



《证券公司关键岗位能力素质模型系列（投资顾问类）》

—行业共识框架与落地应用分享

2026年4月



本次旨在客观解读中证协发布的投顾人才执业标准“大纲”，分享起草背景与落地思路。模型为行业参考指引，各机构可在协会指导下，结合自身战略自主应用、动态优化。

本次分享探讨什么？

本次解读将围绕三个核心问题展开，旨在帮助行业同仁将模型转化为驱动人才发展和业务增长的强大动力。

01 为何出台 (Why)

- 深入分析财富管理转型的时代背景与行业挑战。
- 阐述本标准对提升分支机构投顾人才与业务管理效能的核心价值。

02 核心内容 (What)

- 重塑投顾角色定位：实现从传统“产品销售”向“客户资产受托人”的根本性转变。
- 全面解读投顾“三级人才梯队”标准与“四大核心维度”能力素质模型。

03 如何落地 (How)

- 提供模型在“招聘、培养、选拔、资源配置”四大关键管理场景的落地指南。
- 分享“训战结合”的人才培养原则，赋能团队将能力转化为实际生产力。

PART

1 时代背景与战略意义

—我们为何需要这个模型？



价值竞争时代，我们为何而战？

? 互动问题

1 第一个问题

您的客户，他们问得最多的问题是什么？
是 **‘这个产品还能买吗’**，还是 **‘我现在该怎么办’**？

2 第二个问题

您自己，展业中最让您头疼的，是 **‘这个月的任务怎么完成’**，还是 **‘怎么让客户真正信任我’**？”

维度	过去	现在	我们共同面临的挑战
盈利模式	销售收入	账户服务费 +AUM增长	考核指标变了，您/队伍能力如何跟上？
客户关系	交易型客户	信任型客户	怎么让客户从“买产品”变成“托付账户”？
团队能力	销售能力	规划+配置+陪伴能力	您/队伍怎么转型？新人怎么培养？
竞争格局	价格竞争	价值竞争	您/营业部靠什么赢得客户？

产品
红利期

信任
红利期

产品销售
2.0

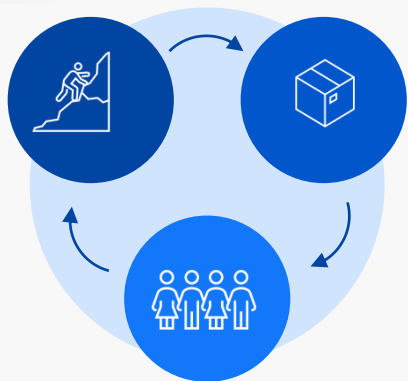
账户服务
3.0

当前，财富管理行业正经历深刻变革

安永全球财富研究报告显示客户增加互动、寻求保障、主动参与的趋势将持续推高对投资顾问时间和资源的投入成本，使得专业投顾人才的供给面临巨大压力

52%的客户主动联系投顾，讨论市场动态对投资组合的影响；44%的客户增加了与投顾会面的频次；44%的客户加强了对投资组合的管理。

27%的客户希望了解更多另类投资的相关信息，但仅15%进行过相关讨论。



富裕客户在选择财富管理机构时，对服务范围与服务专业化程度的重视亦显著提升，将其视为首要考量因素的受访者占比从两年前的36%跃升至50%。



客户需求升级：从“买产品”到“要方案”

从简单的“买产品”升级为寻求“个性化、综合化的财富管理解决方案”，更期望投顾能像“家庭医生”一样，提供全周期的陪伴和动态管理。



投顾能力缺口：人才转型迫在眉睫

当前投顾队伍在服务广度、深度及专业能力上，与客户升级后的需求存在明显差距。服务模式的转型，归根结底是投顾人才能力的全面提升。



行业共识形成：构建可持续的投顾人才发展体系

系统性提升投顾团队的专业服务水平，构建可复制、可持续的人才发展体系，已成为提升行业与企业核心竞争力的关键所在。

“标准”的核心价值：为行业提供投顾人才发展的参考框架

这份模型，吸纳了人才发展委员会和投资顾问委员会20家机构，11条反馈意见，共同修订完成。对各位管理者而言，其核心价值在于提供了一套系统化的投顾人才画像与发展指南。



01 提供统一标尺，助力精准识人

提供科学、统一的能力衡量标准，帮助清晰识别团队成员的能力短板与潜力，避免“凭感觉”识人。



02 明确发展路径，支持系统育人

不仅定义“需要什么能力”，更规划“如何培养”，为搭建分层分类的人才培养体系提供清晰的路线图。



03 指导优化配置，实现高效用人

基于精准评估，科学进行客户资源分配、团队角色分工和绩效激励方案制定，实现人尽其才，提升组织效能。



04 引领服务转型，共同提升价值

以人才能力升级带动服务能力升级，最终指向提升客户信任与服务满意度，构筑公司长期、健康的业务发展基石。

PART2

▪ 模型核心框架解读

—我们需要怎样的投顾人才？



核心定位重塑：从“产品销售”到“客户利益优先”

在起草过程中，我们首先明确了一个根本性转变：投资顾问的角色定位，是从单一的产品导向，转向全面的客户价值导向。

传统销售模式

- 核心立场：产品的销售代表，对产品提供方负责，利益与产品挂钩
- 客户关系：单次交易型服务，缺乏深度信任与长期绑定
- 服务核心：以推销金融产品为主，缺乏个性化的规划方案
- 考核指标：产品销售额、销售佣金收入、短期业绩

财富管理服务模式（本模型倡导）

- 核心立场：客户的专业服务伙伴，坚守客户利益优先原则，践行信义文化与行业操守
- 客户关系：长期的合作伙伴与信任关系，利益与客户资产增值深度绑定
- 服务核心：提供全生命周期的投资规划与资产配置全套解决方案
- 考核指标：客户资产增长率、组合收益率、长期留存率与满意度

核心强调：“客户利益优先”是本模型的核心导向，是赢得客户长期信任的基石。

人才梯队建设：三级分层，各尽其责

为实现精细化管理，我们将投顾团队划分为三个层级，每个层级均有明确的定位和职责边界，为投顾人才提供了清晰的职业发展路径。



投资顾问助理

定位：基础及标准投顾服务，业务基石。

职责：在资深投顾指导下执行标准化流程，协助完成客户服务流程。

角色：人才培养的起点，为团队输送后备力量。



投资顾问

定位：标准及深度投顾服务，独立作业。

职责：能够独立对接客户，在提供标准化服务基础上实现潜在需求挖掘、个性化账户管理方案设计迭代等全流程投顾服务。

角色：团队的中坚力量，客户服务与业绩产出的核心主体。



首席投资顾问

定位：高阶专业投顾，专家顾问。

职责：为高净值客户提供复杂、定制化的综合解决方案，并对外输出专业的资产配置策略与观点。

角色：团队的专家、标杆与导师，引领专业能力建设。

workflow 闭环管理：六大核心职责，内外兼修



核心职责细化拆解：“分层设色”，有效评价

◆ 以“客户开发和维护”为例

客户开发

运用数字化工具，系统梳理各类客户画像，精准定位目标客群，多渠道拓展，并做好客户分类精细化管理。

关系维护

- 定期与客户沟通，分享行业和市场信息；
- 了解客户动态，解答客户投资问题，提供专业建议；
- 根据公司客户服务要求，按时按质完成指定服务动作，提升客户体验和忠诚度。

活动组织

组织客户投资沙龙、行业报告会等活动，输出专业观点，打造投顾服务专业品牌。

- 利用公司已有客户和渠道资源，接触潜在目标客户；
- 定期与客户沟通，提供基础客户服务，跟踪客户动态，形成客户信任关系。

投资顾问助理

- 经营个人目标客户圈层，积累客户开发和转化效率高的渠道资源；
- 基于行业动态、客户需求变化，提供行业信息和专业建议。

投资顾问

- 拓宽和积累高端客户资源，与关键核心客户建立联系，协助低层级投顾开发和服务客户；
- 参与客户活动，输出专业观点，提升投顾团队专业形象。

首席投资顾问

职责差异点



职责

核心要义

职责要求： 投资顾问通过对客户精细化管理和专业服务，实现客户和资产新增，减少存量客户和资产流失，夯实客户和资产基础，提升客户满意度，与客户建立长期信任关系。

有效评价指标：

- 新增客户和资产
- 存量客户和资产流失
- 客户面访覆盖率
- 企业微信沟通频次
- 客户服务满意度

能力素质模型构建：层层递进，四大维度，全面画像

我们借鉴经典的“冰山模型”，构建了包含四大维度的能力素质模型，从硬性门槛到软性内核，全方位评估投顾的综合职业表现。

基本素质

定义：硬性门槛，如学历、专业资格证书、基础从业经验等。

特点：可量化、可标准化，能通过材料或简单测评即时评估。

管理启示：招聘时的“敲门砖”，是人才筛选的基础要求。

专业能力

定义：投顾的核心价值，如宏观分析、资产配置、产品筛选及投教知识等。

特点：专业性强，可通过专业考试、案例复盘等方式科学评估。

管理启示：区分专业水平的“硬通货”，是日常培训与考核的核心。

通用能力

定义：连接专业价值与客户需求的“桥梁”，如沟通表达、情绪感知、服务意识等。

特点：难以量化，需在真实的业务场景中，通过观察行为表现来判断。

管理启示：决定专业价值能否被认可的“放大器”，需长期观察培养。

职业素养

定义：深层次的软性素质，如职业道德、价值观、信义文化理念等。

特点：难以直接测量，需通过长期行为观察。

管理启示：人才发展的“压舱石”，是不可逾越的职业底线。

“4+N”能力项纵向延伸：精准定位与可执行细节

“4+N”能力项概览图



在“4+N”能力项概览基础上，本文对专业能力与通用能力中除“风险管理与合规意识”以外的所有能力项进一步给予具体定义，划分不同投顾层级进行必要说明，并辅以具体、典型的行为描述，以区分能力项具体表现及不同层级投顾对同一项能力要求的差异。

同一能力项，不同层级投顾的差异化要求：层级定义与行为描述



能力项	金融市场知识	
定义	指投资顾问能够对金融市场有一定认知深度，能够了解宏观经济周期基本运行特征，及时掌握政策变动信息（如货币政策、行业监管政策等），并深刻理解政策变动对各类资产的传导机制。	
序号	层级定义	行为描述
1	了解基础知识，及时转发信息	了解金融市场基础知识，能够将公司的投研观点及时转发给客户。
2	对市场有深度认知，对信息有效处理、转化与输出	<ul style="list-style-type: none">对金融市场有深度认知，能够紧密跟踪宏观经济与市场变化情况，能够将公司的投研观点转换成符合不同客户语言习惯的表述方式，定期输出给客户。保持对政策出台的敏感性，在政策变动的第一时间进行梳理与解读，确保信息准确的情况下帮助客户消化和理解与其投资密切相关的信息，并给出适当的建议。
3	在深度认知基础上，形成自有分析框架，持续迭代并输出观点	<ul style="list-style-type: none">在对金融市场有深度认知，能够紧密跟踪宏观经济、市场变化与政策环境的基础上，自行搭建成熟、合理的市场分析框架，并根据经验积累不断优化迭代。与客户及时共享信息与心得，帮助客户分析市场形势，输出观点，树立专业投顾形象。
4	面向更广阔客群进行专业解读，创造更大价值（仅限首席投资顾问）	在层级3基础上，利用公司公域平台，面向更广阔的客户群体进行专业观点输出，集成团队力量打造IP形象，创造更大价值与影响力。

不同层级投顾在不同能力项中的底线要求概览图

类别	能力素质项	投资顾问助理	投资顾问	首席投资顾问
基本素质	1 学历		2 全日制本科及以上学历	
	2 专业背景	1 具有经济、金融、数学、统计、法律等相关专业背景；具备扎实的宏观经济、金融市场、财务分析及金融产品等核心知识，熟练掌握投资顾问业务相关的法律法规知识		
	3 任职资格	1 至少具备证券从业资格及基金从业资格（此处主要指产品配置类投顾相关要求，若行业制度规范有相应变化或不同机构有不同要求可随之调整，仅做示例，下同）		2 通过证券投资顾问专业能力水平评价测试，注册获得投资顾问资格
		3 鼓励获取CFA（特许金融分析师）/CIIA（注册国际投资分析师）/FRM（金融风险管理师）/CPA（注册会计师）等国际或国内含金量较高的认证		
4 从业经验	1 不限制经验	2 具备1年及以上一线客户服务经验	3 具备3年及以上一线客户服务经验	
专业能力	1 金融市场知识	1 了解基础知识，及时转发信息	2 对市场有深度认知，对信息有效处理、转化与输出	3 在深度认知基础上，形成自有分析框架，持续迭代并输出观点
	2 投资工具运用	1 消化吸收各类投资工具	2 对投资工具运用有一定把握	3 对客户需求满足效率与匹配精准度有所保证
	3 财务规划与账户管理	1 客户需求与痛点了解	2 能够提供简单账户诊断与标准化投资组合建议	3 能够提供全方位账户诊断，制定综合方案
	4 投资分析与组合管理	(无需)	(无需)	1 独立运作策略组合
	5 风险管理与合规意识	1 识别、评估、管理和报告投资组合所面临的各类风险，了解可能存在的合规问题和障碍，确保投资行为在合规、风险可控的预设轨道内运行		
通用能力	1 客户经营与服务能力	1 积极响应客户需求，提供标准化服务	2 主动维护客户，主动改进服务	3 深挖客户需求，超越客户期望
	2 沟通与演讲能力	1 基础传达，解答疑惑	2 有效互动，保持高效沟通	3 自信表达，获得认同
	3 情绪管理能力	2 反应冷静，正常工作	3 有效管理压力，保持稳定状态	4 以建设性方法响应
	4 学习能力	1 主动获取，解决问题	2 系统整合，改进创新	3 提炼智慧，赋能团队
	5 团队协作能力	1 尊重团队、共享信息	2 积极沟通、主动分享	3 打破壁垒，化解冲突
	6 数字化工具应用能力	1 使用标准化工具完成指令性任务	2 主动使用工具优化 workflow，提升效率与洞察力	3 主动使用专业工具进行策略组合设计与跟踪管理
职业素养	1 符合行业文化理念	4 践行中国特色金融文化，遵循行业从业人员职业道德准则、行为规范及自律要求等，形成明是非、辨善恶、知廉耻、有责任的高尚价值追求，坚持将“十个坚持、十个反对”证券行业荣辱观形成内在品质		
	2 坚守信义精神	4 将客户利益置于首要位置，坚守信义精神		

注：标红数字表示对应能力项中1-4层级，如“投资顾问助理”在“金融市场知识”能力项中水平应至少达到“1”层级的要求；职业素养为必备素养，均需按严格标准执行，此处统一按4级来列示要求。

投顾行为锚定量表：能力素质模型的评估应用 (以涵盖范围相对较广的投资顾问层级为例)

■ 由于各家机构战略思路、考核机制及资源禀赋等因素的不同，不同机构针对自家投顾有各自的定量考核指标，因此本文的行为锚定量表设计为**定量框架下的定性打分**，以发挥**框架性指引的最大效能与灵活程度**，各家机构可根据自身实际状况，**定量定性结合**，对投顾行为锚定量表打分结果与自身定量考核进行**动态赋权调整**，行为锚定量表内不同能力项也可进行**权重的本土适应性调节**。

类别	能力素质项	权重 (%)	能力要求	量化得分 (在对应表现打“√”)		
				不达标 0	达标 1	/
基本素质	1 学历	10	2.5	2		/
	2 专业背景		2.5	1		/
	3 任职资格		2.5	1		/
	4 从业经验		2.5	2		/

类别	能力素质项	权重 (%)	能力要求	量化得分 (在对应表现打“√”)			
				需改进 0	表现中 1	表现优 2	
专业能力	1 金融市场知识	40	10	2			
	2 投资工具运用		10	2			
	3 财务规划与账户管理		10	2			
	4 投资分析与组合管理		/	/	/	/	/
	5 风险管理与合规意识		10	1			/

类别	能力素质项	权重 (%)	能力要求	量化得分 (在对应表现打“√”)		
				需改进 0	表现中 1	表现优 2
通用能力	1 客户经营与服务能力	40	10	2		
	2 沟通与演讲能力		10	2		
	3 情绪管理能力		5	3		
	4 学习能力		5	2		
	5 团队协作能力		5	2		
	6 数字化工具应用能力		5	2		

类别	能力素质项	权重 (%)	能力要求	量化得分 (在对应表现打“√”)		
				不达标 0	达标 1	/
职业素养	1 符合行业文化理念	10	5	4		/
	2 履行信义义务		5	4		/

模型亮点：与时俱进，强化投顾核心能力要求

相较于以往对投顾的能力要求，本次能力素质模型更加强调投顾的综合服务能力，尤其是以下关键能力建设：



财务规划与账户管理能力

强调投顾需具备全面的财务分析能力，能够对客户的资产情况、账户状况进行深度诊断，识别潜在风险与优化机会，并提供综合解决方案。



投资建议执行与账户跟踪能力

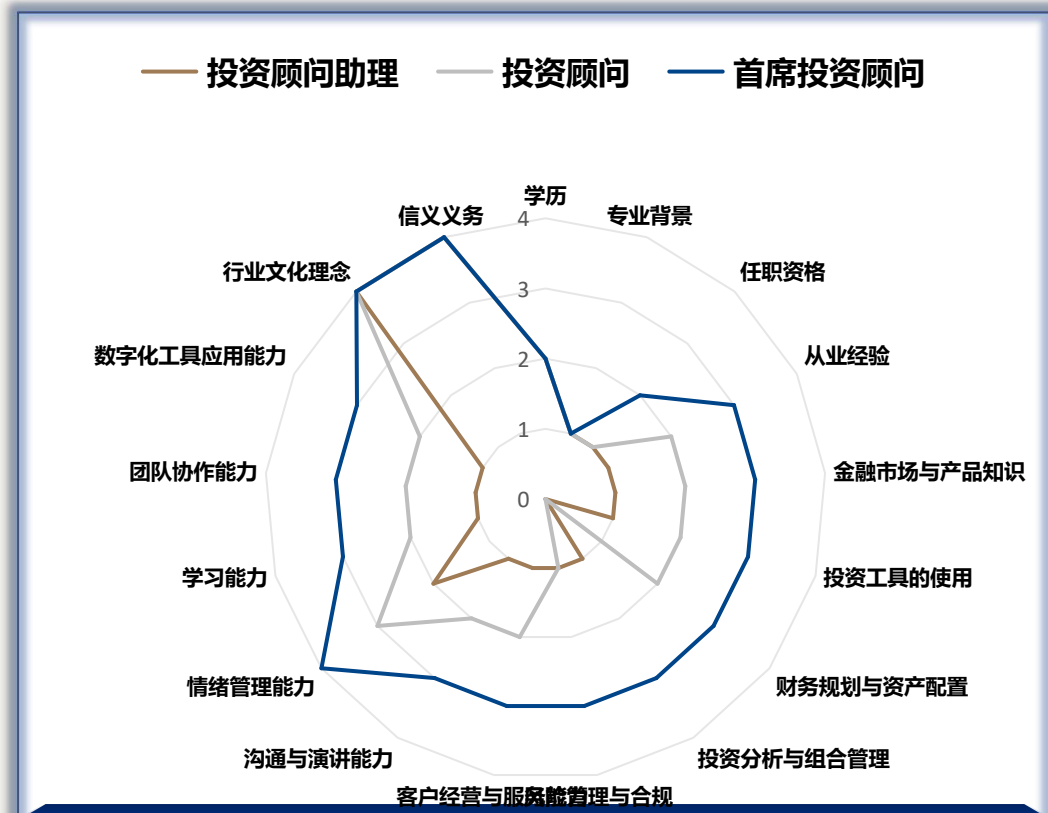
这是服务闭环的关键。要求投顾不仅能提供规划，更要协助客户完成投资建议的落地执行，并进行持续的账户跟踪与资产配置方案的动态调整，保证服务效果。



数字化工具应用能力

要求投顾能熟练运用数字化工具进行客户画像分析、市场动态分析和账户管理方案优化，提升服务效率与精准度。

模型亮点：可视化呈现，细化不同层级能力要求差异



各层级投顾能力素质要求雷达图

投资顾问助理

重点在于夯实基础，熟悉并严格执行标准化业务流程，熟练掌握基础业务工具的使用，确保完成基础工作。

投资顾问

在专业能力和通用能力上实现全面提升，能够挖掘客户衍生性需求，为客户量身定制个性化、综合化方案，并持续迭代，独立完成全流程投顾服务。

首席投资顾问

所有能力维度要求达到专家级水平，尤其在投资分析、高净值客户经营和团队协作赋能上体现领导力，负责解决复杂问题并指导团队。

💡 核心价值：为投顾人才盘点提供科学依据，助力制定精准的投顾个性化成长与培养计划。

PART3

▪ 模型落地与实践应用

—如何用好这个管理工具？



场景一：人才招聘与选拔（参考应用）



模型为企业的投顾人才招聘与选拔提供了**精准画像与科学的评估方法**，有效解决了“招人难、招错人”的痛点。

01 / 建议参考模型能力项，明确招聘标准

在撰写招聘JD时，直接引入模型中的关键能力项与行为指标，让招聘要求从模糊的“有经验”变成清晰可衡量的标准，确保面试官的理解和评判尺度统一。

02 / 建议设计针对性问题，考察实际行为表现

在面试与测评环节，围绕能力项设计行为面试题与实战案例，考察候选人的实际行为表现，而非理论知识。

💡 示例：考察“财务规划能力”时，可让候选人现场对一个模拟客户进行账户诊断与方案制定。

场景二：员工培养与培训（参考应用）

这是模型应用另一核心环节之一，提出“分层分类、训战结合”的培养原则。自主设计课程或者引入具备行业通识的课程体系（如投顾学院）。



建议根据层级，设计差异化培养重点

- 助理投顾：可侧重标准化执行与专业技能夯实，打好服务基础。
- 投资顾问：可专注独立客户服务与资产经营，提升客户价值。
- 首席投顾：可强调宏观投资管理与团队专业赋能，发挥领军作用。

训战结合 · 转化生产力

坚持“课堂学习 $\leq 30\%$ + 场景演练 $\geq 30\%$ + 在岗实践 $\geq 40\%$ ”的黄金比例。所有培训内容均需绑定真实业务案例与实战任务，确保理论快速转化为团队战斗力。

推动行业人才高质量发展的投顾培养体系建设

投顾培养体系搭建原则

01

以能力差距为起点，精准对接业务需求

02

分层分类，构建差异化成长路径

03

训战结合，强化实战转化能力

04

学以致用，推动客户价值创造

05

持续迭代，保持体系生命力

06

突出买方导向，嵌入核心思维模式

投顾培养体系搭建流程

人才培养体系需求挖掘

公司战略层面
业务绩效层面
人才储备层面

人才培养体系教学设计

多个角度梳理学员选拔标准
综合应用多种方式帮助学员提升业绩
基于“紧贴业务，注重实效”的原则

人才培养体系全流程评估

反应评估	学习评估
行为评估	结果评估

买方视角下投资顾问分层分类课程体系大纲示例 (以专业能力—需求分析与账户诊断为例)

层级	核心职责 (对应不同的职责和能力)	课程主题	一级大纲
 助理投顾	<p>核心职责：协助收集客户信息、执行标准化KYC流程、初步账户数据整理。</p> <p>能力重点：熟练掌握KYC工具、准确录入信息、识别基础风险偏好。</p>	<p>《客户需求洞察 (KYC) 与账户诊断基础》</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. KYC流程的重要性与合规要点 2. 信息收集访谈提纲的使用与信息核实技巧 3. 客户风险承受能力评估模型解读 4. 基础账户健康状况指标解读 (如持仓集中度) 5. 标准化KYC报告撰写与归档规范
 投资顾问	<p>核心职责：独立进行深度KYC访谈、综合分析财务与非财务需求、完成账户诊断并形成规划雏形。</p> <p>能力重点：穿透客户表面需求、识别深层目标、进行初步的财务规划分析。</p>	<p>《综合财富规划与账户深度诊断实战》</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行为金融学在客户需求洞察中的应用 2. 客户生命周期理论及不同阶段的财务目标分析 3. 资产负债表与现金流量表的初步分析技能 4. 账户资产配置与风险收益的偏离度诊断方法 5. 撰写初步的综合财富规划建议书
 首席投资顾问	<p>核心职责：客户综合需求分析、复杂客户财富规划、为团队解决复杂账户诊断难题。</p> <p>能力重点：驾驭跨代际、跨类型的复杂需求，整合税务、法务等外部资源。</p>	<p>《复杂场景下的财富架构与传承规划》</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 复杂客户的资产分析、家族治理与财富传承核心工具解析 2. 跨境税务筹划与资产保护法律要点初探 3. 针对团队提交的复杂客户案例进行会诊与账户管理指导 4. 定制化、跨周期的综合解决方案设计框架

场景三 & 四：选拔晋升与资源配置

模型为投顾人才的选拔晋升和内部资源的优化配置提供了客观依据，实现人岗匹配与激励公平。



👤 选拔与晋升

- 能力评估：定期开展360度评估，全方位识别员工能力优势与短板。
- 晋升依据：将能力评估结果与业绩表现深度结合，作为晋升的核心参考标准。

Ⓛ 内部资源配置

- 人岗匹配：按能力层级精准匹配客户资源，最大化服务效能与客户体验。
- 绩效激励：为绩效评估提供科学依据，确保激励机制的公平性与导向性。

愿景与展望

《证券公司关键岗位能力素质模型系列（投资顾问类）》，是行业共同探索投顾人才标准的一次重要成果。

我们真诚地希望，它能为行业的投顾人才管理工作带来启发：

- 帮助我们更清晰地了解团队能力现状；
- 为我们规划投顾人才培养路径提供参考；
- 让我们的投顾人才管理工作更加科学、高效。

财富管理转型已逐步深入，投顾人才是我们的宝贵资产。期待与各位同仁共同努力，推动行业投顾人才的专业化发展，迎接财富管理行业高质量发展的美好未来！





THANKS

地址：广州市天河区马场路26号广发证券大厦

电话：020-66338888 传真：020-87553600

网址：www.gf.com.cn

