

淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班

碩士論文

指導教授： 廖述源 教授

銀行業經營銀行保險模式之研究

The Study of the Bancassurance
Operations for the Banking Industry

研究生： 鄭 趙 文 撰

中華民國 105 年 6 月

誌 謝

取得碩士學位，原本是就業後的我從沒有想過的事，沒想到因緣際會有機會重回學園進修。很快的，兩年研究所的時光飛逝，承蒙許許多多的貴人相助，我終於能順利完成學業。

首先，本文承蒙廖述源教授之細心教導及不斷鼓勵，及兩位口試委員呂慧芬教授及劉政明教授之指正引導，得以順利完成，謹此致上最誠摯的謝意。

感謝國泰產險的諸位長官、同事、保研所同學及我的摯友們，在論文研究期間給予我精神上莫大之鼓勵；最後，感謝我的太太胡雪婷女士，因為她的鼓勵及支持，我才有重回學校的動力，並且能在兩年的時間內完成研究所的學業，謹以本文與所有支持我的家人好友共享喜悅。

鄭趙文 謹誌於

淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班

中華民國 105 年 6 月

論文名稱：銀行業經營銀行保險模式之研究

頁數：87

校系(所)組別：淡江大學

保險學系

保險經營碩士在職專班

畢業時間及提要別：104 學年度第 2 學期

碩士學位論文提要

研究生：鄭趙文

指導教授：廖述源

教授

論文提要內容：

我國保險法於 2015 年初通過修正允許銀行兼營保險經紀人或代理人業務，為銀行保險制度近年最重大的變革，對於銀行、保險公司、銀行保經代、消費者及監理官等利害關係人，均有顯著影響，在保險法修正過後，銀行保險經營模式該如何運行，將是一個重大的課題。

本研究旨在探討銀行保險通路之現況，著重於國外銀行保險經驗，對法國、美國及中國大陸之監管模式、經營模式作介紹及比較，並透過銀行之客戶分類、商品、銷售模式、銀行內部通路等實務經營面，瞭解我國銀行在從事銀行保險經營時的現況，並研究銀行保險持續發展下之未來發展趨勢。

針對我國銀行保險制度，本研究歸納結論為：一、市場發展程度影響銀行保險模式之選擇，二、銀行保險之商品及銷售通路，應依銀行業務客戶分類，三、銀行保險經營主導權歸屬影響合作模式之選擇，四、銀行保經代部門化後，銀行所需負擔責任將增加。

我國保險業發展已逐漸接近歐美國家水準，但仍存在許多問題。為此，提出以下建議：一、優化銀行保險發展的制度與環境，二、利用銀行優勢訂定銀行保險發展策略，三、加強銀行保險內部管理及人才培育，四、區分客戶需求及銷售通路，針對銀行保險通路特性進行商品開發，五、加強我國金融科技發展，提高銀行保險關於金融科技的應用。

關鍵字：銀行保險、經營模式、行銷通路、產物保險

Title of Thesis : The Study of the Bancassurance Total pages:87
Operations for the Banking Industry

Key word: Bancassurance; Operation model; Marketing Channel; Property Insurance

Name of Institute: Executive Master's Program of Business
Administration (EMBA) in Insurance Management, Tamkang University

Graduate date: June, 2016 Degree conferred: Master

Name of student: Chao-Wen Cheng Advisor: Shun-Yuan Liao
鄭 趙 文 廖 述 源

Abstract:

The Taiwan Insurance Act enforced in our nation has been amended in early 2015 to allow banks serving as insurance broker or agent company, which is one of the greatest revolution in the bancassurance system in recent years, triggering significant influences to interested parties such as banks, insurance companies, bank insurance brokers and agents, consumers and insurance supervisors. After the amendment has passed, the operation model for bancassurance will be a major issue.

This study aims to discuss the status quo of the bancassurance channels, focusing on insurance practice experiences by foreign banks, having introductions and comparisons on supervising model and operation model of France, the United States and mainland China. Moreover, via the reviews on practical operation perspectives including banks' client categories, commodities, sales model and inner channels, to have a clearer view on the situations of domestic banks managing insurance, and to take a research on the tendency for bancassurance's sustainable progress.

For the domestic bancassurance system, this study has summarized into the following conclusions: I. Market expansion degree has an influence on choosing bancassurance model; II. Bancassurance commodities and its selling channels shall be categorized by banks' clients according to services provided; III. The hegemony attribution of banks' insurance management has an influence on choosing operation model; IV. After the departmentalization of banks' insurance broker and agent services, obligations of banks will increase.

Development of insurance business in Taiwan is progressively reaching the standard of European and American countries; nevertheless, problems still exist. For troubleshooting, we hereby raise the following suggestions: I. Optimize bancassurance development system and environment; II. Utilize the banks' own advantages to plot bancassurance expansion strategies; III. Fortify bancassurance internal

management and talent incubation; IV. Segment clients' needs and selling channels, and conduct commodities reinforcement with respect to bancassurance channel characters; V. Strengthen financial technology development to facilitate its applications by bancassurance business.

表單編號：ATRX-Q03-001-FM031-01



目 錄

第一章 緒 論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍與限制.....	3
第三節 研究方法與研究架構.....	4
第四節 研究內容.....	6
第二章 文獻回顧.....	7
第一節 國內文獻.....	7
第二節 國外文獻.....	15
第三章 銀行保險概述.....	22
第一節 銀行保險之發展歷程.....	22
第二節 全球發展銀行保險之概況.....	24
第三節 銀行跨足保險業務之方式.....	32
第四章 銀行保險商品與銷售通路.....	39
第一節 個人客戶的產險商品與銷售模式.....	39
第二節 中小企業客戶的產險商品與銷售模式.....	46
第三節 適合金融機構的產險商品.....	51
第四節 銀行保險產品與銷售模式的創新.....	55
第五章 我國銀行業經營銀行保險模式之探討.....	58
第一節 銀行保險的主要合作模式.....	58

第二節 銀行保險銷售模式.....	66
第三節 銀行保險通路整合.....	72
第四節 台灣未來模式：銀行保經代部門化.....	74
第六章 結論與建議.....	78
第一節 結 論	78
第二節 建 議	80
主要參考文獻	83



圖 次

圖 1-1 研究流程	5
圖 3-1 銀行保險之發展歷程	22
圖 3-2 Non homogeneous weight of bancassurance.....	24
圖 3-3 Bancassurance Strategies on a Country Level.....	25
圖 3-4 Breakdown life distribution channels(% of GWP) 2012.....	25
圖 3-5 Breakdown non life distribution channels(% of GWP) 2012.....	26
圖 3-6 跨業銷售的直接銀行保險模式	32
圖 3-7 透過保險經紀人/保險代理人的間接銀行保險模式	34
圖 3-8 銀行設立保險代理人部門關係圖	37
圖 3-9 銀行設立保險經紀人部門關係圖	38
圖 4-1 分散金融機構營運風險避免巨額損失的產險商品	51
圖 5-1 銀行保險合作模式之緊密程度	58
圖 5-2 銷售流程	68
圖 5-3 銀行保險商品與通路	72

表 次

表 2-1 國內相關文獻一覽表.....	12
表 2-2 國外相關文獻一覽表.....	19
表 3-1 各國對於銀行兼營保險業務之主要監理單位及經營模式說明.....	31
表 4-1 個人客戶的產險商品與銷售模式.....	40
表 4-2 中小企業客戶的產險商品與銷售模式.....	46
表 5-1 銀行與保險公司理想合作家數.....	59
表 5-2 各模式優劣勢分析.....	64
表 5-3 主要銷售模式.....	67
表 5-4 銀行代理銷售之產品分類.....	69



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

國內銀行保險源起於 2000 年，迄今已發展十幾個寒暑，銀行通路已超越傳統業務員通路，成為我國壽險業最大的銷售通路，伴隨著我國銀行保險業的發展，陸續也產生了許多相關問題。

主管機關於 2001 年 7 月頒布「金融控股公司法」，並依其第四十三條第三項規定，訂定「金融控股公司子公司間共同行銷管理辦法」，2003 年 6 月訂定「銀行、證券、保險等機構合作推廣商品或提供相關服務規範」，這兩項有關「共同行銷」與「合作推廣」的規範，也就成為了銀行保險的相關法源依據，但上述規範並非針對銀行保險業務需要而訂定，無法滿足實務運作上的需求，產生了消費者經銀行行員推薦保險商品，但在法律上卻非透過銀行購買的銷售情形，發生消費糾紛銀行卻不需負責的特殊現象，不同於世界各國銀行保險運作模式與經營架構，更衍生出銷售權責不符的問題，也造成主管機關管理上的困難。

我國保險法於 2015 年初通過修正允許銀行兼營保險經紀人或代理人業務，為銀行保險制度近年最重大的變革，對於銀行、保險公司、銀行保經代、消費者及監理官等利害關係人均有顯著影響，在保險法修正過後，未來銀行保經代業務該如何調整，也是外界關心的焦點，故產生對銀行保險之研究動機，藉探討我國銀行保險運作概況，提供銀行及保險公司思考未來方向。

二、研究目的

本研究旨在探討銀行保險通路之現況，瞭解我國銀行在從事銀行保險經營時的現況，並研究銀行保險持續發展下未來發展趨勢。希望由本主題之研究，提出結論與建議，以此作為我國銀行及保險公司經營銀行保險之參考。本研究主要目的如下：

- (一) 比較法國、美國、中國大陸等三個國家之制度，藉他國發展銀行保險之經驗，以利我國未來研討銀行保險模式參考。
- (二) 從銀行保險商品、銷售通路、銷售模式以及合作模式等層面，探討我國銀行保險制度，藉以瞭解銀行保險制度之現況。
- (三) 依我國目前銀行之客戶分類、商品、銷售模式、銀行內部通路等實務經營面進行討論研擬建議，供請主管機關及相關單位參考，期能落實對消費者權益之保障。



第二節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究主要針對銀行保險制度作介紹。首先探討我國銀行保險發展歷程，並就銀行跨足保險業務之方式、合作模式、銷售模式及未來發展等作比較說明；其次，著重於國外銀行保險經驗，對法國、美國及中國大陸之監管模式、經營模式作介紹及比較。另外，依銀行之客戶分類、商品、銷售模式、銀行內部通路等實務經營面進行討論。最後依據比較之結果，針對銀行業經營銀行保險之缺失及不足之處，提出結論及具體建議。

二、研究限制

就文獻資料蒐集而言，囿於研究篇幅限制，且銀行保險之研究範圍廣泛，故本研究僅就財產保險業務範圍進行研究，而本文所探討之銀行業務將著重於商業銀行。由於銀行保險的起源與發展與壽險業務密不可分，至今國內外銀行保險中壽險業務的發展程度均優於財產保險，因此本研究在介紹銀行保險的起源與發展時，將無法避免提及銀行與壽險的相關合作及發展。

第三節 研究方法與研究架構

一、研究方法

(一) 文獻歸納法

透過蒐集國內外與本研究主題相關之書籍、期刊、論文、網頁等資料，瞭解銀行保險制度之架構與概念，進而加以整理歸納，做全面性之串聯與分析。

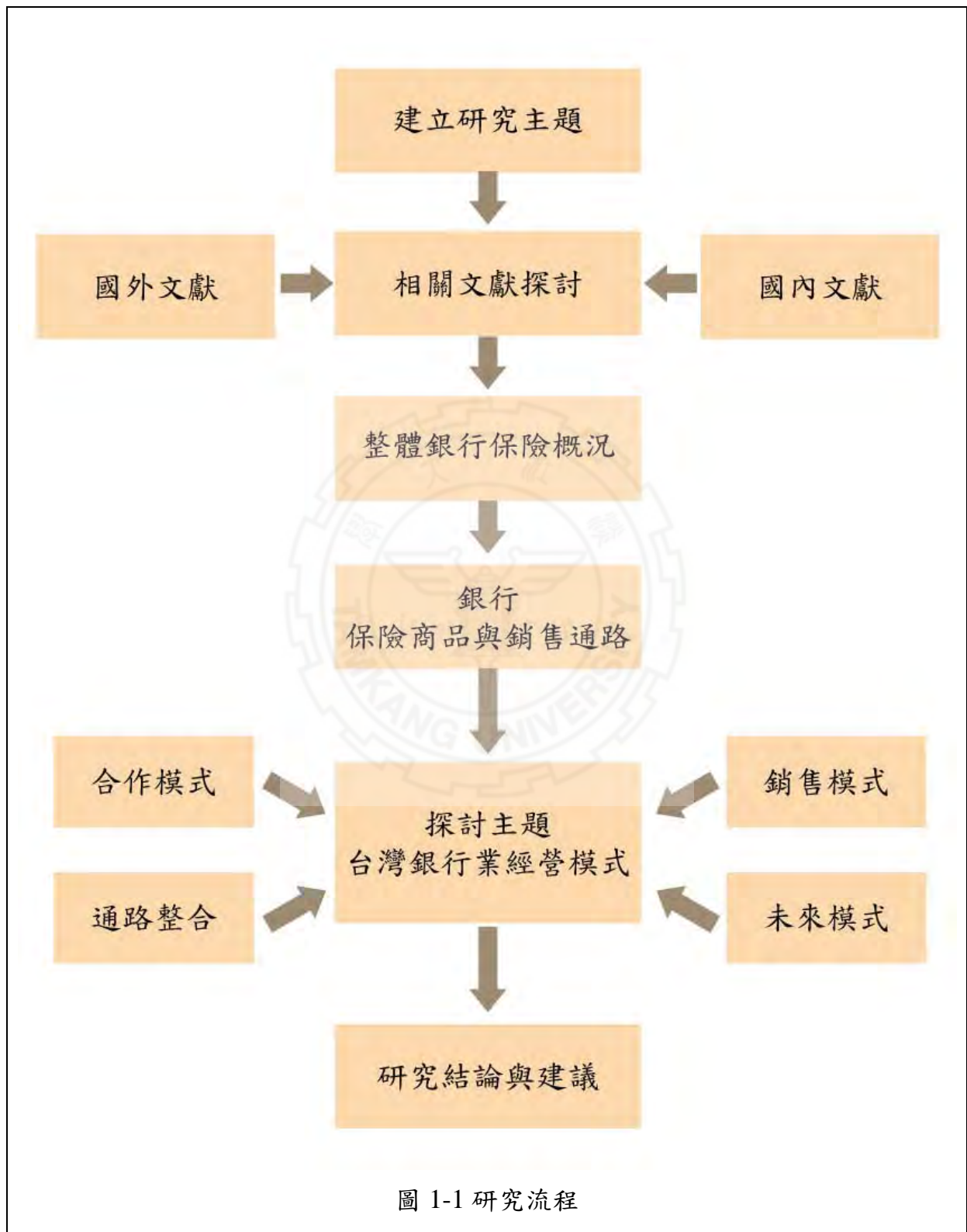
(二) 比較分析法

針對法國、美國及中國大陸等三國之監管模式、經營模式等運作概況做一橫向比較，藉以獲取其制度中之優點，提供我國銀行保險發展之參考方向。



二、研究流程

至於本研究之主要流程，詳如圖 1-1 所示：



資料來源：本研究彙整。

第四節 研究內容

本研究主要著重於銀行保險制度面探討，並分就先進國家發展進行比較與整理，以及國內實務經營之研析。就其架構而言，本文共分為六章，其主要內容依序分述如下：

第一章 緒論：本章之目的在敘述本論文之研究動機與目的、研究範圍與方法、研究架構及研究內容等，加以概括性之介紹，俾以掌握本研究之整體架構。

第二章 文獻回顧：本章蒐集國內外與本研究主題相關之文獻，予以歸納整理，俾瞭解不同學者就本研究主題之見解及建議。

第三章 銀行保險概述：本章旨就銀行保險之要義，並就全球銀行保險概況作比較與整理，藉以了解銀行保險之概況及模式。

第四章 銀行保險產品與銷售通路：本章以銀行不同客戶類型之商品、銷售模式及銀行內部銷售通路等進行比較與整理，作為我國銀行保險產品和銷售模式發展之參考，使其更加完備。

第五章 我國銀行業經營銀行保險模式之探討：本章首先以我國銀行保險主要合作模式、銷售模式及通路整合為主體，加以分析及評論。

第六章 結論與建議：本章旨就各章節之內容作綜合性之結論，並依本文研究之心得，提出若干建議事項，俾供日後主管機關、保險業、保險消費者及社會大眾等修正或投保之參考。

第二章 文獻回顧

第一節 國內文獻

關於本研究之相關國內文獻，茲列述如下：

一、王寸久(2003)「人壽保險業經營銀行保險之研究」

銀行保險在歐美已盛行多年且深具實效，然在台灣可說是方興未艾。壽險與銀行業者於兩岸相繼加入世界貿易組織後，經營上均面臨整體環境的挑戰。從事銀行保險，如能充分發揮雙方優勢，似能為消費者、壽險及銀行三方帶來利益。該篇研究首先探討銀行保險於國外之發展經驗與成功因素，繼以研究國內壽險業與銀行業乃至金融控股公司現況，並自實務面闡述進行銀行保險行銷活動之各項要素，以及目前業界已有之營運模式。此外，亦探討保險仲介人於銀行保險之運用，評析壽險、銀行與保險仲介人如何於產銷三方之互動中各取所需，以建立「三贏」之合作關係。最後，並針對國內業界所經營之銀行保險業務得失，分析及總結問題所在並提出建議對策，期能作為壽險業者經營銀行保險時之參考。

二、賴一豪(2003)「銀行保代之研究-專屬代理與普通代理之策略選擇」

隨著金融自由化與國際化時代的來臨，傳統以存放款利差為主要收入來源之銀行，紛紛調整其經營策略，朝著大型化、集中化之方向努力，因此，現今之銀行不再只是提供傳統之存放款業務之服務，而是在提供多方位、多元化之金融理財服務。而壽險業者亦透過銀行保險業務模式，發展新的業務銷售通路。目前銀行保險銷售模式，可分為分行行銷及直效行銷等兩種方式，依作者觀察市場概況

可大致歸納出三種經營策略：(一)、小規模外商壽險公司，因不具備足夠規模的外勤組織，故採直效行效進行銀行保險。(二)、中型本土或外商壽險公司，因兼有外勤及直效行效通路，故採外勤行效為主，直效或分行行銷方式為輔進行銀行保險。(三)、本土金融集團中之壽險公司，則利用金控優勢從事子公司間之交叉行銷。然上述保險中介人因掌握客戶來源，使得其進行銀行保險時反客為主，反而對於保險公司予取予求，成為另一層次潛在的問題。

三、嚴秦和 (2004)「金控法架構下銀行跨業銷售保險態度與現況之研究」

作者認為銀行要在金融整合的時代中生存，不僅本業要顧好，舉凡跨業的保險、證券等金融商品及服務的提供，似乎也是勢在必行。保險商品透過銀行保險通路銷售，在國外已行之有年，透過保險代理、保險經紀通路，客戶可以選擇的保險商品更為多樣化，一旦發生保險糾紛，客戶也可以透過保險代理、保險經紀公司向保險公司爭取，使得客戶的權益獲得保障，因此銀行保險業務已逐漸成為保險行銷未來的新趨勢，該研究發現：(一)、銀行決定跨業銷售保險最主要之動機是為了「強化銀行金融產品的銷售，進而擴大業務範圍及發展」，其次是為了「拓展其他獲利來源」，再其次是為了「滿足客戶需求，增加客戶之便利性」及「達成行銷資源的相互交流」。(二)、目前有跨業銷售保險之銀行，會最優先選擇以「轉投資成立保險代理人公司」之方式來完成銷售保險之計劃，其次則「以策略聯盟之方式與保險公司建立合作關係」。(三)、受訪銀行在跨業銷售保險時，所採取之行銷通路，主要是以「型錄行銷」為主，其次為「設立櫃檯銷售」。(四)、銀行在跨業銷售保險時，對於保險專業人才之取得管道，會最先以「鼓勵行內從業人員自行報考執照兼做保險行銷」，其次為「招募新人加以訓練」。作者並依據研究發現建議，對於專業化發展與多角化程度較低之銀行，由於作風較為保守，對於分

行據點、行銷通路拓展較不積極，因此在跨業銷售保險時會造成困難，故應早日修正其經營方向，迎合時勢潮流，以免日後面臨經營上的困境。此外，也建議監理機關，金融控股公司的架構雖應有益於提高金融市場的經營效能，但金融集團的複雜結構卻可能導致財務透明度不足、風險控管複雜化以及處理金融問題的成本加大等問題，金管會應建立一套完整有效的金融控股公司監理機制。

四、郭榮棠(2006)「銀行保險行銷通路對於汽車保險經營績效之研究- 個案公司實證分析」

台灣汽車保險之簽單保險費收入於 2006 年居財產保險市場各險種之冠。同時汽車保險業務量占全體產險業務量的比重，近十年來一直維持在 45%~55% 之間，所以汽車險業務量與品質關係著保險公司經營的績效。該研究內容係以個案公司加入金控後銀行通路經營績效加以分析，確實發現產險公司若能發揮自身優勢與確認於金控定位，藉由金控其他子公司的銷售人力及通路據點，對公司經營績效有很大的助益。

五、何易儒(2009)「銀行業經營銀行保險之策略分析」

銀行保險早在歐洲已行之多年，也是保險主要銷售管道之一。此種銀行業跨業兼營保險業務的方式，最早起源於歐洲，於法國、西班牙、英國與義大利等國家都有相當成熟的發展。近年來國內壽險市場因法令的放寬及金融機構併購風潮的帶動下，各銀行紛紛跨入保險銷售的領域。自 1997 年至 2000 年銀行開始銷售保險業務起，銀行保險相對整體保險市場的佔率只有 1.5%。但是銀行保險的通路發展日漸成熟，銀行保險業務的保費收入逐年攀升，於 2008 年相對整體市場的佔率已超越 50%，顯示出銀行銷售保險業務已為大多數國民所接受，並成為銀行

重要的手續費來源之一。所以在現今投資環境動盪、利率波動、經濟成長走低的情況下，銀行業若能擁有轉投資的保經公司，以及優秀的 IC 團隊，在提高保險業務的銷售量下，可以為保經公司及銀行獲取可觀的收益。

六、吳佳寧 (2009) 「我國銀行保險監理法制之探討」

作者認為銀行保險已成為壽險業界最重要之行銷管道，以市場現況觀之，銀行保險大多採取轉投資保經代公司或簽訂銷售協議模式經營：前者為三方架構之間接模式，亦即銀行透過保險經紀人（或代理人）公司，間接與保險公司進行業務合作；後者為兩方架構之直接模式，亦即銀行直接與保險公司進行業務合作。主管機關雖訂有相關監理法令以資規範，但仍產生包括銀行銷售保險商品的法律依據？銀行保險業務究竟為銀行或保險公司業務？監理管轄如何劃分？銀行保險業務發生法律爭議，銀行通路之責任歸屬是否明確？銀行通路之權責是否與其實質利益相符合？銀行轉投資保險經紀人或代理人公司是否妥當？銀行銷售保險商品過程，消費者資訊及隱私權之保護是否產生缺漏等問題，而此等法律疑義若無法釐清，將嚴重影響消費者權益、市場發展與監理效率。因此，作者建議主管機關應修訂相關法規，調整現行銀行保險之經營架構、開放銀行得兼營保險經紀人及保險代理人業務、確認銀行職員或理財專員之登錄公司為銀行，亦即銀行保經代部門化。如此方能避免消費爭議，創造消費者、銀行及保險公司三贏之局面。

七、劉宜珊(2011)「財產保險業銀行保險行銷通路績效之研究」

作者認為銀行業與保險業之結合，為銀行開啟另一手續費收入來源，產生出嶄新保險商品行銷通路。銀行業擁有不同於保險業之客群資料，並且利用此資料

創造出新的競爭優勢，銀行可提供多元的金融服務，也創造出一站購足的便利性，藉以避免其他競爭銀行同業接觸其客戶。因此，產險業藉由銀行推動銀行保險業務，並設計符合銀行需求的保險產品，將可達成銀行滿足消費者一站購足之便利性。

八、許志豪(2012)「論金控體系下銀行保險業務經營模式與問題」

作者之研究旨在瞭解在金控公司下進行銀行保險業務，如使用共同行銷模式與合作推廣模式間之差異與其產生之問題，其主要發現：(一)、銀行保險發展至今僅十年左右，成長之速度是極為快速，然而在法規制定與監理上，似乎無法迎合上其成長之速度，以致法規及規範似乎未盡周延，也或許是由於二項業務結合的銷售模式，有別於過往單一金融產品單純，主管機關或可成立專責單位，直接負責管理銀行保險業務。(二)、金控公司不管是執行共同行銷模式或是合作推廣模式，其主要目的都是為創造收益，但是共同行銷有直接使用客戶基本資料而引發的私密權問題，然而合作推廣有客戶書面同意取得困難的問題，二種模式間，何者可以產生比較大的收益，在研究中還未能看出。(三)、在研究中，以保險公司為轉換主體之金控公司，在執行共同行銷模式態度較為積極，相較以銀行為轉換主體之金控公司，則希望以合作推廣模式發展。

表 2-1 國內相關文獻一覽表

作者	研究主題	發表年份	摘述
王寸久	人壽保險業經營銀行保險之研究	2003 年	探討銀行保險於外國之發展經驗與成功因素，繼以研究國內壽險業與銀行業乃至金融控股公司現況，並自實務面闡述進行銀行保險行銷活動之各項要素，以及目前業界已有之營運模式。此外，亦評析壽險、銀行與保險仲介人如何於產銷三方之互動中各取所需，建立「三贏」之合作關係。最後，針對國內業界所經營之銀行保險業務得失，分析及總結問題所在並提出建議對策，期能作為壽險業者經營銀行保險時之參考。
賴一豪	銀行保代之研究-專屬代理與普通代理之策略選擇	2003 年	主要之研究重點在探討銀行經營保險代理業務之經營策略，在探討普通代理與專屬代理，究竟何種方式可使銀行帶來較高之附加價值。研究方法則在於平衡計分卡在策略選擇之運用，從財務、顧客、內部流程、員工學習與成長等方面加以分析，使銀行能做出最有利之選擇，創造更好之營運績效。
嚴秦和	金控法架構下銀行跨業銷售保險態度與現況之研究	2004 年	藉由實證分析，分析銀行對於其在跨業銷售保險時之優勢及所面臨之困難因素的選擇上，是否會因銀行特性(銀行的類型、規模、業務走向、多角化程度)而有所不同。

作者	研究主題	發表年份	摘述
郭榮棠	銀行保險行銷通路對於汽車保險經營績效之研究- 個案公司實證分析	2006 年	產險業者如何透過加入金控或開拓與壽險、銀行等合作，藉以提升業務成長，該研究係以個案公司加入金控後銀行通路經營績效加以分析，確實發現產險公司若能充份發揮自身優勢與定位，爭取加入金控，藉由金控所屬子公司廣大的銷售人力及通路據點，對汽車險業務的經營績效有很大的綜效。
何易儒	銀行業經營銀行保險之策略分析	2009 年	探討銀行保險的概念，並作詳細說明；並回顧銀行保險相關文獻，就歐、美、日各國銀行經營保險業務之發展趨勢，作深入探討；然後，針對本國銀行之總體環境變遷進行研討，歸納分析出環境變遷下銀行所受之衝擊與挑戰。針對銀行跨足保險領域之競爭利基作分析，藉以說明銀行跨足保險業務之經營型態。並分析 2008 年金融海嘯對銀行保險的影響，並提出實際數據，作深入之探討，最後歸納整理出結論；再就銀行保險未來的發展策略提出個人見解。
吳佳寧	我國銀行保險監理法制之探討	2009 年	研究銀行保險的相關法律疑義，作者認為若無法清楚法律問題，將嚴重影響消費者權益、市場發展與監理效率。作者建議主管機關應修訂相關法規，調整現行銀行保險之經營架構、開放銀行得兼營保險經紀人及保險代理人業務、確認銀行職員或理財專員之登錄公司為銀行，以建立權責相符的銀行保險架構。如此方能避免消費爭議，創造消費者、銀行及保險公司三贏之局面。

作者	研究主題	發表年份	摘述
劉宜珊	財產保險業 銀行保險行 銷通路績效 之研究	2011 年	研究結論如下：一、銀行保險通路以通路合作為主，產險業銀行保險之行銷通路大部分以「通路合作」為主，「金融集團」為次要。二、銀行業與保險業關係保持良好銀行業與保險業之關係相互依存；彼此保持良好關係，方可提升經營績效。三、產品設計符合市場需求，提升銀行保險通路之業務針對各合作銀行之屬性，設計保險商品，並以簡單易懂為前提，使銀行人員更加了解保險商品，提升銀行保險通路之業務。
許志豪	論金控體系 下銀行保險 業務經營模 式與問題	2012 年	該篇研究旨在瞭解在金控公司下進行銀行保險業務，如使用共同行銷模式與合作推廣模式間之差異與其產生之問題，進行提出各自之優、劣勢，並依研究結果提出建議。首先進行各項法規及文獻探討，作為架構研究的理論基礎；接著，參考同業間相關銀行保險相關資訊與詢問相關作法與看法以分析現況與二種模式間之差異。

資料來源：本研究彙整。

第二節 國外文獻

關於本研究之國外文獻，主要包括中國大陸及其他國家之相關文獻：

一、陳潔 (2005)「從兼業代理到資本合作—論構建專業性銀行保險公司」

作者通過回顧德國、美國及英國的銀行保險發展歷程進行分析：(一)、德國主要以全能銀行模式為主，此種模式有利於降低金融機構的經營成本，各種資源可以在系統內綜合利用，能夠在最大程度上實現範圍經濟，但銀行須承擔系統內的所有損失，容易誘發和累積金融風險，並導致部門之間的利益衝突。(二)、美國以控股公司為主要模式。該模式產權制度清晰，且子公司之間獨立，在一定程度上可實現專業化與多樣化的有效統一，惟子公司在經營管理中的關係協調有一定難度。(三)、英國則以母銀行為代表模式。銀行可成立子公司，也可成立控股公司兼營其他業務。該模式縮小了金融風險傳遞的可能性，也便於內、外部的監管，但子公司須以母公司的利益需求為目標，較難以得到獨立全面發展。反推回中國市場，中國發展銀行保險的主要障礙，分別為經營技術和管理能力不足，抵消通路的優勢；產品同質性高，行銷缺乏特色；高額通路費阻礙了保險公司的良性發展；短期特點顯著、後續力量不足；銀保業務人員數量少、品質低；現行的法律制度制約銀行保險的進一步發展，故作者建議中國應採取專業性的銀行保險公司形式，來開展銀行保險業務。

二、曹武昌 (2007)「中國銀行保險的合作模式研究」

中國的銀行保險開始於 1996 年，其合作模式經歷了鬆散的協議合作，到緊密的策略聯盟，雖有金融控股公司的出現，但未顯成熟。總體而言，中國的銀行

保險合作模式尚處於初級階段。中國所實行的分業經營制度，與中國市場經濟尚不成熟，金融體制不健全、保險業未充分發展的背景相符合。有鑑於此，作者建議未來中國銀保的合作模式，應採取金融控股公司。

三、張廣華 (2007)「銀行保險制度研究及中國選擇」

作者認為：交易成本的變化決定著銀行保險治理模式的選擇，而治理模式的選擇自然會引發銀行保險組織模式的變化。銀行保險制度作為典型的西方金融制度，雖可作為中國經營模式的參考，但其最終運行方式、效果乃至制度變遷的方向都將極大地受到中國金融制度環境、社會環境乃至文化、歷史的因素的影響。故在中國市場中所選擇的銀行保險制度，便需要運用制度經濟學的視角，以制度分析為工具，在中國具體制度環境分析和判斷的基礎上提出未來判斷才是理性選擇。

四、黃金財 (2002)「歐洲銀行保險制度的現狀及發展趨勢」

1970 至 80 年代，伴隨著統一的金融市場體系建立，發達國家銀行業和保險業相互融合滲透，產生銀行保險這種新型的金融服務形式，直到目前，銀行保險仍呈發展之勢。不過，就世界範圍而言，歐洲銀行保險業務發展的規模和發展的速度卻遙遙領先於其它地區。據資料顯示，到 2000 年底，歐洲一半左右的壽險保單是通過銀行零售網路銷售出去，相較而言，其它地區通過銀行直接或間接銷售的保單僅占 20% 左右。因此，對歐洲銀行保險制度進行深入研究是瞭解和把握全球銀行保險未來發展趨勢的核心。

五、楊蓓 (2003)「中國平安保險公司銀行保險模式研究」

隨著金融服務一體化和全球化趨勢的不斷加強，銀行、保險公司以及其它金融機構之間的界限已逐漸淡化，銀行保險制度勢必隨著此趨勢發展，而此發展對於整個金融服務業產生巨大的影響。銀行、保險公司和傳統的基金管理公司也將重新組合產品，提供「一站式」的金融服務，使客戶在同一場所即可購買抵押貸款、年金、儲蓄和保險等金融產品。中國加入 WTO 後，金融業相互合作、滲透，且希望對分銷管道和客戶資源進行共用。銀行保險是被保險公司或銀行採用的一種策略，通過一體化的形式滿足客戶多元化金融服務的需求，將銀行和保險等多種金融服務聯繫在一起，並通過銷售管道的共用實現價值的最大化。作者全面性的研究中國平安保險公司的銀行保險模式，並提出平安保險公司應建立新的銀行保險模式，即透過金融集團控股模式經營銀行保險的，並設計與該新模式相適應的組織架構。

六、趙蕊 (2014)「中國銀行保險合作模式及其選擇研究」

中國銀行保險從上世紀 90 年代開始發展，到現在已經走過了十多年的歷程。隨著銀保業務規模的不斷擴大，銀行保險已經成為中國保險市場的三大業務支柱之一。近年來，由於內部與外部因素的交織疊加，銀行保險問題驟顯，引起了學界、業界和監管部門的關注。社會各界針對銀行保險的未來發展模式展開了廣泛和深入的討論，期望能夠探索出一種適合中國銀行保險發展的合作模式。作者對於中國銀行保險業務提出了未來發展的改進意見和建議。保險公司和商業銀行應該在產品設計、行銷策略及規範性、售後服務、人才培養和科技創新等方面深化和加強合作；政策部門應加快建立配套的稅收優惠政策，促進銀行保險業務的快速發展，並從國家監管機構層面提出了對監管體系完善的建議。

七、Flur,D.K. et al(1997)「Bancassurance:Could Banks be a New Channel to Sell Insurance」

壽險業一直以來，以高成本的外勤業務人員作為主要銷售管道，而銀行業卻具有相對較低的通路成本及潛在客戶群，故銀行保險的興起致使銀行及保險公司互謀其利各取所需，例如：一個優秀的壽險業務員，一個星期能售出一張保單；另一個效率較差的業務員，可能是一個月售出一張保單。通過成功地分析銀行的客戶資料庫，充分利用銀行的聲譽和銷售系統（分行，電話和電子郵件）進行廣告，並利用銷售技巧，銷售針對一般民眾的產品，歐洲銀行達成了超過一倍業績成長，並取得了每週售出超過四張保單的銷售效率，故透過銀行通路可以有效創造較業務員為高的銷售效率。

八、Violaris, Y.(2001)「Bancassurance in Practice, EuroLife, Nicosia, Cyprus」

實務上銀行業兼營保險並無特定的模式，各個銀行須針對自身所處環境、經營目標及合作對象進行全面性的考量，主要的方式有：銀行與保險公司簽訂通路協定；銀行與保險公司以「交叉持股」方式進行業務上合作；銀行以取得保險公司經營權方式經營銀行保險；同一金融集團中銀行子公司及保險子公司的合作方式；銀行自設全資保險子公司；或是保險公司新設或購併銀行。

表 2-2 國外相關文獻一覽表

作者	研究主題	發表年份	摘述
陳潔	從兼業代理到資本合作—論構建專業性銀行保險公司	2005 年	作者通過回顧德國、美國及英國的銀行保險發展歷程，進行分析，並連結中國發展銀行保險業所面臨的障礙，建議中國應採取專業性的銀行保險公司形式，來開展銀行保險業務。
曹武昌	中國銀行保險的合作模式研究	2007 年	中國實行分業經營制度，這與中國市場經濟尚不成熟，金融體制不健全、保險業欠發達的背景相符合。作者建議未來中國銀保合作模式應採取金融控股公司。
張廣華	銀行保險制度研究及中國選擇	2007 年	作者以通過治理模式的選擇來決定銀行保險具體組織模式選擇。同時亦將交易成本作為研究銀行保險模式選擇的關鍵環節：交易成本的變化決定著銀行保險治理模式的選擇，而治理模式的選擇則將會引發銀行保險組織模式的變化。
黃金財	歐洲銀行保險制度的現狀及發展趨勢	2002 年	1970 至 80 年代，伴隨著統一的金融市場體系的建立，發達國家銀行業和保險業相互融合滲透，產生了新型的金融服務形式-銀行保險。歐洲為銀行保險的發源地，對歐洲銀行保險制度進行深入研究是瞭解和把握全球銀行保險未來發展趨勢的核心。

作者	研究主題	發表年份	摘述
楊蕾	中國平安保險公司 銀行保險模式研究	2003 年	作者對於中國平安保險公司的銀行保險模式做了系統性研究。研究中提出平安保險公司應建立新的銀行保險模式，即以金融集團控股模式經營銀行保險的模式，並設計與該新模式相適應的組織架構。
趙蕊	中國銀行保險合作 模式及其選擇研究	2014 年	作者認為，在中國市場，保險公司和商業銀行應在產品設計、行銷策略及規範性、售後服務、人才培養和科技創新等方面深化和加強合作；政策部門應加快建立配套的稅收優惠政策，促進銀行保險業務的快速發展；並從國家監管機構層面提出了對監管體系完善的建議。
Flur,D.K. et al	Bancassurance:Could Banks be a New Channel to Sell Insurance	1997 年	壽險業一直以來，以高成本的外勤業務人員作為主要銷售管道，但是銀行業卻具有較低的通路成本及潛在的客戶群，是故銀行保險的興起致使銀行及保險公司互謀其利各取所需，通過成功地分析銀行的客戶資料庫，充分利用銀行的聲譽和銷售系統進行廣告，並利用銷售技巧，歐洲銀行達成了超過一倍業績成長，故透過銀行通路可以有效創造較高的銷售效率。

作者	研究主題	發表年份	摘述
Violaris, Y.	Bancassurance in Practice, EuroLife, Nicosia, Cypru	2001 年	實務上銀行業兼營保險並無特定的模式，各個銀行須針對自身所處環境、經營目標及合作對象進行全面性的考量。

資料來源：本研究彙整。



第三章 銀行保險概述

銀行保險(Bancassurance)，源自法文「銀行」(banque)與「保險」(assurance)兩者結合而成，原本僅指透過銀行分支機構販賣的保險商品，但現在則泛指銀行與保險公司之間的所有合作關係。本章將研究銀行保險之發展歷程、各國現況，並總結目前銀行跨足保險業務之方式，作為下一章之研究基礎。

第一節 銀行保險之發展歷程

銀行保險最早可追溯至 19 世紀歐洲，而法國則為其中最早運用銀行保險的國家。1970 年後，法國銀行業開始發展銀行保險，而由於此種合作模式的成功，也讓歐洲其它國家紛紛效仿，目前歐洲許多國家銀行保險業務佔全保險業務的比例都在 50% 以上，法國甚至達到 80%。

銀行保險的發展，依據 Daniel(1995)以法國市場作為分析基礎，其他將銀行保險的發展區分為三個階段：

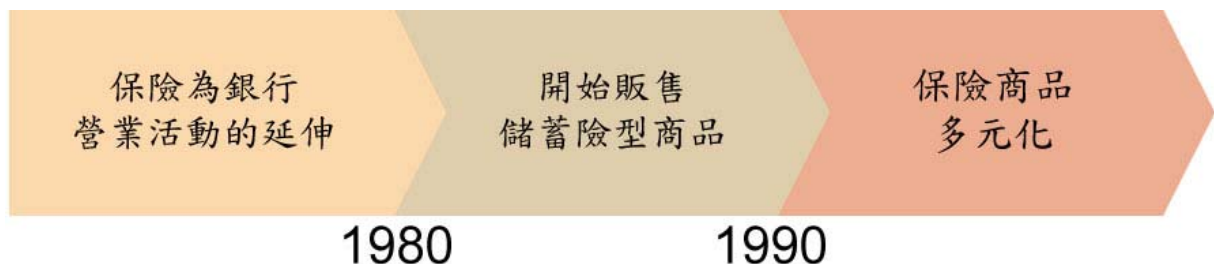


圖 3-1 銀行保險之發展歷程

資料來源：Center for Insurance & Financial planning (2010), Bancassurance: Convergence of Banking and Insurance, CIFP Knowledge series, P.4, <http://www.cifplearning.com/bancassurance.pdf>。

一、第一階段：1980 年代之前

1980 年之前，銀行從事銷售保證保險(insurance guarantees)之業務，僅為銀行營業活動的一種延伸，與保險較無直接關係，且並不包括人壽保險，如信用保險(credit insurance)就不為目前所謂銀行保險的一部分。

二、第二階段：1980~1990 年代

1980 年後，為銀行保險正式興起之階段，銀行也開始著手規劃保險商品，而由於人壽保險的儲蓄險商品，可從稅收制度上獲利，至此，人壽保險業務便開始在銀行的業務當中蓬勃發展。

茲為了讓銀行所販售的保險商品更貼近其需求，銀行保險商品開始做了一些條件及內容的調整，但也產生了與銀行既有商品的競爭關係。

三、第三階段：1990 年代以後

1990 年之後，銀行保險之發展已趨成熟，由銀行所提供的各種保險商品，不論在人壽保險，或是一般的保險商品中，已逐漸多元化，而銀行保險也逐漸發展為單一機構提供多樣化商品滿足顧客之導向。

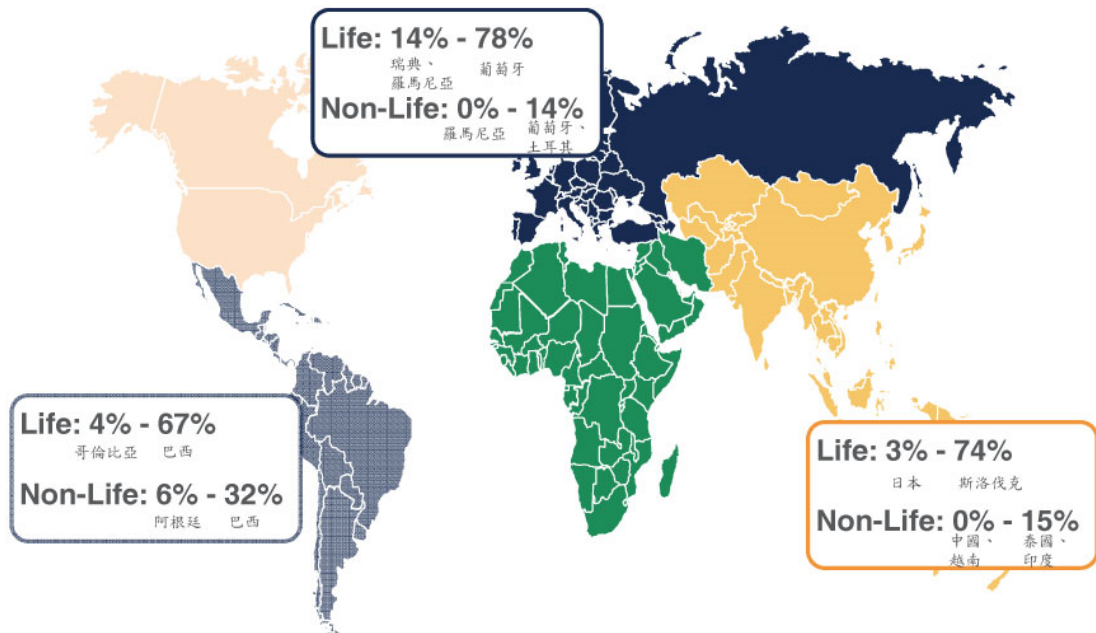
其中一部分的銀行，開始販售銀行業務與保險業務融合的商品，如以投資連動保險內容(投資型保單)的保單，而另一部分的銀行，則將銀行視為單純的通路，僅販售單純的保險商品，不與其銀行商品有所聯結。

經過多年的探索與發展，銀行保險的發展遍及全球，不僅為歐洲保險業主要的銷售方式，更成為美洲、澳洲、亞洲等地區金融機構拓展全能型集團的重要模式。

第二節 全球發展銀行保險之概況

銀行保險的發展目前遍及全球，不僅為歐洲保險業主要的銷售方式，更成為美洲、澳洲、亞洲等地區金融機構拓展全能型集團的重要模式。

根據法國巴黎銀行集團在 2014 年的《銀行保險市場區域主要趨勢分析報告》(Main trends in the bancassurance markets and regulations)以及 Finaccord 於 2014 年的第七屆銀行保險年度論壇報告中指出，銀行保險在各國的人身保險以及財產保險中所佔的比重，如圖 3-2 所示，平均而言，仍以人身保險通路所佔的比重較高，佔比最高的國家為巴西，其比重為八成左右，其次為西班牙、法國，佔比約都在六成以上，而相較而言，印度、日本、越南等亞洲國家，其比重相對較低，均低於一成(如圖 3-3)，顯示銀行保險的發展在歐洲市場仍較為普及。



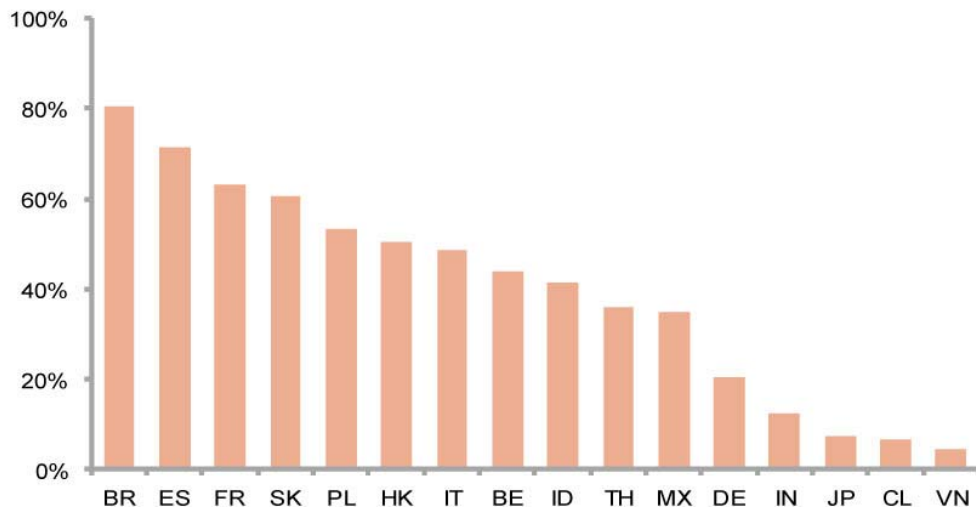
Source : Xavier Cognat(BNP PARIBAS CARDIF),Main trends in the bancassurance markets and regulations,p.4,23 October 2014

圖 3-2 Non homogeneous weight of bancassurance

資料來源：Xavier Cognat(BNP PARIBAS CARDIF) (23 October 2014),Main trends in the bancassurance markets and regulations,P.4。

Bancassurance Strategies on a Country Level

Estimated distribution share of bancassurance in life insurance, 2012



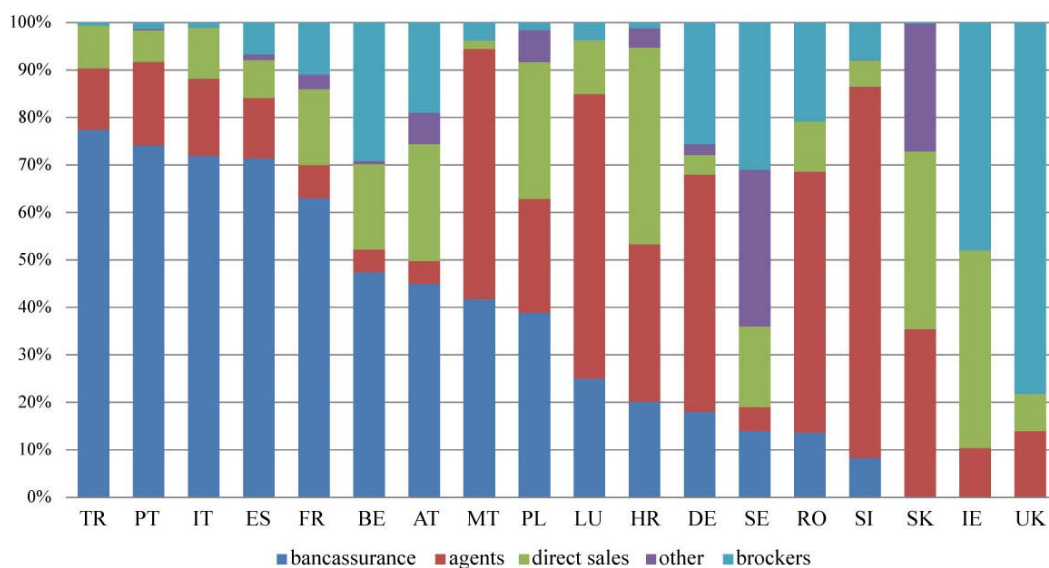
Source: Finaccord Global Bancassurance reports

© Finaccord Ltd., 2014

圖 3-3 Bancassurance Strategies on a Country Level

資料來源：Finaccord Ltd. (February 11th – 12th 2014), Global Bancassurance Strategies

Breakdown life distribution channels (% of GWP) 2012



Source : Insurance Europe

Data 2012 except data 2011 for LU, SE, SK & ES, data 2010 for IE, UK & RO

For NL no distinction between Agents & Brockers

圖 3-4 Breakdown life distribution channels(% of GWP) 2012

資料來源：Xavier Cognat(BNP PARIBAS CARDIF) (23 October 2014),Main trends in the bancassurance markets and regulations,P.4

若以歐洲市場而言，如圖 3-4、3-5 所示，在人身保險的比重上，最高為土耳其，其銀行保險通路幾乎將近其貢獻度之八成，法國則占比約在 62% 左右，財產保險方面，其銀行保險的貢獻度普遍較低，最高為葡萄牙，也僅占約 15% 左右。

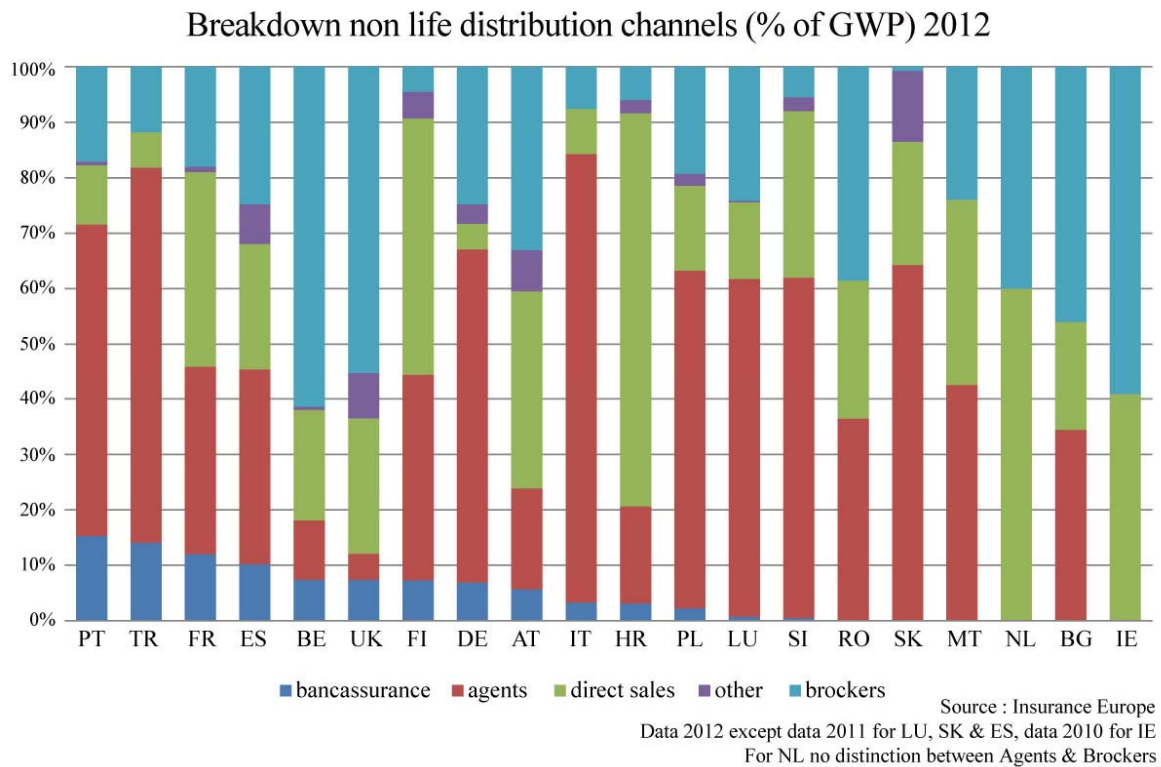


圖 3-5 Breakdown non life distribution channels(% of GWP) 2012

資料來源：Xavier Cognat(BNP PARIBAS CARDIF) (23 October 2014),Main trends in the bancassurance markets and regulations,P.4

而在銀行保險監管模式以及經營模式方面，以下將就法國、美國及中國大陸等三個國家為例說明。

一、法國

(一) 監理模式

法國在 2003 年之前，其保險與銀行業務分別由各自之監理機關監管，保險業由保險監督委員會(Commission de Contrôle des Assurances；CCA)以及國家保險審議會(Conseil National des Assurance；CNA)監管。保險監督委員會為獨立行政機關，負責執行對保險業法定遵守狀況之監視，以及必要時對保險業者進行書面檢查或實地檢查；而國家保險審議會則是經濟財政產業部長之諮詢機構，主要接受經濟財政產業部長對保險有關問題之諮詢，並提出相關之建議。

銀行業則由銀行規章委員會(Comité de la Réglementation Bancaire；CRB)以及信貸機構委員會(Comité des Établissements de Crédit；CEC)監管，銀行規章委員會主要根據政府策略制定信貸機構的相關規章與條例，之後因法條修改，更名為銀行與金融規章委員會(Comité de la Réglementation Bancaire et Financière；CRBF)；而信貸機構委員會則根據信貸機構的法律規章，行使許可或否定之權利，包含審批信貸機構、業務範圍之變動，並有吊銷銀行法管轄範圍內的信貸機構證照之權利。

2003 年 8 月後，《金融安全法》授權將銀行與金融規章委員會和國家保險審議會重組為金融管理與立法諮詢委員會（Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières；CCLRF），負責訂定所有與銀行及保險業相關之規範，至此開始屬於一體化的監管方式。

（二）主要經營模式-成立保險子公司

法國的銀行保險發展初期，主要是透過簽定通路銷售協定來發展銀行保險，而在 1984 年新的《銀行法》修訂後，銀行與保險業合作程度逐漸緊密，而

銀行逐漸處於主要領導地位，以通過設立或收購的方式成立保險子公司來經營保險業務。

在此種母子公司的關係下，兩者可形成緊密的策略聯盟，發展各自優勢，但同時也能有相同的企業文化與經營理念，且由於互為獨立法人，故保險公司仍可在銀行授權範圍內獨立決策，目前法國的大型商業銀行幾乎都以此模式設立。

二、美國

（一）監管模式

早期美國對於金融機構主要採取「功能監管」(functional supervision)，聯邦銀行由聯邦一級的三個主要監管機構：財政部下設貨幣監理署(Office of the Comptroller of the Currency；OCC)、聯邦儲備委員會(Federal Reserve Board；FRB；簡稱美聯儲)及聯邦存款保險公司(Federal Deposit Insurance Corporation；FDIC)監管，貨幣監理署負責聯邦銀行的註冊許可及監管事宜；美聯儲一方面行使美國中央銀行的職能，另一方面對其成員銀行及金融控股公司進行監管；聯邦存款保險公司則對參加存款保險的所有銀行進行監管。

而州註冊銀行則由聯邦存款保險公司監管；證券由證券交易委員會(United States Securities and Exchange Commission；SEC)監管；保險則由州保險官員(State Insurance Commissioner；SIC)監管。這種功能監管模式讓美國早期以分業經營為主，從而限制混業經營。

隨著美國金融業的發展和擴張，1933 年的《格拉斯-斯蒂格爾法案》已成為發展的障礙。1999 年，由柯林頓政府提交監管改革綠皮書(Green Book)，並

經國會通過，形成了《金融服務現代化法案》(Financial Services Modernization Act)，亦稱《格雷姆-里奇-比利雷法案》(Gramm-Leach-Bliley Act)。

《金融服務現代化法案》廢除 1933 年制定的《格拉斯-斯蒂格爾法案》有關條款，從法律上消除了銀行、證券、保險機構在業務範圍上的邊界，結束美國長達 66 年之久的金融分業經營歷史。此舉也使得監管體系由「功能監管」改為「傘狀監管」(umbrella supervision)，意即由聯邦儲備委員會(Federal Reserve Board；FRB)監管金融控股公司和金融控股集團，附屬機構則由原監管機關監管。至此，美國金融業開始出現混業經營和跨區域經營，以金融控股公司為核心的全能金融制度也成為美國主要的發展方向。

(二) 主要經營模式-金融控股公司

在《金融服務現代化法案》通過前，美國銀行保險主要以通路協議或策略聯盟兩種模式居多，但法案通過後，由於允許金融控股公司可從事各項具有金融性質之業務，以金融控股集團為主的經營模式，開始成為美國銀行保險的發展方向。

金融控股公司可透過各種子公司來經營不同的金融業務，達到混業經營，但同時又各為獨立法人之模式。金融控股公司旗下之銀行與保險公司，可以獨立法人之身份簽訂合作協議，以共同行銷之模式，共享通路、客戶資源、後勤支援等資源，降低經營成本，實現規模經濟。

三、中國大陸

(一) 監管模式

1986 年，中國國務院頒布《中華人民共和國銀行管理暫行條例》，首次明確規定中國人民銀行為中國的中央銀行，以及中國金融業之監管機構。

1998 年，中國開始進行金融監管體制改革，在實行銀行、證券、保險業分業經營之基礎上，建立了銀行、證券、保險分業監管之模式，由中國保監會負責保險業之監管，中國證監會則負責證券業之監管，而中國人民銀行仍負責銀行、信託業之監管，直至 2003 年中國銀監會成立後，改由中國銀監會監督管理銀行、信託及其他存款類金融機構。

而由於銀行保險之業務屬性與銀行業及保險業皆有重疊，目前銀行保險業主要由保監會主導，銀監會並無對其作直接業務監督管理。

（二）主要經營模式：通路協議

銀行與多家保險公司簽署兼業代理銷售協定，2003 年監管法規開放之後，銀行可同時為多家保險公司代理銷售保險產品，但此一模式的合作相較而言，較為鬆散。雙方合作主要是以銀行作為銷售保險之通路，但在其他方面之合作則較為缺乏。

由於目前中國大陸仍實行分業監管，但實際的市場運作上，已逐漸出現混業經營。2006 年後，保險公司與銀行之間可通過股權結構相互滲透，銀行也開始投資保險公司，此外，許多金融機構亦開始成立金融控股公司，進行各項金融業務整合。

表 3-1 各國對於銀行兼營保險業務之主要監理單位及經營模式說明

國別	主要監理單位	銀行保險主要經營模式
法國	金融管理與立法諮詢委員會 (CCLRF)	保險子公司
美國	聯邦儲備委員會(FRB)	金融控股公司
中國大陸	中國保監會	通路協議

資料來源：本研究自行整理。



第三節 銀行跨足保險業務之方式

現行銀行保險業務的經營方式，依羅琬勻(2015)¹所整理可分為跨業銷售、透過保險經代人，以及銀行保經代部門化經營之三種模式，茲分述如下：

一、跨業銷售的直接銀行保險模式

此方式主要適用於兩種情況，一為金控公司之銀行子公司與保險子公司之間，依據金控法第四十三條規定進行共同行銷行為，另一為金融機構依據金管會所頒「銀行、證券商及保險公司等機構合作推廣他業商品或提供相關服務規範」(以下稱合作推廣規範)等規定辦理之業務，相關運作模式如圖 3-6 所示：

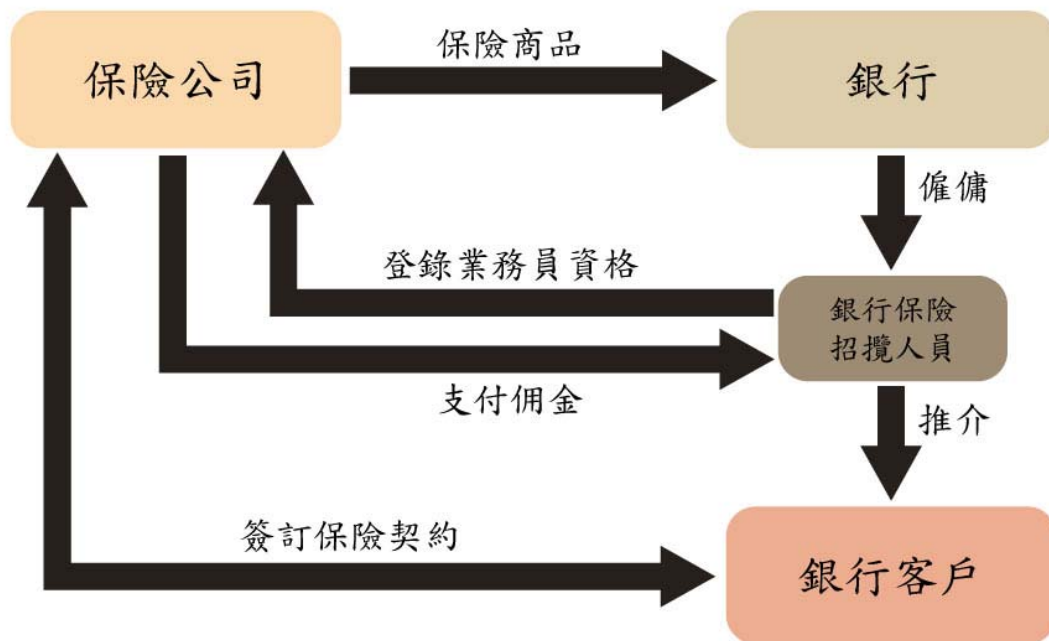


圖 3-6 跨業銷售的直接銀行保險模式

資料來源：改編自：羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學 商學院 風險管理與保險學系碩士論文，頁 21。

¹羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學 商學院 風險管理與保險學系碩士論文，頁 19-21；頁 44-45。

在此架構下，銀行為了向銀行客戶銷售保險商品，由保險公司以及銀行向主管機關申請核准後，依「共同行銷」或「合作推廣」等規範進行銀行保險業務。保險公司負責提供商品予銀行銷售，實際銷售者則是由銀行保險招攬人員，於取得保險業務員資格並登錄於合作保險公司後，向銀行客戶銷售保險商品。銀行保險招攬人員若銷售成功後，後續則依規定，保險公司應將佣金支付給具有合法招攬資格之人，但就實務而言，其可能產生以下兩點疑慮：

（一）銀行收益問題

若直接將佣金交予銀行保險招攬人員，銀行將無法獲得相關利益。因此在實務上，若銀行與保險公司同屬於金控公司旗下之子公司，並以「共同行銷」模式操作銀行保險之業務，因其屬金控法明文規定之業務範圍，則保險公司可將佣金以手續費或其他費用之方式支付給銀行。

但若依「合作推廣」規範進行之銀行保險業務，雖事前已經過主管機關同意，但因主管機關尚未在銀行法中明文規定其為銀行可進行之業務，因此銀行是否可正式承認收益，仍無明確規範，故目前就實務上而言，銀行僅以收取通路費之方式實現其獲利居多。

（二）人員身份與責任問題

銀行保險招攬人員之行為，依據保險業務員管理規則第十五條規定：業務員經授權從事保險招攬之行為，視為該所屬公司授權範圍之行為，所屬公司對其登錄之業務員，應嚴加管理並就其業務員招攬行為所生之損害依法負連帶責任。故就管理規則而言，銀行保險招攬人員的不當招攬行為，保險公司應負連帶責任，但銀行保險招攬人員，如行員、理財業務人員等，就其身份別上，其與銀行屬僱傭關係，但又同時屬於保險公司業務員，具

有雙重身分，當在銷售保險時，實際上客戶並無法分辨其當下之身分，故在發生不當招攬行為時，將可能衍生出銀行與保險公司之間的權責問題。此外，銀行在訂定保險契約過程中，並無任何保險契約當事人及關係人之法律地位，即使簽訂所謂二方契約，銀行在銀行保險業務中之法律地位仍不明確。

二、透過保險經紀人或代理人的間接銀行保險模式

根據銀行法第三條規定，銀行經營之業務範圍中，並無保險商品銷售業務之範疇，因此若銀行欲參與保險商品銷售，則必須間接透過轉投資保險代理人或經紀人公司之方式辦理，其模式如圖 3-7 所示：

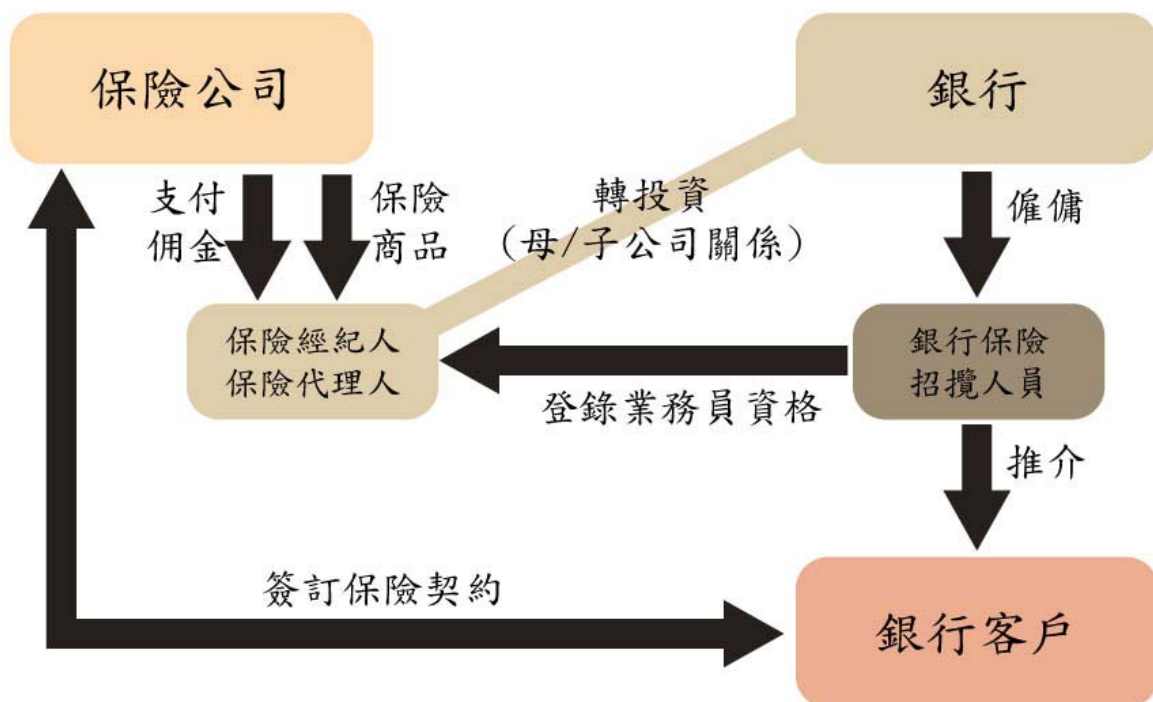


圖 3-7 透過保險經紀人/保險代理人的間接銀行保險模式

資料來源：改編自：羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學 商學院 風險管理與保險學系碩士論文，頁 20。

銀行為向客戶銷售保險商品，可先以銀行名義轉投資設立銀行保經代公司，再由合作之保險公司提供商品予銀行保經代公司銷售，而實際負責銷售者則為銀行保險招攬人員，但前提須取得保險業務員資格，並登錄於該銀行保經代公司，才能向銀行客戶招攬保險商品。

就資格而言，銀行保險招攬人員同時兼具銀行員工及銀行保經代公司保險業務員的雙重身份，但於銷售保險商品時，其法律地位應為銀行保經代公司之保險業務員。若銷售成功並經保險公司承保後，保險公司將支付銀行保經代公司佣金或代理費，後續佣金之分配方式，在實務上依公司政策不同，可由銀行保經代公司直接發給銀行保險招攬人員，或透過銀行間接以各項酬勞支付。

而在銀行收益方面，雖銀行不得直接向保險公司請求招攬報酬，但在實務上，通常是以收取「通路費」之方式，或以股東身份，由轉投資收益認列收益之方式處理。

在此間接模式之架構下，銀行保險招攬人員於進行保險商品銷售時，與銀行保經代公司間存有代理及委任關係，當銀行保險招攬人員因履行契約所約定之事項，有故意、過失或有逾越權限之行為，導致他方或他方以外第三人受損害時，應由銀行保經代公司負連帶賠償責任。

但銀行在其客戶與保險公司訂立之保險契約中，並無保險契約當事人或關係人之法律地位，即使銀行、保險公司及銀行保經代公司簽訂三方契約，僅屬於三方事前之銷售協議，當消費者權益受損時，僅能向保險公司以及銀行保經代公司申訴，而無法向銀行直接主張，可見銀行在銀行保險中之法律地位並不明確。

三、銀行保經代部門化經營模式

有鑑於目前台灣銀行保險三方關係的複雜性，以及銀行在銀行保險中不明確的法律地位，可能導致消費者之權益受損，行政院於 2014 年 9 月 18 日第 3416 次院會通過「保險法」部分條文修正草案，並於 2015 年 2 月 4 日公布實施修正內容，增訂銀行得向主管機關申請許可擇一兼營保險代理人或保險經紀人業務，並準用保險法有關保險代理人或保險經紀人之規定，另配合修正保險業務員之定義及相關罰責規定。(修正條文第八條之一、第一百六十三條及第一百六十七條之一至第一百六十七條之四)。

至此，銀行保險將可納為銀行所屬的部門業務，以銀行的名義架構服務平台，而保險公司則是扮演保險商品及相關服務之供應者的角色。而銀行保險招攬人員的業務員資格也將登錄於銀行旗下，其雙重身分將合二為一，未來在銷售保險商品時，也較容易落實消費者保護。

在此架構下(如圖 3-8、圖 3-9 之關係圖所示)，依據保險業務員管理規則，銀行保險銷售人員於取得合格保險銷售資格後，將登錄於該銀行保經代部門，向銀行客戶招攬保險商品，再由合作之保險公司提供商品予銀行銷售，銀行保險招攬人員於銷售保險商品時，其法律地位仍為銀行行員。

故當銀行保險招攬人員進行保險商品銷售，有故意、過失或有逾越權限之行為，導致他方或他方以外之第三人受損害時，應由銀行對他人、第三人負連帶賠償責任。

而在收益方面，保險公司將直接支付佣金予銀行，後續由銀行針對政策之需要，整體規劃人員的傭酬及獎金制度。而銀行設立保經或保代部門後，保險監理機關將可直接針對銀行保險業務做管轄，而回歸到真實的銀行和保險公司之雙方合作架構，也可簡化管理，提升經營效率。

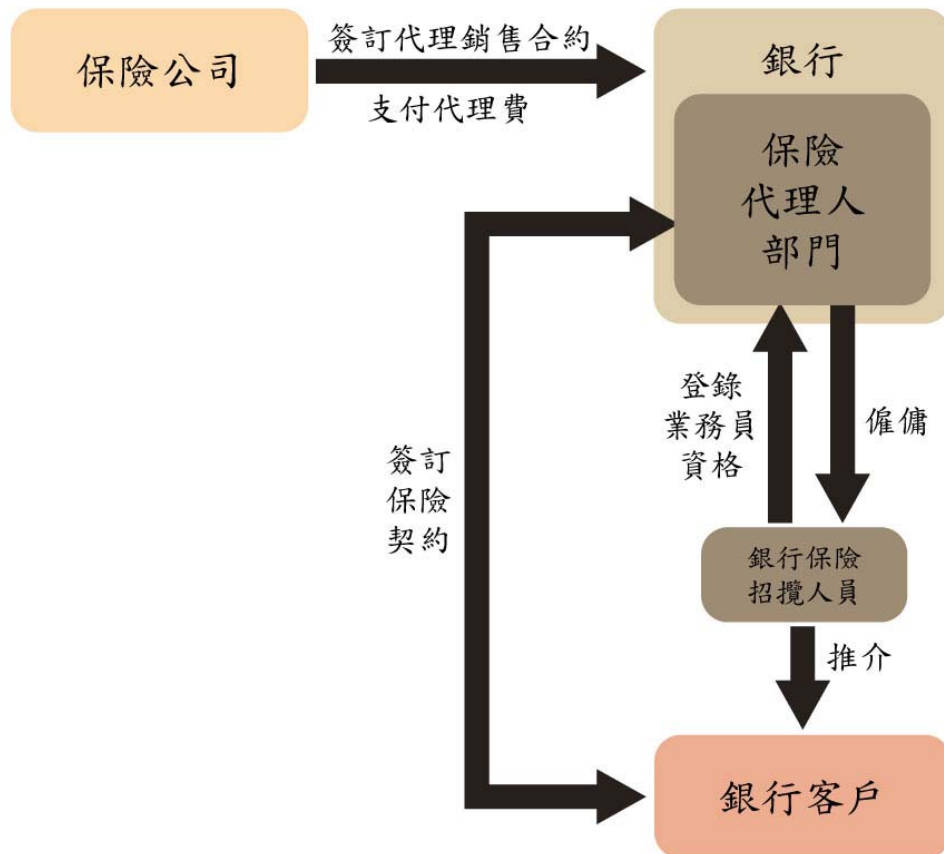


圖 3-8 銀行設立保險代理人部門關係圖

資料來源：改編自：羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學 商學院 風險管理與保險學系碩士論文，頁 45。

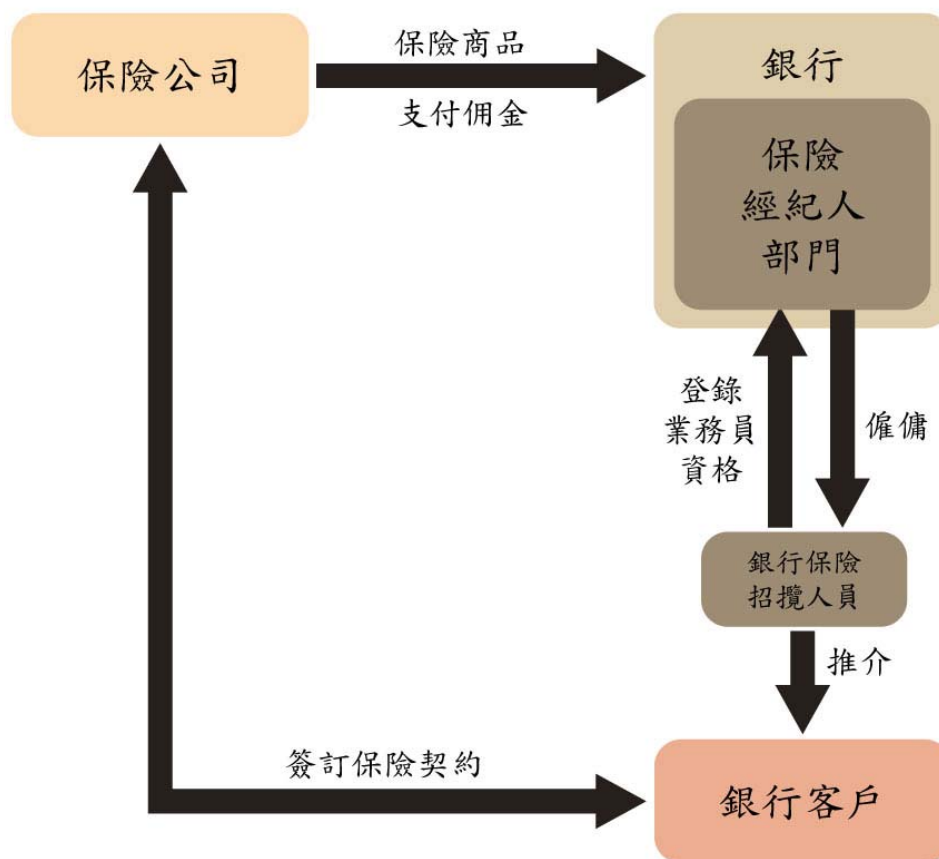


圖 3-9 銀行設立保險經紀人部門關係圖

資料來源：改編自：羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學 商學院 風險管理與保險學系碩士論文，頁 45。

第四章 銀行保險商品與銷售通路

商業銀行和保險公司所提供的商品有著明顯的差異性與互補性，此乃雙方合作針對共同客戶提供服務的最大利基點。目前銀行保險合作主要是與壽險公司的合作，主因是由於壽險商品標準化程度高、商品部分訴求與存款相近，便於銀行櫃台銷售等特色。另一方面產險公司因商品一般而言為一年期保單、商品種類繁多且核保技術需求高等特點，加上客戶對於商品時常有著客製化的要求，使得產險發展銀行保險業務時受到不少限制。雖然以上因素限制了發展，但產險商品與銀行主要業務之存放款沒有替代性，反而是相互依存可共同發展，可為銀行帶來額外的手續費收入。近年來銀行於發展壽險業務外，也正增加產險業務於銀行保險的比重。

依據翟因華(2014)²所整理，一般而言商業銀行將客戶區分為中小企業客戶、個人客戶、大型法人客戶。並依據其分類將商品與銀行內部銷售之模式，分別說明如後。

第一節 個人客戶的產險商品與銷售模式

根據客戶的資產、與銀行的資金往來關係及信用卡往來情形，銀行的個人客戶可分為個人貸款客戶、個人尊榮客戶(Very Important Person；VIP，以下簡稱個人VIP客戶)、普通櫃台客戶、信用卡客戶，如表4-1所示，而與個人客戶相關的產險商品則包括：與貸款相關的財產保險(含汽車保險、火災保險)、個人傷害險、

² 翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁27-44。

健康險等個人險業務。上述商品主要是透過分行櫃台、信用卡部、財富管理中心及網路銀行等，進行業務引進與銷售。

表 4-1 個人客戶的產險商品與銷售模式

客戶來源		適合商品	銷售管道
個人貸款客戶	房屋貸款	住宅火險	分行理財專員
	汽車貸款	汽車保險	
	貸款借款人	健康傷害險	
個人 VIP 客戶		依照個人需求：高保額車險、住宅火險、個人責任險、健康傷害險等	1. 財富管理私人銀行 2. 貴賓理財專
普通臨櫃客戶		住家綜合險、個人責任、健康傷害險	1. 櫃台行員轉介 2. 直接行銷部門 3. 網路銀行廣告
信用卡客戶		車險、特定事故傷害險、旅綜險	1. 信用卡部門 2. 直銷行銷部門

資料來源：本研究彙整。

一、與貸款相關的個人產險商品

(一) 貸款抵押權相關的產險商品

1. 房屋貸款的住宅火災保險：個人向銀行申請房貸時，都會由貸款的金融機構代為（或依該金融機構要求）向其合作的產險公司投保年期、保險金額與貸款條件相同的火災保險。針對抵押的房屋發生保險事故而導致財產損失時，由保險公司依據保險契約約定承擔賠償責任。

2. 汽車貸款的汽車保險：個人辦理汽車貸款，多半透過向銀行借貸的方式為之。中古車也可辦理，但多有車齡的限制，一般為二年以內的車子。針對抵押的汽車發生保險事故而導致財產損失，或致使第三人受有體傷或財物損失，由保險公司依保單契約約定承擔賠償責任。按照車輛使用性質不同，依不同費率收費。

上述商品特點：銀行透過客戶購買抵押物的保險，避免了因天災、意外等保險事故造成抵押物毀損滅失的風險，保障銀行的呆帳風險。此類型保單須於保單上註明貸款銀行為保險利益的第一順位受益人，假若保險事故發生，保險公司可將直接賠付保險金予抵押權人。

（二）貸款借款人相關的產險商品

借款人可投保健康傷害險：即一般健康傷害保險，借款客戶於保險期間內因遭受保險事故而致身故、殘障等，保險公司按保單條款給付保險金予被保險人(即借款人)，保障在被保險人工作能力受到影響下，仍可暫時支應貸款本息。

商品特點：對於客戶而言，彌補意外事故發生後的資金缺口，避免財產遭到銀行拍賣；對銀行來說，可減少貸款經營風險，也可以增加保險手續費收入。

（三）適合個人貸款客戶的銷售模式

適合個人貸款客戶的產險商品主要是透過分行理財專員，或是直效行銷部、信用卡部。

二、個人 VIP 客戶的產險商品及銷售模式

個人 VIP 客戶主要是指財富管理的私人銀行客戶與近三個月平均往來資產餘額(包含存款、信託、保險及其他投資型商品等)達一定金額之自然人。銀行對於此類型 VIP 客戶量身訂做專屬財富，了解其個人及家庭的財務體質與需求，整合客戶的理想、目標與風險承受度，提供一人一式專屬財富規劃，定期檢視評估管理績效，量身打造客戶的幸福財富，提供豐富多元化金融商品，包括臺、外幣存款、共同基金、規劃型金錢信託、結構型商品、目標理財、保險商品、信用商品等，並全面落實資產配置藍圖，助客戶達到子女教育、退休規劃、資產增值、財富傳承等各階段財務目標。

(一) 適合個人 VIP 客戶的產險商品

適合此種類型客戶的產險商品，除房貸相關的火險外，還有依個人需求之高保額車險、高保額住家火險及個人責任及健康傷害保險。

(二) 適合個人 VIP 客戶的銷售模式

透過財富管理的私人銀行或貴賓理財服務區的理財專員進行銷售。

三、適合普通臨櫃客戶的產險商品及銷售模式

適合一般櫃台客戶的產險商品主要特點為條款簡單、核保簡便、承保範圍廣泛及保費便宜，銷售簡便容易，一般常見商品為有標準條款的住宅火險相關商品、傷害險套裝商品、旅行平安險商品等。

(一) 適合一般櫃台客戶的產險商品

1. 住家綜合保險：住宅火險的保障範圍包含 3 部分：建築物本身、建物內部所有動產，以及第三人責任險。基本地震險和住宅火險同樣為一年期保險，

須逐年辦理續保，保費固定為一年 1,350 元，對於土木技師認定半倒以上的房屋，定額一次給付 150 萬元。若房屋因火災或地震導致房屋價值損傷，根據「抵押權附加條款」內容，產險公司理賠金將優先支付給債權人即銀行。一般銀行要求的住宅火險與基本地震險保障內容相同，但保障範圍較小，各家產險公司自行將住宅保單包裝成綜合保險，擴大保障範圍，可增加罷工、暴動、民眾騷擾或惡意破壞行為和水漬險危險事故，同時擴大第三人責任保險承保內容、增加住戶傷害險保障。亦可依照民眾需求調整動產與不動產的理賠比例，並擴大地震險的保障範圍，實損實賠。

2. 個人傷害險：被保險人於保險有效期間內，因遭受意外傷害事故，致其身體蒙受傷害而致殘廢或死亡時，保險公司依照保險契約約定給付保險金。所謂意外傷害事故，指非由疾病引起之外來突發事故，例如車禍、跌倒、燒燙傷、溺水、工安意外、土石流、地震、飛安意外等等。若保險期間的始期日，被保險人未滿 15 足歲，則僅承保殘廢保險金。
3. 個人綜合責任保險：於保險期間內，被保險人因過失致第三人之體傷或財物損失，依法應由被保險人負賠償責任而受有賠償請求時，保險公司依保單條款進行賠償。

（二）適合一般臨櫃客戶的銷售模式

透過銀行的直接行銷部門、網路銀行的廣告及一般櫃台行員轉介理財服務區的理財專員進行銷售。

四、適合信用卡客戶的產險商品及銷售模式

(一) 適合信用卡客戶的產險商品

1. 車險：持卡人分期消費機車等交通工具，可提供車險等產品，承保相關於機車使用之相關風險，包括竊盜、第三人責任及駕駛人傷害保險等。
2. 特定事故傷害險：持卡人使用信用卡刷卡消費大眾交通運輸工具費用或旅行團團費，即可獲得特定意外事故之傷害險，於乘坐以上交通工具時所遭受意外事故所致身故、殘廢及醫療費用，由保險公司給付。上述所稱的公共運輸工具，一般是指經當地政府登記許可，行駛於固定航、路線之商用客機或水、陸上公共交通工具。即若搭乘的不是定期班機而是特殊的班機，例如包機、加班機者，則不一定能獲得理賠。
3. 旅行不便險：通常是指班機延誤、行李延誤及行李遺失之費用給付，少數則另加上劫機險、文件遺失費用給付及行程縮短損失給付。一般只要持卡人以有效之信用卡刷卡支付 8 成以上（部份信用卡則要求全額支付）團費或公共運輸工具票款者，即可適用信用卡裡頭所附贈的保險。其中班機延誤險，指的是該班機延誤，或班機被取消，或因機位過滿無法登機、前班班機延誤造成轉機失接等延遲 4 小時以上之情形。班機延誤險就負責持卡人在航空公司安排最快改搭班機出發前所產生之合理必要的食、宿、電話費、往來住宿地點的交通費及緊急物品等費用。不過，班機延誤 4 小時，是指 4 小時內並無其他可代替的空中交通工具前往目的地，而且不包括自本國出發且在報到（check in）前已確定延誤或取消者。行李延誤險是保障旅行期間因行李延誤所造成的不方便，被保險人在抵達目的地機場 6 小時後，如仍未接到已登記通關之隨行行李時，被保險人就可獲得因行李延

誤期間在目的地所需購買之日用必需品費用，及為領取行李往返機場和住宿地點間交通費用的理賠。若遇已登記通關之隨行行李遺失或已登記通關之隨行行李延誤超過 24 小時(行李延誤一旦超過 24 小時，以遺失計算)，則可申請行李遺失險的賠償，賠償被保險人到達目的地 5 天(120 小時)內，因購買緊急必需品費用，及為領取行李往返機場和住宿地點間交通費用(部份信用卡規定本項理賠費用是指超過前項行李延誤險之額外費用)。

(二) 適合信用卡客戶的銷售模式

適合信用卡客戶的產險商品主要是透過信用卡部門，或是直效行銷部門進行銷售。



第二節 中小企業客戶的產險商品與銷售模式

依據於銀行貸款與否，銀行的中小企業客戶可分為一般貸款客戶、貿易融資客戶與企業代收付整合服務客戶，如表 4-2 所示，此類型客戶相關的產險商品包括：與銀行信用貸款風險及企業經營風險控制相關商品。主要銷售管道是透過銀行的法人金融部門、國外部及分行放款外匯部門等。

表 4-2 中小企業客戶的產險商品與銷售模式

客戶來源		適合商品	銷售管道
一般貸款客戶	貸款擔保方式	1. 貸款抵押財產險，如企業火險等 2. 履約保證保險	1. 法人金融部門 2. 分行放款外匯客戶經理 (Account Officer；AO)
	貸款使用方式	1. 置產融資相關，如工程保險等 2. 周轉融資，如商業動產流動險。	
貿易融資客戶		應收帳款保險	1. 法人金融部門 2. 中小企業部門 3. 分行放款部門
企業代收付整合服務客戶		1. 貨物運輸險 2. 現金險 3. 其他企業風險相關保險	分行放款外匯客戶經理(Account Officer；AO)

資料來源：本研究彙整。

一、適合一般貸款客戶的產險商品及銷售模式

貸款是商業銀行最基礎的業務，一般係指銀行依照貸款條件與客戶簽訂契約並依約向客戶貸放資金、依照約定貸款期間回收本息的業務。

（一）依貸款擔保方式相關的產險商品

貸款擔保是銀行為保障自身債權，用以要求借款人履行債務，而要求借款人或擔保人以財產作為擔保品的一種行為。依擔保品的不同，可區分為抵押貸款、質押貸款、信用貸款、保證貸款等。

1. 貸款抵押(質押)財產險：承保抵押財產、質押財產於貸款期間內因所約定的保險事故所致損失。一般採取附加特約條款方式，於保單內約定銀行為保險金第一順位受益人。此類型財產險商品包括企業火險、機械保險、船舶保險及汽車保險等。
2. 履約保證保險：要保人於保險期間內，不履行保險契約所載之採購契約，依採購契約規定，有不發還履約保證金之情形致被保險人受有損失時，本公司依本保險契約之約定對被保險人負賠償之責。此類型商品於國外適用範圍廣泛使用於金融擔保業務，但國內目前僅適用於政府機關採購相關業務。

（二）與貸款使用方式相關的產險商品

依貸款使用用途，可區分為置產融資貸款、週轉融資貸款等，借款人在貸款未清償前所面臨的各種風險可透過各種保險分散之。

1. 置產融資貸款相關保險：置產融資貸款是銀行為企業各種建設或購入固定資產所提供的貸款，還款期間較長、貸款金額較高、資產類型及風險狀況較為複雜。此類型產險商品包括工程保險、商業火險、營業中斷保險等。
2. 週轉融資貸款相關保險：週轉融資貸款是指銀行為借款企業提供用於臨時性、季節性或日常營運流動現金資金需求的貸款，一般用於營運行為中原物料採買款項及勞務支出等。相關產險商品為商業動產流動保險，用以承保季節性存貨波動，於貸款期間內因保險事故所致損失。

（三）適合一般貸款客戶的銷售模式

透過放款通路進行相關商品銷售，一般主要透過銀行的法人金融部門、分行放款外匯部門的客戶經理人員進行銷售。

二、適合貿易融資客戶的產險商品及銷售模式

貿易融資，是指在商品交易中，銀行針對原物料商品交易中(如原油、礦產、穀物等)，貿易相關的存貨、預付款項，應收款項等資產的融資。

貿易融資中的借款人，是以商品銷售收入作為償還來源外，沒有其他經營銷售活動，可供抵押的相關資產較少，一般普通抵押貸款不易獲得。貿易融資是基於客戶的未來特定交易現金流，而放貸的短期貸款，相關商品為應收帳款保險。

（一）應收帳款保險

應收帳款信用保險主要承保被保險人因銷貨或提供服務之信用交易所產生應收帳款之風險，主要是指買方因短暫財政困難或失去償付能力而無法在約定的期限內償還貿易融資。承保範圍包括：政治風險包括自然災害、買

家所在國家爆發戰爭、買家所在國家的政府終止合約、或政府條例如禁運或外匯管制所導致的貨物進出口受阻等。

應收帳款保險可保障客戶應收帳款安全、減少壞帳產生的風險，提昇企業信用管理能力，保單被廣泛的接納為有效的融資抵押品，客戶可將保險受益人設為銀行取得融資，目前我國可以合法經營應收帳款保險之銀行為中國輸出入銀行，各產險公司亦陸續投入此新興險種。

（二）適合貿易融資客戶的銷售模式

商業銀行通常透過法人金融部門、中小企業部門或一般分行放款部門進行銷售。

三、適合企業代收付整合服務客戶的產險商品

企業代收付整合服務是針對企業日常作業，提供多樣化且彈性之連結介面與完整之資金調度，具有代收、代付、代扣、股利、融資、帳務中心、現金管理、個人帳單管理等八大服務，是一種傳統業務，具有業務量較大、風險低、手續費收入穩定的特色。

（一）適合代收付整合服務客戶的產險商品

1. 貨物運輸保險：貨物運輸保險係指承保各類型貨物、商品或行李等在運輸途中面臨與運輸有關之一切事故及災害所致毀損滅失及費用，由保險人負賠償責任之保險。
2. 貿易行為也是客戶透過銀行代收付服務的重要原因，在國際貿易行為中，貨物需依貿易條件辦理運輸保險，而在信用狀結算時，通常貿易條件中也包含保險的辦理對象。

3. 現金險：係指在保險期間內，被保險人之庫存現金、櫃檯現金遭受竊盜、搶奪、強盜、火災、爆炸所致之損失，以及現金運送遭受竊盜、搶奪、強盜、火災、爆炸或運送人員、運送工具發生意外事故所致之損失。
4. 其他與企業風險管理相關的商品：(1)商業火災保險、(2)企業綜合責任保險(含產品責任險、公共意外責任險、雇主意外責任險)、(3)團體健康傷害保險。

(二) 適合企業代收付整合服務客戶的銷售模式

適合企業代收付整合服務客戶的產險商品主要是透過分行的客戶經理進行銷售，此類型客戶數量多，相關保險有相當大的發展空間，是未來產險公司發展的新通路。



第三節 適合金融機構的產險商品

金融機構主要是指銀行、證券、保險、期貨等金融機構，與個人客戶、中小企業客戶等銀行一般客戶相比，金融機構客戶具有規模大、業務資源集中程度高、業務需求多元化、營業活動受政策影響較大等特點。



圖 4-1 分散金融機構營運風險避免巨額損失的產險商品

資料來源：本研究彙整。

如圖 4-1 所示，目前能分散金融機構營運風險而避免巨額損失的產險商品主要有三類：銀行業綜合保險、董監事暨重要職員責任保險、金融機構專業責任保險，銀行業綜合保險係承保商業銀行惡意犯罪行為；董監事暨重要職員責任保險主要承保董事、重要職員在執行業務行為中的「不當行為」所產生的責任；金融機構專業責任保險承保金融專業服務所產生的責任風險，茲介紹如下：

一、銀行業綜合保險

是專門為商業銀行、農漁會、信用合作社等金融機構提供包括員工不誠實行為，營業處所的財產，運送中的財產，偽造或變造的票據及有價證券，偽造通貨，

營業處所及設備，以及受雇人員短鈔等保險保障的綜合性保險商品，金融機構可依自身選擇其中項目得全部要保，亦得選擇一項或數項要保之。

(一) 員工之不忠實行為

由於被保險人員工意圖獲取不當利得，單獨或與他人串謀，以不忠實或詐欺行為所致於被保險人財產之損失。

(二) 營業處所之財產

1. 被保險人置存於營業處所內之財產，因竊盜、搶劫、誤放或其他不明原因之失蹤或毀損所致之損失。
2. 顧客或其代表所持有之財產在被保險人營業處所內因前項危險事故所致之損失。

(三) 在保險單載明之櫃台地址及範圍內遭受竊盜、搶奪、強盜、火災、爆炸所致之損失。

(四) 票據及有價證券之偽造或變造

支票、本票、匯票、存款證明、信用狀、取款憑條、公庫支付令之偽造或變造及就經偽造或變造之票據及證件付款所致之損失。

(五) 偽造通貨

被保險人善意收受經偽造或變造之中華民國政府發行流通之本位幣或輔幣而生之損失。

(六) 營業處所及設備之損毀

被保險人營業處所及內部裝璜、設備、傢俱、文具、供應品、保險箱及金庫等，因竊盜、搶劫、惡意行為所致之毀損滅失。

(七) 證券或契據之失誤

被保險人於正當營業過程中，善意就本保險單所規定之證券或契據為行為，而該項證券或契據曾經偽造、變造或遺失、竊盜所致之損失。

(八) 疏忽短鈔

被保險人所僱傭的員工在履行職務時因疏忽所致被保險人遭受的短鈔損失。

二、董監事暨重要職員責任保險

是一種保障公司以及公司董事及重要職員個人財產的保險。此保險保障公司董事及重要職員在行使職責時，因決策或財務錯誤、疏忽、過失、義務違反、信託違背、不實或誤導性陳述等行為，造成公司虧損、股價下跌，而被第三人提出賠償請求所引發的個人法律責任，由保險公司賠償董監事及重要職員因故所支出之調查費用、抗辯費用、和解及判決金額的損失。

三、金融機構專業責任保險

承保被保險金融機構及其員工因提供專業服務時，因商品或服務內容說明錯誤，風險揭露不確實、錯誤交易等「錯誤、疏失」行為，遭受索賠所導致的損失。主要包括和解或判決的賠償金額及抗辯支出等法律費用。金融機構包括：銀行、證券、基金管理公司等。目前成熟的金融市場，如澳洲強制所有於澳洲註冊之金融機構，只要有提供服務予一般投資人，皆要投保「專業責任保險」；新加坡則「強烈建議」所有於新加坡註冊之基金管理公司投保專業責任保險。當地政府還要求

資產管理機構在參加政府基金代操標案前，一定要投保金融機構專業責任保險才可進行投標。



第四節 銀行保險產品與銷售模式的創新

銀行保險業務的發展，滿足了民眾的金融消費需求、促進了銀行手續費收入和保險公司簽單保費增加。目前銀行保險中產險類的商品是以保障功能為主，而銷售主要是透過貸款或是財富管理通路，其他銷售管道尚未成熟，銀行現階段主要是以收取代理手續費的高低，決定銀保業務推動的方向，也因此，產險商品在銀保通路的發展不若壽險商品蓬勃。

隨著金融業的發展，金融商品一站購足的態勢日趨明顯，金融機構間的融合也更加緊密，銀行業擁有遍布各地的分行據點及客戶最普及的資源，是目前金融通路中最受重視的一部分，是故產險公司如何與銀行密切合作，以客戶多元化的需求為依歸，設計針對銀行所特有的商品並優化銷售模式，是未來產險業持續發展銀行保險的要素，茲說明如下：

一、開發「理財」加「保障」的新商品

銀保商品不同於傳統的保險商品，主要銷售的對象是銀行的客戶，銀行銷售的目的是增加銀行服務的多樣性、提昇銀行與客戶的緊密程度，降低其他競爭銀行同業接近客戶的可能性。一般而言銀行客戶主要需求為理財及儲蓄，除了因貸款需求外，對於保障類型的產險商品較無興趣，為了提高客戶投保意願，目前中國大陸市場為例，投資型財產保險商品已出現在銀行保險通路，投資型財產保險的設計原理是以同期銀行存款利率為預定利率，以保險期限內的預定利息收入作為保費。這種產品的本質上是保險保障功能與銀行儲蓄功能的融合。保險公司對收入的保險儲金進行資金運用，收益率大於預定利率的部分歸保險公司所有。與

儲蓄相比，此種商品一方面不涉及利息所得，也具有基本的保障功能，對於風險偏好度較低的一般客戶具吸引力，也許能像幾年前曾熱賣的還本性意外險一般帶起商機，此類型商品，也是我國產險公司可借鏡開發的新商品。

二、創新業務發展模式，充實銀行保險商品種類

目前保險業銀保通路的業務發展方向，是配合銀行業務發展而開發新商品，在產險業方面，現階段係以簡單易懂之保險商品為基礎，並符合銀行銷售條件，使銀行行員快速了解保險商品及突破銷售障礙，以提高競爭優勢，例如：房屋貸款業務搭配房貸住宅火險、信用卡客戶刷卡可享有旅行平安保險等。

現階段銀行保險業務，已有一定之規模，但承保險種較為單純，未來發展將可跨入下一階段，例如保險公司近期針對銀行貿易融資客戶推出應收帳款保險，針對土建融資客戶提供履約保證保險等新商品。可透過現有商品的重新包裝組合，創新業務發展模式，增加商品的適用範圍，將銀行內通路自個人、法金部門推展到國際部、國際金融業務分行(Offshore Banking Unit；OBU)等部門，銷售產品則由個人及企業財產風險擴大到承保信用相關風險。

三、轉換銷售模式，開發網路及行動銀行通路

目前客戶於銀行通路購買產險商品，主要是透過銀行櫃台、財富管理、放款單位及信用卡部門等四大來源引進。一般而言，簡單核保的住宅火險、傷害險、旅平險及非壽險投資商品，比較適合通過櫃台和信用卡部門進行業務的推廣。而需深入了解風險進行核保的保障型商品則適合透過放款單位或財富管理單位進行銷售。科技日新月異，網路購物及第三方支付興起，消費者於網路上購買保險

的風氣日增，未來網路銀行、手機行動銀行、私人銀行等銀行新興業務，將是銀行保險通路未來的拓展的重點。

網路及行動銀行作為銀行辦理業務的新興通路，故以網路進行保險商品的銷售，也是未來可預見的模式，目前網路銀行大部分僅提供商品廣告文宣及條款供客戶參考，若有興趣再留下聯絡方式，由專人聯絡，或以網路超連結方式，客戶點擊後直接進入保險公司網站，無法直接進行網路投保。未來待金管會審核通過銀行保經代網路投保，屆時消費者將可透過銀行的網站直接購買保險，以大陸市場為例，以支付寶購買保險，已經是司空見慣的事情，相信金管會開放網路投保後，可帶來新一波業績的成長。

四、創新數位銷售工具，提昇銷售成功率

越來越多的個人消費者有透過手機、平板電腦等電腦、通訊與消費性電子產品，以隨時使用金融服務的需求。智慧型手機平板行動服務的私密、及時、隨處可用的特性，導致了未來保險商品透過行動載具銷售的必然性。可見的未來，除了媒體廣告、銀行官網、保險公司官網外，手機訊息、通訊軟體、社群網站等網路世界的銷售工具也將引進銀行保險的銷售模式中，銀行及保險公司將會建立新世代的商品銷售平台，藉由各類型的銷售工具提高業務的成交率，提昇客戶的滿意度。

第五章 我國銀行業經營銀行保險模式之探討

第一節 銀行保險的主要合作模式

若就與保險公司的一體化程度而言，根據陳文輝，李揚，魏華林(2007)³及翟因華(2014)⁴之分析，銀行保險的發展模式，可分為分銷協定、策略聯盟、合資公司、金融控股集團等四個階段，從分銷協定至金融控股集團，其合作緊密程度逐漸加深，如圖 5-1 所示，茲將分別就各階段進行說明如後。



圖 5-1 銀行保險合作模式之緊密程度

資料來源：改編自：翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁 17。

一、分銷協定模式

分銷協定(Distribution Agreement)為早期銀行介入保險領域的合作初期主要模式，係指銀行以獲取手續費為目的，透過自己的銀行通路，為一家或多家保險

³陳文輝，李揚，魏華林，2007.3，第一版，銀行保險：國際經驗及中國發展研究，中國北京：經濟管理出版社，頁 139-164。

⁴翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁 14-17。

公司獨立銷售或搭配銀行產品銷售保險商品，此為銀行保險合作的最初階段，在最基礎的分銷協定階段中，協定雙方的銀行和保險公司在股權上是完全獨立的個體，透過協定簽定合作，此種模式下，雙方僅需要進行有限的投資，只要銀行與保險公司簽署代理商品合約，銀行即可代理保險公司銷售保險商品，而保險公司則支付手續費給銀行，而銀行除了將保險商品單獨銷售外，亦可以將保險商品與銀行產品包裝共同銷售，提高交叉銷售的產能，以增加業務收入。

由於銀行擁有豐富的分行通路資源可分銷保險商品，而保險公司則可透過本身專業技術針對銀行設計合適的保險商品，雙方各有其優勢，於此情況下，銀行與保險公司雙方採「多對多」模式，亦即銀行可與多家保險公司合作，而保險公司也可與多家銀行合作，並無商品排他性。當雙方建立合作機制後，保險公司便可透過銀行分行通路銷售保險商品，而銀行則可從中賺取相對的手續費，但雙方也僅止於單純的提供與銷售保險商品，並無任何客戶資源共享，或共同開發商品等更深入的合作。

表 5-1 銀行與保險公司理想合作家數

理想合作家數	調查對象			
	銀行	佔比	保險公司	佔比
1-5 家	7	15.6%	2	7.7%
6-10 家	16	35.6%	1	3.8%
11-20 家	15	33.3%	7	26.9%
21-50 家	6	13.3%	2	7.7%
超過 50 家	1	2.2%	14	53.8%

資料來源：cfEffron (2005) ,Bridging the Cultural Divide Between Banks and Life Insurers: 2005 Bank Insurance Study ,P.31。

分銷協定模式中，合作雙方關係較為鬆散，銀行與保險公司雙方合作的自由
度大，客戶資料僅作有限度的分享，相對成本較低，但同時也因缺乏長期且較深
入的合作機制，在合作上較不穩定。

根據 cfEffron 公司 2005 年的研究調查顯示，有 35.6% 的銀行認為，6~10 家
保險公司為理想的合作家數，僅有 2.2% 的銀行認為合作對象超過 50 家保險公司
才為理想狀態，而相對於銀行，對於保險公司而言，則有 53.8% 的保險公司認為
與超過 50 家銀行合作才為保險公司的理想狀態。

從以上分析可看出，在此模式下，銀行在與保險公司合作上是以賺取手續費
為主要目的，當合作之保險公司家數越多，不同的保險商品、銷售模式會導致太
過於複雜的銷售內容，故銀行多半希望合作的保險公司單純化；而對保險公司而
言，由於分銷協定下，雙方合作關係淺，保險公司多半僅將銀行視為其中一種銷
售通路，故希望通路越多越好，也因此希望合作家數越多越好。

台灣可代表採分銷協定模式進行合作的主要銀行，包含中國信託、華南銀行、
花旗銀行、台新銀行等。

二、策略聯盟模式

策略聯盟(Strategic Alliances)較分銷協定有著更深的程度的合作，其為一種
企業經營的新理念，是一種基於商業策略考量上，所產生較緊密的聯盟關係，最
早由美國數位設備公司(Digital Equipment Corporation；簡稱 DEC)，總裁簡·霍普
蘭德(J. Hopland)和管理學家羅傑·奈傑爾(R. Nigle)提出，策略聯盟的定義，是指
兩個或兩個以上有著對等經營實力的企業，為達到共同目的，因而通過各種協議、
契約而結合成的合作夥伴關係，進而可共同使用資源、共同擁有市場。

一般認為，策略聯盟是公司之間為了共同的目標而達成的長期合作安排，是一個通過各種協議而結成的優勢互補、風險共擔、資源水平流動的鬆散型組織。策略聯盟模式可說是分銷協議模式的升級版，在銀行保險相互融合的層面上，比分銷協定模式有了實質性的提昇，其主要特點為：(1)比分銷協議更穩定的合作形式；(2)具有一定排他的合作關係；(3)銀行和保險公司產品一定程度上的整合；(4)共享全部或部分客戶資源；(5)在銷售通路和信息系統上共同投資風險共擔。因此，這種模式需要雙方擁有清晰的戰略定位、相當的企業規模，否則不容易透過此種協議方式達成雙方內部真正的合作。

以渣打銀行與英國保誠集團為例，自 1998 年起，雙方即簽約建立合作關係，隔年於香港、新加坡及馬來西亞三國開始銀行保險的業務合作，更於 2007 年開始在台灣銀行保險策略合作夥伴關係，雙方不再選擇其他銀行保險合作夥伴，將主要精力放於對方，除利用銀行現有櫃檯與網路銷售保險商品外，並要求銀行人員向有特殊保險需求的客戶推薦保誠的保險商品，並將客戶轉介給派駐於渣打銀行的保險銷售人員，從旁協助進而完成商品銷售簽約。透過策略聯盟模式，也使得銀行保險進而成為保誠集團重要的銷售通路之一。

三、合資公司模式

合資公司模式(Joint Ventures)是指銀行與保險公司共同建立合資公司，雙方確認長久而牢固的合作關係，共同開發通路、服務、系統，和銷售保險商品，並分享利潤。合資公司的商品和客戶屬於共有的內部資源，可相互分享。隨著一體化程度的加深，合資公司模式已經被許多國家銀行保險合作所採用。其具體特點為：(1)銀行保險業務共同投資、共同承擔風險、共享利潤；(2)銀行與保險公司可

以共享客戶資源；(3)在企業內部實現銀行與保險的融合；(4)需要雙方建立起長期、較強的合作關係。

合資模式的好處對於銀行而言，可以增加對商品開發與風險管理的專業知識，並以較低成本達成相似投資的效果，甚至擁有更多的工具與資源；對保險公司而言，可利用銀行本身通路與客戶達到規模經濟的效果，並獲得業務量及市佔率的成長。

但由於合資模式是屬於兩個企業的合資，故銀行與保險公司雙方除了需要有足夠的資本額外，也必須考慮到可能的企業文化衝突，由於銀行與保險公司長期以來所經營的業務性質，以及外顯的行業形象，可能導致在雙方合資時，多方面的文化衝突。此外，當合資中的一方在獲得所需的技術與經驗後，很可能自立門戶或兼併對方，故其雙方之間也存在潛在的競爭關係。

合資模式的銀行保險較常應用於歐洲，此與歐洲監管環境相對成熟，對於成立合資公司限制較少有關。富通集團(Fortis)與西班牙 La Caixa 銀行合資設立的 Calfor (現今為 CaiFor)，便屬於銀行保險較為成功的合資範例。LaCaixa 銀行於 1988 年設立保險子公司 Vida Caixa，1992 年在與富通集團共同創建 Calfor，其中 Calfor 持有 Vida Caixa 的 80% 股份，La Caixa 銀行則持有剩下的 20%。Vida Caixa 透過 La Caixa 銀行的分行進行保險商品銷售，其成功的經營模式，也使得其壽險經營狀況在當時為西班牙壽險公司的銷售首位。

四、金融控股集團模式

金融控股集團模式(Financial Service Group)是指透過成立一間控股公司的間接方式來進行金融業跨業整合，以子公司模式或以通過併購方式，使之成為金融

控股集團的一個組成部分，金融控股公司並不能直接從事金融業務或其他商業，但其可投資控股的範圍包括了銀行業、票券金融業、信用卡業、信託業、保險業、證券業、期貨業、創投業、外國金融機構等。整合後可透過交叉行銷，在同一個行銷通路上販賣保險、證券、債券、信用卡等各種金融商品以產生綜效的組織型態，完全整合了商品、通路、服務、系統，為客戶提供金融商品一站式購足的服務。

做為銀行保險合作一體化程度最高的模式選擇，金融控股集團的特點主要表現在：(1)產品與服務體系的高度整合，並實行內部專業化分工合作；(2)充分利用銀行現有資源及服務通路；(3)一站式金融服務；(4)可以研發出更為綜合的產品。成立金融控股集團為銀行保險一體化過程中，銀行與保險公司融合程度最高的一種模式。

當銀行保險採取金融控股集團模式後，金融集團可透過向客戶提供多樣化金融商品及服務瞭解客戶訊息，獲取客戶較全面的財務狀況，從而了解客戶需求，為客戶設計最佳的各項保險商品方案，降低市場開拓的成本與風險。此外，在金融集團模式之下，多角化的服務與商品組合，可分散風險並穩定利潤，降低營運風險，提高經濟效益。

雖然金融控股集團模式可提供客戶一站式服務，並可提供多元化的商品組合，降低風險，但由於各子公司之間不同的行業性質，仍可能會產生文化認知上的差異，瑞士再保險公司認為，如何整合銀行與保險之間的認知差異，為銀行保險的成功重要因素之一，而根據德意志銀行的研究顯示，銀行講求穩健、嚴謹的作業規範和規避風險，而保險公司所講求的則是佣金激勵和多樣化的營銷策略，兩者

之間認知差異的整合難處，在於如何設計銀行保險銷售的獎勵制度以及雙方對於業務銷售的認知。

五、各模式之分析比較

隨著銀行保險發展程度的提昇，銀行和保險公司跨業整合的程度也日漸加深，從基本的分銷協定模式，演進至金融控股公司決策及管理結構的整合，在保險服務及產品上，也為消費者建立了制度上的保障。

分銷協定與策略聯盟，屬於兩個經濟體之間的交易模式，銀行保險可視為一種市場行為，雙方並無股權衝突，僅存在於雙方之間的利益衝突，而合資公司與金融控股集團，銀行保險的模式是屬於企業體之策略，屬於一種企業行為，由於銀行與保險是在同一個企業體下經營，主要考量點非利益衝突，而是管理成本。如何選擇上述四種模式經營銀行保險，其關鍵因素在於不同模式下的成本與收益之衡量，由於各有其特點，以及優劣勢，且因合作緊密程度不同，不同的銀行經營模式，也適用於不同的銀行保險合作模式。其優劣勢之比較，詳如表 5-2。

表 5-2 各模式優劣勢分析

	保險公司觀點		銀行觀點	
	優勢	劣勢	優勢	劣勢
分銷協定	1. 邊際成本低。 2. 銷售潛能提高。	雙方關係較不穩定，控制權有限。	1. 可增加手續費收入。 2. 不須投入太多資源。	1. 利潤有限。 2. 與合作的保險公司並無建立長久關係，不易獲得雙贏。

策略聯盟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關係較分銷協定穩固。 2. 合作具有排他性，可獲得更多通路銷售。 3. 可以共享客戶資源。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營壓力較大。 2. 須共同分擔在銷售通路和信息系統上的投資風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關係較分銷協定穩固。 2. 可集中精力於保險商品銷售。 	銷售是否良好取決於保險公司商品包裝等，若商品不佳，難以在短期回收。
合資公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方合作穩定性增強。 2. 可獲得銀行多方面資源之支持。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部份承保利潤須與銀行共享。 2. 經營方式不同，可能有所抵觸。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方合作穩定性增強。 2. 銀行可實際參與商品研發，可適時提供建議。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 退出障礙提高。 2. 初始成本增加。
金融控股集團	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作緊密程度高。 2. 可完全使用銀行通路進行銷售。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本較高。 2. 可能產生文化衝突。 3. 業務關係處理複雜。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合作緊密程度高。 2. 潛在規模可顯現。 3. 控制權增加。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本較高。 2. 可能產生文化衝突。 3. 業務關係處理複雜。

資料來源：翟因華（2014.8），銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁 16-17。

第二節 銀行保險銷售模式

一、主要銷售模式

關於銀行保險的銷售模式，較具體且明確規範銀行保險業務者，為 2005 年，金管會保險局以金管保三字第 09402543651 號令所訂之「銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項」。其他涉及銀行保險監理法規，則屬於間接規範者居多，依金融控股公司法第四十三條第三項規定訂定之「金融控股公司子公司間共同行銷管理辦法」(以下簡稱共同行銷辦法)為主要代表，但此一規範僅適用於金控公司其子公司之間的銀行保險業務行為。其他金融機構，則依 2003 年財政部以台財融(一)字第 0920025294 號令所頒訂之「銀行、證券商及保險公司等機構合作推廣他業商品或提供相關服務規範」辦理，這兩項有關「共同行銷」與「合作推廣」的規範，都是廣泛性針對金融業間合作行為而訂定。根據翟因華 (2014)⁵之歸納，並參照以上監理規定及市場實際操作情況，如表 5-3 所示，具體可歸納為以下幾種：

(一) 銀行行員銷售

銀行行員銷售是指銀行行員在其分行據點，對客戶進行面對面銷售，為標準的代理銷售模式。根據相關規定，應於銀行內設置易於辨識之專業專區，與銀行其他業務明確區隔，銀行人員應具有保險業務員登錄資格才能進行銷售，而保險公司的通路服務人員則負責提供行員之培訓、業務輔導、協銷服務及行政作業相關，並協助進行客戶售後服務。此種模式適用於承保風險單純、客戶同質性高的標準化保險商品。

⁵ 翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁 18-20

（二）保險顧問銷售

保險顧問銷售係指銀行人員確認目標客戶後，將其轉介紹給保險公司專業人員，並參與其中以完成銷售。由於是以銀行的名義進行銷售，銀行擁有客戶資源，因此可認為此行為符合銀行代理保險業務的特徵和利益。根據規定，保險公司的專業人員得派駐銀行據點，與銀行行員具有明顯的身份識別，並不得以銀行人員身份進行銷售。此種模式適用承保風險較複雜、客戶同質性低的非標準化保險商品。

表 5-3 主要銷售模式

	銀行人員銷售	保險顧問銷售	銀行採購	直效行銷
銷售人員	銀行人員	保險公司人員協助銀行人員銷售	銀行本身	電話行銷人員
銷售地點	分行據點	分行據點	—	電話、網路
適合商品	標準化商品	非標準化商品	與銀行本身營運風險有關之商品	電話：單純基本商品； 網路：商品種類選擇多元

資料來源：本研究彙整。

（三）銀行採購

銀行採購是指銀行向保險公司採購保險商品。由於要保人為銀行本身，因此不屬於代理業務。銀行做為客戶採購，通常與某項銀行業務相關，目的包括與銀行商品組合以增強競爭力、作為贈品促銷促進銀行業務發展、提供客戶產品體驗為未來銷售打下基礎、對銀行管理風險提供幫助等，保費

價格一般不高。銀行採購的目的則是保障銀行在營運過程中的可能面臨的各種風險。

（四）直效行銷

直效行銷是指銀行與保險公司合作發展電話銷售、網路銷售等新型態銷售模式。依現行相關規定，電話行銷人員應是具有保險招攬資格的銀行人員。電話行銷可採客戶進線或主動撥打電話等兩種方式。適用單純基本商品；網路投保一般則透過銀行的網頁向客戶提供產品資訊，商品種類相對多元。

二、銷售模式選擇

在銷售的選擇上，主要根據產品銷售過程之複雜程度而定，茲摘要說明如下：

圖 5-2 銷售流程



資料來源：本研究彙整。

（一）銷售流程（以代理銷售為例）

1. 尋找目標客戶：在銀行發展特定業務時，依據業務相關產生風險建議客戶購買保險，是一種容易達成的模式；如為辦理非特定業務客戶，則不易依行員建議購買保險。
2. 選擇適合之商品：了解客戶的風險所在和保險需求後，提供針對性的商品和方案。
3. 對於客戶說明商品相關資訊：銀行銷售人員應具有產品相關知識及說明表達能力。

4. 與客戶達成合意：掌握客戶需求及心理，促成商品成交。
5. 協助客戶完成投保相關事宜：掌握商品承保作業操作流程。
6. 核保作業：根據客戶相關風險要素進行定價與要保書等相關資料審核，依承保業務險種及客戶之不同，而有不同的標準作業流程。
7. 收費並出單：將相將資料輸入電腦打單，而保單產製後，送單予客戶並收取保費。

(二) 產品分類及銷售模式之選擇

按產品銷售複雜程度，可將銀行代理銷售之產品分為基本商品、一般商品與專業複雜商品，區分為不同之銷售模式，如表 5-4 所示：

表 5-4 銀行代理銷售之產品分類

	基本商品	一般商品	專業複雜商品
銷售難易度	簡單	中等	難
客戶來源	銀行	銀行	銀行
採取銷售模式	銀行人員銷售 直效行銷	銀行人員銷售 保險顧問銷售	保險顧問銷售
商品解說	銀行人員	銀行人員 保險公司協助	保險公司
商品舉例	個人型商品， 如：住宅火險、 汽機車強制險、 健康傷害險、旅 平險等	商業火險、貨物 運輸險等	法人客戶存放款 業務之相關財產 保險

資料來源：本研究彙整。

1. 基本商品：基本商品是指商品易於說明、投保與出單作業非常簡便、承保風險容易控制、不需經保險公司核保人員特殊審核的商品。可包裝成專案商品固定保險及保費，或事先建立標準保險費率，承保時只需查詢費率表，即可查表計算保費。例如銀行個人客戶之住宅火險、汽機車強制險、健康傷害險、旅平險等。基本商品一般採用銀行人員銷售模式或是直效行銷模式。
2. 一般商品：一般商品係指商品解說難度不高、投保與出單作業難度一般、承保風險相對容易控制、只需保險公司進行普通核保或不需現場查勘的商品。商品實行之基本費率較規章費率較有調整空間。客戶於投保時按要求提供相關之信息或資料，以此對應價格調整承保條件進行報價，由保險公司核保後出單。例如：個人放款客戶相關火險、銀行外匯客戶的貨物運輸險等。一般商品可根據銀行人力配置及專業能力，選擇採用一般行員或保險顧問銷售模式。
3. 專業複雜商品：專業複雜商品是指商品專業程度高、投保與出單作業複雜、承保風險程度不易衡量、需要保險公司進行較為詳細核保或現場查勘的商品。銀行行員在與客戶溝通時推薦有關商品並提供大略價格區間，由客戶提供相關資料及核保訊息，或安排現場查勘，保險公司依據上述資料進行投價及相關作業。例如：法人客戶存放款業務之相關財產保險。專業複雜商品宜採用保險顧問銷售模式。

(三) 銷售模式的機動調整

1. 於業務發展初期或業務量較小的商品，行員對於商品和作業流程不熟悉，銷售技巧不高，可根據業務發展情況調整，將原採用的銀行人員銷售模式暫時調整為保險顧問銷售模式，以利業務發展。
2. 若合作保險公司對於銀行行員直接向客戶銷售的相關支持度不足，亦可將銀行人員銷售模式暫時調整為保險顧問銷售模式。
3. 即使商品的保障內容相同，但依不同目標客戶或銀行內部銷售通路，也會在業務引進流程有所差異，可進行模式的調整。例如：通過分行的財富管理通路向個人客戶銷售的保險商品，由銀行行員直接銷售即可；但若透過銀行法人客戶職域開拓，進行團體業務開發，則由專業保險顧問進行取得成功引進機會較高，並依各別客戶需求進行承保、出單及收費流程的調整，以配合團體客戶的需要。

第三節 銀行保險通路整合

台灣銀行保險業務主要仍透過銀行內部的銷售通路，以分行臨櫃通路為主，再加上放款、外匯、財富管理、網路銀行等通路。如圖 5-3 所示，不同的銀行銷售通路，其主要的目標客戶以及可銷售的保險商品類型均有所不同，目前銀行保險銷售通路發展仍不均衡，未能充分發揮臨櫃通路以外的銷售潛力。

多種銀行銷售通路					
	臨櫃行員	理財專員	財富管理	電話行銷	網路銀行
目標客戶	分行 臨櫃 客戶	分行 臨櫃 客戶	中小企業 客戶 及 VIP客戶	信用卡 及 零售業務 客戶	信用卡 及 零售業務 客戶
保險商品	簡單 易於銷售 之 保險商品	商品 保障性高 或 儲蓄型 保險商品	商業型 保險商品 或 與銀行業務 結合的 保險商品	標準化 之 套裝 保險商品	保險商品 易於購買 和比較

圖 5-3 銀行保險商品與通路

資料來源：改編自：翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社，頁.20-21。

以目前銀行保險市場而言，一般個人客戶所需保險商品較為簡單，高資產VIP 客戶與企業法人客戶所需的商品則相對較為複雜。隨著客戶的要求日漸複雜，

銀行保險所需專業程度也逐漸提高，國際金融市場上成功的銀行保險模式，基本上是按照以下原則進行通路間的整合：(一)、滿足客戶所有需求；(二)、提供客戶「一站式購足」的完整服務；(三)、充分利用銀行現有銷售平台；(四)、多樣化，充分利用多樣化通路的潛力；(五)、銀行保險商品儘可能與通路特性相搭配。



第四節 台灣未來模式：銀行保經代部門化

過去台灣的銀行，通常透過前述的方式銷售保險，賺取佣金，但在實際上，當保單出現消費者爭議時，容易造成三方(亦即銀行、消費者、以及保險公司或保經代公司)責任歸屬不清之問題產生，導致無法充分照顧消費者權益，以台灣近年來市場而言，透過銀行通路銷售保險商品，一年約有 5,000 至 6,000 億元的新契約保費，占壽險新契約保費的 5 至 6 成，一年賺取逾 200 億台幣的佣金，因不管保單糾紛，常讓客戶求訴無門。

有鑑於此，金管會從 2014 年開始推動銀行設立保險部，並積極推動修法通過。終於於 2014 年 9 月 18 日由行政院通過「保險法」部分條文修正草案(修正條文第八條之一、第一百六十三條及第一百六十七條之一至第一百六十七條之四)，內容即包括：增訂銀行得向主管機關申請許可擇一兼營保險代理人或保險經紀人業務，並準用保險法有關保險代理人或保險經紀人之規定，另配合修正保險業務員之定義及相關罰責規定。此舉將為銀行保險解決長久以來銀行保險業務取得正式法源依據，客戶個資傳遞方面，原本三方的合作推廣模式，銀行行員同時兼俱保險經代員工的雙重身份，造成在客戶個人資料傳遞上有適法性的疑慮，未來銀行行員是登錄在銀行保經代部門，資訊是在銀行內部流通，也免除客戶個資因行員雙重身份所產生被侵害的疑慮。

銀行成立保險部兼營保經或保代業務，將由銀行所屬的保險招攬人員銷售保險，當發生保單爭議時，便可由銀行出面負責處理，對消費者權益較有保障，也可以降低保單糾紛。此外，合併對於銀行所屬的保經代公司也有好處，將可少繳 1 次 5%營業稅，對銀行獲利有益。

過去於銀保通路中，銀行並未對往來保險公司之風險加以篩選，銀行設部則其所負之責任勢必增加，此時若與銀行合作之保險公司營運不善倒閉，雖然銀行不需為保險公司之倒閉負擔相對責任，但卻會影響其於消費者心中之形象，故推斷銀行將會更加審慎尋找合作之保險公司，並加重影響保險公司之經營(羅琬勻，2015)。

以下將就銀行保險部成立後，說明各種模式之轉型，惟台灣在合資公司模式的銀行中，尚未有案例出現，故不在此敘述。

一、保經代模式轉型

代表範例：中國信託商業銀行

2015 年 11 月 30 日中國信託商業銀行與中信保經正式合併，成為台灣首家開始兼營財產保險及人身保險代理相關業務的銀行，原中信保經的保戶則正式加入中信銀行，成為中信銀行的客戶，對於中信金控而言，合併銀行與保經代之目的主要為整合金控資源、並發揮經營綜效，值得注意的是，中信保經併入銀行後，選擇改制為銀行保代部，雖然中信銀為金控下子公司，因成立銀行保經代在前，併購保險子公司在後，故長期以來經營策略，並非選擇獨賣其他中信金控子公司之商品，反而為中信銀行創造鉅額手續費收入，故未來銀行保代部亦非獨售中信金子公司台灣人壽商品，仍將與 20 餘家保險公司攜手合作，慎選代理產、壽險商品，成為商品種類齊全的開放式平台，提供客戶多元選擇，滿足客戶保障需求，並完整保險規劃，創造銀行最大收益。

二、策略聯盟模式轉型

代表範例：彰化商業銀行

2016 年 02 月 25 日彰化銀行進行組織架構調整，將子公司彰銀保代(經營壽險)與彰銀保經(經營產險)合併成保險代理人處，成為專責推動財管、銀行保險業務的部門，在成立保險代理人處後，目前彰銀是採壽險、產險兼營，對銀行的客戶，在很多方面都有幫助，與中信銀不同的是，彰銀於經營銀行保險之初即採策略聯盟方式經營，主推與彰銀進行策略聯盟的保險公司商品，在經營模式上原就較接近保險代理人，故在轉型後順理成章的轉型為保險代理人處，在作業面並無太大的改變，而合併後各項業務間的介面將大幅減少，作業流程簡化，有利行政效率之提高，並可整合客戶資源，提升通路功能。未來經彰化銀行通路所銷售的保單，由彰銀負責服務，將可提高客戶往來的信心，充分保障消費者權益，與客戶共創雙贏局面。

三、金融集團模式轉型

代表範例：國泰世華商業銀行、台北富邦商業銀行

國泰世華銀行於 2016 年 4 月 29 日正式開業辦理保險代理業務，並經主管機關核准，可兼營人身保險及財產保險代理業務，其成立初期將專屬代理國泰人壽及國泰產險保險商品。而台北富邦銀行也同時於 2016 年 4 月 29 日與北富銀保代合併，以台北富邦銀行為存續公司，成立保險商品處，正式兼營人身保險及財產保險代理相關業務。

以上兩個個案銀行，雖然類型相近同為金控集團下銀行子公司，但於成立銀行保代部前，卻採取不同模式，國泰世華銀行原來是採金控集團下跨業銷售模式，

而台北富邦銀行則是採取透過保代的間接銷售模式，故國泰世華銀行係成立銀行保代部門後，將所有行員保險業務員轉登錄銀行保代部之下，而台北富邦銀行僅需合併北富銀保代，不需其他成本。

其實以這兩個銀行觀之，其實業務運行一切正常，實不需進行此種改變，但由於稅制上的改變，而致產生了如此組織的改變，主因是目前保經代的佣金收入需繳 2% 營業稅，業務收入上繳銀行後，銀行端又得再繳一次 5% 營業稅，等於同一筆收入繳了二次營業稅。未來若是轉化成保代部，則因為是非本業專屬業務，只要課 2% 的稅，因此也是銀行考量的稅賦成本，故雖為金控下銀行子公司，也可經由此種組織調整增加收益。

銀行保險部門成立後，不論為保經代模式、策略聯盟模式、或是金融集團模式轉型，皆於與市場上所有保險公司合作之可能性留下伏筆，尤其以金融集團而言，其保險招攬人員，原是直接登錄於保險子公司，如今改為銀行本身保所屬的保險招攬人員，在此種形式上，便有與其他保險公司合作之可能性產生，雖後續仍須視各集團未來的策略而定，但也不排除可能有經營策略的改變，如國泰世華銀行保代部由專屬代理國泰金控其他子公司產品，轉向如中國信託銀行保代部一般，成為開放式的保代平台，為了創造更高的手續費收入，開始販售其他保險公司的產品，也可能是未來的發展趨勢。

第六章 結論與建議

第一節 結 論

本文旨在研究我國銀行保險的現況與發展，近年我國銀行業與保險業受到大環境不佳的影響，紛紛投入銀行保險領域，使得銀行保險的新契約保費收入及市場佔有率有了大幅度的成長，在此環境變遷中，針對我國銀行保險制度，可歸納以下之結論：

一、市場發展程度影響銀行保險模式之選擇

經比較法國、美國、中國大陸等三國市場後，可知銀行保險的合作模式，與銀行保險市場的發展程度有關，初級的銀行保險市場如中國大陸，銀行、證券和保險三者係採分業經營，故銀行保險合作主要採取分銷協定模式，單純地代理保險商品。發展階段的銀行保險市場如 1980 年代的法國，銀行與保險業合作程度逐漸緊密，而銀行逐漸處於主導地位，以設立或收購保險子公司的方式經營銀行保險業務，故銀行保險合作主要採取策略聯盟或合資公司模式，發展各自優勢。發達階段的銀行保險市場如 1999 年後的美國，准許金融控股公司對於銀行、證券、保險的兼業經營，故銀行保險合作則主要採取金融控股公司，提供客戶全方位的金融服務，滿足客戶一站購足的需求。

二、銀行保險之商品及銷售通路，應依銀行業務客戶分類

銀行作為通路經營產險業務，應依照銀行之客戶分類，進行商品與銀行內部銷售通路的規劃，例如；貸款客戶透過放款人員銷售火災保險；貿易融資客戶透

過外匯人員銷售貨物運輸險；個人客戶則透過櫃台人員銷售相關個人型商品等。即依照不同種類客戶的需求，按照相對應之業務部門，進行差異化的商品銷售，以利業務的順利引進。

三、銀行保險經營主導權歸屬影響合作模式之選擇

銀行保險合作模式，應區分主導權之歸屬，藉以確認經營主體。(一)分銷協定模式；由銀行決定銷售之保險商品種類，保險公司僅提供商品，雙方僅止於單純的提供與銷售保險商品。(二)策略聯盟模式：由銀行主導保險商品銷售，核保、出單仍由保險公司主導，雙方優勢互補、風險共擔。(三)合資公司模式，合作雙方共同出資成立銀行保險部或銀行保險公司，共同發展人員培訓和設計保險商品，雙方共同投資、共負盈虧。(四)金融控股公司模式：由集團內的壽險子公司主導相關事宜，銀行只顧銷售壽險子公司為其設計的保險商品，以金控之經營策略為主導。

四、銀行保經代部門化後，銀行所需負擔責任將增加

銀行保經代部門化後，此舉將為銀行保險解決長久以來，銀行保險業務取得正式法源依據，並免除客戶個資因行員雙重身份所產生被侵害的疑慮，當發生保單爭議時，因銀行行員的招攬資格係登錄在銀行，便可由銀行出面負責處理，對消費者權益較有保障，相對而言，銀行所需負擔的責任也將相對增加。

第二節 建議

我國保險業發展已逐漸接近歐美國家水準，但仍存在許多問題。為此，本研究提出以下建議：

一、優化銀行保險發展的制度與環境

目前我國銀行和保險公司的經營管理與風險控制能力與歐美先進國家仍有相當大的差距，銀行保險的發展歷程中，必然需要針對相關法律制度進行修正與調整，創造有利於銀行保險發展的環境。我國於 2015 年 2 月 4 日，修正公布保險法 163 條，開放銀行得擇一兼營保險經紀人或代理人業務，即是一個相當好的例子。主管機關如能隨時根據產業界的現況進行制度創新，將可營造良好的制度環境，進而增進我國銀行保險的發展。

二、利用銀行優勢訂定銀行保險發展策略

銀行於發展銀行保險業務時，具有大量的客戶資源、長期往來的客戶關係、多樣化的服務種類、密集的分支機構等優勢，如果能夠在經營銀行保險業務之初，就能依著客戶需求、商品設計、通路銷售能力等因素，發展出自身的特點，就不會過度依賴保險公司，進而在銀行保險合作關係中取得主導權，對於合作模式的選擇，也就更主動靈活。

三、加強銀行保險內部管理及人才培育

在發展銀行保險業務初期時，對保險公司而言，與銀行之合作關係較淺薄，保險公司多半僅將銀行視為其中一種銷售通路，而擁有大量客戶資源、密集分支

機構等優勢的銀行，應善用本身資源，選擇與保險公司之間合適的合作關係，並設立銀行保險專責管理部門及人才，深入了解銀行保險代理業務，以針對銀行保險的相關行政作業、獎酬辦法等進行完整的規劃及作業，透過合適行員的獎酬辦法，激勵行員進行保險銷售，並透過教育訓練、業務銷售培養等課程，提升行員在保險銷售以及專業知識上的能力，並可依據不同的客戶特性，培養專門服務不同客群的專業人才，並藉助保險公司的專業能力，銷售合適的保險商品，滿足更多客群需求。

四、區分客戶需求及銷售通路，針對銀行保險通路特性進行商品開發

由於銀行客戶之差異性明顯，在銀行本身的業務區隔中，即劃分不同的業務屬性，予以服務不同需求的客群，而銀行作為通路經營產險業務，應依照銀行本身的客戶分類，進行商品與銀行內部銷售通路的規劃，以符合客戶的實際需求。此外，若保險公司在設計保險商品時，依據客戶的銀行業務需求作規劃，設計出能進一步推動或擴展銀行本身業務的保險商品，則此商品也能夠更吸引銀行人員進行銷售，讓行員以利益本業的心態出發，除了銷售保險商品外，同時滿足銀行業務需求，也能夠真正達到讓客戶「一站購足」的目標。

五、加強我國金融科技發展，提高銀行保險關於金融科技的應用

銀行業和保險業正面臨來自金融科技(FinTech)業挑戰，與國外同業相比，我國銀行業和保險業的金融科技應用程度較低，未來金融科技嚴重影響銀行和保險的發展，當然也將影響銀行保險的運行模式，保險業一直以來受限於風險逆選擇與道德風險困擾，在核保、理賠、詐保稽核的成本過高，利用金融科技解決資訊

不對稱問題，將讓保險業得以積極節省成本。此外，從銀行角度而言，具有人工智慧、強調客觀邏輯的機器人財務顧問，將取代業務導向的銀行理專，因此如何利用銀行和客戶長久以來的信任關係，以及累積的大數據客戶資訊和資料，將是一大挑戰。故提高銀行保險關於金融科技的應用乃刻不容緩，將帶來銀行保險的下一波巨額成長。



主要參考文獻

一、中文參考文獻

1. 王寸久，2003，人壽保險業經營銀行保險之研究，國立政治大學商學院經營管理碩士學程風險管理與保險學組碩士論文
2. 田育寧，2014，多元行銷通路衝突分析-以銀行保險為例，實踐大學財務金融學系碩士班碩士論文
3. 何易儒，2009，銀行業經營銀行保險之策略分析，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文
4. 余慎美，2000，我國銀行跨業兼營保險態度與現況研究，逢甲大學保險學系碩士論文
5. 林建智，彭金隆，吳佳寧，2009，「我國銀行保險業務監理架構之探討」，台灣金融財務季刊，第 10 輯第四期，頁 135-153。
6. 林建智，1998，「論保險業之營業範圍--兼評保險法第一三八條之潛在缺失」，保險專刊，54 卷，頁 120-142
7. 吳佳寧，2009，我國銀行保險監理法制之探討，國立政治大學風險管理與保險學研究所碩士論文
8. 洪若梅，2004，我國銀行保險發展趨勢之研究，逢甲大學保險所碩士論文
9. 郝充仁、李雅婷，2005，「銀行保險在台灣之發展」，企銀季刊，第 28 卷第 3 期，頁 111-136。
10. 凌氤寶，1999，保險業跨業經營之研究，財團法人保險事業發展中心

11. Nadege. Genetary, Philip. Molyneux, 張文武譯, 1998, 銀行兼營保險之策略, 台灣: 財團法人保險事業發展中心
12. 許志豪, 2012, 論金控體系下銀行保險業務經營模式與問題, 淡江大學保險學系碩士班碩士論文
13. 郭榮棠, 2006, 銀行保險行銷通路對於汽車保險經營績效之研究- 個案公司實證分析, 國立政治大學商學院經營管理碩士學程風險管理組碩士論文
14. 陳潔, 2005, 從兼業代理到資本合作—論構建專業性銀行保險公司, 西南財經大學金融學學位論文
15. 張洪濤、苗力, 2005.7, 第一版, 銀行保險—21 世紀保險系列教材, 中國北京: 中國人民大學出版社
16. 張廣華, 2007, 銀行保險制度研究及中國選擇, 西南財經大學博士論文
17. 張廣華、童芳芳, 2009.1, 第一版, 銀行保險制度研究及路徑選擇, 中國北京: 首都經濟貿易大學出版社
18. 陳文輝, 李揚, 魏華林, 2007.3, 第一版, 銀行保險: 國際經驗及中國發展研究, 中國北京: 經濟管理出版社
19. 彭金隆, 2012, 「銀行保險業務個人資料保護之法律遵循風險分析」, 風險管理學報, 14 卷 1 期, 頁 75-92。
20. 黃金財, 2002, 「歐洲銀行保險制度的現狀及發展趨勢」, 保險研究, 第 7 期, 頁 8-11
21. 黃文娟, 2003, 我國財產保險行銷通路之研究—個人保險商品, 逢甲大學保險學系碩士班碩士論文
22. 曹武昌, 2007, 中國銀行保險的合作模式研究, 山西財經大學碩士論文

23. 楊蕾，2003，中國平安保險公司銀行保險模式研究，西安理工大學碩士論文
24. 趙蕊，2014，中國銀行保險合作模式及其選擇研究，西南財經大學碩士論文
25. 趙鼎祥，2009，兩岸銀行業跨業兼營保險之比較研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文
26. 翟因華，2014.8，第一版，銀行保險，中國北京：首都經濟貿易大學出版社
27. 賴一豪，2003，銀行保代之研究-專屬代理與普通代理之策略選擇，淡江大學保險學系保險經營碩士班碩士論文
28. 劉宜珊，2011，財產保險業銀行保險行銷通路績效之研究，銘傳大學風險管理與保險學系碩士論文
29. 劉家滋，2015，銀行設立保險經紀人/保險代理人部門之成本效益分析，逢甲大學金融碩士在職專班碩士論文
30. 嚴秦和，2004，金控法架構下銀行跨業銷售保險態度與現況之研究，世新大學經濟學系碩士論文
31. 羅琬勻，2015，保險法開放銀行兼業保險代理人或經紀人業務之影響與因應，國立政治大學商學院-風險管理與保險學系碩士論文
32. 行政院金融監督管理委員會保險局，2010，銀行保險行銷通路監理之研究，行政院金融監督管理委員會保險局九十九年度委託研究計畫
33. 金融研究發展基金管理委員會，2011，各國銀行通路辦理保險商品銷售制度之比較研究

34. 德勤中國金融服務業卓越中心，2013，創新、轉型，成就未來-國內銀行保險業務發展之道-白皮書

二、外文參考文獻

1. Benjamin Ang, Asia Insurance Review (May 2015), Bancassurance: The Big Banc theory, <http://www.asiainsurancereview.com/Magazine/ReadMagazineArticle?aid=36316>
2. Center for Insurance & Financial planning (2010), Bancassurance: Convergence of Banking and Insurance, CFP Knowledge series, <http://www.cifplearning.com/bancassurance.pdf>
3. cfEfron (2005) ,Bridging the Cultural Divide Between Banks and Life Insurers: 2005 Bank Insurance Study, <http://www.effroncompany.com/publications1/archives/03-200>
4. Emilia CLIPICI, Catalina BOLOVAN (2012) ,Bancassurance – Main Insurance Distribution and Sale Channel in Europe, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 11/ Special Issue,P.54-62
5. Finaccord Ltd. (February 11th – 12th 2014), Global Bancassurance Strategies
6. Flur, D. K. et al (1997 No.3), Bancassurance: Could banks be a new channel to sell insurance? The McKinsey Quarterly
7. International Banker (August 13th, 2015), The Global Market for Bancassurance, <http://internationalbanker.com/banking/the-global-market-for-bancassurance/>

8. Sigma (2007) 「銀行保險：最新趨勢、機遇和挑戰」，Swiss Re。
9. The Jakarta Post (June 16th, 2014), More banks keen to market bancassurance,
<http://www.thejakartapost.com/news/2014/06/16/more-banks-keen-market-bancassurance.html>
10. Violaris, Y (2001), Bancassurance in Practice, EuroLife, Nicosia, Cyprus
11. Xavier Cognat (BNP PARIBAS CARDIF) (23th October, 2014), Main trends in the bancassurance markets and regulations

