

## **2016年证券行业**

### **高管薪酬与人才激励现状及趋势研究报告**

德勤管理咨询（上海）有限公司  
德勤中国高管薪酬研究中心  
2016年7月

# 版权及免责声明

- 本研究成果属于德勤管理咨询(上海)有限公司(简称“德勤”)版权所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用发布，需注明出处为德勤，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。德勤保留对任何侵权行为和有悖报告原意的引用行为进行追究的权利。
- 本研究内容及观点仅供交流与参考，因依赖本研究成果所导致的任何错误、损失，德勤均不负责，亦不承担任何法律责任。

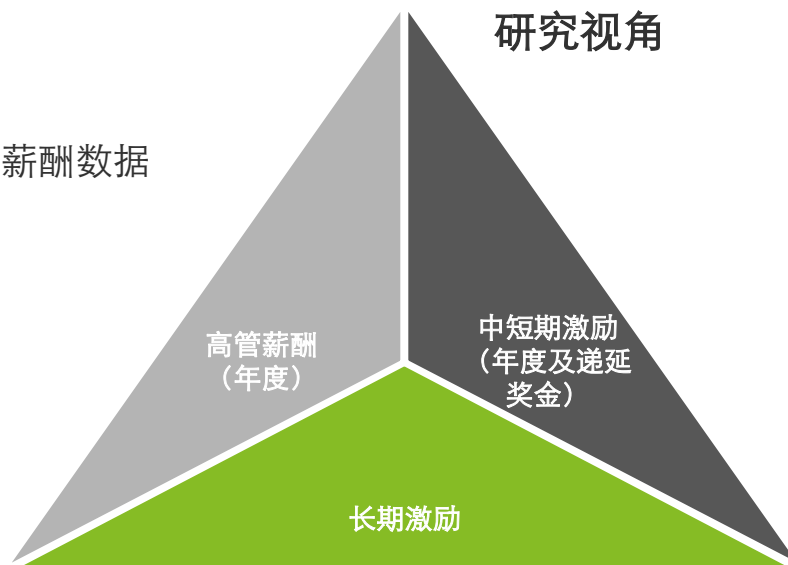
\*此书面材料为德勤管理咨询(上海)有限公司(简称“德勤”)所有。在获得德勤书面同意之前，这一书面材料的任何部分都不可被复制、影印、或以电子版本方式进行复制等。

# 报告说明

本报告中，我们从上市证券公司高管薪酬、证券行业中短期激励、证券行业长期激励三大角度出发，分享调研发现，总结证券行业人才激励的现状，探讨未来人才激励的趋势，以期为证券行业人力资源管理带来新观点、新发现，与业界一同助力人力资本增值，引领行业人才管理之道。

## 信息来源

- 50家A股上市金融企业公开数据，包括财务数据及高管薪酬数据
- 证券公司长期激励、员工持股相关法律法规政策
- 证券公司人才激励典型市场案例和实务操作
- 德勤证券行业专业服务经验



# 六大发现： 证券行业高管薪酬与人才激励现状及趋势



2015年25家上市证券公司总人工成本持续攀升，同比平均增长率为81.9%；总人工成本利润率连续三年上涨，2015年样本公司均值达到2.4，即每投入1元人工成本可产生2.4元净利润。

## 高管薪酬



2015年25家上市证券公司高管薪酬增幅明显，董事长薪酬区间为（93.8万，878.9万），平均薪酬达268.8万，同比增长55.3%，高于50家上市金融企业董事长平均薪酬（217.8万）；总经理薪酬区间为（88.6万，972.4万），平均薪酬达365.6万，同比增长29.7%，高于50家上市金融企业总经理平均薪酬（295.1万）。



基于战略与业务发展规划，是证券公司中短期激励机制设计的根本，但由于“认团队”胜于“认公司”的亚文化普遍存在，需对中短期激励机制进行设计，实现人才保留，进而打造人才管理平台、支撑战略落地执行。

## 中短期激励



证券公司在进行激励机制设计上，应更注重以公司为大平台的体系化搭建，强调提奖机制三要素的匹配、提奖额度与奖金分配等各项关键机制设计，使得激励效果更好，据此推动业务的持续发展提升。



截至目前，证券行业的员工持股/股权激励尚未出台正式的文件供参照，同时受到《证券法》关于证券员工持股相关限制；与之对应的是整个行业对于长期激励的需求愈发强烈。

## 长期激励

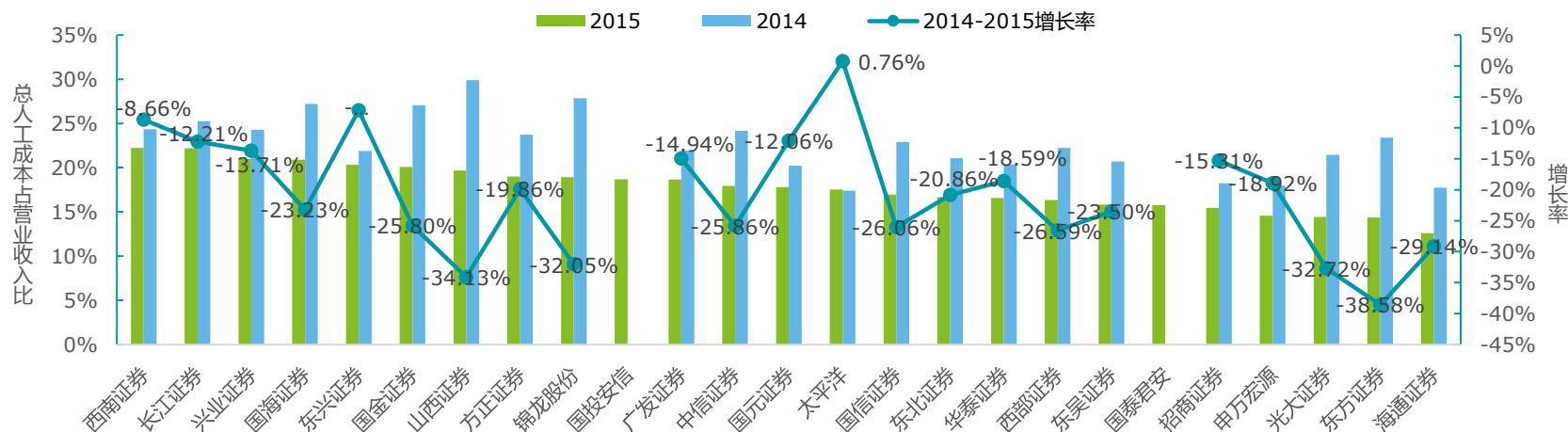


长期激励呈现多种创新模式：上市公司借道集合理财计划或委托合格境内机构投资者、拟上市公司试水“QDII+资管”模式等；另外，创新型的合伙人机制初见端倪，呼之欲出，共建共创共赢共担的合伙人治理理念是大势所趋。

# A股上市证券公司 高管薪酬数据深度解读

# 总人工成本占营业收入比：上市证券公司营业收入均值同比增长**127.1 %**，总人工成本均值同比增长**81.9%**，总人工成本占营业收入比下降

上市证券公司2014-2015年总人工成本占营业收入比



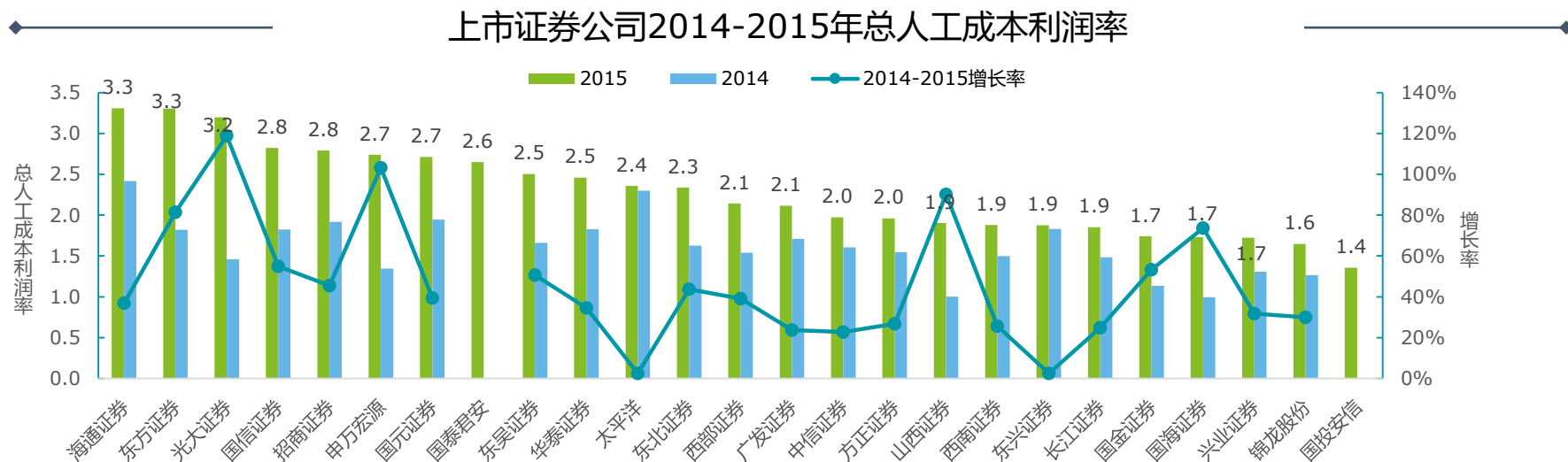
数据来源：样本公司已披露的公司年报；德勤分析

备注：锦龙股份持有中山证券66.05%股权，持有东莞证券40%股份，主营业务为证券公司业务

## 上市金融企业数据调研

- 50家样本上市金融企业2015年总人工成本增长1.8%，营业收入增长10.2%，总人工成本占营业收入比重降低7.6%。
- 25家样本上市证券公司2015年总人工成本增长81.9%，营业收入增长127.1%，总人工成本占营业收入比下降19.9%。

# 总人工成本利润率：上市证券公司连续三年增长，2015年总人工成本利润率均值为2.4，区间为1.4-3.3



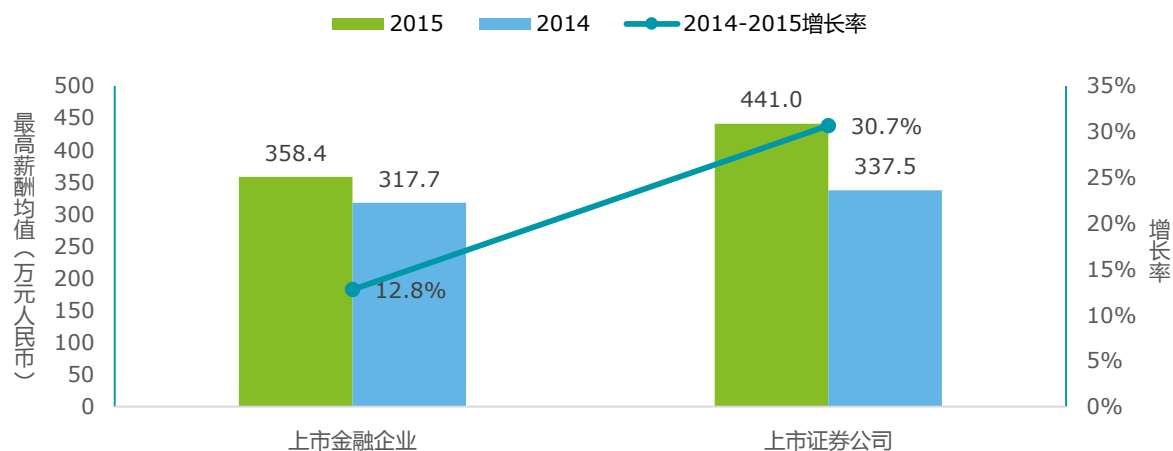
数据来源：样本公司已披露的公司年报；德勤分析

## 上市金融企业数据调研

- 50家样本上市金融企业2015年总人工成本利润率均值为2.1，较2014年上升2.9%。
- 25家样本上市证券公司2015年总人工成本利润率均值为2.4，较2014年上升42.3%。

# 高管最高薪酬：2015年上市证券公司高管最高薪酬均值为441万元，较去年增长30.7%

样本公司2014-2015年最高薪酬均值



数据来源：WIND数据库；国泰安数据库；德勤分析

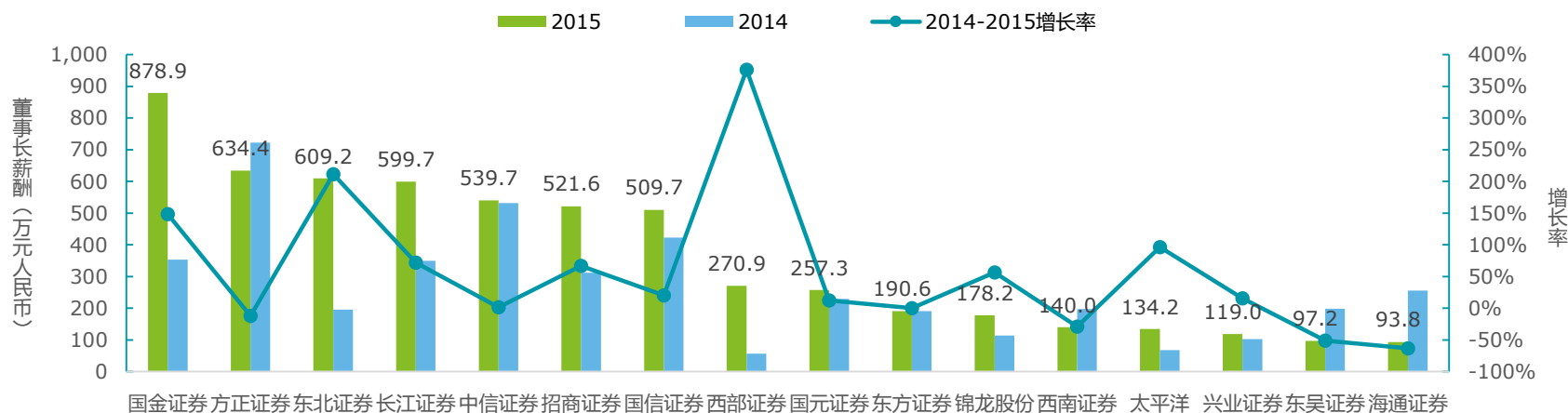
## 上市金融企业数据调研

- 50家样本上市金融企业2015年高管最高薪酬均值为358.4万，较2014年上涨12.8%。
- 25家样本上市证券公司2015年高管最高薪酬均值为441.0万，2014年上市证券公司最高薪酬的平均值为337.5万，2015年同比增长30.7%。
- 2015年上市证券公司最高薪酬的平均值和同比增长率都高于上市金融企业平均水平。



# 典型岗位1 — 董事长：2015年上市证券公司董事长平均薪酬为268.8万，较2014年上涨55.3%，董事长薪酬最高值为878.9万

上市证券公司2014-2015年董事长薪酬



数据来源：样本公司已披露的公司年报，德勤分析

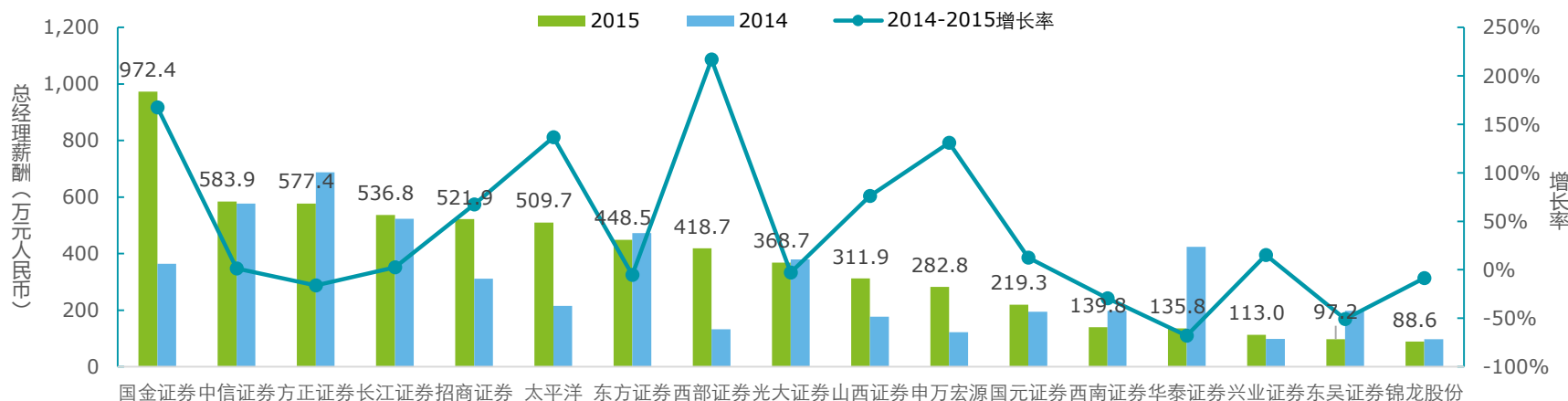
数据说明：以下三种情形董事长薪酬数据未列入 ①年报仅披露高管薪酬数据为税后数据 ②董事长在公司任职不满一个完整报告期 ③2015年新上市证券公司

## 上市金融企业数据调研

- 50家样本上市金融企业2015年董事长平均薪酬为217.8万，较2014年上涨38.1%。
- 25家样本上市证券公司2015年董事长平均薪酬为268.8万，较2014年上涨55.3%。

# 典型岗位2 — 总经理：2015年上市证券公司总经理平均薪酬为365.5万，较2014年上涨29.7%，总经理薪酬最高值是972.4万

上市证券公司2014-2015年总经理薪酬



数据来源：样本公司已披露的公司年报，德勤分析

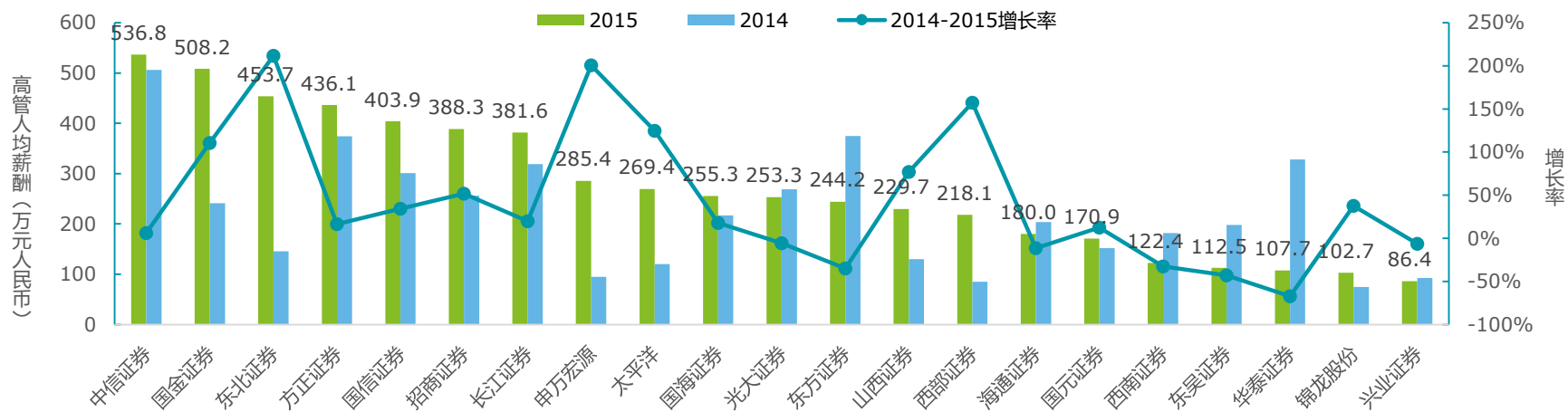
数据说明：以下三种情形下总经理薪酬数据未列入 ①年报仅披露高管薪酬数据为税后数据 ②总经理在公司任职不满一个完整报告期 ③2015年新上市证券公司

## 上市金融企业数据调研

- 50家样本上市金融企业2015年总经理平均薪酬为295.1万，较2014年上涨12.0%。
- 25家样本上市证券公司2015年总经理平均薪酬为365.5万，较2014年上涨29.7%。

# 高管平均薪酬：2015年上市证券公司高管平均薪酬区间为86.4万-536.8万，其中7家高管平均薪酬出现不同程度下降

上市证券公司2014-2015年高管平均薪酬情况



数据来源：样本公司已披露的公司年报，德勤分析

数据说明：高管平均薪酬的计算仅包括董事长、副董事长、监事长、总经理/总裁、副总经理/副总裁、董事会秘书、财务负责人、合规总监；年报披露高管薪酬数据为税后数据的及2015年新上市的证券公司未纳入上图比较分析。

# 说明：数据来源及统计指标

## 统计样本

截至2016年5月4日已上市的金融企业共50家，其中银行16家，证券公司25家，保险公司4家，其他5家。

## 数据来源

截止到2016年5月20日上述样本公司已披露的2015年公司年报、WIND数据库、国泰安数据库。

## 统计口径

高管薪酬数据以税前数据为主，极少量未在年报中明确注明为税前或税后的样本数据，默认为税前数据以便于统计分析，仅披露税后数据的样本在行业分析中已剔除。由此可能带来一定的不确定性，德勤在此提示本报告数据谨作研究参考。

## 货币单位

高管薪酬数据分析基于人民币计价，对于少量以港币作为货币单位的样本，按照2015年12月31日当日汇率中间价折算。

## 统计指标

- 总人工成本占营业收入比=支付给职工以及为职工支付的现金/营业收入
- 总人工成本利润率=净利润/支付给职工以及为职工支付的现金

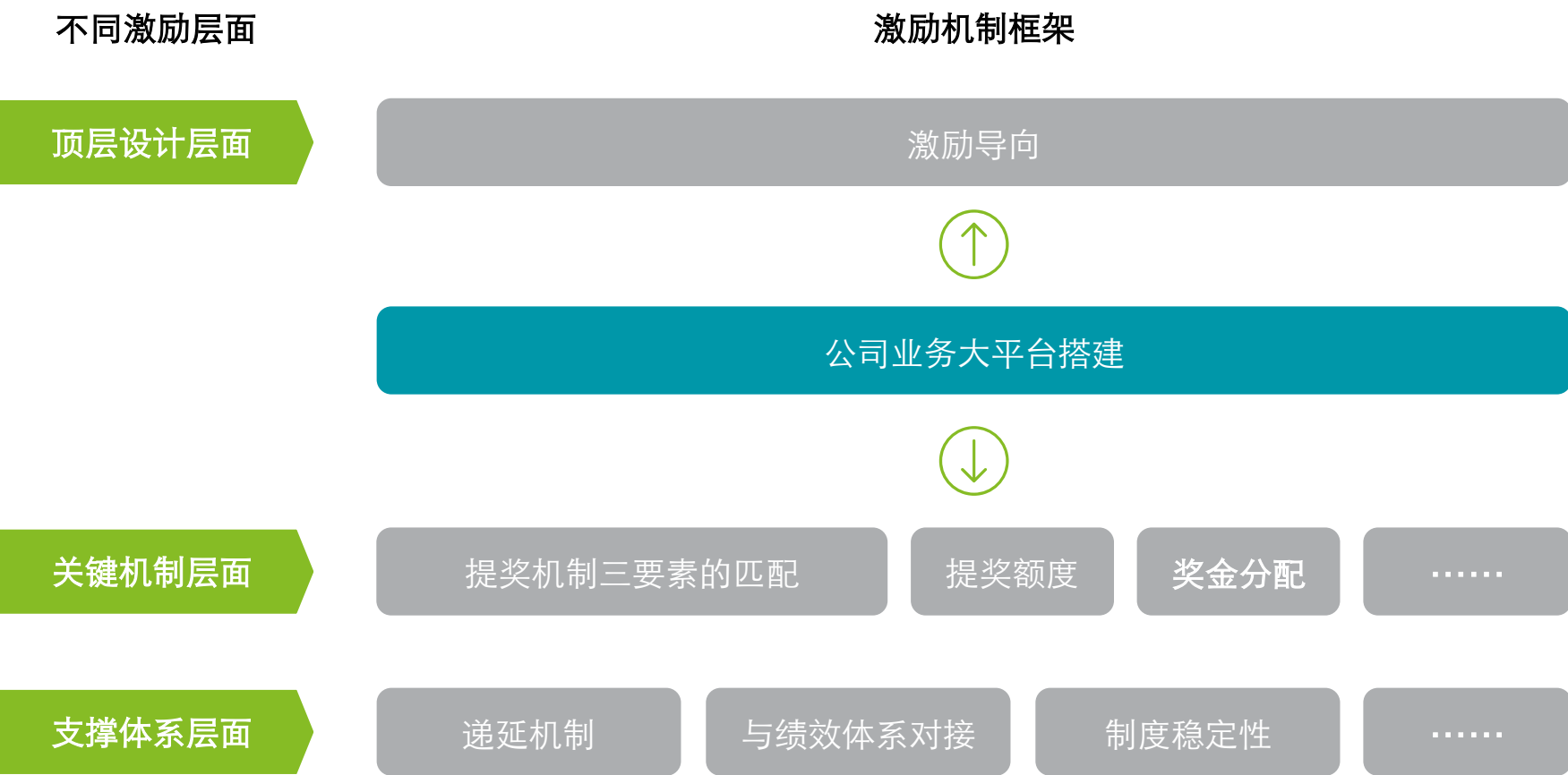
## 其他说明

考虑到该类样本高管薪酬延期支付的惯例，不再对本年度实发金额进行具体的年度切分；高管在公司任职不满一年及所获薪酬对应任期不满一年的情况，不纳入比较分析。

# 证券行业 中短期激励机制探索

# 中短期激励机制总体发现

——业务部门的中短期激励机制设计点正逐步丰富、并最终形成完整的体系框架



# 中短期激励机制特点之一

——激励导向更趋近于注重“团队”与“个人”价值贡献的高激励模式

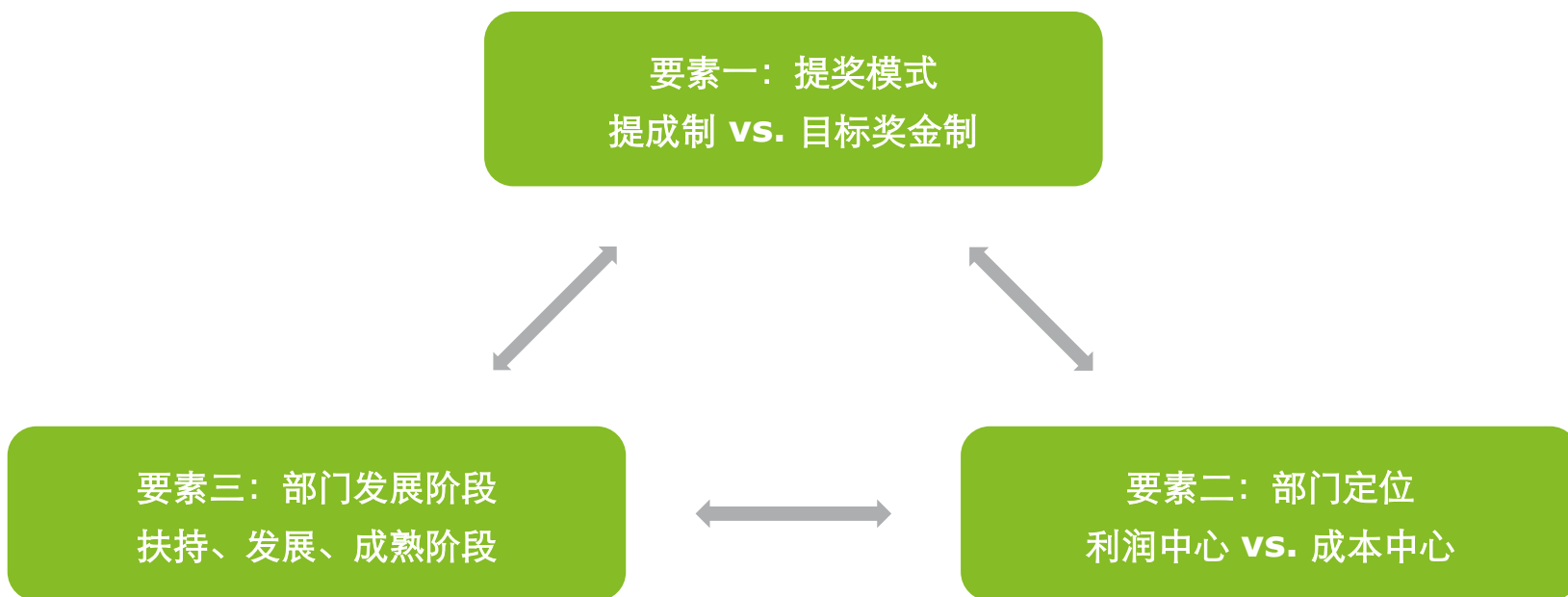
## 基于团队或个人与基于公司平台的激励模式



## 中短期激励机制特点之二

——提奖机制三要素（提奖模式、部门定位与部门发展阶段）之间，仍需进一步有效配置；每项要素内，需根据实际情况进行判断和选择

### 提奖模式与部门定位、部门发展阶段的匹配

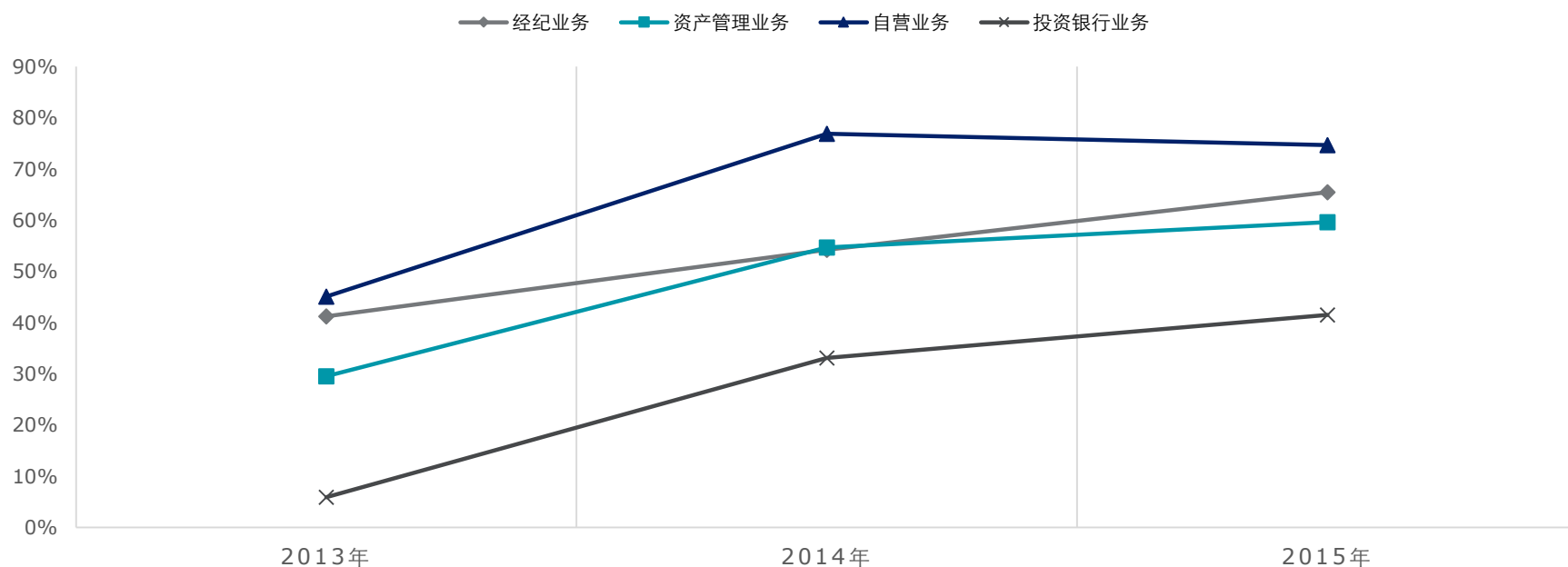




# 中短期激励机制特点之三

——不同业务条线的利润率整体呈上升趋势，提奖额度尚有较大提升空间

不同业务条线的三年毛利率  
上市证券公司主营业务毛利率



数据来源：根据国内A股上市券商2013-2015年年报整理

# 中短期激励机制特点之四

——随着团队层级架构增加、事业部等组织架构调整，存在多种奖金分配模式

激励的对象	基于“包干制”的奖金分配模式		基于考核利润的奖金分配模式		
	投行与资本市场团队	公司	投行团队	资本市场	公司
个人（承揽）			承揽奖金		
项目	项目提奖				
投行小团队			小团队提奖		
投行事业部	总奖金包 项目提奖 业务费用 承销奖金 提奖后剩余			承销奖金	提奖后剩余

# 证券行业

## 长期激励探索与实践分享

# 截至目前，证券行业的员工持股/股权激励尚未正式出台专项政策；与之对应的是整个行业对于长期激励的需求愈发强烈

## 主要监管政策概览

2005年10月27日

《中华人民共和国证券法》（2005年修订）主席令 第四十三号

2009年1月13日

《关于金融类国有和国有控股企业负责人薪酬管理有关问题的知》财政部财金[2009]2号

2010年9月15日

《关于规范金融企业内部职工持股的通知》财政部、人民银行、银监会、证监会、保监会 财金[2010]97号

2012年12月11日

《证券公司治理准则》证监会 [2012]41号

2013年3月16日

《证券公司股权激励约束机制管理规定（征求意见稿）》证监会

2014年6月20日

《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》证监会 [2014]33号

# 上市证券公司员工持股两大模式

## 模式一、参照《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》制定员工持股方案

- 2014年6月20日，证监会发布《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》，部分上市证券公司参照推出员工持股计划（A股）或购股权计划（H股）；但方案后续均被股东大会暂停或否决，导致计划中断，股权激励计划未能真正实施。



### 中国证监会制定并发布《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》

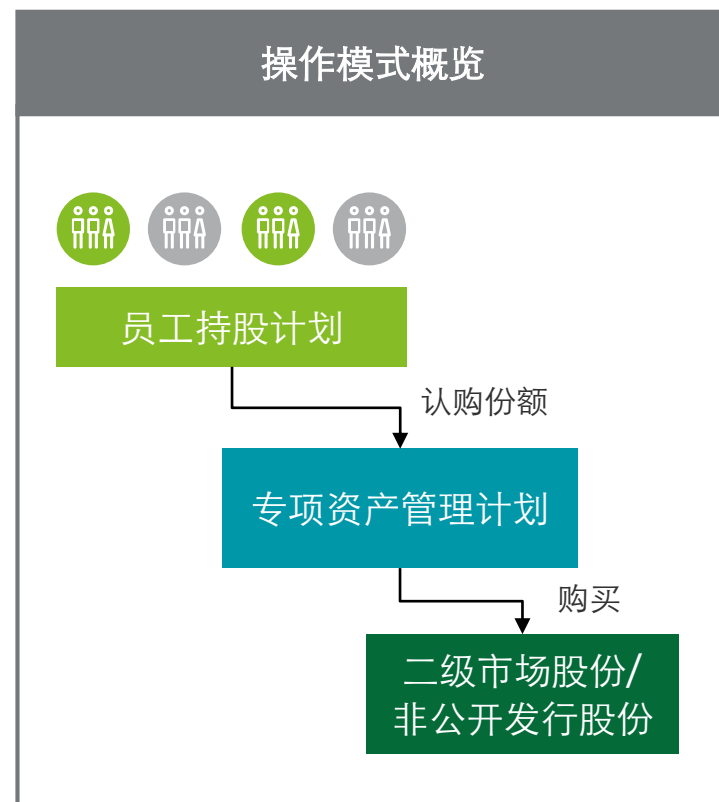
中国证监会 www.csrc.gov.cn 时间: 2014-06-20 来源: 证监会

为了贯彻落实党的十八届三中全会和《国务院关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》（国发〔2014〕17号）精神，经国务院同意，中国证监会制定并发布《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》（以下简称《指导意见》），在上市公司中开展员工持股计划试点。

实施员工持股计划，是企业鼓励其员工持有本公司股票的一种有效方式。《指导意见》明确，上市公司可以根据员工意愿实施员工持股计划，通过合法方式使员工获得本公司股票并长期持有，股份权益按约定分配给员工。实施员工持股计划，相关资金可以来自员工薪酬或其他合法方式筹集，所需本公司股票可以来自上市公司回购、直接从二级市场购买、认购非公开发行股票、公司股东自愿赠与等合法方式。《指导意见》还就员工持股计划的实施程序、管理模式、信息披露及内幕交易防控等问题作出规定。

中国证监会新闻发言人张晓军指出，在上市公司中推进员工持股计划试点，有利于建立和完善劳动者与所有者的利益共享机制，改善公司治理水平，提高职工凝聚力和公司竞争力。

目前，上市公司员工持股较为普遍，员工取得公司股份的途径多样，公司对员工持股的管理也各不相同，出台《指导意见》，有利于规范上



# 上市证券公司员工持股两大模式

## 模式二、以“员工自行通过合格境内机构投资者购股”方式曲线持股

- 2015年7月由于国内股市经历巨幅波动，证监会要求上市公司“五选一”推送利好。为响应号召，上市证券公司纷纷发布自愿性购股公告，并配合推出相应的购股计划；
- 截至目前，部分方案已完成相应股份回购，并公告。

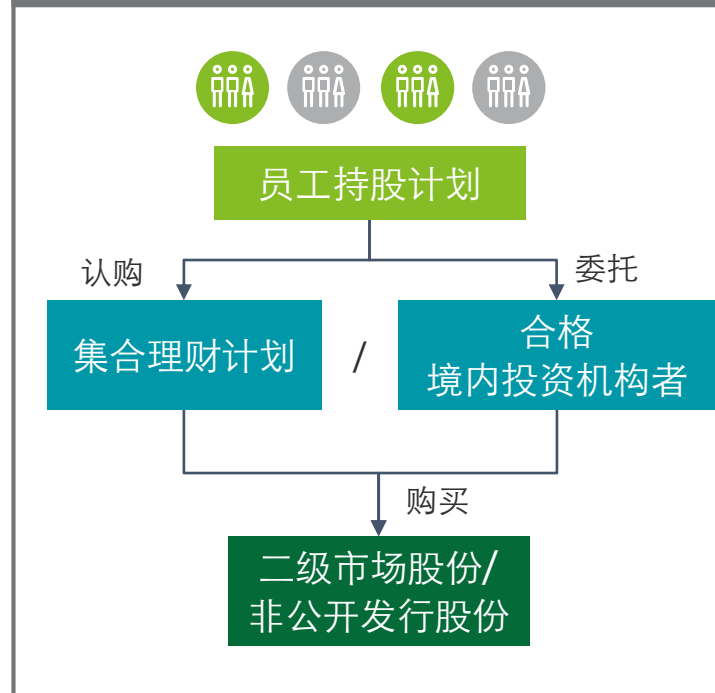
### 公告披露

XXX公司发布《关于公司执行董事、职工监事、高级管理人员及员工参与的集合理财计划购买公司H股股份的自愿性公告》

XXX公司发布《关于员工拟间接购入本公司H股股份的自愿性公告》

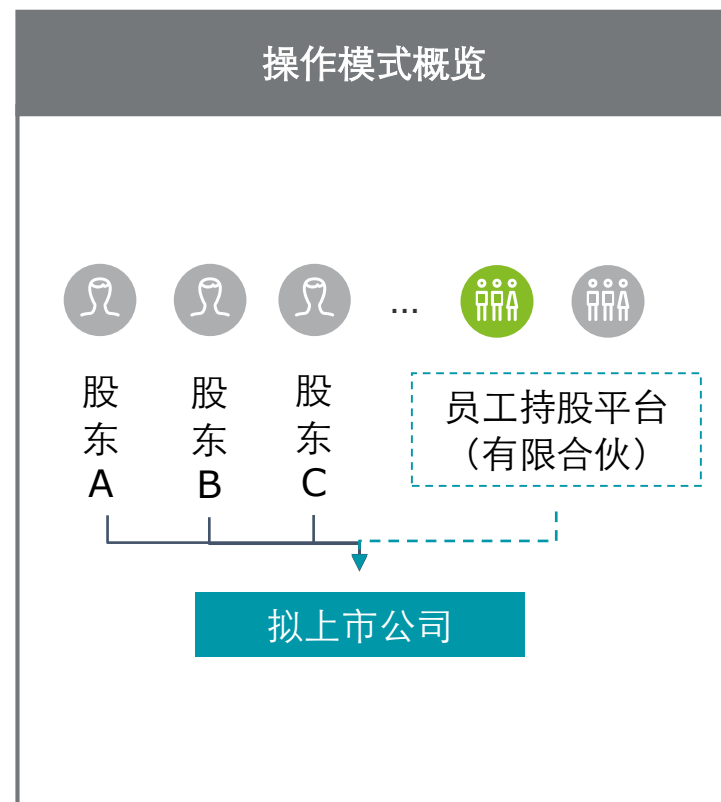
... ..

### 操作模式概览



# 拟上市证券公司匹配上市进度推出员工持股方案

## 模式一、拟境内上市，上市前设置员工持股平台作为上市发起人之一，暂无成功实施案例

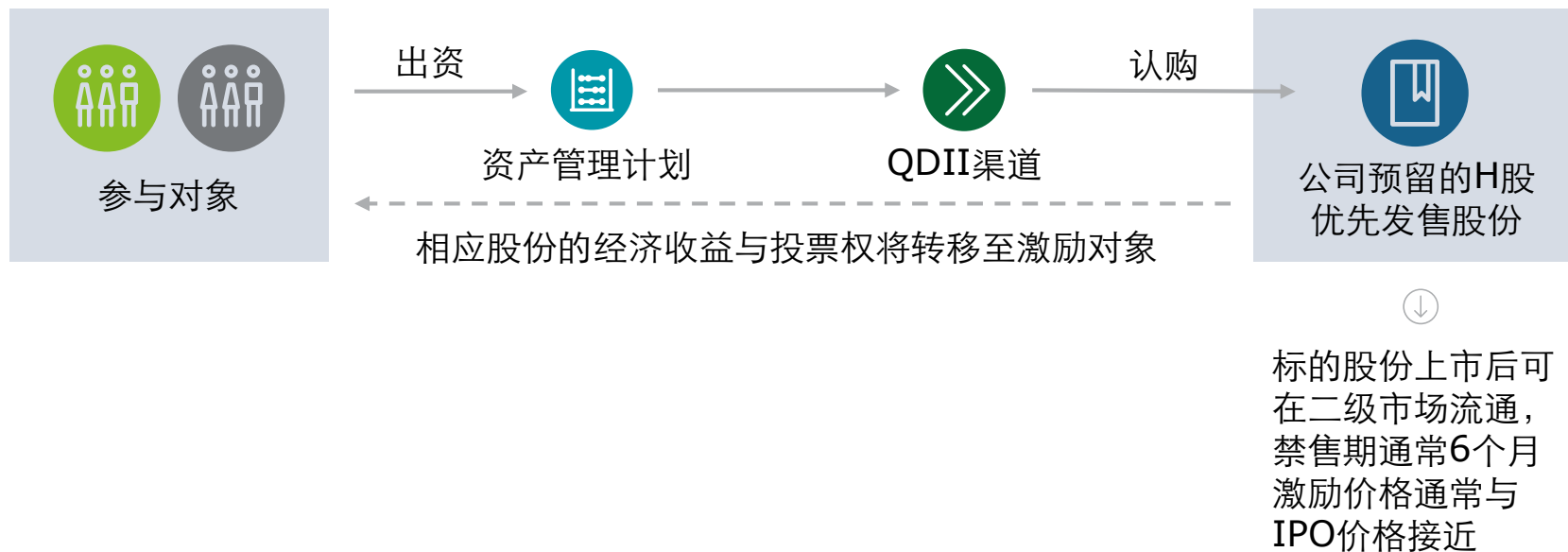


备注：目前市场上暂无成功实施案例，均在等待监管审核中

# 拟上市证券公司匹配上市进度推出员工持股方案

## 模式二、境外上市，全球发售时，预留部分股份供员工优先认购，已有成功实施案例

### 操作模式概览

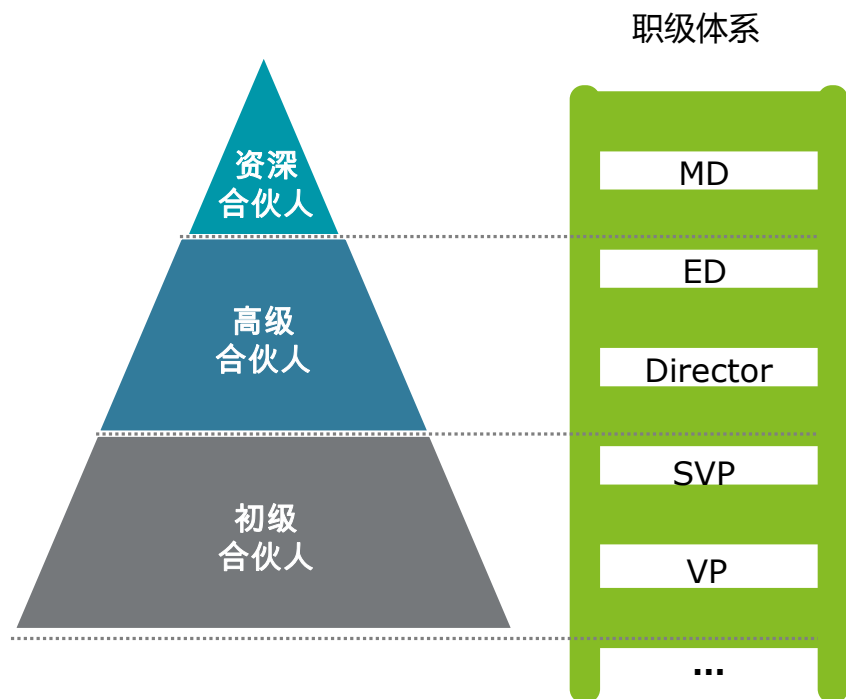




# 德勤发现：创新型合伙人机制在券商行业初见端倪，呼之欲出

比如，企业内部合伙人机制、营业部类合伙人机制、财富管理合伙人机制等；未来，共建共创共赢共担的合伙人治理理念是大势所趋

德勤案例分享：协助国内某证券公司搭建创新型合伙人机制



## 合伙人纳入基准

- 合伙人筛选条件与岗位职级紧密挂钩，并与MD体系打通
- 筛选条件与绩效考核挂钩，如绩效表现优秀、不同业务条线及团队的业绩考核指标差异化设计

## 激励方式

- 根据每年公司层面的业绩目标达成情况，提取超额业绩的一定比例作为合伙人激励池
- 不同层级合伙人享受不同水平的激励额度，确保其整体薪酬水平在市场上的竞争力
- 针对不同层级的合伙人，配套不同的补充福利，给予合伙人更全面更多样的薪酬福利

## 动态调整

- 合伙人名单根据公司业绩与个人绩效表现每年动态调整
- 激励方案每年持续滚动授予

# 本调研报告作者团队及联系方式

如果对本调研报告有何疑问和建议，欢迎与我们联系：

## 王允娟

德勤管理咨询 合伙人  
德勤中国高管薪酬研究中心 首席顾问  
电邮地址：yjiang@deloitte.com.cn

## 周倩（上市证券公司调研组长）

德勤管理咨询 咨询顾问  
德勤中国高管薪酬研究中心 高级顾问  
电邮地址：jzhou@deloitte.com.cn

## 李旭坤（中短期激励调研组长）

德勤管理咨询 咨询经理  
德勤中国高管薪酬研究中心 高级顾问  
电邮地址：leoli@deloitte.com.cn

## 王怡雯（长期激励调研组长）

德勤管理咨询 咨询经理  
德勤中国高管薪酬研究中心 高级顾问  
电邮地址：yiwewang@deloitte.com.cn

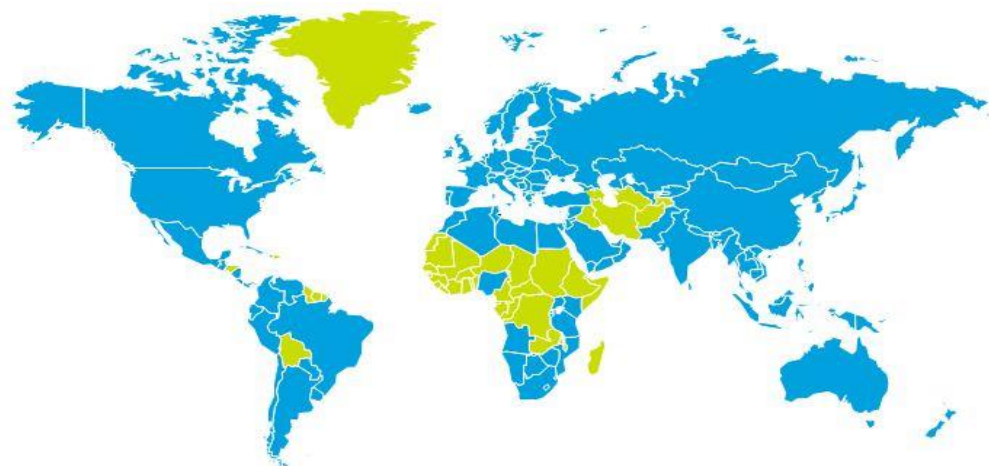
感谢德勤2016年度证券行业高管薪酬与人才激励现状及趋势调研团队：刘倩如、曾舒萍、陈玥

# 德勤暨德勤高管薪酬研究中心简介

# 成立于1833年的德勤是目前全球最大的专业服务机构

逾22万名员工，遍布逾150个国家

- 德勤是世界领先的专业服务机构之一
- 在150个国家拥有720个分所或办事处，逾22万名专业人士
- 年营业额连续12年增长，2015年的收入达到352亿美金



Asia Pacific Australia (includes Papua New Guinea) China (includes the Chinese mainland, Hong Kong SAR and Macau SAR) Fiji Guam (includes Federated States of Micronesia, the Republic of the Marshall Islands, the Northern Mariana Islands and the Republic of Palau) India Indonesia Japan Korea Malaysia New Zealand (includes FI and the Cook Islands) Pakistan	Philippines Singapore Taiwan Thailand Vietnam Canada EMEA Albania Algeria Austria Azerbaijan Belarus Belgium Bosnia and Herzegovina Bulgaria Croatia Cyprus Czech Republic Denmark	Egypt Estonia Finland France FYR Macedonia Gaza Strip/West Bank Georgia Germany Gibraltar Greece Hungary Iceland Ireland Israel Italy Jordan Kazakhstan Kenya (includes Tanzania and Uganda) Kyrgyzstan Kuwait	Latvia Lebanon Lithuania Luxembourg Malta Moldova Morocco Netherlands Nigeria Norway Oman Poland Portugal Qatar Romania Russia Saudi Arabia Serbia and Montenegro Slovak Republic Slovenia	South Africa (includes Angola, Botswana, Malawi, Mozambique, Namibia, Swaziland and Zimbabwe) Spain Sweden Switzerland Syria Tunisia Turkey United Arab Emirates United Kingdom Uzbekistan Yemen LAO Argentina Antilles/Netherlands Bahamas Barbados	Bermuda Brazil British Virgin Islands Cayman Islands Chile Colombia Costa Rica Ecuador Guatemala Jamaica Mexico Nicaragua Panama Paraguay Peru Uruguay Venezuela United States
---	--	---	---	---	---

作为全球最大的私营专业服务机构，我们目光敏锐、人才济济、实力超群

# 成立于1833年的德勤是目前全球最大的专业服务机构

首家在上海设立分支机构的外国会计师事务所

- 13,500 名员工
- 24 个城市

在大中华区的德勤事务所



## 中国大陆

- 1 北京
- 2 成都
- 3 重庆
- 4 大连
- 5 广州
- 6 杭州
- 7 哈尔滨
- 8 合肥
- 9 济南
- 10 南京
- 11 上海
- 12 深圳
- 13 苏州
- 14 天津
- 15 武汉
- 16 厦门
- 17 长沙

## 香港

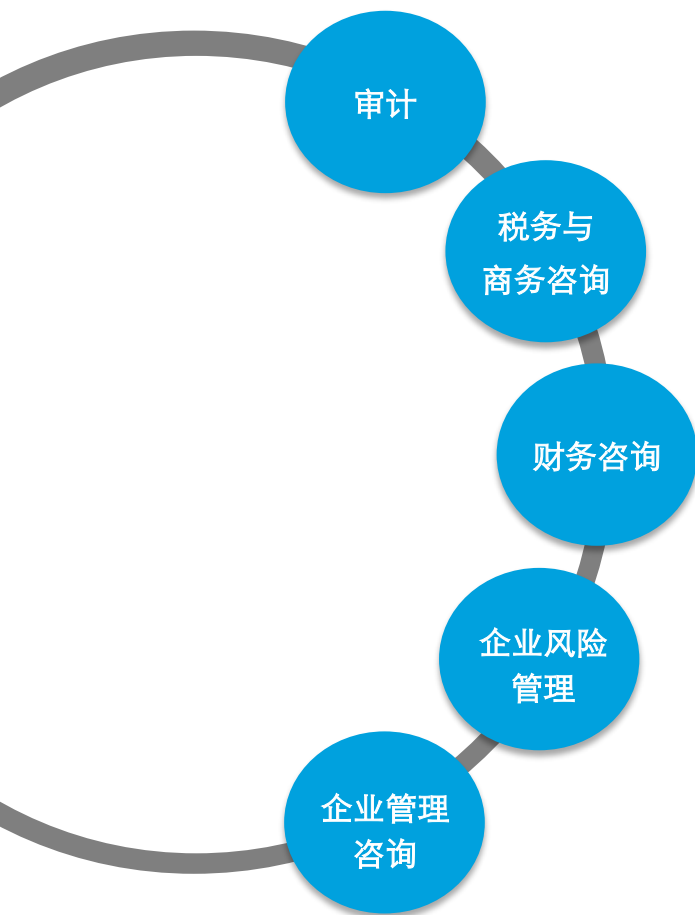
## 澳门

## 台湾

- 20 台北
- 21 新竹
- 22 台中
- 23 台南
- 24 高雄



# 德勤中国 —— 公认的市场领导者



- 自2010年以来，德勤全球收入始终位列前两位，并在过去五年中三次（2010年、2013年和2014年）雄踞榜首
- 担任香港联交所上市公司审计师的数量最多
- 在四大中，拥有中国大陆最大的税务与商务咨询服务团队
- 企业风险管理服务团队在中国乃至全球均处于业界领先地位（按员工人数及服务广度和深度计）
- 德勤企业管理咨询在全球是最大的综合性管理咨询机构

# 德勤企业管理咨询服务

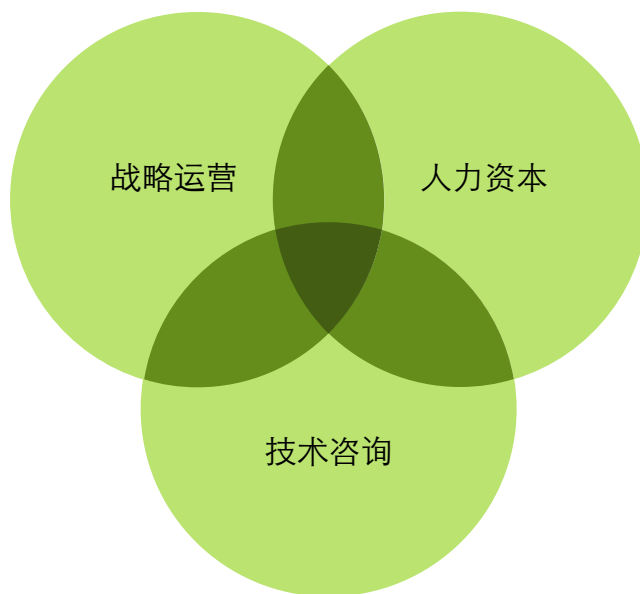
## 全球最大的企业管理咨询服务团队

- 德勤企业管理咨询是全球最大的综合性管理咨询机构。在中国，德勤咨询被Gartner评为三大咨询服务供应商之一
- 我们在全球150个国家有超过220,000名员工。我们在中国8个城市（上海、北京、深圳、哈尔滨、广州、成都、重庆和香港）有约1,500名专业的咨询顾问
- 德勤管理咨询能提供“一站式”的咨询服务，覆盖战略咨询、人力资本咨询和系统实施等多个领域

## 我们在中国地区所获得的殊荣：

- 被Gartner评为中国的信息技术实施服务领导者
- 荣膺由《首席财务官》杂志发起的“中国CFO最信赖的实施顾问机构”称号
- 被中国软件行业协会评为“中国五家顶尖咨询公司之一”
- 被HR管理世界及《世界管理评论》评为“大中华区最佳人力资源咨询公司”
- 2014年 Kennedy information（肯尼迪信息研究机构）发布了《人力资本咨询亚洲区市场报告》宣称：德勤人力资本咨询在十余家同类规模的专业咨询公司中，位列亚洲区排名第一，而成为市场先锋者

## 我们的服务



# 德勤人力资本咨询在中国提供全方位的咨询服务

## 全面薪酬与福利

- 岗位职级体系设计
- 岗位分析与评价作业
- 岗位设计、分析、梳理与薪资管理
- 员工薪酬设计
- 高管薪酬体系设计
- 激励机制设计
- 股票期权计划设计
- 长期激励计划设计
- 销售团队有效性激励方案
- 退休与福利计划

## 人才管理与领导力发展

- 领导力发展与评估
- 人才保留与发展战略
- 人力资本战略与规划
- 能力模型开发设计
- 继任计划
- 人才甄选与测评
- 培训体系规划与开发
- 培训与教育实施

## 人力资源转型

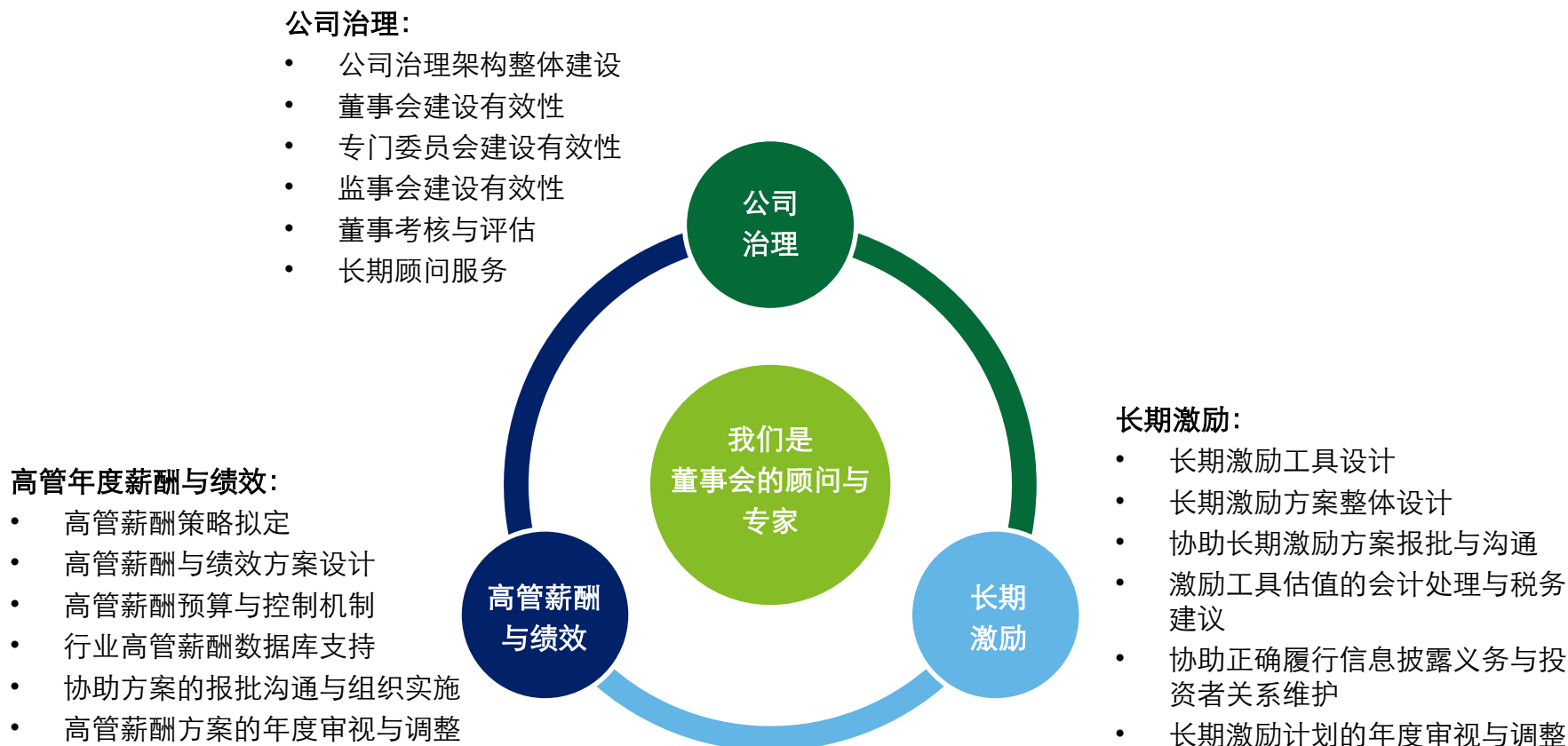
- 人力资源运作转型
- 人力资源流程设计与优化
- 人力资源治理和管控
- 人力资源基准指标
- 人力资源信息系统挑选与实施
- 人力资源共享服务
- 人力资源外包与服务流程优化 (SAP/Oracle)

## 组织绩效、变革与文化

- 组织诊断与分析
- 组织架构设计和优化
- 绩效管理体系与流程规划
- 组织及人员绩效衡量指标
- 组织文化建立与转型方案
- 变革管理计划和实施
- 人力资本尽职调查
- 购并后人力资本整合规划
- 购并之组织沟通
- 文化整合
- 整合过程之变革与项目管理



# 依托德勤全面专业服务的平台，德勤建立了高管薪酬研究中心，提供完善的公司治理、高管薪酬与长期激励咨询服务



# 德勤连续多年对上市公司高管薪酬和长期激励进行深入的调研分析，发布详细的高管薪酬与长期激励专项研究资料



## 股权激励案例库

### 不同上市地：

- 境内企业股权激励案例库：1000余家（含A股市场案例与非上市案例）
- 境外企业股权激励案例库：覆盖典型美国、德国、加拿大、新加坡典型证券交易所

## 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约225,000名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或[Twitter](#)专页。

## 关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有24个办事处分布于北京、香港、上海、台北、长沙、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、合肥、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

## 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计、企业管理咨询、财务咨询、企业风险管理和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富经验，同时致力在中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

© 2016。欲了解更多信息，请联系德勤中国。