

南華大學

財務金融學系財務管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE

INSTITUTE OF FINANCIAL MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

銀行理專核心職能對工作績效之影響

The Impacts of Financial Advisors' Core Competences on Work Performance



指導教授：趙永祥 博士

ADVISOR: CHAO, YUANG-SHIANG, PH.D

研究生：陳奕臻

GRADUATE STUDENT: CHEN, YI-ZHEN

中華民國一〇六年六月

南 華 大 學  
財務金融學系財務管理碩士班  
碩 士 學 位 論 文

銀行理專核心職能對工作績效之影響  
The Impacts of Financial Advisors' Core Competences  
on Work Performance

研究生： 陳奕臻

經考試合格特此證明

口試委員： 李謙益

黃益智

趙永祥

指導教授： 趙永祥

系主任(所長)： 趙永祥

口試日期：中華民國 106 年 5 月 23 日

南華大學財務金融學系財務管理碩士班一〇五學年度第二學期

## 碩士論文摘要

論文題目：銀行理專核心職能對工作績效之影響

研究生：陳奕臻

指導教授：趙永祥 博士

中文摘要內容：

全球金融衍生性理財工具的蓬勃發展，銀行業重視金融創新，不斷推出新的金融商品，加上投資大眾對於理財的需求日益殷切，更要能符合金融顧客消費群眾的需要，投資管道也趨多元化，理財專員面對形形色色的客戶需求。尤其在金融 4.0 時代，顯示銀行理專核心職能的重要性，與日俱增。

在競爭激烈的金融環境下，銀行對其員工的工作績效的要求更高更嚴格。理財專除了負責推廣銀行的業務，在財富管理市場中擔任重要的角色，不僅要為客戶做好理財規劃，同時也要達成銀行交付的使命。可見，銀行會不斷要求理專的工作績效。故本研究欲釐清銀行理專核心職能對工作績效之影響性。

本研究以服務於銀行的理專發放 300 份問卷，有效問卷為 287 份。本研究利用迴歸模式，分析核心職能對工作績效的影響性。研究結果發現，銀行理專核心職能四大構面，包含人格特質、工作及學習能力與態度、專

業知識技能、人際關係建立及技巧，皆對工作績效，是指財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。

釐清銀行增加工作績效的策略，亦指提高銀行理專的財務績效、任務績效、組織效能，從實證中，得知銀行理專核心職能的四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧的提升是有顯著增強之效果。尤其在金融 4.0 時代，本研究提供予銀行業者及銀行理專在面臨數位金融衝擊下如何因應與突破之建議。最後，對實務上及後續研究者提出建議。

關鍵字：核心職能(Core Competences)、工作績效(Work Performance)、銀行理專(Financial adviser)、金融科技(FinTech)

# **The Impacts of Financial Advisors' Core Competences on Work Performance**

## **ABSTRACT**

During the development of derivative financial instruments, the Banking Industry attaches the importance to financial innovation and constantly introducing new financial products. Coupled with the public demand for financial management are increasing strongly, but also to meet the needs of financial customers. Investment channels are also diversified, financial commissioners in the face of all kinds of customer needs. It's showing the importance of the core functions of the bank financial commissioner day by day. In the 4.0 era of FinTech (Financial Technology) coming, the financial advisors' core competences become much more important than before day by day.

In a highly competitive financial environment, banks require higher and more stringent performance requirements for their employees. In addition to being responsible for promoting the bank's business, wealth management professionals play an important role in the wealth management market. Not only to do financial planning for customers, but also to achieve the mission of bank delivery. It can be seen that banks will continue to require the work of the Polytechnic. Therefore, the present study is intended to clarify the impact of the core functions of the bank on job performance.

This study, 300 questionnaires were issued by the financial commissioners serving the banks, with a total of 287 valid questionnaires. And we use the

regression model to analyze the impact of core functions on job performance. The results show that the four major functions of the core functions of the bank, including personality traits, work and learning ability and attitude, professional knowledge and skills, interpersonal relationships and skills, are the performance of the financial performance, task performance, organizational effectiveness With significant positive impact.

It also points out that the four aspects of the core functions of the bank, such as personality traits, work and learning ability and attitudes, should be taken into account in the empirical study, to clarify the bank's strategy to increase job performance. Professional knowledge and skills, interpersonal relationships and skills to enhance the establishment of a significant increase in the effect. In the 4.0 era of FinTech coming, this study provides important advice to bankers and Bank finance commissioners on how to cope with and break through financial shocks of FinTech. Finally, we provide recommendations for practical and follow-up researchers.

keywords : Core Competences , Work Performance , Financial adviser ,

FinTech

# 目錄

中文摘要內容： .....	I
ABSTRACT .....	III
目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
圖目錄 .....	VI
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第二章 文獻探討 .....	4
第一節 銀行理專的核心職能 .....	4
第二節 工作績效 .....	10
第三節 核心職能對工作績效之影響 .....	13
第三章 研究方法 .....	16
第一節 研究架構 .....	16
第二節 變數操作性定義 .....	17
第三節 問卷設計與研究對象 .....	18
第四節 資料分析方法 .....	19
第四章 實證分析 .....	21
第一節 基本資料之分析與探討 .....	21
第二節 信效度分析 .....	25
第三節 統計分析 .....	27
第四節 研究結果與討論 .....	30
第五章 結論與建議 .....	33
第一節 結論 .....	33
第二節 建議 .....	39
第三節 研究限制 .....	43
參考文獻 .....	44
附錄一 正式問卷 .....	48

## 表目錄

表 2-1	業務人員應具備的職能模式.....	8
表 2-2	工作績效的構面.....	12
表 3-1	依變數：工作績效.....	17
表 3-2	自變數：銀行理專核心職能.....	18
表 4-1	銀行規模比例.....	21
表 4-2	銀行成立歷史比例.....	21
表 4-3	員工人數比例.....	22
表 4-4	受測者所屬銀行之資本額比例.....	22
表 4-5	營業額比例.....	23
表 4-6	性別比例.....	23
表 4-7	婚姻狀況比例.....	23
表 4-8	學歷比例.....	24
表 4-9	月收入比例.....	24
表 4-10	員工年齡比例.....	25
表 4-11	服務年資比例.....	25
表 4-12	本研究各構面的 Cronbach $\alpha$ 值.....	26
表 4-13	本研究各構面之平均數、標準差及相關係數.....	27
表 4-14	財務績效迴歸分析結果.....	28
表 4-15	任務績效迴歸分析結果.....	29
表 4-16	組織效能迴歸分析結果.....	30
表 5-1	本研究假設驗證結果彙整表.....	33

## 圖目錄

圖 2-1	職能的冰山理論.....	5
圖 3-1	本研究架構.....	16

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

自從 1990 年開放新銀行以來，除了維繫舊有的顧客外，還要開拓新客源，滿足顧客需求及增加再購意願，這都要靠銀行理專的協助。銀行理專要與各家壽險公司的業務員，都在搶奪保單市場。可見，金融市場有銀行與壽險公司相互競爭，銀行理專想要創造更好的工作績效，真是要有兩把刷子，也就是銀行理專要擁有相當職能，尤其核心職能顯得格外重要。

再者，2000 年科技泡沫化，2008 年美國發生金融風暴，美國銀行以五百億美元低價收購合併全美第三大的投資銀行美林證券，全球最大的保險集團 AIG 集團也出現問題，全美第四大的投資銀行雷曼兄弟申請破產保護，一連串的問題，接著 2011 年又爆發歐債危機，層出不窮的經濟問題與金融危機。對金融市場不斷打擊，對銀行經營、財富管理獲利受到嚴重侵蝕。可見，金融業的大環境顯得更加艱困。

雖然大環境如此，但金融業仍快速發展且衍生性金融商品不斷推陳出新，使得金融業產業競爭更加激烈，金融從業人員在該領域，必須具備專業理財證照及專業技能，財富管理是各金融機構主要的業務，銀行及金控公司成立財富管理部門和貴賓理財中心，財富管理業務的推廣，皆需要依靠銀行理專。銀行理專成為金融機構必搶的人才，要成為頂尖的理財專員，必須擁有創新能力及思維，也就是具有與時俱進知識經濟的人才，方有能力再次提升財務管理的附加價值。這樣的銀行理專是不可多得的人才，所以銀行理專的核心職能格外重要。

在這麼艱困的環境下，銀行對其員工的工作績效的要求更高更嚴格。理財專員除了負責推廣銀行的業務，在財富管理市場中擔任重要的角色，不僅要為客戶做好理財規劃，同時也要達成銀行交付的使命。還要在銀行推廣壽險商品。銀行財富管理業務，藉由銀行理財專員的推動，銀行銷售的保費收入迅速成長，銀行的保險業務蓬勃發展，銀行儼然成為保險公司最重要的通路，會成長如此快速，主要歸功於銀行理專。可見，

理專在銀行財富管理中扮演重要的腳色，尤其要衝刺對保險業績，其壓力之鉅大，工作之繁瑣，可想而知。

特別在面對金融 4.0 時代來臨，網路金融服務是兵家必爭之地，金融科技的管理及運用顯得格外重要(林柏君，2017)。而金融科技 (Financial technology，也稱為 FinTech)，是指一群企業運用科技手段使得金融服務變得更有效率，因而形成的一種經濟產業。金融科技 (FinTech) 包含六大領域：支付、保險、存貨、籌資、財富管理和市場資訊提供。而創新應用已有：第三方支付 (如支付寶)、群眾募資 (如 Kickstarter)、P2P 借貸 (如 Lending Club)、網路保險 (如眾安保險)、P2P 匯款 (如 TransferWise)、虛擬貨幣 (如比特幣)、機器人理財 (如 Wealthfront)。可見，金融科技首重數位科技能力，銀行理專要會修 app，還要會撈資料，熟悉數位工具；銀行要培養相關數位人才，方能在金融創新過程中脫穎而出。得知，銀行理專的專業智識及核心職能的重要性。

消費者買基金、買保險、投資衍生性商品等，都會諮詢銀行理專。尤其近年來伴隨全球金融衍生性理財工具的蓬勃發展，銀行業重視金融創新，不斷推出新的金融商品，加上投資大眾對於理財的需求日益殷切，更要能符合金融顧客消費群眾的需要，投資管道也趨多元化，理財專員面對形形色色的客戶需求。可見，在激烈競爭的金融環境中，如何掌握金融顧客的心，這正是金融業者所要面臨的挑戰，需要銀行理專來達成任務，由於金融服務業所提供的金融商品不同於傳統製造業所供應的實體產品，所以銀行理專核心職能的重要性，與日俱增。

Losey(1999)指出眾多企業都在找尋具有高生產力及創造力的員工。而員工的績效會受到行為及職能所影響。許士軍(1981)認為業務人員在企業中擔任公司的代表、顧客的聲帶、文化的先鋒及公司的舵手等四種角色。Spencer and Spencer(1993)認為核心職能有四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧。探討銀行理專的核心職能是什麼？此為本研究動機一。

Erdogan et al.(20011)工作績效會影響員工薪資調整、升遷、訓練或態度及其行為。

Draganidis and Mentzas(2006)認為職能有助於個人達成績效，所需具備的內隱及外顯的知識、行為及技巧的總和。工作績效是公司與主管對員工的要求，尤其在一連串的金融風暴之後，銀行的經營更加困難，銀行業重視金融創新，金融衍生性理財工具的蓬勃發展，而這些業務的推動，都需要藉由銀行理專的專業，亦即其核心職能。可見，銀行理專的核心職能可以提升工作績。探討銀行理專核心職能如何影響工作績效，尤其釐清何種職能最能增進工作績效。此為本研究動機二。

## 第二節 研究目的

依據上節研究背景與動機，接著說明本研究之目的，如下所述：

- 一、在競爭激烈的金融市場中，銀行理專在銀行業裡扮演極為重要的角色，其核心職能顯得格外重要，探討銀行理專的核心職能的意涵為重要的課題。
- 二、釐清銀行理專的核心職能各個構面，對其工作績效，是如何影響的，發揮何種影響力，亦即分別探討核心職能各個構面分別對財務績效、任務績效、組織效能的影響性如何。
- 三、本研究最主要目的，就是要增進銀行理專的工作績效，了解欲增加工作績效應從何種核心職能來加強及提升，據此結果，可具體對銀行業提出擬訂增加工作績效的策略，尤其在面臨金融 4.0 時代更激勵的變動，銀行理專與時俱進的核心職能，顯得非常重要。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 銀行理專的核心職能

#### 一、核心職能

##### (一)職能的內涵

McClelland(1973)提出職能(competency)，對高等教育大都以智力作為選拔學生的依據，實在有不妥善之處，應以真正影響學習績效的職能，而不是智商。而職能包含了學生的態度、認知與個人特質等。

Falender and Shafranske(2007)認為在特別的情況下，表現出的專業才能，稱為職能。Kaslow(2004)將職能視為員工在專業訓練及特定栽培下，達成任務所展現的個人職能，也就是完整的專業職能。Kaslow(2004)認為職能是一種概念化，由抽象的知識、技能及態度所組成。Spencer and Spencer(1993) 職能是個人深層且長久不變的潛在特質，意味著思考或行動能力，可用來預測及影響個人擔任職務時，其行為及績效的表現。

職能是個人具備良好基本特質，包含活用知識、動機、技巧、自我概念與社會角色，展現出更有效率及更好的工作績效及成果(Boyatzis, 1982)。Johlke (2006)認為員工所具備的才能、知識、技術、判斷、態度及價值觀，能有稱職的工作表現視為職能。McLagan(1983)將員工的職能是經由教育訓練後所展現的精確技巧及特定行為，能勝任工作及提升工作績效。Ledford(1995)認為職能是指個人所具備良好的知識、技巧及行為等特質，來達成績效，是一種個人可驗證的特質。Ulrich et al.(1995)認為個人呈現的知識、技巧和能力，透過職能發展及運用，有助於工作績效的提升。Raymond(1999)認為職能是員工個人推動職責的能力，包含良好的知識、技巧、價值觀或人格特質，以獲得優良工作成果，亦即稱職表現。

簡言之，職能就是工作上所表現出的專業才能。

Milkovich and Newman(2007)提出職能模型的三個層次，核心職能、職能群集、

職能指標，來找出員工應具備的職能。說明如下：

- 1.核心職能：確保企業成功所需的技術與才能的關鍵要素，如經營使命、價值及業策略。
- 2.職能群集：將每一種核心職能轉換為行動。
- 3.職能指標：將每一項職能群集的可見行為，也就是每個複雜的工作中，能區分職能的程度。

職能包含五種基本特質，如動機(motives)、特質(traits)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)及技巧(skill)(Spencer and Spencer, 1993; Hamel and Prahalad, 1994; Milkovich and Newman, 2007)。分別說明如下：

- 1.動機(motives)：員工基於對事物的渴望，並採取行動。
- 2.特質(traits)：員工所擁有天賦的生理特性及對情境訊息，所表現出的持續反應。
- 3.自我概念(self-concept)：員工所展現出的態度、價值觀及對自我的印象等。
- 4.知識(knowledge)：員工在特定領域所具備的專業知識，因有足夠的知識，有能力處理某些任務。
- 5.技能(skill)：處理有形或無形任務或工作時，所具備的技能。

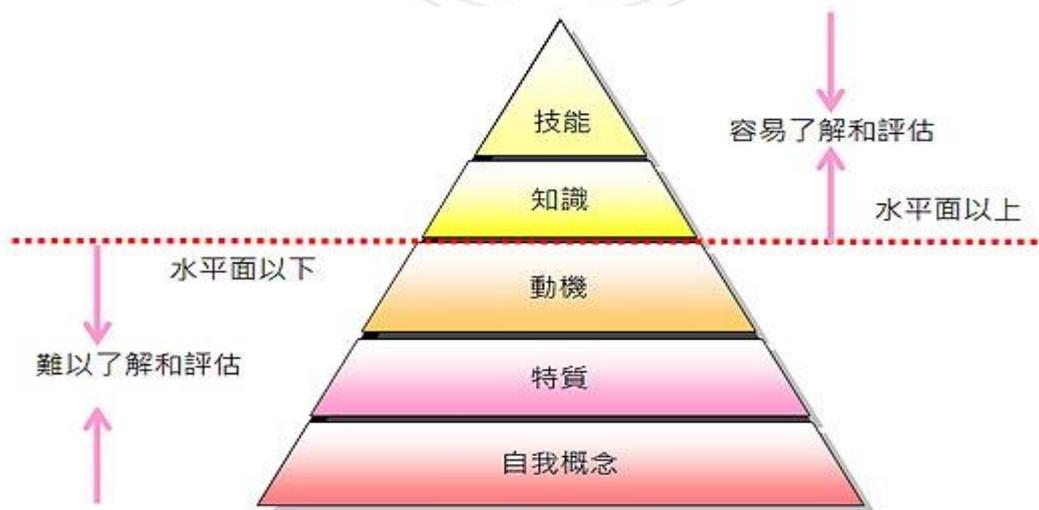


圖 2-1 職能的冰山理論

## (二)核心職能的意義

Spencer and Spencer(1993)也提出核心與表面職能，表面職能如知識及技能，可藉由教育訓練可以容易提升；但自我概念、態度及價值觀，要經由心理治療來改變，需要較長時間及成本也較高。核心的特質及動機，是企業甄選員工應考慮的因素。

Darrell and Ellen(1998)認為核心職能是整個企業最重要所具備的職能，如企業願景、價值觀、企業文化及擬定相關的策略，是組織內所有層級、所有不同領域的員工都需具備的關鍵職能。

Wageeh(2013)認為核心職能是與公司願景、關鍵成功因素、價值觀有著密切關係，也就是符合企業價值觀及達成願景，是所有員工應具備的職能，行為的準則，比如顧客滿意是公司核心價值觀，所有員工都必須有顧客導向的行為表現及職能。

Milkovich and Newman(2007)認為核心職能為確保企業成功所需的技術與職能的關鍵要素，如經營使命、價值及企業策略。

綜合上述，核心職能為與企業願景、文化、價值觀有著密切關係，所有員工最重要的技術與職能，如自我概念、態度及價值觀，是應具備的職能、行為的準則，以確保企業成功。簡言之，核心職能就是達成工作任務所需最重要的職能。

## (三)核心職能的構面

Spencer and Spencer(1993)認為職能的冰山理論，將核心職能區分為內隱及外顯，內隱是指人格特質、工作及學習能力與態度，而外顯是指專業知識技能、人際關係建立及技巧。其意義如下所述：

1. 人格特質：是個人整體心理體系成長與發展的動態觀念，也就是個人構成因素的綜合表現，例如成就動機、抗壓能力及自信心、活力充沛、穩定性、自我意識、可信賴的與應變力。
2. 工作及學習能力與態度：無論何種行業，企業皆會要求員工具備良好的態度，已經成為基本的門檻，因為態度會影響學習能力及職場倫理，比專業知識或特質顯得更為重要。包含學習慾望及能力、工作態度、道德倫理等

三項指標。

3. 專業知識技能：每種職業有不同的專業知識及技能，其核心職能也不相同，但溝通能力、顧客服務傾向、邏輯能力、技術上的專業知識、銷售能力、獨立性是普遍應具的基礎專業技能。
4. 人際關係建立及技巧：第一次見面給人的親和力、服裝儀容給人的印象，是建立人際關係的開始。每個人的人際 EQ、與他人文化融合性、藉由團隊合作建立不同的人際關係，業務人員經營人脈來達成績效。

Spencer and Spencer(1993)在「Competence at Work」書中，認為業務人員應具備的職能模式有十一大項，如表 2-1 所示，其中「職能障礙」分數越高代表業務人員此能力越不足，技術上的專業知識是說業務人員應具備職能的基本要素。

綜合上述，本研究認為 Spencer and Spencer(1993)的核心職能四大構面，較能完整呈現核心職能的意義。故根據此文獻，發展出銀行理專的核心職能。並配合數位科技的蓬勃發展，金融 4.0 時代的來臨，銀行理專的核心職能也要能與時俱進，運用 APP，還要會撈資料，熟悉各種數位工具，提供數位化的服務，也是時代的趨勢，對銀行理專的核心職能造成某種改變及提升。

## 二、銀行理專的核心職能

為銀行客戶提供理財諮詢服務，推薦金融商品給客戶的業務人員就是銀行理專；應具備的基本證照有：內控、信託、人身保險、產物保險、投資型保單、外幣保單、投信投顧、證券、期貨等。可見，銀行理專是很專業的工作，其核心職能更是重要。因銀行理專也是業務人員，所以參考 Hsiao(2012)分析五種職能會影響業務人員的績效，如分析式思考、人際溝通技巧、領導能力、成就導向、彈性。Zallocco et al.(2009)以質化深度訪談法，分析 B2B 的業務人員，影響績效的職能，有技術知識、呈現技巧、溝通技巧、傾聽技巧、管理技巧、團隊合作等能力。

表 2-1 業務人員應具備的職能模式

職能障礙	職能	表現
10	衝擊力與影響力	可信度的建立 處理顧客關心的議題 預測自己的話與行動有何影響
5	成就傾向	設立具有挑戰性、但可達到目標有有效地運用時間 改善顧客的經營 集中注意力於潛在的獲利機會
5	主動積極	堅持、不輕易放棄 把握機會 會針對競爭性的威脅做出反應
3	人際 EQ	了解非語言的行為 了解他人的態度與涵義 預測他人的反應
3	顧客服務傾向	盡最大的努力來滿足顧客需求 發掘顧客的需求、提供他們所需 追蹤與顧客聯繫的情況、處理抱怨 成為顧客信任的顧問
3	自信心	對自己的能力充滿信心 樂於接受挑戰 樂觀
2	關係建立	經營與工作相關的交情 擁有人際路並且善加運用
2	分析式思考	預測障礙，做好準備 思考不同的解釋或計畫
2	概念式思考	使用通則 注意到現在與過去相似之處
2	尋求資訊	有很多獲得資訊的來源
2	關於組織的意識	了解顧客組織的運作
門檻	技術上的專業知識	擁有相關技術或對產品的知識

資料來源：Spencer and Spencer(1993)

備註：「職能障礙」分數越高代表業務人員此能力越不足，技術上的專業知識是說業務人員應具備職能的基本要素。

銀行理專的核心職能的定義為：與銀行願景、文化、價值觀有著密切關係，所有員工最重要的技術與職能，如人格特質(自我概念、態度及價值觀)、工作及學習能力

與態度、專業知識技能，特別是金融科技的管理及運用、人際關係建立及技巧，是應具備的職能、行為的準則，以確保銀行成功。

Spencer and Spencer(1993)認為核心職能有四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧。本研究根據 Spencer and Spencer(1993)的文獻，及銀行業的實務，來發展出銀行理專的核心職能，以符合金融科技的需求。說明如下：

- 1.人格特質：成就導向、做事具有彈性、團隊合作、良好態度及價值觀。
- 2.工作及學習能力與態度：分析式思考、上進心、不斷追求數位新知及技能。
- 3.專業知識技能：具備與時俱進金融科技數位專業知識、理財規劃實務與工具運用技能、金融商品業務銷售技能、財富管理規劃諮詢技能、金融市場分析與資料蒐集技能。
- 4.人際關係建立及技巧：溝通技巧、傾聽技巧、人際溝通技巧、具有良好人脈。

### 三、金融 4.0 時代下銀行理專的角色

Berges, et al.(2014)所著的《銀行業新時代》一書中敘述，當顧客運用智慧型手機來滿足搜尋資訊、獲取資訊、完成交易、支付帳單等，使得傳統以「關係」經營銀行業務（relationship banking）的形式，逐漸被以「客戶行為資訊」的業務運作所取代。可見，數位科技對金融業的衝擊之鉅大，誠如台灣金融研訓院長黃博怡指出：「現在金融業最缺的就是產品設計師、系統工程師、數據分析師、行銷與風控人員等五類人才」。金融業需要的 FinTech 人才要有同時擁有金融知識及數位技能，資料分析專才也很需要，能提供風險管理、行銷、決策依據。不過傳統金融業與 FinTech 公司之間人才的腦力激盪，倒是一個助於設計良好的數位金融服務的管道。可見，銀行理專的核心職能除了擁有金融專業知識外，也要舉時俱進，擁有數位能力，如幫顧客安裝及修理 APP，還要會撈資料，孰悉各種數位工具。

台灣金融研訓院長黃博怡直指，現在金融業最缺的就是產品設計師、系統工程師、

數據分析師、行銷與風控人員等五類人才。

尤其在面對金融 4.0 時代來臨，我國要在網路金融服務上保持競爭優勢，金融科技的管理及運用顯得格外重要(林柏君，2017)。在金融科技數位技能的服務中，如第三方支付（如支付寶）、群眾募資（如 Kickstarter）、P2P 借貸（如 Lending Club）、網路保險（如眾安保險）、P2P 匯款（如 TransferWise）、虛擬貨幣（如比特幣）、機器人理財（如 Wealthfront）等。得知，銀行理專的核心職能需要能符合金融科技的要求。

簡言之，銀行理專擁有金融科技的專業知識，及運用數位工具的職能，是當今銀行理專除了傳統的核心職能外，更應學習的核心職能。所以，要有創新及解決問題的文化，無論金融科技如何演變，保持學習的態度，不斷學習新的金融科技的專業知識，方能提供更多元化且即時的服務，這才是銀行理專的核心職能。

## 第二節 工作績效

### 一、工作績效

#### (一)工作績效的意義

Borman and Motowidlo(1997)認為員工個體對組織目標貢獻程度高低來衡量員工的工作績效。Brouther(2002)以反映員工實現工作任務的程度，也是員工在各項職務上達成工作目標的程度，稱為工作績效，其績效可以效率(efficiency)、效能(effectiveness)及效力(efficacy)等三方面來衡量。可見，工作績效是員工生產力，也就是員工對工作貢獻的價值、品質或數量。Campbell et al.(1990)將工作績效以員工達成企業所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。

#### (二)工作績效的衡量

Venkatraman and Ramanujam(1986).以財務績效、任務績效及組織績效等三構面來衡量工作績效。Campbell et al.(1990)將工作績效分成工作特殊任務的熟練性及非工作

特殊任務的熟練性的熟練性兩個模式，以員工達成企業所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。Becker et al.(1997)以工作品質、工作效率及整體績效來計算工作績效。Schermerhorn, Hunt and Osborn(2000)以員工個體或團隊在工作上，所展現任務達成的質與量。Byars and Rue(1994)衡量員工在工作上表現的準則。Brouther(2002)以員工努力工作的淨效果，是指達成工作任務的程度，可以用財務及非財務來衡量工作績效。Hockwarter et al.(2004)以人際關係、知覺貢獻度及工作成果等構面。

Robbins(1998)工作績效有三大構面，其一為工作成果是以工作結果來論，而非工作過程；其二為工作行為，以員工行為來判斷；其三為個人特質，與工作績效關聯性不高，最難用來衡量工作績效。

### (三)工作績效的構面

將各學者對工作績效構面的看法，如下所述：

Dalton(1980)將工作績效分為兩個構面，說明如下：

- 1.硬性績效：以數字來衡量，如生產量、銷售額等，以效率及效能來呈現。
- 2.軟性績效：以質性來衡量，如主管評估、自我知覺，可用品質來呈現。

Venkatraman and Ramanujam(1986) 將工作績效分為三個構面，說明如下：

- 1.財務績效：事業利潤目標，如營業收入、稅後盈餘、投資報酬率、銷售成長率、獲利率。
- 2.任務績效：組織作業績效，如市場占有率、產品品質、新產品導入、製造附加價值等非財務績效。
- 3.組織效能：除了上述兩種績效外，又包括考量利益關係人，如顧客滿意度、員工滿足、士氣等。

Lee et al.(1999) 將工作績效分為三個構面，說明如下：

- 1.效率：在規定時間內達成任務的程度，如產出率。
- 2.效能：目標達成率、提案率。
- 3.品質：包含錯誤率(精確度)、訴怨率(抱怨率)、上級滿意度、顧客滿意度及同

仁滿意度。

Cascio(1991)將工作績效分為兩個構面，說明如下：

- 1.主觀構面：以個人特質、行為及作為來衡量。
- 2.客觀構面：明確客觀的資料，如產出量、營收、出缺勤紀錄等。

Borman and Motowidlo(1997)將工作績效分為兩個構面，說明如下：

- 1.任務績效：以員工的任務有關，就是在工作上所展現的成果，符合企業的要求。
- 2.脈絡績效：以員工內心自由意識的表現或行為，而不是企業正式的控制或指派。

陳彥彰(2012)將績效分為財務與非財務績效兩大類。

彙整各學者對工作績效構面的看法，如表 2-2 所述。

表 2-2 工作績效的構面

學者	工作績效的構面
Dalton(1980)	<b>硬性績效</b> ：生產量、銷售額等； <b>軟性績效</b> ：主管評估、自我知覺
Venkatraman and Ramanujam(1986)	<b>財務績效</b> ：營業收入、獲利率； <b>任務績效</b> ：市場占有率； <b>組織效能</b> ：顧客滿意度、員工滿足
Cascio(1991)	<b>客觀構面</b> ：產出量、營收； <b>主觀構面</b> ：以個人特質、行為
Lee et al.(1999)	<b>效率</b> ：產出率； <b>效能</b> ：目標達成率； <b>品質</b> ：顧客滿意度
Borman Motowidlo(1997)	<b>任務績效</b> ：符合企業的要求； <b>脈絡績效</b> ：員工內心自由意識的表現或行為

資料來源：本研究整理

據表 2-2 得知，業務員的工作績效，大致有三類：財務績效(Venkatraman and Ramanujam, 1986；Cascio, 1991)；任務績效(Borman Motowidlo, 1997; Lee et al., 1999; Venkatraman and Ramanujam, 1986)；組織效能(Venkatraman and Ramanujam, 1986；Lee et al., 1999)。本研究採用 Venkatraman and Ramanujam(1986)的觀點，將工作績效分成三類財務績效：營業收入、獲利率；企業績效：市場占有率；組織效能：顧客滿意度、員工滿足。並將企業績效具體為任務績效。說明如下：

- 1.財務績效：業務員個人銷售件數、銷售額、銷售成長率

2.任務績效：業務員個人目標達成率、協助公司提高市場占有率、達成上級交辦的任務

3.組織效能：顧客滿意度、主管給予良好考績、自我肯定與成就

本研究將工作績效以財務績效、任務績效、組織效能分為三大構面。

## 二、銀行理專的工作績效

綜合上述，業務員的工作績效，包含財務績效、任務績效、組織效能，因銀行理專也是屬於業務性質的工作，所以本研究認為銀行理專的工作績效應包含此三大類。也就是採用 Venkatraman and Ramanujam(1986)的觀點。將銀行理專工作績效的定義為，銀行理專個人工作表現的具體成果，對銀行目標的貢獻程度，也就是達成銀行所設定個人的財務績效、任務績效、組織效能之目標。針對此三大構面，及銀行業的實務，加以探討，詳細說明如下：

1.財務績效：銀行理專個人今年度銷售件數、銷售額、銷售成長率。

2.任務績效：銀行理專個人今年度目標達成率、協助公司提高市場占有率。

3.組織效能：今年度內，銀行理專的服務，顧客滿意度、主管給予良好考績、自我肯定與成就。

## 第三節 核心職能對工作績效之影響

職能包含五種基本特質，如動機(motives)、特質(traits)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)及技巧(skill)(Spencer and Spencer, 1993; Hamel and Prahalad, 1994; Milkovich and Newman, 2007)。Raymond(1999)認為職能是員工個人推動職責的能力，包含良好的知識、技巧、價值觀或人格特質，以獲得優良工作成果，亦即稱職表現。而 Ledford(1995)認為職能是指個人所具備良好的知識、技巧及行為等特質，來達成績效，是一種個人可驗證的特質。Ulrich et al.(1995)認為個人呈現的知識、技巧和能力，透過職能發展及運用，有助於工作績效的提升。得知，員

工具備良好的職能，有助於工作績效的提升；也就是說，職能對工作績效是有貢獻的。

Wageeh(2013)認為核心職能是與公司願景、關鍵成功因素、價值觀有著密切關係，也就是符合企業價值觀及達成願景，是所有員工應具備的職能，行為的準則，比如顧客滿意是公司核心價值觀，所有員工都必須有顧客導向的行為表現及職能。Milkovich and Newman(2007)認為核心職能為確保企業成功所需的技術與職能的關鍵要素，如經營使命、價值及企業策略。可見，**核心職能與公司的經營使命、價值及企業策略息息相關，當員工具備公司所需的**核心職能**時，一定能為公司帶來貢獻，產生價值，保證企業的成功，亦即工作績效是高的。得知，核心職能能為工作績效產生正向影響。**

Spencer and Spencer(1993)也提出職能與績效的因果關係，認為不同的特質動機及自我概念的職能，其行為也不相同，所以造就工作成果不同，也就是說不同的職能會產生不同的績效。Byham and Moyer(1996)以兩種層面來說明職能對於績效的表現，以行為觀點來討論，包含行為職能、知識職能、動機職能，而這三種職能的成效會影響個體對於績效的表現；以實證觀點來說明，如動機是說個體的自信、有沒有安全感、獨裁或順從等，而這種外在行為不易觀察，對職能績效也會有所影響。

Spencer and Spencer(1993)、Boyatzis(1982)、Reynold(1993)都認為業務主管能為公司開創市場，具有卓越績效，具有成就導向所展現的行為，其成就動機方能稱為職能。換言之，員工成就導向的職能，呈現出成就動機的外在行為，能自己訂定具挑戰性的目標，並積極努力達成，或是超越目標，能被確認出來的行為就能稱為職能(Kochanski and Ruse, 1996)。Draganidis and Mentzas(2006)認為職能有助於個人達成績效，所需具備的內隱及外顯的知識、行為及技巧的總和。

鍾佩璇(2010)以教育訓練為調節變項，證實職能對工作績效影響正向影響。廖翠屏(2015)證實輔導主任基本職能與工作績效具高度正相關。綜和上述，職能對工作績效有正向影響，而本研究探討核心職能，是職能最核心的部分，推論核心職能對工作

績效的影響性也是正向的。

綜合上述，本研究認為核心職能對工作績效會產生正向影響，故提出研究假設

H1：銀行理專核心職能對工作績效呈正向影響

H1A：銀行理專核心職能對財務績效呈正向影響

H1B：銀行理專核心職能對任務績效呈正向影響

H1C：銀行理專核心職能對組織效能呈正向影響



## 第三章 研究方法

本章探討研究方法，從研究架構、變數操作性定義、問卷設計與研究對象、資料分析方法等四節，詳述如下：

### 第一節 研究架構

根據本研究的動機與目的，主要在探討銀行理專核心職能對工作績效的造成何種影響。自變數為銀行理專核心職能，包含四個構面：人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧(Spencer and Spencer, 1993)；依變數為工作績效，包含三個構面：財務績效、任務績效、組織效能(Venkatraman and Ramanujam,1986)。以迴歸模式探討銀行理專核心職能對工作績效的影響性，本研究架構，如圖 3-1 所示。

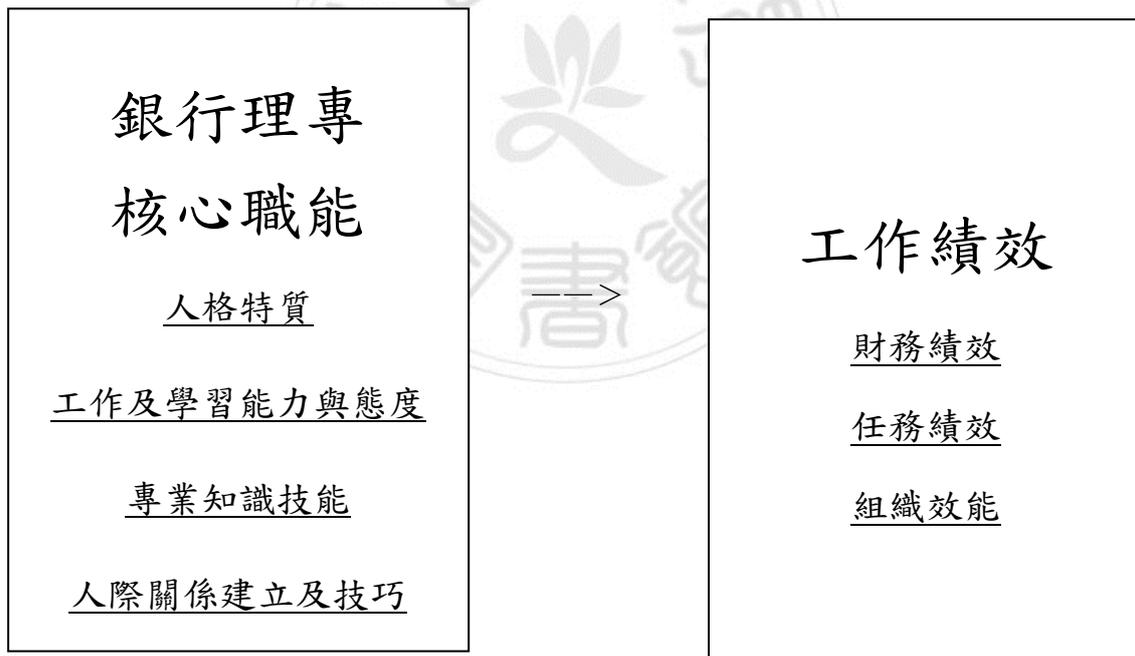


圖 3-1 本研究架構

## 第二節 變數操作性定義

本研究自變數為銀行理專核心職能；依變數為工作績效。將各變數之操作性定義與衡量方法，說明如下：

### 一、依變數：工作績效

銀行理專工作績效的定義為，銀行理專個人工作表現的具體成果，對銀行目標的貢獻程度，也就是達成銀行所設定個人的財務績效、任務績效、組織效能之目標 (Venkatraman and Ramanujam, 1986)，其衡量指標參考銀行實務經驗。如表 3-1 所示。

表 3-1 依變數：工作績效

依變數	操作型定義
工作績效	銀行理專個人工作表現的具體成果，對銀行目標的貢獻程度，也就是達成銀行所設定個人的財務績效、任務績效、組織效能之目標(Venkatraman and Ramanujam, 1986)。
依變數	衡量指標
財務績效	銀行理專達成個人銷售件數之目標
	銀行理專達成個人銷售額之目標
	銀行理專達成個人銷售成長率之目標
任務績效	銀行理專個人目標達成率
	協助公司提高市場占有率
	達成上級交辦的任務
組織效能	顧客滿意度
	主管給予良好考績
	自我肯定與成就

資料來源：本研究整理

### 二、自變數：銀行理專核心職能

根據第二章第一節銀行理專核心職能的操作型定義為，銀行理專為達成工作任務所需最重要的職能，也就是具有優良的人格特質、工作及學習能力與態度、專業的知識技能、良好的人際關係建立及技巧等四大構面，以符合金融科技所需的核心職能 (Spencer and Spencer, 1993)，其衡量指標參考銀行實務經驗。如表 3-2 所示。

表 3-2 自變數：銀行理專核心職能

自變數	操作型定義
銀行理專 核心職能	銀行理專為達成工作任務所需最重要的職能，也就是具有優良的人格特質、工作及學習能力與態度、專業的知識技能、良好的人際關係建立及技巧等四大構面，以符合金融科技所需的核心職能(Spencer and Spencer, 1993)。
自變數	衡量指標
人格特質	成就導向
	做事具有彈性
	團隊合作
	良好態度
	價值觀
工作及學習能力與 態度	分析式思考
	上進心
	不斷追求不斷追求數位新知及技能
專業知識技能	具備與時俱進金融科技數位專業知識
	理財規劃實務與工具運用技能
	金融商品業務銷售技能
	財富管理規劃諮詢技能
	金融市場分析與資料蒐集技能
人際關係建立及技 巧	溝通技巧
	傾聽技巧
	人際溝通技巧
	具有良好人脈

資料來源：本研究整理

各衡量題項是本研究依據實務經驗整理，為增進問卷的內容效度，105 年 10 月 17 日上午，舉行邀請銀行領域的專家六位，針對各題項進行審視，又 10 月 22 日上午，舉行邀請銀行理專 15 位，進行問卷預試，，確認後如表 3-1 及表 3-2 所示。

### 第三節 問卷設計與研究對象

#### 一、問卷設計

根據文獻來發展問卷，並於 105 年 10 月 17 日上午，舉行邀請銀行領域的專家六位，進行自變數與依變數的各題項之審視，確認問卷題項與文獻具一致性，讓填答者

清楚、更能瞭解、用字遣辭更合宜 (Cooper and Schindeler, 2001)，邀請相關專家(subject matter experts)檢查本研究問卷題項能正確測量各構面原有的構念，若有不妥之處，進行題項文字修正，期盼能增進內容效度。

於 105 年 10 月 22 日上午，舉行邀請銀行理專 15 位，進行問卷預試，釐清他們對各題項的看法與認知，將他們針對題項的建議，加以修正，正式問卷才得以完成，如附錄，方能提升問卷的內容效度。

## 二、研究對象

擬針對國內銀行理專為受訪者，也就是，在銀行為客戶提供理財諮詢服務，推薦金融商品給客戶的業務人員。凡在銀行從事的工作內容，銷售各種保險、信用卡、各項貸款、開戶、基金股票操作等都可以稱為銀行理專，皆是本研究的對象。

## 三、資料蒐集

預計收集到300份問卷。

### 第四節 資料分析方法

本研究的資料分析方法共分成三個部份，其一為基本資料進行敘述統計分析，其二針對量表進行信度分析，其三為利用迴歸模式探討變數間的影響性。

#### 一、基本資料分析

完成問卷蒐集後，分析受訪者的基本資料，並分析產業類別、公司成立歷史、員工人數、資本額及營業額等。

#### 二、內容效度

請銀行領域的專家，來審視自變數與依變數的各題項，確認問卷題項與文獻具一致性，讓填答者清楚、更能瞭解、用字遣辭更合宜 (Cooper and Schindeler, 2001)，邀請相關專家(subject matter experts)檢查本研究問卷題項能正確測量各構面原有的構念，

若有不妥之處，進行題項文字修正，期盼能增進內容效度

### 三、信度分析

了解各構面 *Cronbach  $\alpha$*  是否大於0.7，符合信度要求。

### 四、迴歸模式

以 SPSS 分析迴歸模式，分析自變數對依變數的影響。



## 第四章 實證分析

### 第一節 基本資料之分析與探討

分析受訪者的基本資料，以了解這次參與填答者個人的基本屬性，及其所服務的銀行的基本資料。說明如下：

#### (一) 銀行規模比例

從表 4-1 中資料顯示，得知受測者所屬銀行之規模比例，比例最高為上市公司有 169 人，佔有效樣本 58.89%；其次為上櫃公司有 83 人，佔有效樣本 28.92%；比例最低為其他有 35 人，佔有效樣本 12.19%。

表 4-1 銀行規模比例

銀行的規模	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
上市公司	169	58.89	58.89
上櫃公司	83	28.92	87.81
其他	35	12.19	100
總合	287	100	

#### (二) 銀行成立歷史比例

從表 4-2 中資料顯示，得知受測者所屬銀行之成立歷史比例，比例最高為 31 年以上有 162 人，佔有效樣本 56.44%；其次為 21-30 年有 105 人，佔有效樣本 36.59%；依序為 11-20 年有 20 人，佔有效樣本 6.97%；比例最低為 10 年以下有 0 人，佔有效樣本 0%。

表 4-2 銀行成立歷史比例

銀行成立的歷史	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
10 年以下	0	0	0
11~20 年	20	6.97	6.97
21-30 年	105	36.59	43.56
31 年以上	162	56.44	100
總合	287	100	

#### (三) 員工人數比例

從表 4-3 中資料顯示，得知受測者所屬銀行之員工人數比例，比例最高為 501-

1000 人有 152 人，佔有效樣本 52.96%；其次為 151-500 人有 86 人，佔有效樣本 29.97%；依序為 1001 人以上有 26 人，佔有效樣本 9.06%；比例最低為 150 人以下有 23 人，佔有效樣本 8.01%。

表 4-3 員工人數比例

員工人數	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
150 人以下	23	8.01	8.01
151-500 人	86	29.97	37.98
501-1000 人	152	52.96	90.94
1001 人以上	26	9.06	100
總合	287	100	

#### (四) 資本額比例

從表 4-4 中，受測者任職機構之銀行資本額比例，比例最高為有 107 人，其服務的銀行資本額為 301-500 億，佔有效樣本 37.28%；其次有 81 人，其服務的銀行資本額為 501 億以上，佔有效樣本 28.22%；依序為有 65 人，其服務的銀行資本額為 201-300 億，佔有效樣本 22.62%；有 21 人，其服務的銀行資本額為 101-150 億，佔有效樣本 7.32%；，比例最低為有 13 人，其服務的銀行資本額為 151-200 億，佔有效樣本 4.53%。

表 4-4 受測者所屬銀行之資本額比例

資本額	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
101-150 億	21	7.32	7.32
151-200 億	13	4.53	11.85
201-300 億	65	22.65	34.5
301-500 億	107	37.28	71.78
501 億以上	81	28.22	100
總合	287	100	

#### (五) 營業額比例

從表 4-5 中資料顯示，得知受測者所屬銀行之營業額比例，比例最高為 1001 億以上有 105 人，佔有效樣本 36.59%；其次為 801-1000 億有 88 人，佔有效樣本 30.66%；依序為 501-800 億有 61 人，佔有效樣本 21.25%；比例最低為 500 億以下有 33 人，佔有效樣本 11.5%。

表 4-5 營業額比例

營業額	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
500 億以下	33	11.50	11.50
501-800 億	61	21.25	32.75
801-1000 億	88	30.66	63.41
1001 億以上	105	36.59	100
總合	287	100	

(六) 性別比例

從表 4-6 中資料顯示，得知受測者之性別比例，比例最高為女性有 191 人，佔有效樣本 66.55%；比例最低為男性有 96 人，佔有效樣本 33.45%。

表 4-6 性別比例

月收入	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
女性	191	66.55	66.55
男性	96	33.45	100
總合	287	100	

(七) 婚姻狀況比例

從表 4-7 中資料顯示，得知受測者之婚姻狀況比例，比例最高為已婚有 166 人，佔有效樣本 57.84%；比例最低為未婚有 121 人，佔有效樣本 42.16%。

表 4-7 婚姻狀況比例

婚姻狀況	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
未婚	121	42.16	42.16
已婚	166	57.84	100
總合	287	100	

(八) 學歷比例

從表 4-8 中資料顯示，得知受測者之學歷比例，比例最高為大學有 158 人，佔有效樣本 50.05%；其次為高中及以下有 56 人，佔有效樣本 19.51%；依序為研究所及以上有 39 人，佔有效樣本 13.59%。比例最低為專科有 34 人，佔有效樣本 11.85%。

表 4-8 學歷比例

學歷	家數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
高中及以下	56	19.51	19.51
專科	34	11.85	31.36
大學	158	55.05	86.41
研究所及以上	39	13.59	100
總合	287	100	

(九) 月收入比例

從表 4-9 中資料顯示，得知受測者之月收入比例，比例最高為 50,001~100,000 有 95 人，佔有效樣本 33.1%；其次為 100,001~150,000 有 73 人，佔有效樣本 25.44%；依序為 30,001~50,000 有 67 人，佔有效樣本 23.45%；150,001 以上有 52 人，佔有效樣本 18.11；比例最低為 30,000 及以下有 0 人，佔有效樣本 0%。

表 4-9 月收入比例

月收入	次數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
30,000 及以下	0	0	0
30,001~50,000	67	23.45	23.45
50,001~100,000	95	33.10	56.55
100,001~150,000	73	25.44	81.99
150,001 以上	52	18.11	100
總合	287	100	

(十) 員工年齡比例

從表 4-2 中資料顯示，得知受測者之年齡比例，比例最高為 31-40 歲有 105 人，佔有效樣本 36.59%；其次為 51-60 歲有 51 人，佔有效樣本 17.77%；依序為 31-40 歲有 46 人，佔有效樣本 16.03%；為 21-30 歲有 43 人，佔有效樣本 14.98%；為 41-50 歲有 22 人，佔有效樣本 7.67%；為 61 歲以上有 20 人，佔有效樣本 6.96%；比例最低為 20 歲以下有 0 人，佔有效樣本 0%。

表 4-10 員工年齡比例

年齡	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
21-30 歲	43	14.98	14.98
31-40 歲	46	16.03	31.01
31-40 歲	105	36.59	67.6
41-50 歲	22	7.67	75.27
51-60 歲	51	17.77	93.04
61 歲以上	20	6.96	100
總合	287	100	

(十一) 服務年資比例

從表 4-11 中資料顯示，得知受測者之服務的資比例，比例最高為 16-20 年有 72 人，佔有效樣本 25.09%；其次為 25 年以上有 71 人，佔有效樣本 24.73%；依序為 21-25 年有 50 人，佔有效樣本 17.42%；為 6-10 年有 34 人，佔有效樣本 11.85%；為 11-15 年有 33 人，佔有效樣本 11.5%；比例最低為 5 年以下有 27 人，佔有效樣本 9.41%。

表 4-11 服務年資比例

服務的年資	次數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
5 年以下	27	9.41	9.41
6-10 年	34	11.85	21.26
11-15 年	33	11.50	32.76
16-20 年	72	25.09	57.85
21-25 年	50	17.42	75.27
25 年以上	71	24.73	100
總合	287	100	

## 第二節 信效度分析

### 一、效度分析

根據文獻來發展問卷，並於 105 年 10 月 17 日上午，舉行邀請銀行領域的專家六位，進行自變數與依變數的各題項之審視，確認問卷題項與文獻具一致性，讓填答者清楚、更能瞭解、用字遣辭更合宜 (Cooper and Schindeler, 2001)，邀請相關專家(subject

matter experts)檢查本研究問卷題項能正確測量各構面原有的構念，若有不妥之處，進行題項文字修正，期盼能增進內容效度。

於 105 年 10 月 22 日上午，舉行邀請銀行理專 15 位，進行問卷預試，釐清他們對各題項的看法與認知，將他們針對題項的建議，加以修正，正式問卷才得以完成，如附錄，方能提升問卷的內容效度。

## 二、信度分析

信度是對研究上的可信度之要求，在信度分析上，一般以 Cronbach  $\alpha$  值為主，在統計上要求，十分可信為 Cronbach  $\alpha \leq 0.9$ ；次常見為很可信， $0.5 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0.7$ ；一般最常見的是  $0.7 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0.9$ ，達很可信；但 Cronbach  $\alpha < 0.5$ ，代表信度不足。

本研究的核心職能與工作績效之各構面的 Cronbach  $\alpha$  值，如表 4-12 所示，意味著，本研究的各構面的信度達很可信的水準。

從表 4-12 得知，各構面的 Cronbach  $\alpha$  皆大於 0.7，表示本研究的各構面的信度符合要求，是很可信的。

表 4-12 本研究各構面的 Cronbach  $\alpha$  值

變數	Cronbach $\alpha$
人格特質	0.863
工作及學習能力與態度	0.779
專業知識技能	0.81
人際關係建立及技巧	0.827
財務績效	0.782
任務績效	0.819
組織效能	0.863

### 第三節 統計分析

#### 一、全部樣本之統計分析

分析本研究有效問卷數為 287 份，由表 4-13 得知，各個變數的平均數與標準差。核心職能各構面的平均數中，以工作及學習能力與態度為最高，其次為專業知識技能，再其次為人格特質，以人際關係建立及技巧為最低。表示銀行理專認為工作及學習能力與態度為最重要的核心職能；最不重要的為人際關係建立及技巧。

工作績效各構面的平均數中，以財務績效為最高，其次為任務績效，以組織效能為最低。表示銀行理專認為財務績效是最重要的工作績效，但組織效能為最不重要。

相關係數中只有技術能力與非財務績效呈負相關，其餘兩兩變數間呈正相關。

表 4-13 本研究各構面之平均數、標準差及相關係數

變數	平均數	標準差	人格特質	工作及學習能力與態度	專業知識技能	人際關係建立及技巧	財務績效	任務績效	組織效能
人格特質	4.03	.81	1						
工作及學習能力與態度	4.15	.59	0.56	1					
專業知識技能	4.10	.59	0.37**	0.37*	1				
人際關係建立及技巧	3.71	.43	0.26*	0.49	0.39*	1			
財務績效	4.25	.52	0.32*	0.42*	0.54	0.46**	1		
任務績效	4.18	.54	0.52	0.49***	0.37	0.38	0.43	1	
組織效能	3.92	.74	0.46**	0.59	0.45**	0.44	0.63***	0.52*	1

註：1. 樣本數為 287 筆

2. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## 二、核心職能對工作績效之迴歸分析

從表4-14得知， $F=3.948$ ， $**p<0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted  $R^2$ 為.545，代表自變數可解釋54.5%財務績效的變異量，其預測力達54.5%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-14得知，人格特質對財務績效的迴歸係數為0.267， $*p<0.05$ ，代表人格特質對財務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對財務績效的迴歸係數為0.105， $*p<0.01$ ，代表工作及學習能力與態度對財務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對財務績效的迴歸係數為0.233， $*p<0.05$ ，代表專業知識技能對財務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對財務績效的迴歸係數為0.195， $*p<0.001$ ，代表人際關係建立及技巧對財務績效具顯著正向影響性。也就是說，銀行理專之財務績效迴歸分析結果，四個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

表 4-14 財務績效迴歸分析結果

變數	財務績效	
	估計係數	t值
常數項	3.828***	3.940
人格特質	.267*	2.109
工作及學習能力與態度	.105**	2.649
專業知識技能	.233*	2.404
人際關係建立及技巧	.195***	3.746
F	3.948**	
$R^2$	.553	
Adjusted $R^2$	.545	

註： \* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ ，\*\*\* $p<0.001$

從表4-15得知， $F=3.819$ ， $***p<0.01$ ，代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted  $R^2$ 為.438，代表自變數可解釋43.8%財務績效的變異量，其預測力達43.8%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

由表4-14得知，人格特質對任務績效的迴歸係數為0.263， $*p<0.01$ ，代表人格特質對任務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對任務績效的迴歸係數為

0.188, \* $p < 0.001$ , 代表工作及學習能力與態度對任務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對任務績效的迴歸係數為0.107, \* $p < 0.01$ , 代表專業知識技能對任務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對任務績效的迴歸係數為0.215, \* $p < 0.05$ , 代表人際關係建立及技巧對任務績效具顯著正向影響性。也就是說，銀行理專之任務績效迴歸分析結果，四個自變數皆對任務績效達顯著正向影響。

從表4-15得知， $F=21.576$ , \*\*\* $p < 0.01$ , 代表模式達顯著水準，迴歸模式成立。其 Adjusted  $R^2$  為.223, 代表自變數可解釋22.3%財務績效的變異量，其預測力達22.3%。表示全部樣本之迴歸模式成立。

表 4-15 任務績效迴歸分析結果

變數	任務績效	
	估計係數	t值
常數項	3.643***	3.824
人格特質	.263**	2.593
工作及學習能力與態度	.188***	3.499
專業知識技能	.107**	2.868
人際關係建立及技巧	.215*	2.208
F	3.819**	
$R^2$	.451	
Adjusted $R^2$	.438	

註： \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

由表4-14得知，人格特質對組織效能的迴歸係數為0.394, \* $p < 0.001$ , 代表人格特質對組織效能具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對組織效能的迴歸係數為0.141, \* $p < 0.01$ , 代表工作及學習能力與態度對組織效能具顯著正向影響性；專業知識技能對組織效能的迴歸係數為0.110, \* $p < 0.05$ , 代表專業知識技能對組織效能具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對組織效能的迴歸係數為0.253, \* $p < 0.05$ , 代表人際關係建立及技巧對組織效能具顯著正向影響性。也就是說，銀行理專之組織效能迴歸分析結果，四個自變數皆對組織效能達顯著正向影響。

表 4-16 組織效能迴歸分析結果

變數	組織效能	
	估計係數	t值
常數項	1.110**	2.708
人格特質	.394***	3.770
工作及學習能力與態度	.141**	2.632
專業知識技能	.110*	1.965
人際關係建立及技巧	.253*	2.276
F	21.576***	
R <sup>2</sup>	.234	
Adjusted R <sup>2</sup>	.223	

註： \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 第四節 研究結果與討論

### 一、研究結果

由表4-14得知，人格特質對財務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對財務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對財務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對財務績效具顯著正向影響性。綜合上述，銀行理專核心職能對財務績效之迴歸分析結果，我們清楚知道，銀行理專核心職能四個自變數構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧皆對財務績效達顯著正向影響。經由實證得知，假設H1 A成立。

H1A：銀行理專核心職能對財務績效呈正向影響，假設成立。

由表4-15得知，代表人格特質對任務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對任務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對任務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對任務績效具顯著正向影響性。也就是說，銀行理專核心職能之任務績效迴歸分析結果，核心職能四個自變數皆對任務績效達顯著正向影響。所以假設H1B成立。

H1B：銀行理專核心職能對任務績效呈正向影響，假設成立。

由表4-16得知，人格特質對組織效能具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對組織效能具顯著正向影響性；專業知識技能對組織效能具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對組織效能具顯著正向影響性。換言之，銀行理專核心職能對組織效能之迴歸分析結果，得出四個自變數皆對組織效能達顯著正向影響。所以假設H1 C成立。

H1C：銀行理專核心職能對組織效能呈正向影響，假設成立。

經由實證分析，並透過上述說明，得知銀行理專核心職，無論人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧；皆對工作績效，包含財務績效、任務績效、組織效能都呈正向影響。所以假設H1成立。

H1：銀行理專核心職能對工作績效呈正向影響，假設成立。

## 二、研究討論

經由上述實證分析，得知銀行理專的工作績效，包含財務績效、任務績效、組織效能，都可以藉由銀行理專的核心職能，無論人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧這四大構面來增強。分別說明如下：

要增加銀行理專的財務績效，亦指銀行理專個人銷售件數、銷售額、銷售成長率，可從銀行理專核心職能的四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧來增強。因為銀行理專核心職能的四大構面對財務績效具顯著正向影響性；亦即，人格特質對財務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對財務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對財務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對財務績效具顯著正向影響性。綜合上述，銀行理專核心職能對財務績效之迴歸分析結果，我們清楚知道四個自變數皆對財務績效達顯著正向影響。

要增加銀行理專的任務績效，是指銀行理專個人目標達成率、協助公司提高市場占有率，達成上級交辦的任務，可從銀行理專核心職能的四大構面，人格特質、

工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧來增強。我們得知，銀行理專核心職能的四大構面對任務績效具顯著正向影響性；換言之，人格特質對任務績效具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對任務績效具顯著正向影響性；專業知識技能對任務績效具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對任務績效具顯著正向影響性。也就是說，銀行理專核心職能之任務績效迴歸分析結果，核心職能四個自變數皆對任務績效達顯著正向影響。

要增加銀行理專的組織效能，顧客滿意度、主管給予良好考績、自我肯定與成就可從銀行理專核心職能的四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧來增強銀行理專核心職能的四大構面對組織效能具顯著正向影響性；也就是說，人格特質對組織效能具顯著正向影響性；工作及學習能力與態度對組織效能具顯著正向影響性；專業知識技能對組織效能具顯著正向影響性；人際關係建立及技巧對組織效能具顯著正向影響性。簡言之，銀行理專核心職能對組織效能之迴歸分析結果，得出四個自變數皆對組織效能達顯著正向影響。

在金融科技的衝擊下，實體銀行（Bank）不見得會存在，但銀行業務（Banking）一定會在，對支付、保險、存貨、籌資、財富管理和市場資訊提供等銀行業務。結合數位化的服務，如第三方支付、群眾募資、P2P 借貸、網路保險、P2P 匯款、虛擬貨幣、機器人理財等。所以銀行理專須具備與時俱進的數位相關技術的核心職能，也正是銀行業者應重視及加強的核心職能。

綜合上述，銀行理專的四大核心職能，無論人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧，皆可增強財務績效、任務績效、組織效能。尤其，銀行理專具有金融科技數位職能對工作績效的幫助會更大。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

本研究依據文獻，配合專家訪談，來釐清銀行理專核心職能的四大構面；並進一步以實證分析，得知此核心職能四大構面，如人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧，皆對工作績效，是指財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。簡言之，銀行理專核心職能對工作績效產生正向影響性。與這些學者的論點一致，如 McLagan(1983)認為員工經由教育訓練職能提升，能增進工作績效。Ulrich et al.(1995)認為透過職能發展及運用，有助於工作績效的提升。Raymond(1999)認為員工個人推動職責的能力可獲得優良工作成果。綜合上述，本研究有四大類的結論，分別解釋及說明如下：

### 一、本研究假設驗證結果彙整表

本研究假設一，再細分成三個子假設，經由統計實證分析，這些假設在統計上皆達顯著水準，且假設皆成立，將假設驗證結果彙整成表 5-1 所示。

表 5-1 本研究假設驗證結果彙整表

代號	研究假設	驗證結果
H1	銀行理專核心職能對工作績效呈正向影響。	成立
H1A	銀行理專核心職能對財務績效呈正向影響。	成立
H1B	銀行理專核心職能對任務績效呈正向影響。	成立
H1C	銀行理專核心職能對組織效能呈正向影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 二、銀行理專的核心職能確實能提升工作績效

銀行理專核心職能四大構面，包含人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧，皆對工作績效產生正向影響。從實證中得知，在競爭激烈的金融市場中，銀行理專所具備的核心職能在銀行營運中，扮演極為重要的角色，

所以如何提升銀行理專核心職能是重要的課題，其具體作法，如下所述：

銀行理專的人格特質與態度皆對財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。Spencer and Spencer(1993)認為核心職能的冰山理論，認為人格特質是內隱，不易被觀察到，而被忽略，顯得格外重要；尤其自我概念、態度及價值觀，不易改變，要經由心理治療來改變，需要較長時間及成本也較高。所以，核心的特質及動機，是企業甄選員工應考慮的因素。也就是說，銀行理專的人格特質與態度，如成就導向、做事具有彈性、團隊合作、良好態度及價值觀是很重要的，且對銀行理專的工作績效皆有正向影響。

銀行理專的工作及學習能力皆對財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。Wageeh(2013)認為核心職能是所有員工應具備的職能，行為的準則，符合公司核心價值觀，所有員工都必須有的行為表現及職能。Milkovich and Newman(2007)認為核心職能為確保企業成功所需的技術與職能的關鍵要素，如經營使命、價值及企業策略。這些都是與工作有關的核心職能，且需要不斷學習及精進；換言之，銀行理專的分析式思考、上進心、不斷追求數位金融新知識等，對銀行理專的工作績效會產生正向影響。

銀行理專的專業知識技能皆對財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。Falender and Shafranske(2007)認為表現出的專業知識技能，稱為職能。Kaslow(2004)將職能視為員工在專業訓練及特定栽培下，達成任務所展現的個人職能，也就是完整的專業職能。而專業職能中最重要的是核心職能。也就是說，在金融科技數位時代中，銀行理專的具有與時俱進金融科技數位專業知識、理財規劃實務與工具運用技能、金融商品業務銷售技能、財富管理規劃諮詢技能、金融市場分析與資料蒐集技能皆對銀行理專的工作績效有正向影響。

銀行理專的人際關係建立及技巧皆對財務績效、任務績效、組織效能具顯著正向影響性。誠如Zallocco et al.(2009)研究電子商務，分析B2B的業務人員，影響績效的職能中，有呈現技巧、溝通技巧、傾聽技巧等較為重要。簡言之，銀行理專的溝通技巧、

傾聽技巧、人際溝通技巧、具有良好人脈對銀行理專的工作績效有正向影響。

### 三、提升銀行理專工作績效的策略

本研究從實證中，釐清銀行理專的核心職能四個構面，對其工作績效三個構面，確實產稱正向顯著影響。換言之，銀行想要提高工作績效的策略，亦即提高銀行理專的財務績效、任務績效、組織效能，從實證分析中，得知銀行理專核心職能的四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧的提升是有顯著增強之效果。本研究最主要目的，就是要增進銀行理專的工作績效，了解欲增加工作績效應從何種核心職能來加強及提升，從實證中得知，核心職能各構面的重要性，以工作及學習能力與態度為最高，其次為專業知識技能，再其次為人格特質，以人際關係建立及技巧為最低。據此結果，銀行可從工作及學習能力與態度、專業知識技能這兩大重要指標來強化，換言之，銀行理專的工作及學習能力與態度良好，又具有與時俱進的金融專業知識，是提升工作績效的有效策略。

### 四、金融4.0時代下，銀行理專與時俱進的核心職能

尤其在金融科技（Financial technology，也稱為FinTech）的時代裡，無論是支付，還是保險、存貨、籌資、財富管理和市場資訊提供等。當銀行提供更多數位化的服務，如第三方支付、群眾募資、P2P借貸、網路保險、P2P匯款、虛擬貨幣、機器人理財等。銀行理專須具備與時俱進的數位相關技術的核心職能，也正是銀行業者相當重視的核心職能。

Bank 4.0的趨勢下，在金融數位科技的浪潮下，「去實體分行」，銀行據點將逐漸減少，而銀行業務(banking)不會減少；也就是說，就算未來實體銀行（Bank）不見得會存在，但銀行業務（Banking）一定會在。亦即，實體銀行一定萎縮，若銀理專欠缺金融科技的知識，或數位相關技術的職能，就不能提供與時俱進的服務，終究會被淘汰，實在是非常大的金融革命，銀行及其理專都要盡早做好萬全的準備。

## 五、銀行理專面對金融科技時代來臨之衝擊與因應策略

### (一) Bank 4.0 對銀行理專未來的衝擊

為迎戰數位金融發展趨勢，銀行業最大的衝擊分別為：臨櫃業務被自動化服務取代、分行功能轉變、銀行行員需求減少；因此，銀行大舉進行組織調整，以成立專責部門、打造數位分行、訓練員工第二專長等(陳慧菱，2016)。可見，Bank 4.0 對銀行理專未來的衝擊可由三方面，加以說明：

#### 1. 銀行對理專的需求明顯減少，其工作將面臨重大危機與改變

在 2008 年爆發金融危機，很多投資者對於傳統銀行業者的人為中介、不透明的流程產生嚴重懷疑；要理財投資時，會傾向在網路蒐集資訊，或從社群、論壇等第三方專家詢問意見，來自己研究，這些資訊比銀行理專更具參考價值。又加上數位金融時代的衝擊，自從理財機器人出現，並結合上人工智慧，市場上就紛紛傳言，銀行理專的飯碗將被機器人給搶走，就是說，銀行對行員及理專的需求將明顯減少，誠如陳一姍、盧沛樺、李映昕(2016)指出全台 80 萬金融人不變身就淘汰，這對銀行理專的工作權將是很明顯的重大危機。簡言之，銀行理專的工作將面臨重大危機與改變。

#### 2. 臨櫃業務被自對化服務取代，銀行理專的核心職能要與時俱進

銀行的臨櫃業務將被自對化服務所取代，顧客可以利用網路及數位工具等工具完成所需的服務；銀行業者除了思考數位轉型的方向外，在職理專也應有深一層的體認，未來的投資者對財富管理的需求，會更加多元化，不僅對一般基本的投資產品的需求外，若能延伸到退休金、不動產、節稅規劃、與健康保險的規畫上，理專要具有持續滿足投資者各種需求的能力，不僅要懂得善用數位工具，並將重複性且繁冗的業務借重數位工具來服務，讓自己專注於能夠彰顯自我附加價值的工作上，進而培養差異化的優勢，才不會被金融危機及數位工具所替代。可見，銀行業者應結合數位科技，在這方面進行更多投資，理財專員的服務與思維模式也要一起

提升。隨著數位金融日益發達，銀行理專可能是機器人，並不是科幻電影的情節，已經走入我們的真實生活中。由於科技術的創新，全世界都將人工智慧運用在金融投資上，將大幅改寫財富管理的風貌。總之，銀行理專的專業及服務將更多元化及數位化，所以要具備更優秀的核心職能，最重要的核心職能要能與數位科技及工具一起進步，也就是具備與時俱進的核心職能。

### 3.分行功能轉變，台灣地區金融產業將會質變大洗牌

金融科技發展趨勢非常快速，「FinTech」(金融科技)這個字出現沒多久，但對金融業衝擊層面，已不僅於支付，還包括理財、貸款、外匯等。在網路、行動支付、物聯網等發展趨勢下，「另類金融」正大幅衝擊金融業，分行功能正在轉變，延伸更多數位化的服務，如第三方支付、網路保險、P2P 匯款、群眾募資、P2P 借貸、虛擬貨幣，包括銀行、證券、保險在內的金融服務也會在金融科技的衝擊下，發生重大的蛻變及洗牌，唯有掌握金融科技發展趨勢才能生存。

#### (二) 銀行理專面對金融科技時代來臨之因應策略

銀行理專是台灣最高薪、最傳統、最保守的族群，但在數位新科技的威脅下，已經明顯感受到，若跟不上改變，飯碗難保。在金融科技的威脅下，銀行理專的因應策略，說明如下：

##### 1.跳出傳統金融服務的思惟

銀行理專除了重視禮儀態度、親切，願意與人互動、耐煩操作重複性的工作學習能力強、合作能力等核心職能外，由於數位科技的革命，對金融服務結合數位科技，將是不可逆的趨勢。全球FinTech運用科技的低成本，銀行業者將不貪心，連利差都不賺，靠賺手續費就能創造高績效。得知，理專除具備傳統的金融常識外，以專業金融為顧客服務已是基本要求，但不能滿足投資者對數位金融的需求，故要有跳出傳統金融服務的思惟，以創新的數位科技來強化服務，來滿足投資者獲得更全方位、即時金融科技之需求，銀行理專將獲得全新的工作價值。

## 2.學習數位科技能力

誠如台灣金融研訓院長黃博怡直指：現在金融業最缺的就是產品設計師、系統工程師、數據分析師、行銷與風控人員等五類人才(陳一姍、盧沛樺、李映昕，2016)。將大舉招募大數據分析人員、app開發人員、數據分析、懂風險管理等的人才。可見，未來金融業最欠缺的人才與數位科技能力息息相關。建議銀行理專可經由學習，來加強自己的數位科技能力。換言之，數位科技能力更是一項非常重要的核心職能。要學會撈資料、修app，帶著手機、iPad為所有投資者服務。一方面數位金融更融入並貼近生活，業務開發的模式朝更人性化去改變；再者，無紙化、大數據簡化了傳統文書作業，讓投資者享受更便捷的金融服務。

## 3.迎戰數位金融發展，培養第二專長

為迎戰數位金融發展趨勢，銀行業者最大的衝擊分別為：臨櫃業務被自動化服務取代、分行功能轉變、銀行行員需求減少；因此，銀行勢必進行大規模的組織調整，成立專責部門，加以因應；打造數位分行，無人化的數位銀行即將誕生；訓練理專具有第二專長，如修理App等，具有電子商務的行銷能力，來拓展業務。

## 4.實體銀行轉型為數位金融，提供有別於金融科技之服務功能

雖然現有分行有轉型之需，取而代之的是行動銀行、數位銀行等新型態，但是業者也必須體認實體分行據點不會完全被取代或消失，而是轉變，提供不同功能的情形。舉例來說，銀行未來仍應對於網路弱勢族群的客戶，提供相關金融服務，因為數位金融雖讓消費者增加金融交易的選擇管道，惟亦須注意考量傳統實體交易習慣的民眾需求，在滿足消費者需求與降低經營成本之間必須取得平衡，以免滋生民怨。

## 5. 實體銀行數位能力成為核心競爭力

客觀來說，實體銀行的某些業務並不會被數位銀行所完全取代，但在未來，數位能力將成為業者的核心競爭力，也會是重要的競爭武器，除了 IT 設備的更新、數位平台的建構，數位技術與金融創新的結合，才是關鍵成功因素。強化銀行數位能力，重點在於掌握及跟上數位科技趨勢的變化，才能成為核心競爭力，不會被數位的大浪潮所擊敗。

## 第二節 建議

### 一、對實務上的建議

在實務上的建議可分成兩部分，針對銀行業者及銀行理專，分別說明如下：

#### (一) 對銀行業者之建議

##### 1. 從本研究實證中得出的建議

根據本研究實證分析，得出的結論，對銀行業者提出的建議，銀行欲增加理專的工作績效，或是銀行要甄選銀行理專時，可以從其核心職能的四大構面，人格特質、工作及學習能力與態度、專業知識技能、人際關係建立及技巧，作為教育訓練或選材的依據。說明如下：銀行理專的人格特質，如成就導向、做事具有彈性、團隊合作、良好態度及價值觀；這五項指標，是可以增高銀行理專的人格特質的要素。銀行理專的工作及學習能力與態度，指分析式思考、上進心、不斷追求金融新知；這三項指標，是可以增高銀行理專的工作及學習能力與態度的要素。銀行理專的專業知識技能，與時俱進的金融理財知識、最新保險相關專業知識、管理知識；這三項指標，是可以增高銀行理專的專業知識技能的要素。銀行理專的人際關係建立及技巧，溝通技巧、傾聽技巧、人際溝通技巧、具有良好人脈，這三項指標，是可以增高銀行理專的人際關係建立及技巧的要素。

## 2.在金融 4.0 時代中對銀行業者的建議

尤其當面臨金融科技的競爭，銀行的業務，如支付，保險、存貨、籌資、財富管理和市場資訊提供等都需數位化。銀行應提供更多原味的數位化服務，如第三方支付、網路保險、P2P 匯款、虛擬貨幣、機器人理財、P2P 借貸、群眾募資平台等新興的商業模式，核心服務雖然不盡相同，但都是藉由數位工具來降低成本，提供投資人更多元的理財及投資管道，傳統銀行業者的重要性及優勢，逐漸在消失中。所以國外領先市場的傳統財富管理業者警覺市場變化，如臨大敵，投入鉅大資金，開發 in-house 理財機器人，或是併購領先的理財機器人公司，迫使自己轉型，以符合數位潮流。銀行業者的數位轉型，已是不可避免的趨勢，藉由提高數位化能力提升投資者體驗金融科技，為首要核心的價值，運用數位工具自動化進行策略投資，並於各個層面實施具體的變革措施，以因應未來的經營挑戰，是銀行業者重要的課題。銀行業者可從設置理財機器人及朝數位銀行發展，並具有如同科技公司般的企業文化，這三點來努力，如下所述：

### (1)設置理財機器人

機器人是以前電腦演算法為基礎，針對投資者的目標、風險及收入等需求，建議其投資組合，透過分散的資產配置，降低風險波動，獲取報酬。就是說，由理財機器人提供理財建議，甚至能成專業秘書，為每個人打造專屬投資理財。在理財機器人百家爭鳴情形下，消費者面臨該如何挑選機器人呢？再者，理財機器人的演算法不透明，投資者如何判斷要不要接受？亦即，投資者能接收理財機器人的服務嗎？若有爭議如何解決，對監管單位在未來該如何管理，也是一項重大挑戰。金管會對銀行理專以各類證照加以管理，而機器人的資格誰來管理？最嚴重的問題是「透明度」，各家機器人理財服務表現，只有投資者「冷暖自知」，最重要的是消費者是否了解程式的先天限制，銀行業者內控機制甚為重要。

## **(2)朝數位銀行發展**

由於行動化裝置及網路普及，銀行業務隨之轉型，紛紛推出數位金融服務，如虛擬銀行，強調線上開戶、無卡提款，創新「數位銀行」。全程線上服務，不僅能找房、鑑價，連房貸功能都能在 App 上運用；並設計線上信用貸款服務，藉由數據分析，得知客戶可貸額度，讓客戶一打開 App 就看到專屬自己的貸款專案。

## **(3)銀行文化與組織進行變革趨向科技公司之型態**

銀行文化及組織要進行大變革，尤其銀行文化要變得像科技公司一般，著重創新文化，還要有創業家一樣思考模式，並具有解決問題的文化，才能快速適應變化。參考國際最新的數位科技及管理趨勢，重新思考因應策略；換言之，數位金融的競爭是跨業整合之爭，藉由網路與數位科技，做好跨平台、跨國界、跨產業、跨虛實的金融服務。所以，銀行文化要如同科技公司般，具有創新及解決問題的文化，才能在金融 4.0 的浪潮下，屹立不搖。

綜合上述，銀行業者導入數位工具其目的，不是以取代人力，數位工具的價值在於，支援銀行理專，兩者相互搭配，提供更即時且多元的服務。銀行業者若能及早轉變思維，無論市場如何變化才能維持競爭力，在數位金融時代脫穎而出。

## **3. 金融業專業能力培訓列為銀行業教育訓練之重點**

整體來說，如何針對數位金融發展趨勢，進行全盤人力資源規劃，各家金融業者應先提出其有別於同業的經營藍圖，才能再據以進行人力規劃，專業能力培訓是其一。所以重點在於如何依據所建構的不同業務內容，進行員工轉型與培訓計劃，而非作為藉機逼退裁員的藉口。再者，隨著數位金融的發展，業者在面對這麼多的交易介面與數據串流，資訊安全不但不能打折，還要能提供具競爭優勢的客戶體驗，才是王道。

## (二)對銀行理專的建議

針對對銀行理專的建議，如下所述：

### 1. 銀行理專提供更細微到位的服務

優秀的銀行業者一定具備強大的數位金融服務能力，雖然未來投資者有意願使用機器人來作為財富管理工具，而投資者不會完全以數位方式的服務來替代銀行理專的工作。科技再進步，個人化服務的要求會更高，雖傾向多樣性的高科技數位服務，當理財機器人不能懂得因應客戶的需求，或消費者行為的改變時，還是只有銀行理專能提供更細微到位的服務。

### 2. 銀行理專獲得全新的工作價值

在金融 4.0 的數位科技下，理財機器人在厲害，也無法滿足所有投資者個人化的服務，銀行理專絕不可妄自菲薄，要重新找到自己服務的優勢，也就是人機一體，換言之，以人為本的服務，結合數位科技的技巧，來提升服務品質。使得銀行理專獲得全新的工作價值與工作滿足。

### 3. 銀行理專要具有創新及解決問題的文化

銀行理專要具有創新及解決問題的文化，因為數位科技的革命，是順時萬變，不斷有最新的金融科技出現，唯有保持高度學習的熱忱，與創新的思維，不斷吸收新知，將銀行變成具有科技公司般的文化，換言之，銀行就是高科技產業，方能在數位科技的大洪流下，永續發展，隨時掌握趨勢的脈動，提供最新的金融服務。綜合上述，銀行理專不只要有創新及解決問題的文化，並做好人機一體的金服務，讓投資者永遠需要理專更專業的服務，當理專發現到自己的重要性與工作價值。此時，方能創造銀行、投資者與理專三贏的局面，無論金融科技如何變革，有人性的服務才具有意義。

## 二、對後續研究者的建議

對後續研究者的建議，可以增加縱斷面資訊，收集教育訓練前後，討論銀行理

專核心職能是否有改變，對其工作績效會造成顯著差異嗎？若能蒐集到次級數據佐證，如量化的個人銷售件數、個人銷售金額、個人銷售成長率、個人目標件數、公司提高市場占有率多少、達成上級交辦的任務件數、顧客抱怨件數、主管給的考績評等，以次級數字做為研究結果，更能提高研究價值。

### 第三節 研究限制

#### 一、研究對象的限制

從事金融服務業的員工很多，不只有銀行理專，尚有銀行的櫃員、辦事員、授信專員，保險公司的業務員、理財規劃人員，證券或期貨公司營業員及理專等等，若能增加受訪對象的範圍，更能釐清核心職能對工作績效的影響性。

#### 二、缺少縱斷面資訊

本研究在某一時間點上，以問卷調查為研究方法，亦即在同一時間點蒐集到解釋變數及被解釋變數等相關資訊，所以在分析因果關係時，會有所限制。

#### 三、理論與解釋一般化之限制

影響工作績效的變數眾多，銀行理專的核心職能或許只是其中一個解釋變數。再者，本研究只針對銀行理專作為研究對象，無法能涵蓋所有金融服務業，所以研究結果，在理論與解釋一般化時，會有其侷限。

#### 四、欠缺次級數據佐證

本研究的工作績效是由銀行理專依個人主觀認知回答，其標準不一致。如有客觀次級資料的數據，個人銷售件數、銷售金額、銷售成長率、目標件數，作為工作績效的數字，會更嚴謹，能增加信度及效度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 林柏君(2017)，臺灣網路金融及科技之發展分析，經濟前瞻，169，33-37。
- 許士軍(1981)，現代行銷管理，第三版。台北：帝略印書館。
- 陳一姍、盧沛樺、李映昕 (2016)，全台 80 萬金融人不變身就淘汰，天下雜誌，590 期，網路資料：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5073995>
- 陳彥彰(2012)，組織學習能力、智慧資本對公司績效影響之研究－以台灣資訊電子業為例，大葉大學管理研究所博士班未出版博士論文。
- 陳慧菱(2016)，〈FinTech〉金融科技巨浪來襲！金融業轉型駛向新航道，網路資料：<http://news.cnyes.com/news/id/1967736>
- 廖翠屏(2015)，臺南市國中輔導主任基本職能與工作績效關係之研究。國立臺南大學教育學系課程與教學碩士班未出版論文。
- 鍾佩璇(2010)，職能對工作績效影響之研究－以教育訓練為調節變項，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所未出版碩士論文。

### 二、英文部分

- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pinkus, P.S., and Spratt, M.F., (1997), HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1): 39-47.
- Berges, A., Guillen, M. F., Moreno, J. P., and Ontiveros, E. (2014), *New era in banking: The landscape after the battle* hardcover, Routledge.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997), Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competence manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brouther, K. D. (2002), Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-223.
- Byars, L. L., and Rue, L. W., (1994), *Human Resource Management 4th ed.* Burr Ridge: IRWIN.

- Byham, W. C. and Moyer, R.P. (1996), Using competencies to build a successful organization, PA: Development Dimensions International Inc.
- Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, 687-732, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., and Wise, L. L. (1990), Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Cascio, W. F. (1991), Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations. Boston: PWS-Kent.
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S. (2001), *Business research methods*(7th ed.). Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill Company.
- Dalton, D. R. (1980), Organizational structure and performance : Acritical review, *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Darrell J. C., and Ellen R. B. (1998), Competency-based pay: A concept in evolution, *Compensation & Benefit Review*, September/October: 21.
- Draganidis, F., and Mentzas, G. (2006), Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management and Computer Security* 14(1), 51-64.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M., and Truxillo, D. M., (2011), Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 215-232.
- Falender, C. A. and Shafranske, E. P. (2007), Competence in competency-based supervision practice: Construct and application. *Research and Practice*, 38(3), 232-240.
- Hamel, G., and Prahalad, C. (1994), The concept of core competence, in Hamel, G. and

- Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY: 11-33.
- Hochwarter, W. A., C., Kiewitz, M. J., Gundlach and Stoner, J. (2004), The Impact of Vocational and Social Efficacy on Job Performance and Career Satisfaction. *Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 27-40.
- Hsiao, L. H. C. (2012), The effect of competency promotion on organizational Performance in public sector. *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5), 653-662.
- Johlke, M. C. (2006), Sales presentation skills and salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(5), 311-319.
- Kaslow, N. J. (2004), Competencies in professional psychology. *American Psychologist*, 59, 774-781.
- Kochanski, J. T. and Ruse, D. H. (1996), Designing a competency based human resource organization. *Human Resource Management*, 35(1), 19-33,
- Ledford, G. E., Jr. (1995). Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27 (4), 55-62.
- Lee, Y. D., Lain, J. W., and Chen, C. Y. (1999), A study on the measurement of productivity for white-collar employees- A Case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 14, 345-361.
- Losey, M. R. (1999), Master the competencies of HR management. *Human Resource Management*, 38(2), 99-102.
- McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McLagan, P. A. (1983), Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study. *Training & Development Journal*, 37(6), 10-20.
- Milkvoich, T. G., and Newman, M. J. (2007), *Compensation*. McGraw-Hill, New York.
- Raymond, A. N. (1999), *Employee training and development*. McGraw-Hill, New York.
- Reynold, L. (1993), America's third sector and It's corporate supporters, *Executive Speeches*.

- Robbins, S. P. (1998), *Organizational behavior*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. M., and Osborn, R. N., (2000), *Managing organizational behavior*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Spencer, L. M., Jr., and Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Brockbank, W. V., Yeung, A. K., and Lake, D. G. (1995), Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Wageeh, A. N. (2013), The impact of culture intelligence on employee job performance: An empirical study on king Abdel-Aziz hospital in Al-Taif governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 10-23.
- Zallocco, R., Pullins, E. B., and Mallin, M. L. (2009), A re-examination of B2B sales Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24( 8), 598-610.

## 附錄一 正式問卷

敬啟者，您好：

在激烈競爭的金融環境中，再者金融衍生性理財工具的蓬勃發展，如何掌握顧客，正是金融業面臨最大的挑戰，都得透過銀行理專來達成任務，可見銀行理專核心職能的重要性，也格外重視銀行理專的工作績效。

本研究主要在探討銀行理專核心職能對工作績效之影響，研究結果期盼能提供金融業與學術研究的參考。

這是一份學術性研究的問卷，每份問卷皆非常寶貴，期盼藉由您熱情相助，研究才能順利完成，感謝您的支持與幫忙。衡量題項分成二部份，第一部份為銀行理專核心職能，第二部份為工作績效。請依自己真實的感受回答每一個題項，所填的資訊將僅供學術研究之用，不做個別性探討，只做整體性分析，不需具名，絕不會揭露個別資料，敬請放心作答。敬頌

商祺

南華大學財務管理研究所

指導教授：趙永祥 博士

研究生：陳奕臻 敬上

第一部份：銀行理專核心職能

問 項	感受程度				
請您依照個人對各題項所陳述的看法，分別請從極不同意到極同意範圍中予以勾選。	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	極 同 意
1 我具有強烈成就導向	<input type="checkbox"/>				
2 我做事具有彈性	<input type="checkbox"/>				
3 我具有團隊合作精神	<input type="checkbox"/>				
4 我具有良好工作態度	<input type="checkbox"/>				
5 我具有良好價值觀	<input type="checkbox"/>				
6 我具有分析及思考能力	<input type="checkbox"/>				
7 我具有上進心	<input type="checkbox"/>				
8 我具有不斷追求不斷追求數位新知及技能					
9 我具有具備與時俱進金融科技數位專業知識	<input type="checkbox"/>				
10 我具有理財規劃實務與工具運用技能	<input type="checkbox"/>				
11 我具有金融商品業務銷售技能	<input type="checkbox"/>				
12 我具有財富管理規劃諮詢技能	<input type="checkbox"/>				
13 我具有金融市場分析與資料蒐集技能	<input type="checkbox"/>				
14 我具有良好的溝通技巧	<input type="checkbox"/>				
15 我具有良好的傾聽技巧	<input type="checkbox"/>				
16 我具有良好人際關係的技巧	<input type="checkbox"/>				
17 我具有良好的人脈資源	<input type="checkbox"/>				

第二部份：銀行理專核心職能

問 項	感受程度				
請您依照個人對各題項所陳述的看法，分別請從極不同意到極同意範圍中予以勾選。	極 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	極 同 意
1.我都能順利達成組織給自己壽險銷售件數之目標	<input type="checkbox"/>				
2.我都能順利達成組織給自己壽險銷售額之目標	<input type="checkbox"/>				
3.我都能順利達成組織給自己壽險銷售成長率之目標	<input type="checkbox"/>				
4.我都能順利協助單位達成整體目標	<input type="checkbox"/>				
5.我都能順利協助公司提高市場占有率	<input type="checkbox"/>				
6.我都能順利達成上級交辦的任務	<input type="checkbox"/>				
7.顧客對我的服務給予極高的滿意度	<input type="checkbox"/>				
8.主管對我的考績給予優良的考核	<input type="checkbox"/>				
9.我對自己有很高的肯定與成就動機	<input type="checkbox"/>				

第三部份：基本資料

貴銀行的規模 <input type="checkbox"/> 上市公司 <input type="checkbox"/> 上櫃公司 <input type="checkbox"/> 其他
貴銀行成立的歷史 <input type="checkbox"/> 10年以下 <input type="checkbox"/> 11~20年 <input type="checkbox"/> 21-30年 <input type="checkbox"/> 31年以上
貴公司目前的員工人數 <input type="checkbox"/> 150人以下 <input type="checkbox"/> 151-500人 <input type="checkbox"/> 501-1000人 <input type="checkbox"/> 1001人以上
貴銀行成立的資本額為新台幣 <input type="checkbox"/> 101-150億 <input type="checkbox"/> 151-200億 <input type="checkbox"/> 201-300億 <input type="checkbox"/> 301-500億 <input type="checkbox"/> 501億以上
貴銀行成立的營業額為新台幣 <input type="checkbox"/> 500億以下 <input type="checkbox"/> 501-800億 <input type="checkbox"/> 801-1000億 <input type="checkbox"/> 1001億以上
您個人的性別 <input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 男性
您個人的婚姻 <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
您個人的學歷 <input type="checkbox"/> 高中及以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所及以上 <input type="checkbox"/> 其他
您個人的月收入 <input type="checkbox"/> 30,000 及以下 <input type="checkbox"/> 30,001~50,000 <input type="checkbox"/> 50,001~100,000 <input type="checkbox"/> 100,001~150,000 <input type="checkbox"/> 150,001 以上
您個人的年齡 <input type="checkbox"/> 21-30歲 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 51-60歲 <input type="checkbox"/> 61歲以上
您個人服務的年資 <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16-20年 <input type="checkbox"/> 21-25年 <input type="checkbox"/> 26年以上

問卷到此結束，非常謝謝您的協助！