

我国上市公司董事高管薪酬追索制度：规范检视、实证考察与体系构建

曾 斌* 朱瑶瑶** 方荣杰***

摘要：2025 年 9 月以来，最高人民法院、证监会等多个部门接连发布关于薪酬治理的指导性文件，备受瞩目的中国上市公司薪酬治理时代正式到来。然而，实践中上市公司普遍面临触发条件界定不清、适用主体范围模糊、追索金额量化困难、合同基础与程序正当性不足等落地困境。本文通过比较法考察美国等域外经验，梳理我国金融业、国有企业及资本市场薪酬追索机制的演进脉络，并结合 2020—2025 年 118 件司法案例进行实证分析。本文发现，制度依据缺失、民主程序瑕疵、过错认定标准模糊、跨周期及离职人员执行障碍是当前制度落实的主要痛点。为此，本文提出构建“规范基础—实体标准—程序机制—保障体系”四位一体的薪酬追索体系，强调制度细化、契约嵌入、差异化追索规则、闭环化执行流程及多元化争议化解机制，以期为上市公司建立可落地、可执行、少争议的薪酬治理框架提供参考。

关键词：上市公司 薪酬治理 薪酬追索 财务造假

一、问题的提出：上市公司董事、高管薪酬追索制度的落地困境

2025 年 9 月，最高人民法院发布《公司法司法解释（征求意见稿）》，在司法解释层面正式确立了薪酬追索的请求权基础；2025 年 10 月，证监会修订《上市公司治理准

* 南开大学中国公司治理研究院兼职研究员，浙江天册（深圳）律师事务所管理合伙人。

** 天册（深圳）律师事务所合规顾问。

*** 西南政法大学博士研究生。

则》(以下简称《治理准则》),第63条将“绩效薪酬和中长期激励收入”纳入法定追溯范围;2025年12月,证监会发布《上市公司监督管理条例(公开征求意见稿)》,对薪酬追索制度的具体实施方式和各方责任进行了详细规定。以上三份文件梯次衔接、协同发力,确立了“财务造假必追回、违规失职可追回”的刚性约束框架,2026年也因此被市场视为上市公司薪酬治理的元年。

薪酬追索机制实际上是将董事、高管薪酬由一种“固定对价”变为一种“风险对价”,由一种“当期兑现”变为“全周期考核”。当财务造假、违规决策、失职行为等风险暴露时,上市公司得以追回与真实业绩脱钩的超额薪酬,实现“责权利”的重新校准。然而,正义不仅应实现,更应以可见的方式实现。薪酬追索制度的深层意义在于,它是连接“薪酬激励”与“合规问责”的枢纽机制,旨在打破长期困扰资本市场的“业绩暴雷、高管高薪”治理困局。

然而,尽管薪酬追索的制度框架已然成型,但是在具体适用方面,大部分上市公司都还面临着一个共同的落地难题:“如何考核”“如何量化追索标准”“如何延期支付”“离职/退休/外籍董事、高管该如何追索”等问题亟待回答。目前规则已然生效,而多数公司的薪酬追索条款仍停留在空白状态。一旦发生规定情形,企业将陷入三重尴尬:想追索却缺乏法律依据,有依据却存在程序瑕疵,程序合法却执行不能。部分上市公司仓促照搬监管文件表述写入章程,却因未经民主公示程序而被劳动仲裁认定无效;部分企业试图将追索范围扩大至外部董事,却因合同依据不足而陷入僵局;更有企业在面对已离职、已退休、已出境的高管时,发现跨境判决承认、证据保全、财产执行均缺乏可操作路径。上述实践困境引发了若干亟待回应的问题:在现行规则框架下,薪酬追索的触发条件应如何界定?适用主体的范围能否以及如何扩展至外部董事、已离职人员?追索金额的量化标准与过错责任基础应如何构建?公司章程、劳动合同与薪酬政策之间的效力层级如何协调?民主公示程序的缺失对追索条款的效力产生何种影响?面对特殊情形下的执行障碍,是否存在可行的制度替代或程序预设?这些问题直接关系到薪酬追索机制能否真正落地,也构成了本文研究的核心关切。

因此,文章的研究目的就在于探索以下问题:在既定的薪酬管理制度下,上市公司能否设计出一套“能落地、可执行、少争议”的薪酬追索体系。围绕这一问题,本文将从制度源流、规范适用、实证检视和落地建议四个方面展开,为上市公司薪酬追索制度的有效实现提供参考。

二、比较法考察：域外经验与中国路径的演进

（一）域外薪酬追索机制梳理

纵观域外上市公司的治理经验及金融监管政策历史沿革,董事、高管薪酬追索制度作为事后问责、激励纠偏的有力制度,美国的发展较为成熟、完善。美国薪酬追回制度的建立始于2002年的《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act,以下简称《萨班斯法案》)。在安然、世通等重大财务丑闻的冲击下,《萨班斯法案》第304节首次在联邦层面引入了薪酬取回权(Claw Back Rule)。2010年,金融危机催生的《多德-弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》(Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010,下称《多德-弗兰克法案》),加强了对高管薪酬追索制度的执行者和触发条件的规定,授予董事会在公司财务报告重述时追回所有“现任或前任执行官员”薪酬的权利,并要求美国所有上市公司将追索制度写入高管薪酬合同,标志着美国追索制度进入了以公司治理为核心的阶段。

我国部分学者基于对域外薪酬追索机制的梳理与研究,认为我国应该注重从审慎引入薪酬话语权投票、完善薪酬委员会制度两个角度完善公司内部治理结构,并加强对高管薪酬的外部监管。^①在薪酬规制中应让薪酬程度与勤勉尽责形成利益关联,符合比例责任原则。^②我国应该以改善公司治理作为薪酬追回制度根本目标、高管薪酬追责原则应从“过错”责任完全过渡到“严格责任”、明确薪酬追回制度实施的成本与收益是相伴而行的以及厘清建立强制性薪酬追回制度是其有效实施的前提。^③

（二）我国薪酬追索机制的改革演进

我国薪酬追索体制创新模式是以金融行业为开端、继而向广大国企拓展、最终向资本市场铺开层层推进。

1. 金融业：从监管指引到法律强制

2010年2月,中国银监会发布《商业银行稳健薪酬监管指引》,首次规定商业银行应建立薪酬延期追索、扣回的规定。2021年1月,中国银保监会发布《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》,这一指导意见弥补了“有原则

① 骆舒晴、廖志敏：《中国上市公司高管薪酬的法律介入》，载《上海金融》2014年第7期。

② 傅穹：《公司利益范式下的董事义务改革》，载《中国法学》2022年第6期。

③ 江玉荣：《美国高管薪酬追回制度最新发展与启示》，载《江淮论坛》2017年第3期。

而无细化操作”的制度空白。2022 年,制度覆盖范围扩展至证券基金行业。2022 年 4 月,证监会发布《证券基金经营机构董事、监事、高级管理人员及从业人员监督管理办法》,明确要求在劳动合同、内部制度中嵌入追索条款,将追索对象从“奖金”扩展至“长效激励措施”。

2. 国有企业:从任期约束到终身追责

2015 年 8 月,中共中央国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》中首次提出“建立健全与激励相适应的延期支付、追索扣回等约束机制,建立对已离任、退休责任人的倒查追究机制”。2022 年 7 月,财政部发布《关于进一步加强国有金融企业财务管理的通知》。2025 年 12 月,国务院国资委发布《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》,将制度推进至精细化实施阶段,实现“违规情形清单化”。

3. 资本市场:从试点探索到全面铺开

金融、国有企业“先行先试”积累了在市场推行薪酬追索制度的实践经验,从“鼓励探索”到“要求实施”,从“特定领域”到“全市场覆盖”,最终形成了全周期、全链条的刚性约束体系。

2024 年 6 月 11 日,国务院办公厅发布《关于进一步做好资本市场财务造假综合惩防工作的意见》,由证监会、公安部、财政部、人民银行、金融监管总局、国资委协同转发,该意见是首次从国务院规范性文件的层级对上市公司建立绩效薪酬追索机制予以明确。2026 年 1 月 1 日,以《治理准则》正式生效为标志,我国 A 股上市公司进入“强制追索”时代。通过一系列措施构建了覆盖“入职—任职—离职—事后”的全周期管理体系。

三、逻辑展开与规范适用:新规背景下 薪酬追索的触发机理及其认定

(一) 触发情形与前置条件

1. 法定触发情形

《治理准则》第 63 条建立了薪酬追索的法定情形,第一类是“业绩基础变化型”,即《治理准则》第 63 条第 1 款^①规定的内容,以纯粹客观的财务报告差错为基本特征,

^① 《治理准则》第 63 条第 1 款上市公司因财务造假等错报对财务报告进行追溯重述时,应当及时对董事、高级管理人员绩效薪酬和中长期激励收入予以重新考核并相应追回超额发放部分。

实质上是考核标准的客观变化所致,无关董事、高管的主观过错;规则机理在于绩效薪酬是按照客观记录的财务报表发放,财务报表若被证实存在虚假,那么依据虚假财务报表发放的薪酬属于不当得利,应予追索;追索对象为“多发的薪酬”,即重整考核应发薪酬与实际发放薪酬的差额。第二类是“违法违规过错型”,即《治理准则》第63条第2款^①规定的内容,以董事、高管的主观过错为触发条件,体现了“过责相当”的归责理念。根据情节轻重,追索力度明显强于第一类,对于故意违规的情形,可实施全额追回并附加其他处罚。

2. 约定触发情形

对于约定触发情形,实践中上市公司可在公司章程、薪酬制度、聘任合同等公司内部文件中约定业绩对赌失败、违反竞业限制义务、重大合规事件等作为触发情形,但不得随意扩大追索范围。根据《中华人民共和国民法典》第497条第2款,免除或减轻自己责任、加重对方责任、限制对方主要权利的格式条款无效。例如,在(2024)鄂0103民初3637号案件中,内部管理规定不完善且部分条款明显加重劳动者责任,且无证据证明制度实际运行,法院不支持基于该制度的追索请求。因此,约定情形的设置应当合理适度,并履行必要的内部程序保障。

3. “监管处罚前置”辨析

实践中,对于追索是否一定要以行政处罚、司法判决为前提存在不同解读。坚持必要前置监管要求,固然可以挤压经营管理层自由行使追索权的空间,但是延误了追索时机,加大了举证复杂程度,扩大了相应的损失,不符合企业的经营自决原则。

本文认为,从规范解释角度,《治理准则》第63条并未将行政处罚或司法判决设定为前置条件。对于追索的第一类情形,财务报表追溯重述本身即可触发重新考核和追索;对于第二类情形,“违反义务”“负有过错”的判断标准赋予公司一定的自主认定空间。然而,这并不意味着公司可以任意启动追索程序,公司需要事先将触发情形、认定标准与追索执行流程在内部制度中明确,并确保调查与决策过程的合法合规,以防后续争议。同时,《公司法解释(征求意见稿)》第85条进一步明确:公司可直接请求董事、高管退回“与其业绩不相匹配的超出合理标准而获得的薪酬”,人民法院依法应予支持。由此可见,公司可在内部程序完成后直接提起诉讼,无须等待行政处罚结果。

^① 《治理准则》第63条第2款上市公司董事、高级管理人员违反义务给上市公司造成损失,或者对财务造假、资金占用、违规担保等违法违规行为负有过错的,上市公司应当根据情节轻重减少、停止支付未支付的绩效薪酬和中长期激励收入,并对相关行为发生期间已经支付的绩效薪酬和中长期激励收入进行全额或部分追回。

(二) 适用人员范围界定与扩展

1. 现行规则边界

《治理准则》63 条将适用对象限缩为“董事、高管”,高管以公司法 265 条为依据,高级管理人员是指公司的经理、副经理、财务负责人,上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。所以对于高级管理人员的界定呈现“法定高管+章程自治”的结构。

关于董事界定的范围,《治理准则》修订说明指出,本准则规定的董事薪酬规定适用于兼任经理层的董事、职工董事、内部专门董事,但不适用于独立董事以及不在上市公司领取薪酬的外部董事。所以,薪酬追索自然排除独立董事以及不领薪的外部董事,针对不同董事的履职特性区分薪酬管理的方法,体现监管精准施策的理念。

2. 适用主体扩展的法理与路径

我国制度扩张的法理基础可从以下角度进行解释:其一,信义扩张理论,真正行使了管理决策权、真正发挥了类似功能的当然应当担负责任;该理论可以正当化对“影子董事”“事实董事”的规制,对薪酬追索主体的扩张提供了法理基础。二是风险收益相匹配,薪酬激励与风险承担应当匹配,承担高风险决策、获取高收益的人,理应承担追索风险;三是实质影响力标准,薪酬激励与风险承担应当匹配,对于参与高风险决策、获取高额激励的人员,无论其职位层级大小,均应当承担相应的追索风险。实践中,重大损失往往不仅由名义高管造成,核心业务人员、重要项目主管等关键岗位人员的失职同样可能导致严重后果,将其纳入追索范围具有必要性。

3. 扩展边界的风险控制

基于公司自治、契约自由的制度理念,上市公司在以公司自治为原则、强化自身内部规章制度的形式下,薪酬追索的条款边界在整体上有选择性地扩大至其认定的关键管理人员、对特定风险事项负有直接责任的人员,但主体扩容应循序渐进、区别适用,对于核心决策人员应适用严格追索标准和较高的递延比例,对于职能人员则可适当降低追索强度;新增人员可设置合理的过渡期。同时须完善配套机制:通过章程或制度修订明确扩展范围,履行民主公示程序确保事先知悉,建立清晰客观的认定标准、公正透明的程序保障及申诉救济渠道,平衡约束力度与程序正义。

(三) 追索范围与扣回比例

1. 薪酬追索的范围界定

《治理准则》第 63 条规定的追索范围是“绩效薪酬和中长期激励收入”,不包括基本薪酬,但薪酬追索的范围从薪酬本身的追索向股权、期权等中长期激励工具追索

转变,强化了薪酬追索约束的冲击力和周期性。《公司法司法解释(征求意见稿)》第85条实现了对董事、高管薪酬的“穿透式”约束,将激励收益与履职行为的合法合规性深度绑定。实践中,可行的追索方式包括:要求返还行权收益、限制未行权期权、回购已授予股权等,具体设计需结合激励计划草案相关条款和公司实际情况拟定。

2. 差异化扣回比例设计

作为彰显罪刑的精准处罚权、实质公正观,可确定不同的薪酬追索权扣比率。追索权扣比率应结合引起薪酬追索权的两类重要情形差异化设定:其一,基于对财报追溯重述的止付扣回。在此情形下,公司需依据更正后的业绩重新核算相关人员的绩效薪酬与中长期激励收益,其扣回范围直接对应原发放额超出应得额的“超额部分”,具体比例则取决于重新考核后的实际差额,旨在使支付薪酬与真实业绩相匹配。其二,基于违法违规行为的止付扣回。当董事、高管因违反了忠实勤勉义务,对财务造假、资金占用等行为负有过错时,上市公司需根据其过错情节的轻重决定扣回比例。实践中的内部实施细则往往对此进行阶梯化设计,例如对一般性违规可能扣回30%—50%的浮动薪酬,而对严重的恶意违法违规则实施全额追回。

3. 扣回比例的量化模型

实践中,“业绩不匹配”薪酬如何量化是公司最大的现实障碍,《公司法解释(征求意见稿)》第85条^①的“两步走”可以借鉴:第一步先确定“合理标准”,如公司薪酬制度、同行业同规模上市公司人均薪酬、公司过往正常薪酬水平、薪酬委员会意见等;第二步,在“不匹配”部分中寻找“超标”部分,核心是“业绩还原”,排除财务报告不真实记载等因素,将董事、高管还原到当年度真实业绩后,按照薪酬制度对应业绩水平计薪。“实际领取的薪酬”与“如按实际业绩所得薪酬”的差额即为应追索部分。此外,为减轻公司举证负担,可考虑引入举证责任倒置或举证责任减轻机制,即由涉事董事、高管证明其获得的薪酬与真实业绩是匹配的,若其无法证明,则推定公司请求退回的金额合理。

(四) 合同基础与程序正当性

1. 薪酬追索合同基础

薪酬追索机制实施的合同基础是通过公司章程、薪酬管理制度、聘任/劳动合同、

^① 《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国公司法〉若干问题的解释(征求意见稿)》第85条:上市公司的财务会计报告存在虚假记载或者隐瞒重要事实,公司请求董事、高级管理人员退回与其业绩不相匹配的超出合理标准而获得的薪酬或者股权、期权的,人民法院依法应予支持。

股权激励计划等一系列文件实现的。相关薪酬止付追索条款必须明确载于公司章程、薪酬管理制度、董事和高管聘任合同、劳动合同以及各类股权激励计划等文件之中,使之成为约束双方权利义务의正式书面依据。

2. 民主程序的合规要求

根据我国劳动合同法第 4 条的规定^①,公司制定与劳动者切身利益相关的制度或重大事项应当公示,或者告知劳动者。绩效薪酬追索直接关乎劳动报酬这一核心权益,因此必须严格遵循民主协商与公示告知的法定程序。司法实践表明,若相关制度未经法定民主程序制定并公示,在劳动争议中,法院通常会认定相关制度对劳动者不发生约束力。

3. 程序瑕疵的法律后果

程序瑕疵可能导致整个薪酬追索制度无效或局部条款无效。实践中程序瑕疵的法律后果具有类型性,未经民主公示程序的制度通常被定性为对劳动者不具有拘束力,未经公示或公告的制度对不明知的劳动者不具有拘束力,内容明显不公或加重劳动者责任的制度被确认为无效条款。

程序瑕疵补正问题是实务中的疑难问题。对于本身有程序瑕疵的制度,可否通过事后补正,恢复其效力?根据实践案例^②来看,劳动报酬规章制度的民主公示程序具有事前强制性,事后补正难以追溯适用,但可通过重新制定并履行完整程序的方式建立新制度,需注意的是新制度仅对制度生效后的行为发生约束力,不溯及既往。

四、A 股上市公司薪酬追索机制适用的实证分析

(一) 近五年企业薪酬追索扣回的司法案例情况

经过统计,近 5 年(2020—2025 年)^③企业因追索工资而扣回的民事案件文书总数为 118 篇。本文仅以公开信息检索的司法案例为基础进行分析,具体如下:

① 《劳动合同法》第 4 条规定,用人单位在制定、修改或决定直接涉及劳动者切身利益的规章制度或重大事项时,应当经职工代表大会或者全体职工讨论,提出方案和意见,与工会或者职工代表平等协商确定,且最终制度须向劳动者公示或告知。

② 参见广州市黄埔区人民法院(2022)粤 0112 民初 22787 号判决书,法院认为该公司提交的证据无法证明上述规章制度文件已向马某报公示,不能成为明确双方权利义务的依据,最终法院未予支持薪酬追索扣回。

③ 本文以“延期支付”或“追索扣回”且“绩效薪酬”“劳动争议”为全文关键词,在“威科先行”中搜索了 2020—2025 年的裁判文书。

1. 薪酬追索扣回涉诉案件呈现上升趋势

2020 年至 2025 年企业薪酬追索扣回裁判文书数量,在 2021 年有所小幅提升,主要因 2021 年 2 月中国银保监会发布《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》,薪酬追索制度正式起步并率先开始实践,案件量小幅提升;2025 年为薪酬追索的落实年,企业由被动试点变为主动实践,叠加经济环境的影响,案件量明显提升。具体如图 1 所示。

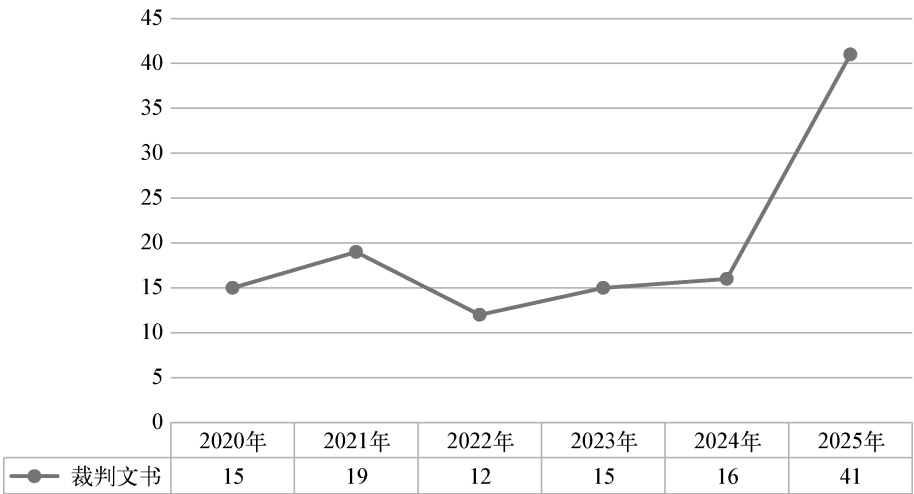


图 1 2020—2025 年薪酬追索扣回裁判文书数量统计

2. 薪酬追索涉诉案件的主体分布

2020 年至 2025 年薪酬追索扣回涉诉主体类型占比:银行业薪酬追索扣回涉诉主体类型占比(61%)较其他机构占比高,主要原因是薪酬追索扣回机制试点始于银行业,金融行业薪酬追索制度确立是必然要求。截至目前,薪酬追索扣回机制已从全面建立阶段进入常态化执行阶段,“反向讨薪”已成为银行业常态。具体如图 2 所示。

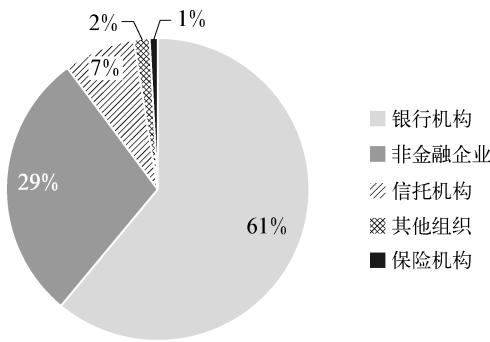


图 2 薪酬追索扣回涉诉案件的机构类型情况

3. 薪酬追索涉诉案件的地域分布情况

2020 年至 2025 年,薪酬追索案件呈现“集中于高经济发展水平地区,遍布全国众多城市”的分布特征,高经济发展水平地区的经济及金融机构密集,用工状况复杂,案

件数量最多。其中,北京市(20 件,占比 16.95%)、上海市(12 件,占比 10.17%)、广东省(11 件,占比 9.32%),合计占总案件数的 36.44%;同时,案件分布的广泛性也反映出劳动争议在各地区、各行业的普遍性。具体如图 3 所示。

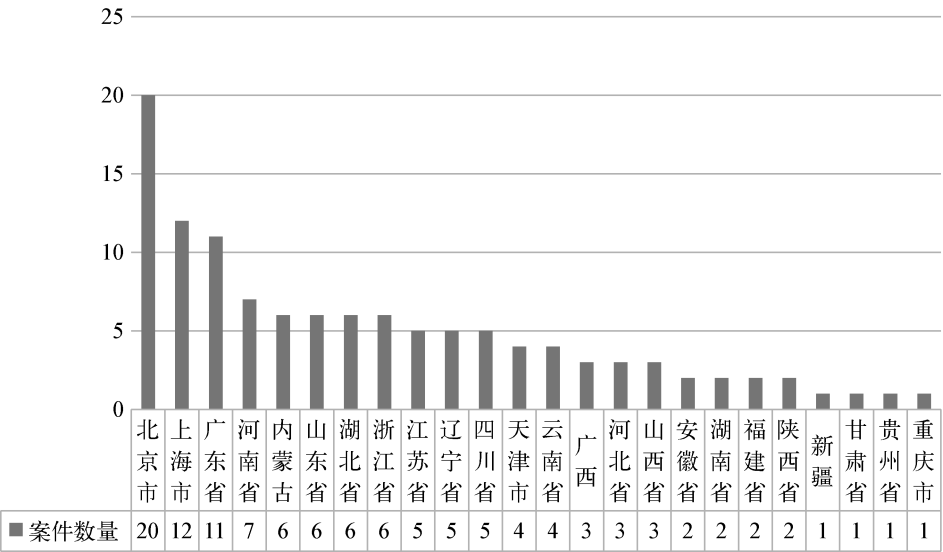


图 3 薪酬追索扣回涉诉案件的地域分布情况

(二) 近五年薪酬追索机制实证发现

从司法层面考察近 5 年(2020—2025 年)期间的 118 件司法案例归纳分析,法院在审理薪酬追索类案件时,形成较为稳定的裁判倾向。主要呈现为以下三个层面:

第一,在实体规则上,“制度依据明确+严格文义解释”是裁判共识。法院普遍认为:用人单位主张薪酬追索扣回,必须以合法有效且已公示的内部规章制度为依据;而且对追索范围、适用条件应作严格解释,不得扩张适用。对“重大工作失误”“造成重大损失”等触发追索扣回的条款,多数判决认为应作递进关系理解,要求同时满足方可追索,仅符合其一不足以追索已发的薪酬。同时,制度内容不得突破监管发布的“指导意见/指引”边界,不得加重劳动者责任或追溯扩大适用,对于离职后新制定的制度不得回溯适用于入职时的既得薪酬。仅因辞职或提前解约即停发递延薪酬的,因不属于法规及制度规定的追索情形,违反工资全额支付原则,法院一般不予支持。

第二,在举证责任上,用人单位承担主要证明义务。因决定扣回、降低薪酬发生争议时,用人单位应举证证明发生了制度规定的风险事件或重大损失,否则承担不利

后果。尤其值得关注的是风险事件与对应期间的匹配性要求,即以风险事件为由不予支付递延绩效的,必须证明该风险与递延绩效所对应的考核期间存在直接关联,不得以期间无关的历史风险来进行笼统抗辩。此外,对已就同一违规行为依规作出扣减的,不得再以同一事由对剩余部分全部停发或递延。

第三,在程序与时效上,离职处理与时效起算各有规则。劳动合同解除或终止时,若合同与制度均未约定另行处理方式的,递延绩效薪酬应一次性付清;反之,已订有合法有效递延管理办法的,剩余份额可依条件成就分期发放。仲裁时效方面,用人单位主张追索扣回的,时效自其认为符合追索情形之日起算;劳动者主张支付递延薪酬的,则以到期应付之日或知道权利被侵害之日起算。

(三) 薪酬追索机制落地的现实困境

1. 请求权基础薄弱

(1) 薪酬追索规则与劳动法的冲突

从规范冲突与契约自由的张力视角审视,用人单位实施的浮动薪资延迟兑付及反向追偿机制,其合法性边界值得深究。金融等行业普遍采用的薪酬递延与追索扣回安排,实质上创设了暂缓支付乃至倒追已发报酬的特权,这种制度设计与劳动法强制性规范存在明显冲突。由此引发的核心争议在于:用人单位通过内部规章或个别协议设立的延迟支付及追偿条款,是否因触碰法律红线而归于无效?

司法实践中对其存在不同态度,如广州中院(2020)粤01民终9149号民事判决认为,对奖金计算和发放制度,双方当事人只要协商一致,劳动者一方也已经签字确认,通过签字确认书等形式,表示劳动者一方已经认可该制度,应认定双方已经对该制度作出了合法有效的约定。该裁判思路实质上将此类争议纳入契约自由框架,而非直接适用效力性强制规范予以否定。

(2) 未制定专门的薪酬追索制度

在制度层面,一些上市公司章程、薪酬管理办法等对薪酬追索机制没有完整规定,或条款规定过于笼统、没有可操作性,存在较多实操问题。一是专项制度建设严重滞后,目前部分企业未就绩效奖金的追回建立起明确的内部制度规定,一旦出现问题很难取证。如(2022)内0102民初3562号案中,银行试图仅凭行业自律规则主张止付劳动者绩效,却因无法证明已依法定程序制定并公示相关扣回制度,被法院以“缺乏制度依据”为由驳回诉求。二是存量制度不够细致。在企业的薪酬追索制度文件中,内容并不详细,对追索标准、追索程序等规定都不明确。如(2025)京02民终

2225 号案中,用人单位仅在制度中笼统规定“项目重大损失可影响递延效益工资”,却未明确授权对既往已发放绩效进行逆向追回或实施经济处罚,法院据此认定其返还请求缺乏规范基础而予以否定。

(3) 未经民主公示程序的制度效力存疑

如果从正当程序的角度出发,薪酬作为最重要的劳动报酬内容,薪酬方面规定应以法定的民主协商程序及公示告知程序为必要。劳动合同法第 4 条确立的规则表明,凡涉及劳动者切身利益的规章制度,用人单位均须经由职工代表大会或全体职工讨论,并与工会或职工代表平等协商确定;同时,相关制度还必须向劳动者公示或告知方可生效。这意味着,未经民主程序议定且未履行公示义务的薪酬管理规定,不具备约束劳动者的法律效力。

司法实践也认同上述观点,依法制定的内容,一般都会获得司法的支持。反之,程序瑕疵将直接导致制度失效。如(2021)川 01 民终 17396 号案中,法院认为用人单位自行制定的内部制度不能违反国家法律法规等相关规定;同时,内部规章制度若未履行“经职工代表大会或全体职工讨论,提出方案和意见,与工会或者职工代表平等协商确定”之法定程序,则对劳动者不发生约束力。

2. 责任认定与计算标准模糊

薪酬类纠纷适用举证责任倒置,即关于薪酬追索是否合法的问题由用人单位承担全部的举证责任,包括证据的证明力、流程、时间节点等。

首先,证据采信等级不同。第三方机关文书(法院的裁判文书、监管部门的处罚决定书、会计师事务所出具的审计报告等)采信度更高,如(2021)沪 02 民终 7024 号监管部门针对同一风险事项向银行和员工分别发出“警示函”,企业扣发工资有事实依据。与此同时,企业内部依制度程序形成的责任认定文件,只要内容完整、程序合规,同样可获得司法认可。如在(2021)京 0102 民初 38019 号案中,银行依据内部制度进行调查并出具责任认定事实确认书,员工对查明事实予以认可,最终法院认可银行扣发该笔延期支付奖励费用具备事实和法律依据。

其次,程序正当与因果关系是核心要件。程序层面,用人单位必须严格遵循内部规章制度规定的认定流程。(2019)苏 04 民终 2896 号案中,因企业能够完整举证绩效考核程序及结果均符合制度规定,其追索主张获得法院支持;反之,程序瑕疵往往导致败诉后果。实体上须证明员工行为与损失存在因果关系,逾期或举证不足则承担不利后果。如(2022)鄂 0103 民初 9724 号案中,企业因未能举证证明员工属于“关

键岗位人员”且项目存在“重大损害情形”,其拒发激励薪酬的主张未获法院支持。

最后,时效规则双向制约双方当事主体。法律规定劳动者在离职一年内提出仲裁申请,而薪酬之诉案件多数是以劳动者知道或应知道侵害之日起算,也就是薪酬追索通知送达劳动者之日。如(2023)粤01民终28185号案中,银行主张以劳动合同解除协议签订日作为时效起算点,但法院最终以员工收到追索通知之日认定时效未届满。值得注意的是,时效规则不仅约束劳动者,金融机构主动追索时亦受其限,具体如(2023)津02民终687号案。

3. 薪酬追索机制执行困境

(1) 跨周期与特殊人群的追索难题

业绩追溯调整跨越的时间周期较长,薪酬追索对于已经不在职或者退休和在异国的工作人员而言难度较高,业绩追溯调整在事实认定、法律认定和处理方面难度极高,诸多困难都是大多数企业的治理能力和治理资源难以解决的。

特殊人才的差异化处理同样面临困境,《治理准则》明确鼓励围绕研发型企业或“高精尖缺”特殊人才探索实行“特殊机制”,但“特殊”如何界定、采取“软措施”还是“追责”,尺度不好把握,公平公正与震慑效应两方面难以兼顾。

(2) 制度设计的精细化不足

相关制度规定的可实施性欠缺。一方面,条款内容过于原则化,缺乏具体的触发情形认定标准、清晰的责任划分规则、可执行的薪酬计算模型以及明确的内部流程指引,根本不具有一线可实施性。另一方面,执行机制与责任主体配置长期缺位,薪酬追索涉及审计、合规、人力资源、董事会等多个部门协同,但多数公司的制度对牵头主体、调查程序、决策机制及争议解决路径等关键节点未作规定,执行前提模糊,部门推诿现象普遍。

(四) A股上市公司薪酬制度的文本考察

据公开披露的公告数据统计,自《治理准则》发布后165天内(自2025年10月17日至2026年3月31日),共有1622家(约占A股上市公司比例30%)修订或制定了董事、高管薪酬管理制度,其中有1034家(占已修订或制定制度比例63.75%)在制度文本中出现“追索”的表述;经过分析制度文本内容可见,制度文本中仅限于简单引用规则关于薪酬追索的原则性规定,普遍缺失细化的薪酬追索的计算方法、比例等关键内容。

目前上市公司的薪酬制度大多处于为满足规则要求而达到的“形式合规”,对于

薪酬追索的实际操作细化要素仍缺乏考量,薪酬追索机制从“文本合规”迈向“落地实效”在实务中仍存在很大困惑。

五、上市公司薪酬追索体系的构建路径

首先,有效的薪酬追索机制运行,主要在于制度层面的体系性规范。企业可以在内部制定《董事、高级管理人员薪酬追索制度》,构建涵盖总则、管理机构、适用对象、触发情形、责任认定、追索扣回标准及扣回方式、执行程序、申诉救济及附则的完整规范体系;并通过在公司章程、劳动合同、聘任协议、股权激励协议、离职协议等文本上,增加“薪酬追索”条款,实现“薪酬追索合同嵌入”。此外,在制度制定的程序上要严格按照劳动合同法第 4 条规定的民主程序、公示程序,即经过职代会讨论并进行公示。

其次,企业可建立差异化的责任追索体系,精准施策。聚焦承担企业经营决策、薪酬与业绩紧密联系的核心决策人员,明确区分对企业经营业绩负有重大责任影响和其他非直接关联人员的主要或次要责任,具体可如表 1 所示。

表 1 差异化追索类型及比例

过错类型	典 型 情 形	扣回比例建议	制度依据 ^①
主要责任	起决定、组织、实施等领导、指挥、协调作用,或者对违法违规行为了明知而有意予以批准、放任实施的	100%追回	第 63 条全额追回
次要责任	没有在职责范围内认真履行检查、监督、及时发现违章操作或没有及时制止等,没有真正地参与决策、实施	50%—80%追回	第 63 条部分追回
负连带责任	因职务或管理关系,对违反规定行为发生疏忽大意、不顾合理注意或管理责任	20%—50%追回	过错责任原则
无过错但业绩重述调整	财务报表重述非因个人过错	超额部分追回	第 63 条超额发放部分

① 《上市公司治理准则(2025 年 10 月修订)》第 63 条,上市公司因财务造假等错报对财务报告进行追溯重述时,应当及时对董事、高级管理人员绩效薪酬和中长期激励收入予以重新考核并相应追回超额发放部分。上市公司董事、高级管理人员违反义务给上市公司造成损失,或者对财务造假、资金占用、违规担保等违法违规行为有过错的,上市公司应当根据情节轻重减少、停止支付其未支付的绩效薪酬和中长期激励收入,并对相关行为发生期间已经支付的绩效薪酬和中长期激励收入进行全额或部分追回。

差异化追索是以过错责任和比例原则作为理论基础;其中,过错责任原则是指扣回率与过失呈现正相关,并与损害的行为导致的客观结果相呼应。评估时需综合考量董事、高管在违规行为中的具体角色、行为性质属于故意或过失,以及所引发损失结果的严重性。对于恶意策划并实施舞弊的直接责任人员,其扣回比例理应趋近于全额,而对于仅负一般监督失察责任者则适用较低比例。比例原则则进一步要求惩戒的严厉程度必须与过错的严重性保持相称,避免措施过轻导致威慑不足,或过重而损害公允。这促使企业在制度建设中依据不同情节建立阶梯化的扣回标准。

再次,企业可以通过搭建专业化的执行组织、固定标准化的执行步骤,形成闭环化执行流程的程序保障。其一,企业可考虑设置薪酬追索工作小组,分开独立在薪酬与考核委员会、董事会层面分别推进薪酬追索,内审部/合规部就事实进行核查、调查、分析,人力资源部就薪酬数据提取、薪酬追索计算、薪酬扣回,法务部就法律风险和争议分析,董事会办公室负责沟通披露和对外沟通。对于案情复杂的特殊情形,还可引入外部独立财务顾问、律师事务所或会计师事务所等专业力量予以协助。其二,操作流程可参考制定以下六个主要步骤:调查开始、调查核实固证、薪酬委员会拟定、董事会同意施行薪酬追索、执行与备案、听取被调查者的申辩。薪酬委员会可以定期(如每年)从触发灵敏度、执行到位率、争议比率、整改到位率等方面对追索机制的运行情况进行动态评估,对追索机制进行及时的修订、完善,提升追索机制的灵活性。

最后,薪酬追索机制的良性运行需要建立从对抗式向多元化转变的争议化解机制。第一,在正式作出追索决定前应设定预沟通程序,通过书面告知与当面听取意见相结合的方式,制作陈述申辩笔录,既满足程序正当性要求,又有助于固定证据。第二,可设立薪酬争议调解委员会,由独立董事、工会代表及法务负责人组成,调解达成协议可申请司法确认;对调解不成的依法提起劳动仲裁,明确请求返还多发放的绩效薪酬,重点准备制度有效性、违规行为及因果关系等证据;对仲裁裁决不服的可提起诉讼,胜诉后及时申请强制执行。第三,可建立薪酬追索案例库,对已结案件进行结构化分析,并定期组织专题培训,提升制度设计、证据收集、时效管理及调解谈判等专业能力。

(责任编辑:张鹏飞 赵俊尧)