2023-02-06

**譯者**．**陳如月**

銷售代表薪酬：增加長期激勵措施

由於他們被迫用更少的資源做更多的事情，藥業的商業領導者應該重新思考激勵計劃，以確保他們的銷售團隊保持強大的增長動力。

藥業的一些宏觀趨勢正在給企業帶來壓力，要求企業以更少的成本做更多的事情。公司正在努力減少銷售、一般和管理費用預算；更少的重磅藥；更多「微」上市；增加數位促銷；以及持續限制接觸醫療保健專業人員。在某些情況下，這些產業動態將迫使銷售領導者縮減他們的團隊，同時吸引和留住能產生最多銷售業績的頂尖代表。

但是，吸引和留住這些頂尖銷售代表需要製藥公司重新思考他們的激勵性薪酬方式。企業應該考慮的一種方法是在薪酬制度中增加長期激勵措施。製藥公司長期以來一直使用長期激勵措施（例如，股票選擇權、長期現金獎勵等）激勵和留住經理和高階管理層級的專業人士。然而，公司傳統上用短期獎金（例如，年度獎金）來激勵銷售代表。雖然對銷售代表的短期激勵仍然很重要，但長期激勵可以在幫助大小製藥公司留住頂尖人才方面發揮關鍵作用。

儘管製藥公司開始導入長期激勵措施，但這在該行業還不是普遍的做法。此外，公司必須注意不要盲目地採用長期激勵措施。這種方法可能會導致長期激勵不足以有效激勵銷售代表的情況。它還可能導致長期激勵與短期激勵差別不大的情況。考慮一項年度長期激勵計劃。這種長期激勵的支付可能與年度短期激勵支付一起發生。這限制了兩者之間的區別，從而限制長期激勵的激勵力量。因此，藥商領導者在制定長期激勵計劃時採用的策略性方法非常重要。首先，讓我們看看公司可以實施的不同類型的長期激勵措施。

## ****長期激勵的選項****

長期激勵使銷售代表能夠獲得他們為組織帶來的長期利益的獎勵，以及他們因短期影響和銷售業績而獲得的獎勵。長期激勵通常伴隨一個既得期間，這為銷售代表留在公司並獲得全額支付提供內在動力。在某些情況下，這種既得期間以「懸崖」支付的形式出現（即一次性支付）。在其他情況下，付款是在設定的時間段內分期支付的。

當公司為其銷售團隊實施長期激勵時，他們應該審視長期激勵選項的整個生態系統。每種方法都有優點和缺點，包括多種長期激勵措施的混成方法可能是許多製藥公司的理想選擇。

這三類長期激勵措施如下：

* **現金支付**是最簡單的長期激勵措施。它們易於理解和管理，但可能會給資金短缺的公司帶來現金流挑戰。
* **限制性股票單位**是公司根據預先定義的標準和價值提供的股票單位。然而，對於一家快速增長的公司來說，限制性股票單位可能是一種昂貴的補償方法，因為它通常是在贈送高價值的股權。
* **股份增值權（股票選擇權）**給予接受者以固定價格購買股票的選擇權。如果選擇權的行使價低於市場價值，股票選擇權就會有很大的上行空間。但是，如果市場價值低於股票選擇權的行使價，則股票選擇權沒有殘值。因此，銷售代表可能最終什麼都得不到（與上述其他兩個選項不同）。

長期激勵的最佳組合因公司而異。但在實施長期激勵計劃時，重要的是要有策略。

## ****制定有凝聚力的激勵薪酬策略****

## 正如我們所提到的，製藥公司應避免採用臨時方法來實施長期激勵措施。相反地，它應該策略性地將長期激勵納入其激勵薪酬計劃中。透過採用策略方法，公司將能夠確定其長期激勵的最佳價值和機制，並確保其實施的激勵措施有助於解決其獨特的留才挑戰。

這項工作首先圍繞市場動態和公司獨特的留才挑戰進行基準測試和分析。商業領導者應該收集和分析各種數據和資訊（例如，流失率、薪酬數據、競爭情報等），以開始制定公司對銷售代表的長期激勵計劃。在收集數據和資訊外，商業領導者還必須思考以下問題：

* 我們應該實施什麼樣的長期激勵組合？
* 我們應該以什麼樣的基準值為目標？
* 什麼樣的既得期間是最佳的？

此外，製藥公司需要確保其長期激勵計劃符合公司的總體激勵薪酬理念和策略。公司的激勵薪酬理念必須在短期和長期激勵方面保持一致。例如，如果一家公司有積極的短期激勵計劃鼓勵季度銷售業績，那麼實施微不足道的長期激勵計劃就沒有意義。這些計畫的「基調」必須一致。如果銷售代表在表現良好的情況下有望獲得可觀的短期獎勵，那麼他們必須在長期激勵計劃中看到相同的潛在價值。

## ****配置全面的激勵薪酬組合****

用更少的資源做更多事情的需求給藥業領導者帶來壓力，要求他們積極尋找留住頂尖銷售人員的方法。將長期激勵措施的使用擴展到管理層和高階管理層之外，並將其提供給銷售代表，將有助於公司吸引和留住頂尖的銷售代表。

藥業商業領導者應該採用基於基準和分析的方法制定長期激勵計劃，這些計劃在策略上符合公司的激勵薪酬架構。透過將長期激勵措施加入到激勵薪酬工具包中，藥業領導者將強化他們建立和保持一個銷售理想團隊的能力。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)