

阻礙產險公司健全經營之大石頭(二)：人的問題

／古柏

壹、前言

常聽人說：「保險事業是人與紙張之結合。」乍聽之下，好像保險這一行業很容易經營，只要找到人就可以找到業務來源，只要有業務來源，在保險契約書上把被保險人相關資料輸入作成保險單，就有保險費收入。不像其他行業需要投入大筆資金購買廠房、機器設備以及原料。

其實不然，保險事業是極為專業、極具競爭性且投資報酬率很低之行業，保險事業經營是否成功，「人」的因素居決定性之關鍵。

從一九九一保險市場再次開放以來，在同一時間取得營業執照的新設保險公司，面臨相同之外在環境，經過十五年的競逐，有些公司經營很成功，相對地，有些公司卻經營得岌岌可危；而開放前已存在的老公司，照理講已有一些基礎，競爭條件應該比新設公司強，但事實證明並非如此，有些老公司反而不具競爭能力而虧損累累，甚至被迫結束營業。

是何原因造成此一現象？追根究底，就是用錯了人，經營管理政策錯誤所致；因此，找對的人來負責經營管理，應是保險事業投資者最重要的課題。

貳、問題分析

保險業之經營管理，需要各式各樣的專業人才，其中尤以管理人才最為重要，因為管理決策階層負責整個公司的經營政策規劃與執行，猶如人體之大腦；在決策過程中，決策者的專業知識、養成訓練、領導統御能力守法的及誠信問題，都會影響決策品質及經營結果。

目前保險公司普遍存在「人」的問題，包括負責人、經理人、專業人員及營業人員的角色問題，分析如下：

(甲) 負責人的問題

依據公司法第八條第一項規定：「本法所稱負責人：在無限公司、兩合公司為執行業務或代表公司之股東；在有限公司、股份有限公司為董事。」

本文所欲探討之「負責人」，係指實際掌控公司所有權及經營權者，亦即一般所稱之「董事長」的「老闆」，至於被真正的老闆指派掛名為「董事長」者，筆者將之歸類於經理人；保險公司負責人，掌握所有權，對保險公司之發展政策與方針，擁有決定權，因此，保險公司負責人的經營理念與誠信問題，與未來發展方向與經營成敗有密切關係。

一、經營理念問題

許多保險公司的負責人，都不是以經營保險業起家，對於保險產業之特性並不瞭解，以為經營企業的原理原則都一樣，而出現下列錯誤之經營理念：

(一) 生意做愈大，獲利會愈多。一般企業商品之訂價，是「成本」加「利潤」，故只要在所訂之售價下將銷售量提高，就可以獲得較高之利潤；而保險商品之「成本」為預估，一張保險單之成本，必須等到保險期間終了後，才能得知所收之保險費，是否足夠支應賠款及營業費用。由於賠款具有不確定性，保險商品之成本亦具有不確定性；因此，保險業務量增加，並不表示利潤會與之提高，有時反而會遭受虧損。

此種錯誤的經營理念，所產生的衝擊不僅造成一家保險公司發生虧損，連帶也牽累整個保險市場之安定。

(二) 以本益比高低定成敗的思維。所有權人投資企業之目的，旨在獲取最大之利益，而讓股東直接感受最實在的表現方式，是每股本益比之表現；因此，保險公司負責人給經理部門最大的壓力，除市場業績排名外，就是本益比，如二者無法兼顧，則以本益比為優先考量。

一般企業秉持此一經營觀念，應該正確無誤，但是保險公司負責人如果依此經營理念來領導公司，將會誤導經理部門可能採取短線的經營策略；保險公司只重視短期利益，而缺乏未來長遠計畫的結果，將影響保險市場的發展無願景可言。

二、誠信問題：

金融機構之營業項目就是信用之收授，因此，金融業之負責人被要求必須有高度之誠信；保險業

亦為金融機構之一環，保險公司負責人之誠信問題，亦值得重視。

以最近幾年國內外知名企業發生之舞弊案例，如我國之博達科技公司、陞技科技公司以及美國之安隆公司（Amron）、世界通訊公司（World Com.），涉嫌作假帳掏空公司者，均是貴為公司之董事長或CEO，即是誠信發生嚴重瑕疵的問題。

在高度重視內部控制制度及公司治理之今日，企業弊案以高階領導人（特別是董事長或CEO）親自涉案的弊端，最不容易被人發現，亦最難處理；因此，「誠信」是擔任保險公司負責人所應具備之最基本條件，此一要求不但監理機關至為重視，且是消費者選擇保險公司應考慮之因素。

（乙）經理人的問題

企業之經理人，係指受公司董事會之委任，在公司章程或契約規定授權範圍內，為公司管理事務之人，包括總經理、副總經理、協理、經理等；保險公司經營成敗，各級經理人應負最大之責任。

保險業之經營具專業性，故主管機關對於經理人之資格，除公司法第三十條所規定之消極資格外，在「保險業負責人應具備資格條件準則」第四及第五條，分別規定其積極資格條件；其目的在強調經理人要有誠信要件以外，應具備保險專業知識，或保險業務經營經驗。目前市場上留存的問題如下：

一、流動率太高。以產壽險公會理事會為例，被選為理監事者多為各公司之總經理，每一會員公司都有理監事席位，或後補理監事，理監事改選不到一年，後補理監事均已補上，目前已無後補理監事可補，高流動率足以顯現保險業之經營並不容易。

二、保險經驗累積不足

保險業與證券業不同，是一種相當傳統且必須累積相當經驗，才能深入之行業，要擔任保險公司經理人，必須經過相當期間之磨練，才能累積足夠之實務經驗；目前保險公司的營運面臨經理人才缺乏，流動率又高，保險經驗累積不足的問題。

三、專業管理訓練不足

大部分之保險公司經理人都是由業務部門升任，在其專業領域上，迎刃有餘，但可能因缺乏「管理技能訓練」，在統御領導能力方面就顯得不足；尤其處在高度競爭之市場環境，身為經理人，應該具備安內攘外之統御能力。

四、人才斷層問題

保險業界雖然人才濟濟，但是有業務經驗的管理人才，卻普遍不足，致有斷層之虞。尤其同業間高薪挖角之戲碼常常上演，甲公司好不容易培訓出來的人才，很輕易的被乙公司挖走，彼此之間挖來挖去，導致保險公司不願花錢培植人才，造成管理人才斷層問題。

(丙) 專業技術人才問題

保險業之專業技術人才包括核保人員、理賠人員、精算人員，這些專業人員都領有專業執照，各有所專，擔負簽證之任務，為保險公司之守護神。

核保人員負責業務品質之控管，保險公司是否有核保利潤，全由核保人員把關；理賠人員負責賠案之處理，其功能固在防範保險詐欺案件、減少不當理賠，以降低損失率，另一方面應照顧到保戶的權益，減少理賠糾紛，維護保險公司形象；精算人員之工作包括保險商品費率之釐訂、責任準備金之核算、保單紅利之計算及清償能力之評估。現行保險專業技術人才所呈現之問題，分述如下：

一、專業人數不足的問題

雖然主管機關及保險公司負責人、經理人均十分重視專業技術人才之培植，近年來通過專業考試人數逐漸增加，但仍不足因應保險市場之需求；以核保理賠人員為例，截至二〇一五年十二月底止，正式取得核保理賠人員之人數僅至五四九人，平均每一家僅有二十四人，如果每一家分公司均要求必須至少要有核保理賠人員一個，則人數不足之情形相當嚴重。

此外，通過國內外精算考試取得保險精算人員正會員資格者，僅一五四人，其中產險精算人員正會員資格者更是寥寥無幾，很難找到適格精算人員，有些公司只好以委外方式，交由顧問公司處理，論件支付精算簽證報酬，造成產險公司營業成本上升。

二、獨立性不夠

依中華民國產物保險核保學會，或精算學會，均訂「會員職業道德規範」，會員應秉持誠信公正原則，服務社會，執行業務時，應保持職業尊嚴與信譽，不應對被保險人有不公平、隱瞞、不實、欺騙、詐欺等行為；當今保險市場上，保險專業人員是否能夠維持超然獨立客觀之立場，遵守職業道德，備受關注。

核保人員受不了長官及營業人員要求業績成長壓力，可能會降低核保標準；又如理賠人員承受不了

外界人士之關說，甚至於利益引誘，對於不該賠之案件，予以理賠。

精算人員對於準備金之提存，費率之釐定，資本適足性標準之評估，亦常常受到行政干擾，利用調整責任準備金的方式，以擠出盈餘等問題。

三、專業知能仍待加強

保險專業人員能夠通過嚴格的考試，取得專業證照，誠屬不易；但是通過考試之後，實際執行業務時，運用專業知識與能力，才是真正的考驗。尤其當今科技發達，資訊瞬息萬變，如果不繼續求取新知，很快就落伍。

中華民國產物保險核保學會每年均舉辦各種學術研討會，供會員吸收新知；中華民國精算學會更要求其會員，每年必須進修專業課程數小時，以加強其專業知識的內涵。

至於實務經驗必須逐年累積，非一蹴可成。每一位專業人員對其專業領域內之資訊，必須瞭若指掌，方能稱職。舉英國倫敦Lloyds Marine Underwriter為例，對於全球各船隊之船齡、構造、船東財務狀況、管理情形、船長資歷，以及過去損失紀錄，均一清二楚，其所決定之承保條件、費率，具有權威性。

參、建議意見

曾經聽過一句名言：「企業經營成功之關鍵，在於找對了人，在適當的時機，做正確的事。」保險業經營成功之關鍵，也是在於「人」的問題，而掌控保險公司經營政策、方針、策略之權力與責任者，正是本文所揭櫫的公司負責人、經理人及專業人員。依「八〇—一〇%法則」，上述人員佔公司員工總數二〇%，卻必須負八〇%公司成敗之責。如何扮演成功的角色，筆者提出下列淺見供參考：

一、負責人部分

(一)認清保險業具有公共性之行業，商品、費率、資金運用、準備金提存方式都受到高度管制，承擔之風險亦受天災不可預測之影響，不可能有暴利出現；因此，是以想透過投資保險產業來獲取暴利，並不符合實際。

(二)保險業具有社會職責，主管機關及社會大眾對於負責實際經營責任之人，寄予高度信賴，故對其誠信之要求，亦採較高之標準。

(三)永續經營，應是經營企業之普世原則，保險業之經營更是如此。依新保險公司成立之經驗，在正常之營運下，欲達到損益兩平之目標，至少須經過五到七年；至於要達到業務規模擴大，及穩定的獲利基礎，則必須經過數十年之努力。

(四)保險業之經營具專業性，保險公司負責人之任務是擬訂經營方針，選任有能力之經理人，所組成之經營團隊負責執行，並充分授權。換言之，保險公司之負責人，不宜用經營其他行業之觀念，經營保險事業。

二、經理人部份

- (一)除專業領域外，經理人必需受管理技能訓練，加強統御領導能力，才能發揮團隊力量。
- (二)對公司負責人、股東、保戶、所屬員工應有高度之責任心，並拒絕作違法或違反公司權益之事。
- (三)要勇於培植人才，不致造成斷層。
- (四)尊重專業人員的意見，給予獨立超然之空間。
- (五)同業之間應充分合作，本於互信互助原則，創造雙贏捨棄互挖人才，互搶業務的惡性競爭行為。
- (六)應訂定獎勵措施，鼓勵優秀員工考取專業證照；藉此提升員工之專業素養。

肆、結語

企業用人原則，因不同公司文化而有很大之差異，本國企業重視忠誠度，外國企業則流行挖角、跳槽風氣；保險公司培養人才採循序漸進對於有潛力的中低階層幹部，應給予培訓計畫，尤其管理方面的技能。

人力資源部門在保險公司是一個重要之單位，負責人才之徵選、訓練、養成、考核及升遷，而薪資、獎金等制度之制定等，是一項重大之工程；惟有保險公司之負責人的支持，經理人的重視，一般員工肯學習，才能培養出一批具有專業、熱忱、敬業、忠誠之經營團隊，也才能在激烈競爭之環境中，贏得勝利。

(本文作者：任職於產險公司)