



新加坡如何突破人才瓶颈

Singapore Practice: How to Break Talent Bottleneck

20 世纪初期，新加坡大力推动财富管理业务。随即而来的人才瓶颈是不可忽视的关键问题。本文将详细介绍新加坡监管部门是如何发展专业人才的具体案例。

文 / 白士洋

在20世纪初期，新加坡金融管理局致力建立基础，创造环境以大力推动财富管理业务。由于政治稳定，经济稳步成长，法律制度成熟可靠，金融市场蓬勃发展，金融产品百花齐放，加

上优良审慎的金融监管环境，新加坡吸引了全球许多顶尖财富管理机构落户为客户理财。随即而来的问题是人力资源的短缺，人才瓶颈显然成为不可忽视的关键问题。

新加坡金融管理局积极鼓励金融从业者办“企业大学”，包括提供财务资助金融机构设立培训设施等。此类“企业大学”的好处是，金融机构量身定做符合业务发展的培训需求。

彼时，业界互相高薪挖角人才，造成恶性循环，拥有大客户群或知名度高的财富管理专业人才，如“明星”客户经理和理财产品制造人员的薪金不断攀升。也是在这关键时刻，新加坡金融管理局态度明确，除了对不健康的挖角行为进行劝阻外，更要求在根本上解决问题。即不仅仅在微观上管理“树木”，更要在宏观上把“森林”（财富管理的专业人才库）做大！随即一系列的人才培训与发展计划陆续出台。

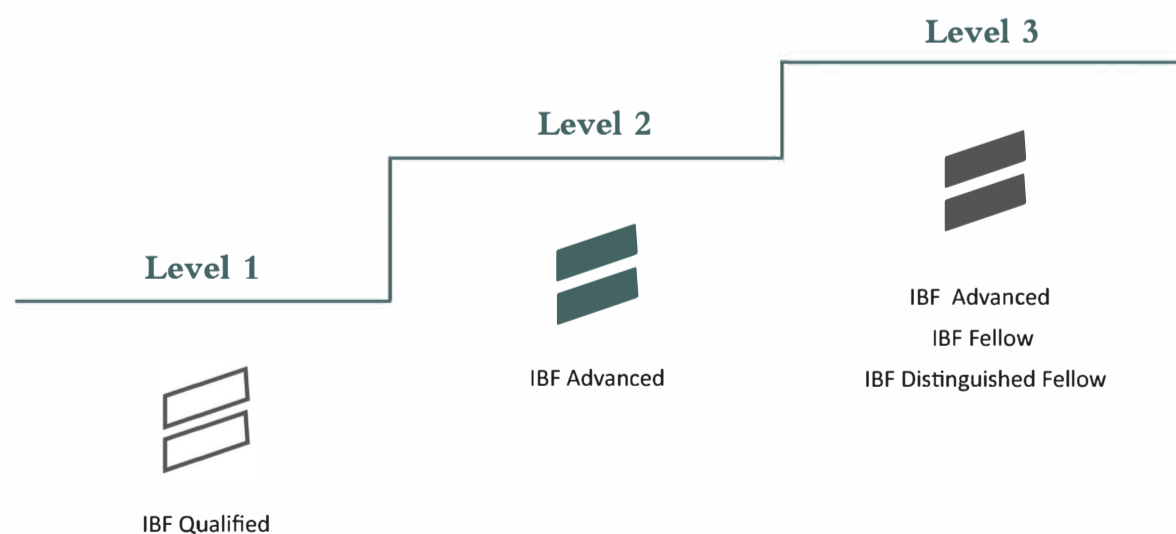
2004年，在新加坡政府投资公司（GIC）、淡马锡控股公司（Temasek Holdings）的主力资助和新加坡管理大学的学术支持下，现今颇负盛名的财富管理学院（Wealth Management Institute, WMI）开始主办财富管理理科硕士课程，延续提升在职人员的专业能力。至今，WMI已成功培养了480名硕士生，也有7000名在职人员完成了短期专业课程的学习。

早在1974就已成立的银行与金融学院（IBF），在新加坡金融管理局和新加坡几家主要金融机构组成的理事会推动下，为金融人才的培训做出巨大贡献。近十年前，IBF为金融业界13个业务领域，超过50个专业职务，制定了金融从业者专业能力鉴定的标准（FICS）。IBF也制定“认可”私人培训机构的鉴定标准系统（Certification And Accreditation System）。被“认可”的私人培训机构在为金融业务领域里的专业职务提供培训时，学员将获得培训费的高额津贴。最近，IBF精简了金融从业者专业能力鉴定的标准，把过去FICS分为5个职务水平简化为以下3个职务水平（Job Level），并把FICS改称为IBF标准（IBF Standards）。

这里进一步举例说明IBF标准。比如私人银行的第一个职务水平的从业人员都需通过客户咨询专业能力（CACS）的评估，评估内容包括市场操守（Market Conduct）与产品知识（Product Knowledge）。

仅凭大学和官方组织提供培训的机会是不够的。新加坡金融管理局也积极鼓励金融从业者办“企业大学”，包括提供财务资助金融机构设立培训设施等。此类“企业大学”的好处是，金融机构量身定做符合业务发展的培训需求。

瑞银（UBS）是此类企业培训的“先行者”。早在2007年，它已在新加坡设立瑞银业务大学亚太校园（UBS Business University



图一：IBF Standards

私人银行 | PRIVATE BANKING



瑞士信贷于2014年在新加坡设立财富学院作为其亚洲的培训中心。

Asia Pacific Campus), 在2014一整年, 为32000名职员提供16000个培训项目。瑞士信贷也于2014年在新加坡设立财富学院作为其亚洲的培训中心, 在2014年为3500名职员提供250个培训项目; 星展银行, 基于新加坡中产财富的增加而加大对其财富管理服务的需要, 也在不久前设立了财富学院来满足培训需求。

新加坡金融管理局在其金融奖学金项目(FSP) 下资助有潜能的在职人员继续深造, 研读金融硕博士。

除了培训之外, 专业行为准则的制定与遵守, 也是发展财富管理专业人才的重要一环。新加坡有两份重要文件:

第一份是私人银行业务员行为准则 (“私银准则”)。它始于2010年, 由多位资深私人银行从业员所组成的私人银行咨询委员会, 在新加坡金融管理局的支持下编辑而成。准则分为二大部分:

第一部分着重于私人银行从业员的专业能力(Competency)。所有私银从业员必须通过客户咨询专业能力(CACS)的评估, 评估内容包括: 市场操守与产品知识; 准则规定所有私银从业员每年应接受不少于15小时和私银有关的特定培训; “私银准则”也清楚列明培训的内容。

第二部分是私人银行机构与从业员的市场行为准则。准则列出各方面的要求, 包括个人操守、利益冲突的管理、客户财富来源的认知、理财咨询服务标准、联系客户须知、为客户提供信息的最低标准、对客户资料的绝对保密、客户投诉的处理方式、新产品发售前的准备、舞弊行为的监控如职责分离和强制性休假以及代客收函服务的管理。

第二份是新加坡金融管理局私人银行业务管制的指导原则(MAS Guidance on Private Banking Controls)。它始于2014年, 是新加坡金融管理局累积了多年对私人银行业者的业务检查所得到的结论。指导原则分为三大部分:

第一部分是反洗黑钱反恐的管制。包括介绍高风险客户群、如何了解客户、对客户背景应作调查、关注使用复杂结构进行投资的机构、对客户的例行评介、户口活动的检测、中介的应用以及可疑交易的上报(Suspicious Transaction Reporting)等。

第二部分是对舞弊行为的监控。主要内容如何确保客户的指示确实来自客户、代客收函服务的监控、久未启用的户头管理以及防范客户资料被篡改的方法等。

第三部分是投资的适合性。内容包括客户的投资理念和投资经验知识、产品风险的规划以及咨询和销售的过程等。IV

作者系新加坡管理大学商学院教授, 瑞信德律师事务所与企业咨询所资深顾问, 原新加坡金融管理局学院院长