

我国商业银行管理层现行薪酬激励制度评析

王 晖

(西南财经大学中国金融研究中心, 成都, 610074)

内容摘要: 从我国的实践出发, 通过对当前管理层薪酬激励现状的分析, 我们认为管理层薪酬激励方面主要存在所有者缺位, 造成薪酬确定主体没有能力和动力等一系列问题, 并在此基础上, 探讨了目前我国在银行管理层薪酬激励改革上的实践。

关键词: 商业银行 管理层 薪酬激励制度

一、我国商业银行管理层薪酬激励的现状

(1) 管理层薪酬水平方面

① 不同银行之间高级管理人员薪酬水平差距较大

2004 年度上市银行高管人员年均薪酬普遍较高, 非上市股份制银行高管人员年均薪酬次之, 而国有银行高管人员年均薪酬最低。其中上市银行高管人员年均薪酬数民生银行最高为 164 万元。上海银行这一指标为 40.9 万元, 而中国银行仅为 23.6 万元。

此外, 我国商业银行管理层的薪酬与外资银行相比也存在较大差距。一个外资银行驻中国机构的负责人年薪平均约 50 万元, 而国有银行一个处级员工的每月工资不超过 3000 元。这种收入上的巨大差距, 不仅使我们看到用人制度上的差距, 而且使我们看到人力资本价值实现的差距。

② 管理层与普通员工薪酬水平之间的差距没有拉开, 国有商业银行表现尤其明显

首先, 尽管与一般行员相比, 管理层的重要性要大得多, 但其收入分配却没有体现这种重要性, 这特别是当前国有商业银行的普遍现实。在我国现有激励条件下, 国有银行行长与一般行员间就显性的工资报酬这一部分进行比较可以发现, 现有的工资制度并没有反映这两种角色和职责的重要性差异, 两者之间的工资收入差距甚小。

其次, 股份制商业银行高管薪酬增速较快, 与员工薪酬差距逐步扩大。

近二十几年的改革, 已使中国商业银行的分配发生了重要的变化。除了实行结构工资制, 收入与业绩相联系, 收入差距也逐步拉大。从以下图表可以看出, 5 家上市银行金额最高前三名高管平均薪酬增长较快, 而员工平均薪酬增长速度较为平稳。除个别银行个别年份, 其他各年份各银行每年的高管年薪增长率均高于员工平均薪酬增长率。高管薪酬的较快增长, 使得银行高管人员与普通员工的薪酬差距逐步扩大。5 家银行金额最高前三名高管平均薪酬与本行员工平均薪酬的倍数, 最低的为 2.08 倍(浦发银行 2004 年), 最高的为 21.23 倍(深发展银行 2005 年)。除个别银行个别年份以外, 差距基本呈现扩大的趋势。这种差距的扩大, 是商业银行高级管理人员与普通员工承担的责任、风险、付出的劳动和做出的贡献的体现, 不过这种差距与国际同行相比并不是很大, 还有继续扩大的空间。

表 1 5 家上市股份制银行员工及高管平均年薪增长率

	员工平均年薪酬 (万元/人)	员工平均年薪 增长率 (%)	金额最高前三名高管 平均薪酬 (万元)	金额最高前三名高管平 均薪酬增长率 (%)
招行 2005	20.53	7.1	180.06	54.3
2004	19.17	35.3	116.67	117.4
2003	14.17	1.1	53.67	16.7
浦发 2005	27.51	16.1	67.33	36.9
2004	23.69	19.9	49.20	8.1
2003	19.77	18.6	45.53	23.1
民生 2005	26.6	-6.7	143.6	-12.5
2004	28.51	13.7	164.05	59.3
2003	25.07	42.7	103.00	54.5
华夏 2005	15.31	31.7	57.20	9.6
2004	11.63	12.1	52.20	109.5
深发展 2005	15.21	5.8	322.87	323.0
2004	14.37	11.1	76.33	38.0
2003	12.94	-7.7	55.33	27.7
2002	14.03	19.2	43.33	64.6

资料来源：根据各银行年报整理而成

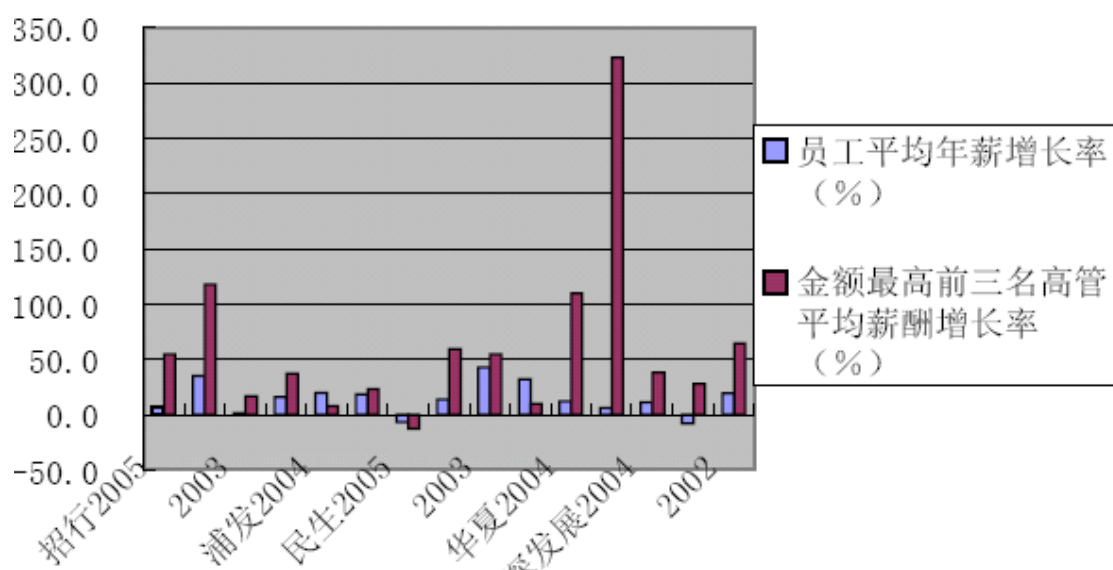


图1 5家上市股份制银行员工和高管薪酬增长比较

可见，与国有商业银行相比，在国内大多数的股份制银行和外资银行，其行长和一般员工间的收入有充分的差距，这种差距体现了股份制银行的工资收入分配遵循了岗位重要性原则。

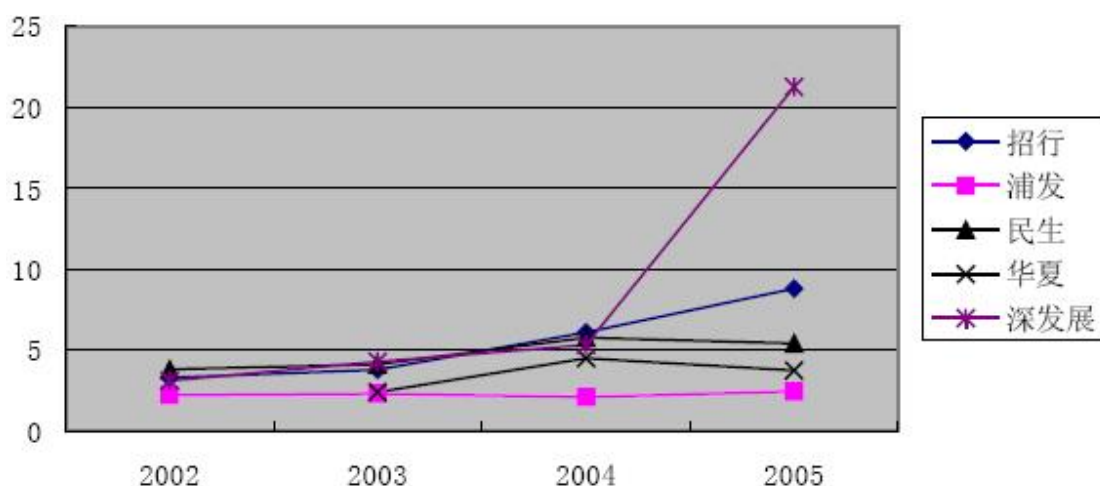


图2 5家上市股份制银行高管薪酬与员工薪酬倍数走势

(2)管理层薪酬结构方面

首先，我国商业银行管理层的收入结构单一，高管的薪酬结构中正规收入有两部分：一是工资收入，二是福利收入。各国有商业银行视具体情况对高管薪酬结构的规定又稍有不同。中国农业银行对高管实行的是级别工资和岗位职能工资制，其构成为基本工资+岗位津贴+福利。中国工商银行各级银行行长工资由基本工资+效益工资组成，副行长以上的高级管理人员实行基本工资和岗位工资制，其构成为基本工资+岗位津贴+福利。中国银行实行级别工资和岗位工资、效益工资挂钩的工资制度，其构成为基本工资+岗位工资+绩效工资+福利，一级分行、二级分行实行行长年薪制。在大多数国内商业银行，特别是国有商业银行管理层的绩效工资则是名义上与绩效挂钩，具有一定的浮动性，本应起到风险收入的作用，但绩效工资的浮动实际并没有很好的与银行的利润有效的挂钩，有的管理者为银行带来巨大的收益，但他收入的提高却远比不上他创造的收益提高的程度。

其次，虽然近年来在长期激励方面我国商业银行已有较大的起色，但长期激励机制的进展十分缓慢，目前还没有一家实行类似股票期权或者限制性股票的长期激励机制。对比国外商业银行，高管薪酬结构的多样化，短期激励的现金奖励和长期激励的限制型股票奖励及期权奖励等多种薪酬形式并存，我国商业银行管理层的薪酬结构，目前主要还是短期激励，缺乏长期激励手段。

二、我国商业银行管理层薪酬激励制度评析

通过对当前管理层薪酬激励现状的分析，我们认为管理层薪酬激励方面的问题，主要表现在所有者缺位，造成薪酬确定主体没有能力和动力，通过建立科学的绩效考核体系，制定符合管理层人力资本价格的，与其承担的风险和责任向对应的合理薪酬水平，管理层的薪酬体系仍是行政主导型；同时管理层长短期激励匹配不当，缺乏有效的长期激励机制。具体来说：

(1)国有商业银行薪酬确定主体存在问题

在经营管理层薪酬水平的确定上，国内部分股份制银行以及外资银行都是设立了薪酬与考核委员会，加强对高级管理人员的考评与薪酬激励，部分银行甚至聘请国际知名的专业咨询公司设计高管薪酬方案。董事会依据薪酬与考核委员会提供的考核意见，对高级管理人员发放薪酬。这

是符合国际惯例的。而我国国有商业银行和大部分城市商业银行以及其他国有银行金融机构的薪酬，形式上是由董事会提出，但需要经过国家相关部门批准。实际上由政府相关部门代行所有者职责，作为薪酬确定主体，制定高管层的薪酬。目前，由于国有商业银行所有者缺位，导致缺乏人格化的产权主体和薪酬确定主体，难以根据市场化盈利经营的要求建立对经营管理层的薪酬激励机制。

所谓所有者“缺位”或所有者职能“不到位”，是指在公司治理结构中，所有者功能丧失，所有者没有行使正确合法的职能，造成空位现象。从法理上讲，国有银行资本是属于金融类国有资产，而国有资产是属于社会全民所有的。然而社会全民是广泛分散的，不能将国有银行资本的产权所有者看成是所有自然人的集合体。因此每个人民个体缺乏一个具体载体来实现自己对国有资产的所有权。在这种情况下，就有国家政府出面接受社会全民的委托，代表全民去行使所有权，而真正的所有者（全体人民）只是名义上的产权主体，这就产生了国有银行资本“所有者缺位”的问题。在实践中，作为国有商业银行的委托人，国家是虚拟参与方而非实际参与方，国有商业银行的所有权必须通过政府授权给相关部门以及相关官员并由其实施。没有实质上的持股主体，或者说没有持股主体真正行使其职能，自然很难保持国有商业银行作为一个微观经济实体为实现股东价值最大化而活动。在这种情况下，国有商业银行缺乏一个人格化的产权主体来行使完整意义上的所有权，就难以有足够的激励，根据市场化盈利经营和股东价值最大化的要求建立对经营管理层的有效薪酬激励。具体来说：

第一，在薪酬总量的确定方面，不可能做到市场化原则。一方面，国有商业银行委托权的获得者——相关的国家机关和部门的负责人，参与国有银行经营管理者的薪酬制定。而这些委托人的薪酬则大都完全服从于国家相关的公务员工资制度和工资调整政策，因此他们在制定国有商业银行经营管理者的薪酬时，难免会将两者之间的薪资进行比较，心理上不能接受过大的薪酬差距。另一方面，政府在国有商业银行的效益和整个社会的宏观经济增长、社会秩序的稳定之间，显然更加关注后者。因此，在国有商业银行薪酬水平的确定上，考虑的因素较多，比如社会的接受度和公平性，以及地区差异等等。

第二，在考核指标设计上，不可能建立全面科学的考核指标体系。首先，政府部门在国有商业银行资本委托代理关系中所扮演的这种重要角色，与其应该负担的主要职能即社会公共管理职能、经济调节功能等混淆在一起，会造成目标的多元化，使得部分行政干预不可避免的参与到国有商业银行的经营管理中来，使国有银行难以成为独立的市场主体，难以通过自主商业化经营确立其正确的价值观念——股东价值最大化，建立全面科学的考核指标体系以及实现其战略目标。这样，在确定被考核部门考核指标时往往没有经过前期的市场调研和分析，缺少对历史数据的分析，缺少与被考核部门的反复沟通，而是依据上级行政管理部门的需要来制定年度考核目标，容易造成脱离实际，苦乐不均。

其次，相关政府部门及政府官员缺乏相应的专业知识和经营，缺乏当好薪酬确定主体的足够动力。一方面，这些部门的负责人和工作人员并非对银行的业务和运作情况，有深刻的了解并具

备专业知识和经验，在绩效考核指标的设计中，不能充分根据商业银行的经营特点，设置相应的核心指标和权重。另一方面，代表国家进行银行监控的人员，也没有直接的利益动机来承担国家财产所有者的监督责任，不能真正从所有者和股东利益的角度出发来考核经营管理层的业绩，注重银行的风险状况、资本状况和内管理状况，从这些方面设立全面科学的绩效考核指标，以此来确立经营管理层的薪酬。

第三，在考核指标的取值上，国外商业银行绩效考核指标的设置上，多是采用财政预算编制中的零基预算机制，即在指标的设置上一切从“零”开始，从考核年度的市场状况、银行的资源状况、银行业竞争对手状况等多方面出发，权衡得失，“不看过去，关注未来”，通过分析、汇总、审核、平衡相关情况，最终形成考核指标。这样得到的考核指标是与变化的外部环境和企业战略相结合的，能更好更科学的衡量银行和经营管理层的业绩。与之不同的，是我国商业银行绩效考核目标的制定往往采用的是比例增长模式，也就是以上年的实际执行情况作为基数，在实际发生数的基础上按照一定的增减比例确定考核目标，这样的考核不能反映综合市场状况对银行经营的影响，考核难免失去公正性和公平性。

第四，所有者缺位也产生了寻租行为。国有商业银行在各级代理人（经营者）选择以及代理人的监督上都具有浓厚的行政色彩，各级政府官员缺乏动力来发现和任命有能力的企业家，由此他们无需为自己的选择承担风险，从而表现出一种典型的“廉价投票权”，这为寻租的产生创造了条件。同时他们又选择最容易控制或者能使自己享有更多企业带来的好处的经营者，并在会在经营者绩效的考核和薪酬制定中，引制寻租行为，滋生特权腐败，造成社会资源的极大浪费。

(2) 管理层薪酬与员工薪酬差距没有拉开

在我国现有激励条件下，银行管理层与一般行员间就显性的工资报酬这一部分正当、公开、合法的收入进行比较可以发现，现有的工资制度并没有反映这两种角色和职责的重要性差异，两者之间的工资收入差距甚小，这在国有商业银行尤为突出。相比之下，在国内大多数的股份制银行，其行长和一般员工间的收入有充分的差距，这种差距体现了非国有商业银行的工资收入分配遵循了岗位重要性原则。

当前国际上薪酬支付体系比较完善的大银行，高级管理人员的收入水平一般是基层职工的几十倍，甚至是上百倍。经营者薪酬档次与普通员工差距很大。据国际管理顾问公司太平国际的全球薪酬调查显示，美国公司总裁与职员的薪酬比是 326：1。美国收入最高的 5 位 CEO 中，花旗集团的约翰·里德、桑德福·威尔分别列第一、第二名。美国总裁与职员薪酬差别巨大也是美国穷人越穷，富人越富的原因之一。这其中除了有薪酬差别外，公司总裁获得的配给认股权也是他们致富的主要原因。下图就反映了美国第一银行 2000 年总裁收入为普通柜员的 300 倍。

表2 美国第一银行2000年员工收入（万美元）

层级分类	基本工资	年度奖金	股票激励	福利	合计
总裁	100	200	600	21	921
执行副总裁	40	40	100	8.4	188.4
高级副总裁	22.5	16	24.5	4.7	67.7
副总裁	10	2	2.8	2.1	16.9
经理	5	0.5	0.5	1.1	7.1
柜员	2.5	0.05	0	0.53	3.08

资料来源：根据郑先炳. 美加银行业股票期权计划的实施及启示. 世界经济，2001（9）整理

薪酬激励不仅应该与其业绩紧密联系，而且应该充分体现其承担责任和风险的大小，这才有利于激励管理者积极承担责任，努力防范风险。商业银行管理层负着全面领导所辖区域经营、管理的重任，掌握着所辖行的人事任免、财务控制等重要权力和责任。与一般员工的常规性、格式化生产行为的工作性质不同，他们的决策能力和努力的发挥，直接关系到整个辖区行的经营管理总体水平。尽管与一般行员相比，管理层重要性要大得多，但其收入分配却没有体现这种重要性，这特别是当前国有商业银行的普遍现实。不同职务的收入差距小，收入不能与其职责相对应的矛盾是国有商业银行工资体系的突出问题。国有银行高管和基层员工薪酬水平的过小差距，说明国有商业银行的报酬激励并未能按照岗位重要性承担的责任和风险对其给予相对应的收入回报，行长与一般行员之间分配关系并未摆脱平均主义和“大锅饭”思想束缚。这种现象并不是一种公平的表现，而正好在一定程度上对人力资本价值的否定。

(3) 管理层长期激励与短期激励不匹配

有效薪酬激励模式应该是短期薪酬激励与长期薪酬激励的组合激励，在前面的研究中，我们知道美国商业银行重视股票期权等长期薪酬激励措施，而德国商业银行重视奖金等薪酬激励措施，二者均取得了较好的激励效果。短期薪酬激励与长期薪酬激励均可以起到较好的激励效果，但是由于两者激励的目的存在区别，因此，实施短期薪酬和长期薪酬的组合激励可以起到优于单纯的短期激励和单纯的长期激励的效果。

目前美国银行高层管理人员的长期激励收入已占收入的主要部分，并且已有愈来愈多的收入是依赖于长期激励计划的。美国最大的 5 家银行经营管理层的薪酬收入中，股票期权带来的收入已经占到 80% 甚至以上，股票期权的价值要远远高于年度奖金、红利与其他激励的总和。

表3 美国五家大银行管理层收入构成

	基本工资占总收入比例 (%)			奖金占总收入比例 (%)			股票期权占总收入比例 (%)		
	最低	最高	中数	最低	最高	中数	最低	最高	中数
CEO	0.9	7.6	2.5	3.3	21.2	14.6	69.3	94.6	82.9
COO	2.3	4.1	2.6	3.4	10.2	8.7	83.8	94.1	84
CFO	2.3	3.6	3.4	3.4	11.2	9.5	85.5	94.1	85.7
其他高管	1.6	6.9	4.6	8.6	64.4	13.5	30.9	84.8	80.8

资料来源：陈清泰、吴敬琏主编：《股票期权实证研究》，中国财政经济出版社，2001

反观我国商业银行管理层的薪酬体系，收入结构单一，高管的薪酬结构中正规收入有两部分：一是工资收入，二是福利收入，目前还没有一家实行类似股票期权或限制性股票的长期激励机制。薪酬激励手段为短期激励，缺乏制度性的分享长期经营成果的长期激励手段，这是导致我国商业银行管理层薪酬激励效应不强的又一个重要原因。我国商业银行中，目前只有民生银行于 2004 年 2 月率先退出了期权激励的长期激励方案，但是从 2004 年年报看，计划用于实施激励的股份 H 股并未发行上市，长期激励方案尚未具体实施。

商业银行管理层长期激励的缺乏会产生一系列后果：第一，银行的长期发展利益与经营管理者的自身利益没有联系起来，经营者出于利己考虑，会追求短期利润最大化，倾向于采取短期效用明显的决策。对于在经营管理中经常碰到的有长期影响，但效用有时滞性的战略性决策，会选择放弃，从而忽视银行核心竞争力和发展后劲的培育。在国有商业银行所有者缺位、内部人控制趋强、短期激励有限、长期激励不足的情况下，经营管理层不可避免会出现内部人的短期自利行为，表现为过度发放信贷；过分的在职消费；侵蚀银行利润等等。利用政府在行政上的超强控制将其因短期自利行为造成的经营性亏损推脱为政策性亏损，由此转嫁自己的风险。同时，商业银行各级代理人在激励弱化的情况下，无疑会加大参与为谋求短期控制权收益的职位竞争，减弱其对银行长期利益的考虑。第二，不利于留住优秀的高管人员。由于银行的长期持续发展要通过较长时间的经营才能实现，因此长期激励的获得也具有相应的时间规定。如长期激励中的股票赠与是将银行的一定数额的股票无偿送给或以很大折扣出售给高管层，这类股票一般只有在商业银行达到一定的增长指标或利润指标，同时高管人员的工作年限达到一定标准是才能出售。因此，长期激励也促使银行能留住优秀的管理人员。第三，长期激励又是一种低成本的激励。由于长期薪酬通常是在长期内才能获得，并且如股票期权等长期激励方式的实现，大多是通过资本市场来实现，对银行当期现金流量并不造成影响。

但是也应看到的是，当前我国商业银行管理层长期薪酬激励的实现还面临诸多的障碍。股票期权等长期激励机制能够有效发挥激励作用的重要前提是资本市场的有效性。从我国资本市场的发展现状来看，虽然我国的证券市场经过 10 多年的发展，取得了巨大成绩，上市公司数量和实力在不断增强，但是我国股票市场对企业信息的反映较弱，股价反映更多的是投机性因素，与公

司实际经营业绩的相关性不大，甚至与真实价值背离。在这种情况下，受其他因素的影响，期权激励的效果有可能会被扭曲，甚至产生反向激励效应。此外，我国在股票期权激励机制方面虽然出台了相应的行政法规，但是在法律法规建设方面仍然存在不少困难。例如《公司法》中的条款就否定了公司发行的新股以及通过库存股票帐户回购的股票这两个股票期权行权的股票来源途径：《证券法》中也规定上市公司高层管理人员在职期间不得通过二级市场买卖本公司的股票和对上市公司增发新股等，这对实行股票期权制度形成了限制，我国商业银行在长期激励机制上的改革远未起步。此外，长期薪酬制度要求以规范的会计制度和严格的信息披露制度为前提，但是我国在企业财务会计制度、税收制度、信息披露制度等方面，仍然存在一定的制度缺陷，这些制度的缺位也使得长期薪酬难以真正有效的实施，其激励作用更是难以有效发挥。

三、目前在管理层薪酬激励改革上的实践

现阶段，我国商业银行已经开始注重薪酬的激励作用。

首先，我国商业银行正在逐步建立薪酬委员会。对于高级管理人员，上市银行逐步设立了薪酬与考核委员会，加强对高级管理人员的考评与薪酬激励，部分银行甚至聘请国际知名的专业咨询公司设计高管薪酬方案；并逐步推行高级管理人员的年薪制，如民生银行高级管理人员年薪由基础薪酬、业绩薪酬和特别贡献奖励组成。国有商业银行也开始重视薪酬激励，如中国银行、建设银行等已经设立人事和薪酬委员会或薪酬与考核委员会，对高级管理人员业绩进行考评，制定薪酬管理制度并监督其执行。总的来说，近年来不少新兴股份制银行，高级管理人员薪酬的确定基本上都是由薪酬管理委员会提议，董事会进行审批，逐步走向了市场化。

其次，随着对银行业薪酬制度的改革，国内商业银行逐步开始推行高级管理人员年薪制，使高管层的薪酬逐渐与业绩挂钩。如民生银行高级管理人员年薪由基础薪酬、业绩薪酬和特别贡献奖励组成。其中基础薪酬由基本薪酬和福利薪酬构成；业绩薪酬由风险薪酬、管理薪酬和效益薪酬构成。高级管理人员基本薪酬和福利薪酬按总行三级行员基本薪酬和福利薪酬标准的系数执行，行长系数为3，其他高管人员系数为2。

业绩薪酬按照风险控制、综合管理和效益水平考核结果发放，三项占比分别为业绩薪酬的40%，10%和50%。董事会薪酬与考核委员会根据每年董事会下达的年度经营计划中关于风险控制、综合管理和效益水平等方面的要求，制定业绩薪酬考核指标体系。业绩薪酬考核指标体系要符合监管部门的规定，体现有利于提高资产质量、有利于加强内部风险控制和制度建设、有利于提高管理水平和经济效益的原则。

董事会依据薪酬与考核委员会提供的考核意见，对高级管理人员发放业绩薪酬。民生银行规定，完成董事会下达的年度经营计划各项指标，行长及其他高管人员分别按完成计划税后利润的1.2%和0.6%发放业绩薪酬；未完成计划时，根据未完成进度情况和各项占比，相应扣减其业绩薪酬。在全面超额完成各项计划指标后，给予经营班子特别贡献奖励，奖励比例按计划税后利润超额数的2.5%执行。其中，行长占特别贡献奖总额的40%，其他高管人员占60%。

第三，更多的银行开始注重长期薪酬激励的重要作用，并聘请知名公司设计本银行的长期

薪酬激励方案，有些银行甚至已经开始进行有益的尝试，逐步实施一些长期薪酬激励措施。

首先，在国有商业银行方面。中国银行部分董事和高级管理人员参加其上市子公司中银香港（控股）有限公司上市前认股权计划。根据该认股权计划，部分董事和高级管理人员可据此向中银香港（BVI）购入中银香港（控股）有限公司现有已发行的股份，行使价为每股 8.5 港元。此认股权自 2002 年 7 月 25 日起的 4 年内归属到计划参加人，即认股权的 25%股份数将于每年年底归属到计划参加人，有效行使期为 10 年，即至 2012 年 7 月 4 日止。截至 2004 年 12 月 31 日，根据银香港（控股）有限公司上市前认股权计划向本行部分董事、高级管理人员授予的尚未行使的认股权共计 6,142,500 股。

其次，在股份制银行方面。交通银行继在香港成功上市之后，预备推出针对高级管理层的“长期激励计划”，并且已经聘请了全球著名的人力资源咨询公司华信惠悦（Watson & Wyatt），协助制订银行管理层的股权激励和员工薪酬改革方案。其拟推出的长期薪酬激励计划如下：授予的长期激励可以是期权、股票增值权、限制性股票或绩效股票。计划中授权总额的上限为交行发行股份总数的 15%，并且可分次实施，上市时首次实施上限为增发股份的 2.25%。首次实施的形式为以现金支付的股票增值权，即激励计划覆盖到的高管获得自授予日起至行使日期内被授予交行 H 股的股价增值收益的权利。其长期激励计划自授权之日起 10 年内有效（含 2 年等候行权期）。第三、四、五、六年，每年行权上限分别不超过获授权总额的 25%、50%、75%、100%。六年期满后，未行权部分可在有效期内继续行使，超过有效期仍未行权的即被视为放弃。

招商银行一直是最积极的探索者，它曾经发售过员工持股，但在 2002 年上市前，因政策禁令被迫全数回购。上市后，招行也一直在追求长期激励上的突破。2003 年 8 月第一次临时董事会通过了《关于建立管理人员长期激励计划的议案》，提出为进一步完善公司治理结构，建立健全管理人员长期激励机制，为股东提供长期、稳定、更好的投资回报，董事会同意公司从税前利润提取约 3 亿元奖励基金，并利用申请发行可转换公司债券的时机，建立与经营业绩直接挂钩的管理人员长期激励计划，激励对象为公司高、中级管理人员；董事会授权经营班子负责制订具体可行的长期激励计划操作方案，由薪酬与考核委员会报董事会通过并提请股东大会批准实施。但由于招商银行的可转债一直没有发行，该计划也还没有正式实施。

民生银行推出了《高级管理人员年薪制办法（试行）》，加强高管收入与管理水平、经营业绩的挂钩程度，并且安排了任期内奖金预留方法，以激励管理人员更多考虑公司的持续经营。2004 年 2 月 25 日，中国民生银行又推出长期激励计划。长期激励计划是公司给予公司董事、监事、高级管理人员和有特殊贡献的员工分享公司成长收益的一种奖励方式，是与股东价值（股价）挂钩的长期激励机制。长期激励计划份额总数控制在本公司发行 H 股股份总股数的 15%以内。对授出的长期激励份额有效期为十年。但获得长期激励人员在获得长期激励份额后首年不得行使，从获得长期激励日期起至第二、三、四及五周年之日，该获得长期激励份额人员所行使长期激励份额之数目分别不得超过其长期激励份额单位总额的 25%、50%、75%及 100%。等五年期满后，未行使的长期激励份额可以在有效期内继续行使，超过有效期后，未行使的长期激励份额自动失效。

参考文献:

- 1、阎海思：国有商业银行薪酬体系优化研究，中南大学硕士论文，2004 年
- 2、周萍：商业银行绩效管理研究，武汉理工大学硕士论文，2006 年
- 3、郑国铎：《企业激励论》，经济管理出版社，2002 年版
- 4、刘兵：《企业经营者激励制约理论与实务》，天津大学出版社，2002 年版
- 5、彭正龙：《企业经营者评价系统与激励机制研究：理论、模型、方法》，华夏出版社，2002 年版
- 6、王宏：薪酬委员会的职能及设立，《企业改革与管理》，2002 年第 3 期
- 7、孟莉：岗位等级工资制度模型与方法研究，华北电力大学硕士学位论文，2006 年
- 8、徐永胜：国有商业银行薪酬体系方案设计，吉林大学硕士学位论文，2005 年
- 9、阙澄宇、王一讲：银行高层激励：美国 20 家银行调查，《经济研究》2005 年第 3 期

Analysis the Existing Salary Incentive System of Chinese Commercial Banks

Management

Wang Hui

(Chinese Financial Research Centre of Southwestern University of Finance and
Economics, Chengdu, 610074)

Abstract: From our practise, by analysing the current status of the management salary incentive, we believe that management compensation incentives primarily have such questiones, such as the owner absencing, resulting the salary principal inability and have no power, On this basis, we discussed the reform practice on the current bank's management salary incentive in China.

Keywords: Commercial Bank management salary incentive system

收稿日期: 2009-10-26

作者简介: 王晖，西南财经大学中国金融研究中心金融学博士，研究方向：金融学