

壹、目的

職奉派於本(九十)年六月廿五日至七月十四日參加德國慕尼黑再保公司所舉辦的保險研習。

該公司之客戶高達五千個公司之多，遍布全球一百六十個國家。西元二〇〇〇年之保費收入高達一二八億歐元，員工有七千五百人。公司成立於西元一八八〇年，第一個壽險再保合約簽訂於一八八八年，該公司以一百廿一年來成功的再保經營為榮。該公司之經營哲學有：

- 一、獨立性。
- 二、雄厚的財力。
- 三、始終以能力及意願面對問題。
- 四、提供客戶寬廣的再保能量及全面性的服務。
- 五、對客戶及市場維持其關係的繼續性。
- 六、追求利潤的成長性。
- 七、維持全球各種業務的均衡性。
- 八、透過政策維持業務的穩定性。

本次研習的目的包括進一步瞭解商品的研發、行銷、增員、直銷、銀行保險、團體保險、核保、重大疾病、長期看護、投資導向商品、電子商務再保、財務管理及理賠等。茲將有關電子商務及財務管理的研討心得略述於后：

貳、壽險公司之電子商務：即利用網際網路做為直銷之通路。

一、網路網路

約有六 %的美國人會上網，但是其餘四 %的人口卻沒有意願上網。四三%的德國人從未想到要利用網際網路(其中有一半是五 歲以上的)。

電子商務是一種擴張性的政策。公司組織必須試著改變而把握電子商務的機會。其必須改變的理由是：

網際網路其取得資料的型態，使用的對象以及資訊的型態與其他不同，茲比較如下：

| | 資料型態 | 使用對象 | 資訊型態 |
|------------------------|------|------|-------|
| 1.網際網路 (INTERNET) | 公開 | 大眾 | 一般 |
| 2.企業內部網路 (INTRANET) | 公司內部 | 員工 | 有專利的 |
| 3.EXTRANET | 控管 | 商業夥伴 | 有選擇性的 |

二、電子商務策略：

(一)溝通。

(二)直銷。

(三)服務客戶。

(四)商業流程。

(五)創新。

三、如何使人們上公司的網站之方法及其回應比例：

| 方 法 | 回應百分比 | |
|---------------------------------|-------|------|
| | 歐洲公司 | 美國公司 |
| (一)在直銷刊物上刊印公司網址 | 二五% | 五九% |
| (二)在「找尋工程(SEARCH ENGINEING)」上登記 | 一七% | 三八% |
| (三)刊登網址於廣告上 | 一七% | 五三% |
| (四)刊印網址於商務卡或信頭上 | 一三% | 四七% |
| (五)學其他網站連線 | 一三% | 三四% |
| (六)在網際網路上廣告 | 一二% | 一 % |
| (七)其他(如：贊助一個足球網站並通函客戶) | 一% | |

四、策略聯盟與管理

(一)發展與商務有關公司間之結盟：如銀行、零售商、製造商、娛樂業等。

(二)發展使公司出現在公司有關各種活動之網際網路上。

(三)現有銷售管道之合併。

(四)電子市場之開拓。

1. 多樣化的行銷。

2. 產品或價格之差異性。

策略一：

直銷：美國預測到二五年，來自網路的業務產險約有 11 %，壽險約有八%，其網路線上作業之特質有：

1. 電子需求分析
2. 電子報價
3. 電子建議書
4. 電子核保
5. 電子簽章

在德國，保險公司有一百廿五家之多，但經營有電子直銷業務的僅有十二家，其家數仍少的理由：

1. 行銷管道的衝突性--如果一個公司尚未有直銷業務，則無此一問題存在，大多數的公司同意以透過網際網路提供代理人資訊。
2. 產品的差異性--此乃是避免行銷管道衝突的方法之一。但是產品差異的可能性很少，因為直接市場一般只賣單一商品，就像到日前為止，透過網路銷售的主要商品是定期保險，透過網路銷售複雜性的商品仍然為期尚早。
3. 目標市場的有限性--保險是地方性而非全球性，除了北美外，在一個國家內並沒有很多人直接上網購買壽險商品。
4. 保險仍然是靠賣而非買--壽險不是書，也不可能像汽

車險那樣能上網成功地銷售。

5. 相關規定太多 -- 在很多國家，電子商務的發展狀況並不清楚，甚至有的國家如德國，還是負成長。在英國，個人投資局(The Personal Investment Authority ,PIA)透過網路發行保險市場準則。

6. 法律上的問題。

7. 核保上的問題。

舉例言之：壽險及旅行險商品

問題：透過網路，最可能買的產品是那種？

回答：旅行險的佔五九%，回答是壽險的僅佔二%。

策略二：

電子服務的種類

1. 基本要求：自我服務方式處理。

2. 特殊要求：由電子郵件管理方式處理。

有關變更地址的服務：

| 目前之處理程序 | 將來的處理程序 |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 1. 由客戶填寫，公司員工看。 然後由公司員工更新電腦資料。 | 1. 客戶透過網路直接更新保險公司之電腦紀錄。 |
| 2. 公司員工確認。 | 2. 電腦自動確認(電子郵 |

件)。

目標族群：

主要：經紀人與代理人。

次要：所有行銷管道之仲介和代理人。

目標：

1. 公司的目標範圍加大。
2. 在電子商務上之起步。
3. 有用方面之測試。
4. 創新。

手機業務之優點：

1. 手機網路之使用。
2. 全天候廿小時。
3. 建立新的銷售狀況。
4. 與競爭者有所區別。
5. 沒有軟體成本。
6. 沒有硬體成本。
7. 做為銷售工具的心理障礙較低。
8. 不需訓練。
9. 電子儲存可更為久遠。
10. 現有系統環境不需改變。

參、壽險公司的財務管理

一、壽險公司的特質：

(一)資產負債表：負債由股東權益及保戶之責任準備金組成資產之各項投資受保險法一四六條之規範，財產管理人員在不違反規定下，各自運作。

(二)評價過程：

1. 精算人員必須對保戶提存準備金。
2. 計算基礎必須穩健保守。
3. 保證資產大於負債，而具有邊際償債能力。
4. 根據利潤分享原則將利潤分予股東。
5. 評價基礎會影響利潤之大小與時機。
6. 評價基礎同時會影響資本的要求。
7. 精算人員能影響利潤的累積性與資本之要求性。

(三)盈虧對一張儲蓄保單之情況：

| | 第一個月 | 第一年 | 第二年 |
|-------|------|-------|-------|
| 保費 | 100 | 1,200 | 1,200 |
| 減：佣金 | 360 | 360 | 30 |
| 預定費用 | 255 | 290 | 35 |
| 死亡成本 | 1 | 5 | 6 |
| 收入 | 0 | 0 | 15 |
| 現金流量 | -516 | 545 | 1,144 |
| 準備金增加 | 50 | 570 | 1,140 |

| | | | |
|----|------|-----|---|
| 盈虧 | -566 | -25 | 4 |
|----|------|-----|---|

1. 初期財務的壓力、特別是月繳件業務。
2. 盈餘會隨著時間慢慢出現。
3. 投資報酬決定在初期財務之壓力與盈餘出現之關係。

二、壽險公司之組織

壽險公司的業務包括：

- (一) 風險管理。
- (二) 理賠管理。
- (三) 投資管理。
- (四) 行政管理。

壽險公司財務管理將會使精算人員與其他管理團隊產生衝突性，這也是其專業責任所難免。

- (一) 與行銷展業部門之衝突。
- (二) 與核保人員之意見衝突。
- (三) 與行政團隊之衝突。
- (四) 與理賠團隊之衝突。

三、壽險公司績效之評量

- (一) 訊之取得：經理人員必須取得下述資訊：
 1. 償債能力。
 2. 最新之績效。

3. 長期之利潤。

4. 逐天之績效。

以論證當前之償債能力及整個趨勢是健全的。資料不能外洩給股東或有興趣之法人，以避免公司之利潤情形為人所知。

(二)精算人員之報告：

1. 償債能力：包括當前及預估的。

2. 資產與負債配合的情況。

3. 費率的適當性。

4. 利源分析。

(三)有效契約之價值

1. 其明顯的價值來自於：股東權益及資產之盈餘。

2. 既有的業務有明顯的價值。

3. 其價值是隱藏的，即等於未來利潤的現值。

(四)淨值：淨值是其隱藏的價值 + 股東盈餘 + 股東權益。

隨著時間淨值將會波動，比較淨值與原始注入之資本額，則可評估投資報酬率。超過一年的淨值變動可顯示每年交易的賺錢與否。淨值改變的原因來自於：

1. 新契約的業務。

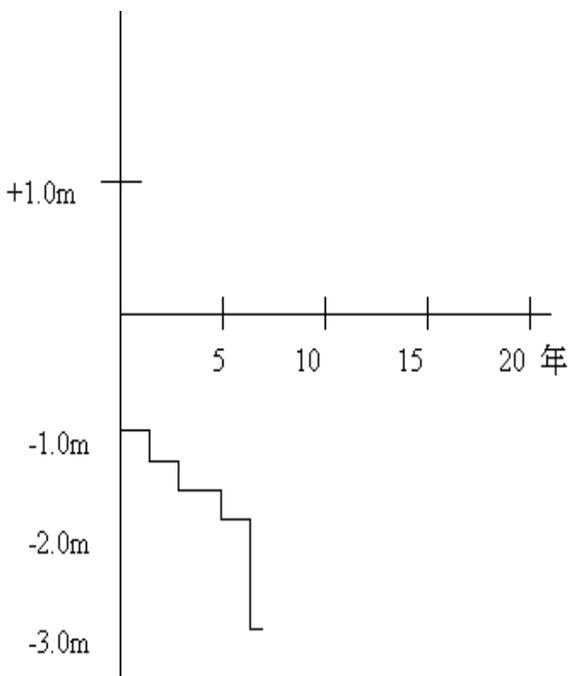
- 2.浮現的利潤。
- 3.計算隱藏價值基礎之改變。
- 4.實務與假設之間之差異。
- 5.法定評估基礎的改變。
- 6.損益所致。
- 7.在精算控管流程中精算人員監看不同之指數並採取合適的對策。
- 8.在淨值分析中，參數數量之改變。
- 9.財務得保持清償能力。
- 10.淨額的增加應超過提供的財務。

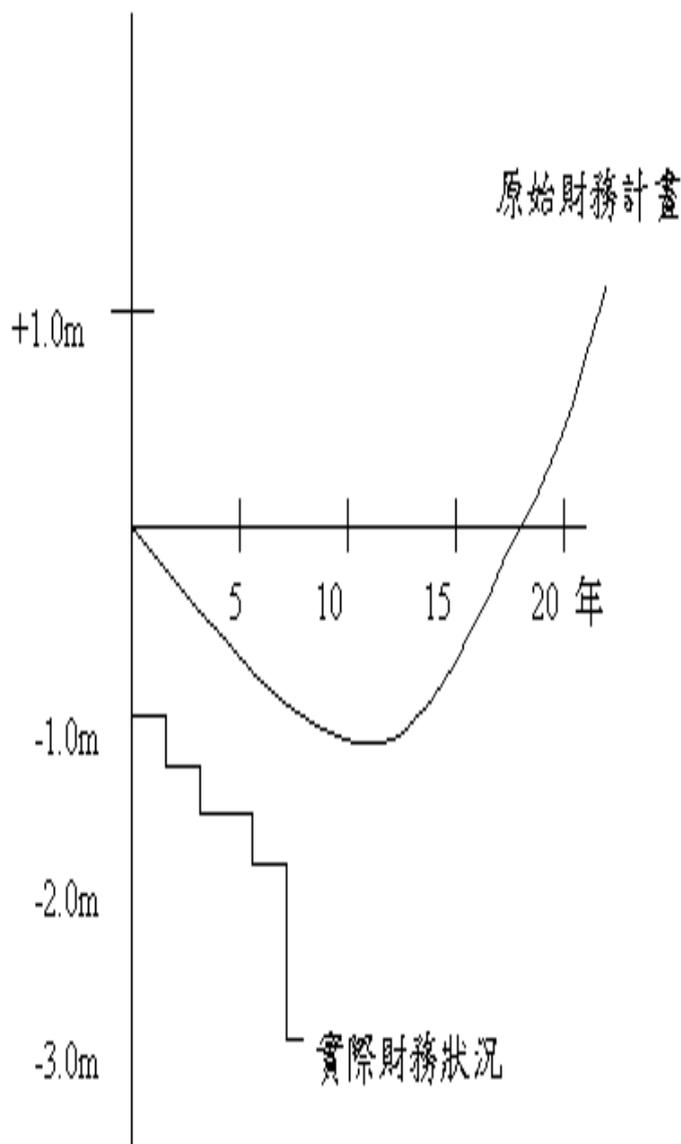
(五)商譽：

1. 為一項無形資產--對將來的新業務而言，品牌是一項資產。
2. 評價價值之一：評價之價值- 隱藏價值 + 股東權益 + 股東基金 + 無形資產。評價價值對新公司的未來性是很重要的，可以增加利潤及達到法定資本報酬率。

(六)可行性研究(Viability)：一家壽險公司有長期的規範，但對新契約業務能不確定地開放嗎？分公司也許沒有選擇，但大部分通常假定對新契約是可行的。

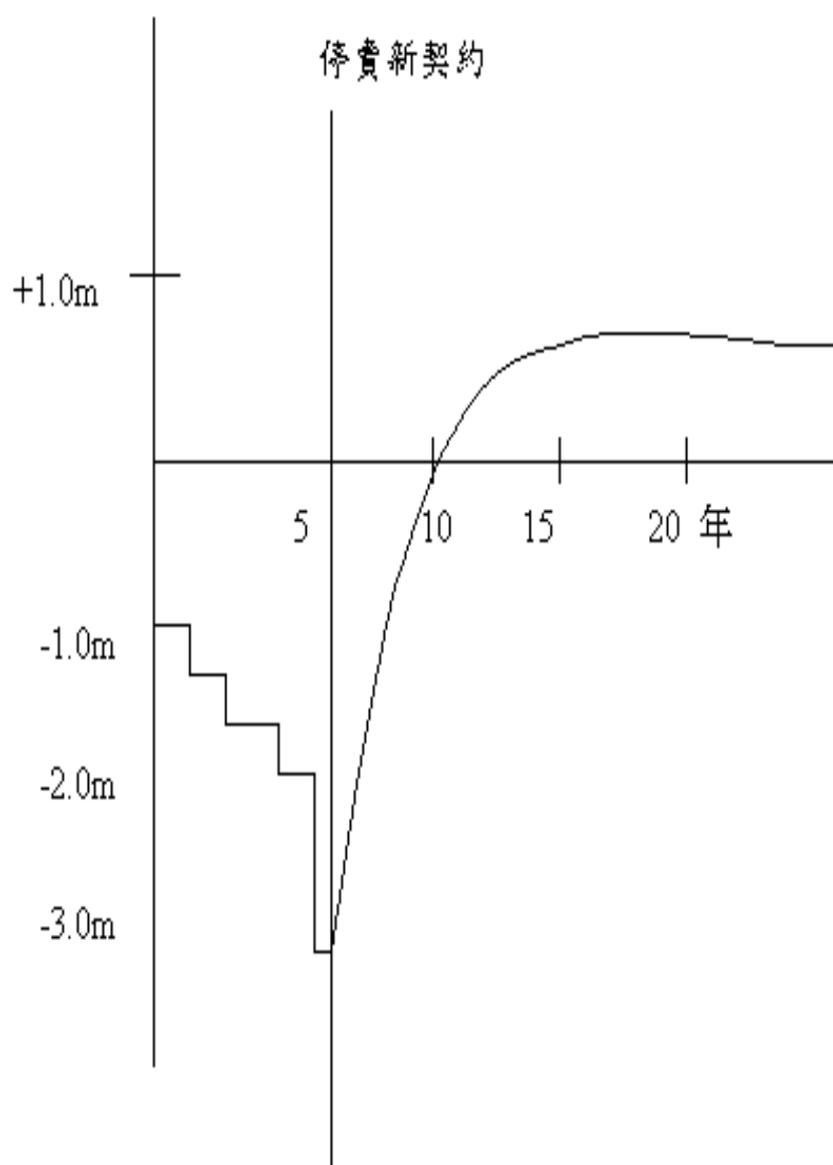
1. 淨值分析：但這樣以投資報酬率來說並不是最好的，仍然需要有「前瞻性」。
2. 公司五年計劃：
 - (1) 累積盈虧：





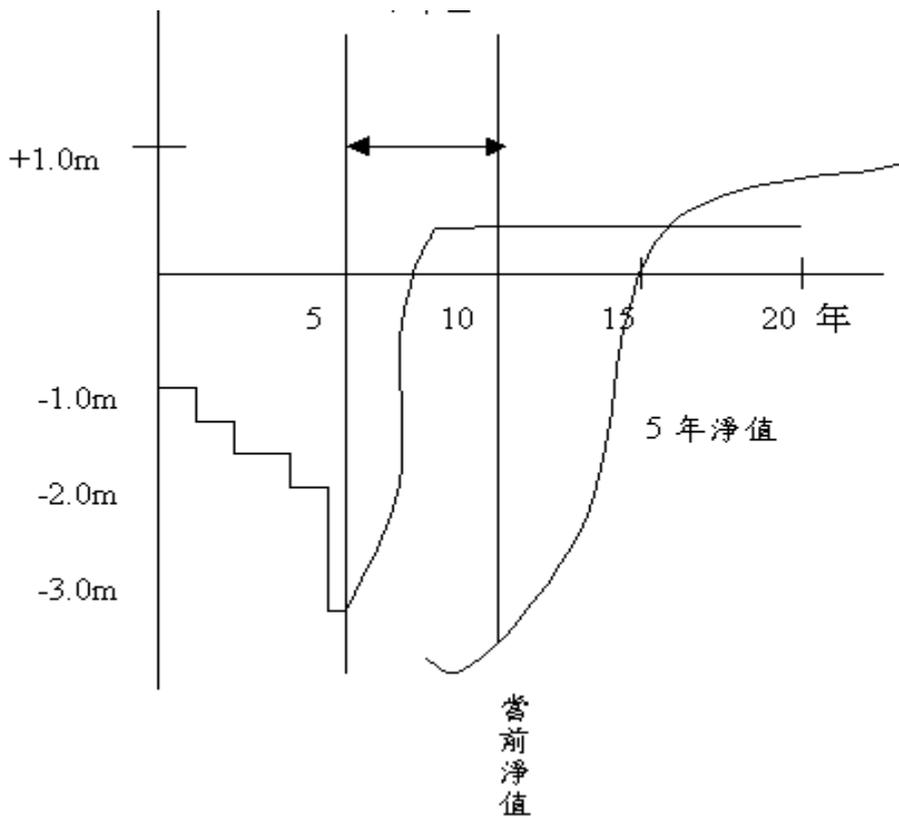
從五年前開始，更多的財務挹注進來。

如果公司將新契約業務停止了，則其財務狀況為：



新契約停賣

公司計畫



(七)監督：精算人員透過精算之控管流程以監看公司的進展。

1. 回顧歷史趨勢。
2. 預測未來的結果。
3. 趨勢需要時間才能浮現。
4. 建立早期預警制度

(1)逐日活動的統計數字應包括：

- A、新契約的收入。
- B、費用。
- C、理賠。
- D、解約與停效。
- E、現金流量。
- F、投資績效。
- G、呆帳。

(2)應指出績效不佳者。

(3)發現潛在問題。

四、壽險公司的財務管理：

傳統的一般生產事業，其財務管理著重於資金調度及稅務申報，所以財務管理人員只重視會計帳及銀行往來，可見壽險公司之財務管理不同於一般企業的財務管理。歐洲先進國家壽險公司財務管理不會侷限於財務人員如何運作

投資策略，基於各國對壽險公司投資之規定不同，此次研習對投資策略講得不多，重點反而強調壽險公司的精算人員及行銷人員在財務管理扮演的角色，台灣今年保險法修訂有關「簽證精算師的任務與責任及將來業務員銷售投資型商品...等」。台灣壽險公司之財務管理未來的發展，亦可能走向歐洲之模式，財務部門不能像以前僅關心資產面而精算人員僅關心負債面的責任準備金而已。

以財務管理立場而言，有關於資產面，實際收益是否足夠支付負債面責任準備金的預定利息支出及資產面固定收益的持續期間(Duration)是否與負債面、長期保單預定利息支出相配合，是壽險公司管理的主要課題，現就投資部門、精算部門及行銷部門人員在財務管理扮演的重要性分述如下：

(一)行銷部門在財務管理的作用及其目的：

1.行銷部門之責任：

- (1)確保公司獲得行銷條件之權力。
- (2)確保公司有足夠的保費收入。
- (3)確保公司有管理業務員、代理人與經紀人。
- (4)參與保費之計算：保費的計算不完全是精算師決定、某些產品由行銷部門之經理決定，但若採此法計算之保費，則精算師必須評估報告此類保單的可能收益。

2. 行銷部門之經理與精算人員常有下列情形之衝突：

- (1)行銷部門希望銷售更多新契約。但因初期保單的費用及佣金太高，精算人員在考慮公司償債能力之餘，希望新契約的量要適中。
- (2)行銷部門常抱怨保單價格太高或責任準備金提存偏多，影響業務之開拓。

3. 行銷成功的主要因素：

- (1)市場面之分析：對社會人口結構、年齡、職業及性別等之分析。
- (2)需求面之分析：對消費行為--儲蓄、保險可能需求做評估以設計符合市場需求的保單。
- (3)保單的設定及保費之計算：此部分需與行銷部門與財務部門經理共同負責，以確保保費足夠且具有競爭力並符合市場需求。
- (4)行銷方法：傳統的保險行銷如本地市場之公司專屬業務員、及保險代理人、經紀人、歐洲除了有上述行銷方法外，尚有以金融服務業的從業人員銷售保險，如銀行員、不動產外務員等，另亦有直接行銷如：
 - A、報紙廣告法。
 - B、直接郵寄法。
 - C、電話行銷法。
 - D、網路行銷法。

行銷方法的不同，造成的銷售成本亦不同，此亦會造成行銷經理與財務經理的衝突。

(5)有效的控制:長期保險契約對財務的影響為初期費用及佣金很高，契約前五年幾乎是虧損，故在可支配的財務下，如何合理地開拓業務為重要因素，除有效控制適當契約量外，另對費率的控制、費用的控制、佣金的控制及解約失效之控管均是經營成功之要素。

(二)投資部門在財務管理的作用及其目的：

1. 投資商品之種類及其規範：

台灣壽險公司之投資受保險法第一四六條之規範，可以投資的範圍限制較多，如投資股票，限近三年平均獲利六%之公開發行股票。且可投資種類較少，如公債、債券等。台灣債券市場並不活絡且長期債券少，而歐洲之保險法對其投資限制則較少。投資商品種類較多，因此投資部門對財務管理較能靈活。如德國可投資的種類有：

- (1)現金與定期存款。
- (2)固定收益之資產。
- (3)不動產。
- (4)有價證券。
- (5)衍生性商品。

(6)動產放款。

(7)保單放款。

2. 投資策略仍應注意下述幾點：

(1)各種投資仍以產生最大利益為首要目標。

(2)投資策略之成功仍以公司未來整體成功為原則，如短期票券之利率，雖有時較高，但亦不可全部投資此項，公司亦應購買長期公債。

(3)投資經理定期與精算人員檢討投資策略以確保投資時持續期間是否配合保單責任準備金的持續期間，為此，投資部門應針對各險種加以分析。

如平準型的定期險應注意：

A、未來的給付一定會發生的。

B、初年保費應大於給付和費用。

C、保險給付需符合現金流量。

D、責任準備金應符合未來保險給付及費用。

E、資產應足於應付未來現金流量之不足。

F、投資資產應有保證償還本金以滿足第二年以後保單各年度的給付。

G、資產的安全性。

總之，投資目標應依各險種之未來給付、未來分紅及未來可能費用加以注意。

3. 投資部門其投資策略之責任：

(1)投資部門之經理人應做全盤性投資資產分配之計

畫。

(2)投資部門之經理人應與精算師檢討資產 負債持續期間之配合，如此方能獲得最大收益。

4.投資部門之壓力：

(1)優良的投資資產卻不符合資產 負債持續期間之配合。

(2)在管理人投資操作下可能違反資產與負債持續期間配合原則。

(3)部分資產之投資受到限制。

(4)政府政策之改變或稅法改變。

(三)精算部門之責任：

在台灣，精算部門之工作主要在設計商品、計算保費、分紅及責任準備金之提存。而德國之精算師不僅要負責計算前述數值，還得進一步了解資產面之獲利收益率。

精算部門之責任如下：

- 1.了解保險市場及保戶的興趣，俾以設計各種商品。
- 2.為確保保戶未來的保障(即保險給付)必須計算足夠之責任準備金。
- 3.確保公司財務健全，且有償債能力。

有關 1.設計商品，其計算基礎應注意：(1)生命表(2)費用和佣金(3)投資收益(4)可能解約率(5)市

場行銷計畫。

有關 2. 責任準備金之評估，台灣傳統每年度計提責任準備金，其計算基礎依各險種、分紅或不分紅保單、年期別及年齡層計算，而且大都以純保費為基礎去評價。但部分亦以總保費為基礎，如一年期提存未滿期保費或因設計時，預定利率高於市場實際利率而提存保費不足責任準備金。

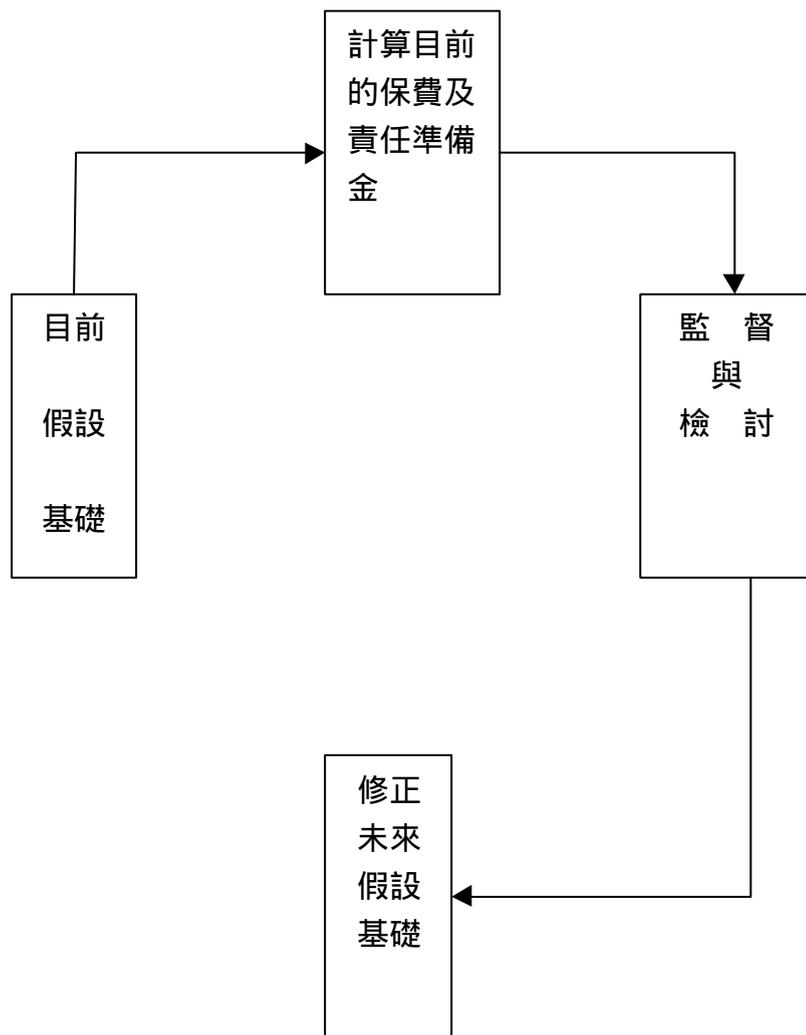
有關 3. 資產之評估以確保公司具有償債能力部分，評估資產與負債各科目時，應採保守之基礎，資產科目以市面價值計算、負債科目之保戶分紅則以實際價值計算，且為對不同時期之公平性，評價方法要有一致性。為確保公司之償債能力，部分資產列為不可認列。

如：

A、管理人認為應排除之資產。

B、該資產價值不易計算者，如在山上之土地價值。

C、某些資產的質或價格可能有問題，如財務不健全的長期票據。總之，精算師扮演之角色，環環相扣如下圖：



肆、建議：

一、有關電子商務網際網路的行銷通路，因不受時間、空間限制，故在歐美已在推展中，而台灣壽險市場亦有部分公司在網際網路上銷售旅行險，甚而有公司成立直效行銷部門做為未來利用電子商務之行銷。但因台灣目前電子簽章尚未立法，影響到此一行銷通路之推展，縱然如此，職對電子商務仍有建議如下：

(一)台灣金融控股法已通過，未來之行銷一定要整合才有競爭力，因為商品種類繁多，故一定得利用電腦才能提供即時之服務，故員工應加強電腦方面之訓練。

(二)由於直銷廣告及其郵寄成本高且隨著辦公室無紙化之革新，如何利用電子郵件行銷亦值得重視。

二、有關財務管理方面，台灣壽險公司人員以前分兩大類，即財務系統人員及業務系統人員，其中業務系統人員從事行銷、核保、保全及精算等工作，對公司各項資產的質與量並不在意，然而看看有百年歷史的日本保險公司，竟非因一時的投資錯誤或給付過多而破產，而是因保證利息支出高過目前利率收益及經濟泡沫化的資本利差損所造成。反觀台灣經濟，市場利率的快速調降，為著因應未來市場的競爭而修法規定有關簽證精算師及金融商品整合行銷。投資型商品的開辦並由保險發展中心積極開班授課及考照等將影響台灣壽險市場之從業人員，為因應此一情

勢，茲建議如下：

(一)為因應保險法第一四六條對證券、動產放款之修訂，建議請學者對財務系統人員講授應注意事項及資料之收集以靈活投資策略。

(二)為因應簽證精算師、投資商品開放之相關規定，建議本處應與大學財管系教授有計畫地教育同仁財務管理的知識。

(三)為因應未來投資型商品的開辦，本處宜有計畫指派基層人員及鼓勵業務員參加發展中心的訓練及考照。