



(12) 王剑：银行公 司治理



文/新浪财经意见领袖专栏作家 王剑



公司治理会对公司经营产生较大影响，本篇将介绍公司治理的含义及其对银行经营的意义，并通过现实案例分析银行的公司治理问题。

一、 公司治理与银行公司治理

公司治理目前泛指公司所有者为实现对经营管理层的监督、激励、控制等目的，而在公司内设置的一整套制度安排。其根本目标是在公司所有权与经营权分离的情况下，能够激励管理层主要以股东价值最大化为目标进行经营管理。我国公司治理架构将董事会、监事会分设，分别履行决策权和监督权。

银行的公司治理有一些自身行业的特殊性，主要包括：（1）具有更高的外部性，包括涉及公众存款安全、社会责任和金融稳定；（2）业务专业性强、业务量大，信息不对称程度更高，有较多手段去粉饰管理层不当行为；（3）本质是一群专业经理人通过管理银行股东投入的资本从事经营活动，公司治理极为关键。

二、中美银行业两大模式

对比来看，中美两国银行业各自形成了具备各自特点的公司治理模式。

1. 美国主要模式

美国模式是非常典型的盎格鲁·撒克逊模式，即董事会中心主义：不存在控股股东，股东高度分散；董事会是公司运营的核心，聘请职业经理人负责具体经营，并设置激励计划。

以富国银行为例，其公司治理的大体框架也是股东大会、董事会和经营管理层，美国的公司监督检查职能由董事会履行。富国银行的董事会成员比较稳定，且绝大多数都是独立董事，见表 4-6。

表 4-6 富国银行历年董事名单

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rodney L. Jacobs									
Daniel M. Zuppi	Daniel M. Zuppi								
John A. Young	John A. Young								
Ian M. Roland	Ian M. Roland								
William S. Davis	William S. Davis								
William A. Hodder	William A. Hodder								
Leslie S. Biler	Leslie S. Biler	Leslie S. Biler	Leslie S. Biler						
Chang-Lin Tien	Chang-Lin Tien	Chang-Lin Tien	Chang-Lin Tien						
Paul Hazen	Paul Hazen	Paul Hazen	Paul Hazen						
Spencer F. Eccles	Spencer F. Eccles	Spencer F. Eccles	Spencer F. Eccles	Spencer F. Eccles					
Benjamin F. Montoya	Benjamin F. Montoya	Benjamin F. Montoya	Benjamin F. Montoya	Benjamin F. Montoya					
David A. Christensen	David A. Christensen	David A. Christensen	David A. Christensen	David A. Christensen					
Michael R. Griffin	Michael R. Griffin	Michael R. Griffin	Michael R. Griffin	Michael R. Griffin					
Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King	Reatha Clark King		
J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III	J.A. Blanchard III		
Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel	Susan E. Engel
Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson	Susan G. Swenson
Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley	Philip J. Quigley
Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright	Michael W. Wright
Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan	Cynthia H. Miligan
Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick	Richard D. McCormick
Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice	Donald B. Rice
Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe	Richard M. Knappe
Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs	Judith M. Grubbs
	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss	Robert L. Joss
					Enrique Hernandez, Jr.	Enrique Hernandez, Jr.	Enrique Hernandez, Jr.	Enrique Hernandez, Jr.	Enrique Hernandez, Jr.

Stephen W.	Stephen W.	Stephen W.	Stephen W.	Stephen W.	←
Sanger	Sanger	Sanger	Sanger	Sanger	←
Lloyd H. Dean	Lloyd H. Dean	Lloyd H. Dean	Lloyd H. Dean	Lloyd H. Dean	←
John S. Chen	John S. Chen	John S. Chen	John S. Chen	John S. Chen	←
John G. Stumpf	John G. Stumpf	John G. Stumpf	John G. Stumpf	John G. Stumpf	←
Nicholas G.	Nicholas G.	Nicholas G.	Nicholas G.	Nicholas G.	←
Moore	Moore	Moore	Moore	Moore	←

资料来源：富国银行年报。注：灰色单元格为执行董事，蓝色字体为董事长。←

富国银行通过将高管薪酬与经营绩效挂钩，实现了其行为与公司短期利益一致；通过基于十年期期权的长期激励计划，让其行为与公司的长期利益一致。表 4-7 是富国银行高管薪酬情况：

表 4-7 富国银行部分高管的历年薪酬政策

	1998 ¹	1999 ²	2000 ³	2001 ⁴	2002 ⁵	2003 ⁶	2004 ⁷	2005 ⁸	2006 ⁹	2007 ¹⁰
可比公司 ¹¹	27 家 ¹²	15 家 ¹³	15 家 ¹⁴	15 家 ¹⁵	15 家 ¹⁶	15 家 ¹⁷	9 家 ¹⁸	9 家 ¹⁹	9 家 ²⁰	13 家 ²¹
短期目标 ²²	EPS&ROE ²³	EPS&R OE ²⁴	EPS&R OE ²⁵	EPS&R OE ²⁶	EPS&R OE ²⁷	EPS&R OE ²⁸	EPS&RO E ²⁹	EPS&ROE ³⁰	EPS&ROE ³¹	EPS&ROE ³²
Richard M. Kovacevich 的薪酬 ³³										
基本工资 ³⁴	925,000 ³⁵	983,333 ³⁶	995,000 ³⁷	995,000 ³⁸	995,000 ³⁹	995,000 ⁴⁰	995,000 ⁴¹	995,000 ⁴²	995,000 ⁴³	995,000 ⁴⁴
绩效奖金 ⁴⁵	3,000,000 ⁴⁶	4,500,000 ⁴⁷	5,475,000 ⁴⁸	2,400,000 ⁴⁹	7,000,000 ⁵⁰	7,500,000 ⁵¹	7,500,000 ⁵²	7,000,000 ⁵³	8,500,000 ⁵⁴	5,700,000 ⁵⁵
其他福利 ⁵⁶	262,247 ⁵⁷	1,091,421 ⁵⁸	610,499 ⁵⁹	466,779 ⁶⁰	208,956 ⁶¹	582,361 ⁶²	768,944 ⁶³	567,509 ⁶⁴	525,735 ⁶⁵	965,797 ⁶⁶
新授期权可转换股份数 ⁶⁷	480,000 ⁶⁸	646,300 ⁶⁹	675,050 ⁷⁰	865,330 ⁷¹	865,740 ⁷²	790,980 ⁷³	830,000 ⁷⁴	806,460 ⁷⁵	2,000,000 ⁷⁶	2,000,000 ⁷⁷
行权价格 ⁷⁸	30.875 ⁷⁹	33.50 ⁸⁰	49.58 ⁸¹	46.60 ⁸²	45.24 ⁸³	56.86 ⁸⁴	59.81 ⁸⁵	32.25 ⁸⁶	34.39 ⁸⁷	31.40 ⁸⁸
John G. Stumpf 的薪酬 ⁸⁹										
基本工资 ⁹⁰							470,833 ⁹¹	600,000 ⁹²	700,000 ⁹³	749,615 ⁹⁴
绩效奖金 ⁹⁵							2,375,000 ⁹⁶	4,000,000 ⁹⁷	5,500,000 ⁹⁸	4,200,000 ⁹⁹
其他福利 ¹⁰⁰							242,690 ¹⁰¹	46,922 ¹⁰²	497,754 ¹⁰³	807,894 ¹⁰⁴
新授期权可转换股份数 ¹⁰⁵							459,245 ¹⁰⁶	86,240 ¹⁰⁷	1,200,000 ¹⁰⁸	1,000,000 ¹⁰⁹
行权价格 ¹¹⁰							59.70-61.34 ¹¹¹	32.25-32.93 ¹¹²	34.39-35.06 ¹¹³	31.4 ¹¹⁴

资料来源：富国银行年报

独立董事的酬劳根据可比公司情况制定，且需要在加入董事会后的五年内持有至少五倍于年度现金酬劳的股票，表 4-8 是 2008 年末富国银行董事及高管的持股情况。

表 4-8 2008 年 2 月末富国银行董事及主要高管持股情况

	持有的股份数 ¹	在福利账户中享有的股份数 ²	合计 ³
John S. Chen ¹	7,754 ¹	0 ²	7,754 ³
Lloyd H. Dean ¹	1,386 ¹	12,716 ²	14,102 ³
Susan E. Engel ¹	2,200 ¹	50,036 ²	52,236 ³
Enrique Hernandez, Jr. ¹	2,550 ¹	27,412 ²	29,962 ³
Robert L. Joss ¹	421,234 ¹	4,414 ²	425,648 ³
Richard D. McCormick ¹	55,038 ¹	92,093 ²	147,131 ³
Cynthia H. Milligan ¹	29,067 ¹	32,993 ²	62,060 ³
Nicholas G. Moore ¹	1,998 ¹	9,636 ²	11,634 ³
Philip J. Quigley ¹	81,100 ¹	73,064 ²	154,164 ³
Donald B. Rice ¹	221,406 ¹	37,162 ²	258,568 ³
Judith M. Runstad ¹	24,370 ¹	8,534 ²	32,904 ³
Stephen W. Sanger ¹	400 ¹	24,300 ²	24,700 ³
Susan G. Swenson ¹	34,551 ¹	29,640 ²	64,191 ³
Michael W. Wright ¹	29,599 ¹	101,972 ²	131,571 ³
Richard M. Kovacevich ^{1*}	3,482,342 ¹	408,384 ²	3,890,726 ³
John G. Stumpf ^{1*}	690,795 ¹	57,248 ²	748,043 ³
Howard I. Atkins ¹	149,858 ¹	82,506 ²	232,364 ³
David A. Hoyt ¹	303,953 ¹	96,604 ²	400,557 ³
Mark C. Oman ¹	666,992 ¹	101,661 ²	768,653 ³
Carrie L. Tolsted ¹	217,434 ¹	32,988 ²	250,422 ³

资料来源：富国银行股东大会资料。注*为执行董事

2. 我国主要模式

我国大部分银行公司治理模式具有股东会中心主义特征，一般会有一到几家大股东，对银行拥有绝对或较大的控制权。以工商银行为例，在 2019 年末其股东结构中，汇金公司、财政部、社保基金三家国家股东所持股份占股份总数为 69.31%，是一家由国家绝对控股的国有银行。工商银行高管

没有任何股权激励，并且部分高管纳入各级干部管理，薪酬较为透明，见表 4-9。

表 4-9 工商银行 2019 年高管人员薪酬情况

姓名	从本行获得的报酬情况					是否在股东单位或其他关联方领取薪酬
	已支付薪酬(税前)	社会保障、住房公积金、企业年金及补充医疗保险的单位缴存部分	袍金	其他货币性收入	税前合计总薪酬	
陈四清	38.60	8.39	0.00	0.00	46.99	否
谷澍	57.90	12.82	0.00	0.00	70.72	否
杨国中	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	否
郑福清	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	是
梅迎春	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	是
卢永真	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	是
冯卫东	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	是
曹利群	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	否
梁定邦	0.00	0.00	47.54	0.00	47.54	是
杨绍信	0.00	0.00	44.63	0.00	44.63	是
希拉·C·贝尔	0.00	0.00	42.96	0.00	42.96	是
沈思	0.00	0.00	44.46	0.00	44.46	是
努特·韦林克	0.00	0.00	42.29	0.00	42.29	否
胡祖六	0.00	0.00	30.75	0.00	30.75	是
张炜	95.07	12.82	0.00	0.00	107.89	否
惠平	0.00	0.00	5.00	0.00	5.00	否
黄力	0.00	0.00	5.00	0.00	5.00	否
瞿强	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	否

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_28711

