

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

韓國電力公社、日本中國電力公司之

人力資源管理

(裝訂線)

服務機關：臺灣電力公司
出國人職稱：課長 主管
姓名：郭廷芸 許芳玲
出國地區：韓國、日本
出國日期：92年12月14日至92年12月20日
報告日期：93年2月4日

93/
CO9205576

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：韓國電力公社、日本中國電力公司之人力資源管理

頁數 48 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

臺灣電力公司

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

郭廷芸/臺灣電力公司/人事處/課長/2366-7405

許芳玲/臺灣電力公司/人事處/主管/2366-7332

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：92年12月14日至92年12月20日 出國地區：韓國、日本

報告日期：93年2月4日

分類號/目：G3/電力工程/

關鍵詞：人力資源管理、績效考核、工作輪調、人員訓練

內容摘要：(二百至三百字)

韓國自一九九九年起次第開放國內電力批發及零售市場競爭，韓電面臨此經營環境變化，近年致力於組織變革，並配合自由化、民營化政策，調整公司願景、核心價值與策略，各項制度從而因應做必要之修訂，人事制度亦不例外，本報告乃從與人事制度有關之經營策略瞭解人力資源管理變革。

韓電因應經營環境變化，於人力資源管理上變革，主要係在人員素質提昇(訓練)、人員績效要求(升遷、工作考核)及人員歷練增廣(工作輪調)三個領域。

中電為因應電力零售市場部份自由化等經營環境之變化，著手修訂中期經營方針，以加速提升經營效率的步調，為達到經營目標，進行相關人事管理變革。

本報告主要重點有三，其一為五年精簡人力計畫：經由業務效率的提升、業務的強化及擴大人力派遺，在五年內預計減少1000人。其二為考核及薪給制度的修正：為提升經營績效，不同層級的職位給予不同的考核及待遇支給方式。其三為培育輪調政策的調整：為避免大用戶的流失，需加強專業知識及專門技術能力，提高對顧客的服務品質，輪調期限由3年延長為3至5年。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

目 錄

	頁 數
出國報告審核表.....	I
行政院及所屬各機關出國報告提要.....	II
目 錄	III
壹、出國任務與目的.....	1
貳、出國行程.....	2
參、報告內容.....	3
韓電人力資源管理.....	3
中電人力資源管理.....	13
肆、感想與建議.....	35
附件一 韓電教育訓練計畫.....	40
附件二 韓電業務考核表.....	43
附件三 中電業績考核表.....	45
附件四 中電自己申告書.....	47

壹、出國任務與目的

本公司正面臨自由化及民營化的挑戰，經營環境日益困難，配合環境變化，經營策略也應有所因應調整，以提升競爭力，滿足多元化的用電需求。競爭力提升的主要因素為「人」，與「人」息息相關的人力資源管理制度，是否合時、合宜，並足以應付當前的挑戰，很值得我們關切與深思。畢竟有一健全的人力資源管理制度是建構一個讓員工創造高績效的企業環境所不可或缺的。

韓電雖與本公司同為國營事業，惟韓國電業自由化之相關法規較我國完備且在立法腳步上超前，韓電配合經營環境的變遷，致力於組織變革及人事制度等的修訂調整。而日本中電自 1950 年代即屬民營公司，雖無民營化問題，但自 2000 年電力零售市場部分自由化後，營運受到極大衝擊，中電為能突破困境，開始相關制度的檢討修正。基於韓、日與我國同居亞洲，國情較為相似，且韓電與中電所面臨的問題亦與本公司相同，考察這兩家公司近年來的相關人事制度變革，期望於本公司規劃研擬時，可供借鏡參考。

貳、出國行程

九十二年十二月十四日出國，九十二年十二月二十日返國，全部行程合計七天

日期	地點	工作紀要	
12月14日 (星期日)	台北-漢城	14:45-18:10	往訪(長榮 BR-1160)仁川機場
12月15日 (星期一)	漢城	09:30-09:50 10:00-11:50 14:00-14:20 14:30-17:00	拜會咸倫相管理本部長 金承煥人力管理處長 考察韓電人事制度 觀看韓電多媒體簡介 考察韓電人事制度
12月16日 (星期二)	漢城	09:30-17:00	考察韓電人事制度
12月17日 (星期三)	漢城-廣島	09:00-10:30 12:20-13:25 13:50-15:55	前往仁川機場 前往日本(韓亞航 OZ-162) 廣島機場至廣島市區
12月18日 (星期四)	廣島	09:00-09:30 09:40-17:00	拜會人材活性化室 研修中心伊藤所長 考察中電人事制度
12月19日 (星期五)	廣島	09:00-17:00	考察中電人事制度
12月20日 (星期六)	廣島-台北	07:30-10:10 10:20-11:30 12:10-13:35	廣島-福岡機場 福岡機場 返國(長榮 BR-2105)

參、報告內容

韓電人力資源管理

一、前言

韓國電力公社(Korea Electric Power Corporation，以下簡稱韓電)轄有南韓境內所有輸配電系統以及百分之九十四之發電裝置容量，與本公司同為典型國營區域獨占經營型態。南韓商工暨能源部一九九九年公布電業自由化基本方案，揭示將自一九九九年次起次第開放國內電力批發及零售市場競爭，俾達成下列三項目標：(1)藉由引進市場競爭，提高市場營運及電業經營效率；(2)確保低廉及穩定電力供應，(3)開放用戶購電選擇權，落實對消費者主權尊重。

韓電面臨此經營環境變化，近年致力於組織變革，並配合自由化、民營化政策，調整公司願景、核心價值與策略，各項制度從而因應做必要之修訂，人事制度亦不例外；故本報告乃從與人事制度有關之經營策略瞭解人力資源上變革。

韓電因應經營環境變化，於人力資源管理上變革，主要係在人員素質提昇(訓練)、人員績效要求(升遷、工作考核)及人員歷練增廣(工作輪調)三個領域，茲將考察內容報告如下：

二、韓電面對變革挑戰下的經營策略

韓國自 1999 年起，以十年為期分四階段逐步開放其國內發電市場、電力批發交易市場及電力零售交易市場，以使電業自由競爭。韓電視之為邁向新世紀的轉捩點，因應此調整公司願景與經營策略。

(一)、公司願景重新設定之背景

1. 發電部門分割，事業經營範圍變動，電力市場機能產生變化。
2. 團結內部力量，以因應產業體制轉變所造成的內部不安心理。

(二)、新願景及核心價值～成為世界電業的先驅者

1. 願景：成為與顧客一起發展之世界級電力公司

- (1) 以最高品質及服務提供用戶，以獲取顧客的信賴、支持，並謀求公司之發展與成長。
- (2) 確保國際比較優勢之指標～品質、收益、價格等。
- (3) 成為電力事業的領導者，參與國家、社會的發展並引導能源產業的成長與發展。

2. 核心價值：尊重顧客、因應變化、重視收益

(1) 尊重顧客

- 企業活動以滿足用戶的需求為最優先。
- 公司的所有員工均應自動自發的提供滿足用戶需求之服務，並創造最高的顧客價值。

(2) 因應變化

- 自我省察、改善制度以因應環境變化。
- 所有員工需充實知識、增強自身能力，以開創企業價值。

(3) 重視收益

- 導入重視收益的價值觀。
- 加強風險管理、追求有效率的資源分配，以擴大經營利基，創造收益。

(三)、專注本業，簡化組織精簡人力，以提昇經營效率：

韓電於 1998 年開始進行組織簡化，以改進分工太細，加上非核心業務採外包方式處理，故至 2001 年其組織結構已十分精簡。其組織簡併之單位數變化為：1998 年總計 118 個單位、1999 年計 108 個單位、2001 年計 62 個單位。

(四)、建置知識管理系統

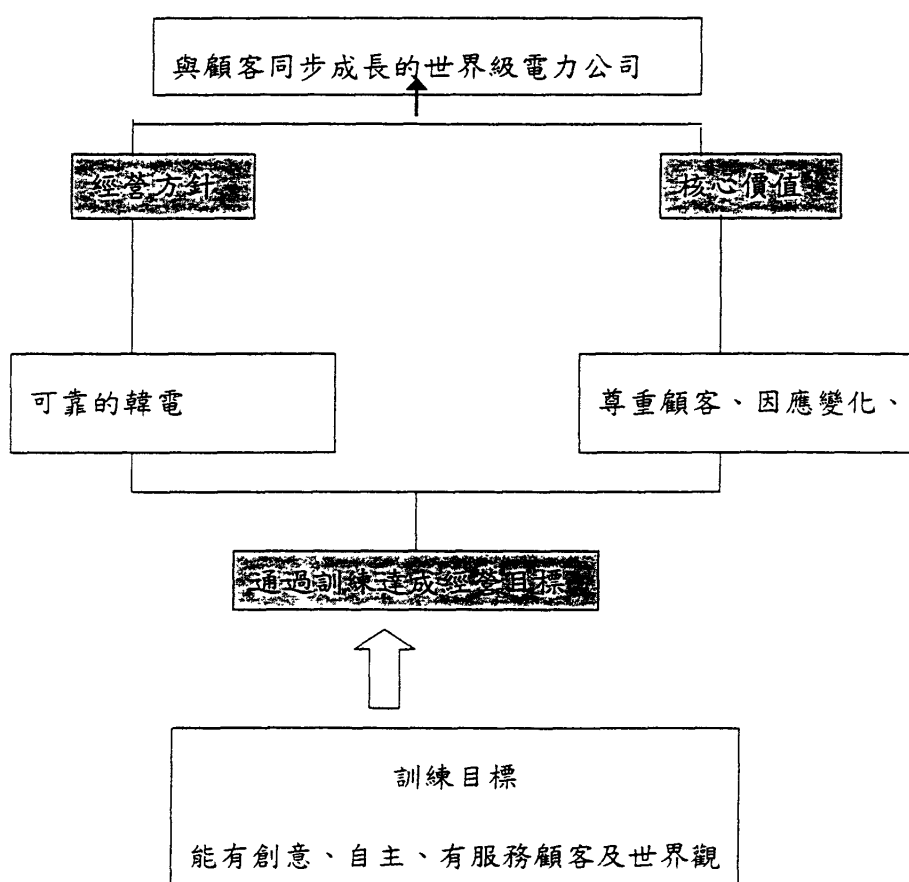
由於體認到知識是企業競爭動力來源，韓電於 2000 年建置知識庫、知識庫入口網站，並以行銷部門為對象，建立先

導式的標準化知識管理系統，並制定激勵辦法，鼓勵員工整理貢獻知識。2001年後的重點在於知識的精簡與核心知識的傳播，並開發知識資產評估及管理系統。

三、人力素質提昇～人員培訓

近年來，韓電勵精圖治，為支援國家經濟建設，同時也為能提昇公司的競爭力，投入龐大人力與資源，因此對強化員工能力及訓練相當重視，以求成為廿一世紀一流公司之目標。

(一)企業理念與訓練



(二)教育訓練方向

1. 為成為世界級的電力公司，培養富有創意的知識人。

- (1). 為培訓新知識人，擴大專業訓練課程。
- (2). 透過多樣的海外訓練，確立全球性的訓練體系。
2. 確立以員工需求為中心和強化核心能力之訓練支援體制
 - (1). 擴大訓練所專業訓練以及委外訓練
 - (2). 提昇訓練所訓練水準
3. 增強策略性訓練，以促進個人及組織和諧
 - (1). 加強人性教育，以強化個人自我修養。
 - (2). 增加勞資和諧訓練，以促進組織和諧及團結力量。
4. 為滿足多樣的訓練需求，加強開放性(open)訓練
 - (1). 確立多樣之虛擬訓練體系。
 - (2). 訓練內容時常更新，以滿足最新內容的需求。

(三)各級人員訓練方針

人員職級		基本方針
1、2 職級 (處長、副處長)		1. 領導能力開發 2. 經營管理能力 3. 思考判斷能力 4. 經營策略能力
3 職級 (課長)		1. 部門業務之企劃能力 2. 領導下屬，改善經營管理的能力 3. 引導經營策略的能力
4 職級 (股長)	3 年以上	1. 監督管理部屬及企劃能力 2. 部門業務之總括能力

人員職級		基本方針
	3年未滿	1. 指導部屬能力 2. 調整和主導業務的能力
5、6 職級 (職員)	3年以上	1. 獨立作業的能力 2. 改善業務的能力 3. 協助、指導新手在職訓練
	3年未滿	處理所負工作的能力
7 職級 (技能職-評價技術)		處理所負工作的能力
別定職-分類工員		行政助理及處理業務的能力

(四)大力推動高級人力之培訓

韓電每年辦理訓練班次相當多，去年(2003年)訓練人次達25,743人次，其中一班班名為經營者課程頗具特色，其受訓對象為副處長及課長級人員，受訓期間長達一年；另尚有下表之高級人力培訓，所投入之成本與經費極為可觀，足見該公司對高級人力培訓之重視。

2003 年高級人力委外培訓情況表

課程名稱	對 象	受訓人數	受訓時間
經營者課程	副處長、課長	35	1 年
MBA 課程	課長、股長	20	1 年
國外專業課程	職員	11	6 個月以上
學位(碩博士)課程	職員	6	2 年
短期大學課程	課長以上	20	6 個月

四、人員績效要求～升遷、工作考核

(一)升遷制度

1. 幹部升遷辦理時期：課長級以上職缺，於每年十二月中旬審核；股長級職缺，每年二月以前辦理。
2. 升遷候選人資格條件：
 - (1)a. 處長級職缺：副處長級職位任滿 2 年以上人員；
 - b. 副處長職缺：課長級職位任滿 6 年以上人員；
 - c. 課長級職缺：股長級職位任滿 7 年以上人員；
 - d. 股長級職缺：未滿 37 歲者擔位職員工作滿 6 年，且通過外國語(500 分)及 PC 能力(II 級)測驗，37 歲以上者擔位職員工作滿 10 年且通過 PC 能力測驗(III 級)。
- (2)資格審查項目及步驟：
 - a. 處長級職缺：經過常任人事委員會的審議，由總經理(社長)決定。
 - b. 副處長、課長職缺：主要業績(60%)、主要經歷(30%)、資歷事項(10%)，在序列排名前 50%中選拔，經升遷審查委員會審議後呈總經理(社長)決定。

序列排名計分項目

項 目		配置	評分方法
基本 分數	工作成績	100 分	近二年工作考核(分 5 級)： 最優 100 分、優 97 分、良 94 分、中 91 分、差 88 分
	經歷	100 分	1. 基本經歷：任課長級職位 6 年、股長級職位 7 年，得 基本分 97 分 2. 每超過 1 個月 0.25 分
	訓練	10 分	接受有關訓練課程
	小計	210 分	
附加 分數	獎勵	0.3 分	
	證照	0.8 分	1. 博士、會計師、建築師、運 轉員 0.8 分 2. 稅務師、勞務師 0.5 分
	內部評價 優秀者	0.4 分	表現特優者
	韓電人獎 受獎者	0.5 分	
	小計	2.0 分	
扣減分數	請託減點	2.0 分	請託外界關說
合 計		212 分	

c. 股長級職缺：初級幹部任用考試，考試科目為實務、論文。

➤ 報名參加考試而未應試者，或筆試成績排列末 20% 者，喪失下一次報考機會。

➤ 在筆試成績前 25% 之名單內，依下列項目評審選拔。

工作 成績	獎 勵	經 歷	證 照	訓 練	主辦 經歷	語言 能力	P. C. 能力	經營 評價	發電運轉 員附加
100 分	5 分	24 分	15 分	5 分	5 分	21 分	5 分	0.5 分	7.5 分

(二)工作考核

1. 考核時間：

(1) 定期考核：每年 5 月底、10 月底，任現職 2 個月以上者。

(2) 隨時考核：派赴海外工作、休職、停職…等。

2. 考核項目及考核方式：

(1) 經營管理職(處長級)：

以優秀、優、良、可，四級別就下列項目考評

➤ 意識(consciousness)：清廉度、責任感、協調力、決斷力。

➤ 能力(ability)：理解判斷力、企劃創意力、策略思考力、領導力。

➤ 績效(performance)：工作質與量

(2) 管理監督職(副處長、課長、股長級)：

第一、二大項以優秀、優、美、良、可，五級別考評；惟第三大項必須呈常態分布。

➤ 意識(consciousness)：清廉度、誠實、責任感。

➤ 能力(ability)：理解判斷力、企劃創意力、領導力、專業能力、應變能力。此大項目與上大項佔比合計為 20%。

➢ 績效(performance, 佔比為 80%)：工作質與量、管理改善努力度、貢獻度、特別績效。

(3)一般員工：

➢ 人品、態度、能力、工作表現

3. 為成為升遷候選人，另就上述考評項目，進行三百六十度考評：

(1)成為副處長、課長候選人：

由上司、同層級人員及屬員，就能力(ability)五個細目以常態分布方式評分，並為保密由考評者直接上網輸入。

(2)成為股長候選人：

報考初級幹部考試者由單位內經辦以上全體職員予以常態分布方式評分。

五、人員歷練增廣～工作輪調

韓電為了拓展員工工作領域，增加歷練、預防弊端，以及避免本位主義，對員工之調遷採積極做法：

(一)輪調原則：

1. 人盡其才適材適所、機會均等、滿足欲求之原則。
2. 定期輪調：幹部在 1-2 月調動，一般職員在年末，事先予以安排，相沿成習，甚少怨言。

(二)輪調大方向：

1. 主管人員之定期輪調：

韓電為培育視野寬闊主管，非常重視主管人員之定期輪調，各級主管人員輪調年限原則為：副總經理級二年、處長級三年、課長級五年、股長級五～七年。

副總經理、處長級人員之輪調應評量當事人對外交涉溝通能力、企圖心、經營能力、創新能力及變革推動意志力，在新

職務上適任性。

2. 總管理處與外屬單位人員之工作輪調：在總管理處或漢城任職滿五年以上，必須輪調至地方，俾使內外交流，此輪調和升遷無關，不因具有總管理處或地方任職經歷，而在升遷上具備資格或優勢。
3. 輪調地區原則：考量地緣、補足經歷上不足、員工個人願望，及業務推動上需求之間平衡。
一般非主管之輪調並考量員工生活圈，在同一單位任職九年以下者，得在單位部門間輪調，若任職十年以上，得在鄰近單位輪調；新進員工若離鄉赴任，則有資深員工予以協助安排住宿事宜。
4. 海外職缺自 2003 年起以公開招募方式進行輪調。
5. 離屆退二年以內員工，原則上得不列入輪調名單。

(三) 評論：

韓電在訓練體系上未特別標明第二專長訓練，惟主管人員定期輪調之貫徹，對員工實施橫向之遷調，並輔以相關訓練，無形中已有培養第二專長之實。

肆、報告內容

中電人力資源管理

一、前言

日本電業由十家垂直整合的民營電力公司組成，並以區域獨佔經營方式提供服務，電力公司的營運、費率、用戶權益及供電安全等事項由電業法規範，並保障電業之回收。近年來，日本為引進競爭以降低電價，遂進行電業改革，首先從修訂電業法開始，日本於1995年12月1日修訂通過電業法，開放獨立發電業，以促進躉售電力市場的多元競爭，隨後於2000年3月21日開放特高壓用戶電力市場部份自由化，由政府制定代輸規則，允許用電量達2000瓩以上之特高壓（二萬伏特以上）用戶利用電力公司既有輸電線路，向IPP以契約方式購電，電價不受管制，上述改革對日本既有十家傳統電力公司的營運產生了極大的衝擊。

日本中國電力公司（以下簡稱中電）為因應電力零售市場部份自由化等經營環境之變化，著手修訂中期經營方針，以加速提升經營效率的步調，其基本經營目標有三，第一成為兼具價格競爭力與發揮集團綜效能力的企業；第二為獲得用戶及股東、投資人的信賴，成為受歡迎的企業；第三為成為充滿活力的企業。為達到上述經營的目標，需擁有創新改革的組織及員工活力。因此，日本中電公司於2001年一月一日實施大改組，並訂定執行2001年至2005年的五年人力計畫。

此次到中電考察學習，所謂百聞不如一見，雖然僅有短短二天（十二月十八日及十九日），但自覺收穫匪淺，以下謹就該公司所看所學，以野人獻曝的心情，粗淺介紹其相關人事管理變革，但願對正面臨民

營化及自由化雙重壓力的台電夥伴們，能有些許參考及助益。

二、人事管理變革

(一) 訂定五年人力計畫：

中電於 2000 年訂定一個五年精簡人力計畫，自 2001 年起五年內精簡 1000 人左右，提出這個計畫的主要目的是在現有人員下充分發揮員工的能力，讓員工覺得工作有意義、有價值，同時開發新的事業、拓展新的經營項目，將人力重新配置，以達到人力積極活用的目的。該人力計畫的兩大目標如下：

1、提高勞動力

中電面臨自由化的壓力，其競爭愈演愈烈，且面對競爭者的價格戰，站在經營的觀點，精簡人員以提高營運效率，是勢在必行的。我們從下面二個比較表可知，中電與日本國內其他電力公司相比，中電應有減少人員的空間，以達到其預定的經營目標。

日本各家電力公司相比結果，以每人售電量而言，中電排名第六位，比東京電力公司（排名第一位）多了將近 2800 人，與鄰近的關西及九州相比（分別排名第四及第五位）多了 981 人及 554 人。

又如從每人為公司創造的盈餘做比較（見表二），中電排名第七位，比九州（排名第四位）多用 1019 人，東京為日本首都，經濟發達，人口及工業相當密集，用電量當然無法與之相比，且中電與東京電力距離相當遠，無法越區競爭，但關西、九州基於地理位置相近，客戶流動性高，形成中電的競爭對手，中電理所當然要以這兩家公司做為營運績效改善之目標。

日本電力公司每人售電量及人數比較表

公司	每人售電量 (千 kWh)		與各電力公司相比 應增減人數
		及排名	
北海道	4750	(8)	+539
東北	5155	(5)	-332
東京	6769	(1)	-2771
中部	6419	(2)	-2346
北陸	4849	(7)	+313
關西	5504	(3)	-981
四国	4523	(9)	+1096
九州	5269	(4)	-554
8家電力 公司平均 值	5405	-----	-805
中電	4993	(6)	-----

每人創造盈餘及人數增減表

公 司	每人創造盈餘（萬日圓） 及排名		與各電力公司相 比應增減人數
	北海道	5039	
東北	5854	(3)	-1259
東京	6886	(1)	-2652
中部	6182	(2)	-1752
北陸	5404	(5)	-484
關西	5168	(6)	-25
四国	4730	(9)	+951
九州	5707	(4)	-1019
8家電力公司平 均值	5621	-----	-873
中電	5156	(7)	-----

2、人力的活用政策

面對電業自由化的經營環境，新事業的展開，加強對客戶的服務，適應新的經營方向，在在需要對公司內的人員重新予以配置，以達到人力積極活用的目的。

3、全公司人力計畫目標

人力目標之訂定主要著眼於部分業務效率的提升及部分業務的強化而產生的人員增減調度，換句話說，因應五年削減 1000 人的計畫，應加強檢討現有業務與人員配置的合理性，目前工作流程是否有改善的空間，工作方法是否可再簡化等等，人力的配置是否有足夠的彈性，又因應自由化，在現有營業部門的人力勢必要增多，在精簡 1000 人的前提下，如何達成前述的目標，人力的分析就顯得非常重要。

(1) 公司業務量分析

中電經由全面大改組，並促使各部門的效率有所提升的結果，預估可減少 1614 人，另一方面，配合經營政策而須強化的業務預估應增加 631 人，透過全公司業務量的分析應減少 983 人(1614 人-631 人=983 人)。有關各部門經由業務量分析所應增減的數據請詳閱表三。

(2) 現職人員分析

從 2001 至 2005 年間，除 2001 年進用 150 人外，其餘四年，每年預定新進人員 130 人，其中事務職系 30 人，技術職系 100 人，合計五年應進用 670 人，而該期間退休有 416 人，退休前派遣至子公司者有 625 人，以上增減結果，其自然退離有 371 人(416 人+625 人-670 人=371 人)。

另外，因應新事業的展開及關係企業所需人員的擴大派

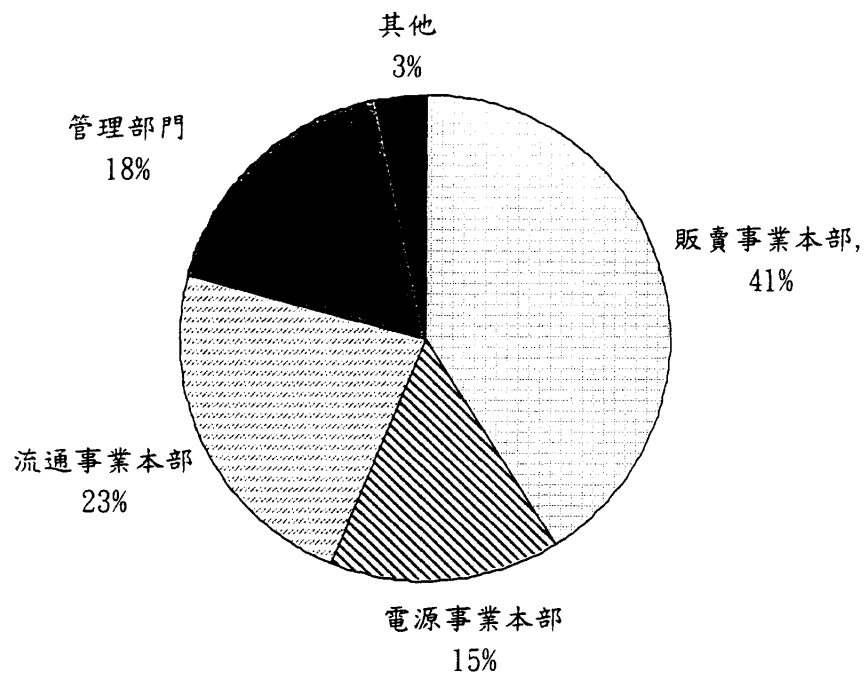
遣，約計 612 人，整體分析結果公司在職人員可減少 983 人
(371 人+612 人=983 人)

各部門人員增減統計表

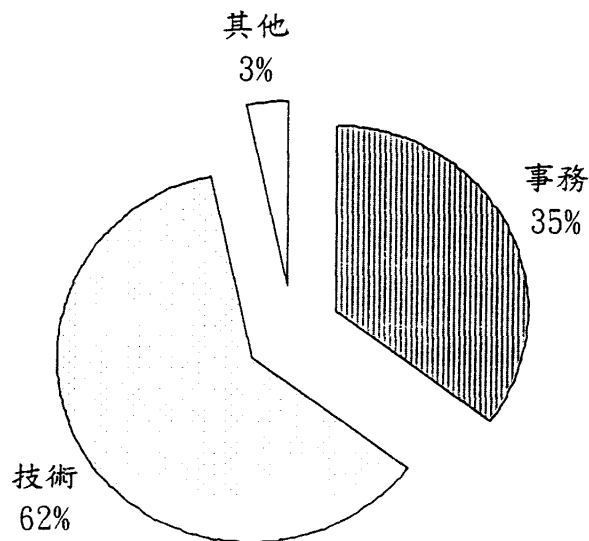
		2000 年	人員增減			2005 年
			業務效率	業務強化	合計	
		a	b	c	d=b+c	e=a+d
公 司 在 職 人 員	核能	454	-57	+52	-5	449
	火力	1113	-166	+43	-123	990
	土木	328	-33	+33	0	328
	配電	2326	-470	+148	-322	2004
	工務	1946	-252	+78	-174	1772
	系統運用	148	-52	+16	-36	112
	通信	224	-29	+15	-14	210
	營業	1648	-146	+152	+6	1654
	環境	357	-78	+7	-71	286
	總勞務	2069	-331	+87	-244	1825
	合計	10613	-1614	+631	-983	9630
派遣人員		664		+500	+500	1164
休職人數		50			0	50
全公司人數		11327	-1614	+1131	-483	10884

4、人力現況說明

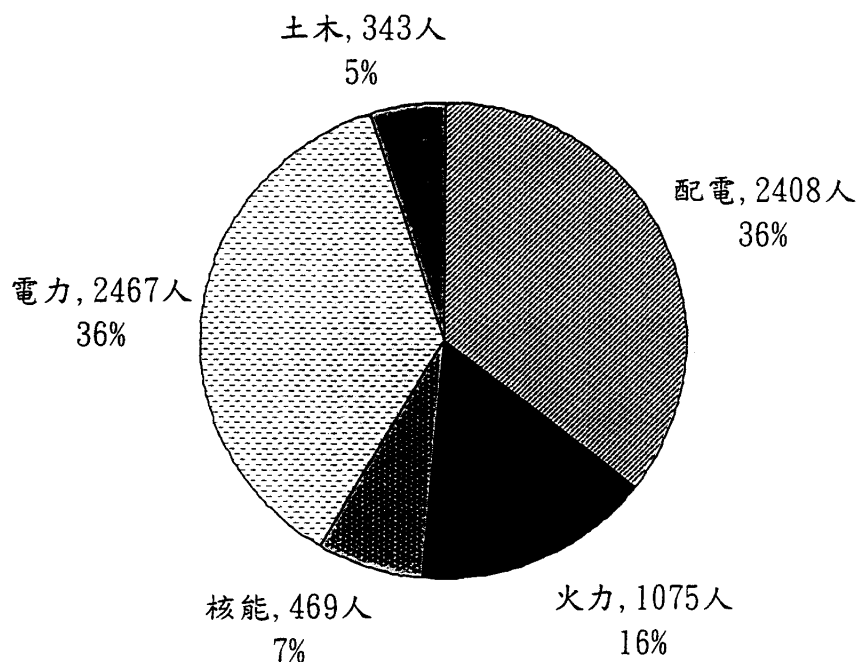
中電共有 10,960 人 (去年 11 月止)，其中販賣事業本部 4,505 人，佔 41%；電源事業本部 1654 人，佔 15%；流通事業本部 2508 人，佔 23%；管理部門 (室部、支社) 1940 人，佔 18%，其他 (醫療職等) 353 人，佔 3%。如下圖所示：



如以事務及技術二大職系為主要區分的話，事務職系有 3,845 人，佔 35%；技術職系 6762 人，佔 62%；其他 353 人，佔 3%。如下圖所示：



技術職系中又可細分為配電、火力、核能、電力及土木等五類，其詳細數字及佔比如下圖所示：



5、派遣人力的加強運用：

中電派遣員工到關係企業或子公司人數近年大量增加，以達到下列各點目標：

(1) 推展經營多角化

電業市場日益競爭的情況下，中電為謀永續生存發展，積極推廣多角化事業，又為了新事業能儘快上軌道，就派遣中堅級幹部的員工出去，使其擔負經營責任。

(2) 培育人才

企業經營所需要的人才，僅靠內部的教育訓練來培育是不夠

的，新事業成立後，派遣有潛力的員工出去，不但可提供支援人力，亦可達到培訓之目的。

(3) 調整雇用政策

在歐美國家，若發生雇用過剩現象時，便立即解雇人員，中電有人員精簡的壓力，但以日本傳統的終身雇用制而言，實施裁減人員政策，於執行面有相當困難，中電以派遣方式正好解決這個難題。

(4) 限年退休者的再就職對策

隨著中高年齡化，需為預定限年退職者或中高年員工，尋求再就職的地方，已成為重要的人事課題，中電亦不例外，其解決的方式就是派遣其到關係企業，讓其轉籍再就職，以免退休時無法安置人員。

6、中途錄用

中電以往傳統的人才培育方法是，錄用高中、大學的新畢業生，自新進員工教育開始，有系統的教育訓練或人事輪調等，培育成為完全的企業人才，但面臨經營環境的瞬息萬變，多角化的展開，行銷策略的加強應用，唯有依靠中途錄用，能隨時獲得所需的專業人才，也能將「新風氣」帶進公司來，以促進企業組織的活性化，對於原來的員工亦有刺激作用。中電自 1998 年開始實施「中途錄用」，近年來，錄用人數如下（2003 年僅統計至 4 月止）：

1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
5 名	5 名	2 名	6 名	3 名	6 名

(二) 以職能薪、業績薪及年薪制為中心的薪給制度

中電公司依員工類別而採取不同的薪給制度。職能薪適用於股長級以下人員（一般管理職及一般職者）。業績薪甫於2003年導入，適用於營業所長、課長及事業本部、室、部、支社經理（特別管理職者但不包含參與），該等人員原亦適用職能薪，中電為大幅提高公司營運績效，並使薪資與業績完全結合，而改採業績薪；又因改採業績薪而廢止原為了削減用人費於2002年減薪3%的規定。年薪制係於1999年導入，其適用對象包含支配人、理事、參與（支社長、部長級人員），約有六、七十人，年薪制分為基礎額及加算額兩個部分，基礎額依職位資格而訂定，加算額則依據年度業績給與，年薪支給以當年七月至翌年六月為起迄期間。

1、職能薪

職能薪指以職能等級制度為中心的待遇制度，該制度由職能階層及等級所構成，職能等級構成的基礎是以職務難易度來區別的「職務分類基準」。職能與職務階層之對應如下表所示：

職能等級職務分類

職能階層	等級	對應	職務階層	職位・職務
管 理	1 級		一般管理職	1 事業本部・室・部股長
	2 級			2 支社・營業所股長
	3 級			3 服務中心股長
主 任	1 級		一般職	1 企劃的職務
	2 級			
主 務	1 級			2 判定的職務
	2 級			3 定型的職務
	3 級			
	4 級			

職能薪包含基本薪給、職能給與、職務給與及眷屬給與等四個項目。

➤基本薪

基本薪給由職能等級及勤務成績決定，其晉薪分為定期晉薪、業績加給、特別晉薪及升級晉薪四個部分，前三者固定於每年四月一日發給，各職能等級之晉薪金額如下四表：

【定期晉薪】

職能等級	五十五歲以下		
	在級年數 0~4 年	在級年數 5~7 年	在級年數 8~10 年
管理一級	4,800 日圓	3,700 日圓	2,700 日圓
管理二級	4,400 日圓	3,500 日圓	2,500 日圓
管理三級	4,000 日圓	3,300 日圓	2,300 日圓
主任一級	3,600 日圓	3,200 日圓	2,200 日圓
主任二級	3,200 日圓	2,900 日圓	1,900 日圓
主務一級	2,700 日圓	2,300 日圓	1,300 日圓
主務二級	2,000 日圓	1,600 日圓	0
主務三級	1,700 日圓	0	0
主務四級	1,700 日圓	0	0

【業績加給】

職能等級	A	A'	B	B'	C
管理一級	4,900 日圓	4,700 日圓	4,400 日圓	4,300 日圓	4,100 日圓
管理二級	4,300 日圓	4,100 日圓	3,800 日圓	3,700 日圓	3,500 日圓
管理三級	3,700 日圓	3,500 日圓	3,200 日圓	3,100 日圓	2,900 日圓
主任一級	3,100 日圓	2,900 日圓	2,600 日圓	2,500 日圓	2,300 日圓
主任二級	2,500 日圓	2,300 日圓	2,000 日圓	1,900 日圓	1,700 日圓
主務一級	1,800 日圓	1,600 日圓	1,300 日圓	1,200 日圓	1,000 日圓
主務二級	1,100 日圓	1,000 日圓	900 日圓	800 日圓	700 日圓
主務三級	700 日圓		600 日圓		
主務四級	400 日圓				

說明：A，A'，B，B'，C 為業績考核等第。

【特別晉薪】

職能等級	A	A'	B	B'
全部等級	1,000 日圓	900 日圓	800 日圓	600 日圓

說明：A，A'，B，B'為業績考核等第。

【升級之晉薪】

職能等級	前一等級達二年以上	前一等級達一年
管理等級	4,300 日圓	3,800 日圓
主任等級	3,700 日圓	
主務一級	3,100 日圓	
主務二級	2,500 日圓	
主務三級	1,700 日圓	

➤職能給與

依職能等級給與，同樣職位但不同等級，則職能給與亦不相同，且除了主務三級及主務四級外，其餘的職能等級再區分為 A 及 B 二欄，每位員工於剛升到上一級時，先以該級之 B 欄支薪，滿三年後，如評價有達 B 等第以上時，始得以該級之 A 欄支薪。高中畢業者以主務四級 B 欄起薪，專科畢業者以主務三級 B 欄起薪，大學畢業者以主任二級 B 欄起薪。由主務一級升至主任二級需經公司內部升等考試。職能給與金額詳見下表：

職能等級	每月金額	
	B 欄	A 欄
管理一級	175,000 日圓	182,000 日圓
管理二級	157,600 日圓	164,100 日圓
管理三級	140,500 日圓	146,500 日圓
主任一級	118,200 日圓	123,200 日圓
主任二級	95,200 日圓	100,200 日圓
主務一級	71,200 日圓	75,000 日圓
主務二級	56,900 日圓	60,700 日圓
主務三級	47,800 日圓	
主務四級	39,800 日圓	

➤職務給與（主管加給）

管理監督職位

支給 區分	支給對象	每月金額
S	特別管理職副參事（如營業所課長）	12,000 日圓
A	一般管理職的職務段階Ⅰ（如本社股長）	9,500 日圓
B	一般管理職的職務段階Ⅱ（如營業所股長）	7,000 日圓
C	一般管理職的職務段階Ⅲ（如服務中心股長）	4,500 日圓

二、主任

支給區分	支給對象	每月金額
D	主任	4,500 日圓

➤眷屬給與

依眷屬口數及眷屬年齡核給，眷屬對象包含配偶、未滿 23 歲子女及 60 歲以上父母。眷屬給與之目的在於補助維持員工家庭生活之需，44-55 歲員工的家庭生活費最高，負擔最重，故此階段年齡所給予的補助金額也最高。

由於眷屬給與和員工個人能力、績效無關，且占比不低，約占月薪 16%，中電希望能漸近調降此部分佔比，以符能力表現原則。

眷屬給與金額如下表所示：

眷		屬	每月金額
眷屬二人以上	眷屬年齡	59歲以上	84,400日圓
		56-58歲	93,000日圓
		44-55歲	96,900日圓
		40-43歲	93,500日圓
		35-39歲	88,500日圓
		30-34歲	80,300日圓
		25-29歲	69,900日圓
眷屬一人	眷屬年齡	24歲以下	62,800日圓
		59歲以上	61,100日圓
		56-58歲	67,400日圓
		44-55歲	70,200日圓
沒有眷屬	眷屬年齡	43歲以下	53,200日圓
		25歲以上	23,200日圓
		24歲以下	20,900日圓

2、業績薪

首先以導入目標管理的方式，做為業績評估額的基礎，目標管理的流程如下：被考評人每年3至4月時，依據公司中期經營計畫、年度業務營運方針及年度目標，設定個人目標，目標數以3到5個為限，目標值需可量化，經與上一級主管面談後，做目標難易度之判定，接著5月至翌年2月為實施過程，2月結束後，3、4月期間進行業績考核。

業績考核用來考核評估每個人達成目標程度和目標的難易度、目標達成的成果及日常業務的執行狀況。5、6月業績評定共

分為五個等第，S表示：顯著地超越基準；A表示：相當超出基準；A'表示：已達基準；B表示：幾乎達到基準；B'表示：相當遠離基準。業績薪大致適用於特別管理職，特別管理職與職位之對應關係及其相關薪資項目如下列三表所示：

資 格		對 應	職 位	
特別管理職	參與		事業本部、室・部部長，副支社長	
	副參與		營業所所長	事業本部、室、 部・支社課長
	參事		營業所副所長	
	副參事		營業所課長	

特別管理職（參與除外）人員薪資項目：

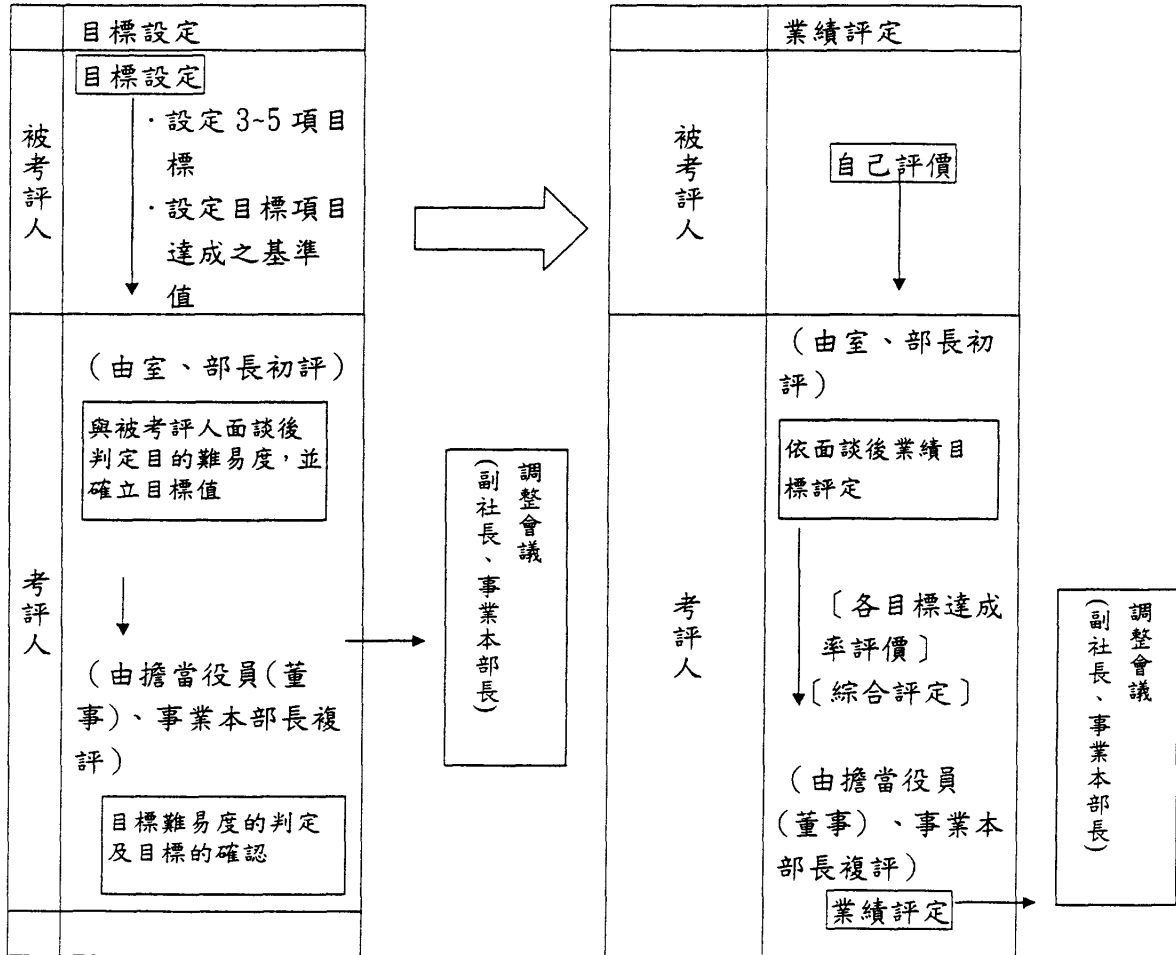
項 目	內 容
業績薪	依據其擔任職位及業績評核而定。（業績薪詳見下表）
特定工作區域補貼	如東京物價高，東京支社員工每月補貼生活津貼二萬日圓；交通不便之小島補助交通津貼。

特別管理職（參與除外）人員業績薪金額表（日圓）

資 格	業 績 評 價				
	S	A	A'	B	B'
副參與	970,000	950,000	930,000	910,000	890,000
參事	880,000	860,000	840,000	820,000	800,000
副參事	790,000	770,000	750,000	730,000	710,000

3、年薪制

年薪制適用對象前已述及，至其業績評定方法大致與前者業績薪相同，不再重覆說明，圖示如下：



(三) 培育輪調政策

中電以往的人員輪調是依據每年策劃制定的『定期人事異動方針』而進行，自今年起，為實現「順應經營環境的業務經營」、

「中電集團經營效能改善」以及「人才之活用暨養成」等三大目標，重新修訂以中長期觀點為考量的人才安排與輪調，改稱為『人事異動的基本方針』。有關內容簡介如下：

1、順應經營環境的業務經營

(1) 以公司各經營項目的達成為導向的人員配置

- 積極地配置具有能力、挑戰熱情的人才，以配合各經營項目之達成。
- 面臨新的經營課題(如新事業的經營政策的實施)，依據人力計畫目標，做適時適切的人員配置。

(2) 以全公司最適化為考量的人才配置

- 從謀求組織的活性化，具有寬廣視野與經驗之人才培育的觀點，不只是在事業本部內，同時，超越事業本部的範圍的各部門之間，特別是管理部門及現場單位，要積極地推動其人員之交流。
- 屬於地方性以及與顧客協調溝通的業務，不受限於部門，配置具經驗、能力與合適性的人才。

2、中電集團經營效能改善

(1) 派遣人員至集團企業

- 從員工能力的提高以及集團企業的人員支援之觀點，積極地實施派遣人員至集團企業。
- 對於新事業，為了能夠早日奠定其經營基礎，積極地配置有能力的人才。
- 以再就職為前提的派遣，考慮在關係企業等的就業年數、人員需求等情況以及本人的能力、適性等，定為53歲左右。又特別管理職的派遣，以轉職為前提而實施。

(2) 大集團效果的人才活用

積極地實施派遣至集團企業和集團企業間的相互派遣。

3、人才的活用暨培育

(1) 從能力、合適性考量的人員配置

- 自人才的活用、活化性的觀點，實施對能力、合適性及培育計畫均加以考量的人員配置，於配置上也充分照料到員工的身體健康。
- 管理職的新、升任，先確認清楚其資質及能力，同時也考慮人格的穩定性。
- 為了謀求女性員工較高能力的發揮，加強女性員工的活用，充分考慮所從事業務之擴大及育成計畫等，也包括管理職的晉升，積極地提拔任用有能力的女性員工。
- 具有派遣經驗者，應以能夠活用他們在派遣處學習到的知識、技能及經驗。

(2) 計劃性的推動輪調

- 計劃性地實施具有更寬廣的能力之其他業務之輪調，一項業務的期間以 3-5 年為標準。
- 因應各人的特性，實施特定業務的專門能力之提升，以及考慮獲得顧客的信賴及地方性溝通協調等情況，雖然一項業務以 3-5 年為標準，但有時也酌予加長。
- 關於在山間、離島等較偏遠的事業所服務三年以上者，積極地謀求其輪調。
- 關於派遣期間，雖然也以 3-5 年為標準，但也須充分考慮本人的意向及合適性而有所調整。
- 關於單身赴任，除考慮業務上的必要性外，儘量減短單身赴任期間。

(3) 培育輪調之實施

關於一般職（事務、技術），區分成初期及中期輪調，確認各人的能力及合適性，依各階段而計畫性的實施。

培育輪調期間的訂定，原限制為3年，但隨著自由化的進展，及朝向地域性與顧客的溝通協調的重要性高漲，且就專門性高的業務而言，考慮其專業技術習得及傳承的必要性，而將一項業務的從事年數延長為3-5年。有關培育輪調的實施標準詳如下表。

培育輪調的實施標準（全公司之方針）

初期 輪 調	培育方針	<ul style="list-style-type: none"> • 現場單位以培養廣泛基礎的業務知識及技術為基本。
	對象期間	<ul style="list-style-type: none"> • 進入公司後 3-10 年。
	輪調的年數 (一項業務從事期間)	<ul style="list-style-type: none"> • 根據多項業務系列經驗或者在同一業務系列內變更工作，一項業務以 3-5 年為標準。
	摘 要	<ul style="list-style-type: none"> • 辦理事業所間的輪調時，應考慮到對不同地域、工作場所之風土經驗及人員網絡之擴大等，以符合各事業所實際之需。 • 為了謀求人才的早期養成，衡酌各人的能力及合適性，於必要時，加速往管理部門的配置，使其有派遣經驗。 • 業務股的員工之初期配屬，原則上為營業所，以擔任營業業務。
中期 輪 調	培育方針	<ul style="list-style-type: none"> • 為了加強業務知識、技術，以同一業務系列為中心的培育為基本。但是，在期望具有多能性人才的情形下，或者是有較合適的某種業務作為其他考量的情形下，可改派其他的業務系列，或者是必要的部門間的交流。
	輪調對象	<ul style="list-style-type: none"> • 以初期輪調之後以至於晉升管理職間為期間。
	輪調的年數 (一項業務從事期間)	<ul style="list-style-type: none"> • 在同一業務系列內變更工作為原則，一項業務以 3-5 年為標準。但是，如為提高業務知識、技術的水準時，也可超越這個標準。
	摘 要	<ul style="list-style-type: none"> • 辦理事業所間的輪調時，應考慮到對不同地域、工作場所之風土經驗及人員網絡之擴大等，以符合各事業所實際之需。 • 為了加強業務知識及經驗，積極地實施往管理部門的配置或是派遣至新事業的集團企業。 • 從提高技術能力的觀點，以教育為目標的派遣，是有必要的，惟需先確認費用及效果後，再加以施行。 • 事務股的員工在一個事業所工作的年數，以 3-7 年為標準。

*上表顯示了全體的基本方向性，但各事業本部可依其工作性質，各自研訂實施標準。

肆、感想與建議

韓電部分

韓電雖與本公司同為國營事業，惟因韓國電業自由化之相關法規較我國完備且在立法腳步上超前，加上這幾年韓國為能在世界舞台上佔有一席之地，由政府對韓電擴大提供相關技術開發資金之支援規模，並協助與世界級公司如美國 Westing House 公司建立合作案，以共同攜手建構韓國標準型海外核電廠及出口相關技術，韓國政府並要求韓電派遣職員常駐海外貿易辦事處，以延攬海外訂單，這些措施在在使韓電在某方面制度追求務實、成長、收益，雖難以立即仿效，但平心而論仍有諸多值得本公司思省、借鏡之處，僅提出以下幾點感想與建議之淺見：

一、韓電員工向心力、服務精神：

1. 韓國的公司至今仍重視階級倫理觀念，韓電員工處處表現出長幼尊卑之謙恭有禮與井然有序的景象。且人員輪調相當落實，促進部門間團隊合作，消除本位主義。
2. 韓電員工大都能自動自發，中午 12 時午休及下班時間，並未發現隨即離開座位，大多數人還留在工作至告一段落為止。
3. 本公司在「考勤管理」上，宜營造「同仁自愛、自動自發」之組織文化。

二、韓電輪調制度實施很徹底，人員定期輪調，且在制度上已考量地緣、補足經歷上不足、員工個人願望，及業務推動上需求之間平衡，並事先予以安排，又能相沿成習，故甚少怨言。

三、韓電從業人員平均年齡較本公司為低，相對之下充滿朝氣與活力，衝勁十足，在工作步調、節奏上，展現行政效率，值得本公司借鏡。

- 四、韓電之建廠工程係採大包方式，由子公司 KHIC 與 HYUNDAI 承包，該二公司規模大，而能兼顧工程進度與品質，從而使自有員工精簡，又無工程完工後，人力安置問題。
- 五、韓電組織之調整相當快速且具彈性，可能因韓國電業自由化相關法案業經政府立法，加以各階段推動時程均相當明確，故能積極推動。反觀國內，電業自由化與本公司民營化之規劃遲未能明確，致使本公司改造的危機感不足，影響組織調整作業甚鉅。
- 六、組織很精簡，儘量少設副主管，如必須設置，則兼一個課長職務，以減少用人，提高生產力。
- 七、韓電內部企業網路教學、多媒體教學、遠距教學很完善。
- 八、電子郵件在韓電已成為不可或缺之溝通工具，每一位員工均有自己的電子郵件信箱，普及率百分之百；且 PC/員工數比率高達九成以上。

肆、感想與建議

中電部分

一、品牌形象遠比價格競爭有利

日本電力中央研究所針對未來實施全面自由化後，家庭用電客戶選擇電力公司的考慮因素進行問卷調查，分析結果，顯示「品牌」比價格優先的傾向，報告指出形象策略的重要性日增，用戶選擇電力公司的主要考量因素比較，顯示財務健全性與顧客服務等非價格因素（品牌形象）比價格因素更獲得重視的傾向。

由前述的調查分析，電力公司面對自由化時，形象塑造的重要性遠大於其他，非常值得我們注意的。

二、派遣人力的擴大運用

中電派遣員工到關係企業或子公司人數近年大量增加，推究其原因主要為：中電為謀永續生存發展，積極推廣多角化事業，又為了新事業能儘快上軌道，就派遣中堅級幹部的員工出去，使其擔負經營責任。

派遣有潛力的員工出去，不但可提供支援人力，達到培訓之目的外，亦可解決精簡人力的壓力

又隨著中高年齡化，需為即將退休員工（53至55歲左右），尋求再就職的地方，使其在派遣處退休，以免屆時無法安置。

本公司一直有人力過剩的壓力，中電的作法值得我們借鏡學習，積極開發多角化事業，藉由新事業的成立，以規劃人力轉置相關事宜，並靈活運用現有人力。

三、配合經營環境調整輪調政策

中電的輪調制度一向為我們所稱許，以往為三年一任，行之有年，員工基於輪調對個人知識及技術的養成，及視野的寬廣，都有莫大的幫助。公司則考量基於人才活化運用的立場，而持續政策的執行。

因應自由化的衝擊，中電已開始檢討現行輪調制度之合宜性，為提升業務知識及技術能力，以充分照顧到客戶，確保最完善的服務，對於輪調的期限，經檢討結果，酌予延長為3到5年，配合各事業本部的工作差異性，甚至可超過5年。

中電對於相關制度的適用性，均會配合環境，隨時予以檢討，使其達到最佳狀態，並不因美好的過去而停滯不前，相當令人佩服。

四、人性化管理

中電員工的工作精神，讓人想起搬運食物的螞蟻及花叢中採蜜的蜜蜂，那麼的精神奕奕，除了勤奮以外，所具備的團隊合作及向心力正是公司員工提升績效不可或缺的。又觀察其員工上下班，雖無須打卡或簽到，但不會有人因而遲到或早退，加班甚至不要求加班費，以免影響公司績效，這是長久以來的中電文化，應與日本的民族性也有密切的關係。

五、員工申告及面談制度

中電公司重視員工申告及面談制度，每年十月一日起辦理全公司員工本人申告書之調查，舉凡員工家庭、健康情形、希望擔任的工作及希望的工作地點、工作滿意度及能力開發等均詳細填報，由於員工本人申告書畢竟無法訂定很詳盡或記載內容不見得能正確傳達員工的意見，在申告書提出後會由第一次評定者（股長）進行面談，就員工的情緒及願望等

問題，充分商討，俾增進彼此的了解與信賴。充分了解員工的困難情形，發現問題、隨即解決問題，消弭問題於無形。中電該制度雖執行成效良好，但如僅就制度面模仿學習，不重視與員工間的溝通，或是管道不彰，以致員工動輒請民意代表關說，或請託工會代表施壓，造成單位的困擾，則制度將流於形式，無法落實，徒增一些紙上作業而已。

7 2003 教育培训計劃(前年對比)

區 分		2003年		2002年		前年對比 增減	
		課程	人員	課程	人員	課程	人員
社內教育	中央教育院教育	235	15,978	192	13,772	43	2,206
國內委託教育	研究生院課程	13	40	11	28	2	12
	經營管理者課程	2	21	2	36	-	-15
	碩·博士課程	4	6	4	6	-	-
	一般委託教育	197	1,519	276	1,653	-79	-134
	外國語教育	3	6,000	2	5,600	1	400
	讀書通信教育	3	1,800	2	500	1	1,300
	計	222	9,386	297	7,823	-75	1,563
海外委託教育		42	379	40	234	2	145
總 計		499	25,743	529	21,829	-30	3,914

課程名	對象	教育人員	教育時間
經營者課程(國內/海外)	副處長, 部長	35	1年
MBA 課程	部長, 課長	20	1年
海外地域專門家課程	全職員	11	6個月以上
學位(碩博士)課程	全職員	6	2年
短期大學委託教育	課長 以上	20	6個月
短期海外進修	全職員	140	10日

※ 計劃自2004年大幅擴大對教育的投資。

8	2003年中央教育院教育計劃
---	----------------

區分		課程數	教育時間	總人員	備注	
中央教育院	Orientation 教育	新入社員	1	2~3週	399	
		新任幹部	2	1週	232	
		小計	3	1週~3週	631	
	經營 教育	經營戰略	7	3日~2週	888	
		組織文化	1	4日	270	
		經營管理	9	3日~1週	716	
		品質經營	2	3日	247	
		小計	19	3日~2週	2,121	
	專門 教育	幹部職員	28	3日~1週	930	
		一般職員	99	3日~6週	5,256	
		技能職員	17	3日~4週	1,482	
		別定職員	4	3日~4日	363	
		顧客滿足 CS教育	7	3日~4日	675	
		小計	155	3日~6週	8,706	
	受託 教育	養成教育	2	13週~20週	88	
		受託教育	25	3日~4週	1,558	
		小計	27	3日~20週	1,646	
	團體教育計		204	3日~20週	13,104	
	虛擬教育(cyber教育)		31	23H~40H	2,874	
合計		235	3日~20週	15,978		

9	虚拟(Cyber)教育
---	-------------

1. 中央教育院 Cyber教育院 (Cyber 職務教育)

- 提供无距离障碍和无時間障碍的教育环境
- 將來計劃：瞄准全職員的課程，除實習以外，實現全職務教育課程的網絡化
- 上网環境：內部网或因特网 (<http://edu.e-kepco.co.kr>)

區分	'01年	'02年	'03年 (計劃)	'05年 (計劃)
改設課程	17課程 (51次)	27課程 (84次)	31課程	71 課程 (120次)
教育人員	1,018	1,346	2,874	3,600

2. Cyber 外語教育

- 教育課程：英語, 中國語, 日語
(TOEIC、JPT(日語能力測試考試)、HSK(漢語水平考試)、生活會話、商務會話等)
- 開發教育課程以及外包(与外部网上教育課程簽署合同)

3. Cyber 教養教育

- IT、教養、基礎外國語、取得資格證課程
- 上网環境：內部网或因特网

勤務評定 評價項目 (appraisal index)

1. 經營管理職 (處長)

評定要素	評定項目(index)			
意識 (conscious-ness)	①清廉度 (absolute honesty)	②主人意識 (sence of master)	③協調性 (cooperation)	④責任感 (responsibility)
能力 (ability)	⑤理解判斷力 (comprehension & judgement)	⑥企劃創意力 (planning & idea)	⑦戰略的思考力 (strategic thinking)	⑧指導力 (leadership)
勤務實績 (performance)	⑨業務量 (quantity of work)	⑩業務質 (quality of work)		

2. 管理監督職 (副處長, 部長, 課長)

評定要素	評定項目(index)			
意識 (conscious-ness)	①清廉度 (absolute honesty)	②誠實性 (sincerity)	③責任感 (responsibility)	
能力 (ability)	④理解判斷力 (comprehension & judgement)	⑤企劃創意力 (planning & idea)	⑥指導力 (leadership)	⑦專門知識技術 (knowledge & skill)
	⑧環境對應力 (cope with new change)			
業務實績 (performance)	⑨貢獻度 (contributon)	⑩管理改善努力 (effort to improvement)	⑪特別한 業績 (special performance)	⑫業務의 量과質 (quantity & quality of work)

業 務 實 績 書

(管理監督職)

作成者	所屬			評定其間		
	사번		姓名		職稱	
1次評定者	姓名	(인)		職稱		
세부담당업무 (공란포함20자이내)						

번호	重點推進項目	目 標	推進実績 및 努力事項	自己評價		
				充足	普通	未洽
1	内部評價 業務 (또는 조직공헌도)					
2	管理改善業務					
3	自體特別推進業務					
4	其他	賞罰事項 提案実績 發表論文				

- 주) 1. 추진실적의 경우 점선내는 전산입력을 위하여 24자 이내로 작성
 2. 전산입력 하단의 공란은 세부내역을 작성

秘 特別管理職 業績考課票
(平成 年度)

氏名

所属・役職名 年 月 迄

資格 年 月

総合評定 (業績評定)
決定・評定区分

前所属・前役職名(3年度中に異動があった場合に記入)

1. 目標達成度評定(成果評定) [1次〃, 2次〇]

着眼点	s	a	a'	b	b'
目標の達成度合いはどうか。 (業務計画等に掲げた重点課題などに関して成果をあげたか。)					

2. 目標達成(課題解決)に向けてのプロセス評定 (部を持たない場合は「組織運営・人材活用」の評定は行わない) [1次〃, 2次〇]

評定要素	着眼点	s	a	a'	b	b'
目標設定・管理 (課題設定・管理)	経営上の課題について深く認識し、大局的な観点から最適な 方策を講じていたか。また目標(課題)の遂行状況やとりま く状況を適切に管理・把握し、環境の変化に柔軟に対応したか。					
達成志向	目標の達成に向けて、意欲的・積極的に挑戦し、より高 い成果を目指して熱意と使命感をもって取り組んだか。					
創意工夫・改善	目標の達成に向けて、前例や現状にとらわれず、新しい やり方・価値の創造に率先して取り組んだか。また常に 問題意識を持ち、工夫・改善に努めたか。					
問題解決	目標の達成に向けて、達成を阻害する要因に対しては、的確 な状況判断のもとに適時・適切に解決策を示すことができたか。 また解決に向け率先して取り組み、粘り強く解決したか。					
組織運営 人材活用	目標の達成に向けて、的確な指示・命令を行い、組織全体を まとめ、リードしたか。また部下の能力・適性を充分把握し た上で適切に業務の割り当てを行い、その能力を活用したか。					
目標達成に向けてのプロセス評定(総合)						

3. 日常の業務遂行評定 (部を持たない場合は「評価・指導・育成」の評定は行わない) [1次〃, 2次〇]

評定要素	着眼点	s	a	a'	b	b'
目標以外の 成果・達成度	目標以外の成果や達成度合い(※)はどうか。(※)…組織 固有の機能にもとづいた課題や全社共通の課題のうち、 個人の目標として設定しなかった課題の達成度合いなど。					
コンプライアンス	法令や規程の遵守はもとより、倫理観に裏打ちされた業 務運営(コンプライアンス経営)を推進したか。					
リスク管理	リスク管理の観点から社内外の動静に常時着目するとと もに、自所のリスクの洗い出し、発生防止策、事後対応 策の検討・実施など、的確なリスク管理に努めたか。					
情報収集・伝達	お客さま、株主・投資家の皆さま、地域社会の動向など 幅広く積極的に情報を収集し活用したか。また迅速・的 確に関係箇所への情報連絡・周知を行ったか。					
評価・指導・育成	部下の成果・能力・適性の評価は的確であったか。また 部下の適性等を把握し、熱意をもって計画的・効果的な 育成・指導を行ったか。					
日常の業務遂行評定(総合)						

4. 総合評定 1、2および3の結果を総合して決定する [各列および〃を記入]

評定者	序列	S	A	A'	B	B'
1次評定者(所属・役職名・氏名)						
2次評定者(所属・役職名・氏名)						

自己申告書〈A〉 (平成15.10現在)

所属・役職名		ふりがな													
氏名		氏名													
住所	現住所 <small>(住居区分) <input type="checkbox"/> 社宅 <input type="checkbox"/> 寮 <input type="checkbox"/> その他 TEL () -</small>	年度年令	才												
	その他連絡先 <small>(独身者・単身赴任者等で現住所以外に連絡先がある場合は記入する)</small>	生年月日	昭和 年 月 日												
TEL () -		氏名 続柄													
家族	続柄 名前 年度年令 同居・別居 備考(学年等)	健康状態	資格・特等												
	<input type="checkbox"/> 同・ <input type="checkbox"/> 別	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> やや不安(理由) <input type="checkbox"/> 無理がきかない(病名等)	自動車運転者普通免許 <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし												
	<input type="checkbox"/> 同・ <input type="checkbox"/> 別		その他												
	<input type="checkbox"/> 同・ <input type="checkbox"/> 別														
	<input type="checkbox"/> 同・ <input type="checkbox"/> 別														
<input type="checkbox"/> 同・ <input type="checkbox"/> 別															
<small>(休職予定および適用予定については、向こう1年以内に予定している場合のみ記入してください)</small>															
・休職 (<input type="checkbox"/> 育児 <input type="checkbox"/> 介護 <input type="checkbox"/> ボランティア) <input type="checkbox"/> 休職中(年 月 日まで) <input type="checkbox"/> 休職予定(年 月頃から)															
・短時間勤務 (<input type="checkbox"/> 育児 <input type="checkbox"/> 介護) <input type="checkbox"/> 適用中(年 月 日まで) <input type="checkbox"/> 適用予定(年 月頃から)															
・深夜勤務の免除 <input type="checkbox"/> 適用中(年 月頃まで) <input type="checkbox"/> 適用予定(年 月頃から)															
職務・勤務地に関する希望	<p>〈次期異動に関する希望〉</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>*職務に関する希望</p> <input type="checkbox"/> 現職を続けたい <input type="checkbox"/> できれば現職がよい <input type="checkbox"/> 他の職務をやりたい <input type="checkbox"/> どんな職務でもよい </div> <div style="width: 30%;"> <p>(理由)</p> <input type="checkbox"/> 自分に通している <input type="checkbox"/> 現職に従事して日が浅い <input type="checkbox"/> さらに深くやりたい <input type="checkbox"/> 現職が大分長い <input type="checkbox"/> 幅広く経験したい <input type="checkbox"/> 退職でなしと思う <input type="checkbox"/> 能力を伸長・活用したい <input type="checkbox"/> 健康上の理由で <input type="checkbox"/> その他 </div> <div style="width: 30%;"> <p>*勤務地・居住地に関する希望</p> <input type="checkbox"/> どこに転動してもよい <input type="checkbox"/> 現在の居住地を離れられない <input type="checkbox"/> できれば現在の居住地を離れたくない <input type="checkbox"/> 下記の勤務地・事業所等へ転動したい <p style="font-size: small;">理由(上記3項目のいずれかにチェックした場合に記入する)</p> </div> </div>														
	<p>「他の職務をやりたい」と申告した人は、下表に記入してください。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">順位</th> <th style="width: 40%;">機関または出向先</th> <th style="width: 50%;">職務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">①</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">②</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			順位	機関または出向先	職務	①			②					
	順位	機関または出向先	職務												
①															
②															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">順位</th> <th style="width: 40%;">勤務地</th> <th style="width: 50%;">事業所または出向先</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">①</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">②</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			順位	勤務地	事業所または出向先	①			②						
順位	勤務地	事業所または出向先													
①															
②															
<p>〈次期異動後に関する希望〉</p> <p>将来、自己の能力を活用し、チャレンジしてみたい職務(出向を含む)はありますか。</p> <input type="checkbox"/> ある → (① _____) → 希望する時期は、 <input type="checkbox"/> 機会があればいつでも <input type="checkbox"/> 2.3年後 <input type="checkbox"/> 4年後以降 <input type="checkbox"/> 特になし (② _____)															
<p>・チャレンジしたい理由があれば記入してください。</p>															
<p>出向等の希望(対象:年度年令53才以上)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <input type="checkbox"/> 関係会社を希望 <input type="checkbox"/> 関係会社以外を希望 <input type="checkbox"/> 出向等を希望しない(再就職について会社の斡旋を希望しない) </div> <div style="width: 30%;"> <input type="checkbox"/> 会社はどこでもよい <input type="checkbox"/> 勤務地はどこでもよい <input type="checkbox"/> 次の会社、勤務地を希望 </div> <div style="width: 30%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">順位</th> <th style="width: 80%;">会社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">①</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">②</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 30%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">順位</th> <th style="width: 90%;">勤務地</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">①</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">②</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>				順位	会社名	①		②		順位	勤務地	①		②	
順位	会社名														
①															
②															
順位	勤務地														
①															
②															
<p>選択定年の予定(対象:年度年令37才以上) [退職後の住所]</p> <input type="checkbox"/> 選択定年を予定 <input type="checkbox"/> 現住所と同じ 時期(年 月末・ <input type="checkbox"/> 未定) <input type="checkbox"/> 次を予定															

自己申告書〈B〉

(平成15.10.1現在)

氏名

あなたの現在の職務の内容に：(担当職務) について記入してください。

〔仕事の量〕	〔仕事の難易度〕	〔仕事のやりがい〕	〔能力発揮〕	〔適性〕	〔職場のチームワーク〕	〔職場のコミュニケーション〕
<input type="checkbox"/> 5非常に多い	<input type="checkbox"/> 5非常に難しい	<input type="checkbox"/> 5非常にある	<input type="checkbox"/> 5十分に発揮できる	<input type="checkbox"/> 5非常に適している	<input type="checkbox"/> 5非常に協力的である	<input type="checkbox"/> 5よくとれている
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通	<input type="checkbox"/> 3普通
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 1少ない	<input type="checkbox"/> 1易しい	<input type="checkbox"/> 1ない	<input type="checkbox"/> 1発揮できない	<input type="checkbox"/> 1適していない	<input type="checkbox"/> 1協力的でない	<input type="checkbox"/> 1とれていない

上記に関して、特に意見・要望等があれば記入してください。

この1年間、重点的に取り組んだことについて、その成果・反省を具体的に記入してください。
(重点的に取り組んだ項目・内容) (成果・反省)

この1年間担当した職務について、どの程度の成果をあげることができたと思いますか。
 十分満足できた ほぼ満足できた 満足できなかった どちらともいえない

向こう1年間、取り組みたい課題とその理由を記入してください。
(取り組みたい課題 - 内容) (取り組みたい課題とした理由)

この1年間に取得した資格、受講した研修、身につけた知識・技能、自己啓発等について、その成果や努力したことを記入してください。

向こう1年間取り組みたい能力開発について、そのために希望する教育・支援方法等を含め、記入してください。

会社、仕事、職場の人間関係、健康等について、希望、悩み、不安等があれば自由に記入してください。(記入欄が足りない場合は補紙を利用してください。)

〈 補紙あり 〉