

# 保險服務創新探析

王志鏞

## 一、前言

企業競爭優勢與其創新活動有著密不可分之關係，創新已係現今企業突破市場發展困境之最有效方法。企業競爭必須仰賴不斷創新，始能提高其競爭能力及應變能力，並藉此工具掠奪目標市場，以獲得更多之經營利潤，同為現今企業之保險企業自不能例外。保險服務沒有創新，保險業必停滯不前。因此，可謂保險服務創新係促使保險業者向前推進之重要驅動力。實際上保險服務創新此一富有積極性之服務觀念，非僅係保險業者獲得競爭優勢之最有力手段，而且係保險業者鞏固戰略地位之最可靠途徑。推動保險服務創新之目的，主要在透過不斷翻新保險服務方式將新型態保險服務推向保險市場，以開發潛在保險消費者及穩定現有保險消費者，進而實施行銷戰略，伺機拓展保險業務。實現保險服務創新之效果，除在增強保險業者之市場上競爭力外，尚可為廣大保險消費者提供高品質之保險服務，兼可培養保險消費者對保險業者之忠誠度，創造一個能讓保險供求兩方皆能獲益之雙贏榮景。在競爭漸趨激烈之今日保險市場，保險業者為確保永續生存及持續發展，必須有超越其他保險業者之競爭優勢，保險服務創

新即為達成競爭優勢之必選擇途徑。

## 二、何謂保險服務創新

所謂「服務為本，創新為源」，在激烈市場競爭中，擁有創新能力之企業，始有機會掌握先機，並有機會贏得勝利。創新一詞中之創，本意為初始；創新一詞中之新，則與舊相對。英文中之創新為Innovation，Innovation一詞起源於拉丁語，計有三層含義：一為更新，亦即替換原有之東西；二為創造新東西，亦即創造出原來沒有之東西；三為改變，亦即對原有之東西進行改造。由此觀之，創新一詞含有推出新事物或推出新構想之意。有學者稱保險服務創新之創新，係指擺脫成規舊習並創造新保險商品、新保險觀念、新保險方法及新保險技術而言。為創造競爭優勢，應用新理念、新方法、新策略或新事物改善服務流程及服務商品，以提高服務品質及服務效率，即為服務創新活動。前述服務創新活動，並非僅在追求改變，亦非僅在追求新奇。通常所稱服務創新，係指引進一種尚未在市場採用之更有效服務手段或服務方法而實現其市場價值之活動或過程。如無法實現市場價值之服務手段或服務方法，則非前稱之服務創新。

究竟何謂保險服務創新？凡應用新理

念、新方法、新策略或新事物改善保險服務流程及保險服務商品之保險服務方式，即為保險服務創新。保險服務創新係從傳統式保險服務邁向現代化保險服務、由被動式保險服務轉向主動式保險服務、由粗放式保險服務面向精緻式保險服務之過程，屬於一種全方位服務創新，涵蓋範圍包括產品創新、過程創新、組織創新、市場創新、結構創新等，故僅保險商品創新尚難謂係保險服務創新，必須係貫穿保險經營之每一個環節，始可謂係完整之保險服務創新。保險服務創新係一切與保險服務相關或針對保險服務之創新行為及活動，少數人士稱首次出現之保險服務型態為保險服務創新，將首次與創新等同視之，其實係不瞭解保險服務創新之真正內涵。多數人士所稱保險服務創新，必須係保險業者藉強化服務觀念、手段、組織及內容等轉變服務方式而達到優化服務品質、提高競爭優勢及建立社會形象之行為及活動。職是之故，僅係新型態保險服務尚不宜稱為保險服務創新，稱保險服務創新者必須有效益之展現，始足當之。

### 三、保險服務為何需要創新

保險服務之作用乃在穩固保險業者與保險消費者間之業務關係。保險服務創新則係保險業者在保險市場維持競爭優勢及實現保險行銷差別化之基本手段。基此，保險服務創新並非僅在單純性改進保險服務，尚在進一步提升保險業者之競爭能力。究竟保險服務為何需要創新，已有學

者作過探討，經予歸納，主要係因現行保險服務存在下列缺失：

#### (一)保險服務意識未到位

保險服務意識未到位係保險業者仍未正確建立保險服務意識。所謂保險服務意識，係指以保險消費者為導向之經營意識。時至今日，不少保險業者迄未真正落實以保險消費者為導向之經營意識，業務掛帥依舊盛行，保險業者間普遍存在著重展業、輕服務之傳統經營觀念。保險服務創新之主動權操之在保險業者，保險業者有必要積極建立以保險消費者為導向之經營意識。

#### (二)保險服務過程不連貫

保險服務係一個貫穿整個保險交易過程之活動，屬於一種特殊型態之服務，只有開始，並無終了。從保險業務人員招攬保險起，保險服務即已啟動，損失後之保險理賠僅係其中一個環節，傳統上保險業者之經營觀念，著重於出險後之理賠服務，較忽視出單後之服務關係，因而保險服務過程經常出現斷層，無法提供一套可令保險消費者滿意之保險服務，故常受保險消費者詬病。

#### (三)保險服務內容尚簡單

保險服務內容尚簡單包括後列三項：其一係服務方式仍然過於僵化，尚延續過去不重視人性化及個性化之傳統保守作

法，無法滿足保險消費者之新穎要求；其二係服務手段依舊原始簡陋，保險服務中所運用之現代科技含量比例明顯偏低，無法大幅改善保險服務內容；其三係服務質量仍舊不夠理想，人員素質不足尚待提升，硬體設施缺乏有待加強，服務範圍狹窄亟待擴大。

#### 四、保險服務創新有何困難

保險服務創新係立基於市場競爭需要，當保險市場發展至某一程度後必然會要求保險服務創新。前曾述及，在保險市場維持競爭優勢及實現保險服務差別化策略之基本手段為保險服務創新，施行保險服務創新卻存在下列困難：

##### (一)保險服務之測試容易出現差異

保險服務之基本特質為其無形性，無形性本就極難捉摸，相對於有形商品創新，保險服務創新尤其特別複雜，再加上保險服務創新實施前，保險業者必須先測試保險消費者之反應，而每一次測試保險消費者之反應皆會出現差異情形，使得保險業者無法準確抓住保險服務創新之方向，致令保險業者無所適從。

##### (二)創新保險服務之花費成本較高

在保險業者實施保險服務之全部過程中，主要係以人為基礎之活動，實體設備僅係人之輔助工具，新型態保險服務能否為保險消費者接受，又保險消費者對新型態保險服務會作如何反應，必須經過多次

反復測試，始可探知。因此，花費成本遠較有形商品創新為高，欠缺吸引保險業者投入創新行列之誘因。

##### (三)不容易判斷保險消費者之需求

保險業者對於保險消費者之保險服務需求，可能會因保險消費者缺乏足夠之知識、能力及經驗而無法清楚表達其需求，或者會因保險業者使用不適當調查方法而無法瞭解保險消費者之真正保險服務需求，使得保險業者不能掌握保險服務創新之方向而無法作出正確判斷，導致保險業者無意投入創新行列。

#### 五、如何進行保險服務創新

保險消費者是否投保某種保險常取決於保險服務能否滿足其心理欲求。因此，強化保險服務首先應考量保險消費者之心理欲求，此即保險服務創新應有「以客為尊」之經營意識。所謂「以客為尊」，係指保險業者必須先透過各種途徑不斷與保險消費者溝通及交流，於瞭解其需求後，再為其規劃保險方案及提供保險服務之意。

「以客為尊」係以保險消費者為導向之服務理念，非僅在提供方便之保險服務。除此之外，為達到保險服務創新之目標，必須從下列四個創新著手：

##### (一)創新保險服務觀念

創新保險服務觀念係保險業者從事保險服務創新之啟動力量。要改變保險服務型態，應先從改變保險服務觀念做起；要

改變保險服務觀念，則必須創新保險服務觀念。創新保險服務觀念即前述建立一個以保險消費者為導向之經營意識，亦即一般行銷學所稱之「以客戶為中心之理念」。所謂「以客戶為中心之理念」，在西元 2003 年 3 月 24 日中國保險網刊登之「論以客戶中心的保險服務創新」一文內，田吉生及金偉飛兩學者所言甚為貼切，意即「一切為了客戶，為了客戶一切，為了一切客戶」，以及「想客戶之所想，急客戶之所急」。至於「以客戶為中心之理念」之內容，包括保險商品設計、保險行銷策略、保險理賠方式、保險經營組織等。保險商品設計乃保險商品研發應考量保險消費者之財務負擔並針對保險消費者之實際需要。保險行銷策略乃保險行銷作法應從傳統行銷轉變為關係行銷。保險理賠方式乃保險理賠作業應主動、積極、迅速、合理、不吝賠、不濫賠。保險經營組織乃應視保險消費者需要而規劃適切服務組織形式對應。

### (二)創新保險服務手段

隨著保險消費者所得之增加及知識之提高，保險消費者對保險服務品質之要求亦越高。如同現代科技之快速進步，保險服務亦必須與時俱進，並吸取國外保險業者之先進經驗，以供改進缺點及供彌補不足之用，除此之外，尚應不斷拓寬保險業者對保險消費者之服務渠道，以提升服務品質及擴大服務範圍。所謂創新保險服務手段，係指保險業者必須以新方法及新技

術對保險消費者提供服務。前稱新技術者，係指保險業者必須充分利用現代科技之新產品、新途徑及新理念強化服務內容，亦即保險服務應持續不斷提高服務之科技含量比例，例如開辦網路投保、網路繳費、網路理賠，以提供更快捷保險服務；至於新方法者，係指保險業者必須建立高效率且全方位保險服務平台對保險消費者提供服務，例如縮短處理時間、擴大服務網點、增加服務項目，以提供更方便保險服務。

### (三)創新保險服務組織

保險服務創新係一種保險業者內部上下形成一個全員共同合作為保險消費者服務之大範圍服務意識。單靠觀念或手段兩種創新甚難以達到保險服務創新之目的，尚要仰賴組織創新從旁予以輔助，始足以成其事、竟其功。所謂創新保險服務組織，係必須針對保險消費者需要而提供服務中心並設置保險服務組織。往昔保險業者之規劃組織思維較為單純，大都以保險業務為重心，再按職能分別設置組織，例如產物保險公司之火災保險部、海上保險部、汽車保險部、營業部等，此種規劃方式早就無法符合現今保險服務需要。前述創新保險服務組織，係指保險服務組織應配合服務流程而設置，並非服務流程為配合服務組織而設置。因此，創新保險服務組織非僅設置客戶服務中心一條途徑，亦非由該中心專責綜理一切保險消費者服務事

宜，而係保險業者之整體業務運作皆應圍繞服務流程運行，並重新組合服務部門及服務人員。所謂組織，有功能型組織、商品型組織、客戶型組織及區域型組織之分。功能型組織係每一位客戶服務人員僅負責某一項任務；商品型組織係按保險商品類型分別設置客戶服務部門；客戶型組織係按保險客戶類型分別設置客戶服務部門；區域型組織係按地域之不同分別設置客戶服務部門。

#### (四)創新保險服務內容

創新保險服務內容乃保險業者應針對保險消費者需要而提供更多型態之服務。保險服務創新係一項無止境之活動，且不受保險業者經營規模之限制。保險服務觀念、手段及組織愈進化，保險消費者之需要亦會隨之愈高，在差異化服務盛行之今日，僅係創新保險服務觀念、手段及組織尚嫌不足，亦必須著手創新保險服務內容。創新保險服務內容必須講求六化，一係招攬作業應人性化，此即應根據保險消費者思維方式、心理情況、行為習慣從事招攬作業；二係保險商品應多樣化，此即保險業者應盡其所能提供足夠種類之保險商品予保險消費者選購；三係保險條款應通俗化，此即保險業者應選用保險消費者可理解之淺顯且平易文字撰寫保險條款；四係核保作業應標準化，此即保險業者應制定統一標準核保作業；五係保險理賠應

簡易化，此即保險業者應簡化程序及步驟為保險消費者提供理賠服務；六係延伸服務應個性化，此即保險業者應盡可能迎合保險消費者要求及品味提供延伸保險服務。

#### 六、結語

當保險市場及經濟情況發展至某一程度後，保險消費者之需求即會有所改變，為迎合該需求，保險業者必會感受到需要改變保險服務型態之壓力，以創新作為手段，可豐富服務內容，故保險服務創新成為今日保險市場之發展潮流。保險服務創新發展至今，已係促使保險業者向前邁進之重要推動力源，並係現今保險業者賴以永保生存之重要靈魂支柱。雖然保險服務創新與保險業者經營能否成功並無必然關聯，惟保險服務創新卻係保險業者在市場激烈競爭中獲勝之最有力武器。一個有價值之保險服務創新，非僅能為保險消費者帶來與眾不同之新體驗及滿足感，而且能為保險業者奪取市場。一般行銷學上有所謂「誰獲得消費者，誰就獲得市場」，將該理念運用在保險領域即「誰獲得保險消費者，誰就獲得保險市場」，由此推斷，保險服務創新將會係保險業者在保險市場競爭中致勝之重要關鍵。

本文作者 /  
台灣電力公司財務處資產組組長

