

关于建立与绩效、风险相匹配薪酬追回机制的思考

文 / 戴新竹

薪酬追回制度基本含义是指高管出现薪酬获得条件不成立时，公司有权要求高管返还其薪酬所得。该制度最初建立目的在遏制公司高管通过财务违法行为来获得高额薪酬的动机、防止高管不当得利的情况发生，并鼓励高管为金融机构的长期利益服务。

习近平总书记在2017年全国金融工作会议上的讲话中提出“要完善现代金融企业制度，完善公司法人治理结构，优化股权结构，建立有效的激励约束机制，强化风险内控机制建设，加强外部市场约束”。2020年中央经济工作会议要求健全金融机构治理。如何充分发挥绩效薪酬在金融机构经营管理中的导向作用是建立有效激励约束机制，完善金融机构治理的重要议题之一。本文重点关注薪酬激励机制中的核心工具之一薪酬追回，在厘清其发展脉络和分析监管要求的基础上，提出对规则细化和实施的建议。

危机后薪酬监管成为国际金融监管重要议题

对于金融业的薪酬体系关注始于2008年国际金融危机之后，民众对于导致银行破产却依然拿着巨额薪俸的华尔街高管们的愤怒情绪迅速蔓延。金融机构高管薪酬以及各种遣散费与后危机时代的经济萧条，失业率剧增

的景象形成了鲜明对比。许多学者将金融危机的根源追溯到不合理的薪酬激励体制，或认为其是罪魁祸首之一。监管机构达成的共识是：金融机构薪酬体系强化了风险承担者追求短期利益动机，其过度风险行为引发机构长期风险的集中爆发，对金融危机的产生和发展起到了推波助澜作用。不仅如此，金融机构薪酬制度带来的直接后果是：纳税人为金融机构的失败埋单，但金融机构的管理者或其他风险承担者却可以“全身而退”，造成资本分配的不平等，引发了社会对金融业的信任危机，动摇了社会资本的根基。

在对金融危机的反思和各方压力之下，G20的2009年伦敦峰会推动了全球金融机构薪酬改革的实质进展，会议达成的《强化金融体系宣言》除了要求成员国提高银行资本的质和量外，还强调监管机构应通过实施金融稳定论坛发布的《稳健薪酬实践原则》帮助金融机构建立可持续的稳健薪酬体系。

2010年起，巴塞尔银行监管委员会在《加强银行公司治理的原则》中再次强调薪酬体系完善是银行公司治理的重要部分。并在上述基础上颁布了一系列有关金融机构薪酬改革的原则和指导，被视作FSB成员国制定自己国内“限薪令”的蓝本，也是国际监管层面上针对薪酬监管重要原则。

薪酬追回制度是金融业薪酬规范化的重要举措

在监管机构的不断努力下，我国金融业的薪酬激励机制日臻完善，取得了积极进展。原银监会2010年发布《商业银行稳健薪酬监管指引》规范了国内依法设立的吸收公众存款、发放贷款、办理结算等业务的企业法人，涉及全部员工的薪酬结构、薪酬管理、薪酬支付和薪酬监管几个方面，其中第十六条规定了商业银行应设计扣回规定，如在规定的期限内高管和有关人员职责内的风险损失超常暴露，商业银行有权追回相应期限内发放的全

部的薪酬；原保监会2012年颁布《保险公司薪酬管理规范指引（试行）》。2014年原银监会办公厅针对信托业的风险管理出台了相关的指导措施意见，其中要求信托公司建立“激励性薪酬延付制度（与风险责任和经营业绩挂钩的科学合理的薪酬延期支付制度）”。2021年2月，中国银保监会办公厅印发《关于建立完善银行保险机构绩效薪酬追索扣回机制的指导意见》（以下简称《意见》），明确在八种情况下，银行保险机构特定人员绩效薪酬及其他激励性报酬要被追回。

金融业薪酬规范化的一个重点内容在于通过事前、事后的调整手段构建合理的薪酬结构，事前调整主要包括制定浮动薪酬的比例，通过不同的金融工具提供激励计划，延迟支付薪酬等，事后的调整重要措施就是薪酬追回。薪酬追回制度（claw-back）基本含义是指高管出现薪酬获得条件不成立时，公司有权要求高管返还其薪酬所得。该制度最初建立目的在于遏制公司高管通过财务违法行为来获得高额薪酬的动机、防止高管不当得利的情况发生，并鼓励高管为金融机构的长期利益服务。在实践中，该制度被广泛采纳，上市公司是否采用高管薪酬追回制度已经成为衡量一个公司高管薪酬政策是否优良的重要标准。薪酬追回制度在金融危机后被赋予将金融机构风险承担者的自身利益与公司紧密挂钩的事后风险调整的功能。

对于薪酬追回的目的，监管机构十分明确“为健全绩效薪酬激励约束

机制，充分发挥绩效薪酬在银行保险机构经营管理中的导向作用”，相比之前的各种“限薪令”，《意见》在目的中更加尊重薪酬本身在金融机构发展中的激励作用，而非简单地做出限制。从适用机构来看，目前《意见》中将适用范围从银行、保险机构扩大到银行机构、保险机构和在境内设立的金融资产公司，具体包括公司、信托公司、企业集团财务公司、金融租赁公司、汽车金融公司、消费金融公司、货币经纪公司。从适用人员来看，薪酬追回制度的适用人员不再局限于高管，强调影响到金融机构风险状况的关键岗位人员及其他责任人员都适用薪酬追回，且实行终身追责，即退休和离职人员同样适用。

追回制度规定了薪酬追回触发条件，针对人员类别和发生情形的不同，主要适用追回“超额发放的所有绩效薪酬和其他激励性报酬”或“相应期限内的绩效薪酬”，适用前者的情形可以看出是以“过错”为前提的，但是后者适用情形以结果为导向，即发生风险事件后即触发追回程序。对于具体的比例则是交由金融机构自主确立。

我国薪酬追回制度的实施主体是金融机构本身而非监管部门，确保了制度执行的灵活性和可操作性，具体到金融机构，由人力资源部及其他相关部门配合实施。除此，《意见》也要求金融机构对于追回过程可能产生的纠纷要有相应的处理渠道，并且将薪酬追回情况定期汇报给监管机构。

进一步明晰法律基础和适用范围

通过对薪酬追回相关监管规则的解读，结合国内外实践以及目前国内的法律基础，进一步健全薪酬追回判定有以下四方面问题值得关注。

法律基础需要进一步夯实和明晰。除了上述规范性文件，在法律层面，《民法典》中关于不当得利应当返还以及有关监事、董事及高管义务和利用职权侵犯公司利益的收入需要返还的规定被视为国内高管薪酬追回制度建立的法律基础。薪酬追回的制度涉及适用人员非常广泛，尽管《意见》中也要求金融机构健全劳动合同，明晰双方法律关系，但值得注意的是，金融机构如依此为基础，扩大追回条件和范围可能会导致劳动者权利被侵犯的情形。因此，对于薪酬追回制度适用时，如何与《劳动法》保持协调一致的法律基础需要在以后的实践中逐步夯实。

应进一步细化规范适用范围。对于高管的定义，在法律层面，目前我国《公司法》第二百一十七条第一款规定的“公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员”，包括同时担任董事的高管。具体到金融机构，以银行业为例，尚未查找到银保监会对高级管理层范围有所界定，只有一些上市银行的公开信息中可以查阅到各银行的高管层包括的职位范围。如交通银行规定高级管理层是本行的执行机构，对董事会负责，由行长、副行长、首席财务官、首席信息官、首席风险官、

公司业务总监等组成；中国农业银行高级管理层是该行的执行机构，由行长、副行长、董事会秘书以及董事会确定的其他管理人员构成。

鉴于此，监管机构应当明确监管的范围，使得法律的适用保持一致性，虽然职位名称有所差别，但法律可以提供判定原则。如对于银行机构，至少应当包括行长、副行长、财务部门负责人、风险控制部门负责人、法律部门负责人、公司业务部门负责人。此外，由上述关于机构的讨论可知，同时应当包括分行的高管。不同金融机构部门设置、职位名称有所差异，不同监管部门应当对此做出一致的规定和解释，防止监管套利。

“绩效薪酬或激励性薪酬”有待明确。薪酬追回制度中一个重要的问题即是被追回的薪酬具体包括哪些类型以及被追回薪酬的数量问题。《萨班斯法》第304节规定的是“全部激励性薪酬以及转让证券所得”，对高管来说，这显然是比较严苛的，具有一定的惩罚性。因为对公司而言，其损失的仅仅是因为财务报告重编而多支付给高管的超额薪酬并非全部的激励性薪酬。如果公司将高管所有薪酬全部追回，反而公司获得了不当利益，显然过犹不及。因为在不当得利中，利益返还原则是“损害大于利益，以利益为准；利益大于损害，以损害为准。”相比之下，《多德-弗兰克法案》第954节规定公司可以追回的仅是“超额薪酬”，就显得更为合理了，《意见》中也采取了同样的标准。但

是，在差额计算上也有一定的难度。如果支付激励性薪酬的条件是量化的指标，其差额比较容易计算；但如果支付激励性薪酬的指标是无法量化的，如何计算差额则有待明确。

信息披露上应突出薪酬与风险挂钩的关系信息。《意见》要求金融机构在薪酬披露时加入薪酬追回制度情况，从某种程度上完善了金融机构的薪酬披露。目前《商业银行稳健薪酬指引》以及原保监会的相关要求里包含了对于薪酬管理信息的披露，但对于商业银行和保险机构的要求所有差别，且披露的要求多为“自评”，对于了解金融机构薪酬制定的真实、完整的程序上还缺乏一套更有效果的披露要求。建议可以借鉴《巴塞尔协议》支柱三的薪酬信息披露以及《2010多德-弗兰克华尔街改革与消费者保护法》，用图表和陈述性表达相结合的披露模式，保证披露信息的充分性和一致性及有效性，减少监管部门及其他利益相关者阅读成本，也便于对不同金融机构薪酬制度进行对比。对于披露的事项，应当至少包括下列：一是与薪酬决定机制相关信息。具体包括金融机构内部负责薪酬激励制度的主体相关信息（主要是组成人员姓名、构成；公司外提供建议的咨询专家及其他所在机构和所负责进程领域）；如何确保薪酬制定人员和风险控制部门薪酬发放独立于其监管业务；所披露的薪酬激励制度的实施范围（如哪些地区，哪些业务线等），以及对国外分行或支行的实施强度；

产生实质风险的员工的类型以及高级经理人，包括每种类型人员的人数。

二是体现出薪酬与风险挂钩的关系信息。在薪酬体系中如何计算现在和未来可能出现的风险（发放薪酬时，对银行主要风险评定的概况；测量风险方法的性质和类型概况；测量方法如何影响薪酬以及上述方法的改变，以及改变原因和改变对薪酬计算的影响）；银行如何将业绩表现和薪酬水平挂钩；薪酬发放形式相关信息以及理由，具体包括：浮动薪酬形式的概况（如现金，股票还是股票挂钩的金融工具，且如果员工之间薪酬发放形式的组合不同，阐述该组合的理由和标准）；每个财政年度薪酬委员会主要成员开会的次数和对其成员发放薪酬状况（包括每个财政年度收到浮动薪酬奖金的员工数量、每个财政年度保证奖金数量总数、每个财政年度发放签约奖金总数每个财政年度发送离职金的总数、每个财政年度延迟支付的薪酬奖金总数、每种形式各占多少击穿每个财政年度所有薪酬奖金实质并分类公布）；以及延迟支付制度实施的具体状况（由于对之前做出风险调适延迟支付薪酬总额；受隐性因素影响而减少的薪酬，如浮动股价造成的减少等；受显性因素影响而减少的薪酬，如通过薪酬追回、薪金惩罚制度等手段而减少的薪酬）。■

（本文仅代表作者观点，与所在单位无关）

（责任编辑：安嘉理）

戴新竹：上海黄金交易所研发部。