

第五章 主要發現、結論與建議

本研究旨在瞭解理財規劃人員之所需能力項目及各項能力的重要程度及使用頻率，並依據所確定的能力項目對於銀行選才、訓練及人員發展上提出建議。本研究採用文獻分析及得懷術，透過文獻分析發展得懷術問卷，並委請相關領域專家審查能力項目，確認得懷術問卷。同時建構得懷術專家團隊，共12人，隨後進行三回合問卷的發放，於第二回及第三回合問卷中提供上回合專家群整體意見，以達意見一致性，最後針對問卷結果作分析，以歸納及整理出理財規劃人員所需能力。

本章針對本研究主要發現作說明，並對應研究目的做出結論及提出相關建議。

第一節 主要發現

本節透過文獻探討及得懷術歸納出本研究主要發現，說明於能力類別下，理財規劃人員所需的能力項目。

壹、理財規劃人員於理財實務類需具備四項能力，其中以「熟悉金融相關商品」最重要，使用頻率最高。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，理財規劃人員為了給予顧客合適的理財規劃及諮詢，理財規劃人員必須具備「熟悉經濟景氣狀況」、「熟悉金融相關產品」、「快速學習複雜的金融商品」、及「運用行銷知識」等能力項目。其中以對金融相關商品的熟悉最為重要。顯示，面對變化快速的金融市場及新興金融商品不斷推出，理財規劃人員必須快速吸收商品知識，以提供顧客最佳的服務。

貳、理財規劃人員於理財工具類需具備五項能力，以「運用稅務管理知識」最重要，使用頻率也最高。此類能力符應了國際證照對於理財規劃人員知識要求。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，理財規劃人員必須具備「運用風險管理知識」、「運用投資管理知識」、「運用稅務管理知識」、「運用退休管理知識」及「運用財產管理知識」等能力項目，其中以「運用稅務管理知識」最為重要。

參、理財規劃人員於解決問題類需具備七項能力，其中以「評估可行理財選擇找出最適方案」及「確認顧客潛在需求」重要程度最高，以「評估可行理財選擇找出最適方案」使用頻率最高。結果符應了理財規劃人員所執行的工作任務內容。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，理財規劃人員必須具備：「評估可行理財選找出最適方案」、「確認顧客潛在理財需求」、「分析顧客財務狀況」、「檢視理財方案的執行進度」、「依據執行狀況修正理財方案」、「依照客戶人生階段提供合適的理財規劃」、「針對客戶提出的需求能快速反應」等能力項目。

肆、理財規劃人員於運用影響力類需具備八項能力，以「建立自己專業的形象」及「維持與顧客間良好的關係」最重要，以「建立自己專業的形象」、「維持與顧客良好關係」使用頻率最高。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，理財規劃人員必須具備「協調與顧客意見上的不同」、「說服顧客接受理財規劃的建議」、「維持與顧客間良好的關係」、「扮演公司與客戶間的橋樑」、「跨部門間的協調」、「利用淺顯易懂的方式將複雜的商品呈現給客戶」、「建立自己專業的形象」、「維持與顧客間良好的關係」等能力項目。

伍、理財規劃人員於動機與毅力類需具備五項能力，以「展現服務的熱誠」最重要，使用頻率也最高。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，「展現服務的熱誠」、「持續改善績效」、「達成自我設定的銷售目標」、「有效管理時間」及「願意反覆與顧客商談」等五項能力於重要程度及使用頻率上呈現高度的重要性。

陸、理財規劃人於自我控制類需具備六項能力，其中「察覺顧客反應」及「取得顧客信賴」兩項能力同時呈現最重要及使用頻率最高。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，「呈現對自我判斷的信心」、「面對壓力能維持正常表現」、「針對問題主動採取行動」、「採取正面的看法來處理事情」、「能獨立完成工作」及「能處理危機問題」等6項能力於重要程度及使用頻率上呈現高度重要性，顯示理財規劃人員必須具備自信心及抗壓性等人個特質。

柒、理財規劃人員於人際特質類需具備八項能力項目，國際金融證照尤其重視採取符合道德的行為。

透過文獻探討及得懷術，本研究發現，理財規劃人員必須具備「使人感到親和力」、「察覺顧客的反應」、「採取符合道德的行為來對待顧客」、「能適應不同的顧客」、「取得顧客的信賴」、「耐心地聆聽客戶的理財問題」、「熱心的協助他人」及「喜歡與人接觸」等8項能力。

第二節 結論

本研究依據前節主要發現，擬出以下八點結論：

壹、理財規劃人員應具備理財工具的知識，可透過考取國內外相關理財證照獲得。

於文獻探討結果中得知，理財規劃人員必須能夠運用「風險管理」、「投資管理」、「稅務管理」、「退休管理」、「財產管理」等六大領域，符應了國內外證照都強調於風險、技資、稅務、退休及資產管理六大知識領域的要求。

貳、理財規劃人員應具備市場敏感度及持續學習。

理財規劃人員為了快速提供顧客有效的市場資訊，對於市場必須具備一定的敏感度、快速及持續的學習是重要的能力之一，因此，對於「經濟景氣狀況」、「金融相關產品熟悉」及「快速學習複雜的金融商品」等能力是必備條件，得懷術分析結果，能力項目之重要程度及使用頻率極高，符應了國際金融證照中所要求的持續學習。

參、理財規劃人員應具備執行理財規劃程序的能力

理財規劃人員於執行工作任務時，必須建立與顧客的關係、了解顧客的需求、分析顧客的財務狀況並進而發展理財方案，且必須將方案呈現給顧客及執行方案，「確認顧客潛在理財需求」、「分析顧客的財務狀況」、「評估可行理財選擇找出最適方案」、「檢視理財方案的執行進度」、「依據執行狀況修正理財方案」、「依照客戶人生階段提供合適的理財規劃」、「針對客戶提出的需求能快速反應」等七項能力項目符應了理財規劃人員必須執行的理財任務。

肆、理財規劃人員應具備業務性的能力

國內銀行理財規劃人員，更必須達到銀行所定的金融商品銷售目

標，因此，理財規劃人員於顧客相處、溝通、銷售技巧上的能力及知識非常重要，如：「運用行銷知識」、「協調與顧客意見上的不同」、「說服顧客接受理財規劃的建議」、「扮演公司與客戶間的橋樑」、「跨部門間的協調」、「利用淺顯易懂的方式將複雜的商品呈現給客戶」及「維持與顧客間良好的關係」等能力項目，理財規劃人員具備業務人員方面的角色，溝通及銷售技能的具備才可達到高的績效標準。

伍、理財規劃人員需具備建立自我形象的能力，並協助客戶建立正確理財觀念，以扮演諮詢的角色。

Hayden (1989) 指出理財規劃人員應成為教育者的重要角色，教導顧客理財的事務，因此，理財規劃人員需具備「建立自己專業的形象」與「協助客戶建立正確理財觀念」兩項能力項目。

陸、理財規劃人員需具備高成就動機及毅力的人格特質。

理財規劃人員為達公司要求的金融商品銷售業績壓力，必須展現服務的熱誠、持續改善績效、達成自我設定的銷售目標、有效管理時間並願意反覆與顧客商談。

柒、理財規劃人員需具備自信心、抗壓性及樂觀的人格特質。

理財規劃人員面對業務壓力及理財壓力時必須具備自信心、抗壓性及樂觀的人格特質。所需能力項目為：「呈現對自我判斷的信心」、「面對壓力能維持正常表現」、「針對問題主動採取行動」、「採取正面的看法來處理事情」及「能獨立完成工作」等。

捌、理財規劃人員需具備親和力、使人信賴及道德等人際類的人格特質。

理財規劃人員必須長期面對顧客，因此，於人際特質如親和力、耐心及取得顧客信賴上的需求是必要的。所需能力項目為：「使人感

到親和力」、「察覺顧客的反應」、「採取符合道德的行為來對待顧客」、「能適應不同的顧客」、「取得顧客的信賴」、「耐心地聆聽客戶的理財問題」、「熱心的協助他人」及「喜歡與人接觸」。

第三節 建議

本研究依據組織選才、訓練、人員發展及後續研究等四個方向提供以下建議：

壹、選才方面

依據Spencer 和 Spencer (1993) 提出能力冰山模型可得知，人格特質屬於內隱性，不容易運用訓練發展的方式獲得，因此透過甄選選擇具備核心動機及特質的人才，再利用教育訓練加強工作所需知識及技能，才是具有效益的作法。因此，以下提出二點對於選才上的建議。

一、以自信心、具抗壓性等人格特質作為甄選理財規劃人員的考量項目以降低人員流動率。

由本研究結論得知，理財規劃人員需具備自信心、抗壓性及樂觀等人格特質。因這些能力項目不易由訓練得到，應於甄選理財規劃人員時列入考量項目。利用能力項目甄選出合適的任用人選才能降低人員的不適用性及流動率。

二、以道德、服務動機等人格特質為甄選理財規劃人員的考量項目。

以道德的行為面對顧客，不因自身業績壓力，而傷害顧客的權益，才能得到顧客的信任，而這份信任是無形的資產，才能使理財規劃人員一職得到認同，因此，於甄選理財規劃人員時應考量其道德、服務動機等人格特質。

貳、訓練方面

一、因應理財規劃人員快速吸收市場及金融資訊的需要，應提供多

樣的學習的管道及訓練課程。

理財規劃人員為了快速提供顧客有效的市場資訊，對於市場及商品資訊必須快速獲得及吸收，且其對於金融知識必須涉略極廣，因此，組織應提供多樣的學習的管道、商品資訊及金融知識方面訓練課程。

二、理財規劃人員訓練應以協助取得相關金融證照為訓練的目的。

由研究結果得知，理財規劃人員所需具備知識類能力項目包含了：「風險管理」「投資管理」「稅務管理」「退休管理」「財產管理」等六大領域，與國內理財規劃人員證照及國際CFP證照內涵相同，因此，組織應以協助理財規劃人員取得金融證照為訓練的目標。

三、以銷售專門及顧問專門為培訓的重點，增加理財規劃人員的專業性。

理財規劃人員不僅為商品銷售員，更是必須提供理財諮詢的服務，於培訓時，應於金融工具類能力、理財規劃技能及銷售業務技能類能力都給予足夠的訓練，以增加理財規劃人員之專業性。

參、人員發展方面

一、利用本研究確定之能力項目為理財規劃人員建立職涯藍圖。

以確定之能力作為培訓員工及員工晉升的標準，採用能力標準建立理財規劃人員的職位等級，明確的能力標準可以給予員工確切生涯規劃目標。

肆、後續研究建議

茲提出以下二點供後續研究參考：

一、後續研究對象之選取範圍可以單一公司為主。

由於金融業涵蓋的範圍甚廣，因企業規模、產業別、金融商品的不同，其對理財規劃人員的能力要求亦有所不同。因此，本研究建議後續研究者，日後欲針對理財規劃人員能力進行相關研究時，可將研究對象鎖定於某特定公司以進行更深入的研究。

二、後續研究可依據本研究的能力項目進一步研擬更具體的培訓課程或模式運用。

本研究僅探究理財規劃人員所需之能力項目，對於日後人才培育僅能提供能力項目之參考，盼後續研究者能更進一步針對理財規劃人員的培育，研擬更具體的課程或運用模式，並驗證其能力項目。