

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.24.042

企业高管业绩评价与激励机制设计

——以A公司为例

谭丹

(江苏关怀医疗科技有限公司,江苏 苏州 215500)

摘要:本文从A公司的实际经营情况出发,分析了高管人员激励机制建立的影响因素,注重突出本公司特点和现有高管人员报酬激励机制中发现的长期激励不够完善的问题,总结和归纳了管理层激励设计的原则和基础,从国内企业对高层管理人员的激励中吸取经验,说明了固定薪酬和短期薪酬各自的影响因素,以期通过长期股权激励来改变目前公司高管人员沉迷现有业绩、前进动力不足的现状,通过增加高管人员的满意度和忠诚度,提高公司的可持续发展能力及核心竞争力。

关键词:高管人员;激励机制;股权激励

一、企业高管业绩评价与激励概述

(一)高管人员的界定

高管人员是相对于企业所有者,但又不同于一般员工和中基层管理干部的高级经营管理群体。与其他人员比较有其独特之处:高管人员对企业的经营效益承担直接责任;高管人员从事的工作复杂性高,即马克思所说的“复杂劳动”;高管人员工作存在着巨大的风险,假设经营失败那么他们的职业前途会受到非常大的影响,而且,高管人员工作对于企业的生产、效益和发展的影响是直接和全面的。

作为公司的明星员工,高管人员个人的绩效表现将直接影响公司整体、长期的业绩表现。合适的薪酬激励机制设计,不仅可以吸引、保留具有才华的管理团队,激发员工的激情、潜力,还能通过加大管理层与股东利益的一致化来提高企业的生产力并创造股东价值。所以,管理层的激励设计是公司激励体系的重中之重。^[1]

(二)激励理论

激励从本质上说,是从心理上激发人的内在动机的过程,加强高管人员的激励就是调动其积极性。不同领域的学者从不同的角度研究了如何激励人,发现问题并提出了相应约束激励的理论。包括:内容激励型、行为改造型、过程激励约束型、综合激励型等。从研究结果得出,根据人的行为动机和设置标的,将个体需求、期望与工作成果结合起来,就能高度调动、充分发挥人的主观创造性。

(三)机制设计

1. 理论基础

激励机制是企业高管从企业所在的行业环境和外部环境,对管理的客体从精神和物质两个层面,进行激发和鼓励制订的各项规范。有效的运用激励机制,促进员工的个人需求与企业目标相结合,激发人员潜能,有助于实现个人价值,也有利于企业持续发展。所以,加强激励机制运用可以大幅提高个体工作成果与企业业绩。通常企业的激励机制包括薪酬福利待遇和持股比例。高管人员持股比例越高,表明对公司未来发展的信心越强大,给予投资者积极的信号反馈。完善

的员工薪资体系以及高管持股激励机制等方法可以让企业在激烈的人才竞争中增强员工认同感和归属感,留住优秀人才加强公司竞争力,对于提高员工自身价值和企业绩效都有很大积极作用。但是,激励机制的运用势必会增加企业的管理成本,所以,在编制各项激励措施时,一定要衡量企业所能获得的收益和成本。^[2]

2. 薪资的主要构成

企业管理层的薪资含固定薪资和变动薪资,其中和绩效有关的变动薪资包括短期现金奖金和长期股权激励两种。具体包括:

(1)基本薪金:一般选择岗位工资制,可由于种种原因差别很小。

(2)奖金:据不完全统计,在美国作为短期奖励的奖金可以占到总薪酬的四分之一左右。奖金金额由董事会根据企业本年度的盈利状况做出决定。这样就将高管的利益与公司效益紧密联系在一起,有助于高管在维护公司利益的同时满足自身所需。

(3)福利:企业高管和普通员工一样,享有带薪休假、商业保险等福利待遇,但待遇高于普通员工很多。

(4)津贴:企业为高管配备舒适的工作环境,包括办公室、高管宿舍等。但在国内的福利大部分是各种日常费用补贴和交通补贴等。

(四)对高管进行激励的主要原因

全球经济的持续发展,我国市场经济同步稳健的发展,企业之间的竞争愈演愈烈。为了让企业稳定发展、提高核心竞争力,所以要建立一套行之有效的高管人员约束激励机制,使得企业快速发展的同时保持强大、持续“续航力”,从而实现企业可持续性发展。因此,使用适合企业有效的高管激励机制,调动高管人员的创造和积极性,同时实现企业战略目标和实现个人追求,提高企业的忠诚度,最终增强企业的市场核心竞争力。^[3]

二、A公司高管业绩评价与激励现状

(一)A公司基本情况

江苏关怀医疗科技有限公司于2019年1月9日成立,是

一家专注于中空纤维膜/平板膜在医疗及生物制药领域应用的高新技术型企业,拥有医疗和生物制药用中空纤维膜/平板膜全系列产品的研发、产线配套、成品制造及销售的实力。公司以新产品研发与技术创新做为企业发展的驱动力,掌握各类中空纤维膜/平板膜研发与制造的核心技术。公司核心技术人员由国内多家知名医院肾内科临床治疗专家,985、211高校博士、硕士人才梯队构成,拥有在国内外血液净化系列产品制造企业多年从业经历的研发与生产技术人员团队。^[4]

公司以研发与创新做为企业发展的驱动力,拥有由国内知名医院肾内科专家组成的医学顾问团队;拥有国内顶尖高校博士毕业生和高职称人员4人,并与国内多家大学实验室有合作关系;拥有多年从事血液净化行业管理、技术和销售人员超过20人;拥有成熟的质量管理及体系建设团队。处于审核期发明专利6项;已获得多项实用新型专利;处于申报审核期的实用新型专利超过10项。

公司规模由2019年的20人迅速增长至目前114人左右,人员薪酬也随之发生重大变化。2020年年初,面临稍瞬即逝、百年难遇的一次商机,为了充分调动人员积极性,抢时间,提效率,出成果,公司调整了人员薪酬,加大了现金奖金的发放比率,基本薪酬略上调,主要用大额奖金来刺激员工的积极性。公司整体薪酬随着公司经营状况变化而变化,其中高管薪酬2020年比2019年平均增长53%,其中基本薪酬由2019年的95%下降到2020年73%,下降了12%;奖金由2019年的5%上升到2020年27%,上升了22%。

(二)公司薪酬现状与存在的问题

公司处于初创期,高管人员大多是老板“挖”来的,主要靠老板的人情关系维护以及老板对高管层给予公司未来的期许。但是,这并不能长久维护双方的合作关系,同时难以起到正面激励作用。

特别是公司目前所拥有的核心技术在国内趋于领先地位,有众多竞争对手虎视眈眈,想尽各种办法挖公司墙角,用高薪引诱高管以及核心技术人员。另外,公司正处于飞速发展的大好时机,外部有众多非常棒的商机,需要高管人员主动抓住、权衡、择优决策,这就更多的要求,高管人员付出成倍的精力和努力,全心全意为了公司良性发展而奋力拼搏。反过来促使公司建立完善的高管人员激励机制,让高管觉得有干劲,有奔头,从主观意识上去调动,从而促进高管人员与企业所有者的物质利益的趋同性。

(三)A公司高管薪酬设计的原则

1.按绩效给付

合理有效地区分出管理者是凭借“运气”还是真正的“绩效”就非常重要。在现实中,某些行业的绩效指标(或公司的业绩目标)并不能全然反映管理团队的经营能力,而是含有很大部分“运气”的成分。

2.管理层与股东利益一致化和最大化

平衡管理层的利益和股东的利益,特别是在企业初创期,准备上市之前,如果采用了合伙人制,很有可能影响股东进入

和退出的机制。也就是说,在股利分配非常高的情况下,无法同时享有同样高的退出估值。所以在设计管理层激励时,保持双方利益的一致性,从而确保管理层不盲目追求短期目标,而选择符合双方共荣的长期决策。

3.吸引和留住核心人才

在企业里可以主动离开、另谋高就的往往都是那些比较有能力、市场选择机会较多的员工。可是,我们经常看到的结果是,“不该走的”先走了,“该走的”却是赶不走。所以,薪酬激励设计的关键就是,怎样积极、主动留下优秀人才,指定哪类人才是必须被引进和奖励的,哪类员工是要被淘汰的,人力资源管理部在各项工作中应充分用好这个工具,提高管理水平。

4.做好风控

给予管理层过高的激励时,风险也随之放大。所以,设计薪酬激励时,必须考虑风控因素。在信息不对称的前提下,过高的激励很可能会诱导管理层出现道德风险的行为。因此,在任何情况下设计薪酬激励,尤其是针对管理层的激励,高管与人力资源总监必须进行充分沟通,明确企业未来3-5年的主要方向、战略目标,因为企业的战略、文化决定管理层设计的大方向,这是非常重要的起始点。

(四)基本设计

目前高管的薪酬为基本工资+奖金补贴+福利(每季度报销回家路费2000元的补贴,大部分高管为异地人士)。从2020年来看,取得了成功但也存在问题。比如工程师分为总工程师、高级工程师、普通工程师,如何去界定分级的标准,以及不同层级之间的基本工资、奖金、福利差距?公司花了大量的时间去调研,了解需求,参照同行业水准,再综合老板的指示,权衡2021年薪酬级差控制在3000-5000元左右,即总工程师18,000元、高级工程师15,000元、普通工程师10,000元,同比上调25%-30%。结合公司目前现状,预测在2021-2022年的期间,预计仍会以基本工资+奖金补贴为主的激励方式,每年上升幅度在20-30%左右,先满足眼前的物质需求。

另外,公司郑重期许未来三年上市,经理层以上(含工程师)管理人员均可获得不同幅度的股权激励,以达到长期激励的目的。但是,目前公司还处于以现金奖金激励的初级阶段。用眼前最直接的物质利益刺激高管人员,于现阶段得到满意度的回报,成果体现在2020年的销售收入突破了亿元,扭亏为盈,利润突破了1800万元。目前来看,现金奖金的激励方式取得了巨大成效。^[5]

三、对高管业绩评价与激励思考

(一)长短期薪酬权重决定因素

除了要符合战略方向,通常企业会希望各级别员工的固定薪酬水平至少跟市场、行业水准保持一致,但另一个更为关键的点在于考虑薪酬激励的主要目的,何为追求目标。固薪的水平还受到三个基本因素的影响:即企业规模的大小、人才劳动力市场特征、行业市场特征和岗位特征。

企业规模大小是薪酬对标的起始点,因为规模反映了企

业对特定人才需求的大小,企业规模越大,高管人员的管理幅度和复杂度就会越高,企业也越需要更多能力及素质更高的管理者来经营运作。

而对管理层的“总薪酬”水平而言,企业规模也是极为重要的决定性因素,必须满足劳动力市场均衡的需要。对任何一位高管而言,其“总薪酬包”必须与同行业相同规模的企业保持一致,否则无法保留优秀的管理人才。企业在做市场薪酬对标时,企业规模应当是首要考虑因素。

当然对于不同行业、同等规模的企业,我们也观察到其管理者的固定薪酬水平有所差异,这其中往往受到行业特征、企业对特定人才需求、不同类型岗位等其他诸多因素的影响。

一般来说,级别越高的员工,其变动薪酬的比例就越高。原因非常简单:高管人员对企业业绩(无论短期还是长期)的影响都非常大,因此管理层薪酬就应当与企业的业绩息息相关。

(二)股权激励目的

股权激励作为一种长期激励,是着眼于未来、引导管理层关注公司中长期战略目标的激励模式,因此股权激励设计的首要任务是要清晰地思考目的。究竟是着重于吸引新的人才加入、还是留住企业内部有能力、有才华的员工;着重于过去成就的认可、还是展望未来、激发员工更多的激励;着重于公司现有业务持续健康发展,还是助力战略转型?

同时,企业需要清晰的认识,股权激励需要整个企业的管理体系相配合才能发挥最大效用。股权激励作为一种管理手段,并不能解决所有管理问题和内部矛盾的“灵药”。清晰的企业战略、符合战略的组织架构、完善的岗位职级体系和绩效薪酬体系、精细化的财务系统、企业内部管理和风控体系的支撑,在很大程度上决定股权激励的效用,都将最终影响到企业发展和业绩。激励越强,考核指标的精确度必须更高。

(三)股权激励对象

股权激励计划按照对象的层级和组群不同,通常分为三种。

(1)核心高管计划(VP层,10人左右)。

(2)中高层核心人员股权激励(总监层和技术骨干,依据公司大小、人数由几十到几百人不等)。

(3)全员持股计划(华为、腾讯等高科技企业的做法)。

设计激励方案时应根据不同层级的激励对象,考虑相应激励目的,选择合适的激励工具。对人力/技术依赖度高的企业,人才作为企业发展的核心驱动力,激励对象的范围可以扩展到核心部门的负责人、技术人员或销售人员。

(四)股权激励方式和授予方式

在现实的企业实践中,股权激励一般是在管理者提升公司价值后才予以奖励的。也就是说,如果公司升值了,那么管理者手中的股票就具有了较高的价值,可以同时实现公司利益与个人利益。企业在基本激励方式的基础上,优化、创新多种相结合的激励方案,把有形薪酬激励与无形薪酬激励完美地结合在一起,有效调动人员的主动积极性,增强员工的归属

感和成就感,对于公司的可持续发展是有着重大影响的。但是,需要遵循公平、公正、公开的原则抉择,否则有失公允的激励方案,激励不足或激励过度都很有可能导致员工不满情绪的爆发。所以,要从公司的实际出发,不能盲目拷贝别人的成功方案,具体情况具体分析,总结实际经验,从而制定适合自身的激励模式。在制定激励方案时,还要考虑成本和效益原则。授予方式可以采取现金奖金置换股权+配股的方式。一般情况下,“自愿置换”的设计相当能够巧妙地达到“选人+激励+留人”的多重作用。^[6]

综上所述,企业的发展离不开人才,高管是企业的核心资产。他们致力于创造价值并提高业绩,决定着企业发展的命脉,不可或缺。而人才贡献的大小决定了企业的发展速度。企业只有健全科学、合理的薪酬体系和完善的激励措施,充分调动、发挥企业人才内在的潜力,在竞争日益激烈的今天,助力企业抢得一席之地。

参考文献

- [1]安玉刚.国有企业高管薪酬激励问题探析[J].人才资源开发,2021(08):80-81.
- [2]王慧君.基于推进战略绩效管理的国有企业人员激励管理创新研究[J].会计师,2020(24):84-86.
- [3]薛家群.基于新背景下的高管人员工作业绩评价与激励机制研究[J].商讯,2021(06):179-180.
- [4]张明敏.基于EVA财务视角下A公司高管业绩评价与激励机制设计[J].商场现代化,2021(03):144-146.
- [5]高伟.基于企业内部绩效与市场价值视角的国有企业高管薪酬管控建设[J].人才资源开发,2020(16):62-63.
- [6]胡芊卉.论企业实施薪酬管理对企业绩效的影响[J].财富生活,2021(14):161-163.