



紧迫的历史重任

培养和塑造中国的金融企业家

德勤中国公司治理中心
2020年7月

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

序 言	1
1 定义金融企业家	
1.1 金融企业家的地位与价值	3
1.1.1 金融家和金融企业家的名称之辩	3
1.1.2 金融企业家的价值.....	4
1.2 金融企业中管干部	6
1.2.1 明确金融企业中管干部的企业家身份	6
1.2.2 党的干部身份和金融企业家角色具有兼容性	8
1.3 培养金融企业家是当下中国紧迫的历史重任.....	10
1.3.1 缓解金融企业家高度稀缺的需要	10
1.3.2 中国金融企业市场化和国际化经营的需要	11
1.3.3 预防和应对下一场金融危机的需要	12
1.3.4 引领金融科技发展的需要.....	13
1.4 小结.....	15

2 营造金融企业家成长和作为的环境

2.1 国有金融企业家的任期	19
2.2 “金融副省长”的选拔任用	22
2.3 金融企业家和金融监管者之间的双向“旋转门”	26
2.4 金融企业中管干部的相互“轮调”	29
2.5 金融企业高级职位任职资格的审核与批准程序	32
2.6 金融企业的公司治理	34
2.7 小结	36

3 培养和选拔金融企业家

3.1 培养金融企业家	41
3.1.1 金融企业家的自我培养与修炼	41
3.1.2 院校教育与金融企业家的成长	42
3.1.3 管理培训生计划与金融企业家的梯队培养	47
3.1.4 轮岗与历练	49
3.2 金融企业家的选拔机制和继任计划	52
3.2.1 金融企业家的胜任力标准	52
3.2.2 内部提拔与外部“空降”	54
3.2.3 相马机制与赛马机制	57
3.2.4 高管继任计划	59
3.3 创新和包容的金融企业文化	63
3.3.1 尽职尽责的容错机制	63

3.3.2 女性金融企业家	66
3.4 小结	69
4 国有金融企业家的经济激励与约束机制	
4.1 国有金融企业家的薪酬激励机制	73
4.1.1 国有金融企业家的外部和内部薪酬差距	73
4.1.2 国有金融企业家薪酬与业绩的相关性	77
4.1.3 国有金融企业家的股权激励机制	79
4.2 国有金融企业家的业绩考评	82
4.2.1 国有金融企业家的综合业绩评价体系	82
4.2.2 董事会主导的金融企业家考评机制	85
4.2.3 国有金融企业家业绩考评的信息披露	87
4.3 金融企业家的“脱轨”因素及其治理	91
4.3.1 中国金融企业家“脱轨”因素的识别	91
4.3.2 中国金融企业家“脱轨”行为的治理	97
4.4 小结	104
主要参考文献	107
附录	109
研究方法	129
研究小组	131
致谢	133
联络人	135

序言

当今世界正面临百年未有之大变局，中国金融业将迎来巨大的历史挑战。从宏观环境来看，上一场全球金融危机过后，导致危机的深层结构性因素并未得到根本性改造，2020年突如其来的全球新冠肺炎疫情，以及骤然紧张的大国关系，雪上加霜，给本来就脆弱的国际金融体系带来更大冲击，新一轮危机的“幽灵”时隐时现；同时，中国金融业进一步对外开放，外资进入银行、保险、证券等行业的门槛全面降低甚至消失，金融行业的市场竞争激烈程度将大大提高，国内金融业的洗牌，在今后几年将有可能出现规模化的特征。从金融行业内部来看，随着金融混业经营的全面放开，金融企业业务的复杂性和管理难度成倍上升；金融科技的迅猛发展，使得全面的数字化转型成为中国金融企业的战略命门，基于科技进步的金融企业治理、管理和经营制度的重塑迫在眉睫。

在这国际和国内金融深化与发展的重大时刻，中国金融企业家的存在，至关重要。他们的博大情怀、战略视野、创新精神、意志力、专业知识和风险管理能力，既是金融企业核心竞争力的重要部分，又是金融企业核心竞争力的聚合力量。作为世界第二

大经济体，今天中国的金融业，比任何时候都更迫切地需要一支强大的金融企业家队伍，需要他们充分发挥领导力，引领中国金融企业从简单地外延做大，转向高质量地内涵做强，跟进并超越国际先进的金融企业，使中国的金融企业在国际金融业占得应有的领先地位。然而，中国金融企业家的现实格局，相对于历史使命而言，显得捉襟见肘。培养和塑造中国金融企业家已经成为了当下金融行业，乃至整个社会都应当深入思考和认真实践的重大课题。

一方面，中国金融企业家的国际化水准，与中国金融市场对外开放的程度，以及中国金融企业国际化运营和发展的程度，很不匹配。中国目前的金融企业家，其思维模式、知识结构、从业经验等往往局限在国内市场、高速增长阶段、传统业务和具体金融行业（如银行、证券和保险等）以内，不仅没有经历过经济下行周期和真正国际金融市场动荡的考验，也少有全球化大局下国际金融企业的治理经验。

另一方面，中国金融企业家，数量上严重短缺，结构上严重失衡。中国的金融企业，特别是大中型金融企业，大多是在计划经济向市场经济转型过程中，从政府部门中脱胎出来的。中国金融企业成为真正意义上自主治理、直面竞争、承担风险的市场主体，只有短短的三十多年时间，中国金融企业家成长的历史基础，相当薄弱。数量上看，中国金融企业家并未有群体之势，仅大型金融企业不少高级管理岗位长期空缺的现象，就颇为普遍；结构上看，中国金融企业家成分较为单一，具有丰富国际经验和IT专业背景的金融企业家一将难求。

现实表明，在培养和塑造中国金融企业家的问题上，容不得我们再有任何的迟疑。

自改革开放特别是近二十年以来，中国金融业获得了举世瞩

目的发展。以银行业为例，2002年底，中国银行业金融机构的资产总额仅为23.7万亿，净利润总额364亿，主要商业银行的不良贷款率则高达23.6%，四大国有商业银行均处于“技术性破产”的状态。18年后的2019年底，中国银行业金融机构的资产总额达到了290万亿，增长约11倍；净利润总额19,932亿，增长约54倍；不良贷款率多年保持在2%之下；四大国有商业银行连续两年在英国《银行家》杂志世界1,000家大银行榜单上占据前4名的位置。与中国金融业改革发展的态势相匹配，一些金融企业家成长起来，他们艰苦探索、改革开拓、倾心治理，创造了中国金融业辉煌的历史。

然而，由于各方面的原因，中国现有的金融企业家是自发地、个体地生长出来的，尚没有社会、行业和金融企业家自我催生、培植、激励和修炼的自觉规划和实践安排。恰恰是这种自发而为的金融企业家“自然成长模式”，造成了如今中国金融企业家奇缺的状态。尽管在这种模式下，也出现了为数不多优秀的中国金融企业家，但它无法培育能够满足中国未来经济和金融发展需要，数量充足、结构适当、梯队合理的金融企业家队伍。因此，我们亟需在全社会、金融行业和金融企业、金融从业人员范围内，在制度和政策、机制、个人修炼多层面上，形成自觉的金融企业家培养的意识、战略、规划，并开启多元的实践。

为此，德勤中国公司治理中心发起成立了“培养和塑造中国金融企业家”研究项目组，旨在为中国金融企业家的选拔、培养和成长提供一些方向性和系统性的建议。鉴于中国的银行在金融行业中的重要性和代表性，我们具体选择银行作为研究场景，将在银行里任职的金融企业家，作为研究的主要对象。我们希望并相信，这种研究将有助于中国的金融企业家，开始一个自觉生长的崭新历史阶段。

1

定义金融企业家

1.1 金融企业家的地位与价值

1.1.1 金融家和金融企业家的名称之辩

在2014年APEC工商领导人峰会上，习近平主席指出，全面深化改革就是要激发市场蕴藏的活力，市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。2017年9月8日，中共中央、国务院发布了《关于营造企业家健康成长环境、弘扬优秀企业家精神、更好发挥企业家作用的意见》，充分肯定了企业家对于深化供给侧结构性改革、激发市场活力、实现经济社会持续健康发展所具有的重要价值。

金融企业是经营货币、资金和风险的特殊企业，高层管理者（简称“高管”）通常被称为金融家(或银行家,下同)，很少叫做金融企业家。金融家还是金融企业家，并不是一个简单称谓问题，涉及到对于金融企业及其高管在社会价值创造体系中角色和贡献的认知。

金融业作为现代服务业，不仅通过价值的跨时空交换极大地改善了人们的财务状况，而且通过资金融通、信息支持和风险分散为工商企业的价值创造提供了基本条件。金融企业并不是仅仅

通过对于资金的占有来分享工商企业创造的利润，而是社会价值创造过程不可或缺的参与者。

金融家在金融企业的治理、经营和管理中需要付出复杂的脑力劳动，是主要依靠自身的人力资本承担风险并分享收益的“特殊劳动者”。明确金融家的企业家身份，有利于消除附着在金融家身上的传统偏见，使国家支持企业家创新创业、激发或保护企业家精神的各项制度和政策，名正言顺地适用于金融家。

本报告所称的金融企业家，既包括董事长、总经理（行长、总裁）、副总经理（副行长、副总裁）等主要领导者，也包括首席财务官、首席风险官、首席信息官、首席审计官、董事会秘书等专业条线的高级管理者。

1.1.2 金融企业家的价值

在2018年12月庆祝改革开放40周年的大会上，100位做出杰出贡献的人士获得了“改革先锋”荣誉称号，其中26人为企业家，是占比最大的群体（参见表1-1）。然而，这些企业家没有一位来自传统的金融行业。由此来看，中国金融企业家作为一个独立群体，其角色和价值，尚未形成广泛的社会共识。

和其他企业家一样，中国金融企业家无论是对于国家和社会，还是对于金融企业自身，都是宝贵的稀缺资源。从宏观和微观两个方面，他们都具有不同于社会其他贡献者独一无二的价值。

从宏观的角度来看，金融企业家领导金融企业执行国家的经济与金融政策，确保货币政策的有效传导和金融资源的合理配置，支持实体经济，促进金融发展和稳定，维护国家金融安全，以金融企业的规模、效益和质量的良好发展，承担社会责任。

表1-1 100位“改革先锋”的类别统计

类别	人数
企业家	26
政府党政干部	20
科学家	13
教育、文化、体育、卫生工作者	12
社科学者（经济、法学等）	9
企业管理人员、技术人员、工人等	8
公安、检察、法院工作人员	5
国防人员	4
环保、公益人士	3
合计	100

从微观的角度来看，金融企业家确定金融企业的愿景、使命和战略，组织协调金融企业创造收入、节约成本、控制风险，推动金融企业的变革和创新，确保股东可以得到合理的投资回报，实现高于竞争对手的客户满意度和员工满意度，防范和降低金融企业所面临的各类风险。

中国金融业渐进式的改革路径，决定了金融企业家的价值表现，也是渐进式的。一方面，在经济转型和利率尚未完全市场化的大背景之下，银行等金融企业可以享有较为稳定的息差收益，与国际先进同行相比，中国金融企业家在市场竞争、企业经营、治理与管理中发挥的作用没有那么突出；另一方面，受制于金融行业的整体发展水平和金融企业体制和机制逐步完善的历史影响，中国的金融企业家在战略视野、市场意识、风险认知、金融创新、跨文化工作能力等方面与国际先进同行也存在差距。因此，从现实来看，中国金融企业家的价值，有一个社会认知和成长环境的改善问题，同时，也需要中国金融企业家自觉加强企业家精神和能力的修炼。

1.2 金融企业中管干部

1.2.1 明确金融企业中管干部的企业家身份

在中国，金融和非金融国有企业是由不同的政府部门分开管理的。归属中央政府管理的金融类国有企业（简称中央金融企业），由财政部金融司或中央汇金公司履行国有资本出资人的权力，但这种权力不包括对于中央金融企业的人事任免权。如表1-2所示，在23家中央金融企业中，有3家政策性银行、5家大型国有商业银行、5家保险公司、4家资产管理公司、3家金融控股集团，还有3家其他类型金融企业。一共有15家中央金融企业的高管由相关党政部门负责选拔和任命^①，它们被称为中管金融企业，这些企业的董事长、总经理（行长、总裁）、副总经理（副行长、副总裁）就是“中管干部”^②。在各省、市、区，地方国有金融企业的体制类似，相应也有“省管干部”一说。

对于金融企业中管干部（或省管干部，下同）是否能够称为

① 相关党政部门包括国务院和中共中央组织部。

② 根据《中管金融企业领导人员管理暂行规定（2011）》，金融企业中管干部还包括监事长（监事会主席）、纪委书记等，但他们不属于本报告所讨论的金融企业家范畴。

金融企业家，看法不一。本报告的观点是，金融企业中管干部经营管理数以万亿计的资产和万人计员工的金融企业，在激烈的市场竞争环境中，承担决策、创新、治理等企业家职能，没有企业家的思维和才能是难以想象的，他们毫无疑问是金融企业家。只不过，因社会认知、体制和个人等多种原因，这些中管金融干部作为金融企业家，其角色特点还不那么突出和鲜明而已。

表1-2 中央金融企业名单

序号	企业名称	性质	人事任免权
1	中国投资有限责任公司	主权财富基金	相关党政部门
2	国家开发银行	政策性银行	相关党政部门
3	中国进出口银行	政策性银行	相关党政部门
4	中国农业发展银行	政策性银行	相关党政部门
5	中国工商银行	大型国有商业银行	相关党政部门
6	中国农业银行	大型国有商业银行	相关党政部门
7	中国银行	大型国有商业银行	相关党政部门
8	中国建设银行	大型国有商业银行	相关党政部门
9	交通银行	大型国有商业银行	相关党政部门
10	中国中信集团有限公司	金融控股集团	相关党政部门
11	中国光大（集团）总公司	金融控股集团	相关党政部门
12	中国人民保险集团股份有限公司	保险公司	相关党政部门
13	中国人寿保险（集团）公司	保险公司	相关党政部门
14	中国太平保险集团公司	保险公司	相关党政部门
15	中国出口信用保险公司	保险公司	相关党政部门
16	中国信达资产管理股份有限公司	资产管理公司	银保监会
17	中国华融资产管理股份有限公司	资产管理公司	银保监会
18	中国长城资产管理股份有限公司	资产管理公司	银保监会
19	中国东方资产管理股份有限公司	资产管理公司	银保监会
20	中国建银投资有限责任公司	综合性投资公司	中投公司
21	中国再保险（集团）股份有限公司	保险公司	中投公司

续表

序号	企业名称	性质	人事任免权
22	中国银河金融控股有限责任公司	金融控股公司	中投公司
23	中央国债登记结算有限责任公司	金融基础设施公司	银保监会

资料来源：中国财政部官方网站（<http://www.mof.gov.cn>）

1.2.2 党的干部身份和金融企业家角色具有兼容性

在中管金融企业（或省管金融企业，下同）中，我们界定为金融企业家的高管，同时也是具有一定行政级别的党的干部。党的干部和企业家是两类不同的角色，在理论上观点认为存在角色冲突的可能。实际上，在中国政治和经济制度背景之下，党的干部身份和金融企业家角色现实地结合在一起，具有实质的兼容性。

一方面，中国共产党拥有超过9000万党员，除了少数专职党务工作者外，绝大多数党员都具有党员和职业双重身份，党的执政理念正是通过党员这样的身份，传递到不同的领域中去。在经济领域，党的执政理念是高效率、高质量和可持续地发展市场经济，提高人民生活水平，执政党党员成为经济领域的能人，便是执政理念实现的具体方式。因此，执政党鼓励和支持党员成为企业家，并致力于为党员企业家的培养、成长和发挥作用营造良好的制度环境。这就为中管金融企业的党员干部成为金融企业家，提供了制度基础和现实条件。当党员企业家的理念深入人心，落实到具体的干部管理体制和机制，包括培养选拔、任用提升、薪酬激励、考核评价等方面时，将源源不断地造就出大量有志于走企业家道路的党员干部来。

另一方面，实践表明，中管金融企业中双重身份的高管，事实上将党的干部身份和企业家角色有机地结合了起来，在坚持正确政治方向的前提下，领导中管金融企业在市场经济的大潮中，以客户为中心，以市场为导向，以竞争为手段，赢得了一次又一次变革和发展的机遇，一些大型银行从规模、效益和质量都已进入世界先进银行之列，就是有力的证明。这些高管，特别是其中的优秀者，已经获得了市场和国际同行的认同。这也为更多党的干部成为金融企业家，提供了实践鲜活的榜样。

1.3 培养金融企业家是当下中国紧迫的历史重任

1.3.1 缓解金融企业家高度稀缺的需要

中国金融企业家高度稀缺。从近年的情况来看，中管金融企业的董事长、总经理（行长）或副总经理（副行长）离任之后，这些重要领导岗位的“出缺”屡见不鲜。以六大国有商业银行（以下简称六大行）为例，2015年至2019年间，董事长、行长多次临时性“出缺”，短则几个月，长则十个月。按照大型国有商业银行行长和副行长“一正五副”的标准配置，六大行副行长位置普遍空缺。2018年，工商银行、中国银行和农业银行都只有两位副行长；工商银行直到2019年底，仍有多达三位副行长职位虚位以待。

中国金融企业家的稀缺是绝对稀缺和相对稀缺的叠加。对于中管金融企业，高管频繁“出缺”，数量就不达标，金融企业家处于绝对稀缺状态。对于其他金融企业，虽然高管绝对数量并不算少，但普遍存在经营管理能力和素质并不足以领导和治理一家金融企业的水准，金融企业家的相对稀缺状态突出。两种稀缺的叠

加，和中国金融行业时下及未来面临的复杂多元挑战，形成了强烈的反差。培养一支有足够“板凳深度”（后备数量充足）、结构和梯队合理的金融企业家队伍，迫在眉睫。

1.3.2 中国金融企业市场化和国际化经营的需要

中国金融企业正面临新的竞争格局与态势。一方面，随着金融混业经营的全面放开，金融企业将打破专业的边界，业务复杂性、风险交叉性和管理难度将成倍上升，市场竞争能力受到新的挑战；另一方面，随着商业银行、资产管理公司、证券公司、证券投资资金管理公司、期货公司、寿险公司等金融机构外资持股比例限制的取消，中国金融业全面开放时代到来，外资金融机构抢滩布局，将加剧金融行业市场竞争的激烈程度。在如此情况下，中国金融业的洗牌，预计将在今后几年呈现规模化特征，对金融企业家的需求相应出现某种形态的高潮。

中国金融企业“做大”的目标已经基本实现，在2019年英国《银行家》杂志的世界1000家大银行排行榜上，工、建、农、中四大银行已连续两年位居前四名的位置，共有136家中资银行入围，占比13.6%，创造净利润合计3120亿美元，位居全球第一。然而，“大”未必“强”，中国金融企业的国际竞争力整体还处于较低水平。仅从中国大型商业银行的客户基础来看，来自国外的客户占比很少，在《财富》全球500强企业中，选择中资银行提供关键性金融服务的他国跨国公司就没有几家。改变这种“大而不强”局面的重要前提之一，是存在一支具有国际视野和跨文化、跨国界工作能力的金融企业家队伍。中国金融企业家的现状，离这个群体的足够规模，还有相当大的距离。

1.3.3 预防和应对下一场金融危机的需要

1997年的亚洲金融危机和2008年源自美国的全球金融危机，使世界承受了巨大损失。在这两次金融危机之中，中国金融业并没有受到过大的冲击，究其原因，在于人民币的国际化程度低，国内金融市场对国际金融市场的相对封闭，以及金融产品的丰富程度不足，加上金融专业人才的欠缺等，国内市场无形之中构建了一道粗放式、低层级的“防火墙”，阻断了外部金融风浪的冲击。幸运之时也留下了隐忧，中国金融业和金融企业家们并未有过硝烟弥漫的金融危机体验。

上一场金融危机已经过去十年，新的周期性国际金融危机早有苗头，各大经济体巨额的债务累积，“量化宽松”之下各国货币发行量激增和实体经济通货紧缩性的并存，不只是加剧了各国财政、货币政策的操作难度，更是体现在国际金融市场的风险越来越大；2020年初开始的全球新冠肺炎疫情，又添新的“黑天鹅”，至今未能看到结束之日，对于世界经济和金融的巨大负面影响难以估算；更要紧的是，当下中国的金融业，已经嵌入到了国际金融市场之中，对外全面开放将加速国内和国际市场的深化融合，我们不再可能扮演国际金融危机“看客”的角色。从国内来看，宏观经济下行，经济体系整体杠杆率居高，实体企业对于银行等间接融资渠道的高度依赖，导致大型银行信用风险呈现聚集态势；与此同时，许多中小型金融机构长期粗放经营、治理失位，风险转向实际损失的概率迅速提升，已经爆出的多起中小银行因债务违约等而被接管的案例，发出了清晰的危险信号。内外因素的交织，又一场危机的模样大致成型。

在如此现实之下，中国金融企业的领导力面临前所未有的挑战。首当其冲的问题，便是金融企业家的现状与这一挑战之间的强烈对比。金融企业家数量的不足，国际金融危机的经验积累有限等，将中国金融企业家培养的紧迫性摆放在我们面前。时不我待，快速和高质量的培养造就一支金融企业家队伍，已经到了我们防范系统性金融风险，避免自身发生金融危机，并且能够有效面对可能的国际金融危机的战略高度。

1.3.4 引领金融科技发展的需要

近十年来，新兴科技爆发式涌现，广泛运用于金融领域，催生了形形色色的金融科技（FinTech）。金融科技不仅带来了层出不穷的金融新产品和新服务，也触发了金融行业基础设施、监管规则、商业模式和市场格局的革命性变化。以大型金融企业为例，它们不仅面临凭借金融科技“弯道超车”的中小金融企业的局部狙击，更要应对颠覆金融行业游戏规则的大型科技公司（BigTech）的全面总攻，还要适应新型金融监管革命的制约。如果在金融科技上没有前瞻性的战略布局，没有全面数字化转型的决心和定力，没有迅速转化为战术执行层面的持续投入，大型金融企业将处于竞争的劣势，丧失新的发展机遇。

优秀的金融企业家是金融创新的发起者、引导者和组织者，一家金融企业是否能够抓住金融科技带来的超常发展机遇，关键要看“领头人”的战略眼光、创新精神、技术判断力和执行力。在中国金融企业中，对于金融科技有着深入理解，能够敏锐地将金融业务和科技结合起来，善于谋划和推动金融科技发展战略的人才十分稀有，合格的首席技术官、首席信息官“一将难

求”已是多年未解的难题。培养在金融科技上具有强大领导力的金融企业家，不仅关系到中国金融企业微观性质的核心竞争力，还关系到中国金融行业能不能在世界范围内引领金融科技发展的未来。

1.4 小结

金融企业的高管，并不是“以钱生钱”、坐食其利的经济价值分享者，而是在金融企业中投入复杂脑力劳动的“特殊劳动者”，他们主要依靠自身拥有的人力资本参与金融企业的价值创造过程，承担风险并获取收益，和实业企业家并无二致，称他们为“金融企业家”是名符其实的。

在国有金融企业中，党的干部身份和企业家角色具有现实的兼容性。绝大多数党员都具有党员和职业的双重身份。党的执政理念在经济领域，是发展市场经济，提高人民生活水平，鼓励和支持党员干部在金融企业中成为高管。这种理念的政策制度化，为金融企业家的培养提供了制度基础和条件。实践中，国有金融企业中党的干部作为高管，也展示出了金融企业家特征的一面，为从党的干部中培养出更多的金融企业家，提供了榜样。

在中国当下培养金融企业家是一项十分紧迫的历史重任。仅以维护现在金融企业的良好运行为参照，金融企业家就是绝对稀缺和相对稀缺叠加的局面。更何况中国金融业全面放开带来的深度市场化和国际化新挑战，新一轮全球金融危机可能到来的巨大压力，以及金融科技引领的时代要求，培养数量充足、结构均衡、能力胜任的金融企业家，已经容不得丝毫的迟缓。

2

**营造金融企业家
成长和作为的环境**

中国金融企业家培养的紧迫性，对营造他们成长和作为的环境，提出了要求。梳理目前多项与金融企业家相关的制度安排，我们发现，它们大多不具有支持金融企业家成长和作为的作用。究其根由，这些制度安排没有建立在催生金融企业家的自觉理念之上。营造金融企业家成长和作为的环境，需要从这些具体的安排之中去发现问题，并在解决问题中，生成新的主动意识。

2.1 国有金融企业家的任期

国有金融企业家任期长短的安排，需要研究并使之制度化。国有金融企业大多资金、资产、人员规模大，业务种类复杂，金融企业家任期过短，不足以对金融企业有全面的了解和理解，行为动机偏重短期化；但如果任期过长，则容易陷入经验主义泥潭，固化思维，因循守旧，特别是，主要的金融企业家权力长期集中，内外部约束难以有效，“一言堂”的情况是大概率事件。因此，过短和过长的任期，都有明显的弊病。

在中国，国有金融企业家^①在金融企业、党政机关和监管机构之间的调动较为频繁，任期一般较短。这种调动的实质，是将行政官员职位的“通用性”替代了金融企业经营管理的专业性。以六大国有商业银行为例，改革开放以后历任董事长、行长的任期大部分在5年以内，近些年任期更是呈现缩短的趋势。如在六大行现任董事长中，有4位是2019年以后任命的，截至目前任期最长

^①《关于营造企业家健康成长环境、弘扬优秀企业家精神、更好发挥企业家作用的意见》按照企业的所有权性质，区分了两类企业家，即国有企业家和民营企业企业家。在本研究报告中，我们将任职于国有或国有控股金融企业的高管称为“国有金融企业家”。

的也没有超过4年；现任行长中，有5位是2019年之后任命的，任期最长的也只有3年多一点时间；现任副行长，近些年变动也很频繁，2018年和2019年分别有10位和6位副行长出现工作调动。

平均而言，六大行董事长、行长的任期不仅远低于国际对标银行董事长、行长的任期，也明显低于国内股份制商业银行董事长、行长的任期。在发达国家，一位金融企业家任期超过十年是很常见的现象^①。在国内，最有活力的股份制商业银行，董事长或行长通常拥有足够长的任期，保障他们在重大战略的决策和执行上“一张蓝图绘到底”^②。

国有金融企业家任期偏短，在一定程度上，解释了杰出的国有金融企业家稀少的直接原因。在中国经济和金融处于高速发展的近几十年，国有金融企业或强或弱的市场垄断地位，资金价格的非完全市场化因素等，掩盖掉了金融企业家不可或缺的作用，偏短的任期并未明显影响到金融企业的运行。然而，在经济、金融和科技环境大为改变的当下，偏短的任期就将无可避免地带有负面性，阻滞国有金融企业的新发展。

综合理论认知和国内外的实践案例，无论是金融企业家的成长，还是金融企业家作用的充分发挥，都需要有长短合理的任职时间为基本条件。遵循一般企业和企业家的实践规律，短则五年，长则十年为佳。

① 例如，摩根大通银行的现任董事会主席和首席执行官杰米·戴蒙（Jamie Dimon）自2004年7月1日开始，掌舵摩根大通的时间已超过15年。

② 招商银行自1987年成立直到现在，董事会一共只任命了三任行长，第一任行长王世楨和第二任行长马蔚华的任职时间分别长达12年和14年，第三任行长田惠宇自2013年5月出任现职以来，领导招商银行也已长达7年。

建议1：国有金融企业的中管干部（或省管干部）在任期安排上，应当有长度相对稳定的履职时间要求。可考虑建立任期为五年，连任不超过两届的制度。

2.2 “金融副省长”的选拔任用

自2018年起，在省级人民政府配备一位具有金融工作经历的副省长（或直辖市副市长，下同）颇为引人注目，他们被称为“金融副省长”^①。据统计，截至2019年12月31日，地方政府中一共有14位“金融副省长”（参见表2-1）^②，其中4位有中国人民银行（2位）或中国证监会（2位）的工作经历，9位担任过国有商业银行的行长或副行长，1位担任过大型金融控股公司的副总经理。时间不长，人数可观，“金融副省长现象”一说流传开来。

“金融副省长”的出现是有客观原因的。2017年10月的第五次全国金融工作会议明确了中央和地方金融监管的事权范围，要求压实地方政府金融发展和监管的双重责任。“金融副省长”群体

① 人们对于“金融副省长”这一概念存在不同的理解，有人把它理解为具有金融系统工作经历的副省长，也有人把它理解为分管地方金融工作的副省长。事实上，有些分管地方金融工作的副省长并没有金融系统的长期工作经历，例如，云南省分管地方金融工作的宗国英副省长；而有些具有长期金融工作经历的副省长没有分管地方金融工作，例如云南省副省长陈舜。我们对于“金融副省长”采用了一个较为严格的定义方式，即要求同时满足两个方面的条件：分管地方金融工作并且具有金融系统的长期工作经历。

② 不包括那些曾担任“金融副省长”后面又调离的人，例如曾任重庆市副市长、现任中国建设银行行长的刘桂平。

的出现，其意图在于利用他们丰富的金融系统工作经验，防范和化解地方政府隐性债务、中小金融机构违规经营等引发的金融风险，并促进地方金融机构服务实体经济，推动地方经济发展。

表2-1 现任“金融副省长”（截至2019年12月31日）

姓名	省份	上任年份	上任前职务
蔡东	吉林	2019	中国农业银行副行长
葛海蛟	河北	2019	中国光大银行行长
郭宁宁	福建	2018	中国农业银行副行长
黄志强	内蒙古	2019	中国中信集团有限公司副总经理
康义	天津	2018	中国农业银行副行长
李波	重庆	2019	中国侨联副主席 (曾任中国人民银行货币政策司司长)
李云泽	四川	2018	中国工商银行副行长
刘强	山东	2018	中国银行副行长
吴清	上海	2018	上海证券交易所理事长 (曾在中国证监会长期任职)
谭炯	贵州	2019	中国工商银行副行长
吴伟	山西	2019	交通银行副行长
殷勇	北京	2018	中国人民银行副行长
张立林	辽宁	2019	中国建设银行副行长
朱从玖	浙江	2012	中国证监会主席助理

注：（1）按姓氏汉语拼音首字母排序；（2）“金融副省长”界定为省政府中分管金融且具有金融工作背景的副省长。

资料来源：根据公开资料整理。

从金融企业家成长和作为的视角看，“金融副省长”的作用是双向的。一方面，在省级地方政府直接分管金融工作，有助于金融企业家深刻理解国家金融政策、制度和法规在地方落地的情况，深刻理解地方政府运作的规律和特点，深刻理解金融机构在地方发展中的作用和问题，在运用自身的金融专业思维、知识解

决地方复杂金融问题的同时，进一步提升解决具体金融问题的能力。这在一定程度上讲，就是金融企业家到地方政府的一次“实战培训”，有助于任期结束之后，回归金融系统承担更大的领导责任^①。

另一方面，“金融副省长”的行政级别具有某种潜在导向力，“实战培训”也可能使金融企业家选择非金融职业的发展道路。“金融副省长”是专业和级别的相加，这种结构，决定了金融企业家在政府任职后的走向，客观上存在很大的不确定性。因此，“金融副省长”任职期间，是结合金融分管工作，选择深化自身的金融专业学习、总结和修炼，还是偏向政府行政管理的知识和能力提高，就存在某种内在的矛盾。我们不排除有的“金融副省长”将金融专业和行政级别结合得很好，无论未来何种就职走向都能够胜任，但这很难具有普遍性。

“金融副省长现象”对金融企业家的双向作用，直接与制度安排相关。鉴于中国金融企业家严重稀缺的状况，立足有利于金融企业家成长和作为的目标来安排“金融副省长”类的任职，明确他们回归金融系统的基本走向，就将使“金融副省长”这个群体有明晰的行为预期，通过在地方分管金融工作的“实战培训”，造就一支理论联系实际高水准和大能力的金融企业家队伍。

^① 例如，原广东省副省长欧阳卫民、江苏省副省长王江、重庆市副市长刘桂平在经过“金融副省长”职位的历练之后，回到金融系统，分别出任国家开发银行、中国银行和建设银行的行长。

建议2：从有利于金融企业家成长和作为的视角，以“实战培训”的理念来安排“金融副省长”，制度上应当明确任期长短和任期后回归金融系统的基本规则，并相应建立“实战培训”的评价、考核和回归金融系统的办法。

2.3 金融企业家和金融监管者之间的双向“旋转门”

“旋转门”（revolving door）是指由金融企业家出任金融监管机构的负责人，或金融监管机构的官员任职金融企业高层的角色转换现象。鉴于监管和被监管的特殊关系，这种现象通常被比喻为“猫鼠游戏”。尽管在中国金融分业监管制度下，监管者和被监管对象直接换位的情形并不普遍，“旋转门”仍然十分受人关注。近些年，中国金融监管机构（中国人民银行、银保监会、证监会等）和国有金融企业之间就有多起主要负责人“旋转门”事例（参见表2-2）。

表2-2 中国金融行业中的“旋转门”事例

变动类型	姓名	变动时间	变动前职位	变动后职位
从银行到监管机构	易会满	2019年1月	工商银行董事长	证监会主席
	刘士余	2016年2月	农业银行董事长	证监会主席
	祝树民	2017年8月	农业发展银行行长	银保监会副主席
从监管机构到银行	周慕冰	2016年6月	银监会副主席	农业银行董事长
	王祖继	2015年7月	保监会副主席	建设银行行长
	纪志宏	2019年8月	人民银行金融市场司司长	建设银行副行长
	王景武	2020年3月	人民银行金融稳定局局长	工商银行副行长

资料来源：根据公开资料整理。

整体而言，金融企业家和监管者之间的换位调动，让前者有机会深入理解宏观金融政策、制度和监管运转体系，让后者有机会亲历金融企业的经营管理，不论对于金融企业的合规发展，还是加强监管机构的服务意识，都有积极的意义。但从金融企业家成长和作为的角度来看，目前的“旋转门”至少存在三个方面的不足。

一是没有金融企业家成长和作为的主动考虑，换位调动的目的性不明确。金融企业高层的经营管理职位，是企业家成长和作为的天然土壤，任何进出调动的安排，应当有助于经营管理者的成长和作为，在实战中促使他们成为优秀的金融企业家。目前的换位调动，行政级别和稀缺补位考虑较为明显，虽然有“专业对口”的大致要求，但金融企业家成长和作为的考虑则是淡漠的。

二是监管者到金融企业任职，大多任期不确定，时间长度也不够。这一点，不论对于金融企业，还是对于任职者，都产生不了金融企业家的目标预期，金融企业和任职者的行为容易短期化——企业上下不会也无法全面和持续地拥戴任职者，任职者自己也难以心无旁骛地实践修炼。

三是“旋转门”中监管者到金融企业高层任职，没有制度化的专业学习或培训，更不存在“冷静期”的安排^①。监管者转变为经营管理者应当如何言行，完全取决于个人的领悟和既有的惯性，从而难以防止利用原有监管者的人脉及影响，获取某些特殊的便利或照顾，不只是带来监管上的不公平，更存在某种潜在的

① 所谓冷静期，一般是指采取特定行动之前，需要等待一段时间，以利于相关方审慎决策或解决利益冲突问题。此处的冷静期，旨在利用等待时间来减弱拟到监管对象金融企业任职者与原单位之间的关联关系，防止其利用该关联关系为被监管一方谋取不当利益。

监管风险。这一点，在监管者到直接监管的金融企业对象里任职，是最具可能性的。在这种情况下，“旋转”出合格的金融企业家是困难的。

“旋转门”是双向的，我们很难要求“旋转门”成为助力金融企业家成长和作为的一种专门途径。但是，既然“旋转门”涉及到了金融企业高层的任职安排，那么，怀有助长的意识来进行这个方向的“旋转”运作，就将有益于中国更多金融企业家的出现。“旋转门”本身也会变得更有积极价值。

建议3：“旋转门”中监管者到金融企业高层任职的制度安排，应从有利于金融企业家成长和作为的角度加以完善。明确这种任职的任期长度（至少五年，长可至十年），以制度保障合理时间的专业学习或培训。对于直接到监管对象金融企业任职者，在条件具备情况下，设置一到两年左右的“冷静期”。

2.4 金融企业中管干部的相互“轮调”

近些年来，在中国大型国有金融企业之间，出现了较为频繁的董事长、行长、副行长等高管的“轮调”，或换岗提职，或平行调动。如表2-3所示，在2015年至2019年，中国大型银行之间一共有18起高管轮调，其中六大行之间8起，六大行与三大政策性银行之间8起，六大行与股份制商业银行之间2起。

国有金融企业中管干部的轮调，是干部管理的一种方式，它具有均衡企业高层配置、激励干部进取和适时补充缺位的作用，也有防止在一处任职过长带来廉政风险的考虑。由于职位等级的不同和金融企业的实际差异，其中提职“轮调”和调入综合实力更强的企业，明显具有激励的性质，但这种激励偏重职级和待遇，没有助益金融企业家成长和作为的效用。

企业家的成长和作为与企业稳定的关系高度相关。世界上绝大多数成功的企业家都是较长时间服务一家企业的。究其缘由，在于企业家进出企业，都需要付出各种“时间成本”，如熟悉企业文化、建立人际关系、通晓业务特色等等，进出的次数多将导致企业家“时间成本”负担过大，难以获取相应的回报。“轮调”制度让金融企业高层人员较为频繁地挪动，每次调整都意味调动者

需要重新理解一家企业，适应或改变这家企业的文化，这对于金融企业家的成长和作为是不利的。

表2-3 六大行高管“轮调”情况统计（2015-2019）

轮调类别	姓名	时间	轮调前职务		轮调后职务	
			机构	职位	机构	职位
六大行之间	王纬	2019年12月	农业银行	副行长	中国银行	副行长
	廖林	2019年11月	建设银行	副行长	工商银行	副行长
	陈四清	2019年4月	中国银行	董事长	工商银行	董事长
	吕家进	2019年1月	邮储银行	行长	交通银行	副行长
	王敬东	2018年9月	工商银行	副行长	农业银行	监事长
	田国立	2017年10月	中国银行	董事长	建设银行	董事长
	朱鹤新	2015年3月	交通银行	副行长	中国银行	副行长
	钱文挥	2015年3月	交通银行	副行长	工商银行	监事长
六大行和政策性银行之间	张旭光	2019年12月	国开行	副行长	农业银行	副行长
	张青松	2019年11月	进出口银行	行长	农业银行	行长
	殷久勇	2019年7月	农发行	副行长	交通银行	副行长
	蔡东	2019年3月	国开行	副行长	农业银行	副行长
	张青松	2018年9月	中国银行	副行长	进出口银行	行长
	赵欢	2018年9月	农业银行	行长	国开行	董事长
	刘连舸	2018年6月	进出口银行	行长	中国银行	行长
	祝树民	2015年4月	中国银行	副行长	农发行	行长
六大行和股份行之间	张金良	2019年4月	光大银行	行长	邮储银行	董事长
	赵欢	2016年1月	光大银行	行长	农业银行	行长

资料来源：根据新闻媒体报道和相关银行年报整理而成。

企业家的成长和作为又与市场竞争的关系高度相关。市场经济制度和企业之间的竞争，是企业家成长和作为的天然基础。“轮调”制度在金融企业之间进行，无疑具有淡化竞争程度的作用，特别是在有明确竞争关系的同类金融企业之间“轮调”，某些竞争

的人为回避在所难免，竞争的理念也容易趋于平淡。如果金融企业的高层人员不能有强烈的市场竞争意识，不能有市场竞争的广泛实践，成为金融企业家的目标，就是遥不可及的。

企业家的成长和作为还与个人“职业家园感”高度相关。研究表明，很多企业家在内心深处，都倾向将某家企业作为自己职业生涯最重要的场所对待，如同对待“家”一样，寄望于它的进步，热爱它的发展，乐于长时间奉献，成为它优秀的成员。在两家以上金融企业之间“轮调”的安排，使得这种“职业家园感”很难存在，“轮调者”完成经营管理任务的动机，强烈于全身心投入企业发展、与企业荣辱与共的内在驱动。就此而言，至少优秀金融企业家不容易在这种情形下产生。

既然中国金融企业现实迫切需要大量优秀的企业家，那么，“轮调”这种干部管理方式，就应当做出有利于企业家成长和作为的调整。

建议4：从金融企业家成长和作为的目标来调整“轮调”干部制度，保持金融企业高层人员的相对稳定，减少“轮调”频率。对存在直接竞争关系的金融企业，尽量不进行“轮调”，更多采取企业内部提拔的方式，鼓励在本企业成为金融企业家。对于确实有必要进行“轮调”者，坚持合理的任期长度规则（如五年一届），不达标者，原则不考虑提职调动或调入更强企业。

2.5 金融企业高级职位任职资格的审核与批准程序

在中国，担任金融企业高管，经过的审核与批准程序较为复杂。除了党员干部任职管理程序外，需要经过企业的董事会甚至股东大会的批准，还必须获得金融监管机构“任职资格”的核准。在分业监管情况下，银行业、保险业金融企业和证券公司高管的任职资格，分别由中国银保监会和中国证监会负责。鉴于中国金融企业，特别是大型金融企业对于整个社会经济生活的特殊重要性，谨慎和周全的审核与批准程序是需要的。事实上，“任职资格”核准起到了从经济金融专业角度对人把关的作用，有必要坚持相关的制度安排。

从金融企业家成长和作为的角度来看，目前的“任职资格”核准存在一些需要改进的方面。

一是概念性、知识性和记忆性的书面考试，存在负面效用。金融企业高层人员必须具备的基本金融知识和实务能力，通过一次书面考试来判别，可信度不好确切评说。但概念类别的书面考试，实践表明其作用存疑，负面性较明显。一方面，这类考试耗费拟任职者、监管部门较多时间和精力，成为了延长核准程序一

个重大因素；另一方面，出于对这种书面考试的不认同，一些拟任职者抗拒甚至放弃金融企业家发展的方向选择，潜在的影响较为突出。此外，这种书面考试没有明确拟任职者的类别区分，“一刀切”的做法难以测试出不同人员的真实水平。

二是核准的过程较为复杂，时间较长。金融高层拟任职者“任职资格”的核准程序，至今还没有标准化和流程化，使得整个核准过程的时长，存在较多的不确定性，耗时数月是经常的事情。

三是有必要探索有利于金融企业家成长和作为的核准方式。金融高层拟任职者“任职资格”的核准，是一种“监管”安排；但从助力企业家成长和作为的角度讲，又具有“服务”含义。目前看是监管意识强而服务意识较弱，因而少有创新核准方式探索的。既然这是“监管”和“服务”双重性的制度，且将长期存在，那么，着眼于服务，监管部门和金融企业合作建立高管后备数据库，及时更新、补充各金融企业的高层人员和备选情况，长期跟踪和评估，就将有助于缩短核准时间，并较为精准地提供核准意见，支持金融企业家的成长和作为。

建议5：重新审视金融企业高层拟任职者任职资格书面考试的必要性，取消这种考试，或设定必须考试的前提条件（例如金融从业经历未满一定年限者），缩小范围。标准化和流程化整个核准程序，保证金融企业和拟任职者有清晰的时长预期。增强服务意识，创新“资格核准”方式，建立金融企业高层备选人员数据库，长期跟踪。

2.6 金融企业的公司治理

金融企业是企业家成长和作为的“主战场”，公司治理则是企业家成就的“小环境”。相比于外部环境，作为公司治理的“局中人”，金融企业家负有完备公司治理体系，提升治理效率和质量，创新治理模式的基本职责。从这一点看，金融企业家积极发挥治理者角色，有助于为自己的成长和作为创造有利的“小环境”。

目前金融企业的公司治理情况差异很大，与企业高管的理念和实践偏好直接相关。不论是不是公司治理程序直接关联者，如执行董事等，如果缺乏基本的公司治理理念和相应实践，企业高管面对的“小环境”格局较差，就很难保障治理的效率和质量，违规、违章甚至违法的风险较大，无法助益企业家的成长和作为。先进公司治理理念的渲染和完备公司治理制度的实践，应当成为所有金融企业高管自觉的“必修课”和基本任务。

中国的公司治理仍然处于探索阶段，治理制度和实践过于复杂的问题较为明显。对于金融企业家而言，深刻地理解这个问题，在风险可控的前提下化繁为简，提升治理实效，就必须参与和引领治理模式创新。这也将为自身的成长和作为，打开一片新的天地。实践看，有的金融企业尝试过一些新做法，但整体而

言，“屈就”于现行治理制度和规则是主流，公司治理的不少程序成为了治理机制顺畅运行的很大负担。如何创新金融企业公司治理的模式，为金融企业家轻装上阵，在当下中国金融企业具有非凡的价值。

虽然公司治理属于“小环境”，但相关外部政策、制度和运作的完善，必定会对这样的“小环境”产生巨大的正向作用。如银保监会成立的“公司治理监管部”，就是支持银行和保险企业公司治理完善的重要外部举措。尽管这个部门处于起步阶段，随着时间的推移，相信它将发挥外部监管者的优势，理清公司治理问题和政策、制度之间的关联，革弊兴利，促进金融企业公司治理的完备，特别是促进公司治理新模式的积极探索，为金融企业家的成长和作为提供一份特殊力量。因此，外部部门特别是监管部门的任务，一是督促建立完备的公司治理体系，二是支持改革公司治理弊端的探索。

建议6：金融企业高管应当为自身的成长和作为改善“小环境”，自觉地完善公司治理体系，探索新的公司治理模式。在现实格局下，重点是简化、优化过于繁杂的治理制度和程序，创造金融企业家成长和作为的更大空间。监管机构等外部部门，应当为金融企业公司治理“小环境”的改善，提供外部的推动力，保证公司治理体系完备的同时，支持金融企业家创新公司治理的探索。

2.7 小结

金融企业家的成长和作为，需要在金融企业内外部营造良好的环境和条件。外部环境主要表现在政策和制度的安排方面，内部“小环境”则集中体现在公司治理的完备性和创新性方面。

营造金融企业家成长和作为的外部环境，我们选择了“任职期限”、“金融副省长”、“干部轮调”、“旋转门”和金融企业高级职位任职“资格核准”等具体事项进行分析研究，并提出建议。我们试图从实践的角度，将这些关联金融企业高管的制度安排，注入催生金融企业家的理念，在解决具体问题中，创造金融企业家成长和作为的广阔空间。在这个问题上，我们的看法是，催生金融企业家的理念极为重要，而通过具体制度的实践来生成和集聚这样的理念，具有短期解决问题，长期构建意识形态的作用。我们看重这些具体制度的调整和变革。

金融企业良好的公司治理，既给金融企业家成长和作为提供理想的“小环境”，也是体现金融企业家能力的重要方面。鉴于此，金融企业家应当以建立完备的公司治理体系，探索最佳的公

司治理实践为目标，高度重视公司治理的工作，积极主动解决治理难题，为自身的成长和作为，创造广阔的时空。监管机构等外部部门，应当全力支持金融企业家如此的作为和探索。

3

**培养和选拔
金融企业家**

金融企业家的培养和选拔是一项社会系统工程。立志成为金融企业家的人士，应及早进行个人职业生涯的自我设计、自我培养与修炼；高等院校，应为具备金融企业家潜质的“苗子”，提供思维、知识、技能上丰富的滋养；金融企业董事会和管理层，应善于“相马”，为金融企业家的“种子选手”创造公平竞争、脱颖而出、早担大任的环境与机制；相关党政部门、金融监管机构，应支持金融企业建立创新和包容的企业文化，并补齐女性领导力的短板。

3.1 培养金融企业家

3.1.1 金融企业家的自我培养与修炼

由于多方面的原因，中国金融企业家整体是稀缺的。然而，改革开放以来，中国金融企业仍然出现了数量虽然不多，但在素质和能力上符合企业家标准的高管。研究表明，自我培养和修炼是他们达到企业家高度的重要因素。事实上，即便社会认知、制度安排和金融企业内部体制都有助于企业家成长和作为，自我培养和修炼对于“成家”也是不可或缺的。我们推崇有志于金融事业的个人自我培养和修炼。

从现代金融企业家一般的成长经历来看，接受大学教育，进入金融企业基层工作，逐级晋升到高层管理职位，通常需要20到30年左右的时间。有志于成为金融企业家的人士，在职业生涯起步时就要确立明确的目标，将金融作为毕生的事业，制定合理的职业发展规划。他们需要对照金融企业家的标准，自觉地学习、反思和历练，陶冶情怀，拓展视野，锻炼意志，并有针对性地充实和提升知识、能力，为成为金融企业家创造条件。已有的优秀金融企业家大多有这样的事业自觉设计和实践。我们也推崇有志

于金融事业的个人自觉地自我培养和修炼。

金融业是经营风险的行业，在中国“信贷配给”（credit rationing）相较于国外更为严重的情况下^①，金融业又是需要从业人员特别是高管高度自律的行业。成为金融企业家，除了专业眼光和能力的培育之外，还必须在品德、价值观和意志力方面加大自我培养和修炼的力度。从国内外普遍认可的优秀金融企业家来看，自我培养和修炼的主要方面，一是家国情怀，二是意志品质，三是道德修养，四是社会责任。我们尤其推崇有志于金融事业的个人在这些方面自觉地自我培养和修炼。

可以肯定地说，个人修炼的自觉和制度安排的自觉，是中国金融企业家涌现的“双驱力量”。

建议7：提倡有志于金融事业的人士，按照金融企业家的标准，进行个人职业生涯的自我设计、自我培养和修炼。

3.1.2 院校教育与金融企业家的成长

高等院校教育对于现代金融企业家成长的作用必须辩证看

^① 信贷配给是指在非市场化利率条件下，面对超额的资金需求，银行因无法或不愿提高利率，而采取一些非利率的贷款限制条件，使部分资金需求者退出银行借款市场，以消除超额需求而达到平衡。

待。一方面，在金融业复杂性不断上升的情况下，没有高等院校的知识教育经历，很难想象一个人能够胜任金融企业经营管理工作。高水平的院校教育，对于传授基本经济、金融、科技知识和技能，培养科学思维模式和持续学习能力，无疑是非常重要的。另一方面，企业家的胸怀、视野、气质、意志力、个人魅力等因素，部分与生俱来，部分源自自我培养和修炼，院校教育在这些方面能够贡献的成分，是很有限的。金融企业家与一般职业经理人不能划等号，院校教育是金融企业家成长的必要条件，但不是充分条件。

金融企业家的毕业院校

国内大型金融企业员工招聘普遍设置毕业院校“白名单”（如要求世界排名前100位院校、国内“双一流”院校等），求职者必须毕业于这些名校方可入围。研究表明，金融企业家与名校不存在强相关性。在中国六大商业银行11位现任董事长、行长中^①（截至2019年年底），仅有4位毕业于北京大学、清华大学等排名靠前的名校，占比约为36%；在国外六大对标银行（摩根大通、高盛、美国银行、汇丰、花旗、富国）中，9位董事长、CEO或总裁^②，仅有3位毕业于世界级名校（哈佛、剑桥和约翰霍普金斯大学），占比约为33%，其余均为知名度并不很高的学校。如果按照国内某些金融企业招聘的“白名单”做法，至少会有60%的金融企业家从毕业开始就没有进入金融企业的可能性。

金融企业家的专业背景

一般认为，有志于成为金融企业家的人才在院校教育中最好

① 2019年12月31日，交通银行行长位置“出缺”。

② 摩根大通、高盛、美国银行董事会主席兼任CEO。

修读金融相关专业。在金融企业的人才招聘和选拔中，也大多要求求职者拥有与金融专业直接相关的学历背景。统计显示，在中国六大商业银行和国外六大对标银行中，现任董事长、行长和副行长的第一学历专业背景，金融类分别仅占15%和11%，占比较低（参见图3-1和图3-2）。

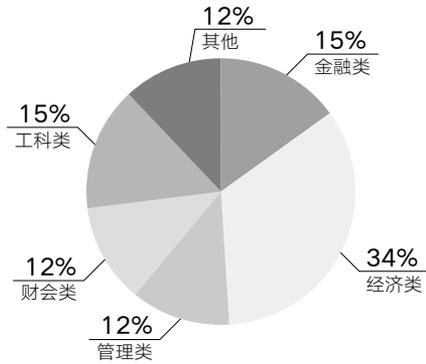


图3-1 中国六大商业银行现任高管第一学历专业背景

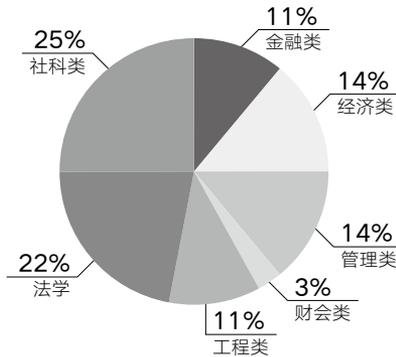


图3-2 国外六大对标银行高管第一学历专业背景

与此同时，相当大比例的国内大银行高管学历背景与金融专业没有直接关系，存在“专业不对口”的情况。对标的国外银行情况更加突出，合计有超过一半（58%）的大银行高管毕业于社科（政治、历史、公共政策等）、法学和工程这些非金融专业。这

些情形表明，并不是只有具备金融专业背景的学生才能成为金融企业家。不过，研究显示，那些成为金融企业家的非金融专业学历人士，他们在进入金融企业之后，以超强的学习能力，借助专门培训、实战锻炼和自我补充，获取到丰富的金融专业知识，弥补了院校非金融专业教育的不足，拥有了金融企业家所需要的知识和技能。在这里，金融企业相对完善的务实型培训体系，发挥了相当大的作用。

金融企业家的学历特征

图3-3对中国六大商业银行、十大股份制银行以及国外六家知名银行高层管理层（董事长、行长和副行长）的学历层次进行了统计（到2019年底）。国内外银行高管普遍具有高学历特征，六大商业银行、股份制银行和国外对标银行高管中，分别有93%、91%和67%拥有硕士及以上学历。这一事实证明高等院校教育对于现代金融企业家培养的价值。值得注意的是，国内银行高管持有博士学位的比例明显高于国外对标银行，而国外对标银行高管拥有MBA教育经历的比例则显著高于国内银行。也就是说，国内银行对于高学历拥有更高的偏好，博士学位往往是人才选拔的重要条件，国外银行则更加重视人才的实际能力与经验，并不特别看重高学历背景。

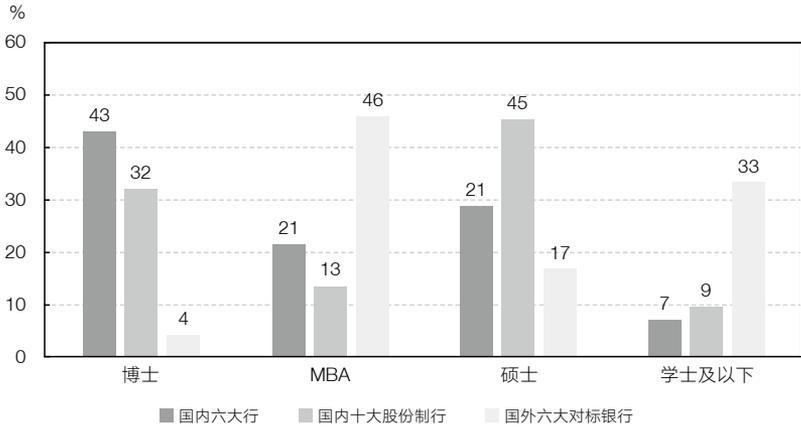


图3-3 国内外银行高级管理层学历占比统计

资料来源：样本银行2019年年报。

注：十大股份制商业银行为招商、浦发、中信、光大、华夏、民生、广发、兴业、平安、浙商。

概括起来看，高等院校教育对金融企业家的成长具有重要价值，但金融企业家的天赋秉性、精神意志和特殊才能等，并非主要来自院校教育。国内外金融企业家的现实格局表明，是否毕业于知名院校、是否金融专业教育背景，还有学历是高是低，都不是决定性的因素。虽然说，这里的统计数据量不大，也没有照顾历史因素，即没有考虑现有金融企业家接受的院校教育与现代院校教育的一些区别，但结合理论认知，仍然可以判别院校教育与金融企业家成长一般的关联性。事实上，近一、二十年来，中国大型金融机构新增人员大多来自高等院校，足以说明院校教育对于形成金融企业家人才储备的重要作用。

建议8：立足于金融企业家成长的目的，基于院校教育的重要性，现代金融企业应以“校招”而不是“社招”作为人才招聘的主渠道。考虑到成为金融企业家的决定因素外在于院校教育，人才招聘和选拔，不应强调毕业院校的排名和学历的高低，也不应对专业背景做出过于严格的限制。

3.1.3 管理培训生计划与金融企业家的梯队培养

“管理培训生计划”（Management Trainee，简称“管培生计划”）是金融企业培养金融企业家的一种有益方式。它通过识别和挑选具有领导潜质的人才，从员工加入企业的早期开始，就将其纳入特定的培训之中。在国际领先的金融企业中，这项计划已经有了较为成功的实践，国内有的金融企业也已开启这种计划的探索。但是，国内企业对概念的引进和对国外运作形式的模仿，并没有展现出这种计划的有效性，完善“管培生计划”的实施存在较大的空间。

第一，“管培生计划”需要根据企业未来的发展战略，清晰定义金融企业家的能力模型，为培养“管培生”提供方向和指引。中国金融企业尚未建立成熟适用的金融企业家的能力模型，制约了“管培生计划”中的人才筛选、培训等工作的有效开展。

第二，识别领导潜质人才是“管培生计划”实施的一个难点，

需要开发基于金融企业家能力模型的领导潜能识别技术与工具。目前，国内金融企业主要按照学历、专业、毕业院校的排名等因素确定“管培生”的人选，而这些因素与领导潜能的识别缺乏相关性。这就在选定人才方面，留下了后续推进计划的困难。

第三，“管培生计划”需要金融企业各级管理人员投入足够的时间和精力，担任导师，对“管培生”进行辅导和示范等。国内金融企业中各级管理者，特别是高管对“管培生计划”的参与程度很有限，“管培生”并没有足够多近距离观摩管理层工作并当面谈教的机会，计划的实施是不完整的，质量也是打折扣的。

第四，“管培生计划”的重点是给予入选者充分的实践和锻炼机会，包括在不同部门轮岗，提供具有挑战性的工作机会等。由于国内金融企业的“管培生计划”尚处于积累经验的探索阶段，对于入选者在培训期间须经过哪些部门的历练，需要参加哪些挑战性的工作项目，大多缺乏事前的规划与安排。

“管培生计划”作为金融企业内部培养企业家的一种自觉安排，具有催生和坚定“管培生”成为金融企业家的理想，将个人职业追求和企业培养有效结合，为金融企业未来奠定高管群体基础的作用。金融企业应当将其作为重要的战略性任务来对待，建立这一计划，并通过借鉴和引进国际先进经验、技术和工具，完善这一计划的实施。而且，“管培生计划”通常三年左右为一期，连续不断地实施这一计划，将使金融企业构建起企业家后备的梯队，保障金融企业长期、可持续地获得足够多的优秀企业高管。“管培生计划”的制度和常态化将有助于金融企业“百年老店”的出现和健康地走向未来。

建议9：从企业长期发展的战略高度看待“管培生计划”，各个金融企业都应当切实有效地实施这样的计划。基于目前“管培生计划”实施的现状，探索中的金融企业应当将这一计划提升高度，借鉴国际先进做法，做实计划的每一环节，解决存在的各种具体问题。同时，将这一计划持续地做下去，制度化、常态化。

3.1.4 轮岗与历练

金融企业家是统领全局的领导者，其驾驭企业的能力建立在对各类业务和管理活动熟知的基础之上。这一点，决定了金融企业家的培养，需要有合适的途径来增加培养者的实务知识、经验和能力。通过企业内部实战型的轮岗和历练，深刻理解局部和全局的关系，提升培养者驾驭整体和复杂局面能力，是一项国际通行的做法。

从系统性培养的角度来看，轮岗与历练可以说是“管培生计划”的接续安排。如果说，“管培生计划”还带有明确“培训”特征的话，轮岗与历练就是实战，“培训”完全融入在日常经营管理实践之中。因此，轮岗和历练的设计安排，一方面不需要提出区别于实际经营管理的任务要求，包括业务、财务等目标的实现以及个人的考核、奖惩等，让培养者在不同的经营管理岗位和活动中，特别是在完成业绩和优化管理中成长；另一方面，出于培养的目的，金融企业需要一些特殊的考虑，如鼓励创新，有较大

的容错空间等，支持培养者开启潜能，大胆实践。所谓遵循金融企业家成长规律，以及由此形成的企业家能力模型等理论指导框架，在轮岗和历练阶段，都是突出“实战性”培养特点的。

轮岗和历练，严格讲是两个不同的概念。前者是岗位的调整变化，以熟悉情况，增加实务知识，理解岗位特点为目标；后者是实践的多元安排，以经历事项、管理项目和领导团队等为内容，以培养处事能力、应变能力和组织协调能力等为目标。轮岗是历练的基础，历练是轮岗的目的。一个人的职业生涯有限，轮岗不可能很多次，但成功地经历过一两次重大的、跨部门、跨业务、多岗位等的经营管理活动，金融企业家的基本雏形就具备了。相比较而言，轮岗重要，在同一岗位上的不同历练更为重要。在此，轮岗设计和历练安排，应当做到有机结合，突出历练的作用，将培养者推上经营管理的前线大舞台，以达到“实战”培养的真正目的。

中国金融企业目前的内部轮岗和历练，一方面，轮岗处于非制度化和非常态化的状态，重视时有，不重视时无；轮岗的内部跨度也不大，同条线、同层级为多，境内和境外轮动较少；许多的轮岗，也不是从培养企业家考虑来安排的，而是出于防范某些岗位操作风险的需要。另一方面，轮岗没有和历练结合起来，设计安排旨在防范轮岗期间出错或失误，培养者仅以熟悉不同岗位情况为主，没有在那些岗位上得到真正历练的机会，作为金融企业家应有的能力并未由此得到理想的提升。中国金融企业在轮岗和历练的设计安排方面，存在相当大的改进空间。

第一，应当将轮岗制度化，轮岗安排实现“三个主要打通”。一是业务条线（信贷、资管、投资等）和专业管理条线（风控、

合规、财务、内审等)打通,加大培养者在这两个条线之间的轮岗;二是总部和分部、子公司上下打通,培养者通过上下轮岗,让他们既熟知总部的宏观战略,造就大局眼界,又通晓基层的执行情况,增长处事能力;三是境内机构和境外机构打通,重点培养理解国内和国际两大市场的特殊人才。

第二,将轮岗和历练结合起来,建立岗位历练的基本要求和评价体系。轮岗对于金融企业家的成长,关键就在岗位上的历练能否足够有效。当轮岗制度化后,历练的安排,以及相应的基本要求和评价,就必须跟上,否则轮岗的效果就会流于形式,达不到目的。一般情况下,轮岗本身就富于挑战性,加上历练的内容,如重要事项组织、重大项目参与、重要团队领导等,一次轮岗就足以显现出培养者成为优秀或一般金融企业家的潜质来。

基于上述分析,我们提出如下建议:

建议10: 金融企业应当将轮岗和历练作为“管培生计划”的接续安排对待,构建培养金融企业家的完整体系。一方面,制度化和常态化轮岗安排,更多地实现跨条线、跨层级和跨境内外的轮岗实践;另一方面,将历练放置在轮岗的关键点来设计,建立岗位历练的基本要求和评价体系,让轮岗和历练成为金融企业家成长中最有价值的环节。

3.2 金融企业家的选拔机制和继任计划

3.2.1 金融企业家的胜任力标准

鉴于金融业在整个经济体系中的重要地位和特殊性，相关党政部门、监管机构和金融企业对于金融高管的选用、任职和评价，制定了基本的标准。这些标准秉持“德才兼备、以德为先”的原则，具有全面性、综合性和普适性，涵盖政治理念、品德操行、资历经验、工作能力等多个方面内容，是我们选拔金融企业家的重大依据。

从企业人力资源管理理论的角度看，金融企业家的选拔标准，核心涉及的是能否胜任的问题，是领导力高低的问题。因此，有关企业家领导力的研究，可以为金融企业家的选拔标准制定，提供具体的操作参照。借鉴德勤Kaisan领导力研究中心的成果，结合中国金融企业高管的一些显著特点，我们构建了一个包括内核层（品德和价值观）、潜力层和能力层在内的金融企业家胜任力模型（参见附录）。这一模型突出了相互关联紧密的三个层面，目的在于辅助金融企业家的选拔，发现备选者底质的优劣，判别备选者潜力的大小，评价备选者能力的高低，支持较为精确

地选拔金融企业家的“种子选手”，防范可能的道德和能力风险。

第一，由于金融资源相对于经济高速发展和全面转型的长期稀缺性，金融企业对金融资源的配置具有较大的“权力”属性，中国的金融企业家有着更高的“脱轨”风险，即高管严重背离社会道德、制度要求和职业规范的风险（参见第四章第3节），金融企业家的品德和价值观要求，必须放在胜任力标准中最为重要和优先考虑的位置，胜任力模型是将其作为“内核层”要素来对待的。在品德和价值观方面不过硬的人，绝无可能成为胜任力强的企业家，不应作为选拔的对象。这一点，高度契合了“以德为先”的原则。

第二，当前金融企业家的选拔，较为注重备选者在以往工作中表现出的能力，人的潜力因素没有得到应有的关注，而潜力对于能力自我提升具有基础性影响，恰恰是成为优秀金融企业家不可或缺的方面。忽视潜力因素的直接结果，就是将现任职位表现良好但潜力平平的管理者提拔到他难以胜任的更高职位，导致庸者占位，难有大作为。胜任力模型高度推崇人的潜力因素的价值。同时，基于每一个潜力因素均具有“两面性”，即潜力水平过高或过低，都会对胜任力构成不利影响，因而对备选者在潜力因素上的极端值表现，必须给予足够的重视，相应地确定选拔策略和预留防范措施。

第三，胜任力模型聚焦于领导力，而不是一般的人才能力评价，模型将现代金融企业家最重要的能力分为六大类，分别是战略决策、金融创新、风险管理、选人用人、合作共赢与专业学习能力。金融企业家不是完人，即使最优秀者，也很难说这六大类能力全部占优。因此，胜任力模型提供的能力分类，是供选

拔机构参考的方向性类别：一方面，这六大能力需要在选拔时细化成具体的评价指标，并根据备选职位和备选者的实际情况，设置不同类别的权重；另一方面，关注某方面能力特别擅长的备选者，有针对性地选拔到最适合的企业高层管理职位上，人尽其能。

建议11：在“德才兼备、以德为先”的大原则下，借鉴先进的领导力研究成果，以胜任力模型来辅助金融企业家的选拔。胜任力模型涵盖备选者品德与价值观、潜力和能力三个紧密相关的层次，中国金融企业家的选拔，必须将品德与价值观要求放置在绝对高位，引入潜力因素的考量，聚焦在战略决策、金融创新、风险管理、选人用人、合作共赢与专业学习等六个方面的能力上。

3.2.2 内部提拔与外部“空降”

金融企业内部提拔和外部“空降”是选拔金融企业家的两种基本方式。这两种方式优劣如何，孰轻孰重，谁主谁辅，并无成熟理论成果可用来判断，但有某些实践经验可借鉴。我们选择具有代表性的银行来讨论这一问题，期望引来更多的关注和研究。

图4-4提供了2019年底国内六大行、十大股份制商业银行和国外六大对标银行以不同方式选拔的董事长、行长和副行长所占的比重。

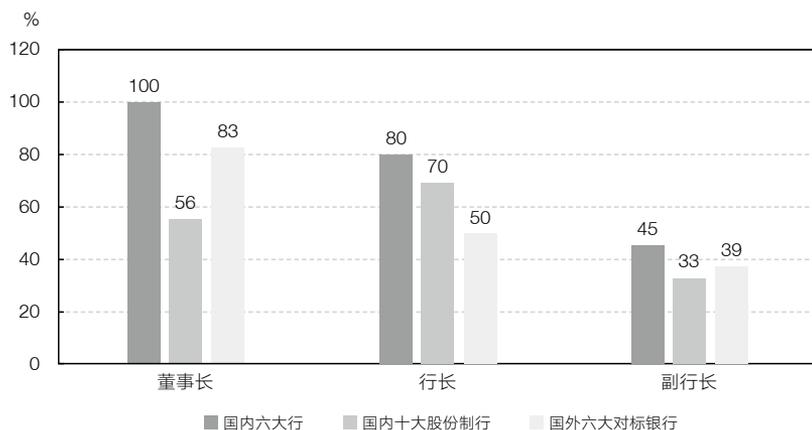


图4-4 2019年12月31日国内外银行金融企业家“空降”选拔方式占比

资料来源：2019年度年报、代理声明书、官方网站。

国内六大行董事长全部为“空降”，国外六大对标银行董事长“空降”的比重也高达83%。需要说明的是，国内大行的董事长全部为执行董事，履行决策职能；国外大行的董事长主要为非执行董事，履行监督和咨询职能。高管选拔任命方式较为市场化的国内十大股份制行，董事长仅有56%的比例为“空降”。

国内六大行、十大股份制行和国外六大对标银行行长为“空降”的比例分别为80%、70%和50%，副行长“空降”的比例则分别为45%、33%和38%。总体而言，采用“空降”方式选拔的比例，从董事长、行长到副行长依次降低，表明高管的职责越是贴近具体的经营管理活动，对于企业了解的深度要求越高，越有必要采用内部提拔的方式。无论董事长、行长还是副行长，国内六大行“空降”选拔方式的占比都是最高的，表明相关党政部门在选拔金融企业家中管干部时，更加倾向于从外部选调，而不是内部提拔。

一般而言，金融企业家外部“空降”，有利的方面在于，“空

降者”带来新的战略理念、经营思路和管理模式，防范高管在同一企业任职过长的职位风险；不足的方面在于，“空降者”需要较长时间才能适应新的企业文化，融入新的管理体系并形成管理权威。从国内外的诸多案例来看，在金融企业面临变革转型需要时，从外部选聘高管较为普遍。例如，汇丰银行为了应对复杂环境下新的挑战，近年对高层团队进行了大幅度调整，现任董事长、首席财务官、首席风险官和首席运营官均从外部引进。

金融企业内部提拔的高管，大多对企业文化和价值观高度认同，熟悉并理解企业内外环境、体制机制特色、人际关系和管理流程，能够迅速进入新的角色，有效实施管理；不足之处，在于长期任职同一企业，容易形成经验惯性，阻碍视野拓展，缺乏变革意愿等，也容易结成内部利益团体，增大内外部监督难度。从实践来看，在金融企业正常发展态势下，内部提拔的高管还是多于外部“空降者”，而且大多比例较为稳定，“内外比”通常为7:3或6:4。

建议12：内部提拔和外部“空降”各有优点和不足，两种方式的结合运用值得推崇。金融企业转型变革时，可考虑偏重于外部“空降”；常态发展时，偏重于内部提拔，并稳定“内外比”的比例，7:3或6:4较为有利。鉴于目前国有大型银行高管的选任“空降”程度较大，有必要提高内部提拔比重。

3.2.3 相马机制与赛马机制

企业的人才选拔主要有两种方式。一种是“相马机制”，由人才选拔部门负责全过程，备选者被动地接受挑选，怎么选、选择谁由“相马者”说了算；另一种则是“赛马机制”，在人才选拔过程中引入公开竞争，符合条件者皆可参与，优胜劣汰，备选者通过自己的“竞选”获得管理职位。

目前中国金融企业的人才选拔，主要依赖“相马机制”。这种机制不仅要求“相马者”有很高的制度觉悟、道德操守和专业能力，遵循基本的选拔标准和程序，还要求有足够时间长度、数量多又质量高的人才信息。这种机制不论对于企业外部的“相马者”还是内部的“相马者”，都存在不少需要克服的障碍——要么“信息不对称”情况突出，要么主观偏好过于强大，一些优秀的人才无法通过这种机制脱颖而出。在实践中，尽管通过企业内部和外部“相马者”的结合，能够相当程度地改善这种机制，但它固有的不足，并不能够由此得到完全消解。

“赛马机制”从理论上讲，近乎完美。而且，金融企业家的定位，本身就充满了竞争性。以竞争性的“赛马机制”来选拔，“赛马”应当就是备选者展现企业家素质的一个公开过程，这便于在较大的范围，将有志于金融事业，又具备企业家潜能的人才，选拔到金融企业的高层管理职位上来。许多金融企业都有过“赛马机制”的尝试，但大多限于某些部门，职级也不高，罕见有真正用来选拔高管的。环视世界，用“赛马机制”选拔董事长、总裁类的金融高管也不是普遍实践。这充分表明“赛马机制”对于金融企业家的选拔，并非理想的方式。问题的关键在于，“赛马”大多只是一次性的竞争表演，包含一定的偶然性，难以展现竞争者

多方面的潜能，它对一般人才选拔，具有重要价值，但对于强调领导力的金融企业家选拔，显得单薄。

从胜任力模型的三个层面来看，金融企业家的选拔，既需要引入“赛马机制”的竞争因素，通过竞争释放备选者的能力，展现潜力；也需要长期考察的“相马机制”，辨识备选者的品德和价值理念。因此，两种机制的结合应当是更为有效的选拔方式，我们的研究推崇这样结合的做法。

中共中央办公厅2011年1月印发的《中管金融企业领导人员暂行规定》提出了金融企业中管干部选拔应遵循“民主、公开、竞争、择优”的原则；中共中央办公厅、国务院办公厅2018年9月发布的《中央企业领导人员管理规定》则明确将公开遴选作为选拔任用中央企业领导人员方式之一，具体可采取竞聘上岗、公开招聘和委托推荐等方式。这些政策规定为“相马”和“赛马”结合起来选拔金融企业家，确立了基本的依据。

从现实的运作来看，中国金融企业家品德和价值观的“内核”性质，决定了“相马机制”为主，“赛马机制”为辅的结合方式，可能在相当长的时间内更适合中国金融企业家的选拔。中国长期的“相马机制”实践，积累了丰富的经验和教训，现在欠缺的是“赛马机制”的构建，特别是“相马”和“赛马”结合做法的制度化 and 具体化。在这些方面，我们不仅有大量的探索工作要做；相对于金融企业家的稀缺，我们还没有理由不加速去做。

建议13: 从金融企业家胜任力模型入手，中国金融企业家的选拔，采取“相马机制”为主、“赛马机制”为辅的结合方式，应当是现实最佳的。鉴于中国长期“相马机制”实践留下的丰富经验和教训，目前应当加快“赛马机制”的构建，并在“相马”和“赛马”的结合上，探索选拔金融企业家新的方式。

3.2.4 高管继任计划

在国际大型领先的金融企业中，制定、实施高管继任计划是企业董事会的重点工作和优先议程，但中国大型金融企业的高管继任计划一般是由相关党政部门负责的。具体的做法是相关党政部门建立干部“后备库”，金融企业出现高管缺位时，大多从“后备库”挑选补充，通过相应的法律程序到岗。由于“后备库”不是针对具体企业设置，大型金融企业出现高管缺位时，补充时常难以及时。近年“金融副省长”提任、“轮调”等调整频繁，一些大型金融企业高管职位空置突出，建立企业高管继任计划具有迫切性。

企业高管继任计划的实质，在于以高管层成员持续足额的“确定性”减少金融企业运作的“不确定性”。金融企业是经营风险的机构，企业的业务成长、市场地位和发展走向无不充满了“不确定性”。消解这种“不确定性”，恰恰是金融企业高管层的主要职责，如果高管层自身经常处于“缺位”状态，这种履职就

将面临巨大挑战。在一定意义上讲，高管继任计划是金融企业减少甚至避免某些金融风险的重大决定因素。

应当看到，金融企业高层“中管干部”的选拔和任命由相关党政部门负责，与企业董事会建立高管继任计划之间，是存在紧密制度关联的。大型金融企业一直未能建立高管继任计划，和两者制度关联的缺失相关。《中央企业领导人员管理规定》（2018）的颁布实行，明确了中央企业开展董事会选聘经理层成员试点工作的要求，这就为大型金融企业董事会探索高管继任计划提供了制度依据。现在需要做的，就是围绕高管继任计划，调整党政部门的工作方式，理清党政部门和企业董事会各自的基本定位，以及相互之间分工合作的关系。

第一，党政部门的“后备库”可以考虑具体化为两种形态：一种为综合形态的“总库”，一种为企业形态的“分库”。“总库”是党政部门掌握的后备干部数据库，“分库”则是党政部门和金融企业共同掌握的企业后备干部库，它同时又是企业高管继任计划安排。这种“总库”和“分库”的结构设置，既体现党政部门管理干部的原则，又实现金融企业高管继任计划的安排，可谓一举两得。

第二，后备干部“分库”即高管继任计划可以考虑主要由金融企业的董事会来建立，党政部门行使把关认可的职责。当金融企业需要补充“中管干部”高管时，仍然按照现行体制进行，即党政部门选拔和任命，形成前置“提名”，再由金融企业董事会进行专业审核并履行相关法律程序。考虑到企业董事会高管继任计划的实施，党政部门的“提名”可以从“总库”和“分库”挑选，但保持“分库”挑选足够大的比例。为了保证党政部门和董事会

在高管继任计划方面的高度协调性，两者之间事前的意见沟通渠道必不可少。

第三，金融企业高管继任计划的主要目的，是为现职企业家挑选接班人，现职企业家的参与作用重大。识人用人是金融企业家的基本职责，他们的战略高度、宽阔视野和丰富经验对于挑选出堪当大任的继任者具有不可替代的价值。但中国的金融企业家一般都回避这个话题，认为自我挑选继任者存在较强的制度敏感性。相关党政部门可以考虑明确金融企业家在高管继任中的角色定位，从制度上规定他们推荐优秀人选的义务，从职责界定上切实保障他们参与继任计划的制定和实施过程。

从国际经验来看，金融企业的高管继任计划，通常分成“常规性继任”和“应急性继任”两种计划安排，前者主要针对预期中的高管变动，而后者主要考虑突发事件带来的高管继任问题。制定高管继任计划，必须有长远规划并提前安排，与金融企业的人才梯队建设和后备人才培养有机结合起来。以美国高盛公司为例，现任董事长和CEO大卫·所罗门（David M. Solomon）上任伊始，公司董事会治理委员会（Governance Committee）就开始与他合作制定了下一任董事长和CEO选任的应急草案和长远计划。这种做法值得借鉴。

建议14：高管继任计划具有防范金融风险的重大作用，大型金融企业制定和实施这一计划的制度环境已初步形成，可以考虑试点探索。这一计划的核心，是相关党政部门和企业董事会之间的制度关联，应考虑调整党政部门的工作方式，理清党政部门和企业董事会各自的基本定位和分工合作关系。鉴于现职金融企业家在制定高管继任计划中的作用不可替代，应考虑明确他们在高管继任中的角色定位，从制度上规定他们推荐优秀人选的职责。

3.3 创新和包容的金融企业文化

3.3.1 尽职免责的容错机制

创新已成为金融企业的生存方式，创新天然就是金融企业家的职责。什么是创新？简单说，创新就是与众不同——与众不同的产品，与众不同的模式，与众不同的方略等。金融企业所有的员工都可以创新。对于金融企业家来讲，创新包含两个层面的意思：一是企业业务创新项目的领导者、组织者和参与者，企业家是业务创新团队中的一员；一是企业创新环境的建设者，企业家鼓励所有员工围绕经营目标，做“与众不同”的改变，企业家是内部制度创新者。创新中尽职免责的容错机制，一方面是金融企业家自身的创新，期望有合理的试错安排和宽容的犯错处置等外部条件，另一方面是金融企业家对企业其他员工的创新，构建包容错误的制度和处理方式。

中国金融企业特别是大型金融企业创新的容错机制，长期处于“说重于做”的状态，并未有实质改进。不对称的激励结构一直是创新奖惩制度的主流，金融企业家从创新成功中获取的收益很少，但要承担创新失败的大部分后果，因而能够以“创新”著

称的金融企业家几乎没有——他们大多趋向保守，有着强烈的风险规避意识，而不是创新变革思维。从金融企业来看，外部的环境因素导致企业内部风险容忍度偏低，金融企业家也没有通过容错机制来构建创新“小环境”的足够动力，尽管不少企业有这样或那样鼓励创新的一些激励安排，但容错机制的缺位，加上严格的事后问责和终身追责，导致员工创新仅仅局限在“万无一失”的事项上，创新的价值很难达到某种高度。如果问，中国金融企业目前最大的挑战是什么，金融企业家创新和金融企业员工创新的双重不足，首当其冲。

近年出台的《中央企业领导人员管理规定》要求建立容错纠错机制，明确了可以容错的条件，为金融企业家的创新和构建金融企业内部创新的“小环境”，提供了制度依据和行动指南。特别是其中按照“三个分开”^①来界定可以宽容错误的内容，针对性强并且非常具体，必将极大地推动中国金融企业容错机制的建设。这是中国金融企业特别是大型金融企业一次重大制度建设机遇的到来，谁率先建立并实施企业内部创新的容错机制，下“先手棋”，谁就将赢得未来发展的先机。金融企业家应当敏锐地看到这一点。

金融企业容错机制的建设，有两个方面重要的原则，需要重点加以关注。

第一，尽职尽责的原则。创新不是头脑发热的盲目之为，更不是什么错误都可以放到创新失败的篮子里来包容。尽职尽责的

^① 即“把干部在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误错误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把尚无明确限制的探索性试验中的失误错误，同明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。”

原则必须贯穿机制建设和实施的全过程，保障这一机制确实无误地服务创新。一方面，金融企业需要细化容错的条件和标准，把可以容错的情形与必须禁止的情形明确区分开来，防止容错机制被滥用而成为某些不当行为的收容处。另一方面，对于已经出现的错误或失误，应进行必要的调查与分析，从目的正当性、行为合法性、程序合规性、后果严重性等角度判断是否符合容错的条件。只有符合容错条件的错误或失误，才可以减责或免责。

第二，知错报告的原则。错误是风险或损失的前奏，容错不等于包容知错不报告、不终止和刻意隐瞒等行为，这会加重企业的风险或损失。容错机制的建设和实施，必须明确主动报告错误可以减责或免责、隐瞒错误则将加重处罚的安排，鼓励创新者面对错误开诚布公、及早报告，一方面保证金融企业及时识别风险并采取应对措施，另一方面培育勇于创新又勇于认错和担当的企业家精神。

建议15：中国金融企业建立容错机制的外部制度条件已经具备，建立和实施这一机制应当成为金融企业当下重大的任务。金融企业家一方面应当主动有为地领导、组织和参与创新，另一方面应当尽快建立和实施企业内部创新的容错机制。鉴于犯错对于企业总是风险或损失的代名词，金融企业的容错机制，必须高度重视并全过程坚持“尽职尽责”和“知错报告”的原则，保证容错机制既鼓励创新，又鼓励认错和担当。

3.3.2 女性金融企业家

金融企业高管层的女性比例，是衡量企业包容性和多样性的重要指标，也是金融企业核心竞争力的重要维度。领导力研究表明，女性在个性特征和潜力维度上，拥有相对于男性的某些独特优势，例如情商和亲和力更高，直觉更为敏锐，做事更为耐心、细致和专注，待人更加温和、包容等。女性在承担人事、风控、合规、财务、公共关系等管理职能时，往往比男性有更好的业绩表现。

国外领先金融企业都非常重视女性在企业领导层的特殊价值，有意识、有目的地培养和选拔女性企业家。这一方面是为了实现性别平等的社会责任目标，体现金融企业的包容性和多样性；另一方面也是为了获取女性领导力的优势，优化高管层结构，对外提升竞争力，对内和谐管理氛围，改善治理效果。截至2019年12月31日，国外六大对标银行高管层中女性占比平均为31.7%，摩根大通的占比最高，达到50%。

在中国金融企业家中，女性占比明显低于国外对标银行。以六大行和十大股份制商业银行为例，截至2019年年底，六大行董事长、行长和副行长中仅有2名女性，占比为6.25%；十大股份制商业银行董事长、行长和副行长中仅有4名女性，占比为6.56%。在上述女性金融企业家中，仅有一位女性董事长^①，其余最高职位为副行长。如此极低的女性比例，不仅难以体现男女平等的社会目标，更是让金融企业失去了女性领导力的特殊贡献。

高层领导岗位女性比例偏低并非金融企业独有，也不是最近

^① 即中信银行的李庆萍董事长。

才出现的现象，政界、商界和学界长期普遍如此。这表明由于文化传统和社会心理因素，中国社会对于女性领导力存在系统性的认识偏差，加上相关的体制和机制缺乏“硬性”要求，社会实践的结果就是女性在各种机构领导岗位的比例极为低下，女性领导力消解在各种平庸的社会工作和生活之中，没有得到应有的发挥。在中国金融企业中，女性的晋升通道偏窄、晋升机会偏少、向高层发展的通道不畅，都是不争的事实，既影响了金融企业领导力的全面性和丰富性，又挫伤了女性金融企业家理想的预期，加重了中国金融企业高管层人才的短缺。

无须否认，女性的特质表现在金融企业领导力上，有其优势，也有局限性。例如，女性过于关注细节可能阻碍她们形成全局性的战略眼光；亲和力和包容性强、感情丰富，有可能削弱她们在艰难决策时的勇气和魄力；传统观念给女性贴上的种种负面标签，也加重了她们的心理负担，在挑战和竞争面前，自信心、动力和决心不足也是常态，以至于她们不愿意也不能大胆地“向前一步”和男性竞争各种机会。但这些，都不应当成为女性成为金融企业家的制度理由。事实上，社会观念、体制和机制的缺位是中国金融企业女性高管层占比极低的主要原因。

中国金融企业培养和选拔女性金融企业家的制度安排和系统规划，必须尽快提上日程。这与其说是给予女性公平发展的机会，不如说是金融企业存续和发展的迫切需要，女性金融企业家的增加将带来中国金融企业新的生机和活力。鉴于制度因素的决定性作用，在制度上“硬性”规定女性高管一定的比例刻不容缓。这一方面将“就事论事”地形成合理的高管性别结构，让男性和女性领导力互补产生更大优势；另一方面将激励更多的女性树立

金融企业家的理想，加强自我培养和修炼，扬长避短，在相对公平的环境中脱颖而出，走上金融企业高层的职位。

建议16：中国金融企业高管层女性占比极低，既未体现女性平等发展的社会要求，也是金融企业领导力欠缺的一个重要方面。鉴于制度力量的双重性，明确的制度安排既可以直接提升女性高管层的占比，又可以潜在激励更多女性萌发金融企业家的理想，当下提出“硬性”比例要求势在必行。具体可以考虑，第一步要求所有的金融企业高管层至少有1名女性；当条件趋于成熟时，根据不同类别的金融企业情况，建立高管层女性最低占比的制度要求。

3.4 小结

关于培养。中国金融企业家的培养，需要个人自我修炼和制度安排“双重力量”的驱动。（1）我们首先提倡有志于金融事业的人士，按照金融企业家的标准自我设计、自我培养和自我修炼。在制度安排方面，将“校招”而不是“社招”作为人才招聘的主要渠道，但不强调毕业院校的排名和学历高低，也不对专业背景严格限制。（2）借鉴国际先进做法，在金融企业中建立和探索“管培生计划”，及时总结经验，将这一计划制度化、常态化。（3）将培养对象的轮岗和历练作为“管培生计划”的接续安排，更多地实现培养对象跨条线、跨层级和跨境内外的轮岗实践，将历练放置在轮岗的关键点来设计和实施，让轮岗和历练成为金融企业家成长中最有价值的环节。

关于选拔。（1）在“德才兼备、以德为先”的大原则下，以胜任力模型来辅助中国金融企业家的选拔，将品德与价值观要求放置在绝对高位，引入潜力因素，聚焦在选拔者的战略决策、金融创新、风险管理、选人用人、合作共赢与专业学习等六个方面的能力上。（2）鉴于内部提拔和外部“空降”各有优点和不足，两种方式的结合运用值得推崇，“内外比”保持在7:3或6:4较为

有利；目前国有大型银行高管的选任“空降”程度较大，有必要提高内部提拔比重。（3）在金融企业家的选拔方式上，“相马机制”为主、“赛马机制”为辅的结合方式，应当是现实最佳的，值得探索。（4）金融企业高管继任计划制定和实施的制度环境初步形成，可以考虑试点，应考虑调整党政部门的工作方式，理清党政部门和企业董事会各自的基本定位和分工合作关系；鉴于现职金融企业家在高管继任计划中的作用不可替代，应考虑充分发挥他们的积极性，从制度上规定他们推荐优秀人选的职责。

关于包容文化。（1）中国金融企业建立容错机制的外部制度条件已经具备，建立和实施这一机制是金融企业当下重大的任务，金融企业家一方面应当主动有为地领导、组织和参与创新，另一方面应当尽快建立和实施企业内部创新的容错机制。（2）中国金融企业高管层女性占比极低，既未体现女性平等发展的社会要求，也是金融企业领导力欠缺的一个重要方面；应当从制度上“硬性”提出比例要求，第一步规定所有的金融企业高管层至少有1名女性，随着条件趋于成熟，再根据不同类别的金融企业情况，建立高管层女性最低占比的标准，实现女性高管层占比合理化的同时，激励更多女性的金融企业家理想，选择成为金融企业家的职业方向。

4

国有金融企业家的 经济激励与约束机制

4.1 国有金融企业家的薪酬激励机制

金融企业家是激励出来的。表现为薪酬水平和薪酬结构的经济激励，无疑是极为重要的方面。合理的金融企业家薪酬安排，能够实现以下三大目标：第一，薪酬水平体现出社会对于金融企业家价值的认同，能够满足金融企业吸引并留用一流高端金融人才的需要；第二，薪酬水平体现出金融企业家的能力、贡献和业绩差异，能够激励他们为金融企业创造更多价值，为股东带来更高回报；第三，薪酬结构具有内在关联的均衡性和协调性，能够引导金融企业家平衡短期目标和长期目标，既重视眼前业绩，又关心长期发展。概言之，金融企业家的薪酬水平和薪酬结构应当具有广泛的社会认同性和可比性。

4.1.1 国有金融企业家的外部和内部薪酬差距

国内外金融企业家的薪酬差距

表4-1提供了2018-2019年国内外银行董事长、行长和副行长的薪酬水平对比信息。从董事长、行长和副行长的薪酬水平来看，六大国有商业银行明显低于十大股份制商业银行，远低于国外对

标银行。其中，对比2019年六大行和国外对标银行的董事长、行长和副行长的薪酬，后者分别是前者的266倍、225倍和152倍；而对比2019年六大行和十大股份制商业银行的董事长、行长和副行长薪酬，后者分别是前者的3倍、4倍和3倍。

表4-1 国内外银行董事长、行长和副行长薪酬水平对比（单位：人民币万元）

银行	董事长		行长		副行长	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
六大商业银行	74.85	70.06	74.33	72.52	66.26	62.30
十大股份制银行	231.23	219.99	308.14	303.15	220.61	208.23
国外对标银行	19882.17	16841.11	16742.88	11013.03	10079.54	8594.27

注：（1）十大股份制商业银行分别为招商、浦发、中信、光大、华夏、民生、广发、兴业、平安、浙商；（2）国外对标银行分别为摩根大通、美国银行、花旗、富国、高盛和汇丰；（3）统计时剔除了任期未满一年的董事长、行长和副行长；（4）考虑到国外对标银行单设的董事长为外部非执行董事，与国内银行缺乏可比性，表格中国外对标银行的董事长和行长分别为兼任CEO的董事长和不兼任董事长的CEO。

国有金融企业家与国内外同行薪酬相差悬殊，对国有大型金融企业吸引并留住一流的高端金融人才，特别是海外人才，构成了重大挑战。随着金融业市场化、国际化和科技化运营程度的不断提升，国有大型金融企业与国内外各种金融企业的人才竞争将空前激烈。国有大型金融企业目前亟需具有国际视野和跨文化、跨境工作能力的金融企业家，亟需熟悉金融科技和数字化转型的金融企业家，但偏低、缺乏足够竞争力的薪酬水平，抵消了国有大型金融企业在职业平台、业务基础和社会声誉上具有的吸引力，导致其在新一轮人才竞争中处于极为不利的位置。

国有金融企业家与国内外同行之间过大的薪酬差距，也影响到境内外投资者对于国有大型金融企业的市场估值和公司治理的信心。访谈中了解到，六大行的董事长、行长和副行长每年的薪

酬只有60万左右，而经营管理的资产规模高达十几万亿到几十万亿，国外投资者觉得不可思议，且隐忧难消——巨额的资产规模和低下薪酬之间过大的反差，投资者担心高层管理者难以全身心地承担经营管理责任，更难以努力地去实现企业最佳的效益。中国六大行的市场估值一直处于较低的水平，应当说，与投资者的这种担忧不无关系。

国有金融企业家内部的薪酬差距

2015年“限薪令”实施之后，国有金融企业中管干部之间的薪酬差距明显缩小，平均化和固化特征显现；与此同时，中管干部与市场化选聘的高管之间，总行（或总部）高管与省、市、区分行（或分公司）、海外分行（或分公司）管理者之间出现了显著的“薪酬倒挂”现象。

国有金融企业中管干部薪酬的平均化和固化，主要有两个方面。一是在不同的金融企业之间，中管干部的薪酬没有明显差异，与金融企业的类型、规模、业务复杂性和风险大小等缺乏相关性；二是同一金融企业内部，限薪的中管干部薪酬基本相同，没有体现薪酬与个人工作性质、责任大小、分管业务特色、业绩高低之间的相关性。整体来看，这种薪酬安排带有较浓的干部行政级别的色彩，没有和金融企业的经营管理挂钩，也就没有激励金融企业家思新图变、承担风险、提升业绩的积极作用。

国有金融企业中管干部薪酬的“倒挂”现象，也主要有两个方面。一是限薪的中管干部和市场化聘任的高管之间“倒挂”，如六大国有商业银行，董事长、行长、副行长目前平均年薪约为60万人民币，市场化聘任的高管（包括首席财务官、首席风险官、首席审计官、首席信息官、董事会秘书等）的平均年薪则可以达

到100万人民币以上；二是限薪的总部高管和不限薪的分支机构管理者之间“倒挂”，如六大行某些省分行或海外分行行长的年薪就约在200万人民币以上，远超过总行的限薪高管的薪酬水平，也高于总行不限薪高管的薪酬水平^①。在同一金融企业中这种薪酬“倒挂”的出现，有其历史的原因，但明显存在对金融企业家激励的重大负面影响，长此以往是难以为继的。

国有金融企业家与其他相关群体的薪酬差距

2015年以来，金融企业中管干部与同级别党政干部的薪酬差距也明显缩小。薪酬限制政策的出发点是强调金融企业中管干部的国家高级公务员属性，既享受“高官”待遇，就不应拿“高管”工资。鉴于中管干部既是党政人员又是金融企业家，这项从干部属性来制定的薪酬政策，就还需要从金融企业家的角度进行调整，充分考虑金融企业家创造业绩、市场竞争和风险承担等特殊责任，充分考虑金融企业现实的整体薪酬水平和结构状况。但这种调整目前没有完成，中管干部的薪酬安排仍然偏重于“高官”。在此格局下，综合来看中管干部作为“高官”的待遇，因在住房、医疗、养老等方面的福利低于同级别党政干部，现在的薪酬制度并不鼓励金融企业高层人士长期选择金融企业家发展道路。

薪酬限制政策的另一大效应是国有金融企业家与普通员工的薪酬差距显著降低。国有大型金融企业高管的薪酬已普遍降至员工平均薪酬水平的3倍以下。2019年度六大行董事长、行长平均薪酬为74.02万，同年度员工平均薪酬为29.04万，董事长、行长薪酬仅普通员工平均水平的2.55倍。对比国外领先银行，高管薪酬达

^① 参见德勤中国公司治理中心《中国六大商业银行公司治理实践研究报告（2019）》第30页。

到普通员工薪酬水平的10倍以上是很常见的现象。美国五大银行（摩根大通、美国、花旗、富国、高盛）首席执行官（CEO）2019年度平均薪酬为2737.50万美元，同年度员工平均薪酬为17.03万美元，CEO薪酬大约为员工平均薪酬的161倍。

上述分析表明，目前国有金融企业家的薪酬水平偏低，平均主义和行政级别固化色彩较浓，未能充分考虑金融企业家创造业绩、市场竞争和承担风险的角色特性，由此形成的多种不尽合理的“薪酬差距”和“薪酬倒挂”现象，既不利于现职国有金融企业家更好地释放经营管理企业的能量，长此以往也不利于未来国有金融企业家的出现、成长和选拔。

建议17：立足于国有金融企业家角色的特性，逐步放宽金融企业中管干部的薪酬限制，以金融行业和金融企业薪酬总水平为参照，提高现职国有金融企业家薪酬水平，缩小不合理的“薪酬差距”，逐步消除“薪酬倒挂”现象，使国有金融企业家的薪酬水平具有吸引力、竞争力和激励性。

4.1.2 国有金融企业家薪酬与业绩的相关性

企业家的薪酬与业绩必须具有强相关性，这是市场经济下薪酬安排必须遵循的基本原则。由于中国金融企业家，特别是国有

金融企业家角色认知的笼统性和模糊性，薪酬制度安排偏向于行政级别较多，薪酬的平均化和固化特点较为突出，金融企业家的薪酬与业绩指标的相关性较弱。

国有金融企业家的薪酬安排缺乏鼓励追求卓越的激励功能。按照现有的薪酬制度安排，国有金融企业家的薪酬主要由三部分构成，即基本年薪、绩效年薪和任期激励收入。其中，基本年薪根据上一年度在职职工平均工资的一定倍数确定，绩效年薪一般不超过基本年薪的两倍，任期激励收入一般不超过年薪总水平的30%，薪酬总水平一般不超过在岗职工平均工资的7-8倍^①。根据相关规定，国有金融企业负责人下一年度的薪酬需要纳入本企业工资总额预算，并经过国家相关部门的批准，金融企业家基本年薪和绩效年薪合计数的增长幅度一般不得超过在岗职工平均工资的增长幅度。这些规定使得国有金融企业家薪酬的弹性和调整空间有限，相对于业绩指标的变化基本没有敏感性。由于薪酬水平存在较低的“天花板”，优异的业绩表现并不能带来薪酬的合理上升，目前的薪酬安排没有促进金融企业家追求卓越的激励功能。

国有金融企业家的薪酬制度尚未摆脱激励企业“做大”而不是“做强”的传统模式

国家相关部门对于国有金融企业负责人的薪酬规定了具体的计算规则和公式，其中基本年薪主要受规模因素（总资产、业务收入、员工总数等）所决定的职位等级影响，绩效年薪则是根据金融企业的绩效评价结果（主要取决于财务指标），由基本年薪乘以一个浮动系数得出。在这种计算方式之下，只要金融企业能够

^① 参见崔丽、宋首君：《组织任命的央企高管不能拿市场化薪资》，载《中国青年报》，2015年1月1日。

保持规模扩张的趋势，国有金融企业负责人的薪酬通常就能保持增长。据统计，工、农、中、建、交五大商业银行2017-2019年行长的平均薪酬分别为66.99万、69.21万和74.33万，相对于上一年分别增长6.54%、3.31%和7.40%^①，同期五大行平均资产总额的增速分别为7.18%、6.71%和9.76%。显然，五大行行长的薪酬与其资产总额的增长速度有着很强的相关性。当前的薪酬制度，有着鼓励国有金融企业家规模继续扩张“做大”的潜在力量，而不是通过提升核心竞争力“做强”。

建议18：在解决国有金融企业家薪酬水平总体偏低的同时，扩大他们绩效年薪在薪酬中所占的比重；同时，在具体的计算方式中，建立起金融企业家绩效年薪和业绩考核的强相关性，逐步提升薪酬安排积极有效、目标明确的“指挥棒”作用。

4.1.3 国有金融企业家的股权激励机制

国内外金融企业家在薪酬水平上的巨大差距，主要体现在长期性激励收入上。在国外大型金融企业中，股权激励是董事长、首席执行官和其他高管获得经营管理收入的主要来源。以国际领

^① 为了保证不同年度薪酬数据的可比性，我们剔除了上任不满一年的行长样本。

先的大型商业银行为例，2019年摩根大通、花旗、美国银行、富国、高盛五家美国大银行首席执行官的薪酬总额平均为2,737.50万美元，其中76%为股权激励。由于股权激励是与长期业绩相关的、有风险的，而且在薪酬中占比很大，国外金融企业家们受到这种机制的激励是非常显著的。他们通常会自觉地平衡短期和长期目标的协调性，努力工作实现企业当下业绩的同时，充分考虑企业的可持续发展，以保证股权激励得到最好的结果。

中国国有金融企业至今没有建立长期性的经济激励机制，股权激励这种在国外大型金融企业已经普遍运用的机制尚未在中国实质性破冰。不过，有些国有金融企业还是进行过某些有益的探索。2002年7月，中银香港在香港交易所上市时，中国银行就已按照国际惯例尝试推出了高管层的认股权计划。2007年7月，建设银行在四大行中首次推出覆盖27万员工、认购总数达8亿股的员工持股计划。不无遗憾的是，2008年全球金融危机改变了这些探索和实践，国家有关部门叫停了国有金融企业的高管股权激励计划和员工持股计划，迄今尚未解禁。

2020年3月，财政部印发了《金融企业员工持股计划暂行办法（征求意见稿）》（财办金〔2020〕26号），表明国有金融企业员工持股计划在政策和制度层面已正式启动。员工持股计划和高管股权激励机制，相互关联，共同构成了股份制金融企业长期性激励的基本方式。员工持股计划的开始，意味着高管股权激励机制建立已为时不远，否则，金融企业的长期激励制度就是残缺不全的。实际上，在国有金融企业中推行高管股权激励计划也不存在技术障碍。在上市股份制商业银行中，已有多家实施了不同类型的股权激励计划，效果不错，为国有金融企业股权激励机制提

供了探索，积累了经验。以招商银行为例，自2007年起至2018年底，该行一共发行了十期针对高管人员的H股股票增值权计划。

建议19：伴随国有金融企业员工持股计划的实施，积极探索面向国有金融企业家的股权激励机制，鼓励国有金融企业董事会根据企业自身特点选择合适的股权激励形式，引导国有金融企业家关注金融企业的长期业绩表现和长期股东回报。

4.2 国有金融企业家的业绩考评

4.2.1 国有金融企业家的综合业绩评价体系

金融企业适用和合理的综合业绩评价体系，不仅能够为金融企业家的薪酬确定提供可靠依据，还能够引导金融企业家关注、平衡关键的价值驱动因素。由于金融企业家业绩评价体系设计的专业性和复杂性，特别是不同金融企业的特殊性，国外领先金融企业业绩评价体系，普遍由金融企业的董事会主导，并聘请专业服务机构提供咨询意见来构建。

在日益复杂和不确定的金融市场环境下，如何评价一位金融企业家干得好不好，是相当困难的事情。金融企业家的综合业绩评价，不仅要考虑短期的业绩表现，还要关注长期的发展潜力；不仅要考虑已经赚取的经济效益，还要关注企业核心竞争力培育和维持的因素；不仅要考虑相对稳定的财务业绩方面，还要考虑动态变化的多种情况。这样的现实，决定了最有发言权，也是客观性和真实性最强的业绩评价体系构建主体，就是金融企业的董事会。

考察国际领先金融企业高管的综合业绩评价体系，它们使用的评价指标主要包括经营业绩、风险控制、客户服务和社会责任四大类。在具体的评价内容上，不同的金融企业具有充分的灵活多样性，有些金融企业根据自身特点，甚至将道德文化、创新、团队合作、人才培养、监管关系等单独作为高管的业绩评价指标，或将其融入四大类指标之中。

表4-2列示了汇丰控股集团2019年度的高管核心业绩指标体系。我们既可以看到金融企业业绩指标的一般共性，也可以看到汇丰自有的特点。

中国国有金融企业家现行的综合业绩评价体系，在很大程度上是由企业外部政府部门（国有资本出资人）来主导的，金融企业的董事会并不是评价体系构建的实际主体。政府部门对于金融企业家的评价主要依赖金融企业的短期财务指标，而且同类型的所有金融企业使用相同的指标及其权重，既没有体现不同金融企业的特点，也没有区分不同金融企业家的角色和职责差异，还没有客户服务、社会责任履行方面的业绩关注内容。这样的综合业绩评价体系，对于出资人关注的国有资本保值增值，是有价值的，但在考评金融企业家的综合业绩方面，缺乏适用性和合理性。

表4-2 汇丰控股集团2019年度高管核心业绩指标

指标类型	设计理由	年度绩效指标	长期性激励指标
财务指标	激励高管达成我们在战略优先项目和年度运营计划中设定的财务目标	税前利润	有形股东权益回报率
		有形股东权益回报率	股东总体回报率（TSR）
		收入增速和运营费用增速的差额	最低一级资本比率
		收入增速	
		一级普通股资本指标	
战略指标	用于支持实现战略优先目标	在优势领域增加资本回报率	三年考核期内客户满意度得分及与未来三年战略相关的客户目标进展情况
		低回报业务的转型	
		改进客户服务	
		强化外部关系	
		提升员工敬业度	
		继任计划与多样性	
风险与合规指标	确保对于风险和行为高度负责，促进有效的风险管理环境，培植强健的治理系统	持续实现全球高标准行为准则，对金融犯罪进行有效的风险管理	与风险和合规业绩相关的基础指标
		对重大操作风险进行有效管理，支持战略优先目标的实现	
		向监管机构兑现承诺，包括确保压力测试达到监管标准并及时回应监管机构的审查及要求	
		加强模型风险的管理	

资料来源：根据汇丰控股集团向美国SEC呈报的20-F报表。

建议20：国有金融企业家的综合业绩评价体系构建，应当交由金融企业的董事会来主导。金融企业的董事会，可以政府部门现有的评价体系为基础，聘用外部专业机构的服务，借鉴国际领先金融企业的良好实践，充分考虑企业自身的特点，融合短期、中期和长期业绩目标，纳入风险控制、客户服务、社会责任等因素，构建对金融企业家考评适用性和合理性强的综合业绩评价体系。

4.2.2 董事会主导的金融企业家考评机制

中国金融企业家的考评主体是多元的，有相关党政部门、国有资本出资人（财政部、中央汇金公司等）、金融企业董事会和监事会等。党政部门的考评主要用于选拔和任命干部，侧重于评价金融企业家的道德水准、政治表现和廉洁状况等。国有资本出资人的考评侧重于国有资本的保值增值、利税上交情况等。金融企业监事会主要负责对董事和高管的履职情况进行年度综合评价，向股东大会、监管部门提交评价报告。金融企业董事会则主要负责对董事和高管任职资格、履职能力和业绩表现进行评价和考核，具体通过下设提名与薪酬委员会来进行。从经济激励的角度来看，目前董事会对金融企业家的考评缺乏有效性，除了没有适用和合理的评价体系外，考评机制看似存在但实质空泛无物。

造成董事会考评机制如此状态的主要原因，是董事会缺乏实质的薪酬决定权力。由于金融企业家的薪酬安排，取决于外部政

策、制度和相关政府部门的考评，董事会的提名与薪酬委员会大多只能在既定的框架内，讨论金融企业内部的一般薪酬规则，并不涉及也没有要求涉及金融企业家的具体薪酬分配，因此，由提名与薪酬委员会进行专业讨论，并提交董事会审议通过的对金融企业家的年度考评，也就形式重于内容了。

相对于外部的考评，金融企业的董事会具有动态了解内部情况和“近距离观察”的明显优势，对于金融企业家的考评将更为真实和准确。尤其是董事会的提名和薪酬委员会的专业特性，可以根据金融企业的实际情况，设计更为适当的经营业绩指标和管理效能标准，选定经营管理的金融企业对标组（peer group）^①，一方面综合地评估金融企业家的经营业绩和管理成效，另一方面对每位金融企业家的特定贡献和个人表现给予有区分度的评价，为金融企业家的薪酬、奖励和提职等，提供依据。

基于董事会考评的特殊价值，结合金融企业家薪酬制度安排的考评机制应当考虑调整。

建议21：发挥金融企业董事会在考评金融企业家方面的特殊优势，在金融企业高管的年度薪酬总额中安排部分专项额度，由董事会根据金融企业家的业绩指标和管理效能考评进行分配，使承担责任和风险不同、努力和贡献程度不同的高管薪酬能够拉开差距，保证董事会的考评具有真正激励和约束的作用。

^① 例如，摩根大通2018年选择的主要对标组为美国运通、美国银行、花旗集团、高盛、摩根斯坦利和富国银行。

4.2.3 国有金融企业家业绩考评的信息披露

从国际金融企业的实践来看，详细准确地披露金融企业家的业绩考评信息，不仅能够帮助投资者理解金融企业家薪酬的合理性，而且可以通过“晒一晒成绩单”，便于社会和市场对不同金融企业的高管进行对比，提升优秀者的社会声誉和市场认可度。正因如此，国外领先金融企业十分重视金融企业家业绩考评信息的披露，相关信息作为公司治理信息披露的关键部分，在年度报告或代理声明书中占据相当大的篇幅。专栏4-1列示了摩根大通董事会对于首席执行官杰米·戴蒙2018年度业绩表现的评估结果。

专栏4-1 摩根大通董事会对于杰米·戴蒙2018年度业绩的评价结果

在确定戴蒙先生的薪酬时，董事会中的独立董事考虑了戴蒙先生在以下四大类业绩指标上取得的成就：

- 经营成果
- 风险、控制与品行
- 对于客户、消费者和利益相关者的关注
- 团队合作和领导力

董事会认为，在戴蒙先生的领导下，摩根大通在以前年度强劲的财务发展势头上继续前进。2018年，摩根大通实现了创纪录的325亿美元净利润，创纪录的9美元每股收益，为1830亿美元的有形普通股权益带来了17%的回报率（ROTCE）。摩根大通向股东分配了285亿美元的净资本。

董事会认为，在戴蒙先生的领导下，摩根大通持续投资于未来，强化了风险与控制环境，增强了文化和价值观的重要性，履行了服务于社区的长期承诺，并以负责任的方式开展业务，推动具有包容性的增长。2018年，摩根大通在每个业务条线都实现了收入增长和创纪录的净收益，同时继续在产品、人员和技术上进行大量投资，证明了集团平台所具有的强大功能。另外，摩根大通继续获得很高的客户满意度分值，并维持了堡垒般的资产负债表。

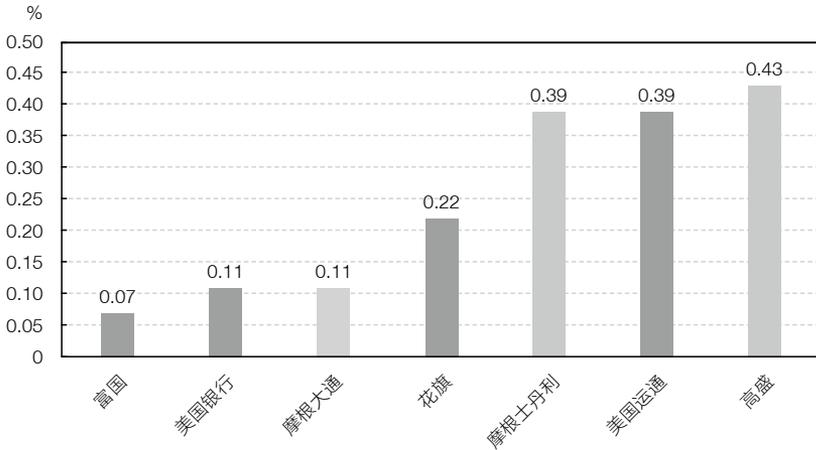
戴蒙先生引领摩根大通专注于加速投资，来帮助我们的客户、员工和社区。2018年，摩根大通在近十年里首次在新的州开设分行，我们的“城市推

进计划”在最需要资金的社区支持就业和工资的增长。

在摩根大通的团队合作和领导力议程上，戴蒙先生的领导带来了高效的继任者和管理者培养计划，提供了领导者在组织中晋升的稳健通道，形成了吸引、激励和留用顶尖人才的多样化战略。在运营委员会中，女性高管占比45%，摩根大通的许多核心业务和职能部门均由女性高管负责管理。

除了评估戴蒙先生的业绩，董事会的薪酬与管理者培养委员会和独立董事还参考了我们金融服务业的主要同行公司和其他公司的CEO薪酬，特别是考虑到摩根大通多年以来强劲的绝对和相对业绩表现，我们认为提高戴蒙先生2018年的薪酬是适当的。

下图基于三年平均薪酬占净利润的百分比，对戴蒙先生与我们金融服务业的主要同行公司CEO的薪酬进行比较。



基于上述考虑，董事会决定授予戴蒙先生3100万美元的薪酬（2017年为2950万美元）。

资料来源：摩根大通2019年度代理声明书（Proxy Statement）

中国国有金融企业特别是上市公司，都有信息披露的要求，涉及到了董事和高管的履职内容，通常是在年度报告中由监事会报告来披露。总体来看，这种披露过于笼统、简单，信息量不大，透明度不足。相比于国际领先金融企业对金融企业家业绩考评信息的披露，国有金融企业需要在内容详实、业绩指标和时间

跨度等方面加以改进。

第一，详实披露内容。国有金融企业对于金融企业家业绩考评结果的信息披露，通常只有针对董事、高管整体的简单结论。查看六大行2019年年报，其中有四家行的监事会报告给出了董事、高管“年度履职评价结果为称职”的整体结论，没有更多的信息，也没有更多的说明；另外两家行连这样笼统的评价都没有。国外领先金融企业的相关信息披露，一般针对企业核心高管个人，每位核心高管在各个方面的业绩表现都有较为详细的披露和说明，社会和市场很容易，也很清楚地了解每一位核心高管在业绩评价期间内的履职情况和取得的主要业绩。

第二，连贯各种信息。即使是简单披露，国有金融企业关于金融企业家业绩评价只限于当年，采用的主要业绩评价指标也不连贯，更是缺乏金融企业家在这些业绩指标上的表现，也就不谈业绩与薪酬之间的相关性了。国外领先金融企业则披露金融企业家在多个年份中的业绩表现，有定性的描述，也有定量的数据，社会和市场特别是投资者，完全可以根据这些信息，做出金融企业家是否胜任、其薪酬是否合理的判断。

国有金融企业的信息披露不是孤立的事情，它与金融企业董事会对于金融企业家综合业绩评价体系的建立，以及考评机制的完备等紧密相关。因此，改进金融企业家业绩考评的信息披露，必须放置在金融企业董事会相关制度和机制的调整之中去，方可达到较为理想的水平。就此来看，国有金融企业的董事会首先要做的，就是高度重视金融企业家业绩表现的信息披露工作，在监事会对董事、高管一般评价的基础上，探索建立监事会对金融企业家（高管）业绩考评的信息披露体系。

建议22：结合金融企业家综合业绩评价体系的构建和考评机制的完善，国有金融企业董事会可以探索金融企业家业绩考评信息披露工作。鉴于目前相关披露过于笼统、简单，信息量不大，透明度不足的现实，借鉴国际领先金融企业的实践，董事会的探索重点应当放在“详实披露内容”和“连贯各种信息”两个方面。

4.3 金融企业家的“脱轨”因素及其治理

“脱轨”即脱离正轨，我们用这个词来表示一个人在社会生活中严重偏离社会道德、制度要求和职业规范等的现象。金融企业经营管理的货币资金，一般财富的代表，且规模巨大，业务复杂，和工商企业家相比，金融企业家面临的诱惑更大，违规违纪甚至违法的机会更多，一旦“脱轨”，将带给金融企业、行业和整个社会巨大的负面影响。在中国，金融企业家本来就稀缺，“脱轨者”无疑加重了这种状态。因此，治理“脱轨”现象，是培养中国金融企业家极为重要的方面——警示既有企业家“合辙”，教育后来企业家“守正”。

4.3.1 中国金融企业家“脱轨”因素的识别

中国金融企业家中的“脱轨者”

国内外都有金融企业家“脱轨”的案例。研究表明，所有“脱轨者”都在个人品德、意志力和价值观方面存在重大缺陷，只要环境或条件许可，他们拥有的企业家的潜力要素和能力，很容易转化为“脱轨”的力量。西方发达经济体“脱轨”的金融企业家

主要为经营失败者和市场欺诈者，中国金融企业家中的“脱轨者”主要为以权谋私者和贪腐者。中国“脱轨者”的这一特征，与中国经济长期高速增长对于金融资源（核心表现为信贷资源）的持续、巨大需求密切相关。金融资源的高度稀缺，金融企业家在金融资源配置上过大的权力，以及金融企业内外部控制、监管的失位，使得一些金融企业家利令智昏，无所顾忌，突破道德、制度和职业要求的底线，成为“脱轨者”。

表4-4列示了中共十八之后被中央纪律检查委员会（简称中纪委）查处的金融系统中管干部名单^①。2017年之后，随着反腐力度的加大，中纪委查处的金融企业“脱轨者”的数量和级别都有明显上升，这些“脱轨者”的涉案金额和造成的损失，也不断创出新的纪录。

表4-3 2012-2019年中纪委查处的金融系统中管干部

年份	立案时间	姓名	身份	党纪处罚	刑事处罚
2019	7月	胡怀邦	国家开发银行原党委书记、董事长（曾任交通银行董事长）	开除党籍	已由检察机关提起公诉
	2月	赵景文	中国中信集团有限公司原党委委员、执行董事	开除党籍	已由检察机关提起公诉
2018	4月	赖小民	中国华融资产管理股份有限公司党委书记、董事长	开除党籍和公职	已由检察机关提起公诉
2017	5月	杨家才	中国银行业监督管理委员会党委委员、主席助理	开除党籍和公职	有期徒刑16年，并处罚金200万元

^① 绝大部分在金融企业任职或任过职。个别在金融监管部门工作，不属于金融企业家，但为了保持名单完整，我们全部列示在此。

续表

年份	立案时间	姓名	身份	党纪处罚	刑事处罚
2017	4月	项俊波	中国保险监督管理委员会党委书记、主席（曾任农业银行董事长）	开除党籍和公职	已审理，判决结果未公开
	2月	王银成	中国人民保险集团股份有限公司党委副书记、副董事长、总裁	开除党籍和公职	有期徒刑11年，并处罚金100万元
	2月	杨东平	交通银行党委委员、首席风险官	开除党籍和公职	无
2016	6月	姚中民	国家开发银行党委原副书记、监事长	开除党籍和公职	有期徒刑14年，并处罚金350万元
2015	11月	姚刚	中国证券监督管理委员会副主席	开除党籍和公职	有期徒刑18年，并处罚金1100万元
	9月	张育军	中国证监会主席助理	开除党籍和公职	判决结果尚未公开
2013	12月	戴春宁	中国出口信用保险公司副总经理	开除党籍	判决结果涉密不公开
	5月	杨琨	中国农业银行股份有限公司原执行董事、副行长	开除党籍和公职	无期徒刑

注：在任中管干部的党纪处罚是开除党籍和公职，已离任、撤职或退休的中管干部党纪处罚是开除党籍。

“脱轨”金融企业家的个人特征

在中国金融企业家群体中，“脱轨者”仅仅是很小的一部分。面对相同的内外部环境，为什么这些人会“脱轨”？一个简单的判断是，这些人在个人品德、意志力、价值观、潜力等方面，可能具有某些容易导致“脱轨”的共性东西。根据德勤开发的金融企

企业家胜任力模型（参见附录），我们对上面列示的12位“脱轨”的中管干部的个人经历进行了研究，发现这些“脱轨者”的确具有某些较为明显的相同之处，值得引起各方面的高度关注。我们将这些研究发现，概括在表4-4中。

表4-4 “脱轨”金融企业家的共性特征

因素	维度	特征
品德、意志力和价值观	品德	<ul style="list-style-type: none"> · 心有贪念，对于金钱和物质享受有着强烈的欲望 · 急功近利，为达目的，不择手段 · 缺乏高尚的生活旨趣，道德上的是非观念较为模糊 · 自私自利，缺乏家国情怀和社会责任感
	意志力	<ul style="list-style-type: none"> · 面对诱惑缺乏“防微杜渐”的自律能力 · 缺乏“及时止损”的决断力
	价值观	<ul style="list-style-type: none"> · 将权力、金钱、名利作为衡量成功的主要标尺 · 崇尚强权，漠视法律、规则与道德 · 凡有付出，必求回报，高估付出，低估回报
潜力	变革潜力	<ul style="list-style-type: none"> · 敢想敢干，敢冒风险 · 不拘常规，喜欢尝试新想法、新事物
	才智潜力	<ul style="list-style-type: none"> · 头脑灵活，智商较高，办事干练 · 精于算计，但常存侥幸心理
	人际潜力	<ul style="list-style-type: none"> · 为人处事，圆滑灵活 · 善于交际和编织个人关系网
	内驱力潜力	<ul style="list-style-type: none"> · 强烈的成就动机，不接受失败 · 争强好胜，不甘人下 · 过度自信，行事专断

从表4-4来看，“脱轨”金融企业家和其他金融企业家的区别主要不是体现在潜力层面，而是体现在更为内核的品德、意志力和价值观层面。心有贪念、缺乏高尚的道德追求，意志力薄弱、缺乏自律能力，以及价值观的扭曲和错位，是导致金融企业家“脱轨”的主要原因。

从潜力的四个维度来看，“脱轨”的金融企业家表现出较为强烈的两面性。一方面，他们具有超出一般水平的成就动机、智

商、情商、发起变革和承担风险的正向意愿，这些特质如果充分运用于造福社会和他人的金融事业，那将是他们成就大业不可多得的优势；另一方面，“脱轨”的金融企业家在潜力的某些维度上表现过于极端，走向了负面的境地，例如过于争强好胜，不计后果的冒险意愿，过度自信和专断，侥幸心理浓厚等，这些潜力因子时时刻刻都可能有驱动他们突破道德、制度和职业规则的边界。人的潜力要素，是由品德、意志力和价值观来引导和激发的，“脱轨者”在品德等内核方面的严重缺失，导致他们的正向意愿和极端性情，更多地用于了非正当的目的，成为了谋取私利、不道德甚至非法交易和个人享受的工具。正因为如此，他们与一般的“脱轨者”相比，谋私枉法的胆量更大，隐蔽的时间更长，造成的损失也更大，社会的恶劣影响更为显著。

由这项研究可见，“德才兼备，以德为先”的选人和用人原则，不仅适用于党政部门对干部的选拔和任用，也完全适用于金融企业家的选拔和任用。中国金融企业家稀缺是事实，金融企业家的专业知识、特殊潜力和能力及经验对于金融企业的确极为重要，但这并不能够代替品德、意志力和价值观等内核的东西。“脱轨者”的情况告诉我们，这些年出于“惜才”、“爱才”的考虑，金融企业家的选拔和任用，忽略了品德类方面的严格要求，对于一些金融企业家已经有的“脱轨”苗头未能给予足够的重视，存在事实上“带病选拔”的情况，教训应当说是深刻的。

“脱轨”金融企业家的体制和文化原因

从中国金融企业家“脱轨”的表现形式来看，他们主要是利用自己的职权，在信贷审批、资产处置、对外投资、大宗物资采购等经济活动中违反政策和制度要求，向交易对方输送利益，并

为个人换取好处或回报，有着明显的“钱权交易”的特征。众所周知，在金融企业里，“用权”都是有规则和程序的，如果在公司治理、内部控制和风险管理等方面的制度健全并得到有效执行，这些违法违规的“脱轨”行为即使有，也难以达到目的。

研究表明，在金融企业家“脱轨”行为发生的金融企业中，几乎都存在控制环境的系统性失效问题，这个问题和“脱轨”行为相互交织作用。控制环境泛指那些有助于合规管理、内部控制和风险管理机制有效运行的“高层基调”（tone of the top）、治理安排、企业文化和价值观等。控制环境的失效集中表现在金融企业家，特别是“一把手”的权力过于集中和缺乏制衡方面。例如，在国有金融企业中，“一把手”通常既是党委书记又是董事长，既管重大战略业务决策，又管核心岗位的人事任免，在企业中“位高权重”。这种权力集中的安排，在金融企业家个人品德、意志力和价值观过硬的情况下，可以提高金融企业重大决策及其执行的效率；但在金融企业家个人“内核”负面属性偏重的情况下，容易失控，“脱轨”很难避免，并将严重损害整个控制环境，导致公司治理、内部控制和风险管理体系中各种“制动阀”失效。

研究还表明，企业文化因素在“脱轨”现象中，扮演了某种角色。在建立了现代企业制度的金融企业中，金融企业家的“脱轨”行为没有下属的服从和配合，实施难度是非常大的。在大多数“脱轨”案例中，当金融企业家做出违反制度和规则要求的决定时，这些企业内部往往一路绿灯，几乎没有公开质疑或反对的声音。在这些企业里，一方面，从一般员工到其他高层管理者，对于金融企业家特别是“一把手”，普遍存在不同程度的人身依附关系，服从、配合和支持是绝对主流意识，没有人去挑战金融企

业家或“一把手”的权威，因为那也是挑战自己的生存环境；另一方面，从下至上不加思考服从权力并配合权力的做法，时间一长便会成为一种“心理契约”，当有个别独立思考、敢于质疑、勇于发声的人出现时，拥有“心理契约”的群体就会自动地抵抗和压制，金融企业家的“脱轨”行为由此受到强大的“文化护卫”。

体制和文化是紧密关联的。但我们对体制的偏好，似乎大大超过对文化的理解，认为好的体制就一定会出好的人。金融企业家“脱轨”的现象，给予了我们一记重击，好的体制还需要有好的文化环境，特别是对掌握稀缺资源的金融企业家而言。事实上，中国绝大多数金融企业已经有了一整套完备的公司治理体制，“脱轨者”只是在某些金融企业的某些时段出现，表明企业文化的作用是强大的，尽管它是无形的。建立金融企业制约均衡的体制重要，培植正能量的企业文化同样重要。

4.3.2 中国金融企业家“脱轨”行为的治理

“高薪养廉”与金融企业家“脱轨”行为的预防

“高薪养廉”即通过安排政府公职类人员高于社会平均水平的薪酬，培养他们廉洁奉公的意识，减弱或消除他们营私舞弊的动机。在中国，“高薪养廉”是颇具争议性的话题。从预防金融企业家“脱轨”的角度来看，“高薪养廉”值得深入探讨和探索。

首先要说明的是，国有金融企业家目前并未获取“高薪”。相反，他们的薪酬水平在对比群体中不高，而且还存在某种“倒挂”现象，这在前面已经做了分析。这里的“高薪”只是借助这样的概念，强调金融企业家的经济激励，需要达到一定的高度，就有可能产生积极正向的力量，驱使金融企业家遵纪守法，自律廉

洁。“高薪养廉”隐含的预设是，偏低的薪酬会有一种负面激励，促使当事人越过“警戒线”而“脱轨”，对于那些意志力不够强大的企业家，事实证明就是如此。要知道，金融企业家也是常人，我们应当看到相对较高的薪酬一般是有防止常人铤而走险作用的。仅从这一点上看，适度提高目前金融企业家的薪酬水平就是有重要意义的。

然而，对于金融企业家采取“高薪”的安排，并不是简单地“花钱买廉洁”，使他们仅仅被动地守规守矩。鉴于金融企业家在金融企业中无可替代的作用，宽阔的事业平台、较高的社会声誉，加上合理的“高薪”，必将极大地激励他们全力以赴投身于金融企业发展的事业之中，不仅不会有“脱轨”的妄念和行动，还将助力培植起从上到下合规守法、廉洁奉公的优秀企业文化。这样的“高薪”安排就不是要不要的问题，而是如何安排让其更能发挥作用的问题了。

这里还有一本经济成本账值得一算。金融企业家的“脱轨”带给金融企业的直接损失和间接损失，非常惊人，加上有关部门对“脱轨”事项的调查和处理成本，从经济的视角看，一个“脱轨者”将消耗掉巨大的社会经济财富。相反，当金融企业家全身心投入企业经营管理之中，带领全体员工创造出新的经济价值时，那是将金融企业经济效益和社会财富的净增加。两相比较，结合事业平台、社会声誉，适当提升金融企业家的薪酬达到“高薪”水平，激励金融企业家的合规守法地正向发展，“高薪”就具有非同小可的作用了。坦率讲，这个账人人都会算，但我们还真没有几个人认真去算。

结合“负面行为清单”的金融企业家薪酬扣回和退出机制

在国际领先金融企业中，广泛存在“负面行为清单”的安排，企业董事会制定有详细的关于金融企业家负面行为的经济处罚措施，主要表现为薪酬扣回规定。表4-5提供了摩根大通银行股权激励中的扣回（clawback）条款，一共有四大类七项行为会导致股权激励被扣回。其中，报表重述、行为不当、风险相关的事项所引发扣回，不仅适用于未兑现的股权激励，还适用于已兑现的股权激励。当扣回条款被触发时，金融企业家遭受的不仅是金钱类经济上的损失，还有后果更为严重的社会声誉损失。

国际金融企业的这种安排值得借鉴。中国金融企业的董事会，可以结合中国的国情，尝试探索这样的“负面行为清单”制度。尽管中国金融企业家目前的薪酬水平并不足够高，也没有股权类激励计划，但薪酬结构分为基本年薪、绩效年薪和任期激励收入，其中后两项都可以成为扣回的部分，因此，“负面行为清单”的制定是有薪酬安排基础的。更为重要的是，这份“负面行为清单”的目的，不在于处罚金融企业家，而是在于警示他们，清晰看到经营管理和个人行为准则上应当把住的红线，避免走到“脱轨”的境地。也就是说，这份清单的作用，更多是着眼于预防而不是惩罚的。

进一步看，党政部门也可以考虑通过“负面行为清单”的方式，在国有金融企业中建立金融企业家的退出机制。《中管金融企业领导人员管理暂行规定》（2011）曾明确提出，建立中管金融企业领导人员退出机制，完善中管金融企业领导人员免职（解聘）、撤职、辞职和退休制度。由于多方面的原因，目前国有金融企业家在何种情况下应该退出，以何种方式退出，尚没有具体到操作层面的细则。“负面行为清单”方式提供了一种选择，党政部门可

以在金融企业“负面行为清单”的基础上，补充相关的内容，列示各种负面行为的轻重程度，建立其与金融企业家调离、转岗、降职、免职、撤职或责令引咎辞职等不同的退出方式之间的关系，发挥强制性退出机制对金融企业家行为的约束作用。

表4-5 摩根大通银行股权激励中的扣回机制

类型	触发因素	适用范围	
		已兑现	未兑现
报表重述	相关期间内公司财务结果出现重大重述	√	√
行为不当	激励对象从事严重损害公司利益的行为，导致公司遭受重大财务损失或声誉损失	√	√
	激励对象因为做出重大虚假陈述而获得奖励	√	√
	激励对象因故被解聘	√	√
风险相关的事项和其他事项	激励对象由于疏忽或重大过失，未能及时尽责地识别、报告和评估与公司重大风险相关的事项	√	√
	激励对象由于不准确的绩效指标而获得奖励（不管他是不是要为绩效指标的不准确承担责任）	√	√
保护性兑现条款	在一段时期内，激励对象在其岗位上完成的重点工作持续不能产生良好的绩效结果，或其作为运营委员会成员共同负责的重点工作持续不能为企业带来良好的绩效		√
	激励对象作为运营委员会成员分管的业务条线未能达到年度财务绩效指标基准值，导致授予该业务条线中激励计划参与者的奖励被全部或部分取消		√
	在兑现期中有任何一个公历年度公司报告的税前拨备前收益为负		√
	在第三年兑现日之前的前三个公历年度，公司的累积有形普通股权益回报率（ROTCE）低于15%		√

资料来源：摩根大通2020年代理声明书（Proxy Statement）。

建议23：借鉴国际领先金融企业的做法，结合中国的国情，金融企业董事会可以考虑建立金融企业家的“负面行为清单”制度，这项制度侧重于警示而不是薪酬的扣回。党政部门可以考虑在金融企业“负面行为清单”的基础上，补充内容，列示出各种负面行为轻重程度，完成国有金融企业家退出机制的落地工作。

金融企业家“脱轨”行为的体制和文化约束

尽管金融企业家“脱轨”行为的成因异常复杂，但核心问题是权力的滥用、控制环境系统性失效和不佳企业文化的纵容。因此，从体制和文化的角度来约束金融企业家的“脱轨”行为，大有文章可做。一般而言，体制是外在的约束，文化是内在的约束；体制是相对短期的约束，文化是较为长期的约束；体制是“硬”约束，文化则是“软”约束。这些认知都有道理。不过，从实践来看，不论何种约束，如果没有具体的实施安排，一切都是空谈。我们大力提倡金融企业体制和文化约束方面的“硬”实践。

体制方面的“硬”实践，主要是“三个完备”，即完备的制度建设，完备的程序流程和完备的分工担责。梳理多起金融企业家“脱轨者”的案例，所在金融企业大多制度建设并不滞后，制度体系也还规整，但程序流程极不完备；特别是分工担责方面，治理和管理的分工名义上都有，但分担责任方面笼统、模糊，“集体决策”一说基本消解了分工和责任不可分割的性质，为自己“脱

轨”留下正当理由，为别人“脱轨”提供环境条件。鉴于金融企业的“体制中人”或“权力中人”难以自我把控用权的边界，金融企业家在体制“三个完备”的实践中无法自身做到完全的主动、自觉，企业外部的主管部门、监管部门和审计部门等的监督、检查、考核和评估等，就必须常规化地进行。所谓金融企业体制方面的“硬”实践，是必须要有强大的外力推动的。

企业文化方面的“硬”实践，主要包括两个方面：一是企业文化事项的组织保障，一是先进企业文化“有形的”活动安排。中国的金融企业，大多设有专门的“企业文化部”，但职责偏重于企业的公共关系处理和对外宣传。对于党纪、国法、社会道德规范，以及企业规章制度融入到企业文化建设之中的相关事项，不少企业是分散组织的多，系统安排的少；浮在面上的多，结合实际的多；针对基层的多，涉及高层的少。简言之，对于金融企业家“脱轨”约束类的文化事项，一些金融企业里少有明确的组织负责，这类文化事项也就不仅数量少，而且内容相对贫乏，企业高层人员很难由此形成“内心的”的认同或警觉，从而缺少了一份来自企业文化约束的内在力量。明确这类约束文化事项负责的组织机构，是许多金融企业当下必须完成的功课。

进一步看，文化的影响是无形的，但文化需要“有形的”活动来催生和巩固。这些“有形的”活动，包括企业价值观体系和全员守则的制定，企业上下系统、持续的价值教育培训，定期和不定期的表彰、学习和警示会议，主题鲜明但形式多样的读书、讨论、评比和竞赛活动，以及到其他先进企业的交流、参观等。金融企业家“脱轨”的案例告诉我们，他们所在的金融企业，没有多少“有形的”的正向企业文化活动安排，偶尔作个报告、

发份材料了事，空洞无物，形式主义，先进企业文化的价值观、道德原则和行为规范，没有得到应有的渲染和张扬，企业上下那种不加思考、事不关己和随波逐流一类的落后文化意识占了上风。结果是，金融企业家“脱轨”行为的出现，没有受到正向企业文化力量的阻滞，直到“脱轨者”走到不可救药的地步。今天的深刻教训就是明天的调整方向，中国金融企业的文化实践，应当实实在在地落脚到“有形的”活动上来了。

建议24：金融企业家“脱轨”行为在体制和文化方面的约束，当下最紧要的是体制和文化的“硬”实践。一方面，企业外部的主管部门、监管部门和审计部门等，应当常规化地监督、检查、考核和评估金融企业，推动企业在体制“三个完备”方面的最佳实践；另一方面，对于约束类企业文化的建设事项，金融企业必须有明确的组织保障，通过足够多“有形的”文化活动，催生和巩固强大的“脱轨”约束文化。

4.4 小结

经济激励是金融企业家激励制度安排中十分重要的方面。中国金融企业家的经济激励，主要表现在薪酬制度的安排上。目前存在主要的问题，一是国有金融企业家薪酬水平相对偏低；二是薪酬结构较为单一，品种为现金货币收入为主，没有长期性的薪酬安排；三是薪酬水平与金融企业的业绩缺乏相关性。鉴于此，有必要逐步放宽金融企业中管干部的薪酬限制，以金融行业和金融企业薪酬总水平为参照，提高现职国有金融企业家薪酬水平，使其具有吸引力、竞争力和激励性；同时，扩大绩效年薪在薪酬总额中所占的比重，建立起绩效年薪和业绩考核的强相关性；伴随国有金融企业员工持股计划的实施，积极探索面向国有金融企业家的股权激励机制，鼓励国有金融企业董事会根据企业自身特点选择合适的股权激励形式，引导国有金融企业家关注金融企业的长期业绩表现和长期股东回报。

国有金融企业家的综合业绩评价体系构建，应当交由金融企业的董事会来主导。第一，金融企业的董事会，可以以政府部门现有的评价体系为基础，聘用外部专业服务，借鉴国际领先金融企业的良好实践，构建对金融企业家考评适用性和合理性

强的综合业绩评价体系；第二，在现有的金融企业高管年度薪酬总额中安排部分专项额度，由董事会根据金融企业家的业绩指标和管理效能进行分配，使承担责任和风险不同、努力和贡献程度不同的高管薪酬能够拉开差距，保证董事会的考评具有真正激励和约束的作用；第三，结合综合业绩评价体系的构建和考评机制的完善，董事会可以探索金融企业家业绩考评信息披露工作，当下的探索重点应当放在“详实披露内容”和“连贯各种信息”两个方面。

中国金融企业家的“脱轨”现象值得高度关注，它带给金融企业、行业和整个社会的负面影响巨大。从“脱轨”金融企业家个人的共性特征来看，心有贪念、缺乏高尚道德追求，意志力薄弱，以及价值观不正等“内核性”因素扭曲，是“脱轨”的主要原因；从“脱轨”的体制和文化原因来看，金融企业内部控制环境的系统性失效，以及对于权力之为不加思考而服从、配合和支持的企业文化，起到了“助纣为虐”，给“脱轨”行为帮忙的作用。因此，减少或杜绝金融企业家的“脱轨”行为，一定要坚持“德才兼备，以德为先”的原则，并高度重视企业内部控制环境的有效性问题的培植权力制衡的企业文化。鉴于“高薪养廉”和“负面行为清单”等安排对于抑制和警示金融企业家“脱轨”的作用，中国的金融企业和相关方面应当开始这些制度和机制的积极探索。

主要参考文献

中共中央、国务院：《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，2017-9-8。

中共中央、国务院：《关于完善国有金融资本管理的指导意见》，2018-6-30。

中共中央办公厅、国务院办公厅：《中央企业领导人员管理规定》，2018-5-11。

中共中央办公厅：《中管金融企业领导人员管理暂行规定》，2011-11-16。

中国银行保险监督管理委员会：《银行业金融机构董事（理事）和高级管理人员任职资格管理办法》，2013-11-18。

陈彩虹：《公司治理，天下和》，中国发展出版社，2019年版。

彼得·德鲁克著，蔡文燕译：《创新与企业家精神》，机械工业出版社，2018年版。

稻盛和夫著，京瓷株式会社编，叶瑜译：《企业家精神》，机械工业出版社，2018年版。

约瑟夫·熊彼特著，何畏、易家祥等译：《经济发展理论：对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察》，商务印书馆，1991年版。

德勤中国公司治理中心：《中国六大商业银行公司治理实践研究报告》，2019年。

德勤中国公司治理中心：《境外独立董事对于中国大型商业银行公司治理实践的建议》，2019年。

附录

一、金融企业家的胜任力模型

金融企业家胜任力模型的基本框架

金融企业家胜任力模型主要包括三个层次（附图1），分别是：（1）品德与价值观；（2）潜力；（3）能力。其中，品德与价值观是模型的关键内核，它直接影响一个金融企业家成长理想、信念、目标与价值判断。潜力，是个人相对稳定的特质，决定了能力发展的快慢。能力，作为模型的外延层，则更多地与胜任目前岗位所需的知识、技能及行为展现相关。



附图1 金融企业家的胜任力模型

资料来源：项目组及德勤Kaisern领导力研究中心研究成果

金融企业家的品德与价值观

品德与价值观包括个人品德、职业道德、意志力、价值判断及家国情怀四个部分（附表1）。它是金融企业家胜任力模型的内核，是个人在长期职业生涯中需要着重锤炼与锻造的部分，也是选拔金融企业家时应重点考察的内容。

附表1 金融企业家胜任力模型品德与价值观内容描述

类别	内容	具体描述
品德	个人品德	主要包括正直、诚信、廉洁等个人品质
	职业道德	主要包括依法行事、遵守职业规范、高度的敬业精神和责任感等
意志力	意志力	自觉确定目的，并依据目的来支配、调节自己的行动、克服困难，从而实现目的的品质；具体来说，包括面对风险与危机时的冷静与韧性；面对利益与诱惑时的定力与坚持
价值观	价值判断	个人对于成功的定义；对于想要得到的事物相对重要性或优先次序的认识或偏好
	家国情怀	以保护公司、股东及国家利益为前提，具备高度的社会责任感，心怀天下

资料来源：项目组研究成果

金融企业家的潜力

潜力维度的区分，有助于进一步理解个人内在优势。潜力可分为内驱力潜力、人际潜力、才智潜力及变革潜力四大维度（附图2）。每个潜力下均包括三大类别的个人因子，这些个人因子的水平高低共同决定了潜力的大小。

每个潜力因子都存在一定的两面性：即“过高”或“过低”都会产生不利的结果。例如，一个人过于自信，则容易自恋，而自信不足，则容易自卑；视野开阔，太过则容易流于表浅，太少则可能狭隘。在潜力维度上，需要重点关注极端值，某些个人因子上表现过于极端，很有可能形成个人成长的天花板，限制其未

来发展的空间，或者成为重大脱轨行为的推进器。

 内驱力潜力	 人际潜力	 才智潜力	 变革潜力
在全新、变化的环境中调节个人的内驱力，聚焦于结果	适应复杂多变的人际需求	思考的敏捷与灵活性	对变革的驾驭与响应；在不确定中寻找机会
自信； 有成为领导者的自信	情商； 换位思考，关心他人感受	眼界开阔； 对任何情境下的深刻洞察	承担风险； 面对模糊情境的果敢
内驱力； 坚持不懈地追求卓越	社交灵活性； 擅长与陌生人熟络相处	概念思考； 快速理解复杂性	勇于尝试； 对变革与创新的热情
复原力； 困难时期的心理韧性	尊重他人； 对他人的能力保持乐观	果断性；快速决策	敢于挑战；敢于表达

附图2 潜力类别说明图

资料来源：德勤Kaisern领导力研究中心

金融企业家的能力

如附表2所示，金融企业家的能力可分为六大方面，分别是战略决策、金融创新、风险管理、选人用人、合作共赢与专业学习能力。

附表2 金融企业家胜任力模型能力内容描述

能力内容	具体描述
战略决策	具备战略眼光和战略定力，能够在复杂和不确定环境下拍板决策，为企业发展提供愿景和方向
金融创新	拥抱变革和金融科技，善于通过一系列变革动作，使企业获得竞争优势
风险管理	对风险敏感，善于经营和管理风险；营造良好的风险文化，防范风险
选人用人	为未来寻找正确的人才，并匹配发展资源提升团队能力，建立组织人才优势
合作共赢	构建良好的金融生态系统，通过合作创造商业机会，实现互利共赢
专业学习	精通行业知识与技能，具备广博的知识素养及丰富的实践经验，善于持续学习

资料来源：项目组研究成果

二、中管金融企业领导人员暂行规定

中管金融企业领导人员管理暂行规定 (中共中央办公厅2011年11月16日发布)

第一章 总则

第一条 为适应建立和完善中国特色现代企业制度的要求，推进中央管理领导人员的金融企业（以下简称中管金融企业）领导人员管理工作的科学化、制度化、规范化，建设善于引领金融企业科学发展的坚强领导集体，造就高素质的社会主义金融企业家队伍，实现中管金融企业持续稳定健康发展，根据《中国共产党章程》和有关法律法规，制定本规定。

第二条 本规定适用于担任下列职务的人员：

（一）中管金融企业董事长、副董事长、董事（不含股权董事、独立董事、职工董事，下同），监事长（监事会主席，下同），行长（总经理、总裁，下同）、副行长（副总经理、副总裁，下同）；

（二）中管金融企业党委书记、党委副书记、党委委员，纪委书记。

第三条 中管金融企业领导人员管理，必须坚持党管干部原则；坚持德才兼备、以德为先用人标准；坚持民主、公开、竞争、择优；坚持权利与责任统一、激励与约束并重；坚持出资人认可、市场认可、职工群众认可相结合；坚持依法办事，程序合规。

第二章 职位设置

第四条 中管金融企业应当按照建立中国特色现代企业制度

的要求，完善公司治理，明确董事会、监事会、经营管理层和党委职责，形成科学有效的运行机制。

第五条 根据中管金融企业股权结构、经营规模、业务发展等实际情况，合理确定并从严掌握董事会、监事会、经营管理层、党委成员职数，董事会、监事会、党委成员职数原则上为单数。

（一）中管金融企业为股份有限公司的，董事会由五人至十九人组成，为有限责任公司的，董事会由五人至十三人组成，均设董事长一人、副董事长一人至二人；

（二）中管金融企业监事会成员不得少于三人，设监事长一人；

（三）中管金融企业经营管理层设行长一人、副行长四人至六人；

（四）中管金融企业党委由七人至九人组成，设党委书记一人、党委副书记一人至二人，设纪委书记一人。

第六条 中管金融企业党委成员与董事会、监事会、经营管理层成员实行“双向进入、交叉任职”。

设立董事会的中管金融企业，党委成员依照法定程序分别进入董事会、监事会、经营管理层，其中党委书记和董事长原则上由一人担任，一名党委副书记可以同时任行长，一名党委副书记可以同时任监事长、副董事长或者副行长。

未设立董事会的中管金融企业，党委成员依照法定程序进入经营管理层，其中党委书记和行长原则上由一人担任，党委副书记可以同时任副行长。

符合条件的纪委书记可以根据工作需要依照法定程序进入董事会、监事会或者经营管理层。

第七条 中管金融企业领导人员实行任期制，任期届满，经

考核合格的可以连任。

董事长、副董事长、董事每届任期不得超过三年；监事长、行长每届任期三年。

党委考核任期三年。

第三章 任职条件和资格

第八条 中管金融企业领导人员应当具备下列基本条件：

（一）具有较高的政治素质，认真学习实践邓小平理论和“三个代表”重要思想，深入贯彻落实科学发展观，坚决执行党的路线方针政策，严格执行民主集中制，忠实履行中管金融企业的经济责任、政治责任和社会责任；

（二）具有突出的工作业绩，有较强的决策判断能力、经营管理能力、风险管控能力、处理复杂问题能力和应对突发事件能力，开拓创新精神和市场竞争意识强；

（三）具有履行岗位职责所需的专业知识，熟悉现代金融企业管理，熟悉国家宏观经济形势、经济政策和相关法律法规，熟悉国内国际金融市场及制度规则；

（四）具有强烈的事业心和责任感，联系群众，团结协作，作风正派，情趣健康，廉洁从业，遵纪守法，有良好的职业素养和从业记录；

（五）具有良好的心理素质和能够正常履行职责的身体素质。

第九条 中管金融企业领导人员应当具备下列任职资格：

（一）具有累计八年以上金融工作经历或者十二年以上与金融行业相关的经济、法律、党群等工作经历；

（二）提拔担任中管金融企业正职的，应当具有同层级副职两年以上工作经历，未满两年的应当具备同层级副职和下一层级正职累计五年以上的工作经历；提拔担任中管金融企业副职的，应当具有下一层级正职三年以上工作经历，未满三年的应当具备

下一层级正职和下一层级副职累计五年以上的工作经历；

(三) 具有大学本科以上文化程度；

(四) 符合金融监管部门规定的其他任职资格条件。

担任党内领导职务的，还应当具有五年以上党龄，符合党章及有关规定的要求。

第十条 特别优秀或者特殊需要的人才，可以适当放宽任职资格条件。面向市场选聘人才，可以根据工作需要明确特殊的任职资格条件。

第十一条 按照《中华人民共和国公司法》(以下简称公司法)等法律和有关党纪政纪及金融监管部门的规定，实行中管金融企业领导人员职位禁入制度。

第四章 选拔任用

第十二条 任用中管金融企业领导人员，可以采用委任制、聘任制、选任制。

(一) 对董事会成员实行选任制；

(二) 对监事长实行选任制；

(三) 对经营管理层成员实行聘任制或者委任制；

(四) 对党委成员、纪委书记实行委任制。

第十三条 选拔中管金融企业领导人员，一般采取组织选拔、公开招聘、竞争上岗、委托推荐等方式进行，扩大对经营管理层成员的市场化选聘。

第十四条 中管金融企业领导人员的组织选拔一般应当经过下列程序：

(一) 沟通酝酿；

(二) 在本企业范围内对职位职责、任职条件及有关要求进行考察预告；

(三) 在民主推荐基础上研究确定考察对象；

- (四) 组织考察；
- (五) 征求有关方面意见；
- (六) 综合分析，提出任用建议；
- (七) 按照领导人员管理权限讨论决定；
- (八) 依照有关法律和规定任职。

第十五条 中管金融企业领导人员的公开招聘一般应当经过下列程序：

- (一) 面向社会公布职位职责、任职条件及有关要求；
- (二) 报名与资格审查；
- (三) 对人选进行素质、能力和心理健康等方面的测试；
- (四) 根据测试结果确定考察对象；
- (五) 组织考察或者通过其他方式了解人选情况；
- (六) 征求有关方面意见；
- (七) 综合分析，提出任用建议；
- (八) 按照领导人员管理权限讨论决定；
- (九) 依照有关法律和规定任职。

第十六条 中管金融企业领导人员的竞争上岗一般应当经过下列程序：

- (一) 在本企业范围内公布职位职责、任职条件及有关要求；
- (二) 报名与资格审查；
- (三) 对人选进行素质、能力和心理健康等方面的测试；
- (四) 民主测评；
- (五) 根据测试和民主测评结果确定考察对象；
- (六) 组织考察；
- (七) 征求有关方面意见；
- (八) 综合分析，提出任用建议；
- (九) 按照领导人员管理权限讨论决定；

(十) 依照有关法律和规定任职。

民主测评也可以在测试之前进行。对民主测评结果较差的人员，应当取消其继续参加竞争上岗的资格。

第十七条 中管金融企业领导人员的委托推荐一般应当经过下列程序：

- (一) 确定职位职责、任职条件及有关要求；
- (二) 委托业内专家或者人才中介机构等推荐人选；
- (三) 通过资格初审和意愿沟通确定初步人选；
- (四) 了解社会反映，征求有关方面意见；
- (五) 研究确定考核人选；
- (六) 以面谈或者其他方式进行考核；
- (七) 综合分析，提出任用建议；
- (八) 按照领导人员管理权限讨论决定；
- (九) 依照有关法律和规定任职。

第十八条 在中管金融企业内部选拔领导人员，民主推荐、民主测评结果应当作为确定考察对象的重要依据。民主推荐、民主测评情况应当在一定范围内公开。

组织民主推荐、民主测评，应当按照知情度、关联度和广泛性、代表性原则确定参加推荐人员的范围，一般包括：

- (一) 领导班子成员和其他高管人员；
- (二) 近三年退出领导班子的人员；
- (三) 总行（公司）部门和分支机构负责人；
- (四) 职工代表；
- (五) 其他需要参加的人员。

第十九条 选拔中管金融企业领导人员，应当对确定的考察对象进行组织考察。综合运用个别谈话、发放征求意见表、实地考察、查阅档案和资料、专项调查、同考察对象谈话等方法，全

面考察其业绩、素质、能力和廉洁从业等方面的情况。

组织选拔应当坚持任职考察与年度考核、任期考核相结合，充分运用巡视、审计、监管、统计和专项考评结果。

公开招聘、竞争上岗、委托推荐应当坚持测试与考察相结合，注重工作能力，强化实绩导向。

第二十条 对通过组织选拔方式确定的考察对象和通过公开招聘、竞争上岗方式确定的拟任人选，可以根据情况和需要进行公示，公示期一般为七个工作日。

第二十一条 选拔中管金融企业领导人员，应当充分听取有关方面的意见。听取中共中央纪律检查委员会（以下简称中央纪委）关于人选廉洁从业情况的意见；听取国有金融资产管理机关、金融监管部门的意见；有国务院派驻金融企业监事会的，还应当听取监事会主席的意见；根据需要听取其他相关单位的意见。

第二十二条 探索建立拟提拔中管金融企业领导人员廉洁从业情况报告制度，报告内容包括本人执行党风廉政建设规定的情况、本人涉及职工群众反映突出问题的情况、公示中群众反映问题的情况以及其他方面的有关情况。

第二十三条 中管金融企业监事长、纪委书记实行交流任职，一般不在本企业产生。

第五章 考核评价

第二十四条 建立以任期目标为依据，促进中管金融企业科学发展的领导班子和领导人员综合考核评价制度，运用有关经营业绩考核和行业监管评价结果，全面反映中管金融企业履行经济责任、政治责任、社会责任以及领导人员履职表现、廉洁从业情况。

中管金融企业领导班子和领导人员综合考核评价，由中共中

央组织部（以下简称中央组织部）组织实施。中管金融企业经营业绩考核由国有金融资产管理机关组织实施，并征求金融监管部门的意见。行业监管评价由金融监管部门组织实施。

第二十五条 对中管金融企业领导班子和领导人员的综合评价，分为任期考核评价和年度考核评价。

第二十六条 综合考核评价中管金融企业领导班子和领导人员，采取定量考核与定性评价相结合的方式，通过述职、绩效评价、多维度测评、个别谈话、听取意见、调查核实、综合分析等方法进行。

第二十七条 多维度测评主要包括中管金融企业领导班子成员、中层管理人员、职工代表参与的内部民主测评和上级组织部门、国有金融资产管理机关、金融监管部门、国务院派驻监事会等不同方面进行的外部评价。

第二十八条 对中管金融企业领导班子，重点考核评价其经营业绩以及政治素质、团结协作、作风形象等方面的情况。对中管金融企业领导人员，主要考核评价其业绩、素质、能力和廉洁从业等方面的情况。

第二十九条 对中管金融企业的经营业绩考核，充分考虑中管金融企业的责任和市场环境，结合业务发展、风险管控、管理水平和服务质量等方面情况，全面考核中管金融企业的财务状况和经营成果。

第三十条 根据董事会成员、监事会成员、经营管理层成员和党委成员的不同岗位职责要求，对中管金融企业领导人员的履职表现实行分类考核。

第三十一条 中管金融企业领导班子综合考核评价等次分为优秀、良好、一般、较差。中管金融企业领导人员综合考核评价等次分为优秀、称职、基本称职、不称职。

综合考核评价结果确定后，通过适当方式向中管金融企业领导班子和领导人员反馈。

第三十二条 综合考核评价结果作为中管金融企业领导班子建设和领导人员培养、使用、奖惩的重要依据。

第六章 薪酬和激励

第三十三条 完善中管金融企业领导人员薪酬管理办法，建立健全以职位责任和考核评价为基础，薪酬水平与风险成本调整后的经营业绩相挂钩，科学有效激励与审慎风险管理相统一，物质奖励与精神鼓励相结合，符合国情和体现行业特点的中管金融企业领导人员薪酬和激励机制。

第三十四条 中管金融企业领导人员的薪酬方案由财政部负责审核，征求金融监管部门的意见后实施。财政部应当将薪酬审核结果报人力资源和社会保障部备案，人力资源和社会保障部汇总报告国务院，同时抄报中央纪委、中央组织部。

第三十五条 中管金融企业领导人员的薪酬主要由基本年薪、绩效年薪和中长期激励收益构成，以基本年薪和绩效年薪为主。

基本年薪水平每年核定一次，上年度本企业经济效益和风险指标没有实际改善的，不得核增当年基本年薪。

根据潜在风险的暴露周期，提取一定比例的绩效年薪实行逐年延期兑付，延期兑付期限一般不得少于三年，并建立相应的追索和扣回制度。

按照审慎原则对具备条件的中管金融企业探索试行股权激励计划等多种形式的中长期激励。

第三十六条 中管金融企业通过市场选聘的领导人员，其薪酬结构和水平由双方协商，履行相应决策程序后确定，并按规定备案。

第三十七条 除经批准同意外，中管金融企业领导人员不得在本企业领取薪酬方案所列收入以外的其他收入。在下属全资、控股、参股企业兼职的，不得在兼职企业领取薪酬。

第三十八条 中管金融企业领导人员因工作变动调离后，应当在一个月內转移工资关系，不得继续在原金融企业领取薪酬；离开原职位，但按规定工资关系仍需留在原金融企业的，不得继续在原金融企业领取绩效年薪；已办理退休手续的中管金融企业领导人员除按规定领取养老金外，不得继续在原金融企业领取薪酬。

上述三种情形的中管金融企业领导人员，其任期内尚未兑付的绩效年薪，可以根据任期考核情况及后续风险暴露情况，在离任后继续逐期兑付。

第三十九条 对作出特殊重大贡献的中管金融企业领导班子和领导人员，根据有关规定予以表彰奖励。

第七章 监督约束

第四十条 中管金融企业领导人员应当按照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》和中国人民银行、金融监管部门的有关规定，认真履行岗位职责，依法经营，廉洁从业，切实维护国家、出资人、企业的利益和职工的合法权益。中管金融企业领导人员中的中共党员，应当按照《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》、《中国共产党党内监督条例（试行）》、《中国共产党纪律处分条例》等有关规定，严格自律，自觉接受党组织和党员的监督，同时主动接受职工群众的监督。

第四十一条 中央纪委、中央组织部、国有金融资产管理机关应当对中管金融企业领导人员进行经常性的教育和监督。

中央组织部通过考核评价、列席会议、谈心谈话、诫勉和函询等方式，加强对中管金融企业领导人员的日常管理和监督。

第四十二条 中央巡视组根据《中国共产党巡视工作条例（试行）》，对中管金融企业党委领导班子和领导人员贯彻执行党的路线方针政策、落实科学发展观、执行民主集中制、执行党风廉政建设责任制和自身廉洁从业、开展作风建设、选人用人等方面情况进行监督检查。

第四十三条 中管金融企业领导人员在任中、离任、任期届满时，按照有关规定进行经济责任审计。

第四十四条 中管金融企业领导人员应当按照有关规定向中央组织部如实报告个人有关事项。

中管金融企业党委每年初应当向中央组织部报告本企业党委上年度工作情况。

第四十五条 中管金融企业领导人员应当加强自我约束和相互监督，通过民主生活会等方式开展批评和自我批评，不断提高解决自身问题的能力。

第四十六条 中管金融企业党委及其纪检监察机构应当加强对中管金融企业领导人员的监督检查，促进中管金融企业有效开展内部控制和风险管理工作，坚决惩治和有效预防腐败。

涉及中管金融企业领导人员的违纪案件，按照中央有关规定由中央纪委、监察部负责查处。

第四十七条 监事会根据公司法等法律法规和公司章程，对中管金融企业财务活动，董事会及其成员、经营管理层依法履职的情况进行监督。

第四十八条 加强职工群众民主监督，建立健全职工代表大会制度，实行行（司）务公开、民主管理。

中管金融企业在研究决定企业改制以及经营管理方面的重大问题、涉及职工切身利益的重大事项，制定重要规章制度时，应当听取职工群众的意见和建议。

中管金融企业党委每年在规定范围内报告本年度选人用人工作情况，并接受对本级党委选人用人工作和新提拔任用领导人员的民主评议。

第四十九条 实行中管金融企业领导人员任职和公务回避制度，依照有关规定执行。

第五十条 加强对配偶子女均已移居国（境）外的中管金融企业领导人员的管理，按照有关规定严格执行报告制度。

第五十一条 中管金融企业领导人员在任职中管金融企业出资的企业（包括全资、控股、参股企业，下同）兼职的，须向中央组织部备案。中管金融企业领导人员在其他企事业单位、社会团体、中介机构或者国际组织兼职，须经中央组织部审批同意。

第五十二条 建立健全中管金融企业领导人员职务消费制度，严格控制职务消费水平，提高职务消费透明度。对中管金融企业领导人员公务用车配备及使用、通信、业务招待、差旅、考察培训等与其履行职责相关的消费项目，应当明确标准，制定预算方案。预算方案和执行情况按照有关规定向国有金融资产管理机关报批和备案，并将职务消费情况作为行（司）务公开的内容向职工公开，接受职工民主监督。

第五十三条 建立中管金融企业领导人员责任追究制度。中管金融企业领导人员有下列情形之一的，按照领导人员管理权限、有关法律法规和纪律规定，给予经济处罚、组织处理、党纪政纪处分，涉嫌犯罪的，依法移送司法机关。

（一）违反金融监管有关规定，不配合或者不接受监管执法的；

（二）违反企业规章制度、议事规则或者工作程序，给企业造成重大损失的；

（三）因管理不善或者决策失误，造成国有金融资产重大损

失或者重大风险的；

（四）违反组织人事纪律，出现违规选人用人问题，或者用人失察失误造成恶劣影响的；

（五）对主管或者分管单位违反财政金融等方面法律法规的行为长期失察或者发现后不予纠正的；

（六）授意、指使、强令财会人员进行违反国家财政金融纪律、薪酬分配制度和企业财务制度活动的；

（七）对发生的重大群体性事件采取措施不及时或者处理不当，造成恶劣影响的；

（八）泄漏国家秘密或者企业商业秘密，损害国家利益或者企业合法权益的；

（九）其他应当予以追究的情形。

第八章 培养锻炼

第五十四条 按照建设学习型领导班子的要求，遵循社会主义金融企业家成长规律，结合企业发展和个人实际，制定中管金融企业领导人员培养锻炼规划，加强对领导人员的教育培训和实践锻炼。

第五十五条 加强中管金融企业领导人员理论学习，提高政治素质和道德修养，坚定理想信念；强化业务培训，提升战略规划、科学决策、风险防范能力，以及履行经营管理和党务工作双重岗位职责能力。

第五十六条 采取组织调训与自主培训、脱产培训与在职培训、境内培训与境外培训相结合的方式，对中管金融企业领导人员进行分层分类培训。

第五十七条 完善中管金融企业领导人员教育培训的考核激励机制，将学习培训情况作为领导人员考核的内容和任用的依据之一。

中管金融企业领导人员在一个任期内应当参加累计不少于两个月的培训。

第五十八条 建立和完善中管金融企业领导人员培养锻炼档案，记录个人的培养锻炼规划、职业成长经历、培训、锻炼、考核、奖惩以及个人有关事项等信息。

第五十九条 根据培养和工作需要，推进中管金融企业领导人员交流。交流可以在金融企业之间，金融企业与非金融企业、党政机关、事业单位之间进行。

第六十条 加强对中管金融企业领导人员后备人才的培养锻炼。根据企业和后备人才的实际情况，确定培养继任方向，制订培养锻炼计划，有计划地将后备人才放到重大项目、关键岗位和复杂环境中锻炼。注意从金融业基层一线培养和选拔优秀人才。

第九章 退出

第六十一条 健全中管金融企业领导人员退出机制，完善中管金融企业领导人员免职（解聘）、撤职、辞职和退休制度。

有关手续依照有关法律或者规定程序办理。

第六十二条 中管金融企业领导人员有下列情形之一的，一般应当免职（解聘）或者撤职：

- （一）达到规定的任职年龄或者退休年龄界限的；
- （二）因健康原因长期不能坚持正常工作的；
- （三）任期届满未被续聘（任）的；
- （四）在任期（年度）考核评价中被确定为不称职，或者连续两个年度考核评价结果未达到称职的；
- （五）因严重违纪违法被追究责任的；
- （六）因工作需要或者其他原因应当免职的。

第六十三条 实行中管金融企业领导人员辞职制度。辞职包括因公辞职、自愿辞职、引咎辞职和责令辞职。

因公辞职是指中管金融企业领导人员因工作需要变动职务，依照有关法律或者规定辞去现任职务。

自愿辞职是指中管金融企业领导人员因个人或者其他原因，自行提出辞去现任职务。

引咎辞职是指中管金融企业领导人员因工作严重失误、失职造成重大损失、风险或者恶劣影响，或者对重大事故负有领导责任，不宜继续担任现职，由本人主动提出辞去现任职务。

责令辞职是指中管金融企业领导人员应当引咎辞职或者因其他原因不再适合担任现职，本人不提出辞职的，责令其辞去现任职务。

第六十四条 中管金融企业领导人员自愿辞职，必须写出书面申请，按照领导人员管理权限报批，不得擅离职守。擅自离职的，视情节轻重予以相应处理；造成严重后果的，依法追究其责任。

中管金融企业领导人员有下列情形之一的，不得提出自愿辞职：

（一）在涉及国家金融安全、重要秘密等特殊岗位任职不满解密期限的；

（二）重要项目或者重要任务尚未完成，且须由本人继续完成的；

（三）本人负有责任的重大风险尚未明显化解的；

（四）其他原因不能立即辞职的。

第六十五条 中管金融企业领导人员达到规定的退休年龄，应当退休并及时办理退休手续。

中管金融企业领导人员退休或者虽尚未退休但已退出领导岗位的，不得在原任职金融企业及出资的企业担任各级各类领导职务。离职或者退休后三年内，不得在与本人原工作业务直接相关

的企业担任职务，不得从事与本人原工作业务直接相关的营利性活动。需要在其他企业担任职务的，应当事先征得本人所在金融企业党委同意后报中央组织部审批。

第六十六条 中管金融企业领导人员离职或者退休后，继续对原任职金融企业的商业秘密和技术秘密负有保密责任和义务，保密期限按照国家和原任职金融企业的规定执行。

第十章 附则

第六十七条 加强对中管金融企业国有股权董事等其他重要岗位领导人员的管理，采取任免前事先征得中央组织部同意或者任前备案等方式实施，具体办法另行规定。

第六十八条 各省（自治区、直辖市）、金融监管部门和中管金融企业党委根据本规定精神，结合各地区各单位实际，制定所管理的金融企业领导人员管理办法。

第六十九条 本规定由中央组织部负责组织实施和解释。

第七十条 本规定自发布之日起施行。

研究方法

本研究项目遵循了提出问题、观察事实、分析论证、形成结论和建议的研究思路，采用了有助于实现研究目标、保证研究过程和结论严谨性的多种研究方法。主要包括：

- 对政策和文献资料进行归纳和总结的方法。项目组系统搜集、整理和研读了与研究主题有关的学术论文、政策文件、研究报告、媒体报道等文献资料，以了解相关制度和研究现状与进展，总结提炼各家观点，加深对于具体研究问题的认识和理解。
- 访谈法。2019年9月，项目组在香港对11位境外独立董事进行了访谈，了解他们对于中国金融企业家培养的基本看法。2019年10月，拟定了包括六大主题、24个问题的访谈提纲。2019年11月至12月，项目组对5位现任或前任金融企业家进行了正式访谈，获得了与研究主题相关的第一手资料，以及源自金融企业家自身的独到而深刻的见解。
- 描述性统计分析法。项目组从官方网站、年报资料、商业数据库等信息来源获得了与研究主题相关的数据，包括金融企业家任期、薪酬、教育背景、晋升方式，以及金融企业公司治理安排等，并在整理、核实相关数据的基础上，

进行了比率、比例、比较、趋势等方面统计分析，为研究结论提供了事实依据。

- 专家座谈法。项目组多次召开由内部专家或外部专家参与的座谈会，对金融企业家培养所涉及的核心概念、政策制度、成长路径、选拔任命和激励约束机制等进行研讨，了解和吸收了资深专家、学者对相关研究问题的观点、看法和见解，提高了研究报告论述的深度和平衡性。

研究小组

项目组领导

中南财经政法大学特聘教授、博士生导师、原中国建设银行董事会秘书陈彩虹担任本项目主持人和研究报告主笔人。

清华大学国家金融研究院金融与发展研究中心兼职研究员、德勤中国公司治理中心主管合伙人吴卫军担任项目组组长和技术指导。

项目组研究员

任奇慧 博士 德勤中国人力资本咨询合伙人

陈波 博士 德勤中国公司治理中心合伙人

项目组成员

方容 上海云砺信息科技有限公司人力资源副总裁

杨健 星云资本总经理

赵耀 德勤中国前合伙人

沈小红 德勤中国合伙人

韩云飞 德勤中国合伙人

吴凌志 德勤中国合伙人

李瑾 德勤中国总监

郭蓉 德勤中国高级经理

杨柳 德勤中国人力资本咨询高级顾问

致谢

研究团队感谢接受访谈的金融企业家，他们是：

- 中国工商银行原董事长姜建清先生
- 集团原监事长、中信
- 中原银行董事长窦荣兴先生

项目团队感谢中国银行业协会党委书记、专职副会长潘光伟先生，香港中资银行业协会副总裁黄劲生先生，德勤中国副主席蒋颖女士为本研究项目提供的大力支持。

项目团队感谢中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行、中国邮政储蓄银行相关领导对研究报告提出的修改意见。

项目团队感谢清华大学国家金融研究院金融发展研究中心赵珈寅、徐鹤洋，德勤中国屠亦睿、冯海函、罗乔丹、方舒婉、杨春波、胡婧、陈晨等出色的研究助理工作。

联络人

陈 波

德勤中国公司治理中心合伙人

电话: +86 10 8512 4058

电邮: lawrchen@deloitte.com.cn

郭 蓉

德勤中国公司治理中心高级经理

电话: +86 10 8512 5667

手机: +86 135 2256 6681

电邮: weguo@deloitte.com.cn