

过去五年对业务的再认识 2024 1112

随着今年我们业务体系想明白很多事，对业务上的和内控上的每一个人来讲 2024 是收获的一年。很多东西想通了，推动这些发生的是我的一系列小文章，我写出来后不断修改，并反复跟大家宣讲。这是一个跟原来不一样的体系。我们的业务认知发生了重大改变，在这个基础上我们原来《管理文件纲目中》所谈论的业务管理体系就不成立了。但是我并不想去触及原来文件的行政和工资体系，这就是我想另起炉灶，重新建立业务管理和业务职级管理体系的想法的由来。

一、关于历史文件。业务职级与薪资管控方案 YX 文件和 YX 文件 2.0

我们要放下以前的两个文件，现在重写简和文件纲目已经没有动力了。过去十年的实践说明，我们解决不了我们在这两个文件中提出的要解决的问题，特别是业务问题。从体系上来讲以前的文件写的很到位，很好；但是对公司、对业务发展没有帮助，解决不了后来遇到的任何问题，反而使我们的管理走向了歧途。历史文件第一很宏大，第二很难执行，第三对后来遇到的问题没有指导作用，第四现在也没能力写出更好的来。历史文章水平很高，但解决不了任何问题。既然解决不了就先放一边，简化问题，只谈有用的。

二、我们的业务有了新认识、新变化。

这里谈的业务仅指证券业务，其他都不涉及。证券业务是我们自己的业务，是我们安身立命的业务。其他财务行政等不能带来收入，也不能提高证券业务效率，是所有公司的通用管理岗位，对我们来说全部定位为内部管理类，内部管理类员工主要是按照规范来，积极做好管理和服务，杜绝违规，忠诚于岗位，就可以了。同时，我们要把我们在行政和内控上的认识，融入到具体的业务中去。谁做业务，谁就要做相应的行政和内控工作；这样，才能提高管理人员的综合素质。以前，我们在行政和内控等管理上，专门作为一个内容，这样做的效果不好。

2023 年以来，特别是 2024 年以来，我们对证券业务的认知有了新的突破。我们初步越过了四个山丘，也就是四个我们遇到的重大困难。第一、我们对以前体系中的很多有问题的重要概念或者认知进行了再认识，对有问题的体系进行了再学习、再研究和再修正，心中的块垒逐渐消融，纠结慢慢解开，我们花了四年时间在思想上不断自我反思反省，理论问题这座山丘，我们初步越过了，现在的理论体系是简和三句，三原则三方向，方向公司等新的体系。第二、我们的 BEDCA 综合平台现在已初步可用、可执行。和过去相比，今天的 BEDCA 综合平台已经有了很大的不同，我们每年、每个季度都在进步，也在不断扬弃；把我们理论思考的成果和认

知，从毛增根护竞的体系方法上、宏指行公估的分类数据上、周趋情季方的评判执行上不断落实到新的 BEDCA 综合平台上来，并不断扬弃，通过综合平台这个大型工具，更好的认识和评判市场；和以前相比，大家有了真正的有质量的业务工作。

第三、我们初步懂得了沟通、认知等以前一直挂在嘴上但一直难以落实的东西。我们的所谓认知和沟通，是指我们有了新的靠谱的认识，有一定穿透力的认识后，不但把它应用到工作执行和评判中，并且在不同场合、不同角度通过沟通分享给大家，帮助和推动大家认识，帮助和推动大家共同进步。第四、我们的投资内容有了实质改变。我们的投资，在一轮又一轮的痛苦体会中，发生着一轮又一轮的蜕变。逐步转变，逐步扬弃，逐步聚焦。现在已发生了脱胎换骨般变化，初步找到了方向。

事实上，对于我们面对四个重大问题， these 问题是纠在一起，环环相扣，难以分开。对综合平台的探索，工作量特别巨大，有效有用的子平台往往是反复推敲的不断扬弃后才能逐步架构出来，对这些子平台的架构特别需要理论上的穿透力。理论体系的再思考特别艰难，直面历史上的问题文章，放下包袱，确立在三原则和三方向基础上的可执行指引，帮助综合平台走向有用能用。不厌其烦的大量沟通，帮助证券团队干活，鼓励证券团队干活，推动证券团队干活。而所有这一切，只是为了活下去，也就是为投资找到方向。

鉴于一是过去很长时间历史文件没有起到预想的作用，二是我们的业务定位和业务实践发生了重要变化。我们需要新的更简单有效的业务管理文件。

三、 强调态度，积极的工作态度，理解态度系列关键词。

工作态度关键词：正直、诚信；主动性、责任心；信心、担当；自律、自省、敬畏常识；专注、简单；

如何理解工作态度关键词系列？要全面理解这些关键词，需要你经历过很多艰难的管理过程，多次被骗的经历，经历过多次自以为是后的失败和悔恨，经历过失败后不断反省后的领悟。如果你理解了某些关键词，一定是在具体工作中和生活中，管理和执行中，某一段时间碰到了和关键词相关的问题。不管是处罚或者被处罚，你都要有积极的反思和反省，通过反思反省来端正我们的态度。工作态度的这些关键词，有的是我们的秉性和禀赋，有的是我们在长期的业务工作中要逐步形成的习惯和逐步培养的品德，如果我们真的能有一些这样的态度，也是个人修养的一种成果。我们不仅工作中学习、理解态度，还要在工作中秉持这些态度。写这个关键词系列的目的是使我们每一个人，当你迷茫时它会帮助你，当你顺利的时候它也能指引你，这些关键词系列在历史文件里是读不到的，历史文件是自以为是的想解



释一切，想管理一切，实际上却是自己把自己束缚起来。做我们的业务一定要有我们的态度。对大部分的员工来说，主要关键词：诚信；主动性、责任心；信心、担当；业务就是证券及其他工作，我们的业务只指证券。我们不能用长江置业的经验来获得今天的业务方向，也不能用做装修项目的经验来指导今天的业务工作，我们只谈证券，其他工作只要有态度和方向，大局就基本定了。

四、 业务。沟通，认知，管控/执行/内控/公关，绩效，反思反省，建议。

业务就是证券业务。还有其他工作，可以说是管理，但实质上是服务。

沟通，2014 关键词有对沟通的表述。认知，执行，绩效，内控，反思反省，建议等都是通过沟通来进行的。沟通都是相互的。工作的过程就是沟通的过程。最新的沟通，就是《财报和方向》、《季度价格波动评判和方向》，我们把沟通带到了可以相对规范执行的程度。因为有了简和三句，有了三原则三方向，有了能力范围等一系列的文章。综合平台也是一种沟通的超级工具。今天谈沟通和十年前谈沟通已经完全不一样了。这也是十几年来强调沟通重要性，没有沟通就没有认知，没有沟通就没有好的执行。

认知，就是有穿透力的认识，是方向上靠谱的认识。在三原则和三方向上，方向三中我们用了认知这两个字，就是所谓认知市场和认知公司（营运），市场就是指方向一的宏指行公估、周趋情季方；公司（营运）就是指方向二的毛增根护竞。

管控/执行/内控/公关，对估值科就是管控、执行 BEDCA 综合平台和持有好 GA20。主要是综合平台的动态管理。我们让这个平台模型在方向上对我们有帮助。这还有很多工作要做。现在很重要的是把管理和内控也融入业务工作中。把它看成业务管控和执行的一个有机部分。管理包含了对人的管理和对业务的管理，也包含了业务需要的公关和内控的内容。

反思反省就是业务和工作中，每个阶段，比方说每年，当我们审视评估我们的绩效后，我们都要检讨自己的工作。相对于自己部门的工作定位，我们有哪些该做没做的，方向没有找到的，该做没做的，做了没有做好的。是态度的问题，还是能力的问题。还是态度和能力都有问题。如何改进，使得今后能逐步改正，逐步提高。反思反省是对自身问题的审视，思考，立足于自我批判。自我批判，也需要沟通，一个人反思反省如果没有书面认知是没用的，很快会忘掉；反思反省的认知要和大家交流沟通，对自己有帮助，对团队也会有帮助。

建议：一方面是小团队内部，另一方面就是向丁总的所谓职业生涯的七次建议，这个建议不一定是一个大的文章，但要有符合我们理论方向的想法，去主动敲丁总办公室的门，面对面的谈。建议也要通过沟通来，建议是一种正式的沟通。沟



通特别重要。我过去几年在工作中每年给你们七次，我要求你们最多给我七次。我把我的认知通过电话、微信、邮件、会议传达给你们，你们要跟我学习，我就是表率。

我们的观点：努力践行知行合一，积极评估解决问题，真诚沟通交流分享，不断总结认错改进，实现自我成长进步。我就是按照这五点在做，在和你们沟通，完成这些后我觉得2024年是自我进步的一年，也是推动大家进步的一年。

再来一个顺口溜吧，帮助我们梳理一下我们的工作。

工作要素 1+1+1：团队(丁总+)+资源(资金+)+工具(万得/彭博)

工作方法 用四：用简和三句、用三原则三方向、用BEDCA平台、用A2规划执行单

工作原则 要三：要安全投资、要长期持有方向公司、要规避重大风险。

工作态度 N 有：有方向公司、有专注、有利用市场、有认知、有扭曲力。

五、 职级。

业务职级从低到高分9个级别。初级员工对应B1-B3级，中级员工对应B4-B6级，高级员工对应B7-B9级。作为投资来说，我认为巴菲特是10级，段永平是9级，我大概是7级，勉强的话，8级也可以。

初级员工公司司龄1-6年，有了基本概念、体系，态度关键词是诚信、主动性、责任心，业务工作关键词学习和沟通。

中级员工司龄7-12年，精于此道，以此为生，大家认为你是个专业人士，对投资来说对自己有客观认识，能够管理好自己的情绪，也能够执行自己的业务，也能够反思反省，态度关键词：信心、担当；自律、自省；业务工作关键词沟通和认知，认知就是比较有穿透力的认识和有成果的思考。

高级员工12年以上，有资历、有态度、有认知，对我们的业务发挥高级的帮助作用，通过你产生对的想法，有思想能帮助我们，这种想法不是只做一件事，而是有东西通过和团队的交流对我们的业务产生有效的成果，一旦有帮助会起大作用，态度关键词敬畏常识；专注、简单；业务工作关键词沟通、反思反省和建议，沟通是跟平级或低级员工的沟通，建议是向上的。

我们公司的执行链条是非常短的，也是非常简单的。业务文件对每一个员工，首先在工作作风也就是工作态度上是可以对照的，其次在工作执行流程上是可以对照的。第二对于公司来说，可以审视评估员工工作流程。

原有的体系有问题，把自己束缚起来，对我们没有帮助，到了今天不能不改的地步了。以前的文件没有用，大谈行政，意义不大，现在的业务定位就是证券，其



他业务不重要，先放一边。我们是十个人的小公司，当我们的认知对了，心理就很强大。我们没有能力做二三十人的公司，因为要去管人，很多精力就在带团队，以前文件更多是在管人，我们现在不想管。现在业务翻过了几座大山，我们要把态度拿出来，真正能共享给团队和自己的，把如何做业务的关键词拿出来。为什么有职级，当将来邮件往来或正式文件把职级带上，这个职级与金钱没有关系，更多的是一种资历和荣誉。

我们每年年底审视一次员工职级，每两年重点审视一次员工职级，评级的主动权要掌握在我们公司的手里。

会议主题；丁宏 整理： 丁宏 田锐

2024/11/12

