

產險行銷績效評量指標之探討

摘要

保險行銷在保險經營主要開源之命脈所在，亦是與保險消費者最直接接觸之第一線業務招攬工作，保險行銷績效之優劣，除影響保險營業收入外，更對保險經營造成重要之影響。基此，如何定期考核保險行銷績效，藉由客觀之績效評量，正確呈現經營結果，進而評析其優劣缺失，格外彰顯其重要性。在本文中研擬數十項產險行銷績效評量指標公式，不僅考慮「量性」方面，同時亦兼顧到「質性」方面，藉由「質」「量」雙重並重之評量方式，將可使保險行銷績效之評量結果更具客觀性，且可藉此導引產險業健全保險行銷制度，有助於國內保險事業之健全發展；此外，本文依產險行銷主體之不同，分從公司別、單位別、行銷人員等三種不同構面，進行產險行銷績效評量指標模擬試算，期使產險行銷績效評量指標能呈現其應有之價值性與貢獻度，俾作為產險業藉由行銷績效評量指標評比結果，及時發現業務招攬潛在缺失，進而在擬訂行銷策略時重要之參考依據。

關鍵字：保險行銷、保險行銷績效、保險行銷績效評量指標

廖述源先生：淡江大學保險學系暨保險經營研究所教授

程惠慈小姐：淡江大學保險經營研究所 EMBA

壹、前言

保險公司經營目的不外乎賺取利潤，滿足廣大保險消費者之需求，以永續經營為公司基本理念。在保險經營項目中，有許多具有高度專業性之業務，諸如：行銷、釐訂費率、核保、再保、理賠等，皆需要有受過專門訓練之專業人員來執行該項工作，而其中之「行銷」，對保險公司而言，則屬最重要項目之一。基本上，優質之行銷人員，可替保險公司創造業績帶來利潤；反之，劣質之行銷人員，易使損失率攀升，理賠金額擴大，危及保險公司經營之穩定。保險業主要業務為承擔風險，包括承保及投資兩大風險。而保險公司若要維持良好且穩定之收益，除投資其他事業，最重要者即是保險本業之開源。基此，保險公司營業單位更彰顯其重要性，行銷人員如能對於保險標的之危險篩選，憑據專業知識及豐富經驗，亦可替保險公司帶來應有之收益。

無可諱言，健全之行銷制度，需要定期施以考核及檢討。有效率之企業，通常會定期評量行銷績效，具有高度專業之保險公司自不能例外。基於行銷部門在保險公司擔任第一線業務招攬工作，更應該定期考核其工作績效。藉由客觀之績效評量，避免因個人臆測或偏見所引起之偏頗。一般而言，績效評量係指一系列科學方法之運用，將其考核之結果，藉由各項指標予以量化，俾作為一種合理綜合研判之方法。簡言之，績效評量是一項有系統之客觀調查分析，正確呈現經營結果，進而評析經營優劣缺失。

基於國內保險業過去對於行銷績效，並無一套完善績效評量指標，如前所述，行銷單位實為保險公司重要部門之一，具有創造業績帶來利潤之功能。若能有一套客觀行銷績效評量方式，不僅可提供保險業者檢討經營績效之依據，同時亦可將所得結果作為保險公司內部檢討與改善之重要依據，如此不僅可以激勵保險公司行銷人員更加縝密執行營業工作。基此，研擬建構一套完善行銷績效評量指標，將可大幅提升保險業營業績效，促使保險公司經營更趨穩健性，此正是本文之主要目的。

貳、行銷之基礎理論

一、行銷之意義

所謂行銷(Marketing)係屬於一種社會性與管理性之過程，個人與群體可經由此過程，透過彼此創造、提供及自由交換有價值之產品與服務，藉以滿足其需要與慾望。行銷之起源與核心觀念在於「交換(Exchange)」，其交換條件必須是：(1) 涉及至少兩個單位、個人、群體或組織、(2) 雙方有某些需求與目標、(3) 雙方擁有對方認為有價值的東西、及(4) 雙方有交換之意願、能力和資格。因此行銷亦可謂是規劃與執行有關概念、物品與服務之形成、定價、推廣與分配之程序，其目的在於創造能夠滿足個人和組

織目標之交換。

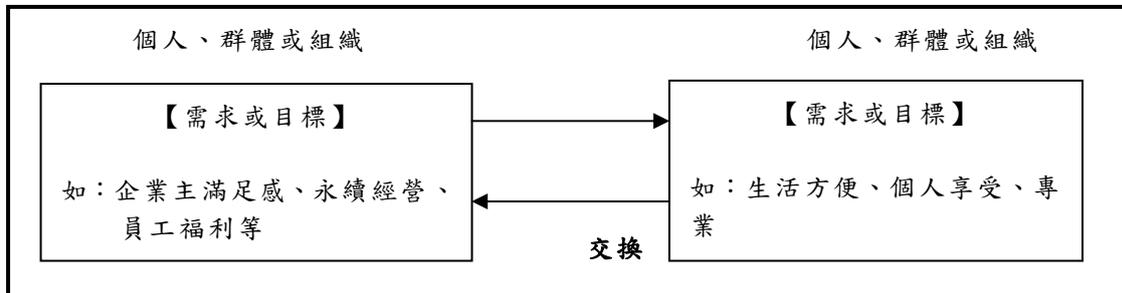


圖 1 行銷之核心觀念圖

資料來源：本文自行整理。

企業對市場之觀點，隨著社會、經濟、競爭情勢之變遷而演化。百餘年來之「市場理念」發展可分為：(1) 1920 年以前屬生產導向時期，只要有好的產品自然就會有銷路，企業成功在於具有生產製造優勢；(2) 1920 年至 1950 年(1930 年為經濟大恐慌)屬銷售導向時期，消費者多半會拒絕購買不急迫需求產品，因此此時會利用廣告及行銷人員進行銷售說服消費者購買；(3) 1950 年以後市場競爭愈發激烈，消費者水準提升，辨識能力增強，越能滿足消費者需求的產品越能創造業績，此即為「顧客導向時期」。

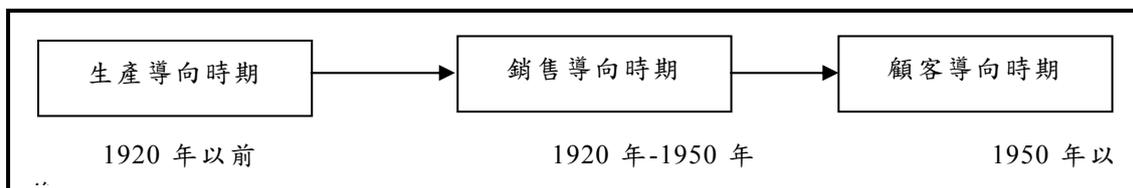


圖 2 行銷導向演進圖

資料來源：本文自行整理。

所謂產險行銷，係指行銷人員依據公司已既有保險商品進行販售之一系列過程而言。產險行銷人員除依據保險消費者所提供之資訊作客觀性之評估外，尚須依賴長期累積之實務經驗做綜合性研判，方能成功招攬合適之業務，增進保險公司核保利益。

至於產險行銷流程，可從要保人要約提出要保書開始，經過行銷人員說明，招攬業務給核保人員審核後，可獲至承保或拒保不同結果。倘為承保時，核保人員將會核定保險費，決定適宜保險條款，並簽發保險單，由行銷人員送交給要保人並收取保費，此時承保工作順利完成。

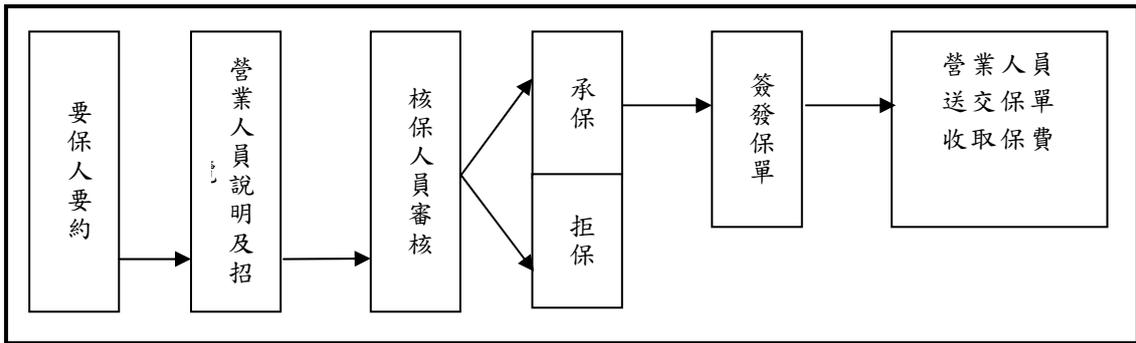


圖 3 產險行銷流程圖

資料來源：本文自行整理。

二、行銷之目的

至於行銷之主要目的，計有下列數項，謹此扼要說明如下：

- (一) 確定目標市場之需求與欲望，並設法調整組織資源，透過整體努力，使其能以較競爭者更有效率、更合乎效能之方式，滿足目標市場之需求與欲望。
- (二) 發掘顧客之潛在需求與欲望，並滿足顧客之實際需求與欲望。
- (三) 是一種社會性和管理性過程，而個人與群體可經由此過程，透過彼此創造及交換產品與價值，以滿足其需求與欲望。

三、行銷之範圍

關於行銷之範圍，主要計有下列數項，謹此扼要說明如下：

(一) 制訂年度行銷策略

基於業務人員並非專業核保人員，對於招攬業務之取向，往往會不知如何適從，所以必須倚賴核保部門制定出一套核保政策，能讓業務人員在執行業務活動時能有所遵循，可在第一時間先替核保人員把關，篩選所接洽之業務，期能符合保險公司所能接受之保險標的，如此亦可以替核保人員節省許多業務處理時間，降低公司作業及人力成本。

(二) 尋找合適潛在客戶族群

基本上，危險因素可分為實質危險因素、道德危險因素、心理危險因素三大類。實質危險因素係指足以引起或增加損失發生機會或影響損失程度之實質條件，而心理危險因素則係易造成被保險人依恃保險契約保障，對保險標的之損失預防與防護消極不作為，使危險事故發生之機會或損失之程度增加之情況。道德危險因素屬於人為造成之損失，且損失多為被保險人積極作為所導致，因此在行銷過程中要盡力去避開可能會發生

道德危險之潛在客戶，以免損失機率過高危及保險經營安全。

(三) 評估客戶提供保險標的相關資料

通常保險標的最直接之資訊來源，主要取自於要保書等相關文件，基於保險契約秉持著最大誠信原則，故需要被保險人詳實告知關於保險標的物之實際情況，核保人員方能做出正確之核保；此外，行銷人員若能更清楚提供其他關於標的物資訊給核保人員參考，例如保險標的實地查勘報告書、公會及同業相關資料等，可使核保人員更清楚掌握保險標的之實際狀況，有助於加速核保工作之速度及正確性。

(四) 承保條件規劃

行銷人員應具有為客戶規劃適當承保條件之能力，不但可以在第一時間篩選業務，亦能為客戶做更完善服務，並能提早要求被保險人必須做妥損害防阻措施、約定自負額等相關限制條款等，藉此改善保險標的危險狀況，同時亦可穩定保險經營之安全，使保險制度能朝向健全方向發展。

(五) 保險條款選用

行銷人員在為客戶規劃承保條件之同時，亦可針對不同保險標的性質選用適當保險條款，如此才能使保險契約內容更為完整、正確。在訂定保險契約時，應明確地告知要保人保險條款規範，因有許多保險條款中之專有名詞，並非一般社會大眾就字面上所能理解。茲為避免日後糾紛，針對於保險條款之解說與適用，實是重要之工作。

(六) 協助承保工作之決定

經過危險因素之多層評估，招攬後業務交由核保人員需要做出最後決定。基本上，有兩種結果供作擇取，即承保或拒保。倘若是合乎承保條件即應給予承保；另外，有一種情況雖是承保，但屬有條件承保，例如被保險人需完成保險公司要求之損害防阻工作後，方能予以有條件承保；反之，保險標的若屬於不可保之危險，核保人員亦不得給予承保，此時應做出拒保決定，以示核保公正性，行銷人員需謹守正規合法流程協助完成業務承保工作。

(七) 行銷人員績效之檢討

當行銷工作完成後，應定期考核行銷績效，藉此改正缺失，作為日後制訂行銷政策之參酌。因此，針對已生效或已結束未成交之案例應定期做檢討，諸如：經由市場變化狀況來檢視當初保險公司行銷策略是否有合宜，進而檢視行銷單位績效，作為擬訂日後行銷計畫改進之參酌，使未來行銷工作更加順暢；另外，亦可作為該保險商品修正缺失之參酌。

四、行銷之程序

關於行銷之程序，主要計有下列數項，謹此扼要說明如下：

(一) 分析市場機會

通常行銷成功之關鍵，在於能掌握市場先機，而非後知後覺隨著潮流走，因此企業應不斷蒐集市場情報、分析行銷環境、掌握市場脈動，以便瞭解大環境未來將會帶來潛在機會或威脅，以及本身之優勢與劣勢。

(二) 選定目標市場

面對不同之市場，行銷單位必須有所選擇，鎖定最佳之目標，集中資源全力進擊。而所選擇之市場即稱為目標市場，待目標市場確定之後，才能設定明確合理之行銷目標。

(三) 發展行銷策略

在確定服務之顧客後，緊接著要依顧客之實際需求，據以擬訂妥適完善當之行銷策略。一般而言，行銷策略分為產品、推廣、價格、及通路等四種。

(四) 擬訂行銷計畫

當行銷策略方針確定後，接下來要訂定行銷策略之細部計畫，並依此計畫以遂行任務。而具體計畫主要包括產品計畫、價格計畫、配銷通路計畫、廣告促銷計畫、銷售人力計畫、媒體公關計畫、現場及售後服務計畫等。有些公司甚至設置專責單位，來負責策訂行銷計畫與執行行銷。實際上，成功之行銷，必須集結全體部門齊心協力合作並進。

(五) 執行及控制

行銷管理最後一個階段，即是將行銷計畫方案付諸實施，並落實管理考核、定時控制與評估。為確實使公司保持高效率之營運，行銷控制系統扮演非常重要之角色。行銷控制有四種：(1) 年度計畫控制、(2) 獲利率控制、(3) 效率控制、及(4) 策略控制。至於行銷控制之核心，乃在於績效評估，行銷管理單位以銷售量、銷售金額、利潤、行銷成本、市場占有率、獲利率分析、市場服務分析、及行銷組合效率之分析，來獲取評估資訊，作為行銷控制的依據。總之，行銷管理之程序與步驟，乃先透過分析市場資訊、發掘市場機會、區隔並確定目標市場、發展行銷策略方針、訂定行銷各部分計畫，進而展開進擊目標市場，落實執行方案，最後藉由評估與控管達成任務目標。

參、經營績效之意義

企業組織績效可定義為「企業為達成整體目標或階段性成效，其體制內之各相關事

業體、部門或任務團隊，於某期限內所完成之事業成效」，而企業達成目標之程度及運用資源之情形，亦就是企業組織之效能(Effective)與效率(Efficiency)。

企業管理大師 Peter Drucker¹將效能(Effective)定義為「做正確的事」(Do the right thing)，而將效率定義為「以正確方法做事」(Do the thing right)。

Barnard² (1938) 認為效能是指「組織目標之達成」；效率則是指「組織成員需求之滿足」。

Kast³ 與 Rosenzweig⁴認為「效能」指「達成目標之程度」，即「衡量產出與目標間之關係」；而「效率」係指「為達成目標所運用資源之情形」，即「衡量產出與投入間之關係」。

至於效能與效率之衡量，必須藉由客觀之評量指標予以具體量化評估，藉以達成經濟經營單位之預期經營目標。基此，論及績效指標之主要功能如下：

- (一) 協助控制創新過程，促使其所需時間最短。
- (二) 促進組織內運作更有效順利溝通。

一套完善評估方式是衡量企業經營績效之必備工具，關於企業經營績效之衡量上係有多種指標。一般而言，公司經營重點是從企業之資本效益狀況、經營狀況、償債能力、及未來發展性等四個構面來反映經營實績。

Venkatraman 和 Ramanujam⁵(1986)對績效衡量，提出如下分類：

- (一) 財務績效：財務績效乃指事業之經濟目標，如稅後盈餘、營業收入、銷售成長率、獲利率等，此為傳統策略常用之衡量方法。
- (二) 營運績效：包含產品品質、行銷效能、市場佔有率、導入新產品、創造附加價值等非財務之指標。
- (三) 組織績效：除前述財務績效、營運績效兩項指標以外，再加上組織各種互相衝突的目標與各種利害關係人之目標，如員工士氣等。

¹ 彼得·德魯克(Peter F. Drucker)1909年出生在奧地利維也納，專致於管理的領域，是作家、管理顧問、以及大學教授，被尊為大師中的大師，譽為「現代管理學之父」。

² 切斯特·巴納德(Chester I. Barnard,1886-1961)：系統組織理論創始人，現代管理理論之父，是西方現代管理理論中社會系統學派的創始人。

³ 弗里蒙特·E·卡斯特(Fremont E.Kast)是美國西雅圖華盛頓大學的教授，也是管理理論中系統管理學派的主要代表人物。

⁴ 詹姆斯·E·羅森次韋克(James E. Rosenzweig)，系統管理學派代表人物之一，1970年與弗里蒙特·卡斯特合作發表的《組織與管理：系統方法與權變方法》全面性地論述了系統管理理論。

⁵ 文卡特拉曼(Venkatraman) and 拉馬努金(Ramanujam)，1986年提出組織中的各類活動，其主要目的是在績效的提升，而績效的改進更是策略管理的核心。

Gardner(1984)⁶亦以四類指標來衡量經營績效，其分類如下：

- (一) 人力資源：離職率、曠職率、工作滿意度等。
- (二) 組織：生產力、品質、服務等。
- (三) 財物會計：資產報酬、利潤率等。
- (四) 資本市場：股價、成長率等。

Michael Porter(1980)⁷整合產業結構、競爭者和產業演化分析，構成了一個完整的產業競爭分析模型，即著名的「五力分析」：

- (一) 收益力：表示企業經營績效的重要指標，為綜合診斷重要項目，有營業收入淨益率、投資報酬率、資本報酬等。
- (二) 安定力：了解一個企業穩定性及接受衝擊能力為企業的基本指標，包括流動比率、速動比率、負債比率、固定比率及自有資本率等。
- (三) 活動力：企業常用財務報表分析，如資產週轉率、存貨週轉率、應收帳款週轉率、固定資產週轉率及自有資本週轉率等。
- (四) 成長力：包括營業成長率、淨值成長率、純益成長率等。
- (五) 生產力：可用於了解企業所投入和產出間之比較，如總生產力、資本生產力、附加價值率、勞動生產率、每人淨收益等。

基於上述，不同產業對於本身企業經營績效所適用之評量指標均不盡相同，各產業需依適合自身需求找尋最適當指標來評量。

若從產險公司經營績效評估觀點而言，由於保險業並未有明確之單獨產業劃分，而是將其歸屬在金融業內。即使保險業係屬金融業三大行業之一，且保險業本身具有金融之特性，但由於其經營特性建立在風險、不確定性及大數法則基礎上，以致其在經營管理及財務處理上與其他金融業並不相同，故單獨對保險業套用不同於其他金融業之指標來做評估則是值得商榷。

關於產物保險公司之經營績效，存在多項評量指標與結構變數可分析。在評量指標方面，大多著重保費收入與償債能力等；此外，加上市場結構變數甚多，例如費率自由化與天災頻傳等，在在影響各項指標表現意義之不同，舉凡業績市占率、各險種業務比重、保費成長率、員工人數與素質、實收資本額、分支機構分布等產險公司行銷績效評

⁶ 加德納莫納(Gardner Mona J)，1984年在“Minority Owned Bank: A Managerial and Performance Analysis”提出企業經營績效

⁷ 麥可·波特(Michael E. Porter)，著名管理學家和經濟學家、競爭戰略和國民經濟發展競爭力方面的權威。

量產險公司經營又分有業務單位(核保、再保、理賠、客服)、營業單位(行銷團隊)、後勤支援單位(人力資源、財務、總務、精算、投資、資訊、法務、企劃)等三大部分，每個單位都有其自行評估績效之標準及指標。

本文係以產險公司中行銷功能為主，分析不同行銷主體之行銷績效評量指標公式及其運用之結果分析。

肆、產險行銷績效評量指標之基本架構

一、基本理念

關於產險行銷績效評量指標之基本理念，謹此分從五大方面說明如下：

(一) 市場經營績效基本理念

論及產險市場經營績效之基本理念，主要在瞭解經濟單位之整體行銷能力與實力，藉此自我檢視市場經營績效，作為日後提升行銷績效之參酌依據。基本上，建構產險行銷之市場經營績效主要參數，主要包括：(1) 保險單件數、(2) 保費收入金額、(3) 成長率、及(4) 市占率等重要因素。基此，本文對於產險行銷績效評量指標在市場經營績效方面之評量指標設定，依據上述主要參數予以設定有：(一) 營業量、(二) 市場占有率、及(三) 成長趨勢等三項評量指標。

(二) 行銷成本績效基本理念

績效管理之真諦，乃在於以最小成本獲至最大效益。亦即建構「成本最小」與「效益最大」兩者投入及產出之最佳對應關係。因此，投入成本之極小化，則屬經濟單位在執行經營績效管理時極為重視之關鍵因素。此尤其正值二十一世紀產業高度競爭社會，行銷成本績效管理更是企業經營管理主要要項之一。基此，在產險經營管理過程中，保險行銷成本績效管理亦復如此，相對而言，其相較其他製造業更加重視，探究原因乃在於保險業屬於無形服務業，在無其他生產設備因素可有效控制生產成本時，行銷成本則屬少數可掌握之成本因素。至於建構產險行銷之行銷成本績效主要參數，主要包括：(1) 行銷費用、(2) 佣金費用、及(3) 利潤金額等重要因素。因此本文對於產險行銷績效評量指標在行銷成本方面之評量指標設定，係依上述主要參數予以設定有：(一) 費用率、(二) 佣金率、及(三) 利潤率等三項評量指標。

(三) 保險商品績效基本理念

任何行業行銷是否成功，行銷標的似乎居於重要關鍵因素。行銷標的如屬消費者所喜歡，則不必等行銷人員去銷售，消費族群將主動前來購買。在此種賣方市場銷售前提下，其行銷預測目標將會儘速達成；反之，當行銷標的並非能立即引發消費族群購買慾望，則行銷人員勢必努力介紹行銷標的之效用與好處，在此種情況下，行銷績效恐難如

期具體實現。如以保險產品而言，由於保險商品具有無行性與射倖性，對保險消費族群而言，又欠缺立即效用性，因此對於保險商品績效管理更屬不易。基本上，建構產險行銷之保險商品績效主要參數，主要包括：(1) 各種商品及銷售件數與實績、(2) 各種保險商品銷售範圍或地區、及(3) 各種保險商品銷售之保戶滿意度等。基此，本文對於產險行銷績效評量指標在保險商品績效方面之評量指標設定，係依上述主要參數予以設定有：(一) 業務實績、(二) 銷售範圍、及(三) 保戶滿意度等三項評量指標。

(四) 行銷人員績效基本理念

無可諱言，在整個行銷過程中，當以屬行銷人員最具重要地位。任何行銷標的，大多必須藉由行銷人員解說與服務，方能有效傳送至消費者手中，行銷人員可謂是商品與消費者之間最佳媒介，實為最佳之比喻。若沒有行銷人員之出現與努力，行銷目標與績效恐難順利完成。如以保險業而言，由於保險商品具有無形特性，加上保險單內容多屬法律條款，用語艱深難懂，必須仰賴保險行銷人員現場解說，否則易引起日後雙方爭執，由此更顯示行銷人員素質在保險行業之重要性。基本上，建構產險行銷之行銷人員績效主要參數，主要包括：(1) 專業能力、(2) 個人生產力、(3) 行銷業績、(4) 業務維持能力及(5) 業務品質等重要因素。而本文對於產險行銷績效評量指標，在行銷人員績效方面之評量指標設定，係依上述主要參數予以設定有：(一) 個人生產力、(二) 業務達成率、(三) 業務品質、(四) 續保率、及(五) 專業能力等五項評量指標。

(五) 其他重要績效基本理念

除上述一至四項屬於具體可量化之行銷績效評量指標外，茲多期能使產險行銷績效更能充分完整呈現，對於尚有若干項目不能量化者，亦不可予以漠視忽略，否則不僅有欠公正，同時亦會扭曲產險行銷績效評量指標之實際運用價值。基此，本文對於產險行銷績效評量指標之設定，除上述四大項外，尚可再增加其他重要評量指標，此部份可包括：(一) 解約退保率、(二) 職業倫理道德、(三) 教育訓練、及(四) 其他指標等。

二、基本架構

關於產險行銷績效評量指標之基本架構圖 4 所示：

(一) 市場經營績效

1. 營業量

係指整個產物保險市場／每一保險公司／每一營業轄區／每一行銷人員在特定時間內整體銷售業務之總保費實績。

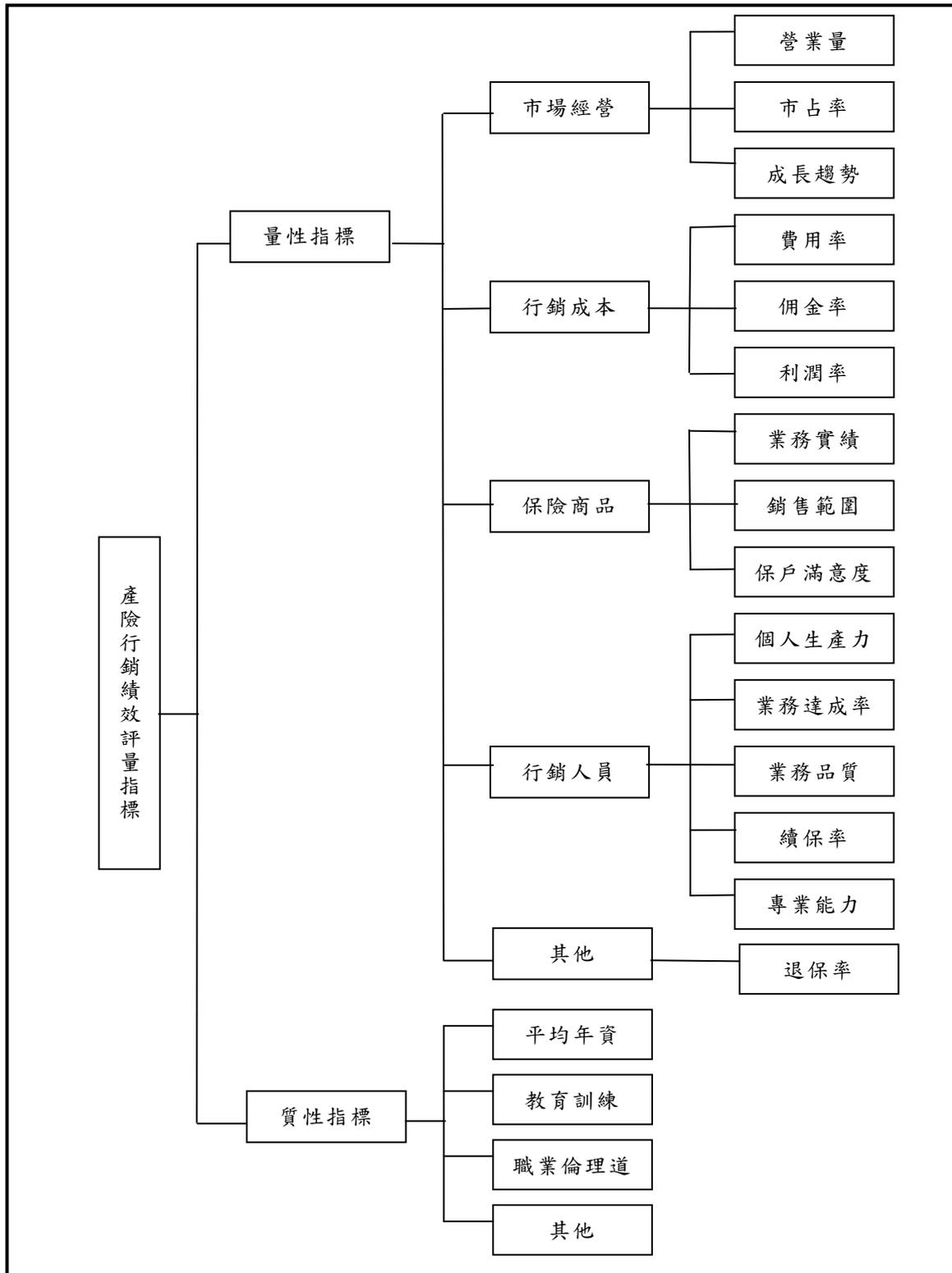


圖 4 產險行銷績效評量指標基本架構圖

資料來源：廖述源著，財產保險經營（2012）、本研究自行整理。

2.市場占有率

係指某保險公司保費收入占產險市場總營業量之比重。

3.成長趨勢

係指新契約數與新契約保費實績，與上年度相較其成長率之變化。

(二) 行銷成本績效

1.費用率

係指保險公司在特定時間內，用於行銷之費用占總保費收入之比重。

2.佣金率

係指保險公司在特定時間內，用於佣金占總保費收入之比重。

3.利潤率

係指保險公司在特定期間內，行銷收支差額占保費收入之比重。

(三) 保險商品績效

1.業務實績

係指單一保險商品之保單件數與保費收入。

2.銷售範圍

係指每一保險商品銷售各地區之業務實績。

3.保戶滿意度

係指保戶對保險商品滿意程度，可用有效保單契約之申訴件數來衡量。

(四) 行銷人員績效

1.個人生產力

係指每一保險行銷人員之業務實績。

2.業務達成率

係指每一保險行銷人員對年度業績預算達成比例。

3.業務品質（滿期損失率）

係指每一保險行銷人員之業務損失率。

4.業務維持力（續保率）

係指每一保險行銷人員既有業績續保率。

5.專業能力

係指每一保險行銷人員對商品認知程度。意指每位營業人員年度受專業訓練平均時數。

(五) 其他

1.保單退保率

係指年度保險單退保件數與承保生效總件數之比。

2.職業倫理道德

係指年度內違反職業倫理道德受懲戒次數。

3.服務熱忱、售後服務

係指年度內對保戶之服務熱忱及其售後服務。

表 1 產險行銷績效評量指標之涵義

類別	指標名稱	指標解釋
市場經營績效	營業量	係指整體行銷之業務量實績
	市場占有率	係指公司之保費收入占市場營業量之比重
	成長趨勢	係指與上年度相較其成長率之變化
行銷成本績效	費用率	係指行銷費用占保費收入之比重
	佣金率	係指佣金占保費之比重
	利潤率	係指行銷收支差額占保費收入之比重
保險商品績效	業務實績	係指每一保險商品之保單件數與保費收入
	銷售範圍	係指每一保險商品銷售各地區之業務實績
	保戶滿意度	係指每萬件（或每百件）保戶對保險商品滿意程度。可用有效契約件數衡量
行銷人員績效	個人生產力	係指每一保險行銷人員之業務實績
	業務達成率	指每一保險行銷人員對年度業績預算達成比例
	業務品質	係指每一保險行銷人員之業務損失率
	業務維持力	指每一保險行銷人員既有業績續保率
	專業能力	係指每一保險行銷人員對商品認知程度
其他	保單退保率	係指年度保險單退保件數與承保生效總件數之比
	職業倫理道德	係指年度內違反職業倫理道德受懲戒次數
	服務熱忱、售後服務	係指年度內對保戶之服務熱忱及其售後服務

資料來源：本研究自行整理。

伍、產險行銷績效評量指標公式

一、市場經營績效

(一) 營業量

1. 指標公式：營業量 = 簽單保費收入

在特定時間內整體銷售業務之總保費實績數值。

2. 指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指整個產物保險市場／每一保險公司／每一營業單位／每一行銷人員在特定時間內整體銷售業務之總保費實績。當營業量實績其數值越高，代表營業單位在執行行銷工作上之績效越高；相反地，數值越低將反映出行銷人員行銷績效不佳等情況。

(二) 市場占有率

1. 指標公式：

$$\text{市場占有率} = \frac{\text{個別公司保費收入}}{\text{全體市場營業量}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指某保險公司保費收入占整個產險市場總營業量之比重。

(三) 成長趨勢

1. 指標公式：

$$\text{保費收入成長率} = \frac{\text{本期保費收入} - \text{上期保費收入}}{\text{上期保費收入}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指本年度總保費實績，與上年度相較其成長率之變化，其代表行銷未來發展潛力。

二、行銷成本績效

(一) 費用率

1. 指標公式：

$$\text{費用率} = \frac{\text{行銷費用}}{\text{保費收入}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越少，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指保險公司在特定時間內，用於行銷之費用占總保費收入之比重。

(二) 佣金率

1. 指標公式：

$$\text{佣金率} = \frac{\text{佣金}}{\text{保費收入}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越少，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指保險公司在特定時間內，佣金占總保費收入之比重。

(三) 利潤率(獲利能力)

1. 指標公式：

$$\text{利潤率(獲利能力)} = \frac{\text{行銷收支差額}}{\text{保費收入}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指保險公司在特定期間內，行銷收支差額占總保費收入之比重。

三、保險商品績效

(一) 業務實績

1. 指標公式：保險公司單一險種商品年度銷售實績之數值。

2. 指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3. 指標說明：係指單一保險商品之保單件數與保費收入。

(二) 銷售範圍

1. 指標公式：

$$\text{銷售範圍} = 1 - \frac{\text{車險保費}}{\text{當年度簽單保費}} \times 100\%$$

2. 指標意義：指標值越高，單一險種行銷範圍越窄，績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險商品銷售各地區之業務實績。由此指標可衡量出保險公司或營業人員在行銷過程中著重之業務結構比例。

(三) 保戶滿意度

1.指標公式：

$$\text{保戶滿意度} = 1 - \frac{\text{申訴訴訟件數}}{\text{保單有效件數}} \times 10000$$

2.指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每萬件保戶對保險商品滿意程度。可用有效契約之理賠及訴訟件數來衡量。

四、行銷人員績效

(一) 個人生產力

1.指標公式：

$$\text{個人生產力} = \frac{\text{全年度業務實績}}{\text{公司行銷人員人數}}$$

2.指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險行銷人員之業務實績。

(二) 業務達成率

1.指標公式：

$$\text{業務達成率} = \frac{\text{年度實際業績}}{\text{年度業績目標}} \times 100\%$$

2.指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險行銷人員對年度業績預算達成比例。

(三) 業務品質（滿期損失率）

1.指標公式：

$$\text{業務損失率} = \frac{\text{年度賠款金額}}{\text{年度實際業績}} \times 100\%$$

2.指標意義：指標值越少，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險行銷人員之業務損失率。

(四) 業務維持力（續保率）

1.指標公式：

$$\text{業務續保率} = \frac{\text{年度實際續保件數}}{\text{年度應續保件數}} \times 100\%$$

2.指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險行銷人員既有業績續保率。

(五) 專業能力（教育訓練）

1.指標公式：

$$\text{行銷人員專業訓練時數} = \frac{\text{年度專業訓練時數}}{\text{營業人員數}}$$

2.指標意義：指標值越高，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指每一保險行銷人員對商品認知程度。意指每位營業人員年度受專業訓練平均時數。

五、其他

(一) 保單退保率

1.指標公式：

$$\text{保單退保率} = \frac{\text{年度保單退保件數}}{\text{年度保單承保生效總件數}} \times 100\%$$

2.指標意義：指標值越低，行銷績效愈佳。

3.指標說明：係指年度保險單退保件數與承保生效總件數之比。

陸、產險行銷績效評量指標模擬試算(公司別)

在進行模擬試算前，茲將各項評量指標預擬評量表如表 2，在表中依據各項評量指標重要性給予不同分數，使其試算結果能更具代表意義。

表 2 產險行銷績效評量表

項目	指 標 名 稱	A	B	C	D	E
量性 指標 (80%)	營業量 (6%)					
	市場占有率 (6%)					
	成長趨勢 (5%)					
	費用率 (6%)					
	佣金率 (5%)					
	利潤率 (6%)					
	業務實績 (7%)					
	銷售範圍 (5%)					
	保戶滿意度 (7%)					
	個人生產力 (7%)					
	業務達成率 (5%)					
	業務品質 (7%)					
	業務維持力 (4%)					
	退保率 (4%)					
質性 指標 (20%)	平均年資 (5%)					
	教育訓練 (5%)					
	職業倫理道德 (5%)					
	其他 (服務熱忱、售後服務等) (5%)					
合 計 (100%)						

一、基本資料

茲將不同公司別之有關行銷績效各項評量指標基本資料列示如表 3：

表 3 基本資料 (公司別)

基本資料名稱	A	B	C	D	E
當年度簽單保費(千元)	3,921,456	11,488,246	5,374,574	9,405,803	7,297,457
上年度簽單保費(千元)	4,291,734	11,501,507	5,228,735	10,041,637	6,891,432
當年度保單件數	1,301,809	6,687,473	1,956,381	3,745,483	1,587,654
上年度保單件數	1,015,985	5,961,742	1,328,456	3,654,842	1,752,443
車險保費(千元)	1,764,655	7,467,359	2,794,778	4,655,872	5,254,169
員工數	692	1,193	763	1,398	902
申訴件數	16	38	27	48	33
招攬成本(千元)	49,156	41,259	30,071	50,496	42,564
佣金費用(千元)	1,101,264	2,875,376	1,193,462	2,315,398	1,760,686
申請理賠件數	25,689	103,742	49,248	98,427	79,846

營業人員數	279	567	293	564	372
年度業績目標(百萬元)	4,505	12,875	5,300	10,550	7,235
已發生賠款(千元)	3,306,037	4,991,698	2,630,408	1,853,903	3,901,263
理賠訴訟件數	7	2	11	14	4
滿期保費(千元)	3,025,019	7,467,359	4,030,930	846,522	6,056,889
保單退保件數	6,696	13,608	17,321	18,536	6,543
續保件數	805,497	4,872,331	1,037,658	2,764,621	1,445,514
平均年資	15.30	13.60	16.50	12.70	10.40
職業倫理道德	80	90	78	83	95
教育訓練總時數	6,696	24,680	9,376	19,740	17,135

(假設：當年度市場總簽單保費為 NT\$102,893,686 千元)

二、計算過程

茲將不同公司別之行銷績效各項評量指標依其個別公式進行演算結果，如表 4 及表 5：

表 4 各項評量指標計算結果（公司別）

項目	指標名稱	A	B	C	D	E
量性 指標 (80%)	營業量 (6%)	39.2 億元	114.9 億元	53.7 億元	94.1 億元	73.0 億元
	市場占有率 (6%)	3.81%	11.17%	5.22%	9.14%	7.09%
	成長趨勢 (5%)	-8.63%	-0.12%	2.79%	-6.33%	5.89%
	費用率 (6%)	1.25%	0.36%	0.65%	0.57%	0.54%
	佣金率 (5%)	25.53%	25.03%	22.21%	24.62%	24.13%
	利潤率 (6%)	73.01%	74.61%	77.14%	74.81%	75.33%
	業務實績 (7%)	3,012.3	1,717.8	2,747.2	2,511.2	4,596.4
	銷售範圍 (5%)	55%	50.5%	48%	35%	28%
	保戶滿意度(每萬件)(7%)	0.8771	0.9432	0.8620	0.8718	0.7355
	個人生產力 (7%)	1,406 萬	2,026 萬	1,834 萬	1,668 萬	1,811 萬
	業務達成率 (5%)	87.05%	95.14%	101.41%	89.15%	100.86%
	業務品質 (7%)	84.31%	43.45%	48.94%	51.61%	41.48%
	業務維持力 (4%)	88.14%	81.73%	78.11%	75.64%	76.78%
退保率 (4%)	0.51%	0.20%	0.36%	0.37%	0.60%	
質性 指標 (20%)	平均年資 (5%)	15.30	13.60	16.50	12.70	10.40
	教育訓練 (5%)	24	45	32	35	43
	職業倫理道德 (5%)	80	90	78	83	95
	其他(服務熱忱、售後服務等)(5%)	85	65	90	77	92

表 5 各項評量指標評比值(公司別)

項目	指標名稱	平均數	標準差	A	B	C	D	E
量性 指標 (80%)	營業量 (千元) (6%)	7,497,507	3,037,375	-1.18	1.31	-0.70	0.63	-0.07
	市場占有率 (6%)	0.0729	0.0295	-1.18	1.31	-0.70	0.63	-0.07
	成長趨勢 (5%)	-0.0128	0.0610	-1.20	0.19	0.67	-0.83	1.18
	費用率 (6%)	0.0068	0.0034	1.70	-0.93	-0.07	-0.31	-0.39
	佣金率 (5%)	0.2430	0.0128	0.96	0.57	-1.64	0.25	-0.14
	利潤率 (6%)	0.7502	0.0142	-1.27	-0.29	1.49	-0.15	0.22
	業務實績 (7%)	2917.0014	1056.0263	0.09	-1.14	-0.16	-0.38	1.59
	銷售範圍 (5%)	0.4330	0.1133	1.03	0.64	0.41	-0.73	-1.35
	保戶滿意度 (7%)	0.8579	0.075	-0.25	-0.13	-0.05	-1.18	1.62
	個人生產力 (7%)	17,488,980	2,304,792	-1.49	1.20	0.37	-0.35	0.27
	業務達成率 (5%)	0.9472	0.0657	-1.17	0.06	1.02	-0.85	0.94
	業務品質 (7%)	0.5396	0.1745	1.74	-0.60	-0.29	-0.13	-0.72
	業務維持力 (4%)	0.8008	0.0505	1.60	0.33	-0.39	-0.88	-0.65
	退保率 (4%)	0.0041	0.0016	0.67	-1.32	-0.32	-0.31	1.27
質性 指標 (20%)	平均年資 (5%)	13.7000	2.3611	0.68	-0.04	1.19	-0.42	-1.40
	教育訓練 (5%)	0.5630	0.0862	-0.63	1.22	-1.30	0.07	0.64
	職業倫理道德 (5%)	85.2000	7.1204	-0.73	0.67	-1.01	-0.31	1.38
	其他(服務熱忱,售後服務等) (5%)	81.8	11.0318	0.29	-1.52	0.74	-0.44	0.92

公式=(原始分數-平均數)/標準差

三、評分標準

茲將公司別之各項評量指標依據其重要性給予不同評分，其評分結果如表 6：

表 6 各項評量指標之評分結果 (公司別)

項目	指標名稱	A	B	C	D	E
量性 指標 (80%)	營業量 (6%)	2	6	3	4	5
	市場占有率 (6%)	2	6	3	4	5
	成長趨勢 (5%)	1	4	3	2	5
	費用率 (6%)	2	6	3	5	4
	佣金率 (5%)	1	2	5	3	4
	利潤率 (6%)	2	3	6	4	5
	業務實績 (7%)	6	3	4	5	7
	銷售範圍 (5%)	5	2	3	4	1
	保戶滿意度 (7%)	5	6	4	3	7
	個人生產力 (7%)	3	7	6	4	5
	業務達成率 (5%)	1	3	4	2	5
	業務品質 (7%)	3	6	5	4	7

	業務維持力 (4%)	4	3	2	2	2
	保單退保率 (4%)	3	1	2	2	4
質性 指標 (20%)	平均年資 (5%)	4	3	5	2	1
	教育訓練 (5%)	2	5	1	3	4
	職業倫理道德 (5%)	1	4	3	2	5
	其他(服務熱忱、售後服務等) (5%)	3	1	4	2	5
合計		46	73	66	57	81

四、綜合分析

(一) 公司別分析

【A 公司】

1. 量性指標

(1) 較優指標：計有業務實績指標最優；保戶滿意度、業務維持能力為中上。

(2) 較差指標：十四項指標中有四項指標皆敬陪末座。

2. 質性指標：四項指標中，以職業倫理道德指標最差。

3. 綜合評估：

A 公司整體表現最差，有許多需要改善之處，仍有許多進步空間，例如營業人員應多提升自己專業能力，並多加強本身職業倫理道德，藉以增強業務行銷活動之各項表現。

【B 公司】

1. 量性指標

(1) 較優指標：十四項指標中計有五項位居最高值。

(2) 較差指標：僅保單退保率一項指標值最低。

2. 質性指標：教育訓練指標值最高。

3. 綜合評估：

B 公司在本次評比中整體表現中上，雖多數比率都是名列前茅，但佣金率和利潤率指標值較低，可能是以高佣策略換取業務，以致於雖然營業量及市占率指標都是最高值，利潤率卻排名在後。

【C 公司】

1. 量性指標

(1)較優指標：計有佣金率、利潤率等指標質最優。

(2)較差指標：計有銷售範圍、業務維持能力、保單退保率表現中下。

2.質性指標：教育訓練指標最優，其他(服務熱忱、售後服務)指標最低。

3.綜合評估：

C公司整體表現中等，雖在佣金率及利潤率控制得宜表現搶眼，但業務維持能力、保單退保率等指標中表現不佳，顯示營業人員對保戶之維繫能力有待加強。

【D公司】

1.量性指標

(1)較優指標：計有費用率、業務實績等值表現中上。

(2)較差指標：計有業務達成率、業務維持能力、保單退保率等表現中下。

2.質性指標：四項指標均表現平平，尤以教育訓練指標較高。

3.綜合評估：

D公司整體表現中下，營業人員似乎對營業活動不太積極，不但業務達成率表現不如預期，連續保率亦不佳。

【E公司】

1.量性指標

(1)較優指標：十四項指標中計有二項位居最高值、有七項居於次高值。

(2)較差指標：僅業務維持能力一項指標值偏低。

2.質性指標：營業人員年資一項指標值最低。

3.綜合評估：

E公司在本次評比中整體表現相當優秀，絕大部分項目比率都是數一數二，雖然總體營業量及市場占有率排名並非最優，但依各項指標觀察，未來還是有很大機會晉升至名列前茅之位。

(二) 總體比較分析

1.量性指標方面

(1)A公司領先指標計有1項，評分為36分。

(2)B 公司領先指標計有 5 項，評分為 58 分。

(3)C 公司領先指標計有 2 項，評分為 53 分。

(4)D 公司領先指標計有 0 項，評分為 48 分。

(5)E 公司領先指標計有 2 項，評分為 66 分。

(6)綜合上述，在量性指標方面其優劣排序為：

$E > B > C > D > A$

2.質性指標方面

(1)A 公司領先指標計有 0 項，評分為 10 分。

(2)B 公司領先指標計有 1 項，評分為 13 分。

(3)C 公司領先指標計有 1 項，評分為 13 分。

(4)D 公司領先指標計有 0 項，評分為 9 分。

(5)E 公司領先指標計有 0 項，評分為 15 分。

(6)綜合上述，在量性指標方面其優劣排序為：

$E > B = C > A > D$

(三) 綜合比較評比方面

茲將上述評比結果列於下表 7，產險行銷績效以 E 公司較佳，其次依序排列為 B、C、D 三家公司，A 公司則是最差。

表 7 綜合評比表（公司別）

公司 指標項目	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
量性指標	36	58	53	48	66
質性指標	10	13	13	9	15
合計	46	71	66	57	81
優劣排序	5	2	3	4	1

資料來源：本文自行整理。

柒、產險行銷績效評量指標模擬試算(單位別)

一、基本資料

茲將不同單位別之有關行銷績效各項評量指標基本資料列示如表 8：

表 8 基本資料 (單位別)

指標名稱	北	中	南	東
當年度簽單保費(千元)	3,787,234	2,032,174	2,401,660	1,016,087
上年度簽單保費(千元)	3,571,386	1,963,965	2,300,915	1,013,754
當年度保單件數	575,643	488,796	435,307	206,795
上年度保單件數	516,930	459,332	409,583	221,984
車險保費(千元)	1,601,722	1,130,627	1,224,846	753,751
員工數	487	261	307	125
申訴件數	11	6	9	3
招攬成本(千元)	15,012	8,712	9,891	4,560
佣金費用(千元)	692,308	334,530	422,564	186,068
申請理賠件數	36,729	17,546	20,762	8,437
營業人員數	243	153	174	75
年度業績目標(百萬元)	3,600	1,950	2,300	1,000
已發生賠款(千元)	2,250,631	829,265	1,214,328	351,113
理賠訴訟件數	3	1	2	1
滿期保費(千元)	2,821,460	1,572,939	1,626,562	639,006
保單退保件數	3,958	1,956	2,157	833
續保件數	423,967	357,499	345,378	198,706
平均年資	12.7	10.3	11.5	9.4
職業倫理道德	85	83	78	65
教育訓練總時數	8,513	3,469	3,578	1,206

(假設：某一公司年度總簽單保費為 NT\$9,237,156 千元)

二、計算過程

將不同單位別之行銷績效各項評量指標依其個別公式進行演算結果，如表 9 及表 10：

表 9 各項評量指標計算結果 (單位別)

項目	指標名稱	北	中	南	東
量性 指標 (80%)	營業量(千元)(6%)	3,787,234	2,032,174	2,401,660	1,016,087
	占有率(6%)	41.00%	22.00%	26.00%	11.00%
	成長趨勢(5%)	6.04%	3.47%	4.38%	0.23%
	費用率(6%)	0.40%	0.43%	0.41%	0.45%
	佣金率(5%)	18.28%	16.46%	17.59%	18.31%
	利潤率(6%)	81.32%	83.11%	81.99%	81.24%
	業務實績(7%)	6,579.14	4,157.51	5,517.17	4,913.50
	銷售範圍(5%)	57.71%	44.36%	49.00%	25.82%
	保戶滿意度(每萬件)(7%)	0.80891	0.87725	0.79325	0.85493
	個人生產力(7%)	15,585,325	13,282,185	13,802,647	13,547,829
	業務達成率(5%)	105.20%	104.21%	104.42%	101.61%
	業務品質(7%)	59.43%	40.81%	50.56%	34.56%
	業務維持力(4%)	82.02%	77.83%	84.32%	89.51%
	退保率(4%)	0.6876%	0.4002%	0.4955%	0.4028%
質性 指標 (20%)	平均年資(5%)	12.7	10.3	11.5	9.4
	教育訓練(5%)	35.03	22.67	20.56	16.08
	職業倫理道德(5%)	85	83	78	87
	其他(服務熱忱、售後服務等)(5%)	88	77	82	65

表 10 各項評量指標評比值(單位別)

項目	指標名稱	平均數	標準差	北	中	南	東
量性 指標 (80%)	營業量(千元)(6%)	2,309,289	1,146,300	1.29	-0.24	0.08	-1.13
	占有率(6%)	0.2500	0.1240	1.29	-0.24	0.08	-1.13
	成長趨勢(5%)	0.0353	0.0244	1.03	-0.02	0.35	-1.35
	費用率(6%)	0.0042	0.0002	-1.11	0.32	-0.43	1.22
	佣金率(5%)	0.1766	0.0086	0.71	-1.39	-0.08	0.75
	利潤率(6%)	0.8191	0.0086	-0.69	1.38	0.09	-0.78
	業務實績(7%)	5,291.83	1,022.70	1.26	-1.11	0.22	-0.37
	銷售範圍(5%)	0.4422	0.1345	1.00	0.013	0.35	-1.36
	保戶滿意度(每萬件)(7%)	0.83358	0.03914	-0.63	1.12	-1.03	0.55
	個人生產力(7%)	14,054,497	1,042,440	1.47	-0.74	-0.24	-0.49
	業務達成率(5%)	1.0386	0.0156	0.86	0.23	0.36	-1.44
	業務品質(7%)	0.4633	0.1093	1.20	-0.51	0.39	-1.08
	業務維持力(4%)	0.8342	0.0487	-0.29	-1.15	0.19	1.25
	退保率(4%)	0.0049	0.0013	1.42	-0.71	-0.01	-0.69
質性 指標 (20%)	平均年資(5%)	10.98	1.44	1.20	-0.47	0.37	-1.10
	教育訓練(5%)	23.59	8.11	1.41	-0.11	-0.37	-0.93
	職業倫理道德(5%)	83.25	3.86	0.45	-0.06	-1.36	0.97
	其他(服務熱忱、售後服務等)(5%)	78.00	9.76	1.02	-0.10	0.41	-1.33

公式=(原始分數-平均數)/標準差

三、評分標準

茲將單位別之各項評量指標依據其重要性給予不同之評分，其評分結果如表 11：

表 11 各項評量指標之評分結果（單位別）

項目	指標名稱	北	中	南	東
量性 指標 (80%)	營業量 (6%)	6	4	5	3
	占有率 (6%)	6	4	5	3
	成長趨勢 (5%)	5	3	4	2
	費用率 (6%)	6	4	5	3
	佣金率 (5%)	2	5	4	3
	利潤率 (6%)	4	6	5	3
	業務實績 (7%)	7	4	6	5
	銷售範圍 (5%)	5	3	4	2
	保戶滿意度 (7%)	5	7	4	6
	個人生產力 (7%)	7	4	6	5
	業務達成率 (5%)	5	3	4	2
	業務品質 (損失率) (7%)	4	6	5	7
	業務維持能力 (續保率) (4%)	2	2	3	4
	保單退保率 (4%)	1	4	2	3
質性 指標(20%)	平均年資 (5%)	5	3	4	2
	教育訓練 (5%)	5	4	3	2
	職業倫理道德 (5%)	4	3	2	5
	其他(服務熱忱、售後服務等) (5%)	5	3	4	2
合計		83	69	74	58

四、綜合分析

(一) 個別單位分析

【北部】

1.量性指標

(1)較優指標：十四項指標中計有八項指標表現最優。

(2)較差指標：保單退保率為最差指標。

2.質性指標：計有三項質性指標為領先指標。

3.綜合評析：

北部各項指標均為榜首，顯示該保險公司營業活動主力著重於北部地區。就營業人員數編制而言，北部營業人數為中南部之 1.5 倍，更是東部地區 3.3 倍，

較能受到總公司資源支援，大環境業務亦較有競爭性，故這亦是形成營業量、成長趨勢、個人生產力等指標能領先其他地區重要原因之一。

從數值上顯示北部地區業務之行銷，其營業佣金成本亦較其他地區高出許多，且損失率指標亦相對較差，相形之下，導致北部地區之營業利潤率並無法提升。

至於在業務維持能力及保單退保率等方面，指標值均屬敬陪末座，有可能是營業人員只著重在新件業務開發（因某些公司會以新件開發給予較高佣金率以資鼓勵），而忽略原續保業務維持或是客戶關係維繫之重要，導致於續保率不佳，退保率數值又超高現象，此是公司在經營上應加強教育營業人員，因此可將這些指標作為日後改進之首要策略，藉以提升服務品質。

【中部】

1.量性指標

(1)較優指標：計有佣金率、利潤率、保戶滿意度、保單退保率四項。

(2)較差指標：計有業務維持能力（續保率）最差。

2.質性指標：四項指標結果均表現中上。

3.綜合評析：

中部地區可加強的部分計有營業量、業績成長趨勢增加，並加強擴展營業人員之業務實績與個人生產力等兩項指標，則可以迅速趕上北高兩都會區。

【南部】

1.量性指標

(1)較優指標：除業務維持能力外，其餘指標均為中上水準。

(2)較差指標：計有業務維持能力指標表現較差

2.質性指標：四項指標皆無特別突出之表現。

3.綜合評析：

或許係因南部地區亦是重要都會區及工業重要發展區(高雄加工區及台南科學園區等)，故其業務發展較中部地區表現來得亮眼，亦可看出該地區營業人員亦較積極服務，營業量、業務實績、個人生產力及業務達成率等指標都較為中部優異，僅次於北部都會區，頗值得其他地區部門學習。

【東部】

1.量性指標

(1)較優指標：計核保錯誤率一項。

(2)較差指標：計有平均核保時間、保單違規比率等十項。

2.質性指標：核保人員學歷為表現最差之質性指標。

3.綜合評析：

東部地區除營業人員數量少，當地業務量有限，因此各項指標值均較其他地區低，但營業人員仍須努力做到己身應有之本分，期待能以名利前茅名次之區域做目標。惟由於地處偏遠，公司更應注重實質資源分享，例如架設更順暢之網路平台，加強專業之教育訓練，提升當地營業人員之專業素養與信心，方能積極獎勵營業人員多開拓業務，進而期許當地營業人員在工作上表現能更加傑出。

(二) 總體比較分析

1.量性指標方面

(1)北部：領先指標計有 8 項，總評分為 68 分。

(2)中部：領先指標計有 4 項，總評分為 56 分。

(3)南部：領先指標計有 0 項，總評分為 61 分。

(4)東部：領先指標計有 2 項，總評分為 47 分。

(5)綜合上述，在量性指標方面四區之優劣排序為：

北部 > 南部 > 中部 > 東部

2.質性指標方面

(1)北部：領先指標計有 3 項，總評分 19 為分。

(2)中部：領先指標計有 0 項，總評分 13 為分。

(3)南部：領先指標計有 0 項，總評分 13 為分。

(4)東部：領先指標計有 1 項，總評分 11 為分。

(5)綜合上述，在質性指標方四區之優劣排序為：

北部 > 中部 = 南部 > 東部

3.綜合評比方面

茲將上述評比結果列於下表 12，論及產險公司四個地區之行銷績效評比，係以北部公司較佳，其後依序排列為南部、中部，而以東部最差。

表 12 綜合評比表（單位別）

地區 指標項目	北部	中部	南部	東部
量性指標	68	56	61	47
質性指標	15	13	13	11
合計	83	69	74	58
優劣排序	1	3	2	4

資料來源：本研究自行整理

捌、產險行銷績效評量指標模擬試算(個人別)

一、基本資料

茲將不同個人別之有關行銷績效各項評量指標基本資料列示如表 13：

表 13 基本資料（個人別）

指標名稱	甲	乙	丙	丁	戊
當年度簽單保費(千元)	39,296	79,242	30,611	11,805	15,814
上年度簽單保費(千元)	27,461	74,876	26,367	25,392	17,154
當年度保單件數	15,736	56,725	17,496	19,485	21,276
上年度保單件數	11,248	49,728	13,587	26,712	20,175
車險保費(千元)	1,723	70,281	2,722	8,188	12,493
申訴件數	13	57	24	48	31
招攬成本(千元)	512	9,945	605	845	678
佣金費用(千元)	5,694	17,653	4,273	3,315	3,767
申請理賠件數	1,514	3,375	1,705	2,432	1,985
年度業績目標(千元)	30,208	78,620	29,013	25,392	18,869
已發生賠款(千元)	22,220	66,451	13,866	4,368	5,282
理賠訴訟件數	1	7	3	6	11
滿期保費(千元)	28,249	62,656	21,239	10,482	15,495
保單退保件數	87	527	76	252	396
續保件數	10,958	47,521	11,428	18,695	16,432
平均年資	6.5	12	8.2	9.5	4.5
職業倫理道德	80	90	78	83	95
教育訓練總時數	39	29.8	34.7	27.5	31.2

二、計算過程

茲將不同個人別之行銷績效各項評量指標依其個別公式進行演算結果，如表 14 及 15：

表 14 各項評量指標計算結果（個人別）

項目	指標名稱	甲	乙	丙	丁	戊
量性 指標 (80%)	營業量(千元) (6%)	39,296	79,242	30,611	11,805	15,814
	單位業績比率 (6%)	6.70%	13.51%	5.22%	2.01%	2.70%
	成長趨勢 (5%)	43.10%	5.83%	16.10%	-53.51%	-7.81%
	費用率 (6%)	1.31%	12.55%	1.98%	7.16%	4.29%
	佣金率 (5%)	14.49%	22.28%	13.96%	28.08%	23.82%
	利潤率 (6%)	84.20%	65.17%	84.06%	64.76%	71.89%
	業務實績 (7%)	2,497.24	1,396.97	1,749.61	605.88	743.31
	銷售範圍 (5%)	95.62%	11.31%	91.10%	30.64%	21.00%
	保戶滿意度(每百件) (7%)	0.91739	0.89952	0.86283	0.75366	0.85430
	個人生產力 (7%)	6.70%	13.51%	5.22%	2.01%	2.70%
	業務達成率 (5%)	130.09%	100.79%	105.51%	46.49%	83.81%
	業務品質 (7%)	56.54%	83.86%	45.30%	37.00%	33.40%
	業務維持力 (4%)	97.42%	95.56%	84.11%	69.99%	81.45%
	退保率 (4%)	0.5529%	0.9290%	0.4344%	1.2933%	1.8613%
質性 指標 (20%)	年資 (5%)	6.5	12	8.2	9.5	4.5
	教育訓練 (5%)	38.60	29.80	34.70	27.50	31.20
	職業倫理道德 (5%)	88	90	83	85	86
	其他(服務熱忱、售後服務等)(5%)	88	87	85	80	84

表 15 各項評量指標評比值(個人別)

項目	指標名稱	平均數	標準差	甲	乙	丙	丁	戊
量性 指標 (80%)	營業量 (千元) (6%)	35,354	26,928	0.15	1.63	-0.18	-0.87	-0.73
	單位業績比率 (6%)	0.0603	0.0459	0.15	1.63	-0.18	-0.87	-0.73
	成長趨勢 (5%)	0.0074	0.3560	1.19	0.14	0.43	-1.52	-0.24
	費用率 (6%)	0.0545	0.0476	-0.92	1.49	-0.80	0.48	-0.25
	佣金率 (5%)	0.2052	0.0613	-0.98	0.29	-1.07	1.23	0.54
	利潤率 (6%)	0.74018	0.0995	1.05	-0.89	1.04	-0.99	-0.21
	業務實績 (7%)	1,398.60	772.66	1.42	0.00	0.45	-1.03	-0.85
	銷售範圍 (5%)	0.499327	0.402598	1.13	-0.96	1.02	-0.48	-0.72
	保戶滿意度(每百件)(7%)	0.8575	0.0636	0.94	0.66	0.08	-1.63	-0.05
	個人生產力 (7%)	0.0602	0.0459	0.15	1.63	-0.18	-0.87	-0.73

	業務達成率 (5%)	0.9333	0.3098	1.19	0.24	0.39	-1.51	-0.31
	業務品質 (7%)	0.5122	0.2030	0.26	1.61	-0.29	-0.70	-0.88
	業務維持力 (4%)	0.8570	0.1120	1.05	0.88	-0.14	-1.40	-0.38
	保單退保率 (4%)	0.0101	0.0058	-0.79	-0.15	-1.00	0.48	1.46
質性 指標 (20%)	年資 (5%)	8.14	2.86	0.02	1.35	-0.57	0.48	-1.27
	教育訓練 (5%)	32.36	4.36	1.43	-0.59	0.54	-1.12	-0.27
	職業倫理道德 (5%)	86.40	2.70	0.59	1.33	-0.52	-1.26	-0.15
	其他(服務熱忱,售後服務等) (5%)	84.80	3.11	0.06	1.03	0.71	-1.54	-0.26

公式=(原始分數-平均數)/標準差

三、評分標準

茲將個人別之各項評量指標依據其重要重要性給予不同之評分，其評分結果如表 16：

表 16 各項評量指標之評分結果 (個人別)

項目	指標名稱	甲	乙	丙	丁	戊
量性 指標 (80%)	營業量 (6%)	5	6	4	3	2
	單位業績比率 (6%)	5	6	4	3	2
	成長趨勢 (5%)	5	3	4	1	2
	費用率 (6%)	6	2	4	3	5
	佣金率 (5%)	4	5	3	1	2
	利潤率 (6%)	6	4	5	2	3
	業務實績 (7%)	7	5	6	3	4
	銷售範圍 (5%)	5	1	4	3	2
	保戶滿意度 (7%)	7	6	5	3	4
	個人生產力 (7%)	6	7	5	3	4
	業務達成率 (5%)	5	3	4	1	2
	業務品質 (損失率) (7%)	4	3	5	6	7
	業務維持力 (4%)	4	3	2	1	2
	退保率 (4%)	1	2	1	3	4
質性 指標 (20%)	年資 (5%)	3	5	2	4	1
	教育訓練 (5%)	5	2	4	1	3
	職業倫理道德 (5%)	4	5	1	2	3
	其他(服務熱忱,售後服務等) (5%)	5	4	3	1	2
合計		86	76	69	44	57

四、綜合分析

(一) 個人別分析

【甲】營業人員

1.量性指標

(1)較優指標：十四項指標中，計有七項指標表現最優異。

(2)較差指標：銷售範圍、保單退保率為較差指標。

2.質性指標：教育訓練、其他（服務熱忱等）為優良指標。

3.綜合評析：

甲在所有評比人員中，其業務實績及個人生產力表現亮眼，但亦可從險種銷售範圍中看出，此營業人員業務來源多半是非車險之商業性險種，加上其他指標值亦幾乎都名列前茅，此人在營業單位應該算是數一數二之績優行銷人員，值得其他營業人員效法學習。

甲雖有指標如保單退保率表現較差，所產生之結果亦不若其他指標出色，但可藉由加強客戶服務來期待改善。

質性指標方面除年資較其他評比人員資淺外，其餘多項指標居優。整體而言，甲可算是一位優異之營業人員。

【乙】營業人員

1.量性指標

(1)較優指標：十四項指標中，計有五項指標表現最優異。

(2)較差指標：無特別表現最差之指標。

2.質性指標：此評比人員年資最長、職業倫理道德指標項表現較佳。

3.綜合評析：

乙應該是位資深營業人員，且較不同於甲之部份是其所有業務比占最重部份為車險，完全與甲相反。由於車險業績比重高，其保單件數值就愈高，相對瑣事處理時間亦來得長，故其業務達成率、業務損失率、業務維持能力及保單退保率等將控制不是很理想。

建議保險公司應對此種資深員工施以更多非車險教育訓練，以促成營業人員應有之全方位發展方向，同時亦有助於營業人員專業水準之提升。

【丙】營業人員

1.量性指標

(1)較優指標：僅計有保戶滿意度一項。

(2)較差指標：無最落後指標出現。

2.質性指標：核保人員學歷指標為領先指標。

3.綜合評析：

丙營業人員各項指標值均表現中上水準，雖然並非最頂尖優秀之營業人員，但若循序漸進加強各項指標表現，相信這位同仁很快就能追趕上前兩位同仁。

丙營業人員應多利用時間加強自我專業，並多爭取業務開發之表現，即能順利朝優異營業人員之目標前進。

【丁】營業人員

1.量性指標

(1)較優指標：僅計有保戶滿意度一項。

(2)較差指標：有四項指標表現較差。

2.質性指標：四項質性指標中有三項表現較差。

3.綜合指標：

丁以 48 分，排行最後。從基本資料觀察，其是一位算資深營業活動卻不積極之營業人員，不但營業量沒有亮眼產出，連教育訓練參予度亦不高，如此不積極之營業人員若不能儘速改善其學習態度及營業活動力，相信在不久將來，其將極容易被後進晚輩所取代。

【戊】營業人員

1.量性指標

(1)較優指標：計有保戶滿意度、業務品質、保單退保率等三項。

(2)較差指標：無最落後指標出現。

2.質性指標：僅年資最淺一項。

3.綜合評析：

戊營業人員，在量性指標方面，除保戶滿意度、業務品質與保單退保率三項指標，表現最亮眼外，其餘大多都能有中上表現。惟在質性指標方面，顯然和量性指標有些差距，評比結果表現平平。未來可多加強教育訓練、職業倫理道德及

其他方面改善，以補營業資歷較淺之不足，建議戊營業人員可藉多參加公司內外
部研討會，或參與專業在職進修課程，並能多跟營業先進學習業務開拓技巧等實
務以增強自我經驗。

(二)總體比較分析

1.量性指標方面

(1)甲：領先指標計有 7 項，總評分為 69 分。

(2)乙：領先指標計有 5 項，總評分為 51 分。

(3)丙：領先指標計有 1 項，總評分為 59 分。

(4)丁：領先指標計有 1 項，總評分為 36 分。

(5)戊：領先指標計有 3 項，總評分為 48 分。

(6)綜合上述，在量性指標方面五位營業人員之優劣排序為：

甲 > 丙 > 乙 > 戊 > 丁

2.質性指標方面

(1)甲：領先指標計有 2 項，總評分為 17 分。

(2)乙：領先指標計有 2 項，總評分為 16 分。

(3)丙：領先指標計有 0 項，總評分為 11 分。

(4)丁：領先指標計有 0 項，總評分為 8 分。

(5)戊：領先指標計有 0 項，總評分為 9 分。

(6)綜合上述，在質性指標方面五位營業人員優劣排序為：

甲 > 乙 > 丙 > 戊 > 丁

3.綜合評比方面

茲將上述評比結果列於下表 17，可評比出五位營業人員之產險行銷績效，當
以甲較佳，其後依序排列為乙、丙、戊，而以丁為最差。

表 17 綜合評比表（個人別）

人員 指標項目	甲	乙	丙	丁	戊
量性指標	69	51	59	36	48
質性指標	17	16	10	8	9
合計	86	72	69	44	57
優劣排序	1	2	3	5	4

資料來源：本文自行整理。

玖、結 論

行銷人員是保險公司業務開拓、保費收入極為重要之成員，優質之營業人員，可為保險公司創造較高經營利潤，穩定保險公司之經營與成長；反之，劣質之營業人員，不僅無法為保險公司謀取應有之收益，易使保險公司財務發生虧損，甚至可能連帶影響保險公司經營危機。倘若保險公司因之倒閉，不僅損及被保險人基本權益，可能亦使整體產險業受到波及深受影響。

保險公司每年制定經營政策，並宣示年度經營目標，內勤單位各險種部門依經營政策擬定各項經營策略，各險部在擬定未來經營策略之時，營業單位亦需完成年度營業計劃與險種拓展策略，且須符合公司經營理念。因此政策之擬定不能只是徒具形式，事後務必追蹤考核，且能透過事後檢討機制，探究問題關鍵所在，方能使保險經營績效有效提升。

行銷績效指標最重要功能，在於提供保險公司考營業人員績效之一系列客觀評估方法，藉由相同之評比基礎，所產生之績效結果較易使人信服。企業會利用各種績效評量方法評估經營績效，保險業亦復如此。又因保險業具有高度專業技術性，其經營績效評量之深度與難度，更是其他企業所難及。因此在建構產險行銷績效評量指標時，應針對公司經營層面之工作內容予以管控，相關營業招攬資訊應適當予以建檔，藉由各項數據分析，期能迅速發掘問題癥結所在，及時做妥各項缺失之改善。

長期以來，國內產物保險公司大多無法建構完善之營業人員績效評量機制，每到年度結束進行工作考核時，針對營業人員之行銷績效，始終以簽單保費收入做為唯一考核依據，此項單一數據，並無法客觀分析出營業人員本身應被進行檢討修正之優缺點，致使產險營業人員品質難能大幅提升。基此，本研究針對廣大層面提供數十項產險行銷績效評量指標公式，不僅考慮「量性」方面，同時亦兼顧到「質性」方面，藉由「質」「量」雙重並重之評量方式，將可使營業人員之行銷績效評量結果更具客觀性，且可導引產險

營業同仁能不斷自我惕勵，並多注重充實自我，進而提升本身之專業素質與行銷能力。

在面對經濟社會環境快速變遷，消費者意識抬頭，許多消費者對於保險業之經營績效則有較高要求，透過行銷績效評量指標之評比，促使營業人員加強專業能力，提升服務品質，亦使保險消費者能充分瞭解保險公司對風險管控之基本態度，作為消費者選取保險公司投保之重要參考依據。

此外，基於產險公司彼此相互競爭，消費者可藉由運用行銷績效評量指標數據，對產險公司進行交叉分析，從中尋找優質產險公司予以投保，藉以確保其應有之權益；對於保險公司而言，亦可經由產險行銷績效評量指標評比結果，及時發現公司內部營業人員在業務招攬上之潛在缺失，除可避免種下日後經營危機外，更對保險公司本身經營策略擬定上有其相當助益。基上，建構產險公司之行銷績效評量指標公式，對於產險公司經營管理實有其必要性與重要性。

壹拾、建議

茲就本文有關行銷人員績效評量之建議事項，研擬下列七項依序扼要說明如後：

一、建立符合公司實際經營需求之指標公式

本文所列示指標，均屬於初步研擬，實難符合所有保險公司各自需求，故需要核實予以建構；實務上各保險公司可能因其本身經營狀況之不同、經營理念之差異，將會產生各家保險公司不同之行銷策略及經營理念，而導致本文所擬之指標公式可能無法全數適用，基此，建議各保險公司可依本身實際經營狀況與需求，自行建構專屬於自身需求之行銷績效評量指標公式，藉由該指標評量產出之數據，作為修正其行銷經營缺失與未來發展重要之依據。

二、作為公司治理之重要項目

營業人員若具有一定水準之專業能力，將能在接觸客戶招攬業務之同時，能為公司做妥第一時間之簡易篩選業務，掌握危險性之高低，有助於保險公司在危險選擇時建立第一道防護網，此對於保險公司而言，實是相當重要之工作。此外，營業人員如能兼有風險查勘與核保能力，勢必能為保險公司做妥風險管理工作；反之，若營業人員無法判別業務品質好壞，將增加後端核保人員評估時間，直接影響業務品質控制，造成保險經營之不穩定性。基此，建議保險公司可將此項評量指標列為公司治理之重要項目，使保險公司在經營方面更趨於穩定性及安定性。

三、擴充行銷績效評量指標之適用範圍

若要使指標公式更準確且能被廣泛應用，並能彰顯行銷績效評量指標應具有之價值，可經由評估並進行測試，將其適用範圍加以擴充，除適用原有公司、單位、個人外，更可擴大細分至所有險種別，使其適用效益發揮制最大化。基此，若能使行銷績效評量指標能廣泛運用在產險公司經營所有險種別，藉此達到全面提升營業人員專業能力及業務品質之目的，如此更有助保險經營更趨穩健。

四、指標公式應適時檢討修正

基本上，保險公司應定期檢討修正原有行銷績效評量指標公式，此是因應外在大環境不斷求新求變，整體社會經濟條件與市場需求變化迅速，極有可能造成原來之指標公式已不符目前經營現況，若持續沿用，將無法真實反應出績效結果，對於公司實際經營層面亦無實質助益。例如 2008 年全球經濟金融風暴，2009 年天災不斷，產險公司理賠金額日益增加，又因經濟不景氣，逼使保險公司勢將調整其原有行銷績效指標。基此，建議保險公司應定期檢討並修正合適之指標公式，方能使保險公司符合實際經營狀況。

五、指標公式之配分比可自行彈性調整

在本文制訂表格中，曾依研究需求給予分數分配，但在實際運用評量上，保險公司可依本身經營策略與實際需求，重行調整配分。例如，在市場經營績效方面，本文設定配分為十七分，倘若該保險公司認為成長趨勢重要性大於市場占有率，可將成長趨勢配分提高，營業量（簽單保費）與市場占有率予以調降，或將原設定行銷績效評量指標依對保險公司重要性重新排序，再給予分數設定，使其評量結果可更接近保險公司實際經營需求。對於調整過後之配分，宜應予公開說明，以免在進行比較分析時，因比較基礎不同，易產生誤差導致結果失真。

六、定期考核獎懲營業人員

對於公司而言，獎優汰劣是可確保員工工作品質。定期考核獎懲員工，容易形成相互激勵與競爭，員工會因獎勵而更加努力，擔心懲處而更加嚴謹招攬每一案件，故保險公司應定期考核所屬營業人員，並檢討其工作績效，再做出獎懲決定，使優秀之營業人員獲得獎勵，使營業人員在自己工作崗位上更加認真、更有信心；反之，對於工作績效不佳之營業人員，應視情節輕重給予適度之懲處，期使營業人員能儘速改正其缺失。另外，若能做到執行連坐法獎懲員工之主管，不論主管們督導不週或用心領導都能連帶獎懲，或許亦能為企業帶來更有效率之競爭，藉由公正合理之產險行銷績效評量指標，定期考核營業人員之工作績效，對於保險公司業務品質與經營利潤除能有所提升外，更有助於人事考核公平性之建立。

七、外部承攬營業人員亦應列入行銷績效評量考核

外部承攬營業人員係指新增營業人員合法登錄在保險公司營業單位，同時進行業務招攬工作。外部承攬營業人員因服務之客戶有業務需求時，可為其向產險公司進行報價、出單、理賠等作業，若是該外部承攬員專業度高，能替保險公司帶來更優質業務，應給予較高之酬佣或獎金以資獎勵，並持續維持良好合作關係；反之，若該外部承攬人員於業務招攬時，無法謹慎篩選危險程度高低之業務，致使保險公司造成不合理的理賠支出，可依行銷績效評量考核結果，儘速終止雙方合作關係。

主要參考文獻

一、中文部份

- 1.李自信，本國產險業經營績效之評比，第四屆財產保險業金筆獎產險論文組，2006年9月。
- 2.李建華、方文寶，企業績效評估理論與實務，超越企管顧問股份有限公司，1996年1月。
- 3.周宜慧，我國產險公司經營績效之研究，淡江大學保險經營研究所碩士論文，2005年6月。
- 4.康鍛、邱素津、陳彥彰、謝瑞玲，探討金控公司改制後經營績效之研究，建國科大學報，管理類第二十四卷第二期，2005年。
- 5.凌胤寶、康裕民、陳森松，保險學概論，華泰書局，2005年9月。
- 6.凌胤寶、陳森松，產物保險經營，華泰書局，2003年9月。
- 7.張焱，財產保險公司經營風險分析，時代經貿，第五卷第七十九期，2007年9月。
- 8.陳迺慧，台灣地區產物保險業經營績效之分析—隨機邊界分析法之應用，淡江大學保險經營研究所碩士論文，2005年6月。
- 9.陳雲中，保險學要義理論與實務，三民書局，2004年。
- 10.陳森松、康裕民、吳瑞雲、莊文昌譯，保險經營(上)，中華民國產物核保學會，1995年3月。
- 11.陳森松、康裕民、吳瑞雲、莊文昌譯，保險經營(下)，中華民國產物核保學會，1995年3月。
- 12.廖述源，財產保險經營(修訂二版)，保險事業發展中心，2012年6月。
- 13.廖述源，論產險經營三大政策，核保學報，第十四卷，2006年3月。
- 14.蕭富峰，行銷管理，智勝文化事業有限公司，2009年6月再版。

二、外文部份

- 1.庭田範秋編著：保險經營學，有斐閣，1992年1月。
- 2.鈴木讓一著：保險經營の研究，文雅堂銀行研究社，昭和53年6月。

3. Donald, L.M., Corporate Risk Control, John & Sons, Inc., 1966.
4. Flitner, A.L. and Trupin, J. , Commercial Insurance, American Institute for Property and Liability Underwriters, 4th ed., 2002.
5. Huebner, S.S., Kenneth B., Jr. and Bernard, L.W., Property and Liability Insurance, Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1996.
6. John, D.L., Everett, D.R., Issues in Insurance, Volume I, American Institute for Property and Liability Underwriters, 3rd ed., 1984.
7. Mark, R.G., James, S.T., and Sandra, G.G., Risk and Insurance, South-Western Publishing Co., 8th ed., 1992.
8. Rejda, G.E., Principle of Risk Management and Insurance, Addison-Wesley Longman, Inc., 2001, pp.68-72.
9. Trieschmann, J.S., Hoyt, R.E., and Sommer, D.W., Risk Management and Insurance, South-Western College Publishing, 2005, pp.473-475.
10. Vaughan, E. J., Vaughan, T. M., Essentials of Risk Management and Insurance, John & Sons, Inc., 2001.
11. Wood, G.L., Lilly, C.C., Malecki, D.S., and Rosenbloom, J.S., Personal Risk Management and Insurance, 3rd ed., American Institute for Property and Liability Underwriters, 1984.
12. Zhang, T., Enterprise Risk Management, Adverse Selection, and the Insurance Industry, The University of Mississippi, 2005.