

案例(一) 複委託衝上市佔第一 國泰證券菁英種子轉型

國泰證券營運管理處行政管理暨人力資源部 紀麗君、蕭家柔、林欣蕾口述
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 採訪整理



國泰證券 2012 年起因台股交易量下滑推出**複委託(註3)**交易業務，2014 年啟動 AG2.0 菁英種子轉型計畫，並搭配發展 iCAP 職能導向課程，透過完整的培訓機制，於 2016 年拿下國家人才發展獎、2017 年同時獲得 TTQS 金牌認證以及金彝獎-傑出人才培育獎。且複委託業績人均產值從 6 萬元提升至 97 萬元，成長 16 倍，2016 年複委託交易量站上國內券商第 1 名，迄今蟬聯市場第一名。

職能 **應用**

- 個人發展計畫(IDP)
- 績效管理
- 發展職能導向課程

職能可以運用於個人職能檢測、個人發展計畫；企業求才條件設定、工作說明書，以及績效管理(能力考核)等招募選才人力資源用途；培訓機構 / 學校之職能導向課程規劃；能力證明制度設計等。國泰證券將職能應用於個人發展計畫(IDP)、績效管理，以及職能導向課程，成功地協助業務同仁進行轉型。

註3 複委託(Sub-brokerage)：正式名稱為「受託買賣外國有價證券業務」，投資者到具有「海外證券複委託資格」的國內券商開立複委託帳戶，再透過此帳戶來買賣外國股票，因為委託單經過國內及國外券商兩次動作，故稱為「複委託」。



國泰用 職能 迎接下一個 50 年

國泰證券成立於 2004 年，為國泰金控旗下之子公司，員工人數約 650 名。

- 2012 年，因國泰人壽成立 50 週年，國泰金控邀請麥肯錫(McKinsey)管顧進行企業診斷，找出公司高階主管未來待發展的 6 大領導力，希望藉此改變公司主管的行為。
- 國泰金控於 2013 年委託宏智管顧(DDI)針對 6 大領導力進行培訓，運用「人才盤點工具」教導集團主管人才培育的觀念，為國泰證券正式引進職能分析的關鍵點。
- 配合人才盤點結果，引進韜睿惠悅(Willis Towers Watson)管顧導入績效管理制度，結合個人發展計畫(IDP)，每年年中與年底由主管檢核員工的 IDP 是否有針對能力缺口補足。至此，國泰證券跟著國泰集團在職能之路打下穩固的奠基。
- 2015 年，國泰證券導入人才發展品質管理系統(TTQS)評鑑取得銀牌，為了持續改善，進一步盤點現有訓練課程，選擇「AG2.0 菁英種子轉型計畫」發展職能導向課程(iCAP 課程)，協助營業員成功轉型。

「在國內有關人才培育的獎項，我們都拔得頭籌，因為我們想做證券業的領先者」紀經理這麼自許。**國泰證券成功地運用職能協助業務同仁進行轉型。**

市場優勢大 鎖定複委託交易

台股 2012 年起受證所稅開徵影響，加上國際金融市場波動、景氣不佳等因素，導致成交量下滑。依台灣證交所統計，2015 年台股大盤日均量為 1,168 億，較 2014 年減少 31 億，2016 年 10 月上市股票日平均成交值僅剩 603 億元，創 2009 年 2 月以來近 8 年新低，直逼金融海嘯時期水準。

國泰證券行政管理暨人力資源部紀麗君經理(以下簡稱：紀經理)指出，早年在證券每日萬點的榮光時，營業員盛傳當時投資者是將紅包綁在釣線上，請營業員幫忙下單，這樣的榮光早已不復存在。2012 年起證券業的寒冬來臨，在凜冽寒風吹拂下，國內綜合券商獲利降溫，國泰證券卻異軍突起。他們究竟是如何辦到的呢？

國泰證券為國泰金控旗下子公司，全公司有 650 名員工，台股交易量萎縮，直接影響營業員薪資，公司針對 150 名營業員展開轉型計畫。紀經理指出，國泰證券鎖定複委託(Sub-brokerage)交易，由國際金融處精選近 30 個海外投資標的，供客戶買賣外國有價證券。複委託交易因國內競爭少，談價空間小，所以佣金相對較高，成為國泰證券轉型的主力市場。

啟動 AG2.0 菁英種子轉型計畫

「受台股萎縮影響，營業員過去動輒月入 10 到 20 萬，一度減至 3、4 萬元，收入不夠養家。」紀經理表示，營業員因收入驟減而出走，不少資深營業員大半輩子都在證券業，轉業相當困難。國泰證券投入教育訓練

資源，進行營業員轉型，鼓勵營業員推廣複委託交易，「就像過去賣杯子的業務員，轉型多學會一項賣咖啡的技能。」

國泰證券有 10 個據點，相較其他業者動輒 60、70 據點在數量上差異大，國泰證券分別投入教育訓練費 1,797 萬元、專業證照獎勵金 175 萬元，更領先券商同業同時導入韜睿惠悅三大人資管理制度。2015 年平均每位員工投入人才發展金額高達 154 萬元，較 2013 年成長 18%。

國泰證券於 2013 年起先鎖定資本市場處試辦 DDI 職能管理工具，從人才現況分析、人員畫像、學習地圖、課程清單、人才盤點、能力檢測到學習評估，透過職能盤點找出關鍵人才，並結合個人發展計畫規劃待發展職能，因推行成效佳，所以擴大執行在營業員身上。

國泰證券於 2015 年進行人才發展品質管理系統評鑑時，當時評核委員李圖信老師建議該公司內部可試著運用 iCAP 職能架構，以提升辦訓成效。故紀經理與工作夥伴於 2016 年參加「人才發展品質管理系統-iCAP 職能導向課程認證實作班」，在陳俊魁老師的指導下，運用 iCAP 架構建置完成營業員必備的專業職能內涵，並進一步調整其學習地圖及課程內容。

初階、進階、高階 爬格子訓練

「再不轉型，就會被淘汰。」紀經理指出，公司不斷讓營業員建立觀念—市場正在轉變，投入資源幫助營業員轉型，營業員也需要調整心態，「否則將你拉到水邊，你卻不願喝水，到頭來也沒有用。」受訪者表示。



共通：

- 金融商品訓練(海外股市；特別股...)
- 金融科技訓練(金融科技趨勢；社群經營通訊軟體運用...)

2014 年國泰證券啟動 AG2.0 菁英種子轉型計畫，並於三年間分別舉辦初階、進階、高階課程，讓有意願精進的營業員報名參加。紀經理表示，國泰證券並未強制 150 名營業員全數必須參加轉型訓練，而是透過營業員自主報名，每梯約 30 到 40 個名額，上過初階才能報名進階課程，以此類推。各階段課程規劃包括法令規範、金融商品、業務銷售及金融科技等訓練，依照級別不同，越高階課程越深化。

初階訓練的基礎包括理財商品介紹、複委託交易業務、自我形象管理等；進階訓練包括總體指標解讀、資產配置概念、KYC(註4)客戶開發技巧等；高階訓練則包括高端財管訓練、全方位資產配置、高端客戶服務技巧等。各階段還有海外股市、特別股等金融商品訓練，以及金融科技趨勢、社群經營通訊軟體運用等金融科技訓練等。



▲初階訓練-海外商品美股介紹 (國泰證券提供)

▲進階訓練-高資產客戶稅務諮詢 (國泰證券提供)

▲AG2.0 菁英種子轉型計畫培訓課程剪影 (照片由國泰證券提供)

紀經理指出，部分營業員從一開始的抗拒心態，到最後發現複委託業務收益實際反映在薪資上，爭相報名轉型計畫，導致初階課程不斷加開，「加開到第三梯次時，幾乎所有營業員都參加過轉型訓練。」而有興趣持續投入的營業員，就會往更高階的課程學習，學習意願也更為強烈。

註4 KYC：Know Your Customer 的縮寫，對業務人員而言就是認識您的客戶，目的在於蒐集客戶資訊，以加速銷售。

積極轉型奏效 複委託衝第一

「部分資深營業員過去非常排斥複委託業務，緊守台股手續費收入，無意間發現新進人員靠著複委託業務，收入竟比自己還多。」紀經理指出，國泰證券建立的獎勵制度，讓營業員在台股賺不到的收入，可以藉由複委託業務彌補缺口，也讓原本不願意參與轉型的資深營業員動起來。表現優異的營業員，公司在年初會由董事長帶團招待出國旅遊，並在旺年會（尾牙）上台領獎，對轉型成功的營業員而言是一大肯定。

以國泰證券館前分公司資深營業員劉某為例，劉君擁有證券、期貨分析師雙證照，初期對複委託業務也有所遲疑，看到績優同事得到公司獎勵旅遊心生羨慕，積極調整心態，勤快拜訪客戶，還成立 Line 群組提供客戶最新國際金融情勢，因其積極投入複委託業務的銷售，成為公司複委託業務一大功臣，讓分公司創下整個月業績在兩天內達標的驚人效益，成為同事口中的「豐爺」。

「國泰需要提供客戶全方位金融商品服務，客戶才不會流失。」劉君說，國泰證券複委託具有最完整的海外股票投資平台，一旦發現客戶有投資海外股票需求，他就馬上請客戶開立國證複委託帳戶，讓客源不至流失到其他券商手中。

AG 2.0 菁英種子轉型策略奏效，國泰證券 EPS 排名從 2011 年第 16 名進步到 2015 年第 3 名，其中，複委託業務更連續三年跳躍式成長，營業員在複委託業績的人均產值從每年 6 萬衝上 97 萬，成長高達 16 倍，2017 年國泰證券複委託年交易金額達新台幣 3,867 億元，穩居市場排名第一。 

