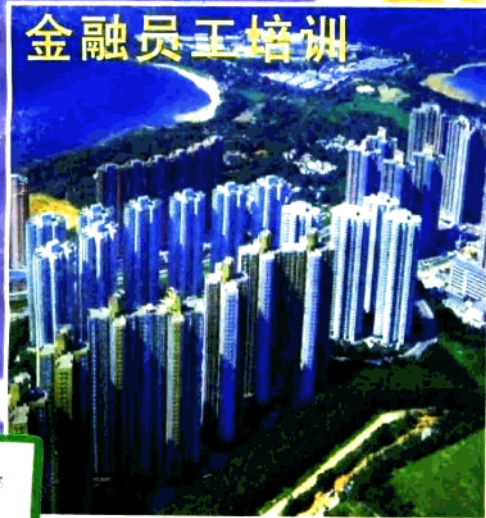


许其立 冯锋 刘积余 李伟平 朱秀杰 编译

澳大利亚

金融员工培训



中国对外经济贸易出版社

序

当前，我国正处于经济发展和体制转轨的重要历史时期。金融是现代经济的核心，技术改造的杠杆，大力加强干部教育工作，尽快提高金融系统特别是中央银行干部队伍的素质，对于促进社会主义市场经济的发展，实现经济体制和经济增长方式的两个根本性转变，起着至关重要的作用。

改革开放以来，特别是“八五”期间，人民银行干部教育工作有了长足的发展，一个以岗位培训和继续教育为重点，多种教育培训形式相互衔接的干部教育培训体系的框架已经形成，并且在实践中初步形成了一套具有中央银行特色的管理制度和办法，此外，在干部教育培训理论研究方面也取得了一些成果。但是由于受长期计划经济以及中国传统教育重理论、轻实践，重学历教育、轻技能培训思想的影响，目前，干部教育工作还不能适应金融改革和发展的需要。教育思想、教育内容和教育方式有待进一步改革和突破，培训管理与运行机制需要完善，教育培训质量和效益

有待进一步提高。

干部教育要全面适应金融改革与发展对各类人才培养的需要，全面提高办学质量和效益，必须贯彻邓小平同志“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的指导思想，不断吸收、学习和借鉴外国的新成果、新经验，努力深化改革，尽快实现干部教育培训的现代化。以此为目的，《中国人民银行教育干部赴澳培训团》团长、原教育司副司长许其立组织司内几位同志根据金融干部教育改革实际，结合赴澳培训、考察的亲身体验和思考，编译出版了《澳大利亚金融员工培训》一书。本书虽篇幅有限，但比较简明地阐述了澳大利亚金融业员工教育培训的理论、方法和经验，对深化干部教育改革，建立面向 21 世纪的中央银行行员培训模式，能够起到一些启发和借鉴作用。

为了适应金融改革和发展以及人民银行推行行员管理制度的需要，中国人民银行教育司正在组织一项重要的课题研究，目标是要建立一个以职位说明书为基础，以提高岗位能力为目标，结构合理，机制健全的行员培训模式。这个模式有两个最主要的特点：一是要分级分类培训，即根据不同专业、不同职位人员的岗位要求及其素质现状进行分层次、分类别、讲求个人特点和需求的培训。改变过去那种“一锅煮”的培训方式和偏重于全员普训的做法。二是要以提高员

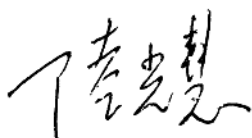
工的岗位能力作为培训的出发点和归宿，以“掌握如何去做”为主要的教学目的，“应知”要为“应会”服务，使教育培训直接有效地为员工更好地履行中央银行职责服务。澳大利亚金融员工培训在以上两方面都能为我们提供很好的经验和值得借鉴的操作方法。

另外，为了使读者了解并根据我行实际推行CBE (Competency-Based Education) 这一在当今世界广为流行的先进的教育体系和培训模式，他们整理编辑了“CBE 简介”作为本书的附录供大家参考、借鉴。CBE 是“以能力为基础的教育”的英文缩写。所谓以能力为基础，就是教育要以提高岗位能力为中心，即以能力为教育的培养目标、核心内容和评价标准。当前干部教育培训改革的一个关键部分是课程的开发，必须改变传统的、以学科体系为中心的课程设置才能使教育培训适应改革与发展的需要。CBE 体系的实质，即以岗位能力为基础、产业界参与、适应市场对人才的需要等恰恰能够对干部培训改革和成人院校教学改革起到一定的指导作用。

总之，澳大利亚金融业员工教育培训和CBE 教育体系都值得我们认真研究，开阔思路，借鉴其成功的经验和做法，推动中央银行的干部培训教育改革。当然，任何一种教育培训体系都不可能是完美无缺的。中国这样一个发展极不平衡，正处于经济转轨时

期的大国，也不可能照搬任何国家的现成模式。

我衷心希望今后金融教育部门出国培训、考察的团组，也能像赴澳培训团一样，把培训、考察的资料和成果翻译、整理出来，并根据金融教育改革和发展实际编辑成册，使培训、考察成果能够向全社会推广，以推进金融教育的改革和现代化建设。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '贾忠' (Jia Zhong), written in a cursive style.

1997. 5. 28

目 录

概述.....	(1)
第一章 澳大利亚金融业概况	(12)
一、澳大利亚金融业发展历史	(12)
二、澳大利亚金融体系框架	(15)
三、澳大利亚金融体系的特点	(22)
第二章 澳大利亚金融业员工培训与教育分类	(26)
一、培训和教育三要素及其相互关系	(26)
二、培训和教育课程设置	(29)
第三章 澳大利亚金融业员工培训模式	(33)
一、制定培训计划的一般要求	(35)
二、主要的培训方法	(36)
三、培训方案的制定程序	(36)
四、培训的组织与实施	(40)
第四章 澳大利亚金融员工培训管理和课程开发	(43)
一、培训组织管理机构的设置及其职责	(43)
二、澳大利亚金融员工培训管理	(46)
三、培训课程的设计与开发	(53)

第五章 澳大利亚联邦储备银行的员工培训	(67)
一、基本情况	(67)
二、培训经费管理	(69)
三、人力资源管理	(69)
四、技术培训	(72)
五、员工培训需求调查	(73)
第六章 西太平洋银行员工培训	(77)
一、基本情况	(77)
二、顾客服务经理培训课程目录	(78)
三、1997 年人力资源培训与发展——脱产培训课程计划书	(88)
第七章 墨尔本银行的员工培训	(96)
一、基本情况	(96)
二、培训组织与管理	(97)
三、员工年度工作考核表	(100)
第八章 澳新银行员工培训	(109)
一、基本情况	(109)
二、培训的组织管理	(110)
三、培训发展课程	(115)
第九章 国民银行员工培训	(117)
一、基本情况	(117)
二、学位员工训练课程	(119)
三、利用计算机对银行员工培训	(120)

第十章 澳大利亚银行和金融学会 (AIBF)	(122)
一、澳大利亚银行和金融学会的作用.....	(122)
二、澳大利亚银行和金融学会的组织机构.....	(123)
三、澳大利亚银行和金融学会的会员资格及种类	(124)
四、澳大利亚银行和金融学会为会员提供的活动及 便利.....	(126)
附 录 CBE 简介	(129)
后 记.....	(146)

概 述

经中国人民银行总行批准，由中国人民银行教育司副司长许其立为团长、部分省市分行主管干部教育的处长、市、县行长参加的“中央银行员工培训研修班”一行23人，于1996年11月16日至12月7日赴澳大利亚学习考察。这次赴澳培训属国家外专局外派培训计划项目，目的是对澳大利亚金融业员工培训情况进行全面了解和实地考察，学习借鉴其先进的教育培训理论、方法和经验，更好地推进我国金融业特别是中央银行员工教育与培训的改革与发展。研修班以专题讲座和实地考察相结合的方式举办。在21天的时间里，皇家墨尔本理工大学工商管理学院的资深专家就澳大利亚金融业的历史发展与现状，银行员工培训的目的与内容，培训组织管理与运行机制，教育培训的类别与组织形式，培训评估，员工聘用与考核等方面的内容进行了系统的专题讲座；对澳大利亚联邦储备银行（澳中央银行）、澳新银行、国民银行、西太平洋银行、墨尔本银行、国卫人寿保险公司、澳大利

亚金融协会及麦考利大学金融培训中心等机构进行了访问和考察。培训达到了预期的目的。

一、澳大利亚金融业员工培训的主要做法

1. 员工培训的机制及外部环境

员工教育与培训在澳大利亚蓬勃发展的最重要的基础是政府、金融机构、院校和员工本人一致重视教育与培训，并相互密切合作，形成了良好的培训机制和外部环境。

政府通过制订有关法规支持员工的教育与培训，如企业必须拿出不低于其工资总额的 1.5% 的经费用于员工培训。金融机构把员工视为第一位的资产，将提高员工的素质作为其战略目标，从最高领导到部门经理都重视员工培训，并负有相应的责任。在人员配备，资金投入，设备配备方面给予优先安排。他们认为，高素质的员工是银行业竞争的主要资本，优秀人才是业务发展的根本保证。人才不是天生的，需要不断地培养和开发，这样才能创造出最佳的经济效益。从各总行的决策层到各业务部门，都把员工的培训列入岗位目标责任制，使业务部门的经理把培训员工作为业务拓展的基础环节给予充分的重视。在市场竞争日益激烈的形势下，金融部门一手抓新业务新技

术和新市场的开发，一手抓员工培训。员工的聘任、晋升及待遇均与其学历、业绩和能力直接挂钩，员工有自主参加培训的内在动力。院校主动适应社会需要，坚持多层次、多类型、多形式办学。如皇家墨尔本理工大学工商管理学院开设从短期培训到博士学位教育的课程，供学员自行选择。在教育培训中强调实行以能力（知识、技能、态度）为中心的教育体系和方法。院校在教学计划制定、教师选聘等方面与金融机构保持着密切的联系，皇家墨尔本理工大学工商管理学院和麦考利大学货币银行与金融培训中心大部分教师均由银行和其他金融机构的领导和专家兼任。

2. 员工培训的类型及承办部门

澳大利亚金融教育主要分为大学教育即学位教育，由大学承办；具有职业技术教育性质的高等学历教育，由澳大利亚金融协会与大专院校共同举办。金融协会经金融机构授权在广泛调查研究的基础上，负责教学计划的制定和教学课程的开发、提供资料和各种信息、教学质量评估等工作，院校提供教师，负责教材编写及授课。

员工培训主要分为入行教育、岗位培训、新业务新技术培训三种，主要由各金融机构自己承办。

3. 员工培训的组织管理与培训机制

银行（保险公司）一般设人力资源部或培训部作

为员工培训的主管部门，负责培训规划的制订、培训设计、课程开发、教学大纲及资料编写、培训评估等工作，由各分行和培训中心具体组织实施。培训主管部门的负责人一般都列席银行的行务会议，经常参加业务部门组织的业务会议，从中获得业务发展和员工培训的需求信息，以便有效地开展教育培训工作。这种统一规划、统一标准、分级实施的管理方式在保证培训质量、提高培训的效益方面发挥了重大的作用。各银行（保险公司）的培训主管部门均设有一个由既懂业务、又懂教育培训的专家组成的培训发展设计中心。如西太平洋银行共有员工 3.2 万人，该行的人力资源部共有 70 人，其中分管培训工作的就达 48 人，主要负责培训设计、培训需求调查和培训评估。联邦储备银行只有 1600 名员工，其培训部就有 8 人（2 名管理人员、6 名专家），另外，还有 1 所设施完善的培训学院。

各部门经理对本部门的培训工作负有很大的责任。如澳新银行各业务部门都设有一个由经理牵头、高级管理人员组成的评估委员会，负责对该部门的培训需求分析和培训计划审核，加大了业务部门对培训的责任，促进了用人与育人更紧密的结合。

培训计划经培训主管部门和有关业务部门双方同意后，实行项目管理，分工明确，责任到人。

注重培训需求调查，讲求培训的成本效益。培训需求是在业务发展中，由岗位需求和个人发展需求所产生的。培训费用由培训部门和业务部门共同管理。因而，培训讲求成本效益。

按需要进行培训是澳银行员工培训的突出的特点。培训需求是与员工的个人危机感（员工之间竞争的压力和员工个人发展的压力构成了员工个人危机感）、部门成本效益核算、员工的定期业绩评估与晋升、晋级、奖金紧密相连的。换句话说，就是个人职业发展的危机感、业务部门经济效益的压力构成了培训需求的基本动因。

4. 员工培训操作程序

澳大利亚金融业员工培训有一套比较科学、规范的操作程序。

首先，进行培训需求分析。即对比分析岗位说明书规定的职责、能力要求、业务发展需要和员工的现有素质，找出差距，从而确定培训的目标和内容。对有可能成为高级管理者的人员进行超前培训。

第二，设计培训课程，建立培训模式。即根据培训需求调查和培训需求分析构思培训课程的总体框架，选择可以利用的现有课程，开发新课程，确定培训方式、地点及时间。这项工作要花费大量的人力和财力，但这是十分必要和值得的。

第三，编制培训教材。教材根据需要可以采用文字、音像和多媒体软件等多种形式。但不论何种形式的教材，都要求统一编制。

第四，小范围试点。通过在某一支机构试点，检验培训方案，在此基础上，对原方案进行修改和补充。

第五，在试点经验的基础上，作为项目管理，在全行或某一业务领域推广实施。

第六，评估。除对培训的全过程进行评估外，主要是考察培训对象的岗位工作能力是否有所提高，培训是否达到了预期的效果。

5. 员工培训的形式

澳大利亚金融业员工培训的形式是灵活多样的。其广泛采用的培训形式主要有专题讲座、自学、利用微机进行培训等三种。另外，随着科技的发展，运用计算机的多媒体功能进行远距离教育和培训有了迅速的发展，这种培训手段在今后将发挥日益重要的作用。

6. 员工培训的质量控制

澳金融员工的培训质量一般从四个方面进行控制：一是培训规划的制定和课程的设计开发，均由培训部门及业务部门根据岗位要求和业务发展的需要确定。二是按照一套规范化的操作程序由专家来组织实施。教学目标和考核标准全行统一，教学大纲、教材

统一编制。三是教师培训制度化。与“统一标准、分级实施”的管理方式相适应，员工培训的教师分为教材编制人员和教学人员两类，对这两类教师的培训是分别实施的，有着不同的要求和考核标准。从事员工培训的专兼职教师都要按国家批准的教学计划和教材进行严格的培训，取得培训证书后方可执教。四是每次培训结束后都要进行严格的质量评估，以不断改进培训工作，把受训者岗位工作能力的提高与否作为检验培训质量的最终标准。

7. 严把入门关

澳大利亚金融业严把员工入门关，对员工招聘有一套十分严格的操作程序。首先要对业务增长量进行预测，据此制定招聘计划。第二，严格按入职的条件（包括学历、技能、工作经验等）挑选合适的人员。此环节由人事部门和用人部门经理共同把关。第三，进行相应的考试考核。第四，进行岗前培训。应届大学毕业生入行同样要进行严格的挑选和考试，挑选大学的工作实际上在大学三年级学生在金融机构实习的时候就开始了，大学生入行后，先要在不同的业务岗位培训锻炼一年，然后再正式录用并确定工作岗位，其间要进行多次的评估和考核。

8. 开设金融类专业的院校与金融机构是一种协作关系

学校面向社会自主办学，主动适应金融部门的需要。澳金融协会负责对开设金融类专业的学校的专业设置、课程开设进行指导，向学校介绍相关的业务信息。金融院校聘请银行和保险公司的高级管理人员和研究人员作为其兼职教授。这些兼职教授一般都承担某一门课的讲授任务或不定期到学校主持讲座。银行与学校也建立了一种合作关系，凡攻读金融类专业的学生必须在第三年到金融机构实习一年，学习金融业务的基本操作，突出了金融专业应用性的特点，为学生就业打下了良好的基础。

二、赴澳培训的主要体会

1. 开阔了眼界，增长了知识。通过教育培训理论课程的学习和对银行、保险公司教育培训部门的人力资源开发做法的实地考察，我们既学到了金融员工培训的一些理论与知识，又得到了许多启示，对今后如何开展员工培训和管理工作的有了可资借鉴的依据。如在员工培训工作中，教育部门要加强培训需求调查、培训需求分析、结合业务实践进行培训设计和培训评估工作。培训教材的编写和师资选拔的工作要力求做好、做细。由于体制的差异，这种在危机和压力下的培训需求在我行产生了部分的偏离现象，员工参加培

训的积极性不高，学与不学一个样，干好干坏都差不多，这种观念难以形成培训需求的正面效应。业务部门有时在工作任务重的情况下，为培训而培训，业务骨干反而很少有培训的机会。应该说，澳银行按照需要进行培训的机制需要我们很好地研究和借鉴。

2. 增强了对员工培训工作的地位与作用的认识。我们对教育培训工作是重视的，在各种会议和大型活动中也都强调了教育培训工作是战略性的任务，但教育部门与业务部门各自为战的状况有待改进。教育部门要强化自己的培训管理和培训服务职能，在培训计划制定、培训需求调查、培训设计、培训教材的编写、培训师资的培养、培训过程和培训后的评估等方面加强建设，要以满足业务部门的需要作为自己工作的出发点，更好地为人民银行依法履行中央银行的职责服务。

3. 加强干部培训的现代化建设是摆在我们面前的一项迫在眉睫的任务。首先，在干部培训中要充分利用现代化的教学手段，主要是利用微机进行各种知识和能力的培训。根据成人教育的特点，开发自我培训系统，编制相应的软件教材，以达到事半功倍的效果。其次，教育管理干部要尽快学会微机操作，并能利用现代化的电教手段编制教材，会收集相应的参考资料为培训服务。在我们参观访问的澳几大银行培训