

B-10 : 인사고과표 양식 사례

다음의 교육훈련제반양식을
자사에 특성에 따라 알맞는 양식으로 활용하시어
사용하시길 바랍니다.

< 양 식 목 차 >

- ▶ A사 인사고과표
 - (1)능력고과표
 - (2)업적고과표
- ▶ 업무서약서양식
- ▶ B사 인사고과표
- ▶ C사 인사고과표
- ▶ D사 인사고과표
- ▶ 참조1 : 고과자명부
- ▶ 참조2 : 피고과자 명부

* A사 인사고과표

(1) 능력고과표

능력고과표(팀원용)

작성일자 년 월 일

*고과대상기간 (20 년 월 ~ 월 일)

피 고 과 자	소 속		직 위	
	성 명		현직급발령일	
	입사일자		현보직발령일	

피 고 과 자	구 분	직 위	성 명	점 수
	1차		(인)	
	2차		(인)	
인사부				
1·2차 평균점수			최종 평가등급	

	고과항목	가중치	1차고과						2차단계					
			고과단계					점수	고과단계					점수
			S	A	B	C	D		S	A	B	C	D	
능력 요소 (70)	1. 직무지식	5	15	12	9	6	3		15	12	9	6	3	
	2. 이해력	15	10	8	6	4	2		10	8	6	4	2	
	3. 응용/개선능력	10	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
	4. 수행력	10	10	8	6	4	2		10	8	6	4	2	
	5. 판단력	5	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
	6. 표현력	15	10	8	6	4	2		10	8	6	4	2	
	7. 정보수집/분석력	10	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
태도 요소 (30)	8. 책임감	15	10	8	6	4	2		10	8	6	4	2	
	9. 협조성	5	15	12	9	6	3		15	12	9	6	3	
	10. 도전의식	10	15	12	9	6	3		15	12	9	6	3	
	합 계	100						점						점

*** 고과자 종합의견**

	1차고과자	2차고과자
의 견		

1. 평가요령

- (1) 고과항목별 정의 및 평가기준을 숙독한 후 평가
- (2) 모든 고과항목의 평가가 끝나면 고과항목별 점수를 더해서 합계란에 기재
- (3) 고과자 종합의견란에는 피고과자에 대한 특기사항이나 요망사항, 능력개발 필요사항 등을 기재

(2) 업적고과표

업적고과표(공통)

1. 고과대상자 인적사항

피 고 과 자	소 속	
	직 위	
	직 급	
	성 명	

2. 고과자 인적사항

	소 속	직 위	성 명
본 인			(인)
1 차			(인)
2 차			(인)

팀 업적고과표(공통)

부(실)		팀		[목표설정기간 : 20 년 반기]	
	중점목표항목	난이도		달성도	
	세부목표(달성기준)				
1		+		%	
		0			
		-			
2		+		%	
		0			
		-			
3		+		%	
		0			
		-			
4		+		%	
		0			
		-			
5		+		%	
		0			
		-			
목표달성률 평균					%

달성도의 종합의견		달성도의 종합평가			
팀장			1차고과	2차고과	3차고과
		달성률	%	%	%
		평가등급			

업적고과표 (공통)

〔목표설정기간：20 년 반기〕

순위・비중 난이도	중점목표항목	실시방법 (수단)	목표치/일정						공동목표 상대자	목표추가・변경사항 상사지원요망사항	달성도 (%)
	세부목표 (달성기준)		월	월	월	월	월	월			
1											
비중(%) 난이도()											
2											
비중(%) 난이도()											
3											
비중(%) 난이도()											
4											
비중(%) 난이도()											
5											
비중(%) 난이도()											

중
합
의
견

<본인>

<지속상사>

종합평가

	본인고과	1차고과	2차고과	척도	수준
달성률				S	120%이상
				A	100%이상
				B	80%이상
평가등급				C	60%이상
				D	60%미만

★ 업무서약서 양식

개인별 업무서약서

〇〇주식회사 (주)

우리의 비전

목 표

업적평가의 정의

- 1. 탁월 : 합의한 모든 목표무를 크게 초과달성함.
- 2. 양호 : 합의한 모든 목표물을 달성함
- 3. 보통 : 합의한 목표물중 목표물을 달성함
- 9. 부족 : 합의한 목표물을 달성하지 못함

3대서약(Commitment)

- 시장에서 승리
- 보다 빠른 업무수행
- 팀웍 향상

직원성명	사원번호
부 서	근 무 지
직 위	현직위년월일
평가기간	부터; 까지:
평가일자	
〇〇주식회사 (주)	

업 무 계 획

3대 서약	주요목표	기대성과 및 평가요소	중 요 도
시장에서 승리			
보다 빠른 업무수행			
팀웍향상			

일 자 _____

업적평가

[illegible]

중요도 전반적인
3대서약평가

★ B사 인사고과표

개인 인사 고과표

개인목표관리<A>

구 분	소 속	성 명	사 번	금 호	담당직무명
피고과자					
1차고과자					
2차고과자					

NO	담당과업	등급	기대목표수준	비중 (%)	본인평가		1차평가		
					본인의견	평가	상사의견	평가	평점
1	임단협 참석 및 교섭지원	7	* 관련법령, 정보, 사내현황을 파악하여, -교섭에 참석하여 교섭실무 사항을 보좌하고 -관련실무 기획, 홍보운영, 필요사항 교육을 진행하여	20					
2	노경안정을 위한 거듭나기 40추진	7	* 경영층의 의지와 노조, 공제회의 성향을 파악하여 -거듭나기 40 추진안을 기획, 실행하고 -노조, 공제회의 협조를 얻어 직장협의회를 원활하게 운영하며 -결과적으로 경영 개선 실천운동에 노조, 공제회 참여 의 기틀을 마련한다	15					
3	노경 협의 및 공제회 관리	7	* 공제회의 인적구성 및 특성을 파악하고 -본사 노경협의사항을 원만히 진행하며 -기타사업장 공제회의 원만한 협조를 구하고, 죽우회 를 관리함	10					
4	해외사업, 신규사업 인력,조직 관리체계 구축지원 (분쟁해결 지원 포함)	7	* 각 국별 해외사업, 분야별 신규사업 체계구축의 핵심 필요사항을 파악하고 -제반규정, 업무 Flow 및 전산 System을 설정, 제공 하며 -업무운영상 필요사항을 해당부문 담당자에게 주지, 운영토록 지원한다 -또한 인력, 조직 관리의 분쟁예방, 해결을 지원하여 관리 Loss 최소화함	15					
5	교섭준비 및 인건비 자료 체계화 (부하육성)	6	* 관련법령 및 지식/담당 Unit원의 능력을 파악하고 -교섭준비를 위한 표준인건비, 부가가1, 타사비교자료 등을 실무에 적용할 수 있는 수준으로 작성, 운영할 수 있도록 지도/지원하며 -인건비 추계 및 관리지표를 개발하도록 지원한다	15					
6	제도개선 (부하육성)	6	* 연봉제 및 보상관리시스템의이론과 실재를 파악하고 -Unit원이 부분적 연봉제 실시방안을 원활히 검토할 수 있도록 지원함	5					
7	일반관리 업무 (지도, 감독)	7	* 급여관리, 우리사주 및 각종 기금관리, 복리후생 관리 업무를 파악하고 -신입 및 전입Unit원의 업무능력 향상을 지도하고 -제반 업무가 정확하고 원활하게 운영되도록 지도, 감독한다	10					
8	팀원육성	7	* 팀원의 지식, 기능의 장단점과 필요사항을 파악하고 -팀내 주간 세미나 제도를 운용하여 팀원의 능력을 개 발해 나간다	5					
9	업무매뉴얼 작성	7	* 임단협 교섭운영 업무에 관한 매뉴얼을 작성한다.	5					
10	정보수집	7	* 정보집수 연간 24점 달성은 물론, 관련 업무 정보를 적시에 수집, 공급함.						
(100)									평점합계

○○주식회사(주)

개인능력개발

능력개발사항	개발목표수준	학습·평가수단	시기	비중(%)	본인평가		1차평가		
					본인의견	평가	상사의견	평가	평점
개정노동법 이해심화	-신구법의 차이를 이해하고, 실무에 적용가능한 수준	S/D, 업무수행과정평가	연중	25					
전산운용능력 향상	-그간 급여 Program변화 재파악, 한글 활용능력 향상	상동	3/4분기	25					
어학능력향상	-TOEIC 기준으로 700점 이상의 어학능력 개발, 유지	S/D, TEST	4/4분기	25					
기획, 회계지식 심화	-원가/결산구조 이해, 업무/사업 기획력 심화	S/D, 연수원, TEST	연중	25					
(100)					평점합계				

필요태도분석<C>

평가항목	평가작안서	비중(%)	본인평가	1차평가	
				평점	평가
규 율 성	상사의 명령이나 정해진 규칙 등에 따른 일상 복무 규율의 정도				
추 진 력	직무 수행시 도전적인 목표, 개발 개선 등 곤란한 과제를 해결하려는 노력의정도				
협 조 성	자신의 직무외에 조직목표달성을 위해 상사, 동료, 타부문과의 협조사실의 정도				
책 임 성	자기목표 및 공동목표를 끝까지 완수하고, 그 결과 도 자신의 귀책으로 하는 정도				
조직가치성	당사가 지향하는 가치를 몸소 자신의 행동규범화하 여 실천하는 정도				
(100)				평점합계	

인사고과종합<D>

고 과 요 소						1차평가	2차평가(가점) (20점 이내)	고과요소비중(%)		최종평점
								1~2급	7~10급	
업적	업적종합평가							40	80	
	달성도 (80점)	곤란도 (5점)	노력도 (5점)	개선도 (10점)	계 (100점)					
개인능력개발 (위의 B의 평점합계를 기록)								20	10	
필요태도분석 (위의 C의 평점합계를 기록)								40	10	
개인인사고과 평점총계										

* C사 인사고과표

인사고과표 양식

◆ 업무계획 / 업적평가

탁 우 보 부 불
월 수 통 족 량

경영 방침	중점목표항목	기대성과 및 평가요소	가중치	구체적업적(결과중심)	평 가 점 수				
			70%		5	4	3	2	1
목표달 성 시장에 서의 승리									

A: 가중 평가점수 합계

◆ 능력 · 태도 · 의욕 평가

탁 우 보 부 불
월 수 통 족 량

경영 방침	평가요소	가중치	정의	평 가 점 수				
		30%		5	4	3	2	1
신 속 한 실 행	혁신능력		회사의 목표달성을 위해 기존의 구조적 문제점을 정확히 파악하여 조직과 업무를 혁신적으로 나갈수 있는 능력					
	추진력/결단력		불확실한 가운데 나아가야 할 바람직한 방향을 신속히 결정하고 설정된 목표달성을 위한 구체적인 방법을 제시하고 수행하는 능력					
	리더쉽		주어진 업무를 수행함에 있어 주도적으로 내,외의 관련부서를 리드하여 목표를 효과적 / 효율적으로 달성하는 능력(부하의 동기부여)지도 등을 통해 부하의 능력을 최대한 발휘케 하는 능력					
팀 웍 향 상	고객지향/ SVC정신		고객의 중요성에 대해 잘알고 있고, 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악하여 고객의 요구에 부응하는 자세					
	솔선수범		회사의 규정/공동과제 수행에 앞장서서 일할 뿐아니라 인간관계나 인격적인 측면에서 모범이 되고자 부단히 노력하는 자세					
	협조성		조직의 일원으로서 동료 상사 및 타 부서에 협력하려고하며 전사적 발전에 부응하려는 자세					
	자기개발목표 달성		하단의 “자기개발 계획/결과”참조					

B: 가중 평가점수 합계

※ 평가등급의 정의

평가단위	평가구분	정 의
5	S	탁월
4	A	우수
3	B	보통
2	C	부족
1	D	불량

절대평점
(A+B)

상대평가등급
(최종)

S A B C D

※ 자기개발 계획/ 결과

중점목표	실시방법	기간	상사지원요청사항	구체적결과	직속상사의견

본부장 CHECK-LIST

[illegible]

년도 인사과표 (차)

고과자서약	_____본인은 _____년도 인사고과를 실시함에 있어 관리감독자로서의 고과원칙을 준수하며 본인의 고과가 불공정 불성실한 것으로서 판명될 시에는 이에 대한 전적인 책임을 질 것을 서약합니다.					
	소 속		성 명	(인)	사 번	

NC	사번	성명	입사일	급호	직종	부서	현부서 발령일	인사 고과 점수	경영기여도					장래성					전환배치										특기 사항				
									S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	A	E	C	E	1	2	3	4	5						
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
6																																	
7																																	
8																																	
9																																	
10																																	
11																																	
12																																	
13																																	
14																																	
15																																	
인사고과점수 평균									75																								

★ 참조1 : 고과자 명부

'00 연도 정기 인사고과대상자

(고과자별 피고과자)

고과자		소속 : 000 직급: 00 성명 : 000						
	직종	직급	성명	소속	호봉	생년월일	학력	비고

★ 참조2 : 피고과자 명부

' 00 연도 정기 인사고과대상자

(소속별 피고과자)

순	피 고 과 자			1차고과자	발송부서	접수일확인	비 고
	직 종	직 급	성 명	2차고과자			