



國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程
碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

產物保險公司流程優化-以住宅火災附加地震險之出單流程為例

A Study On Optimizing Workflow Of The Property Insurance
Company –A Case Of Residential Fire And Earthquake Insurance

張富勝

Fu-Sheng Chang

指導教授：廖咸興博士

Advisor: Hsien - Hsing Liao, Ph.D.

中華民國一〇八年六月

June, 2019



誌謝

首先誠摯的感謝指導教授廖咸興院長，不論從引導論文方向的思考、題目範圍的擬定，到整體架構與內容，都在您的耐心、愛心及用心的教導與指點下完成。也感謝黃恆獎教授及何耕宇教授擔任口試委員，共同給予寶貴的建議與指導，使本論文得以更加嚴謹且完整。

在這高壓求學求知的兩年，工作上的要求亦不曾稍減，對於時間與體力都是極大的挑戰，但此時回頭細想，真是辛苦的很有代價，感謝學院及院長精心設計的課程，包含財務管理、組織行為、行銷管理、策略管理、創新管理...等，有系統的導入企業管理的精隨，著實獲益良多。隨著課程的結束，論文也即將完成，很不捨的即將離開校園，真心感謝在台大所有美好的一切。

謝謝戚樹誠老師、陳忠仁老師、陳家麟老師、陳俊忠老師與孔令傑老師...等所有師長及助教這兩年來的循循善誘與鼓勵，謝謝班代奇龍、副班代韋秀的帶領與奉獻，及優秀同學們共同創造這麼多美麗的回憶，在此祝福大家都能展翅高飛、更上一層樓。

最後，感謝我的公司及同事的體諒與協助，更感謝我家人的全力支持，讓我能兼顧事業發展與完成學業。謹將此篇論文獻給所有關愛我的家人、師長及好朋友們。

張富勝 謹誌

於國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職專班
中華民國 108 年 6 月



中文摘要

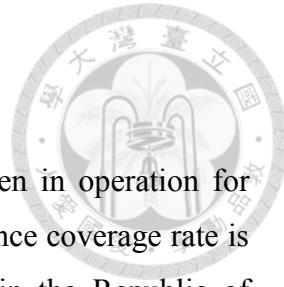
新制「住宅火災及地震基本保險」自民國 91 年實施迄今十六年餘，投保率為 34.23%，與民國 91 年投保率 12.63%相比，呈倍數成長，且因貸款購屋均需透過金融機構、保險經紀人或保險代理人代為投保存宅火災附加地震險，每日從全國收回之要保文件數量龐大，產物保險公司若沒有提高作業效率，將難以負荷未來更大量的要保文件。

本研究以 A 保險公司為個案，為有效提升其作業效率與控管出單作業符合先簽署後出單之法令規定，應用六標準差管理手法 (DMAIC)，透過 A 保險公司服務特性、服務流程與營運執行等層面，客觀、全面並深入地的探討，對現有之作業流程進行分析及優化並提出流程再造程序，建立一套「文件傳遞系統」，並以比較分析法探討流程優化前後之差異。

「文件傳遞系統」不僅有助於產物保險公司控管其作業流程，於出單作業流程中導入影像傳輸系統，將紙本文件電子化，大大減少人力整件工序，以電子文件傳遞方式取代傳統郵寄，在節省文件傳遞時間之成效更是顯著。本研究有助於清楚界定產物保險公司出單作業流程，流程再造之程序、研究結果與建議可作為產物保險公司同業或政府相關單位後續規劃流程優化或企業經營管理策略之參考。

關鍵詞：住宅火災附加地震險、流程再造、流程優化、服務傳遞系統、六標準差 (DMAIC)

ABSTRACT



The new "Residential Fire and Earthquake Insurance" has been in operation for more than 16 years since the Republic of China in 1991. The insurance coverage rate is 34.23%. Compared with the insurance coverage rate of 12.63% in the Republic of China in the past 91 years, the coverage rate has grown doubly. And all the loans are required to order Residential Fire and Earthquake Insurance through financial institutions, insurance brokers or insurance agents. The amount of applications to be reclaimed from all over the country every day is huge. If the property insurance company does not improve the efficiency of operations, it will be difficult to load a huge amount of applications in the future.

In the present study, the property insurance company "A" is used as a case to effectively improve the efficiency of its operations and control the issuing-contract operation conformed policy. Using the application of the six sigma method (DMAIC), with the characteristics of service, service process and operation of the property insurance company "A", objective, comprehensive and in-depth discussion and analysis and optimization of existing workflow. Proposing the establishment of a "file delivery system", and analyzing the different of the process optimization before and after.

The "file delivery system" helps the property insurance company to control workflow. Introducing the image transmission system in the issuing-contract process to the original one for reducing the manpower process greatly and replacing the traditional transfer method. The effectiveness of saving file delivery time is even more significant. The present study helps to clearly define the issuing-contract operation and reengineering process of the property insurance company. The research results and recommendations can be used as a reference for the industry of property insurance or related government departments to follow the planning process optimization or business management strategy.

Keywords : Residential Fire and Earthquake Insurance, Process reengineering, Processes optimization, Service delivery system, Six Sigma(DMAIC)



目錄

誌謝	1
中文摘要	ii
ABSTRACT	iii
目錄	iv
圖目錄	vi
表目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻回顧	3
第一節 火災保險之相關文獻	3
第二節 簽署法規與保險人制度	8
第三節 服務業基本屬性	10
第四節 流程再造相關文獻	12
第五節 六標準差之定義與流程	13
第三章 研究設計與方法	15
第一節 研究架構	15
第二節 研究流程	15
第三節 研究設計	17
第四節 研究方法	20
第四章 比較結果與分析	23
第一節 個案分析	23
第二節 流程再造	31



第三節	流程改善後之六步驟	47
第四節	流程改善後之效益	48
第五節	流程改善後之持續	50
第五章	結論與建議	51
第一節	研究結論	51
第二節	建議	52
參考文獻	53
附錄一	56
附錄二	57
附錄三	58

圖 目 錄



圖 3-1 本研究流程圖	16
圖 3-2 2018 年產險業各險種保費占比	17
圖 3-3 2018 年產險業各公司之住宅火災附加地震險市場占比	18
圖 3-4 服務流程與顧客接觸	20
圖 3-5 A 保險公司 DMAIC 管理流程	21
圖 4-1 保險公司服務特性圖	26
圖 4-2 A 保險公司營運面臨之痛點	26
圖 4-3 A 保險公司出單作業流程成本分析	27
圖 4-4 A 保險公司出單作業流程改造架構	29
圖 4-5 A 保險公司出單作業流程改善前之九步驟	30
圖 4-6 系統導入執行步驟	31
圖 4-7 影像傳輸系統登入畫面	32
圖 4-8 掃描程式主畫面	33
圖 4-9 住宅火災及地震基本保險要保書示意圖	33
圖 4-10 掃描影像畫面示意圖	34
圖 4-11 影像傳輸系統整件功能	35
圖 4-12 重設要保書條碼編號功能	35
圖 4-13 整批預覽功能	36
圖 4-14 單張預覽功能	36
圖 4-15 分件預覽功能	37
圖 4-16 影像上傳提醒示窗	37
圖 4-17 影像文件屬性示窗	37
圖 4-18 補件掃描功能	38

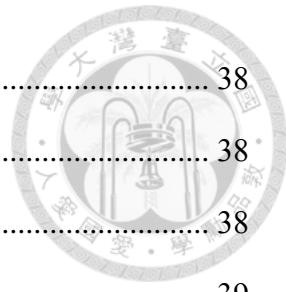


圖 4-19 補件編號視窗	38
圖 4-20 影像文件屬性示窗	38
圖 4-21 補件屬性示窗	38
圖 4-22 後台管理功能	39
圖 4-23 查詢影像文件畫面	41
圖 4-24 查詢影像文件畫面	41
圖 4-25 瀏覽影像功能	42
圖 4-26 列印要保書功能	42
圖 4-27 錯誤註記功能	43
圖 4-28 刪除功能	43
圖 4-29 刪除功能錯誤提醒	44
圖 4-30 匯出 CSV 功能	44
圖 4-31 匯出文件資料之示意圖	44
圖 4-32 影像傳輸管理報表功能	45
圖 4-33 影像傳輸管理報表查詢結果示意圖	45
圖 4-34 影像傳輸管理報表匯出功能	46
圖 4-35 匯出影像傳輸管理報表之示意圖	46
圖 4-36 A 保險公司出單作業流程改善後之六步驟	47

表目錄

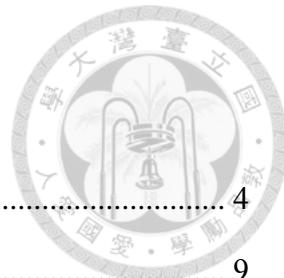


表 2-1 住宅火災保險發展歷程.....	4
表 2-2 保險代理人規則與保險經紀人規則整理.....	9
表 4-1 顧客重視程度調查統計.....	25
表 4-2 A 保險公司出單作業流程之時間成本.....	28
表 4-3 作業流程改善前後之效益比較分析表.....	48
表 4-4 出單作業流程改善前後之比較分析表.....	49

第一章 緒論



本研究旨在探討優化產物保險公司之住宅火災附加地震險出單作業流程，本章分別說明本研究之研究背景、動機與目的。

第一節 研究背景與動機

民國 88 年 9 月 21 日於台灣中部南投集集，發生芮氏規模 7.3 的大地震，凌晨 3 點大家正在熟睡時忽然地牛大翻身，到現在還記憶猶新。事件過後激起政府對地震保險的意識，當年底提出「保險法部份條文修正草案」，增訂保險法第一三八條之一，納入保險業應承保住宅火災附加地震危險之規定，並應建立地震危險承擔機制(國家地震基金)。民國 91 年 4 月 1 日起實施新制「住宅火災及地震基本保險」迄今十六年餘，根據財團法人住宅地震保險基金統計，全台 869 萬戶住宅投保新制地震保險，有效保單累計 297 萬餘件，投保率為 34.23%，相較於民國 91 年投保率 12.63%，已有倍數成長。

台灣從民國 91 年 SARS 疫情過後房地產的產值呈現多倍數成長，相關的營建業與產物保險產業相繼受惠，大部分買房子的人都會需要找銀行貸款，銀行為了保全債權保障都會在契約裡面加註投保住宅火災附加地震險，必須成立保險經紀人或保險代理人部門，代為辦理從貸款部門轉介的住宅火災附加地震保險，並與不只一家產物保險公司合作，並提供多樣的住宅火災附加地震保險種類，供消費者選擇適合的保險組合。

依據「保險業招攬及核保理賠辦法」第七條第一項第八款禁止事項規定之第五目：(五) 未確實審閱要保人或被保險人及保險業招攬人員之簽章、簽署或其他法令規定足資證明要保人投保意願之相關證據或填報內容。保險代理人公司或保險經紀人公司之業務，係由其所屬保險業務員招攬者，保險業務員未於要保書上簽章或未由合格保險代理人或保險經紀人簽署。強調相關要保文件須由合格保險代理人或保險經紀人簽署後，再由保險公司進行一連串的投保、出單及歸檔作業流程，直到將

正本保單送至銀行保險經紀人或保險代理人部門留存，才算完成投保，以上一連串投保、出單及歸檔的流程為本研究的重點，如何達成優化投保流程並符合「節能減碳循環利用」與「企業發展永續經營」之理念為本研究核心。



最後，因應近年產物保險公司進件量大增，件數倍數成長但是承保的產物保險公司還是賴以原有的人力處理龐大數量的保單，難免會有漏單的情形發生，故承上段所述本研究將會進行流程優化並紀錄優化過程，以提供產物保險公司做為參考使用。

第二節 研究目的

產險業經營之險種繁雜多樣，本研究選取產險其中一項大宗險種「住宅火災附加地震險」作為研究標的，產險業普遍存在住宅火災附加地震險之出單流程冗長與人工步驟過多之問題，導致有違反法令並遭致裁罰之風險。期望本研究能夠幫助現存產險公司改善原本或是優化住宅火災附加地震險作業流程，減少大量人工作業流程。

因住宅火災附加地震險之業務來源大多來自銀行抵押貸款之貸款戶，每日從全國收回的要保文件數量龐大，都將進入產物保險公司進行核保作業，產物保險公司若沒有提高作業效率，將難以負荷未來更大量的要保文件，因此本研究試圖以比較分析法來探討產險公司現有作業流程優化前後之效益。

綜上所述，本研究之目的如下：

- 一、運用「比較分析法」針對投保、出單及歸檔作業流程優化前與流程優化後做分析，並探究作業流程優化後之差異。
- 二、針對研究結果提出建議，給予各產物保險公司同業或政府相關單位作為未來規劃流程優化之參考。

第二章 文獻回顧



本章針對相關文獻與書籍進行整理與探討，共分為五節：第一節說明火災保險之定義及其發展歷程；第二節彙整簽署法規與保險人制度；第三節探討服務業基本屬性；第四節回顧流程再造相關文獻；第五節說明六標準差之定義與流程。

第一節 火災保險之相關文獻

一、火災保險（Fire insurance）之意義

火災保險乃以動產或不動產為保險標的；以火災為承保之特定危險事故。此種保險，在不幸火災發生而致保險標的遭受毀損滅失時，使被保險人可獲得補償，而免陷於經濟生活之不安定。火災保險之標的，為動產與不動產，所謂不動產者，普通指住宅、工廠、倉庫、醫院及戲院等建築物，並包括附屬於此等建築物之固定設備。所謂動產者，指住宅內之傢俱、衣著、書籍，商店內之商品、存貨，工廠內之機器、原料及成品等。

火帶給人類文明，但也帶給人類生命財產損失，所謂「星星之火可以燎原」，即說明了火的可怕，因此古人對於火又敬又畏，視火為「兩面神」(Two-Sided God)，一方面它具有利益性質，另一方面具有毀滅性質，故火是人類的朋友，亦是人類的敵人，它提升了人類生活品質，也造成人類的災難。

1666年9月2日倫敦商業中心發生大火，有13,200戶房屋化為灰燼，有鑑於損失慘重，因而使得風險移轉方式的想法開始出現，1681年9月全世界第一個火災保險組織正式在倫敦成立，其後經過不斷的演變，費率更為合理、責任界定更清楚與保障範圍越趨完整，火災保險已是確保個人財產安全一項很重要的工具了，火災不幸發生時，對於責任的釐清與損失的認定，逐漸成為被保險人最為關切的議題。

火災保險之起源雖無從可考，但人類自古以來對於火災事前防範的措施，可由古羅馬時期夜間巡邏及救火的工作得知。尤其火災在現今社會，經濟發展、高樓毗鄰、科技進步、工廠林立、危險集中的情況下一旦發生，不但直接影響個人生命財

產損失，更間接影響社會安全。鄭濟世（2003）火災保險扮演一個互助救濟、事後補償及共同分攤的角色，在人類經濟發展過程中，實乃社會進步的一大制度。

周采萱（2012）因民國 88 年發生 921 大地震激起政府對地震基本保險的重視，民國 91 年 4 月以前台灣住宅火災保險屬於配合銀行房貸所投保長年期保險(如：十年、二十年不等)的保單，隨後，於民國 91 年 4 月開始政策性的將地震險之基本保障納入住宅火災保險契約而改成「住宅火災及地震基本保險單」並將長期住宅火災保險改為「一年期住宅火災保險」。

民國 95 年 5 月為加強對於被保險人權益之維護，及保障社會大眾之公共安全，又將「住宅第三人責任基本保險」納入住宅基本火災保險內，且溯及民國 95 年 4 月 30 日前，由保險公司簽發之長期住宅火災保險及一年期住宅火災及地震基本保險單，政府於民國 103 年 10 月或擴大住宅火災保險附加險內容如：罷工、暴動、民眾騷擾、惡意破壞行為等保障，並增加竊盜險、玻璃險賠償金，也提高建物內動產、臨時住宿費及第三人責任三項保額，更加保障保戶的財產安全。

表 2-1 住宅火災保險發展歷程

民國 91 年 4 月前	屬配合銀行房貸所投保長年期保險(如：十年、二十年不等)保單。
民國 91 年 4 月後	將地震險之基本保障納入住宅火災保險契約而改成「住宅火災及地震基本保險單」並改為一年期。
民國 95 年 5 月	將「住宅第三人責任基本保險」納入住宅基本火災保險，保單可追溯簽發之長期住宅火災保險及一年期住宅火災。
民國 103 年 10 月	為提供住宅火災保險承保範圍擴大增加罷工、暴動、民眾騷擾、惡意破壞行為等保障，並增加竊盜險、玻璃險賠償金，也提高建物內動產、臨時住宿費及第三人責任三項保額，更加保障保戶的財產安全。

賴俊州 (2013) 指出，2011 年對台灣產險業而言，可說是風調雨順的一年，各家產險公司均繳出了相當不錯的成績單，但就全球保險市場來看，無疑地，2011 年絕對是一個不平靜的一年，2011 年世界天災除了間接地造成國內商業火險經營成本之增加，目前商業火險市場，因競爭而造成費率不足是已成的事實，長期的費率不足必然會影響到保險公司之風險承擔能力，要避免這樣的情形發生並不是單靠一時的漲價就可以解決的，而是在經營的觀念上必須體認到天災的本質，藉由風險管理面的操作以鞏固經營的安全，而被保險人(消費者)與產險業者均要有相同之共識。

林宏誠 (2005) 透過分析被保險人(消費者)面對火災風險時之涉入程度及其相對的風險管理程序，探討被保險人(消費者)可能運用的各種資產評價方法與火災保險契約規範之間的差異，利用實驗法來分析其中差異所影響之風險管理期望程度，作為風險管理的主要控制因子，並因而取得保險金額做為足額補償。

許育聖 (2014) 指出，2014 年 5 月的越南排華暴動，台商不僅重要的生產及運輸設備被破壞搶奪一空，甚至有許多工廠遭放火燒毀，這些斥資數千萬或數億元投資的工廠，一夕間都成了殘磚破瓦，業者心血付之一炬，損失難以估計。幸而多數業者有投保產物保險，部分損失將由產險業者共同分擔，相關損失才得以獲得合理控制。此次越南台商受理賠的範圍，以汽車保險或火災保險等傳統產險占大宗，但事實上，因汽車保險及火災保險進入門檻低，且差異性較小，不論國內或外商產險多以此險種為主要業務，規模較小的產險公司更是以這兩種業務作為主要獲利來源。

火災保險俗稱「火險」，是指以存放在固定場所並處於相對靜止狀態之財產為保險標的一種財產保險，為財產保險中最常見的一種。火災保險只是歷史遺留下來的一種險別名稱，火災保險在產生之初，因只承保陸上財產的火災危險而得名，但後來卻發展到了承保各種自然災害與意外事故，因此，就保險責任而言，現行之火災保險早已超出了當初火災保險的承保範圍。

火災保險可分為商業火災保險及住宅火災保險，商業火災保險係承保工商業使用之建築物、營業裝修、營業生財、機器設備及貨物因火災、閃電雷擊及爆炸引起

之火災等事故所致之財物損失。發生承保事故時，保險公司在約定之保險金額內依實際損失負賠償責任。住宅火災保險係承保住宅建築物及屋內動產因火險、閃電雷擊、爆炸、航空器墜落、機動車輛碰撞、意外事故之煙燻等事故所致之財物損失及被保險人對第三人之責任，發生承保事故時，保險公司在約定之保險金額內依實際損失給付外，並支付清除費用及臨時住宿費用，自 2002 年 4 月 1 日起，政府推動政策性住宅地震保險制度，凡民眾投保住宅火災保險即涵蓋必須加保地震基本保險。

現今，台灣多數家庭皆是被動式購買住宅火災保險，因向銀行貸款情況下，依購屋貸款契約書所寫到：「凡擔保物之能保險者，自本借據簽訂日起至本借據項下債務完全清償之日起止，每年應由銀行或擔保物提供人投保適當火險（含地震險）或銀行所要求之其他保險，並應貸款人為抵押權人，聲請保險公司在保險單上附加抵押權特約條款，保險金額及條件應商得銀行之同意；保險費（含每年續保之保險費，以下同）及其他相關費用均由貸款人及擔保物提供人連帶負擔；所有保險單及保險費收據應交銀行收執。如擔保物不幸遭遇損失，保險公司無論因何事由拒絕或遲延給付應付之保險賠償金，或保險賠償金給付不足時，銀行得定相當期限請求甲方提出經乙方認可之與減少價額相當之擔保；逾期不提出者，乙方並得請求貸款人立即清償債務。」，銀行依貸款人所抵押的房屋價值根據產險公會發布之「住宅類建築物造價參考表」來決定不動產「保額」，並代為向產物保險公司投保或請其自行投保再提供保單，方能保障銀行自身之債權。

本研究發現銀行保險代理部門處理時會有不足額投保的情形發生，前段提到銀行會依抵押的房屋價值並參考產險公會發布之「住宅類建築物造價參考表」來決定不動產「保額」，貸款人每一年繳足該期貸款，貸款金額將會逐年減少，如貸款人已將貸款金額繳抵至低於房屋重置價值時，依住宅火災保險一年一保的情況下，有些銀行每一年會重新檢視投保保額將會不足額投保之情形；或自一開始便沒有足額貸款，銀行便會用適當的貸款金額做投保，此二種情形產生貸少保少的狀況，貸款人不自覺的產生風險自留。

綜合上述，被保險人(消費者)依據銀行保險代理部門提供之保險單付費，並不清楚投保內容與投保金額，被保險人(消費者)繳保費以為有完整的財產保障，但實際上因銀行投保評分系統各有不同，可能會影響被保險人(消費者)的財產權益。



二、保險公司住宅火災保險投保要件相關條款

第三條 用詞定義

本保險契約用詞定義如下：

- (一)要保人：指以自己或他人所有之住宅建築物及其內之動產向本公司投保並負有交付保險費義務之人。
- (二)被保險人：指對承保住宅建築物及其內之動產所有權有保險利益，於承保的危險事故發生時遭受損失，享有保險賠償請求權之人。要保人以自己所有之住宅建築物及其內之動產投保，要保人即為被保險人；以他人所有之住宅建築物及其內之動產投保，該住宅建築物及其內之動產之所有權人為被保險人。前述所稱他人，除本保險契約另有約定外，僅限於被保險人之配偶、家屬、受僱人及同居人。
- (三)保險標的物：住宅火災保險之保險標的物為本保險契約所承保之住宅建築物及其內之動產；住宅地震基本保險之保險標的物為本保險契約所承保之住宅建築物。
- (四)建築物：指定著於土地作為住宅使用之獨棟式建築物或整棟建築物中之一層或一間，含裝置或固定於建築物內之中央空調系統設備、電梯、電扶梯、水電衛生設備及建築物之裝潢，並包括其停車間、儲藏室、家務受僱人房、游泳池、圍牆、走廊、門庭、公共設施之持分。
- (五)建築物內動產：除本保險契約另有約定外，指被保險人及其配偶、家屬、受僱人或同居人所有、租用、或借用之家具、衣季及其他置存於建築物內供生活起居所需之一切動產(包含冷暖氣)。
- (六)重置成本：指保險標的物以同品質或類似品質之物，依原設計、原規格在當時當地重建或重置所需成本之金額，不扣除折舊。
- (七)實際價值：指保險標的物在當時當地之實際市場現金價值，即以重置成

本扣除折舊之餘額。



三、保險公司附加銀行抵押權條款

第一條

茲經雙方同意，訂立本抵押權附加條款（以下簡稱本附加條款），本公司同意除臨時住宿費用外就本保險契約之保險金在抵押權人與被保險人債權債務範圍內，除本附加條款第二條另有約定外，應優先清償抵押權人之抵押債權，本公司並應直接給付予抵押權人。

第二條

本附加條款於保險標的物發生地震基本保險承保之事故致有損失時，本公司同意除臨時住宿費用外，其他應給付之保險金以百分之六十為限，在抵押權人與被保險人債權債務範圍內，優先按抵押權順位清償抵押權人之抵押債權，本公司並應直接給付予抵押權人。

第三條

保險金清償被保險人所欠抵押債務後仍有餘額時，該餘額應給付予被保險人。

第四條

被保險人同意於承保事故發生後，於未受清償債務範圍內，抵押權人得以代理人身分代理被保險人申請理賠。

綜合上述，本研究了解投保住宅火災保險相關要件資料之準備，與擷取銀行與抵押權人抵押附加條款，兩項條款認識了銀行與抵押人投保火災保險運作內容，如遇上損失銀行為了保護債權，保險公司將優先理賠銀行做清償債務，仍有餘額後才可給付於被保險人。

第二節 簽署法規與保險人制度

銀行保險代理部門係管理各分行所招攬住宅火災保險後，依「保險業招攬及核保理賠辦法」第七條第一項第八款第五目進行先簽署流程：須確實審閱要保人或被

保險人及保險業招攬人員之簽章、簽署或其他法令規定足資證明要保人投保意願之相關證據或填報內容。保險代理人公司或保險經紀人公司之業務，係由其所屬保險業務員招攬者，保險業務員於要保書上簽章或未由合格保險代理人或保險經紀人簽署。



另本國保險代理人與保險經紀人皆有規範被保險人(消費者)，於銀行投保存住宅火災保險時需相關要保文件，依各保險代理人管理規則與保險經紀人管理規則分述如下：

表 2-2 保險代理人規則與保險經紀人規則整理

保險代理人管理規則	保險經紀人管理規則
一、要保書。	一、要保書。
二、批改申請書。	二、批改申請書。
三、瞭解要保人及被保險人之需求及其適合度分析評估報告書。	三、瞭解要保人及被保險人之需求、適合度分析評估及洽訂保險契約分析報告書。
四、終止契約申請書。	四、終止契約申請書。
五、其他經主管機關指定之文件。	五、代收轉付保險費收據憑證。
六、其他經主管機關指定之文件。	六、其他經主管機關指定之文件。
七、保險代理人與保險經紀人、受代理/經紀人公司及銀行所任用之代理人，應確實瞭解要保人之需求及商品或服務之適合度，並應於「有關文件簽署」。但主管機關另有規定者，不在此限。	七、保險代理人與保險經紀人、受代理/經紀人公司及銀行所任用之代理人，應確實瞭解要保人之需求及商品或服務之適合度，並應於「有關文件簽署」。但主管機關另有規定者，不在此限。

綜合上述，對於銀行保險部門之簽屬人，重要性在於了解保戶的保險需求與保險內容的適合度分析，先簽署完後交由保險公司於撥貸前完成住宅火災保險投保，除了保障被保險人(消費者)的財產安全之外，更能保障銀行之債權。



第三節 服務業基本屬性

「服務業」簡單來說，就是提供或販賣「服務」給顧客的公司、機構或個人之通稱。一般而言，「服務」的提供者或販賣者稱為「服務業者」而以「服務」為其產出或商品的產業，稱為「服務業」。

Gronroos (1990) 對於服務的定義廣被認同，其定義為：「服務是包含一系列的或多或少的無形活動的流程。此流程通常是發生於雙方的互動中：一方為顧客，而另一方則是服務人員、實體資源或商品，以及(或)服務提供者為顧客提供的問題解決系統。」

Etzel, Walker & Stanton (2001) 提到在服務業行銷中，服務品質可說是企業成功最重要的關鍵要素。但 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) 研究指出服務業所提供的服務特性具有無形性(intangibility)、異質性(heterogeneity)、不可分割性(inseparability)及易逝性(perishability)等四種特性，所以很難具體描述服務品質，也增加了在其定義、衡量及控制上的困難。

據 Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) 的研究提到服務是無形且容易消逝，它是一種同時或幾乎同時被創造和使用的事件或過程。雖然消費者在服務被生產後無法保留，但服務的影響是可以維持的。

服務管理 (Service Management) 是涉及企業經營管理、組織理論、人力資源管理、生產作業與品質管理等學科領域的管理活動，為了在市場經濟下達到顧客滿意化與差別化，在核心產品外提供更多的價值，以顧客滿意為主要目標，不斷提升服務質量、改善流程。

Fitzsimmons and Fitzsimmons (1998) 也曾提出，服務品質必須廣泛地從內容、過程、結構、結果與影響來評估。內容意指服務是否遵循標準作業程序；過程代表服務過程中的邏輯順序是否恰當，除了留意顧客與服務人員的互動，同時也應注意服務人員彼此之間的溝通互動；結構指服務應有適當的組織設計、支援設備和合格

的服務人員；結果探討的是服務對顧客狀態有何改變，通常會調查消費者是否滿意，視其是否提出抱怨；影響則代表服務對顧客造成的長期影響。

Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén (2000) 提出服務發展與創新的發展架構及各階段執行的項目，包含：服務創意的產生 (service idea generation)、服務策略與文化閘道 (service strategy and culture gate)、服務設計 (service design)、服務政策的部署與執行 (service policy deployment and implementation) 等四階段，以及定義潛在使用的顧客、定義顧客需求、內部溝通、了解顧客行為、建立市場潛力、服務開發、對顧客進行概念測試、實作結果的品質認證等八步驟。

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) 提到創新的服務理念構成策略發展階段的輸入。在策略發展階段，審查所提案的新理念和想法，並對勝出的概念進行可行性測試。通過策略發展階段的概念進入分析階段，以分析其成為有商業價值活動的潛力。在高階主管專案授權後，有發展前景的概念將進入設計階段。此時將會花費大量的時間和金錢在設計和開發上，以創建一個新的服務產品和其對應的服務體系。接下來是將服務產品和其對應的服務體系佈署在某一城市或地區，並搭配適當的營銷活動，實地測試。最後，一個經過驗證的新服務將全面執行。

Fitzsimmons (2011) 提出服務的開放系統概念，將顧客納入服務流程中，由於就「服務」本身而言，過程就是產品，因此顧客也是整個服務流程的一部份，服業作業管理者，需要提供服務人員適當的訓練，當顧客帶著服務需求而來時，不單憑著必要的外顯服務，而是要讓顧客體會到內隱的服務，使顧客從內尚對整體服務品質的認同，讓顧客成為共同生產者，不但可以確保服務的品質，還能提高競爭優勢、共創服務的價值。

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) 指出不僅服務品質提升，能使顧客的滿意度增加，資訊化服務更能增加顧客對於客製化、準確、便利、主控權等的服務滿意度，進而創造顧客忠誠度與企業獲利性。



第四節 流程再造相關文獻

林堅俊 (2001) 指出受到 Taylor 在十九世紀提出的「時間研究」與亞當史密斯「分工理論」的影響，使得一般管理理論均相信依照功能別分工，將工作分解成簡單的作業，經過員工不斷的重複執行相同的作業，因為熟練和學習的效果獲得最佳的工作效率，美其名為追求工作效率，實則只達到片段的最佳化；更嚴重的是員工在整個流程作業中，只擔任流程的一小部份工作，造成員工不能瞭解整個企業或流程的目標而做出錯誤的判斷，使得員工工作成就感低落，工作態度消極；同時流程也因跨多個部門，不僅增加流程的時間也增加許多如檢查、校對、審核等無附加價值的工作，也因為流程經過多個部門，所以必須設計眾多表單作為聯繫、轉送的憑據，造成員工浪費時間在這些毫無附加價值的作業上，更重要的是主管將時間浪費在這些毫無效益的工作上，無法專心致力於企業發展方向的規劃，這意味著企業難以估算的機會成本損失，對企業影響甚巨。

由於上述種種問題，加上環境不斷的變遷及技術的日新月異，企業經營者都深切的感受受到經營壓力，並積極思考應變和追求成長的方法，因此「企業流程再造」理論乃應運而生。

Hammer & Champy (1993) 提出流程再造的定義：「針對企業流程 (process)，進行根本 (fundamental) 的重新思考，徹底的 (radical) 翻新作業流程，以求在企業的表現上，獲得戲劇性 (dramatic) 的改善。」這定義包含有幾個重點與觀念如下：

一、流程 (Process)：

流程可視為將資源輸入轉換成對顧客有價值輸出的一連串活動之集合，也是企業流程再造最關鍵、最重要之核心主體。由於分工理論之影響，至今仍有許多企業著眼於流程之片段，並花費大量資源於枝節上，卻忽略整個流程。因此，「流程再造」特別強調一個公司必須著眼於整體流程，透過流程相關部門的合作與協調，發揮最大之效益，以滿足顧客之需求。

二、根本地 (Fundamental) 重新思考：

企業進行再造的時候，不能存有理所當然的心理，也不能受制於現況，而要徹



底地檢討根本的問題，藉由根本問題之檢討與質疑，使公司經營者了解其應具備的經營策略與手法。如果不能把握這個原則，企業再造所做的任何改造將跳脫不開傳統的束縛。簡而言之，若無法以這種心態實行企業再造，再造工程將無法得到預期的效果。

三、徹底的（Radical）翻新：

企業必須徹底的從根本改造，擺脫現有的習慣流程，根除現有不合理的組織結構與流程，重新思考新的流程來完成工作，這正意味著企業需從根本作徹底的革命性再造，一切從頭來，從全然空白的狀態作全新的規劃。

四、戲劇性的（Dramatic）改善：

企業再造的目的絕不在於漸進式的改善，而是要以宏觀的角度改善企業的經營績效，所以企業再造並不是只讓企業獲得一些無足輕重的改善，這種改善不能滿足企業再造的目的，獲得戲劇性的改善才是企業再造所真正追求的目標。

「企業流程再造」為目前企業管理所倡導之革命性理念，其主張在於對企業管理從根本的重新思考，透過流程分析、找出關鍵流程、建立新作業流程，以改善企業的作業模式，進而增進企業效率、提升品質及執行力的競爭優勢，以求在企業經營表現上獲得有效的改善。

第五節 六標準差之定義與流程

1987 年 Motorola 公司為了減少顧客抱怨提出了六標準差品質策略，從 1987 至 1997 年期間，因為六標準差的實施，其營業額成長了五倍及淨利成長 20%，又於 1988 年獲得了美國國家品質獎的榮譽。

Caulcutt (2001) 將六標準差定義為：「六標準差是一項管理哲學，它著重於清除錯誤、浪費和工作重疊」。Peter, Robert & Roland (2000) 將六標準差定義為：「透過以顧客為導向、流程管理與執行以及善用資料和事實等方式，使企業維持長期優良之企業系統。」

蘇朝墩 (2009) 指出六標準差是一套商業管理戰略模式，以滿足顧客為主要目的，從企業的作業流程中找出缺失加以改進，除了可以降低成本也可以增加企業的經營績效，當企業要追求卓越的經營績效時，最重要的關鍵在於「企業相對於競爭者的產品或服務品質」能否勝出，而六標準差則是協助企業追求卓越的重要品質方法論。

李旭華 (2003) 六標準差改善流程有五個步驟，分別為定義(Define)、衡量(Measure)、分析(Analyze)、改善(Improve)、控制(Control)，簡稱 DMAIC 流程，內容如下：

- 一、定義(Define)：「確認改善的機會」，藉由定義問題了解企業欲改善之範圍、達成之目標及顧客的需求，以有效改善服務流程與品質的提升。
- 二、衡量(Measure)：「衡量目前流程狀況」，企業需檢視會影響此流程之問題，可詢問專業人士及顧客的建議作為改善的目標，進行相關資料的蒐集與衡量改善流程，並檢視目前流程中所產生之瑕疵或盲點，再評量此項目可能造成的失誤。
- 三、分析(Analyze)：「找出變異的原因」，分析資料和數據，檢驗導致流程失誤的原因，確定影響的因素之後，再運用統計工具製作流程圖、分析流程，找出問題的關鍵，再規劃改善的策略。
- 四、改善(Improve)：「發展與執行解決方案」，透過分析關鍵因素進行現況改善，找出變異原因，擬定最佳的解決方案，並執行有效的改善計畫，進而達成預期績效改善的目標
- 五、控制(Control)：「建置管制方式，防止缺失再發」，完成改善後，持續監控改善之效益，並持續檢驗以確定缺失原因皆已改善，並加以比對改善前後差異，建立標準化的作業流程。

本研究採用六標準差改善流程，根據流程之五步驟探討保險公司作業流程優化後之成效，並加以控管流程之順暢度及有效度。

第三章 研究設計與方法



本章根據研究目的及文獻探討來擬定研究設計與方法，共分為四節：第一節說明本研究架構；第二節規劃出本研究流程；第三節利用產險業市場資訊及與公司服務屬性進行研究設計；第四節分別對問卷設計及六標準差改善流程之設計做說明。

第一節 研究架構

本研究之目的是希望藉由個案來探討產物保險業文件傳遞作業流程再造的模式，由於產物保險業導入流程再造的文獻及相關研究較少，所以不適合以資料庫作意見調查的實地研究，故採用公司個案研究法，個案研究是以一家公司或以組織為對象，進行研究特定流程或再造計畫的一種方法。(楊政學,企業研究方法)。

在競爭激烈的環境中，保戶的選擇多樣化，標準也不斷提高，本研究針對產物保險業之實際文件傳遞作業流程，以比較分析法剖析作業流程優化前後之差異，透過公司服務特性、服務流程與營運執行等層面的對比，客觀、全面並深入地的探討，運用此種方法，既能清楚說明現行作業流程的完整程序，也能找出相對耗費人力工時的部份進行優化，本文將詳細介紹流程再造的步驟與方法，並提出流程再造程序、結果與建議，建立一套「文件傳遞系統」，提供各產物保險公司同業、政府相關單位作為規劃流程優化或企業經營管理策略之參考。

第二節 研究流程

本研究之研究流程：首先是基於本研究的動機，明確定出本研究之主題與目的。其次，在研究主題與目的確定之後，將對相關文獻做一探討。諸如：火災保險之相關文獻、簽署法規與制度之相關文獻。再其次，針對個案公司之服務特性、營運痛點、文件傳遞作業及流程再造效益做為個案研究之內容，在深入個案之後，再針對個案資料加以分析、整理，利用分析的結果，撰寫研究成果。

下圖為本研究概念流程：



圖 3-1 本研究流程圖



第三節 研究設計

本研究主要以A保險公司為研究對象，依據財團法人保險事業發展中心統計，2018年產險業簽單保費共計1,656.1億元，其中火災保險保費佔總直接簽單保費比重第二大，保費佔比為15.63%，可見整體市場而言，火災保險業務量龐大，2018年產險業各公司之住宅火災附加地震險市場占比如圖3-3，16家產物保險公司分別以A1至A16表示，其中A保險公司所經營之住宅火災附加地震險市佔率為產險業界前三大，面對如此大量業務，提升出單作業流程的順暢度及效率成為當下最重要的課題。

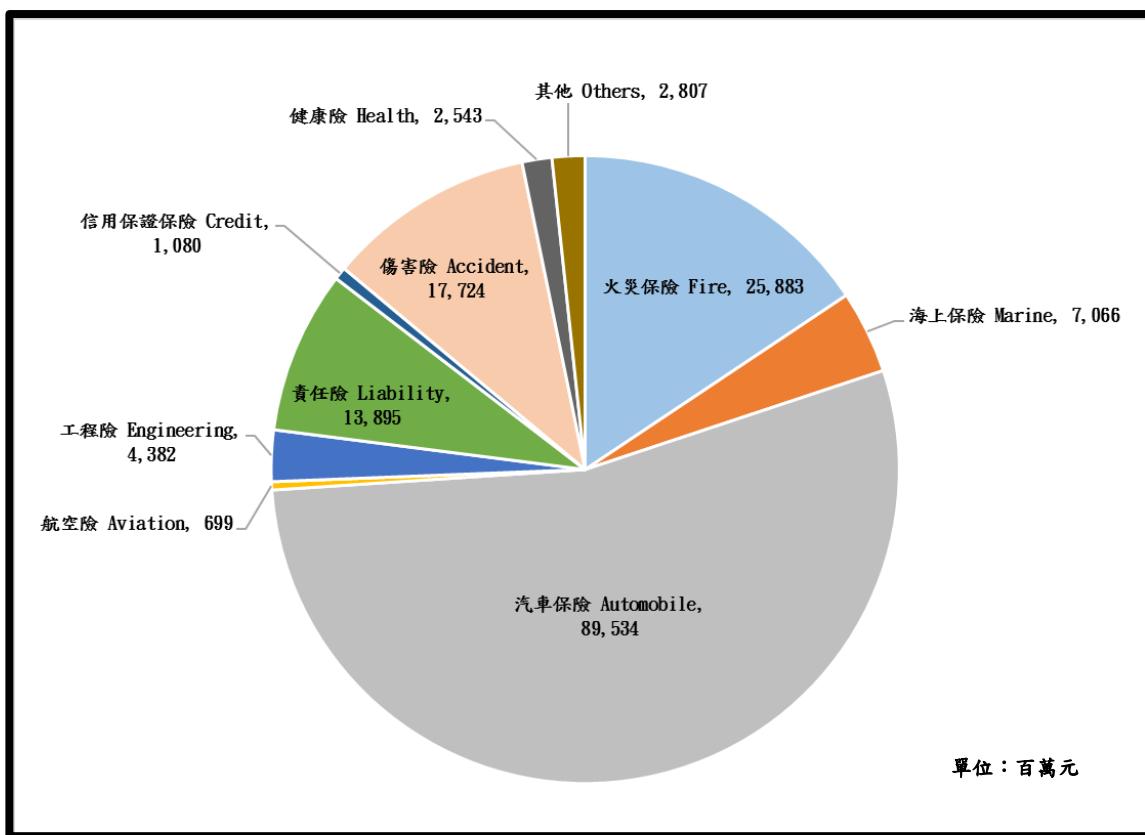


圖 3-2 2018 年產險業各險種保費占比

資料來源：財團法人保險事業發展中心

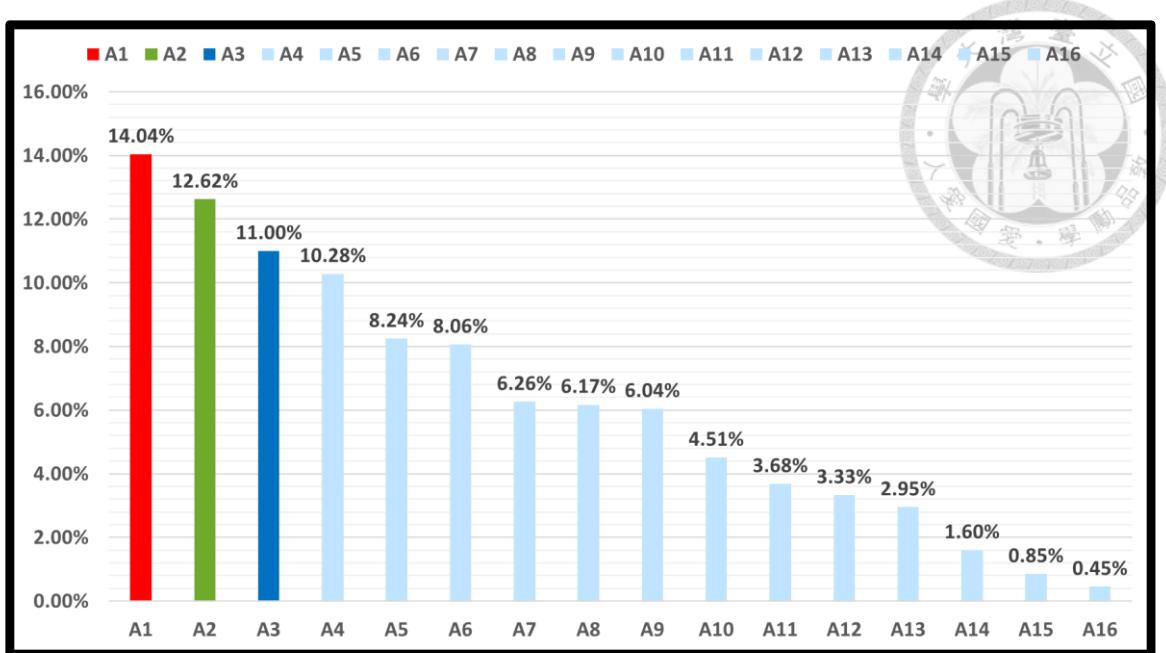


圖 3-3 2018 年產險業各公司之住宅火災附加地震險市場占比

資料來源：財團法人保險事業發展中心

保險市場規模在近年來日趨擴大並幾近飽和的程度，保險業面臨日趨競爭之經營環境、行銷通路漸趨多元化及消費者的權益意識高漲，了解顧客喜好並滿足其需求才能吸引顧客投保，保險業是典型的服務產業，除了販售商品提供保障之外亦包含了服務，對保險公司經營策略而言，公司整體的服務結構、服務流程及服務態度等，更是吸引顧客投保與公司營運發展的重要因素。

要在激烈的市場中脫穎而出，唯有依據顧客對保險公司所提供的各項服務的重視程度來進行分析，藉以了解服務要素與顧客滿意度間之關連，並改善較弱的環節以提升滿意度，Varki and Wong (2003) 的研究發現，高涉入的顧客期望從服務提供者身上獲得較多的成果，涉入視為一種內在心理狀態，受到個人、產品、情境或其它特殊刺激的影響，感受到事物對己身的重要性和攸關性，進而對事物產生不同的關注程度；顧客的服務涉入高，代表對服務的重視程度高，能透過互動來滿足其所重視的相關服務需求，因此顧客對服務提供者的滿意度也會增加。

除實體商品外，Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) 提到服務業所提供的服務

特性具有無形性(intangibility)、異質性(heterogeneity)、不可分割性(inseparability)及易逝性(perishability)四種特性，對業者而言，要維持一致的服務品質是很不容易的，Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) 即使是相同的服務人員，在不同的時間、地點及面對不同的服務對象時，因情緒的不同，所產生的服務品質也不同，而服務人員的服務經驗也是服務品質會產生差異的另一種重要因素，即便在相同的服務水準之下，顧客的需求與價值觀不同，所認同的服務品質也有所不同。

Zenithal & Bitner (1996) 服務會在顧客間流傳，進而影響公司形象，服務品質的好壞會影響到顧客購買意願，因此，業者如何提升服務品質，也一直是被重視的議題。本研究從保險公司之服務特性包含服務效率、正確性、服務人員專業度、親切的服務、價格的高低、產品多樣化選擇、科技化程度及地點便利性等進行評估，再針對保險公司出單作業流程進行深入探討，其所提供之服務流程從前端至後端可分為營業工作、行銷工作及核保與出單工作三大區塊，營業人員負責招攬業務，包含與顧客的服務接觸、商品諮詢階段的互動及銷售後的關懷；行銷規劃人員負責商品開發、教育訓練及各項業績報表管理；核保人員對要保人的投保要約，依據法律、法規、條款和自身經驗進行研究和審核，確定保險費率和承保條件，最終簽發保險契約，藉由上述三項工作的服務型態，考量顧客接觸與客製化之程度及作業流程彈性程度，認為透過建置一套「文件傳遞系統」來介入服務接觸，不僅能使服務傳遞效率倍增，更能降低營運成本和提升經營效益。

以顧客接觸與客製化之程度由高至低可分為：

- 一、和顧客有密切的互動高度客製化的服務
- 二、和顧客有一些互動提供標準的服務，但也提供一些選擇給顧客
- 三、和顧客互動較少標準化的服務

以作業流程彈性程度由高至低可分為：

- 一、彈性的流程，由於許多例外，因此工作相對而言較為複雜
- 二、彈性的流程，有一些主要路徑，伴隨著一些期待，因此存有適度的工作複雜度
- 三、直線流程，輕易讓員工理解的固定工作項目

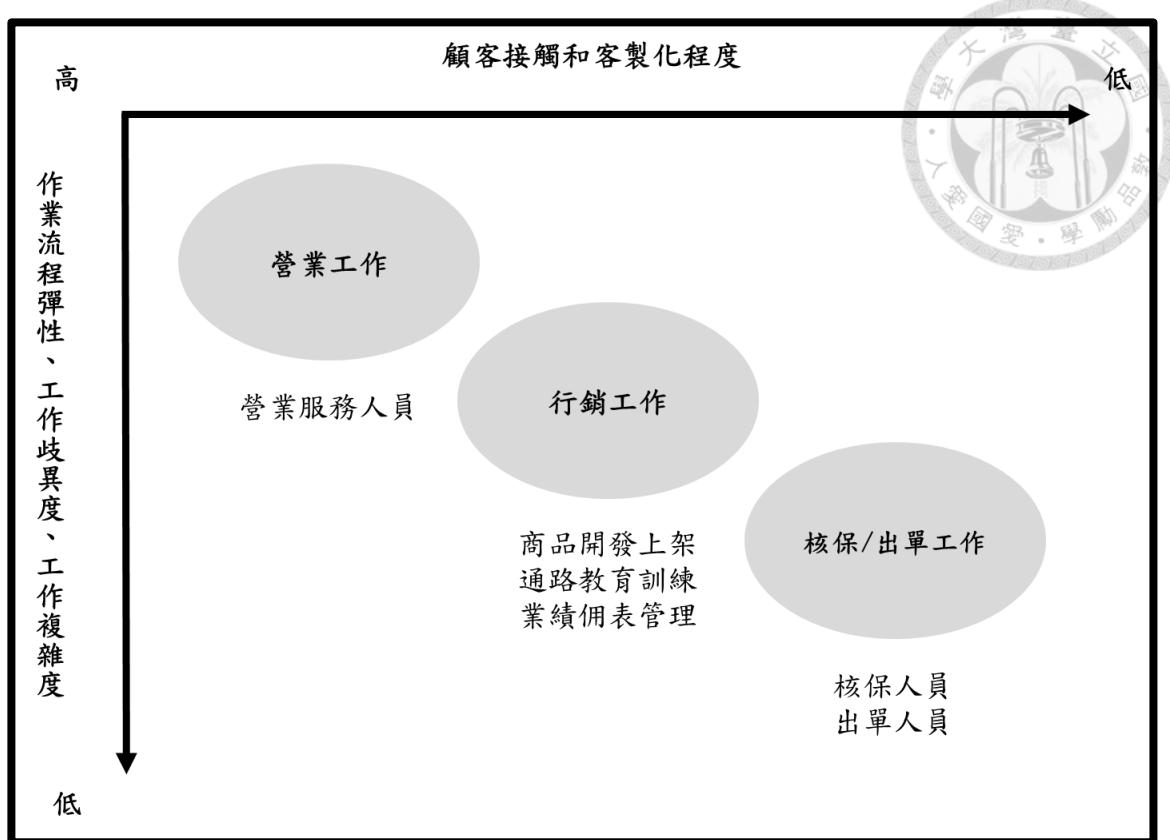


圖 3-4 服務流程與顧客接觸

第四節 研究方法

一、問卷調查

本研究針對保險公司服務特性與出單作業流程分別設計出「顧客重視程度調查表」及「作業時間調查表」三份問卷，採用抽樣調查方式進行問卷調查，其中A保險公司共有 65,619 個合作通路服務據點，問卷依服務據點分布區域比例發放，北部地區佔 49%、中部地區佔 24%、南部地區佔 23%、花東地區佔 4%，共計發放一百份「顧客重視程度調查表」問卷，另依A保險公司各分公司員工比例發放兩百份「作業時間調查表」問卷(流程優化前後各一百份)予A保險公司內部員工進行調查，其中北部地區佔 54%、中部地區佔 23%、南部地區佔 17%、花東地區佔 6%。

考量住宅火災附加地震險大約有 98%的業務來自通路，故顧客重視程度調查將以通路為調查對象，問卷內容列出服務效率、正確性、服務人員專業度、親切的服

務、價格的高低、產品多樣化選擇、科技化程度及地點便利性等八項保險公司之服務特性指標，依其重視程度由低至高給予 1~5 分的評分；「作業時間調查表」則以 A 保險公司員工為調查對象，分別於出單作業流程優化前與優化後進行調查，問卷內容包含出單作業流程之各階段步驟，員工依各階段作業內容評估其所需花費之工作時間，完整的問卷內容如附錄一、附錄二與附錄三。

二、六標準差管理

藉由六標準差管理手法之流程步驟-DMAIC 的五大步驟找出 A 保險公司出單作業流程缺失的根本原因，再進行有效改善與優化，DMAIC 方法是五個步驟（界定、衡量、分析、改進及控制）的縮寫，藉由明確的問題陳述，完整的數據收集分析，可以用來改善、最佳化及穩定 A 保險公司出單作業流程。

本研究應用 DMAIC 的五個步驟如下：

D：確認核心流程與客戶需求，界定關鍵問題。

M：衡量現有操作流程成本與法令需求。

A：分析「文件傳遞系統」引進前後效率。

I：改善優化當前流程，排定系統導入並執行。

C：落實系統管控並監控流程效率。

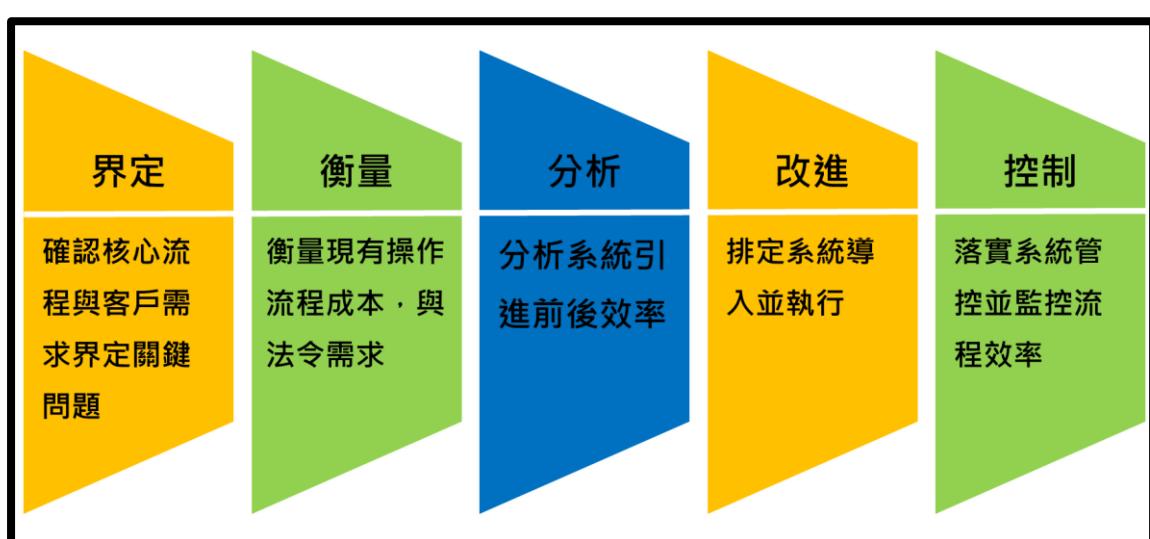


圖 3-5 A 保險公司 DMAIC 管理流程



三、比較分析法

以A保險公司為研究個案，針對優化前之出單作業流程進行探討，透過建立一套「文件傳遞系統」並利用回收之問卷進行資料統計分析，加以比較分析A保險公司出單作業流程優化前與優化後，各階段作業步驟、時間成本與公司營運管理等之差異。

第四章 比較結果與分析



本章將研究過程分為五小節：第一節以 A 保險公司為個案進行分析；第二節以優化 A 保險公司之住宅火災附加地震險作業流程為研究目標執行流程再造並說明各項系統功能；第三節說明流程改善後之作業步驟；第四節探討流程改善後之效益；第五節說明維持流程改善效果之方法。

第一節 個案分析

一、界定（Define）A 保險公司營運面臨之痛點

台灣地震頻繁，住宅地震保險制度自 91 年 4 月 1 日起實施，為提供住家保障，政府將地震險列為政策性保險，原本「住宅火險」擴大為「住宅火災及地震基本保險」，投保住宅火險時必須連同地震保險一起投保，雖然保險應視個人需求購買，然而如將房屋設定抵押，向銀行申請房貸，投保「住宅火災及地震基本保險」更是必要選項，凡住宅所有權人可以直接向國內的產物保險公司、貸款金融機構（保險代理人）投保，或經由有執照的保險經紀人、保險代理人公司代為辦理投保手續。

保險經營重「質」又重「量」，既要強調規模效益，又要強調質量效益，要規模與質量並重。業務規模，即保險業務數量，主要是通過保險業務招攬人員（指保險業從事保險招攬之業務人員或為保險業從事保險招攬之保險代理人及其業務員）銷售保單來完成，保險業務招攬人員向顧客詳細說明 A 保險公司提供的保障內容並簽訂要保文件後，將相關文件送交至 A 保險公司總公司進行核保審核作業；業務質量，主要是透過核保人員的核保過程來把關，核保人員本著安全經營、控制風險的目的，往往會對業務人員遞交的要保書提出各種條件，當要保文件資料錯誤或不齊全時，A 保險公司須發出照會通知，要求保險業務招攬人員補齊資料以完成核保作業，對 A 保險公司而言，照會過程的文件傳遞時間、郵寄或要保書掃描印製都是營運成本之一。

近年來保險業之法令遵循備受主管機關與業者的重視，依據「保險業招攬及核

保理賠辦法」第七條第一項第八款第五目之規範，不得有「未確實審閱要保人或被保險人及保險業招攬人員之簽章、簽署或填報內容。保險代理人公司或保險經紀人公司之業務，係由其所屬保險業務員招攬者，保險業務員未於要保書上簽章或未由合格保險代理人或保險經紀人簽署。」之情事發生，另依「保險代理人管理規則」第三十四條：「個人執業代理人、受代理人公司及銀行所任用之代理人，應確實瞭解要保人之需求及商品或服務之適合度，並應於有關文件簽署。但主管機關另有規定者，不在此限。有關文件，在財產保險代理人包括：一、要保書。二、批改申請書。三、瞭解要保人及被保險人之需求及其適合度分析評估報告書。四、終止契約申請書。五、其他經主管機關指定之文件。」以及「保險經紀人管理規則」第三十四條：「個人執業經紀人、受經紀人公司及銀行所任用之經紀人，應確實瞭解要保人之需求及商品或服務之適合度，並應於有關文件簽署。但主管機關另有規定者，不在此限。有關文件，在財產保險經紀人包括：一、要保書。二、批改申請書。三、代收轉付保險費收據憑證。四、瞭解要保人及被保險人之需求、適合度分析評估及洽訂保險契約分析報告書。五、終止契約申請書。六、其他經主管機關指定之文件。」之規範，如顧客經由貸款金融機構（保險代理人）投保，或經由有執照的保險經紀人、保險代理人公司代為辦理投保保險商品，均須於收取法令規定之相關文件並於其上簽署後再轉送A保險公司審核辦理。

由於金融機構、保險經紀人公司與保險代理人公司之服務據點眾多且分布全台，各服務據點的規模大小以及各地區作業流程不盡相同，導致不論是已簽署或未簽署文件全部都直接送往A保險公司，在競爭激烈的環境中，爭取業務為首要目標，有時候為節省時間方便作業，以致出現先出單後補簽署之情形。

為落實先簽署後出單之法令規定，A保險公司必須以人力核對要保文件是否完成簽署作業，大量要保文件湧入對A保險公司分公司來說負擔過大，故各分公司整件後將要保文件寄回總公司統一處理，以提升服務品質及行政效能，總公司於收整件後以人力派送至各金融機構、保險經紀人與保險代理人公司進行簽署作業，待金融機構、保險經紀人與保險代理人公司核對受理資料並蓋簽署章後再送回A保險公

司之總公司，總公司複審後分別寄送至各分公司進行核保出單作業，完成出單後再以人力逐筆將保單號碼填寫於要保書上，將要保文件依保單號碼排序歸檔備供查閱。

上述從保險業務招攬人員招攬業務至A保險公司承保出單之程序繁複又冗長，不僅耗費時間與人力，大量的要保文件在總公司與各分公司之間均以郵寄方式傳遞，在郵寄過程又會面臨文件遺失及保戶個人資料洩漏之風險。

Zenithal & Bitner (1996) 不好的服務會在顧客間流傳，進而影響到公司形象，服務品質的好壞會影響到顧客購買意願，因此，業者如何提升服務品質，也一直是被重視的議題。本研究以保險公司服務特性對各合作通路進行顧客重視程度調查，依其重視程度由低至高給予1~5分的評分，共發放一百份問卷，依據收回之顧客重視程度調查表進行統計，先將一百份問卷依各項服務特性分數別統計其數量，再以各分數別乘上數量之加總取其平均值，各項指標之平均分數統計結果如表4-1，可見顧客對保險公司各項服務特性重視程度由高至低為服務效率4.86分、正確性4.85分、服務人員專業度4.77分、親切的服務4.76分、價格的高低4.74分、產品多樣化選擇4.68分、科技化程度4.54分及地點便利性3.74分，顯示出除了因應及滿足顧客的需求可提高顧客滿意度之外，透過提升服務效率將能創造競爭優勢。

表 4-1 顧客重視程度調查統計

公司服務特性 重視程度	5分	4分	3分	2分	1分	平均分數
服務效率	87	12	1	0	0	4.86
正確性	85	15	0	0	0	4.85
服務人員專業度	82	13	5	0	0	4.77
親切的服務	79	18	3	0	0	4.76
價格的高低	78	18	4	0	0	4.74
產品多樣化選擇	74	20	6	0	0	4.68
科技化程度	68	21	8	3	0	4.54
地點便利性	46	19	12	9	14	3.74



圖 4-1 保險公司服務特性圖

本研究針對由金融機構、保險經紀人公司與保險代理人公司通路招攬之業務，透過建立一套「文件傳遞系統」，可將傳統形式上的文件紙本傳遞，藉由系統化方式節省文件傳遞的時間，大大減少人力及時間成本，達到有效提高運營效率和控制運營成本的目的，同時能夠加強文件的儲存與利用，避免個資外洩之風險，增加A保險公司內部對於品質、管理的成效，並建立出一個具備競爭力的有效管理流程。

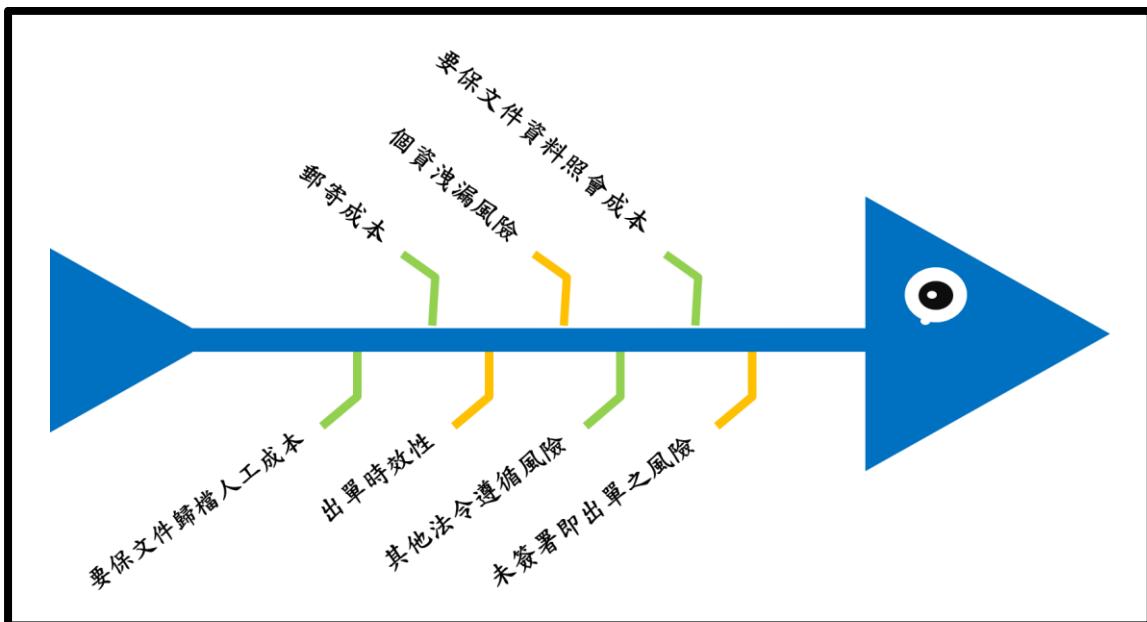


圖 4-2 A 保險公司營運面臨之痛點

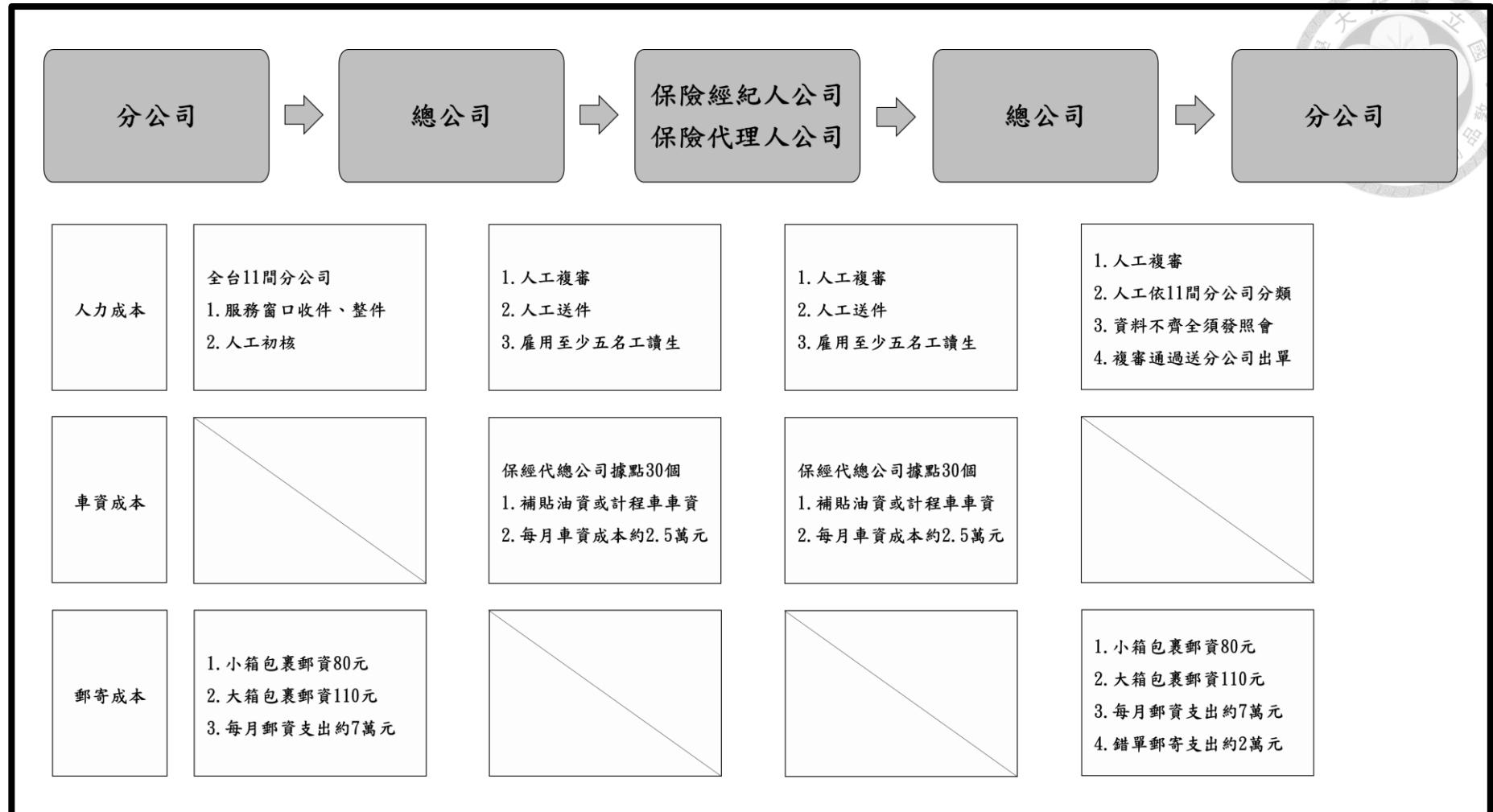


圖 4-3 A 保險公司出單作業流程成本分析



二、衡量（Measure）數據收集

透過量化的資料作為下階段（分析）的處理根據為衡量之主要目的，針對 A 保
公司內部員工進行作業時間調查，依據一百份問卷之統計結果，統計出 A 保險公司
承保一件案件從顧客填寫要保書至完成出單並歸檔，於各階段所花費之時間，包含
各階段之間傳遞要保文件所需之時間，如表 4-2 所示。

表 4-2 A 保險公司出單作業流程之時間成本

序號	項目	花費時間(分)
1	顧客填要保書資料/件	30
2	通路收件與整件/一批	10
3	通路內部進行受理流程/一批	15
4	保險公司收回要保書/一批	30
5	保險公司分公司各營業單位整件/一批	15
6	要保文件寄回保險公司總公司/一批	1440
7	保險公司總公司收件整件/一大批	30
8	保險公司以人力送至各通路簽署	30
9	通路核對受理資料並蓋簽署章/一大批	20
10	通路簽署完由保險公司總公司領回	30
11	保險公司總公司整件/一大批	30
12	保險公司總公司寄送各分公司營業單位出單	1440
13	保險公司各營業單位要保書歸檔作業	10
合計時間		3130

註：一批包含十件要保書文件，一大批包含一百件要保書文件。

三、分析（Analyze）分析系統引進前後效率

透過上階段衡量（Measure）之數據發現，要保文件傳遞為整個作業流程中最耗時的部分，當業務招攬人員招攬越多業務，A 保險公司每日從全國收回的要保文件數量越龐大，以 A 保險公司目前資源配置，將難以負荷，本研究針對此一弱點，分析出單作業流程改善前之九步驟如圖 4-5 所示，以提升通路績效為營運策略目的，優化服務流程，使通路願意配合提高產值，試圖改造流程建構一套「文件傳遞系統」，將文件電子化，進而降低郵寄成本並提升出單作業流程之效率，改造流程架構如圖 4-4。

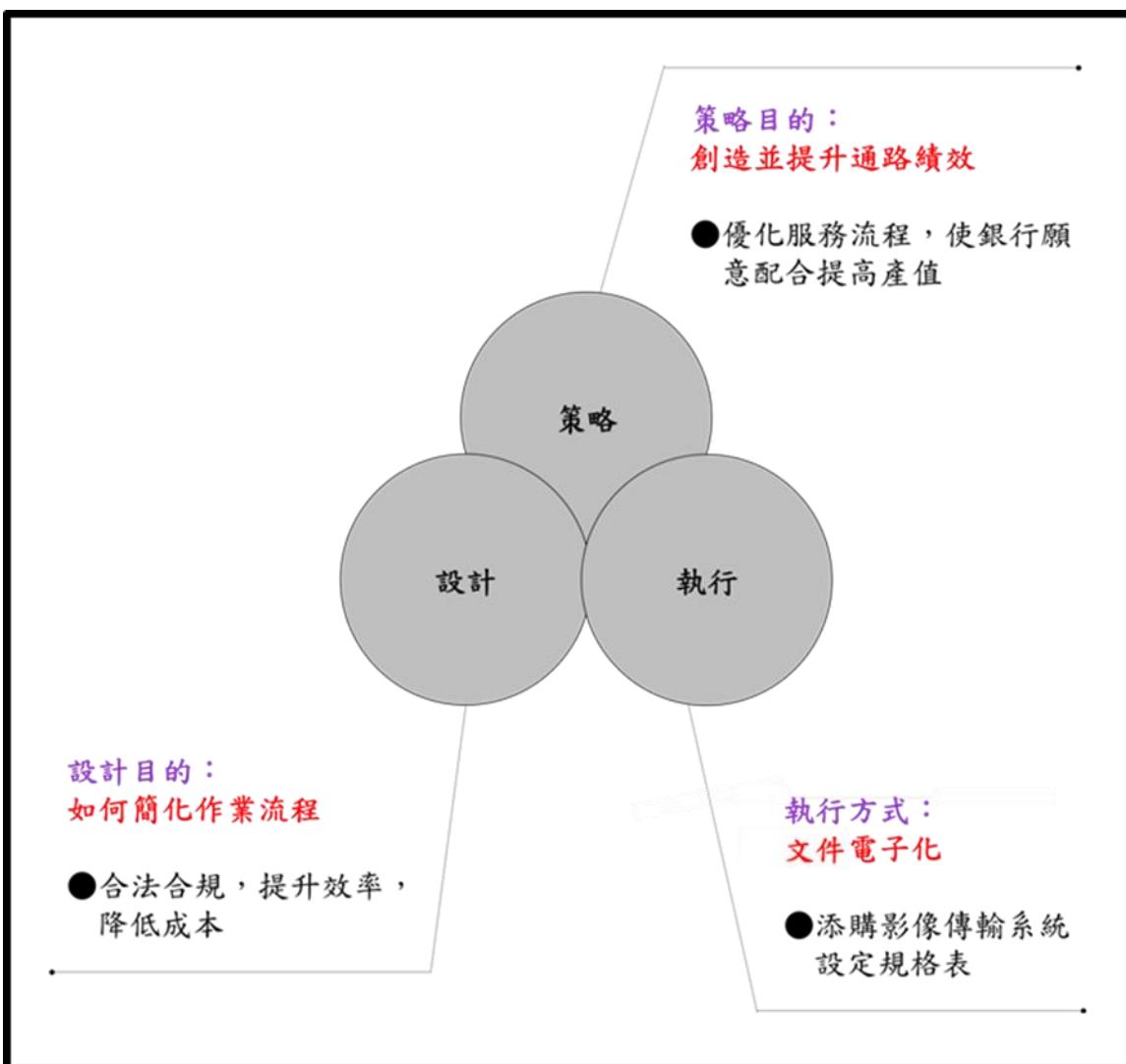


圖 4-4 A 保險公司出單作業流程改造架構

透過前述衡量及分析，將 A 保險公司出單作業流歸納成九大步驟，本研究後續將針對此作業流程進行改善及優化。

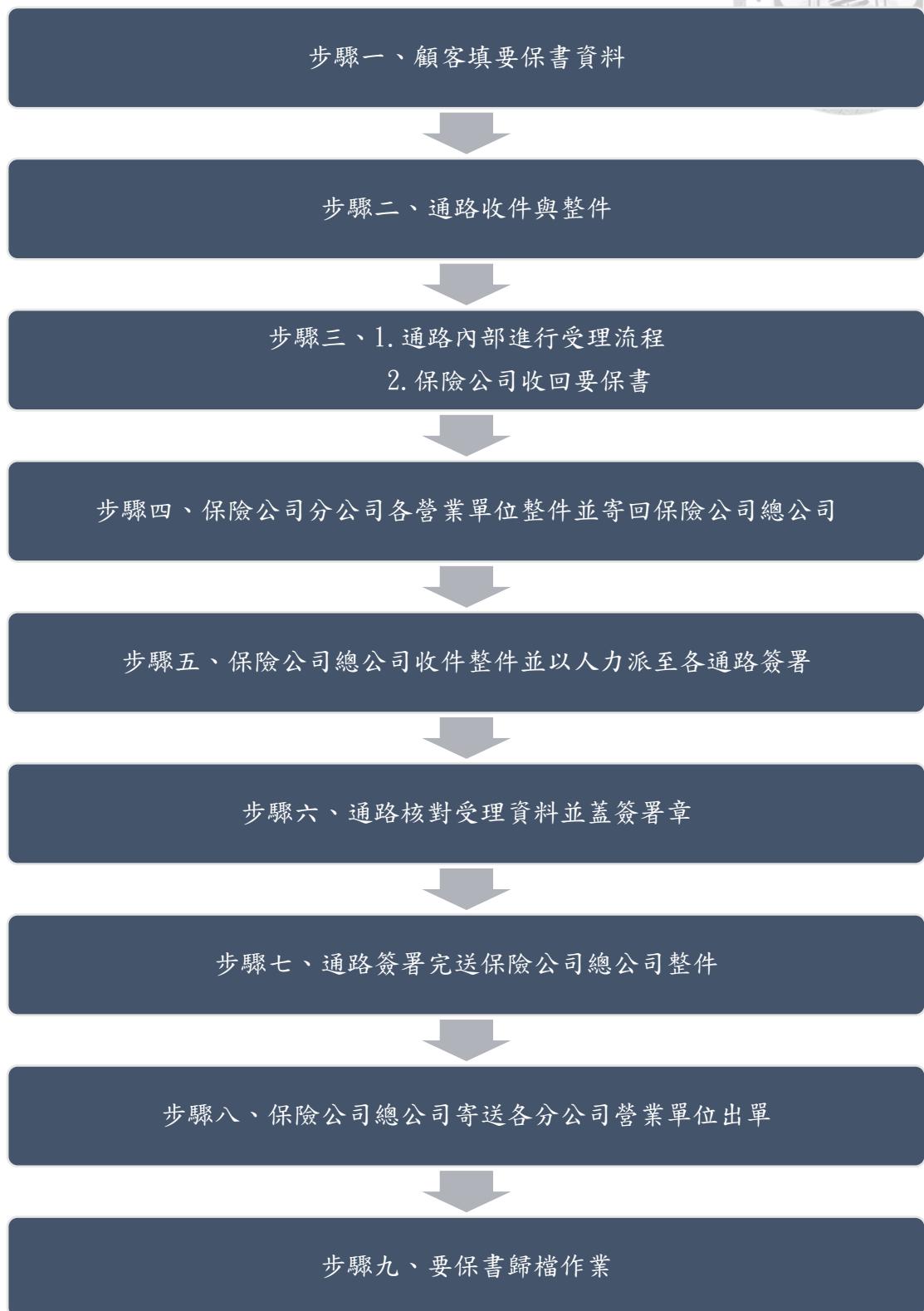


圖 4-5 A 保險公司出單作業流程改善前之九步驟



第二節 流程再造

本研究透過前述個案公司營運痛點剖析、作業流程相關數據及系統導入效益分析後，決定推動流程再造並分為六階段執行，如圖 4-6 所示，並針對導入之各項系統功能進行詳細說明。

一、改進（Improve）排定系統導入並執行

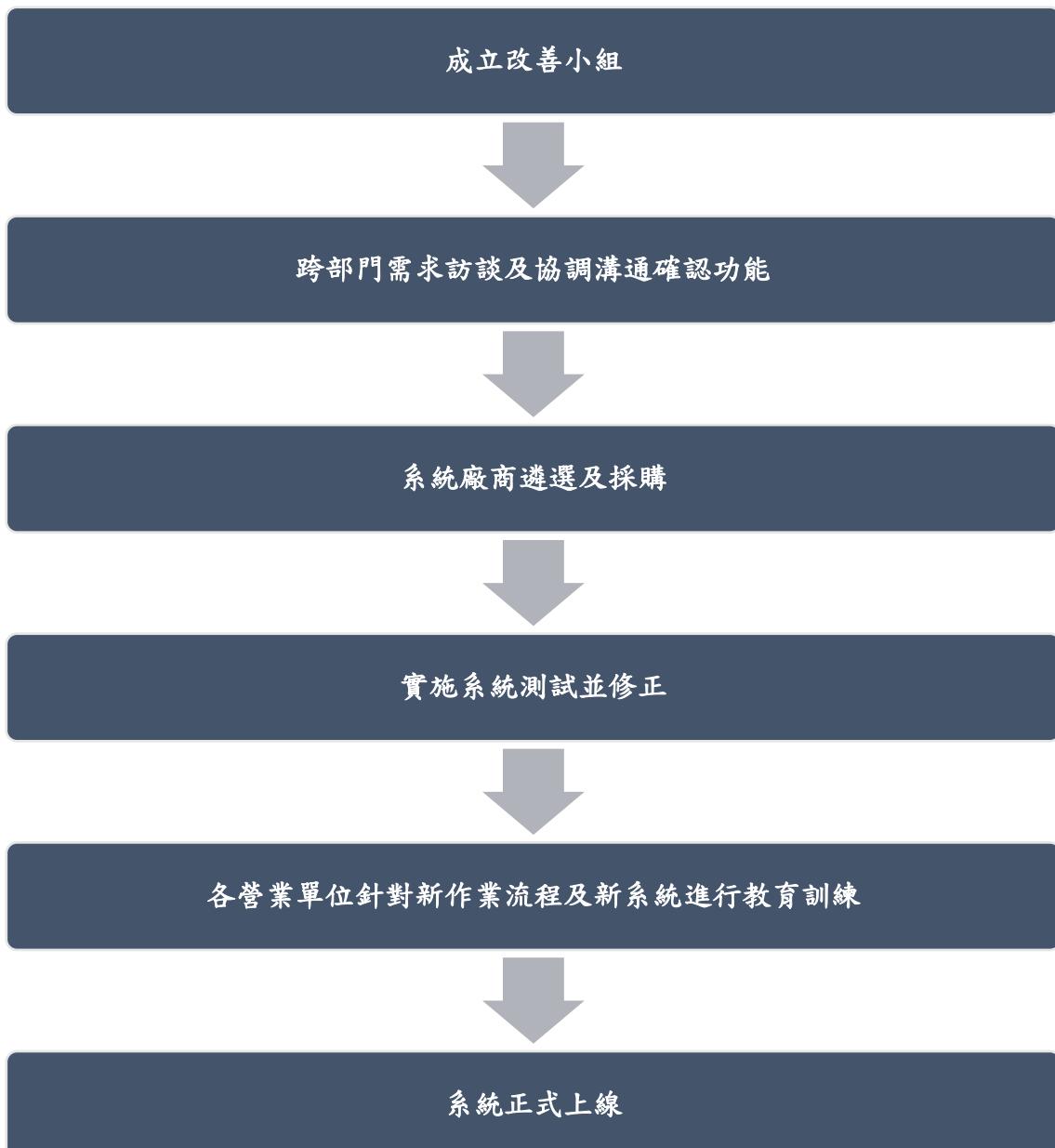


圖 4-6 系統導入執行步驟



二、導入影像傳輸系統

彙整各部門提供之建議作業方式，本研究規劃擬出「影像傳輸系統」之流程及其作業方式，將文件電子化並分成前台操作與後台管理、查詢及分析四大面向，與各流程負責人充分討論過後，確認「影像傳輸系統」於文件傳遞系統內之適用性與合理性，茲將說明各項功能如下。

(一) 操作面

1. 依據個人資料保護法第二十七條：「非公務機關保有個人資料檔案者，應採行適當之安全措施，防止個人資料被竊取、竄改、毀損、滅失或洩漏。」之規範設計分層權限，將使用者依開放其可使用之功能分為操作、管理、查詢及分析等不同層次，使用者完成下載及安裝「影像傳輸系統」程式後，顯示使用者登入畫面，在登入畫面輸入完使用者帳號及密碼後按下OK按鈕，程式會先檢核該帳號與密碼是否有效，通過檢驗後再進行人員驗證，通過上述二項驗證後，程式開啟「掃描程式」主畫面供使用者進行文件掃描。



圖 4-7 影像傳輸系統登入畫面

2. 進入「掃描程式」主畫面後，須搭配掃描機使用，使用者先檢查掃描機電源是否開啟，且線路是否正確連接。如電源未開啟或線路未正確連接，程式會出現異常狀態；如電源已開啟且線路亦正確連接，畫面會顯示所連接之掃描機型號

資訊，如圖4-8所示。



圖 4-8 掃描程式主畫面

3. 為節省作業時間，每份要保書上均編列一組唯一的「影像條碼」，如圖4-9下方之條碼，以利掃描讓系統自動辨識文件類別。

圖 4-9 住宅火災及地震基本保險要保書示意圖

4. 使用者整理要保書文件，將相關文件先依「通路別」及「交易性質」（新保件或續保件）分類，並依各要保書及其附件排序，例如：A要保書及其附件→B要保書及其附件→C要保書及其附件。整理文件後使用者按下「新件掃描」按鈕，程式即驅動掃描機進行掃描並針對所掃描圖檔是否有「影像條碼」來進行辨識，具有影像編號之圖檔，程式視其為「要保書影像」，不具影像編號之圖檔，程式視其為「附件影像」，待系統處理完成後將結果顯示於主畫面，影像下方會自動顯示影像編號或附件之字樣，表示該文件為「要保書影像」或「附件影像」，如為「附件影像」則會附屬於該附件之前最後一張要保書，畫面如圖4-10，供使用者進行後續文件整理作業。

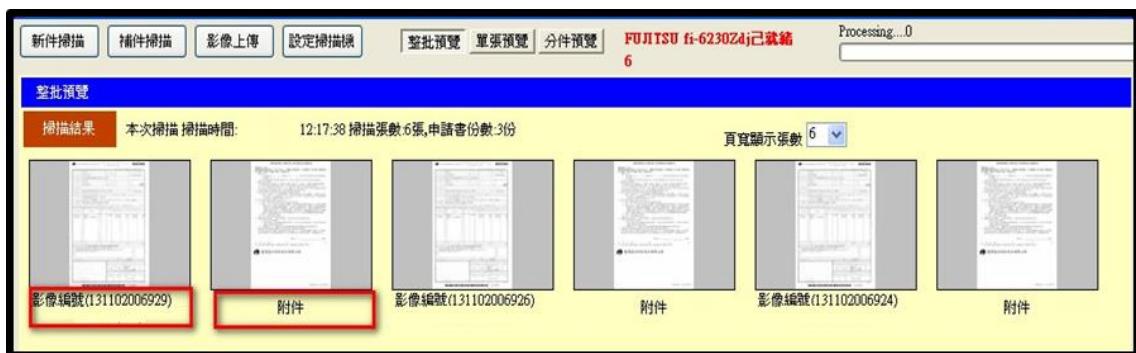


圖 4-10 掃描影像畫面示意圖

5. 掃描要保文件後影像傳輸系統提供八種整件功能，使用者點擊欲整件之影像並按下滑鼠右鍵時，系統即列出該八種整件功能供使用者選擇，如圖4-11所示，分別說明整件功能如下：

- (1) 設定為附件：可將要保書影像設定為附件。
- (2) 掃描影像：利用此功能可插入新影像，共分四種插入影像的方式，選擇後掃描程式會再次啟動掃描機進行掃描，掃進的圖檔可依以下四種方式插入影像。
 - a. 附加於本頁之前：再次掃描的影像插入欲整件影像之前。
 - b. 附加於本頁之後：再次掃描的影像插入欲整件影像之後。
 - c. 附加於最前面：再次掃描的影像插入目前主畫面所有影像之最前面。
 - d. 附加於最後面：再次掃描的影像插入目前主畫面所有影像之最後面。



- (3)刪除影像：可刪除選取之影像。
- (4)旋轉影像(右轉90度)：可將影像向右旋轉90度。
- (5)旋轉影像(左轉90度)：可將影像向左旋轉90度。
- (6)旋轉影像(旋轉180度)：可將影像旋轉180度。
- (7)重新設定要保書條碼編號：若系統無法正確判斷「影像編號」時，則可用此功能自行輸入正確影像編號，如圖4-12。
- (8)單張預覽：利用此功能可進入單張瀏覽影像的模式。使用者亦可點擊主畫面單張預覽按鈕或雙擊縮圖影像來達到相同功能。

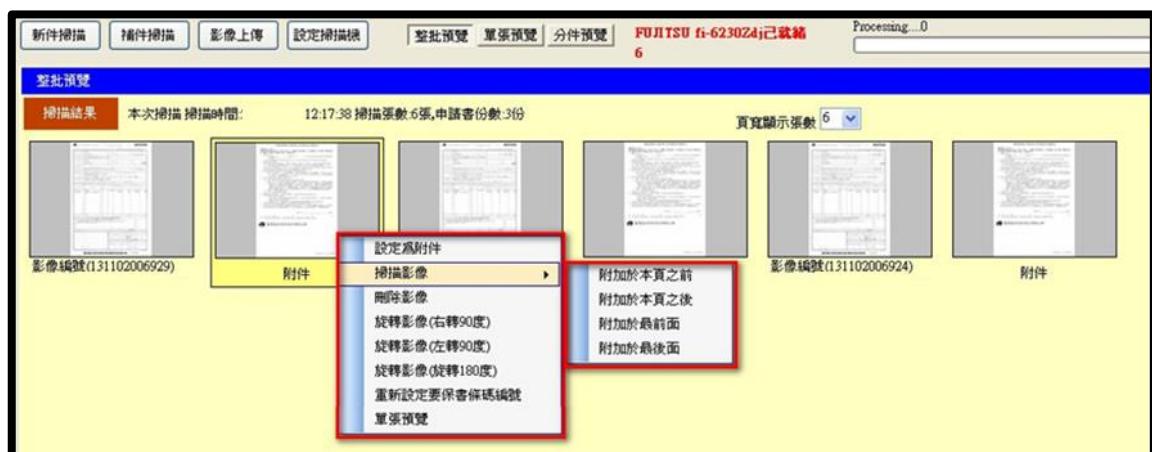


圖 4-11 影像傳輸系統整件功能

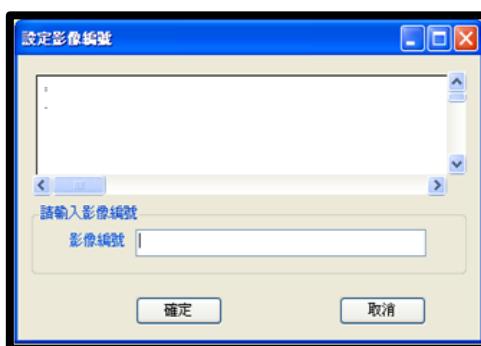


圖 4-12 重設要保書條碼編號功能

6. 系統提供「整批預覽」、「單張預覽」、「分件預覽」三種瀏覽影像方式供使用者使用，以利整理相關掃描文件。

- (1)整批預覽：可自行依「頁面顯示張數」選擇顯示方式，如圖4-13。
- (2)單張預覽：依掃描順序預覽，可自行選擇縮放比例，並依畫面上方之整件按鈕自行整理文件。預覽提供「第一張」、「上一張」、「下一張」、「最後一張」、「右轉90度」、「左轉90度」及「旋轉180度」等功能，如圖4-14。
- (3)分件預覽：可依左邊「分件結果」及「頁寬顯示張數」，自行選擇影像顯示方式，如圖4-15。



圖 4 - 13 整批預覽功能

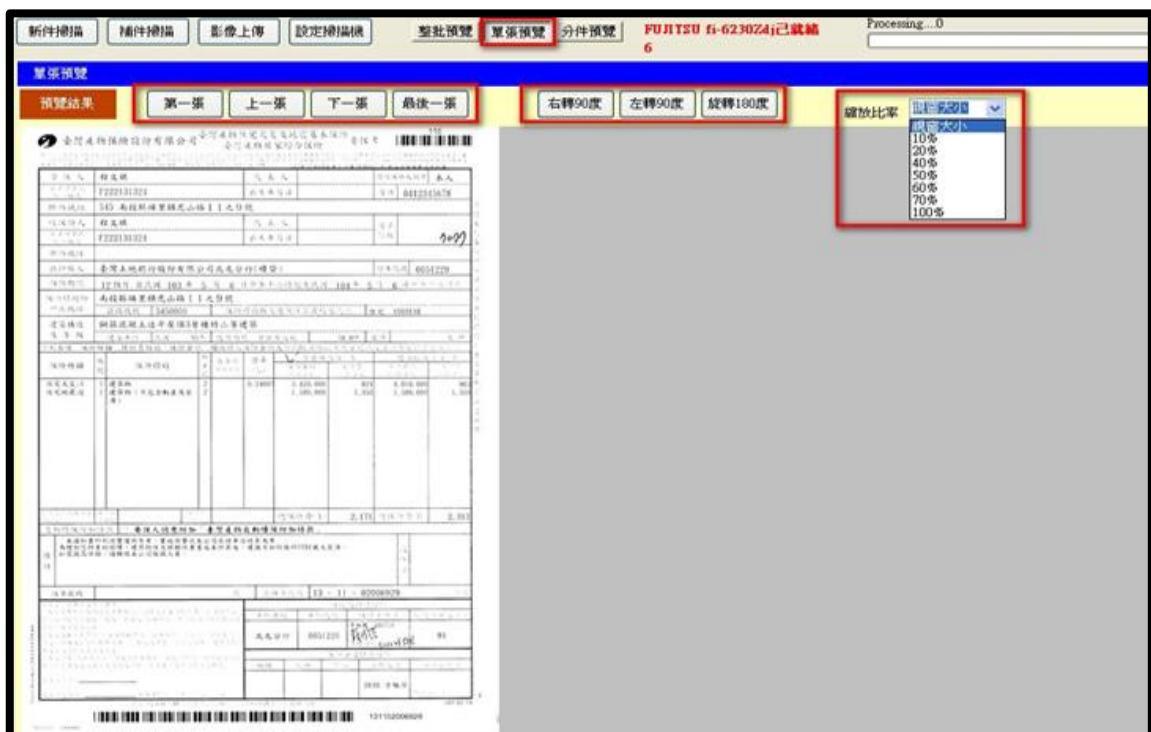


圖 4 - 14 單張預覽功能



圖 4-15 分件預覽功能

7. 整理完影像文件後，點擊「影像上傳」按鈕，顯示提醒示窗，請使用者確認是否上傳影像至主機及文件屬性，包含通路別（例如281-台銀、M4-合庫保經等）、交易性質（新保、續保、批改）以及文件是否簽署等資訊，如圖4-16、4-17。

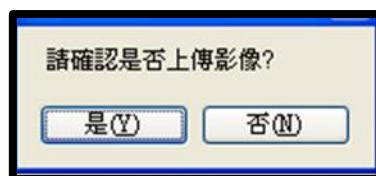


圖 4-16 影像上傳提醒示窗



圖 4-17 影像文件屬性示窗

8. 若使用者執行上傳後發現有附件漏上傳時，可透過「補件掃描」功能進行資料補件如圖4-18，點擊補件掃描鈕後，輸入欲補件之影像編號如圖4-19，按確定後再依視窗選擇正確之資料。若使用者輸入之影像編號從未存在系統上，則會跳出錯誤訊息視窗如圖4-20；若使用者輸入正確的影像編號後，需選擇該資料要補在「未簽署」或是「已簽署」文件之中，點選後再按確定鈕後即完成補件流程，如圖4-21所示。

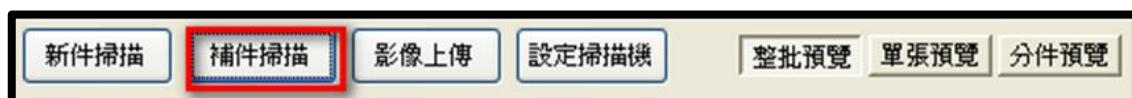


圖 4-18 補件掃描功能



圖 4-19 補件編號視窗

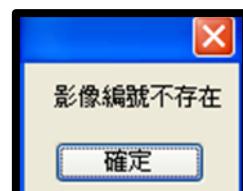


圖 4-20 影像文件屬性示窗



圖 4-21 補件屬性示窗



(二) 管理面

完成前台掃描作業後進入後台管理，使用者需輸入個人「員工編號」及「密碼」才能進入後台以維護個資安全。進入後台後，依權限分「管理者」與「一般使用者」，管理者可使用「設定作業」及「一般作業」兩種功能，一般使用者只可使用「一般作業」功能，畫面如圖4-22，其功能說明如下：

1. 設定作業：用以設定權限開放範圍，包含「保經設定作業」、「部門及單位設定作業」、「人員設定作業」等功能。
2. 一般作業：用以後續查詢與分析作業，包含「傳送保經代作業」、「影像傳輸管理報表」等功能。



圖 4-22 後台管理功能

(三) 查詢面

進入上述「傳送保經代作業」後，會依個人權限不同最多開放六種功能(五項查詢面功能，一項分析面功能)，包含「查詢」、「列印未簽署要保書」、「列印已簽署要保書」、「錯誤註記」、「刪除」、「匯出CSV」等按鈕，分別說明功能如下：

1. 「查詢」：使用者可依下列各項條件進行查詢掃描文件狀況
 - (1)保經：例如可選擇臺銀保經、合庫保經、彰銀保經等。
 - (2)影像編號：輸入欲查詢之「影像編號」即可查詢到單筆文件。
 - (3)部門：若為分公司人員則系統會自動代入所屬分公司，若為總公司人員則可選擇欲查詢之分公司資料。(例如：台中分公司)
 - (4)單位：若為分公司人員只能查該部門所屬之單位資料，若為總公司人員則可選擇欲查詢之單位資料。(例如：市政營業處)
 - (5)受理編號：可於此欄位輸入欲查詢文件之受理編號。



- (6)要保人ID：依要保人ID作為查詢條件。
- (7)要保人姓名：依要保人姓名作為查詢條件。
- (8)交易性質：依「新保」、「續保」、「批改」作為查詢條件。
- (9)一階：依一階代號(A保險公司依通路別所編列之代號)作為查詢條件，例如輸入「51811609」則可查詢彰銀保經的文件。
- (10)三階：依三階代號(A保險公司依通路據點別所編列之代號)作為查詢條件。
- (11)四階：依四階代號(A保險公司依通路業務人員別所編列之代號)作為查詢條件。
- (12)未簽署列印日期(YYMMDD)：指分公司已上傳未簽署之文件後，總公司執行列印該未簽署要保書之日期。
- (13)已簽署列印日期(YYMMDD)：指總公司已回傳已簽署後之文件，而分公司執行列印該已簽署要保書之日期。
- (14)錯誤註記時間(YYMMDD)：使用者若在錯誤註記欄位中輸入相關錯誤訊息註記後，系統則會存下輸入錯誤註記時間。
- (15)錯誤註記：用模糊比對方式，輸入關鍵字及查詢有該關鍵字之文件。
- (16)進件時間(YYMMDD)：此為分公司上傳掃瞄文件進入影像系統之時間。
- (17)未簽署未列印：勾選後，可立即選出「未簽署且尚未列印」之文件，此功能主要提供總公司同仁使用。
- (18)已簽署未列印：勾選後，可立即選出「已簽署且尚未列印」之文件，此功能主要提供分公司同仁使用。
- (19)排序方式：使用者可依「部門」、「保經」、「三階」、「四階」等條件進行所查詢之文件排序動作，系統會依上述排序呈現所查詢之文件。

圖 4-23 查詢影像文件畫面

當使用者透過「查詢」按鈕查詢出相關文件後，可點選「未簽署圖檔」或「已簽署圖檔」查看相關影像圖檔，如圖4-24所示，並可執行「影像放大」、「影像縮小」、「左旋90度」、「旋轉180度」、「右旋90度」、「前一張圖」、「下一張圖」及「便利貼」等功能，如圖4-25。

篩選條件	傳送保經 代作業		查詢		列印未簽署要保書		第 1 頁 /共 1 頁 (53 筆)	
			列印已簽署要保書		錯誤註記	刪除		
	未簽署圖檔	已簽署圖檔	保經名稱	影像編號	出車部門及單位	交易性質	保險種	受理編
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	彭銀保經	AC1031017705	新竹分公司-頭份通訊處	續保	商業火災保險	AC103101
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	彭銀保經	219802000001	桃園分公司-桃園營業二科	新保	營建機具險	21980200

圖 4-24 查詢影像文件畫面

要保人	蔡佩珊	身分證字號	N22282*****	性別	
通訊處所		統一編號		代表人	電子 信箱
被保險人	蔡佩珊	出生年月日		電話	
通訊處所	411 台中市太平區中山路3段2之9號	身分證字號	N22282*****	性別	專戶
抵押權人	彰化商業銀行股份有限公司竹南分行(續)	統一編號		代表人	037-55175電子 信箱
總保險金額 (新台幣元)	\$2,650,000	保險費	\$898	附加險	\$0
保 艦 期 間	12個月自民國 103 年 5 月 17 日中午十二時至民國 104 年 5 月 17 日中午十二時止				
保險標的物 所 在 地 址	台中市太平區中山路3段2之9號	建 築 構 造	建 築 構 造	區段代號	4116033
				主使用性質代號	
				等建築	B0001C8 2

圖 4-25 瀏覽影像功能

2. 「列印未簽署要保書」：

透過查詢條件功能篩選出符合條件之未簽署資料後，先勾選要列印之文件並按下「列印未簽署要保書」按紐，則可下載勾選之文件供使用者列印，如圖4-26。

3. 「列印已簽署要保書」：

透過查詢條件功能篩選出符合條件之未簽署資料後，先勾選要列印之文件並按下「列印已簽署要保書」按紐，則可下載勾選之文件供使用者列印，如圖4-26。

傳送保經代作業		查詢	匯出CSV	列印未簽署要保書	列印已簽署要保書	第 1 頁 /共3頁 (229 筆)	
		錯誤註記	刪除				
未簽署圖檔	已簽署圖檔	保經名稱	影像編號	出車部門及單位	交易性質	細險種	
<input checked="" type="checkbox"/>	未簽署圖檔	已簽署圖檔	土銀保經	AA1032007031	屏東分公司-屏東業務二科	續保	住宅火災保險
<input checked="" type="checkbox"/>	未簽署圖檔	已簽署圖檔		1A11020F2202	營業一部-士林通訊處	續保	住宅火災保險 1A1102
<input checked="" type="checkbox"/>	未簽署圖檔	已簽署圖檔		1A11020F0996	營業一部-士林通訊處	續保	住宅火災保險 1A1102
<input type="checkbox"/>	未簽署圖檔	已簽署圖檔		1A11020F0998	營業一部-士林通訊處	續保	住宅火災保險 1A1102

圖 4-26 列印要保書功能

4. 「錯誤註記」：

若所掃描之文件因資料錯誤或缺失而需註記錯誤內容時，總公司可透過本功能進行單筆或多筆錯誤註記，並通知分公司補正，如圖4-27所示。



圖 4-27 錯誤註記功能

5. 「刪除功能」：

若使用者欲刪除單筆或多筆資料，可於資料未被總公司執行「列印未簽署要保書」動作前進行資料刪除動作，資料刪除前須再次確認是否執行刪除作業，如圖4-28所示，若資料已被總公司執行「列印未簽署要保書」動作，則系統會出現提醒訊息，如圖4-29所示，表示該文件已無法刪除。



圖 4-28 刪除功能

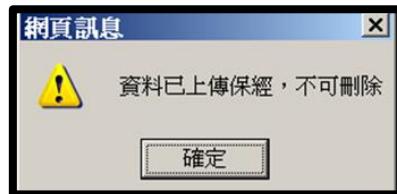


圖 4-29 刪除功能錯誤提醒

(四) 分析面

1. 傳送保經代作業之「匯出CSV」：

透過傳送保經代作業之查詢條件功能篩選出符合條件之文件後，可按「匯出CSV」按鈕，匯出所選擇之文件，提供使用者後續分析使用，如圖4-30、4-31所示。

未簽署圖檔	已簽署圖檔	保經名稱	影像編號	出車部門及單位	交易性質	細險種	受理人
未簽署圖檔	已簽署圖檔	土銀保經	AA1032007031	屏東分公司-屏東業務二科	續保	住宅火災保險	
未簽署圖檔	已簽署圖檔		1A11020F2202	營業一部-士林通訊處	續保	住宅火災保險	1A1102
未簽署圖檔	已簽署圖檔		1A11020F0996	營業一部-士林通訊處	續保	住宅火災保險	1A1102

圖 4-30 匯出CSV功能

是否要關閉或儲存這個檔案？

名稱: 20140427123240.csv
類型: Microsoft Office Excel 97-2003 工作表, 65.7KB
從: rc01.tfmi.com.tw

儲存 @ 取消

開啟舊檔 @

開啟舊檔之前，一定要先問我 (W)

雖然來自網際網路的檔案可能是有用的，但是某些檔案可能含有惡意軟體。如果您不信任其來源，請不要開啟或儲存這個檔案。有什麼樣的風險？

匯出CSV清單

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	匯出CSV清單												
2	保經名稱	影像編號	出車部門	交易性質	細險種	受理編號	進件時間	傳送時間	保經代簽	錯誤註記	錯誤註記	要保人名稱	要保人ID
3	土銀保經	AA103200	屏東分公司	續保	住宅火災保險		2014/4/25 下午 07:13:40					張月	P22150176張麗
4		1A11020F	營業一部	續保	住宅火災	1A11020F	2014/4/25 下午 05:09:18					陳明	Y1008031陳健
5		1A11020F	營業一部	續保	住宅火災	1A11020F	2014/4/25 下午 05:09:18						

圖 4-31 匯出文件資料之示意圖



2. 「影像傳輸管理報表」：

一般作業內之影像傳輸管理報表供使用者依「進行時間」為條件如圖4-32，提供各保經代及各分公司資料，包含「分類別」、「分類單位」、「進件」、「傳送」、「保經代已簽署回覆」、「未簽署已列印」、「未簽署未列印」、「已簽署已列印」、「已簽署未列印」及「錯誤註記」等欄位如圖4-33，各欄位說明如下，使用者亦可將報表匯出成CSV檔，以利後續分析使用，如圖4-34、4-35。

- (1)分類別：分保經代別與部門別兩種。
- (2)分類單位：顯示保經代名稱或分公司名稱。
- (3)進件：依「進件時間」統計出所屬保經代別及部門別之案件數。
- (4)保經代已簽署回覆：依保經代別統計已簽署完成之案件數。
- (5)未簽署已列印：統計未簽署且已被列印出來待處理之案件數，表示總公司或保經代已處理中之案件數。
- (6)未簽署未列印：統計未簽署且未被列印出來之件數，表示總公司或保經代尚未處理之案件數。
- (7)已簽署已列印：統計保經代已簽署回傳且已被分公司列印出來之案件數。
- (8)已簽署未列印：統計保經代已簽署回傳但分公司尚未列印處理之案件數。
- (9)錯誤註記：統計被管理者註記錯誤訊息之案件數。

圖 4-32 影像傳輸管理報表功能

影像傳輸管理報表 進件時間(YYYYMMDD): 1030429 ~ 1030429							
分類別	分類單位	進件	保經代已簽署回覆	未簽署已列印	未簽署未列印	已簽署已列印	已簽署未列印
保經代別		1	0	0	0	0	0
保經代別 台銀(新經代號)		45	0	0	45	0	0
保經代別 台銀(舊經代號)		2	0	0	2	0	0
保經代別 彰銀保經		6	0	1	5	0	0
合計		54	0	1	52	0	0
部門別 新竹分公司		46	0	0	46	0	0
部門別 台南分公司		1	0	0	1	0	0

圖 4-33 影像傳輸管理報表查詢結果示意圖

影像傳輸管理報表 進件時間(YYYYMMDD): 1030429 ~ 1030429

分類別	分類單位	進件	保經代已簽署回覆	未簽署已列印	未簽署未列印	已簽署已列印	已簽署未列印	錯誤註記
保經代別		2	0	0	0	0	0	0
保經代別	台銀(新經代號)	45	0	0	45	0	0	0

圖 4-34 影像傳輸管理報表匯出功能

檔案下載

是否要開啟或儲存這個檔案?

名稱: 2014042914649.csv
類型: Microsoft Office Excel 97-2003 工作表, 701 個位...
從: rc01.tfmi.com.tw

開啟舊檔 (O) 儲存 (S) 取消

開啓這類檔案之前,一定要先問我 (W)

雖然來自網際網路的檔案可能是有用的,但是某些檔案有可能會傷害您的電腦。如果您不信任其來源,請不要開啟或儲存這個檔案。[有什麼樣的風險?](#)

2014042914649.csv [建立] - Microsoft Excel

影像傳輸管理報表													
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	影像傳輸管理報表												
3	進件日期:	1030429-1030429											
4	匯出日期:	1030429 14:06:49											
5	分類別	分類單位	進件	傳送	保經代已簽署已回覆	未簽署已列印	已簽署未列印	已簽署已列印	已簽署未列印	錯誤註記			
6	保經代別			2	0	0	0	0	0	0			
7	保經代別	台銀(新經代號)	45	0	0	0	45	0	0	0			
8	保經代別	彰銀保經	14	0	4	1	13	0	4	3			
9		合計	63	0	4	1	60	0	4	3			

圖 4-35 匯出影像傳輸管理報表之示意圖



第三節 流程改善後之六步驟

導入「影像傳輸系統」用以建立一套新文件傳遞系統，縮簡A保險公司之出單作業流程如下圖：

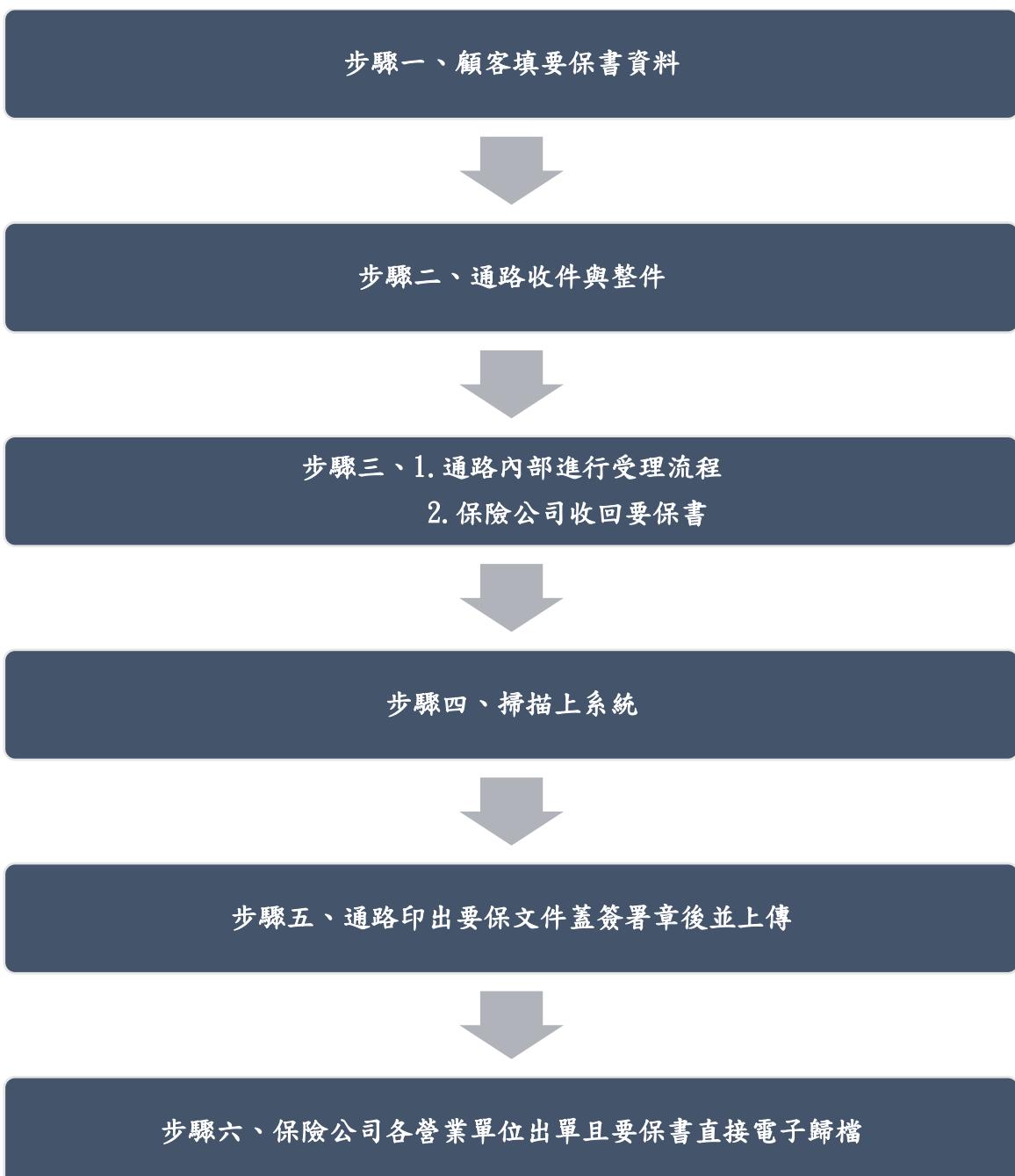


圖 4-36 A 保險公司出單作業流程改善後之六步驟



第四節 流程改善後之效益

作業流程優化後再次針對 A 保公司內部員工進行作業時間調查，依據一百份問卷之統計結果顯示，建立文件傳遞系統明顯改善了 A 保險公司作業流程並且縮短作業時間，更能有效控管作業以符合法令需求，其中導入影像傳輸系統將資訊電子化不僅有效降低人事及時間成本，要保文件直接掃描至系統，亦能減少錯誤率，電子文件歸檔作業更是便捷。茲將 A 保險公司出單作業流程之差異分析及其時間效益分析彙總於表 4-3。

表 4-3 作業流程改善前後之效益比較分析表

優化前 A 保險公司營運痛點	優化後改善效益
要保文件資料照會成本	要保文件直接掃描至系統，減少錯誤率
郵寄成本	資訊電子化有效降低人事及時間成本
出單時效性	縮短作業時間，提升出單時效性
未簽署即出單之風險	有效控管作業以符合法令需求
個資洩漏風險	
其它法令遵循風險	
要保文件歸檔人工成本	電子文件歸檔作業便捷

表 4-4 出單作業流程改善前後之比較分析表

序號	改善前項目	改善後項目	改善前 花費時間(分)	改善後 花費時間(分)
1	顧客填要保書資料/件	顧客填要保書資料/件	30	30
2	通路收件與整件/一批	通路收件與整件/一批	10	10
3	通路內部進行受理流程 /一批	通路內部受進行理流程 /一批	15	15
4	保險公司收回要保書/ 一批	保險公司收回要保書/ 一批	30	30
5	保險公司分公司各營業 單位整件/一批	保險公司分公司各營業 單位整件/一批	10	10
6	要保文件寄回保險公司 總公司/一批	掃描上系統/一批	1440	3
7	保險公司總公司收件整 件/一大批		30	0
8	保險公司以人力送至各 通路簽署		30	0
9	通路核對受理資料並蓋 簽署章/一大批	通路列印要保文件蓋簽 署章後並上傳	20	30
10	通路簽署完由保險公司 總公司領回		30	0
11	保險公司總公司整件/ 一大批		30	0
12	保險公司總公司寄送各 分公司營業單位出單	保險公司各營業單位出 單	1440	15
13	保險公司各營業單位要 保書歸檔作業	保險公司各營業單位要 保書歸檔作業	15	0
合計時間			3130	143

註：一批包含十件要保書文件，一大批包含一百件要保書文件。



第五節 流程改善後之持續

經由上階段的改善後，從出單作業流程改善前後之比較分析表，表 4-1，可見建立一套文件傳遞系統之成效，為維持改善之效果，A 保險公司透過控制 (Control) 以監控改善之情形，確保文件傳遞系統持續有效。

在控制階段 A 保險公司針對文件傳遞系統建立一套完整教育訓練並編列影像傳輸系統操作手冊，公司同仁可透過教育訓練學習操作影像傳輸系統，A 保險公司同時建立具體的控制計劃，將文件傳遞系統流程制度化，監控每一個流程的運作，將相關規則及作法納入營業單位 SOP，並列入績效考核項目，監控各營業單位是否有徹底執行相關之工作項目。

另經由影像傳輸系統之管理、查詢及分析功能提供監控指標及效能管理報表，來監控系統當前的運作效率，而總公司管理單位也能清楚掌控各分公司營業單位於出單作業流程中之簽署作業執行情形，A 保險公司也持續優化系統來提升效能，落實系統管控並監控流程效率。

第五章 結論與建議

本章根據比較結果與分析提出結論與建議，第一節彙整及歸納本研究所得之結論；第二節針對研究結論提出建議及未來研究方向。



第一節 研究結論

產險業普遍存在住宅火災附加地震險之出單作業冗長與人工步驟過多之問題，本研究主要目的在於分析A保險公司投保、出單及歸檔作業流程優化前後之差異，透過蒐集A保險公司出單作業流程資料，了解其主要作業流程架構，歸納舊流程中較耗費時間及人力之作業，發現大量要保文件以紙本形式在分公司、總公司及通路間傳遞，不僅耗時又難以控管各分公司作業是否符法令規定，且造成A保險公司郵寄成本大增，更面臨文件遺失及個資外洩之風險，除此之外，繁複的作業過程與歸檔作業僅仰賴人力處理，未來將難以負荷。

本研究以新、舊流程作業項目對照方式，呈現建立文件傳遞系統後各項流程之效益，參考流程再造相關文獻與理論，並考量保險業招攬業務須遵循之法令規定，配合A保險公司作業特性，找出適合A保險公司的流程優化模式，於出單作業流程中導入「影像傳輸系統」，將紙本文件電子化，透過「影像傳輸系統」可直接進行文件分類整理，大大減少人力整件工序，以電子文件傳遞方式取代傳統郵寄，在節省文件傳遞時間之成效更是顯著，總公司管理單位也能隨時透過「影像傳輸系統」之各項管理功能，清楚掌控各分公司營業單位於出單作業流程中之簽署作業執行情形，以確保A保險公司作業均符合法令規定。

Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner (2000) 提到科技的注入會提升服務傳遞之效率，進而提高顧客對服務的滿意度，在競爭激烈的市場中，A保險公司建立一套文件傳遞系統使其服務傳遞穩定且快速，改善服務更能有效率地掌握與解決問題，為顧客提供更好的服務品質進而提升公司形象，此外，建立文件傳遞系統提高作業效率，優化服務流程使各合作通路願意配合提高產值，經營績效提升更是A保險公司成長的契機。

本研究有助於清楚界定產物保險公司出單作業流程，流程再造之程序、結果與建議可作為同業或政府相關單位後續規劃流程優化或企業經營管理策略之參考。



第二節 建議

產物保險業所經營之險種多元化，本研究僅針對單一險種住宅火災附加地震險之出單作業流程進行分析，建議未來可依本研究之流程優化程序，針對各險種進行研究，結合各險種之作業流程性質，將文件傳遞系統應用範圍擴大，使其發揮最大效用。

本研究並未針對流程優化後之人力資源分配進行評估，建議未來可依套用文件傳遞系統後之實際運作情形，深入分析出單作業流程優化前後，各項作業之人力配置，作為公司人力資源分配與組織調整之參考。

此外，科技日新月異，因應金融科技快速興起，本研究建立之文件傳遞系統中，紙本文件與電子文件參半，建議未來可落實全面電子化，結合電腦或手機等行動裝置，顧客可直接於行動裝置上投保，以電子傳輸形式連結至各貸款金融機構、保險經紀人、保險代理人公司進行數位簽署作業，再傳送至產物保險公司進行核保、出單作業，並以電子文件形式簽發保單，不僅可簡化投保流程與作業時間，還可減少印製紙本要保書及保單等相關文件，提升效率又環保，更可降低營運成本增加利潤。



參考文獻

一、中文文獻

1. 方世榮、陳連勝、張雅婷，2008，顧客關係傾向與關係品質之探討—以科技介入與涉入程度為干擾變項，東吳經濟商學學報，第 60 期，1-38。
2. 王幸溶，2010，以服務導向架構為基礎的保險理賠業務流程服務，大同大學資訊經營所碩士論文。
3. 李旭華，2003，品質管理，滄海圖書出版。
4. 李仁傑，2017，家庭保全服務與住宅火災保險之商品整合下最適決策模式研究，國立東華大學企業管理學系博士論文。
5. 林堅俊，2001，營造業流程再造模式探討--以企業個案為例，國立臺灣科技大學營建工程系碩士論文。
6. 林宏誠，2005，我國火災保險契約有形客體評價理論之研究-以消費者觀點分析，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
7. 周采萱，2012，每個家都需要一把保險安全鎖，現代保險新聞網。
8. 秦儀庭，2012，PZB 服務品質模型探討服務品質與顧客滿意度之研究，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士論文。
9. 張旭華、呂鎮洧，2007，以整合性模式探討保險業服務設計與服務品質之提升，管理與系統，第十七卷第一期，131-157 頁。
10. 陳崇睿，2013，台灣地區商業火災保險核保人員因應費率自由化之研究，銘傳大學風險管理與保險學系碩士論文。
11. 許育聖，2014，產物保險業利潤縮水！責任險仍有 20%成長空間，徵信新聞報 TOP5000 產業風雲。
12. 楊學綿，2009，金控下銀行保險出單流程再造之研究，國立臺灣科技大學工業管理系碩士論文。



13. 楊政學，2011，企業研究方法，普林斯頓國際出版。
14. 劉彥伶，2012，營造業流程再造模式探討—以小型營造業採購流程為例，逢甲大學經營管理學系碩士論文。
15. 賴俊州，2013，2011 年世界天災對國內商業火險經營之影響，保險大道，第六十四期，56-60。
16. 鄭濟世、石銘燦，2003，火災保險，保發事業發展中心。
17. 鍾宜芳，2015，應用六標準差改善流程檢視企業服務品質改善成效—以 L 保險公司為例，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
18. 蘇朝墩，2009，六標準差，前程文化事業有限公司出版。

二、英文文獻

1. Caulcutt Roland (2001), "Why is Six Sigma so successful," Journal of Applied Statistics, Vol. 28 Issue 3, 301-307.
2. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Sanden, B. (2000). "New service development and innovation in the new economy," Studentlitteratur AB:Sweden.
3. Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2001), "Marketing," McGraw-Hill.
4. Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox (2006), "The Goal: A Process of Ongoing Improvement," North River Pr.
5. Gronroos, C. (1990), "Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in service Competition," Lexington: Massachusetts.
6. Hammer, M. & Champy, J. (1993), "Reengineering orporation—A Manifesto for Business Revolution," Harper Business.
7. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (1998), "Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology," McGraw-Hill.
8. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2004), "service management 4th,"



- McGraw-Hill.
9. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons (2011), “Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology 7e,” McGraw-Hill.
10. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons (2014), “Service Management,” McGraw-Hill.
11. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons (2014), “Service Management 8e,” McGraw-Hill.
12. Meuter, M. L., A. L. Ostrom, R. I. Roundtree, & M. J. Bitner (2000), “Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters,” *Journal of Marketing*, 64, No.3, pp.50-64.
13. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1985), “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, 49, Spring, pp.33-46.
14. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.,& Berry, L. L.(1988), “The SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality,” *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12-40.
15. Peter, S. P., P. N. Robert, & R. C. Roland (2000), “The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance,” McGraw-Hill, New York.
16. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. (2004), “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality,” *Retailing: Crit Concepts* Bk2, vol. 64, no. 1,p. 140.
17. Varki, S. & S.Wong (2003), “Consumer Involvement in Relationship Marketing of Service,” *Journal of Service Research*, 6, No.1, pp.83-91.
18. Zenithal, V. A. & Bitner, M. J. (1996), “Services Marketing,” New York, NY: The McGraw-Hill Companies. Inc.

附錄一



~ 顧客重視程度調查表 ~

下列項目為保險公司服務特性，請依據您與保險公司接觸時所重視程度勾選評分。

重視程度	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分
1.服務人員專業度	<input type="checkbox"/>				
2.科技化程度	<input type="checkbox"/>				
3.服務效率	<input type="checkbox"/>				
4.親切的服務	<input type="checkbox"/>				
5.價格的高低	<input type="checkbox"/>				
6.地點便利性	<input type="checkbox"/>				
7.正確性	<input type="checkbox"/>				
8.產品多樣化選擇	<input type="checkbox"/>				

附錄二



~ 作業時間調查表 ~

下列項目為「流程優化前」之住宅火災附加地震險出單作業流程，請依據您實際作業狀況勾選最接近您所花費之作業時間。

作業花費時間	5分	10分	15分	30分	45分	60分	其它
1.顧客填要保書資料/件	<input type="checkbox"/>	_____分					
2.通路收件與整件/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
3.通路內部進行受理流程/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
4.保險公司收回要保書/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
5.分公司各營業單位整件/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
6.要保文件寄回保險公司總公司/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
7.保險公司總公司收件整件/一大批	<input type="checkbox"/>	_____分					
8.保險公司以人力送至各通路簽署	<input type="checkbox"/>	_____分					
9.通路核對受理資料並蓋簽署章/一大批	<input type="checkbox"/>	_____分					
10.通路簽署完由保險公司總公司領回	<input type="checkbox"/>	_____分					
11.保險公司總公司整件/一大批	<input type="checkbox"/>	_____分					
12.總公司寄送各分公司營業單位出單	<input type="checkbox"/>	_____分					
13.要保書歸檔作業	<input type="checkbox"/>	_____分					

備註：一批為十件要保書文件，一大批為一百件要保書文件。

附錄三



~ 作業時間調查表 ~

下列項目為「流程優化後」之住宅火災附加地震險出單作業流程，請依據您實際作業狀況勾選最接近您所花費之作業時間。

作業花費時間	5 分	10 分	15 分	30 分	45 分	60 分	其它
1.顧客填要保書資料/件	<input type="checkbox"/>	_____分					
2.通路收件與整件/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
3.通路內部進行受理流程/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
4.保險公司收回要保書/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
5.分公司各營業單位整件/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
6.掃描上系統/一批	<input type="checkbox"/>	_____分					
7.通路列印要保文件蓋簽署章後並上傳	<input type="checkbox"/>	_____分					
8.保險公司各營業單位出單	<input type="checkbox"/>	_____分					
9.保險公司各營業單位要保書歸檔作業	<input type="checkbox"/>	_____分					

備註：一批為十件要保書文件。