

目錄

目錄.....	0
壹、前言.....	1
貳、德國央行的演進.....	1
一、德國央行歷史.....	1
二、歐洲聯盟簡介.....	3
三、2003 年德國央行新架構.....	4
四、目前德國央行的組織結構.....	6
參、成本會計.....	7
一、負責部門.....	7
二、成本會計系統介紹.....	8
三、成本會計在德國央行發展歷史.....	10
四、成本類型、成本中心及成本單位會計.....	11
肆、策略性規劃.....	15
一、策略的目標.....	15
二、策略性規劃的步驟.....	15
三、結合策略規劃到實際執行.....	17
伍、預算會計及預算執行.....	17
一、基本原則和指導原則.....	17
二、預算執行.....	17
三、預算程序.....	18
四、預算的追蹤監督.....	21
陸、資訊專案管理.....	22
一、資訊專案的定義.....	22
二、專案計畫程序.....	23
三、主要專案文件.....	23
四、專案組織、監管.....	24
柒、德國的人事控管.....	24
一、營運統計.....	25
二、組織分析.....	26
三、工作評估.....	30
四、員工評等程序標準化.....	32
捌、結語.....	36

壹、前言

德國名列已開發國家，也確實有其過人之處，本次奉派德國研習該國央行控管，深深感佩其雖為大國，卻能捐棄其本身既有的制度，而以大我為思索方向，加入歐盟後即以歐盟之目標為最高宗旨，為此並修改其法令、重整組織予之配合。

在為期一個禮拜的課程，大致介紹德國組織之改造、策略計畫、成本會計、預算編製、IT 專案管理及人事考評等，驚覺其居然在政府機構引進一般企業的成本管理，一切以數字衡量其工作效率，不過在無情的數字背後，卻也考量各種人性之合理狀況，展現其對人權的尊重。

本次參加學員 23 人來自世界各地，一般言，多數來自東歐及亞洲，東歐地區國家因屬新成立國家，學員年紀都很輕，多數是從事與資訊相關業務，因所服務銀行需採用一套資訊系統，來此考察德國所採行的 SAP 系統之利弊，而來自亞洲地區者，多從事稽核、預算工作，年齡層較高，多數來此吸取先進國家的經驗，觀察是否有足以借鏡之處。

德國辦理研習課程及接待學員的模式，亦展現其效率，每年辦理國際課程約 20 多項(如 2009 年即有 22 項)，承辦人員僅三人，負責所有教師、課程、學員錄取、聯絡、安排等；基本上，德國央行對整個課程給予妥善安排，課堂外的時間，則讓學員充分自由、自立，他們很貼心的提供機場來回計乘車費，地鐵周遊券、小額國際電話卡及足夠資訊告訴你如何往來機場，宿舍、市區、購物中心、上課地點等路線圖，除了第一天上課時有專人由宿舍帶領全體學員步行(20 分鐘行程)至德國央行總部以外，學員全需自行往來，在個人感受，並未覺得不便，也不減其接待之評價，反而因能自行探索及增加學員聯誼機會，而給予正面的肯定。

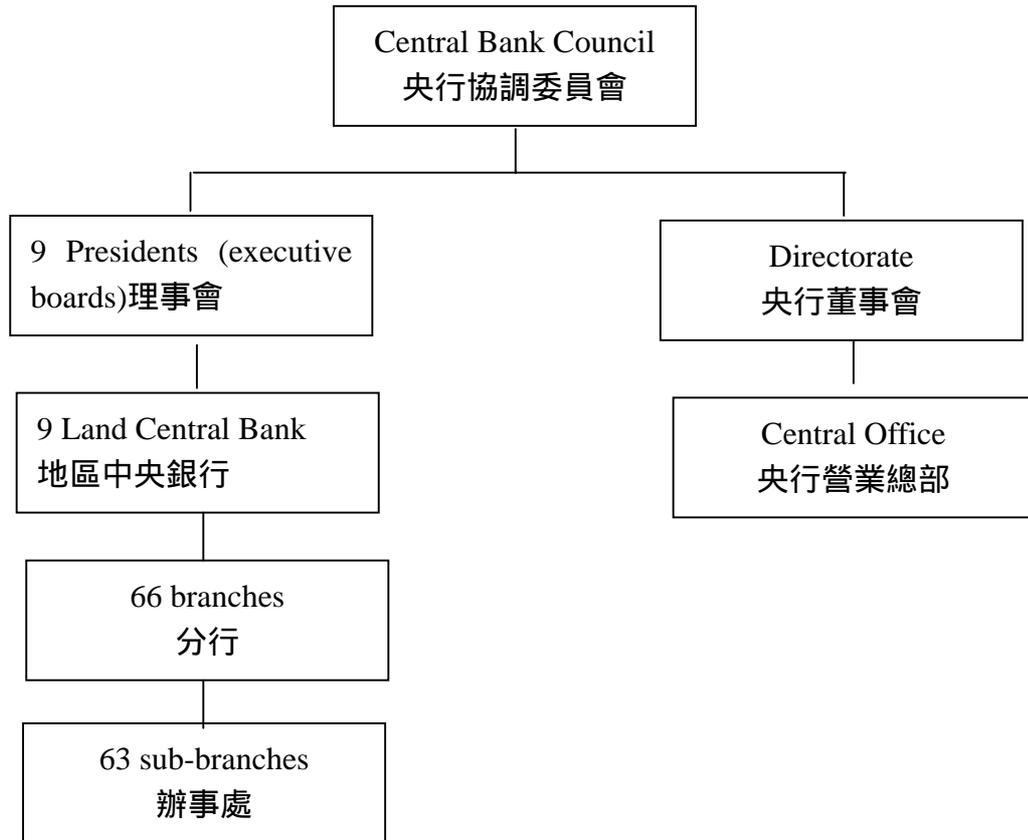
貳、德國央行的演進

一、德國央行歷史

成立於 1957 年，屬政府機構，但在營運、制度、財務及人事上獨立於政府和議會，而預算須受聯邦稽核署稽核。

1992 年組織大改造

組織圖



決策單位	央行協調委員會	董事會	理事會
組成份子	<ul style="list-style-type: none"> ● 央行總裁 ● 央行副總裁 ● 董事會裡除了總裁、副總裁外的其他董事 ● 9 個地區中央銀行理事長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 央行總裁 ● 央行副總裁 ● 4~6 位董事 	<ul style="list-style-type: none"> ● 9 個地區中央銀行理事長 ● 9 個地區中央銀行副理事長 ● 得設 1 名理事
備註	需對德國馬克之貨幣政策負責	董事由聯邦政府(中央政府)指派	<ul style="list-style-type: none"> ● 理事長由地方政府的下議會指派 ● 各區中央銀行對管理、組織及人事擁有自主權

其後為因應歐洲同盟的產生對德國央行組織產生重大變化。

二、歐洲聯盟簡介

(一)歐洲貨幣結盟的三大階段

第一階段：1990年7月1日

- 自由資本移動
- 各國中央銀行的密切合作
- 訂定歐洲中央銀行體系(ESCB),歐洲中央銀行(ECB)和歐洲貨幣機構(EMI)的章程

第二階段：1994年1月1日

- 成立歐洲貨幣機構-調整國家貨幣政策，同時為第3階段做準備
- 各個中央銀行法令獨立

第三階段：1999年1月1日

- 確定各國貨幣與歐元的匯率(固定匯率，不可改變)
- 統一貨幣政策
- 提出從2002年1月1日起以歐元為單一貨幣

(二)歐洲中央銀行體系

成立於1999年，由27個歐洲聯盟會員國組成

其下有四大組織：

1. 歐元系統：由16個採用歐元的歐洲聯盟會員國組成
2. 歐洲中央銀行體系的管理委員會(Governing Council)：由歐元系統國的央行總裁及歐央理事會成員組成
3. 歐央理事會(Executive Board)：下設理事長、副理事長及四名理事
4. 一般委員會：由歐盟所有中央銀行總裁及歐央理事會成員組成

歐洲中央銀行體系由歐洲中央銀行的決定單位管理，依 EC Treaty 的 107 條第 3 款，管理委員會和理事會的關係如下：

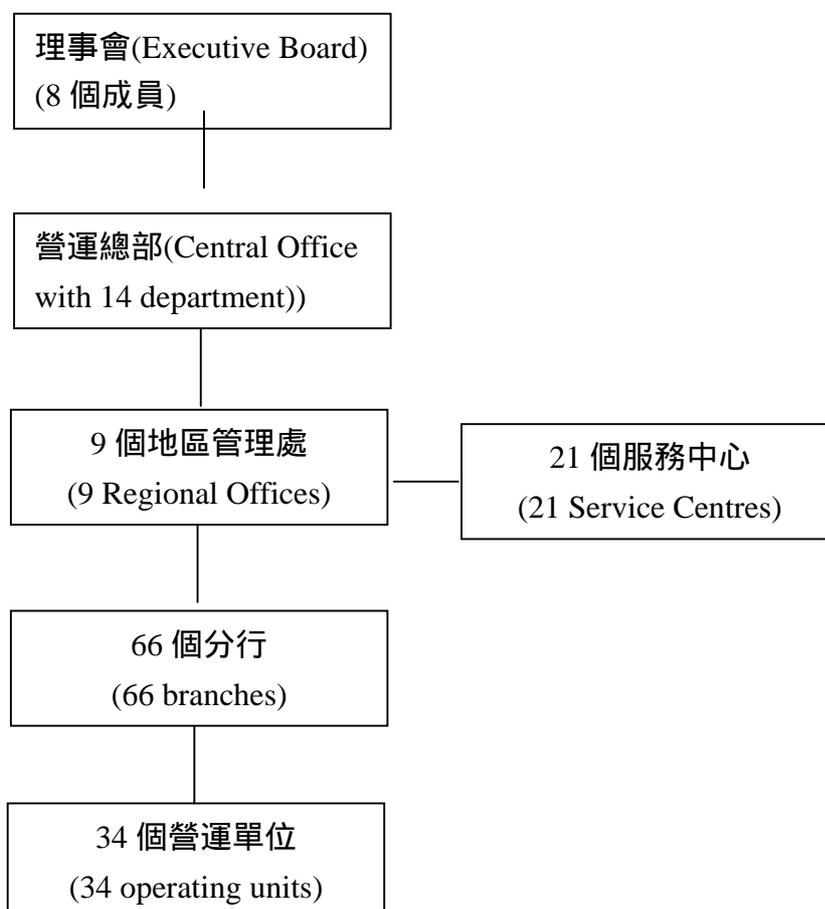
	管理委員會		理事會
組成份子	理事會成員 歐元系統國的央行總裁(目前是 16 個)		理事長及副理事長 4 名理事
任務	規畫歐元地區貨幣政策 採取指導方針和決定委託的工作 諮詢功能	任務	歐洲中央銀行日常事務運作 履行管理委員會訂定之政策方針 準備管理委員會會議

委任

三、2003 年德國央行新架構

鑑於歐盟成立後，央行貨幣政策的任務及活動徹底的改變，不僅是執行央行政策，而是要維持歐元在歐盟體系的穩定，故有必要做結構性的改變，2002 年開始組織的重整。

(一)2003 年重組後的組織圖



(二)重整後各面向

1.理事會：

- 是德國央行管理單位
- 由 8 名理事組成：總裁、副總裁、和 6 名理事
- 統轄並管理整個銀行
- 理事由德國聯邦共和國總統指派
- 總裁、副總裁及 2 名理事由聯邦政府提名
- 其餘 4 名是由參議院於獲聯邦政府同意後提名之

2.新舊組織的重大變革

- 由 8 名理事的理事會取代原先三個管理單位監管央行
- 廢除各區中央銀行的自主權
- 9 個各區中央銀行及央行營業總部合併成爲單一決策單位
- 原先各區中央銀行由地區管理處取代
- 所有事務都直接對央行營業總部報告
- 地區管理處結構一致，其下可設服務中心，分別設在不同地區負責全行特殊事務，如證券清算、房舍管理、採購等

3.調整分行面面觀：

- 將分行轉換成單一級
- 檢視每一分行繼續存在的可行性
- 進一步使分行網狀系統更簡化更有效率
- 由 2003 年 4 月 1 日起將原來的分支機構轉換爲隸屬於分行的營運單位
- 在 2007 年底前逐漸結束這些營運單位
- 爲確保維持央行全國性的現金供給，保證維持 47 個分行

4.簡化現金處理服務在現金循環的對策

背景：

去年德國央行因對現金需求的激增，使現金處理及營運過程中有困窘情形，迫使央行對現金處理的角色重新檢討

結果：

- 對現金處理交易重訂營運政策
- 一般原則：對歐元體系內現金需求的準服務是免費的
- 繼續參與鈔券處理，以確保現行標準品質

5.員工所面對的問題

員工需面對不斷增加的地域性需求及專業靈活度及移動性
人事資源的即時調整對策

- 員工提早退休計畫(對一般員工，不包括有公務人員身份者)：年齡限制 55 歲
- 局部退休(對具公務人員身份者)：年齡限制 55 歲
- 對年輕員工的裁員協議
- 新職介紹：努力將員工轉介至其他工作
- 鼓勵員工工作部分時間的工作
- 員工遷移協助

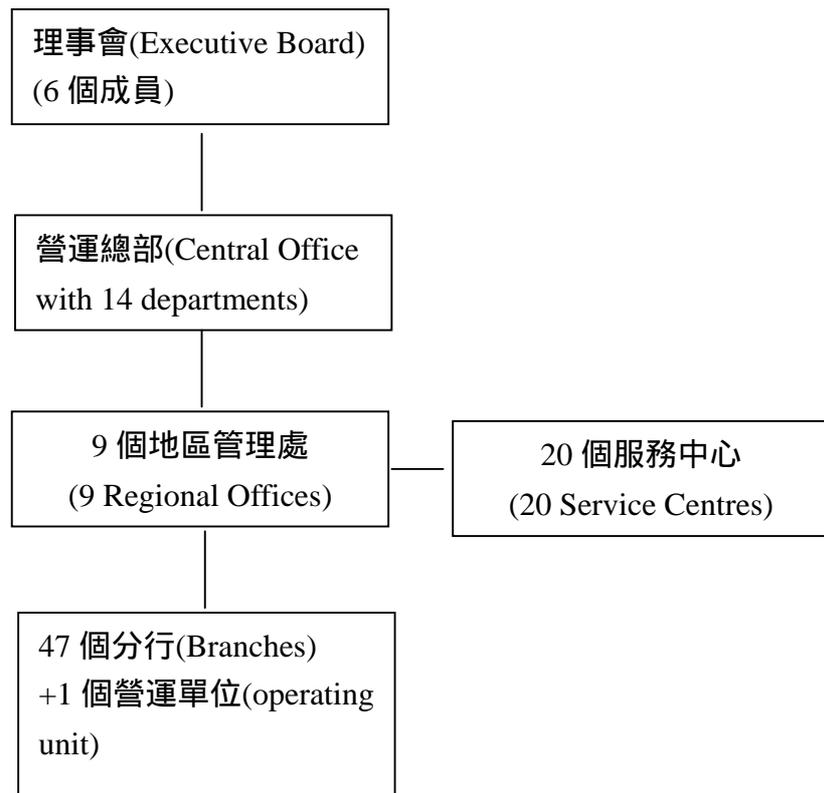
(三)總結

- 強化德國央行總裁的權限，相對的也鞏固了他在歐洲央行理事會的地位
- 減少德國聯邦系統的影響力，決定權一致化(地方政府的各區中央銀行不再參與)，使事權統一。
- 集中由中央營業總部(在歐洲央行體系代表德國)發佈政策。
- 政策決定的相關工作由地區管理處執行
- 將一般銀行業務授權給分行及服務中心

四、目前德國央行的組織結構

經過不斷的檢討改組目前分行數字已從原 2001 年的 127 個(包括營運單位)到 2007 年的 48 個(包括 1 個營運單位)，核心員額員則由 2001 年底的 14,817 人減到 2007 年底 10,391 人，2008 年預計目標為 9,800 人，而 2012 年底目標則為 9,000 人。

2009 年組織圖



歐洲央行體系的貨幣政策是德國央行的核心業務，其他核心業務包括財務貨幣系統、銀行監理、現金處理、清算系統，同時央行積極參與國際組織及研究，除此之外有責任處理準備資產和統計上的各項工作，同時為政府國庫代理。

營運總部、地區管理處和分行工作分配大致如下：

營運總部，監管銀行及原則性的工作。

地區管理處，執行該地區的銀行監理工作，同時需審核該地區銀行再融資的企業的債信，同時負有對該地區公眾溝通之任務，如告知民眾通貨發行、貨幣政策及金融市場等。

分行附屬於地區管理處，提供銀行及公家機構現金及無實體支付服務，同時提供歐元及馬克的兌換，各地營業時間由直屬地區管理處視情況訂定。

參、成本會計

一、負責部門

Department C (C 單位)，主要掌管控制會計及組織(Controlling Accounting

and Organization)，其中的 C1(Division C1)部門，以下又設置組別，分別掌管歐系成本方法，工作團隊，人事考核資訊系統，業務統計及成本會計預算及監測(C11)，在此要針對掌管成本會計的 C11 工作予以簡介。

C11 的簡介

- 訂定成本會計及預算會計原則
- 執行標準成本及預算程序
- 分析資料，提出經營面的非正常報告
- 對中層及最高管理階層提出定期報告
- 一共有 12 名成員

蒐集成本會計資訊服務中心之簡介

- 成立於 2003 年 6 月
- 蒐集及提供成本會計資料(尤指標準成本及預算執行的監控)
- 一共有 3 名成員

二、成本會計系統介紹

(一)會計系統的基本了解

1.財務報告(財務會計系統)

是依照一般公認會計原則處理，著重財務報表之編製，彙總表達企業在某特定期間之經營成果、財務狀況之變動，以應企業外部使用者之需要(提供外部需求者損益表及資產負債等財務報表，損益概念著重於費用)。

2.管理會計(成本會計系統)

成本會計一般是指將企業在營運過程中所發生之成本，加以記錄、分類、分攤並加以報導之成本資訊系統。偏重於企業內部成本控制的一些會計方法；但在德國央行所指 Cost accounting system 不僅是一般成本會計概念，而是引進管理會計的概念，將會計轉換成一種很實用的管理工具，考量產業的特性、市場競爭的情況、策略性目標管理...等，做為管理控制與執行計畫決策的參考依據，其主要是提供內部需求，以成本會計資訊為管理資訊(主要概念在成本)。

(二)成本會計的探討

1.費用與成本理論上探討

財務會計系統 (=外部需求)			
非營運費用	營運費用		
<ul style="list-style-type: none"> ● 無關核心業務或與成本會計無關 ● 無關會計期間 ● 非常費用 	基本成本	其他成本	附加成本
	成本會計系統 (=內部需求)		

非營運費用：例如利息支出

基本成本：薪資

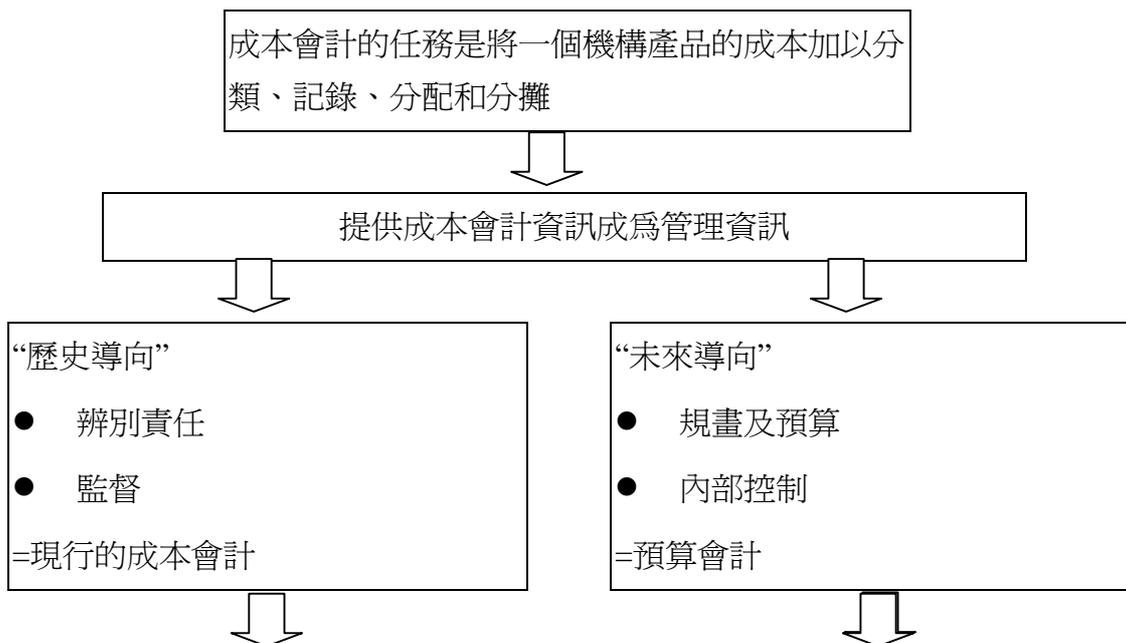
資訊支出、建物，訓練

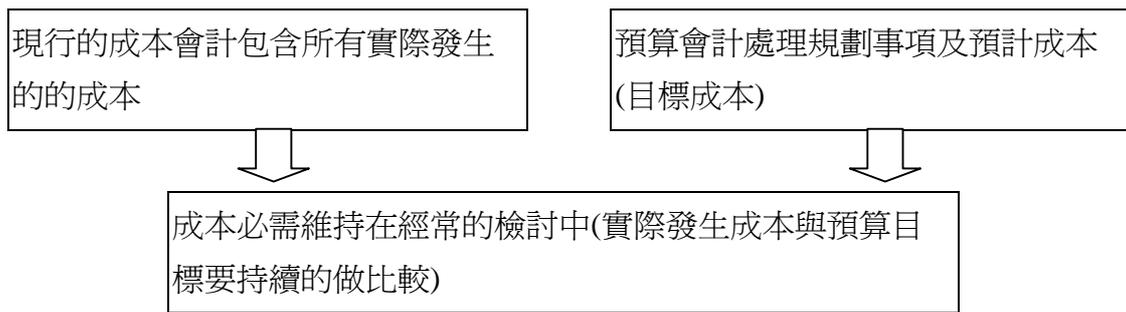
鈔券印製成本等

其他成本：折舊

附加成本：外聘員工資產化的成本(Cost of Capital employed)

2.成本會計的目的





- 達到削減成本的意識
- 建立透明度
- 提供決策者管理資訊-每一項服務是否超過其成本及每一項服務可否由其他資源輔助讓其更便宜
- 確認潛在的節省項目-是否需要該項服務
- 可做效率分析-相同的服務在不同的營業場所成本是否一樣

三、成本會計在德國央行發展歷史

在以前觀念裡，德國央行能夠提供服務，民眾就很滿意了，且德國央行為獨立機構，不需草擬受議會監督的政府預算，基本而言像德國央行這種公家機構是不需要著重成本控管的。

1960 年代德國央行在人事上採用一複雜的人事評估程序，啟動人事成本之監控，在採購上也有很多法令限制，以確保其成本有效使用的原則，同時對特殊採購、投資及計劃皆需控管部門檢視，一般認為已足夠，因此成本會計系統在德國央行是不需要的。

1980 年代末期 1990 年代初期，聯邦稽核署要求德國央行需採用標準成本會計及執行預算監管程序，同時業界管理顧問公司提出其建議書，幫助總營業部建立標準成本，成本中心並建立服務分攤系統，因此在 1990 年代初期開始成本會計的執行。

執行成本會計年誌：

1993 年央行總辦公處所引進成本中心的概念

1995 年將此概念適用到分行

1994 年對價格計算完成成本計算程序

1994 年在總辦公室完成標準成本的運用

1996 年將標準成本適用於所有地區管理處

2002 年對全行出預算監控報告(分析預算數字和實際成本及調查)

爲使其有法源依據，並於 2002 年修正央行法 26 條，明定德國央行採用成本會計，年度開始時，需擬好標準成本和投資計畫，年底需將預算數與實際成本及投資比較，同時要由稽核人員複核，而這些報表需送財政部及國家審計單位。而年度預算比較和審計單位的稽核報告要送眾議院。

2002 年開始，德國聯邦稽核署即著手依上揭修正法條審核央行是否依法採行適當的標準成本會計，稽核官依央行法 26 條稽核其執行結果及其成本會計系統概念。

進一步在全行發展以成本類型、成本中心爲單位之標準資源整合系統軟體，同時全行經協調建立成本中心結構，進一步發展以目標爲中心之成本單位，以便執行更有效分析；同時並在歐盟系統新的架構中採用這一套成本會計系統。

四、成本類型、成本中心及成本單位會計

(一)成本類型指什麼成本會發生，這成本是否發生了

定期報告：對象-最上層主管，內容-所有成本類型

定期報告及非定期報告：對象-最上層主管及中層主管

1.一般架構原則

- 利率屬銀行的核心業務，採 ECB 管理會議爲維持歐系地區物價穩定的表決執行，因此這部分收支不以成本會計考量。
- 德國央行無需編列政府預算(需送議會審核同意)，因此折舊需被考量，成本會計需設算該項成本。

2.主要成本及次要成本

主要成本發生在向外部購產品或外部提供服務時，假設可能時這些成本要直接歸入成本中心，或採用一分配標準分攤至各成本中心。

次要成本是對內部的採購或由內部提供服務，如使用內部發展的軟體或由資訊部門移轉電腦，通常這些成本的分攤是採用一個適當的分攤基準，一步一步分攤方法或類似方式。

主要成本類型有員工成本，其他營運成本(包括材料成本及鈔券印刷成本)及折舊

(1)員工成本

直接給予員工的部分有

- 包括支付給員工(公務員、薪資受雇者及工人)的薪資

- 銀行支付給社會保險系統的給付
- 依追加津貼計畫所需支付給受僱者及工人的給付

分攤到員工成本的項目有

- 法定的意外保險
- 對現職員工(具公務員身份)及退休員工的保健補助
- 搬遷補助及其津貼
- 團體保險及其他社會福利
- ...
- 對具公務員身份員工的年金在財務會計裡類似年金準備，而在成本會計則視為員工成本之一部分

2005 年到 2008 年實際員工成本佔總成本分別為 59.5%、57.8%、58.5%、55.4%。

(2)材料成本

- 辦公室建物，包括所有運轉中的成本(電力，其他從屬成本，清潔，財產稅及租金)和該建物的維護，折舊的部份不包括在內
- 資訊設備，所有資訊的運作、資訊發展及資訊基礎建設(網際網路)，同時也包括硬體軟體維護，折舊的部份不包括在內
- 其他設備，所有營運及業務設備(不包括資訊設備)的花費，(租金、維護等，如傳真機、車輛、印鈔機和其他科技設備)，這些成本尚包含可移動設備如傢俱，印表機等，因為這些不可以歸類到投資
- 諮詢服務及外部支援，內部資源專家、資訊相關顧問及諮詢服務、非資訊支援的專家鑑定、人力、運輸中介等
- 溝通、公共關係和代理，電信成本、公共關係和代理，記者會及發佈成本，包含一切文件及資訊服務
- 訓練、旅行及相關成本，員工參加外部及內部訓練，但員工因訓練致未到職產生的成本屬員工成本，不列此項目，旅行費用則包括公務出差及受訓產生旅費，也包含銀行支付的異地工作補助

- 辦公用品
- 捐助及補助
- 其他成本，包括宿舍及招待所的運作及維護費用，罰金其他包括保險、佣金及宴席等

由 2005 年到 2008 年這項成本分別占該年總成本之 19.8%、22%、23.8%及 22.5%。

(3)鈔券印刷成本

包括鈔券生產成本，許可證及材料(印鈔紙，安全線)，但本項成本不包括鈔券發行及研究發展。

由 2005 年到 2008 年這項成本分別占該年總成本之 7.4%、8.1%、10.1%及 13.5%，持續增加係歐元由 2002 年開始全面使用，至 2005 年已陸續需要更新且參加使用歐元的國家陸續增加。

(4)折舊

- 資訊投資的折舊，以歷史成本資本化，採直線法提列折舊，折舊期間 4 年
- 建物折舊，以歷史成本資本化，採直線法提列折舊，折舊期間 50 年。
- 其他投資折舊，以歷史成本資本化，採直線法提列折舊，折舊期間通常為 10 年
- 內部開發軟體折舊，以開發該計畫的總成本資本化，採直線法提列折舊，折舊期間通常為 5 年

由 2005 年到 2008 年這項成本分別占該年總成本之 13.3%、9.0%、8.0%及 8.6%

次要成本

- 資訊與通訊服務
- 建物服務及設備管理
- 其他內部服務

(二)成本中心會計指該項成本會發生在何處

對高層管理者的報告，有關預算執行(總營業部各部門)的定期報告

對中層及高層管理者的報告，定期和非定期的報告

(1)產生成本中心的原則

- 成本中心必需定義在具體的責任區域
- 成本中心必需能夠提供資訊，這是成本單位過程中必需的
- 特殊的成本中心會有例外規定

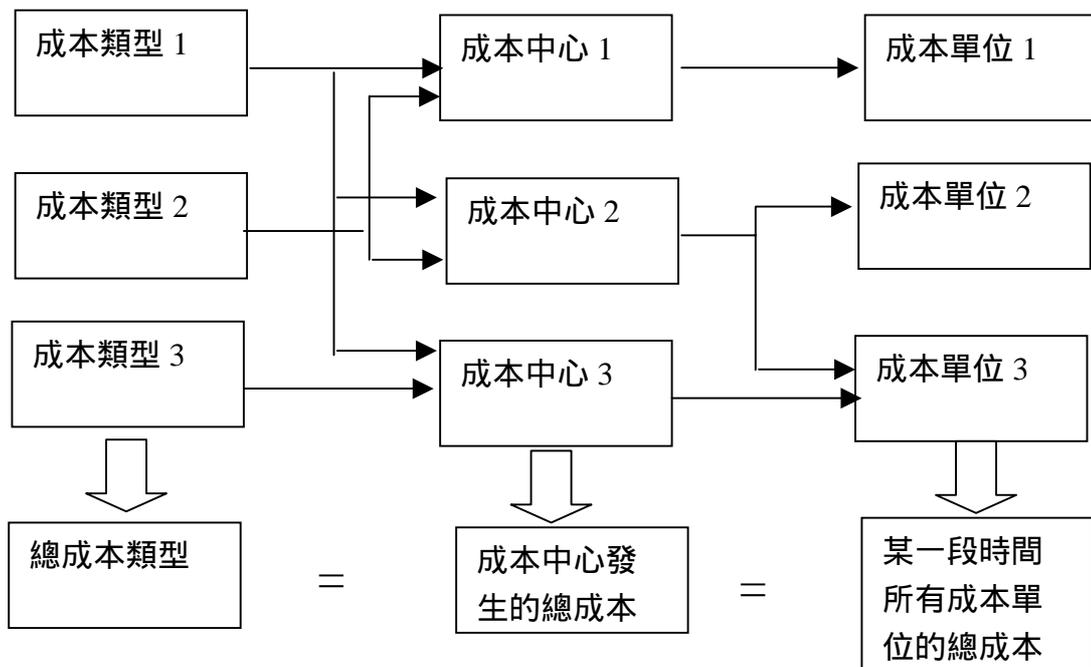
(2)成本中心的類型

- 一般(直接)成本中心
- 間接成本中心
- 計劃成本中心
- 營運成本中心
- 製造費用成本中心(overhead cost centres)

(三)成本單位會計指某一產品或服務會發生該項成本

德國央行不僅定義出成本中心，明確各中心所負責任，更將所有營業活動細分成上百種產品，並透過 SAP 系統採用一複雜的計算評量方式將所有成本分配至各產品。

其成本類型、成本中心及成本單位間有如下的關係：



由以上關係圖可知同一種成本類型可能分屬不同成本中心(如同一筆員工成本即

可能分屬到不同的成本中心)，而同一成本中心的成本也可能分屬到不同成本單位；同理，不同成本類型可能同歸同一成本中心，而不同成本中心也會歸到同一成本單位。

肆、策略性規劃

策略規劃的目的是協助企業了解環境變遷的趨勢，掌握機會，逃避威脅，整合內部資源，發揮企業的競爭優勢，彌補經營劣勢，有效達成企業目標。

一、策略的目標

首先列出銀行五大核心業務領域

- 現金處理-有效現金供應
- 財務及貨幣系統-穩定財務及貨幣系統
- 貨幣政策-穩定歐元地區的貨幣
- 銀行監理-維持德國信用機構正常運作
- 支付系統-確保支付系統的安全及效率

這五大核心業務均建立在國際間及歐洲各會員國合作，同時要佐以強力的研究經濟政策分析團隊。

二、策略性規劃的步驟

(一)蒐集資料，與總營運部 14 個部門研討，做 SWOT 分析

所謂 SWOT(strength, weakness, opportunity, threaten)分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可用做企業策略擬定的重要參考之外，亦可用在個人身上，作為分析個人競爭力與生涯規劃的基礎架構，其結構雖看似簡單，但卻可以用來處理非常複雜的事務。可說是一種相當有效率，且幫助做決策者快速釐清狀況的輔助工具。

(二)分析 SWOT 結果，確認策略目標與意圖，安排至策略地圖

1. 將策略規劃化為實際營運目標及行動與明確指標，以便完成該策略目標
 - 編輯分析結果至目標清單，清單上指出目標名稱，說明及操

作目標，比較現行及新建立達成目標的方法，訂出遵循指標

- 每一策略規劃至少有一項指標，該指標要質量並重
- 要注意完成這些規劃時是否真的為銀行長期成功的關鍵

2. 策略規劃完成後由理事會討論決議

例 1：名稱：策略 2012

主要目標：樹立德國央行在德國及歐系央行心目中為以穩定為目的的獨立機構
行動方案

業務核心領域	操作目標
貨幣政策	1. 加強貨幣政策的研究 2. 為歐系央行在相關業務領域導入更多操作工具
財務及貨幣系統	1. 加強經濟研究 2. 參與國際學術研討會引用更多量變圖表
銀行監理	1. 加強分析工具(如壓力測試) 2. 進一步發展管理架構
支付系統	1. 促進歐洲支付系統的整合 2. 在流動性的供給與移轉居於領導地位
現金處理	1. 維持現金循環 2. 在鈔券處理努力達到佔 50%的地位 3. 促進歐系銀行鈔券再循環

以上五大核心業務是央行捍衛穩定的基石，對外需不斷與民眾溝通，對內則需對員工施以訓練讓其充分了解，做好完成策略之準備。

例 2：名稱：歐洲地區物價穩定

目標說明：

我們的主要目標是維持價穩定

德國央行總裁是歐央管理會議的一個委員，其中一項工作即是制定歐系的貨幣政策，德國央行對總體經濟的發展提出完整而深入的學術研究以供其貨幣政策制定的依據，同時央行也會向聯邦政府提出建言。

除此之外，德國央行要確定其貨幣政策在歐盟執行得到最佳效用。即貫徹了在歐

系到德國聯邦使用單一貨幣政策的目標，達到歐洲地區物價穩定。

營運目標

德國央行在歐元地區貨幣政策的執行扮演關鍵性的角色，因此積極參與歐央各項營運工作，對未來發展有效率的工具及管理步驟有重大貢獻。

活動：例如在歐系間不以市價評估擔保品。

三、結合策略規劃到實際執行

每年 2~3 月需規劃次年預算，在 4~6 月間就需檢視策略，評估相關策略目標營運方式是否可行，假如需要的話，需更新方法，8~12 月完成營運計劃(包括財務及人力需求)；亦即結合策略規劃到預算中。

伍、預算會計及預算執行

一、基本原則和指導原則

基本原則

- 總預算指一整年的管理費用及投資計畫的限額(理事會負責管控全行預算)
- 各部門預算指各不同負責區域的管理費用及投資計畫的限額

預算執行的指導原則

- 總預算通常決定於標準成本會計及年度投資計劃
- 各部門預算則較有彈性，因其設有一些補償規則，使部門間可透過預算移轉或全行的意外準備取得資金
- 對整體預算及部門預算設有預算監控機制

二、預算執行

(一)對已取得核准的採購

1.通常成本中心首長不需稽核部門的參與或授權即可使用：

(1)對持續進行的活動的採購與投資只要資金是有效的或可得到補償的，或可得到移轉的均可使用。

(2)假設小型計畫可透過移轉預算取得資金則可執行。

2.但有下列情況需由稽核部門參與

- (1)假設該項新計畫預算超過歐元 5 萬元。
- (2)該項採購屬非標準項目。

(二)截長補短及移轉預算

1 截長補短

- (1)在同一成本中心下，若其他成本項目有結餘，則可另行建立新支付項目。
- (2)同一責任領域的其他成本中心有結餘，亦可建立新的支付項目。

2.預算移轉

- (1)不同責任領域下的其他成本中心若透過同意要求移轉，也可建立支付項目。
- (2)透過提出要求，可由意外準備中提撥重新建立支付項目。

(三)理事會決定追加預算

在預算執行中只要得到理事會的同意即可修正總預算，當特殊環境產生需求時，可由 C 部門提出，不僅是增加總預算也有減少總預算的可能，當然修正總預算需對外部相關機構(如財政部等)提出第二份計畫程序及報告書。

(四)有關預算執行的改進措施

1.需對責任區域做適當的定義

- 非每一成本中心要保持一成不變的預算
- 寬鬆的規則可以相互支援，同時讓移轉快速，處理容易
- 意外準備可視為有彈性的有效工具

2. 結果：當改善計畫完成可簡化預算執行，可使預算監督單純化，增加預算執行及預算監督法規的接受度。

三、預算程序

基本原則

- 由上而下的運作-預算程序和策略規畫程序是有緊密關聯的
- 由下而上的的運作-授權(分散)計畫意味成本中心(或責任區域)的主管需建立預算

年度規劃程序的指導原則

- 規劃程需於 4 個月內完成
- 計劃程序是一個由上而下、由下而上運作方式

最終是由銀行理事會同意決定

(一)策略計畫

1.各部門主管及 C 部門在策略計畫的特殊角色

- 由各部門主管訂達成策略目標方案及重要方法
- 由控管部門檢視這些方案及手段，然後將結果陳報董事會
- 透過對方案、手段的溝通，然後提出每年預算指導原則

2.策略範圍和時刻表

- 策略計畫是一中程計畫(目前訂為 5 年)
- 在 4、5 月重新檢討由各部門主管提出且由控管部門同意達成策略目標的已計畫好之操作方法
- 5 月需將結果提報董事會
- 決定來年預算過程指導原則及應注意事項

(二)年度預算

年度預算需以成本中心的基本結構為架構，在 SAP 系統下產生各成本中心的預算資料。

1.預算程序的時間表

第一階段：8 月-總營運部各部門協調出方法和目標去達成策略目標(含人事資源及相關成本的衝擊)。

第二階段：8~9 月，由各部門(包括央行總部及地區管理處)提出下年度財務及人力需求

第三階段：9~10 月-控管部門檢視、評估總計畫，如有必要需詳述計畫結果

第四階段：11 月-各部門及控管部門共同協商各項財務需求及人力需求

第五階段：12 月，由理事會裁定明年預算

2.計畫過程

第一階段：由上而下的運作

- 在 4、5 月期間在理事會議中協調討論出營運策略及優先權
- 協調會並無固定形式，需由各部門首長對其業務營運及如何達成營運策略各司其職，進行討論，其間控管部門並不參與其中，溝通過程是一細緻的運作(並非計畫過程一部份)，但的確是聯貫策略計畫及產生年度計畫促媒劑

第二階段：

成本中心主管在其特殊責任領域提出人力及財務需求：

- 提出新的人力需求，或其他費用及資本支出
- 通常以前一年人力、確切原料成本及持續中的投資計畫為基礎
- 為防止誤差，需就每一項需求做廣泛的說明
- 將每一項計畫明確區分其工作分類、成本類型各投資分類

部門主管需對其責任區域的總計畫提出評論(包含其所屬的成本中心，地區管理處和分行)

在此階段是由下而上運作，由各地蒐集資料，目前係不同部門將其需人力，業務成本及持續中的投資計畫以 excel 表格彙集，將來希望透過資訊系統自動蒐集這些資料。

第三階段：

- 由控管部門檢視、評估總計畫
 - 檢視預算需是否與銀行策略目標相符，是否和部門特殊營運策略相符
 - 所要求的人力、成本及投資需求是否符合該部門營運操作目標
- 假設有需要，要調整計畫的結果
 - 由上而下的分析(著重於策略目標和被接受的營運策略的發展)
 - 檢討該成本中心計畫是否合宜，和該成本中心主管商議是否調整
 - 若無法合議則由董事會決定

第四階段：

- 各部門間商討取得協議後，最後由部門 C 報告總預算數字及員額
- 由部門 C 做成提案提報董事會
- 另做成以營運活動為範疇的報告，以備提供外部相關機構

最後階段

- 理事會通過預算案
 - 未修正按原案通過
 - 對總預算做修正或對單一項目或單一成本中心做修正
- 分配總預算至各個成本中心
- 對理事會的報告

主要資訊包括營業總部各部門和分配給地區管理處及分行的預算
- 對外部相關機關的報告需要各業務單位活動資訊

四、預算的追蹤監督

基本原則

- 需要經常性的預算監控架構
- 預算監控要著重總預算利用及要做到權利下放，自中央下放到各不同領域之責任區域

指導原則

- C 部門(C1 科)需負責控管預算執行，同時提出相關報告給董事會及相關機構
- 各成本中心各部門首長則需對分配預算定期監控
- 控管部門則需依德國央行法第 26 條在年底進行預算監控

(一)分配預算的監控

目標：

1. 預算監控是為確認分配到各部門的預算足以支應其一般支出及投資計畫

2. 是爲了總預算可達成
3. 監控分配出去的預算是監控總預算的基礎，同時可做整體成本傾向的分析

工具

定期報告：各部門首長要定期報告每月預算執行情形

定期或不定期(對中級管理者)報告：包含成本類型的相關資料，通常是即時資訊，在 SAP 系統下可隨時進入監控，也可產生定期報告及不定期報告

(二)總預算的監控

可適時提供高層管理者(尤其是控管部門)及按季提供董事會整體預算執行及成本傾向分析，而成本類型導向的分析和基於央行法 26 條的預算監控類似，一般，年度中的分析是爲年底預算監控報告準備，而下半年的分析伴隨著預測(當次年預算之參考)。

(三)年底預算監控

依據央行法 26 條，銀行需製作預算數與實際成本及投資之比較分析；該分析應分別提交稽核審計官。而

年度報告、標準成本報告、投資計畫、預算數與實際成本及投資之比較分析及稽核官審查報告，均應送交聯邦財政部及聯邦稽核署。年度報告、預算實際成本及投資之比較分析及稽核官審查報告，並應送交眾議院。其目的即是爲向相關機說明，負責接受該機關之監督、照管。一般言，年底預算監管報告結構與預算報告類似，比較著重比較分析，而展望次年預算數字編列較著重於成本的傾向

陸、資訊專案管理

一、資訊專案的定義

爲單一的、無重覆性的過程，卻能產生效益的資訊系統或資訊應用軟體的改變，其特性爲：

- 有開始有結尾
- 爲專案而臨時成立的特別組織
- 受時程、成本與品質目標達成的壓力

- 有一特別範疇

基於以上定義，以下項目不屬專案：

- 持續性的資訊處理
- 一般維護
- 軟體發行的改變
- 一般採購

二、專案計畫程序

1. 是否有修改的可能性

由最開始的發想進入準備性的研究再進入主題研究

2. 經以上過程後進入專案發展

計畫完成並經測試達可接受程度

3. 開始執行

4. 事後追蹤

三、主要專案文件

1 準備階段

- (1) 專案發想，說明該專案產生的背景。
- (2) 事前研究，需就現行結構的說明，未來潛在狀況的說明，同時估計成本和時間及替代方案。
- (3) 主題的研究：初步精確研究，說明和評估該項計畫可能產生的風險，提出該項計畫的成本效益分析並提出該項計畫的申請報告。

2. 發展階段：

- (1) 做功能及技術性的確認-推敲粗略概念
- (2) 測試概念-接受度的準備
- (3) 由系統擁有者同意接受
- (4) 做使用者手冊
- (5) 做操作手冊
- (6) 訓練概念-訓練使用者及操作者

3.完成專案計畫

檢討是否達成目標是否在有限的預算、成本及時間內完成

四、專案組織、監管

當成立專案計畫時會就該計畫臨時成立方案指導委員會，該委員會成員包括系統擁有者、內部稽核人員、資訊人員、組織部門(人事室)、及其他相關業務單位，會中會決定一位方案管理者(經理)，負責整個專案進度及品質控管，當計畫十分龐大時，會就該計畫再細分為幾個小方案，每一個小方案有一個小組長負責，同時決定小組成員。

每一小組要向方案經理報告，方案經理對方案指導委員會負責，而委員會需對理事會負責，但該項計畫的報告並無固定格式，但會定一些基本要旨及表格，通常在發展及開始階段提出報告，對特殊重要案件則要依季按時報告，或與原計畫出入時也要報告，而一般計畫則只要在偏離原計畫時報告即可。

德國央行對各項資訊專案計畫，並不全然會成立方案指導會議，會視情況而定，若計畫很小，則可能不必成立會議，或不需將計畫分多個小組分別進行，但通常成立方案組織時會有稽核人員參與，使該項資訊方案中就留下稽核空間或直接將稽核步驟導入該程式中，便利日後稽核。

柒、德國的人事控管

人事控管的工作與目標

- 提供策略和營運管理決策者做為決策參考
- 確認整體管理合理性同時奉行有效率的成本及擷節成本的原則
- 幫助人事計畫訂定及提升未來人員水準
- 協調各部門，同時服務全體行員

人事管控的工具

- 一般報告(如年底預算監管報告)
- 專案報告
- 各分行間利用率的比較
- 資訊管理系統

- 各項不同比率的運用(如曠職、員工訓練等比率)
- 營運的統計

德國央行人事控管結構

- 一、營運統計
- 二、組織分析
- 三、工作評估
- 四、員工評等程序標準化

一、營運統計

(一)營運統計目的

1. 為人事控管提供一個量化的架構
2. 在過程中有系統的記錄數量及其價值
3. 讓所蒐集的資料對相關單位(主要係管理階層及一般大眾)有益
4. 透過有系統的系列讓所做的改變及方向得到認同

(二)如何從事營運統計

1. 透過 1,500 地點從事人工蒐集並由 500 個位置透過自動程序產生資料

由自動過程產生資料的優點

- 防篡改、做手腳的可能性
- 防止錯誤
- 省時
- 高容量(可處理更多資料)
- 在系統理可設計合理性的可信度測試

自動化移轉資料的例子：處理現金系統、無現金交易系統、支付系統及其他 SAP 中的子系統等

2. 資料的蒐集的地點及頻率需具有高度組織化

以 2009 年 6 月所蒐集資料為例，地點遍佈所有營運區：

47 個分行(300 筆)

19 個服務中心(550 筆)

9 個地區管理處(250 筆)

法蘭克福營運總部(900 筆)

頻率方面

每日 250 筆(當重要性大時)

每年或每半年 250 筆

每月 1,500 筆

(三)有關營運統計相關的衝突(矛盾)

- 是要很仔細鎖碎的資料或要清楚、有邏輯結構和具透明度的資料
- 不是所有的事都可以計算，也不是所有可計算的事務皆算數
- 努力統計、分析資料是否與自身利益衝突
- 員工代表是否願提供詳盡的資料

(四)除錯檢驗

理由：蒐集正確的資料-正確的資料導致正確的結果，要確認沒有錯誤的資料或資料的遺失

加強資料品質的方法：

1. 驗證和電腦控制
2. 輸入基本資料時即有基本確認功能，當數字有疑問時就會出現紅色字提示操作者
3. 每月的監控結果(控管和簽名)
4. 營運統計需接受稽核

(五)營運統計的分析

1. 每日平均統計(各分行間做比較，如每日處理的鈔券紮數)
2. 和去年同期做比較
3. 找出趨勢
4. 特別工作單位的統計(如現金部門)
5. 取得背景資料可能性

二、組織分析

Department C (C 單位)，主要掌管控制會計及組織(Controlling Accounting and

Organization)，其中的 C3(Division C3)部門，以下又設置各分部從事組織諮詢、調查、研究(C32)及工作考核(C34)等工作。

C32 及其服務中心的工作

組織研究及諮詢：

- 評估組織在達到完美結構下實際所需人力。
- 對如何改善工作流程或配備設備、調整組織等以提高效率等提出建議。
- 提出業務範籌有關組織架構的建言及參考架構。

如何從事調查工作：

(一)調查時機：

- 由董事會提出要求，如 2002 年董事會提出要該單位評估、分析全行結構所需人力，並在 5 年內逐步完成全行組織結構的調整。
- 當業務單位有新人力需求時。
- 當有新的、高度自動化技術引進時。
- 當管理階層有變動，要求設置諮詢功能，或重行建立組織結構。

(二)目標：

- 檢討每一項工作的必要性(我們在做對的事?)，雖有人情壓力，但仍需做。
- 各項作業是否處於最佳架構及組織(是否均有效率的執行?)
- 擁護決策者有關組織重整、縮減策略(檢討外包人力及分行分支機構是否應予裁減?)。
- 計算預算所需人力。
- 提供管理上諮詢服務。
- 提供成本會計資料，標準人力計算及工作評估。

(三)方法(從事工作考核，不能憑印象決定該單位的勞力過多或過少，而是需要經調查研究取得客觀依據才可下定論)

1.組織分析的步驟

- 建立目前的組織狀態
- 品質及可接受性的分析源自資料蒐集的品質及完整性
- 通知勞資會議

- 和業務單位(包括管理者和員工)初步諮詢
- 討論有關本項分析的指令及目標
- 決定分析的範圍

2.建立溝通基礎(Communicate basic approach)

- 為成功合作建立互信基礎
- 建立透明度，驅離恐懼感
- 利用員工的專業知識
- 由被動的旁觀者化為主動的參與者
- 蒐集重要文件

3.現況記錄

- 員工(包括人數、薪資結構、工作時間、資格能力)
- 設備資源及空間
- 工作(工作結構，每一項工作的詳細說明，分析每一項工作處理型態的多樣化、工作程序、交流關係、和其他業務單位關聯)
- 工作分配

4.編輯過程

(1)所需蒐集的文件：

- 人員配備，工作分類
- 每一員工工作描述
- 內部規章條例
- 工作手冊
- 單位的訓練文件
- 營運統計
- 上次稽核報告

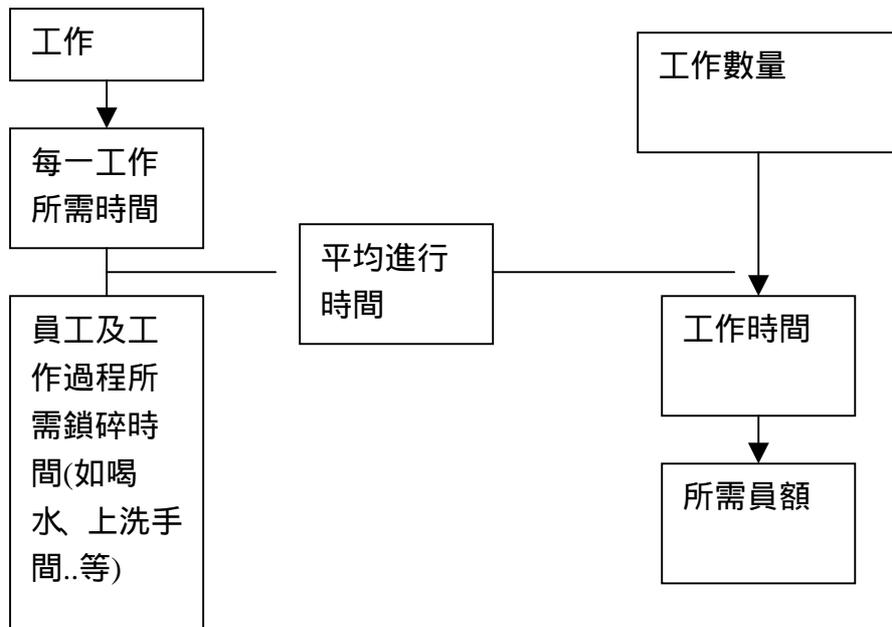
(2)資料取得的方法：

- 就目前工作詳細項目與程序與單位主管及員工訪談，該項訪談需經過精心設計
- 由員工自行記錄工作時間，需設計定型表格，同時要指導營運單位

自我計時之技巧，本項記錄通常持續四周

- 抄錶過程，有些因計時設備不同或方法不同會產生結果差異，需予以考量
- 估計時間的解析，有時間性、季節性的問題需考量。

一般言



自我記錄時間需建立該項紀錄的可信度，視情況隨時給予諮詢，資料取得後需以不記名方式將資料彙總，資料經評估後得出一項工作所需時間的架構。

5.對實際狀態的解析及對工作的評估注意事項：

- 記錄時需現場體驗觀察
- 在工作場所臨場訪談
- 由員工提出改進意見
- 對核心工作的限制規定
- 外包方式考量

6.對組織調查可能產生的結果

- 改變組織架構
- 淘汰部分職務(無冗員)

- 人員重行調度、工作重分類、刪減部分工作
 - 引進新方法，採自動程序及流程
 - 營運單位及人力資源部門對建議及結果做協調，業務單位仍以其應達成任務為主，但稽部門需確認其效率及成本之節省
 - 若協調未成則由董事會決定
- 7.如何將組織調察結果持續應用在員額需求的評估
- 盡可能的營運目標所需員額均係透過組織分析而來
 - 理念上，有些活動是可以量化的，尤其是重複的步驟可將其程序標準化，例如有關現金處理過程
 - 目標員額產值和實際部署員額做比較，可顯示有多餘員額或缺少員額。

三、工作評估

(一)工作評估時機

- 由負責主管提出
- 由員工提出
- 在重行分配工作或改變工作流程時
- 一項新工作需完成時
- 內部稽核人員組織分析的結果或建議
- 薪等系統改變時
- 假設主要組織已改變，相關部門也需重檢討

(二)升遷遴選應意事項

- 升遷需視其表現及工作評等
- 當有空缺時需在內部公佈(即需透明化)
- 員工代表(A15 級以下)參與考核
- 每一空缺的遴選需透過合法手段

(三)員工任用資洛

所屬員工任用兩大分類：一需審慎遴選具相當資格者，一無需此程序

需審慎遴選具相當資格者：

- 將工作分類，分析每一項工作特殊需求及所需具備資格
- 分析能力、責任、環境而非工作負荷
- 所有需求的評估
- 將這類員工建立一特殊待遇給付制度

較簡單的工作：

- 主要係評估有固定模式的工作，如分行大部分的工作

德國央行法規定其員額可同時有具備公務人員資格的員工，給付薪資職員及工員，各採不同待遇制度

(四)員工薪資給付標準

未具公務員資格員工給薪標準

- 入行時會與行方訂立契約(德國央行對此訂有薪資給付規章)
- 依工作特性適用不同等級
- 根據其固定任務自動區分職級
- 薪資職級與其被指派的工作及所需負的責任是相關聯的
- 工作考核結果對員工收入是很重要的
- 所執行的工作或多或少也要涉及法條
- 某些經常由法院裁決的勞工問題在設計薪資給付標準時也會列入考量

具公務人員身份員工給薪標準

- 需經過評估分析程序才具備資格
- 由德國央行特別設計
- 需求標準需要個別記錄同時經多層評估
- 不同性質工作依其工作難易度有不同的評估等級，也以此訂薪資
- 最終結果是評估點數的計算

(五)如何設計工作說明

- 標準格式由從事該職位人員與其主管密切討論後建立
- 針對每一單位個別職掌分配建立工作說明文件
- 工作說明包含每一工作執行的詳細步驟及所需時間

- 每一細節所需的專業知識
- 每一工作授權、許可明細
- 同仁間的關係、主動行動的空間及工作的深層蘊涵

四、員工評等程序標準化

(一)標準程序的基本考量

1.主要特徵

- 數學計算系統(標準計算方法)
- 確認現行個別活動的操作表現決定每一項個別工作的員工水準標準
- 全行一致的程序
- 採用平均值-以一個具備基本素質及訓練的員工每日工作時間的適當目標值為基準，並需考量該名員工是否有其他工作或需要其他技術上額外時間
- 運用電腦科技完成
- 設計分行、地區管理處及營業總部之標準計算表單
- 由以上所提過的組織及調查分析為基本考量
- 考量營運統計上的目前數據

2.目標

- 建立德國央行對員工質與量的需求
- 為分行、地區管理處及營運總部確定員工水準
- 檢示之前的員工水準
- 為人事計畫求出基準數字並輔助決定
- 建立最有效率的成本及有組織的監控方法

(二)標準程序的執行

1.考量是否可量化

(1)可以計量的工作-當相關價值很容易衡量及辨識度高(如存提款量)的工作相對的容易計量

計算方法

- 由一般工作平均所需時間計算出評估率
- 每年工作量*評估率=標準絕對值
- 藉由將每年工作負擔轉換成絕對值來說明員工需求(一個員工相當於 1000 單位絕對值)
- 考慮假日和病假

例如：平均處理時間(每整理一紮鈔券需要 6 分鐘)

每一員工每一工作天的工作時數(現在是每一天 480 分鐘)

每一年的工作日數(現在是 250 天)

$$\text{評估率} = \frac{\text{一個員工一年工作量的絕對值} * \text{平均處理時間}}{\text{每天工時數} * 250 (\text{即每年工作時間}) \text{以分鐘為單位時間}} * 100$$

$$\text{評估率} = 1000 * 100 * 6 / 480 * 250 = 5.0\%$$

工作負荷(假設每年所需整理的鈔券為 250,000 紮)

工作負荷*評估率=絕對值

$$250,000 * 5\% = 12,500$$

評估率修正時機：工作標準化可能使數量增加但時間減少或機器使用使更有效率或具體指定某些領域改採最低員工標準時均需重計評估率

(2)對無法直接計量的產品

- 盡可能的選擇一般適合的相關變數
- 經由分析精確的工作描述等直接具體指定固定的絕對值

2.該工作需考量的其他項目

(1)無法直接計量的附加考量項目

- 管理監督工作，非營運技術監督而是單純管理
- 其他服務工作

(2)員額準備

計算所需員額時不能假設該員額全年無休，尚有以下理由需有預備人力：

- 假日
- 特別休假
- 參加一般訓練或進階訓練
- 生病
- 曠職率

3.計算方案

絕對值(由評估率及營運統計數得來)

+辦公服務人員

+管理監督人員

+預備員工

=員額需求

以實例說明

$$\text{評估率} = \frac{1,000 * 100 * \text{平均處理時間(分)}}{480 \text{ 分} * 250 \text{ (天)}}$$

絕對值=工作量(workload*valuation rate)*評估值(valuation ratio)

	硬幣	鈔券
平均處理時間	4.8 分	2.4
每年工作量	1,000,000	3,000,000
評估值	4%	2%
絕對值(x1)	40,000	60,000
辦公服務人員(x1*5%)	2,000	3,000
管理及監督人員 (x1*5%)	2,000	3,000
淨員工需求(x2)	44,000	66,000
預備員額(x2*20%)	8,800	13,200
總員額需求(值)	52,800	79,200
總需求人數	52.8	79.2

4.一般「標準計算」更新

- 當調查分析的事項有改變需修正各別的組成分子
- 一個領域至少每 5 年需重新做組織檢討
- 對成本中心持續檢討修正

5.人事控管目標及成果的比較

- 比較員工預計推展成果與實際結果
- 按季分析(比較計畫及推斷結果)
- 每年年底的全年整體分析
- 確認係超額或缺額
- 按月分析

分析表格實例：

	預算營運	目標營運	實際使用	預算和目標比較		目標和實際人力比較(+超額(-)缺額	
	績效人力需求	績效人力需求	人力				
地區管理處	(1)	(2)	(3)	(2)-(1)	%	(3)-(2)	%

(三)月分析

- 衡量一個分行全年的生產力，指標作用
- 找出好壞的理由
- 草擬全年管理建言

1.目標

- 儘可能將有分行的生產力固定在同一標準
- 儘可能讓利用率達 100%

2.如何衡量利用率

每月計算每一個別分行的生產力，此與人力資源比較並與實際配置人力(需透 SAP 系統分析出來的確實人力)

計算目標人力水準

年度統計數*評估率=目標人力水準(包括管理監督人員及預備員額)

計算實際人力水準

蒐集匿名資料

由 SAP 系統提供該期間實際人力(包括請病假，借調、假日和訓練等)

以 2007 年 8 月海德堡分行為例

該分行目標營運績效需人力 46 人

該分行實際工作員額為 64 人

則生產力水準為 $46/64=71\%$ 代表有剩餘人力

另，現金處理部門目標營運需 56 人

而實工作員額為 36 人

生產力水準為 $36/56=155\%$ 代表尚有人力需求

3.目前分行使用措施

- 每月蒐集分行有產能利用率及交易結構
- 蒐集結構或處理組織是否有未符合效益者之跡象
- 蒐集員工是否可移至其他分行之資訊

4.控管目標

- 達到各分行均能有效運用人力
- 做為短期雇用員額之指標同時彈性調度超額及缺額
- 做為貨幣儲備微調資訊

捌、結語

本次研習中德國央行所介紹的所有管控數據，均建立在 SAP 系統的架構下，在報告結束前擬對該系統做約略的介紹。

SAP 系統是企業資源規劃 (Enterprise Resource Planning, ERP) 的一種應用系統。所稱 ERP 指的是利用資訊系統，將公司內部所有流程與資源加以整合，以求降低溝通成本、提升資源管理效率、增強企業競爭力。現階段國內提供 ERP 服務的廠商多達數十家，其中普遍認為最嚴謹、精緻與複雜的商業應用系統，應屬 SAP 了。SAP 長期佔有 ERP 市場 35% 以上的市佔率，資訊界三巨頭 Microsoft、

Intel、IBM 都是它的客戶；而國內知名的高科技企業，包括台積電、聯電、廣達、鴻海、英業達等，都是採用 SAP 的系統；該系統複雜而嚴謹，其中並隱含最佳化實務所帶來的價值，因此一般一旦採行該系統，該系統顧問會強烈建議企業修改公司作業流程來配合，以便擷取世界各國一流企業作業的精華；相對而言，一般較有獨特的想法及作法的企業是較不適用於採用，亦即公司應考量採行資規劃時若只是想提出需求，要系統完全來配合者，則不適用採用 SAP 系統。

德國央行，由原先為以一個不以營利為目的的政府機構，不需採用控管手段到思量引進民間管理手法，透過現代科技電腦應用(SAP)對所執行業務細分為上百項產品，進行成本控管。其運作固然多所可取，但對何者應納入成本會計，何者屬政策不需納入之間的衡量亦屬一大課題；本次對該系統有興趣學員皆認為，該系統雖有其優點，但價格實在太昂貴，而除去價格問題，央行是否適用於採行，很多人也認為仍有待商榷，央行本身具有太多獨特的特性，運用他人所制定之流程是否適用，且其所耗成本龐大，一旦採行該系統即很難再改行其他系統，當有特殊需求時，只能外掛其他軟體，但當太多外掛軟體，不但不能擷取該系統的優點，反成負擔。當然，假以時日，當各先進國央行對該系統運作出一套央行獨特而穩定系統，而我們也適逢全面更新系統時，倒是一考量時機，但在此時是不宜冒然採行。

另，本次研習對其人事系統印象頗深，該行央行法明訂該行得進用公務員、其他受薪者及工員，具公務人員身份者(目前佔 49%)，除央行法另有規定外，適用聯邦公務員法，多屬中高階層，其他部分(佔 51%)，則不納入聯邦公務人員系統，無法適用聯邦公務人員法，而以和央行所訂契約為準，多屬中低階層，其任用資格不相同(前者需經嚴格的資格審核)，其職級有些許重覆部分，但兩系統是不相混用的，即厲行適才適用，該等概念，不失為本國公務機關任用人員之考量方向。

德國央行所有管控的進行，本行也頗類似，但是德國央行透過 SAP 資訊整合系統，將多項評估具體化、數字化，使其更具有說服力，這也是本行可參酌借鏡之處。