

Pretium Partners

博盛亚洲

2016年长期激励调研

金融服务业标准报告

样本报告

2016年7月



The document is confidential and intended for use solely by the client to which it is distributed.

内容目录

| | | | |
|-------------------------------|----------|---------------------------------|-----------|
| 一、简介..... | 3 | 三、额外长期激励计划实践..... | 19 |
| ▪ 前言..... | 4 | ▪ 流行度..... | 20 |
| ▪ 报告摘要..... | 5 | ▪ 实施目的及适用资格..... | 22 |
| ▪ 2015/16年度长期激励计划实践的变化趋势..... | 7 | ▪ 工具..... | 23 |
| ▪ 选择递延奖金及（或）额外长期激励计划的考量..... | 8 | ▪ 归属时间表..... | 24 |
| 二、递延奖金计划实践..... | 9 | ▪ 关键绩效指标（KPIs）..... | 25 |
| ▪ 流行度..... | 10 | ▪ 支付范围..... | 26 |
| ▪ 实施目的..... | 12 | ▪ 授予频率..... | 27 |
| ▪ 适用资格..... | 13 | 四、持股要求，没收、追回条款及失效条款..... | 28 |
| ▪ 递延门槛..... | 14 | ▪ 持股要求及股息..... | 29 |
| ▪ 递延比例..... | 15 | ▪ 没收及追回条款..... | 30 |
| ▪ 工具..... | 16 | ▪ 失效条款..... | 32 |
| ▪ 归属时间表..... | 17 | 五、附录..... | 33 |
| ▪ 即时奖金支付方式..... | 18 | ▪ 关于2016年长期激励调研..... | 33 |
| | | ▪ 关于博盛..... | 40 |

Pretium Partners

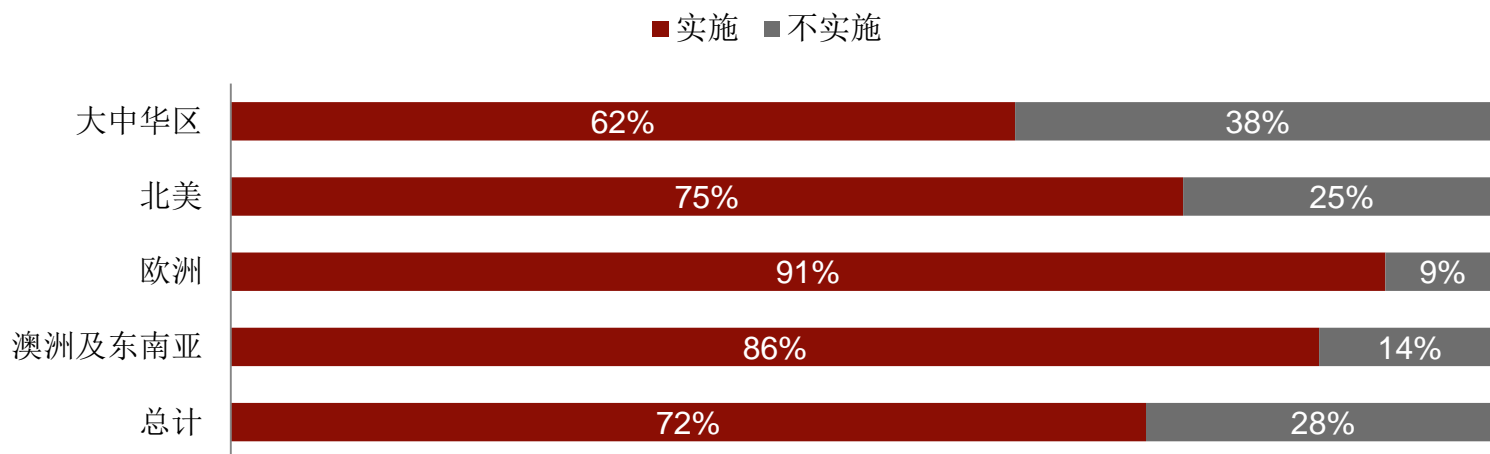
博盛亚洲

递延奖金计划实践——样本页

递延奖金计划：地区流行度

- 递延奖金计划在金融机构中相当流行；在本次调研中，72%的标杆公司推行了相关政策。这一现象主要源于全球金融危机后，风险管理成为了各大金融机构的主要关注点，而旨在风控的递延奖金计划吻合了这一需求。其中，欧洲机构在《资本要求指令 4》（CRD IV）的要求下，必须将至少 40%（某些情况下高达 60%）的奖金递延 3 至 5 年，因而欧洲地区的递延奖金计划流行度最高。
- 中资及港资金融机构2015年的递延奖金计划流行度为62%，稍落后于其他地区。大多数实施相关政策的公司更重视递延奖金在员工长期留任方面的作用，而非其对公司风控的影响。需要注意的是，尽管一些中资公司会分两期支付年度奖金（例如在同年三月和十月分两期发放奖金），但这一方式一般被视作员工短期留任机制的一部分，与递延奖金计划有所不同。

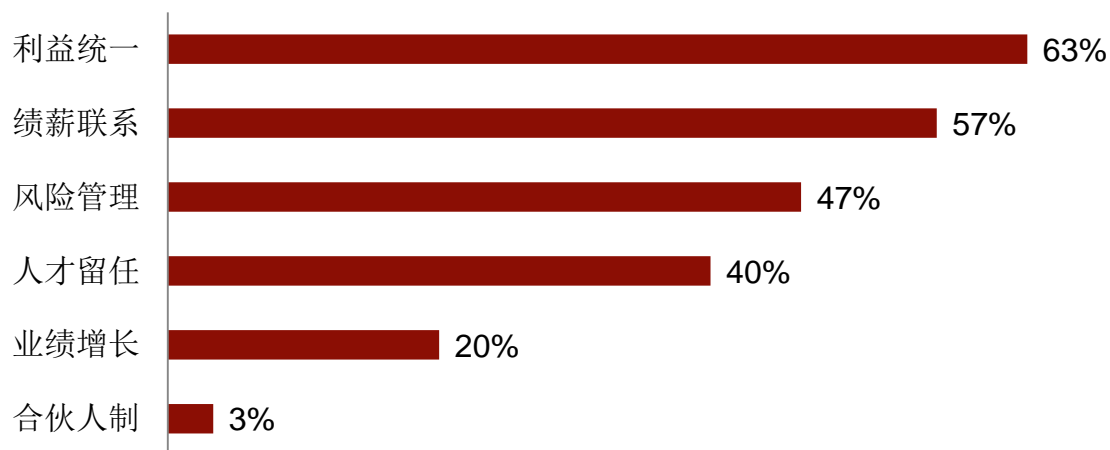
递延奖金计划：地区流行度



递延奖金计划：实施目的

- 标杆公司实施递延奖金计划的目的亦各不相同。**63%**的公司将员工与公司间的利益绑定视作实施长期激励计划的一大目的，希望能够有效加强公司整体目标与员工个人目标之间的联系。
- 绝大多数递延奖金计划的归属都基于时间而非绩效；只有约半数（**57%**）的公司将绩效与薪酬间的关联视作递延奖金计划的主要目的。
- 从地区来看，欧美金融机构更重视利益绑定和绩薪关联，而亚太区公司更重视递延奖金对人才留任的作用。

递延奖金计划：实施目的



Pretium Partners

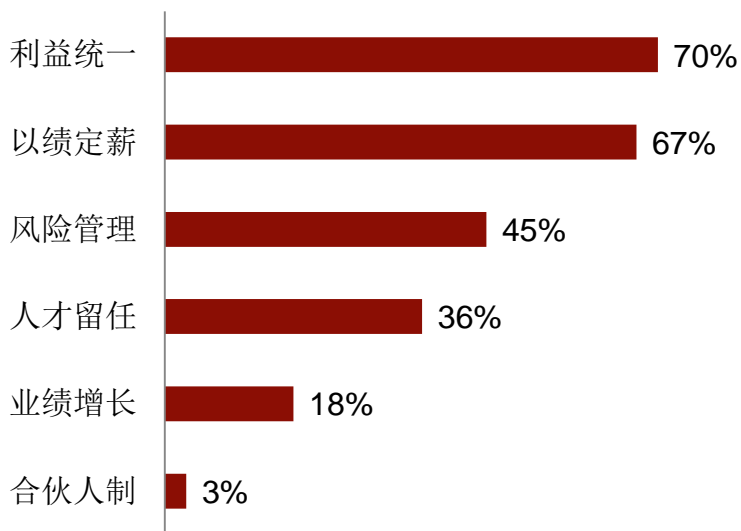
博盛亚洲

额外长期激励计划实践——样本页

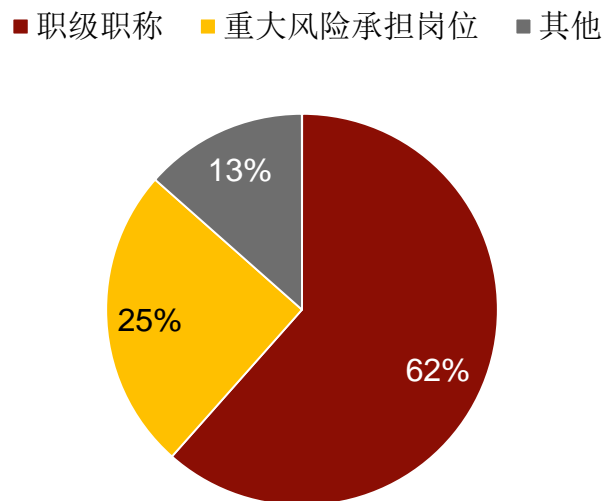
额外长期激励计划：实施目的和适用资格

- 与递延奖金计划相同的是，利益绑定与人才留任仍然是公司推行额外长期激励计划的主要目的；不同的是，三分之二的公司推行类似计划以强化绩效与薪酬间的关联，而只有少于五分之一的公司将类似计划视作风控工具。虽然欧美公司较少以合伙人意识作为推动额外长期激励的目的，但实际上，加强利益绑定、以绩定薪、人才留任，以及推动公司长期绩效增长，也都是推动合伙人制发展的重要部分。
- 额外长期激励是在年度奖金（包括即时奖金与递延奖金）之外提供的，因此它一般仅适用于公司董事级及以上的员工，部分核心员工和重大风险承担岗位员工，以促进公司的长期绩效发展。

额外长期激励计划：实施目的



额外长期激励计划：适用资格



Pretium Partners

博盛亚洲

股份保留要求，没收、追回条款及失效条款

股份保留、持股要求及股息发放

■ 股份保留

- 欧美的金融机构一般规定，长期激励计划的参与员工，尤其是高层管理人员，不能在股权激励归属后立即放售。针对基于股权的激励工具（或非现金形式的工具），公司往往要求员工需要在激励归属后至少持股 6 个月；不过这类规定在欧美以外地区尚未普遍实施。

■ 持股要求

- 标杆公司在高管持股要求方面也较为宽松。一些金融机构会要求高层管理人员必须持有相当份额的公司股权，一般以基本工资的一定倍数为标准。这类规定与长期激励对合伙人制的推动作用和利益绑定作用相吻合，能够促使持有大量公司股权的高管人员从公司利益最大化角度出发作出决策。

■ 股息发放

- 在本次调研中，标杆公司较少为未归属的限制性股票/单位发放股息。不过，随着合伙人制理念的发展，公司对员工所有权、参与感及归属感的重视程度有所提高，一些公司也开始为员工发放未归属股权激励的股息等值金额。

长期激励的没收条款和追回条款

- 在各地监管要求的影响下，长期激励的没收、追回的条款正在不断演化，包括扩大覆盖范围，加长有效期限，以及设置其他更严格的要求。在设计有关条款时，资管和私募公司会更加慎重，以确保公司在不可测情况发生时，公司有权对已授予的长期激励进行调整。在公司的财务状况严重转差，或在审计时发现重大问题，不宜全额归属已授予的长期激励。为了应对金融监管机构及股东（尤其是上市公司），薪酬委员会应该以指引或平衡记分卡等形式解释没收条款适用的情形，确保该条款运用的一致性。
- 英国的审慎监管局（PRA）要求，所有发放给重大风险承担者的浮动薪酬，不论短期或长期，现金或非现金，都需要进行授予后的风险调整。在授予后的7年中适用于没收及追回条款。如果在长期激励归属之后银行被要求重新编写财务报告，或员工有重大的失职行为，银行有权要求相关员工返还部分，甚至全部已归属的浮动薪酬。相比亚洲金融机构，国际金融机构在没收及追回条款方面的规定更为严格。

长期激励的失效条款

- 各公司关于失效条款的规定基本相同：
 - 如果员工主动辞职或因过失被辞退，所有未归属的长期激励会被没收。一些公司会规定，如果员工主动辞职，且之后遵守不竞争协议和竞业禁止协议，仍可按原定时间表获得相关归属。
- 如果员工死亡，不论员工绩效如何，所有未归属的长期激励将全额即时归属。

| 离职原因 | 失效条款 |
|--------|----------------|
| 主动辞职 | 没收 |
| 死亡 | 全额即时归属 |
| 残疾 | 根据原定时间表归属 |
| 因过失被辞退 | 没收 |
| 裁员 | 根据原定时间表归属 |
| 退休 | 根据原定时间表归属 |
| 控制权变动 | 根据原定时间表归属或酌情处理 |

Pretium Partners

博盛亚洲

附录

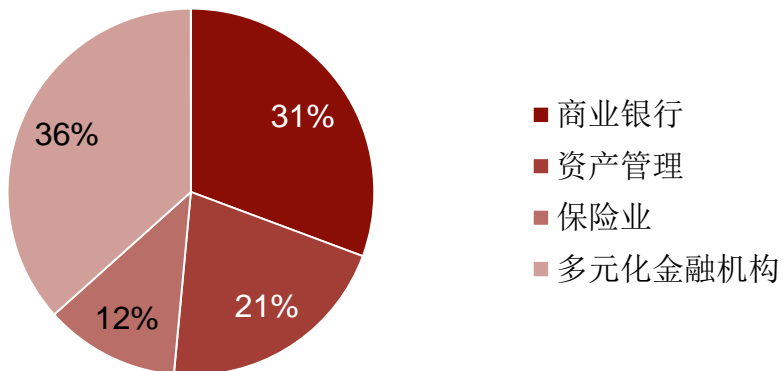
关于2016年长期激励调研

关于2016年长期激励调研

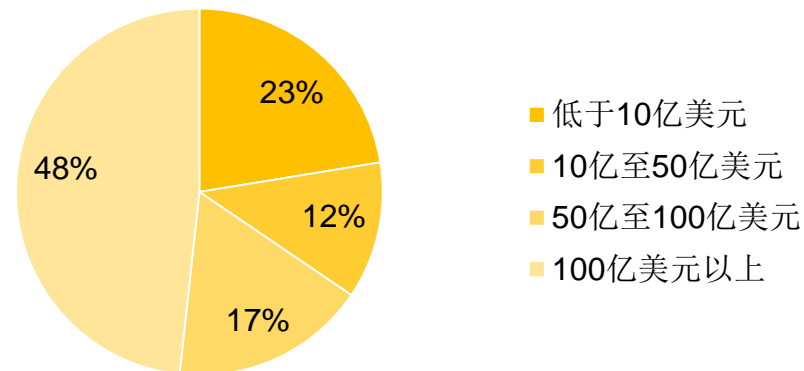
- 2016年长期激励调研分析了68家国际及亚洲金融机构超过90个长期激励计划。调研公司包括：
 - 商业银行
 - 资产管理公司
 - 保险公司
 - 多元化金融机构
- 本调研提供了关于国际及亚洲金融机构在递延奖金及额外长期激励结构和主要特征方面的完整信息。调研的公司来自大中华区、北美、欧洲、澳大利亚和东南亚。
- 在过去三年调研的成功经验推动下，本份调研报告旨在帮助公司进行个性化的长期激励标杆与设计，确保长期激励推动员工合伙人心态，加强利益的统一，强化风险管理，吸引员工留任，最终为公司长远战略的实施作出贡献。

2016年长期激励调研：标杆公司数据统计

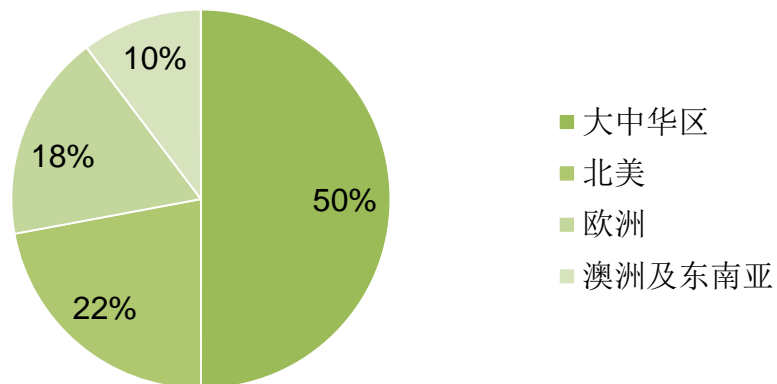
行业分布



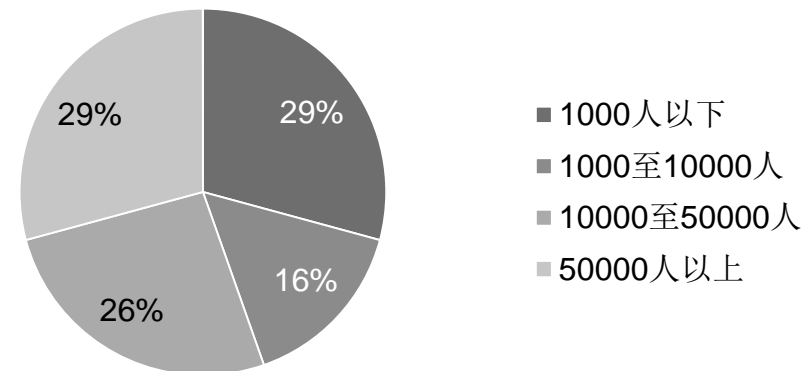
营业收入



地区分布



员工人数



2016年长期激励调研：调研方法

- 为了全面、详细地了解调研公司的长期激励计划，博盛除了向调研公司发放问卷外，还鼓励公司提交相关长期激励计划的原始资料，以辅助数据收集。此外，我们也对各标杆公司公开披露的长期激励计划进行了研究，并从我们之前的咨询项目和与客户的交流中总结最新的长期激励趋势，以保证本次调研的全面性。
- 调研报告只提供市场数据的范围、平均值或中位数，以保证调研公司数据的保密性。
- 数据出具原则：
 - 小于 4 个数据：出具范围
 - 4 至 8 个数据：出具中位数
 - 大于 8 个数据：出具低四分位数（P25）、中位数和高四分位数（P75）

2016年长期激励调研：相关术语及定义

- **长期激励：**长期激励于该绩效年度结束后的一年之后发放。如果2015绩效年度的一部分激励在2017年1月1日之后发放，则该部分激励将被认定为长期激励。
- **递延奖金：**年度奖金中的递延支付部分。在许多公司中，当员工的总奖金或总薪酬达到一定的门槛，就需按照规定，以现金或股票形式递延一部分年度奖金。在归属期间，如员工离职，则未归属的递延奖金一般会被没收。递延奖金通常没有额外的绩效指标。
- **额外长期激励：**除了递延奖金外，一些公司还会设立额外长期激励。此类激励的归属要求员工在未来的某个时段（一般至少3年）内，达成预先设定的绩效指标。
 - 额外长期激励的对象一般为高层管理人员或其他对公司业务、风险有重大影响的员工。
 - 绩效指标的设计一般具有市场可比性，并设置一定的阶梯，以更好地加强高层管理人员与股东利益的一致性。
- **重大风险承担岗位员工（Material Risk Taker）：**指其专业行为对公司风险有重大影响的员工。各个国家和地区都对重大风险承担者进行了定义，如英国的代码员工（Code Staff）。
- **没收（Malus）：**没收已授予但未归属的激励。
- **追回（Clawback）：**追回已归属的激励。

Pretium Partners

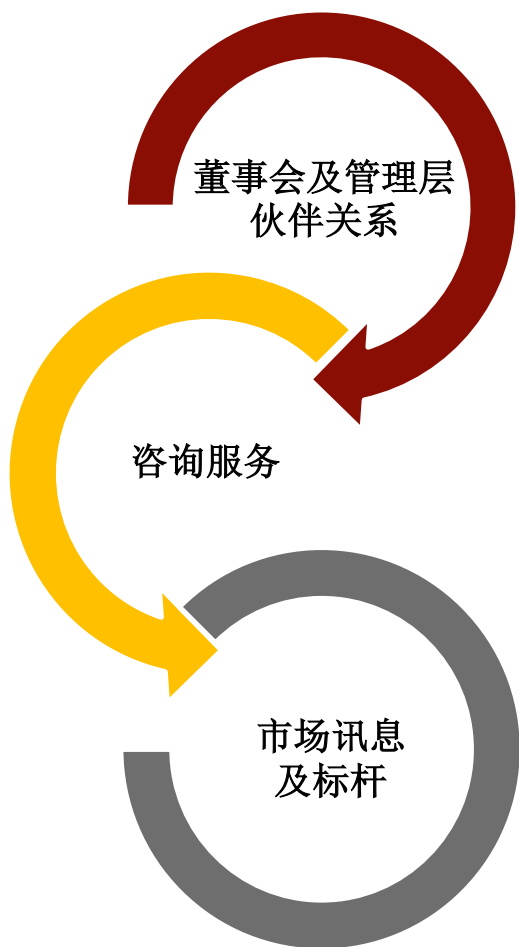
博盛亚洲

附录

关于博盛亚洲

关于博盛亚洲：我们的服务链

- 博盛亚洲顾问有限公司是一家领先咨询管理公司。我们主要通过独到的行业见解，为企业及机构提供薪酬激励机制、绩效管理和战略性人力资源管理咨询服务，加快客户业务增长、提高盈利能力及构建革新。

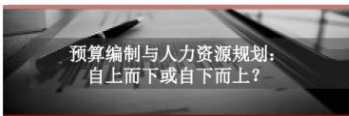


- 我们通过优化公司治理结构、检视高层管理人员的薪酬及执行董事和非执行董事的组合及薪金水平、优化绩效管理体系及激励计划、进行薪酬绩效的一致性测试，与公司董事会及管理层建立长期伙伴关系。
- 我们通过咨询服务为客户创造价值，我们的咨询领域主要包括企业绩效管理、激励计划的设计与优化、组织转型变革、市场标杆分析以及并购前后的规划及整合等咨询服务。
- 我们通过客户项目及对市场趋势独到的调研，为客户的战略性人力资源决策及相关政策设计提供最新的市场薪酬绩效讯息。

关于博盛亚洲：我们近期的调研

- 我们定期进行金融行业相关调研，包括：
 - 全球激励调研
 - 年终薪酬及人力资源趋势调研
 - 薪酬水平调研
 - 高层管理人员薪酬调研
 - 员工福利政策及雇佣条件调研
 - 独立非执行董事袍金调研

Pretium Partners 博盛亚洲



预算编制与人力资源规划： 自上而下或自下而上？

第三季度接近尾声，人力资源总监又迎来了一年一度与财务部门一起进行预算编制及人力资源规划的日子。一个有战略眼光的人力资源总监会借此机会向公司高层管理人员展示自己作为公司战略伙伴的能力，以增强高管对人力资源部门的信任与青睐。由于大部分的人力资源总监不是财务方面的专家且预算编制相对比较复杂，一些总监会依靠自己的职责，将这些战略性的规划任务留给财务部门。而亦参与的意见，有些会在相关数据的采集过程中遇到困难，有些甚至对需要调整的数据及从何处下手都不甚了解。

为了实现公司短期及长期的目标，预算编制需要系统地采集历史真实数据。同时会对未来业务发展进行前瞻性预测。一个广泛使用的方法为增量预算，即在现有数据的基础上，根据对未来的预计进行上下调整。在大部分公司中，员工成本在公司固定成本中占比很大，人力资源需要为预算编制收集以下数据：

- 今年发生的真实员工成本
- 预测明年员工成本的变化
- 预测明年员工人数的变化

自下而上：预测现有员工成本并寻求差异

在收集以上数据之后，最简单的方法就是采用自下而上的方法，以现有员工成本为基础，加上新员工带来的成本，减去根据员工离职率估计的可能减少的成本。这个方法符合逻辑的方法实际上过简化了预算编制的计算过程。此方法没有充分考虑薪酬成本具有通胀竞争力，且每年所有员工工资普遍“调涨”。另外，此方法没有充分考虑公司

预算编制与人力资源规划：自上而下或自下而上？

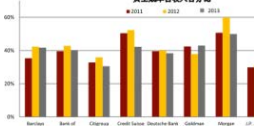
长期的业绩预期。一个更全面的自下而上方法是把每个员工的薪酬与职位，并以此作为起点，找出面临竞争压力的职位、岗位与职位。同时，人才薪酬数据，并据此设计个性化的工资调整以实现员工留存，最终确定薪酬。

自下而上的增量预算编制及人力资源规划方法在现实中非常普遍，但是会于每年增长稳定的公司，实际公司在内部进行的变化。由于稳定点，它不适用于正在经历重大扩张或重组的公司，因为我们需要对这些进行调整。在现实中，人力资源总监经常会发现，由于公司内部运营变化，真实成本与预算成本存在较大差距。这个简单的自下而上的预算方法这些成本性变化，同时当业务发展不能合理解释预期的员工成本及构成时容易滋生“花光成本去预算”的心理。

另一个替代方法：自上而下

与自下而上的增量预算不同，自上而下的视角为预算编制提供了一个基于自下而上的薪酬及福利成本在公司的总成本中占多大比例，我们可以从总成本的比例与总福利和总薪酬进行对比，从而确定薪酬和福利成本占员工总成本提供一个较高的市场范围。同时从总体的视角也帮助总薪酬成本

员工成本占收入百分比



Pretium Partners 博盛亚洲

博盛薪酬水平调研

简要报告

2015年12月



The document is confidential and intended for use solely by the client to which it is distributed.

Pretium Partners 博盛亚洲

勒紧腰带，金融机构 2016 年仍将加薪 5% 并发放半年奖金

博盛调研发现，金融机构在缩减开支时仍加薪 5%，并发放等同于 6 个月薪酬的奖金

香港，2015 年 12 月 3 日 —— 独立管理咨询公司博盛亚洲顾问有限公司（“博盛”）的调研发现，金融机构在缩减成本时仍对香港及中国员工加薪 5%，并发放 6 个月薪酬的奖金。

博盛 2015 年终薪酬及人力资源趋势调研（“调研”）显示金融行业尽管节流，来年仍计划在亚洲及中国加薪 5% 并发放相当于 6 个月薪酬的奖金。区域及本地公司比国际大行在加薪及奖金水平上更为进取。

本调研分析了 76 家金融机构的业绩、薪酬预算规划、奖金池变化、员工人数变化、长期激励、福利及绩效管理实践，研究对象包括在亚洲有多个分部的国际及亚洲的投资银行、资产管理公司、私募基金公司及保险公司。

由于业绩不理想，国际银行在亚洲的分公司均面临着缩减支出这一主题，其中薪酬预算尤为变得谨慎。这一情况也与中国经济放缓有关，许多中资公司的爆炸性增长也因此停步。尽管受到支出缩减和大中华区相对低通胀的影响，2016 年中国和香港金融业的薪酬仍预期增长 5%，增幅大于新加坡（3.7%）及台湾（3%）公司。调研亦显示，其他发达地区如韩国、日本和澳大利亚，来年预期工资增幅为 2.8% 至 3.3%。

……看工资增幅统计表。）

受访公司表示 2015 年绩效将优于去年，然而奖金水平仍因支出受限而有小幅下调。金融业绩效奖金的中位数为 6 个月薪酬，较一年前的 6.2 个月为低。“中资投资银行是奖金水平的领跑者，部分公司今年的收入增长超过 100%，并取代了一些国际公司在投资银行排名中的位置。然而国际利率的未知变化，中国何时重获增长动力的不确定性，以及近来的合规调查，许多公司会谨慎”博盛的合伙人潘琳女士表示，“私募基金公司可预期因募资及投资大潮而获得更高奖金，但国际公司虑及持续的重组，情况不够乐观。”

的薪酬和奖金预算，一些公司将长期激励作为驱动员工留存的重要方式。2015 年 75% 的受访部分公司今年的收入增长超过 100%，并取代了一些国际公司在投资银行排名中的位置。然而国际高层员工运用较高的递延百分比。然而，只有 42% 的受访公司向员工提供了额外长期激励计划的金融科技机构开始意识到，单凭基于时间的奖金递延计划，在数量和性质上都不足以激励金融科技机构所提倡的合伙人心态。“合伙人制度的特点是员工持有足够的公司所有权，以及员工利益的统一，确保员工作为公司重要的持有人，可以把公司利益作为出发点，怀着热情和企业家的自己公司的发展，同时又能兼顾风险管理。”潘琳女士说，“合伙人模式与新一代员工的价值有助于金融结构解决人才流失及短缺的问题。”

Pretium Partners 博盛亚洲

乘风破浪

博盛亚洲年终薪酬及人力资源趋势调研报告

2015年12月



The document is confidential and intended for use solely by the client to which it is distributed.