



Chainshine Financial Training

本文由作者根据2006年11月22日在中国证券业协会2006年人力资源杭州培训班的PPT讲义改编成文，刊登于中国证券业协会主办的《中国证券》2006年第12期“券商研究”栏目第34-39页。本文可在实用投融资分析师网站www.aifaedu.com首页左上角“信息发布”中的“金融机构故事及人事”内下载。作者简介详见本文最后。

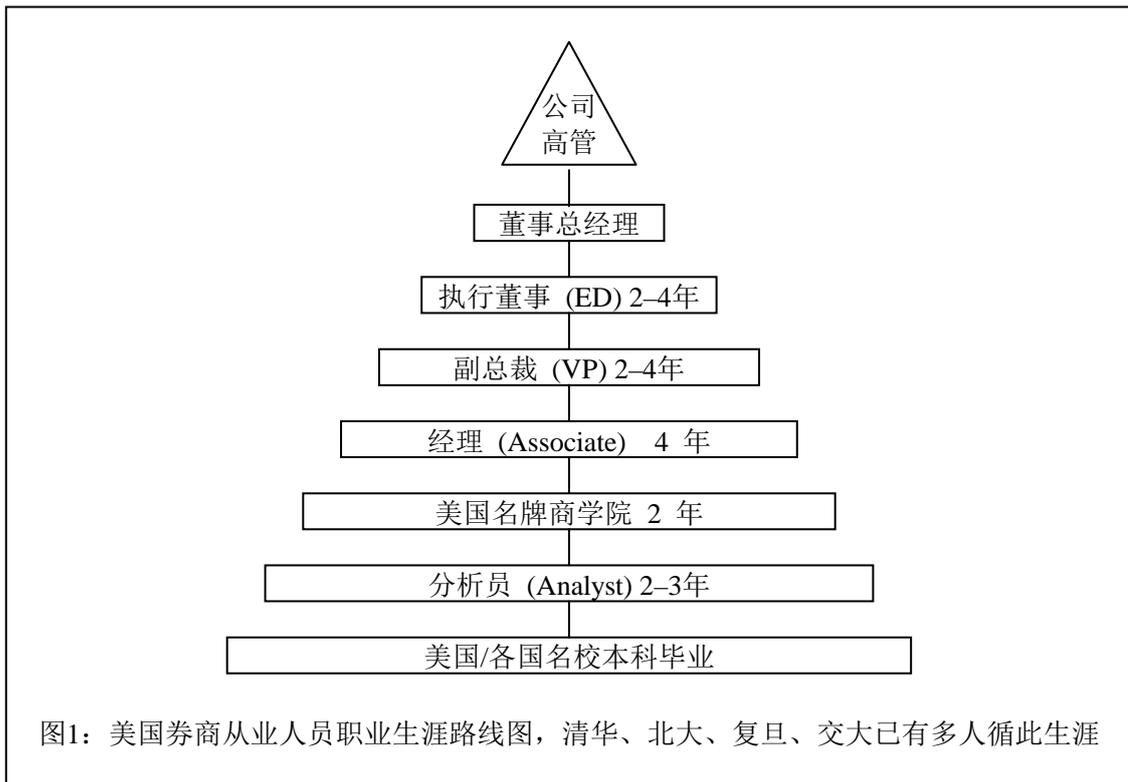
中外券商人才竞争力对比

诚迅金融培训公司 许国庆

众所周知，证券行业最宝贵的资源是人才。本文按照人力资源平台招聘、培训、考核及薪酬这一流程，将我们团队十多年来在纽约、香港、北京等地在高盛、摩根士丹利、美林、花旗集团、雷曼兄弟等美国主要券商从业中的观察体会进行分析总结，并结合最近8年来为国内券商提供咨询培训服务时深入调研的情况进行对比，找出各自的优点及可提高之处，以便在人才战略方面及时做出相应调整。

一、美国券商招聘的多维度观察

(一) 美国券商从业人员职业生涯



探讨“招聘”之前，先来看一下“图1：美国券商从业人员职业生涯路线图”，从人才输入的源头探寻美国券商人才之道。图中可以看出，能够被挑选进入美国券商工作的人才，都是著名院校的精英毕业生，经过2-3年分析员工作的锤炼，进入美国著名商学院进一步深造，之后继续沿着图示的职业生涯不断进步。随着美国券商在中国业务的增多，他们对于中国人才的需求也逐渐增加。已有不少清华、北大、复旦、交大的毕业生开始循此职业生涯前进，这一点也充分证明国内的人才并不比国外差，只是在选材用材上面存在差异，进而决定了中美券商其他方面的区别。



Chainshine Financial Training

从图中还可以看出一些有意思的现象，和一些未明确标出的信息。

1. 为什么分析员工作2-3年必须离开？

首先，从“图1：美国券商从业人员职业生涯路线图”中可看到，进入美国券商从事分析员工作的都是本科毕业生（这里的分析员是从业人员的业务职级，而不是研究部的分析员），而经理以上级别基本上为MBA出身。

美国券商（以投行部为例）有许多诸如估值建模、标书初稿等业务工作不需要很有经验的人从原始材料开始准备，此时本科毕业生是最佳人选，这样可以提高经验和技能资源的配置效率。而担任经理以上职务的人员不仅需要具备扎实的业务功底，更需要具备相应的工商管理知识和学历，2-3年的分析员工作显然不足以满足分析员在管理技能方面的提升。因此本科生经过一段时间的分析员工作之后，如果想晋升的话，更高的学历是必须的条件之一，所以分析员从主观上也会选择进入商学院去学习。从客观方面来讲，美国著名商学院MBA的入学条件之一是起码要有2年以上工作经验，只有2-3年合同期的分析员在期满后正好可以选择去名校读MBA，然后再决定是否重回证券业，是否返回原公司，于是MBA成为重新思考定位职业生涯的最佳转折点。

基于以上主客观原因，美国券商从制度上做了相应的设置，即分析员合同期（Analyst Program）一般都是为期2-3年（在纽约为2年，在亚洲一般为3年），之后分析员大都必须离开，这种制度上的保障和观念上的统一，也使得分析员在工作期间更加注重训练扎实的业务知识和技能，练好基本功，为高级业务人员提供高质量的、基础的文档和模型准备，而不是急于拉关系，跑项目。而高级业务人员（以前也都是从最低级别的分析员做起过）则可以省下做初级材料、模型的准备时间，修改和指导材料和模型，更多地与客户接触，提供高质量服务。这一从MBA正式起步模式，在中国现有环境下并不适合，笔者将另文探讨。

2. 从名校招收的本科生都是哪些专业毕业？

美国券商招聘的本科生虽然很多是财经类专业，但原则上没有专业方面的限制，只要素质和潜质优秀，都可以参与应聘，这不是为了体现公平原则，而是首先相信名校毕业生的基本素质普遍都很优秀，非财经专业应聘者只要选些会计金融类课程，对券商文化和内部结构、不同岗位工作特点有很清晰的了解即可。因为更具体的业务技能可以靠全面系统扎实的新员工培训打磨出来，高素质的非财经专业毕业生也会在新员工培训中迅速成才的，尤其是名校的理工专业毕业生。

3. 经理级的职业银行家都是从哪些院校、哪些专业、哪些学历毕业？

美国券商经理级以上的从业人员大多是美国名校商学院的MBA，如果名校硕士毕业，若以前无2年以上全职工作经验，也要从一年级的分析员开始。所有券商投行部几乎毫无例外地规定投行部经理（Associate）一级要经过四年才能提升为副总裁，绝不破例提前晋升，但奖金距离可以拉得很大。

除名校MBA外，个别或极个别的可能是普通院校的MBA，通常要有极特殊的原因，如被发现极为优秀，或是通过很硬的内外部关系，经过多轮面试被证明与名校MBA差不多。另外也有来自名校或非名校的硕士或其他学历的财经类或非财经类毕业生，但前提是要有2年以上全职工作经验，经多轮面试被认为与名校MBA同等优秀。不论MBA或非MBA，都要参加极为严格的新员工培训才能上岗。



Chainshine Financial Training

(二) 美国券商校园招聘的原版套路

美国券商在招聘中所用的三种途径（校园招聘、从外部招聘从业人员、内部调动），国内券商也都常用，但在具体执行方面却有所不同。这里仅对校园招聘作一浅析。

1. 招聘人数不同

这里讲的招聘人数，并不是指多与少的区别，而是指岗位需求人数与招聘人数的区别。美国券商在做招聘人数计划时，一般是在各部门潜在需求数量基础上，再加上很大一部分额外后备役，做出多层次的储备，原因一是发出录取后可能有些人另择他就，二是有些人接受录取后仍有可能中途违约，三是有些人可能一参加完新员工培训或刚上岗不久就离开，四是有些人在工作几个月后离开。此外还要多储备人才的原因是以备哪些部门突然有人离职要进行替补，或是哪些部门需要扩展而添加人手。这些都是客观原因使然。从主观上讲，美国券商故意多招人，也是想在新员工培训时、上岗实习时将不太符合一定标准的人员随时可以轰走。这种招聘储备的方式真有点像资金储备。既然业内公认人才是第一重要资源，那么谁拥有高质量人才，谁能随时调动足够数量的人才，谁就掌握了主动。而有些国内券商在人数预算和储备上不一定都很充裕，一旦出现人员离职或业务扩展需求，会造成很大被动。

2. 招聘部门分头行动

美国券商不论多么讲究团队合作，在校园招聘时都是分头行动的，即投行部自己招，股票事业部和债券事业部各自的销售、交易、研究共六个部门合起来一起招。有时可能到外地开招聘宣讲会或是到校园面试时乘坐同一架飞机，住同一家酒店，但面试人选和安排则各自独立操作。原因是美国券商认为这两大类人选的技能特点、素质要求乃至职业生涯追求有着较大区别，因此在面试交谈内容方面也带有各自部门的浓厚特色，正所谓术业有专攻，分门别类，萝卜白菜，各有所爱。相比而言，国内券商对新员工的部门归属方面则在早期分得不太清晰。

这里多说一句，近年来有些国内券商新建大客户营销部，意在将投行部的客户和机构投资客户统起来服务，结果弄得券商内部投行部不高兴，资产管理部和经纪业务部都不愿意交出客户，矛盾重重，形同虚设。美国券商一般没有这样一个部门，也就没有这方面的矛盾。

近年来有些券商如中信证券、国泰君安新建了机构客户服务部，专门为投资客户服务，以股票为主，这种设置与美国券商很接近，美国券商的股票部和债券部也是分别设有机构销售部，各自销售自家产品，井水不犯河水。这一机理在于，证券公司的销售人员都有着极高的逐利倾向和能量，如果分工明确，奖惩分明，会带来很大的动力和成果，反之这些高能量的销售人员会在内部用最大的动力带来最大的负销售力，“内耗猛于虎”。

3. 在筛选简历及面试中的“笨”方法

(1) 业务人员上阵，磨刀不误砍柴工

说到筛选简历及面试，国内券商在初选面试时多靠人力资源部的员工面试，而美国券商自有一套传统的笨方法。

首先是筛选简历这第一关，美国券商都是让业务人员去做，如分析员或经理一级人员，而不是让人力资源部的人去做，因为业务人员当年写简历求职时，都经过了大改多遍、字字珠玑、字斟句酌的过程，只有过来人才最知道个中奥秘，最能从字里行间看出精磨的纯度、



Chainshine Financial Training

写作功底，以及排版格式精美度，虽然目前到处都能找到华尔街流行的简历模板，甚至在网上可以下载，但许多人忽略了排版格式中的内在微妙之处，“就连抄都抄不像”。连排版格式都抄袭不到位的应聘者，在文字表述推敲方面就更难得要领了。但更重要的是，业务人员更知道何种背景的应聘者适合本部门岗位，由他们筛选简历，范围会窄一些，定位会准一些。而如果由人力资源部筛选简历，准确度不易把握，从保守原则操作，会多挑选一些简历，这样会浪费业务人员太多的时间去面试。不过这种筛选方式并不一定适用于国内券商，因为业务人员对简历写作水平要求不高，更多的是看重学校、专业、学历、社会工作和实习经历等硬件，这些标准很容易掌握，人力资源部能够很好地把关。

美国券商业务人员精挑细选出的好简历，数量不会很多，再通过更高级别的业务人员把关，差额挑选，所挑剩下的人选一般都很优秀了。剩下的工序就是通过面试找感觉了。相比之下，许多其他行业外企公司及中外金融机构靠人力资源部筛选简历，选择标准大多为学校、专业、学历、实习兼职工作经历、社会工作和社团经历、英语及电脑能力、业余爱好特长、学习成绩排名等，眉毛胡子抓出一大把，然后通过笔试进一步筛选，还有的通过小组情景案例分析这一群殴方式来观察应聘者的性格和团队精神，然后才是正式面试。对比两种不同的筛选方式，并不是想评估哪种方法更好更高级，只是想讲清楚对行业特点的理解。这里再补充一句，与美国券商筛选简历方法相同的，还有像麦肯锡这样少数几家最优秀的美国管理咨询公司，这几家咨询公司和美国券商都是近年来许多国内名校毕业生的择业首选，这和美国的名校毕业生的择业标准及倾向已完全接轨了。

(2) 车轮面试，允许面试者补救

下面谈谈面试。美国券商的面试方法很传统，或者说很笨，不讲效率，一般是1-2位业务经理对一位应聘者，同一位应聘者会在同一天得到两、三次这样的小型面试，而没有像目前有些机构流行的5-10人约一个班的兵力面试一个应聘者，强调集体决定（当然许多人还是要看“班长”和“班副”的眼色投票），避免“走关系”。前者的面试一般是30分钟，通过小范围（一对一，或一对二位考官）的单独交谈，应聘者可以更充分、自然地表达回答问题，考官也能较系统、全面、多维度地考察应聘者，当应聘者在某些重要方面表述不充分时，考官可以用深入的问题或换个角度考察（而“班集体”的面试方式则不允许应聘者在一个问题上纠缠太长时间，好坏关键在此一举）。一次或一组面试考察或许有一定片面性，但同一天的二、三个不同组次面试之后，比较讨论后大都会得出争议不大的结论，而不会使有些“内秀”漏网。

(3) 自然问答，识出真正千里马

面试中的交谈话题，一般是先过一遍简历中的内容，然后问一些有关金融产品业务知识的问题，之后是随机闲聊。近年来有些外企面试中会问应聘者如何证明他/她的领导力（leadership）或团队精神一类的“洋问题”，弄得许多应聘者挺讨厌这类问题，要么找些“面经”照背一遍，要么临场发挥忽悠一把。美国券商一般不直接问这类问题。考察应聘者的团队精神，可通过他们参与过的活动或在工作中对有关人和事物的态度及处理方式中感觉出来，号出脉来。对领导力的考察，则通过在交流中感受应聘者的主动性、创造性、敬业精神、职业生涯追求等方面的特点。在交谈中，还有一个问题，也是最重要的问题，就是一个人的诚信度。只有最自然的多维度交流，才最容易看出“庐山真面目”。班集体式的短平快答问，容易用准备好的“台词”隐藏人的真实性格和人品，有些经历细节很难详细核实。不过美国券商的面试方式也有缺陷，比如太强调英语，使许多优秀男生（一般美国券商由于每周要工



Chainshine Financial Training

作80-100小时，也希望多招男生）往往由于英语口语不如女生，而在被录取名单中没有占够应有的比例。这给国内券商和基金公司留下了很好的备选资源，因为这些被挑选出来的精英候选人非常执著地希望在证券行业工作，国内不断进步的规范大券商会使他们竞折腰的。

总结起来，从筛选简历开始到面试，全部由业务岗人员及不同级别经理直接操作，甚至由部门较高级别经理如董事总经理亲自打第一个录取通知电话，以示重视及亲切，人力资源部一般是在行政操作方面进行安排，以及在人力资源政策方面进行把关，并负责起草发出录取通知书。就这么一个看似简简单单的、最低级别的校园招聘，就已经有这么多道道，若剖析美国券商内部管理的每一细节，都有很多讲头，这些细节构成了一家券商核心竞争力的不同部分以及所组合成的不同结果、不同效益。如果只照猫画虎地简单抄袭美资券商的表面形式，如部门结构、职称等，很难求得真谛。

二、美国券商的培训方式和投入

与美国券商相比，国内券商的培训时间要多得多，这是好事，说明爱学习，能不断进步。但也不尽然，因为国内券商所培训的内容是美国券商在新员工培训时就细学过的，而国内券商在工作那么多年后要从那么繁忙重要的工作中抽出所有年富力强的正当年的业务骨干去补习“小学一年级的功课”，或者现用现学，“提着裤子找厕所”，只能事倍功半。

下面将中美券商的培训进行对比，看看不同的培训是否能导致不同的人才水平。

（一）耗时冗长的新员工培训

1. 扎实分析操作技能

国内券商一般是进行1-2周新员工培训，主要是由各业务部门简短介绍各自业务（如每个部门讲半天），再加上领导讲话和户外拓展训练，轰轰烈烈，热热闹闹。美国券商的不同做法在于，新员工培训时间较长，如投行部要进行1个月培训，股票事业部和债券事业部的销售、交易、研究部门则要培训3个月。在这1-3个月的培训中，主要是将券商中各岗位的实际操作和分析技能打好基础，并加入实际业务技能培训。如投行部要从会计、财务分析、Excel的高级功能操作等基本功开始培训，然后才进行估值建模等具体的分析操作技能培训。销售、交易、研究部门的培训则要将资本市场的每种业务如股票、债券、外汇、衍生产品等讲个透彻，尤其是对其中的计算和相互关系方面，要使新员工能够融会贯通，并得到在市场上实际操作的感觉。这些产品业务虽然许多金融及财经专业毕业生在学校都学过，但实操性及其相互关系远不如新员工培训中的动手计算和案例训练更能让人有临其境的感觉。

2. 防范风险为目标

这种一个题目讲几天（而不是国内券商的一天讲几个题目）的意义主要有两点，一是通过扎实、全面系统的学习，可以使新员工上岗后较快、较高质量地为客户服务，有一桶水才能给客户一杯水，如果像国内券商那样每个部门的业务靠半天时间去了解，势必使许多新员工学得一头雾水，深度不足，混淆有余。基础打不好，将来在工作中去补则要事倍功半了。另一重要意义是通过扎实的培训，对业务和公司的运作有较透彻的了解，为防范风险打下基础。否则口头强调风险管理，而公司上下对业务产品的掌握不够牢靠，对各种业务之间的关系和潜在风险理解不透，势必埋下巨大的风险隐患。分析一下近年来这么多券商出现的这么多的风险危机，你说咱们不懂风险吧又有些小看人了，你说都懂风险吧，可又懂不透，说出事就出事。这里不妨从风险管理的最初源头反思一下，看看美国券商的做法有无可借鉴



之处。“冰冻三尺非一日之寒。”

3. 百年老店的气魄

有些国内券商既不愿从毕业生开始从头培养，又不愿意花大本钱从事长时间、系统的新员工培训，担心培训后人员陆续流失，那不鸡飞蛋打。在讲大道理之前，先看几个例子。花旗银行、IBM及宝洁公司都被誉为业内的黄埔军校，他们每年都从学校招聘比他们实际需求要多很多的毕业生，投入重资，花好几个月的时间进行新员工培训。虽然培训当中或培训一结束就会有人流失，但这些大多是不过关的员工。通过培训不仅提高了员工技能，还自然地优胜劣汰，多好啊。在新员工培训上岗后，还会有人流失或跳槽，有优秀的也有不太优秀的，但由于这些企业的用人之道和激励机制很科学，大部分的优秀员工会长期留任，即使有人离开，公司也是本着来去自由的宽容政策，使得最优秀人才会首选这些企业加盟，即使跳槽到竞争对手企业仍会时刻不忘老东家的培养之恩。这几家企业在“黄埔军校”的重资投入，使他们常年保持着“业内龙头”地位，收入远远大于投入。从百年老店的规律来看，美国券商中有百年或近百年历史的老字号，高盛、摩根士丹利、美林、花旗集团、雷曼兄弟等，个个都是业内的黄埔军校，家家都有浓厚的企业文化和可贵之处。

(二) 不常见的美国券商培训

在经历过新员工培训而上岗后的从业人员，每个部门每年的正规、大规模培训时间不长，或者说基本上没有，有也就一次半次，一天半天。因为必要的产品业务培训都在新员工培训时系统做过了，如果有新产品问世，会利用午餐时间逐个部门地举办讲座，或选某个下午快下班的时间，讲课之前会先将材料提前发给大家。由于新员工的培训较系统，大框架下的各类产品都细学过了，大多数新产品万变不离其宗，先发材料自学，加上问答，真正讲产品也就30-60分钟。这种新业务新产品培训方式和国内券商所花的时间很不一样。

(三) 国内券商金融培训误区

以上对比了中外券商新员工培训的不同方式和效果，下面列举一下国内券商在金融培训方面陷入的误区。

1. 内容多为经济形势、管理理念、营销技巧，较少有实际业务的分析操作技能培训。
2. 是讲座而不是培训，一天讲几个题目而不是一个题目讲几天。
3. 讲座只能达到“知道”目的，而无法达到“会做”或“更会”的目的。
4. 培训不用设计，题目沾边、价格合适、演讲精彩就行。
5. 叶公好龙，最终以短时、低价、学者理念讲座完成任务。
6. 新员工培训以部门领导介绍情况为主，没有长时间的业务培训。
7. 现用现学，“提着裤子找厕所”，不提前准备。
8. 当成福利待遇而非战略投资。
9. 中下级人员需要培训，老总不必培训（解铃还需系铃人）。

以上误区中，第1条误区“较少有实际业务的分析操作技能培训”的原因有两点，一是券商高管没有意识到扎实系统的业务培训的重要性，二是由于市场需求不到位，也就较少有这类课程和资源，所以这么多年来从“经济形势”到“管理理念”，乃至目前热门的“营销技巧”，轮流坐庄地成为培训热点，但就是缺乏彻底全面地进行业务培训，总在门外绕圈圈。

第2条和第3条误区讲的是一个道理。也就是说目前许多人把讲座当作培训，这里我们给



Chainshine Financial Training

“讲座”的定义是只能达到“知道”理念和原理的目的，而给“培训”的定义是能够达到“会做”或“更会”操作分析的目的。可以试着比较一下，如果一个业务专题用半天或一、两个小时的话，这样的效果与用几天时间专做某一特定业务专题培训的效果是大不一样的，尤其是这种培训中能有较多动手练习及案例分析的话，其效果与讲座会有天壤之别。长期把讲座误当培训，既糊弄了员工，也糊弄了公司的客户，客户最清楚哪家券商只会忽悠理论和概念，哪家券商的分析操作能力更强。在目前普遍推行规范化的市场环境下，各类企业都会更注重实效，更看重券商的业务能力。

三、美国券商绩效评估与薪酬福利特点

(一) 绩效评估

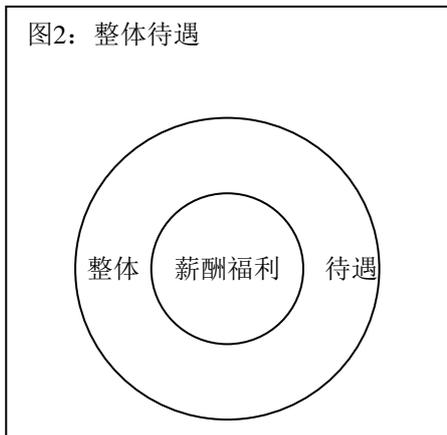
美国券商的绩效评估分为两大类：以投行部为代表的360度考评和以销售、交易部为代表的工分法。这里先谈360度，具体操作方法不必细讲，许多国内券商已很熟悉，只强调两点供国内券商做参考。一是投行部的评估特点是奖金不与绩效直接挂钩，评估中很强调团队精神及技能经验，这就避免了投行部的承揽人员只注重去找个人能做的小项目。既然奖金与绩效不直接挂钩，公司又那么看重团队合作，部门赚大钱、公司赚大钱大家才能多分钱，这样大家会团结一致地争取国内的电信、石油、银行等海外上市大项目。相比之下，国内许多投行的绩效评估是根据承揽的业务而分配奖金的，势必使大家很难团结起来做成大项目。另一点需要指出的是，虽然美国券商投行部是用360度考核方式，非常成功，但这种方式不一定完全适合国内券商，因为从业人员的公正、诚信的习惯还在逐渐培养，全面、过早地照搬360度，会使得大家在评估中要么对熟人高估，对有成见者低估，要么搞平均主义。国内券商的评估方式还是应根据国情司情而定，不能过早赶时髦。

美国券商绩效评估的另一大类是以销售、交易部为代表的工分法。如销售部用销售工分（sales credit）。这种硬性的工分法表面上看起来合理，实际上也有许多不合理之处，如有的销售人员被分配到好的机构大客户，他们的业绩就会好得多，别的销售人员不会服气。因此这种“工分”实际上是起参考作用，年底评估时会有多位经理一起商定每位销售人员的奖金数，而不是靠工分硬性决定。其实，在经理们商定奖金方案时，无形中还要考核另一项指标，就是有关业务人员的工作技能，是否老化，是否还有潜质，是否在新一年中能够表现更好。如果经理们发现有些人员的技能严重落后，很难满足客户的高质量服务要求，这样的话即使本年业绩再好，也会只给很低的奖金，那是很明显的逐客令。每年都会有少数自以为是功臣的业务人员在被告知奖金超乎意料的低数时，甩门而去，第2天就辞职不见人了。从这种文化中我们可以看出美国券商“用人朝前，不用人朝后”的特点，但从另一个角度也给每一位人员敲响警钟，要不断地提高工作技能，更新知识，否则早晚会被抛弃。以上是反例，正面的例子大家可想而知，那就是如果有些人员本年业绩不佳，但来年会有很大潜力，爆发性很大，这样会得到不错的奖金，以示鼓励和良好的期待。

(二) 美国券商薪酬特点

美国券商所指员工待遇不仅包括薪酬福利等可用具体指标衡量和比较的内容，更包括职位设置和员工未来发展前景规划方面的内容，并利用这一整体待遇

图2：整体待遇





Chainshine Financial Training

(Total Package) 配合起来激励和吸引优秀人才，如“图2：整体待遇”所示。

有些国内券商每每提到员工待遇，想到的仅仅是工资奖金等物质方面的劳有所得，忽略了员工未来发展前景方面是否能实现劳有所获，使得员工在职业生涯方面很难把握方向，常常存在忠诚度方面的不确定性。美国券商则从招聘、新员工培训一开始，就从部门业务发展前景、个人职位上升空间的渠道是否畅通、怎样把握表现机会、个人现有能力能否施展、不足能力有无培训机会等方方面面提前帮员工进行规划和辅导，使得较专业的从业人员不只看重薪酬，不轻易频繁跳槽，而更加注重忠诚度及个人名声。

当然，无论中外券商，薪酬福利总是最核心、最直观地体现企业对员工价值认可的方式之一，下面介绍一下美国券商薪酬的主要特点。美国券商薪酬主要由基本工资、奖金、股票和福利待遇四部分组成。

基本工资数额相对较小（基本年薪10-25万美元）是美国券商的一个特点，其员工激励主要是通过奖金来实现，创利及高管人员以奖金为主，但行政操作人员则基本工资占大部分。

如“表1：美国券商不同职级薪酬”所示，美国券商奖金可以是基本工资的数倍（美资券商奖金倍数高，欧资券商基本工资相对较高，奖金相对少些）。在具体核定奖金方案时，通常结合个人业绩、部门业绩、公司整体业绩和市场情况作为衡量标准。为了用高薪留住人才，会出现若明星员工由于个人业绩突出，即使公司或部门业绩不佳，也要支付高额奖金。为使薪酬水平在市场上具有竞争力，每家券商都会时刻了解同业薪酬行情，积极参与薪酬调查。否则蒙在鼓里，明星创利人员会突然“红杏出墙”或整体团队跳槽。

为了在人才战中取胜，美国券商还实行股份奖励和股票期权方法（随着国内券商相继上市，也会考虑这种方法）。员工级别越高，现金奖金的比例越少，股票比例越高（如股票占全年薪酬40-60%）。通过这一措施，使雇员和股东的财务利益保持一致，既可以留住人才、促进团队精神，又可以促进长久的雇佣关系（长期套牢）。员工若在股票支付前终止雇佣合同（如跳槽），则股份将被没收（等于白干，当然新雇主会在聘用时补偿应得数额）。

在福利待遇方面，海外员工（指享受外派待遇者）会获得高额房补及子女学费等额外福利待遇（但极少有车），这在美国券商本土市场是没有这一项的。

表1：美国券商不同职级薪酬

	高盛	摩根	美林	雷曼	一波	花旗	年薪	
							万美元	万元人民币
董事总经理 MD	长期	长期	长期	长期	长期	长期	>100	>800
执行董事 ED	VP 5-7年	2-4年	2-4年	2-4年	2-4年	2-4年	40-100	320-800
副总裁 VP	VP 5-7年	2-4年	2-4年	2-4年	2-4年	2-4年	20-80	160-640
经理 Associate	4年	4年	4年	4年	4年	4年	15-40	120-320
MBA	2年	2年	2年	2年	2年	2年	(8-10)	(64-80)
分析员 Analyst	2-3年	2-3年	2-3年	2-3年	2-3年	2-3年	5-15	40-120
大学本科	4年	4年	4年	4年	4年	4年	(12-15)	(96-120)

注：以上数据来源于诚迅金融培训公司调研积累。

从“表2：美国券商薪酬费用占比”可清晰看出，美国券商作为高薪酬投入、高产出的行业，



Chainshine Financial Training

薪酬费用通常占收入的百分比为40-50%，高投入的目标是高回报，期望对员工为公司做出的贡献予以奖励，并使其薪酬水平与业内相比具有竞争力，以期使员工愉快地为公司创造更多收入。

表2：美国券商薪酬费用占比

公司	薪酬费用占收入比例(%)			2005年收入	
	2003年	2004年	2005年	百万美元	合人民币亿元
高盛	46.9	47.0	47.2	24,782	1,983
摩根士丹利	40.9	41.6	42.2	26,778	2,142
美林	49.7	48.3	47.8	26,009	2,081
雷曼兄弟	49.9	49.5	49.3	14,630	1,170

注：以上数据来源于各家公司网站2005年年报。

四、小结：大券商时代的发展战略与人才战略

中国的证券业已经进入WTO的时代，更多的合资、外资券商进入中国市场只是多少和早晚的问题。在目前股市回暖、监管机构对券商的规范化整顿初见成效之时，从长计议，制定长远发展战略以及与之配套的人力资源战略势在必行。在过去的五年中，曾有不少券商相继使用人力资源咨询顾问公司，改革人力资源工作流程，引进国际规范的绩效评估方法和薪酬体系，这对券商逐步走上规范化的道路起到很大作用。如果从更长远更全面地改变券商同质化旧体制的目的来看，或许应采取更高层次的措施，即制定长远发展战略，然后再制定或改进与之配套的人力资源体系。

在制定长远发展战略的同时或之前，券商高管如果能有较宽广的视野，为董事会及员工作更长远的计划，尤其是要考虑到将来券商相继上市后的发展战略和业务模式可能出现的变化，或许有必要更多地走出来（如到境外参加高管培训）和请进来，如请外资券商有关人士前来交流，共同探讨新市场环境下中国证券市场参与方式。这样可以避免闭门造车、重复同质化抄袭所带来的恶性循环。

在制定发展战略之前，面对券商将相继上市的大趋势，是否应该从大方向上树立创建“百年老店”的长远目标？在与竞争对手进行比较中，是否应该更多地向强者甚至最强者看齐，“求其高得其中”，而不应像以前一样与同水平券商相互攀比，同质化抄袭，越抄袭越退步，甚至经常抄袭违规业务模式，如挪用股票保证金，委托理财收益担保等。在抄袭到同业恶性竞争时，却异口疾呼增开创新业务，如果创新业务相继推出后券商还是以抄袭为主，不去努力探讨高层次的经营方法，那么即使有再多的创新业务也无法使券商拉开档次，分出高下。其实在激烈的竞争中，许多券商忽略了一个高难度的创新领域，即规范经营。过去几年中许多经验告诉我们，在熊市中能够正常经营的券商，大多是相对规范的券商。追求规范并能真正达到规范，是一个说起来容易做起来难的课题。这里推荐一本书，万科王石的《道路与梦想》。书中证实了一个道理，只有长期坚持规范经营，才能立于不败之地，才能成为业内佼佼者。最近这几个月许多房地产大腕相继落马的事实可供我们借鉴，券商高管和证券公司要想长期健康发展，规范经营是必行之路。这里我们提出一个说法，即“最大的创新是规范经营”。

另一个值得我们探讨的变化是，在新的市场环境下，将是大券商的竞争时代，大券商竞



Chainshine Financial Training

争时代的特点之一是证券业既是高危行业，也是高投资的行业，即资本金的数量需要更大的投资，人才的成本（招聘、培训及薪酬）需要高投资，在规范化的大券商竞争时代，既要坚持规范经营又能够带来较大收益，需高素质、高成本的人才，如果能够认识到这一点，现在需要在人力资源战略方面进行更深入研讨，制定相应发展战略，比如从下列课题开始着手：
1.大券商时代的人才战略；2.最大的创新是规范经营；3.高投资的市场环境与对策。（全文完）

作者许国庆先生简介

许国庆先生1986年至1991年在摩根大通银行北京代表处工作5年，任北京代表。1993年至1997年在美国雷曼兄弟证券公司纽约及香港工作4年，任副总裁。1998年起担任诚迅金融培训公司董事长，为中外金融机构、上市公司、大型国企及金融监管部门提供金融培训。将华尔街著名的估值定价模型与并购培训引进中国，加入中国案例，进行本土化再造，推出华尔街估值定价模型与并购估值建模培训中国版，成功引进了美国商业银行长年使用的信贷培训，并多次举办债券、资产证券化、信用衍生品等定量分析模型培训。

许先生1991年至1993年在哈佛商学院就读，获MBA学位。1986年毕业于北京大学经济学院，获经济学学士学位。许先生自1998年以来每年到北大、清华、复旦、交大等高校为毕业生进行金融职业生涯及求职技巧的公益性讲座，著有职场工具书《无领到白领》（中信出版社出版，现已10次印刷第5版发行）。