去年银行业“反向讨薪”超亿元

近期，A股及港股12家银行“反向讨薪”超1.1亿元，这一机制历经15年从政策倡导演变为“行业标配”，折射出银行风控与治理新动向。

本报综合报道 近期，梳理各家上市银行公开报告发现，过去一年，42家A股上市银行中，有6家银行披露了“反向讨薪”的具体数据，累计金额共达7795万元。

所谓“反向讨薪”，即绩效薪酬追索扣回。这并非新鲜事物，其政策脉络可追溯至2010年银监会发布的《商业银行稳健薪酬监管指引》。该指引首次明确，商业银行应制定绩效薪酬延期追索、扣回规定。

不难看出，银行“反向讨薪”力度正逐年加码。其背后原因除了制度体系逐步完善外，还有市场环境变化的倒逼。

数据发布

梳理银行业最新发布的年报发现，六大国有行中，今年有两家大行发布了详细数据。中国银行介绍，去年累计追索扣回金额达4717.82万元，共计4630人次。建设银行披露，2025年累计对17人次“反向讨薪”199万元。

上市股份行中，也有两家银行发布了相关数据。浙商银行披露，2025年薪酬追索扣回金额达1368.73万元，涉及970人次。华夏银行披露，2025年“反向讨薪”985.03万元，涉及577人次。

区域性上市银行中，有两家农商银行发布了相关数据，但是上市城商行今年无一披露“反向讨薪”数据。重庆农商银行年报披露，2025年累计薪酬追索扣回金额达290.93万元；瑞丰银行年报披露，去年累计“反向讨薪”234.21万元。

以此计算，在过去一年中，42家A股上市银行中，已披露数据的银行“反向讨薪”的金额共达7795万元，其中金额最大的为中国银行，高达4717.82万元；“反向讨薪”金额最小的为建设银行，仅199万元。

另外，今年有多家港股上市银行也发布了“反向讨薪”的数据，并且大多数为中小银行。

具体来看，渤海银行披露，去年累计追索已发薪酬1958万元，涉及816人次；中原银行披露，去年累计“反向讨薪”1357.15万元；宜宾银行披露，去年追索已发薪酬2300元；东莞农商行追索扣罚金额合计366万元；甘肃银行披露，去年追索扣回绩效共计13.5万元；晋商银行追索扣回员工30人次、总金额约15.46万元。

如果将这6家银行纳入其中，则意味着今年A股、港股共有12家银行发布了“反向讨薪”的具体数据，合计金额已超1.1亿元。

机制演进

2021年1月，银保监会办公厅印发《关于建立完善银行保险机构绩效薪酬追索扣回机制的指导意见》，明确银行保险机构应当按规定建立并完善绩效薪酬追索扣回机制，包括绩效薪酬追索扣回的适用情形、追索扣回比例、工作程序、责任部门、争议处理、内部监督及问责等内容，且适用于离职人员和退休人员。

同年6月，银保监会印发《银行保险机构公司治理准则》，再次强调银行保险机构应当建立这一制度。

2022年8月，财政部明确，对于员工在自身职责内未能勤勉尽责，使得金融企业发生重大违法违规行为或重大风险损失的，金融企业应当追责追薪。

从2010年制度萌芽，到如今各家银行积极执行和披露，绩效薪酬追索扣回机制用了15年完成了从政策倡导到“行业标配”的转变。

在2025年年报中，多家银行介绍了其绩效薪酬延期支付及追索扣回机制。

比如，中国银行明确，对高级管理人员和关键岗位人员40%以上的绩效薪酬实行延期支付，延期期限一般不少于3年。如果在职期间出现职责内的风险损失超常暴露，该行可部分或者全部追回相应期限内已发放的绩效薪酬，并止付尚未发放部分。

瑞丰银行表示，当出现职责内风险损失超常暴露、对重大风险事件负责、受到监管处罚等情形时，有权追索扣回已发放的绩效薪酬，并止付未支付部分。

宜宾银行则分段设定比例，其董事长、行长、监事长、纪委书记的薪酬延期支付比例为当年绩效薪酬的50%，其他人员绩效薪酬延期支付的比例为当年绩效薪酬的40%。绩效薪酬延期支付期限一般为3年，采用3年等额支付的办法从次年起逐年兑现。

对于这一机制的落地，博通咨询金融行业资深分析师王蓬博表示，应将绩效薪酬追索扣回视为银行风险管理和公司治理成熟度的观察窗口，而非单纯的负面信号。他认为，该机制若真实有效执行，说明银行具备风险回溯能力和责任落实机制。但需警惕形式化操作，应关注追索是否与具体风险事件挂钩、是否覆盖关键岗位以及是否持续披露。

在王蓬博看来，“反向讨薪”若常态化，一线客户经理和审批人员将更在意项目的长期风险表现，而非只盯着当期冲规模。长期看，这有利于银行体系更稳健，减少“重投放、轻管理”的惯性。但他也提醒，这一机制可能导致部分机构变得过于保守，该放的贷款不敢放，后续还需在激励与约束之间找到更好的平衡点。

动因探析

近年来，“反向讨薪”名单逐渐拉长，背后除了制度体系逐步完善外，还有市场环境变化的原因。

上海交通大学上海高级金融学院副教授李楠指出，近年来，银行“反向讨薪”增长，主要原因是过去在金融泡沫期开展的许多业务，在后续金融整顿中被视为违规，或已发生风险、处于风险处置中。他进一步解释，银行的正常业务对应着正常的薪酬制度，而涉及“反向讨薪”的，往往牵涉违规业务或超越薪酬制度违规发放薪酬，例如，违规销售信托产品、违规吸存等。

广东一位股份行内部人士李欧（化名）也补充称，银行高管的薪酬结构与具体的业务指标紧密挂钩，包括业绩达成情况、资产质量表现、风险控制结果等。如果某项业务指标未能完成，或者其分管的领域在业务落地后陆续暴露出风险、形成坏账，即便当年的绩效奖金已经发放，后续也很可能会被启动追索程序。

根据原银保监会数据，截至2023年3月，95%以上机构已制定并实施了绩效薪酬延期支付和追索扣回制度。特别是在一些高风险机构，相关制度为追究违规高管责任、挽回资产损失发挥了重要作用。

王蓬博认为，不能仅凭追索金额判断银行风控强弱，还需结合不良率等实质性指标综合评估银行风控能力。

2025年年报披露“反向讨薪”的上市银行，资产质量有所提升。以追索扣回金额较高的中国银行为例，其2025年末不良率为1.23%，同比下降0.02个百分点。此外，浙商银行、渤海银行、华夏银行2025年不良率分别为1.36%、1.76%、1.55%，分别同比下降0.02、0.02和0.05个百分点。

综上所述，“反向讨薪”机制历经15年从政策倡导演变为“行业标配”。这既是银行风险管理与公司治理成熟度的体现，也是市场环境变化倒逼的结果。当前，该机制已覆盖A股、港股等12家银行，合计金额超1.1亿元，且与资产质量提升呈现正向关联。未来，需在激励与约束间寻求平衡，避免形式化操作，确保追索与风险事件精准挂钩，推动银行体系稳健发展，实现风险防控与业务创新的良性循环。

关注

海门农商银行 让养老金融服务有精度有速度更有温度

在人口老龄化加速演进、国家积极应对老龄化战略纵深推进的背景下，农商行如何扛起养老金融服务的责任？江苏海门农商银行坚持“精度+速度+温度”，在养老信贷、适老服务等领域发力，构建起覆盖养老产业、老年群体的全方位金融服务体系，真正让金融“活水”润泽“夕阳红”。

精准施策，赋能养老产业发展

“多亏了海门农商银行的‘养老安居贷’，我们养老院的扩建工程才能顺利推进，让更多老人能享受到优质的养老服务。”江苏省南通市海门区煜雅颐养老年公寓负责人激动地说。为满足区域内养老机构多样化的融资需求，海门农商银行专门印发《海门农商银行“养老安居贷”贷款管理办法》，为养老产业注入金融“活水”。截至2026年3月末，该行已向南通市海门区煜雅颐养老年公寓、怡心老年公寓、邢柏养老有限公司等多家养老机构累计发放贷款120万元，有效缓解了企业的资金压力。

不仅如此，海门农商银行还积极支持地方国企转型投身养老服务行业。南通市海门芳华护理院有限公司作为地方国企转型的代表，在该行1500万元贷款的支持下，养老业务得以快速发展，为当地老人提供了更专业、更全面的护理服务。此外，该行主动加强与民政、卫健等部门的沟通对接，及时获取银发经济、养老产业项目清单，为医疗健康、智慧养老、康复辅具等领域的初创期、成长期企业提供全生命周期金融服务。针对政府采购中标的养老服务供应商，该行创新推出基于政府购买服务合同项下应收账款的质押融资产品，切实提高了中小微养老服务企业的融资可得性。同时，该行充分借助省级普惠金融发展风险补偿基金、政府性融资担保机构增信等方式，为普惠性养老机构提供合理信贷支持，助力养老产业健康有序发展。

适老改造，提升支付服务体验

“以前用收款码，经常听不到播报，心里总是不踏实。现在，银行给换了新的‘云音响’，音量大、播报及时，还有离线功能，太方便我们这些老年人了！”在海门区三厂街道望江北路经营杂货店的老吴开心地说。针对存量收单商户中负责人年龄达60周岁以上并超4000户的现状，海门农商银行深刻认识到支付服务适老化改造的紧迫性和重要性。通过实地走访调研，该行了解到老年商户对语音播报的音量、安全性及稳定性需求强烈，于是迅速启动适老化收单产品改造计划。

该行对收单产品中的语音播报器进行全面功能优化，免费为老年商户安装升级后的“云音响”。新的“云音响”具备播报音量可调节、语音提示及时不延迟、实时离线播报等功能，并配备4G流量卡，彻底解决了老年商户在收款过程中的后顾之忧。同时，该行还推出手机银行App关爱版，采用更大字体、简化页面以及增加语音助手等适老化设计，让老年人操作起来更加便捷。在硬件改造方面，该行完成了42家银行网点的无障碍通道、大字版标识等适老化改造，覆盖率达100%。网点内配备了老花镜、放大镜、轮椅、拐杖、血压仪等便民适老设施，并开设老年服务窗口，提供爱心座椅。该行还创建了6家基础型和3家综合型适老网点，打造适老氛围文化墙，张贴防范电诈风险海报和画册，为老年客户营造了温馨、舒适的服务环境。

暖心服务，守护老年人金融权益

“老人年纪大了，卧病在床，没想到农商行的工作人员还能上门办理业务，真是太贴心了！”家住海门区临江镇的施先生对海门农商银行的“小圆服务队”赞不绝口。施先生的母亲90岁高龄，因银行卡长期未使用而遗忘了密码。很快，施先生的上门服务诉求得到了“小圆服务队”的响应。据介绍，该行2024年成立“小圆服务队”，印发《海门农商银行“小圆服务队”外拓服务工作机制及上门服务工作规范》，通过标准化流程确保服务的专业性、安全性与温度，上门为老年客户办理开卡开户、密码重置、存折挂失等业务。此外，该行高度重视老年客户的金融权益保护，常态化开展支付知识普及活动，通过创新宣传渠道和方式，向老年群体讲解电信诈骗、非法集资等常见金融风险的防范知识，提高老年客户的风险防范意识。

为解决老年客户“想用不会用”“想用不敢用”的金融服务困扰，该行在42家营业网点均配备了厅堂专职服务助手。通过聘请擅长当地方言的大堂助理，为老年客户提供“一对一”专属服务，在业务咨询、智能设备操作指导、单据填写等环节给予全程陪伴，显著降低沟通障碍与操作焦虑，有效缓解其“想用不会用”“想用不敢用”的金融服务困扰。同时，该行优化智能服务设备，推动实现“一折通”客户取款便捷化。在风险可控的前提下，其能降低老年客户签字频率，提供“指纹留取”服务，有效解决了部分老年客户因不会签字而导致取款困难的问题。

成效彰显，省级标杆擦亮“金字招牌”

耕耘必有回响。2026年，包场支行、城中支行、家纺城支行凭借完善的适老设施、扎实的服务举措、创新的宣教模式，成功获评“江苏省适老综合型网点”，成为江苏省农商银行系统适老服务的示范窗口。这一荣誉不仅是对硬件投入的认可，更是对其“把老年客户当家人、把适老服务当主业”的价值坚守的高度肯定。同时，该行将持续加强与政府部门、养老机构的合作，探索更多适合养老产业特点的信贷产品和服务模式，加大对养老产业的支持力度。近年来，该行通过举办南通市“手机号码支付”业务涉农场景建设现场推介会，展示了“通农付”品牌在乡村的落地成效。村民仅需输入手机号即可完成酱菜、湖盐等农产品购买，支付过程不超过1分钟，极大提升了交易便捷性与安全性。拍摄的“手机号码支付”宣传视频被“央行清算”录用发布，是该行在推动农村地区数字支付普及、解决涉农适老群体支付痛点方面的重要成果之一。

养老金融不是短期任务，而是长期承诺；不是单项指标，而是系统工程。在养老金融的大道上，海门农商银行正以务实的理念、扎实的举措、暖心的服务，为老年群体撑起幸福晚年的“金融保护伞”，为养老产业的发展注入源源不断的动力，书写着新时代地方金融机构服务民生的新篇章。

（通讯员 韩培培）

债权转让通知暨催收联合公告
江苏长江商业银行股份有限公司南通分行资产转让通知暨与肖小启债权催收联合公告
更正公告
债权转让公告
债权转让暨催收联合公告
江苏省国大拍卖有限公司
房屋租赁权 网络拍卖公告
债权转让公告
江苏长江商业银行股份有限公司无锡分行资产转让通知暨与黄思嘉债权催收联合公告
吉林市辉煌拍卖拍卖公告
债权转让公告
拍卖公告
债权资产处置公告
中国信达资产管理股份有限公司辽宁省分公司与大连天威方园科技实业有限责任公司
债权转让公告
浙江民泰商业银行股份有限公司杭州城东支行
与董叶生债权转让通知暨催收联合公告
债权转让通知暨催收公告
债权转让暨报公告