

BANK

Research on
Corporate Governance of
Chinese Listed Banks

孔春丽 / 著

中国 上市银行 公司治理研究



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本书为国家社科基金项目（15BGL079）

“中国上市银行公司治理有效性研究”部分研究成果

Research on
Corporate Governance of
Chinese Listed Banks

中国上市银行 公司治理研究

孔春丽 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国上市银行公司治理研究 / 孔春丽著. —北京:

中国经济出版社, 2017. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4515 - 7

I. ①中… II. ①孔… III. ①商业银行 - 上市公司 -

企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 300557 号

责任编辑 赵静宜

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.25

字 数 176 千字

版 次 2017 年 7 月第 1 版

印 次 2017 年 7 月第 1 次

定 价 52.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

目 录

第一章 绪 论	/1
1.1 国有企业公司治理研究背景分析	/1
1.2 中国上市银行公司治理研究背景分析	/5
1.3 研究问题的提出	/11
1.4 研究内容、研究方法和技术路线	/13
1.5 研究目标和研究意义	/16
1.6 主要创新点	/17
第二章 基础理论及相关研究综述与评述	/19
2.1 公司治理相关理论及评述	/19
2.2 上市银行公司治理与核心竞争力研究综述与评述	/27
2.3 本研究的概要设计	/38
第三章 典型银行公司治理结构特征、比较及趋势分析	/39
3.1 英美银行治理模式	/39
3.2 德日银行治理模式	/41
3.3 东南亚银行治理模式	/42
3.4 转型经济银行治理模式	/44
3.5 典型银行公司治理模式的比较	/45
3.6 商业银行公司治理发展趋势	/46
3.7 本章小结	/47

第四章	中国银行业公司治理的演进与产权特征分析	/48
4.1	中国银行业公司治理的历史演进之路	/48
4.2	中国上市银行产权特征与股权结构特征分析	/52
4.3	本章小结	/54
第五章	我国上市银行董事会治理效应研究	/55
5.1	上市银行董事会治理的效应及趋向	/55
5.2	研究模型的设计	/57
5.3	模型检验	/61
5.4	结论分析与策略改进	/65
5.5	本章小结	/68
第六章	我国上市银行独立董事治理效应实证研究	/69
6.1	上市银行独立董事及实施的特征	/69
6.2	研究模型的设计	/73
6.3	模型检验	/77
6.4	结论分析与策略改进	/80
6.5	本章小结	/84
第七章	我国上市银行监事会治理效应研究	/85
7.1	我国上市银行监事会治理效应分析	/85
7.2	研究模型的设计	/87
7.3	模型检验	/91
7.4	结论分析与策略改进	/94
7.5	本章小结	/98
第八章	我国上市银行经理层治理效应研究	/99
8.1	我国上市银行经理层治理特征分析	/99
8.2	研究模型的设计	/102
8.3	模型检验	/106
8.4	结论分析与策略改进	/109
8.5	本章小结	/113

第九章 我国上市银行信息披露治理效应研究	/114
9.1 我国上市银行信息披露分析	/114
9.2 研究模型的设计	/117
9.3 模型检验	/122
9.4 检验结果的分析	/124
9.5 本章小结	/126
第十章 我国上市银行社会责任治理效应研究	/127
10.1 我国上市银行社会责任分析	/127
10.2 研究模型设计	/130
10.3 模型检验	/138
10.4 检验结果的分析	/140
10.5 本章小结	/142
第十一章 政府参与下我国上市银行公司治理的改进	/143
11.1 政治关联视角下的治理改进	/143
11.2 行政任命视角下的治理改进	/144
11.3 政府参与下董事会治理的改进	/145
11.4 政府参与下监事会治理的改进	/145
11.5 政府参与下行长治理的改进	/146
11.6 政府参与下独立董事治理的改进	/147
11.7 政府参与下信息披露的改进	/148
11.8 政府参与下外部治理的启动和实施	/148
11.9 政府参与下内部人控制的重新审视	/149
11.10 本章小结	/150
第十二章 研究总结与展望	/151
12.1 主要结论	/151
12.2 研究特色	/153
12.3 研究不足	/154
12.4 进一步研究的展望	/154

参考文献	/156
附 录	/172
附录 1: 2014 年全国性商业银行核心竞争力评价排名	/172
附录 2: 2014 年全国性商业银行财务评价排名	/173
附录 3: 2014 年全国性商业银行董事会与监事会结构	/174
附录 4: 2014 年全国性商业银行董事会出席会议情况	/175
附录 5: 2014 年全国性商业银行高级管理层年龄结构	/176
附录 6: 2014 年全国性商业银行高级管理层来源构成	/177
附录 7: 2014 年全国性商业银行高级管理层任职经历	/178
附录 8: 2014 年全国性商业银行高级管理层学历背景	/179
附录 9: 2014 年全国性商业银行高级管理层任职时间	/180
附录 10: 2014 年全国性商业银行董事长、行长年龄情况	/181
附录 11: 2014 年全国性商业银行董事长、行长来源情况	/182
附录 12: 2014 年全国性商业银行董事长任职经历	/183
附录 13: 2014 年全国性商业银行行长任职经历	/184
重要术语索引表	/185
后 记	/190

第一章 绪 论

1.1 国有企业公司治理研究背景分析

1.1.1 行政型治理是国有企业公司治理的主要特征

我国国有企业的公司治理模式，不同于英美模式、德日模式和东南亚家族模式，也与东欧、苏联的转轨模式存在着很大的差异。由于政治制度和经济体制的特殊性，国有企业的公司治理模式不可能沿用西方企业的路径，需要立足于本国的现实国情开辟出一条独具特色的治理模式或治理方向。目前，国有企业公司治理的最显著的特色之一就是行政型治理，即政府参与在公司治理中发挥着举足轻重的作用。

2010年，南开大学公司治理研究中心李维安教授针对国有企业公司治理的独特性提出了“双重公司治理”理论，认为国有企业公司治理是行政型治理和经济型治理的复合，具有政治性和市场性的双重特征。

行政型治理是自上而下的行政干预式治理，主要特征是资源配置的行政化、公司高层管理人员任免的行政化和公司经营目标的行政化。经济型治理是指依赖于市场经济的规律通过完善的公司治理结构和成熟的公司治理机制来改进公司的经营机制。

基于双重公司治理的思想或维度，李维安教授认为中国现阶段的公司治理模式分为高行政—高经济、高行政—低经济、低行政—低经济和低行政—高经济四种公司治理模式。其中：低行政—低经济治理模式是内部人控制模式，高行政—低经济模式是计划经济模式，高行政—高经济模式是相机治理模式，而低行政—高经济模式是市场经济下的最优模

式,是我国公司治理改革的方向。李维安教授构建了政治联系指数(PC)来测度上市公司治理层的政治关联程度,包括实际控制人的政治联系、董事长的政治联系、CEO的政治联系和监事会主席的政治联系四个维度。政治联系指数是这四个维度的加权平均值,权重系数根据具体的双重治理环境的特质而定。

中国人民大学杨瑞龙教授(1997)指出,国有企业的公司治理是建立在“多层委托—代理”之上,是一种“变形的委托—代理”。西安交通大学冯根福教授(2004)认为国有企业的委托—代理是“双重委托—代理”,产生“双重代理成本”。公司治理的理论与实践在我国经济领域中的出现已近二十年,在理论研究上声势浩大,在企业实践中如火如荼。但是,作为占据我国经济半壁江山的国有企业,公司治理真的在发挥作用吗?其实,这是一个令人非常难以捉摸的问题。

由于产权虚置和产权错位,国有企业公司治理的有效性一直在争论之中。尽管相关的研究成果数以万计,但是,真正面对这一现实问题的研究寥若晨星。即使没有公司治理,在知识经济的驱动下,不存在战乱、天灾、瘟疫,国有企业的绩效依旧会或快或慢地改进。如若将这些改进归属于或强加于公司治理的业绩,也无可挑剔。现有的理论研究大多在仿照西方公司治理框架的分析模式,现有的实证研究大多都是在假定公司治理有效的前提下实施的,至于公司治理在国有企业中究竟是否产生实际性的作用,还是没有给予确切的回答。

2001年,《中国上市公司治理准则》的颁布,标志着公司治理在我国经济领域受到高度而广泛的重视。21世纪初,我国企业相继引入和实施了公司治理,但是,二十年过去了,我国企业的公司治理虽然取得了一定的进展,却远未达到预期的目标。一般而言,由于民营企业产权较为清晰,公司治理起到了一定的作用。同时,由于国有企业产权虚置和产权错位,公司治理的效应较弱。

国务院国资委监事会主席刘东生(2008)认为:“国有企业治理结构在形式上和实质上都不健全,没有形成有效的治理控制机制,导致国有企业控制权容易掌握在高层手中,形成较为严重的‘内部人控制’问题。”

张维迎教授(2014)认为:“总之,无论从理论上讲还是从实践来看,国有企业不可能建立真正有效的公司治理结构。在马背上画道道并不能把马变成斑马。”^①

李维安教授在公司治理研究中倾注了大量的心血,闻名遐迩,但在2012年“南开治理评价报告”中指出“中国上市公司治理有效性偏低仍是突出问题”,在2013年报告中指出,“中国公司治理存在着‘形似而神不似’的尴尬……可能演变为‘烂尾楼’工程”。^②

2015年4月23日,在财新传媒交流会上,著名经济学家青木昌彦在他去世前不到三个月时曾强调:“公司治理的专业化是应付中国经济新常态挑战的首要问题……但国有经济的公司治理水平仍旧太低。”^③

公司治理的尴尬导致许多畸形的治理行为,贻笑大方。监事会被称为“稻草人监事”、独立董事被称为“花瓶董事”、董事长和总经理被称为“同林鸟”“连根树”。近期,“天价董事”的报道又令人耳目一新。^④

就媒体公布的数据来看,央企中“天价独董”的“高官”“高薪”“高龄”是外界关注的焦点,引起社会关注的不仅是他们的年龄,更是他们的高薪和显赫的身份。

1.1.2 外部治理在国有企业公司治理中处于功能缺失状态

一般意义上的公司治理,是指内部公司治理,即以董事会、监事会、经理层权力制衡为目标的公司治理。但是,在广义的西方公司治理理论中,公司治理分为内部公司治理和外部公司治理两个方向。内部公司治理,就是常规意义上的公司治理;外部公司治理,就是考虑市场约束、行政调解、社会监督功能的公司治理。其中,市场治理是外部治理的主要因素,一般包括职业经理人市场治理、产品市场治理、资本市场治理、控制权市场治理四种基本形式。外部市场治理与内部公司治理之间存在

① 2014年3月3日答中国经济新闻联播记者问。

② 出自2013年《南开治理评价报告》。

③ 出自2015年7月17日财经新闻网。

④ 出自2015年8月12日财经新闻网。

着相互支持、相互补充、相互配合的作用，共同促进董事会、监事会、经理层权力制衡机制的优化。

2001年，经济学家 Denis 认为公司治理机制可以分为外部治理机制和内部治理机制两个方面，并认为内部治理的实施是通过董事会、监事会、经理层等治理要素的功能发挥来降低治理成本的治理行为，而外部治理机制的实施是指通过外部市场的约束作用，如职业经理人市场和产品市场，法律约束、社会机构的监督以及政府部门的管制来降低治理成本的行为。

玛丽斯—曼妮假设 (Marris Manne Hypothesis) 是经典的外部治理理论，其认为，如果存在外部的公司控制权交易市场，那么，即使公司的内部治理没有发挥应有的作用，公司的管理层也不会过分地滥用职权，也会实现自我行为约束，因为，外部的控制权交易市场可以对不称职的经理人员时刻给予替代威胁。

我国经济学家吴敬琏认为，外部治理机制一般分为市场主导型机制、行政监督型机制和社会辅助型机制。市场主导型机制就是所谓的市场治理机制，是指企业资本利润率超过社会平均利润率之上时的剩余权的机制，就是产品市场、资本市场和劳动力市场通过市场竞争的优胜劣汰机制激励和约束企业及其经营者。行政监督型机制是指政府的经济管制机制，即政府以规则的制定者和“裁判员”的双重身份对公司运行实施影响。社会辅助型机制是指社会中的独立审计评价机构，如会计师事务所、审计师事务所、律师事务所等，对公司所进行的评价形成的约束机制。

外部市场治理一直被西方研究者所重视。经济学家 Robin Mantis (1964) 和法学家 Henry Manne (1965) 曾认为，公众公司不会从利润最大化的目标上偏离太远，因为市场的力量将阻止经理人以使用公共资源的方式偏离股东的利益。Hart (1983) 认为，竞争性产品作为一种“硬预算约束”和激励机制直接检验公司的竞争力，并淘汰投资失败的劣质公司，给经理人造成极大的压力。Fama (1980)，Shleifer 和 Vishny (1997) 分别从资本市场和产品市场出发，认为市场的竞争性可以降低代理成本，使股东利益与经理人利益趋同；Hou 和 Robinson (2006) 发现

竞争性行业的公司行为更规范, 可以获取更高的收益; Karuna (2007) 发现竞争性行业对经理人的监督力度较大, 具有更好的公司治理结构; Guadalupe 和 Prez - Gonzalez (2010) 通过对 19 个国家上市公司数据的研究发现, 市场竞争可以通过改善公司的信息质量和强化破产威胁来降低经理人寻租行为; Guadalupe M. (2010) 发现, 当国内行业面临国际竞争压力时, 经理人和控股人将更少地利用手中的控制权来谋取私人利益。Giroud 和 Mueller (2010) 发现, 在通过公司并购法后, 由于接管威胁的上升, 经理层治理效率明显提高。Kim EH, Lu Y. (2011) 认为, 激烈的市场竞争可以降低管理层持股增加所带来的防御效应, 产品市场竞争与公司治理之间具有显著的替代效应。Giroud (2011) 认为, 产品市场的激烈竞争可以提供更多的管理层信息, 给管理层带来极大的外在压力, 使管理层更勤勉地工作。

而在国有企业, 外部市场治理的作用并不明显。经济学家张维迎 (2014) 认为, 在我国, 随着国有企业改革的深入, 行政指派式的企业领导人生成机制将逐渐淡出, 但职业经理人市场尚未形成, 在个人信用普遍受到怀疑的今天, 与其冒险启用一个新人, 还不如留用旧人更让人放心, 尽管他的业绩并不突出, 其结果就是, 在任的经理不会受到潜在的替代威胁, 无法形成有效的“代理权”之争, 对经理人员的“败德”行为难以实施有效的约束, 最终导致代理权竞争的外部治理失效。^①

1.2 中国上市银行公司治理研究背景分析

1.2.1 上市银行公司治理的成功是我国金融稳定的基础

在我国, 上市银行均以国有或国有控股为主, 上市银行的治理具有国有企业公司治理的性质。自 1991 年深圳发展银行上市以来, 目前我国上市银行已经达到 16 家, 如表 1-1 所示。

^① 2014 年 3 月 3 日答中国经济新闻联播记者问。

表 1-1 中国 A 股市场上市银行概况（按上市时间排序）

代码	名称	类别	上市时间
000001	深圳发展银行	全国性股份制商业银行	1991
600000	上海浦东发展银行	全国性股份制商业银行	1999
600016	中国民生银行	全国性股份制商业银行	2000
600036	招商银行	全国性股份制商业银行	2002
600015	华夏银行	全国性股份制商业银行	2003
601988	中国工商银行	国有大型商业银行	2006
601398	中国银行	国有大型商业银行	2006
601998	中信银行	全国性股份制商业银行	2007
601166	兴业银行	全国性股份制商业银行	2007
601939	中国建设银行	国有大型商业银行	2007
601328	交通银行	国有大型商业银行	2007
601169	北京银行	城市商业银行	2007
601009	南京银行	城市商业银行	2007
002142	宁波银行	城市商业银行	2007
601818	光大银行	全国性股份制商业银行	2010
601288	中国农业银行	国有大型商业银行	2010

金融稳定是经济发展的平台，而银行稳定是金融稳定的核心。美国经济学家弗雷德里克·S. 米什金认为，金融稳定一般源于稳定的金融体制基础、能够有效地提供储蓄向投资转化的机会而不会产生太大动荡的金融体系。金融稳定是一个动态的概念，具有丰富的内涵，反映了金融运行的内在规律，体现了资源配置优化的要求，并可以有效地服务于金融发展的根本目标。同时，金融稳定不是低效率的稳定，而是一种积极状态的稳定，既有稳固的制度基础，又能高效地配置资金。

商业银行是以货币和信用为基础的一种特殊的行业，是一类经营货币的特殊的企业，在一个国家金融体系中具有举足轻重的地位。现代金融学、信息经济学、博弈论的研究表明，相比于其他行业，银行业存在着更高的信息不对称，进而存在着更高的风险性和脆弱性，极易出现运营不稳定的情形，对金融体系的冲击远大于其他金融业。

现有研究表明，金融机构公司治理存在的缺陷和不足是经济动荡和金融危机的一个重要根源。公司治理的有效性，不仅对单个金融机构的稳定运行是重要的，而且对整个金融系统和经济系统的稳定运行更为重要。20 世纪相继出现的亚洲金融危机、俄罗斯金融危机、拉美金融危机都源于金融机构公司治理的薄弱。Anderson（2000）通过对 1977 年至 1996 年的 20 年间日本银行的治理结构进行系统研究之后发现，低效的银行治理结构带来并加重了日本银行业的危机，并导致银行业重组的延迟。Benny Simon（2001）发现东南亚金融危机暴露了印度尼西亚银行业和马来西亚银行业治理的系统性缺陷。可见，商业银行公司治理的评价可作为一个国家或一个区域金融危机预警体系的重要参考因素。

金融机构良好的公司治理不仅有助于当地企业的发展，也是维持金融系统稳健性的平台。Johnson 等（2000）认为公司治理对于中小股东保护的有效性比宏观经济理论更能合理地揭示金融危机。由于银行业在金融体系中占据着主导地位，其公司治理的有效性对于金融系统的稳定存在着重要的影响。在世界范围内，越来越多的国家开始重视银行公司治理的优化在维持和促进金融稳定中的重要作用。从微观层面来看，良好的公司治理是银行业金融风险防范的基础，对信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险的防范具有重要的支持作用。从宏观层面看，有效的公司治理是维持社会公众对银行信任的基础，这是银行业及整个经济稳定运行的命脉。如果公司治理存在缺陷，不仅会导致银行破产，也会对存款保险系统带来严重的威胁，并对宏观经济带来巨大的破坏。此外，不健全的公司治理机制可能导致市场对银行处理资产与负债的能力失去信心，进而触发银行挤兑危机或流动性危机。

所有权和经营权的分离是现代公司一个基本特征。1933 年，美国著

名经济学家伯利 (Berle) 和米恩斯 (Means) 通过对美国东西部地区二百余家大型企业所有权和经营权状况的调查, 在《现代公司和财产》一书中提出了现代企业已发生所有权与经营权相分离的结论。后来, 德姆塞茨高度评价了伯利 (Berle) 和米恩斯 (Means) 的贡献, 认为尽管在半个世纪前就提出了所有权与经营权相分离的观点, 但是直到现在, 这一问题仍旧是经济理论与企业管理的核心问题。伯利 (Berle) 和米恩斯 (Means) 认为, 所有权和经营权的分离有可能导致所有者的利益和经营者的利益发生冲突, 公司股票的持有者正失去对自己财富与资源的控制权, 股东在行使监督管理者权利时会遇到很多障碍, 经营者对企业将存在着更大的支配权, 且随着所有权的日益分散, 这种冲突将越来越有利于经营方。伯利 (Berle) 和米恩斯 (Means) 强调, 所有者和经营者的冲突意味着私人财产的社会功能将受到严重削弱, 经营者存在着追求自身利益最大化的动机, 使公司运营偏离了利润最大化的方向。

1.2.2 新巴塞尔资本协议是我国上市银行公司治理的指导方向

在市场经济国家, 银行公司治理的实施和优化以巴塞尔资本协议为准则和指南, 尽管中国并非完全意义上的市场经济, 但巴塞尔资本协议对中国银行业公司治理的引入和完善仍具有重要的参考价值。

新巴塞尔资本协议是指导银行业发展的纲领, 不仅倡导全面风险管理的理念和先进的资本计量方法, 更蕴含着一些深层次的公司治理思想, 包括银行发展战略与资本配置的匹配、激励政策对公司长远利益追求的引导、信息披露对公司透明度的提升。在已经发布的若干专题性文件中, 巴塞尔委员会一直强调公司治理对银行发展的重要性, 如 1997 年 9 月发布的《利率风险管理原则》、1998 年 9 月发布的《银行机构的内部控制制度框架》、1998 年 9 月发布的《增强银行透明度》和 1999 年 7 月发布的《信用风险管理原则》。1999 年 9 月, 巴塞尔委员会专门针对公司治理发布了《健全银行的公司治理》, 着重提出了经济合作组织 (OECD) 的公司治理原则对银行业发展的作用, 并分别于 2006 年 2 月和 2010 年 10 月进行了修订, 充分体现了巴塞尔委员会对银行公司治

理的高度重视。

巴塞尔委员会认为,董事会对银行经营和财务稳健负有最终的责任,应根据风险和环境来制定发展战略规划。因此,新巴塞尔资本协议体现了董事会在战略规划制定中的核心作用,明确提出“董事会应制订包括资本计划在内的战略计划,并把资本计划作为实现战略目标的关键要素”,并提出,“董事会应采取并支持有力的内部控制措施,制定相关的政策和程序,确保管理层将这些内部控制方法和规定在整个银行体系中有效地传达”。

在股东大会、董事会和经理层之间权责制衡原则上,巴塞尔委员会不仅强调,股东大会、董事会和高级管理层之间的权责利关系是现代商业银行治理的基本结构,也在《加强公司治理的原则》中指出了银行公司治理中存在的问题,包括董事会对高级管理层监管不力、风险管理不充分、银行组织机构庞杂、银行活动不透明等,为此,新巴塞尔资本协议明确提出,董事会和董事会专门委员会应做到批准所有风险评级和估值过程的重要内容,规定银行高级管理层向董事会或董事会指定的委员会提供关于重大风险变化的报告,强调银行内审或相关独立部门定期检查银行评级体系及其运作状况,以及信用风险的违约概率和违约损失率是否达到最低监管要求。

同时,新巴塞尔资本协议还大力倡导了银行社会责任的行使。传统企业理论认为,企业目标是股东利益最大化,治理结构是“资本雇用劳动”型的单边治理结构,股东拥有企业的全部剩余索取权和控制权。随着现代社会的发展,“股东至上”的观点日渐受到挑战,利益相关者理论越来越引起关注。

1.2.3 我国上市银行公司治理目前处于进退维谷的境地

上市银行是我国银行体系的主体,也是我国金融稳定的基础。21世纪以来,我国上市银行相继实施了公司治理制度,以提高银行运营的稳定性和效率。但是,由于我国存在着特殊的政治制度和经济体制,导致产权虚置和产权错位,致使公司治理的效果不尽如人意,远没有达到预

期的目标。

中国银监会副主席唐双宁（2004）认为：“学习国外股份制商业银行的形式很容易，‘三会’制度可以一夜之间建立起来，但既要‘形似’，又要‘神似’则不容易。”^①

2011年7月2日，在山东大学和《经济研究》杂志举办的“第二届银行治理研讨会”上，与会专家一致认为，我国商业银行目前的治理效率较低，应该充分发挥外部环境对内部治理机制的作用。中央财经大学罗凯教授（2011）认为，市场结构和所有权结构不合理依然是造成目前我国银行业治理效率低下的主要根源。^②

我国商业银行带有浓重的行政化特征，制约了公司治理的深化。人民银行副行长吴晓灵（2011）认为：“许多银行行长其实是政府官员，讲的是‘政治’、干的是‘政事’、追求的是‘政绩’，骨子里还流着政府的血液，带有浓厚的机关色彩。如果不把这种根深蒂固的机关意识、机关文化、机关政治、机关作风抛弃掉，‘洗心革面’‘重新做人’就不可能成为职业经理人。”^③

长期以来，大型商业银行中高层管理人员来源渠道单一，行政化色彩较浓，干部职务“终身制”“铁交椅”“能上不能下”的现象普遍存在，干部队伍的整体活力和创造力不足（牛锡明，2015）。通过建立职业经理人队伍，形成管理人员优胜劣汰、优上劣下的长效机制，有利于解决干部管理体制僵化问题，保持管理人员队伍的生机与活力（周小川，2015）。

中国工商银行行长姜建清（2010）认为：我国商业银行经理层和员工的收入水平基本上是稳定的，差距不大，奖罚不明，基本不考虑岗位价值对个人绩效的影响；从管理层来看，与业绩的匹配程度不明显，缺乏有效激励；由于管理层无须承担银行的经营风险，同时也不能分享更多创造的经营成果，其经营管理的目标主要是“行政性”的，“市场化”

① 出自2004年第二届国际金融论坛年会。

② 出自2011年7月2日的第二届银行治理研讨会。

③ 出自2011年7月9日在人民银行会议讲话。