



一個理專人員的建議

PB3是本行財富管理的主力部隊，然受限於主客觀條件，PB3同仁的壓力與業務行為皆處在一個不合理的情境，連帶也會傷害本行財富管理業務的長遠發展。銀行經營高層應該重視下列長期的結構性問題：

1、人力不足、目標不合理：近幾年理財業務的預算都是逐年成長的要求，相對的業務人力卻出現老化及弱化的兩極情境，流失率高，中堅(間)的PB3逐漸空洞化，青黃不接、後繼無人，相信再優秀的主管都有無力回天的挫折感。就理財業務的實務而言，任一個PB3同仁業績不可能無限制地一直成長，何況本行長期處在在預算成長、人力不足雙重壓力下。如一昧地高壓管理，迫使同仁鋌而走險，傷害客戶對本行的信任，將逐漸侵蝕本行財富管理基礎。



2、IPO過度：迫使同仁成為銷售機器，而忽略財富管理應有的資產配置要求。總行推展IPO的動機是不是所謂的資產配置觀念？往前推到基金公司，其關心的應在市況及發展預期下客戶可能會喜歡的產品，資產配置從不會是基金公司的首選。從基金公司就不是資產配置的想法，本行自然也無須自欺欺人表示是從資產配置出發。無可否認的，IPO的衡量對銀行收益挹注不小，這才是總行IPO最主要的目的。

IPO產生的問題可從以下情境窺知一二：① 同仁叫客戶贖回其他基金買IPO商品、② IPO商品閉鎖期一過同仁叫客戶出場、③ IPO都是低手續費搶銷量及④ 每個PB3的IPO都是有錢的熟面孔(客戶)。基於銀行收益的IPO無可厚非，但對於IPO的頻率及分配銷量應有所節制，才不致產生太大的扭曲力道。

3、銷售管理：要AP、衝銷量，已到了沒人性的程度。

從人性言，管理的壓力是必須的，但拿捏不可不慎。強壓式管理，短期看得到產出，但長此以往一壓再壓，只會讓同仁向心力渙散，對公司認同感下降。一兩千萬的AP與同仁的向心力，孰輕孰重，端在總經理的一念之間。

建議事項：

1、適度增補PB3人力-應建立多元的PB3來源。

(1)人資處：整批招募的權責單位，以暑假畢業期間為主要的招募時點。

(2)業務區：分行通路營運期間的人力需求責任，建議應放在業務區，由業務區負責轄下分行的人力增補。

(3)分行：分行該做的，只是救急下的自力救濟行為。

(4)通路管理單位：透過分行營運處協助業務區招募人力。

2、總行應有訂立合理目標的概念-官逼民反，造反有理。不應該讓各級主管恣意決定，讓同仁長期處在過度高壓的情境之下。這個論述，同樣是適用在督導主管對業務區、業務區督導對分行、分行經理/業務主管對PB3同仁。關於這些合理目標的訂定，建議應由總經理責成相關單位定出，期間應讓工會及一線同仁參與。

3、IPO及RELAUNCH頻率應審慎，且每次的IPO不可因AP考量而要求(訂定)不合理的銷量。

4、總經理信箱-建請總經理考慮設個專用信箱，接受同仁正面、非惡意批判的建議/意見。

金控端給予銀行端無上限的超高目標額，只會引起反彈，造成負面效應，同仁努力應給予適當鼓勵，而非拿到與努力不成比例的獎勵結果。