

國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)
碩士學位論文

IFRS 17 影響下保險業務員職涯地圖研究
Research on Insurance Agents' Career Planning under



指導教授：周冠男 博士

研究生：江志偉 撰

中華民國 110 年 6 月

謝辭

政治大學，一直是我心中最嚮往的學府。也許因為我是革命軍人出身，入伍在陸軍官校、就學在海軍官校，校訓「親愛精誠」一直是我做人處事的最高指導原則。

第一次進入校園，印入眼簾的是熟悉的官校風格建築與文化。平實無華且確實用導向的校舍、運動健走的老人家、青春活潑的學生交織成一幅理想國的畫面。

軍歌：英勇的戰士【…勁節勵冰霜，力能撼山岳，才足安家邦…】其中力能撼山岳、才足安家邦兩句深植我心，而政治大學就是培養才能安家邦最好的搖籃。

能順利完成這三年得 EMBA 生活與學習首要感謝恩師周冠男教授，同時也是我們 107 國金的班導師與副院長。因為他深入淺出的教學、幽默風趣的談吐、引導著我一步步的跟上學習。

再來要感謝領導與團隊課程的【十二生笑團隊】夥伴們的陪伴與交流，因為我們的團隊合作拿下了第一名的成績，這甜美的回憶將伴我走完這一生；尤其是孫崇譽同學，一直督促我趕快完成論文，讓我深感同窗之誼的甜美。

感謝 107 國金組的學長姐們，因為大家讓能力不足的我擔任班代表，能在這個職務上的歷練對我非常重要。

論文完成是另一個開始，我將帶著恩師、同窗給我的知識與態度持續精進自我，讓台灣社會更安定與富足。

摘要

保險業為因應 IFRS 17 會計公報實施，需調整產品結構，讓保險產品回歸保障本質，將一改過去台灣保險產品以儲蓄型商品為銷售主力的市場環境，然而要改變業務員銷售市場接受度低以及相對不熟悉之保障型產品時，身為保險業主管需調整業務員的心態與技術，使之維持績效，降低市場改變帶來的衝擊。因此，本研究旨在針對 IFRS 17 對於業務員多方影響做出管理與培訓之計議，並且結合筆者過去於海軍服役之經歷與 F-公司業務員職涯藍圖，給予保險業者人才管理上之建議，且鼓勵廣大保險業務員使之成為創業家。

業務員的知識與行銷技巧能透過集團資源加以培訓，且基於自我激勵及外在獎勵之動機打造創業家氛圍，促使業務員在大環境動盪之下仍能夠化危機為轉機，創造時間及財務自由的全人生活。因此，F-公司提供企業大學進行培訓，且透過三環管理及業務制度激勵業務員，並借力集團整合行銷支持之情況下，讓身為銜接保險公司與客戶之業務員，不僅得以在這轉捩點前穩住陣腳、打造專屬舞台，創造自身價值。

關鍵字：IFRS 17、保障型產品、自我激勵、創業家、退休財富

ABSTRACT

In response to the implementation of IFRS 17, the insurance industry needs to adjust the product structure to refocus on its nature of protection. This will impact on the market condition since Taiwan's insurance products were mainly sold by savings-oriented products. However, the salespersons perform low degree of acceptance of relatively unfamiliar protection products. Therefore, it is crucial that the insurance industry executives need to adjust the mindset and improve skills of the salespersons to maintain their performance and reduce the negative impacts on market changes. Hence, this research aims to make management and training suggestions for the multifaceted impacts of IFRS 17 on sales personnel. With the combination of author's past experience in the Navy and Fubon's career blueprints for sales personnel, the author provides advice on the talent management of insurance companies, and encouraging insurance salesmen to become entrepreneurs as well.

The knowledge and marketing skills of salespersons can be trained through the resources of Fubon group. Furthermore, with the entrepreneurial environment which could be cultivated through the self-motivation and external rewards, salespersons could turn crises into opportunities under the turmoil of the general environment, and create both time and financial freedom lifestyle by the mechanisms. Therefore, Fubon provides corporate universities for training, motivates salespersons through the three-ring management and business rewarding system, and leverages the group's integrated marketing support so that salespersons could make connection between the insurance company and customers successfully. In a nutshell, we hope that the salespersons can not only have a clear career path but also create their own value under IFRS 17.

Keywords: IFRS 17, Protection-oriented Product, Self-motivation, Entrepreneurship,
Retirement Wealth

目次

第一章	緒論	7
第一節	研究背景與動機.....	12
第二節	研究目的.....	15
第三節	研究問題.....	16
第四節	研究架構.....	16
第五節	研究對象與範圍.....	17
第二章	文獻探討	18
第一節	少子化及人口老化.....	18
第二節	退休理財.....	18
第三節	IFRS 17 對於保險業之衝擊.....	19
第三章	研究方法	23
第一節	尋覓適合人才.....	23
第二節	培訓與管理.....	27
第三節	F-公司個案研討.....	36
第四節	F-公司人物專訪.....	39
第四章	結論與建議	40
第一節	研究發現.....	40
第二節	管理意涵.....	41
第三節	建議.....	41
第五章	資料來源	43

表次

表 3-1 增員獎勵

30



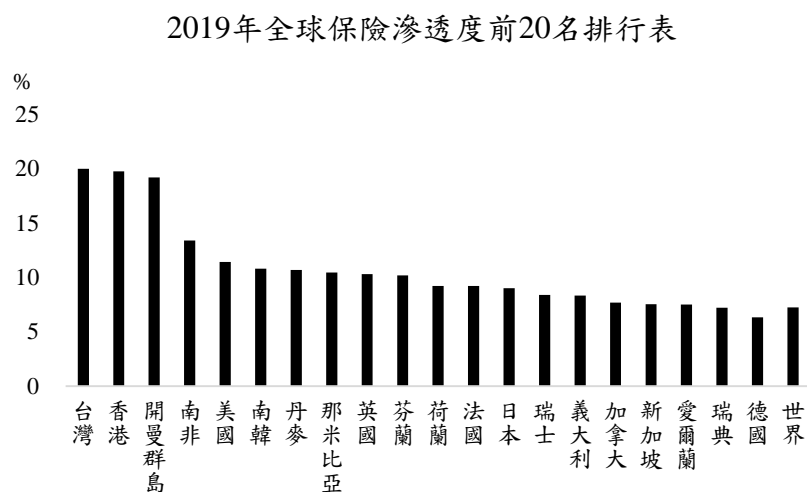
圖次

圖 1-1 全球 2019 保險滲透度排行榜.....	7
圖 1-2 保險會計制度改革.....	13
圖 1-3 保費收入於會計制度上認列方式改變.....	20
圖 1-4 台灣十年期公債利率.....	21
圖 1-5 台灣保費收入變化.....	15
圖 1-6 研究架構.....	17
圖 3-1 平衡計分卡策略地圖架構.....	24
圖 3-2 通訊處人才地圖.....	25
圖 3-3 邦躍錨鍊精神.....	26
圖 3-5 F-公司企業大學四學院宗旨.....	32
圖 3-4 F-公司企業大學三中心宗旨.....	32
圖 3-6 F-公司四環式訓練管道.....	33
圖 3-7 F-公司職涯發展階段圖.....	34
圖 3-8 F-公司增員獎勵.....	35
圖 3-9 F-公司競賽與激勵活動.....	36

第一章緒論

身處全球保險滲透度位居首位、保險密度第九名之台灣，IFRS 17 帶來之影響力以及衝擊力道不容小覷，而這一切之根本需回到保險產品之本質。保險雖是一種無形的商品，但它既能彌補人因為生、老、病、死、殘、責任帶來的損失、又有安定社會的功能。保險商品的價值，體現在「未來」風險發生的時候，意味著購買的當下並無實質需求，且未來也不一定發生風險。例如：人壽保險中的死亡保險能夠滿足人們支付死亡喪葬費用和遺屬的生活需要；年金保險可以滿足人們在生存時對教育、婚嫁、年老...等所用資金的需要及規劃；財產保險可以滿足人們在遭受財產損失後恢復原狀、減少損失程度...等的需要，以及其他不同類型之補償。然而，在未來保險事件發生之機率無法準確預估，以及大眾對於保險產品價值之認知不一之情況下，都將導致無法有效移轉風險之憾事。更者，保險產品與大眾最直接且緊密之連結為身兼理財顧問要職之保險業務員，因此，在購買未來無形保障產品時，保險業務員成為至關重要之角色，下文將對於保險本質與業務員之職能詳加闡述，以敘明其中之關聯性。

圖 1-1 全球 2019 保險滲透度排行榜



資料來源：摘譯自 "Swiss Re, Sigma No. 4/2020"

一、保險特性與業務員之重要性

同時，保險產品也具有其特殊性，保險人的勞動凝結在保險合同中，保險條款的規定，包括：基本保障責任的設定、價格的計算、除外責任的規定、保

險金的給付方式及服務人員的解說...等，都是保險人與業務員智力勞動的結晶，因此，保險業務員之於保單及客戶之重要性不言而喻。對於通訊處而言，無論是尋覓適合人才，或是培育業務員使之成為優秀創業家、獨當一面成為集團戰略地圖之一角，皆需要階段性之規劃，使業務員職涯受到良好之保障，更能借重其優異之特質，將保險之意義發揚光大。

2026 年即將實施之新會計準則 IFRS 17，對於人壽而言，過去熱賣之高佣金率保單，如：高利率保單、儲蓄險保單，現今低利環境下都將導致未來透明度要求提升之財報表現不盡人意，因此預期此類保單之比例將大幅下降；反之投資型、保障型商品之佔比將提升，於此之時，保險業務員之專業能力更不容小覷，無論是與法規面、科技面接軌，或是引導保戶購買價值型保單，都將對於業務員造成一波衝擊，因應此改革之源頭需回溯到保險產品之本質，因此，以下將概述保險與一般的實物商品、其他大眾化金融產品相比之特點以詳加闡述其獨特之處：

二、 與一般實物商品特性相比較

1. 保險產品為無形商品

實物商品為眼睛看得見、手摸得著的有形商品，其形狀、大小、顏色、功能、作用一目瞭然，消費者得以輕易根據自己偏好，在與其他商品進行比較的基礎上，做出購買與否的決定。然而，保險產品則是無形商品，保戶只能根據艱深難懂的保險合同條文來概略理解其產品的功能和作用，然而，並非所有保戶皆具備此方面專業知識，因此容易造成資訊不對稱之情事。由於保險商品的此一特點，因此，一方面要求保單的設計語言上簡潔、明確、清晰、易懂，以免混淆大眾視聽；另一方面要求市場營銷員具有良好的保險知識和推銷技巧，否則，非但無法確保雙方權益外，投保人對於保險產品接受程度將大幅降低。

2. 保險產品交易具有承諾性

實物商品在大多數情況下是即時交易，例如：消費者超商購買咖啡，當顧客做出購買的決定以後，消費者一手交錢，商店一手交貨，立刻完成一筆交易，也亦意味著此商品的交易已完成，該消費者與商家的關係就此終結。然而，保險產品的交易則是一種承諾交易，一旦投保人決定購買某一險種，並繳納了

保費之後，商品的交易並沒有完成，因為保險人只是向投保人做出一項承諾，該承諾的實質內容是：若被保險人在保險期間發生了合同中所規定保障的保險事故，保險人將依照承諾做出保險賠償或給付。由此可見，在保險產品交易的場合，投保人繳付保費後，該投保人與保險公司的關係非但沒有結束，反而是處於初始狀態，而往後日子中牽絆無限。

基於保險產品承諾性交易之特點，對於保險人和投保人(被保險人)而言，相互抉擇將成為一大重點。從保險人的角度為出發點，保險人需要認真選擇被保險人，否則保險公司與被保人間資訊不對等將導致其遭受“逆選擇”以及“道德風險”之損害；從投保人的角度為出發點，需要認真選擇保險公司及保險產品，否則，不論是維持合同關係或是退保，都將帶來不必要的損失，反而失去保險之初衷。

3. 保險產品交易具有機會性

實物商品的交易是一種數量確定性的交換，例如：一旦買方付款，不論是一手交錢、一手交貨的現貨交易，或是賒銷、預付形式的交易，買賣雙方都能明確地得到貨幣或者商品，而不會有未觸發、不履約的情況。然而，保險合同則具有機會性的特點，由於保險合同履行結果建立在保險事故可能發生、也可能不發生的基礎之上。在合同有效期間內，一旦發生保險事故，則保險購買者得以自保險人方得到賠償、給付，且其數額可能遠超過其所繳納的保險費；反之，若保險事故沒有發生，則保險產品的購買者可能只是支付了保費而沒有得到任何形式的貨幣補償或給付。

三、與其他大眾化金融產品特性相比較

與證券、債券、銀行儲蓄等大眾化的金融商品一樣，具有資金融通特性的保險也是金融商品之一。與實物商品相比較，這些金融商品都具有產品的無形性、交易的承諾性等特點，但保險產品又具有自己特殊的特點，主要表現於以下兩個方面：

1. 保險金額不等同於保險費

保險產品為較相對較為複雜的金融產品，對於大眾投資者來說，只需要對於存款本金和利息率、股票的買入價和賣出價、債券的票面價格和利息率有基礎之認知，收益率之計算並非難事。而保險產品涉及保障責任的界定、保險金

額的大小、保費的繳納方式、責任免除、死亡類型、傷殘界定...等一系列複雜問題，實際價值需要透過精算方且得知，況且，大部分保險事故的發生是不以被保險人和保險人的意志為轉移的，永遠無法預知明天與意外哪一個先到來，被保險人難以確切得知將在何時發生保險事故，因此明確計算出成本和收益的金額也具備相當高難度。況且，不同的保險甚至牽涉多元的金融工具及商業模式，故保險金額（保單保障額度）、投保金額（保戶應繳之保險費金額）以及實際理賠金額（保險費乘上保障額度與理賠項目保費計算比例）不符之情況乃多見之情事。如：依照保障額度作為身故給付標準的人壽保單、實支實付住院醫療險保單、按級數表給付之醫療險、以及變額壽險...等，多元化保單設計之下，保險契約比起其他大眾化的金融商品更加複雜，且更難以評價。

2. 保險產品本質為避害商品

在投資者買賣股票和債券...等金融商品時，以承擔一定的風險作為代價，期冀獲取更大的收益，因此，這些金融商品在本質上是一種“趨利”商品；而在保險購買之際，大多數人是以支付一筆確定數額的貨幣轉移潛在的風險，以換取對未來不確定性的保障。於此同時，由於保險所涉及的内容大都為人們不願談及或者避諱的事情，如：死亡、傷殘...等，因此，保險產品在本質上為一種“避害”商品。基於上述保險特性，大多數人不會「主動」購買保險，故業務員之於保險行銷成為一大關鍵。

3. 保險產品之教育特質及附加價值

客戶在被服務之際同時需要接收新知，保險業務員表面銷售的是保單主體，實際上賣的是未來可能拿回來的金流及保障，客戶從對於不確定性的未知狀態，到願意對潛在風險進行投保規劃，此一過程之本質乃為“學習”，而業務員工作的本質就是“教育”。建議售價十元之巧克力，透過一元加購包裝紙對於巧克力加以保護，以保障不幸落地後拾起仍可食用，保護作用的包裝紙就即為保險之本質。然而，若沒有包裝跟推銷，願意加購看似一文不值的包裝紙的人少之又少，在沒有科學佐證之下，鮮少人會認為自己的巧克力會成為不幸落地的那顆。因此，客戶對於保險業務員的信任度，促使業務員將專業知識變現，成為知識傳授者，並且以客戶角度出發，使之願意相信保險業務員的專業，並且委由業務員進行保單策劃與資產配置。於此之時，保險業務員除了需要在資訊

層面與時俱進，更需要善用專業知識進行推廣，且對於客戶進行特殊需求之量身規劃及建議。

保險業務員對於客戶而言，其最大價值為專業知識以及熱忱的服務，舉汽車強制險為例：單就機車強制險的保障內容就有三大項、二十四小項，每一項的內容、理賠上限都不同，且隨法令不斷迭替，若非專業人員之服務與協助，發生風險時將難以穩住陣腳地處理問題與情緒。於此之時，保險業務員甚至擔任客戶情緒傾訴及處理的角色，間接成為客戶生活轉介中心。而此附加價值乃基於業務員的工作時間彈性且高度挑戰性，且人群接觸種類、資訊接收管道多元及廣泛，在各領域幾乎都有人員脈絡與服務經驗。如此一來，保險業務員於知識的傳授上，不只節省時間、增加效率，更能夠提供現代人忙碌之餘所需之最佳服務，正所謂一份保單，多份溫度。

保險產品乃依照生命表與理賠率計算而得的結果，然而，相同地區的風險發生率皆相同，地緣關係為固定變數下，價差主要決定因素為公司品牌以及規模。市場上各家保險公司定位不同，提供給予消費者之產品除了保單外，服務成為差異化之著手點。因此，成敗關鍵因素在於「人」，而非產品，而行銷與服務皆為優秀從業人員所提供，意味著，人才培育乃是此產業的關鍵。

筆者為中華民國海軍官校正期八十九年班畢業，在海軍生涯中自官校起即歷練各級管理與領導幹部，時間達十二年(民國八十五至九十七年)。退伍後加入 F-人壽開始從事保險銷售及組織領導工作，迄今十三年(九十七年至一百一十年)，已成立邦躍通訊處，是 F-人壽基隆地區近十五年來唯一成立通訊處單位主管。除了高中前的學生生活，幾乎職業生涯都在從事管理與領導工作，對軍事化管理與業務員輔導有切身之實務經驗，因此，希望能就自身的經驗與政大指導教授周冠男導師之教導相互結合，企圖為立志從事保險業組織領導的夥伴提供一條可尊循的道路。組織領導是服務人的工作，其中環境條件、人員背景、時空因素各異，筆者的方法是由部隊管理與保險業特性與自我學習結合產生，後面讀者可參考以及自行拿捏是否適用。

第一節 研究背景與動機

一、台灣保險業 2026 年接軌 IFRS17

國際財務報導準則（International Financial Reporting Standards，簡稱 IFRS），又稱為國際會計準則，乃由國際會計準則理事會（International Accounting Standards Board，簡稱 IASB）所編寫、發布的一套使國際通用及具備財務可比性之財務會計準則以及解釋說明。而本文之重點，國際會計準則 17 號公報（IFRS 17）係在 1997 年 4 月開始，於 2004 年 3 月年完成第一階段且發布國際財務報告準則第四號「保險合約規範公告」（IFRS 4）作為過渡性準則，惟對於保險負債之衡量方式並無一致之會計實務標準，導致多國保險公司無法進行財務狀況及經營績效上之比較，進而影響投資人對於保險公司各項指標曝險程度之理解。因此，後續於 2017 年 5 月發佈國際財務報導準則第 17 號「保險合約」（IFRS 17）之最終版，為了與國際接軌，金管會原先預定 2021 年使此準則生效且正式上路，然而，由於影響層面過於廣泛、相關導入作業繁瑣，且外界修正聲浪絡繹不絕，因此最終將修正草案生效日延後到 2026 年方進行全面接軌，希冀各大利害關係人得以妥善應對此改革，且預期增加保險業者財報透明度，不僅保障投資大眾權益、回歸保險初衷，更能落實業者資產及負債管理，可謂一舉多得。

以下為 IFRS 17 採用模型主要特色：

- i. 現時估計與假設未來現金流量
- ii. 以現時利率反映貨幣時間價值
- iii. 採用一致之可觀察市場資訊進行估計
- iv. 現時且明確進行風險衡量
- v. 預期收入予以遞延，並於原始認列時依保險合約群組彙整
- vi. 遞延收入配合各合約群組現金流量假設之變動作調整，並於保障期間內認列為損益

圖 1-2 保險會計制度改革



資料來源：金融監督管理委員會、研究整理

二、 保險科技時代來臨

國際保險監理官協會 IAIS 於二〇一七年二月發表保險業金融科技之發展報告指出：保險業的所有基本價值鏈，包括商品開發、銷售、核保、保單及理賠管理、投資管理、客戶服務等，都會受到金融科技的影響，且純網路保險公司的出現，顯現了保險相關服務全面數位化的趨勢。現有的保險業者希望能繼續掌控基本保險業價值鏈、維持與客戶關係，重要的關鍵就是要能夠建立與客戶互動之數位化介面，以數位化、網路化、行動化方式提供保險相關服務，讓客戶投保、申請理賠更為便利，更使公司成為值得信賴的品牌，利用科技及數據設計保險商品，吸引客戶購買。根據勤業眾信心運 2021 年 3 月號得以發現目前 InsurTech 最受大眾關注為：車聯網、大健康、智慧家庭。自駕車成為科技進步的產物，未來將大幅減少事故發生之理賠，且傳統汽車需求不如以往，因此保險公司在保單設計上需要做出相對應的改變。而智慧家庭方面則能夠透過智慧保全降低竊盜發生機率，減少竊盜險理賠情況，不只能夠預防事故發生，更能保障客戶之安全以及健康狀況，從被動的角色轉為主動，獲得雙贏的局面。更者，在國人餘命拉長之際，透過與醫院、健身房異業合作搜集客戶健康數據，如此一來不只得以降低理賠給付風險，也能夠消彌因為客戶刻意隱瞞之資訊不對稱之逆選擇情況發生。

因此，目前保險公司為因應科技進化所作的改變包括：自動化搜集駕駛人里程、時段以及習慣的 UBI (Usage-Based Insurance) 使用者基礎保險保險；商品銷售管道擴張至網路投保平台，像是於網路購物平台得以購買機車強制險；建立快速簡便之保險商品銷售及理賠處理自動化流程，以簡單化提高客戶參與度，減少客戶摩擦，更能降低作業成本；藉由遠程訊息處理、行動化應用、穿戴式裝置及物聯網...等技術，進行客戶風險資訊搜集並分析客戶可能需求，提

供客戶加值型服務，並主動為客戶提供風險防阻建議。

三、 台灣人口結構改變

根據國民健康局 2011 年 7 月發布的資料顯示，台灣人口老化的速度為全球第一，當時已有二十三個鄉鎮區呈現一位老人/五位民眾之比例，老人比例漸增的情況下，大眾目光逐漸聚焦於人口結構改變以及後續因應。

根據國家發展委員會「中華民國人口推估查詢系統」顯示：1993 年台灣六十五歲以上的人口比率達到 7%，成為「高齡化社會」、2018 年達到 14%，進入「高齡社會」，更預期 2025 年老年人口比例將達到 20%，成為「超高齡社會」。除此之外，台灣人口當中 15-64 歲青壯年人口已於 2015 年達最高峰後逐年減少，老年人口更於 2017 年起超越幼年人口，預估於 2027 年突破 500 萬人。與 2018 年相比，2065 年幼年人口及青壯年人口約減少一半，老年人口則增加約 1.1 倍。因此，台灣儼然也進入了「青壯人口減少」的挑戰。再者，若將目光聚焦至學齡人口，台灣 2018-2029 學年度，國小、國中及大學平均入學年齡人口預估將分別減少至 20 萬人、20 萬人及 22 萬人，較 2006-2017 學年度，減少約 1-3 成之學生來源，且國小學齡人口預估於 2023 學年度達到一高峰 127 萬人後開始減少，國/高中及大學學齡人口則將持續減少。長期而言，各級學齡人口均呈下降趨勢，預估 2065 學年度將較 2018 學年度減少約 5-6 成的學生。有鑑於此，台灣也面臨著「學齡人口減少」的困境。有鑒於上述諸多挑戰，且伴隨著「低出生率及低死亡率」的趨勢，台灣整體也進入了「扶養比提高」的現象。

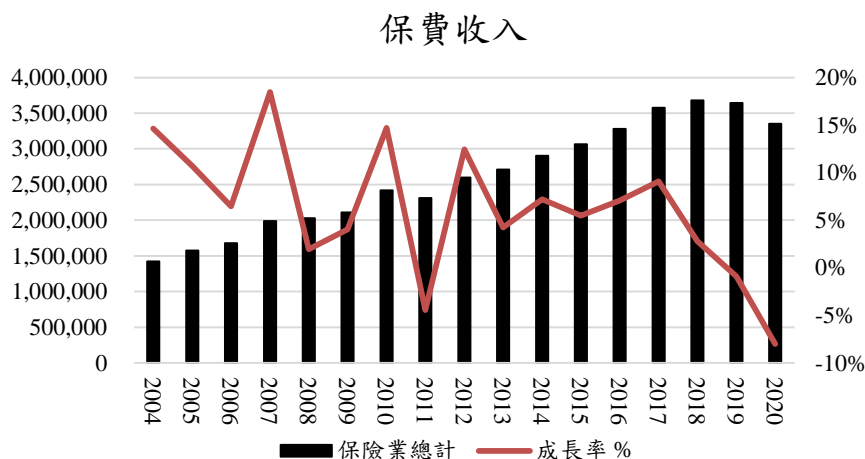
台灣地區除了「老年化」外還有「少子化」造成的人口結構改變衝擊，近年再加上醫療科技進步、全民健保實施等原因，使得民眾的平均餘命逐年增加。但民眾對於退休金的準備，可能基於自身經濟條件與資訊不對稱之因素，造成退休金普遍不足以供應其安養老年的花費。大多數民眾退休資金依賴社會保險，然而社會保險是否能夠滿足退休需求已是一大問題。

第二節 研究目的

本研究的目的是在探討在 IFRS 17 的來臨及總體環境改變的情況下，主管該如何招募培訓保險業務員，使之成為一優秀領導幹部，為保險業發展埋下更多種子，以幻化成為未來欣欣向榮之花園。

人身保險業務員從 2008 年總計 17.5 萬到 2019 年總計 22.5 萬人，共計成長 30%；保費收入從 1.2 兆新台幣成長到 2.6 兆，成長了 130%，實為大幅度之增長。顯示出業務工作的自由度、正相關之績效與收入，以及社會肯定都導致對於心血之吸引。宏觀而言，自金融海嘯後十四年來，在未受到 IFRS 17 的影響下，整體市場之人力與保費收入皆成長之際，有多少從業人員能成立營業處並真正進入創業家的世界呢？就 F-人壽統計，目前 19,000 位業務員、350 處營業處當中，處經理比例僅 1.8%，由此可知，相對低的比例應代表著市場仍具開發潛力。然而，因應接軌 IFRS 17，監管機構與各保險公司著手進行商品結構調整，保費收入之成長率於 2019 及 2020 為-0.91%及-8.01%，乃是自 2011 年來首次連續兩年負成長，預計此情形將持續且加重，卻也為保險業務員帶來更多元競爭的動機，因此，後續篇章將專注於業務員之招募與培訓管理，以創造就更多創業機會，打造利益共生圈。

圖 1-3 台灣保費收入變化



資料來源：財團法人保險事業發展中心

民國八十七年四月一日行政院勞委會公佈將「保險業」正式納入勞動基準法（簡稱勞基法）的適用範圍，對於保險業的內勤員工應無太大的影響，然而，對於壽險業的外勤職員（簡稱業務人員），則造成巨大的衝擊。壽險公司為

因應勞基法而製定的業務人員退休制度及退休金提撥方式，造成業務人員認知和上的差異，甚而引發前所未有的街頭抗爭現象，這證明了我國勞基法所製定的退休制度不夠周延，實有窒礙難行之處。業務人員不但無固定的工作場所，更無固定的工作時間，另外還有很多的兼職人員，在適用勞基法的情況下，其工作場所、工作時間、薪資計算、職業災害等，在認定上有相當的困難度。勞基法的實施其本意是要保障勞工最基本的權益，然而，壽險公司在納入勞基法的規範後，業務人員在勞基法的退休制度標準下，退休時是否真的能享受到勞基法的權益，如期領到一筆退休金而安享晚年？由此可見，若業務員仍停留在相對初階的職位，對其未來乃至退休後的規劃仍有諸多的不確定性，因此，本研究亦想透過招募且培訓具有創業動機的業務員來突破上述所提及之窘境。

第三節 研究問題

根據上述研究目的，茲提出以下研究問題於本論文中探討：

壹、IFRS 17 的來臨對於業務員的要求有何轉變？

貳、在招募業務員時，除了專業知識的要求外是否有動機相關的要求條件？

參、招募業務員進入公司後，該如何有效的培訓及管理業務員，並在過程中達到激勵的效果使其得以保持熱忱？

肆、公司及通訊處提供何種資源予業務員？

第四節 研究架構

本文研究內容共有五章，內容如下：

第一章 文獻探討

本章首先介紹人口結構、退休理財...等相關理論，以及社會保險、商業保險對於退休相關之文獻整理回顧探討。

第二章 研究架構

為了凸顯人才招聘與培訓之重要性，藉由領導力的修煉與獨特文化，創造優質團隊。且自尋覓適合人才到培訓與管理及業務員職涯發展規劃之間，應著重於哪些業務員特質或是管理方針，以目前通訊處之策略及角度進行研究與探討。

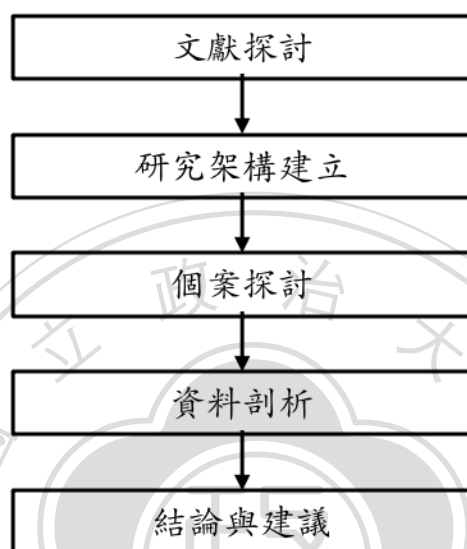
第三章 個案探討與資料剖析

透過 F-金控的招募、管理與培訓制度下，能夠為保險業務員在 IFRS 17 之下提供何種資源，以及透過這些資源為業務員之職涯做出更妥適的規劃。

第四章 結論與建議

最後對本文的研究結果加以彙總整理，提出結論，並對於現行保險公司經營方針以及主管機關提出建議。

圖 1-4 研究架構



第五節 研究對象與範圍

台灣現有的壽險公司，包括本土及外商公司約有三十多家，各家組織規模大小不一，內外動人員的比例亦大不相同，本研究擬以「壽險業務人員」為對象。本研究的範圍，從文獻資料的蒐集，整理及分析，只限於勞基法與 F-人壽業務制度的規範，並不包括其他公司的業務人員。另由於有許多新成立的公司，目前正處於種極發展業務的階段，業務人員並不多，而且員工離退休的時間還有一段很長的期間，公司在經營的階段，由於不堪經營虧損太多，中途即被其他同業所購併，所以公司是否能真的確實實施勞基法也是值得商確。基於上述研究的背景與動機，本研究以 F-人壽保險股份有限公司的業務人員為個案研究的對象，希冀透過本論文的結果建議 F-人壽在選才及育才時該著重何種面向，同時也期許在保險產業變動環境中協助業務員系統性規劃退休生活。

第二章 文獻探討

本研究主要透過相關的研究論文、書籍及期刊等來分析，並藉助學術網路搜尋相關之參考文獻，經蒐集、整理、分析後，成為本研究之理論基礎，建立本研究之架構與假設。

第一節 少子化及人口老化

隨著整體家庭型態的改變及人口結構的調整，台灣儼然進入了人口老化及少子化的時代。而相關研究亦有指出，促此人口改變的主要原因有三：人口之絕對數量變化、人口成長率的改變及人口之年齡結構改變（陳筆，2005）。而以上三種原因均會影響台灣的勞動力及未來經濟發展的態勢。

由於少子化及人口老化的影響，導致台灣整體青壯年人口減少、勞動力人口下降。而在勞動力人口下降的情勢下，勢必也會影響整體台灣的經濟發展動能。在少子化的情況下，人口逐漸邁入負成長的趨勢，勢必會導致台灣整體內需市場的疲軟，進而導致商品市場物價的波動。而隨著人口老化的威脅來臨，青壯年人口又不具備等量的勞動力以銜接即將而來的退休潮，故當目前已屆退休之際的人口到達退休標準時，大量的退休潮勢必大幅影響勞動市場的供給曲線，而當供給曲線左移時，進而即會使總產出下降並進而推升物價，導致通貨膨脹率以及名目利率的上升，甚至影響整府的財政政策（鍾俊文，2004）。

第二節 退休理財

根據上文提及之人口趨勢得以發現台灣的人口老化態勢勢必無法避免，而在此情況下，老年人口的退休生活是否有受到保障也是本研究旨在探討的議題。而相關文獻亦有指出台灣目前整體的勞動人口中有 95% 的人是需要提早規劃退休後的經濟準備（王季芸，2002）。而透過訪談的方式得以了解樣本中受訪對象對於自身的退休生活預期為可在 55 歲以前退休，且退休後的生活費是依靠自身的能力來擁有每個月兩萬元以上的生活費用（梁勁煒，2003）。因此我們得以了解，受訪者對於退休後的理想生活與現行實際的老年人口退休生活存在著極大的落差，且整體受訪者中已開始及早規劃退休生活的比例亦不達三成（梁勁煒，2003）。因此整體勞動人口亦尚未警覺及早規劃退休理財的必要性，

且挑選合適的理財商品對於退休後的財富運用也存在極高的重要性。勞退制度的選擇僅是退休後財富管理的開端，多數人退休金來源分成：政府勞工社會保險、企業勞退制度下的退休金以及個人儲蓄與投資所得（邱顯比，2005）。在目前相關的理財商品中，個人年金保險為最適用於退休理財的商品，但該商品在國人的認知程度仍屬不足，仍然有待政府、保險公司及國人的共同努力（梁勁煒，2003）。除此之外，顧客不同的屬性對於個人年金商品的需求亦有不同的要求，例如：婚姻狀況及居住情形均會影響顧客對於個人年金保險的投保意願（陳瑛英，2004），且年齡區間、學歷、及職業別...等不同亦均會影響對於個人年金保險的需求程度（吳志松，2005），更者，願意購買相關產品的顧客多為男性、民營企業職員且多屬未兩綢繆的消費者會願意購買個人年金保險產品（李燕鈴，1998）。再者，相關研究也指出在個人年金保險上，年金商品配置的三大原則為：財務能力、財務目的及財務需求（遊文伶，2007）。而保險業務員也應從這三大面向著手為顧客研擬出最佳的退休理財規劃商品。具體規劃方式可先從了解顧客的投資屬性與當前狀況著手，並依此設定財務目標，據此在期望報酬率之下創建投資組合，成為顧客之財務顧問（林鴻鈞，1996）。而退休金除了對於個人的保障外，對於企業而言也具有兩大優勢：勞動契約中一項重要的激勵因子及享有稅賦優惠（王儷玲，2002）。

綜觀上述，隨著台灣人口結構的改變，高齡化將導致退休生活無法單純仰賴政府設有額度限制的勞保給付、以及雇主 6% 薪資提撥勞退之退休金，因此，大眾需趁早進行規劃退休後的理財，而當中有效的方法之一即為個人年金保險產品，在多元商業保險選擇下欲確實發揮產品的功能，則須仰賴保險業務員與顧客之間的良好溝通，在此亦可了解保險業務員的重要性，即給予業務員合適的激勵機制的關鍵性。

除了激勵機制外，業務員自身在產業對於 IFRS 17 所做出之改變之際，應該有相對之應對方式；而對於客戶方面則根據保險之教育特性，業務員對於客戶進行知識之傳遞，使其具備保障的認知，而非單純儲蓄之用途，讓客戶在對於未來壽命拉長、物價上漲之預期下，穩固往後的生活品質，並且傳遞保險產品的初衷。

第三節 IFRS 17 對於保險業之衝擊

過去財務報表當中，不分產業一蓋使用營業收入、營業成本、營業費用拆分，惟保險公司之收入並非一般產業之營業用途，而是區分成保險本業損益、投資損益，藉此以免於重大誤述且避免混淆大眾視聽，更能夠清楚檢視保險本業與投資之績效。

於收入及費用認列標準下，相比於 IFRS 4 一次認列當其保費收入，合約負債則採取合約定價時之鎖定利率及發生率提存準備金；而 IFRS 17 則是依照服務實施程度逐期分攤收入，並依照個別風險層級、保單發行年度、以及獲利性分成不同投資組合，透過衡量模型，分別提列於合約資產、合約負債當中，不得相互抵銷，以進行忠實表達（陳賢儀，2018）。

1、逐期分攤收入，當期認列損失 保費收入從「一次認列」改為「逐期認列」

圖 1-5 保費收入於會計制度上認列方式改變



資料來源：研究整理

保險合約期間長，預收收入認列與衡量不易，現行制度下，保險公司於收到六年以上保單之分期保費（期交）之際，依照收取之金額全額認列為當期保費收入；二年至五年之分期保單（期交）與一次性繳付（躉交）則依照等價保費係數認列當期保費收入，然而，台灣市場中最为活絡之儲蓄保單，其保費收入中包含到期時需返還之儲蓄組成部位，故此方式並無法合理反應保險服務之收入及費用，導致利潤無法有效衡量。（陳賢儀，2019）

因此，一改 IFRS 4 在保險期間開始時加計無風險利率與相關假設進行衡量及認列風險調整後之獲利；IFRS 17 採取整體保險期間分攤利潤的方式以允當表達，並且透過引進負債會計項目-合約服務邊際（Contract Service Margin；CSM

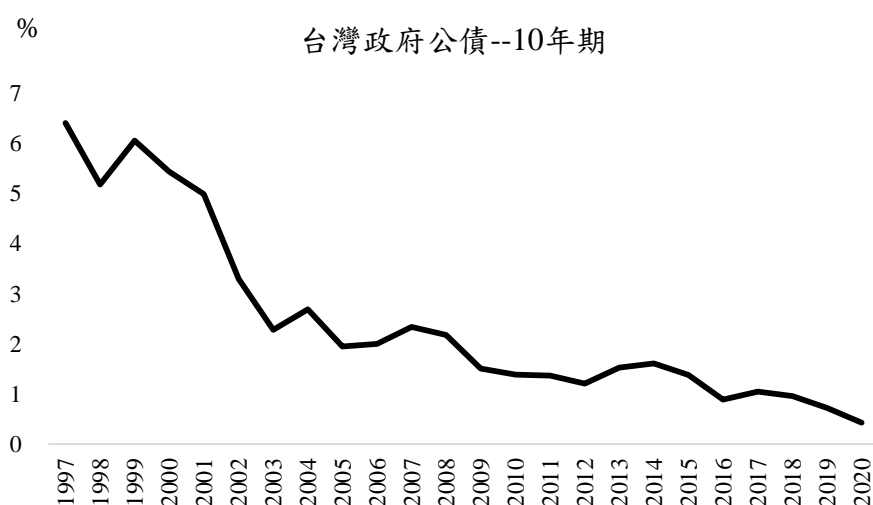
)，使得合約負債於服務提供後，逐步認列為收入，如此一來，除了當期分攤之獲利外，其餘皆為負債，大幅降低當期收入膨脹的可能性。然而，保險公司未實現損益之保單將導致初期負債提列上升，故對於眾多保險業者而言此短暫之衝擊，卻得以換取來未來更加穩健之體質。一言以貫之，為了忠實表達個別會計項目之內容，IFRS 4 與 IFRS 17 對於損益認列之最大差異為：損益認列年度、虧損部位立即認列損失。於此改變下，終生險將導致收入與負債長年不成比例，進而導致保險公司需要增提準備金的情況，因此，未來此類型的商品數量將會大幅度銳減，而保險業務員需教導民眾透過其他方式進行保單規劃，進而回歸保險本質。

2、改變負債衡量，增提責任準備金

保單折現率從「鎖定利率」改為「現時利率」

以保守與穩健型投資人為主之台灣市場熱衷於儲蓄保險，使得當前市場主要以高利率之躉交或是期交六年期保單為主流，然而，IFRS 17 要求保單折現率從「鎖定利率」改為「現時利率」，採取公允價值法一改過去成本法之衡量。惟目前市場普遍處於低利環境，如：台灣十年期公債利率於 2020 年甚至低至 0.43%，遠低於 1997 年之 6.41%，故降碼各幣別之責任準備金利率方能真實衡量目前資產及負債之概況。如此一來，針對過去高利率保單若持續以當年之高利率進行折現，其負債已明顯遭低估；透過貼近現值之低利率進行折現，則保險公司需要提高提存之準備金，以及認列 6%-7% 之利差損失。

圖 1-6 台灣十年期公債利率



資料來源：中華民國統計資訊網，資本市場利率係指新發行債券之加權平均利率

過去保險公司選擇進行海外投資以掩飾此利差缺口，卻面臨更嚴重之匯兌損失以及海外投資風險，因此 IFRS 17 促成資產與負債皆採公允價值衡量的方式，同時採取市場估價以允當表達潛在之利差損失，而不會讓投資人沈浸在夢幻式的泡影中，更能使保險公司正視其淨值的合理性與適當性，落實風險管理程序。

負債衡量方式改變將導致保險公司之淨值下降，進而擠壓其利潤，除此之外，為貼近疫情下各大央行量化寬鬆下之降息政策導致現今市場低利率環境，金管會更於 2020 年 7 月實施保單新制，透過調高儲蓄險當中保單死亡保障門檻自 100% 提升至 190%，而最頂層 190% 即為 16-30 歲的青年，由於其年歲尚輕，死亡保障比例須加重，使得保險不再淪為民眾儲蓄的工具，也降低保險公司降低保障拉抬投資報酬率的惡性競爭循環；保險服務利潤不得為負值的規定也導致過去許多業務員簽單賺得業績後，保險公司開始賠錢，政府出手遏止如此削價競爭的情況，使得市場機制回歸正常；平穩化利率機制則是由於過去採取鎖定利率而非現時利率作為折現率，並為考量目前市場現況以及未來曝險情況，因此未來利率相關保單之宣告利率需貼近目前債市利率，也導致過去熱賣之高利儲蓄保單將消失於市場；責任準備金利率調降進而導致責任準備金金額提升，以上之改革都將使保險產品回歸其保障之本質，雖然短期對於保險公司將因為負債衡量方式改變而有淨值下降之情況，然而長期而言對於保險公司卻是一大利多，不只財務體質更加健全以及透明化，更能夠顧及投保人、投資大眾之權益（莊蕎安，2019）

因此在未來保險業務員所主打之產品將從過去熱銷一時卻僅有低淨利率之儲蓄險改為保障型保單，對於潛在報酬未知的情況下，市場接受度以及投保意願必然不及已明確敘明報酬率之儲蓄型保單。更者，過去熱賣之短年期儲蓄險責任準備利率甚至僅有 0% 之水位，大眾熱衷之商品即將消失於市場，而未來市面上保單之責任準備金提存壓力將反映於保險費用之上，進而使保戶成本增加。因此，保險業務員更需要加深投資大眾之信任度，以進行更具說服力之推廣，於此之時，保險業務員得以化危機為轉機，不受限於佣金率之框架，透過理財規劃、財富管理之優勢進行推廣銷售。

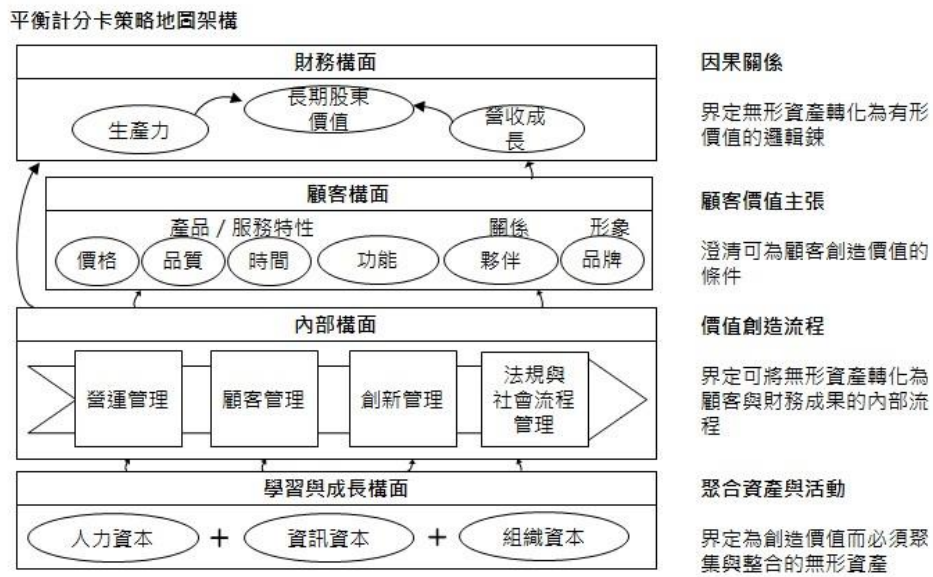
第三章 研究方法

第一節 尋覓適合人才

由於 IFRS17 的來臨，壽險公司的主力產品由過去的短年期的產品轉變為常年期的儲蓄、醫療、長照...等保障型相關產品，該類產品所需的知識含量及銷售技巧與過去相比起來都更具挑戰性。除此之外，科技時代的來臨，業務員的銷售模式也要與時俱進，新科技產品應用於與客戶的應對模式也需調整。再者，台灣目前正面臨人口型態的轉變，更直接代表著業務員所面臨的客群年齡層有所改變，而不同年齡層均有不同的需求需要滿足。綜上所述，在環境改變之下，壽險業的人才招募條件也應有所調整，然而，雖然知識相關的稟賦條件上升，筆者仍認為在招募階段時，人才與組織的契合亦是相當關鍵的成功條件之一。

運用策略地圖的方式解構一個好的單位需要的四個構面，而其中相當關鍵的因素之一就是清楚定位，亦即職場的文化以及領導人的使命、願景、價值觀，好比領導者的心目中組織王國的樣貌，更者，確立了使命、願景、價值觀後就形成了單位的大腦（意即策略執行系統），而所有的施政、獎勵都是依照此策略執行系統實施，把使命表達清楚讓所有夥伴了解、認同、當作行為準則並確實執行是第一個步驟。筆者自己的使命是定義為「陪同創業者邁向成功的道路」，就形成了我的組織走向是要適合「創業者」、單位存在的目的是服務「創業者」，一旦遇到困難或選擇，本人之判斷依據就是這決策是否對培養創業環境有利？是否有利夥伴把心態調整成創業家？使命最重要的用途是可以用來確保我們的方向是否正確、是否在相同的軌道上。

圖 3-1 平衡計分卡策略地圖架構



願景是階段性的任務，是更清楚的以指標來檢視工作的進展狀況，用航海比喻使命是北極星引領著船隻前進的方向、願景就像海圖讓船隻更清楚定位與進展。願景一旦確立就會有時間目標、需要具體成果展現，這讓團隊有了可以描繪並共同努力達成的藍圖。然而，該如何定義清楚使命及願景的問題？使命與願景能結合並有效執行的首要關鍵為切合此市場之未來需求，並且表達清楚。筆者以平衡計分卡的四個構面為例，用來分析再與核心幹部溝通後執行，綱舉目張。一旦組織的長相與環境定位清楚後，夥伴是否適合、核心目標是否一致，得以快速分辨並且降低過程中額外的成本。

領導人的價值觀是形成文化的基礎，源自於價值觀決定取捨，取捨決定獎懲，獎懲決定了行為規範。價值觀除了表達清楚更要知行合一、落實貫徹，而在綜合上述筆者身為領導者對於組織的核心價值觀有所界定後，本通訊處的策略地圖如下：

透過集團下資源整合以及多方交流，人才之間知識的流通性以及人脈積累都為資源創造了無形的增值空間，人脈庫的累積在未來成為創業者之際將會是一大助攻。然而，除了未來貴人積累外，業務員自身能力的提升在邁向成功道路上，通訊處所提供的訓練不容小覷，無論是整體友善及優良的辦公環境，在客戶接觸上也有分級制度，以及特定保單設計下，簡易型保單更容易吸引新客戶，降低從初始狀態開始，苦無明確道路指引的擔憂。在魚竿以及抓魚的能力皆具備之際，晉升行銷專員（CA）後的分紅更促使著業務員有更大的動機朝著

創業者的目標前進，最終成立通訊處，成功達成通訊處及業務員雙贏的局面。一言以蔽之，最終的目的為成立通訊處成為創業者，過程中每一點能力的提升、經驗值的增加、人脈的積累，都是目前通訊處可以帶給創業者的資源，人才培育道路上，以大海之姿溫暖包圍及孕育新血，在未來成立通訊處後，懷抱此思維，持續在遠航的道路上傳送過往經驗以及尋找志同道合的新成員，源源不斷的傳承。

圖 3- 2 通訊處人才地圖



圖 3-3 邦躍錨鍊精神



所謂的定位包含對於組織、人才、及顧客的角色定位，有鑒於筆者之前在海軍服役的經歷，予將組織、人才及顧客彼此之間的關係透過海舵、錨鍊、以及海錨來做比喻，下文將詳加闡述三者之於通訊處之概念。

1. 海舵作為掌握整個船隻方向的關鍵角色

正如通訊處的角色一般，需提供業務員以及顧客明確的方向，以期能招攬到合適的業務原來服務顧客。因此，本人給予通訊處的使命為：「陪同創業者邁向成功的道路」，願景為：「用五年在基隆創造 500 個工作機會」，而價值觀為：「沒有行不行、只有要不要。」，以期將使通訊處成為一個回饋地方、

培育人才的孵化基地。

2. 海錨作為穩定船身的重要角色

在船隻遇到無法預測的災害時有效的穩定船隻，抵禦外在的衝擊。而這樣的角色在整個壽險體系中即為顧客。若沒有顧客的支持則通訊處亦無法營運，更無法培養人才。同樣的，但外在衝擊來臨（例如：IFRS 17 以及 Fintech）時，顧客的協助及配合亦是幫助通訊處及業務員抵禦衝擊。沒有海錨的船隻會隨波逐流，而沒有顧客的通訊處也會迷失其自身的定位。

3. 錨鏈作為連結船隻與海錨的關鍵

業務員正式串接通訊處以及客戶的角色，對外代表通訊處的形象及核心價值負責與客戶接洽。因此，做好業務員的篩選及培訓是相當關鍵的，也是本篇論文的研究重心。而面對 IFRS17 的衝擊下，業務員所需的知識含量跟要求有所提升。但同時，業務員的個人操守也是本通訊處乃至 F-公司相當重視的要素之一。對 F-公司而言，其尤其要求業務員在金錢及感情方面的要求。對於保費的收受及賠款等均須實報實付，不得有任何額外的費用收取，至於感情方面，立求業務員的感情專一，不得有不當的戀情糾葛，以營造良好的公司形象。而在以上的基礎上，本通訊處更加希望招募擁有創業精神的夥伴，並通過本通訊處的培育下孵育出更多的創業家。

第二節 培訓與管理

一、培訓

業務員培訓的部分，本通訊處的培訓方式仍以「F-公司企業大學」為替員工培訓的主要管道之一。F-公司企業大學共分四個學院（保險學院、管理學院、數位學院、財金學院）及三個中心（訓練發展中心、數位學習中心、知識分享中心），分別描述如下：

四個學院的宗旨

1. 保險學院

學習保險專業知識、充實行銷知識與技巧、經營保險事業的信心與正確觀念。

2. 管理學院

提升有效自我管理、提升組織發展能力、強化高階管理技巧、建立單位領導理念與風格。

3. 數位學院

靈活運用數位科技輔助行銷工作及組織發展、養成運用科技的習慣並提升使用技巧。

4. 財金學院

以人身風險規劃為基礎，學習相關財務知識、運用專業知識，協助完成客戶人生財務目標、建構整合式金融保險服務的學習網。

由於保險種類多元且與一般商品特性迥異，故保險業務員會需要多樣的知識及技能以成功銷售。故透過保險學院及財金學院可幫助業務員習得保險相關的專業知識。不論是保險的無形面保障特性，抑或是對於未來退休規劃有所保障的財務知識來因應人口結構的改變。再者，隨著科技時代的來臨，數位學院的訓練得以幫助業務員充分掌握科技優勢，善用科技的力量弭平銷售過程中的痛點。最後，業務員乃服務業的一環，旨在滿足消費者需求，故透過管理學院所教授之軟實力應對進退技巧可幫助業務員在釐清顧客需求的過程中更加順暢。

三個中心的目標

1. 訓練發展中心

透過專業的訓練規劃與紮實的課程執行，提供實體課程的學習與演練，培養員工達成績效的能力，確保組織目標和策略的達成。

2. 數位學習中心

配合訓練發展中心，利用網際網路數位學習方式，提供混成式學習，加速知識的擴散範圍與學習效率。

3. 知識分享中心

運用先進數位軟體並結合教材供應鏈，有系統整合企業的內部知識並予以結構化，活絡組織內部知識的流動，達成知識管理的最終目的。

正如學院的宗旨及各中心的職能配置亦是用以幫助業務員更加順暢的因應大環境的改變及人口結構的調整。訓練發展中心及知識分享中心同樣聚焦於幫助業務員了解保險產品的相關特性，並使業務員具備依據不同客戶屬性（性別、年齡）而即時提供不同產品的能力，而數位學習中心正是因應科技時代的來臨，公司特別開發相對應的網際網路學習模式，幫助業務員除了更快具備專業知識外，更得以在學習的過程中更加了解科技的力量已用於銷售的過程中。

透過以上的 F-公司企業大學組織架構，筆者有信心若所招募而來之業務員能充分運用總公司所提供的資源應能有效的幫助業務員充實因應各外部環境改變下的相關挑戰。因此，正如筆者前述所言，對於業務員的要求除了專業知識外，理念及價值觀的媒合亦是不可或缺。

二、管理

三環管理概念

在招募到適合的人才，並透過 F-公司內完善的教育訓練培育出兼具軟硬實力的業務員後，如何有效地管理業務員也是相當重要的環節，透過有效的管理也可達到為組織注入活力的目標。而在管理方面，筆者在帶領通訊處時主要以三環管理為主軸，共分為：動機管理、活動管理、技術管理三環，個分別說明如下：

1. 動機管理

對於筆者而言，在培訓及帶領業務員的過程最為重要的目標之一即是幫助每位業務員完成「創業」的夢想，而這即為業務員的動機。然而，業務員的生涯中難免會面臨許多的挫折，而挫折也容易使業務員忘卻自己欲創業的初衷。因此，作為管理者的筆者會適時觀察業務員的狀態，發覺業務員狀態欠佳時予以輔導，同時也會提醒他們莫忘初衷，甚至邀請他們做出屬於他們的夢想拼貼並將其貼在櫃子上以時刻提醒他們。而除了提醒業務員的創業夢想外，適時的給予激勵也是相當關鍵的一環。因此在 F-公司的制度中，相關激勵活動為增員之星&增員高峰會。該活動宗旨為：為培養增員好習慣、擴大組織發展。而相關的獎勵內容如下：

(一) 增員之星會員可依下列次數，獲得表列獎勵。

會員資格次數	會員資格獎勵內容
4 次	獎勵金 1 萬元＋一個自費參加歲末同心旅遊名額
8 次	獎勵金 3 萬元＋一個自費參加歲末同心旅遊名額
12 次	獎勵金 6 萬元＋一個自費參加歲末同心旅遊名額
16 次	獎勵金 9 萬元＋一個自費參加歲末同心旅遊名額

表 3-1 增員獎勵

(二) AAP 上台表揚資格：於 105 年完成累計增員之星會員資格次數 6 次(含)以上，可於該年度 AAP 表揚大會上台接受表揚。

除了獎勵內容外，為了鼓勵增員凝聚增員氣勢，增加增員經驗交流學習，邀請持續做好增員的業務員一起參加增員高峰會。而透過上述競賽期間獲得增員之星會員資格累計次數 4 次及每增加 4 次之會員資格者可獲得參加增員高峰會之邀請。筆者相信，在鼓勵業務員持續增員的情況下，不僅增員人數增加業務員能有相關實質的獎勵外，透過帶領與管理新進業務員的過程中也可不斷提醒業務員創業的動機及讓他們體會到成為創業家的體驗，進而做到動機管理的部分。

然而，即便增員等相關活動具有外在激勵的效果，筆者在此也需強調動機的部分不僅單純為創業而已，同時仍須具備「持續學習」的熱忱來因應大環境的整體改變，以因應不同的人口結構改變及不同科技力量，甚至乃至 IFRS 17 下的產品轉變的所需不同的產品知識等。

2. 活動管理

在此所指的活動為業務員出外拜訪客戶的過程。保險業務員接觸客戶的方式主要為約訪，並透過約訪的過程中與客戶交涉及溝通，從中瞭解客戶的需求並推薦適合的產品給客戶。而約訪的過程也是充滿著機會及挑戰等待業務員去深度挖掘。而約訪客戶就如開店做生意有幾個客戶經過你的店面，因此動管理主要的目的在於確保業務員的拜訪量充足，有足個拜訪量才能確保有穩定的業績。

3. 技術管理

技術管理主要聚焦在使業務員得以及時的反應市場的要求，動態的做出因應。其概念與培訓相當，惟技術管理是在業務員職業過程中需持續投入的面相，而並非僅有培訓期才會有所投入。技術管理共分兩個部分，第一部分由 F-公司的總公司所提供的相關教育訓練，如因應保險商品的無形及保障相關特性所延伸之專業知識，以及隨著科技時代來臨 F-公司總公司提供哪些科技力量來幫助銷售過程更加順暢等。第二部分則由各單位實施，而筆者所給予的技術管理更著重在軟實力的溝通部分，與旗下的業務員分享不同屬性的客戶該如何給予不同的應對進退模式，透過不同的應對進退模式來幫助業務員在面對人口結構改變時得以依據不同的顧客需求來做到產品及服務上的滿足。而透過公司及通訊處的層層把關跟演練，筆者有信心保險業務員的技術及銷售的相關商品都具有一定的品質。

F-公司透過「四環式訓練推動管道」的概念整合所有培訓與管理的資源，首先先透過上述提到的四學院三中心的架構提供業務員所需的商品知識及銷售技能，接著再透過 Fubon House 小組與運作演練來熟悉課程中所學的內容，最後藉由同仁實際上運用與通訊處的主管輔導，將理論與實務結合。而這相互應用四環式訓練得以有效幫助業務同仁具備該有的軟硬實力。

因此，透過培訓與管理，公司及通訊處已然替所有的業務員們鋪好了一項成功階梯，從踏出成功的第一步到成為業務員中的佼佼者不斷地升遷，甚至到最終榮登 F-公司之巔，獲取年度 Top 獎項，業務員得以在每個活動跟每個獎項中更加體會到創業的快感，及擁有成為創業家的體驗，完善整個職涯發展過程。

圖 3-4 F-公司企業大學三中心宗旨



圖 3-5 F-公司企業大學四學院宗旨



圖 3- 6 F-公司四環式訓練管道

四環式訓練推動管道

F-公司 以專業完整的教育訓練，提供循序漸進的職涯發展藍圖，並以四環式訓練推動管道協助同仁在競爭環境中提升專業能力，創造差異化價值。以新人訓練為例，先運用制式訓練課程傳遞新進業務同仁必備的商品知識與銷售技能，再透過Fubon House小組與運作演練來熟悉制式課程所學，最後藉由同仁實際至市場上操作與通訊處內主管的輔導，將課堂所學運用在實務銷售中，將理論與實務完美結合。相互應用四環式訓練，養成新進業務同仁良好的工作習慣與態度，讓新人在初期站穩腳步，奠定事業發展基礎。



管理部份有三環管理

1. 動機管理:這是創業的開始，就是他的起心動念。這一部份是在創業中段因為挫折情緒而容易被忘掉的，要提醒她們莫忘初衷並把夢想拼貼貼在櫃子上。
2. 活動管理：保險業務接觸客戶主要依靠約訪，而約了幾個客戶就等同於開店做生意有幾個客戶經過你的店面，所以要有活動管理才能確保拜訪量充足，穩定的業績來自於穩定的拜訪。
3. 技術管理：技術管理分第一部分由公司教育訓練實施，第二部分在職訓練為單位實施。通過通關跟演練來確保業務員銷售商品的品質。

4. 職涯發展規劃

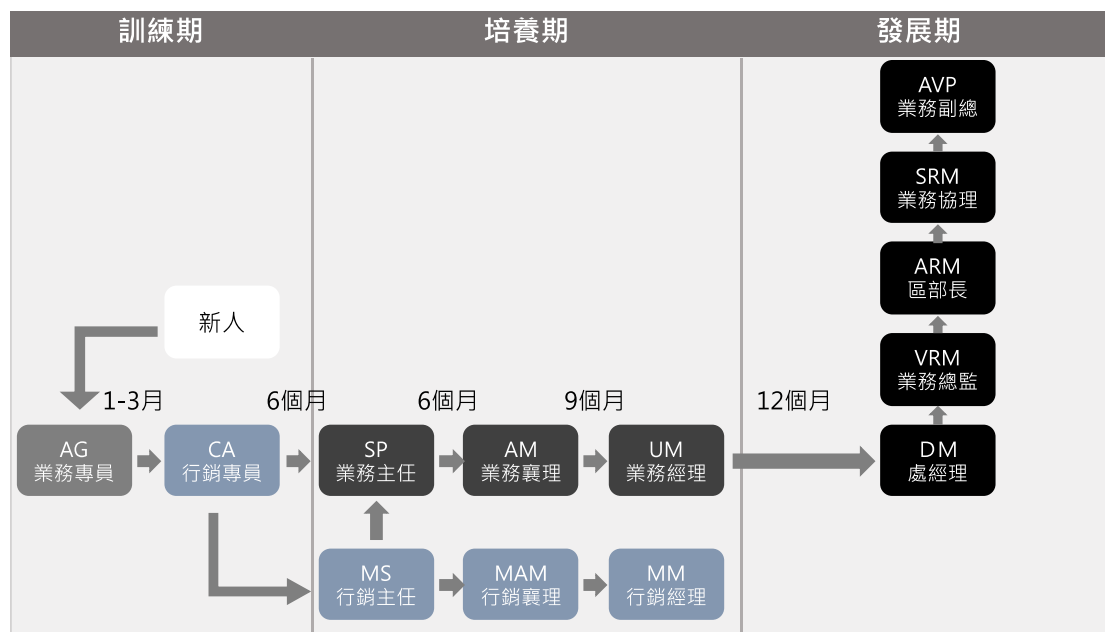


圖 3- 7 F-公司職涯發展階段圖

做好業務員的培訓及管理後，對於業務員而言其在本通訊處乃至 F-人壽的職涯發展也是對他們而言相當關鍵的一環，而 F-人壽的職涯發展共可分三階段：訓練期、培養期、發展期。統一說明如下：

整個業務員的職涯發展旅程中，培訓期的階級為：業務專員（AG）、行銷專員（CA），而成為行銷專員後可經歷六個月的培訓即進入培養期，並可選擇兩個職系（行銷職系、業務職系）發展。其中，行銷職系的職涯發展為：行銷主任（MS）、行銷襄理（MAM）、行銷經理（MM），而業務職系則為：業務主任（SP）、業務襄理（AM）、業務經理（UM）。而在完成業務經理 12 個月的訓練後，即進入了發展期，而發展期的發展如下：處經理（DM）、業務總監（VRM）、區部長（ARM）、業務協理（SRM）、業務副總（AVP）。而隨著不同階段公司及業務員都會同比例的提撥一定金額用以購買 F-金控的員工股票，藉以提升業務員積極為單位乃至公司創造效益及價值。而當業務員來到處經理的職位時基本上已完成了創業的目標。

圖 3- 8 F-公司增員獎勵

增員之星&增員高峰會

美麗境界

為 培養增員好習慣、擴大組織發展，增員之星帶你促進人力成長大無疆！

▶ **增員之星標準：**
季成功增員達1人，且被增員者於報聘後第3個月仍持續任職CA(含)以上職級者，可計達標季數1季。
季係按固定區間計算，分別為第1-3工作月、第4-6工作月、第7-9工作月、第10-12工作月共4季。

▶ **增員之星會員資格：**
競賽期間達標季數達2季者，即可依105年達標季數累計增員之星會員資格次數；反之，增員之星會員資格中斷，次年需重新累積。

▶ **獎勵內容：**
(一)增員之星會員可依下列次數，獲得表列獎勵。

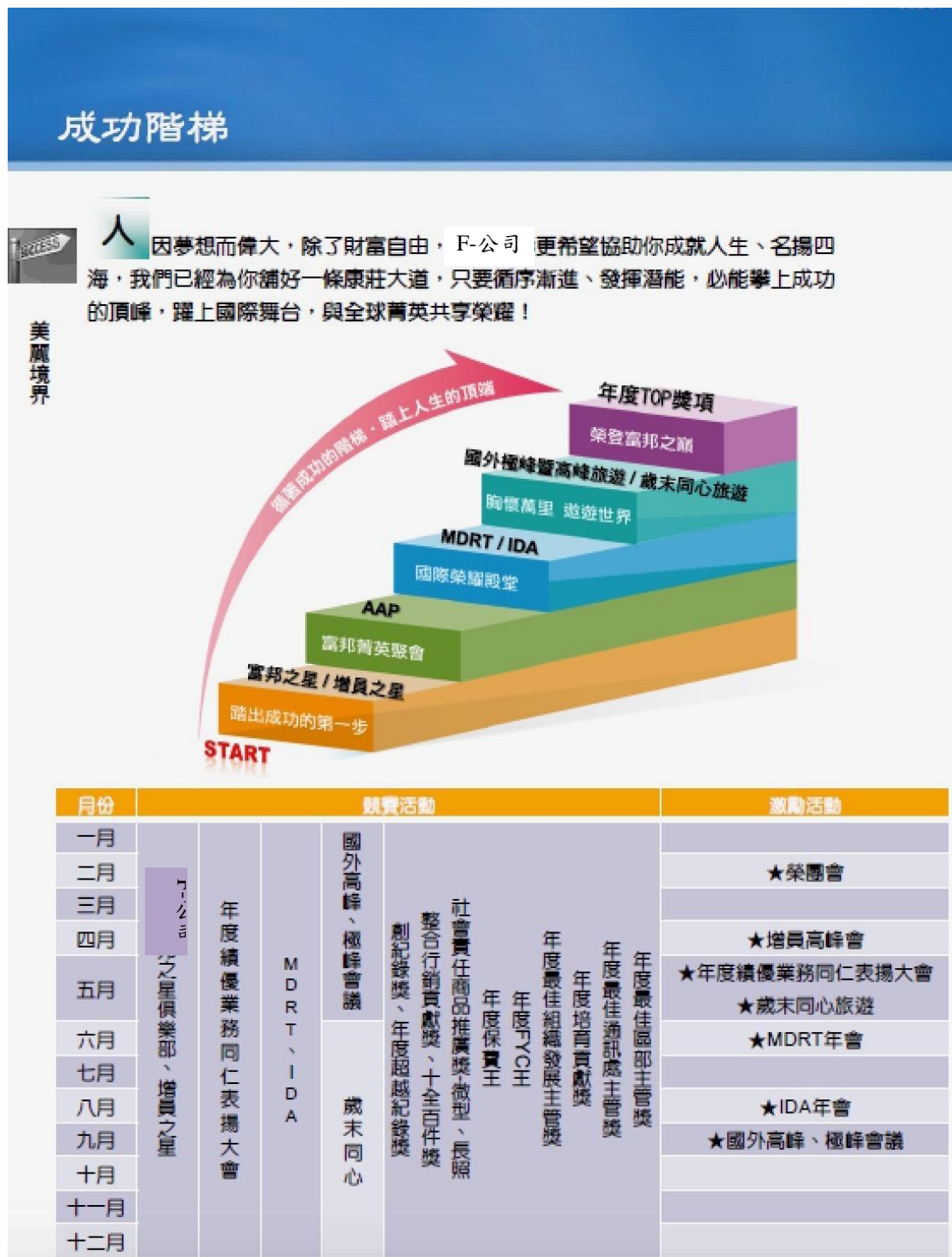
會員資格次數	會員資格獎勵內容
4次	獎勵金1萬元 + 一個自費參加歲末同心旅遊名額
8次	獎勵金3萬元 + 一個自費參加歲末同心旅遊名額
12次	獎勵金6萬元 + 一個自費參加歲末同心旅遊名額
16次	獎勵金9萬元 + 一個自費參加歲末同心旅遊名額

(二)AAP上台表揚資格：於105年完成累計增員之星會員資格次數6次(含)以上，可於106年AAP表揚大會上台接受表揚。

為 鼓勵增員凝聚增員氣勢，增加增員者經驗交流學習，邀請持續做好增員的你一起參加增員高峰會！

▶ 競賽期間獲增員之星會員資格累計次數4次及每增加4次之會員資格者可獲邀參增員高峰會。

圖 3-9 F-公司競賽與激勵活動



第三節 F-公司個案研討

一、研究個案 F-金控簡介

以「成為亞洲一流的金融機構」為發展願景的 F-金控，旗下主要子公司包括 F-人壽、台北 F-銀行、F-銀行(香港)、FH-銀行、F-產險、F-證券及 F-投信...

等。擁有最完整多元的金融產品與服務，經營績效耀眼，位居市場領導地位。至 2019 年 6 月底，F-公司總資產突破 8 兆元大關，為台灣第二大金融控股公司。2018 年 F-金控稅後淨利為 477.3 億元，每股盈餘 (EPS) 為 4.52 元，已連續十年穩居台灣金控業每股獲利龍頭；2019 年並連續兩年入選《財星 (Fortune)》雜誌全球 500 大企業 (Fortune Global 500)。

2008 年底，F-金控透過 F-銀行 (香港) 成功參股廈門銀行，成為首家參股登陸之台資金融機構，並陸續於 2010 年成立 F-財產保險公司、2011 年合資成立方正 F-基金管理公司。2014 年 1 月，F-金控及 F-銀行正式取得華一銀行 80% 股權，隨後更名為 F-華一銀行，並於 2016 年成為 F-金控全資子公司，F-金控成為唯一「在兩岸三地均擁有銀行子行」的台資金融機構。2018 年 F-金控並進一步正式直接持有廈門銀行 19.95% 股權，推升大陸投資佈局之效益

此外，F-金控也持續進行亞洲區域布局，F-人壽佈局韓國，2015 年底取得現代人壽 48% 股權，成為僅次於韓國現代汽車集團的第二大股東；2018 年 9 月，F-人壽提高持股比例至 62%，正式取得該公司控制權，並更名為「F-現代人壽」。F-銀行新加坡分行於 2016 年 3 月正式開業，為 F-公司拓展東協市場的灘頭堡。展望未來，F-金控將持續尋求各項合作機會，朝「亞洲一流金融機構」之願景穩步邁進！

F-金控暨旗下各子公司優異的經營表現持續受到國內外媒體肯定。2019 年 F-金控已連續三年入選 DJSI 道瓊永續指數「世界指數 (DJSI World)」成分股，且先後在「多元金融服務與資本市場」類別及「保險」類別居台灣金控業之首，同時連續四年入選 DJSI 道瓊永續指數新興市場成分股。F-金控亦連續十年榮獲《亞洲公司治理 (Corporate Governance Asia)》雜誌頒發「亞洲地區最佳公司治理」殊榮、連續八年獲《財資 (The Asset)》雜誌評選為「公司治理白金獎」最高榮譽，顯示 F-金控在永續經營的決心與努力，已成業界標竿。趁此優勢，F-人壽在整體保險業務環境的改變下，得以有以下的競爭優勢：

1. 整合集團資源，F-人壽是壽險業的佼佼者

F-金控旗下兩家壽險子公司—A-人壽與 F-人壽，於 2009 年 6 月正式合併，更名為 F-人壽，合併後總保費及初年度保費收入市佔率，雙雙名列市場第二。F-金控為國內第二大上市金控公司，擁有兩岸三地最完整的金融版圖，合併後的 F-人壽在金控豐沛資源全力支持下，共同朝向「亞洲一流金融機構」願景邁

進。其中金控資源使得業務員得以同時行銷其他業務，例如：銀行業務（信用卡、信貸、房貸）、T-電信業務、F-產物保險商品、L-公司生前契約等。顧客得以透過 F-人壽的業務員或的一站式購足各項服務的體驗（如：產險理賠人員全台灣最多，且一個事故，人壽、產物同時理賠，讓客戶在理賠服務更快速有效），藉此加強顧客忠誠度及黏著性，並突破壽險業務的窘境，另創新的競爭優勢。且本著回饋於社會及客戶的精神，F-金控也擁有自己的健檢中心，能提供優質的保護及免費的健檢服務，使得客戶的體驗更加完善。

2. 重視創新思維，提供客戶全方位金融理財服務

F-人壽以客戶需求為導向，強調誠信、親切、專業、創新的經營理念，在金控豐沛資源支持下，提供客戶全方位金融理財服務。並且積極培育金融理財人才，全力邁向以大型化、國際化、專業化為目標的新時代。更者，除了在本業認真經營，F-人壽更善盡企業公民責任，全力支持集團旗下 F-慈善、文教、藝術和北富銀公益慈善四大基金會，深耕於公益領域，成功將 F-集團關懷社會的精神傳達到社會各角落。

3. 重視公司治理，全心打造台灣保險業 No.1

F-人壽矢志成為台灣保險業 No.1 標竿企業，專業、公益形象深植民心，並屢獲國內外專業 獎項肯定。2012 年四度蟬連《天下雜誌》「最佳聲望標竿企業」保險業龍頭；F-人壽追求卓越服務再升級，第二度獲得《天下雜誌》「金牌服務大賞」人壽保險業冠軍。專業品牌及公益形象更獲得國際級肯定，2012 再度榮獲世界金融雜誌《World Finance》評選為「台灣最佳保險公司」，並獲頒亞洲保險論壇雜誌《Asia Insurance Review》「第 16 屆亞洲保險業獎-企業社會責任獎」。

因此，透過集團多元資源以及品牌知名度之加持，業務員於求職之際得以清楚且明確找到志同道合的營業處，並且在未來晉升之際，能有更好的職涯規劃。更者，成為處經理的創業過程，更能夠彰顯附加價值的定義，無論在 F-公司所提供的四大學院以及三大中心，皆能提升自身所需之素質涵養，與科技、法規接軌，並借助 F-集團的優勢，使得業務員擁有足夠的資源來因應即將到來的壽險業務環境衝擊。

第四節 F-公司人物專訪

在了解 F-公司的培訓與管理制度後，本篇論文也與兩位年輕處經理訪談，分別為鍾先生及王先生，透過訪談來了解他們一路晉升的過程，從基層的行銷專員一路到處經理完成創業的目標，而我們也透過人物的專訪來進一步肯定本論文的結論。

首先在如何進入 F-公司的部分，兩位處經理均提到是因緣際會下先進入 F 公司打工，但逐漸的被公司氛圍影響，對保險業產生好奇心，並最終進入基層行銷專員的職位開啟其壽險及創業家生涯。而這也印證了本篇論文一開始對於處室定位的重要性，在清楚的定位下才能幫助旗下的業務員了解處室風格並吸引到志同道合的夥伴。接著再進入其業務員的生涯中，兩位處經理均提及其開始奮發向上的動心起念是來自身旁有相當照顧業務員的處經理前輩在低潮時的陪伴及鼓勵，並悉心教導增強自身的信心肯定自我的實力來一步步往上晉升。而這也與本篇論文對於處經理的設定一致，成為業務員的靠山及適時的肯定與鼓勵，提醒業務員要莫忘初衷，勇於改變，改掉先前的陋習。

而在成為處經理的過程中，除了透過各式的激勵及晉升制度幫助兩位處經理不斷的學習及感受身為領導職務的體驗外，兩位處經理努力、執行力強、勇於面對問題的個性亦是決定能成為處經理的關鍵要素之一。本篇研究也指出，在處室定位及處經理的帶領下，業務員對自身的要求及內在的激勵誘因亦是至關重要的。為此，本篇論文也指出在招募人才時，業務員對自身初衷的把持及動機管理也是重要的。

在成立通訊處的最後一道關卡，即是每位處經理均要與 F-公司的總經理面談，即便看似為一個緊張的環節，但總經理也都在面談的過程中給予相當的肯定，並在了解各處經理的經歷後給予支持及建議，幫助兩位處經理擁有的經驗及方向。在晉升成為處經理的過程中，兩位處經理也都獲得各式的支持及感動，秉持著這樣的精神，兩位處經理也都悉心照顧其通訊處的業務員，進而幫助通訊處擁有卓越的表現。

因此，透過與 F-公司的兩位處經理訪談得知，在成為創業家的過程及所需條件與本研究是不謀而和的。在成為創業家的過程中，首先就是要擁有夠強烈

的動機及人格特質，在與通訊處定位符合的情況下，F-公司及通訊處均可以提供良好的支持提供所有具備創業精神的業務員們。而在動機與人格特質符合後，持續保持學習的心態亦是重要的，隨著各式外在環境的改變，唯有不斷地耕耘才得以使自身具備與時俱進的能力來符合顧客的需求。最後，在成為處經理而完成創業的目標後，處經理又會悉心培育通訊處的旗下業務員共創更好的績效，藉以滿足更多的顧客需求，進而培育出更多的創業家，產生正向的循環。

第四章 結論與建議

本研究主旨為探討在 IFRS 17 的來臨下，壽險業會計認列制度的改變導致熱門產品的變化，進而使得業務員本身所需的知識含量有所不同，及對於業務員自身職涯規劃產生之影響。因此，本研究提出究竟業務員該具備如何的特質及能力來因應該變化，最後提出些許的建議以提供保險業者及相關議題研究者日後深入探討及參考。

第一節 研究發現

透過本研究的個案分析，筆者欲說明在業務員的職涯發展中，從招募乃至培訓及管理的過程中均須相當投入才能培育出一位優秀的業務員。於招募方面，除了優秀之個人特質以及專業知識及炙熱的求勝心外，總公司對於業務員的於道德操守更有著嚴格之規範。基於保險業務員之職業性質，道德成為至關重要之關鍵，主管機關對於投資人於金融市場之保障進行嚴格監管，投資人之於不熟悉之領域需要業務員之提攜以及協助，以進行投保以及財富管理之規劃。因此，對於保費的收受及賠款等均須實報實付，不得有任何額外的費用收取，而此乃最低道德底線之規範，實則需要業務員良好之自制能力，方能共創公平之投保市場，杜絕道德風險之發生；至於感情方面，則立求業務員的感情專一，不得有不當的戀情糾葛，避免情感糾紛引發之爭議而影響業務員自身生活品質、積極態度、整體工作氛圍，更能夠鞏固良好的公司形象。

基於以上基礎，本通訊處更加希望招募具備創業精神的夥伴，並通過本通訊處的培育下孵育出更多的創業家，不僅保障業務員養家活口之本能，晉升制度也能維持其好勝心與競爭力，不因任何優勢而感到驕傲自滿因此而怠惰，反而能夠激起其求好心切進而有所作為，化領取固定年薪為主動爭取之經營法則

，創造人生新篇章。

除了上述對於業務員招募之要求，培訓與管理層面乃藉由 F-人壽現有的教育訓練、升遷活動、及激勵制度得以協助業務員具備足夠的專業素質以滿足顧客的需求。除此之外，透過增員等相關活動亦能幫助業務員體會到創業及領導的體驗，增加業務員自身的誘因，並打造出更加團結及高績效的通訊處。

第二節 管理意涵

透過本研究的結果，筆者旨在提供壽險從業人員些許管理上的參考。以往通訊處的處經理在領導及培育業務員時，僅以一般的升遷制度及激勵機制（如：獎金、位階）等面向鼓勵業務員同仁。然而，外在的激勵制度終究不敵業務員自身內心的初衷及願景來得更具支持性及激勵性，因此筆者欲提出得以運用內在激勵制度的誘因來鼓勵業務員，而此內在誘因即為成為「創業家」的動機及展望，透過公司的相關活動及激勵制度給予外在的鼓勵，並在獲得增員時體現創業家之獨特視野與智慧淬煉，進而再度增強業務員的內在動機，如此內、外在激勵流程之共生共榮循環，對於業務員自身職涯發展之投入乃為長久發展之計。

第三節 建議

大多數初入保險業之新血往往只在乎眼下之業績表現，而忽略長遠之職涯規劃，結合筆者於海軍服役與保險產業闖蕩之經歷，及上述之管理意涵，對於業務員除了在專業技能上之培訓外，其“自我激勵”與“多方學習”之動機乃為營業處能給予之的一大引導方針。自我激勵需要透過業務員“內在認知”與“外在鼓舞”共同創造，營業處系統化與計畫性地提攜後進，使得創業與保險業務員之職涯規劃產生掛鉤，避免情緒耗竭所導致之高流動率，以及不斷增員所產生的資本投入化為烏有，更疊加成為無法產生效益之費用。

IFRS 17 保險商品結構回歸保障本質、針對人口結構改變之數位轉型、疫情對於社交距離之控管及客戶資金規劃，都造成保險業務員之推銷手法與型態需要因應金融市場偏好之變異而有所作為。業務員更需要在專業知識與科技輪動當中尋得脈絡，且透過地緣優勢以及客戶信任度在保險間接簽單路盛行之際，保有初衷以及競爭力，如此一來，更能保障保戶權益，降低孤兒保單產生之機

率。更者，透過品牌優勢以及團隊領軍下，業務員得以放下單打獨鬥之擔憂，在具備專業能力與無所畏懼之心勇往直前，堅守創業家精神，成為明日之星。

綜上所述，本研究對於本土保險業者於人力資源之建議為：相比於一般外在的激勵因子，各主管階級亦可著重於保險業務員之自我激勵心態建立、創業家共生圈之創造，以期透過內在激勵因子打造出更加健康之業務員及通訊處氛圍，使得整體壽險市場更加正向蓬勃發展。



第五章 資料來源

- 王季芸（2002）。我國退休金與老人經濟安全保障之探討（碩士論文）。未出版之碩士論文，國立政治大學，管理學程社會財經組，臺北市。
- 王儷玲，（2002）。從美國企業退休金制度發展趨勢看台灣勞工退休金的改制。《保險實務與制度》，1（1），27-55。
- 吳志松（2005）。民營機構購買商業年金保險影響因素之研究-以臺灣中部地區為例。未出版之碩士論文，朝陽科技大學，保險金融管理系，台中市。
- 李燕鈴（1998）。消費者對購買變額年金保險態度與特質之分析-以台中市實證研究。未出版之碩士論文，逢甲大學，保險學研究所，台中市。
- 林鴻鈞，（1996）。策略理財。台北市：金錢文化。
- 賴冠仲，（2021）。《勤業眾信通訊》。台北市：勤業眾信聯合會計師事務所。
- 邱顯比，（2005）。退休理財的六堂課。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 梁勁煒（2003）。退休生活理財規劃與個人年金保險。未出版之碩士論文，國立交通大學，經營管理研究所，新竹市。
- 陳瑛英（2005）。我國勞工退休新制實施後,個人年金保險商品購買意願之研究：以台中縣市壽險保戶為例。未出版之碩士論文，朝陽科技大學，保險金融管理研究所，台中市。
- 陳賢儀，（2018）。IFRS 17「保險合約」與現行會計準則實務主要差異分析。會計研究月刊，395期，40-47。
- 陳賢儀，（2019）。IFRS 17 財務報表之表達與揭露。會計研究月刊，406期，72-81。
- 莊蕎安，（2019）。因應 IFRS 17 保戶、投資人的新課題。會計研究月刊，406期，58-65。

遊文伶（2007）。個人商業年金保險在退休規劃的重要性與最適配置。未出版之碩士論文，國立政治大學，商學院經營管理學，台北市。

鍾俊文，(2004)。少子化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策。臺灣經濟論衡，2(6)，11-46。

