

新光產險 注重「人」的管理

組織記憶管理系統 實踐顧客、員工雙贏理想

► 口述：詹俊裕 新光產物保險公司 總經理

整理：邱郁姿 歡揚資訊 企業電子化產品事業處 產品行銷經理

Profile

產業別：產險業

公司名稱：新光產物保險股份有限公司

成立時間：1963年

公司網址：<http://www.skinsurance.com.tw>

主要商品／服務項目：

◎車險 ◎火險 ◎水險

◎工程險 ◎責任險 ◎傷害險



對新光產物保險公司（以下簡稱新光產險）而言，「人」的管理是最重要的課題。因此，新光產險在今年建置導入「組織記憶管理系統」，創新整合「知識管理」、「顧客關係管理」及「組織記憶」，希望除了達到顧客滿意外，更能提昇同仁的成就感與工作滿意度。

在1985年進入產險業後，我就一直在思考如何在最短時間內讓新進同仁認識公司，所以新光產險希望透過電腦及軟體的輔助，讓同仁在短時間內認識公司及自己職位上所負責的工作範圍，尤其是在職務調動或更換部門時，同仁們時常會因為不了解別人在做什麼又苦無有系統的文件交接，導致需浪費很多時間去銜接或從頭學起，工作也無法順利達成目標，因此當時就和資訊部同仁討論此構想，希望透過完整的「組織記憶管理系統」，應用類似Heart-Run網絡遊龍系統(註1)，建置客戶基本資訊、客戶動態資訊、產品資訊及主動客戶關懷，達到顧客滿意的境界；同時應用Vitals/KM知識管理系統，建置教育訓練內容、FAQ、經驗知識等，並進行知識回饋與分享，進而幫助同仁學習成長；另外也建置業務職掌、公告事項、相關法規及作業規範等，讓組織記憶做到經驗傳承，確實掌握業務流程。

圖說：詹俊裕表示，新光產險導入「組織記憶管理系統」後，帶來最重要的價值是，大家都有了「分享」的觀念。（黃美馨 攝）

有效打破人事管理「三不易」

產險領域是很專業的，其中「人」的專業性更是重要，但人事管理常會遇到有「三不易」的情況發生。第一是新進人員「教育訓練不易」，第二是人才訓練後可能會流動，造成「經驗傳承不易」，第三是因為產險種類眾多，大家的本位主義都很重，常會發生「溝通協調不易」。

善用「組織記憶管理系統」除有系統並詳細的收集建置資料外，最重要的是要讓同仁們直接「找得到」，而不是空有很多電腦資料，但卻無從找起，因此能快速「搜尋」是非常重要的功能。

新光產險當時是採系統建置及同仁資料收集雙向同時進行的方式，並利用這個系統，將相關產品的資訊及法令規章置入系統中，另一方面要求同仁們一定要進系統閱讀，因為後續會再進一步利用系統中的資料製作成題庫，對同仁進行測驗，以便了解同仁們的吸收狀況，並快速達到教育訓練的成效。

以往的客戶資料都是由業務人員自行保留，常會造成業務人員把客戶帶走的情況，因此希望透過顧客關係管理系統，讓同仁了解並追蹤舊有客戶，同時這也是同仁在開發新客戶時一個很好的工具，因為『十次陌生拜訪還不如一次熟人介紹』，透過這樣完善的CRM系



圖一：詹俊裕藉由IPO管理方式來了解員工，並從中了解其負責的工作內容。（黃美馨 攝）

統，能更貼近客戶的需求，並主動關懷培養良好的顧客關係。

我常說，客戶有兩種，一種是外部客戶，一種是內部客戶（就是員工），不管是哪一種客戶都要做好管理，也要有好工具來幫助管理與追蹤，因為現在的服務不只要做到客戶所要求的，更要做到超乎客戶要求及主動關懷，否則就無法留住客戶的忠誠度。

利用午餐約會接近同仁

在知識管理的推動上，其實「人」才是主要問題。回想我剛來新光產險時，因為對所有同仁都不熟悉，因此一開始上任時，就請每位同仁填寫一份資料表，內容除包括同仁的基本資料、負責工作內容外，還要求務必附上照片，透過這樣的方式也讓我更深入認識每一位同仁，並利用IPO（Input Process Output）的管理方法，來了解他們每天的工作內容是依據什

麼而做，幫助他們在工作上明白到底什麼是對或錯？一開始，許多同仁都不曉得這份資料表究竟該怎麼寫而留下大半的空白，而這也表示新光產險的內稽內控需要妥善的改進。

接下來我的作法是，每週有三天利用中午的時間排定和同仁共進午餐，以便進一步認識他們；就這樣一星期排三天，在半年內和所有總公司的同仁，包括總機小姐在內，都一起用過餐；透過這樣的方式交談之後，也讓他們知道自己在做什麼及該做什麼。

其中最令我印象深刻的是，有位擔任總機的同仁跑來問我，因為第一次和我吃飯實在太緊張了，連話都講不出來，可以和我再吃一次飯嗎？這件事讓我很意外也很驚喜。另外，就是當哪個通訊處的業績第一名時，我就會去請那個通訊處的所有同仁吃飯，所以我常開玩笑說，想和我一起吃飯不難，只要得第一就好。

「全省走透透」親身分享

認識同仁後，接下來便是「全省走透透」。針對全省二十三個分公司及通訊處，除了與同仁面對面交談外，也向同仁宣導一定要去思考自己在做什麼，因為以正確的觀念做對的事情是很重要的。而每個人剛進入公司時，什麼都不懂，更應該要主動去「學習」並問清楚，學習後還要進一步的「思考」什麼是對的，思考後再加入一點自己的「創新」，接著

確實「實踐」它，再把經驗寫清楚放在系統中加以「傳承」，這就是推動知識『學習、思考、創新、實踐、傳承』分享的過程。

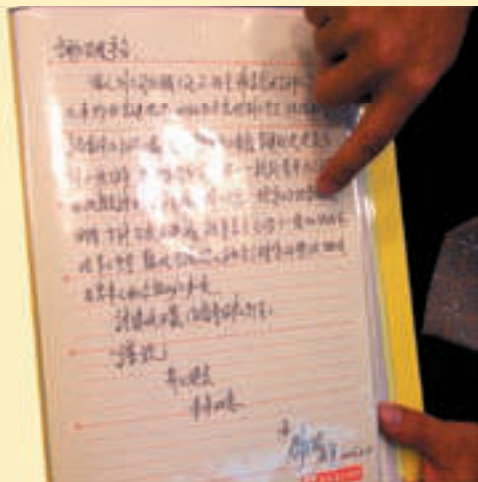
主動撰寫文章與同仁分享心得

剛到新光產險時，同仁對我因為感到很陌生，所以剛開始同仁們也都很緊張，不知道我這個總經理在搞什麼把戲，後來經過吃飯或面對面的溝通後，他們也慢慢體會到主管的用心及親和力，同時也對他們的工作方向相當清楚，就這樣也漸漸地拉近與同仁間的距離，取得彼此的信任感。

這樣還不夠，之後我開始寫文章，一星期一篇小故事主動和同仁分享，慢慢地也得到同仁的回應，反而可以因此聽到及學習到他們和我分享的一些故事或啟示，而這樣的作法，對同仁們最大的改變，就是他們也願意主動說出想法，這對工作上有很大的助益，而這也是身為領導者的我應該走在前面並帶頭示範的。現在各分公司也都會利用早會時間，開始宣導一些不錯的文章或想法，這是很好的分享方法，同時我們也把這些資料放進KM與同仁分享。

帶領其他主管演講 專業知識經驗傳承

一個人的力量畢竟有限，所以我也開始要求並鼓勵其他主管對同仁演講，一開始先由總公司的八位主管共同負責，每人要負責二十七



圖二：詹俊裕要求主管們親筆寫參訪單位的SWOT分析與學習心得，藉此讓主管們彼此學習及了解別人的工作內容。（黃美馨 攝）

場的專業教育訓練，並錄成VCD可供其他同仁分享觀看。這樣的作法也是促使所有主管因為要準備演講內容，因而必須重新認真整理自己過去所會的一些知識，讓知識不只是留在自己腦海中，而是有系統的整理出來和大家一同分享，這是將隱性知識挖掘出來的好方法，而台下聽課的同仁也會發問，所以是很好的互動機會。也因為如此，讓原本有些反彈的主管們，慢慢地因有了成就感和自信心，業績也開始有所突破，讓主管們逐漸感受到知識分享的效果。

此外，新光產險也會安排營業主管做交叉觀摩訓練，請主管們挑選三個最想要學習的單位，在半年內到所選擇的單位實地參訪三天，並要拍照存證，在半個月內親筆寫一份參訪該單位的SWOT分析及學習心得（如圖二），再把照片及心得報告寄回來給我，從這些內容中可以知道他們學會什麼，也讓他們藉這樣的學習明白在自己的工作外了解別人在做什麼，這樣的作法是過去所沒有的，最重要的這是一種學習分享的體會與難得的經驗。另外，從主管們寄信回來的過程，包括寄信時間及寄郵件的方式我也都作了記錄，這樣可以看出同仁們在成本方面的概念，從中了解一個人的做事習

性，讓我對主管們有更深一層的認識。

建立「分享」的企業文化

導入「組織記憶管理系統」後，帶給新光產險最重要的價值是，大家都有了「分享」的觀念。因為保險產業中有許多保險知識是要分享的，因此，同仁們也漸漸地從以前的「損害賠償」，到現在開始有「損害防阻」的觀念，而這才是保險最終且最主要的目的。

對我自己來說，在這段推動過程中，不但學習到很多，也成長了許多，當然公司的業績也愈來愈好了，這對一個不是產險營業或業務出身的我，也許可以在業界闡述自己的「新五不」作法。那就是一開始我在產險業是默默無聞、沒人認識且「看不見」的人，自然同業會因此「看不起」我，認為我在職位上是備受質疑的人選，當聽到我的作法時，也「看不懂」我在做什麼，但當大家發現我的作法居然奏效時，卻也「學不會」我的作法，最後，當然希望其他同業「打不過」新光產險。

這次系統建置會選擇和歡揚資訊合作，主要是因為歡揚是一個很實在的團隊，針對我們提出的需求，都能確實提供量身客製的解決方案，因此，在合作經驗上是很愉快的，這點除了肯定之外，也相信未來還有很多合作機會。

註解：

1. Heart-Run網絡遊龍系統為歡揚資訊的顧客關係管理系統。