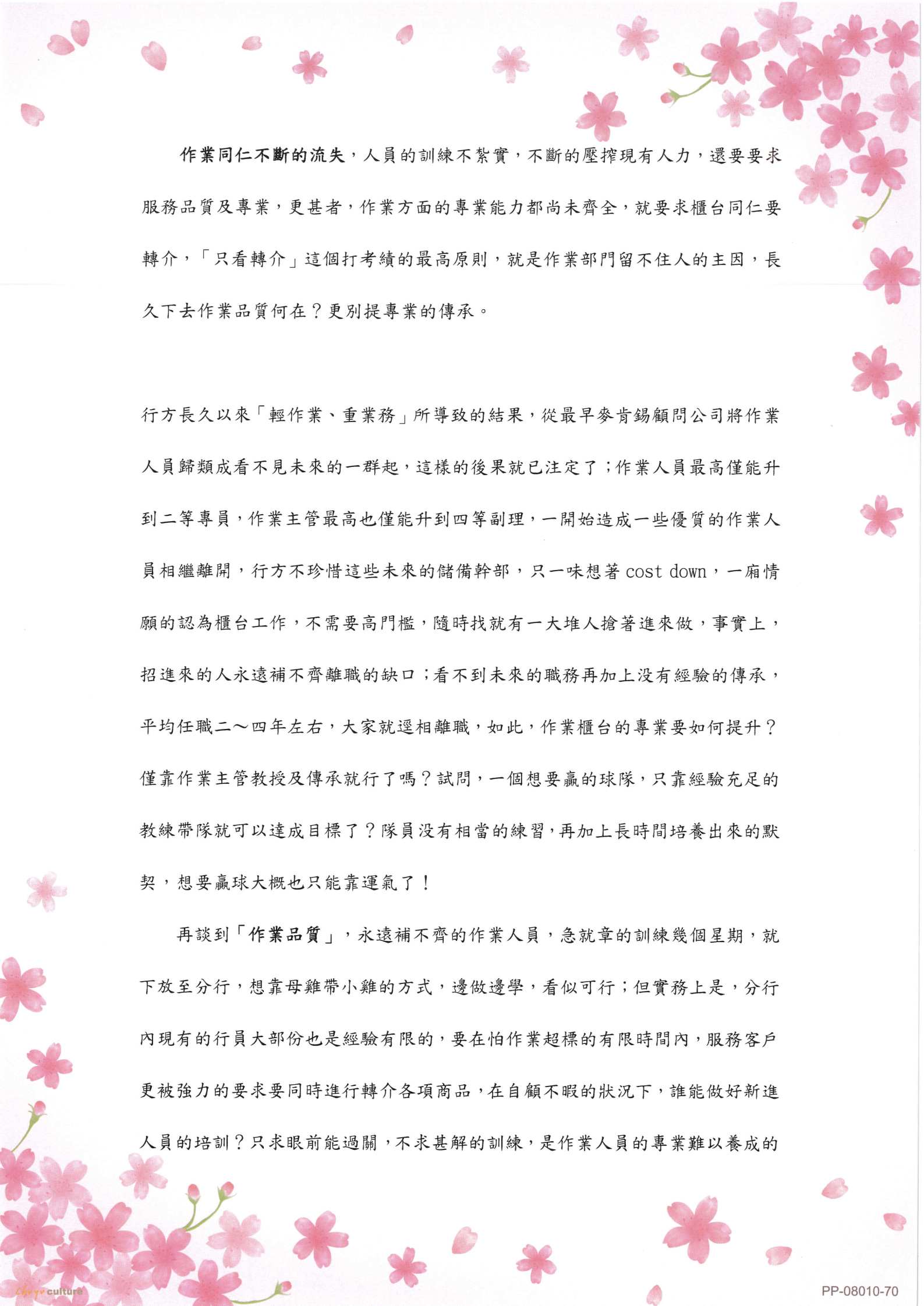


作業同仁最想與總行溝通的事

在2月14日的作業主管課程中，感受到您願意直接與我們溝通的誠意，希望能藉由這封信將長久以來我們作業同仁想要與總行溝通的幾個狀況向您反應，也希望能得到您的回應！

首先您在堂上提到的一「分行與總行之間的溝通無門」，我們感同身受且非常無奈；總行組織在歷經多次的改組後，過份的疊床架屋導致分行在問題發生時，很難迅速的找到當責的單位，很多事情沒有一個願意直接處理的主要對應窗口；例如：人力問題，以大安分行為例，我在去年4月18日調至大安分行，自四月起至七月止，一共有六位作業同仁相繼離職（皆已先於二月份提出辭呈），故且不論集體離職的原因為何？當時可預見的人力缺口，沒有看到有任何一位長官做出應變，人力缺口，遞補的速度慢不說，補來的都是全新經驗不足的新同仁，分行僅能以現有的人力硬撐，向督導反應未果，向部長反應無效，統籌人力的分行人員管理科，僅會不斷的發郵件要求分行，要由符合規定的同仁才能擔任大出納及會計二個職務，無視分行內已沒有所謂的資深同仁，要如何符合規定？

這個現象普遍發生在每一個分行—缺人，找督導沒有用，她自己的分行也缺人；找部長，也沒有用，她們有更重要的業績要向長官們交待，沒心思管這個；找分行人員管理科，更沒有用，她們只負責計算分行合理應該配置多少人？定期舉辦人才募集，再施捨新進同仁補齊分行缺口；有人力需求的分行，找不到可以幫助的管道，有調度權的人，沒有心思及時間調度，虛設的分行人員管理科，又不負責人力的調度，問題發生了，到底找誰才能真的解決問題？

The page is decorated with pink cherry blossoms and petals scattered around the text. The blossoms are in various stages of bloom, some fully open and some as buds. The petals are scattered throughout the page, adding a soft, decorative touch.

作業同仁不斷的流失，人員的訓練不紮實，不斷的壓榨現有人力，還要要求服務品質及專業，更甚者，作業方面的專業能力都尚未齊全，就要求櫃台同仁要轉介，「只看轉介」這個打考績的最高原則，就是作業部門留不住人的主因，長久下去作業品質何在？更別提專業的傳承。

行方長久以來「輕作業、重業務」所導致的結果，從最早麥肯錫顧問公司將作業人員歸類成看不見未來的一群起，這樣的後果就已注定了；作業人員最高僅能升到二等專員，作業主管最高也僅能升到四等副理，一開始造成一些優質的作業人員相繼離開，行方不珍惜這些未來的儲備幹部，只一味想著 cost down，一廂情願的認為櫃台工作，不需要高門檻，隨時找就有一大堆人搶著進來做，事實上，招進來的人永遠補不齊離職的缺口；看不到未來的職務再加上沒有經驗的傳承，平均任職二～四年左右，大家就逕相離職，如此，作業櫃台的專業要如何提升？僅靠作業主管教授及傳承就行了嗎？試問，一個想要贏的球隊，只靠經驗充足的教練帶隊就可以達成目標了？隊員沒有相當的練習，再加上長時間培養出來的默契，想要贏球大概也只能靠運氣了！

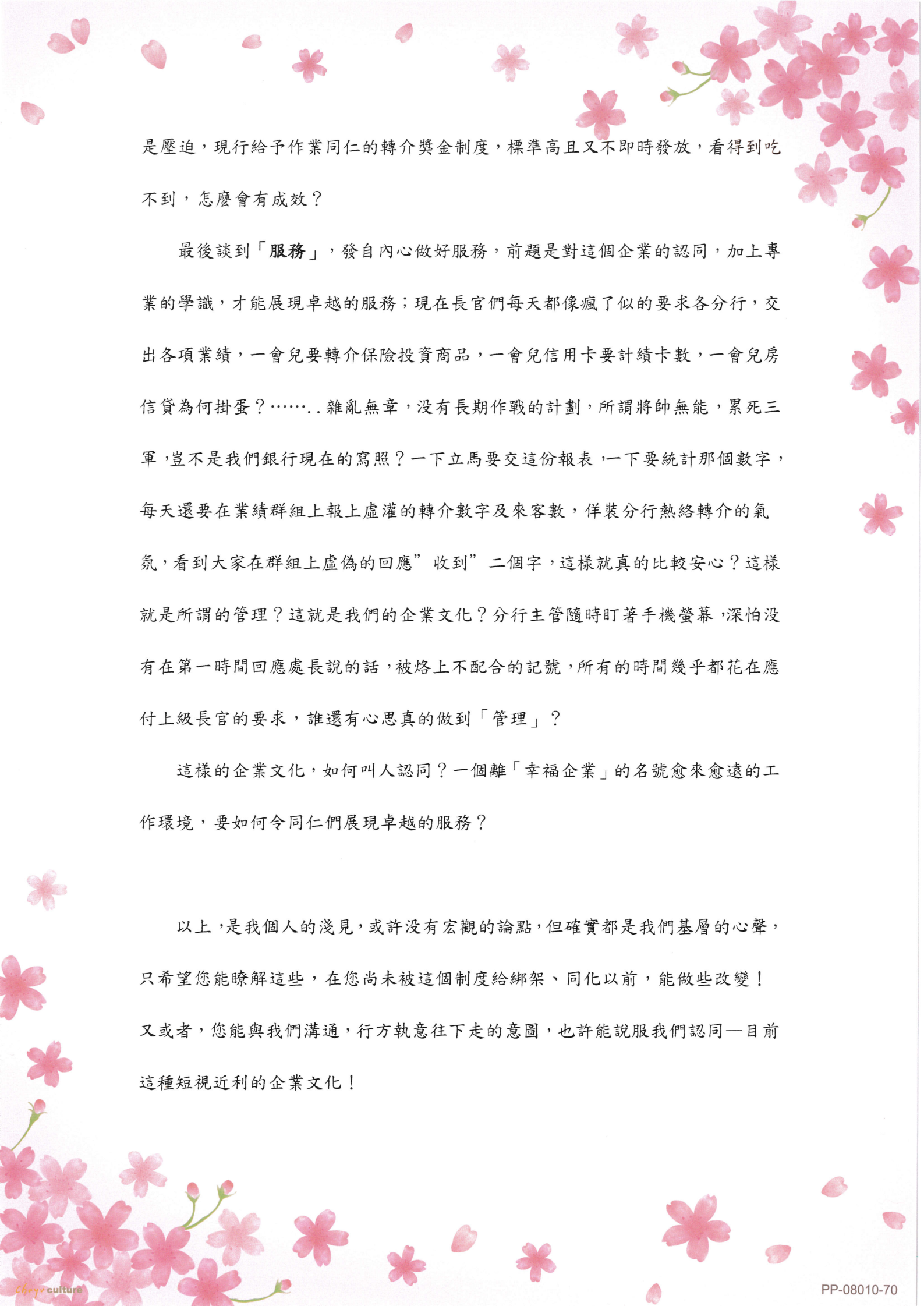
再談到「作業品質」，永遠補不齊的作業人員，急就章的訓練幾個星期，就下放至分行，想靠母雞帶小雞的方式，邊做邊學，看似可行；但實務上是，分行內現有的行員大部份也是經驗有限的，要在怕作業超標的有限時間內，服務客戶更被強力的要求要同時進行轉介各項商品，在自顧不暇的狀況下，誰能做好新進人員的培訓？只求眼前能過關，不求甚解的訓練，是作業人員的專業難以養成的

原因之一，在各個區部的長官們強勢要求下，已經普遍性的不問專業只看轉介成績，轉介成績好的同仁，考績明顯勝過作業能力強的同仁，長久下來，誰還會在乎內控？一切只看數字，如此畸形的企業文化就是這樣形成的！

對於「內控及作業品質」這檔事，長官們只會將這頂帽子，戴在各分行作業主管的頭上，隨意的說一句：這是作業人員們基本應該做好的，壓根就嗅不到長官們對此事的重視；「Nothing but numbers!」是目前處長明示我們的最高原則。作業人員沒有時間將其本業做好，只一味的要求轉介成績，一旦發生作業風險，對行方的形象及實質的金錢損失，相較之下，孰輕孰重？

作業同仁長期以來，升遷及考績都不如業務同仁，行方把作業部門規劃成一個賠錢的單位，再告訴作業同仁，理專是賺進分行盈餘的來源，所以升遷及考績理當以理專優先，如此不公不義的現象已行之多年，同仁們能忍就忍，不能忍就離開，反正也無力改變，問題在哪裡，真的沒人知道？；現在，理專生不出業績，告訴我們要共好，作業同仁要幫忙轉介並且將轉介成績列入考核的K P I；但相同的，作業部門的內控、自行查核、洗錢防制……等等的例行性工作，是不是也理應由業務同仁一同來分擔呢？

作業同仁在現有的工作內容上，增加了轉介的目標及壓力；業務同仁並沒有同步分擔作業部門例行性的工作，也沒有長官關心這檔事，反而在業績檢討時，將作業部門的轉介成績，當做首要工作在工作要求，逼迫績效的火力，儼然就像作業同仁只有轉介這件事要做，真是令人想不透？作業同仁本份是作業，業務同仁本份是業務，很難區分？對於轉介這件事，我們可以認同以鼓勵的方式進行，而不



是壓迫，現行給予作業同仁的轉介獎金制度，標準高且又不即時發放，看得到吃不到，怎麼會有成效？

最後談到「服務」，發自內心做好服務，前題是對這個企業的認同，加上專業的學識，才能展現卓越的服務；現在長官們每天都像瘋了似的要求各分行，交出各項業績，一會兒要轉介保險投資商品，一會兒信用卡要計績卡數，一會兒房貸為何掛蛋？……..雜亂無章，沒有長期作戰的計劃，所謂將帥無能，累死三軍，豈不是我們銀行現在的寫照？一下立馬要交這份報表，一下要統計那個數字，每天還要在業績群組上報上虛灌的轉介數字及來客數，佯裝分行熱絡轉介的氣氛，看到大家在群組上虛偽的回應”收到”二個字，這樣就真的比較安心？這樣就是所謂的管理？這就是我們的企業文化？分行主管隨時盯著手機螢幕，深怕沒有在第一時間回應處長說的話，被烙上不配合的記號，所有的時間幾乎都花在應付上級長官的要求，誰還有心思真的做到「管理」？

這樣的企業文化，如何叫人認同？一個離「幸福企業」的名號愈來愈遠的工作環境，要如何令同仁們展現卓越的服務？

以上，是我個人的淺見，或許沒有宏觀的論點，但確實都是我們基層的心聲，只希望您能瞭解這些，在您尚未被這個制度給綁架、同化以前，能做些改變！又或者，您能與我們溝通，行方執意往下走的意圖，也許能說服我們認同一目前這種短視近利的企業文化！