

修正中華電信公司
「從業人員績效考核要點」
之必要性：
(中華電信工會的理由)



地址:106 台北市大安區金華街 138 號
電話:886-(02)2341-1799
傳真:886-(02)2341-1826
工會網址: <http://www.ctwu.org.tw>

95 年 7 月 28 日

修正中華電信公司「從業人員績效考核要點」之必要性：
(中華電信工會的理由)

<u>目 錄</u>	<u>頁次</u>
壹、工會訴求	3
一、前言.....	3-5
二、建議從現行5等第，改為6等第.....	6
三、中華電信股份有限公司從業人員績效考核要點工會建議 修訂條文版本.....	7-12
四、附錄：中華電信工會任務編組會議紀錄.....	13
貳、從業人員意見版本.....	14
一、前言	14-15
二、從業人員意見版本訴求	16
三、 其他公司績效考核制度比較.....	17-23
四、結論.....	24
五、參考資料.....	25

壹、工會訴求

一、前言

- (一)本公司「從業人員績效考核要點」實施以來，引起員工很大的疑慮與不滿，尤其在公司經營績效良好時，卻有 75% 員工無法獲得晉薪，嚴重影響員工工作士氣。反觀中鋼公司、台塑公司、三商銀……等國內知名大公司，每年最少都有 75% 以上員工獲得晉薪，本公司卻反其道而行。
- (二)民營前，政府官員及公司高層主管，一再向社會及員工宣導民營化對員工有多好；但民營化後，經理級以上人員薪資大幅調升，而全公司卻有四分之三的員工不僅無法獲得晉薪，甚至會被降薪，讓員工有被騙的感覺，因為感覺不好，普遍不再信任高層主管，嚴重影響員工向心力，重挫員工工作士氣，連帶影響社會觀感。
- (三)中華電信同仁們對於公司一年賺 5、6 百億元，卻一定要有 70%-75% 的員工無法晉薪一事深感不合理；對於不管任何單位，不管員工表現如何，一定要有 5% 員工必須考列乙等或丙等，更是表達強烈不滿。
- (四)在中華電信公司整體業績良好時，應讓大多數員工有晉薪機會，考核時應授權考核主管依據單位整體表現與員工本業工作性質及實際表現考核，如強行訂定各考核等級固定百分比，將造成不合理之績效考核，也喪失考核意義。

(五)公司能創造豐厚盈餘，絕非靠少數幾個特別優異人員的表現，是須依賴公司整體團隊的配合，在公司營收與盈餘維持亮麗成績時，卻有 70%到 75%人員須被考核列為甲等無法晉薪一級，實在是對同仁最大的傷害，也是身為每年營收超過 1,800 億元，盈餘也超過 500 億元的中華電信員工，難以啟齒的錐心之痛，公司的遠景與願景也將是這些同仁的夢魘。全體員工一起努力打拼，才能創造公司亮麗業績，所以在公司經營成績良好下，應肯定全體員工的付出，讓大多數員工能晉薪分享經營成果。如果公司業績亮麗，卻因公司預設固定門檻，只有少數人能獲得晉薪肯定，則將嚴重扼殺大多數員工的辛勤努力，勢必重挫大多數員工工作士氣，將不利公司永續經營。

(六)如果公司執意強制實施，就應該以職務來區分考核對象範圍才公平，例如全省各營運處（分公司）經理、副經理為一個考核單位，有 70%-75%的經理、副經理考列甲等不能晉薪，也有 5%的經理、副經理須考列乙等或丙等。考核對象條件相同，才能真正評比出優劣，否則拿經理、副經理與專員一起評比，只是形式上考核，實質上卻拿基層同仁來墊背罷了，完全勝之不武，也會讓人感覺主管以大欺小，完全失去「公道」考核意義。

(七)對於兩年連續列丙等者，應先施予相關專長之再訓練或輔導轉任其他適任工作，不宜輕易剝奪員工工作權，在其經過訓

練或輔導轉任其他適任工作，仍無法勝任時，才得終止勞動契約。

(八)勞動基準法第 71 條：「工作規則，違反法令之強制或禁止規定或其他有關該事業適用之團體協約規定者，無效。」公司與工會於 95 年 1 月 6 日簽定之團體協約第 2 條：「本協約關係人間之勞動關係及甲方與乙方會員所定勞動條件或甲方所定之工作規則，除均應遵照勞動基準法、有關法令及甲方規定外，並應依照本協約之約定辦理。前項有關勞動關係及勞動條件之相關規定，其訂定、調整或修訂時，以不低於原有條件或規定為原則，並應由甲乙雙方先行協調會商。……」績效考核要點第 7 條訂定「固定比例名額限制考核成績」及「兩年連續考列丙等者，終止勞動契約」；第 8 條規定「考列丙等者降薪一級」，涉及勞動條件變更，且危及勞工之工作權，已抵觸上述團體協約第 2 條之規定。

二、建議從現行 5 等第，改為 6 等第

- (一)、考列特優者晉薪三級。
- (二)、考列優者晉薪二級。
- (三)、考列甲上者晉薪一.五級。
- (四)、考列甲者晉薪一級。
- (五)、考列乙者不予晉、降薪。
- (六)、考列丙者降薪一級。

各等第之比例分別為

- 特優 5%、
- 優 20-25%、
- 甲上 55%、
- 甲 10-15%、
- 非有具體事實不得列為乙、丙等。

三、中華電信股份有限公司從業人員績效考核要點工會建議修訂 條文版本

2006/07/06

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
	第一條 中華電信股份有限公司（以下簡稱本公司）為有效考核員工績效，創造員工、客戶及股東、公司共贏之企業文化，依據本公司從業人員管理規則第7條規定訂定本要點。	
第二條 本要點適用於本公司現職從業人員。 本公司高階主管及稽核人員之考核要點另定之。 <u>本公司產業工會理事長及理、監事，本會所屬各分會常務理事及理、監事，及由本公司借調專任工會、福利會會務人員之考核要點另定之。</u>	第二條 本要點適用於本公司現職從業人員。 本公司高階主管及稽核人員之考核要點另定之。	依據工會法及本公司與產業工會團體協約第51條、第55條之約定，增訂第三項。
第三條 從業人員考核之目的在評量個人目標達成之績效表現及職場行為，其結果作為升遷、晉（降）薪、獎懲、培育、工作調整及核發 <u>企業化特別獎金、紅利</u> 之依據。	第三條 從業人員考核之目的在評量個人目標達成之績效表現及職場行為，其結果作為升遷、晉（降）薪、獎懲、培育、工作調整及核發獎金、紅利之依據。	依據團體協約第30條，及94年11月30日團體協約協商結論辦理。（會議記錄詳附件）
	第四條 考核分為下列二種： 一、平時考核：對從業人員平時工作能力及績效予以記錄、考評，作為年終考核之依據。但遇有足資鼓勵之事蹟或做誠之行為時，得隨時予以獎懲。 二、年終考核：從業人員任職至年終滿1年者辦理年終考核。	<u>服務未滿一年原考成制度有另予考成，折半發給考成獎金，現制如何處理不明確，請協商小組在協調過程請公司作明確說明。</u>
	第五條 辦理考核時各考核主管應依據受考人之考核項目覈實考	(1)年初前應明確與受考人進行績效目標設定。

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
	<p>評，並應與受考人進行績效目標設定及績效考核面談，同時作成紀錄，以期考核結果客觀確實。績效面談機制另訂之。</p> <p>各級主管辦理屬員考核，考核結果為乙、丙等有待加強輔導者，考核主管應知會受考人，給予改進之機會。</p>	<p>(2)確實實施面談機制。</p> <p>(3)獎懲應即時以收時效。</p>
<p>第六條 從業人員之獎懲，依照本公司從業人員獎懲標準表辦理。獎懲標準表另定之。</p> <p>獎勵分為嘉獎、記功、記大功；懲處分為申誡、記過、記大過、終止勞動契約。年終考核時，年度內平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累計達二大過者，應予考列丙等，一次記兩大過者，終止勞動契約。</p> <p>前項獎懲，嘉獎三次作為記功一次；記功三次作為記一大功；申誡三次作為記過一次；記過三次作為記一大過。</p>	<p>第六條 從業人員之獎懲，依照本公司從業人員獎懲標準表辦理。獎懲標準表另定之。</p> <p>獎勵分為嘉獎、記功、記大功；懲處分為申誡、記過、記大過、終止勞動契約。年終考核時，年度內平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累計達二大過者，應予終止勞動契約。</p> <p>前項獎懲，嘉獎三次作為記功一次；記功三次作為記一大功；申誡三次作為記過一次；記過三次作為記一大過。</p>	<p>參照原交通事業人員考成條例辦理。</p>
<p>第七條 從業人員之年終考核向度分為「行為面」佔10-30%及「績效面」佔90-70%，並需考量員工請假及平時考核獎懲紀錄。</p> <p>從業人員之年終考核結果分為特優、優、<u>甲上</u>、甲、乙、丙六等第，其中評列特優、乙及丙等者，並需開列具體優劣事實。</p> <p>各等第之比例分別為特優5%、優20-25%、<u>甲上</u>55%、<u>甲</u>10-15%、非有具體事實不得列為乙、丙等。兩年連續列丙等應依其意願及專長調整適當工作或給予專業訓練，仍不能勝任，再列丙等者，得協商終止勞動契約。</p> <p>年終考核結果顯著超過所要求程度，且對部門具重大貢獻者，評列「特優」等；超過預期</p>	<p>第七條 從業人員之年終考核向度分為「行為面」佔10-30%及「績效面」佔90-70%，並需考量員工請假及平時考核獎懲紀錄。</p> <p>從業人員之年終考核結果分為特優、優、甲、乙、丙五等第，其中評列特優及丙等者，並需開列具體優劣事實。</p> <p>各等第之比例分別為特優5%、優20-25%、甲70-65%、乙及丙5%。兩年連續列丙等者，終止勞動契約。</p> <p>年終考核結果顯著超過所要求程度，且對部門具重大貢獻者，評列「特優」等；超過預期要求程度者，評列「優」等；達到所要求以上程度者，評列「甲」等；符合工作基本要求者，評列「乙」等；明顯無法達到所要求程度者，評列「丙」等。</p>	<p>一、公司績效乃全體員工共同努力之成果，為肯定全體員工的付出，加強員工對於事業體的認同，應讓大多數員工能晉薪分享經營成果。評列「甲」等者，工作均達到所要求以上程度，所以在甲等部份增列甲上55%。</p> <p>二、對於兩年連續列丙等者，應先施予相關專長之再訓練或輔導轉任其他適任工作，不宜輕易剝奪員工工作權，在其經過訓練或輔導轉任其他適任工作，仍無法勝任</p>

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
<p>要求程度者，評列「優」等；<u>達到所要求以上程度者，評列「甲上」等；符合工作基本要求者，評列「甲」等。</u>等；明顯無法達到所要求程度者，評列「丙」等。</p> <p>從業人員於考核年度內受記一大功以上獎勵者，年終考核不得列<u>甲上等</u>以下。記一大過者，不得列乙等以上。</p> <p><u>非有下列事實者，不得列乙等：</u></p> <p><u>一、考核年度內獎懲抵銷後，累積達記過以上處分者。</u></p> <p><u>二、無故連續曠職達一日或累積三日者，經考核委員會決議處分者。</u></p> <p><u>非有下列事實者，不得列丙等：</u></p> <p><u>一、考核年度內曾受記大過一次以上處分或獎懲抵銷後累積大過以上處分者。</u></p> <p><u>二、考核年度內請事、病假合計天數超過當年度應出勤日數三分之一者。</u></p> <p><u>三、承辦業務疏忽或敷衍塞責或虛報不實有具體事實情節重大者。</u></p> <p><u>四、無故連續曠職達二日或累積五日者，經考核委員會決議處分者。</u></p> <p>年終考核結果，由辦理考核之事業單位通知受考人，並自次年1月起執行。</p> <p>為應實際需要，考核結果各等第之比例若有需修正時，得另簽請<u>總經理</u>核准後辦理。</p>	<p>從業人員於考核年度內受記一大功以上獎勵者，年終考核不得列甲等以下；記一大過者，不得列乙等以上。</p> <p>年終考核結果，由辦理考核之事業單位通知受考人，並自次年1月起執行。</p> <p>為應實際需要，考核結果各等第之比例若有需修正時，得另簽請總執行長核准後辦理。</p>	<p>時，才得終止勞動契約。</p>
<p>第八條 年終考核結果除降薪外，其餘自次年1月起按下列規定辦理：</p> <p>一、考列特優者晉薪<u>三級</u>。</p> <p>二、考列優者晉薪<u>二級</u>。</p> <p>三、考列甲上者晉薪<u>一.五級</u>。</p> <p>四、考列甲者晉薪<u>一級</u>。</p>	<p>第八條 年終考核結果除降薪外，其餘自次年1月起按下列規定辦理：</p> <p>一、考列特優者晉薪<u>二級</u>。</p> <p>二、考列優者晉薪<u>一級</u>。</p> <p>三、考列甲者維持原薪，惟發給上一薪級之金額</p>	<p>第一項降薪實施日期須依照團體協約第二條規定辦理。</p>

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
<p>五、考列乙者不予晉、降薪。</p> <p>六、考列丙者降薪一級。</p> <p><u>前項晉薪結果，若原已達該職階最高薪級者，則發給一個月薪額。</u></p> <p>第一項降薪之實施日期，於人力資源處陳報總執行長核准後辦理。</p>	<p>差距乘以 6 個月之一次金額。</p> <p>四、考列乙者不予晉、降薪。</p> <p>五、考列丙者降薪一級。</p> <p>前項晉薪結果，若原已達該職階最高薪級者，則發給與所晉薪級之金額差距乘以 12 個月之一次金額。</p> <p>第一項降薪之實施日期，於人力資源處陳報總執行長核准後辦理。</p>	
	<p>第九條 從業人員之考核及獎懲由各機構考核委員會初核，各機構首長覆核或核定，或依規定轉權責機構核定。</p> <p>各機構應組織考核委員會，對於考核案件，認為有疑義時，得調閱有關考核紀錄及案卷，並得向有關人員查詢，受詢人員不得拒絕。對於考核結果擬予終止勞動契約時，除法律另有規定外，於處分前並應給予受處分人員陳述及申辯之機會。</p>	
<p>第十條 考核委員會置委員 5 人至 13 人，除本機構人事主管為當然委員及第二項所規定之票選委員外，餘由機構首長就該機構人員中派兼之，並指定 1 人為主席。</p> <p>前項委員，每 3 人中，應有 1 人由本機構人員票選產生之，但前兩年績效考核結果列乙、丙或受記一大過以上懲處或民營前考成 80 分以下者，均不得擔任委員。</p> <p>考核委員之任期為 1 年，自當年 7 月 1 日至次年 6 月 30 日止。</p>	<p>第十條 考核委員會置委員 5 人至 13 人，除本機構人事主管為當然委員及第二項所規定之票選委員外，餘由機構首長就該機構人員中派兼之，並指定 1 人為主席。</p> <p>前項委員，每 5 人中，應有 1 人由本機構人員票選產生之，但前兩年績效考核結果列乙、丙或受記一大過以上懲處或民營前考成 80 分以下者，均不得擔任委員。</p> <p>考核委員之任期為 1 年，自當年 7 月 1 日至次年 6 月 30 日止。</p>	
	<p>第十一條 考核委員會會議應有全體委員三分之二以上出席，出席委員過半數之同意，始得決議。但年終考核評列特優或丙等，及依</p>	

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
	<p>獎懲標準表規定應予終止勞動契約者，應經出席委員四分之三之同意，始得決議。</p> <p><u>前項決議，得以無記名投票方式行之。</u></p>	
	<p><u>第十二條 考核委員及辦理考核人員</u> <u>對考核過程應嚴守秘密，並不得洩漏，違反者，按情節輕重，予以懲處。對涉及本身及二等親親屬之考核事項應行迴避。</u></p>	
<p>第十三條 本公司從業人員對於考核結果認為不當，致影響其權益者，得於簽收受通知書之次日起30日內，向權責核定機構提出申訴，逾此期限者，不予受理。不服權責核定機構函復者，得於復函送達之次日起30日內，向其上級機構提起再申訴。但經總公司為申訴決定者，如提出新事證者得提再申訴。</p>	<p>第十三條 本公司從業人員對於考核結果認為不當，致影響其權益者，得於收受通知書之次日起30日內，向權責核定機構提出申訴，逾此期限者，不予受理。不服權責核定機構函復者，得於復函送達之次日起30日內，向其上級機構提起再申訴。但經總公司為申訴決定者，如提出新事證者得提再申訴。</p>	<p>申訴、再申訴應重開考核會議決議，應不得由原行政長官逕函復。</p>
	<p>第十四條 申訴、再申訴應以書面為之，載明下列事項：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、申訴人之姓名、員工代號、服務單位、職層、職稱等。 二、請求事項。 三、事實及理由。 四、考核結果通知書送達之年月日。 五、提起之年月日。 六、申訴人簽名或蓋章。 	
<p>第十五條 服務單位對申訴事件，應於收到申訴書之次日起30日內，就申訴事項召開考核委員會議，並詳備決議理由函復，必要時得延長20日，並通知申訴人。逾期未函復者，申訴人得於期滿後10日內逕向上級機構提起再申訴。再申訴決定應於收受再申訴書之次日起3個月內為之，必要時得延長1個月，並通知再申</p>	<p>第十五條 服務單位對申訴事件，應於收到申訴書之次日起30日內，就申訴事項詳備理由函復，必要時得延長20日，並通知申訴人。逾期未函復者，申訴人得於期滿後10日內逕向上級機構提起再申訴。再申訴決定應於收受再申訴書之次日起3個月內為之，必要時得延長1個月，並通知再申訴人。</p>	

工會建議修訂條文	原 條 文	說 明
<p>訴人。</p> <p>前項未有正當理由逾期未答復之單位，應依規定議處相關人員。</p>	<p>前項未有正當理由逾期未答復之單位，應依規定議處相關人員。</p>	
	<p>第十六條 本要點經董事會通過後實施，修正時亦同。</p>	

四、附錄：中華電信工會任務編組會議紀錄

中華電信工會績效考核專案小組暨協商小組任務編組會議記錄

時間：中華民國 95 年 7 月 6 日(星期四) 上午 9 時 30 分

地點：本會 4 樓會議室 (台北市金華街 138 號)

召集人：蔡石朋

出席組員：蔡石朋、曾世宏、蔡 清、曾錦陽、程厚仲、詹金德、郭原斌、

朱傳炳、洪秀龍、呂 典、林建利、孫虔修、牛 寧

列席人員：枋汝蓉

主席：蔡石朋

紀錄：枋汝蓉

一、主席報告：(略)。

二、討論事項：

(一)針對績效考核要點修正案進行討論

決議：績效考核要點修正案討論決議詳如附件

(二)有關全員行銷部分：

決議：請協商小組於協商過程中，提出下列意見向資方爭取。

1、全員行銷部分不列入考核範圍，另訂鼓勵法，理由：

(1)以免員工取巧，造成不公平。

(2)以免借行銷之名荒廢本業，造成服務品質降低，影響客戶權益。

(3)全員行銷當然重要，故應另編預算，予以獎勵，並可將行銷專才員工，調專任。

2、希建議分層級辦理考核，因職責相當較易比較，考核結果較可能公允。

三、散會

貳、從業人員意見版本

一、前言

本公司「從業人員績效考核要點」實施以來，引起員工很大的疑慮與不滿，尤其在公司經營績效良好時，卻有 75%員工無法獲得晉薪，嚴重影響員工工作士氣。反觀中鋼公司、台塑公司、三商銀……等國內知名大公司，每年最少都有 75%以上員工獲得晉薪，本公司卻反其道而行。

民營前，政府官員及公司高層主管，一再向社會及員工宣導民營化對員工有多好；但民營化後，經理級以上人員薪資大幅調升，而全公司卻有四分之三的員工不僅無法獲得晉薪，甚至會被降薪，讓員工有被騙的感覺，因為感覺不好，普遍不再信任高層主管，嚴重影響員工向心力，重挫員工工作士氣，連帶影響社會觀感。中華電信同仁們對於公司一年賺 5、6 百億元，卻一定要有 70%-75%的員工無法晉薪一事深感不合理；對於不管任何單位，不管員工表現如何，一定要有 5%員工必須考列乙等或丙等，更是表達強烈不滿。

在中華電信公司整體業績良好時，應讓大多數員工有晉薪機會，考核時應授權考核主管依據單位整體表現與員工本業工作性質及實際表現考核，如強行訂定各考核等級固定百分比，將造成不合理之績效考核，也喪失考核意義。公司能創造豐厚盈餘，絕非靠少數幾個特別優異人員的表現，是須依賴公司整體團隊的配合，在公司營收與盈餘維持亮麗成績時，卻有 70%到 75%人員須被考核列為甲等無法晉薪一級，實在是對同仁最大的傷害，也是身為每年營收超過 1,800 億元，盈餘也超過 500 億元的中華電信員工，難以啟齒的錐心之痛，公司的遠景與願景也將是這些同仁

的夢魘。全體員工一起努力打拼，才能創造公司亮麗業績，所以在公司經營成績良好下，應肯定全體員工的付出，讓大多數員工能晉薪分享經營成果。如果公司業績亮麗，卻因公司預設固定門檻，只有少數人能獲得晉薪肯定，則將嚴重扼殺大多數員工的辛勤努力，勢必重挫大多數員工工作士氣，將不利公司永續經營。

如果公司執意強制實施，就應該以職務來區分考核對象範圍才公平，高階主管及稽核人員之考核要點另定之，也應有70%-75%的人員考列甲等不能晉薪，也有5%須考列乙等或丙等。考核對象條件相同，才能真正評比出優劣，否則拿經理、副經理與專員一起評比，只是形式上考核，實質上卻拿基層同仁來墊背罷了，完全勝之不武，也會讓人感覺主管以大欺小，完全失去「公道」考核意義。對於兩年連續列丙等者，應先施予相關專長之再訓練或輔導轉任其他適任工作，不宜輕易剝奪員工工作權，在其經過訓練或輔導轉任其他適任工作，仍無法勝任時，才得終止勞動契約。勞動基準法第71條：「工作規則，違反法令之強制或禁止規定或其他有關該事業適用之團體協約規定者，無效。」公司與工會於95年1月6日簽定之團體協約第2條：「本協約關係人間之勞動關係及甲方與乙方會員所定勞動條件或甲方所定之工作規則，除均應遵照勞動基準法、有關法令及甲方規定外，並應依照本協約之約定辦理。前項有關勞動關係及勞動條件之相關規定，其訂定、調整或修訂時，以不低於原有條件或規定為原則，並應由甲乙雙方先行協調會商。……」績效考核要點第7條訂定「固定比例名額限制考核成績」及「兩年連續考列丙等者，終止勞動契約」；第8條規定「考列丙等者降薪一級」，涉及勞動條件變更，且危及勞工之工作權，已抵觸上述團體協約第2條之規定。

二、從業人員意見版本訴求

本章是工會對中華電信公司「從業人員績效考核要點」之修正必要性的主要訴求。

(一)、建議公司從現行 5 等第，分為 6 等第

- 甲等分為甲上與甲等
- 甲等晉 0.5 級 (0.5 級存分，滿 1 級即晉級)
- 甲上晉 1 級
- 優等晉 1.5 級
- 特優晉 2 級

(二)、晉級人數比例，每年本公司人數宜超過 5 成

- 乙丙等: 0~2%
- 甲等: 35~45%
- 甲上: 30%
- 優等: 25%
- 特優: 5%

本建議因設有存分制，故每年約有 9 成 5 員工能有晉級機會，但大約有 7 成以上員工真正能晉級，這與其他績優公司相似，這制度不僅對優秀員工有更大的誘因，而且保留對大多數認真打拼的員工一個基本的尊重，並也使公司的人事成本不至於每人每年皆跳一級而大幅增加。

三、其他公司績效考核制度比較

本章是參考其他公司績效考核制度，包含台企銀、中鋼、一銀、華航、台北捷運、高雄銀行、與台塑[1、2、3、4、5、6、7]等7家公司(如表3.1、3.2、3.3)。我們嘗試將七家依考核時間、考核分級、考核分組、比例限制、審慎評估、考核良好獎勵措施、與考核不佳處置措施等來做整體的比較分析(如表3.4、3.5、3.6)。由上表可得知，7家公司的5等第或6等第，多數公司從第3等第即晉級；且晉級人數比例，多數公司超過7成。

表 3.1 台企銀、中鋼績效考核制度

公司	台企銀	中鋼
考核時間	考核每半年辦理一次，分為半年考核及年度考核。	考評作業分年中考評及年末考評。
考核分級	考核等次分為優(90分以上)、甲(80分以上，不滿90分)、乙(70分以上，不滿80分)、丙(60分以上，不滿70分)、丁(不滿60分)五級。	考評結果分為優、甲、乙、丙、丁五等第。
考核分組	考核群分為四個群組：單位主管、副主管(含)以下至十職等(含)以上、九職等(含)以下至五職等(含)以上、事務員。	
比例限制	單位主管及事務員未限制列甲等(含)以上比例。 副主管(含)以下至十職等(含)以上則依單位之績效排名等級A/B/C級，甲等(含)以上比例各為85%/75%/65%。 九職等(含)以下至五職等(含)以上則依單位之績效排名等級A/B/C/D/E級，甲等(含)以上比例各為83%/78%/73%/68%/63%。	
審慎評估	優等、丙等、丁等應列舉具體事實陳報，且考列丁等者應提報考成會議審議。	考列優、丙或丁等者，考評人必須敘明具體事實。
考核良好獎勵措施	年終考核評列乙等(含)以上者，一律晉原職等薪級一級，若已支該職等最高薪級者，則不再晉級，惟其考列甲等(含)以上者，績效獎金核發金額得再予加權核發。	遇有年度調薪時，乙等以上調薪幅度視當年度實際情況另訂之。調薪後之本薪超過規定之上限者，超過部份乘以12(月)當作獎金一次發給。 支薪未達所任職位核定職等(階)者，如其前一年度考績及當年年中考評均考列甲等

公司	台企銀	中鋼
		<p>以上，且於年中考評生效日前之一年內，未因職位晉升或其他原因而加薪(新進考評及行政獎勵除外)或降等(階)者，每年七月得接受考評人當年年中考評等第及各項考評項目之表現水準，依規定核給調薪比率：當年年中考評優等者，可調薪 5%至 8%，年中考評甲等者，可調薪 5%以內，調薪後如達上一職等(階)之最低值，則逕歸入上一職等(階)。</p> <p>經由從業人員共同努力，致公司有年度盈餘時，應依盈餘多寡核算激勵獎金總額，並依個人年度考績結果發給激勵獎金，其獎金總額及分配方式另訂之。</p>
考核不佳處置措施	丙等不晉薪級並予專案輔導，丁等者予以資遣。	<p>遇有年度調薪時，考列丙等以下不作調薪。年度考績，三級以上主管連續二年考列乙等或前一年考列丙等者，轉調非主管職位。其餘從業人員連續二年考列丙等者扣減支薪等(階)本薪 2%，若連續三年考列丙等，扣減支薪等(階)本薪 2%後歸入次一職等，如扣減後之薪給超過次一職等之最高本薪，則按其最高本薪支給。丁等者資遣。年中考評或年末考評考列乙等者，主管應視需要晤談或就其工作表現加以檢討，必要時給予協助，以提升其工作績效。年中考評或年末考評考列丙等者，主管應訂定改善目標及行動計畫，限期改善，改善期間應加強輔導，期限屆滿時應再進行評核。年中考列丁等者，應比照考列丙等方式辦理。</p>

表 3.2 一銀、華航績效考核制度

公司	一銀	華航
考核時間	每半年辦理平時考核，每年十二月底舉辦年度考核。	各級主管每年應盡可能對所屬員工實施三次績效面談：年初績效面談、年中績效面談、年終績效面談。
考核分級	員工考核分為優等(90 分以上)、甲上(85 分以上，不滿 90 分)、甲等(80 分以上，不滿 85 分)、乙上(75 分以上，不滿 80 分)、乙等(70 分以上，不滿 75 分)、丙等(不滿 70 分)。	考績評定分為優(90 分以上)、甲上(85 分以上，不滿 90 分)、甲(80 分以上，不滿 85 分)、乙上(75 分以上，不滿 80 分)、乙(70 分以上，不滿 75 分)、丙(不滿 70 分)。
考核	1. 副主管與十一職等以上非主管人員。	

公司	一銀	華航
分組	2. 高級專員(十職等)以下行員(含臨時人員)。 3. 司機(不論為初級專員、高級辦事員、中級辦事員、初級辦事員均包含)、庶務員。 4. 臨時櫃台人員、臨時業務人員、作業辦事員、業推人員本次不辦理考核。	
比例限制		優等不得超過一般員工總人數之5%，甲上不得超過一般員工總人數之25%，甲等以不超過一般員工總人數之45%為原則，乙上、乙、丙則不予限制。
審慎評估	考列優等及丙等者，應敘明具體事實並專案報經審查通過。	年度考績建議列評為優或丙等者，應列舉具體事實。
考核良好獎勵措施	年度考核考列優等者晉原職等薪級三級，考列甲上、甲等者，晉原職等薪級二級，考列乙上、乙等者，晉原職等薪級一級，前揭晉級以晉至各該職等最高薪級為限。	
考核不佳處置措施	年度考核列丙等者不晉薪，單位主管應予輔導，連續兩年列丙等者應予專案資遣。	

表 3.3 台北捷運、高雄銀行、台塑績效考核制度

公司	台北捷運	高雄銀行	台塑
考核時間	分為年終考核、專案考核、平時考核。	分為期中考核及年度考核，員工每年至少接受一次考核，期中考核得另配合業務上的特定需求不定期進行之。	最少每半年應辦理一次定期工作評核。
考核分級	年終考核分一(90分以上)、二(85分以上，不滿90分)、三(80分以上，不滿85分)、四(75分以上，不滿80分)、五(70分以上，不滿75分)、六(60分以上，不滿70分)、七(不滿60分)等計七個等級。	整體績效水準分為特優、優異、合格、不合格四種評等，約60%的員工為合格。	從業人員年終考核成績區分為優(90分以上)、良(89~85分)、甲(84~75分)、乙(74~60分)、丙(60分以下)五等。
考核分組			
比例限制	考列一等之人數比例以不超過受考人數2%為原則。考列二等之人數比例以不超過受考人數25%為原則。考列三等以上(一至三等合計)人數以不超過75%為原則。		

公司	台北捷運	高雄銀行	台塑
審慎評估			
考核良好獎勵措施	<p>年終考核連續二年列三等以上者或連續三年中一年列三等以上，二年列四等以上者，得晉一職等。</p> <p>一等晉薪二級，並給與五十日薪給總額之一次獎金，已支本職等最高薪級之次一薪級者，晉薪一級並給與六十日薪給總額之一次獎金；已支本職等最高薪級者，給與七十日薪給總額之一次獎金。</p> <p>二等晉薪一級，並給與四十日薪給總額之一次獎金，已支本職等最高薪級者，給與五十日薪給總額之一次獎金。</p> <p>三等晉薪一級，並給與三十日薪給總額之一次獎金，已支本職等最高薪級者，給與四十日薪給總額之一次獎金。</p> <p>四等晉薪一級，並給與二十日薪給總額之一次獎金，已支本職等最高薪級者，給與三十日薪給總額之一次獎金。</p> <p>五等維持原薪級，並給與十日薪給總額之一次獎金。</p>	<p>並非一次特優的績效水準就必然獲得升遷，若員工持續保持優異的績效水準，一旦有適當的職缺時，就可能獲得升遷機會。</p> <p>第一至四職等晉升高一職等，任本職等滿二年，最近二年年終考核一年列甲等，一年列乙等以上者，得參加升遷考核。</p> <p>第五至九職等晉升高一職等，任本職等滿二年，最近二年年終考核一年列甲等，一年列乙等以上者，得參加升遷考核及業務測試。</p> <p>第十至十二職等晉升高一職等(不含單位主管人員)，任本職等滿三年，最近三年年終考核二年列甲等，一年列乙等以上者，得參加升遷考核及面試。</p>	
考核不佳處置措施	<p>六等降薪一級，連續二年考列六等者，降薪二級並調降職務。經前述職務調整後，對所擔任工作確不能勝任且有具體事證者，予以資遣。</p> <p>七等降薪三級並調降職務，經前述職務調整後，對所擔任工作確不能勝任且有具體事證者，予以資遣。</p>	<p>凡評等為不合格者，除了必須接受調查之外，還要配合適當的改善行動。直屬主管在給予員工不合格的評等時，須就已知的原因、已採取的改善行動以及所建議的訓練或其他後續行動等面向提供相關資訊，在二個月後進行進一步考核。</p> <p>連續三次評等皆不合格者，應予解雇或資遣。</p>	<p>考績乙等者，由部門主管檢討，如不能勝任工作，應予以降級擔任較低層之工作(基層人員則予以降職點5點)。</p> <p>考績丙等或連續二年乙等以下者，應進一步檢討，當事人如確實不能勝任工作，應予資遣或降級擔任層級較低之工作(基層</p>

公司	台北捷運	高雄銀行	台塑
			人員則予以降職點 10 點)。

表 3.4 依考核時間、考核分級、考核分組做整體比較分析

公司	考核時間	考核分級	考核分組
台企銀	每半年辦理一次，分為半年考核及年度考核	考核等次分為優(90分以上)、甲(80分以上，不滿90分)、乙(70分以上，不滿80分)、丙(60分以上，不滿70分)、丁(不滿60分)五級。	考核群分為四個群組：單位主管、副主管(含)以下至十職等(含)以上、九職等(含)以下至五職等(含)以上、事務員
中鋼	同上	考評結果分為優、甲、乙、丙、丁五等第	無
一銀	同上	員工考核分為優等(90分以上)、甲上(85分以上，不滿90分)、甲等(80分以上，不滿85分)、乙上(75分以上，不滿80分)、乙等(70分以上，不滿75分)、丙等(不滿70分)	副主管與十一職等以上非主管人員 高級專員(十職等)以下行員(含臨時人員) 司機(不論為初級專員、高級辦事員、中級辦事員、初級辦事員均包含)、庶務員 臨時櫃台人員、臨時業務人員、作業辦事員、業推人員本次不辦理考核
華航	年初績效面談、年中績效面談、年終績效面談	考績評定分為優(90分以上)、甲上(85分以上，不滿90分)、甲(80分以上，不滿85分)、乙上(75分以上，不滿80分)、乙(70分以上，不滿75分)、丙(不滿70分)	無
台北捷運	分為年終考核、專案考核、平時考核	年終考核分一(90分以上)、二(85分以上，不滿90分)、三(80分以上，不滿85分)、四(75分以上，不滿80分)、五(70分以上，不滿75分)、六(60分以上，不滿70分)、七(不滿60分)等計七個等級	無
高雄銀行	分為期中考核及年度考核	整體績效水準分為特優、優異、合格、不合格四種評等，約60%的員工為合格	無
台塑	最少每半年應辦理一次定期工作評核	年終考核成績區分為優(90分以上)、良(89~85分)、甲(84~75分)、乙(74~60分)、丙(60分以下)五等	無

表 3.5 依比例限制、審慎評估做整體比較分析

公司	比例限制	審慎評估
台企銀	單位主管及事務員未限制列甲等(含)以上比例 副主管(含)以下至十職等(含)以上則依單位之 績效排名等級 A/B/C 級，甲等(含)以上比例各 為 85%/75%/65% 九職等(含)以下至五職等(含)以上則依單位之 績效排名等級 A/B/C/D/E 級，甲等(含)以上比 例各為 83%/78%/73%/68%/63%	優等、丙等、丁等應列舉具體事 實陳報，且考列丁等者應提報考 成會議審議
中鋼	無	考列優、丙或丁等者，考評人必 須敘明具體事實
一銀	無	考列優等及丙等者，應敘明具體 事實並專案報經審查通過
華航	優等不得超過一般員工總人數之 5%，甲上不 得超過一般員工總人數之 25%，甲等以不超過 一般員工總人數之 45%為原則，乙上、乙、丙 則不予限制	年度考績建議列評為優或丙等 者，應列舉具體事實
台北捷 運	考列一等之人數比例以不超過受考人數 2%為 原則。考列二等之人數比例以不超過受考人數 25%為原則。考列三等以上(一至三等合計)人 數以不超過 75%為原則	無
高雄銀 行	無	無
台塑	無	無

表 3.6 依考核良好獎勵措施、考核不佳處置措施做整體比較分析

公司	考核良好獎勵措施	考核不佳處置措施
台企銀	年終考核評列乙等(含)以上者，一律 晉原職等薪級一級，若已支該職等最 高薪級者，則不再晉級，惟其考列甲 等(含)以上者，績效獎金核發金額得 再予加權核發	丙等不晉薪級並予專案輔導，丁等者予以 資遣
中鋼	調薪後之本薪超過規定之上限者，超 過部份乘以 12(月)當作獎金一次發給 當年年中考評優等者，可調薪 5%至 8%，年中考評甲等者，可調薪 5%以 內，調薪後如達上一職等(階)之最低 值，則逕歸入上一職等(階)	遇有年度調薪時，考列丙等以下不作調薪。 年度考績，三級以上主管連續二年考列乙 等或前一年考列丙等者，轉調非主管職 位。其餘從業人員連續二年考列丙等者扣 減支薪等(階)本薪 2%，若連續三年考列丙 等，扣減支薪等(階)本薪 2%後歸入次一職 等，丁等者資遣。
一銀	優等者晉原職等薪級三級，考列甲 上、甲等者，晉原職等薪級二級，考 列乙上、乙等者，晉原職等薪級一級， 前揭晉級以晉至各該職等最高薪級為	年度考核列丙等者不晉薪，單位主管應予 輔導，連續兩年列丙等者應予專案資遣

公司	考核良好獎勵措施	考核不佳處置措施
	限	
華航	無資料	無資料
台北捷運	年終考核連續二年列三等以上者或連續三年中一年列三等以上，二年列四等以上者，得晉一職等。 一等晉薪二級，二等晉薪一級，三等晉薪一級，四等晉薪一級，五等維持原薪級	六等降薪一級，連續二年考列六等者，降薪二級並調降職務。經前述職務調整後，對所擔任工作確不能勝任且有具體事證者，予以資遣。 七等降薪三級並調降職務，經前述職務調整後，對所擔任工作確不能勝任且有具體事證者，予以資遣
高雄銀行	第一至四職等晉升高一職等 第五至九職等晉升高一職等 第十至十二職等晉升高一職等	連續三次評等皆不合格者，應予解雇或資遣
台塑		考績乙等者，應予以降級擔任較低層之工作 考績丙等或連續二年乙等以下者，應予資遣或降級擔任層級較低之工作

四、結論

從業人員對中華電信公司「從業人員績效考核要點」之修正主要訴求如第 15 頁。因本建議設有存分制度，故每年約有 9 成 5 員工能有晉級機會，但大約有 7 成以上員工真正能晉級，這與其他績優公司相似，這制度不僅對優秀員工有更大的誘因，而且保留對大多數認真打拼的員工一個基本的尊重，並也使公司的人事成本不至於每人每年皆跳一級而大幅增加。

在中華電信公司整體業績良好時，應讓大多數員工有晉薪的機會，這是工會的主要論訴且也應是公司善盡企業社會責任照顧員工的具體表現，故本建議是一個雙贏的模式，不僅對員工有激勵的作用，也對公司的營運能有一個長遠且健全的方向。

五、參考資料

(一)台企銀公司績效考核制度

(二)中鋼公司績效考核制度

(三)一銀公司績效考核制度

(四)華航公司績效考核制度

(五)台北捷運公司績效考核制度

(六)高雄銀行公司績效考核制度

(七)台塑公司績效考核制度