

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

轉換型領導與業務人員培訓計畫

Transformational leadership and agent training programs

指導教授：張國雄 博士

研究生：陳菁亮 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：轉換型領導與業務人員培訓計畫

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2019 年 06 月

研究生：陳菁亮

指導教授：張國雄博士

論文摘要：

本研究旨在研究轉換型領導、傳統交易型領導與師徒制於壽險事業外勤工作者之工作執行中有何差異，及如何透過轉換型領導的觀念來建構一套有效率的培訓系統。壽險外勤工作人員的管理相當複雜，既無直接報酬關係，亦無絕對的管理權力，所以有別於傳統領導者的執行方式，好的管理是複雜的，而有效的領導則可以帶動實質的革新及成效。

本研究欲瞭解轉換型領導於保險公司的招募、培訓、育才、留才工作流程中如何建立一套適用於個案公司使用之系統，並透過麥肯錫顧問公司專業顧問診斷之面向來進行修正與補強核心競爭力。研究方式為歸納式論述並結合正在進行之實務運作經驗作為佐證。結果顯示：

1. 透過清晰的目標溝通，讓同仁更理解及知曉組織的整體目標及要求，可以大幅度的提升同仁的向心力進而提高自主工作的意願及動能
2. 給予完整的培訓，讓同仁有更熟練的技能來推動業務可以大幅提升業績及人力引進產能
3. 固定頻率的一對一輔導(一週一次或二週一次):透過活動量規劃及管理可有效的督促同仁在一個固定的工作量中工作並可提早理解問題
4. 運用數位化管理客戶及行程，讓時間管理及客戶有效開發效率更好

【關鍵字】轉換型領導、業務員培訓計畫、數位化管理、一對一輔導

Title of Thesis : Transformational leadership and agent training programs

Name of Institute : **Tunghai University**

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (June / 2019)

Student Name : Chen, Ching-Liang

Advisor Name : Chung, Kuo-Hsiung

Abstract :

This study aims to study transformational leadership, transactional leadership and traditional apprenticeship in the life insurance industry, and how to construct an effective training system through the concept of transformational leadership. The management of life insurance field staff is quite complicated. There is no direct remuneration relationship and no absolute management power. Therefore, it is different from the traditional leader's implementation. Good management is complex, and effective leadership can drive substantial innovation and results.

Therefore, this study is to understand how a conversion leader should establish a system suitable for company-wide use in the recruitment, training, nurturing, and retention process of an insurance company, and correct it through the face of McKinsey consultants' professional consultants. And strengthen, establish the core competitiveness of C company. The research methodology is inductive and combined with ongoing operational experience. The results of this study show:

1. Through clear target communication, let colleagues understand and understand the overall goals and requirements of the organization, which can greatly enhance the centripetal force of colleagues and enhance their willingness and kinetics of independent work.
2. Give complete training to enable colleagues to have more skilled skills to promote business and significantly improve performance and manpower introduction capacity
3. One-on-one tuition at a fixed frequency (once a week or once two week): Through the planning and management of activity, it can effectively urge colleagues to work in a fixed workload and understand problems early.
4. Use digital management of customers and itinerary to make time management and customer effective development more efficient.

Key words: transactional leadership, agent training programs, digital management, one-on-one coaching.

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻回顧.....	5
第一節 轉換型交易與領導交易.....	5
第二節 轉換型領導與師徒制.....	8
第三節 員工培訓計畫.....	13
第三章 個案公司的專案培訓計畫內容.....	19
第一節 專案培訓計畫五個工作推動.....	19
第二節 專案培訓計畫內容.....	37
第四章 研究結論與建議.....	50
第一節 轉換型領導模式與專業教育培訓計畫.....	50
第二節 管理建議.....	51
參考文獻.....	53
一、 中文文獻.....	53
二、 英文文獻.....	53

表 次

表 1-1 領導定義彙整(研究學者、年代、領導的定義	3
表 2-1 訓練需求調查.....	17
表 2-2 訓練比重監督.....	18
表 3-1 經委會工作進度追蹤表	29

圖次

圖 3-1 轉型氛圍-職場布置一	20
圖 3-2 轉型氛圍-職場布置二	21
圖 3-3 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置	21
圖 3-4 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置	22
圖 3-5 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置	23
圖 3-6 轉型氛圍-專案計畫目標海報布置	23
圖 3-7 轉型氛圍-專案計畫專屬獎勵週會佈達	24
圖 3-8 經委會組織架構及工作職掌	27
圖 3-9 經委會組織各角色定位及職責	27
圖 3-10 經委會組織各角色的基礎能力	28
圖 3-11 經委會組織成員的遴選條件	28
圖 3-12 數位化工具 I-AGENT 整體功能	30
圖 3-13 數位化工具 I-AGENT 於業務推展的功能	31
圖 3-15 增員高手課目內容	32
圖 3-16 行銷尖兵課目內容	33
圖 3-17 行銷尖兵課程現場授課執行狀況	33
圖 3-18 現場實作功課	34
圖 3-19 演練及回饋	34
圖 3-20 回饋紀錄表	35
圖 3-21 課後任務	35
圖 3-22 增員高手演練狀況	36
圖 3-23 主管大師課目內容	36

圖 3-25 新人招募計畫流程	38
圖 3-26 適性分析之內容說明	39
圖 3-27 個案公司原員工及大眾之適性分析結果及占比	40
圖 3-28 適性分析之代表動物(共 16 種)	40
圖 3-29 適性分析動物之代表特質(共 16 種).....	41
圖 3-30 適性分析動物之典型代表身份(共 16 種).....	41
圖 3-31 16 種動物典型之特質	42
圖 3-32 針對工作現狀之 25 題適性分析	43
圖 3-33 工作適性分析說明之參考狀態分類表	43
圖 3-34 工作適性分析說明之參考說明文字稿	44
圖 3-35 新人快速上手六堂課	45
圖 3-36 新人專案育成課程	45
圖 3-37 各項進階管理課程	46
圖 3-38 八大銷售循環圖	47
圖 3-39 學習的回饋機制	48
圖 3-40 精英計畫	49
圖 4-1 專案培育流程及資源	51

第一章 緒論

第一節 研究動機

有鑑於多年以來保險公司一直都存在著人力定著率過低流動性高的狀況，造成人力資源及培訓成本居高不下且客戶服務滿意度及忠誠度不佳的情形；在現今金融產業微利經營的狀態底下，保險公司經營需更有效的人力使用及成本分配；且現今金融商品種類眾多及法規繁複，需要更有專業素養的業務人員方能符合市場需要，所以各大金融機構都花大預算在建立數位系統來改善客戶管理模式，透過大數據對客戶做分類及分級，增加客戶媒合機率，並建立系統化的內勤服務人員及外勤業務人員之培訓系統，還有員工組織管理系統，人才引進模式系統化等來提升業務推動效能及提升人員專業度及定著率。

現某保險公司希望能建立一個適用於全公司的專業業務人員的培訓計畫，來改善業務人員流動性高，專業性不足及業務績效低落，人才引進斷層的問題，培訓計畫包含有新人招募、新人訓練、目標市場建立與開發培訓、主管職能訓練、客戶管理系統系統化的學習流程及共同育成保證制度。並透過轉換型領導的方式來進行整個培訓計畫，讓培訓計畫更有成效。

傳統的交易型領導是指領導者與下屬之間均持有彼此需要的資源，並由彼此間資源交換的行為來滿足彼此需要的目的。也就是主管給予報酬讓部屬奉獻心力，以達成組織目標或目的；而部屬貢獻能力、技術完成約定的成果來獲得約定的報酬，滿足需求。

師徒制則是與傳統交易型領導相近，但有更深厚的關係及情感因素。考量傳統形式師徒制的本質和益處，“傳統”的指導關係是指在組織工作的高階人員協助轄下個人和職業發展，此外，“師傅”通常也提供大量的職業和社會心理援助。

許多對師徒的研究提供了對個體層面因素的深入了解，這些因素可以解釋這種關係的培養，包括控制點，性別角色定向以及師傅的種族和性別等。此外，我們現在可以在組織層面因素指出影響發展關係增長的原因，例如組織文化，階級結構，以及組織多樣性等。傳統的師徒關係也與增強職業發展有關，另外還有更高的晉升率和總薪酬、職業滿意度，以及職業認同和能力感的清晰度。

轉換型領導可說是領導者用心規劃、將心比心地改變夢想成為事實的能力，領導者將夢想的遠景介紹給被領導的成員，而且鼓勵組織一起共同努力，以達成目標，

追求卓越。領導者必須把夢想的遠景介紹給組織同仁，利用適當的權力，使用適當的作法鼓舞組織內外同仁一起行動，以達成這些遠景的目的。因此，轉換型領導者必須力求成功，而不只是避免失敗而已；重視的不是交換而是溝通與理解；是重推動而不是重要求。

良好的領導模式可以掌控管理複雜性，而有效的領導則帶動實用的革新。事實上，轉換型領導與交易型領導並非完全相斥的，轉換型領導也必須運用獎懲來誘導的行為正確，所以，可說交易型領導應屬為轉換型領導之基礎。為區別常見領導模式的差異，針對轉換型領導及交易型領導還有師徒制領導三種領導模式來做為比較的模式。

表 1-1 領導定義彙整(研究學者、年代、領導的定義)

Fieldler 1967	人與人之間存在權力與影響力不平衡分配，某些人引導及控制他人導向目標的力量，大於他人引導及控制其行為的力量。
Hersey & Blanchard 1977	引導與影響成員，努力達成目標的過程。
Terry 1960	領導乃是一個人影響他人，使之自動地為團體共同目標而努力，以達到領導者的期望。
Kaltz & Kahn 1978	領導是一種超越組織例行控制所產生機械式服從而增加的影響力。
Bass 1990	領導者與追隨者產生一種交互作用，牽連團體情境，藉由滿足組織成員動機與能力需求，達到團體最終目標。
謝文全 1995	領導是在團體情境裡，藉著影響力來影響成員努力的方向，使其同心協力齊赴目標的歷程。
羅虞村 1995	領導是一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，已達成組織目標的手段或是工具。
林琨堂 1998	領導，乃領導者運用影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。
林志峰 2006	領導是一個領導者運用其天生的人格特質與後天學習的方法與技巧，讓被領導者自願的付出能力並形成團體共識，以完成領導者或組織所欲達成之目標的過程。

第二節 研究目的

由上述說明,本研究從轉換型領導的觀點,探討如何建構一套培育計畫,就目的有下列幾點:

1. 轉換型領導者/轉換型領導模式與新人招募的關聯
建立具有宏觀事業觀的新人招募流程,不再只是手拉手師徒制的傳統模式做新人招募。
2. 轉換型領導者/轉換型領導模式與新人訓練的關聯
透過知所以然而然的培訓,讓訓練更有效果及市場性,且系統化培訓可以建立大量的共同培訓成果,組織中的成員均理解培訓步驟及成效,可收共振效能放大的成果。
3. 轉換型領導者/轉換型領導模式與主管訓練的關聯
激發主管用引領推動事業價值的方式來做領導而不是交易型方式做交換及要求管理,也不在只是手拉手師徒關係般的培訓,讓複製效果出現。
4. 轉換型領導者/轉換型領導模式與客戶管理系統關聯
站在顧客導向方式去做客戶資料的運用及管理,透過大數據分析及需求導向分析做顧客購買建議,是以終為始的開發方式。
5. 轉換型領導者/轉換型領導模式與學習的教育流程圖關聯
讓學員清楚培訓的目的及流程以及後續的效果,解決學習呆化的問題。

第二章 文獻回顧

第一節 轉換型交易與領導交易

壹、 交易型領導的意義

交易型領導又稱為互易領導，指的是：主管基於工作的目標完成及主管角色詮釋的上，運用協商、討論、指令、利益交換、獎賞處罰及要求等方式，激勵部屬努力工作，完成任務的一種方式。交易型領導理論可以追溯為巴納德(C. Barnard)貢獻滿足平衡理論。

交易型領導具有以下層面與特徵：

一、 權宜獎賞：

訂有努力及獎賞的約定辦法，對有良好績效者給予獎賞、讚賞成就。也就是說，主管使下屬清楚知道，做得好就有獎勵，當下屬完成任務時，就給予適當的獎勵。就像棒子與胡蘿蔔的管理，重視的是交換而不是溝與理解；是重要求而不是重推動。

二、 積極的特別管理：

時時的觀察並找尋不符規則及標準的工作者，使用修正的做法。也就是說，主管能注意並了解工作執行未能達到標準時，就進行必要的介入及修正。管理進行在任務進行過程之中而不是待結果確認之後才進行檢討。

三、 消極的特別管理：

只有在不符合規範要求標準時才介入。即主管關心下屬的錯誤作法或行為而給予糾正及處罰的歷程，並將注意力放在下屬的錯誤與不符規範的偏差行為指導上。所以傳統交易型領導一般是指領導者與下屬之間均持有彼此需要的資源，並由彼此間資源交換的行為來滿足彼此需要的目的。也就是主管給予報酬讓部屬奉獻心力，以達成組織目標或目的；而部屬貢獻能力、技術完成約定的成果已獲得約定的報酬，滿足需求。

交易型領導因為關係是建立在各自利益的交換之上，所以部屬容易對工作的執行落入斤斤計較，而難以有發自情感的道德性參與，也就是組織公民行為，所以無法發揮最大功效；而且儘管主管部屬之間仍有情感交流，但因是建立在交換之上，成員難以自動自發，主管必須有相當大的引導比重。

貳、 轉換型領導的意義

在 Burns (1978) 《領導》(Leadership)書中，提出轉換型領導方式必須是：提升領導者與被領導者的對於工作及任務的動機、目的(motive/purpose)與資源(resources)，並強調轉型領導可以提升領導者與被領導者在人性條件與道德期望的層次，因此，轉換型領導可以同時對領導者與被領導者均具有轉型提升的效果。Seltzer & Bass 指出，轉換型領導可說是領導者用心規劃、將心比心地改變夢想成為事實的能力，領導者將夢想的遠景介紹給被領導的成員，而且鼓勵組織成員一起共同努力，以達成目標，追求卓越。

所以轉換型領導可以說是領導者具有遠見，有大目標、關懷下屬、有勇氣、有行動力、具有企圖心，並且擁有不怕困難且具有深思熟慮來改變夢想化成為事實的能力，領導者必須把夢想的遠景介紹給組織同仁，利用適當的權力，使用適當的作法鼓舞組織內外同仁一起行動，達成這些遠景的目的。因此，轉換型領導者必須力求成功，而不只是避免失敗而已。重視的不是交換而是溝通與理解。是重推動而不是重要求。

Leithwood (1994) 等人曾探討過轉換型領導，並歸納為九個面向：

- 一、魅力/激發/願景 (charisma/inspiration/vision)
- 二、目標共識的建立 (goal consensus)
- 三、高度的表現期望 (high performance expectation)
- 四、個別化的關懷 (individualized consideration)
- 五、智慧性的啟發 (intellectual stimulation)
- 六、身體力行示範 (modeling)
- 七、權變獎賞鼓勵 (contingency reward)
- 八、成員參與結構 (structuring)
- 九、組織文化型塑 (culture building)

其中以 Bass (1998) 所定義的轉換型領導理論最為清楚明瞭，並提出領導者表現的四項指標，解釋轉換型領導的行為及效能：

1. 領導者能刺激部屬以新的觀點來看待他們的工作。
2. 領導者能協助部屬發展本身的能力與潛能，以達更高的需求層次。

3. 領導者能引發部屬團體意識及對組織願景的驅動力。
4. 領導者能激勵部屬以團體整體之績效為前提，超越自身利益，為組織的未來發展而努力。

轉換型領導者力求在追隨者中創造積極的變化。領導者提高員工的士氣，績效和積極性，激發由強大目標驅動的變革，並能夠在組織內創造信任和創新的文化。十項轉換型領導特徵：

1. 控制自我

當你處於權力的位置時，很容易讓自我接管。然而，在轉換型領導中，領導者必須控制自我，不要讓他們干擾團隊或組織的最佳利益。通過控制自我，轉換型領導者能夠將組織置於個人利益之前，並從其他人那裡獲得最佳表現。

2. 自我管理

轉換型領導者通常不需要其他人的指導，並且能夠很好地管理自己。他們也有很強的內部動機，他們利用這種動力將組織引向正確的道路。這些領導者做他們喜歡的事情，價值觀與他們所領導的組織的價值觀保持一致。

3. 承擔正確風險的能力

計算風險的能力是轉換型領導者的關鍵特徵。他們相信自己的直覺，並利用團隊成員收集的情報做出明智的決定。轉換型領導者的團隊緊隨其後，並且願意進行必要的研究，以適當地評估形勢。領導者尋求團隊的投入，以製定促進成長的風險決策。

4. 做出艱難的決定

作為領導者並不總是順風順水，你經常要做出艱難的決定。轉換型領導者不會迴避困難的決定。他們明確關注組織的價值觀，願景，目標和目標，從而做出決策。

5. 分享集體組織意識

轉換型領導者分享並理解整個組織的集體意識。這使他們特別適應團隊成員的感受，並讓他們清楚地了解採取什麼行動來引起員工的期望行為。由於他們融入了組織意識，他們能夠做出刺激增長的決策，並為所有員工都感興趣的組織創造共同願景。

6. 鼓舞人心

人們尋求受到啟發，轉換型領導者也許是最鼓舞人心的。他們有能力激勵他人適應這種場合。他們的靈感風格不僅限於正式承認一份出色的工作，而是將每位員工視為有價值的個人，並花時間了解他們的動機。

7. 接受新想法

如果領導者不公開或不接受新想法，很難實現轉型。轉換型領導者理解成功取決於整個團隊的努力的真相，而增長只發生在一個對各級新思想開放的文化中。轉換型領導者會刻意努力從團隊成員那裡徵求新的想法，並利用他們的見解做出決策。

8. 適應性

領導者知道，不斷適應不斷變化的市場條件以保持前進是非常重要的。他們願意適應新形勢，並尋求創造性的方式來應對動態的商業環境。

9. 積極主動

這些領導者積極主動地採取行動。這些領導者承擔風險，並在組織發展中發揮積極作用。

10. 有遠見的領導

轉換型領導者為組織設定了現實可行的願景。然後，他們有效地將願景傳達給他們的追隨者，並激發他們的承諾和目標感。通過讓每個人都參與共同的願景，轉換型領導者能夠強有力地指導組織朝著他們想要的方向發展。

第二節 轉換型領導與師徒制

關於師徒制的傳統觀點，成人發展和職業理論家長期以來一直支持為個人和職業發展建立一種師徒制關係的好處 (Kram, 1985)。自從這些開創性研究以來，人們已經了解了傳統形式師徒制的本質和益處 (對於師徒制評論，參見 Burke & McKeen, 1990; Mullen, 1994; 和 Ragins, 1997a)。“傳統”的指導關係是指在組織工作的高級人員協助個人和職業發展 (例如, Fagenson, 1989; Ostroff & Kozlowski, 1993; Ragins & McFarlin, 1990)。此外，“師傅”通常提供大量的職業和社會心理援助 (Thomas & Kram, 1988)。

對師傅的研究提供了對個體層面因素的深入了解，這些因素可以解釋這種關係的培養，包括控制點 (Noe, 1988)，性別角色定向 (Scandura & Ragins, 1993)，

以及師傅的種族和性別 (Ragins & Cotton, 1993; Thomas, 1990; Turban & Dougherty, 1994)。此外，我們現在可以指出影響發展關係增長的組織層面因素，例如組織文化 (Aryee, Chay, & Chew, 1996)，等級結構 (Ragins & Cotton, 1991)，以及多樣性 (Ragins, 1997b)。此外，雖然需要一些額外的縱向工作，但我們也了解一些人經過師徒制培訓後的職業後果。

在傳統的師徒關係中;研究表明，這種關係與增強職業發展有關 (Kram, 1985; Phillips-Jones, 1982)，還有職業發展 (Zey, 1984) 與更高的晉升率和總薪酬 (Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991)，職業滿意度 (Fagenson, 1989; Riley & Wrench, 1985)，以及職業認同和能力感的清晰度 (Kram, 1985) 有關。最後，對臨床性質的研究提供了有價值的見解，指出了指導過程影響雙方關係質量和相關發展結果的條件 (Kram, 1985; Thomas, 1993)。

在所有這些研究中，師徒的概念一直是我們所謂的傳統。一、研究人員專注於單一或主要的指導關係，或者總體而言，關於指導者通過一系列關係所做的指導他或她的職業生涯。當研究人員專注於主要師徒關係時，他們的分析通常基於第一個指定的指導者;超出的人很少被考慮 (例外情況見 Baugh & Scandura, 1999)。專注於指導的研究挖掘了受訪者所經歷的指導關係序列，而不是探索同時發生的關係配置。另外，指導研究一般都集中在 protégé 的角度。雖然有些學者指出了師傅的發展利益 (Hall & Kram, 1981; Kram, 1985; Kram & Hall, 1996)，但要研究指導者的利益和/或理解為什麼和/或導師如何成為 protégé (被保護者) 發展網絡的一部分仍處於起步階段 (例外情況見 Allen, Poet, Russell, & Dobbins, 1997; Ragins & Cotton, 1993)。

許多先前關於師徒的研究的基礎是假設指導關係的有效性取決於所提供的輔導或輔助的數量。研究通常側重於作為感興趣的因變量提供的指導支持的數量，研究人員特別關注 protégé，指導者和導師-protégé 關係的不同特徵如何解釋廣度的變化。收到的輔導深度 (例如，Koberg, Boss, Chappell, & Ringer, 1994; Turban 和 Dougherty, 1994)。儘管如此，如果“更多指導更好”的假設成立，那麼考慮可能提供類似類型援助的其他來源似乎也是相關的。在一些研究中，研究人員已經研究了傳統或主要師傅之外的輔導支持來源。例如，Kram 和 Isabella (1985) 研究了同伴關係及他們傾向於提供的支持類型。他們證明，儘管不同類型的同伴提供了不同的幫助子類別，但在更一般的層面上，這些形式的援助確實是職業和心理社

會性質的，因此可以提供輔導功能。此外，最近的理論工作表明，輔導形式的指導關係（例如，橫向關係，輔導圈）可能或多或少地有助於個體適應組織變革（Eby，1997； Kram & Hall，1996）。更接近發展網絡的觀點，Burke，Bristor 和 Rothstein（1995）通過明確地從受訪者組織內部和外部廣泛徵求各種人的名字來研究人際討論網絡。社會系統（家庭，朋友，非工作組織）；然後，這些學者評估了這些人提供職業和心理社會幫助的程度。然而，很少有學者直接向 prote'ge's 徵求一系列並發關係，這些關係本質上是發展性的，包括但不限於一個人的主要師傅，正如 Kram 的關係星座構造最初提出的那樣。

也許這反映了這種對師傅形式輔導的看法，多年來關於師徒制的實證研究已經變得不那麼精確了（Chao，1998； Mullen，1998）。在過去的幾十年裡，師徒制關係的操作定義差異很大。例如，正如馬倫所指出的那樣，“我們還沒有就師傅是否可以成為一個直接的主管，或者這種關係是否具有與導師不同的特徵和結果”（1994:258），即使研究人員有探討了這個話題（例如，Burke，McKeen，& McKenna，1993； Kram，1983）。在最近的實證研究中，指導描述和名稱生成器設備差異很大；在一些研究中，參與者被要求直接命名他們的導師，因此，不區分正式和非正式的關係（參見 Cox 和 Nkomo，1991； Fagenson，1989； Ragins & McFarlin，1990）。此外，在一些研究中，參與者被告知有關關係的目的（例如，為幫助 prote'ge' 的個人和專業發展）；在其他地方他們不是。此外，一些定義表明這種關係是組織內部的（例如，Chao，Walz，& Gardner，1992），而其他人（儘管很少）卻沒有（例如：Higgins 和 Thomas 出版； Mullen，1994）。

雖然目前眾多的指導定義可以使我們得出結論，我們還沒有確切地確定指導是什麼和什麼不是指導，而是我們只是在研究不同類型的指導。後者是我們的觀點。雖然 Levinson 等人在文獻中總是會有一個特殊的地方來研究單一和傳統的“師徒制”關係。（1978）描述 - 指導研究轉向考慮替代來源的轉變表明存在需要解決的概念差距。簡而言之，我們準備將師徒制視為一種多重關係現象。

新職業背景下的師徒制，除了重新考慮指導邊界的理論“準備”之外，當前職業環境的變化也表明需要對師徒制進行這樣的審查。亞瑟和盧梭（1996）以及霍爾（1996）等研究人員對職業環境的變化進行了廣泛的撰寫。這項工作的核心是四大類變革，它們影響個人職業發展的背景，並對個人發展關係的本質產生直接影響。首先，個人與雇主之間的僱傭合同已經發生變化（Rousseau，1995）。在應對競

爭條件和滿足持續客戶需求的壓力越來越大的情況下，組織不得不談判和重新談判正式的僱傭關係以及心理契約或共同的義務感（Robinson，1996：574）。工作保障已經成為過去的現象（Pfeffer，1997），以及組織結構調整，全球化，工作的外化（Pfeffer & Baron，1988）已經成為現在的現象。組織學者已經超越了懷特（1956）關於組織人的觀點，轉而支持工作環境的“無邊界”模型，在這種模式中，公司不再為個人的個人和職業身份提供唯一或主要的錨點（Arthur & Rousseau，1996；Hall，1996；Mirvis & Hall，1994）。因此，個人越來越需要超越組織，尋求能夠提供有價值的發展援助的多重關係（Thomas & Higgins，1996）。

其次，技術性質的變化也影響了個人職業生涯和職業發展的形式和功能。信息和數字技術的快速變化增加了知識工作者的重要性，而那些具有特定而非一般能力的人（Bailyn，1993；Savage，1990；Zuboff，1988）。今天，組織越來越重視那些不僅能夠適應而且能夠快速學習的人（McCauley & Young，1993），他們可以學習如何學習（Hall，1986）。與懷特時代不同，今天在組織中擁有資歷不一定能為組織提供“價值”。更確切地說，了解最近的技術發展，在已知的事物（Mohrman，Cohen，& Mohrman，1995）的邊緣進行操作，並通過諮詢各種方式具有學習的靈活性（Kram & Hall，1996）關於一個人的工作（Perlow，1999）在當前的競爭環境中特別突出。因此，個人可能需要利用各種來源的關係，而不僅僅是在高層，組織內關係，以獲得發展援助。

第三，組織結構的不斷變化的性質影響著個人獲得發展援助的來源。隨著組織在國際上的擴張，在各種結構安排中與其他組織協調和合作（例如，合資企業，許可經營，外包；參見 Lawler，Mohrman，& Ledford，1992，和 Mirvis，& Marks，1992），並進行著所謂的行為在虛擬業務中，員工需要超越組織內部來源，向能夠為他們提供發展援助的其他人提供服務。此外，隨著組織變得快速，扁平化和靈活（Hall，1996），個人工作的性質也是如此，因此需要不斷重新考慮如何專業發展以及在哪裡尋求幫助。從師徒制的角度來看，提供建議也可能會越來越困難，因為 prote'ge'和師傅的組織工作性質不斷變化。此外，從務實的角度來看，組織結構的不斷變化可能會限制單位組織內部一位師傅的能力，因此師傅可能會受到重新安置，工作重新定義或組織變革的影響。

第四，組織成員資格日益多樣化，特別是在種族，國籍和性別方面，這會影響發展的需求和資源（Blake，1999；Kram & Hall，1996；Ragin，1997a）。對少

數民族職業發展的研究闡明了發展超越一個工作場所的多種發展關係的好處 (Thomas, 1990, 1993)。Thomas & Gabarro (1999) 對黑人和白人經理及高管的研究表明，成功的黑人高管傾向於利用多種來源提供職業和社會心理援助，而不是單一或主要的師傅。組織學者認為，從這些少數民族經歷中可以學到很多東西：隨著職業者變得更加無邊界，個人的工作越過組織界限，大多數人和少數人都會在其職業生涯中獲得支持。(Thomas & Higgins, 1996)。這篇關於傳統輔導形式的文獻以及當前職業環境變化的簡要回顧表明，當今師徒制關係的來源和性質發生了特別的變化。師徒制現象在提供職業和社會心理支持仍然是主要的興趣，但誰提供這種支持以及如何提供這種支持現在更加令人質疑。特別是，我們期望我們所謂的“發展網絡多樣性”的變化越來越大：社會系統（例如，社區，就業，學校）的範圍，個人從中獲得指導支持。此外，鑑於工作本身的性質不斷變化，我們期望發現通信量，情感接近程度和水平的變化越來越大。

另師徒制功能認知與組織承諾之間的關係 Kram (1983) 定義師徒制關係為組織中資深員工帶領資淺員工的模式，認為師傅扮演著兩種角色，分別是(1)工具型角色指的是：影響徒弟職涯發展的角色，著重於資淺員工能藉由資深員工的輔導或引領，強化在組織中的職位晉升、教導、保護、挑戰安排及曝光能見度；(2)心理型角色：提供徒弟心理支持的角色，而資深員工則提供如何強化資淺員工心理條件，包括有諮詢、接納、認可、友誼及角色楷模。另 Kram (1985) 進一步透過深度訪談的研究，將師徒制功能區分為兩類：(1)職涯發展(career development)功能與(2)社會心理支持(psychological support)功能；隨後 Scandura (1992)、Scandura and Ragins (1993) 根據 Kram (1985) 的師徒制功能認知構面，設計師徒制功能認知的量表，並且利用要素分析法將師徒功能認知歸納成為三個構面：職涯功能更名為職業功能 (Vocational function)，而社會心理功能則又分為社會支持功能 (Social support function) 及角色楷模功能 (Role modeling)。吳稚文 (2010) 指出師徒功能認知為徒弟對於在師徒關係所獲得的功能之認知，亦即徒弟對於師徒關係功能所持有的信念。陳建龍、許碧芬與張明旭 (2006) 透過九位在台灣糕餅產業界資深優秀的從業人員的深度訪談，瞭解華人文化對師徒功能認知之影響，發現師徒功能對於提高徒弟的工作的滿意度、組織承諾、認同感、忠誠度與組織公民行為，以及降低角色模糊與離職意圖上具有實質的幫助。胡淑貞 (2008) 以壽險業師徒功能對組織社會化及組織承諾關係之研究中發現，師徒功能的「角色楷模功能」及「職涯功能」對組織承諾

有高度的影響。陳秉沛 (2010)、吳稚文 (2010)則針對高科技產業企業內員工進行調查發現徒弟的師徒功能認知越高，組織承諾越高。

第三節 員工培訓計畫

為了提升銷售及客服員工的業務及服務效能，各大保險公司莫不大力規劃培訓計畫來提升人員素質，但是相關的規劃方式很多，到底哪種規劃方式會有較好的成果且可以長期有效執行？以及討論如何通過優質銷售培訓、銷售經驗和智能工作來提高銷售人員的績效？

首先討論培訓內所區分的三個部分：一是教育，二是訓練，三則為發展。國內學者黃英忠(2000)指出教育主要在幫助個人奠定未來發展的自我基礎，並充實自身的發展潛能；而訓練則基於工作上或業務上的需要來對個人的 skill 及 knowledge 給以培訓；二者都是為提高企業生產力之能力發展目的。周英琦(2007)則指教育訓練是為了提高績效和改善現有或特定工作執行者之個人知識(K)、技能(S)及態度(A)的過程。所以教育訓練是為提高員工績效並培養解決問題能力，與培育員工專業技能以增加對環境變動的適應力，使得員工得以開發潛能以創造對組織價值及長期性貢獻(陳繼煌,2008)。

adler(1970)認為「訓練」主要以當下工作所需來學習，將所學運用於目前所執行的工作上，較容易評量其對組織產生之效益；而「教育」則是著眼於未來工作發展上，所以其所學只能部份應用在現行工作中，故較難馬上評量對組織的效益。一般所說教育訓練，是由「教育」與「訓練」二名詞組合而成。Hall(1986)所指「教育」一詞依拉丁文的解釋，是「引出」的意思，即以引導的方法來發展學習者的身心改變；在Robbins(1982)指“訓練是一種學習經驗，此種經驗在力求個人能力相當持久之改變，來增進工作效率”。此外，陸瑞瑾(2000)解釋教育訓練對企業而言，是使企業組織為增進員工解決問題的能力、提高工作績效以達成組織目標所提供相關知識、技術、態度與能力發展之訓練活動。

金融機構競爭成功的關鍵因素在於公司管理和協調人力資源的程度。因此，教育和培訓 (Diklat Bank Jateng) 在培養可靠的銷售人員部分發揮著非常重要的作用，他們擁有各種工作培訓計劃。 Chung 和 Narayandas, (2017) 和 Bennet 等人的研究結果 (2017) 表明優質銷售培訓對銷售人員績效有影響。銷售人員的表現受到銷售人員有效和高效地使用所學習的資源和使用智能工作的影響(Sujan, et al.,

1994)。Williams 的研究 (2017)；和 Waheed 等人 (2017) 均展示了銷售經驗對推銷員績效的影響。

成功的另一個重要因素是銷售經驗。Kohli 等 (1998) 表示，如果銷售人員經歷過銷售活動，產品的銷售活動將更加有效。Franke and Park 2006 的研究；Yee Ng 等人 (2009) 解釋說，經驗對於推銷員非常有用，因為經驗將使銷售人員更聰明地工作以面對所遇到的各種情況或情況。由 Friebel 等人 (2015) 的研究支持；Murshed 和 Sangtani (2015) 展示了智能工作對銷售人員績效的影響。

另優質銷售培訓基本上旨在不斷提高培訓參與者作為銷售人員的能力和技能，如將銀行的產品和服務引導到客戶需求，提高適應能力及市場形勢，與客戶建立良好的關係或承諾。有效性的將銷售培訓資源的工作計劃繼續由培訓部門定期舉辦，旨在提高銷售活動的能力和銷售人員技能將不斷提高 (Indriani, 2005)。

根據 Pettijohn (2010) 的研究結果，銷售人員的銷售培訓是個人銷售成功的一個因素。銷售培訓具有許多優勢，例如改善與客戶的良好關係，克服頻繁銷售流程中的問題或失敗或減少營業額，提高員工生產力，提高士氣，改善時間安排和掌握銷售領域。Chung 和 Narayandas, (2017) 和 Bennet 等 (2017) 解釋了質量銷售培訓對銷售業績的影響。

而銷售經驗使銷售人員不僅努力工作，而且在面對所有條件和情況時也能更聰明地工作 (Franke and Parki 2006； Yee Ng et al, 2009)。銷售管理專家的討論得出的結論是，總是優先考慮經驗來作為任何銷售活動的基本要素的銷售人員往往會表現得更聰明 (梅西和道斯, 2007)。

根據 Fang 等人 (2004 年) 的說法，銷售過程中的多變化趨勢以及當前緊張的競爭形勢是一個難以避免的條件。如果公司的銷售人員能夠努力工作並且聰明工作，那麼公司的銷售目標無論多高都無關緊要。另一方面，Eckert (2006) 認為銷售人員績效的實現源於使用銷售經驗，因此銷售人員可以知道如何以最合適的方式接近客戶，並且將不斷地實現目標。Williams 的結論研究 (2017)。

智能工作的概念也被用作提高銷售人員績效的基本科學或發展戰略，並可以提供對制定戰略過程的新見解，從而可以產生有效和高效的銷售策略。Sujan, et al. (1994) 在他的研究中解釋說，聰明的工作和努力工作可以帶來出色的銷售力表現。當銷售過程能夠進行示範性調整並證明是可以提高銷售業績時，這成為智能工作實踐的結論。

銷售人員管理自己，並具有與有效銷售能力的人互動的能力和技能將帶來出色的銷售業績。討論的結論是：智能工作的定位越高，銷售人員的表現也越來越高。

在“開發經理和團隊領導”一書中找到（Woburn, MA: Butterworth Heinemann, 2001）在規劃和實施有效的培訓計劃時，應仔細考慮以下每個因素：

1. 確定需求
2. 確定目標
3. 確定主題內容
4. 選擇參與者
5. 確定最佳時間表
6. 選擇適當的設施
7. 選擇合適的教練
8. 選擇和準備視聽輔助工具
9. 協調計劃
10. 評估計劃

而其中應如何確定需求呢？如果計劃有效，它們必須滿足參與者的需求。有很多方法可以確定這些需求，以下是一些比較常見的：

1. 詢問參與者。
2. 詢問參與者的老闆。
3. 詢問熟悉工作及其工作方式的其他人，包括下屬，同事和客戶。
4. 測試參與者。
5. 分析績效考核表格。

可以透過訪談或調查方式詢問參與者、老闆和其他人。訪談可提供更詳細的信息，但需要較多時間。一個簡單的調查表格也可以提供幾乎同樣多的信息，並以更有效的方式進行。可以很容易地利用一個調查表，例如圖表 1.1 中所示的調查表，以確定參與者和他們的老闆所看到的需求。要考慮的主題可以通過訪談或簡單地通過回答問題來確定，哪些事是可能的主題將幫助我們的員工盡力而為？結果列表成為調查表。如表 2-1 所示，參與者被要求透過在每個項目的三列中選擇一列來完成調查。這是一個比只按重要性列出他們的需求或只是寫下他們感覺的主題一個較好的過程，這將幫助他們更好地完成工作。讓他們評估每個主題以便可以量化計算是非常重要。在對表格進行製表後，下一步是對這些總和進行加權，以獲得每

個主題的加權分數。第一列，非常需要，應該給予 2 的權重；第二列，有些需要，應該給出權重為 1；最後一列，權重為 0。然後可以使用加權分數得出個人需求的排名順序。如果兩個主題並列第三，則下一個排名是第五，而不是第四，如果三個需求並列第七，那麼下一個排名是第十。此排名順序為培訓專業人員提供了確定優先級的數據。另諮詢委員會的參與將實現下列四個目的：

1. 幫助確定培訓計劃的主題內容。
2. 通知委員會成員培訓部門提供實際幫助的努力。
3. 對下屬的需求表示同情或認同。
4. 通過讓計劃參與計劃，激發對計劃的支持。

測試和庫存的使用是確定需求的另一種方法。有兩種實用的方法可以做到這一點。一種方法是確定主管應具備的知識，技能和態度，並相應地開發主題內容。然後開發測試衡量知識，技能和態度，並將其作為預測試提供給參與者，對結果的分析將提供有關主題內容的信息如表 2-2 所示。在 *Evaluating Training Programs* 書中：The Four Levels: Easyread Comfort Edition（可從 Donald L. Kirkpatrick，842 Kirkland Ct.，Pewaukee，WI 53072 獲得）列出這樣的一些項目：

1. 如果下屬參與做出改變的決定，他們通常會更加熱衷於實施。
2. 有些人並不急於被提升到一份負有更多責任的工作。
3. 改變的決定應基於意見和事實。
4. 如果與下屬不一致，你應該慢慢進行以獲得接受。
5. 通常最好與有關變更的小組溝通，而不是單獨與其成員交談。
6. 同理心是管理變革最重要的概念之一。
7. 在嘗試將變更推動給其他人之前，向自然領導者推動變更是一個好主意。
8. 如果你被提升為管理工作，你應該使你的工作與你前任的工作不同。
9. 老闆和下屬應該了解下屬可以在未經老闆事先批准的情況下實施的變更類型。
10. 你應該鼓勵你的下屬嘗試他們認為應該做出的任何改變。

要求受訪者同意或不同意每個陳述。作者確定了“正確”答案，以涵蓋管理變更的概念，原則和技術；重要的是要注意可能的答案是“同意”或“不同意”而不是“真實”或“錯誤”。

表 2-1 訓練需求調查

In order to determine which subjects will be of the greatest help to you in improving your job performance, we need your input. Please indicate your need for each subject by placing an X in the appropriate column.			
Subject	Of great need	Of some need	Of no need
1. Diversity in the workforce understanding employees			
2. How to motivate employees			
3. Interpersonal communication			
4. Written communication			
5. Oral communication			
6. How to manage time			
7. How to delegate effectively			
8. Planning and organizing			
9. Handling complaints and grievances			
10. How to manage change			
11. Decision making and empowerment			
12. Leadership styles -application			
13. Performance appraisal			
14. Coaching and counseling			
15. How to conduct productive meetings			
16. Building teamwork			
17. How to discipline			
18. Total quality improvement			
19. Safety			
20. Housekeeping			
21. How to build morale-quality of work life(QWL)			
22. How to reward performance			
23. How to train employees			
24. How to reduce absenteeism and tardiness			
25. Other topics of great need 1 &2			

表 2-2 訓練比重監督

Rank Order	Subject	Weighted score	Of great need	Of some need	Of no need
13	1. Diversity in the workforce understanding employees	40	15	10	5
4	2. How to motivate employees	51	22	7	1
6	3. Interpersonal communication	48	20	8	2
18	4. Written communication	33	11	11	8
23	5. Oral communication	19	6	7	17
10	6. How to manage time	44	17	10	3
20	7. How to delegate effectively	29	9	11	10
20	8. Planning and organizing	29	6	17	7
14	9. Handling complaints and grievances	39	13	13	4
1	10. How to manage change	56	26	4	0
3	11. Decision making and empowerment	53	24	5	1
6	12. Leadership styles - application	48	19	10	1
16	13. Performance appraisal	36	12	12	6
16	14. Coaching and counseling	36	8	20	2
20	15. How to conduct productive meetings	29	8	13	9
2	16. Building teamwork	55	25	5	0
9	17. How to discipline	47	18	11	1
14	18. Total quality improvement	39	13	13	4
11	19. Safety	43	15	13	2
23	20. Housekeeping	19	6	7	17
5	21. How to build morale-quality of work life(QWL)	50	22	6	2
12	22. How to reward performance	41	17	7	6
6	23. How to train employees	48	19	10	1
19	24. How to reduce absenteeism and tardiness	31	11	9	10
	25. Other topics of great need 1 & 2				

第三章 個案公司的專案培訓計畫內容

第一節 專案培訓計畫五個工作推動

個案公司的培訓計畫在這次的組織再造計畫中，引進麥肯錫顧問公司針對內勤業務規劃、推動方式及人員培訓，還有外勤人員的各項培訓及管理有了一系列的優化推動主題及推動計畫，包含有內勤人員各事業部/各部室工作項目之細項研究及工作盤點；還有外勤人員在一系列訪談過後，針對新人招募、新人訓練、主管訓練、客戶管理、教育學習系統及行程管理有一系列的課程及數位系統來推動及以及建立常態運作；推動初期，為了使推動更加順暢，針對專案推動先設定五個工作推動部份為推廣初期的工作項目，分別：

- 壹、建立轉型氛圍
- 貳、優化通訊處運作
- 參、導入數位化工具
- 肆、推動有效增員
- 伍、提升主管職能

壹、 建立轉型氛圍

由氛圍的營造帶動業務人員轉型的想法，從理解、融入、參與到支持。

- I. 視覺規劃：大部分業務人員太常從過去的經驗之中慣性思考工作的進行模式，年資久的有固定的方式，年資淺的看著資深同仁的做法而延續；故欲開始轉型必須先從氛圍影響大家，從看見的視覺感受開始影響起，以視覺提醒同仁身在轉型之中。相關的佈置及時程安排如下：
1. 通訊處轉型專屬立旗立於職場門口
 2. 轉型工作主題以易拉展展示於職場門口
 3. 張貼各項業務計劃海報如 i-Agent、精英計畫、1000 大招募計劃、新秀計劃、八大銷售循環等等
 4. 桌面小立旗、錦旗展示
 5. 增員進度白板
 6. 轉型進度海報
 7. 各項活動進度檢核海報
 8. 時程安排則必須於計劃開始前雙週到達職場並於前一週定位完成

II. 傳達轉型計畫之目的與內容

於轉型計畫開始的第一週在預備日之晨會時間由 PM 宣導轉型主軸且須詳細說明轉型專案必需進行及推動事項（宣導資料由總部提供），內容需涵蓋三大主題

- 1、有效增員
- 2、強化培育
- 3、推動數位化

並透過問答的方式為同仁解惑並建立共識，時間為轉型的第一週內需完成，之後召開啟動大會正式啟動。

III. 延伸並深化營業單位之轉型氛圍

由營業處經理(DM)與業務行政、業務規劃、業務訓練三業主管討論，擬定轉型計劃前三個月的營業單位目標（包含增員目標、育成目標及業績目標還有課程完訓目標），PM 及 DM 再將目標細化為月度目標並訂立區及個人/直轄之微目標。時間安排則需於轉型啟動前一週即須完成，以便於預備日時宣達及於啟動大會時宣誓完成，以激勵大家啟步向前。



圖 3-1 轉型氛圍-職場布置一

關鍵目標

視覺提醒同仁身處轉型中

最佳實踐

於通訊處擺放錦旗、海報、桌面小旗等宣傳品，並增設每人增員進度追蹤白板（由總訓提供）

執行時間

轉型開始前一週

We Share We Link



圖 3-2 轉型氛圍-職場布置二

新秀 專案財補計畫

打造不平凡的人生

專案條件

年齡：20~55歲(含)
學歷：高中職(含)以上或同等學歷
條件：**1.取得人身保險業務員證照**
2.通過公司甄選合格

專業

學習

圓夢

專案津貼

		第一個月	第二個月	第三個月	第四個月	第五個月	第六個月	第七個月	第八個月	第九個月	合計
1.月培訓津貼	個人FYC	1萬	1萬	1.5萬	1.5萬	1.5萬	1.5萬	2萬	2萬	2萬	14萬
	行動投保	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	9件
	教育訓練	專案基礎班	專案進階班	專案高階班	外幣保單班	投商基礎班	主任先修班	-	-	-	-
	月津貼	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	9萬
2.超額獎金	起算月起一年(含)內轉任業務主任，且FYC ≥ 30萬										3萬
	符合上項條件轉任後且通過第一期考核										1.5萬
3.轉任獎勵金	專案啟動7個月(含)內達成6個月(含)以下真除條件並真除業務主管										2.5萬
	專案啟動12個月(含)內轉任業務主任										1.5萬

註：另有訓練獎金、專業證照津貼，詳細專案內容請參閱《增員辦法》
【本文件僅供公司內部訓練使用，不得截取或轉製部份或全部內容，提供給客戶之宣傳文件。】

圖 3-3 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置



專案財補計畫

專案條件

年齡：20~55歲(含)
 學歷：高中職(含)以上或同等學歷
 條件：1.上市櫃公司1000大、公務員、軍人
 2.年薪 ≥ 40萬



打造數位專業
 壽險顧問團隊

專案津貼

註：詳細專案內容請參閱《「TOP1000大專案」培育辦法》

		第一個月	第二個月	第三個月	第四個月	第五個月	第六個月	第七個月	第八個月	第九個月	合計
1 月培訓津貼	專案FYC	1萬	1萬	1.5萬	1.5萬	1.5萬	1.5萬	2萬	2萬	2萬	14萬
	行動投保	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	9件
	教育訓練	專案基礎班	專案進階班	專案高階班	外幣	投資	主任先修班	-	-	-	-
	月津貼	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	9萬
2 超額獎金		起算月起一年(含)內轉任業務主任 - FYC ≥ 30萬									3萬
		符合上項條件轉任後且通過第一期考核									1.5萬
3 真除獎金		專案啟動6個月(含)內真除業務主管									2.5萬
		專案啟動12個月(含)內真除業務主管									1.5萬

財務補助金

請領條件

專案起1年內真除業務主管，且1年(含)內完成個人FYC加計真除後直轄業績目標

專案主任	FYC ≥ 60萬 獎金10萬
專案襄理	FYC ≥ 90萬 獎金20萬

圖 3-4 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置

精英 專案財補計畫

實現你的夢想藍圖

專案條件

年齡：20~55歲(含)
 學歷：高中職(含)以上或同等學歷
 條件：**1.已取得人身保險業務員證照**
2.通過公司甄選合格

科學化

專業評估
準確選才

系統化

學習成長
無縫接軌

數位化

銷售展業
無往不利

專案津貼 註：詳細專案內容請參閱《「精英專案」培育辦法》

	第一個月	第二個月	第三個月	第四個月	第五個月	第六個月	第七個月	第八個月	第九個月	合計
1月培訓津貼	專案FYC	1.5萬	1.5萬	2萬	2萬	2萬	3萬	3萬	3萬	21萬
	行動投保	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	9件
	教育訓練	專案基礎班	專案進階班	專案高階班	外幣	投商	主任先修班	-	-	-
	月津貼	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	18萬
	證照	完成登錄外幣及投商二張證照·培訓津貼 2萬+i-Pad								
2 超額獎金	專案6個月(含)內·FYC ≥ 21萬·且於第7個月轉任主任									1.5萬
	符合上項條件轉任後且通過第一期考核									0.5萬
3 財補獎金	專案13個月(含)內轉任主任且一年內FYC ≥ 60萬·且通過最近一期完整6個月考核									10萬

直轄達標 **請領條件**

專案月份	+	十一	十二	十三	十四	十五
直轄FYC	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬
達標獎金	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬

專案13個月內(含)轉任業務主任

圖 3-5 轉型氛圍-招募專案計畫海報布置

菁業 i-AG 計畫目標

動員目標

受訓率 100%

i-AG 使用率 100%

主管動員率 100%

菁業 i-AG 計畫目標

增員目標

適性測驗 每週25份

新人班完訓 3個月12人

登錄人數 6個月12人

啟動專案數 6個月6人

圖 3-6 轉型氛圍-專案計畫目標海報布置

1-2轉型試點通訊處獎勵快報 (統計至107/12/13)

通訊處	數值		量值		獎額	
	獎勵期間累計	本週增減	獎勵期間累計	本週淨增減	獎勵期間累計	本週增減
符合資格之組數	22	-	27	-	26	-
獲獎組數	0	-	0	-	2	-
動員率	0.0%					

1-2轉型試點通訊處獎勵快報 (統計至107/12/23)

【全處目標達成】獎勵期間：107/12-108/5

通訊處	數值				量值				獎額			
	目標	實際達成	本週增減	達成狀況	目標	實際達成	本週增減	達成狀況	目標	實際達成	本週增減	達成狀況
啟動專案數	6	1	-	差額5人	6	0	-	差額6人	6	1	-	差額5人
有啟動專案的主管數	5	1	-	差額4人	5	0	-	差額5人	5	1	-	差額4人

1-2轉型試點通訊處獎勵快報 (統計至107/12/14 14:00)

【百分卡之星】獎勵期間：107/12-108/3

通訊處	總冠軍		獎額		獎額	
	總冠軍	百分卡累計分數	總冠軍	百分卡累計分數	總冠軍	百分卡累計分數
UM/SAS(增員活動量)	高永裕	3	謝麗蓉	42	韓三真	33
AS(增員活動量)	蘇孟華	3	羅文華	45	羅文清	33
專案SR(行銷活動量)	羅祥裕	47	羅祥裕	162	陳麗潔	76

圖 3-7 轉型氛圍-專案計畫專屬獎勵週會佈達

貳、 優化通訊處作業

優化通訊處營運主要分成三個主題

I. 每日晨會

通訊處每日晨會：標準流程如下

自訂活動(3分鐘)：進行通訊處自訂之早晨活動，如醒腦遊戲、朗讀通訊處願景與價值、晨操舞蹈等。

嘉獎時間(5分鐘)：將前一日行銷與增員表現優秀的同仁事先寫於白板，於晨會給予表揚。一、行銷表現：如有報帳的同仁，二、增員表現：如成功邀約準增對象參加增員活動的同仁，三、歡迎新加入同仁，並引導自我介紹，四、祝賀新晉升主管，並發表簡單晉升感言。

分組日控(15分鐘)：進行每日的通訊處分組日控作業，由日控組長於日控時間輪流詢問組員針對增員、行銷之活動量與行事曆(昨、今、明/每日參訪以上)，進行進度追蹤。並將每日日控的狀況做

適度的紀錄並於晨會後與各區經理討論是否需安排一對一輔導。

主題課程(40分鐘)：針對每週二次分流課程，行銷尖兵(業務代表)及主管大師(業務主管)做課程運作，課程之中強調演練及實作，而不是一味只是授課。另有一日早會時間做特別主題課程，例如：投信公司投資分析課程、保服中心針對核保、理賠、收費、團體保險等相關議題作介紹說明及雙向溝通；還有教育訓練部、業務規劃支援部資源說明及推動；健康議題、稅務議題、時下議題討論等主題。內容涵蓋四大主題：K:Knowledge 知識增加，A:Attitude 態度引導，S:Skill 技巧提熟練，H:Habit 習慣養成(定時定事，並依系統 SOP 執行工作)。

回饋與分享(5分鐘)：針對課程運作內容及引導講師給予回饋及個別結論，讓課程結束之後可以直接接地使用，避免課程流於只是課程而不實用。

處經理總結(5分鐘)：處經理上台，進行鼓勵總結與重要事項提醒。

II. 週/月例會

自訂活動(3分鐘)：進行通訊處自訂之早晨活動，如醒腦遊戲、朗讀通訊處願景與價值、晨操舞蹈等。

嘉獎時間(5分鐘)：將前一日行銷與增員表現優秀的同仁事先寫於 白板，於晨會給予表揚。一、行銷表現：如有報帳的同仁，二、增員表現：如成功邀約準增對象參加增員活動的同仁，三、歡迎新加入同仁，並引導自我介紹，四、祝賀新晉升主管，並發表簡單晉升感言。

分組日控(15分鐘)：進行每日的通訊處分組日控作業，由日控組長於日控時間輪流詢問組員針對增員、行銷之活動量與行事曆(昨、今、明/每日參訪以上)，進行進度追蹤。並將每日日控的狀況做適度的紀錄並於晨會後與各區經理討論是否需安排一對一輔導。

經委會各組報告(40分鐘)：各組經委會組長上台報告工作進度與單位活動規劃。

- A. 業務發展組 (10 分鐘)：業績表現報告、公司旅遊達標同仁表揚、主力推動商品或議題討論推動。
- B. 組織發展組 (10 分鐘)：增員進度檢視、晉升進度追蹤；增員活動規劃及執行狀況。
- C. 教育訓練組 (10 分鐘)：本週課程時間安排、特殊課程提醒、參加人員及講師說明。
- D. 總務管理組 (10 分鐘)：單位布置規劃、單位整潔管理宣導、慶生活動等。

嘉獎時間(20 分鐘)：針對本週/本月行銷與增員表現優異之同仁進行頒獎與鼓勵，針對行銷表現，如：業績表現最優（新人及主管），以業績表現或是活動量百分卡來評比成果；增員表現最優(主管)，如：新人報聘最多之主管、邀約活動參與與新人班上課人數等。

處經理總結(5 分鐘)：處經理上台，進行鼓勵總結與重要事項提醒。

III. 經營發展委員會運作及會議

職場運作類似社區大樓運作，藉由公眾力量組織經營發展委員會，組織內設有總執行長一位、四大工作主委各一位及工作小組組長各一位轄組員數位而組成，分工合作以收個別專長運作加成效果；詳細經委會各工作小組工作職掌分配如 3-8，各組別之工作角色定位如圖 3-8，擔任經委會各組別之主管的基本能力及人員之遴選條件詳如圖 3-10 及圖 3-11。運作模式設有每月會議一次/月及每週四次/月，會議中規劃次月之業務運作推動事項及當月之運作歸納總結報告，並於營業單位全體之月會時提出報告及推動。

例行月/週會議：每月月結後 1~3 天之內招開全體經委會會議，會議時間約為 3 小時。每週二招開小組會議進行工作規畫、安排、追蹤，會議時間約為 1 小時；建立經委會使用標準化會議工具，如分組會議記錄模板、進度追蹤表等，表格如 3-1。

經委會組織架構&任務



圖 3-8 經委會組織架構及工作職掌

經委會各角色定位與職責



圖 3-9 經委會組織各角色定位及職責

擔任經委會各角色的基礎能力

身為經委會成員，要能...



自我評估

- ✓ 我能力夠嗎？若不夠怎麼辦？
- ✓ 我能否充分授權，藉由團隊完成目標？
- ✓ 我有無培養未來領導人才的作為？

在團隊中，我要能...



圖 3-10 經委會組織各角色的基礎能力

經委會成員的遴選條件_參考

遴選條件均為參考，得視單位運作方式調整



總執行長&小組組長遴選條件：
可由處經理指派或從具有下列特質成員中遴選：



- 01 願意配合公司及通訊處策略
- 02 曾為通訊處對內業務活動之負責人
- 03 穩定及成熟的情緒管理
- 04 正面積極、主動、樂觀
- 05 形象及人際關係良好

可應用20-60-20法則：
經由20%「關鍵人物」
帶領60%「骨幹人物」
共同運作

圖 3-11 經委會組織成員的遴選條件

表 3-1 經委會工作進度追蹤表

****人壽**通訊處經委會追蹤事項表【 】組**

追蹤事項：					
組別	工作項目	負責人	預計 完成 日	完成 與否	備註
組發	年金講座場地列表	阿煒	3/20	<input type="checkbox"/> Y	福華飯店 聚賢 廳
				<input checked="" type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	
				<input type="checkbox"/> Y	
				<input type="checkbox"/> N	

參、 導入數位化工具

為了讓業務同仁盡快學會使用新工具，邀請種子講師在晨會時間說明 i-Agent 整體規劃目的及功能，並使用投影機就關鍵功能進行現場教學示範，並當場同步操作學習。同時栽培單位操作 iAgent 使用較好的同仁擔任使用模範，以幫助其他夥伴快速上手使用養成習慣；為了有效收集反饋，需指定 1-2 位通訊處夥伴負責專門收集匯總 iAgent 反饋意見，並每週傳達至內勤相關部門以快速反應使用心得及須改善部份。為了讓業務同仁養成使用習慣（銷售、增員、輔導），需在每日晨會時不斷提醒夥伴應在每日結束時，完成當日所有業務活動登打及明日行程安排；每日日控時檢查夥伴登打情況，並提出督促，適時提醒主管透過 iAgent 檢視轄下同仁之活動量並進行日控或進行輔導。整體數位化工具規劃如圖 3-12 及圖 3-13。透過數位化工具，讓業務人員擺脫過去傳統開發方式，加入大數據分析及整合式紀錄，以科學紀錄讓行銷開發更有效率；例如：商品行銷客戶建議、行程通知、拜訪通知、需求分析、行動照會、行動理賠、智能標籤等。只要有一台 i-pad 就可以隨時提供客戶需要的服務，不再需要繁雜的紙本作業及行政同仁工作時間的配合，大大提升工作效能並降低公司營業人事成本。



圖 3-12 數位化工具 i-Agent 整體功能



圖 3-13 數位化工具 i-Agent 於業務推展的功能

肆、 推動有效增員

為了提升增員效率，在業務人員增員能力、增員說明工具、新人培訓課程、主管育才能力及增員專案資源還有增員小群組競賽等都提供了更多元更豐富的元素，讓組織發展更有成效。首先有效安排增員課程，確保主管具有與準增面談及對轄下主管輔導的能力；課程分為前端招募人才部分的增員高手課程及新人加入後建立行銷能力的行銷尖兵課程，還有後端育才留才部份的主管大師課程，落實增員課程提升增員技能，確保課程按照“課前-課中-課後”各環節的執行標準進行，並著重強調演練環節的操作執行，以確保能力的建立。

透過增員高手課程提升知識及技巧帶動增員熱情以激發單兵主管增員動能而帶起營業單位增員風氣。另建立營業單位增員追蹤檢視機制，使用營業單位之增員紀錄白板讓增員成果無所遁形；安排聚焦性的增員追蹤會議，由營業處主管主持，由組發主管匯報全處及各區單位上週之增員各項進度(包含有：準增名單數量、適性問券回收數、增員活動邀約人數、新人班報名人數/累計結訓人數、報聘/登錄人數、啟動專案人數等)，鼓勵表揚領先的同仁，分享邀請獲推動方法，瞭解落後同仁狀況並透過一對一輔導討論出行動方案。

年 月		A				B				C				D			
年度累計		項目	新人	報聘	專案	項目	新人	報聘	專案	項目	新人	報聘	專案	項目	新人	報聘	專案
新人基礎班		單位	基礎班	登錄	人員	單位	基礎班	登錄	人員	單位	基礎班	登錄	人員	單位	基礎班	登錄	人員
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
報聘登錄	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
專案人員	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
月統計	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
新人基礎班	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
報聘登錄	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
專案人員	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

組織統計白板填寫指引

內容

- A** 填寫每一個專案及主管的名字，並分區排列
- 各區應有一行匯總統計記錄
- B** 填寫各人季度累計的新人班完訓人數（實際/目標）
- C** 填寫各人季度累計的新人登錄人數（實際/目標）
- D** 填寫各人季度累計的專案啟動人數（實際/目標）
- 所有的目標數值由直轄主管和轄下討論達成共識

圖 3-14 增員白板版面規劃及使用細節

增員高手系列全貌



圖 3-15 增員高手課目內容

行銷尖兵系列課程_銜接訓練

第1堂	第2堂	第3堂	第4堂	第5堂	第6堂	第7堂	第8堂	第9堂	第10堂	第11堂	第12堂	第13堂
銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	商品教育	商品教育	銷售流程	其他	商品教育
成功的關鍵	銷售環_尋找準保戶	銷售環_約訪	銷售環_初步面談	需求_不可不知_上	需求_不可不知_下	賣點_不可不知	銷售環_發掘需求<保障需求>	保障型商品_工作坊	保單條款基本功_1	銷售環_發掘需求<醫療規劃>	醫療不可不知-淺談全民健保	醫療型商品_工作坊
第14堂	第15堂	第16堂	第17堂	第18堂	第19堂	第20堂	第21堂	第22堂	第23堂	第24堂	第25堂	第26堂
商品教育	商品教育	商品教育	商品教育	銷售流程	其他	商品教育	商品教育	銷售流程	商品教育	銷售流程	銷售流程	銷售流程
意外險商品_工作坊	重疾保險_工作坊	長照型商品_工作坊	保單條款基本功_2	銷售環_發掘需求<退休規劃>	退休不可不知	退休規劃_工作坊	外幣商品_工作坊	銷售環_發掘需求<教育金與投資儲蓄>	專案組合商品工作坊	銷售環_說明建議書與促成	拒絕問題處理	銷售環_保單製作演練與遞送保單
第27堂	第28堂	第29堂	第30堂	第31堂	第32堂	第33堂	第34堂	第35堂	第36堂	第37堂	第38堂	第39堂
銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程	客戶服務	客戶服務	客戶服務	客戶服務	客戶服務	其他	其他	其他
銷售環_要求轉介紹	行銷夾_面面觀	保單健檢	提問技巧	議題行銷	客戶服務_新契約篇	客戶服務_行動投保篇	保服作業_快易通	理賠一次就上手	售後服務	業務制度優勢	訓練白皮書	數位工具好幫手

行銷尖兵系列課程_主任銜訓

第1堂	第2堂	第3堂	第4堂	第5堂	第6堂
商品教育	商品教育	銷售流程	銷售流程	銷售流程	銷售流程
投資型商品	A&H銷售_實務篇	轉介紹實務	陌生開發	職域開拓	需求導向分析

圖 3-16 行銷尖兵課目內容



圖 3-17 行銷尖兵課程現場授課執行狀況

我是小寫手

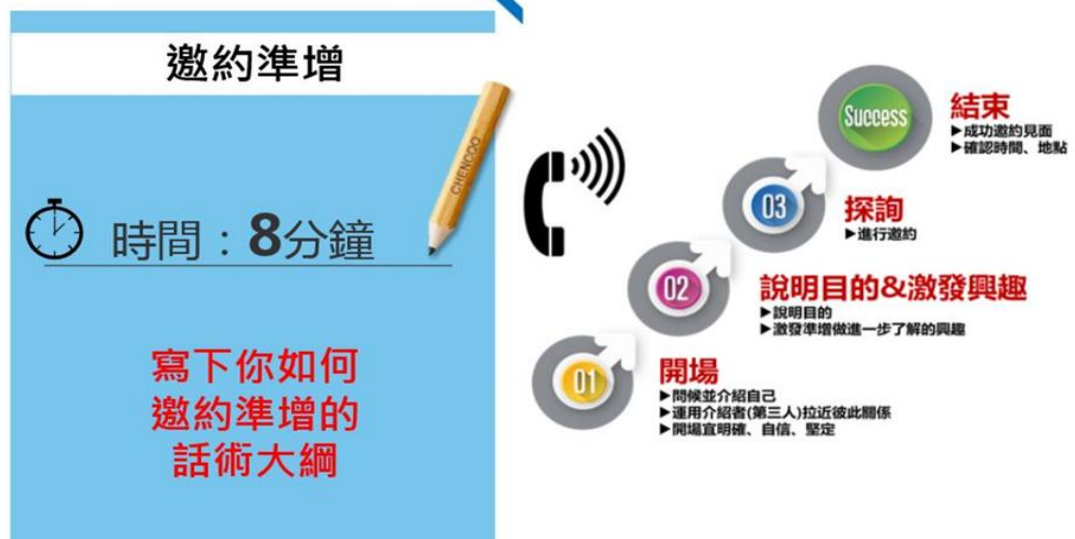


圖 3-18 現場實作功課

會演是英雄



圖 3-19 演練及回饋

觀察回饋表

技巧演練觀察回饋表			
觀察者姓名: _____	被觀察者姓名: _____		
觀察地點: 向核心團隊人員宣講課程			
請注意的問題:		3. 與你應得對象 / 被觀察人的姓名	
1. 與被觀察人談話時的態度		4. 談話的具體時間以及整體節奏	
2. 與被觀察人談話內容的內容		5. _____	
(請在表格左側的工作時間填寫觀察時間, 右側的姓名填寫被觀察人的姓名)			
你應得的鼓勵 - 幫助你主要的優點		你需要改進的地方 - 確認	
鼓勵舉例	評定分	評	建議點
內容: 我喜歡了什麼?			
• 展現專業度			
• 展現熱情			
• 展現自信			
• _____			
內容: 我喜歡你做了什麼?			
• 主動協助			
• 展現禮貌			
• 展現專注力			
• 展現誠實與專業度			
• 展現主動			
• 展現誠懇			
• 展現自信			
• 展現的知識與技巧			
• 展現力與市			
• _____			

資訊是力量!

使用觀察回饋表記錄可以:

1. 協助被觀察者了解優點與可調整的地方
2. 幫助自己聚焦觀察重點及有邏輯的回饋

圖 3-20 回饋紀錄表

課後任務



請記得於i-Agent更新準增狀態!!
(詳附錄-客戶管理篇)

✓ 找主管演練【邀約準增】

✓ 完成邀約 **10 份適性測驗**






圖 3-21 課後任務



圖 3-22 增員高手演練狀況

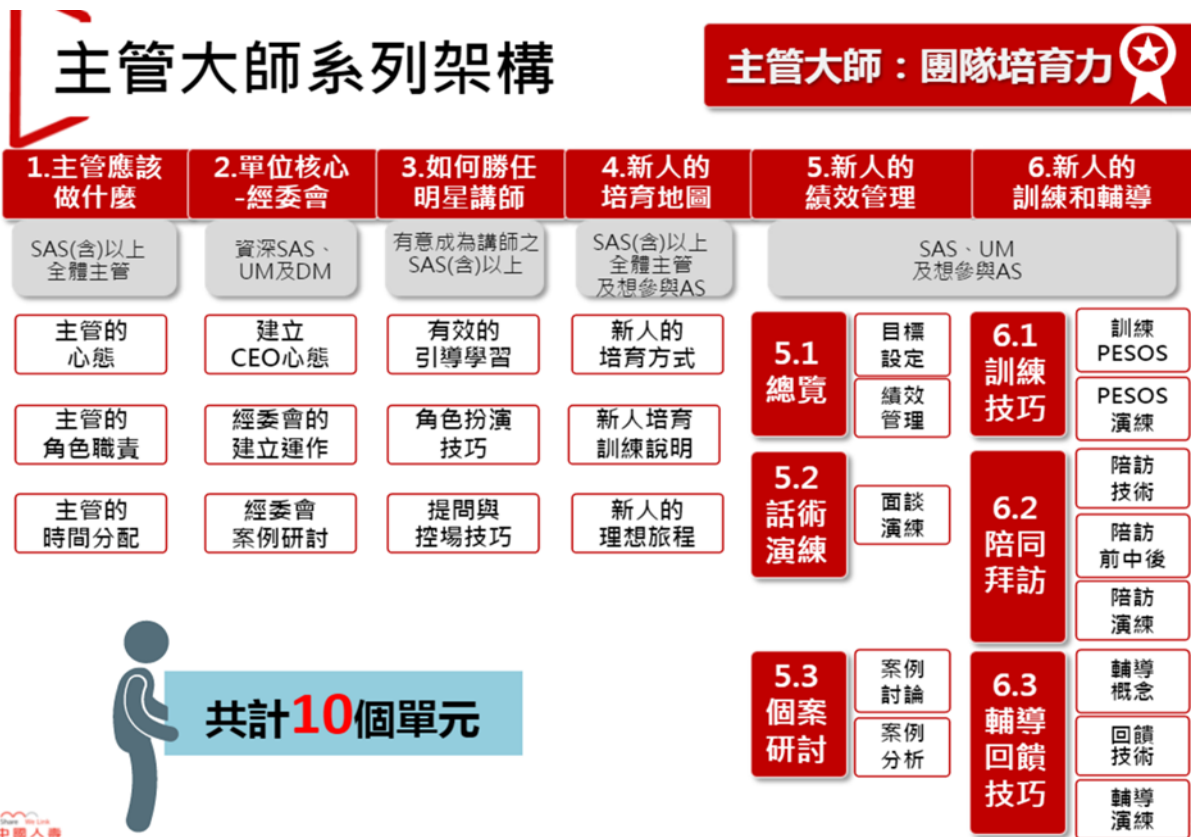


圖 3-23 主管大師課目內容

伍、 提升主管職能

主管職能提升部份藉由每日日控建立習慣以提升業務開發及時間管理效能，並適時安排一對一輔導來瞭解目標規劃及執行狀況，建立相互理解管道，做到轉換型領導的帶領模式；再藉由落實增員高手、行銷尖兵、主管大師三大主題課程的學習提升職能。如此不斷循環讓能力透過學習、演練、運作、調整再到學習...循環運作直到育成再傳承，成為血液當中的DNA般熟練以形成文化。

個案公司的專案培訓計畫接下來分為以下幾個章節來介紹。

E1 主管輔導：主題與頻率

輔導目的	輔導內容	時數	因應輔導對象的職級和年資，決定頻率			輔導形式	操作形式
			專案	2年內AS	2年以上主管		
確保充足活動量	■ 檢視轄下每日行銷和增員活動行程（如分享每日計畫拜訪客戶名單、檢視每日拜訪結果）	0.5 (每組)	每日			a 分組日控	每日晨會
	■ 幫助建立職涯發展目標與計畫（例如，目標實現晉升月數、每月業績及增員目標等）	1	每月	每兩個月		1對1輔導	b 使用i-Agent提前排程
绩效管理	c 檢視轄下每週行銷和增員的活動量（如客戶會面次數、增員面談次數），結合其個人目標，給予反饋及建議補救行動	0.5	每週	每兩週一次			臨時安排
	■ 對需額外關注對象的問題進行討論（如關心他們的心態和遇到的困難）	1	視需要				b 提前排程
強化基本功	■ 驗收衝刺課程的學習成果，確保新人完成課後作業，充分吸收課程重點	0.1	每週			陪同拜訪	基於日控發現臨時安排
	■ 個案輔導及角色演練，協助籌備具體個案或解決市場實戰遇到的問題（專案以行銷為主，2年內的AS行銷與增員並重，2年以上的主管則以增員和培育為主）	0.5	每週	每兩週一次			
	■ 陪同參與客戶/準增拜訪，進行示範或觀摩新人表現並給予反饋意見	1-1.5	每週	視需要			

主管每週輔導用時 3-4小時 2-3小時 ~1小時

圖 3-24 一對一輔導執行內容及安排細節

第二節 專案培訓計畫內容

專案培訓計畫內容包括：新人招募、新人訓練、主管訓練、客戶管理及開發推銷系統、教育學習系統、共同育成保證制度。

壹、 新人招募

透過適性分析來做為與準增第一次接觸的依據，人格特質的適性分析可以簡單讓彼此對於性格及喜好有基本的認識，再經過 25 題針對工作的適性分析評分之後，可以理解對方在目前工作的投入程度，以決定增員者對於被增員者的招募計畫行程規劃，詳細規劃如圖 3-25~3-34。詳細流程如下：

1. 網羅準增名單

2. 透過適性分析發送邀請開始進入接觸準增
3. 說明適性分析並透過工作現況 25 題判斷推力
4. 分析狀態後歸類列入增員名單分級，開始邀約活動接觸
5. 透過主管面談或新人班影響創造拉力
6. 邀請考試(請君入甕試探)
7. 報聘/登錄
8. 啟動專案/PT

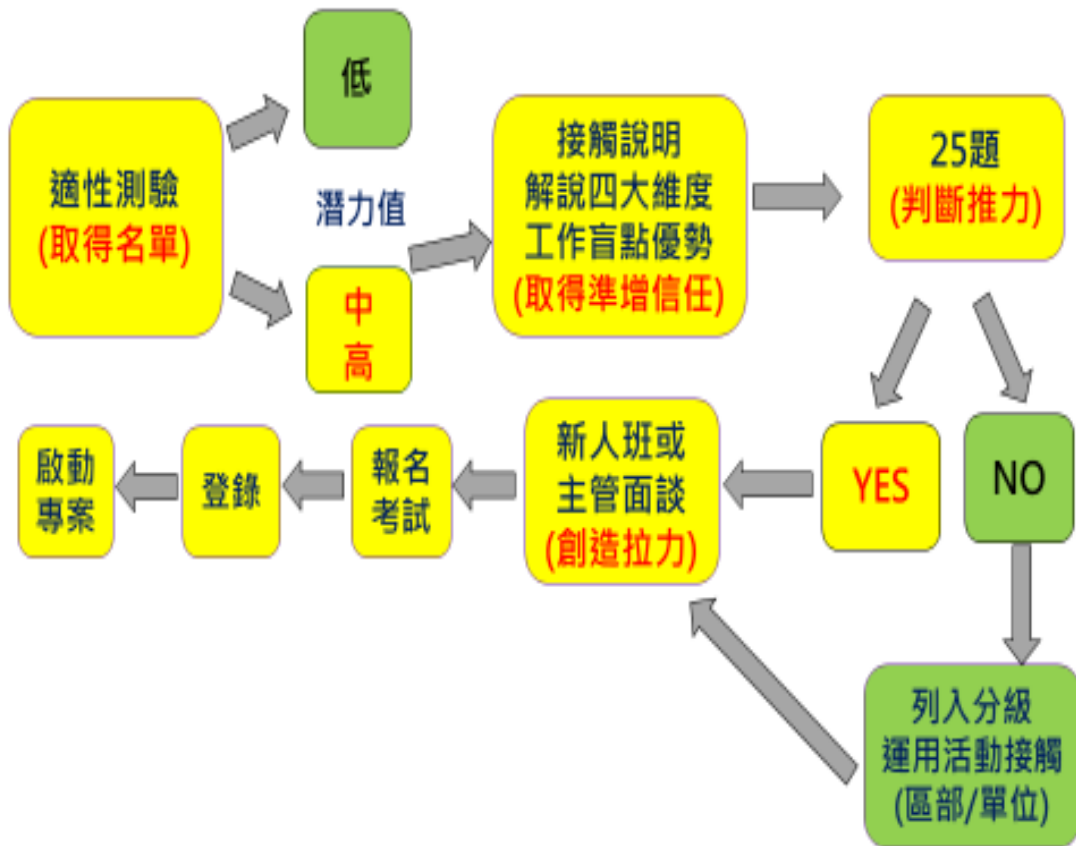


圖 3-25 新人招募計畫流程

大數據時代下的自我剖析



圖 3-26 適性分析之內容說明

根據個案公司的全體外勤員工統計及正式啟動本招募計畫 6 個月時間後的統計，發現適合擔任主管的類型及目前對於全台灣由北到南受測者的分類結果其個人特質分析結果以下表呈現：

業務處經理占比最高之動物是大象(19%)，其次是蜜蜂(16%)、貓(10%)、貓頭鷹(7%)、海狸(7%)大都是重條理穩定度較高的管理特質主管；業務區經理則與處經理接近，只多了一個好相處的企鵝在第二名(11%)；至於業務襄理及業務主任階較屬於直接市場開發主管則偏向於可愛動物區，如企鵝、大象、海豚、狐狸等屬於天生業務形特質。在全體業務員亦以大象、企鵝、狐狸為最大比例。顯示業務開發做得好的主管著重與人的關係及互動，管理職則與一般公司相同重理性與條理。這些結果都可成為我們未來招募新夥伴時的參考資料。

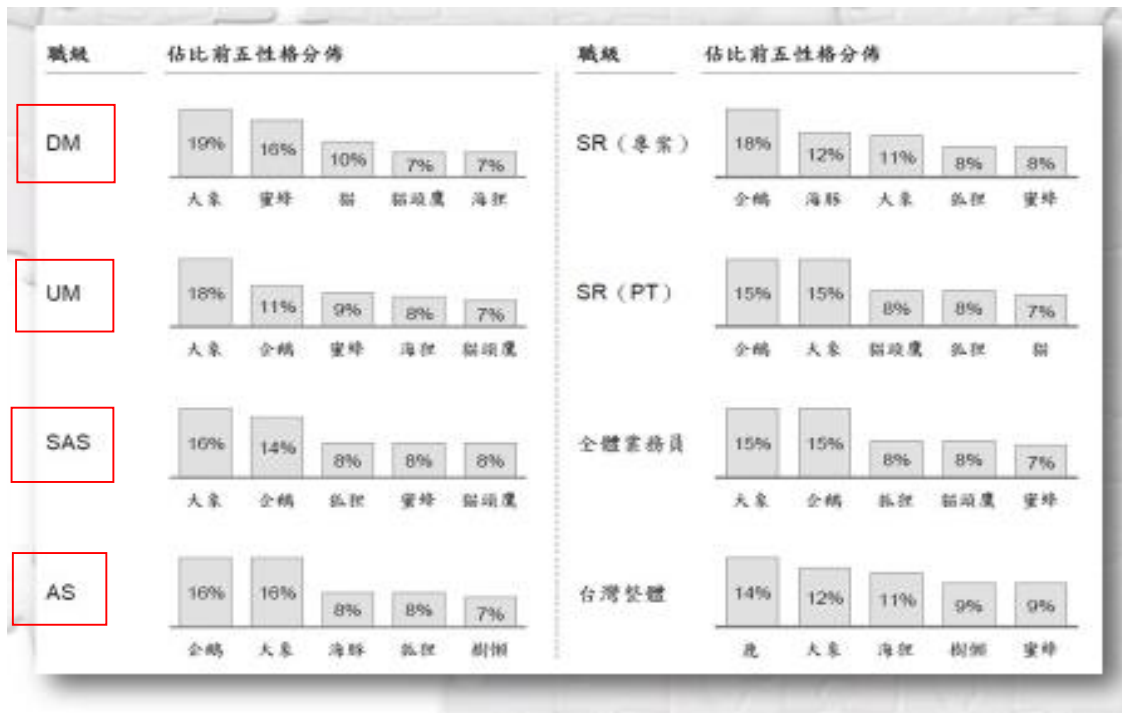


圖 3-27 個案公司原員工及大眾之適性分析結果及占比



圖 3-28 適性分析之代表動物(共 16 種)

		二、獲取資訊的偏好							
		S 細察		N 綜觀					
一、獲得能量、活力的來源	I 內尋	ISTJ海狸	ISFJ鹿	INFJ狼	INTJ老鷹	J 條理	四、處事態度、管理生活的方式		
		ISTP貓	ISFP樹懶	INFP天鵝	INTP貓頭鷹	P 彈性			
		ESTP狐狸	ESFP企鵝	ENFP海豚	ENTP鸚鵡	J 條理			
		ESTJ蜜蜂	ESFJ大象	ENFJ狗	ENTJ獅子				
		T 理智	F 情感		T 理智				
	三、做決策的方式								

圖 3-29 適性分析動物之代表特質(共 16 種)

		二、獲取資訊的偏好							
		S 細察		N 綜觀					
一、獲得能量、活力的來源	I 內尋	檢察官	守護者	教練	專家	J 條理	四、處事態度、管理生活的方式		
		顧問	獨立工作室	好好先生	研究者	P 彈性			
		推銷高手	表演者	搖滾樂主唱	發明家	J 條理			
		監督者	奉獻者	學校老師	企業領導				
		T 理智	F 情感		T 理智				
	三、做決策的方式								

圖 3-30 適性分析動物之典型代表身份(共 16 種)

海豚		1.充滿熱忱、活力充沛、聰明的、富想象力的，視生命充滿機會但期能得自他人肯定與支持。2.幾乎能達成所有有興趣的事。3.對難題很快就有對策並能對有困難的人施予援手。4.依賴能改善的能力而無須預作規劃準備。5.為達目的常能找出強制自己為之的理由。6.即興執行者。	外求 E	綜觀 N	情感 F	彈性 P
海狸		1.嚴肅、安靜、藉由集中心志與全力投入、及可被信賴獲致成功。2.行事務實、有序、實際、邏輯、真實及可信賴。3.十分留意且樂於任何事（工作、居家、生活均有良好組織及有序。4.負責任。5.照設定成效來作出決策且不畏阻撓與閒言會堅定為之。6.重視傳統與忠誠。7.傳統性的思考者或經理。	內專 I	細察 S	理智 T	條理 J
狗		1.熱忱、易感應及負責任的—具備鼓勵他人的領導風格。2.對別人所想或尋求會表達真正關切且切實用心去處理。3.能怡然且技巧性地帶領團體討論或演示文稿提案。4.愛交際、受歡迎及富同情心。5.對稱許及批評很在意。6.喜歡帶引別人且能使別人或團體發揮潛能。	外求 E	綜觀 N	情感 F	條理 J
貓		1.冷靜旁觀者—安靜、預留餘地、彈性及會以無偏見的好奇心與未預期原始的幽默觀察與分析。2.有興趣於探索原因及效果，技術事件是為何及如何運作且使用邏輯的原理組織事實、重視效能。3.擅長於掌握問題核心及找出解決方式。4.分析成事的緣由且能實時由大量資料中找出實際問題的核心。	內專 I	細察 S	理智 T	彈性 P
鸚鵡		1.反應快、聰明、長於多樣事務。2.具激勵伙伴、敏捷及直言諫專長。3.會為了有趣對問題的兩面加予爭辯。4.對解決新及挑戰性的問題富有策略，但會輕忽或厭煩經常的任務與細節。5.興趣多元，易傾向於轉移至新生的興趣。6.對所想要的會有技巧地找出邏輯的理由。7.長於看清確他人，有智能去解決新或有挑戰的問題	外求 E	綜觀 N	理智 T	彈性 P
鹿		1.安靜、和善、負責任且有良心。2.行事務實投入。3.安定性高，常居項目工作或團體之安定力量。4.願投入、吃苦及力求精確。5.興趣通常不在於科技方面。對細節事務有耐心。6.忠誠、考慮周到、知性且會關切他人感受。7.致力於建構有序及和諧的工作與家庭環境。	內專 I	細察 S	情感 F	條理 J
獅子		1.坦誠、具決斷力的活動領導者。2.長於發展與實施廣泛的系統以解決組織的問題。3.專精於具內涵與智能的談話如對公眾演講。4.樂於經常吸收新知且能廣開信息管道。5.易生過度自信，會強於表達自己創見。6.喜於長程策劃及目標設定	外求 E	綜觀 N	理智 T	條理 J
樹懶		1.羞怯的、安寧和善地、敏感的、親切的、且行事謙虛。2.喜於避開爭論，不對他人強加己見或價值觀。3.無意於領導卻常是忠誠的追隨者。4.辦事不急躁，安於現狀無意於以過度的急切或努力破壞現況，且非成果導向。5.喜歡有自有的空間及照自訂的時程辦事。	內專 I	細察 S	情感 F	彈性 P
企鵝		1.外向、和善、接受性、樂於分享喜樂予他人。2.喜歡與他人一起行動且促成事件發生。在學習時亦然。3.知曉事件未來的發展並會熱列參與。4.最擅長於人際相處能力及具備完備常識，很有彈性能立即適應他人與環境。5.對生命、人、物質享受的熱愛者。	外求 E	細察 S	情感 F	彈性 P
老鷹		1.具強大動力與本意來達成目的與創意—固執頑固者。2.有巨集大的願景且能快速在眾多外界事件中找出有意義的模範。3.對所承負職務，具良好能力於策劃工作並完成。4.具懷疑心、挑剔性、獨立性、果決，對專業水準及績效要求高。	內專 I	綜觀 N	理智 T	條理 J
狐狸		1.擅長現場實時解決問題—解決問題者。2.喜歡辦事並樂於其中及過程。3.傾向於喜好技術事務及運動。交結同好友人。4.具適應性、容忍度、務實性；投注心力於會很快具成效工作。5.不喜歡冗長概念的解釋及理論。6.最專精於可操作、處理、分解或組合的真實事務。	外求 E	細察 S	理智 T	彈性 P
猴		1.因為堅忍、創意及必須達成的意圖而能成功。2.會在工作中投注最大的努力。3.默默強力的、誠懇的及用心的關切他人。4.因堅守原則而受敬重。5.提出造福大眾利益的明確遠景而為人所尊敬與追隨。6.追求創見、關係及物質財物的意義及關聯。7.想瞭解什麼能激勵別人及對他人具洞察力。8.光明正大且堅信其價值觀。9.有組織且果斷地履行其願景	內專 I	綜觀 N	情感 F	條理 J
大象		1.誠懇、愛說話、合作性高、受歡迎、光明正大的—天生的合作者及活躍的組織成員。2.重和諧且長於創造和諧。3.常作對他人有益事務。4.給予鼓勵及稱許會有更佳工作成效。5.最有興趣於會直接及有影響人們生活的事務。6.喜歡與他人共事去精確且準時地完成工作。	外求 E	細察 S	情感 F	條理 J
貓頭鷹		1.安靜、自持、彈性及具適應力。2.特別喜愛追求理論與科學事務。3.習於以邏輯及分析來解決問題—問題解決者。4.最有興趣於創意事務及特定工作，對聚會與閒聊無大興趣。5.追求可發揮個人強烈興趣的生涯。6.追求發展對有興趣事務之邏輯解釋。	內專 I	綜觀 N	理智 T	彈性 P
蜜蜂		1.務實、真實、事實傾向，具企業或技術天份。2.不喜歡抽象理論；最喜歡學習可立即運理事務。3.善於組織與管理活動且專註以最有效率方式行事以達致成效。4.具決斷力、關注細節且很快作出決策—優秀行政者。5.會忽略他人感受。6.喜作領導者或企業主管。	外求 E	細察 S	理智 T	條理 J
天鵝		1.安靜觀察者，具理想性與對其價值觀及重要之人具忠誠心。2.希外在生活形態與內在價值觀相吻合。3.具好奇心且很快能看出機會所在。常擔負開發創意的編舞者。4.除非價值觀受侵犯，行事會具彈性、適應力高且承受力強。5.具想瞭解及發展他人潛能的企圖。想作太多且作事全神貫注。6.對所處境遇及擁有不太在意。7.具適應力、有彈性除非價值觀受到威脅。	內專 I	綜觀 N	情感 F	彈性 P

圖 3-31 16 種動物典型之特質

Step5

適性測驗表 (一)

	1 強	2 弱	3 弱	4 強	
1 幽 默	_____	_____	_____	_____	嚴 肅
2 與 世 無 爭	_____	_____	_____	_____	好 勝
3 喜 歡 熱 鬧	_____	_____	_____	_____	享 受 孤 獨
4 淡 薄 名 利	_____	_____	_____	_____	強 烈 企 圖 心
5 希 望 被 肯 定	_____	_____	_____	_____	隨 緣
6 穩 定 就 好	_____	_____	_____	_____	想 創 業
7 喜 好 冒 險	_____	_____	_____	_____	喜 好 保 守
8 不 喜 歡 被 打 擾	_____	_____	_____	_____	主 動 交 友
9 勤 勞 型	_____	_____	_____	_____	清 閒 型
10 嫉 惡 如 仇	_____	_____	_____	_____	好 相 處
11 好 動	_____	_____	_____	_____	好 靜
12 冷 漠	_____	_____	_____	_____	熱 情
13 慷 慨	_____	_____	_____	_____	節 儉
14 不 善 表 達 於 外	_____	_____	_____	_____	讚 美 別 人
15 執 著	_____	_____	_____	_____	富 彈 性
16 不 善 言 詞	_____	_____	_____	_____	說 服 力
17 注 重 形 象	_____	_____	_____	_____	不 重 外 表
18 委 屈 求 全	_____	_____	_____	_____	敢 要 求 別 人
19 自 我 激 勵	_____	_____	_____	_____	需 要 鼓 勵
20 大 而 化 之	_____	_____	_____	_____	注 意 小 節
21 謙 虛 有 禮	_____	_____	_____	_____	率 直 純 真
22 喜 歡 獨 自 工 作	_____	_____	_____	_____	領 導 經 驗 豐 富
23 活 潑	_____	_____	_____	_____	文 靜
24 獨 善 其 身	_____	_____	_____	_____	善 解 人 意
25 合 群	_____	_____	_____	_____	喜 好 獨 行

計分：_____

圖 3-32 針對工作現狀之 25 題適性分析

● **用分數判斷推力**



	現況&推力	作法
65分	<p style="color: red;">不滿意，但也懶得動 (公務員)</p> <p style="color: red;">有推力，但不敢動 (碎碎念)</p>	<p style="color: blue;">賣他保險</p> <p style="color: blue;">列入i-Agent分級</p>
55分	<p style="color: red;">有推力，也有可能動 (是條漢子)</p>	<p>戳他</p> <p>用力挖洞</p>
45分	<p style="color: red;">對現階段工作很投入 (等待時機)</p>	<p style="color: blue;">聊聊現階段工作</p> <p style="color: blue;">列入i-Agent分級</p>



分數

12

圖 3-33 工作適性分析說明之參考狀態分類表

原則上它分四個部分，透過分數可以了解您現況

A. 45以下：

表示您現在很果決，還算滿意自己的工作，應該有想要執行或完成的事，可以分享一下再忙些什麼

B. 65以上：

您現在對於自己的工作不太滿意，但也一籌莫展，基本上你已經默默接受這個工作型態了

C: 55-65分

應該是蠻不滿意主管或老闆、環境，只是還沒立即找到改變或突破的方式，也許想換工作，但也不知道要換甚麼？自己能做甚麼？（碎碎唸型）

D: 45-55分

其實您有在思考怎麼改變現況，或沒有很明確可以做些什麼調整；但您願意用開放的心去想（思考十字路口中，是條漢子）

而用以上判斷是否有立即的工作推力；決定要聊多少工作

圖 3-34 工作適性分析說明之參考說明文字稿

貳、 新人訓練

新人報聘/登錄完成之後即可邀請進入職場開始接受培訓，從每日早會進行課程，主要課程為新人快速上手六堂課(圖 3-35)及新人加強班三堂課之商品課程、行銷尖兵 33 堂(圖 3-16)，加上成功分享會之成功者見證分享目標市場、目標商品、目標規劃的經驗，以及行銷工作坊之市場開發模式介紹及同儕業務成果分享等作為基礎之新人訓練主軸；加以主管之個案研討、行銷說明演練等構成進入市場之職前準備工作。接下來就是外幣執照及投資型商品執照培訓及考照準備、勞保、國保等相關社會保險的認知與運用等等，為數眾多的新人培訓課程。

新人進來，建議主管先從39堂課程中優先培訓以下6堂課

堂數	第 1 堂	第 2 堂	第 3 堂	第 4 堂	第 5 堂	第 6 堂
類別	銷售流程	銷售流程	商品教育	商品教育	商品教育	銷售流程
課程名稱	銷售環_約訪	需求不可不知	醫療型商品_工作坊	長照型商品_工作坊	退休商品_工作坊	銷售環_說明建議書與促成
課程目標	認識約訪的方法 強化約訪步驟以及處理異議問題 熟悉約訪的話術	熟悉需求啟門話術 透過演練學會輕鬆的啟門話術	瞭解醫療相關議題 認識新活保保險架構 認識金康樂附約商品	認識長期照護保險 了解長照主力商品 學習並演練商品話術	認識退休規劃保險商品 了解現售商品 學習並演練商品話術	瞭解建議書的說明重點 學習如何有效率的促成 利用話術演練強化銷售技巧
課程內容	約訪的關鍵原則 約訪的方法與步驟 異議問題處理的原則 約訪異議問題處理的話術 電話約訪話術演練	需求啟門話術 -帆船理論 -藍子理論 -全險費費 -金三角 話術演練	議題引導 日籍及費支費付介紹 產品簡介(新樂活終身、金康樂) 商品話術演練	議題引導及市場現況 長照及失能差異性 商品介紹(好福業、增福業) 話術撰寫&演練	議題引導及市場現況 商品介紹(旺福年年、新享樂活) 話術撰寫&演練	說明建議書的要點與步驟 說明建議書話術演練 促成的步驟 關鍵成交點 促成話術演練
工具應用	R示範話術 & 演練觀察表	R示範話術 & 演練觀察表	R示範話術 & 演練觀察表	R示範話術 & 演練觀察表	R示範話術 & 演練觀察表	R示範話術 & 演練觀察表
課後任務	1.請使用P100內你下一個要約訪的客戶背景，撰寫電話約訪話術稿與主管演練。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位	1.與主管演練啟門話術後，從P100名單中挑選一位客戶實際拜訪。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位	1.向你的客戶談論醫療型商品，並促成一張新契約保單。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位	1.請運用課程內容向三位客戶介紹所學商品，並與主管回饋。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位	1.請運用課程內容向三位客戶介紹所學商品，並與主管回饋。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位	1.找一個已經遞交建議書的客戶重談，使用課堂所學話術促成，並與主管討論面談結果。 2.與主管檢視今日行程安排並電話約訪10位

圖 3-35 新人快速上手六堂課

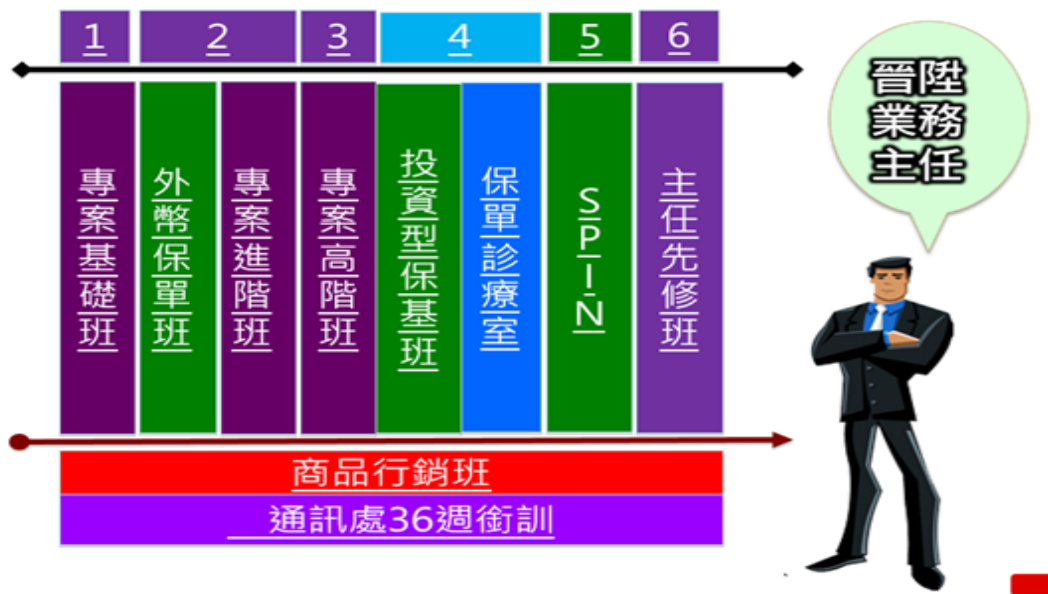


圖 3-36 新人專案育成課程

參、 主管訓練

主管培訓分為營業單位訓練及總公司業務訓練部之培訓課程，旨在建立更熟練之行銷業務知識及技巧，另外則是建立組織發展能力，故重點在於營業單

位內訓之增員高手課程(圖 3-15)及主管大師課程(圖 3-23)，落實增員能力及輔導能力的建立；再加上總公司業務訓練部針對各階主管需要之管理能力再加強之各項進階課程(圖 3-37)。

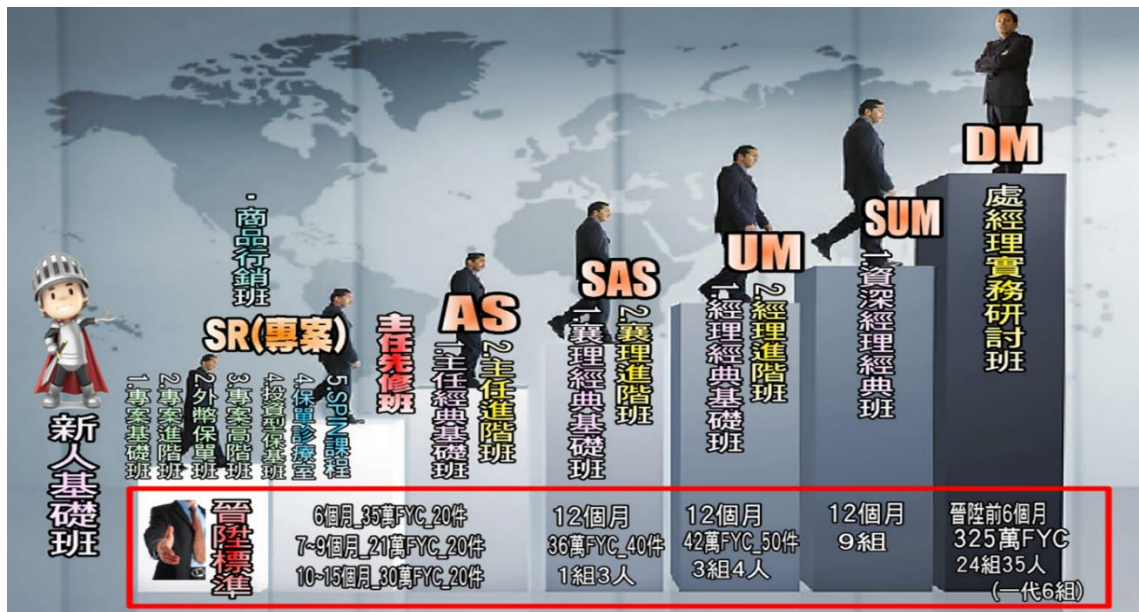


圖 3-37 各項進階管理課程

肆、 客戶管理及開發推銷系統

客戶管理及開發推銷系統透過數位化 i-Agent 系統成熟的建立之後，將整合為一個單一 ipad 即可運作之離線/web 版之客戶管/開發系統；從準客戶名單建立、資訊收集整理、拜訪紀錄、需求分析、保單健診、建議書製作、線上投保、核保訊息推播、成交客戶管理、再開發紀錄等均可於 i-Agent 系統(圖 3-12，圖 3-13)上直接完成，讓業務推動模式更加簡便，亦有利於新人初入行時之教育訓練。

伍、 教育學習系統

新人加入壽險事業初期擔憂的市場開發問題不外乎三大類：

1. 我不知道為甚麼要賣？談的是保險的意義與功能。
2. 我不知道要怎麼賣？談的是開發銷售巧。
3. 我不知道要賣給誰？談的是主力市場定位。

在公司教育訓練系統中，透過八大銷售循環的教育及練習可以有效地建立上述三大問題的解決能力，而我們透過課前(預習)-課中(演練)-課後(培訪實作)模式的教育訓練可有效讓新人快速學會市場保險的價值及建立主力市場有效開發。



圖 3-38 八大銷售循環圖

整體教育訓練不論是新人或是主管，不論是行銷或是組織發展，透過課前(預、習)-課中(演練)-課後(陪訪實作)模式的教育訓練均能有效學習；在課程結束之後觀察其業務推動成果及可發覺學習的真正成果；學得好給予表揚並邀請分享市場經驗協助他人；學不好則透過一對一輔導再次規劃學習計畫，並建立行動方案挑戰微目標來做學習檢核，讓學習趨於完整。

學習的回饋機制:教學補救或是個案輔導(以流程圖來呈現如圖 3-39)。



圖 3-39 學習的回饋機制

陸、 共同育成保證制度(資格認定及育成)

在麥肯錫顧問公司建議的新人培育專案-精英計畫有下列執行規範：

1. 須完成適性分析，且其適性分析之成果須為業務高潛力之成果。
2. 須完成初次面談(增員主管執行)、二次面談(業務區經理執行)、深入面談(業務處經理執行)。
3. 直轄增員主管、業務區經理、業務處經理均須簽屬與公司共同培育之保證，若未能育成，則該員所領取之相關津貼及配備成本直轄主管需負擔 50% 責任。

故推薦主管須謹慎選才，與公司同一陣線努力培育新人成功育成，在實務上對於增員主管有一個務必育成的關鍵壓力存在，可有效提高育成率；對於公司來說則

可降低部份新人育成失敗所導致的資源損耗，可說是雙贏的專案計畫。其完整的培育過程及各項 KPI 請參考圖 3-40 精英計畫。




精英 專案財補計畫

實現你的夢想藍圖

專案條件

年齡：20~55歲(含)
 學歷：高中職(含)以上或同等學歷
 條件：**1.取得人身保險業務員證照**
2.通過公司甄選合格



科學化
專業評估
準確選才



系統化
學習成長
無縫接軌



數位化
銷售展業
無往不利

專案津貼 註：另有訓練獎金、專業證照津貼，詳細專案內容請參閱《增員辦法》

	第一個月	第二個月	第三個月	第四個月	第五個月	第六個月	第七個月	第八個月	第九個月	合計
1.月培訓津貼	專案FYC	1.5萬	1.5萬	2萬	2萬	2萬	3萬	3萬	3萬	21萬
	行動投保	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	1件	9件
	教育訓練	專案基礎班	專案進階班	專案高階班	外幣保單班	投商基礎班	主任先修班	-	-	-
	月津貼	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	2萬	18萬
2.證照津貼	完成登錄外幣及投商二張證照，認證津貼 2萬+i-Pad									
3.超額獎金	專案6個月(含)內，FYC ≥ 21萬，且於第7個月已轉任主任									1.5萬
	符合上項條件轉任後且通過第一期考核									0.5萬
4.財務補助獎金	專案13個月(含)內轉任主任且一年內FYC(加計轉任後直轄) ≥ 60萬並通過最近一期完整6個月考核									10萬

直轄達標獎金

請領條件
專案13個月內(含)轉任業務主任

專案月份	第十個月	第十一個月	第十二個月	第十三個月	第十四個月	第十五個月
直轄FYC	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬	3萬
達標獎金	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬	1萬

【本文件僅供公司內部訓練使用，不得截取或轉製部份或全部內容，提供給客戶之宣傳文件。】

中國人壽之資訊公開說明，請查閱中國人壽企網<http://www.chinalife.com.tw>或洽免費申訴電話0800-098-889。

中國人壽總公司：台北市松山區敦化北路122號5樓
 傳真：(02)2712-5966 電子信箱：services@chinalife.com.tw
 公司內部審核編號：TD1071023

107.10.29 版



圖 3-40 精英計畫

第四章 研究結論與建議

第一節 轉換型領導模式與專業教育培訓計畫

傳統的交易型領導模式是領導者與下屬之間均持有彼此需要的資源，並由彼此間資源交換的行為來滿足彼此需要的目的。也就是主管給予報酬讓部屬奉獻心力，以達成組織目標或目的；而部屬貢獻能力、技術完成約定的成果來獲得約定的報酬，滿足需求。

師徒制則是與傳統交易型領導相近，但有更深厚的關係及情感因素。考量著傳統形式師徒制的本質和益處，“傳統”的指導關係是指在組織工作的高階人員協助轄下個人和職業發展，此外，“師傅”通常也提供大量的職業和社會心理援助。而許多對師傅的研究提供了對個體層面因素的深入了解，這些因素可以解釋這種關係的培養，包括控制點，性別角色定向以及師傅的種族和性別等。此外，我們現在可以在組織層面因素指出影響發展關係增長的原因，例如組織文化，階級結構，以及組織多樣性等。傳統的師徒關係也與增強職業發展有關，另外還有更高的晉升率和總薪酬、職業滿意度，以及職業認同和能力感的清晰度。

轉換型領導是領導者用心規劃、將心比心地改變夢想成為事實的能力！領導者將夢想的遠景介紹給被領導的成員，而且鼓勵組織成員一起共同努力，以達成目標，追求卓越。因此，「轉換型領導者必須力求成功，而不只是避免失敗而已；重視的不是交換而是溝通與理解；是重推動而不是重要求」。

良好的領導模式可以掌控管理的複雜性，而有效的領導則帶動實用的革新。事實上，轉換型領導與交易型領導並非完全相斥的，轉換型領導也必須運用獎懲來誘導的行為正確，所以，可說交易型領導應屬為轉換型領導之基礎。

所以本專案考量的培訓內容大幅不同於以往手拉手師徒制或是交易式領導模式，而著重於從建立事業觀、願景來訂定自身高度關聯的目標(即專屬的新人培育地圖)，並透過定期定頻的日控及一對一輔導來檢測與追蹤執行狀況；在能力培訓部份也是從細項著手，而非像過去壽險業一直存在的陋規，業務人員加入後在主力商品教授後就要求直接進入市場開發，以高傭金做吸引而類似於交易型領導；本專案著重於全實務專業教授及需求導向之引導式銷售，以客戶需求及保險意義與功能為推動訴求，著重價值而非絕對數字；並運用專案培訓計畫協助新進人員擁有完整專業培訓外，更提供相對培育津貼讓新進業務人員有目標可追而領取相對的達成津

貼，大幅提高了育成率，降低流失率。相關的流程及資源如圖 4-1。

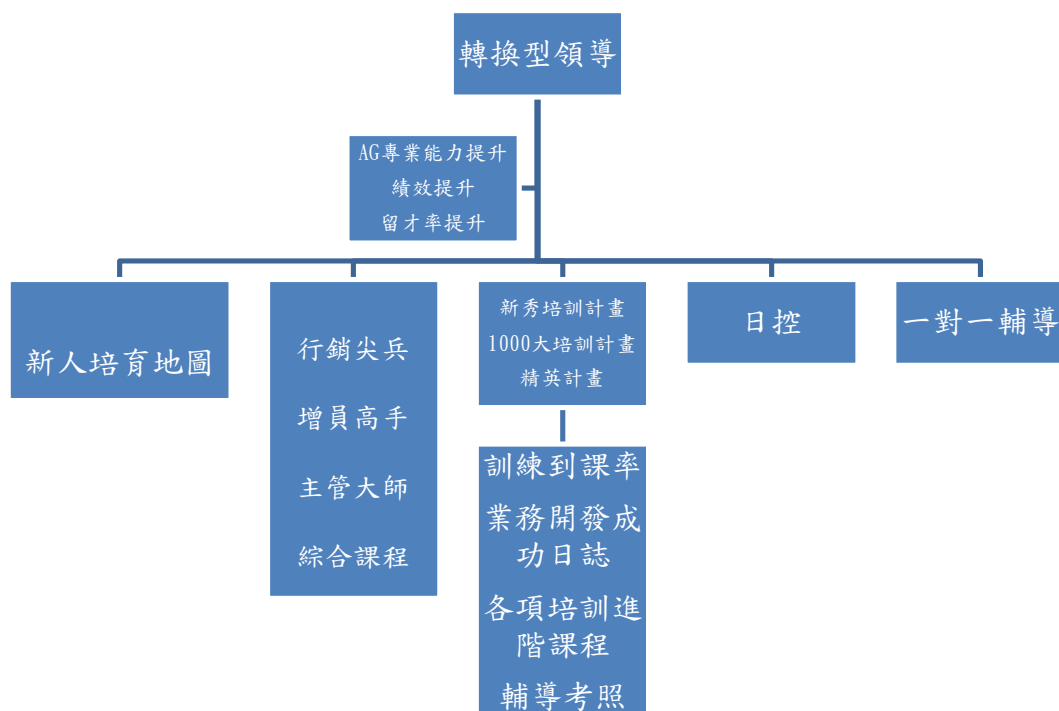


圖 4-1 專案培育流程及資源

第二節 管理建議

專案計畫不是萬靈丹，即便是透過國際知名麥肯錫專業企管顧問公司的規劃建議亦沒有任何計畫可以置入團隊然後就成功了，需要資深業務主管拋開過去舊有包袱及認知，無條件支持專案計畫，真心相信全然的投入新的計劃流程且落實執行方可收甜美成果。除了整體計畫的大方向架構及執行步驟之外，對於領導階層的主管有以下點建議：

一、業務處經理及業務區經理與主管須了解轉換型領導的意義

我們是導師是引導員而不是交易型領導以物交換的概念，要建立系統方能有倍數化效應，應擺脫純粹師徒制手拉手的教授，擺脫太高的個人特色導致難以學習的弊端，改由系統及文化來育成才是真改革。轉換型領導模式對組織的影響程度由重到輕分別歸納如下：

轉換型領導對組織承諾具有顯著影響，歸納整理其影響排序如下：

1. 心靈鼓舞功能提升員工對組織承諾的效果
2. 才智啟發功能提升了員工的工作成效
3. 個別關懷功能提升了員工對組織認同的效果

4. 理想化影響功能亦提升了員工對組織承諾的執行成果
5. 權變報償功能提升員工的組織承諾
6. 例外管理功能亦提升員工對組織的認同支持

故，以轉換型領導取代傳統交易型領導會大幅提升組織員工對於組織承諾的展現。

二、訓練的內容應包含專業訓練及心理,尤其是心理層面

傳統的訓練著重實務，強調速成，大多數業務人員並不是太理解原理及原則，只知道銷售這些套裝方案，導致在市場上顧客因不知所以然而拒絕時，業務人員只能用所謂正向能量朝下一位顧客開發前進；不屈不饒的精神是應該鼓勵，但是業務人員更應該理解顧客的拒絕是何原因，方能對症下藥知道該如何努力促成締結；如此才能建立業務人員真正的自信心而不是賣弄人際關係的業務員。所以，建議各位主管在訓練的過程當中要包含較多的顧客需求案例，讓業務人員可以真心相信保險商品並以身為從業人員為榮。

三、學習過程須有回饋機制

過去的訓練大都是完訓過後就結束，並不強調學習成果的確認；在轉換型領導的模式下強調學習的目的及溝通，在課程結束之後還會觀察成果並透過談話溝通(定時定頻的一對一輔導)來確認學習成果是否如彼此想像及期待的狀態；如此的回饋機制可以確保每一段的學習都有真正的成果，而不會落入空談而成為無效的學習，長期也會影響業務主管培訓新人的信心；所以，回饋機制是學習過程中相當重要的關鍵。

參考文獻

一、中文文獻

1. 陳繼煌(2008)，*員工教育訓練成效評估-以 H 公司個案為例*，私立逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
2. 黃柏仁(2008)，*外勤業務人員教育訓練與行銷工作績效影響之研究-以 T 人壽保險公司為例*，私立逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
3. 吳清山、林天佑(1998)。轉型領導、互易領導。教育資料與研究，24，63-64。
4. 宋棋聰(2012)。轉換型領導與組織學習之關聯性研究，碩士論文，私立朝陽科技大學企業管理研究所，碩士論文，台中。

二、英文文獻

1. Adam Goodman, *PRESIDENT & CEO OF GOODMANS INTERIOR STRUCTURES 10* Transformational Leadership Characteristics.
2. Amit, R., & Zott, C., 2000, "Value Drivers of e-Commerce Business Models", INSEAD Working Papers. No. 2000-2006.
3. Adams, J., & Kirst, M. (1999). *New demands and concepts for educational accountability: Striving for results in an era of excellence*. In J. Murphy & L. Seashore (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*. 2nd ed. (pp 463-487). San Francisco: Jossey-Bass.
4. Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership [electronic resource]: cases on transactional and transformational leadership*. Retrieved on March 13, 2005 from <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=66188>. Mahwah, NJ: Erlbaum.
5. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1988).Manual for the multifactor leadership questionnaire. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
7. Bass, B. M.(1990).Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York:Free Press.

8. Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1990).Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
9. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
10. Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
11. Bass, B. (1997). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist* 52 (2) 130-139.
12. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
14. By the Mind Tools Content Team (122) *Transformational Leadership Becoming an Inspirational Leader*.
15. Collins, J. (2001). *Good to great*. NY: Harper Collins.
16. Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Best of HBR on leadership: Stealth leadership*, 15-27.
17. Day, C., Harris, A. & Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership, *Leadership in Education* 4 (1), 39-56.
18. Dimmock, C. (1995). School leadership: Securing quality teaching and learning. In C. Evers & J. Chapman (Eds.), *Educational Administration: An Australian perspective*. (pp. 274- 295). St. Leonards, Australia: Allen & Unwin.
19. Downton, J. V.(1973). *Rebel Leadership*. New York: Free Press.
20. Evers, C. W., & Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration: A theory of administrative practice*. NY: Pergamon.
21. Evers, C. W., & Lakomski, G. (1996). *Exploring educational administration: Coherentist applications and critical debates*. NY: Elsevier Science.
22. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGrawHill.
23. Foster, R., & Young, J. (2004). Leadership: Current themes from the educational literature. *The CAP Journal*(12)3, 29-30.
24. Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Goldring, E. & Greenfield, W. (2002).Understanding the evolving concept of

- leadership in education: Roles, expectations, and dilemmas. In J. Murphy (Ed.), *The leadership challenge: Redefining leadership for the 21st century* (pp. 1-19). Chicago: The University of Chicago Press.
26. Gromm, P. (1995). Greatness re-visited: The current obsession with transformational leadership. *Leading and Managing* 1(1), 14-27.
 27. Goldstein, I.L. (1993), *Training in organization : Needs assessment, development, and evaluation* (3rd ed.), Pacific Grove, CA : Brooks/Cole.
 28. Gareth, R.J. & Jennifer, M.G. (2004). *Understanding and managing organization -al behavior*. Pearson Education, Inc.
 29. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 , 219-247.
 30. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
 31. Heck, R. H., & Hallinger, P. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy & L. Seashore (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*. 2nd ed. (pp 463-487). San Francisco: Jossey-Bass.
 32. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
 33. Huber, S. & West, M. (2002). Developing school leaders: A critical review of current practices, approaches and issues and some directions for the future. In K. Leithwood., P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration Part 2*, (pp.1071-1099). Dordrecht: Kluwer.
 34. Kotler, P. (1997), *Marketing Management : analysis, planning, implementation and control*. 9th ed, New Jersey: Prentice Hall.
 35. Leithwood, K. & Riehl, C. (2003), *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
 36. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2002). Leadership practices for accountable schools. In K. Leithwood., P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration Part 2*, (pp.849-879). Dordrecht: Kluwer.

37. Leithwood, K. (Ed.) (2000). *Understanding schools as intelligent systems*. CT: JAI Press
38. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school.[Electronic version] *Journal of Educational Administration* 38, 2, 112-129.
39. Leithwood, K. Duke, D. (1999). A century's quest to understanding school leadership. In J. Murphy & L. Seashore (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration. 2nd ed.* (pp. 45-73). San Francisco: Jossey-Bass
40. Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
41. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration* 38 (2), 112-129.
42. Leithwood, K., Begley, P. T. & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: Falmer.
43. Leithwood, K. (1992) Transformational leadership: Where does it stand? *Educational Leadership*, 49, 8-12.
44. Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. Retrieved January 18, 2006 from www.wallacefoundation.org.
45. Marks, M. Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly* 39 (3), 370-397.
46. Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of educational leadership: New blueprints. In J. Murphy (Ed.), *The educational leadership challenge: Redefining leadership for the 21st Century*. (pp. 65-82). Chicago: National Society for the Study of Education.
47. Prawat, R. & Peterson, P. (1999). Social constructivist views of learning. *Handbook of Research on Educational Administration. 2nd ed.* (pp. 203-226). San Francisco: JosseyBass.
48. Silins, H. & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. Part 2*, (pp.561-612). Dordrecht: Kluwer.
49. Thomas, D. A., & Kram, K. E. 1988. Promoting career- enhancing relationships in organizations: The role of the human resource professional. In M. London & E.

- Mone (Eds.), *The human resource professional and employee career development*: 49-66. New York: Green-wood.
50. What is Transformational Leadership? By Steve Wolinski on June 3, 2010
 51. Wright, R. (2004). *A short history of progress*. Toronto, ON: House of Anansi Press.
 52. Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? [Electronic version] *Harvard Business Review on Leadership*, 1, 61-89.