

致理技術學院保險金融管理系

學士學位論文



保險經紀人經營管理與內部控制

指導教授：邱湫惠

學生：宋宥霖、吳育菁
陳筱婷、廖郡怡
林曉麗

中華民國 96 年 04 月

論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在致理技術學院保險金融系四技部_____學年度第_____
學期取得學士學位之論文。

論文名稱：_____

同意 不同意

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予本人畢業學校圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

同意 不同意 (圖書館影印)

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予本人畢業學校圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：

研究生簽名：

學號：

(親筆正楷)

(務必填寫)

日期：民國 年 月 日

目錄

第壹章 緒言	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究範圍限制	6
第四節 研究方法	6
第五節 研究架構	7
第貳章 保險經紀人之特性	8
第一節 保險經紀人之法律定位	8
第二節 保險經紀人應遵守之法規	10
第三節 保險中介人與保險公司經營項目之比較	22
第四節 保險中介人與其他行業內部控制特性之比較	23
第參章 保險經紀人經營管理	24
第一節 人力資源管理	24
第二節 行銷面管理	36
第三節 業務面管理	39

第四節 財務面管理	43
第肆章 保險經紀人內部控制制度之建立	45
第一節 內部控制之目的	45
第二節 內部控制之種類	45
第三節 內部控制之要素	47
第四節 內部經營風險之評估	49
第五節 內部控制之流程	53
第六節 內部控制制度建立之要件	54
第七節 保險經紀人對保險業內部控制相關規定之適用	55
第伍章 結論與建議	61
第一節 研究結論	61
第二節 研究建議	62
參考文獻	65

表目錄

表 1-1 壽險經紀人統計分析 ·····	2
表 1-2 產險經紀人統計分析 ·····	2
表 1-3 壽險公司與經代人合作家數統計 ·····	3
表 1-4 產險公司與經代合作家數統計 ·····	4
表 2-1 保險中介人與保險公司經營項目之比較·····	22
表 2-2 保險中介人與其他行業內部控制特性之比較·····	23

圖目錄

圖 1-1 研究架構圖	7
圖 2-1 保險經紀人制度	8
圖 3-1 溝通過程的模型	28
圖 3-2 組織代數利益圖	34
圖 3-3 晉陞辦法	35
圖 4-1 內部控制之種類	46
圖 4-2 內部控制組成要素	48

第壹章 緒言

第一節 研究動機

自 91 年銀行保險在台灣風行之後，經代公司的業務員人數就是逐年增加，業績的表現上更是另人刮目相看，以 94 年 5409 億元的壽險新契約的保費收入來分析，就有 2031 億元來自銀行保險，佔有率達 38%，而傳統保險經代人創造的業績為 215 億元，佔 4%，兩者合計達 42%，表示每 100 元壽險新契約保費收入中，就有 42 元是透過銀行保代與傳統經代，如果再把產、壽險經紀人與代理人的保費加計來看，94 年透過保險經代業的保費收入更高達 3731 億元，平均下來，每天為保險業進帳 10.2 億元。

94 年壽險經紀人的保費收入呈大幅度的成長，90 年才 62 億元，市場佔有率僅 0.86%，到了 94 年卻大幅增加到 972 億元，市佔率也來到了 6.7%(詳見表 1-1)。分析壽險經紀人這兩年保費大幅增加地原因，應該與銀行利率下跌，造成某些短年期高保費的儲蓄性商品有關。在公司家數與業務員人數上，觀察 90 到 93 年 4 年期間，每年的情況都有些微的不同，90 年時公司家數是 271 家，91 年減少為 233 家，但 92 年就又增加為 307 家，94 年減為 263 家，在業務員人數變動上，只有 92 年變動較大外，其他年度都呈小幅成長的情況。

表 1-1 壽險經紀人統計分析

金額單位：百萬元

年度	家數	業務員人數	保費收入	市場佔有率	佣金收入
90	271	22,554	6,264	0.86	3,239
91	233	24,174	7,157	0.8	3,595
92	307	29,796	14,377	1.27	7,222
93	263	25,552	86,355	6.6	10,960
94	—	—	97,203	6.67	14,036

資料來源：保險事業發展中心網站

◎「—」代表尚無資料

產險經紀人方面，因為近幾年有壽險公司成立產險保經，於是要求業務員參加產險考試並登錄在產險經紀人公司，因而使得 93 年產險經紀人的業務員人數，從 92 年的 9725 人暴增到 93 年的 25785 人；保費收入也從 92 年的 128 億多增加到 93 年的 230 億元，不過 94 年底又降回來 150 億元的水準，到 94 年底產險經紀人的市場佔有率為 12.7%(詳見表 1-2)。

表 1-2 產險經紀人統計分析

金額單位：百萬元

年度	家數	業務員人數	保費收入	市場佔有率	佣金收入
90	123	148	11,037	12.15	1,026
91	147	482	13,109	12.92	1,139
92	187	9,725	12,890	11.78	1,123
93	155	25,785	23,033	19.95	1,692
94	—	—	15,016	12.67	2,239

資料來源：保險事業發展中心網站

◎「—」代表尚無資料

在多元行銷通路下，各保險公司無不積極開發各種行銷管道，過去由於保費收入佔有率極為有限，而被漠視的保險經代人，近年來也逐漸已成為產、壽險公司的搶手貨，許多保險公司紛紛競想要與經代人簽約，更有不少公司特別成立經代部門負責保險經代業務。(詳見表 1-3、表 1-4)

表 1-3 壽險公司與經代人合作家數統計

公司名稱	代理人	經紀人	總計	公司名稱	代理人	經紀人	總計
富邦	45	122	167	國際紐約	17	9	26
國寶	27	136	163	南山	25	0	25
國華	18	123	141	安達	10	14	24
遠雄	27	94	121	國泰	15	5	20
宏泰	23	98	121	佳迪福	13	7	20
幸福	17	51	68	ING 安泰	11	9	20
環球瑞泰	13	39	52	中泰	7	8	15
統一安聯	23	27	50	興農	14	0	14
大都會國際	23	26	49	美國	14	0	14
台灣	17	30	47	三商美邦	10	4	14
全球	39	6	45	康健	8	3	11
新光	21	17	38	英國保誠	5	2	7
中央	37	0	37	宏利	2	1	3
中國	30	5	35	保德信國際	0	0	0
				郵政壽險	0	0	0

資料來源：現代保險金融理財雜誌 2006/11

表 1-4 產險公司與經代合作家數統計

公司名稱	代理人	經紀人	總計	公司名稱	代理人	經紀人	總計
富邦	133	0	133	華南	8	8	16
台灣	75	0	75	第一	14	0	14
明台	23	42	65	新光	12	1	13
泰安	51	1	52	龍平安	11	1	12
兆豐	47	0	47	環球	12	0	12
友聯	45	1	46	安達北美洲	11	0	11
新安東京海上	41	0	41	中央	10	0	10
聯邦	8	20	28	太平	10	0	10
蘇黎世	9	11	20	國泰世紀	8	0	8
佳迪福	11	7	18	亞洲	4	0	4
				三井住友海上	1	0	1

資料來源：現代保險金融理財雜誌 2006/11

由(表 1-3)可看出，國內 29 家壽險公司中只有保德信國際與郵政壽險 2 家，沒有透過保險經代人招攬業務，其他 27 家公司都有與經代人簽約合作。其中，在保險代理人部份，簽約家數最多的前 5 大分別是富邦(45 家)、全球(39 家)、中央(37 家)、中國(30 家)、遠雄(27 家)。壽險公司合作的保險代理人近年來都以銀行保代居多。

在保險經紀人方面，除了保德信國際與郵政壽險外，沒有與經紀人合作的公司還包括南山、興農、美國與完全採代理人制度的中央 4 家，多數的壽險公司都有其合作的經紀人公司，而合作最為密切的前 5 家公司分別是國寶(136 家)、國華(123 家)、富邦(122 家)、宏泰(98 家)與遠雄(94 家)。

一向仰賴代理人通路的產險公司，與代理人的合作關係自然非常密

切，從(表 1-4)可看出至 95 年 10 月 15 日止，與代理人簽約家數最多的前 5 家產險公司分別為富邦(133 家)、台產(75 家)、泰安(51 家)、兆豐(47 家)與友聯(45 家)。但在經紀人方面就少了很多，只有 9 家有與經紀人公司合作，9 家之中就有 4 家是僅與一家經紀人簽約的。

第二節 研究目的

綜觀上列敘述產、壽險經代人公司不論是整體家數、業務員與保費收入的發展，還是個別市場都呈現逐年進步的趨勢，對產、壽公司的業務員而言，已成為具威脅性的存在，更是多家公司仰賴為生的行銷通路。看似龐大的經代人市場，卻也因為家數眾多、良莠不齊而使得每家公司無不想盡辦法求生存，隨著大型經代商不斷崛起，許多個人開設的公司所面臨的生存威脅可想而知，為了讓這些小型的經代公司也能發展成大型的經代公司，本專題希望能完成下列研究目的：

- 1.研究保險中介人之特性。
- 2.探討大型經代公司的經營模式及運作成功的關鍵因素。
- 3.建立一套保險中介人專用之內部控制制度及稽核制度。

大環境的變遷，多屬漸熱式，企業若不適時做出改變，就像把一隻青蛙丟入鍋裡，慢慢地加熱，起初溫度變化不大，牠並不引以為意，但等到水完全煮開了，牠想反應也已經來不及了！企業該如何經營、創造

特色成為最後的生存者，而非淘汰者，是每家經代公司值得深思的問題。

第三節 研究範圍限制

保險中介人含經紀人、代理人及公證人，由於本研究係以探討保險業務行銷及管理為主，故將保證人排除在外，研究範圍限於經紀人之經營績效及內部控制。

第四節 研究方法

本研究採比較分析法，綜合理論與實務層面，就法令規範與保險經紀人內部控制運作等層面，依其不同層面之影響因素，加以分析，另擷取我國現行壽險內部控制與保險經紀人制度之異同，做比較分析與探討。

其相關資料包括：

一、文獻資料

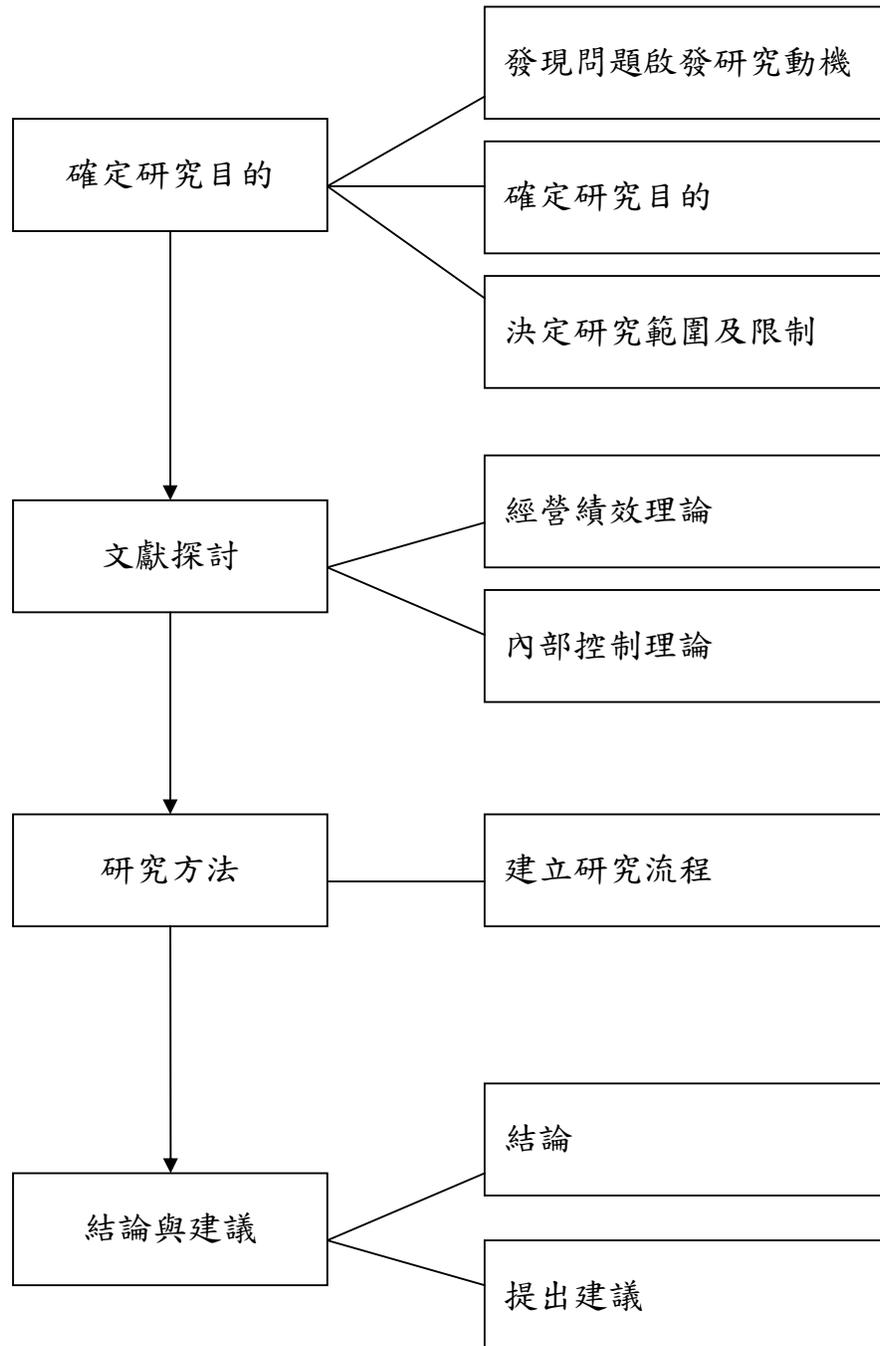
蒐集閱讀國內與本文主題相關之論文、書籍、期刊、雜誌、法規等資料，建立有關保險經紀人之內涵、特性等基本概念，並加以歸納整理，進行比較分析。

二、統計資料

採用國內現有之統計資料，如保險年鑑、政府各種年報與保險各相關公(協)會等資料，作相關之分析，並彙整國內有關之統計資料作比較分析。

第五節 研究架構

圖 1-1 研究架構



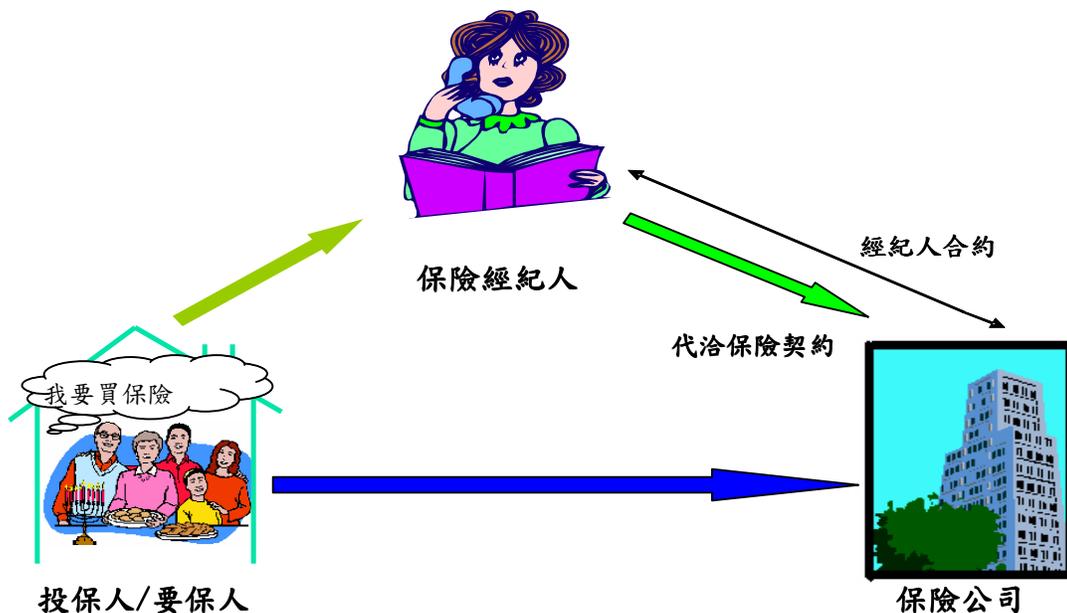
第貳章 保險經紀人之特性

第一節 保險經紀人之法律定位

一、保險經紀人之定義及角色：

依保險法第 9 條規定：「本法所稱保險經紀人，指基於被保險人之利益，代向保險人洽訂保險契約，而向承保之保險業收取佣金之人。」此外，現行保險經紀人管理規則第 4 條規定：「經紀人分財產保險經紀人及人身保險經紀人。」同時第 26 條規定：「以公司組織名義執行經紀人業務者，得經營保險經紀業務及再保險經紀業務」，因為保險經紀人可經營再保經紀業務。

圖 2-1 保險經紀人制度



二、保險經紀人之執業條件及罰則

保險法第一百六十三條第一項：「保險業之經紀人非向主管機關登記，繳存保證金，領有執業證書者，不得執行業務。」。

相關之程序及管理規範，則於依據保險法第一百七十七條規定授權訂定之「保險經紀人管理規則」中予以詳細規範。

保險法第一百六十七條之二違反第一百七十七條所定保險經紀人管理規則者，除本法令有規定外，應限期改正，或併處新臺幣九十萬元以上四百五十萬元以下罰鍰，情節重大者，併得命令停止職業或撤銷職業證書。

三、保險經紀人之營業限制

保險法第一百六十三條第二項規定，保險經紀人，無論係公司或個人，不得為未經主管機關核准之保險業經營或介紹業務。違反者依據同法第一百六十七條之一規定，處新台幣九十萬元以上四百五十萬元以下罰鍰。

四、保險經紀人之執業型態

- 1.以公司組織名義：須雇用至少一名簽署人
- 2.以個人名義：個人事務所

第二節 保險經紀人應遵守之法規

一、設立及經營相關法令

政府對保險經紀人之監理法規自民國五十八年起經數度沿革修改對保險經紀人之設立及經營有如下之重要規定：

1.分業管理：將先前之管理規則修正為「保險代理人管理規則」，並另增訂「保險經紀人管理規則」。

2.保險經紀人公司之設立：

(1)執業登記

(2)公司登記

(3)繳存保證金或投保責任保險

(4)請領執業證書

(5)執業證書之換發

3.公司登記：取得保險主管機關執業登記許可函後，另依公司法向有關機關辦理公司登記：

(1)實收資本額 5 億元以上者，向經濟部商業司申請

(2)實收資本額 5 億元以下者，向其委任機關申請。

(2)(台北市政府建設局、經濟部中區辦公室、高雄市政府建設局)

4.繳存保證金（現金、公債或國庫券）

(1)個人-20 萬

(2)公司-實收資本額 15%。

a.保險經紀人 \geq 60 萬。

b.同時經營人身及財產保險經紀人者，依上述規定分別繳存：

c.個人-40 萬

d.公司 \geq 120 萬

e.再保險經紀業務者，依上述規定金額之二倍 繳存。

f.公司 \geq 120 萬

g.同時經營人身及財產再保險經紀人者 \geq 240 萬

5.有下列情事之一者，主管機關應不予換發其執業證書

(1)保險經紀人重複執業。

(2)違反消極資格。

(3)於兩家以上公司擔任簽署工作。

(4)未於規定限期內申請換發執業證書。

(5)未於規定限期內辦理變更登記並換發執業證書。

(6)未依規定申報業務及財務報表。

(7)未依規定繳交繳交罰鍰、監理年費、檢查費及其他規費。

6.保險經紀人之執業管理

(1)固定營業處所

a.經紀人應有固定之營業處所，並不得設於保險公司總、分公司內。

b. 營業處所變更時，應於一個月內向主管機關報備，並副知同業公會或協會。

c.經紀人應將執業證書正本懸掛於營業處所明顯之處。

(2)公司登記事項異動

a.公司執業證書登記事項有變更者，應於三十日內檢附變更登記表，繳交主管機關所定之規費換發執業證書。

b.暫停執業

c.應事先報經主管機關核准

d.於期限屆滿前聘妥經紀人重行執業，逾期由主管機關註銷執業證書

c.客戶權益之保障

(3)專設帳簿

a.經紀人應專設帳簿，記載業務收支，並於主管機關規定之期限內，將各類業務及財務報表，彙報主管機關或其指定之機構；其報表格式由主管機關另定之。

b.主管機關得隨時派員檢查經紀人之營業及資產負債，或令其於限期內報告營業狀況。

(4)執行業務有關之文件

a.財產保險經紀人：要保書、批改申請書、委託代繳保費收據。

b.人身保險經紀人：要保書、契約內容變更申請書、委託代繳保費收據。

c.經紀人應保存招攬、收費或簽章、批改、理賠等文件副本。

d.經紀人應保存收費紀錄及收據影本，並應於收到保險費後立即交付保險人。

e.應保存文件之期限最少為五年。

(5)再保經紀業務

a.再保險經紀業務(保險經紀人管理規則第 26、27 條及相關規定)

- 以公司組織名義執行經紀人業務者，得經營保險經紀業務或再保險經紀業務。
- 經紀人公司經營前項再保險經紀業務者，應依規定報請主管機關核准。

b.保險經紀人公司經營再保險經紀業務審核要點

- 保險人交易重要紀錄之資訊揭露。
- 再保險經紀業務專設帳簿，記載相關收支情形。
- 保險業不得與無執業證書之保險經紀人業務往來
- 保險法第 163 條第 2 項及「保險業辦理再保險分出業務應注意事項」第六點之規定

(6)經紀人應負之責任

a.簽署責任（經紀人管理規則第二十五條）

b. 親自簽署

c. 金管會保局三字第 09402542030 號函：保險代理人公司或保險經紀人公司之業務，若係由所屬保險業務員招攬者，該業務員亦應於要保書上簽章。

d. 經紀人公司之業務員從事保險招攬之宣傳及廣告內容，應經所屬公司核可；其所屬公司並應依法負責任。

e. 經紀人因執行業務之過失、錯誤或疏漏行為，致要保人、被保險人受有損害時，經紀人應負賠償責任。

(7) 經紀人不得之行為

a. 申領執業證書時具報不實者。

b. 以執業證書供他人使用者。

c. 有侵占、詐欺、背信、偽造文書行為受刑之宣告者。

d. 經營執業證書所載範圍以外之保險業務者。

e. 以誇大不實、引人錯誤之宣傳、廣告或其他不當之方法執行業務或招聘人員。

f. 散播不實言論或文宣擾亂金融秩序。

g. 其他違反本規則或相關法令者

h.其他有損保險形象者

i.與未經核准登記之洽訂保險契約。

j.故意隱匿保險契約之重要事項。

k.利用職務或業務上之便利或以其他不正當手段強迫、引誘或限制要保人、被保險人或保險人締約之自由或向其索取額外報酬或其他利益。

l.有以不當之手段慫恿保戶退保、轉保或貸款等行為者。

m.挪用或侵佔保險費或保險金者。

n.向保險人索取不合理之報酬，違反主管機關核定之費率規定。

o.強迫或引誘保險人進行不當之理賠。

7.保險經紀人資格之取得

(1)專門職業及技術人員考試及格者。

(2)主管機關舉辦之資格測驗合格。

(3)曾領有執業證書並執業有案者(以執行同類業務為限)

8.聘有合格經紀人至少一人擔任簽署工作

(1)經紀人公司未依規定僱用合格簽署人至少一人擔任簽署工作者，不得執行業務。

(2)保險保險經紀人公司之業務，若係由所屬保險業務員招攬者，除經紀人或代理人之簽署外，該業務員亦應於要保書上簽章。

9.訂定經紀人之積極資格條件

(1)國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，並具保險公司、保險合作社、保險經紀人、保險代理人工作經驗三年以上者。

(2)國內外專科以上學校畢業或具同等學歷，並曾擔任保險或經紀人之簽署工作二年以上者。

(3)有有其他事實足資證明具備保險專業知識或保險工作經驗，可健全有效經營保險業務者。

10.最低實收資本額酌予提高至新台幣三百萬元

(1)公司組織申請經營經紀人之業務者，其最低實收資本額為新台幣三百萬元。

(2)發起人及股東之出資以現金為限。

(3)應於九十五年十二月八日前完成增資補足。

(4)同時申領人身保險經紀人及財產保險經紀人執業證書者，應分別依前二項規定繳存保證金

(5)經營再保險經紀業務者，依前項規定金額之二倍繳存。

11.提高專業責任保險金額由現行之兩倍提高至三倍。

(1)個人-每一事故保險金額50萬以上/累積保險金額150萬以上。

(2)公司-每一事故保險金額100萬以上(經營再保險經紀業務者不得低於新臺幣200萬元)/累積保險金額不得低於每一事故3倍。但累積保險金額高於應投保保險金額者，不在此限。

12.增訂教育訓練專章

(1)職前教育訓練(教育訓練要點及內容須報請主管機關核可)

a.執行業務前二年內參加職前教育訓練達三十二小時以上。

b.取得職前訓練證明已二年以上者，得以前項證明及最近二年內在職教育訓練證明替代。

c.曾領有執業證書並執業有案者，得檢附在職教育訓練證明替代。

(2)在職教育訓練(教育訓練要點及內容須報請主管機關核可):申請換發執業證書前二年內參加在職教育訓練達二十四小時以

上。

13. 明定業務員之違失其所屬公司並應依法負責任。

14. 明定執行業務之過失之責任歸屬

15. 再保險經紀業務之規範

16. 明定公證人之忠實義務及不得複委託

17. 健全會計帳務處理

18. 加強管理之規範：

(1) 營業計畫書內容

a. 內部組織結構及職掌

b. 營業處所及設備概況

c. 業務範圍及業務經營方針

d. 業務發展計畫及財務預測

e. 業務操作流程

f. 內部組織分工

g. 人員招募培訓及管理計畫

(2) 公司章程

- a.應依公司法規定記載必要記載事項。(公司名稱、所營事業、股份總數及每股金額、公司所在地、公告方法、董事及監察人人數及任期、訂立章程之年月日)
- b.載明董事會職權。
- c.對人事派免之規劃。
- d.明確劃分董事會與經理人之職權。
- e.明訂分層負責執行層次及授權範圍。

二、執行業務應遵守之相關法令

- 1.人身保險要保書示範內容及注意事項
- 2.人身保險核保實務處理準則及職業道德規範
- 3.保險業務員管理規則
- 4.保險經紀人公證人資格測驗要點
- 5.保險經紀人公證人教育訓練要點
- 6.保險經紀人公司辦理再保險經紀業務審核要點
- 7.銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項

8.保險業招攬廣告自律規範

第三節 保險中介人與保險公司經營項目之比較

表 2-1 保險中介人與保險公司經營項目之比較

經營功能	保險公司	保險中介人
人力資源面管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人員之招募、養才、育才、訓才 2. 核保、理賠、行銷、精算專業技術能力之培養 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職前與在職訓練 2. 溝通與協商能力 3. 行銷技巧的養成 4. 職業道德規範訓練 5. 獎懲制度之建立
行銷面管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直接通路規劃管理(電子商務) 2. 間接通路之規劃管理 3. 客戶關係管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客關係管理 2. 電子商務之運用 3. 行銷開發
業務面管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保險規劃 2. 核保作業(避免業務逆選擇與道德風險) 3. 理賠服務 4. 再保作業(核保風險再分散) 5. 商品創新與管理 6. 其他附加價值服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保險規劃與管理 2. 預約核保(避免道德風險) 3. 協辦損失理賠服務 4. 再保服務(再保險業務仲介及再保合約設計或客戶完整之再保規劃) 5. 跨國性保險服務 6. 新商品的研發與精算
財務面管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 核保績效 2. 風險基礎資本額之管理 3. 保險業內部稽核控制 4. 保險資金運用績效管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資金管理 2. 財務收支管理 3. 會計管理

資料來源：本研究整理

第四節 保險中介人與其他行業內部控制特性之比較

表 2-2 保險中介人與其他行業內部控制特性之比較

	一般行業	保險業	保險中介業
各種資金運用作業	√	√	√
清償能力評估作業		√	√
從事衍生性金融商品作業	√	√	√
再保險作業	√	√	√
關於會計、總務、資源及其他各種業務作業	√	√	√
其他經主管機關指定之事項		√	√
保險商品理賠作業		√	
保險銷售作業		√	√
保險商品開發作業		√	√
資訊處理部門之功能及職責劃分	√	√	√
人事管理	√	√	√

資料來源：：本研究整理

第參章 保險經紀人經營管理

第一節 人力資源管理

「人」是組織中最重要的資產，也是知識的主宰，完善而有效的人力資源管理，不但能整合組織的資源，也能完成組織的「知識管理」。從事保險業，最重要的不外乎是「人」，以壽險業來說，即是以人為投保標的，多數的業務更是靠著業務人員完成的。壽險業如此，經紀人亦是如此，因此對於人力資源的管理比起任何的企業都要來得重視，包括職前訓練、在職訓練、溝通與協商能力、行銷技巧的養成、職業道德規範訓練與獎懲…等，充分發揮人的主觀能動性，使人盡其才，事得其人，以實現組織目標。

一、職前與在職訓練

(一)職前訓練

保險經紀人管理規則第二十三條，以個人名義或以公司名義執行經紀人業務者，應於申請執行業務前二年內參加職前教育訓練達三十二小時以上。職前教育訓練得由財團法人保險事業發展中心或大學院校推廣教育機構辦理之；其教育訓練要點與內容，須報請主管機關核可。

職前訓練的目的要使新進業務人員瞭解公司概況，介紹公司規章制

度，並熟知此職務之工作內容，使其能勝任未來之工作。

職前訓練講習之內容：

- 1.公司之歷史傳統與基本方針。
- 2.公司之組織及業務概況。
- 3.公司管理規則之講解，內容包括公司簡介、考勤制度、薪資管理制度。
- 4.所擔任工作之有關事項知識。
- 5.安全衛生，福利措施。

(二)在職訓練

保險經紀人管理規則第二十四條，以個人名義或以公司名義執行經紀人業務者，應於申請換發執業證書前二年內參加在職教育訓練達二十四小時以上。在職教育訓練得由財團法人保險事業發展中心、經紀人商業同業公會或協會、大學院校推廣教育機構、或其他經主管機關認可之機構辦理之；其教育訓練要點與內容，須報請主管機關核可。

由於人身保險輔助人公司的教育訓練預算及訓練場地及講師人才都不及壽險公司來得豐富及寬裕，在職訓練所需的預算及場地皆比一般的訓練來得低，更適合中小型經代公司執行。

在職訓練所要達到的目的：

- 1.使業務員獲得完成工作所必須的知識與技術。
- 2.使業務員了解如何用最佳的方法和技巧完成其工作。
- 3.使業務員養成正確的工作習慣，培養良好的工作態度。
- 4.使業務員的素質提高，以儘量發揮其潛能。
- 5.藉以提昇業務主管的能力和影響力。

在職訓練步驟分為五項，業務主管在執行訓練工作時，依五個步驟去規劃，其步驟如下說明：

1.準備【prepare】：給予業務員做訓練前的心理準備，強調訓練之必要性，使其放鬆心情認真學習。以降低學習的反抗情緒，使訓練獲得較佳的效果。

2.說明【explain】：說明訓練的內容、工作的方式及為什麼如此做。

3.示範【show】：主管帶著新進業務員一同拜訪客戶，讓新進業務員參與，藉此學習。

4.觀察【observe】：業務員實際演練、訓練者從旁觀察其優缺點，並給予鼓勵及指導。

5.輔導【supervises】：定期由工作記錄、實地觀察及面談中進行了解、監督及指導，以便落實訓練之執行，並改善強化其不足。

二、溝通與協商能力

要在職場上有出色的表現，除了專業能力外，個人的人際溝通能力更是不可少。尤其在保險這不斷要與人溝通的行業，對外要與客戶溝通，對內也要與自己組織的成員溝通協商。溝通有如人體血液的循環，是企業組織活力的來源，沒有溝通，組織就有如死亡一般。

(一)溝通的定義

是兩個或兩個以上的人，在進行訊息的傳達與瞭解，以建立共視的過程。

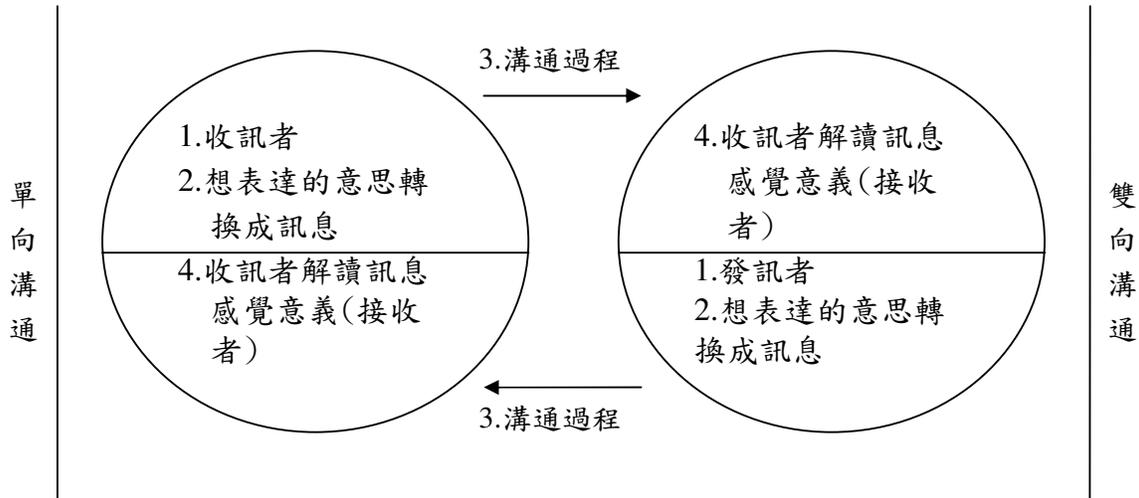
(二)溝通的目的

- 1.維持良好的人際關係
- 2.有效地傳達你想表達的訊息

(三)人際溝通的過程

人際溝通是動態、連續性的系統，且是相互作用的過程，包括了文字、語言、身體語言、臉部表情、聲調等，是交易性的相互交換及分享訊息。人際溝通的過程(見圖 3-1)，說明如下：

圖 3-1 溝通過程的模型



資料來源：企業管理學 林永順著

1. 單向溝通

(1)發訊者：訊息創造者，單獨或組織的

(2)訊息：溝通是傳達訊息的行動或動作，如語言、文字、表情或動作等訊息

(3)管道：面對面、電話中交談、書信或貼於佈告欄的公告、透過電腦、收音機、電視的討論會，或其他和透過傳真機、對講機、投影片、幻燈片、POWERPOINT 等方式。

(4)收訊者：訊息接受並解釋其意義的一個人或一組人

2.雙向溝通

單向溝通是告知的過程，雙向溝通是互動的過程；雙向溝通是接收者的反應或回饋(FEEDBACK)，是收訊者與發訊者間的互動的過程。

(四)組織溝通

組織的溝通發生於正式組織結構中。一般而言，組織的溝通系統有向下、向上及水平三種正式溝通系統，以下針對此三種溝通系統做說明：

1.下溝通系統

向下溝通系統的資訊，是由組織中的高階層傳遞至低階層；指揮鏈決定了向下資訊的傳遞方向，傳統的組織溝通指的是此系統，如工作說明書、公告、組織刊物及工作指示等都是向下溝通。

2.向上溝通系統

向上溝通系統的資訊，是由組織中較低階層向高階層傳遞；基層有四項主要的資訊必須向上傳遞：

- (1)部屬的成就、進度及計畫等活動
- (2)部屬目前或未來需要協商、未解決的工作問題
- (3)改善工作小組或整個組織的建議或構思
- (4)部屬對其工作、同事及組織的感受。

有效的向上溝通鍵在於下屬對上司的信任與否，部屬會擔心因揭露事情的真相，而引起上司對他的懲罰，或引起同事間罵他是告密者的疑慮

3.水平或橫向溝通

部門間的協調靠水平溝通，召開部門會議及傳閱書面達告是常用的水平溝通方式，此方式又稱為橋形溝通。組織文化決定是否可進行就事論事、效率優先的直接溝通。專業部門間需要通力合作才能完成任務，達成目標。其部門間的互動關係，不能僅靠組織鏈的向上或向下溝通系統的資訊；牽一髮而動全身，與其他相關單位的協助或協調，主要就靠水平或橫向溝通。

因此組織發展要好，與人溝通協商能力的培養就顯得格外的重要。營造一個好的組織氣氛，可從下列六個步驟學習：

- (1)瞭解你的團隊
- (2)發現你團隊的特性
- (3)你的成員認同你
- (4)場有安全感
- (5)指引方向

(6)舉辦各種活動

主管要選擇適當的溝通方式，時時關心組員工作的進度，包含行銷上碰到的困難、心理上的輔導…等，多站在組員的立場想，把組員當成自己親人般的付出關心，與組員處得好，他才會願意為了組織衝鋒陷陣，爭取個人及組織的最大利益，這才是組織領導人的終極任務。

三、行銷技巧的養成

(一)行銷的目的何在？就是滿足顧客的真正需求！

要成為一位成功的行銷人員首先要建立二個觀念，第一：要別人接受你的產品，首先要讓別人接受你。第二：想為成為一位傑出的行銷人員，一定要把自己視為成功的行銷企業家。所以從讓顧客接納你到經營你自己，這是非常重要的，要經營你自己成為顧客全方位的顧問，而價值行銷要先創造出顧客的價值，讓顧客得到最大的滿足，相對的他就會回報你，你就可以創造出最大的價值。

永遠記得顧客是你最好的老師，客戶會給你很多的問題，逼著你成長，而成長是沒有上限的。

(二)各式行銷技巧

行銷可分為下列幾種：

- 1.直接行銷：面對面，一對一或一對眾。
- 2.間接行銷：產品透過人力或是宣傳，而傳達給顧客。
- 3.簡報行銷：透過簡報進行商業的溝通。
- 4.演講行銷：專業顧問透過演講開發準客戶。
- 5.事件行銷：如遠航劫機事件之危機處理，如何讓危機事件變為一次正面的最佳宣傳時機。
- 6.關係行銷：行銷是一切，一切靠關係，利用五同來找關係，所謂五同指：同學、同好、同鄉、同事、同袍，也就是沒關係就找關係，找不到關係就想辦法發生關係，但終極目標是建立長期忠誠的夥伴關係。

藉由各項技巧的運用，以達到不銷而銷的境界，所謂不銷而銷就是以同理心的技巧去瞭解顧客的心理，從滿足顧客的需求到創造顧客的需求，滿足客戶的個別需求就是量身訂做的差異化服務，差異化的服務指用對方期待的方式對待他，千萬不可以一招打遍所有客戶，如何與客戶的期望賽跑是每位行銷工作者最重要的使命。

至於行銷策略在雙贏的思維裡，每個人都要具備：第一、雙贏的性格：必需正直，言行一致；必需成熟，不需聲張自己的實力；必需要有豐富的心態。第二、雙贏的協議：所有的制度都是雙贏。第三、雙贏的

組織：顧客滿意員工滿意。

要讓行銷人員深刻地體認到客戶會問的不僅止於產品，他要的是一位具備全方位能力的行銷人員。當你的服務不能滿足他時，他將移情別戀。為了滿足客戶的需求，必需隨時準備好，豐富生活經驗、生活領域，創造出客戶的最大價值就是顧問式行銷最高的精神。

四、職業道德規範訓練

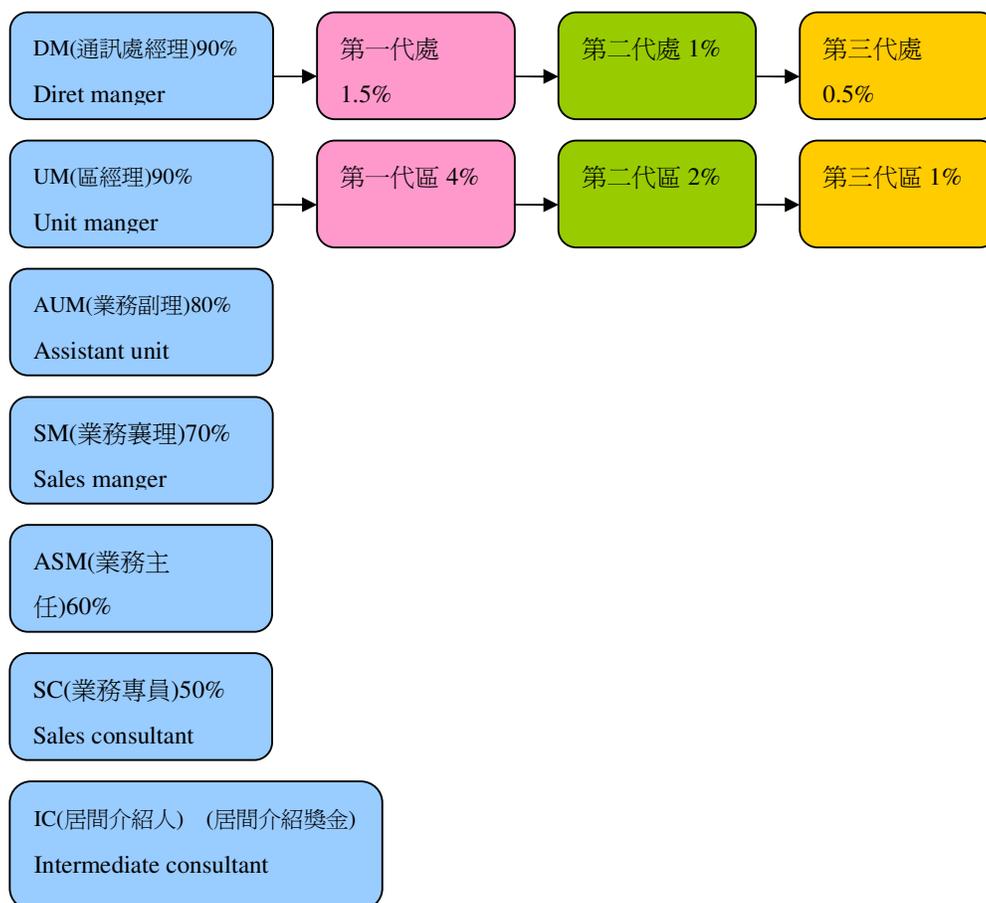
保險從業人員在從事業務時，能取得客戶信任是最重要的，客戶才願意讓你替他規畫保單，所以保險業非常重視業務員的職業道德，而行政院金融監督管理委員會為強化金融證照之專業性與公信力，檢討並整合各種專業測驗之考試科目，使測驗與工作職掌所需之專業技能相符，以提昇金融從業人員金融市場常識與職業道德，金管會決議，現行 13 種金融從業人員資格測驗之應考人，自 95 年 8 月 1 日起正式加考共同科目「金融市場常識與職業道德」。

五、獎懲制度之建立

保險業之所以能吸引大量的人才投身其中，主因當然是其優渥的獎勵制度，只要肯努力，人人都有機會能達到百萬年薪，甚至是千萬以上，以下從年終獎金、組織利益等一一說明：

(一)首年度佣金發放率分析表

圖 3-2 組織代數利益



資料來源：台名保險經紀人 2005 年年度特刊

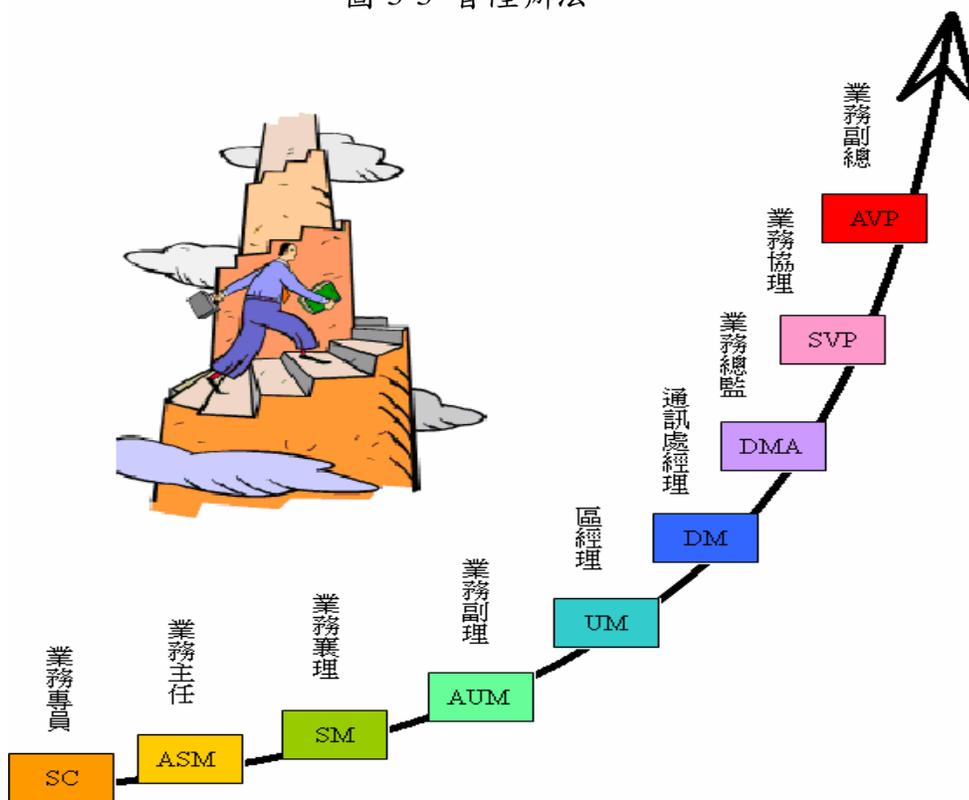
上下緊鄰的兩職級係相互隸屬關係，其佣金差距 10%仍推介及輔導利益各 1/2 之組合，推介利益至少為 5%，永久存在，當被推介者晉升為區經理(含)以上職級時，則調整為代數利益之 1/2。輔導利益因職級之不同而會變動，亦可能因被輔導者之卓越表現而被超越。

(二)年終獎金發放方式：

- 1.個人 FYB 3%
- 2.區經理直轄 FYB 2%
- 3.通訊處 FYB 2%

(三)晉陞辦法：

圖 3-3 晉陞辦法



資料來源：台名保險經紀人 2005 年年度特刊

第二節 行銷面管理

一、顧客關係管理

近幾年由於資訊科技的發達，商品內容及商品知識、價格的透明化導致保險業的競爭白熱化，其商品只是一紙契約是無形的商品，須靠公司的形象、聲譽及顧客的信任才能永續經營。而保險業最主要的獲利來自於顧客的忠誠續保行為，維持良好的顧客關係成為保險業經營的重要關鍵，如何善用資訊科技，提升顧客關係管理的能力成為保險業相當重視的課題。

由於環境的變遷及競爭時代的來臨，壽險業已由賣方市場轉變為買方市場，根據統計獲取一位新顧客的成本為維繫一位老顧客的 6 倍，因此，保險業應該要特別去注意老顧客，要慢慢去吸引新顧客來成為老顧客。然而尋求突破之道，就是做好顧客關係管理(CRM)，進而提高顧客忠誠度、滿意度來留住保戶的顧客觀念(Customer Concept)，並希望其再推介新客戶為當務之急，所以顧客關係管理是保險業最重要的一環。

展望二十一世紀，顧客的形態已經改變，市場經營環境也改變，保險業對市場經營導向也產生重大變革，由商品導向演變為顧客導向。另外，保戶對商品的價值與服務其敏感度及期望也愈來愈高，喜歡量身訂製，自動參與，不再只是完全的被動接受；因此需要大量客製化的服務

與商品做一對一的行銷策略。

二、電子商務之運用

台灣的保險市場經過了三十多年蓬勃的發展，而後政府開放外商進入台灣市場之後，競爭更加激烈的同時卻也帶動市場更快速的發展，為了在為數眾多的競爭者中脫穎而出，各家保險公司莫不使出渾身解數，努力提供更豐富、更精緻的服務來滿足消費者的需求，此時，資訊科技的應用扮演了重要的關鍵，透過企業 e 化（如電子商務）來強化公司經營體質、提供消費者更貼心的一對一服務，不但贏得消費者的絕佳忠誠度也持續創造了更可觀的營收。

現在已有多數的產險公司網站都具有線上投保的功能，但頂多只是機車及汽車強制險或旅平險可以線上投保，投保方式簡易、有交易安全機制、後續服務迅速等特色外，更運用最新科技以遊戲或動畫的方式來增加與網友的互動和有效傳遞保險知識，完成過去實體無法達成的互動性溝通功能，以滿足社會大眾對於保險知識的需求，提昇民眾對各項意外事故加以損害防阻的正確觀念，實現保險業促進社會安全的企業責任。

國內壽險業在線上交易發展上較有瓶頸，國泰首推旅平險線上投保，其他保險公司跟著推出。但由於電子簽章法還沒通過，所以壽險並無法於線上完成交易手續。相對的在產險部份則較蓬勃發展，但都仍屬

萌芽階段。

但這些設有這些網路投保的產壽險公司，面臨著短期獲利的壓力，以及如何在虛擬的購物環境中建立消費者信心的挑戰，而這些卻正是實體企業的優勢。電子商務在國內外保險業的發展，雖然目前營收還不到整體的百分之一，不過這將是未來的趨勢。近幾年來甚至連電信業者都和保險公司合作，利用手機就能線上投保簡易的旅行平安險，未來甚至連內容較為簡單的意外險，都能利用手機投保，將來電子簽章法通過，線上交易愈趨成熟時，或許又會有更新型態的投保功能問世，無論未來如何的發展，對消費者而言都是有利的。

三、行銷開發

現代的社會是一個服務化的社會，整個經濟服務化。因此，服務業的行銷與經營管理策略日益重要。尤其是保險業過去在政府的管制與保障之下，持續了四十多年的蓬勃發展；直到我國經濟面臨自由化與全球化的衝擊，保險業的競爭才日趨激烈。而且台灣近年來簽單保費收入來自於保險經紀人、代理人的業績比重已逐漸提高，未來保險業者於行銷通路的經營更顯重要。因此，保險行銷勢必成為保險公司必須探討的問題。

從傳統的業務員與經代人的人員拜訪形式發展到今的銀行保代、網

路行銷、電話行銷、DM行銷、電視行銷……等新型態保險通路之誕生，保險業者無不絞盡腦汁找尋最適合發展的保險通路以爭取業績的成長，追求企業獲利的目標再。再加上近幾年來，金控公司相繼成立參與競爭，善用各種有效創新的行銷策略與行銷組合，已成為保險業提昇競爭優勢之主軸。

除了全面加強從業人員的專業知識和行銷技能訓練外，更重要的是應就自身通路的條件、優勢和核心競爭力，作好有效的市場區隔，並擬訂整合性的產品、通路、定價及促銷等行銷組合的策略，才能在競爭激烈的市場上贏得先機、開創新局。

第三節 業務面管理

一、保險規劃與管理

保險經紀人和一般業務員最大的不同，即是可以銷售多家的商品，可從多家保險公司中，找尋適合的商品給客戶，就經紀人公司的業務員而言，在行銷時「能銷售多家保險公司的商品」是最常用來解釋他們與傳統保險公司業務員不同的一句話，但這個特點不小心也可能成為被質疑的問題，因為各家保險公司給經紀人公司的佣金率高低不同，使得有些經紀人公司的業務員很可能哪張保單佣金高就賣那張，或是哪張保單好賣就賣那張，不見得是站在客戶最大利益的考量上做選擇，反而成為

被詬病的地方，是各公司在管理上必須謹慎處理的問題。

因此，好好運用能銷售多家商品的優勢，站在客戶的立場選擇合適的商品，是專業的保險經紀人最重要的課題。

二、預約核保(避免道德風險)

一般來說，保險經紀人主要的客戶來源和一般壽險業務員並沒有太大的差異，從個人的購買者到小型商業和大型商業保險購買者。小型商業購買者和個人購買者的需求較為簡單，通常是尋求人身風險上的保障，但是對於保單條款並不是那樣的熟悉，在沒有充分保險的情況下，對損失的承受能力也非常的有限，而大型商業保險購買者需要適合其特殊需要的保險保障計劃，除了為自己的人身風險做考量外，更加著重於財務風險的規劃及稅務上的眾多需要，往往需要專業的經紀人提供專業化的風險管理服務。

保險經紀人的客戶服務，主要以投保前為主，投保前的調查服務相當的重要，經紀人有別於一般的保險從業人員，在產、壽險皆可從事其業務行為的情況下，所需要的專業，更是比一般的業務人員來得多。為了使客戶能夠順利地通過保險公司承保前的調查，保險經紀人應提供投保前的風險調查服務，做為客戶的顧問，最重要的工作就是通過調查，讓客戶可以順利的投保，所以對其客戶投保的標的的物質風險和心理風

險因素皆要有深入地了解，盡量幫助客戶採取措施消除或減少風險。一方面也幫保險公司規避道德上的風險，避免企圖利用保險不當得利的行為發生。

三、協辦損失理賠服務

保險經紀人在協助保戶索賠時，最基本的職責有：迅速的向保險人遞交出保險通知書，提醒被保險人注意自己的權利和義務；安排完成索賠單，協助被保險人準備證明該索賠的文件，如遇重大的損失時，保險經紀人應出席有公證人和保險公司員工參加的現場會議，以維護保戶的權益，大型的保險經紀人有時還提供額外服務，像是損後勘查，委派有經驗的員工協助客戶索賠談判等…。最重要的是，保險經紀人應為每一客戶做關於理賠金的全部細節的詳細紀錄，因為這些記錄有利於幫助客戶考慮是否改進或擴展保障內容，因一方面由於理賠紀錄是制定費率的一個基礎。對於責任風險，特別是雇主的責任風險，保留以往的理賠記錄更具有重要的意義。

四、再保服務

根據委託方的劃分，保險經紀人可分為直接保險經紀人和再保險經紀人。許多巨額的再保險業務都是透過再保險經紀人促成的。

再保經紀人的任務之一是如何有效地完成再保險的安排。為保險公

司設計再保險的方案是再保險的開始，再保險經紀人經驗豐富，對再保險市場有深入地了解，何種再保方案適合保險公司並且能夠被再保險市場接受，都是經紀人要注意的地方。某些業務之洽談其承保條件均取決於再保險市場之支持與否，經紀人根據再保險市場可以接受的條件，作出計畫書送交給原保險人，原保險人再跟據此計畫書與客戶交易，若逆向操作的話，計畫書作出之後，客戶也已經接受了，但沒有再保險的支持，原保險必定承擔過量的風險，增加無謂的困擾。因此原保險人應與再保經紀人密切配合就再保險市場能接受的條件開出承諾，讓業務得以拓展順利，再保險也能正常的運作。

五、跨國性保險服務

再保險與其他保險不同之處在於其業務的交換性與國際性。因再保業務的關係與外國再保公司或分保公司(即將保險責任再分出之公司)接觸的機會很多，故外國的保險技術與經驗就在這些接觸中有所交流，同時一些國外知名之專業再保公司，亦定期或不定期舉辦一些研討會，並邀請各國保險公司從業人員與會，對於保險知識的傳播影響深遠。

六、新商品的研發與精算

一般的情況下，經紀人公司是不需要做商品的精算與設計的，但隨著時代的變遷，經紀人市場快速且穩定成長的情況下，經紀人和保險公

司的合作往來亦趨密切，甚至會有專門為經代通路設計的商品，因此在商品設計的過程中，經紀人應該成立一個新商品的研發與精算的部門並陪養專業的人才，來和保險公司的人員，一同研究商品的開發與精算，彼此間交流雙方的專業知識與實務經驗，共同設計一個符合市場需求及廣大消費者的商品，讓客戶端和公司端創造雙贏的最大利益。

第四節 財務面管理

保險中介業財務管理中，主要受總體環境、公司組織架構及個別財務狀況所影響，在一正常營運的機構中，董事會、投資委員會、監督部門、分析員、股東及保單持有人等單位，常因自身需求之不同（股東權益最大或保戶權益最大），而形成不同的利益團體，在可承受的風險範圍內，有效的達成獲利目標。

保險中介公司財務管理的基本作用是：

1. 保證保險中介公司組織業務經營資金的需要。
2. 監督保險中介公司的經營活動，改善經營管理。
3. 有利於加強經濟核算。

一、資金管理

保險經紀人的資金，主要來源於投資者投入資金和保險經紀人業務

收入。佣金收入方式一直是保險經紀人收入的主導模式，這種傳統的收入方式已經在向服務費收入體系轉變。在服務費收入的體制下，收入變的更加確定，而且因為保險經紀人的報酬來自客戶，他比以往更加注重自身技術力量培養。

二、財務收支管理

1. 編制財務收支計畫和實現財務收支計畫所進行的日常管理。
2. 成本與費用管理。

保險經紀人的成本與費用管理的環節應當包括：成本的預測與計畫、成本目標的控制與核算、事後成本的分析與考核。

三、會計管理

保險經紀人有必要建立以下帳簿：

1. 客戶分類帳
2. 保險人分類帳
3. 現金收付日記帳
4. 應收與應付帳款日記帳
5. 資產及負債登記簿

第肆章 保險中介人內部控制及稽核制度之建立

第一節 內部控制之目的

促進組織有效運作，其任務為：

- 1.在合法當中提高績效，作為獎懲依據。
- 2.提高資源之運用效能、避免浪費。
- 3.確保公司政策及規定確實遵行。

第二節 內部控制之種類

整體內部控制歸納為三類目標，主要是營運的效果及效率目標。因為，一個企業如果沒有營運的效果及效率目標，光談可靠的財務報導目標及遵循法令的目標就比較不具意義了。

一、與營運之效果及效率有關的內部控制

營運的效果及效率皆是企業及經營者最終所追求的，而營運的內控即是引導企業營運朝向正效果及正效率的過程。

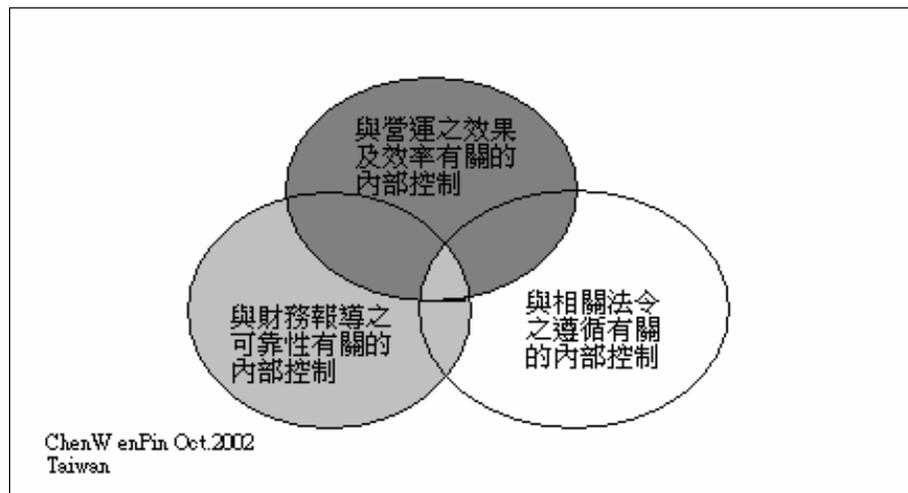
二、與財務報導之可靠性有關的內部控制

企業經營者必須取得適當的資訊，才能幫助其為正確的經營決策。股東及報表使用者想知道多關於企業資產和負債的市場價值或未來現金流量的現值以及其他非財務性的資訊，據以正確作出各項決策。

三、與相關法令之遵循有關的內部控制

由於法令係企業外部的強制力，企業如果嚴重違反法令，可能被政府重罰或命令停業，反而不能達成營運的目標。因此，把「遵循法令之目標」自整體目標中區分出來，強調內部控制須能提供法律諮詢與約束，以免企業之營運誤觸法網，更顯示其重要性。

圖 4-1 內部控制之種類



資料來源：企業內部控制評估 陳文彬著

第三節 內部控制之要素

「控制」是一項確保各種行動均能獲得預期成果的工作。內部控制制度係採用美國 COSO 報告所定義之內部控制組成要素，COSO 內部控制包含五個相互關聯的組成要素分別如下：

一、控制環境

控制環境為引導組織文化、影響員工控制意識之綜合因素。控制環境為其它四個組成要素之基礎。

二、風險評估

風險係指目標不能達成之可能性。風險評估指辨認風險，並予評估之過程。詳細內容於本章第四節探討。

三、控制活動

控制活動為幫助保證管理階層的指令已被執行的政策及程序。

四、資訊及溝通

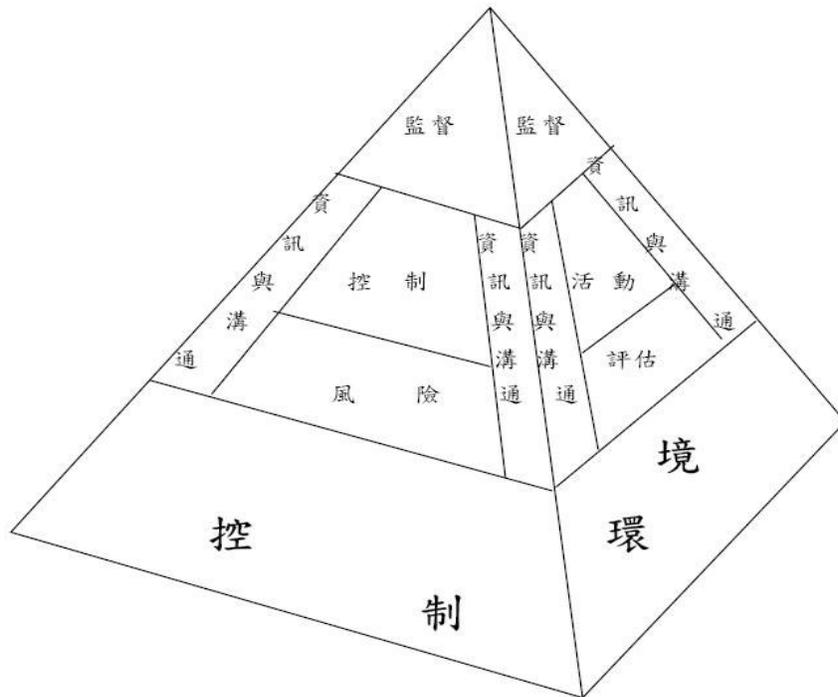
資訊為資訊系統辨認、衡量、處理及報導的對象；溝通為把資訊告知他人，使他人也獲得資訊(包括機關組織內部溝通，以及組織與外部團體間之外部溝通)。

五、監督

監督為評估內部控制品質之過程，其目的包括決定內部控制制度是否仍然攸關，是否仍然能夠辨識風險，及是否會把所發現的內部控制缺失向上報告，使內部控制之設計及執行均持續有效。

五個組成要素之關係圖如下圖：

圖 4-2 內部控制組成要素



資料來源：內部控制整體架構-COSO

第四節 內部經營風險之評估

一、風險的來源

風險的來源一般可分為組織層級及作業層級。組織層級的風險又可分為外來因素造成者及內在因素造成者。

(一) 組織層級風險

1. 外來因素造成者

依照 COSO 的研究報告，屬於組織層級之風險，可再其依來源條列如下：

(1)顧客需要與期望改變，可能影響公司產品的開發、顧客服務、訂價及售後服務。

(2)同業競爭可能改變公司行銷或服務的作業。

(3)新的法令規定，如稅務及勞工等法令，可能迫使公司改變營運政策及策略。

(4)天然災害的發生可能改變公司的作業或資訊系統，及可能須採取應變措施。

(5)經濟情況的改變，可能影響公司有關融資、資本支出及擴充

的決策。

2.內在因素造成者

(1)資訊處理系統中斷或故障，可能影響組織的營運活動

(2)所僱用的員工的品質及訓練與考核方式，可能影響員工士氣，進而影響組織內部的控管意識。

(3)管理階層人員或職責的變動，可能影響某些控管或執行的成效。

(4)組織個體的活動特性及員工接近資產的機會，可能導致公司資源遭受挪用或侵佔。

(5)董事會少數一、二人把持或監察人未發揮監督功能，可能使決策草率，或孤注一擲；或對公司的業績及重大的控管缺失，未給予適當的關注及監督。

(二) 作業層級風險

1.行銷及銷售風險

(1)客戶取消契約的風險

(2)銷售目標未能達成的風險

(3)銷售策略失敗的風險

(4)價格高度競爭的風險

任何風險對企業財務損失的影響，最後都會顯示在財務及會計資訊上。但是並不是所有風險的不利影響都能夠予以量化，而且有些影響也非短期內就會浮現。

二、風險管理之規劃

規劃一項有效的風險控管制度，首先必須了解產業特性、公司營運性質及經營目標與策略，辨識風險的類型及其對營運活動衝擊之敏感性及程序。

其次，最高經營者對冒險所抱持的態度，將影響風險控管制度之建立及施行。最高管理階層對冒險的心態是否適當，影響了控管過程之設計與規劃。

第三，控管必須要付出成本，因此成本與效益的考量，不可避免。對這些經營者而言，只看到控管的成本，而忽視控管的必要性與效益，因此對於控管之設計與執行並不熱衷。

(三)保險經紀人經營之風險

1.競爭力風險：

行銷策略、所販售保險商品之本質、競爭對手、整體市場佔有率、法規環境、銷售價格(來自消費者)、成本材料(來自行銷團隊及人員)、商品設計研發創新…等。

2.信用風險：

保險公司或再保險公司倒閉之風險。

3.利率風險：

指因利率變動造成退保增加之風險。

4.營運風險：

員工(人為疏失、舞弊等)、技術(電腦系統等)、顧客關係(與顧客的糾紛或訴訟等)、意外(火災、巨災等)、外在環境(外來的詐欺等)、內部作業流程與程序、行銷團隊之培訓、內部控制及內部稽核、財務預算…等。

第五節 內部控制之流程

一、辨識風險

首先由各單位主管針對其負責的工作內容，尋找出可能發生的風險，研判其發生機率有多大，發生後其對公司的影響又如何，並配合法令規定，逐一列出。

二、控制活動

針對已列出可能發生的風險，由各單位主管研擬出適當的控制活動，並將其書面化發行至與該控制活動有關的單位，告知其應如何作業，將其制式化。

三、稽核監督

由審計人員瞭解各單位是否遵照既定的方式工作，並對各單位發現的缺失，要求責任單位改善。

四、追蹤檢討

審計人員稽核時所發現的缺失，審計人員應繼續追蹤，直到缺失改善為止。

五、制度檢討

因內部控制制度的設計，即使原來適當，亦可能隨著時間之經過

而變得不適當，另一方面內部控制的情況亦可能因時間的經過而改變，甚至不被執行。因此管理階層必須持續性監督及不斷的制度改進。制度的建立有可能隨著時間之經過，而使原有的風險不存在或有新的風險發生，制度若一成不變，則有可能浪費不必要的人力及物力，從事不必要的工作，造成資源的浪費，也有可能因新的風險未採取適當的控制活動，造成公司的損失。

第六節 內部控制制度建立之要件

一般而言，內部控制制度之建立及實施，至少應包括下列要件：

- 1.管理階層應體認內部控制制度之重要性，負責制度之建立及修訂，並確保制度持有效運作。
- 2.建立內部控制制度，應配合業務、財務及管理之需要。
- 3.組織規劃應予合理化，並明確劃分權責。交易事項之授權、核准、執行及記錄等步驟，應由不同之部門或人員負責，資產之記錄與保管等職能宜予分立，才能相互驗證其正確性。
- 4.建立健全之會計制度，才能正確記錄交易事項，並適時提供有效之會計資訊。
- 5.建立員工甄選、任用、升遷、培訓等人事制度，俾以適當之工作

人員提高內部控制之效能。

6.審計人員是內部稽核人員，協助管理階層調查、評估內部控制制度，適時建議改進，以求有效持續實施。

第七節 保險經紀人對保險業內部控制相關規定之適用

保險經紀人和保險業之內部控制並無太大差異，除經營項目不同之外，無異於保險業，現將保險業之規定套用如下：

一、內部控制制度

指管理階層所設計，董（理）事會通過，並由董（理）事會、管理階層及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進保險業之健全經營，以合理確保達成下列目標：

1. 保險中介業之營運係以謹慎之態度，依據董（理）事會所制定之政策及策略進行。
2. 各項交易均經適當之授權。
3. 資產受到安全保障。
4. 財務與其他紀錄提供完整、正確、可供驗證，暨及時之資訊。

5. 管理階層能辨識、評估、管理，及控制營運之風險，並保有適足之資本以因應風險。

6. 相關法令之遵循。

二、保險中介業之內部控制制度

1. 管理階層之監督及控制文化：董（理）事會應負責核准並定期覆核整體經營策略與重大政策，發展足以辨識、衡量、監督及控制保險中介業風險之程序，訂定適當之內部控制政策及監督其有效性與適切性。

2. 風險辨識與評估：有效之內部控制制度須可辨識並持續評估所有對保險中介業目標之達成可能產生負面影響之重大風險。

3. 控制活動與職務分工：控制活動應是保險中介業每日整體營運之一部分，應設立完善之控制架構，及訂定各層級之內控程序；有效之內部控制制度應有適當之職務分工。

4. 資訊與溝通：應保有適切完整之財務、營運及遵循資訊；資訊應具備可靠性、及時性與容易取得之特性，並以一致性之格式提供，有效之內部控制制度應建立有效之溝通管道。

5. 監督活動與更正缺失：保險中介業內部控制整體之有效性應予

持續監督，營業單位、內部稽核或其他內控人員發現之內部控制缺失均應即時向適當層級報告，若屬重大之內部控制缺失應向管理階層及董(理)事會報告，並應立即採取改正措施。

三、保險中介業應分別業務性質及規模

依內部牽制原理訂定至少應包括下列控制作業之處理程序，且應適時檢討修訂：

1. 保險商品銷售作業：包括文宣及保單揭露事項、招攬、初步核保、契約變更。

2. 各種資金運用作業：包括整體性投資政策、各種投資資產之取得、保管、處分。

3. 保險公司信用評估作業：包括對代理之保險公司各種準備金提存、資產品質、資產與實債配合、資本適足、清償能力之評估。

4. 關於會計、總務、資源、人事管理及其他各種業務之控制作業。

5. 其他經主管機關指定之事項。

四、保險中介業使用電腦化資訊系統處理者，其內部控制制度，除資訊部門與使用者部門應明確劃分權責外，至少應包括下列控制作業：

1. 資訊處理部門之功能及職責劃分。
2. 系統開發及程式修改之控制。
3. 編製系統文書之控制。
4. 程式及資料之存取控制。
5. 資料處理之控制。
6. 硬體及系統軟體之購置、使用及維護之控制。
7. 系統復原計畫、災變備援計畫及測試程序之控制。
8. 客戶及公司機密資料之保密及安全防範控制。
9. 電腦犯罪之防範控制。

五、保險中介業為維持有效之內部控制制度運作，達成內部控制之目標，應配合採行下列措施：

1. 內部稽核制度：設置稽核單位，負責查核各單位，並定期評估營業單位自行查核辦理績效。
2. 法令遵循制度：由法令遵循主管依總機構所定之法令遵循計畫，適切檢測各業務經辦人員執行業務是否確實遵循相關法令。
3. 自行查核制度：由各業務、財務、資產保管及資訊單位成員相

互查核業務實際執行情形，並由各單位指派主管或相當職級以上人員負責督導執行，以便及早發現經營缺失並適時予以改正。

4. 會計師查核制度：由會計師於辦理保險業年度查核簽證時，查核保險中介業內部控制制度之有效性，並對其申報主管機關報表資料正確性、內部控制制度及法令遵循制度執行情形表示意見。

5. 風險控管機制：應建立獨立有效風險管理機制，以評估及監督其風險承擔能力、已承受風險現況、決定風險因應策略及風險管理程序遵循情形。

六、保險中介業應規劃內部稽核之組織、編制與職掌，並編撰內部稽核工作手冊，其內容至少應包括下列事項：

1. 年度稽核計畫之作業流程。

2. 對內部控制制度進行查核、評估，以衡量現行政策、程序之有效性、遵循程度，及其對各項營運活動之影響。

3. 釐訂稽核項目、時間、程序及方法。

4. 內部稽核報告之格式內容、處理及保存。

七、保險中介業應設隸屬於董（理）事會之內部稽核單位，以超然獨立之精神，執行稽核業務，除定期向各監察人報告稽核

業務外，總稽核並應列席董（理）事會報告。

八、保險中介業應依總分支機構之多寡與其業務範圍及業務量，規劃其內部稽核單位之組織並配置適任及適當人數之專職內部稽核人員。並定期施以專業訓練。

九、保險中介業應擬訂法令遵循手冊，內容應包括：

1. 各項業務應採行之法令遵循程序。
2. 各項業務應遵循之法令規章。
3. 違反法令規章之處理程序。
4. 法令遵循業務之自行評估程序。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

從上敘的研究中，我們對於現在的中介人發展做出了下列幾點結論：

1. 業務量及從業人數的增加：自 91 年起經紀人的從業人數就有大幅增加的趨勢，在業績上的表現更是令人刮目相看。

2. 和保險公司的往來日益密切：隨著多元通路的掘起，多數的保險公司都會選擇與經紀人合作，來擴展自己的通路，隨著和經紀人合作的保險公司愈來愈多，使得一些尚未合作的保險公司，也逐步準備踏入這塊領域。

3. 保險公司和保戶之間的橋樑：做為經紀人最大的優勢，就是不屬於任何的保險公司，因此更能以客觀的角度來站在客戶的立場著想。如何讓保險公司及保戶兩邊都受益，經紀人在這之中扮演著相當重要的角色。

4. 大型經代公司掘起：在台灣，登記有名的經紀人不下數百家，但多數都是個人或少數幾人的小公司，但其中有幾間的規模是愈來愈大，公司人數已達到千人以上的規模，面對日漸加大的規模，更加應

效法大企業的經營精神及內控的模式，以提升經營的效率

第二節 研究建議

根據以上的結論，針對經營項目與內部控制提出下列建議：

經營項目部份：

(一)提升業務人員的專業素養

建議中介人要多加提升業務人員的專業素養，確實的站在客戶的立場規劃，而非專賣佣金高的商品，陷入高佣金率的迷思中。

(二)開發新通路

相較於有各式通路的保險業，中介業的通路就顯得薄弱的多，所以建議中介業可以試著開發新通路，例如：電子商務的應用或者與保險公司合作推出專屬的商品等。

(三)建立完善的財務管理

目前政府對於中介人的管理較不完善，中介人更應做好完善的財務管理健全公司的體制，讓公司得以正常的營運，以維護客戶的權益。

(四)建立完善的教育制度

國內的中介業多數沒有完整的教育制度，因此建立一套完整的教育制度是中介業最應重視的問題，不同於保險業只賣一家的商品，中

介業可銷售的商品較多，對於各家商品的了解，就成了中介業的一大課題，為避免業務人員素質的參差不齊，公司應定期請有合作的公司派員來舉辦講座，藉此讓從業人員更加了解各家商品。

(五)建立良好的社會形象

在台灣中介業尚在成長的階段，不似保險業已發展多年，多數的保險公司皆具有一定的知名度，而平時也會做些公益活動來回饋於社會，以建立良好的社會形象；中介業可以試著效法，藉由公益活動的參與，提升國人對中介業的形象，將取之於社會、用之於社會的觀念深深植入所有保險從業人員的腦中，有助於保險從業人員整體形象的提升，改變社會的觀感。

內部控制部份：

- 1.保險中介業應訂明組織圖及工作作業準則。
- 2.保險中介業應建立內部稽核及控制制度：
 - (1)董監事及經理人均需符合資格條件。
 - (2)內部作業準則需制定。
 - (3)應定期為風險分析及控管。
 - (4)應有內部稽核單位之設置。

3.下列對公司營運有重大影響之部門及與消費者接觸之部門需具備控管機制：

- (1)投資部門。
- (2)洗錢防治部門。
- (3)監督及資源分配部門。
- (4)財會部門。
- (5)電腦資訊等備援部門。
- (6)客戶服務部門。
- (7)其他部門：如、承保部門、再保部門…等。

4.由非執行業務（Non Executive）董事組成「內部稽核委員會」（Internal Audit Committee），負責公司內部稽核及控制制度之建立及推動，理由如下：

- (1)非執行業務（Non Executive）董事立場較超然獨立。
- (2)非執行業務（Non Executive）董事可以內部稽核及控制制度之角度提供公司改善建議案，與執行董事可收互補及制衡之效。
- (3)發揮部分執行董事無法顧及之職權功效。

參考文獻

(一)書藉

1. James N. Baron、David M. Kreps 博士 原著，陳世晉、張峻源 譯，
「策略人力資源管理」，民國 91 年二版一刷，台灣西書出版社。
2. James Roth, Ph.D.CIA，鄭桓圭譯，「最佳內部控制評估實務-自我
評
估與風險評估」，中華民國內部稽核協會，民國 88 年。
3. Milkovich、Boudreau 博士 原著，許惠萍 譯，「人力資源管理」，
第八版，民國 88 年初版一刷，台灣西書出版社。
4. 李建華，茅靜蘭，游麗珠，「企業內部控制與稽核實務」，中小企
業聯合輔導中心，民國 89 年。
5. 李鳳鳴，「內部控制與風險防範」，北京市，經濟科學出版社，民
國 87 年。
6. 林柄嚮，「內部稽核理論與實務」第五版，翰中有限公司，民國
94 年。
7. 陳文彬，「企業內部控制評估-兼論公開發行公司建立內部控制制
度處理準則最新修訂版」，財團法人中華民國證券暨期貨市場發展

基金會編印，民國 92 年。

(二)論文

- 1.王寸久，「人壽保險業經營銀行保險之研究」，國立政治大學經營管理碩士學程，民國 92 年。
- 2.吳仁煥，「台灣產險業行銷策略之研究—以 F 公司為例」，國立台北科技大學工業工程與管理系所，93 年。
- 3.李明明，「我國保險代理人執業管理之研究」，逢甲大學保險學系碩士論文，民國 91 年。
- 4.李耀宗，「教育訓練與業務績效之相關性研究—以宜蘭地區壽險業從業人員為例」，南華大學，管理研究所碩士論文，民國 91 年。
- 5.周宜慧，「我國產險公司經營績效之研究」，淡江大學保險學系碩士班碩士論文，民國 93 年。
- 6.林東清，「探討壽險業顧客關係管理的策略與運作流程—以南山人壽為例」，國立中山大學高階經營碩士班，94 年。
- 7.林郁穎，「保險業顧客關係管理應用績效之探討—任務-科技配適度與社會性壓力之觀點」，國立嘉義大學資訊管理學系碩士班，94 年。

- 8.陳文勇，「影響人身保險輔助人業務員經營績效之研究」，淡江大學，保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文，民國 94 年。
- 9.陳建興，「台灣地區保險行銷通路之研究—以電視行銷保險為例」，淡立大學保險經營碩士班，民國 94 年。
- 10.陳慶宗，「保險行銷新營運模式：客服公司兼營保險代理人之研究」，國立台灣科技大學財務金融系所，民國 94 年。
- 11.蔡文從，「建構保險經紀人公司加盟連鎖店之經營模式」，國立高雄第一科技大學風險管理與保險系碩士論文，民國 93 年。
- 12.蔡福建，「公務機關實施財務(物)內部控制之研究-以經濟部水利處河川局為例」，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，民國 90 年。
- 13.鄭志凱，「人壽保險業業務員績效與教育訓練成效之相關性研究—以某壽險公司為例」，國立高雄第一科技大學，風險管理與保險系碩士論文，民國 91 年。
- 14.賴姿吟，「保險會計-美國與國際會計準則之比較」，國立台灣大學會計學研究所碩士論文，民國 93 年。
- 15.簡之怡，「保險業服務行銷策略之研究—以 C 公司為例」，國立

台北科技大學工業工程與管理系所，94年。

- 16.顏虹菁，「保險代理人經紀人專業責任保險之研究」，淡江大學保險學系保險經營碩士班碩士論文，民國92年。

(三)網路

- 1.中華人力資源管理協會

<http://www.elearn2.org.tw/chrma/default.asp>

- 2.中華民國保險經紀人商業同業公會 <http://www.ntaib.org.tw>

- 3.元智大學資訊管理學系 <http://www.mis.yzu.edu.tw>

- 4.全國法規資料庫 <http://law.moj.gov.tw/>

- 5.行政院金融監督管理委員會 <http://www.fscey.gov.tw>

- 6.保險業電子商務運用

http://www.jpc.com.tw/m-ecsolution-app_indu_2.htm

- 7.客戶關係管理系統：<http://www.080.net/crm>

- 8.客戶關係管理系統 <http://www.080.net/crm>

- 9.財團法人保險事業發展中心 <http://www.tii.org.tw/index.asp>

- 10.財團法人資訊工業策進會數位教育研究所

<http://www.iiiedu.org.tw>

(四)簡報

1. 「保險中介訓練輔導」，講師：周宗賢，錠崱保險經紀人執行處經理。
2. 「保險仲介多元行銷通路之經營---兼淺談內部控制」，講師：唐玉潔，遠銀人身保險代理人行銷企劃人員。
3. 「保險中介人養成班—財務風險管理」，講師：邱湫惠

(五)保險公司

- 1.台名保險經紀人股份有限公司
- 2.永達保險經紀人股份有限公司
- 3.錠崱保險經紀人股份有限公司

(六)雜誌

- 1.現代保險金融理財雜誌，第 215 期，民國 95 年 11 月號。

(七)會議

- 1.陳瑞，「保險中介概說」，健全保險中介人發展研討會，台北：致理技術學院保險金融管理系，民國 95 年 4 月 25 日。