

# 我国石油行业高管薪酬激励制度研究

魏世琦

(黑龙江大学,黑龙江 哈尔滨 150006)

**摘要:**石油企业在社会主义市场经济发展过程中起着重要作用。而对于高管薪酬管理也成为了公司中至关重要的环节。目前,石油行业对高层管理者的激励制度仍需进一步深化完善,尤其是薪酬方面。激励机制能够促进代理双方目标一致,确保在人才紧缺的大环境下,对人力资源进行有效利用和高效配置。本文通过一系列的综述并参考相关文献,根据我国石油行业的实际情况和发展前景,总结我国石油行业高管薪酬激励制度中存在的问题,结合国内新形势,提出相关建议和解决方案。

**关键词:**石油企业;高管薪酬;激励制度

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.040

## 1 引言

石油行业是我国的支柱产业,石油能源建设对祖国发展具有重大意义,我国为发展实体经济,将能源发展作为重中之重。自2021年以来,石油央企加速迈进“双碳”时代,将石油企业的发展推向新高度。因此,该行业高管的薪酬激励机制也愈发受到重视。石油行业属于获利较高的行业,行业内不同公司的高管薪资报酬相对较高。现阶段石油行业对于高管薪酬已经建立了相关的制约机制和激励机制,但并未达到预期效果,许多问题仍值得继续研究,所以应当采取何种激励方式成为了解决我国石油行业高管薪酬激励制度问题的重要答案。

## 2 理论概述

### 2.1 激励制度的概念

激励制度是一个过程,通过固定的激励方法和相关理论,为公司员工提供努力工作的动机和目标,使得激励主体和激励客体相互促进、互惠共赢。建立并完善激励制度管理体系,最终能够将企业最终目标与具体事实相互连接,将激励制度作为企业发展的“垫脚石”。

激励制度的设立能够更好的提高员工的工作积极性,从而为企业获取更多利益做出贡献。企业也应当以员工为公司发展所做贡献、绩效以及个人能力为考虑因素,对员工进行相应的奖励机制,以此促进员工能够可持续输出,企业获得可持续利益的正向循环。通过设立与之相匹配的激励制度保留人才,为企业能够可持续发展积累资源。

### 2.2 高管薪酬激励制度理论

#### 2.2.1 公平理论

公平理论主要研究合理公平的工资报酬与员工工作积极程度的相关性,公平是激励的动力,该理论从分配、程序、人际关系、信息四个维度进行分析,从而获得影响企业员工工作积极性的因素。公平分配是最有效的激励方式,领导分配任务的公平度会影响到员工的组织荣誉感、归属感。当员工的认知具有一致性时,就会使得该员工减少抵触情绪,提升满意度,推动工作朝正向发展。

#### 2.2.2 锦标赛理论

锦标赛理论中,工资的增长幅度成为影响员工积极性的重要因素。该理论以公司的高层管理者作为激励对象,通过薪酬差异化刺激竞争者持续努力,提升其获得更高职位或者更高薪酬的积极性。其主要的优点就在于,因为激励机制是影响高层管理者的主要因素,所以高层管理者的努力程度成为可控因素,甚至可以根据其不同激励机制的程度进行调解,吸引到高质量人才并降低管理者的管理成本,推动企业快速发展。但是其缺点也是十分明显的,因为最高层级的管理者是不存在竞争的,那么最高层级的管理人员的积极性应当通过何种方式进行提升就成为目前企业高层管理者薪酬激励机制完善过程中需要解决的重大问题。

#### 2.2.3 管理者权力理论

管理者权力的大小和受约束的程度与其所做出贡献相关性是很强的,管理者权力理论作为一种激励手段,其评判高层管理者薪酬的标准是对企业的贡献力大小。高层管理者的权力限制主要是通过道德的进行约束,但是人的理性是有限的,会导致许多企业在经营的过程中出现功利主义,管理者应当将手中的权力作为推动企业发展的有力武器,而不是以权谋私,将权力作为罪恶的保护伞。所以对管理者权力应当通过进一步完善激励机制进行推动和约束。

## 3 我国石油行业高管薪酬发展现状

### 3.1 我国石油行业现状

石油行业作为国内经济发展的重要支柱,其发展的态势会直接影响国内经济的发展。石油企业是国有控股企业,其存在价值不仅仅是为了追求利润,还具有社会责任,既需要对石油资源进行合理开发和科学探测,也需要为社会的发展提供良好的就业环境和更多的就业岗位。自经济危机以来,我国石油行业也面临着国际竞争对手打压的严峻挑战。面对此种情况,我国开始进行经济转型升级,随着“人口红利”的消失,近五年来,我国从高速发展转化为高质量发展,能源需求大幅度提升,石油行业规模以上的企业营业收入也始终保持在同比增长的态势。

与此同时,我国石油行业的市场规模在稳定提升,需要加大技术研发力度和人才资源储备,以提高生产效率,提高行业整体人员素质的同时提升国际竞争能力和可持续发展能力。通过这种方式降低成本并减轻国际局势所带来的竞争压力。由此,对石油行业专业人才的培养应当受到高度重视,高层管理者肩上的担子也在加重,这更应当设立相应的激励机制,提高高层管理人员能够输出强有力的动力并为经济增长注入新的动能,推动我国石油行业能够稳步向前。

### 3.2 我国石油行业高层管理者薪酬状况

高层管理者是公司能够平稳运作的核心,参与公司重大战略决策部署,其对公司的贡献对公司的发展具有直接的推动和促进作用,同样,高层管理者的失误或者重大错误很有可能将公司推向万劫不复的深渊,因此高层管理者作为牵动公司的“牛鼻子”,对公司发展的方向和趋势有着至关重要的作用和价值,其薪酬概况成为企业应当持续关注的重要问题,对高层管理者的激励机制也应当进行不断的完善。

### 3.3 我国石油行业高管薪酬激励制度现状

石油企业作为我国实体经济的重要组成部分之一,其高层管理人员的薪酬问题研究具有重大意义。人力资源的缺乏也使得行业发展出现滞留和不匹配的问题,由于石油行业的经营风险种类多且复杂,所以企业内部各大机构错综复杂,企业高层管理人员需要过硬的专业素养和更多的精力投入以确保能够积极应对挑战并处理企业经营过程中存在的漏洞和问题。现阶段,我国石油行业中已经有部分企业已经建立了相应的薪酬制约、监督和激励制度。但是在贯彻落实执行的过程中并没有达到制定激励机制的目的。高层管理者的能力同公司的产出和效益是呈正向相关的。

我国石油企业的高层管理人员的标准年薪包括基本薪资、绩效提成和任期年限收入。显而易见,其薪酬结构较为单一。年薪的高低同企业经营发展目标息息相关,基本年薪会按月发放,进行激励作用的薪资会实行延期发放。对于高管薪酬的激励制度更加注重短期激励,忽略中长期激励,不利于企业的长期发展。

## 4 我国石油行业高管薪酬激励制度存在的问题

### 4.1 薪酬结构单一

自2014年央企减薪的政策出台执行之后,石油企业的高层管理者薪酬已经明显降低,但是各企业所推行的力度并不相同。目前,石油行业中公司高管的薪酬大多数仍旧是通过货币的方式进行发放的,持有股票、授予期权等进行长期激励的机制仍旧待完善,由于部分石油企业是不允许高管在任职期间内对所持有的流通股份进行出售或者让与,这一禁止措施会使得股票、期权这类的长期激励方式失效。导致高管意识较为薄弱,降低工作效率的积极性,只顾眼前利益必然会导致忽略企业长期发展的重要因素,即人力资源。

较长时间以来,石油企业中高层管理者进行薪酬激励主要包括基本工资和风险收入,这使得高管薪酬结构单

一,保持这种态势会导致企业员工跳槽率提升,专业人才高度流失。高层管理者对公司的影响力是很大的,甚至可能出现牵一发而动全身的局面。所以对高层管理者的激励机制制定应当慎之又慎。如今情况长此以往,会影响石油企业的长期发展和人才培养。

### 4.2 高管薪酬存在较大差距

目前,石油行业的高管薪酬的差距相对较大,高层管理者主要由董事长、执行董事、总裁、副总裁、职工监事、独立非执行董事构成。部分公司还存在身兼数职的高层管理者的薪酬低于仅担任一职的管理者,且出现了断层级别的差距。根据锦标赛理论,不同管理人员的薪酬差距大可以提升员工积极性,使得竞争者通过投入更多的精力提高收入。该理论下的高管薪酬制度确实存在优势,但是过大的差距也会导致员工心存怨愤,导致人才流失或者降低高层管理者的工作积极性。所以,在高管为公司谋求巨大利润的同时,也应当获得更高的报酬。公司在保障员工存有积极性的同时,也应当把握该制度差异化的衡量点选取是否会造成不良影响。目前来看,该点的合理选取是比较困难的,面临着严峻的挑战。

### 4.3 高管薪酬激励体系待完善

高层管理者的激励机制主要是和经营业绩有着密不可分的关系,这就使得风险控制成为其中影响高管薪酬激励的原因之一,当承担风险的重量同其付出的精力无法呈现正向相关的情况时,就很容易影响高层管理者对自身能力和公司发展的判断,容易造成情绪上的波动。影响企业稳定发展,也容易造成人员流失。因为人才资源的不合理配置导致企业管理混乱。因此,高层薪酬激励体系的完善将成为企业发展的中心问题。

石油行业的特殊性,导致该行业的企业不能照搬其他行业的高层管理人员薪酬激励体系,需要结合企业发展在该行业的大环境下的实际情况进行设立。根据公平理论,当物质激励达到一定程度时,其再度上升对管理者的激励并不能够达成理想的效果,反而确认自我价值以及进行精神激励会成为激励管理者提高工作效率、获得归属感的的重要途径。

## 5 对我国石油行业高管薪酬激励制度的建议

### 5.1 薪酬结构多元化

根据公平理论,薪酬结构不应当仅局限于基本工资和员工福利当中,薪酬制定应当根据其所在职位需承担风险的情况、为企业做出的贡献成果、知识水平和专业素养以及该行业内的普遍薪酬作为基本要素制定薪酬结构。在此基础上,该结构制定相对公平合理且能够激励高层管理者,提高工作效率,为公司发展提供良好的方案。

石油行业的风险较高,导致其高管面临的挑战更大,需要高管的专业素质过硬,该市场竞争激烈且高素质人才匮乏,这需要各石油企业不仅要注重短期激励,更应当通过长期激励留住高级管理和专业素质高的人才。提高竞争优势,以此获得更高的利润和更强的竞争优势。

目前,可供企业选择的薪酬结构包括以下三种,包括高弹性薪酬结构、高稳定薪酬结构、调和性薪酬结构。其中调和性的薪酬结构优势较强,其特质是绩效薪酬和基本薪酬均占一定比例。优势在于激励程度和安全感均存在。但是对于薪酬体系制定的要求也很高,这需要引入高素质的薪酬管理及制定人才,针对公司具体情况制定科学合理的薪酬体系,确保激励机制指定的科学化、合理化和差异化。而高稳定薪酬结构和高弹性薪酬结构在员工安全感和收入波动的层次上与调和性薪酬结构相比劣势明显。与此同时,企业也会适用混合型的薪酬结构,针对于不同职位、不同特点的高层管理人员设定不同的薪酬结构,因此,将薪酬结构多元化,能够更大程度的激励员工投入更多精力为公司发展输出更多的动能,推动企业朝稳中向好的方向发展。

### 5.2 对高管进行分类治理与激励

高层管理者分为最高级别高管和其他级别高管,对于不同类别的高层管理者应当进行分类治理与激励,促进公司对人才资源高效利用,为企业长期向好发展奠定坚实基础。这能够进行差异化管理,做到针对具体问题进行分析。

根据锦标赛理论,对于具有一定提升薪酬空间的高层管理者进行薪酬差异化鼓励竞争,通过排列位序,提升其竞争精神,激发工作的积极性和胜负欲。但是在设置薪酬差异化的过程中应当注意该种差异化,管理层级对于薪酬差异过大造成的不满意度会比较高,所以设置薪酬差距应当存在上限,该上限应当根据企业经营和员工薪酬的实际情况进行设置。

通过公平理论,对于已经没有晋升空间的高层管理者应当注重精神方面的激励,精神激励主要包括组织荣誉感、企业归属感以及满意度等。股权激励作为一种精神激励方式,将个人前途发展与公司前途发展相关联,提高高层管理者的工作效率。合伙制也是对高管进行精神激励的重要方式,合伙制作为权力分配方式更是将高管个人得失与公司命运紧密结合,具有牵连关系。这可以使得高管获得为企业做出更多贡献的内在驱动力。

以上方式就是将经济性同非经济性报酬相结合,既满足高管基本经济需求,也满足其社会地位、个人声望等精神需求,不仅能够使高管实现自我价值获得自我满足感,也能够提升企业业绩和市场地位,企业与高管之间建立长期合作互信的关系,实现双方互利共赢的优良局面。

### 5.3 完善薪酬激励体系

薪酬激励体系中应当注重短期激励与长期激励相结合,现阶段我国石油行业中高管薪酬的薪酬数额相较于其他行业属于较高数额,所以中长期性的激励成为各大企业重点关注的对象,提升高管薪酬在中长期激励中获得收益所占有的比重,能够培养高管当家做主的意识,在为企业制定战略规划时,更加注重公司的长远发展,为薪酬激励体系的完善提供良好的环境。

对高层管理者进行激励的同时,也应当注重监督在其

中发挥的作用,任何事物,过犹不及,一味地对高层管理者进行激励,并不一定会保持为公司提高收益的良性循环中,需要通过设立监管部门和有关制度,降低高层管理员与企业之间因薪酬问题发生冲突的可能性。激励高层管理者为公司发展投入专业能力和自身精力是至关重要的,但是也不能够忽视人的理性是有限的这一既定事实,所以监管部门要合理运用手中的权力和监管的职能。降低企业运营过程中的风险,设立应对处理问题的相应防范机制和解决措施,提升企业的抗压能力,确保企业能够在目前竞争激烈的大环境下能够站稳脚跟,保住自己的一席之地。

企业中可以通过设立薪酬委员会和监事会,完善激励机制。薪酬委员设立激励制度的同时也应当建立冲突管理机制,提前进行问题预设,避免紧急情况发生时,手忙脚乱,无法及时准确的应对冲突,导致企业无法及时止损甚至造成更大的损失。设立监事会是为了对企业执行激励机制进行监督,并根据其在实施过程存在的问题提出改进和完善意见。在激励机制不断完善的过程中,对制约和监管力度不足导致的贪污现象和官僚主义进行严格防范和处罚。

## 6 结束语

通过石油行业高层管理人员的薪酬结构进行分析,结合现有的薪酬激励制度,可以从中发现公司治理中,对于高管薪酬进行激励的方式是多种多样的,但是最为重要的是需要对不同状态或者不同形式管理方式高层管理人员进行针对性、差异化的激励机制。竞争关系下很容易出现人际关系的紧张,竞争意识薄弱又很容易导致企业管理混乱,工作效率较低,影响企业长期发展。甚至会因为高层管理者的不合理决策导致公司最终走向破产的局面。所以设立合理的激励机制并设置与之相关的规范机制是企业发展的重点关注问题。激励制度需要提升高管的公平感、满意度,并获得归属感。将激励制度设定成为客观衡量标准,客观条件具有真实性,降低其中掺杂的主观性。所以,我国石油企业对高层管理者进行长期激励,提高其主人翁意识,科学合理的激励机制是至关重要的。

### 参考文献

- [1]叶雨.我国石油行业上市公司高管薪酬与企业绩效关系研究[D].中国石油大学(北京),2020.
- [2]向未名.省属国企混合所有制改革、管理者权力与高管薪酬研究[D].云南财经大学,2021.
- [3]王宝红.上市公司高管薪酬激励与盈余管理国内研究综述[J].商场现代化,2021(23):63-65.
- [4]徐悦,刘运国,蔡贵龙.非 CEO 高管差异化薪酬与国有企业代理效率[J].上海:财经研究,2021,47(03):65-79.
- [5]王新红,白倩.国企与民企高管薪酬与股权激励比较研究——以我国 A 股上市公司为例[J].陕西:技术与创新管理,2021,42(01):85-94.

作者简介:魏世琦(1994,5-),女,汉族,黑龙江大庆人,本科,研究方向:人力资源管理。