FPSB CHINA

FINANCIAL PLANNING STANDARDS BOARD

CFP

培训和发展—中国财富管理行业光明未来的前提

刘 锋

feng.liu@fpsbchina.cn

CFP® Certification *Global excellence in financial planning*

提纲

- 优秀的私人银行家需要具备哪些技能和素质？
- 为何难寻有经验的合格理财顾问？
- 银行如何克服寻找，训练和留住员工的问题？
- 怎样的培训恰当并有效？
- 在中国财富管理市场，什么因素让员工忠诚？
- 留住人才——寻找激励员工并保持其忠心的可持续的方法

私人银行业务模式

私人银行客户的价值链

私人银行服务体系的打造

消费者想从金融机构得到的服务？

客户体验是成功与否的关键

私人银行客户的价值链

财富创造和增值

财富保全

财富分配和转移

私人银行服务体系的打造

消费者想从金融机构得到的服务？

- 由于不明朗的经济形势、动荡的高风险金融市场及复杂难辨的金融理财产品，越来越多的消费者需要多方面的服务。
- 相关机构的研究表明，很多消费者希望从他们的金融顾问那里得到中肯的建议，如何确定和辨清人生目标，如何按其重要性划分优先顺序，以及如何达到这些目标。
- 具体包括（但是不局限于）：家庭教育、风险规避和转移、退休后的生活方式、税负的有效管理，以及传承的计划和安排。这些建议很多都包括家族企业与个人财务整合在一起的规划，有些还有进一步的拓展，涉及跨境问题的理财规划（比如家族成员海外留学、移民、国外资产购置、多国税收体系管辖权的问题，等等）。

客户体验是成功与否的关键

- 金融机构高管应该独立考虑的一个重要层面是对业务模式的客户体验。
- 客户希望的体验包括：容易接受，有教育性且得到应有的尊重，易于实现、有弹性、有私密性，与自己的真实风险（比如波动和损失）容忍度相一致。
- 客户需要的是值得信赖的理财顾问，而且他们相信，理财顾问会把客户的利益放在首要的位置。

如何持续提升财富管理的执业水平

私人银行家的素质和品行

私人银行家应具备的技能

金融机构的财富管理人才队伍建设

私人银行家的素质

- 个人品行—自尊，自信，诚实，可靠；
- 个人智慧—如何与客户分享你多年沉淀下来的知识和经验；
- 个人魅力—如何让客户愿意跟你在一起。
- 产品可以克隆，服务大家也差不多，可是个人魅力是无法克隆的，如何让客户感觉愿意跟你在一起，这就是关系到人的素养，所谓十年树木、百年树人。
- 对于大多数的富人名人，他需要资讯也需要银行服务，可并不那么迫切，他渴望的是跟你在一起分享你的智慧，分享你的魅力，

私人银行家应该有什么品质？

- 行为得体—着装和化妆，谈吐，身体语言
- 有品位，有修养，有专长，有文化
- 诚实可靠
- 审慎自律
- 独特的竞争力视角
- 广博的知识
- 丰富的阅历，工作涵盖不同领域
- 洞察力和“整合”能力
- *品行，智慧，魅力形成的个性化的竞争力*

© 2005, Financial Planning Standards Board Ltd.

私人银行家应具备的技能

- 可能精于某个或多个领域，或运用特殊方法来优化计划
- 除了发展技术知识和专业技能，还需培养和发展
  - 口头与书面的沟通能力
  - 批判思维能力
  - 决策能力
  - 团队精神
  - 探索和终身学习能力

© 2006, Financial Planning Standards Board Ltd.

谁可以是私人银行家？

- 律师，会计师，银行家，投资顾问，信托顾问
- 10年以上与富人打交道的经验
- 多元化的知识背景
- 对法律，税务，社会制度，文化，金融机构，市场，金融产品等实物的熟悉
- 全球视角
- 提问者，解决问题者，而不是什么都懂的人
- 服务对象的可信任长期朋友

金融机构的财富管理人才队伍建设

- 利益冲突问题（讨论）
- 激励机制问题（讨论）
- 市场竞争力问题（讨论）

- 职业道德
- 专业化（职业化）
  - 专业资格，继续职业发展（CPD）
- 业绩考核和评估

投资顾问的基本训练（BMO案例）

- 大学本科毕业生-平均年龄32 岁
- 参加培训前参与加拿大证券课程，职业操守的学习
- 为期18个月的培训：在导师的指导下进行课堂学习，远程教育，实践经验等方面的训练
- 金融理财或其它专业资格的认证
- 继续教育要求：一年至少20个小时

提升财富管理专业水准的方法或渠道

CFP系列资格认证体系

金融理财师资格认证标准

金融理财的全球竞争力

FPSB CFP Certification Global excellence in financial planning CFP

金融理财专业人士的职业发展

- 国际金融理财标准委员会（FPSB）授权现代国际金融理财标准（上海）有限公司在FPSB中国专家委员会（标委会）监督指导下，组织和管理CFP系列资格认证在中国的实施。
  - 国际金融理财师（CFP）
  - 金融理财师（AFP）
  - 金融理财管理师（EFP）
  - 认证私人银行家（CPB）

金融理财全球竞争力标准

- 界定了金融理财师在为客户提供理财服务时应具备的
  - 能力（abilities）
  - 技能（skills）
  - 态度（attitudes）
  - 判断（judgments）
  - 知识（knowledge）

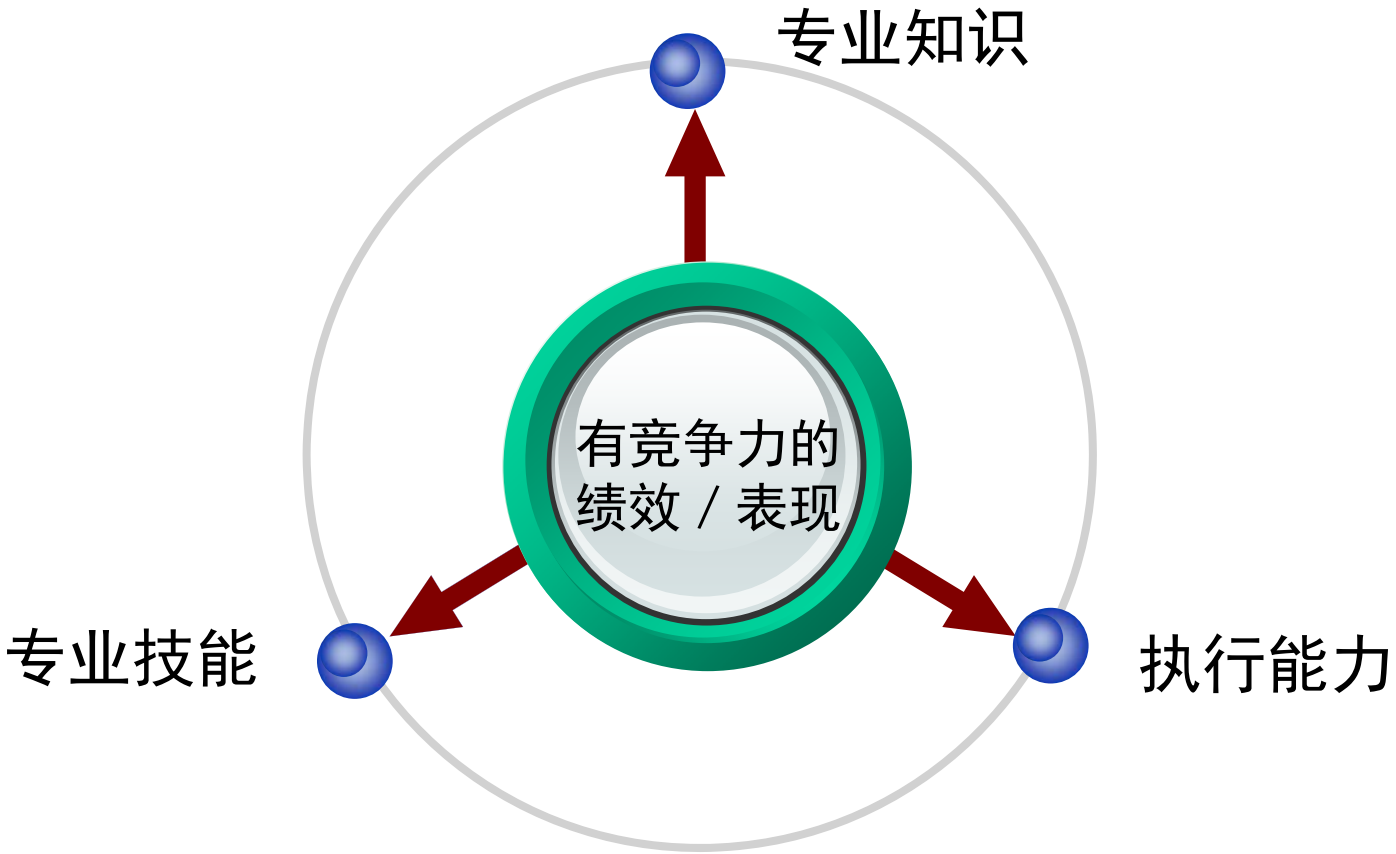
道德标准和专业责任

- 职业道德八项准则，包括准则的名称，陈述和解释。强制持证人在为客户提供服务时严格遵守。
  - 客户至上（Client First）
  - 守法遵规(Compliance)
  - 正直诚信（Integrity）
  - 客观公正(Objectivity & Fairness)
  - 专业胜任(Competence)
  - 保守秘密(Confidentiality)
  - 专业精神(Professionalism)
  - 恪尽职守(Diligence)

执业标准

- 界定了金融理财实践的最佳执业方式，包括施行金融理财6步骤的15项执业标准，每项职业标准包括3项内容：标准，陈述和解释。
- 金融理财6步骤
  1) 建立和界定金融理财师与客户的关系；
  2) 收集客户资料包括客户目标；
  3) 分析和评估客户当前财务状况；
  4) 提出金融理财方案和备选方案；
  5) 实施金融理财方案；
  6) 评估实施结果并根据变化调整方案。

金融理财竞争力的表现



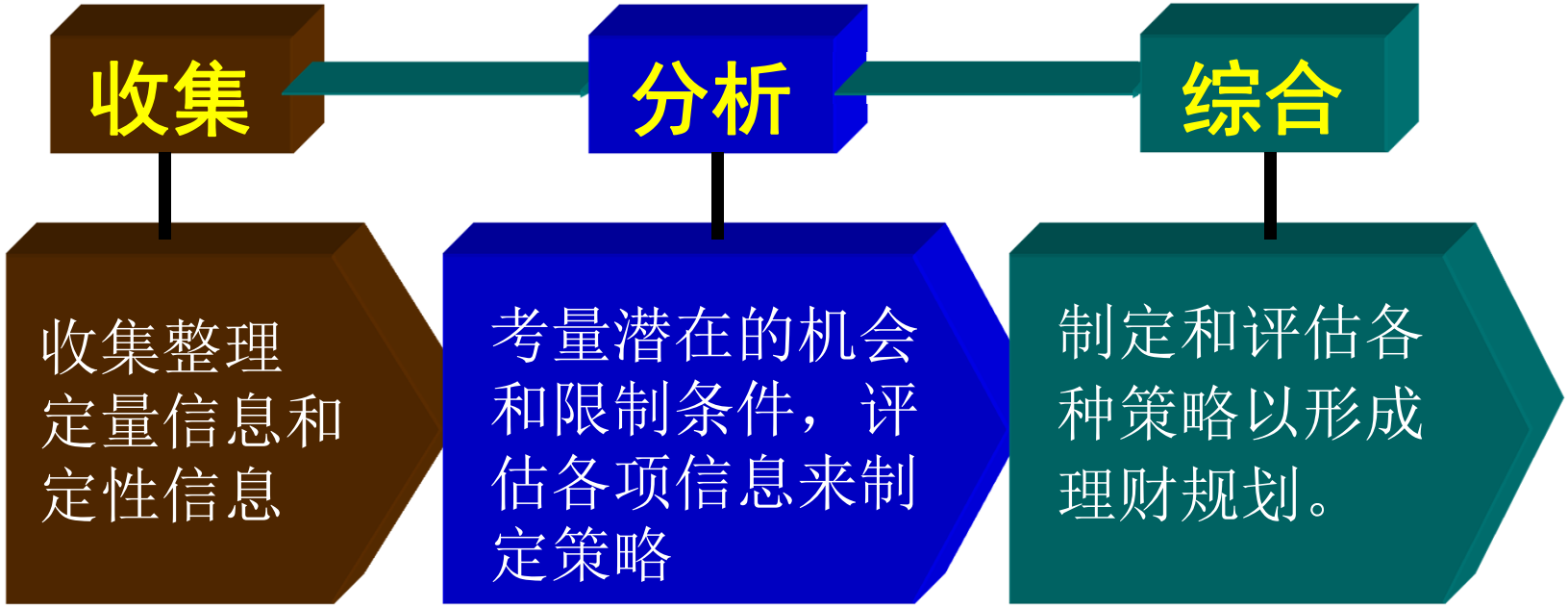
金融理财知识体系

涵盖11个大类，39个专题的FPSB金融理财知识体系明确了金融理财专业人士在为客户制定理财规划，或与同事及他人合作时必须能够借鉴使用的知识。

金融理财课程架构

- FPSB金融理财课程架构由以下八个部分组成
  1. 金融理财原理及实践
  2. 财务管理
  3. 资产管理
  4. 风险管理
  5. 税务筹划
  6. 退休规划
  7. 遗产规划
  8. 综合理财规划

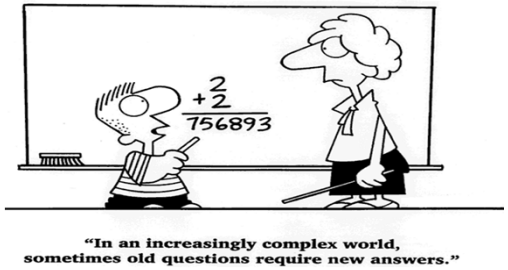
执行能力—Ability



财务管理，资产管理，风险管理
税务规划，退休规划，遗产规划

专业技能—Professional Skills

- 专业技能表明专业性并描述金融理财师对客户、同事及本专业的职责
- 专业技能对于金融理财师每项具体能力的表现好坏具有本质性和基础性作用
- 在展示能力时个人金融理财师可运用一个或多个层次的专业技能
  - PS. 1 – 道德判断能力
  - PS. 2 – 实践能力
  - PS. 3 – 沟通能力
  - PS. 4 – 认知能力



© 2006, Financial Planning Standards Board Ltd.

为何难寻有经验的合格理财顾问？

- 如何定义“合格”？
  - 能为机构挣钱？客户满意度高？
  - 有经验？有竞争力？有潜质？
- 为何“难寻”？
  - 有能力的人本身就市场稀缺；
  - 新型业务和行业，缺乏有经验的专业人士；
  - 机构内部缺乏人才发现，鉴别，评估，激励，管理，职业发展等的机制和通道；
  - 外部人才市场化的程度较低。

银行如何克服寻找，训练和留住员工的问题？

- 内部人才要解决岗位定位，业绩评估，激励，职业通道等问题；
- 外部引进人才要解决尽职调查，水土不服，履行承诺等问题；
- 专业人士最看重的是职业发展通道，工作和业绩得到认可，良好的工作环境；
- 企业要靠内在的向心力留住员工，而不是管、卡、压式的低级管理模式。要留住“心”而不仅仅是“人”；
- 为员工提供广泛的在职的继续教育机会和清晰的职业发展前景和通道，持续提高其市场竞争力。

怎样的培训恰当并有效？

- 强制性的培训：设立最低要求和标准（监管，客户和岗位的要求）；
- 选择性的培训：要尽量多元化和个性化，如竞争力的提升，工作和职业的拓展，专业未来发展，个人能力和兴趣的提升；
- “有效”来自于：培训内容针对性强，学以致用，有考核标准和机制，师资有竞争力；
- 最关键的因素来源于专业人士内在的学习动力和认知能力。

在中国财富管理市场，什么因素让员工忠诚？

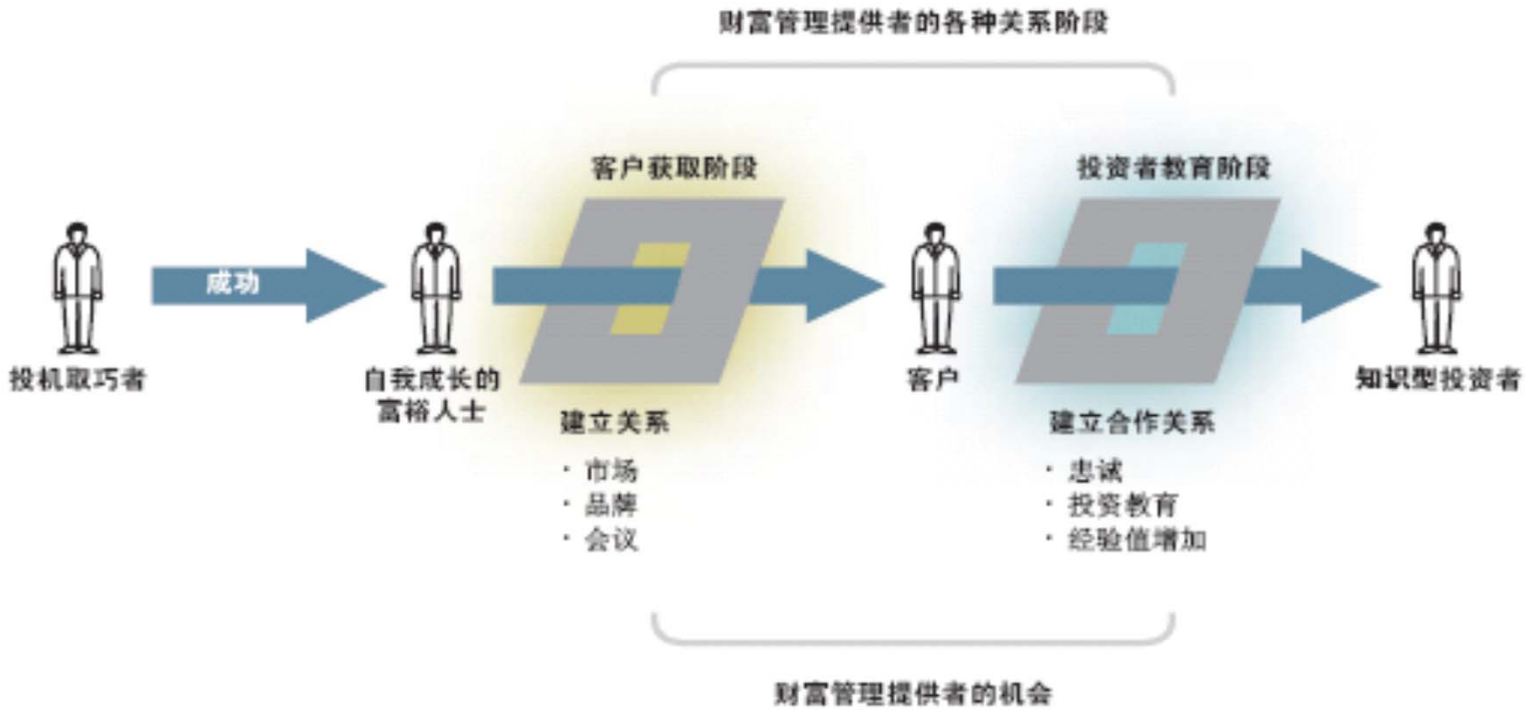
- 企业形象和品牌；
- 良好的工作环境（企业文化，人文和物理环境）；
- 清晰的职业发展通道和评估标准；
- 有竞争力的薪酬水平和激励标准；
- 公平透明的业绩评估机制；
- 工作和业绩被同事，领导和客户充分认可。

留住人才 — 寻找激励员工并保持其忠心的可持续的方法

- 如果能做到：
  - *每个人都觉得自己在从事自己有兴趣并且愿意干的工作，而且所付出的努力经常得到客户，同事和上下级的好评，并得到相应的报酬。*
  - 员工在这样的状态下有什么理由会离开呢？
- 开放的工作平台和企业文化
- 严格清晰的规章制度
- 灵活，有竞争力的用人机制和薪酬水平
- 有吸引力的职业通道和个人发展前景

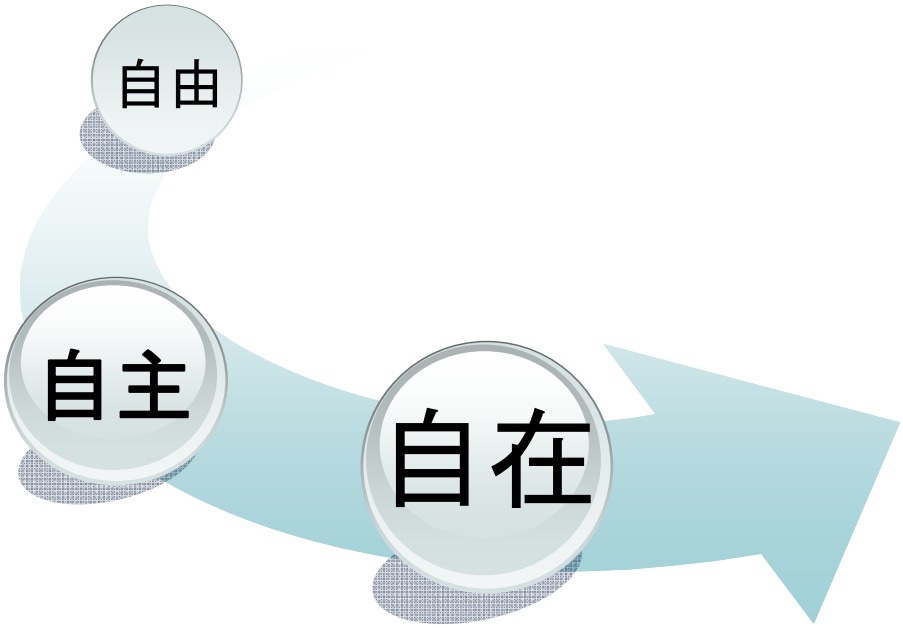
私人银行家的责任

图 8. | 自我成长的富裕人士到知识型投资者的转变



资料来源：凯捷/美林，亚太地区财务顾问调查，2006年6月

成为有竞争力的私人银行家

- 自尊 – 有“格”
- 自强 – 有“力”
- 自律 – 有“度”

谢谢大家！