



# 選才 育才 留才 徵的就是你

We Want You

TV版

人才，是企業致勝的關鍵，有效的選才、育才、留才是組織壯大的根基。從行銷到組織發展，由傳統保險公司轉進永達保經的吳東凱業務處經理，從過來人的角度，分析選才、留才的關鍵因素，無私分享組織壯大的留心術；而由行政助理轉做保險業務的陳慧雯業務處經理，則從平台的角色，暢談如何善用公司資源，透過自動化學習系統，養成專業，創造增員的優勢。

企劃、執行／洪詩茵 攝影／何佳華

Good 創辦人佩吉與布林認為員工是公司的命脈，因此從選才、育才到留才皆需投入大把財力和物力。永達保經成立至今邁向二十年，始終抱持利益共享的原則，從制度面給予業務代表最高規格的禮遇，創建優質平台，打造自動化學習的環境，更以創業為理念，鼓勵業務代表邁向保險企業家。

然而，除了大環境的優渥條件及利多，最重要的是，有志發展保險企業的業務主管應懂得善用手上的資源，掌握選才、育才、留才這三個環節的關鍵，並且找到提升夥伴向心力的方法，才能創建一個具備團體共識、團體目標、團體精神，同時又能夠讓所有業務夥伴樂在其中的舞台。



## 吳東凱 Profile

現任：永達保險經紀人業務處經理

保險年資：12 年

得獎紀錄：3 屆美國 MDRT 百萬圓桌會員

CMF 中國之星個人組銀星獎

IDA 國際華人龍獎個人組銅龍獎

座右銘：堅持熱忱，改變創造！

## 服務心法

企管系畢業的基隆窮小子，永達保險經紀人業務處經理吳東凱，憑藉翻轉階級的企圖心，一畢業就栽進保險業，一套西裝、一台機車，是他最初的投資成本。十二年保險生涯，從行銷到發展增員，他總是目標明確，無論是決定進修，取得碩士學位，達成客群的轉型，到單車環島募款，擔任聯合勸募的代言人，寄送捐贈物資給旭海小學...，以他熱愛的公益關懷及單車運動形塑個人品牌，讓客戶看見他的不一樣與價值。

多年服務，累積龐大客戶群，面對客戶「一成交人就消失」的抱怨，他反省過後，開始以手寫信的方式，維繫與客戶之間的情誼，有別於冷冰冰的電子訊息，打造有溫度的交流。加入永達，讓吳東凱看見「定位」的價值，從過去單純的儲蓄險規畫，到現在運用保險機制為客戶解決退休問題，更讓他體認到這份工作的價值！

## 吳東凱\*留才全力支持篇

人才，是創業的根本、也是企業發展的基石，個人組織的壯大，選才、育才、留才缺一不可，從傳統保險公司轉入永達保經的吳東凱，對於選才與留才的環節更是深有體悟。他指出，過去，在傳統保險公司，要同時做到行銷與增員有其難度，尤其在升上主任後，更是不可避免發生「主任症候群」，也就是該成交的客源都已成交，不僅沒有業績，還要發展組織，沒有收入又要花費時間輔導夥伴，許多人才都折翼於此。

吳東凱坦言，他自己也曾發生「主任

症候群」，連續一週沒出過家門，甚至產生放棄的念頭，是當時擔任房務員的母親讓他重新振作，回過頭從陌生市場及職域開發重新起步，扎好本業的馬步！「那時，母親向我傾訴，在公司被人欺負，一席話讓我幡然醒悟，只有成功才能改變現狀！」從長遠面考量，吳東凱更領悟，想要以保險創業，成為保險企業家，必須先做到客群的轉型，於是他選擇進修台大MBA學分班及台師大MBA正規班，走上客製化、獨特化的行銷模式。

回顧過往的增員發展經驗，吳東凱直

言，一個成功的領導者，其一，要懂得「傾聽」，了解夥伴的需求與困難點，協助解決問題，才能長久發展；其二，要虛心「學習」，永達菁英薈萃，每位菁英都有值得學習的優勢與特色；其三，要「以身作則」，言教不如身教，親上戰場才能了解現況，順暢溝通管道；其四，要學會「情緒管理」，管理切忌情緒化，破鏡難重圓，夥伴表現不佳，要以鼓勵取代責備。主管的威權應是建立在明確的目標及底限上，不是業績好就能做違反準則的事，尤其更應獎勵工作態度良好的人，因為態度

是長久的，而績效只是一時的。

要想確實做好「留才」，必須先從「選才」做起，吳東凱表示，傳統保險公司的徵才模式，大多是校園徵才或以白紙為主，這樣的增員模式，育成期很長，要從考證照開始，協助列名單、教技巧，還有很多心態問題要解決，只要其中一項沒有做好，人才就不易留存，這樣也會造成主管心態受挫。

吳東凱臺師大碩士論文中所做的研究提到，夥伴若具備以下條件，將可相對提高其留存率：一、緣故，信任感足夠。二、年齡三十以上，有經濟需求並且相對成熟。三、有相關證照，專業夠能行銷的產品線也夠。因此，他鎖定的增員市場為同業及有年紀及業務經驗的夥伴，當人才進來，留才的首要條件，就是協助賺到好的收入，透過每天演練、建議書研討，陪同洽談、協助收單，藉此了解業務夥伴在談 CASE 的過程中，可以修正的問題點。

如何做到「留才」、避免「流才」？吳東凱分享，追求企業壯大，有其「必為」與「不可為」。「必為」有三：一、

謙遜待人，不論身處何等高位，他人都有值得自己借鏡學習之處；二、維持紀律，要求夥伴有紀律的參與活動課程、拜訪客戶，業績自然浮現；三、大膽放手，企業經營，上位者不放手，下面的人就不會成長，組織自然不能放大，要懂得授權，鼓勵業務主管挑戰自己，協助條列式拆解進度，將目標極小化，累積小目標達成終極目標。

而壯大企業的「不可為」也有三：

一、**避免階層僵化**：當一個主管在既有職階停留太久，他的心態或許會比職級大，可能發生年資淺處經理無法管理資深區經理的亂象。因此，每年都要賦予夥伴新的目標，協助其提升，吳東凱透過「OXEF」表紀錄夥伴行銷、增員狀況，每月檢視進度，推動夥伴想起自己的目標，輔導其達成進度。

二、**避免背後議論**：當團隊壯大，背後一定有摩擦，所以要隨時關心夥伴近況，發生衝突與爭端時，謹守「當事人面對面解決」的原則，不偏聽、不偏信，設立規範，才能釐清、解決爭端。

三、**避免責罵**：過去在傳統保險公

司，因是組織中年紀最長的，吳東凱對年輕夥伴免不了責罵、語氣重，最後發現大家都同情做錯事的人，因其弱勢。記取過往經驗，他學會以退為進，舉例來說，有夥伴不想參加戰鬥營，過去他會高壓規定夥伴參加，現在卻是請夥伴參加力挺他，並且說明參加戰鬥營的收穫與利多。

「留才」之本在於「留心」，吳東凱分享，歷史上最成功的團隊，是西遊記的唐三藏團隊，其成功之處在於讓團隊中的每個人各司其職、各展長才，大家可以去想像，假設團隊中個個都是鋒芒畢露的超級業務，一定不會齊心，孫悟空有想法、有能力，可以做業務先鋒；豬八戒負責緩和氣氛，擔任大家的開心果；沙悟淨表現一般，但有固定績效，願意協助行政事務；而唐三藏目標明確，是確立方向的領導者。

一個團隊，不可能人人都是超業，而是要讓每個人都找到合適的位置，發揮他們的能力，展現其光芒。吳東凱總結：「留才關鍵，有時不一定是錢，而是那分成就感，只要能夠讓夥伴各展長才，自然能夠激發熱情與向心力。」



## 陳慧雯 Profile

現任：永達保險經紀人業務處經理

保險年資：27年

得獎紀錄：7屆美國 MDRT 百萬圓桌會員

CMF 中國之星主管組銀星獎

IDA 國際華人龍獎主管組、  
個人組銅龍獎

座右銘：手心向下，得到更多！  
付出，是卓越的開始！

## 服務心法

保險，對陳慧雯來說，是一輩子的志業！修讀會計科系的她，畢業前就上過保險經紀人公司的新人班，深受其以客戶為本的精神吸引，畢業即入行，從助理、業務、到投入增員，邁向保險企業家，陳慧雯始終堅持以「將心比心」的態度服務客戶，將客戶當成自己的親人，為客戶量身規畫保險，透過永達提供的「保證書」，堅定維護客戶權益，贏得全然的信任與託付。

這幾年來，陳慧雯聰明善用永達平台支援，透過早會、行動量表等活動排程，行銷、增員雙軌並行，將夥伴當成自己的孩子，以輔導夥伴成龍成鳳為念。業務之外，更熱衷參與各種公益活動，秉持「關懷服務」的理念，甚至親自承辦，邀請九天民俗技藝團表演，免費招待四百席供育幼院童觀賞，在承辦過程中，陳慧雯學到許多、也得到許多，更堅定「手心向下」的服務理念！

## 陳慧雯 \* 育才專業養成篇

深耕保險事業二十七年，從一個小小的業務助理，到今天能夠協助他人拓展保險事業，自謙平凡的永達保險經紀人業務處經理陳慧雯，印證了「選對平台」的重要性。她提到：「是前輩親自帶領我一窺銷售奧秘，藉由永達平台自動化學習，完成七屆 MDRT，進而增員發展，培育 MDRT，榮獲 DVA 主管組銅龍獎、CMT 主管組銀龍獎的獎項。要想成為保險企業家，要懂得善用大環境的平台資源，終身追求學習成長，除了參與日常課程，更不能錯過大型

戰鬥營、MDRT 高手交流會、對岸參訪實地考察等與菁英切磋交流的機會，在多元環境下養成個人專業能力。」  
永達吳文永董事長曾在演講中提到，讓「永達成為名校，培育保險企業家及 MDRT 高手，服務社會！」陳慧雯指出，在擁有完善培育人才計畫的大環境中，協助創業夥伴追求卓越並不難。在專業上，永達每週六舉辦財經課程、專業講座，從未間斷，另外更架設年輕世代運用所需的 e 化線上學習系統，打破學習時間、空間的限制。近期發現許多夥伴喜歡看兩岸高手交流會的影響

片，應是對未來赴大陸發展感興趣。每個人的夢想很美，而達成更美！投入增員發展多年，陳慧雯深知，對的平台也要遇上對的人才，才能相得益彰！業務的專業是維繫客戶權益的基石，而專業與自信，來自每一天的執行與成長，她分享，每一位新加入的夥伴，都會收到一份夢想承諾書，這份承諾書中提到四點：

**第一、準時參加早會，成功才不會遲到。**早會的安排，可達到每日進步，藉此導入大數據管理，讓業務夥伴每天上傳細節，每週進行檢視與調整。

新人課程

- 新人訓練班/每月
- 新人進階班/每季

MDRT高階人才養成

- 新晉主管班/每半年
- 高階主管班/每半年
- MDRT高手交流會/每半年
- 籌備處經理座談會/每年

組織型人才培育

(保險企業家會報)

- 新晉級處經理訓練班/每年
- 處經理策劃會報/每半年
- 處經理研討會報/每季
- 協理研討會報/每月

**第一、參加週六財經及專業課程。**在資訊爆炸的時代，專業養成格外重要，透過外聘教授或顧問公司講授宏觀及法令，並邀請有經驗的前輩菁英解讀實用的財經資訊，協助夥伴與各類型的客戶進行有價值的互動，亦藉此提高轉介紹的機率。

**第二、每日面訪兩位客戶。**有效的訪談，需要事前準備、事後研討，不可因個人心情起伏，怠惰了穩健經營事業的根本。

**第四、每週填回兩張退休理財規畫問卷。**有需求才有建議，依客戶偏好量身訂作保險規畫，透過小組研討，明確提案，同時增加經驗值。

一個深受客戶信賴的業務代表，除了專業與自信以外，更需要品德及將心比心，陳慧雯補充：「如同醫者『視病如親』的精神，我們的每一份規畫是

客戶安心的基石，應以此精神謹慎執行我們的專業。同時，業代本身最好能具備正義感，才能在客戶遇到困難時，主動為客戶協商，爭取權益。」

由於深諳教學相長的道理，更透過成立五大功能小組培養能力，由所有業務夥伴每半年輪換組別服務大家，此舉不僅可推動單位的運作順暢，過程中，更可以讓夥伴明瞭付出是卓越的要件之一，在教導服務他人的過程中，學習的綜效絕對更加可觀，形成良好文化的同時，更可藉此發掘每個人的專長，強化優勢、激發潛能。陳慧雯分享，近期有位業務夥伴負責單位財經小組的分享，不僅自發性早上七點四十分就在公司開研討會，更常常在TODD分享剖析研討結果，這個單純的分享舉動，卻引發許多企業主開始詢問其觀念、見解，間接逐步建立其個人品牌。

「每會必到、每到必會」是陳慧雯對所有夥伴的期許，但她也提醒，出席不等於參與，活動前，確認參訓目標，確保付出的時間效益；活動後，確實整理總結，唯有「輸出」才是真正得到。有些人喜歡書寫，可以讓其繳交心得報告，讓所學成為自身可用；有些人喜歡分享，即可安排分享座談會，也可在群

組進行交流，此舉通常可讓學習效能拉高數成。

陳慧雯坦言，業務發展這一門藝術，有軌跡可循，即便大環境已準備好分階課程，架構「混齡交流」、「多元學習」的平台，但更重要的是，自己必須清楚本身的狀態。所以，她會參加每半年舉辦的處經理策劃會報，透過會議和其他高手交流學習，有助她隨時因應調整策略，而她也日常與夥伴的互動交流中，了解每位夥伴的特點，針對每位夥伴進行SWOT分析評估，更為他們規畫未來生涯的草圖，進行階段性溝通與引導，一步步協助夥伴邁向卓越，成為保險企業家。

陳慧雯心目中優秀的團隊，是每位夥伴都追求全人生活，就像《與神對話》中提到的身心靈三個面向合一，也是MCOI追求的「事業、健康、財務、家庭、教育、社區服務、精神」七個面向的平衡。她表示：「在以公益關懷為本的內化下，帶出每位夥伴心中的柔軟與愛，我個人也在承辦公益活動的過程中，體會到觀察力、應變力、執行力、抗壓性的重要。透過經驗傳承，希望更多創業夥伴們加入，快樂地投入這個優質平台。」