

# 高績效理財專員之個人商業模式與 職能基礎的探討－以 KS 銀行為研究對象

## A STUDY ON THE PERSONAL BUSINESS MODEL AND COMPETENCY BASIS OF HIGH-PERFORMANCE FINANCIAL COMMISSIONERS - TAKING KS BANK AS THE RESEARCH OBJECT

何應欽\*

中央大學工業管理研究所教授

張苑玲

中央大學企業管理學系碩士

洪繼開

中央大學企業管理學系博士生

楊喬凱

中央大學企業管理學系博士生

**Ying-Chin Ho**

*Professor, Institute of Industrial Management,  
National Central University*

**Wan-Ling Chang**

*Master, Department of Business Administration,  
National Central University*

**Chi-Kai Hung**

*Ph.D. Student, Department of Business Administration,  
National Central University*

**Chiao-Kai Yang**

*Ph.D. Student, Department of Business Administration,  
National Central University*

---

\*通訊作者，地址：32001 桃園市中壢區中大路 300 號，電話：(03)422-7151 轉 66653  
E-mail：ho@cc.ncu.edu.tw

## 摘要

近年來由於人們對財富管理的需求上升，財務金融產品也逐漸受到關注。由於財務金融商品既複雜且廣泛，人們常需要尋求理財專員的幫助。但是理財專員能力的良莠不齊，加上缺乏系統化的職能標準，使得財務金融公司與其客戶無法容易挑選出優秀的理財專員。本研究以個案研究法訪談 KS 銀行高績效理財專員，彙整其職能要素，然後建構高績效理財專員之個人商業模式畫布，藉由個人商業模式畫布來了解高績效理財專員之職能現況，進而推論出理財專員之職能發展策略。根據研究結果，本研究提出理財專員的職能發展策略：(1)運用 E 化工具與顧客保持即時的互動關係，並拓展關係網絡。(2)注重多元職能的提升，並隨時調整職能發展以建立客戶信任感。(3)以主管、同事及其他銀行理財專員為借鏡對象；連結不同金融商品之特性；隨時以業績評估自身工作規劃。(4)思考自身的背景條件與成本收益，隨時掌握自身的財務平衡。最後，本研究發現在現今理財專員的職能要素之中，「售後關懷下的年節送禮」和「與其他銀行理財專員之間的良性互動」這兩項職能要素是以往研究所未提及的，本研究推論其原因則是與台灣當地的社會文化以及市場現況有關。

**關鍵字：**理財專員、職能、個人商業模式畫布

## ABSTRACT

In recent years, people's demand for wealth management has risen, and financial products have gradually received attention. Because finance and financial products are both complex and extensive, people often need to seek the help of financial commissioners. However, the variance of financial commissioners' capabilities and the lack of systematic competency standards make it difficult for financial companies and their customers to select excellent financial commissioners. This study interviewed KS Bank's high-performance financial commissioner with a case study method, and collected the competency elements of high-performance financial commissioners to construct the personal business model canvas. The personal business model canvas was used to understand the current status of the high-performance financial commissioner's competency, and then infer the financial commissioner competency development strategy. Based on the findings, this study proposes a competency development strategy for financial commissioners as follows: (1) Use E-tools to maintain real-time interactive

relationships with customers and expand the relationship network; (2) Focus on the promotion of multiple competencies, and adjust the development of competency at any time to build customer trust; (3) Take the director, colleagues and other bank financial commissioners as learning examples; link the characteristics of different financial products; evaluate work plans at any time based on performance; (4) Think about your own background conditions, costs and benefits, and keep abreast of your financial balance. Finally, this study finds that among the competency elements of today's financial commissioners, two competency elements, i.e. "new year gifts under after-sales care" and "benign interactions with other bank financial commissioners", are not mentioned in previous studies. We think the reasons behind them are related to the local social culture and market conditions in Taiwan.

**Keywords:** Financial Commissioner, Competency, Personal Business Model Canvas

## 壹、前言

理財技巧已成為 21 世紀的生存技巧，在全球逐漸邁向 M 型社會與財富重新分配的情況下，使得富者越富，貧者越貧。自 2008 年金融海嘯後，由於美國與歐洲市場的萎縮，使得在東亞以出口為導向的經濟體皆受到了巨大的衝擊，貧富差距逐漸擴大，失業率也持續上升 (Zheng, 2013)。中央銀行的貨幣政策開始調降利息，央行的重貼現率從調降前的 3.625% 下滑至 2020 年 3 月的 1.125%，造成了長達 12 年的低利率時代。低利率時代的來臨，使人們對財富管理的需求提昇，進而使得財務金融產品逐漸受到關注。然而，財務金融商品既複雜且廣泛，人們必然需要尋求理財專員的幫助，但是理財專員能力上的良莠不齊，以及缺乏系統化的職能標準，使得企業與客戶不僅無法選擇出優秀的理財專員，反而很容易接觸到自身控管與專業能力皆不足的理財專員，蒙受巨大損失。根據台灣金融監督管理委員會的裁罰案件，自 2015 年後，理財專員挪用客戶資金案例的數量與金額皆是逐年上升 (詹舒涵、葉俊宏，2019)。正因無判定優秀理財專員之指標，使得客戶與企業在選擇理財專員時陷入困境。此外，由於立法院臨時會於 2006 年 6 月通過「金融控股公司法」，使金融機構得依其經營目標直接投資或收購子公司進行跨業經營以擴大金融版圖，此舉強化了銀行、保險公司或證券商轉換為金融控股公司之誘因 (全國法規資料庫，2019)。在這樣的「金控效應」下，銀行、投信投顧或證券商之間的分野將越來越小，使得理財專員必須在顧客投資獲利、銀行賺取手續費、理財專員賺取獎金之間找尋三方互惠的平衡，在

面對金融政策的自由化以及全球化、少子化、高齡化等情況，再加上金融產品的日漸複雜，金融市場與理財專員的專業能力逐漸受到挑戰（江淑惠、林桂珠，2018）。但是在這樣的情況下，對理財專員能力的評估標準除了業績上的金額要求與相關的證照考試外，並無明確的指標讓理財專員評估自身能力的優勢與缺陷藉以提升自身能力。

針對財務專員的專業能力，近年來許多的財務規劃相關協會都建立以職能為基礎的（Competency-Based）專業證照規定，並且在成人持續教育與專業訓練上皆採用以職能為基礎的觀點。為了要提供有品質且專業的教育課程，提高財務規劃者的知識、技能與職能，了解專業的核心職能要素成為一個重要的課題（Bedard, Prefontaine, & Poirier-Proulx, 2005）。面對來自環境、競爭者、顧客等各方面的挑戰，銀行的理財專員在心理層面上必須要有足夠之專業能力因應各種突發資訊並保持正確的決策與判斷；道德層面上必須嚴守紀律並保護顧客個人機密；組織層面上努力提昇顧客忠誠與滿意度。也就是說，理財專員的工作經驗、宗教信仰、學習能力、教育訓練、工作壓力排解、公司目標合理性等因素，會影響其工作績效產出。理財專員不僅需要了解各項金融商品的優缺點，也必須能夠根據顧客的需求規劃出最適的資產配置，以期能夠設計出保本且增值的投資組合；另一方面，理財專員還要能夠整合各種金融服務（例如：基金、存款、保險與貸款）來為顧客創造最大的利益。所以，理財專員應具備何種核心職能以順利拓展財富管理業務，正是金融服務公司應重視的課題（楊濱燦、林惠惠，2014）。關於職能的提升方式，透過工作職能評估法找出達成高績效的職能要素，再進一步將許多高績效工作者共同擁有的職能要素加以歸納整理，即可找出屬於此項工作的職能模式（林文政、楊尊恩，2004）。

至於何者是屬於理財專員的重要職能？Clark, Osterwalder, and Pigneur（2012）的「個人商業模式」（Personal Business Model）理論近年來已逐漸被學術界與實務界所採用。個人商業模式可以系統性地觀察並分析理財專員的職能，有助於理財專員理解其工作成效以及提升其職能的專業性與創新能力。本研究運用個人商業模式，分析 7 位高績效理財專員之職能要素，並將其整合為高績效理財專員所應具備之職能以提供企業作為人力培訓的策略基礎，目的在探討下列的議題：

1. 了解高績效理財專員之職能現況。
2. 了解高績效理財專員之個人商業模式現況。
3. 推論理財專員之職能發展策略。

## 貳、文獻探討

本節首先將探討商業模式的相關理論，進而了解個人商業模式的意涵。其次，探討職能的相關理論並分析個人商業模式對業務人員職能發展策略之運用。最後，探討如何將個人商業模式運用在理財專員之職能發展。

### 一、商業模式

#### (一)商業模式的意義

「商業模式」一詞其概念相當多元，是整合服務、產品與資訊流通的一種架構，描繪參與者的角色定位 (Timmers, 1998; Selz, 1999)。重要的是，它部署所有的相關資源 (不僅限於企業內部) 為顧客創造價值的差異化 (Tapscott, 2001)。商業模式也是一個將業務各個部分適配整合的系統 (Magretta, 2002)，將經濟價值與技術予以實現並結合的一套邏輯 (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)，從而描述組織如何藉由創造與傳遞獲取價值的一種模式 (Osterwalder & Pigneur, 2010)。在商業模式中，描述了企業如何透過購買、銷售與服務達到獲取利益的方式 (Osterwalder, 2004)，將創意以合適的成本轉換成價值並獲取價值利益的機制。因此企業必須發展相關價值活動並累積資源，不僅使收益大於成本，更要比競爭者來的更有效率 (Gambardella & McGahan, 2010)。藉由企業內部與外部共同決定產生的價值，相互搭配提高整體價值，利用商業機會設計交易並創造更多價值 (Viscio, Harbison, Asin, & Vitaro, 1999)。商業模式也是有關交易的具體內容、結構與治理的描述，一種由相互依賴的活動所構成的系統，整合知識運用、顧客介面與資源分配，描述企業的顧客介面、策略和資源在價值網路之間的相互影響與整合 (Amit & Zott, 2001; Venkatraman & Henderson, 1998; Hamel, 2002)。商業模式包含了企業的外部環境、財務目標與企業活動，這些活動中也包含了策略、營運技巧、選才、育才和組織流程 (Bossidy, Charan, & Burck, 2002)。商業模式也表達了企業的核心經營邏輯，反應企業在價值網路中的策略選擇，藉由這些策略創造價值並產生利潤，是一種企業獲取競爭優勢和卓越獲利能力的策略組合 (Shafer, Smith, & Linder, 2005; Hill, Jones, & Schilling, 2014)。Zott, Amit, and Massa (2011) 調查 1975 年至 2009 年之間 103 篇關於商業模式的期刊論文後，將它們歸納成三種不同類型的商業模式概念，分別是：定義商業模式為一種原型 (特別是電子商務)；定義商業模式為一種活動系統 (網絡活動的策略分析)；定義商業模式為一種成本／收益的架構 (經濟分析)。

## (二)商業模式的構成要素

商業模式的概念中包含了：是一個適配的系统、一種原型、一種網絡活動的策略分析和一種經濟分析。商業模式必須要執行價值創造與價值獲取兩項重要功能，詳細的要素則包含了：如何提供何種商品給顧客的價值主張、處於何種區隔市場、如何創造與傳遞價值的價值鏈結構、收益產生機制、企業在價值網絡中的定位和不易模仿的競爭策略（Chesbrough, 2010；Sinfield, Calder, McConnell, & Colson, 2012；Hill et al., 2014）。當一個商業模式在創造與傳遞價值時必須考量的要素有：顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源與關鍵流程（Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008）。商業模式應包含商業系統、學習系統與利潤模式，商業系統主導產品和服務的生產與傳遞，學習系統可以從顧客與供應商了解運作的新需求，並藉由長期的學習累積形塑企業的競爭優勢，而利潤模式則是說明企業如何獲利的公式（Itami & Nishino, 2010）。

Osterwalder（2004）所提出的「商業模式本體論」（Business Model Ontology）從產品、顧客介面、基礎設施管理和財務 4 個構面來說明商業模式。這 4 個構面也與 Kaplan and Norton（1992）所提出的績效量尺方法「平衡計分卡」（Balanced Scorecard）中的財務、顧客、內部流程和學習與成長 4 個構面存在著對應的關係。Osterwalder（2004）的 4 個構面可細分為 9 個要素（區塊）：產品的價值主張要素（區塊）；顧客介面的目標客群、通路與關係 3 個要素（區塊）；基礎設施管理的價值形塑、能力與關係夥伴 3 個要素（區塊）；財務的成本結構與收益模式 2 個要素（區塊）。平衡計分卡在 4 個構面下均衡的多方評估組織績效，乃是連結目的、評量、目標與行動的系統，將目的轉化為可行方案的一策略管理工具（Kaplan & Norton, 1992）。在某種程度上，Osterwalder（2004）所提出的「商業模式本體論」與平衡計分卡是相互呼應的。

Osterwalder and Pigneur（2010）則是以 Osterwalder（2004）所提出的「商業模式本體論」為基礎進而提出「商業模式畫布」（Business Model Canvas）。Osterwalder and Pigneur（2010）的商業模式畫布與 Osterwalder（2004）的商業模式本體論有 9 個類似的要素（區塊），分別為：價值主張、目標客群、通路、顧客關係、收入來源、關鍵資源（價值形塑）、關鍵活動（能力）、主要夥伴和成本結構。不同之處是 Osterwalder and Pigneur（2010）的商業模式畫布分別將「價值形塑」與「能力」改為「關鍵資源」與「關鍵活動」，方便企業的實務操作。因此，Osterwalder and Pigneur（2010）的「商業模式畫布」是以實務應用的可行性為考量，並具有容易操作且高可行性等特色，逐漸地受到產官學界的採用。Cai, Xie, Zhang, Xu, and Cheng（2019）運用商業模式畫布，逐一分析中國太陽能發電產業發展所面臨的障礙，並加以改進過去產業所施行之商業模式在營運上的缺失，分析比較後提出以契約能源管理（Energy Management Contract）營運模式最具市場潛能。König, Ungerer, Baltes, and Terzidis（2019）為探討企業在逐

漸數位化的浪潮下商業模式的適用性，運用群集分析 (Cluster Analysis)，選擇在傳統商業模型之中具有代表性的商業模式畫布與精益創業 (Lean Startup) 進行分析。Urban, Klemm, Ploetner, and Hornung (2018) 為分析商業模式的結合關係，運用商業模式畫布於42家航空公司以辨識其營運的關鍵因素，了解航空公司目前之營運動態。從過去歷年來的文獻中可以發現，商業模式畫布在各個產業皆受到關注及使用，足以展現其實用性與廣泛性。

受到「商業模式畫布」被企業廣泛使用的啟發，Clark et al. (2012) 率先將商業模式畫布的概念運用於個人。將個人視為一企業主體，引用並修正企業商業模式的 9 大要素 (區塊) 架構個人商業模式 (Personal Business Model)，以此 9 大要素 (區塊) 協助個人檢視現代工作環境下之需求、能力與資源，以創新方式重新發展個人職涯的競爭力 (內涵如表 1 所示)。在實務操作上，首先釐清個人現有的經營模式，透過系統化的分析將個人商業模式的 9 個構成要素 (區塊) 視覺化構成「個人商業模式畫布」(Personal Business Model Canvas) (參見圖 1)，並藉由「個人商業模式畫布」彙整的構成要素，找出個人未來可能的創新經營模式。

## 二、職能

### (一) 職能的意義

職能 (competency, competence；亦可譯為才能、能力、競爭力、勝任等) 所包含的概念相當廣泛。在心理學領域中，傳統上是以智商 (IQ) 來連結一個人未來的工作成就，高智商常常意味著將來的成功。可是近年來，職能 (才能) 的概念逐漸受到重視，職能被用來預期一個人在工作表現上的績效。Dingle (1995) 認為職能包括：知識、技能和察覺，知識指的是基本的內容理解；技能指的是應用所理解的知識內容；察覺是指適當的應用技能，並能夠依照專業領域與企業相關觀點作出關鍵決定。Markus, Cooper-Thomas, and Allpress (2005) 與 McClelland (1973) 認為職能是一種行為能力，且此行為能力與持久性 (穩定性) 的個人特質有關。McLagan (1980) 認為職能是潛藏在如何有效率工作下背後的知識與個人特質。Boyatzis (1982) 與 Blancero, Boroski, and Dyer (1996) 認為這些個人特質包括：動機、技巧、能力、自我概念、社會角色以及所運用的知識等。Burgoyne (1993)、Byham and Moyer (1996)、Mirabile (1997) 和 Catano (1998) 皆認為使工作表現出高績效的職能可能包含個人的人格特質、成就動機、知識和行為能力。在教育學領域裡，職能 (能力) 是指技能從發展、完成標準到授予證書的過程。1980 年代的「職能運動」(Competency Movement) 是由美國教育領域發展出來的，以角色的功能分析為基礎，在一個評鑑標準之下 (通常是行為標準) 描述角色的成效或角色所需的知識、技能、態度 (Markus et al., 2005)。

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
誰可以幫我？	我要做什麼？	我如何幫助他人？	我如何和顧客互動？	我能幫助誰？ 我的工作會為那些群體帶來好處？
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	我是誰？ 我擁有什麼？		怎樣宣傳自己和提供服務？	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
我要付出什麼？		我能得到什麼？		

圖 1 Clark et al. (2012) 的個人商業模式畫布

表 1 Clark et al. (2012) 的個人商業模式要素

構成要素	關注焦點	內涵
目標客群	我能幫助誰？ 我的工作會為那些群體帶來好處？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內部顧客：雇主、主管、依靠你完成任務的同事</li> <li>• 外部顧客：購買或使用你的產品或服務的顧客或公司</li> </ul>
價值主張	我如何幫助他人？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客戶請我完成什麼工作？</li> <li>• 完成這些工作帶給顧客什麼好處？</li> <li>• 如何讓顧客感受專業服務帶來的獨特優勢？</li> </ul>
通路	怎樣宣傳自己和提供服務？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 潛在客戶如何知道你能幫助他們？</li> <li>• 潛在客戶如何決定是否購買你的商品或服務？</li> <li>• 潛在客戶如何購買你的商品或服務？</li> <li>• 你如何交付顧客所購買的商品或服務？</li> <li>• 你如何確保滿意的售後服務？</li> </ul>
客戶關係	我如何和顧客互動？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供面對面的直接服務或以電子郵件及書面方式溝通？</li> <li>• 一次性或持續的服務？</li> <li>• 目標是拓展顧客數量或維持現有客戶的需求？</li> </ul>

續下表

續表 1

收益流	我能得到什麼？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 薪資、簽約費、專業服務費、股票選擇權、版稅、其他現金收入</li> <li>• 健康保險、退休金、學費補助</li> <li>• 滿足感、成就感、社會貢獻</li> </ul>
關鍵資源	我是誰？ 我擁有什麼？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 興趣</li> <li>• 技能（能力與技術）能力：與生俱來的天賦；技術：後天習得的能力</li> <li>• 個性</li> <li>• 知識、經驗、人脈、證照</li> <li>• 其他有形和無形的資源或資產（如：車輛、工具、存款、學歷…等）</li> </ul>
關鍵活動	我要做什麼？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 足以說明工作特點的活動，包括心智和體能活動。</li> </ul>
關鍵合作夥伴	誰可以幫我？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 誰能為你提供完成任務所需的其他資源？包括工作中的同事和導師、職業圈內的成員、家人、朋友和專業顧問。</li> </ul>
成本結構	我要付出什麼？	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 硬成本：時間、精力、金錢</li> <li>• 軟成本：壓力、失落感</li> </ul>

而職能也是個人所擁有且能夠持續表現出的特質，以達到角色期望的績效，這些個人特質與角色的工作表現之間有著高度的因果關係（Parry, 1999；Hoffmann, 1999；Cheetham & Chivers, 2005）。個人特質是指職能在人格中所扮演的角色，有著深層與持久的特性，並且能幫助預測人在複雜工作環境與擔當重任時的行為表現（Spencer & Spencer, 1993）。個人特質也包括：知識、技巧、自我印象、社交動機、個性、思考模式、感受、行動方式等（Dubois & Rothwell, 2004）。在商業領域裡，企業的職能指的是為了競爭優勢所需的組織能力（Markus et al., 2005）。1980 年代末期開始，商業策略領域開始導入核心職能與能力的概念。企業的核心職能是企業組織集體學習的目標（Shippmann et al., 2000），能使企業為顧客帶來特殊利益的獨特技能或技術（Hamel & Prahalad, 2005）。核心職能的識別標準有 4 個：價值性、稀少性、不可替代性與難以模仿性（Hamel & Prahalad, 1990）。以整合活動與執行策略所改變的人力資源策略，比起傳統專業職能導向管理，更能有效適應環境的改變。而從能力到職能或核心職能的革新過程上，各個部門之間協調合作的層次也會逐漸提升，不是僅靠高階主管的命令即可，更是需要溝通與承諾以提升效用（Sparrow, 1995；Liedtka, 1996）。

## (二)職能的內涵

Kay and Moncarz (2007) 認為職能是指人能在工作上產生傑出績效的一些基本特質，這些特質包括外顯可見的與內在隱藏的。而有些職能評估則是透過與當事者雙方對談所進行的，雙方言語間的意涵和準確性也會影響到職能評估的成效 (Ravikant & Deshmukh, 2008)。Spencer and Spencer (1993) 將職能特質分為 5 種類型：動機、特質、自我概念、知識和技巧。動機是指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭；特質是指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；自我概念是指關於一個人的態度、價值與自我印象；知識是指一個人在特定領域的專業知識；技巧是指執行有形或無形任務的能力。Spencer and Spencer (1993) 將業務人員應具備的職能分為 12 個要素，並依重要性和所需才能給予權重評分，12 個職能要素及職能內涵如表 2 所示。

## (三)理財專員的職能

針對理財專員的職能重要性，林南宏、曾家渝 (2018) 的研究指出，若以顧客需求為首要考量，發揮專業知識並加強自身提供的產品與服務的能力，便能滿足顧客需求得到顧客的信任，以創造更多長期利益。楊雪蘭、陳寶蓮與張如惠 (2006) 的研究認為，理財專員角色行為觀念的建立，本身的人際技巧與溝通效能等的表現方法，都會影響該顧客對公司整體的印象或滿意程度。汪美伶、陳志倫與李俊賢 (2016) 的研究提到，理財專員具備愈高的情緒智商，將越能夠展現顧客導向行為，更進一步加深顧客對理財專員的忠誠度。除了理財專員本身的能力，也有其他影響顧客選擇理財專員的其他相關因素。鍾紹熙、王櫻樺 (2016) 的研究結果指出，激勵制度重要性與工作績效之間有正向關聯性；而且激勵制度滿意度與工作績效之間，亦有正向關聯性。楊濱燦、林惠惠 (2014) 的研究指出在競爭激烈的金融局勢下，顧客對於理財專員的職業操守與道德行為格外重視。

表 2 Spencer and Spencer (1993) 之業務人員職能要素

權重評分	職能的要素	職能內涵
10	感染力與影響力 (Impact and Influence)	建立信任感、重視客戶關心的議題、間接的影響力、預測自己言行可能產生的目標。
5	成就導向 (Achievement Orientation)	設定具有挑戰性且可實現的目標、有效的時間管理、(提昇客戶購買率)、(專注於潛在的獲利機會)。
5	進取的 (Initiative)	堅持,不輕易放棄、把握機會、勇於面對競爭性的威脅。
3	人與人之間的了解 (Interpersonal Understanding)	了解非口語的行為、了解其他人的態度與意涵、預測他人的反應。
3	顧客服務導向 (Customer Service Orientation)	付出額外的努力以滿足客戶的需求、發現並滿足客戶的潛在需求、持續與客戶聯繫並處理其抱怨、(成為一個值得客戶信賴的顧問)。
3	自信 (Self-Confidence)	相信自己的能力、接受挑戰、樂觀。
2	關係的建立 (Relationship Building)	維繫工作相關的友誼、建立並善用人脈。
2	分析式思考 (Analytical Thinking)	為各式障礙做好準備、預先思考各種不同的說明和計畫。
2	概念思維 (Conceptual Thinking)	善用經驗法則、注意到現在和過去之間的相似性。
2	尋求資訊 (Information Seeking)	從各種不同的管道獲取資訊。
2	組織意識 (Organizational Awareness)	了解客戶組織的功能性運作。
基本門檻	專業技能 (Technical Expertise)	擁有相關的技術或產品知識。

註：( ) 括號內的項目只和某些職務相關。

Woolf (2012) 針對大學生財務支援專員的職能模式, 以 30 項職能要素 (參考表 3) 進行問卷調查。其研究結果發現: 「提供更好服務的能力」、「遵守規則與政策的能力」、「能在團隊中有效的工作」、「人際互動的技巧」和「獨自有效工作/自主性」是 5 項最具重要性的職能要素, 而「遵守規則與政策的能力」、「提供更好服務的能力」、「人際互動的技巧」、「能在團隊中有效的工作」與「獨自有效工作/自主性」則是 5 項使用頻率最高的職能要素。Woolf and Martinez (2013) 亦指出若能夠將職能分類, 對於「強調組織所需的主要工作行為」、「影響績效的相關訓練」與「廣告或招募有能力的人員」3 個事項將會是有助益的。Hoffmann, Franken, and Broekhuizen (2012) 針對德國大銀行的「個人客戶銀行業務」(Retail Banking) 導入新的計酬系統 (按每筆

表 3 Woolf (2012) 之財務支援專員職能

編號	職能	編號	職能
1	計量分析的技能	16	質量分析的技巧
2	能在團隊中有效的工作	17	公開場合中的技巧
3	判斷決策所需資訊的能力	18	社會關注與經濟議題的知覺
4	發展多元方案的能力	19	突發事件的預測與判斷的能力
5	適當的書寫能力	20	提供建議的能力
6	懂得資料蒐集方法	21	較佳方案的堅持
7	團隊協調的技巧	22	法律與規則的知識
8	一對一的談判技巧	23	策略與員工之間的協調能力
9	獨自有效工作／自主性	24	人際互動的技巧
10	財務顧問的學術知識	25	提供更好服務的能力
11	當代政治風氣的知覺	26	電腦網絡與資料庫管理的能力
12	理解組織的目標與文化	27	傳媒使用與溝通能力
13	建立組織內部的網絡	28	解決紛爭的能力
14	建立組織外部的專業網絡	29	專案管理的能力
15	高等財務議題的知識	30	遵守規則與政策的能力

顧問服務付費的模式) 後顧客的接受程度進行分析，分析構面包括：被認可的創新特色、關係品質、社會／人口統計學的變數和心理因素。

從上述文獻回顧中可發現，歷年來理財專員相關職能要素過於繁雜且廣泛，在提及核心關鍵因素的意涵時亦不夠精確，再加上隨著近年來金融環境的快速變遷與生活的數位化，使得以往所提及的相關職能要素已無法明確指出現今理財專員所應培養之關鍵職能。因此，本研究以個人商業模式畫布中關於企業營運模式最為基礎的 9 個要素（區塊）為出發，重新解析在目前環境下，理財專員在價值創造的過程中所需具備的職能要素。

## 參、研究方法與流程

本研究在回顧相關文獻與次級資料後，彙整理財專員職能與個人商業模式之相關資料，編製出包含個人商業模式畫布之 9 個要素（區塊）的訪談大綱，以個案研究方式針對數位高績效理財專員進行深入訪談（*In-Depth Interview*）並繪製受訪者的個人商業模式畫布，最後經由受訪者之個人商業模式畫布的整理、歸納、分析與比較，來了解高績效理財專員職能現況與個人商業模式現況，進而推論出理財專員職能發展策略。然而，由於本研究所探討的「台灣理財專員之職能與個人商業模式」有其特殊性，欠缺系統化理論架構，相關研究也較為缺乏，因此在沒有足夠的參考資料與相關性統計研究可供參考的情況下，本研究決定採取個案研究法。

關於本研究決定採取個案研究法的另一原因，由於本研究著重在高績效理財專員是「如何」（*How*）建立個人商業模式，以及「為何」（*Why*）商業模式畫布觀點可以建議職能發展策略，且本研究也不能控制高績效理財專員之個人商業模式的形成與職能的建立。上述的特質正符合 Yin（2014）所指出的，當研究問題是屬於「如何」和「為何」類型，研究對象是目前正在發生的事件，且研究者不能控制或極少能控制時，個案研究方法是最為適合的選擇。最後正如 Morris（2015）所指出的，個案研究法可透過深度訪談獲取研究對象的豐富資料（例如研究對象個人的相關脈絡與情感），幫助我們追蹤與回應問題當中的複雜關係，是一相當豐富的研究方法。藉由觀察到非語言（身體語言、話語腔調）的資訊，透過研究者與受訪者之間的持續互動過程，了解到受訪者內心的情緒、態度與動機，這對於回答「為何」的研究問題是非常重要的依據。綜上所述，本研究為解析在現今這個快速轉變的金融環境下，高績效理財專員如何建立個人的商業模式以及其商業模式中的關鍵職能要素。透過深度訪談收集並辨別其關鍵職能，建立高績效理財專員之個人商業模式畫布，進而系統的分析理財專員的商業模式現況，推論理財專員的未來職能發展策略，研究流程如圖 2 所示。

本研究採用深度訪談法收集研究個案的相關資料，此方法是由受訪者就研究者所提出的相關問題進行面對面溝通與討論，藉以廣泛的搜集所需資料。通常應用此方法時，訪問者盡可能不進行提示與引導，讓受訪者在沒有限制的情況下就主題自由的談論想法與意見。因此深度訪談法可以增加資料蒐集的多元性，並能瞭解受訪者對訪談問題的想法與態度，訪談者可進一步透過互動過程中對問題加以解析、說明或更正，以確認受訪者內心的真實感受與行為認知。本研究以本文作者之一所任職的 KS 銀行之高績效理財專員進行深度訪談。截至 2020 年，KS 銀行於國內營業據點共有 165 個，另有 9 家海外分（支）行與 5 家代表人辦事處，其主要之投資理財商品包括：共同基金、保險金信託、指數股票型基金、組合式商品等。

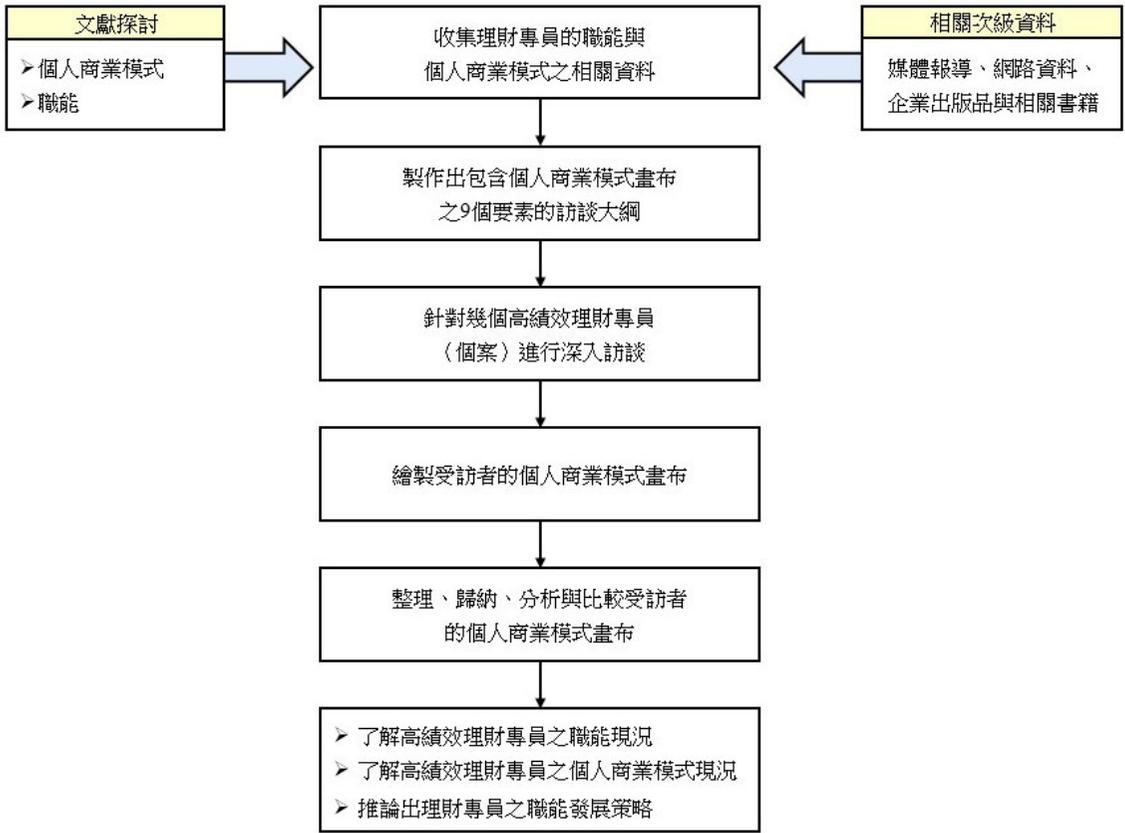


圖 2 研究流程

#### 肆、訪談結果－受訪者之個人商業模式畫布

本研究定義達成年度責任額之理財專員為高績效理財專員，並以 KS 銀行的高績效理財專員為研究對象。本研究總共成功地訪談了 7 位高績效理財專員，其基本資料如表 4 所示。7 位高績效理財專員中共有 3 位女性與 4 位男性，年齡在 35 至 46 歲之間，職級從專員至副理不等，涵蓋主管與非主管職級，所擔任理財專員年資從 1.5 年到 12 年，年度責任額則從 180 萬至 840 萬。

表4 受訪者基本資料一覽表

編碼	年齡	性別	職級	擔任理專年資	年度責任額／業績	訪談時間
A	35	女	高專	4 年	420 萬／430 萬	106.03.27
B	38	男	襄理	10 年	420 萬／550 萬	106.04.01
C	40	男	高專	4.5 年	420 萬／720 萬	106.04.06
D	37	女	襄理	3.5 年	420 萬／480 萬	106.04.08
E	39	女	襄理	1.5 年	180 萬／280 萬	106.04.10
F	46	男	資深副理	10 年	840 萬／1000 萬	106.04.13
G	45	男	資深副理	12 年	840 萬／1100 萬	106.04.18

註：基於研究倫理考量，因此以匿名方式處理，在研究中以個案編碼呈現。

本研究目的之一是使用個人商業模式畫布，協助 KS 銀行之高績效理財專員檢驗自身各項職能的優、劣勢。因此本研究以 Spencer and Spencer (1993) 的業務人員 12 項職能要素與 Woolf (2012) 的理財專員 30 項職能要素為基礎，編製出個人商業模式畫布 9 個要素（區塊）的訪談大綱。為增加研究信效度，訪談大綱初擬後請 3 位專家與 3 位學者檢閱，針對其意見加以修正後定稿。如 Yin (2014) 所指出，個案研究困難且需要技巧，並且對研究者在智力與自我情緒上的要求遠大於其他的研究方法。進行個案研究乃是一種線性且疊代的過程，正是因為收集資料的過程並非一成不變的，理論假設、資料收集與資料分析三者之間是保持著不斷修正的互動關係。也因此，本研究在進行深度訪談時會先將受訪者的回答進行紀錄並全程錄音，於訪談後加以整理並歸納為訪談文字稿，最後再與受訪者進行確認。經過分析、整理、討論與確認後，描繪出 7 位受訪者的個人商業模式畫布（如圖 3 至圖 9 所示）。

## 伍、討論

根據 Clark et al. (2012)，個人商業模式畫布結構包含 4 個構面以及其所涵蓋的 9 個要素（區塊），分別為產品（價值主張）、顧客介面（目標客群、通路、顧客關係）、基礎設施管理（關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴）、財務（成本結構、收益流）。在企業運作的實務觀點上，「顧客介面（目標客群、通路、顧客關係）」需要透過「產品（價值主張）」來滿足，而「產品（價值主張）」又需要透過「基礎設施管理（關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴）」來執行與維持，在這個價值創造的過程中，需付出成本才能獲得收益，也就是牽涉到「財務（成本結構、收益流）」。因此本研究依據與 7 位受訪者訪談結果後所描繪出之個人商業模式畫布，分別說明受訪者於 9 個要素（區塊）中所表達之職能內涵。

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管 2. 同事 3. 既有客戶	1. 參加公司課程及活動 2. 獲得證照 3. 依循公司規劃表及動作訪談紀錄	1. 平日關心問候顧客、送禮及提供市場訊息 2. 為顧客做好 KYC*	1. 以 Line 與電訪隨時聯繫 2. 節日及生日問候 3. 提供客戶市場活動 4. 以資產配置及產品差異化再次銷售舊顧客 5. 維持及開拓兼顧	1. 定存之保守客群 2. 外幣之投資客群
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 親切、樂觀、上進之人格特質 2. 客戶回饋 3. 進修而得的知識 4. 現職前之人脈及知識		1. 以公司名單及轉介接觸新客戶 2. 以電話及活動資料增加曝光度 3. 用 Line 傳送即時資訊及互動 4. 會盡量請客戶到公司以及提供服務 5. 以電話及約訪確保售後服務	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：交通費及禮品費 2. 無形成本：每日工作 10~12hr 及工作壓力大 3. 工作及休閒尚在自己掌握中，以轉念、做其他事及運動排解壓力		1. 對目前收入不滿意 2. 現職主要獲得人脈、理財知識、保險知識及應對進退的能力 3. 最大成就在於幫客戶配置適合的規劃讓他滿意		

\*註：KYC 為理專用來測驗顧客風險屬性的量表，以利理專建議客戶合適之商品。

圖 3 A 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	想關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管 2. 同事 3. 他行理專 4. 舊客戶	1. 參加公司進修及活動 2. 按公司設定目標工作及追蹤 3. 個人進修課程	1. 盡量滿足客戶需求 2. 從客戶需求帶入新商品	1. 以 Line 與 e-mail 隨時聯繫並注意顧客需求 2. 現有客戶及新客戶並重	1. 各種客戶都會接 2. 各種客群都各有特色
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 傾聽客戶的特質 2. 以業績評估自己的資源運用 3. 上課及讀報		1. 透過公司名單接觸客戶 2. 以 Line 與 FB 增加曝光 3. 會親自去客戶處 4. 強調售後關懷	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：進修費用、交通費 2. 無形成本：每日工作 8~10hr 及業績壓力大		1. 收入尚可，但非很滿意 2. 工作時間可彈性運用 3. 獲得客戶肯定是最大成就		

圖 4 B 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管陪訪 2. 同事交流 3. 他行理專 4. 櫃台	1. 獲得證照 2. 每季追蹤業績成效 3. 金融研訓院外部課程	1. 三節送禮及顧客生日禮 2. 提供顧客 KYC 分析及定存加碼	1. 隨時提供顧客市場及匯率波動訊息 2. 對舊客戶提供好服務 3. 新舊顧客並重	1. 女性 50~70 歲 2. 因為有媽媽緣 3. 此客群財力高且親切
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 易親近、穩重的人格特質 2. 以業績評估本身資源運用 3. 每月一次理財進修 4. 現職以前經驗		1. 以臨櫃及電話接觸客戶 2. 使用 Line 對客戶年節問候及保持聯繫 3. 請客戶到公司 4. 定期關心，作好售後服務	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：進修費 2. 無形成本：每日工作 10hr、時間無法自己掌握、匯率變化為主要壓力源，增加顧客互動以化解		1. 收入尚可，並非很滿意 2. 工作時間自由 3. 知識快速累積 4. 客戶肯定為最大成就		

圖 5 C 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管定期提供市場分析及商品優勢訊息 2. 同事經驗分享 3. 他行理專經驗分享 4. 請客戶轉介	1. 獲得證照 2. 常參與公司的課程及活動 3. 工作規劃 4. 設定目標，以衡量是否放大評估業績成效	1. 對客戶三節送禮 2. 引發客戶需求以連結商品	1. 祝賀生日及提供訊息保持聯繫 2. 對舊客戶分享經驗與案例 3. 強調積極開拓新客戶	1. 投資客群(包括保守型、股票族及定存族) 2. 年輕人、第二代，70 年後生 3. 固定薪水及年定存族
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 傾聽客戶的特質 2. 以業績評估自己的資源運用 3. 上課及讀報		1. 送贈品接觸客戶 2. 用 Line 節省電話費 3. 使用 e-mail 增加曝光 4. 請客戶到公司或親自到府 5. 三節送禮及生日賀禮作為售後服務	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：公關費 2. 無形成本：每日工作 10hr、以運動及正面積極態度克服壓力		1. 對收入滿意 2. 理財知識及人脈經驗 3. 能幫客戶累積財富為最大成就		

圖 6 D 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管教導 2. 同事交流 3. 他行理專分享案例 4. 臨櫃同事轉介	1. 取得證照 2. 參加公司活動及內部教育訓練 3. 透過內部教育及定期進修或上課，增進新產品知識 4. 努力達成個人月目標責任額及透過報表定期檢視	1. 提供客戶市場訊息，匯率分享，稅務規劃 2. 先了解客戶，深入聊天後提供商品	1. 節慶問候 2. 電話不時關心 3. 對舊客戶教育資產配置觀念 4. 現有客戶為主，但亦開發新客戶	1. 證券、定存族群 2. 有投資經驗，可以本身的專業切入
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 親近但不急功近利的人格 2. 以能否與客戶對話評價資源 3. 內部教育訓練有助訊息更新 4. 以往實務經驗有助工作		1. 電話、e-mail、Line 及面訪 2. 盡量到客戶處服務 3. 以電話確保售後服務	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：客戶應酬及年節禮品 2. 無形成本：每日工作 8hr、客戶的盈虧及業績壓力大，透過運動紓解		1. 對目前薪資不太滿意 2. 理專保險知識及專業成長 3. 和客戶成為好友，專業知識提昇，自我成長為最大成就		

圖 7 E 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管教導觀念、方法 2. 同仁交流 3. 他行理專交流 4. MGM*	1. 取得證照 2. 參加公司活動及課程 3. 訂定日、月、季規劃表 4. 透過規劃表及客戶互動紀錄追蹤業績 5. 透過上課，聽演講，增進產品知識	1. 提供客戶個別化服務 2. 為顧客做好 KYC 以連結商品	1. 強調重大訊息通知客戶 2. 維繫舊客戶關係 3. 現有及開拓並重	1. 保守投資族群 2. 因應財富管理部門推薦 3. 此族群強調保本及穩定獲利
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 傾聽客戶的特質 2. 以業績評估自己的資源運用 3. 上課及讀報		1. 電話、e-mail、Line 2. 使用 E 化工具加快傳遞訊息及不打擾客戶 3. 由客戶決定如何提供服務 4. 請客戶 MGM*確保本身售後服務	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：客戶應酬，交通費，進修費用 2. 無形成本：每日工作 10hr、業績及市場變化壓力大，聊天、聽音樂及看電影排解壓力		1. 收入恰好 2. 金融知識及開拓人脈 3. 客戶滿意度並轉介新客戶為最大成就		

\*註：MGM 為 MEMBER GET MEMBER (客戶介紹客戶)。

圖 8 F 受訪者之個人商業模式畫布

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管經驗分享 2. 同事交流 3. 他行理專交流 4. 分行櫃檯轉介	1. 取得證照獲得客戶肯定 2. 參加公司活動及課程 3. 主管指定目標客群 4. 定期檢視業績是否達成 5. 上課或閱讀增進新商品知識  關鍵資源 (Key Resources) 1. 傾聽客戶的特質 2. 以業績評估自己的資源運用 3. 上課及讀報	1. 提供理財資訊 2. 完整售後服務 3. 找出客戶需求連結新商品	注意客戶需求，以保持互動       通路 (Channels) 1. 電話 2. 用 Line 與 FB 保持聯繫 3. 請客戶到公司 4. 事後聯繫，了解售後服務滿意	沒有特別目標客群
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：交通費，三節送禮 2. 無形成本：每日工作 8hr、業績壓力、正面思考應對壓力		1. 收入尚可 2. 金錢、人際關係、理財資訊 3. 客戶讚許為最大成就		

圖 9 G 受訪者之個人商業模式畫布

## 一、顧客介面

### (一)目標客群

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「目標客群」是指「我能幫助誰？」與「我的工作會為那些群體帶來好處？」。在本研究的 7 位受訪者中，僅有 2 位無特別設定目標客群，其餘 5 位皆有其認為較容易開發並鎖定的目標客群，顯示出高績效理財專員大多具有市場區隔與設定市場目標的觀念與做法。而其中的 5 位受訪者可能是由於 KS 銀行的制度特性，他們所鎖定的目標客群大多為定存族或保守投資型客戶。值得一提的是，對於同事或其他部門所轉介過來的顧客，受訪者皆認為是十分重要的，只是轉介來源不同。整體而言，對於各種目標客群皆有受訪者為其服務，只是針對各自擅長的區塊有所區隔。而對於各種轉介顧客亦有受訪者為其服務，只是轉介來源有所不同。從分析 7 位受訪者的個案資料可以得知，「設定目標客群並注意潛在客戶」與「掌握轉介之客戶」是 2 項重要的職能要素。上述 2 項職能要素也呼應到 Spencer and Spencer (1993) 提到的「成就導向（設定具有挑戰性且可實現的目標等）與進取的（把握機會等）」職能要素。

## (二)通路

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「通路」是指「怎樣宣傳自己和提供服務？」。本研究的 7 位受訪者都是透過公司給予的名單接觸新客戶，交流方式大多是以電話訪問與網路工具互動為主。除了以工具進行互動外，亦有 5 位受訪者提到，「請顧客臨櫃以方便做各種商品的介紹」與「親自拜訪客戶使客戶感受服務的熱誠」是相當重要的。其中較為特別的是，受訪者 D 會以贈品的方式來吸引新客源。至於在售後服務方面，定期的問候與關懷是高績效理財專員一致認同的做法。以電話與網路工具進行接觸約訪，在年節時期送禮保持關係的緊密，甚至有高績效理財專員強調，若想了解自己售後服務的優劣從舊顧客轉介的情形就可以知曉。整體而言，受訪者都認為與顧客保持持續性的互動以及直接的面對面接觸皆是非常重要的做法。因此由上述的個案資料可以得知，「電話與網路的接觸」、「面對面接觸顧客」、「售後關懷（年節接觸）」是 3 項重要的職能要素。上述 3 項職能要素也呼應到 Spencer and Spencer (1993) 提到的「感染力與影響力（預測自己言行可能產生的目標）」與 Woolf (2012) 的「建立組織外部的專業網絡」職能要素。

## (三)顧客關係

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「顧客關係」是指「我如何和顧客互動？」。正如在「通路」所提到的，與顧客保持互動相當的重要。除了討論互動所使用的管道外，進而討論的就是進行互動的模式。本研究的受訪者大多都強調要利用各種方法不斷的關心顧客並與顧客隨時保持聯繫，在年節、生日的送禮（實體的給予）正是 1 項重要的表達方式，本研究 7 位受訪者中有 4 位皆採取上述做法。除了在年節與生日時問候顧客之外，也提到需要不定時的提供重要訊息與知識以保持資訊上的聯繫。另外，在面對舊有顧客的維繫與新顧客的開發，有 5 位高績效理財專員都認為是同等重要的，僅有 2 位認為開發新顧客更為重要。因此，應透過各種方式與顧客保持即時的互動，例如隨時傳遞最新的專業訊息、了解顧客需求的變化等，隨時互動掌握顧客狀態並建立彼此之間的信任關係。從上述的個案資料可以得知，「利用各種方法隨時與既有的顧客保持聯絡」與「維繫舊顧客並同時注意開發新顧客」是 2 項重要的職能要素。而這 2 項職能要素，也呼應了 Spencer and Spencer (1993) 提到的「感染力與影響力（建立信任感、重視客戶關心的議題等）、人與人之間的了解、顧客服務導向」和 Woolf (2012) 的「人際互動的技巧」等職能要素。

## 二、產品（價值主張）

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「產品（價值主張）」是指「我如何幫助他人？」。在與本研究受訪者的訪談中，對於提供給顧客的「產品（價

值主張)」主要分為 2 個部分，分別是「深切了解顧客的需求」與「提供顧客專業的諮詢」。在深切了解顧客需求方面，受訪者大多是透過替客戶打造「顧客風險屬性（評估）量表」具體了解客戶需求並找出符合顧客風險態度的最適投資理財商品。透過顧客風險屬性量表可以讓顧客了解自身風險承擔的程度（分為保守、穩健和積極三種類型），進而協助顧客選擇適合自己投資屬性的金融產品。而在提供顧客專業的諮詢上，受訪者們所提供的資訊大多是關於市場訊息、匯率分享與稅務規劃等專業資訊。其中受訪者 E 提到，他本身認為透過傳統互動聊天的方式來提供專業資訊，更能幫助顧客了解相關資訊背後所代表的意義，因為許多專業資訊並不是顧客容易理解的，而面對面的交流也能夠幫助理財專員掌握顧客的需求，使顧客在產品資訊與需求之間找到自己的適配位置。綜上所述，「深切了解顧客需求」與「提供專業訊息與資訊」正是 2 項重要的職能要素。在這 2 項職能要素中，前者呼應到 Spencer and Spencer（1993）所提到的「感染力與影響力（建立信任感、重視客戶關心的議題等）、人與人之間的了解、顧客服務導向、尋求資訊、專業技能」等職能要素，而後者則是呼應了 Woolf（2012）所提到的「計量分析的技能、判斷決策所需資訊的能力、發展多元方案的能力、懂得資料蒐集方法、人際互動的技巧」等職能要素。

### 三、基礎設施管理

#### （一）關鍵資源（價值形塑）

根據 Clark et al.（2012）所提出的個人商業模式畫布，「關鍵資源（價值行塑）」是指「我是誰？」與「我擁有什麼？」。受訪者所提到的內容中，普遍提及了關於有助於人際互動的人格特質（例如：親切、樂觀、上進、傾聽和穩重等）和理財專員所需的專業能力及相關知識（從公司安排的課程知識、現職以前的經驗到自我進修所學習的相關知識等），這兩者皆是受訪者所認為的重要關鍵資源。受訪者 A 提到，他本身從事高績效理財專員的關鍵資源之一，正是自己於現職之前所累積的知識與人脈。而除了人際互動的人格特質和理財專員本身的專業知識外，有 5 位受訪者也提到運用業績的自我評估能力亦是理財專員的關鍵資源。憑藉著自我評估能力隨時掌控本身的工作進度，並將剩餘的時間與精力做更有效的發揮，藉以充實自己相對弱勢的關鍵資源項目。整體而言，憑藉著有助於人際互動的人格特質，持續更新專業知識並結合既有或過往的經驗與人脈，與顧客建立牢固的互信關係，進而拓展日後的實際交易行為。從分析了受訪者的個案資料可以得知，「人際互動的人格特質」、「專業」、「知識」和「自我評估能力」是 4 項重要的職能要素。上述 4 項職能要素也呼應了 Spencer and Spencer（1993）所提到的「人與人之間的了解、分析式思考、概念思維、專業技能」和 Woolf（2012）的「人際互動的技巧、解決紛爭的能力、專案管理的能力」等職能要素。

## (二)關鍵活動（能力）

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「關鍵活動（能力）」是指「我要做什麼？」。在理解了本身所擁有的資源之後，進而要思考的是應該進行的動作。對於本身該進行的活動，受訪者中普遍呈現 2 種重要行為。首先就是在工作上有著自我工作規劃與工作檢視，具體做法不管是「遵循公司設定的目標」、「本身追蹤每季業績成效」或是「自我訂定每日業績規劃」，皆呈現出受訪者對於業務規劃與工作檢視的重視程度。其次，由於現今的金融商品快速變化和法規要求，若要銷售與推薦股票、債券、基金、期貨或是保險等金融商品，都需具備專業證照（例如：「證券高級營業員」、「投信投顧業務人員」、「證券投資分析師」、「期貨業務員」、「期貨交易分析師」、「投資型保單業務員」等）與相關知識。因此，理財專員皆需要不斷地參加公司內部的教育訓練與外部的各項課程（例如：金融研訓院），努力取得證照並追求新知識。以理財專員工作上的規劃與檢視為基礎，持續地參與各項活動更新知識，進而具備現今環境所需的工作能力以符合公司與客戶的需求。從分析受訪者的個案資料可以得知，「自我的工作規劃與檢視」和「參與各項活動追求新知」是 2 項重要的職能要素。前者呼應了 Spencer and Spencer (1993) 所提到的「成就導向、進取的（堅持、不輕易放棄等）、自信（相信自己的能力）」等職能要素，後者則是呼應了 Woolf (2012) 提到的「提供更好服務的能力、能在團隊中有效的工作、遵守規則與政策的能力、獨自有效工作／自主性」等職能要素。

## (三)關鍵合作夥伴

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「關鍵合作夥伴」是指「誰可以幫我？」。在企業實務中，同事與主管的幫助絕對是不可或缺的助力。在受訪者所提供的資訊中亦可以發現，所有受訪者皆肯定的表示「主管的支持與協助」與「同事互相切磋砥礪與經驗交流」是工作上不可或缺的助力。除了主管與同事的幫助外，值得一提的是有 6 位受訪者提到「從其他銀行理財專員中獲得的訊息交流」亦是非常重要的。而在幫助增加顧客方面受訪者主要有兩種見解，受訪者 B、D、F 提到既有客戶能夠帶來新的客戶（若對理財專員的服務滿意便會轉介新顧客），受訪者 C、E、G 則是認為分行櫃檯專員更加重要，因為他們更容易接觸到各種不同需求的顧客，並將有理財需求的顧客轉介給理財專員。整體而言，藉由主管的知識指導、同事之間的經驗交流和與其他銀行理財專員之間不同金融商品的訊息傳遞，能夠快速的建立理財專員的相關經驗與行為模式。因此可以得知，「主管」、「同事」、「他行的理財專員」是 3 項重要的職能要素。上述 3 項職能要素也呼應了 Spencer and Spencer (1993) 提到的「關係的建立（維繫工作相關的友誼、建立並善用人脈）、人與人之間的了解」和 Woolf (2012) 的「團隊協調的技巧、一對一的談判技巧、理解組織的目標與文化、建立組

織內部的網絡、建立組織外部的專業網絡」等職能要素。

#### 四、財務

##### (一)成本結構

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「成本結構」是指「我要付出什麼？」。在依序論述了顧客介面、產品（價值主張）以及基礎設施管理所結合的價值創造過程之後，接著討論涉及了這整個過程之間的成本與收益。關於受訪者所提到的成本結構，其中可分為有形成本與無形成本的付出。在有形成本的部分，包含了受訪者 A、B、F、G 提到的「交通費用」、受訪者 A、D、E、F、G 提到的「與客戶聯繫的相關費用」和受訪者 B、C、F 提到的「進修費用」；而在無形成本有「工作時長」（7 位皆認同）與 6 位受訪者皆提到的「業績壓力」。有形成本的各式費用和無形成本的工作時長、業績壓力，皆是理財專員所不可避免的成本付出。綜上所述，「有形成本（各種費用）」與「無形成本（工作時間、業績壓力）」正是 2 項重要的職能要素。此 2 項職能要素也呼應了 Spencer and Spencer (1993) 所提到的「感染力與影響力（預測自己言行可能產生的目標）、成就導向（有效的時間管理）、進取的（堅持、不輕易放棄）」和 Woolf (2012) 的「獨自有效工作／自主性」等職能要素。

##### (二)收益流

根據 Clark et al. (2012) 所提出的個人商業模式畫布，「收益流」是指「我能得到什麼？」。本研究的受訪者所提到的收益流包含了有形與無形收益，在有形收益的部分有最基本的薪資與獎金收入；而無形收益的部分則相對豐富，7 位受訪者皆有所提及的「工作成就感」、「產業知識的累積」與受訪者 A、D、F、G 所強調的人脈累積。整體而言，有形收益的獎金與薪資和無形收益所包含的成就感、產業知識與人脈的收穫成長，皆是理財專員於工作期間的實質收穫。從分析 7 位受訪者的個案資料可以得知，「有形收益（收入與獎金）」與「無形收益（人脈、知識和成就感）」是 2 項重要的職能要素。上述職能要素也呼應了 Spencer and Spencer (1993) 所提及的「感染力與影響力（建立信任感）、成就導向、自信」等職能要素。

綜上所述，根據與 7 位高績效理財專員訪談分析後所得出的個人商業模式畫布，彙整了在 9 個要素（區塊）下具有共通性的職能要素，建立起專屬於理財專員之基本個人商業模式畫布（如圖 10 所示）。此畫布顯示出理財專員（尤其是新進人員）若欲達成高業務績效，理論上應實踐的個人商業模式。正如 Osterwalder (2004) 的「商業模式本體論」與平衡計分卡的 4 個構面（創新與學習、顧客、內部流程、財務）是相互呼應的，這 4 個構面亦是想要在策略的指導之下進行整合，才能形成核心職能並發揮

關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	關鍵活動 (Key Activities)	價值主張 (Value Proposition)	顧客關係 (Customer Relationships)	目標客群 (Customer Segments)
1. 主管 2. 同事 3. 他行理專	1. 工作規劃與工作 檢視 2. 參與各項活動，努力 追求新知	1. 深切了解顧客需求 2. 提供專業與資訊	1. 利用各種方法，不斷關心 客戶 2. 既有客戶與新客戶並重	1. 設定目標客群，但也 注意各方面潛在客戶 2. 轉介之顧客
	關鍵資源 (Key Resources)		通路 (Channels)	
	1. 人際互動的人格 特質 2. 專業 3. 知識 4. 自我評估能力		1. 電話、網路接觸 2. 面對面接觸客戶 3. 售後關懷（年節接觸）	
成本結構 (Cost Structure)		收益流 (Revenue Streams)		
1. 有形成本：各式費用 2. 無形成本：工作時間、業績壓力		1. 有形收益：收入 2. 無形收益：人脈、知識、成就感等		

圖 10 理財專員之基本個人商業模式

綜效。依據圖 10 的「理財專員之基本個人商業模式」，本研究提出理財專員職能發展的可行策略分述如下：

### 1. 顧客介面（目標客群、通路、顧客關係）的深化

在財務金融產業，由於產品與環境的變化急遽，客戶對產品的需求亦不盡相同。因此，隨時關心顧客的狀況與需求變化進而做出調整，才能夠在掌握原有客戶的基礎上進一步擴展新的業務範圍。在如今的資訊時代，需要充分運用 E 化工具與顧客保持即時互動，形成並拓展顧客關係網絡以提昇服務效率，進而獲得接觸新客戶的機會。

### 2. 產品（價值主張）的價值提昇

理財專員該如何讓客戶感受到自身價值，保持本身的獨特優勢並確立自己的價值主張。本研究結果顯示，深切了解顧客需求與提供顧客專業資訊是重要的職能要素。然而在實務上，客戶除了看重理財專員本身的專業能力之外，也十分注重理財專員的一般職能（個人特質、執行技能、思考技能、洞悉力）。學習能力（直覺、詮釋、整合和制度化）能增進靈活度（適應力與配適力），進而提升資訊技術運用的能力（陳炫碩、林安琪，2016）。因此，理財專員除了本身的專業能力外也應注重多元職能的提升，在持續學習的同時彈性調整職能，以專業能力與服務品質使顧客感受到自身的獨特價值並建立客戶信任感。

### 3. 基礎設施管理（關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴）的強化

如何有效強化基礎設施的管理，其關鍵在於如何配置本身得以利用的資源，有效的強化自身工作能力。研究結果顯示，理財專員應當注意本身專業能力的培養和與客戶之間人際互動的技巧，以主管、同事以及其他銀行理財專員為交流與借鏡的對象，結合各種訓練課程充實自身經驗與專業知識，學習連結不同金融商品之間的特性，並且隨時以業績評估自身能力做好工作規劃。唯有做好基礎設施管理，不管是在面對既有客群亦或是追尋新客群，才能為自己與顧客帶來價值提升，贏得顧客的口碑與讚美並為自身帶來各方面的能力提升。

### 4. 財務的平衡掌握

在旺盛企圖心的驅使下，保持「以別人的期許為做事準則、超時、過於賣力工作」等行為，雖然在短期有一定的生產力，卻也容易造成傷害並形成「困住快樂的陷阱」(McKee, 2017)。理財專員的工作時間長、業績壓力大，加上自我進修、公關與交通等造成的費用，個人所付出的有形與無形成本是難以衡量的。但是相對的，薪資與獎金收入、個人知識的成長、人際脈絡的展開和客戶讚美所帶來的成就感等，這些有形與無形的收益也是無法具體細數。理財專員本身的時間與能力有限，且個人特質、成長經驗、經濟與文化背景等條件皆存在著差異。在上述的情況下，長期而言該如何取捨並保持成本與收益的平衡，將是理財專員的重要抉擇。

## 陸、結論與建議

本研究以 Clark et al.(2012)的個人商業模式畫布為工具，結合 Spencer and Spencer (1993)的業務人員 12 項職能要素與 Woolf (2012)的理財專員 30 項職能要素為基礎，彙整並編製訪談大綱進行訪談，在分析 7 位 KS 銀行高績效理財專員的職能要素後進而提出理財專員職能發展之可行策略。本研究的結論如下：

- (一) 根據研究結果發現，Spencer and Spencer (1993) 與 Woolf (2012) 所提出的職能要素，大部分依然合理適用於現今的銀行理財專員。但是由於上述研究著重在業務人員的能力與特質建構，皆是以建構業務人員的核心能力為研究觀點，因此在研究中並無對收益與成本因素進行論述。而商業模式著重於經營成效的呈現，自然強調了收益與成本因素的影響。因此，以 Spencer and Spencer (1993) 與 Woolf (2012) 所提出的職能要素為基礎，結合個人商業模式畫布的彙整分析，更能夠

確切整理出現今理財專員所應具備的關鍵職能要素與職能現況，進而推論出理財專員之職能發展策略。

- (二) 以 Clark et al. (2012) 的個人商業模式畫布為工具分析高績效理財專員的職能，是一明確且系統化的方法。藉由個人商業模式畫布，的確可以協助理財專員進行職能的分析與理解，進而推論理財專員的職能發展策略。理財專員可以從「了解顧客需求」開始，了解「自己能夠提出何種價值主張」以滿足客戶，最後思考「自己能夠運用哪些資源與能力」落實自己的價值主張。以此思考邏輯逐步分析並改善「顧客介面（目標客群、通路、顧客關係）」、「產品（價值主張）」、「基礎設施管理（關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴）」等三方面的職能，最後再掌握目前職能所造成的「財務」（成本結構、收益流）為何。
- (三) 若將研究對象設定於同一性質的業務人員，使用個人商業模式畫布進行職能要素分析，將可以建構屬於相關業務人員的「基本個人商業模式」，成為該業務之人力資源相關策略規劃的基礎。本研究分析的對象均屬於 KS 銀行的高績效理財專員，在公司的制度、文化、教育訓練和主管風格等因素的影響下，7 位受訪者在 9 大要素（區塊）的內涵上有著不少共通之處。本研究建構 KS 銀行理財專員之基本個人商業模式畫布，彙整出成為優秀理財專員的關鍵職能要素，進而提出理財專員的職能發展策略。
- (四) 關於 KS 銀行理財專員的職能發展策略，本研究分別就商業模式的 4 大構面提出「顧客介面（目標客群、通路、顧客關係）的深化」、「產品（價值主張）的價值提昇」、「基礎設施管理（關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴）的強化」和「財務的平衡掌握」4 大構面上的職能策略規劃。

另外，在企業實務的運作上本研究發現，理財專員會優先維持「顧客介面」（目標客群、通路、顧客關係），透過年節送禮行為與顧客維持穩固且緊密的關係，以此為基礎進一步提升「產品」（價值主張）的價值滿足顧客的現有需求或開發新需求，此種年節送禮的互動方式 Spencer and Spencer (1993) 與 Woolf (2012) 都無提出相關見解。本研究從案例中所觀察到的此種現象或許與台灣的文化習慣有關，正如 Chong, Phillips, and Phillips (2011) 所提到的，要考慮到社區、家族、文化等因素對顧客選擇財務服務的衝擊。此外本研究也發現，分屬不同銀行的理財專員之間也會存在關鍵合作夥伴的關係。理論上分屬於不同銀行的理財專員之間應是屬於競爭關係，然而在實務上由於各銀行之間金融商品的特性與客戶需求皆有所不同，使得不同銀行的理財專員之間並不存在實際上的競爭關係，彼此之間亦會經常性的交流，談論觀念、方法、業績、遭遇到的難題以及市場動態等相關議題，使得這一關係反而成為一種即時獲取最新市場資訊的方式，關於此職能要素 Spencer and Spencer (1993) 與 Woolf

(2012) 皆無提到相關論述。

在理論上的貢獻，本研究證明了 Woolf(2012)所提出的「提供更好服務的能力」、「遵守規則與政策的能力」、「能在團隊中有效的工作」、「人際互動的技巧」、「獨自有效工作／自主性」和 Spencer and Spencer(1993)所提出的「感染力與影響力」(建立信任感、重視客戶關心的議題、間接的影響力、預測自己言行可能產生的目標)在現今的財務金融環境具有普遍性，更適用於現今理財專員的職能要素。除此之外，本研究亦證明了 Clark et al.(2012)的「個人商業模式畫布」作為高績效理財專員職能的分析工具是一明確且系統化的方法。因此，本研究使用個案研究法訪談 7 位 KS 銀行的高績效理財專員，在分析其個人特質、內外條件與資源等職能要素後建構出 7 份個人商業模式畫布，確認了個人商業模式畫布的理論架構可以系統的分析理財專員的職能優劣勢，並經由 7 份個人商業模式畫布的彙整分析，驗證了此工具可以協助研擬出理財專員的職能發展策略。

在實務上的貢獻，本研究彙整 KS 銀行 7 位高績效理財專員的作業經驗，歸納出理財專員的「基本個人商業模式」，對往後的人力資源管理以及策略規劃提出實質性的幫助。藉由本研究所分析的「理財專員之基本個人商業模式」，將能夠提供給理財專員、KS 銀行以及其他相關企業作為教育訓練策劃和人力資源部門的參考依據。憑藉此模式辨別理財專員本身的特質及內外各項資源，思考適合理財專員的顧客價值主張與獲利方式，在幫助企業提升員工能力與績效的同時員工亦能夠持續提升職場價值。除此之外，若以特定部門業務為基準建構員工基本之個人商業模式，此模式更能夠作為新進人員職前教育的重要利器，使新進員工藉此基本個人商業模式了解到工作所需的基本職能要素。

關於研究限制與未來的研究方向，本研究因受限於時間、人力等因素，僅針對本文作者之一所服務的 KS 銀行進行分析，訪談 7 位高績效理財專員作為個案研究對象。建議後續研究可增加訪談人數並擴大研究對象，涵蓋不同銀行的理財專員。另外，本研究 7 位受訪者針對個人商業模式畫布的 9 個要素(區塊)所提及的職能要素亦有不同，未來若能增加訪談人數，將能夠發展出更為詳細的職能發展策略，使未來理財專員能夠作為參考依據，針對各自不同的條件與資源思考最適合自身的職能發展策略。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 全國法規資料庫(2019), 金融控股公司法, Retrieved January 20, 2020, 取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=G0380112>。
2. 江淑惠、林桂珠(2018), 投資人風險屬性對投資意願與購買行為之研究, 管理資訊計算, 7(1), 61-70。
3. 汪美伶、陳志倫、李俊賢(2016), 從服務關係探討銷售人員情緒智商對顧客忠誠度之影響, 東吳經濟商學學報, 93, 93-126。
4. 林文政、楊尊恩(2004), 職能模式在企業中實施之現況調查, 人力資源管理年鑑, 100-117, 台北：中華人力資源管理協會。
5. 林南宏、曾家渝(2018), 顧客導向和銷售導向對滿意度、信任及顧客關係績效的影響－銀行業的實證結果, 北商學報, 34, 25-57。
6. 陳炫碩、林安琪(2016), 以組織學習觀點探討組織靈活度與資訊技術運用能力的關係, 商管科技季刊, 17(1), 1-38。
7. 楊雪蘭、陳寶蓮、張如惠(2006), 消費者對理財專員服務接觸與關係品質之認知－以銀行業為例, 行銷評論, 3(4), 447-472。
8. 楊濱燦、林惠惠(2014), 從客戶之觀點探討金融理財專員核心職能之內涵, 康大學報, 4, 83-97。
9. 詹舒涵、葉俊宏(2019), 10 家銀行理專爆發 A 錢案, 異常資金超過 3 億六千萬, TVBS 新聞網, Retrieved January 20, 2020, 取自：<https://news.tvbs.com.tw/life/1222941>。
10. 鍾紹熙、王櫻樺(2016), 激勵制度重要性及滿意度對銀行理財專員工作績效之影響：工作投入中介效果, 高雄應用科技大學人文與社會科學學刊, 2(1), 37-50。

### 二、英文部分

1. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.

2. Bedard, G. J., Prefontaine, J., & Poirier-Proulx, L. (2005). Identifying a profile of key competencies for financial planners. Journal of Business and Economics Research, 3(4), 51-62.
3. Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. Human Resource Management, 35(3), 383-403.
4. Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done. NY: Currency.
5. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. NY: John Wiley & Sons, Inc.
6. Burgoyne, J. G. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. Personnel Review, 22(6), 6-13.
7. Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using Competencies to Build a Successful Organization. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International, Inc.
8. Cai, X., Xie, M., Zhang, H., Xu, Z., & Cheng, F. (2019). Business models of distributed solar photovoltaic power of China: The business model canvas perspective. Sustainability, 11(16), 4322.
9. Catano, V. M. (1998). Competencies: A Review of the Literature and Bibliography. (CCHRA-PHASE 1 Report). Halifax, Nova Scotia, Canada: Saint Mary's University.
10. Cheetham, G., & Chivers, G. E. (2005). Professions, Competence and Informal Learning. Cheltenham: Edward Elgar.
11. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363.
12. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from XEROX Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.
13. Chong, J., Phillips, L. A., & Phillips, M. G. (2011). The impact of neighborhood ethnic composition on availability of financial planning services. Journal of Financial Service Professionals, 65(6), 71-83.

14. Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career. NY: John Wiley & Sons, Inc.
15. Dingle, J. (1995). Analysing the competence requirements of managers. Management Development Review, 8(2), 30-36.
16. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers. Palo Alto: Davies-Black.
17. Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. Long Range Planning, 43(2-3), 262-271.
18. Hamel, G. (2002). Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Boston, MA: Harvard Business School Press.
19. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
20. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. Harvard Business Review, 83(7), 148-161.
21. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Stamford, CT: Cengage Learning.
22. Hoffmann, A. O. I., Franken, H., & Broekhuizen, T. L. J. (2012). Customer intention to adopt a fee-based advisory model: An empirical study in retail banking. International Journal of Bank Marketing, 30(2), 102-127.
23. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, 23(6), 275-286.
24. Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. Long Range Planning, 43(2-3), 364-369.
25. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86(12), 57-68.
26. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

27. Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. International Journal of Hospitality Management, 26(1), 33-48.
28. König, M., Ungerer, C., Baltes, G., & Terzidis, O. (2019). Different patterns in the evolution of digital and non-digital ventures' business models. Technological Forecasting and Social Change, 146, 844-852.
29. Liedtka, J. M. (1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. Academy of Management Perspectives, 10(2), 20-34.
30. Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-92.
31. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competence models. New Zealand Journal of Psychology, 34(2), 117-126.
32. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. American Psychologist, 28(1), 1-14.
33. McKee, A. (2017). Happiness traps: How we sabotage ourselves at work. Harvard Business Review, 95(5), 66-73.
34. McLagan, P. A. (1980). Competency models. Training and Development Journal, 34(12), 22-26.
35. Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 51(8), 73-77.
36. Morris, A. (2015). A Practical Introduction to In-Depth Interviewing. London: Sage publications.
37. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. University of Lausanne Hautes Etudes Commerciales, unpublished paper.
38. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. NY: John Wiley & Sons, Inc.

39. Parry, K. W. (1999). The new leader: A synthesis of leadership research in Australia and New Zealand. Journal of Leadership Studies, 5(4), 82-105.
40. Ravikant, J., & Deshmukh, M. (2008). Competency Assessment - An Art or Science - A Case for Applying the Language Processing Method. Paper presented at the annual meeting of the 6th Asia Network for Quality, Bangkok.
41. Selz, D. (1999). Value Webs: Emerging Forms of Fluid and Flexible Organizations: Thinking, Organizing, Communicating, and Delivering Value on the Internet. University of St. Gallen, unpublished paper.
42. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. Business Horizons, 48(3), 199-207.
43. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M. A., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modelling. Personnel Psychology, 53(3), 703-740.
44. Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. MIT Sloan Management Review, 53(2), 85-90.
45. Sparrow, P. (1995). Organizational competencies: A valid approach for the future? International Journal of Selection and Assessment, 3(3), 168-177.
46. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. NY: John Wiley & Sons, Inc.
47. Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world (or Why Michael Porter is wrong about the internet). Strategy and Business, 24, 34-41. Retrieved May 12, 2016, from <https://www.strategy-business.com/article/19911?gko=e37c4>.
48. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), 3-8.
49. Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. Journal of Air Transport Management, 71, 175-192.
50. Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. MIT Sloan Management Review, 40(1), 33-48.

51. Viscio, A. J., Harbison, J. R., Asin, A., & Vitaro, R. P. (1999). Post-merger integration: What makes mergers work. Strategy and Business, 4(17), 26-33.
52. Woolf, M. N. (2012). Competencies for Financial Aid Officers: A Competency Model for Professional Development. University of Nevada, unpublished paper.
53. Woolf, N., & Martinez, M. (2013). A financial aid competency model for professional development. Journal of Student Financial Aid, 43(2), 86-100.
54. Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods) (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
55. Zheng, Z. (2013). Taiwan's wealth gap and the evolution of electoral politics after the 2008 global financial crisis. Asian Survey, 53(5), 825-853.
56. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, 37(4), 1019-1042.

109 年 03 月 31 日收稿

109 年 04 月 06 日初審

109 年 04 月 20 日複審

109 年 04 月 22 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 何應欽  
Name Ying-Chin Ho  
服務單位 國立中央大學工業管理研究所教授  
Department Professor, Institute of Industrial Management, National Central University  
聯絡地址 桃園市中壢區中大路 300 號  
Address No.300, Zhongda Rd., Chung-Li Dist., Taoyuan City, Taiwan  
E-mail ho@cc.ncu.edu.tw  
專長 生產與作業管理、物流管理、設施佈置與規劃、企業資源規劃、智慧型自動化製造系統  
Specialty Production and Operations Management, Logistics Management, Facility Planning and Layout, Enterprise Resource Planning, Intelligent Automated Manufacturing System

姓名 張苑玲  
Name Wan-Ling Chang  
服務單位 國立中央大學企業管理學系碩士  
Department Master, Department of Business Administration, National Central University  
聯絡地址 桃園市龜山區萬壽路一段 161 之 2 號 12 樓之 1  
Address 12F.-1, No.161-2, Sec. 1, Wanshou Rd., Guishan Dist., Taoyuan City 333, Taiwan  
E-mail pinqu29@yahoo.com.tw  
專長 生產與作業管理、財務管理  
Specialty Operations Management, Financial Management

姓名 洪繼開  
Name Chi-Kai Hung  
服務單位 國立中央大學企業管理學系博士生  
Department Ph.D. Student, Department of Business Administration, National Central University  
聯絡地址 台北市北投區光明路 22 號 14 樓之 1  
Address 14F.-1, No.22, Guangming Rd., Beitou Dist., Taipei City, Taiwan  
E-mail jumi1234567@gmail.com  
專長 生產與作業管理、財務管理  
Specialty Operations Management, Financial Management

姓名 楊喬凱  
Name Chiao-Kai Yang  
服務單位 國立中央大學企業管理學系博士生  
Department Ph.D. Student, Department of Business Administration, National Central University  
聯絡地址 桃園市中壢區中大路 300 號  
Address No.300, Zhongda Rd., Chung-Li Dist., Taoyuan City, Taiwan  
E-mail w5219145@gmail.com  
專長 策略管理  
Specialty Strategy Management