



培训和发展

– Building a world-class team, and keeping it

刘锋

feng.liu@fpsbchina.cn

讨论提纲



优秀私人银行家应具备的素质和技能



如何招聘，培训，和留住优秀人才



如何设计和开展有效的培训计划



留住人才：可持续的激励方式和忠诚度

财富管理服务体系打造



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。

财富顾问的素质

- 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，可是个人品行，智慧和魅力是无法克隆的，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，他渴望的是跟有**品行**的你在一起分享你的**智慧**，分享你的**魅力**。

理财顾问应该有什么品质？

- 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



理财顾问应具备的技能

- 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

谁可以是优秀的财富顾问？

- 有良好教育背景，家庭背景，和职业背景的专业人士，如律师，会计师，银行家，投资顾问，信托顾问；
- 最好不能有道德洁癖，但也不能没有道德底线；
- 10年以上与富人打交道的经验，是服务对象的可信任长期朋友；
- 对客户忠诚，有服务情结，慎言谨行；
- 全球视角，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；
- 提问者，解决问题者，而不是什么都懂的人。

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）



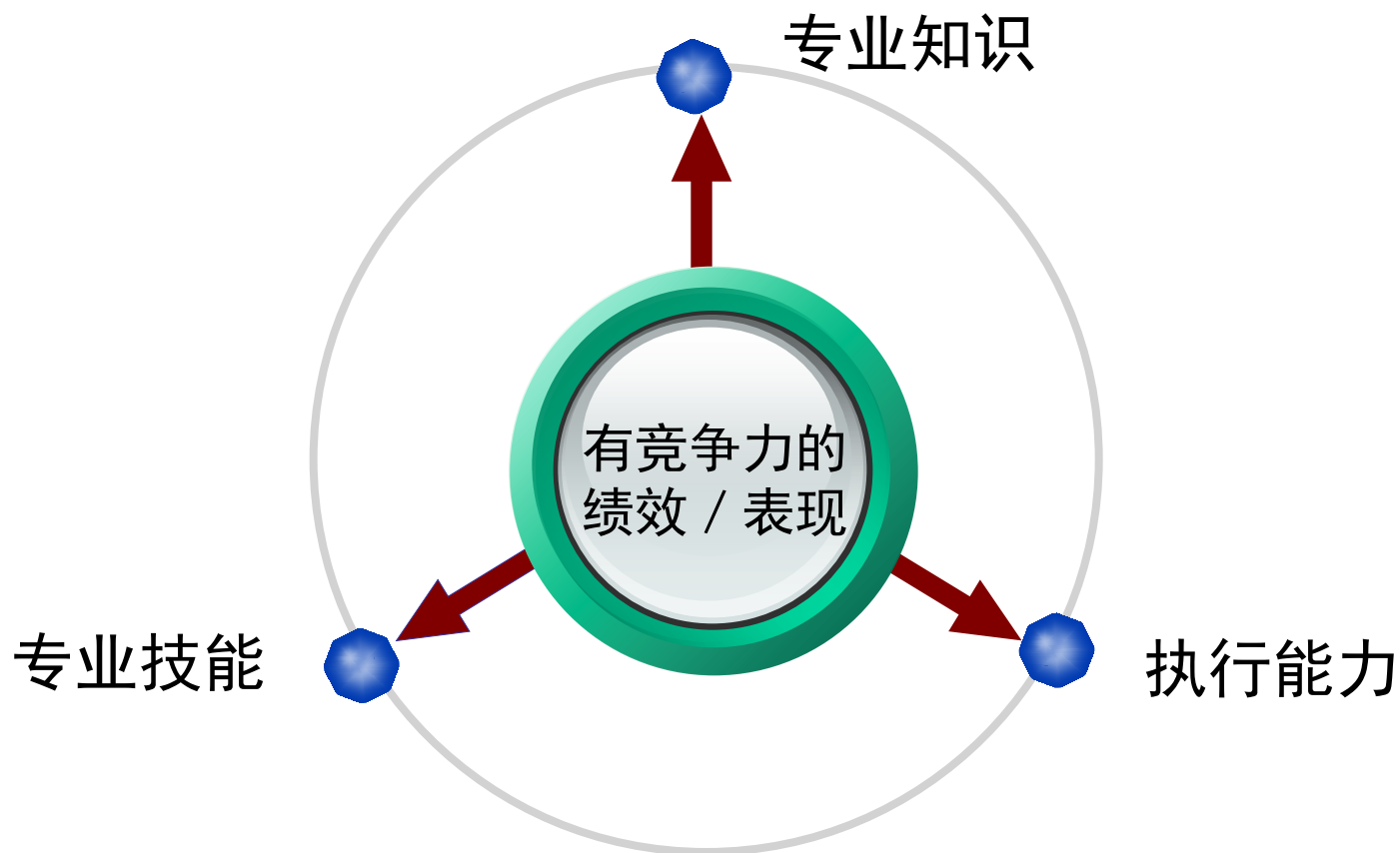
- **认证私人银行家（CPB）**



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)

财富顾问的竞争力表现



金融理财知识体系

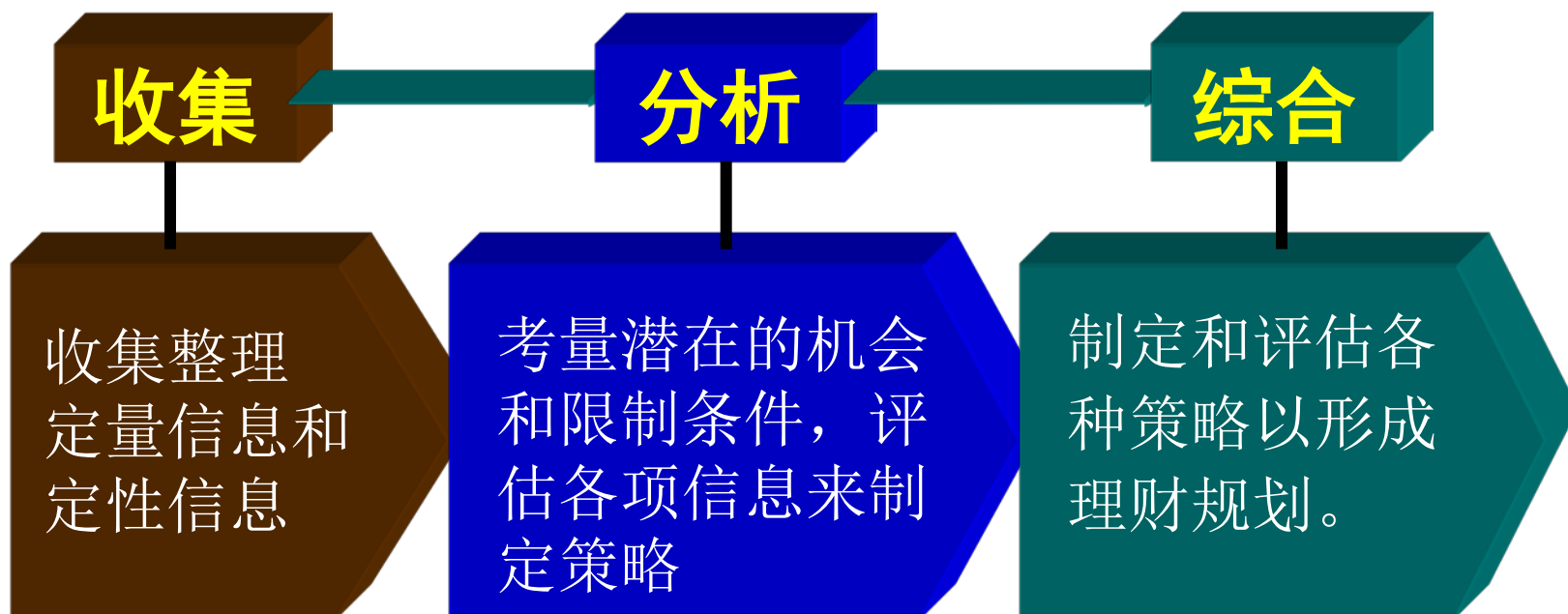
涵盖11个大类，39个专题的FPSB金融理财知识体系明确了金融理财专业人士在为客
户制定理财规划，或与同事及他人合作时必须能够借鉴使用的知识。



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

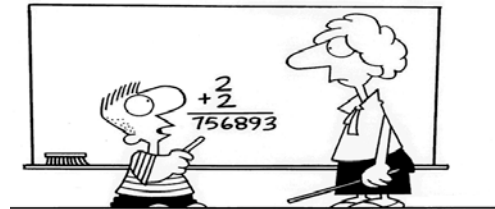
执行能力—Ability



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



"In an increasingly complex world, sometimes old questions require new answers."



财富顾问的基本训练（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

CPB资格认证培训课程安排

序号	课程模块	课时
1	私人银行概述和客户需求分析	3
2	私人银行家工作组织、职业操守与执业风险	3
3	产权梳理与公司架构设计	6
4	财富保全与家族信托	6
5	全球税务统筹与家族成员身份安排	6
6	资产增值与投资管理	9
7	高管薪酬与期权方案	3
8	私人银行客户关系管理与沟通	3
9	高端群体的海外房地产投资	3
10	慈善事业与公共关系管理	3
11	奢侈品特征分析、艺术品收藏与投资	3
12	私人银行综合案例	12
	CFP® Certification <i>Global excellence in financial planning</i> 合计	60

认证私人银行家 (CPB)



入学资格

- 大学本科以上学历
- CFP或AFP或EFP持证人
- 5年以上金融理财经验
- 无不良从业记录
- 单位或资深专业人士推荐

参加授权培训机构提供的CPB培训课程并取得结业合格证书

参加FPSB China举办的CPB资格认证考试并通过

向FPSB申请并获得CPB资格认证
并
每两年通过继续教育进行再认证

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。

为何难寻有经验的合格财富顾问？

- 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。

金融机构如何克服寻找，训练和留住优秀的财富顾问？

- 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。

在中国财富管理市场， 什么因素让专业人士忠诚？

- 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

成为有竞争力的理财顾问

- 自尊 – 有“格”
- 自强 – 有“力”
- 自律 – 有“度”



谢谢大家!

