

China HR Connect

总第八期 | 2011 年 4 月

绩效工资在中国大陆银行业的应用：机会与挑战同在

撰文：吴忠华博士 全球研究中心

2009 年全球市值最大的银行，中国工商银行（工行），披露了 190 亿美元的利润，比 2008 年增加了 16%。根据工行的年报，工行行长姜建清先生的税前收入是 133,417 美元。与之相比，在 2008 年，姜行长的税前收入是 236,000 美元。

中国大陆其他银行的行长们与姜行长的待遇不分伯仲。大陆所有的银行均披露了巨额盈利，但它们高管人员的收入却是亚洲同行几百万美元薪酬的一个零头。在 2009 年，汇丰银行年收入排名前 5 位的高管平均收入是 117 万美元，而华侨银行收入前 5 名的高管平均收入则是 913,944 美元。

为什么中国大陆银行高管的年收入与亚洲以及西方同行存在着这么大的差距呢？在中国大陆银行里为高管人员建立恰当的绩效工资计划又会受到怎样的挑战呢？

高管人员的全面薪酬通常包括固定薪酬（含基本工资及其他福利），年终奖金和长期激励。本文对中国大陆银行高管薪酬的各部分展开讨论，并揭示在增加绩效成分的过程中所碰到的阻力。

基本工资

虽然中国大陆银行的市值在全球名列前茅，并成功地应对了给国外银行造成巨大损失的金融危机，但它们高管的年收入与海外同行相比却是微不足道的。

大多数中国大陆银行的资本结构均为国资占主要地位，而高管人员又由党委任命，给这些人员定基本工资水平就成为挑战性极强的工作。一方面，面对国外金融机构在人才市场构成的严重威胁，基本工资水平太低会影响人才的吸引，还会给反腐倡廉带来困难。另一方面，给系统内人员较高的基本工资又会引起社会不满，妨碍“收入公平分配”社会原则的落实。为了降低后者的风险，国家财政部在 2009 年给所有的银行高管人员设定了收入总额上限，规定无论各银行的业绩表现如何相应的给付不得超过 2008 年水平的 90%。

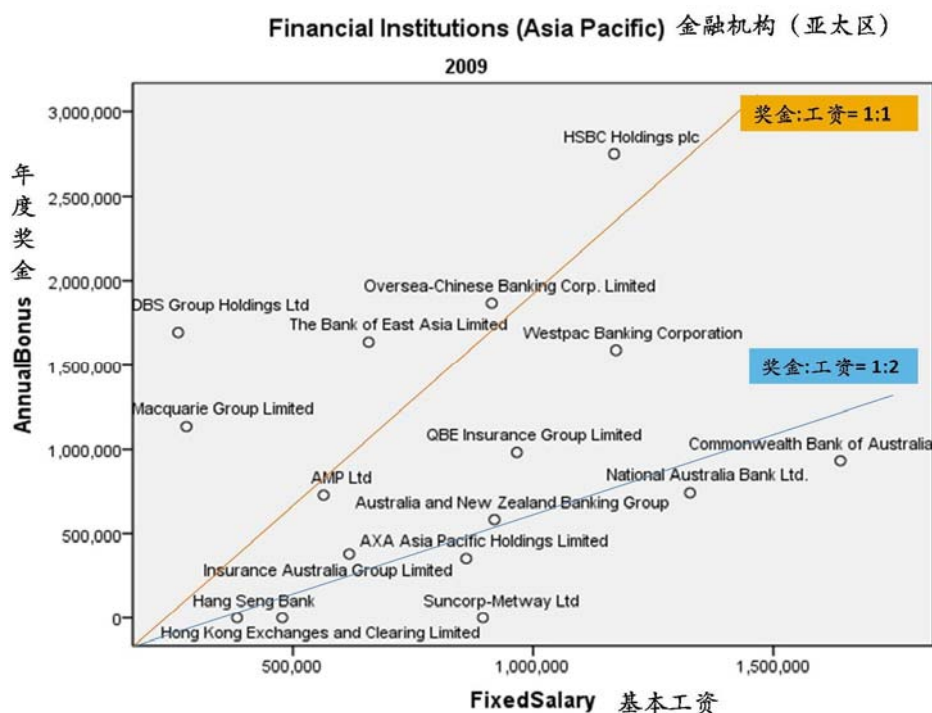
在国家财政部和中国银监会的干预下，银行高管基本工资的增长或是降低就不再与各银行的真实业绩挂钩；取而代之的则是总体的经济发展状况和政府试图贯彻“收入公平分配”原则的力度。

年终奖金

基于北美和欧洲发达经济体在绩效工资制度上所取得的经验，中国大陆的银行业在推广类似

的做法，试图将高管薪酬与业务结果紧密相连。2010年3月，中国银监会颁布了《商业银行稳健薪酬监管指引（指引）》，指导中国大陆的银行如何向高管发放奖金。根据《指引》，奖金发放必须与特定的风险管理指标挂钩，相应指标包括资本充足率、不良贷款率、拨备覆盖率。

年终奖金在全面薪酬中的占比因国而异。在中国大陆，《指引》明确了高管人员的绩效工资(含年终奖金)不得高于基本工资的3倍。然而，与澳大利亚、香港和新加坡的亚洲同行相比，这个比例显得非常激进。在2009年，以薪酬水平前5名高管的平均薪酬为范本，三分之一的亚洲银行发放的高管年终奖金不到总体薪酬水平的一半。另外三分之一的高管年终奖金发放量与基本工资持平。



虽然多数银行均已开始使用绩效指标来考核每年的业绩，并调整相应的奖金发放，但是，在中国大陆，由利息差支撑的盈利是否也能给高管带来大额奖金发放，我们却并不清楚。由于利率本来由监管机构确定，它与高管们的表现是否有紧密联系是值得探讨的。

此外，过分强调年终奖金会促使高管人员追逐短期的盈利而忽略对长期风险的防范，而后者恰恰是银行和整个金融系统安全运转的罩门。

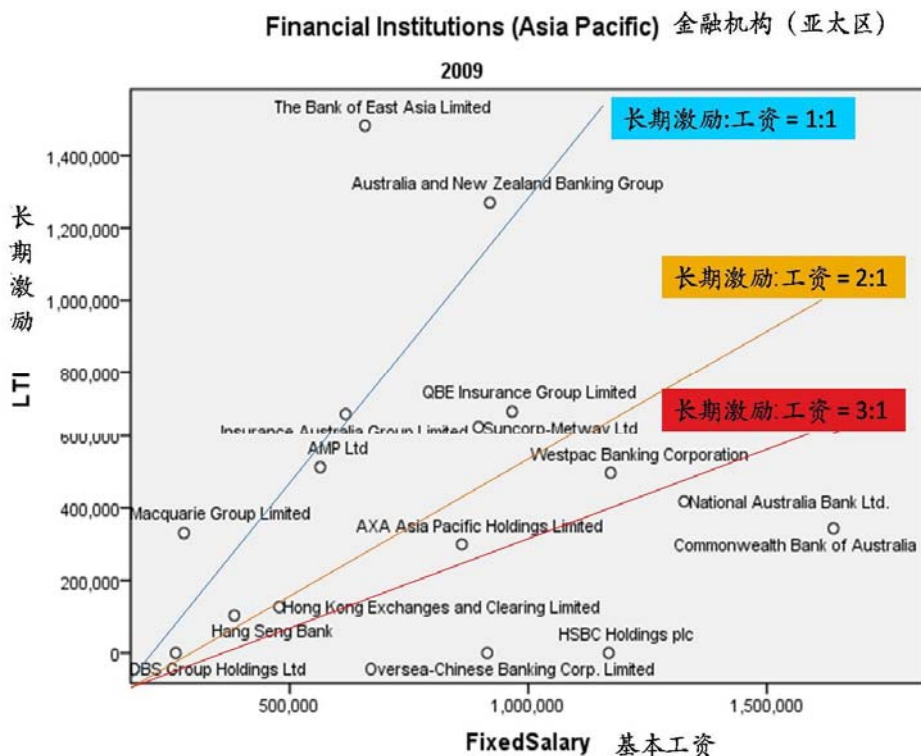
将年终奖金与风险时间轴相挂钩的方法之一是将一部分金额放入奖金代管帐户。举例来讲，根据《指引》，针对最高管理层的人员，至少得有50%的绩效工资应该进行延迟发放。延迟发放的安排可以引导银行的高管人员对长期业绩给予应有的重视，而非只着眼于短期的风险。这也可以防止银行向那些产能过剩、能耗过高的风险行业作出信贷。

长期激励的授予

长期激励是绩效工资体系的一部分，如果缺失了，就会潜移默化地促使高管在各业务领域对风险行为顾此失彼。根据中国大陆各银行的年报，到2009年，在国内上市的22家银行（其

实也是大陆规模最大的银行)中,有3家已经向它们的高管授予了长期激励,主要形式则是限制性股票:

- 2008年9月13日,中国进出口银行宣布向高管人员及其他员工授予限制性股票;
- 中国工商银行分别在2006年12月16日和2008年2月13日宣布给高管人员和其他员工发放限制性股票;
- 在2008年5月28日,深圳发展银行宣布向其高管人员和其他员工授予限制性股票。



通常长期激励计划的形式

是期权、限制性股票、股票增值权、或是其他股权方式。成功应用该激励方式的银行通常以利润结果为触发机制来授予长期激励。与全面薪酬的各成分(如现金薪酬、退休和养老福利等)的配合使用最能发挥长期激励计划的作用。2009年香港、新加坡和澳大利亚的银行给予高管的长期激励授予额超过了基本工资的金額,在某些特例中,授予额超过了基本工资的3倍。

在中国大陆非国有控股的银行里,如深圳发展银行,薪酬额前5名高管在2009年收到的长期激励授予额超过了他们基本工资的20倍。在2008年,该行董事长2009年的全面薪酬是2.55百万美元,2008年的则是2.34百万美元。这个数额大大高于中国大陆的其他同行。针对国有控股银行,国资委规定了高管长期激励计划的授予额上限。但这更像是一个行政干预手段而非市场导向的建议,主要的用意还是在于控制社会收入水平的差距。

长期激励带来的好处很多。首先,它有助于协调银行高管与投资人、相关方的利益。其二,在外资金融机构和其他内资银行狠命争夺人才的情况下,长期激励为国有银行吸引高端人才提供了方法。其三,采用长期激励也给市场传递了一个信号,即国有银行正在学习接受全球最佳的公司治理方式。采用并披露激励计划的细节也能更好地吸引境外战略投资方的眼球。

当然，除了货币型激励计划外，中国大陆银行的高管们也享受其他方式的长期激励，特别是那些国有银行的高管们，他们由政府任命，而非公开招聘。虽然货币型长期激励可以驱动他们为股东创造价值，然而他们出色的表现还可以让他们成为政府要职的继任人。这样的职业发展通道不会激励高管们为企业作出持久的承诺，相反，还有可能促使高管牺牲银行的长期利益来取得最快的成绩。在为这些银行高管们设计长期激励计划时，平衡银行的长期利益和银行高管的职业生涯规划之间的关系就成为必不可少的考虑因素了。

结论

随着中国大陆银行逐步采纳绩效工资，银行的人力资源部门需要明确相应的薪酬构成，以及市场定位。

由于中国大陆的银行业仍然由国家严格管控，用来考核高管绩效的指标与西方银行或是在市场导向环境中的银行有所不同。除了要为股东和相关方的利益服务外，中国大陆银行的高管们还需要为自己在政府系统内的职业发展前景奋斗。给系统内的银行高管发放过高的薪酬有悖于“收入公平分配”原则，也无助于政府缩小贫富差距的努力。所有的这些都需要在审核银行高管绩效工资体系，特别是他们的年终奖金和长期激励授予额时，给予充分考虑。

刚刚过去的全球金融危机给不同国家的银行带来了严重的后果，而引起这样恶果的行为恰恰是高风险放贷和过于追逐利润，而其背后还有不恰当的薪酬设计。对于中国大陆的银行业，从全球金融危机中所能汲取的教训与西方却应有所不同。前者及其董事会应该重新审慎考核高管的绩效指标，并制定长期激励计划以鼓励他们为业务创造高回报，同时用相应的计划来抑制腐败培养廉洁。