國立政治大學勞工研究所

碩士論文

保險業務員之招募與甄選作業研究

The Research of Recruitment and Selection of Insurance Salesperson

國立政治大學
National Chengchi University

指導教授：張昌吉 博士

研 究 生：陳莉雯 撰

中華民國一 0 二 年 六 月

謝 誌

能夠順利完成這篇論文，真得要感謝在這段漫長的過程中，曾經給予我支持與協助的人。首先，誠摯的感謝指導教授-張昌吉老師，儘管您身兼教職與所長職，在論文寫作過程中，仍不時給予悉心指導，提供寶貴的意見與方向，讓學生有許多思考與進步之空間。承蒙老師的指導，學生才能排除萬難完成論文，謹此致上崇高的敬意與感恩。此外，研究所的生涯，很高興有機會加入勞工所大家庭，所上每位老師對學生的關懷與諄諄教誨，以及各位同學與學弟妹們的共同學習與陪伴，讓我不虛此行。

非常感謝張家春老師與吳秉恩老師在百忙之中撥冗審查我的論文，在口試過程中，不吝提出指正與給予建議，才使得本論文更臻完備。同時也非常感謝願意接受訪談的受訪者，謝謝您們犧牲了個人拓展業務的時間，熱心提供許多寶貴資料，有了您們的大力協助，本論文才以順利完成，感激不盡!

最後要感謝我的父母親與家人，若不是您們在背後默默地支持與鼓勵，我一定無法完成研究所學業。尤其是父母親長期無怨無悔的付出，無論是在經濟上的支助，或是精神上的支持，都是我求學路上最大的依靠。感謝您們用心的栽培，才讓我能毫無顧慮完成學業。

當然一篇論文的完成，要感謝的人實在太多，點點滴滴，銘記在心，在此對所有在這過程中，曾經給予協助的貴人，致上萬分的感謝之意。謹以此小小成果，誠摯獻給我敬愛的師長、家人及朋友們，謝謝大家！

陳莉雯 謹誌

中華民國 一〇二 年 六月

國立政治大學 National Chengchi University

摘要

目前全球金融保險業市場正處於蓬勃發展與快速轉型之趨勢當中，我國保險產業在歷經長時間之發展後，也將邁入一個嶄新而激烈之競爭環境。保險業務員通路之經營管理，也因越來越多保險公司的成立，而競爭更加激烈。因此，如能招募質與量兼顧之保險業務人才便是保險業取得競爭優勢之關鍵要素。故在現今競爭激烈之勞動市場中，如何延攬優秀且適性之保險業務員，企業之招募與甄選作業，尤顯重要。

本研究以現行保險公司之外勤「保險業務員」為研究對象，分別針對兩家壽險個案公司與兩家產險個案公司進行深入訪談，以檢視各家個案公司招募與甄選保險業務員之實務運作。研究發現，財產保險業通常對於業務員人力之需求量較小，且視組織規模不同，而由總公司人力資源部門或各分公司業務主管採取較為被動之招募策略；然而人身保險業則是對於業務員人力需求量很大，由各業務主管採取主動積極之招募策略，為了吸引大量之應徵者，獲取足夠之增員對象，所使用之招募管道也較趨多樣化。常使用之招募管道為透過客戶或親朋好友之轉介紹、報紙徵人廣告之刊登、人力銀行網站、社群網站、校園就業博覽會之參與以及實習計畫活動。甄選工具基本上是以篩選履歷、測驗以及面試為主，財產保險業針對應徵者設定進入門檻之條件標準，並須經過較嚴謹之甄選過程，如打字測驗、學科測驗與總公司主管面試；人身保險業在甄選作業時，對於應徵者之篩選條件則較不嚴格，僅以符合考取保險業務員資格測驗之條件作為篩選依據。

此外，由研究結果可以發現，保險業因招募管道無法吸引足夠之應徵者，導致增員人數不如預期，達不到職缺招募需求，而增員效果亦不佳，又因保險業務員收入不穩定、工作壓力大及充滿挑戰性等特性，導致保險業面臨新進業務員定著率不高等困境。故如何透過有效之招募甄選作業，吸引足夠之應徵者，並藉由甄選工具篩選出較合適且有高定著率之業務人才，便是保險公司須面對之課題。因此，根據上述問題，本研究分別針對招募策略、招募管道與甄選工具提出建議，期望能對於保險業之業務員招募甄選作業有所助益。

關鍵字：保險業、保險業務員、招募、甄選

目錄

第一章　緒論

第一節　研究動機……P.1

第二節　研究目的……P.2

第三節　研究方法……P.3

第四節　研究範圍與限制……P.4

第五節　章節安排與研究流程……P.6

第二章　文獻探討

第一節　保險業……P.8

第二節　保險業務員……P.18

第三節　招募……P.26

第四節　甄選……P.44

第五節　小結……P.57

第三章　我國保險產業與業務員招募甄選作業概況分析

第一節　我國保險業之發展與現況概述……P.59

第二節　我國保險業之人力概況分析……P.66

第三節　我國保險業務員之招募甄選作業概述……P.71

第四節　小結……P.77

第四章　個案探討與分析

第一節　人身保險業個案……P.79

壹、個案 A……P.79

貳、個案 B……P.86

參、小結……P.92

第二節　財產保險業個案……P.92

壹、個案 C……P.92

貳、個案 D……P.98

參、小結……P.105

第三節　綜合分析……P.105

第五章 結論與建議

參考文獻……P.120

附錄一 訪談大綱……P.128

國立政治大學 National Chengchi University

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖……P.8

圖 2-1 人身保險類型圖……...P.13

圖2-2 財產保險之種類圖……P.15

圖 2-3 用人程序圖……P.28

圖 2-4 招募流程圖……...…P.30

圖2-5 企業人才招募來源與方法圖……P.32

圖 2-6 甄選流程圖……P.45

圖 4-1 個案 A 招募甄選流程圖 ……...…...P.82

圖 4-2 個案 B 招募甄選流程圖……...…P.88

圖 4-3 個案 C 招募甄選流程圖……...……P.95

圖 4-4 個案 D 招募甄選流程圖……...……P.101

國立政治大學 National Chengchi University

表目錄

表2-1 業務員之分類表……P.19

表2-2 業務員之三向度分類表……P.19

表2-3 保險業務員之人格特質彙整表……P.24

表2-4 招募定義彙整表……P.26

表2-5 內部招募與外部招募之比較表……P.31

表 2-6 招募管道之優、缺點分析表……P.37

表2-7 招募成效之評估指標相關研究彙整表……P.40

表 2-8 招募成效評估指標彙整表……P.41

表 2-9 招募管道成效之相關研究彙整表……P.42

表2-10 甄選定義彙整表……P.44

表2-11 甄選工具彙整比較表……P.53

表2-12 各項甄選工具成效之比較表……P.56

表3-1 2011年世界各國保險滲透度前10名排行表……P.62

表3-2 2011年世界各國保險密度前10名與我國排行表……P.63

表 3-3 人壽及年金保險投保率與普及率表……P.64

表3-4 我國保險業家數及其分支機構統計表……P.64

表3-5 保險業專業人才關鍵性評分表……P.67

表3-6 歷年保險業從業人數統計表……P.68

表 3-7 財產保險業就業人數相關數據表……P.69

表 3-8 人身保險業就業人數相關數據表……P.70

表3-9 專職與兼職保險業務員統計表……P.71

表3-10 人身保險業業務員登錄統計表……P.76

表 4-1 個案公司業務員情況彙整表……P.106

表 4-2 個案招募管道之比較表……P.108

表 4-3 個案甄選工具之比較表……P.109

國立政治大學 National Chengchi University

第一章　緒論

在現今競爭如此激烈的保險產業環境與勞動市場中，保險公司為了提昇其競爭力與經營效率，於保險業務員之招募與甄選策略作法，尤顯重要。保險公司如何建立高品質之保險業務員組織，進而達成絕佳之業績表現，延攬優秀且適性之人才至為關鍵。因此，本研究旨在探討保險業務員之招募與甄選策略，研究對象為保險業務員。本章分為五節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為研究方法，第四節為研究範圍與限制，第五節為研究架構與章節安排。

第一節、 研究動機

在政府大力推動保險市場自由化與國際化下，於1987年開放美商壽險公司進駐，1992年對本國業者開放新保險公司的設立申請，1994 年底更進一步擴大開放美商以外的保險公司進駐，爾後我國的保險業市場呈現蓬勃發展的氣象。隨著經濟的快速成長、國民所得的提高以及國人對於保險的認知與接受度的提高，保險逐漸得到社會大眾的肯定。

目前台灣正邁入老年化與少子化社會，個人之醫療照護、退休規劃及資產配置已是愈來愈迫切且重要之議題，保險對於現代人之人生風險及理財規劃的重要性及迫切性便與日俱增。依據財團法人保險事業發展中心針對最近十年的統計資料顯示[1]，國人之人壽保險及年金保險投保率[2]由2001年的135.4%上升至2012年的222.97%，由此可見，國人對於保險之需求也逐年增加。除了人身安全之外，近年台灣地震頻繁、火災頻傳，國人憂患意識抬頭，故藉由保險之保障，使災難降臨時之損失降低到最少，以達到居家之安全與財產之保障，亦是國人所關注之議題。

然而保險業是「人」之事業，其經營並非如同一般產業所需要工廠、設備、機械、原料等實體之要素來行使有形的生產活動，而是有賴於業務員積極的招

[1] 財團法人保險事業發展中心(2013)，保險密度、滲透度及人壽保險投保率表。
[2] 人壽保險及年金保險投保率：人壽保險及年金保險有效契約件數對一國人口總數之比率。

攬活動及提供無形之服務來生產業績表現。然而保險業務員所銷售的商品是無形的，相對於其他產業之業務人員所販售的有形商品，如汽車、房屋、家電用品及藥品等等，更需要透過業務人員積極的勸說與招攬，才能激發消費者之需求，進而引發其購買意願。保險業務員即是保險業宣導與保險商品資訊之對外窗口，其扮演了極為重要之傳遞者角色。因此，保險業務員可說是保險業重要之人力資產，而一家保險公司經營的好壞，人的因素至為重要，故保險業對於人力之需求相當殷切。

目前全球金融保險業市場正處於蓬勃發展與快速轉型之趨勢當中，我國保險產業在歷經長時間之發展後，也將邁入一個嶄新而激烈之競爭環境。保險業務員通路之經營管理，也因越來越多保險公司的成立，而競爭更加激烈。又由於缺乏優秀之保險業務員則無法有效的擴大公司營業規模，而良莠不齊之人員素質便無法有效的推廣保險商品而有良好的業績表現。因此，如能招募質與量兼顧之保險業務人才便是保險業取得競爭優勢之關鍵要素。故在現今競爭激烈之勞動市場中，如何延攬優秀且適性之保險業務員，企業於招募與甄選之策略作法，尤顯重要。

誠如前述所言，保險業務人才的招募與甄選作業可說是在現今競爭如此激烈的產業環境中相當重要的一個環節，自然成為學術界與實務界關切的焦點，此亦成為本研究之研究動機。但在全國博碩士論文中，對於保險業務員之招募與甄選策略的相關論文卻不多，因此，本研究將特別針對保險公司對於保險業務員之招募與甄選策略進行研究，期望能夠提供日後保險公司在進行招募與甄選業務員作業之參考。

第二節、研究目的

由上述研究動機得知，保險公司對於保險業務員之依賴程度是無庸置疑的，優秀且適性之保險業務員不僅是創造高業績表現之重要推手，也是保險公

司極為重要之人力資產。因此，如要建立成功之保險業務組織，則必須不斷在勞動市場上延攬新的人力，故如何透過不同之招募管道以吸引求職者前來應徵，再經由有效之甄選工具來進行選才工作，便成為保險公司極為重要之工作任務。本研究期望透過對保險業務單位之個案訪談，深入瞭解目前業界所採用之招募甄選策略，其過程中所使用之招募管道、甄選流程及甄選工具的現況，並從中探討分析其優、缺點以及所遭遇到之問題點，希望達成下列之研究目的：

一、檢視相關文獻資料，歸納出國內外學者在保險業、保險業務員及人才招募與甄選之相關研究及理論，以作為本研究探索問題之參考依據。

二、針對我國保險產業之發展沿革與歷程演變作一介紹，藉以明瞭我國保險產業之發展。

三、檢視我國保險業務員之人力概況與其招募甄選作業現況，並探討保險業務組織在招募甄選保險業務員所面臨之問題與困境。

四、透過深入訪談了解個案對於保險業務員招募甄選工具之選擇與其實務運作之執行狀況並分析探討其問題點，且加以比較人身保險業與財產保險業之差異性。

五、根據本研究之發現與結論，進一步提出增進招募與甄選策略效能之建議，以提供保險業務單位進行招募與甄選作業之參考，並提供欲投入此行業之求職者其應徵準備之方向。

第三節、研究方法

本研究先藉由相關文獻與理論之探討，作為本研究實證資料討論之奠基。接著以本研究個案之深度訪談與次級資料內容，進行理論與實務之對照驗證並

加以分析探討，而提出研究結論與建議。故本研究採用之研究方法為文獻回顧法及調查訪談法。

壹、文獻回顧法

本研究蒐集、閱讀並整理國內外相關文獻，如書報著作、期刊雜誌、碩博士論文等，以瞭解目前各學界針對保險業、保險業務員、招募與甄選之相關研究。依陳述與發現加以連結，比較國內外各學者研究結果之差異，並予以彙整及建構出本研究之理論基礎及系統架構。此外，本研究係以我國保險業務員為研究對象，故輔以我國保險產業發展沿革與人力概況等相關課題之政府行政機關出版研究報告、統計資料、學者實務之見解等研究資料作為分析之基礎。因此，本研究之所以採用文獻回顧法，是基於此種研究方法能夠整合歸納出先前研究者在這一塊領域上所獲得的結果，以提供未來本研究的發展與方向性。

貳、深度訪談法

由於相當切合此研究的文獻較不足，無法提供充分的資訊。因此，以深度訪談法來作為取得更深入資料的途徑，使筆者對於研究之標的有更深入之了解。在實際進行深度訪談前，先針對個案之相關背景資料作一探討，於對個案有較深入之了解後，再進而設計欲訪談之方向及內容，來對個案進行訪談研究。訪談內容以半結構式之訪談大綱為訪談輔助工具，期藉此讓受訪者大致瞭解訪談的問題，與增進訪談過程的流暢性。 特此本研究以四位保險業務員主管，如業務經理、主任與科長，作為訪談對象，期能更深入地探究實際之運作情形。最後，藉由上述方式檢視及驗證文獻資料，並提出研究結論與建議。

第四節、研究範圍與限制

壹、研究範圍

根據我國保險法第十三條第一項之規範：「保險分為財產保險及人身保險。」可知，我國保險業可區分為財產保險業與人身保險業兩大類。同條第二項

之規範：「財產保險，包括火災保險、海上保險、陸空保險、責任保險、保證保險及經主管機關核准之其他保險。」，於我國保險產業中，實務上經營各種財產保險商品業務之公司為產物保險公司。又依據同條第三項之規範：「人身保險，包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。」，而經營人身保險商品業務之公司皆為人壽保險公司，且於實務上均以人壽保險統稱所有人身保險種類之商品。

因此，本文基於遵照我國法令規範上之用詞，以避免讀者產生混淆，將經營銷售財產保險商品之產物保險公司統稱為「財產保險業」，而經營銷售人身保險商品之人壽保險公司統稱為「人身保險業」，並將其作為深入訪談之對象。

依據保險法第八條之一規定：「所稱保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司，從事保險招攬之人」。然而鑒於保險經紀人公司與保險代理人公司為保險輔助人[3]之範疇，且其營運方式與保險業有所差異，故本研究不將之納入研究範圍，並不予提出特別之討論及論述。因此，本文所欲探討研究之對象係以現行的產物保險公司與人壽保險公司之外勤「保險業務員」為主。

貳、研究限制

研究本應力求完美嚴密，惟本文所採用的個案研究法，受到人力、物力、時間及地域之影響干擾，便產生以下幾點研究限制：

一、個案深入訪談時，受訪對象難免有個人主觀意識之認定，抑或涉及公司商業機密之考量，造成某些資訊無法完整呈現，而限制本研究之推理分析。

[3] 保險輔助人顧名思義是輔佐保險業務推展之人，包括保險代理人、保險經紀人與輔助保險業務運作之保險公證人。資料來源：范姜肱(2009)，《保險學：原理與實務》，臺北：前程文化，頁 193。

二、由於國內保險業者為數眾多，又受限於時間因素，研究者僅針對個案公司之問題加以討論，相較於大樣本數的統計分析，研究結果恐無法推論適用至全體保險產業。

第五節、章節結構與研究流程

壹 、章節結構

本研究共分為五章，各章節內容如下：

第一章為「緒論」

說明研究動機與目的，決定研究方法，設定研究範圍與限制，並架構出章節安排與研究流程。

第二章為「文獻探討」

針對本研究所欲探討之主題，將過去學者所提之理論及相關論文等文獻資料加以整理，以作為本研究架構之基礎。本章共分為四節：第一節為「保險業」，探討保險業之定義、類別、產業特性與差異；第二節為「保險業務員」，探討保險業務員之定義、工作介紹與人力特質；第三節為「招募」，針對招募之相關理論與文獻，探討其定義、角色、管道、程序與成效評估；第四節為「甄選」，針對甄選之相關理論與文獻，探討其定義、工具、流程與成效評估。

第三章為「我國保險產業與業務員招募甄選作業概況分析」

鑒於本研究係以我國保險業務員為研究對象，故本章針對我國保險產業與其招募甄選作業相關課題作一產業分析，共分為四節：第一節為「我國保險業之發展與現況概述」，透過整理相關研究資料了解我國保險產業之發展沿革與現況概述；第二節為「我國保險業之人力概況分析」，依據政府行政機關出版研究報告與壽險公會統計資料整理分析我國目前保險業市場之人力需求、歷年

從業人數與專、兼職業務員人數等概況分析；第三節為「我國保險業務員之招募甄選作業概述」」針對我國保險公司之保險業務員招募策略、招募甄選作業歷程與相關法律規範進行了解，並探討我國保險業務員招募甄選面臨之問題概況。

第四章為「個案探討與分析」

本章共分為三節，前兩節為人身保險業與財產保險業各兩家個案公司之背景、業務概況進行介紹性描述，並整理訪談資料，以瞭解個案公司之招募甄選作業情形，最後一節針對以上四家訪談對象之訪談內容進行綜合分析比較。

第五章為「結論與建議」

依據訪談內容之綜合分析比較與文獻探討，對保險業之招募甄選策略與作業情形作出結論，並進一步針對其所遭遇之問題與困境提出改善建議，期能對實務運用有所貢獻。

貳、研究流程

本研究經確立研究主題、目的與對象後，便開始蒐集保險業、保險業務員與招募甄選相關文獻進行探討與整理，並透過政府統計資料與相關研究報告進行保險業產業分析，以便瞭解我國保險產業之發展與其保險業務員招募甄選作業狀況。接著建構訪談內容及選擇訪談個案，並蒐集個案公司之相關背景資料後，針對與本研究之相關議題作一深入訪談，以獲得保險業務員招募與甄選之研究資料並進行研究分析，最後提出結論與建議。本研究之研究流程如下頁圖 1-1 所示：

國立政治大學 National Chengchi University

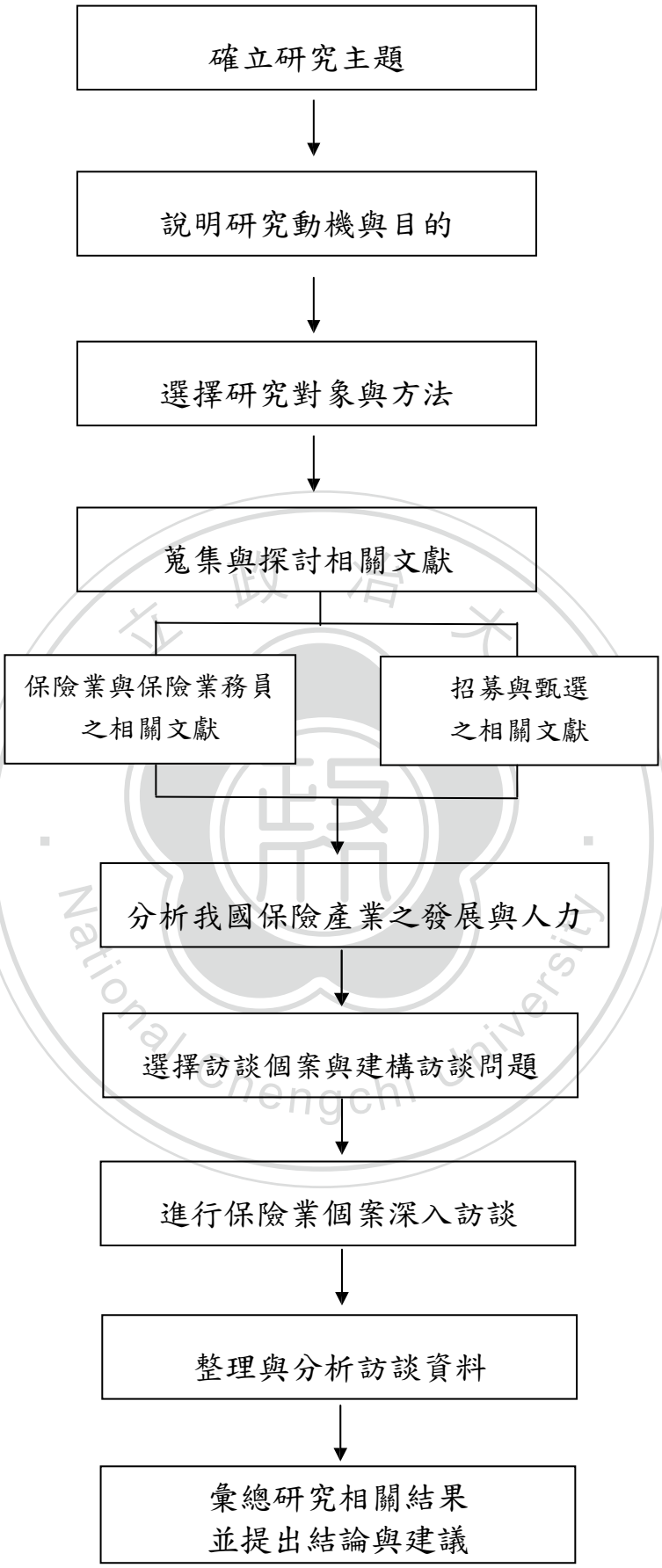
確立研究主題
說明研究動機與目的
選擇研究對象與方法
蒐集與探討相關文獻
保險業與保險業務員之相關文獻
招募與甄選之相關文獻
分析我國保險產業之發展與人力
選擇訪談個案與建構訪談問題
進行保險業個案深入訪談
整理與分析訪談資料
彙總研究相關結果並提出結論與建議

圖 1-1 研究流程圖

第二章　文獻探討

本章節文獻探討，藉由蒐集、彙整及探討與研究議題之相關文獻，以整合歸納出先前研究者在這一塊領域上所獲得的結果，並建構出本研究之理論基礎及系統架構，進而讓研究主題更有貢獻度。以下分別針對保險業、保險業務員、招募與甄選之相關文獻進行探討。

第一節 保險業

壹、　保險之意涵

一、保險之定義

保險是一種經濟制度，亦是一種法律關係。

保險在經濟上之意義，學者陳雲中(2011)指出，「保險者，乃為處理可能發生的特定偶然事件，透過多數經濟單位之集合，並以合理之計算為基礎，共醵資金，公平負擔，以確保經濟生活之安定為目的之一種持續性之經濟制度。」，探其本質，保險是一種社會化安排，是面臨風險的人們通過保險人組織起來，從而使個人風險得以轉移分散，由保險人組織保險基金，集中承擔，而當被保險人發生損失，則可從保險基金中獲得補償，即“人人為我，我為人人”之觀念。可見保險本質是一種互助性之經濟行為，其為多數人合作，以分散危險與消弭損失的制度，而透過危險之控制與分散以及損失之分攤，對個人、家庭及企業提供危險管理服務，藉以減低或補救其遭受損害時之後的財務負擔，進而安定其經濟生活及穩定企業之經營。

從法律角度來看，保險是一種契約關係，要保人[4]向保險人[5]繳納保費，保險

[4] 要保人，指對保險標的具有保險利益，向保險人申請訂立保險契約，並負有交付保險費義務之人(保險法第三條)。又稱投保人，即實務上稱之保戶。

[5] 保險人，指經營保險事業之各種組織，在保險契約成立時，有保險費之請求權；在承保危險事故發生時，依其承保之責任，負擔賠償之義務(保險法第二條)。即經營保險事業之股份有限公司或合作社等組織。

人在被保險人[6]發生契約規定之損失時給予補償。依據我國保險法第一條之規範:「所稱保險，謂當事人約定，一方交付保險費於他方，他方對於因不可預料，或不可抗力之事故所致之損害，負擔賠償財物之行為。」

二、保險之效用

保險可在社會上發生之效用，一般來說，可歸納如下(鄭鎮樑，2008)：

(一) 促進社會穩定

不幸發生意外事故後，個人與家庭因有保險之保障，可迅速得到補償，恢復其在損失發生前之財務經濟狀況，故保險具有保障個人或家庭經濟生活之安定，以促進社會穩定之功效；企業也因有保險之保障，能得到補償，獲得資金以重置設備，即可加速恢復意外發生之前的生產，故保險對於企業經營之穩定性亦有極大的功效。

(二) 精神保障之功能

假若保險事故發生後，保險金可作為扶養子女成長之基金，以降低為人父母之經濟憂慮，以及連帶之精神憂慮。因此，無論是個人或企業，在安排適當之保險後，可使家庭經濟供應者或企業經營者無後顧之憂，降低其心理憂慮與精神傷害，此即為一種「精神保障」。

(三) 維持固定收益或收入

無論是個人、家庭或企業，保險最直接、最實在之功能，便是在意外事故發生後，提供實質之經濟保障。在危險事故發生後，保險金可維持個人或企業應有之收益或收入。

(四) 長期資金之重要來源

保險在金融界扮演重要之角色，主要是因其為資本市場中長期資金之重要來

[6] 被保險人，指於保險事故發生時，遭受損害，享有賠償請求權之人；要保人亦得為被保險人（保險法第四條）。要保人除了以自己為保險標的外，亦可以他人為保險標的。

源。保險業提供充沛資金，協助產業成長，並參與政府各項公共計畫，可促進社會資本之形成，促進經濟發展。

(五) 具有所得重分配之功能

一般商業性保險中保險人支付之保險費，以及社會保險中政府與雇主負擔之一部分保險費，成行共同之財產準備，在保險事故發生後，用於補償損失者，故具有所得重分配之功能。

貳、 保險之類別

保險依所承保之客體不同，可分為財產保險跟人身保險，於我國保險法第十三條中明文規範之。財產保險係以財產為保險標的，人身保險則以人之生命或身體為標的，如發生危險造成損失，即給予一定金額為補償。將於下文分別探討之：

一、人身保險

我國法令規範上雖未直接對人身保險明文定義，惟於保險法第十三條第三項明定其種類：「人身保險包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。」，又依該法所定之各種人身保險定義觀之，人壽保險（保險法第一百零一條）及年金保險（保險法第一百三十五之一條）係以被保險人之「生命」為承保客體；健康保險（保險法第一百二十五條）係以被保險人之「健康」為承保客體；傷害保險（保險法第一百三十 條）係以被保險人之「身體」為承保客體。因此，生命、健康及身體均附於「人身」，故可謂「人身保險」(張天香，2013)。

換言之，人身保險又可分為人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險四類。惟現今人壽保險公司為適應社會之實際需要，所推銷販售之人身保險商品種類可謂名稱眾多且內容分歧，本文僅針對我國保險法對人身保險所規範之四種基本類型加以分別說明 (陳雲中，2011；凌氤寶、康裕民、陳森松，2012；袁宗蔚，2012)：

(一)人壽保險

人壽保險簡稱壽險，依據我國保險法第一百零一條之規範：「人壽保險人於被保險人在契約規定年限內死亡，或屆契約規定年限而仍生存時，依照契約負給付保險金額之責。」可知，人壽保險係以被保險人之生命為保險標的，並以死亡或生存為保險事故，保險人於保險期間內當承保事故發生時，依約給付保險人保險金額之一種人身保險。

人壽保險之最初形態為以死亡為保險事故之死亡保險，嗣後逐漸發展，有生存保險及死亡保險之倡行。其在經濟上之機能，由單純為死亡之，進而準備具有儲蓄之機能。因此，人壽保險可使被保險人專心致力於其事業之發展，而毋庸顧及身後家屬之生計，以及個人老年之生活。又，被保險人於加入保險後，須按期繳納保險費，因而，可養成平時節約儲蓄之美德。故歐、美、日本諸國，人壽保險業務，遠駕於其他保險之上，亦可見其受重視之一斑。

(二) 健康保險

健康保險又稱疾病保險，即在被保險人罹患疾病，不能從事工作時，由保險人補償其醫療費用及收入損失為目的之保險。於我國保險法第一百二十五條中規範：「健康保險人於被保險人疾病、分娩及其所致殘廢或死亡時， 負給付保險金額之責。」，然而又有廣義與狹義之分：狹義之健康保險，僅指疾病保險而言；廣義之健康保險，則包括傷害保險在內。

(三) 傷害保險

即因被保險人因遭遇外來突發的事故，致身體蒙受傷害或因而殘廢或死亡時，依照契約條款之約定，而由保險人補償其醫療費用或給付殘廢或身故給付之保險。於我國保險法第一百三十一條中規範：「傷害保險人於被保險人遭受意外傷害及其所致殘廢或死亡時， 負給付保險金額之責。」。可普通分類為：一般傷害保險、團體傷害保險、旅行傷害保險與職業傷害保險四種。

國立政治大學 National Chengchi University

(四) 年金保險

即被保險人約定於其生存期間或特定期間內，由保險人一次或分期給付一定金額之保險，於我國保險法第一百三十五條之一中規範：「年金保險人於被保險人生存期間或特定期間內，依照契約負一次或分期給付一定金額之責。」。此種保險，一般適用於年老退休者作為老年生活的生活津貼，亦即上述生存保險之一種。

綜上所述，可依保險事故之不同區分人身保險之四大基本類型：「人壽保險」係專以人之生、死作為保險事故之保險；「健康保險」係以疾病為保險事故之保險；「傷害保險」以意外傷害為保險事故；「年金保險」則以繼續生存為保險事故，簡要圖示如下：

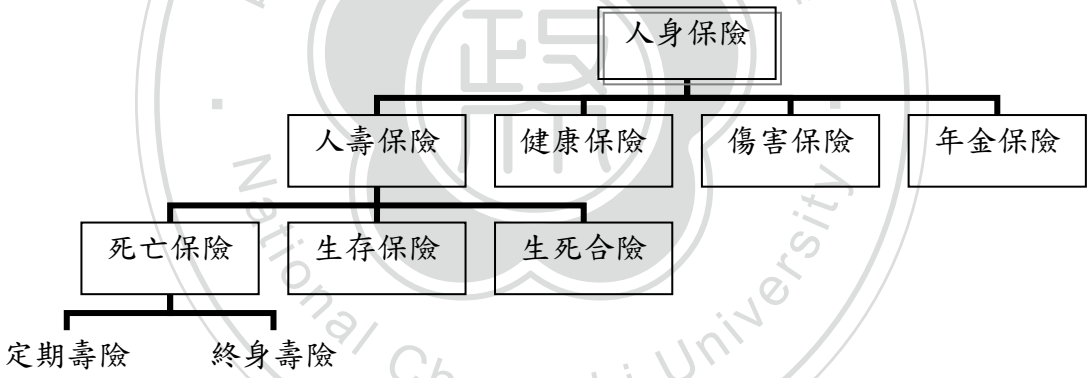

圖2-1 人身保險類型圖

資料來源：陳雲中(2011)，《保險學要義-理論與實務》，九版，臺北：三民，頁35。

二、財產保險

財產保險是指因為危險事故造成財產之直接損失與間接損失，由保險公司負責賠償之保險。在美國稱為「財產及意外保險」(Property and Casualty Insurance)，在歐洲大陸多稱為「非壽險」(Non-Life Insurance)，在英國、印度、馬來西亞、新加坡等多稱為「一般保險」(General Insurance) (楊誠對，2012)。而主要包含之種類見下文分述之 (許文彥，2009)：

(一) 火災保險

火災保險簡稱火險，是指由火災所致保險標的[7]之毀損或滅失，或因火災所致之間接損失，由保險公司負責賠償。其中保險標的可能為動產(如機械、生產設備等)或不動產(如房屋、公司廠房等) ，間接損失則是由於直接損失所造成之損失，如因廠房失火，而導致無法正常出貨所生之利潤損失等。

(二) 海上保險

海上保險簡稱水險，是指由保險標的因海上一切事變及災害所生之毀損、滅失及費用，由保險公司負賠償之責任。而其承保之項目包括船舶本身、貨物、運費、出售貨物之預期利潤及船主在運送貨物所可能承擔之責任等。

(三) 汽車保險

汽車保險係指因擁有、使用或管理汽車所致之車體毀損、滅失或是所衍生之賠償責任，由保險公司負賠償之責任。實務上，又可依承保項目之不同分為：以汽車車體碰撞產生損失為保險標的之汽車碰撞險;以汽車失竊產生之損失為標的之汽車竊盜險;及因使用汽車造成他人體傷或財損之責任的汽車責任險。而我國為了強化汽車車禍事故受害人之補償，實施強制汽車責任保險，於保險業經營強制汽車責任保險管理辦法中規範汽車所有人必須購買基本額度之汽車責任保險。

(四)陸空保險

陸空保險是指保險標的因陸上、內河及航空一切事變及災害所致之毀損、滅失及費用，由保險公司負賠償之責的保險。

(五)責任保險

責任保險是指被保險人對於第三人，依法應負賠償責任，而受賠償之請求時，由保險公司負賠償責任之保險。由於責任保險是保障被保險人及保險公司之外的第三人，向被保線人求償之保險，故又稱為「第三人險種。」

[7] 保險標的物係指保險契約所承保之客體，資料來源：同註 12，頁 84。

國立政治大學 National Chengchi University

(六)保證保險

保證保險是指被保險人因被保證人之不誠實行為，或不履行義務所致之損失，由保險公司(保證人)負賠償責任。主要可分為誠實保證與確實保證兩種：誠實保證即當被保證人(如員工)之行為不誠實，致被保險人(如銀行)遭損失時，由保險公司負責賠償；確實保證則是當被保證人不履行其義務時，由保險公司負責賠償被保險人之損失。

綜上所述，舉凡人身以外之項目，都屬於財產保險之範圍，其範圍包含有形財務之損毀或滅失事故的保障或是無形財產之損害或損失事故的保障責任，見下圖所示：

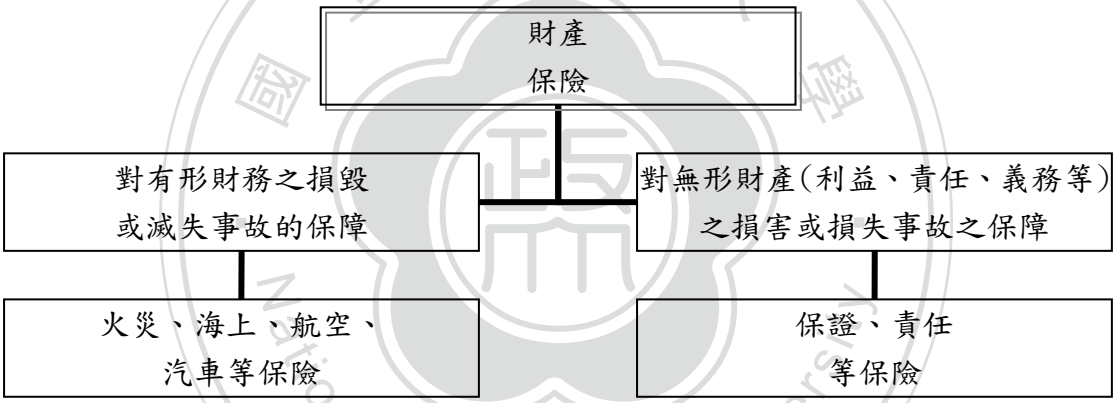

圖2-2 財產保險之種類圖

資料來源：陳雲中(2009)，《保險學》，六版，臺北：五南圖書，頁 55。

參、保險業之經營

一、產業之特性

保險業之經營，除了與一般企業之相同性，如開源節流、提高效率與薄利多銷等，還有別於一般產業之特殊性，於下文說明之 (鄭濟世，2002)：

(一) 政府管制

世界各國政府，原則上對保險業之經營，均予以管制與監督。主要原因乃是因保險人僅在保險事故發生時，才須負起賠償之責任與義務，但此事故發生之機

率卻可能微乎其微。即被保險人支付之保險費與保險人給付之賠款相差懸殊，有不對等價值交換的特性。因此，促使政府進行干預，此也構成保障被保險人權益之理論基礎。

(二) 進出障礙高

誠前所述，保險業在受到政府之管制下，非如一般企業所具有之自主性，其申請設立與結束營業皆有一定之程序與作業，故導致保險公司之進出障礙高。保險業取得或撤銷許可執照以及營業中之保單條款及費率訂定，均需經過主管機關核准，並定期接受財務與業務之檢查。

(三) 人之事業

因保險業之經營，主要是靠人來生產業績，即有賴外勤人員積極之招攬活動，並提供無形之服務。保險業之商品特性、商品內容與公司作業流程等資訊，均須依賴外勤人員傳遞給消費者。因此，人在保險業中扮演了舉足輕重之角色，是保險業最重要之無形資產。

(四) 保險商品之特殊性

保險商品之價值在於提供保障，它不像一般商品可展示樣本，它看不見、也摸不著，更無法儲存以備將來之出售，且保險商品之需求是衍生的，而非緊迫性的，故使得保險商品之銷售比一般有形商品更為困難。因此，保險契約之成立，必須依賴招攬活動之進行，方能達成。

二、經營差異之比較

一般而言，保險業分為兩大類，人壽保險業經營人身保險業務，財產保險業經營財產保險業務，但許多國家之財產保險業也可以經營健康保險與傷害保險(許文彥，2009)。由於承保標的不同，導致兩者之經營型態亦存在相當程度的差異，見下文比較之(范姜肱，2009；鄭鎮樑，2008；許文彥，2009)：

(一)經營技術之差異

實務界有句話很明白的點出人壽保險業與財產保險業之差異：「人身保險是小學問做大生意，而財產保險則是大學問做小生意」，即表示兩者經營風險上的不同。鑒於人身保險之損失機會發生較規律，如死亡、生存等事件，故其經營危險程度較低；而財產保險之損失機會發生較不規律，故其經營風險均高，也因此導致其對再保險之需求。

(二)適用對象之差異

雖然個人與企業均是人壽保險業與財產保險業之業務來源，但主要適用或保障對象仍有差異。一般而言，人身保險業應兼具保障與儲蓄之功能，故其主要對象為個人或家庭，且購買之保險金額並不高，消費者是否購買有很大之自主權；而企業對於財產保險之需求，不但保險額度龐大，且支付之保險費亦多，故財產保險之保障為企業達成永續經營的要件之一。

(三)保險期間之差異

由於人身保險期間多為長期性，例如十年、二十年、甚至終身等，且透過時間之複利累積，使人壽保險常附帶有儲蓄之功能，故人壽保險公司在收到保費後，所衍生之給付責任常在多年後，而可以累積大量長期資金；但財產保險多為一年之短期契約，沒有儲蓄成分，財產保險公司收進保費時，所承擔之賠償責任常在一年內發生，而較無法累積長期資金。

(四)契約性質之差異

人壽保險屬於定額保險，因人身無價，故為了避免雙方認知上之差異，於保險契約簽訂之初，即先約定賠償之金額；而財產保險則屬於補償保險，原則上僅在補償被保險人之經濟或財物損失。

誠前所述，由於人身保險業與財產保險業之經營差異，如人身保險業主要銷售對象為個人或家庭，而財產保險業則為企業，故導致兩者對於保險業務員之需

求量與甄選門檻條件亦有所差異，因此，本文後續則針對招募管道與甄選工具進一步進行探討。

第二節、 保險業務員

誠如前述所言，由保險業之商品與產業特性，可知保險業是一服務性之行業，而服務之提供有賴於大量之勞動者與消費者互動，人的因素是其經營良窳之關鍵因素，保險業對於保險業務員之人力需求相當殷切。此外，保險商品屬無形之服務，消費者通常不會有迫切之購買需求，而是需要大量之業務員來刺激消費者的商品需要以招攬其業務；又保險商品深具專業性，消費者在購買商品時，在某種程度上仍需依賴業務員之商品說明以作為選擇商品之依據(張世勳，2003)。因此，保險業務員對保險公司而言，是非常重要之人力資產，故下文就保險業務員之定義、工作內容、工作特性及人格特質作說明：

壹、 保險業務員之定義

在了解保險業務員之前，先說明業務員之定義，以幫助更清楚了解保險業務員。根據牛津英文辭典(1989)對業務員之定義為「以販賣公司商品或推銷業務為職業的人」。又依韋氏第三國際辭典(1986)對業務員之解釋有兩種：一為「被雇用在特定區域內或店內販賣公司商品或服務的人」；另一種為「企圖說服別人來接受或贊成一種概念、思想體系或行動方案的人」。學者McMurry(1961)則以完成任務之差別，定義不同之業務員，見下表所示：

國立政治大學 National Chengchi University

表2-1業務員之分類表

分類	主要任務	舉例
送貨員	負責將產品送至顧客指定處	送報生、PIZZA 外送員
內部接單人員	在經銷(或零售)店內服務顧客	7-Eleven 店員、化妝品專櫃人員
外出接單人員	至顧客處展示產品	電腦推銷員、吸塵器推銷員
業務代表	已建立商譽、提供資訊和教導現有的或潛在的客戶，爭取訂單並非主要任務	藥品業務代表、現場諮詢顧問
技術顧問	以技術能力來支援銷售	電腦維修師、證券分析員
有形產品獲單人員	以銷售有形產品為主	百科全書業務員、電話行銷人員
無形產品獲單人員	以銷售無形產品為主	保險業務員、證券經紀人

資料來源：McMurry, R.N.(1961), "Mystique of super-salesmanship", Harvard Business Review, Mar-Apr, p.114.

從表2-1可知，其在業務員之分類上包含三個向度：工作地點、主要任務以及產品種類。在工作地點上，可分為在固定銷售地點服務的內勤業務員與外出直接接觸顧客的外勤業務員；在主要銷售任務上，又可分為被動接受並處理訂單的接單人員、主動爭取訂單的獲單人員及以技術支援為主、銷售為輔的銷售支援人員；最後以販售商品的性質差異，可區分為有形產品 與無形產品，見下表所示：

表2-2 業務員之三向度分類表

工作地點		內勤業務員		外勤業務員	
產品種類		有形產品	無形產品	有形產品	無形產品
主要任務	接單人員	7-Eleven 店員	櫃檯金融人員	印刷業業務員	大樓清潔服務員
	獲單人員	房屋仲介人員	補習班行銷人員	百科全書業務員	保險業務員
	銷售人員	汽車維修人員	證券分析員	PIZZA 外送員	管理顧問師

資料來源：鍾燕宜(2001)，<銷售與拒絕情境下心理量表的發展與評量－以壽險業務員為例>，國立交通大學經營管理研究所博士論文，頁22-23。

今日由於市場競爭激烈，銷售方法日新月異，原本賦予單純任務之業務員，也不得不擴張其任務的複雜度以提昇競爭力。例如過去以接單為主的吸塵器推銷員、電腦推銷員，現在也常須主動出擊至各公司、學校或家庭推銷產品；甚至「混合」多種特性之業務員愈來愈多，例如保險收費員、證券分析師等，這類業務員不僅扮演銷售支援之角色，也被要求機動性的主動爭取訂單或處理接單的任務，因此，現今業務員之歸類顯得益加困難。僅管如此，表2-1之分類標準係以業務員最重要的工作目標或經常性之活動來劃分，故對於瞭解業務員之工作內涵，仍然提供快速簡捷的指引(鍾燕宜，2001)。綜合上述說明，可將保險業務員歸屬於外勤並販售無形產品之獲單業務員。

又依據我國保險法第八之一條規範：「保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司，從事保險招攬之人。」可知，保險業務員係在保險業務組織之專職或兼職銷售人員，其主要從事業務推廣之保險招攬工作。

貳、 保險業務員之工作介紹

一、工作內容

在保險業流傳的一句名言：「保險業務員是『一分耕耘，一分收獲』之行業」，只要業務員努力去開發客源，收獲絕對會成正比，因此，保險業務員必須將保險之觀念及保單推銷給客戶，使客戶購買產品。此外，服務客戶與解決客戶在保險業務上之需求亦是其另一職責，故業務人員每天花在拜訪客戶之時間相當長。基本上，壽險業務員之工作就是在不斷的「拜訪、推銷與成交」這三者中反覆進行(陳必旺，2004)。簡言之，保險業務員之主要工作即是從事「保險招攬之行為」，而於我國保險業務員管理規則第十五條規範之：「保險招攬之行為，係指業務員從事下列之行為：解釋保險商品內容及保單條款，說明填寫要保書注意事項，轉送要保文件及保險單，其他經所屬公司授權從事保險招攬之行為。」

實務上，保險業務員之工作職責與內容可分為下列幾項(龐寶璽、翁順裕，

2013；潘清田，1995)：

(一) 公司訓練課程、會議與活動之參與

鑒於現今多元化之社會，客戶所要的不再只侷限於公司保險產品方面之資訊，其他相關法律常識、保健常識或投資理財等相關訊息之提供，亦是保險業務員需具備之能力，因此，許多保險公司會要求保險業務員參與之相關訓練課程與活動規劃，並配合公司之業績競賽活動。

(二) 保險新契約之招攬活動

保險公司賴以生存之最主要任務，乃在於有業務來源，故業務招攬永遠是產、壽險公司之首要工作。因此，保險業務員最主要之工作就是保險新契約之招攬。業務員要有能力發現可能之顧客，即讓顧客有保險之需求，進而想購買公司之保險產品，然後對顧客詳細說明以及介紹保險產品和契約內容，並進一步為客戶進行需求分析並提供適切之理財規劃，以成功招攬保險新契約。

(三) 保險費之收款活動

有些保險公司之業務員須做保單續期收費之工作，藉此可定期作客戶訪問，不過現在大多數的保險費用以改為銀行自動轉帳之方式進行，或者由專門之收費人員進行收費的工作。

(四) 保險契約有效後之售後服務

由於許多保險契約大部分都屬於長期性契約，故在契約期間內所產生之各種更改，如保費之付款方式、受益人變更、保單貸款、保額增減與變更契約內容等，都需要業務員之協助，因此，定期瞭解客戶是否有更改之需要而進行服務，亦係保險業務員很重要之工作職責之一。

保險業務員對於保險公司而言，是公司收入之主要來源，也是與顧客接觸之第一線人員。以一般消費者而言，對保險業務員之第一印象是有關保險契約之買賣，但隨著社會之多元化和消費者之需求提昇，保險業務員不再只有單純的提供保險買賣，而是要跟著多元化的潮流轉向能為消費者提供更豐富化之服務內容(鄭惠心，2003)。除了上述業績開拓之工作職責外，在財產保險業方面，由於某

些產險公司之業務員通常是公司之正職員工，依勞基法享有勞工之各項福利，故其工作職責除了需要開發業績之外，還需要兼做內勤行政之工作(穆震宇，2011)。

二、工作特性

誠如前述，由保險業務員之工作內容得知，保險業務員每天花在拜訪客戶之時間相當長，故於招攬保險洽談業務時，通常會配合客戶之需要，導致其工作時間具彈性且工作地點亦不固定，因此，保險業務員之工作特性有別於一般勞工，依據行政院勞工委員會行職業就業指南與林瑞欽(1999)，保險業務員之工作特性，主要說明如下：

(一) 彈性之工作時間

雖然有些公司規定外勤保險業務員須每天上班打卡，然而因其外出招攬保險之時間，通常由保險業務員自行分配，且須配合客戶之時間，故時常會依客戶之便將拜訪時間定在晚上、週末或假日等時間，因此，保險業務員實際上之工作時間較不固定，而沒有固定的上、下班時間，工作時間自主的掌控性較高，相對其他職類則較具彈性。

(二) 不固定之工作地點

雖然外勤保險業務員有屬於固定之營業通訊處，但除非公司規定須打卡、開會與訓練等情形下會在公司，否則大部份業務之接洽，如拜訪客戶、銷售保險或是申請理賠，幾乎是在其與客戶約定之地點前往拜訪，故大部分的工作時間在辦公室以外的區域，即其工作地點是不固定的。

(三)非勞動對價之工資

大多數保險業務員之主要收入為佣金，以業績為其評量基準，各保險公司對於各層級業務員均規定個人業績，隸屬各業務經理下之業務主任、襄理等業務主管也有團隊之業績要求，而各分區、分處也有需達成之年度業績。因此，抽取佣金為保險業務員最主要之薪資結構，隨著業績達成之不同，有些業務員

之收入非常高、有些則非常低，有著極大之懸殊。

(四) 僱傭與承攬混合型之勞動契約

保險公司對於保險業務員之僱用型態，可分為僱傭契約[8]與承攬契約[9]，但大部分的保險公司基於保險業務員之特殊工作型態，而採用僱傭與承攬混合型之契約方式與其業務員簽定之。然而與保險公司簽訂僱傭契約之業務員，適用勞基法並享有與法令相關之勞動保障與福利自屬當然。但簽訂承攬契約之業務員，不少保險公司根本不承認其為勞工，僅有承攬關係，互不相隸屬。保險公司即是利用承攬契約之類型，以其他方式來規避勞動保護之規定(廖健宏，2006)。

參、 保險業務員須具備之特質

保險業務員之收入多寡大都以其工作績效來衡量，故業務員之工作績效是保險公司最重視的一環，充份影響該公司之營運狀況。然而有較佳工作績效之保險業務員，其所具備之人格特質常成為決定性因素，因此，過去有不少文獻之研究結果皆指出：保險業務員所具備之人格特質與其工作績效表現有著極大之相關性，相關研究整理如下表所示：

國立政治大學 National Chengchi University

[8] 僱傭契約乃民法第四百八十二條之規定：「稱僱傭者，謂當事人約定，一方於一定或不定之期限內為他方服勞務，他方給付報酬之契約。」

[9] 承攬契約乃民法第四百九十條之規定：「稱承攬者，謂當事人約定，一方為他方完成一定之工作，他方俟工作完成，給付報酬之契約。」

表 2-3 保險業務員之人格特質彙整表

研究者	研究主題	研究發現
魏子雲 (1993)	針對十家壽險公司之業務員進行問卷調查，並將受訪之業務員分為績效高、中、低三群，從個人之角度來看影響業務員績效之因素。	研究結果發現人格特質中「積極性」與「親和性」構面在績效三群中有顯著的差異，故在甄選新進業務員時，手腕靈活、口齒伶俐似乎不是最重要的，親和力高、積極進取之業務員可能會是較好的選擇。
陳德成 (1993)	探討壽險行銷人員之人格特質，以判斷抽樣法，經相關分析、變異數分析及卡方檢定進行研究。	具有人格特質-「聰慧富才識」、「情緒穩定」、「有恆負責」、「冒險敢為」、「信賴隨和」及「心平氣和」者，有較高之銷售績效。
李錫宗 (2004)	針對某人壽保險公司台中行政中心所轄之四個區部發放問卷，以t檢定進行研究。	結果顯示，在五項人格特質中，社交技巧、工作傾向、親和性、積極性與社會期許都對業務人員績效的具有顯著性的差異。建議公司增員時可優先考慮人格特質中具備「注重工作效率」、「有工作計畫」且「樂於接受挑戰」之業務人員。
陳明志 (2005)	以某壽險公司263位業務員與主管為研究對象，以五大人格特質中的「外向性」與「情緒穩定性」與工作績效進行探討。	結果顯示「外向性」與「情緒穩定性」愈高之業務員，其工作績效愈高。
潘韋汝 (2006)	以某人壽保險公司北區營業處第一區部14個業務單位，年資一年以上之業務人員作為研究樣本，採用問卷調查方式蒐集相關研究資訊，並進行整理分析。	研究推斷壽險業務人員的「外向性」愈高，其整體業績表現會愈好。亦即當業務人員愈具有主張、活躍、健談、喜歡刺激、活潑樂觀、且精力旺盛等特質表現時，對於其從事壽險工作有相當高程度的幫助。
林惠真 (2006)	採用問卷調查方式，以國內個案壽險公司年資半年以上之業務人員作為研究樣本，經信、效度分析與統計方法整理分析。	研究發現：五大人格特質中之「情緒穩定性」、「勤勉審慎性」、「外向實踐」與「經驗開放性」對壽險業務員之工作績效有顯著正相關。
洪士聰 (2007)	根據保險業務人員之人格特質、金錢態度與個人背景因素來探索與績效之相關性，採問卷方式並統計分析。	研究結果顯示： 五項人格特質中，「神經質」、「外向性」、「開放性」、「友善性」與「嚴謹性」五項構面均對保險業務人員績效具有顯著性的影響。
陳勇伯 (2009)	針對某保險公司業務員進行問卷調查，再以階層迴歸分析，得到研究結果。	壽險業務人員之人格特質具有「外向開放」與「盡心性」越高者，工作績效也會越高。

陳姿芬 (2011)	以五大人格特質為研究架構，以台中地區三家人壽保險公司之業務人員為研究對象，探討人格特質與工作績效之相關性。	研究結果顯示：不同工作績效之業務人員，在五項人格特質中，「外向性」、「情緒穩定性」與「開放性」有顯著差異。
張添美 (2011)	運用德菲法與層級分析法探討頂尖壽險業務員人格特質之關鍵因素。	研究發現頂尖業務人員關鍵人格特質應具備的特質為介於「很重要」與「非常重要」之間之「挑戰困難」、「笑待他人」、「親和性」、「忠誠敬業」、「勇於負責」、「情緒穩定」、「勤勉性」、「快速適應」、「擅長溝通」與「工作主動」十項人格特質。

資料來源：本研究自行整理

成功的保險業務員未必是同一種人，但是他們身上都有相同的勝利特質。一名稱職的業務員要能讓消費者願意傾聽商品的介紹，感受到自身需求進而成交，至少要有喜歡與人互動的個性、思緒清楚的邏輯與從分享到銷售的熱情等特質。然而若要達到業績高峰，專業與銷售技巧的提升以及培植人脈網絡經營更是關鍵(葉俊宏，2011)。根據現代保險金融理財雜誌在去年十二月份之調查報告發現(方雪俐，2012)，有近八成三的受訪者認為，「服務態度佳」是優質業務員最重要之條件，排名第二為「專業素質高」有將近六成七，排名第三之「品德操守好」則約有六成五之勾選率。由此可見，一位優秀之保險業務員，不僅須具備「積極性、親和性、情緒穩定、外向性與開放性」之人格特質，「良好的服務態度」與「專業的素質」亦是不可或缺的影響因素。

綜合上述研究來看，大多數研究皆提出：「具備『積極性』、『親和性』、『情緒穩定』、『外向性』與『開放性』等人格特質之保險業務員，其業績表現相對較好。」基於此，便提供了保險公司在招募甄選保險業務員時，一個具體遵循之參考依據，即以「積極性、親和性、情緒穩定、外向性與開放性」之人格特質作為篩選條件，透過各項甄選工具之進行，如人格測驗或面試等，進一步瞭解應徵者是否真正具備上述研究提出之人格特質，進而僱用適性適任之業務人才，為公司創造好的工作業績表現。

第三節、招募

誠如前述，可瞭解到保險公司對於業務員求才若渴，希望藉由招募更多的業務員，以增加公司業績，於是在勞動市場上不斷招募到業務員，一直是眾多保險公司組織發展之重要策略，故如何運用各種招募管道，提供穩定之增員流量，以招募足夠數量、高素質與有潛力之新進人員，將是極為重要之課題。因此，本小節將針對公司用人程序之開端-「招募」此一課題作深入探討。

壹、招募之定義與功能

一、定義

在現今知識經濟的時代裡，人是組織中最重要也是最獨特之資產，而人力「招募」更是各組織經營人力資產之首要措施，因此，過去國、內外皆有不少學者對招募所下定義，本研究彙整各學者之定義如下表所示：

表2-4 招募定義彙整表

年代	學者	定義
1990	郭崑謨等人	招募乃尋找符合待補職位所需條件人員，並設法吸引他們前來應徵的過程。即當企業或是公司組織有職位出缺或是人力需求時，希望可以透過各式管道吸引人才加入，以達到企業人力需求之目標。
1992	Breaugh	招募是一種組織的活動，包含了組織中所有會影響應徵者的數目與類型，以及組織所提供的職缺是否會被接受之各種行動。
1995	McKenna & Beech	招募是組織為了職務空缺而吸引求職者來應徵的過程。
1997	Kleiman	公司為了填補職務上的空缺，而用來尋找並吸引申請工作之應徵者的一段過程。
1998	Barber	招募包含了組織以辨認與吸引潛在員工為主要目標而所採行的各種政策與活動。
1999	Milkovich &Boudreau	招募是「辨認」及「吸引」應徵者，以便將來從中挑選員工的程序；此外，招募是依公司長期經營目標與發展，規劃出

		的人力資源用人之策略，而不同之經營策略與目標，在招募任用上就有不同之含意與做法。
2002	黃英忠	招募是企業為了吸引具有工作能力及工作動機的適當人選，激發他們前來應徵的過程。企業組織要僱到優異的員工，須靠良好的招募程序和作 業，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力推 動企業目標。
2005	吳美連	招募是公司運用各種管道、做法，引起社會大眾對公司職位空缺的注意，並且吸引合格者前來應徵此空缺，多數的企業都透過人力資源部門負責此項工作。
2008	姚裕群	招募是透過各種途徑，從社會上以及組織中尋找可供選用的人力資源人選。
2011	簡建忠	人才招募是有效地傳播工作與企業資訊、吸引適當人才投入企業的各種做法。
2013	Hollenbeck &Noe等人	招募是組織辨別和吸引潛在員工為目標之一種業務或活動。

資料來源：本研究自行整理

誠如前述，歷年來諸位研究者對於招募之定義，其共同點有「職位空缺」與「吸引」，即招募是當組織有其「職位空缺」時，透過各種途徑，以「吸引」應徵者之過程。下文將針對招募所扮演之角色、執行程序、管道與成效評估進行探討，以期更進一步瞭解招募作業對企業所具有之實質意義。

二、功能

由圖2-3可知，招募是公司用人程序之開端，須從全體勞動人口中吸引對職缺有興趣之應徵者應徵。因此，除非有一套完善之招募程序來吸引足夠且符合資格的應徵者，以便從中選取合適之人選填補離職的空缺，否則即使接續的甄選及留任作業進行得很有效率，所能發揮的成效還是有限。再加上透過招募作業吸引而來的應徵者，可能是將來的高階管理者。此外，若缺乏符合條件之少數民族、弱勢族群或女性應徵者，公司便無法僱用到這些特定對象，而無法符合相關法令規範以防止種族與性別歧視，且無法達成勞動力多元化之目標(許惠萍譯(1999)，

原著：Milkovich& Boudreau)。

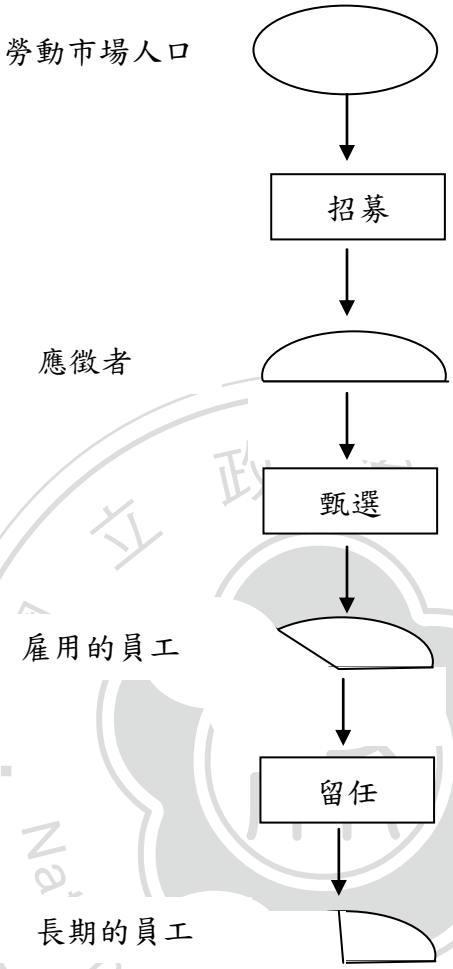

圖 2-3 用人程序圖

資料來源：惠萍譯(1999)，《人力資源管理(原著：Milkovich, George T. & Boudreau, John W., Human Resource Management) 》，臺北：台灣西書出版社，頁181。

每聘用一位員工所花費之招募成本，相當於一位新進員工年收入的三分之一，包括了廣告費用、主持招募活動者與應徵者之交通費、可能獲得之推薦獎金或就職獎金、人力仲介公司或獵人頭公司之費用等花費(劉秀娟、湯志安譯(1998)，原著：Kleiman)。更何況若招募甄選進來的人不適合公司或無法升任其職務，將影響其部門甚至整個組織的績效與士氣，則公司將須花費更多的資源與

成本來處理善後。總而言之，招募的成本是人事費用中一項頗大的支出，而如何尋求適當的人才，並將他們安置在適當的職位上，則是一個組織成功之先決條件(吳美連，2005)。

因此，一家公司之招募作業若不慎重且妥善執行，不只影響公司員工之條件資格，也影響公司勞動力之多元性，還造成公司重大成本之損失，更嚴重可能因而觸法並損害公司聲譽，故招募對一家公司而言，有著極為重要且深遠的影響。

貳、招募之程序與管道

一、程序

Breaugh 與 Starke(2000)認為，若是要對招募活動是否有達到公司之目標有更深入的了解，就必須要將注意之焦點放在整個招募程序上。然而一個典型之招募程序，Milkovich 與 Boudreau(1999)將其分為四個階段，分別為：招募規劃、發展招募策略、招募活動以及招募評估，見下圖所示：

國立政治大學 National Chengchi University

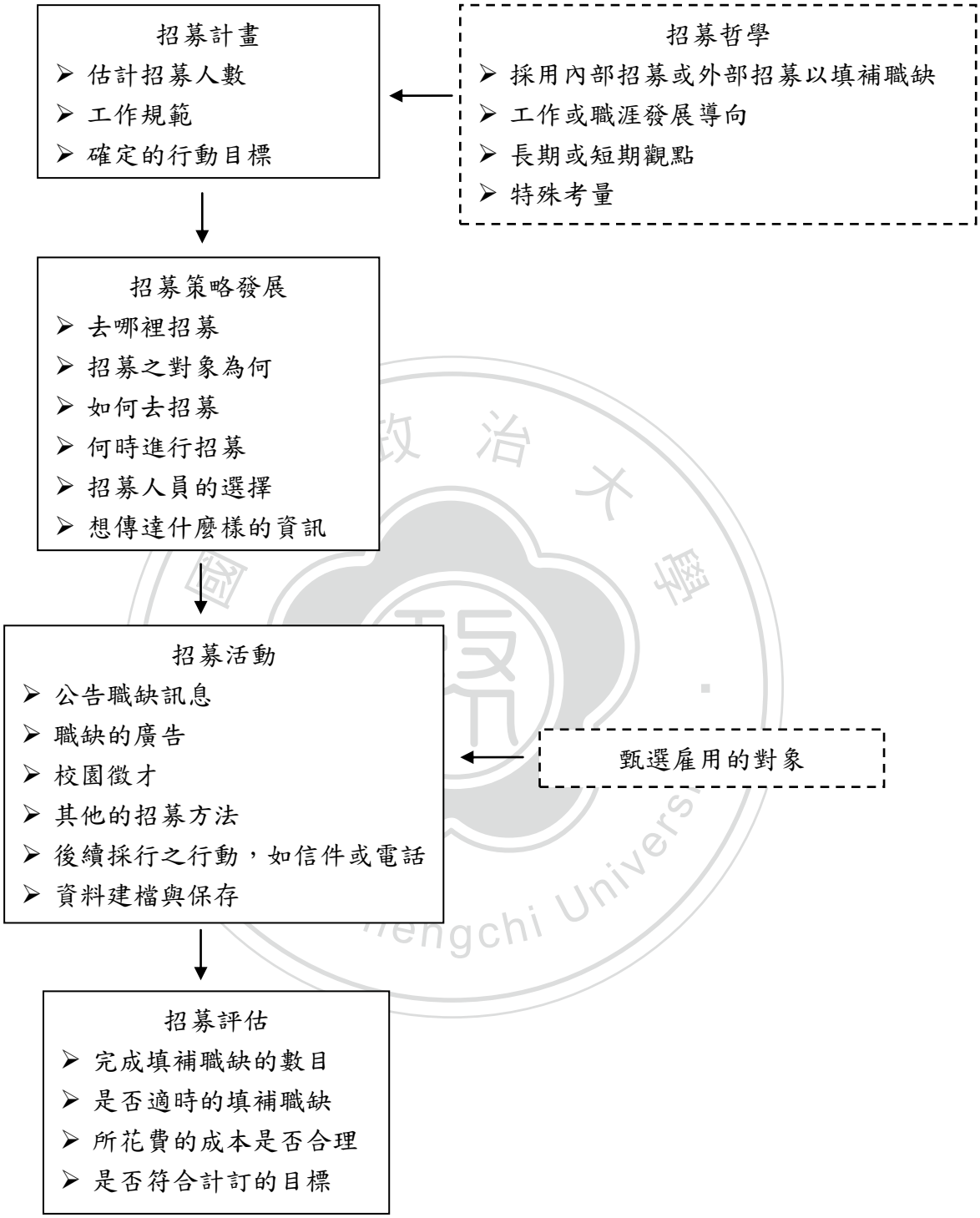

圖 2-4　招募流程圖

資料來源：惠萍譯(1999)，《人力資源管理(原著：Milkovich, George T. & Boudreau, John W., Human Resource Management) 》，臺北：台灣西書出版社，頁183。

由圖2-3可得知，整個招募流程的開端是先依照招募哲學而訂定招募規劃，其中應包含估計招募的人數、工作規範與行動目標；接下來為了達成這些原則與目標，必須進行招募策略之發展，即需決定要招募之對象、時間、地點，選擇要使用之招募管道等作業策略，並對可能造成之結果進行了解；再者，便展開招募活動；最後藉由招募評估，加以檢視招募活動完成填補職缺之數目、花費之成本與達成之目標等，以提供組織後續進行招募作業之參考依據。

二、管道

通常組織所招募的人力，來自兩方面：一方面為內部來源，即工作空缺由組織的員工遴選填補；另一方面為外部來源，即向外界招募。如果一個組織之招募工作一向都做得很好，且有強而有力的管理發展方案，抑或是資歷一向是組織內升遷決策之重要參考時，則內部招募是較為合適之作法。然而當一個組織快速成長或對技術性和管理職之員工有大量需求時，則需要向外部招募(吳美連，2005)。

一般而言，內部人才來源對企業員工的士氣有正面影響，當員工知道自己是某職位之可能人選時，能激勵其有更佳之表現，然而透過外部人才來源招募之新員工則能為企業帶來新觀點，且可用之人力來源相當廣泛(吳秉恩、黃良志等，2011)。由此可見，不同之人才來源各有其優、缺點，見表2-5所示。因此，雖然招募人才之來源甚多，但企業在運用時，應考量不同來源之差異性，審慎選擇有效且適合公司實際情況之管道。

表2-5　內部招募與外部招募之比較表

重要評比項目	內部招募	外部招募
對應徵者資格之評估審核	較容易	較困難
招募與甄選之成本	低	高
對舊制度和規範改革會遇到之阻力	大	小
引進新觀念之難易程度	難	易
填補職缺之時效性	較快速	較緩慢
對員工士氣之激勵	大	小

人力數量之供給	少	多
聘僱雙方彼此之了解程度	高	低
牽涉之法律層面	低	高
現有組織層級之人事變動	影響較廣	影響較小
被錄用者熟悉職務內容之轉換時間	較短	較長
錄用者達成企業組織之承諾性行動目標	較緩慢	較快速

資料來源：鄭中平(2006)，<招募管道之招募成效評估研究-以健身俱樂部之員工為例>，萬能科技大學經營管理研究所碩士論文，頁21-22。

實務上，內部人才來源的招募管道有人才庫、推薦與自我推薦、職位空缺公布；外部人才來源的招募管道則有媒體廣告、仲介機構、校園徵才、網際網路、人力銀行與專案外包，見圖2-5所示：

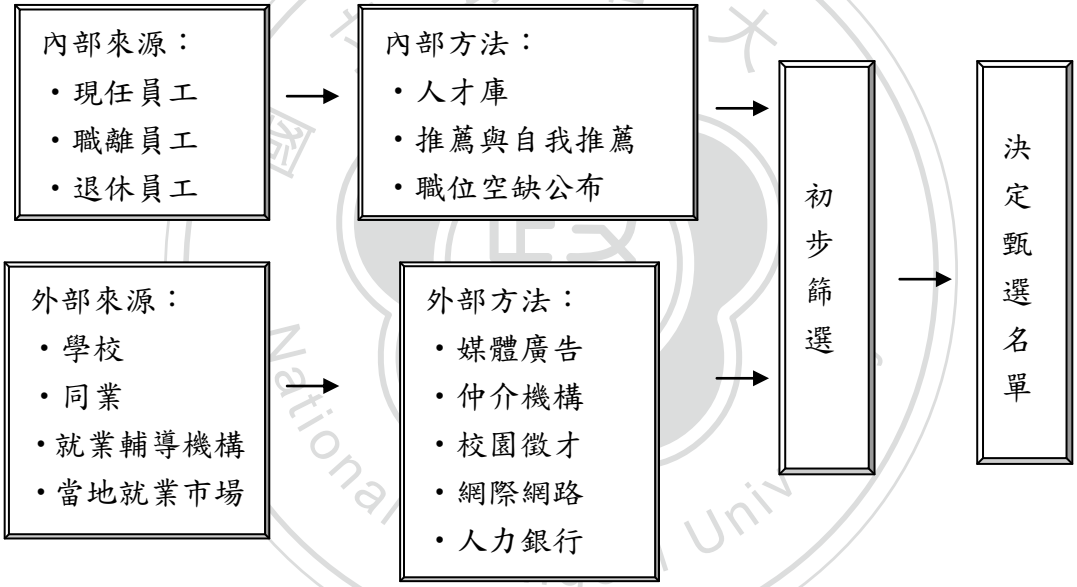

圖2-5 企業人才招募來源與方法圖

資料來源：周瑛琪、顏炘怡(2012)，《人力資源管理-跨時代領航觀點》，四版，臺北：全華圖書， 頁72。

(一) 內部招募管道

1、 人才資料庫

一家企業在過去累積了許多的人力資源，而目前許多公司已將傳統的人事檔案存放在電腦的資料庫內，並作搜尋、統計和比對等資料處理工作(廖勇凱、楊湘怡，2011)，建立屬於自己公司之人才資料庫。當公司需要人才時，便可至人才資料庫尋找合適之人選。

2、 職缺公告

當公司招募人員時，公司內部現有之人力常常是主要來源之一。而較常使用之方式就是將職位的空缺訊息以工作公告的方式，公布給公司的現任員工知道，並列出詳細的相關資訊，以提供內部有興趣的員工參考(周瑛琪、顏炘怡，2012)。

3、 離職再雇用

重新雇用之前曾於公司內工作過的離職員工，而通常雇用之原則以員工非因重大過失或錯誤而離職之員工為主，此種管道即為Gannon(1971)所提出之「離職再雇用(rehire)」。由於這類型之應徵者有相關的工作經驗，對 於公司內部之制度、規章、工作內容與工作技巧等具有相當的了解，故與其他新進員工相較之下，可較快進入工作狀況。

4、 員工推薦

經公司現任員工推薦應徵者是一個相當有效之招募管道，由於具有特殊技能之員工，較有可能認識相同技能之人才，或是較知道人才該去哪裡找，並且應徵者也會因為現任員工而獲得更多關於公司之相關資訊，而被推薦者也可能較努力工作，以使其推薦人不至於蒙羞 (吳秉恩、黃良志等，2011)。現今有部份公司為了鼓勵內部員工推薦優秀人才，常採取發放推薦獎金之方式。

(二) 外部招募管道

1、 媒體廣告

公司在報紙、雜誌或專業刊物上刊登廣告，或用張貼街頭告示等方法，使大量求職者接觸到其工作職缺的資訊，從而得到大量的人力資源外部供給。然而為了使招募廣告產生良好的作用，應注意媒體之選擇、廣告內容之合理與明顯效果之產生等重要課題。因此，廣告是一種打破時間與空間侷限之範圍，而傳遞職位空缺與吸引求職者之招募資訊發佈法，是很廣泛的使用方法之一(姚裕

群，2008)。

2、 仲介機構

通常基於公司本身無法適切地執行招募與甄選活動，抑或一直難以招募到合適且足夠之人才，抑或時間緊迫，抑或想招募一些較弱勢對象等原因，公司便會使用仲介機構來協助尋找人才，而一般仲介機構可以分為三種類型：政府機關所經營之公立機構、非營利機構經營者以及私人經營之機構，以下分述之(周瑛琪、顏炘怡，2012)：

(1) 政府機關所經營之公立機構

如公立就業服務機構提供之徵才、求才之媒合服務，目前國內之公立就業服機構以行政院所屬之勞工委員會與青年就業輔導委員會為主，以及各縣市鄉鎮設置之就業服務中心、就業服務站與就業服務臺為輔，提供企業招募基層或技術人員之管道。

(2) 非營利機構經營者

公司可將招募資訊致函相關專業之協(學)會、校友會、系友會等非營利機構經營者，請其代為發布職缺訊息予其會友。此一途徑通常是為了找尋專業、特定之人才，抑或對於某協(學)會、某校、某系有品牌偏好，希望找到具有一定程度與素質之應徵者(李佳儒，2012)。

(3) 私人經營機構(人力仲介公司)

① 私人職業介紹機構/管理顧問公司

一般稱為人力資源管理顧問公司，亦即所謂之獵人頭公司，是提供及尋找高級管理者或高薪之專業人士的仲介公司，通常會和一些目前擁有高薪之工作者保持良好接觸，並建立這些人才之資料庫。然而一旦人才媒合成功，通常以收取此職位年薪之25%~50%為仲介費。雖然此一管道收費昂貴，但對於想要快速且省力地找到某些重要管理職缺或專業人才的公司來說，這是一項省時省力的招募方式(廖勇凱、楊湘怡，2011)。

② 人力派遣公司

公司為了有效降低人事成本，抑或因應實際需求而彈性人力調度，便會透過人力派遣公司找尋暫時性之人力，以因應其業務需求。這項人力是受僱於人力派遣公司，當工作任務結束時，即返回人力派遣公司。

③ 外勞仲介

為了解決國內基層勞動力不足之問題，政府於1991年首度開放產業引進外籍勞工填補勞動缺口。自此外籍勞工開放政策後，我國不少企業即可透過外勞仲介公司辦理聘僱外勞業務，故協助企業進用外籍勞工之外勞仲介，亦為解決企業勞動力需求之招募管道。

3、 校園徵才

學校為各類人才最豐富的來源，且經由科系劃分，很容易接觸到眾多符合資格之應徵者 (吳秉恩、黃良志等，2011)。因此，代表公司之人員至大學校園參與徵才活動，通常是以企業說明會或是徵才博覽會之方式進行，期能藉此預先審查與招攬到合適之學生，抑或宣傳企業文化並塑造企業形象，進而助於公司之招募作業。此外，有許多企業會提供學校學生實習或與學校建立建教合作關係，這亦是另一種從學校取得人才之招募方式。

4、 就業博覽會

主辦單位多為地方政府或幾家大型企業聯合舉辦，以類似園遊會方式進行擺攤之招募作業，此管道可在短時間內吸引很多人，但應徵者種類較為複雜，可能是畢業生、欲跳槽者、二度就業者或長期失業者(陸洛、高旭繁，2010)。

5、 社會選拔

社會選拔是由政府或者其他社會權威性組織來鑒定確認優秀之人才，公司簡單地予以認可和招募即可。我國現行之一些高級職業資格和從業資格考試，

國立政治大學 National Chengchi University

如國際精算師考試、國際註冊會計師等，而通過社會選拔者，可能成為某方面較出色的人才，因此，公司為了能獲取優秀之人才，往往會採取此種管道從大量社會成員中，選拔其中之優異者[10]。

6、 軍中徵才

由於軍中退伍之官兵即將進入社會工作，故是民間企業可以運用之招募來源。近年來我國國防部與民間人力銀行合作，針對即將退伍之官兵，在營區內進行招募。此外，國防部亦提供企業國防役之申請，但企業在申請時，必須提出具體之計畫描述其產業與國防之相關性(姚裕群，2008)。

7、 網路招募

學者 Anderson 與 Pulich (2000)將網路招募定義為利用網路的通路，使用公司本身的網站或第三者的商業網站及人才資料庫，刊登招募廣告，藉以尋找合適人才之一種招募方法。Peters(2001)則將網路招募分為企業網站及人力資源網站兩種，企業網站是公司將內部人力之需求放於企業之專屬網站上，一方面有職缺公布之功能，另一方面還可進一步提供招募流程之線上作業，如履歷表資料之填寫、審核進度追蹤等；人力網站則是利用網際網路提供求職及求才之媒合服務，如現今許多網路人力銀行藉由網站之設置，提供求才者登錄工作職缺之資訊，以及求職者登錄個人履歷資料，並將兩類資料加以媒合，以協助求職者取得職缺資訊，亦提供求才者豐富之履歷資料可篩選。

此外，隨著網際網路資訊之發達，近年來有越來越多之社群網站[11]興起，如 Facebook、Twitter、MySpace 等，社群網站可以吸引大量的瀏覽人數，具有許多的商業利益。在招募方面，公司則可利用此一管道，進行招募訊息之傳遞，

[11] 所謂社群網站者，是為了讓網路使用者得於網路上進行社交網路之互相連結而架設之網站。轉引自：陳裕涵(2013)，<網路空間中之隱私權保障 —以社群網站為中心>，臺灣大學法律學研究所碩士論文，頁 38。

以吸引求職者之注意，使求職者上門應徵(林恩丞，2012)。

誠如前述，人才招募之管道眾多，不同技能之人才有不同的招募管道，不同之產業別亦有著不同的招募管道。其實不論是內部招募管道或是外部招募管道，企業均需視自身人力之需求，而交互使用，以獲得最佳之招募成效。因此，以上之招募管道中，並沒有唯一最好之管道，而在不同之情況下，其會有不同之表現，各有優、缺點，見表 2-6 所示：

表 2-6 招募管道之優、缺點分析表

招募管道	優點	缺點
人才資料庫	• 從已建置之資料庫中搜尋合適之人選成本低 • 曾經任職過之員工對工作運作情形熟悉，較不易產生適應問題	• 從已建置之資料庫中搜尋之人才數量有限
職缺公告	• 縮短適應工作環境之時間 • 內部作業、低成本	• 較封閉缺乏外部文化影響
離職再雇用	• 縮短適應工作環境之時間	• 易導致現任員工之不滿
員工推薦	• 省時、省力，成本低 • 可免除求職陷阱較安全	• 須承受人情壓力
媒體廣告	• 應徵者容易取得資訊 • 可吸引到多元之應徵者	• 時效性低 • 篇幅有限，無法提供足夠資訊 • 刊登費用昂貴
公立與非營利機構	• 以服務為主，收費低廉甚至免費 • 政府資源較豐富 • 已事先篩選過人才來源	• 提供之職缺較多屬基層操作性職缺
人力仲介機構	• 有效且保密 • 專業顧問提供專業建議	• 仲介費用高 • 仲介公司素質不一，須慎選
校園徵才	• 易招募到年輕勞動力 • 可藉機宣傳公司，提高知名度	• 參加企業不多，選擇少 • 缺乏工作經驗之應徵者
人才博覽會	• 可即時進行人才篩選 • 應徵者來源多元	• 參展企業家數、類別有限 • 需與其他參展企業競爭，以吸引求職者
社會選拔	• 獲得社會選拔之優秀人才 • 省去進行測驗考試之成本	• 僅會考試與重理論之應徵者，而實際工作表現卻不佳 • 假證書氾濫，須加以鑑定

人力網站	• 求職者資料可有效存檔 • 具有雙向溝通之時效性 • 可依個別需求設定搜尋人才 • 資訊傳達迅速有效	• 資料安全堪慮 • 電腦撮合資料缺乏人性化 • 求職者多侷限於網路使用者
社群網站	• 不受地域時空之影響 • 省時、低成本 • 可迅速傳遞資訊	• 職缺訊息易被忽視 • 侷限於網路使用者

資料來源：王一芝(2000)，〈善用求職管道，工作馬上來〉，《遠見 Young 樣雜誌》，第 4 期，頁 60；本研究整理。

參、招募之目標與成效評估

一套完整招募作業之重要關鍵點，不僅在於招募計畫一開始之目標擬訂，為了使公司日後之招募作業更具效率，活動結束後之成效評估，亦為需要關注之課題，因此，本小節將針對招募之目標與成效評估作進一步探討說明：

一、 目標

一套有效之招募方法，能夠幫助一家公司以有限之人力資源，來與其他公司競爭。為了要使公司獲得最大之競爭優勢，則必須謹慎選擇一套招募方法，如此才能夠既快速又有效率地吸引到優秀之應徵者。然而一套有效之招募作業必須具備下列五項目標(許惠萍譯(1999)，原著：Milkovich& Boudreau)：

(一) 控制招募成本以符合效益

一家公司可經由控制成本支出並維持一定之生產力，來獲得競爭之優勢，故如能找到限制招募支出而又不會降低生產力之招募方法，就能夠增加公司之競爭優勢。

(二) 吸引符合條件之優秀應徵者

一套有效之招募作業必須能成功招募到足夠之合格應徵者，並須提升最優秀之應徵者接受該職位的可能性。

(三) 協助降低公司離職率

在大多數的公司中，離職情形最常發生在新進員工身上，即工作不超過六個月者之員工。此種情形發生的原因之一，即是在招募過程中公司製造出不切實際的高度期盼予應徵者，故招募作業必須提供應徵者足夠之實際工作預告，如此才能適時降低新進員工之離職率。

(四) 符合法令規範之標準

將招募的目標對象擴大到被低度聘用的弱勢群體上，如此能夠幫助公司符合法令規範並預防工作歧視之訴訟案件發生。

(五) 創造公司多元化之勞動力

將招募的目標對象擴大到被低度聘用的弱勢群體上，不僅能夠幫助公司符合法令規範，更藉此創造出一個較多元之文化勞動力環境。

二、招募成效

當企業遵循上述之招募目標，而選擇所需之招募管道，進行招募活動，以滿足企業之人力需求後，為了找出快速且有效地補足最適切人才之招募方法，則必須對招募活動之效用進行評估，以持續提升其成效。

(一) 定義與評估指標

招募成效，是指企業之招募作業是否與預期之需要相配合，是否按照預定之進度進行，且在每階段中之產出是否合宜，更重要的是，整個招募作業之成本是否有效加以控制(何永福、楊國安，1993)。

過去研究各主張許多不同之衡量指標去評估招募成效，Barber(1998)認為，企業對於吸引特定數目且具有特定資格之潛在員工會有相當的興趣，此即表示企業招募員工時，除了需考慮到應徵者之數量外，亦必須注重應徵者之品質。Milkovich and Boudreau（1999）則認為評估招募成效之衡量指標可分為：與效率相關之成本、數量、品質以及企業成果四項指標，以及與公平性有關之合法性及

應徵者之認知二項指標。蔡維奇（2000）認為：有效之招募方式能在短時間內吸引數量較多、品質較好之應徵者，因此在評估時可採用以下三種指標：每個出缺職位應徵者之平均人數、應徵者合格之比例，獲得足夠人才花費之時間。學者黃良志等人(2011)亦提出，吸引應徵者應該同時考量數量與品質之構面：在數量方面，比較客觀之評估數據為每次招募作業時應徵者與職缺之比率，這個比率越大即表示企業可以挑選滿意且合適之應徵者數量越多；在品質方面，不同企業需要不同特性及不同層次之員工，短期來看，可就錄取與未錄取者之資格條件去評估比較，長期來看，企業就錄取人員之去留和工作表現加以追蹤記錄。

本文將國內外學者對於招募成效評估指標之相關研究整理如下表所示：

表2-7 招募成效之評估指標相關研究彙整表

研究者	年份	招募成效之評估指標
郭崑謨等人	1990	1. 招募作業所花費的成本資料之收集及分析 2. 招募作業最終成效資料收集與分析
Breaugh	1992	1. 每一次招募活動中順利所能填補職缺之數目 2. 職位所出缺的申請到被核准填補完成所需花之時間 3. 每職位填補所需花費之個別及平均成本
Kleiman	1998	1. 申請之人數 2. 聘用之人數 3. 可以成功執行並完成工作之被聘人數 4. 招募之方法 5. 聘用人數符合工作機會平等法律之標準
Milkovich & Boudreau	1999	1. 與效率相關之指標：成本、數量、品質以及企業成果 2. 與公平性有關之指標：合法性及應徵者之認知
蔡維奇	2000	1. 每個出缺職位應徵者之平均人數 2. 應徵者合格之比例 3. 獲得足夠人才花費之時間
吳美連	2005	1. 員工之離職率 2. 員工之工作績效 3. 員工之缺勤紀錄 4. 員工之工作態度

黃良志、黃家齊 溫金豐、廖文志 韓志翔	2011	1. 數量方面：每次招募作業時應徵者與職缺之比率 2. 品質方面： (1) 短期：就錄取與未錄取者之資格條件之評估比較 (2) 長期：錄取人員之去留和工作表現之追蹤記錄

資料來源：賴力顯(2010)，＜國軍人才招募中心之行銷策略影響求職者報考決策與招募成效關係之研究－以國軍志願役士兵為研究對象＞，南台科技大學工業管理研究所碩士學位論文，頁53-55；本研究整理。

簡士評(2001)則將上述招募成效評估所採用之不同指標，大致上依照招募之程序來劃分為三類之評估指標：第一類「僱用前結果」評估指標是評估經由招募活動吸引到之應徵者資訊，第二類「僱用結果」評估指標則是評估由眾多應徵者中所甄選出適合公司職缺之新進員工資訊，第三類「僱用後結果」評估指標是評估所僱用之新進員工，於一固定時間內之工作表現資訊，各類評估指標之具體內容見下表所示：

表2-8 招募成效評估指標彙整表

雇用前結果	雇用結果	雇用後結果
• 應徵者之數量 • 應徵者之品質 • 應徵者符合公司要求之數目 • 應徵者之多樣性 • 接受聘函(offer)之比率 • 找到每一位應徵者所花費之成本 • 找到應徵者所花費的時間	• 填補職缺之成本 • 填補職缺之速度 • 填補職缺之數目 • 不同之新進員工 • 適時填補職缺之數目	• 新進員工之工作滿足 • 工作績效表現 • 組織是否實踐與員工建立之心理契約 • 新進員工之留任率 • 新進員工之留任期間 • 新進員工之曠職率

資料來源：簡士評（2001），＜招募管道成效之評估＞，國立中央大學人力資源管理研究所碩士班論文。

(二)招募成效之相關研究

招募成效之評估必須視所選定之招募管道而論，使用不同的招募管道，所表現出之招募成效也是有差異的，亦即不同之招募管道會有不同之招募成效。過去許多研究針對不同之招募管道，利用上述之成效評估指標，進行分析比較，本文將相關研究資料整理於下表所示：

表 2-9 招募管道成效之相關研究彙整表

研究者 (年分)	研究主題	成效 評估指標	研究發現
Decker & Cornelius (1979)	比較五種招募管道(報紙、就業機構、員工推薦、自我推薦與其他)在三家不同產業之公司（保險業、銀行與專業顧問公司）的員工留任率	員工 留任率等	經由員工推薦所招募到之人員留任率高 經由報紙廣告或就業機構所招募到之人員留任率低
Breaugh (1981)	從招募廣告所透露的資訊角度著手，用四種招募管道（期刊廣告、報紙廣告、校園招募及自我推薦），比較錄取後，員工之缺席率、工作態度及工作績效，以評估不同招募管道成效。	員工之缺席率、工作態度、工作績效等	期刊廣告與自我推薦在工作表現上之成效最好 經由報紙招募之員工曠職最多 校園招募之員工的工作涉入與工作滿足是最低的
Griffeth、Hom、Fink & Cohen (1997)	針對某家醫學中心之透過不同管道招募的新進護理人員進行抽樣，收集一年後其離職與缺席之狀況資料，並以問卷方式進行其工作滿意度等調查。	離職與缺席狀況、工作滿意度等	研究證明了招募管道的確對於僱用後之成效會有直接的影響，且可經由招募管道所傳達之資訊加以解釋。
李珊珊 (2001)	探討招募方法與工作投入之關係，透過郵寄問卷和便利抽樣之方式，以服務業和製造業的第一線業務人員與幕僚人員為研究對象。	工作投入等	經由現職員工介紹之管道優於經由報紙、雜誌廣告、學校、親朋好友介紹、求職人才庫進入之管道，易產生較高之工作投入。
Breaugh、Greising、Taggart & Chen (2003)	檢視五種招募管道(校園招募、報紙廣告、員工推薦、直接應徵、博覽會)與吸引應徵者品質、應徵者受雇情形之關係。	聘函接受率等	直接應徵與員工推薦之應徵者，聘函接受率較高 藉由招募管道衡量應徵者品質則沒有顯著關係
Rafaeli、Hadomi& Simons (2005)	研究針對過去研究認為正式招募管道成效較差之說法提出不同論點，並以雇用一個新員工之成本、產出率、集中地區來評估招募管道。	雇用成本、產出率等	若將廣告分類並集中地區，將使招募廣告之使用費用較低且能招募到更多合適之應徵者

鄭中平 (2006)	探討運動健身俱樂部在招募不同職務之員工時，所使用之招募管道其成效之差異。運動健身俱樂部所使用眾多之招募管道在縮短招募時間、提升職缺填補率和增加應徵者人數等招募成效上均具有顯著性差異存在。	招募時間、職缺填補率、應徵者人數等	招募較需專業技能或技術、相關管理經歷的健身教練或管理職時，員工推薦或自薦較其他管道更具成效。 招募一般之內勤或行政事務員工時，較適合使用報紙/雜誌為主要的招募管道。
魏明珠 (2008)	研究針對中小企業人力資源招募及甄選之方法及其成效進行深入探討。	離職率、工作滿意度等	專業職、業務職以及行政職人員皆以人力銀行網站及員工/親友推薦成效較佳 中高階管理職人員以員工/親友推薦及使用獵人頭較佳
林俊宏 (2009)	探討工作者之人格特質、資訊素養對招募管道選擇之影響，以及招募管道之不同選擇在個人與組織配適度及工作績效是否有差異。	組織配適度、工作績效等	工作者選擇招募管道的不同在個人與組織配適度上不具有顯著差異。 工作者選擇招募管道的不同在工作績效上具有顯著差異
游明穎 (2010)	探討不同產業與不同層級位階員工之招募管道選擇與成效差異。	工作表現、離職率、工作滿意度等	透過獵人頭公司招募高階主管與特殊專業人才較有效率 當招募基層員工時，透過網路人力銀行與員工引薦的方式招募較有效率。
楊雅琪 (2012)	探討不同產業特性之在台跨國子公司的招募甄選策略。	穩定性、工作滿足等	招募管道之選擇依職缺所需條件之應徵者族群而定 員工推薦為訪談個案一致認為較佳之招募管道
李佳儒 (2012)	探討當前電子科技產業人力資源招募與甄選之實務現況、策略、方法、成效、困境與趨勢等面向。	人才品質、錄取率等	校園徵才與員工推薦在人才品質與錄取率方面之成效頗佳，是值得推薦之管道。

資料來源：本研究整理。

從上表可知，雖然至今國內外已有許多相關之研究，但對於哪一種招募管道的成效最好卻沒有一致之結論與發現，而僅能得知不同之招募管道，其招募成效確實有所差異。且鑒於不同產業類別與不同職位層級所需之人才有所不同，故其所合適且有效之招募管道亦各有所不同。整體而言，企業要正確的評估其招募成效，不僅需要長時間蒐集與彙整相關資料，還需持續追蹤、調查與紀錄新進

員工之工作投入、工作滿足度與工作績效等表現，以作為日後招募工作之參考，如此才能不斷提昇公司招募作業之成效。

第四節、甄選

壹、甄選之意涵

在公司透過各種招募管道將人力之需求發佈，而吸引應徵者後，接下來的工作便是要透過「甄選」作業挑選出最佳之人選。過去國、內外皆有不少學者對甄選所下定義，本研究彙整各學者之定義如下表所示：

表2-10 甄選定義彙整表

年代	學者	定義
1993	何永福 楊國安	甄選是對前往企業應徵的人，透過各種測驗的方式，挑選出合於企業需要的人，也就是合於職位所需要資格條件的人，以達到適才適所的地步。
1995	Miner & Crane	甄選是緊隨在招募之後的作業，是將招募到相當人數的應徵者，選取符合最終錄用資格的過程。
1998	Kleiman	甄選指組織從工作應徵者中評估並挑選出適任人員。
2000	林欽榮	甄選指的是企業組織為了找尋與待補空缺所需資格相符的人才， 號召他們來應徵，篩選出其中最適切的人員，並加以錄取任用的一個過程。
2002	黃英忠	甄選的目的在於進一步獲得應徵者的詳細資料，並加以評估，使企業能招募到適合的人選。
2004	Bohlander &Snell	甄選是選擇有相關資格的人，以擔任現有或預測職缺的過程。
2006	Byars	甄選是從一群合格的候選人員之中， 挑出可以勝任該項工作之人的過程。
2008	姚裕群	甄選是對已經獲得的可供任用的人選，作出進一步的甄別、比較，從而確定本單位最後錄用的人員。
2009	游鴻裕	甄選是一種人與工作配合的審核過程，即將應徵者的能力、性向、興趣、人格特質等與工作資格說明相配合。
2011	簡建忠	整合各種工具與程序，自應徵者中挑選最適當人才的系統化機制。

2013	Hollenbeck &Noe等人	甄選是企業決定哪些應徵者將會或不會被允許進入組織任用之過程。

資料來源：本研究自行整理

綜合以上各學者之觀點，「甄選」為根據企業之人力需求，從眾多應徵者中，利用相關篩選工具，評估並挑選出符合職位所需資格條件之人員，所進行之一連串程序與過程。

甄選之所以重要，是因為組織是由員工所組成，且員工績效直接影響組織績效表現，故假若甄選到一群能力不佳的員工，則其工作績效不佳，組績績效也連帶受到影響。組織不僅要透過甄選有效選到合適的人選，也要透過甄選正確的淘汰不適任的人選(陸洛、高旭繁，2010)。因此，任何一個組織對於甄選的活動，都必須非常慎重。下文將針對甄選之意涵、執行程序、工具與成效評估進行探討，以期更進一步瞭解甄選作業對企業所具有之實質意義。

貳、甄選之流程與工具

一、流程

組織在處理應徵者的相關事宜時，需要有一系列之步驟，見圖2-6所示。應徵者必須通過一系列之篩選方式，如申請表、面試及測驗等流程，從而達到令人滿意的結果。如果這些流程中的測試結果有令人不滿意的地方，則這位應徵者將會被排除在考慮人選之外，詳細的流程步驟，於下文依序作說明Lloyd & Leslie、黃同圳，2008)：

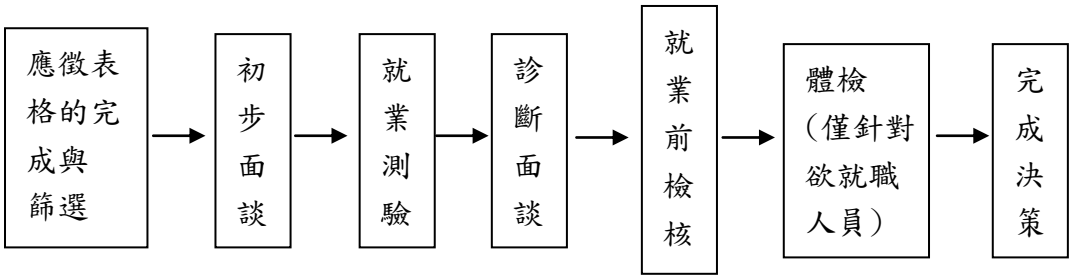

圖 2-6 甄選流程圖

資料來源：黃同圳譯 (2006)，《人力資源管理 ： 全球思維 本土觀點(原作者Byars, Lloyd L.) 》，臺北 ： 麥格羅希爾出版，頁158。

(一) 完成應徵申請表

完成應徵申請表通常是大多數甄選流程之第一步，其主要內容包括個人基本資料(如姓名、出生年月日、連絡方式、身高與體重等資訊)、學經歷、工作經歷與家庭狀況等資訊。通常經由應徵者填寫之申請表資料，從而確定應徵者之資格與空缺職位之資格條件間的關連性，故申請表為甄選流程之後續步驟提供了應徵者之基本資訊，並可篩選並淘汰不適合之應徵者。

(二) 初步面試

一般而言，這是一個簡短與試探性之面試，通常是由人力資源部門之人員負責進行。面試之內容包含初步對應徵者之技能、能力及工作偏好的瞭解，另一方面，面試人員可藉此向應徵者解釋說明空缺之職位，並回答應徵者對於職缺或雇主的問題。

(三) 聘僱測驗

許多商業測驗，可提供組織於甄選中使用，並藉由各種測驗預測應徵者未來在工作上之表現，進而篩選出合格之應徵者，淘汰不合適之應徵者，各種測驗類型將於下一小節中詳細說明之。

(四) 第二次或後續面試

大多數組織將第二次或後續面試視為甄選流程中非常重要之步驟，在面試中所問的問題大多必須與工作有關，故可藉此補充甄選流程其他步驟中所獲得之應徵者資訊，而確定應徵者在擔任特定職缺之合適度。

(五) 就業前查證

多數之應徵申請表中，有保留欄位以供應徵者列舉推薦人，一般多為個人、學校或過去聘僱之推薦。就業前查證可在第二次面試之前或之後進行，最常見之作法是以電話聯繫，也可透過徵信機構進行調查。

(六) 身體檢查

通常是用來要求被錄取之人員進行之身體檢查，此目的為確認應徵者是否身體上能執行此項工作，也要確認其是否適於團體生活與其大致之健康情形等相關資訊。

(七) 僱用決策

甄選流程之最後步驟即為選出一個適任工作之人員，即根據先前步驟中所搜集應徵者之所有資料作出判斷，進而篩選出最合適職缺之人才。若先前之步驟皆正確且有效地進行，則在此僱用決策所做出成功判斷之機率將會大幅增加。

在許多組織中，人力資源部門負責處理應徵者完成應徵申請表之填寫、初步面試、聘僱測驗與就業前查證之進行、身體檢查之安排，第二次或後續面談與僱用決策則由提出職缺之主管所進行。這種流程能使職缺之主管不用浪費大量時間在篩選不適合或沒有興趣之應徵者身上。此外，組織在甄選較高之管理者或專業員工時，會讓組織中之同事參與，如此有助於工作團隊對於新進員工之接受度，進而提升團隊工作之效率 (黃同圳譯 (2006)，原著：Byars)。

二、工具

組織能進用優秀人才是提升其競爭優勢之重要基礎，甄選工具則能協助組織從眾多應徵者中，挑選出最符合需求之優秀人才。甄選工具之種類相當多，下文將其分類為文件審查法、測驗法、面談法與評鑑中心法與其他等工具討論之：

(一) 文件審查法

應徵者於甄選時，將提供求職信、履歷表、自傳、推薦信、證照或證書影本、等文件，以供組織從中瞭解其背景與經歷，以作為甄選決策之依據，藉此判斷應徵者是否符合職缺之資格條件要求，說明如下(簡建忠，2011)：

1. 求職信

應徵管理職位者，通常會附上求職信，內容包括簡單敘述個人現況、應徵之職務、期望工作之地點與連絡方式等。

2. 履歷表

不論是制式或通用之履歷表，常呈現應徵者之豐富資訊，如個人基本資料、教育程度、工作經歷與個人嗜好等資訊。

3. 自傳

提供應徵者之家庭背景、成長歷程、重要事件與個人心態等敘述。

4. 推薦信

許多企業會要求應徵者準備推薦信函或列舉出推薦人，以供企業未來相關查證之進行。

5. 證照或證書影本

應徵者為了證明自己的專業與執行力，常將參與訓練、考試證照或證書等影本文件附於應徵資料中。有些證照將是甄選之基本要件，如特定性專業工作、醫療、金融保險等行業，必須領有證照才能工作。

6. 特殊表現、獎項或作品

應徵者常將競賽、優良表現之獎狀或證明文件附於應徵資料中，以突顯個人才能，供組織審查參考。

國立政治大學 National Chengchi University

(二) 測驗法

為了進一步衡量應徵者之能力、人格、興趣與偏好，並預測應徵者將來在工作上之可能表現，常透過測驗之方式來判斷應徵者。這類方法種類眾多，本文大致將其區分為下列幾種類型，以進行探討：

1. 認知能力測驗

這類型之測試可衡量一個人在學習與執行工作之潛在能力，一般較常用之測驗有語言、數字、理解、空間及推理能力測驗。語言測驗為衡量一個人在思考、

規畫及溝通中之用字能力；數字測驗在衡量加減乘除之數字運用能力；理解測驗在衡量相似及相異之認知能力；空間測驗衡量在空間中，將物體形象化並確認它們關係之能力；推理測驗則在衡量口頭或書面事實的分析，以及在邏輯基礎上，依據這些事實作出正確判斷之能力 (黃同圳譯 (2006)，原著：Byars)。

2. 工作知能測驗

即檢視與評估應徵者在特定工作所需具備之知識和執行能力的工具，組織一方面可以藉由工作知識測驗，以確認應徵者是否具備圓滿執行工作所需之專業知識；另一方面可藉由實地演練，即在盡量接近實際工作之情境下，由應徵者時地進行操作或執行某些工作活動，以呈現應徵者工作能力之資訊(簡建忠，2011)。

3. 人格測驗

「人格」一詞可說是我們日常所說之「個性」，諸如內、外向、情緒穩定度、親和力、自主性、成就取向等都是常見之測量向度。每一個測驗因為依據之理論、實證基礎不同，測驗的方式、內容與結果解釋亦不同，但主要是藉由每個類別之屬性來解釋個人之特質(郭銘樂，2006)，以更進一步了解應徵者而助於作僱用決策。

4. 操作能力與體能測驗

基於有些工作需要良好之操作能力與體能，故在甄選時，會進行相關測驗以瞭解應徵者之能力。一般而言操作能力測驗包含協調與靈敏度測試，如銀行櫃檯人員需要手指之靈敏度與協調能力，以操作電腦與計算機；體能測驗則包含力氣與耐力測驗，如甄選清潔隊人員時，所舉辦之扛沙包比賽(廖勇凱、楊湘怡，2011)。

5. 誠信測驗

誠信測驗主要期望瞭解應徵者未來某些不當行為之傾向，如偷竊或惡意透壞等，或對同事不當行為之看法。近年來由於國內外發生諸多企業醜聞，令投資大眾關切企業治理與高階主管誠信之議題，故某些企業則藉由誠信測驗，進而篩選

出較正直之新進員工(簡建忠，2011)。

6. 筆跡分析

又稱為筆跡學，是透過受過訓練之分析師，檢查一個人筆跡中的線、圈、鉤、斜線、曲線及草體字，從而評估應徵者之人格、情緒問題及誠實度(黃同圳譯(2006)，原著：Byars)。

(三) 面試法

為了更進一步了解應徵者之資格條件，或讓其瞭解工作內容、公司文化、現況與未來發展等資訊，在甄選時，幾乎百分之九十五以上之公司都會使用面試法，有些應徵者甚至須經過一次、兩次甚至多次之面試。一般而言，面試之方式有許多種，可用以下類別來區分之(李正綱、陳國基、劉敏熙，2010)：

1. 以定型與否來區分

(1) 定型面試：

又稱結構性面試，即在面試之前先準備好數個問題，而面試時，主試人員以這些問題詢問每一個應徵者。

(2) 非定型面試

又稱非結構性面試，即在面試之前並未準備好問題，而是在面試應徵者時，主試者想到什麼問題，就問應徵者什麼問題，每位應徵者之問題內容不一定相同，順序也不一定一樣。

2. 以人數多寡來區分

(1) 一對一面試

即由一個主試者一次面試一位應徵者，此種面試方法可以較為深入瞭解應徵者，但對的將可能花費較多之時間。

(2) 一對多面試

即由一個主試者同時面試多位應徵者，此種面試方法可以節省面試時間，但

應徵者之間可能互相干擾，故在實務上較為少見。

(3) 多對一面試

即由多位主試者面試一位應徵者，此種面試方式可以較為廣泛瞭解應徵者，但應徵者承受之壓力較大。

(4) 多對多面試

即多位主試者同時面試多位應徵者，此種面試方法可以節省面試時間，但主試者之間或應徵者之間可能會互相干擾，導致場面可能會有些混亂。

3. 以面試情境來區分

(1) 壓力面試

為了考驗應徵者之情緒控制能力、適應環境能力及工作穩定性能力等，主試者在應徵者時，將故意塑造出緊張及壓力之情境氣氛，讓應徵者備受壓力。

(2) 輕鬆面試

為了激發應徵者之真實本性與能力，由主試者在面試應徵者時，營造出輕鬆及舒適之環境氣氛，以消除應徵者之緊張與壓力。

(3) 情況面試

為了瞭解應徵者處理危機之反應與能力，主試者在面試應徵者時，將故意製造一 些情況，如弄倒應徵者之水杯，以看應徵者當下之反應與如何處理情況。

以上面試方法，並無最佳之面試法，須依據組織之需求與職缺所需之資格條件，而採取最合適之方式進行面試。

(四) 評鑑中心法

此法是在標準化之條件下，讓受評者表現工作所需技能之各種不同測驗，涉及多種評鑑技術，包含與工作相關之模擬、面談及測驗等多元方法。一般工作模擬包含籃中演練、經營競賽、小組討論、事實搜尋演練、問題分析、口頭報告以及模擬面談等項目。評鑑中心法執行之過程為一套標準化之行為評鑑技術，首

國立政治大學 National Chengchi University

先依據職缺所需之資格條件，讓受評者者進行組織設計或選擇之數種測驗或模擬演練，接著由多位受過訓練之評鑑員觀察並評鑑受評者之實際行為表現，以評鑑出其具備之能力、技能與個人特性，最後透過共同討論或某種統計方法分析受評人之總評報告，以作為參考之依據 (吳秉恩、黃良志等，2011)。

(五) 背景調查法

有鑑於應徵者於甄選過程，所提供之個人資料，或描述以往工作之表現時，或多或少會有自我膨脹或是造假之情形，企業為了避免上述情況發生，可向應徵者之前或目前工作之服務單位詢問其工作表現、薪資水準與離職緣由等資訊進行驗證，並檢閱其相關文件是否真實(廖勇凱、楊湘怡，2011)。

(六) 其他

企業在甄選時，對於星座分析、面相、命盤或八字分析等之運用也頗為普遍，尤其是大企業雇主對於高階主管候選人甄選時，面相、命盤或八字分析常成為決定是否錄用之一個重要標準(張桂珍，2003)。藉由這些方法，主要是助於組織瞭解應徵者之個性與人格特質，以提高篩選較為合適之員工機率。

綜上觀之，企業如何透過眾多之甄選工具，以篩選出最符合資格之優秀人員，則必須瞭解各種甄選工具之優、缺點，見表 2-11 所示，從中選擇適合使用之工具，進而妥善運用，不宜單靠一種甄選工具即決定人選。透過各種不同之甄選工具，以真正瞭解應徵者具備之能力、技能與人格特質，並進一步預測應徵者未來工作之表現。

國立政治大學 National Chengchi University

表2-11 甄選工具彙整比較表

甄選工具	內容	優點	缺點
文件審查法	應徵者提供之求職信、履歷表、自傳、推薦信、證照或證書影本等文件，以供組織從中瞭解其背景與經歷等資訊。	・簡單、方便且經濟即可取得應徵者之基本資訊	・由應徵者自行提供之文件恐有經修飾、不實或誇大之情形
測驗法	為了進一步衡量應徵者之能力、人格、興趣與偏好，並預測應徵者將來在工作上之可能表現所進行之測驗。	・經由量化之結果得到較客觀之參考價值 ・應徵者可在同一時間進行測驗，節省時間及人力。	・應徵者恐因不瞭解題目而猜測或作假，導致測驗結果不準確
面試法	與應徵者面對面之洽談並提出相關問題。	・藉由與應徵者之面對面接觸，可立即瞭解其口語、溝通及組織等書面文件與測驗無法得知之能力。	・較費時、費力 ・易受主試者個人主觀之認定，而影響面試結果
評鑑中心法	讓受評者進行多種工作所需技能之不同測驗，包含與工作相關之模擬、面談及測驗等多元方法。	・可多元瞭解應徵者各方面之知識與技能 ・增進高階經理人之管理經驗	・需有受過訓練之專業人員協助進行，成本高
背景調查法	對應徵者資料作進一步詳細之確認	・可避免應徵者提供造假資料卻受到僱用的損失	・進行調查之成本高且費時
其他	透過星座、面相、命盤或八字分析，以瞭解應徵者之個性與人格特質。	・經由量化之結果提供進一步瞭解應徵者個性之客觀參考	・易受雇主個人主觀喜好之認定，而影響面試結果。

資料來源：本研究整理

參、甄選之成效評估

為了透過甄選使組織得以篩選出合適之人員，進而僱用，除了必須瞭解各甄選工具之內容與優、缺點外，更重要的是，組織所選用之甄選工具必須是有效的，如此才能成為甄選決策之參考依據。

因此，組織使用之甄選工具如欲有效，則至少要符合兩項要求：可靠及正確，這兩項要求即「信度」與「效度」，下文分別探討之：

一、信度

信度是任何評量工具的必備條件之一，係只評量結果之一致性或穩定性。即當以同樣之評量工具重覆評量某項持久性之特質時，所得到之結果是否相同，藉此即可得知此一評量工具之穩定性、可信賴性或可預測性。一般甄選工具之信度可用下列四種信度測量(吳復新，2011)：

(一) 評分者信度

評分者信度是指不同評分者對同一受評人所作的評等間之一致性程度，例如在面試中，兩位主試者就同一位應徵者的某一個問題之回答，所給予之評分若一致，則其信度便愈高。

(二) 再測信度

再測信度是指將同一個測驗，以同樣方法在不同時間，重覆實施於同一樣本，而求其各次測驗間分數之相關。由於此種信度能表示兩次測驗結果有無變動，而反映出測驗分數之穩定度，故又稱穩定係數。若相關程度越高，表示該甄選工具之穩定度越高，信度越強。

(三) 複本信度

為了避免再測信度之測驗成績受到記憶的影響，在編製測驗時，可設計幾套複本，讓應徵者進行測驗，然後計算不同複本間測驗成績之相關係數。但此信度之測量必須在題數、型式、內容、難度及鑑別度等方面皆一致之複本上，較有其參考性。

(四) 內部一致性

內部一致性係指一項測驗內不同題目評量相同內容之程度。

國立政治大學 National Chengchi University

二、效度

效度就是測量之正確性，即測驗確實可以測出它所要測量特質之程度(簡建忠，2011)。一般之效度，可以藉由三種方法證明，分別是內容效度、結構效度與效標關聯效度，分別於下文敘述之(黃同圳譯 (2006)，原著：Byars)：

(一) 內容效度

內容效度是關於一個甄選工具能代表工作內容之程度，如打字測驗對於秘書此職缺是具有內容效度，因打字是秘書工作內容之一部分。組織若要使用內容效度，則必須決定職缺工作之確切執行要求，並根據所要執行之真實工作樣本，發展出甄選工具。

(二) 結構效度

結構效度是表示一個甄選工具能測量應徵者，具有哪些確定對工作績效很重要之可辨特質的程度。如應徵資格要有藍圖解讀之能力，則空間想向測驗當作甄選工具，用於聘僱決策，就很可能具有結構效度。

(三) 效標關聯效度

效標關聯效度是指測驗分數和效標之間的相關性，在甄選時，甄選工具所得之分數即為測驗分數，而由於其目的通常用於預測工作績效或訓練精熟度，故工作績效或訓練精熟度即是甄選工具之效標。當測驗分數與效標之關聯性高的話，則該甄選工具就具有效標關聯效度，即可被認定是具有效度之甄選工具(美玉，2002)。效標關聯效度又因所採取之效標不同，可分為同時效度與預測效度(吳復新，2011)：

1. 同時效度

同時效度是指測驗分數與實施測驗同一時間或極接近之時間，所取得的效標之間的相關性。目的在利用測驗分數估計個人在效標上的目前實際表現。如讓一

群目前正在工廠上班之工人進行測驗，將其測驗成績與目前之工作績效，求兩者之相關性。

2. 預測效度

預測效度是指預測分數與將來之效標資料間的相關性，目的在利用測驗分數預測個人在效標上之未來表現。此種效度之鑑定須長期持續地觀察、考核與紀錄受試者之行為表現，並將累積之資料與當初之測驗成績進行相關分析，進而評估測驗結果對於未來工作績效之預測效力。

三、各種甄選工具之成效

各種甄選工具之成效評估將以信度與效度作為最重要之指標，然而無論是信度所指出之評分者信度、再測信度與複本信度等，還是效度所指出之內容效度、結構效度與效標關連效度，其最主要功能，乃在追求甄選工具達到真正測試應徵者之效果。因此，組織應依其實際需求選擇適當之甄選工具。

Muchinsky (2006)提出四項評估甄選工具之指標：效度、公平性、實用性與成本，並且比較各種甄選工具之成效，如表2-12。

表2-12 各項甄選工具成效之比較表

甄選工具	效度	公平性	實用性	成本
智力測驗	中	中	高	低
機械性向測驗	中	中	低	低
知覺/動作、能力測驗	中	高	低	低
人格量表	中	高	中	中
體能測驗	高	中	低	低
面談	中	中	高	中
評量中心	高	高	中	高

工作抽樣	高	高	低	高
情境練習	中	未知	低	中
傳記資料	中	中	高	低
推薦信	低	未知	高	低
藥物檢驗	高	高	中	中

資料來源：Muchinsky, P.M. (2006). "Psychology Applied to Work", 8th edition. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth, pp.131.

從表中可知，面談與藥物檢驗，雖在效度、公平性與實用性方面均達到中位以上之水準，但其實施成本並不低廉，亦達到中位之水準；然而智力測驗、人格量表與傳記資料相較於其他甄選工具，在效度、公平性與實用性方面均達到中位以上之水準，且其實施成本亦呈現低位之水準，故以此三種甄選工具作為組織篩選人員之工具卻有其成效之存在。

第五節 小結

由以上文獻可瞭解到保險業之特殊產業特性，致使保險公司對於業務員求才若渴，希望藉由招募更多之業務員，以增加公司業績，故在勞動市場上不斷地招募甄選出適性之保險業務員，一直是眾多保險公司組織發展之重要策略。然而一家公司之招募甄選作業若不慎重且妥善執行，不只影響公司員工之條件資格，也影響公司勞動力之多元性，還造成公司重大成本之損失，更嚴重可能因而觸法並損害公司聲譽，故招募甄選對於一家公司而言，有著極為重要且深遠的影響。因此，本文以上述文獻為參考依據，探討保險業於保險業務員招募甄選作業之實務運作情況。

誠如前述，人身保險業與財產保險業之經營差異，導致兩者對於保險業務員之需求量與甄選門檻條件亦有所差異，又保險業務員每天花在拜訪客戶之時間相當長，通常會配合客戶之需要，而使其工作時間具彈性且工作地點亦不固定，致

使保險業務員之工作特性有別於一般勞工，此一特性亦影響保險公司招募管道與甄選工具之選擇。然而人才招募之管道與甄選之工具眾多，不同之產業別亦有著不同的招募管道，不同技能之人才有不同的甄選工具。因此，本文以上述文獻為參考依據，並搭配深入訪談個案內容之分析，進一步探討人身保險業與財產保險業於保險業務員之招募管道與甄選工具選擇的實務運作情形與差異性。

國立政治大學
National Chengchi University

第三章 我國保險產業與業務員招募甄選作業概況分析

我國保險產業發展深受社會、經濟與法令規範等因素之影響，再加上保險商品、行銷方式、從業人員等與其他產業存在很大之差異性，因此發展出不同之產業特性。本章透過探討保險業之發展沿革、人力資源概況與招募甄選作業之現況，並希冀經由上述各個面向之說明分析，能對保險業之現況有更進一步之瞭解與掌握。

第一節 我國保險業之發展與現況概述

壹、我國保險業之發展沿革

我國保險業之發展受政經情勢之影響甚巨，於1945年我國光復，由省屬銀行公庫等投資成立我國人壽保險公司，承接日本在台之保險事業與責任，是我國在台最早由國人自辦的保險公司。又於1962 年起陸續准許7家民營保險公司，惟為了避免供過於求帶來之盲目競爭，而於1963年底，禁止再增設保險公司；爾後，我國保險市場之發展大抵可分為五個階段：封閉階段、開放階段、拓展階段、飽和階段以及後ECFA 階段，下文分述之(謝明瑞，2011)：

一、封閉階段(1964-1980 年)

這個時期之我國保險市場仍處於封閉階段，不僅限制了保險市場之發展，且在保險業之保護政策以及不健全之保險法規下，導致保險商品價格之僵化，也不符合市場之需求，導致保險市場之發展極為緩慢。

二、開放時期(1981-1993 年)

在國際市場之壓力下，我國保險市場逐漸對美國採取開放措施，1981 年，政府批准美國保險公司得以在臺設立分公司，但仍嚴格限制其經營範圍；1985 年，財產保險之經營範圍放寬至合資企業財產，進而擴大了保險市場之經營；1986 年 8 月，美國保險公司在臺開展各種保險業務，並在臺設立分公司，但對美國保

險公司之進入仍有各種限制性要求。

三、拓展時期(1994-2000 年)

九０年代以後，我國保險市場逐漸調整為全面性開放，不僅於 1993 年對內開放本土保險公司之設立，這是自1963年以來，我國首度允許本地投資人新設保險公司。也於1994年公佈「外國保險業許可準則及管理辦法」，全面開放保險市場，准許外國保險業者來台申請設立分公司。1996年修正保險公司設立標準，准許外商設立子公司經營保險業務。

四、飽和時期(2001-2010 年)

2001 年金融控股公司法三讀通過，可以成立金融控股公司，使得保險、證券、銀行、投信與投顧之分際漸趨模糊，保險公司面臨跨業競爭，原本以業務員為主要通路之保險銷售模式已無法滿足市場之競爭需求，紛紛發展多元通路，以拓展市場提升競爭力(謝耀龍，2004)。保險業務開放政策充分發揮作用以後，本土和外資保險公司間之激烈競爭，對保險商品之推出、服務之改善，以及我國保險市場規模之擴張產生重大的影響。特別是在保險市場全面開放以後，由於外資保險公司之競爭，促使壽險產品逐漸多樣化，傷害保險與健康保險等保障型保險備受重視。此外，隨著我國社會高齡化之影響逐年擴大，國人對老年生活保障之需求也急劇增加，故年金保險亦應勢而生。壽險公司由原 8 家快速增加，一度曾高達 34 家。

五、後 ECFA[12]時期(2011 至現今)

我國保險業競爭激烈，再加上 2008 年之金融海嘯重創全球，致使整體保險產業之體質更加脆弱，資本適足水準大幅下滑，造成風險性金融資產價格驟降，國內保險業深受此影響，獲利及淨值水準同步滑落，而造成歐系外資保險公司相

[12] 海峽兩岸經濟合作架構協議(Economic Cooperation Framework Agreement)，係由我國財團法人海峽交流基金會與大陸海峽兩岸關係協會，為了達成加強海峽兩岸經貿關係而簽署之協議。資料來源：ECFA 官網：http://www.ecfa.org.tw/RelatedDoc.aspx?pid=3&cid=5，最後瀏覽日期：2013 年 6 月 17 日。

繼撤出我國市場，使國內體質偏差之業者難以尋覓有意增資之金主。

貳、我國保險業之現況概述

2012 年我國保險業資產總額為 149,947 億元，占全國金融機構資產總額之 28.09%，將近三成，較 2011 年之 26.42%增加了 1.67%，且近五年所佔之比例皆逐年上升，由此可見，保險業在我國金融市場之重要性與日漸增。下文將透過保險業之發展指標、家數、保費收入以及保險給付等資料數據[13]，說明我國保險業之現況：

一、 保險業統計指標

(一) 保險滲透度

一國保費收入除以國內生產毛額（GDP）所計得的保險滲透度（Insurance Penetration）便成為用來衡量相對於其他部門，保險業對國家經濟發展之貢獻度最通用的指標。依據瑞士再保險公司最新一期Sigma統計，2011年全世界保險滲透度之平均值為6.58％，其中壽險3.75％、產險2.83％。而我國之保險滲透度以17％再度排名全球第一，見下表所示，領先排名第2的荷蘭13.2％多達3.8個百分點。這是我國自2007年後，第五度蟬聯全球第一，此一數據顯示保險業對我國經濟之貢獻高於其他國家保險業的表現。若分產、壽險來看，則我國壽險滲透度以13.9％排名第一，南非與香港分別以10.2％、10.1％排名第2與第3，其他前20名的17個國家都不到10個百分點。而產險滲透度則是荷蘭以9.5％遙遙領先其他各國，南韓以4.6％排名第2，美國與瑞士則以4.5％併列第3；我國之產險滲透度3.1％，則與英國併列第8，表現亦不差(方雪俐，2012)，但仍有其成長空間。

[13] 財團法人保險事業發展中心統計資料、行政院主計處統計資料(2013)，最後瀏覽日期：2013 年 6 月 17 日。

表3-1　2011年世界各國保險滲透度前10名排行表

排名	國家	總計(%)	壽險業(%)	產險業(%)
1	**台灣**	**17.00**	**13.90**	**3.10**
2	南非	12.99	10.31	2.68
3	荷蘭	12.97	3.63	9.34
4	香港	11.85	10.49	1.36
5	英國	11.40	8.57	2.83
6	南韓	11.19	6.55	4.64
7	日本	10.74	8.53	2.21
8	芬蘭	9.75	7.78	1.97
9	瑞士	9.52	5.21	4.31
10	法國	9.48	6.27	3.21

資料來源：Swiss Re, Sigma,7,2011，轉引自：財團法人保險事業發展中心。

註：保險滲透度= 某國當年度保險總收入/某國當年度國內生產毛額（GDP）

(二) 保險密度

由於每個國家之人口數十分懸殊，想要一窺各國保險普及的實際狀況與民眾的投保意識，必須考量人口對於保費收入之影響，因此，以總保費除以總人口數所計得之保險密度常被拿來作為衡量一國民眾平均投保狀況之具體指標。依據瑞士再保險公司最新一期 Sigma 統計，見下表所示，2011 年我國保險密度達 3371 美元，即我國平均每人保費支出約台幣 11 萬元，排名十七，與前一年度相同，其中壽險 2757 美元，產險則 614 美元(方雪俐，2012)。

表3-2　2011年世界各國保險密度前10名與我國排行表

排名	國家	總計(美元)	壽險業(美元)	產險業(美元)
1	瑞士	7,908.2	4,327.3	3,580.9
2	荷蘭	6,517.3	1,825.3	4,692.0
3	丹麥	5,640.9	3,952.3	1,688.6
4	日本	5,076.6	4,030.2	1,046.4
5	芬蘭	4,763.4	3,801.6	961.8
6	盧森堡	4,534.1	2,417.2	2,116.9
7	瑞典	4,452.9	3,379.4	1,073.5
8	英國	4,420.3	3,322.6	1,097.7
9	挪威	4,235.8	2,594.3	1,641.5
10	愛爾蘭	4,196.3	3,116.2	1,080.1
～	～	～	～	～
17	**台灣**	**3,371.1**	**2,757.1**	**614.0**

資料來源：Swiss Re, Sigma,7,2011，轉引自：財團法人保險事業發展中心。

註：保險密度=某地區當年度保險總收入/某地區當年度常駐人口數

(三)投保率、普及率

「人壽及年金保險投保率」之計算是以國人投保的壽險及年金險有效契約件數，除以全體人口數。根據表3-3顯示我國人壽保險市場至2012年之投保率為222.97%，即代表每個人平均買了2.22張壽險及年金險保單，較前年提高了7.13個百分點。投保率自2008年跨過200%大關後，我國已是相對成熟之保險市場，因此，投保率成長幅度將可能放緩。

「人壽及年金保險普及率」之計算是以人壽保險及年金保險有效契約保額，除以國民總所得之數據，我國 2012 年之普及率達 327.69%，顯示我國保險市場發展已臻於完整。

國立政治大學 National Chengchi University

表 3-3 人壽及年金保險投保率與普及率表

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
投保率(%)	184.01	196.03	203.27	204.84	210.70	215.84	222.97
普及率(%)	299.68	315.09	333.83	344.59	314.92	321.10	327.69

資料來源：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)，本研究繪製。

註：1.人壽保險及年金保險投保率：人壽保險及年金保險有效契約件數對全體人口總數之比率。

2.人壽保險及年金保險普及率：人壽保險及年金保險有效契約保額對國民總所得之比率。

二、 保險業家數

我國歷年來保險業家數及其分支機構統計，見下表所示：

表3-4 我國保險業家數及其分支機構統計表

單位：家數

年份	總計	再保險業	人身保險業			財產保險業		
			本國保險公司		外國保險公司	本國保險公司		外國保險公司
			總公司	分公司	在台分公司	總公司	分公司	在台分公司
1995	56	1	16	48	14	16	119	9
2000	62	1	16	123	16	18	150	11
2005	57	2	21	135	9	16	174	9
2009	58	4	22	129	9	17	168	6
2010	57	3	23	129	8	17	163	6
2011	57	3	24	129	7	17	164	6
2012	57	3	24	129	7	17	164	6

資料來源：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)；中華民國台灣地區保險市場重要指標(2002)，財團法人保險事業發展中心編印，頁8-9。

（一）總家數

我國於1994年公佈「外國保險業許可準則及管理辦法」，准許外國保險業者來台申請設立分公司，至此我國保險市場全面開放。開放隔年1995年底止，我國

保險業合計總數為 56 家，其中包括再保險公司 1 家，保險合作社 1 家，人壽保險公司 30 家，財產保險公司 24 家。而至2012年底，我國保險業合計總數為57家，其中包括再保險公司 3 家，保險合作社 1 家，人壽保險公司 22 家，財產保險公司 31 家。

(二)本國公司家數

1995年本國保險總公司家數為 31 家，其中人壽保險總公司 16 家，財產保險總公司 15 家；而至2012年本國保險總公司家數為 40 家，其中人壽保險總公司 24 家，財產保險總公司 16 家，雖然本國保險業總家數變化不大，僅小幅增加，但是在本國分公司家數方面，卻有很大的成長。至1995年底止，人壽保險分公司為 48 家，財產保險分公司為 119 家；而至2012年底止，人壽保險分公司有 129 家，財產保險分公司則有 164家，兩者皆有很明顯的成長，尤其是人壽保險部份，成長超過兩倍，顯示本國保險公司之間競爭非常激烈。

(三)外國公司家數

從外商來台設立分公司之家數來看，在壽險業方面，在 1998、1999 年有明顯的家數成長，但自從 2000 年底止，卻出現負成長之情形，甚至比在 1995 年時的家數上更為減少了 2 家，且至 2003 年更減少至個位數字，而至 2012 年底止，外國保險公司在台分公司則僅剩 7 家；在產險業部分，至 1996 年時，增加了 3 家外國產險在台分公司，但在 1997 年時，撤掉了 3 家，之後雖陸續有所增減，而至 2012 年底止，外國保險公司在台分公司則僅剩 6 家。從以上數據可推測知，在我國保險業之競爭可說相當激烈，致使外國保險公司想要進入我國保險市場是不容易的。

三、 保費收入

保險公司的獲利性與其保費收入之多寡有著相當密切關係，因為保費收入是構成投資基金之重要來源。因此，保險公司是否能成功地達成獲利目標，保

費收入就是一項重要指標。

2012 年財產保險業保費收入合計 1198.33 億元，較前年的 1124 億元增加約 74 億元，成長率為 6.61%。這是產險業連續兩年保費成長超過六個百分點、年收入增加 70 億元以上，創下近十年來新高。然而對於產險業保費收入最有貢獻之險種仍是汽車險，保費收入 592.16 億元，占產險全年業務之 49.4%；第二大險種是意外保險，包含一般責任險、專業責任險與保證保險等，保費收入合計 155.74 億元，占率 12.9%；而傷害險保費收入約 130 億元，占產險業的保費收入近 1.1%，排名第三(方雪俐，2013)。透過此數據可推知，因汽車保險佔總保費收入將近 50%，故此項保費收入為產險業者重要之收入來源，且影響著經營效率。

2012 年人身保險業全年總保費進帳直逼 2.5 兆元，平均一天收近 68 億元，其中初年度保費收入一舉突破 1 兆元大關，以 1.19 兆元寫下歷史紀錄，相較於去年成長率高達 20%，而傳統型壽險保費收入達 7116 億元，占率達六成，較前一年度成長三成八。

然而，台灣產險保費與壽險保費收入約一比二十，相較於美國產壽險保費約五.五比四.五、英國三.四比六.六等保險技術純熟之先進國家，我國產險市場顯然還有很大之進步空間(周采萱，2013)。

第二節 我國保險業之人力概況分析

壹、保險業市場人力需求

行政院勞委會 2013 年 3 月初公布之人力需求最新調查指出，2013 年 4 月底金融保險業預計增聘之人力與年初相較，淨增 2,400 人，其中僱用原因以「需求市場擴大」為最大宗，占 79.7%，其次為「退離者補充」，占 28.1%。因此，已經有部份保險公司表態今年 2013 年將增加業務員數千名(方雪俐，2013)。

又依據行政院經濟建設委員會之研究計畫報告[14]指出，針對關鍵性人才評價種類，其關鍵性評分方式係依各專業人才職位之「重要性」予以評分，重要程度越高，分數則越高，反之則越低，最低分為1分，最高分為10分。保險業以「業務」人才之關鍵性評分最高為8.69分，其次為「保險專業」人才8.56分，再其次為「主管及監督人員」8.48分，見下表所示，顯示保險業以業務人才、保險專業人才及主管及監督人員之需求最高。 若就關鍵性人才數量分析，其中「業務人員」占80.2%；「保險專業人員」占5.3%；「主管及監督人員」占8.3%，合計關鍵性人才占人才總數之93.8%。此外，其深入訪談結果表示，業務人員與精算人員為保險業最欠缺之人才，而業務人才欠缺之主因為外勤人才流動性高，故才致使保險公司須不斷增員，以解決此一需求。

表3-5 保險業專業人才關鍵性評分表

	業務	保險專業	主管及監督人員	管理	研究發展	法務	財務	資訊	交易
分數	8.69	8.56	8.48	8.19	8.14	8.04	7.60	7.36	7.42
順序	1	2	3	4	5	6	7	8	9

資料來源：行政院經濟建設委員會(2008)，重點服務業人才供需調查與推估研究計畫，頁 97； 研究者自行繪製。註：順序係依照分數高排序，分數愈高序位愈低。

貳、歷年保險業從業人數

我國保險產業歷年之從業人數，包含內勤人員(如理賠人員、精算人員、核保人員等內部行政人員)與外勤業務人員，從表 3-6 可得知：自 2003 年起，整體從業人數呈現衰減，而至 2008 年才開始漸增，但成長幅度很小。若區分人身保險業與財產保險業加以分析，則可推知：人身保險業從業人數自 2003 年起，一路呈現下滑狀態，尤其至 2005 年更減少了 10.6%的從業人數；而財產保險業則除了 2004 年小幅減少外，其餘年度皆維持成長。

[14] 行政院經濟建設委員會(2008)，重點服務業人才供需調查與推估研究計畫。

表3-6　歷年保險業從業人數統計表

年份	保險產業		人身保險業		財產保險業	
	從業人數	增減率	從業人數	增減率	從業人數	增減率
2001	322,134	5.19%	271,396	4.2%	50,738	10.9%
2002	340,237	5.62%	272,782	0.5%	67,455	32.9%
2003	338,333	-0.56%	264,191	-3.1%	74,142	9.9%
2004	326,881	-3.38%	254,490	-3.7%	72,391	-2.4%
2005	309,414	-5.34%	227,576	-10.6%	81,838	13.0%
2006	303,266	-1.99%	215,202	-5.4%	88,064	7.6%
2007	298,126	-1.69%	202,384	-6.0%	95,742	8.7%
2008	307,986	3.31%	201,702	-0.3%	106,458	11.2%
2009	315,574	2.46%	194,757	-3.4%	120,817	13.5%
2010	321,340	1.83%	192,869	-1.0%	128,471	6.3%
2011	323,396	0.64%	192,618	-0.1%	130,778	1.8%
2012	335,027	3.60%	198,715	3.1%	136,312	4.1%

資料來源：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)；本研究自行整理。

參、從業人員人力分析

一、財產保險業

由下表可推知，整體而言，過去十年財產保險業從業人員佔勞動力比率長期呈現上升之趨勢：於2001年之比率僅0.52% ，隨著就業人數逐年上升，截至2012年止，其比率已由2001年時之0.52% ，上升至1.2%，漲幅達0.68%；另由內外勤人數比觀之，於2001年時，內外勤人數比僅2.75倍，但爾後隨著外勤業務員人數之逐年攀升，且以遠大於內勤人員之速度增長，故截至2010年，外勤業務員人數多達11萬人，而內外勤人數比已達到1：8.35，即每9位保險從業人員中，有8位為外勤保險業務員，僅1位為內勤人員，創下歷年新高。由此可見，財產保險業對於外勤保險業務員之依賴性逐年增高，需要大量之外勤業務員人力來拓展其業務。

表 3-7 財產保險業就業人數相關數據表

財產保險業						
年份	總就業市場勞動力(千人)	從業人員總人數(人)	從業人員佔勞動力比率(%)	外勤業務員人數(人)	內勤人員人數(人)	業務員與內勤人數比
2001	9832	50,738	0.52%	37,209	13,529	2.75
2002	9969	67,455	0.68%	53,991	13,464	4.01
2003	10076	74,142	0.74%	60,179	13,963	4.31
2004	10240	72,391	0.71%	57,874	14,517	3.99
2005	10371	81,838	0.79%	67,538	14,300	4.72
2006	10522	88,064	0.84%	73,143	14,921	4.90
2007	10713	95,742	0.89%	80,730	15,012	5.38
2008	10853	106,458	0.98%	92,243	14,215	6.49
2009	10917	120,817	1.11%	107,236	13,581	7.90
2010	11070	128,471	1.16%	114,725	13,746	8.35
2011	11200	130,778	1.17%	116,568	14,210	8.20
2012	11341	136,312	1.20%	121,679	14,633	8.32

資料來源：行政院主計處統計資料；產物保險商業同業公會、人壽保險商業同業公會統計資料，轉引自：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)；本研究自行整理。

註：財產保險業務員人數以登錄之外勤保險業務員為準。

二、人身保險業

在人身保險業方面，由下表可推知，整體而言，過去十年其從業人員佔勞動力比率長期呈現下降之趨勢：於2001年之比率高達2.76% ，但隨著總就業市場勞動力逐年之上升，而人身保險業從業人員總人數卻逐年下降，故截至2012年止，其比率已由2001年時之2.76% ，下降至1.75%，降幅達1.01%；另由內外勤人數比觀之，於2001年時，內外勤人數比高達9.17倍，但爾後隨著外勤業務員人數之逐年下降，且由2002年將近25萬人，一路下跌至2011年之16萬人，而內外勤人數比亦從1：10.75跌至1：6.22，即每7位保險從業人員中，僅剩6位為外勤保險業務員，而1位為內勤人員，達到歷年新低。

表 3-8 人身保險業就業人數相關數據表

人身保險業						
年份	總就業市場勞動力(千人)	從業人員總人數(人)	從業人員佔勞動力比率(%)	外勤業務員人數(人)	內勤人員人數(人)	業務員與內勤人數比
2001	9832	271,396	2.76%	244,699	26,697	9.17
2002	9969	272,782	2.74%	249,573	23,209	10.75
2003	10076	264,191	2.62%	239,807	24,384	9.83
2004	10240	254,490	2.49%	230,116	24,374	9.44
2005	10371	227,576	2.19%	202,737	24,839	8.16
2006	10522	215,202	2.05%	189,187	26,015	7.27
2007	10713	202,384	1.89%	175,353	27,031	6.49
2008	10853	201,702	1.86%	175,127	26,575	6.59
2009	10917	194,757	1.78%	168,732	26,025	6.48
2010	11070	192,869	1.74%	166,846	26,023	6.41
2011	11200	192,618	1.72%	165,941	26,677	6.22
2012	11341	198,715	1.75%	171,950	26,765	6.42

資料來源：行政院主計處統計資料；人壽保險商業同業公會統計資料，轉引自：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)；本研究自行整理。

註：人身保險業務員人數以登錄之外勤保險業務員為準。

若依據2011年人身保險業務員測驗登錄管理統計年報，進一步分析登錄之保險業務員其專職與兼職的比例，見表3-9所示：近五年專職與兼職保險業務員之人數比率相當，各佔將近50%之比率。但兩者之年增率變動幅度均頗大且相互影響，即當專職業務員之年增率呈現正成長時，兼職業務員之年增率便呈現負成長；相反地，當專職業務員之年增率呈現負成長時，兼職業務員之年增率便呈現正成長。

表3-9 專職與兼職保險業務員統計表

年份	登錄總人數	專職			兼職		
		人數	占率%	年增率%	人數	占率%	年增率%
2007	175,353	93,803	53.49	9.68	81,550	46.51	-21.33
2008	175,127	86,918	49.63	-7.34	88,209	50.37	8.17
2009	168,732	93,016	55.13	7.02	75,716	44.87	-14.16
2010	166,846	88,445	53.01	-4.92	78,401	46.99	3.55
2011	165,941	86,967	52.41	-1.67	78,974	47.59	0.73

資料來源：人壽保險商業同業公會統計資料，轉引自：財團法人保險事業發展中心統計資料(2013)；本研究自行整理。

第三節 我國保險業務員之招募甄選作業概述

壹、招募策略

一般而言，大多數企業於人才招募時，是需要有「缺」才補人， 但保險公司因須透過大量招募業務員，以擴展其業務部隊，故我國保險業之組織發展上，大多採取「主動增員、大量增員」之招募策略，這便是保險業人才招募與一般企業最大之不同處。而招募人才對人壽保險業而言，即是「增員」。對國內大部分壽險公司而言，授權業務主管主動增員，是其組織在市場上找尋人才最佳管道之一，而不斷增員就是壽險公司組織發展與擴大市場佔有率之不變策略(陳堯昌，2009)。

即使在現今，銷售通路如此多元之情況下，我國市場佔有率比較高之本國壽險公司，如國泰人壽、南山人壽與新光人壽等，仍以傳統外勤保險業務員為其重要銷售通路，故均維持了相當可觀之業務員人數。此外，新光人壽與台灣人壽都推出徵才計畫。新光人壽打算繼續增員，2010年計劃淨增加3,000人，以逐步使其業務員年輕化。而台灣人壽則是進行一連串之徵才演講，並在媒體上大幅曝光徵才廣告，希望吸引新鮮人加入保險業務員之行業(黃偉嘉，2010)。然而許多保險公司搶在同業之前加緊腳步網羅社會新鮮人，雖然6月才是各大專院校之畢業典禮旺季，但是搶人作戰通常在3月即開打，而今年各項經濟調查指標都顯示景氣將逐漸回溫，加上好人才永遠不嫌多，故招募活動更是頻繁又精彩(方雪俐，

2013)。由此可見，社會新鮮人是各保險公司的招募目標之一。

目前壽險公司在招募人才上採行兩種策略，一種為總公司所主導，輔以各式廣告、公司資源、專案薪酬、編列預算等，藉由公司之影響力幫助其組織招募新人。另一種方式則由各地區之通訊單位主辦，舉凡舉辦各種人才招募活動，如創業說明會、理財講座、適性分析、旅遊活動、校園徵才等，即各通訊單位藉由單位活動運作吸引人才進入公司，以達到招募效果(陳堯昌，2009)。許多通訊單位之業務主管職責，是業績與增員要併行。即除了一般保險業務之招攬活動外，亦須積極尋找適合從事保險銷售工作之人，說服並訓練其加入壽險業務工作，進而達成招募新進業務人員以發展組織之目標(張添美，2011)。

在財產保險業方面，由於某些產險公司之業務員通常是公司的正職員工，依勞基法享有勞工的各項福利，故其工作職責除了需要開發業績之外，還需要兼做內勤行政之工作，因此，所採取之招募策略的缺額相較人壽保險業較有限(穆震宇，2011)。

貳、招募甄選歷程

由於我國早期保險銷售之成功與否，首重業務員與客戶之間是否有交情的存在，而商品本身並不是考慮之重點。故早期在增員時，完全未考慮到應徵者之條件背景，幾乎可以說是來者不拒，並未作出任何篩選，也因此造就了「菜籃族」，顧名思義即許多業務員是家庭主婦兼差，早上提著菜籃去買菜，然後就順便到公司參加早會。部分早期之菜籃族甚至不識字，推銷時只需要找到人，故有句話：「有樹就有鳥棲，有人就有業績」在當時流行著，而解說保險商品之工作則由主管或其他人員負責。

直到1986 年政府開放美商壽險公司來台設立分公司，打破本土公司壟斷我國壽險市場之局面。然而外商公司對新進業務員之招募便採取較高的標準，或是擬訂一套嚴謹之增員選才流程，因其深諳業務員之素質高低會直接影響壽險公

司之長期經營效率。到了1993 年政府對內開放本土保險公司之設立，並於隔年公佈「外國保險業許可準則及管理辦法」，准許外國保險業者來台申請設立分公司，至此我國保險市場全面開放。壽險公司家數曾高達三十多家，再加上保險代理人與經紀人公司，致使壽險業百家爭鳴，用人若渴，極度缺乏保險業務員，而此時新成立之壽險公司期望用最快之方式搶得壽險市場版圖，故大多使用大量挖角的方式增加人力，也因此對業務人員「量」之高度需求，而對「質」也就不致太過於要求(張峻榮，2005)。

惟金融控股公司法於2001年制定公布後，使金融業可以控股公司型態跨業經營證券、保險與銀行業務，此一保險業與金融體系融合之情況，導致業務人員不僅要能銷售保險商品，還須提供金融理財的專業知識予客戶，因此，許多壽險公司漸漸提高用人之條件標準，有少數公司甚至高薪招募大學學歷以上且擁有數張金融理財相關證照之業務員。此外，壽險公司紛紛致力強化教育訓練，提高業務員素質，提升平均產能。部份外商公司同時導入創新之管理制度，如紐約、全球、保德信國際與大都會人壽等公司實行「行銷管理雙軌制」，改變了傳統業務員須業績與增員發展並重之角色，而強調壽險業務員專注於銷售保單，業務經理則負責組織擴編與教育訓練，且為了配合該制度之達成，輔以長時間之教育訓練、高額之財務補助以及嚴謹之業務監督系統等。同時，國泰、南山、保誠、ING安泰與宏利人壽等公司在招募業務員時亦採精兵制，同時輔以完整之教育訓練(蔡博清，2007)。如此一來，每招募一位新進業務員之成本便提高許多，故在招募增員時，不再重視傳統以「量」為重之人海戰術，而改以「質」為重之招募增員策略，強調專業形象之業務員。

經過 2008年與 2009年金融海嘯的衝擊，讓很多人從安於只要固定上班就有收入，但是被動接受公司倒閉就走路的無奈，轉而追求努力就成功，並主動承擔不努力就陣亡的風險，保險業務就是其中的代表。因此，保險業於2010年釋出至少三萬兩千個業務職缺，堪稱保險史上最大規模的增員運動 (方雪俐，2010)。

目前國內保險業者除了透過旗下所屬之業務員招募新人外，也有不少公司在業務主管帶領下，進入校園舉辦徵才說明會，走上街頭作增員問卷、請公司內部員工推薦、前往軍中招募退役官兵，在人力銀行網站上刊登求才訊息，以及委

託人力顧問公司代為招募(穆震宇，2011)。

參、相關法律規範

起初，我國保險業務員缺乏明文之法律規範，於保險法上並無業務員之名稱與規範，且保險單上對於業務員之角色與地位也無加以約定。許多保險公司亦僅視保險業務員為招攬業務並受領佣金之角色。故每當發生保險糾紛時，保險公司總會說這是業務員之個人行為，與保險公司無關，並以此為理由而拒絕對被保險人或受益人之賠償。因此，1992年新修訂之保險法第八條之一給予了「保險業務員」一個明確之定義，並於第一百七十七條授權財政部訂定「保險業務員管理規則」。此一規則不僅將為數眾多之保險業務員納入管理，並且為保險公司各自為政之管理辦法，尋到一個普遍之依據。此外，於1993年實施「保險業務員登錄制度」，保險業務員須由保險公司、保險代理人公司或保險經紀人公司向公會辦理登錄，並且將登錄之情形彙總報財政部備查(張世勳，2003)。

為了提升保險業務員之素質及專業化精神，並確保投保大眾之權益，而特別規定保險業務員之年齡及學歷限制，且須通過相關資格測驗。依保險業務員管理規則第五條之規範：「保險業務員資格之取得，應年滿二十歲，具有高中（職）以上學校畢業或同等學歷，並參加各有關公會舉辦之業務員資格測驗合格。」因此，年齡「年滿二十歲」與學歷「高中（職）以上學校畢業或同等學歷」即成為保險公司在進行招募甄選作業時，對於應徵者之首要篩選依據。

肆、遭遇之困境

近年來我國保險公司的經營面臨了內外環境之不斷變遷與產業間之激烈競爭，不僅提高了營運的困難度，且其獲利能力隨之下降。因此，保險公司進行保險業務員之招募甄選作業時，亦遭遇不少困境，見下文探討之：

一、早期社會地位低下

早期在以人為主要市場之行銷行業，進行推銷銷售之過程中，為了快速擴張市場以提昇業務績效，故在人員招募上均重視量之提昇，採取所謂的「人海戰術」推銷手法，即以眾多業務員廣泛開發人脈來提昇業務量，此反映出壽險業界流傳之一句名言：「有樹就有鳥棲，有人就有業績」，以人情壓力推銷之銷售招攬年代。然而因為必須大量招募推銷業務員，常致使業務員之素質參疵不齊，且易造成劣幣驅逐良幣之情況發生。因此，早期從事推銷招攬業務之業務人員，大部分不被社會所接受，甚至被誤解為是找不到工作之人，才會去從事的工作，故業務員在早期之社會地位顯得非常低下(陳必旺，2004)。

再加上保險業在我國發展初期，因設有保險相關科系的大專院校寥寥無幾，而難以覓得保險專業人員，即使是一般外勤業務人員之招募，也因傳統社會觀念之排斥與保險商品推銷之困難，而導致甚少有人願意從事推銷招攬保險之業務工作，故致使大部分之外勤保險業務員來自無一技之長的失業族群、退休人員或是兼職的家庭主婦，因此有了「菜籃族」之稱號。但隨著保險觀念之普及、產業之迅速發展及高銷售收入之吸引力，才漸漸使得大眾對於保險業之觀念改變(李雲全，2002)。隨著時代之變遷，銷售保險商品之招攬活動亦漸漸朝向專業化發展，而社會大眾對保險業務員工作之看法亦隨之有所改變。

二、定著率不高

招募與培育一名壽險業務人才有多難?從業務員第十三個月定著率可略知一二。業務員第十三個月定著率是依照各公司當年度登錄之業務員到第十三個月仍在職的人數除以當年度登錄總人數計算而得，代表壽險公司業務員之流動情形周采萱，2012)。根據壽險公會資料顯示，見表3-10，在過去十年來壽險業務人員的第十三個月定著率平均大約是介於百分之四十至百分之五十之間，即表示壽險公司每招募十名新進業務員，有大約五至六人還不到一年便離職。由此一數據顯示出，壽險公司在人才招募增員上面臨了業務員流動性相當高之困境，而當業務員大量離去，公司相對感受到業務員不足，則又得花費更多的時間與成本去招募新人，長此以往惡性循環。因此，如能透過招募甄選作業，篩選出較合適之業務

人才，便可提高定著率。

表3-10 人身保險業業務員登錄統計表

年度	新登錄人數 (人)	第 13 個月 定著率(%)
2001	59,630	44.70
2002	48,356	52.77
2003	30,923	53.73
2004	26,060	48.64
2005	29,547	46.59
2006	38,334	40.07
2007	35,355	43.96
2008	35,718	49.70
2009	27,315	40.19
2010	24,872	38.93
2011	22,645	42.07

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會統計資料(2013)

註：第十三個月定著率是依照各公司當年度登錄之業務員到第十三個月仍在職的人數除以當年度登錄總人數。

三、 搶人才競爭

(一)銀行通路之競爭

由於金融控股公司法於2001年制定公布後，使金融業可以控股公司型態跨業經營證券、保險與銀行業務，即證券公司及銀行等均可銷售保險，故導致客戶被瓜分，而相對減少原本保險業務員之業務市場。再加上銀行擁有龐大之客戶群，為了能提供客戶一次購足金融商品之全方位理財服務，銀行即利用現有行銷管道銷售保險產品，故打著「理財專員」之職銜，從各種招募管道招募大量行銷人員。此改變使得保險公司除了同業彼此業務競爭之外，更需要面對銀行通路人力招募之衝擊(路安家，2005)。此一現象，使得保險公司於招募增員上更加困難。

(二)保險輔助人之競爭

近年來我國之保險市場漸趨成熟，再加上大環境之變遷，我國保險公司紛紛

將其業務委外經營，透過代理人、經紀人公司等保險輔助人拓展新契約。產險業不向壽險業有自己專屬之業務員大軍，又因為業務編制與商品特性的關係，而必須仰賴保險輔助人通路程度高，因此，除了企業保險多少還能靠自家公司編制之業務人員開發外，個人險如汽車險、住宅火險、傷害險等，幾乎都是依靠保險輔助人之通路(林潔舒，2005)。在壽險業方面，金融海嘯後，外商保險集團紛紛撤資，將有效契約及直營業務部隊轉售由其他保險公司或財團經營，例如富邦金控併 ING 安泰人壽、中國人壽併英國保誠人壽，導致某些業務員因而離職或轉換公司。保險輔助人公司則在此波業務人員流動中，吸納壽險公司離退之業務人員，而導致其登錄業務員人數大幅增加(黃偉嘉，2010)。因此，保險公司進行招募增員時，保險輔助人公司亦是另一搶奪業務人才之競爭對手。

雖然現今民眾可購買保險之管道相當多元，除了透過銀行、保險經紀人與代理人，或是電話行銷、電視購物與線上投保等管道投保。但依據現在保險健康+理財雜誌之調查(方雪俐，2012)，仍有將近八成五之民眾透過壽險公司的業務員投保，而未來在投保時，也有約七成二之民眾會找原來之業務員購買保險。由此可知，登錄在壽險公司的業務員，仍是消費者最習慣談保險的對象。因此，增員是一般經營業務員的保險公司基礎，是組織生存之本。業績要提升，人才是基礎；業務要發展；隊伍是保障，故一般保險業務員致力於招攬業務之外，也要增員以擴展組織規模。然而增員之困難度遠大於發展業務，不僅要面臨增員對象之來源、增員方法之使用以及耗費之時間與精力成本等問題，再加上若後續無有效之教育訓練與輔導協助，即使增員成功，新進人員之定著率亦是另一道難題(黃仁典，2010)。

第四節 小結

我國保險產業發展深受社會、經濟與法令規範等因素之影響，再加上保險商品、行銷方式、從業人員等與其他產業存在很大之差異性，因此發展出不同之產業特性。由上述我國保險滲透度、保險密度、家數、保費收入以及保險給付等資

料數據可知，保險業在我國金融市場之重要性與日漸增。

在人力方面，財產保險業之內外勤人數比已達到1：8.35，創下歷年新高，由此可見，財產保險業對於外勤保險業務員之依賴性逐年增高，需要大量之外勤業務員人力來拓展其業務。再加上業務人員與精算人員為保險業最欠缺之人才，又業務人才欠缺之主因為外勤人才流動性高，故才致使保險公司須不斷增員，以解決此一需求。在人身保險業方面，對國內大部分壽險公司而言，授權業務主管主動增員，是其組織在市場上找尋人才最佳管道之一，而不斷增員就是壽險公司組織發展與擴大市場佔有率之不變策略。

由上述文獻可知，進行招募人才有兩種策略，一種為總公司所主導，輔以各式廣告、公司資源、專案薪酬、編列預算等，藉由公司之影響力幫助其組織招募新人。另一種方式則由各地區之通訊單位或分公司主辦各種人才招募活動，即各通訊單位藉由單位活動運作吸引人才進入公司，以達到招募效果。因此，本文欲於下一章節透過個案深入訪談之方式，進一步瞭解保險業是採取何種方式，並如何進行其業務員之招募甄選作業、使用何種招募管道以吸引欲增員之對象，以及採用何種甄選工具以達到成功增員之目標。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章 個案探討與分析

本章將分別針對兩家壽險個案公司與兩家產險個案公司進行訪談內容分析探討，並參酌前述章節所討論之相關文獻與參考資料，以檢視各家個案公司招募與甄選保險業務員之實務運作。然而個案討論是就訪談對象所提供之內容進行探討分析，並不涉及吾人對個案公司之價值判斷，合先敘明。以下分別針對個案公司之背景簡介、人力資源概況、招募甄選實務運作以及遭遇之困境進行探討分析：

第一節 人身保險業個案

壹、個案 A

一、訪談個案背景說明

(一) 個案總公司簡介與營運概況

訪談個案 A 總公司自 1963 年成立，至今邁入第五十年，全國尚有 8 個分公司，1 個服務組及 195 個通訊處。商品涵蓋個人險或團體險、分期繳或躉繳、壽險或年金商品、醫療或傷害險以及儲蓄型、投資型、還本型或保障型等各種類型之商品。以企業社會責任為重要之經營方針，願景為「創造保戶、股東、員工最大的利益與價值，成為最值得信賴的保險公司」。

2008 至 2010 年獲遠見雜誌-「企業社會責任獎」評選為上市企業前 40 強，連續三年蟬聯壽險業唯一上榜者寶座。2010 年獲國際媒體富比士雜誌評選為亞洲最佳 50 企業，為臺灣首度且唯一上榜之金融機構，同時也是亞洲最佳 50 企業中唯一之壽險公司。其風險基礎資本率達到 300%以上，是大型壽險公司中，唯一一家連續數年皆維持 300%以上之保險公司，遠高於法定要求之 200%，顯見其擁有堅強之財務清償能力與穩健的財務結構。

此外，長期深耕經營之通路，包含業務通路、經紀代理、銀行保險、理財服務及團體保險五大業務通路。於業務員通路部分，目前擁有近萬人之業務部隊，將持續訂定增員目標，並規劃相關配套措施、計畫與獎勵方案，以提升業務人員

的定著率及業績量，未來亦將以強化業務主管展業及組織發展實力為重點目標。

(二) 個案通訊處之人力狀況與勞動條件概況

訪談個案通訊處於 2006 成立，目前總員工人數有 50 位，其中內勤人員有 2 位，包含櫃檯接待員、行政助理以及工讀生；而專職外勤業務員有 22 位，兼職外勤業務員則有 26 位。所有外勤業務員平均年齡為 32 歲，平均年資 5 年，男女性別比為 2:5，最高學歷為大學者約占了 95%。

該公司各通訊處外勤專職業務員之職務層級，由高至低分為處經理、區經理、襄理、業務主任以及業務員，一般所稱之業務主管包含處經理、區經理、襄理以及業務主任，均必須從事增員招募之作業活動。由業務主任晉升襄理職級，一方面除了須達成公司規範招攬業務之業績表現外，亦需增員「一組三人」，即達成招募四位新進業務員，且其中一位必須升為業務主管之職級；襄理晉升區經理則須達到「三組四人」，即招募七位新進業務員，且其中有三位必須升為業務主管之職級。

該公司與業務員簽訂之契約為承攬契約，無為其加保勞健保，薪資所得結構為純粹支領佣金，惟給予前九個月之新進業務員財務補貼。然而公司待其晉升為業務主管時，才轉為簽定僱傭契約，並替其加保勞健保，且以其實領薪資包括佣金，每三個月調整一次，作為月投保薪資級距計算之標準，並提供職級獎金、達到一定業績之績效獎金與年終獎金，以及獎勵旅遊、公開表揚與員工聚餐等非財務薪資。

此外，對於專職之業務員有每日晨會簽到之規範，即整個通訊處之專職業務員於每星期一至星期五之晨會，皆須於九點準時簽到。若出席率未達百分之七十，則須改為兼職業務員。

二、招募甄選作業之實務運作

(一) 策略與流程

基本上，訪談個案通訊處是依照總公司推出之增員招募專案計畫，而配合執行之。總公司為了吸引不同條件之應徵者，如應屆畢業生、上班族與企業主管等，分別推出不同之專案計畫。一般而言，總公司為了促使各個通訊處配合專案之執行，一方面有訂定相關之規範，如依照各區的主管人數，訂定須達成之增員人數等配額規範；另一方面亦有獎勵競賽措施，如每招募增員到一位業務員，即有獎金可領取。此外，總公司亦有安排招募甄選之相關課程訓練，以輔導業務主管招募增員之方法，並增進甄選適性業務人才之技能，進而提高各個通訊處增員之人數。

個案受訪者表示，個案通訊處雖依據總公司推出之專案計畫，招募不同條件之應徵者，給予不同之晉用標準，但大體上之招募甄選作業流程如圖 4-1。在招募作業中，首先，列出心目中理想人選應具備之特質條件，接著依據特質尋找符合之增員對象，並透過招募管道取得名單，再者進一步透過電話或面對面與增員對象進行接洽，然後進入甄選流程，邀約增員對象至通訊處由直屬主管進行初步面試，接著進行適性測驗，最後由處經理進行決定性面試。

國立政治大學 National Chengchi University

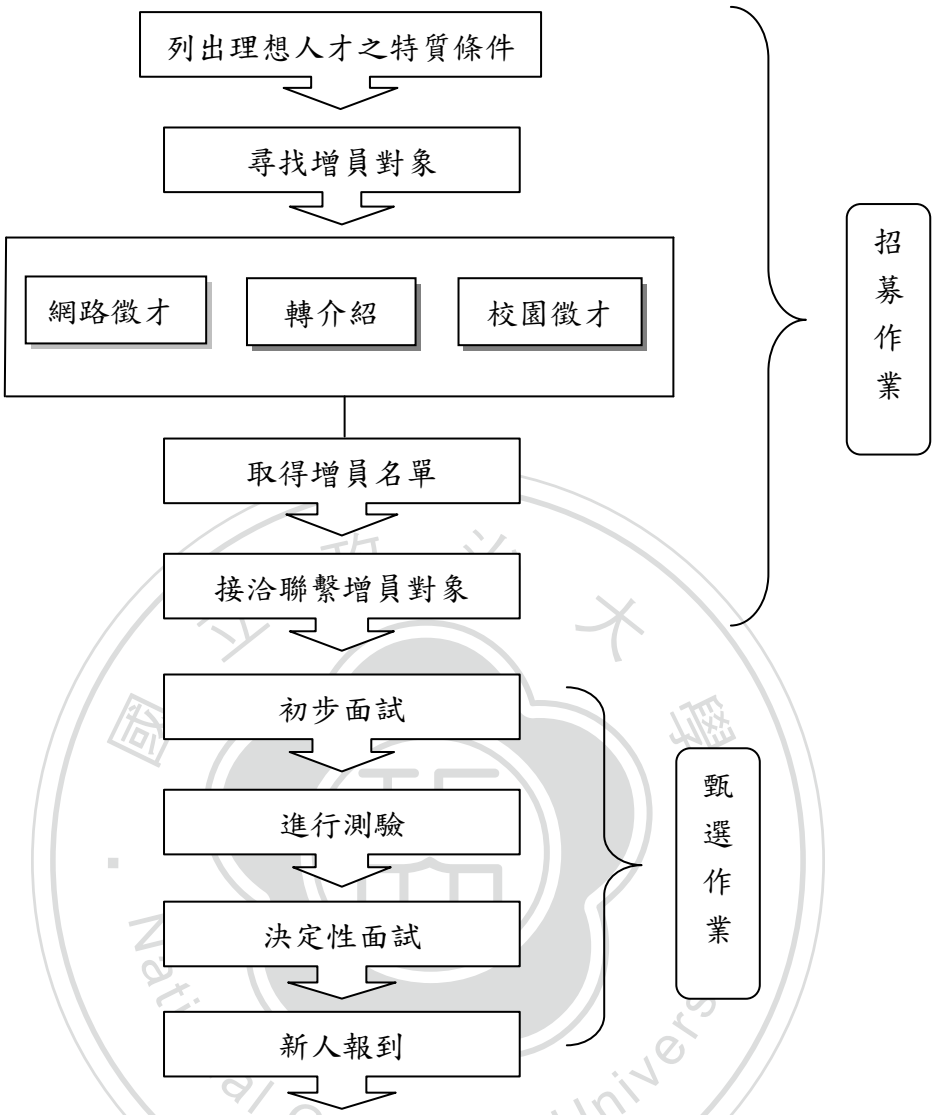

圖 4-1 個案 A 招募甄選流程圖

資料來源：受訪者提供

(二) 招募管道與甄選工具

訪談個案通訊處並無特別針對專職與兼職之業務員，採取不同之招募管道與甄選工具，一般而言，使用之招募管道可分為三大類：轉介紹、校園徵才以及網路徵才；甄選工具則有履歷表、測驗以及面試，下文分述之：

1.招募管道

(1) 轉介紹

透過客戶或親朋好友推薦，有意願從事業務工作者、失業、欲轉換工作或是跳槽等對象，獲得增員名單，進而與其接洽聯繫。

(2) 校園徵才

在校園徵才方面，由通訊處業務主管與自己母校之相關科系，如財務金融系、保險系等商管相關科系進行接洽，提供寒暑假實習計畫合作方案。實習計畫分為兩階段，第一階段進行金融保險業大範圍之概論課程訓練的基礎班，第二階段則針對對於保險業務員工作較有興趣之實習生，進行與保險業相關訓練與觀摩的進階課程，以藉此吸引在校生應徵者。

除了提供實習活動外，於校園就業博覽會時，區經理會進行招標學校攤位作業，通訊處其他有意參加之同仁則準備問卷資料文件，並於活動當天進行問卷收集，以取得增員對象名單，而與其接洽聯繫，並邀約有興趣從事保險業務員工作者，參與通訊處活動。

(3) 網路徵才

訪談個案通訊處是採取向各大人力銀行網站，如 104、1111、yes123 與 518 人力銀行購買帳號之管道，以獲取於網站上有意願從事業務員工作之名單，而與其接洽聯繫。另一方面亦透過通訊處於 Facebook 社群網站成立之社團，傳遞招募增員訊息，以吸引有興趣者。

2.甄選工具

(1) 履歷表

由於保險業務員此工作，較無進入門檻限制，對於教育程度與工作經歷等條件亦較無要求，故個案通訊處僅對於應徵者提供之履歷表，年齡滿二十歲以及學歷為高中畢業或同等學歷作為篩選依據，以符合考取保險業務員資格測驗之條件。

(2) 測驗

在測驗方面，個案通訊處是採取人格測驗以及職業適性測驗。實施上述測驗

之目的在於進一步瞭解增員對象之人格特質，並不當作篩選人員之標準。個案受訪者表示，他個人最注重之特質為應徵者是否具備企圖心，其次為熱情與認真上進之工作態度。

(3) 面試

個案通訊處將面試分為兩階段，透過層次式之面試流程，讓應徵者感受過程之慎重。第一階段為「初步面試」，是由欲增員之業務主管與其直屬主管一同進行面試，旨在協助應徵者進一步認識公司運作與工作內容，並獲得應徵者之相關背景資料，找出其人格特質而深入瞭解，且發掘其對於保險業務員工作存有之問題與疑慮；第二階段為「決定性面試」，是由通訊處之處經理負責進行面試，旨在介紹該通訊處之經營模式、經營績效與特色優勢，此外，經由初步面試之業務主管得知應徵者之相關資訊，處經理進一步確認應徵者從事保險業務工作之客觀條件與優缺點分析，以解決其存有之問題與疑慮，並協助其訂定個人經營業績指標。

三、招募甄選之成效與困境

(一) 成效

個案受訪者表示，目前個案通訊處並未針對招募甄選作業進行成效評估，因為招募增員作業皆為各業務主管自主進行之活動。但個案受訪者會定期檢視其個人距離晉升一職級之業務主管所需的增員人數差距，以持續努力找尋增員對象，並參與總公司所舉辦之各項增員訓練課程，以提升自我之招募甄選技能，早日達到晉升目標。

在招募管道方面，個案受訪者認為相較於校園徵才與網路徵才，客戶與親朋好友介紹之增員對象往往有較高之定著率，成本支出也較校園徵才與網路徵才低，而招募所花費之時間亦較短。再加上客戶與親朋好友之宣傳與推薦，常有加分之效用，而提升了增員對象對於公司與保險業務員之形象。因此，個案受訪者認為透過客戶與親朋好友推薦增員對象是成效較佳之招募管道。

在甄選工具方面，個案受訪者最重視面試此一甄選工具。透過面試與應徵者面對面接觸，不僅能看出其談吐、應答與舉止之表現，更能進一步深入瞭解其特質，而判斷其從事保險業務員工作之合適性。

此外，個案受訪者表示相較於其他通訊處，個案通訊處同仁之年齡偏向年輕，時常舉辦活動，充滿熱情活力，故此優勢較易吸引年輕族群前來應徵，使得增員對象亦較有年輕化之趨勢。

(二) 困境

個案受訪者表示成功招募甄選到一位保險業務員，比起成功銷售出一張保單更加不易，且新進業務員之定著率普遍偏低，導致花費之成本往往無法得到應有之回報。因此，許多業務主管僅專注於個人業績表現，而不要晉升機會，故也不願花費太多時間與精力在招募增員活動上，導致增員人數不如預期，增員效果亦不佳。

個案受訪者表示，基本上不同之招募管道存在著不同困境，在轉介紹方面：難以向客戶或親朋好友開口，請他轉介紹增員對象，而增員對象恐因人情壓力一時難以拒絕，但實際上並無從事保險業務員之意願。在校園徵才方面：許多學生參與實習活動僅是為了拿到學校實習學分，並非真正對於保險業有興趣而參加，因此，藉此管道達到招募增員業務員之效果並不理想。在校園就業博覽會上，參與之企業眾多，競爭激烈，再加上許多學生對業務工作之排斥，導致蒐集到之有效問卷不多，許多資料填寫不實。在網路徵才方面：雖然各大人力銀行網站提供之履歷表數量大，但需要花費大量時間與精力透過電話聯繫作篩選，導致成本昂貴。在甄選工具方面，各式測驗是依照大數法則加以分類，故並無法百分之百準確，仍需透過面試以協助更進一步瞭解應徵者之特質。

此外，去年十月一日個人資料保護法上路，使得增員名單資料之使用上較困難，須更謹慎小心以免觸法。個案受訪者提到，曾發生客戶或親朋好友並未經過本人同意，而將個人資料轉介予業務主管作為增員對象。

貳、個案 B

一、訪談個案背景說明

(一) 個案總公司簡介與營運概況

訪談個案 B 總公司自 1963 年成立，總部位於台北市，全國另有 22 家分公司，13 個服務中心及分處，以及 269 通訊處及分處。秉持著「創新、服務、誠信、回饋」四大經營理念，重視「人的生命價值」，以造福人群為職志，用「在地的公司，道地的服務」的精神來回饋社會，並以「人人有保險、家家有保障」為使命，致力追求成為「最佳全方位金融理財服務」之國際化保險公司。除了擁有一萬多人之業務團隊，以及遍佈全省之分支機構外，也與 100 多家保經代公司合作，並於全國各縣市設有營業據點 269 處，同時利用資訊系統、網路連線，形成精準快速之服務網絡，以服務廣泛客群。

經營人身保險業務，商品與服務隨著社會發展，國民生活水準提高及社會環境變遷而不斷調整，並不時致力於研究與設計，提供滿足社會大眾多元化需求之最佳商品。其中，以回歸保險本質之傳統保障型商品，喚起保戶之需求將是未來商品研發的重點；此外，為因應少子化及步入高齡化社會後老年人口的不斷增加，亦將配合政府長期照護制度，持續開發新型態的長期看護保險。2011 年獲得保險業界最高榮譽「台灣保險卓越獎－商品創新卓越獎」及「保險信望愛獎」之肯定，持續落實創新及服務社會之精神。

(二) 個案通訊處之人力狀況與勞動條件概況

訪談個案通訊處目前總員工人數有 45 位，其中內勤人員有 2 位，為行政助理；而專職外勤業務員有 33 位，兼職外勤業務員則有 10 位。所有外勤業務員平均年齡為 40 歲，平均年資 10 年，男女性別比為 3:1。

該公司各通訊處外勤專職業務員之職務層級，由高至低為處經理、區經理、業務組長以及實習業務員。業務組長又可區分為一等、二等、三等之第一階段業

務組長，以及特一等、特二等、特三等之第二階段業務組長，此兩階段之晉升標準皆以個人業績表現為考核依據。區經理亦可由高至低區分為資深經理、一級經理、二級經理、三級經理以及試用經理，此一職級之晉升標準則是以個人與團隊之業績表現以及招募增員之人數為考核依據，如由試用經理晉升至三級經理，必須增員兩名任何職級之業務組長；由三級經理晉升至二級經理，又必須增員四名任何職級之業務組長，以此類推，每晉升一職級之區經理，就必須達到多招募增員兩名業務組長之標準。

該公司與實習業務員簽訂之契約為承攬契約，無為其加保勞健保；而與業務組長、區經理與處經理則簽訂僱傭契約，有加保勞健保，其月投保薪資每三個月調整一次，以實領薪資包括佣金作為計算之標準。不論任一職級之專職業務員，每月薪資所得結構皆為基本工資之保障薪加上佣金收入，以每 28 天發薪一次，一年共發 13 個月薪。若達到一定業績表現時，則有績效獎金、年終獎金、獎勵旅遊、公開表揚與員工聚餐等。

此外，對於專職之業務員有每日上下班打卡之規範，即每日早上八點三十分以前打卡，以及每日下午四點三十分以後打卡，但可請他人代打，故訪談受訪者表示，由於業務員之工作特性，而真正親自打卡之業務員並不多。

二、招募甄選作業之實務運作

(一) 策略與流程

訪談受訪者表示，鑒於招募甄選業務員活動是各個業務主管之個人規劃，故個案通訊處無訂定整體之增員招募策略，僅於總公司推出之專案計畫時，配合執行之。此外，總公司亦會安排招募增員之訓練課程，提供各個通訊處之業務主管參與。個案受訪者個人認為，總公司給予之增員招募資源並不多，訓練課程之實質助益亦不大，最主要仍是依靠通訊處上級主管如處經理之經驗輔導與團隊合作之協助。

雖然訪談個案通訊處無制定招募策略，但受訪者個人在針對不同之增員對

象，會使用不同之招募管道策略，如為了吸引年齡較高之應徵者，採取於報紙上刊登職缺訊息之招募管道；網路人力銀行則針對吸引年輕族群之應徵者；校園徵才則鎖定應屆畢業生等不同招募管道之選擇。此外，不同之時間點，使用之招募管道亦有所差異，如寒暑假期間提供實習活動予在校生，每年四月即展開校園徵才活動之規劃，五月則因應畢業生求職季之來臨而主攻網路人力銀行。

一般而言，訪談個案通訊處之招募甄選作業流程如下圖所示，首先，在招募作業中， 依據不同時間點與不同增員對象，選擇採用之招募管道，接著進行招募活動，以取得增員對象之名單，再者進一步與其接洽聯繫，邀約其參與通訊處活動並約訪初步面試，最後由處經理進行進階面試。

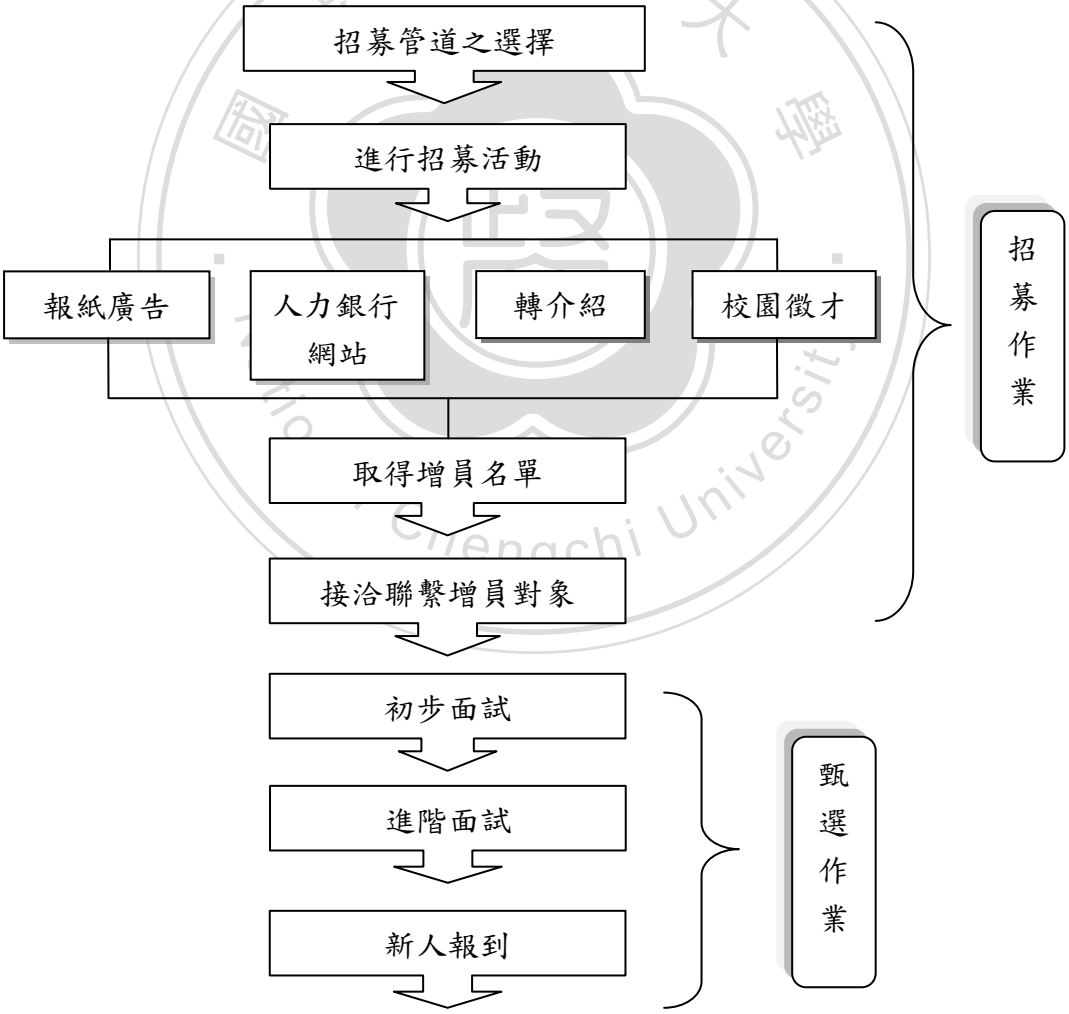

圖 4-2 個案 B 招募甄選流程圖

資料來源：受訪者提供

(二) 招募管道與甄選工具

訪談個案通訊處使用之招募管道為報紙徵人廣告刊登、轉介紹、網路徵才、校園徵才以及實習計畫;甄選工具則有履歷表以及面試此兩種工具,下文分述之:

1.招募管道

(1) 報紙徵人廣告刊登

幾位業務主管合資，不定期鎖定一至兩家報紙之分類廣告中，刊登保險業務員職缺之訊息。但個案受訪者表示，隨著網路以及大眾傳播媒體之發展，使用這種招募管道之頻率較過去降低許多。

(2) 轉介紹

將招募增員之訊息，不時傳遞給客戶或親友，並請客戶或身邊之親朋好友介紹合適之增員對象。

(3) 網路徵才

訪談個案透過購買 518 人力銀行網站之帳號，取得網站上大量會員之履歷表，並僱用一名兼職人員專門負責篩選履歷表，且進一步用電話聯繫欲增員之對象，詢問其從事保險業務員工作之意願，而邀約其參與通訊處活動或至通訊處進行面試。

(4) 校園徵才

在校園徵才方面，於鄰近學校之就業博覽會時，前往校園進行攤位活動，讓同學填寫問卷，以取得增員對象之名單。另一方面與保險、財金或商學相關科系之系辦公室或教授聯繫，針對四年級之學生舉辦說明會，不僅藉此介紹通訊處、傳遞招募增員之訊息，亦宣傳實習活動，以吸引對於保險業務員工作有興趣之學生。暑假之實習活動強調體驗課程，安排實習生跟隨業務主管進行招攬業務、客戶服務等學習。

國立政治大學 National Chengchi University

2.甄選工具

(1) 履歷表

為了符合考取保險業務員資格測驗之條件，故個案受訪者表示對於應徵者之履歷表，以年齡滿二十歲以及高中職學歷為篩選依據，然而基本上，只要符合年齡與學歷之條件即可，並不會對於應徵者之畢業科系、以往工作經歷、特殊技能等有所要求。

(2) 面試

個案通訊處將面試分為兩階段，第一階段為「初步面試」，是由欲增員之業務主管進行一對一面試；第二階段為「進階面試」，則由欲增員之業務主管陪同應徵者與通訊處之處經理進行面試。

個案受訪者表示，一般而言，兩階段之面試內容並無明確之分工，主要原則是透過面試過程，讓雙方彼此更進一步互相瞭解，並在最短時間內建立起彼此之信任感。透過面試此一甄選工具，一方面是應徵者藉此瞭解個案公司之運作模式與保險業務員之工作內容等資訊，另一方面業務主管亦藉此對於應徵者之人格特質與優缺點作深入瞭解。受訪者個人對於新進業務員最重視其是否具備願意堅持到底之工作態度，故於面試時，必定會詢問應徵者之問題為：面對挫折時之處理方式為何? 對於內、外勤工作之看法? 以及本身比較想要從事什麼樣的工作? 原因為何?

三、招募甄選之成效與困境

(一) 成效

根據個案受訪者表示，目前個案通訊處並未針對招募甄選作業進行成效評估，但個人會定期檢視距離晉升一職級之業務主管，所需的增員人數差距，並持續與欲增員對象保持聯繫。

在招募管道方面，透過客戶與親朋好友轉介紹之應徵者，因為較有感情基

礎，其定著率較高、素質亦較佳，且所花費之成本與時間均較低，故此一管道是個案受訪者認為成效較佳之管道。在甄選工具方面，受訪者非常重視應徵者於面試時之表現，認為唯有透過面對面之接觸對話，才能清楚地判斷出應徵者之合適性，故認為面試是成效較佳之工具。

此外，受訪者提出相較於其他壽險公司，個案公司除了對於新進業務員給予財務補貼以及業務主管之基本工資保障薪外，還提供其五百至一千筆既有客戶之名單，以協助新人服務客戶並創造業績。個案受訪者認為在其進行招募增員活動時，此一制度給予了非常大之幫助，可降低許多應徵者害怕業務工作收入不穩定之心理壓力，亦使得招募增員時更加有效率。

(二) 困境

個案受訪者認為招募甄選作業之重點，不在於吸引了多少應徵者，而是在於透過此作業究竟為公司留住了多少業務人才。然而個案受訪者表示，雖然透過各種招募方法得到之增員名單不少，但真正成功招募到適性之業務人才數目並不理想，且新進業務員之定著率亦偏低，故導致預計增員之人數往往不如預期，而達不到良好之增員效率。

在招募管道之困境方面，由於報紙之讀者已漸漸因網路科技之發達而減少，故透過此一管道而前來應徵者少之又少，且年齡層普遍偏中高齡。在網路徵才方面，雖然可接觸到之增員對象數量多，但素質有待加強，因此，往往需要透過電話聯繫作篩選，在花費大量時間與成本後，才能找到願意進一步進行面試之應徵者。

此外，雖然整個通訊處目前男女比例為 1：3，即四位壽險業務員中僅有一位是男性，其餘三位皆為女性。但個案受訪者擔憂，此一差距會隨著時間而擴大，導致男女比例更加失衡。

國立政治大學 National Chengchi University

參、小結

由訪談個案 A 與 B 可知，公司與兼職業務員均簽定承攬契約，而與新進業務員簽訂承攬契約，待其晉升至業務主管，才改為簽訂僱傭契約。簽訂承攬契約之業務員，兩家個案公司均未替其加保勞健保、職災保險與就業保險，也無提撥退休金，故壽險公司對於簽訂承攬契約之業務人員，並不承認其為勞工，僅視為承攬關係，互不相隸屬。

在招募管道方面，依據個案 A 與 B 之訪談結果可知，常使用之招募管道為透過客戶或親朋好友之轉介紹、報紙徵人廣告之刊登、人力銀行網站、社群網站、校園就業博覽會之參與以及實習計畫活動。此外，兩家個案皆一致認為「轉介紹」是成效較佳之招募管道，因應徵者定著率較高，且所花費之成本與時間均較低。

在甄選工具方面，訪談個案 A 與 B 在甄選作業時，對於應徵者之篩選條件僅以考取業務員資格之年齡與學歷要件為依據，並透過面試進一步了解應徵者之人格特質。

第二節 財產保險業個案

壹、個案 C

一、訪談個案背景說明

(一) 個案總公司簡介與營運概況

訪談個案 C 總公司設立於 1961 年，總公司位於台北，公司創立至今邁進第五十二年，是我國最早成立的民營產物保險公司之一。公司成立之初是由社會仕紳、知名醫師與企業家共同集資組成，目前董監事主要經營之事業包含萬海航運、和泰汽車、中和紡織等知名企業。然而成立之初資本額為新台幣參仟萬元，歷經五十餘年穩健經營不斷厚植資本，目前資本額達到新台幣參拾柒億餘元，為財產保險業最高。公司秉持正派經營之理念，長期專注於客戶需求分析、創新商品研發、專業人才培育、資訊科技應用以及精緻創新之客戶服務，並不斷引領國

內財產保險業之最新發展，且三度獲得保險信望愛獎「最佳專業產物保險公司」榮譽。又根據 2012 年中華信用評等公司之最新評等顯示，由於個案公司良好之承保績效、風險披露、資本水準以及重要之市場地位，獲得「twAA-」展望「穩定」之優異評等。

(二) 個案分公司之人力狀況與勞動條件概況

個案分公司成立於 1995 年，目前總員工人數有 76 位，其中內勤行政人員有 20 位，包含業務管理科(即一般之行政作業部門)與理賠科各 10 位人員；而專職外勤產險業務員有 16 位，兼職外勤產險業務員則有 40 位，皆隸屬於業務營業科(即一般之外勤業務部門)。所有外勤產險業務員平均年齡為 35 歲，平均年資 6 年，男女性別比為 3：2，學歷大學以上佔大多數。

該公司外勤產險業務員之職務層級，由高至低分為協理、經理、襄理、科長、資深業務專員以及業務專員。科長為基層管理職，必須負責從事招募自己科內之業務專員，並進行相關招募甄選之作業活動。業務專員之晉升條件為年資與業績高低，而升為科長必須至少有三年以上之年資，並搭配業績考核為其升遷標準依據。

該公司與專職業務員簽訂之契約為僱傭契約，相關勞動條件與福利措施依照勞基法規範。薪資方面提供固定底薪、佣金、績效獎金以及年終獎金之財務性薪酬，而非財務性薪酬包含達到一定業績之獎勵旅遊與公開表揚，並替其加保勞健保，但月投保薪資以底薪作為投保級距計算之標準。然而與兼職業務員簽訂之契約為承攬契約，無為其加保勞健保，薪資所得結構為純粹支領佣金。

此外，由於專職業務員之工作職責除了業務開發及拓展之外，仍有需要兼做內勤行政之工作，如文件資料輸入建檔整理、保單送件、業績管理報表撰寫等，故有上、下班時間打卡之規範，但若下班時間仍在外與客戶接洽，可致電通知主管。

二、招募甄選作業之實務運作

(一) 策略與流程

基本上，訪談個案分公司是依照台北總公司政策之制訂而配合執行之。在每一年度之業務員人力需求上，是經由總公司各部門於年底召開之年度預算會議而訂定之。因此，分公司每一年度對於業務員之需求數，是依照總公司分配給各分公司之人數額度，去進行業務員之招募甄選作業。總公司訂定每一年度各分公司之業務員人數配額多寡，除了依據公司整體未來發展策略、組織發展計畫與年度預算外，各分公司之組織規模、業務通路、服務地區、廠商家數以及業績表現亦是參考依據。但原則上業務員人數缺額是遇缺才補，即有在職員工離職或退休時，才會進行職缺遞補。除非總公司推行擴大招募策略，才會有較高之業務員人力需求。

在產險業務員之招募甄選流程上，大致上由各分公司自行運作。雖然各分公司無專門設置人力資源科，負責業務員之招募甄選作業。但各分公司仍有僱用負責人事工作之人事人員，協助分公司與總公司人力資源科聯繫，主要進行內勤行政人員之招募甄選作業。然而外勤產險業務員之招募甄選作業，則主要由業務營業科各科科長負責進行，以遞補自己部門之業務員職缺，人事人員僅為協助之角色。

受訪者表示，訪談個案分公司產險業務員之招募甄選作業流程如圖 4-3 所示。在招募作業中，首先，依據總公司年度招募策略訂定之各分公司業務員配額，進行招募甄選活動。透過總公司網站、人力銀行網站、員工推薦以及實習計畫等招募管道，發佈產險業務員職缺，以進一步吸引有興趣之應徵者。接著進入甄選流程，經由履歷表篩選出較符合條件之應徵者，並透過電話邀請其至分公司與業務主管進行面試。再者進行打字與性向測驗，最後與總公司業務主管進行面試。

國立政治大學 National Chengchi University

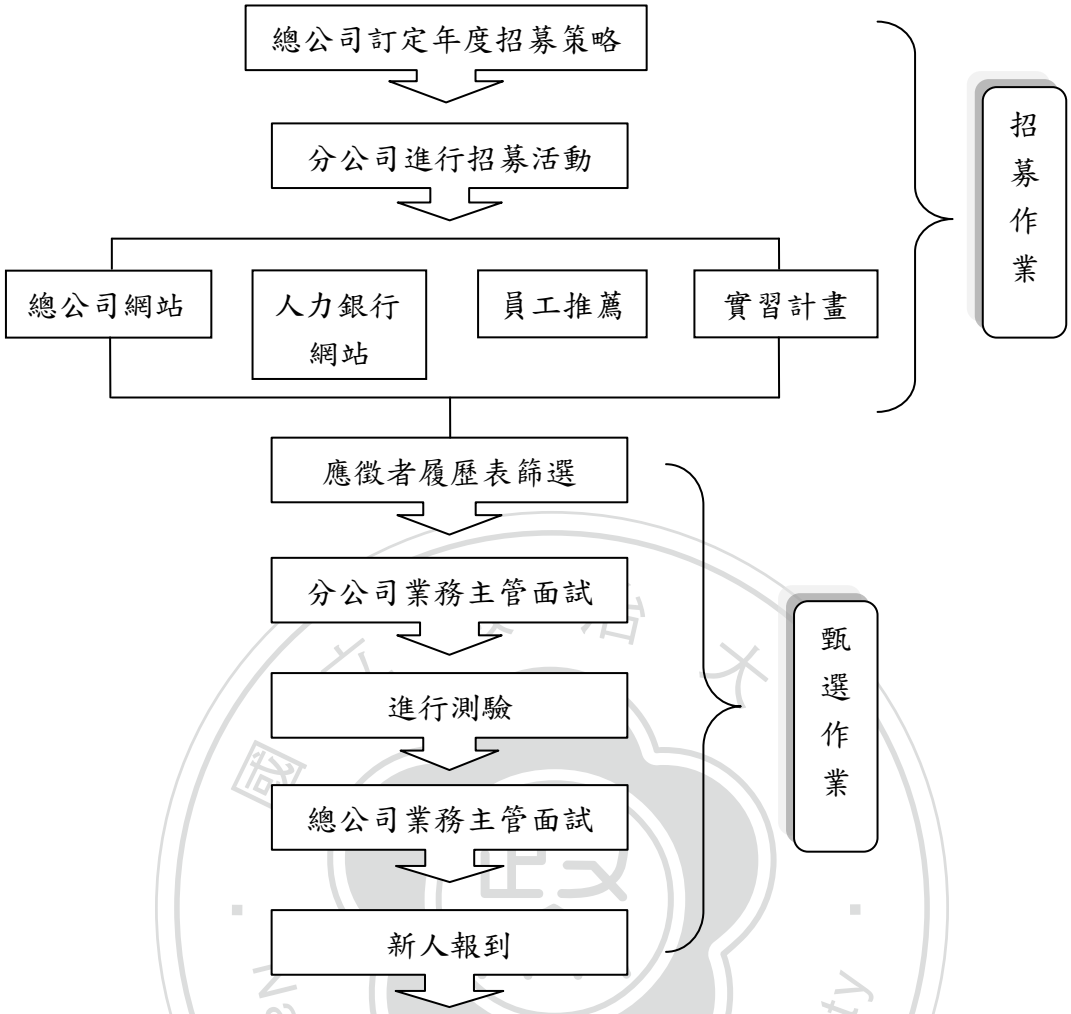

圖 4-3 個案 C 招募甄選流程圖

資料來源：受訪者提供

(二) 招募管道與甄選工具

訪談個案分公司使用之招募管道為員工推薦、總公司官方網站、人力銀行網站、實習計畫；甄選工具則有應徵者文件審查、打字測驗、性向測驗以及面試，下文分述之：

1.招募管道：

(1) 員工推薦

訪談個案表示，當有財產保險業務員職缺時，各科科長會將職缺訊息傳遞給部屬，並鼓勵其推薦合適之人選，但推薦成功者公司並無獎金等實質之獎勵可供領取。

(2) 總公司官方網站

訪談個案總公司雖無專門架設招募網站，但於總公司官方網站之”精英招募”此一頁面中，揭露了工作環境、福利制度、應徵方式與目前職缺等資訊，並且提供有興趣應徵財產保險業務員者透過此一平台，下載填寫公司專用制式之履歷表格，以郵寄或電子郵件方式寄至總公司人力資源部。人力資源部再依應徵者希望工作之地點，傳遞履歷表至鄰近之各分公司，之後由各分公司作進一步之甄選作業。

(3) 人力銀行網站

訪談個案分公司於 104 人力銀行網站上刊登業務員職缺，業務營業科科長一方面可透過此一管道篩選主動於網站上投遞履歷之應徵者，另一方面，可獲取網站上有意願從事業務員工作之會員履歷表，並透過篩選條件之設定，進一步挑選出符合職缺條件之應徵者與其接洽聯繫。

(4) 校園徵才

在校園徵才方面，訪談個案分公司固定與一家學校之財金系合作，針對其大四學生推行實習活動。此實習專案計畫共分為兩階段，第一階段於學校寒假期間進行，提供學生於分公司各科輪調實習，以瞭解財產保險業之實務運作情形；第二階段則於寒假結束開學後，提供對業務員工作有興趣之學生利用課餘時間繼續至分公司實習，此與第一階段不同之處為讓實習生擔任業務員助理，以專門協助業務營業科工作之進行為主，並提供其實際參與客戶拜訪、業務開拓等外勤業務活動。

2.甄選工具

(1) 文件審查

個案分公司鑒於總公司訂定之業務員人數配額限制，故有設定一些進入門檻之條件標準。因此，要求應徵者除了履歷表之提供外，並需檢附自傳、相關證照或證書。個案受訪者表示，他個人於審查應徵者提供之相關文件資料時，會針對

應徵者之過往工作經驗特別重視。

(2) 測驗

在測驗方面，因為在產險業務員之工作職責中，不僅外勤業務之開發與拓展，客戶送件資料建檔之整理與業績管理報表之撰寫等內勤行政工作，亦是其職責所在，然而這些行政工作常有時間之急迫性，因此，個案分公司讓應徵者實施打字測驗，而需達一分鐘 30 至 50 字以上之速度才合格。此外，為了進一步了解應徵者之特質，進行人格測驗施測，但並不當作篩選標準，僅為參考準則。個案受訪者表示，他個人最注重之特質為應徵者是否具備積極之學習態度以及服務之熱忱。

(3) 面試

個案分公司將面試分為兩階段，第一階段為「分公司業務主管之面試」，由分公司業務營業科之襄理或經理進行一對一面試，應徵者須通過此一階段之面試，營業科科長才會安排其進入第二階段「總公司業務主管之面試」，即由總公司業務部之協理與副總經理分別進行面試。個案受訪者表示，早期通過第一階段面試之應徵者，皆需親自至台北總公司與副總經理進行面試；然而現今拜科技發達所賜，且考量副總經理負責管轄之分公司範圍廣，因此改由與應徵者進行視訊面試。面試內容會依各不同之業務主管而有所差異，評分亦無固定之標準。

三、招募甄選之成效與困境

(一) 成效

個案受訪者表示，目前分公司並未針對業務員之招募甄選作業進行成效評估，但業務營業科科長、襄理、經理與協理進行之月會中，會針對各科業務人員遞補情形作討論，進而達到總公司訂定之目標。

在招募管道方面，訪談個案分公司使用最頻繁之招募管道為人力銀行網站，且受訪者認為於人力銀行網站上，因本身對產險業務員工作有高度興趣，而主動

國立政治大學 National Chengchi University

投遞履歷表之應徵者，其定著率與適任度均較高，又可節省搜尋履歷表所花費之時間。至於實習活動方面，雖然並非皆能透過每一期之實習生招募到產險業務員，但卻可藉此宣傳公司，以增加知名度。

在甄選工具方面，訪談個案分公司最重視之甄選工具為面試，故安排應徵者兩階段面試流程之進行，且必須經過分公司與總公司業務主管之雙重篩選把關，如此一來，較能確實地分辨應徵者是否為合適之人選。因此，認為面試為較佳之甄選工具。

(二) 困境

訪談個案受訪者表示，由於許多求職者對於業務工作不敢輕易嘗試，甚至有排斥之情形，故導致主動投遞總公司官方網站與人力銀行之履歷表數量皆不多，沒辦法吸引足夠之應徵者。至於員工推薦此管道，受訪者認為除非員工十分熟悉且瞭解自身所推薦之應徵者，適合產險業務員工作，否則主管於面試時還須考量人情因素，恐會導致不客觀而影響評估結果。

此外，訪談個案分公司產險業務員之招募甄選作業，主要由業務營業科科長負責，但科長不僅身兼主管職需管理部屬，又因仍有產險業務員之身分亦需拓展業務，因此便無法花太多時間專注於招募甄選產險業務員作業上。再加上兩階段之面試流程，常因需配合各面試主管之時間，而耗費了應徵者大量之等待時間，且又恐因各業務主管個人主觀判斷之影響，而流失了優良業務人才。因此，導致訪談個案分公司之人員遞補速度往往不如預期，且招募甄選效果亦不佳之情形發生。

貳、個案 D

一、訪談個案背景說明

(一) 個案總公司簡介與營運概況

訪談個案 D 總公司成立於 1961 年，是台灣第一家民營產物保險公司，也是

金控公司各關係企業中歷史最悠久者，堪稱為建構集團之前導。在台灣已有 79 個服務據點，海外拓展方面，陸續設立越南子公司、大陸子公司，以及北京、上海、菲律賓代表處和馬來西亞、印尼聯絡辦公室等，展現出持續擴展海外經營版圖，不僅提供客戶專業保障及服務，亦促進公司國際化視野與發展。除海外市場積極佈局，本地市場亦同時不斷精進創新。在「客戶導向」的服務原則下，持續提供消費者更多元、更適切之保險商品服務，期許能夠以最佳公司體質，搭配最優商品策略，讓品牌及聲譽成為不僅是市場第一、也是消費者心中最佳之保險選擇。

此外，深切體認進步的保險事業是一個現代化國家必備的條件，企業追求獲利目標與承擔社會責任同步並重。在實務上，從公司治理、專業經營，到照顧員工、滿足客戶等各方面著手；在信念上，則力求實踐「誠信、親切、專業、創新」的經營核心價值：誠信是立業的根本，親切是服務業必備的態度，專業是現代企業經營的利基，創新則是永保競爭力的關鍵。2012 年榮獲「2012 保險信望愛獎」四項大獎：「最佳社會責任獎」、「最佳商品創意獎」、「最佳通訊處獎」以及「最佳保險成就獎」，持續十四屆不斷的榮耀獲獎紀錄，並第十二度榮膺「千大企業票選年度(2012)最佳產險公司」冠軍。

(二) 個案分公司之人力狀況與勞動條件概況

個案分公司目前總員工人數有 48 位，其中內勤行政人員有 10 位，包含行政作業科與理賠科；而專職外勤財產保險業務員有 30 位，兼職外勤財產保險業務員則有 8 位，皆隸屬於直接營業科(即一般之外勤業務部門)。所有外勤業務員平均年齡為 45 歲，平均年資 9 年，流動率低，男女性別比為 3：1，學歷大學以上佔大多數。

該公司外勤財產保險業務員之職務層級，由高至低分為經理、副理、科長、專案襄理、資深業務專員以及業務專員。個案公司業務員之晉升條件是以每年年終之績效考核為依據，考核內容包括年資、年度業績表現、年度目標達成率以及

科主管評價等項目。晉升至科長此一主管職級，須經過主管升等考試。經理須於全台灣七大區之分公司進行輪調。

個案公司與專職業務員簽訂之契約為僱傭契約，相關勞動條件與福利措施依照勞基法規範，勞健保之月投保薪資以底薪作為投保級距計算之標準。薪資方面提供固定底薪、佣金、職級獎金、競賽獎金、績效獎金以及年終獎金之財務性薪酬，以及定期之員工餐會、達到一定業績之獎勵旅遊與公開表揚等非財務性薪酬。然而與兼職業務員簽訂之契約為承攬契約，薪資所得結構為純粹支領佣金，且無為其加保勞健保。兼職業務員中包含已從公司退休之員工，證照仍繼續登錄於公司，兼職從事財產保險業務招攬工作。

此外，專職業務員之工作職責除了業務開發及拓展之外，仍有許多內勤行政工作，如保單打單、出單、送件以及報價等行政工作，而有上、下班時間打卡之規範，但非硬性規定，如有特殊情況時，可與主管報備。

二、招募甄選作業之實務運作

(一) 策略與流程

由於訪談個案是隸屬於金融控股公司下之產物保險公司，故受訪者表示總公司近年傾向透過下轄之各種多元化金融機構，進行財產保險商品之業績拓展，如銀行、證券公司以及壽險公司等通路。此一現象，導致業務員通路並非個案公司銷售產險商品之唯一管道，再加上個案總公司成立歷史悠久、市占率高以及業務員流動率低等優勢，因此，個案公司對於財產保險業務員人力之招募需求並不高，通常是有缺才補，甚至有時因考量人事成本，則有遇缺不補之情況發生，而僅透過派遣公司之暫時性人力支援產險業務工作。除非總公司因業務所需而推行擴大招募策略，才會有較高之業務員人力需求。

基本上，訪談個案之分公司因有業務人員離職、退休、懷孕、輪調至其他分公司等因素，而產生財產保險業務員人力需求時，科長須向總公司人力資源部提

出用人需求之申請，再經由總公司主管之人事會議進行核定，決定是否採取聘僱新進業務員策略，抑或尋求派遣人力支援，再者經由總公司人力資源部將職缺訊息發佈於公司內部網站、總公司官方網站、人力銀行網站或與派遣公司進行接洽，以尋求應徵者來源。接著進入甄選流程，總公司人力資源部經由應徵者提供之履歷表、自傳與證書等文件資料進行審查，篩選出較符合條件之應徵者，並邀請其至總公司進行測驗，然後安排通過測驗者，與分公司科主管以及所屬區主管進行面試。

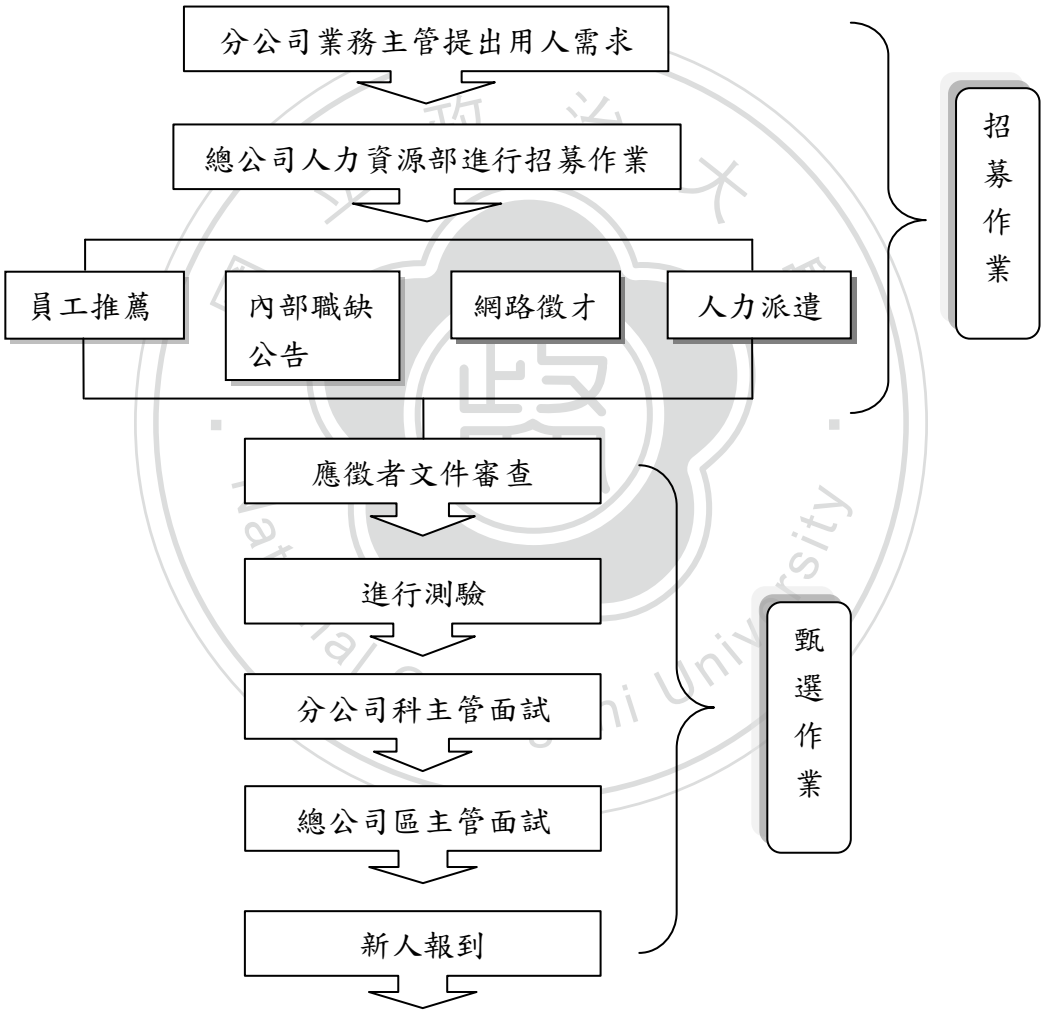

圖 4-4 個案 D 招募甄選流程圖

資料來源：受訪者提供

(二) 招募管道與甄選工具

訪談個案公司使用之招募管道為公司內部職缺公告、員工推薦、總公司官方網站、人力銀行網站、人力派遣；甄選工具則有應徵者文件審查、測驗以及面試，下文分述之：

1.招募管道：

(1) 職缺公告

當某一分公司有財產保險業務員職缺需求時，總公司人力資源部人員便會將此職缺之相關訊息，發佈於公司內部網站上，提供公司現任之所有員工參考。受訪者表示目前分公司有幾位業務員就是透過此一管道，從總公司或其他科應徵過來的。

(2) 員工推薦

訪談個案表示，當公司員工得知有財產保險業務員職缺時，會推薦合適之人選，但推薦成功者公司並無獎金等實質之獎勵可供領取。

(3) 總公司官方網站

訪談個案總公司雖無替招募人才架設專門之網站，但於所屬之金融控股公司官方網站中，架設有”人才招募網”。此一頁面中，接露了其轄下所有子公司之熱門職缺，並且提供線上履歷專區，使有興趣應徵職缺者透過此一平台，登錄或下載填寫公司專用制式之履歷表格。

(4) 人力銀行網站

訪談個案於 104 人力銀行網站上刊登業務員職缺，以吸引有興趣之應徵者，投遞履歷表。

(5) 人力派遣公司

當遇缺不補之情況發生時，總公司人力資源部便會透過人力派遣公司找尋暫時性之財產保險業務員人力，以因應分公司之用人需求。

國立政治大學 National Chengchi University

2.甄選工具

(1) 文件審查

訪談個案除了要求應徵者提供履歷表之外，自傳亦是必備文件。此外，個案公司刊登於人力銀行網站上之財產保險業務員職缺，於其他條件此一欄位中，皆有具產壽險業務員資格證照此一條件。故產壽險業務員資格證照對個案公司之應徵者來說，即是必備之要件。

(2) 測驗

在測驗方面，個案受訪者表示由於公司非常重視財產保險業務員之專業素養，故通過文件審查之應徵者，皆須經過國文、英文以及基礎保險學三科學科測驗。藉由此測驗，以確認應徵者是否具備圓滿執行工作所需之專業知識。國文測驗為一般文學常識之測驗，考驗應徵者對於文字表達與措詞運用之技能；英文測驗包含短文翻譯以及保險專業英文名詞翻譯；基礎保險學測驗即保險相關專業知識之測驗。

此外，實施人格測驗，但此一測驗並不當作篩選人才之標準，僅是為了進一步了解應徵者之人格特質，並當作參考準則。個案受訪者表示，他個人最注重之特質為應徵者是否具備積極態度以及上進心。

(3) 面試

通過文件審查與測驗之應徵者，總公司人力資源部人員將安排其進行面試，面試過程共分為兩部分，一部分為「分公司科主管面試」，由用人需求之分公司科主管進行面試，應徵者須親自至應徵之分公司進行面試。另一部分為「區主管面試」，由於個案總公司將台灣各地之分公司依地域區分為七大區塊，故應徵者須和分公司所屬之區主管進行一對一面試。此兩部分並無既定之先後順序，依實際情況並配合主管與應徵者方便之時間進行。受訪者表示公司雖然無固定之面試問題，但因公司文化相當重視應徵者之工作專業度，故大多數問題圍繞在應徵者過往之工作經驗上，以藉此篩選出適才適性之產險業務員。

國立政治大學 National Chengchi University

三、招募甄選之成效與困境

(一) 成效

個案受訪者指出，目前公司並未針對財產保險業務員之招募甄選作成效評估，因為目前對於業務員之人力需求不大且人員流動率又低，故僅於各科科長向總公司人力資源部提出財產保險業務員之用人需求申請時，會經由總公司主管之人事會議進行評估。

在招募管道方面，人力銀行網站為訪談個案使用最頻繁之招募管道，因為此管道能獲取之履歷表數量最大。然而個案受訪者指出，員工推薦才是成效較佳之管道，因公司所屬員工瞭解公司用人策略與選才標準，故推薦之應徵者成功受僱之機率較高，且透過員工之推薦，應徵者更加熟悉公司運作與工作規範，較能提早進入狀況，定著率亦較高。

在甄選工具方面，受訪者認為面試為成效較佳之甄選工具。透過對於業務員工作有著經驗豐富之業務主管，實際與應徵者本人互動對談，以深入瞭解應徵者之人格特質、工作態度與專業能力，以利於判斷應徵者是否為適性之優秀人才，進而僱用。

(二) 困境

訪談個案受訪者指出，曾經發生過下列案例：總公司以「減現任員工的薪水去聘僱一位新進業務員」或「不減薪讓現任員工分攤工作量」兩種方案，回應提出業務員人力不足問題之分公司業務主管。由此可見，訪談個案總公司基於僱用新進業務員須花費之人事成本高，故總公司採取精簡用人之政策，也正因如此，常導致總公司並非皆同意核准分公司提出之用人需求，而招募新進之業務員。

訪談個案受訪者表示，由於業務性質工作，常給人收入不穩定、工作壓力大以及容易被拒絕等負面印象，故許多人排斥業務工作，因而導致主動投遞總公司官方網站與人力銀行之履歷表數量皆不多。再加上公司用人傾向已有業務工作經驗者，如此一來，可供篩選之應徵者數量更是不多。

參、小結

依據財產保險業之個案C與D訪談結果得知，應徵者一經僱用，產險公司均與基層之業務員到管理階層之業務主管均是簽訂僱傭契約。對於產險業務員之需求量須視公司整體人力之配置，以決定招募業務員之人數，個案D公司甚至採取遇缺不補之招募策略。

在招募管道方面，個案C與D兩者都有使用之招募管道為員工推薦、公司官方網站、人力銀行網站。然而個案C認為成效較佳之管道為於人力銀行網站上主動投遞履歷之求職者，個案D則認為是員工推薦之應徵者，故兩者在招募成效較佳之管道上有所差異。

在甄選工具方面，兩家訪談個案於甄選作業時，均須經過較嚴謹之測驗，個案C之打字測驗、個案D之學科測驗，且不僅須與分公司之業務主管面試，還須與總公司之業務主管進行兩階段之面試流程。

第三節 綜合分析

壹、個案保險業務員勞動條件之比較分析

針對上述四個個案，本研究將其保險業務員之情況整理如下表所示。

本研究印證了過去文獻對於保險業務員之僱用型態，大致分為僱傭契約與承攬契約之論述。觀察訪談個案可知，不論人身保險業或財產保險業與兼職業務員都簽定承攬契約。在專職業務員方面，人身保險業與財產保險業則有所差異：由於財產保險業務員屬於公司正式編制之正職員工，故應徵者一經僱用，從基層之業務員到管理階層之業務主管均是簽訂僱傭契約；然而人身保險業與新進業務員簽訂承攬契約，待其晉升至業務主管，才改為簽訂僱傭契約，但承攬契約期間之年資並不續算。誠如前面第二章節文獻所述，簽訂僱傭契約之業務員，適用勞基

法並享有與相關之勞動權益。但簽訂承攬契約之業務員，僅有承攬關係，保險公司以此方式來降低人事成本並規避勞動保護之相關規定。由個案A與B可知，簽訂承攬契約之業務員，公司並未替其加保勞健保、職災保險與就業保險，也無提撥退休金，故壽險公司對於簽訂承攬契約之外勤人員，並不承認其為勞工，僅視為承攬關係，互不相隸屬。因此，新進壽險業務員無法享有勞基法規範之最低勞動條件，而此一情況對於其勞動條件與權益有著很大之負面影響。

在薪資結構方面，根據前述與保險業務員之薪資結構相關的文獻，提及抽取佣金為保險業務員最主要之薪資結構。又對照個案可知，因保險業務員為業務性質工作，故各個案公司主要都依個人業績表現而提供其佣金收入，且另有達到一定業績之績效獎金與年終獎金之財務性薪酬。

在業務員職級方面，雖然人身保險業個案之業務員職級名稱不盡相同，但由個案 A 與 B 可知，業務員若要晉升，僅須考量其業績表現以及招募增員人數。然而在財產保險業方面，業務員之升遷考核則相對較嚴格，除了業績表現外，還有加入年資、年度目標達成率以及業務主管評價等考量因素。

表 4-1 個案公司業務員情況彙整表

保險業務員		人身保險業		財產保險業	
		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D
人數	專職	22	33	16	30
	兼職	26	10	40	8
平均年齡		32	40	35	45
平均年資		5	10	6	9
男女比例 (男：女)		2 : 5	1：3	3：2	3：1
契約關係	專職	承攬契約	承攬契約	僱傭契約	僱傭契約
	兼職	承攬契約	承攬契約	承攬契約	承攬契約

保險業務員	人身保險業		財產保險業	
	個案 A	個案 B	個案 C	個案 D
薪資結構	・財務補貼 ・佣金 ・職級獎金 ・競賽獎金 ・績效獎金 ・年終獎金	・基本工資之保障薪 ・佣金 ・職級獎金 ・績效獎金 ・年終獎金	・固定底薪 ・佣金 ・職級獎金 ・競賽獎金 ・績效獎金 ・年終獎金	・固定底薪 ・佣金 ・職級獎金 ・競賽獎金 ・績效獎金 ・年終獎金
職級	處經理、區經理、襄理、業務主任以及業務員	處經理、區經理、業務組長以及實習業務員	協理、經理、襄理、科長、資深業務專員以及業務專員	經理、副理、科長、專案襄理、資深業務專員以及業務專員

資料來源：本研究自行整理

貳、招募管道之比較分析

由於人身保險業對於保險業務員之人力需求相當殷切，且基本上需求人數無上限之規範，故需要採取較積極主動之招募方式以吸引應徵者；而財產保險業之業務員職缺需求是有缺才補，即需有人員離退時才會有需求之產生，且還須視公司整體人力之配置，以決定業務人員之人數。因此，人身保險業於招募管道之使用上，較財產保險業多元，以便吸引更多之應徵者，見表 4-2 所示。

依據人身保險業個案 A 與 B 之訪談結果，常使用之招募管道為透過客戶或親朋好友之轉介紹、報紙徵人廣告之刊登、人力銀行網站、社群網站、校園就業博覽會之參與以及實習計畫活動。此外，兩家個案皆一致認為「轉介紹」之應徵者定著率較高，且所花費之成本與時間均較低，是成效較佳之招募管道。但透過此管道之招募增員對象數量並不多，因此，為了滿足訪談個案對於保險業務員之人力需求，仍積極透過其他招募管道，以吸引大量之應徵者。

在財產保險業方面，依據個案 C 與 D 之訪談結果可知，兩者都有使用之招募管道為員工推薦、公司官方網站、人力銀行網站，而個案 C 有舉辦學生實習計畫，個案 D 則因公司有時遇缺不補之政策，而有使用人力派遣公司找尋暫時

性之業務員人力此一管道。在招募成效較佳之管道方面，兩個個案亦有所差異：個案 C 認為成效較佳之管道為於人力銀行網站上主動投遞履歷之求職者，個案 D 則認為是員工推薦之應徵者。

表 4-2 個案招募管道之比較表

		人身保險業		財產保險業	
		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D
招募	管道	・轉介紹 ・人力銀行網站 ・社群網站 ・校園就業博覽會、實習計畫以及校園相關活動	・報紙徵人廣告刊登 ・轉介紹 ・人力銀行網站 ・校園就業博覽會、說明會、實習計畫以及校園相關活動	・員工推薦 ・總公司官方網站 ・人力銀行網站 ・實習計畫	・公司內部職缺公告 ・員工推薦 ・總公司官方網站 ・人力銀行網站 ・人力派遣
	成效較佳	轉介紹	轉介紹	人力銀行網站之主動應徵	員工推薦

資料來源：本研究自行整理

參、甄選工具之比較分析

在甄選工具方面，雖然四家訪談個案使用之甄選工具皆大同小異，見下表所示，且皆一致認為面試是成效較佳之甄選工具。然而進一步探討分析可知，誠前所述，由於專職之財產保險業務員是保險公司編制之正式人力，一經僱用即簽訂僱傭契約，享有勞基法所有權利，故僱用一名業務員對於產物保險公司來說，必須支付一定之人事成本；相對於人身保險業之保險業務員，壽險公司一開始皆與其簽定承攬契約，待其經過一定考核標準晉升為業務主管時，才與其簽訂僱傭契約，故新進之業務員對於壽險公司而言，所支付之人事成本並不高。

因此，人身保險業之訪談個案 A、B 在甄選作業時，對於應徵者之篩選條件較不嚴格，而財產保險業之訪談個案於甄選作業時，須經過較嚴謹之測驗，如個案 C 之打字測驗、個案 D 之學科測驗，且須與總公司之業務主管進行面試，以降低篩選到不適任新進人員之人事成本損失。

表 4-3 個案甄選工具之比較表

		人身保險業		財產保險業	
		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D
甄選	工具	・履歷表 ・人格測驗 ・職業適性測驗 ・面試	・履歷表 ・面試	・文件審查 ・打字測驗 ・人格測驗 ・面試	・文件審查 ・學科測驗 ・人格測驗 ・面試
	成效較佳	面試	面試	面試	面試

資料來源：本研究自行整理

肆、遭遇困境之比較分析

由於抽取佣金為保險業務員最主要之薪資結構，但隨著個人業績達成之不同，有些業務員之收入非常高、有些則非常低，有著極大之懸殊。相較於其他工作，業務員此一職缺之收入不穩定、工作壓力大，而極富挑戰性。因此，許多求職者對於業務工作不敢輕易嘗試，甚至有排斥之情形，故導致不論是人身保險業與財產保險業之訪談個案，其所使用之各種招募管道皆無法吸引足夠的應徵者，主動投遞之履歷表數量並不多，無法滿足業務職缺招募之需求，而達不到良好之增員效率。

上述訪談個案之招募與甄選保險業務員工作，於個案 A、B 與 C 中，皆是個案通訊處與個案分公司之業務主管，負責的工作職責之一。因此，業務主管除了一般保險業務之招攬活動外，亦須積極尋找適合從事保險銷售工作之人，說服並訓練其加入保險業務工作，進而達成招募新進業務員以發展組織之目標。但依據個案受訪者表示拓展業務與服務客戶已占據業務主管許多時間，再加上成功招募一名適任業務員之困難度往往高於成功銷售出一張保單，故導致許多業務主管不願花費太多時間與精力在招募增員活動上，因而導致易產生增員人數不如預期，增員效果亦不佳之困境。

另外，人身保險業之兩家訪談個案皆提出了新進業務員定著率不高之問題，

每十位新進業務員中，在經過一年後，往往有將近一半以上之人員離職，導致業務員職缺之流動率普遍偏高。而當業務員大量離去時，保險公司則相對感受到業務員之不足，就得花費更多之時間與成本去招募甄選合適之新人，長此以往便容易生惡性循環之情形。

此外，透過四家個案業務員男女性別之比例，可看出人身保險業與財產保險業有明顯之差異，人身保險業務員以女性居多，個案 B 之受訪者甚至表示擔憂未來發生男性業務員嚴重不足之情況，然而財產保險業則是以男性業務員之比例較高。

國立政治大學
National Chengchi University

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

保險業務員可說是保險業重要之人力資產，而一家保險公司經營的好壞，人之因素至為重要，故保險公司對於其業務人才之招募與甄選作業，可說是在現今競爭如此激烈的產業環境中相當重要的環節。故為了提昇其競爭力與經營效率，如何建立高品質之保險業務員組織，進而達成絕佳之業績表現，延攬優秀且適性之人才至為關鍵。因此，本研究對照前述文獻探討與四家個案實證訪談結果，分析比較人身保險業與財產保險業之業務員招募甄選作業，提出以下結論：

壹、招募甄選之策略

藉由訪談個案中可以獲知，在人身保險業方面，由於壽險公司需要依賴大量之業務員以拓展業務，故對於業務員之人力需求相當殷切，再加上人身保險業務員之流動率大，故基本上對於業務員之需求人數較無上限之規範。因此，壽險公司大多採取「主動增員、大量增員」之招募策略，且以較積極主動之招募方式吸引應徵者，這便印證了過去文獻指出，此為人身保險業之人才招募與一般企業最大的不同處。

然而在財產保險業方面，由於許多產險公司之業務員通常是公司編制之正職員工，依勞基法享有勞工之各項福利與權益，導致僱用一名新進業務員之人事成本較高，故財產保險業務員之人力需求相較於人身保險業則較有限，不如同人身保險業之大量需求。藉由訪談個案可知，財產保險業務員之人力需求多寡是依據總公司整體年度之人力需求與配置，去訂定各分公司之業務員人數配額，或僅在分公司有需求時進行。因此，通常在有人員離退時，才會進行招募甄選作業，以填補職缺，甚至有時為了控制降低人事成本而採取遇缺不補之招募策略，改以派遣之暫時性替代人力。

此外，過去研究指出，授權業務主管主動增員是壽險公司在市場上找尋人才的策略之一，此一現象可從人身保險業之訪談個案中得證。個案 A 與 B 通訊處之業務主管職責，是業績開拓與增員活動併行。故除了一般保險業務之招攬活動外，業務主管亦須積極尋找適合從事保險銷售工作之應徵者，說服並訓練其加入保險業務工作，進而達成招募新進業務人員以發展組織之目標。因此，基本上人身保險業務員之招募甄選活動都是由各通訊處之業務主管自行作業。然而，在財產保險業方面，不同規模之產險公司作法並不相同，近千人之個案 C 產險公司，保險業務員之招募甄選活動是由分公司之業務主管自行作業；隸屬於金融控股公司之下之個案 D 產險公司，則是透過總公司之人力資源部門進行各分公司之業務員招募甄選作業。

整體而言，財產保險業通常對於業務員人力之需求量較小，且視組織規模不同，而由總公司人力資源部門或各分公司業務主管採取較為被動之招募策略；然而人身保險業則是對於業務員人力需求量很大，由各業務主管採取主動積極之招募策略，為了吸引大量之應徵者，獲取足夠之增員對象，所使用之招募管道也較趨多樣化。

貳、使用之招募管道

根據訪談結果，在招募管道之使用上，人身保險業常使用之招募管道為透過客戶或親朋好友之轉介紹、報紙徵人廣告之刊登、人力銀行網站、社群網站、校園就業博覽會之參與以及實習計畫活動。然而為了網羅社會新鮮人，校園招募常是人身保險業不可或缺之管道，主動參與校園就業博覽會，進行攤位活動、發放問卷與舉辦說明會等，並與財務金融系、保險系等商管相關科系進行接洽，提供寒暑假實習計畫合作方案。

在財產保險業方面，兩家個案公司使用之招募管道有員工推薦、公司官方網站、人力銀行網站，而個案 C 另有舉辦學生實習計畫，個案 D 則因公司有時遇

國立政治大學 National Chengchi University

缺不補之政策，而有使用人力派遣公司找尋暫時性之業務員人力此一管道。

然而進一步分析四家個案公司皆有選擇之招募管道為「推薦」，在人身保險業中，常透過客戶或親朋好友推薦，有意願從事業務工作者、失業、欲轉換工作或是跳槽等對象，以獲得增員名單，進而與其接洽聯繫。財產保險業則會將業務員職缺訊息發佈於公司內部網站上或透過主管傳遞給部屬，鼓勵公司現任員工推薦合適之人選。但無論人身保險業或財產保險業皆由於透過此管道之應徵者數量不多，而無法成為主要之招募來源。

「人力銀行網站」亦是另一個四家個案公司皆有使用之招募管道。隨著現今網際網路之發達，人力銀行網站已成為許多企業與應徵者普遍使用之就業媒合管道。對於需要大量招募業務員之人身保險業而言，人力銀行提供了眾多會員之履歷表，使其可廣泛地獲取增員名單。因此，個案 A 與 B 皆透過購買人力銀行網站之帳號，以獲取於網站上有意願從事業務員工作之名單，而主動進一步與其接洽聯繫，以達成招募增員之目標；在財產保險業方面，則是透過人力銀行網站刊登業務員職缺，藉此迅速發佈職缺相關之訊息，以吸引有興趣者主動投遞履歷表應徵。

參、使用之甄選工具

根據訪談結果，訪談個案之甄選工具基本上是以篩選履歷、測驗以及面試為主。對照過去研究文獻中，工作模擬測驗、背景調查與評鑑中心等成本較高之甄選工具使用率普遍較低，而訪談個案中亦未使用。

然而，進一步探討分析可知，誠如前述，僱用一名新進之業務員對於產物保險公司來說，必須支付一定之人事成本；相對於財產保險業，人身保險業之新進業務員對於壽險公司而言，所支付之人事成本並不高。因此，人身保險業之訪談個案 A 與 B 在甄選作業時，對於應徵者之篩選條件較不嚴格，履歷表僅以符合考取保險業務員資格測驗之條件-年齡滿二十歲以及學歷為高中畢業或同等學

國立政治大學 National Chengchi University

歷，作為篩選依據，測驗實施亦僅為瞭解應徵者個人人格特質之工具，面試之目的主要為進一步確認應徵者從事保險業務工作之客觀條件與優缺點分析，以解決其存有之問題與疑慮，並協助其訂定個人經營業績指標，並非嚴格篩選應徵者之條件。

然而財產保險業之訪談個案於甄選作業時，則針對應徵者設定進入門檻之條件標準，並須經過較嚴謹之甄選過程。故除了要求應徵者提供履歷表外，並需檢附自傳、相關證照或證書等文件。在測驗實施方面，為了瞭解應徵者究竟是否具備工作上所需之專業技能與知識，個案 C 實施打字測驗與個案 D 實施學科測驗，以測驗應徵者。此外，不僅須與分公司業務主管進行面試，且須與總公司之業務主管進行兩階段之面試。藉此相較人身保險業之嚴格甄選過程，以降低篩選到不適任新進業務員之人事成本損失。

肆、招募甄選之成效

觀察四家訪談個案皆未針對保險業務員之招募甄選作業進行成效評估，在人身保險業方面，由於招募增員作業皆為各業務主管自主進行之活動，故個案 A 與 B 通訊處皆未進行成效評估。但兩位受訪者個人會定期檢視距離晉升一職級之業務主管，所需之增員人數差距，以持續努力找尋增員對象。在財產保險業方面，雖亦未進行招募甄選作業之成效評估，但個案 C 分公司於每月月會中，會針對各科業務員人力之遞補情形作討論，個案 D 則經由總公司主管之人事會議進行業務員人力評估。因此，無論人身保險業或財產保險業，目前各家均是較著重招募人數「量」上之評估。

在招募管道之成效方面，人身保險業兩家個案皆一致認為由客戶與親朋好友推薦之應徵者定著率較高，且成本支出也較校園徵才與網路徵才低，而招募所花費之時間亦較短，是成效較佳之招募管道。財產保險業中之個案 D 亦認為因公

司所屬員工瞭解公司用人策略與選才標準，故透過員工推薦之應徵者，素質較佳且成功受僱之機率較高，是成效較佳之招募管道。

在甄選工具成效方面，本研究印證了過去文獻對於面試此一工具之重視，四家訪談個案公司中，面試均為最重視之甄選工具，且皆一致認為面試之成效較佳。根據受訪者們表示，透過面試與應徵者面對面接觸，不僅能看出其談吐、應答與舉止之表現，更能進一步深入瞭解其人格特質、工作態度與專業能力，而判斷其從事保險業務員工作之合適性。

伍、招募甄選之困境

一、招募管道無法吸引足夠之應徵者

許多求職者鑒於業務員此一職缺之收入不穩定、工作壓力大及充滿挑戰性等特性，而對於保險業務員工作不敢輕易嘗試，甚至有排斥之情形，故導致不論是人身保險業與財產保險業之四家訪談個案，其所使用之各種招募管道皆無法吸引足夠之應徵者。

二、業務主管不願花費太多時間與精力在招募增員活動上

訪談個案A、B與C招募甄選保險業務員，皆是個案通訊處與個案分公司的業務主管工作職責之一。但常常拓展業務與服務客戶已占據業務主管許多時間，再加上成功招募一名適任業務員之困難度往往高於成功銷售出一張保單，故導致許多業務主管不願花費太多時間與精力在招募增員活動上。

三、新進業務員定著率不高

對照過去研究對於業務員定著率不高之看法，人身保險業之兩家訪談個案亦提出面臨新進業務員定著率不高之困境，每十位新進業務員中，在經過一年後，由於招募甄選時無很好之篩選機制，且佣金收入不穩定等因素影響，導致於新進

人員適應性不高而往往有將近一半以上之人員離職，造成業務員職缺之流動率普遍偏高。而當業務員大量離去時，保險公司則相對感受到業務員之不足，就得花費更多之時間與成本去招募甄選合適之新人，長此以往便容易生惡性循環之情形。因此，如何透過招募甄選作業，篩選出較合適且有高定著率之業務人才，便是值得研究之重要課題。

誠如前述之困境，對於人身保險業與財產保險業而言，易造成無法滿足業務員職缺招募需求，且達不到良好之增員效率，而導致產生增員人數不如預期，招募甄選成效不佳之影響。

第二節 研究建議

由研究結果可以發現，保險業因招募管道無法吸引足夠之應徵者，導致增員人數不如預期，達不到職缺招募需求，而增員效果亦不佳，又因保險業務員收入不穩定、工作壓力大及充滿挑戰性等特性，導致保險業面臨新進業務員定著率不高等困境，根據上述問題，本研究分別針對招募策略、招募管道與甄選工具提出以下幾點建議，期望能對於保險業之業務員招募甄選作業有所助益：

壹、 招募策略

一、提升新進業務員之勞動條件與保障

人身保險業一開始與新進業務員簽訂承攬契約，待其晉升至業務主管，才改為簽訂僱傭契約，但承攬契約期間之年資並不續算。故保險公司不承認新進業務員為其勞工，僅視為承攬關係，互不相隸屬，以此方式來降低人事成本並規避勞動保護之相關規定。建議保險公司改善新進業務員之契約關係，改以簽訂僱傭契約時，承攬契約期間年資須續算，並於承攬契約期間加保職災保險與就業保險，並繳納勞退企業年金保險，以提升新進業務員之勞動權益與保障；抑或直接簽訂僱傭契約，但約定試用期規範，如此既不違反相關法令之規範，對新進業務員也

有正面積極之鼓勵效用，並進而提高新進業務員之定著率。

二、將招募甄選作業與拓展業務工作專業分工

經由研究結果發現，在人身保險業方面，許多業務主管不願花費太多時間與精力在招募增員活動上，是由於拓展業務與服務客戶已占據業務主管大部分時間，故建議可將拓展業務工作與招募甄選作業進行專業分工，即基層業務主管如個案A之業務主任、襄理與個案B之業務組長，僅專注於銷售保單與服務客戶，而中、高階之業務主管如處經理與區經理，則負責規劃整體通訊處之業務員招募甄選作業活動，而總公司之人力資源部門亦可提供經費等資源之協助。

在財產保險業方面，由於所需之業務員人數不若人身保險業多，故建議各分公司業務員之招募甄選前置作業，如篩選履歷表、實施測驗以及安排應徵者與業務主管面試，可由總公司人力資源部人員負責進行，以減低分公司人手不足之情形，並減少業務主管之工作量。

貳、招募管道

一、增加多元招募管道並積極宣傳業務員工作之優點

由於現今許多人對於業務員工作不敢輕易嘗試，甚至有排斥之情形，故導致不論是人身保險業與財產保險業之四家訪談個案，目前所使用之各種招募管道皆無法吸引足夠之應徵者，而達不到招募業務員職缺之人力需求。建議可嘗試增加更多元之招募管道，如與學校相關系所長期合作、媒體廣告、軍中徵才與網路招募等，並加強宣傳業務員工作之優點，如收入無上限、上班時間彈性與可培養廣大人脈等，以吸引大量應徵者。

二、建立完善之推薦獎金制度

人身保險業中兩家訪談個案皆一致認為經由客戶與親朋好友推薦之應徵者定著率較高，而財產保險業之個案D亦認為透過瞭解公司用人策略與選才標準之員工推薦的應徵者，素質較佳且成功受僱之機率亦較高，是成效較佳之招募管

道。因此，建議可加強推薦機制，訂定完善之推薦獎金制度，獎勵成功推薦者，以增加推薦誘因。

參、甄選工具

一、加強業務主管面試技巧之訓練

由於不論是人身保險業與財產保險業之四家訪談個案，皆將面試視為最重視之甄選工具，但恐因進行面試之業務主管個人主觀判斷，而影響甄選之結果，也導致流失了優良適任之業務人才。鑒於面試之成效好壞與進行面試者之素質息息相關，故建議可由總公司辦理面試技巧等訓練課程，以協助進行面試之業務主管，減少面試過程中因面試人員所產生之偏誤，並降低個人主觀對於僱用結果之影響。

二、以業務員職能為基礎之甄選模式，提升人員素質

由於金融控股公司之成立，使得保險、證券、銀行、投信與投顧之分際漸趨模糊，保險公司面臨跨業競爭，保險業務員則必須提升其金融商品專業銷售及服務能力，以應對其他產業與通路之競爭。因此，建議保險公司於業務員甄選時，除了瞭解應徵者是否具有從事業務工作之適性人格特質外，並建立以業務員職能為基礎之甄選模式，藉此評估應徵者是否具備相關知識，以作為聘僱一位新進業務員之參考標準。如此一來，保險公司更易篩選出有潛力之業務人員，以提升人員素質，進而提升保險業之經營績效。

第三節 後續研究建議

鑒於本文之研究限制，在此提供以下三點作為後續研究之參考：

壹、 研究方法之建議

本研究是針對壽險公司與產險公司對於保險業務員之招募甄選作業，進行個

案訪談之分析研究，分析觀點恐不夠宏觀，而研究結果恐無法推論適用至全體保險產業，故建議可輔以問卷填寫之統計分析或繼續增加訪談個案樣本數，蒐集更全面之意見，將可再提高研究結果之參考性與產業之代表性。

貳、 研究對象之建議

本文之研究對象僅限定於壽險公司與產險公司，建議可以將保險輔助人，如保險經紀人公司或保險代理人公司之業務員列為研究對象，並與一般保險公司加以分析比較，以便更進一步了解全體保險產業之招募甄選作業情形。

參、 研究內容之建議

本文僅針對保險業務員之招募甄選作業進行研究，而招募甄選僅是人力資源管理中最初始之議題，惟鑒於保險業務員是保險業重要之人力資產，故與業務員相關之人力資源管理議題，如教育訓練、績效管理等，皆是值得深入研究之議題。

國立政治大學
National Chengchi University

參考文獻

一、中文文獻

丁志達(2005)，《人力資源管理》，臺北：揚智文化。

王一芝(2000)，〈善用求職管道，工作馬上來〉，《遠見 Young 樣雜誌》，第 4 期。

方雪俐(2010)，〈2010 年保險業黃金年代在臨!史上最大增員潮來襲〉，《現代保險健康+理財雜誌》，第 255 期。

方雪俐(2012)，〈全球保險業每天進帳三八〇〇億元〉，《現代保險健康+理財雜誌》，284 期。

方雪俐(2012)，〈第二十回壽險公司業務員評比調查〉，《現代保險健康+理財雜誌》，第 288 期。

方雪俐(2013)，〈2012 年產險保費收入分析-費率調整產險業績消長關鍵〉，《現代保險健康+理財雜誌》，290 期。

方雪俐(2013)，〈8 成科班生 可望進軍保險業〉，《現代保險健康+理財雜誌》，292 期。

行政院經濟建設委員會(2008)，重點服務業人才供需調查與推估研究計畫。

何永福、楊國安(1993)，《人力資源策略管理》，臺北：三民。

吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2011)，《人力資源管理：基礎與應用》，臺北：華泰。

吳復新(2011)，《人力資源發展》，臺北：空大。

吳美連(2005)，《人力資源管理-理論與實務》，四版，臺北：智勝文化事業有限公司。

李正綱、陳國基、劉敏熙(2010)，《人力資源管理：理論與實務導向》，臺北：新陸書局。

李佳儒(2012)，〈人力資源招募甄選之研究-以電子科技產業為例〉，政治大學勞工研究所碩士論文。

李珊珊(2001)，〈招募方法與工作投入關係之研究〉，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

李雲全(2002)，〈壽險店頭行銷服務成功機會之研究〉，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

李錫宗（2004），〈壽險業務人員業績表現與個人因素之關係--以 A 人壽保險公司為例〉，逢甲大學保險學系碩士班碩士論文。

周采萱(2012)，〈招募不易-壽險業務新血一年後走六成〉，《現代保險健康+理財雜誌》，第 278 期。

周采萱(2013)，〈產險業力拼一千兩百億〉，《現代保險健康+理財雜誌》，第 291 期。

周瑛琪、顏炘怡(2012)，《人力資源管理-跨時代領航觀點》，四版，臺北：全華圖書。

房美玉(2002)，〈儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用-以某高科技公司為例〉，《人力資源管理學報》，第二卷，第一期。

林俊宏(2009)，〈應徵者選擇招募管道因果模式之探討〉，淡江大學企業管理研究所碩士論文。

林恩丞(2012)，〈社群網站在招募活動之應用—以 Facebook 為例〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

林惠真(2006)，〈壽險業務員人格特質與工作績效之關聯性研究－以國內個案壽險公司為例〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林瑞欽(1999)，〈我國現行勞基法退休計劃適用於壽險公司外勤人員問題之研究〉，逢甲大學保險研究所碩士論文。

林潔舒(2005)，〈49 家保險公司不敵經代人攻勢 傳統通路失守〉，《現代保險金融理財雜誌》，第 199 期。

姚裕群(2008)，《人力資源開發與管理總論》，臺北: 秀威資訊科技。

洪士聰(2007)，〈保險業務人員人格特質、金錢態度與績效相關之研究〉，國立中正大學企業管理所碩士論文。

國立政治大學 National Chengchi University

范姜肱(2009)，《保險學：原理與實務》，臺北：前程文化。

凌氤寶、康裕民、陳森松(2012)，《保險學-理論與實務》，七版，臺北：華泰。

袁宗蔚(2012)，《保險學概要》，六版，臺北：三民。

張天香(2013)，〈人身保險被保險人之保障—以保險法第 105 條與第 107 條為中心>〉，國立臺北大學法律學系碩士論文。

張世勳(2003)，〈論勞務供給契約---以我國壽險業務員為例〉，中國文化大學勞動學研究所碩士論文。

張峻榮(2005)，〈壽險業務員業績及薪資之影響因子探討-以某外商壽險公司為例〉，國立高雄第一科技大學風險管理與保險學系碩士論文。

張桂珍(2003)，〈台灣地區跨國企業之招募與甄選〉，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

張添美(2011)，〈以分析層級法及德菲法對頂尖業務人員關鍵人格特質之分析-以南山人壽為例〉，致理技術學院服務業經營管理研究所碩士論文。

許文彥(2009)，《保險學：風險管理與保險》，台北：新陸書局。

許惠萍譯(1999)，《人力資源管理(原著：Milkovich, George T. & Boudreau, John W., Human Resource Management) 》，臺北：台灣西書出版社。

郭崑謨、吳智、梁世安、王永正、詹毓玲、徐純慧、池進通(1990)，《人事管理》，臺北：空大。

郭銘樂(2006)，〈高科技產業招募選才過程之探索性研究〉，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

陳必旺(2004)，〈壽險業務員之適性條件、教育訓練與 績效評估關係之分析〉，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士論文。

陳明志(2005)，〈壽險業務員人格特質與工作績效之關連性研究〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳勇伯(2009)，〈保險業業務員人格特質與工作績效之研究—以管理者領導風格為干擾變數〉，台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。

陳姿芬(2011)，〈壽險業務人員之人格特質與工作績效關係之研究〉，朝陽科技

國立政治大學 National Chengchi University

大學保險金融管理系碩士班碩士論文。

陳堯昌(2009)，〈壽險業務員之薪酬制度對人才招募與定著影響之研究〉，逢甲大學風險管理與保險學系碩士班碩士論文。

陳雲中(2009)，《保險學》，六版，臺北：五南圖書。

陳雲中(2011)，《保險學要義-理論與實務》，九版，臺北：三民。

陳裕涵(2013)，〈網路空間中之隱私權保障 一以社群網站為中心〉，臺灣大學法律學研究所碩士論文。

陳德成(1993)，〈壽險行銷人員之人格特質分析〉，國立政治大學保險研究所碩士論文。

陸洛、高旭繁(2010)，《人力資源管理》，臺中：滄海書局。

曾士祈(2008)，〈我國壽險業務人員人格特質分析---以 P 公司為例〉，朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。

游明穎(2010)，〈招募管道之選擇與成效一以台灣地區企業為例〉，輔仁大學國際創業與經營管理學程碩士論文。

游鴻裕(2009)，《人裡資源管理：新世紀觀點》，臺北：雙葉書廊。

黃同圳譯 (2006)，《人力資源管理：全球思維　本土觀點(原作者 Byars, Lloyd L.) 》，臺北：麥格羅希爾出版。

黃仁典(2010)，〈保險業務員運用網路平台發展業務及組織之可行性研究〉，中央大學管理學院高階主管企管碩士班論文。

黃英忠(2002)，《人力資源管理》，二版，臺北：華泰文化。

黃偉嘉(2010)，〈以保險業務員之觀點探討保險輔助人未來趨勢之研究〉，國立高雄第一科技大學風險管理與保險系碩士論文。

楊雅琪(2012)，〈在台跨國公司招募策略之研究〉，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

楊誠對(2012)，《財產保險(I)：總論、火災及海上保險》，臺北：三民書局。

葉俊宏(2011)，〈成功者的勝利方程式：頂尖保險業務員必備特質〉，《現代保

險健康+理財雜誌》，第 270 期。

路安家(2005)，〈招募者特質與其使用網際網路招募管道增員成效之研究-以壽險公司外勤單位為例〉，逢甲大學經營管理碩士論文。

廖勇凱、楊湘怡(2011)，《人力資源管理：理論與應用》，三版，臺北：智勝。

廖健宏(2006) ，〈人身保險業納入勞基法後外勤人員角色定位與勞動條件之研究〉，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

劉秀娟、湯志安譯(1998)，《人力資源管理-取得競爭優勢之利器(原著：Kleiman, L. S., Human Resources Management: A tool for Competitive Advantage.) 》，臺北：揚智文化。

潘韋汝(2006)，〈影響壽險業務人員績效的因素探討〉，國立中央大學力資源研究所碩士論文。

潘清田(1995)，〈突破壽險行銷瓶頸—習慣領域學說的推論〉，逢甲大學保險學系研究所碩士論文。

蔡博清(2007)，〈我國壽險業通路發展策略之研究--以業務員及銀行保險通路為例〉，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

蔡維奇(2000)，〈招募策略〉，《人力資源管理的 12 堂課》，李誠等主編，臺北：天下遠見。

鄭中平(2006)，〈招募管道之招募成效評估研究-以健身俱樂部之員工為例〉，萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。

鄭惠心(2003)，〈PDA 應用在保險業務員工作之研究〉，樹德科技大學資訊管理研究所碩士論文。

鄭濟世(2002)，〈保險業經營之特性與風險評估〉，《台灣銀行台灣經濟金融月刊》，第 38 卷，第 7 期。

鄭鎮樑(2008)，《保險學原理：精華版》，臺北：五南圖書。

穆震宇(2011)，〈做保險現在正對時〉，《現代保險健康+理財雜誌》，第 270 期。

賴力顯(2010)，〈國軍人才招募中心之行銷策略影響求職者報考決策與招募成效

國立政治大學 National Chengchi University

關係之研究－以國軍志願役士兵為研究對象〉，南台科技大學工業管理研究所碩士學位論文。

謝明瑞(2011)，〈國政研究報告-我國保險市場的西進政策與影響〉，財團法人國家政策研究基金會。

謝耀龍(2004)，《壽險行銷》，臺北：華泰。

鍾燕宜(2001)，〈銷售與拒絕情境下心理量表的發展與評量－以壽險業務員為例〉，國立交通大學經營管理研究所博士論文。

簡士評(2001)，〈招募管道成效之評估〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士班論文。

簡建忠(2011)，《人力資源管理-以合作觀點創造價值》，二版，臺北：前程文化。

魏子雲(1993)，〈壽險業務人員個人知覺及人格特質與績效間關係之探討〉，中原大學企業管理研究所碩士論文。

魏明珠(2008)，〈中小企業人力資源招募與甄選方法及成效之研究－以北區資訊電子工業為例〉，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

龐寶璽、翁順裕(2013)，《人身保險經營管理》，臺北：雙葉書廊。

二、英文文獻

Anderson, P.＆ Pulich, M.(2000), "Recruiting Good Employees in Tough Times", *Health Care Manager*, vol.18(3), pp.32.

Barber, A.E.(1998), "Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspective". CA: SAGE.

Breaugh, J. A. (1992), "Recruitment: Science and Practice", Boston: PWS-Kent.

Breaugh, J. A.(1981), "Relationships between recruiting sources and employee performance", *Academy of Management Journal*, vol.57(1), pp.142-147.

Breaugh, J.A., Starke,M.(2000), Research on Employee Recruitment：So Many Studies, So Many Remaining Question, *Journal of Management*, vol.26, pp.405.

Breaugh, J.A., Greising, L.A., Taggart, J.W., Chen, H.(2003), "The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes Examination of Yield Ratios and Applicant Quality", *Journal of Applied Social Psychology*, vol.33(11). pp.2267-2287.

Decker, P. J. & Cornelius, E. T.(1979), "A note on recruiting sources and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol.64, pp.463-464.

Gannon, M.J. (1971), "Source of Referral and Employee Turnover" , Journal of Applied Psychology, vol.55(3), pp.226-228.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., Fink, L. W., and Cohen, D. J. (1997), "Comparative tests of multivariate models of recruiting sources effects" , Journal of Management, vol.23, pp.19-36.

Linnehan, F., Blau, G.(2003), "Testing the Impact of Job Search and Recruitment Source on New Hire Turnover in a Maquiladora", Applied Psychology: An international preview, vol.52(2), pp.253-271.

McKenna, E., Beech, N. (1995), "The essence of Human Resource Management", Prentice Hall.

McMurry, R.N.(1961), "Mystique of super-salesmanship", Harvard Business Review, Mar-Apr, p.114.

Miner, J.B. & Crane, D.P.（1995）, "Human Resource Management：The Strategic Perspective", New York：Harpercollins College Publisher.

Muchinsky, P.M. (2006). "Psychology Applied to Work", 8th edition. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth, pp.131-134.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhard, B., Wright, P. M.,(2013), "Human Resource Management: gaining a competitive advantage", 3rd,McGraw-Hill, Irwin.

Peters, K.(2001), "Five Keys to Effective E-recruiting", Ivey Business Journal, vol.65（3）, pp.8-10.

Rafaeli, A., Hadomi, O., Simons, T.(2005), "Recruiting through Advertising or Employee Referrals: Costs, Yield, and the Effects of Geographic Focus" , European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.14(4).

國立政治大學 National Chengchi University

The Oxford English Dictionary(1989), Oxford, New York：Oxford University Press.

Webster’s Third New International Dictionary(1986)Webster’s Third New International Dictionary of the English Language Unabridged, Springfield, Mass., U.S.A: Merriam-Webster.

三、網路資料

行政院主計處政府統計總覽，
http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13213&CtNode=3504&mp=1

行政院勞工委員會統計資料庫查詢系統，
http://statdb.cla.gov.tw/statis/stmain.jsp?sys=100

全國法規資料庫，http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawClassList.aspx

ECFA 官網：http://www.ecfa.org.tw/RelatedDoc.aspx?pid=3&cid=5

財團法人保險事業發展中心網站，http://www.tii.org.tw/index.asp

中華民國人壽保險商業同業公會，http://www.lia-roc.org.tw/

國立政治大學 National Chengchi University

附錄一、訪談問卷

親愛的受訪者您好：

首先，萬分感謝您在百忙之中，願意接受訪問，在此獻上最誠摯的感謝!

這是一份學術性的訪談問卷，訪談將以保險業為主，非常需要您的協助，以作為吾人碩士論文-「保險業務員之招募與甄選作業研究」實證資料之重要來源。主要訪談之方向將以貴公司進行增員活動時，所採行之招募甄選流程與方式為主。

以貴公司為訪談對象，乃是因為貴公司於保險產業中具有相當程度之地位與重要性，並足以代表產業之趨勢。期望您能撥冗接受訪談，予以協助。您的所有回答以及個人資料，僅供學術研究之用，個別資料絕不對外公開，個案公司與受訪者均匿名保密，敬請您放心回答。

您的寶貴意見與看法，將給予本研究莫大之幫助！非常感謝您的協助與參與!

敬祝您

身體健康 萬事順心

政治大學勞工研究所

指導教授：張昌吉 博士

研究生：陳莉雯 敬託

al Chengchi Univ

一、受訪者資本資料

職稱：_____ 年資：_____年_____月

年齡：_____

性別：_____ 訪談日期：_____

二、公司/通訊處基本資料

1. 名稱：_____ 2. 成立時間：_____

3. 員工總人數：_____

內勤人員人數：_____ 外勤業務員人數：(專職)_____(兼職)_____

4.主打商品： 5.業務績效：

三、外勤保險業務員人力現況

平均年齡：(專職)_____(兼職)_____　　平均年資：(專職)_____(兼職)___
性別比：(專職)_____(兼職)_____　流動率(定著率)：(專職)_____(兼職)____
學歷比：(專職)____(兼職)____ (小學：中學：國中：高中：大學：研究所以上)

四、基本勞動條件概況

1. 請問貴公司/通訊處與業務員、業務主管簽定何種契約關係?屬於僱傭契約、部份工時契約、承攬契約或混合制契約？有無納入勞基法的保障範圍?

2. 請問貴公司/通訊處業務員與業務主管之薪資所得結構是純粹支領佣金、還是底薪加上佣金或者是純粹之薪水？

3.請問貴公司/通訊處業務員之薪酬當中包含哪些項目？（可複選）
(1)財務薪酬：
□提供底薪　□財務補貼　□競賽獎金 □職級獎金 □ 績效獎金 □年終獎金
(2)非財務薪酬 ：
□獎勵旅遊　□公開表揚 □員工配股 □員工餐會 □員工勞健保 □團體保險

4.請問貴公司/通訊處有無對工作場所、時間或地點有所指定，或有無打卡或簽到等等規定?

5. 上述勞動條件(勞動契約型態、薪資制度、工時規定)對於您個人在增員招募新人時，是正面或負面之效果影響？

五、招募甄選之策略與流程

(一)策略

1. 請問貴公司/通訊處有針對不同職級之業務主管(處經理、區經歷、襄理、業務主任)進行增員嗎?若有，不同職級有不同的招募甄選作業嗎?

2. 請問貴公司/通訊處增員招募作業有分別對專職與兼職之保險業務員進行嗎?

3. 請問貴公司/通訊處招募策略訂定過程的考量因素有哪些?(招募對象的來源：大學生、社會新鮮人…，招募條件的訂定：年齡、學歷、經驗、證照有無…，招募管道的選擇…)

4. 請問貴公司/通訊處是否需配合總公司的增員專案計畫而制定本身通訊處之招募策略?或配合專案之執行?

5. 請問貴公司/通訊處所需要增員的業務員人力是否無上限?即人數越多越好?不同職級之業務主管負責的增員數量是否有所差異?

6.您個人花在增員與展業的時間比例?

7.請問如果您在招募一位優秀新進的壽險業務員，您希望他/她具備哪些條件?(適性條件或性格特質，如積極性、親和性、情緒穩定、外向性與開放性等人格特質)？

(二)流程

1. 請問貴公司/通訊處的招募任用作業流程?
2. 請問貴公司/通訊處的甄選作業流程?

六、招募管道與甄選工具

(一)招募管道

1. 請問貴公司/通訊處過去曾使用過的招募管道有哪些？

   □報紙　□平面雜誌 □總公司網站□人力仲介公司□就業博覽會

   □政府/校園就業輔導機構　□員工推薦或自薦　□社群網站

   □人力銀行網站

   （□104 人力銀行、□1111人力銀行、□yes123、□518人力銀行、□其他）

   □校園徵才（建教合作、實習計畫）

2. 請問貴公司/通訊處使用最頻繁的前三個招募管道依序為何？

   （1）　　（2）　　（3）

3. 請問貴公司/通訊處最重視的前三個招募管道依序為何？

   （1）　　（2）　　（3）

(二)甄選工具

1. 請問貴公司/通訊處過去曾使用的甄選工具有哪些？

   □文件審查(□求職信、□履歷表、□自傳、□推薦信、□證照或證書)

   □測驗實施(測驗內容_____如人格測驗、心理測驗、專業知識測驗)

   □面試 □評鑑中心 □背景調查　□星座、面相或八字分析　□其他_____

2. 請問貴公司/通訊處使用最頻繁的前三個甄選管道依序為何？

   （1）　　（2）　　（3）

3. 請問貴公司/通訊處最重視的前三個甄選管道依序為何？

   （1）　　（2）　　（3）

國立政治大學 National Chengchi University

4. 甄選標準

(1) 請問貴公司/通訊處履歷表篩選的標準?(二十歲以上、高中畢業、有無證照)

(2) 請問貴公司/通訊處實施測驗的內容? 目的? 測驗的通過標準?

(3) 請問貴公司/通訊處負責進行面試的人員是誰? 面試的內容與問題? 評分的標準與依據?

七、招募甄選之成效與困境

(一)成效評估

1.請問貴公司/通訊處是否有進行成效評估作業?

2. 請問貴公司/通訊處的評估標準為何?(成本，如招募廣告、人力銀行之刊登費用、校園徵才攤位費用、員工推薦獎金等；定著率/留職率；履歷表收到數量；應徵人數；招募所花費時間；業績表現等)

3. 請問貴公司/通訊處使用的哪一個招募管道成效最佳? 為什麼?

4. 請問貴公司/通訊處採用的哪一種甄選工具成效最佳? 為什麼?

(二)遭遇困境

1. 請問貴公司/通訊處的招募策略與招募作業活動配合上有無困難或特別之處?

2. 請問以一般壽險業來說，您個人認為貴公司/通訊處增員招募作業時之優勢與劣勢?

3. 相較於壽/產險業，您個人認為貴公司/通訊處增員招募作業時之優勢與劣勢?

4. 請問貴公司/通訊處目前進行之招募甄選作業所遭遇之困境?有何改進措施與作法?

國立政治大學 National Chengchi University