

# 理專主管的轉型式領導

林財丁

東海大學國際貿易學系

## 摘要

2008 年的金融海嘯，各銀行從年初的搶人擴編到數個月後的急速裁員，顯示人力資源規劃的失當；而長久以來過度依賴交易式領導的權變獎賞，無法為客戶創造長遠價值，亦無法發揮理專的專業能耐。本文介紹全距領導理論，建議理專主管們宜具備轉型式領導技能，強化個別關懷、心智啟發、激發鼓舞與理想化影響，並說明領導者的情緒智商有助於轉型式領導之運用。

**關鍵字：**理財專員、轉型式領導、全距領導理論、海豚理論

新銀行開放以來，金融業面臨 over-banking 的困境，存放款利差急速縮小，大環境惡化壞帳增加。產業出走企業借貸需求減少，銀行想增加「自然人客戶」的利息與手續費收入，先是把目標放在信用卡與現金卡，繼而把各式各樣的金融商品銷售給客戶，希冀雙卡能帶來較高的循環利息，金融商品能賺取手續費收入。

## 海豚表演與連動債銷售

雙卡與金融商品都需要透過人員主動推銷，前者依賴非正職的派遣人力，後者依規定需具備證照的理專才能銷售；為了收割客戶長期價值，理專宜納入財富管理部門正職員工。為激勵業務及減少薪資成本，銀行採取低薪高佣的薪酬策略，搭配短程績效、輕團隊重個人的考核機制。

在雷曼結構債事件後，金管會主委陳冲以「海豚理論」形容現行的理專薪酬制度，並提出改進之建議(薛翔之，2008)。海洋公園的海豚之所以能擔綱演出，因為牠們都經過「制約訓練」，主要仰賴 Skinner 的操作制約原理，也用到 Pavlov 的古典制約理論。制約要有效果，必須在對的行為出現後，立即給與獎賞；當海豚聽到嗶聲或看到手勢而做出對的動作，如浮上水面轉兩圈向觀眾打招呼，立即就得到愛吃的小魚，這個過程稱之為「增強作用」——強化人們希望牠表現的行為。心理學家們還以增強作用的排程(schedule of reinforcement)，算出最有效的強化安排，例如是每次對的動作都給獎勵或每隔 N 次才有獎勵？

制約原理源自行為學派心理學，又稱為「黑盒子心理學」，其意為不要管行為者內在的思考或情緒，只要做好行為與環境的制約因子之連結，當對的行為出現後給予獎勵，錯的行為給予懲罰。

如果海豚依照自己的好惡或專業判斷，跳脫劇本表演，大概得不到的獎賞，幾次以後可能被開除了。銀行也不希望理專們有太多自己的意見，以下引述經濟日報記者雷盈的報導：

證照愈多愈好？這可不一定。最近銀行業出現奇特的狀況，不少領有 CFP 證照的理專，反而成為主管眼中的黑名單。「這些人的意見多，常跟銀行爭論，現在銀行已經不愛用有這些證照的人，」某銀行主管說。

這幾年銀行紛紛成立財富管理部門，並鼓勵職員考證照。其中，CFP 因為難度高，又有國際認證，成為銀行獎勵的熱門項目。不過，理專拿到 CFP、受過良好的「資產配置」訓練後，卻常無法接受銀行業績至上，主推某幾款金融商品的模式，某些銀行在招考新人時，因而不再偏愛 CFP。

劉志喬是國內幾家銀行理專的授課講師。他說：「這個情況的確發生一段時間了，許多比較有想法的理專，不能接受銀行只看業績，而非以客戶需為第一的做法，所以跟銀行產生磨擦。」(雷盈，2007)

由於金融產品的複雜性，所以銷售的理專要有證照，一方面是符合金管會的規定，另一方面則是要取信客戶，因為證照乃是專業與倫理的表徵。不過在現行架構下，銀行聘用理專，並向客戶展示理專的證照，卻不太歡迎理專的專業獨立判斷。銀行高層衝著高手續費收入，從華爾街引進高風險的金融商品，打著收手續費「穩賺不賠」的如意算盤，樂於當華爾街的下手，把理專成為銷售部隊，客戶再成為理專的下手。

以部隊形容理專部門，隱含下列特徵：由上而下、層級分明、賞罰分明、目標至上、服從第一，而且還是打人海戰術的傳統部隊，隨時有新人可以遞補陣亡者。財富管理部門淪為幫高層衝業績的銷售「部隊」，不稱它為「團隊」，因為銀行並不想從理專那兒得到太多的意見或想法，只要理專銷售上面交代下來的產品，理專與理專之間也無太多的互動以創造「綜效」。

就如同海洋公園不會和海豚商量表演劇目，如何演出？銀行高層也不會和理專們商量販售的金融商品是否恰當？理專的主管只要求把業績變出來，根本不想聽理專的質疑，枉費那麼多的證照——假使每位理專平均有五張證照，每家金控 200 位理專，那麼每家金控就有一千張證照。如果目前的領導方式不加以檢討，再多的證照也是枉然。

## 全距領導理論

上個世紀前八十年，領導理論的發展經歷過特質論、行為論、權變論的階段，在後二十年裡興起了領導歸因論、團隊領導、奇魅領導、轉型式領導與全距領導理論，乃至「領導或許沒那麼重要」的中和與替代理論 (neutralizer and substitute)。

全距領導理論涵蓋全光譜的領導行為，包括逃避式領導、交易領導、轉型式領導，如圖 1 所示。轉型式領導的概念最早由 Burns(1978)所提出，他認為轉型式領導帶給組織及成員顯著的改變，重新調整了員工的知覺與價值觀，改變員工的期待與抱負。交易領導僅建立在「給與拿」的交換關係，轉型式領導建立在領導者能否經由願景與目標帶動變革的特質、人格與能力。

Bass(1985)根據 Burn 的概念提出轉型式領導理論，把轉型界定在領導者對追隨者的影響，這類型的追隨者信任、仰慕、尊敬、效忠領導者，願意有更多的付出。領導者藉由個人魅力、心智啟發、個別關懷，轉化和激勵追隨者；領導者亦尋找新的工作方式與機會點，也會嘗試改變現況和環境。

Bass & Avolio (1993)進一步提出領導的全距模式 (full range of leadership)，以「被動-主動」、「無效-有效」兩個軸線，標示逃避、交易與轉型等所有型態的領導，如圖 1 從左下角到右上角所示。以下將依據全距領導理論，檢視財富管理部門對理財專員的領導作為。

### 一、逃避式領導

**自由放任(laissez-faire)** 不沾鍋、不管事的領導。放手不管的領導根本就是缺乏領導，遇事不表達立場，也不在乎事情的結果，部屬做得如何不聞不問，亦不清楚各部屬的績效。早期某些機關出現這樣的領導者：喝茶看報，在公文上只批「閱」「知悉」「如擬」。就好的一面來說，無為而治讓員工充分發揮；可能是個閒缺，也可能是無心戀棧，等候另個職務的暫時蹲點。

**被動例外管理(management by exception-passive)** 領導者扮演滅火的角色，只有在問題發生時才介入。例如，理專未經客戶同意，擅自替客戶賣出舊基金、買進新基金，主管接到客戶投訴才進行瞭解。領導者將這件疑似「洗客戶」的作為視為單一案件。

無論「自由放任」或「被動例外管理」，都不太可能存在今天的金融業裡；在特許壟斷的時代，銀行是鐵飯碗，當時或許存在自由放任式或被動領導式的銀行主管，但尚未設立財富管理部門。

## 二、交易式領導

Transact 為「交易」之意，也就是用你的 A 換我的 B，「如果你做到了，我就……」如果你辦不到，我原先答應的條件就沒了。古典管理思維的領導行為，需要有清楚的目標和適宜的指示，員工努力工作以換得酬勞或心理滿足；交易式領導的重心在工作任務，容易把領導者與追隨者置於對立面。當員工表現良好時，領導者運用酬償權；員工表現不佳時，領導者用法定權及強制權，結果是助長組織的權力遊戲，領導與被領導雙方都無忠誠可言。這樣的領導方式回應部屬立即的自身利益，找出追隨者的要求，協助他們達成可換得酬償的績效水準。目前的財富管理部門之領導作為，大多只停留在這個階段。

**主動例外管理(management by exception-active)** 具矯正性質的交易 (corrective transaction) 找尋偏離既定標準與規則的偏差，隨即採取矯正行動。例如，接到上述客戶投訴後，主管介入這件疑似「洗客戶」的作為之調查，不只是要安撫客戶，而是找出原因，使類似的糾紛不再發生。領導者就此案例(他不視為單一案件)，訂定標準作業流程，不管誰當主管都可減少發生的機會。以下是主動例外管理可能出現的特徵：

- 發掘部屬做錯的事。
- 採取矯正行動。
- 訂定標準，但等到問題發生才有動作。
- 強調規則，不喜歡挑戰現況。
- 可能會聽到領導這麼說：「天啊！他(某部屬)又搞砸了。」

**權變獎賞(contingent reward)** 和部屬約定：「如果你做到了，我就……」被視為建設性交易(constructive transaction)。領導者清楚表達對績效的期待，及伴隨績效達成之獎賞，也就是領導者提供獎賞和部屬的績效做交易。積極監控員工的績效並適時提供回饋性支持。

- 具建設性的交易。
- 對事情的結果有清楚的期待，也清楚說明伴隨結果的報償。
- 對員工的成就給予獎勵和表揚。
- 積極監控員工的進展，提供支持性回饋。
- 向員工表達：「如果達成所約定的目標，你們就會得到獎勵。」

各銀行財富管理部門的領導作為，目前僅進化到(停滯在)權變獎賞的階段。權變獎賞的領導是 B. F. Skinner 操作制約理論在管理的應用，是 MBO(management by objective)與 OBM(organizational behavior modification)的理論基礎。權變獎賞等同胡蘿蔔與棍子的領導，用來訓練海豚表演，可有精彩演出；用來領導知識經濟時代的員工，恐力有未逮。財富管理部門若甘於只用「權變獎賞」領導員工，何須理專的專業證照？難道證照只是用來對金管會的交代，以及讓客戶安心的道具？

### 三、轉型式領導

Transform 有改變形態的意義，領導者改變追隨者及組織，主管兼負教練、導師、楷模三重角色。經改變後的組織文化，成員間充滿信賴，溝通無障礙，有彈性應付變動的環境，使基層員工也可以面對複雜的問題。轉型式領導者致力於建立雙方的關係，他也是變革促進者，在組織裡推動變革，使目標為所有成員所接納，成為「我們的」而不是「老闆要我們達成的」目標。轉型式領導分享權力，捨棄命令與指揮，減少過多的政策與儀式，影響部屬超越自身利益，鼓舞和激勵追隨者超越原先設定的目標。轉型式領導可用於整體組織，對高階管理尤為重要，應與交易領導交互使用。圖 1 右上角的象限，依轉型式領導的「有效-主動」程度，由淺而深分別為個別關懷、心智啟發、激發鼓舞、理想化影響，因為英文字都以 I 開頭，故標示以 4I's。

**個別關懷(individualized consideration)** 領導者關心每位部屬的需求，傾聽他們所關切之事，給予同理心和支持感。與部屬建立師徒關係(mentoring)，成為部屬在專業與心靈的導師；因材施教尊重個別差異，擔任教練針對部屬的個別狀況與需求，給予必要的支持、鼓勵與關注。保持溝通順暢，部屬可在無所芥蒂的情況下，向他報告或交換意見，因而有追求自我發展的意願與熱情，享有達成任務之內部激勵感。以下是個別關懷可能出現的特徵：

- 關懷且接納部屬的個別需求，與員工建立個別的聯繫關係。
- 真誠關懷部屬且以行動展現，鼓勵員工持續性地發展與成長。
- 傳達這樣的訊息：「我很關心你，並且要謀求對你最有利的作法。」

個別關懷近似行為論裡 Ohio 州立大學領導研究之體恤(consideration)，Michigan 大學的員工導向(employee-oriented)及管理柵格的關心人員(concern for people)，以及路徑目標理論支持型的領導行為。

以下是署名「小民」在網路的一段回應，看來是「感受不到主管的關懷之理專」的抱怨：

其實銀行理專的獎金並不多，有問題時銀行高層也不理你，但實際上錢都給這些人拿走了。銀行大不了換理專，才不管理專死活，只要你「現在」、「馬上」給我生出手續費來!! 這...主管機關能解決嗎?別想了~~主管機關的官員是跟高層有交情，還是跟基層理專有交情??

當股市崩盤客戶慘賠，理專被客戶罵到暗自哭泣時，主管們的及時關懷與支持極為重要。雷曼兄弟連動債事件後，銀行主管透露理專心理壓力大，掛精神科的人數增加(孫中英，2008)；甚至有理專深感「我不殺伯仁，伯仁因我而死」，內疚太深而自殺。理專們需要個別的心理諮商，但主管本身亦身陷困境，既無能力也無專業來協助理專，而且角色不宜；此時銀行或公會應啟動「員工協助計畫」(employee assistance program)，引進諮商或臨床心理學家，協助有情緒困擾的理專們度過難關。

**心智啟發(intellectual stimulation)** 領導者挑戰既有的框架，敢於冒險，鼓勵追隨者提出點子。激發和鼓勵追隨者的創意，培養人們的獨立思考能力。肯定學習的價值，從未遇過的情境就是最佳的學習機會。追隨者提出問題愈是深思熟慮，愈能探索執行任務的較佳途徑。啟迪部屬，幫助部屬擴充認知能力，如認識問題、分析與解決的能力。團隊將受惠於創造性的問題解決能力。以下是心智啟發可能出現的特徵：

- 激發員工的想像力，跳出框框看問題。
- 挑戰舊有的做事方法，找尋更好的作法。
- 鼓勵員工提出有別於領導者的想法。
- 團隊願意為可能的好處冒點風險
- 傳達這樣的訊息：「如果我們改變前提或問題的看法，就會．．．」

心智啟發並非單向的由主管啟發部屬心智，而是彼此「磨腦袋」，部屬可以啟發主管，部屬之間也相互挑戰，就這樣真理愈辯愈明，形成更好的思維。心智啟發也是防範「集體迷思」(groupthink)的最佳機制，集體迷思經常為團體帶來災難性後果。

以下引述自「有史以來最戲劇性的公司倒閉事件」之《雷曼啟示錄》第九章(鍾玉珏等譯，2009)，福爾德(Richard Fuld)任雷曼兄弟董事長有 15 年之久：

福爾德統治雷曼的方式跟他們如出一轍：絕對威權、不聽建言、不為所動。他下命令只為得到想要的結果，只有一小群他的奉承者獲准發言，但是這些人知道他們只能說些場面話，否則將無立足之地。

除了格里高利和前任財務長哥德法布這些唯唯諾諾的人之外，還有柏克非(Steven Berkenfeld)也會不時卑躬屈膝，取悅老闆。四十五歲的柏克非是投資銀行委員會(Investment Banking Commitments Committee)的主席，是負責審核大型公司貸款的雷曼八人小組成員

之一，不過，這個小組後來的運作失靈，所有的決定都看福爾德的臉色行事，福爾德同意的事，大家也都同意，福爾德不同意的事，就沒有人同意。

雷曼兄弟臥虎藏龍，有眾多的金融高手，不過在董事長福爾德的領導下，這些高手都無法貢獻其金融智慧，真是英雄無用武之地。台灣的金控公司，其理專的專業證照或許有超過千張以上的，但公司高層或主管並不會和他們「磨腦袋」，討論是否該引進某種金融商品？有當高層敲定賣何種商品後，透過主管下授業績配額，理專們只能硬著頭皮去推銷，哪能提供什麼專業意見，理專的領導們不存在「心智啟發」。

心智啟發近似「路徑目標理論」參與型的領導行為，邀請員工參與決策，集思廣益想得更為周全。

**激發鼓舞 (inspirational motivation)** 領導者訴說迷人的願景，深深地打動追隨者。領導者以高標準挑戰追隨者，對部屬表現卓越、高品質、高績效的期待，對目標之達成感到樂觀；追隨者對目標充滿目的感，覺得做有意義的事，目標和意義是驅使團體奮進的動能。好的溝通技能，可以讓領導者精準又有力地傳遞願景，追隨者若樂觀看待目標之達成，且認為自己有能力，則願意付出更多的心力。以下是激發鼓舞可能出現的特徵：

- 清楚描繪組織的未來，為員工創造目的感。
- 校準員工需求與組織需求。
- 鼓舞追隨者，協助他們達成原新認為不可能做到的事情。
- 傳達這樣的訊息：「如果我們聚焦在組織目標，我們就可以得到我們想要的。」

激發鼓舞近似路徑目標理論成就導向型的領導行為。激發鼓舞的領導者化身為啦啦隊長，團隊成員致力追求高績效目標。當股市崩盤客戶慘賠，理專被客戶罵到臭頭，甚至不敢接電話時，請問主管們有何領導作為？領導者的鼓舞可化解理專的恐懼，比別人更具復原力(resilience)，理專再把這股氣氛感染給客戶，讓他們不至於在恐懼裡認賠殺出，敢於在低檔撿便宜貨。

**理想化影響 (idealized influence)** 英文 ideal 有「典範」之意，追隨者把領導者視為典範，希望自己也和他一樣。領導者指出新的機會點，開展並述說未來的願景；將願景與使命感注入追隨者，激勵追隨者，並贏得尊敬與信賴。領導者言行一致、以身作則、深具魅力，而為楷模表率。以下是理想化影響可能出現的特徵：

- 揭示願景目標。
- 對於目標之達成，展現無比的毅力與決心

- 起而行，而非僅是空談。
- 培養彼此的信任與信心。
- 傳達這樣的訊息：「我相信這樣做就對了！」

領導者激發願景，說出大家心中的夢想，讓今日的夢境成為明日的現實。甘迺迪總統與美國人分享一個願景，要在 1970 年之前把人送上月球，而且安全返航；民權運動領袖金恩博士與他的追隨者分享一個願景，一個沒有歧視、更為平等的國度。人們追隨的不僅是領導者個人，更是領導者所揭櫫的崇高理念。

理專的老闆們，也就是各金控的財富管理部門主管們，除了衝業績、不停地在客戶群創造「手續費」外，有無令人感動的「財富管理」或「客戶理財」願景？一個缺乏願景的財富管理部門，如何讓理專們深受激勵而起效尤？願景就是要看得遠，看到別人所看不到的光景，敢於描繪想要達成的境界。從以下的例證，實在看不出銀行的財富管理部門有啥願景：2008 年初包括台新、中國信託、富邦等銀行都在擴編理專人數約達千人，幾個月後都在縮編，砍掉 30%~50% 的理專人數。銀行連幾個月之後的光景都看不到，如何幫客戶理財？如何讓員工有追隨的熱情？

激發鼓舞與理想化影響構成魅力領導，受魅力領導的部屬已跳脫交易領導的制約，較不受短期獎懲因子的影響。

### 情緒智商有助轉型式領導

好的領導者應兼具交易與轉型式領導，轉型式領導技能與情緒智商有密切關係。情緒智力或情緒智商(emotional intelligence 簡稱 EI 或 EQ)有別於 IQ，關係到社會互動與人際技能，轉型式領導涉及緊密的人際互動，因而領導者的 EQ 與能否勝任轉型式領導有密切關係。

《情緒智商》的作者 Daniel Goleman (1995) 引用先前研究者的定義，列舉情緒智商的五項成分構面：認識自己的情緒、管理自己的情緒、自我激勵、認知他人的情緒、人際關係的管理。McShane (2003) 對情緒智商的定義為「覺察、瞭解、調節自己和他人的情緒之能力」，據此可繪製(覺察瞭解+調節管理)×(自己+他人)四格列聯表，如圖 2 所示(林財丁，2009)。轉型式領導的個別關懷、心智啟發、激發鼓舞、理想化影響，都需要領導者具備(覺察瞭解+調節管理)×(他人)的 EQ，也就是「對部屬」的同理心與洞察力(圖 2 右上)，以及激勵與影響部屬的能力(圖 2 右下)；而領導者「對自己」的管理能力，影響到部屬是否將他視為楷模，主動積極與樂觀進取的領導者(圖 2 左下)，較能發揮對理專的理想化影響。



2008 年的金融海嘯，暴露銀行財富管理部門在人力資源管理與領導作為的缺失，各銀行從年初的搶人擴編到數個月後的急速裁員，顯示人力資源規劃的失當；而長久以來過度依賴交易式領導，不僅危及理專與客戶的關係，無法為客戶創造長遠價值，亦無法蓄積理專的專業能耐。銀行高層宜思考如何提升理專主管們具轉型式領導，並檢討領導風格之外的結構性障礙，如集權式決策、短線的績效考核、過度的變動薪酬佔比等。

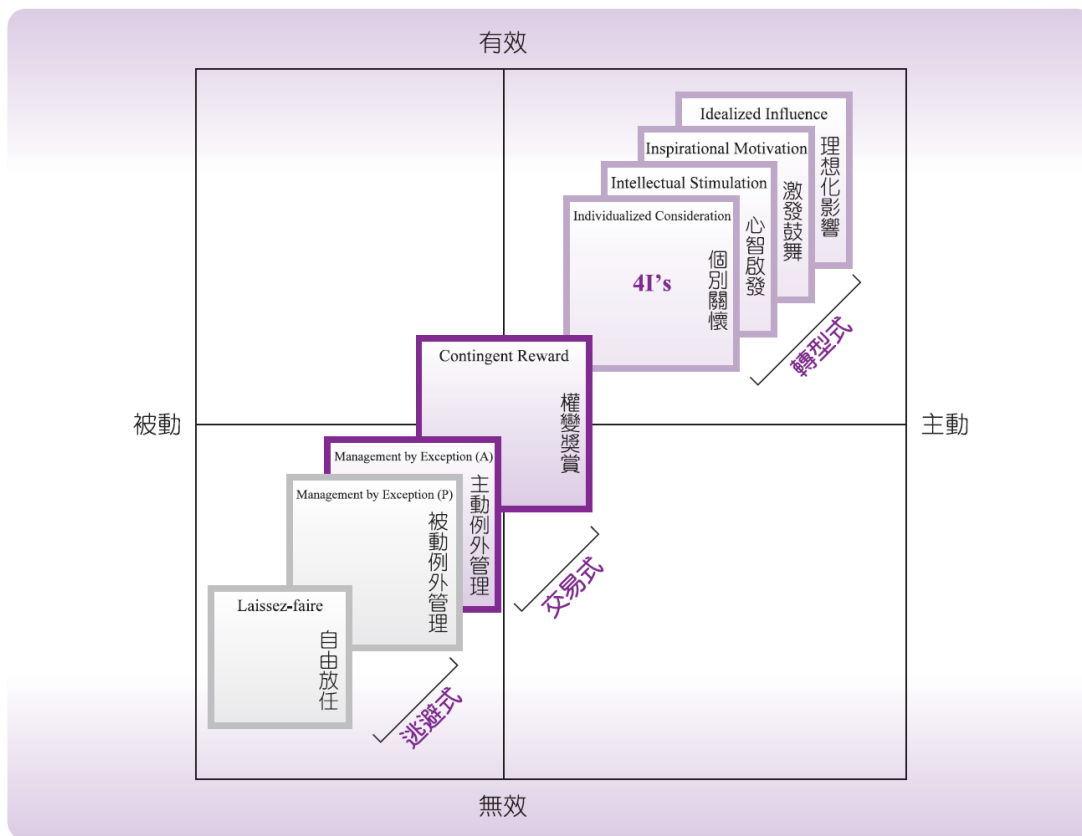


圖 1. 領導的全距模式

	自我	他人
覺察	<b>自我覺察 Self-awareness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自我覺察</li> <li>● 自我評估</li> </ul>	<b>社會覺察 Social awareness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 同理心</li> <li>● 洞澈人際生態</li> </ul>
管理	<b>自我管理 Self-management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自我控制</li> <li>● 自我調適</li> <li>● 成就動機</li> <li>● 主動積極</li> <li>● 樂觀進取</li> </ul>	<b>人際關係管理 Relationship management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 激勵他人</li> <li>● 影響他人</li> <li>● 發展他人</li> <li>● 變革推動</li> <li>● 衝突管理</li> <li>● 團隊營造</li> </ul>

圖 2. 情緒智商四格列聯表 (林財丁, 2009)

## 參考文獻

1. 林財丁(2009)，*管理與商業心理學*，(第二版)，滄海書局。
2. 孫中英(2008)，金飯碗理專瞬間成了急凍人，聯合報 2008 年 12 月 16 日。
3. 雷盈(2007)，CFP 理專銀行不再偏愛，聯合理財網 2007 年 12 月 14 日。
4. 薛翔之(2008)，陳冲：海豚理論已經過時績效風險須兼顧，工商時報 2008 年 12 月 16 日。
5. 鍾玉珏等譯(2009)，*雷曼啟示錄*，遠流出版社。譯自 McDonald, L. G. and Lawrence, P. R. (2009), *A colossal failure of common sense: The inside story of the collapse of Lehman Brothers*, Random House.
6. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, NY.
7. Bass, B.M, Avolio, B.J (1993), "Transformational leadership: A response to critiques", in Chemers, M.M, Ayman, R (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, CA.
8. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
9. Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*, New York: Bantam.
10. McShane, S. L. and Glinow, M. A. (2003), *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*, Boston: McGraw-Hill.