



# 保險業轉型：新篇章

領先的保險公司如何推動成功的營運與成本轉型



# 目錄

03

前言

04

保險業轉型：關注焦點

05

轉型的迫切性

10

產業洞察：帝國人壽

11

實現轉型

16

產業洞察：科維亞(Covéa)保險

18

移除障礙

23

開啟成功之路

26

五大關鍵要點

# 前言

隨著保險市場的不斷發展及新挑戰的出現，保險業的領導者與決策者正努力提升組織的敏捷度、靈活性和成本基礎。問題在於，大多數保險公司一直以來皆難以實現轉型和成本目標，只有25%的轉型計畫被認為是非常成功的。本報告主要在解釋相關原因，更重要地是，闡述領先的保險公司如何成功實現其目標。

本報告以近期對全球250多位保險業領導者的調查結果為主，並融合KPMG全球保險專業人士網絡以及帝國人壽和科維亞保險(Covéa)等行業領袖的洞見，探討影響保險業轉型的目標、機遇與複雜性。報告也深入探討推動世界優異保險公司在營運和成本轉型過程中，取得成功的因素。

本報告主要協助保險機構的執行長、技術長、財務長、營運長及負責營運和成本轉型的人員，提供產業研究與切實可行的洞察，期望幫助機構協調、加速並提升其轉型目標。

轉型永不止步，KPMG亦然。我們代表KPMG全球保險專業人士網絡，誠摯邀請您聯絡KPMG團隊，以了解關於本報告的研究成果，或探討您自身在轉型過程中所面臨的獨特挑戰。



**Frank Pfaffenzeller**

保險業務全球主管  
KPMG International



**Matthew Smith**

保險策略與轉型全球負責人暨合夥人  
KPMG英國所

本報告為近期對 **250**  
多位保險業領導者的調查  
結果，並結合KPMG全球  
保險專業人士網絡的洞見，  
探討影響保險業轉型的目  
標、機會和複雜性。

# 保險業轉型：關注焦點

## 保險業的三大轉型重點



將人工智慧融入新的  
工作方式



提升數據和分析能力



解決網路安全和詐欺問題

## 預期保險公司的成本削減將十分可觀

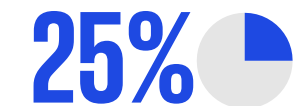


預期至2030 年將成本削減 10%

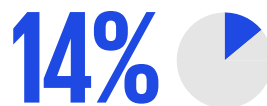


希望削減 20% 以上的成本

## 然而成功轉型仍是個挑戰



在實現成本削減目標方面取得成功



在實現轉型目標方面取得成功

## 並非所有保險業領導者皆認為已做好準備



認為自己有能力增加收入



認為自己有能力適應不斷變化的  
市場動態

資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

## 成功的保險公司做了哪些不同的事情？



具有明確定義的成本目標



成本和轉型目標是一致的



採用集中式或中心輻射式方法



預留充足的預算



讓領導階層承擔責任

# 轉型的迫切性

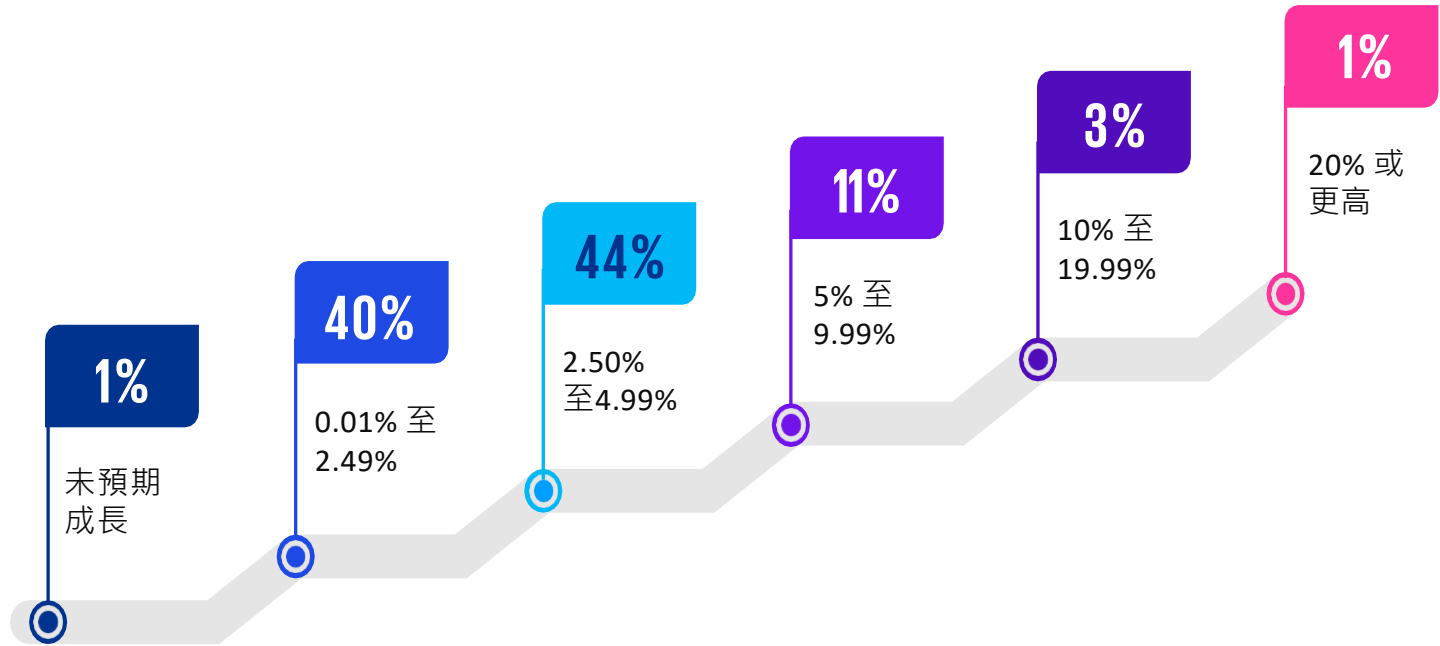


保險業中，只有25%的轉型和成本控制措施被高階主管認為非常成功。表面上，產業蓬勃發展，各企業紛紛採用新科技並推出績效提升計畫，但在此股趨勢背後，隱藏一個關鍵問題：真正的領導者究竟有何獨特之處？在快速發展的市場環境中，高績效保險企業如何實現營運效率、削減成本並建立永續的績效？

美國最新數據顯示保險公司獲利能力有所提升，2024年綜合比率改善5個百分點（達96.6%），淨收益較2023年成長近90%。經合組織(OECD)的數據顯示，得益於強勁的承保業績和投資收益，保險公司2024年獲利能力有所提升。

KPMG 2024年保險業CEO展望報告中的數據顯示，保險業CEO對公司的成長前景持樂觀態度。調查顯示，73%的保險業CEO表示對公司的成長前景充滿信心，其中59%的CEO預測未來三年公司獲利成長將超過2.5%，15%的CEO預計獲利成長將超過5%，可見成長已列入保險業的主要議題。

未來三年企業獲利前景



資料來源：KPMG 2024 保險業CEO展望, KPMG International, 2024

## 新的現實

整體產業基本面可能是強勁的，然而近期事件顯示許多保險公司的成長之路變得更加複雜。總體經濟環境帶來挑戰，因為利率下降、經濟衰退擔憂加劇及關稅威脅損害消費者與投資者的信心。

在Meridian West最近代表KPMG International對保險業領導者進行的一項調查中，受訪者確定未來兩年的策略轉型重點。如先前預期，保險業者的首要任務是將人工智慧(AI)融入新的工作方式，其次為提升數據和分析能力，此兩種策略皆為保險公司提供轉型組織、提高效率和降低成本的新機會。保險公司也在尋求應對網路安全風險及更好地管理法規合規性，兩者皆是增強韌性的先決條件。保險公司還希望改善顧客體驗——此一目標很可能透過採用新科技與風險管理來實現。

KPMG加拿大金融服務管理諮詢業務總監Bosco Tong指出：「由於過去幾年大多數保險公司的利潤率和成本率都很高，因此幾乎沒有動力對保險組織進行任何重大轉型。然而，在目前經濟環境下，人們越來越認知到如果保險公司想要繼續發展業務，就需要提高效率和效益。因此，轉型正迅速被提上日程。」

## 對保險企業組織具策略重要性的領域



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



過去幾個月，快速變化的關稅政策迫使保險公司重新審視其應對通膨的策略。我們看到保險公司越來越渴望降低綜合比率，透過人工智慧及強化數據與分析技術提高定價彈性，並改善顧客體驗，以支持其更廣泛的成長目標。”

David Montes

美國交易諮詢與策略保險主管  
KPMG美國所

轉變成本結構

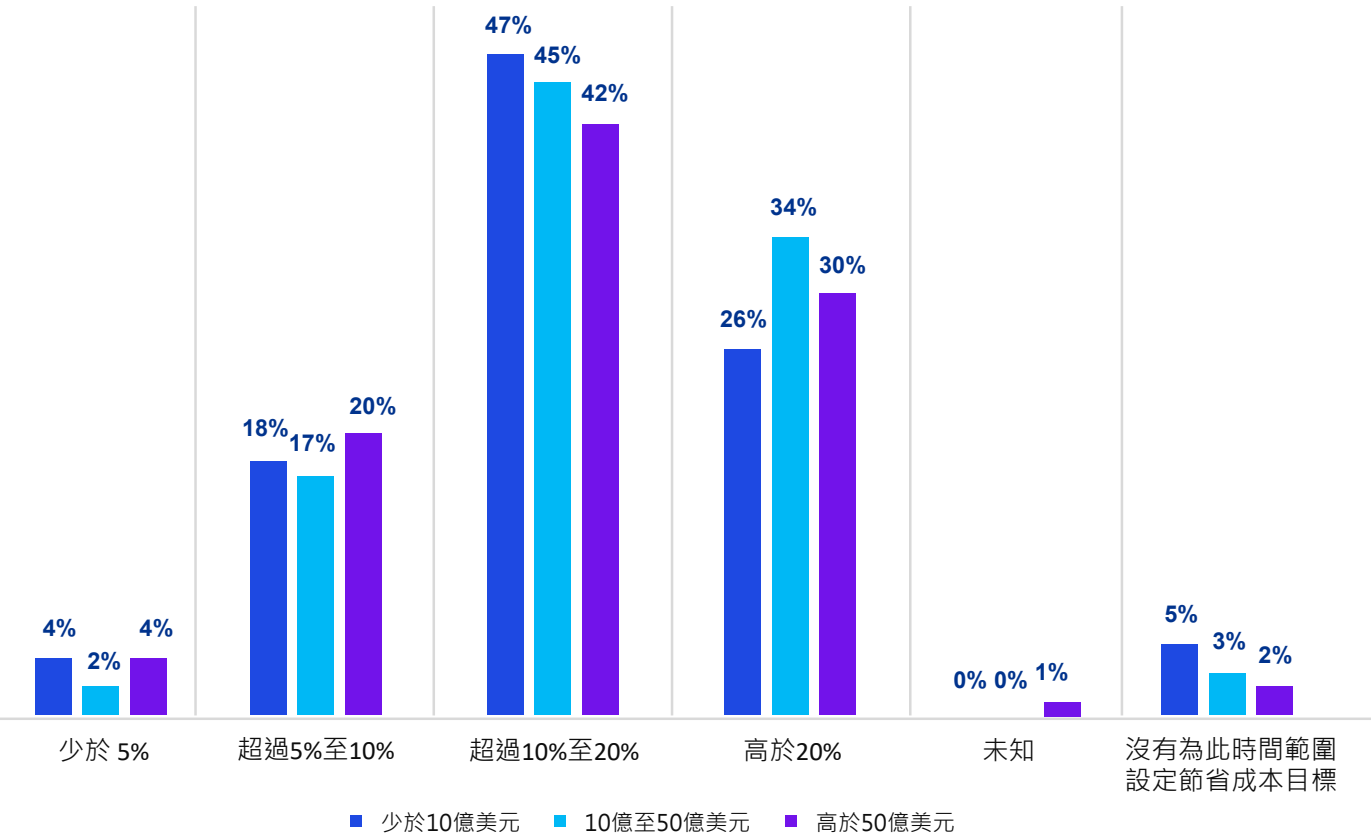
我們的研究顯示保險業領導者期望透過轉型實現顯著的成本節約。在我們的調查中，四分之三受訪者表示預計從現在至2030年，其成本將至少降低10%。近三分之一受訪者制定更積極的計劃，預計未來五年成本節省將超過20%。中型保險公司似乎雄心勃勃，近80%的受訪者表示計劃將成本降低10%以上，而大型保險公司和小型企業的比例分別為72%與73%。



在亞太地區，行業領導者專注於「高效成長」，將成本與獲利成長之間的“1:1”關聯脫鉤。過去招募數萬名業務，並指望其中10%的人能推動90%的成長，如今已成過去。現在的重點是尋找最優秀的業務與合適的產品，並賦能他們以實現高效成長。”

Mark Longworth  
保險顧問諮詢全球主管暨合夥人  
KPMG中國所

2030 年目標：以保險公司規模計算的成本節省佔目前成本的百分比



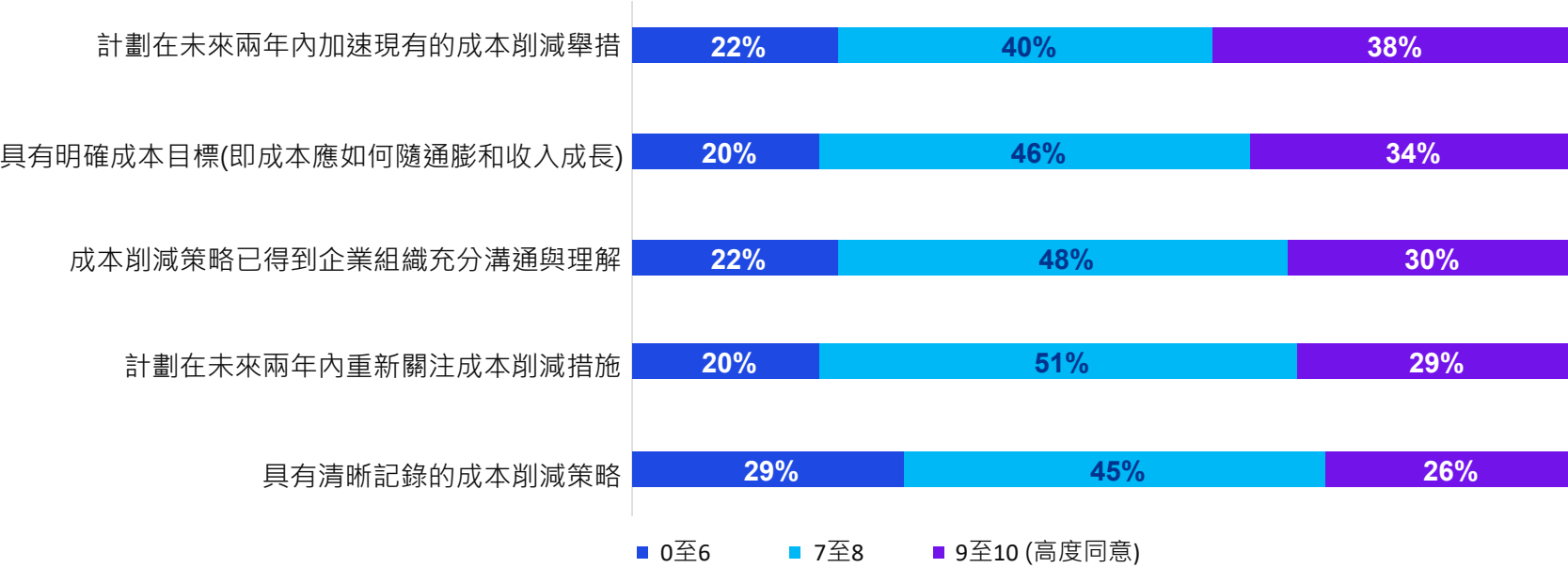
資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

快速變化的環境正在全球保險公司中營造一種緊迫感。根據我們的數據，78%的受訪者表示計劃在未來兩年內加快現有的成本削減計畫，八成受訪者表示準備重新調整成本削減計畫的重點，大型保險公司表示計劃比小型保險公司更積極削減成本。相較於美洲的保險公司，歐洲和亞洲的保險公司更有可能加快削減成本的步伐。

KPMG 英國保險策略與轉型全球主管暨合夥人 Matthew Smith表示：「從歷史上看，許多機構默認採用『成本削減』措施來提升獲利能力和股價」。

“問題在於，這些方法可能相對簡單，而且往往從財務角度而非營運效率角度出發，或將導致更短期、更具戰術性且往往更不可持續的結果。”

成本削減策略評估



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



78%

的受訪者表示計劃在未來兩年內加快現有的成本削減措施。

# 產業洞察：

## 帝國人壽

**Alana Hudson**  
帝國人壽財務副總裁

### 帝國人壽如何協調成本與營運目標？

我們協調成本與營運目標的策略是以有針對性的策略投資為基礎。業務部門有權優先考慮策略投資，而擁有能夠評估和分析這些投資如何與策略目標及相關支出保持一致的流程和基礎設施至關重要。此方法不僅是簡單的成本削減，更在於了解支出如何與營運和策略目標及成果相互協調，並為其提供支援。

### 在實現協調方面，面臨哪些挑戰？

資料數據始終是一個挑戰——需要以正確的方式對資料數據進行分析，以便集中討論目標和支出。在更廣泛的轉型中，變革管理對於支援流程與資料數據的有效變革、領導層的協調、提供清晰的溝通和文化至關重要。有效的變革管理及轉型始於高層態度與高階主管支持，尤其當涉及實現長期目標所需的前期投入時。

### 帝國人壽的轉型是否得到高階主管的大力支持？

當然，我們堅信這正是公司能如此成功的原因。董事會和高階主管的支持及適當的挑戰，使我們能夠順利推進，而無需每一步皆需爭取批准。如果我們真正有意識地進行支出，並且擁有如此的透明度，我們能指望從高層至全公司皆可保持堅定強大的態度。沒有這樣的支持，就不可能成功。

### 您會給其他保險業領導者什麼建議？

永遠不要認為轉型會結束。如果想要實現長期目標，就需要不斷改變——始終思考下一步該做什麼，以及可能需要做哪些改變。

# 實現轉型



許多保險業領導者都看到轉型與獲利能力之間的清晰連結。在調查中，我們詢問哪些活動可能為其企業組織的獲利能力帶來最大收益。

我們發現保險業領導者期望透過關鍵職能數位化獲得最大收益，其次是導入更高水準的流程自動化，進而從根本上提高業務效率。同時，數據顯示保險公司也在尋求透過更新傳統技術架構和重塑業務流程來提高業務效率，此舉應可協助降低服務成本與每位客戶成本。

這促使大多數保險機構投入大量資金來推動轉型，並期望其可能帶來的成果。事實上，調查中近四分之三的受訪者表示計劃將超過15%的營運支出預算用於轉型活動，近四分之一的受訪者計劃將超過30%的營運支出用於轉型。



關鍵在於透過永續轉型，提升業務效率與效益。直接下達成本削減目標，很少能讓企業組織更具效率。真正的成本轉型來自於更加精益求精，並消除整體企業工作方式中的摩擦。”

**Caroline Leong**

合夥人  
KPMG澳洲所

### 未來兩年對保險機構獲利能力的最大益處



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

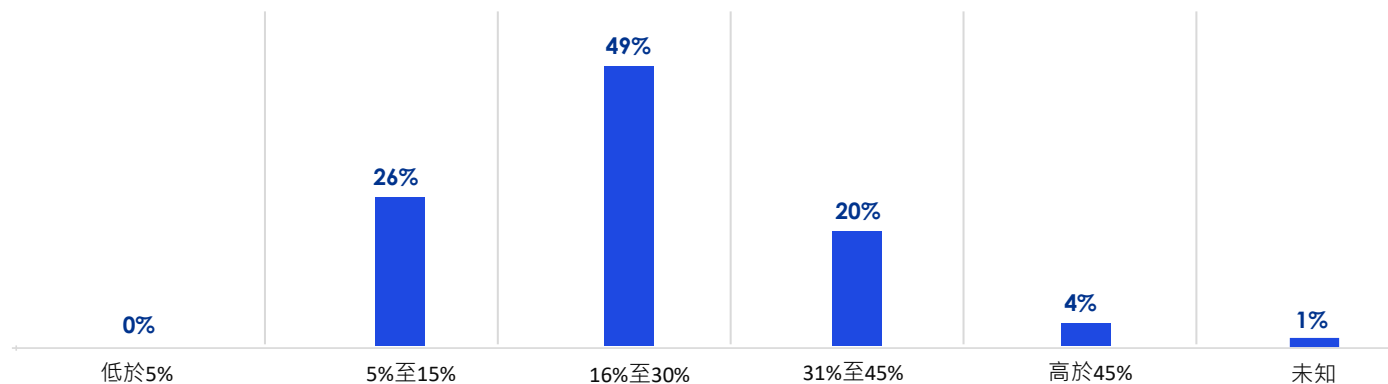
或許並不令人感到意外的是，保險公司轉型預算中最大的一部分被指定用於科技，受訪者表示計劃將約四分之一的營運支出集中於科技方面。剩餘的資金將分別用於流程再造(20%)、產品組合與基礎設施合理化(19%)、技能與能力提升(19%)、監管支出(18%)。

我們的調查進一步印證此觀點，保險業領導者更注重轉型成果而非節約成本。事實上，大多數保險公司衡量其轉型和成本計劃成功與否的標準是已實現的生產力提升、風險降低指標和品質改進，而降低總成本基礎的運行率在成功指標中則排名略低。

近四分之一的受訪者計劃花費超過

**30%** 在轉型上的營運支出。

## 投資轉型的營運支出



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



我們看到保險公司在重大科技項目上投入巨額資金，例如核心核保系統的現代化改造。我們也看到大量投資湧入新興科技，但在實際效率和效益方面，結果往往好壞參半，巨額的科技預算並不一定能帶來顯著的成本改善。”

**Matthew Smith**

保險策略與轉型全球負責人暨合夥人  
KPMG英國所

超越科技

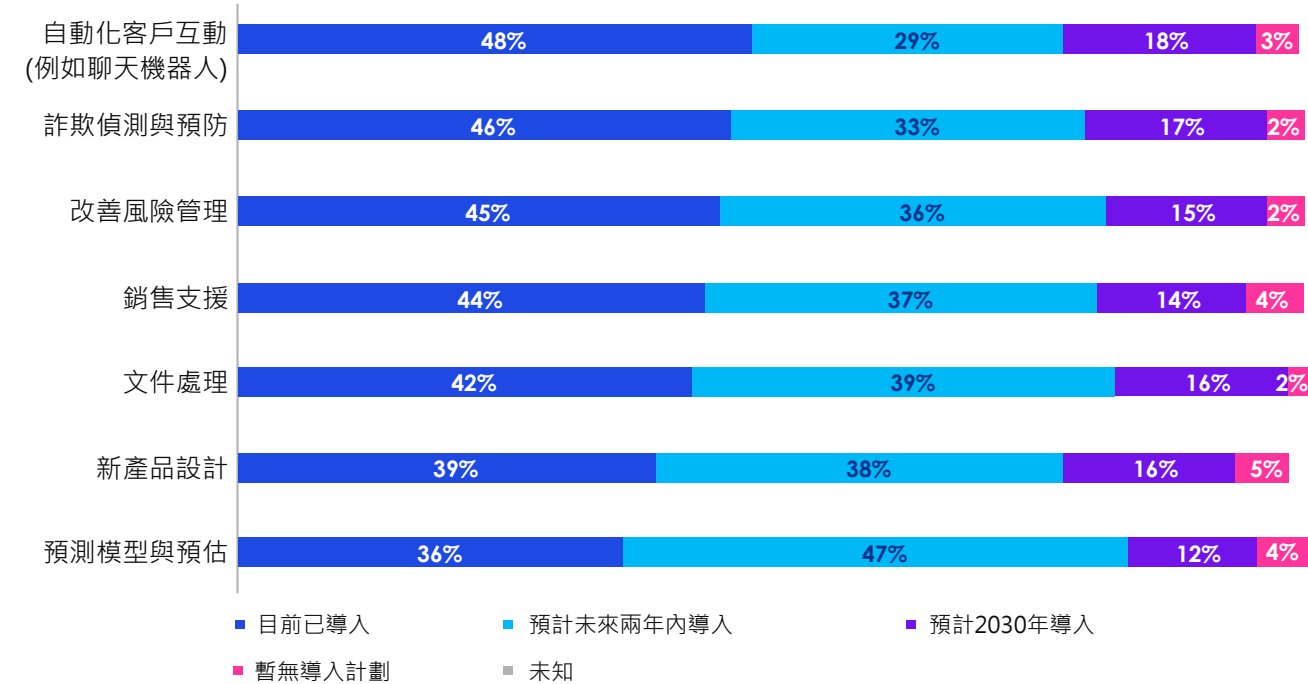
為了實現目標，保險公司一直在實施一系列推動變革性成果的新科技驅動方法。近八成保險公司表示，他們已實施或即將實施新的數位採購平台，以改善其供應鏈管理。

許多保險公司也會在特定流程及價值串流中積極部署人工智慧應用案例。例如，48%的受訪者表示已導入人工智慧來改善客戶互動，29%的受訪者表示將在未來兩年內採用人工智慧來提升客戶互動體驗。同樣數量的受訪者正運用自動化技術來強化風險管理，如改善詐欺偵測和風險管理流程。

不僅有新科技的引進，還有新方法的導入。例如，40%的受訪者表示已重塑部分產品，38%的受訪者表示正在試行新的產品方案(例如參數化保險產品)。合作夥伴關係亦佔據中心地位，38%的受訪者表示正與新創公司合作，33%的受訪者參與創新孵化器，30%的受訪者表示已收購保險科技企業。

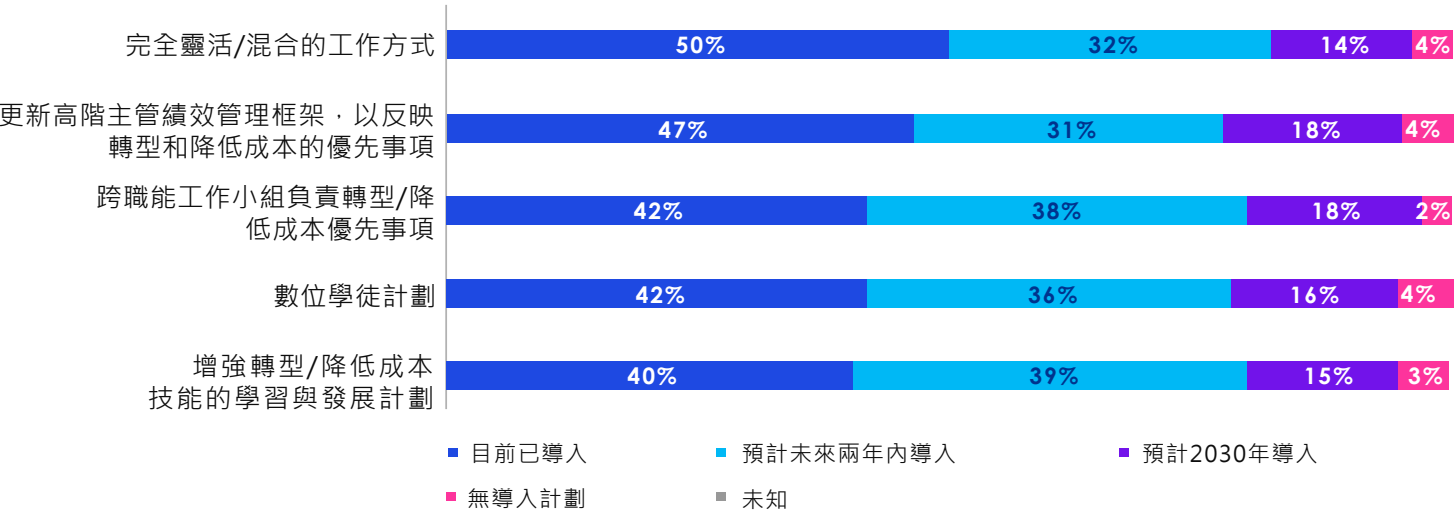
為了支持投資並推動應用，許多領先的保險公司正將科技投資與員工轉型計劃結合。42%的受訪者表示已設立跨職能轉型工作小組，同樣比例的受訪者也採取數位學徒計畫，而40%的受訪者已實施提升轉型和降低成本技能與能力的學習及發展計劃。

人工智慧和自動化應用案例的導入



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

勞動力轉型應用



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



保險公司正大幅增加對先進科技及雲端解決方案的投資，以保持競爭力並推動卓越營運。然而，如果不同時努力重新思考圍繞這些新解決方案的流程，並賦能員工將技術付諸實踐，如此創新就不太可能在成本和營運效率方面實現預期的提升。

**Simona Scattaglia**

全球保險科技主管暨合夥人  
KPMG義大利所

# 產業洞察： 科維亞保險

**Georges de Macedo**  
科維亞保險 執行長

## 過去兩年，科維亞保險實現顯著的轉虧為盈，是什麼推動此項轉變？

兩年前我加入科維亞保險時，公司處於虧損狀態。從那時起，領導團隊就將公司重點放在兩個主要目標上。首先是專注於為公司承保更優的風險。其次是提高效率——希望以更低的成本做同樣的事情，或以相同的成本做同樣的事情，但取得更好的結果。我很高興地告訴大家，由於轉型活動，我們在2024年實現創紀錄的利潤。

## 在推動轉型過程中，科維亞集團與英國業務相較發揮何種作用？

科維亞集團擁有277億歐元保費收入和205億歐元股權資產，在市場上擁有強大影響力。因此，我們運用集團與供應商的全球關係，並透過採用集團內部已有的一些工具來加速我們的計畫。決策和監督仍由英國團隊負責，該團隊擁有專門的資源來領導轉型並監督當地業務。此方法使我們兼顧兩者優勢——既能運用集團的規模和能力，又能保持對當地的控制力與敏捷度。

## 您的高階主管團隊是否對轉型問責制達成一致看法？

協調一致和責任分明一直是我們成功的關鍵。為了衡量業務績效，領導團隊導入共同的關鍵績效指標(KPI)、目標和宗旨，並轉變為以統一委員會成員的身份共同工作，對整個公司的績效負責，而不是僅領導各自部門。此文化和結構上的轉變意義重大，最終成為我們成功的關鍵驅動力。

## 您從這段經歷中學到什麼？

有兩個關鍵原則特別突出。首先，我認為要促進創新——不僅是投資新科技，還要鼓勵新的工作方式、發展文化規範，並建構新的能力、流程和治理結構。科技可以支持創新，但不應驅動創新。其次，要不斷挑戰你的團隊，讓他們明白自己想要實現的目標。密切注意進展，並準備好在結果不理想時做出艱難的抉擇，而此兩項原則的核心皆是問責制。

# 節省超過 10億美元： 總部位於北 美的全球保 險公司

一間總部位於北美的全球保險公司，多年來持續嘗試並實施成本削減措施。然而，由於治理和控制不力，成本持續回升。為此，執行長制定提高成本效率的願景，並尋求外部協助，此機構向KPMG的保險專業人士網絡尋求幫助。

KPMG的專業人員服務於15個不同業務部門，幫助此保險公司在七個成本槓桿中識別出16億美元的潛在成本節約潛力。KPMG最初專注於實現戰術性成本節約和快速見效，以資助進一步的成本轉型活動。KPMG檢視該企業組織的採購、資源最佳化和營運模式，最終實現超過5億美元的快速成效。

這些措施涵蓋推動企業變革，包括技術應用/硬體優化、角色優化以精簡組織架構，以及透過自動化和數位化實現新的營運模式。為了實現成本控制，KPMG定義並實施強大的投資組合管理、費用管理和風險管理流程，而這些流程確保成本控制和成本節約計畫的持續性與可控性。

KPMG的工作使該保險公司獲得超過10億美元的綜合節省，另外還有6億美元的節省專門用於未來幾年的進一步再投資與成長。

移除障礙



轉型保險組織和成本基礎並非易事。事實上，很少有產業領導者表示過去的努力已完全實現轉型和成本目標。只有約四分之一的受訪者表示過去的努力在實現成本削減目標方面“非常成功”，僅14%的受訪者表示在實現更廣泛的營運轉型目標方面“非常成功”。

我們的調查顯示，小型企業似乎比大型企業更難取得高水平的成功。美洲地區企業的報告指出在實現成本削減目標方面，其成功率略高於其他地區，但在實現轉型目標方面，其成功率略低。

或許更令人擔憂的是，我們的數據顯示許多保險公司高層對其企業組織的適應能力缺乏信心。僅有41%的受訪者認為有能力在未來兩年內實現收入成長；同樣比例的受訪者表示有能力提高獲利能力；約三分之一(36%)的受訪者表示有能力適應不斷變化的市場動態。

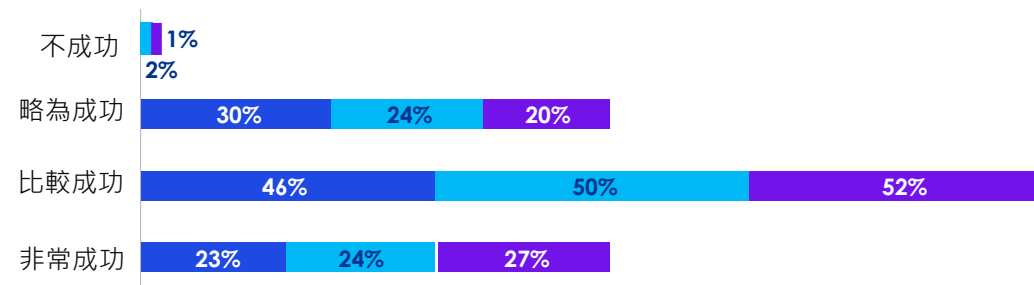


業務部門內部需要進行周詳的規劃，以避免隨意削減預算，因為這些預算往往會在專案完成後再次出現。例如，解決效率低下的根本原因是發現節省機會的好方法，同時也能透過提高生產力和效率來確保這些計畫的長期可持續性。”

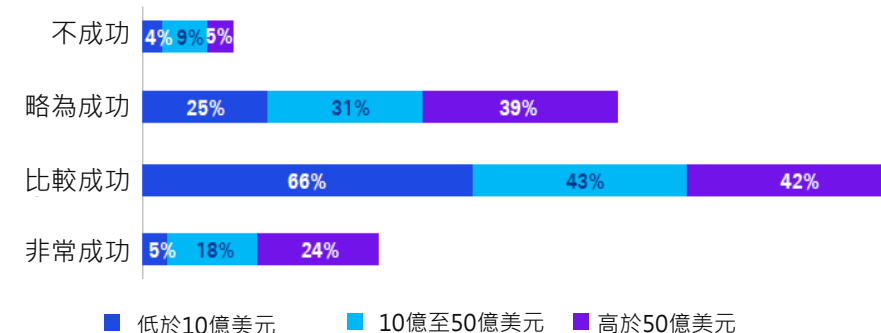
**Jonathan Weir**  
管理與顧問合夥人  
KPMG 加拿大所

## 保險公司過去轉型努力的成功案例(依規模劃分)

### 削減成本目標



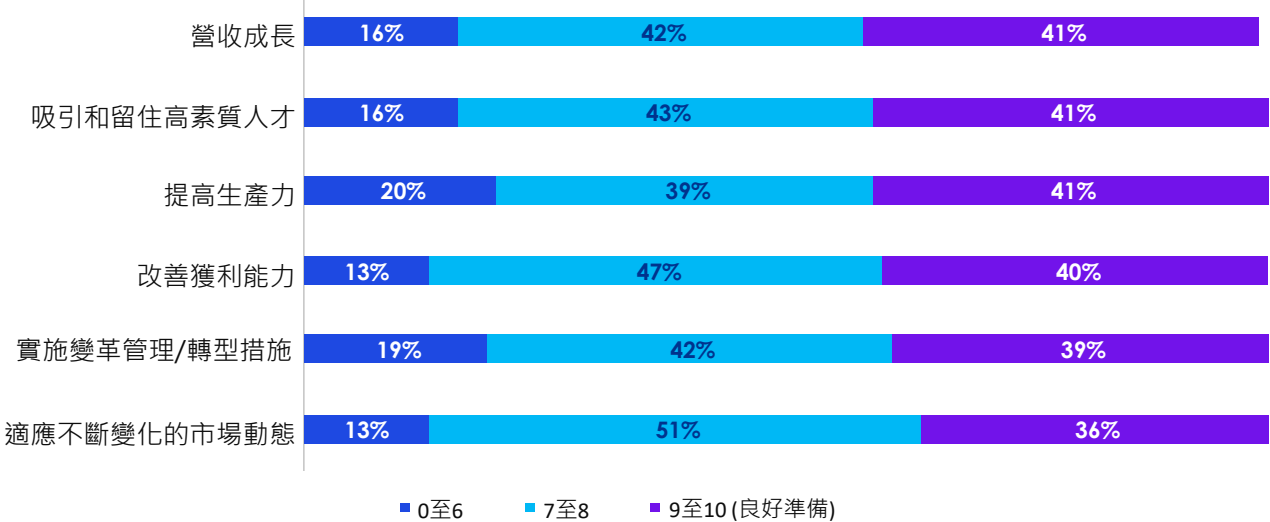
### 轉型目標



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

全球營收超過50億美元的大型保險公司認為，它們比同業更有能力適應新的業務需求。超過一半的大型保險公司表示有能力提升獲利能力，而中型保險公司只有三分之一。大型保險公司表示已做好準備，能夠適應不斷變化的市場動態，比營收低於10億美元的小型保險公司高出50%以上。

為未來兩年實現關鍵成果做好準備



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



保險公司一方面意識到其營運環境正在快速變化，同時也認知到過去的努力並未達到預期成果。保險業領導者深知，如果想要達成預期目標，就需要改善組織轉型的方式。”

Harry Dee  
總監  
KPMG英國所

## 突破複雜性

保險公司為何難以實現其成本與轉型目標？我們的調查顯示，最大的挑戰似乎來自於無法掌控整個變革和轉型議題的重點。

大多數受訪者表示難以應對這一切的複雜性——面臨重大的變革組合，但缺乏對優先事項與協調的關注，而許多受訪者也表示其企業組織內部對交付的自主權和問責制不夠強。規模較小的保險公司認為在改善顧客體驗(CX)、成本及長期能力建構等面向存在重大機遇，但這些機會尚未實現。

KPMG新加坡保險顧問諮詢業務總監Konark Joshi指出：「保險業領導者面臨廣泛轉型壓力——他們要改善數位化格局及所使用的科技，提供更好的客戶體驗，提高生產力和效率——與此同時，他們還面臨巨大的成本削減壓力。對於許多技術長與財務長來說，這會導致一系列相互衝突的優先事項，並需要理解與協調這些優先事項。

同時，許多保險公司表示策略盲點正限制其轉型和成本削減活動的可持續性。只有約三分之一的保險公司表示其成本目標明確(規模較小的保險公司則聲稱目標更清晰)，僅35%的保險公司表示其轉型與成本目標在公司內部「完全一致」(但規模較小的保險公司不太可能聲稱兩者完全一致)。

## 未來兩年轉型的障礙



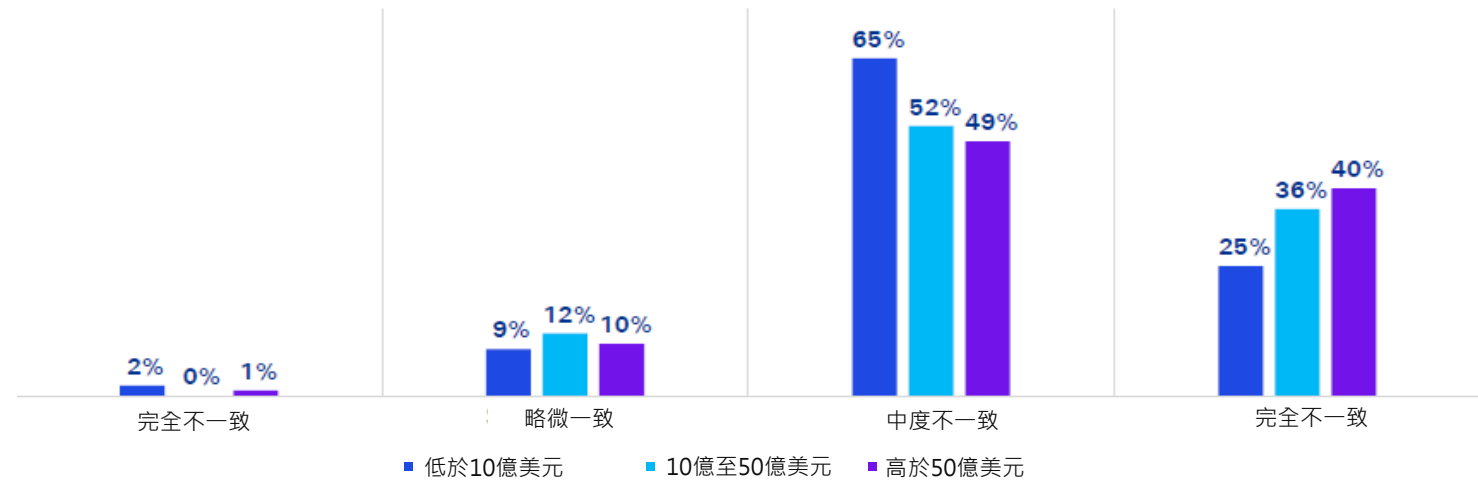
資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

**35%** 的保險業領導者表示其轉型和成本目標在內部「完全一致」(但規模較小的保險公司不太可能聲稱完全一致)。

我們的數據顯示許多企業組織的轉型方式導致其措施和成果各自不同調。不到四成的受訪者表示轉型和成本控制工作採用集中模式執行，意即在企業層級評估、規劃和確定各項措施的優先順序。五分之一的受訪者表示採用「中心輻射式」模式，意即策略的優先順序由中心決定，但在區域或職能層面執行。

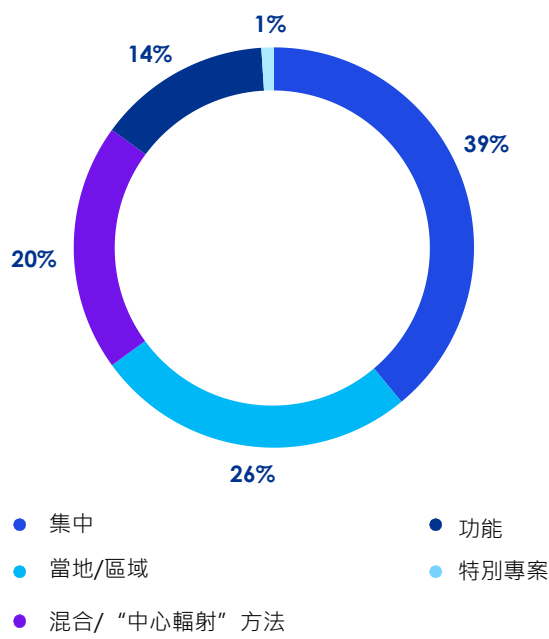
Mark Longworth指出：「根據企業的規模和區域覆蓋範圍，集中式方法可能會為轉型帶來新的複雜性。在亞洲，具體需求可能因企業關注的領域而異——不同的市場有不同的成本、產品和客戶期望」。“許多區域和全球性保險公司可能難以在其所有市場實現真正集中式的轉型。”

根據企業組織規模調整成本削減策略



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

實施轉型並降低成本



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

# 開啟成功之路

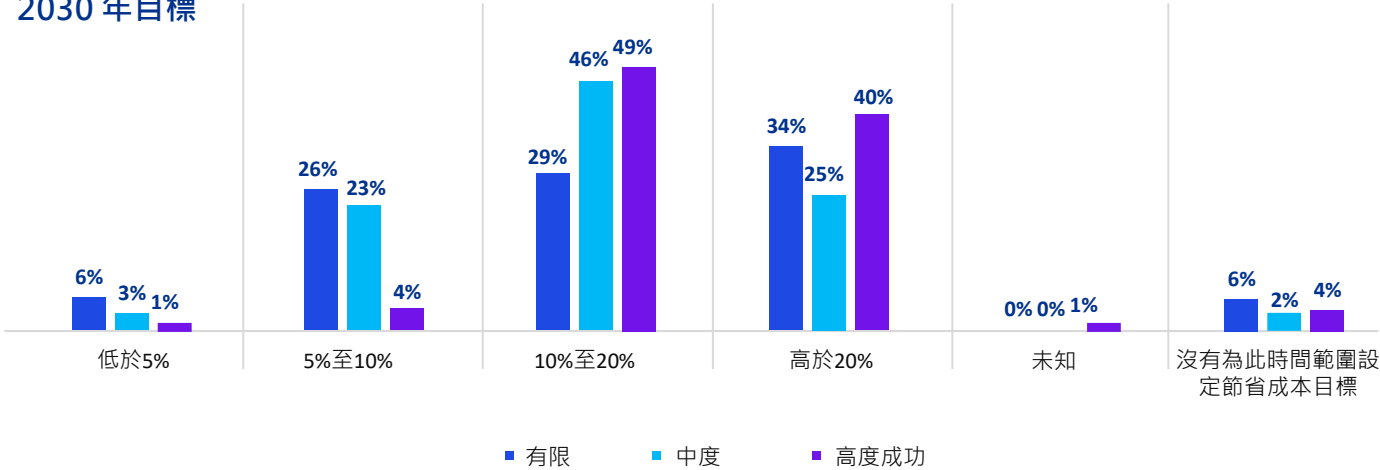


因此，最主要的問題是，最成功的保險公司正採取哪些措施來實現目標？實現成本與轉型目標的清晰協調至關重要。最成功的保險公司聲稱其成本目標清晰明確的可能性是中度成功同業的兩倍多。值得注意的是，在承認「有限」成功的保險公司中，僅9%表示其成本目標明確。三分之二最成功保險公司表示其成本與轉型目標完全一致，而只有約四分之一取得中度或有限成功的保險公司表示其成本與轉型目標完全一致。

Matthew Smith指出：「更多開明的企業組織開始通過‘任務管控’功能集中和可視化其廣泛的轉型項目，並透過價值驅動樹及轉型與生產力目標之間更好的協調，將其目標與日常任務更清晰地聯繫，進而使轉型更加清晰可見。同時，也會端到端地檢視價值鏈，並採取措施真正了解成本和複雜性的驅動因素。」

### 目標成本節省佔目前成本總額的百分比 - 依據報告的轉型成功率

#### 2030 年目標



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



規模可能會影響轉型的複雜性，但不會影響成功率。衡量成功的最佳指標是擁有正確的基礎——清楚地了解你想要服務的產品和市場，洞察服務於這些市場的端到端價值鏈，以及建立合適的業務架構來執行持久的變革。”

**Robert Fisher**

諮詢顧問副主席  
KPMG美國所

### 結構化成就成功

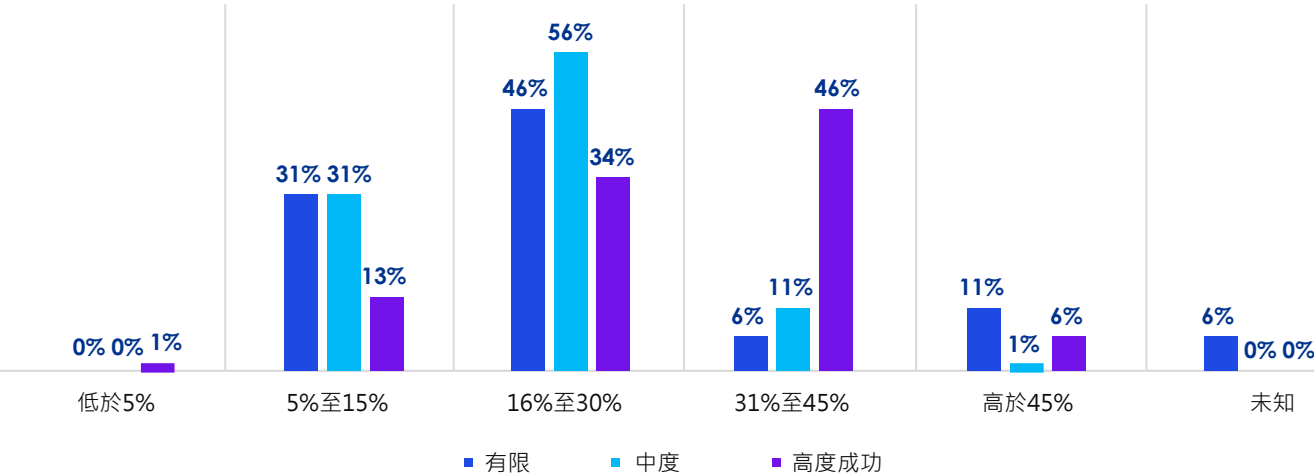
KPMG的資料數據和經驗顯示合理的資源配置和清晰的架構對成功也至關重要。超過一半(56%)最成功保險公司表示將一部分(30%)的營運支出預算投入轉型中，而中等成功保險公司中只有11%表示如此做。53%的最成功保險公司表示採用集中式轉型和成本削減方法，而最不成功保險公司中只有23%這樣做。

KPMG美國所諮詢顧問副主席Robert Fisher補充表示：「我們的客戶正透過創造年度成本節約來釋放價值，進而為來年轉型計畫提供資金」“我們正幫助保險公司運用人工智慧來降低成本並改善顧客體驗，反過來又為他們提供堅實的基礎，以便能夠資助長期成本節約和轉型計畫。

因此，最成功的保險公司擁有更積極、更雄心勃勃的成本和轉型目標。近九成非常成功保險公司計劃在2030年實現至少10%的成本節約，而71%過去僅取得中等成功的保險公司則沒有此一目標。超過一半最成功保險公司表示，計劃在未來兩年內加快成本削減計畫。

值得注意的是，組織規模似乎對成功的影響不大。26%大型公司、27%小型公司和29%中型公司表示，在實現過去的轉型目標方面非常成功。雖然亞太地區保險公司的成功率略高，但三個地區之間非常成功的公司數量差距不到 5%。

轉型投資的營運支出 — 依照成功率



資料來源：保險業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

# 五大關鍵要點

KPMG的全球保險網絡擁有豐富的經驗，與全球各地保險領導者合作，共同實現營運和成本轉型目標。從這些經驗及我們最新調查的數據內彙整出五個關鍵要點，幫助保險公司實現可衡量且可持續的轉型成果。

## 01.

### 設定清晰的變革願景

制定清晰的願景，將成本和轉型目標與整體業務策略一致。首先，確定目標客戶並計劃如何為他們提供服務，及所需的產品或服務。分析效率偏低的根本原因，定義「良好」的績效，並將營運改善與成本節約直接連結。以此為基礎，設計一個可循序漸進、可執行的整體變革方案，並運用年度節省的资金來資助長期轉型。

## 02.

### 讓領導階層承擔責任並實現透明度

領導階層應積極參與、協調一致，並對轉型目標負責。各自為政的做法往往會導致資源浪費和目標錯失。提高整體企業組織的透明度，確保各項工作協調一致。運用任務管控中心和價值驅動樹等工具及框架，可以加強監督，並使轉型領導者能隨著組織的發展調整優先事項與措施。

## 03.

### 優化並運用資料數據實現目標

非結構化或低品質的資料數據通常會讓保險機構避免識別效率不佳並做出明智決策形成阻礙。探索如何建立強大的資料管理實踐，以深入了解投保人和理賠情況，並開發單一事實來源，進而更有效控制成本，減少對老舊系統的依賴，並支持更佳的報告。

## 04.

### 在部署技術解決方案之前，請務必考慮關鍵流程

在未評估核心流程的情況下，切勿倉促執行科技技術——在某些情況下，外包或託管服務或許能夠提高效率。透過投資變革管理、能力建構和工作流程重新設計，得以確保轉型成功，並從一開始即考慮這些因素如何與策略、流程和技術支援相互契合。

## 05.

### 將文化與轉型目標結合

文化在任何轉型計劃的成功中皆發揮著至關重要的作用。如果沒有正確的文化基礎，即使是最精心設計的策略和技術也可能無法實現預期的效果。為了支持轉型，企業組織應培育一種擁抱變革、持續改善和問責的文化。強化核心原則，例如定期指導、標準化最佳實踐及使團隊能力與需求保持一致。



本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



**[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)**

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

**Document Classification: KPMG Public**