

# 服務、業績、還是人才？ —誠信人壽銀保通路的服務管理三難困境

洪嘉謙<sup>a</sup>

## 中文摘要

本個案以虛構之「誠信人壽」銀行保險通路為背景，描述銀保事業部北部區域主管林志豪在業績壓力、客訴管控、人才留任三重困境下的管理抉擇。誠信人壽透過與多家銀行簽署合作協議，由銀行理財專員代售保險商品，形成典型的銀保通路(Bancassurance)結構，然而各銀行分行的業務文化迥異、服務品質參差不齊，加上總部正推行一套客訴與滿意度管理架構，前線督導與業務人員卻以「績效才是正事、紀錄寫一堆麻煩死了」為由，對制度產生明顯反彈。

面對客訴暴增 47%、NPS 持續下滑，卻同時業績成長 12%的矛盾局面，林志豪必須在季報會議上，向總部高層說明他的解方——而他清楚知道，無論選哪條路，都會有人不滿意。本個案可用於探討服務品質管理(PZB 服務缺口模型)、客訴與滿意度管理架構的組織導入挑戰、服務標準化與個人化之取捨，以及銀保通路之人力資源管理等議題，建議授課對象為大學部高年級學生、研究所學生，或金融產業主管培訓課程。

關鍵詞：服務管理、服務品質缺口、銀行保險、客訴管理、標準化

---

<sup>a</sup> 洪嘉謙為承諾企業管理顧問有限公司資深經理(通訊作者)Email: maxhong@promise-cmc.com

# Service, Performance, or Talent? The Service Management Trilemma of a Bancassurance Channel

Jia-Cian Hong<sup>a</sup>

## Abstract

This case study is set in the fictitious "Chengxin Life Insurance" bancassurance channel, depicting how Lin Zhi-hao, the Northern Region Operations Manager of the bancassurance division, faces a management dilemma under triple pressures: performance targets, complaint control, and talent retention. Chengxin Life has partnered with multiple banks, allowing bank relationship managers to sell insurance products, forming a typical Bancassurance structure. However, service quality varies significantly across bank branches, and the headquarters' newly introduced complaint and satisfaction management framework is met with strong resistance from frontline supervisors, who argue that "performance is what matters—filling out all those records is a pain."

Facing a paradox of 47% surge in complaints, declining NPS, yet 12% revenue growth, Lin must present his solution to senior management at the quarterly review—knowing that any path he chooses will displease someone. This case is suitable for discussing service quality management (PZB Gap Model), organizational challenges of implementing complaint management frameworks, standardization vs. personalization tradeoffs, and human resource management in bancassurance channels. Recommended for upper-division undergraduates, graduate students, or financial industry executive training programs.

*Keywords: service management, service quality gap, bancassurance, complaint management, standardization*

---

<sup>a</sup> Jia-Cian Hong is a Senior Manager at Promise Consultant Co., Ltd. (Corresponding Author) Email: maxhong@promise-cmc.com

## 個案本文

### 壹、那封讓人坐立難安的信

2024年10月中旬，台北的秋雨已經下了整整三天，誠信人壽銀保事業部北部區域主管林志豪坐在辦公室裡，面前攤著一份剛列印出來的電子郵件——那是總部服務品質部門主管陳副總在三天前寄給全體區域主管的信，主旨只有一句話：

「北部區域 Q3 客訴報告說明——請準備季報會議說明。」

林志豪已經讀了第四遍，信的內容很短，語氣卻很重：北部區域第三季客訴件數較去年同期成長 47%，遠高於全台平均的 18%；NPS(淨推薦值)從年初的 34 分跌至 24 分；而這些數字，將在下週三的季報會議上，當著總經理的面逐一檢討。

諷刺的是，林志豪桌上另一份報告的數字卻好看得多：北部區域 Q3 保費收入較去年同期成長 12%，是全台五個區域中唯一達標的單位。

業績最好，客訴也最多。這個矛盾，正是林志豪最說不清楚的地方。

### 貳、誠信人壽與銀保通路的運作結構

誠信人壽(化名)成立於 1990 年代，為台灣中型壽險公司，資產規模約新台幣三千億元。2018 年起，公司積極拓展銀行保險(Bancassurance)通路，目前已與八家銀行簽署合作協議，在全台超過 240 個銀行分行推展保險商品銷售。

這個策略方向並不孤單，根據政大 CARDIF 銀行保險研究發展中心(2024)統計，台灣銀行保險通路自 2009 年市占率首度超越業務員通路後，2010 年達到歷史高峰 65.65%，各家壽險公司無不積極耕耘；然而進入 2019 年後，受政策調整與市場環境變化影響，銀保通路保費收入連年下滑，2023 年通路占率已降至 42.11%，2024 年更進一步萎縮至 38.91%，業務員通路時隔十餘年再度反超銀保通路；與此同時，台灣整體壽險業保費收入自 2019 年起連續五年負成長，2023 年壽險業保費收入約 2.19 兆元，較 2018 年高峰衰退近四成(KPMG 安侯建業，2024)。

市場大餅縮小，競爭卻未曾停歇，在這樣的背景下，各保險公司對銀保通路的業績要求不減反增——既然量難以成長，就只能逼著每個據點提高成交效率，這正是誠信人壽北部區域所面臨的結構性壓力：業績目標未曾鬆動，但市場已今非昔比。

銀保通路的運作邏輯是：合作銀行的理財專員在服務客戶的同時，推薦誠信人壽的保險商品；誠信人壽則派駐「業務督導」進駐各銀行分行，負責商品培訓、業績追蹤與現場支援；對保險公司而言，這是一條邊際成本極低的擴張路徑，不需要自建業務員體系，卻能快速觸及銀行的既有客戶群。

林志豪桌上有份客訴紀錄，描述的是某個平常的下午，王小姐進銀行辦理定存到期續約，理財專員小李在辦完手續後，順帶說起一張利率變動型年金險：「報酬比定存好，而且很彈性。」王小姐問了幾個問題，小李回答得很流暢，整個過程不到十五分鐘，王小姐簽了要保書。

三個月後，王小姐打電話來，語氣很不好：「你們說的利率，怎麼跟實際的不一樣？解約還要扣那麼多？當初說好的呢？」

小李說他有說明過。王小姐說她沒印象。

這種對話，林志豪知道，每天都在發生。

問題不在小李不夠努力，小李每個月跑業績、達指標，分行經理說哪個商品要衝，他就衝哪個；利率變動型年金好賣，佣金高，一張百萬躉繳(一次繳清保費)保單的收入，抵得上解釋三張健康險保單的時間，說得越詳細，成交越慢，下個客戶還在等——對小李來說，這筆帳算得很清楚。

但林志豪也清楚，決定小李薪資、考績與升遷的，不是誠信人壽，是銀行的分行經理，而分行經理的 KPI，是這個月的保費收入有沒有達標，不是客戶三個月後有沒有打電話來抱怨。誠信人壽的業務督導每天在分行現場，卻對小李沒有任何人事考核的權力，誠信人壽可以要求要讓客戶有 15 分鐘的冷靜確認期，但沒有人能讓分行經理把「有沒有說清楚」納入小李的年終考核。

這個矛盾，林志豪在筆記本裡寫過一句話，後來又劃掉了：

*「我們設計制度，但我們管不了執行者。」*

根據政大 CARDIF 銀行保險研究發展中心(2024)統計，銀行通路銷售的保險商品以利率變動型年金、儲蓄型壽險等類定存商品為主力；健康險等保障型商品占比極低，2023 年僅約 0.75%，這不是偶然——保障型商品條款複雜，需要逐條解釋等待期、除外責任、理賠定義，說明時間動輒一小時；類定存商品說明單純，客戶決策快，佣金抽成豐厚。在現實的誘因結構下，說清楚，對前線人員而言，從來都不是最划算的選擇。

近年因監理政策調整與市場利率環境變化，類定存商品銷售受限，理財專員的業績壓力劇增，服務說明的意願卻未曾提升；業績壓力大、說明意願低、客訴風險高，三者形成一個難以脫逃的惡性循環。

林志豪所轄的北部區域，涵蓋三家合作銀行、68 個分行據點，設立業務督導 15 人，這些督導直接接觸的銀行理財專員逾 200 人。

這就是林志豪面對的核心困境，表面上是客訴管理問題，往深處看，是誰該負責、誰有能力負責的結構性難題——誠信人壽可以推行 SOP 2.0，可以要求業務督導提交報告，但它真正無法控制的，是那些每天站在銀行服務台前、拿著另一份薪水、對著另一份考核表工作的人。

## 參、裂縫的形成：三重困境

### 一、服務品質的參差：客訴集中在哪裡？

過去一年，林志豪整理了北部區域的客訴內容，發現問題高度集中，其客訴類型分布如表1所示：

表1

北部區域客訴類型分析

客訴類型	件數佔比	典型案例描述
資訊告知不完整	約 61%	保費、解約損失、閉鎖期、費率機制未清楚說明，客戶事後才發現與預期不符
理賠流程不清	約 28%	客戶不知應聯繫銀行或保險公司，兩邊互踢皮球
服務態度問題	約 11%	推薦商品被拒絕後，理財專員態度明顯轉差

更關鍵的是，68 個據點中，前十大客訴源頭貢獻了全區客訴總量的 63%。林志豪發現這些高客訴據點有一個共同特徵：分行的業績壓力最大，且分行經理有強烈的「月底衝量」文化。

一位不願具名的業務督導這樣描述現場狀況：

「分行經理每週一早會，第一句話永遠是：這週保費目標多少、缺口多少。從來沒有人問客戶滿不滿意。客訴？那是事後的事，業績出來再說。」

### 二、總部推行標準化，前線說：你們想清楚再叫我配合

面對客訴上升，總部服務品質部門在 2024 年初啟動「SOP 2.0」專案，以建立一套完整的客訴與滿意度管理架構為目標，具體措施包括：

- 商品說明須依標準話術腳本逐項說明，並由客戶於確認單上簽名
- 簽約前設置至少 15 分鐘的「冷靜確認期」，由業務人員進行結構化問答
- 每次發生客戶異議或申訴，須於規定期限內完成客訴認列、分類，並填寫後續處理說明，納入品質追蹤系統

方案推出後，各區域分公司督導的反應幾乎一面倒，林志豪在區域說明會上親眼目睹了這樣的場面：

「請問一下？」業績最好的督導陳明宏站起來，語氣平靜但帶著一股壓力，「15 分鐘確認期，銀行分行等候區坐得下幾個客戶？你們有問過分行經理的意見嗎？」

「還有這個客訴認列，」他繼續說，「你要我把每一個客戶的抱怨都登記進系統，但你有沒有想過，有時候客戶只是情緒性的抱怨一句，我當場解決了，他也沒事了，你還要我把它寫成客訴案件？我這樣做，等於自己幫自己記一筆，讓自己的客訴數字變

難看；我做了九年，從來沒有重大申訴，現在你要我用登記客訴來證明我有在管理服務品質，邏輯上你覺得通嗎？你們總部想清楚了再叫我配合，好嗎？」

會議室裡沉默了幾秒。林志豪知道，陳明宏說的話不全是藉口——他確實是業績第一的督導，也確實沒有重大申訴紀錄，但陳明宏說的話，也揭示了 SOP 2.0 最根本的設計矛盾：這套制度要求前線把「問題」登記進系統，但在一個以業績為唯一考核標準的環境裡，沒有人有誘因如實揭露問題，如果連陳明宏都公開抵制，SOP 2.0 推下去，不過是製造出一批「帳面上沒有客訴」的漂亮數字。

合作銀行端的顧慮同樣不小，某家合作銀行的區域督導私下告訴林志豪：「你們的 15 分鐘確認期，對我們分行的整體服務流速影響很大，如果因為保險流程拖慢了，其他理財業務的客戶等太久，分行經理會直接反映到銀行總行層級。」

### 三、人才的出走：標準化的隱性代價

2024 年前三季，北部區域 15 位業務督導中有 3 位主動離職，均為業績前五的主力督導。離職面談記錄(已匿名)顯示，三人均提及類似的理由：

「我不是不懂服務品質，我是覺得公司在用管新人的方式管我，我做了這麼久，建立了自己的客戶信任，現在要我照腳本唸稿，這不是做保險，是在演戲。」(某離職督導，匿名)

林志豪清楚，在台灣的銀保市場，頂尖業務督導是稀缺資源，各家保險公司競相挖角，流失一位業績前五的督導，短期損失的業績可能超過客訴處理成本的十倍，然而若不推行服務規範，客訴持續累積，最終將損害誠信人壽在合作銀行端的聲譽，甚至影響合約續簽。

### 肆、制度的善意與現實的阻力

誠信人壽總部引入客訴與滿意度管理架構的初衷是正確的：透過系統性蒐集客戶聲音，建立可追溯、可改善的品質循環——客訴發生→認列→分類→分析→改善措施→追蹤成效；這套制度在理論上是嚴謹的，問題在於，它從第一個環節就開始失效...

第一個斷點：客訴不認列。當客戶在服務過程中表達不滿，前線督導的第一反應往往不是登記進系統，而是當場化解、當作沒發生，有時候問題真的解決了，更多時候，是督導認定「這是客戶自己理解有誤」或「情緒性抱怨不算客訴」，於是這筆紀錄從未存在過。一個典型的不認列場景是這樣的：客戶張先生打電話給業務督導陳明宏，抱怨當初購買的年金保單「跟說好的不一樣」，宣告利率比預期低。陳明宏耐心解釋宣告利率每月調整的機制，張先生聽完後說「好吧，我知道了」便掛電話；陳明宏沒有在系統裡建立任何客訴紀錄——在他的判斷裡，這不是客訴，而是「客戶教育」，然而從張先生的角度，他仍然感到不滿，只是覺得投訴無門。這個場景反映了一個深層的認知矛盾：誰來定義「客訴」？現行制度下，認列權在前線督導手中，而

督導有強烈的誘因傾向不認列，認列一筆客訴，等於在自己的績效紀錄上留下一道痕跡；不認列，問題就此消失於系統之外。在沒有任何外部稽核機制的情況下，「不認列」是理性的選擇。

第二個斷點：即使認列，改善流於形式。少數被認列的客訴案件，進入處理流程後，結案備註往往是固定句型：「已致電客戶說明，客戶表示理解」、「已請相關人員口頭提醒注意」。林志豪翻閱過去一年的北部區域結案紀錄，九成以上的改善措施欄填的是這幾種答案的排列組合（詳見附錄 A）——沒有根因分析，沒有流程調整，沒有追蹤期限；口頭提醒，然後下一件來了，一樣的問題，一樣的結案方式。

第三個斷點：就算總部有數據，沒有人用它決策。每季總部都會彙整客訴分析報告，分發給各區域主管與事業部高層，林志豪每次都收到，也都讀過，但他從來沒有在任何業務檢討會議上，聽到有人用那份報告做出決策，會議議程永遠是：保費缺口多少、業績排名如何、下個月目標怎麼訂；客訴報告像一封按時送達、從未被打開的信，靜靜躺在高層的收件匣裡。

這三個斷點疊加，產生了一個危險的假象：帳面客訴平穩，代表一切都好；當林志豪的區域客訴從 42 件跳到 78 件，不一定是問題突然惡化——也可能是因為有幾位督導，開始比較認真地如實認列了。

這不是個人道德問題，而是一個系統設計問題。有一次季報會議，林志豪鼓起勇氣說了一句話：

*「客訴的根因不在前線，在於我們的合作結構裡，沒有人有足夠的誘因去在意服務品質。」*

會議室裡安靜了幾秒。然後有人翻開下一頁簡報，繼續討論業績缺口。

## 伍、北部區域三季關鍵指標

表 2

誠信人壽北部區域 2024 年 Q1-Q3 關鍵服務指標

指標	2024 Q1	2024 Q2	2024 Q3	趨勢
客訴件數(件)	42	61	78	↑ 持續惡化
客訴集中度(前 10 大據點)	58%	61%	63%	↑ 越來越集中
業務督導主動離職(人)	0	1	2	↑ 加速流失
NPS 顧客淨推薦值	34	29	24	↓ 連續下滑
客訴認列率(登記/實際發生估算)	—	38%	41%	遠低於目標 80%
保費收入成長率(YoY)	+8%	+11%	+12%	↑ 全台最佳
業績達標率(vs 目標)	91%	98%	104%	↑ 唯一超標區域

資料說明：上表數據經虛構化與模糊化處理，僅供教學情境使用，不代表任何真實機構之數據。客訴認列率為估算值，目標值 80% 為假設定值。

這張表格讓林志豪每次看都感到一種奇異的不安：業績欄向上，服務欄向下，彷彿兩條不應該並存的曲線，正在同一張圖上朝反方向奔跑。

更令他不安的是，這個矛盾並非北部區域獨有，台灣整體銀保市場正處於量縮競爭加劇的轉型期：通路占率從高峰的 65.65%連年下滑至 2024 年的 38.91%(政大 CARDIF 銀行保險研究發展中心，2024)，壽險業保費收入連續五年負成長(KPMG 安侯建業，2024)，而監理機關對公平待客、資訊揭露的要求卻逐年提高，在這樣的外部環境下，各保險公司非但未能鬆綁業績壓力，反而要求前線在更惡劣的市場環境中維持相同的業績目標，這才是客訴問題的時代背景：業績壓力的根源，早在個別分行文化之前，就已深埋在整個產業的結構轉型之中。

## 陸、週三早上九點，他必須給出一個答案

季報會議的前一晚，林志豪在辦公室待到將近午夜。他的桌上攤著三份草稿，每一份都代表一個可能的方向，其核心內容與比較如表 3 所示：

表 3  
三種方案比較

方案	核心主張	預期效果	潛在風險
A 全面強制標準化	立即推行 SOP 2.0 全套要求，將填報率與客訴件數納入督導績效考核，不達標者列入輔導	客訴快速受控，符合總部服務品質管理要求，總部滿意	資深督導抵制或出走；合作銀行端產生摩擦；業績短期衝擊難以避免
B 差異化風險管理	依客訴紀錄與業績風險分級，高風險據點強制 SOP，低風險據點彈性執行；搭配根因分析找出系統性問題點	兼顧管控與彈性，減少資深人員流失	執行複雜，公平性爭議；中低風險據點可能認為標準因人而異
C 能力建设優先	暫緩 SOP 強制推行，改以服務意識培訓為主，同時與合作銀行重新協商雙重 KPI 設計	人才友善；從根本改善服務文化；治本而非治標	短期客訴無法即時改善；總部壓力難以承受；需要更長的時間才能見效

林志豪拿起筆，在 A 方案旁邊寫下：「陳明宏會走。」在 B 方案旁邊寫下：「誰來決定哪個據點算高風險？」在 C 方案旁邊寫下：「總部等得住嗎？」

他放下筆，往椅背一靠，盯著天花板。

其實他心裡隱約有一個答案，但那個答案需要他說服的人太多——總部的服務品質主管、人資長、銀保事業部總經理，以及那些已經開始觀望的業務督導們。

週三早上九點，他走進那間他已經熟悉了七年的會議室；投影機亮起，簡報的第一頁只有一行字：

「北部區域服務品質改善提案——如何在不傷害業績與人才的前提下，讓客訴真正下降。」

他深吸一口氣，點開第一張投影片。

## 附錄 A 誠信人壽北部區域客訴案件摘錄表

2024年Q2-Q3抽樣，共10筆，資料已匿名化處理。本表摘錄自誠信人壽北部區域客訴管理系統，欄位內容均為虛構，僅供教學討論使用。

案號	認列日期	客訴類型	客訴描述摘要	調查結果	改善措施	後續追蹤	處理天數	結案方式
C-001	2024/04/18	資訊告知不完整	客戶表示購買利率變動型年金時未被告知解約金損失比例，要求退保。客戶稱兩週前已向業務員反映，未獲任何回覆後轉向客服申訴。	確認業務員有口頭說明，客戶表示記憶不清	口頭提醒相關業務員注意說明完整性	(空白)	3天	已與客戶達成共識
C-002	2024/04/22	資訊告知不完整	客戶反映宣告利率與購買時預期不符，稱業務員僅強調預估報酬，未說明利率每月調整機制	宣告利率調整屬正常商品機制，已向客戶說明	口頭提醒業務員加強利率機制說明	(空白)	1天	客戶表示理解
C-003	2024/05/09	理賠流程不清	客戶住院後不知應向銀行或保險公司申請理賠，分別致電兩單位後遭互相推諉。客戶稱上個月出院前已詢問過理財專員，當時獲告知「之後再說」，此後未再接獲任何聯繫。	已協助客戶完成理賠申請，確認流程說明不足	口頭提醒督導加強客戶售後服務說明	(空白)	2天	客戶表示理解
C-004	2024/05/15	服務態度問題	客戶表示拒絕加購附約後，理財專員態度明顯轉冷，後續保單相關問題詢問均未獲回應	業務員表示服務態度正常，客戶反應屬個人感受	口頭提醒相關人員維持一致服務品質	(空白)	1天	已與客戶達成共識
C-005	2024/05/29	資訊告知不完整	客戶表示購買儲蓄險時，不知有閉鎖期規定，近期因資金需求申請解約，損失逾10萬元	要保書已載明閉鎖期條款，客戶簽名確認	口頭提醒業務員說明時加強閉鎖期條款	(空白)	2天	已與客戶達成共識
C-006	2024/06/11	資訊告知不完整	客戶反映購買利率變動型年金時，業務員僅說明宣告利率，未提及保證利率與宣告利率之差異，實際報酬與預期落差大	商品說明符合規定，宣告利率已於要保書載明	口頭提醒業務員加強利率差異說明	(空白)	1天	客戶表示理解
C-007	2024/06/28	理賠流程不清	客戶因病申請豁免保費，不知需備齊哪些文件，往返銀行與保險公司超過三次仍未完成申請	已協助客戶備齊文件完成申請	口頭提醒督導加強豁免保費申請流程說明	(空白)	3天	客戶表示理解
C-008	2024/07/14	服務態度問題	客戶反映致電詢問保單內容時，業務員語氣不耐，以「條款上都有寫」回應後掛斷電話	業務員表示客戶詢問超出服務範圍，否認態度問題	口頭提醒相關人員電話服務禮儀	(空白)	1天	已與客戶達成共識
C-009	2024/08/01	資訊告知不完整	客戶因資金需求申請解約，發現閉鎖期內解約損失逾8萬元，表示購買時業務員從未提及此規定。涉及與C-005相同分行據點。	要保書已載明閉鎖期條款，客戶簽名確認	口頭提醒業務員說明時加強閉鎖期條款	(空白)	2天	已與客戶達成共識

案號	認列日期	客訴類型	客訴描述摘要	調查結果	改善措施	後續追蹤	處理天數	結案方式
					款			
C-010	2024/08/19	資訊告知不完整	客戶表示身故受益人設定與當初理解不符，稱業務員當時僅請其「照這裡簽名」，未逐項說明要保書內容	要保書受益人欄位客戶親簽，符合規定	口頭提醒業務員確實逐項說明要保書內容	(空白)	2天	已與客戶達成共識

附註：本表所有案件資料均為虛構，僅供教學情境使用。「後續追蹤」欄位空白代表系統中無任何追蹤紀錄。