

保險經營論壇（149）

（2025 年 05 月 15 日）

保險巨擘紀實：施瓊華談保險監理之路¹

淡江大學風險管理與保險學系 EMBA 於 113 學年第二學期開設「保險業巨擘專題講座」，旨在建構學術理論與實務應用之橋梁。課程特別邀請保險業界權威人士，分享其職涯歷程與實務經驗，藉此引導同學深入理解業界脈動與專業發展趨勢，為未來職涯規劃提供具體且深具啟發性的參考。

首場講座，我們十分榮幸邀請到前金融監督管理委員會（金管會）保險局局長施瓊華局長，為同學們帶來一場精彩且深具啟發性演講。本次紀實將綜合會訊、演講資料等，以更全面、深入地就施局長之職涯發展、保險監理核心內涵、面臨之挑戰與因應策略，以及其對金融市場的獨到見解和對年輕世代之殷切期許。

壹、職涯發展與保險專業學習：從基層到監理高層的淬鍊

施局長的職業生涯，是一部充滿挑戰與成長奮鬥史，也是一部保險監理專業人才的養成史。她以自身的經歷，闡述如何從保險專業的學習與實務經驗出發，一步一腳印地踏入保險監理領域，並在此過程中不斷克服挑戰，積累豐富的專業知識與卓越的管理經驗。施局長以其自身職涯為例，強調持續學習與自我提升對職涯發展的重要性，並鼓勵年輕學子及早確立目標，找到最適合自己的人生方向。

一、求學階段的探索與職涯的初步定向

局長與保險緣分，始於大學時期。在當時充滿探索與各種可能性的階段，初次接觸保險這門既專業又複雜的學科。然而，大學畢業後，局長並沒有立即

¹ 施瓊華（2025 年 3 月 4 日），前金融監督管理委員會保險局局長。淡江大學風險管理與保險學系保險經營研究所碩士在職專班 113 學年第 2 學期《保險業巨擘專題系列講座》第一場演講紀實。



投身保險業，而是先進入一段時間的探索。局長在探索中發現，自己並不喜歡一成不變的工作內容，對於充滿變化與挑戰的事物，總能激發強烈的好奇心與求知慾。

正是這種對新事物的渴望，以及對自我挑戰的追求，讓局長重新審視自己的人生規劃，最終決定轉向公職發展，將保險作為自己終身的志業。她意識到，保險領域資源豐富且深邃，只要願意投入時間與精力去學習，就能不斷地充實自己，在這個行業中找到屬於自己的舞台。

二、公部門的基層歷練：從實務到管理的全面學習

進入公部門後，局長從基層做起，於申訴科擔任職務。申訴科的工作，讓她得以第一線地面對保戶，處理各種複雜的保險申訴案件，學習保險實務，並培養解決問題的能力。同時，她也負責人事業務與行政管理工作，此段經歷為她日後的管理職涯奠定基礎。在申訴科歷練，局長不僅深入了解了保險公司的運作模式，也體會到保戶需求與期望，這對於她未來從事保險監理工作，具有重要的啟發。

除了申訴科歷練，局長投入產險科與壽險科，進一步學習商品審查、發照、公司設立等核心業務。這些業務不僅涉及大量的專業知識，更需要細緻的分析能力與嚴謹的風險評估能力。透過在不同科室的歷練，局長對保險業的整體運作有更全面、更深入的理解，也為她未來從事更高層次的監理工作，積累豐富的實務經驗與培養專業素養。

三、職場成功關鍵：適應力、決策力與學習力

局長認為，職場上的成功並非偶然，而是建立在許多關鍵特質之上。其中，適應環境能力、迅速決策能力與高效學習能力，是她認為至關重要的三大要素。

- 適應環境能力：職場是一個不斷變化的場域，能夠快速適應新環境、新挑戰，才能在競爭中脫穎而出。局長強調，要培養自己對環境敏銳度，隨時調整自己工作方式與思維模式，以因應各種突發狀況。
- 迅速決策能力：在資訊爆炸的時代，時間就是金錢，能在短時間內做出正確判斷的人，往往能把握住稍縱即逝的機會。局長分享自己決策風格「快速決策」，她認為，職場機會不會等人，猶豫不決只會錯失良機。
- 高效學習能力：知識更新速度越來越快，學習力成為職場競爭力核心。



局長以自身經驗為例，分享如何在短時間內高效學習方法，她鼓勵年輕人培養自主學習習慣，並善用各種學習資源，不斷提升自己專業能力。

四、職涯抉擇的智慧：長遠發展與自我實現

在職涯發展過程中，我們常常會面臨各種抉擇，有時甚至需要在短期利益與長期發展之間做出取捨。局長也曾面臨這樣的困境。當初決定轉入財政部時，她必須放棄薪資較高的企業職缺，甚至接受薪資減少、職等降低的挑戰。然而，局長並沒有被眼前的利益所迷惑，她始終堅信，長遠的學習機會與擴展視野，才是職涯發展的關鍵。

局長的這項決定，充分展現她的智慧與遠見。她深刻地認識到，一份工作真正的價值，不在於短期的薪資待遇，而在於它能夠為我們帶來多少成長與學習的機會，以及是否符合我們的人生目標與價值觀。最終，時間證明局長的選擇是正確的。在公部門的歷練，為她打開更廣闊的視野，也讓她獲得實現自我價值的機會。

貳、保險監理核心：維護市場秩序與保障消費者權益重責大任

保險監理是金融市場中一項至關重要工作，它肩負著維護市場秩序、保障消費者權益、促進產業健全發展重責大任。局長在保險監理領域深耕多年，對於這項工作核心內涵與所面臨的挑戰，有著深刻體會與獨到的見解。

一、金融市場角色與功能：多元金融機構共築穩健體系

金融市場是一個複雜而精密體系，由各種不同的金融機構共同組成，各自扮演著不可或缺的角色，共同促進經濟的發展與資源的有效配置。在這個體系中，銀行、證券商與保險公司是最重要三大支柱。

- 銀行：銀行主要功能是資金融通，透過存款與放款業務，將社會上的閒置資金引導到需要資金的生產部門，以促進投資與消費。
- 證券商：證券商則是企業籌措資金重要管道，透過股票與債券市場，協助企業發行有價證券，吸引投資人的資金投入，支持企業成長與創新。
- 保險公司：保險公司核心功能是風險管理，透過收取保費，為個人與企

業提供各種保障，在意外事故發生時，提供經濟上的支持，穩定社會秩序。

這三大金融機構，各自承擔著不同職能，也面臨著不同風險，但都有共同目標，都是為了促進經濟繁榮與維護社會的穩定。

二、銀行、證券與保險業特性：風險與報酬平衡

雖然同為金融機構，銀行、證券與保險業在業務特性、風險結構與監理重點上，卻存在顯著差異：

- 銀行：銀行的主要業務是存款與放款，其核心在於資金流動性管理與信用風險的控管。銀行必須確保有足夠的資金以支應存款戶提款需求，同時也要謹慎評估放款對象的還款能力，以避免呆帳產生。
- 證券業：證券業本質是資金撮合，為企業與投資人搭建橋樑，讓資金能夠有效率地在市場上流動。證券商本身並不承擔投資風險，但必須確保市場公平性與透明度，保護投資人權益。
- 保險業：保險業的運作模式是風險分擔，透過收取保費，建立一個龐大資金池，當保戶發生保險事故時，自資金池中進行理賠。保險公司核心在於風險評估與資金運用，必須準確地評估各種風險發生機率與損失幅度，並有效地運用保費收入，以確保有足夠資金以履行未來給付的承諾。

此三種金融機構，各有其獨特業務模式與風險特性，因此，監理機關也必須採取不同監理策略，以確保穩健經營與市場公平運作。

三、監理目標與手段：建立健全金融生態系

金融監理目標，是建立一個健全、穩定、有效率金融生態系，讓金融市場能夠充分發揮其資源配置的功能，同時保障市場參與者權益。為達成這個目標，監理機關必須運用各種手段，包括：

- 制定法規：透過制定明確法規，規範金融機構行為，確保在一個公平、透明的環境下運作。
- 監督管理：對金融機構進行監督管理，定期檢查財務狀況、業務運作與風險控管機制，確保符合法規要求。
- 處罰違規：對於違規之金融機構，應依法適當懲處，以儆效尤，維護市

場秩序。

- 消費者保護：加強消費者保護，提升消費者金融知識，建立有效申訴管道，期使消費者在金融交易中獲得公平待遇。

這些手段的最終目的，都是為建立一個讓市場參與者能夠安心交易、公平競爭的環境，促進金融市場的健康發展。

四、保險監理挑戰：在創新與風險之間取得平衡

保險監理工作並非一帆風順，監理機關常常需要在市場創新與風險之間，做出艱難的抉擇。

- 市場創新：為滿足不斷變化社會需求，保險市場不斷推陳出新，開發各種創新保險商品與服務。這些創新，一方面可以提升保險普及，讓更多人獲得保障，另一方面，也可能帶來新風險，增加監理複雜度。
- 風險控管：監理機關必須密切關注市場動態，評估各種創新可能帶來風險，並採取適當監理措施，以確保保險市場穩定與消費者權益。

如何在鼓勵市場創新的同時有效控管風險，成為保險監理工作一大挑戰。

五、保險市場常見問題與監理機關應對

局長提到，在保險市場中，常見問題包括費率調整不透明、商品設計不合理、銷售過程不當、理賠糾紛頻繁等。這些問題，不僅會損害消費者權益，也會影響保險市場健康發展。

- 費率調整不透明：保險費率調整，影響保戶的保費負擔，如果調整過程不透明，缺乏合理依據，容易引起保戶不滿與質疑。
- 商品設計不合理：有些保險商品設計過於複雜，條款晦澀難懂，讓消費者難以理解，甚至可能隱藏陷阱。
- 銷售過程不當：有些保險業務員為追求業績，可能誇大保險商品的優點，隱瞞其缺點，甚至誤導消費者購買不適合的保險商品。
- 理賠糾紛頻繁：保險理賠是保險契約履行的重要環節，如果理賠過程不順利，或者保險公司與保戶之間對於理賠金額有爭議，容易產生糾紛。



針對這些問題，監理機關必須積極介入，採取有效監理措施，例如：

- 加強法規宣導：讓保險公司充分了解法規要求，提高其守法意識。
- 審查保險商品：對保險公司推出新商品進行嚴格審查，確保其設計合理，條款明確。
- 規範銷售行為：制定明確銷售行為規範，禁止保險業務員不當銷售行為。
- 建立爭議處理機制：建立公正、有效保險爭議處理機制，讓保戶在遇到理賠糾紛時，能獲得合理解決。

透過這些監理措施，監理機關努力維護保險市場公平性，保障消費者權益，促進保險業的健康發展。

六、監理工作中的溝通與協調：建立多方共贏局面

保險監理工作涉及保險公司、消費者、政府機關等多方利益，因此，良好溝通與協調能力，是監理人員必備重要素質。

局長在臺灣產物保險公司（台產）工作九年經驗，讓她深刻體會到溝通與協調的重要性。雖然她在台產主要負責人事與行政業務，並未直接接觸保險商品，但這段經歷培養她卓越管理與行政能力，也讓她學會如何有效地與不同背景的人進行溝通。

局長認為，監理工作不僅僅是執行法規，更重要是建立一個讓各方都能接受、圓滿的局面。此需要監理人員具備高度同理心、耐心與協調能力，能以不同的角度思考問題，並提出合理的解決方案。例如，當保險公司與消費者發生理賠爭議時，監理機關需要扮演一個中立的第三方角色，傾聽雙方的意見，分析案情，並協助雙方在公平合理的條件下達成共識，化解爭端。

參、局長對年輕人職涯建議：點燃熱情，實現自我

在講座尾聲，施局長也分享她對年輕世代職涯建議，為學弟妹們指引方向，注入前進的動力。

一、學習之道：專注與堅持



中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

局長認為，學習是一個持續不斷過程，需要專注與堅持。在學習過程中，我們常常會遇到各種不同見解或觀點，有時候可能會感到迷茫，不知道該如何選擇。局長提醒學弟妹們，要學會過濾外界的干擾，專注於自己目標，找到適合自己的學習方法，並持之以恆地努力前進。

她強調，每個人的學習方式都不一樣，重要的是找到能讓自己最有效率地吸收知識的方法。有些人喜歡透過閱讀學習，有些人則喜歡透過實作學習，還有些人喜歡透過與他人討論進行學習。沒有最好的學習方法，只有最適合自己的學習方法。

二、職涯選擇：熱情與發展

在職涯選擇方面，局長鼓勵年輕人，不要將薪資作為唯一考量，更重要是要找到自己真正有熱情、有興趣的工作。她認為，只有對工作充滿熱情，才能夠在工作中找到樂趣，才能夠願意投入更多時間與精力，才能夠在工作中不斷地學習與成長。同時，局長也提醒年輕人，要關注工作發展前景。一份好工作，不僅能夠提供合理薪資待遇，更能夠提供學習與發展機會，讓自己在職涯上不斷地提升。

三、給年輕世代的期許：勇於挑戰，追求卓越

局長對年輕世代寄予厚望，她期許年輕人能夠秉持學習熱情與毅力，不畏挑戰，勇於追求卓越。她鼓勵年輕人，勇於嘗試新事物，敢於挑戰自己的極限，不要害怕失敗，將每一次失敗都視為學習的機會，從中汲取經驗，不斷地提升自己。

局長也提醒年輕人，把握住每一個機會，不要猶豫，不要拖延，要果斷地做出決定，並全力以赴地去實現自己目標。她深信，只要年輕世代能夠秉持如此的精神，一定能夠在各個領域發光發熱，為社會做出更大貢獻。

肆、結論：傳承智慧，啟迪未來

施局長分享，不僅為我們揭示保險監理工作核心與挑戰，更為年輕世代的職涯發展提供寶貴的指點。她以自身經歷，詮釋何謂專業、何謂敬業、何謂卓



中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

越，亦激勵著我們不斷地學習、不斷地成長，追求更高的自我實現。

保險看似冰冷的數字與制度，實則承載著無數家庭的穩定與安心。監理工作，正是為了確保這份保障得以真正落實於社會的每一個角落。保險專業是一種能力，敬業是一種態度，而追求卓越，則是一種終身的習慣。面對快速變遷的環境，唯一不變的，是我們要不斷學習、不斷成長，才能與時俱進，發揮所長。

今天的講座，不僅僅是知識的傳遞，更是一場價值的啟發。希望能從中看見未來保險人的責任與榮光。最後施局長期許大家將所學實踐於保險實務中，為產業注入新能量，為社會的穩定與繁榮貢獻心力。

(本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營研究所碩士在職專班研究生
宋宜真與系友楊孝翔撰文，前金管會保險局施瓊華局長同意刊登)



2025/3/4 施瓊華局長(前排左四)與老師及同學合影

本論文為會議紀實，不代表本學會立場