

人才战略视域下企业高管长期激励研究

黄刚

(保利长大工程有限公司党群综合部, 广东 广州 510062)

摘要: 人才战略是知识经济时代企业发展的重大战略, 而人才激励则是人才战略的重点内容。对企业高管而言, 长期激励是较为实用的激励形式。文章基于此, 首先解读了人才战略、长期激励的内涵及其关系, 继而从约束企业高管短期行为、减少企业高管人员流动、助力企业高管职业发展三个方面归纳了人才战略视域下企业高管长期激励意义, 提炼了人才战略视域下企业高管长期激励的原则, 并提出了相应的对策。

关键词: 人才战略 企业高管 长期激励

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.24.73

知识经济时代的到来, 深刻地改变了企业的竞争范式, 人才成为企业最为宝贵的资源。人才战略是企业战略的有机组成部分, 以人才的引入、培养、管理、使用为核心内容, 而人才激励则是人才战略的重要一环。企业高管作为企业掌舵人, 肩负着重要职责, 其责任意识、能力素质对企业发展有着至关重要的影响。因此, 要高度重视企业高管激励, 将企业高管激励作为人才激励的核心环节, 并从企业高管的身份特征、权力责任出发, 发挥好长期激励的作用。

一、人才战略与长期激励解读

(一) 人才战略

根据《辞海》的解释, 人才指“有才能、学识的人”。对企业而言, 人才指具有一定专业知识或专门技能, 能够从事相关岗位工作, 并以创造性劳动为企业发展作出贡献的人^[1]。人才属于人力资源的范畴, 是人力资源中能力、素质较高的群体, 并且, 依据不同的分类标准, 人才可以被分为多个类型, 如从能力要素出发将人才划分为经营人才、管理人才、技术人才等。随着时代的不断发展, 战略被应用到社会生活的各个领域, 泛指各领域具有长期性、全局性、指导性的规划。因此, 人才战略可以解读为: 企业在人才引入、培育、管理以及使用等方面, 制定的具有长期性、全局性、指导性。人才战略将人力资源管理提升到企业战略发展的层面, 充分凸显了人才的意义与价值, 对企业更好地开展人力资源管理以及实现战略发展目标具有重要的作用。

(二) 长期激励

激励 (Motivation) 原为心理学概念, 指心理驱动力, 具有激发动机、驱动行为的作用。现代管理学兴起后, 激励被应用到企业管理中, 成为企业人力资源管理的重要内

容。长期激励是相对于短期激励的激励形式, 其以企业战略目标为导向, 通过制度化设计使员工、股东与企业的利益长期趋于一致^[2]。从激励周期而言, 长期激励因激励周期较长而得名, 一般立足于3年及以上的时间周期, 与短期激励小于或等于1年的时间周期具有明显的不同。从激励对象而言, 短期激励以一般员工为激励对象, 适用范围较广, 长期激励则以董事、高管以及对企业发展具有重要作用的核心员工为激励对象, 适用范围明确。从激励方法而言, 短期激励以绩效工资、提成奖金为主, 长期激励则更加注重股权激励, 如股票期权激励、虚拟股权激励、虚拟期权激励等。

(三) 人才战略与长期激励的关系

人才战略与长期激励有着密切的关系: 首先, 人才战略对长期激励具有导向作用。人才战略的战略属性决定了其在企业人才管理中发挥着统摄性、全局性的作用。换言之, 人才管理的各个方面、各个维度均要服从人才战略。长期激励作为人才管理的一种手段, 自然也要遵循人才战略的总体要求。其次, 长期激励是人才战略的有机组成部分。系统性是人才战略的重要特征, 人才战略涵盖人才引入、培育、管理、使用四大子系统。人才激励属于人才管理的范畴, 而长期激励则是人才激励的一种形式。最后, 长期激励对人才战略的其他部分有重要的影响。长期激励不仅在人才激励、人才管理中发挥着重要的作用, 对人才引入、培育、使用也有重要的影响, 是优化人才战略, 推动人才战略深入实施的重点。

二、人才战略视域下企业高管长期激励意义

(一) 约束企业高管短期行为

在委托——代理制下, 短期行为是企业高管经营中难以规避的行为。股东是企业的所有者, 企业高管是企业的

经营者，股东委托高管代理经营企业。股东与企业高管利益既有重合性的一面，也有冲突性的一面。作为企业的直接运营者，企业高管在信息获取中具有优势，能够更快捷、更全面地获取信息。一些企业高管为追求自身利益的最大化，利用信息不对称的优势，做出短期行为，既损害了股东的利益，也对企业的长期发展带来了非常不利的影 响。人才战略视域下企业高管长期激励在约束企业高管短期行为中具有重要的作用。长期激励不仅仅是一种激励手段，更涉及企业深层次的治理问题。实施长期激励，需要企业构建有效的激励约束机制，将高管的利益与股东的利益以及企业的利益高度捆绑在一起，这能有效遏制企业高管短期行为，助力企业长期发展。

（二）减少企业高管人员流动

市场经济下，员工对企业的依附关系大为减弱，流动性显著增强。从积极的一面来看，员工流动有助于企业更新血液，不断吸收新的力量，从消极的一面来看，员工流动，特别是短期内的频繁流动，会影响企业人力资源的稳定性，增强企业的经营风险。与一般员工相比，高管流动对企业的危害更大。一方面，高管流动往往是成建制地流动，一位高管的离职，会带动一批人员的离职，使企业短期内出现大量的岗位空缺，另一方面，高管承担的工作较为重要，一旦离职，相关工作将处于停滞状态。对此，人才战略视域下企业高管长期激励具有重要意义，能够借助奖金池、远期奖金、股权、股票期权以及虚拟股权价值核算类激励手段，提升企业高管的激励效应，使企业高管从企业经营发展中获得更多的收益，从而提高企业高管的向心力，维系企业高管的稳定性^[3]。

（三）助力企业高管职业发展

人力资本理论将人力资源视作可以最为重要的资本，并将人力资源投资视作人力资本增值以及企业发展的关键环节。长期激励在人力资源增值中具有重要的作用，因为长期激励具有成长效应，能够指引员工向着企业发展的方向提升自身的能力。陈江的研究显示，优秀企业的核心员工多在企业内部成长起来，并受到了长期激励的正向影响^[4]。对企业高管而言，长期激励有一定的条件，以远期奖金为例，远期奖金本质上是一种奖金承诺，企业高管只有在经营业绩达到远期设定的业绩目标时，才能获得远期奖金，并且，远期奖金的额度和经营业绩的超额情况关联。经营业绩越好，企业高管获得的远期奖金越丰厚。这能从获得远期奖金的角度驱动企业高管不断提升自身的能力、素质，从而助力企业高管职业发展，并以企业高管的职业

发展推动企业的整体发展。

三、人才战略视域下企业高管长期激励原则

（一）针对性原则

长期激励在企业高管激励中的作用已经得到了广泛的认知，并被大量应用于企业高管激励中。但在实践中，不同企业的应用效果千差万别，而缺乏针对性则是长期激励应用效果不佳的重要因素。因此，要将针对性作为人才战略视域下企业高管长期激励的基本原则，从企业的产权结构、发展阶段、经营特性等多个要素出发，合理制定长期激励方案。以国有企业为例，薪酬制度改革以来，多省份出台了限薪令，国企高管大幅度降薪，国企面临着高管流动性增强的风险。对此，可将与业绩目标挂钩的奖金池、远期奖金、期权等作为长期激励制度设计的重点，提高高管当期薪酬的长期收入期望，如此，既能不违反限薪令的要求，也能发挥长期激励的作用，助力企业更好的经营、发展。

（二）整体性原则

长期激励具有多重效应，如长期效应、目标效应、留人效应、补偿效应、约束效应等^[5]。人才战略视域下企业高管长期激励要坚持整体性原则。首先，发挥长期激励的不同功能。深刻认识到长期激励各效应的功能，并着力发挥好长期激励各效应的功能，比如，以约束效应来规范、约束高管的经营行为，最大限度减少高管的短期行为，提高企业经营决策的科学性。其次，增强长期激励不同功能的协同性。长期激励的各项功能并非孤立的，相反，它们有着很强的协同性，比如，长期效应有助于企业高管关注长期工作结果，而对长期工作结果的关注同样有助于企业长期目标的实现。又如，补偿效应能够让高管短期内的绩效损失在长期内得到弥补，在增强高管凝聚力中也有积极意义。

（三）协调性原则

在人才战略中，长期激励是手段，而非目标。并且，长期激励与短期激励的关系也非对立关系，而是互补关系。一些企业没有正确把握长期激励、短期激励的关系，在高管激励中，仅仅注重长期激励，而忽略短期激励，导致高管短期内的经营绩效得不到有效的回馈，削弱了高管的工作积极性。因此，协调性原则就成为人才战略视域下企业高管长期激励的重点原则。首先，在薪酬设计中协调。辩证把握短期激励、长期激励在薪酬设计中的定位、作用，一方面，以绩效工资凸显薪酬设计的短期激励，另一方面，以远期奖金等凸显薪酬设计的长期激励^[6]。其次，在其他激励中协调。激励内容具有多样性，在其他激励内

容中，也要注重长期激励与短期激励的协调性，充分发挥好二者的互补作用，提升企业高管激励水平。

（四）可行性原则

缺乏可行性是企业高管长期激励中的典型问题，由此导致的结果便是，企业表面上具备了长效激励机制，但长效激励机制的作用并没有得到很好的实现。因此，人才战略视域下企业高管长期激励要坚持可行性原则。以长效激励生效条件为例，诸如远期奖金、股权激励等长效激励，均有一定的生效条件。生效条件的设定要以企业当前经营状况为基础，不宜简单地量化。比如，在业务尚不稳定的情况下，盲目地将量化的财务目标设定为生效条件，不仅难以起到激励作用，反而会让企业高管产生退却心理，应以非财务目标或重大节点事件作为生效条件。又如，在股权激励中，既要关注到企业高管对企业长期发展的信心，也要充分考虑实际股权操作中的复杂性，使股权激励具备发挥作用的条件。

四、人才战略视域下企业高管长期激励策略

（一）健全内部治理结构

良好的治理结构是人才战略视域下企业高管长期激励的先决条件。企业治理结构本质上权力分配及制衡关系的制度安排，涉及的利益主体有股东大会、董事会、监事会、经理人员。对此，要从以下两点采取好措施：首先，界定利益主体权力责任。以公司法以及国家层面的相关政策为依据，合理界定各利益主体的权力、责任，使高管在合法的范围内行使权力。其次，加强公司内部控制。在委托——代理制下，作为经营者的企业高管可能会从自身的利益出发，做出一些不符合所有者利益的行为，比如，国有企业经理层的贪腐现象。要加强内部控制，从企业自身的产权结构出发，制定契合企业实际情况的内控机制，最大限度减少企业高管的短期行为，为长期激励的实施创设良好的条件。

（二）合理设计业绩目标

达到业绩目标是企业高管获得长期激励的条件，因此，业绩目标设计就成为企业高管长期激励的重点内容。实践中，业绩目标过高、过低，均会影响长期激励的效果。业绩目标过高降低激励兑现的概率，使企业高管认为无论怎么努力，都无法达成目标，这会严重影响企业高管的履职表现，助长“躺平”心理。业绩目标过低则使得长期激励异化为奖励，根本无法发挥激励作用，甚至会引发其他副作用^[7]。因此，要合理设计业绩目标，结合公司当前的经营情况以及企业高管的岗位职责，一方面，确保业绩目标具

有一定的难度，是对当前业绩质的提升，另一方面，也要合理把控业绩目标的难度，使业绩目标具有努力达成的可能。如此，才能发挥长期激励应有的作用。

（三）健全高管考核体系

无论何种激励形式，均需要以考核为基础，长期激励也不例外，而EVA（Economic Value Added）则是长期激励考核的重要方法。要从EVA出发，健全高管考核体系：首先，明确考核导向。将长期价值创造作为企业高管考核的导向性内容，使企业高管敢于在短期内加大投入力度，以换取企业的长期发展。其次，侧重经营成果。将经营成果作为高管考核的重点内容，并结合企业的规模、性质、发展阶段、行业特点等，合理设计考核指标，使针对高管的考核，同样能够反馈、诊断企业的经营状况，为企业经营活动的持续改进提供依据。最后，加强考核结果应用。将考核结果作为高管长期激励的参照，依据考核结果，确立激励程度^[8]。

五、结语

企业高管的身份地位、职责，决定了长期激励是其激励的有效形式。对此，要从人才战略的整体性、全局性出发，将针对性、整体性、协调性、可行性作为企业高管长期激励的原则，并从健全内部治理结构、合理设计业绩目标、健全高管考核体系、创新长期激励方式、完善监督约束机制五个维度采取好策略。

参考文献

- [1]马莉.H公司人才战略的研究[D].杭州:浙江工业大学,2015.
- [2]罗凌.中国企业在经济低迷时实施长期激励计划的探析[D].北京:北京交通大学,2012.
- [3]詹怡峰.股权激励在企业管理中的应用分析[J].现代商业,2012(27):73.
- [4]陈江.具有定向激励效果的长期激励制度设计研究[J].中国物价,2016(05):65-68.
- [5]陈赞.国有企业实施中长期激励需关注的几个问题[J].国企,2020(26):52-53.
- [6]马小丽.企业短期激励与中长期激励薪酬方案设计[J].中国劳动,2016(11):49-52.
- [7]杨静.企业实施长期激励的四大核心问题[J].中国人力资源开发,2014(18):19-23.
- [8]孔峰,张微.基于双重声誉的国企经理长期激励最优组合研究[J].中国管理科学,2014,22(09):133-139.