

## 第四章 個案分析

### 第一節 國泰人壽公司

#### 一、公司概況

國泰人壽保險公司於 1962 年成立，8 月 15 日創立，同年 9 月 10 日開業，總公司設於台北市南陽街 90 號國泰大樓，1973 年 2 月 9 日改設於南陽街一號國泰信託大樓，1987 年 9 月 26 日改設於台北市仁愛路四段二九六號，並為配合政府提高證券大眾化。財務公開化之政策，於 1963 年 3 月 1 日申請將股票上市，1964 年 11 月 7 日奉準股票正式上市，是當時全國唯一財務公開，企業大眾化之民營人壽保險公司<sup>1</sup>。

而隨著金融產業多元化與全球化的發展，以及國內金融機構購併。整合法源之制訂，國泰金融控股股份有限公司於民國 90 年 12 月 31 日正式成立，登記額定資本額為新台幣一千二百億元，結合保險證券銀行等多樣化的金融機構，國泰金控架構起一個功能完整的經營平台，國泰金控整合作業可分為私人銀行、消費金融、企業金融、財務操作與內控五大部分。而國泰金控之主體子公司國泰人壽為台灣地區壽險業第一品牌，據點覆蓋率為全國金融機構之冠，有效契約市場佔有率為第一名，具有強大的客戶基礎與富足的業務團隊管理經驗。而國泰人壽其 2002 年的業務比重，及人力資源概況，如下所示：

表 4-1：國泰人壽 2002 年業務比重

項目	金額(百萬元)	百分比(%)
保費收入	280,404	62.1%
收回保費準備	115,140	25.5%
利息收入	43,940	9.7%
投資收入	6,887	1.5%
不動產投資收益	4,484	1.0%
其他收入	773	0.2%
合計	451,858	100.0%

資料來源：國泰人壽網站。

<sup>1</sup> 整理自國泰人壽網站。

表 4-2：國泰人壽人力資源概況

項目		一般員工	核保人員	理賠人員	精算人員	小計	合計
人數	內勤	3,701	40	65	19	3,825	27,818
	外勤	23,993					

教育程度

項目	研究所	大學	專科	高中及其他	合計
人數	418	5,106	3,920	18,374	27,818

資料來源：國泰人壽網站。

## 二、訪談記要

### (一)人力資源管理

公司於進行人力資源盤點，進而進行未來的人力需求規劃時，主要可分作兩大主要體系來看，即是內勤及外勤體系，對於內勤的體系而言，對其人力需求的預測，主要是由近期之公司營運業績作為考量，再以過去的營運業績及內勤人員的工作人數作一比率上之推估，進而預測現時公司對於內勤各部門的人力需求量，故對內勤人員而言，其部門所考量的因素，主要是在於部門業務量及業務種類的增減；對於外勤人員的人力需求而言，較沒有所謂的人力資源需求規劃程序，因為外勤人員為公司保費收入之主要來源，故對於外勤人員之人力需求而言，只要公司能找到符合保險業務員適性之應徵者，基本上均會適當的來增加外勤組織的人數，以使其外勤人員的業務體系更為完備。

就招募的面向而言，是對公司外部的求職者散布出招募之訊息，以往主要的管道是透過報紙，現在公司之網站及人力銀行則成為大部分招募的來源，而就傳統的方式而言，同仁介紹為招募新進人員一個重要的來源，但隨著金融整合趨勢的演變，公司內部有推動所謂的「US 儲備主任」培訓計劃，即是增加大學徵才的部分，而其針對的對象，乃是於進入公司之後，能夠更易學習保險以外相關的金融知識，使其業務人員於未來面對跨業銷售時更易上手，故以現階段對外勤人員的需求而言，主要強調的是新進人員學習的能力，甚至是有金融背景之學經歷者為佳，計劃內容主要是針對 35 歲以下、大學以上學歷的年輕、高學歷人才，而對於這些人才，更給予長達 20 個月的培育期，並且提供前 8 個月每月薪津補助 25000 元，

以培養一支精英業務部隊；對於新進人員之招募，內勤人員是由人力資源部門來負責，而外勤人員及上述的 US 計劃，是由業務系統及教育訓練部門來負責。

對於國泰人壽而言，業務類人才隨時都在進行招募，至於行政、數理、財務、資訊、法律、企劃等「事務類」人才，則在大專畢業季節前夕的 4、5 月時，展開密集的徵才活動，並且一律採取網路報名。應徵人員的考試，則統一在淡水教育中心來舉辦，並由公司派專車接送。考試時，為使應徵者更認識國泰人壽，會先進行公司簡介，待遇福利等介紹。接著是進行筆試，應徵業務人員者接受性向測驗，事務人員則接受專業科目、英文等科目的試驗，採取線上考試、線上閱卷，通過了線上考試之後，應徵者接著接受面談關卡，有人力資源部主管，以及用人單位主管在場。除了詢問專業問題，也針對像生活習慣等項目發問。此外，公司也相當重視應徵者所取得的各種專業證照。雖說業務類人才於國泰是隨時都在進行招募，但業務工作與個人之人格特質高度相關，故於招募業務人才的同時，國泰人壽亦配合公司與外部顧問公司所發展出的性向測驗量表，及過去招募面試者所累積的經驗，來衡量應徵者的學經歷背景及性向，是否適合於業務行銷的工作，而根據過去雙軌並行的結果，發現受試過而進入公司的新進員工，其生產績效及定著比率皆有不錯的成績，否則找到了錯的人上車，將使公司及應徵者均浪費時間及成本。

對於員工之生涯規劃部份，內勤人員與一般的人力資源管理的生涯發展計劃，沒有太大之差異，而就外勤人員而言，其生涯發展之機會，主要是依據其本身的能力，因為自招攬外勤業務員進入公司開始，外勤人員所從事的工作即是行銷保單為主的工作，故外勤人員升遷的標準及目標是相當明確，即是以保單推銷的量，是否達到公司內部設定晉升標準為準。

### (1) 教育訓練體系

國泰人壽自民國 51 年創業以來，對於人力資源的開發與運用、一流人才的培育與訓練即不遺餘力，目前有北、中、南三大訓練中心，及十個訓練處分布於全省，教育訓練中心所伴演的角色為學校，提供硬體設備及教室來使員工學習，公司本身相當強調教育訓練的重要性，故對於新進的業務人員，即提供一個月的教育訓練課程，而於此期間的費用支出均是由公司支付，另對於已接受過基礎訓練的員工，仍希望其最少能達到「一年一訓」的目標，訓練的課程是由員工依其意願自由選擇。針對內勤事務人員的教育訓練，有一套終身學習的計劃，依據不同職務的階段來安排不同

課程的重點，另外，在業務人員的部分，隨著其職務的不同，亦有不同性質的課程安排，如新進公司的業務單兵，其課程之重點乃在於行銷技巧之培養，及通過業務員資格的測驗，爾後可能有其他金融證照考試之相關課程，而當業務人員晉升至帶領一業務團隊的管理主管時，其課程之重點乃在於領導等管理技巧的開發。而對於高度金融專業人才的訓練而言（例如公司負責資產管理的財務部門），有四種管道來得到教育訓練的機會：1. 利用公司內部原有的教育資源所開設的課程，來進行教育訓練；2. 公司與國外有合作關係的機構，提供員工訓練的課程；3. 公司內部對於專業化人員，有一定的訓練預算，而在訓練的預算之內，讓員工使用公司訓練預算，至公司外尋找合適的訓練單位加以受訓；4. 對於精算的部分，公司亦鼓勵員工至國外申請學校進修，如果員工能申請到全球前 30 名的 MBA，公司提供員工於學校修業期間的所有費用（包含於公司的薪資），如公司有員工前往 MIT 的史隆管理學院修業，而國泰一年出資 400 萬補助員工於修業期間的所有費用<sup>2</sup>。

而其內部的教育訓練之最高決策單位，為教育訓練規劃小組，乃為一專責之教育訓練部門，由經管教育訓練中心之副總經理擔任召集人，淡水教育訓練中心主管為小組之總幹事，小組成員為經營各業務系統、人力資源部門、台北教育訓練部、營業企劃部之協理及各教育訓練中心主任。其任務職掌共有六項：

1. 整體性、長期性、政策性員工教育制度之規劃審查事項。
2. 有關提升公司形象之政策及執行要點之規劃審查事項。
3. 各種教育之人力資源與設備之運用、開發事項。
4. 有關提升公司形象教材之審查事項。
5. 各種教育成果之檢討。
6. 有關教育之研究發展事項。

教育訓練之對象為全體員工，依職能別不同，劃分為事務系統及業務系統二部份。事務系統包括基層經辦人員，辦事員以上至經理級人員；業務系統則是指全體業務員工，包括業務員、基層幹部、單位主管至區營業部經理、教育執行體系則依照課程屬性學習對象，區分為四個執行單位：

1. 人力資源部門：負責事務系統人員的教育訓練規劃與考核。
2. 教育訓練中心：負責專案育與專題班教育。
3. 專招與展業區部：協助單位經營，負責所轄單位員工之職前與在職教育。
4. 另為提昇所謂壽險業兵家重地之大台北地區的銷售實力，88 年成立台北教育訓練部，專責統籌都會區之業務員工系列教育。

---

<sup>2</sup> 國泰人壽的訪談內容及其內部資料。

## (2) 教育訓練的架構及內容

而國泰人壽其內部之教育體系之架構，係以壽險學院、財金學院、管理學院等三個學院，共同結合成為國泰保險研究院。業務員系統員工必須循序漸進的完成三學院的個別基礎課程，才能晉階選修該學院之專題班課程。

壽險學院之基礎課程包括：壽險顧問班(PA)、壽險行銷班(PS)、菁英養成班(SP1)、菁英晉升班(SP2)、行銷贏家課程(AS1)、行銷贏家課程(AS2)、行銷贏家進階課程(SS1)、行銷贏家進階課程(SS2)等 8 項階段課程，全部受訓完畢之後，才可選修教育訓練中心之商品行銷、社會保險或是拓展組織專題班。財金學院之基礎課程為風險管理(FA)系列課程，受訓完畢且測驗及格者，可選修財務顧問菁英班(AFA)，其餘員工可選修金融理財或稅務規劃專題班。管理學院之基礎課程傑出管理進階課程、管理技巧研討班、增員技巧研討班、訓練技巧研討班、經營管理實戰班等 6 選修課程，教育訓練中心晉階課程，則包括團隊績效、顧客滿意、EQ 研習及資訊管理專題班<sup>3</sup>。

國泰人壽教育訓練之實施流程，先行公佈課程計劃與內容，採取線上自由報名，學員人數確定後，即決定開班時間，並正式以公文一個月前通知受訓學員及其直屬主管，課程完訓後，由培訓單位加以認證並完成電腦登錄作業，並於受訓後三個月內由其主管考評訓練成效。此外，由於壽險經營是持續性且常態性的經營，須以經常性教育協助單位及業務員工推展業務，包括早會與夕會教育、專題性演講、新人定期教育、個別教育、巡迴教育分級教育等。

## (3) 企業網路化概況

目前國泰人壽的教育體系中，有三種不同型式的教育訓練方式：

(1) 透過衛星頻道的「電視教學」，(2) 企業內部網路的「網路大學」，以及(3) 傳統面對面，親赴各教育訓練中心的受訓的「教室教學」，三者相輔相成。而這套系統，即是 CSN 系統，C 代表的為 classroom，指的是傳統的教室教學，S 代表的是 satellite，即是以衛星傳輸的電視教學，而 N 則是 net，就是所謂的網路教學部。CSN 超級學習網的建立，除了使教育訓練通路更多元，資訊傳遞更快速外，也簡化了教育訓練的作業流程。

除了教育訓練外，國泰人壽也透過各種 e 化工具或各種鼓勵方式，來

---

<sup>3</sup> 同上註。

增加員工科技使用的能力。在國泰，員工須通過電腦考試才能獲得「電子信箱」，而在壽險業務員方面也大力鼓勵業務人員使用 PDA，去除公司內部原存有的大鐵櫃，來建立一個無紙張的環境，對公司的抱怨及建言均可直接在內部網路倡言，而每個人都可上網查詢個人當月的薪水及獎金；甚至為了敦促全體同仁增強中文打字能力，還訂下了「每分鐘 10 字」的中打速度標準，未達到標準者，其考績無法拿到「優等」的措施。

網路化學習系統 ( anytime , anywhere ) 的特性，國泰人壽的業務員於家中亦可以上課。員工可以利用網路進入學習系統，不受辦公時間限制，未來國泰人壽的網路化學習系統對其員工而言「不只是一項訓練工具，更是一種企業文化」，成為工作中很自然的一部分。而利用網路學習系統的一大誘因，即是節省部分的訓練成本，但雖然教育訓練成本降低，網路化學習的效益並不會打折扣，因為員工在上課之前後都必須完成網路作業，而這個部分主管是可以觀察到的，所以更能掌握追蹤到員工學習的成效。而員工減少出差受訓時間，公司在人力應用調配上更有彈性，而多出來的時間可以拜訪及服務更多的客戶。而網路化學習系統亦也扮演「知識仲介者」( knowledge broker ) 的角色；經由系統資料庫，可以快速累積企業知識庫內容，分布在全國各地 430 個營業據點的壽險業務員，能即時吸收產品業務資訊，達到企業資訊流通零時差的目標。

而以下將國泰人壽內部網路大學之環境內容及衛星教學網的內容作一介紹<sup>4</sup>：

#### a. 國泰網路大學

國泰網路大學最主要是積極推動電腦 2C 認證及各項的企業教育訓練，其部分的課程為將 CSN 系統播放的教育單元，以視覺呈現的方式，將資料存於公司的內部的儲藏系統內，使員工可以重覆的去溫故而知新。而網路大學的環境特色有：

##### 1. 獨特的線上視訊導覽系統

能在訓練課程錄製教學的過程中，標示網頁上的文字註解、重點或是插入圖片，使訓練課程完整表達。

##### 2. 多功能的訓練課程管理中心

---

<sup>4</sup> 國泰人壽內部員工手冊。

具備「課程管理」、「線上測驗」、「人員管理」及「討論室」等多項功能，可提供人員參與課程管理。評量系統與學習討論區，使教育訓練實施更具彈性。

### 3. 高頻網路的傳輸功能

由國泰公司關係企業神坊資訊，為各營業單位鋪設光纖網路，架設高頻傳輸環境。

#### b.國泰 CSN 衛星通訊網

在全省國泰人壽保險公司所擁有 430 個營業據點的辦公大樓（包含台、澎、金、馬），均架設「CSN 衛星通訊網」(cathaylife super net) 的衛星頻道接收設備，使其全省各地區的壽險業務員皆能同步享受最新的授課內容，不再受到地域上的限制，而透過此一系統進行日常的業務連繫，政令宣導及專題性之教育，有效地解決南部與北部員工在企業教育訓練上，因實體資源不同而導致的差別待遇；使企業所有的員工皆能同時、同步地享受高品質與多元化的直播衛星教學，為企業教育訓練部門省下大量的差旅、交通費用以及巨額的業務管理費用。其衛星播放時段為每天早上的 08：30-12：00，在課程的規劃上，包含以下的重點：

1. 國泰新聞：各項最新的保險資訊與公司活動訊息之報導。
2. 企業各項活動或政策之宣導：企業重要政策、作業辦法宣導。
3. 早會專題：為精緻單位早會經營，配合業務推動重點之專題性節目。
4. 分級企業教育訓練：區分新人中級、高級課程以及各級主管研修，包含強化業務同仁之專業技能。
5. 週六、日的假日經營：以國泰霖園生活廣場之演講系列為主，提高企業單位假日之經營運用。

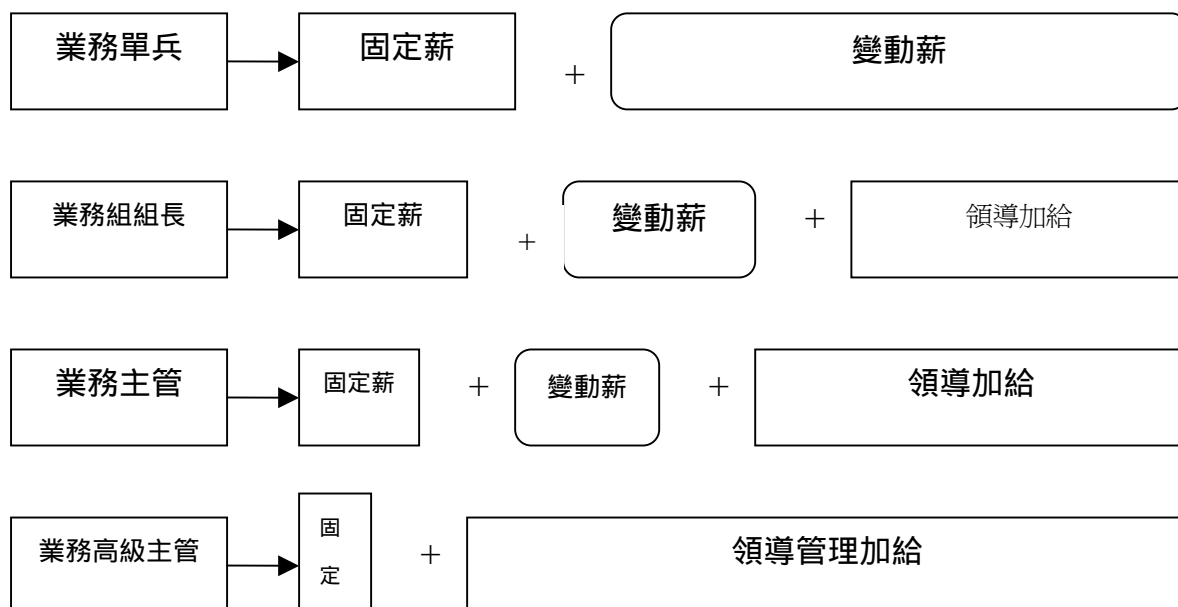
#### (4) 薪資獎勵制度

公司的薪資制度亦可分作兩個部分來討論，一為內勤人員的薪資結構的部分，其為本薪+生活補助費+職務加給+生活津貼+其他；而外勤人員的部份，則是本薪+變動薪。但這個本薪及變動薪的部分，則依其職業之高低而佔其薪資比例有所不同，如以一個剛進入國泰的業務單兵而言，其薪資之結構，主要就是包含上所提及的固定薪及變動薪的部分，變動薪就是業務員銷售保險保單所抽取之佣金，而隨著業務員達到了其升遷的目標後，其即可晉升至一個保險小組的組長，帶領新進入公司的業務員為公司

的業績奮鬥，於此一階段業務組長的薪資，加入了原先所沒有的領導加給部分，因為組長不只本身要銷售保單，亦要激勵其小組內的成員，故其薪資的部分亦加入了公司對其領導責任之領導加給。隨著此一業務組長的不斷升遷，於其旗下所帶領的業務團隊會越來越大，人數越來越多，而業務主管之職責就是要為了其底下的業務團隊績效負責，故管理業務團隊的責任會逐漸的去壓縮到其銷售保單的時間，更進一步而言，於此經理級業務主管的主要職責，即是要妥善管理其業務團隊，若團隊的績效優異，則業務主管會獲得優渥的領導管理加給，故此時變動薪佔其薪資的部分可以說已毫無輕重。

至於說是否有內勤人員來銷售保單，以提升其薪資總額的部分，國泰人壽的李經理表示，如果這種現象真有存在的話，比較有可能發生於與業務系統的第一線距離較近之內勤工作人員，但實際上公司內部並不常發生這種狀況，因為內勤人員原本的工作時間，就已經佔去其大部分的工作時間；另由大陸市場開發部門的楊經理表示，這種現象是有可能存在，如以往楊經理自己本身，亦要求自己在工作之餘，要儘可能的去拉一些保單，以增加自己對業務工作的熟悉度，但隨著職位的升遷，工作時間的壓縮，到最後已沒有多餘的時間去銷售保單。

圖 4-1：國泰外勤業務員依其職位之薪資示意圖



資料來源：筆者自行整理。



對於外勤業務人員的業績，有一定之考核標準，如果未達到公司所規定之業績標準，經過半年的考核期間之後，不適任的業務人員就會被公司的考核制度予以剔除，但於業務人員不符合公司的績效考核前，公司內部有一個事先預警的機制，即是公司內部的每一個員工，於隨時均可以利用公司的內部網路，去查詢個人即時的業績現況，管理階層的主管，亦可以透過其所具有的職權，來上網了解其個別員工的業績現況，而這個系統上的資料是每十分鐘來作一次更新，故業務人員個人均可以透過此一系統，來了解公司對其業績之評比；此外，於業務部門的人事管理單位，於其業務體系內的員工，業績不善甚至危及其保險生涯之時，亦會對員工適時的提出警訊，來告知其目前的考核狀況。

而考核時間的頻率，乃是依業務人員的職級來決定，職級較高的其考核期間較長才進行一次，職級較低者甚至三個月就考核一次。而前所述及關於外勤人員的薪資，有固定薪及變動薪的部份，變動薪即是看銷售出何種的保單，依其種類之不同來抽取佣金，另一方面，固定薪的部分，依國泰內部人員的說法，是於公司內部有一個安全機制的金額，若是這個月業務人員的業績不振、毫無建樹之時，可以啟動這個安全機制，來動用這個補助金額，來使業務人員的薪資不因業績掛零而消失，但於業績長紅的月份，就不會更動到這個補助的安全機制，但基本上，安全機制是一個限定的額度，若對正面型的業務員而言，某個月因時運不佳而啟動了這個額度，之後其業績量恢復正常，則考核的污點於一段時間後就會消除，但對於惡意型的業務人員而言，安全機制內的額度將很快的就用完，那時所代表是考核不符標準，員工失去了工作的機會。

## （二）對於金控整合趨勢下，人力資源管理政策的因應措施

於金控整合的環境之下，販售不同金融產品的相關金融公司，可能均會整合至一龐大的金控體系，如於現在的國泰金控，即是一結合產險、基金、壽險、信託的金控機構，於金控的公司的體制內，即有可能會產生交叉銷售多元金融產品的情況，如國泰所推出的理財小魔法師，即是一結合信託、基金、保險的多元性金融產品，而面對這些日益複雜的金融商品，國泰人壽公司其內部的人力資源策略，將會有幾個面向的因應措施。

首先，公司先要將內部的人力資源加以轉型，如過去傳統的人力資源，要如何透過公司的管理政策及人力資源管理，來使其具有面臨金控時代的能力，其內部人力轉型所要依賴的措施，即是教育訓練的加強，而教育訓練的深化，不僅只是實體及課程上的多樣化，尚還包括員工心理的調

適，因為國泰人壽的業務體系龐大，而於其中的業務人員年齡結構最為廣泛，故其中不乏有許多年齡較大的業務人員，而在金融整合的時代之下，員工首要具備的能力即是電腦操作的能力，這對一些年紀較大的業務人員，不僅僅是一個技術學習的障礙，更是一個心理層面的藩籬，故根據人資部李經理表示，當初其於教育其業務人員學習陌生的電腦新知時，乃是花費了相當久的時間，在對於員工的心理建設方面，亦是花費了相當大的功夫。

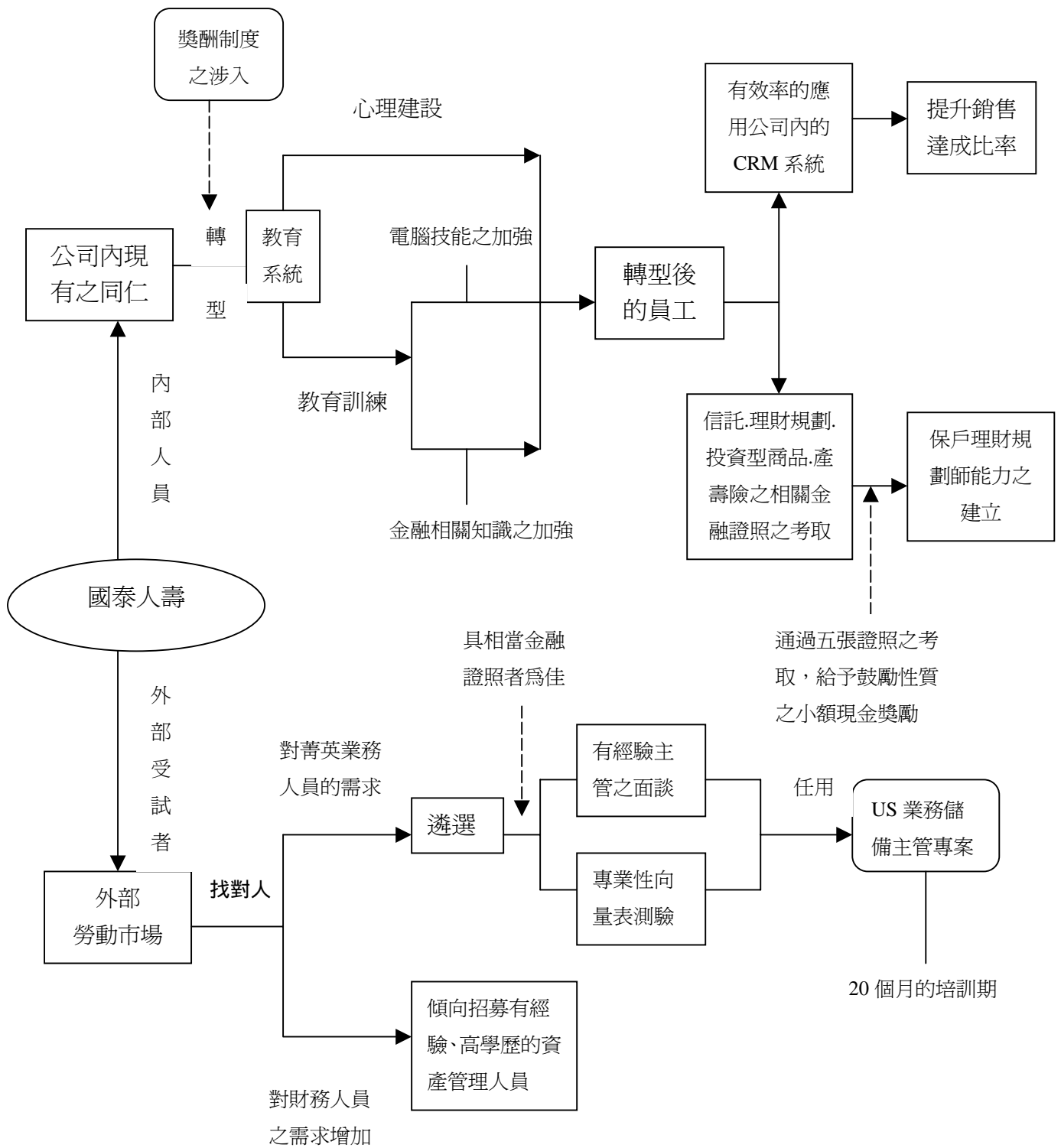
除了對於資深同仁的心理建設之外，實際的教育訓練課程即是側重在電腦操作、網路資源使用，及金融相關知識培養的面向上，因為於金融公司相互整合之後，其中一強而有力的優勢即是客戶資源的共享，及對共同客戶交叉銷售多樣金融產品的通路管道，故於整合後的公司均會於其的內部網路內建構客戶關係管理系統（customer relation management system），以利於將寶貴的客戶資料，於金控集團中作最有效率的應用。而經過了一段時間於教育課程及心理建議的深耕之後，除了對於電腦學習能力較強的年輕業務員之外，現在一些較資深的業務員（超過五十歲的員工）亦也慢慢的展現出訓練的成果，可以使用公司的 e 化工具，利用電腦發 e-mail、使用 PDA 發簡訊。接收公司所發的簡訊，並且使用公司的 CRM 系統，來進行其潛在市場的分析評估，以充分的使用公司的資源。

在現階段的金融市場當中，銀行與保險業利用對方的通路，來作一些交叉銷售的現象，於近幾年來迅速蹶起，這種銀行保代<sup>5</sup>的通路運用，對一些新興的中小型保險公司而言，是相當重要的行銷通路，也是其保費收入的主要來源，但對於國泰人壽而言，由於其長年累積了堅實的業務員銷售系統，故目前尚還是以原有的銷售方式為主，但利用銀行保代來銷售的比重亦有逐漸的增加當中，對於此一議題，是否會壓縮到傳統業務員的生存空間？人資部李經理的看法為：於目前跨業銷售的潮流下，每一個不同的金融產業皆有其不同的核心能力，保險與一般原有金融商品的販售有很大之差異，是取決於保險的複雜性，而這種較複雜的商品，是需要多頻率的面對面解說，才能使消費者了解保險商品的實際內容，所以現在於銀行通路所販售的保險商品，多屬一些較簡單、或有限的商品，某些較複雜類型的保險，銀行櫃員也無相關知識販售；另由銷售的習慣而言，於實體通路的銀行櫃員，不具傳統業務人員的積極主動性，故傳統的保險業務人員，還是具有某種程度上的優勢。再者，於目前整套整合行銷的架構下，公司內的業務員亦可以針對於架構內的客戶群，作重點式的銷售，更可達到密集鎖定客戶之效。故業務員如要於新的競爭態勢下生存，不斷的轉型及專業金融知識的深化，為必要的課題。

---

<sup>5</sup> 利用銀行業原有的實體通路來販售保險商品。

圖 4-2：國泰對面金融整合，人力資源管理之相關應用措施



資料來源：筆者自行整理。

### （三）員工適用勞基法之面向

關於外勤業務員之身份，公司與其間簽訂何種契約關係，要視業務員之職位而論，一個新進入公司的業務單兵，其工作之主要內容即是招攬業務銷售保單，此時公司與員工之間所簽訂的為承攬契約，而隨著業務員職位的升遷，成為一個小型團隊的主管，或是更高之業務主管之時，公司與其間的關係，除了承攬契約的關係外，亦會加上一層僱傭契約的關係。但基本上而言，國泰與其業務員間的契約關係，是以僱傭為主，承攬為輔，其中大多簽訂承攬契約的員工，大多都是從事部分工時的工作，如同公司一般對外宣稱的，公司共有三萬多名的員工，而有二萬多名在從事外勤業務員的工作，於此所指的多是具有僱傭關係的業務員工，只有少數部份工時的員工，才是非僱傭關係。

至於工作時間的部分，雖說壽險業是適用於勞基法，但業務推展的工作，往往都要配合客戶的時間，如果客戶白天有工作的情況，可能就要等到晚上才有與客戶洽談保單事宜的時間。原則上公司內部是有正常上下班的時間，但是在上下班時間之外的業務推展，是無法向公司來申請加班費；在白天上班的時間，即使是外勤的業務員亦是需要來到公司，8 點半到公司之後，公司就透過 CSN 衛星系統，以電視播放的方式，來對公司內部的全體員工來進行日常的政令宣導，及最新教育新知的傳遞，但其之後的時間，就不同於內勤人員，需要依照朝九晚五的的下班時間來下班，可以自由依其業務進度之安排來進行。而公司於白天例行要求業務員至公司及各通訊處來收看國泰新聞後，往往均要求業務人員要對當日的行程來填寫一天的活動日誌，原先內部教育員工填寫活動日誌的用意，主要是為了使業務人員能夠更有效率的來利用一天的時間來拜訪客戶，但是如果業務人員於日常業務的推展當中，發生了職業災害，活動日誌於此情況之下就成了職災認定而進而加以補償的有利工具，但如果業務員並無填寫活動日誌，而又發生職業災害的情形，則要收集相關的證據來進行職災認定，相對而言認定上就較為困難。

壽險業適用勞基法是晚近幾年的事，但於壽險業之業務員因適用勞基法，而予以領取退休金之前，國泰人壽人壽內部對於業務人員之退休，原有一套「員工福團退休辦法」，其乃是早於勞基法前的一種提撥退休金的制度，而這套退休辦法，對於退休金的基數，及業務人員的何種職位其基數金額的計算辦法，皆有詳細之規範，而根據人資部李經理的說法，其計算出的結果，是優於現在的退休金計算方法的，而於勞基法適用之後，則是按照勞法基法內所規定的退休金計算方法，來計算員工的退休金。

## 第二節 ING 安泰人壽

### 一、公司概況

#### (一) ING 集團

ING 集團起源於 1845 年在荷蘭海牙成立的荷蘭保險公司 (The Netherlands Insurance Company)，經過不斷的拓展，1963 年與國民人壽保險銀行 (National Life Insurance Bank) 合併成立荷蘭國民保險公司 (Nationale-Nederlanden)，隨著組織的成長及在美、加、澳洲等地的併購行動，逐漸發展成為荷蘭最大的保險公司。1991 年再與荷蘭第三大銀行 -NMB 郵政銀行 (NMB Postbank Group) 合併，正式定名為「荷蘭國際集團」(ING Group)。ING 集團 10 年來成長快速，主因來自結合銀行、保險及資產管理三大金融體系的全方位合作及若干大型併購案的成功。2000 年，為擴大亞洲與美洲的經營服務規模，陸續購併美國保險集團公司 ReliaStar、安泰金融服務公司 (Aetna Financial Service) 及安泰國際事業公司 (Aetna International)，成為全美前 10 大保險公司 (壽險及年金保費收入第 1 名)、亞洲第 2 大壽險集團。同時，也是全球第 11 大資產管理公司<sup>6</sup>。

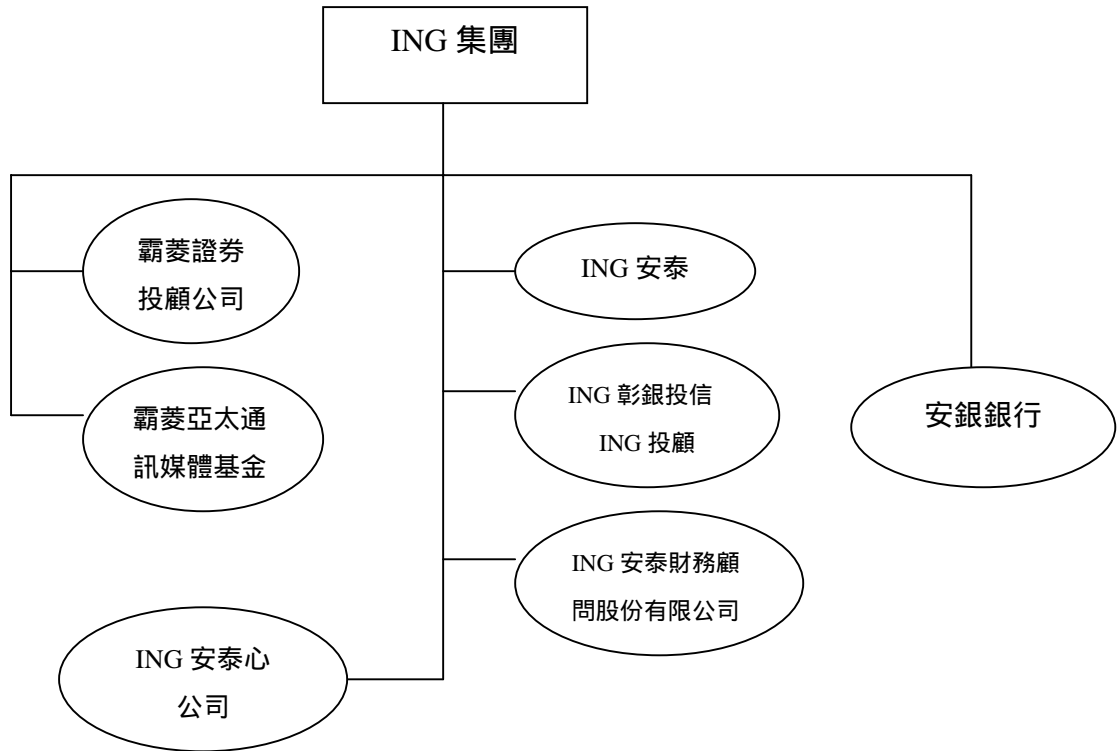
ING 集團在亞太地區擁有超過 6 百萬的客戶，在六大已開發市場擁有大型的分支機構，並在新興地區，如中國、印度及印尼設立壽險公司。在亞洲有超過 6 萬個服務據點，擁有業務員、代理人、銀行等各式行銷通路，而依據 2003 年的財星雜誌，其為全球第 1 大壽險集團。購併安泰國際後，由於「亞洲最佳壽險公司」台灣安泰人壽的加入，使 ING 集團已迅速搶得台灣市場占有率第四名的位置，並以 ING 安泰人壽為名，持續為客戶服務，台灣安泰的傑出表現、驚人的保費成長，更讓 ING 集團成功進入了亞洲重要的保險市場。台灣地區的整合計劃，不僅使 ING 集團在台灣保險市場得以快速成長，更得以整合雙方豐富的資源，包括：基金、房貸、信用卡等業務，全面提供客戶全方位的金融理財服務<sup>7</sup>。

---

<sup>6</sup> ING 安泰人壽網站。

<sup>7</sup> 同上註。

圖 4-3：ING 集團台灣金融服務版圖



資料來源：ING 安泰人壽內部員工手冊。

## (二) ING 安泰人壽

原先的美商安泰人壽，是於民國76年6月18日登記成立，而之後ING集團將其購併之後，ING安泰人壽便由國內第一大外商保險公司安泰人壽，與第二大外商保險公司喬治亞人壽整合而成，購併安泰公司使得ING集團迅速搶得台灣市場占有率第四名的位置，更使其成功進入亞洲重要的保險市場。

截至2003年12月止，ING安泰共有14474位服務人員，分布於全省396個服務據點，包括台灣本島各區以及離島之金門、澎湖。其於2003年連續二度榮獲亞洲保險論壇「亞洲年度最佳壽險公司」，連續六年蟬聯天下雜誌「標竿企業聲望調查」壽險業第一名，並獲遠東論壇雜誌調查選為「台灣最佳雇主第五名」。其內部的組織文化，是以客戶為導向，以人本關懷

為主，並且強調一個分享的文化<sup>8</sup>。

表 4-3：ING 安泰人力資源概況

	總人數	大學（專）以上（含）		大學（專）以下	
		人數	百分比	人數	百分比
內勤員工					
外勤員工	2296	2015	87.76%	281	12.24%
核保人員	8790	4410	50.17%	4380	49.83%
理賠人員	42	42	100.00%	0	0
精算人員	40	40	100.00%		

資料統計時間：2003.12.31

資料來源：ING 安泰人壽網站。

## 二、訪談記要

### （一）人力資源管理

內勤工作人員的工作範疇，會作不定期性的輪動調度，如理賠專員可能會調派到新客戶開發的職位上，以訓練出熟知公司多面向業務的通才，甚至有內勤的理賠主管調動至業務系統中，成為業務單位的主管，如此內勤的理賠單位，才知道業務單位在與客戶互動時，所直接面臨到理賠的問題，了解客戶的訴求，進而提供業務人員所最需要的支援，甚至是在合理範圍內局部的變更理賠制度；這樣的作法，使組織的隔閡並不如此深刻，並使知識能夠輕易的穿過組織的疆界，來快速的反應顧客的需求。

於人力需求分析的面向上，由於保險業務生態之特別，故公司並無對於人力之需求，有一定之設限，因壽險產業的外勤業務員體系，即是一種不斷擴大組織規模的體系，新進的業務員為單槍匹馬作戰，直至業績達到公司的績效目標後，便晉升為帶領一小團隊的管理人員，而這時的薪資比重，即是除了保險佣金之外，尚包含旗下人員團隊業績達到團隊目標的獎金，隨著職位越往上升，帶領的業務員人數越多，團隊獎金的份額亦會往上攀升，故對於業務體系而言，若對人力需求的量設限，則是違反了業務體系擴大組織的原則。但對於業務人員的資格上，公司內部亦設定了一些必要的標準，如 20-45 歲之間，高中以上的學歷。

<sup>8</sup> 同註 120。

由於現在利率越往下修正的大環境情況下，保險的保費亦有越往上升的情況，故現在公司在保險商品的開發上，會較傾向投資型的保險商品上，但一般銀行尚有類似投資型保險的基金商品與其競合，故於新進人員的遴選上，雖不一定需要相關金融的學經歷背景，但如果新進員工具有相關之背景，將有助於迅速適應現今的保險環境，但根據受訪者柯襄理表示，對於外勤人員而言，其學習意願及企圖心，才是他們於考量一個業務人員發展潛力的主要考量因素。

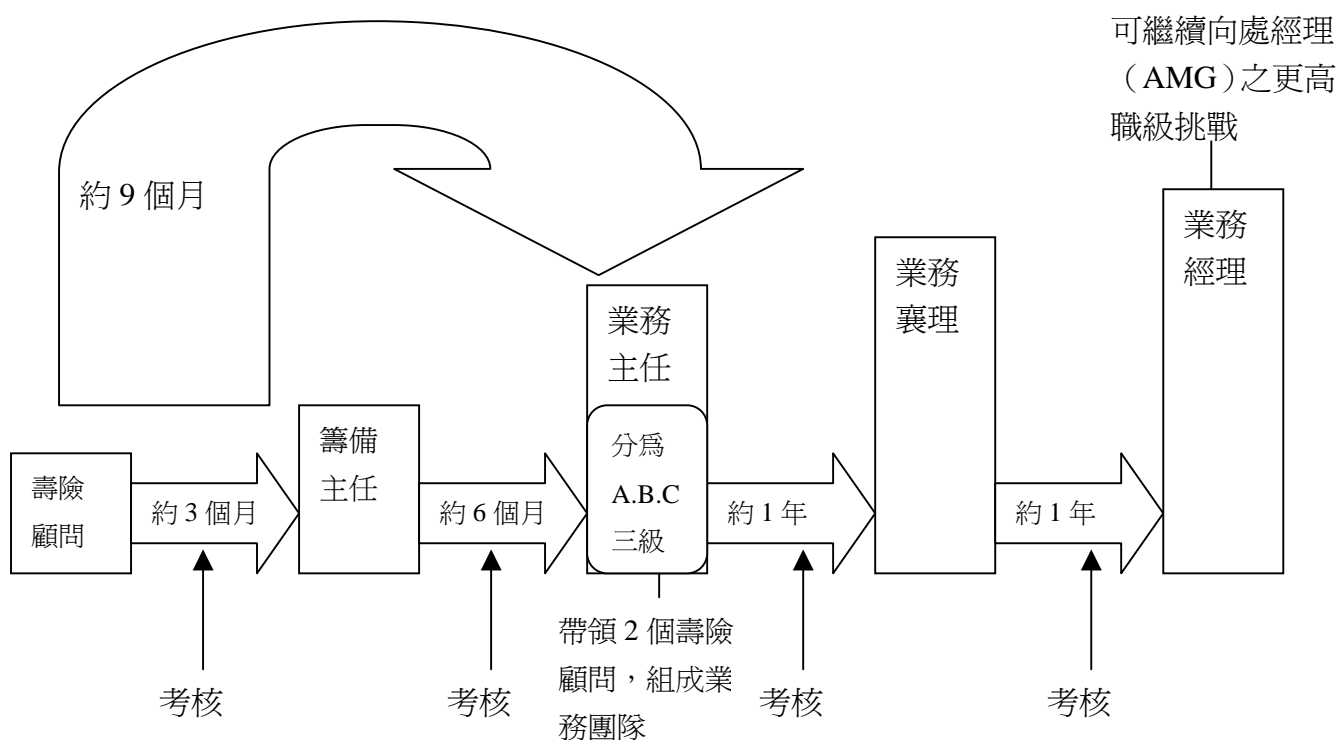
而於員工生涯發展的路徑上，ING 安泰內部有為業務同仁規劃一套完善的生涯規劃藍圖，於各個階段均有接受公司所安排的訓練課程，並且於各階段均有達到公司對於業務同仁所擬之績效考核標準，即可以按照著公司所擬之藍圖，往上攀升；首先，新進入公司的業務同仁，在通過了壽險公會之業務員資格之考試後，即是公司的壽險顧問，於經過了三個月的業績考核之後，可往上升至籌備主任的頭銜，但於此一階段，個人的組織尚未建立，再經過了大約 6 個月之後，達到公司考核標準，即成為業務主任，此時之角色亦要兼顧管理、輔導壽險顧問的責任，及原先販售保單的業務責任，一個業務主任要輔導二個壽險顧問，故於此階段，最基本的業務團隊就已成形，而業務主任的業績考核，並非如同原先的個人績效為主，而是以團隊績效為主，故如何妥善的輔導壽險顧問來達到團隊績效的任務，這個部份的重要性會隨著職位的升遷而水漲船高。業務主任經過約一年的考核後，若團隊業績斐然，將會升遷至業務襄理，爾後則是升遷至業務經理，之後還可往處經理之職位邁進，但於每一個階段均需達到每個階段之業績標準，而於個人單兵作戰轉化至團體作戰時，付有領導權的工作職位可以自行任用員工，故業務人員的任用，是由具管理職的業務人員來決定，而業務人員亦可由公司的制度，於公司體制內發展自己的組織。ING 安泰人生涯規劃藍圖如下頁圖 4-4 所示。

如同前之所述，於一個新進的業務人員進入公司之後，其身份尚處報聘前，要先參加公司所開辦的公會考試輔導班，公司會提供新進業務員一些必修的訓練課程，來通過壽險公會之業務員資格的考試，之後此業務員才被公司正式報聘，而這個新進的業務員，即是歸屬於具管理職的中高階業務管理者之組織之內，雖其與這個業務管理者間有師徒制的關係，但公司於此之後，亦會提供體制上所必須的資源，如每個階段所必需技能的相關訓練課程（銷售技巧、領導管理技巧..等），而當業務人員晉升至業務主管之後，依據不同階級的主管職位，亦有提供不同的管理及領導課程，以輔助業務主管能成功的帶領其組織體系下的業務同仁，達成公司所設的目標。



由於壽險業務員職涯生態之特殊，故公司為充分掌握業務人員的每日工作進度，亦有所謂的行程管理制度，公司於一週會對業務人員的行程作一統合評定，即是統計業務人員於一週之中所做的電話訪談、面談、送建議書及客戶成交量，來作為業務人員於時間管理上的改進參考標準，而推動這個制度，也是希望業務人員更精實，公司更有競爭力。

圖 4-4：ING 安泰生涯規劃藍圖



資料來源：ING 安泰人壽內部員工手冊，筆者自行整理。

### (1) 教育訓練體系

早於台灣安泰成立的 1988 年時，就已成立「業務訓練處」，草創之時上課之內容與課程規劃十分簡陋，2 年之後才研擬出適合台灣的「階梯式生涯訓練藍圖」，及至 1991 年才首度與「美國壽險行銷研究協會」合作，引進一系列壽險管理專業課程，再以 2 年的時間將教材加以中文化，1993 年才再度與國際壽險大師勤德式兄弟合作，引進一系列高階主管管理課程<sup>9</sup>。

<sup>9</sup> 陳禎惠，安泰人壽-公融大學造就員工高度「定著力」，能力雜誌，2000 年 8 月，頁 45。

不同於許多企業，把員工培訓單純視為「福利」，安泰人壽把培訓計劃當成業務系統的激勵原動力，可說是將責任與義務，把階段式課程與職位晉升結合，安泰金融大學的某類課程若是沒有通過，可能會喪失其職級升等的機會，不然就是會被限制不得銷售某項產品，這種「推進式的教育機制」，時時督促員工接受訓練。

ING 安泰的訓練使命是-「Making a Difference」- 培育卓然出眾的保險菁英，引領 ING 安泰邁向業界領導地位。唯有培養高素質、高產能及高專業的員工，才能徹底實踐 ING 安泰人的共同願景- 成為台灣服務最好的公司。ING 安泰為迎接跨世紀的來臨，實踐「投資於人」的經營理念，特別革新規劃整合成立業界第一所全方位自學機構 -「ING 安泰大學」。ING 安泰大學共設有五學院，分別為：「壽險學院」、「財金學院」、「品質學院」、「數位學院」以及「管理學院」。

壽險學院的部分，主要是較針對業務人員來發展的，其成立的主要目的，是要使業務人員學習保險的專業知識、充實行銷知識與技巧，其為了培養 ING 安泰的收展同仁，成為企業內高素質的專業經理人，壽險學院另外針對收展體系設計了一套專業課程，從基礎專業訓練到高階管理課程。財金學院是希望透過課程的訓練，使壽險顧問提升至全方位生活設計師，並以財務顧問做為服務及行銷話題，來強化同仁職團開拓能力。管理學院主要是針對自我管理的部分來強化，來提升有效自我管理及強化高階管理技巧，來有助於業務同仁的組織發展。數位學院則是利用數位科技幫助業務同仁在職前、行銷、增員選才、輔導激勵、組織經營、領導統御等方面做一整合性的學習訓練，同時透過各項活動以刺激並吸引業務同仁主動參與。未來將陸續結合外界數位資源以擴大數位學院學習種類與管道。而數位學院之學習模式則可分為二大部分，一為數位課程類，讓業務同仁利用數位科技在行銷、增員選才、輔導激勵、領導統御、組織經營等方面做一整合性的學習訓練；另一為數位活動類，其透過各項網路或非網路活動讓業務同仁積極參與，以養成使用數位科技的習慣。而品質學院主要是為了培養良好之工作習慣與服務精神，以防一些逆選擇核保的情形出現。經由「自我認同」、「職場學習」、「進階學習」、「專業成長」四階段的學程，透過單位銜接教育、自學課程及公司現行制式課程中有關業務品質的部份相結合，同仁將逐步取得 IPC、CQA 及 AQC 的資格，來達到業務品質的提升<sup>10</sup>。

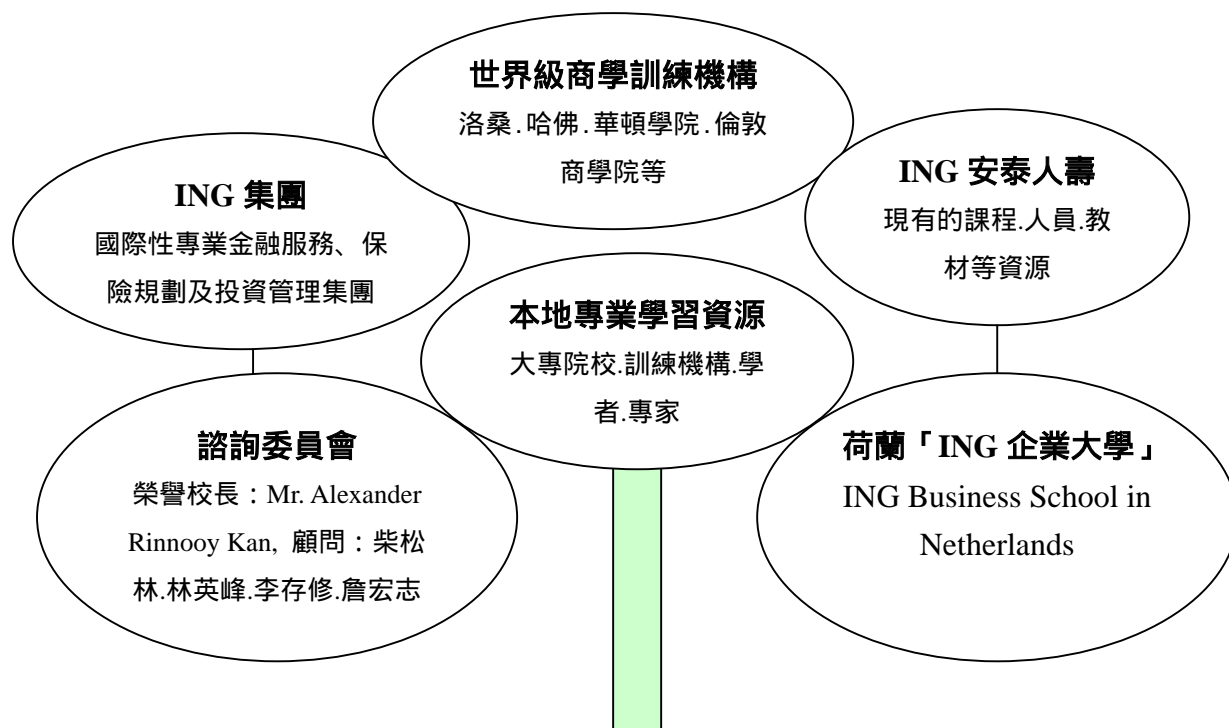
除了公司體制內的教育訓練體制之外，公司與外部之相關機構亦維持了良好的關係，以提供多元化及國際化的訓練單位，其安泰大學的外部訓練資源包括：ING 集團、諮詢委員會、世界級商學訓練機構、本地專業學

---

<sup>10</sup> ING 安泰人壽內部員工手冊。

習資源及荷蘭「ING 企業大學」等。

圖 4-5：ING 安泰大學內外部資源及組織圖



1. 學習保險專業知識
2. 充實行銷知識與技巧
3. 加強壽險行銷的信心及正確理念



1. 以壽險顧問提升至全方位生活設計師
2. 以財務顧問作為服務及行銷話題

1. 靈活運用數位科技輔助行銷工作及組織發展
2. 養成運用科技的習慣並提升技巧

1. 提升有效自我管理
2. 提升組織發展能力
3. 強化高階管理技巧
4. 建立單位領導理念

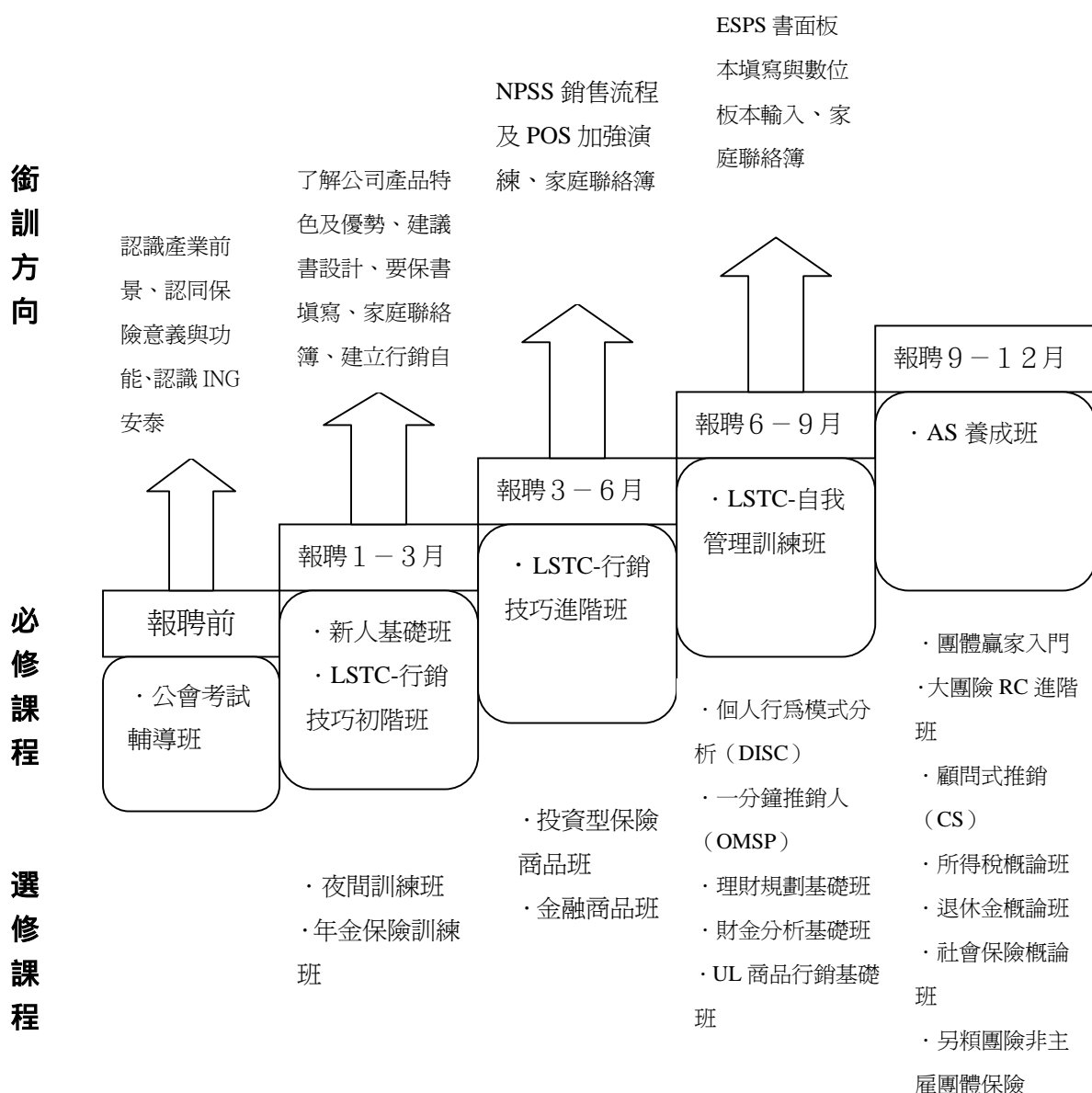
1. 強化專業倫理與職場專業認知
2. 培養良好工作習慣與服務精神
3. 成為業界最高道德指標

資源來源：整理自 ING 安泰人壽內部員工手冊及 ING 安泰人壽網站。

## (2) 教育訓練的架構及內容

公司是以 ING 安泰大學來為員工設計一些必需的課程，但除了公司的部分之外，各個業務單位亦會開發一些較實務性的課程，其為由各個業務單位的主管，一同開會議定單位課程的內容，而這些排定的課程是於每週的二、四早上於各業務單位進行，而這些課程的相關資訊，均是公開的，使員工依其自身的需求來接受課程；另外於禮拜三的早會時間，於區部作一個分組的課程活動，其聯合了二十幾個業務單位的人員，依不同業務人員的需求提供不同的課程，這個課程共有 5 個處經理涉入，成立了 5 個產能分組的課程，為員工作實務經驗上的充電。以下為 ING 安泰人壽業務人員於各階段的訓練課程。

圖 4-6：ING 安泰人壽業務人員訓練學習圖



資料來源：ING 安泰人壽內部員工手冊。

公司對於業務人員依其職級不同而設計的必修課程，如報聘前的公會考試輔導班，或是報聘 3-6 個月時的 LSTC-行銷技巧進階班，主要是讓員工於普通上班的時間來接受教育訓練，並不會壓縮其假日休閒的時間。公司的教育訓練處是一個獨立的部門，位於敦化北路，其間有一些專屬的講師及專屬的行政人員，其主要的工作內部即是教育訓練的相關事宜，而這些講師均是公司內部的講師，並非外聘。而之前所提到的，每週二、四，依各業務聯絡處主管考量所安排的課程，有時是針對實務的面向，有時是依對一些公司所安排較難的課程，通訊處會先派所謂的「種子講師」，先去接受公司所安排的課程訓練，之後再回到聯絡處與業務同仁作學習經驗上的分享。

而歷經三年籌劃，於 2003 年架構成型的「職能系統」，是台灣 ING 安泰教育員工的重要里程碑，而其主要就是分析工作所需的專業能力、因應職能量身規劃如子彈般精準的訓練課程，不但提供員工系統化的專業學習，另一方面，也讓「學」與「做」得到充分融合。透過健全的訓練平台，員工可以清楚的掌握職位所必備的各項專業技能，經由系統分析，還能抓出弱點進行加強強訓練，內勤人員依循「職能系統」按部就班累積專業，外勤從業人員方面，則在安泰大學旗下的五大學院中，依序擷取服務客戶所需的智慧。

### (3) 企業網路化概況<sup>11</sup>

#### A.ING 安泰菁英網

此為業務同仁專屬的入口網站，整合 ING 安泰所有的數位化資源，業務同仁可從單一路徑獲取公司資訊，透過便利的操作介面與豐富多元的內容，拉近與公司的距離，其主要的功能有：線上查詢、訊息發佈、各行政部門簡介與作業規則、電子公文、溝通管道、線上調查、競賽激勵與業務制度、資源下載等等。公司所安排的所有課程，均可以這個網站來進行報名，而於員工通過課程的測驗或認證時，員工均可以這個網站來得到相關的資訊及回饋。而員工亦可透過這個網路媒介，了解自己已受過訓的課程及較少涉獵的領域，而這個菁英網也會幫員工作規劃未來課程的規劃。

#### B.e-Agent

---

<sup>11</sup> 同註 124。

其為外勤業務員個人的資訊網頁，在 e-Agent 內可有效的管理規劃自身客戶的相關資料，e-Agent 平台整合業務同仁日常作業，以最佳效率提昇工作品質與工作習慣為出發點，協助同仁於行銷增員管理更加得心應手，其主要的功能有二：一為銷售功能：建議書系統、費率表查詢及客戶管理。二為管理功能：客戶整合資訊、保單整合資訊、財務安全規劃服務（FSPS）業務管理活動。而為了使業務線上的工作者更具行動力，ING 安泰推出支援 Palm OS 或 Pocket PC 2002/2003 中文版的 e-Agent 作業平台 PDA 系統，可以將客戶資料同步到 PDA 中，即使是於戶外作業時，也可以馬上得知客戶的相關資料。使業務工作人員可以透 PDA，輕鬆完成客戶資料、保單資料、壽險試算、行事曆與行政資訊等查詢。

### C.財務安全規劃服務（FSPS）

於整合式金融服務的趨勢下，透過財務安全規劃的服務，業務同仁可以從壽險領域延伸至個人/家庭的整合性財務安全規劃，成功轉型為理財顧問。其主要是以客戶個人或家庭財務狀況為基礎的分析系統，透過理性與感性的相互訴求，使業務員可以清楚的瞭解客戶的五大需求：「家庭保障」、「醫療保障」、「儲蓄規劃」、「退休規劃」、「投資規劃」。其可根據客戶所提供的相關資料，經由軟體的試算，來建構一套對於客戶的長期理財規劃，來提供客戶作為購買相關金融保單的參考。

### D.ING 安泰智慧網

其為由 ING 安泰自行研發的平台，結合目前公司既有的數位內容，將網站內容單元化，業務同仁不需安裝任何系統或軟體，透過簡易的線上管理介面，自行篩選、重組所需資訊，即可建構出自行個人化的專屬網站，而於建構的過程中，公司提供 know-how 來幫助員工，使業務人員可以打造出自身專屬的個人品牌，並且可由網路通路，來增加個人銷售的管道。

### E.ING 安泰大學學習網

此為架構中的網站，預計於 2004 年第三季上線，其主是為了鼓勵終身學習的風潮，整合科技資源，提供多元的學習途徑，滿足業務人員隨時隨地學的需求，網站主要之功能訴求為：線上模擬測驗、自學式光碟、訓練系統平台，其中訓練平台整合實體課程與銜接訓練，為首要達到之目標。

#### (4) 考核制度

壽險顧問及籌備主任，其薪資主要的部份為變動薪的部分，即是銷售保單所得的佣金，而業務主任於業務主任之後，才具有領取底薪的資格，於業務主任管理範疇內，帶領了 2 個壽險顧問，而這個業務主任的個人業績，6 個月要達到 24 萬的佣金收入，才能得到晉升下一個職級的資格，此為公司為業務主任所設之績效目標，而隨著個人的職位越往上升，固定薪的部分會逐漸增加。故壽險顧問及籌備主任是屬於個人考核，而業務主任是一個帶領 2 人的小團隊，故於業務主任以上之職位即是屬於團隊考核，其為 6 個月考核一次，於業務主任之職等內，尚區分為 A.B.C 三個等級，其要達到績效目標的金額高低依序為  $A > B > C$ ，對於 C 級的業務主任而言，其 3 人之團隊業績要達到 39 萬的佣金收入，才會符合公司優良的績效考核標準，若業務主任的單次考核結果未達公司最低的標準（如未達到 20 萬），則有所謂的緩衝期間，即是公司不會因員工一次之考核未達標準，即對員工有任何的處置，但若業務主任 2 次的考格均未達公司最低的標準，則公司將會考慮是否將員工的職級往下降，回到籌備主任或是壽險顧問的位階。故以帶領業務團隊的管理職位而言，其工作中主要的部分，除了個人的擴展業務的部分，另外很重要的部分是其是否能有效的領導其組織體系下的人員，來達到團隊的業績目標。

#### (二) 對於金控整合趨勢下，人力資源管理政策的因應措施

目前公司有與彰化等銀行作一些銀行保代跨業銷售的合作，但由於 ING 安泰與這些銀行間只是一個通路運用的關係，故尚無法利用各自的顧客資料庫，來進行整合行銷的策略。

對於鼓勵公司同仁取後金融證照的面向上，外勤是以團體單位作為獎勵的單位，而內勤則是以個人作為獎勵之單位，故對內勤人員而言，有可能因其考取相關之金融證照，而獲得公司對其於薪資上的津貼，但外勤人員的部分則否。但對於金控整合趨勢下，公司亦希望舊有的員工能與這一波的過程中能予以轉型，故公司亦設計了一連串能使傳統業務員轉型至理財專員的課程，而這個部分公司是鼓勵，甚至是半強制的方式使員工參加，以增加自身於未來金融商場的競爭力。除了實質上全方位理財專員能力之具備，於心態上的轉化亦是相當的重要，未來是重視於金融相關知識既深且廣泛的時代，故於現今的教育訓練過程，除了要求原的傳統的業務人員要保持其原有的優勢-積極度，亦要對一連串投資相關的金融知識作一

加強，要從原先以人情的保單銷售方式，進化成一專業的財務規劃人員，以原來強調公司的保險商品相較於同業的優點，改變到依照客戶的家庭財務背景，來以其需求量身訂作出一套金融商品購買組合。故於這個轉型的過程中，過去的業務人員，其身份只是顧客要投保的一個代辦處( Agent )，但於未來，將要成會一個顧客進行其資產配置的理財顧問( Adviser )，隨著身份的不同，所需要具備的證照相較以往要更廣泛，如現在公司希冀業務人員能考取的金融證照有：投資型商品業務員資格、理財規劃人員、信託人員、證券營業員及期貨人員的證照，在有強大金融專業的知識下，才有能力說服客戶以達成交易。

表 4-4：傳統業務人員的轉型方向

轉型項目	Agent	Adviser
角色定位	業務人員	理財顧問
銷售訴求	多以人情的感性面為主	加上財務規劃的理性面
銷售方式	商品導向	需求導向
銷售商品	保險商品	金融商品
滿足客戶	家庭財務風險管理的需求	加上達成財務目標的需求
提供服務	保險相關服務	整合式金融理財服務
具備知識	保險、稅務	金融工具、財務規劃
專業證照	壽險、產險之銷售登錄資格	可增加投資型商品業務員資格、理財規劃人員、信託人員、證券營業員、RFA、RFC、LOMA
目標市場	緣故、陌生、轉介紹、團保	加入銀行、證券、信託等客戶資料
工作報酬	佣金	佣金、服務費收入

資料來源：ING 安泰人壽內部員工手冊。

### (三) 員工適用勞基法之面向

壽險顧問及新進公司的外勤業務人員，公司與其間的關係是屬於一個承攬的關係，而這些屬於承攬關係的業務人員，亦是有勞保，但其勞保的投保單位乃是歸屬於壽險公會，以公司外部壽險公會的名義來進行投保，而籌備主任以上的工作人員，與公司的關係才轉化至一僱傭的關係。

壽險顧問及籌備主任皆無固定薪(底薪)，而於業務主任之後(其下



有帶領兩個壽險顧問來組成壽險團隊)，才具有領取底薪的資格，而業務人員的薪資面向，有所謂的職訓獎金，這個獎金的部分每個月只有三千元，作為員工到通訊處的交通津貼。

於工作時間的面向，每週一、三、五的早上為固定的早會時間，其並無強制員工一定要於早會時間在公司露臉，而是採取一種比較鼓勵的態度，但一般而言，員工於一、三、五參加公司早會時，均有打卡之習慣，早會時間主要是作一些公文宣導、經驗分享的活動，而這個早會時間的報到與否，並不會影響業務人員的考核考績，不會因業務人員的平日早會不到，於業務人員達到晉升的考核標準時，而發生使業務人員無法晉升的情形，故嚴格說來，ING 安泰的業務人員，並無於早會時間必要到公司上班的義務，但依照受訪者柯襄理表示，這個是否要報到的制度與每個通訊處主管的風格有關。而每週的二、四，則是由各通訊處安排一些關於實務面向的教育訓練課程，來提供員工依其自身之需求來前往參加，此一部分也是一個自發性的參與涉入，但不硬性要求員工必要參加某些課程。而在這些平日的早會及教育訓練時間外，業務人員與其客戶達成交易的工作時間，全部均是由員工個人來進行規劃及安排。

於工作安定性的部分，由於壽險顧問及籌備主任均無固定薪資，故若這類的初階業務工作人員，如果在某個考核時期（如三個月）內並銷售保單業績不佳，公司並不會強制要求外勤業人員離職，還要視其業務人員的工作及學習態度，如果某位業務人員的業績不佳，而平日的早會或是公司所安排的學習課程，又拒於參加，則帶領這位業務人員的主管，則會與這位業務人員溝通，以了解其自身的意願，於員工無學習意願及業績成效不彰的情形下，公司會解除與員工的承攬關係。

於職業災害的部分，如果業務人員有加入勞保，即有一些最基本的保障，公司亦有幫員工投保團險，而在職災認定的面向上，涉及許多較複雜的技術面問題，如果員工是因與客戶簽約或解說保單的路程中發生車禍，則可視事發當場是否有簽約之相關文件，如要保書或費率表等，假使現場有這些相關的文件，則認定上就會較為簡單。除了上述所提之外，每一個員工，均有公司付費的一些保險內容，如定期的壽險、意外險及失能險等等。

每個外勤的業務人員，除了勞保給付的退休金外<sup>12</sup>，及勞基法所訂定的退休金提撥制度外，還提供另一種選擇，配合優渥的業務制度長期提撥公積金，即是特別公積金提撥制度，於一個業務人員銷售了保單之後，首

---

<sup>12</sup> 公司對於業務人員的勞保投保，是要業務人員晉升到一定職級以上後，才使員工在公司內投保，否則低階的業務人員，都是向外如同壽險公會的單位來進行投保。

年度的保費有很大的部分是業務人員的佣金及核保的行政費用，而於客戶持續繳費的第三年，公司將顧客所繳保費的 2 %，提撥到業務人員個人的帳戶內，而以複利的方式來累積，而員工退休或是離職時，就可提領這筆特別公積金，但這個提領尚有其限制，即是員工要工作滿 8 年，才可提領這筆公積金的 50 %，9 年可提領 55 %，若員工工作滿 15 年，或是員工身故，均可全額的將這筆公積金領走。而業務體系的主管，只要在當月高階主管其下有帶領一位低階主管，則公司提撥 1000-1500 元的輔導將金至主管的公積金戶頭內，而這個部分，則是視其主管所帶領的低階主管人數而定。