

第四章 個案探討

本章共分兩節，分別為各個案公司之介紹以及歸納各個案公司業務人員的工作績效評估項目、影響工作績效因素及績效改善策略之作法。

第一節 個案介紹

此部份乃針對七家個案公司的基本資料、主要營運業務及未來發展進行說明，以了解各個案公司的業務方向。

一、S 銀行

S 銀行為一外商銀行，1955 年合併紐約一家銀行，資產急劇擴大，實力增強，地位迅速上升。為了適應競爭和業務發展的需要，S 銀行於 1967 年制定了新的業務戰略，做出了 3 項重要決定：1. 建立銀行持股公司；2. 加強全球性金融服務；3. 面向顧客，根據顧客需要辦理各種業務。其在全球擁有 2 億顧客，業務遍及 100 餘國。並將台灣列為全球九大發展國家之一。S 銀行連續九年被天下雜誌評鑑為銀行業最佳標竿企業。

其主要業務分為兩大部分：1. 對各種機構的銀行業務，主要是對國內外企業、政府及政府機構提供全面的銀行服務。2. 對個人服務的銀行業務，主要是對美國和其他國家的消費者提供全面的業務服務。為了適應日益增長的國際投資業務的需要，S 銀行於 1982 年中創建了資本市場集團，其目的是使其能以最大限度地參與國際資本市場的活動，利用該公司的專業化知識，為顧客提供綜合性金融服務。S 銀行的資金運用主要是發放國內外貸款，包括工商業貸款，抵押貸款，不動產貸款，對金融機構、政府及官方機構貸款，消費信貸(如個人貸款、汽車貸款、住宅改善貸款等)。資金運用的另一個渠道是證券投資和證券貸款，此外還有租賃信貸等。國際業務在該公司中佔有重要地位。其外匯交易數量在世界各大銀行中名列前茅。

二、T 銀行

T 銀行，成立於 1992 年 2 月 25 日，並於當年的 3 月 23 日正式營業。於 2001 年十二月七日第一次的股東臨時會中，與「○○商業銀行股份有限公司」、「○○票券金融股份有限公司」及「○○綜合證券股份有限公司」以股份轉換方式設立「T 金融控股股份有限公司」，資本額 300 億，員工人數約 2000 人。自開行以來，S 銀行即不斷充實經營項目及營業據點。在組織方面，本行於董事會下設有稽核處及秘書處，並在總行設有企劃部、作業服務部等管理單位及營業部、儲蓄部、國外部、信託部等四個營業部門。主要營業項目包括收受存款、辦理放款、票據貼現、匯兌、保證、辦理短期票券經紀及自營、辦理進出口外匯、外匯存款、信託、代理、保管、信用卡及境外金融等業務。在營運網路方面，積極在全國各大都市設立分支機構，同時配合金融國際化，設立國際金融業務分行，並已於香港設立代表辦事處及財務公司，共有 137 個營業據點、566 台自動化服務設備、網路銀行、1,045 位專業理財專員、500 個座位之 24 小時電話理財中心及信用卡客服中心等實體及虛擬通路及服務，未來除了將持續發展新通路外(如:在醫院設置簡易分行、在捷運系統建置自動化服務設備、便利銀行等)，亦將透過委員會之運作，整合各子公司商品，期望透過同業、異業結合，藉由交叉銷售、成本節省，再創佳績以回饋顧客及股東。

三、U 銀行

U 銀行成立於 1966 年，創立初始為○○證券投資股份有限公司，而後於 1971 年改組為 U 投資股份有限公司，又於 1992 改制為 U 商業銀行股份有限公司。2002 年，為因應台灣加入 WTO 後國際化、多角化金融體系的趨勢，以及提供予顧客更完整的金融服務，正式成立 U 金融控股股份有限公司，預計五年內成為全球 100 大金融控股集團。目前資本額 500 億，員工人數 6800 人，其主要業務有存款、放款業務、外匯及國際金融業務、信託業務、信用卡業務、證券承銷、股務代理、金融理財業務等。為順應現代工商社會日益繁忙的情勢，U 銀行率先成立國內第一家自動化銀行，提供顧客全年無休、金融不打烊的貼心服務，更於 1999 年率先延長營業時間至晚上七點，於 2001 年開辦假日營業，2002 年推出 30 分鐘快速貸款機。U 銀行在產品開發、業務績效、獲利能力等方面表現優異，歷年來獲得許多國外信評公司及專業財經雜誌的肯定，先後獲得 Finance Asia、Euro money、Global finance、The Banker、The Asian Banker Journal 等雜誌評價為台灣區最佳銀行；天下雜誌最佳聲望標竿企業第八名，其中於銀行業中位居第二名及遠東經濟評論雜誌亞洲前 200 大龍頭企業台灣區第六名，堪稱台灣地區獲得最多獎項與肯定的銀行。為迎接金融自由化、國際化的時代潮流，本行亦積極致力於拓展國內外營業據點，目前國內據點共有五十八處，海外據點（辦事處、分行、子行及子行之分行）共六十處，以提供顧客全球性及全方位的金融服務。

四、V 銀行

V 銀行於 1991 年 8 月 1 日經財政部核准設立，1992 年 4 月 20 日正式營業，為國內第三大發卡銀行，目前資本額 157 億，員工人數 1540 人。在總裁的領導下，本著謙和親切的人性服務、專業穩健的經營態度、多元齊備的金融商品、現代科技的高效設備，建立「以客為尊、服務至上」的現代化、國際化商業銀行，提供工商企業及消費大眾高品質之金融服務，並於 1998 年 10 月 1 日股票正式上市。V 銀行於八十五年獲評鑑為績優銀行金牌獎，顯現本銀行於產品特色、經營理念、市場地位、消費者服務方式及公司未來展望上均領先同業，並結合『V 金融集團』整合行銷之優勢，逐漸發展為全方位功能完整齊全之「理財型銀行」。積極開發新金融商品，開辦企業銀行、成立個人理財中心、信用卡刷卡免年費、各式理財套餐、電子銀行、網路銀行等資訊金融商品，在業界可謂首屈一指。在逐漸開放的金融環境中，銀行業務的競爭將更形激烈，V 銀行為了配合金融發展情勢，不斷的革新改進，提高專業水準，以朝向金融服務多元化及業務發展國際化的營運方針來規劃未來新種金融商品，充分發揮金融中介功能。商品服務內容包括：存款、放款、外匯、信託、個人理財中心、理財家房貸、小財神貸款、小富翁理財套餐、多采多姿人生理財套餐、薪水貸、上班族智慧理財、電話銀行、利率查詢、電子銀行、信用卡/認同卡等金融資訊商品。

五、X 銀行

X 銀行為 1915 年創立於上海的銀行，1965 年於台灣奉准復業，為國內唯一自大陸遷台復業的民營銀行。X 銀行在台灣復業三十年以來，稟持「處處為您著想」及「溫心、輕鬆、尊重」的服務理念及精神，創新提供各項金融服務，主要營業項目包含存、放款業務、外匯業務、信託業務、國際金融服務及諮詢、應收帳款承購業務、外匯保證金交易、短期票券、保管箱、代理業務、自動櫃員機、電子銀行服務、網路金流服務、信用卡業務、代理基金銷售、貴賓理財服務等業務。廣獲社會大眾及報章雜誌好評。1991 年國內著名的「商業週刊」評列該行為服務品質第一的銀行。1995 年經濟日報刊載亞洲商業月刊評選台灣地區最受好評的十大企業中，X 銀行為銀行業中唯一入選的銀行。1997 年國際著名的「歐元(Euromoney)期刊」公布其對 40 個新興國家的 450 家銀行評等結果，X 銀行榮獲第一，並獲得最高評等；1998 年該雜誌評選該行為台灣地區最佳的本國銀行，同年中華信用評等公司亦公布對該行的信用評等結果，長期為 twA+，短期為 twA-1，評等展望為穩定。2002 年 10 月的「天下雜誌」標竿企業調查中 X 銀行為在台 93 家國內外金融機構中，名列標竿企業的第八名。此外，該行於國際著名金融雜誌「銀行家」(The Banker)的世界銀行排名中，由民國 79 年的第八百大銀行，快速提升至今年度的第二百六十六大銀行。可見該行企業形象與服務品質深獲社會各界讚賞，經營成果更已獲國際肯定。未來隨著兩岸情勢不斷的改變及該行擁有香港 X 商業銀行子公司的優勢，在兩岸關係有所改變時，X 銀行將很有機會達成「兩岸三地最好的民營銀行」之發展目標。

六、Y 銀行

Y 銀行的前身為”○○信託投資公司”創設於 1971 年，隨著政府金融自由化、國際化的政策，在 1991 年起民營商業銀行開放立，金融市場進入戰國時代。有鑑於信託投資公司受限於法令限制，經營規模突破不易，即積極籌劃改制商銀事宜，於 1994 年 9 月獲准改制後，同時更改為”Y 商業銀行”，同年 10 月正式開幕營業，資本額 110 億。主要業務有一般商業銀行存、放款業務、外匯業務、信用卡業務、信託業務。

國際化是該行追求全球化經營之既定政策。改制成商業銀行之前，越南河內分行即已獲准設立，不但開信託投資公司之先例，亦為國內首家於越南設立分行之金融機構，使其經營跨出國界，得以參與世界性金融活動。1995 年 3 月又獲財政部核准於胡志明市設立第二家海外分行，並於 1996 年 5 月正式開幕。未來將配合政府政策和集團發展腳步，陸續增設海外營業據點，以建立全球金融網路，提供國內企業國際性的理財服務及海外融資管道。

Y 銀行初晉商業銀行業務領域，面對新舊行庫之強大競爭壓力及政府金融自由化、國際化之政策，將努力在金融領域內不斷尋求成長，並依本行之經營利基創造競爭優勢，使本行能鶴立於眾多行庫之中，成為”最好的銀行”。

七、Z 銀行

Z 銀行成立於 1992 年，資本額 152 億，員工人數 1665 人，1997 年榮獲 42 家中外銀行服務品質總排名冠軍。企業金融、消費金融、財務金融、信用卡四大事業群所構成的核心專長，與相當堅強的 IT 能力、以及高素質的人力資源... 等等構成目前 Z 銀行小而美的資產。其在企業金融業務方面，積極參與並爭取主辦大型聯貸案，提供企業戶融資、外匯業務、應收帳款買賣及擴大金融交易商品；財務金融方面，深耕現有顧客，協助企業戶財務操作、資金調度，並研發各項新金融產品，提供顧客更多的投資選擇；在消費金融領域，尤以提供消費者最佳消費金融產品、滿足顧客在各不同的人生階段的理財需求；於百家爭鳴的信用卡市場，Z 銀行居於百萬發卡行列之一。

Z 銀行 92 年度業績相當亮麗，除了全年財測目標於第三季提前達成、全年度累計盈餘 37.33 億元進入新銀行前四大獲利排行榜，更以全年每股稅前盈餘 2.62 元奪得新銀行之亞軍。為因應國際化、現代化的潮流，今年將增設香港分行，以提供兩岸企業之資金需求，並增加財富管理事業群及貿易金融事業群，其金融版圖將更加發展、壯大。

八、個案銀行綜合介紹

個案代號	成立年次	銀行排名	銀行性質	分行數	營業項目
S	1955	1	外國銀行	10	1.對各種機構的銀行業務，主要是對國內外企業、政府及政府機構提供全面的銀行服務。2.對個人服務的銀行業務，主要是對美國和其他國家的消費者提供全面的業務服務
T	1992	15	本國新銀行	37	收受存款、辦理放款、票據貼現、匯兌、保證、辦理短期票券經紀及自營、辦理進出口外匯、外匯存款、信託、代理、保管、信用卡及境外金融
U	1995	3	本國舊銀行	56	存款、放款業務、外匯及國際金融業務、信託業務 信用卡業務、証券承銷、股務代理、金融理財業務
V	1991	17	本國新銀行	26	存款、放款、外匯、信託、個人理財中心、理財家房貸、小財神貸款、小富翁理財套餐、多采多姿人生理財套餐、薪水貸、上班族智慧理財、電話銀行、利率查詢、電子銀行、信用卡/認同卡
X	1965	13	本國舊銀行	58	存、放款業務、外匯業務、信託業務、國際金融服務及諮詢、應收帳款承購業務、外匯保證金交易、短期票券、保管箱、代理業務、自動櫃員機、電子銀行服務、網路金流服務、信用卡業務、代理基金銷售、貴賓理財服務等業務
Y	1971	35	本國舊銀行	23	一般商業銀行存、放款業務、外匯業務、信用卡業務、信託業務
Z	1992	28	本國新銀行	35	企業金融、消費金融、財務金融、信用卡

第二節 分析與討論

經由將訪談逐字稿、相關文件做資料編碼及分類歸納後，其分析結果對應本研究目的及待答問題，主要分為三大主題：一、業務人員的工作績效衡量項目、二、業務人員影響工作績效因素、三、業務人員績效改善策略，本節將針對各主題、類別及項目逐一說明。

一、工作績效衡量項目

工作績效衡量項目意指，個案公司在進行業務人員的工作績效評估時，其所衡量的項目。本研究將個案公司的工作績效衡量項目歸納為四類：(一)能力、(二)個人特質、(三)工作過程、(四)工作產出。與 Milkovich & Boudreau (1991)將績效評估內容分為個人特性(技能、能力、需求及特質)、行為(behavior)、成果等三項工作績效衡量項目所含蓋的內涵相同，本研究僅將 Milkovich & Boudreau (1991)個人特性中之衡量內涵分為能力及個人特質二項。類別內所屬項目整理如表 4-1，茲說明如下：

(一)能力

員工的工作能力，主要是能完成工作的能力，每個職務所需的工作能力項目是相同的，但每個人所具備的工作能力程度，卻因人而異。工作能力範疇甚多，而歸納本研究的個案公司衡量工作能力的項目，有下列三種項目分做說明：

表 4-1 工作績效衡量項目研究編碼類別示意

主題	類別	項目
A 工作績效衡量項目	A-1 能力	A-1-01 專業能力
		A-1-02 溝通表達能力
		A-1-03 顧客關係
	A-2 個人特質	A-2-01 積極主動
		A-2-02 團隊合作
		A-2-03 抗挫折能力
		A-2-04 外向
	A-3 工作過程	A-3-01 專案配合度
		A-3-02 工作態度
		A-3-03 工作行為
		A-3-04 工作品質及效率
	A-4 工作產能	A-4-01 顧客淨貢獻
		A-4-02 各項業務達成率
		A-4-03 顧客資產額度
		A-4-04 顧客開發數

1. 專業能力

專業能力乃會因不同職務所需而有不同，本研究對象為金融業的業務人員，其所需具備專業能力與專業知識包括金融產品知識、產業分析、財務分析、理財規劃、金融市場趨勢分析等。說明範例如下：

業務主管提供的幾項有，專業能力(金融相關產品的了解)、企圖心、積極主動、有沒有具備服務顧客的熱忱、溝通表達的能力，因為在第一線面對顧客時，是否有能力把產品適當的介紹給顧客，並試探顧客的需求，讓顧客能夠接受到你所提供的服務，這是一個比較容易成交的途徑。(V-01-001)

2. 溝通表達能力

由於業務人員的工作性質主要是將產品介紹給顧客，並說服顧客購買產品，是一個與人互動極高的工作，必須能與顧客做好良好的溝通，並正確的表達產品特性，讓顧客清楚明瞭產品的優點，

以說服顧客購買產品。說明範例如下：

而有些人是很 enjoy，很喜歡去看市場的走勢或市場分析，他就能把那部份的興趣融入工作，只要他怎麼樣把他的專業透過比較白話的方式讓客人了解，取得客人的信任。(T-01-012)

3. 顧客關係

業務人員主要的服務對象即是顧客，如何處理好顧客關係，使顧客對其服務滿意，而願意購買產品，以增加銷售額。維繫好顧客關係經歸納個案公司包括服務熱忱、客訴處理、親和力及取得顧客信任。說明範例如下：

在工作場合中，能親切、友善且重視的態度為顧客服務；在工作中能主動的察覺顧客的需要、立即給予協助與服務；當顧客有負面情緒與抱怨時，仍不受其影響，親切溫和的向顧客說明原因或公司規定。
(ZP-01-001)

(二)個人特質

歸納個案公司衡量個人特質的項目，包含積極主動、團隊合作、抗挫折能力及外向等四項，其中積極主動一項與 Devries(1981)、Mathis 和 Jackson (2003)及吳幸玲譯（2004）認為衡量員工個人特質之績效項目中的積極性相同；而團隊合作、抗挫折能力及外向等三項乃為本研究發現之衡量業務人員個人特質的新項目。茲將此四種項目分做說明：

1. 積極主動

本研究之積極主動衡量內容與 Spencer 和 Spencer (1993)認為積極主動的行為包含：堅持到底、不輕易放棄、抓緊機會、勇於面對挑戰之定義相同。說明範例如下：

主管提供的衡量項目包含，專業能力(金融相關產品的了解)、企圖心、積極主動。(V-01-003)

2. 團隊合作

團隊合作乃指在團隊中的配合度及合作程度，說明範例如下：

此外還會要求，團隊工作的配合度，雖然說業務面比較著重個人的表現，但有時公司面政策性的推動，它需要跨到作業部門的支援，或是說一項交易的完成，需要跟主管的配合，或公司可能主打哪些產品或政策需要去推動，礙於個人獎金激勵的不同，可能不願跟公司配合，這樣跟公司的方向不太融合的話，這也是一個問題。(V-01-006)

受訪者所談之團隊工作配合度與Spencer 和 Spencer (1993)認為團隊合作的主要行為乃是尋求他人的意見、肯定他人並與他人合作，意義相似。

3. 抗挫折能力

業務人員最常碰到遭顧客拒絕的情況，尤其是以業績為導向，所需承受業績的壓力十分大。說明範例如下：

而人格特質主要包括人際關係要比較好的，溝通能力、抗壓性也是很重要的，因為他們每個月的數字都是歸零，你這個月如果做得很好，下個月還是要從零算起，所以他們心情上面的調適抗壓性要夠強。(T-01-003)

4. 外向

業務人員由於要主動與人接觸，故其個性必須外向活潑，否則若太內向無法與顧客親近。說明範例如下：

所以會去看你是屬於外向的或不怕挫折的個性，是比較重要，因為個性比較難改。(S-01-005)

(三)工作過程

本研究所指工作過程，主要是以員工工作過程中之行為、努力情況與工作態度為主。與(Lee,1985)、Devries (1981)、Mathis 和 Jackson (2003)、Milkovich 和 Boudreau (1991)、鄭瀛川、王榮春和曾河嶸 (1997) 認為員工績效評估內涵應該包括工作行為，即員工工作過程中努力的多寡之內容一致。歸納個案公司衡量工作過程的項目有下列四種項目，分做說明：

1. 專案配合度

係指配合並協助公司完成專案的執行。說明範例如下：

配合公司經營方向而推出之專案達成率。 (UP-48-005)

質的指標譬如說我政策上需要你幫我這段期間推展哪一項產品。 譬如信用卡我今年要衝到 300 萬張，還剩下二個月是一個政策期，希望全員去推動，這個部份在考核項目專案會額外配分，所以大家能夠配合。但有的會認為推展幾張信用卡會沒有錢，而賣一項人壽產品一賣可能佣金一抽就 20-30 萬，所以他的精力不願去配合公司的目標，在這方面會有點折扣。 (V-02-009)

2. 工作態度

係指員工在工作時所表現出來的態度說明範例如下：

而剛才提到的工作態度、工作效率是一個過程。 (Y-02-015)

平時會去考核他們的出缺勤狀況及工作態度。 (S-01-008)

如同鄭瀛川、王榮春、曾河嶸（1997）所指的在員工工作過程的評估項目應包括工作態度。

3. 工作行為

工作行為包含出缺勤、品德操守等，工作中表現出的行為。說明範例如下：

另外 40%則是分行經理對你的行為的考核。此 40%由分行經理自由心證，且每個分行必須常態分配，要分出最好及最壞。 (Y-02-005)

操守普通，態度品性良好，能獲他人好感。奉公守法，穩健有禮，能獲他人尊敬。為人公正、謙誠，堪為他人典範。 (XP-01-010)

如同司徒達賢、李仁芳、吳思華（2000）指出績效評估項目中的差勤記錄、品德操守。

4. 工作品質及效率

工作品質及效率係指完成工作的品質程度及完成工作的效率。說明範例如下：

能謹慎的查核每一案件的可行性與正確性，避免風險的發生。在工作中能建立明確且具效率的作業程序，持續追蹤及掌握工作進度。能積極改善不適當的工作程序，有效降低公司的成本。(ZP-01-003)

乃同吳幸玲譯（2004）認為業務人員的工作績效評估向度，應包括業務品質。

(四)工作產能

本研究所發現的業務人員績效衡量之工作產能面，係指業務人員工作上實際產出可量化的成果，與 Devries(1981)、Mathis 和 Jackson (2003)、Milkovich 和 Boudreau (1991)、鄭瀛川、王榮春和曾河嶸（1997）認為員工績效評估內涵應該包括工作成果；以及 Lee(1985)與鄧孝純（2000）更是指出業務人員的績效評估項目大多以實際產出為評估標準之理論不謀而合。歸納個案公司評估工作產能的項目，有下列四種，分做說明：

1. 顧客淨貢獻

顧客淨貢獻係指顧客消費公司的產品，對企業造成的利潤及貢獻。由於本研究係針對金融業的業務人員，故本研究發現業務人員在顧客淨貢獻項目包括手續費收入、利差、利潤目標達成度等。說明範例如下：

我們主要是分平衡計分卡財務、顧客、內部作業流程、學習與成長等四個構面來衡量，基本上，他們所賣的各檔基金達成率、顧客資產管理的部份、ZUM 成長率、對顧客的貢獻率等等來評核，這部份的評核並不是占全部，而是占主要的一部份。(Z-02-004)

亦同於司徒達賢、李仁芳、吳思華（2000）認為績效評估項目應包括企業的貢獻度之項目。

2. 各項業務達成率

由於本研究之金融業業務人員所負責之業務種類甚多，包含基金、

股票、保險等業務項目，每項業務皆有訂目標額，因此各項業務達成率是其主要績效評估項目之一。說明範例如下：

各項業務滲透率，信用卡新戶、個人信託、證券開戶、房貸等。UP-48-002
每個顧客往來的產品數，譬如我們總共有 15 項產品，顧客跟我們往來平均可能是五項產品，我們希望統計下來，若顧客跟我們往來產品數越多其貢獻度越高。(V-02-002)

3. 顧客資產額度

本研究之金融業業務人員係指負責理財規劃之業務人員，其主要負責業務其中一項是針對顧客的資產做規劃及管理，因此業務人員承接的顧客資產額度，是其主要績效評估項目之一。說明範例如下：

年終考核部份主要還是按業績。對於理專而言第一個就是資產保管的額度，包括定存、基金。所以你要服務好顧客滿意，才會把資產存在我們的銀行。(X-01-001)

4. 顧客開發數

顧客開發數的多寡間接影響到業務人員的銷售成果。說明範例如下：

這都是屬於目標的一種，例如目前你有多少顧客，有幾個顧客是公司的目標顧客，有哪些顧客是新開發的顧客，而這些顧客對公司造成的利潤又是多少。(S-01-009)

吳幸玲譯（2004）亦認為業務人員績效評估項目的銷售成績中，包括新顧客開發數、既有顧客流失數等，與本研究所指之顧客開發數之項目相同。

二、影響工作績效因素

組織透過績效評估可找出組織中績效不佳的員工，如何增進這些員工的績效與能力，首要必須了解影響員工績效的因素，影響績效的二十大因素為個人面及組織面，個人面乃指員工個人因素造成的，組織面則指

非員工個人能控制之因素造成的。其中員工個人因素又可分為有關工作之個人因素，即完成工作所需的知識、技術、能力、態度及意願，會直接影響到工作績效；非關工作之個人因素，即指員工工作外之私人行為，如家庭因素、身心健康等間接影響到工作績效的員工私人因素。本研究將個案公司認為影響業務人員工作績效因素歸納成五類：(一)能力面(含知識、技術或能力)、(二)個人特質面(人格特質)、(三)意願面(態度或意願)、(四)情境面(組織面及非個人因素等)、(五)員工個人面(非關工作之個人因素)，類別內所屬項目整理如表 4-2，茲說明如下：

表 4-2 影響工作績效因素研究編碼類別示意

主題	類別	項目
B 工作績效影響因素	B-1 能力	B-1-01 專業能力
		B-1-02 溝通能力
		B-1-03 業務能力
		B-1-04 顧客服務
	B-2 個人特質	B-2-01 個性主動
		B-2-02 抗壓性
		B-2-03 積極度
	B-3 意願	B-3-01 職涯發展
		B-3-02 激勵誘因
		B-3-03 認同感
		B-3-04 主動積極
		B-3-05 工作環境
	B-4 情境	B-4-01 考核升遷制度
		B-4-02 激勵誘因
		B-4-03 產品市場競爭力
		B-4-04 公司形象
		B-4-05 公司內部管理
	B-5 員工個人	B-5-01 品德操守觀念
		B-5-02 個人健康
		B-5-03 個人形象
B-5-04 家庭感情		

(一)能力

係指員工因缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，而造成工作績效不佳的原因。與(Bruce, 1989; Fournies, 1990; OPM, 1999; PSMPC, 1999)認為個人無法達到應有的績效水準，是因員工個人缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，及蕭煥鏘（1999）認為員工不能勝任工作使績效不佳的原因，其中有一項亦為能力因素，其影響之構面相同。歸納個案公司認為影響工作績效因素在能力面，有下列四種，茲說明如下：

1. 專業能力

本研究對象為金融業的業務人員，其所需具備專業能力與專業知識包括金融產品知識、產業分析、財務分析、理財規劃、金融市場趨勢分析等。說明範例如下：

還有一點要很快進入狀況，對公司一些法條規章要懂，因為我們公司只要推出一個新產品，就有針對此產品的相關規定。所以業務人員必須迅速了解此產品的規定。因為金融法規多如牛毛，除了外規外，還有公司的內規。如此你在產品的運用上才會較靈活。(Y-02-019)

另外專業能力也會影響，當顧客問你專業問題你必須要能回答，人家才會相信你的專業，才能建立信任感。(S-01-014)

上述受訪者所提到的專業能力，與 Spencer 和 Spencer (1993)提出業務人員的幾項重要職能，其中包括技術上的專業知識，即指擁有相關的技術或產品知識之內涵相同。

2. 溝通能力

業務人員的工作性質主要是將產品介紹給顧客，並說服顧客購買產品，是一個與人互動極高的工作，必須能與顧客做好良好的溝通，並正確的表達產品特性，讓顧客清楚明瞭產品的優點，以說服顧客購買產品。說明範例如下：

而理財這塊是人的事業，所以跟顧客之間的互動、溝通很重要，是否把對的產品賣給對的人。我們公司會有自制的流程去引導理專了解顧客的需求，像一個新的顧客我們會有風險屬性的衡量表，了解他的理財需求，搭配風險屬性建議適合的產品，一定要 kyc(know your customer)了解他的屬性針對他要的東西，建議他的投資規劃。(U-01-009)

職能係指達到工作績效的能力，亦可說為影響工作績效的原因。李美玉（1998）、吳信如（2002）指出溝通協調為業務人員的各項職能中的其中一項，與本研究所指之溝通能力相符。

3. 業務能力

業務人員最終的成果乃是看其銷售成績，因此要達到其工作績效，其業務拓展能力是非常重要的。說明範例如下：

必須要積極，還有溝通能力，你跟顧客講了半天他還是不懂也是沒用的，也必須要有業務拓展能力。(S-01-013)

4. 顧客服務

係指與顧客的應對進退、了解顧客需求、滿足顧客需求，以提高對顧客的滿意度及取得顧客的信任，說明範例如下：

那平時與顧客的應對進退也很重要，如何讓顧客買你公司的產品，了解顧客的產品需求購買習性等的。(U-02-010; U-02-011)

而有些像店舖貸款，我們可能就要教導顧客，讓他們了解一些金融產品，讓他第一有理財觀念，第二讓他資金運用較靈活，教導顧客，可以增加顧客對你的信任感，若有朋友就會介紹過來，如此業績就會很好。

(Y-03-023)

上述受訪者對顧客服務的想法，與 Spencer 和 Spencer (1993)所提到業務人員的職能中的顧客服務傾向，即盡更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，之意義相似。

(二)個人特質

本研究發現除了工作能力外，員工的個人特質也是會影響其績效表現。與 Pederson 和 Weitz & Wright(1984) 認為就業務人員而言，某些良好的特質在成功的銷售中遠比經驗還來得重要之觀念相似。歸納個案公司認為影響工作績效因素在個人特質面，有個性主動、抗壓性及積極度三項，與林正修及黃彥傑於 1999 年指出但一位成功的業務人員通常具有自動自發、可靠性高、銷售道德好、熱愛銷售、溝通技巧佳、商品的專業知識及適應性強等特質，其中抗壓性是林正修及黃彥傑未指出的項目，但卻是許多個案公司皆有提到的一項特質。茲說明如下：

1. 個性主動

業務是個極須與人接觸的工作，因此能否很快與人認識或容易與人交談，往往是銷售技巧的第一步。而個性是否內向或外向對此影響很深，若個性內向不主動與人接觸或交談，則推銷產品將會較難。相對的若個性外向能主動與人認識交談，要再進一步推銷產品將容易許多。說明範例如下：

個人能力的話，他可能因為內向不敢開口，我總是教育他們，你若開口就有 50%的機會，若不開口就是 0%，當然顧客自己來的機率也有，但大約占 1%。所以若只是悶著頭做，但卻沒有開口沒有出去，那就什麼都沒有。所以要主動，然後由內向變成外向。 (Z-02-005)

2. 抗壓性

業務人員主要是業績導向，必須達成公司所要求的業績目標，才算完成工作任務，大部份的公司對業務人員的業績要求，有年度業績目標、季業績目標及月業績目標等，而業績歸零計算隨著公司訂定業績目標的週期，且公司都會公佈所有業務人員的業績，由此可見業務人員承受業績目標的壓力是十分沈重的。因此抗壓性大小會影

響至業務人員的工作績效。說明範例如下：

有人是自己本身體弱，不過若你去逼他，像有些抗壓性比較小的，若你去逼他，他會把自己封閉起來。(Z-03-023)

劉楚慧於 2003 年，針對九家金融產業的業務主管調查，金融業務人才需要具備的條件，其中有四家主管就指出”抗壓性”的這項人格特質，而本研究亦有五家提到抗壓性，可見抗壓性之重要。

3. 積極度

係指接到任務，就努力去做，不怕挫折、不怕失敗、堅持到底。範例說明如下：

一個好的理專一定有他較好的人格特質，例如積極度，可能我們有些制度讓他們感覺比較沒有激勵效果，所以馬上看到效果。(X-02-004)

受訪者所提與 Spencer 和 Spencer (1993)指出業務人員的職能中，積極主動這一項，即堅持到底、不輕易放棄、抓緊機會、勇於面對挑戰，意義相同。

(三)意願

係指員工個人缺乏工作意願導致處理工作所有的態度及行為欠缺，致使個人無法達到應有的績效水準。與 Bruce(1989)、Fournies(1990)、OPM(1999)、PSMPC(1999)、謝安田(1982)及蕭煥鏘(1999)等學者認為員工的工作意願會影響到員工工作績效之想法一致。但以上學者並未指出詳細之項目，歸納個案公司認為影響工作績效因素在意願面，共發現有下列五項，茲說明如下：

1. 職涯規劃

每位員工都希望能在公司能朝著自己的目標發展，而職涯規劃即是針對員工的工作現況及其未來工作的期望，經過績效面談及組織發展考量後，規劃員工未來在公司的定位。一旦組織賦予員工的職涯規劃與員工所期望的有所落差、員工對未來沒有願景、目前工作不具

挑戰或成就感，就會產生員工意願不佳而導致工作績效不彰的情況。說明範例如下：

那他對於未來沒有一個願景的話，他因而會喪失了工作動力。像高工作能力，低工作意願大概就是這幾個原因。 (V-05-046)

2. 激勵誘因

激勵誘因係指能激發個人的行為，能引導個人行為於某項特定目的並保持個人此項行為的長久持續。不同的工作特性或人格特質乃需要不同的激勵方法。就業務人員而言，業務佣金是影響其工作意願的激勵誘因。說明範例如下：

那就是錢，佣金部分是否讓業務人員滿足。 (U-02-012)

業務人員的成就感來自於幫人家賺了錢，分享顧客喜悅的部份，當然最現實的部份還是業務佣金的部份。 (S-02-017)

3. 認同感

認同感係指對公司文化、公司產品及工作上的認同，一旦員工認同公司文化，就會樂意執行公司制度或文化作為；業務人員認同公司產品，在銷售時就更有意願去推銷給顧客；對工作職務認同，就執行工作時就會更有動力。說明範例如下：

當然公司的文化必須要是他認同的，但文化牽涉到的層面其實蠻廣的，包括整個制度面，然後你對他的考核，或是你給他的獎酬是不是合理其實都會影響到他對這家公司的認同，整個工作的氣氛及公司提供給他的support是否足夠，比方說我們的公司對業績要求是非常高的，如果同樣的狀況跟其他同業比較的話，要求會比較高，但相對的我們所提供的資源會比較多，所以相對來講他做這些業績就沒有那麼難。 (T-01-015)

這一定會，你若覺得產品好，你就會比較努力推，也有可能跟顧客的利益有衝突的，就是這個產品比較好賺，我們公司給理專的壓力沒那麼大，有些銀行你做不好二個月或三個月就把你換下來，或請你離職。

(X-02-007)

4. 主動積極

一個人追求目標的最初激勵受內在的好奇心、價值觀、對成功的期待所影響。故個人個性會影響其意願動機，本身特性若屬較積極正向的其工作意願動機會比較高，相對若消極負向的就較沒有工作意願。說明範例如下：

工作動機而言，公司應該負比較大的層面，若沒提供適當的回饋或職涯發展跟他本身並不符合，也許他在這個工作上短期，也許是騎驢找馬，對公司並不是非常認同，無心戀戰，且戰且打。如此業績要做得好，並不太可能。(V-05-037;V-05-038)

5. 工作環境

對於工作的複雜性、領導者的風格和任務的定義。隨著績效個人會以滿意或不滿意的形式，產生激勵的結果，而影響員工追求目標的動機。說明範例如下：

整個工作的氣氛及公司提供給他的 support 是否足夠，比方說我們的公司對業績要求是非常高的，如果同樣的狀況跟其他同業比較的話，要求會比較高，但相對的我們所提供的資源會比較多，所以相對來講他做這些業績就沒有那麼難。所以像主管的領導風格、公司的工作氣氛都有可能間接影響到他的工作士氣。(T-01-020;T-02-021)

(四)情境

凡是因個人因素導致工作績效不佳的原因，皆屬於情境面的影響績效因素，與蔡秀涓（2002）認為組織型績效不佳員工主要是指員工無法達到應有的績效水準，非因個人能力、行為問題，而是組織因素造成；員工績效產生於系統與員工的交互作用，其中員工變數包含態度、技巧、知識及能力，系統變數是指員工以外的因素，通常不是員工所能直接控制的，包括工具、資源、社交系統、同儕及管理行為（劉復苓譯，2004）；另蕭煥鏘（1999）認為員工有能力又有意願做好工作，且非員工個人問題，但仍做不好工作之原

因，屬於情境面的影響績效因素，等以上三位所提出的影響層面不謀而合。因此，歸納個案公司認為影響工作績效因素在情境面，有下列五項，茲說明如下：

1. 考核升遷制度

組織想透過員工獲得競爭優勢，必須要效管理員工的行為及結果，使員工的成果能和組織目標配合。有鑑於此企業乃透過績效評核過程，建立組織與個別員工的績效評估，將員工與組織的績效結合，使公司員工的能力與潛力發揮至最大限度。因此評估績效的考核制度及與績效考核配合的升遷制度，往往影響員工績效努力的方向及程度。若公司的考核制度不明確或組織不重視考核制度，員工則會對考核項目無所適從，而達不到應有的績效。另升遷制度牽涉到員工的職涯發展，若公司的升遷制度不夠完善沒有讓員工有想升遷的動力，則員工可能因看不到遠景，而無法好好在工作上發揮。說明範例如下：

在公司層面也有很多影響的因素，例如你訂定這一套制度，考核辦法的內容是否能公平、公開並符合他們的認同，我達成多少業務跟公司所給的回饋是否很明確而且很公平的，不只是內部評比還得跟外部評比是否公平的。 (V-03-017)

像他的獎金、升遷制度這些是最直接影響的。做得要死要活但沒有得到該有的獎勵。你覺得他會做嗎？我們公司之前是沒有獎金制度，到現在算是比較完備。 (Z-03-019)

2. 激勵誘因

激勵誘因主要是能激勵員工努力工作，以實現組織所期望的工作績效。業務人員最關切的乃是業務獎金制度，因此業務人員的激勵誘因主要是指業務人員薪酬制度，通常薪酬分貨幣性薪酬包括薪水、工資、紅利；非貨幣性薪酬包括多種社會與心理性的報酬，如他人

的認同、尊重、自我發展的機會、旅遊等其他非金錢形式的激勵誘因。範例說明如下：

比較有影響的就是激勵制度，如果一個真的做得好的理專，你至少獎勵一定要跟市場上一樣，若同樣業績的獎金卻只有別家銀行的一半，那會不會想要異動。所以你的業績好是因為銀行資源還是因為你個人關係，若是銀行資源獎金是別家的一半也是合理的啊。若你本身的業績好是因為個人原因，這些人就會到別家。之前我們就有一個例子，有一個理專原本在公司的業績是全省第一，後來有三個月業績都掛零，然後就離職了。表示他對公司的制度絕望，且能在別家公司得到更好的獎金。

(S-03-011)

例如激勵制度、佣金制度，都有可能影響到業務人員的績效表現。

(Y-03-026)

3. 產品市場競爭力

業務人員主要是把公司產品銷售出去，因此產品在市場的競爭力就很重要，若公司本身的產品具有市場競爭力，業務人員在銷售時就容易的多，當然也會影響到其工作績效。產品主場競爭力乃包括產品品質、價格、知名度等。範例說明如下：

另外還有其他因素，在公司的環境因素下，公司所提供的金融產品是否具有市場競爭力，因為你的商品若顧客不認同，或跟同業的沒有比較吸引力，事實上業務員在怎麼推的話，成績也不會很理想。(V-04-022)

而因為每家產品利率不同，所以若本家銀行無法貸下來，就會丟給別家銀行的朋友做。這都是跟公司政策有關，我們不可能說每家公司推出的每樣產品都很好，這是不可能的。例如公司主推產品或產品廣告的投資不同，都會影響到。(Y-04-029)

4. 公司形象

公司在消費者心目中的形象，往往會影響消費者購買公司產品的意願，若公司形象良好，消費者對其產品則較有信心，則較容易購買此公司的產品。因此公司形象好壞往往影響消費者的購買量，進而

影響業務人員的工作績效。範例說明如下：

但是員工能賣出產品的因素就像剛剛講的有很多項，除了員工個人努力之外，公司的形象知名度、產品的規劃，通路的佈建，顧客的來源的提供，以及後勤的支援等等，其實這些因素是滿多的。 (V-09-075)

另外就是公司形象在消費者心中的地位，也會影響到顧客是否相信你們公司的產品，相對的就會影響到業務人員的業績。 (Y-04-041)

5. 公司內部管理

公司內部管理包括各項資源的支援、公司資源配置、業務推展方向或領導人的管理風格等，這些都會間接影響到業務人員的工作績效。範例說明如下：

其他也會有，公司的同仁或主管支援的問題，主管對個人業務推展的方向或方法，若二人意見不合，或對同樣的顧客，同仁間會有競爭，對顧客會有排斥，這種情形在公司的組織要避免發生，但私下難免。 (V-04-024)

整個工作的氣氛及公司提供給他的support是否足夠，比方說我們的公司對業績要求是非常高的，如果同樣的狀況跟其他同業比較的話，要求會比較高，但相對的我們所提供的資源會比較多，所以相對來講他做這些業績就沒有那麼難。 (T-01-019)

(五)員工個人

因此本研究員工個人面係指非關工作之個人因素，即員工工作外之私人行為，如家庭因素、身心健康等間接影響到工作績效的員工私人因素，與蔡秀涓（2002）認為非關工作之個人因素型績效不佳員工，其影響績效因素係指與個人與工作無關的因素，如家庭因素(如夫妻關係、老人幼兒的照護、財務問題、...)、身心健康問題、有濫用酒精與藥物習慣等，之說法一致。歸納個案公司認為影響工作績效因素在員工個人面，有下列四項，茲說明如下：

1. 品德操守觀念

由於金融業的業務人員操控顧客的財務，其在品德操守上更是重要。說明範例如下：

最後的話，員工個人的信用，除了他個人的履歷，我們會做個人的調查之外，了解他之前的工作資歷、工作情形，他本身私生活的情況，在工作時注意或事前的打聽，品德操守觀念，業務人員在公司禁止去處理的一些行為，他可能在品德上認為有利可圖或有暴利可能會結合外部去做不法的行為，這都是公司要去隔絕的。(V-04-028)

受訪者指出之品德操守觀念與蕭煥鏘（1999）指出員工個人面影響績效因素中，品德紀律是其中一項，如不遵守工作規則、經常遲到早退、情緒失控、態度惡劣等之內涵相似。

2. 個人健康

如染患痼疾、健康欠佳、情緒不穩、體能欠佳、罹患精神疾病或身心障礙等都屬之。說明範例如下：

會影響，但這是不可避免的，甚至說個人的身體狀況都有可能影響，但他不是一個常態，若是那些因素已經影響到工作的話，那可能必須做些調整，所以這個部份一定會影響到。(T-02-022)

Bruce(1990)、Fournies(1990)、蔡秀涓（2002）、蕭煥鏘（1999）及謝安田（1982）亦都曾指出員工個人健康是影響工作績效因素的原因之一。

3. 個人形象

個人形象係指給顧客的感覺，例如健康或專業，讓顧客有安全感或信任感即會相信專業，而購買產品。說明範例如下：

若本身的形象不是很健康，身體健康是基本的，外表跟形象也是比較重要，代表銀行專業及健康的形象是一定要有的。(V-04-031;V-04-032)

4. 家庭感情

例如家庭危機、離鄉背景、家庭考慮重於工作要求等因素，而影響工作績效。說明範例如下：

可能家裡的事情比較多，他就比較沒有心思在工作上。(X-03-014)

你家裡有什麼因素或個人什麼因素，雖然會有一些干擾，像結婚生小孩也是會有影響的啦，但占不多，若真有問題的話，就會離職或是公司認為他優秀就會留職停薪。(Y-04-032)

Bruce(1989)、Fournies(1990)、Bruce(1990)、蔡秀涓(2002)與謝安田(1982)等，亦皆指出家庭感情因素為影響工作績效之個人因素。

三、工作績效改善策略

就整個人力績效科技系統，必須先找出績效差距的原因，再針對不同的影響績效因素而有不同的績效改善策略。然而本研究乃歸納個案公司針對不同的影響績效因素而要採取的工作績效改善策略歸成五類：

(一)高工作能力、低工作意願、(二)低工作能力、高工作意願、(三)低工作能力、低工作意願、(四)情境因素、(五)員工個人因素，類別內所屬項目整理如表4-3，茲說明如下：

(一)高工作能力、低工作意願

工作能力係指員工為達成工作任務，所需具備的行為條件；工作意願即指員工在工作任務上所投入的心力與努力之程度。高工作能力、低工作意願即指員工具備完成工作任務的高度能力，但欲缺乏工作意願，故針對此現象的員工，績效改善著重於提高其工作意願的本質。歸納個案公司認為能改善此情況的績效改善策略，有主管協助與輔導、檢討制度、工作適配及離職管理等四種策略，與蕭煥鏘(1999)對於改善高工作能力、低工作意願之員工，其管理的作法有：積極激勵、工作再設計、導正不良工作態度、適時給予「差

別待遇」協助員工前程發展；以及1999年Rossett (引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999)提出針對誘因缺陷的績效改善策略可用：修正政策、修正合約、管理者的訓練、誘因與紅利計畫，而針對缺乏動機的改善策略可用：告知使員工能瞭解效益價值、連結到工作的挑戰、角色模式的使用、早期成功的自信等績效改善策略中，除未包含本研究所歸納出的離職管理策略，主管協助與輔導、檢討制度、工作適配等策略皆包含在蕭煥鏘（1999）及1999年Rossett (引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999)提到針對增進工作意願之績效改善策略中。茲分別說明如下：

表 4-3 工作績效改善策略研究編碼類別示意

主題	類別	項目
C 工作績效改善策略	C-1 高工作能力、低工作意願	C-1-01 主管輔導改善
		C-1-02 檢討改善制度
		C-1-03 工作適配
	C-2 低工作能力、高工作意願	C-2-01 主管輔導改善
		C-2-02 訓練
		C-2-03 公司改善系統及資源支援
	C-3 低工作能力、低工作意願	C-3-01 主管輔導改善
		C-3-02 工作輪調
	C-4 情境因素	C-4-01 配合生涯規劃
		C-4-02 公平競爭的環境
		C-4-03 檢討改善制度
		C-4-04 暢通溝通管道
		C-4-05 主管輔導改善
	C-5 個人因素	C-5-01 主管輔導改善

1. 主管輔導改善

主管乃是直接督導員工，也是最容易發現員工績效不佳的人，而當發現員工個人意願不高時，主管必須主動去了解原因，並給予協助及心理輔導，以去除導致員工意願不高的真的原因，或正向激勵員工，以改善因意願不足的績效缺口。說明範例如下：

若是高工作能力，低工作意願若是激勵原因不足，我們會去檢討。若

是個人認知的問題，我們會跟他個別的溝通。 (V-05-041)

其實沒有什麼方式去激勵他們，大部份就是動之以情，由主管去了解原因，能幫的就幫忙，然後往上反應幫他們解決。有些是公司大方向的可能就無法變了。(X-04-018)

或是有些人你覺得他是可以做到 120 分的，但他自己比較保守心態的專員認為做到 100 分就好了，這時你必須用鼓勵用激勵的方式並配合制度面，來鼓勵他向上挑戰自己的極限。 (T-02-030)

2. 檢討改善制度

公司激勵、升遷、獎金等制度的設計，是否能激勵到員工工作意願，讓員工能朝工作目標努力邁進，是非常重要的。先前提到影響工作績效的意願因素，其中有二項分別為考核升遷制度及激勵誘因，這二項與工作意願有極大的因素。當發現工作績效不佳是出在意願的原因時，可能得檢視及改善這些制度，使員工貢獻與獎酬能吻合，以改善其工作績效。範例說明如下：

就是我們所設計出來的制度能夠讓一個辦事員他在業務面，工作只要他的貢獻度夠高，他的月所得或年所得是可以高過董事長的，這個意涵就是你設計出來的制度要能跟他的貢獻度相吻合。像以前我表現的再努力績效再多，頂多跟別人的差距不多的，頂多多一個月或二個月。那我們現在則是個人貢獻度高的話，一個月的獎金可以頂一、二百萬。所以你的制度要讓業務員認為我的努力是有代價的。業務人員就是你做得很好的人，可能獎金或年所得會比高階主管還高，但基本保障的薪資會比較低，若你未達成可能比一般行政人員還低。

(V-05-051;V-05-052)

像升遷制度或獎金制度的設計都會有關連。若讓200分的人跟80分的人所拿到的獎金比例是一樣的話，那你很難去激勵。因此你必須要有有些制度上的設計，讓他願意往上去走。我做越多我領的也越多，相對的考核也會好。(T-02-031;T-02-032;T-02-033)

3. 工作適配

有些工作能力高，但工作意願不佳的員工，可能出於他對目前的工作沒興趣或不適合目前的工作，而導致其工作意願低落。因此對工作內容與特性提出非經濟因素的重新設計，以提高員工之興趣或成就感，而改善其工作績效。範例說明如下：

但有些人也許學經歷很好，但可能不適合這樣子的工作，這就是另外一種了。所以你可能要去看他適合什麼樣的工作，然後去做輪調。

(T-02-034)

若他認為他的工作跟他的職涯發展有不同的話，即是否能讓他工作的內容更豐富化或調整到不同的工作，符合他的職涯發展。

(V-05-042;V-05-043)

(二)低工作能力、高工作意願

至於低工作能力、高工作意願之員工，主要是缺乏工作技能或知識。最主要的績效改善策略是提昇員工的工作能力。歸納個案公司認為能改善此情況的績效改善策略，有主管輔導與鼓勵、訓練、公司改善系統及資源支援與離場機制等四種策略，與蕭煥鏘（1999）認為當員工具高度工作意願但工作能力不足時，提升工作能力的作法（激勵措施、差別待遇、教育訓練、工作輪調、員工個別指導及自我啟發等）；以及1999年Rossett（引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999）也提出針對缺乏技能或知識的員工績效改善策略（訓練、工作輔助、教練），其中本研究所發現的主管輔導與鼓勵、訓練等二種績效改善策略皆包含在蕭煥鏘（1999）及1999年Rossett（引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999）提到針對增進工作能力之績效改善策略中，本研究另發現公司改善系統及資源支援與離場機制等二種策略亦可增進員工工作能力，以改善低工作能力、高工作意願之績效不佳情況。茲分別說明如下：

1. 主管輔導改善

係指在具體的職務上，由主管針對其能力不足部份，施以個別輔導或鼓勵，讓績效不佳的員工學習其所欠缺的技能和知識，以增強其工作能力，提昇工作績效。範例說明如下：

再來，當他踏出去時，主管要指導、鼓勵他，通常可能講了100個，成功率卻是0，要有最壞的打算。但當有一個來的時候，就是你最大的收穫，所以是勤能補拙。有最壞的打算，降低他的挫折感。(Z-02-008)

主管可以輔導你，可以教他們方法技巧，如何開拓顧客，如何判斷哪些案件好做哪些案件不好做，把主管的經驗傳授下去，教他們如何佈線等等。所以只要業務人員肯做，當然會有業績進來。甚至於你覺得有困擾時，主管還可以陪你去談。教完業務人員這些技巧後，就各憑本事去做業績。至於專業知識部份，我們銀行有規定若你做到主管以上，必須通過初階授信、初階外匯、信託、內控等專業執照。(Y-02-006;Y-02-007)

2. 訓練

當員工缺乏某項技術或知識、或讓員工事先做好未來可能角色的準備，都必須接受訓練。以增進員工的技術、知識，進而提昇其工作績效。範例說明如下：

因為像公司提供的整體的教育訓練比較偏向激勵性，但也有偏向專業的，例如：找一個假日，針對白金專員或白金主管會有特別的主題，一方面是提供激勵另一方面也是提供滿意，有時是提供新產品的介紹，做推銷，有時則是提供介紹新推出的一套新考核制度，都是需要溝通的，這些可能是針對管理階層的。你如何去對員工說明這套制度。而針對新產品會透過網路或定期集合集中訓練。(V-06-055;V-06-056)

公司會給予五天或二個禮拜的在職訓練，之後我們每個月每個部門會針對他們的產品，辦理團訓。VIP部份也會統籌管理幫他們上課，有時候會請外面的老師來上，利用星期六、日來上課。(X-04-024)

3. 公司改善系統及資源支援

透過專業系統或公司相關訊息的支援，減輕其工作難度，降低工作

能力基本要求水準，亦可增進員工工作效率，如理財專員若無理財系統，必須了解多種產品及顧客特性而幫顧客量身訂做其理財規劃，其所需的專業知識及訊息非常多，但若透過理財系統只須把顧客的特性及資產總額KEY IN進去，系統自動分析出多種的理財建議，其所需的專業知識及訊息因為系統化而減輕了不少。範例說明如下：

第一個就是說公司會用哪些東西來提升他的績效傾向，系統，如理財系統、財務規劃系統，像我們公司有一種系統，過去我們會請理專幫顧客看他們的資產背景，存款要看存款系統、基金要看基金的系統、保險要看保險的系統，一個系統要看三分鐘，若要全部看可能要花個十分鐘，所以系統一定要把它打破，我到一個系統一個畫面進去，顧客在存款、定存、保險、股票、基金等基本資料在單一視窗都一目了然，包括投資績效。第二個系統就是銷售規劃管理系統，就是跟銷售有關的，這個系統會秀出公司有哪些產品要上線，你下單啊下了哪些產品，這些系統主要是縮短他們工作的速度。他主要分幾個部份，一個部份就是財富規劃系統，會先分析顧客可承受的風險等級(保守、穩健或投資型)，再過來提供理財的規劃，包括投資、退休、子女教養等等，你要怎麼做理財的搭配，你投資了以後再做績效追蹤、風險控管。因為做業務人員一定要有顧客的忠誠度，有了這種系統就可以提升理專在專業上面的銷售效率，可以大大改善業務人員的績效。(U-03-023;U-04-024;U-04-026;U-04-027)

(三)低工作能力、低工作意願

低工作能力、低工作意願之員工，乃是缺乏工作技能、知識及工作意願。歸納個案公司認為能改善此情況的績效改善策略，有主管輔導改善、工作輪調、離職管理等三種策略。與蕭煥鏘（1999）認為員工的工作能力與意願皆低時，可用人力異動、離職管理、紀律管理、輔導面談等方式來處理，作法相似。茲分別說明如下：

1. 主管輔導改善

經由主管與績效表現不佳的員工，進行諮商了解造成工作能力及意願皆低的原因為何，是否還有改善空間，透過主管的了解輔導來改善此方面的問題。範例說明如下：

你要透過平時的溝通機制，去了解他的情形對個人產生的一個問題做適當的督導，如果說你一線的主管可以協助他解決的，你就要去處理。

(V-10-086)

你必須跟業務人員共同去找出問題。業務人員一定會有起伏，所以你有沒有辦法讓你的專員認為跟你在一起是有成長的，而不是只靠他自己。

(T-03-040)

2. 工作輪調

每隔一段時間將員工調往別的職務，除了增加工作歷練，提升工作能力外，還能減低員工持續久任同一工作的厭倦感，而提升其工作意願。

那就是用工作輪調，假設換到存款這一塊，你還是做不好，那就再給你一個機會讓你管其他比較簡單的業務，若還是不行，那我們可能會提報主管，然後由人力資源部來解決。我們本來就都會固定輪調，因為有人請假，也才可能要支援。(Z-04-029)

(四)情境因素

係指改善非因個人因素導致工作績效不佳之策略，歸納個案公司認為能改善此情況的績效改善策略，有配合生涯規劃、公平競爭環境、改善制度、暢通溝通管道及主管輔導改善等五種改善策略。與1999年Rossett (引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999)所提出因環境的障礙引起的績效不佳可透過以下幾個方式改善：工作再設計、較好的工具、較佳的工作發展；以及蕭煥鏘（1999）針對因某種情境的狀況不良或阻礙所衍生的工作績效不佳，其改善績效的方法如下：設法強化非正式組織功能並抑制其負面功能、導正組織氣

候、培養團隊凝聚力、提升士氣、改善辦公處所及周遭環境、營造安全舒適的空間、改善對部屬的領導監督方式、加強授權賦能、檢討調整資源分配、使有限的資源發揮最大的效用。其中本研究所發現的配合生涯規劃、公平競爭環境、改善制度、主管輔導改善等績效改善策略皆包與蕭煥鏘（1999）及1999年Rossett（引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J.,1999）提到針對改善情境因素之績效改善策略，做法相似外，本研究另發現暢通溝通管道之改善策略亦可改善情境因素所造成績效不佳之情況。茲分別說明如下：

1. 配合生涯規劃

員工能否在組織內適當的發展，必須靠組織的大力協助，才能讓組織與個人發展適切的配合。員工有其自我生涯規劃的想法，組織則須與員工溝通或協助其生涯規劃，使個人目標與組織目標一致，減少因生涯認知落差而導致績效不佳的組織因素。範例說明如下：

當然也要配合他的生涯規劃，也許業務人員做久了，他希望把自己的工作的內容能有些轉變，若公司的願景能跟他個人的生涯發展能夠結合，那這個是最好。(V-04-020;V-04-021)

2. 公平競爭的環境

若本身就處於一個不公平的競爭環境，儘管員工再努力、再有實力，其主導績效的主要原因，並非在個人而是在組織整個環境裡。整個績效評估必須建構在公平的基礎，才能把真正的工作績效顯示出來。因此要改善因情境因素的績效問題，首要必須要建構一個公平的競爭環境。範例說明如下：

同仁間會有競爭，對顧客會有排斥，這種情形在公司的組織要避免發生，但私下難免。如何去讓他們有個公平競爭的環境，避免同仁間互相戰力的抵銷，這也是需要考慮的。(V-04-027)

3. 檢討改善制度

公司所有制度的設計，主要與公司的政策及作法有極大的關係，故一旦發現績效不佳是出在組織的問題，必須馬上檢視是否是制度上出了問題，並加以改善或重新規劃。使制度能真正達到激勵及管理的做用，以改善員工的工作績效。範例說明如下：

如果是制度面或公司層面的因素，一線的主管無法去解決，必須透過總行或管理部或其他部門來支援都有必要，若真的是制度面的，甚至要考慮去請專門的人員去了解，對問題再重新規劃，這可能是一體的要解決的問題。 (V-10-089)

4. 暢通溝通管道

公司一個政策下來，常會有員工因為不了解公司的政策方向，而無所適從，使工作方向認知不同，導致工作績效不佳；或是因為組織原因造成的績效不佳因素，但向上溝通不佳，使上層誤認績效不佳是出於員工本身的問題，而無法真正對症下藥，導致公司績效改善方向的錯誤，達不到績效改善的成效。因此建構一個暢通的溝通管道，不但能減少員工認知的問題，亦能讓真正績效問題快速的傳到組織上層去，即時做應變措施，以有效的改善績效問題。範例說明如下：

有些事情就找部門主管、經理或我們反應，我們會把理專的意見告訴經理，讓經理去開會時，向上面反應，但有可能說服不了別人，像我們上次的獎勵制度弄了很久，上層認為不應該發獎金，最後業務單位去跟VIP中心講、分行經理講及信託部說，最後還寫一張致總經理萬言書給總經理，最後雖然沒有像理想中那樣，但也沒那麼差啦， (X-05-030)

一線就是比較直接面的，可能碰到有什麼困難，例如產品的困難或是制度的困難，或是總行層面也會比較多啦，只是互相有管道溝通了解他們推展的難題在哪裡！ (V-09-080)

5. 主管輔導改善

經由主管與績效表現不佳的員工，進行諮商了解非因個人因素造成績效不佳的原因為何，是否還有改善空間，透過主管的了解輔導來改善此方面的問題。範例說明如下：

讓行員有疏發的對象，也許會不情願的配合政策走，但會讓整個團隊氣氛比較緩和，所以高階主管跟中階主管的配合度對整個績效來說，也是占很重要的一部份，並如何去輔導部屬，一一改進員工各個項目，這樣子的話，會是比较好一點的。(Z-04-024)

一線的主管可以協助他解決的，你就要去處理，如果是制度面或公司層面的因素，一線的主管無法去解決，必須透過總行或管理部或其他部門來支援都有必要，若真的是制度面的，甚至要考慮去請專門的人員去了解，對問題再重新規劃，這可能是一體的要解決的問題。(V-10-086)

(五)個人因素

係指改善個人與工作無關的影響績效因素，如家庭因素(如夫妻關係、老人幼兒的照護、財務問題、...)、身心健康問題、有濫用酒精與藥物習慣等各方面問題的績效改善策略。歸納個案公司認為能改善此情況的績效改善策略，有下列二種，茲說明如下：

1. 主管輔導改善

由於非關員工工作之個人因素之影響績效因素，是屬於較私人或隱密的原因，通常員工不會主動向主管提出，必須透過主管的觀察及深入了解，才能發現此方面的問題，因此在此部份主管的角色十分重要，必須站在協助與輔導的立場，讓員工願放開心胸，共同協助員工工作績效的改善。範例說明如下：

我們每個部門會有一位 HR 人員會去對員工他平常的私生活做一些了解。上班時是否精神不繼、熬夜、酗酒等不良的行為，都可能影響到他工作的執行，除了績效外，有些到最後可能跑出品德操守的問題。除了之前的了解，事後也都要做觀察及輔導。(V-04-035)