

构建系统化培育策略 涵养证券从业人员心理资本

□ 石鸿昕 魏博

证券从业人员作为证券行业最活跃的生产要素，不仅面临着业绩压力、市场风险和合规要求，还要在行业数字化转型中不断适应与学习，强竞争性、高不确定性、快节奏、结果导向的职业特性考验着从业者的心理资源。传统的人力资源管理范式多侧重于外部激励与技能培训，往往忽视了内在心理资源的关键作用。本文基于管理学家弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans）提出的心理资本理论，系统阐述心理资本（自我效能、希望、韧性、乐观）的理论内涵，深入剖析其对证券从业人员个体绩效、职业健康、团队协作及行业稳健发展的多重价值，并最终从个体、团队、组织及行业四个层面，构建一套系统化、可操作的心理资本培育策略，为提升证券行业人力资源效能、构建韧性组织提供理论参考与实践路径。

一、证券从业人员的职业特点和证券业人才管理挑战

随着资本市场改革深化和对外开放步伐加快，证券行业正经历着前所未有的机遇与挑战。中国证券业协会数据显示，截至2024年底，我国证券行业从业人员已超过36万人，其中平均年龄37岁，硕士以上学历占比达38.5%，是一个典型的知识密集型、青年化职业群体。

证券从业人员的工作具有强竞争性、高不确定性、快节奏和结果导向等特征。他们不仅是市场波动的感知者，更是压力的直接承载者：严格的KPI考核、客户的预期管理、瞬息万变的市场行情、严格的合规风控以及工作与生活的失衡，无不对其身心理健康构成较大挑战。由此导致的职业倦怠、焦虑抑郁、人才高流动性等问题，已成为制约个人职业生涯发展的瓶颈和影响证券机构稳健经营的隐形成本。传统的人力资源管理措施，如物质激励、技能培训、制度约束等，虽然必要，但往往治标不治本，无法从根本上激发个体的内在动力和抗压能力。诺贝尔经济学奖得主理查德·塞勒（Richard H. Thaler）的行为经济学研究表明，人的决策行为并非完全理性，心理因素和情绪状态对工作绩效产生着系统性影响。

证券从业人员因具有高学历、工作自主性强的特点，其心理健康状态反而容易被周遭忽视。近年来行业内暴露的多起从业者心理危机事件不断提醒我们，物质激励的提升并不能替代人文关怀的缺失。人才，被视为证券行业最重要的资本，然而人才同时又是具有主观意志的价值取向的资本。当前，证券行业正迈向高质量发展，优秀的组织在人才管理上，要从关注“你能做什么”“你知道谁”转向“你是谁”“你能成为谁”，即从关注人力资本（知识和技能）和社会资本（关系网络），转向开发个体的心理资本。心理资本是个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态，超出了人力资本和社会资本，是能够被测量、开发和管理心理资源，能直接影响个体的工作态度和行为绩效。国内相关方面在企业员工心理资本领域的研究相对较少，针对证券从业人员的心理资本研究尚处于空白。心理资本理论为锻造强大的金融人才队伍，提供了一种可资借鉴的模式。

二、心理资本的理论构建与本土化探索

心理资本的概念由弗雷德·卢桑斯于2004年正式提出，并将其核心要素界定为自我效能、希望、韧性和乐观（简称“HERO”）。这四个要素不是孤立的特质，而是可测量、可开发、可管理的状态类特征。其理论渊源可追溯到20世纪末兴起的积极心理学运动，塞利格曼（Seligman）等人将心理学的研究焦点从传统的“病理模式”转向“健康模式”，强调发掘和培养人的积极品质和优势。

HERO四要素相互关联、协同作用，共同构成了一个强大的内在心理资源系统。它们形成正向循环：自我效能增强希望，希望支撑韧性，韧性滋养乐观，乐观反过来强化自我效能。卢桑斯研究发现，心理资本整体对工作绩效的预测力显著高于单一要素。

心理资本理论在积极心理学和组织行为学领域产生了广泛影响，但在实际应用过程中，因其测评工具是以欧美人士为测试对象编制的，在跨文化适用上存在明显缺陷。从西方心理学的发展脉络来看，主要流派对心理机制有不同维度的阐释：弗洛伊德的精神分析聚焦于过去经验的隐性烙印，强调早期经历如何在潜意识中塑造个体的认知与行为模式；阿德勒的个体心理学转向未来目标的主动牵引，主张人是凭借内在目标与勇气，主动构建生命轨迹的主体；荣格的分析心理学则深入集体潜意识的深层能量系统，揭示人类共通的潜意识原型如何影响心理结构与行为表达；埃利斯理性情绪疗法的ABC模型强调了非

□ 心理资本的概念由弗雷德·卢桑斯于2004年正式提出，并将其核心要素界定为自我效能、希望、韧性和乐观（简称“HERO”）。这四个要素不是孤立的特质，而是可测量、可开发、可管理的状态类特征。其理论渊源可追溯到20世纪末兴起的积极心理学运动，塞利格曼等人将心理学的研究焦点从传统的“病理模式”转向“健康模式”，强调发掘和培养人的积极品质和优势

□ 心理资本的开发，是一项关乎个人、组织乃至整个行业健康发展的系统工程。它要求个体具备自我开发的意识，要求各证券经营机构将人才管理范式从“管控”转向“赋能”，将员工视为具有成长潜力的“完整的人”，更要求行业层面营造一种健康、积极、可持续的人才发展生态

□ 未来研究应进一步探索以下几个方面：首先，开发适用于中国证券行业的本土化心理资本测量工具，充分考虑文化差异和行业特性对心理资本表现形态的影响；其次，开展长期追踪研究，探究心理资本与职业生涯发展的动态互动关系，特别是不同职业阶段心理资本开发的重点和策略差异；再其次，深入研究数字化转型对心理资本的新要求，特别是人机协作环境下从业人员心理资本的独特结构和开发路径；最后，探索人工智能在心理资本评估和干预中的应用，开发智能化、个性化的心理资本开发平台

理性认知是导致不良情绪与行为的原因；而积极心理学着眼于心理资源的系统培育与拓展，强调通过建构积极情绪、意义感与心理韧性，帮助个体在挑战中实现成长性发展。

笔者在整合弗洛伊德、阿德勒、荣格、埃利斯和塞利格曼等理论的基础上，结合对中国传统文化的研究，提出了更具操作性的“心理健康指数”公式以及实现心理健康的路径，其中：心理健康指数=（心理能量/情绪因子）×健康体能。“心理能量”包括正面信念、积极的高频能量，以及从自我效能、心流到自性的不同层级的心能，这部分更接近于阿德勒和积极心理学的内容；“情绪因子”代表负面的限制性信念与消极的低频能量，这里的低频能量意指弗洛伊德的“早期的潜意识烙印”；“健康体能”涵盖气血充沛与代谢通畅的身体状态，以禅修、道家和中医的能量与经络学说为依据。

因此，提升心理健康的本质，在于增强分子（正向能量与体能），削弱分母（负面情绪），推动主体意识升维。心理资本是应对高压与不确定性的内在稳定器。当个体处于高心理资本状态时，更易进入从容、专注、思维清晰的心流状态。

三、心理资本建设对于证券行业的特殊价值

证券行业的本质在于经营信用、运用杠杆和管理风险，其心理资本的价值较高，体现在个体绩效、职业健康、团队协作及行业稳健发展等方面，具有显著的情境特定性和心理耗竭的“缓冲器”。世界卫生组织2022年发布的《职场心理健康指南》提出，管理和投资心理资本是预防职业倦怠最有效的方法之一。

1. 提升个体绩效与促进职业健康的双重价值

驱动卓越绩效。资本市场信息高度透明，市场波动瞬息万变，业绩排名与压力无处不在。高心理资本的从业者能更主动地开拓客户（自我效能），在业务受阻时创新方法（希望），在市场逆境中坚持不放弃（韧性），并以积极心态感染客户（乐观），从而直接提升个人销售业绩、研究质量或项目成功率。

促进职业健康发展。长期高压、快节奏的工作特点，使证券从业者容易陷入职业倦怠和心理耗竭。心理资本建设通过提供积极认知资源，帮助个体有效管理压力，减少焦虑、抑郁等心理问题，是抵御职业倦怠和心理耗竭的“缓冲器”。世界卫生组织2022年发布的《职场心理健康指南》提出，管理和投资心理资本是预防职业倦怠最有效的方法之一。

激发学习与创新。资本市场连接各行各业，知识迭代速度快，法规政策庞杂，技术日新月异，从业人员常常要面临陡峭的学习曲线。高心理资本的个体更敢于尝试新领域（自我效能），不怕学习过程中的挫折（韧性），相信自己能掌握新技能（乐观），并愿意探索新的应用场景（希望）。

2. 构建组织韧性与竞争优势

增强团队凝聚力与协作效能。传统证券公司往往存在“条块分割”的问题，导致部门之间信息不畅，加之不同业务的展业模式和考核相对独立，造成一定的“离心力”，在跨部门和跨业务协作上存在一定困难。在组织层面，重视培育员工心理资本，有助于增强组织凝聚力，塑造“One-firm”的文化理念。乐观、充满希望的成员能营造积极的团队氛围，韧性强的成员能在团队遇到困难时“稳定军心”。心理资本具有“情绪传染”效应，能通过情绪感染和社会支持在团队内扩散，提升整体士气与协作效率。研究表明，高心理资本团队的项目完成率更高，团队创新能力表现也更好。尤其在投行、研究等需要

高度协作的部门，这种团队协同效应尤为明显。

降低组织管理和沟通成本。资本市场是信息场，从业人员网状沟通和多线程工作是常态，人际互动频次高，利益相关方多，涵养员工心理资本有其独特价值：首先，减少“微观管理”和监督成本。拥有较高的自我效能感和希望的员工，会主动设定目标，积极寻找解决方案，对工作有更强的自主性和责任感。管理者无须事无巨细地指导、监督和催促，这直接降低了管理者的时间成本和组织的监督成本。其次，减少误解和内耗。因为乐观和希望，员工在沟通中更倾向于积极解读信息，聚焦解决问题而非抱怨，减少信息扭曲和人际冲突，他们的韧性也使其在遇到沟通挫折时不易气馁。再其次，降低变革阻力和错误成本。强大的韧性和乐观精神使他们能将变革视为机遇而非威胁，能更好地适应不确定性。在组织转型、流程再造时，所需的宣导、安抚成本会大大降低。最后，降低员工流失和其相关的隐性成本。高心理资本员工队伍意味着更低的事假率、病假率、更低的离职率和招聘重置成本，以及更少的由情绪问题引发的合规风险与客户投诉。

塑造组织韧性，应对市场波动。资本市场不确定性高，尤其在面对市场剧烈波动时，容易放大人性中的贪婪和恐惧。一个由高心理资本员工组成的组织，能够在市场的顺境中抓住机遇，在逆境中团结一致、共渡难关。这种组织韧性是现代证券公司应对“黑天鹅”事件、实现基业长青的核心软实力。它转化为一种强大的企业文化，成为吸引和保留顶尖人才的重要竞争优势。

提升客户满意度与品牌价值。资本市场连接千家万户和优秀企业，承载着服务实体经济和促进全体人民共同富裕的使命。心理资本高的从业人员能够提供更专业、更稳定的服务，与客户建立长期信任关系。以投资顾问为例，优秀的投资顾问不会只强调短期收益或推荐热门产品，而是更注重了解客户的财务目标、风险承受能力和投资周期，并愿意花时间解释投资策略背后的逻辑，管理好客户预期。在市场剧烈波动时保持冷静，能清晰地阐述风控措施，投资建议有其纪律性，背后的理念和原则相对一致，而非随市场情绪频繁转向。他们不仅在客户赚钱时出现，更会在市场下跌时主动联系，解释波动原因，帮助客户稳定心态，避免做出冲动的决策。

3. 筑牢行业稳健发展根基，提升系统重要性

增强行业风险抵御能力，防范系统性风险。证券业是经营风险、管理风险的行业，高心理资本的从业人员队伍能够构成一道重要的“心理防火墙”。在市场出现剧烈波动或极端事件（如“黑天鹅”事件）时，理性、乐观、坚韧的从业者更能保持专业定力，避免因恐慌情绪导致的非理性决策和行为“羊群效应”。这有助于稳定市场情绪，阻断负面情绪的传染链，从微观行为层面降低市场过度波动的幅度和概率，从而提升整个金融系统的稳定性和韧性。

塑造行业专业声誉，重建社会信任基石。从业人员整体的心理资本水平，绝非单个机构的内部事务，而是具有显著的正外部性，关乎整个行业的稳健性与声誉。一段时期内，证券行业因部分违规事件和短期逐利行为，其社会声誉和公众信任度受到一定影响。心理资本所内蕴的诚信（源于乐观的积极归因）、责任（源于自我效能的主动担当）和长期主义（源于希望与韧性）理念，是矫正行业风气、重建信任的文化内核。当从业人员普遍展现出“合规、诚信、专业、稳健”的精神风貌，能够从整体上提升行业的道德水准和职业形象，增强广大投资者对市场的信心，筑牢行业可持续发展的基石。

优化行业人才生态，促进行业可持续发展。高压、高流失率的行业形象会潜藏在优秀人

才望而却步，导致人力资本投入的巨大浪费。系统性地开展心理资本建设，能够显著改善从业者的职业体验和幸福感，从根本上扭转大众对证券行业“吃青春饭”“不可持续”的认知偏见。这将有助于吸引和保留更多优秀人才，形成“优秀人才涌入—行业创新发展—职业体验提升”的良性循环，为行业转型升级和高质量发展储备坚实的人才资源，确保行业活力与创新能力。

引领行业创新与文化变革。一个心理资本充沛的行业更具创新活力和改革勇气。自我效能，让从业者敢于打破旧模式；希望，让从业者愿意探索新方向；韧性，保障从业者在创新受挫时能坚持迭代；乐观，则使从业者面对市场低谷时仍对行业未来充满信心。这种由内而外的积极力量是推动行业数字化转型、服务模式创新和向高质量发展迈进的最深层动力，最终引领行业形成健康、积极、负责任的长期主义文化。

四、证券从业人员心理资本的系统培育策略

心理资本的可开发性是其最大价值所在。证券经营机构和行业自律组织应协同构建一个多层次、系统化的培育体系，将心理资本开发纳入战略人力资源管理框架。

1. 个体层面：自我觉察与自主开发

修习自我觉察，构建积极认知模式。培养时刻觉察能力，在情绪升起时不加评判地观察，以“允许”和“不加抵抗地接受”的态度接纳情绪能量的流动。时刻觉察自己的念头，对于限制性信念，如绝对化、以偏概全、灾难化、自我否定等负面内容留意后，挑战自己的负面信念，更换正面积极的信念。应用认知行为疗法中的ABC理论（激活事件—信念—后果），识别并挑战在失败或压力事件下的消极自我对话（“我做不到”），将其重构为积极、现实的信念（“这次虽然没成，但我积累了经验，下次可以……”）。

维护身心能量。保持规律作息与适当运动，每日确保23时前入睡，哪怕未完成的事项早起弥补，养成每日静坐习惯，每日清理身心负面能量，引导能量回归深层次的内存。

建立良性支持系统。主动维护家庭关系、培养兴趣爱好、建立职业交流圈，为心理资源的补充建立多元化的渠道。在有需要时主动寻求专业心理咨询师的评价与指导，借助专业技术进行深度情绪疏导与信念重构，获得系统性支持。

2. 团队层面：构建心理资本增强型工作系统

打造共享心智模型。通过开放信息与深度沟通，建立共同的目标认知和应对策略库，增强团队在面临压力时的协同应对能力。定期开展压力测试和危机模拟，提升团队整体韧性。企业界流行一句话，“聚是一团火，散是满天星”，这句话生动地描绘了共享心智模型下团队理想状态。

建立同伴辅导机制。推行“伙伴计划”，由高心理资本员工担任导师，帮助新员工或低心理资本同事提升心理能量水平。该机制侧重专业赋能而非情感咨询，坚持自愿与审慎跨部门匹配原则，引导对话集中于工作挑战和解决方案，在组织内形成工作支持的社交网络，为从业者从“独自硬扛”到“智慧求助”预留通道。同时，该机制须与专业EAP服务形成闭环，确保伙伴能及时将超出能力范围的个案转介至专业渠道，从而在提供支持的同时保障安全与专业。

设计团队激励机制。设置团队层面的心理资本奖励，鼓励成员间相互支持、知识共享和集体解决问题，强化团队认同感和归属感。华为基

本法提倡的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，其中所蕴含的团队协作、集体奋斗，就是一种典型的心理资本增强系统。

3. 组织层面：将心理资本嵌入人才管理全流程

在招聘与选拔中引入情境模拟和心理资本测评。优先选拔那些不仅专业技能过硬，且展现出高韧性、乐观等心理特质的候选人。将心理资本作为人才画像的重要维度，纳入胜任力模型。

激励机制与文化塑造。激励机制和绩效管理应强调过程与结果并重。在绩效考核中，不仅奖励最终业绩，也奖励体现心理资本的行为，如克服困难完成挑战性任务、在逆境中保持团队士气、积极分享知识与经验等，可设立“攻坚克难奖”“希望之星奖”等特殊奖项。打造“心理安全”的组织文化，鼓励开放沟通，允许试错，管理者应成为教练，及时提供资源支持和积极反馈，而非一味斥责。有条件的企业，应建立并推广员工援助计划（EAP），为员工乃至家属提供专业、保密的心理咨询服务，构建应对心理危机的“安全网”。2024年4月，国金证券设立证券行业首个由首席人力资源专家驻场的EAP工作室“心·空间”，不仅在组织内部获得良好的反响，也受到学界和行业自律组织的关注，该案例同时入选中国证券业协会《2024年证券公司文化建设年报》实践案例。

领导力驱动。管理者自身的心理资本水平至关重要。应培养管理者的“积极领导力”，通过其榜样示范、积极沟通和赋能授权，成为下属心理资本的开发者和激励者。将心理资本开发成效纳入管理者绩效考核体系，确保战略落地。

4. 行业层面：倡导健康工作的理念

制定行业标准与指南。研究并发布《证券从业人员心理健康与心理资本建设指南》，为机构提供标准化的参考框架和最佳实践。建立行业心理健康数据库，跟踪从业人员心理资本发展状况。

倡导健康工作的行业文化。行业组织可发起“健康证券业”倡议，推动行业从“唯业绩论”的短期导向，转向关注从业人员内外兼修、身心健康与可持续发展的长期主义文化。制定行业心理健康公约，抵制内卷式加班、恶性竞争等不良现象。

搭建行业交流平台。组织行业性的论坛、研讨会，分享各机构在心理资本开发方面的成功经验，共同应对行业性的人才挑战。依托世界精神卫生日，设立证券从业人员心理健康关爱日主题活动，提高全行业对心理资本建设的重视程度。2025年8月，由上海市证券同业公会提供指导，上海证券报社联合国泰海通证券共同发起证券行业青年从业者心理健康现状及心理韧性提升专题调研，为促进行业心理资本建设起到示范作用。

五、人工智能时代心理资本开发的探索与展望

心理资本的开发，是一项关乎个人、组织乃至整个行业健康发展的系统工程。它要求个体具备自我开发的意识，要求各证券经营机构将人才管理范式从“管控”转向“赋能”，将员工视为具有成长潜力的“完整的人”，更要求行业层面营造一种健康、积极、可持续的人才发展生态。未来研究应进一步探索以下几个方面：首先，开发适用于中国证券行业的本土化心理资本测量工具，充分考虑文化差异和行业特性对心理资本表现形态的影响；其次，开展长期追踪研究，探究心理资本与职业生涯发展的动态互动关系，特别是不同职业阶段心理资本开发的重点和策略差异；再其次，深入研究数字化转型对心理资本的新要求，特别是人机协作环境下从业人员心理资本的独特结构和开发路径；最后，探索人工智能在心理资本评估和干预中的应用，开发智能化、个性化的心理资本开发平台。

未来，随着人工智能在证券领域的深入应用，那些需要人性化判断、情感互动和创造性思维的工作将愈发重要。心理资本所蕴含的自我效能、希望、韧性与乐观，正是人类智能区别于人工智能的核心优势。因此，对心理资本的投资与研究，不仅具有现实紧迫性，更关乎证券行业在数智时代的未来格局。建议有条件的证券公司将心理资本建设上升为公司战略，纳入长期发展规划，通过3至5年的系统性努力，显著提升组织韧性和可持续发展能力，为资本市场高质量发展奠定坚实的人才基础。

（石鸿昕系国金证券首席人力资源专家，国金“心·空间”主理人，中国心理卫生协会EAP专业委员会委员，上海市社会心理学民族与文化专业委员会委员，复旦大学、上海交通大学、中央财经大学等多所高校心理学硕士生行业导师，魏博系国金证券人力资源部助理总经理、企业文化执行小组成员）