

# 证券公司营业部从业人员激励机制研究

## ——以南昌某证券公司现状为切入点

吴 琼 朱伟杰

江西财经大学MBA学院（中美班），中国·江西 南昌 330000

**【摘 要】**现阶段，我国证券行业早已步入快速发展的轨道，而证券公司相互之间的竞争激烈程度也随之迅速提高。其中，各营业部从业人员作为证券公司获得利润的关键，对每家公司都有举足轻重的作用。但是我国目前证券公司对从业人员的激励机制还不够完善，存在许多问题亟待优化。

**【关键词】**证券公司；激励机制；职业发展

### 1 引言

证券行业的特征决定了证券从业人员不得不面对一些外界因素，这些因素可能会挫败其工作的积极性。比如最典型的因素就是市场行情，当市场行情不景气时，投资者在市场上会产生亏损。其很可能将自身不满情绪发泄给证券从业人员，对证券从业人员产生负面影响。也就是说哪怕证券从业人员尽心尽责维护客户，但也可能因为市场因素导致客户对其产生不满，而客户的不满又会反作用导致证券从业人员开展业务的困难。长此以往，从业人员的工作积极将被削弱，难以保持高积极性的工作态度。特别是在连续的熊市行情下，大面积的客户不满以及负反馈，甚至可能导致员工抵触与客户接触。这是对其后续开展业务极为不利的，因为熊市总是会过去的，而在熊市放弃客户，客户自然也会在牛市来临时放弃你。因此，如何完成对证券公司从业人员激励机制的建设优化，是让其长期有效高质量服务客户的关键。

### 2 现状

#### 2.1 市场波动性

证券市场的波动性是从业者必须面对的一个重要挑战。市场价格的快速变动可能导致投资损失，从业者需要具备良好的市场分析能力和风险管理技能来应对这种不确定性。市场的高波动性要求从业者能够快速做出决策。在这种环境下工作，从业者必须能够迅速分析信息并作出响应，这不仅测试他们的专业知识，也是对他们心理承受能力的考验。其次，市场不断波动也可能引起从业者的职业不安全感。市场的不确定性可能导致业绩出现波动，进而影响从业者的收入和职位稳定性。这种不安全感可能会降

低他们的工作积极性，特别是对于那些依赖业绩提成的从业者来说，市场的波动将直接影响到他们的经济收入。此外，持续的市场波动也要求从业者不断地进行职业培训和技能提升，这也也在一定程度上加大了从业者的工作负担。

#### 2.2 间歇性高压工作环境

当市场出现剧烈波动或者出现对市场有重大影响的事件发生时（比如连续的熊市），证券从业人员执业压力成倍增加。这种持续的高压环境不仅挑战着员工的专业技能，也严重考验着他们的心理承受能力和身体健康。首先，长期的高压工作环境可能导致员工感受到极大的心理压力。在这种压力下，员工可能会经历焦虑、压力过大和情绪波动，这些都可能影响到他们的工作表现和决策质量。此外，这样持续的压力如果得不到有效地调节和缓解，可能导致更严重的心理健康问题，如抑郁症或其他心理障碍。其次，高压环境下的持续工作会消耗员工的精力和动力，可能导致职业倦怠。职业倦怠不仅会降低员工的工作效率和积极性，还可能引发身体健康问题，如睡眠障碍、头痛和免疫系统功能下降。员工如果感到持续疲惫和缺乏成就感，他们的工作满意度和忠诚度可能也会下降，进而影响到整个团队的士气和效率。此外，高压环境也可能影响员工的职业发展和个人生活。在极端的工作压力下，员工可能难以很好保持工作与生活的平衡，这不仅影响他们的家庭和社交生活，也可能妨碍他们进行职业规划和个人发展。长此以往，这种失衡可能导致员工对工作的热情和承诺降低。

#### 2.3 客户关系管理

维护和发展客户关系是证券从业者的根本职责之一，每

一个证券从业人员都面对着数量众多的投资者，不可避免在维护过程中存在纰漏或者说是处理不当，导致形成不良的客户关系。不良客户关系对证券从业人员积极性的影响是显著且多方面的。

### 3 原因分析

#### 3.1 业绩考核压力与激励机制失衡

首先，证券公司营业部大多对从业人员设定了较高要求的业绩考核指标，涵盖了多个方面，如：客户资产规模的增长、产品销售任务量、开发新客户数量等。这些指标通常基于公司的整体战略目标和市场预期设定，对从业人员来说具有极大的挑战性。比如在客户资产规模增长方面，可能要求从业人员在特定时间内实现大幅度的增长，这需要他们不断挖掘潜在客户资源并说服客户投入更多资金。然而，市场的不确定性和竞争的激烈性使得实现这些目标变得异常困难。而在这种高强度的业绩压力下，会导致从业人员时刻处于紧张的工作状态，担心如果无法完成任务而要面临的负面后果。其次，与之相对应的激励机制却可能存在严重的不足。比如业绩提成比例可能不具有吸引力。在某些情况下，从业人员即使付出巨大努力完成了业绩目标，所获得的提成也相对有限，无法充分体现其价值和贡献。再比如证券公司的激励形式可能较为单一，多数以经济奖励为主，缺乏对从业人员个人成长和职业发展的对应激励方式。这样会导致从业人员在追求物质回报的同时，无法获得更多的成就感和满足感。最后，在业绩考核和激励的过程中，还可能存在不公正的情况。比如考核标准不够明确和透明，使得从业人员对自己的工作表现缺乏准确地评估；奖励分配不合理，导致一些真正努力工作的从业人员无法获得相应的回报。然而，这种不公正性会极大地挫伤从业人员的工作积极性，使他们对公司的管理产生质疑和不满。

#### 3.2 市场环境与激励机制无法有机结合

首先，证券市场与宏观经济形势有密切的关联。经济的增长放缓、货币的膨胀紧缩、利率的波动等宏观经济因素都会对证券市场产生重大的深远影响。而在宏观经济形势不够稳定的情况下，证券公司营业部从业人员业务开展难度变得更大。同时，客户的投资决策会更谨慎，市场的活跃度随之下降，使得从业人员在拓展客户、推动业务增长等方面面临巨大挑战。这种不确定性和困难会让从业人员感到工作压力

增大，而此时又没有一套完善合理的激励机制去鼓励从业人员，必然会打击其积极性。其次，证券行业竞争激烈。这种竞争不仅仅存在于传统的证券公司之间，还有来自银行、基金公司、互联网金融机构的竞争。在激烈的竞争环境下，证券公司营业部从业人员必须不断提升自己的服务质量和专业水平，才能吸引和留住客户。可竞争的加剧也意味着从业人员需要付出更多的努力和时间，此时若公司不能为从业人员提供合理的薪酬激励制度，他们非常容易在竞争中感到疲惫和无助，从而影响到工作的积极性。最后，由于证券行业的特殊性，证券公司会受到严格的监管，而监管政策的变化对证券公司营业部的业务开展也有着重要影响。政策的频繁调整要求从业人员不断适应新的监管要求，调整业务策略。这不仅增加了工作的复杂性和难度，还可能导致一些业务随时暂停和调整，影响从业人员业绩收入。面对监管政策的不确定，从业人员容易产生焦虑和不安，从而进一步影响其工作积极性。

#### 3.3 职业发展激励机制薄弱

首先，在证券公司营业部，晋升机会往往较为有限。管理岗位的数量相对其他类型的公司较少且竞争激烈，使得大多数从业人员看不到明确的晋升路径。同时，晋升标准又不够明确或过于注重业绩指标，从而忽视了从业人员的综合素质和自身潜力。这样的后果是使得一些有能力但是业绩暂时不够突出的年轻从业人员感觉到晋升无望，从而降低了工作积极性。其次，证券公司没有提供足够多的机会给从业人员培训与学习。众所周知，证券行业知识更新迅速，市场变化莫测，从业人员需不断学习和提升自己的专业素养才能适应行业发展的需求。然而，证券公司营业部可能在培训和学习资源的提供上存在不足，如果长期缺乏系统的培训计划、专业的培训师资以及行业前沿接轨的学习机会，会使他们在工作中感到自身能力的提升受到限制，从而对前景感到迷茫导致积极性的降低。

### 4 优化方案

#### 4.1 重构考核激励体系

首先，证券公司应该重新审视业绩考核指标体系。现今大部分证券公司的业绩考核指标往往比较单一与严格，通常指注重短期的业绩成果从而忽视了从业人员的长期发展和客户的满意度。因此，证券公司需要制定更加多元化和人性化的考核指标，其中包括现有的如客户资产增

长规模、产品销售额度等硬性指标外，也可适当增加客户满意度、服务质量、团队成果等软性指标。这样可以使从业人员在追求业绩的同时，也注意提升自身的服务水平和团队的协作能力，令证券公司实现更长期稳定的发展。其次，证券公司应该优化激励机制。当前的激励机制主要以经济激励为主，缺乏了对从业人员的非经济激励。诚然，经济激励能够在一定程度上提高从业人员的工作积极性，但也易导致从业人员形成短期行为和功利主义思想。因此，证券公司应建立一套多元化的激励机制，其中既包括经济激励，也应包括非经济激励。举例来说，经济激励方面可以适当提高业绩提成比例、设立股权激励计划等，让从业人员切实感受到自己的努力和付出能获得相应的回报；而在非经济激励方面，可以设立荣誉称号、表彰奖励等，让从业人员在工作中获得荣誉感和成就感，从而激发他们的工作热情和创造力。最后，证券公司应该加强与从业人员之间的有效沟通和反馈。让从业人员了解公司的业绩考核指标和激励机制的同时，也可让公司了解从业人员的工作情况和需求。证券公司可以通过定期开展座谈会、发放问卷调查、设立匿名意见箱等方式，收集从业人员的意见和建议，及时调整业绩考核指标和激励机制，使其更符合从业人员的实际情况和需求。

#### 4.2 打造适应性激励机制

首先，证券公司应深入分析当下市场环境的变化趋势和特点。充分了解客户的需求和竞争对手的策略，从而能制定出更加科学合理、行之有效的激励机制。比如说，在市场行情较好的时候，证券公司可以适当地提高业绩提成比例，增加奖金数额，激发从业人员的工作积极性；而在市场行情交叉的时候，证券公司可以加强对从业人员的培训，借机提升他们的专业水平和服务质量，增强公司的市场竞争力。其次，应当建立动态可调整的机制。因为市场环境是不断变化的，而证券公司的激励机制也需要随着市场而进行动态调整，以求更灵活和适应变化，从而提高市场竞争力和从业人员的工作积极性。比如我们可以根据市场行情的变化、客户需求的转变、对手公司的策略变动等因素定期调整业绩考核指标和激励机制，使其更符合市场环境的实际情况。最后，证券公司应该加强市场的调研与反馈，这是了解市场环境和客户需求的重要手段。只有了解了市场环境和客户需求，证券公司才可以合理地调整激

励机制。比如证券公司可以通过定期开展市场调研、竞争对手分析等方式，收集市场信息和客户反馈，及时调整激励机制，使其更符合市场环境和客户需求。

#### 4.3 强化成长激励制度

首先，证券公司应对其从业人员制定明确的职业发展规划，让他们清楚地了解自身在公司的发展方向和晋升路径。职业发展规划可以包括短期、中期以及长期规划，分别可对应不同的职业发展阶段和目标。比如在短期规划中，证券公司可为从业人员制定明确的业绩目标及培训计划，让他们迅速提升自己的专业水平和业务能力；而在中期规划中，可为其提供岗位晋升机会和岗位轮换机会，让其在不同的岗位上锻炼自己，拓展自己的职业发展空间；在长期规划中，证券公司可以为从业人员提供股权激励计划和合伙人制度，使其成为公司的股东和合伙人，共同分享公司的发展成果。其次，加强对从业人员的培训与支持，以提升他们的专业水平和业务能力。培训可包括内部培训、外部培训等多种形式。比如内部培训可由公司内部优秀的专业人员进行，针对新员工展开培训；又比如外部培训，可邀请专家进行，以讲座的形式针对行业的最新动态和发展趋势来进行。最后，建立一个公平公正的晋升机制是从业人员实现职业发展目标的重要保障。晋升机制中应包含多个环节，确保公正。同时，针对每一次的结果也应及时公示，让从业人员有足够的信心，看到自己的发展前景和晋升希望。

#### 5 结语

在证券公司这个行业，营业部从业人员是其创造利润的关键点。只有当激励机制能够切实满足从业人员的物质需求、心理期望和职业追求时，才能真正激发他们的工作积极性、创造力和忠诚度。在未来的实践中，证券公司应不断优化和完善激励机制，持续关注市场趋势和从业人员的诉求变化。通过建立更加公平、透明、有效的激励体系，吸引优秀人才，留住业务骨干，为公司可持续、高质量发展奠定坚实基础。

#### 参考文献：

- [1] 张强, 李雪. 证券公司员工激励机制优化研究 [J]. 金融理论与实践, 2021, 43(5): 89–95.
- [2] 王磊, 刘洋. 证券市场波动下从业人员心理压力与激励策略分析 [J]. 心理科学与行为研究, 2020, 38(2): 145–152.