

薪酬管理将纳入公司治理 — 《基金管理公司绩效考核与薪酬管理指引》评述

作者：葛音 | 毛慧 | 符慧津

中国证券投资基金业协会（“基金业协会”）于2022年6月10日发布了《基金管理公司绩效考核与薪酬管理指引》（中基协字〔2022〕209号）（“《指引》”），旨在规范基金管理公司绩效考核与薪酬管理行为，健全公募基金行业长效激励约束机制。

《指引》进一步细化了中国证券监督管理委员会（“中国证监会”）《关于加快推进公募基金行业高质量发展的意见》（证监发〔2022〕41号）（“《意见》”）中所提及的相关绩效考核及薪酬管理要求，即督促基金管理人建立健全覆盖经营管理层和基金经理等核心员工的长期考核机制，将合规风控水平、三年以上长期投资业绩、投资者实际盈利等纳入绩效考核范畴，弱化规模排名、短期业绩、收入利润等指标的考核比重；督促基金管理人严格执行薪酬递延制度，建立完善经营管理层和基金经理等核心员工奖金跟投机制，实施违规责任人员奖金追索扣回制度，严禁短期激励和过度激励行为；支持基金管理公司探索实施多样化长期激励约束机制，研究采用股权、期权、限制性股权、分红权等方式，实现员工与公司长期发展、持有人长期利益的一致性。

此外，《指引》也贯彻了《公开募集证券投资基金管理人监督管理办法》（中国证监会令第198号）（“《管理人办法》”）中有关“公募基金管理人应当建立科学的薪酬管理制度和考核机制，合理确定薪酬结构，规范薪酬支付行为，绩效考核应当与合规和风险管理等相挂钩，严格禁止短期考核和过度激励，建立基金从业人员和基金份额持有人利益绑定机制”的要求，以平衡员工、经理层、股东及其他利益相关者的利益。就《指引》中受到业界广泛关注的问题，我们进行如下梳理，以期为行业提供参考。

一、关于薪酬递延的适用主体

根据《指引》，薪酬包括基本薪酬、绩效薪酬、福利和津补贴及中长期激励，几乎囊括了各种货币及非货币形式的经济性报酬。绩效薪酬递延支付制度的适用人员范围包括但不限于基金管理公司董事长、高级管理人员、主要业务部门负责人、分支机构负责人和核心业务人员。其中，高级管理人员、基金经理等关键岗位人员递延支付的金额原则上不少于40%。

上述适用主体范围与《证券投资基金经营机构董事、监事、高级管理人员及从业人员监督管理办法》（中国证监会令第195号）（“《董监高管理办法》”）中的相关要求一致，即证券投资基金经营机构应当建立长效合

理的薪酬管理制度，充分反映合规管理和风险管理要求，避免短期、过度激励等不当激励行为。证券基金经营机构应当对董事长、高级管理人员、主要业务部门负责人、分支机构负责人和核心业务人员建立薪酬递延支付机制，在劳动合同、内部制度中合理确定薪酬递延支付标准、年限和比例等。此外，上述有关适用人员递延支付的金额比例要求也呼应了《关于实施〈公开募集证券投资基金管理人监督管理办法〉有关问题的规定》（中国证监会公告〔2022〕33号）（“《实施规定》”）中的相关规定，公募基金管理人应当建立实施薪酬递延支付和追索扣回等制度，“薪酬递延支付”包括但不限于：递延支付年限不少于3年，向高级管理人员、基金经理等关键岗位人员递延支付的金额原则上不少于40%。

而就上述人员范围中的“主要业务部门负责人”、“核心业务人员”、“关键岗位人员”应如何定义及适用的问题，我们理解，由于不同公司的战略定位、人才管理及业务模式不同，上述人员的范畴可能并不全然相同。但一般而言，投资、研究、销售相关前台部门作为基金管理公司业务的主导部门，应被认定为主要业务部门；而基金管理公司或对“关键岗位人员”的范畴有相对较大的自由裁量权，例如旗下有ETF产品与旗下无ETF产品的基金管理公司对于“关键岗位人员”的定义可能就会有所不同。

二、关于建立问责机制

《指引》要求基金管理公司应当建立严格的问责机制增强薪酬管理的约束力，包括但不限于薪酬止付、追索与扣回等；以及明确相关人员未能勤勉尽责，对公司发生违法违规行为或经营风险负有责任的，公司按照制度的相关规定追究内部经济责任，可以停止支付有关责任人员薪酬未支付部分，并要求其退还相关行为发生当年相关奖金，或者停止对其实施长效激励等。问责机制应当同样适用于离职人员。

基金管理公司应当在内部管理制度、劳动合同中明确前述事项。《实施规定》中也规定了公募基金管理人应当在劳动合同中明确，相关人员未能勤勉尽责，对公募基金管理人发生违法违规行为或者经营风险负有责任的，按照追索扣回制度的相关规定，公募基金管理人可以停止支付有关责任人员薪酬未支付部分，并要求其退还相关行为发生当年相关奖金，或者停止对其实施长效激励。前述追索扣回的规定同样适用于离职人员。对于薪酬递延支付和追索扣回等要求，《指引》及《实施规定》均要求基金管理公司应于2022年12月20日之前进行调整和完善。此外，其他公募基金管理人、基金管理公司子公司参照《指引》有关规定执行。

由于问责机制与公司员工的经济利益直接挂钩，建立一套公平、公正、合理的可量化的合规打分及问责机制显得尤为重要。而与问责机制相关联的薪酬止付、追索与扣回等的具体实施应以相应的公司制度及劳动合同作为依据。对于“要求违规人员退还相关行为发生当年相关奖金”以及“问责机制适用于离职人员”的具体适用和执行方面，还存在诸多细节需要商榷和讨论，包括如何平衡多项法律法规的同时适用等。针对具有不同股东背景、不同企业文化及不同人员管理体系的公司，应建立最适合公司自身合规文化和内控要求的问责、薪酬递延、追索扣回及相应的人员管理机制。

三、关于中长期激励形式

《指引》规定中长期激励包括股权性质的激励措施和现金激励等。鼓励基金管理公司采用股权、期权、限制性股权、分红权等与公司长期发展、持有人长期利益相绑定的多样化激励约束措施，建立长效激励约束机制。

此前《意见》也支持基金管理公司探索实施多样化长期激励约束机制，研究采用股权、期权、限制性股权、分红权等方式，实现员工与公司长期发展、持有人长期利益的一致性。目前行业中长期激励普遍采用有限合伙平台的股权激励模式，即只有该公司员工才有资格获得相应股权，在员工离职或退休时，股权需按照约定方式及约定价格进行相应转让或回购。我们期待未来行业对期权、限制性股权及分红权等中长期激励约

束机制的具体设计和实施。例如，针对限制性股权，限制性或将体现在股权的取得资质及未来出售条件上。根据《上市公司股权激励管理办法》第 22 条，限制性股票是指激励对象按照股权激励计划规定的条件，获得的转让等部分权利受到限制的该公司股票，非上市公司可以灵活参考。针对分红权，《中华人民共和国公司法》规定“公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利”，这类资产收益的权利即股东的分红权，公司股东可以将分红权转让或赠与其他人，受让人或受赠人仅仅成为该股权分红权的受益人，不拥有该股权所附的其他权利。我们会持续关注上述中长期激励约束机制的具体运用和实践。

四、关于从业人员购买基金

《指引》要求，基金管理公司的高级管理人员、主要业务部门负责人、基金经理应当将一定比例的绩效薪酬购买本公司或者本人管理的公募基金，并需遵守基金从业人员投资基金的期限限制。高级管理人员、主要业务部门负责人应当将不少于当年绩效薪酬的 20% 购买本公司管理的公募基金，其中购买权益类基金不得低于 50%，但是公司无权益类基金等情形除外；基金经理应当将不少于当年绩效薪酬的 30% 购买本公司管理的公募基金，并应当优先购买本人管理的公募基金，但是由于其管理的基金处于封闭期等原因无法购买的除外。基金经理同时为高级管理人员、主要业务部门负责人的，应当同时符合前述要求。

上述规定是对《管理人办法》及《实施规定》中要求的“基金管理公司应建立基金从业人员和基金份额持有人利益绑定机制”的进一步细化。根据《实施规定》，“利益绑定机制”包括但不限于公募基金管理人的高级管理人员、主要业务部门负责人和基金经理应当将一定比例的绩效奖金购买本公司或者本人管理的公募基金，并遵守基金从业人员投资基金的期限限制。而《指引》中要求的“基金从业人员投资基金的期限限制”系指《关于基金从业人员投资证券投资基金有关事项的规定》（证监会公告〔2012〕15 号）（“《投资规定》”）第 3 条的期限限制，即：基金从业人员持有基金份额的期限不得少于 6 个月，高级管理人员、基金投资和研究部门负责人持有本公司管理的基金份额及基金经理持有本人管理的基金份额的期限不得少于 1 年，投资货币市场基金以及其他现金管理工具基金不受上述期限限制。此外，实践中对“当年绩效薪酬”的具体适用及相关细节还有待进一步观察。综上，基金从业人员购买基金的要求可大致总结如下：

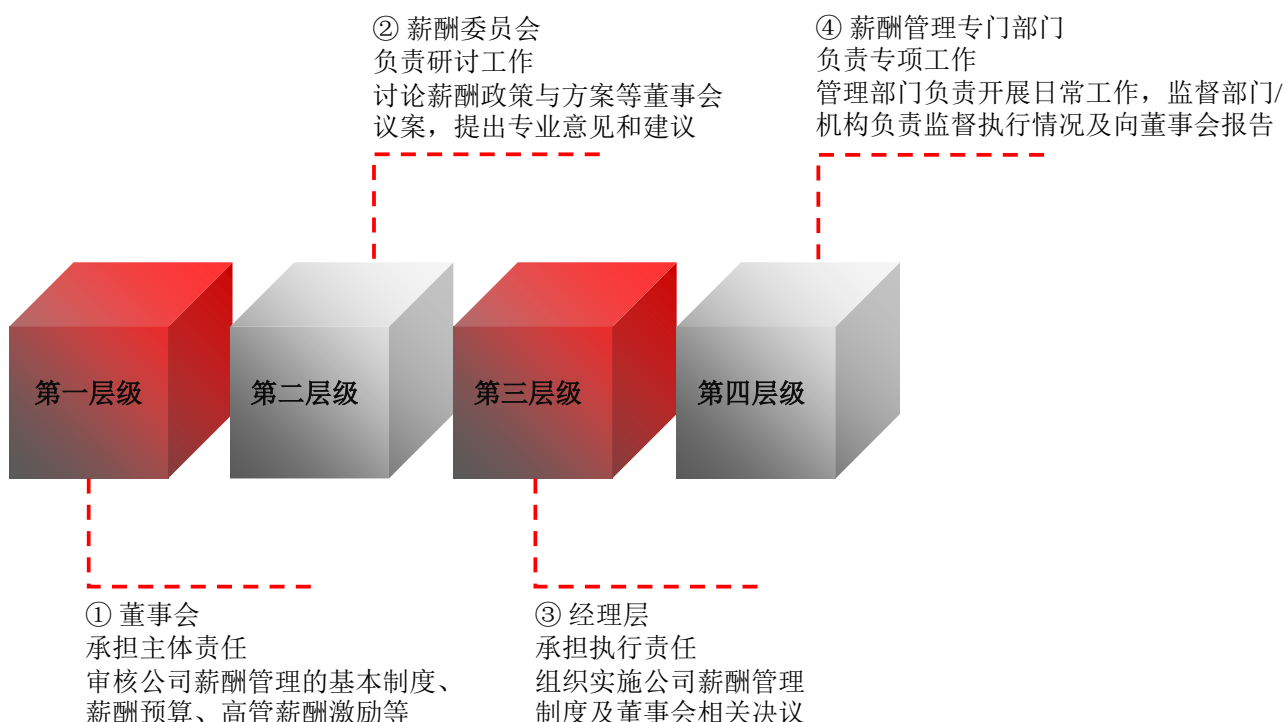
从业人员类别	购买基金要求
高级管理人员	应当将不少于当年绩效薪酬的 20% 购买本公司管理的公募基金，其中购买权益类基金不得低于 50%，持有期限不得少于 1 年，但是公司无权益类基金等情形除外。
主要业务部门负责人	应当将不少于当年绩效薪酬的 20% 购买本公司管理的公募基金，其中购买权益类基金不得低于 50%，基金投资和研究部门负责人持有期限不得少于 1 年，其他主要业务部门负责人持有期限不得少于 6 个月，但是公司无权益类基金等情形除外。
基金经理	应当将不少于当年绩效薪酬的 30% 购买本公司管理的公募基金，并应当优先购买本人管理的公募基金，基金经理持有本人管理的基金份额的期限不得少于 1 年，持有非本人管理的基金份额的期限不得少于 6 个月，但是由于其管理的基金处于封闭期等原因无法购买的除外。

注：1、若基金经理同时为高级管理人员、主要业务部门负责人，则应当同时符合所属类别的要求；2、投资货币市场基金以及其他现金管理工具基金不受上述期限限制。

五、关于薪酬内控管理

根据《指引》，基金管理公司薪酬内控管理将分别从董事会、薪酬委员会或经董事会授权的其他委员会

(以下统称“薪酬委员会”)、经理层、公司薪酬管理及监督部门四个层级落实各自职责。其中，董事会承担主体责任，对公司薪酬管理的基本制度、薪酬预算、高级管理人员薪酬激励机制等情况进行审核；薪酬委员会负责研讨工作，对薪酬政策与方案等董事会议案进行充分研究讨论，提出专业意见和建议；经理层承担执行责任，负责组织实施公司薪酬管理制度及董事会相关决议；具体的公司薪酬管理负责部门开展日常工作，监督部门或机构对公司制度执行情况进行监督，并定期向董事会报告。前述薪酬内控管理的结构如下图所示：



具体而言：

1. 基金管理公司应当建立健全科学合理的薪酬管理组织架构，董事会对薪酬管理负主体责任。董事履行薪酬管理职责时，应当具备专业胜任能力，独立发表意见，避免受经理层不当影响。董事会应当对公司薪酬管理的基本制度、薪酬预算、高级管理人员薪酬激励机制等情况进行审核。

董事会对经理层的考核，公司对投研、销售等关键岗位的考核，应当结合长期投资业绩、投资者长期投资收益、合规与风险管理、职业道德水平等情况，不得将规模排名、管理费收入、短期业绩等作为薪酬考核的主要依据。

2. 基金管理公司董事会应当通过薪酬委员会，结合公司财务状况、经营情况、风险防控及发展规划等因素，对薪酬政策与方案等董事会议案进行充分研究讨论，提出专业意见和建议。薪酬委员会成员应当具备相应的专业能力，并包含一定数量的独立董事。
3. 基金管理公司经理层负责组织实施公司薪酬管理制度及董事会相关决议。
4. 基金管理公司应当指定专门部门负责薪酬管理的日常工作，并为董事会及其薪酬委员会工作提供支持。基金管理公司应当建立绩效考核与薪酬管理制度执行的监督机制，明确制度实施的监督部门或机构。相关部门或机构应当对公司制度执行情况进行监督，并定期向董事会报告。

《指引》明确了董事会作为薪酬管理的责任主体，通过薪酬委员会行事，而经理层负责提供日常支持工作，同时应建立相应的监督机制，以确保薪酬管理制度的有效执行。《指引》中强调，董事会应独立履行其管理职责，不能受经理层的不当影响，并要求加强相应的内控管理要求，完善基金管理公司组织架构及内部制度建设，以建立科学的薪酬管理方式。相关调整及完善工作应于 2022 年 12 月 20 日前完成，其他公募基金管理人、基金管理公司子公司参照执行。

六、基金公司未来应落实的核心工作

综上，我们建议基金管理公司应落实以下几方面的工作：

（一）全面梳理公司薪酬体系

除了《指引》以外，《董监高管理办法》、《证券期货经营机构私募资产管理业务运作管理暂行规定》（中国证监会公告〔2016〕13号）、《证券期货经营机构私募资产管理计划运作管理规定》（中国证监会公告〔2018〕31号）、《证券投资基金经营机构债券投资交易业务内控指引》（中证协发〔2018〕319号）、《基金经理兼任私募资产管理计划投资经理工作指引（试行）》（中基协字〔2020〕55号）等相关法规均对各层级、各类型基金从业人员的薪酬体系及递延要求作出了规定。

建议基金管理公司整体梳理公司薪酬体系，并根据公司财务状况、发展规划、合规与风险管理等实际情况和市场水平，严格按照规范的程序，合理确定和适时调整不同岗位的基本薪酬标准和薪酬结构。值得注意的是，基本薪酬与绩效薪酬应当保持适当构成，避免因薪酬结构不合理可能引发的风险隐患和冒险行为，以符合相关法律法规、人力资源发展、公司文化的整体需求。相应的，也应对公司劳动合同相关条款进行全面梳理。

（二）制订系统化控制方案

就上述《指引》中对基金从业人员购买基金的具体规定，仅依靠人工方式管控可能耗时耗力且容易出现差错，建议基金管理公司可就相关管控要求进行整体系统研发，对人员分类、维护、管控等通过系统化方式实现管控，再辅以一定的人工管控。由于在具体方案落地的过程中，可能涉及较多部门和人员的分工和协作，因此，我们建议可进一步梳理相应的系统权限及知情人范围，同时就薪酬方案、薪酬信息建立相应的权限管理及保密机制。公司相关系统应严格遵循“最小化”原则分配系统权限，权限分配及变更应严格遵循公司相关制度规定，经适当审批后由信息技术部门进行操作。

（三）对员工进行宣传和引导

公司薪酬与员工切身利益相关，目前针对董事长、高级管理人员、主要业务部门负责人、分支机构负责人、核心业务人员、债券投资交易人员、基金经理等人员，需建立相应的充分体现风险与收益匹配的激励约束机制，将员工的收入水平与风控水平、合规水平、职业操守相挂钩，通过递延支付奖金等多元化的薪酬体系，促进员工树立长期理念，强化员工的合规风控意识。因此，一定的宣传和引导是必要的，通过前述双向交流可以让员工真正理解薪酬体系的制订原则，为未来薪酬体系的落地打下良好基础。

（四）明确各层级及各部门职责

根据《指引》，基金管理公司董事会应当通过薪酬委员会，结合公司财务状况、经营情况、风险防控及发展规划等因素，对薪酬政策与方案等董事会议案进行充分研究讨论，提出专业意见和建议。薪酬委员会成员应当具备相应的专业能力，并包含一定数量的独立董事。因此，后续的整体薪酬方案应提交

公司薪酬委员会研究讨论，并由董事会审议通过。同时，合规、风险管理、人力资源、信息技术、基金运营、审计等各条线需对具体薪酬方案及基金从业人员投资基金方案的落地进行具体执行分工，建议做好相应的部门职责分工，并确定未来具体工作开展的方法和路径。

特别声明

汉坤律师事务所编写《汉坤法律评述》的目的仅为帮助客户及时了解中国或其他相关司法管辖区法律及实务的最新动态和发展，仅供参考，不应被视为任何意义上的法律意见或法律依据。

如您对本期《汉坤法律评述》内容有任何问题或建议，请与汉坤律师事务所以下人员联系：

葛音

电话： +86 21 6080 0966
Email: yin.ge@hankunlaw.com

毛慧

电话： +86 21 6080 0506
Email: ellen.mao@hankunlaw.com