

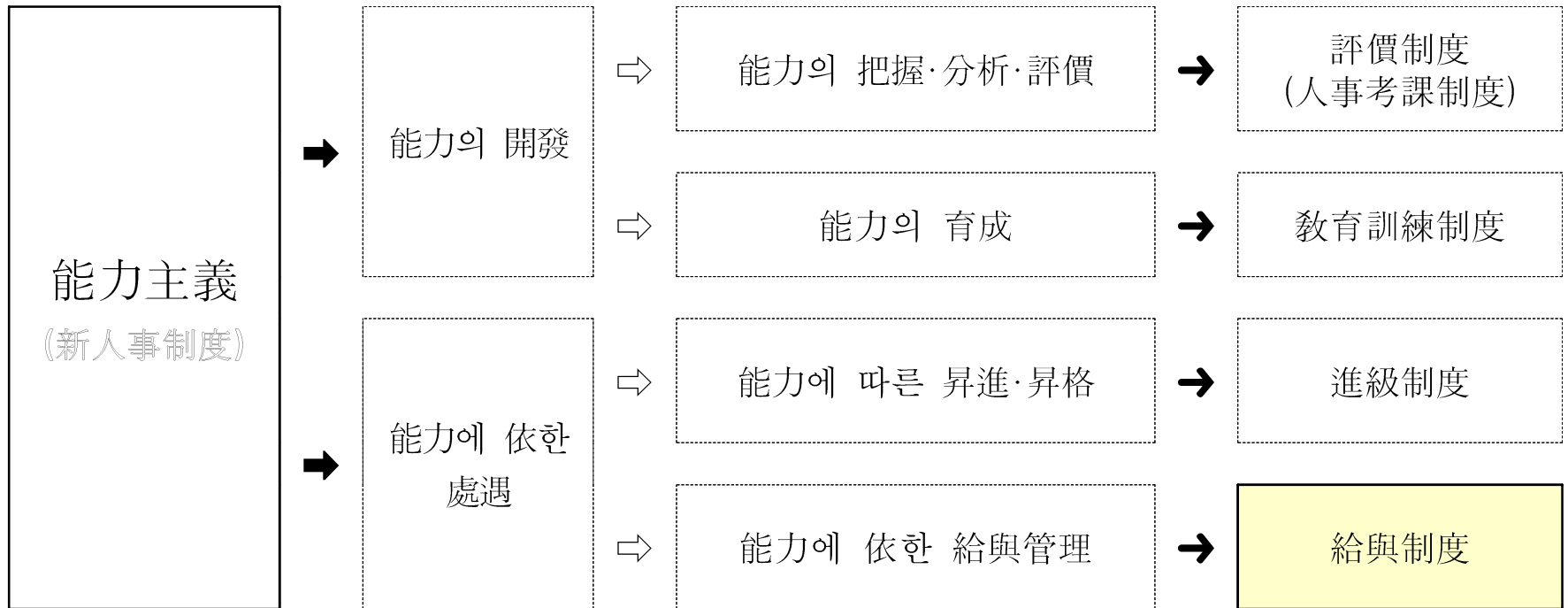
C-6 : 연봉제 도입회사 사례

○○(株)의 年俸制

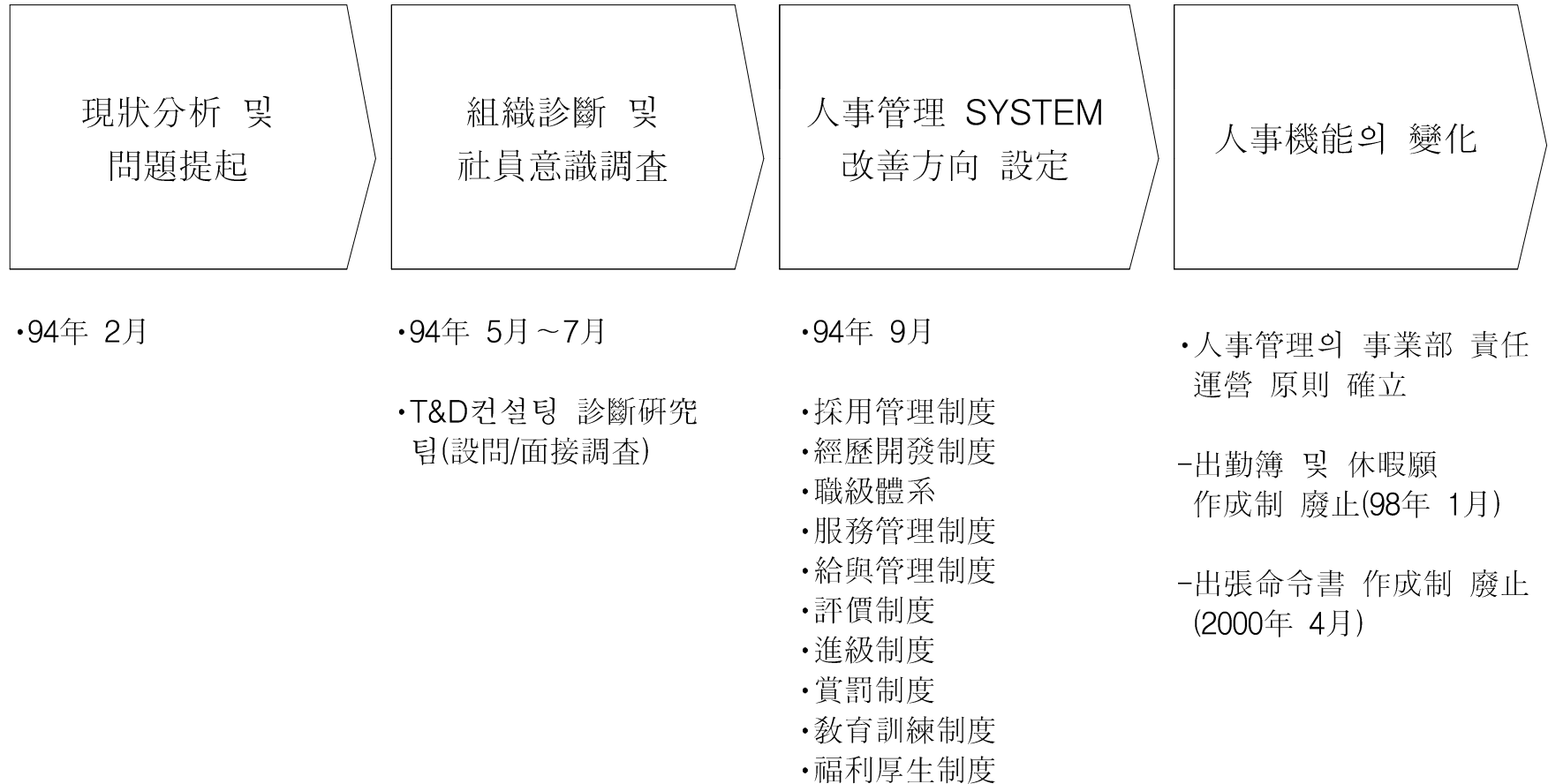
目 次

1. 新人事制度의 基本理念 定立	-----	[2]
2. 人事制度의 GLOBAL STANDARD 推進 現況	-----	[3]
3. 年俸制 導入 背景	-----	[7]
4. 年俸制 導入 目的	-----	[9]
5. 年俸制 給與 體系圖	-----	[10]
6. 年俸制 運用 原則	-----	[11]
7. 年俸額 決定 方法	-----	[12]
8. 年俸額 決定 節次	-----	[15]
9. 本部長/事業部長 評價	-----	[16]
10. 年俸制 實施對象 擴大	-----	[21]
11. 向後 課題	-----	[22]
12. 添附	-----	[23]

1. 新人事制度의 基本理念 定立

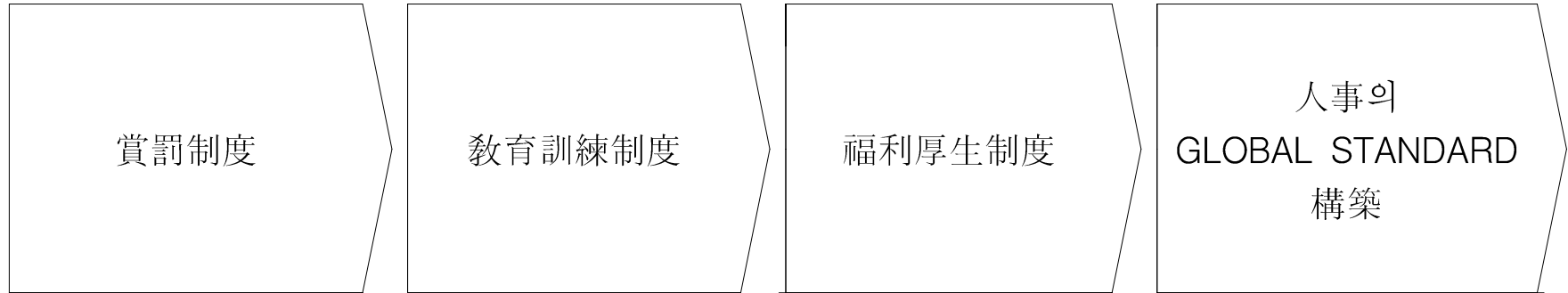


2. 人事制度의 GLOBAL STANDARD 推進 現況









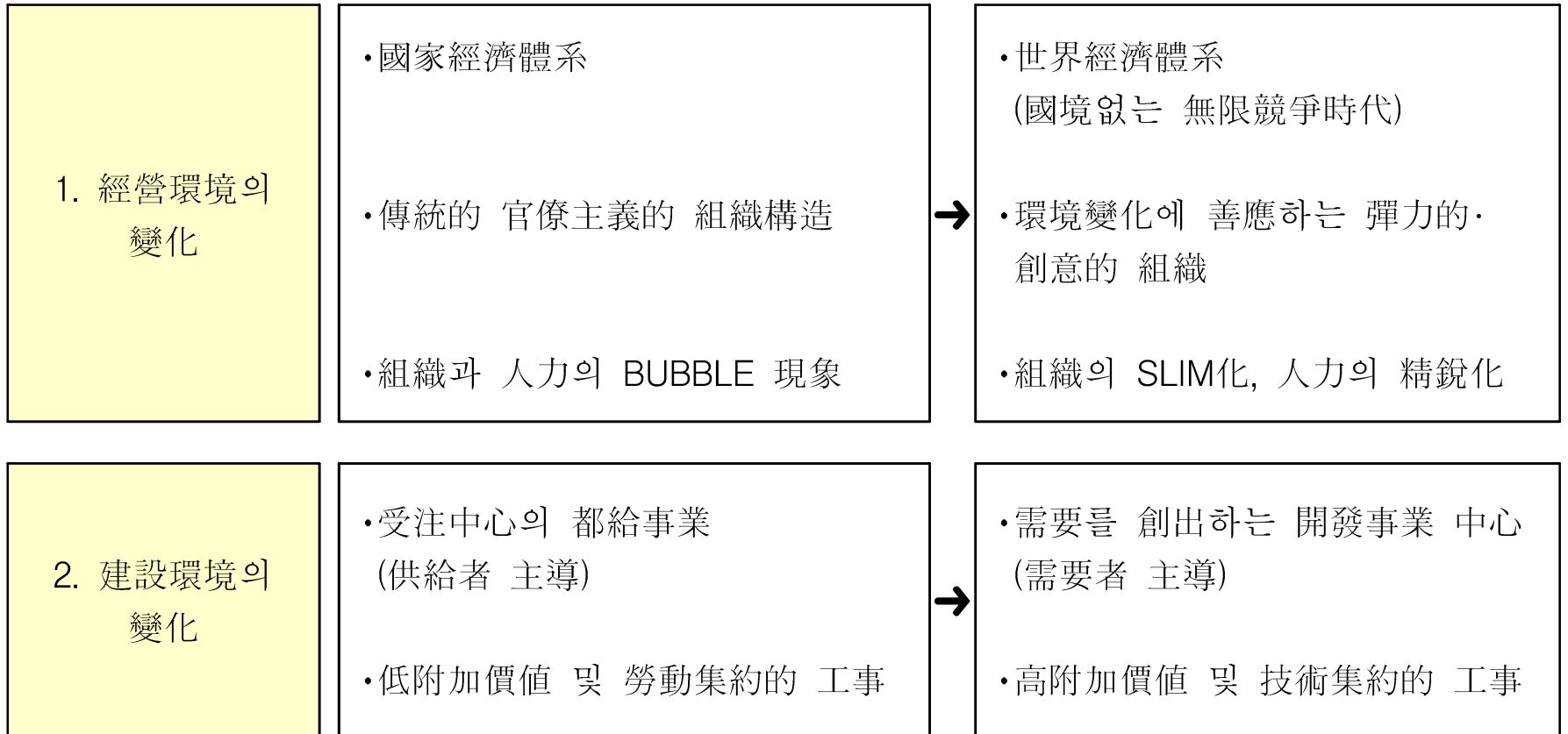
- 懲戒事項 全面 解止 (99年 1月)
- 優秀社員 選定對象者 名單 및 公的內容 公開 (99年 9月)

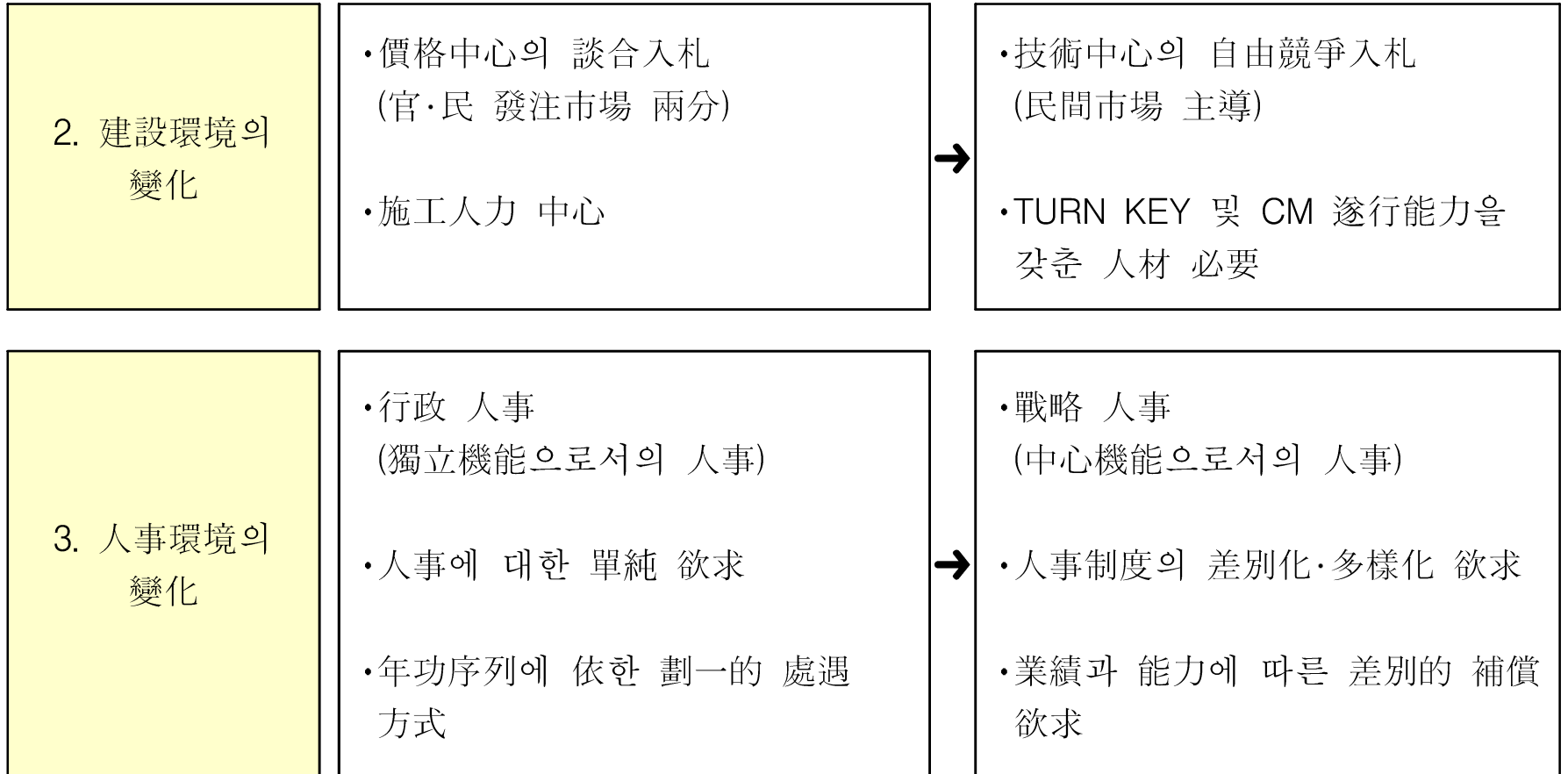
- 經營(階層別)教育
- 職務教育
- 테마教育
- 語學教育
- 營業教育 [受注營業+서비스]
- 法定教育

- 綜合健康檢診 實施 (1995年 11月)
- 住宅賃借金 支援 實施
- 休養施設(콘도) 利用
- 社友會 運營
- 子女獎學金 支給

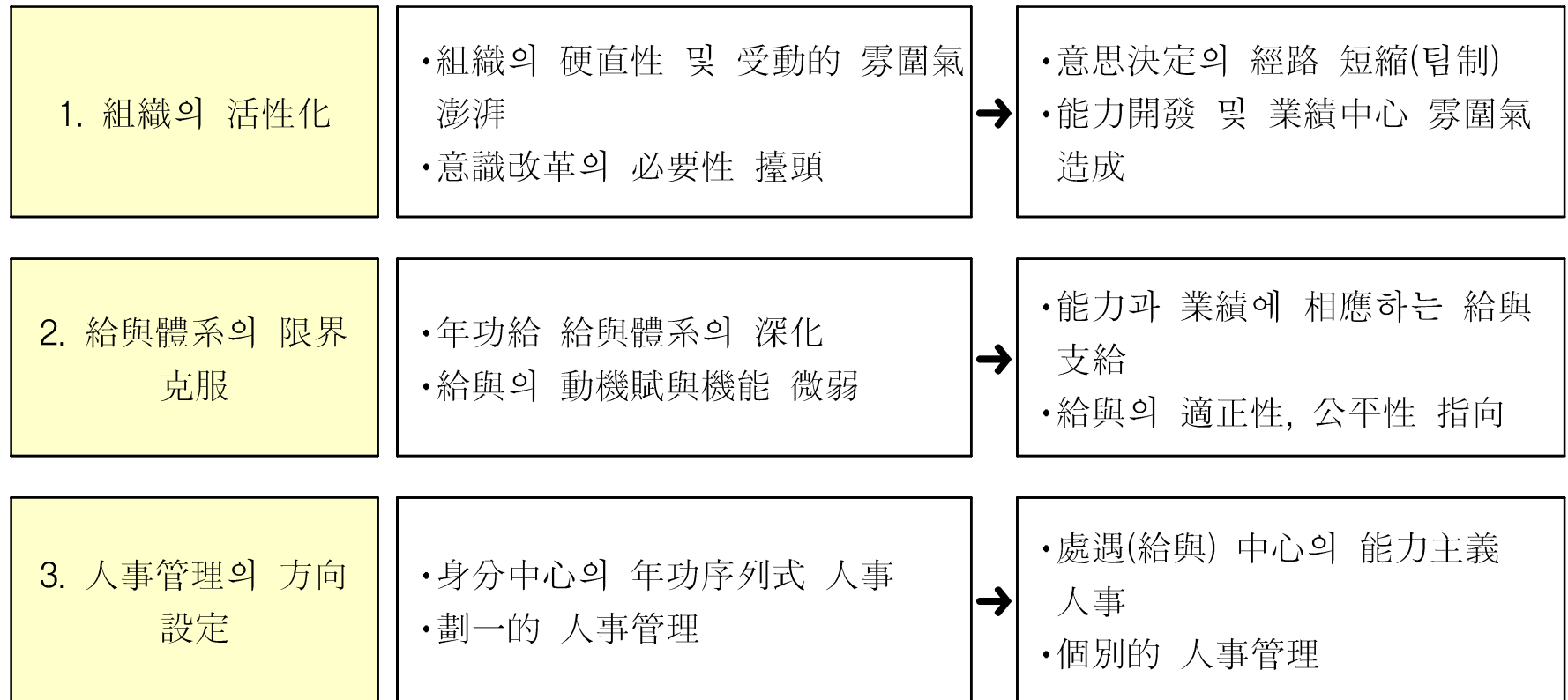
- 成果主義 採用管理
- 成果主義 經歷管理
- 成果主義 給與管理
- 成果主義 評價制度
- 成果主義 教育訓練
- 成果主義 福利厚生制度
- 代案的 雇傭形態의 活用
- 人的資源 管理의 國際化
- 情報化 人力의 擴充

3. 年俸制 導入 背景





4. 年俸制 導入 目的



5. 年俸制 給與 體系圖

現行 給與體系		改定 給與體系 (年俸制)	
給與	<ul style="list-style-type: none"> • 本俸 (基本給+週休手當) • 賞與(600%) 	年俸	<ul style="list-style-type: none"> • 給與 + 賞與
手當	<ul style="list-style-type: none"> • 職級手當 • 所長手當 • 手帖手當 • 安全管理手當 • 難工事手當 • 僻奧地手當 • 現場複數勤務手當 • 電算手當 	手當	<ul style="list-style-type: none"> • 職級手當 • 所長手當 • 手帖手當 • 安全管理手當 • 難工事手當 • 僻奧地手當 • 現場複數勤務手當 • 休日勤勞手當
海外手當	<ul style="list-style-type: none"> • 海外勤勞手當 • 海外福祉手當 	海外手當	<ul style="list-style-type: none"> • 海外勤勞手當
法定手當	<ul style="list-style-type: none"> • 休日勤勞手當 • 年·月次手當 	法定手當	<ul style="list-style-type: none"> • 年·月次手當

6. 年俸制 運用 原則

<p>對象</p>	<ul style="list-style-type: none"> •96年 1月부터 實施 •1級(部長), 2級(次長) 社員에 限하여 實施
<p>級號體系</p>	<ul style="list-style-type: none"> •既存 號俸體系 廢止→ 職級別 年次管理體系로 轉換 •職級別 基準金額 設定 -年俸對象으로의 昇格者 및 經歷社員 入社者의 年俸策定時 使用 •給與TABLE에 依한 給與一括調整方式 脫皮
<p>年俸의 支給方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> •1年單位의 年俸制形式의 給與形態로 年俸額을 18分割하여 支給 -年俸額 = 給與 部分(12/18)+賞與 部分(6/18) •賞與支給時期는 年俸非對象者(5級社員 以下)와 同一
<p>年俸契約</p>	<ul style="list-style-type: none"> •每年 1月 1日附 當該年度 年俸契約 締結 (勤勞契約이 아님) •年俸有效期間은 1年單位

7. 年俸額 決定 方法

- 1) 當該年度 昇格者- 本部長 昇給額(100%)+ 昇格 昇給額
- 2) 昇格 漏落者 및 昇號者- 本部長 昇給額(80%)+ 考課 昇給額(20%)
- 3) 本部長 昇給額- 本部長(事業部長) 評價에 依한 昇給額

評價等級		S	A	B	C	D
人員		5%	10%	70%	10%	5%
昇給額	昇號者	$0.8X \times 200\% + 0.8Y$	$0.8X \times 150\% + 0.8Y$	$0.8X \times 100\% + 0.8Y$	$0.8X \times 50\% + 0.8Y$	$0.8X \times 0\% + 0.8Y$
	昇格者	$X \times 200\%$	$X \times 150\%$	$X \times 100\%$	$X \times 50\%$	$X \times 0\%$

- X : 給與TABLE에 依한 該當 職級 給與引上額
- Y : 給與TABLE에 依한 昇次(號)에 따른 基準金額 引上額(年次額)

4) 考課 昇給額- 人事考課에 의한 昇給額

評價等級	S	A	B	C	D
人員	5%	10%	70%	10%	5%
昇給額	$0.2X \times 200\% + 0.2Y$	$0.2X \times 150\% + 0.2Y$	$0.2X \times 100\% + 0.2Y$	$0.2X \times 50\% + 0.2Y$	$0.2X \times 0\% + 0.2Y$

- 人員配分率 및 昇給額은 會社의 經營 與件 및 該當 期間의 經營 成果 등을 考慮 別途 稟議에 依해 決定
- 昇格對象者 中 昇格漏落者의 境遇 最上位 評價等級을 B等級으로 制限
- 人事考課에 依한 人員 强制 配分時 考課點數가 같을 경우 前年度 考課點數 反映

5) 昇格 昇給額- 昇格者에 對한 昇格INCENTIVE 反映分

※昇格INCENTIVE = (昇格後 該當 職級 1年次 金額) - (昇格前 職級의 標準昇格對象年次 金額)

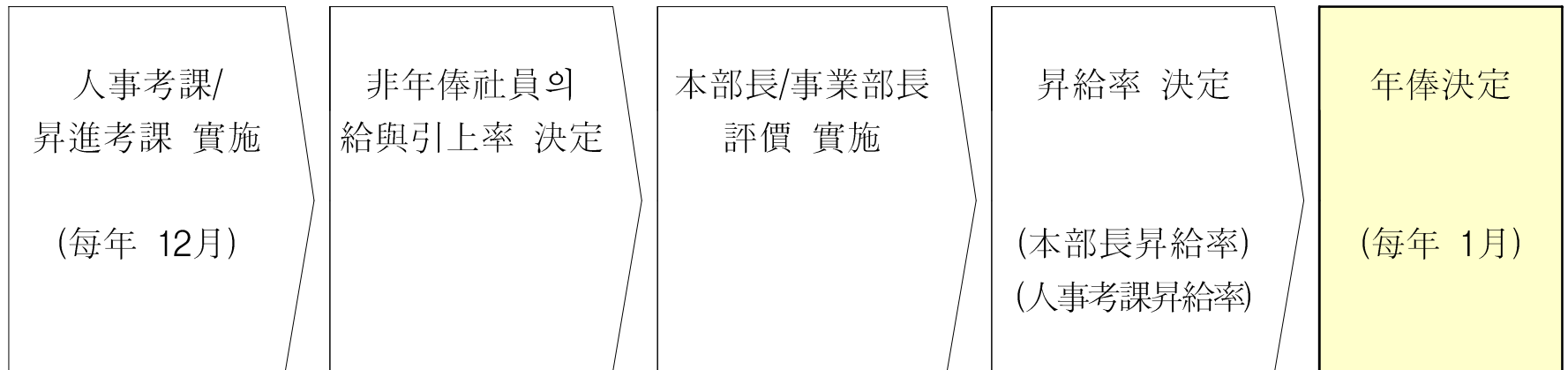
6) 其他 年俸額 決定

- 中途 入社 및 休職 等으로 因하여 評價對象期間동안 業務空白期間이 있었을 境遇 本部長(事業部長) 昇給額 및 考課 昇給額을 「B等級」으로 看做하여 年俸額을 決定하되, 「Y該當分」은 反映에서 除外
- 懲戒 等 다음年度 昇次(號)對象에서 除外되었을 境遇 本部長(事業部長) 昇給額 및 考課 昇給額을 「D等級」으로 看做하여 年俸額을 決定하되, 「Y該當分」은 反映에서 除外

7) 年俸額 決定以後 年俸調整事由 發生時

- 特別昇格 等 年俸의 上向調整事由가 發生할 境遇 發生 時點을 基準으로 該當 月給與에 反映하되, 다음年度 年俸策定時 基準金額을 上向調整된 金額으로 함.
- 懲戒 等 給與의 支給制限(減額)事由가 發生할 境遇 發生 時點을 基準으로 該當 月給與에 反映하되, 다음年度 年俸策定時 基準金額을 下向調整前 決定年俸으로 함.

8. 年俸額 決定 節次



9. 本部長/事業部長 評價

1) 基本 原則

- 評價SYSTEM에 依存한 評價方式 脫皮
- 本部長/事業部長評價(業績考課)- 年俸額 決定 / 人事考課(能力考課)- 昇格·昇號 決定

2) 評價者 決定

- 本社- 所屬 本部長/事業部長, 現場- 職種 本部長/事業部長
但, 被評價者의 人員이 小數일 境遇 各各의 個別 本部/事業部를 하나의 GROUP으로 統合하여
하여 協議體를 構成 協議하여 評價

3) 評價 段階



4) 本部長 CHECK-LIST 作成(樣式 別添)

• 目的

年俸額 決定에 直接的으로 反映되는 本部長評價(年1回 實施)의 公正性 및 客觀性 確保 次元에서 本部長 CHECK-LIST(年2回- 上半期, 下半期) 作成
卽, 다음年度 本部長評價의 基礎資料(CHECK-LIST)로 活用하기 爲함.

- 基本 節次
 - ①本部長 CHECK-LIST 作成→ ②本部長 保管·管理(CHECK結果 未提出)→ ③다음年度 1月 本部長評價時 活用

- CHECK項目
 - ①基本 CHECK項目 設定(5個項目)- 年俸決定을 爲해 當然히 CHECK되어야 할 業績達成에 對한 項目과 幹部社員으로서 갖추어야 할 最小限의 能力을 判斷할 수 있는 項目으로 構成
 - ②CHECK項目의 伸縮的 運用- 基本 CHECK項目(5個項目)外에 各 本部에서 自體的으로 CHECK 項目 追加 選定 可能

- CHECK 方法
 - ①項目別 CHECK→ ②綜合 等級 賦與→ ③「特記事項」欄 記載

- CHECK 等級- S, A, B, C, D 5等級으로 CHECK

5) 本部長評價(樣式 別添)

• 評價方法

① 評價方法은 評價表上의 「評價」란에 S, A, B, C, D 5段階로 評價

② 評價等級別 人員配分

評價等級	S	A	B	C	D
人員配分率	5 %	10 %	70 %	10 %	5 %

• 評價等級別 人員配分率에 따른 配分人員을 絕對 超過하지 못함.

• 「特記事項」欄 活用

① 評價結果가 「S」, 혹은 「D」인 境遇 그 事由를 「特記事項」欄에 簡略히 記載

② 特히 評價結果가 「D」일 境遇 반드시 當事者의 모든 意見에 對하여 誠實히 面談을 거친 후 措置 및 指導事項까지를 包含하여 記載

6) 評價者 留意事項

- 本部長評價는 年俸制適用社員의 境遇에만 該當되며, 그 結果가 當該年度 年俸策定에 絶對的인 影響을 미치므로 主觀的인 感情을 떠나 職務와 關聯한 具體的인 事實에 立脚하여 公正하고 正確하게 評價
- 評價者는 評價結果에 對하여 追後 客觀的이고 明確한 根據를 提示할 수 있어야 하며 評價對象 期間中에 發生(發揮)한 事實을 根據로 評價하여야 함. <評價對象期間의 遡及 및 延長 禁止>
- 評價者는 被評價者의 勤務意慾, 態度, 業務能力 및 業績 等を 綜合的으로 觀察하고 會社 全體的인 立場에서 評價하여야 함.

10. 年俸制 實施對象 擴大

區分	最初 導入時期	1次 擴大	2次 擴大	3次 擴大
實施時期	96. 1. 1	98. 1. 1	99. 1. 1	2000. 1. 1
對象	1級(部長) 2級(次長)	1級(部長) 2級(次長) 3級(次長待遇)	1級(部長) 2級(次長) 3級(次長待遇), 4級(課長)	1級(部長) 2級(次長) 3級(次長待遇) 4級(課長) 5級(課長待遇) 6級(代理)
人員構成比率 (總人員 對比)	20.34%	27.33%	43.63%	85.27%

11. 向後 課題

<p>1. 能力開發型 評價SYSTEM 開發 (能力考課)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 現行 人事考課制度의 問題點 檢討 <ul style="list-style-type: none"> ※ 查定型考課 → 能力開發型考課(育成考課), 秘密主義 → 公開主義, 相對評價 → 絕對評價, 下向式評價(上司評價) → 多面式評價 等 • 評價의 公正性 및 客觀性 確保를 爲한 制度的 裝置 마련
<p>2. 目標評價制度 導入 (業績考課)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 遂行한 業績에 對한 正確한 評價 및 正當한 補償을 爲한 根據 마련 • 面談(合意)에 依한 目標設定 및 結果 評價
<p>3. 成果給制度 導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 變動的 一時補償制度로 運用(年俸契約時 年俸基準金額에서 除外) • 年俸制의 補完機能으로써 導入(動機誘發型 INCENTIVE 制度) • 正確한 成果評價表(成果測定指標) 마련

12. 添附

- 1) 本部長 CHECK-LIST (項目別 CHECK基準表 包含)
- 2) 本部長評價表
- 3) 人事考課表 (評價項目에 依한 評價基準表 包含)