

本文以东莞证券H分公司的理财经理培养转型现状为研究样本，通过数据对比直观的了解了解理财经理对于H分公司的重要性的强化理财经理培养转型的必要性，再通过对离职的理财经理以及投资者的电话访谈了解理财经理和投资者的诉求，为制定理财经理的培养转型方案提供思路，然后对H分公司优化理财经理培养转型策略的内外部环境进行了全面梳理，最后结合H分公司的实际情况和相关理论为东莞证券H分公司理财经理的培养转型提出可行性方案和保障措施。

通过本文的研究希望能为东莞证券H分公司优化理财经理的培养转型策略提出相应的建议，并为其他证券公司在制定和研究理财经理的培养转型策略时提供一定的参考，进而强化证券行业对于理财经理这一群体的重视。

关键词：证券公司；理财经理；培养转型；

Research on the Training and Transformation of Financial Managers in H Branch of Dongguan Securities

Abstract

Financial managers are the main new force for securities companies to expand the market. They are responsible for developing new investors for securities companies, maintaining old investors, and promoting various financial products and services of securities companies. At the same time, they control a large number of core investors and core resources of the company. However, in many securities business departments, financial managers do not receive due attention, which leads to the highest turnover rate of financial managers in the securities industry. Therefore, an in-depth study on the training and transformation of financial managers will have a significant impact on the development and transformation of securities companies and even the securities industry. At present, there is not much research on financial managers of securities companies in the academic circle, and most of the research focuses on the system and marketing strategy of financial managers, while there is relatively little research on the development and transformation of financial managers in the securities industry.

This paper takes Dongguan securities wealth managers develop transformation status of H branch as the research sample, through the data contrast intuitive understanding of the importance of finance manager for H branch and to strengthen the finance manager to develop the necessity of the transformation, again by wealth managers and investors to leave telephone interviews to understand appeal, money managers and investors to provide ideas for wealth managers training transformation scheme, and then to the transformation of H branch optimize wealth managers training strategy both internal and external environment of the comprehensive carding, Finally, combining with the actual situation of H Branch and relevant theories, this paper puts forward feasible plans and safeguard measures for the training and transformation of financial managers of H Branch of Dongguan Securities.

Through the study of this paper, I hope to put forward corresponding suggestions for H Branch of Dongguan Securities to optimize the training and transformation strategy of financial managers, and provide some reference for other securities companies in formulating and studying the training and transformation strategy of financial managers, so as to strengthen the security industry's attention to financial

managers.

Key words: Securities companies; Financial manager; Cultivation transformation;

1 绪 论

1.1 研究背景、目的和意义

1.1.1 研究背景

自1987年中国国内的首家券商成立以来，中国证券行业已经在不断探索和发展中走过了30多年，在经历了探索、扩张、规范三大阶段后在2012年5月创新大会后全面进入创新发展的新阶段，各大券商都在摸索适合自身的转型发展之路。与此同时，交易佣金浮动制的推行和开户政策的松绑直接引爆了行业佣金战，行业平均佣金从千分之一直接下降到万分之二，以往给券商带来暴利的传统通道业务遭受重创。根据证券业协会网站公布的证券行业年度经营数据可以发现证券行业传统通道收入占比从2015年的46.69%骤降至2019年的21.85%（具体变化如图1-1），证券公司必须寻找新的业务增长点去弥补通道业务收入下滑的空白。与此同时，随着国内经济的发展以及资本市场的不断开放，投资者素质和专业水平得到了很大提高，投资者的需求更加个性化和多元化，加剧了证券公司之间的市场竞争和人才竞争，直接加快了整个证券行业的创新转型步伐。

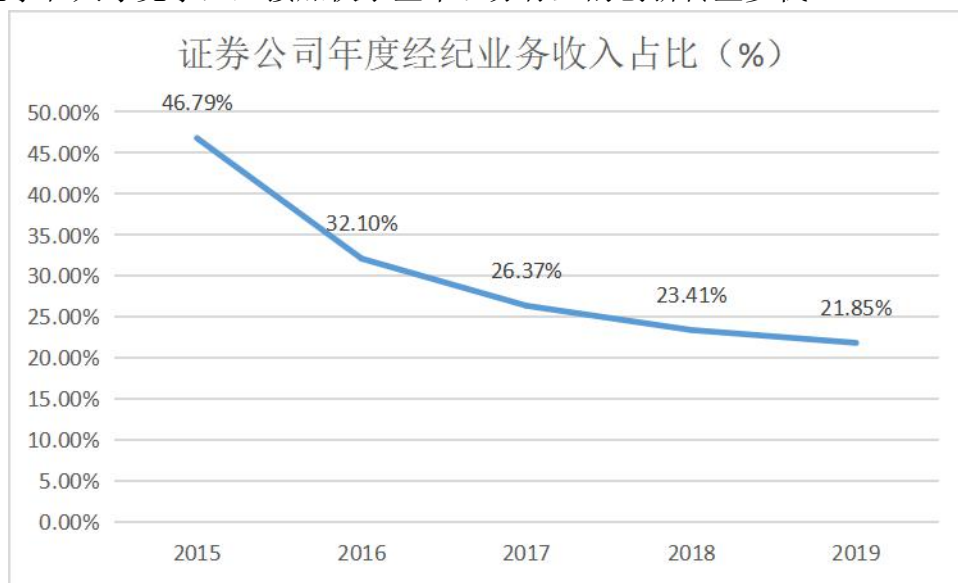


图1-1 2015-2019年证券行业经纪业务收入占比变化图

虽然证券行业属于金融行业，但是其核心的业务类型是为投资者提供各项服务，所以从根本上来说证券行业也属于服务业范畴。因此，发掘和维护投资者成了证券公司日常工作的重中之重，而理财经理是证券公司最基础的营销员工，其主要职责就是为证券公司开发和维护客户，是证券公司中最直接、最频繁面对投资者的员工。理论上，当前的证券行业的环境应该是非常适合理财经理生存和发展的，但是实际上，目前证券行业的理财经理团体的发展现状并不乐观，很多证券公司只是把理财经理当作开拓市场的业务员，过度强调理财经理的业绩而不

注重对理财经理的培养和提升，导致很多理财经理很难适应时代潮流的发展，而最终被市场淘汰，造成了大量的资源浪费并严重制约着证券公司的专业化进程和可持续发展。

根据证券业协会的统计，证券行业的理财经理中有一半以上的所学专业都跟金融专业无关，这跟证券行业从业资格的初始报考条件低、从业资格获取难度低、且人才需求量大有关，导致很多理财经理的金融学常识以及专业的证券知识相对比较匮乏。这就导致很多理财经理很难平稳渡过从业初期，因为新的理财经理客户资源相对有限且业务拓展能力不足，往往是先营销自己周边的亲朋好友以完成业绩指标，当亲友资源耗尽时还没拓展出新的客户资源就会被市场淘汰。

本文以2015年6月成立的东莞证券H分公司为研究对象，通过对其经营数据的全面梳理发现东莞证券H分公司在成立之初的2年总部扶持期内为了快速打开市场而招聘了大量的理财经理，在职理财经理的人数最高达到了57人。截至2019年12月31日，东莞证券H分公司在职的理财经理的人数仅仅为3人，五年间H分公司一共招聘了127名理财经理，总离职率高达97.5%。理财经理的大量离职虽然降低了东莞证券H分公司的薪酬支出，但是并没有从根本上改善H分公司的经营状况，反而造成了大量的资源浪费和客户流失，使得H分公司的发展和转型进程严重滞后于其他同期成立的证券营业部。因此，缺乏成熟理财经理团队的东莞证券H分公司在面临日益激烈的行业竞争时显得十分的力不从心，亟需制定新的理财经理培养转型策略组建一支忠于H分公司的专业型理财经理团队，提升分公司的整体市场拓展能力和客户服务能力。

1.1.2 研究目的

我国证券行业经过短短32年的发展就成为了全球第二大证券市场，行业的高速发展也使得很多证券公司将更多的重心放在了业务拓展上，忽视了对于理财经理的专业化培养，而随着证券行业从扩张期进入规范创新期时才发现很多理财经理因无法适应而被市场淘汰，严重限制着证券公司的转型和发展。因此利用现有的研究成果，结合所调查得到的数据和信息，对理财经理的培养转型进行深入研究，有利于促进证券公司乃至整个证券行业的可持续发展。

本文以东莞证券H分公司的理财经理培养制度为具体案例展开研究，其目的就在于：一是对该分公司当前的理财经理的培养现状进行全面分析，找到其中的问题，分析产生问题的原因；二是客观分析该分公司理财经理培养转型的内外部环境，为完善该公司的理财经理的培养转型提供思路；三是通过多方位的调研和访谈，充分了解分公司管理者、理财经理、客户三方自身的诉求，以找到一条符合H分公司发展、提高客户满意度且有助于理财经理实现人生价值和目标的可行

持续发展之道。

1.1.3 研究意义

（1）理论意义

国内证券行业发展历程较短，大多数研究都集中在行业和业务层面，对于从业人员的研究相对较少，而对理财经理的研究就更加稀少。一方面是因为前期国内很多证券公司都不重视理财经理这一群体；另一方面是因为国内对于理财经理的培养转型一直处于摸索阶段，尚未形成成熟的模式和理论。本文希望通过对东莞证券H分公司理财经理的培养转型的研究完善在这一领域的理论空白，为其他类似的企业提供理论借鉴。

（2）实践意义

第一、改善东莞证券H分公司理财经理的生存环境。东莞证券H分公司的理财经理一直得不到分公司的重视，生存环境十分恶劣，离职率居高不下。本文的研究成果能够一定程度上提高分公司对于理财经理的重视，改善理财经理的生存环境和成长空间。

第二、为东莞证券H分公司扭转困境提供具体建议。目前东莞证券H分公司因理财经理的大量流失导致分公司面临业务发展全面滞后、客户服务质量下降和竞争力不断下滑的困境。本文根据H分公司的实际情况提出了强化理财经理培养转型的具体策略，可以为H分公司走出困境提供参考。

第三、唤起证券行业对于理财经理这一职业的重视。理财经理一直是推动证券行业快速发展的主力军，也是证券高端人才的储备池，但是在很多证券营业部一直没有得到应有的重视。本文通过对理财经理这一职业的研究，直观的阐述了理财经理的重要性，有利于强化证券行业管理者对于理财经理的重视和培养。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

西方的资本市场出现的要比国内的资本市场早很多，因此也发展的更为成熟，对证券行业和理财经理的研究也更加全面，形成了很多具有代表性的观点：

（1）有关证券行业转型的研究：

詹姆斯和克里斯（2002）提出，企业的可持续发展是建立在有持续产生利润的主营业务的基础上的，但任何业务都会随着市场变化而出现利润削减甚至是消失的情况，这时企业就必须进行业务创新并寻求转型，以找到能代替原主营业务的新的盈利点，以保障企业的持续成长。

Josh Lemer (2006) 针对证券公司的规模与业务创新之间关系进行了研究, 他收集了1990-2002年的证券公司的经营数据并进行了分析, 发现中小型证券公司在创新型证券公司中占有更大的比重, 创新业务的营收占比也比很多大型证券公司高, 这反映出中小型能更快地根据市场变化创新业务模式; 同时研究也表明通常情况下大型证券公司的基础型业务的规模优势明显, 但在行业转型的驱使下和在创新业务高收益的诱导下, 越来越多的大型券商也纷纷加入了转型的行列。

Nora M. Jordan (2010) 指出西方的证券行业的发展经历了四个阶段: (1) 经纪业务阶段, 在这个阶段中证券公司主要的业务模式是通过为客户提供交易通道而获得客户佣金。(2) 投资顾问阶段, 在投资顾问阶段证券公司开始对通过通道业务积累起来的客户资源进行二次开发, 不断推广和销售金融产品。(3) 金融理财服务阶段, 在这一阶段证券公司开始将业务重心从产品供给向服务供给进行转变, 开始为客户提供更加全面和完善的金融理财服务。(4) 多元化财富管理阶段, 在该阶段证券公司将根据客户的实际情况和需求量身打造全方位的财富管理服务, 服务内容主要包括构建金融产品组合、设计终身理财计划、提供个性化的资产保值和增值服务等等, 但是要实现这一目标就必须要求金融行业实现很大程度上的混业经营。

King Rebecca (2014) 在文中强调随着信息化技术和金融行业的不断融合, 使得金融行业迎来了产品与服务技术的大变革, 未来金融行业必定会上科技之路。

(2) 对理财经理的培养转型研究:

Spector (1995) 提出了一套整体式转型的方法, 这套方法包含了客户需求导向、分级和排序、学习三个方面。客户需求导向指的是所有的转型都要基于客户需求和价值; 分级和排序指的是凡事都有“轻重先后之分”, 要求在转型的过程中首先要对相关因素的优先级别进行划分, 然后再根据优先级别制定实施顺序和计划; 学习是指员工在转型的过程中要对转型目标的各个方面进行深度的学习, 以实现自我的提升, 提高转型的质量。

Mario Vafeas (2015) 通过对英国银行业的理财经理和其所任职的银行的关系进行研究后构建出一个框架, 这个框架涵盖了理财经理和银行的多方面因素, 用来分析影响理财经理离职的各种原因。通过这个框架研究发现银行和理财经理的背景因素以及行业市场交易量的变化都会导致理财经理离职率的变化, 并且进一步提出只有在更大的范围内改善银行管理模式和产业结构, 才能为理财经理创造更加良好的生存和发展环境。

Majella O'Leary (2015) 通过研究发现在证券公司在成立的100多年的时间内, 证券经纪人在其准备离职的时候和其任职的证券公司倒闭前对投资者的不诚

信行为的发生率会出现明显的提高,这会严重破坏整个证券经纪人团体的道德形象。因此,加强对证券经纪人的道德品质评估和培养非常重要。

Sharpe (2009) 表示构建多层次的营销渠道可以让证券公司更加方便快捷的推广自身的业务和服务,也能提高营销人员的市场开拓效率。同时Sharpe也认为证券公司正在经历着从坐商向行商转变的过程,必须要与社区、银行、媒体、保险公司、移动平台等机构建立深层次的业务合作关系,将自身的金融产品和服务推广给更多的客户,同时还需要不断提高理财经理的客户服务能力,以便通过理财经理的连续性服务与客户建立起长期信赖的关系,提高客户的忠诚度。

1.2.2 国内研究现状

因国内证券行业发展比较晚,国内学者和专家对于证券行业的研究相对滞后,但是在充分借鉴了国外的研究成果和实践经验的基础上展现了明显的后发优势,提出了大量的符合中国国情和行业发展现状的研究成果。

(1) 证券行业的转型发展

周隆斌(2012)认为证券行业不断迈入成熟期,传统业务的利润将大幅下降甚至消失,创新将成为促进国内证券行业持续发展的核心力量,行业的发展模式正在由以往的规模型驱动向创新型驱动进行转变,产品和服务创新正在成为各大证券公司新的机遇和调整。

黄河和刘冰冰(2015)通过研究认为中国证券行业目前正处于从传统的“证券经纪商”向“广义投资银行”迈进的阶段,证券公司将成为集交易通道服务、资本中介服务、投资咨询服务和财富管理服务等多多元化服务于一身的金融服务供应商。因此,不同类型的证券公司应充分发挥自身的优势根据目标客户群体的需求进行业务创新,拓展自身的业务空间,增加传统经纪业务以外的营收来源,以保障经营水平的持续提高。

刘鹏(2013)认为证券公司发展传统业务的同时应注重理财顾问类业务的推广和顾问型人才的培养,通过公司专业的顾问型人才的服务,可以更好的协助投资者实现资产的保值和增值,提高投资者的黏性,进而优化传统经纪业务的盈利能力。

吴秋红(2013)通过对国内外银行、保险等其他的金融相关行业的业务模式进行研究后认为,证券公司应将自身定位为全方位的金融服务提供商,依托金融科技力量把债券、股票、基金、期货、保险等零售式理财产品全部整合在一起为客户提供类似于超市一样的“一站式采购”财富管理服务。

周娟(2014)认为证券公司的转型不仅仅是公司业务方面的转型,更是全体员工的转型。证券公司在转型的过程中必须要坚持业务的转型和人员转型与证券

行业的发展趋势相匹配,因为只有这样才能充分利用证券行业转型给公司的发展带来的机遇。

帅夷(2013)指出证券公司以降低交易费率的手段来抢占市场份额是一种不可持续的恶性竞争模式,会导致证券行业的整体佣金率的不断下滑,虽然在短时间内市场份额可能会有不错的增长,但是公司的利润反而是下降的。同时,帅夷还认为在证券行业业务模式大创新的背景下,证券公司的传统证券经纪业务必须向财富顾问模式进行转型,以满足投资者的多元化需求,并为投资者提供资产保值增值的服务。

刘忠一(2017)以Z证券公司为研究案例,探索出Z证券公司经纪业务转型的对策,包括改善券商的运营模式,降低运营成本;强化客户服务,利用大数据技术细分客户群体,为投资者提供差异化服务;强化与互联网平台的合作,拓展市场空间;探索多元化经营模式,减弱对单一市场的依赖等。

(2) 理财经理的培养转型研究:

乔玉骏(2016)指出,为了满足投资者的多元化需求,很多公司的产品线出现了不断丰富的趋势,这给理财经理的专业程度带来了着非常大的考验,所以强化对理财经理的专业和服务水平培养是目前企业的当务之急。

邓尧(2015)通过对多家金融机构的理财经理团队的建设模式进行研究,发现优秀的理解经理团队建设都特别注重优秀的管理制度、科学的绩效考核体系、合理的淘汰机制和全面的培训体系四个方面的建设。

张永杰(2016)针对当前理财经理的展业权限过低导致理财经理的业务转化效率偏低的情况,建议相关企业推行事业部制,并认为在不违反行业法律、法规的基础上适当提高一线营销人员的展业权限来提高市场反应速度是非常有必要的,同时建议企业组建一支以市场为中心的专业化运营团队以提升企业的市场竞争力。

陈俊杰(2012)对理财经理的综合素质进行模型分析,论证了优良的道德品质、丰富的专业知识储备、优秀的交际沟通能力和独特的人格魅力等二十四个素质特征是理财经理的个人能力的体现,企业在对理财经理的培养过程中应该根据不同理财经理的不同特质进行搭配,提高团队协作能力。

王金秋、陈华(2010)指出目前国内很多证券公司的理财经理的绩效考核评价体系不够科学和完善,认为证券公司在强化理财经理团队建设的同时,必要要建立责、权、利相统一的考核体系,打造科学的理财经理绩效考核评级体系。

1.2.3 国内外研究现状的评价

国外证券行业经历了一百多年的发展已经相对稳定和成熟,相关理论研究体

系十分完善，对我国证券行业的研究提供了大量的理论参考。中国证券行业在近年来取得的很大的进步，但由于起步较晚再加上中国国情的不同，国内在理论方面的研究相对滞后。国内的专家和学者将更多的研究重心放在了实践应用上，重点研究如何将国外相对成熟的理论体系与中国国情、行业发展现状和具体企业的实际情况相结合。

通过对国内外对于证券行业发展以及理财经理的培养转型研究的认识，我们可以充分认识到目前国内很多券商依旧处于Nora M. Jordan所说的第二阶段，在这投资顾问阶段中证券公司高估了投资顾问的服务能力，严重低估了理财经理在满足客户个性化服务需求和提升客户忠诚度等方面的重要性，从而导致很多证券公司忽视了对理财经理的培养转型。

国内证券营销起步较晚，理财经理团队的培养更是存在诸多的问题。国内证券行业的包容性极强，理财经理的进入门槛也很低，对专业没有限制，使得理财经理的专业水平参差不齐，但是行业业务的专业性要求却在不断提高，理财经理的展业压力倍增，如果没有得到公司的重视和培养很容易就会被市场淘汰。因此，证券行业的转型升级势在必行，理财经理的培养转型刻不容缓。

1.2 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文以目前证券行业转型的大趋势为背景，立足于东莞证券H分公司营业部的实际情况，利用相关数据和理论探讨该分公司当前理财经理培养制度中存在的问题，结合行业宏观环境和H分公司自身的经营现状分析强化理财经理的培养转型的必要性，再根据H分公司的现状、理财经理的诉求和投资者的需求设计出培养转型的策略，为H分公司走出当前的困境提供可行性方案。本文共分为绪论、相关理论基础和实践模式、东莞证券H分公司概况及理财经理培养转型现状分析、优化理财经理培养转型策略、研究实施难点并提出保障措施、总结全文及展望六大板块。

第一部分是绪论，主要介绍本文的研究背景、研究意义、国内外研究现状及评价、主要的研究内容与研究方法等；

第二部分是理论基础、分析方法和实践模式，主要介绍马斯洛需求理论、转型理论、培训理论、服务营销理论以及PEST分析法、SWOT分析法等相关理论基础、分析方法和国内外相对成熟的理财经理团队建设的实践模式；

第三部分是多角度对东莞证券H分公司的理财经理培养现状进行探讨，并通过以下几个方面全面阐述了强化理财经理培养转型的必要性和内外外部环境。一方面通过问卷调查分析了理财经理大量离职的原因；另一方面通过对比分析法了解

了理财经理对于分公司的可持续发展的的重要性；第三方面通过访谈法了解到了投资者对于专业型理财经理的需求在不断增大；最后通过PEST和SWOT分析法全面梳理了H分公司强化理财经理培养转型的内外部环境。

第四部分首先根据分析结果结合东莞证券H分公司的实际情况提出培养转型思路 and 原则，然后就东莞证券H分公司理财经理的培养转型提出具体的可行性策略；

第五部分是研究本文所提出的培养转型策略的实施难点以及保障措施；

第六部分是对全文的总结和展望。

具体的思维导图如图1-2：

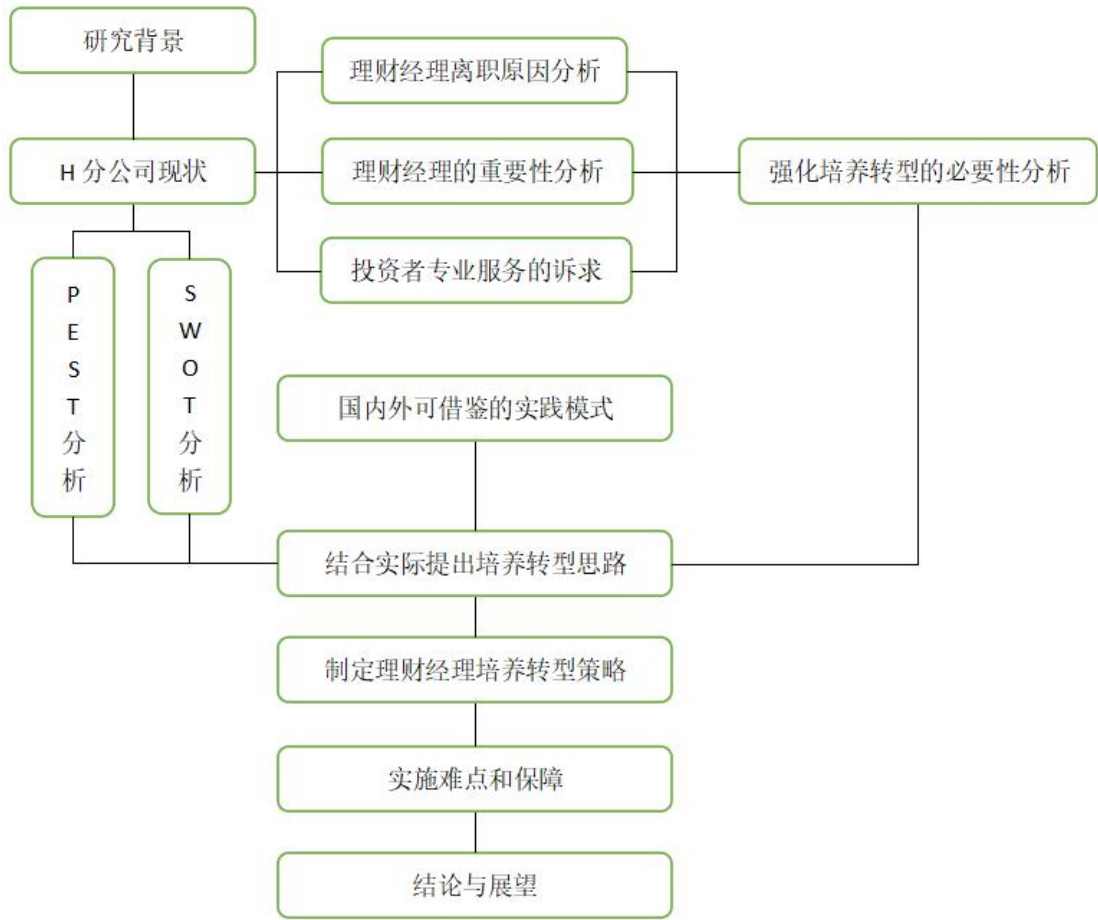


图1-2 本论文的思维导图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

在撰写本文时查阅了国内外关于理财经理的培养转型的相关文献，并对其观点进行整理与归纳，吸收其中的精华，为本文的研究提供整体思路和借鉴，进一步完善对理财经理的培养转型研究。

（2）比较研究法

比较研究法就是对处于相似环境中的两种或多种客观事物进行比较，从而揭示事物变化规律的研究思路与方法。本文将选取东莞证券内部的另外一家重视理财经理的培养转型的分公司与H分公司进行比较，并对其中的差异进行比较，从而吸取其中可以借鉴的经验和教训，从而更好的指导理财经理的培养转型。

（3）问卷调查法

问卷调查是指运用根据调查意向设计的问卷向被选取的调查对象了解和征询调查对象对于某些方面的看法和意见。本文通过问卷调查法收集了H分公司理财经理对于H分公司的培养制度的满意度信息，并根据调查结果分析出目前H分公司在理财经理培养制度上存在的不足和强化理财经理培养转型的必要性和方向等信息。

（4）访谈法

访谈法是指研究人员与研究对象就某些具体的问题进行具体讨论，得到最真实的一手资料。本文通过对东莞证券H分公司的理财经理和客户就H分公司的培养制度、客户服务质量、客户诉求等问题进行了访谈，更全面的了解了理财经理和客户在现实中所中面临的问题和挑战。同时将访谈的内容与问卷调查的结果进行相互印证，使本研究更加的完整与可信。

2 理论基础、分析方法和实践模式

2.1 理论基础

2.1.1 马斯洛需要层次理论

马斯洛需求层次理论是1943年美国心理学家马斯洛在《人类激励理论》一书中提出的一种关于人的需要结构的理论，其理论把人的需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五个层次。

生理需求是指人们对于维持生存的基本生存要素的需求，需求层次相对较低但是却十分迫切；安全需求是人们对自身安全、医疗服务、社会福利等生活环境方面需求；社交需求是当人们在生理以及安全需求得到满足后，随之而来的对精神上和情感上的需求，如追求爱情、巩固和拓展友情和享受亲情等方面的需求；尊重需求是指人们在取得了一定成就后希望得到他人的认可和尊重；自我实现需求最终所要实现的目标是实现自我的人生价值和悦纳自己。在马斯洛看来，这五种需求就像金字塔一样，由低到高逐层发展，高层次需求的产生是建立在低层次需求获得满足的基础上的。

2.1.2 转型理论

转型是指某种事物的结构形态、运转形态和意识形态等方面发生变革性转变的一个过程。转型的主体非常广泛，大到国家战略，小到个人的自我意识都可以进行转型。不同转型主体的状态及其与客观环境的适应程度，决定了转型内容和方向的多样性。

转型是为了适应新的环境进行主动改革求变的过程，是一个创新的过程。例如：一家公司的成功转型，就是其管理者按照外部环境的变化，对公司的管理机制、运行模式和发展战略地进行大范围的调整和创新，将旧的发展模式转变为符合当前行业发展趋势的新模式。同样的，证券行业理财经理的转型也是理财经理按照证券行业的发展趋势，结合自身和所处企业的条件，对自身的知识结构、奋斗目标和实现目标的方式等方面进行大角度调整和创新，不断超越自我，努力顺应时代潮流发展的过程。

员工转型可以通过以下四个方面进行：一是完善员工的知识结构，改进员工工作的方式，全方位提升员工的工作能力；二是通过职能转换，提升员工的决策支撑能力和价值创造能力；三是以目标引导转型，减少试错成本，优化员工转型效率；四是强化风险意识，提高员工自身的风险管控能力。

2.1.3 员工培训理论

（1）培训的概念

狭义的培训是由贝纳德·泰勒和戈登·里皮特提出的，他们认为培训就是对新员工和现有公司员工进行基础技能的传授，以确保这些员工具备相应的技能去完成日常工作。但随着社会的不断进步和时代的不断发展这种目标导向性的概念已经不能完全表达出培训的全部内容。因此，西方人力资源专家洛斯特结合了当时的时代背景将培训的定义延伸为与工作有关的任何形式的教育，较之前狭义的培训更具包容性，也将培训上升到了教育的高度。

（2）培训的内容

① 能力方面的培训。能力的提高是适应市场环境和企业发展的需要，涉及到员工生活与工作的方方面面，很难通过短时间的培训去实现质的变化，需要进行长时间的量的积累。因此，员工要想实现自身的能力的不断提升，不仅要利用公司组织的具体培训，更要依靠每天积极主动的自我学习和自我完善来提升自我。而在公司的层面，在对员工能力方面的培训中真正要注重的是如何保持和提高员工的主动学习的意识和学习效率。

② 业务知识培训。业务知识的培训主要是针对员工的职位胜任知识和技能方面的培训，以保障员工有足够的知识和技能来完成本职工作。同时业务知识培训还包括企业管理制度、企业运营理念和文化、企业发展方向等方面的培训，这有助于让每一位员工都能跟上企业发展的步伐。

③ 素质提升培训。素质提升培训包括员工礼仪指导、自我形象提升、职业道德、合作理念提升、人际关系的改善等综合素质方面的培训。素质提升培训可以提高员工的沟通协作能力，改善员工的精气神，满足员工自我价值的提升。

（3）培训方法

① 课堂讲授。这种方法是目前应用最广泛的培训方法，主要适用于更多的培训对象，但是要求培训知识可以被被培训者所了解和接纳。因此课堂讲授要求培训教师必须在培训内容方面拥有完整的知识结构，且培训的内容是循序渐进的。

② 网络培训。随着信息技术的不断进步，网络培训已经成为一种能为员工提供更方便、更灵活和更全面的教育的培训方式，而且网络培训的课程安排更加人性化。在网络培训的学习过程中，学员不仅可以根据自己的需要选择学习课程和内容，还可以根据自己的日程表合理规划学习时间，并在学习完成后马上可以针对学习内容的进行测试来评估学员的学习效果。通过网络培训员工可以提升自己，但是网络培训的教学内容同质化严重，互动性很差，且对员工的自主性要求比较高。

③ 现场观摩和案例教学。现场观摩教学对新人培训非常重要。但由于时间

和空间的限制，优秀的现场观摩机会并不常见，这时候以往的经典案例教学就可以作为现场教学的补充。教师根据培训的内容寻找经典的案例，吸引学员去进行思考和分析，再对案例进行全面的剖析，完善学员的思路和知识面，并引导学员将案例里的知识运用于日常工作去。同时，教师在进行现场和案例教学时实时与学员进行讨论或引导组织之间进行现场和案例模拟，并通过观察学员在语言组织表达能力、思维逻辑、思路清晰等方面的表现给予及时的评估。

④ “老带新”模式。该模式是指由经验丰富的老员工对其接班人实行一对一的实践教学过程，是很多技术型企业培养接班人时很常用的培训方法。“老带新”培训模式一般都立足于实践教学，教学过程非常直观且注重细节，效果突出且便于评估培训效果。该模式虽然培训效果明显但是对于人力资源的要求较高，培训周期偏长且效率低下，适用于培训专业岗位或特殊管理岗位的储备人才。

2.1.4 服务营销理论

服务营销是指企业通过全面了解客户需求，并不断以服务的形式满足客户需求以达到营销目的的一系列行为。服务营销理论涵盖了服务产品营销和客户服务营销。服务产品营销的核心是将服务作为产品让客户选择进而为客户提供高质量的持续性服务，而客户服务营销的核心则是将服务作为一种营销手段去促成客户的消费。因此，不管是产品服务营销还是客户服务营销，最终都是通过服务的方式提高顾客满意度，进而与顾客建立起长期稳定的合作关系，以保障企业经营的稳定性和持续性。

在传统的产品营销模式中，消费者完成交易后就意味着营销工作的完成，虽然它也有后续的售后服务，但那也只是一种保障产品使用质量的职能，属于一种被动型服务。而在服务营销模式中，消费者一旦完成产品购买就意味着营销工作的开始而非结束，是一种主动型服务。在服务营销中，企业关心的不仅是产品的成功交易，更关心的是消费者在接受企业通过服务类产品所提供的服务或者为维持消费者关系而提供的服务的过程中的整体感受。

成功的服务营销模式有两种：一是以服务改善企业形象和品牌效应的模式，通过为客户提供高品质、个性化和全面的服务以提高消费者对企业和品牌的认识和依赖，进而为企业建立和拓展稳定的消费者基础；二是以服务的方式改变消费者的消费习惯来实现产品的营销，企业通过高品质的持续性服务不断影响着消费者的消费习惯，在双方互利的情形下实现消费者的消费升级，为企业的业务创新和市场拓展创造有利条件。

证券行业的很多产品就是服务，而且证券行业的客户一旦与证券公司建立关系就是长期的甚至是永久的，在后续的合作过程中投资者的需求是会不断改变

的，因此服务营销模式对于证券公司来说至关重要。证券公司的产品是无形的、服务内容涉及客户的身份信息和资产等隐私，因此证券公司的服务具有无形性、私密性和持续性的特点。通过对证券公司的服务特性可以发现有一个稳定的、被客户信任的且可以为客户提供长期性服务的人员是提升客户体验和忠诚度的关键。理财经理通过亲友关系或者陌生拜访结识新的客户，通过交流和服务获取投资者信任，再将客户介绍到证券公司与客户建立成稳定的利益共同体，并通过后续的持续性服务不断完善客户信息、发掘客户新的需求并进行满足，以实现多方共赢。理财经理这种稳定而可靠的服务营销模式是证券公司其他员工难以取代的，所以证券公司必须强化对理财经理的培训转型的重视。

2.2 分析方法

2.2.1 PEST分析法

PEST分析法是企业用来分析其所处的外部宏观环境的一种方法，通过分析影响行业和各种宏观因素来发现其中存在的机遇和挑战，为企业制定长期战略提供战略依据。宏观环境主要包括政治、经济、社会和技术四个方面的环境，因此根据这四方面的英文的首字母将宏观环境分析法称之为PEST分析法。

（1）政治环境是主要包括国家的社会体制、政府的施政政策、国家的法律法规、行业的规章制度等等。因此，不同的国家的政治环境也会不同，相同国家不同时期的政治环境也会产生变化，相同时期不同行业的政治环境也是不一样的，因此，对于企业的政治环境分析必须立足于企业所在的国家政策、行业发展状况等方面进行分析。

（2）经济环境分析包括宏观和微观两个方面的分析，宏观经济环境指国家的整体经济发展的环境，包括国民收入总值、国家发展增速、国家产业结构变化等因素。而微观经济环境指的是具体企业所在的地区或者企业的主要目标群体所在地区的经济环境，包括地区整体经济规模、居民收入水平、地区发展潜力等等。

（3）社会文化环境是指影响消费者日常生活习惯和消费水平的精神层面的环境，包括但不限于居民文化教育程度、居民宗教信仰、地区风俗人情、个人审美方向以及个人价值观等等。文化环境对消费者的影响是无形的但是效果却是巨大的，且相对比较稳定。因此，研究企业所处地区的社会文化环境对于企业的开拓稳定的市场具有特别重要的意义。

（4）技术环境是指对影响企业发展和未来可影响企业竞争力的技术环境的分析，不仅要全面了解已经与企业所在行业进行了融合的技术手段，还要了解未来可能会对行业造成重大影响的前沿技术。通过技术环境的分析可以了解到行业技术的发展方向，为企业的超前布局提供依据和方向。

2.2.2 SWOT分析法

SWOT分析法是基于企业的内外部竞争环境和竞争条件下的企业实际态势的分析,具体的过程是一方面通过自我认识将企业当前的所具有的优势和存在的劣势进行全面梳理,另一方面就企业关心的问题对其外部环境所带来的机会和威胁进行全面分析,再将调查处理的信息进行矩阵排列,直观的展示出企业所处的综合态势,以便企业根据自身的情况和外部环境对公司的整体运营进行战略调整、优化企业发展策略、制定转型计划等等。

(1) 优势和劣势分析 (SW)

企业的优势和劣势无法单单从企业自身的立场去衡量,必须通过与相同环境下的其他企业进行比较以及从潜在用户的角度来分析。因此,在分析企业的优势和劣势时必须要充分收集其他企业的情况和潜在客户的信息,并通过与自身的实际情况进行对比,找出企业自身可以发挥优势的地方和拓展潜在客户过程中存在的不足,以便更好的指导企业去调整经营思路。

(2) 机会与威胁分析 (OT)

企业所处环境对于企业的影响主要通过两个方面来实现,一个是环境变化给企业带来的机会,而另一个就是环境变化给企业造成的威胁。环境机会表示企业所处环境中可以发挥企业自身优势的因素,企业可以利用这些因素提升自身的核心竞争力以促进企业发展;而环境威胁是指企业所处环境中对企业当前的经营现状产生重大影响的因素,这些因素会促使企业或企业所在的行业产生重大变化,如果不能及时调整经营战略很有可能会被市场淘汰。

2.3 国内外可借鉴的实践模式

2.3.1 国外理财经理团队建设模式

西方的证券市场成立已经有100多年历史了,产生了许许多多的优秀的证券公司,在这些证券公司的成长中,证券经纪人(西方证券行业的理财经理)团队贡献了无与伦比的理论。不同的证券公司根据自身的优势进行了不同模式的证券经纪人团队建设,其中最为著名的有美林模式、嘉信模式和恒达模式。

(1) 美林模式

美银美林证券是一家享誉全球的证券公司,也是全美最大的证券服务提供商。美林证券通过为高净值客户提供全方位金融投资顾问的模式取得了超凡的成绩,形成了经典的美林模式。美林模式主要表现在:一是完善的、科学的、持续性的培训体系,美林证券给予每个新员工三年的带薪培训期,通过高成本的员工投入,不断提高员工的专业水平和对公司的忠诚度,降低员工的展业风险;二是严格的考核和淘汰体系,由于美林证券的员工的专业水平更高,给予的考核标

准也相对更高，同时对于被淘汰的员工实现永不录用的政策，只留下最优秀的人才；三是前后台职能严格分离，在美林证券后台员工的全部职能都与服务前台的金融投资顾问和证券经纪人有关，业务开发就由更加市场化的前台员工去完成，可以保障前台员工在市场开发过程中无后顾之忧。

（2）嘉信模式

嘉信理财是常年盘踞在全美三大证券公司行列的一家综合性券商，它的最大的优势是能够实现金融产品“一站式采购”，其核心的企业文化就是客户需求至上，形成了著名的嘉信模式。嘉信模式的特点表现在三个方面：一是主要的盈利模式是为客户量身定制全面的财富管家服务，通过专业的顾问服务强化客户对公司的依赖；二是全面的培训体系，嘉信理财的培训体系涵盖了证券行业的各个方面，通过培训来确保每一个证券经纪人都能够独立提供顾问服务；三是代销大量的金融理财产品，嘉信的理财产品品类非常优质且全面，能够满足市场上90%以上的客户的多元化需求。

（3）恒达模式

恒达理财的公司规模不大，但是客户口碑在行业内一直是名列前茅，业绩增长也十分稳定。由于公司体量较小，恒达理财无法与美林证券和嘉信理财在高端市场进行竞争，就将战略目光放在了中小客户群体，以实现与大型券商的错位竞争，形成了恒达模式。恒达模式的特点在于：一是注重员工的社区背景，由于恒达将中小客户作为主要的目标群体，网点建设优先考虑各大社区，因此在招聘员工时优先考虑员工的社区背景和资源；二是员工的社区服务培训，恒达对于员工的培训也非常的重视尤其是线下的社区服务培训；三是强调与客户的接触式服务，要求员工经常性的为客户提供上门服务，尤其是在互联网交流技术如此发达的今天恒达依旧坚持一线接触客户，所以客户口碑较为突出。

根据以上几个典型证券公司的团队建设的案例介绍，我们可以看到，美国证券行业在团队建设上确实有独到之处。

首先是强大的培训体系。美国的专家都普遍认为员工的技能是可以通过强化培训提高的，因此美国各大券商每年都耗费大量的资金用于员工的培训，并为处于培训期的员工有力的业务支持和薪酬保障，尽可能的让每一个新员工都能平稳进入成熟期。培训的内容除了基础的证券行业知识培训以外，还涵盖了金融行业的各项专业知识以及营销和服务的实践。因此，在美国每一个合格的证券营销人员的专业水平都非常高，能够独立完成顾问服务。

其次是严苛的绩效考核体系。美国的证券市场体量巨大，证券公司的数量也非常多，竞争十分激烈，因此合理利用严苛的绩效考核体系能够最大限度的开发员工的潜力。得益于严苛的绩效考核体系，美国证券行业的从业人员的薪酬在全

球范围内都是遥遥领先的。

最后是完善的人才选拔体制。美国证券行业为了维持行业形象的高端化和人才的精英化，员工的招聘门槛非常高。他们认为一个高素质的精英型证券经纪人远胜于数个普通证券经纪人，而培养数个普通的经纪人的成立远比集中力量培养一个高素质的理财经理要高。因此，大多数美国的证券公司进行员工招聘时都有一套完善的体系，对学历的要求高以外，对从业人员的情商、德商、性格、学习能力和综合素质等方面都有完善的测评机制。

2.3.2 国内理财经理团队建设模式

国内的证券行业虽然比较年轻，但是却是站在“国外证券行业的发展经验”这个巨人的肩膀上发展起来的，国内证券公司在不断的吸收国外券商的发展经验并结合自身实际情况进行创新，形成了具有自身特色的理财经理团队建设模式，比较有代表性的有国信证券模式、中信证券模式。

（1）国信证券模式

国信证券是国内知名的大型券商，以高质量的客户服务水平而著称，通过服务营销模式逐渐形成了极具特色的国信证券模式。国信模式的特点包括四个方面：一是以全力推行服务营销战略，以服务促营销，以服务创造价值，并通过服务留住和吸引新的客户；二是注重团队协作，国信证券将不同专长的理财经理进行合理搭配组成营销团队，鼓励团队成员之间相互协作，共同开发和服务客户；三是注重专业管理团队的培养，国信证券在行业内率先打破了用工双轨制，打开了理财经理的晋升空间，很多管理岗位甚至是分公司的负责人都是由理财经理晋升上来的，这些员工的营销和服务的经验十分丰富，对市场和客户的变化十分敏感；四是国信证券一直致力于金融科技的开发和利用，大大的提升了国信证券的运营效率和客户服务效率，同时也能为一线的理财经理提供强大的后勤支持。

（2）中信证券模式

中信证券目前是国内证券行业龙头，其理财经理的团队建设模式与美国的嘉信模式类似，主要表现在：一是在业务开发中特别注重理财产品的推介，特别是权益类的理财工具，以适应国内投资者大多风险偏好较高但专业水平偏低的情况，促进理财资产和交易资产之间的有序流动。二是相对严苛的考核体系。相对于国内其他券商来说，中信对于理财经理的考核标准相对较高，但是这也是建立在中信证券对于理财经理的业务支持力度比其他证券公司要大的基础上的，而且中信证券对于理财经理的主要考核方向放在了理财产品的销售，而其他券商的考核方向大多是开户和资产引进；三是前后台分工明确，要求后台员工以服务理财经理和投资顾问为主要职责，以保障理财经理和投资顾问有更多的精力用于在业

务拓展和客户服务上。

通过对比国内外比较有代表性的实践模式的对比可以发现，目前我国的一些头部券商已经逐渐认识到理财经理对于券商拓展业务和强化客户服务的重要性，像国信证券和中信证券已经在借鉴国外成熟的实践模式的基础上形成了具有自身特色的理财经理培养转型模式。但是在如今券商竞争不断白热化的背景下，大部分国内的中小型券商为了快速抢占市场对于理财经理的管理依旧局限于“重资产轻培养”的模式，过于追求短期利益，在团队建设上也没有形成自己的特色和竞争力，更没有形成核心的竞争能力，最终导致大量的理财经理被市场淘汰，造成了从业人员的大量流失，严重制约着整个证券行业的发展和转型。

3 H分公司理财经理的发展现状及培养转型的必要性分析

3.1 东莞证券H分公司简介

东莞证券成立于1988年6月，注册资本15亿元，是由东莞市国资委控股的全国性综合类证券公司，经营牌照齐全，业务发展有序而稳定。截至2019年末，公司拥有经纪业务分公司25家，已开业的证券营业部56家，营业网点遍布珠三角、长三角及环渤海经济圈，已初步形成了“立足东莞、面向华南、走向全国”的战略布局。截至2019年末，公司经纪业务分支机构（含经纪业务分公司、证券营业部）共有员工1952人。公司全资拥有东证锦信投资管理有限公司（从事私募基金业务）、东莞市东证宏德投资有限公司（从事另类投资业务），并控股华联期货有限公司。目前，公司为了适应国家发展和行业转型的趋势，不断地进行业务创新，以经纪、资管和投行三大业务为基础，积极调整公司的业务结构，不断拓展公司的营收来源，优化营收结构，大力发展融资融券、债融业务、投资咨询、金融产品的代销和投顾服务等综合业务，已初步实现了由单一收入型券商向多元化收入型券商的转型。

东莞证券H分公司成立于2015年6月，位于H省C市的金融中心区域。目前H分公司下辖营业部只有一家，分公司直接管理着下辖营业部，营业部建筑面积约600平方米，环境整洁舒适，设置了多间VIP客户交流室。截止至2019年12月31日，H分公司可交易性资产约为33844万，总客户数为15957户，其中有效户数为3546户，占比22.22%。H分公司的组织架构图如图3-1：

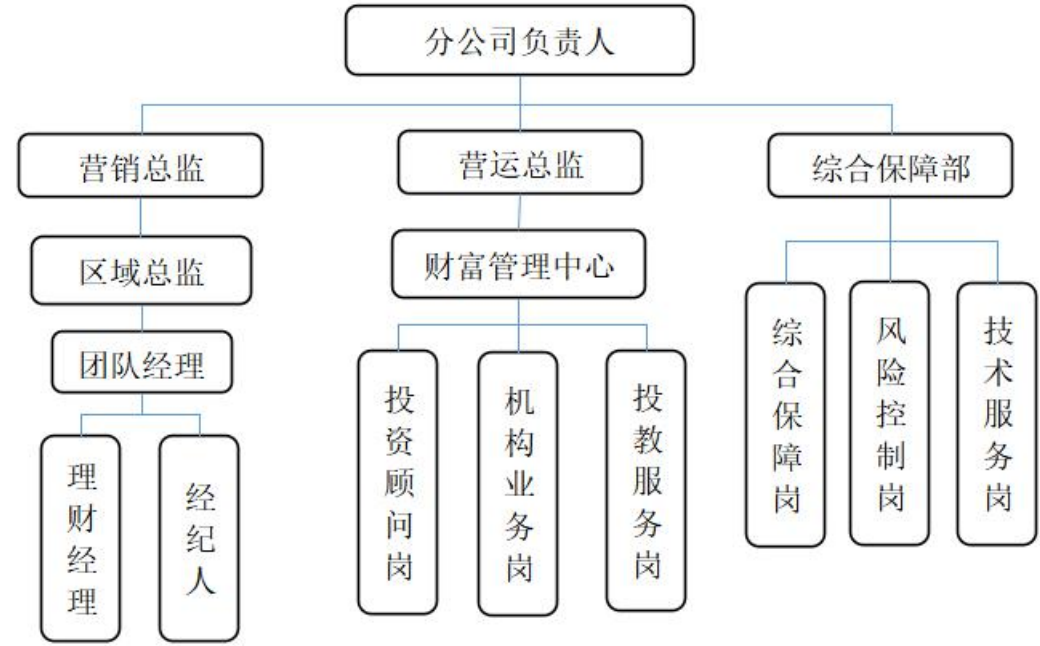


图3-1 H分公司组织架构图

3.2 东莞证券H分公司理财经理的发展现状

H分公司在2015年成立之初为了更好的抢占市场对外进行了大量的宣传和招聘，员工数量急速增长，很快一般证券业务人数增长至63人（其中理财经理57人），员工人数尤其是理财经理人数的增加使得营业部的可交易性客户资产量突飞猛进，很快就突破了3亿元。但是由于宏观经济软着陆，证券行业不断强化规范和改革，金融市场长期低迷，再加上分公司没有建立理财经理团队建设的长期战略，缺乏对理财经理的重视和培养，导致大量的理财经理被市场淘汰或者被同行挖走。截至2019年12月31日，分公司在职的员工数为11人（包括总经办2人，后台员工4人，投资顾问2人，理财经理3人）均为大专以上学历。

目前H分公司新入职的理财经理采取的是“放养模式”和粗放式管理模式，可以总结为“门槛低、重业绩、轻培养、难晋升”，具体表现为：理财经理招聘门槛为行业基础标准即有从业资格、体检合格且无犯罪记录；入职培训为证券业协会强制的60小时线上培训和约10小时的开户软件、交易软件和公司相关规章制度的培训；理财经理的薪酬结构为基础工资+业绩提成+新开户/资产引进奖励；月度基础考核标准为100分，其中新开有效户计10分（有效户是指营销人员在任职期间拓展的客户中，在业绩评价当月转化达到连续 30 日日均资产等价于人民币10,000 元及以上，或客户累计净收入贡献达 50 元及以上的账户），每20万元新进客户资产计10分；分公司不提供业务拓展渠道支持，理财经理业务拓展基本都要靠自己；理财经理的职业发展基本都属于“编制外”岗位，如引进5名合格的理财经理可晋升为团队经理，引进2名合格的团队经理可晋升为区域总监，而理财经理、团队经理、区域总监都属于“编制外”员工，晋升和转型难度大且缺乏吸引力。

因为H分公司缺乏对理财经理的重视和培养且缺乏转型政策，导致H分公司2015年-2019年的理财经理人数产生了剧烈波动，从H分公司2015年-2019年理财经理人数变动表（图3-2），我们可以看出H分公司自2015年6月成立至2019年年底一共招聘了127名理财经理，离职了124名理财经理，离职率高达97.5%。从2016年年初至2019年年底，理财经理的招聘人数在不断下降而离职人数却不断在增加，这反映出了新进理财经理的生存环境是很不乐观的，如果分公司不重视对理财经理的支持和培养，那么将很难留住和吸引更多优秀的理财经理。

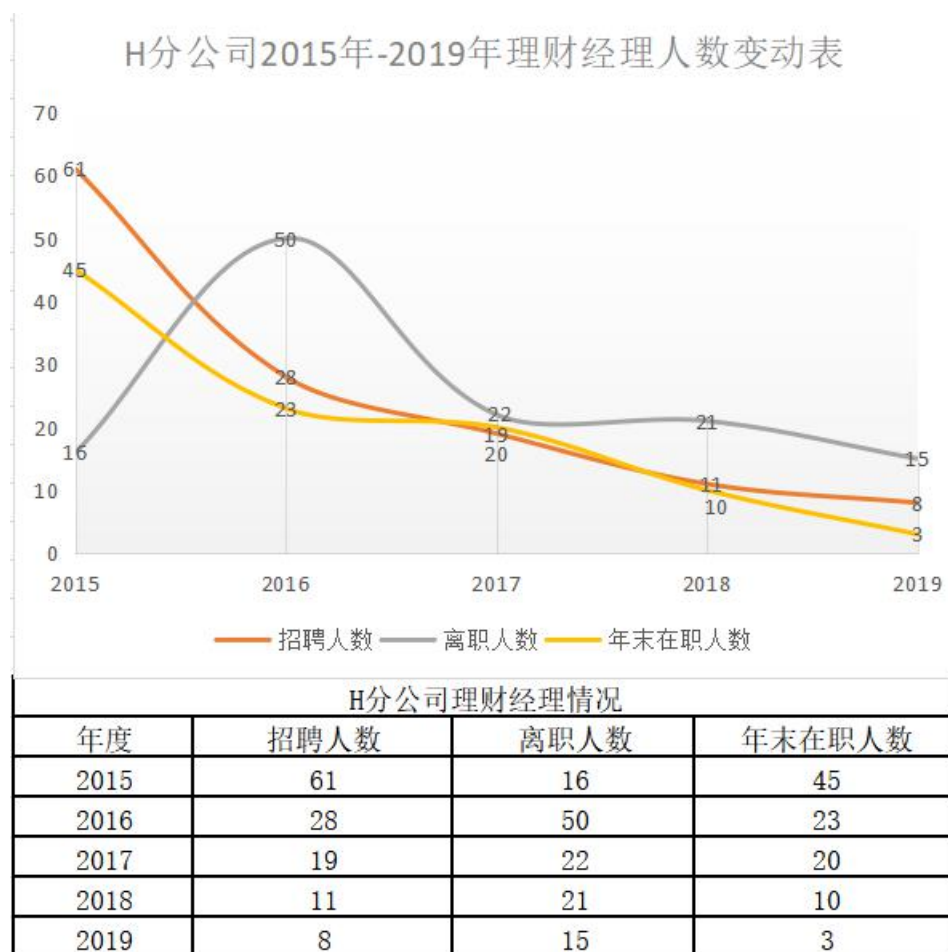


图3-2 H分公司2015-2019年理财经理人数变动图

与此同时，理财经理的大量流失使得分公司大量的客户没有专门的理财经理进行服务，导致东莞证券H分公司的可交易性客户资产从2016年底到2019年底一直停滞不前（图3-3），严重制约了分公司的发展和转型。



图3-3 H分公司2015-2019年可交易性客户资产变化图

3.3 多角度分析H分公司强化理财经理的培养转型的必要性

3.3.1 理财经理离职的原因分析

东莞证券H分公司从开业至今一共招聘过127名理财经理，已经有124名理财经理离职，通过整理档案我对这127名理财经理的年龄和学历情况进行了初步统计，具体情况如图3-4。通过数据分析发现H分公司招聘的大多是25岁以下的大专以上文凭的理财经理，这部分人很多刚刚走出大学校门，一无人脉二无经验，专业知识的储备也远远不够，他们拓展业务的难度可想而知。

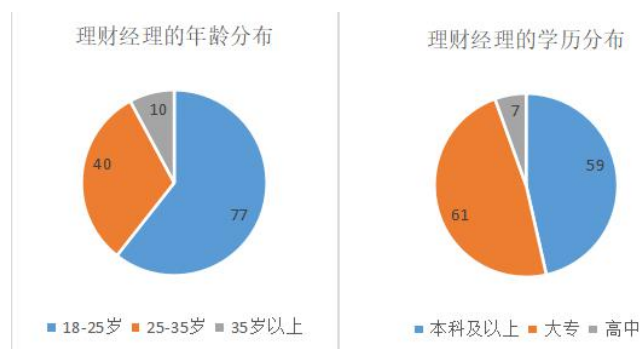


图3-4 H分公司2015-2019年入职理财经理情况图

为了更加全面的了解这些理财经理的真实情况，本文将对这127名理财经理进行问卷调查，并根据问卷调查结果就相关具体问题进行沟通。

(1) 调查问卷设计

本文根据马斯洛需求层次理论将问卷调查的问题按层次分为薪酬水平、绩效考核、福利水平、职业发展以及培训与转型五个方面，并借鉴了陈珊、蒋玉梅等学者关于员工满意度调查文件设计的相关研究，再结合了李克特五分量表进行问卷设计，以便能更加直观的反应出理财经理对于各要素的关切程度。

(2) 问卷调查过程

为更好的完成本次问卷调查，我从H分公司的综合保障部获取了全部127名理财经理的联系方式并进行了联系，通过微信的方式进行了问卷调查的发放与回收。但是由于部分理财经理更换了联系方式和拒绝，最终得到了84份有效的问卷调查结果。

(3) 问卷调查结果

通过对84份有效的调查问卷结果进行统计和分析，我发现大部分理财经理对于H分公司的各方面的培养政策都表示不满（如图3-8、图3-9、图3-10、图3-11、图3-12），认为H分公司在培养政策方面的缺失是导致大量理财经理被市场淘汰和另谋平台的重要原因。通过这些问卷调查和访谈我总结出这些理财经理离职的主要原因有：

一、 理财经理薪酬水平偏低

通过表3-1可以看出接受问卷调查的理财经理中约52%的人表示分公司的薪酬水平偏低，有时都无法保障日常的生活开支。很多入职半年内的理财经理每个月到手的工资都不到3000元，除去租房、日常饮食等基本开支后难有盈余，再加上平时的业绩压力，使得理财经理的生活品质很难得到提升。与此同时，很多理财经理认为H分公司的薪酬水平相较于其他行业的营销岗和行业的平均薪酬处于偏低的水平，时刻动摇着部分理财经理的从业决心和对H分公司的忠诚度。

表3-1 薪酬水平调查表

序号	问 题	A	B	C	D	E
1	薪酬水平对生活的保障	11%	38%	31%	17%	4%
2	与当地消费水平相比，您对您的薪酬满意度	8%	26%	37%	26%	2%
3	对比当地营销岗薪酬水平的优势	7%	14%	21%	43%	14%
4	对比行业平均水平的优势	0%	8%	19%	32%	40%
5	薪酬水平与证券市场的波动的相关性	56%	31%	8%	5%	0%

二、 缺乏业务支持、绩效考核压力大

通过表3-2可以看出接受问卷调查的理财经理中约69%的人认为H分公司缺乏对理财经理的业务支持政策，业务拓展除了亲朋好友外基本靠“陌生拜访”，被拒绝率极高，导致理财经理每月的绩效考核压力巨大。同时，由于传统经纪业务的利润大幅下滑，理财经理的开户和资产引进的动力在不断减弱，再加上

2016-2019年证券市场处于低迷状态导致理财经理的展业难度大幅上升，最终使得理财经理大量离职。

表3-2 绩效考核调查表

序号	问 题	A	B	C	D	E
1	对分公司的绩效考核制度的合理性评价	10%	17%	30%	39%	5%
2	分公司的业务支持政策的满意程度	5%	7%	19%	46%	23%
3	月度考核标准的难度评价	11%	18%	25%	33%	13%
4	证券市场的运行状况对考核难度的影响	67%	29%	4%	1%	0%
5	将综合业务纳入理财经理考核体系的必要性	32%	35%	21%	7%	5%

三、福利水平低且缺乏长期激励措施

通过表3-3可以看出接受问卷调查的理财经理中有半数以上表示H分公司的福利水平偏低且缺乏长期激励措施。目前H分公司针对理财经理的福利仅限于国家法定福利，与其他券商相比没有任何优势可言。同时，H分公司很多长期激励制度都只适用于编制内员工，如企业年金、年终分红等。这让理财经理觉得与分公司只是相互利用的关系，无法形成更深层次的纽带和认同感。

表3-3 福利水平调查表

序号	问 题	A	B	C	D	E
1	分公司的整体福利水平的评价	2%	8%	36%	45%	8%
2	分公司经济性福利的评价	1%	11%	27%	42%	19%
3	分公司的非经济性福利的评价	0%	13%	6%	45%	36%
4	分公司工作环境的评价	4%	10%	23%	37%	27%
5	分公司的长期激励措施的评价	0%	5%	13%	57%	25%

四、职业晋升难且发展空间有限

通过表3-4可以发现接受访谈的理财经理中约51%的人表示理财经理这个职业在H分公司的发展潜力非常有限。因为东莞证券是国有企业，具备了几乎所有国企都存在的“员工双轨制”通病，即员工分为编制内和编制外，编制内的员工和编制外的员工的发展空间和待遇有着巨大的差别，就拿投资顾问来说，同样从事都是业务开发和客户服务的工作，投资顾问的底薪、福利和提成要远高于理财经理且投资顾问还有年终奖分红。理财经理作为编制外员工，要想进入分公司的编制内非常的困难，如果不选择跳槽的话大部分的理财经理的职业终点是区域总监，而区域总监依旧是编制外员工，这导致了很多理财经理在心理上并没有把在H分公司当成能够长期任职的企业，很多时候他们只是为了积累从业经验或者是获取一定基础的客户资源，以便于今后在别的券商应聘时拥有更多的筹码，从而

展现其具有的经验和实力，从而得到更好的发展平台和岗位。

表3-4 晋升空间调查表

序号	问 题	A	B	C	D	E
1	分公司理财经理的职业发展空间	1%	8%	25%	40%	25%
2	分公司理财经理的晋升难度	2%	11%	23%	44%	20%
3	分公司“用工双轨制”的合理性评价	1%	4%	13%	29%	54%
4	分公司“用工双轨制”的公平性评价	2%	10%	15%	49%	24%
5	分公司打破“用工双轨制”界限的期望	56%	35%	8%	1%	0%

五、专业培训的缺乏严重制约着理财经理的创收和转型能力

通过表3-5可以看出有83%的理财经理认为理财经理有必要进行转型才能适应目前的新形势，而理财经理的转型必须依靠系统的、全面的、专业的培训体系，可是在H分公司有70%以上的理财经理认为分公司的培训内容单一且专业化程度偏低。目前分公司的线下培训很少且集中于业务开发手段的培训，很多专业方面和创新型产品类的培训都依赖于入职时证券业协会强制要求的60个小时的线上岗前培训。而证券业协会的岗前培训枯燥乏味且过于笼统，很多理财经理都是通过挂机的形式完成了培训，效果非常有限。与此同时，很多券商为了发掘新的利润空间都在走转型升级的道路，很多高附加值的金融衍生品和服务产品陆续被推出，而这些创新型产品和服务的专业化程度非常高，对于专业水平并不高的理财经理来说很难真正理解这些产品的运作模式和竞争优势，在面对专业化程度越来越高的客户的时候完全不知道如何去推介，所以索性就不提了以免客户觉得不专业，制约了理财经理的创收能力。

表3-5 培训与转型调查表

序号	问 题	A	B	C	D	E
1	分公司目前的培训制度的总体评价	2%	7%	20%	32%	38%
2	分公司的培训内容的评价	1%	5%	23%	45%	29%
3	分公司的培训专业化程度的评价	4%	13%	26%	43%	14%
4	投资者综合素质的提高对专业要求的影响	37%	35%	18%	10%	1%
5	理财经理转型必要性的评价	46%	37%	13%	4%	0%

总结：通过对理财经理的问卷调查和访谈，我们可以了解到理财经理刚入职时最迫切的是能够得到公司的重视，获得更好的业务支持和培养，提升自身的专业水平和业务拓展能力，进而转化为业绩，提高薪酬以获得稳定、可观的收入。在获得稳定的收入的同时则希望能够得到更好的工作环境和晋升空间，以便更好的实现其人生价值。

3.3.2 理财经理的流失严重制约着分公司的发展

2015年东莞证券一共筹建了三家分公司（H分公司、S分公司、HB分公司），截止2019年12月31日，东莞证券H分公司在三家分公司中表现最差。由于HB分公司是东莞证券为了顺应“互联网金融”潮流而专门成立的“互联网+”分公司，其运作模式和公司政策导向与东莞证券其他的传统分公司有很大的不同，不具备参考性。而S分公司所处城市和H分公司所处城市的GDP体量、城市定位相当，且运作模式和公司政策导向都是一致的，而两家分公司最大的不同就是S分公司从成立之初就建立了长远的理财经理的培养转型战略并严格的执行了下来。因此，我抽取了两家分公司的部分营运数据进行对比分析，直观的了解理财经理对于分公司发展的重要性。

（1）忽视理财经理的培养导致H分公司理财经理的大量流失。

H分公司和S分公司同时成立，而且前期的市场策略都是利用总公司对新设营业部的扶持大量招聘理财经理进行业务拓展。同时，H分公司贯彻“以分公司为本”和“重资产，轻培养”的原则，很多理财经理在业务开展过程中缺乏渠道和专业支持，只能在将自己的亲人和朋友都开发完毕后迫于业绩压力而辞职，这种模式短时间内确实能给营业部带来大量资产和营业收入，且因理财经理的离职又降低了分公司的支出，短期效果显著。而S分公司贯彻“以理财经理为本”的原则，举全分公司之力不计成本的为理财经理开展业务提供支持和便利，力争每个理财经理都能生存下来并获得长远发展。经过近5年的发展，H分公司和S分公司的理财经理人数对比非常明显，截止2019年12月31日，H分公司的理财经理人数为3人，而S分公司的理财经理人数为46人且大部分是从营业部成立之初就加入S分公司的，具体的人数变化情况如图3-5。

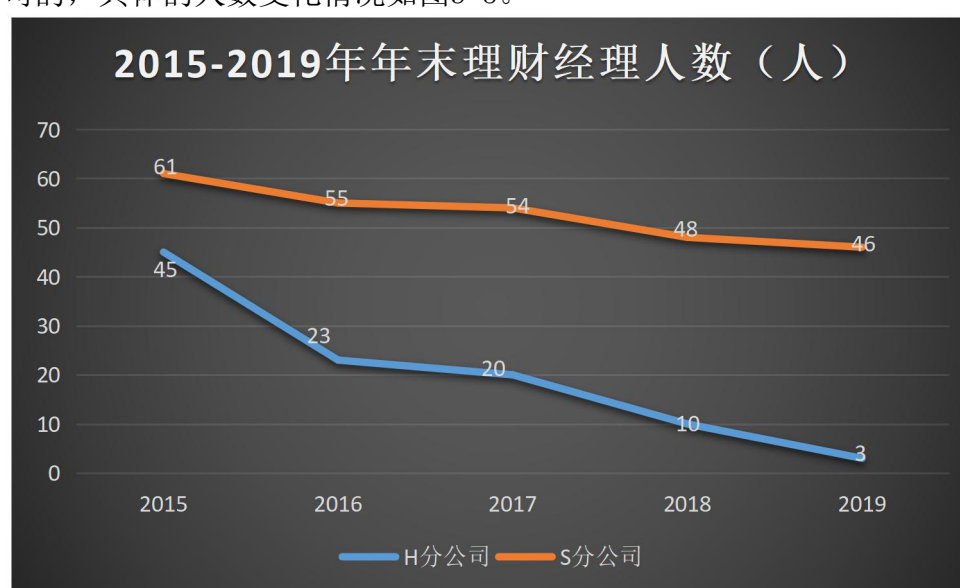


图3-5 H分公司与S分公司2015-2019年理财经理人数变化对比图

（2）理财经理的流失严重制约了H分公司营业收入的增长

H分公司因理财经理的大量流失，导致其后期的业务拓展能力大幅下降，发展动能明显不足，虽然分公司管理层及时调整了战略方向，将精力集中在发债业务的拓展上，维持了业绩的正向增长，但是发债业务的不确定性和长周期性注定其很难成为H分公司的长期支柱营收项目。而S分公司虽然前期对理财经理的投入大，但是其收获的收益更大，短短5年的时间S分公司的营业收入在整个公司都已经名列前茅了。2家分公司的近5年的营业收入的具体对比情况如图3-6。



图3-6 H分公司与S分公司2015-2019年营收对比图

（3）理财经理的缺失直接导致了H分公司的客服能力的下滑

任何一个投资者都有自身的服务诉求，而分公司中最了解投资者的人莫过于开发投资者的理财经理。很多投资者都是理财经理的亲朋好友，这些人对于该理财经理的认同度要远大于对H分公司的认同度，一旦该理财经理离职，那么这些人很大概率转托管或者进入休眠状态，从而使得其账户变成了无效户。还有一部分投资者是理财经理通过自身努力独立开发的客户，理财经理在对这些投资者进行营销的过程中完成了背景了解，能够投其所好的提供个性化服务，而其一旦离职，H分公司里就没人能够真正了解这部分投资者的真实诉求，从而导致客户黏性的下滑。因此，公司客服能力的最客观的体现就是有效户的占比，我们可以从图3-7可以看出2015-2019年间2家分公司在维护客户服务方面之间的差距。

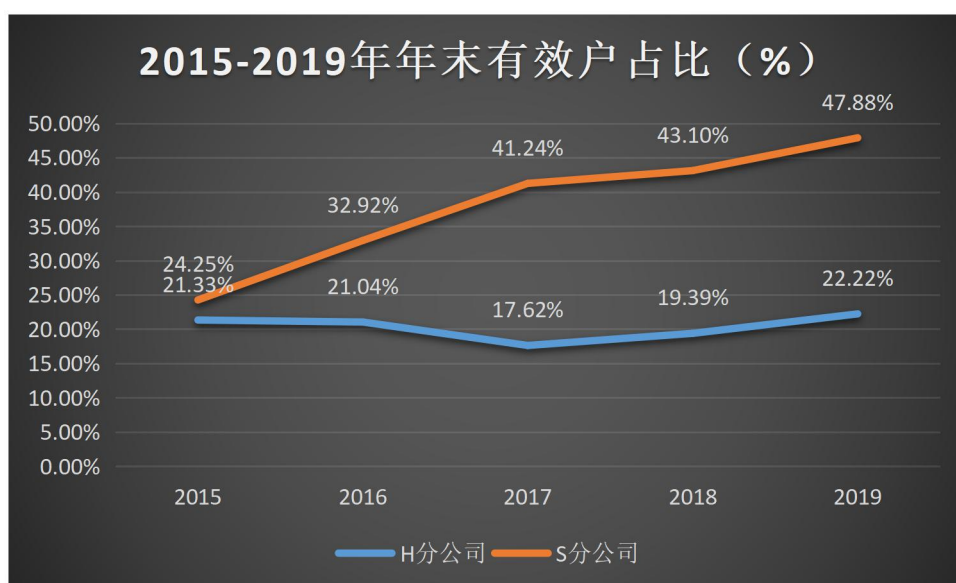


图3-7 H分公司与S分公司2015-2019年年末有效户情况对比图

通过上述的数据对比我们可以看出，H分公司和S分公司因为对理财经理的培养转型战略的不同而造就了2家分公司目前完全不同的发展境遇，H分公司的管理层依旧在为每年的营收殚精竭虑，而S分公司的管理层只要继续贯彻并完善其长期的理财经理培养转型战略就能立于不败之地。因此，强化对理财经理的培养转型对于提升证券公司的业务拓展和客服服务具有至关重要的作用，H分公司要想获得持续、健康、长远的发展就必须强化自身的理财经理培养转型战略。

3.3.3 投资者对专业型服务的需求不断增加

证券公司属于金融行业，其大部分的产品和服务都是围绕着投资者而展开的，投资者是证券行业收入的核心来源。证券公司的客户可以长期、持续的为证券公司带来收益，这就要求证券公司对其客户的服务也必须是长期性和持续性的。随着信息技术和5G网络的发展，投资者通过网络获取信息和服务的方式更加快捷和便利，证券公司所面临的竞争环境将变得更加复杂。过去，大部分证券公司服务客户的方式都是被动且滞后的，服务方式基本都是“客户发现问题—咨询问题—解决问题—回访”，这种方式耗时耗力且效率低下，有时出现处理不力还会引起客户的不满。

为了更好的了解H分公司的客户对H分公司的评价和诉求，我对东莞证券H分公司目前的存量客户进行了筛选，筛选的标准为：一. 日均资产10万以上，这部分客户涵盖了分公司的核心和重点客户，分公司相对会更加重视，服务好这部分客户是分公司可持续发展的重要保障；二. 月均交易次数在3次以上，这部分客户的投资活跃度比较高，对于证券市场的兴趣较大，同时对信息、服务的获取欲望更加强烈。通过筛选，一共有378名投资者符合要求。

我对这378名投资者进行了电话回访，回访的内容包括投资者对于H分公司的

服务方式、服务内容、服务质量、服务效率等方面的评价和建议以及客户的服务诉求。其中32名投资者更换了联系方式，通过CRM系统进行线上联系也未得到回复26名投资者拒绝了回访，14名投资者在不同时段联系了3次均未接通，最终获得了306份回访信息。通过图3-8我们可以看出，在接受了回访的306名投资者中，有133名投资者对现有的服务总体评价为一般（占比43%），94名表示不满意（占比31%），79名表示满意（占比26%），其中对服务持满意态度中有61人是有理财经理或者挂靠投资顾问的（占77%）。

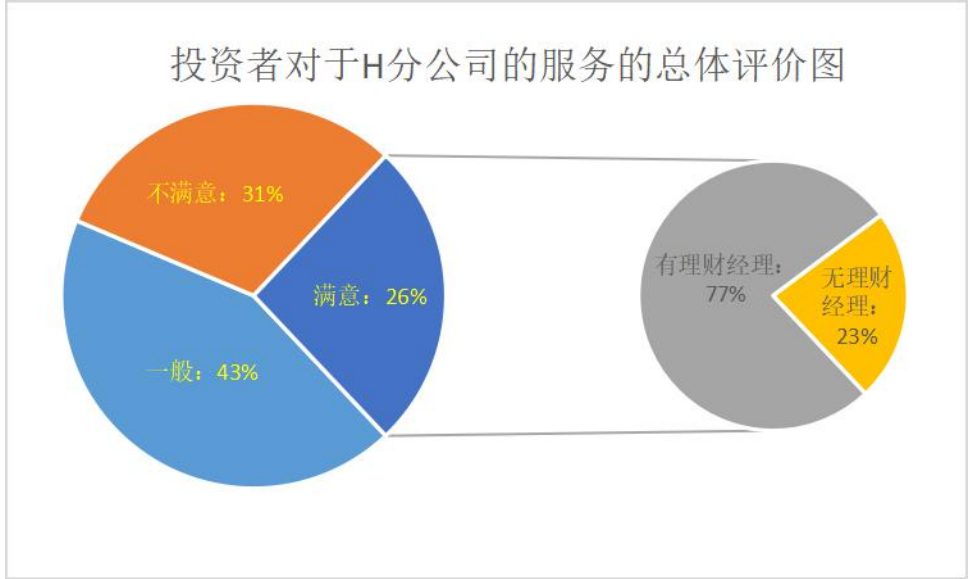


图3-8 投资者对于H分公司的服务的总体评价图

通过回访，我们了解到客户对现有的服务最不满意和急需加强的方面有：

（1）服务方式和内容同质化严重

根据回访客户的反应，目前分公司服务客户的主要方式以微信群为主，以短信推送为辅，每天服务的内容就是一条大盘解读信息、一条新股申购指南以及一篇需要点击的公司总部研究院的研究简报，当行业出现重大政策调整时会以短信的形式发送一条风险提示短信。投资者认为这种服务形式和内容有些敷衍和同质化，无法与其他券商的服务形成差异化，因为这些信息随便打开手机都能查阅到一大堆，难以提升投资者的吸引力，互动效果极差。

（2）服务质量和效率偏低

由于理财经理的大量离职，回访的投资者中有231人（占比75.4%）是没有挂靠理财经理的，这些投资者基本都靠投资顾问进行服务，而投资顾问跟这些客户之间没有直接的利益纽带，在处理客户问题时尤其是在多线服务时显得没那么热心，直接影响了客户体验。与此同时，很多投资者与投资顾问互相都很陌生，从未谋面且互不了解，这使得投资顾问很难为投资者提供针对性的个性化服务且服务效率低下。

（3）缺乏线下交流和投资者教育

在互联网技术普及以前，理财经理为了开发客户会经常上门拜访客户联络感情，有些慢慢的成为了好朋友甚至是亲人。而随着互联网技术的普及，这种场面再也看不到了，现在的交流大部分都在网络媒介上完成，网络的隔阂势必导致服务的隔阂，投资者很难感受到服务和交流的热情。同时，随着投资和服务产品的多元化和资本市场的改革常态化，资本市场的专业门槛和操作风险越来越高，很多投资者亟需相关的专业培训，而线下的交流和培训效果要远比网络培训好的多，而且线下的培训和交流更容易实现业务的促成。回访的投资者中有258名（占比84.3%）表示在最近一年内都没接受过任何线下服务或线下交流、培训的邀请，其中有部分投资者发生过因为不熟悉新的政策而被限制过交易的情况。因此，越是在互联网时代，线下交流和培训就越发显得珍贵，而全面推进线下交流和服务最好的选择就是理财经理。

总结：通过对这些投资者的电话回访，可以了解到投资者是对服务有需求和个性化要求的。主动了解客户的情况和诉求，变被动服务为主动服务，针对不同的投资者提供不一样的个性化服务，将成为未来证券行业客户服务方面的竞争主流。而要实现全面的“服务营销”战略，就势必离不开专业人才的培养，而理财经理作为投资者最信任的证券从业者和直接利益相关者无疑是最好的服务提供者，稳定且高效的客户服务将会为分公司的长远发展提供坚实的基础。因此，要想更好的实现以服务促营销，就必须强化对理财经理的培养，并推动理财经理从传统的客户发现者不断向专业的客户财富顾问式复合型人才进行转型，以增强分公司客户的黏性，提升分公司的行业竞争力。

3.4 东莞证券H分公司理财经理的培养转型的内外部环境分析

3.4.1 PEST宏观环境分析

随着证券行业市场化程度不断提高，并在互联网技术的普及和投资者开户政策的放松的影响下，整个证券行业的平均佣金率呈现不断下降的趋势。同时随着国家经济形势的持续向好，国民的人均收入在不断增长，投资需求也在不断增加，同时对于服务品质和专业性的要求也越来越高。这给证券行业的通道业务、传统盈利模式和业务拓展模式带来了巨大的挑战，加快了行业创新和转型的步伐。为了更全面的分析东莞证券H分公司强化理财经理的培养转型的必要性和方向性，本文利用PEST分析法对H分公司的宏观外部环境进行了全面梳理。

（1）政策环境分析

自2010年以来，随着证券市场改革的不断推进，尤其是证券交易佣金浮动制、证券开户允许“一人多户”等政策的实施，加快了证券行业市场化进程，导

致行业的整体佣金率呈不断下降趋势，导致证券公司的代理证券买卖业务的收入出现了明显的下滑，迫使证券公司去探索新的盈利增长点。为了鼓励证券经营机构进行创新和转型，国家在2016年颁布的《十三五规划纲要》和2017年10月召开的党的十九大均要求促进多层次资本市场健康发展，一方面要求各部门要为证券行业的创新和转型创造有利条件，鼓励证券经营企业根据自身的优势探索新型业务模式；另一方面也要求有关监管部门加强对证券行业的全面监管，以便为各大证券公司的业务创新和转型提供健康稳定的市场秩序。目前东莞证券已在确保风控合规的前提下不断向全面财富管理和综合金融服务商进行转变，并在多个分公司进行了创新业务推广，其中H分公司是其推广创新型业务的重要节点。但任何一家证券公司要想推广自身的创新业务都离不开与客户黏性极高的理财经理的努力，因此分公司的转型势必离不开理财经理的培养转型，否则一切都是空中楼阁。

（2）经济环境分析

根据国家统计局的数据显示，2019年我国国内生产总值比上年增长6.1%，增长速度位居世界前五大经济体之首。按季度，我国的GDP连续20个季度的增速都保持在6%—7%之间，这表明我国的宏观经济运行稳定且韧性十足。国家经济的快速和稳定发展也带动了证券市场的快速发展，2019年我国股票成交金额及成交量都呈现上涨态势，股票成交金额为127.42万亿元，同比增长41.3%，股票成交量为12.66万亿股，同比增长54.35%。东莞证券H分公司位于我国的H省省会城市C市，2019年C市全年实现地区生产总值11574.22亿元，同比增长8.1%，其中第三产业贡献了6775.21亿元生产总值和8.4%的增长率，反应出C市第三产业发展的强势劲头和良好的发展环境。证券行业是第三产业的代表性行业之一，我国2019年证券行业总收入为3604.83亿元，较2018年的2662.87亿元增长了35.3%。由此，我们看出目前国内整体的经济形势以及C市的经济环境都非常适宜券商的发展和壮大，东莞证券H分公司必须抓住这一发展契机不断壮大自身。

（3）社会环境分析

随着国民收入的不断增加，民间的闲散资金也越来越多，但是银行的基准利率却在不断下滑，这促进了更多的国民将目光放在了证券投资和理财上面。根据恒大研究所任泽平团队的统计，2017年我国65岁及以上人口占总人口的比例达到11.9%，且人口老龄化的速度仍将快速上升，预计到2050年达到约30%，并且劳动人口比例自2010年开始下降，导致的直接结果是我国的人口红利逐渐消失。近年来，虽然国家从教育、税收、医疗、员工权益等政策方面鼓励生育，但效果并不如预期。随着人口老龄化趋势的发展，人民对于财富的保值升值的需求越来越强烈，理财思维变得更加普及。因此，当前的社会环境为证券行业孕育了大量的

优质潜在客户，为券商开展优质客户营销提供了客户基础。因此，如何为客户提供专业的、个性化的产品和服务是当前证券公司进行业务创新的主要方向，这导致证券行业对专业型的服务型人才的需求大增，这利用于提高证券公司对于理财经理培养转型的重视。

（4）技术环境分析

随着大数据、人工智能、区块链、云计算等信息技术在金融领域广泛应用，证券公司通过金融科技技术在信息获取、数据处理、决策分析、客户管理等方面的工作效率得到了质的提高，大大的增加了证券公司业务拓展和客户服务的广度和深度。在一定程度上可以说，金融科技的前沿技术能否被有效利用将直接决定着证券公司能否在市场竞争中取得先发优势。为此，一些证券公司不计成本的不断加大对金融技术研发的力度，积极探索如何将前沿的信息技术与证券公司的各项业务进行融合，致力于发展智慧金融、数字金融等创新型服务，并通过强大的客户管理系统打造个性化的综合金融服务体系。东莞证券通过近几年的努力将金融科技不断运用到了业务流程和客户管理系统当中，大大的提高了营销人员的业务拓展和客户服务的效率。新型技术的运用以及客户信息的收集和更新远远离不开理财经理的不懈努力，同时也对理财经理的综合能力提出了巨大的挑战，因此H分公司必须要全面强化对理财经理的培养力度并尽快推进其进行转型以适应新时代的需求。

综上所述，目前的证券行业正处于政策、经济、社会和技术环境快速发展的时代，证券行业的市场规模也在不断快速增大，投资者的投资诉求也越来越多，理论上是非常适合证券公司的发展的。但实际上目前证券行业面临着传统经纪业务的利润不断下滑，而投资者的维护和服务成本却在日益增长的局面，各大券商尤其是中小型券商所面临的生存压力与日俱增。东莞证券作为一家中小型券商要想在竞争中脱颖而出就必须利用一切能够利用的技术和工具不断推进业务模式、金融产品和服务产品的创新，力争在行业转型中取得先机。

3.4.2 东莞证券H分公司SOWT分析

通过对东莞证券H分公司所处的宏观环境分析可以知道，H分公司要想在行业转型的大背景下取得不错的成长就必须强化理财经理的培养转型。国内外关于理财经理的培养转型的理论和实践模式有很多，但是任何理论和实践模式都有一定的局限性，都必须依托于一定的条件才能产生良好的效果，强行套用将会给企业带来严重的不良影响。所以，在为东莞证券H分公司量身打造符合自身发展现状的理财经理培养转型策略时就必须全面要对东莞证券H分公司进行SWOT分析。

（1）优势

① 经营状况趋于改善。在分公司初期理财经理团队建设出现重大挫折后，2018年-2019年东莞证券H分公司管理层通过战略调整将公司重心转向发债和托管业务，经过2年的全力运作取得了一定成绩，并于2019年实现了年度扭亏为盈，这将为分公司重启理财经理团队建设提供了物质基础。

② 运营团队十分稳定。东莞证券总部对于下属机构的人事管理原则以“稳定”为核心，很少变动下属机构的管理层且对管理层的任期并无限制。因此，H分公司的管理层和“编制内”变动很小且员工近2年内分公司编制内员工仅离职了1个柜台，管理和营运团队比较固定，团队配合默契，有利于H分公司制定长期战略和政策的延续性。

③ 东莞证券信息化程度高。目前H分公司开展的各项业务除证监会要求必须临柜办理的业务外都能实现网上办理，业务处理效率高、便捷，基本上能够实现10分钟内完成开户，1天内办结两融业务，有利于提高理财经理的临场业务转化能力。

④ H分公司规模小但制度更加灵活。目前H分公司理财经理人数偏少，没有团队经理和区域经理，理财经理管理模式相对扁平化，新进的理财经理将获得更多的重视和得到更多的后勤支持。

（2）劣势

① 目前东莞证券H分公司已经成立近五年，早已过了总公司对于分支机构的扶植期，分公司从总部获取的政策和资金支持将不断减少，无形中将增加分公司负责人进行战略调整的压力。

② 由于前期对于理财经理团队建设的不重视导致大量被竞争对手挖走的理财经理不断向外界传出不利于东莞证券H分公司的信息，从而降低了东莞证券H分公司在行业内对于成熟理财经理的吸引力。

③ 非本地券商，知名度不高，需要的营销成本更高。

④ 东莞证券H分公司在地区内的排名和实力处于中等偏下水平且起步较晚，市场空间有限，理财经理的展业难度偏大。

（3）机遇

① 全行业转型背景下有利于专业型券商进行弯道超车。对于证券行业来说，通道趋向免费是必然的，而服务收费将成为行业新的核心盈利模式，因此资产规模对于盈利能力的影响将越来越小，如何利用资产规模实现利益多元化将成为未来证券公司的长久战略。于是各证券公司通过创新业务模式、创新服务方式，寻求营业收入的多元化，其中投资咨询业务的发展尤为快速。目前，东莞证券有个别营业部在投资咨询与服务方面处于业内领先水平，H分公司可以借鉴和学习的

条件十分便利。

② 专业能力逐渐成为证券行业的核心竞争力。在证券行业发展初期，大部分证券公司采用人海战术进行客户营销，同时投资者的金融知识也相对较低，对理财经理的专业能力的要求较弱，所以很多证券公司都没有重视理财经理的专业能力培养。但是随着投资者的受教育水平和综合素质的提供，对于金融市场的了解更加深刻，甚至有一些投资者的专业水平远超普通的理财经理，理财经理在面对这些客户的时候很难有好的突破。因此，专业能力将是证券公司进行战略转型的重要推动力，是中小型券商实现弯道超车的又一机遇，目前正是开始实施“人才精英化”战略的重要时间节点。

③ 新兴高学历的投资者的数量不断增加。高学历投资者的优势有：高资产、重服务、容易接受新事物、喜欢多元化资产配置、不盲目追求大品牌等。很多高学历投资者更愿意选择中小型高评级券商，因为这种券商既有保障又能享受更尊贵的服务，而东莞证券连续3年被评为“AA”券商，很符合这类优质投资者的需求。

（4）挑战

① 人才争夺战白热化。大量成熟的理财经理被头部券商所吸引，而H分公司刚刚通过非经常性项目实现盈利，如何挖掘并留住人才将是个很大挑战；

② 客户流失压力加剧。“一证三户”和“网上开户”使得客户的转托管成本几乎为零，优胜劣汰的丛林法则将在行业竞争中表现的淋漓尽致，如何服务好客户、增加客户黏性也是一个大的挑战。

③ 随着证券经纪业务的收入不断下滑以及金融科技的普遍运用，证券公司业务转型的压力凸显而且对转型的速度要求更快，不然很容易就会被市场淘汰。因此，证券公司的管理层能否利用自身优势进行超前布局，改变经营模式、创新新型业务和加快转型步伐，将成为改变证券公司综合实力的关键。

随着证券公司传统经纪业务收入的不降低，创新业务的将会全面发展，证券行业的战略转型将加速推进。证券公司之间的竞争会延伸到信用业务、期权、金融衍生品、托管外包等新兴业务上，证券公司能否抢先布局、发展创新业务、占领渠道资源，将决定证券公司的综合竞争实力。

通过全面的SWOT分析（如图3-8），可以发现东莞证券H分公司作为一家在H省C市的中小型券商的营业部，在体量、知名度和业务成本等方面与其他大型券商相比存在着不小的劣势，再加上分公司的经营状况和团队建设都陷入了发展瓶颈。这些劣势的存在使得H分公司无法与一些成熟的营业部进行营销与服务人员进行规模竞争，只能走“以质量取代数量”的精英化道路。与此同时，东莞证券H分公司拥有稳定的运营团队、灵活的管理制度和相对先进的信息化技术等方面

的优势,可以为理财经理的精英化转型提供强有力的后勤、制度和技术上的保障。

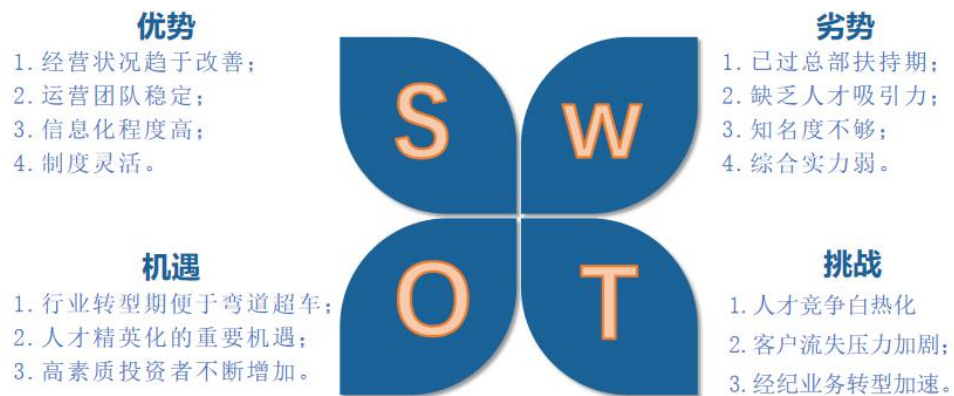


图3-9 东莞证券H分公司的SWOT矩阵

4 东莞证券H分公司理财经理的培养转型策略

4.1 东莞证券H分公司理财经理培养转型的思路和原则

东莞证券H分公司已经成立了近五年的时间，这五年的时间里证券行业发生了翻天覆地的变化，“佣金趋零化”、“去杠杆”、“注册制”的推行、改革市场化以及监管严格化等行业趋势无疑考验着每一件证券公司的应对能力，头部券商由于前期优势而拥有更多的缓冲机会，而中小型券商的生存空间则变得日益严峻。虽然最近5年来，虽然经纪业务收入比重在快速下降，但就国内情况来看，丝毫不能撼动经纪业务的基础性作用，因为经纪业务是证券公司一切业务的支柱，是其他的一切多元化业务都离不开经纪业务的根本支撑，而理财经理则是证券公司拓展经纪业务的核心主力。东莞证券H分公司目前的理财经理培养转型模式依旧是传统的“人海战术”和粗放式管理模式，重业绩轻培养且招聘门槛较低，对于理财经理的主观能动性和社会资源的要求很高，从而导致很多理财经理无法跟上证券行业不断发展变化的潮流而被市场淘汰，造成了大量的资源浪费。因此，要想改善H分公司目前理财经理团队建设的现状就必须结合分公司的现状和证券行业发展趋势改变当前的培养策略，在严格控制成本的情况下尽可能的培养出一支高忠诚度、高产出、高收入、高专业水平的精英化理财经理团队，提高理财经理的客户拓展和客户服务的能力，力争将每一个理财经理都培养转型成多元化的、专业化的财富顾问，同时不断强化理财经理与分公司之间的黏性，实现理财经理与分公司的长期共赢和共同发展。

因此，为了更好的将理论与H分公司的实际情况相结合，本文提出的理财经理的培养转型策略将遵循战略导向原则、经济性原则、市场导向原则、可操作性原则和合法性原则。

（1）战略导向原则。目前证券整个行业都在转型升级，越来越多的券商都在推进传统的经纪业务朝着财富管理业务进行转型，而财富管理业务则需要大量的高素质、高专业水平的精英型人才。东莞证券作为一家创新型券商，也制定了长期的转型战略并在全公司范围内不断推进。因此，东莞证券H分公司的理财经理的培养转型也必须与公司的整体战略相匹配。

（2）经济性原则。目前H分公司刚刚实现年度盈利，而整体依旧处于严重亏损状态，再加上总部扶持期已过，能利用的资源和资金有限。因此，H分公司没有能力和条件再像2015-2016年那样进行大肆招聘，必须要精打细算控制运营成本并尽可能的将资金用于理财经理的培养转型上来。

（3）市场导向原则。证券市场在不断发展，证券投资者的素质也在不断的提高，对服务和专业的要求也更加多元化。因此，证券行业的主战场不断地从“费率战场”向“服务战场”进行转移，谁能更好的把握客户的需求并能提供相应的

服务谁就能赢得客户的信任。

(4) 可操作性原则。任何优秀的计划和策略一旦缺乏操作性就只能是“纸上谈兵”，没有任何意义。因此，本文在制定培养转型策略时充分借鉴了国内外一些成熟的实践模式和东莞证券S分公司的成功经验，再结合H分公司的实际情况提出可操作的培养转型策略。

(5) 合法性原则。合法性原则是公司制定任何策略和制度的底线性原则。因此，在制定培养转型策略时必须充分考虑公司法、证券法等法律法规制度，强化理财经理的法律法规意识，做好风控管理，杜绝违反违规展业。

4.2 建立长期稳定的理财经理精英化培养战略

通过对东莞证券H分公司的内外部环境分析，我们可以发现目前东莞证券H分公司的实力已经支撑以往的“人海战术”以实现“规模效应”，也很难承受“放养模式”所造成的资源浪费。因此，H分公司只能将国外的美林模式和国内的国信模式结合起来，打造“理财经理精英化”战略，以质量取代数量，在控制成本的同时尽可能培养出更多的能够独当一面的精英理财经理，最终完成整个理财经理的团队的建设。

4.2.1 引进灵活的理财经理储备机制控制运营成本

目前H分公司早已经过了总部扶持期，每年的营收压力越来越大，虽然2019年通过发债业务实现了年度盈利，但是总体上依旧处于亏损状态，所以在制定长期战略的同时必须控制好成本。

(1) 引进“责任制经纪人”制度

以往，证券经纪人是与证券公司签订经纪合同的兼职的、无责任制的“理财经理”，没有底薪也没有业绩考核，其收入全部来源于业绩提成。由于“无责任制经纪人”平时不用来上班，又有别的主业，拓展业务的积极性很小，产出效能很低。于是，很多券商开始推行“责任制经纪人”制度，每月给予签订经纪合同的责任制经纪人一部分资金支持（一般为地区最低工资标准），并适当的给予适当的业绩考核，在规定的时间内完成业绩考核后转为理财经理，签订劳动合同并购买五险一金。“责任制经纪人”的优势在于成本低且制度灵活，在H分公司的所在地的最低工资标准为2500元每月，招聘一个“责任制经纪人”的成本最高为2500元每月，而招聘一个理财经理的成本大约为4000元每月。因此，引进“责任制经纪人”制度可以在一定程度上降低分公司的运营成本，使分公司可以将更多的资金用于营销团队的业务支持和专业化培训上。

(2) 完善“责任制经纪人”转型机制

“责任制经纪人”制度比较适用于刚刚毕业或者跨行业的新进从业人员，

该的考核任务较理财经理的标准低，便于责任制经纪人更快的适应和成长，当责任制经纪人在规定时间内完成考核后可以自主选择成为理财经理或者无责任经纪人，如果没有在规定时间内完成考核，也可以选择是否成为无责任经纪人，既可以重新选择行业也可以继续享受公司的业务支持获得额外收益（如图4-1）。因此，“责任制经纪人”制度既可以降低分公司成本，又可以给新人一个灵活的窗口参与并了解这个行业，是一个非常灵活有效的人才发现和储备制度。

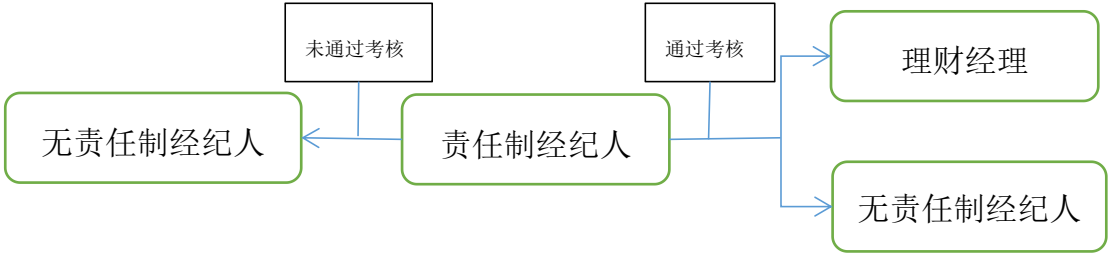


图4-1 责任制经纪人转型图

（3）经纪人和理财经理制度双轨发展

经纪人制度比较适用于爱好自由、经验不足或者有其他主业的从业人员，而对于拥有一定资源的成熟的资深从业人员而言，“责任制经纪人”的吸引力可能偏弱，那么可以根据理财经理制度直接入职理财经理并提供相对应的薪酬福利待遇。通过“责任制经纪人”和理财经理制度的双轨发展，既可以降低成本又不会降低公司对人才的吸引力，非常适合H分公司的现状。

4.2.2 提高招聘门槛，打造精英化战略

目前H分公司才刚刚扭亏为盈，营销投入的经费有限，根据东莞证券的大数据显示将一个“行业小白”培养成一个能够为分公司带来正收益的理财经理的周期大约在1年左右。因此营销团队的建设和培养耗资巨大，所以在理财经理的招聘过程中必须坚持“宁缺毋滥”原则，减少不必要的淘汰成本，将更多的资金用在支持责任制经纪人和理财经理的展业和培养中来，尽可能的帮助每一个责任制经纪人和理财经理能够成长为能够独当一面的复合型精英人才。

（1）提高学历门槛。随着证券行业的不断发展，行业专业性不断增强，很多低学习能力的员工在行业中面临的压力也越来越大，而反应一个人学习能力的指标就是学历，所以近几年券商行业的队伍越来越高学历化，尤其是编制内员工，目前几乎100%的编制内员工的招聘都必须都是全日制本科学历以上，对理财经理的要求也开始有所提高，很多券商将理财经理的门槛提高到了大专以上。东莞证券H分公司的理财精英化战略是为了将每一个理财经理都打造成专业的复合型人

才，能够在分公司有更大的发展空间，那么对于学历的要求就必须要以编制内员工的标准进行，否则依旧会面临着培养出来的优秀理财经理因晋升空间有限而对H分公司失去信心的风险。

（2）将德商评判纳入到入职考核。仅仅通过学历门槛去判断一个人是否值得培养显得过于片面。2011年美国伦理学家、社会学家和教育家布鲁斯·温斯顿出版了《德商：为什么比情商和智商都重要》，文中阐述了人的德商在对人在工作中的影响的重要性，德商越高的人就越容易融入集体，得到他人的认可，同时也更能培养其企业忠诚度，其培养价值也越高。因此，越来越多的企业开始注重员工的德商评判和培养，东莞证券H分公司在招聘时应当引进科学的德商评判流程，符合相应标准的人才能录用，为建立和谐、稳定的团队做准备。

4.2.3 强化后台员工对理财经理的服务意识

由于目前证券行业的竞争非常激烈，再加上很多证券营业部和H分公司一样没有建立起相对成熟的前台营销团队，从而导致很多营业部的业绩考核任务分摊到了每个后台员工身上，形成了证券行业“全民皆兵”的局面。这并不是一种科学的业务模式，不利于团队的分工协作和企业生产效率的提升。因为在现实工作中后台员工每天有着大量的事务性工作，无法像理财经理一样可以随时离开办公区域去开拓和服务客户，客户拓展难度较理财经理要高很多，使得后台员工的压力倍增，严重影响着后台员工的工作情绪。与此同时，过多的压力也会导致后台员工消极怠工，让后台员工对于服务前台营销团队时产生抵触情绪。因此，在国内外比较成熟的证券营业部中，前后台的职责是完全分离的，后台员工的全部工作重心在于为前台营销人员提供各种业务保障和支持，尽可能减少前台人员的事务性和流程性工作，提高前台人员的展业效率，同时也能让投资者觉得更加正规和专业化。

（1）根据实际情况逐步实现前后台分离

H分公司目前的前台员工只有3名理财经理和2名投资顾问，很难按时完成总部对于分公司的考核任务，H分公司为了能够完成考核目标实行了全员考核的业务模式，每个月将总部考核任务进行分解并分摊到每个员工身上。这种模式刚开始取得了不错的效果，但是随着后台员工的客户资源的不断消耗而越来越疲软，很多员工因精力有限宁愿被扣工资也不愿意在工作之余去拓展客户。久而久之，消极和压力等不良情绪充斥着整个办公区域，严重影响着H分公司的形象和积极向上的企业文化的形成。因此，管理层必须根据营销团队的建设情况不断推动前后台的严格分离。

（2）制定后台服务考核制度，强化后台服务意识

理财经理因工作性质的需要大部分的时间都不在营业部，而客户的有效转化需要很多的信息、服务和技术支持，也需要很多事务性和流程性方面的支持。因此，为了提升客户体验，增强理财经理的业务转化效率，就必须强化后台员工的服务能力和效率。因此，分公司完全有必要将后台员工服务前台的相关指标纳入到后台员工的考核体系中，通过制度的手段提高员工的服务意识，为理财经理的业务拓展提供稳定、高效的后勤保障。

（3）强化团队协作，实现多方共赢

投资者群体是一个复合群体，复杂而多变，因此服务也必须多元化，但是一个人的力量和精力是有限的，所以必须要强化团队协作能力。服务好投资者并不只是一个人的事情，理财经理将客户营销到分公司来，那么这个客户也是属于分公司的，理财经理的业绩增长会直接增加分公司的收入，而分公司增长的收入又会以业务支持、年终分红、团队奖励等形式反馈给所有的员工。因此，强化团队协作服务好每一个分公司的客户对于分公司的每一个人来说都具有正向的影响。

4.3 强化客户服务，推进理财经理投顾化转型

投资顾问与理财经理都是证券公司开拓业务和服务客户的主力军，在职能上有很大的重叠。他们之间的区别在于理财经理的重心在于基础经纪业务的推广，而投资顾问的重心在于综合业务的拓展和对客户的专业化服务。因此，投资顾问在入职门槛和专业化程度方面都要远远高于理财经理。但是，随着投资者的投资需求多元化以及投资者的专业化程度越来越高，投资者对于服务的要求也越来越高，很多理财经理因为将大量的精力用于基础业务的开发而疏于提升自我，以致于在后期的客户服务中无法满足客户的需求，而投资顾问与客户之间因为没有最原始的了解基础很难为客户提供精准的专业服务。因此，要想更好的推进“以服务促营销”战略就必须全面推进理财经理向专业化的顾问型人才转型。

根据证券业协会公示的从业人员数据信息显示（表4-1），从2017年至2019年证券行业的从业人数在不断下滑但投资顾问的数量却在不断上涨，投顾顾问的人数占比呈快速上升趋势，这一趋势在行业的头部券商表现的更为明显。这表明，证券行业越来越重视专业顾问型人才在财富管理业务和客户服务方面的作用，不断在推进理财经理向投资顾问转型。

表4-1 2017年年末-2019年年末证券行业从业人数信息表

时 间	行业总从业人数	投资顾问人数	投资顾问占比
2017年年末	34.23万	4.02万	11.74%
2018年年末	33.58万	4.91万	14.62%
2019年年末	32.88万	6.67万	20.29%

4.3.1 完善客户差异化服务体系

要想实现客户服务差异化，就必须完善客户画像，对客户信息进行全面梳理和分类，随着金融科技的广泛运用，很多的大数据软件功能都非常强大，为客户服务差异化提供了强大的硬件支持。在完成了细致的客户分类工作后就可以针对不同的客户进行个性化服务，以满足客户的多元化需求。而个性化服务不仅需要大量的能够独立完成顾问服务的专业型营销人员，也对分公司的理财和服务产品的种类提出了更高的要求。

（1）利用大数据对客户进行分类

目前东莞证券H分公司采用的是CRM客户管理系统，该系统的功能强大，完全能够实现客户的多元化分类。分公司可以通过CRM客户管理系统中的客户数据对客户进行资产规模、风险偏好、投资偏好、交易频率、盈亏情况等情况进行分类，之后结合客户的实际情况为客户提供差异化服务或者推荐差异化产品，甚至是客户专门定制理财组合，让客户在风险可控的情况下资金效率最大化。

（2）丰富财富管理和服务产品

同质化服务产品很难提高客户体验和维护客户忠诚度。而差异化服务需要大量的人力物力，目前H分公司还不具备全面推进的条件，那么只能逐步推进。在专业的理财经理团队完全建立起来之前，可以通过创新服务产品和财富管理模式来吸引投资者的兴趣，让投资者主动参与到分公司的服务体系中来。目前在东莞证券的所有服务产品中占比最大的就是投资顾问服务，投顾服务也是H分公司的财富管理产品的核心。但是，目前东莞证券的投顾太少，投顾服务产品也比较单一，从某种程度上来说依旧是同质化服务，只是相对更加专业的同质化服务，难以长期吸引客户，所以必须积极引进更多、更全面的服务和财富管理产品。

经过近几年的创新与摸索，很多券商通过实践已经证明财富管理和产品化已经成为国内券商一个新的盈利点，而且这个盈利点在券商收入的占比也越来越高，未来将成为证券行业收入的主要来源之一。因此，越来越多的券商开始重视对于专业型人才的培养和储备，H分公司在这一方面已经严重滞后，如果不能及时改变就会被市场淘汰。

4.3.2 线上线下服务相融合

互联网技术的快速发展让客户服务全面进入了网络时代，线上服务具备快速、高效、便捷的等优势，但是也有信息偏差、资料泄露、表达误区等劣势。而线下服务能弥补线上服务的缺点，也能增进与客户之间的感情，尤其是在这个线下社交越来越少的时代。麦肯锡的《2017年中国券商零售客户调研》显示，高端客户群体对于企业的线下服务渠道的使用频率要明显高于普通投资者，且对线下

服务质量的要求更高，因为线下服务能够体现出高端客户的受重视程度和优越感。

（1）联通理财经理的工作平台和客户服务平台

东莞证券理财经理的工作平台为OA系统，客户服务平台为CRM系统，两种系统相互补充、相互服务。目前东莞证券的现有客户无法实现“再挂靠”，不能“再挂靠”就会导致客户信息无法接入到理财经理的CRM系统中去，理财经理就无法及时了解客户信息。CRM服务平台作整理客户信息和分析客户行为的重要工具，一方面为理财经理线上服务客户提供了平台基础和服务场景，提升了理财经理的服务效率；另一方面理财经理能通过线下收集客户新的信息并在CRM系统更新客户信息，再利用CRM强大的分析能力为理财经理的后续服务提供营销线索，从而实现产品、服务和客户需求的精准匹配，帮助理财经理充分挖掘存量客户，避免因不了解情况而错失的交叉服务和营销机会。因此，H分公司可以适当给予理财经理的更高的CRM权限，为理财经理实现线上线下服务相融合提供便利。

（2）强化线下投资者教育和培训

虽然目前投资者的水平有了很大提高，但是证券行业目前处于高速发展和快速变革的时代，投资方式、投资工具和行业政策等变化极快，而大多数的投资者很难及时了解到相关信息，经常会出现误操作或者违规操作的情况而被限制交易。东莞证券H分公司虽然有专门的投教服务岗，但是只有一名员工，投教服务的方式以线上直播邀约的方式为主，投资者参与率极低，效果非常有限，投资者教育的覆盖率不到10%。而理财经理作为投资者的直接利益相关者，有责任强化对投资者的教育和培训工作，提高投资者的投资水平，降低投资者操作风险，保护投资者利益。同时线下投资者教育和培训效果要比线上的投资者教育和培训工作的效果好的多，还可以增进理财经理和投资者的关系。但是，由理财经理协助分公司强化投资者教育对理财经理的专业知识的储备提出了更高的要求，这也就要求H分公司必须强化对于理财经理的培养转型。

（3）完善客户信息动态更新体系

虽然目前东莞证券的CRM客户信息管理系统功能非常强大，能够实时跟踪与分析每一个客户的资产情况、风险偏好、交易情况等数据并进行分类，但是这些数据收集和分析都是建立在已经发生的数据的基础上，相对比较滞后，同时也无法对客户潜在的投资需求和未来的投资变化进行直观的了解和判断。因此，要想真正的了解客户就必须强化线下交流与服务，与客户建立更加亲密、稳定和信任的关系，全方位了解客户更深层次的投资需求和投资预期。通过线下服务了解到的客户信息必须实时录入到CRM系统中，并通过连续的线下服务进行更新和跟踪，以便更好的为客户提供全面的、连续性的、专业的财富管家服务。

4.3.3 服务量化考核

由于理财经理的大量离职，H分公司大部分客户都没有对接的理财经理，光靠现有的两位投资顾问根本没有办法完全服务到位，只能提供一些同质化的信息服务，而这些同质化服务在竞争日益激烈的互联网时代毫无竞争优势。而通过回访我们研究了解到这些客户或多或少都是有服务诉求的，只是很多时候不知道向谁需求帮助。

（1）利用存量资源提高理财经理服务和展业的主动性

东莞证券H分公司拥有大量的无挂靠关系和缺乏服务的客户，虽然东莞证券的制度不允许客户再挂靠，但是客户资源的二次开发产生的综合业务收入是可以实现再分配的。H分公司可以将没有挂靠理财经理的客户资源分配给理财经理和责任制经纪人，一方面可以培养理财经理的服务意识和水平；另一方面相当于给理财经理提供了大量的优质客户资源，为理财经理的业务拓展和延伸提供便利。同时，主动性和线下服务能够大幅提升客户体验，提高H分公司的形象和竞争力，还能为H分公司带来更多的收入。这是一个“共赢”的服务战略，客户、理财经理和H分公司都能收益，也能强化三者之间的关系。

（2）将服务量化并纳入理财经理考核体系

客户服务是一个长期的过程，服务产生效益需要时间这就意味着分配现有客户给新入职理财经理进行服务和二次营销很有可能短时间内无法给理财经理带来直接收益。为了更好的拓展理财经理的业务和生存空间，以及保证客户服务管理流程的规范性和客户服务内容的合规性，理财经理必须将每日的服务内容详细的录入到理财经理的工作平台中，同时H分公司可以制定相应的标准对理财经理的客户服务工作进行量化考核，从服务活动量、服务效果、服务合规性等方面进行考核，并将考核结果作为理财经理的绩效考核条例中的加分项，可以直接影响着理财经理的收入。这样既可以强化理财经理服务客户的积极性，又能提高H分公司的整体客服服务水平。

4.4 优化培养转型制度

本文通过对东莞证券H分公司理财经理团队发展现状的分析和对理财经理的问卷调查发现东莞证券H分公司当前对于理财经理的培养力度很弱且缺乏转型支持。这导致理财经理的生存和成长环境比较恶劣，主要表现在薪酬水平低下、业绩考核压力大、福利水平偏低、晋升转型难度大和培训力度弱等方面，严重影响着经理经理的工作热情和职业忠诚度。因此，东莞证券H分公司应及时优化理财经理的培养转型制度，以实现理财经理与分公司的共同发展与进步。

4.4.1 优化理财经理薪酬制度

目前H分公司理财经理的薪酬制度比较传统，既没有体现出分公司对于理财经理的重视，也没有体现出分公司对于理财经理的长期激励措施，无法对高学历的、高专业水平的和成熟的理财经理形成吸引力。因此，要想实现分公司理财经理的精英化战略就必须调整和优化理财经理的薪酬制度。

（1）优化分公司理财经理的薪酬结构

目前，分公司理财经理的薪酬结构为基本工资+业绩提成+资产引进奖励。这种薪酬结构十分单一，完全不能体现分公司对于理财经理的重视和培养，无法在公司层面调动理财经理提升自我的积极性，也不利于培养理财经理对于分公司的认可度和归属感。

因此，为了鼓励理财经理不断提升自我和建立理财经理与分公司的长期合作共赢的关系，分公司应该针对理财经理的薪酬结构进行改革，将学历补贴、技能补贴和工龄补贴加入到理财经理的薪酬结构中，提升分公司对于高素质人才的吸引力，并促进理财经理的自我提升与分公司的员工精英化战略协同发展。本文根据H省的整体薪酬补贴水平并结合分公司的实际情况，设置了相关补贴标准如表4-2：

表4-2 H分公司理财经理学历、技能、工龄补贴标准表

学历补贴	补贴	技能补贴	补贴	工龄补贴	补贴
本科	300元/月	初级从业资格/职称	100元/月	2-3年	100元/月
硕士研究生	400元/月	中级从业资格/职称	300元/月	4-6年	200元/月
博士研究生	600元/月	高级从业资格/职称	600元/月	7年以上	300元/月

（2）完善理财经理长期激励机制

目前，H分公司针对理财经理的激励机制主要是短期的业务激励，如引进资产奖励、新增资产奖励、有效户拓展奖励等，这些短期激励措施与其他券商具有很大的相同性，无法拉开与其他券商的竞争力，也无法与理财经理形成长期、可靠的纽带。因此，要想完成分公司与理财经理从利益合作向命运共同体转变就必须建立并完善理财经理的长期激励机制，结合H分公司的权限和现状，可以实施的措施有：

① 年终奖共享机制

目前，H分公司的年终奖的主要分配对象为中后台员工，分公司整体的利益增长与理财经理的直接利益关系不大，有时候理财经理在完成了周期考核的情况下不再有足够的动力进行业务拓展，不利于理财经理和分公司的长期发展。因此，

H分公司可以通过设置一定比例的年终奖激励政策来推动理财经理为整个营业部年度业绩而努力，让全体员工共享企业发展成果，提高理财经理的公司归属感，进而增强理财经理的忠诚度。东莞证券S分公司在这一领域做的非常成功，S分公司每年都特别申请将分公司的年终绩效包的40%用于理财经理的年终奖激励，大大的提高了理财经理的忠诚度和积极性。因此，根据目前H分公司的现状，分公司每年度可以根据当年理财经理团队的具体情况从年终奖分配包中提取10%-20%用于理财经理的年终奖发放，发放对象为执业1年以上且当年每月的业绩考核都达标的理财经理。

② 开放理财经理购买企业年金的权限

企业年金可以建立员工与企业之间的长期利益纽带，是大型企业稳定和激励员工的长期激励措施之一，而H分公司目前有编制内员工才能够购买企业年金潜规则，而针对理财经理开发企业年金购买并没有技术或政策方面的硬性限制。因此，分公司可以充分利用东莞证券企业年金的这个优势强化优秀的理财经理与分公司更深层次的长期合作关系，增强理财经理对分公司的归属感。

③ 根据理财经理的任职年限提高其基础佣金提成比例

理财经理的很大一部分收入来源于佣金提成，大部分证券公司的理财经理的佣金提成比例维持在10-15%之间，当理财经理通过长时间的努力积攒了大量客户资源后很容易被其他券商相对优厚的提成比例给吸引，因此，分公司可以根据理财经理名下的年度平均客户资产量和其工作年限适度提高其基础的佣金提成比例，以吸引优秀的理财经理一直与分公司共同发展。具体标准如表4-3。

表4-3 H分公司理财经理基础佣金提成比例调整表

理财经理的工作年限（年）	下年度基础佣金提成比例增加额
$1 \leq V < 2$	0.5%
$2 \leq V < 3$	1%
$3 \leq V < 5$	2%
$V \geq 5$	3%

4.4.2 优化绩效考核制度

（1）将高收益的综合业务纳入理财经理绩效考核体系

纵观分公司成立近5年的实际情况，目前分公司理财经理的单一的资产引进绩效考核机制随着交易费率的大幅下滑越来越制约着理财经理的积极性和主观能动性。与此同时，效益较高的客户资产二次开发权却落在了投资顾问们身上，严重制约着理财经理在资产引进后服务客户和针对客户的二次服务的积极性，同时也不断提升着理财经理心理上的不平衡，不利于分公司的员工凝聚力的形成。

与此同时，专业素养较高的投资顾问足不出户就可以获取大量的优质客户资产资源，在一定程度上会不断催生投资顾问的“惰性”，造成了高素质人力资源的浪费，严重制约了分公司的整体业务拓展积极性。

因此，分公司要想建立健康、科学、可持续发展的营销团队，就必须统一营销团队的绩效考核机制，将收益附加值较高的综合业务收入指标纳入理财经理的绩效考核体系中，并将客户资产二次开发的综合业务的开发挂靠权也划归理财经理，提高理财经理服务客户、提升自身专业素养的积极性，同时也可以充分发掘不同理财经理的专长，便于管理层根据不同理财经理的专长进行分工，强化团队协作。

（2）根据行业运行周期适当调整理财经理的业绩考核和提成系数

目前，理财经理的主要收入都来源于客户的交易佣金和资产引进的奖励，而证券市场的运行情况直接影响着客户的交易热情和增加资产预期。纵观证券市场发展历史，在牛市行情中，沪、深两市的交易额往往都在保持1.2万亿元以上，最高达2万亿元以上，客户交易十分频繁，潜在客户的入市欲望高涨，理财经理的业务拓展难度相对较低；而在熊市行业中，沪、深两市的交易额长期在7500亿元以下，大部分的投资者处于亏损状态，交易和增加资金的欲望很低，理财经理的业务开发难度大增甚至会招致客户的不愉快。而中国的证券市场具有“牛短熊长”的特征，大部分时间处于熊市运行阶段，这也是造成理财经理的生存环境恶劣、离职率居高不下的主要原因之一。因此，要想培养出专业的、高忠诚度的资深理财经理就必须根据证券市场运行情况弹性调整理财经理的业绩考核系数和业绩提成系数，降低理财经理在熊市行情中的业绩压力并提高理财经理在牛市行情中的收入，改善理财经理在漫漫熊市中的生存环境。

因此，在本文中以月均两市交易量来衡量证券市场运行情况，并根据市场运行情况适度调整理财经理的业绩考核和提成系数，具体的标准如表4-1。

表4-4 H分公司理财经理考核和提成系数调节表

考核月两市日均成交额V（亿元）	市场运行情况	考核调节系数P	提成调节系数N
$V < 3,000$	熊市行情	0.5	1.2
$3,000 \leq V < 5,000$		0.7	
$5,000 \leq V < 7,500$		0.9	
$7,500 \leq V < 10,000$	猴市行情	1.0	1.0
$10,000 \leq V < 12,000$		1.5	
$12,000 \leq V < 15,000$	牛市行情	2.0	
$15,000 \leq V < 18,000$		3.0	0.9

18,000≤V		4.0	
----------	--	-----	--

4.4.3 改善理财经理的福利和工作环境

根据马斯洛需求理论，当理财经理的生存需求获得一定满足后就会追求更高层次的需求，比如公司福利、人文关怀、工作环境等。因此，分公司应该在条件允许的情况下尽可能提升理财经理的福利并改善理财经理的工作环境。

（1）完善理财经理的经济性福利制度

企业给予员工的福利包括两部分，包括国家法定福利和公司内部福利，目前H分公司给予理财经理的福利仅包含国家法定福利，无法与其他券商拉开距离形成福利优势。因此有必要根据分公司的具体情况提升理财经理的分公司内部福利水平。

国家法定福利的作用是基本保障，公司内部自行制定福利则是满足基层员工的多元化需求。分公司的福利可以包含很多，有每年的年度全面体检、高温补贴费、取暖补贴、过节费、劳动保护用品的发放。分公司可以将公司内部福利与绩效考核挂钩，根据绩效考核的优秀、称职和合格三个等级，给每个等级设定不同的福利项目，让员工在享受福利项目的过程中获得认可感和成就感。

（2）强化分公司非经济性福利

目前，随着社会经济的发展，很多公司的经济性福利制度都比较完善和规范，差别不是很大，对优秀人才的吸引力在不断下降，非经济性福利的重要性就显得越来越重要了。因此，分公司应该充分利用自身规模较小的优势，走“小而精”的路线，不断完善和提高对理财经理的非经济福利。目前，分公司可以提高的非经济福利包括但不限于岗位体验制度、人文关怀、家庭关怀、生日关怀、团建活动、企业文化培养、学习培训等。通过这些非经济福利可以让理财经理感受到分公司对其日常生活、健康和家庭的关怀和重视，进一步增强各部门员工之间的交流，增强企业内部凝聚力。

（3）改善理财经理的工作环境和业务支持政策

招聘员工是员工与公司的双向选择，提高招聘门槛自然能够筛选出高素质人才，但是高素质人才对工作环境、待遇、业务支持以及晋升空间的要求也更高。因此，要想吸引并留住高素质人才，就必须多方面考虑责任制经纪人和理财经理的诉求。

首先，目前大多证券营业部的理财经理都没有自己的专门的办公电脑和工位，很多理财经理的客户资料和相关文件都是用U盘进行存储并随身携带，一方面调阅资料和信息比较麻烦且很容易丢失，另外一方面让理财经理觉得对公司没有归属感。H分公司因为属于综合性营业部，设立了多个VIP客户交流室，而随着

5G时代的到来，越来越少的客户会莅临营业部现场进行交流，因此分公司盈余了大量的设备和空间可以用来改善理财经理的工作环境，再加上分公司的精英化策略摒弃了以往的人海战术，完全有条件为每个理财经理设立一个相对舒适的工位和提高高效率的办公设备。

其次，理财经理属于编制外员工，不能享受编制内员工的差旅费和业务费报销，所以理财经理要想报销相关费用就必须通过编制内员工走报销流程进行报销，费时费力且体验很不好。而理财经理在业务拓展的过程中每天都或多或少都会产生一些业务费用和车旅费，很多时候觉得不多嫌麻烦就自己承担了，但是这些费用虽然每天都不多，可是时间长了也是一笔不小的开支，理财经理也会有所怨言。因此，分公司可以在制度下灵活运作，每个月月初申请一笔专项资金用于支持理财经理的业务拓展，理财经理可以随时凭票到财务处进行报销。

第三，证券公司的大多业务支持岗都是编制内员工，而编制内的员工在面对编制外员工的时候或多或少都存在一些优越感，有时也会表现在为理财经理进行业务支持上。H分公司必须要从根本上扭转这种状态，提升理财经理的地位，摆正业务支持岗作为营销团队的后勤、技术保障的位置，强化业务支持岗的服务意识，并对业务支持岗制定相应的考核标准，以提高理财经理的业务支持力度。

4.4.4 建立公平的职业晋升环境

多年来，由于证券行业的“内外编”双轨制的存在，导致大量优秀的理财经理在实现了业务自由后因无法获得更好的晋升空间而选择离职。在证券行业中关于用工双轨制存在着两条潜规则：一是编制内的员工优越感源于相对稳定的工作环境、优厚的报酬、丰富的福利和晋升机会，而不是来自于其工作的复杂性和不可替代性；二是证券公司在招聘内外编时所采取的隐性标准是完全不同的，在招聘内编员工时更加注重员工的背景和关系网，而在招聘外编员工时则更强调个人能力。用工双轨制是证券行业幼稚期的产物，随着证券行业的不断成长已经逐渐成为阻碍证券行业健康发展的制度，安逸的工作环境和优厚的待遇并没有让内编员工将更多的精力用在自我提升上面，反而让内编员工心理上产生了高人一等的优越感，而内编员工为了维持这种优越感会下意识的将外编员工放在了自身的对立面。可是在职能安排上，内编员工是为外编员工服务的，这就是好比让一个地位较高的人去服务一个地位较低的潜在对手，服务效果可想而知。

用工双轨制会让理财经理觉得很不公平，因为从客观上看理财经理的工作强度并不比编制内员工低，但是工作环境和薪酬福利待遇却相差甚远，心理上很容易产生不平衡感。巨大的职业落差使得大部分理财经理都希望能够通过自己的努力成为编制内的一员，而内编员工为了维护自身的既得利益就会对理财经理进行

排挤，阻碍理财经理的发展，严重影响理财经理的工作积极性。因此，用工双轨制的真正原因并不在于政策层面，而在于人的观念。

因此，H分公司必须开展去“用工双轨制”改革，采用全面市场化的管理模式，打破编制壁垒，在营业部中除了总经办、综合保障部这两个由总部直接任命人事的部门之外，其余岗位公开招聘且不区分编制内与编制外岗位。这样可以实现人才的优胜劣汰，让有能力、有资源的理财经理看到晋升的希望，同时也能吸引更多高素质人才的加入。

4.4.5 建立和完善理财经理投顾化培训体系

任何行业的从业者要想进步就离不开持续性的学习，证券行业也不例外。当前的证券行业正在飞速发展，知识更新的速度也十分惊人，理财经理需要与时俱进才能适应市场的需求。与此同时，随着服务在证券公司的市场拓展过程中的作用更加明显，理财经理的作用也不断凸显。因此，为了适应证券行业的经纪业务向财富管家业务转型的大趋势，建立和完善理财经理投顾化培训体系将变得更加重要。

一、法律法规和风险培训

“忽视风险则一切业务都为零”，这是证券行业中最核心的准则，每年有大量的证券公司和证券从业人员因为对行业法律法规和风险的忽视而被证监会处罚，严重的直接断送了职业生涯。这是因为有些券商过于重视对理财经理的营销能力的培训而忽视了法律法规和风控方面培训，以致于一些理财经理很难界定

“什么能做什么不能做？什么能说什么不能说”，在拓展业务时畏首畏尾又或者产生了业务风险而不自知。因此，H分公司必须通过大量培训确保理财经理充分了解证券行业的从业规则，提高理财经理的风控意识，这将对理财经理的最好的保护。这方面的培训可以由营业部的风控管理岗进行线下课堂讲授和案例教学的方式培训并进行考核，每年的培训时长不应低于60个小时并及时根据法律法规、风控政策的变动进行补充培训。

二、营销、服务方法的培训

理财经理的主业就是营销与服务，那么营销和服务方式的培训就是相当于为理财经理提供了最有利的武器。大部分券商在这方面也是非常重视，很多券商都邀请各行各业的资深业务专家到现场进行“现身说法”，可是对于新人来说这些“现身说法”往往过于虚幻，无法给新人带来深层次的感触，就像纸上谈兵一样。而且，每个理财经理都是不一样的个体，都具备与众不同的魅力，没有一成不变的营销和服务方式，有的是如何找到适合自己的营销和服务方式。因此，H分公司在制定理财经理的营销服务培训计划时必须将理论和实践联系起来，理论方面

可以通过课堂讲授和案例教学，而实践方面的培训则可以选择专业的投资顾问和相对成熟的团队经理或理财经理进行“师傅带徒弟式”的经验传授，既可以让理财经理在实践中摸索出适合自己的营销服务方式，又能增进同事间的感情，还能避免理财经理因独自为战而产生的落寞感和退缩感。

三、专业水平培训

随着国民教育普及程度越来越高，互联网教育的兴起，投资者的专业水平也在不断的提高，这将给理财经理带来巨大的挑战。过去，投资者的专业水平很低，通过证券从业资格考试后的理财经理就能在专业上对投资者实现专业营销，而如今，很多投资者尤其是高学历高净值的投资者的专业水平非常高，他们喜欢研究投资，善于学习，会使用多种投资工具和组合来实现收益最大化或规避市场风险。试想一下，一个刚刚拿到从业资格的理财经理在面对专业水平高的投资者时自信心会受到多大的打击，很有可能会一蹶不振。因此专业水平的高低直接制约着理财经理业务能力的高低，也制约着理财经理收入的高低，因为专业型强的投资产品和工具往往能给理财经理带来更好的收益。所以分公司必须为理财经理打造全方位的专业培训计划，培训形式可以以网络教学和总部集中培训的方式，培训内容必须涵盖公司的所有业务，培训周期要涵盖理财经理的整个职业生涯以保证理财经理的与时俱进，同时也要制定相应的考核方案，确保理财经理能够真正实现“学而能用之”。

四、职业操守培训

证券行业有很多禁区，也有很多灰色地带和制度不完善的地方，而这些地方往往是最容易出问题的地方。理财经理作为证券公司的在外形象代表，他的职业操守的下限也就是证券公司形象的下限。所以职业操守的培训既可以全方面的提升理财经理的素质，也能为证券公司在外树立良好的形象和竞争力。职业操守培训可以通过企业文化的熏陶和公司管理层的“言传身教”来进行，努力让理财经理更加深层次的融入到H分公司这个大家庭中来。

5 理财经理的培养转型策略的实施难点和保障措施

理财经理的培养转型策略虽然只是针对理财经理，但是却直接关系到东莞证券H分公司的未来的发展前景，理财经理团队强则东莞证券H分公司强。所以东莞证券H分公司必须将理财经理的培养转型作为分公司的核心长期战略，而且一旦实行就不能半途而废，否则就会面临全盘皆输的情况。本文中的方案将会打破目前H分公司的利益格局，改变目前员工的工作状态，会给H分公司带来完全不一样的局面，因此肯定会面临一些问题。但是我们通过对东莞证券H分公司的内外部环境进行分析后可以看出H分公司已经到了不得不改变的关键时刻，因此东莞证券H分公司只能迎难而上，找出问题并寻求解决办法，并提出相应的保障措施保障培养转型策略可以长期稳定的执行下去。

5.1 实施难点和解决办法

5.1.1 实施难点

（1）“编制内”员工的抵触情绪

强化对责任制经纪人和理财经理的业务支持和培养转型短期内势必会增加分公司的运营成本，减少分公司的盈利，再加上将理财经理纳入年终奖分配，会直接影响着“编制内”的收入水平。与此同时，淡化甚至取消“内外编”双轨制也会对目前“编制内”员工的安逸环境造成冲击。因此，理财经理的培养转型制度势必会在一定程度上遭到“编制内”员工的抵触，如果不能正确的协调好中后台服务人员与前台理财经理之间的矛盾将大大削弱理财经理培养转型制度的有效性。

（2）运营成本的增加短期内不利于总部考核

扩张营销团队，强化理财经理培养转型在一定程度上会增加运营成本，且在理财经理团队成熟之前都会影响到分公司的经营数据，不利于总部对于分公司的考核评分。而总部考核评分的下滑会增加管理层的压力，甚至会改变管理层的决心而导致培养转型策略朝着相反的方向发展。

（3）分公司战略重心的不断变化会影响培养转型策略的延续性

分公司之初的战略重心在扩张理财经理团队以求快速抢占市场份额上，受到挫折后开始转向机构业务，转变过程中理财经理的培养策略也发生了很大的变化。目前随着越来越多的券商将经纪业务重心转向财富顾问，人才储备和培养也越来越被重视，分公司的战略重心也出现了转变苗头但是还不够坚定。而理财经理的培养转型是一个长期的、持续性的过程，需要长期、稳定的战略环境。

（4）风险控制难度加大

理财经理的培养转型方案的目标是将理财经理打造成高端复合型专业人才，但是理财经理的执业权限很低且展业方式相对自由，在理财经理没有完成职业蜕变的情况下容易发生风险事故。一旦发生风险事故对于理财经理和分公司来说都是灾难性的。因此，如何规范执业程序，防范执业风险将是一个难题。

5.1.2 解决办法

（1）培养命运共同体意识，强化团队协作

理财经理培养转型方案是一个全局型方案，涉及到了H分公司的各个部门和业务层面，因此必须要取得所有员工的理解与支持，要让所有的员工理解分公司要想发展就不得不做出改变，而且分公司的前景与每个员工的前景息息相关。同时也要让每一个员工明白只有分公司发展起来后才能增设下属机构，员工才能有更大的发展空间，充分调动所有员工的积极性。还有要定期开展团建活动，消除员工矛盾，增加员工之间的关系，有利于增强团队协作效率。

（2）制定详细的方案解释并向总部相关部门当面阐述以获得总部支持

分公司和分支营业部虽然有权在总部管理条例的基础上制定符合自身实际情况的个性化管理条例，但是必须得到总部相关部门的审批和支持。因此要想方案的顺利、可持续运作下去，就必须取得总部相关部门的深度谅解和支持。因此，管理层必须要向总部相关部门阐述整个方案的思路、改革必要性和具体改革方案，要让总部的各个部门充分感受到该方案的决心和信心，从而顺利获得总部的多方位支持和获得时间上的缓冲，缓解改革初期所面临的压力。

（3）从根本上改善决策者对于理财经理的重视

目前分公司的机构业务开拓陷入了瓶颈，开拓效率低下且效益很不稳定，决策者也逐渐意识到重建理财经理团队的重要性，但是出于短期利益的考虑改革意愿并不太强。因此，应该组织分公司管理层和员工分批去S分公司考察学习，亲身体会会有一个强大而稳定的理财经理团队对于一个证券营业部健康、稳定、可持续发展的重要性，增强决策者对于重建理财经理团队和强化理财经理培养转型的决心。

（4）提高风险意识和完善风控机制相结合

2016年以来证券市场改革加速、变动加剧，合规与风控的重要性凸显，客服和理财业务涉及更广、业务复杂程度更高，对于合规风控的考验也更加巨大。H分公司要想获得长远发展，合规风控红线必须严防死守。完善合规风控系统必须要主、客观相结合，主观上不仅要提高员工的合规风控意识，也要通过多频次的客户培训提高投资者的合规风控意识，从源头上遏制风控事故的发生。客观上，

必须完善分公司的全方位合规风控管理体系，必须要涵盖风险识别、评估、预警与管理等不同的关键点，同时还要还应该制定风险管理责任追究制度，使公司的运营过程可追踪，提高员工违反规章制度的成本，使风险管理制度化、程序化、科学化。

5.2 保障措施

5.2.1 组织保障

本研究针对理财经理的培养制度进行了大量的改革，涉及到了理财经理的绩效考核、薪酬、培训等方面，而在H分公司中这些都分属不同的部门管理。因此，要想保障理财经理的培养转型能够持续、稳定的推进就必须建立完善的组织保障体系，明确每个部门的职责指定各个环节的责任人。

（1）完善理财经理绩效考核和审查体系。每月由团队经理统计和汇总该团队理财经理的相关业绩数据并根据相关考核制度进行初步评分，之后将数据和结果上交至所隶属的区域总监处，由区域总监进行复核，复核无异后提交给营销总监，由营销总监进行最终审查。营销总监审查完毕后再将数据提供给综合管理部并抄送总经理。

（2）完善理财经理薪酬计算和核查体系。H分公司综合保障部负责理财经理的薪酬核算和发放，具体的负责人为综合保障岗。在综合保障岗接收到营销总监提供到的绩效考核数据后，根据理财经理的薪酬、福利和激励制度进行工资核算，核算完成后将数据提交给营运总监进行复核，复核无误后签字并提交至总经理处。总经理在接收到理财经理的考核数据和薪酬数据后进行最终审查，审查无误后签字同意理财经理的考核结果和薪酬的发放。

（3）从组织上完善理财经理的培训体系。过去H分公司的培训很少，没有建立系统的培训体系，因此首先必须要根据培训内容确定培训责任人，法律法规和风控培训由综合保障部的风控管理岗负责；专业知识培训由财富管理中心的投资顾问岗负责；公司相关制度培训由综合保障部的综合保障岗负责；软件和信息技术培训由综合保障部的技术服务岗负责；业务拓展方面的培训则由理财经理所在团队的团队经理负责。每次培训后培训责任人必须对培训进行效果评估并建立培训日志和档案，理财经理的培训档案统一交给综合保障岗进行归档保存。每月月底各个培训责任人将培训日志进行汇总统一至运营总监处，运营总监根据当月理财经理的培训情况进行总体评估并统筹次月的培训计划，并将评估报告和计划提交给总经理审阅。

H分公司完善多层次的组织管理体系有利于为理财经理的培养转型建立一个有保障的、公开的、公平的、公正的培养转型环境。

5.2.2 制度保障

理财经理的培养转型策略是全面性的，而涉及到的各个方面确是具体的，所以要想保证培养转型策略的公开、公平和公正就必须完善配套的制度保障。

（1）薪酬和福利制度。薪酬和福利是理财经理的最基础的需求，也是反应公司的人才竞争力的核心因素之一。因此，H分公司必须切实从理财经理的角度出发，优化目前理财经理的薪酬结构，同时也要强化对于理财经理的人文关怀和生活帮助，最终形成一套可行的、公开的、公平的、有吸引力的薪酬和福利制度。

（2）完善绩效考核制度。绩效考核制度最关键的就是它的公平和公正性，而公平性不仅仅是理财经理之间的公平性，还包括理财经理与投资顾问之间的公平性。因此，在理财经理投顾化的背景下，H分公司必须要充分考虑理财经理拓展新型业务、提供新型服务的需求，完善理财经理薪酬考核制度，推进理财经理的培养转型。

（3）培训制度。培训是公司提供给员工提升自己的机会，但员工不一定会主动去抓住机会，因此需要利用制度的力量来促使员工去抓住机会。H分公司在为理财经理提供多元化培训的同时，必须建立配套的培训制度，并为每个理财经理都建立培训档案，要求每个理财经理完成了一定的培训并评估合格后方能继续展业。

（4）风险管理制度。理财经理的展业随机性很强，展业风险较其他岗位要更大、更复杂。因此，除了要强化相关法律法规和风控方面的培训外，还必须完善理财经理的风险管理制度，规范理财经理的展业流程，加强理财经理展业的过程管理，提高理财经理的风险意识。证券行业中的风险事件对于理财经理来说后果都是非常严重的，而完善的风险管理制度则是对理财经理的一种保护，是确保理财经理不断走向成熟的定海神针。

5.2.3 资金保障

东莞证券H分公司作为一家分公司，财务上跟其他分公司一样都不是独立的，所有的财务往来都是通过总部进行的。H分公司的所有运营成本都是由总部支付的，H分公司所有的经营收入也直接是入账总部的，H分公司的亏损实际上都是总部在承担，因此在理论上H分公司的可用资金的多少完全由总部决定。东莞证券总部对于新设分公司或者营业部有三年的扶持期，在这三年内分公司或者营业部每年都可以无条件申请一笔专项扶持资金用于团队建设和业务支持，而三年之后基本不会再提供专项扶持资金，但是针对一些想通过改革来改善长期经营状况的分公司或者营业部总部会根据实际情况酌情给予额外支持。因此，H分公司一方面可以通过引进责任制经纪人制度和以“质量取代数量”的理财经理培养制度控

制运营成本,另一方面通过向总部全面阐述理财经理的培养转型策略以获取相应的资金支持,缓解总部给予的经营压力,为理财经理的培养转型的可持续发展提供资金保障。

5.2.4 文化保障

良好的公司文化能够引导员工不断学习进取,强化员工间的团队协作,提高员工的工作积极性,培养员工建立正确的人生观和价值观。企业文化对于企业员工的影响是潜移默化的,能够在无形中建立起员工与公司间更深层次的纽带,提高员工对于公司的忠诚度。因此,理财经理的培养转型需要一个良好的、积极向上的文化环境。

(1) 赏罚分明。积极的公司文化必须要赏罚分明,对工作积极和工作消极的员工要区别对待。定期开展理财经理业务总结会,公开对于表现优秀的员工给予表彰和一定的奖励,对于表现不好的员工可以通过私下沟通了解难处并鼓励其作出改变并进行持续观察,形成良好的竞争环境。

(2) 鼓励进取。公司的转型离不开员工的转型,公司的专业程度取决于其员工整体的专业水平。因此,H分公司应该为积极学习与进取的员工提供一定的支持,鼓励其不断提升学历、提高专业水平、获取更高的职业资格和评级。同时,分公司还应为理财经理创造公开、公平的、多元化的晋升环境,鼓励理财经理不断朝着能发挥自身优势的岗位进行努力,创造出不断进取向上的公司文化环境。

(3) 协作共赢。团结的企业文化可以减少企业部门间的摩擦,提升公司运作效率和质量。H分公司一方面可以通过宣传“企业员工命运共同体”来提升员工对于强化合作、共同发展的认识,另一方面也可以通过定时聚餐、头脑风暴、户外团建等方式拉近员工之间的距离。通过建立团结、协作的企业文化有利于提升理财经理的展业效率,将理财经理与分公司变成一个整体,增强理财经理对于分公司的认同感。

6 结论与展望

6.1 研究结论

长久以来，国内证券行业的理财经理的发展模式比较畸形，一方面都认同理财经理是证券公司业务拓展和客户服务的核心，另一方面却又不太重视对理财经理的培养，这种现象在中小券商更加突出。原因在于，中小券商实力不强但是又受财大气粗的大型券商的“撒大网、选大鱼”模式的影响，大量招聘理财经理确又没有能力全部培养出来，再加上有些管理层的压力过大，战略实施不坚定，最终导致功亏一篑。

本文以东莞证券H分公司的实际情况为样本，收集并梳理了东莞证券H分公司成立五年来的理财经理团队数据和经营数据，发现H分公司近五年来理财经理的离职率高达97.5%，不仅严重限制了H分公司的业务增长和转型，还给H分公司带来了严重的资源浪费和不良口碑。为此，本文在参阅了大量的国内外文献和借鉴了国内外相对比较成熟的实践模式后，立足于东莞证券H分公司的实际情况针对强化理财经理的培养转型进行了全面的研究。

首先，通过对H分公司目前的发展现状和经营数据进行了全面梳理，发现H分公司近五年内成长缓慢，理财经理的离职率居高不下，竞争力日益衰减。

其次，一方面对分公司的离职理财经理进行了针对性的问卷调查，分析了他们离职的原因，了解到了H分公司在理财经理业务支持、绩效考核、工作环境、晋升空间 and 专业化培训方面存在着很多不足；另一方面通过对东莞证券H分公司和S分公司经营数据进行比较阐述了理财经理在促进分公司发展过程中的重要性和必要性；再一方面通过对活跃客户的回访了解到投资者对H分公司目前的服务不满和对专业顾问式服务的诉求，进一步阐述了H分公司强化理财经理的培养转型的必要性；

再次，通过对东莞证券H分公司的内外部环境分析，全面认识到H分公司强化理财经理培养转型的迫切性和优化培养转型政策所面临的优劣势；

然后，根据上述研究成果结合H分公司的实际情况提出了转型思路 and 原则，并分别从分公司、客户、理财经理三个层面提出了H分公司优化理财经理培养转型策略。具体包括制定长期稳定的理财经理精英化战略、全面推进理财经理投顾化转型、优化理财经理的培养转型制度；

最后，通过工作观察 and 与相关人员的访谈可以了解到理财经理培养转型策略在实施过程中面临的一些难点并就这些难点提出相应的保障措施，为理财经理的健康、可持续发展保驾护航。

6.2 研究展望

目前有非常多的证券营业部面临着和东莞证券H分公司一样的情况，而受条件和认知的限制，本文仅仅以东莞证券H分公司为样本，而所有的研究内容都是围绕着东莞证券H分公司的实际情况进行的，同时也因为条件限制，访谈的方式大多以电话为主且样本有限，得出的结论或多或少会有些局限性。因此，希望本文能够起到一个抛砖引玉的作用，引出更多更优秀的证券行业理财经理培养转型的建设性方案，为改善证券行业理财经理的生存环境，促进证券行业健康、和谐、可持续发展。

参考文献

- [1] 证券业协会官网, <Http://www.sac.net.cn>.
- [2] 中国证券业协会, 金融市场基础知识[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2018.
- [3] 中国证券业协会, 证券市场基本法律法规[M]. 成都:西南财经大学出版社. 2018.
- [4] 王瑞贺, 中华人民共和国证券法释义[M]. 法律出版社, 2020.
- [5] Nora M.Jordan.Trends in Prime Brokerage[J].Practical Law-The Journal,2010
- [6] Wei Na ,Zhang Bo.Construction of China,s Securities Brokerage Business Online Transactions Innovation System[J].2010 2nd International Symposium on information Engineering and Electronic Commerce.2011
- [7] Mario Vafeas. Account manager turnover and the influence of context: an exploratory study[J].Journal of Business & Industrial Marketing, 2015(1):72-82.
- [8] Shankar Anappindi, M.S. Manohar. The stockbroking way (an Indian perspective).Industrial and Commercial Training[J],2011,43(5) :297-306.
- [9] Sharpe Professional. Global capital securities markets[J]. New York: Jile Y Press, 2009, 88-92.
- [10] Anonymous. CMC Markets Stockbroking Gets Awards from Investment Trends[J].Wireless News, 2011(3).
- [11] E. Chuke Nwude, Joseph I. Uduji. Implementing A Customer Relationship Management: The Proactive Steps For Sales Managers To Prevent A Sub-Optimised Salesforce Performance[J].European Journal of Business and Management,科学、技术和教育国际协会. 2013
- [12] Maas, Peter,Graf, Albert Customer Value Analysis in Financial Services. Journal of Financial Services Marketing, 13 (2) . 2008: 107-120.
- [13] 周隆斌. 中国证券行业发展趋势展望[J] . 中国证券 2012 (1).
- [14] 刘鹏. 加快投资顾问转型解决证券公司经纪业务瓶颈[J]. 环渤海经济瞭望, 2013, (12): 33-34.
- [15] 周娟. W证券营业部发展战略研究[J] . 西南交通大学 2014.
- [16] 陈搏. 互联网金融对券商经纪业务的影响[J]. 合作经济与科技, 2018 (03): 72-73.
- [17] 王佳宁, 吴超, 乔晗, 汪寿阳. 互联网券商的商业模式转型创新之路——“嘉信理财” 案例[J]. 管理评论, 2018 (04): 247-256.
- [18] 冯振, 邓细林. 开放混业趋势下证券公司经纪业务发展思路与对策[J]. 未

- 来与发展, 2017(03): 17-20
- [19] 饶世群. 证券公司传统业务升级转型之浅见[J]. 时代金融, 2018(02): 211-213.
- [20] 帅隽. 我国证券公司经纪业务转型财富管理研究[D]. 上海交通大学, 2013:1-3.
- [21] 乔玉骏. 某通信运营商集团客户经理绩效薪酬体系存在问题及对策研究[J]. 中国新通信. 2016(01):134.
- [22] 邓尧. 建设银行Y分行理财经理团队建设研究——以分行营业部为例[D]. 云南: 云南财经大学硕士学位论文. 2015.
- [23] 张永杰. 关于事业部制在银行客户经理团队建设中的应用思考[J]. 品牌 . 2015(11):281-284.
- [24] 陈俊杰. 证券行业客户经理胜任能力模型的构建及其应用研究[D]. 福建: 华侨大学硕士学位论文. 2012.
- [25] 陈沫聿. 互联网金融对证券行业的影响与对策[J]. 时代金融, 2016(5): 10-11.
- [26] 冯明华. 智能投顾发展现状与监管研究[J]. 中国证券, 2017(08): 54-60.
- [27] 马斯洛, 人类激励理论[M]. 北京: 中国科学出版社, 1998.
- [28] 陈珊, 姜玉梅(2011). 如何设计满意度调查[J]. 中国劳动. 2011, (04).
- [29] 钟颖. 当前市场环境下证券营销策略探讨 [J] 中国城市经济, 2013
- [30] 贾琳. 激励机制在企业人力资源开发中的运用研究 [J] . 人力资源管理, 2013(12)
- [31] 郭纯. 新形势下证券公司发展探讨. [J]. 财务管理, 2018(5):180-182.
- [32] 黄程. 浅谈证券公司人力资源管理的绩效问题. [J]. 中国管理信息化, 2018(6):86-88.
- [33] Ketth Cowling, Understanding Financial Statements[J]. Cambridge: MIT Press, 2009:104-107.
- [34] Milan Kubina, Viliam Lendel. Successful Application of Social CRM in The Company[J]. Procedia Economics and Finance, 2015, 23.
- [35] 祖强. 华西证券构建“线上线下”结合、公司集中统一运营的客户运营体系实践. [J]. 创新与发展: 中国证券业2017年论文集. 2017
- [36] 祝和国, 陈哲. 浅析证券公司的创新发展[J]. 金融纵横, 2011(09):71-72.
- [37] 毕传凯. 证券公司客户服务发展新思路——基于客户关系管理的服务产品化组合[J]. 中国外资, 2013(06):100.
- [38] 张启玲. 浅析证券营业部客服体系的构建[J]. 科技经济市场, 2014(08):

41-42.

[39] 张异冉. 证券公司经纪业务中的客户关系——基于法律视角[J]. 中国物价, 2017(05):56-58.

[40] 张楠. 互联网金融入侵证券业“传统地盘”——打造新的客户服务模式[J]. 税务与经济, 2017(06):49-54.

[41] 李光山. ZT公司顾客感知服务质量提升研究[D]. 东华大学, 2016.

[42] 顾连书, 王宏利, 王海霞. 我国新股发行审核由核准制向注册制转型的路径选择[J]. 中央财经大学学报, 2012(11).

[43] 林承松. 互联网证券下证券经纪业务转型及人才需求研究[J]. 时代金融, 2016(06): 71-74

附录

东莞证券H分公司理财经理培养现状满意度调查表

- 1、该问卷一共有25道题，且都为单项选择题；
- 2、此调查问卷保密级别A级，所有信息将严格保密，请放心答题；
- 3、请根据实际情况答题，否则将会影响问卷的调查结果。

姓名：_____（选填） 性别：_____

年龄：_____ 学历：_____

问题：

一、薪酬水平

1. 您认为任职期间的薪酬对生活的保障水平：

A 非常能保障 B 基本保障 C有时能保障 D不能保障 E 完全不能保障

2. 与当地消费水平相比，您对您的薪酬满意度：

A 非常满意 B 比较满意 C不确定 D不满意 E 非常不满意

3. 分公司理财经理的薪酬水平对比当地营销岗薪酬水平的优势：

A 很有优势 B 比较优势 C不确定 D没有优势 E 完全没优势

4. 分公司理财经理的薪酬水平对比行业平均水平的优势：

A 很有优势 B 比较优势 C不确定 D没有优势 E 完全没优势

5. 您认为您的薪酬水平与证券市场的波动的相关性：

A 非常大 B 比较大 C不确定 D不大 E 完全没影响

二、绩效考核

1. 您对分公司的绩效考核制度的合理性评价：

A 非常合理 B 比较合理 C 普通 D 不合理 E 非常不合理

2. 您对H分公司的业务支持政策的满意程度：

A 非常满意 B 比较满意 C 普通 D 不满意 E 非常不满意

3. 现行的理财经理月度考核标准的难度评价：

A 非常容易 B 比较容易 C 普通 D 困难 E 非常困难

4. 您认为证券市场的运行状况对考核难度的影响程度的评价：

A 非常大 B 比较大 C 不确定 D 不大 E 完全没影响

5. 将综合业务收入纳入到理财经理考核因子的必要程度：

A 非常必要 B 比较必要 C 可纳可不纳 D 不必要 E 完全没必要

三、福利水平

1. 您对分公司的整体福利水平的评价：

A 非常满意 B 比较满意 C 不确定 D 不满意 E 非常不满意

2. 您对于分公司经济性福利的评价：

A 非常满意 B 比较满意 C 不确定 D 不满意 E 非常不满意

3. 您对分公司的非经济性福利的评价：

A 非常满意 B 比较满意 C 不确定 D 不满意 E 非常不满意

4. 您对分公司的工作环境的评价：

A 非常满意 B 比较满意 C 不确定 D 不满意 E 非常不满意

5. 您认为分公司的长期激励措施的评价：

A 非常满意 B 比较满意 C 不确定 D 不满意 E 非常不满意

四、职业发展

1. 您对分公司目前理财经理的职业发展空间的评价：

A 非常大 B 比较大 C 普通 D 比较小 E 非常小

2. 目前分公司理财经理的晋升难度：

A 非常容易 B 比较容易 C 普通 D 比较难 E 非常难

3. 您对分公司“用工双轨制”的合理性评价：

A 非常合理 B 比较合理 C 一般 D 不合理 E 非常不合理

4. 您对分公司“用工双轨制”的公平性评价：

A 非常公平 B 比较公平 C 一般 D 不公平 E 非常不公平

5. 您是否希望分公司打破“用工双轨制”的界限？

A 非常希望 B 比较希望 C 一般 D 不希望 E 非常不希望

五、培训与转型

1. 您对于分公司目前的培训制度的总体评价：

A 非常满意 B 比较满意 C一般 D不满意 E 非常不满意

2. 您对分公司的培训内容的评价：

A 非常全面 B 比较全面 C一般 D比较单一 E 非常单一

3. 您对分公司的培训专业化程度的评价：

A 非常专业 B 比较专业 C 一般 D 不专业 E 很不专业

4. 投资者综合素质的提高对专业要求的影响：

A 非常大 B 比较大 C一般 D 比较小 E 没影响

5. 您对于理财经理转型必要性的评价：

A 非常必要 B 比较必要 C不确定 D不必要 E 完全没必要