



2014年第 **8** 期  
(总第 14 期)

# 月报

## MONTHLY



中国金融教育发展基金会  
China Foundation for Development of Financial Education

[www.cfdfe.cn](http://www.cfdfe.cn)



扫描二维码  
关注中国金融教育发展基金会官方微信





金融乃為國家命脉  
教育本是民族未來

FINANCIAL INDUSTRY IS THE LIFE BLOOD OF EVERY NATION  
EDUCATION IS CLOSELY CORRELATED TO THE FUTURE OF EVERY STATE

# 目 录

## CONTENTS

- ✓ “2014 金融教育回顾与展望年会” 在上海召开 ..... 1
- ✓ 在中国金融教育发展基金会 2014 回顾与展望年会上的讲话——吴晓灵名誉理事长 ..... 3
- ✓ 在中国金融教育发展基金会 2014 回顾与展望年会上的讲话——李东荣副行长 ..... 6
- ✓ 以深化混合所有制改革为契机完善适应大资管要求的人力资源体系——交通银行监事长宋曙光 ..... 8
- ✓ 大资管时代寿险业的转型方向与人才培养——中国人寿保险股份有限公司副总裁苏恒轩 ..... 16
- ✓ 大资管变革呼唤新型人才——天弘基金管理公司副总经理周晓明 ..... 26
- ✓ 大资管时代需要什么样的金融人才——大业信托有限责任公司副总经理陈玉鹏 ..... 31

## “2014 金融教育回顾与展望年会” 在上海召开

由中国金融教育发展基金会主办，上海金融学院承办的“2014 金融教育回顾与展望年会暨《中国人民银行原行属院校发展简史》和优秀研究成果颁奖仪式”于2014年11月21日在上海隆重举行。全国人大财经委副主任委员、中国金融教育发展基金会名誉理事长吴晓灵、中国人民银行副行长李东荣出席首发和颁奖仪式并讲话。出席会议的领导有：中国金融教育发展基金会理事长初本德、中国人寿保险（集团）公司副总裁崔兰琴、中国人民银行上海总部副主任张新、中国证券业协会副会长王旻等。本次会议主题为：大资管时代，金融业的转型和对人才培养的要求。

会议首先举行《中国人民银行原行属院校发展简史》首发和“2014 年金融教育优秀研究成果”奖及“进出口银行杯”、“农业发展银行杯”大学生暑期社会实践有奖征文优秀组织奖颁奖仪式。

上海金融学院院长王洪卫首先致欢迎词，他对远道而来各位领导和各金融机构、金融院校的代表表示热忱欢迎并预祝会议取得圆满成功。

吴晓灵名誉理事长在讲话中对《中国人民银行原行属院校发展简史》正式出版表示祝贺。她指出：中国人民银行原行属院校是我国教育体系中的重要组成部分，数十年来为全国金融系统培养输送了大批专业人才，为我国金融业的繁荣发展做出了不可磨灭的贡献；弥补并丰富了中国人民银行发展史的内容。对新形势下的金融人才培养，她提出以下两点要求：一是在大资产管理背景下，行业的发展有赖于法律关系的明晰和风险责任分担机制的建立，要增强金融从业人员的法律和风险意识；二是要重视伦理道德的培养和信用体系的建设。金融从业人员首先要具有良好的品格，讲诚信，以自身的良好职业素养去影响和带动社会信用体系的建立与完善。

中国人民银行副行长李东荣在讲话中对《中国人民银行原行属院校发展简史》的出版与荣获金融教育优秀研究成果奖的单位及个人表示热烈祝贺。他同时指出：金融业正迎来以“创新、混业、融合”为特征的大资产管理时代，各金融机构要顺应形势从容应对，金融教育和

培训工作要不断创新，培养适应新时代要求的金融人才。

交通银行股份有限公司宋曙光监事长发表“以混改为契机，加快推进适应大资管要求的商业银行人资改革”的主题演讲。他指出：只要银行按照“市场化、人本化、专业化、长效化”的方向，持续优化人力资源体系，就一定能为推动转型发展、提升竞争能力打下坚实的人才基础。

中国人寿保险股份有限公司苏恒轩副总裁在演讲中首先概述了大资管时代的五个特征，分析了寿险业面临的主要机遇、挑战与应对之策，阐述了如何应用知识管理模式适应大资管时代人才培养的需要。天弘基金管理有限公司周晓明副总经理在演讲中讲述了大资管时代的三组关键词：一、跨界创新；二、客户需求和客户体验；三、多样性与繁荣。他指出：大资管时代对人才的要求，一定要重视人文精神和正确价值观的培养。大业信托有限责任公司陈玉鹏副总经理以“大资管时代需要什么样的金融人才”为题，阐述了互联网对金融业的影响和培养具有良好道德素质的复合型、创新型、信息化人才的重要性。

年会由中国金融教育发展基金会理事长初本德、副理事长贺增强和副秘书长孙方分别主持。中国人民银行党委组织部、宣传部和分支机构及直属企事业单位的负责人，有关金融机构人力资源与教育培训部门和部分金融院校负责人约 160 位代表参加会议。



## 在中国金融教育发展基金会 2014 回顾与展望 年会上的讲话

全国人大财经委副主任委员  
中国金融教育发展基金会名誉理事长  
吴晓灵

大家上午好!

中国金融教育发展基金会借召开年会之际,举行简短的《中国人民银行原行属院校发展简史》首发和 2014 金融教育优秀研究成果颁奖仪式。作为这本《发展史》编委会主任委员和研究成果奖评审委员会主任委员,首先我对《发展史》的正式出版和获奖单位与个人表示热烈的祝贺!

中国人民银行原行属院校是我国教育体系中的重要组成部分。新中国成立之初,人民银行根据国家经济建设的需要,开始在全国许多地区举办干部培训班,陆续培养了一批业务骨干。改革开放后,人民银行为满足金融业大发展的需要,先后接收了四川、陕西、湖南三所财经学院,并建立了许多干部管理学院和职工大学。中专层次的银行学校,基本覆盖到了每一个省(市、自治区),到 80 年代末已经达到了 32 所。1981 年,人民银行创办了金融研究所研究生部。1983 年起,在银行学校基础上设立了 7 所金融高等专科学校。1987 年,人民银行与有关金融机构共同创办了中国金融学院。在人民银行领导下,金融教育呈现了大发展的局面,办学形式日益多样化,除大中专和本科高校、成人教育学院和培训中心外,还有函授、电大、自考、培训、进修等多种形式,教育培训的覆盖面不断扩大,受教育人数大幅增加。数十年来,原行属院校为全国金融系统培育输送了大批专业人才,为我国金融业的繁荣发展做出了不可磨灭的贡献。

2000 年,人民银行所属 30 余所院校,根据教育体制改革的要求,划归教育部或交地方管理,从此“行属院校”成为了历史。《发展史》如实记载了人民银行领导下的金融教育事业的发展历程和取得的成果。这本书凝聚了原行属院校许多老领导、老教师的心血和



感情，它记载了几十年来原行属院校几代金融教育工作者团结协作，不懈奋斗的足迹。

2013年上半年，教育基金会根据院校的建议，牵头组织26家原行属院校共同编写这本《发展简史》。在人民银行办公厅、宣传部和原教育司老领导的关心支持下，在所有参与院校同志们和金融出版社的共同努力下，历时一年半，终于成书，从而弥补了人民银行发展史金融教育部分的欠缺，我很高兴能将此书作为中国人民银行成立66周年的一份献礼。在此，我谨代表本书的编委会，对所有参与编写、审稿工作的同志和人员，对金融出版社表示最衷心的感谢！

今天，中国金融教育发展基金会围绕大资管时代金融人才培养问题召开年会，我借此机会谈两点意见。

第一，大资管时代的正常秩序，有赖于金融产品法律关系和风险分担责任的明确。到目前为止，我认为中国的金融改革还没有破题，尽管我们把金融改革说得轰轰烈烈。为什么呢？因为金融是个人财产的一种运用，既然是运用自己的财产，就既要保护财产的收益，也要为财产的运用而承担风险。但我们现在，只愿享受财产运用的收益，而不愿承担财产运用的风险。金融产品就必须要有风险定价，如果没有违约，没有损失，没有这样的概率统计，哪来的风险定价？因而我们国家现有的金融产品，基本上都可视为存款，因为它是保底的。一个金融机构的“生死牌”是存款兑现的最后承诺。经过30多年市场化改革，股票好不容易让市场接受了，股票可以涨可以跌，跌了之后不再去找政府了；公开发行的货币基金可以涨也可以跌，跌了之后不去找监管当局了。但各种各样的理财产品、信托产品，还有一些其它产品，到目前为止，并没有真正让投资者来承担风险。法律关系是界定不清的，风险责任和风险分担也是界定不清的，因而从这个意义上来讲，我们只有财政没有金融。尽管我们的银行存款，好像是以金融机构的存亡来决定存款兑付的，但我们在存款保险制度推出之前，对个人存款，国家是100%兜底的。在这样一种氛围和环境下，中国金融业是难以健康发展的，更何况我们还要和国际去竞争。

我们的金融院校的责任是非常重大的，我们教育出来的一代年轻人，应该在金融的功能上，金融产品的法律关系上，金融产品的风险责任的分担上，要有明确的认识，没有这

样的新一代金融从业者，金融业难以健康发展。

第二，大资管时代的人才培养，首先是金融伦理道德的培养和对法律责任承担和风险分担意识的培养。受人之托，忠人之事，诚信忠实是金融人才的第一要务。金融业是经营信用的行业。非常遗憾，我们看到许多金融从业人员并不把客户的利益放在第一位，而是把自己的考评，自己所在金融机构的利益放在第一位，诱导误导公众，由于出售产品尽责不够，也不得不承担刚性兑付的责任。我们金融院校今后培养出来的人，不但要懂金融产品的法律关系，要学会风险定价，要懂得风险分担，还要学会它的风险定价，更要明白作为经营风险的企业，一定要为客户负责，做到受人之托，忠人之事，诚信和忠实。让客户诚信，金融从业人员首先要诚信，如果一个金融从业人员自己不诚信，何谈让你的客户诚信？因此，金融院校的师生们，我们任重而道远。中国金融教育发展基金会搭建这样一个交流平台，就是为了共同推进金融从业队伍素质的提高。

谢谢大家！



## 在中国金融教育发展基金会 2014 回顾与展望 年会上的讲话

中国人民银行副行长 李东荣

大家上午好！

今天，全国众多的金融机构和金融院校的代表汇聚一堂，共同参加“2014 金融教育回顾与展望年会暨《中国人民银行原行属院校发展简史》首发式”。刚才，我们还颁发了“2014 年金融教育优秀研究成果奖”及“进出口银行杯”和“农业发展银行杯”大学生暑期社会实践优秀组织奖。在此，我代表中国人民银行向《中国人民银行原行属院校发展简史》的正式出版和所有获奖的单位和个人表示热烈的祝贺！

中国人民银行原行属院校是在改革开放后，逐步建立起来的遍布全国的多层次的金融教育体系，它为中国金融业的改革发展培养输送了数十万的金融人才和业务骨干，这是一段非常辉煌且值得记载的历史。中国金融教育发展基金会组织了 26 家金融院校编写这本书，并在中国人民银行成立 66 周年之际，正式出版发行，很有意义！

多年来，中国金融教育发展基金会坚持在金融系统和金融院校开展“金融教育优秀研究成果评审奖励活动”。对培养和激发广大金融教育工作者的创新意识与热情，对增强金融教育工作者的使命感和荣誉感，对提升金融教育培训工作的研究水平发挥了应有的作用，因而也越来越受到各金融机构和金融院校的欢迎和重视。

自 2008 年起，中国金融教育发展基金会在吴晓灵名誉理事长倡导下，坚持面向中西部欠发达地区开展送金融知识下乡的“金融惠民工程”。中国人民银行等七部委在今年又联合下发了《关于全面做好扶贫开发金融服务工作的指导意见》（银发〔2014〕65 号），这个文件明确提出：“中国金融教育发展基金会等社会团体要加强协同配合，充分发挥‘金融惠民工程’、‘送金融知识下乡’等项目的作用，坚持开展对贫困地区的特定群体的专项金融教育培训工作”。这既是对中国金融教育发展基金会开展这项公益活动的充分肯定，

也同时赋予中国金融教育发展基金会新的历史使命。在新的形势下，我们希望中国金融教育发展基金会充分认识自身所肩负的使命和重任，按照七部委的文件要求，不断总结经验，踏踏实实工作，将“金惠工程”做成品牌项目，做出更大的成效，为我国的扶贫开发事业做出新的贡献。

互联网技术的进步，对传统的产业和服务业正在产生深刻的影响，我国金融业发展已经进入到以创新、融合、混业为特征的“大资管时代”。金融业如何顺应形势实现创新发展？形势对金融人才培养又提出了哪些新的要求？这些问题我们都应该了然于心，以便尽早的采取应对举措。今天，中国金融教育发展基金会以此为主题，邀请了各商业银行、保险、信托、基金公司等不同金融机构高管，共同研判形势交流心得，我认为具有非常重要的现实意义。

我诚恳地希望中国金融教育发展基金会更好地发挥社会组织的巨大优势，更广泛地联系全国金融系统和金融院校，提供更好的服务，整合资源，为推动我国金融教育事业的发展和培养更多高素质的金融人才不断做出新的贡献。

最后，预祝本次年会取得圆满成功！

谢谢大家！



## 以深化混合所有制改革为契机 完善适应大资管要求的人力资源体系

交通银行监事长 宋曙光

大家上午好！非常荣幸受邀参加中国金融教育发展基金会 2014 年会。今天，我想结合年会主题，就大资管背景下，商业银行如何更好地推进转型发展，加强人才队伍建设，谈几点个人看法，并和大家分享交通银行的一些具体实践。

### 一、“新常态”下商业银行迎来大资产管理的“黄金时代”

在我国经济进入中高速增长期、经济结构优化升级、更加依靠创新驱动的“新常态”下，商业银行传统业务结构也需要重构。而随着中等收入群体壮大、人口老龄化、国企改革推进和人民币国际化发展，商业银行开展大资产管理面临前所未有的发展机遇。

**第一，中等收入群体日益壮大，资产管理业务迎来跨越式发展。**《国家新型城镇化规划（2014-2020 年）》提出，要“努力实现 1 亿左右农业转移人口和其他常住人口在城镇落户”。由于城镇化受益人口收入增幅普遍超过社会平均水平，未来三年中国将拥有全球最大规模的中等收入群体。受益于此，全社会金融资产配置也将日益多元化。未来随着多层次金融市场发展壮大，商业银行资产管理行业完全可以通过拓宽投资边界、丰富投资产品，更加专注于资产配置、组合管理，满足居民的金融资产配置需求，实现跨越式发展。

**第二，老龄化社会临近，“全生命周期”的财富管理面临发展机遇。**随着“十二五”期间第一个老年人口增长高峰的到来，中国人口老龄化进程将进一步加快，从 2011 年到 2015 年，全国 60 岁以上老年人将由 1.78 亿增加到 2.21 亿，中国已经成为了全世界老龄人口最多的国家。老龄化社会的财富管理不仅短期内需要保值、增值的资产管理，而且还将延伸至财富顾问、健康咨询等与人生目标息息相关的全部生命过程。在此过程中，银行的资产管理可以通过探索创设契合“全生命周期”的财富管理服务，有效助力居民财富增长，推动财富管理银行建设。

**第三，国企混合所有制改革战略推进，投资银行类资产管理业务大有可为。**2014 年 7 月，

国务院国资委正式宣布在央企开展“四项改革”试点，明确倡导进行混合所有制改革试点。通过以银行理财方式引入股权产品、以资产证券化参与国有企业并购重组等多元、新型投行类资管业务，将有效盘活沉淀在银行体系内的十余万亿理财资金，加强对国企改革的金融支持，前景十分广阔。

**第四，人民币国际化如火如荼，人民币资产管理迈入国际化发展的新征程。**2013年，我国跨境贸易人民币结算额4.63万亿元，年末境外人民币存款总量达到2万亿元左右，人民币已经跃升为仅次于美元的第二大结算货币，并正处于从“结算货币”向“投资货币”跨越的重要阶段。在这一过程中，通过探索创设与人民币相挂钩的理财产品，有序吸引持有人民币的境外机构、个人通过投资人民币理财产品实现保值增值，提高人民币“投资货币”的吸引力，无疑具有重大深远的意义，人民币国际化进一步发展开启了中国银行业的人民币资产管理国际化的新征程。

## **二、中国银行业应抓住机遇，以大资产管理统领转型发展**

当前中国银行业正处在一个变革的时代。在利率市场化、金融脱媒和科技浪潮的多重冲击下，传统的银行业发展模式难以适应环境剧变，经营转型已成为银行业未来发展的必由之路。而资产管理不仅是未来银行业务发展的重要方向，更具有明显的统领性作用。可以成为我国银行业转型发展的“火车头”。

### **第一，深刻认识资产管理业务对转型发展的重大意义**

资产管理业务是面对利率市场化挑战，支撑业务转型，迅速扩大中间业务收入占比的最有效途径。应对利率市场化挑战，发展中间业务是“利器”。从银行各类中间业务品种看，唯有财富管理业务客户基础广泛、业务发展空间巨大，最能支撑银行业务转型。从国际银行经验看，汇丰、德意志等大型银行管理的资产都将近甚至超过表内资产规模，一些银行的资产管理业务相关的中间业务收入占比最高达到净利润的60%左右。而国内资产管理业务先进银行理财业务利润占总利润比例也不过百分之六、七，未来发展空间很大。

资产管理业务居于财富管理的核心位置，是打造财富管理银行的关键环节。财富管理是商业银行转型发展的重要内容。财富管理的要义在于为客户创造财富增值，而银行的资产管理业务，就是通过建立专业化的投资团队，提供全方位的资产管理服务，严格风险管理，来



达到为客户资产保值增值的目标。一个银行只有提供有吸引力的资产管理产品，持续创造出高于同业的投资回报，才能真正吸引新客户、留住老客户。

**资产管理业务还能对传统业务和其他创新业务，产生巨大推动效应。**资管业务可以对存款业务起到持续推动作用，还可以在贷款规模和贷存比受限的情形下满足客户的融资需求，稳定公司客户关系，尤其是通过资管业务创新可以大大推动商业银行投行业务的发展。资产管理业务所特有的“产融结合、投贷结合”优势就能为商业银行拓展投行新盈利模式发挥不可或缺的作用。国内银行业只要能真正从战略上重视资产管理，从行动上抓落实，就一定能围绕资产管理拓展出一片新天地，对传统业务产生巨大的协同效应。

## 第二，转型发展的重点是实现六个转变

**创新服务模式，实现从信用中介向综合金融服务提供商转变。**在大资管时代，随着客户需求的多元化和财富意识的增强，商业银行将不再仅仅是是投融资转换的信用中介，而是资源的整合者、风险的匹配者和财富的管理者。商业银行应积极拓宽金融服务的视野，丰富金融服务模式，将服务视角从经营单一客户拓展至全产业链的客户群，将服务范围从单一银行产品拓展至涵盖银行、证券、保险等多资产组合，将产品从简单的存、贷、汇拓展至包括结算、贷款、托管、咨询等“一揽子”综合金融解决方案。

**优化资产负债配置，实现从存贷款向表内外全资产负债配置转变。**在资产端，商业银行要将资产配置视角从信贷市场拓展至整个金融市场，以“大资产管理”的思路，通过打通信贷、投行、理财等业务的区隔，积极拓展跨境金融、证券化、结构性融资等新型业务，统筹发展表内外资产业务。在负债端，在大资管背景下，客户资金进入银行的渠道趋于多元化，在保持存款作为核心负债地位的前提下，商业银行应积极发展主动负债，拓展表外资金来源，从以存款为中心的负债管理，转变为覆盖存款、理财及同业存款等表内外负债的统筹管理。

**改变获客方式，实现从单点作业向链条式、平台化、一体化获客的转变。**商业银行应充分利用互联网技术，借鉴互联网和平台化的思维，创新经营思路，转变营销模式，融合网点、电子渠道和客户经理队伍，搭建各类富有特色的获客平台，深度渗透目标客户的业务经营和日常生活，通过平台吸引客户，黏住客户，实现线上线下一体化拓展，达到批量获取客户、提供增值服务和有效管控风险的有机统一。

**调整客户定位，实现从“垒大户”向加快发展中小企业和个人客户转变。**在大资管时代，直接融资市场逐步发展成熟，大型企业客户会青睐成本相对较低的股票和债券融资，从而逐渐改变对银行贷款的依赖。而互联网技术也延长了银行服务触角，借助于大数据、云计算等手段，商业银行能较低成本实现对大量小微、零售客户在需求、风险上的分析，从而设计出有针对性的产品和服务。因此，在继续做好大客户服务的同时，商业银行应加快拓展中小型客户和个人客户。

**更新风险理念，实现从控制风险向经营风险转变。**风险和收益始终是相伴的。大资产管理在增加盈利的同时，也因其资产组合多、产品结构复杂和服务链条长，使得商业银行面临更加复杂的风险形势。商业银行应强化风险对市场的引导作用，将风险分析和评估机制从事后监控前移至市场营销和中间审批环节；并充分利用证券化、衍生产品等新型工具，在金融市场上对风险进行分散和对冲，切实提升自身经营风险的能力。

**改革体制机制，实现从粗放管理向精细化管理转变。**只有改革才能释放发展的红利。商业银行应顺应大资产管理的要求，坚持精细化管理的理念，充分运用先进的管理工具，在流程优化、资源配置、激励考核、人力资源管理等方面加大改革力度，不断提升内部管理水平，增强“软实力”，以内部管理的改革创新驱动转型发展。

### **三、交通银行以深化混合所有制改革为契机，建设适应大资管要求的人力资源管理体系**

#### **第一，大资管时代商业银行人才建设面临新的课题**

大资管时代的转型发展对商业银行人才结构和能力素质提出更高要求，商业银行的人力资源管理面临诸多挑战。从外部环境来看，在大资管时代，金融机构对人才的竞争日趋激烈。随着我国金融业的扩大开放和各类金融机构在业务上的深度交叉融合，商业银行在人才市场上不仅面临国内银行同业之间的竞争，还需应对来自外资银行以及证券、保险、基金、信托等其它金融机构的竞争。商业银行不再是金融人才眼中屈指可数的“金饭碗”，在人才竞争中的传统优势地位逐渐被撼动。从内部环境来看，尽管商业银行普遍加大了对人才的重视，但阻碍人才发展与建设的理念障碍、机制障碍与文化障碍依然存在，导致人才战略难以真正落实到位。首先，行政化、官本位、论资排辈等传统文化观念的影响并未完全消除，人才发



展环境有待优化。其次，商业银行历来对干部队伍建设比较重视，但在发展专业人才方面所投入的精力不足。再次，在传统人力资源管理模式下，人才职业发展空间有限，薪酬市场化程度不高，降低了对人才的吸引力。

面对大资管时代商业银行转型发展的需要，银行的当务之急是推进人才结构和人才能力素质的转型，而其归根结底要靠人力资源管理模式的转型与创新。针对新时期的人才需求和人才市场竞争格局的变化，商业银行人力资源管理需要实现三个转变：首先，由高度统一性向尊重个性化转变，更好地贯彻“以人为本”的管理理念。其次，由强调内部均衡向充分市场化转变，不断提升自身对人才的竞争力。再次，由追求公平至上向“效率优先、兼顾公平”转变，充分发挥人力资源管理的战略导向作用。具体来看，银行可以从以下几个方面推进人力资源管理的转型：

**一是转变观念吸纳人才。**坚持人才优先、以用为本，解放人才、质量为先的理念，遵循人才的成长规律、供求规律、竞争规律、流动规律和价值规律，正确认识各类人才的特点，尊重人才个性。打破行政化、官本位、论资排辈、求全责备等传统文化观念的束缚，以更加包容的用人文化营造有利于人才成长的良好环境。

**二是拓宽渠道发掘人才。**拓展人才来源要充分利用自身培养和外部引进两条渠道，以自身培养为主，健全内部人才发现机制，注重从重点项目研发、重大科技与管理创新和重点业务推进中发现和选拔人才，促使优秀人才脱颖而出。对一些专业性强、技术含量高、自身培养难度大的人才，也要加大市场化引才力度，积极用好专家荐才、中介猎才、员工举才等途径，广纳天下贤才。

**三是创新方式培育人才。**围绕不同类型、不同层次人才的培养目标和胜任力现状，实施差异化、菜单式培养，坚持系统性与个性化相统一。有针对性地采取集中培训、轮岗实践、导师带教、同业交流、参与重大项目建设等多种培养方式，强调理论性与实践性相结合。引进国际前沿的理论成果，聚焦转型发展中亟需解决的重大问题，有效兼顾培训的时效性与前瞻性。此外，加强对各类后备人才的培养，建立数量充足、结构合理、流动有序的后备人才队伍，为人才的选拔培养提供持续稳定的供给。

**四是信任放手使用人才。**在人才使用方面，要着力解决好以往管理不活、使用不当、放

手不够等问题，以包容的心态用好各类人才，鼓励创新、容许试错、避免求全责备。打破部门和地域壁垒，建立人才合理流动、横向交流、境内外互动、集团内外贯通的交流任职机制，为人才创造多岗位的任职机会，丰富人才任职阅历，提升人才履职能力。

**五是健全制度发展人才。**落实人才队伍建设责任制，明确各条线部门和各级经营机构在人才选拔、培养、评聘、管理和 Service 等方面的责任，为人才建设提供制度保障。夯实人力资源管理基础，完善对人才的管理、考核、激励、淘汰制度，形成奖优罚劣、优上劣下、优胜劣汰的动态发展机制。健全各项人才服务保障制度，逐步形成凭借制度优势凝聚人才、发展人才、保留人才的长效发展机制。

## 第二，把握深化混合所有制改革契机，推动交通银行人才建设迈上新台阶

作为我国金融业改革的排头兵，交通银行一直致力于通过经营转型来推动可持续发展。近年来，面对日益严峻的外部环境变化，交通银行进一步把“改革创新、转型发展”作为今后一个时期以全行工作主旋律，提出转型发展要突出四条标准、六个领域和八大业态，明确了转型的方向和路径。

交行坚持人才立行的理念，始终重视人才队伍建设。为深入贯彻十八届三中全会关于全面深化改革的重要精神，结合对当前经营形势的研判，交通银行党委做出了争取混合所有制改革试点的重要决定。这是将交通银行“二次改革”全面推向深入的一项关键举措，是推动转型发展的有力保障，同时也为人力资源管理机制的改革与创新创造了条件。通过真正建立起“能上能下、能进能出、能高能低”的用人机制和激励约束机制，为人才建设与发展奠定更加牢固的基础，为转型发展提供坚强保障。具体而言，交行将围绕一条主线、两大机制、三支队伍和四个体系，全面深化人力资源改革。

**贯穿一条主线。**始终坚持人才强行战略，进一步深化对人力资源工作定位、意义和作用的认识，充分发挥人力资源作为第一资源对交通银行改革创新的助推引领和对转型发展的支持保障作用。

**健全两大机制。**一是科学先进灵活的人力资源管理机制。进一步完善市场化的员工聘用、激励约束和人员退出机制，优化以效益为导向的人力资源配置机制，激发员工队伍整体活力，为全行发展提供人力资源支持与保障。二是适应市场竞争需要的激励约束机制。一方面，通



过改革薪酬配置模式、优化薪酬结构、探索多元化的薪酬分配形式，建立起薪酬与经营业绩之间更加紧密的联动机制，充分发挥薪酬的正向激励作用。另一方面，完善延期支付制度、探索建立多种形式的中长期激励机制，进一步落实各项责任制，强化薪酬的负向约束作用。

**打造三支队伍。**一是管理人才队伍。管理人才是引领全行转型发展的先行者，处于龙头地位。因此，始终要把管理人才队伍建设作为重中之重。除继续做好管理人才核心能力提升工程外，以深化混合所有制改革为契机，探索建立具有交行特色的职业经理人制度，健全市场化选聘机制、激励约束机制和退出机制，打造专业化、市场化、职业化、国际化的高素质职业经理人队伍，为转型发展注入新的活力。二是专家型人才队伍。专家型人才是银行的核心竞争力，对各项业务的创新与转型起支撑作用。针对目前专家型人才紧缺的现状，交行提出要用五年左右的时间建成一支总数约 2000 人、基本覆盖主体业务领域的专家型人才队伍。通过拓展业务专家职位序列，完善业务专家管理机制，营造包容性的用人文化，为专家型人才施展才干提供更加广阔的舞台，吸引境内外优秀人才来交通银行创业发展。三是客户经理队伍。客户经理是直接面向市场、服务客户的主力军，是我行“三位一体”新型经营模式的重要支柱，交行将客户经理队伍建设纳入全行经营模式转型的整体部署，多措并举，不断充实客户经理队伍、全面提升客户经理履职能力，通过建立市场化的考核与薪酬机制，引导客户经理切实转变工作态度与工作方式，提高营销的积极性、主动性和联动营销、一体化营销水平。

**优化四个体系。**一是**职位体系**。围绕专家型人才队伍建设的要求，在全行八个业务条线建立专家型人才序列，跨度专才、专家、高级专家与资深专家四等七级，将管理与专业双通道的职业发展路径真正做实，打通专业人才发展瓶颈。二是**培训体系**。针对专家型人才的培养目标，开发八类四级核心专业课程体系，实施分层分类的系统性培训。整合全行培训资源，加强师资队伍、实践基地、培训渠道建设，构建网络化、开放式、自主性的持续培训体系。三是**薪酬体系**。坚持市场化导向，加大薪酬与业绩的挂钩力度。根据业务专家职位设置、岗位职责和能力素质要求，构建差异化的薪酬体系。创新薪酬制度，对市场引进的专家倡导实施协议薪酬制度，严格依据合同约定，按照业绩贡献和目标达成情况兑付工资福利。四是**绩效管理体系**。对专家型人才，实施与管理序列不同的考核制度与办法，采用市场化的绩效评估和计量标准，客观全面地反映专家的业绩贡献，并特别关注专家在实际工作研究和重大项



目建设中发挥的作用。

各位来宾，中国金融业以“全市场融合、全资产类型、全生命周期、全球化配置”为主要特征的大资管时代的帷幕已经拉开，商业银行需要妥善应对转型发展的“新常态”。我们坚信，只要银行按照“市场化、人本化、专业化、长效化”的方向，持续优化人力资源体系，就一定能为推动转型发展、提升竞争能力打下坚实的人才基础。

谢谢大家！



## 大资管时代寿险业的转型方向与人才培养

中国人寿保险股份有限公司副总裁 苏恒轩

大家好！下面，我围绕会议主题，结合寿险业实际，谈谈几点想法，请各位领导和专家批评指正。

### 一、大资管时代寿险业的机遇与挑战

近两年来“大资管”成为一个热词，我们都说“大资管时代到来了”。分析大资管时代产生的背景，一是居民收入的不断增加以及财富管理需求的不断提升。这是大资管的根本动力。回顾我国人身险的发展历程，可以发现，正是因为契合了人们财富管理的需求，从2000年开始，行业积极开展产品创新（包括分红险、投连险、万能险）和渠道创新，充分享用了银保渠道以及2005年底-2007年中的股票市场大牛市的红利，推进了行业的快速发展。二是银、证、保、信等金融行业监管政策逐步放开，监管方式出现重大转变。2012年以来，监管部门按照“放松管制、放宽限制、防控风险”的思路，陆续出台了相关改革政策，分业经营的壁垒逐渐被打破，为金融企业走上综合经营道路创造了制度条件。三是金融行业竞争日益激烈，行业依存度不断增强。随着监管政策的放开，金融各行业的产业链不断延伸，跨界竞争与合作更为常态化，“创新、混业、融合”成为这个时代最为显著的特征。保险、信托、公募基金、私募基金、银行和券商等各类资产机构涌向同一片红海，在业务层面也已展开市场化程度较高的竞争。各家机构急切地寻找自己的突围之路，逐步在产品设计、渠道布局、盈利模式创新等方面走出传统业务范畴，从差异化经营和多元化资产组合配置中获取进一步的增长动力。

总结大资管时代的业务特征，主要有这么五个方面：一是资产管理创设机构的多样性。二是资管产品的多样性。三是可投资资产的多样性。四是创设的理财产品或计划的流动性、安全性和收益性要求进一步提高。五是资产的透明度和充分集中的信息披露需求日益提升。

## 对保险业而言，在大资管时代面临的主要机遇。

一是大众财富管理对保险的需求日益扩大。随着国内机构与个人财富的迅速积累，急需更丰富、多元化的财富管理渠道。保险作为大众财富管理的重要组成部分，潜在的需求十分巨大。按照保险业“新国十条”规划的目标，到2020年，我国保险业要由保险大国向保险强国转变，年均保费增速要达到15%以上。

二是保险长期投资收益的优势有望逐步得到建立。“新国十条”鼓励保险资金利用债权投资计划、股权投资计划等方式，支持重大基础设施、棚户区改造、城镇化建设等民生工程和国家重大工程；鼓励保险公司通过投资企业股权、债权、基金、资产支持计划等多种形式，为科技型企业、小微企业、战略性新兴产业等发展提供资金支持。投资渠道的放开及资金运用方式的创新，打通了保险资金直接对接实体经济的经脉，有利于发挥保险长期资金的特点，从而建立起保险中长期投资收益的优势。

三是有利于形成保险大资管的格局。随着监管的放开，保险资产管理公司不仅可以管自己的钱，也可以管别人的钱。通过承接各种类型的年金和养老金等多种类型的资金，开展第三方资产管理，可以培育出新的利源。从成熟市场经验看，保险资管的第三方业务占比平均会达到70%以上。以德国安联集团为例，作为欧洲最大的保险公司，截至2012年末，其第三方资产管理总额达14380亿欧元，占集团管理的资产总额的77.6%，与1998年起步时相比，第三方资管规模增加了60多倍。2012年安联资产管理业务的经营利润达30亿欧元，成为全集团近1/3的利润来源。

## 大资管时代对保险业的挑战更不容小觑。

一是对行业盈利模式的挑战。随着利率市场化的深入推进，实质利率将逐步回归正常，这将重塑寿险定价机制，行业长期以利差为主的盈利模式受到空前挑战。

二是对投资管理能力的挑战。大资管时代正在一定程度上对金融业进行重新定义，各种金融业态越来越表现为比拼资产管理的能力。谁能为客户资产最有效地保值增值，谁才能在竞争中胜出。相对于其他行业，保险业资产管理市场化程度偏低，运作时间较短，人才储备不足，宏观经济金融的研究能力、把握市场机遇的能力、寻找可配置的优质资产的能力都有所不足。



**三是对风险管理能力的挑战。**相较于其他金融行业，保险资金运用更加注重安全性、流动性。过去限制投资渠道，尽管收益有限，但安全性基本得到保障。随着投资渠道的放开，对风险管理能力也提出更高的要求，识别风险、量化风险、处置风险的能力受到很大挑战。

大资管时代下，新的行业竞争格局压缩了原有制度红利，也为保险业的综合经营提供了崭新的发展机遇。面对挑战，保险业只有扬长补短，才能开创新的格局。具体来讲，在产品方面，投资功能要继续坚持以绝对收益为特色，保障功能要做到降低成本薄利多销，开展差异化竞争。在资管方面，借助我们对“负债约束下的保险投资”有更深入的理解和经验，加强资产负债管理，注重资产的合理配置，发挥保险资金的长期、稳健投资的独特优势。

## **二、大资管时代寿险业转型的主要方向**

面对大资管时代领域更广、程度更深、强度更大的市场竞争，寿险业必须大力转变发展方式，加快从粗放型向集约型转变。具体来讲，要积极推进五个方面的转变。

### **（一）经营理念要从以保单为中心向以客户为中心转变**

理念是行动的先导。有什么样的经营理念，往往就会选择什么样的经营方式。财富管理的实质就是要以客户为中心，设计出一套全面的财务规划，通过向客户提供现金、信用、保险、投资组合等一系列的金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户达到降低风险、实现财富保值、增值和传承的目的。而一般意义上的理财业务是以产品为中心，目的是更好的销售自己的理财产品。树立“以客户为中心”的经营理念，要求寿险公司必须围绕客户转嫁生老病死残等风险的需求，通过开发合适的产品，优化业务流程，改善运营服务，加强投资管理，踏踏实实地做好企业经营，在不断满足客户风险保障和理财规划的需求过程中，获得企业更大的发展空间。

### **（二）盈利模式要从以利差为主向综合盈利转变**

寿险公司盈利主要来源于费差、死差和利差。曾经一段时期，寿险公司抓住资本市场大幅上涨机遇，获取高额投资收益。一些公司甚至不惜通过费差损和死差损来获取高额的投资资金。但是，随着近两年资本市场持续低位震荡，寿险公司投资收益不断缩水，以致利润大幅下滑、偿付能力频频告急。探究本质，主因就是过度依赖“利差”所导致的后遗症，使得

寿险公司在经营路线上过于冒进，偏离了长期稳健的经营理念。

大资管时代的来临和“新国十条”的颁布实施，为行业转变盈利模式带来了机遇。今后寿险公司盈利模式转型可用两句话来概括，第一句话是“突出保障，做强主业；第二句话是“加快延伸，适度多元”。

第一句话：“突出保障，强化主业”。就是要更加注重发挥保险保障功能，做大做强保险主业，抓好销售、承保和资金运营三个核心环节，保证利差益，稳定死差益，控制费差损。

**一是保证利差益。**尽管长期看利差益是收窄趋势，但投资的盈利能力始终是保险公司乃至保险业未来发展的生命线。要通过加强资产负债配置，强化投资管理，提高投资收益，尤其是中长期的投资收益，保证利差益基本稳定。在更加广阔的金融市场领域上寻找资源配置是一个比较好的办法，为了提升投资收益率，寿险公司可以尝试引入市场化机制，将一定的资金委托给相关领域的领先专业机构进行投资运作，分享大资管时代的红利。比如，今年下半年，我公司已经将200亿元委托给基金、券商进行专户运作，从目前情况看，效果还不错，明年我们还会继续追加资金。除我公司之外，行业内也有其他公司在采取相同的动作，这无论是对内优化体制机制，还是对外整合优势资源，都十分有益。

**二是稳定死差益。**继续突出保险保障核心功能，大力发展保障性产品，通过强化流程和理赔管理，逐步稳定并扩大死差益，从而提高业务边际利润和内含价值。比如日本寿险业在上世纪90年代经受巨额利差损的严重打击后，痛定思痛，通过调整业务结构，加强承保管理，实现了较大规模的死差益。

**三是控制费差损。**随着保险费率市场化的推进，行业内以产品为依托的竞争进一步加剧，对各家公司成本管理提出了更高的要求。而过去长期粗放型的发展，高成本、高投入的现象十分普遍，特别是银保渠道手续费被越抬越高，在投资回报不尽理想的情况下，银保渠道“赔本赚吆喝”。今后要大力实施精细化管理，切实强化成本控制，尤其要重视银保渠道的业务转型和成本管理。通过打“组合拳”，控制费差损，争取费差益。

第二句话，“加快延伸，适度多元”。就是要抓住“新国十条”的机遇，加快布局养老健康服务以及财富管理相关产业，为客户提供融合服务，积极发展收费型业务，培育新的利源。



### **（三）业务领域要从过去以理财型产品为主向以风险管理、财富管理及延伸增值服务的多样化产品转变**

目前市场上的寿险产品大部分是理财产品，这些产品风险保额低，与其他金融理财产品基本同质，既没有充分发挥费率杠杆放大保障的作用，也不具备金融理财产品简单透明、期限短、收益高、手续简便的优势，产品竞争力明显不足。因此，实现产品转型成为寿险业走出现实困境的必然选择。

今后一段时期，寿险产品转型就是要顺应社会经济发展的趋势，大力发展三类业务。一是以保障性为主的风险管理类业务。二是财富管理类业务。在立足服务好保险集团主业的基础上，通过发起或参股等方式，成立证券、信托、基金、财富管理公司，有策略地拓展第三方财富管理市场，逐步从单一资管拓展为大资管。三是延伸增值服务类业务。既要大力发展新农合新农保、基金型的医疗经办等收费型业务，也要积极延伸养老养生、健康服务产业，在为客户提供附加值服务的同时，发展新的收费型业务。

### **（四）销售渠道要从以传统单一渠道向多元化渠道转变**

对于一家寿险公司来说，销售渠道的不断创新是公司可持续发展的关键因素。从国际寿险业发展经验来看，发达国家寿险企业大多建有员工、专属或独立代理人、经纪人或经纪公司、银行保险、直销（团单销售、职场销售、电销、网销、门店）等多元化的销售渠道。以美国个人寿险销售为例，独立代理人及经纪人渠道保费占比由2000年的50%下降至2010年的45%左右；附属代理人渠道占比自2000年以来基本保持在40%左右；直销渠道和其他渠道占比则由2000年的3%上升至2010年的8%左右，显示出销售渠道不断多元化的趋势。

目前，在我国寿险市场上，一些中小寿险企业受经营目标、资源条件、管理能力等因素制约，往往单纯依赖见效快、门槛低的银行保险渠道。这种销售渠道的单一化将带来三个不容忽视的问题：一是业务发展稳定性差。二是成本居高不下。三是服务便捷性受限。因此，寿险企业销售渠道必须由过分依赖单一渠道向多元化渠道转变。

在互联网金融的大潮下，在继续发展个人营销、直销、银保代理等传统渠道的同时，要积极拥抱互联网金融，大力发展网络、电话等其他各种新兴销售方式，将电子商务的线上与传统销售队伍的线下有机结合起来，以更便捷的方式、更低廉的成本、更好的体验，将保险

产品和服务传递给客户。

### **(五) 资产管理模式从企业内部小循环向市场外部大循环转变**

过去,保险业的资产管理模式有两种:一是在保险公司内部设立投资部,直接从事投资业务;二是保险公司设立保险资产管理公司,保险公司通过委托管理的方式从事投资业务。这个时期,保险资金的运用基本上是封闭在保险业内,甚至在企业内或集团内。这种方式的好处是便于掌控,弊端是效率不高。在大资管时代下,保险业的资管模式有了很大的突破,既可以在企业内部运行,也可以通过专户的形式委托给保险业之外的第三方进行管理或直接购买第三方发行的资管产品。这将大大增强了保险业与基金、信托、券商等资管行业的互动,借助这些金融市场最具活力、最具效率领域的专业优势,提高资金运用水平和收益率。寿险业资产管理模式从内部的小循环走向外部的大循环已成为必然。与之相应,保险公司资产配置、资产负债管理的难度也将大幅增加,必须更加重视在投资管理中的战略性、方向性和综合性的问题,提高中后台的管理能力。

**同时,要高度重视资产负债双向驱动。**保险资产管理要主动参与到保险产品的设计和营销策划工作中去,对于有的产品,可以做到“先定投资回报,再定负债承诺”,按照资产负债管理要求,将投资和保险产品开发结合起来,建立新的产品定价机制,使产品设计、销售和投资管理协调运作,互相促进。

## **三、人才队伍是大资管时代制胜的根本**

### **(一) 大资管时代寿险业需要应用知识管理模式进行人才培养**

企业人才培养模式不是一成不变的,它随着科学技术的进步、经济的发展而变化。19世纪末、20世纪初,在由美国管理学家泰罗提出的科学管理理论的指导下,人才培养强调提升员工技能,认为人才培养的关键是让员工掌握正确的操作方法和适用的工具,从而最大限度提高工作效率适应大工业时代的要求。

20世纪中后期,由于科学管理理论过分注重生产效率提升,把人当成机器的附属品,于是,将人视为“社会人”、关注人的动机、情绪、行为等因素的行为科学理论应运而生。比如1943年,美国心理学家马斯洛提出的著名“需求层次理论”以及50年代后期麦格雷特提出的有自我



实现需求的人，会积极工作、愿意承担责任。员工的态度、情绪、需求的层次都会影响到生产率的提高，因此，在这种行为科学理论的指导下，人才培养在加强知识、技能培训的前提下，强调按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性，越来越重视员工态度，注重培养员工正确的价值观、企业理念、积极的工作生活态度、良好的生活习惯以及较高的追求目标。

进入 21 世纪，人类已进入一个以知识为依托和人才为主体的知识经济时代，企业的经营方式和管理方式也不可避免的出现了一些新特点，传统的科学管理已不能满足经济发展的需要，管理不再是仅仅停留在对传统资源的配置和运用上，以知识为中心的知识管理模式随之出现。企业知识管理的实质就是对企业中人的经验、知识、能力等因素的管理实现知识共享并有效实现知识价值的转化，以促进企业知识化和企业的不断成熟和壮大，其重点是知识的有效研究与开发、人才知识的交流、共享与培训、加快“隐性知识”的显性化和共享，提高知识的生产力和增殖率、知识的共享率 and 创新能力。而作为知识的最主要载体，人才的培养不再仅仅满足于技能和态度的实现，在此基础上，更多的体现为重视人才自身的价值和目标，重视人才个性的发挥和潜能的开发，提升管理效能进而提升企业核心竞争力。

可见，从科学管理到行为科学再到知识管理三个阶段，相应地，人才培养的要求在逐步提升，从加强技能培训，到同时重视员工态度，再到建立在二者基础之上的注重学习、创新能力。大资管时代融合、创新的特点决定了知识管理更加重要，也决定了寿险业必须坚持应用知识管理模式进行人才培养。

## （二）知识管理模式下寿险业人才培养的主要目标

大资管时代的寿险业发展更加需要复合型、专业型、学习型、创新型的各类人才，需要具有很强的知识获取能力、合作能力和创新能力。

**一是具备较强的知识获取能力。**在大资管时代，衡量一个寿险业人才，不仅仅是看他已经掌握了多少产品相关的知识和销售技能，还要看他获取新知识的能力。随着不同专业的融合，新的知识不断产生，互联网的飞速发展，各种知识不断分化、综合，任何一个人都不可能将本领域的所有知识牢记在心，实际上这也是没有必要的。一个合格的人才，应该做到：一旦需要某种知识，马上知道应该在什么地方获取以及如何获取。知识管理是以知识为中心的管理，因此企业需要有丰富的知识储备，这就要求必须有很强的知识获取能力。

**二是具备较强的知识合作能力。**大资管时代由于各类财富管理知识的融合与汇集，很多项目需要人与人之间精诚团结和密切合作才能很好地完成。尤其是在信息科技时代，日益复杂的各类产品的开发、销售、服务、客户支持等环节不能只靠单打独斗，需仰赖不同背景及专长的人进行团队合作才能成功。这也是知识管理的内在要求。

**三是具有较强的知识创新能力。**知识管理的核心是知识创新，知识创新的主体是人才，而人才的工作往往是一种创造性的劳动，他们之间的合作并不仅仅是简单的工作分工和职责划分，还得需要进行思想的交流、智慧的碰撞，要从繁乱纷杂的各种既有知识中进行归纳、总结、挖掘、提炼，才能创造出新的知识，这也是知识管理的最高境界和核心内容。举例而言，销售精英“隐性知识”的显性化和共享，就是销售队伍建设的一个重要推动力量。

### **(三) 知识管理视角下寿险业人才培养存在的问题**

寿险业的人才培养工作伴随着行业的发展，取得了一定的成效，但也存在不少问题，与知识管理要求下的人才培养目标有着较大的差距。主要体现在以下三个方面。

**一是人才结构不尽合理。**从人才需求特点看，保险业需要的人才专业类别多且具有明显的层次性，而很多企业的人才结构现状是高精尖人才相对匮乏，一些无法适应保险业务发展新要求的低层次员工形成了大量冗员，保险业存在专业人才缺乏与富余人员并存的现状。而在大资管时代，这一特点更为明显，需求人才类别进一步拓宽，且需求层次较高，这就更一步凸显了人才结构的失衡性。

**二是知识获取平台缺失。**知识管理要求人才具有一定的知识储备，以原有的知识储备为基础，通过知识获取能力获得需要的新的知识。大资管时代，寿险业新的市场定位向保险人才提出了更全面的知识管理要求，不仅包含传统的管理类及产寿险等负债端的知识内容，更要搭建以权益类投资、另类投资、基金及财富管理为代表的资产端人才培养。而现有的知识获取平台较为单一，多表现为培训班和网络课件的形式，无法全面支撑新的需求，人才培养所需的知识获取能力无法获得着力点，整个知识管理流程被迫中断。

**三是“隐性知识”的显性化不够。**既往只关注培训职场的建设数，讲师队伍的扩张情况，教材课程的编写量，培训班的举办数这些可以量化的指标，而对于蕴藏于人才头脑中的知识资产——这些极有价值的“隐性知识”如何转化为显性知识并加以共享重视不够。没有很好



地做到借助“外脑”培训和内部隐形知识挖掘并重。

#### （四）大资管时代寿险业人才培养的主要对策

**第一，建立市场化人力资源机制。**一方面，面对人才结构失衡的现状，利用市场化手段，引进并储备一批专业化领军人才，保障企业在融合、创新中跟上时代的脚步。另一方面，坚持用价值导向、竞争导向、人本导向，深入推进企业内部人力资源市场化改革，建立科学合理的选拔机制、考核机制和分配机制，充分发挥市场的竞争、激励、淘汰的内在作用。

**第二，构建学习型组织。**学习型组织从人的角度出发，当环境出现变化时，通过组织学习来适应环境的变化。寿险业要将知识放在企业发展的核心位置，大力倡导学习创新、知识共享的文化，积极搭建各类学习载体，强化团队学习，发挥知识团队的整合效应。同时，要注重知识的应用，建立有效的保护和激励机制，维护知识创新者的利益，激发知识创新型员工的积极性和创造性。中国人寿正在积极的进行建设学习型组织的尝试，鼓励创新，推行团队学习和终身化学习，构建信息反馈机制，并大力支持自主学习。

**第三，搭建知识获取新平台。**一方面，要充分利用外部专业机构，例如中国金融教育发展基金会这样的金融专业类培训组织、国内外各大名校等等，借助他们的力量，实现保险人才所需专业知识的获得，并在实践工作中加以转化、共享和创新。另一方面，要构建 E-learning 培训系统。利用 E-learning 系统，随时随地、及时准确地传播知识，降低培训成本，实现全员培训；并及时更新内容，以适应瞬息万变的市场环境。目前，中国人寿已搭建了功能完备的 E-learning 系统，可以提供丰富的课程资源、个性化的学习服务和全面的辅导体系，年度在线学习已达 100 多万人次。

**第四，促进“隐性知识”的显性化。**大资管时代下，融合与创新必将带来新的知识成果。将这些知识和经验转化为生产力，就需要将“隐性知识”显性化，进而将显性知识规范化。一方面，要利用经验萃取技术，来挖掘“隐性知识”，深入探讨明星员工和销售人员科学、高效的工作行为，通过访谈、交流等多种方式引导他们将自己蕴藏的“隐性知识”表达出来，并使其访谈内容结构化。中国人寿前期已通过“经验萃取”技术完成了个险、银保和柜面直销的课程研发工作，取得了较好的效果。目前正在围绕个险销售精英进行经验萃取，以实现将销售精英隐形知识的显性化和结构化，进而帮助产能落后销售人员加以改进的目的。“经



验萃取”将作为今后讲师的一项技能、教育培训条线的一项管理能力进行培训推广。另一方面，要建立知识分享平台，比如中国人寿的 E-learning 系统，通过这个平台将整理完成的结构化内容显化成文档、课件、教材视频等成果，进行共享和传播，实现全系统成果的无缝对接，切实将知识转变为生产力要素。



## 大资管变革呼唤新型人才

天弘基金管理有限公司副总经理 周晓明

刚才几位领导谈大资管时代，高屋建瓴谈人才培养，让人大开眼界。在这样一个比较高大上的场合，我觉得就像我们的业务一样，屌丝的情怀更强。谈金融人才培养，在大资管这样一个时代背景下，我愿意分享过去一两年，天弘基金从行业近百家公司排名 50 多位，2013 年 6 月份，公司资产管理规模 100 多亿资产，有幸抓住这样一个机会，达到 5000 多亿资产，成为中国最大的基金管理公司。在这样一个过程中，我们是一个什么样的队伍，用什么样的状态来做这些事情，我想向各位领导和老师们做个报告，也借此谈一下大资管时代对人才要求的个人理解。

第一个话题，刚才主持人说“逆袭”。实际上在天弘基金身上，通过余额宝业务，包括我们这些参与者，确实体会到所谓逆袭的感觉。如果没有跨界创新，在传统竞争中，我们很难想象一个公司从行业 50 多位，用了半年时间跃升到第一。去年 6 月 13 日余额宝整体上线，到今年一月份，我们的资产规模已跃居行业第一名，应该说是一个快速的、爆炸式的增长。大家可能会说，我们成功地与阿里巴巴合作，这样一个比较成功的产品模式，在短期内发挥了很重要的作用。但这背后实际上可能外界不是很清楚，也不是太关注，在过去两年多的时间里，天弘本着一个为客户创造绝对回报的理念，本着公募基金回归到大众定位的这样一个出发点，本着基金产品走进生活的产品理念，我们在 2011 年的下半年就开始与阿里巴巴长达两年探索。这个探索过程非常艰难，非常曲折，在很长时间我们都是锁定在淘宝网开一个基金销售门店，就像大家看到的各种各样的淘宝店一样。但是通过一年的准备，在这个门店还没开出来的时候，失望地发现，同样一个公司换一个地方去卖，即便人多一点，如果客户不喜欢的话，同样卖不好。随后我们的目光转向支付宝，借助第三方支付这样一个庞大的流量，我们看到客户用于网上购物支付的资金有两种状态：一种是充值在支付宝余额里，是零收益。大家都知道，按照现行的法律规定，第三方支付的资金是不可以支付利息的；还有一种状态是客户银行卡中的活期存款，0.35% 的收益，把这两种状态的钱做成一个货币基金，

货币基金在过去的年度里，平均年化收益 3.5%—3.8%，我们觉得这是一个非常大的机会。余额宝的事情，我们把这样一个创意成功地销售给支付宝，然后促动支付宝去为它的客户群提高收益，同时实现提升第三方支付和电商平台竞争力的目标。支付宝需要一个能赚钱的支付宝，余额宝是一个能赚钱的支付宝，这样的话帮助他们提升底层账户的产品价值，触动了他们的这个目标，所以他们投入了巨大的资源，使得我们的产品顺利上线并健康运行到今天。截止目前，我们产品的开户人群已经超过 1.7 亿，资产管理规模 5000 多亿。我作为增利宝、余额宝项目组组长，我非常感动，因为每 8—9 个中国人中就有 1 个余额宝的开户用户。自己做的一项业务，做的一项服务，能够服务到这么多普通人，作为一个金融从业人员我非常满足。而 5000 多亿的资产管理规模，单只产品 5000 多亿，在全世界的货币基金中大概排位第三名。可能借助互联网的平台以及我们庞大的人口基数，世界上最大的货币基金（包括权益基金）应该出现在中国。我们 10 多亿人、第二大经济体，为什么我们的基金不可以排在世界前列？这是我给大家报告的余额宝和余额宝业务。

第二个话题是做余额宝的是一个什么样的团队和用什么样的状态把它做出来的？我想念一段去年 8 月份我个人在中国证券报上发表余额宝模式探究的文章，其中有一篇写到余额宝的团队问题，当时我写的文章题目是《“二”是一种态度》，余额宝项目与“二”有缘：余额宝、增利宝是“二宝”，项目在阿里命名为“二号”，项目决策在 2012 年 12 月 22 日……后来一次偶然的的机会，大家在闲聊中决定双方核心项目组同学，均取一个带“二”的花名，项目组也被称为“二之队”或“二家族”。我自命为“二师傅”，主要是因为看到有个玩笑说“高富帅到了中年才称得上“叔”，男屌丝到了中年只配叫“师傅”。其他“二”的名字也都很好玩，比如“二大爷”、“我二”等。把这个“二”写进探究系列，是想表达另一个更重要的问题：是什么样的人？以什么样的精神气质和工作状态将余额宝变为现实？在我看来，参与余额宝项目的，都是一些普通的年轻人，用通俗的称谓就是“屌丝”。这些人没有“高端大气”的出身，没有令人炫目的履历，没有金光闪闪的“标签”，也没有令人咋舌的“圈子”。但他们都是自己工作领域里的行家里手，都是朴实无华却心怀梦想的强人。这些人首先是“敢想”。创新一定是要打破常规的，不敢想就无从做起。从余额宝模式的酝酿成型，到各种业务功能的定义；从全新技术系统的规划，到无数技术细节的落实，很多都是突破性的甚至颠覆性的，是循规蹈矩的状态下无法设想和实现的。当然，敢想一定不是不着边际的乱想，第一要有想的方向和目标，那就是实现极致的客户价值和体验；第二要有想的



方法和基础，那就是各方团队的业务积累。因此，是一些懂基金、懂电商、懂支付、懂技术的人在一起，大胆设想、小心求证，才找到余额宝模式的框架和内容。

其次是“偏执”。想到做不到是常有的事，要想做成创新，需要执行力，需要偏执。由于涉及无数的业务规则、技术开发、内外沟通，任何一个环节“掉链子”，都可能牵一发而动全身，这就要求议而能决、行而有果，没有多少空间去妥协和纠结。说白了，就是要在规定的时间（通常看是不合理的）要结果。各方团队就是本着高度的责任心，以一种偏执的态度，将余额宝项目执行了出来。

再有就是“无我”。如此庞大的一个系统工程，是由支付宝、天弘、金证、中信银行四方高度协作的成果，任何等、靠、要和商务合作中常见的振振有辞的推诿和博弈，都会成为项目的阻碍。我们看到的是，各方尤其是项目组的成员，全情投入、全力付出、凝心聚力、无私协作，才会在短时间里成就了余额宝项目。

这是我当时归纳的，因为我们到支付宝去跟他们一块儿工作，其实这些年里我们都不穿西服，据说在淘宝网的写字楼里只有一个人穿西服，就是被抓出来的小偷。小偷认为到这样的写字楼去偷东西，要装成他们公司里的人，但一眼就被认出来了。因此，跟他们合作的时候，我们都非常随意，背着双肩包，开会的时候抱着笔记本就来了。开始的时候我以为他们对这些事不重视，但当我们具体讨论的时候，这些年轻人确实是他们自己领域里的行家里手，非常专业，而且他们会用开放的心态去理解这个项目、理解其他人的需求，我觉得这是一种非常重要的文化，所以大家看到马云成为首富，怎么怎么样，但是你走进阿里巴巴的时候，你确实能感觉到这个企业的成功，文化上有着非常深厚的底蕴，其实是文化的成功，马云花名风清扬，陆兆禧花名铁木真，都是一些武侠文化意味的东西，文化里有中国传统文化的营养。

具体到天弘，当时电商部只有两人，贫困线上的公司，我自己都不敢招人，所以首先是盘活。接着是招募，第一次招了10人在线客服人员，第一次见面的时候，我感觉非常好，因为没有一个是来自基金行业的，只有两个干过证券公司的，其他的有来自拍卖行的，有物业公司的，有文物收藏的，还有跟父亲做养殖业生意的，基金需要这样一个团队。这个团队与服务的客户是一样的，他们不是高大上的金融人士，但是可以用一种同理心去理解客户这种非常朴素的需求，我用这样一种方法建立这样的团队，业务运作非常健康顺利，已经成功

渡过两次“双十一”的考验。

第三个话题，我谈谈今天的主题：大资管时代或者叫新型的资管业务的一些理解。其实刚刚几位领导都已经谈的非常全面、非常深刻。资管行业的变革从分业到混业，从大资管的定位，从拉平监管标准，打通牌照等等这些都是制度上的安排，它基于客户的需求和发展到一定阶段，以一个单一的子行业无法满足客户的所有需求。刚才宋监长总结的几点非常到位，新的理财人群不断出现，刚刚上线的时候，我们客户的平均年龄只有23岁，所有的客户，后来随着业务的推广和口碑相传，中年人、老年人，我们见过的身份证，最大开户的，我们见过的是105岁，60岁以上的客户达几十万。这些不同人群在自己的生命周期和人生阶段会有种种不同的需求：有些是短期的流动性需求，有些是阶段性需求，有些是整个生命周期的需求。当我们的资管行业提供这样一个人群，任何单一的产品、单一的模式都不太可能去面对，我觉得咱们资管的各行各业都应该满足客户的需求。

资管行业的三组关键词：

第一、跨界：以前我们所习惯的从国外引进或者实践中总结出一个投资策略，写成产品找证监会一批，然后找一个银行去卖，这样一个简单的模式，实践证明不可能去维持一个行业的发展，而从余额宝的业务来看，跨界创新释放巨大的活力，与其他行业的竞争、合作，有着巨大的空间，在中国搞了10年的货币基金，通过跨界，搭载到一个也搞了近10年的第三方支付，这两个非常成熟的东西跨界创新后为各方提供的价值都非常巨大。

第二、客户需求和客户体验：在传统的资管行业，客户需求也都谈，但没有进到团队的心，没有融入整个工作模式中去。诚信、替客户负责、满足客户需求等的落实都是一个很大的挑战。对客户体验并不重视，金融讲严谨，讲金融安全、风控很重要，我们希望由更多的风控措施，对客户交易有更多的打扰来控制风险。互联网企业思路是降低交易打扰下实现安全，风控你到后台去实现。怎么了解客户需求？第一个层面，团队要进入客户生态进行深入研究，这是情商层面，专门一批人怀着这样的目标专门做这些事；第二个层面用数据刻画客户需求，了解客户需求，了解客户结构（年龄、投资金额）。客户体验需要思想意识和取向上平衡安全与体验，再有应借鉴互联网技术。

第三、产品与繁荣：作为基金业的老人，2006-2007年基金超常规发展，行业规模发展



到3万亿，基金非常好卖，限购、排队。新型的资管行业再度繁荣或持续繁荣一定是产品的充分多样性，以产品繁荣为特征，而不是2006-2007年的单一市场超高回报率和同质化产品累积规模，一定是多样化产品的繁荣。

第四个话题，需要什么样人才。金融教育我不在行，但在第一线，我们团队60多号人都是我面试。按分工，专业技能由业务部门考核，我负责把关价值观问题，我找许多话题跟他们聊天，体味他们是不是以客户为第一、是不是利他、是不是能融入团队，是不是一个善于协作的人、是不是有长远目标判断短期格式的人。所以，第一，价值观是一个非常实实在在的东西，诚信忠实是金融行业根基，单靠流程控制不了。基金行业频出“老鼠仓”、“内幕交易”都有团队价值观的因素。第二，这个行业都有根植于社会生态、了解客户需求的精神状态，需要有点人文精神。资产管理是一门科学，一门艺术，理解客户需求、如何与客户沟通，在理解合作方需求、如何与合作方找到共同点，这些领域是一个大的情商问题。如果我们团队只有专家和书呆子，只懂事不懂人，很难做好资产管理业务。第三，这个团队要善于学习，最重要的是学习能力。这个时代信息量太大了，三天不学习就要落后。一是在这个噪音多的时代，有些信息有利，有些不利，有些没有帮助。善于学习，首先要学会从本质上思考问题的能力；二是要掌握基本原理，学校传授原理，学习基本功，现阶段通过书本学习一个新东西如何做出来的，这个是非常难的，年轻人不能仅随波逐流追热点；三是因为获取信息和知识的方式发生了很大变化，实践中出真知，应在实践中学习；第四，团队中每个人要有独特的专业价值，学习别人不会的，每个人从不同的角度去学习，专注不同的领域，这样团队就有掌握十八般武艺的高人。

## 大资管时代需要什么样的金融人才?

大业信托有限责任公司副总经理 陈玉鹏

中国信托行业目前管理资产规模超过 13 万亿,排在银行业之后,由于刚性兑付所以资产质量最好。经过改造后的中国信托业,已经不是坏孩子,是先进生产力的代表。

现代金融服务业,由于全球性的壁垒减弱,国际间交易透明,业务技术性强,风险管理难度大,产品创新快,等等原因。这种情况决定了它是一个知识密集型和更新快的行业,因而需要一大批高智商、高能力、高层次的专业人才。但现实情况是,一方面教育背景与现实需求脱节,高校金融专业毕业生供给过剩,就业难;另一方面,许多金融企业却又找不到合适的业务骨干和管理人才,供需严重偏离;缺乏高素质的金融人才已成为制约我国金融业做大、做强的瓶颈之一。所有金融机构都缺少骨干人才。

在当今的大资管时代,传统金融业的经营模式不断地受到互联网金融的挑战,分业经营的监管政策逐步放开,格局也逐步被混业经营所冲破,资产证券化、利率市场化、人民币国际化,信托业务、银行理财、证券资管、保险资管发展迅猛。在此背景下,金融机构对金融人才也提出了更高的要求。在金融人才培养方面,需在以下几个方面有所侧重,以应对当下激烈的竞争和未来行业发展的趋势:

就金融机构本身对人才的需求分为道德素质和业务素质两大类。

### 道德素质:

#### 1、着重培养具有良好职业操守的人才

金融风险首先是道德风险。金融行业是一个特殊的行业,是专门与资金财富打交道的行业,金融市场的安全与稳定直接关系到国计民生,这就要求从业人员具备良好的个人品质、道德修养和心理素质,能够以职业的操守约束自己、激励自己,能够坦然面对金融领域中种种诱惑,能够真正将金融作为展现自己才华的一个领域,而不是实现自己诸多私欲的手段。



金融犯罪案件都是道德风险引发的。同时，金融是建立在信用的基础上的，没有信用就不会有金融的发展，一个金融从业人员的职业道德水平的高低会直接影响其工作的水平和能力，因此，我们必须把道德教育放在人才培养的重要位置。首先要有信仰，先学做人，做一个有道德的人，再学做事，兢兢业业的做事。

## 2、着重培养具有风险管理能力的人才

金融业是一个高风险密集的行业，如何在追逐利润的同时，将风险控制在可接受的范围内，这是金融业的基本工作。大资管时代，金融风险也日益多元化和复杂化，其动态波动性急剧增强，金融风险的测量与控制的难度随之增加，对风险管理的水平也提出了更高的要求。

金融从业人员要具有的风险管理能力，就是能够衡量和控制风险与回报之间的得失，通过对金融风险的有效识别、准确度量，以期达到控制风险和减除风险的的目的。首先就是识别风险的能力，这要求金融从业人员熟悉各种金融业务，了解主要的风险源。对风险源的有效把握有利于扼住源头、防微杜渐，有助于从源头开始分析度量和预测。就目前来看，金融风险主要包括市场风险、制度风险等系统性风险，也包括产品风险、利率风险、流动性风险、操作风险等非系统风险，有效的识别风险是准确度量和严格控制的前提；其次就是准确度量风险的能力，能够使用各种数据资料和信息资源，对风险进行全方位科学分析，运用定性和定量相结合的办法全面反映风险程度；最后就是控制风险的能力，能够处理、化解金融风险事务。金融风险本身是不可能从根本上加以消除的，但是可以通过各种现有的金融理论和工具来对金融风险加以控制。金融从业人员应不断完善风险管理技术和手段，培养覆盖所有业务的风险监控和危机预警的能力，以及能够结合金融市场的实际情况来进行深入透彻分析，从而审时度势的做出正确的金融决策，将可能出现的风险控制在可以预防的范围，规避可能带来的经济损失。

## 业务素质

### 1、着重培养具有复合型背景的人才

大资管时代的特点是金融产品层出不穷，政策也多变，金融业务类型不断出新，金融的前端已经深入到社会各个领域，金融居百业之首。因此，活跃在金融市场的金融人才不能就金融论金融，而要成为具有多方面的知识和综合能力的复合型人才。

第一个层面金融复合型人才不但应该精通本专业,而且应该熟知多个相关专业,如经济学、管理学、数学、法律、财会等专业的基本理论知识和实践技能,能够将多个学科知识交相融通,且在分析解决具体问题时能够利用多学科知识和技能进行综合审视和创造性思考,具有较强的知识迁移能力。金融复合型人才应当具备宽厚的通识知识。通识知识是关注人的生活、道德和理智的和谐发展的知识,是一种广泛的非专业性的、非功利性的基本知识、技能和态度。良好的逻辑思考、广泛的智力技能、对复杂多变的世界的理解、建立在理解之上的想象力与判断力,清楚无误地表达自己并与他人顺畅的交流能力,分析判断之后的实践能力,道德价值、审度是非的辨别能力,这些都是提高综合素质、健全人格、能为社会所用的必备能力,也是能将知识、技能良好地运用于职业事务中去的前提。只有具有宽厚的通识知识背景,才能够适应金融混业经营的大趋势,综合运用多种能力满足客户的综合金融需求。

第二个层面的复合型人才的培养是指高校专业的设置,建议建立多学位跨学科的培养课程。如果一个学生他的本科、硕士及博士都是一个专业,那么他的职业前景不被看好。金融机构的人力资源部非常喜欢招聘具有复合背景的跨学科的人才。

第三个层面的复合型人才培养是在其职业生涯中逐步提升的,也是最为直接重要的。资管从业人员在掌握宏观经济理论、业务知识技能、财务法律等这些跨学科的知识基础上,通过自身学习和经验总结,不断地培养其综合的业务和管理能力而获得成功和提拔的。

## 2、着重培养具有创新意识的人才

创新是金融的灵魂。大资管时代是各家金融机构充分竞争的时代,也是金融产品同质化非常严重的时代,金融机构的产品同质化严重。如何从搏杀激烈的“红海”闯关至前景广阔的“蓝海”,靠的是各家金融机构的创新能力,因此培养和储备一大批具有金融创新意识的人才至关重要。

比如说信托行业,制度灵活、创造力强是信托业的两个显著特征。在传统的房地产信托业务、信政合作业务发展出现困境的情况下,近年来消费金融信托、土地流转信托、家族信托、养老地产信托、REITS(房地产投资信托)开始涌现,为未来信托业的转型和发展开辟了新的道路。这些创新型信托产品有一些共同点:首先,这些产品全部出自创新人才充足、创新意识强烈、创新研究深入的几家大型信托公司。其次,这些产品大多涉及跨行业的知识,



需要金融、旅游、医疗、农业、养老、房地产、会计、法律等方面的人员共同完成，这其中具备复合知识背景的人才更具有优势。

### 3、着重培养具有互联网思维的人才

在大资管时代，自动化、信息化、网络化已成为金融业的主流发展形态。互联网的崛起改变着金融业的运作方式，网络成为金融业之间以及企业与顾客之间的桥梁和纽带，个人电脑成为金融信息形成、处理、发布和传输的主要角色和交流渠道，特别是在金融支付、金融信息处理、金融资源配置方面，这一趋势将不可避免。随着大数据时代的到来，互联网金融和金融互联网化也在逐步改变着传统金融行业的格局，传统金融体系、原有业务经营模式和思想观念不可避免将受到冲击。互联网金融最终会颠覆传统金融。

传统金融行业如何与互联网金融进行融合，如何发挥彼此的优势，如何不被创新所颠覆，其中一个关键因素是需要培养、储备或招收一批兼具金融业务、信息技术和管理等多种知识技能，具有互联网思维、拥有较强的业务理解能力、数据资产管理能力、数据处理能力以及数据挖掘能力的人才。

但现实情况是，移动互联网发展迅猛，金融行业的“用人荒”快速来袭。据智联招聘发布的《2014 金融人才报告》数据显示，截至今年上半年金融人才整体需求同比增幅 93%，当前集金融业务知识、网络信息技术、市场营销等多种知识技能于一体的“互联网金融人才”极度紧缺。那么，如何解决这样的人才缺口？

一是靠高校进行培养。2014 年 9 月 21 日，中国人民大学举办互联网金融论坛，宣告国内首个金融学 - 互联网金融本科双学位实验班正式启动，目标是培养在国内外金融机构或新兴行业从事金融及相关工作的“中国第一代互联网金融专业领军人才”。

二是靠互联网公司自己培养。一些互联网公司高瞻远瞩，早就在几年前为进军金融行业储备人才。以阿里巴巴为例，它不仅招收毕业生，而且还帮助中小企业、学校客户培训电子商务和互联网金融人才。而对于互联网金融人才的培养，阿里巴巴在支付宝诞生前就已经开始布局。

三是靠金融机构自己培养。金融机构当前的从业人员大多学经济、金融、财会、法律出身，欠缺网络信息技术背景知识，因此培养的重点在于融入互联网金融的思维、理解互联网

金融的特性、把握互联网金融发展的趋势。

最后补充说一点，对于大资管行业的各金融机构，培养金融人才很重要，但建立一个适宜人才培养的环境更为重要。这是一个人的绿色生态发展工程，需要从发展理念、文化传统、工作氛围、管理方式、人力资源、考核激励等多方面进行综合考量。就各金融机构而言，需要大力建设有利于人才发展的优秀企业文化，积极提倡鼓励学习、鼓励竞争、鼓励创新的价值取向，营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的浓厚氛围，营造相互信任、彼此尊重、坦诚合作的人际环境，增强人才的认同感、归属感和对企业的忠诚度，营造一个吸引人才、重视人才、爱护人才、开发人才、使用人才、留住人才、提升人才的良性循环体系。