



**不羨东风花自妍，乍可狂歌草泽中**

**震荡市券商新战略布局下人力资源思考**

**2015.9**

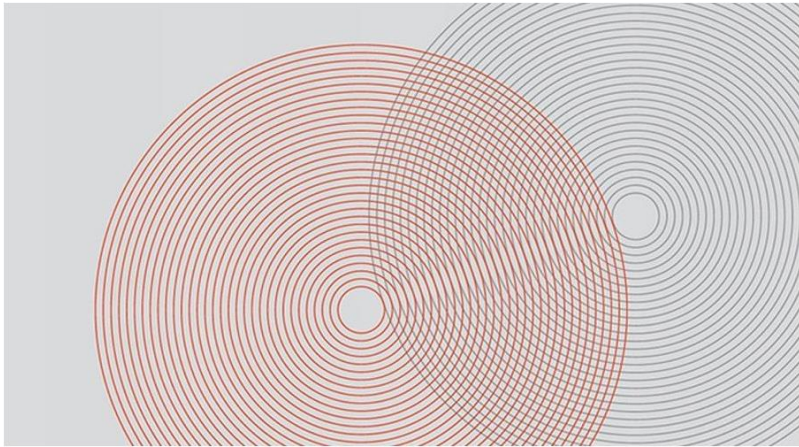
TOWERS WATSON 

# 2015年共有55家公司参加韬睿惠悦薪酬调研

## 2015年韬睿惠悦证券行业调研客户名单

银河证券	第一创业证券	海际证券
华泰证券	华泰联合证券	华金证券
招商证券	华林证券	中银国际证券
中投证券	东莞证券	天风证券
安信证券	财富证券	东海证券
国信证券	万和证券	摩根士丹利华鑫证券
长江证券	广州证券	华宝证券
财通证券	五矿证券	众成证券
兴业证券	平安证券	财达证券
中信建投	金元证券	国都证券
方正证券	国金证券	民族证券
齐鲁证券	华英证券	首创证券
光大证券	华鑫证券	中德证券
中国国际金融	东方花旗证券	华融证券
东吴证券	红塔证券	太平洋证券
中邮证券	南京证券	恒泰证券
山西证券	国海证券	一创摩根
国开证券	西藏同信证券	信达证券

# 目录



TOWERS WATSON 

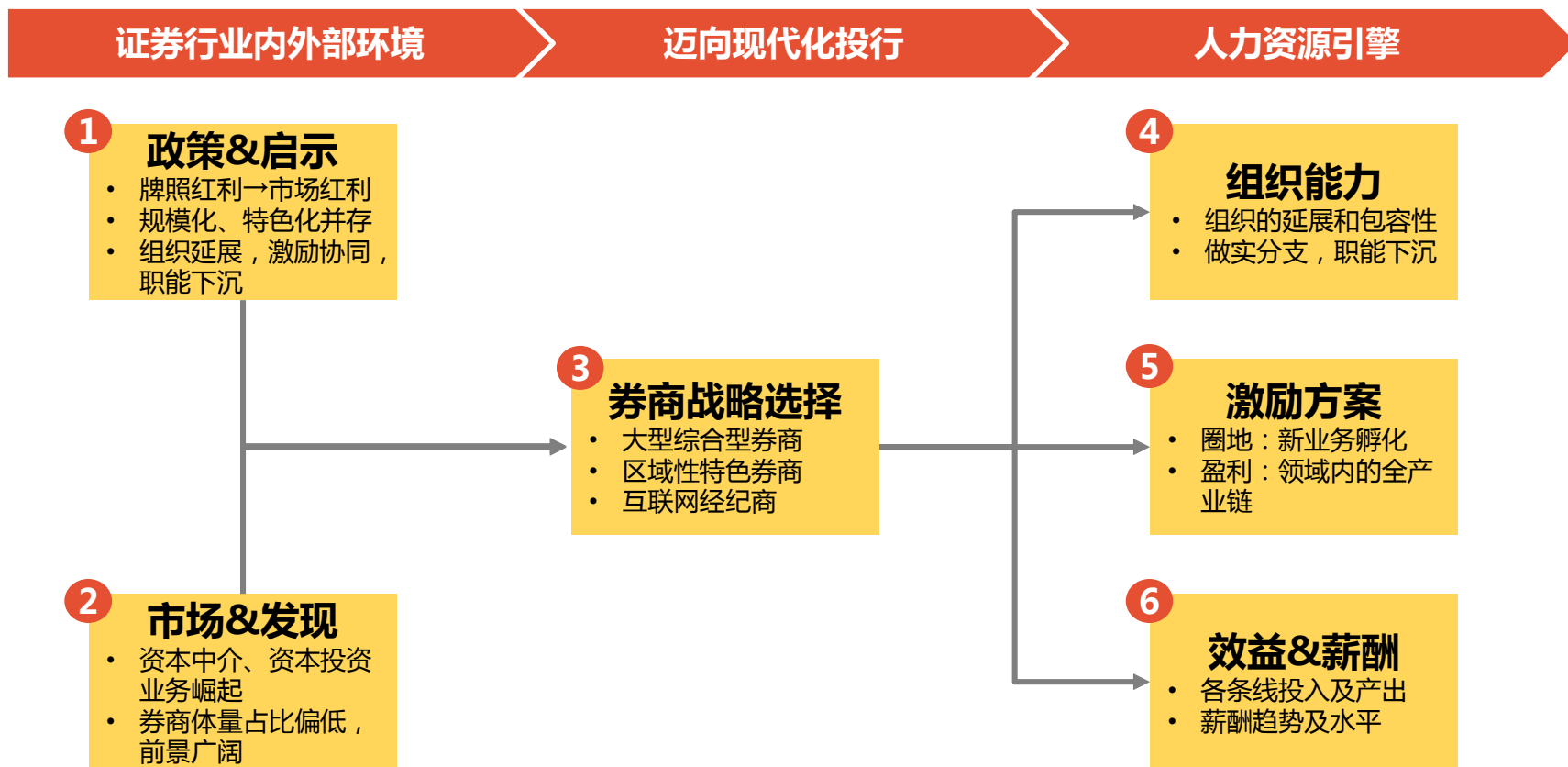
1. 报告框架方案概览

2. 政策环境及启示

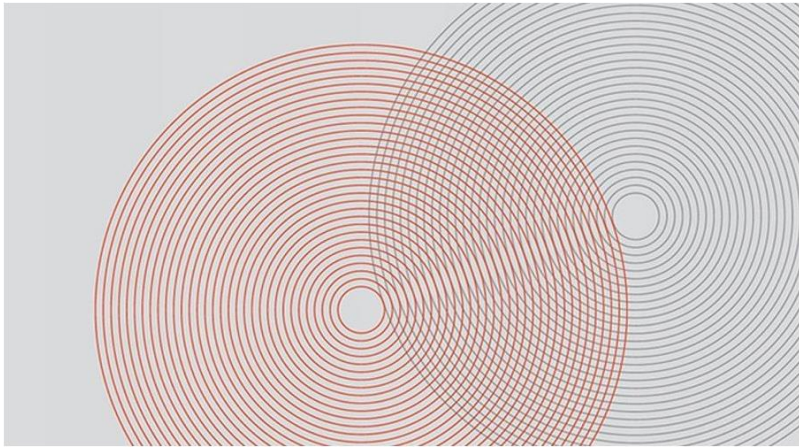
3. 战略选择及人力资源引擎

4. 市场趋势及调研发现总结

# 牛熊转换的资本市场虽充满荆棘，但券商在迈向现代化投行之路上坚定不移，而人力资源将充当其驱动引擎



# 目录



TOWERS WATSON 

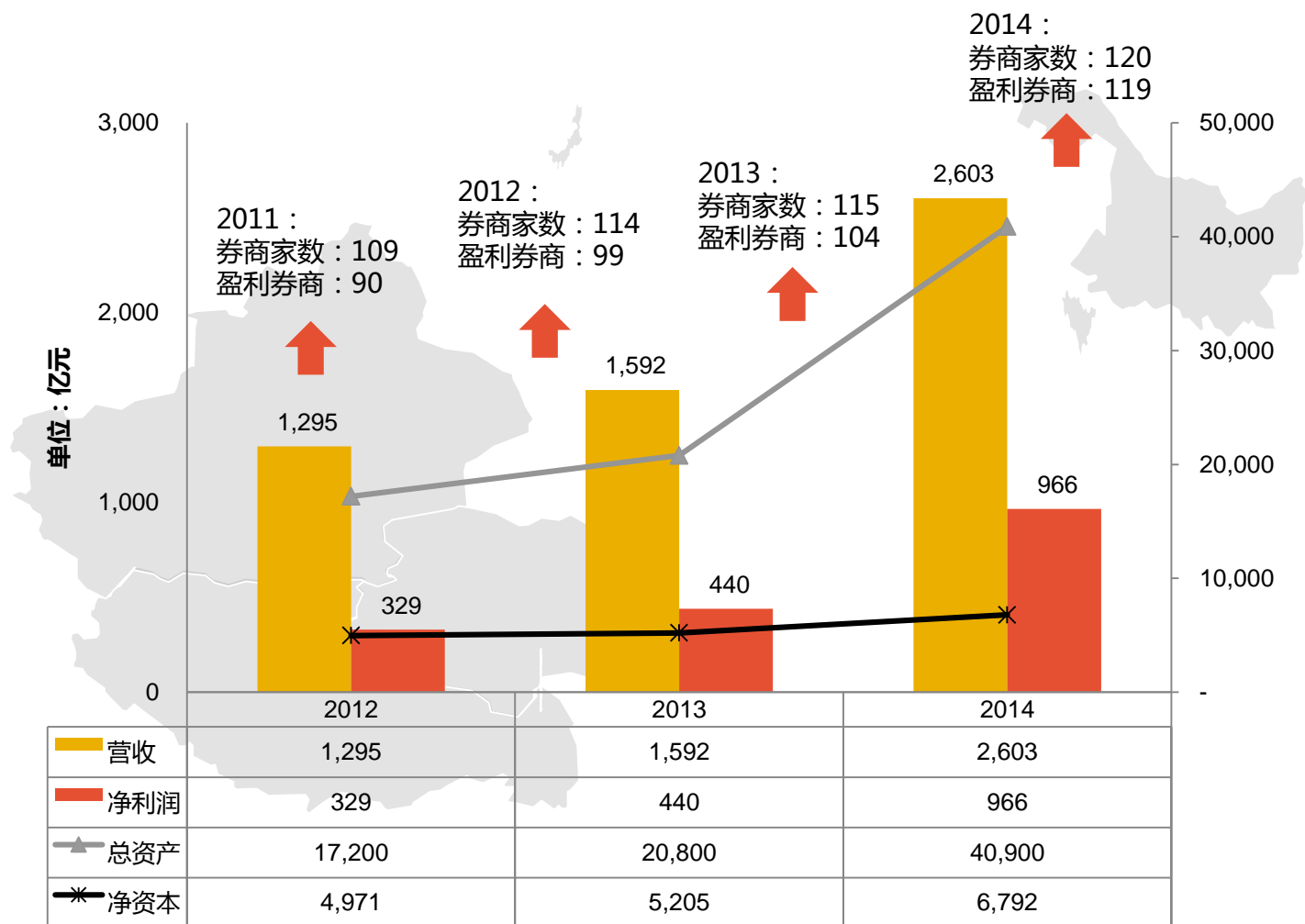
1. 报告框架方案概览

2. 政策环境及启示

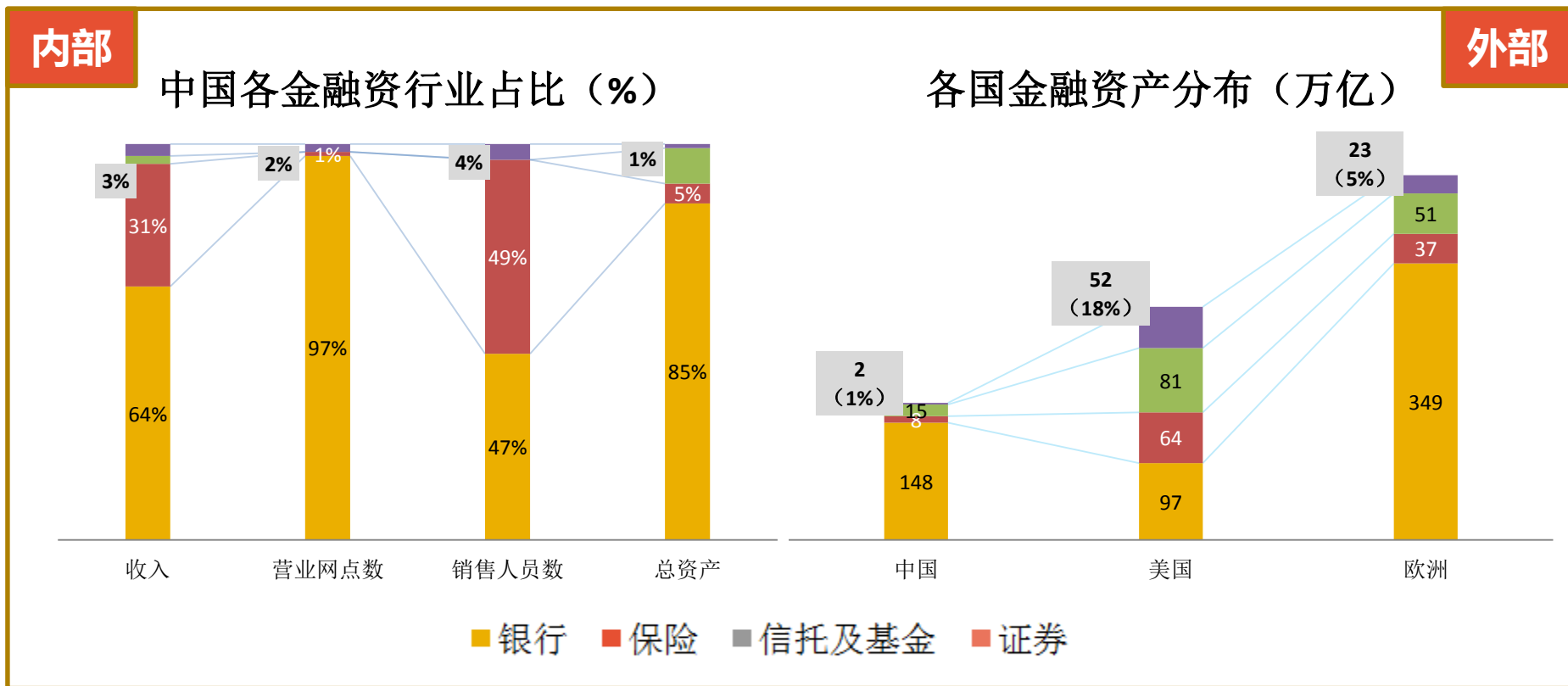
3. 战略选择及人力资源引擎

4. 市场趋势及调研发现总结

## 2014年证券行业营收增长显著，利润翻倍；券商数量及盈利券商占比增加 另一方面，资本中介业务的快速发展推动了券商由轻资产向重资产转变



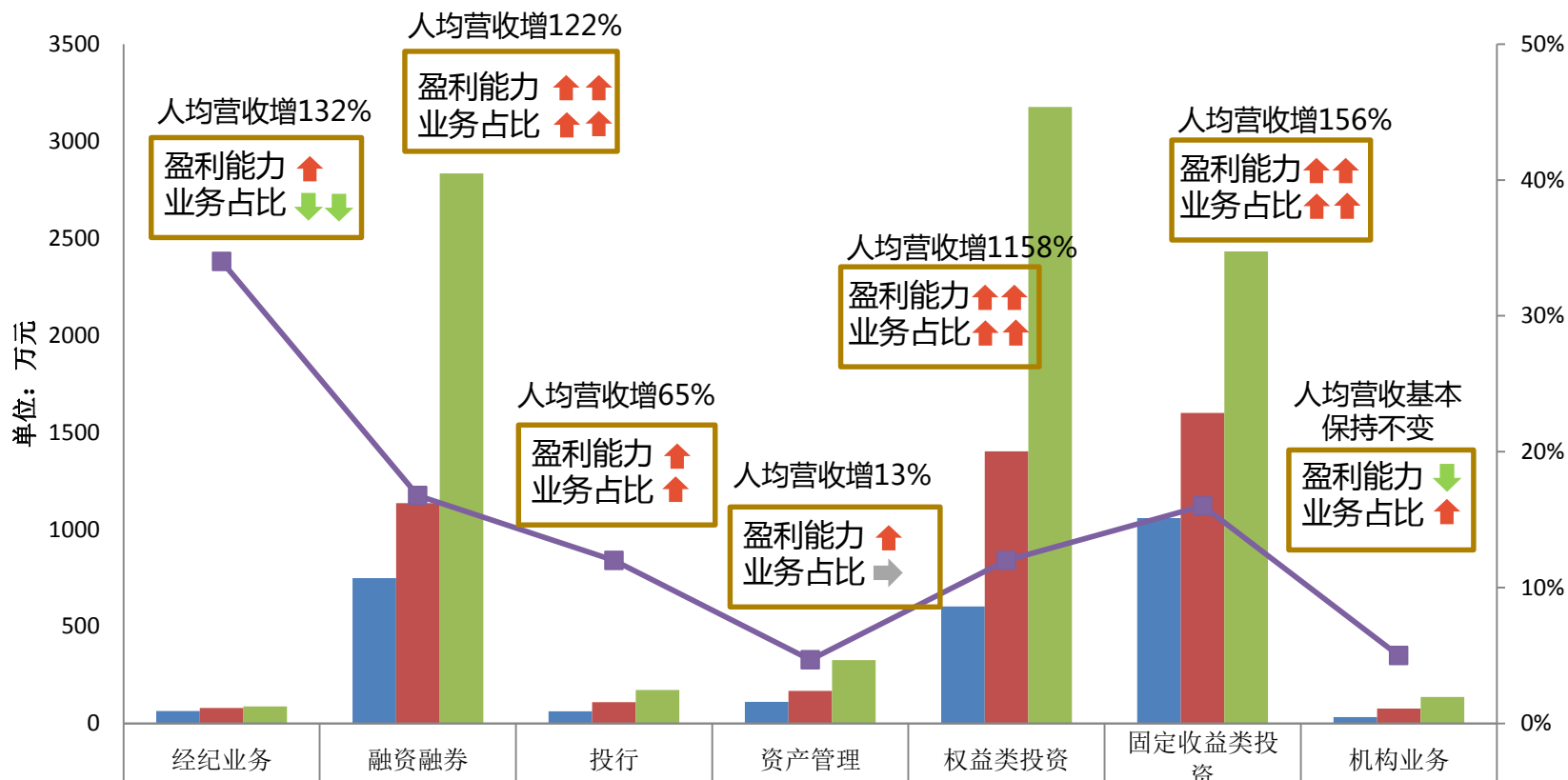
# 金融市场结构与发达市场对比：券商金融体系占比较低，潜力巨大a



来源：EIU；文件检索；BCG咨询  
 营业网点数和销售人员数为2011年数据，其余为2013年数据

# 2014券商各条线盈利能力均有所加强；经纪业务占比下降，仍排第一；两融和自营成为券商增长两大助推剂

## 人均营收&业务占比

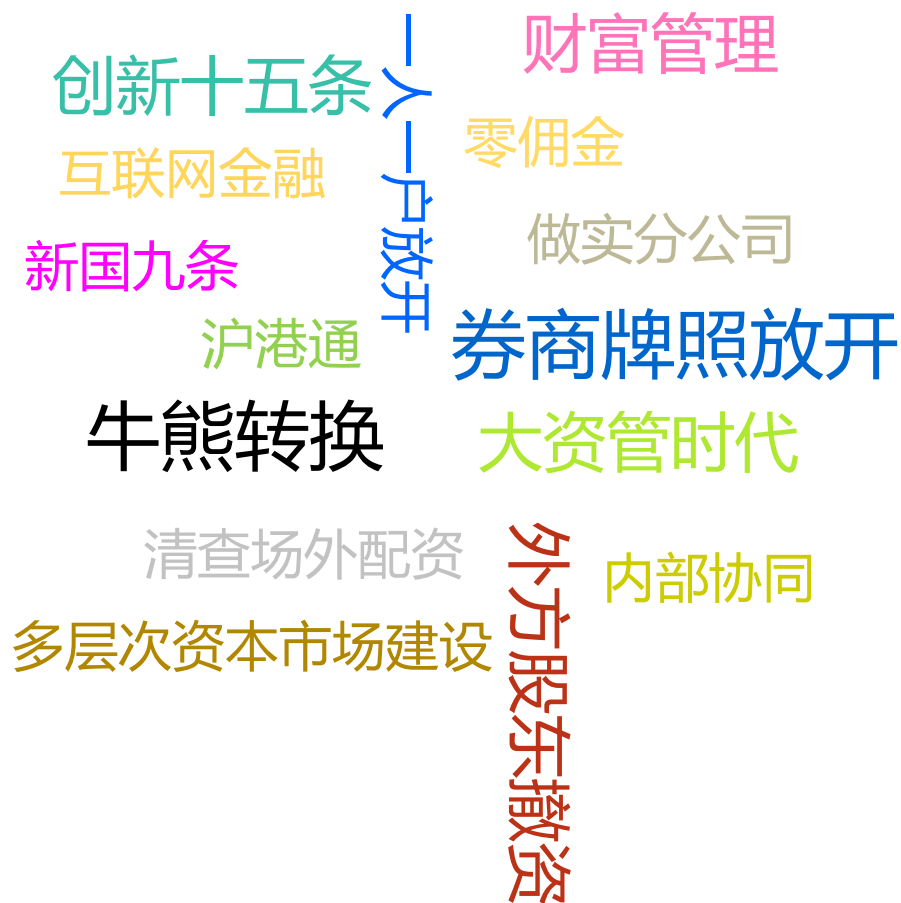


	经纪业务	融资融券	投行	资产管理	权益类投资	固定收益类投资	机构业务
P25	64.4	748.3	62.9	111.5	602.2	1057.8	33.1
P50	80.2	1135.3	109.6	167.3	1401.9	1599.0	75.7
P75	87.5	2833.7	172.0	325.9	3177.1	2432.5	136.8
业务占比	34%	17%	12%	5%	12%	16%	5%

\*各条线人均营收的增加皆为中位值和去年对比的涨幅



# 政策环境启示及人力资源引擎



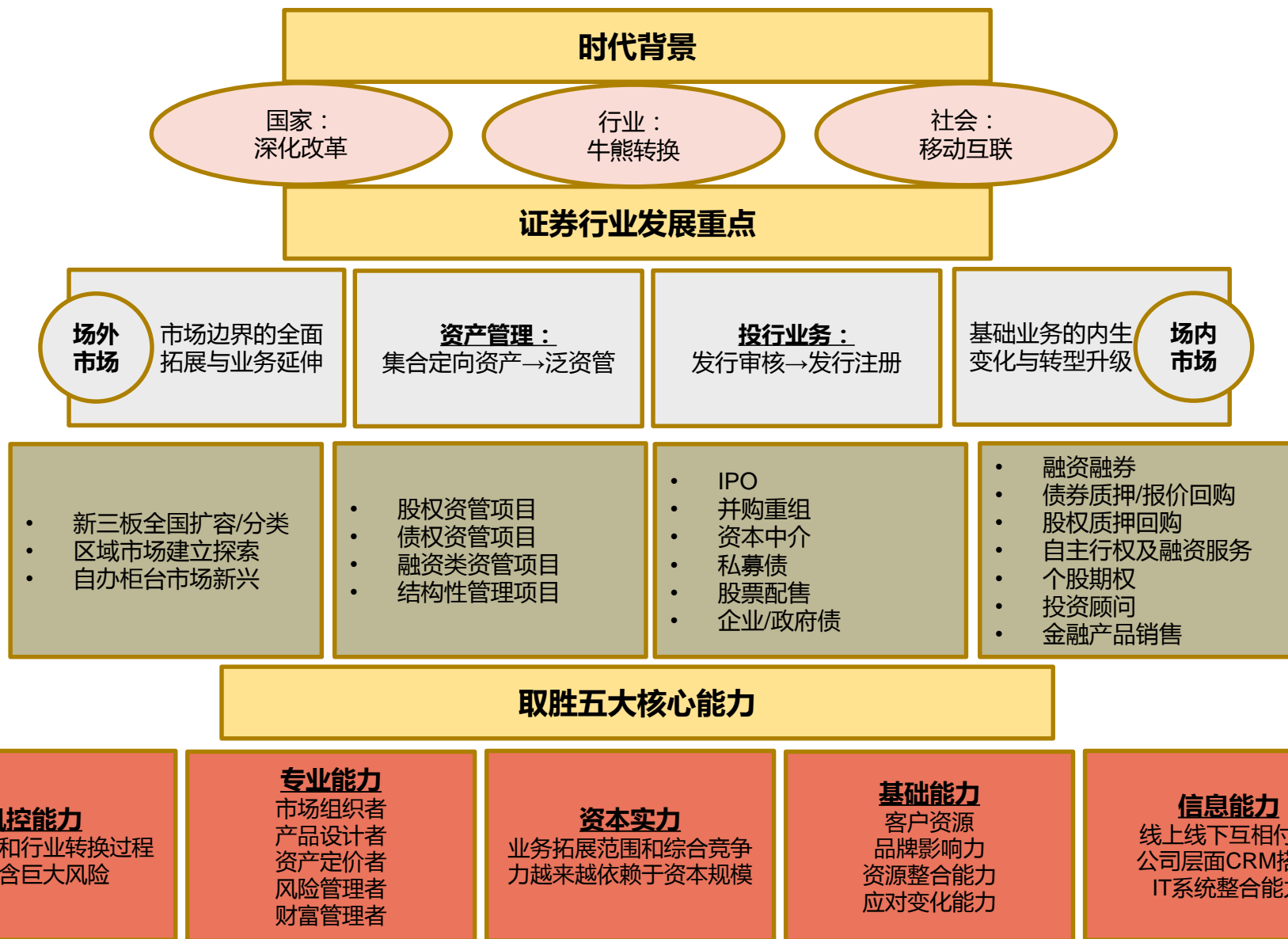
## 启示

- 券商发展根基由牌照红利、地域优势向**市场红利**转换
- 券商间竞争加剧，新模式百舸争流逐步形成**多元化、差异化**的行业格局，现代化投行初见雏形

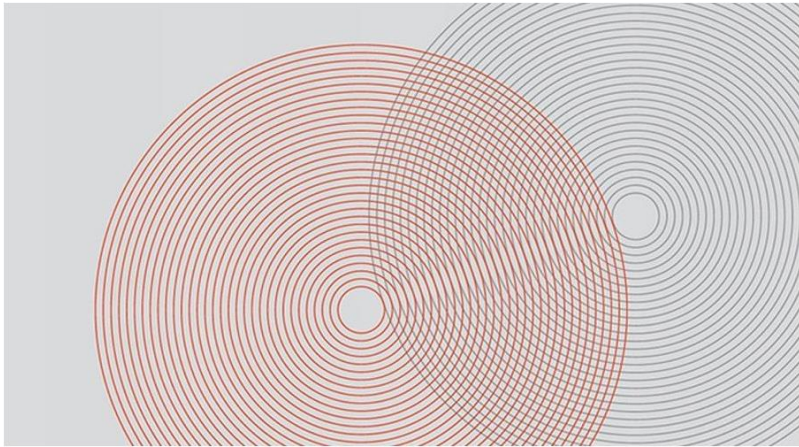
## 人力资源引擎

- **组织**的延展性和包容性：“一个牌照，一次业务，一个部门”→全方位挖掘客户需求
- **激励**的业务孵化和资源协调作用：服务公司愿景布局，鼓励内部协同和跨部门承揽，打通条线“牌照”壁垒
- **职能**下沉：做实分公司，打造综合营销服务平台

# 证券行业发展核心能力地图



# 目录



TOWERS WATSON 

1. 报告框架方案概览

2. 政策环境及启示

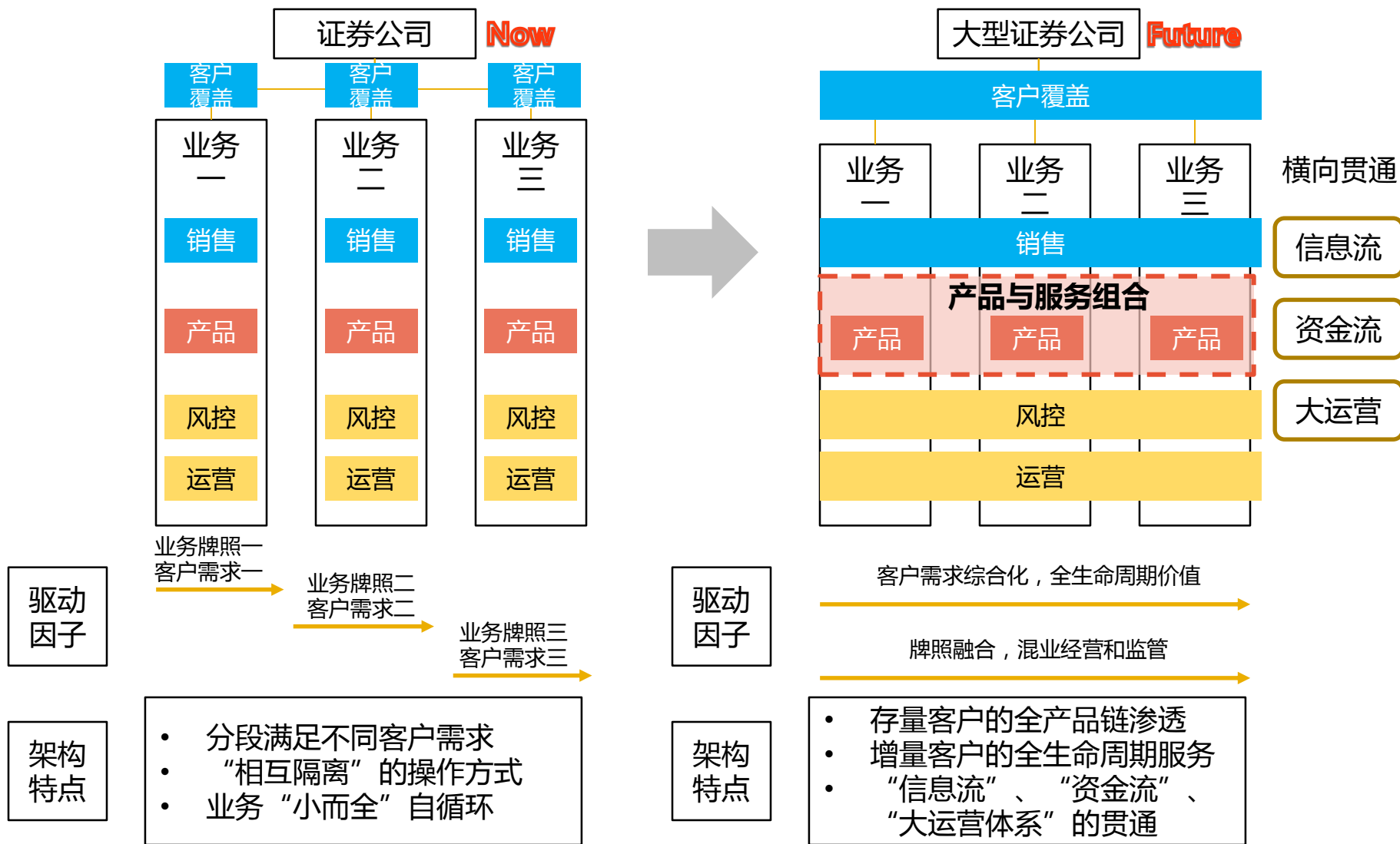
3. 战略选择及人力资源引擎

4. 市场趋势及调研发现

# 在迈向现代化投行的道路上，券商根据自身禀赋，选择不同发展道路



# 综合型券商的组织架构经历从“业务中心、自成循环”到“客户中心，横向贯通”的变迁

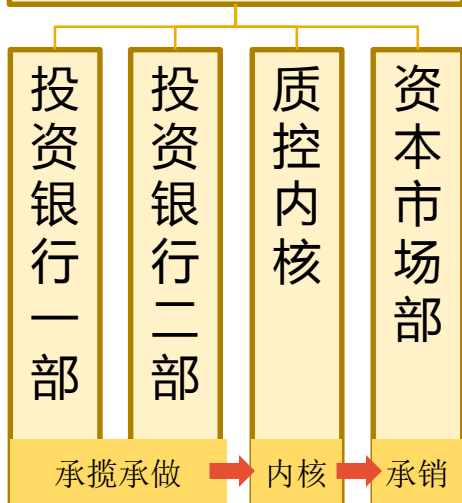


# 随着组织架构的变化，综合型券商的部分总部职能下沉至分支机构

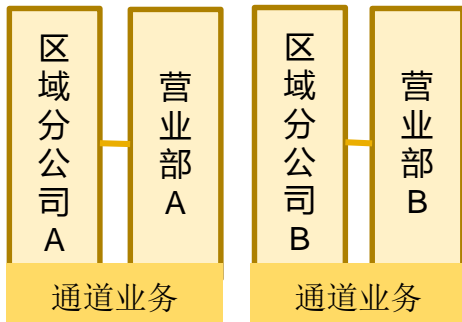
## 总部职能下沉

示例

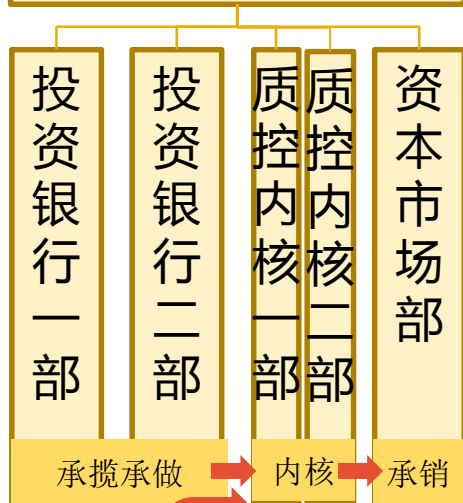
### 传统券商投资银行



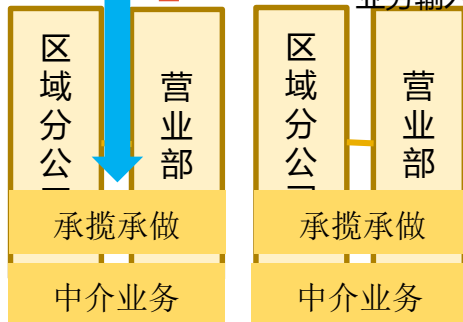
业务独立



### 大型券商投资银行



职能下沉  
业务输入

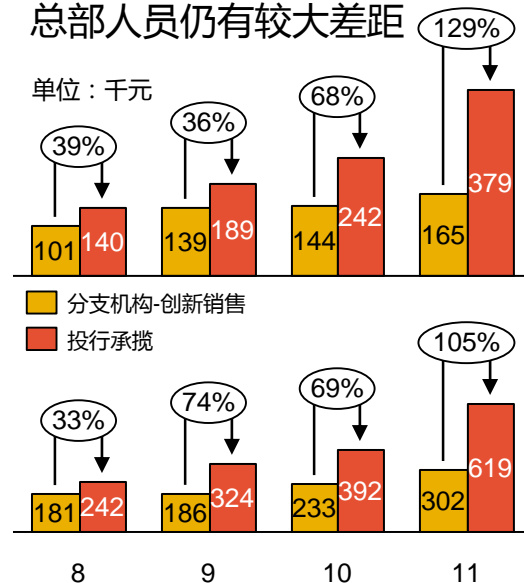


## 调研发现

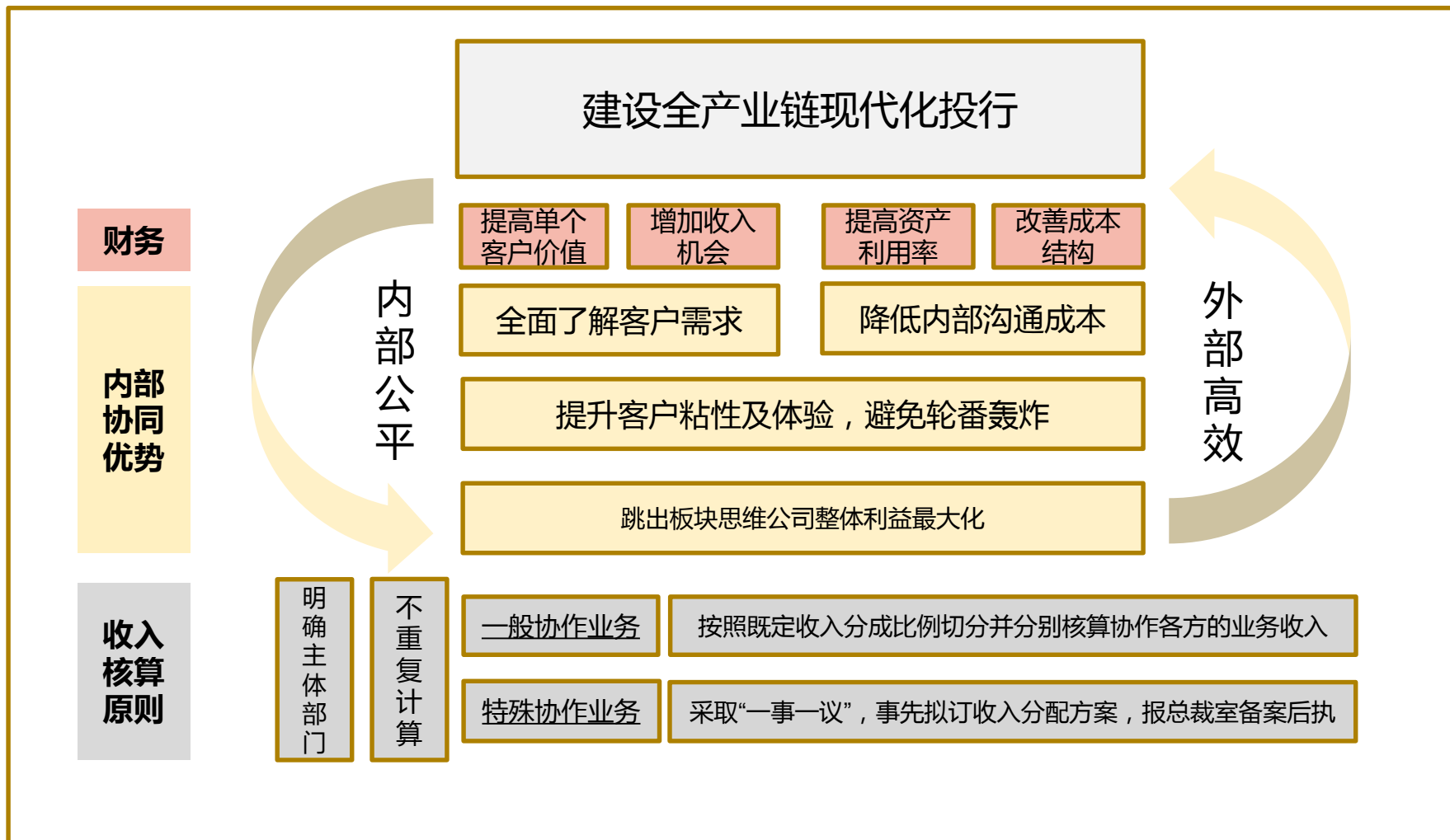
组织架构的变化带来做实分公司，过去的一年中，韬睿惠悦观察到综合型券商有以下两大变化：

- 总部职能下沉，以投资银行为例，部分大型券商分公司已经配置承揽甚至承做人员，分支机构的业务输入，质控、承销承压的同时部门盈利能力提升
- 分支机构承揽人员薪酬水平与总部人员仍有较大差距

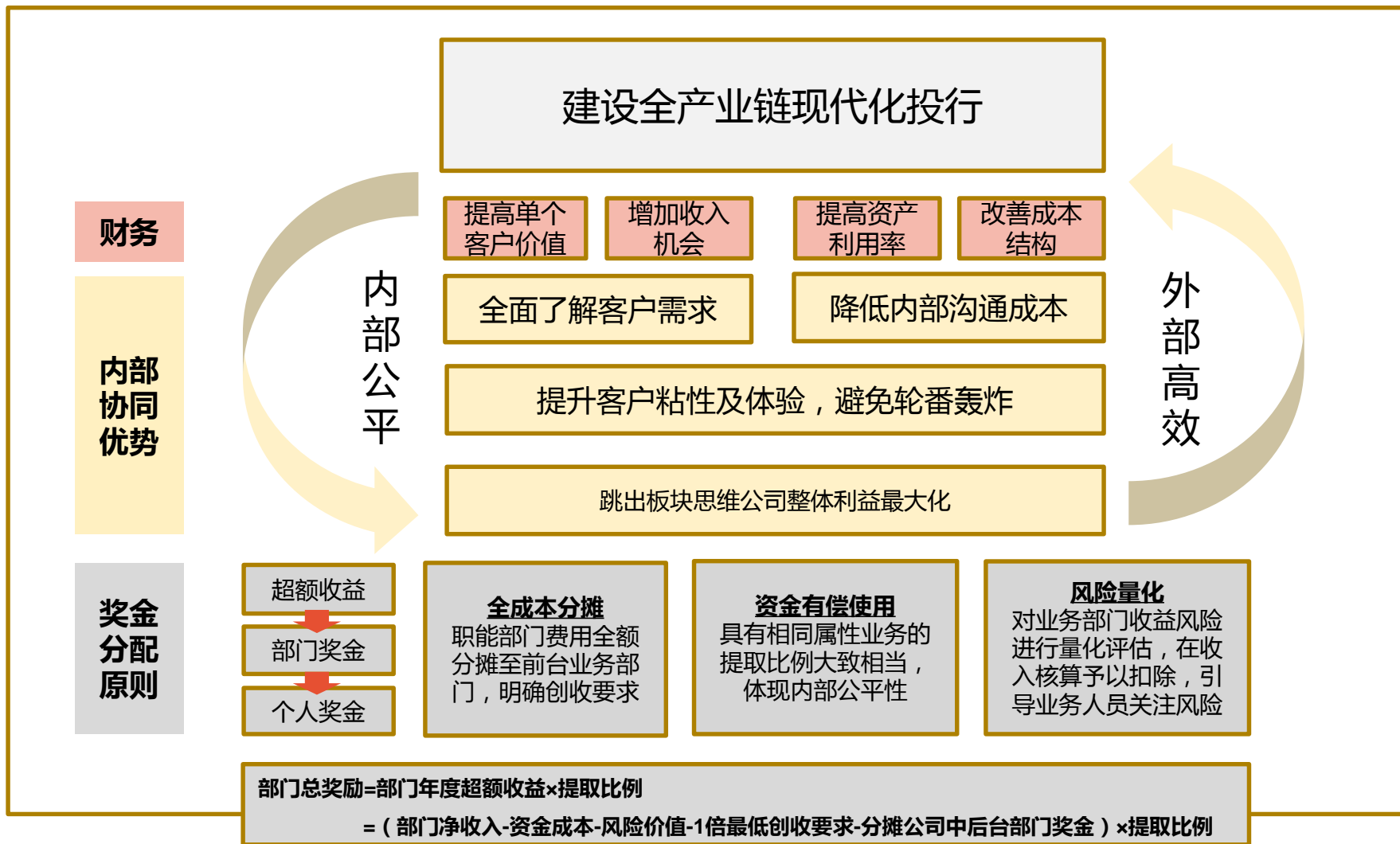
单位：千元



# 以客户为中心的组织架构重视业务板块协同，战略上弘扬内部协作文化，制度层面实行基于创收要求的激励，执行层面加大考核问责力度

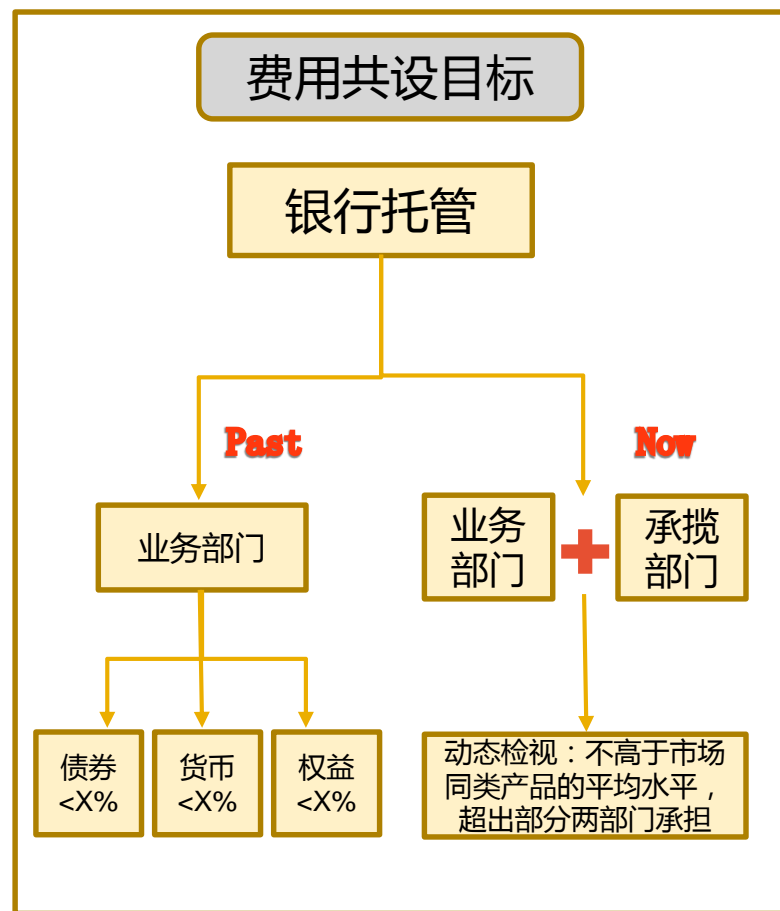
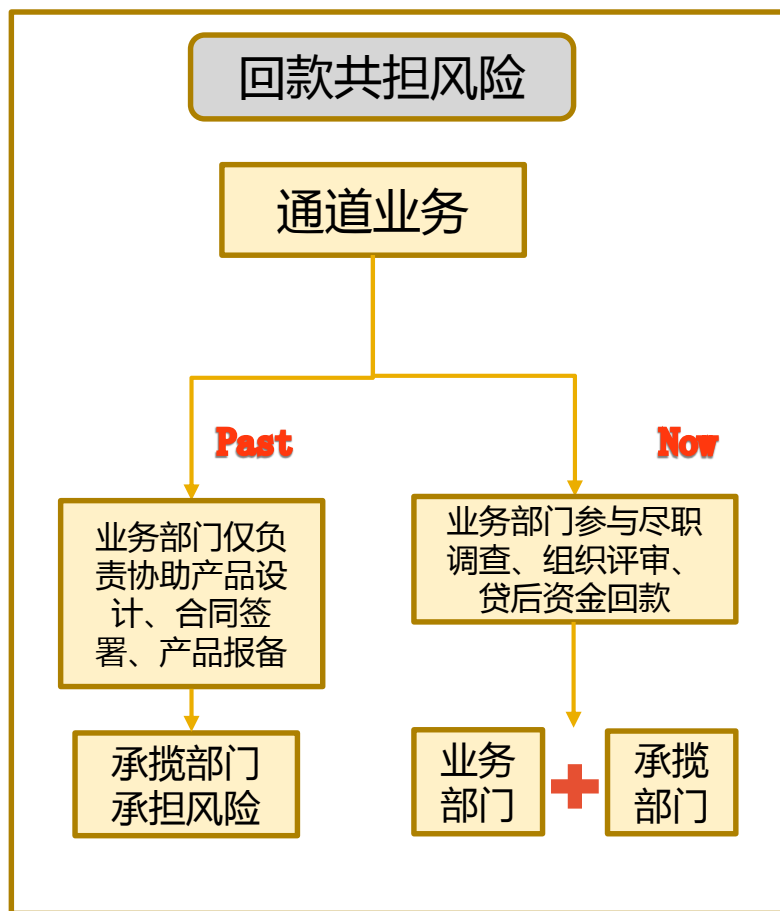


# 以客户为中心的组织架构重视业务板块协同，战略上弘扬内部协作文化，制度层面实行基于创收要求的激励，执行层面加大考核问责力度

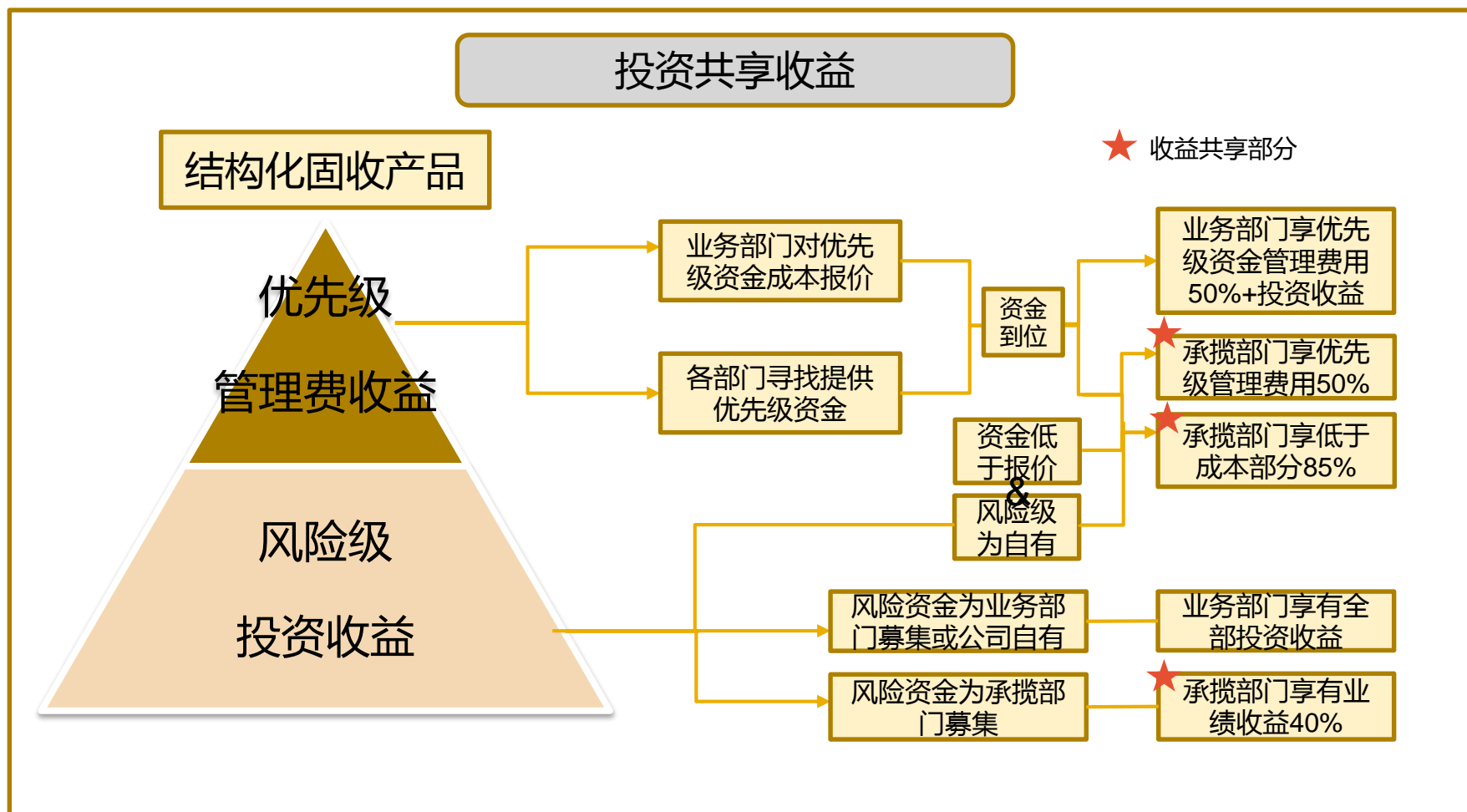




# 案例：业务门内部协同（I）：共担风险，共设目标，共享收益



# 案例：资管部门内部协同（II）：共担风险，共设目标，共享收益

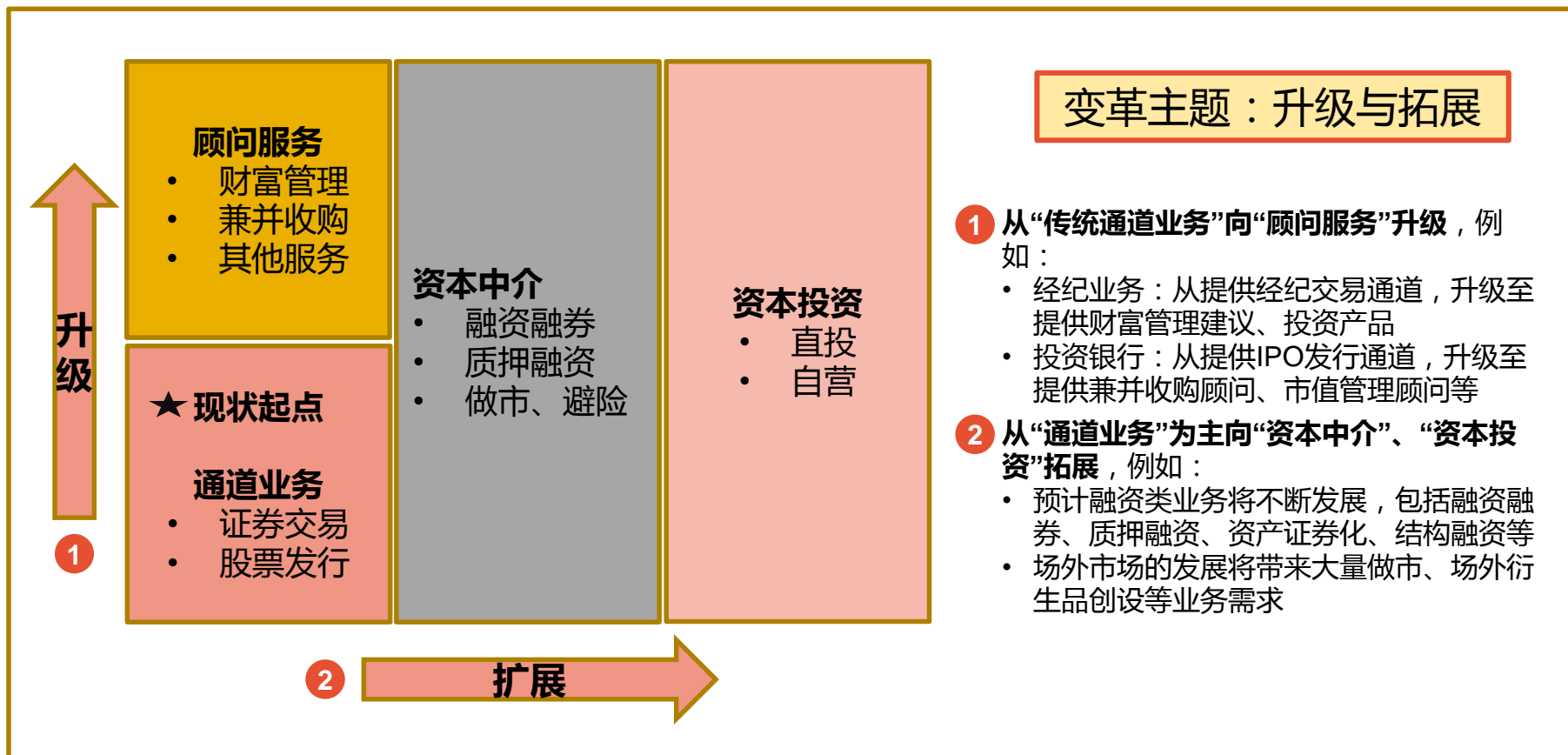


## 某大型综合型券商对业务协同提出的深入思考

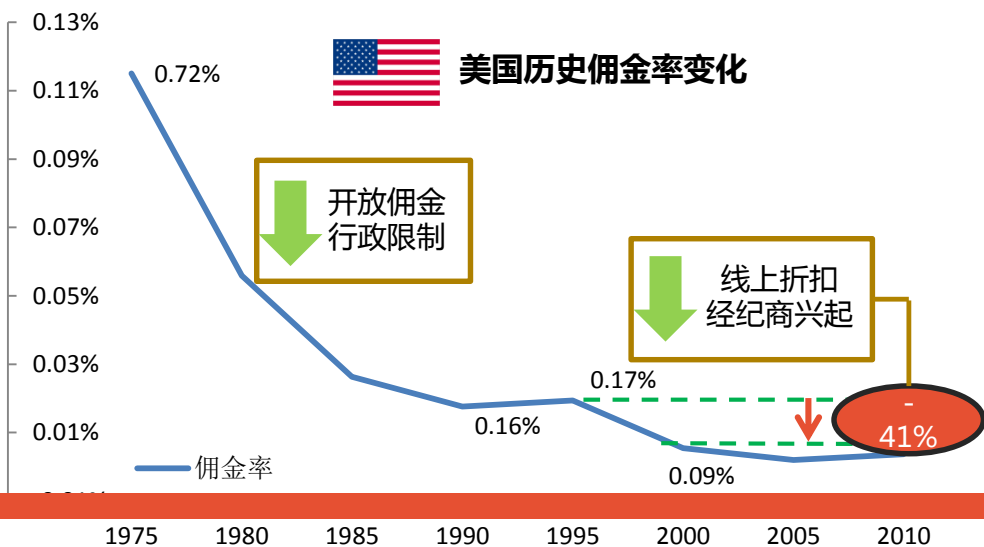
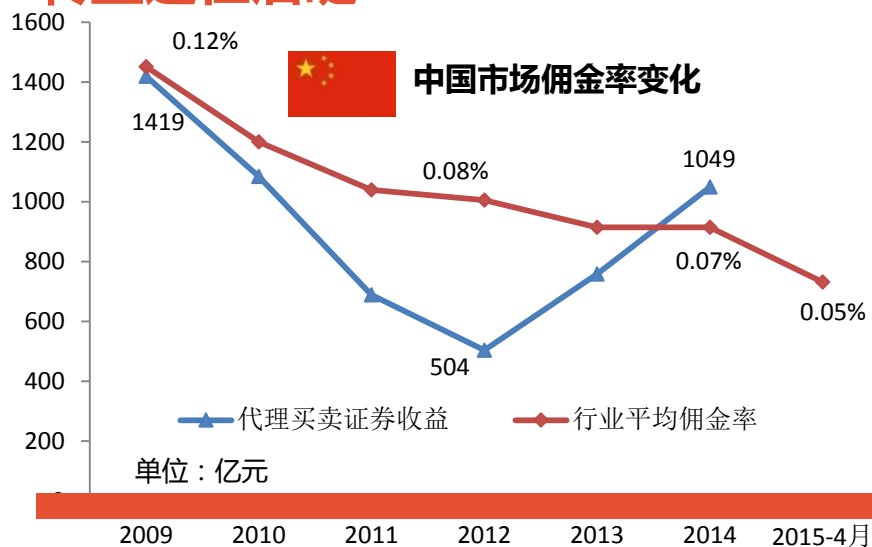
- **长期利益和短期利益**：基于业务贡献的激励，使得业务单元过于关注当期利益最大化，进而忽略业务发展长远利益
- **整体利益和局部利益**：业务协作过程中，因收入切分比例等因素，协作一方或双方的协同动力降低，协作“破产”
- **市场波动和业务贡献**：业务部门创收能力受到证券市场波动影响较大，难以准确区分，影响激励效果
- **现金为王和明日之星**：战略性或成长性业务的初创期面临人少事多无收入局面，如何衡量贡献度
- **占用资源和盈利能力**：不同业务占用资源不同，如何根据资源占用情况设定差异化奖励，同一业务盈利能力也有差异，如何保证奖励的公平性和合理性



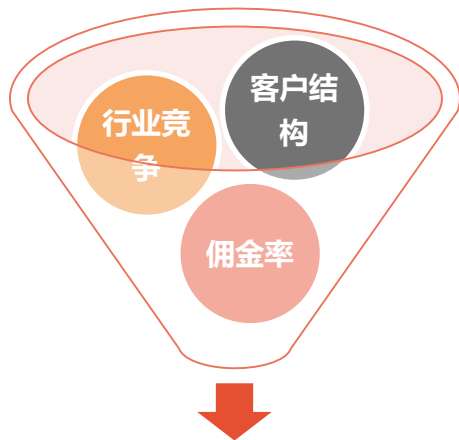
# 综合型券商转型方向：经纪业务和投资银行将成为改革主战场



# 经纪业务：代理买卖证券收益增加，佣金率持续下滑，通道模式难以为继，转型迫在眉睫



## 经纪业务存在挑战



### 客户结构

根据成熟市场发展经验，**零售客户向机构化转变**是大势所趋，将导致投资者议价能力更强，交易更趋理性、稳健，频率更低。

### 佣金率

面对网络开户的兴盛、“一人一户”规定的取消，如同美国90年代，同质化严重的**券商佣金费率势必下降**。

### 行业竞争

新国九条颁布，创新大会召开，民营券商、互联网经纪牌照已放开，外资准入门槛降低，一些有技术/客户/资金优势的“野蛮人”正在门外虎视眈眈。

## 经纪业务转型

从关系营销逐渐转变为专业营销

互联网唤醒存量；增大金融需求粘性

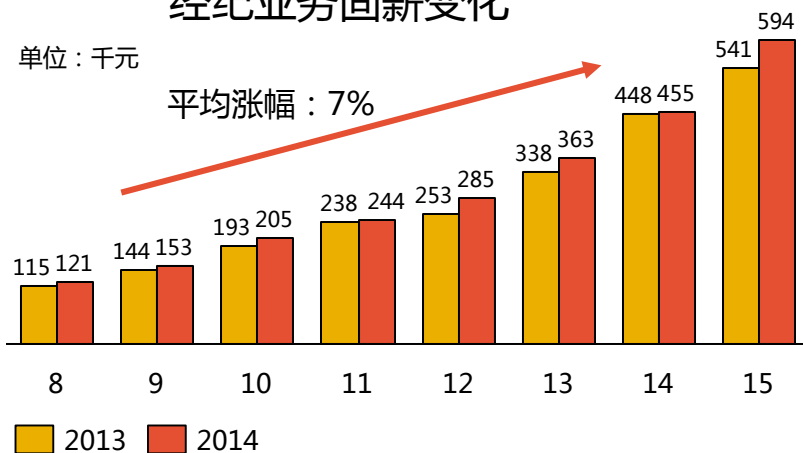
业务差异化；调整团队激励挖掘存量

# 经纪业务薪酬-总部

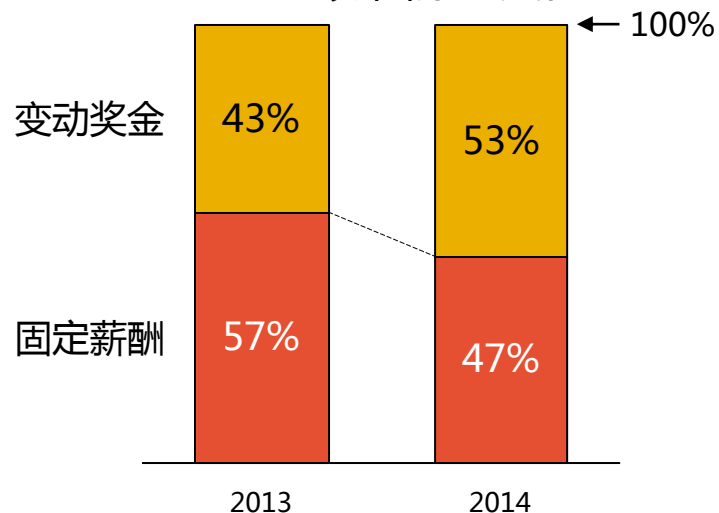
## 经纪业务固薪变化

单位：千元

平均涨幅：7%

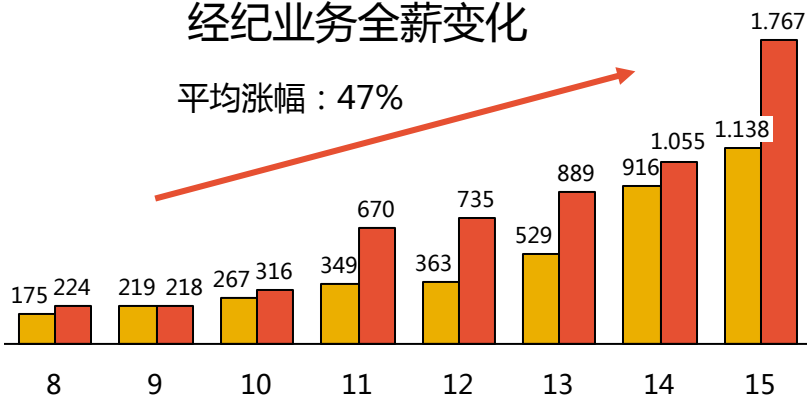


## 经纪业务固浮比变化



## 经纪业务全薪变化

平均涨幅：47%

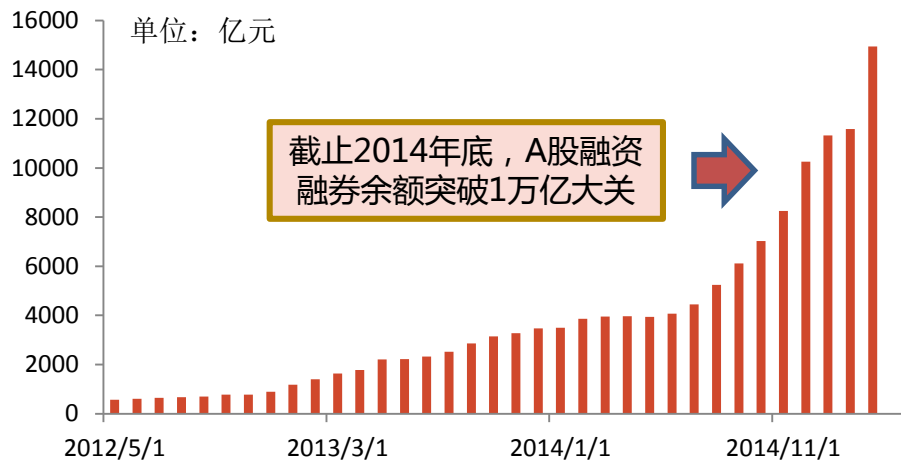


### 调研发现

- 经纪业务人员去除晋升因素固薪增幅7%，全薪增幅47%
- 从薪酬结构上看，2015年经纪业务人员固薪占比下降10个百分点

# 融资融券：营收贡献可观，存在政策风险

## 2012-2014融资融券余额



## 2014年融资融券业务发展

我国融资融券业务采用了集中授信的交易方式：

- ✓ 市场化信用交易模式：美国为代表
- ✓ 集中授信交易模式：日本为代表
- ✓ 中间型信用交易模式：台湾为代表

两融被誉为券商“最赚钱，风险最小”的业务，然而2015年初，证监会开始了对两融业务的准入门槛的严格监管。

业务管理方面，根据公司战略区别对融资融券的定位有所区别，激励模式上也存在很大差异。

### 融资融券业务定位

独立部门（前台定位）

独立部门（中台定位）

隶属于经纪业务

### 激励模式

根据营业收入计提

绩效奖金制

- 与经纪业务一起计提
- 单独核算奖金

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948013016114006027>