

證券公司營業員轉型財富管理人員之影響與挑戰

The Influences and Challenges of Securities Firm's Trader Transforming into Financial Advisor

黃秀蓉 (Hsiu-Jung Huang)

朝陽科技大學財務金融系碩士

張阜民 (Fu-Min Chang)

朝陽科技大學財務金融系教授

陳志銘* (Chih-Ming Chen)

朝陽科技大學企業管理系台灣產業策略發展博士班博士生

摘要

本研究欲透過問卷方式，瞭解券商業務人員在面對財富管理業務時，所遇到的困難及需求，探討是否可以經由職業生涯、獎酬激勵以及抉擇理論，改變證券業務人員接受新型態業務的態度，並提供給證券商管理者在發展財富管理策略時一個思考的方向。本研究經由 SPSS 敘述統計分析後，提出以下結論：一、證券營業員必須正向面對數位交易的影響，以現有業務技能，發展證券本業以外的財富管理金融專業；二、證券營業員應該以樂觀的心態，接受產業轉型所帶來的變化，以因應未來的職場生涯發展。

關鍵詞：證券商；財富管理；理財人員

Abstract

This study aims to understand the difficulties and needs encountered by securities business personnel in the face of wealth management business by using questionnaire. We explore whether it is possible to change securities business personnel's acceptance of the new style through careers, rewards and incentives, choice theories. And we also provide securities firm managers with a direction for thinking when developing wealth management strategies. The results revealed that (1) Securities salespersons must face the impact of digital transactions positively, and use their existing business skills to develop wealth management finance professions other than the securities industry; (2) Securities salespersons should be optimistic Attitude, accept the changes brought about by industrial transformation, in order to respond to the future career development.

Keywords: Securities Firm; Wealth Management; Financial Management Personnel

* 聯絡作者 tcming0170@gmail.com

壹、緒論

一、研究背景與動機

國外風行多年的財富管理業務，自民國 95 年 7 月起正式上路，各金控子公司透過共同行銷及交叉行銷方式，金融機構透過策略聯盟的合作方式，提供各種財富管理的商品及服務，產品因此漸漸多樣化及複雜化。尤其市場許多直接金融商品，投資者須自行承擔風險，以及微利時代的來臨，個人資產管理必須具備信託、法律、稅務等理財規劃相關知識，個人投資理財困難度越來越高，因此透過專業理財的觀念，國人的接受度日趨提高。

由於國內任何一家綜合券商，無不要求從業人員進行交叉行銷，然而證券業務人員在核心業務上的競爭壓力已是十分的大，又再要求其進行交叉銷售的業務，多數從業人員均抱持著排斥、應付的心態。然而民國 97 年全球金融風暴之後，證券業面臨了前所未有的寒冬，在成交量萎縮，券商僅依靠經紀手續費收入已難以獲利，各家券商無不積極推展財富管理業務，從業人員不得不跟隨著公司的腳步進行轉型。

由於相關銀行業、證券業及保險公司所銷售之理財型商品，因理財業務人員的素質良莠不齊，不具備風險管理及財富管理專業知識，導致在金融風暴襲擊後，許多消費者因忽略資產配置的重要性，至資產大幅縮水。究因於各代銷金融機構行銷人員，忽略風險管理及未具備全方位財富管理專業知識，消費者在資訊不對稱下未能即時做好風險控管，突顯出完整的教育訓練及專業的培訓極其重要。

從業人員在面臨對內公司業務目標的要求，對外客戶資產的保全，其內心對此業務所帶來的壓力知覺感受，究竟到什麼樣的程度，正是本研究想要了解的議題。根據 Meglino (1977) 和 Huber (1981) 等人對工作壓力與工作績效之研究，指出當壓力增加時，績效也隨之增加，但當工作壓力到達某一個程度後，若再繼續增加，則工作績效反將降低，公司及從業人員能否在績效與壓力之間取得平衡，也希望透過本研究得到答案。

另外薪酬可說是人力資源管理中一項重要的功能，亦是員工關注的重點。薪酬與經營策略相結合，可增進企業及個人績效與競爭力 (張火燦，1996)；然而多數券商目前對跨售業務的獎酬制度標準不一，多數券商是採取有獎勵措施但無罰則的規定。也就是說，當銷售成功時，會有銷售獎金；但是若未達銷售目標，也不會影響到底薪或是其他福利制度，但其業務達成率與配合度，是會影響到員工的年終考績的。是故我們想知道證照、年資、...等不同條件，對從業人員跨售業務的付出是否對薪酬回報產生影響，亦是本研究欲於知曉之研究動機。

二、研究目的

歷史總是一再重演，景氣循環有高有低，投資人、財富管理業者、理財專員是否會記取金融風暴時的教訓，財富管理業者也要發揮專業為投資人把關，真正做到幫客戶財富的規劃配置，理財專員不能一味為達成業績，推銷不適合客戶風險屬性的產品給客戶。理財專員扮演公司和投資人之間的橋樑，券商要透過理專賺取無風險的手續費收入，客戶要透過理專賺取更高的報酬，而理專想要為自己賺進更多的獎金，這三者之間的利益

衝突或愛恨糾葛，以及主管機關從中所扮演的角色及制定何種相關規範，都是值得探討的問題（丁珮琿，2012）。

本研究欲達成的具體目的，擬經由券商營業員的問卷填寫，透過調查所產生之資料加以分析，歸納下列三點：

- 一、瞭解證券商業務人員從事跨售業務時，在公司予以各項資源協助下，對工作投入、工作壓力、薪酬滿足及工作績效個別的差異性。
- 二、探討證券商業務人員從事跨售業務時，因個人因素影響下，在工作投入、工作壓力及薪酬滿足之個別構面情形及分別對工作績效的差異性。
- 三、探討工作投入、工作壓力、薪酬滿足及工作績效間的相互影響關係，以更了解證券商業務人員進行跨售業務時的工作情況。

在了解財富管理業務發展對證券業及從業人員的貢獻度及重要性，以及券商營業員的行為心態、所面臨的角色利益衝突和職業道德之兩難；以及不同券商、不同地區，甚或不同年資之從業人員，在面臨從業環境丕變下，接受新的業務時，是否得到相對的報酬，及面臨什麼樣的壓力與挑戰後，能具體提供給管理階層在推動財富管理業務時，如何全面的給予從業人員協助與支持，讓從業人員能以更開放的態度接受轉型、面對挑戰、快樂工作。

貳、文獻探討

一、相關研究

(一)證券市場發展概述

臺灣證券市場的沿革應追溯到政府遷臺初期，民國三十八年，政府發行愛國公債，民國四十二年政府實施耕者有其田政策，徵收地主土地轉放給佃農，而以台泥、台紙、農林、工礦四大公營股票搭配補償地主，這些股票及愛國公債的流通，乃有零星店頭市場的形成。「證券管理委員會」（現今的金管會）（民國 49 年）以及「臺灣證券交易所」（民國 51 年）的設立，健全了整體證券市場發展制度，並促進台灣證券資本市場自由化（吳靜雨，2013）。

民國 75 年間，台灣經濟起飛、民間資金豐沛，帶動股市蓬勃發展，上市公司僅百餘家，散戶比重高達八至九成，股市時時可見齊漲齊跌、暴漲暴跌的情況。從民國 88 年到民國 108 年間，上市公司家數從 462 家增加到 942 家，幅度為 103.89%（圖 1）。上市股票市值，亦從 11 兆 8 千億元上升到 36 兆 4 千億元，幅度達 208.49%（圖 2）。然而台北股市成交量在民國 88 年有 29 兆 2 千 9 百億，到了民國 108 年成交量僅有 26 兆 4 千 6 百億（圖 3）。台灣經歷了二十年的經濟發展，但台北股市成交量沒有因為上市家數與總市值的增加有任何的上升，整個證券市場已然停滯，萎靡不振。

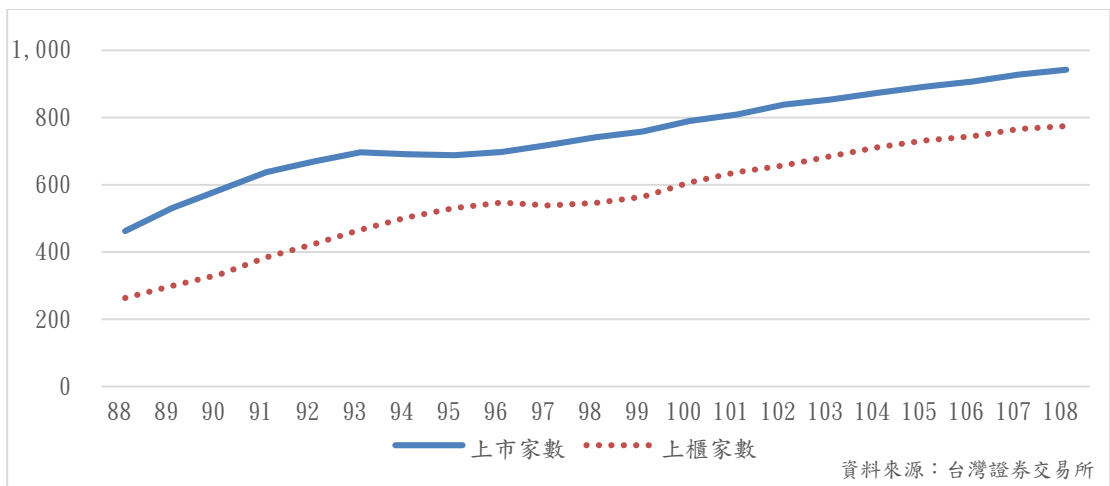


圖 1 歷年上市、上櫃公司家數

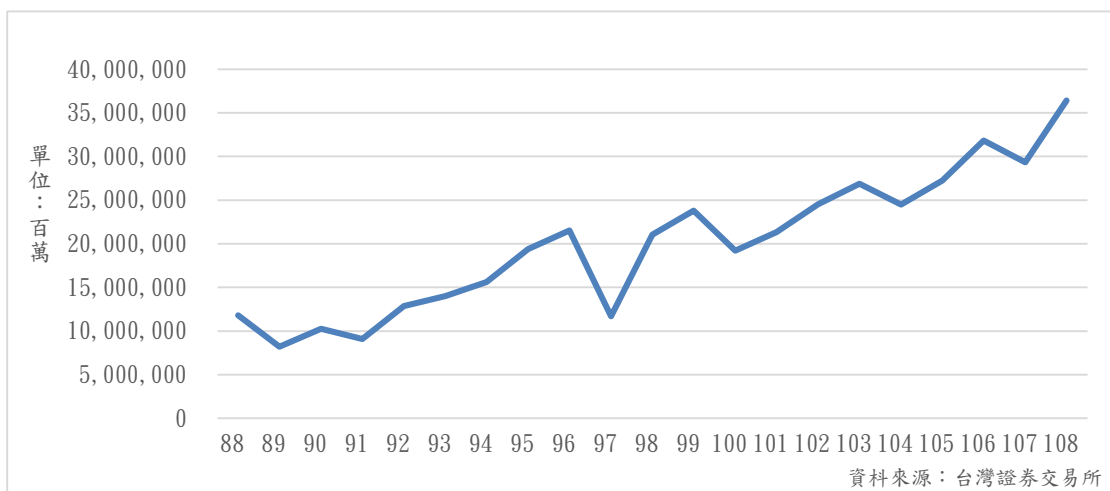


圖 2 台灣證券市場股票市值成長趨勢

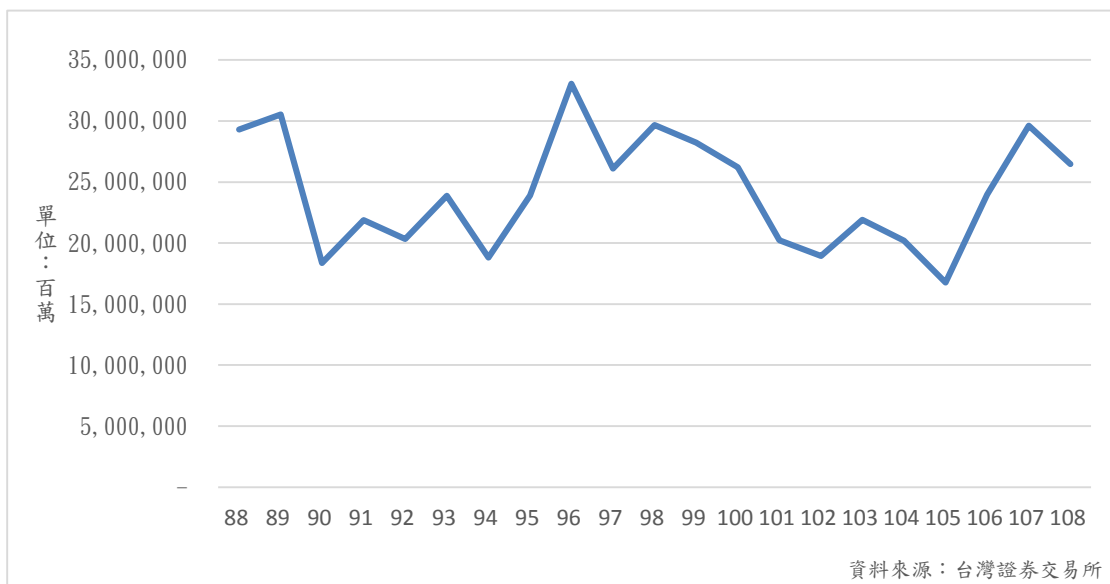


圖 3 台灣證券市場歷年市場成交量

再由國內投資人類別成交值比重來看，民國 88 年本國自然人買賣比重高達 88%，證券從業人員每天忙碌於客戶服務，相對報酬亦來得平均。然而至民國 108 年，國內自然人買賣比重下降至 58%，本國及僑外法人交易比重提高已達整體成交金額之 42%，且本國法人業務大都集中於部分券商，僑外法人又通常透過外資券商交易，加上法人議價能力強，券商無利潤可圖，證券經紀業務陷入瓶頸。由統計數據來看，民國 93 年證券商總公司仍有 148 家，截至民國 110 年則僅剩 105 家，券商仍不斷透過整併縮編，達到資本最佳效益化。

近年來，隨著金融業與證券業的自由化，直接金融成長的速度遠大於間接金融成長速度，使得資本市場在溝通企業籌資及民間投資理財活動上扮演更為重要的角色，資本市場之發達與健全攸關整體企業資金的籌措，也影響了整體經濟的穩定成長（吳靜雨，2013）。政府在民國 90 年開放金融業成立『金融控股公司』後，許多保險業、銀行界紛紛成立金融控股公司，金控公司如雨後春筍般出現，使得金融市場進入了戰國時代，競爭非常激烈。雖然經紀業務仍為各券商主要的收入來源，然近幾年來，由於電子交易盛行，民國 109 年 8 月電子下單比重達 74.3%，手續費折扣早成了紅海，單純依靠經紀業務，在成交量低靡時，實難支撐券商的生存。財富管理儼然成為券商發展多元服務，擴增收入來源不可或缺的一環。以國內 Y 券商為例，近年來折減比率屢屢升高，而發展財富管理業務之收入，則有往上攀升之跡象。

(二)證券業業務範圍

證券商乃從事證券之經紀、承銷及自營之業務，然依證券交易法第四十五條之規定，證券商經主管機關之核准得兼營他種證券業務或其他有關之業務，目前綜合證券商之經營內容，主要包括下列業務：承銷有價證券、於集中交易市場自行買賣有價證券、於集中交易市場受託買賣有價證券、在營業處所自行買賣有價證券、於營業處所受託買賣有價證券、辦理有價證券之融資及融券業務及辦理股務事項之代理業務等。除前述業務外，證期會亦頒布行政命令擴展各種與前述業務相關之業務，例如：於八十五年二月二十七日，以(85)台財證第五八九〇一號函，允許證券承銷商辦理募集發行有價證券、公開收購或公司購併事務相關之財務規劃、評估及顧問業務。而就自營業務而言，亦准許證券商為利率風險之規避而為有關衍生性商品之交易，而有關經紀業務，證券商公會及財政部證期會亦研擬有關受益憑證之分銷業務等（陳春山，1999）。

另外，證券商於其內部，亦設有研究部門、國外部門及債券部門，其中債券部門除為自營交易之外，亦提供客戶各種交易之諮詢及服務，而國外部門，包括協助國外法人於國內募資，及國內法人於國外發行證券等。而有關研究部分，則為整體證券商之協助部門，其乃蒐集產業概況及上市與上櫃公司之財務及業務資訊，以滿足經紀、承銷、自營、國外部門及債券部門之需求。

由於受到金融海嘯影響，各國證券交易市場過去幾年成交金額的複合年均成長率大多為負，惟與中國相關的證券市場，如香港與上海呈現正向；而台灣則是受到中國市場影響，對資金的吸引力逐漸下降。加上台灣資本市場自 2012 年起因為加徵稅費政策，造成台股量能萎縮，即使證所稅不確定性降低後，台股量能與周轉率依舊不振。不過整

體來看，全體證券商的獲利卻是呈現增長。若以綜合證券商與專業證券經紀商比較，則發現僅有經紀業務的證券商，其獲利與市場量能一樣呈現萎縮的情況，但是綜合證券商多元化的經營下，擺脫僅依靠經紀業務的窘境，獲利明顯增長（Lospefund，2019）。

(三)證券營業員面臨的現況與挑戰

證券市場在歷經 1998 年網路泡沫化到 2008 年金融海嘯這些年來，券商幾經整併，目前仍留存市場的從業人員普遍面臨老化問題，而年輕世代卻又對目前市況無太大的期望而顯得青黃不接，業務活動力明顯下降，營業員在接受新業務的意願低落下，產生了矛盾的排斥感。但券商發展財富管理的腳步卻不曾因此停歇，從業人員在職業生涯面臨轉變的壓力下，將財富管理業務視為畏途，抗拒甚或與公司形成勞資雙方緊張關係，導致影響券商財富管理的發展。而證券營業員在面臨職業生涯的轉變下，不得不跟隨公司的腳步，轉型成為財富管理人員時，面臨了許多的問題與挑戰。由於目前券商營業員的工作年資，往往超過一、二十年，對比銀行端的財管理專，雖非年輕有衝勁、對新金融商品的資訊吸收能力那麼強，但在財富管理大部份係證券化的商品情況下，多年累積的專業知識基礎，實為券商營業員最大的支持。

尤其證券業面對科技金融（Fintech）發展趨勢，為順應時代潮流配合資訊發展，提升金融消費者之便利性，證券商調整傳統經營模式，將金控公司旗下各事業單位的連結更方便，使企業積極將金融商品銷售逐步單一化窗口，金融業面臨其他行業競爭，證券業亦倍感壓力，相同地執行面的證券業務員受到的衝擊更直接(李慧芳，2016)。證券商導入 AI，智慧機器人不僅是提供理財資訊，更進化到能夠跟人應答，只要「靠一張嘴」就能完成下單，等於分擔掉許多接單、洽詢業務，傳統營業員恐面臨被 AI 搶飯碗的危機。雖然 AI 主要任務是擴大服務範圍，有助觸及人數的總量增加，真正人與人之間的接觸是無法取代，卻仍衝擊營業員舊有業務，故仍應積極轉變(正聲廣播公司，2018)。

就個別券商而言，證券網路交易前五大證券商網路交易業務市占率成長速度與經紀業務市占率成長速度間，皆有一定的高度正成長相關存在，且證券網路交易市占率成長幅度皆比公司經紀業務市占率成長快速，表示證券商推廣證券網路交易的經濟效應仍持續發酵中。由於經紀業務仍為各券商主要的收入來源，電子交易的盛行，使得過去十幾年來行動裝置科技進步發展，網路、手機、社群網站、雲端、大數據等科技趨勢，已經改變各行各業過去的傳統經營模式，金融科技不只是將原本證券商的各項功能數位化，也將其他應用帶進證券商業務範疇，發展出新形態的金融服務及商品（張景勛，2017）。

證券市場邁向高齡化，隨著人口結構的改變，提升年輕小資族投資意願，成為券商開拓長期客源的重要課題。為了讓台股吸引更多年輕的投資族群加入，各家券商斥資發展 FinTech，並把通路戰線運用到 LINE、FB 等社群媒體，結合 AI 人工智慧技術，讓投資理財更能夠為年輕族群加入。根據統計，2020 年台灣股市總開戶數當中，30 歲以下占比已突破 4 成，扭轉過去年輕人不投入股市的現象。搭上數位化浪潮，券商以低門檻、低手續成本及多元齊全平台等條件，吸引年輕客戶的心。

為此，國內大型券商近年皆投入不少資源，例如透過 APP 等軟體將理財資訊直接送到投資人眼前，強調個人化與即時性，以求更貼近時下年輕人生活。而電子下單比重持

續提升，以往證券商的「搶客大戰」也從傳統的實體通路轉向線上虛擬化，除集中設立數位接單中心外，還更進一步接軌到社群軟體，強化客戶黏著度(陳昱廷，2019)。

證券業環境在改變，營業員如果不跟著轉型就會被淘汰，實體通路價值也會消失，財富管理儼然成為券商發展多元服務，擴增收入來源不可或缺的一環。營業員亦應以現有業務技能，發展證券本業以外的財富管理金融專業，更應以樂觀的心態接受產業轉型所帶來的變化，以因應未來的職場生涯發展，走出去開拓客源、服務客戶，接受公司轉型才能生存下去(陳昱廷，2019)。

(四)財富管理業務發展概況

證券商財富管理大約可從 2005年開始，而發展的理念是以CFP的精神為主軸，回顧這十幾年的發展，證券商在經營從事財富管理上的挑戰依舊是遠遠大於銀行的。其實，證券商在理財人員的教育訓練及聘用上是超過一般銀行的標準。舉例來說，相較於銀行，證券從業人員在從事財富管理業務前必須先至公會參加24個小時的訓練課程，並且通過考試取得財富管理執照後才能執行業務。而銀行理專僅需取得相關業務證照，無須經由課程訓練就可開始執行業務。雖然證券商在理專的教育、商品的平台都有一定的特色，但回顧過去這十幾年的發展，證券商經營財富管理的規模仍遠遠不及銀行。其歸納為三個因素，第一就是證券商無法管理客戶的金流，一般客戶除了擁有多個銀行帳戶外，在券商所開立的帳戶僅作為交割之用途，券商是無法幫客戶保管資金的。雖然政府法規逐漸鬆綁，證券業開始可從事信託業務，但一般民眾對於資金操作的觀念，仍偏向習慣將錢存放在銀行。再者，券商經營海外有價證券主要是透過複委託平台，商品大多為海外債券、ETF、債券、短天期的連動債為主，但目前法規仍未開放海外有價證券可進行融資或融券交易，因此客戶在海外市場的每筆交易就必須做全額交割。相較於銀行，近期也開始陸續在探討開放基金、債券、連動債的融資券的方式，因此在政策及法規的限制下，券商在業務推動上速度較為緩慢。此外，證券商在人才招聘上是較為劣勢，除了不像銀行可提供理專較為充足的資源(如既有客戶群)經營，更也導致資深銀行理專缺少動力轉職來從事證券工作，而一般求職者在工作的選擇上，證券業也往往不是第一順位選擇。但隨著政府法規逐漸鬆綁，包括海外有價證券、質借、信託業務開放、開戶及交易流程的簡化，若能結合銀行服務優勢推動『一站式財富管理』平台，客戶亦可獲得更完整的金融資訊和服務，相信台灣的證券商在從事財富管理領域能有更突破的發展(陳智泉，2015)。

事實上，如果客戶願意，經過合適的安排，證券商應該也可以將客戶的事業轉換成為現金或其他資產，使客戶安逸的過退休生活。當然，從政府鼓勵金融機構辦理財富管理業務之角度出發，應該是希望可以建立人民優質之投資觀念，並且藉由制度保障人民之權益。證券商從過去到現在之經營型態，雖有業務員和投資人建立了長久的服務關係，但大部分均著重在有價證券受託買賣的經紀業務上，並未能提供專業理財顧問諮詢及一次購足的完整服務(證券商業同業公會六十週年特刊/業務篇2016)。為能提供客戶更完善的服務，同時又能增加證券商的營運效益與競爭力，發展財富管理業務是未來證券商必須努力的重要課題之一。目前除已開放之四項信託業務種類外，財富管理業務委員

會正積極與主管機關溝通協商，除應持續開放證券商以信託方式辦理財富管理業務範圍(如開放員工持股信託及員工福利儲蓄信託、他益信託、保險金信託等)，並應增加信託財產之運用範圍(如投資櫃買中心之黃金現貨等)，如此才能持續提升證券商辦理財富管理業務的競爭力，發揮經營綜效，並滿足投資人一次購足之投資理財需求。

二、文獻探討

蘇稚庭(2017)，在『金融科技對證券業經營衝擊之探討～以經紀業務通路轉型為例』中提到，就台灣金融業而言，證券業規模相對較銀行業小，而台灣股市近十年來市場量能萎縮，直接衝擊券商獲利，無論是基本環境不利投資或證券稅徵議題，皆影響投資人交易意願，因此不少證券公司合併或裁撤據點。此外FinTech在銀行端改變金流、服務模式，相形證券業也因規模、獲利及應用場域未被充份開發，在FinTech議題發揮的更少，而科技助長跨業競爭的可能，新創及資訊公司蓬勃發展，間接侵蝕證券業在微利時代的生存的空間。陳昱廷(2019)，在『國內證券業轉型對中生代營業員之影響與因應(以F公司為例)』中提到，目前國內證券金融環境受到數位化金融的影響，客戶直接網路上交易與獲取資訊，造成營業員逐漸被取代，網路交易的透明與同業的競爭，也不斷地侵蝕證券業的獲利。公司為了開源節流，利用金控資源將營業員轉型成理財顧問，銷售原本非屬證券本業的商品，並縮減營業據點裁減人力，造成證券業務員面臨不少困境。

黃虹綺(2016)，在『證券業之財富管理－以F證券財富管理業務為例』中提到，近些年來台灣股市成交量日漸萎縮，據證交所統計，2016 年全年台股周轉率只剩下64.4%，再破歷史新低紀錄，台股的流動率大降。同業公會資料顯示，我國證券商主要收入來源，經紀收入佔最大比例，其次為利息收入、自營相關收入、股利收入及承銷業務等。隨著市場削價競爭，低成交量與破歷史新低的周轉率，證券商勢必要拓展新的業務收入來源，另謀藍海。邱秣芸(2017)，在『影響證券業從業人員財富管理業務之主要因素分析』中提到，近年來因證所稅及補充二代健保政策因素影響，台灣投資人對於證券市場交易熱情下滑，資金皆轉往其他投資，使得證券交易量逐年下滑，證券商面臨成交量萎縮困境、電子下單交易量提升、手續費殺價競爭下，迫使證券業必需調整產業結構，另闢財源，轉而發展財富管理，但證券業產業轉型是否成功的先決條件就是公司轉型決心，與證券從業人員能否跟上公司轉型腳步，調整自我心態。

參、研究方法

一、研究對象與研究方法

本研究透過問卷調查法蒐集資料，透過設計 google 表單，藉由研究生公司內部經理人 line 群組，委託各分公司經理人轉發給內部營業員不記名填寫，並透過多位業內熟識友人協助，轉發給同業從業人員協助填寫，均為目前仍在業內服務之營業員。

本問卷設計時，參酌廖鈺仁(2016)問卷，分為二個部份。第一部份是個人基本資料，其中包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作地區、服務機構、證券業年資、職稱、證券證照、財富管理證照、及平均月收入。希望了解在不同條件下，對公司所提供的協

助及個人經營財富管理業務時的心態是否有所不同。第二部份則針對四大項目設計題目。

(一)公司經營財富管理時，是否給予足夠的協助與資源。例如：

- A1 貴公司是否將財富管理列為重點 KPI
- A2 產品是否多樣化足以提供客戶適性的需求
- A3 遇重大事件時，公司是否會主動提醒通知客戶，並給予資產配置調整建議
- A4 公司過去一年來對市場的趨勢判斷及預估，是否令投資人滿意
- A5 公司財富管理之數位平台是否建置完整
- A6 公司給予的教育訓練是否十分完整
- A7 公司商品獎金制度設定是否尚屬合理等等

(二)受訪者個人在經營財富管理業務時的職業道德及專業調查，如：

- A8 在篩選商品時，是否會優先考量客戶利益
- A9 是否曾為了業績，銷售客戶不當的商品
- A10 是否曾為了手續費收入的達成，叫客戶短線進出
- A11 是否可以自行判斷市場趨勢脈動

(三)客戶端所面臨的狀況，如：

- A12 是否認為客戶在申購商品時都已了解產品內容
- A13 客戶是否曾因投資失利而減少往來

(四)對轉型財富管理所面臨的挑戰及未來展望，如：

- A14 是否認為目前營業員經營財富管理仍顯困難
- A15 假設公司提供優渥獎金，是否願意用心經營財富管理業務，培養客群
- A16 是否會因為財富管理業務壓力太大，而打算轉換跑道

二、資料統計與分析

問卷完成後，於 2020 年 11 月至 2021 年 4 月間進行問卷調查，共獲得有效問卷 208 份，再利用 SPSS 13.0 統計套裝軟體進行樣本資料的統計與分析。

(一)敘述性統計：

本研究採用百分比法、平均值及標準差等方法，以了解樣本屬性資料的分佈情況，以及各變數平均值。

(二)獨立樣本T檢定：

本研究使用獨立樣本T檢定來分析二個不同類別基本資料對於營業員在經營財富管理時公司給予的協助與資源及自身經營財富管理時行為是否有顯著差異。

(三)單因子變異分析：

本研究使用單因子變異數來分析二個以上不同類別基本資料(年齡、教育程度、婚姻狀況、工作地區、服務機構、證券業年資、職稱及平均月收入等)，對於營業員在經營財富管理時公司給予的協助與資源及自身經營財富管理時行為是否有顯著差異。若差異達顯著，則以 Scheffe 法進行事後多重比較法進一步分析其差異。

肆、實證結果分析

此問卷並無針對特定券商營業員設計，發放問卷 300 份，回收問卷共計 208 份。依表 1 顯示，以研究生任職之元富證券所佔比率最高，共計 122 份，佔全體回收問卷比例之 58.7%，而其他券商營業員之問卷共回收 86 份，佔全體回收問卷之 41.3%。

表 1 收回之問卷服務機構結構分析表

券商	次數	百分比
元大	12	5.8
富邦	3	1.4
凱基	11	5.3
永豐金	4	1.9
群益	8	3.8
元富	122	58.7
日盛	15	7.2
其他	33	15.9
總和	208	100

一、個人基本資料之敘述統計

根據表 2 可得知，本研究的樣本中，在性別方面，男性為 96 人占樣本比例之 46.2%，而女性則為 112 人，占樣本比例之 53.8%。早期證券營業員的男女比例，存在女多於男的現象，而此行業特性，因女性營業員心思細膩較易取得客戶信賴，故可爭取較好之績效表現。但隨著性平觀念的普及化，社會大眾早已無此刻版之要求。而年齡分布以 50~59 歲營業員所佔比率 38.5% 為最高，次高為 40~49 歲營業員占 26.0%，二者總計占樣本之 64.5%。由於證券業普遍存在著從業人員老化問題，新生代營業員進入意願不高。但欣喜的是 2021 年以來，由於股市在市場資金寬鬆，各國政府積極救市下，年輕人比較願意進入這個行業，期望新血的注入，可以帶給沉寂已久的股市就業市場一番新的榮景。而教育程度依表顯示，大學學歷所佔人數達 51.9% 為最高，其次為專科學歷人數佔 24.5%，最低為高中職學歷佔 10.1%。由於教育的普及化，國人教育程度明顯提昇。而證券業在執行各項業務時，著重於證照之取得，在證券業務員及財管證照的持有者，分別占 98.1% 及 79.8% 之高比例。學歷對於執業時之專業度，似乎較無直接之關係。而婚姻狀況，已婚者 131 人，占 63% 較高。而工作地區，則以中部 90 人最多，占 43.3%。年資方面，營業員之年資分佈以 15 年~25 年之間為最高占 36.1%，年資次高為 25 年以上占 22.1%，而年資 3~10 年之間者僅占全體樣本之 10.6%。業內有一說法，一旦從事金融證券業，就無法適應傳統產業的工作型態，致使證券從業人員轉換工作跑道不易。證券業在西元 1989 年快速成長期，吸引了不少初出社會新鮮人投入證券金融從業市場，但在經歷了 2008 年金融海嘯後，新血增補不易，仍留在業內者，年資往往超過 15 年，多為資深從業人員。不過令人欣喜的是，2020 的大行情，似乎逐漸為證券從業市場注入活水，3 年以下年資人數亦占 14.9%，冀待證券業可以重新成為社會新鮮人就業的首選。而個人所得，營業員之平

均月收入分佈以7萬以上為最高占35.1%，次高為4~5萬占19.2%。因受訪者樣本職稱分佈上顯示，職稱達經理級以上占比達33.2%，薪資水準普遍高於平均外，問卷調查時間落在2020年11月~2021年3月，正值台股大盤日均量創歷史新高階段，證券從業人員業務獎金亦水漲船高。

表 2 基本資料之敘述統計

項目	分類	人數	%
性別	女	112	53.8
	男	96	46.2
年齡	20~29歲	33	15.9
	30~39歲	30	14.4
	40~49歲	54	26.0
	50~59歲	80	38.5
	60歲以上	11	5.3
教育程度	高中職	21	10.1
	專科	51	24.5
	大學	108	51.9
	研究所(含)以上	28	13.5
婚姻狀況	未婚	65	31.3
	已婚	131	63.0
	其他	12	5.8
工作地區	北部	63	30.3
	中部	90	43.3
	南部	52	25.0
	東部	3	1.4
證券業服務年資	3年以下	31	14.9
	3-10年	22	10.6
	10-15年	34	16.3
	15-25年	75	36.1
	25年以上	46	22.1
職稱	專員	44	21.2
	主任	12	5.8
	襄理	41	19.7
	副理	30	14.4
	經理	43	20.7
	協理	22	10.6
	副總	4	1.9
	其他	12	5.8
證券證照	無	4	1.9
	業務員	68	32.7

財管證照	高級業務員	136	65.4
	無	42	20.2
	有	166	79.8
平均月收入	20000-29999元	20	9.6
	30000-39999元	35	16.8
	40000-49999元	40	19.2
	50000-59999元	25	12.0
	60000-69999元	15	7.2
	70000以上	73	35.1

二、財富管理工作內容分析

券商推展財富管理業務時，公司是否提供業務人員適當的協助項目裡，由表 3 可見，各家券商均將財富管理列為重點 KPI，獲得 80.8%受訪者的同意，且有 75%的受訪者同意公司提供的產品項目多樣化，足以提供客戶適合的商品。然公司在市場趨勢專業判斷及建議、數位平台的建置及對從業人員的教育訓練及獎金制度，似乎表現差強人意，僅維持五成左右認同。

由表 4 可見，在從業人員個人經營財管業務時，雖然面臨業績壓力，但 81.8%的業務員仍恪守本份，會以優先考量客戶利益為先，適當的挑選商品推薦給客戶。且僅 26.5%的營業員曾為了業績，銷售客戶不當商品及 26.9%會要求客戶短線進出，賺取手續費收入。在個人專業度方面，則僅 53.9%營業員同意自己有能力判斷市場趨勢並給予客戶適當的建議，並且有 65.4%的客戶因投資失利而減少往來。在面臨如此市場，72.1%的從業人員認為目前券商營業員要經營財富管理業務仍顯困難重重。且券商目前獎金制度僅 52.4%營業員滿意。若管理階層願意讓利，提供更優渥的獎金制度給營業員，則有高達 77.9%的從業人員願意用心經營財富管理業務。在動能增加後，量能適必也能提高，創造雙贏的局面。而若券商僅一味的要求，給予壓力，則亦有 55.2%的從業人員考慮轉職，相信這不是管理階層樂見的結果。

表 3 公司推展財富管理業務時，提供協助之敘述統計

題目	同意度	次數	%	平均數
A1	非常不同意	8	3.8	4.18
	不同意	12	5.8	
	普通	20	9.6	
	同意	62	29.8	
	非常同意	106	51.0	
A2	非常不同意	3	1.4	4.06
	不同意	11	5.3	
	普通	38	18.3	
	同意	75	36.1	
	非常同意	81	38.9	
A3	非常不同意	5	2.4	3.60
	不同意	21	10.1	
	普通	66	31.7	
	同意	76	36.5	
	非常同意	40	19.2	
A4	非常不同意	6	2.9	3.62
	不同意	16	7.7	
	普通	66	31.7	
	同意	84	40.4	
	非常同意	36	17.3	
A5	非常不同意	8	3.8	3.52
	不同意	21	10.1	
	普通	71	34.1	
	同意	71	34.1	
	非常同意	37	17.8	
A6	非常不同意	8	3.8	3.5
	不同意	27	13.0	
	普通	61	29.3	
	同意	78	37.5	
	非常同意	34	16.3	
A7	非常不同意	10	4.8	3.45
	不同意	28	13.5	
	普通	61	29.3	
	同意	77	37.0	
	非常同意	32	15.4	

表 4 從業人員經營財富管理業務之敘述統計

題目	同意度	次數	%	平均數
A8	非常不同意	3	1.4	4.22
	不同意	12	5.8	
	普通	23	11.1	
	同意	69	33.2	
	非常同意	101	48.6	
A9	非常不同意	31	14.9	2.72
	不同意	74	35.6	
	普通	48	23.1	
	同意	33	15.9	
	非常同意	22	10.6	
A10	非常不同意	31	14.9	2.72
	不同意	75	36.1	
	普通	46	22.1	
	同意	34	16.3	
	非常同意	22	10.6	
A11	非常不同意	3	1.4	3.56
	不同意	12	5.8	
	普通	81	38.9	
	同意	89	42.8	
	非常同意	23	11.1	
A12	非常不同意	1	0.5	3.48
	不同意	28	13.5	
	普通	74	35.6	
	同意	80	38.5	
	非常同意	25	12.0	
A13	非常不同意	3	1.4	3.75
	不同意	17	8.2	
	普通	52	25.0	
	同意	93	44.7	
	非常同意	43	20.7	
A14	非常不同意	5	2.4	3.95
	不同意	7	3.4	
	普通	46	22.1	
	同意	86	41.3	
	非常同意	64	30.8	
A15	非常不同意	2	1.0	4.06
	不同意	7	3.4	
	普通	37	17.8	
	同意	92	44.2	
	非常同意	70	33.7	
A16	非常不同意	8	3.8	3.64
	不同意	25	12.0	
	普通	60	28.8	
	同意	55	26.4	
	非常同意	60	28.8	

由表 5 得知，目前各券商給予營業員每個月的財富管理手續費收入月目標，2 萬元以下占 62.5%，顯示大部份券商雖極欲將營業員轉型成理財專員，此項業務知易行難，並未給從業人員太高目標。由統計數字亦可發現，雖管理階層已避免給予營業員太大壓力，但仍有 63% 的從業人員在財富管理手續費收入上，達不到公司要求目標的五成以上，導致高達 81.8% 的從業人員在財富管理這項業務上，收入占比僅占 3 成以下。

表 5 從業人員財富管理業務目標及所得之敘述統計

項 目	分類	人數	%
您財富管理手續費收入 目標	7000元以下	93	44.7
	7000-19999元	37	17.8
	20000-49999元	29	13.9
	50000-99999元	23	11.1
	100000元以上	26	12.5
(承上題) 您此目標之 完成度	達不到30%	89	42.8
	約可達成50%	42	20.2
	約可達成70%	31	14.9
	幾乎都可達成	46	22.1
您來自財富管理所得， 平均約占您的獎金比 重(不含本薪)	10%以下	126	60.6
	10%-30%	44	21.2
	30%-50%	20	9.6
	50%-70%	10	4.8
	70%以上	8	3.8

三、不同基本資料對財富管理工作內容之差異比較

(一)性別對財富管理工作內容之差異比較

分析結果顯示，性別對公司經營財富管理時，是否給予適當的協助與資源時(A1-A7)，並無顯著的差異。如表 6 所示，性別對自身經營財富管理時，在『您曾為了業績，銷售客戶不當的商品』、『您曾為了手收達成，叫客戶短線進出』、『您認為自己可以判斷市場趨勢脈動』、『您認為目前營業員經營財富管理仍顯困難』以及『假設公司提供優渥獎金，您會願意用心經營財富管理業務，培養客群』時，有男生大於女生的狀況。而在『您的客戶曾因投資失利而減少往來』，則有女生大於男生的情況。

表 6 性別對自身經營財富管理時的差異比較

題目	性別	個數	平均數	標準差	p-value	有無顯著差異
A9	女	112	2.46	1.030	.001***	男>女
	男	96	3.02	1.330		
A10	女	112	2.48	1.057	.003***	男>女
	男	96	2.99	1.326		
A11	女	112	3.38	.737	.000***	男>女
	男	96	3.78	.861		
A13	女	112	3.56	.938	.001***	女>男
	男	96	3.97	.864		
A14	女	112	3.81	.875	.025**	男>女
	男	96	4.10	.989		
A15	女	112	3.92	.818	.009***	男>女
	男	96	4.23	.876		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(二)年齡對財富管理工作內容之差異比較

由表 7 顯示，60 歲以上組別，在公司給予的資源及協助上，教育訓練及獎金制度滿意度，明顯大於其他組別。在其他選項各組別中，則無明顯差異。

表 7 不同年齡對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	年齡	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A6	20-29 歲	33	3.21	.006***	60歲以上>其他組別
	30-39 歲	30	3.30		
	40-49 歲	54	3.43		
	50-59 歲	80	3.60		
	60 歲以上	11	4.45		
A7	20-29 歲	33	3.09	.006***	60歲以上>其他組別
	30-39 歲	30	3.33		
	40-49 歲	54	3.44		
	50-59 歲	80	3.50		
	60 歲以上	11	4.45		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

而表 8 中顯示，60 歲以上組別，在『您認為客戶申購商品時都已了解產品內容』選項上，明顯不同於其他年齡層。

表 8 不同年齡對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	年齡	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A12	20-29 歲	33	3.55	.013**	60 歲以上> 其他組別
	30-39 歲	30	3.33		
	40-49 歲	54	3.35		
	50-59 歲	80	3.59		
	60 歲以上	11	4.27		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(三)教育程度對財富管理工作內容之差異比較

在表 9 中，高中職學歷之從業人員認同公司在教育訓練上的完整性，明顯大於大學學歷之從業人員。

表 9 不同教育程度對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	教育程度	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A6	高中職	21	3.81	.034**	高中職>大學
	專科	51	3.71		
	大學	108	3.30		
	研究所(含)以上	28	3.64		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

表 10 中顯示，研究所以上學歷之營業員在『認為自己可以判斷市場趨勢脈動』、『假設公司提供優渥獎金，您會願意用心經營財富管理業務，培養客群』選項中，明顯高於專科學歷營業員。

表 10 不同教育程度對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	教育程度	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A11	高中職	21	3.48	.003***	研究所(含)以上> 專科
	專科	51	3.27		
	大學	108	3.61		
	研究所(含)以上	28	3.96		
A15	高中職	21	3.95	.005***	研究所(含)以上> 專科
	專科	51	3.73		
	大學	108	4.18		
	研究所(含)以上	28	4.32		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(四)婚姻狀況對財富管理工作內容之差異比較

在表 11 中，已婚營業員在『貴公司給予您的教育訓練十分完整』及『貴公司商品獎金制度設定尚屬合理』項目中，滿意度明顯高於未婚者。

表 11 不同婚姻狀況對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	婚姻狀況	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A6	未婚	65	3.18	.012**	已婚>未婚
	已婚	131	3.65		
	其他	12	3.50		
A7	未婚	65	3.17	.026**	已婚>未婚
	已婚	131	3.60		
	其他	12	3.33		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

而在『您認為客戶申購商品時都已了解產品』選項中，其他婚姻狀況之營業員則明顯大於未婚者，如表 12 所示。

表 12 不同婚姻狀況對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	婚姻狀況	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A12	未婚	65	3.22	.009***	其他>未婚
	已婚	131	3.58		
	其他	12	3.83		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(五)工作地區對財富管理工作內容之差異比較

在原始資料蒐集時，問卷中將工作地區區分為北、中、南、東四區，但因受訪者中，東部樣本數過少，僅占 1.92%，故將其併入南部加以分析。得出結果中，如表 13 所示，南部和東部營業員在公司產品是否多樣化，足以提供客戶適性需求選項中，明顯大於中部的營業員。

表 13 不同工作地區對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	工作地區	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A2	北部	63	4.13	.027**	南部.東部>中部
	中部	90	3.87		
	南部.東部	55	4.29		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

而在營業員自身經營財富管理行為時，『客戶曾因投資失利而減少往來』情況，南部.東部較中部明顯。『認為目前營業員經營財富管理仍顯困難』選項，北部營業員則明顯大於中部，如表 14 所示。

表 14 不同工作地區對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	工作地區	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A13	北部	63	3.75	.008***	南部.東部>中部
	中部	90	3.57		
	南部.東部	55	4.05		
A14	北部	63	4.22	.006***	北部>中部
	中部	90	3.73		
	南部.東部	55	3.98		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(六)服務機構對財富管理工作內容之差異比較

由於樣本中服務機構分佈較廣，遂將即將合併之富邦金及日盛金樣本數合併，除了目前前三大券商，元大、富邦&日盛及凱基證，以及研究生所屬之元富證外，前五大券商之永豐金及群基證樣本數僅個位數，亦將其合併分析，餘為其他規模較小之券商樣本數。在表 15 中顯示元大營業員在『貴公司是否將財富管理列為重點 KPI』及『貴公司產品多樣化足以提供客戶適性的需求』選項高於其他較小規模券商，而在『公司過去一年來對市場的趨勢判斷及預估，令投資人滿意』及『貴公司給予您的教育訓練十分完整』則明顯高於凱基。另外在『公司財富管理之數位平台建置完整』的滿意度，元大營業員亦高於富邦及日盛。

表 15 不同服務機構對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	服務機構	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A1	元大	12	4.58	.035**	元大>其他
	富邦.日盛	18	4.17		
	凱基	11	4.45		
	永豐金.群益	12	3.92		
	元富	122	4.29		
	其他	33	3.67		
	其他	33	3.67		
A2	元大	12	4.58	.010***	元大>其他
	富邦.日盛	18	3.72		
	凱基	11	3.73		
	永豐金.群益	12	4.25		
	元富	122	4.17		
	其他	33	3.67		
	其他	33	3.67		
A4	元大	12	4.42	.023**	元大>凱基
	富邦.日盛	18	3.61		
	凱基	11	3.09		

	永豐金.群益	12	3.83		
	元富	122	3.56		
	其他	33	3.64		
A5	元大	12	4.42	.012**	元大>富邦&日盛
	富邦.日盛	18	3.11		
	凱基	11	3.64		
	永豐金.群益	12	3.75		
	元富	122	3.52		
	其他	33	3.30		
A6	元大	12	4.25	.039**	元大>凱基
	富邦.日盛	18	3.22		
	凱基	11	3.18		
	永豐金.群益	12	3.33		
	元富	122	3.57		
	其他	33	3.24		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

在表 16 中顯示，營業員在自身經營財富管理時之行為，永豐金&群益之營業員，在篩選商品時，會優先考量客戶利益，明顯大於富邦&日盛。

表 16 不同服務機構對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	服務機構	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A8	元大	12	4.50	.004***	永豐金.群益> 富邦.日盛
	富邦.日盛	18	3.72		
	凱基	11	4.27		
	永豐金.群益	12	4.67		
	元富	122	4.33		
	其他	33	3.79		
	永豐金.群益	12	3.58		
	元富	122	4.07		
	其他	33	3.85		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(七)證券業年資對財富管理工作內容之差異比較

而在表 17 中，服務年資在 25 年以上者，認為公司給予的教育訓練十分完整明顯高於服務年資介於 3-10 年間之營業員。

表 17 不同服務年資對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	服務年資	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A6	3年以下	31	3.45	.025**	25年以上>3-10年
	3-10年	22	3.09		
	10-15年	34	3.24		
	15-25年	75	3.53		
	25年以上	46	3.85		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

而表 18 中，不同服務年資在自身經營財富管理時之行為，有較多明顯之差異，如『篩選商品時，會優先考量客戶利益』選項，25 年以上年資大於 3-10 年年資之營業員。『曾為了業績，銷售客戶不當的商品』中，10-15 年年資者，大於 25 年以上年資者。另外在『曾為了手收達成，叫客戶短線進出』選項，3-15 年年資者，大於 25 年以上年資之營業員。『客戶曾因投資失利而減少往來』情況中，3-15 年年資者，明顯大於 3 年以下年資之營業員。

表 18 不同服務年資對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	服務年資	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A8	3年以下	31	4.29	.003***	25 年以上>3-10 年
	3-10年	22	3.68		
	10-15年	34	3.97		
	15-25年	75	4.24		
	25年以上	46	4.57		
A9	3年以下	31	2.52	.018**	10-15 年>25 年以上
	3-10年	22	3.05		
	10-15年	34	3.18		
	15-25年	75	2.72		
	25年以上	46	2.35		
A10	3年以下	31	2.65	.014**	3-15 年>25 年以上
	3-10年	22	3.14		
	10-15年	34	3.12		
	15-25年	75	2.71		
	25年以上	46	2.28		
A13	3年以下	31	3.32	.041**	3-15 年>3 年以下
	3-10年	22	4.00		
	10-15年	34	3.94		
	15-25年	75	3.79		
	25年以上	46	3.72		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(八)職稱對財富管理工作內容之差異比較

由於原始樣本中，職稱副總者僅占 4 位，將其併入協理以上職稱，均為公司高階主管項目。表 19 顯示，在『貴公司產品多樣化足以提供客戶適性的需求』選項中，協理以上高階主管明顯大於襄理級營業員。而在『遇重大事件時，貴公司會主動提醒您通知客戶，並給予資產配置調整建議』時，無職稱者則明顯大於襄理級營業員。另外『貴公司商品獎金制度設定尚屬合理』選項，協理以上營業員則大於主任級營業員。此外在不同職稱對自身經營財富管理行為，則無明顯差異。

表 19 不同職稱對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	職稱	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A2	專員	44	4.11	.039**	協理以上>襄理
	主任	12	3.83		
	襄理	41	3.80		
	副理	30	3.97		
	經理	43	4.00		
	協理以上	26	4.62		
	其他	12	4.17		
A3	專員	44	3.64	.028**	其他>襄理
	主任	12	3.42		
	襄理	41	3.17		
	副理	30	3.80		
	經理	43	3.65		
	協理以上	26	3.73		
	其他	12	4.17		
A7	專員	44	3.20	.048**	協理以上>主任
	主任	12	3.17		
	襄理	41	3.34		
	副理	30	3.37		
	經理	43	3.51		
	協理以上	26	4.04		
	其他	12	3.67		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(九)持有證券證照類別對財富管理工作內容之差異比較

本次問卷調查回收樣本數中，由於未持有證券證照者僅 4 名，是否為期貨從業人員或財富管理專責人員無從考證，故在本分析項目裡，將無證照者排除。從表 20 中顯示，高級業務員認為公司將財富管理列為重點 KPI 同意度明顯高於業務員。此外持有證券證照類別對自身經營財富理時，並無明顯之差異。

表 20 持有證券證照類別對公司經營財富管理給予的協助與資源差異比較

題目	證券證照	個數	平均數	標準差	p-value	有無顯著差異
A1	業務員	68	3.87	1.208	.007***	高級業務員>業務員
	高級業務員	136	4.33	.982		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(十)財富管理證照對財富管理工作內容之差異比較

表 21 中顯示，持有財富管理證照者，認為公司將財富管理列為重點 KPI，較無財管證照之從業人員為高。但在『遇重大事件時，貴公司會主動提醒您通知客戶，並給予資產配置調整建議』時，無財管證照之營業員，高於持有財管證照者。此外有無財管證照，在自身經營財富管理時並無差異。

表 21 持有財管證照與否對公司經營財富管理給予的協助與資源差異比較

題目	財管證照	個數	平均數	標準差	p-value	有無顯著差異
A1	無	42	3.86	1.201	.028**	有>無
	有	166	4.27	1.028		
A3	無	42	4.00	.855	.002***	無>有
	有	166	3.50	.995		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

(十一)平均月收入對財富管理工作內容之差異比較

在平均月收入不同之營業員中，在『貴公司商品獎金制度設定尚屬合理』選項，月薪落在 60000-69999 元營業員明顯高於 40000-49999 元月薪之營業員，認為獎金制度是合理的，如表 22 所示。

表 22 平均月收入不同對公司經營財富管理時給予的協助與資源認同差異比較

題目	平均月收入	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A7	20000-29999 元	20	3.25	.013**	60000-69999元 >40000-49999元
	30000-39999 元	35	3.23		
	40000-49999 元	40	3.13		
	50000-59999 元	25	3.32		
	60000-69999 元	15	3.87		
	70000 元以上	73	3.74		

註：** (表0.01<P值<0.05) *** (表P值<0.01)

表 23 中，平均月收入 40000-49999 元營業員在『您曾為了手收達成，叫客戶短線進出』選項上高於 60000-69999 元間之營業員，而在『您認為自己可以判斷市場趨勢脈動』中，20000-29999 元及 70000 元以上營業員則高於 30000-39999 元以上收入營業員。而月收入在 40000-49999 元營業員在『您的客戶曾因投資失利而減少往來』選項上，則高於 20000-29999 元收入之營業員。而 60000-69999 元收入之營業員在『假設公司提供優

渥獎金，您會願意用心經營財富管理業務，培養客群』選項上，明顯高於 30000-39999 元月收入之營業員。

表 23 平均月收入不同對自身經營財富管理時行為之差異比較

題目	平均月收入	個數	平均數	顯著性	是否全部都相同
A10	20000-29999 元	20	2.60	.044**	40000-49999 元 >60000-69999 元
	30000-39999 元	35	2.97		
	40000-49999 元	40	3.13		
	50000-59999 元	25	2.64		
	60000-69999 元	15	2.13		
	70000 元以上	73	2.55		
A11	20000-29999 元	20	3.75	.031**	20000-29999 元 及 70000 元以上 >30000-39999 元
	30000-39999 元	35	3.31		
	40000-49999 元	40	3.35		
	50000-59999 元	25	3.44		
	60000-69999 元	15	3.73		
	70000 元以上	73	3.75		
A13	20000-29999 元	20	3.30	.020**	40000-49999 元 >20000-29999 元
	30000-39999 元	35	3.74		
	40000-49999 元	40	4.10		
	50000-59999 元	25	3.88		
	60000-69999 元	15	3.40		
	70000 元以上	73	3.71		
A15	20000-29999 元	20	4.25	.013**	60000-69999 元 >30000-39999 元
	30000-39999 元	35	3.74		
	40000-49999 元	40	3.85		
	50000-59999 元	25	4.08		
	60000-69999 元	15	4.53		
	70000 元以上	73	4.18		

註：** (表 0.01<P 值<0.05) *** (表 P 值<0.01)

三、從業人員經營財富管理時的獎酬交叉分析與壓力分析

由表 24 顯示，各家券商訂定財富管理手續費收入目標不一，而從業人員達成率亦不如預期。藉由名義量數為主之列聯系數分析，所得數值為 0，表示兩者並無相關。故縱然公司訂定財管手收目標在 7000 元以下，仍有高達 51.61%的營業員達成率不到 3 成。

表 24 財富管理手續費收入月目標*此目標之完成度交叉表

目標之完成度		達不到 30%	約可達成 50%	約可達成 70%	幾乎都 可達成	總和	%
財富管理 手續費收 入月目標	7000 元以下	48	16	11	18	93	44.71
	7000-19999 元	16	14	3	4	37	17.79
	20000-49999 元	10	8	7	4	29	13.94
	50000-99999 元	5	1	8	9	23	11.06
	100000 元以上	10	3	2	11	26	12.50
	總和	89	42	31	46	208	
百分比		42.79%	20.19%	14.90%	22.12%		

而表 25 中顯示，目前從業人員由財富管理中獲得的所得仍然偏低。且經 Phi 值與 Cramer's V 值之顯著性近似值為 0.07 分析，平均月收入與財富管理所得占比並無顯著相關。

表 25 平均月收入*來自財富管理所得占獎金比重(不含本薪)交叉表

來自財富管理所得 占獎金比重(不含本薪)		10%以下	10%-30%	30%-50%	50%-70%	70%以上	總和
平均 月收入	20000-29999 元	18	1	1	0	0	20
	30000-39999 元	23	10	1	1	0	35
	40000-49999 元	28	8	3	0	1	40
	50000-59999 元	13	3	6	2	1	25
	60000-69999 元	7	1	2	3	2	15
	70000 元以上	37	21	7	4	4	73
總和		126	44	20	10	8	208

至於在工作壓力方面，本研究列了四種從業人員較容易感受到的壓力來源，依序為主管的壓力、業績的壓力、客戶賠錢的壓力、同儕競爭的壓力等。從表 26 看出最感壓力調查中，客戶賠錢的壓力及業績的壓力兩項，均占了三成以上，成為從業人員主要的壓力來源。而同儕的壓力較不為從業人員所感受。

四、結果分析探討

經由實證結果，我們發現不同背景條件下的從業人員，在面對經營財富管理業務時，的確存在著不同的差異性，而其中我們可以歸納出以下幾項值得探討的現象。

- (一)證券從業人員年齡老化，出現斷層。但近兩年因受 Covid-19 疫情影響，各國央行救市，市場資金充沛，各國股市一片榮景，吸引新世代年輕就業人口的投入，為證券業增添許多新血。
- (二)在不同性別經營財富管理業務時，可明顯看出男生積極度較佳，女生相對保守。但站在客戶立場，如何選擇一位真正可以為其管理資產，並創造較佳績效之理財專員，

- 券商可透過 KYC 了解客戶屬性後，給予適性的建議，達到客戶的需求。
- (三)研究所以以上學歷者對自身經營財富管理時之行為，相較其他學歷之從業人員來得有自信。由此判斷，若公司給予較完整的教育訓練時，將有助於從業人員更有力量面對不同的客戶。
- (四)因南、東部投資人在接收新商品資訊時，相對北、中部投資人有落差，南部&東部的從業人員，對公司提供的產品多樣性，已足以滿足投資人需求，故滿意度明顯較中部從業人員為高。
- (五)108 年元大證券財富管理信託業務市占率高達 29.35%，為市場次高券商之 1.56 倍。以其遍布全台 146 家的實體數位化通路和專業理財團隊，主打優異客製化理財服務，深獲投資人信任，穩居業界龍頭。在不同服務機構經營財富管理時，從業人員對公司提供協助的滿意度上，元大證券的營業員明顯高於各券商。
- (六)服務年資較久之從業人員較不會為了業績而不顧客戶權益，要求客戶買不適當的商品，甚至短線進出。金融業極為重視職業道德，主管機關希望可以減少金融糾紛，甚至需通過考試方能執業。但能否真正做到替客戶把關，便存乎人心了。

表 26 從業人員工作壓力分佈表

壓力來源	壓力最大		壓力次之	
	次數	%	次數	%
主管	58	27.9	59	28.4
業績	72	34.6	74	35.6
客戶賠錢	73	35.1	64	30.8
同儕競爭	5	2.4	11	5.3
壓力來源	略有壓力		較無壓力	
主管	65	31.3	26	12.5
業績	55	26.4	7	3.4
客戶賠錢	52	25.0	19	9.1
同儕競爭	36	17.3	156	75.0

伍、結論與建議

一、結論

本國內各券商近年來折減比率屢屢升高，而發展財富管理業務之收入，則有往上攀升之跡象。但由於券商財富管理業務起步較銀行端晚，業務範圍較窄，令一般投資人對券商業務人員產生較不專業之刻板印象。且由於目前券商營業員的工作年資，往往超過一、二十年，對比銀行端的財管理專，雖非年輕有衝勁、對新金融商品的資訊吸收能力那麼強，但在財富管理大部份係證券化的商品情況下，多年累積的專業知識基礎，實為券商營業員最大的支持，應在公司的協助及自我努力成長下，快樂工作，接受挑戰，順利轉型。研究經由 SPSS 敘述統計分析，提出以下結論：(一)證券營業員必須正面面對數

位交易的影響，以現有業務技能，發展證券本業以外的財富管理金融專業；(二)證券營業員應該以樂觀的心態接受產業轉型所帶來的變化，以因應未來的職場生涯發展。

二、建議

經由本研究問卷調查中，營業員對公司發展財富管理仍有相當高的排斥感。在面對不願意隨著公司轉型而改變的業務同仁時，高階主管是否應探究其中原因，予以改善，並提供協助。經問卷回饋分析，歸納以下幾點業務人員所面臨的挑戰。首先是公司給予之教育訓練不足，致使執行業務時無法展現專業度。本文建議除輔導業務人員考取專業證照外，並應安排各項商品之教育訓練，瞭解商品內容，教授銷售技巧。第二是客戶結構鬆散，認為無適合發展財富管理之重點客戶。本文建議公司應安排各項開拓人脈客源之講座、活動，並結合金控資源，引進廣大客群，讓從業人員不致無所適從。第三是現行獎金制度不佳，推展財富管理意興闌珊。本文建議是公司應全面檢視獎金制度，為吸引員工能投入該項業務，是否讓利員工，達到公司業績增長，員工紅利飽足的雙贏局面。第四是人員老化屆退，接受挑戰動力不足。本文建議是公司在面臨員工老化，已無業務活動力下，應積極培育新人，新生代的加入，可活化公司業務活動，讓公司朝向永續經營之目標。

參考文獻

一. 中文部份:

Lospefund (2019)。台灣證券商的困境與機會。取自

<https://losprivateequity.wordpress.com/2019/08/01/>

丁珮琚 (2012)。銀行理財專員財富管理行為分析探討-以北部地區銀行為例。交通大學管理學院財務金融碩士論文。

正聲廣播公司 (2018)，〈Fintech元年台灣金融科技起飛〉系列報導，正聲廣播公司。取自<https://www.csbc.com.tw/Fintech.csbc/>

吳靜雨 (2013)。我國證券業發展趨勢及創新營運模式之探討，國立交通大學財務金融學程碩士論文。

李慧芳 (2016)。金融科技(Fintech)發展的國際趨勢與對我國的借鏡。取自

<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10254>

邱秣芸 (2017)。影響證券業從業人員財富管理業務之主要因素分析。國立中興大學高階經理人在職專班碩士論文。

張火燦 (1996)。策略性人力資源管理，經濟部投資業務處，取自

<http://www.dois.moea.gov.tw/main.asp>

張素菱 (2007)。財富管理產業之實務探討。國立中央大學財務金融學系碩士在職專班碩士論文。

張景勛 (2017)。數位金融發展趨勢與契機。證券服務659。

陳春山 (1999)。證券商發展為投資銀行之展望，五南圖書出版公司。

陳昱廷 (2019)。國內證券業轉型對中生代營業員之影響與因應—以F公司為例。世新大學企業管理碩士論文。

陳智泉（2015）。淺談台灣地區銀行及證券業發展財富管理面臨之挑戰。取自

<https://www.tfsr.org.tw/>

黃虹綺（2016）。證券業之財富管理－以F證券財富管理業務為例。國立政治大學經營管理碩士論文。

廖鈺仁（2016）。顧客關係管理、關係行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性之研究－以某證券公司財富管理業務為例。朝陽科技大學企業管理碩士論文。

證券公會六十週年特刊／業務篇（2016）。取自<http://www.csa.org.tw/B00/B06.asp>

蘇稚庭（2019）。金融科技對證券業經營衝擊之探討~以經紀業務通路轉型為例。台灣科技大學資訊管理碩士論文。

二. 英文部份:

Huber, V. L. (1981). Managing stress for increased productivity. *Supervisory Management*, 26(12), 2-12.

Meglino, B. M. (1977). Stress and Performance: Are they always incompatible, *Supervisory Management*, 22, 2-12.