LIMRA Pacesetter 2.0

The Management Skills Seminar for a New Generation

新一代管理技能特訓課程



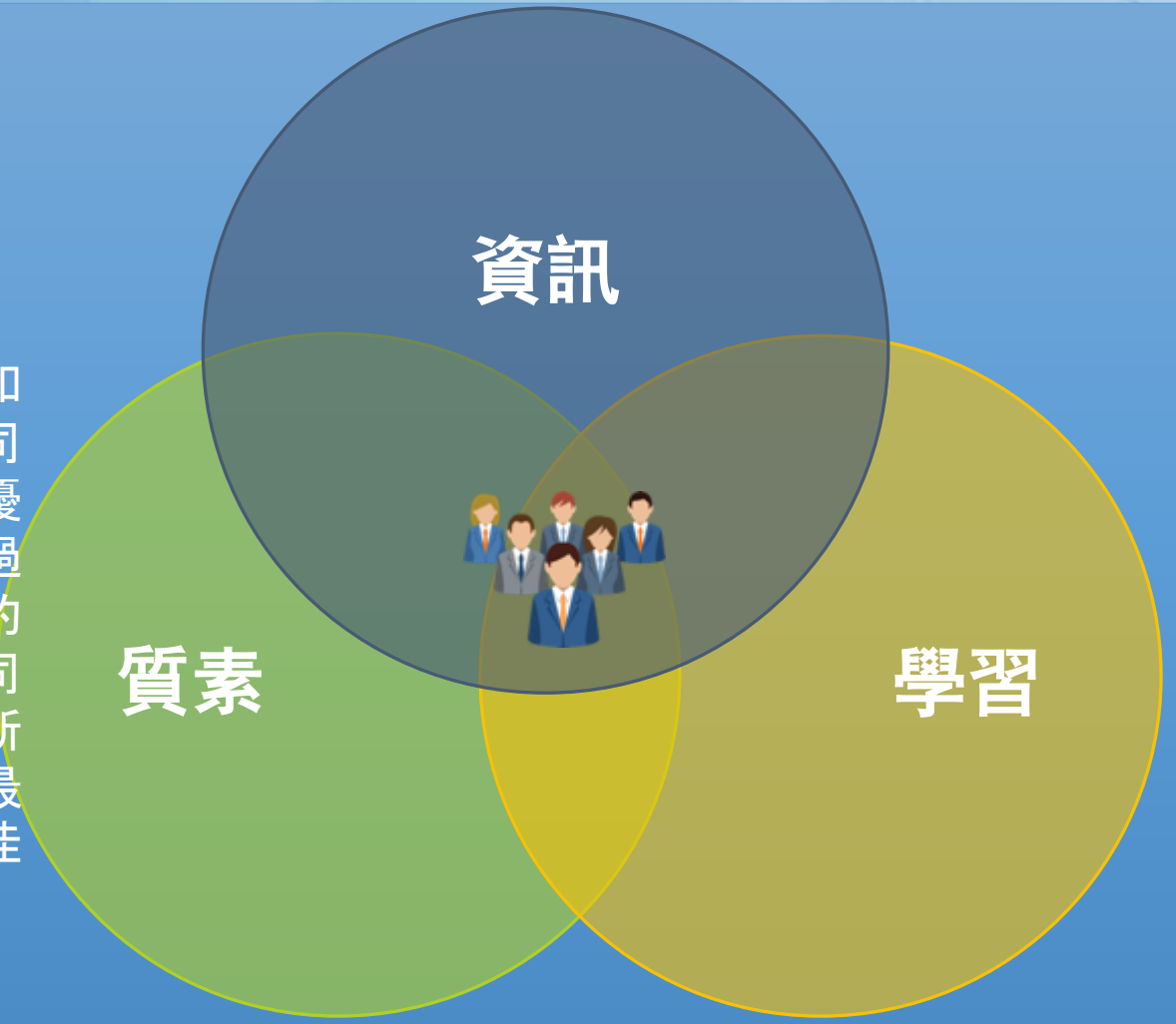


The Connected Generation
連結的新世代

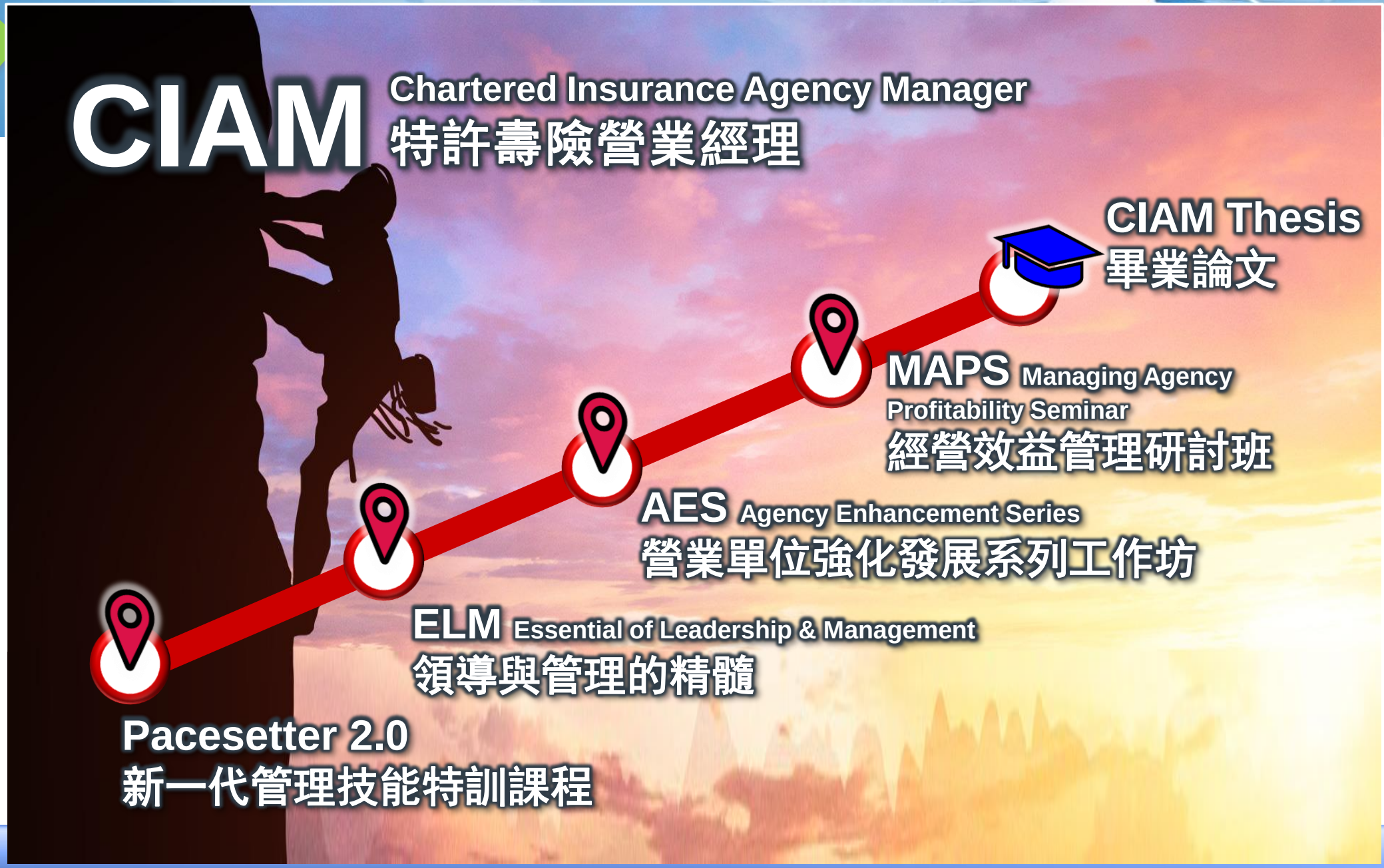
單元 1.1
歡迎和介紹

誰是 LIMRA?

LOMA致力於與全球保險和金融服務業的衆多會員公司發展業務合作關係，通過優質的雇員培訓和發展、通過調研、資訊共享以及相關的產品和服務，幫助會員公司改善管理和經營。瞭解最新的行業趨勢、最新的法規、最新出現的技術以及業內最佳的學習培訓實務。



LIMRA 是金融服務產業的大平台。我們是全球性的調研、諮詢及專業發展機構，為業界人士提供資訊、領導智庫、解決方案等服務，也幫助業界人士彼此之間建立緊密的聯繫。


CIAM
Chartered Insurance Agency Manager
特許壽險營業經理
CIAM Thesis
畢業論文
MAPS Managing Agency
Profitability Seminar
經營效益管理研討班
AES Agency Enhancement Series
營業單位強化發展系列工作坊
ELM Essential of Leadership & Management
領導與管理的精髓
Pacesetter 2.0
新一代管理技能特訓課程

Chartered Insurance Agency Manager

特許壽險營業經理

CIAM學習之旅

	2020 CIAM課程架構	對象	課程大綱	日數	備註
1	**Pacesetter 2.0 The Management Skills Seminar for a New Generation** **新一代管理技能特訓課程**	UM或以上 (NUM 指定課程)	1. 業務計劃及目標設定 2. 招募及甄選 3. 培育人才及績效管理 4. Anytown營業單位管理模擬	4天	1. 2020年最新版，以千禧世代的招募和管理為題 2. 晉升主管的第1年 3. 培養關鍵的核心營業單位管理能力 4. 免費 5. DM以上可豁免上課
2	**GAMA ELM** **Essential of Leadership & Management** **領導與管理的精髓**	SUM 或以上	1. 領導力、願景及價值觀 2. 吸引優質人才 3. 培訓、督導及負責 4. 建立管理系統，以系統推動生意	4天	1. 啟發與協助營業單位主管，建立成功的營業單位管理系統 2. AIAHK培訓部教授之GAMA ELM課程，經LIMRA認證，獲授權等同AMTC 3. 免費
3	**AES** **Agency Enhancement Series** **營業單位強化發展系列工作坊**	SUM 或以上	1. 優質人才招募 2. 發展MDRT文化 3. 培育新一代傑出主管	3天	1. 2020年最新版，以最新市場研究報告作研討 2. 擴展、提高和優化所需的銷售管理技能 3. 3個不同主題工作坊，每次1日，共3日 4. 由LIMRA 導師教授 (收取成本費用)
4	**MAPS** **Managing Agency Profitability Seminar** **經營效益管理研討班**	DM 或以上	1. 營業單位日常最佳決策 2. 企業化管理方法 3. 達成關鍵指標 4. 建立前瞻性策略	4天	1. 2020年最新版，以改良的電腦模擬系統進行課程 2. 資深且具團隊規模的營業單位主管 3. 培養主管建立和維持營業單位的盈利能力由LIMRA 導師教授 (收取成本費用)
5	**CIAM Thesis** **畢業論文**	完成以上課程	1. 首先草擬論文題目並提交給LIMRA，獲LIMRA批准撰寫畢業論文 2. 完成Presentation環節	1.5天	1. 核實營業經理擁有最少五年營業管理經驗 2. 公司發出專業操守及管理經驗資格證書 3. 於過去十二個月督導至少兩名以上營業員及用其50%或以上時間進行營業管理工作

Pacesetter 2.0「新一代管理技能特訓課程」課程目的

- 提升領導及管理的能力，包括招募優質財務策劃顧問，為入職新同事規劃和提供最好的培訓和輔導經驗，管理和激勵團隊為營業單位帶來卓越績效，從而建立一個成功的團隊
- 透過**3星期的** 主題指導、小組研習、模擬習作及人才發展導師分享，提升**NUM**的決心與信心，讓他們有足夠實力**成為PAL**
- 配合**iAcademy**10小時網上自學資源，讓你真正做到「自學、自理、自發」的**新一代領袖**

Pacesetter 2.0 – 課程大綱

第1日 營業單位規劃	第2日 招募和培訓	第3日 輔導與激勵	第4日 3年模擬競賽
歡迎 經理小組建立	小組報告 策略性招募優質候選人	小組報告 千禧新世代團隊	Anytown營業區發展 電腦模擬競賽
小息	小息	小息	小息
營業單位主管的工作 時間分配	新世代招募	社交平台招募	Anytown 模擬競賽
午餐	午餐	午餐	午餐
營業單位 3年招募及業績規劃	離職財策顧問 對招募的啟示	激勵性年度目標 GROW模式示範	資深區域總監 嘉賓導師Q&A
小息	小息	小息	
年度計劃和個別指導	將培訓納入招募計劃	20分鐘輔導 FOEAR模式示範	課程畢業

混合式學習 – 課堂主題指導+線上學習+小組研習

	第1週 3月117日 (星期三)	第2週 3月24日 (星期三)	第3週 3月31日 (星期三)	第4週 3月7日 (星期三)
課堂主題時段	**9:30am-6:00pm**	**9:30am-6:00pm**	**9:30am-6:00pm**	**9:30am-6:00pm**
	課堂主題指導	課堂主題指導	課堂主題指導	課堂主題指導
	友邦香港大樓6樓	友邦香港大樓6樓	友邦香港大樓6樓	友邦香港大樓6樓
課後研習15項	**自訂**	**自訂**	**自訂**	
	經理小組研習	經理小組研習	經理小組研習	
	Zoom Meeting	**Zoom Meeting**	**Zoom Meeting**	

15項 經理小組討論 + 10小時 iAcademy進修 + 3年模擬競賽

小組研習：完成15項小組經驗分享

1. 你日常帶領的活動與團隊特質的關係
2. 團隊的關鍵績效驅動力 KPD
3. 團隊在甄選的大數定律
4. 清晰的理想候選人
5. 候選人來源
6. 候選人如何適合團隊的佐證
7. 用問題掌控甄選面談
8. 甄選適合人選的追加問題
9. 運用甄選測試
10. 培訓機會
11. LinkedIn個人資訊
12. 使用社交媒體進行職業機會發帖
13. 千禧年新一代的特徵
14. 教練式發問
15. 團隊的行為、水平標準及團隊特質

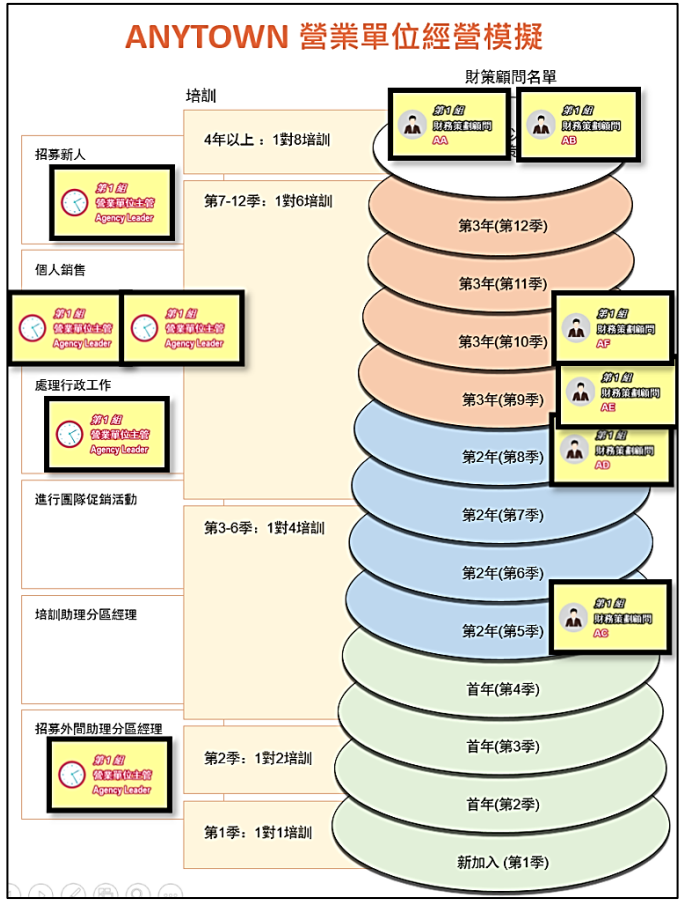
個人進修：10小時自修內容 (3小時先修)







小組競賽：3年營業單位經營



學習小組競賽

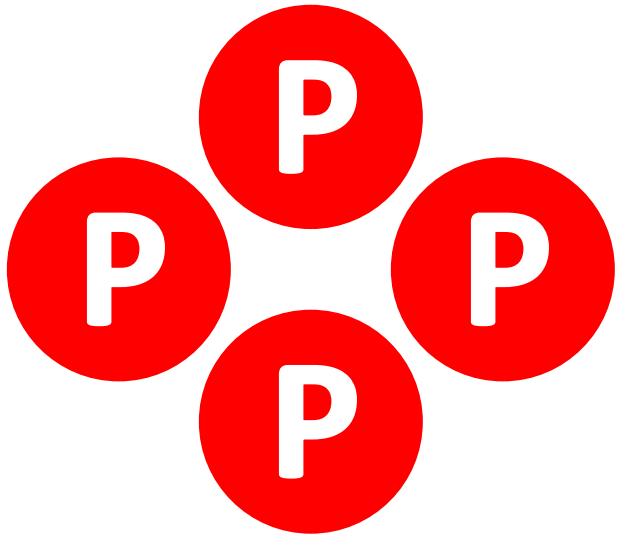
Group	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Total
1					
2					
3					
4					
5					



「開會/學習」 守則 - 4P

Phone
手機要休息

Punctuality
時間管理
以身作則



Participation
主動帶領
參與討論、發表

Privacy
保密原則
不背後議論他人

學習小組競賽

個人或小組達成以下優良表現時，可獲得對應數量之籌碼；全部課程完成時，累計籌碼最多的小組獲得優勝，將獲頒發營業培訓及發展部的精美獎勵。

1. 小組所有成員**準時**上課 X 10
2. 台前發言 X 2
3. 台前公開示範(Presentation) X 5
4. 小組所有成員 **完成指定功課** X 30



課程守則 (CPD)

- 學員必須穿著行政人員服飾出席培訓課程。
- 課室教學上課時間為上午**9時30分**至下午**6時**。

  下午**12時30分-1時45分**為午膳時間，**2時正**開始下午環節。
- 每個課節間設有小息時間，遲到及早退者均作缺席論。
- 完成整個課程後學員將取得10個持續進修時數(CPD)。
- 培訓室內嚴禁飲食(清水除外)。
- 禁止錄影或錄音
- 嚴禁以任何形式向其他學員散播或作出任何不恰當之言論、訊息或行為，例如：欺淩、仇恨、暴力、色情、威脅或歧視等內容。
- 因應防疫期間，課程期間請全程配戴口罩，並保持適當距離。

AIA confidential and proprietary information. Not for distribution.

獲得LIMRA證書要求

完成課程要求

i. 學員必須達*80%或以上*出席率 (共8節，最少出席7節)及

ii. 必須出席第一天早上登記及分組

iii. 參加「學習小組」交流管理實務經驗

iv. 畢業日之前完成*所有 Pacesetter* 管理習作 (3星期)

獲取10個持續專業培訓時數(CPD) 要求

- 學員必須達*100%或以上*出席率

營業單位主管的工作

時間管理:財務策劃顧問(FP)的工作

財務策劃顧問 FP



電話聯絡

Telephone approach

持續約定面見

Make appointment

展示前準備

Appointment Preparation

寫下計畫

Present Proposal

執行策略

Follow up
Follow through

時間管理：營業單位主管(UM)的工作

學員手冊

營業單位主管



更強的財策顧問

觀察

計畫

輔導

合規要求

尋找候選人

個人發展

準備小組匯報

一對多

團隊會議

管理財策顧問

評估成本效益

旅行

面見準招募

候選人測試

行政事務管理

甄選面談

紀律處分

聘請行政助理

排難解紛

LIMRA®

營業單位主管

小組討論

1. 「營業單位主管」與「財務策劃顧問」的角色和責任有什麼最重大的不同？
2. 為什麼有些財務策劃顧問晉升為主管後會失敗？



最佳營業單位主管的事務包括…

1. 招募與甄選 Recruitment & Selection
2. 培訓財策顧問 Training & Coaching
3. 績效監控和目標設定 Goal Setting & Monitoring
4. 為成熟的財策顧問提供指導和諮詢 Career Consultation for FP
5. 識別及培育管理人才 Groom Future Leaders
6. 協助市場發展及支援 Market Expansion Support
7. 個人及職業發展 Career Development (包括Personal Production)
8. 業務管理 Business Management (Unit Manager)

你的優先次序呢？

營業單位主管 -個人及職業發展

- **Knowledge 知識- 他們具備…?**
- **Activities 活動- 他們做些…?**
- **Skills 技巧- 他們不斷調整…?**
- **Habits 習慣- 他們建立…?**

你了解你的強弱項嗎？



自我評分：關於技巧與能力的知識面

學員手冊

在1-4分的範圍裏，請對您自己的技巧等級評分。1分-不熟練；2分-需要培養；3分-有些熟練；4分-非常熟練

評分(1-4)	工作技巧或性格傾向	定義
	正直	用誠實並合乎道德的方式作業。包括對您自己的行為負責，以及在必要時對其他夥伴寄予信任。
	承受壓力	在各種現有壓力的環境下保持自制，並維持一定績效的能力。包括在逆境中仍可保持個人熱誠並傳遞熱誠給周圍的夥伴。
	人際關係技巧	理解並關心他人的需求、以及適度參與的能力。它也包括自己的親和力，以及對於他人所面臨的問題、與他人未來的發展表現出真誠的關懷。
	時間管理與授權	適當地委派任務給他人，以及有效率且適當的方式安排自己的時間與活動。
	輔導和訓練技巧	當發現他人的弱項後，可以運用自身的知識、能力和正確的訓練步驟與實務經驗，去建立他人銷售技巧的能力。包括傳遞"銷售保險商品是一項有價值的壽險事業"這個堅定的信念。
	銷售技巧	銷售財務安全商品的能力。這包括具備相關商品知識，以及哪些商品能夠滿足哪些客戶需求的知識，以及開拓市場潛力的能力。
	樂意尋求與接受協助	認清自己哪裡需要別人協助、並主動尋求協助的能力。這包括願意聆聽他人意見、接受他人指導、並信任他人的能力。
	業務管理	將體系當成一間企業來經營的能力。這包括管理體系內的財務事項、明白何時應當承擔風險、以及有能力做出有難度的決策。
	解決問題	在問題失去控制前掌握問題的狀況，並有創意地處理問題。這包括為問題尋求多種解決方案的能力。
	口語溝通	用正式和非正式的方法清晰表達自己觀點，並有效蒐集資訊的能力。這包括可清楚表達有關專業概念的能力。
	堅定的毅力	常保精力充沛、以及定期且持續地執行重要卻重複任務的能力。這包含具有達成高目標、高成就的動機。
	規劃與執行	不斷用分析的角度預測未來發展需求而擬訂經營計劃，並透過定期的監督、評估和修正來執行計畫的能力。
	組織忠誠度	建立並保持對公司的忠誠度，並實現個人價值與公司價值最大化的經營目標而盡力的能力。這同時也包括了為組織建立來自公眾的高度信任，以及徹底執行公司所制定的規章制度的意願。
	環境適應力	時時掌握所處的內外競爭環境的變化，並運用這些轉變去尋求任何有利於體系及公司發展的能力。這也包含在與不同團體相處時可以去快速地適應，並接受環境變化的能力。

LIMRA®

時間管理重要性

作為營業單位主管，你需要完成以下3方面的活動
每組活動都作為系統的一部分，使你的業務得以發揮

1. 招募 Recruitment
2. 培訓及發展 Training & Development
3. 活動管理 Activities Management



流動成本Current Cost 及資本投資Capital Investment

學員手冊

小組	討論項目	為何會成為「成本 Cost」？	如何化「成本 Cost」為「投資Investment」
1	招募活動		
2	培訓新人、督導、績效評估		
3	團隊目標設定及長期規劃會議		
4	培訓未來領袖		
5	參與區域公務		

單元 1.2

營業單位匯報 – APP
Agent & Production Planning

單元 1.2 - 學習目標

本單元結束時，你將可以：

- 獲得 Anytown 營業單位模擬(營業單位範例)的全貌 - 掛圖、歷史數據、3 年的留存、業績、續保率和人力
- 了解規劃流程，以策略性的在3年內建立起營業單位

計劃很重要



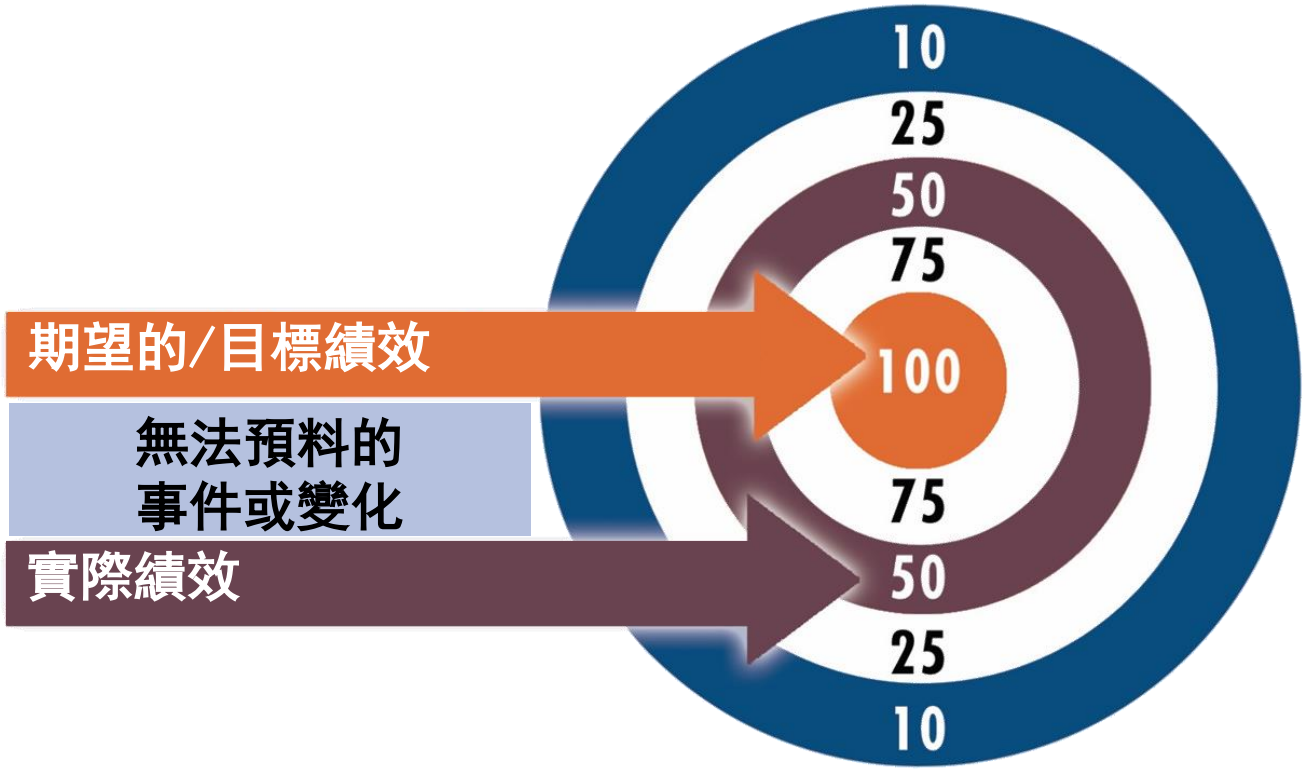
不專注的 vs. 專注的 主管





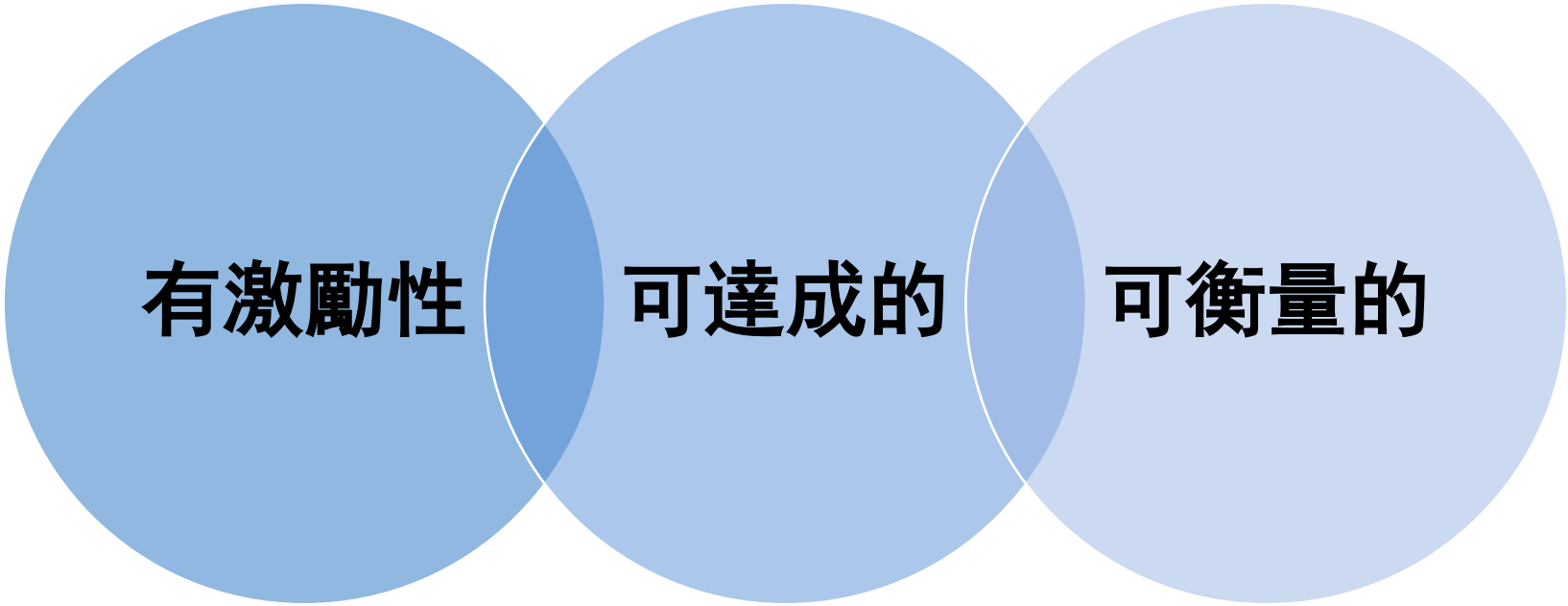
識別問題 - 期望 vs 實際

問題的本質



什麼是理想目標的條件 Goal Setting

情感上



執行上

理智上

小組挑戰：
Anytown Simulator



單位體系現況
Agency Facts

- 財策顧問： **6**
- 去年銷售額：**72,642**
  (遠低於該地區潛在水準)
- 貨幣： **Anytown貨幣 (AC)**
- 去年公司排名：**38th/50**

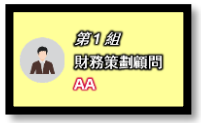
財策顧問具體情況	
財策顧問	**加入單位體系時間**
A	4年以上
B	4年以上
F	財策顧問第3年度(Q10)
E	財策顧問第3年度(Q9)
D	財策顧問第2年度(Q8)
C	財策顧問第2年度(Q5)

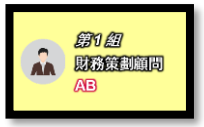
棋盤



ANYTOWN 營業單位經營模擬

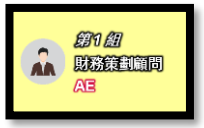
	培訓	財策顧問名單
招募新人	4年以上：1對8培訓	第4年以上 資深財策顧問
個人銷售	第7-12季：1對6培訓	第3年(第12季)
處理行政工作		第3年(第11季)
進行團隊促銷活動		第3年(第10季)
培訓助理分區經理	第3-6季：1對4培訓	第3年(第9季)
招募外間助理分區經理		第2年(第8季)
	第2季：1對2培訓	第2年(第7季)
		第2年(第6季)
	第1季：1對1培訓	第2年(第5季)
		首年(第4季)
		首年(第3季)
		首年(第2季)
		新加入 (第1季)













小組活動:設定小組3年工作目標

3年	銷售目標	人力目標
Group 1	241,400	15
Group 2	345,790	14
Group 3	392,645	17
Group 4	383,800	30
Group 5	408,000	20
Group 6	227,500	12
Group 7	337,000	17



『人力和業績規劃』
Agent and Production Planning(APP)

學員
手冊

我們的營業單位計劃

- 人力目標
- 業績目標
- 留存率
- 留存率目標

LIMRA®

取得3年資料

過去3年營業單位的人力情況

三年前

三年前 THREE YEARS AGO

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Lee	10	T
Jones	4	R
Smith	4	R
Shaw	4	T
Adams	3	T
Nelson	3	T
Carter	2	R
Hayes	2	T
Wu	2	T

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Hook	R
Cash	R
Wallace	R
Gery	T
Duby	R
Harris	R

兩年前

兩年前 TWO YEARS AGO

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Jones	5	R
Smith	5	R
Carter	3	R
Hook	2	T
Cash	2	R
Wallace	2	R
Duby	2	T
Harris	2	R

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Hoey	R
Rios	T
Krukas	R
Owens	R
Dolan	R
Swanson	R

上年

去年 LAST YEAR

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Jones	6	R
Smith	6	R
Carter	4	R
Cash	3	R
Wallace	3	R
Harris	3	R
Hoey	2	T
Krukas	2	R
Owens	2	R
Dolan	2	T
Swanson	2	T

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Mason	T
Blake	R
Klein	R
Shaw	T

學員手冊 P.14-16

第1步：確定留存率 (大數定率)

三年前 THREE YEARS AGO

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Lee	10	T
Jones	4	R
Smith	4	R
Shaw	4	T
Adams	3	T
Nelson	3	T
Carter	2	R
Hayes	2	T
Wu	2	T

兩年前 TWO YEARS AGO

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Jones	5	R
Smith	5	R
Carter	3	R
Hook	2	T
Cash	2	R
Wallace	2	R
Duby	2	T
Harris	2	R

去年 LAST YEAR

1月1日在職之財策顧問	財策顧問當年年資	留存（R）或離職（T）
Jones	6	R
Smith	6	R
Carter	4	R
Cash	3	R
Wallace	3	R
Harris	3	R
Hoey	2	T
Krukas	2	R
Owens	2	R
Dolan	2	T
Swanson	2	T

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Hook	R
Cash	R
Wallace	R
Gery	T
Duby	R
Harris	R

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Hoey	R
Rios	T
Krukas	R
Owens	R
Dolan	R
Swanson	R

當年度招募財策顧問 HIRED DURING THE YEAR

新進人員（第一年）	留存（R）或離職（T）
Mason	T
Blake	R
Klein	R
Shaw	T

學員手冊 P.14-16

我的單位 /體系過去3年的留存率
(資料來自於之前年度計劃書或單位 /體系的歷史記錄)

注意: 不要將兼職財策顧問計入		年資一年財策顧問	年資二年財策顧問	年資三年財策顧問	年資四年財策顧問	年資五年以上財策顧問	合計
第 1 列： 第1年度：填入當年招募的財策顧問數量 第2～5年度：填入年初1月1日的相對年資財策顧問數量	A: 三年前 (_____)	?	?	?	?	?	15
	B: 兩年前 (_____)	?	?	?	?	?	14
	C: 去年 (_____)	?	?	?	?	?	15
第 2 列：年初1月1日不同年資財策顧問總數量		?	?	?	?	?	
第 3 列：年末12月31日不同年資財策顧問數	A: 三年前 (_____)	?	?	?	?	?	8
	B: 二年前 (_____)	?	?	?	?	?	11
	C: 去年 (_____)	?	?	?	?	?	10
第 4 列：年末12月31日不同年資財策顧問總數		?	?	?	?	?	
第 5 列：不同年資之財策顧問留存率（第 4 列除以第 2 列）		?	?	?	?	?	

學員手冊 P.19 上半部

第2步：你接受這留存率嗎？

我的單位 /體系過去3年的留存率 (資料來自於之前年度計劃書或單位 /體系的歷史記錄)							
注意: 不要將兼職財策顧問計入		年資一年財策顧問	年資二年財策顧問	年資三年財策顧問	年資四年財策顧問	年資五年以上財策顧問	合計
第 1 列： 第1年度：填入當年招募的財策顧問數量 第2～5年度：填入年初1月1日的相對年資財策顧問數量	A: 三年前 (_____)	6	3	2	3	1	15
	B: 兩年前 (_____)	6	5	1	0	2	14
	C: 去年 (_____)	4	5	3	1	2	15
第 2 列：年初1月1日不同年資財策顧問總數量		16	13	6	4	5	
第 3 列：年末12月31日不同年資財策顧問數	A: 三年前 (_____)	5	1	0	2	0	8
	B: 二年前 (_____)	5	3	1	0	2	11
	C: 去年 (_____)	2	2	3	1	2	10
第 4 列：年末12月31日不同年資財策顧問總數		12	6	4	3	4	
第 5 列：不同年資之財策顧問留存率（第 4 列除以第 2 列）		0.75	0.46	0.67	0.75	0.80	

_____年 我的單位 /體系留存率目標 (依第5列之資料填入預期留存率目標)					
	計畫年度新進財策顧問	年資二年財策顧問	年資三年財策顧問	年資四年財策顧問	年資五年以上財策顧問
第6列 – 填入計畫年度之目標留存率	?	?	?	?	?

學員手冊 P.19 上半部

第3步：你要團隊多少人？

_____年 我的單位 /體系留存率目標 (依第5列之資料填入預期留存率目標)					
	計畫年度新進 財策顧問	年資二年 財策顧問	年資三年 財策顧問	年資四年 財策顧問	年資五年以上財策顧問
第6列 – 填入計畫年度之目標留存率	0.75	0.50	0.50	0.83	0.83

_____年我單位 /體系的財策顧問人力目標					
注意: 人力目標中不含兼職財策顧問	年資二年 財策顧問	年資三年 財策顧問	年資四年 財策顧問	年資五年以上財策顧問	合計
第7列：計畫年度於1月1日的不同年資財策顧問人數	?	?	?	?	10
第8列：計畫年度不同年資的財策顧問留存率目標（上方第6列）	0.50	0.50	0.83	0.83	—
第9列：計畫年度於12月31日預計留存的財策顧問數（第7列乘以第8列）	?	?	?	?	7
第10列：新財策顧問目標 ： 計畫年度於12月31日時，體系預計的淨財策顧問人數					?
第11列：為達到計畫年度的淨財策顧問目標，於12月31日單位體系所需的增加的新進財策顧問人數（第10列減去第9列）					?
第12列：為達成計畫年度的淨財策顧問目標，需要招募的財策顧問人數（第11列除以新財策顧問留存率目標，5/0.75 = 6.67）					?

學員手冊 P.19 下半部

小組討論

『人力和業績規劃』中你有什麼啓發?



第4步. 設定業績目標

三年前

1月1日在職的財策顧問(3年前)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Lee	10	T	**14,905**	**14,905**
Jones	4	R	19,210	19,210
Smith	4	R	14,665	14,665
Shaw	4	T	13,475	13,475
			47,350	**47,350**
Adams	3	T	8,640	8,640
Nelson	3	T	14,835	14,835
			23,475	**23,475**
Carter	2	R	17,790	17,790
Hayes	2	T	9,425	9,425
Wu	2	T	7,385	7,385
			34,600	**34,600**

首年度新人(3年前)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Hook		R	8,100	8,100
Cash		R	12,580	12,580
Wallace		R	6,425	6,425
Gery		T	1,830	1,830
Duby		R	4,870	4,870
Harris		R	1,925	1,925
			35,730	**35,730**

兩年前

1月1日在職的財策顧問(2年前)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Jones	5	R	31,740	31,740
Smith	5	R	27,995	27,995
			59,735	**59,735**
Carter	3	R	**18,915**	**18,915**
Hook	2	T	5,170	5,170
Cash	2	R	14,910	14,910
Wallace	2	R	12,875	12,875
Duby	2	T	3,910	3,910
Harris	2	R	14,265	14,265
			51,130	**51,130**

首年度新人(2年前)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Hoey		R	16,450	16,450
Rios		T	700	700
Krukas		R	8,725	8,725
Owens		R	5,940	5,940
Dolan		R	2,900	2,900
Swanson		R	1,810	1,810
			36,525	**36,525**

去年

1月1日在職的財策顧問(去年)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Jones	6	R	35,710	35,710
Smith	6	R	29,650	29,650
			65,360	**65,360**
Carter	4	R	**24,650**	**24,650**
Cash	3	R	19,385	19,385
Wallace	3	R	14,450	14,450
Harris	3	R	11,975	11,975
			45,810	**45,810**
Hoey	2	T	15,830	15,830
Krukas	2	R	14,075	14,075
Owens	2	R	10,985	10,985
Dolan	2	T	7,360	7,360
Swanson	2	T	19,420	19,420
			67,670	**67,670**

首年度新人(去年)	財策顧問年資	留存 (R)或離職 (T)	壽險	合計
Mason		T	3,440	3,440
Blake		R	13,425	13,425
Klein		R	15,150	15,150
Shaw		T	2,930	2,930
			34,945	**34,945**

過去3年我們單位體系的人均業績
（來自過去年度計劃書或其他單位體系歷史記錄）

（業績單位）		第一年度財策顧問	第二年度財策顧問	第三年度財策顧問	第四年度財策顧問	第五年度及以後財策顧問	總業績
壽險							
A列：所有業績來自于財策顧問目標第1列中的過去3年分組列示的全職財策顧問	1: 3年前 (_____)	35,730	34,600	23,475	47,350	14,905	156,660
	2: 2年前 (_____)	36,525	51,130	18,915	0	59,735	166,305
	3: 去年 (_____)	34,945	67,670	45,810	24,650	65,360	238,435
B 列：每組過去3年的總業績		107,200	153,400	88,200	72,000	140,000	560,800
C列：財策顧問年度1月1日總財策顧問人數（財策顧問目標第2列）		16	13	6	4	5	
D列：每組人均業績（B列除以C列)		**6,700**	**11,800**	**14,700**	**18,000**	**28,000**	

_____年度 我的單位體系人均業績
（D列根據留存率和業績提高或預期變化調整）

	第一年度財策顧問	第二年度財策顧問	第三年度財策顧問	第四年度財策顧問	第五年度及以後財策顧問
E列：單位體系每組留存率目標	0.75	0.50	0.50	0.83	0.83
E1列：壽險	7,300	12,500	15,000	18,500	28,500
E2列：					
E3列：					
E4列：					

學員手冊 P.22-24

學員手冊 P.27

第4步. 設定業績目標

_____年我單位 /體系的財策顧問人力目標					
注意: 人力目標中不含兼職財策顧問	年資二年 財策顧問	年資三年 財策顧問	年資四年 財策顧問	年資五年以 上財策顧問	合計
第7列：計畫年度於1月1日的不同年資財策顧問人數	2	2	3	3	10
第8列：計畫年度不同年資的財策顧問留存率目標（上方第6列）	0.50	0.50	0.83	0.83	—
第9列：計畫年度於12月31日預計留存的財策顧問數（第7列乘以第8列）	1	1	2.5	2.5	7
第10列：新財策顧問目標 ： 計畫年度於12月31日時，體系預計的淨財策顧問人數					12
第11列：為達到計畫年度的淨財策顧問目標，於12月31日單位體系所需的增加的新進財策顧問人數（第10列減去第9列）					5
第12列：為達成計畫年度的淨財策顧問目標，需要招募的財策顧問人數（第11列除以新財策顧問留存率目標，5/0.75 = 6.67）					7

學員手冊 P.20

_____年度 我的單位體系人均業績 （D列根據留存率和業績提高或預期變化調整）					
	第一年度 財策顧問	第二年度 財策顧問	第三年度 財策顧問	第四年度 財策顧問	第五年度 及以後 財策顧問
E列：單位體系每組留存率目標	**0.75**	**0.50**	**0.50**	**0.83**	**0.83**
E1列：壽險	**7,300**	**12,500**	**15,000**	**18,500**	**28,500**
E2列：					
E3列：					
E4列：					

學員手冊 P.27

_____年度 我們單位體系的業績目標 （注意：不包含兼職財策顧問）					
（業績單位） **壽險**	第二年度 財策顧問	第三年度 財策顧問	第四年度 財策顧問	第五年度 及以後 財策顧問	合計
F列 — 計劃年度每組全職財策顧問數量 （財策顧問目標第7列）	?	?	?	?	10
G列 — 單位體系每組人均業績（E列）	?	?	?	?	
H列 — 單位體系現有人員預期業績 （F列乘以G列）	25,000	30,000	55,500	85,500	196,000
I 列— 單位體系計畫書年度新增人員預期業績 （人力目標第12列乘以新進財策顧問業績目標 = 7300*7）					?
J 列— 計畫書年度單位體系全職財策顧問總業績（H列加I列）					?

學員手冊 P.28

小組討論

『人力規劃』中你有什麼啓發?



小組挑戰：
Anytown Simulator



單位體系現況
Agency Facts

- 財策顧問： **6**
- 去年銷售額：**72,642**
  (遠低於該地區潛在水準)
- 貨幣： **Anytown貨幣 (AC)**
- 去年公司排名：**38th/50**

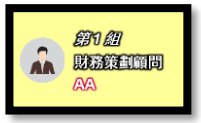
財策顧問具體情況	
財策顧問	**加入單位體系時間**
A	4年以上
B	4年以上
F	財策顧問第3年度(Q10)
E	財策顧問第3年度(Q9)
D	財策顧問第2年度(Q8)
C	財策顧問第2年度(Q5)

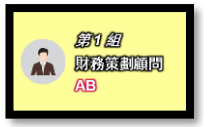
棋盤



ANYTOWN 營業單位經營模擬

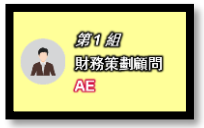
	培訓	財策顧問名單
招募新人	4年以上：1對8培訓	第4年以上 資深財策顧問
個人銷售	第7-12季：1對6培訓	第3年(第12季)
處理行政工作		第3年(第11季)
進行團隊促銷活動		第3年(第10季)
培訓助理分區經理	第3-6季：1對4培訓	第3年(第9季)
招募外間助理分區經理		第2年(第8季)
	第2季：1對2培訓	第2年(第7季)
		第2年(第6季)
	第1季：1對1培訓	第2年(第5季)
		首年(第4季)
		首年(第3季)
		首年(第2季)
		新加入 (第1季)













小組活動:設定小組3年工作目標

3年	銷售目標	人力目標
Group 1		
Group 2		
Group 3		
Group 4		
Group 5		
Group 6		



已入行代理人

代理人年資	第1年 ❶年初代理人數	第1年 ❷留存率 / ❸產能	第1年 預期的產能(❶x❸)	第1年 Expected Survivors (1x2) 預期留存代理人數	第2年 ❶年初代理人數	第2年 ❷留存率 / ❸產能	第2年 預期的產能(❶x❸)	第2年 Expected Survivors (1x2) 預期留存代理人數	第3年 ❶年初代理人數	第3年 ❷留存率 / ❸產能	第3年 預期的產能(❶x❸)	第3年 Expected Survivors (1x2) 預期留存代理人數
新代理人第一年		❷ .75 / ❸ 7,300				❷ / ❸				❷ / ❸		
代理人第二年	2	❷ .50 / ❸ 12,500				❷ / ❸				❷ / ❸		
代理人第三年	2	❷ .50 / ❸ 15,000				❷ / ❸				❷ / ❸		
代理人第四年	1	❷ .83 / ❸ 18,500				❷ / ❸				❷ / ❸		
代理人第五年及五年以上	1	❷ .83 / ❸ 28,500				❷ / ❸				❷ / ❸		
總計												

人力和業績規劃 Agent and Production Planning(APP)

代理人和产能规划指南 Agent and Production Planning Guide

样本营业部

	第 1 年				第 2 年				第 3 年			
代理人年资	❶ 年初代理人数量	❷ 留存率 ❸ 产能	预期的产能 (1x3)	Expected Survivors (1x2) 预期留存人数	❶ 年初代理人数量	❷ 留存率 ❸ 产能	预期的产能 (1x3)	Expected Survivors (1x2) 预期留存人数	❶ 年初代理人数量	❷ 留存率 ❸ 产能	预期的产能 (1x3)	Expected Survivors (1x2) 预期留存人数
新代理人第一年	7	❷ .75 ❸ 7,300	51,100	5	6	❷ .75 ❸ 7,800	46,800	5	6	❷ .75 ❸ 8,200	49,200	5
新代理人第二年	2	❷ .50 ❸ 12,500	25,000	1	5	❷ .60 ❸ 13,000	65,000	3	5	❷ .65 ❸ 13,500	67,500	3
新代理人第三年	2	❷ .50 ❸ 15,000	30,000	1	1	❷ .60 ❸ 15,500	15,500	1	3	❷ .65 ❸ 16,000	48,000	2
新代理人第四年	3	❷ .83 ❸ 18,500	55,500	3	1	❷ .83 ❸ 19,000	19,000	1	1	❷ .85 ❸ 19,500	19,500	1
新代理人第五年或以后	3	❷ .83 ❸ 28,500	85,500	3	6	❷ .83 ❸ 29,000	174,000	4	5	❷ .90 ❸ 29,500	147,500	5
总计	17		247,100	13	19		320,300	14	20		331.700	16

學員手冊

學員手冊 P.29

單元 1.3

年度計劃和年中回顧

(自己和財務策劃顧問)

單元1.3. – 學習目標

本單元結束時，你將可以:

- 熟悉DOME規劃流程，包括SWOT分析
- 使用工作績效模型來確定是什麼激勵了同事，以及為什麼建立他們的信心很重要
- 能對主要激勵因素中的個人“事業成果”進行排名，以便你能夠與期望績效相配合
- 解釋管理績效是最重要的管理職能之一的目的、價值和原因
- 能幫助財務策劃顧問規劃他們的收入，從入職新同事 (12個月內)到逐步成長 (達成MDRT)，再到成為新晉營業單位主管。

工作績效模型 (Performance Formula)

$$\frac{\text{所需的技巧}}{(\text{能力水平} \times \text{對能力的信心})} \times \frac{\text{所受的激勵}}{(\text{有價值的成果} \times \text{個人期望})} = \text{工作績效}$$

培訓及練習

信心

缺乏培訓的激勵只會導致挫折感

經理的角色

團隊管理 - 規劃你的未來五年

D
- **診斷 Diagnosis**
  - 你現在的狀況如何呢？

O
- **目標 Objectives**
  - 你想實現什麼呢？

M
- **方法 Methods**
  - 你將如何達成目標呢？

E
- **評估 Evaluation**
  - 你將如何衡量進度或成功呢？

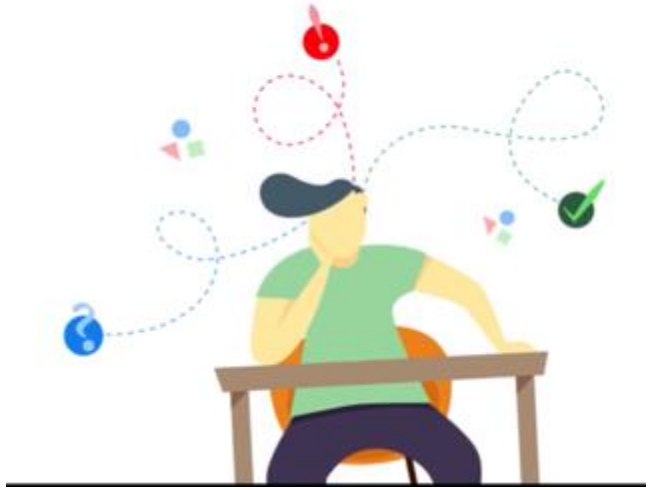
規劃流程的步驟：DOME Model

練習：
其中一位學員接受訪問

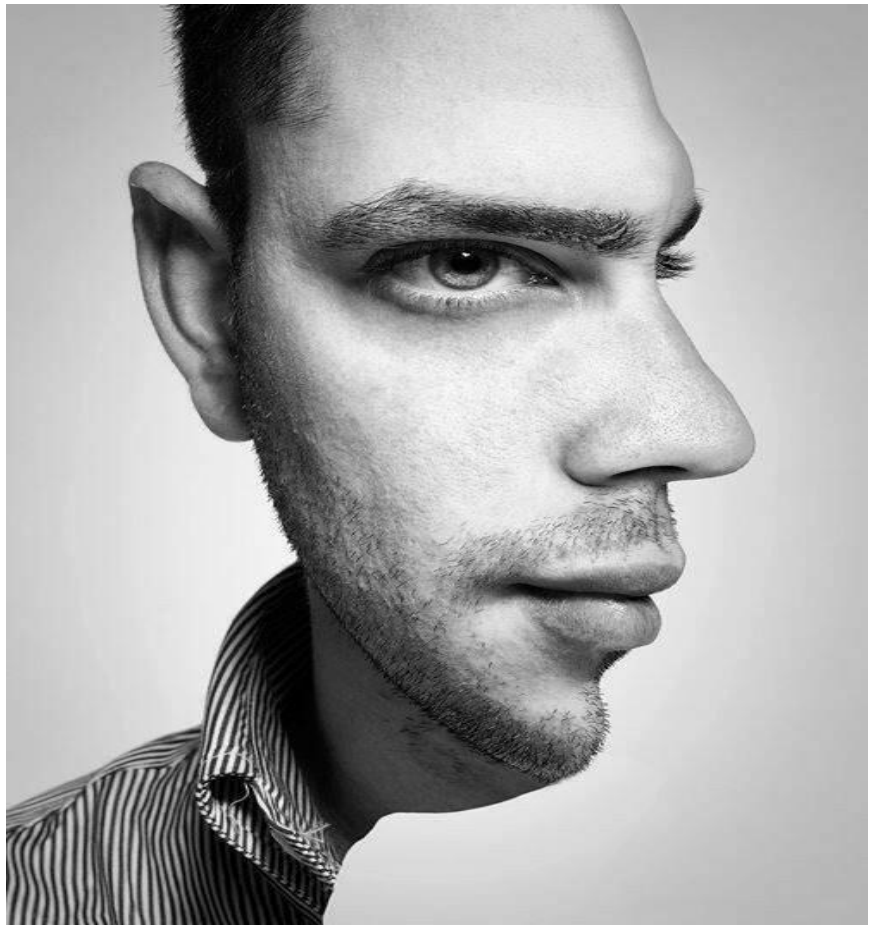
觀察對方的心態

個人活動 – 「與時間同步」的動力

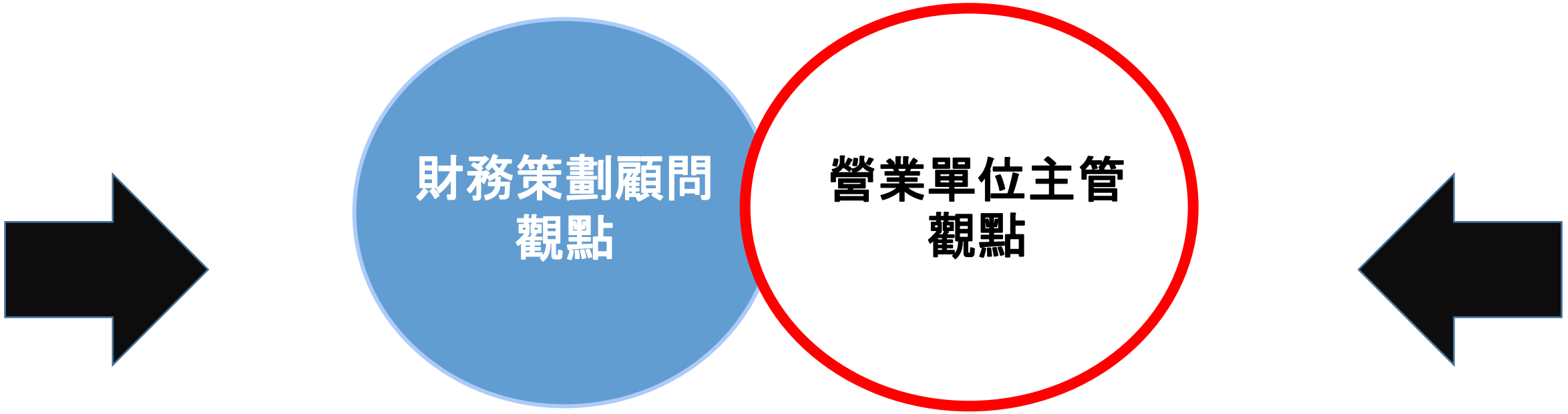
- 10年前激勵你的動力是什麼?
- 現在是什麼激勵你?
- 未來10年什麼能激勵你?



觀點的不同



財務策劃顧問的觀點 / 營業單位主管的觀點



心態的轉變，角色的沖突

單位主管任務:(1)了解你的財務策劃顧問重視什麼

- 與你直屬下線一對一見面
- 主題：發掘同事「有價值的事業成果」
- 討論：
  - **目的 Purpose:** 我們要做什麼?
  - **流程 Process:** 我們將如何做?
  - **回報 Payoff:** 我和你有何回報?



有價值的事業成果 (12 Outcomes)

學員手冊

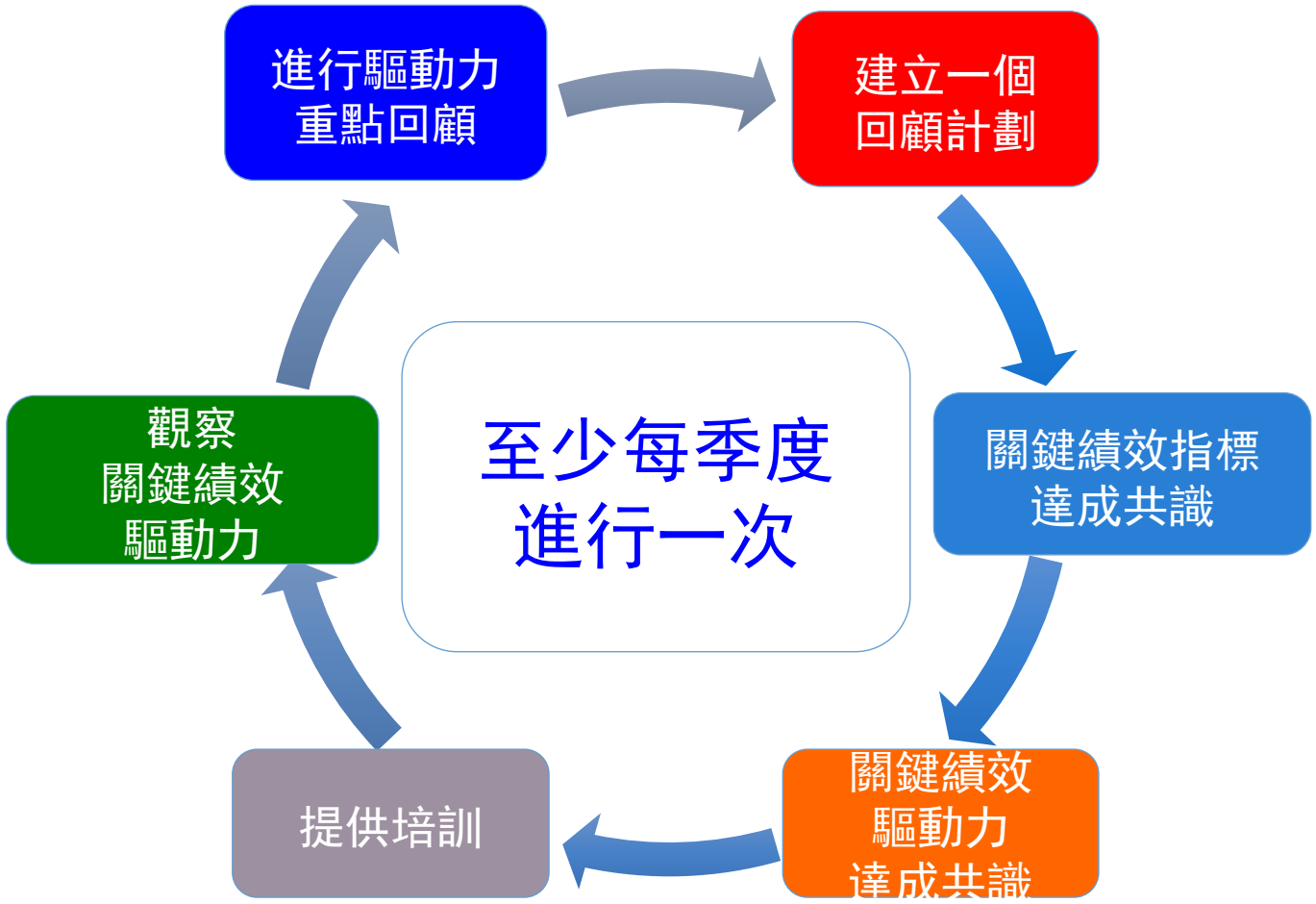
你看重什麼?

- 成就 Achievement
- 家庭生活 Family Life
- 獨立 Independence
- 私人時間 Leisure Time
- 金錢 Money
- 個人成長 Personal Growth
- 權力 Power
- 挑戰性 Pressure
- 名望 Prestige
- 認同 Recognitior
- 自尊 Self-Esteen
- 安全感 Security



LIMRA®

單位主管任務:(2) 協議進行1對1面談「績效管理」





GROWTH

SMART 是 DOME 的一部分

Specific 具體的

Measurable 可衡量的

Action-oriented 行動導向的

Realistic 現實的

Time-bound 有時效性的



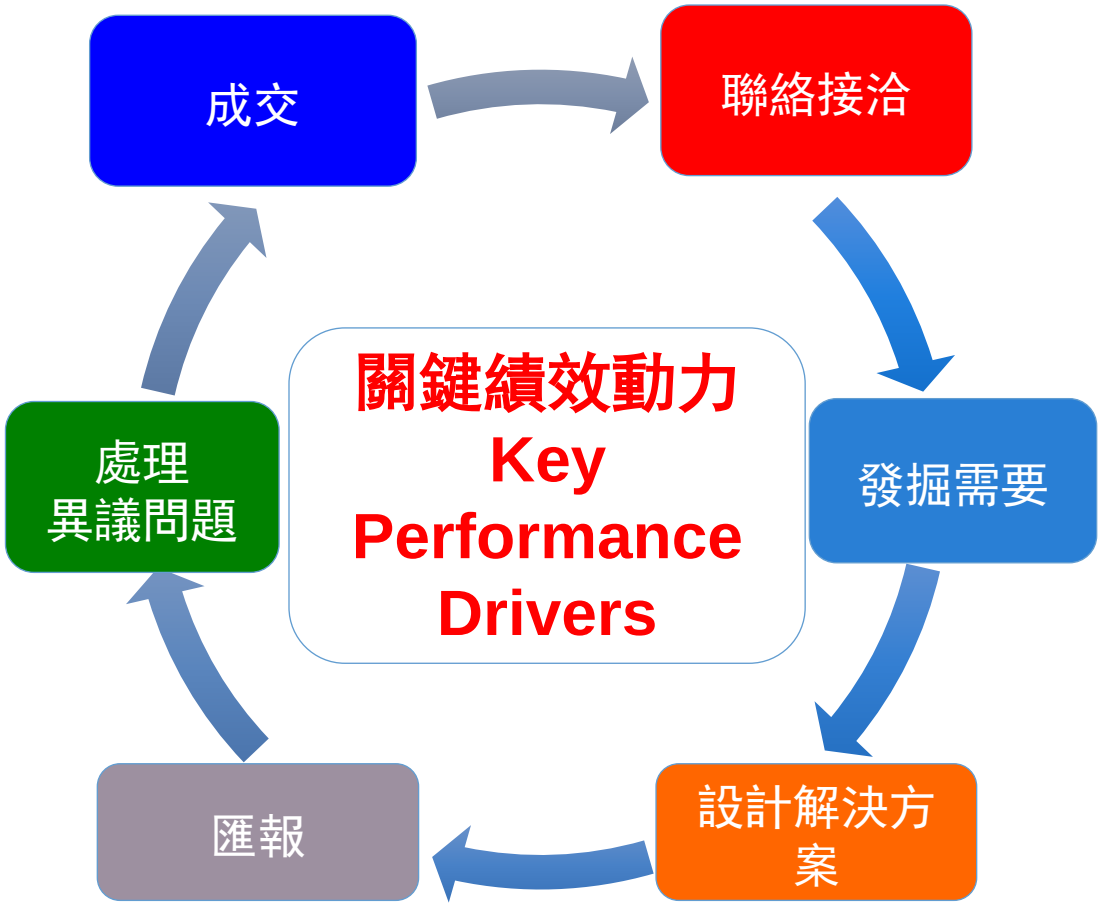
SMART 目標設定的10個原則

1. 平衡你的目標 – 不要太高，也別太低
2. 設定個人和發展目標
3. 設定建設性目標
4. 設定需要提升改進的伸展性目標
5. 設定定義明確的目標

SMART 目標設定的10個原則(接上頁)

6. 使用檢查點安排短期目標
7. 將你的目標公諸大眾
8. 寫下你的目標—使他們現實可見和可達成
9. 每天回顧目標並執行實現每個目標所需的活動
10. 定期重新評估目標並根據需要進行調整

關鍵績效驅動力(KPD)和關鍵績效指標(KPI)



關鍵績效指標
Key Performance Indicators

- 保費
- 銷售量
- 佣金

優勢、劣勢、機會和威脅 (SWOT Analysis)

學員手冊

	積極的 Positives	消極的 Negatives
內部的 Internal	**優勢 Strengths:** 我們做得好的方面	**劣勢 Weaknesses:** 我們需要改進的方面?
外部的 External	**機會 Opportunities:** 存在哪些可能性?	**威脅 Threats:** 哪些地方可能出錯?

SWOT

小組時間:

請一位自願組員分享營業單位的SWOT

其他組員自我檢討及回應

10分鐘

LIMRA

Pacesetter 2.0 – 課程大綱

第1日 規劃和回顧	第2日 招募和培訓	第3日 培訓和輔導	第4日 Anytown 模擬活動
歡迎和介紹 小組合作	課堂重溫 策略性招募優質候選人 新世代招募	課堂重溫 千禧新世代團隊	課堂重溫 Anytown營業區發展 電腦模擬活動
小息	小息	小息	小息
營業單位主管的工作	檢視招募條件 (現存及終止的財策顧問)	GROW模式: 輔導與激勵	Anytown 模擬活動
午餐	午餐	午餐	午餐
營業單位匯報 – APP Agent & Production Planning	將公司培訓納入 招募價值主張和招募計劃	輔導邁向卓越團隊	人才發展導師分享
小息	小息	小息	
年度計劃和年中回顧 (自己和財策顧問)	助你邁向成功- 培訓計劃和工作計劃	Anytown 模擬活動準備	課程完結

第一天結束 – 小組工作

- 與學習小組享受晚餐及商討習作內容
- 回顧和思考今天所學，並選擇3個關鍵的學習重點
- 記下您將如何在日常工作中實踐它們





單元	編號
五大方向招募 經理自學課程 5 Great Recruitment Directives Self-learning	Sectors-Recruit2009090050
優質招募-Eric Feng招募人才18課 Eric Feng Quality Recruit 18 lessons	ericshare2009090032
優質招募-PA招募經理分享 PA Recruit Managers' sharing	RT2009090050
領導及業務計劃 - 願景	LBP - V2009090020
領導及業務計劃 - 領導	LBP-LDR-NUM2009090010
營業單位發展 - 業務計劃	LBP-BP-NUM2009090010
優質招募 - 甄選面談	QR-SI-NUM2009090010
《保險業監管局對保險中介人之最新要求》電子學習課程 " IA's requirement on Insurance Intermediaries" eLearning	IA-UPDATE2009090050
良好工作習慣 - 網上學習課程 Best Practices -e Learning	BP-eL2009090060
優質招募 - 吸引面談	QR-AI-NUM2009090010
全牌在手 優勢盡有 Full License Value Proposition	Full License-VP2009090020
5分鐘招募話述 5 min Recruitment Talk	5MRT2009090021
成功獲得同事轉介 (ARA)的秘技 How to get the skills for Agent refer Agent (ARA)	ARA2009090070
行業、公司及友邦精英學院介紹 Why FP, AIA & AIAPA	3WHY2009090020

課程所需時間:
大約10小時30分鐘
Duration of the Whole Course:
About 10 hours 30 minutes

【建議先修】

1. **五大方向招募 經理自學課程：40分鐘**
2. 優質招募-ERIC FENG招募人才18課：65分鐘
3. 優質招募- PA招募經理分享：307分鐘
4. **領導及業務計劃 - 願景：3分鐘**
5. **領導及業務計劃 - 領導：10分鐘**
6. 營業單位發展 - 業務計劃：5分鐘
7. 優質招募 - 甄選面談：4分鐘
8. 《保險業監管局對保險中介人之最新要求》電子學習課程：72分鐘
9. **良好工作習慣-網上學習課程：22分鐘**
10. 優質招募 - 吸引面談：17分鐘
11. 全牌在手 優勢盡有：5分鐘
12. **5分鐘招募話述：10分鐘**
13. **成功獲得同事轉介 (ARA)的秘技：27 分鐘**
14. 行業、公司及友邦精英學院介紹：46分鐘



Your Trusted Source for

Industry Knowledge