高管薪酬与绩效考核之策略及实践分析

程家斌

黄山谷捷股份有限公司, 中国·安徽 黄山 245900

【摘要】高管薪酬与绩效考核不仅是关乎企业长远发展的核心议题,更是激发高管潜能、推动企业稳健前行的关键动力。高管薪酬与绩效考核并非孤立的环节,两者相辅相成,同时需要与其他管理手段相互配合和补充,共同构成了企业高效管理的基石。本文首先对高管薪酬与绩效考核的内涵形式及其重要性进行了简要阐述,重点就高管薪酬体系构建、绩效考核体系设计以及高管薪酬与绩效考核的协同作用、高管薪酬与绩效考核面临的挑战与对策等方面进行分析和探讨,旨在帮助企业科学合理的薪酬体系和绩效考核机制,为企业的持续发展奠定坚实的基础。

【关键词】高管薪酬;绩效考核;策略分析

引言

高管薪酬与绩效考核作为现代企业管理的重要组成部分,其定义与重要性不容忽视。高管薪酬是指企业为高管人员提供的报酬,包括基本薪资、奖金、津贴、福利以及股权激励等多种形式。而绩效考核则是对高管人员工作成果和贡献的评估,旨在激励高管人员积极履行职责,实现企业的战略目标。在现代企业中,高管薪酬与绩效考核的关联性日益凸显,它们共同构成了企业激励机制的核心。

高管薪酬与绩效考核的重要性体现在多个方面。首先,合理的薪酬体系能够吸引和留住优秀的高管人才,提升企业的核心竞争力。据相关数据显示,高管薪酬水平与企业绩效呈正相关关系,高薪往往能够激发高管人员的工作热情和创造力。其次,绩效考核能够客观评价高管人员的工作表现,为薪酬制定和调整提供依据。通过绩效考核,企业可以了解高管人员的优点和不足,进而制定有针对性的培训和发展计划,提升高管人员的综合素质和能力水平。最后,高管薪酬与绩效考核的协同作用有助于实现企业的战略目标。通过将薪酬与绩效挂钩,企业可以引导高管人员关注企业的长期发展,推动战略目标的实现。

在实践中,许多企业已经认识到高管薪酬与绩效考核的重要性,并积极探索适合自身的薪酬与绩效管理新模式。

1 高管薪酬体系构建

1.1 薪酬体系设计的原则与策略

薪酬体系设计的原则与策略是高管薪酬管理的核心。在构建薪酬体系时,首先要遵循公平性原则,确保高管薪酬与其贡献、能力和市场价值相匹配。例如,某知名科技公司通过引入市场薪酬调查数据,对高管薪酬进行定期调整,确保薪酬水平与市场保持一致,从而吸引和留住优秀人才。

其次,薪酬体系设计应遵循激励性原则,通过合理的薪

酬结构激发高管的积极性和创造力。以某大型制造企业为例,该企业实施了股权激励计划,将高管个人利益与公司长期发展紧密绑定,有效提升了高管的责任感和使命感。

此外,薪酬体系设计还需考虑竞争性原则,要求企业密切关注行业动态和竞争对手的薪酬策略,及时调整自身薪酬水平。

同时,薪酬体系设计还应注重可持续性原则,确保薪酬策略与企业战略目标和财务状况相协调,避免过度依赖短期激励而忽视长期发展。

在策略层面,薪酬体系设计应综合考虑多种因素,如企业规模、发展阶段、行业特点等。对于初创企业而言,可能更注重股权激励等长期激励方式;而对于成熟企业,则可能更注重薪酬结构的稳定性和公平性。

1.2 薪酬结构及其组成部分

一般而言,高管薪酬结构主要包括基本薪资、奖金、长期激励和福利等几大部分。基本薪资作为高管薪酬的固定部分,通常根据市场水平、企业规模、职位等级等因素确定,确保高管的基本生活需求得到满足。奖金则是对高管工作绩效的直接体现,通常与企业的年度业绩、个人绩效等挂钩,以激励高管积极投入工作。长期激励则包括股权激励、退休金计划等,旨在引导高管关注企业的长远发展,减少短期行为。福利部分则涵盖了各种非货币性待遇,如医疗保险、带薪休假等,旨在提升高管的工作满意度和忠诚度。

在薪酬结构设计过程中,还需要注意平衡激励与约束的关系。过高的薪酬可能导致高管产生过度自信或冒险行为,而过低的薪酬则可能无法有效激发高管的积极性和创造力。因此,企业需要根据自身实际情况和市场环境,合理设定薪酬水平和结构,确保既能够吸引和留住优秀高管,又能够避免潜在的风险。

此外，薪酬结构的设计还需要考虑公平性和透明度。公平性是指薪酬结构应该能够反映高管的工作贡献和价值，避免内部不公平现象的发生。透明度则是指薪酬结构应该公开、透明，让高管能够清楚地了解自己的薪酬构成和计算方式，从而增强对企业的信任感和归属感。通过合理的薪酬结构设计，企业可以建立起一套既能够激励高管积极工作，又能够约束其行为的薪酬体系，为企业的长远发展奠定坚实的基础。

1.3 薪酬激励与约束机制

薪酬激励与约束机制在高管薪酬体系构建中占据核心地位。有效的薪酬激励能够激发高管的积极性和创造力，推动他们为企业创造更多价值。同时，合理的约束机制则能够确保高管的行为符合企业的战略目标和价值观，防止他们因追求个人利益而损害企业利益。

此外，薪酬激励与约束机制还需要与绩效考核体系相协同。通过设定明确的绩效指标和考核标准，可以更加准确地评估高管的工作表现，并根据绩效结果进行薪酬调整。这种协同作用不仅能够提高薪酬激励的有效性，还能够增强约束机制的威慑力。

2 绩效考核体系设计

2.1 绩效考核的目的与原则

绩效考核的目的在于明确高管的工作目标，评估其工作成果，进而激励高管发挥更大的潜能，提升企业的整体业绩。在设定绩效考核原则时，应坚持公正、公平、公开的原则，确保考核过程透明化，避免主观臆断和偏见。同时，绩效考核还应注重实效性和可操作性，确保考核标准能够真实反映高管的工作表现，并能够为公司的战略发展提供有力支持。

2.2 考核指标的选择与权重分配

在绩效考核体系设计中，考核指标的选择与权重分配是至关重要的一环。合理的考核指标能够全面反映高管的工作表现，而恰当的权重分配则能够确保考核结果的公正性和准确性。在实际操作中，企业通常会根据自身的战略目标和业务特点，选择一系列关键绩效指标（KPI）作为考核依据。这些KPI可能包括财务指标、市场指标、内部运营指标等多个方面，每个指标都反映了高管在不同领域的贡献和成果。

在权重分配方面，企业可以采用多种方法来确定每个指标的权重。一种常见的方法是采用专家打分法，邀请多位具有丰富经验和专业知识的专家对各项指标进行打分，并根据打分结果确定权重。另一种方法是采用层次分析法（AHP），通过构建层次结构模型，将各项指标进行层层分解和比较，最终确定权重。这些方法各有优缺点，企业可

以根据自身情况选择适合的方法。

值得注意的是，考核指标的选择与权重分配并非一成不变，而是需要根据企业的战略目标和市场环境进行动态调整。随着企业的发展和市场的变化，一些原有的考核指标可能不再适用，而一些新的考核指标可能需要被纳入考核体系。因此，企业需要定期对考核指标进行审查和更新，以确保考核体系的时效性和有效性。

2.3 考核周期与流程安排

在制定高管绩效考核的周期与流程安排时，企业应充分考虑业务特点、市场环境以及高管职责的复杂性。一般而言，绩效考核周期可分为年度考核、季度考核和月度考核等不同层次。年度考核是对高管全年工作成果的综合评价，季度考核则侧重于阶段性目标的完成情况，而月度考核则更注重日常工作的执行与效率。

在流程安排上，绩效考核应遵循公平、公正、公开的原则，确保考核过程的透明度和可信度。首先，企业应明确考核标准和指标，确保考核内容与实际工作紧密相关。其次，通过自评、互评和上级评价等多种方式，全面收集高管的工作表现信息。最后，结合定量分析和定性评价，对高管的工作绩效进行客观评价。在这一过程中，可以借鉴平衡计分卡（BSC）等先进的管理工具，帮助企业更好地制定和执行绩效考核流程。

此外，绩效考核流程中还应注意反馈与沟通。企业应及时将考核结果反馈给高管，并与其进行深入沟通，共同分析工作中的优点和不足，制定改进措施。通过有效的反馈与沟通，不仅可以提升高管的工作积极性和满意度，还能够促进企业的持续改进和发展。正如彼得·德鲁克所言：“管理的本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果。”

3 高管薪酬与绩效考核的协同作用

3.1 薪酬与绩效的联动机制

薪酬与绩效的联动机制，能够确保企业目标与高管个人目标的高度一致。在构建这一机制时，企业需明确薪酬与绩效之间的紧密关系，通过合理的薪酬结构设计，激发高管的工作积极性和创造力。薪酬激励作为联动机制的重要组成部分，通过提供具有市场竞争力的薪酬水平，吸引和留住优秀的高管人才。同时，薪酬激励还能够激发高管的创新精神和进取心，推动他们为实现企业目标而不断努力。然而，薪酬激励并非万能，它需要与约束机制相结合，确保高管在追求个人利益的同时，不损害企业的整体利益。

绩效考核作为联动机制的另一关键环节，通过对高管的工作表现进行客观、公正的评价，为薪酬调整提供有力依

据。在绩效考核过程中,企业需要设定明确的考核指标和权重,确保考核结果的准确性和公正性。薪酬与绩效的联动机制不仅有助于提升企业的整体绩效水平,还能够增强企业的凝聚力和向心力。通过构建科学合理的薪酬与绩效考核体系,企业能够激发高管的潜能和创造力,推动企业的持续发展和创新。

3.2 薪酬激励对绩效提升的影响

研究表明,合理的薪酬激励能够显著提高高管的工作积极性和创造力,进而推动公司整体业绩的提升。薪酬激励对绩效提升的影响不仅体现在个案上,更有着广泛的数据支持。根据一项针对上市公司的研究,那些实施了有效薪酬激励的公司,其高管团队的绩效普遍高于未实施或实施效果不佳的公司。这一结果充分说明了薪酬激励在提升高管绩效方面的积极作用。

此外,薪酬激励还能够通过心理效应影响高管的绩效表现。当高管感受到自己的付出得到了应有的回报时,他们会产生更强的归属感和责任感,从而更加努力地工作。这种心理效应在一定程度上弥补了物质激励的不足,使得薪酬激励的效果更加显著。

当然,薪酬激励并非万能的,其效果也受到多种因素的影响。例如,薪酬激励需要与公司的战略目标相一致,否则可能导致高管的行为偏离公司的发展方向。此外,薪酬激励还需要考虑公平性和可持续性,避免引发内部矛盾或损害公司的长期利益。

3.3 绩效考核对薪酬调整的指导作用

绩效考核作为衡量高管工作表现的重要工具,对薪酬调整具有显著的指导作用。通过设定明确的考核指标和权重分配,企业能够客观评估高管的工作成果,进而根据绩效表现进行薪酬调整。

绩效考核对薪酬调整的指导作用不仅体现在薪酬水平的提升上,还体现在薪酬结构的优化上。通过深入分析绩效考核数据,企业可以发现高管在不同领域的优势和不足,进而针对性地调整薪酬结构,强化激励效果。例如,对于在创新领域表现突出的高管,企业可以加大对其创新成果的奖励力度,以鼓励其继续发挥创新优势。同时,对于在团队协作、领导力等方面存在不足的高管,企业可以通过调整薪酬结构中的相关部分,引导其改进和提升。

4 高管薪酬与绩效考核面临的挑战与对策

高管薪酬与绩效考核面临着诸多挑战与问题。首先,薪酬体系的设计往往难以完全满足高管的期望与企业的战略目标。一项针对全球500强企业的调查显示,超过60%的企业高管对现行薪酬体系表示不满,认为其未能充分反映个

人贡献和市场价值。这反映出薪酬体系在平衡内部公平与外部竞争方面存在难度。

其次,绩效考核的公正性和有效性也备受质疑。在实际操作中,绩效考核往往受到主观因素的影响,导致评价结果的失真。例如,某知名互联网公司曾因绩效考核不透明、存在“关系户”现象而引发员工不满,甚至导致部分核心员工离职。

此外,高管薪酬与绩效考核的协同作用也面临挑战。薪酬与绩效的联动机制需要精心设计,以确保薪酬能够真正反映高管的绩效表现。然而,在实际操作中,由于信息不对称、激励不足等原因,薪酬与绩效的联动效果往往不尽如人意。例如,某上市公司曾因高管薪酬与公司业绩脱节而引发市场质疑,导致公司股价大幅波动。

对这些挑战与问题,企业需要采取一系列对策。首先,应建立更为科学、合理的薪酬体系,确保薪酬与绩效紧密挂钩。其次,绩效考核应更加注重全面性和公正性,避免单一指标或主观评价导致的偏差。同时,还应关注高管薪酬与绩效考核的透明度问题。透明度不足可能导致内部信任缺失和员工士气低落。因此,企业应建立公开透明的薪酬与绩效考核制度,确保员工对高管薪酬和绩效有清晰的了解。

随着企业竞争的加剧和人才市场的变化,单一的薪酬与绩效考核模式已难以满足企业的需求。因此,企业应根据自身的发展战略和人才特点,制定个性化的薪酬与绩效考核方案。同时,随着大数据、人工智能等技术的应用,高管薪酬与绩效考核将更加智能化和精准化。通过数据分析和模型预测,企业可以更加准确地评估高管的绩效和价值,为制定合理的薪酬和激励政策提供有力支持。

参考文献:

- [1] 赵琳净. 我国企业高管薪酬与绩效考核探索中存在的问题及对策[J]. 统计与管理, 2016(2): 2.
- [2] 韦义帅. 浅谈基于人力资源管理的国有企业绩效考核问题与对策[J]. 营销界(理论与实践), 2020.
- [3] 马浩. 电力企业所属子分公司高管考核与薪酬体系研究[D]. 华北电力大学(北京), 华北电力大学, 2013.
- [4] 王婷婷. 绩效考核在企业薪酬管理中的价值作用解析[J]. 新商务周刊, 2019(12): 1.
- [5] 孙娟. 浅谈企业绩效考核与薪酬管理分析[J]. 电脑乐园, 2021(006): 000.

作者简介:

程家斌, 男, 安徽芜湖人, 高级经济师, 研究方向为现代企业制度、公司治理、股权激励。