

超業管理的兩難

期貨經紀業務最重要的資產就是優秀的業務人員，他們往往是公司業績來源的核心人物，而吸引他們最大的誘因就是「獎金制度」的內含，而「獎金制度」一向也是管理者與業務員之間的愛憎根源。

「獎金」是激勵士氣不可或缺的重要因素，同時更是管理上最為棘手的問題。如何建構公平合理、兼顧員工士氣與公司利益的制度，是每家專營期貨商所亟思的。本期特別企劃，即針對專營期貨商的獎金制度做詳盡的調查，探討目前業界現有的獎金制度種類，並剖析其中的優劣，同時深入分析何種制度最符合市場現況，以提供給業界做為參考，希望能夠找出最適當的獎金制度。



一個好的業務人員必須具備Call客、獨立作業、風險控管以及自律的能力；一個有強烈企圖心的人，才有可能成為超級業務員，他不但能為客戶、自己，更能为公司創造財富。然而，超業固然能為公司帶來利潤，同時也帶來不少管理上的困擾。

在期貨經紀業務呈現飽和的狀況下，唯有超業，對外，有掌控客源的能力；對內，才有爭取議價回殺的空間。然而，在現行的獎金制度下，超業常常造成管理上公平與否的問題。獎金的多寡，是他選擇駐足處的優先考量。為了個人收入，這些超業往往成為代客操作的操盤者，利誘之下，不顧情義，遊走法律邊緣，失去分寸，使管理者提心吊膽。他們既是各家業者積極拉攏及迫切需要的對象，卻也是管理上永遠的夢魘。

步入金控的環境趨勢下，個人英雄主義的時代業已過時，沒有團隊的全力支援，再優秀的業務員也無法有好的表現。在商品多樣化、交叉行銷的複雜化之下，如何利用各種資源為客戶賺取利潤，才是業務人員要思考之處。個人專業能力的培養固然是最重要的，團隊的合作精神，也是考驗業務員能否成為超業的重要因素。然而，亙古不變的卻是個人的操守及職業道德，仍是這個業界所最需要的。

本刊此次特別大篇幅報導第八屆「金彝獎」，主要在於呼應主辦單位證基會丁克華董事長所強調的，「金彝獎」不僅僅是要選拔業界的「專業精進」的學習標竿，更重要的是，選出具有嚴謹操守及品格的「道德至上」的模範人物。這次期貨業的得獎者共計五人，是歷年來所有得獎項目中人數最多的，可見期貨業已獲得大家的認同與肯定。

未來，冀望期貨業界能夠重視培養專業與道德兼具的人才，使得這個行業能獲得社會大眾的正面肯定，確認存在價值，讓每個期貨人都能自傲於這個行業。





封面畫作 謝夢龍 佳偶系列(四) 15p

期貨人季刊

中華民國九十一年三月創刊

發行人 / 王中愷

發行所 / 中華民國期貨業商業同業公會
台北市忠孝東路四段169號11樓

電話 / 02-87737303

傳真 / 02-27728378

網址 / <http://www.futures.org.tw>

電子信箱 / cnfa@futures.org.tw

總編輯 / 謝夢龍

編輯製作 / 商周編輯顧問股份有限公司

地址 / 台北市民生東路二段141號5樓

電話 / 02-25056789轉5508 賴以玲

訂價：每本200元

傳真訂購：02-27728378

匯款戶名：中華民國期貨業商業同業公會

匯款銀行：國泰世華銀行敦南分行

匯款帳號：053-03-000402-3

請將銀行匯款收據傳真至本會，並註明

訂購者姓名、電話、寄送地址。

中華民國郵政台北誌字第793號執照登記為
雜誌交寄

總編輯的話

1 超業管理的兩難

謝夢龍

人物專訪

4 丁克華：以專業與品德訴求， 推動市場昂首前行。

任美珍

期許金彝獎成為推升市場向上的力量

封面故事

8 證券期貨業年度大盛事 「金彝獎」頒獎典禮

金彝風采·鋒芒再現

緣起篇

10 證券期貨年度盛事「金彝獎」

任美珍

專業人才的夢想指標

評選篇

12 嚴謹審慎選出業界模範標竿

任美珍

充滿挑戰性的評選工作

典禮篇

15 第八屆金彝獎頒獎典禮

任美珍

證券期貨市場的奧斯卡獎

分享篇

21 開疆闢土，是最大成就來源

劉麗惠

專訪傑出企業領導人得主——群益期貨董事長孫天山

25 隨遇而安，讓艱辛過程變平順

劉麗惠

專訪傑出期貨人得主——寶來證券期貨自營部協理余光麒

28 創新，讓工作樂趣無窮

劉燁媚

專訪傑出期貨人得主——金鼎證券期貨自營部業務經理徐華康

31 態度決定高度 正面思考人生

劉燁媚

專訪傑出期貨人得主——國泰期貨業務副總經理詹益青

目錄 CONTENTS

目錄

特別企劃

34 專營期貨商業務獎金制度 調查與剖析

兼顧激勵營業員士氣與公司實質利潤

系列報導1

- 36 深度剖析業務獎金制度對期貨產業的影響
專營期貨商業務獎金制度問卷調查結果分析

徐啟葳

系列報導2

- 44 用對的制度吸引對的人才
專訪康和期貨營業部協理林碧櫻
- 48 淨貢獻獎金制度 創造三贏局面
專訪建華期貨營業部副總經理楊新德
- 52 市場必須走向專業分工，長江後浪始得推前浪
專訪第一期貨經理余幼賢
- 56 以合理的制度，吸引優秀的人才繼續投入
專訪國票期貨總經理張禮賢
- 60 發揮業務力靠團隊合作
專訪大華期貨總經理任俊行
- 64 團體與個人雙軌並行 鼓勵營業員往加值的方向走
專訪元富期貨總經理柳健昌
- 67 堅持走不一樣的路，團隊合作創造更大商機
專訪國泰期貨業務副總經理詹益青

董珮真

董珮真

董珮真

董珮真

董沛哲

董沛哲

董沛哲

市場訊息

- 70 公會如何配合及協助期貨顧問事業之發展
期貨顧問事業，應拉出差異化之價值服務

詹時敏

期貨前瞻

- 76 大阪證券交易所日經225股價指數期貨交易說明會
讓投資人擁更多元化的國際交易與避險管道

詹時敏



P14



P21



P25



P28



P31



Celebrity

期許金彝獎成為推升市場向上的力量

丁克華：以專業與品德訴求， 推動市場昂首前行。

去年中甸，隨著證券暨期貨管理委員會更名為「證期局」，並將管理業務納入新成立的「金融監督管理委員會」轄下之際，原任主委丁克華辦理退休後，隨即進入證券暨期貨市場發展基金會擔任董事長一職，繼續在他專擅的領域貢獻一己長才。

市場標竿人物帶領市場往好的方向走

接掌證基會董事長一職不久，丁克華隨即投入了兩年一度的證券期貨業界盛事第八屆「金彝獎」的籌備工作。整整半年時間，他以崇高的價值觀與品德為訴求，以「選出足供市場學習，以及讓外界對證券期貨市場刮目相看的標竿人物」為目標而努力。

「金彝獎」舉辦至今已已經是第八屆，丁克華指出，八屆選拔下來，連同今年共選出一百多位的在職專業傑出人才。丁克華說：「這些優秀被選拔出的人才，不僅僅在其職業生涯上立下好典範；更為其公司增添榮耀，因為，可以

顯示這家公司人才，在業界具有某種傑出性，這些都是良性循環！」

由於在公職期間，曾以上級單位督導「金彝獎」的舉辦，丁克華對此活動已有相當程度的了解。因此到證基會走馬上任後，隨即展開這個盛事的籌備，丁克華躊躇滿志地說：「這雖然是routine的活動，但是這個活動對社會大眾有正面價值，因此，我和基金會的同仁都很投入規劃，希望能夠引起社會大眾的關注與迴響，讓外界更為重視這個獎項，以激起社會良善以及優良的一面。」

期許「金彝獎」帶動市場正面價值

對於「金彝獎」的意義，丁克華也闡明主旨，就是：帶動市場「榮耀的模仿」。被選出的優秀人才，經過層層評選過後，在其專業品德上證明是優秀的，因為，其必須在公司內部有特殊貢獻，才有機會獲選，這些標竿意義，都可以成為業界專業人士引以為學習的榜樣，這就是一種「榮耀的模仿」。



第八屆「金彝獎」的評選與頒獎典禮，經過證券暨期貨發展基金會董事長丁克華半年來不懈的努力，在期貨證券業的掌聲中，畫下完美的句點。他以高標準的品德訴求，鼓舞業內同仁追求值得尊敬的最高榮耀，引起業界廣大的共鳴與認同。

◆ 撰文 / 任美珍 攝影 / 黃大川

他感慨的指出：「外界對於直接金融有很多誤解，常常聽到外界談論證券市場裡充斥內線、炒作或掏空的弊病。但是在公務生涯多年，我常覺得這樣的比例終究是少數！」他強調，證券暨期貨發展基金會主辦「金彝獎」的目的，就是希望把證券期貨市場裡，良善的、專業的好人才選拔出來，不但可以提供業界可供學習的標竿人物。更重要的是透過「金彝獎」的舉辦，進一步把這個市場傑出的專業表現，呈現在社會大眾之前，讓社會對直接金融的運作產生充分的信任感。

丁克華舉頗為人知的「雁行理論」為例，他說，這個理論實際上正是金彝獎背後核心價值的主軸。他認為團隊的運作，就好像是飛翔的雁群，如果有好的領袖帶領，群雁就會跟著往好的方向飛去。「我常常覺得，市場充斥著兩股力量，一個是從後面推的力量，也就是消極被動的行政管理面的力量，將不好的往好的方向導引；另外一個就是自主

積極的好的力量，即市場中傑出優秀的專業力量，帶領整個團隊往好的地方走去！」

法令規範比不過人性私域

去年他離開證期會時，恰好是喧騰一時的博達案爆發之際，外界不免臆測他是受到此案壓力而下台。丁克華笑說：「退休的想法已經醞釀很久，我的公務生涯滿25年、年齡也超過50歲，提出退休申請，是想做自己想做的事情！」無端的波及，卻讓他對從業人員的「品德操守」有極深的感觸，他事後回頭看博達案，相較於美國史上爆發重大市場舞弊安隆案，雖然算是小巫見大巫，但是對投資人都造成了嚴重的傷害。

擔任證期會主委時，他曾受邀演講，針對美國史上重大市場弊端之安隆案（曾經讓該公司市值滑落八百億美元之市場醜聞）提出看法：「國外企業犯罪是專業經理人的舞弊，而國內企業的犯罪，往往都是負責人的舞弊。但



團隊的運作，就好像是雁群的飛翔，

如果有好的領袖帶領，群雁就會跟著往好的方向飛去。

「金彝獎」的主辦，就是希望帶動一種好的群體力量，引領市場往更好的方向前進。



Celebrity

▼ 投入退休後的時間，持續將多年經驗貢獻給證券期貨市場。如今，丁克華在基金會找到教育研究的專注領域，

是，學過會計的人都知道，要查專業經理人的弊端很容易查到，可是要調查負責人的弊端，卻很困難！」例如，以國內企業而言，企業董事長在海外簽任何合約，內部專業經理人根本無從得知，造成主事者任意妄為的空間。以博達案來說，他判斷博達實際上應已虧損多年，為了維持帳面上的假象，只好作假帳。主事者並與國外銀行結合，透過限制性存款方式，讓會計師查不出帳，最後因缺口過大無法掩飾下，才一舉爆發出來。

「國內外企業的弊端皆然，都是始自於人性！」丁克華認為，無論制度法令規範如何嚴謹，一家企業會不會發生弊端，關鍵就在於主事者的內心，能不能跳脫魔鬼的誘惑。

對於每天在金錢裡打滾的證券金融市場，如何能夠與金錢魔鬼對抗？丁克華開玩笑地說：「除非把每個大股東或是負責人的DNA都改成上帝或佛陀的DNA，能夠正直不受誘惑，否則，人性中一定有某種比例的人，為了想自利而犯罪。尤其經濟景氣好的時候，企業的營運問題不易突顯。等到經濟景氣循環走下坡時，許多企業主作假帳的問題開始圖窮匕現。為了要瞞蓋一時，開始走偏鋒！」

丁克華與企業領導人對談時，提出他的忠告：「當你用小謊言掩飾缺點，卻要用更大的謊言來遮蓋這個小謊言，終將越陷越深！」值得慶幸的是，當金錢的魔鬼蠢蠢欲動時，市場仍有一股良善力量，牽引著專業經理人善盡職守、履行誠信。而這股力量，必須要扎根而作，舉辦「金彝獎」的目地，就在於此。

教育訓練與專業認證提升業界的專業能力

來到證券暨期貨發展基金會1年多，丁克華有較多時間可以投入在他所愛的教育研究的領域。事實上，在他來了之後，基金會的功能更加的靈活與積極。

丁克華指出，證券暨期貨發展基金會幾項重要任務，包括教育訓練、政策宣導及專業證照考試。教育訓練部分，包括提供業界以及投資人的教育訓練，例如國內期貨商與證券商的業務員職前訓練，都是基金會辦理。此外還有針對企業董監事所開的「公司治理」課程，包括華南金控林明成董事長和中華電信董事長賀陳旦，都撥冗來上過課，課程結束也有結業證書的頒發！

另外，法令許可的相關證照考試，包括證券商營業員、證券商高級營業



員、期貨營業員、投信投顧營業員、證券分析人員等，都是由證券暨期貨發展基金會主辦。他認為，這些考試都是提昇專業人員營業資格的基本認證。經過考試認證後，再接受基金會的職前訓練。希望藉由考核加上訓練，全面提昇證券期貨市場專業人才的專業與能力。

經歷25年的公務生涯後，今年才53歲的丁克華，終於能在退休後投入自己喜歡的教學研究。「藉由教書可以把正確的專業理念，清楚教導給學生，教了四分之一個世紀，至今仍是我最希望投入的領域。」如今，丁克華在基金會找到教育研究的專注領域，他投入自己退休後的時間，持續將多年經驗貢獻給證券期貨市場。

當良善的力量成為社會主要的中堅力量時，就是丁克華強調「雁行理論」中，那股好的力量正在發揮較大的引導力量的時候。當市場上的兩股力量互相推擠時，他也深切期待「金彝獎」成為那股正面向上的力量，義無反顧擔任雁群中的領袖，帶領一大群高度自我期許的雁群，一同往更好的良善的市場方向昂然高飛！



丁克華小檔案

出生	1953年
學歷	中興大學財稅系 政治大學財政研究所
經歷	哈佛大學東亞研究所訪問學者 證券暨期貨管理委員會主委 政治大學財政系兼任副教授 台北大學財稅系、企業管理研究所兼任副教授
現職	證券暨期貨市場發展基金會董事長

資料整理：任美珍

證券期貨業年度大盛事 「金彝獎」頒獎典禮

金彝風采·鋒芒再現

為了讓證券期貨市場擁有足以學習的標竿人物，國內證券期貨界二年一度盛事——「第八屆中華民國證券暨期貨金彝獎」，已於8月26日進行頒獎典禮。

金彝獎已成為證券期貨界的最高榮譽，就如同電影界的奧斯卡金像獎一般，不僅肯定得獎人在證券期貨專業領域之傑出成就，更代表其所屬單位重視培育優秀人才之專業形象。在經過嚴格的評選之後，此屆「金彝獎」共有15人獲得此項榮譽。

本期的「封面故事」，特別從「金彝獎」緣起的歷史說起，並詳細說明嚴格的評選過程，同時專訪此次「傑出企業領導人」得主孫天山與「傑出期貨人」得主余光麒、徐華康、詹益青，共同分享他們的得獎喜悅！





緣起篇

專業人才的夢想指標

證券期貨 年度盛事「金彝獎」

今年邁入第八屆的「金彝獎」，其前身為「中華民國十大證券期貨傑出人才」，為了表彰更多優秀的市場傑出人才，於第三屆時更名為「金彝獎」，期能在社會上建立證券期貨市場專業人才的典範價值。

◆ 撰文 / 任美珍 攝影 / 黃大川

奧斯卡頒獎典禮每年吸引全球數億人的眼光。奧斯卡獎更是全球無數熱愛電影工作者終身追逐的榮耀目標。

相同的，為了讓國內證券期貨市場，也能夠擁有一個讓業界專業人才自我惕勵以及追求典範的成長目標，由國內證券期貨周邊單位共同支持，證券暨期貨發展基金會承辦的「金彝獎」，就成為市場專業人才的夢想指標。

從「十大證券期貨傑出人才」到現今的金彝獎

於今年堂堂邁入第八屆的「金彝獎」，其前身原是稱為「中華民國十大證券期貨傑出人才」的選拔活動，至第三屆始更名為「中華民國證券暨期貨金彝獎」。

中華民國證券暨期貨發展基金會董事長丁克華回憶這段轉變過程時表示，「金彝獎」原本是十大證券期貨傑出人才的選拔活動，然而，在前財政部次長陳樹擔任基金會兼任董事長之時，他認為，「十大」還不足以表彰市場

傑出人才之最高榮耀，因此，建議分成不同組別，藉以選出更多優秀的人才。

於是將原本設定的「十大」細分為五組人才的選拔，其中包括「傑出證券人才」、「傑出期貨人才」、「傑出投信投顧人才」、「傑出市場服務人才」，以及「傑出企業領導人」，延續至今的「金彝獎」選拔活動於焉成形。

金彝獎建立證券期貨市場專業人才的典範價值

就字面意義來看，「彝」這個字，本身就是古代宗廟祭祀之器，並且可以把功績銘記其上；另外，「彝」這個字又有掌握時間、採取行動之意。因此，當主辦單位將「中華民國十大證券期貨傑出人才」選拔，更名為「金彝獎」，除了象徵選拔活動進入另一個里程碑之外，也更加彰顯出，這個獎項希望在社會上建立證券期貨市場專業人才的典範價值。

從民國85年創辦開始，原本都是每年舉辦一次，不過，自民國91年起，「金彝獎」選拔

活動改變成每兩年一次。也就是說，從民國92年第七屆開始，「金彝獎」改為兩年一次。不過，因為選拔時間改為兩年一次，也因此更加引起證券期貨市場業者以及專業人才的踴躍參加，希望透過這個兩年舉辦一次的活動，獲得專家評審的認同與業界的肯定。

從民國85年選拔活動至今，「金彝獎」已選出112位傑出優秀專業人才，形成證券期貨市場一股「專業精進、道德至上」的自我惕勵之標竿學習典範。

丁克華指出，證券期貨市場的維持，除了靠政府相關單位訂定制度，更重要的還是這個市場上的「人」；而舉辦「金彝獎」最重要的意義，就是希望表彰這群「品德」足為典範的優秀專業人才，作為同業的楷模。

企業內部推薦 選出最佳典範

雖然「金彝獎」從民國92年第七屆開始，改成兩年舉辦一次選拔盛事，但是，正因為業界越來越重視這個活動，使得今年的「金彝獎」的參選人數較以往增加許多，也因此評選程序較以往來得嚴謹和慎重。

丁克華指出，每位參選者都必須是由企業推薦才有機會參選「金彝獎」；也就是說，每位參選者，至少必須是獲得該企業肯定的人才，跨過這個基本門檻，才有可能參選這項無上榮譽的比賽。丁克華表示，「金彝獎」的舉辦對證券期貨市場具有正面意義，社會應該要更加重視這個活動，以鼓勵業界朝向更為專業成熟的方向發展。

金彝獎選拔期能為社會帶來正面示範

對於社會上經由媒體炒作，充滿聳動性的

新聞題材，丁克華表露他的憂心。他表示，對於正面的報導，往往抵不過這些負面報導，也因此造成「劣幣驅逐良幣」，社會黑白不分，全民素質每下愈況。也因此，當證券期貨市場還有一個足以表彰正面價值的選拔活動時，丁克華更是顯得份外投入，希望藉此帶動業界重視專業與道德的正面價值。

雖然「金彝獎」的選拔活動本身並沒有聳動話題足以吸引社會目光，可是，這個默默發光的火種，在10年前點燃後，就已經開始發光發熱，成為帶領社會朝向正面價值的一股潛移默化的力量。畢竟，在良善正面的推引之下，每一位被選拔出來的優秀人才，都將是一顆發光發熱的種子，並且會在不同角落，推引正面價值，最後終將形成社會一股中堅的良善力量。

CFIA



評選篇

充滿挑戰性的評選工作

嚴謹審慎選出業界模範標竿

「第八屆中華民國證券暨期貨金彝獎」在長達3個月的評選之後，最後由15位業界專業人士榮獲這項至高榮耀。究竟，評審委員要如何在這些企業推薦的專業人士中，選出最能代表的模範標竿？而嚴謹的評審委員會又是如何運作的呢？

◆ 撰文 / 任美珍 圖片提供 / 中華民國證券暨期貨市場發展基金會

為了能夠在合理公平原則下，選出證券期貨界最具專業標竿的優秀人才，「第八屆中華民國證券暨期貨金彝獎」請來業界極具份量的金融專業人士，組成專業嚴謹的評審團，在經過長達3個月的評選之後，選出15位優秀得獎者。

充滿挑戰性的評選工作

由證券暨期貨相關單位共同組成的「金彝獎選拔委員會」，由23位學者專家與社會賢達共同組成，分成A、B兩組。A組召集人為外貿協

會董事長許嘉棟（曾任財政部長）、B組召集人為合作金庫銀行董事長陳冲（曾任財政部次長），至於前財政部長、現任東海大學董事長林振國，則是身負重任，擔任評審委員會主任委員一職。整個評選過程從今年6月的書面審查展開，經歷7月複審到8月決審，每一次的審核，評審團都相當嚴謹且用心，終於能夠在6萬多名從業人員中，就企業推薦的45位參選者，選出15位得獎者！

林振國在「金彝獎」頒獎典禮上，就其評選的嚴謹過程，分享他的心得與看法。林振國

第一次評選



強調，這是一個充滿挑戰性的評選工作，畢竟，要從6萬多名專業人才中選出15位得獎者，絕非易事；加上這幾年來，台灣證券期貨市場累積相當多優秀的專業人才，而「金彝獎」卻只有15個獲獎名額，獲獎者皆為萬中選一的佼佼者。

幾乎每一屆都參與評審工作的台灣大學財務金融系教授李存修則強調，每一位參選者都相當優秀，因為「沒有三兩三，不敢上梁山」；也因為越來越多優秀人才參與選拔，評選制度與方式也因此越來越嚴格了。

今年各組的參選人數，都較上一屆多出20%至30%的參賽者，由此可見，「金彝獎」越來越受到業界的重視。

期許更多期貨市場專業人才獲獎

「金彝獎」共分5組專業人士選拔，包括「傑出證券人才」、「傑出期貨人才」、「傑出投信投顧人才」、「傑出市場服務人才」以及「傑出企業領導人」；並分別由A、B兩組評審團負責評審。



評審委員會主任委員林振國表示，「金彝獎」是一個具有挑戰性的評選工作。

A組評審委員負責評選「傑出證券人才」、「傑出期貨人才」、「傑出投信投顧人才」3個獎項；B組評審委員則負責「傑出市場服務人才」、「傑出企業領導人」2個獎項。為了讓評審過程更加公正嚴謹，A組評審團的審查結果與B組評審團的審查結果必須再進行交叉審查，以期提高審查的嚴謹度與公平性！

具備「專業」、「良好操守」、「遵守市場紀律」三大要件

從第六屆開始擔任「金彝獎」評審委員工作的淡江大學財經系教授林蒼祥，已是第3次擔

第二次評選



評選篇

任「金彝獎」的評審委員。他表示，「金彝獎」獎項區分成A組的「市場類別屬性」與B組的「非市場類別屬性」。前者包括證券、期貨、投信投顧等傑出人才類別，後者則是傑出市場服務人才以及傑出企業領導人等獎項。

他指出，初審的書面審查已經先選出一些名單，複審則是就邀請名單中的入圍者進行10分鐘面試，面試後召開審查會議，由A、B兩組評審委員會就面試情況，選出最適人選名單。決審時，再由A、B兩組評審委員交換審查名單，最後即確認得獎名單。林蒼祥強調，能夠得到「金彝獎」肯定，基本上都要經過3項嚴格檢驗，那就是必須具備「專業」、「良好操守」和「遵守市場紀律」。

以此次得獎者為例，這次「金彝獎」得主，寶來集團有3人獲此殊榮。林蒼祥指出，由此可以看出寶來集團在金融商品的創新能力與專業能力上的卓越。「基本上，能夠有機會參選者，都代表該企業具有培養優秀人才的環境，而寶來集團不僅僅在產品上創新，更在IT方面也具備創新能力，也因此得獎人最多，得

獎稱得上是實至名歸！」

林蒼祥進一步指出，寶來集團這次獲得「傑出投信投顧人才」的新金融商品部副總經理楊定國，本身除了是RITS的基金經理人，同時也是協助政府在制定ETF商品遊戲規則上貢獻良多的專業經理人。林蒼祥說：「在ETF商品方面，楊定國不僅協助建立被動式管理機制，更要求能夠符合國際專業標準。現在，寶來ETF的基金規模已經達到400多億，甚至超越香港！」

增設「傑出國際金融人才」與世界接軌

林蒼祥期許未來「金彝獎」能增設「傑出國際金融人才」獎，藉此培養優秀人才與國際金融市場接軌。因為，政府在金融改革之後，不但希望金融機構可以走向「大型化」以及「國際化」，更希望藉此建立「區域金融服務中心」。藉由每兩年舉辦一次的「金彝獎」頒獎活動，選出「傑出國際金融人才」，進而提升國內金融人才擁有與國際金融市場銜接的專業能力。

CFIA

決選



典禮篇

證券期貨市場的奧斯卡獎

第八屆金彝獎頒獎典禮

代表台灣證券期貨市場最高榮譽的「金彝獎」，8月26日假福華文教會館舉行第八屆頒獎典禮。由於「金彝獎」每兩年才舉辦一次，加上是從6萬多位市場服務人員中競逐而來，無論是哪一個獎項，對於得獎者而言，都可說是得來不易、實至名歸！

◆ 撰文 / 任美珍 攝影 / 陳恆芳



金融監督管理委員會副主任委員呂東英期許每一位得獎者，要繼續秉持服務精神，在證券期貨市場扮演重要角色。



這一場屬於證券期貨以及周邊市場的頒獎盛會，所有相關主管機關與企業代表，均出席參與這場盛事。

8月26日下午，台北市新生南路上的福華文教會館，陸續湧進參與此場盛會的金融證券以及期貨市場相關人員。這場名為「金彝風采、鋒芒再現」的第八屆金彝獎頒獎典禮，可以稱得上是證券期貨市場的奧斯卡獎。

歡呼聲此起彼落，炒熱現場氣氛

頒獎典禮在藝人巴戈以及寇乃馨兩位主持人妙語如珠的串場之下，更顯活潑生動。典禮一開始，由金融監督管理委員會副主任委員呂東英代表頒贈得獎證書給15位得獎者。特別的

是，每位得獎者都有自己專屬的企業啦啦隊，這些啦啦隊都是該得獎者公司夥伴所組成，只





第八屆金彝獎在各方高手角逐之下，得獎者的專業能力以及職業道德，均獲得高度肯定。

要得獎者一上台，台下啦啦隊就會拿起精心準備好的道具，大聲喊出加油和歡呼聲，讓典禮現場頓時猶如一場聲勢浩大的運動會，歡樂氣氛感染現場所有人。

呂東英代表金管會致辭時表示：「金彝獎舉辦至今已有10多年，台灣證券市場在各位傑出企業領導者帶領下，市場蓬勃發展；另外，期貨市場開始設立後，如今，台灣期貨交易所



此起彼落的口號聲，讓典禮現場頓時猶如一場聲勢浩大的運動會，歡樂氣氛感染現場所有人。



充滿古典風味的國樂表演，讓頒獎典禮現場氣氛更顯端莊典雅。

也榮登『亞洲風雲期貨交易所』，由此可見，期貨市場裡每位專業人士的用心與熱忱！」

他進一步強調，資本市場是一個國家經濟的櫥窗，當「儲蓄」與「投資」有效連結在一起時，就能夠幫助國家稅收增加，帶動資本市場的蓬勃發展。

台灣證券期貨市場活絡蓬勃

呂東英強調，台灣目前證券市場約有800多萬開戶數，其中130萬投資戶算是有效投資戶；另外，期貨市場也將近有一百多萬開戶數，約有2萬多名較活絡的投資戶。他認為，台灣證券市場與期貨市場，都可以看得出活絡發展的現況。

「過去，我曾經參與過『金彝獎』評審活動，今年由林前部長（註：前財政部長林振國）擔任評審主任委員，帶領各評審委員進行評選。他非常嚴格，更是寧缺勿濫，因此，得獎

者可說都是實至名歸。」呂東英指出。

金管會是在去年7月1日成立，銜接財政部以往督導期貨證券市場的業務，呂東英指出，去年5月間，台灣股市一度低迷，不過金管會成立後，在龔照勝主委帶領下，以穩定金融市場以及保護投資人作為金管會期許目標。未來，市場在各位的共同努力下，必然會讓證券期貨市場更加蓬勃發展。

最後，呂東英強調，「金彝獎」是從6萬多位從業人員之中，由企業推薦45位參選者，最後評審之後選出15位；同時，「金彝獎」也改為每兩年舉辦一次，因此獲選機會相形變少，得獎者的榮譽可以說是「得來不易」。

他期許每一位得獎者，要繼續秉持服務精神，在「證券期貨市場扮演重要角色，如此，『金彝獎』的舉辦，就更有意義了！」

金融服務業已成國家重要產業

由於這是一場屬於證券期貨以及周邊市場

的頒獎盛會，因此，相關主管機關與企業代表，幾乎都全程出席。坐在台下正中間第一排的貴賓，幾乎都是曾經擔任過財金單位重量級人物，包括前財政部長、現任東海大學董事長林振國、金管會副主委呂東英、金管會主管證券期貨業務的證期局長吳當傑、台灣期貨交易所董事長王得山、櫃檯買賣中心董事長李庸三等等。

業者代表則包括摩根富林明亞洲區總裁許立慶、建華證券董事長黃敏助等，都親自到場參與頒獎活動的進行。曾經榮獲「傑出企業領導人獎」的寶來集團總裁白文正，更是親自帶隊，坐在員工啦啦隊之中，給予得獎者最實質的鼓勵。

寶來集團這次獲獎人數不少，除了總裁坐鎮鼓舞之外，在每一次寶來同仁上台領獎時，啦啦隊更是整齊劃一的響起高昂的歡呼口號聲，替自家同仁加油！

此次與會的貴賓，評審會主任委員、東海



典禮篇

大學董事長林振國上台致詞時表示：「很高興也很榮幸能夠有機會擔任評審會主任委員一職，因為，如果沒有這個活動，就沒機會結識國內證券期貨這麼多傑出人才！」

他進一步表示，過去台灣經濟是以「出口」為導向，如今，金融服務業已然成為國家的主要發展產業。而「金彝獎」嚴格選出業界專業傑出人才，就是希望能夠提升這個產業的專業標竿。

「傑出證券人才獎」得主感言

為了更深入了解每個得獎者，主辦單位還特別於頒獎典禮前用心的替每一位得獎者錄製一段個人簡介於頒獎前播放。

首先頒發的「傑出證券人才獎」，是由呂東英代表頒贈，得獎者共有3位，包括復華證券風險管理中心執行長林則棻、大華證券債券部副總經理熊肇穆，以及寶來證券國際金融部副總

經理劉宗聖。

林則棻指出，她原本在元大集團負責風險控管任務，為了讓風險控管展現團隊績效，上個月才轉調到復華證券。她希望將來表現，能夠不辜負這個獎項所賦予她的榮耀與責任。

熊肇穆致感謝詞時則強調，這個獎項不僅僅是對他個人的肯定，更是對大華證券債券部的肯定。「得獎往往不可能只靠一個人，必須要靠專業團隊合作，因為有夥伴的支持，大華證券債券部才能不斷地創新！」最後，他更感謝太太細心的照顧兩個小孩，讓他完全無後顧之憂。

另一得獎者劉宗聖則是以「三氣」來形容自己得獎的喜悅。他首先感謝寶來集團白文正總裁的提拔，讓他能夠選擇寶來作為事業生涯奮鬥地方；希望將來好好在事業上「爭氣」，不要讓白總裁「生氣」，同時也讓同業夥伴感到「福氣」！

「傑出期貨人才獎」得獎者 國泰期貨業務副總經理 詹益青



「傑出期貨人才獎」得獎者 寶來期貨自營部協理 余光麒



「傑出期貨人才獎」得主感言

第二個獎項「傑出期貨人才獎」，則是由台灣期貨交易所董事長王得山擔任頒獎貴賓。這個獎項共有四位得獎者，包括建華證券執行副總經理江偉源、寶來期貨自營部協理佘光麒、金鼎證券期貨自營部經理徐華康，以及國泰期貨業務副總經理詹益青。

江偉源致感謝詞時說：「今天得獎是感人時刻，也是興奮時刻；我們的工作，有機會得到社會的檢驗和主辦單位的肯定，除了要感謝董事長的支持，更要感謝800多位通路同仁的配合，才能舉辦數千場次的教育訓練，來教導投資人認識期貨。「今後，我將會與建華團隊夥伴，持續秉持良知與道德，繼續為這個市場努力！」江偉源感性說到。

年僅34歲的寶來期貨自營部協理佘光麒則充分展現年輕人自信，他強調，寶來期貨現在市佔率雖不是主要排名，但是，卻是真正協助

市場發展的一股推動力量，「白總裁曾經告訴我們，不賺錢沒關係、市場一定要做起來，所以，寶來期貨會得到這個獎，真正可以說是實至名歸，理所當然。」他指出。

金鼎證券期貨自營部經理徐華康除了感謝公司的栽培，他更提到，父親前陣子才榮獲「中山文藝獎」，他也終於可以光榮的跟父親說：「我也得獎了！」

而唯一是期貨公司得獎者國泰期貨業務副總經理詹益青，則是勉勵其他後進晚輩們，只要自己能夠隨時準備好，把當下事情做好，「時間到了，就是你的！」詹益青最後以此話期勉大家。

「傑出投信投顧人才獎」&「傑出市場服務人才獎」得主感言

「傑出投信投顧人才」則由中華民國櫃檯買賣中心董事長李庸三擔任頒獎貴賓，共有3位得

「傑出期貨人才獎」得獎者 金鼎證券期貨自營部經理 徐華康



「傑出期貨人才獎」得獎者 建華證券執行副總經理 江偉源



典禮篇



主，分別是國泰證券資產管理部協理張雍川、寶來投信新金融商品部副總經理楊定國、摩根富林明資產管理集團副總經理劉葉菁。

張雍川因為無法親自前來領獎，因此委派同仁代為領獎。而寶來集團的楊定國，除了感謝評審委員肯定這個團隊過去2年的績效，更感謝總裁白文正堅持創新理念，讓像他這樣的年輕人也有機會領導團隊，同時感謝團隊同仁的默默支持。

摩根富林明證券副總經理劉葉菁則是感性答謝集團對她的栽培，同時，她也深深對台下前來支持她的母親，致上無盡的謝意！

「傑出市場服務人才」由金管會證期局局長吳當傑擔任頒獎貴賓，得獎者共有2位，包括台灣期貨交易所結算部經理陳錫琪，以及中華民國櫃檯買賣中心經理黃炳鈞。他們同樣都感謝各級長官的支持，以及主辦單位和評審委員的支持和肯定。

「傑出企業領導人獎」得主感言

最後一項重頭戲則是「傑出企業領導人獎」的頒獎，得獎者包括富邦證券總經理丁予嘉、元大京華證券總經理杜純琛，以及群益期貨董事長孫天山。

巧妙的是，丁予嘉曾經在第五屆「金彝獎」獲得「傑出投信投顧人才獎」，孫天山則得過第四屆「傑出證券人才獎」，由他們的得獎顯示出，曾經的得獎者，在往後事業生涯過程當中，絕對會因為「金彝獎」的「加持」而更加努力，進而獲得更多肯定。

杜純琛則是感謝主辦單位和評審委員的肯定，他的意外收穫，則是因為得獎曝光率增加，「竟能夠和25年沒有聯絡的老友有機會重逢！」杜純琛幽默指出。

提振市場，往前邁進

在頒發完「金彝獎」5大重要獎項之後，第八屆「金彝獎」頒獎典禮也接近尾聲。吳當傑代表行政院指導單位致謝詞時指出，2個小時的活力與用心，讓他也同樣感染到證券期貨人的熱情。吳當傑並期許得獎者，要像主辦這場活動一樣用心，同心共建一個讓投資人都能夠有信心的投資環境，「希望今天活動的用心與信心，能夠提振市場、往前邁進！」

就在活動圓滿結束之際，在場同業人員一擁而上與得獎者拍照留念。在歡樂氣氛之下，第八屆「金彝獎」也畫下完美句點，期待2年後再相見！

CFIA

專訪傑出企業領導人得主——群益期貨董事長孫天山

開疆闢土， 是最大成就來源

當同業都在炒選擇權時，他正積極開發QFII市場；當別人還在殺價競爭，他積極開發國內法人市場；這就是第八屆金彝獎傑出企業領導人得主孫天山。不管前景如何，他永遠要做跟別人不一樣的事。

孫天山小檔案

生日：46年2月16日

座右銘：永遠要做跟別人不一樣的事

印象最深刻的書：《反敗為勝》

做過最自豪的事：尚無

◆撰文 / 劉麗惠 攝影 / 陳恆芳

兩年前見到剛從證券轉進期貨業的孫天山，他正因為職務轉調而眉頭深鎖，當時的孫天山，除了要調整自我定位的轉變之外，還要思索如何帶領群益期貨走向更好的明天。

然而，經過兩年多的整頓，除了群益期貨各項業績均大幅成長之外，孫天山本人也因為其傑出的表現，榮獲第八屆金彝獎傑出企業領導人獎項，成為期貨業界第一個獲得該獎項的人。

要當永遠的開路先鋒

再次見到孫天山，照理說已經穩住腳步的他應該滿是笑臉，但卻發現他仍舊是一副眉頭深鎖的樣子，沒有沉浸於去年群益期貨的亮麗成績和金彝獎的得獎光環中，對於群益期貨以



及整個期貨界的未來發展，仍時時在他腦海中思考著。

這就是孫天山，一個目標達成了，很快就會再訂下一個目標，突破下一個難關，期許自己做一個開路先鋒。孫天山回憶當年在證券界的時光，自己也曾帶領群益證券經紀業務部門衝鋒陷陣，一舉讓群益證券經紀業務的市佔率進入市場前五大，同時獲得分公司平均單點市佔率的排名第一的成績。

兩年多前，孫天山從群益證券企業金融部資深執行副總裁轉調為群益期貨董事長暨總經理，儘管來到自己不甚熟悉的期貨市場，孫天山一樣讓群益期貨的業績大幅提升。例如，2004年群益期貨的國外專業投資機構（QFII）市佔率達30%，位居業界第一名；臺指期貨市佔率則從2003年的4.1% 提升至5.6%；期貨選擇權市佔率則從2.43% 提升至4.62%。

孫天山執掌群益期貨前（民國91年），該公司的稅前盈餘為台幣9,083萬元，執掌兩年之後（民國93年）其稅前盈餘一躍達到台幣2.351億元，EPS高達台幣3.8元。

享受前人成果，現在是「種樹」的時候了

群益期貨去年在替QFII代操期貨這一市場的表現亮眼，但是孫天山並沒有將這個功勞自居。「去年在QFII這一塊市場有如此亮眼的成績，並非完全是在我的領導下完成的。」孫天山說，在他就任群益期貨董事長兼總經理之前，群益期貨就已經積極開發這塊市場了。

不過，如今政府已經取消QFII限制，開放

外資在台自設期貨商，包括JP摩根、CFSB都已經成立自己的期貨商，而美林也預計在今年9月成立期貨公司，如此一來，勢必影響群益的QFII績效。孫天山坦承，這確實是他目前煩惱的事情，所以現在群益轉而開發其他市場。

「當初執掌群益期貨，享受到前人經營QFII的成果，現在輪到我來『種樹』了。」而孫天山要種的樹，就是國內法人的期貨市場。現在孫天山開始積極開發郵匯局、農銀、合作金庫、退撫基金這些國內法人機構；另外，孫天山還說，9月份國外網路下單的制度建立起來之後，屆時，也會積極將國外期貨商品市場做起來。

憂心業界殺價競爭惡習

雖然，近年來台灣期貨業已經逐漸露出曙光，漸漸受到投資人的重視，而且也逐漸擺脫賭博惡名的陰影，不過，身為台灣期貨交易所監察人的孫天山，卻對業界的惡性殺價感到極為憂心。

「台灣期貨市場太小，客戶太少，所以有一些同業一再用殺價競爭搶奪客戶。」孫天山舉例，去年一口交易費為150元台幣的大臺指，今年交易費已經被殺到剩下80元台幣，他說，如果每口的成本為40元台幣，每口毛利從110元台幣降到40元台幣，整整下降了六成之多。

坦承自己個性較為剛烈耿直的孫天山，對於期貨業界持續不斷的惡性競爭感到憂心不已。孫天山不避諱的說，現在期貨市場的經理人，還有一些都是使用地下期貨時代的經營模式，只想著殺價搶市場，沒有思考整體期貨業

的未來發展。

不過，儘管業界仍有許多負面的事情，卻絲毫沒有阻擋孫天山對期貨界未來發展的信心。「當初，證券業也是經過將近20年的改進與變革，才有今天的面貌。」20年前的證券業相較於銀行業，也同樣是二流、乃至於三流的產業，如今，證券業的成熟機制將是未來期貨業最大的模範。

然而，孫天山心目中理想的期貨業應該是什麼樣的面貌呢？孫天山指出，期貨業者最終將成為企業資產管理的付託者。

積極培養人才，分層授權管理

除了殺價競爭對市場造成嚴重的影響之外，同業挖角的情況也很嚴重。總是積極培養

人才的孫天山說，人才被挖走雖然損失慘重，卻也代表我們群益培養出來的人才優秀。

「從群益出來的人，大家都搶著要。」孫天山稱自己確實很認真在培養人才，其人才培育法就是讓他們各方面都學習，最基礎的是學習懂得如何設定目標、開發客戶；孫天山也會親自帶同仁去拜訪客戶，有機會會到國外參訪。此外，對於IT新手的培養也很積極，此部分包括技術與Know How的培訓。

孫天山要求每個同仁凡事都要全力以赴，他說：「混日子沒什麼意思，1年、5年、10年的時間很快就過了，還不如積極把自己的能力培養起來。」

工作之餘的 孫天山

談起工作一臉嚴肅的孫天山，在聊到今年剛考上臺灣大學法律系的女兒時，臉部的線條頓時柔和了下來，「原本我希望她可以念藝術或者是外文系，不過他的成績實在考太好了。」而與正值國中青春期的兒子相處時，孫天山也是一副輕鬆的樣子，他說自己最享受放鬆的時刻，就是與兒子一起去看電影，然後兩人抱著肯德基全家餐的九塊炸雞，一邊看電影、一邊大快朵頤。

孫天山輕鬆的說，我對女兒及兒子從來沒有什麼要求，因為把太多的時間投入在事業上面，所以對於小孩的照顧相對減少，既然沒有付出當然也不能有要求。

除了談到子女時面露微笑，孫天山講到自己的興趣也露出了活躍的表情，他說從小到大都喜歡打球，各種球類都打，年輕時打籃球，現在則打高爾夫球。「喜歡運動的習慣，讓我培養成凡事都要有運動家的精神。」



分享篇



面對整個局勢的混亂，孫天山常常勸同仁們，不需要擔心局面的混亂，愈是混亂愈能藉此機會好好發展自我，只要能充實自己，不用擔心沒有發展。

除了教導同仁技術面和正確的職場價值觀，孫天山說，他的領導主要還是著重在管理層面，一些細節則採取分層授權。這2年來，孫天山已經逐漸為群益期貨制定出可以自動駕駛的管理機制，未來的接班人因此能更順手的接下管理任務。

當然，除了訓練別人，自我要求很高的孫天山認為自己也還在學習，他除了長年在家聘請家教學英文，還積極深入了解期貨法規以及期貨市場的專業知識，為此群益期貨還特別請了一個顧問為大家上課。

選對老闆，發揮決策力

有鑑於台灣金融業走向金控發展，加上金控併購風潮盛行，儘管群益積極反併購，但是未來會如何，卻沒有人有把握。

面對整個局勢的混亂，孫天山指出，他常常勸同仁們，不需要擔心局面的混亂，愈是混亂愈能藉此機會好好發展自我，只要能充實自

己，不用擔心沒有發展。

身為董事長的孫天山，之前跟隨群益證券董事長陳田文做事有10幾年的光景，因此他認為在任何局勢中，選對老闆是非常重要的事。孫天山眼中的好老闆，就是彼此之間要有互相信任的關係，他表示，當初長官要他做期貨，他就努力把期貨做好，只要上面的人信任自己的決策力，站在什麼位置都一樣都能有發揮的空間。

同樣的，孫天山也尊重下屬的意見，不讓群益期貨成為「一言堂」的公司，只要意見方向正確、出發點正確，在公司能接受的範圍內，他都會給予支持。

年近50歲的孫天山，回顧過去幾10年的職場生涯，他表示，自己都是抱持著「當一天和尚撞一天鐘」的心態在做事，做任何事情都要把它做到最好，不要有懈怠的心。這就是孫天山，做任何事總是孜孜不倦往前衝！

CNFA

專訪傑出期貨人得主——寶來證券期貨自營部協理佘光麒

隨遇而安， 讓艱辛過程變平順

在期貨業僅僅6年的佘光麒，以其樂觀及順勢而為的態度，面對人生接踵而來的挑戰。他說，這次的金彝獎是寶來期貨自營部共同獲得的，得獎是整個團隊的功勞。

佘光麒小檔案

生日：61年2月16日

◆ 撰文 / 劉麗惠 攝影 / 陳恆芳

年僅34歲就成為寶來證券期貨自營部協理的佘光麒，現在旗下帶領將近20個交易員。問到他對於獲得「第八屆金彝獎期貨傑出人」獎項有什麼感想時，他謙虛的說：「得獎是整個團隊的功勞，而我碰巧是第一批進入團隊而成為主管罷了。」

因樂觀而得幸運之神眷顧

佘光麒畢業於台大造船系和交大管理科學研究所，問他當初為何選擇進入期貨業，佘光麒坦承自己當時並沒有太多的想法。他說，就在當兵快要退伍的時候，看到很多人都利用退伍前的時間考取證照，所以自己也跟著考了期貨與證券的執照，後來也因此而順勢進入期貨界了。

雖然當初進入期貨業並沒有太多的想法，



然而，一路走來也已經過了6個年頭。甫進入期貨業的余光麒，一開始是在國泰世華從事業務工作，後來經過朋友介紹轉任寶來證券集團的新金融商品部門。

就在民國90年12月，台灣期貨交易所推出臺指選擇權，開始臺灣選擇權市場，當初，寶來證券有意成為臺指選擇權在市場的造市者，所以決定成立期貨自營部。而當時剛好進入寶來證券新金融商品研發部門的余光麒，順勢就成為期貨自營部的首批先發人員。

金彝獎的殊榮歸功於整個團隊

余光麒謙虛的將自己在職場上的表現說成是「幸運」，並將獲得金彝獎的殊榮歸功於整個團隊。然而，在提到整個團隊對於期貨市場的貢獻時，他一改原本平穩低調的口氣，轉而信心滿滿的說：「凡是期交所推出的商品，我們都積極擔任市場造市者的角色。」

余光麒指出，一個新商品推出之際，如果沒有成交量，就無法吸引投資者進場投資，沒有人進場，成交量也就不會提高，如此一來就會落入惡性循環，新商品可能因此而夭折。所以寶來一直以來都在為新商品創造量，以活絡市場。

為了創造流動性，余光麒表示，公司在這方面可說是不惜成本，投入了許多資金。以臺指選擇權為例，當年臺指選擇權剛推出之際，市場上的成交量很小，業界沒有什麼人願意推動，但是寶來卻一舉向前衝，積極創造市場的流動性。例如，寶來首先自行研發交易介面非常友善的交易平台，並大量進行推廣行銷。如

果再加上培養交易員、購買設備這些硬體與人事成本，確實是投入很大的資金。

後來，選擇權交易在市場上呈現爆炸性的成長。余光麒表示，「雖然沒有人可以證明選擇權的上來是因為寶來的投入，但是寶來確實為推廣選擇權做了許多事情。」

至於之後期交所陸續推出的股票選擇權以及電子選擇權等商品，寶來也都積極成為市場造市者。「市場上有兩種類型的公司，一種是確定市場有利可圖之後再進場，另一種是則是創造市場的人，而寶來就是後者。」余光麒認為，這應該就是我們這個團隊能夠獲得金彝獎的最大原因吧！

從成功中學習更好的經驗

才30歲出頭就成為領導20名員工的期貨自營部門主管，余光麒認為自己對於部門的管理方式，採取的是信任與尊重的態度。他所採行的管理政策就是：設定目標讓員工達成，他相信，沒有達成的人，就會自我自省。

對於期貨自營部雖然沒有太多的管理，不過，余光麒講到自己對新進人員的訓練，卻顯得信心十足。「我們部門會針對新進員工給予完整職前訓練，在經過訓練後，對他們將來在期貨業的發展很有幫助，以後在職場上，他們也能因此而成為重要角色。」

從擔任主管至今，余光麒說寶來的公司文化不會強硬的淘汰不適合的人。余光麒說，由於現在的寶來期貨自營部已有穩定的業務，因此有足夠的時間與能力給新進人員做最專業的培訓。對此，他引述寶來證券總裁白文正的

話：「沒有不能用的人，不適合當交易員的人，也有適合他做的事。」

雖然說，失敗為成功之母，但是，佘光麒卻強調，交易員的操盤經驗不一定要從失敗中學習，他希望新進員工可以從成功中學習到更好的經驗，而目前整個部門穩定的業務，就是提供新進人員最佳的成功經驗典範。

管理與交易是兩種專業領域

雖然已經是一家大企業的中級主管，但是佘光麒偶爾也會懷念還沒有當主管之前，可以毫無罣礙、專心操盤的日子。他說：「擔任主管必須顧及旗下的人，有時候，有一些大案子很想自己做，但卻會把機會讓給其他同仁，讓他們有成長的機會。」

很多因為專業能力足夠而被提拔為主管的人，在擔任主管之後都會遭遇管理上的瓶頸。佘光麒表示，專業操盤人員和管理的確是截然不同的兩件事。他認為，現在的位置要考慮很多的人事問題，比較複雜，要花的心思也比較多，不像操盤那麼單純，賺錢、賠錢清清楚楚。不過，樂觀的他最後也說到，現在的他，一切隨遇而安！

ENFA

工作之餘的 佘光麒

20來歲就結婚的佘光麒，目前已經有兩個就讀國小五年級的雙胞胎，佘光麒現在以一種輕鬆淡然的開玩笑口氣說，「年輕時，要一面準備寫論文、考試，一面還要餵奶。」不過，他接著說，現在看看就我最幸福了，同學也都認為他是最幸福的人。

問及佘光麒平常有什麼興趣時，他說就是打打小牌跟喝喝小酒；此外，佘光麒還喜歡在網路書店購買各種類型的書籍，舉凡專業期貨類、哲學類、心理學類、文學類的書都在他的購書清單中，不過他也坦承，有些書，買回來後真的只翻閱兩下而已！



專訪傑出期貨人得主——金鼎證券期貨自營部業務經理徐華康

創新，讓工作樂趣無窮

從研究員轉變為交易員，徐華康認為交易世界是座公平的競技場，成敗端看誰投入最多、誰最拿手、誰對指數的波動最具敏銳度。

徐華康小檔案

生日：57年6月26日

座右銘：所有事盡力做到最好

印象最深刻的書：《混沌遇上華爾街》

做過最自豪的事：將計量化操作觀念導入公司

◆ 撰文 / 劉燁媚 攝影 / 劉志雄



走到第八屆金彝獎傑出期貨人才得獎者徐華康的辦公桌，只看見在那個不算大的辦公桌上，擺了4台看盤用的螢幕，就近一看，密密麻麻的指數在4台螢幕上讓人感到眼花撩亂，然而，這些上下跳動的數字以及波動的線條，在徐華康的眼中，卻是他認為最公平的「競技場」。

不顧父親反對投入期貨業

畢業於淡江大學企管系、研究所念的是成功大學交通管理系的徐華康，剛畢業時就是在一般的傳統產業公司工作。然而，對股票交易相當有興趣的他，對傳統產業的工作內容感到乏味，後來毅然決定投入比股票交易更具挑戰性的期貨業。

民國86年徐華康進入亞洲期貨研究部門開始其期貨生涯；民國89年他轉投金鼎期貨，同年政府剛好開放期貨商可以用其資本額的10%操作期貨買賣，徐華康擔任操盤人操作績效還

不錯。隨著衍生性商品的開放，金鼎證券於民國91年成立期貨自營部門，而當時已有5年多期貨工作經驗的徐華康，理所當然成為該單位的最佳人選，就這樣，徐華康成為金鼎證券期貨自營部門的開路先鋒之一。

由於當時期貨業還不被社會大眾普遍認同，所以個性保守的徐爸爸對於兒子轉入期貨業非常反對，「在父親的觀念裡，期貨業就是一種賭博的行業。」徐華康說，父親總在耳邊叨叨絮語，反對他從事這個行業。不過，如今期貨業逐漸獲得社會大眾的認同，再加上這次獲得金彝獎，徐華康的父親也已經認同他所從事工作了。

創新，讓他感到自豪

對於自己獲得金彝獎這個殊榮，徐華康自稱感到非常的意外。「或許，是自己一些創新的研究，對期貨業界有點小小的貢獻吧！」徐華康說，從9年前進入期貨界開始，他就替報紙雜誌撰寫一些行情分析的文章，那些文章或許帶給了業界和投資人一些啟發吧。

舉例來說，民國87年徐華康曾經寫過一篇關於「摩根與加權價差交易模式」的分析文章，雖然他不敢說自己是第一個提出這個交易概念的人，但是至少是業界第一個將摩根與加權價差交易模式書面化的人。

事實上，徐華康除了大方的在報章雜誌上書寫自己研究出來的創新交易想法之外，並且於過去5年擔任期貨公會的講師，傳授一些程式交易的經驗給其他的期貨人，徐華康說「上課反應很不錯，聽課的人也還滿踴躍的！」

問到徐華康認為自己的創新，為金鼎期貨帶來什麼樣的改變，他說：「原本金鼎的交易方式不具系統化，但是在他提出計量交易方式之後，對公司整體交易量的擴大有很大的貢獻。」徐華康補充說，過去，制度還沒建立時，交易員都是靠感覺去進行交易，但是自從民國91年他提出機械式交易模式之後，整個公司的交易模式也漸漸趨於理性，不再只是以「我覺得」、「我感覺」這種非理性的交易模式來進行，風險也因此降低許多。

在徐華康的帶領下，金鼎證券期貨自營部門成立4年至今，整個型態已經相當完備，目前該部門包括「套利」、「價差」、「機械式」與「選擇權」交易四個區塊，徐華康統稱這些交易模式為「統計套利」。

由徐華康一手建立起來的「統計套利」交易模式，在過去幾年為金鼎證券帶來不少的收入，他說，由於金鼎證券的資本額較小，所以，雖然我們獲利金額排名整個業界第4名，但是如果以報酬率來看，應該是業界第1名。

每個關口都能進行創新

與徐華康共事3年的金鼎證券期貨自營部業務副理周繼成，他眼中的徐華康平常是個nice的人，對同事也相當關懷。「3年前進入期貨業時，對期貨了解不多，多虧徐華康這個主管願意傾囊相授。」周繼成說，徐華康不吝於把自己的經驗教導給別人，對於整個期貨界，也貢獻了許多創新的交易策略。

徐華康熱愛研究的態度不僅應用在期貨交易上，有時他也會將其研究精神應用在其他地

分享篇

方。徐華康說，有一次與周繼成去香港出差，兩個人預先為澳門賭場之行做了一番準備。

當時，他們兩人先在台灣寫了一個系統進行測試，模擬一萬次，測試贏錢與輸錢的比率。到了澳門之後，他們在賭場玩輪盤與骰子，然後確實照著模擬程式的方法下注，徐華康說，「如果那個賭博是公平的，我們贏錢的機率會有75%，不過，跟所有交易一樣，要記得設停損點。」最後兩人小贏了一點。

事實上，在還沒有真正擔任操盤手之前，徐華康在亞洲期貨研究部門任職時，就常常用自己的錢去進行交易了。「交易的感覺就像小時候玩電動，或者像坐雲霄飛車一樣。」徐華康說，可以將自己的想像力發揮到極致，期貨交易是最公平的競技場。

期許期貨新鮮人要有穩定心態

徐華康建議交易員，在操盤的時候，除了要懂得拿捏輸贏的比例之外，還要學會「捨得」。他強調，不管做任何交易，都要記得設立停損點，只要有認輸的勇氣，就不會虧損太多。另外，他認為交易員在虧錢時，最要不得的心態就是責怪別人。如果一虧錢就認為是市場行情不好所致，是很不成熟的看法。徐華康說，如果每次都能設立停損點，除非發生像2004年總統大選之後那種大環境所造成的特例，大部分的交易行為，都應能在掌握之中。

有多年工作經驗的徐華康最後給期貨新進人員一些小小的建議，「現在很多進入期貨業的人，入行的唯一念頭就是要怎樣快速賺到錢。」徐華康說，這樣的心態其實要調整。事實上，一入行就可以賺到大錢的期貨從業人員只有零星幾個個案，他認為，新進人員應該要先做好自己份內的工作，充實自己的專業知識，穩定自己的心態，才能讓這條專業路走得更長久。

ENTRA



工作之餘的 徐華康

把徐華康辦公桌上的4個螢幕全部切換到桌面時，一個可愛的3歲小男孩以不同姿態出現在4個桌面上，原來他是徐華康3歲的兒子。徐華康說：「平常工作之餘的最大娛樂，就是陪小孩。」徐華康愛小孩的程度由此可見。

除了陪小孩，徐華康也會在工作之餘與朋友玩玩撲克牌。他說，從小他就喜歡下棋與玩牌，或許那種要投入全副心思算牌，以及計算輸贏機率的因子延續至今，是導致他想要從事金融交易工作的最大原因。

專訪傑出期貨人得主——國泰期貨業務副總經理詹益青

態度決定高度 正面思考人生

不管是在學校或職場，詹益青一直都是個活躍的人物。在期貨界他也不遑多讓，以專業及熱誠的積極態度，榮獲第八屆金彝獎傑出期貨人獎。

詹益青小檔案

生日：48年12月9日

座右銘：態度決定高度

印象最深刻的書：《信念的魔力》、《藍海策略》

做過最自豪的事：每週日負責拖家裡的地板

◆ 撰文 / 劉燁媚 攝影 / 劉志雄

這是第二次訪問詹益青，距離上一次的會面已經有兩年之久。再次見到詹益青，長相有點嚴肅的他，一開口依然不改兩年前的親切態度說，「這次參加金彝獎選拔並沒有很大的把握，得獎時感到相當意外，因為業界有太多都比我優秀的人了。」

協助帶領國泰期貨邁向擴展之路

在還沒踏進期貨業前，年輕時的詹益青曾任職於美爽爽化妝品公司台中營業處，因為有不錯的表現，很快就升任處長一職，「那時同職稱的人都大我10歲以上，爬得太快讓年輕氣盛的我很驕傲。」詹益青說，當時的傲氣使他萌生自己出去創業的念頭，後來也真的開始從事化妝品代理買賣，但是最後卻失敗了。

而結束化妝品代理事業的時間點，碰巧是台灣期貨正開始萌芽發展之時，詹益青看準這



分享篇

個新興市場未來的發展潛力，於是在民國82年，一舉投入剛成立的世華期貨（去年更名為國泰期貨）。詹益青說，當年創業的失敗經驗讓他體悟到，原來一個人的成就，有很大部分是來自於周遭環境的協助，例如一家公司的支持，如果把背後的支持拿掉，會發現原來自己並沒有想像的優秀。因此，從進入國泰期貨開始，一路走來與公司並行了10幾個年頭。

儘管期貨業界高層主管在最近幾年出現大風吹的現象，但是，詹益青卻從來沒有想過要離開國泰期貨，「當年經營化妝品的失敗經驗，讓我了解跳槽意義不大，因為如果一樣要繼續做期貨，跳到哪一家公司都一樣，都還是在台灣期貨界這個大環境，把當下任務完成最重要。」

就這樣，詹益青穩定的待在營業點較業界其他公司來得少的國泰期貨，卻也不讓人失望的逐漸將國泰期貨帶向擴展之路，今年7月，國泰期貨在板橋成立了一家分公司。另外，詹益青提出去年度的交易資料指出，93年度整個期貨界的營業員平均每月成交口數為4千多口（含法人），國泰期貨營業員每月平均成交口數為7千多口的數量（不含法人），由此可見，國泰期貨公司規模雖小，但是自有其生存之道，此時他語露驕傲的說，「否則不會有一群客戶一直願意跟著我們一起打拚。」

以「熱誠」與「專業」看待工作

問到詹益青覺得自己為何可以從這次金彝獎選拔中脫穎而出？他說：「很意外！因為真的還有很多比我優秀的期貨人。」在努力回想自己這些年來對期貨界的付出之後，詹益青

說：「如果真要想出一個得獎的原因，可能就是自己積極的個性吧。」

詹益青謙虛的說，自己在業績方面對整個業界的貢獻並不大，但如果真要說對期貨業界有什麼貢獻，可能是花了滿多時間做期貨推廣，以及在交易安全上的努力吧。他舉例說，當初為了期貨業開戶徵信作業自律規則，花了一年多的時間和業界及主管機關進行溝通；而身為期貨公會經紀業務委員會召集人，也讓他花了不少時間與精力，但他卻也甘之如飴。

此外，擔任期貨公會在職教育講師的詹益青，在授課過程中，他也不吝惜的將一些業績風險控管的案例提出來供業界參考，讓所有的從業人員或投資人做為借鏡，希望藉此讓期貨業交易環境更健康。「如果以別人的眼光看我，可能覺得我具備期貨專業與經驗，而且熱心度也夠的一個人吧！」詹益青說。

柔和的管理方式，讓員工更加團結

相較於其他期貨公司背後有龐大的證券背景，國泰期貨的規模顯然小了許多，「所以國泰要在業界生存，就必須要有『差異化』的經營模式。」詹益青說，國泰期貨與其他同業不同的地方在於，國泰一成立就採取「團體作戰」，未來兩、三年，國泰期貨將走出更不一樣的經營風格，發展的路也將會更寬廣。

以分層授權為其領導風格的詹益青，以前可是主張嚴肅的「黑臉」主管。但是，四、五年前看到學校要將教官趕出校園的新聞，給了他很大的啟發。當時他開始思索，過去自己當學生時，對教官是又敬又畏，如今時代轉變，學生卻要將教官趕出校園，顯示出整個社會的

價值觀在改變，自己也必須做個調整。

改變之後的詹益青希望能讓員工有參與制訂策略的機會，並擁有發表自我的舞台，有了舞台他們自然而然就會投入全心全力執行任務，為完成公司任務而努力，詹益青強調：「因為能感受到自己被尊重，這是很重要的」。

用正面態度思考人生

在兼顧工作與家庭之餘，詹益青最大的興趣就是看書，他看的書不外乎三種類型：管理書籍、期貨專業書籍以及勵志書籍。體力處於最佳狀態時，他會看一些需要動腦的專業期貨書籍，精神比較差時就看看大眾化的勵志書籍，諸如《信念的魔力》、《態度萬歲》、《如何過好每一天》這些引導人朝正面思考的書，都是詹益青的最愛。

憶起年少風光，詹益青說，小時候愛打棒球的他，差一點還入選金龍少棒隊呢！國中時是樂隊隊長、高中參加全國科學展，獲得化學科第三名，而且還是籃球校隊，同時也曾被選

為台中縣青年節大會主席，大學時代擔任過童軍社總幹事……。就是這種以正面思考、積極處事的態度，讓詹益青從小就是一個在團體中相當活躍的人物。

自稱從來沒有任何困難可以擊垮他的詹益青，坦承自己的態度常常讓人覺得過度自信，「說真的，在我的字典裡沒有『困難』兩個字。」詹益青說，正面的思考是引導他抉擇時的重要指標，而這種正面思考的模式，讓他不把任何困難當作困難，反而覺得困難就是轉機。

詹益青舉一個大家常聽到的例子說：「有人在一個國家看到人民都沒有穿鞋，所以覺得那地方無法從事鞋業，但是卻也有人覺得那是最大一個未被開發的鞋市場。」他語帶鼓勵期貨界新人：「進入期貨界除了要有興趣，最重要的是做事態也要夠積極正面。」

工作之餘的詹益青

每天至少工作12個小時的詹益青，坦承與妻子及小孩的相處時間並不多，但從他的言談中，卻能感受到他與家人的良好互動。

談到家人，詹益青語帶溫柔的說：「妻子讓我無後顧之憂是我專心、努力工作的最大後盾，而就讀高中的兒子最大的興趣竟是學習埃及文物！」

詹益青每週會抽三天晚上的時間打華陀五禽之戲或練習太極拳，「打太極要『鬆』，但又不能『垮』，是一種柔中帶剛的活動。」詹益青說，打太極除了能放鬆心情，無形中也達到調整心態的功用。



Special Report
特別企劃





兼顧激勵營業員士氣與公司實質利潤

專營期貨商

業務獎金制度

調查與剖析

在期貨業中，期貨營業員的交易口數通常就是其績效表現的指標，賺錢往往是營業員最關心的事，因此，期貨公司如何設計一套合宜的獎金制度，使其能夠兼顧激勵營業員的士氣與公司實質的利潤，並不是一件容易的事。

為促進期貨同業間的資訊交流，今年期貨公會特別設計了「專營期貨商業務獎金制度調查」問卷，發放給23家專營期貨商協助回答，共計回收16份。

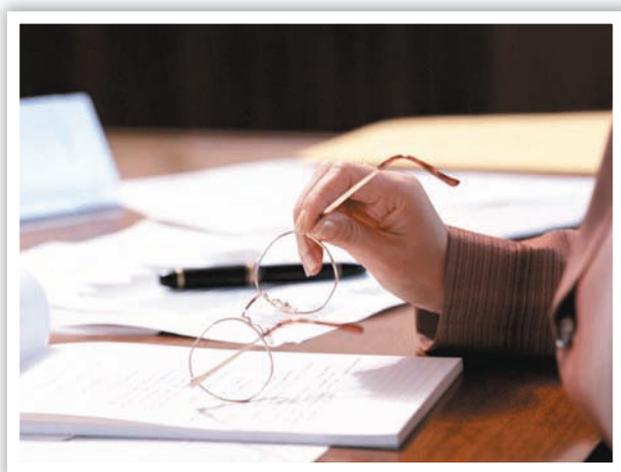
本期的「特別企劃」，首先針對問卷結果做一解讀，從中分析現行業務獎金制度的種類、優缺以及實施狀況；進而挑選7家公司，針對各公司經理人就獎金制度看法做深度的訪問，希望從中一窺期貨公司的業務獎金制度，以提供業者參考；更期望能為市場建立一個透明化、公平化的業務獎金制度。

專營期貨商業務獎金制度問卷調查結果分析

深度剖析業務獎金制度 對期貨產業的影響

為了瞭解各專營期貨商業務獎金制度，藉以深入探討制度的優缺點，期貨公會特別設計了「業務獎金制度調查」問卷，請各專營期貨商協助回答。本文針對問卷結果，進行深入的分析報導。

◆ 撰文 / 徐啟威



俗話說：「有錢能使鬼推磨」，一語點破了金錢的妙用，亦說明績效獎金具其相當的功效。

清朝大學士劉墉有次陪乾隆巡視地方政情，乾隆皇帝問：「汝視這橋下熙熙攘攘的人群南來北往，整日忙碌所為何事？」只見劉墉不疾不徐答道：「天下人只分二種，一為名、二為利。」一語道破古今中外人性之所在。現代人也不例外，汲汲營營工作，為的不外乎名

與利，而實質的金錢報酬更是絕大多數人所喜愛的，由此可見獎金制度在激勵人心的方面，扮演關鍵的角色。

激勵與績效、獎金實有密切關係

在眾多獎金激勵理論中，較具代表性人物為F. W. Taylor與Douglas McGregor二人。Taylor是以科學管理(Scientific management)為出發點，其理論為：工作沒效率是管理問題，員工大都不會願意付出全力工作，管理者應該分配員工適宜的工作，但最重要是員工的績效應與薪資制度、獎勵制度來結合，其中「按件計酬」為有效的關鍵。換言之，Taylor相信，員工若績效表現不佳時，可透過按件計酬方式與工作設計來改進。

管理學大師Lawler亦曾言：假設組織選擇了好的待遇制度，將對組織效率產生很大的貢獻；反之，不好之待遇制度將對組織產生不良之影響。由上可知，激勵理論原則上可分為精神和物質層面二種。何者較佳，實為見仁見智

的問題。但若以上的理論能配合情境主客觀因素，加以綜合變通運用，似乎對組織的發展較能產生正面效應。

如何加強員工工作結果與組織任務、目標的連結與各種激勵理論的靈活運用，是促成管理學者、專家重視績效管理的主要原因。管理學者認定：激勵計劃應是落實組織策略的必要過程；達成預定績效目標者應予績效報酬；而激勵與績效、獎金實有密切之關係。

設計一套合宜的獎金制度實非易事

在期貨業中，期貨營業員的交易口數通常就是其績效表現的指標，賺錢往往是營業員最關心的事，其他激勵，例如升遷、未來的發展性，跟其他行業相較之下就沒那麼重要了，因此，期貨公司如何設計一套合宜的獎金制度，來兼顧激勵營業員的士氣與公司實質的利潤，並不是一件容易的事。

不合宜的獎金制度，對整個企業，甚至產業的影響力，非常巨大。對內，會因為不公平的制度，造成營業員士氣低落，彼此間勾心鬥角，大牌營業員難以管理，過多的特權如不妥善管理，恐將造成整體團隊瓦解；對外，更會造成殺價風氣形成，引起流血割喉戰，嚴重傷害公司的利潤，將整個產業完全朝成本路線偏斜，而忽略了服務的內涵與潛在的風險。降價並非罪惡，但是忽略公司整體成本的殺價競爭，對期貨業的未來而言，實為一大隱憂。

觀察過去兩年經紀手續費收入的成長情況可以發現，2004年手續費收入增加的幅度並未隨成交量的增幅（85.06%）同步成長，反而有

逐漸趨緩的趨勢（其成長率由2003年41.67%下降至2004年26.73%），其中一個原因就是商品與服務無明顯差異的情形下，業者只好採取激烈的削價競爭策略，互相爭奪客源。

以最近三年來說，2002年平均每口手續費收入為384.36元，2003年降到181.26元，2004年甚至低到124.13元，下降的幅度，遠遠超過交易量增加的速度，期貨商殺價競爭的慘烈程度可見一斑。

期貨公會在2005年第二季出版的期貨商競爭力評估報告中，曾比較過2004年各專營期貨商的人事費用成本。



以業界兩大龍頭寶來瑞富期貨與元大京華期貨來說，寶來瑞富薪津費用是元大京華的2.37倍，但經紀手續費收入卻較元大京華多出1.4倍，公司的稅前EPS也以4.81元勝過元大京華的3.22元而位居首位。可見各家公司如何拿捏獎金的發放來追求公司最大利益，實為一門藝術。

期貨市場三種主要業務獎金制度分析

為瞭解各專營期貨商業務獎金制度，藉以深入探討制度優缺點，期貨公會特別設計「業務獎金制度調查」問卷請各專營期貨商協助回答。此次調查，期貨公會發放問卷給23家專營期貨商，回收共計16份，回收率為70%。

現今的期貨商業務獎金制度大概可分為三種，分別為底薪制、底價制與混合制。

「底薪制」為公司提供業務員基本底薪，同時設定基本責任額，若該營業員向客戶收取之佣金或成交量超過責任額，可再依比例獲致業務獎金。

「底價制」為公司不提供業務員基本底薪，但是針對不同的商品設定底價，該業務員向客戶收取之佣金超過底價部份，即為業務獎金。

「混合制」即為上述兩種制度之混合，公司除了訂定各項商品之底價外，同時也提供保障薪資。

本次調查中，另有一家公司採用異於上述三種方式的制度：給予營業員高額的底薪，另依團體的業績、個人的品行、對公司的配合度等多種因子，訂有一套標準化的評分方式，並據以發放獎金。值得注意的是，該公司2005年

上半年度並沒有發放任何獎金，也就是說其發放獎金的門檻較高，除非有特別突出的表現，否則不易達到。

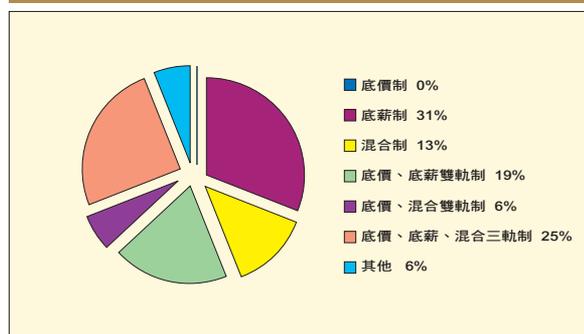
「現行業務獎金制度比例」&「2005年上半年業務獎金佔薪津比例」分析

從問卷結果發現，從現今市場上各公司採取的獎金制度比率來看，以採用底薪制最多，共有5家，佔31%；採用混合制的有2家，佔13%；另有8家公司的獎金制度採取一國兩制，以因應不同條件的客源與營業員需求，其中有4家兼採底薪、底價與混合等三種制度，3家兼採底薪與底價制，另1家則兼採底價制與混合制（見表一、圖一）。

現行業務獎金制度比例（表一）

制度別	百分比	家數
底價制	0%	0
底薪制	31%	5
混合制	13%	2
底價、底薪雙軌制	19%	3
底價、混合雙軌制	6%	1
底價、底薪、混合三軌制	25%	4
其他	6%	1
Total	100%	16

現行業務獎金制度比例（圖一）



由此看來，目前業界之獎金制度不脫前述三種，而各種制度都各有優劣之處，端賴公司的需求為何。

在2005年上半年業務獎金佔公司薪津比例方面（見表二、圖二），業務獎金發放金額超過薪資50%以上的公司共有4家，佔25%；最高的公司其比例高達85%，其獎金係採取的是底價、底薪與混合並行制三者並行；比例低於50%的共有12家公司，其比例多集中於31%至40%及11%至20%等兩區間（各有4家）；比例低於10%的則有3家，其中1家完全沒有發放業務獎金，但是此公司採取高底薪制配合較複

雜的獎金評分標準，以穩定軍心，因此業務員之流動率頗低。

「採行哪種制度的營業員較難管理掌握」分析

此份問卷也問到了就管理方面而言，採行哪種制度的營業員會較難以管理與掌握（見表三、圖三）。

得到的結果是，覺得底價制的營業員較難管理的佔了69%，覺得底薪與混合制難掌握的都只各佔6%，還有19%的公司表示沒有哪一種制度的營業員特別難以管理掌握。由此可見，採取底價制的營業員是較讓公司管理階層需要費神的一群。

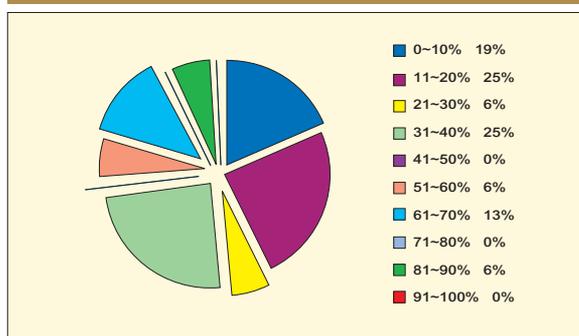
歸納問卷上的意見可以發現，底價制業務員對公司造成的困擾包括：

一、底價以上的手續費收入都屬於營業員

2005年上半年業務獎金佔薪津比例（表二）

獎金薪津比	百分比	家數
0~10%	19%	3
11~20%	25%	4
21~30%	6%	1
31~40%	25%	4
41~50%	0%	0
51~60%	6%	1
61~70%	13%	2
71~80%	0%	0
81~90%	6%	1
91~100%	0%	0
Total	100%	16

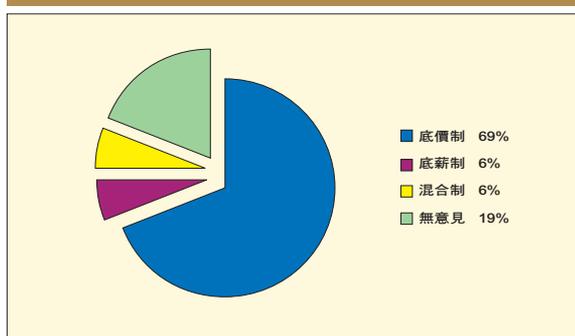
2005年上半年業務獎金佔薪津比例（圖二）



採行哪種制度的營業員較難管理掌握（表三）

制度別	百分比	家數
底價制	69%	11
底薪制	6%	1
混合制	6%	1
無意見	19%	3
Total	100%	16

採行哪種制度的營業員較難管理掌握（圖三）



的獎金，而現今市場競爭激烈造成底價標準過低，導致公司無利可圖。

二、底價制營業員都有類似包櫃的心態，認為自己只是靠行，不領公司底薪，不屬於公司一員，對公司沒有向心力，容易我行我素。

三、因為人力資源配置都要依照公司營運預算，底價制的營業員並無底薪，在勞保扣款之標準容易衍生爭議。

四、底價制的營業員端賴獎金維生，因此較容易發生代客操作的情事，加上對公司並無忠誠度，只要有同業提出較優惠的條件，這類型的營業員就容易轉換跑道，投向對其最有利的公司懷抱。底薪制對公司的困擾則是該類型的業務員成熟度比較不足，隨時需要激勵士氣，主管需要花費較多的心力於訓練及輔導，而且業績起伏較大，公司較難從中獲致穩定的貢獻。至於採行一國多制的問題則是制度不一，公平性會招到質疑與爭議而較難管理。

「採行哪種制度的營業員最能配合公司政策」分析

就管理方面而言，採行哪種制度的營業員

最能配合公司的政策這個問題（見表四、圖四），底薪制最受青睞，達到63%認為底薪制的營業員最能配合公司政策，回答底價制、混合制與各有好處的各佔7%。

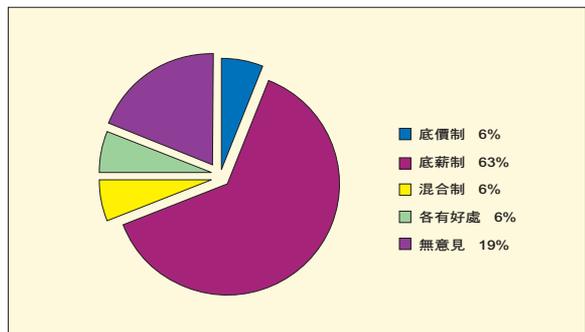
認為底薪制最能配合的理由是底薪制的營業員領有公司的底薪，其薪資、福利皆與一般同仁一致，其業務狀況與公司的整體獲利較具相關性，因此不論在業務上或公司活動等皆有較高的配合度。

也因為領有公司的薪水，所以營業員對公司的認同度會較高，服從度也較高，而且底薪制的營業員通常都是新手，因業務量較小，所以需要公司予以教育輔導，公司也較願意將資源分配給底薪制營業員，兩者間的互動性相對也提高。

採行哪種制度的營業員最能配合公司政策（表四）

制度別	百分比	家數
底價制	6%	1
底薪制	63%	10
混合制	6%	1
各有好處	6%	1
無意見	19%	3
Total	100%	16

採行哪種制度的營業員最能配合公司政策（圖四）



底薪制營業員的思考角度也與底價制的營業員不同，底薪制營業員穩定度較高，會比較重視公司整體環境、資源、教育訓練及其他激勵因素，獎金雖然還是主要因素，但是重視程度比底價制的營業員低，而公司在培養人才、升遷、人事佈局及生涯規劃，也是以底薪制的營業員為主。

至於認為底價制較配合的則是該型營業員的業務量是其獎金的唯一來源，故會比較積極主動爭取客戶，當公司在訂立業務目標或舉辦活動時，會比較有意願參與，基本上只要有利可圖，底薪制的營業員就動力十足。

而認為混合制比較配合公司的理由是，混合制營業員的薪資有基本的保障，所以一方面對公司較有認同感，而另一方面採底價制的獎金制度，也會有跟底價制營業員一樣較積極主動的優點。

「哪種制度的營業員對公司利益貢獻最大」&「公司偏好哪一種業務獎金制度」分析

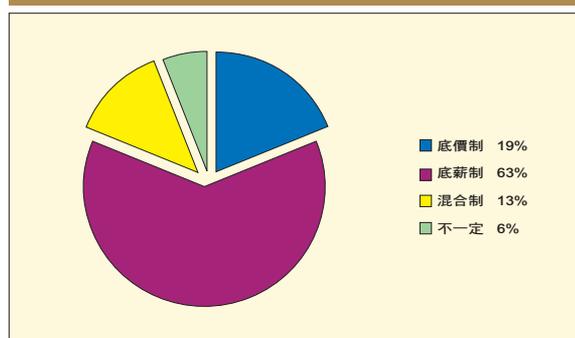
調查也發現，63%的公司覺得底薪制的營業員對公司利益貢獻最大（見表五、圖五），19%的公司認為是底價制，認為是混合制的則為13%。

以純利益來講，可能比較難衡量，要視業績狀況而定；但是以整體利益來看，不論是管理或是淨貢獻度之於獎金的合理性來說，大多數的公司還是覺得底薪制較優。

哪種制度的營業員對公司利益貢獻最大（表五）

制度別	百分比	家數
底價制	19%	3
底薪制	63%	10
混合制	13%	2
不一定	6%	1
Total	100%	16

哪種制度之營業員對公司利益貢獻最大（圖五）



針對最後一個問題，公司較偏好採用哪一種獎金制度（見表六、圖六），有56%的公司偏好底薪制、19%偏好底價制、13%偏好混合制，另有6%採底薪與底價雙軌制。

經過分析發現，即便底價制的業務員通常都有穩定的客源，交易量也都比較大，可以帶給公司較多的業務量，可是如果底價標準過低，對公司而言也得不到任何利益。

相較之下，由於底薪制讓公司在管理上較為方便，而且業務員間的差異不大，不易有紛爭，管理階層也較能掌握公司未來經營策略及方向的執行效力。因此扣除公司必要成本後之淨貢獻，來作為計算營業員獎金依據之底薪制，當然較易獲致管理階層的青睞。

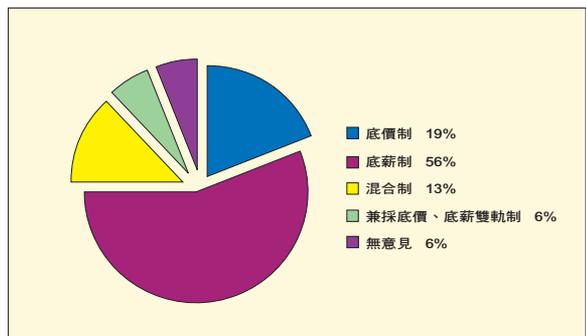
考量公司利益的淨貢獻獎金制度比較合理

綜合看來，大型金控體系下的期貨公司都漸漸往統一制度的方向調整，底價制可以帶來較大量的業務，短期內得以衝高成交量，但是

公司偏好哪一種業務獎金制度（表六）

制度別	百分比	家數
底價制	19%	3
底薪制	56%	9
混合制	13%	2
兼採底價、底薪雙軌制	6%	1
無意見	6%	1
Total	100%	16

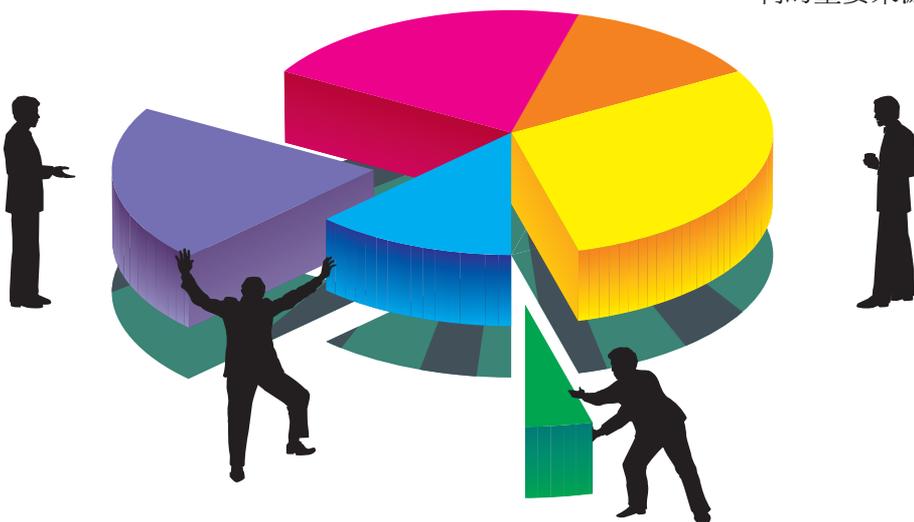
公司片偏好哪一種業務獎金制度（圖六）



也因難以掌握，而容易發生破壞行情，罔顧公司整體利益的情形。

反之，底薪制好管理，雖然獎金的激勵程度沒有底價制來得高，但卻是維繫公司實質獲利的重要來源。所以能為公司充實裡子的底薪制，可能是比較為金控集團所接受的制度。

在此篇問卷分析之後，我們也挑選7家公司，針對各公司經理人就獎金制度的看法做了深度的訪問，相信能讓讀者們對期貨業的獎金制度與其對產業的影響有更深入的瞭解。



專營期貨商業務獎金制度探討

敬啟者：

一、本會第四季「期貨人」特別企劃「專營期貨商業務獎金制度探討」，為瞭解各專營期貨商業務獎金制度，藉以深入探討制度的優缺點。本會特別設計以下之問卷，敬請 惠賜寶貴意見，以作為報導之依據。

二、對於各公司所提供之資料，本會將予保密，並將研究結果提供給各專營期貨商參考。

敬祝 商安

期貨公會敬上

填表單位：_____ 填表人：_____ 職稱：_____

電話：_____ E-mail：_____

請以2005/01~2005/06之平均資料回答本問卷

1.貴公司94年1~6月業務獎金佔94年上半年薪津的比例(%)為何?_____

2.貴公司現行的業務獎金制度有哪幾種?

- 底薪制 (公司提供業務員基本底薪，同時設定責任額，若該營業員向客戶收取之佣金或成交量超過責任額，可再依比例獲致業務獎金。)
- 底價制 (不提供業務員基本底薪，但針對不同商品設定底價，該業務員向客戶收取之佣金超過底價部份，即為業務獎金。)
- 混合制 (以底價制另加基本底薪。)

3.貴公司業務獎金制度之對象，是否有資格條件之限制?(如年資、交易口數等)

- 底薪制 _____
- 底價制 _____
- 混合制 _____

4.貴公司營業員採各制度的比例為何(底薪制：底價制：混合制)?

(例：貴公司有10位營業員之獎金計算採底價制，5位採底薪制，5位採混合制則比例為2:1:1)

5.請問就管理方面而言，採哪種制度的營業員較難管理掌握?_____

該類業務員對 貴公司所造成之困擾為何?_____

6.請問就管理方面而言，採哪種制度的營業員最能配合公司之政策?_____

原因為何?_____

7.請問哪種制度之業務員對 貴公司的利益貢獻最大?_____

8.請問您比較偏好採用哪一種業務獎金制度?_____

專訪康和期貨營業部協理林碧櫻

用對的制度吸引對的人才

一家公司要成長，絕不只是靠單一方面的努力。而公司最大的資產，就在於人才！因此，善用對的制度，就能吸引對的人才。康和期貨營業部透過這套新的貢獻制度，讓營業員可以跟公司一起共創業績，共享利潤。新制度之目的，就是鼓勵營業員經由團隊力量，互相激勵與努力，一起達成任務。就像雁行理論說的，營業員這群傘兵部隊要出動，必須靠整個戰隊的通力合作，才能更快速的達成共同目標！

◆ 撰文 / 董珮真 攝影 / 李慧儀

康和期貨的業務獎金新制度，從8月份開始上路。實施新制以後，包括期貨與選擇權的交易口數與市佔率都提升了。根據最新的數據資料顯示，8月份康和期貨營業部的期貨交易口數，較7月份增加了530口，市佔率從0.731%提升到0.8%；8月份的選擇權交易口數，則較7月份增加了2497口，市佔率從0.2363%提升到0.2636%，顯示新制度確實帶來提升業績的效果。

貢獻度按七種級距，營業員與公司分享利潤

康和期貨營業部協理林碧櫻表示，新制度是採取「貢獻制度」，有點類似改良後的底薪制度。其認定標準是，營業員的貢獻度須達到一定程度。也就是說，每位營業員每個月的營收，在扣除了固定的薪資與必要的成本之後，超過的部分，即所謂的「貢獻度」。

就這個貢獻度的部分，每位營業員可以跟公司按比例拆帳，從20%至50%，總共分為7

種級距。當營業員的貢獻越多時，營業員可以跟公司拆帳的部分也越多。營業員若達到最高級距，甚至可以跟公司對半分享利潤，條件相當誘人。

目前每位營業員按資歷與職階之不同，採取的薪資基準（類似底薪）也有所不同，但底薪範圍大體不離業界的水準，約為3萬至5萬元左右，至於必要成本，大約為底薪的五成左右。因此每位營業員每個月的業績，必須先扣除掉本身底薪1.5倍的固定成本後，再來計算貢獻度。若營業員的底薪為4萬元，每個月的業績就必須要做到6萬元以上，才能就超過的部份，開始計算貢獻度。

新制度對貢獻度越高的人越有優勢

業務獎金制度從8月份開始實施，至今已經有1個月。林碧櫻表示，大體說來，由於康和期貨的營業員大多比較資深，不少人也歷經過好幾次市場大浪的洗禮，這套「利潤共享制度」，已經能被大部分的營業員所接受。

以往康和期貨營業部的業務獎金制度比較多樣化，甚至早晚盤各採取一套制度，也造成各營業員之間「一國多制」的現象。為了統一這種不一致的情況，從8月份起，全公司通通調整為同一套制度，從北到南的30幾位營業員，一律適用這套新制度。

林碧櫻不諱言，「新的業務獎金制度，對於貢獻度越高的人越有優勢；對於貢獻度比較低的營業員，自然也會造成反彈。」儘管新制度中也包含了底薪的部分，但是傳統底薪制既領薪水，又領接單費，對於公司而言，幾乎等於是雙重成本，造成經營上的困難。

新制度之目的，是鼓勵營業員發揮企圖心

面臨微利時代，接單手續費越降越低，「未來勢必得走向貢獻制的趨勢。」林碧櫻認為，貢獻制度具有高度的公平性，相當符合目前激烈競爭的大環境。「做得越多，領得越多！」她指出，既然是做營業員，就應該有種體認。營業員看重的，絕不是薪水這塊。而應該發揮企圖心，賺的是獎金這塊。

新制度之目的，「不是限制你領多少，而是鼓勵你多賺錢。」林碧櫻認為，不管是以高價接少量單，或是以低價接大量單，只要營業員具備足夠的企圖心，願意往前衝，多賺錢，公司的立場就是提供更吸引人的制度，跟營業員一起共創業績，共享獲利。

「其實，每位營業員佔用的固定成本差不多，但發揮的績效卻有所差別！」林碧櫻分析，從會計學的角度來看，固定成本既然差不了多少，就不妨從「變動成本」的方向來考量。當營業員每個月能夠達到一定的接單量，



就可以達成一定的貢獻度，業務獎金自然就跟著來。

市場一定要做到專業分工

不過，林碧櫻也指出，現在單兵作戰的時代已經過去了。傳統的底價制，雖然也是做得越多，領得越多，但營業員對於公司總是抱持著「靠行」的心態，往往缺乏向心力，對各種活動也不願意配合。

她舉康和期貨近日推出的「超級好康卡」活動為例，透過3,600元的費用，可以讓客戶享用看盤下單軟體、免費講座與週刊，以及盤中

語音解盤與盤後傳真稿等期貨顧問服務，還可以參加抽獎。然而，她也坦承，若換做是以以前的制度，這樣的活動，大概不可能會有營業員來配合推展。如今，透過團隊的力量，就可以把活動推得有聲有色。

相較於傳統底價制，新的貢獻制，評估的是每個營業員的「淨貢獻」。因此做同樣的口數，超過底價的部分，不再通通算是營業員的，而是就超過底價的部份，由營業員跟公司一起分享。如此一來，不僅可導正營業員帶單的歪風，也可將市場導入正軌。

「營業員的角色是接單，並非代操。」在林碧櫻看來，營業員應走向專業服務的路徑，為客戶做好風險把關與提醒的動作，而不是帶著客戶做單子。未來的金融操作市場會越來越複

雜，從長遠的角度來看，市場一定要做到「專業分工」，接單的負責接單，代操的負責代操，至於後台的工作，就由公司組織來提供服務。

雁行理論，凝聚共識，團隊合作達成目標

林碧櫻再舉「雁行理論」為例，說明團隊合作的重要性。一隻雁子單飛的效率，往往比不上一群雁子群體飛行的力量來得大。「我們因為擁有共同的目標，經由同一個團體的共同努力，將可以更快速的達成目標！」

她表示，以營業部的目標而言，就是每個月的「業績達成率」，只要每個營業員能凝聚共識，目標一致，在團隊合作的力量下，就可以達成共同目標；同時，還可以互相激勵，把業

聽聽超級營業員Michael怎麼說？

六年級的Michael，看起來雖然年輕，在康和期貨營業部卻已經擁有6年資歷。面對新制度的實施，他個人認為並沒有太大的變動或影響，不過對公司整體運作而言，他認為新制度確實比較符合公平性，也能為營業員與公司兩方帶來「雙贏」！

經歷過舊制與新制，在Michael看來，制度總是會往對多數人有利的方向走。「當一個制度能讓8成以上的人感到滿意，而且可以讓公司整體的綜效超過之前的程度，這個制度就稱得上是個好制度。」既然沒有任何一種制度，可以滿足所有的人，所以只能盡量求取最大公約數。他認為這套「貢獻制度」可以讓大多數的人得到好處，而且可以凝聚營業員對公司的向心力，因此，新制度將可帶來正面的加分效果。

傳統的底價制，超過底價的部分，通通算是營業員的，因此營業員做的多，都是賺進自己的口袋；卻無法為公司創造利潤。尤其許多營業員為了衝業績，往往帶著客戶做單，對客戶來說並非好事。行情好的時候或許還相安無事；一旦行情反轉，若來不及反應，客戶就跟著受傷，從而衍生出不少糾紛。

尤其目前的期貨交易環境，越來越不利於營業員，交易稅負擔重，加上手續費的空間一再被壓縮，使得營業員的獲利空間也越來越小。「營業員一定要加強自身的專業能力，提升自己的附加價值，唯有自我提升，才不會被市場給淘汰！」

本身是財經碩士的Michael，對於財經領域的專業知識，是難不倒他的！但是在他看來，能夠成為超級營業員者，重點是在於能夠引發客戶的需求，並能成為「替客戶蒐集資訊、過濾資訊與整合資訊者」。因為客戶可能有錢無閒，因此，更需要有專人來為他們過濾與整合出最有用的資訊。

尤其是對於市場，「必須要具有比客戶更為抽離的看法！」Michael從這些年來的經歷也體認到，期貨市場其實是一個「訓練人操作衍生性金融工具的最佳戰場」，也是訓練一個人如何克服貪婪與恐懼，如何求生存之最佳場所。營業員唯有戰戰兢兢，努力把客戶經營好，才能陪伴客戶一起度過市場行情的大風大浪。



》一家公司要成長，絕不只是靠單一方面的努力，公司最大資產，就在於人才！

績落後的同事（即飛得比較慢的雁子）一起帶上來！因此，為了激勵整個團隊，包含期貨營業部在內的康和證券集團，從8月起陸續展開了內部的「自我成長活力營」，透過各種激勵與充電的課程安排，將衝刺業績的壓力，內化為成長的力量！她與許多同仁都體認到，「從此，你不再只是一個獨力奮戰的個體，而是整個團隊並肩奮戰、共同分享！」就像是「魚幫水、水幫魚」一樣，透過團隊的力量，可以讓營業員繼續成長。

林碧櫻引述康和期貨總經理李文柱常講的一段話，「就像是一團轟炸機要出動，我們必須靠整個戰隊的通力合作才能達成任務！」營業員其實就像是傘兵部隊，負責搶佔灘頭；而公司就像是作戰指揮中心，負責擬定方向；其他像是資訊、會計等後台部門，就像是後勤補給中心，提供在前線作戰的每位營業員，毫無後顧之憂的後台作業系統。

利用對的制度，吸引對的人才

「一家公司要成長，絕不只是靠單一方面的努力。」林碧櫻認為，公司最大的資產，就在於人才。所以一家公司要吸引好的人才來效力，也絕不只是靠薪水而已。「公司能提供對的制度，就能吸引對的人來參與！」

為了留住好的人才，康和期貨致力成為一家「小而美」的公司。不僅提供各種內部訓練課程，在康和集團的地下室，還設置了專供員工使用的大型休閒空間，提供各種健身設備、卡拉OK室、下午茶室與各種瑜珈等健康課程，讓經常處於高度壓力的證券與期貨從業人員，可以放輕鬆，紓解一下。

「唯有打團體戰，才能生存下去！」林碧櫻表示，期貨市場的競爭越演越烈，單兵作戰的模式已經行不通了，唯有靠團隊一起努力，才能共創業績，共享獲利。

ENBA

專訪建華期貨營業部副總經理楊新德

淨貢獻獎金制度 創造三贏局面

微利時代，將本求利。近似「無底薪制」的各種混合制度，將會逐漸盛行於業界。經紀業務手續費收入下降的速度，遠比業績成長的速度還要快。期貨商為了避免被「邊緣化」，必須走出差異化的路子，才能生存下去。營業員一定要有體認，設法發揮最大的戰力。淨貢獻獎金制度可反映出真實的成本結構，也可以在底薪制與底價制的天平兩端之間，求取一個平衡點。同時，也創造了公司、營業員與客戶「三贏」之局面！

◆ 撰文 / 董珮真 攝影 / 李慧儀

期貨經紀業務已走向微利時代，在建華期貨營業部副總經理楊新德看來，未來期貨業的業務獎金制度，也將漸趨嚴格。因此，他認為期貨業的獎金制，很可能會走保險業的路子。

也就是說，近似「無底薪制」的各種混合制度，將會逐漸盛行於業界。至於其中的差異與變化，就在於是比較偏向資方或者是勞方，端視各家的企業文化與選擇而定。

環境不比從前，每一個營業員都得發揮最大戰力

楊新德表示，不可諱言，有不少期貨商的母公司是證券業，未來在「大者恆大」的趨勢下，勢必會往金控公司靠攏。這時候，「跨業銷售平台」的優勢便得以發揮出來，由於產品皆由母公司提供，成本也由母公司統一分攤，收取的手續費也逐步下降，因此必須靠更大的市佔率，以薄利多銷的策略來求生存。

但對於沒有龐大金控資源或廣大通路奧援的期貨商而言，對客戶越有利的，自然越不利於公司。手續費就是最好的例子，尤其近年來在業界殺價競爭的環境下，手續費已經越殺越低，甚至連「零手續費」都已經出現了。面對這種激烈競爭的環境，期貨商很有可能被「邊緣化」。楊新德認為，一定要走出差異化的路子，才能生存下去。

「現在的環境不比從前，營業員一定要有這種體認。」他指出，經紀業務手續費收入下降的速度，遠比業績成長的速度還要快。以往做一張單子的手續費收入比較高，如今要得到同樣的收入，卻可能要做到從前幾十倍的量。營業員的業績壓力之大，不言可喻！

再加上大環境不佳，「期貨業有八成的業績是來自於IB端！」當人力成本越高，損益平衡點也會跟著提高。期貨商自然也可能因為顧慮成本而縮編，這時，「留下來的每一個營業員，都得發揮最大的戰力！」



傳統底價制或底薪制，缺乏淨貢獻度之合理性

儘管傳統的底價制度，對於擁有經驗與人脈的資深營業員，確實有其吸引力，但是，在楊新德看來，單一的底價制，卻難以控管營業員所領的獎金，相對於其淨貢獻度的「合理性」，他指出，以往的底價制度，在底價以上的手續費收入就屬於營業員的獎金，但是目前市場上的底價標準過低，卻造成公司無利可圖的窘境。

而以往在底價制度下的營業員，心態上總會以為自己「無底薪」，因此不屬於公司一員，所以對公司比較缺乏認同感；也比較容易發生代操行為，很可能會帶來不少客訴與糾紛。但是公司的人力資源配置，必須按照營運預算來進行，這類營業員佔缺容易。在業務表現上，彼此處於競爭狀態，很容易比較，也難以說服，對公司的忠誠度往往也不高。

至於傳統的底薪制度雖然比較好管理，對公司的實際利益貢獻也較大，但是卻缺乏高獎金的誘因，所以營業員雖然很配合公司的政策，卻難以發揮較高的績效。傳統的底價制度，由於具備了高獎金的誘因，可以構成營業員不斷衝刺的動力，不過一旦無利可圖時，營業員往往就難以配合。所以在這兩者之間，有時候實在是「兩難」！

淨貢獻獎金制度，可創造三贏局面

楊新德認為，就管理層面而言，終究必須以「淨貢獻」作為衡量營業員績效的標準。因此，建華期貨目前採用的業務獎金制度是屬於「混合制」，也就是根據每位營業員的交易口數，扣除了公司的必要成本，計算出來的「淨貢獻」，來計算可以領取多少業務獎金。

目前建華期貨營業部總共有三十多位同仁，採取「精兵策略」，因此，營業員全都是在

業界相當資深的，而其一律採用「混合制」的業績獎金制度。

以建華期貨每個月平均十萬口以上的成交量來說，每個人每個月平均可做到三千口。也由於實施這樣的「淨貢獻獎金制度」，因此今年的上半年（一至六月），建華期貨營業部的業務獎金，就高達上半年薪津比例67%。

「當營收提升了，自然就回饋給同仁！」楊新德表示，他比較偏好採用目前的「淨貢獻獎金制度」，這種制度比較有彈性，也可以在底薪制與底價制的「天平」兩端之間，求取一個「平衡點」。雖然比較接近底價制，不過其計算業務獎金的基礎，卻是以扣除了公司必要成本之後的「淨貢獻」，來取代傳統的手續費收入或成交量。如此一來，既保持了公司合理的利

潤，也維持了營業員持續衝刺業績的獎金動力。當然，客戶的利益也得以維護，同時，創造了公司、營業員、與客戶「三贏」之局面！

淨貢獻獎金制度，可反映真實的成本結構

「淨貢獻獎金制度」已經在建華期貨營業部實施了近三年，楊新德認為，這種制度「可以反映出真實的成本結構」。也就是說，根據每位營業員的「業績量」（即交易口數），扣除了公司的所有「必要成本」，其中包括了上手費用、管銷成本、與營業費用等，目前建華期貨為每位營業員攤提的必要成本，大約介於四萬元至五萬元之間。

營收減去成本，就是毛利。他指出，也就

聽聽超級業務員JH怎麼說？

建華期貨營業部的超級業務員JH出身投信業，對於產業的基本分析十分在行。已經擁有多張金融證照的她，第一張證照就是期貨營業員的證照，所以她跟期貨的淵緣很深。

「提升自己的附加價值，是一位期貨業務員必須有自我期許的目標！」所以，自己認真下苦功很重要。為了預先做準備，她總是很早就來上班，經常訂到晚盤才回家，而且回家之後還會研判一下明天的行情。她也不否認剛開始時，有些客戶也會「先測試一下你的深度有多少？」一旦你的實力夠，讓客戶可以長期信賴以後，「單子自然源源不絕而來，你管理的資產規模也就隨著擴大。」

JH認為，即使已經成為超級業務員，團隊合作還是很重要。「假使自己一個人拚命往前衝，卻得不到後台的支援，那種境遇只能以『淒涼』來形容！」所以，她認為個人主義式的營業員，在現今的環境已經行不通了。唯有大家互相溝通，通力合作，才能把市場做大！

「公司需要市佔率的能見度，營業員也需要業績表現的空間！」JH表示，營業員與公司之間，可以創造雙贏。再加上當你的實力被肯定了，客戶賺錢獲利了，自然就能創造三贏。

同時，期貨市場一直成長，客戶也在進步，營業員怎能原地踏步？她期許自己，也期許大家，「學習成為全方位的人才，往資產管理者的方向前進！」未來的金融市場，是「讓有能力的人往正確的方向走。」她從過去以來的經驗體會到，「有時候，產值不見得等於品質！」因此，一定要想辦法集中火力，把力氣花在刀口上！尋求各方面的有利資源，往專業分工的路徑走。

「期貨從業人員在國外是很受尊重的！」JH認為，目前期貨業在國內仍未受到應有的肯定，當然，這有賴於整個業界一起來努力！她也希望，營業員必須自我提升，讓實力受到客戶的肯定。同時，主管機關適度的鬆綁，也可以協助業界把餅做大。就像捷運一樣，當票價下降，營運量自然就會提高；如果期貨交易的固定成本可以再下降，這個市場的成交量也會隨之提升，對大家都有好處。



》當營收提升了，自然就回饋給同仁！ 「淨貢獻獎金制度」可以反映出真實的成本結構。

是稅前損益。每個營業員可以根據自己的營收現況，計算出本身的毛利，也就是稅前損益。所以，當交易口數累計至一定水準（例如七萬元），就可以按比例來分配「淨貢獻獎金」。營業員也可以就個別情況，主動來跟公司討論，這個部分要如何分配？通常，每個會來跟楊新德面談的營業員，皆已擁有穩定的客戶來源與談判籌碼，「儘管每個人的客戶情況不同，談判方法也不同，但是大家的積極度都是一樣的！」

說穿了，楊新德指出，期貨商的營業部是個「利潤中心」，營業員本身也應該是個利潤中心！「營業員為公司帶來面子（市佔率），公司自然也會回饋裡子（業績獎金）！」就營業員而言，追求更高的業績成長，是為了賺更多的錢，或是追求自我實現感；對公司而言，實施這套制度，是希望為公司創造更大效益。「這

兩者之間，是可以尋求一個平衡點的！」

營業員需提升本身的附加價值

本身也是營業員出身的楊新德，目前雖然擔任管理職的幕僚階層，但很能體會基層營業員的心情。他經常鼓勵旗下營業員，決不只是以營業員為滿足，而要成為客戶的理財顧問。

經紀業務的客戶是資金少卻有閒，所以很care行情，但是，我們的主力客戶，應該是擺在「有錢卻無閒」的客戶身上，如此我們才能提升本身的附加價值，發揮團隊最大的效益。

「我們真正的老闆是客戶！」楊新德總是建議營業員，要期許自己成為客戶的搖錢樹。營業員唯有先讓客戶賺錢，自己才能賺到錢。雖然，我們無法改變市場，但我們可以改變自己的心態！唯有往理財顧問的方向去努力，才有可能為自己爭得一席之地。

CNIA

專訪第一期貨經理余幼賢

市場必須走向專業分工， 長江後浪始得推前浪

底薪貢獻制與底價制兩套制度並行，兩者對業績的貢獻度，相當符合「八二法則」！業務獎金制度發展至今，其實已趨於同質化，逐漸往有底薪的貢獻制發展，並保留底價制的生存空間。市場必須走向專業分工，期貨商也必須重視人才培訓。唯有如此經營，整個期貨業界才能長江後浪得以推前浪，並且讓營業員得以世代交替，生生不息。

◆ 撰文 / 董珮真 攝影 / 李慧儀

目前第一期貨營業部同時採用「底薪貢獻制」與「底價制」這兩套制度，底薪貢獻制有15位營業員，底價制有4位營業員，分別佔78%與21%。底薪貢獻制是採取業績貢獻必須達到一定額度後，先扣除了「薪水」這項固定成本與「上手費用」的變動成本後，計算出貢獻度，再就貢獻度這部份，按照比例來計算獎金，獎金級距從8%至60%，總共約有十種級距。

而底價制就完全不提供薪水，純就業績表現來論獎金。公司對底價制營業員提供給客戶的手續費，採取市場自由機制，價格由營業員自行訂定，公司不會過問收費是高或低。手續費收入在扣除了必要成本之後，超出的部分就全部作為營業員的獎金。

底價制的營業員，貢獻度確實比較高

「純就個別貢獻而言，底價制的貢獻度確實比較高！」第一期貨經理余幼賢指出，以第一

期貨營業部為例，底價制雖然只有四位營業員，佔人力比例不過兩成，但是他們對業績的貢獻度，卻可達到八成之多，相當符合「八二法則」（有八成的業績是由兩成的人貢獻）！

若從營業員的角度而言，當本身的業績量達到一定的水準時，自然也會要求採用這種制度，對他們比較有利。由於他們不領底薪，業務貢獻度又可達到八成，因此他們每個月領取的業務獎金，幾乎就等於薪水，而且可達到公司每月核發業績獎金的八成以上。

至於採底薪貢獻制的營業員，由於每個月的業績量有高有低，不見得有把握都能拿到獎金，因此選擇有底薪的制度，對本身也比較有保障。

余幼賢認為，無論採取哪種制度，從管理的角度來看，營業員在管理上並沒有太大的差異。然而，底薪制的營業員需要隨時激勵士氣，主管則需要花費較多的心力在內部訓練與業務輔導。至於底價制的營業員，因為在業界

都具有相當久的資歷了，無須主管去「盯」，都各有自我管理能力與業績表現空間。

底薪制的營業員，需加以培植與提攜

余幼賢並不諱言，底薪制的營業員，通常比較年輕，也充滿抱負，但往往也比較缺乏資源。站在公司的立場，自然需要加以培植與提攜，期望他們的羽翼逐漸茁壯，有朝一日能夠獨當一面！因此，公司會透過各種機會與場合，讓這些營業員去拓展客源，訓練業務技巧。

他舉最近在世貿展覽中心舉行的金融大展活動為例，公司就相當鼓勵這群營業員親自到現場去，一方面可以與真正有興趣的民眾，做面對面的溝通與交流；另一方面也可以了解客戶的需求，並建立潛在的客源管道。而這群新生代的營業員，也相當積極，不僅全力配合公司輪流派遣他們到會場去值班，有些熱門時段，甚至還發生「搶著去輪班」的情況。

早期業界花招百出，大家見招拆招

從證券轉戰期貨業的余幼賢，早在民國八十二年就考上了期貨營業員執照，算是國內正式開放期貨市場以來，比較早期的一批期貨從業人員。這些年來，他也觀察到不少期貨業務獎金制度之演變。早期，期貨業尚未制度化，他回憶說，那時候不僅有業務獎金，還有介紹獎金，而折讓與退佣等招數，也是屢見不鮮。業界花招百出，大家也都是「見招拆招」，而且



只要同業一有新的花樣出來，馬上就會被抄襲與模仿。

然而，市場演變至今，已經剩下殺價競爭的局面。尤其，每家期貨商要攤提的固定成本，其實都差不了多少。因此，在各家業者將本求利的基礎上，業務獎金制度其實已經逐漸同質化，同業之間漸趨一致，往有底薪的貢獻制發展，並保留底價制的生存空間。

努力突破損益平衡點，一起把業績帶上來

擅長精算的余幼賢分析，以一家五十人左右規模的期貨商而言，每天一開門就有不少固

定支出，像是網路資訊、手機與傳真等電話費用，還有前台與後台的人力等等開銷，因此結算下來的損益平衡點，每個月大約是介於十三萬口至十八萬口之間。也就是說，全體營業員至少要做到這個業績水準，才有辦法「撐」起

一家公司。

不過，若是攤開各家期貨商近來的報表，恐怕連十三萬口這個數字都不容易達到。面對期貨市場商品多樣性不夠，手續費殺聲隆隆的艱困環境，不少期貨商其實是「慘澹經營」，而

聽聽超級營業員簡瑞村怎麼說？



讀的是電機，卻因為對數字很靈敏，簡瑞村一頭就栽進了外匯與期貨的世界，從地下走向地上，一路走來已經將近八年。看過太多起起落落，也經歷過營業員與管理職，在他眼中，營業員「最大的價值」，絕不是跟客戶講行情，也不是建議客戶如何掛單，而是幫客戶的財務狀況與風險控管，做好把關的工作。

多年的敏感度，讓他記住了客戶說過「補回來」這三個字，於是他再檢查了一下客戶的部位，發現客戶先前那張買單，其實並未成交。由於客戶的空單部位一留倉，就會有風險存在。於是他趕快撥了通電話，提醒那位客戶，而對方這才發現自己的疏忽，並做了即時的補救。

「打一通電話也沒有幾秒鐘，卻可以幫客戶解決問題！」簡瑞村指出，「風險控管是期貨操作最重要的事！而風控的第一防線是客戶自己、第二道防線是營業員、第三道線才是後台。」也正是因為這樣的服務態度，讓簡瑞村與客戶之間，總是維持很好的默契與長期的互動。

簡瑞村的誠懇，也表現在他與客戶的關係上。他從來不怕讓客戶知道，他實際賺了客戶多少錢，因為市值每跳動一點，就是兩百多元，而我收取客戶的手續費，最多也不過兩百多元。兩相折抵其實沒差多少。「但是真正決定輸贏的是行情，而不是哪幾十塊錢的手續費。」

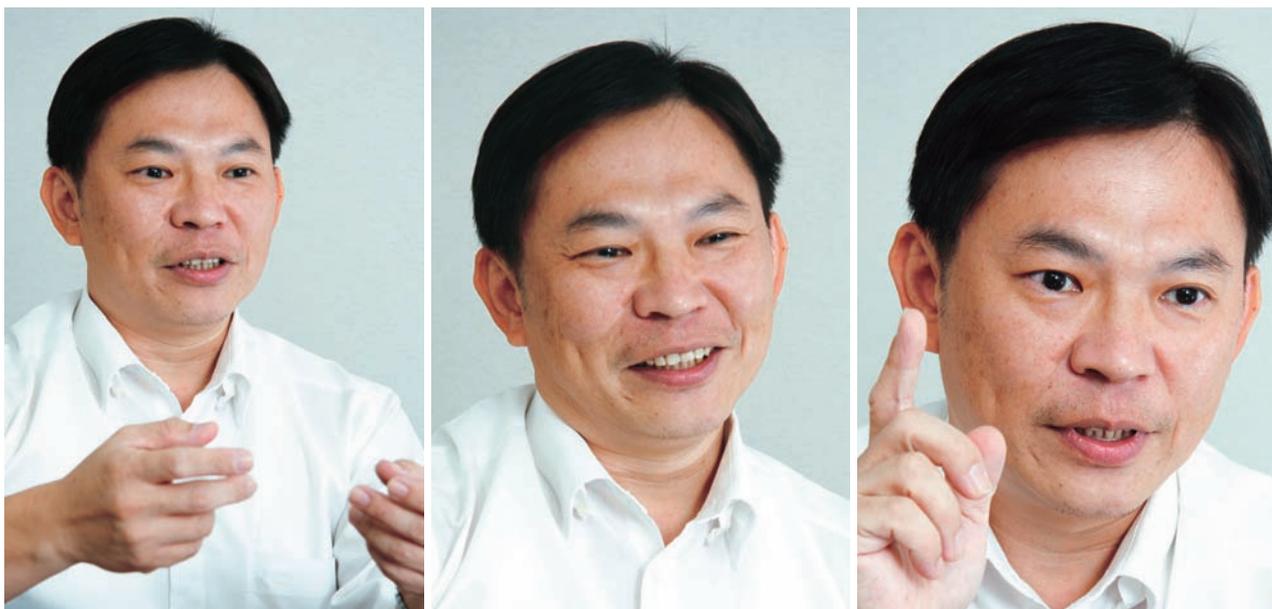
簡瑞村甚至經常鼓勵客戶，多多利用網路下單，因為「人工接單量很有限」。他指出，一位營業員人工作業，每個月能做到一兩千口，已經很不容易；然而期貨市場一有行情，往往是在短短的時間之內，如潮水一般密集性的湧進來下單。「我一個人，只有兩隻手、兩隻耳朵，再怎麼快，也快不過電腦。」透過網路下單，客戶不僅可以避免電話打不進來的困擾，還可以把握瞬間的行情波動。

更重要的是，人工難免會出錯！簡瑞村表示，「我寧可少接一口單，也不要多一筆錯帳。」所以他總是大力推廣，希望客戶多利用網路下單。儘管他因此每張手續費的單價下降，但每月的成交量，卻可因此提升到三千至四千口，所以他反而「把客戶的餅做大了」。

在別人眼中，簡瑞村的業績量的確令人羨慕；不過，他自己最清楚，「自律」才重要。以往，在做美盤的時候，手續費收入是以美金百元來計算，當時，他就已經是日進斗金的超級營業員。不過，他並未被眼前的成功沖昏頭，很早就考取了期貨營業員執照。因為他知道，唯有從地下期貨走上正途，才是長久之計。

業務獎金制度，在他看來，則是在營業員與公司之間，找出一個勞資雙方的平衡點。以底價制而言，其實是許多營業員，為公司業績，創下汗馬功勞的動力來源，所以未來仍然有存在的空間。同時，具有底薪的貢獻制度，也能為公司創造獲利，所以未來也很有發展空間。

至於這兩種制度之間，如何加以平衡，就看市場怎麼走？「這個市場是個藏寶庫，你必須掌握這張提款卡。」而營業員本身，一定要發揮本身的優勢，找出自己的價值所在，才不會被這個市場輕易淘汰。



》業務獎金制度已經逐漸同質化，同業間漸趨統一，往有底薪的貢獻制發展，並保留底價制空間。

且多半要靠IB端的營收來彌補。因此，在損益平衡點以上的部分，對期貨商而言，多一點是一點，短期內想要完全放棄底價制不大可能，想要完全不靠IB端而獨立經營，更是難上加難。倒不如借力使力，想辦法結合各種有利的資源，一起把業績帶上來。

市場必須走向專業分工，並重視人才培訓

提起超級營業員，雖然讓很多公司是又愛又恨，卻又不可或缺。因為，超業對期貨商營業部的貢獻度，仍不可小覷。余幼賢指出，就像保險業的超級業務員一樣，期貨的超級營業員，通常也具備了企圖心強、目標明確、頭腦清楚、反應迅速、自我期望較高，容易與陌生人交談等等人格特徵。

他認為超級營業員多少還需要有一點「膽

大心細」的天份，膽大是指對行情研判與接單下單，心細則是指資金控管與數字管理，若具備了這樣的天份，再加上能贏得客戶的信賴，就能夠長久經營下去。

余幼賢研判，未來一旦市場趨於成熟，客戶自然也會區分為三大塊，選擇適合他們的服務模式。例如，喜歡聊行情者，就可以選擇期貨顧問來諮詢服務；喜歡多付點好處，以金錢換時間者，就可以選擇期貨經理事業來代操；喜歡網路下單者，則可以選擇期貨商提供的交易平台來進出，喜歡有專人服務的，當然就可以選擇熟悉的營業員來下單。

「市場必須走向專業分工，而期貨商也必須重視人才的培訓！」唯有如此經營，整個期貨業界才能順利成長，並且讓營業員得以世代交替，也能讓長江後浪得以推前浪，而且能夠生生不息。

CFIA

專訪國票期貨總經理張禮賢

以合理的制度， 吸引優秀的人才繼續投入

適者生存，不適者淘汰！在目前的殺戮戰場上，營業員要求生存，談何容易？透過底薪制、底價制與混合制「三制並存」，也拉攏了不同階段的營業員。而永續經營，必須靠自行培養人才，這是應有的堅持！只要能提供合理的制度、創新的願景，就能夠吸引優秀的人才，繼續投入這個產業！

◆ 撰文 / 董珮真 攝影 / 李慧儀

國票期貨業務部目前有10位營業員，其中有6位採底薪制，1位採底價制，3位採混合制。底薪制的營業員有固定的薪水可領，超過基本責任額的部分，則可以按比例領取獎金。底價制的營業員沒有基本底薪，每個月的業績，在扣除了固定成本後的部分，就是獎金。

其中比較特別的是「混合制」，同時採用底薪制與底價制，營業員有固定的底薪，也可以就交易口數扣除成本後，計算業務獎金。有薪水可以提供保障、有獎金可以刺激業績，利用兩種制度的好處來拉攏人心。

混合制，融合兩制優點

國票期貨總經理張禮賢表示，由於混合制同時融合了兩種制度的優點，因此混合制營業員的表現成績不俗，對公司貢獻度也很大。雖然，底價制營業員過去的業績貢獻也很大，不過受限於市場的價格競爭，這群營業員的表現

空間越來越小，業務獎金也越來越難領。

不可諱言，底薪制的營業員通常成熟度略顯不足，所以在業績表現上的起伏比較大。不過，也正因為這群營業員，需要公司加以輔導與協助，因此當公司有任何活動需要支援時，底薪制營業員往往會全力配合。

在張禮賢眼中，期貨商若希望永續經營，還是必須自行培養人才，才是正規之道；儘管有些營業員，一談到好價錢，就可能立刻轉身跳槽。但是，「培養人才還是應該要做的堅持！」國票期貨也曾遭遇過切身之痛，辛辛苦苦自行培養的人才，馬上又被同業挖走，但張禮賢還是堅持，要投入新人的教育訓練，「要不這麼做，我們就可能走向證券的老路子！」

殺戮戰場要求生存，談何容易？

但大環境不佳是事實，期貨商品同質性高，已經進入了完全競爭階段，價格競爭成了最常見的手段，期貨業的發展尤其特殊。

一般產業是次要競爭者，藉由殺價競爭，來爭取市場佔有率；期貨業卻是由主要的市場佔有者帶頭下殺，把價格殺到了幾乎無利可圖的地步，讓市場上其他競爭者苦不堪言。

對營業員又何嘗不是？張禮賢觀察，期貨業在進入「殺戮戰場」之後，營業員要再領像從前一樣的高薪，談何容易？能在惡性競爭之中，殺出一條血路，求得生存就已經不錯了。「如果沒辦法找出自己的價值何在，就很可能只靠底薪過活！」底價制的營業員以往是期貨商的最愛，因為他們往往能為公司帶來相當大的業績，不過，在現階段的環境中，他們的空間也越來越窄。

優秀人才流失形成隱憂

張禮賢更擔心，優秀人才流失的一大隱憂。他表示，前幾年在招募與訓練新進人才時，還可以看到不少頂著國立大學或碩士學歷的新鮮人來應徵，但是最近他發現，這些人才的比例越來越少。「如果沒有優秀人才願意進來，這個產業就缺乏新血，更遑論世代交替的傳承下去。」

優秀人才不願進來，據他分析，一方面是因為期貨經紀業務的局限性，期貨成交量萎縮，加上惡性的殺價競爭，都使得新人走得很辛苦；加上目前包括銀行、金控與保險等金融產業，不斷招募新鮮人去擔任理財專員等職位，也產生了選擇工作時的排擠性。即使新鮮人願意做業務工作，「營業員」在工作選項表中也是敬陪末座。



說穿了，人們為什麼想擠進金融產業？「想進金融業，就是因為這裡賺的錢比較多，賺得也比較快，」張禮賢一語道出社會新鮮人的心態。但是如今，期貨業並無法提供這樣的誘因，也難怪新鮮人不願意投入，即使進來了，流動率也相當高。「所以，獎金制度不是真正的重點，重點是我們能不能提供合理的制度，創新的願景，吸引優秀的人才，繼續投入這個行業！」

適者生存，不適者淘汰

理想與抱負，是支持一個業務新手持續的力量！張禮賢認為，大多數的期貨商還是願意

積極栽培新人，扶植他們成長，並且希望他們有朝一日，能夠形成氣候，為公司與本身創造雙贏的局面。不過，自己本身願不願意做，是很重要的因素。

目前國票期貨的營業員有三種制度並存，

在他眼中還不算圓滿，不過，基於現實環境的考量，每個人的條件與立足點都不盡相同，因此公司也採取不同彈性的制度來配合。在管理層面上並沒有太大的利益衝突點，倒是透過這樣子新舊共存、兼容並蓄的環境，新手經常會

聽聽超級營業員謝文章怎麼說？

剛拜訪完客戶，從外面趕回來公司，國票期貨業務部協理謝文章一坐下來，便為我們侃侃而談。他說最近公司剛剛研發出一套程式交易軟體，可以運用在國外商品交易上，所以，他趕快通知客戶，好康倒相報。

他指出，由於國內期貨市場這一年來越來越不好操作，台指期成交量萎縮，加上法人交易比例提高，波動率逐漸縮小，使得不少以往習慣大單進出或當沖的客戶，也感到無力施展。所以，藉由引進如原油、貴金屬等國外商品與交易策略，可協助客戶把投資管道放得更寬更遠。

「不只要讓客戶有魚吃，還要教客戶怎麼釣魚。」謝文章表示，大環境的變遷，使得營業員的空間越來越小，在這有限的空間裡，營業員的專業度要求更高。不只是國內商品，連國外商品也要搞懂。「在你教客戶如何釣魚之前，自己得先學會怎麼釣才行。」

曾經做過證券營業員，後來轉進期貨市場的謝文章，對於證券與期貨都相當熟悉。在他分析，相較於證券，期貨營業員的進入門檻更高，也需要更專精的專業知識與技術；然而，相較於證券營業員的客源相當多元化，期貨營業員卻普遍因為較為邊緣化，而容易出現客源單一化或不足等問題，需要營業員本身努力去克服，找出解決之道。以前在號子裡就是超級營業員，這問題當然難不倒謝文章！他先從VIP客戶著手，透過投資講座與專業課程，說服並訓練VIP客戶們，逐漸從現貨市場轉向期貨市場。

「那時候剛好碰到股市行情低迷，成交量也大幅萎縮。」他回憶說，當時為了走出業績的低潮期，苦思對策，後來決定利用上課的方式，把客戶重新吸引回來。他利用每天收盤後，請客戶來參加公司的免費講座，靠著這樣從零開始，慢慢培養客戶，在基本客戶群中累積了口碑，然後客戶再介紹客戶的模式，把一個VIP室塞得滿滿的！不僅為公司創造了亮麗的業績，也為個人生涯創造了另一個高峰。

不過，謝文章並沒有被眼前的成功沖昏頭！他很清楚，期貨市場可跟現貨市場不一樣，以往在證券行得通的交易模式，在期貨不一定管用。「期貨是槓桿操作，風險控管尤其重要！」從多年來累積的經驗中，他認為，做期貨絕不能留倉，風險太大，他自己就曾經吃過大虧，從此牢牢記取教訓；選擇權則需要藉助財務工程，利用程式交易的模組來獲利。尤其是對於資金部位較大的客戶，他總是殷殷規勸，風險意識要擺第一。畢竟，培養一個客戶可能要花上好幾年，但不注意風險，客戶可能只要一夕之間就陣亡了。在謝文章的想法裡，做生意都不見得是第一年就賺錢，更何況是攸關一輩子的投資理財？所以眼光一定要放遠，否則，馬上就會陣亡。

「一定要保持站在浪頭之前！」謝文章期勉自己，以免下一個大浪一打過來，就被沖掉了。這個環境的變化太快太大，唯有不斷的求新求變，才能穩住自己，不容易被淘汰。他的努力，體現在他的每一天，早上六點就出門，晚上七、八點才回家，用盡了腦力與體力，若不是因為興趣，絕對撐不到現在。

「混合式的獎金制度是取一個中間值，讓公司與營業員雙方都能獲得好處。」在謝文章的客戶當中，已經有很大的比例是透過網路下单，儘管網路單的毛利較低，但他坦然面對這股趨勢的來臨。他進一步的做法是，自行設計報表，把客戶每個月的交易明細、留倉部位、獲利與損益，通通列出來，然後親自送到客戶手中。透過這樣人性化的做法，客戶當然體會到他的用心，尤其是大客戶，也因為這樣獲得了隱私的保護。

人工之所以勝過網路，就在於營業員的用心。「即使是釣魚，你也需要帶著客戶到海邊，挑一個好一點的地方，才釣得到魚。」謝文章用心耕耘客戶，給予誠心的建議，必要時勸客戶懸崖勒馬，相信他的客戶都感受到了。而他的用心，也讓他的業務生涯可以長長久久，永續經營。



》營業員對於手續費應該有所堅持， 要要求服務的品質，並非一味的求量。

利用各種機會向前輩討教，形成師徒制的基礎。

當然，經紀業務講求的還是業績，張禮賢並不諱言，這是個「適者生存，不適者淘汰」的環境，營業員的角色，除了是為客戶做好風險控管的把關者，也必須負責維繫客戶的關係，鼓勵客戶持續的往來與下單。

培養客戶並不容易，因此除了透過營業員的維繫，也需要公司的資源來支持。因此各種程式交易的研發、交易技術分析的講座等，都是不可或缺的部分。張禮賢舉最近國票期貨舉辦的「選擇權鍍金術」為例，就吸引了不少新客戶來參與，同時，也維繫了老客戶的關係。

業務是個很好的起步

「做業務其實是個很好的起步！」張禮賢認為，金融產業的業務工作其實相當迷人，而且

從業務職，未來要再轉換到管理職或專業操作及分析者的角色，都有相當大的空間。以期貨營業員而言，要轉換成為期貨顧問或經理事業的代操人員，其實都是很不錯的路子。因此，他很鼓勵新鮮人從業務做起。

他期許整體期貨業界，能夠重視人才培養的問題，尤其是業務人才的培植，營業員也別短視近利，否則事業難以經營長久；當然，營業員的本分是做業務，說白了是希望能賺錢。不過，想要賺錢的前提是，營業員本身必須具有無可取代的價值，否則就算不被網路給取代，也會被別的營業員給取代。

尤其，對於手續費的價格應該有所堅持，要求服務的品質，而非一味的求量。唯有如此，這個市場才能真正由長江後浪推前浪，代代有人才輩出！

ENTRA

專訪大華期貨總經理任俊行

發揮業務力靠團隊合作

期貨市場的兩大變化，成交量與手續費的變化，正牽動著獎金制度的演進。底薪制與底價制並沒有絕對的好壞，端看各家期貨商的策略與選擇。獎金制度只能做到相對公平，也必須隨市場變化來調整。經紀事業已無價值可言，只剩下價格戰，顧問事業才是提升附加價值之所在。現今環境已不能再單打獨鬥，必須靠團隊合作與資源整合，才能發揮最大的業務力！

◆ 撰文 / 董沛哲 攝影 / 李慧儀

在大華期貨總經理任俊行眼中，底薪制也好，底價制也好，其實都沒有絕對的「好」與「壞」！端看從何種角度來判定。

如果單從業務面來看，「管它是黑貓白貓，只要會抓老鼠的，就是好貓！」做業務的，當然要從業績表現來論成敗；如果從公司經營的整體毛利與損益來看，不可諱言，底薪制確實優於底價制。因此，究竟要選擇哪一種制度，就看各家期貨商的策略與選擇了。

底價制似乎被污名化

底薪制的營業員，往往成為公司在人事佈局、生涯規劃與獎勵升遷等各方面的主體。這群營業員由於穩定度較高，也比較重視公司的整體環境、資源、教育訓練及企業文化等因素，因此在思考角度上往往不同於底價制的營業員。

由於底薪制營業員對公司的認同度高，互動性也高，因此對於公司的相關政策，通常較願意配合，也較能掌握業務方向與經營策略。

至於底價制，大家好像在無形之中，習以為常的把底價制「污名化」了！任俊行認為，其實，底價制並沒有大家想像中那麼糟。營業員也是人，只要是人，都需要一份尊重與諒。「只要管理階層願意提供相關的資源，給營業員良好的發展空間，營業員自然也不會隨時在觀察，還有沒有出走機會？否則就像是綜藝節目的主持人一樣，哪家電視台給他高薪，他就往哪裡去。

獎金制度，力求相對公平

大華期貨其實是國內最早成立的期貨公司之一，歷史悠久的期貨經紀部，目前擁有19位營業員，全部採用以底薪為基礎的貢獻制度，營業員有固定的薪水可領，每個月也有必須達成的責任額。超過責任額的部分，則按比例發給業務獎金。營業員的薪水也依每個人狀況而不同，不過「薪水代表的是能力，與年資沒有絕對關係！」

獎金制度，在任俊行看來，無法做到「絕

對公平」，只能盡量做到「相對公平」的程度。不過，經營管理階層有責任去調整制度，讓這個制度盡量滿足大家的期望。

管理一旦涉及「人」的層面，通常是最複雜，也是最困難的環節。如果公司的主管老是把營業員當「客卿」，營業員當然容易見異思遷；如果經營者願意把營業員當成「自己人」，營業員當然願意繼續為公司效勞。「這只是心態的問題罷了。」

「獎金制度也必須隨市場變化來調整！」任俊行表示，目前這套獎金制度，實施至今已經兩年，但由於最近期貨市場變化很大，所以他也在研擬，修改制度的可行性。「獎金制度是活的！」一旦市場起了變化，制度隨時可以調整。



市場兩大變化，牽動著獎金制度

期貨市場之變化，來自於「成交量」的變化與「手續費」的變化，這兩大變化，自然也會牽動著獎金制度的演進。台指期成交量的萎縮，使得每位營業員能夠分食的餅越來越小；而手續費的殺價競爭，也逼得每位營業員能夠獲取的毛利越來越低。

任俊行坦承，從sell side來看，當然希望價格不要down；但如果從buy side的角度，就會希望價格越便宜越好！因為，從消費者的心理層面上，每家價格都在往下down，「為什麼唯獨這一家，會讓我願意付出比較高的手續

費？」因此，營業員在這兩股力量的拉扯之下，當然必須思索，自己的附加價值何在？

「經紀事業已經沒有價值可言了，價格戰因此成為免不了的事。」任俊行指出，從今年上半年的業績表現數字可得知，期貨業界前12家主要的期貨商，整體的毛利率就下滑了22%。所以，「顧問事業才是可以提升附加價值之所在！」而這種附加價值，在他看來，絕不只是追求硬體上的幾秒鐘快速下單而已，還包括了軟體部分，也就是靠全體的力量，發揮創意，擴展協銷，朝資產管理的方向邁進。

發揮業務力，靠團隊合作

任俊行提出了「業務力」(sales power)的概念。以往底價制的營業員，與公司的結合是以「利益」為出發點，凡事以「利字當頭」

為衡量，就像是擺攤一樣，哪裡好待，就到哪裡待，反正到哪裡都可以做生意！自然就公司的角度來看，這些營業員的「業務力」顯得比較單薄，屬於單兵作戰型的「傭兵」。

聽聽超級營業員楊證加怎麼說？

大華期貨經紀部資深專業經理楊證加認為，想要在激烈的期貨市場競爭下生存，追本溯源，要看三點：第一點是客戶服務要做好，服務品質要提升；第二點是要把眼光放遠，從國內市場轉向國外市場；第三點則是期貨交易稅必須往下降。降稅不僅可以把市場的餅做大，也可以遏止日益猖獗的地下期貨，讓合法業者更有空間。

曾經體驗過期貨市場的黃金年代，也曾面對過成交量萎縮的慘澹時期，已經在期貨業歷練10年的楊證加指出，期貨市場上歷來常用的就是「底薪制」與「底價制」這兩種制度，其他的只是這兩種制度的修改版。花樣再怎麼變化，大體都不脫這兩種結構。底薪制其實是就個人的邊際貢獻，論功行賞，做得多領得就多，對於營業員與公司而言，是介於勞資雙方之間，相對公平的制度。至於另一套底價制，則是由營業員自由向客戶收取手續費，然後扣除成本，賺取全額的「差價」。但是在目前手續費殺價、市況又不佳的大環境下，底價制營業員的空間逐漸萎縮，除非「服務真的很好」，否則想要再像以前一樣，收取較高的手續費，已經越來越難了。

「走底薪制是長遠之計！」楊證加表示，為了避免助長營業員私下違法代操的氣焰，採用底薪制不僅合法，也比較沒有風險，當然，底薪制營業員在短期內也許收入比不上底價制營業員，但長久來看，若不希望走向急功近利，這條路還是該走的。現在是買方市場，客戶越來越「精」，不只貨比三家，還很容易因為「價格」移情別戀。現在不只是大客戶以量制價；連成交量不算多的客戶，一踏進來也嚷嚷著要折扣，造成營業員很大的壓力。

「但還是有不少客戶比較重視服務，而非價格。」楊證加從多年的親身經驗中也體會到，「服務的品質是全方位的關照！」只要服務做得好，讓客戶很滿意，營業員甚至可以「反向操作」，調高手續費。

把服務做好，說起來容易，做起來可不容易。楊證加的做法是，「主動一點，甚至要有點雞婆。」他說，由於都會區的客戶比較獨立自主，所以透過網路下單的比例相當高，但網路下單會帶來疏離感，這時候就需要營業員主動打電話，維繫彼此的關係。

楊證加指出，即使行情贏不了別人，至少要在服務上發揮創意，勤快一點，留住客戶。所以，他還會主動幫客戶做成交易紀錄報告，尤其是針對虧損的部分，他也會提出檢討原因，作為下一次改進的參考。「大部分的人對於虧損都是比較鸵鳥心態，希望眼不見為淨！」

但是楊證加認為，學費不能白繳，每一次的錯誤，都該記取教訓，看看是資金控管出了差錯？還是自己一相情願看錯方向？當然，賺了錢也不該膨風，真正的贏家，會秉持著「勝不驕、敗不餒」的精神。如果碰到客戶站在順風上，資金越押越大，這時候，營業員就該發揮「踩煞車」的功能，幫忙客戶做好風險控管。做過證券營業員、目前擔任期貨營業員，兩邊的甘苦他通通知道！楊證加說，相較於證券，期貨營業員往往需要注意的層面更廣，每天要看的不僅是國內，還有國外股匯市、原物料等行情，由於看得更廣泛，觀點也會更為國際化。

「這就是營業員的優勢所在。」楊證加表示，「只要是具有想像力的營業員，就嗅得出行情在哪裡！」他舉前陣子紅極一時的「金磚四國」為例，其實早在這個話題出現之前，他們就觀察到包括印度、巴西、俄羅斯等國的股匯市市場會有大波段行情，此外，像是原油、原物料的行情一開始蠢蠢欲動，他們也會馬上從報價中嗅出一絲端倪。

「客戶就是營業員最好的公關！」楊證加一語指出，「客戶的一句話，勝過營業員的十句話。」所以，透過客戶介紹客戶，是營業員提升業績的不二法門。他相信，只要願意做好客戶服務，發揮專業能力，未來的空間仍然是無限寬廣。



》現在市場作戰，講究的是團隊合作與資源整合， 所以，底薪貢獻制的營業員，終於可以出頭天！

不過，「如今的環境已經不容易再以單打獨鬥贏得佳績了！」任俊行認為，現在要在市場上作戰，講究的是團隊合作與資源整合，所以，底薪貢獻制的營業員，終於可以出頭天。因為公司可以提供支援的資源，營業員可以藉由團隊的整體力量，來發揮最大的「業務力」。

團結力量大，每一個業務單位，都要發揮出最大的戰鬥力！任俊行分析，藉由團隊合作的制度，每個營業員可以發揮所長、共同成長，並共享團體給予的資源、福利、薪水與獎金。在團體之中形成良性的互動，如此一來，底層的力量穩固了，「業務力」自然能夠發揮出來。

良性互動，構成基礎戰鬥力

「就像是一支軍隊要攻上山頂，」任俊行舉例說，「雖然只是連長一聲令下的行動，但其

背後卻是從排長、班長、士官長在內的層層良性互動，而構成的戰鬥力。」這股力量，是平日慢慢累積與互動而形成的；但是對於任務型的「傭兵」而言，所有的行動「照契約內容的條件而定！」其關係影響到表現，也影響到戰鬥力。

尤其是跨業銷售（cross selling）時，各種銷售策略與資源整合，都需要這股背後的基礎力量來支持，老闆們在談判時，之所以講話能大聲，就是靠基層的力量，甚至，只要這股基礎力量夠強、夠大，在談判時可以成為有利的籌碼，為公司談到一個很好的條件。

任俊行表示，不只要問自己今天如何生存，還要問自己未來3年該如何生存下去？任俊行期勉大家，勇於迎接未來的市場挑戰，機會永遠是屬於準備好的人！



專訪元富期貨總經理柳健昌

團體與個人雙軌並行 鼓勵營業員往加值的方向走

團體組與個人組「雙軌並行」，可以同時照顧到兩邊。一邊是透過團體內的互相激勵，團體作戰；一邊是發揮個人的最佳戰鬥力，單兵作戰。無論是經驗淺或老資格的營業員，都可以找到最佳的利基點。團體組先求有量；個人組則須以質取量。制度本身只是輔助營業員自我成長的工具，面臨大環境的變遷，每接一口單的淨貢獻額越來越低，營業員不進則退，一定要往「加值」的路子走才行。

◆ 撰文 / 董沛哲 攝影 / 李慧儀

元富期貨營業部目前分為兩組，第一組為「團體組」，共有16位營業員，採團體作業方式，也就是透過底薪加上團體獎金制，營業員需做到一定的成交量，超過的部分，累積為團體獎金再來分配；第二組為「個人組」，目前有13位營業員，採個人作業方式，並以個人的貢獻度來衡量獎金。

這一組是比照證券體系，採取「獎金與底薪孰高的混合制」，也就是當獎金超過底薪時，就以獎金為主；若獎金無法超過底薪，則以底薪為主。也可在公司內部，形成良性而平衡的競爭環境。

雙軌並行，兩邊都照顧到

元富期貨總經理柳健昌分析，以團體組的營業員而言，由於資歷較淺，因此需要透過「團體作戰」的方式，服務法人與一般客戶，並且透過團體內的互相激勵，把業務面推廣出去。而且，團體組內還分為法人組、策略聯盟

組（外IB）與內部期貨交易輔助人組（內IB），分別針對不同屬性的業務管道來接單。至於個人組的營業員，由於資歷往往較深，人脈關係也夠深厚，因此只需透過「單兵作戰」的方式，將個人的業務能力發揮出來即可。

透過這樣「雙軌並行」的制度，柳健昌不諱言，無論是經驗較少或老資格的營業員，兩邊都照顧到了！而且營業員每月業績總有好壞或高低起伏，這樣的制度，也可以讓營業員選擇最有利於本身的業務獎金方式。兩組人員的配置，則將近五五波，也可以在公司內部，形成良性而平衡的競爭環境。而團體組的營業員，也可觀摩與學習個人組「前輩」的接單與服務技巧，在專業上更上一層樓。

鼓勵營業員從團體組轉戰個人組

當團體組的營業員逐漸累積了經驗與人脈，接單技巧與專業知識都更趨成熟之際，也可以轉為個人組，適用不同的獎金制度。柳健

昌表示，站在公司經營的角度，也鼓勵營業員從團體組轉戰個人組，畢竟，公司有大部分的業績，還是靠個人組的營業員來貢獻。

至於個人組貢獻額度的衡量方式，則是以營業員每個月的接單量，扣除薪資與上繳的固定成本後，再來計算淨貢獻額。其中，薪資水準按個人資歷與職級，從2萬5千元至6萬元不等，固定成本費用則按實際成交口數來計算，金額不一。

柳健昌指出，團體組因為是人員的培養期，先求有量，因此在手續費方面比較有彈性。然而個人組的營業員，由於每個月的接單量，已達到一定的水準以上，因此有時候並非一味的「殺價競爭」衝業績，而必須「以質取量」，透過更為專業的知識與細膩的服務，來爭取客戶的長期信任與認同。

「他們的心中都有一把尺。」柳健昌觀察到，單是降價求量，並不見得能滿足客戶的需要。「客戶的最終目的，當然是能賺錢！」因此，營業員要能幫客戶賺錢，而不光是幫客戶打折扣。只要能幫客戶賺錢，即使手續費比較高，還是會有客戶願意來。

人工接單必須做到差異化

在柳健昌看來，目前期貨市場上的手續費標準百家爭鳴，競爭激烈，包括網路下單與大客戶單的手續費，都一再往下降，降到了「一個幾乎沒有利潤的程度」。在這種環境下，營業員更需要體認到，人工接單必須要具有差異化的利基點。



既然是由營業員來專人服務，就必須做出不同於網路下單的差異性。像是專業報告的提供、即時資訊的提醒、相關資料的補充等，都是不可或缺的。否則，以目前客戶喜歡比價的心態，若沒有差異化的服務，客戶很容易就流失了。

客戶也有差異性，就交易管道而言，可以分為好幾種，喜歡網路下單者，習慣以網際網路的環境搜尋資料與自行判斷行情，當然在網路下單時，就必須自行控管風險。至於喜歡有專人服務的客戶，在人工下單時，就必須由營業員來提醒風險控管。而有些大客戶，雖然下單量很大，但相對的手續費也壓得很低。對公司而言，雖然可以因此提升市場佔有率，卻還得考量風險問題，所以往往也形成「兩難」。尤其，地下期貨多少也影響到合法業者的接單空間。他也觀察到中南部的客戶，比較在意手續費價格的高低，加上地下接單猖獗，使得合法期貨業務推展相當不容易。

營業員必須往加值的方向前進

柳健昌分析，由於台指的成交量萎縮了三成，因此各家期貨商的成交量也跟著下滑；選擇權的成交量雖仍有增加，但各家期貨商的市佔率也因此下降，加上網路電子單的速度快，



制度只是輔助營業員自我成長的工具

「制度本身只是輔助營業員自我成長的工具。」柳健昌苦口婆心的表示，「其實業界之間差不了多少。」重點是，公司能不能提供營業員一個學習成長與自我提升的環境？對於這點，他自信的表示，自從接任以來，內部人員的流動率就趨於穩定，可見公司確實是積極經營出一個讓營業員願意留下來的環境，並藉由合理公

》制度本身只是輔助營業員自我成長的工具，公司能否提供學習成長環境，才是重點。

回報迅速，勢必會逐步影響到人工接單的空間。他舉例說，以往可能做一口就可以賺500元，如今可能要做五口才能賺到500元，以同樣的接單口數，毛利卻快速下滑，每一口的淨貢獻額越來越低，所以，「營業員不進則退，一定要往前進！」

在網路下單的大環境衝擊下，期貨營業員難免會有失去舞台的失落感。因此，營業員必須往「加值」的路子走才行！柳健昌指出，純粹接單的營業員未來生存越來越不易，一定要提升本身的附加價值。例如多考些證照，讓自己可以承接的業務更為多樣化，同時，加強本身的專業技能，包括國外各種金融商品，找出自己的利基，也找出毛利更高的業務管道。

「這部分真的要下苦工！」他認為，台灣期貨商品的同質性過高，大家都接一樣的單子，難免會走向殺價競爭的路線！所以未來唯有把眼光放遠，引進國外的期貨相關商品，路子才能走得更寬廣。公司也鼓勵營業員多報考期貨顧問的證照，讓本身的表現空間再加以擴展。

平的制度，讓大家一起完成業績目標，並協助營業員從初階到進階，一步步達成生涯規劃。

柳健昌也坦言，以整體期貨交易量來看，證券IB端的貢獻量還是佔大多數，因此，如何提升證券IB端營業員的附加價值，也成為目前必須面對的新課題。因為就經營成本的考量，如果營業員一個人能發揮多種功能，自然會為公司所重用，也不容易被市場淘汰。

他分析說，傳統的底價制，長期以來，經常為人詬病，大家也容易產生負面的刻板印象。底價制的營業員，由於不易對公司產生向心力，對公司各種政策與活動配合度不夠，加上同業之間容易出現比較心態，一旦營業員離職，很容易發生客戶也跟著離開的情況。

所以，對公司管理而言，底價制確實比較難掌握。若是改採混合式的業務獎金制度，一方面公司能提供相關資訊與資源，讓營業員拓展業務，客戶也比較好掌握；一方面營業員的薪資也能獲得基本保障。因此，業界未來將逐漸走向改良式或混合式的業務獎金制度。 

專訪國泰期貨業務副總經理詹益青

堅持走不一樣的路， 團隊合作創造更大商機

堅持所選，收穫是甜美的！國泰期貨從一開始，就選擇走團隊合作的路線，儘管跟其他同業不一樣，但出色的業績表現，卻印證了這條路線的可行性極高。國泰期貨很早就看出了網路下單的大勢所趨，個人作業難免事倍功半，因此藉由團隊合作來凝聚共識，推動業務的巨輪。同時，透過考核制度的配套措施，克服人性弱點；並藉由制度規範，希望營業員專心服務客戶。

◆ 撰文 / 董沛哲 攝影 / 劉志雄

提起業務獎金制度，在期貨業已經歷練10多年的國泰期貨業務副總經理詹益青，首先在紙上畫出圖形來說明。以個人單打獨鬥與團體共同合作（team work）這兩種方式來比一比，對於公司的固定成本來說，其實差異不大，不過在業績表現上，個人組因人而異，業績難免有所起伏，有高有低；但是團體組卻可以截長補短，攜手合作，一起「把餅做大」，大家的收入反而更多。

藉由制度規範，希望營業員專心服務客戶

所以，傳統底價制與底薪貢獻制，何者好？何者壞？在詹益青看來，其實只是「精神不同」而已。因此，「沒有誰是誰非，只是相對的概念。」該選擇哪一種制度，也沒有定論，端視公司文化與管理制度而定。

國泰期貨從一開始就選擇了「底薪貢獻制」，其實也是本著國泰集團穩健與保守經營的企業文化，比較適合走團隊合作的路線。這一



路走來，從來不曾轉換過其他的制度，而且是全體營業員一律適用，沒有一個特殊例外。

目前國泰期貨業務部編制有17人，分為經紀業務組、關係維繫組（IB組）與法人業務組，營業員平均為大專學歷，其中具有碩士學歷者就佔了三分之一。國泰期貨很重視營業員



》制度本身不是僵化，定了就不能改變，而是應該不斷演化與改良。

的操守與品德，營業員從一加入公司起，就必須認同公司的制度文化，並且遵守嚴謹的內部規定：包括本人、配偶，以及直系親屬，都不能從事期貨交易下單。藉由這樣的制度，國泰期貨希望營業員謹守本分，專心服務客戶。

電子商務大勢所趨，個人作業將事倍功半

由於國泰期貨之成立，遠比證券要早得多。因此期貨早年在發展業務時，無法靠證券IB的廣大通路來拓展，所以，國泰期貨從一開始就選擇走不一樣的路線，不僅加強網路下單的功能，把網路下單的比率，拉高到75%；還加強營業員本身的專業知識與服務技巧，讓客戶的「黏著度」更高。儘管商業模式跟其他同業大不同，但業績表現確實也很不同！

「尤其是網路下單蓬勃發展以來，人工接單也逐漸產生了限制性。」詹益青分析，電子交易為期貨商帶來了新的商業模式，但無形中也壓縮了傳統營業員的接單空間。同時，經由他

們多年來的運用經驗，也印證了團體合作的模式，可以為期貨商創造更大的業務空間。

「電子商務是大勢所趨。」詹益青指出，傳統上單靠營業員一個人作業的方式，已經無法應付這股趨勢的變化，而且一個人的能力畢竟有限。營業員不僅要不斷的吸收與消化資訊，還要在專業上不斷的下工夫做功課，更容易產生業績上的大起大落，其實往往是事倍功半！

堅持所選，業績表現相當出色

堅持所選，收穫是甜美的！詹益青拿出去年的成績單，國泰期貨去年每位營業員的接單口數達到7,000口（不含法人與IB），已經位居業界前茅；相較於去年整體期貨商的平均每人接單約為四千七百口（含法人但不含IB、並除去最高者與最低者、以及國泰期貨本身數字所得的平均值），業績表現可謂相當出色！

這麼好的成績，也印證了這樣的制度，確實與國泰期貨「最速配」！不過，詹益青只是謙虛的表示，當初選擇這條路線，並沒有經過什麼實證的研究，純粹只是就本身的優勢與劣勢來研判，然後找出一條最適合自己走的路！如今看來，國泰期貨的績效或許不是名列第一，但已經證實這條路的「可行性」極高。

沒有一種制度完全只有優點，沒有缺點的。身為期貨公會業務組召集人，詹益青看過各種制度的優劣勝敗。他認為，即使是團隊作戰，也難免會出現人性弱點。「人都有惰性，即使再優秀的團隊，也會有消極思考的人！」這時候，就必須靠「配套措施」來因應。

透過考核制度的配套措施，克服人性弱點

詹益青口中的配套措施，指的就是「考核制度」。只見他拿出厚厚一疊考核表，表格中詳細的明列出所有的考核指標。在國泰期貨的業務部，「業績表現絕非唯一的指標！」仔細分析起來，其實，業績「淨貢獻額」佔考核的比率只有60%，其餘的40%則是「工作表現」。

在「工作表現評分表」中，列出了工作的效率、工作積極度、工作執行正確性等項目，而且，還包括了主動協助同仁的意願、工作的主動性與協調性等，顯示這份工作很重視團隊合作與積極協助。最後，還有一小部分比例，是由主管來考核營業員的工作態度與服務品質。而且在每一個評分指標上，都有從零分到五分的級距，可以作為考核量化的依據。

團隊合作不只在前台、還有後台的支援。國泰期貨除了業務單位，連後勤單位也有一份不同的考核評分表，包括接單量、工作負荷量、執行能力、執行正確性與工作效率等，都成為量化的數字，作為考核的一部分根據。

有了這套數字「量化」的評分表，再加上平常觀察言行的「質化」分析，考績制度於是更為平衡與公正。詹益青表示，「這套制度並非一蹴可幾，也是經過多年的摸索。」不斷的 try & error 測試而成的。他也指出，制度本身絕不是僵化，定好了就不再改變；應該是不斷的演化與改良，隨時更新與進步，才能符合實際所需。

團隊合作凝聚共識，推動業務的巨輪

「團隊合作的好處，就在於可以凝聚共識，一起推動業務的輪子！」詹益青說，利用小組

合作方式，培養團隊的默契，當公司擬定大方向與策略後，團隊成員就可以迅速配合公司想法，達成共同目標，把輪子推動起來！

國泰期貨的運作模式，或許可以作為期貨業界很好的參考。但詹益青也坦承，同樣的模式搬到別家，不一定會成功。因為，每一家期貨商擁有的條件不同，想法也不一樣。國泰期貨當年希望將劣勢轉為優勢，如今，沒有龐大IB資源奧援，反而也成為沒有包袱的利基。

知識經濟，專業上捨我其誰

從知識管理的角度來看，詹益青認為，國內期貨人員在「知識提供方面少了點！」原因可能是出於，大家都把眼光放在國內期貨市場，而找不出差異化的利基點。他期許期貨從業人員能把眼光放遠，同時也協助客戶把資產配置的腳步放遠。

「在專業上，捨我其誰？」詹益青指出，許多營業員仍舊以傳統習慣的模式在服務客戶。其實，數位經濟環境早已來臨，以他本人為例，許多購物行為早就透過網路交易與電視購物等新興管道來解決。他建議傳統的人工服務方式，應逐漸走向數位服務模式，透過專業化的知識與數位化的管道，讓客戶體驗到真正愉悅的心情。

「未來的環境是不可控制的，唯有把當下可控制的事做好，才能保證未來！」今年甫獲得第八屆證券暨期貨金犇獎殊榮的詹益青，向來這樣勉勵自己。他也期待著，全體的期貨人，大家一起來提升專業能力，來迎接新知識經濟的挑戰。



公會如何配合及協助 期貨顧問事業之發展

期貨顧問事業，應拉出差異化之價值服務

期貨顧問事業本是最足以拉出期貨商「差異化」之優勢所在，不過這兩年經營以來，市場從熱到冷，顧問費營收呈現明顯衰退。為瞭解期顧在經營上面臨的困難，共同研議如何突破現況與未來發展策略，期貨公會特別籌辦這次座談會。

◆ 撰文 / 詹時敏 攝影 / 黃大川



希望藉由座談會集思廣益，研議對策，解決期顧經營所面臨的困難。

期貨顧問事業設立至今已經滿兩年了，然而整體期貨顧問公司的營收，卻呈現了明顯衰退現象。全體業界的第一季收入，比起去年平均每季收入，足足衰退了67%，顯見各家期貨顧問之經營狀況並不理想，有些期顧事業更呈現業務萎縮或停滯狀態。

推展顧問業務，需要大家一起加把勁

期貨公會秘書長謝夢龍對此現象感到憂心，他認為期貨顧問事業本來是最能拉出期貨商「差異化」之優勢所在，但目前受限於法令之解釋及其限制，因此期貨顧問公司在經營上普遍出現難以為繼的狀況。



期貨公會秘書長謝夢龍



聯邦期貨總經理韋月桂



建華期貨經理程建華



大華期貨總經理任俊行

藉由這場座談會，謝秘書長希望結合大家的經驗與智慧，凝聚共識，找出解決與因應之道；並配合公會的資源與力量，協助全體期貨顧問事業，謀求更好的發展空間。

聯邦期貨總經理韋月桂首先感謝公會的用心良苦，她表示，相較於證券投顧的豐富資源，期貨顧問事業比較缺乏資源，因此更需要結合整體業界的力量來推展業務，例如舉辦座談會或研討會，並透過平面媒體與電子媒體等管道，讓各家期顧業者增加曝光率，並提升自我形象。她也建議，未來可以視各家業者的需要，採實報實銷的方式，來推動行銷活動。

建華期貨經理程建華指出，根據法令，必須具有期貨顧問的執照才可以call客，可是目前領有這張執照的營業員少之又少，但市場上對於推展業務的需求又多，讓期貨顧問公司不知道業務量要從哪裡來？

尤其是金控體系的行銷方式，經常會利用電話行銷等管道，但偏偏這些電話行銷人員，又不具備期貨顧問的執照，形成「業務很難推動」的困境；而且在期貨顧問公司這端，也會形成「有顧問、沒業務」的狀況發生。

因此，他建議未來是否能夠放寬對於期貨

顧問執照的限制，也就是讓不具期顧執照的行銷人員，也能夠招攬業務。他進一步指出，根據人力銀行的調查顯示，未來「十大不易失業的族群」當中，電話行銷人員就是其中之一。因此他希望能透過公會向主管機關反映，爭取行銷人員無須領有期顧執照。

透過公開評比為優質期顧樹立權威性

大華期貨總經理任俊行，同時也身為期貨公會顧問事業組召集人，他認為期貨顧問經營確屬不易。前兩年要上路時，業界還充滿期待，沒想到一路發展下來，卻逐漸出現冷卻現象。原本應該是「附加價值最高」的顧問事業，從設立至今，佔期貨商的獲利比重卻一直偏低。尤其是期貨顧問事業往往是各家證券商或期貨商「兼營」的部分，在內部總檢討時，如果不能賺錢，往往就會讓大老闆興趣缺缺，無以為繼。

這種情況從去年到今年最為明顯，尤其在去年，由於主管機關發布新規定的緣故，壓縮了期貨顧問事業的通路空間，不少期貨商紛紛縮減顧問業務，也使得整體業界出現「名目上看似成長，實則呈現衰退」的現象。

各家期貨顧問公司的經營逐漸陷入困境，真正有營收的沒有幾家，多數營收都在六位數左右，能達到七位數的只有兩家，還有幾家規模較大者，甚至出現停滯或萎縮現象。

不過，相較於不少業者幾近放棄的態度，他個人倒是認為，這正是期貨顧問事業可以走出差異化路子的時機！只要能創造話題，開發出新領域，顧問事業才是期貨商創造「高毛利」的關鍵事業。他相當鼓勵有幾家業者積極耕耘、努力開課，扎實打基礎，希望做出市場區隔化的做法；他也肯定，若能透過團隊力量，大家一起來做，效果將會更大。

他建議不妨可以透過類似「Asia Money 獎」的評比方式，委由公正客觀的第三者機構，針對期貨顧問事業，定期展開公開評比，為投資大眾做好把關動作；並且舉行頒獎典禮，讓大眾也能了解，哪幾家期顧的經營品質

與績效較為良好？而期顧業者，也可藉此頒獎機會，獲得公開的支持與肯定。

期貨顧問事業可以塑造英雄

在第一期貨協理洪永明看來，期貨顧問事業面臨最大的問題，其實是國內期貨商品的「單一化」！目前屈指一數，期貨市場上也只有四樣商品可以做，多樣性不足；加上主管機關的新規定效應，動輒開罰，也讓業者的經營越來越困難。

分析目前市場現況，他指出，期貨顧問不能在媒體上針對非特定大眾，進行指數或價位的預測，造成各大著名期貨商，為了本身的品牌形象，乾脆把期顧業務縮編，並拒絕再上電子媒體，以免惹上麻煩。

期貨顧問分析師「培養不易，但折損卻很容易」，目前只要能在市場上歷練兩年以上，已



謝夢龍秘書長也認為，國內投顧業可以研究學習國外，讓客戶上網查詢某位分析師的績效紀錄。



第一期貨協理洪永明



統一期貨協理胡任標

經可以稱得上資深人員。他認為業界必須要有深刻的體認，一起來提升顧問人員的附加價值，如此一來，大家才能有生存空間。

期貨顧問事業其實是「塑造英雄的事業」！洪永明也贊成任俊行的評比建議，他也認為經由這種方式，可以肯定與表揚績效好、品質佳的顧問公司，並形成業界良性的互動與發展。

任俊行接著補充說，他的靈感其實是來自於「台北牛肉節」的概念，因為像是外資圈，每年都會由法人客戶選出「最佳分析師」，而最佳分析師在得獎之後，通常知名度與曝光率都會大增，客戶對其信任度也會大幅提高，當然，由該分析師撰寫的研究報告，也會跟著水漲船高。分析師的「價值」便可因此突顯出來，所以，他建議期貨顧問事業也可仿效此一做法。而且評比對象不限於分析師，也可以從公司評比先開始。

程建華也表示認同，他認為能幫客戶賺錢，才能成為客戶的長期顧問。分析師應該由市場來公開評斷，「品質」可以代表「承諾」，也可以與客戶建立長久的關係。他進一步指

出，國外的客戶可以直接上網查詢某位分析師的績效紀錄，這種做法或許值得我們學習。他建議業界若對此形成共識的話，大家可以一起來贊助獎金，或者是由每家業者提供五位客戶來參賽的方式，透過公開比賽來提升參與率與曝光率，也讓顧問業者能有一發表空間。

把顧問事業與經紀業務「綁」在一起

秘書長謝夢龍也認為，可以研究這類公開評比的可行性。因為「顧問」本身就是「價值」所在！當期貨顧問公司的評比得了第一名，其研究報告自然得到市場價值的肯定。而且，期貨商還可以把顧問事業與經紀業務「綁」在一起，比如說，客戶是顧問事業的會員，在經紀部門下單便可以享受手續費折扣等優待。不過，評比最主要的目的，倒不是要比出第一名或第二名，而是希望藉由這樣的平台，讓大家可以增加能見度，把本身的特色突顯出來。

統一期貨協理胡任標表示，目前他們的做法，正是把顧問事業與經紀業務「綁」在一起，希望客戶能繼續留在同一家公司下單。不過，他也指出，顧問事業要留住人才並不容



台証期貨協理施霽原



金鼎期貨經理徐靜慧

易，每逢要找人時，大家都對顧問這塊興趣缺缺；找客戶時也是一樣，客戶也不會因為公司多一個強棒分析師，就願意多付費。

若從證券的角度看期貨顧問事業，現今的法規制度實在不合理，有顧問執照的分析師沒辦法公開講價位或操作策略，卻任由無分析師執照的人，在電視台漫天開講，實在說不通。

因此，各顧問事業要發揮出真正的價值，其實還有好長一段路要走。他建議先從業者的內部的形象提升做起，再針對客戶做教育，透過課程來拉攏人心。不過，他也坦承，業務推展上真的很困難，因為根據統一期貨的調查發現，客戶從免費課程成為付費課程會員的比例，只不過兩成而已！大部分的客戶還是貪圖便宜，不願付費。

顧問事業以兼營方式經營，牛肉在哪兒呢？

台証期貨協理施霽原則指出，目前顧問業者各做各的，每一家賺錢的模式都不盡相同，有時候可能很難以同一種標準來衡量。不過藉由評比，可以形成一個交流平台，也可以塑造整體顧問事業的形象。

在他看來，期貨顧問的角色，就是經由財務工程的研發，來做出投資決策，然後包裝成研究報告，並且能夠把買進賣出的「訊號」賣給客戶。因此，不只可以把顧問事業與經紀業務「綁」在一起，還可以把顧問事業與負責代操的經理業務「綁」在一起！

富邦期貨經理簡春旺表示，由於大多數的顧問事業都是以「兼營」的方式來經營，因此表現空間本來就不大；若是採取獨立事業來經營，就比較可能有牛肉！他舉富邦期貨為例，2004年雖然是賺錢的，在整體業界的排名也不錯，不過，由於隸屬於金控體系底下的證券子公司兼營，所以在整體考量之下，今年就採取比較保守的策略，以守代攻。

金鼎期貨經理徐靜慧則認為，在經紀業務手續費越殺越低的大環境下，唯有往顧問的增值服務走，才有可能有錢賺。目前金鼎期貨也是採取把顧問與經紀業務結合在一起的做法。假如客戶需要傳簡訊，就把諮詢費用包含在手續費裡面，並藉由各分公司IB端的營業員來推廣，先讓客戶試用，再經由人員介紹，加入顧問公司的會員。不過她也建議，在行銷管道上能夠再放寬，讓形同「樁腳」的營業員，也可



新竹期貨研究員丁清山



康和期貨協理廖一徽

以協助推展業務。「把一顆顆種子播出去！」否則，若連同一集團內的客戶都無法拉攏，顧問事業的業務推展將會很辛苦。

她也強調，顧問事業一定要站出來，無論是透過評比、比賽或頒獎的方式，皆可以讓大家更認識顧問事業。

新竹期貨研究員丁清山認為，顧問事業這塊餅可大可小，就看各家業者如何經營；但是就現有的法規來看，不僅期貨顧問與證券投顧有許多業務是重疊的，甚至兩者之間的業務範圍，也沒有明確的劃分。他希望能透過公會的力量，來界定究竟期貨顧問的合法業務範圍為何？

康和期貨協理廖一徽也表示，不少證券投顧公司也招收期貨會員，而且也帶期貨單，期貨單甚至可達營業額的七成以上。相較之下，期貨顧問與證券投顧的業務，卻是「站在不公平的跑道」上！他也贊成應該要給予期貨顧問，同樣公平的表現空間，否則很容易會出現劣幣逐良幣的不合理現象。

日盛期貨研究員廖進和也指出，期貨不同於現貨，不可能會發生人為拉抬現象，但是目前顧問業者連指數可達到多少，操作區間的範

圍有多少等都不能講，在法規綁手綁腳之下，等於是剝奪了合法業者的生存空間。

別自我設限，應走向價值服務

秘書長謝夢龍則鼓勵大家，這是資產管理的時代，業者千萬別「自我設限」！除了國內的期貨商品，大家還可把眼光放諸海外。顧問事業必須要走向價值服務，也必須培養強壯的研究團隊，以實際的績效來衝刺業務。

透過教育訓練可以改變觀念，也可以從以往的動嘴巴，轉向實際去動手做，爭取客戶的長期認同。雖然，這個市場因為民族性，對於需要付費的專業服務，還未獲得普遍的支持，但是他相信假以時日，情況將逐漸改觀。

這次座談會中，大家也凝聚了三點共識：第一，公會將集合大家的力量與相關的資源，在媒體曝光與行銷活動上，爭取更大的空間。第二，公會也將安排適當的機會，讓主管機關可以聽到業界的聲音，了解目前經營上面臨的困難，並進一步釐清可以爭取多大的空間。第三，由公會研究針對顧問事業進行公開評比的可行性，並希望能將這項任務，委由公正客觀的第三者機構來進行。

CFIA

大阪證券交易所日經225股價指數期貨交易說明會

讓投資人擁有更多元化的國際交易與避險管道

台灣市場已合法引進「日經225股價指數期貨」(NIKKEI 225 Futures)這項廣為人熟知的期貨商品！這次經由日商聯貿期貨公司穿針引線，邀請大阪證券交易所(OSE)的綜合企劃本部長西小路俊之，為台灣的期貨業界正式介紹這項商品的特色與交易方式。西小路本部長更進一步預告，明年將再度推出「迷你日經股價指數期貨」(Mini NIKKEI 225 Futures)，讓投資人擁有更多元化的國際交易與避險管道。

◆ 撰文 / 詹時敏 攝影 / 黃大川



關心國內外金融情勢的投資人應可發現，受到日本政經情勢好轉，以及美股上漲的激勵，日經225股價指數期貨(NIKKEI 225 futures)在2005年8月11日收盤，已經突破了

2001年9月以來的高點，交易量也穩步提升，日均量已突破五萬張，中長期的發展走勢極為看好。

日經225股價指數最具代表性

日經225平均股價指數（NIKKEI 225）是從1950年開始，由日本經濟新聞社編製而成，指數成分包括了225支在東京證券交易所上市最具代表性的股票，依據簡單的平均法計算。NIKKEI 225目前是日本最具指標性的股價指數，不只能顯示出股票市場之動向，也是投資人公認的日本經濟動態指標。國內外投資者透過日經225指數，皆可有效的跟隨日本股市的大盤走勢。

西小路本部長表示，日經225股價指數期貨自1988年經濟泡沫時期成立以來，已經有17年的歷史，其間雖然也曾歷經了交易量萎縮的灰暗期，但如今已走出陰霾，日均量與持倉量皆穩步上升。不僅已成為日本國內最熱門的金融期貨商品之一，更成為大阪證券交易所（OSE）的主力商品，2004年手續費收益就佔了大阪證交所的56.6%，其交易量在金融期貨的市佔率為58%，並與東京證券交易所（TSE）的「東證指數期貨」（TOPIX）並列為日本兩大金融期貨商品。

大阪日經完全採電子盤，掌握市佔率與主導權

西小路本部長指出，2004年大阪日經225期指的每日平均交易量約為48,693張，在日本國內的交易量排行第六名，在世界主要股票指數期貨交易中則排名十三。大阪證券交易所是從1987年開始金融期貨之交易，1988年9月，大阪證交所與東京證交所聯合推出了日經225股價指數期貨，推出後交易量不斷成長。

NIKKEI 225期指原本是採取傳統的人工喊價方式，於1999年也完全終止，全部改為電子下單，交易量更是迅速擴大，2004年的市佔率已高達76%，也將這項商品的主導權，從新加坡期貨交易所（SGX）的手中搶過來！新加坡的日經225雖也在今年4月全面改為電子盤，但已錯失市場先機。

目前大阪日經225的參與者，仍以證券期貨自營部為主，2004年佔46.5%，但海外投資人的比例正逐年提高。西小路本部長指出，2004年外國人投資比例佔45.4%，已經與日本國內自營商平分秋色。尤其是除了法人以外，

大阪證券交易所（OSE）日經225股價指數期貨之合約規格

商品名稱	日經225股價指數期貨
交易所	大阪證券交易所（OSE）
合約大小	日經225股價指數期貨價位 × 1000倍
最低波幅	10點（10點 × 1000倍 = 10000日圓）
交易時間	星期一至星期五 08：00 - 10：00 & 11：30 - 14：10（台灣時間）
合約月份	三月、六月、九月、十二月之中的最近五個月份
最後交易日	各合約月份的第二個星期五之前一個交易日（假日提前一天）
合約結算	在最後交易日的隔天交易日早上，根據日經225指數的225支成分股之開盤價計算而成。
保證金：SPAN制度	原始保證金：39萬日圓 維持保證金：31萬日圓（採國際標準約為80%）
交易貨幣	日圓

資料來源：大阪證券交易所、日商聯貿期貨公司 整理製表：董沛哲



NIKKEI 225目前是日本最具指標性的股價指數，不只能顯示出股票市場之動向，也是投資人公認的日本經濟動態指標。

個人投資人的參與比例，已經從2003年不到1%，提升到今年上半年的2.5%，可見這個市場已經吸引了散戶的高度興趣。

大阪日經225之特色

目前大阪日經225的保證金是採取SPAN制度，建立新倉時的「原始保證金」為39萬日圓；為了維護交易與交割風險的「維持保證金」，則採取國際標準為80%，目前約為31萬日圓。去年的每日平均波動幅度約為148點，大約為15萬日圓（約為新台幣5萬元），但原始保證金只有新台幣13萬元，與台指期的12萬元相當。

日經225期指的交易月份為每年的3月、6月、9月、12月之中的最近五個月份，通常會集中在最近的一個月。日經225期指與美國市場的連動性較高，很適合做為法人機構的避險管道。由於幾乎沒有停板與快市滑價現象，也很適合短線投機操作。其避險交易、投機交易、與價差交易，也已成爲全球熟悉的投資管道。大阪證交所近年還陸續推出了日經225的選擇權商品，日經225的ETF商品，提供投資人更多元化的商品選擇與投資組合。

大阪日經與新加坡日經，合約規格與交易時間有所差異，可進行價差交易

日經225股價指數期貨早於1986年就在新加坡國際金融交易所（Simex，現已改制為SGX）上市，成交量增長迅速，也成爲新加坡期交所熱門商品之一。大阪日經雖然晚了兩年上市，但由於是該商品的「母市場」，所以成交量逐年上升，目前是新加坡日經的兩倍以上。

由於日經225與新加坡日經225皆無交易稅問題，相當吸引國內的投資人。兩者主要差異在於交易時間與合約規格有所不同，不過由於

大阪證券交易所（OSE）之沿革

年份	大事紀	里程碑
1730	大阪稻米期貨交易開始	期貨交易之最早起源
1878	大阪株式交易所成立	大阪證券交易所之前身
1949	大阪證券交易所成立	首度採取會員組織
1987	日股50股票期貨交易開始	日本最早的金融股票期貨交易
1988	日經225期貨交易開始	母市場的市佔率第一
1999	人工喊價方式全面廢止	改為完全電腦系統化的電子下單
2001	改成股份有限公司制	日本第一家股份有限公司制之交易所
2004	在本所（OSE）上市	交易所正式掛牌上市

資料來源：大阪證券交易所、日商聯貿期貨公司 整理製表：董沛哲

兩者的交易時間與國內相差無幾，再加上波動性與流通性都很大，很符合國內投資人的操作習性。

大阪與新加坡的日經225都分為上、下午盤，新加坡的上午盤為七點四十五分至十點十五分，下午盤則為十一點十五分至下午二點三十分；大阪日經225則為上午八點至十點，下午盤為十一點三十分至下午二點十分。在委託單種類方面，大阪交易所多了開盤價及收盤價，方便交易人操作。

在合約規格方面，大阪日經225期指的合約規格，比新加坡的日經225期指要大兩倍。大阪日經225的最小跳動點為十點，契約乘數每點為一千日圓，新加坡日經225最小跳動點則為五點，契約乘數每點為五百日圓。由於兩者之間的合約規格與跳動點有差價，因此投資人還可以操作「價差交易」。

迷你日經股價指數期貨明年上市

西小路本部長進一步預告，「迷你日經股價指數期貨」（小日經）已計畫於明年6月正式上市，由於小日經的合約規格較小，交易單位與跳動點較低，保證金負擔也較少，將可大幅提升個人投資戶的交易意願，屆時流動性與活躍程度也可能會超越大日經，而且還可以與大日經之間進行「價差交易」，提供新的投資機會，提供與滿足更完整的避險需求。

日商聯貿期貨公司總經理堀內雄二預期，未來引進大日經與迷你日經這類台灣市場較熟悉的指數期貨商品後，交易量將進一步提升；而日本各大期貨交易所，不僅會更積極擴大動盤交易範圍，且也會更積極推展海外市場，並朝策略聯盟或整合的方向努力。他也期望台灣市場將更廣為接受日本期貨商品，以國際化的資產配置，來分散風險，並提升報酬率。 



專訪大阪證券交易所綜合企劃本部長西小路俊之



Q 請問大阪日經股價指數期貨（NIKKEI 225）目前在日本國內市場交易的現況如何？參與交易人的反應情況為何？

A 大阪證券交易所推出了日經股價指數期貨（NIKKEI 225）以來，交易量不斷提升，流動性也不斷增加，成為國內外法人積極參與的熱門商品之一。在風險管理的意識下，日本國內的各大券商，近來也都以日經225作為主力推展商品，因此，券商自營部與法人機構的參與意願極高，比例已經佔整體參與率近五成。

尤其，拜網際網路之盛行與電子下單之潮流所賜，交易速度變快了，交易量也跟著提高了。我們也發現，個人投資戶（即所謂的散戶）的參與率，在近幾年也快速提升，參與比例已提升到2.5%。我們預期，未來在日經225指數選擇權、日經225ETF、期權組合、以及明年將正式推出的迷你日經股價指數期貨（小日經）等相關商品的陸續上市後，散戶的交易意願將更為強烈。

Q 相較於台灣投資人熟悉的新加坡市場，您認為大阪證券交易所推出的日經225股價指數期貨之優勢何在？

A 大阪日經指數期貨的優勢，就在於大阪證交所是這項商品的「母市場」，比新加坡更貼近目標市場。單是在大阪證券交易所的交易金額，就佔了這項商品整體交易金額的75%。因此儘管我們的起步稍晚，但我們目前已經掌握了這項期貨商品的交易主導權。包括國內外法人與個人投資戶，近年來已經紛紛改到大阪證券交易所來下單。

也由於這股趨勢所致，近年來大阪日經指數期貨的流動性，已超過了新加坡日經指數期貨。2004年大阪日經的日均量為48,693張，大幅超越了新加坡日經的23,578張。未來，相信在這股大勢所趨之下，這個市場的交易量與流動性，還會再往上提升，並吸引全球更多投資人加入。

Q 繼日經股價指數期貨（大日經）之後，貴所已計畫於明年推出迷你日經股價指數期貨（小日經），請問您預期在這兩種商品之間，將會產生何種相互影響之效應呢？

A 日經股價指數期貨由於交易金額較高，對個人投資戶而言，參與的門檻較高，也讓不少人望而卻步。目前日本國內的個人投資戶參與大日經的比例，只有不到十分之一

而已。因此，近年我們也一直在研發合約規格較小的商品，如迷你日經股價指數期貨，希望藉此能夠吸引更多投資人的青睞。

至於這兩種商品之間，是否會產生排擠性或取代性的效應？其實還很難講，因為像是美國三年前推出的「迷你道瓊」，就是很成功的商品，如今也廣為全球熟知。迷你道瓊上市以後，由於權利金較低，流動性更大，市場透明度高，操作更為簡便，因此吸引了很多以往未曾參與道瓊的投資人加入。我們也希望未來小日經上市以後，能夠產生相輔相成的效果，把這個市場再做大。

Q 大阪證券交易所是第一次到台灣來行銷宣傳期貨商品，未來對這個市場的成長性看法如何？

A 我們對於台灣市場一直保持著高度的興趣，也很關注台灣市場的成長與變化。台灣的證券與期貨市場，一直是亞太地區的指標市場之一，我們一直都很想來親身看看這個市場，我個人更是一直想來造訪台灣。這次經由聯貿期貨的穿針引線，我們得以在台灣順利舉辦期貨商品的說明會，感到十分高興。

據我所知，台灣市場是以個人投資戶為主，投資人對於金融期貨商品，尤其是股價指數型商品已經很熟悉，而且喜歡投機交易。因此，我們相信大阪日經指數期貨商品，將可滿足台灣投資人的需求。

Q 大阪證券交易所近年來如何推動國際市場？貴所與國際間各大交易所的合作情況如何？

A 我們對於國際間的各大市場與各大交易所，都保持著密切的注意與聯繫。近年來外國人在大阪日經指數期貨市場的投資比例，已經逐年提升，2004年的參與比例更達到45.4%，已經與日本國內的自營商勢均力敵。

可見，國內外投資人都已經肯定這個市場。目前，我們已經跟歐洲期貨交易所（Eurex）簽定了合作備忘錄（MOU），未來也希望能與台灣的證交所或期交所，建立合作的平台機制。（感謝日商聯貿期貨公司副總經理謝志忠先生擔任翻譯）