

“1+6” 专业能力建设工作模式案例研究

万联证券股份有限公司

2019 年 11 月，易会满主席在证券基金行业文化建设动员大会上明确指出，证券基金行业是门“手艺活”，专业是行业机构安身立命之本。万联证券深耕“忠、专、实”的行业文化底蕴，厚植“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化理念，致力于实现“打造中国专业、一流的现代投资银行和财富管理机构”的企业愿景，要求全体员工切实践行“以客户为本”的理念，持续加强专业化服务能力等核心竞争力，推动行业文化在万联证券落地生根。

锚定“人才强企”这一战略目标，万联证券通过制度为本、榜样铸魂、培训为体、科技作“翼”、寓教于乐、客户中心这六个妙招构建了“1+6”的专业能力建设工作模式，不断提高员工专业化水平，持续培养专业精神和专业主义，初步形成了学习专业、尊崇专业、专业执业的文化氛围。

一、以制度为根本，打好从业人员专业底色

2019 年至今，万联证券逐步完善从业人员管理制度体系，把制度作为彰显“专业”底色的根本保证，针对公司不同条线的专业人员出台了《万联证券投资管理部人员管理指引》《万联证券金融工程部人员管理指引》《万联证券基金托管业务从业人员行为规范》《万联证券投资银行业务人员管理规定》《万联证券研究所证券研究人员管理规定》《万联证券研究所证券分析师参加外部评选指引》《万联证券证券经纪人管理规定》《万联证券营销序列员工管理规定（试行）》《万联证券金融市场部投资顾问业务管理规定》《万联证券投资顾问序列员工管理规定》等一系列管理制度，通过制度明确专业人员的执业标准、

岗位职责、绩效考核等内容，用制度牵引员工的成长发展、规范员工的执业行为，确保员工具备与岗位相匹配的专业资格和能力。

二、以榜样为引领，营造崇尚专业良好氛围

万联证券坚持凝聚榜样力量，助推示范效应，对专业领域模范标兵进行表彰和宣传，充分发挥标杆员工的示范引领作用，在公司上下营造学必学先进、业必贵专精的氛围。一是进行专项表彰。在一年一度的优秀员工评选中，专门设置了“资管之星”“投研之星”“投行之星”“内控之星”“运营之星”“机构业务之星”“理财之星”“营销之星”“投顾之星”等9大专业奖项，让专业人员的优秀表现“被肯定”“被看到”，形成追求专业的正向行为循环。2021年共计82人获得此项荣誉。二是进行专项宣传。除在公司内网和公司官微对年度优秀人员进行宣传之外，万联证券还专门在微信公众号上开设了“榜样说”的专题栏目，对公司各专业条线榜样人物进行大力宣传，深入挖掘并放大榜样人物的专业精神特质，模范标兵以真实的素材、真挚的情感和真诚的表达为员工现身说法，诠释“追求专业”的意义和价值。



孙强 合规法律部
2021年度个人专业奖项“内控之星”获得者

专业精神就是秉持作为一名合规人员“勤勉尽责、务实担当”的工作作风，严守合规底线。以“事无巨细无遗漏”为工作要求对公司负责，对上级负责，对同事负责，对自己负责。

主要事迹：作为合规法律部经纪业务条线一名合规管理人员，日常工作统筹经纪业务条线年度合规培训、合规检查计划制定并实施及合规考核、人员管理每日合规管理工作。在财富管理总部的协同下编撰《分支机构合规管理手册》并针对性专题组织对分支机构合规风险管理岗合规管理职能进行专项技能提升培训。牵头推进分支机构合规风控月度例会定期沟通机制，定期督导监管形势及行业典型案件，总结当前经纪业务合规工作开展情况，提出下一阶段工作计划并多次对分支机构合规管理工作进行现场及线上调研，就分支机构业务开展及内



钟宇宏 固定收益总部
2021年度个人专业奖项“投研之星”获得者

专业精神就是踏实把固定收益投资做好、把业绩做好、把资金管理好。

主要事迹：作为一名投资经理，2020年度和2021年度投资交易工作均表现优异，在不同的市场环境中，客户经营稳健，策略交易丰富，客户自我调节速度较快，于不同年份均实现超额收益。其中，2021年账户业绩远超市场平均水平。年均交易量和换手率数据突出，为公司在中债和交易中心的市场评优上起到了较大的推动作用。两度获评为银行间市场优秀交易员称号，交易模式在市场的认知度高，为公司固收业务增强了市场影响力，提高了美誉度。



王竹 万联广生
2021年度个人专业奖项“投研之星”获得者

专业精神就是，保持持续好奇，实现一个领域深度认知的基础上向多个领域由线及面，触类旁通，并持续迭代递进，循环往复。

主要事迹：作为一名主要偏向高端制造、新一代信息技术等高科技领域的一级股权投资人员，始终追求专业性广度及深度的持续提升。一方面在既有专业方面持续夯实，已成为CFA非执业会员；另一方面，不断根据职业和项目需要，系统化提高高科技领域的学习深度。能够在项目调研中与行业专家、企业技术专家进行较深入的业务层面沟通验证，获得了企业以及部分行业专家、机构同行的好评。同时，连续两年超额完成投资任务，项目整体发展趋势良好。

万联证券“榜样说”专栏报道

三、以培训为抓手，塑造人才培养品牌特色

万联证券高度重视与员工共同成长发展，基于“以人为本、专业傍身”的人才培养理念，搭建了以领导力培训、专业培训、通用培训、新人培训、讲师培训这五个维度为一体的分层级、全覆盖的“五位一体”人才培养体系，持之以恒强化“星系列”人才培养项目品牌效应，与时俱进更新维护公司课程资源库，保障每位员工在公司都享有学习资源和进步路径的“机会平等”。

万联证券人才培养体系全景图

万联证券股份有限公司

通过建立**分层级、分专业、内外部相结合、线上线下相结合**的培训体系，打造符合业务发展需求的人才供应链，也让每位企业员工都持续享有自我提升的学习机会。

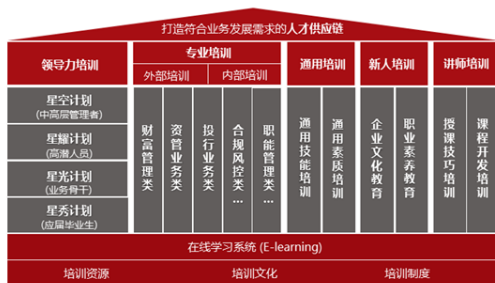


图1: 人才培养全景图

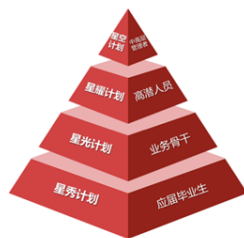


图2: 领导力培养体系图

万联证券人才培养体系全景图

在专业培养方面，万联证券采取“必修课+”的工作机制，将必修课和品牌项目相结合，帮助员工补齐知识短板、适应新发展趋势。一是建立必修课机制。以财富管理条线为例，营销序列员工必修《销售菜鸟30天蜕变计划》等课程；投顾序列员工必修《投顾个人成长——宏观思维的培养》等课程；综合序列员工必修《业务系统操作》等课程；营销管理序列员工必修《证券公司营销团队建设与管理》等课程。二是打造常态化培训项目。目前已经打造了“投行业务微讲堂”“财

富微信课堂”“研究所每日晨会”“合规风控月度例会”等常态化专业培训品牌项目，帮助岗位员工及时了解最新动态，及时更新专业知识及技能。

分支机构营销、投顾岗位必修课程					
序号	岗位序列	岗位级别	必修课程（学时H）		总课时（H）
			岗位必修课程	通用必修课程	
1	营销序列 岗位	试用期营销市场经理	1.财富管理业务体系学习-金融产品业务（2H）	1.制度解读与绩效指标分析(1H)	15
2		营销市场经理	2.销售策略30天蜕变计划(4H)	《万联证券股份有限公司营销序列员工管理规定（试行）》（C类）	
3		高级营销市场经理	3.营销渠道拓展与维护（1H）	《万联证券股份有限公司营销序列员工绩效考核指引（试行）》（D类）	23
4		资深营销市场经理	1.财富管理业务体系学习-金融产品业务（2H）	2.证券从业人员职业道德准则(1H)	
5		金牌营销市场经理	2.深度掌握客户体验四部曲（8H）	3.营销商务礼仪(1H)	25
6		首席营销市场经理	3.资产配置营销实战体系(5H)	4.金融宣传推介行为合规风险分析与防范(1H)	
7	投顾序列 岗位	投资顾问助理	1.财富管理业务体系学习-金融产品、两融、期权业务(4H)	1.制度解读与绩效指标分析(1H)	24
8		投资顾问	2.投顾个人成长——宏观思维的培养（2H）	《万联证券股份有限公司投资顾问序列员工管理规定（C类）》	
9		高级投资顾问	3.资产配置营销实战体系（5H）	《万联证券股份有限公司投资顾问序列员工绩效考核指引（D类）》	32
10		资深投资顾问	1.财富管理业务体系学习-金融产品、两融、期权业务(4H)	2.证券从业人员职业道德准则(1H)	
11		研发型投资顾问	2.投顾个人成长——宏观思维的培养（2H）	3.营销商务礼仪(1H)	
12		主管	3.资产配置营销实战体系（5H）	4.金融宣传推介行为合规风险分析与防范(1H)	
13	营销管理序列	总监	1.财富管理业务体系学习-金融产品、两融、期权、机构业务（6H）	5.E万通功能模块与软件使用培训（1H）	33
			2.证券公司营销团队建设与培训(6H)	6.互联网在线获客与运营专题<自媒体平台介绍、微信获客、内容开发运维>（3H）	
			3.深度掌握客户体验四部曲（8H）	3.营销商务礼仪(1H)	

分支机构营销、投顾岗位必修课程

却顾所来径，苍苍横翠微。经过多年努力，万联证券人才培养工作取得了丰硕成果。在2022年云图奖评选中，万联证券荣获“人才发展标杆—卓越奖”和“优秀数字化学习项目—卓越奖”两项大奖。在2022年博奥奖评选中，万联证券荣获“最佳数字化领军人才加速奖”。在2022年全国企业学习设计大赛中，万联证券荣获“优秀学习项目奖”。



2022年云图奖奖杯

四、以数字科技为“翼”，强化科技赋能人才培育

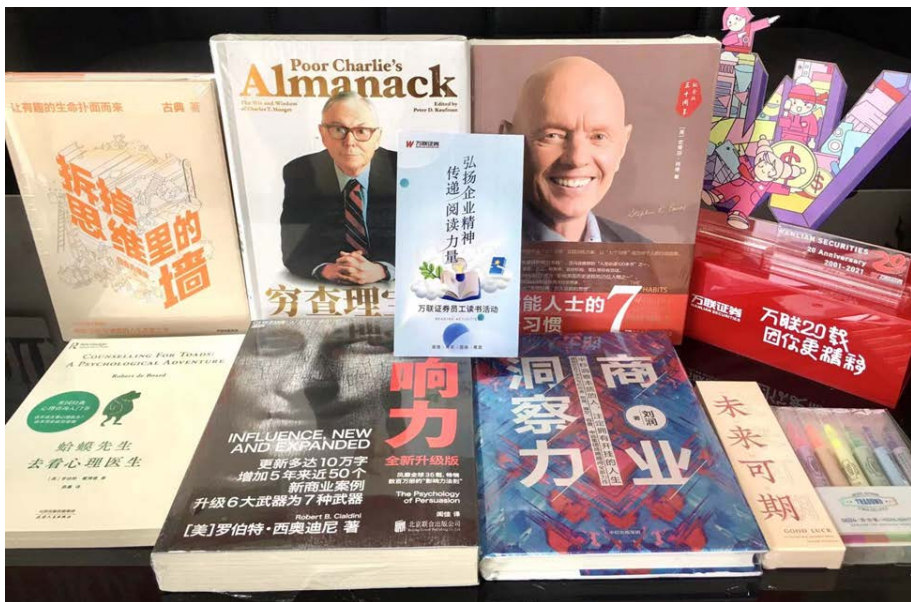
万联证券积极探索数字化技术在培训项目中的应用，以数字科技为“翼”赋能人才培育。一是大力引进外部专业课程。他山之石，可以攻玉。在建立内部专业课程库的基础上，经过去粗取精、披沙拣金，万联证券共计引进 200 多门高品质的外部专业课程，帮助各条线业务人员在专业精进的道路上，有最优质的课程资源作参考，背靠最权威、可靠、专业的智库，真正做到远依往籍，近采时宜。二是大力优化在线学习平台。通过引进实力雄厚的学习平台供应商，强化平台互动，着力对员工反馈的若干问题进行专项解决，最终实现了更好的课程呈现、更流畅的课程播放、更及时的数据反馈、更多元的登录方式等效果，为员工创造了“全天候”“全方位”的学习平台，帮助员工随时随地、方便快捷地参与在线学习。三是大力加强有声图书馆建设。通过跟喜马拉雅 App 合作，万联证券打造有声图书馆，为员工提供 1000+ 有声好书，通过听书的形式，让员工获得线上阅读新体验、新知识。



有声图书馆上线海报

五、以乐趣促学习，激发员工内在学习动力

万联证券持续创新培训形式，积极运用多样化、趣味性的学习方式，寓教于乐、以乐促学，激发员工学习热情，建设学习型组织。一是举办商务礼仪知识竞赛。知识竞赛采取团队作战的形式，激发员工的集体荣誉感和学习热情，在公司掀起了一股学习商务礼仪知识的热潮，极大地促进了大家对商务礼仪知识的理解和掌握。二是推广电子营销手册。通过萃取优秀员工实战经验，开发了《开户营销手册》《融资融券营销手册》《团队管理手册》等三本电子营销手册，帮助员工更有效地吸收业务知识及技能。三是举办员工读书节活动。自 2020 年以来，万联证券连续 3 年在“世界读书日”举办员工读书节，吸引超 500 名员工参与经典书籍阅读和心得分享活动，营造了良好的读书氛围，促进了持续学习、终身成长理念的广泛传播。



第三届员工读书节活动花絮

六、以客户为中心，提升客户服务附加价值

万联证券坚持以客户为中心，把文化理念和价值追求内化于心、外化于行，转化成为客户提供优质专业、贴心周到的金融服务，建立分层分级客户标准化服务体系，为客户量身打造个性化、定制化的金融产品和服务，不断提升客户服务质量和专业附加值。结合 20 周年司庆，公司以“万联证券二十载柜面服务增光彩”为主题，开展“分支机构综合支持服务提升行动”，对 77 家分支机构进行柜面服务能力培训，升级客户服务体验。用心用情做好投教工作，统筹疫情防控工作要求，坚持金融科技与金融教育相结合，打造特色线上投教园地——“万人迷学院”，精心设计“业务专栏”“百科全说”“绘声绘色”“客服小姐姐说”等专栏，为投资者量身定制多元化、个性化投教作品 120 余部，触达投资者逾 500 万人次。



分支机构综合支持服务提升培训

证券公司作为资本市场最重要的中介机构之一，专业能力是其立身之本和成事之基。

万联证券将坚持筑牢立身之本、夯实成事之基，不断加强和改进专业能力建设，优化“1+6”工作模式，增强专业化发展“软实力”，把专业优势转化为品牌优势，持续擦亮万联金字招牌，助力公司高质量发展，奋力打造湾区一流 A 类上市券商。