

打造具有长江特色的人才发展体系

2023年10月，中央金融工作会议鲜明提出“加快建设金融强国”的目标。习近平总书记指出，金融强国要具备“一系列关键核心金融要素”，其中之一即为强大的金融人才队伍。公司厚植“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化理念，始终秉持对人才队伍建设的高度关注与投入，在人才的选、育、留、用等方面不断探索实践，确立了“德才兼备、以德为先、内生培养、长效激励”的人力资源理念。

长江证券不断丰富人才发展体系建设实践，逐步构建起党委统一领导、组织人事部门统筹、各部门协同支持的人才队伍建设工作架构。在人才招聘与引进方面，聚焦关键人群，积极开展优秀人才引进工作，践行内生增长理念；人才培养与发展方面，围绕人才梯队建设和重点业务赋能，搭建双轮驱动的培训体系；干部选拔与任用方面，贯彻“逐级提拔、鼓励扎根”的干部选用导向；人才薪酬与激励方面，秉承“贯彻稳健经营理念、确保合规底线要求，促进形成正向激励，提升公司长期价值”的薪酬管理原则。近年来，公司持续构建完善人才发展体系，积极探索人才发展路径，推出了一系列具有长江特色的人才发展举措。

一、盘活人才梯队资源汇聚人才活水

公司根据人才发展的引入期、成长期、成熟期等不同阶段，持续优化人才发展项目，完善人才发展保障，激发人才梯队潜力，提升公司竞争力和应变能力，为新时代组织持续稳健发展提供储备人才支持。

（一）举行“条线之星”选拔，激励人才自驱动力

在经纪、投资及投行条线选拔“财富之星”“投研之星”“投行之星”，通过项目选拔在应届生群体中传导公司战略及文化导向，鼓励优秀应届生脱颖而出，并持续助力业务

部门打造人才供应链、提升组织能力、优化流程机制，营造重视人才、关爱人才的环境氛围。未来将继续贴近业务一线、积累业务理解、关注团队状态、支撑公司战略落地，持续协助业务部门打造人才供应链、提升组织能力、优化流程机制、建设文化氛围，支持组织战略及业务目标的实现。

（二）丰富储备人才项目，优化人才梯队结构

针对司龄3年以上的骨干员工，以每2-3年一届的频率，组织开展“管理干部青年后备人才”的选拔培养项目。同时，为提升储备总人数，优化储备架构，在青年后备项目之下新设储备层级“高潜人才”，搭建金字塔型储备架构，建立公司储备人才库。历经十余年的发展和积累，已累计选拔五百余名员工进入储备人才库，有近两百名员工从储备人才出库成长晋升为公司的管理干部。

（三）完善内部挂职项目，拓宽人才能力边界

针对储备人才群体，推出“远航计划”，即内部跟岗学习、挂职锻炼项目，鼓励总部年轻员工到分支机构、子公司等一线岗位学习交流，项目通过培养单位报名、员工个人报名、人员资格审查、人员访谈等多环节选拔匹配，确定了12名总部员工参与。多岗位的轮岗学习，打破部门、岗位、专业上的壁垒，帮助储备人才做到一岗多能、一专多能；储备人才在一线工作的锻炼中通过主动“挑担子”，砥砺意志，锤炼本领，实现不断成长。

二、完善人才培养体系，助力人才发展

公司以党建引领、文化铸基为抓手，持续推进培训体系的塑造，构建梯队完备的全生涯人才培养体系、战略聚焦的全业务链赋能体系，营造向上向善的学习氛围。

（一）打造培养品牌，绘就人才培养全景图

结合公司人才现状和培养目标，基于员工生涯需要，公司分析不同发展阶段人才的需求和特点，坚持以品牌项目为载体，打造了针对新进人才和储备人才的“龙腾长江”员工

培养品牌、针对新聘和现任管理干部的“扬帆长江”干部培养品牌，形成体系化的人才培养全景图，推动公司人才培养工作不断走向新的高度。

“龙腾长江”新进人才培养体系根据新员工岗位能力要求和工作实际场景，针对总部及子公司校招新员工、分支机构校招新员工分别打造培训项目，助力新员工快速站稳、扎根一线岗位；“龙腾长江”储备人才培养体系面向公司高潜人才和青年后备，基于公司对于两类储备人才的不同定位，分别设计方案，支持青年人才挑大梁，贡献骨干力量；“扬帆长江”管理干部培养体系以首聘时间为切分点，打造新聘管理干部和现任管理干部培训品牌，聚焦提升专业能力、强化思想建设。

（二）探索业培联动，提升业务人才专业力

公司聚焦战略业务，着眼关键岗位，探索业务培训模式，结合业务工作场景，联合相关业务部门，分析业务痛点，梳理胜任力短板，采用训战结合、业培联动的形式，有针对性地制定培训计划。2023年组织了分级投顾、对公业务、投研轮岗培养计划，切实赋能关键岗位和人员业务能力提升。

深入开展调研，摸准业务需求。以分支机构对公业务培训为例，为精准匹配需求，公司开展了两轮的深度调研，先后覆盖全国近半数分公司从事对公业务的骨干员工以及36家分公司负责人，以需求指引锁定培训主题，打磨课程内容，令学习内容贴合业务痛点。

深化业培融合，萃取业务经验。以分级投顾培训为例，在充分调研基础上，公司推出了“线上训练营+线下工作坊+专项辅导陪跑”的三阶段培养方案，线上知识导学、线下演练促行、训战结合练兵。在此过程中梳理业务关键链路，萃取投顾展业经验，结合优秀实践案例，形成《线上直播展业SOP手册》，推动知识沉淀、经验复制和绩效提升，将知识触达全体分级投顾，促进培训成果转化。

优化导师带教，保障培养效果。以投研轮岗培养计划为例，引入双导师制，将用人部门、培养部门通过师徒带教的角色，贯穿至人才培养的全流程，部门导师“把方向”，研究所导师“重练习”，二者互相补位，提升学员的跨岗位复合能力。

（三）借助数字化手段，提升培训资源覆盖面

进一步精进原有栏目，并按需增设全新课程。2023年，累计课程期数达45期，覆盖近2万受训人次，为营造公司学习氛围，沉淀内部智慧，打造学习型组织，增砖添瓦。

同时，公司改造升级现有学习平台，便捷云端学习。公司成立学习平台上新项目组，实现PC和APP端的双渠道打通、整合梳理公司课程知识目录、固化线上培训项目运营与管理、拓展外部海量通用课程资源、优化培训业务管理和数据管理、建立一体化测练考评体系。目前，已陆续开展了课程体验官招募计划、平台管理员建舱计划，致力于打造公司全员自主学习平台、培训项目管理平台、学习数据统计与分析平台，营造良好学习氛围，助推公司人才战略落地。

三、提升人才管理效能，夯实人才基础

公司不断创新人才联建管理新模式，跨部门、高校、行业携手联动，积极“筑巢引凤”，从人才渠道、人员编制、人才交流三方面出发，不断提升人才管理效能。

（一）畅通渠道，提升人才吸引能力

一方面注重雇主品牌建设，做大做强人才渠道，提升人才获得能力，由党员干部同志带头走进全国各大重点高校，开展年度“蛟龙计划”品牌校招项目；建立一套贯穿全年的校园招聘体系，向外部积极传递招聘信息、宣扬企业文化，获评“2023年度全国最具发展潜力雇主”“2024最具影响力雇主”等荣誉奖项。另一方面通过组织校园开放日活动、捐赠奖助学金、开展联合项目等多种方式，在人才联合培养、产学研融合等多个领域打开校企合作新局面，搭建“人才供

需”桥梁，获评华中科技大学“学生就业优质合作伙伴”、上海交通大学“最受欢迎用人单位”等荣誉称号，强化公司在目标高校和学生群体中的良好形象，为后续人才引入及交流打好渠道基础。

（二）合理定编，关注人才产出成效

组织进化是人才效能的基础，2023年开展总部部室编制核定工作，从监管要求、市场行情、行业对标、业务发展、工作内容等内外部维度出发，对总部前中后台各部门人员发展情况进行分析，对人员编制数量进行初步核定，以进一步提升组织运营效率和人才的产出能效。

（三）主动交流，强化人才培养手段

一方面主动争取外部交流机会，公司每年均会选派一定比例的干部或骨干员工前往外部单位进行挂职或借调工作，挂职单位主要集中在监管单位、地方政府、地方金融局等，员工的外部挂职成为公司培养锻炼人才、强化对外交流、助力区域深耕、促进业务发展的有力抓手。另一方面积极参与各级政府、外部机构的人才评选活动，多次推荐公司员工申报省、市、区人才项目计划，为优秀人才争取优秀荣誉，提升公司人才知名度及美誉度，提升优秀人才荣誉感和归属感。

三、优化人才评价机制，推进战略落地

公司持续优化完善人才评价机制，以实现公司战略落地为目标，从上至下进行经营目标的规划、分解、落地，从下至上进行经营目标的承担、对齐、再计划，建立科学合理、公正全面的员工激励体系，营造识才爱才敬才的环境，促使优秀人才脱颖而出。

（一）对于拟聘人员，丰富考察维度，提升选聘质量

搭建涵盖面试、实习、答辩、测评、背调等多维度的考察程序，不断提升人员选聘质量。通过科学的测评工具，在面试基础上更全面了解候选人的性格、能力、动机，勾勒人才画像，促进人岗匹配。通过专业的背景调查，核实候选人

过往履历，关注个人德行，规避用人风险。针对应届毕业生，以实习和答辩的形式考察候选人的能力素质与品行修养，选出契合公司文化的“长江后浪”；针对成熟人才，结合过往履历、专业技能、业绩成果、面试表现等多维度进行人员岗位适配性评估。

（二）对于内部员工，合理绩效评级，持续正向激励

员工年度考核着力客观有效的评估员工全年表现，综合员工职能性质、成熟度、市场影响等因素提出切实可行、可衡量、可量化的绩效指标，为员工日后的晋升、评奖等提供有力参考；季度考核旨在保障员工年度绩效目标的有效分解与实施，落实关键结果目标导向，做好绩效管理过程追踪，同时加强考核人绩效辅导，助力员工的目标实现。

（三）对于公司干部，把好选用关口，做厚评价工作

一方面持续优化并贯彻“逢进必查，凡提必查”的干部选拔程序，通过360°调研访谈、第三方背调机构核查、征求相关管理部门意见等综合评价机制，把好干部选用关口，对经核实干部存在严重违反廉洁从业、合规诚信执业、风险管理等管理要求的，坚决做到一票否决，以保证干部队伍的纯洁性；另一方面做厚干部日常评价工作，综合运用谈心谈话、调研走访、定期民主测评、履职情况分析研究等方式，了解干部绩效能力、德行品质和群众口碑，掌握干部在重大关头、关键时刻的表现，并将干部选用及日常管理材料归档建立干部管理工作档案，提高干部画像的“分辨率”和“立体度”。

“致天下之治者在人才”，长江证券紧密围绕国家金融强国建设目标、行业文化建设要求和公司发展战略，盘活人才梯队资源、完善人才培养体系、提升人才管理效能、优化人才评价机制，充分赋能业务，以具有长江特色的人才发展体系推动公司稳健高质量发展。