

第五章結論與後續建議

本研究主要目的，共有三項：(一) 了解業務人員的工作績效衡量項目、(二) 探討業務人員的工作績效障礙之影響因素、(三) 建構業務人員的工作績效改善策略，以供企業未來改善業務人員工作績效之運用。本研究採質化研究中的深入訪談法，共訪談五位業務主管與二位業務輔導員，並將訪談內容打成逐字稿後，針對逐字稿及個案公司提供之書面資料，進行資料分析，最後形成結論並提出建議。

本章共分二節，第一節為就本研究發現之結論提出說明，供各個案公司與實務界參考；第二節就本研究結論，提供實務界及後續研究者之建議。

第一節 結論

透過逐字稿及書面資料的分析結果，研究者對各個案公司針對業務人員的(一)工作績效衡量項目、(二)影響工作績效因素、(三)工作績效改善策略，歸納出工作績效衡量項目分四大構面，15種項目；影響工作績效因素分五大構面，21種項目；績效改善策略分5大構面，14種項目，如圖 5-1，茲分別說明如下：

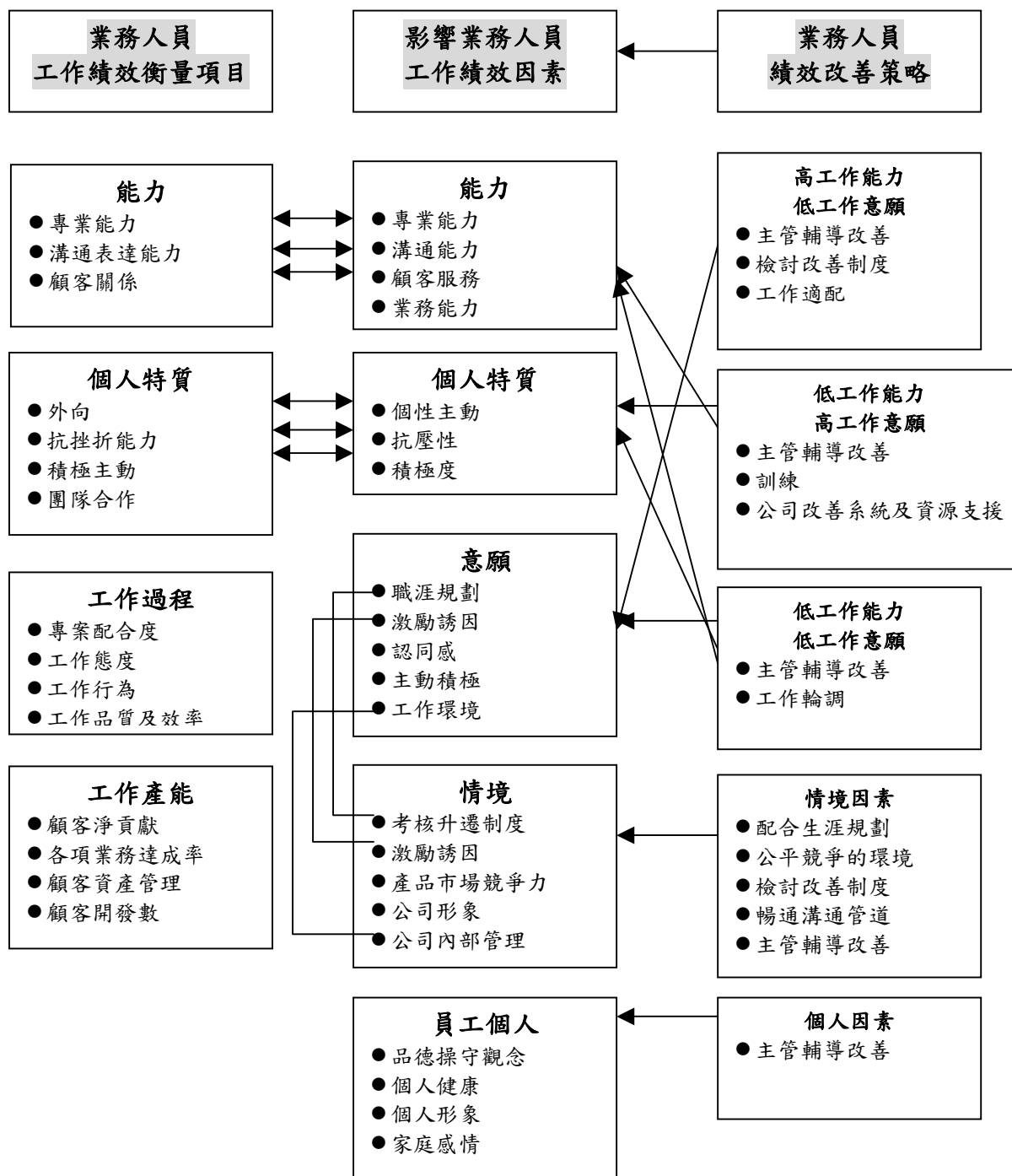


圖5-1本研究結論圖

一、工作績效衡量項目

本研究根據各個案公司的分析資料，將各個案公司對業務人員的工作績效衡量項目，歸納出四個構面包括：(一)能力、(二)個人特質、(三)工作過程、(四)工作產能，以及 15 個工作績效衡量項目；茲將各工作績效衡量構面及其包含的工作績效衡量項目說明如下：

(一)能力

員工的工作能力，主要是能完成工作的能力，包含工作所需的知識、技術及能力等。此部分共包含：專業能力、溝通表達能力、顧客關係等，三項工作績效衡量項目，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。
2. 溝通表達能力：係指與顧客之間的溝通及協調能力。以了解顧客需求，並正確表達產品的特性。
3. 顧客關係：即與顧客之間的互動關係程度，關係越良好，顧客滿意度越高。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。

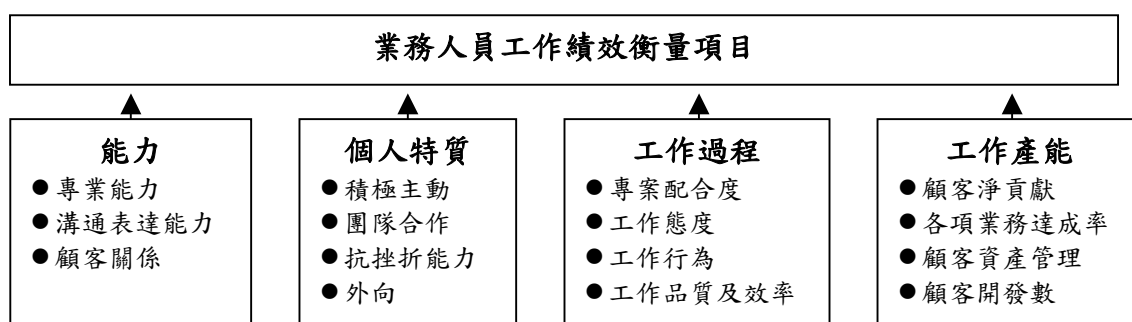


圖5-2 業務人員工作績效衡量項目

(二)個人特質

係指與工作相關的人格特質，此部分共包含：積極主動、團隊合作、抗挫折能力及外向等四個項目。茲分別說明如下：

1. 積極主動：係指堅持到底、不輕易放棄、抓緊機會、勇於面對挑戰、企圖心及自動精神。
2. 團隊合作：在團隊中能尋求他人的意見、肯定他人並與他人合作。
3. 抗挫折能力：係指能承受業績壓力或挫折的程度。
4. 外向：會主動與人接觸、個性活潑外向。

(三)工作過程

係指員工工作過程中之行為、努力情況與工作態度，此部份共包含：專案配合度、工作態度、工作行為、工作品質及效率等四個項目。茲分別說明如下：

1. 專案配合度：係指配合並協助公司完成專案的執行。
2. 工作態度：係指員工在工作時所表現出來的態度。
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。
4. 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。

(四)工作產能

工作產能係指員工的工作成果，此部份包含：顧客淨貢獻、各項業務達成率、顧客資產管理、顧客開發數等四種項目。茲分別說明如下：

1. 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，如手續費收入、利差、利潤目標達成度等。
2. 各項業務達成率：金融業業務人員所負責之業務種類甚多，包含基金、股票、保險等業務項目之達成率。
3. 顧客資產管理：即業務人員承接管理的顧客資產額度。
4. 顧客開發數：係指開發顧客的數量。

二、影響工作績效因素

本研究根據各個案公司的分析資料，分析出影響業務人員工作績效因素，包括：(一)能力面、(二)個人特質面、(三)意願面、(四)情境面、(五)員工個人面等五個構面，以及 21 個影響工作績效因素；茲將影響工作績效各構面及包含之影響因素，說明如下：

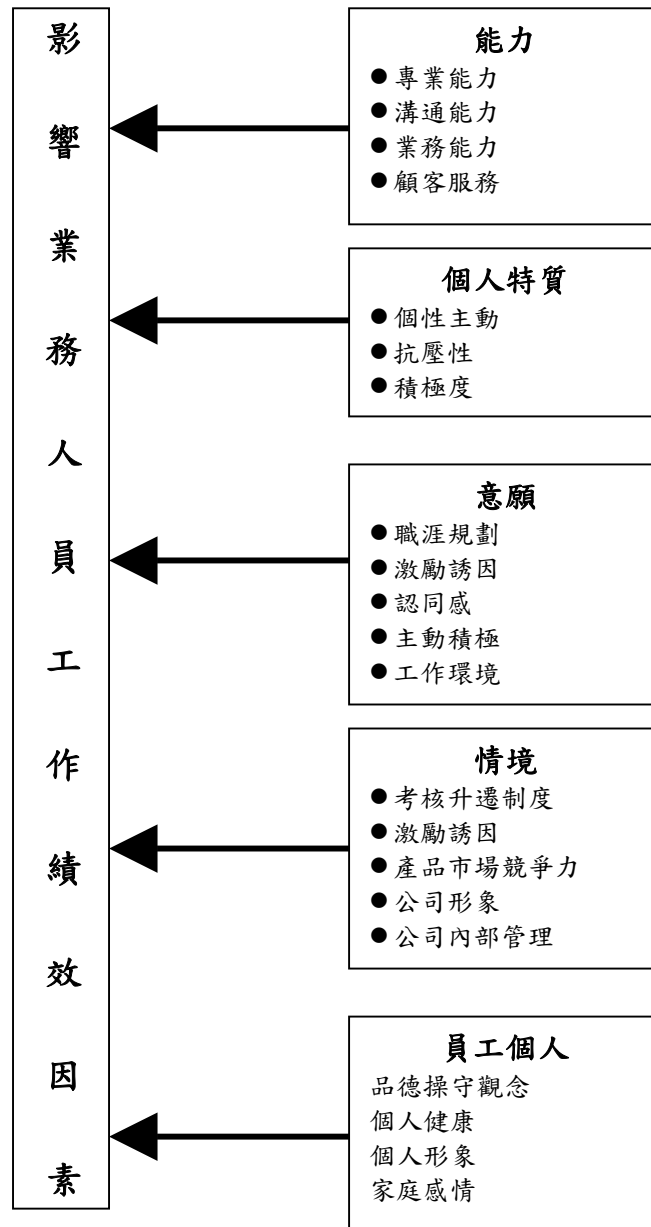


圖5-3 影響業務人員工作績效因素

(一)能力面

係指員工因缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，而影響工作績

效表現。此部份包含：專業能力、溝通能力、業務能力與顧客服務四個因素。茲分別說明如下：

1. 專業能力：即指擁有相關的技術或產品知識。如包括金融產品知識、產業分析、財務分析、理財規劃、金融市場趨勢分析等。
2. 溝通能力：係指與顧客之間的溝通及協調能力。
3. 業務能力：係指業務拓展的能力。
4. 顧客服務：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。

(二)個人特質面

係指員工會影響工作績效的人格特質。此部份包含：個性主動、抗壓性及積極度等三個因素。茲分別說明如下：

1. 個性主動：能主動與人認識交談。
2. 抗壓性：係指能承受業績壓力或挫折的程度。
3. 積極度：係指堅持到底、不輕易放棄、抓緊機會、勇於面對挑戰、企圖心及自動精神。

(三)意願面

係指因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，此部份包括：職涯規劃、激勵誘因、認同感、主動積極及工作環境等五個項目。茲分別說明如下：

1. 職涯規劃：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。
2. 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。如業務佣金、獎金制度等。

3. 認同感：係指對公司文化、公司產品及工作職務的認同。
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。
5. 工作環境：工作的複雜性、領導者的風格或工作氣氛等。

(四)情境面

凡是非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。此部份包含：考核升遷制度、激勵誘因、產品市場競爭力、公司形象、公司內部管理等五個項目。茲分別說明如下：

1. 考核升遷制度：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。
2. 激勵誘因：能激勵員工努力工作，以實現組織所期望的工作績效之因素。
3. 產品市場競爭力：產品市場競爭力乃包括產品品質、價格、知名度等。
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。
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。

(五)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。此部份包

括：品德操守觀念、個人健康、個人形象及家庭感情等四個項目。

茲分別說明如下：

1. 品德操守觀念：包含不遵守工作規則、經常遲到早退、情緒失控、態度惡劣等行為。
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。
3. 個人形象：個人形象係指給顧客的感覺，例如健康或專業。
4. 家庭感情：如家庭危機、離鄉背景、家庭考慮重於工作等因素。

三、工作績效改善策略

本研究經分析各個案公司的資料，將各個案公司的工作績效改善策略，針對出五種績效不佳的情況，包括：(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)個人因素，歸納出 18 種績效改善策略；茲將各種績效不佳的情況及其使用的績效改善策略說明如下：

(一)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。其績效改善策略包含：主管輔導改善、檢討改善制度、工作適配、等三種績效改善策略。茲說明如下：

1. 主管輔導改善：由主管主動了解原因，並給予協助及心理輔導，以去除導致員工意願不高的真正原因，或正向激勵員工，以改善因意願不足的績效缺口。
2. 檢討改善制度：檢討公司激勵、升遷、獎金等制度的設計，是否能激勵到員工工作意願，使員工貢獻與獎酬能吻合，讓員工能朝工作目標努力邁進，以改善其工作績效。

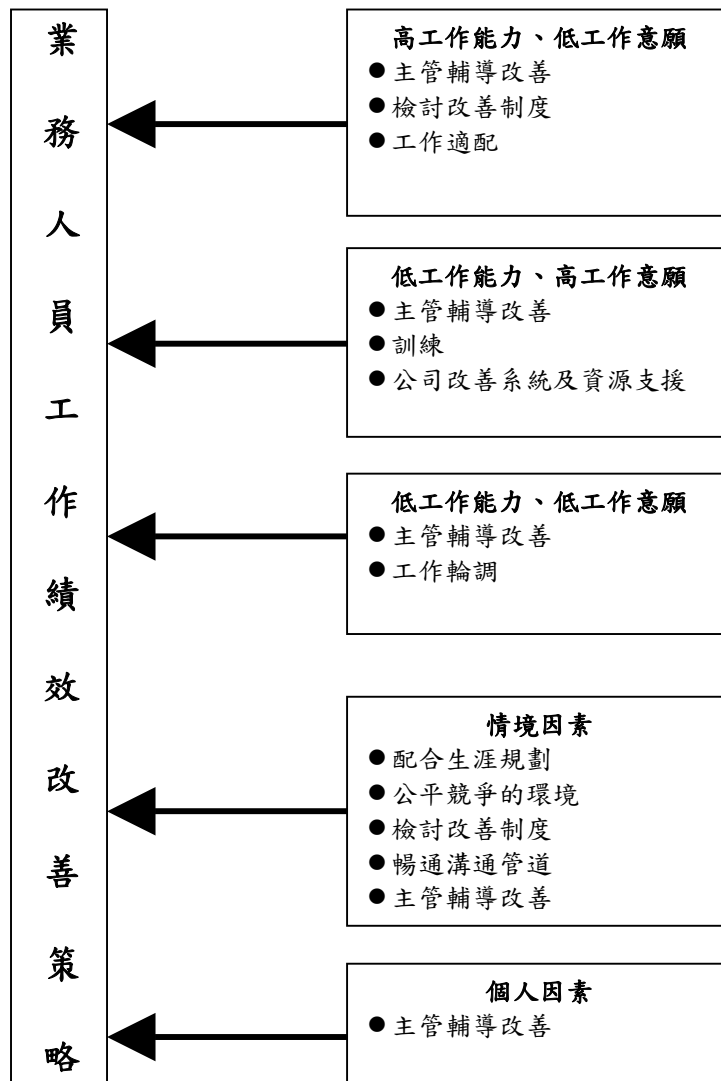


圖5-4 業務人員工作績效改善策略

3. 工作適配：針對員工的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。

(二)低工作能力、高工作意願

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。其績效改善策略包括：主管輔導改善、訓練、公司改善系統及資源支援等三種績效改善策略。茲說明如下：

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。

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。
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，可增進員工工作效率。

(三)低工作能力、低工作意願

缺乏工作技能、知識及工作意願，導致績效不佳的員工。除了提昇員工的工作能力外，也要增強員工的工作意願。其績效改善策略包括：主管輔導改善、工作輪調等二種績效改善策略。茲說明如下：

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。
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。

(四)情境因素

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。針對此情況的績效改善策略著重於改善組織面的障礙因素。其績效改善策略包括：配合生涯規劃、公平競爭的環境、檢討改善制度、暢通溝通管道、主管輔導改善等五種績效改善策略。茲說明如下：

1. 配合生涯規劃：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。

2. 公平競爭的環境：整個績效評估必須建構在公平的競爭基礎，才能把真正的工作績效顯示出來。
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效用，以改善員工的工作績效。
4. 暢通溝通管道：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。
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。

(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。其績效改善策略包括：主管輔導改善。

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。

第二節 建議

依據本研究發現與結論，本研究針對實務界與後續研究者，提出下列建議，以供參考。

一、對實務界之建議

本研究茲針對工作績效衡量項目、影響工作績效因素及績效改善策略等方面，提出建議以供實務界參考

(一)工作績效衡量項目應視職務而異

不同的職位會有不同的主要職責、不同的工作目標，其所需的知識、技能、個人特質也就有所不同。工作績效評估乃針對達成工作目標的所需之能力、個人特質、工作過程中的要求以及最終的工作成果來衡量一個員工真正的績效表現。因此工作績效衡量項目若未針對職務的內容來設計，其績效衡量項目形同虛設。目前許多業界的工作績效衡量項目，大多只分主管級及非主管級有所不同的項目，卻未依實際的工作內容設計其工作績效衡量項目，是故建議組織在設計績效衡量項目時，應將該工作所需的能力、個人特質、工作過程以及工作產能考慮進去，做為設計績效衡量項目的參考項目。

(二)設計工作績效衡量項目時，應考量影響工作績效因素，包括專業能力、溝通能力、顧客服務、抗壓性、積極主動等項目。

本研究發現影響工作績效因素部份，在能力面(專業能力、溝通能力、顧客服務)及個人特質面(個性主動、抗壓性、積極)與工作績效衡量項目在，能力面(專業能力、溝通表達能力、顧客關係)及個人特質面(積極主動、團隊合作、抗挫折能力、外向)，不謀而合，見圖 5-4 所示。因此在設定工作績效衡量指標，除考慮工作特性外，亦要考量影響工作績效的因素，如此才能真正衡量出員工工作績效

的成效，且在發現績效缺口時，亦能快速針對原因解決。

(三)工作績效衡量項目宜考量設定權重

Lee(1995)指出業務人員的工作行為掌控性低且工作產出的可衡量性高，應以工作成果為效標，而本研究在訪談過程時，多家個案公司皆表示，業務人員評估項目主要分為質與量二個部份，質的部份包括：能力、個人特質、工作過程的績效評估構面，量的部份即指工作產能。其在評估比重上，量的部份高於質的部份。因此實務界在參考本研究之工作績效衡量項目，須視公司特質及目標方向，調整適用的工作績效衡量項目及比重的設定。

(四)在分析影響工作績效因素應注意其彼此關聯性

本研究發現在意願面及情境面的影響因素，其中，意願面的職涯規劃與情境面的考核升遷制度、意願面的工作環境與情境面的公司內部管理，意願面及情境面的激勵誘因，是相互關聯的，見圖 5-4 所示，當情境面的這幾個因素沒做好，則會直接或間接影響到員工的工作意願，而導致因缺乏工作意願使工作績效不佳。因此主管在分析其影響工作績效不佳的因素，須注意到不同構面之間相互影響的關聯性，再加以對症下藥，將所有影響因素一一解決，才能有效改善員工的工作績效。

(五)加強主管協助輔導的能力

本研究發現，主管協助輔導、改善制度、工作適配及離職管理的績效改善策略，可以改善二種以上工作績效不佳之員工，見表 5-1 所示。尤其是主管協助輔導能力是五種工作績效不佳員工皆會用到的績效改善策略，由於主管與員工的互動最密切，當員工績效出現不佳時，主管應是最先發現的。因此若能在發現的初期，主動了解原因，並對症下藥，給予適當的協助，將能快速解決績效不佳問題，

而改善員工工作績效。有鑑於此，企業在培養主管的管理能力時，應加強其績效改善技巧及協助輔導技巧，以利績效改善。

表 5-1 業務人員績效改善策略歸納表

	高工作能力、 低工作意願	低工作能力、 高工作意願	低工作能力、 低工作意願	情境 因素	個人 因素
主管輔導改善					
檢討改善制度					
工作適配與工 作輪調					
訓練					
公司改善系統 及資源支援					
配合生涯規劃					
公平競爭的環 境					
暢通溝通管道					

(六)隨時檢討公司制度，杜絕因制度不佳所導致的工作績效不佳情況

由表 5-1 可看出，檢討制度或改善制度，能解決高工作能力、低工作意願及情境因素面二方面的工作績效不佳情況。公司的制度主要是用來管理員工並促使員工能朝組織方向努力，因此當員工績效不佳時，除了去探討個人的因素外，亦要去檢討公司制度是否有需改善的地方，透過制度的改善，來增進員工的績效。

(七)運用工作適配、工作輪調來解決員工工作意願的績效問題

由表 5-1 可看出，工作適配及工作輪調，主要乃解決低工作意願之績效改善策略。因此當員工出現工作意願不佳時，可能得去探討其對目前的工作是否出現不適，並加以用工作輪調或工作適配的策略來改善此部份的績效不佳情況。

(八)進行績效改善成本效益評估，並善用離職管理提昇組織績效

受訪者皆談到，若所有改善策略皆用盡時，就只能用離職管理來淘汰不適之員工，甚至某些銀行認為，公司最終目的是追求利潤，故改善員工績效不佳的時間不會太久，一不行就換人。而亦有銀行認為該給員工改善績效的機會，等所有的改善策略都用過了，還是沒有改善，只好用離職管理。因此離職管理並非屬對在職員工的績效改善策略，乃是有助於提昇組織的整體績效。故組織須針對改善員工工作績效的成本效益來做考量，若員工有改善的空間及意願，組織須評估改善員工績效所需花的時間及成本與改善後的組織整體績效效益後，決定是否進行工作績效改善。而非未經仔細評估即一昧的用離職或績效改善策略來解決員工面績效不佳問題。當然適當的離職是有助於組織的活化，請員工離職並非是最壞的打算。

(九)事前的預防，以面試篩選工作可能績效不佳的員工

本研究發現在工作意願及工作能力低的績效改善策略中，有三家個案公司提到可以面試篩選掉可能往後績效不佳的員工，由於本研究是研究當發現員工績效不佳所要採取的措施，故未把此部份放入研究結論。不過若能透過事前的面試篩選，把績效不佳的員工排除在外，亦能減輕事後做績效改善的無謂成本。當然公司必須建構與績效結合的招募甄選流程，如此才能有效篩選出績效不佳的員工。

(十)訓練並非績效改善的萬靈丹

從表 5-1 可發現，在五種情況下的績效改善策略中，訓練只能改善低工作能力、高工作意願的工作績效不佳情況。然而實務界在做績效面談後，大多針對何種訓練能改善員工的績效，或組織大多迷思在訓練是最直接改善工作績效的方法。因此建議組織做完績效評估後，應先分析績效不佳原因，在對症下藥，而非一昧的使用訓練或

不經績效缺口分析，即自行判斷績效改善策略。不論是主管或人力資源部門在改善員工績效時，應以更深入的角度來看待員工的績效問題，以及用更寬廣的角度來改善員工的工作績效，如此才能事半功倍，不浪費組織無謂的績效改善成本。

(十一)暢通組織間的溝通管道，以快速發現並解決組織的問題

在訪談的過程中，許多主管皆指出，若是因組織而導致的績效不佳問題，通常都必須等組織自己發現後才有辦法解決，否則下面的只能聽命上層的指示，並無法針對組織的問題做解決。然而問題的發現，最初都是直屬主管或下層部屬先發掘到組織的問題，若是組織內部的溝通管道不順暢，績效問題卻已逐漸擴充，等到組織發現後再來補救，其所需花的時間及成本，遠比問題剛發生即解決還高。因此組織必須讓組織間的溝通管道暢通，讓上層能快速發現到組織內部潛在或已發生的績效問題，縮短發現績效問題的時間，才能快速的解決或改善績效問題。

二、對後續研究者之建議

本研究針對後續有興趣朝本研究相關領域之研究者建議如下：

(一)選擇不同產業及職務研究，以建構完整的績效改善策略

由於產業的不同、職務的不同，工作任務的不同，而有不同的工作績效衡量項目、影響工作績效因素及績效改善策略。故建議後續研究者可針對性質不同的職務及不同產業的相同職務，做相關的研究以建構更完整的績效改善策略，以供實務界參考。

(二)採質量並行方式來探討績效改善策略相關主題

本研究乃透過質化研究的方式，來建構績效改善策略的基礎。然目前實務界的實行狀況及成效為何，及績效改善策略的可行性，在本研究並無探討。故建議後續研究者可針對績效改善策略的實行現況

及可行性做質量並行的相關研究。

(三)以實證研究來驗證績效改善策略的成效

績效改善策略最終目的，即要改善員工工作績效。由於本研究時間及人力有限，無法針對各績效改善策略去做實證研究，來驗證各績效改善策略的成效如何，是否能有效改善工作績效。故建議後續研究者可做相關的實證研究，以證明各工作績效改善的可行性及成效。

