

按调整的内容, 薪酬水平的调整可分为:

①**奖励性调整**, 指为奖励员工优异的工作绩效, 强化激励机制而给员工加薪。

②**生活指数性调整**, 指为弥补通货膨胀导致实际薪酬下降的损失, 给员工加薪以保持其实际生活水平不下降或少下降, 属于薪酬的普调。

③**年资(工龄)性调整**, 指随着员工资历的增长而提高其年资薪酬。通常是结合经验曲线和员工绩效考核来确定调整水平, 属于常规性和全员性的调整。

④**效益型调整**, 指根据组织经济效益的变化情况, 全体员工从中分享利益或共担风险的薪酬水平的调整。

2) 薪酬结构调整

薪酬结构的调整主要包括**纵向的薪酬等级结构调整**和**横向的薪酬构成调整**。

纵向的薪酬等级结构调整主要包括以下两种形式:

①**增加薪酬等级**的主要目的是细化岗位之间的差别, 从而更加明确地实行按岗位和职位付薪的原则。

②**减少薪酬等级**就是合并和压缩等级结构。

横向的薪酬构成调整主要包括以下两种形式:

①**调整固定薪酬和变动薪酬的比例**。固定薪酬和变动薪酬的特点与功效不同, 使两者保持适当的比例有助于提高薪酬绩效。

②**调整不同薪酬形式的组合模式**。组织应该根据不同薪酬形式的优缺点合理搭配, 使薪酬组合模式与组织的薪酬政策和工作性质的特点相适应。

7、23.1.7 人员职业规划与管理(了解)

无重点略

23.2 流程管理

1、23.2.1 流程基础(掌握)

业务流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

流程的基本要素包括: 流程的输入资源、流程中的若干活动、活动的相互作用、输出结果、客户、最终流程创造的价值

流程的特点主要包括: **目标性、内在性、整体性、层次性**。

战略执行保障体系具体包括以下三层:

(1) 第一层: 以会议管理、运行分析、预算考核为基础建立组织发展计划, 形成以执行和控制为目标的战略控制层。

(2) 第二层: 以业务流程、岗位描述、绩效测评为基础架构, 对研发、采购、生产与交付、销售、客服等各职能领域构建稳定的流程执行层。

(3) 第三层: 以ERP(组织资源规划)、CRM(客户关系管理)、PDM(产品数据管理)等大量的信息技术应用为基础的系统支撑层。

流程执行层是战略执行落地的核心枢纽, 在整个战略执行保障体系中起承上启下的作用, 组织的战略目标需要落实到流程上从而方便执行。

流程管理价值原则: 具备可管理价值的流程应符合**管理大跨度原则、管理多元参与原则和管理高频度使用原则**等。

流程导向的管理模式具有**以战略目标为导向、以流程为主线和强化流程的管理**等特征。

2、23.2.2 流程规划(掌握)

端到端的本质是让组织做任何事情都要从目的而不是从任务出发, **关注最终结果**。端到端是以战略为导向进行**全局管理、系统管理, 追求整体最优**, 而不是分散聚焦在个人或部门的具体目标上。