

# 证券公司关键岗位能力素质模型系列

## 投资顾问类

## 前 言

本系列科学梳理不同岗位专业人才的能力素质模型和培养发展路径，用于指导行业机构的人才筛选和培养工作。本次确立的研究对象为行业关注度较高、需求较大、能力框架相对稳定的“投资顾问”。起草单位通过走访调研、专题座谈、资料分析等方式开展研究，系统梳理了财富管理转型背景下投资顾问的职责定位，提出了投资顾问能力素质模型及培养路径。

本文件由中国证券业协会人才发展专业委员会提出。

本文件起草单位：广发证券股份有限公司（牵头）、中信证券股份有限公司、华泰证券股份有限公司、东方证券股份有限公司。

本文件主要起草人：谭舜、方强、付羽佳、董方星、王艺潼、杜伊琪、何春媚、潘俊莹。

## 摘 要

随着我国居民财富持续积累与金融资产配置需求日益旺盛，客户对个性化、综合化财富管理解决方案的需求不断提升，财富管理行业正面临服务模式的加速转型。在此背景下，投资顾问人才队伍在服务广度、深度等方面存在明显缺口，人才队伍的专业能力、综合素质及梯队建设面临显著挑战。因此，构建投资顾问能力体系与培养机制成为转型关键。

本文件旨在系统研究转型背景下投资顾问人才的核心能力要求，明确其职责边界与能力清单，进而为行业提供一套科学化、系统化、可落地、可推广的投资顾问能力素质模型建设方案及人才培养与发展体系。本文件提供的基础方法论和指引性框架，其价值在于各机构可结合自身战略、资源禀赋和业务特点，进行本地化应用和二次开发，并结合不同业务发展阶段进行动态调整，以服务人才培养与业务发展。

本文件强调将理论模型转化为实际应用，推动能力标准在岗位设计、招聘、绩效与晋升等环节落地，助力机构构建可持续的人才发展路径，研究成果有助于财富管理机构提升投资顾问团队专业水平、增强客户信任与服务满意度，助力实现居民财富的保值增值与财富管理行业的高质量发展。

## 目 录

<b>第一章：引言与研究基础</b> .....	<b>5</b>
一、研究背景与目标.....	5
二、研究方法与思路.....	6
<b>第二章：投资顾问的核心职责界定</b> .....	<b>8</b>
一、层级定位.....	8
二、核心职责.....	8
三、具体职责描述.....	10
<b>第三章：投资顾问的专业能力素质模型与清单</b> .....	<b>18</b>
一、能力素质模型框架.....	18
二、能力素质模型在不同层级的评估及应用.....	32
<b>第四章：投资顾问的培养体系建设</b> .....	<b>39</b>
一、投资顾问培养体系建设原则.....	39
二、投资顾问培养体系搭建流程.....	41
三、投资顾问培养课程体系.....	44
<b>第五章：投资顾问能力素质模型的应用场景</b> .....	<b>50</b>
一、人才招聘环节中的应用.....	50
二、选拔与晋升环节中的应用.....	50
三、员工培养与培训环节中的应用.....	51
四、内部资源配置环节中的应用.....	51

## 图表目录

图表 1 不同客群服务模式差异及投顾人才需求量对比分析	7
图表 2 投资顾问层级及定位	8
图表 3 财富管理服务模式与传统销售模式下投顾视角差异	8
图表 4 投资顾问核心职责	9
图表 5 客户开发和维护环节不同层级投顾职责差异	10
图表 6 需求分析与账户诊断环节不同层级投顾职责差异	12
图表 7 投资建议与执行环节不同层级投顾职责差异	13
图表 8 投资顾问人才能力素质模型分类、定义及特点	18
图表 9 基本素质相关基准要求	19
图表 10 专业能力相关要素定义与关键行为总述	20
图表 11 通用能力相关要素定义	24
图表 12 不同层级投顾在不同能力项中的底线要求概览图	30
图表 13 投资顾问行为锚定量表	32
图表 14 投资顾问分层分类课程体系	44

# 第一章：引言与研究基础

## 一、研究背景与目标

随着中国经济发展，居民财富管理相关素养提升、投资需求多元，市场转向个性化、精准化、综合化财富管理解决方案，证券机构加速从传统销售模式向财富管理服务模式转型，提升投资顾问专业能力、匹配客户需求、筑牢客户信任成为行业共同课题。

根据相关研究，为应对复杂市场，客户如今正不断增加与投资顾问的互动，内容多集中于探讨市场动态对投资组合的影响、加强投资组合管理、要求增加财务规划会面频次等。从服务满意度与需求多元化来看，服务广度与深度是客户选择财富管理机构的关键，然而研究显示仅不到一半的客户对机构的服务感到非常满意。客户寻求保障、主动参与的趋势，推高了投资顾问的时间和精力投入，加剧了专业投顾人才的供给压力，同时，客户需求满足阈值的不断上升，也对投资顾问的专业素养与综合能力提出了新的更高要求。

在此背景下，构建系统性、可持续的高素质投资顾问培养与发展体系，成为影响财富管理机构核心竞争力的关键。基于此，本文对转型背景下投资顾问核心能力要求进行了深入剖析，并界定其职责边界与能力清单，设计可落地的培养体系和应用场景，为行业人才队伍建设提供基础保障。

## 二、研究方法思路

### （一）研究方法

本课题以文献研究与调研数据为基础，系统梳理行业投资顾问人才发展与培养相关研究成果，夯实研究的理论根基。在此前提下，组织开展同业机构走访调研，深入了解行业内头部及代表性机构在投资顾问人才培养、服务模式创新等方面的实践经验与现存痛点；同时，邀请业内资深专家开展专题研讨，充分吸纳专家观点与行业洞见。最后，综合走访访谈信息、专家研讨成果与前期调研数据，进行多维度、深层次的分析论证，去粗取精、去伪存真，力求形成科学严谨、兼具理论价值与实践指导意义的研究成果。

### （二）研究思路

研究投资顾问人才发展与培养，首要前提是准确把握投资顾问核心能力要求，而这一要求的关键是摸清客户真实需求。随着财富管理服务模式转型深化，证券机构在线上线下均积极探索客户需求，积累了丰富经验；同时，各同业机构及第三方权威机构也针对客户需求开展了多项高质量调研。

综合各项研究成果，结合证券机构长期以来服务客户所获得的相关经验，对不同客群的核心需求进行了梳理，通过对客群需求的深入研究发现，由于不同客群的核心诉求存在显著差异，其对应的服务模式必然各具特色，这也导致了投资顾问在职责定位、核心能力及需求数量上的不同。基于此，

进一步针对不同客群的服务模式差异及投资顾问人才供给需求进行了对比分析，呈现简要结论如下表：

图表 1 不同客群服务模式差异及投顾人才需求量对比分析

客群	核心需求	传统销售模式	传统模式 投顾人才 需求量	财富管理模式	新模式下 投顾人才 需求量
大众富裕客群	科学、专业的账户管理	标准化产品销售 (公募占比高)	★★★★☆ (中高)	全流程、全周期的 投顾陪伴体系	★★★★★ (高)
高净值客群	稳健的资产配置	标准化产品销售 (私募占比高)	★★★☆☆ (中)	“1+1+N”的专属 管家式服务	★★★★★ (高)
机构客群	绝对收益目标达成	按需定制产品池	★☆☆☆☆ (低)	多团队协同服务	★★☆☆☆ (中低)

由此可见，财富管理模式相比于传统销售模式而言更能满足各类客群当下的核心诉求。新模式下的投资顾问人才需求量更大，专业性要求更高，尤其对于个人客户而言更是如此。基于此变化及结论，梳理转型模式下投资顾问的核心职责与能力要项，形成研究成果。

## 第二章：投资顾问的核心职责界定

### 一、层级定位

按照能力要求不同，将投资顾问团队分为三大层级：投资顾问助理、投资顾问、首席投资顾问。各层级及定位如下：

图表 2 投资顾问层级及定位

投资顾问层级	定位
投资顾问助理	<b>基础投顾服务：</b> 投资顾问助理在他人指导下，执行基础投顾服务工作，并协助高层级投顾开展工作。
投资顾问	<b>标准投顾服务：</b> 投资顾问能够独立提供标准化全流程投顾服务。
首席投资顾问	<b>高阶专业投顾服务：</b> 首席投资顾问具备丰富的专业投顾知识与实战研究，能够提供定制化的综合解决方案，依托公司平台输出投资策略，并负责投资策略的相关研究、执行和跟踪迭代，参与对应业务价值链切分。

以能力为导向的分层管理架构是投资顾问差异化职责梳理、能力模型搭建、培养体系设计的基础。

### 二、核心职责

财富管理服务模式下，投资顾问作为客户的受托人，需恪守信义义务，将客户利益置于首位，其职责是提供专业资产配置与投资陪伴服务，与客户利益深度绑定。传统模式下，投资顾问本质是产品分销渠道的一环，其职责是在遵循适当性原则前提下，开展销售产品活动，其利益与产品销售方绑定，与客户利益可能不一致。两者差异如下表所示：

图表 3 财富管理服务模式与传统销售模式下投顾视角差异

分析视角	财富管理服务模式	传统销售模式
核心立场	客户的受托人，承担信义义务，需将客户利益置于首要位置。	产品的销售代表，主要对产品方负责，完成销售任务，遵循适当性原则。
客户洞察与关系建立	1、深度 KYC，作为服务的开端，真正了解客户，为客户制定最佳方案。 2、长期合作信任关系，利益与客户资产增值深度绑定。	1、流程化 KYC，作为销售前期环节，按照合规要求，匹配适合销售的产品， 2、交易型服务关系，利益与产品销售深度绑定。
投资规划和资产配置	提供投资规划与资产配置全套解决方案，投资产品仅是执行工具之一。	开展产品推销与销售，以讲解和推销单个或多个金融产品为核心。
持续服务	持续主动管理，定期回访，保持动态、长期的陪伴过程。	以交易为节点，间歇性售后关系维护，便于为下一次销售做准备，主动管理职责弱。
风险和信息披露	客户获取风险和信息披露透明度较高，清晰披露投资策略原理、相关费用、潜在风险等。	客户获取风险和信息披露透明度一般，主要披露产品费用和风险。
职责对应考核指标	考核客户资产保值增值效果，包括客户满意度、资产增长率、投资组合收益率等。	考核销售业绩指标，包括产品销售额、产品销售收入、产品保有等。

基于上述梳理，综合监管政策、业务流程、工作任务等视角，总结出财富管理模式下投资顾问六大核心职责：客户开发和维护、需求分析与账户诊断、投资建议与执行、风险合规管理、投资者教育和个人学习发展。

图表 4 投资顾问核心职责

客户开发与维护	需求分析与账户诊断	投资建议与执行
<ul style="list-style-type: none"> <li>客户开发</li> <li>关系维护</li> <li>活动组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信息收集</li> <li>需求分析</li> <li>需求沟通</li> <li>账户诊断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>账户管理</li> <li>跟踪监控</li> <li>专业陪伴</li> </ul>
风险合规管理	投资者教育	个人学习发展
<ul style="list-style-type: none"> <li>适当性管理</li> <li>信息披露</li> <li>投诉处理</li> <li>业务留痕</li> <li>风险管理</li> <li>合规与内控</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投教内容学习</li> <li>投教知识传递</li> <li>客户行为纠偏</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专业能力提升</li> <li>数字化能力应用</li> <li>经验沉淀与共享</li> </ul>

其中，客户开发与维护、需求分析与账户诊断、投资建议与执行是核心职责，作为业务价值链重要环节，不同能力层级的投资顾问具体职责有差异化要求。风险合规管理、投资者教育和个人学习发展作为共同职责，所有能力层级的投资顾问需履行同样职责。

### 三、具体职责描述

结合前述投资顾问分层管理架构，对投资顾问的核心职责展开描述，包括具体工作任务、工作产出和衡量指标。

#### （一）客户开发和维护

该职责是投资顾问服务的起点，包含以下工作任务：

1、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。

2、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。

3、活动组织：组织和安排客户参与投资沙龙、行业报告会等活动，输出专业观点，打造投顾服务专业品牌。

不同能力层级投资顾问在履行该职责时，有如下差异：

图表 5 客户开发和维护环节不同层级投顾职责差异

投资顾问层级	投资顾问助理	投资顾问	首席投资顾问

<b>职责差异点</b>	(1) 利用公司已有客户和渠道资源, 接触潜在目标客户; (2) 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。	(1) 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; (2) 基于行业动态、客户需求变化, 提供行业信息和专业建议。	(1) 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; (2) 参与客户活动, 输出专业观点, 提升投顾团队专业形象。
--------------	--	---	--

该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。为有效评价投资顾问履行职责情况, 一般采用新增客户和资产、存量客户和资产流失、客户面访覆盖率、企业微信沟通频次、客户服务满意度等指标进行考核。

## (二) 需求分析与账户诊断

该职责是投资顾问了解客户的关键环节, 奠定专业服务的基础, 具体包含以下工作任务:

1、信息收集: 通过访谈、KYC 工具和流程, 收集和整理客户基础数据 (如年龄、职业、家庭等)、财务数据 (如收入水平和结构、资产负债、消费流水等)、投资数据 (如过往投顾经验、投顾偏好、持仓集中度等)、风险数据 (风险承受力评估) 等。

2、需求分析: 基于客户数据和信息, 分析客户需求, 具体包含财务状况评估、资金属性/投资场景 (现金管理/稳健理财/资产增值/追求收益/综合金融场景规划等)、风险偏好 (保守型/稳健型/平衡型/积极型/激进型)、投资目标 (短

中长期)等。

3、需求沟通：基于客户需求分析结果，与客户沟通投资计划，确保计划与客户真实需求一致，并做好客户收益和风险预期管理；与客户保持定期沟通，当客户需求发生变化时，及时进行调整。

4、账户诊断：结合客户信息和需求，对客户账户进行诊断，帮助客户了解自身账户情况，提供具体可执行的投资建议。

不同能力层级投资顾问在履行该职责时，有如下差异：

图表 6 需求分析与账户诊断环节不同层级投顾职责差异

投资顾问层级	投资顾问助理	投资顾问/首席投资顾问
职责差异点	在他人指导下，分析客户投资需求，对客户账户进行简单诊断。	(1) 独立厘清客户投资需求，在识别客户显性需求基础上，进一步挖掘客户隐性、衍生性需求； (2) 对客户账户进行全方位诊断。

该职责要求投资顾问维护客户 KYC 档案，包含客户基本信息、财务评估、风险承受能力评估等材料，对客户投资需求作全面充分的评估。同时基于账户诊断结果，对客户账户管理方案形成初步构想，为后续投资建议和执行提供输入。为有效评价投资顾问履行职责情况，一般采用客户 KYC 信息完整度、客户服务满意度等指标进行考核。

### (三) 投资建议与执行

该职责是投资顾问专业价值的核心体现，具体包含以下工作任务：

1、账户管理：根据不同客户的不同需求信息，依托公司平台，形成客户投资策略和具体账户管理方案。

2、跟踪监控：根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，及时进行账户管理方案的调整。

3、专业陪伴：（1）在客户投资过程中，及时响应客户诉求，解答客户疑问；（2）利用公司平台的投研成果及陪伴物料，及时向客户分享宏观经济、行业政策、近期投资重点等信息，帮助客户掌握市场变化趋势；（3）在市场出现极端行情时，做好客户情绪安抚工作。

不同能力层级投资顾问在履行该职责时，有如下差异：

图表 7 投资建议与执行环节不同层级投顾职责差异

投资顾问层级	投资顾问助理	投资顾问	首席投资顾问
职责差异点	<p>①<b>账户管理</b>：根据客户基础投资需求提供标准化投资组合建议。</p> <p>②<b>跟踪监控</b>：根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，在他人指导下，及时进行账户管理方案的调整。</p> <p>③<b>完成标准化陪伴动作</b>。</p>	<p>①<b>账户管理</b>：为客户量身定制综合化账户管理方案，特别是根据客户隐性需求或衍生性需求做好综合金融场景规划。</p> <p>②<b>跟踪监控</b>：根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，独立进行账户管理方案的调整。</p> <p>③<b>完成标准化陪伴动作</b>。</p>	<p>①<b>账户管理</b>：为客户量身定制综合化账户管理方案，特别是根据客户隐性需求或衍生性需求做好综合金融场景规划。</p> <p>②<b>跟踪监控</b>：根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，独立进行账户管理方案的调整。</p> <p>③<b>完成标准化陪伴动作基础上</b>，在策略运作期间，尤其是市场发生重大变化时，利用公司公域平台及时发声，输出观点，</p>

			<p>树立个人专业形象，创造更大价值。</p> <p><b>④组合运作：</b>能够依托公司平台独立运作策略组合，并负责投资策略相关研究、执行和跟踪调整工作，持续观察策略落地效果，推动策略不断迭代升级。</p>
--	--	--	---

该职责要求投资顾问形成客户账户管理方案及后续跟踪调整建议；依托公司平台输出定期不定期报告等系列陪伴物料；对重大事件，包含外部市场变化、重大政策调整、账户业绩波动等作出及时的跟踪与解读，保持与客户的沟通和服务。为有效评价投资顾问履行职责的情况，一般采用客户盈亏比、标准资产增长率、客户账户收益率、投资策略收益率（仅针对首席投资顾问）等指标进行考核。

#### （四）风险合规管理

该职责是投资顾问坚守风控合规生命线要求，具体包含以下工作任务：

1、适当性管理：根据适当性原则，全面了解客户风险承受能力，根据客户的投资目标、投资期限等，提供适当的服务；定期回顾和更新客户信息，确保服务符合适当性要求。

2、信息披露：落实公司风险揭示及信息披露要求，向客户完整说明服务内容、费用及收费方式，充分揭示相关风险及注意事项；定期向客户披露投资策略收益和风险数据，对于账户收益风险、市场重大变化等，及时告知客户，帮助

客户客观了解账户状况。

3、投诉处理：接到客户投诉后，及时与客户取得联系，缓解客户情绪，避免冲突升级；按照公司投诉处理要求，配合整理客户服务相关记录 and 文件；与相关部门配合，确定客户投诉处理方案，并落实执行；回访客户对投诉处理结果满意度，记录改进建议。

4、业务留痕：使用公司具有留痕功能的系统向客户提供服务；提醒客户做好信息留存；按要求保存资料和信息。

5、风险管理：参与专业培训，掌握业务专业知识和风险点，认真执行各业务流程要求，减少操作风险。

6、合规与内控：按照公司合规和内控要求，执行公司内部的合规政策、操作流程与风控要求；接受公司合规考核；配合公司风险、合规、稽核部门的检查与监督，对发现的问题及时整改。

该职责要求投资顾问按照公司风险合规要求，对客户适当性进行评估，做好客户服务资料归档，妥善处理客户投诉事件，确保投资顾问合规展业，提高投资顾问风险合规意识，减少违规风险事件发生，保护客户利益。为有效评价投资顾问履行职责的情况，一般采用风险违规事件（扣分项）、客户投诉事件（扣分项）、客户投诉解决满意度、合规培训参与率、合规考试通过率等指标进行考核。

## **（五）投资者教育**

该职责是投资顾问赋能客户树立正确投资观念和行为的途径，具体包含以下工作任务：

- 1、投教内容学习：学习公司投教课程，掌握投教知识；
- 2、投教知识传递：通过各类客户服务活动，定期向客户分享大类资产特点、资产配置方法、核心报告解读等专业内容，普及正确投资知识，并积极将投教从单向宣传变为有温度的持续服务，掌握客户认知程度，帮助客户建立长期投资理念。
- 3、客户行为纠偏：针对客户的不理性行为，及时沟通并引导，纠正客户非理性投资行为。

该职责要求投资顾问通过系统化的投教内容传递，一方面帮助客户建立基础投资认知框架，减少非理性行为，提升账户收益能力；另一方面有助于投资顾问与客户建立长期信任关系，降低服务成本，减少因客户投资知识不足，引发的客户投诉。为有效评价投资顾问履行职责的情况，一般采用客户投教覆盖率、客户投教满意度等指标进行考核。

## **（六）个人学习发展**

该职责是投资顾问持续提升自身专业能力的要求，具体包含以下工作任务：

- 1、专业能力提升：参与专业培训，通过理论学习与实战演练，补足个人专业能力短板，加强资产配置、风险控制

及客户服务等投资顾问核心能力的专业深度。

2、数字化能力应用：掌握智能投顾、数据可视化等相关工具，培养数字化思维，提升服务效率与精准度。

3、经验沉淀与共享：分享个人先进学习成果，将个人学习成果转化为团队知识资产，推动团队专业能力提升。

该职责要求投资顾问提升专业能力，保持专业竞争力，以满足行业变化和客户需求。为有效评价投资顾问履行职责的情况，一般采用培训时长、培训参与率、关键资质认证/培训考核通过率、职业教育参与率等指标进行考核。

### 第三章：投资顾问的专业能力素质模型与清单

在对投资顾问进行分层分级，明确界定顾问核心职责并给出关键行为及衡量标准后，则需进一步对投资顾问的专业能力与素质进行剖析，搭建能力素质模型并对关键能力项进行定义与拆分。

#### 一、能力素质模型框架

美国心理学家麦克利兰在 1973 年提出能力素质冰山模型，认为个体能力素质就像冰山漂浮于冰面，分为冰面上显性可见的部分和隐藏于冰面下的隐性部分。显性部分包括行为表现、知识、技能等，易于观测和培养；隐性部分包括个人特质、能力、动机等，较难衡量和快速发展。能力素质冰山模型对个人的绩效表现等具有较高的预测力和解释力。

结合冰山模型，将投资顾问人才能力素质模型分为四个大类，分别为基本素质、专业能力、通用能力和职业素养。

图表 8 投资顾问人才能力素质模型分类、定义及特点

类型	定义	特点
基本素质	硬性素质，包括学历、专业背景、职业资格等。	可测量，可即时评估
专业能力	核心素质，体现投资顾问的专业价值，包括专业知识、技能等。	可测量，可评估
通用能力	稳定素质，是连接专业与客户的“桥梁”，决定了专业价值能否被有效传递和认可。	难测量，可通过行为进行观察和判断
职业素养	软性素质，包括 职业道德、品行、价值观等	不易测量，可通过行为进行观察和判断

不同的能力素质项，其识别和评估的方式不同，获得及

提升的途径也不同。基本素质是硬性的基本要求，是可测量、可即时评估的；专业能力偏重于专业知识和技能，也可进行评估和测量；通用能力是隐性能力，往往需要通过外在的行为表现来评估；职业素养包括职业道德、品行要求和价值观等，属于隐性特质，也需通过外在行为表现进行评估。

### （一）基本素质

基本素质包括学历、专业背景和职业资格等，是投顾人员从业的门槛要求，通常也是证券机构外部招聘、内部选拔以及员工晋升的基准要求。

图表 9 基本素质相关基准要求

基本素质	要求
学历	可分为本科及以下、本科及以上学历要求等，财富管理转型下的投资顾问要求全日制本科及以上学历。
专业背景	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，熟练掌握业务相关的法律法规知识。
任职资格	投资顾问助理、投资顾问至少具备证券从业资格及基金从业资格，无违反法律法规、行业自律性规范及公司内部制度的行为（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）；首席投资顾问在此基础上需通过投资顾问相关考试，注册获得投资顾问资格；所有从业人员鼓励获取 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。
从业经验	不同层级投资顾问有不同要求,如投资顾问助理不限制经验,投资顾问要求1年及以上一线客户服务经验,首席投资顾问要求3年及以上一线客户服务经验。

## (二) 专业能力

专业能力是指投资顾问需要具备的金融市场、投资工具、资产配置、账户管理、组合管理、合规风控等方面的知识与技能,是帮助客户管理好账户资产以及进行综合金融场景规划的最核心的能力。

专业能力是投资顾问的鉴别性能力,作为财富管理转型下的投资顾问必须具备相应的专业能力才能从事财富管理业务相关工作。

图表 10 专业能力相关要素定义与关键行为总述

专业能力	定义	关键行为
金融市场知识	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),并深刻理解政策变动对各类资产的传导机制。	密切跟踪宏观经济与市场变化情况,并将复杂指标转化为客户可理解的语言信息,定期输出给客户;在有政策变动的第一时间进行梳理与解读,在保证信息准确的情况下帮助客户消化和解读与其投资密切相关的信息,并给出适当的建议。
投资工具运用	指投资顾问能够全面了解公司系统内所有投资工具及可提供的服务(包括所有场外公募基金产品、投顾策略组合、ETF、债券、股票、衍生品、两融、保险等),理解其特性及适用场景,对比差异,不断更新自身知识	充分利用公司学习平台,消化吸收每项业务最新知识点;整理比较业务优劣势,跟随专家讲师进行模拟场景演练,且时时更新,对各项业务有深度的了解和调用能力;在接触客户前,完全掌握解决各类需求对应的工具

	库，并适时调用。	有什么、怎么用、不同场景下哪个工具最好用，在接触客户时对客户需求能够迅速做出反应，找到更匹配的业务、工具或给出针对性方案并解释原理，提升客户信任度。
财务规划与账户管理	指投资顾问能够基于客户全生命周期财务目标（如基础投资、养老、保险保障、财富传承等），运用系统化方法进行现金流规划、资产跨类别配置及动态账户管理，以实现风险可控下的长期财富增值。	<b>耐心了解客户需求，深度明晰客户痛点，有条不紊为客户做好“财富管家”，打理客户账户资产。</b> 其核心包括： <b>（1）需求分析与目标量化：</b> 通过分析客户收支、负债、风险偏好、投资偏好、个人或家庭未来规划及潜在需求等将抽象表述转化为具体投资规划目标。 <b>（2）账户诊断与战略资产配置：</b> 对客户现有账户持仓进行诊断，查找问题，并根据客户真实需求进行合理调整与重新规划，根据经济周期，结合金融市场情况与政策动态，在各类资产、策略中分配权重，并按客户需要做好综合金融场景规划，优化风险收益比。 <b>（3）账户全周期动态管理：</b> 依托账户系统跟踪资产表现，结合生命周期及市场情况动态调整配置，确保资金流动性与目标匹配性。
投资分析与组合管理(仅首席投资顾问需具备)	指投资顾问具备基于宏观经济周期、市场趋势研判，运用定性、定量分析与算法工具等进行策略研发、组合构建，并进行动态管理与优化，以实现风险调整后的收益最大化的投资决策能力。	首席投资顾问能够依托公司平台独立运作策略组合，并负责投资策略相关研究、执行和跟踪调整工作，持续观察策略落地效果，推动策略不断迭代升级，并在策略运作期间，尤其是市场发生重大变化时，及时输出个人观点，树立个人专业形象，创造更大价值。
风险管理与合规意识	指投资顾问能够识别、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。	投资顾问能够主动学习与掌握内外规制度，认真学习合规相关指定课程；在服务客户过程中严格遵循适当性管理办法，向客户清晰说明所投资产品或策略的风险特征；在投资过程中，能否敏锐识别潜在的风险，为客户做好风险规避与隔离。

为了区分各能力项具体表现以及不同层级员工对同一项能力要求的差异，对除“风险管理与合规意识项”以外的其他能力项进行具体定义，划分不同层级进行必要说明，并辅以具体、典型的行为描述（下同）。

## 1、金融市场知识

<b>能力项</b>		金融市场知识
<b>定义</b>		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），并深刻理解政策变动对各类资产的传导机制。
<b>序号</b>	<b>层级定义</b>	<b>行为描述</b>
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"> <li>➤ 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。</li> <li>➤ 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。</li> </ul>
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"> <li>➤ 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；</li> <li>➤ 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。</li> </ul>
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及时进行专业观点输出，集成团队力量打造IP形象，创造更大价值与影响力。

## 2、投资工具的运用

<b>能力项</b>		投资工具的运用
<b>定义</b>		指投资顾问能够全面了解公司系统内所有投资工具及可提供的服务（包括所有场外公募基金产品、投顾策略组合、ETF、债券、股票、衍生品、两融、保险等），理解其特性

		及适用场景，对比差异，不断更新自身知识库，并适时调用。
序号	层级定义	行为描述
1	消化吸收各类投资工具	充分利用公司平台，消化吸收每类投资工具最新知识点。
2	对投资工具运用有一定把握	在充分消化吸收每类投资工具知识要点的基础上，能够主动整理和比较各类投资工具的优劣势，能够跟随专家讲师进行模拟场景演练，且时时更新，对各类投资工具的运用有一定把握。
3	对客户需求满足效率与匹配精准度有所保证	在对各类投资工具的运用有一定把握的基础上，对于客户需求的满足效率与匹配精准度有所保证。具体而言，在接触客户前，对各类需求对应的工具有什么、怎么用、不同场景下哪个工具最好用做到烂熟于心；在接触客户时对客户需求能够迅速做出反应，找到更匹配的业务、工具或给出针对性方案并解释原理，实现较高的客户满意度与信任度。
4	利用投资工具实现资产配置价值最大化(仅限首席投资顾问)	充分利用好各类投资工具实现资产配置价值的最大化，为客户的财务规划与账户管理做好输入储备。

### 3、财务规划与账户管理

	能力项	财务规划与账户管理
	定义	指投资顾问能够基于客户全生命周期财务目标（如基础投资、养老、保险保障、财富传承等），运用系统化方法进行现金流规划、资产跨类别配置及动态账户管理，以实现风险可控下的长期财富增值。
序号	层级定义	行为描述
1	客户需求与痛点了解	耐心了解客户需求与痛点。
2	能够提供简单账户诊断与标准化投资组合建议	以耐心了解客户需求与痛点为基础， <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 在他人指导下，通过分析客户收支、负债、风险偏好、投资偏好、个人或家庭未来规划等，对客户账户进行简单诊断。</li> <li>➢ 提供标准化投资组合建议。</li> <li>➢ 根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，在他人指导下，及时进行账户管理方案的调整。</li> </ul>
3	能够提供全方位账户诊断，制定综合方案	以耐心了解客户需求与痛点为基础， <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 通过分析客户收支、负债、风险偏好、投资偏好、个人或家庭未来规划等独立对客户需求进行分析，对客户账户进行全方位诊断。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 为客户量身定制综合化账户管理方案，特别是根据客户隐性需求或衍生性需求做好综合金融场景规划。</li> <li>➤ 根据市场变化，持续跟踪客户账户变化，如出现客户账户风险和收益显著偏离预期，独立进行账户管理方案的调整。</li> </ul>
--	--

#### 4、投资分析与组合管理（仅限首席投资顾问）

<b>能力项</b>	投资分析与组合管理
<b>定义及行为描述</b>	首席投资顾问能够依托公司平台独立运作策略组合，并负责投资策略相关研究、执行与跟踪调整工作，持续观察策略落地效果，推动策略不断迭代升级。

#### （三）通用能力

专业能力决定了是否具备帮助客户资产保值增值的能力，通用能力体现在专业能力与客户的链接上，体现为能够与客户建立信任关系，并通过自身的学习能力、工具运用能力和团队合作能力，为客户提供高质量的价值输出。

通用能力是投资顾问的成长性能力，是专业能力得以发挥的放大器，是决定一个投资顾问能否持续获得成功的能力。

图表 11 通用能力相关要素定义

通用能力	定义
客户经营与服务能力	指投资顾问能够研究和洞察客户需求，并积极响应，与客户建立信任关系，不断驱动服务的改善和创新，客户利益优先，陪伴客户成长，为客户创造价值，赢得忠诚客户。
沟通与演讲能力	指投资顾问为了建立信任、达成共识、解决问题，而有效地倾听、理解、组织信息并选择恰当方式进行双向传递，同时，通过结构化的内容设计、富有感染力的表达，向客户、内部群体传递专业观点，塑造专业形象的能力。
情绪管理能力	指投资顾问在工作中遭受阻力、敌意、压力时，能够保持清醒、冷静，控制负面情绪和冲动行为，保持良好的工作状态。

学习能力	指投资顾问快速学习新知识并应用于实践的能力。在工作中，能够积极获取与工作相关的信息和知识，对获取的信息和知识进行加工和整理，并就工作经验、技巧与他人进行讨论与分享，从而不断更新自己的知识结构，提高自己的工作技能。
团队协作能力	指投资顾问能够借助团队及平台的力量为客户提供专业建议及优质服务，通常表现为尊重和认可团队成员，并与之通力协作，建立合作互助关系，实现资源共享，发挥组织的协同优势。
数字化工具应用能力	指投资顾问需具备高效运用公司平台、数据分析工具及 AI 等手段提升客户洞察能力，提升投资决策效率与服务效率，并持续学习迭代的综合技能。

能力项层级及典型行为描述如下：

## 1、客户经营与服务能力

能力项		客户经营与服务能力
定义		指投资顾问能够研究和洞察客户需求，并积极响应，与客户建立信任关系，不断驱动服务的改善和创新，客户利益优先，陪伴客户成长，为客户创造价值，赢得忠诚客户。
序号	层级定义	行为描述
1	积极响应客户需求，提供标准化服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 耐心倾听客户需求、问题等，积极响应客户，以负责、真诚的态度及时为客户排忧解难。</li> <li>➢ 不抱怨、不推诿，积极利用专业知识解决客户的问题。</li> </ul>
2	主动维护客户，主动改进服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 主动沟通，和客户保持密切联系，与客户建立信任关系，为客户提供专业价值、情绪价值等。</li> <li>➢ 了解客户偏好，主动反思账户管理和可能存在的问题，提出针对性更强的客户服务措施，提升客户满意度。</li> </ul>
3	深挖客户需求，超越客户期望	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 持续对客户进行跟踪、分析，深度挖掘客户显性及隐性需求；</li> <li>➢ 为满足客户各项需求，潜心研究产品、投顾组合、账户管理方案与服务的升级，为客户带来超出期望的感受，获得客户深度信任。</li> </ul>
4	引领客户需求，形成长期伙伴关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 客户主动邀请参与其决策过程，成为客户信赖的账户管理专家。</li> <li>➢ 基于对客户的深度了解，从客户利益出发，引领客户需求，为客户提前做出规划，并得到客户的支持和首肯。</li> <li>➢ 为客户长期利益，寻找解决方案，与客户形成长期战略伙伴关系。</li> </ul>

## 2、沟通与演讲能力

能力项		沟通与演讲能力
定义		指投资顾问为了建立信任、达成共识、解决问题，而有效地倾听、理解、组织信息并选择恰当方式进行双向传递，同时，通过结构化的内容设计、富有感染力的表达，向客户、内部群体传递专业观点，塑造专业形象的能力。
序号	层级定义	行为描述
1	基础传达，解答疑惑	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能向客户准确无误地介绍产品或投顾服务要素等，解答客户基本疑问。</li> <li>➢ 能完成日常工作的例行沟通，清晰、无误地完成信息传递，不产生歧义。</li> </ul>
2	有效互动，保持高效沟通	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能通过主动倾听和交流，了解客户的真实意愿、想法，确保理解一致，解决常规问题。</li> <li>➢ 能主持小范围的客户沙龙，运用客户听得懂的语言解释复杂的专业术语、概念等，吸引客户注意力，促成客户信息接收和理解。</li> </ul>
3	自信表达，获得认同	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能通过数据分析、案例分析以及策略性的沟通，有效管理客户预期、缓解客户焦虑、解答客户尖锐问题，说服客户，获得客户深度认同。</li> <li>➢ 能够自如应对投资交流会，通过严谨的结构、自信的表达和扎实的数据，清晰阐述观点，在群体中建立起专业可信的形象</li> </ul>
4	沟通演讲具备感染力和感召力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 沟通具有感染力，通过有效、精准的沟通使客户感知到专业价值，提升复购率及客户忠诚度。</li> <li>➢ 演讲富有激情，吸引团队、客户认同及追随。</li> </ul>

### 3、情绪管理能力

能力项		情绪管理能力
定义		指投资顾问在工作中遭受阻力、压力、敌意时，能够保持清醒、保持冷静，控制负面情绪和冲动行为，保持良好的工作状态。
序号	层级定义	行为描述
1	有意识控制情绪	在工作中，产生负面情绪后，能够有意识地控制住情绪的直接爆发，但未采取措施降低影响。
2	反应冷静，正常工作	能在压力下保持冷静，主动采取一些方法（如短暂停顿、深呼吸）来处理自己的情绪波动，继续正在进行的工作。
3	有效管理压力，保持稳定状态	在工作中，能提前使用压力管理技巧进行压力管理，如模拟演练等，在实际面临压力时能够迅速调控情绪，保持稳定、高效的工作状态。

4	以建设性方法响应	在极大压力下，面不改色、从容应对，不仅能有效控制情绪，更能将注意力从压力本身转移到发现问题、解决问题，从压力中找到化解问题的机会。
---	----------	---

## 4、学习能力

能力项		学习能力
定义		指投资顾问快速学习新知识并应用于实践的能力。在工作中，能够积极获取与工作相关的信息和知识，对获取的信息和知识进行加工和整理，并就工作经验、技巧与他人进行讨论与分享，从而不断更新自己的知识结构，提高自己的工作技能。
序号	层级定义	行为描述
1	被动接收，初步理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 在明确指引下，学习岗位必需的知识与技能，能够记录并理解所学内容的要点。</li> <li>➢ 在类似场景下，能参照范例完成指定任务。</li> </ul>
2	主动获取，解决问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 为解决具体工作问题，主动查找资料、请教同事，填补知识缺口；能对信息进行筛选、对比，整理成适用于当前问题的初步方案。</li> <li>➢ 能结合新旧知识或工具独立解决常规问题，并取得预期效果。</li> </ul>
3	系统整合，改进创新	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 持续关注行业动态与前沿知识，系统性构建个人知识体系。</li> <li>➢ 能批判性分析不同信息的关联与矛盾，整合成新的工作思路或进一步优化方案。</li> <li>➢ 能改进现有工作流或方法，提升效率；能应对复杂或新颖的挑战。</li> <li>➢ 乐于担任导师或组织小型培训，系统性地传授经验与技巧，帮助他人成长。</li> </ul>
4	提炼智慧，赋能团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 多领域汲取灵感，预见未来趋势与潜在挑战，引领学习方向。</li> <li>➢ 能提炼出普适性的方法论、模型或最佳实践，形成可复用的组织资产。</li> <li>➢ 能主导开创性的项目或解决方案，为团队带来显著价值。</li> <li>➢ 主动构建学习社群、打造知识管理系统，为团队创造持续学习的文化氛围。</li> </ul>

## 5、团队协作能力

能力项	团队协作能力
定义	指投资顾问能够借助团队及平台的力量为客户提供专业建议及服务，通常表现为尊重和认可团队的成员，乐于与之通力

		协作，建立合作互助关系，实现资源共享，发挥组织的协同优势。
序号	层级定义	行为描述
1	尊重团队、共享信息	尊重团队成员，支持团队决定，并配合团队完成工作。
2	积极沟通、主动分享	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 为解决工作中的问题，积极寻求团队或跨团队成员的支持，也乐于为他人提供帮助，形成正式或非正式合作关系。</li> <li>➢ 愿意与团队共享经验或行业信息等，主动分享客户服务成功案例，帮助团队或团队成员解决问题。</li> </ul>
3	打破壁垒，化解冲突	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 为满足客户综合需求，能协调、整合多部门、多团队资源研究解决方案，利用平台力量服务客户。</li> <li>➢ 在合作中出现问题或矛盾时，大局为重，能够从整体利益出发、客户利益出发，不计较个人得失。</li> </ul>
4	赋能团队，提升效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能敏锐识别并推动跨部门的合作机会，为团队开辟新的业务增长点。</li> <li>➢ 善于协调团队内部冲突，打造相互信任、乐于分享的团队氛围，提升协同效率。</li> </ul>

## 6、数字化思维及工具应用能力

	能力项	数字化思维及工具应用能力
	定义	指投资顾问需具备高效运用公司平台、数据分析工具及 AI 等手段提升客户洞察能力，提升投资决策效率与服务效率，并持续学习迭代的综合技能。
序号	层级定义	行为描述
1	使用标准化工具完成指令性任务	熟练使用公司系统查询客户相关信息或持仓记录，履行必要的告知义务；在客户有需要时为客户提供及时的帮助。
2	主动使用工具优化工作流程，提升效率与洞察力	<p>在层级 1 基础上，</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 能够借助公司平台精准定位目标客群。</li> <li>➢ 能够利用公司平台提供的策略材料、产品信息、营销素材等内容充实自身储备，为客户提供高效、专业的讲解服务；能够使用内嵌的模板化工具为客户生成标准化报告。</li> </ul>
3	主动使用专业工具进行策略组合设计与跟踪管理	<p>在层级 1、2 基础上，</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 主动使用 Wind、Choice 等终端工具查看市场行情及投资分析相关信息，处理所需数据，辅助投资决策与策略组合管理。</li> </ul>

4	针对现有数字化工具提供功能优化方案。	在上述层级基础上， ➤ 能够根据业务经验与实战需要对平台功能或其他数字化工具提出优化方案，丰富展业赋能形式，获得采纳并在全系统推广。
---	--------------------	---

#### (四) 职业素养

职业素养是一个人在职业活动中表现出来的内在品质、道德规范和价值观，它决定了专业能力和通用能力将被用于何方。职业素养是每个投资顾问的必备要求，在不同层级的投顾中不再区分4个层级，均需以严格的标准来约束。

**1、投资顾问作为证券从业人员，符合行业文化理念是其必备的职业素养。**

证券从业人员必需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，包括：坚持守法合规，反对违法乱纪；坚持诚实守信，反对背信弃义；坚持专业精进，反对不思进取；坚持审慎稳健，反对盲目扩张；坚持长期理念，反对急功冒进；坚持勤勉尽责，反对玩忽职守；坚持廉洁自律，反对拜金享乐；坚持珍惜声誉，反对损害形象；坚持服务实体，反对脱实向虚；坚持金融报国，反对自私自利。

**2、投资顾问作为客户受托人，需将客户利益置于首要位置，履行信义义务是其独特的职业素养。**

信义义务指始终将客户利益置于自身利益之上，“信义义

务”主要由忠实义务与审慎义务两部分构成，其中忠实义务的本质是解决投资顾问与客户之间固有的利益冲突问题，保障顾问建议的公正性与客观性；审慎义务即“以客户为中心”，基于对客户目标的理解，为客户提供合理建议，并合理相信投资建议符合客户的最佳利益。

典型正向行为：

（1）忠实义务：坚持“以客户为中心”，在利益冲突出现时，投资顾问选择消除该冲突或在与客户接触过程中进行全面且公平的信息披露，足以让客户真正理解冲突的性质、范围与潜在影响，并在此基础上做出“知情同意”的决定，有效履行法律与道德责任。

（2）审慎义务：首先，投资顾问能够深入了解客户（KYC），全面掌握客户的投资目标、财务状况、风险承受能力等关键信息。其次，投资顾问在推荐产品或策略前，完成了审慎的尽职调查，对产品或策略有充分、全面的了解（KYP），确保投资建议有充分依据，并根据市场与客户情况的变化提供适时的调整建议。在为客户进行账户管理或指导客户进行交易时，顾问有义务为客户寻求最有利的整体交易条件，而不仅仅是追求表面上最低的佣金。

图表 12 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	1 学历	2 全日制本科及以上学历		

本素质	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 <b>一线客户服务经验</b>	3 具备 3 年及以上 <b>一线客户服务经验</b>
专业能力	1	金融市场知识	1 <sup>1</sup> 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 以建设性的方法响应
	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 主动使用工具优化工作流，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

<sup>1</sup> 此处数字表示对应能力项中 1-4 层级，如“投资顾问助理”在“金融市场与产品知识”能力项中水平应至少达到“1”层级的要求。

职业素养	1	符合行业文化理念	4 <sup>2</sup> 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	履行信义义务	4 将客户利益置于首要位置，履行信义义务

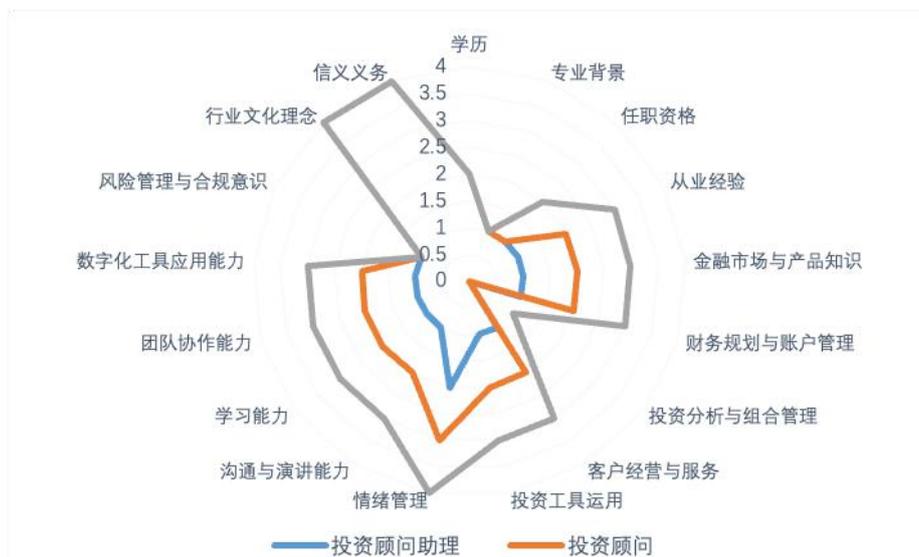
## 二、能力素质模型在不同层级的评估及应用

由于各层级投资顾问所面临的角色职责、工作情境与应对的挑战不同，不同层级的投资顾问需具备的能力素质要求是不同的。基本素质和职业素养主要根据企业和行业内外要求及规范来评估，专业能力和通用能力可通过行为锚定的方式进行评估。

### （一）不同层级投资顾问的能力素质要求

由于职责及定位的差异，投资顾问越往高层次发展，对其各项能力的要求越高。三个层级的能力素质雷达图如下。

图表 13 投资顾问行为锚定量表



### （二）员工行为能力评估

实践中，可通过打分的方式对投资顾问各项行为能力进

<sup>2</sup> 职业素养为必备素养，均需按严格的标准执行，此处统一按 4 级来列示要求。

行评估。具体可分为员工自评、下级评价、同级评价、上级主管评价。由员工按照各项能力素质要求列举具体行为事例，并自评分数；下级员工、同级员工、上级主管结合员工自评对其进行评价，评价内容可分为定性评价部分和定量评价部分，并由内部系统自动计算评分结果。其中，基本素质一般直接根据实际是否符合要求赋分，不纳入自评及他评，风险管理与合规意识以及两项职业素养一般根据是否达标进行赋分。示例如下：

### 1、投资顾问助理

类别	能力素质项		投资顾问助理					
			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	15	3.75	2			/
	2	专业背景		3.75	1			/
	3	任职资格		3.75	1			/
	4	从业经验		3.75	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	
专业 能力	1	金融市场知识	40	10	1			
	2	投资工具运用		10	1			
	3	财务规划与		10	1			

		账户管理						
	4	投资分析与组合管理		/	/	/	/	/
	5	风险管理与合规意识		10	1			/
通用能力	1	客户经营与服务能力	35	5	1			
	2	沟通与演讲能力		5	1			
	3	情绪管理能力		5	2			
	4	学习能力		10	1			
	5	团队协作能力		5	1			
	6	数字化工具应用能力		5	1			
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			/
综合评价结果			100	100	/	要求不低于 90 分		

## 2、投资顾问

类别	能力素质项	权重%	能力要求	投资顾问		
				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			/
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			/
综合评价结果			100	100	/	要求不低于 90 分		

### 3、首席投资顾问

类别	能力素质项		首席投资顾问					
			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	5	3			
	2	投资工具运用		5	3			
	3	财务规划与 账户管理		10	3			
	4	投资分析与 组合管理		10	1			
	5	风险管理与 合规意识		10	1			/
通用	1	客户经营与 服务能力	40	10	3			

能力	2	沟通与演讲能力		5	3			
	3	情绪管理能力		5	4			
	4	学习能力		5	3			
	5	团队协作能力		10	3			
	6	数字化工具应用能力		5	3			
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			/
综合评价结果			100	100	/	要求不低于90分		

上述能力项权重主要结合岗位职责需要与专家调研意见等综合设计，旨在匹配不同层级的业务角色要求与员工职业发展路径。低层级员工侧重基本素质沉淀、专业能力打磨与客户服务技巧锻炼，以夯实执行基础；高层级员工则在能力与经验积累的基础上，向深度客户服务与资源整合升级，牵引其从专业执行者成长为值得信赖的顾问。整体设计既体现岗位角色差异，也明确职业进阶方向，并将始终将职业素养作为各层级的统一底线要求。

在具体应用中，可将员工自评、他评按一定的权重进行组合，形成投资顾问能力模型得分，该得分及综合评价的结果可应用于各项人力资源管理相关工作，包括招聘、晋升、

选拔、内部客户资源分配、员工培训与发展等，并可为绩效考核提供重要参考。

## 第四章：投资顾问的培养体系建设

### 一、投资顾问培养体系建设原则

基于上文梳理出的投资顾问核心职责与能力模型，提出以下人才培养体系搭建原则，作为课程设计、路径规划与能力评价的根本遵循依据：

#### （一）以能力差距为起点，精准对接业务需求

财富管理服务模式下对投资顾问能力提出更高要求，而传统销售背景下的投资顾问在客户洞察、资产配置、综合规划、数字化工具应用等方面普遍存在能力短板。体系设计坚持以“能力差距”为起点，结合客户需求结构变化、业务模式转型与岗位胜任要求，系统识别投资顾问在知识、技能、行为三方面的关键短板，确保培训内容紧贴业务痛点，实现“缺什么补什么”。

#### （二）分层分类，构建差异化成长路径

基于投资顾问职业发展生命周期，构建“助理投顾 → 投资顾问 → 首席投资顾问”三级能力梯队，结合客户类型与服务模式差异，明确不同层级投资顾问在职责边界、能力要求与服务深度上的差异化标准。通过“分层分类”设计，打造横向覆盖客群、纵向贯穿职级的矩阵式培养体系，实现人才成长的“可视化、可衡量、可追踪”。

### **（三）训战结合，强化实战转化能力**

坚持“课堂学习不超过 30%，场景演练不低于 30%，在岗实践不少于 40%”的实战导向，推动培训从“知识灌输”向“行为转变”转型。所有培训项目必须绑定真实客户案例与业务场景，设置“客户方案输出”、“资产配置报告撰写”、“投后陪伴机制设计”等实战任务，通过“学中做、做中学”，实现知识快速转化为生产力，提升投顾在真实环境下的服务能力与应变水平。

### **（四）学以致用，推动客户价值创造**

以“客户资产保值增值”为最终目标，将“客户满意度、新增资产、业务创收”等关键指标纳入培训评估体系，推动培训成果与客户价值创造紧密挂钩。通过设置“转培训”、“客户陪伴案例”、“投后服务记录”等学习成果转化机制，实现“所学即所用，所用即有效”。

### **（五）持续迭代，保持体系生命力**

面对政策、市场、客户需求的快速变化，人才培养体系必须具备动态迭代能力。通过建立课程迭代机制，实现课程内容、案例库、评估标准的持续更新。引入数字化学习平台，基于学员行为数据与学习效果，动态优化学习路径与内容配置，确保培养体系始终与业务前沿同步，保持旺盛生命力。

### **（六）突出客户导向，嵌入核心思维模式**

将“客户利益优先”的思维贯穿培养全过程，从课程设

计、案例选择、角色扮演到考核评估，全面植入“信义义务”“客户洞察（KYC）”“资产配置优先”“投后陪伴”四大核心理念。通过“客户视角演练”“利益冲突判断”“资产配置方案设计”等教学环节，强化投顾的受托人意识，真正实现从“卖产品”到“管账户”的思维跃迁。

## 二、投资顾问培养体系搭建流程

遵循上述原则，提出覆盖全职业周期、融合传统与新兴能力、贯通理论与实战的系统性培养框架。具体如下：

### （一）人才培养体系需求挖掘

**1、公司战略层面：**结合公司经营发展战略，坚持财富管理转型是行业及公司的长期战略方向。通过调研分析，明确财富管理转型在资产研究与配置能力、客户服务水平、金融科技应用等方面是重点提升领域，人才培养体系需围绕以上方面针对性进行内容开发。

**2、业务绩效层面：**从业绩指标及能力标准两方面分析现状与目标之间的差距及原因，并确认解决差距的方法。详细分析业务KPI指标并面向总部及分支机构负责人进行一对一业务访谈，了解业务绩效差距及实际发展痛点，明确人才培养体系阶段性赋能内容。

**3、人才储备层面：**采用人才盘点、问卷调研、焦点小组访谈方式。联合人力资源部进行人才盘点，明确岗位任职资格，考察现有人才的匹配程度；向重点业务线、关键岗位

管理人员及员工收集学习需求，面向核心员工发布培训调研问卷，邀请员工代表进行焦点访谈，发现并分析团队业务优势及能力短板。

## **（二）人才培养体系教学设计**

围绕不同发展阶段目标，从经验、业绩、管理能力、职业操守等多个角度梳理和优化学员选拔标准。针对不同层次的投顾人才搭建培养体系，综合应用测评反馈、线上课程、讲师授课、经验萃取与交流、以考促学、在岗实践、行动学习、导师指导等多种学习方式，帮助学员达成业绩提升。

基于“紧贴业务，注重实效”的原则，选择合适的时机和策略推动转型落地实践。具体而言，业务知识提升方面采用“业务资质认证考试”、“内部业务研讨”等方式，加深理解，提升学习效果；改变投顾行为方面，采用“客户服务场景演练”、“案例化教学”等方式，提升客户服务能力；学习成果转化方面，通过“训战结合”方式，定期追踪、分析学员学习及业绩数据，推动学习知识转化为生产力。

## **（三）人才培养体系全流程评估**

为了全面了解培养体系是否有效支撑业务，采用经典的柯氏四级模型来评估。

**1、反应评估：**在每一期培养项目结束时进行项目满意度评估和净推荐值评估（NPS），并及时向讲师反馈评分情况及课程优化建议。另外，还可以通过观察在线课堂互动频

次、评论区留言数量和质量、虚拟课堂持续在线人数、直播或录播课程回看数据、非工作时间学时占比、线上课程点击量和学习人次等数据来进行综合评估。学员线上学习行为的相关数据均被平台一一记录，可便捷地进行统计和分析。

**2、学习评估：**可采用的学习评估方式有4类，包括内外部考试、转培训、课程内化。**（1）考试。**组织学员完成随堂考试，并在训后参加公司内部及行业资质认证考试，验证学习成果；**（2）转培训。**组织学员训后完成转培训；**（3）课程内化。**筛选评分较高的外部课程（非版权课），组织学员代表结合公司内部实际经营情况进行课程内化。

**3、行为评估：**可采用的行为评估方式有4类，包括课题研究、行动计划、在岗训练、实践案例收集。**（1）课题研究。**结合发展方向，要求学员训后结合培训所学和在岗实践，提交报告并要求参加课题汇报；**（2）行动计划。**培训项目期内，引导学员制定个人行动计划及业绩目标，通过电话回访、问卷调研、主管评价、业绩追踪等方式跟踪行动计划执行情况；**（3）在岗训练。**培训后，采用角色扮演、话术试讲等演练方式进行真实业务案例场景演练，或在实战客户服务场景中，通过定期观察其客户服务技能的变化，进行打分和辅导，帮助学员将课程所学转化为实操行为；**（4）实践案例收集。**筛选业务发展过程中表现突出的单位、分支机构或个人，进行访谈编写案例，记录学员转型行为，制作

成企业故事汇视频予以传播，树立行为标杆。

**4、结果评估：**本项目中分为人才培养和绩效指标两个维度进行评估：**（1）人才培养：**每年跟踪投顾人才数量及质量情况；**（2）业绩指标：**每年跟踪关键业务指标情况。

### 三、投资顾问培养课程体系

课题体系包括“三级职级、六大职责、四维能力”。纵向维度确立“助理投顾-投资顾问-首席投资顾问”三级职业发展路径，明确各层级差异化定位：助理投顾侧重标准执行与技能夯实，投资顾问专注独立服务与客户经营，首席投顾强调投资管理与团队赋能。横向维度覆盖“客户开发与维护、需求分析与账户诊断、投资建议与执行、风险合规管理、投资者教育、个人学习发展”六大核心职责，形成完整业务闭环。能力维度融合“基本素质-专业能力-通用能力-职业素养”四维要求，确保人才素质的全面发展。

图表 14 财富管理视角下投资顾问分层分类课程体系

专业能力 及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和 能力)	课程主题	一级大纲
1、专业能力 — 客户开发与 维护	助理投顾	<b>核心职责：</b> 客户拓展辅助、基础关系维护、活动支持。 <b>能力重点：</b> 掌握标准化流程、使用数字化工具进行客户画像初筛、学习基础沟通话术。	《财富管理思维下客户拓展与数字化经营入门》	1. 财富管理思维下的客户开发理念转变 2. 公司客户分级标准与目标客群画像解读 3. 企微等数字化工具的规范使用与客户触达流程 4. 标准化的客户服务流程与沟通礼仪 5. 客户活动组织的流程与后勤支持要点

专业能力及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和能力)	课程主题	一级大纲
	投资顾问	<p><b>核心职责：</b>独立进行目标客群开发、深度关系维护、主导客户活动。</p> <p><b>能力重点：</b>精准定位目标客群、制定个性化维护策略、通过专业内容输出建立信任。</p>	《深度客户关系经营与专业品牌塑造》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 细分客群核心需求分析与开发策略制定</li> <li>2. 客户生命周期管理与个性化服务方案设计</li> <li>3. 专业内容输出与价值传递（如市场解读、投资沙龙主讲）</li> <li>4. 复杂情境下的客户沟通与异议处理技巧</li> <li>5. 个人专业品牌定位与影响力构建</li> </ol>
	首席投资顾问	<p><b>核心职责：</b>客群深度挖掘与引领、客群经营策略制定、团队赋能。</p> <p><b>能力重点：</b>复杂客户关系管理、资源整合、为团队制定方法论和标准。</p>	《客户战略开发与生态构建》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 客户深度 KYC 方法论</li> <li>2. 综合金融解决方案设计与跨业务线资源整合</li> <li>3. 客户复杂需求的引导与挖掘</li> <li>4. 带领团队进行客户资产包分析与经营策略规划</li> <li>5. 投顾团队客户经营能力的培养与赋能体系搭建</li> </ol>
2、专业能力一 需求分析与账户 诊断	助理投顾	<p><b>核心职责：</b>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><b>能力重点：</b>熟练掌握 KYC 工具、准确录入信息、识别基础风险偏好。</p>	《客户需求洞察（KYC）与账户诊断基础》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KYC 流程的重要性与合规要点</li> <li>2. 信息收集访谈提纲的使用与信息核实技巧</li> <li>3. 客户风险承受能力评估模型解读</li> <li>4. 基础账户健康状况指标解读（如持仓集中度）</li> <li>5. 标准化 KYC 报告撰写与归档规范</li> </ol>
	投资顾问	<p><b>核心职责：</b>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><b>能力重点：</b>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>	《综合财富规划与账户深度诊断实战》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行为金融学在客户需求洞察中的应用</li> <li>2. 客户生命周期理论及不同阶段的财务目标分析</li> <li>3. 资产负债表与现金流量表的初步分析技能</li> <li>4. 账户资产配置与风险收益的偏离度诊断方法</li> <li>5. 撰写初步的综合财富规划建议书</li> </ol>

专业能力及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和能力)	课程主题	一级大纲
	首席投资顾问	<p><b>核心职责：</b>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><b>能力重点：</b>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>	《复杂场景下的财富架构与传承规划》	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 跨境税务筹划与资产保护法律要点初探</li> <li>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</li> <li>4. 定制化、跨周期的综合解决方案设计框架</li> </ol>
3、专业能力—投资建议与执行	助理投顾	<p><b>核心职责：</b>侧重“标准化配置执行能力”，准确理解并使用公司现有标准化资产配置工具，在他人帮助下做好账户管理与跟踪、进行标准化的投后陪伴。</p> <p><b>能力重点：</b>熟练使用公司平台、掌握资产配置工具要点及差异点、理解基础资产配置原理、准确执行陪伴SOP。</p>	《资产配置基础与标准化投顾陪伴》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大类资产特征与风险收益关系</li> <li>2. 公司核心投研观点与产品或策略的学习与解读</li> <li>3. 标准化资产配置方案的理解与应用</li> <li>4. 投后陪伴 SOP：定期报告解读、市场异动安抚话术</li> <li>5. 合规与操作风险防范</li> </ol>
	投资顾问	<p><b>核心职责：</b>强化“场景化配置设计能力”，独立制定并调整客户账户管理方案、做好投资全流程陪伴、帮助客户更好分析和应对市场波动。</p> <p><b>能力重点：</b>基于客户需求定制账户管理方案、根据客户需求做好方案动态调整、进行有温度的价值传递。</p>	《账户管理与动态资产配置实战》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 宏观周期分析框架在配置中的应用</li> <li>2. 基于客户目标的个性化账户管理方案构建</li> <li>3. 资产配置的动态调整与纪律性执行</li> <li>4. 市场极端行情下的客户心理按摩与行为引导技巧</li> <li>5. 客户账户管理有效性复盘与报告撰写</li> </ol>
	首席投资顾问	<p><b>核心职责：</b>建立“策略化配置创新能力”，组合设计、创建</p>	《组合策略创新、绩效归因与投研赋能》	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各类别投资工具在组合中的策略化运用</li> <li>2. 投资组合绩效归因分析</li> </ol>

专业能力及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和能力)	课程主题	一级大纲
		与管理设、对团队进行专业投资端赋能。 <b>能力重点:</b> 策略研发、绩效归因、领导团队完成投资目标。		(Brinson 模型等) 与迭代优化 3. 多管理人 (MOM) 模式下的组合构建与管理 4. 领导投研团队进行策略研讨与输出质量把控 5. 培养团队的投资思维与策略表达能力
4、通用能力 —风险合规管理	通用课程 (三个层级均需学习,但深度与考核标不同)	<b>核心职责:</b> 恪守信义义务, 严守合规底线, 妥善处理投诉, 做好业务留痕。 <b>能力重点:</b> 将合规意识内化于心、外化于行, 成为行为习惯。	<b>层级递进课程系列:</b> — 助理: 《合规展业与适当性管理底线》 — 投顾: 《利益冲突识别与信义义务深度践行》 — 首席: 《合规文化构建与团队风险管控》	1. <b>助理层:</b> 法规底线、适当性管理流程、常见违规案例、投诉处理 SOP。 2. <b>投顾层:</b> 复杂利益冲突场景辨析、信义义务的行为标准、客户信息保密与隐私保护、高级投诉处理与危机公关。 3. <b>首席层:</b> 行业监管趋势解读、团队合规管理体系搭建、塑造团队的受托人文化。
5、通用能力 —投资者教育	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责:</b> 传递正确投资理念, 纠正客户非理性行为, 赋能客户成长。 <b>能力重点:</b> 将复杂知识通俗化, 有效影响客户行为。	<b>层级递进课程系列:</b> — 助理: 《标准投教内容传递与行为观察》 — 投顾: 《投教活动设计与客户行为引导》 — 首席: 《投教体系规划与内容创作》	<b>一级大纲 (体现层级差异):</b> 1. <b>助理层:</b> 公司标准投教材料学习、基础投资知识讲解、客户常见非理性行为识别与上报。 2. <b>投顾层:</b> 针对不同客群的投教活动策划与主持、行为金融学在投教中的应用、个性化投教方案设计。 3. <b>首席层:</b> 专业品牌与影响力塑造、年度规划制定、复杂投教内容 (如宏观、策略) 的创作与审核、培养团队投教能力。
6、通用能力 —个人学习发展	通用课程 (三个层级均需学习,但发展维度不同)	<b>核心职责:</b> 持续学习, 精进专业, 赋能团队, 实现自我超越。 <b>能力重点:</b> 构建终身学习习惯, 实现从顾问小白到专业领袖的蜕变。	<b>层级递进课程系列:</b> — 助理: 《职业化素养与高效学习法》 — 投顾: 《专业知识体系构建与经验萃取》	<b>一级大纲 (体现层级差异):</b> 1. <b>助理层:</b> 时间管理、商务礼仪、公司内部学习平台使用、基础金融资格证书备考指导。 2. <b>投顾层:</b> 构建个人知识管理体系、案例复盘与经验萃取方法、内

专业能力 及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和 能力)	课程主题	一级大纲
			— 首席：《投资能力持续提升与团队教练技术》	部转培训技巧。 3.首席层：投资能力提升技巧、投资框架迭代方法论、教练式辅导、知识管理平台搭建与团队学习引导。
7、通用能力—客户陪伴与价值创造	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责：</b> 洞察并响应客户需求，建立并维护信任关系，以客户利益为先，通过专业陪伴创造价值，赢得客户忠诚。 <b>能力重点：</b> 从执行标准服务流程，到提供个性化深度陪伴，最终升华为制定服务战略与赋能团队。	<b>层级递进课程系列：</b> — 助理：《客户服务SOP与信任建立基础》 — 投顾：《深度客户关系经营与价值共赢》 — 首席：《客户价值战略与服务体系构建》	<b>一级大纲（体现层级差异）：</b> 1.助理层：财富管理视角下的投资顾问服务理念、标准服务流程（MOT）与话术、基础客户维护与信息管理。 2.投顾层：客户终身价值（LTV）模型、个性化陪伴方案设计、需求深度挖掘与增值服务、转介绍与忠诚度提升。 3.首席层：客户综合解决方案、服务流程优化与质量监控、重大危机公关、服务工具创新与团队赋能体系构建。
8、通用能力—沟通与表达	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责：</b> 为建立信任、达成共识、解决问题，而有效地倾听、理解、组织信息并进行双向传递。 <b>能力重点：</b> 从清晰准确的基础沟通，到复杂场景下的策略性沟通与影响，最终升华为战略性领导力沟通。	<b>层级递进课程系列：</b> — 助理：《高效职场沟通与表达基础》 — 投顾：《复杂场景下的沟通策略与影响艺术》 — 首席：《演讲能力、战略性沟通与领导力表达》	<b>一级大纲（体现层级差异）：</b> 1.助理层：沟通基本原则、结构化工作汇报、专业电话与邮件规范、基础信息传达演练。 2.投顾层：面向不同对象的沟通策略、投资建议的说服与异议处理、小型策略会主持、跨部门协作沟通。 3.首席层：高层级谈判与公众演讲、媒体应对、团队激励与愿景传递、引领变革的领导力沟通。
9、通用能力—情绪管理	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责：</b> 在压力、阻力下保持冷静、专业，控制负面情绪，维护良好工作状态，并能支持他人。 <b>能力重点：</b> 从识别	<b>层级递进课程系列：</b> — 助理：《职场情绪识别与压力疏导入门》 — 投顾：《压力下的	<b>一级大纲（体现层级差异）：</b> 1.助理层：常见情绪识别、基础压力管理技巧、接受负面反馈的心态调整、职业态度要求。 2.投顾层：心态波动下的快速调整

专业能力及通用能力	层级	核心职责 (对应不同的职责和能力)	课程主题	一级大纲
		与管理自身情绪，到应对客户情绪与压力，最终升华为营造团队积极情绪氛围。	情绪管理与客户情绪应对》 - 首席：《市场波动的抗干扰能力、领导力情绪管理与团队心理资本提升》	能力、客户情绪回应与共情、韧性培养、提供基础情绪支持。 3.首席层：资本市场波动过程中的心理抗干扰能力、危机中的情绪稳定与理性决策、团队情绪氛围营造、教练式辅导、提升团队心理资本。
10、通用能力—团队协作	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责：</b> 尊重团队成员，通力协作，实现资源共享与协同，借助团队力量为客户提供优质服务。 <b>能力重点：</b> 从明确角色、完成协作，到促进知识共享、解决跨团队问题，最终升华为领导高绩效团队。	<b>层级递进课程系列：</b> - 助理：《高效团队协作基础》 - 投顾：《跨团队协作与项目协作》 - 首席：《高绩效团队建设与领导力》	<b>一级大纲（体现层级差异）：</b> 1.助理层：团队目标与个人角色认知、协作基本原则与流程、主动沟通与信息共享、有效参与会议。 2.投顾层：项目协同技巧与责任矩阵、跨部门协作对策、团队知识管理与经验传承、建设性反馈。 3.首席层：团队分工配合与冲突管理能力、有效授权与激励、团队发展阶段与领导力风格匹配、打造学习型组织。
11、通用能力—数字化工具应用	通用课程 (三个层级均需学习,但角色与输出不同)	<b>核心职责：</b> 运用公司平台、数据分析工具及 AI 等手段提升客户洞察、投资决策与服务效率。 <b>能力重点：</b> 从掌握核心系统操作，到综合运用工具驱动分析与服务，最终升华为引领数字化转型与创新。	<b>层级递进课程系列：</b> - 助理：《投顾常用数字化工具入门与应用》 - 投顾：《数据驱动的客户分析与精准服务》 - 首席：《智能模型辅助决策与理论应用、数字化转型战略》	<b>一级大纲（体现层级差异）：</b> 1.助理层：公司核心业务系统操作、Office 办公软件高效应用、金融数据终端基础查询、数字化沟通规范。 2.投顾层：数据分析与可视化（如 Excel 高级功能、Python 初步）、客户画像深度使用、智能投研工具、数字化营销。 3.首席层：金融科技前沿趋势、团队数字化工具选型与推广、数据驱动决策、数字化服务模式创新。

## 第五章：投资顾问能力素质模型的应用场景

本文基于财富管理转型背景，聚焦投资顾问岗位特点，围绕岗位职责定位、能力素质要求和培养发展路径等内容进行系统梳理，形成了涵盖初中高 3 个层级，囊括专业能力、通用能力、职业素养与合规要求等 4 个维度共计 17 个能力要项的素质模型框架，以及覆盖投顾全职业周期的分级培养体系和 33 门配套课程与大纲，为证券公司完善投资顾问人才队伍建设提供了参考。该成果可用于人员管理的各主要环节，具体应用场景参考如下：

### 一、人才招聘环节中的应用

在招聘需求确定阶段，可将能力素质模型的相关要求纳入岗位 JD 描述中，包括基本素质要求（学历、资格、经验等）、专业技能要求等；在人员评估阶段，可设计基于能力素质模型的评估框架，将相关能力素质要求纳入笔试、面试、测评中；并以此进行人员与能力素质模型的匹配性分析，从而提升招聘的有效性。

### 二、选拔与晋升环节的应用

通过对员工专业能力和通用能力的评估，可识别员工的优势能力项与弱势能力项，结合员工的业绩考核情况选拔具备高层级投资顾问潜力的员工，同时，也可帮助员工明确未

来的努力方向和发展目标。

### **三、员工培养与培训环节的应用**

企业可以根据能力素质模型建立相应投顾课程体系，课程体系可包括专业知识与技能模块、通用能力模块等，在深度上可根据不同层级员工的能力需求设计递进层次，并结合内部人员能力盘点的结果提升课程的匹配性。

### **四、内部资源配置环节的应用**

员工能力素质模型评估的结果可应用于指导内部客户资源和客户资产包分配，实现客户分层服务体系与投顾分层体系的有机结合，促进资源的优化配置，提升投入产出效率，同时，也为绩效考核提供重要参考。

**(全文完)**