從宣傳到保障：負責任的營銷手法



保險業監管局
Insurance Authority

監管通訊

封面影片

2026年9月
第13期

保 險 業 監 管 局

監管通訊



歡迎閱覽第13期《監管通訊》！

本期首先概述2026年上半年最新的投訴統計數據，重點分析保單持有人投訴的主要趨勢，以及持續值得監管關注的範疇。

封面故事探討負責任的市場推廣手法，以及保險人和保險中介人如何在推廣保險產品與確保消費者獲得清晰、公平及適切的資訊之間取得適當平衡，從而作出知情決定。此外，我們探討保險業如何將錯誤資訊轉化為學習機會，並強調維持公眾信任和推廣良好操守的重要性。

隨後，我們探討管理中介人的職能的管控要員（KPIM）角色的演變，並討論有效監督在促進專業操守及為客戶帶來良好結果方面日益重要的作用。

接着，我們討論市場上新興的轉介安排，並解釋不受規範的回佣行為為何會損害公平對待客戶的原則。我們亦探討負責人的適當性評估及面試安排，闡述其在維持高水平稱職能力及誠信操守方面的重要角色。此外，有關負責人任期的統計數據亦為了解保險經紀公司／保險代理機構公司監督營運的成效提供實用洞見。

最後，我們探討打擊保險詐騙的持續工作，並回顧近期的執法個案，以突顯管理中介人問責的重要性。

希望您喜歡本期《監管通訊》！



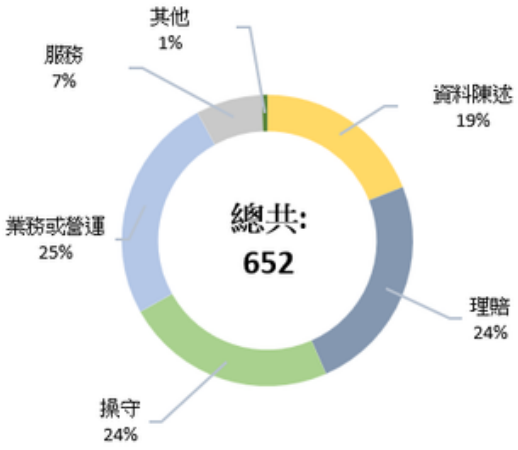
投訴統計數字 第2頁 > 從宣傳到保障：負責任的營銷手法 第4頁 > 將假新聞化作學習契機 第8頁 > 管理中介人的職能的管控要員 —— 一個日益成熟的角色 第13頁 > 「自我轉介安排」？它們通不過「鴨子測試」 第18頁 > 負責人：適當人選評估及申請人面談 第22頁 > 持續打擊欺詐行為 第28頁 > 代理主管問責在實務中的體現：近期執法個案 第30頁

投訴統計數字

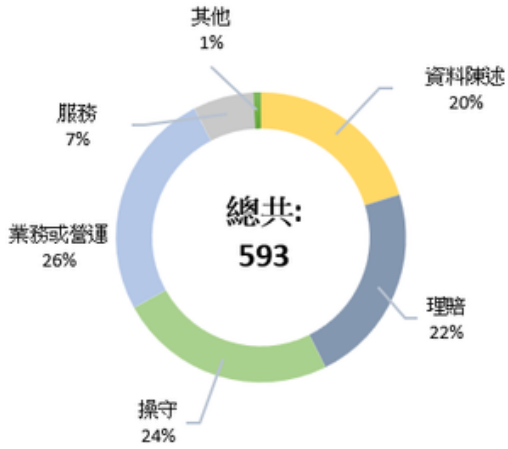
(廣東話語音)
(普通話語音)

今期載列2026年首6個月保險業監管局（下稱「保監局」）所接獲的投訴統計數字。

2026年1月1日至6月30日



2025年1月1日至6月30日



註：由於四捨五入關係，各項數字相加後未必等於 100%。

投訴類別說明

操守 - 指因保險銷售過程、處理客戶保費或款項、跨境銷售、無牌銷售、欺詐指控、偽造保險相關文件指控、回佣及「誘導轉保」（即保險中介人以虛假陳述、欺詐或不道德的方式誘導客戶，以另一保險人所發出的保單取代客戶的現有保單）而引起的投訴 。

資料陳述 - 指與保險產品特點、保單條款和條件、繳付保費安排的陳述，或列於利益說明文件上的投資回報、紅利等有關的投訴。

理賠 - 指與保險理賠有關的投訴。保監局無權裁定保險理賠或命令支付賠償。然而，其可處理涉及理賠處理過程的投訴（例如：延遲處理索償、管治控制不足或不力、理賠處理過程效率欠佳等）。

業務或營運 - 指與保險人或保險中介人業務或營運有關的投訴（例如：取消保單或續保、保費調整、承保決定或與保險人管理層有關的事宜等）。

服務 - 指與保險人或中介人之保險相關服務有關的投訴，例如：與派遞保費通知或年度報表有關的投訴、不滿服務水平等。

整體投訴趨勢



保監局於2026年上半年接獲652宗投訴，較去年同期增加10%。然而，相關增幅遠低於2026年第一季整體市場保費相較2025年同期所錄得的升幅（即上升 32%），顯示雖然保單持有人提出的投訴數目有所增加，但增長速度並未及整體市場規模增長。

按投訴類別分析，「業務或營運」相關投訴佔最大比重，其次為「索償」及「操守」相關投訴。

與「業務或營運」相關的投訴按年增加9%。主要原因包括客戶對保單行政管理安排感到不滿，以及針對保險公司的業務及營運管理事宜作出的投訴。其中這些主要集中於涉及保險公司委派代理人的安排及獲委派代理人未能提供適切服務的個案。這個情況或會因代理人流動率上升而進一步惡化。有關代理人流動率所引起的監管關注，可參閱本期有關「管理中介人的職能的管控要員」的專題文章。

索償相關投訴於有關時期內排名第二，而醫療保險索償個案佔此類別投訴的最大比例，其後依次為汽車保險及旅遊保險的個案。相關投訴主要涉及索償處理時間較預期長，以及保單持有人認為未獲得其應得賠償的情況。

至於涉及保險中介人的投訴，整體數目維持相對穩定。然而，與失實陳述、不恰當建議、欺詐行為及偽冒保險相關文件有關的投訴，仍持續佔總投訴數目中的一定比例。保監局會繼續密切監察有關發展，並在有需要時加強監管力度，包括採取適當的執法行動。

從宣傳到保障：負責任的營銷手法



(廣東話語音)
(普通話語音)

「標題黨（clickbait)」這個詞語的出現，正反映出人們愈來愈依賴螢幕獲取資訊。下次乘搭港鐵時，不妨留意四周：低頭看著手機、不停滑動螢幕的人比比皆是。

對營銷人員而言，這種無止境的瀏覽行為正是銷售機遇所在。然而，要把握這些機遇並不容易。營銷人員往往只有短短數秒時間吸引用戶注意，因此需要利用一句吸睛標題或一項引人注目的數據，令瀏覽者停下來並點擊連結。

相信大家對以下宣傳字句並不陌生：「透過軍事體能訓練或太極步行法改造體態！」 「每日只需15分鐘即可學會任何語言！」

遺憾的是，保險產品營銷人員似乎也愈來愈熟悉這種以特定統計數字或承諾作為誘餌，吸引用戶「點擊」以「了解更多」的手法。例如：三位數的分紅實現率、非保證利益及紅利派發錄得雙位數增長率，又或大幅縮短的回本期。

當監管機構質疑這種具操控性的營銷策略時，營銷人員往往會首先辯稱：「有關數字是真實的，有甚麼問題呢？」或「雖然我們的產品只推出了兩年，但至今的分紅實現率確實達到100%。至於有關增長率，我們亦的確在該年的該次紅利派發中達到這個水平。」

也許如此，但這種手法仍屬誤導、操控性及不公平地吸引客戶注意力。事實上，其誤導程度甚至足以構成明顯失實陳述。

你的公司或許在產品推出首兩年錄得100%分紅實現率，但這又有何特別？新產品在早期年度的紅利／獎金利益派發通常金額較低，任何未能達到該等水平的保險公司，其表現都可謂遠遜市場水平（甚至難言配稱為「保險公司」)。眾所周知，就長期分紅保單而言，早期年度的紅利／獎金利益往往微不足道，真正關鍵的是後期表現。早年期的分紅實現率，根本不足以反映產品於整個保單期內能否持續維持相關表現。然而，營銷人員正正試圖令客戶誤以為如此。**請停止這種做法！**

至於某一次紅利派發錄得增長？請認真想一想！單一年度的增長數字根本無法反映長遠表現，但營銷人員卻偏偏試圖藉此暗示產品具有可持續增長能力。**同樣地，請停止這種做法！**

「但這並非誤導。」營銷人員可能會提出第二道防線。「待客戶點擊『了解更多』後，我們已清楚說明有關情況。我們利用吸睛字句只是為了展開對話，而客戶點擊後便會獲提供全面而公平的資料介紹，在作出購買決定前已充分了解有關保單。」

可惜，這個第二道防線辯解同樣站不住腳。



利用經過選擇性挑選的吸睛內容來吸引客戶注意，所產生的效果並不僅僅是開啟一段對話。它更會塑造客戶日後理解及評估相關資訊的心理框架。當客戶最初接觸到極端正面的例外數據時，營銷人員實際上已建立了一種樂觀偏誤（optimism bias）。其後即使附上註腳說明或冗長的產品小冊子免責聲明，往往亦不足以消除最初形成的印象。當那項吸睛而具誤導性的資訊被保留在客戶腦海中，並促使其基於扭曲期望而完成購買時，失實陳述及其所造成的分散注意效果其實已經出現。

營銷人員深明這種行為心理學原理。因此，他們才會採取這些做法。

禁制誤導性營銷陳述

請參閱《持牌保險代理人操守守則》及《持牌保險經紀操守守則》中的一般原則1（General Principle 1）：任何旨在誘使客戶訂立保險保單而作出的不準確、具誤導性或欺騙性的陳述，均被嚴格禁止。違反上述規定，即可能違反《保險業條例》第90條所訂明的核心操守要求。負責中介人的管理職能的管控要員（Key Persons in Control Functions for Intermediary Management）尤其需要留意。建立適當管控措施及流程，以確保中介人在受規管活動中遵守相關規定，是你們的職責範圍，其中包括預防透過具誤導性的營銷活動誘使客戶購買保險產品的行為。

《獲授權保險人的公司管治指引》（GL10）亦規定，獲授權保險人須將公平對待客戶作為企業文化、業務策略及內部管控系統不可分割的一部分（GL10第10.1段）。作為其中一項要求，保險人必須於銷售前、銷售期間及銷售後，向客戶提供足夠及清晰的資訊。

若在初始接觸的情況透過帶有誤導印象的吸睛內容吸引客戶點擊「了解更多」，其本質正正違背公平對待客戶的原則。任何採取此做法的保險公司，很快便會「了解更多」保險業監管局的監管程序如何運作！ ›

營銷活動的最佳管治做法

為確保保險產品的數碼營銷活動嚴守監管要求，保險公司應將以下五項重要原則納入其產品審批及管治框架之中：

強制進行「客戶角度」及「整體印象」評估

大多數保險公司均會就擬推出的宣傳活動設定多重內部審批程序。業務部門關注轉換率； 營運部門評估執行安排及效率； 財務部門檢視成本； 合規部門確認法律要求； 風險管理部門評估風險承擔。

然而，在審批程序中，卻往往缺少一個至關重要的角度：客戶的觀點。合規、風險及業務部門或會認為其審批已涵蓋客戶角度，但事實是否如此？抑或只是從保險公司的角度評估有關活動能否符合法規要求、維持盈利能力及有效管理風險？

事實上，經常發生的情況是，根本沒有人在管治程序中提出最關鍵、最符合常理的問題：**客戶在看見這則廣告後的三秒內，會形成甚麼印象？** »



至少應有一個審批單位（理想情況下為合規、風險管理部門或專責客戶保障團隊）獲正式賦予責任，進行「客戶角度評估」（Customer Viewpoint Assessment）。有關評估須跳出法律條文的框架，並從客戶在資訊流中首次看見廣告那一瞬間所形成的整體印象出發：

- 客戶看到100%分紅實現率後，會否誤以為該比率適用於整個保單期，而非僅適用於首兩年？
- 客戶會否誤以為所展示的單一次特別紅利派發，代表整個保單期的年度增長情況？
- 而這些誤解，是否正正就是促使客戶點擊「了解更多」的原因？

倘若誠實的答案是「會」，則有關宣傳活動應不獲批准，並應被重新設計。即使合規部門建議加入大量註腳及免責聲明，亦不應改變這個結論。

此外，客戶角度評估亦有助保險公司真正了解客戶最希望知道甚麼資訊，從而為設計更有效、更公平的宣傳活動提供更理想的起點。

嚴格執行「同等顯著性」原則（僅以點擊後披露資料並不足夠）

如某項統計數據被用作標題，則其相關限制、主要假設及風險因素亦必須同樣顯著地同步呈現。營銷人員往往會反對，認為：「客戶根本不想閱讀那麼多資訊。」

作為監管機構，我們的職責是保障客戶利益，站在客戶一方，並設身處地從客戶角度思考。因此，我們對營銷人員的回應是：不要把客戶當作愚昧無知的人！請公平對待客戶！向他們提供足夠資訊，讓其就直接影響自身財務安排及人生規劃的重要決定作出合適選擇。因此：

- 切勿將關鍵條件隱藏於細小字體的註腳內。
- 切勿在社交媒體帖文主頁面突出展示利益，而將風險資訊隱藏於「點擊了解更多」連結內或次頁內容之中。

在保險營銷中，如客戶需要自行尋找「附帶條件」，則有關資訊展示方式本質上已屬誤導及不公平。**請不要這樣做。**



要求中介人識別、更正及匯報資訊落差

社交媒體廣告或許能吸引客戶注意，但在香港，真正促成交易的往往是保險中介人。因此，保險代理人及保險經紀所接受的培訓，不應僅限於產品技術內容，亦應包括如何識別及即時糾正客戶因廣告而產生的錯誤期望。

需要指出的是，這並不代表營銷人員可以肆意發布吸睛內容，然後依賴中介人事後補救。相反，有關安排旨在確保客戶因廣告形成的各種難以預測印象，能夠在提供意見的過程中被及時識別、管理及糾正。

此外，管治框架亦應建立有效的反饋機制。如中介人持續反映客戶誤解某項宣傳活動標題內容，保險公司便應主動調整或撤回有關宣傳資料。同樣原則亦適用於客戶投訴趨勢所反映的問題。

透過全面披露提供完整背景資料

值得信賴的營銷活動不應依賴單一的標題數據。保險公司應透過直接及方便使用的渠道，例如清晰的網站連結或二維碼等，讓客戶能夠直接查閱全面的歷史數據資料（例如完整的分紅實現率歷史紀錄），從而掌握完整情況。

優秀的保險公司不會畏懼全面、無選擇性的資料披露。它們會完整展示整體表現，包括優點與不足之處，讓客戶能夠在充分掌握資訊的情況下作出決定。

使營銷誘因與長期客戶成果保持一致

巴郡（Berkshire Hathaway）前副主席查理．芒格（Charlie Munger）曾有一句名言：「給我看看誘因，我就會告訴你結果。」

我們曾在分紅保單的中介人佣金安排中見證這項原理。高額首年佣金配合極低續期佣金的安排，容易令市場過度重視初期銷售，而忽略後續服務；最終促使保監局引入佣金攤分安排。

同樣原則亦適用於保險公司如何激勵其內部營銷團隊。若僅以點擊率及潛在客戶數量衡量表現，所得結果往往就是誤導性的「標題黨」內容。相反，如將公平呈現資訊及長期客戶保留率納入衡量標準，便能同時促進公平對待客戶、符合監管期望，以及支持可持續業務增長。

任何認為此事與保險業監管框架無關的人士，都應重新細閱GL10第9.2(c)段。該段明確要求保險公司的薪酬政策須鼓勵員工致力促進獲授權保險人的長遠發展和進步，並清楚反映表現與薪酬之間的關係。





結語

負責任的保險營銷手法有助客戶在掌握充分資訊的情況下作出財務決定，亦能促進保單所建立的長期客戶關係。保單固然確立法律責任，但每一位營銷人員都必須明白，客戶最終尋求的，是一家值得託付其未來財務保障的保險公司。

信任，或不信任，往往始於與客戶的第一次接觸。因此，營銷人員必須從一開始便做到恰如其分，不應著眼於短期吸引注意力的手法，而應致力建立以透明度為基礎的長遠客戶關係。

所以，請把「標題黨」留給那些宣傳軍事體能訓練和太極步行法的人吧。在保險業，沒有甚麼速成方案可言。有的只是建基於公平與信任之上的可持續客戶關係。

將假新聞化作學習契機

(廣東話語音)
(普通話語音)

時代確實已經改變。彷彿就在不久之前，我們獲取新聞資訊的渠道仍主要源自電視頻道及報章。然而，這些日子早已一去不返。如今，數碼工具盛行，要建立網誌或社交媒體渠道，並吸引受眾變得容易。

這其實是一件好事。經濟學告訴我們，當資訊能夠被廣泛而有效地傳播時，市場便能運作得更好，因為價格及產品可以迅速因應需求變化作出調整，最終令消費者受惠。而且，我們從未像今天這樣擁有如此廣泛的評論員及關鍵意見領袖（KOL），能夠即時為保險市場帶來最新資訊。

然而，在資訊傳播方面，速度和可獲取性並非唯一重要的因素。準確性同樣至關重要。當發放的資訊後來被證實有誤時，其對市場造成的不良影響可以既廣泛又即時。

最近，有一則令人憂慮的傳聞在社交平台發佈，提及執法機關已對保險市場內未具名的公司採取行動，作出多項拘捕。據稱涉及的罪行為故意偽造資料，將客戶分類為專業投資者（Professional Investors，下稱「PI」），藉此規避保監局引入的佣金攤分要求。

消息一經傳出，市場隨即流言四起，紛紛猜測哪些公司及從業人員牽涉其中。被外界揣測涉及事件的人士，亦不得不在短時間內公開澄清，以回應毫無根據的傳聞。

事後證明，該消息報道中最吸引眼球的部分**其實並不屬實**。根本沒有發生任何相關拘捕行動或醜聞。這則報道正正是我們近年耳熟能詳的一個詞語所形容的情況：**假新聞（fake news）**。 ›



汲取的教訓

這次事件帶來一個顯而易見的教訓，就是準確性的重要性。任何平台若透過提供真實消息及有價值的意見而建立起受眾的信任，便同時肩負著確保報道真實可靠以維繫這種信任的責任。畢竟，其報道內容可能對受影響人士帶來實際而重大的後果。

然而，除了這一點之外，這次事件還有另一個同樣重要的教訓，而這亦正是本文希望探討的重點。

這則報道之所以引起如此大的迴響，是因為儘管部分內容後來被證實失實，但其所依據的核心指控，卻確實屬於一種有可能發生的不合規行為。換言之，這就像是一部以香港保險市場為背景的小說情節。那種讀完後令人覺得「這種事情將來真的有可能發生」的小說。既然這項虛構罪行情節已經被完整呈現在我們面前，我們現在便獲得了一個難得機會，可以防止它在現實中發生。那麼，就讓我們開始吧。 »

佣金攤分及專業投資者豁免

首先，讓我們說明一下上述故事所涉及的專業投資者豁免安排。

專業投資者（PI）並非源自保險監管制度的概念。顧名思義，此概念源自香港的投資監管框架，即《證券及期貨條例》（第571章）及《證券及期貨（專業投資者）規則》（第571D章）（下稱「《專業投資者規則》」）。上述法例引入專業投資者制度，將具備足夠投資知識、經驗及／或資產淨值的人士界定為成熟市場參與者，以區別於零售投資者。基於此特殊安排，持牌證監會中介人在與專業投資者進行業務時，可獲豁免遵守若干主要為保障零售投資者而設的監管規定。

不少人壽保險產品同時具備儲蓄及投資元素。因此，隨著保監局近年加強有關產品的保單持有人保障要求，亦引入了專業投資者概念，容許保險公司及保險中介人在面對專業投資者（即成熟保險買家）時，可獲豁免遵守若干規定。

近年推出的兩項主要豁免例子如下：

1. **指數型萬用壽險（IUL）產品 -** 倘若指數型萬用壽險產品[1] 僅向專業投資者銷售，則可獲豁免遵守若干適用於類別C業務的規定（詳見保監局與香港金融管理局於2025年3月13日發出的聯合通函）。

2. **分紅保單的佣金攤分安排 -** 保監局於2025年7月30日發出的《關於獲授權保險人就分紅保單向持牌保險中介人提供酬勞架構的應用說明》（下稱「《應用說明》」）[2]，列明保監局對保險中介人安排分紅保單時酬勞架構的最低期望，即於首個保單年度支付的佣金不得超過總佣金的70%，而餘下佣金則須在不少於五年期間（或較短的保費繳付期）內平均攤分支付。然而，若分紅保單的保單持有人符合專業投資者資格，保險公司則可選擇不遵循相關佣金攤分要求。 ›



上述第二項豁免，即分紅保單佣金攤分安排的豁免，正正就是該虛構消息的報道的故事主線。

根據有關指控，一家保險經紀公司與一家保險公司涉嫌串謀偽造資料，將實際上不符合專業投資者資格的客戶界定為專業投資者。藉此，它們便可依賴專業投資者豁免，規避佣金攤分要求，並將經紀公司的佣金集中於首年支付。

適用專業投資者豁免的條件

無論在上述哪種情況下應用專業投資者豁免，保險公司及保險中介人均必須設有適當管控措施，並切實執行有關措施。以佣金攤分要求的專業投資者豁免為例，《應用說明》明確指出，保險公司： »

[1] See https://www.ia.org.hk/en/legislative_framework/circulars/reg_matters/files/Circular_20250313_IUL.pdf
[2] See https://www.ia.org.hk/en/legislative_framework/circulars/reg_matters/files/Cir_dd_30.7.2025_Practice_Note_for_Commission_Spreading_Eng.pdf

(a) 必須設立並實施適當且有效的管控和程序，能在獲取客戶及了解客戶（KYC）的過程中確認潛在保單持有人是否符合專業投資者的資格；

(b) 必須根據相關管控和程序，確認該保單持有人為專業投資者；及

(c) 在設計佣金結構予持牌保險中介人時，該佣金結構仍可持續地符合《承保長期保險業務（類別C業務除外）指引》（指引16）中有關適當報酬結構的基本原則。

就(a)及(b)而言，這意味著必須收集客觀證據（例如銀行結單或投資組合報表），以確認客戶符合專業投資者資格。至於(c)，則要求保險公司說明其如何確保向有關中介人支付的酬勞架構，不會產生錯配的激勵機制（例如過度著重銷售而忽略持續服務），從而確保即使不應用佣金攤分要求，專業投資者保單持有人仍然獲得公平對待。

為何這個故事令人信服?

作為保險監管機構，我們不難理解為何這則報道即使屬於假新聞，仍然令人覺得可信。畢竟，每當我們引入新的監管要求時，以下情況並不罕見：

- 絕大部分市場從業員都會建立實質的管控措施及程序，以符合新規定。
- 然而，總會有少數合規人員及從業員嘗試「鑽空子」，尋找規避方法，令表面上看似合規，但實際上並非如此。他們只是希望盡快從客戶身上獲取利益，而不顧後果。由此導致市場邊緣出現一種現象：部分公司為了爭奪業務，透過過度擴張監管豁免的適用範圍來競爭，甚至公然違反監管要求，只希望不會被發現。

正因如此，當那則虛構消息曝光時，市場的第一反應並非「這真的發生了嗎？」，而是「這次又是哪一家？」



教訓一：建立能夠真正達致專業投資者豁免目的的管控措施

這次事件的第一個啟示，是要明白專業投資者豁免是一項特殊安排。只有在保險公司及保險中介人設有足以達致豁免目的的管控措施及程序時，才可依賴有關豁免，而非僅僅流於形式地「打勾確認」。

設立專業投資者豁免的原因，是在於面對成熟消費者時，某些主要為保障零售消費者而設的監管規定或許沒有必要適用。因此，確保豁免只適用於真正符合專業投資者資格的客戶，以及確保保險公司和中介人的程序能夠實際達成這一結果，便顯得尤為重要。如果未能做到這一點，便等於實際上將保護零售保險買家的重要客戶監管保障移除。這不但對客戶不公平，更會動搖保險市場信任的基礎。

然而，專業投資者豁免並不只有上述目的。作為次要目的，即使保險公司沒有對有關酬勞安排採用佣金攤分要求，仍須能夠證明就保險中介人的有關酬勞架構不會造成錯配的激勵機制，而客戶，即專業投資者，仍然獲得公平對待。當保監局要求保險公司作出這項說明時，保險公司僅向保監局表示「我們已確認客戶屬專業投資者」並不足夠。這並沒有回答在不應用佣金攤分要求的情況下，如何確保該專業投資者仍然獲得公平對待。如果無法作出這項說明，便不應應用有關豁免。

教訓二：如果你真的在做被指控的事情，那就離開保險市場吧，我們不歡迎你！

第二個教訓則更直接，也更具震撼性。在這則虛構消息中，有人指稱一家持牌保險經紀公司與一家保險公司互相串通，利用虛假文件將客戶包裝成專業投資者，以規避佣金攤分要求，並將大量佣金預先支付予保險經紀公司。

假如這種情況真的發生，我們有理由推斷其後果將會是：

- 人壽保險市場出現大規模不當銷售行為，而有關行為是透過偽造專業投資者資格進行。參與人數越多，事件越容易曝光；其業務模式亦越可能與守規經營的市場同業形成明顯對比。透過保監局定期收集的監管財務及營運數據，以及其他情報收集和監管工作，這類不當行為將很容易被發現。
- 偽造專業投資者資格並不難被客戶察覺。客戶很可能會作出跟進查詢，並進一步向保監局投訴。因此，有關不當行為很可能於早期階段便被揭發。
- 涉事保險中介人將失去牌照，面對重大的監管處分，並因保監局公開點名的執法行動而聲譽盡毀。此外，故意偽造文件的中介人及其他人士亦可能需要面對執法機關的調查及檢控，並有充足時間在獄中反思自己的行為。他們毫無疑問將被逐出保險市場。



- 與保險中介人串通的保險公司相關人員，將同樣面臨相類的紀律處分及／或刑事後果。若他們擔任任何獲監管機構批准的要員、控權人或董事職位，更可能被撤銷批准資格，並在保監局執法公告中被公開點名。涉事人士同樣將被逐出保險市場。
- 香港保險市場的信任基礎將受到根本性破壞，而保單持有人很可能轉向其他司法管轄區的保險市場，甚至其他類型的金融服務，以滿足其保障及理財需要。

因此，千萬不要有這種念頭！

結語



在現今的數碼環境下，KOL 確實擁有相當大的影響力。他們在提升市場透明度及分享具洞察力的評論方面發揮重要作用，而不應以犧牲消息的真確性來換取點擊率。然而，當他們發布錯誤資訊時，可帶來真實而重大的後果，甚至令讀者開始對其日後發表的每一篇文章都產生懷疑。

不過，換一個角度看待這次失實報道，若當中的內容屬實，對保險市場聲譽所造成的損害將遠比一則錯誤消息更加嚴重。

因此，讓這次事件成為一次超前的警示。專業投資者豁免是一項特殊安排，不應被無限擴張或濫用，更不應成為規避零售保險買家監管保障的工具。

專業投資者豁免制度能夠有效運作，有賴保險公司及保險中介人建立適當管控措施，以識別真正符合資格的專業投資者；同時，亦必須能夠清楚說明，即使若干保障措施不應用，有關專業投資者仍然獲得公平對待。若能妥善做到這一點，便能進一步增強市場信任。

至於如果做不到會有甚麼後果，拜這則虛構消息所賜，相信市場現時已可透過本文得到答案。

管理中介人的職能的管控要員——一個日益成熟的角色



(廣東話語音)
(普通話語音)

2026年4月，保監局獲香港保險業聯會（下稱「保聯」）邀請，為管理中介人的職能的管控要員（「KPIM」）及支援其工作的人員舉辦另一場培訓課程。今年的培訓課程亦標誌着一個里程碑，見證保監局發刊《KPIM手冊》，並向所有與會者派發該手冊。

獲授權保險人轄下的KPIM角色，與獲授權保險人必須委任的其他管控要員角色（包括財務、風險管理、合規、精算及內部審核）一樣，負責監督一項重要的「管控職能」。管控職能為業務活動提供制衡機制，有助確保業務增長及商業成功不會以犧牲公平待客為代價。透過履行這項職能，管控職能亦支持保險公司着眼於長遠及可持續的盈利能力，以及持續向客戶提供穩定的服務質素。

就此而言，KPIM負責為持牌保險中介人（包括保險代理人及保險經紀）建立及實施管控措施和程序，而保險公司正是透過這些中介人向購買保險的公眾提供、訂立及安排保險保單。與其他管控要員角色不同，KPIM是香港獨有的安排。財務、風險管理、合規、精算及內部審核等管控職能源自國際保險監督官協會（IAIS）的《保險核心原則》（Insurance Core Principles），而KPIM角色則完全是香港保險監管制度的產物。該角色的職能於2019年9月推行，並與當時新實施的保險中介人直接監管制度同步引入。›

KPIM角色的設立，反映約12萬名持牌保險中介人對市場的重要性。保險中介人是保險業面向公眾的代表，亦是保險客戶的主要接觸點。保險中介人如何履行其職責，將決定整個市場的聲譽。

鑑於香港保險市場服務的保單持有人不僅來自香港，亦來自世界各地，保險中介人在維持香港作為國際金融中心的地位方面發揮重要作用。市場上以具備儲蓄及投資成分的長期保險產品佔主導地位，而這些產品本身具有一定複雜性，並使香港長期位居全球保險密度及保險滲透率排行榜的前列位置，故維持高專業標準的受規管意見及活動至關重要。

基於上述所有原因，保險公司內的KPIM在建立保險中介人的管控措施及程序方面肩負既繁重而又重要的職責，以確保整個市場維持應有的操守標準。»

公平待客文化 —— 最重要的管控措施

香港的保險業操守監管框架，是由適用於特定情況的明文規定要求，以及適用於所有情況的廣泛道德操守原則共同組成。保監局為KPIM提供的培訓內容，正正反映監管框架的這兩個層面。

合規工作中一個常見陷阱，是只專注於明文規定的要求，即確保有關項目已經完成，並假設這已足以滿足更廣泛的道德操守原則。然而，事實並非如此，而且這種有限的做法實際上存在風險。它將道德操守與明文規定分割開來，從而忽略每項明文規定其實均有其道德目標。

以長期保險產品的財務需要分析（Financial Needs Analysis，「FNA」）程序為例。這是一項明文規定的監管程序。然而，如果KPIM認為只要完成FNA便已足夠（因為已符合相關監管要求），便是對有關制度目的有所誤解。除非能夠認識到FNA背後的道德目標，即確保保險建議適合客戶的實際情況，否則純粹着眼於形式合規的思維，便可能認為在FNA中把數字調高或誇大以配合中介人原本希望提出的建議屬可接受做法，而不是先找出客戶的真實情況，再由此產生合適的建議。

KPIM建立的每項管控措施或程序，在設計時不僅要考慮監管要求本身，亦要考慮有關要求背後的道德目標。有關管控措施是否有效，亦應以其能否達成該道德目標作為衡量標準。

在保監局的培訓課程及《KPIM手冊》中，我們已列出一套管控措施設計程序，供KPIM依循以達致上述目標。

多年來，培訓課程另一項核心重點，是強調KPIM角色在保險公司的代理人團隊（以及更廣泛的相關中介人）之中建立、推動及以身作則落實「公平待客」的文化。要做到這一點，KPIM必須透過代理管理架構發揮影響力。KPIM必須持續向代理主管強調良好操守及公平待客的重要性，讓有關理念逐級向下傳達至前線代理人。KPIM亦必須指出代理主管在操守領導方面的不足。同樣地，當代理主管帶領的團隊及單位能夠為客戶帶來正面成果時，KPIM亦應嘉許及表彰其良好的操守管理。›

雖然KPIM一般屬於第一道防線（這也是該角色有別於其他管控要員角色的其中一點），但其本質上仍然履行管控職能。任何代理人或代理主管，即使在業績指標方面表現良好，但在保單續保率、代理人流動率、不良紀律紀錄及投訴水平等反映公平待客的重要指標方面表現欠佳，均應被視為整體表現未達標。事實上，KPIM必須確保保險中介人的薪酬安排及績效衡量機制，對促進良好操守及公平待客的激勵程度，與推動業績增長同等重要，或甚至更為重要。

從這個角度而言，建立並持續強化公平待客文化，是KPIM最重要的管控措施。這是培訓課程傳達的核心訊息之一，亦因此任何操守查察工作的重要部分均包括評估保險公司的企業文化，尤其是其中介人團隊文化。»



代理人招聘個案研究 —— 考驗KPIM集思廣益能力

今年的培訓課程中，我們採取了一個不同的做法。我們向在場的KPIM（及支援他們工作的人員）提供一個個案研究，並邀請他們集思廣益。該個案研究聚焦於市場上的代理人流動率問題。從市場層面來看，我們的牌照統計數據顯示市場持續增長，不斷有新加入者申請成為保險代理人。然而，獲發新牌照的人士當中，超過一半甚至未能完成首個三年牌照有效期。

這個情況亦反映於保監局的投訴統計數據中。相當部分與銷售相關的投訴涉及就非保證利益作出誤導性陳述，而有關情況通常來自承受業績壓力而經驗尚淺的中介人。另一類主要投訴則涉及售後服務欠佳，其原因是部分中介人過於專注新銷售而忽略現有保單服務，或已在入行早期離開業界。

因此，我們向在場KPIM提出以下個案研究，供他們集思廣益：



練習

作為KPIM，你審視相關統計數據後發現，每年招募的新保險代理人中，超過50%甚至未能完成首個牌照有效期。你的投訴數據顯示，離職代理人與保單未有妥善銷售或提供服務而引起的投訴之間存在關聯。你可以採取哪些管控措施或策略來處理這些問題？
（討論時間：3分鐘）

與會人士在短短三分鐘內提出的52項建議，可歸納為以下五個類別（下列重點為與會人士提出的部分原始建議節錄）：

招聘策略及甄選



多項建議集中於完善招聘策略及流程，透過更嚴格的甄選程序、質素優先的招聘原則，以及建立長遠事業期望，以確保招募到合適人士成為保險代理人。

- **質素重於數量：**着重新招募人員的質素而非數量；以質素為本的甄選機制。
- **甄選及盡職審查：**嚴格篩選申請人；提高代理人的資格門檻（高於最低適當人選要求）；進行詳細盡職審查及健全的入職流程；在入職面試期間對代理人進行甄選。
- **招聘策略及目標對象：**重新設計招聘策略，吸納真正有熱誠的人士；清晰闡述長遠事業發展定位；提升招聘程序；挑選具備良好服務態度的人士。
- **建立長遠期望：**要求有意加入的人士在招聘過程中提交三至五年事業發展計劃。

薪酬及獎勵



與會人士亦認同，解決方案的一部分必須包括使薪酬及獎勵制度與長期表現、保單續保率及留任率保持一致，而非只着眼於短期前置銷售。

- **佣金結構：**實施佣金攤分安排及合理佣金水平；增加持續續保佣金，而非提供大額前置佣金；更着重建立長遠事業收入。
- **獎勵一致性及佣金追回機制：**合理及遞延發放的獎勵安排；在初期年度設立佣金追回規則。
- **表現及續保率掛鈎：**引入與保單續保率及代理人流動率掛鈎的薪酬制度；將代理人留任率與代理主管的薪酬制度或績效評核掛鈎。

培訓、指導及支援



多項建議亦強調代理人在入職後早期階段的職涯發展、技能培養及支援。

- **入職初期支援：**為新入職人員提供培訓及參與計劃；改革新代理人培訓計劃；在事業初期提供更多培訓及財務支援；在首12個月提供有效培訓及支援。
- **師友制度及指導：**提供培訓及指導，確保新加入者具備所需能力；建立良好的指導標準，以引導及監察新招募人員；加強師友支援（以及監察）。
- **技能及實務發展：**技能培訓；制定更完善的長遠職涯培訓及發展策略；了解代理人面對的問題並提供相應支援（例如產品培訓、銷售技巧及開拓客源技巧）；善用數碼渠道創造新業務機會。
- **可達成的目標：**設定切實可行的業績目標。

代理管理及營運管控



與會人士普遍認同，透過代理管理架構進行管理（包括透過該架構推行問責）以及建立合適的管控措施和程序，是解決問題的重要一環。

- **管理監察及問責：**監察資深代理人／代理主管的新招募人員留任率；維持穩定的管理架構。
- **業務與策略協調：**與業務團隊檢討流失原因；按需要調整內部管控措施或業務策略；檢討溝通安排。
- **孤兒保單管理：**就孤兒保單及時通知保單持有人，並建立妥善的服務代理人委派機制；由保險公司直接委派或處理孤兒保單的服務工作。

文化、聲譽及專業標準



最後，所有與會人士均認同建立正確的公平待客文化的重要性。這與吸納及培育專業保險代理人的目標息息相關，讓他們具備充分準備、動力、培訓及適當薪酬，以長遠服務客戶。

- **企業文化：**企業文化；提升保險業的聲譽；以文化推動招聘及企業目標。
- **專業精神及以客戶為本：**確保有關職業具備專業性，並能為客戶帶來正面成果。

保監局對有關建議的回應

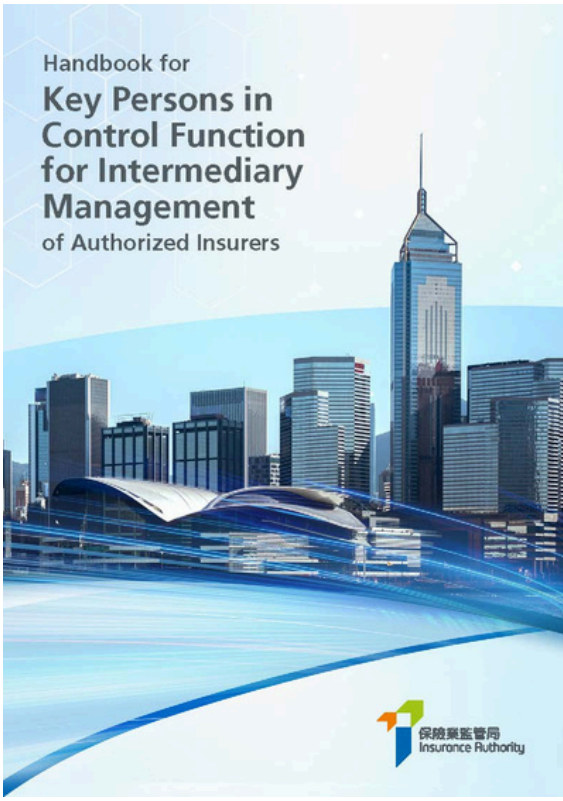
保監局自2020年起一直舉辦KPIM培訓課程。我們亦自大約同一時間開始出版《監管通訊》。如今，我們亦已推出《KPIM手冊》。

我們推行上述工作的主要目標，一直是為支持KPIM角色的發展。這個角色對維持整個保險市場的道德操守至關重要，而我們希望透過協助KPIM落實以公平待客為目標的實務合規方案，支持其履行職責。

因此，當我們看到在場KPIM提出的建議時，確實感到一點自豪。能夠看到KPIM及支援他們工作的人員在短短3分鐘內提出52項建議，實在令人欣喜。這不但反映他們積極投入培訓，亦展現出對所擔當角色的專業承擔。部分建議的質素尤其令人印象深刻，例如要求應徵者在招聘階段提交三至五年事業發展計劃，以強化對他們長期投入行業的期望，這的確是一個非常出色的構思。我們亦十分高興看到，部分建議與保監局推行分紅保單佣金攤分要求的工作方向一致。

此外，最令我們感到鼓舞的是，我們在市場諮詢時經常聽到的標準答案完全沒有出現：「這是監管機構應該處理的問題，不是我們的責任」。如果我們在2019年進行同一個個案研究，這很可能會是第一個提出的建議。然而，在2026年，沒有一位與會者作出這樣的回應。相反，他們積極履行作為KPIM應有的責任和問責。這本身正正體現了該角色在過去七年間如何日益成熟。





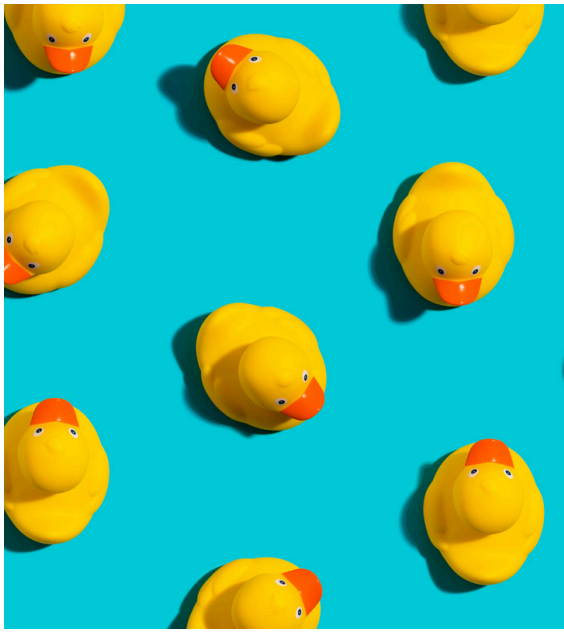
結語

當然，我們會認真考慮與會人士提出的各項建議，並在未來的討論、查察工作，以及與KPIM持續緊密交流的過程中加以參考。

至於未能出席是次培訓的人士，我們只能說，你們錯過了一次寶貴的機會。

而對於所有出席培訓的人士（以及保聯），我們衷心致謝。感謝你們的積極參與、投入承擔，以及繼續履行你們一直以來所肩負的重要工作。

「自我轉介安排」？ 它們通不過「鴨子測試」



(廣東話語音)
(普通話語音)

讓我們再談談轉介業務！

經常留意《監管通訊》及保監局發出的通函的讀者均應知道，「轉介業務」多年來一直是監管重點之一。

甚麼是「轉介業務」以及應如何進行?

一般而言，「轉介業務」是指持牌保險中介人（通常是保險經紀公司）依靠無牌第三方將潛在客戶轉介予該中介人。在客戶其後透過該中介人購買保險保單的情況下，中介人會從其賺取的佣金中向第三方支付轉介費。

只要以合規方式進行，轉介業務本身並無不妥。這意味着：(a) 無牌轉介人只可將客戶轉介予中介人，而在此過程中不得進行任何受規管活動；(b) 中介人必須按照監管要求，就該客戶進行所有必要的受規管活動；以及 (c) 轉介費安排不得誘使無牌轉介人進行任何受規管活動。



不合規的轉介業務以及無牌和非法跨境銷售

然而，部分保險經紀公司的轉介安排在實際運作上並非如此。相反，無牌轉介人公然進行幾乎所有實質性的受規管活動，包括接觸客戶、推薦特定保險產品，以及向客戶講解產品利益以吸引他們投保。部分保險經紀公司透過支付異常高昂的轉介費，誘使轉介人進行上述活動。與此同時，相關保險經紀本身卻沒有進行任何實質性的受規管活動，令客戶承受**無牌銷售**所帶來的不利後果。

不合規的轉介業務及未有紀錄的回佣安排

這類不合規轉介業務帶來的另一項不利後果，是助長了保險業監管框架所禁止的**未有紀錄的回佣安排**。 有關情況是指，為了吸引客戶投保，有人向客戶提供回佣。這種做法繞過了受規管活動的根本目的(即受規管活動的設計目的是確保客戶購買符合其實際情況的保險產品)，但回佣安排卻實際上誘使客戶購買所推介的保單，而不論有關保單是否適合其需要。

此類未有紀錄的回佣安排屬被禁止的行為。相反，如保險公司或保險中介人希望向客戶提供該等利益，應將有關安排妥善記錄於保險合約的條款及細則之中，並反映回贈於保費金額上。如此一來，回贈便轉化為具透明度的保費折扣，亦不會削弱受規管活動的實質作用，從而有助保單持有人考慮有關保單是否符合其特定情況。

可惜的是，無牌轉介人無視對未經監控回佣安排的禁制，並將回佣作為其銷售策略的一部分，藉此分散客戶注意力及誘使客戶投保，並無考慮相關保單是否符合客戶需要。

保監局的打擊行動及監管強化措施

保監局已採取果斷措施，處理人壽保險業歷史上這些曾經不當的行為。保監局已於2024年5月22日發出的通函中，就人壽保險轉介業務所需的管控措施及管治要求訂立清晰的監管期望，旨在消除上述非法轉介業務模式。為進一步提高透明度，保監局亦於2025年9月1日發出的通函中公布分紅保單轉介費的可接受基準，以防止過度激勵無牌轉介人從事銷售活動。保監局亦已由2026年1月1日起就保險中介人的分紅保單引入佣金攤分機制，以確保銷售保單不會凌駕持續保單服務的重要性之上；同時亦可作為次要效果，限制可用於支付轉介費的前置佣金金額，減少誘使無牌轉介人從事受規管活動的誘因。 ›



透過持續的監管工作，保監局會繼續確保業界符合上述監管期望，並防止市場倒退回過往曾出現的不可接受做法。

正如任何新的監管要求一樣，市場上總有絕大部分人士願意接納相關要求，並透過有效執行該等要求帶來顯著改善，從而維護客戶利益；然而，同時亦總有少數人士試圖尋找規避監管要求的商業模式，不理會是否會再次損害業界聲譽，只要能夠從客戶身上賺取收益便可。當保監局發現這類嘗試時，便會採取行動。事實上，保監局於過去數月間向三家保險經紀公司施加牌照續期條件，原因是它們未能有效管控其轉介活動，有關條件包括禁止其接受任何轉介業務。這些措施絕非個別行動，若市場其他地方發現類似違規情況，我們將迅速作出相稱而果斷的監管回應，以恢復市場秩序。 »

「自我轉介安排」 —— 最新的規避手法

保監局近期在市場上發現另一種試圖規避監管要求的安排，稱為**「self-referral（自我轉介）」或「self-purchase from website／Guānwǎng zì gòu／官網自購」**。為方便本文討論，我們將其統稱為「自我轉介安排」。

以下是一個可能的運作方式：

中介人：「你覺得那份分紅保單怎樣？」

客戶：「我不確定是否適合我，因為我其實不太明白這類產品。那位轉介人只是不斷告訴我產品有多好，卻沒有提及任何風險。聽起來總覺得不太對勁，沒有東西會好得如此完美。我看到當中的利益並非保證。我可否問你.....」

中介人： 「我認為你應把握這個機會。如果你現在購買保單，我可以安排你獲得保費回贈.....這樣一來，這筆交易對你而言非常划算，你甚至毋須多作考慮。」

客戶： 「甚麼？這樣做是否合法？」

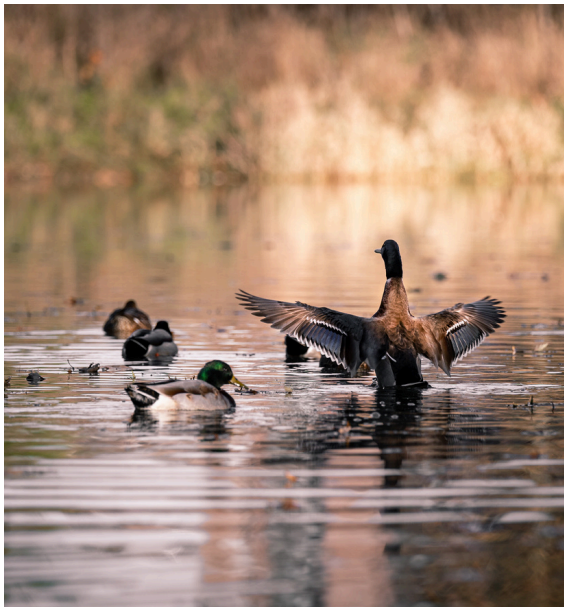
中介人： 「我當然不能直接向你付款。不過，你可以請家人成為我的轉介人。保監局的管治要求規定我們不能向客戶回佣，但我可以聲稱是你的家人把你轉介給我，然後向他們支付轉介費。之後他們再把轉介費轉交給你。很簡單！」

客戶： 「如果我沒有值得信賴的家人幫忙呢？」

中介人： 「我也可以盡量先把你當作轉介人，也就是由你『自我轉介』，然後再向你支付轉介費。不過，當然第一個方法『較安全』，因為涉及第三方，在表面上亦比較難被發現。」

兩年後，當客戶發現有關保單完全不適合其實際情況時，他很可能會後悔當初沒有獲得中介人提供適當建議，反而被上述「自我轉介安排」下的回佣分散了注意力。

至於有關中介人？他亦同樣會後悔自己的所作所為。保監局的執法團隊將會確保這一點。 ›



鴨子測試（The Duck Test）

詩人 James Whitcomb Riley 曾寫道：
「當我看見一隻鳥，走起路來像鴨子，游起泳來像鴨子，叫聲也像鴨子，我便稱牠為鴨子。」

各位讀者，這就是所謂的「鴨子測試」。判斷某件事物是甚麼，應根據其真正的實質和特徵，而不是別人賦予它的名稱。

換言之，如果某項安排看起來像枱底回佣，以枱底回佣的方式運作，並對保單持有人帶來與枱底回佣相同的不良後果，那麼無論你如何稱之為「自我轉介安排」，在法律及監管角度而言，它仍然是枱底回佣。而枱底回佣屬違法行為。

因此，那些正在操作這些「自我轉介安排」的人士，應該及早停止，以免為自己帶來麻煩。 »

結語



至於「鴨子測試」，它只是保監局作為監管機構用來評估市場操守標準的眾多簡單分析工具之一。大家在保監局通函中經常看到我們強調以「實質重於形式」（substance over form）的原則處理問題，其概念其實正正反映了鴨子測試的精神。

如果你負責確保公司維持合規，我們亦建議你將鴨子測試作為分析工具之一。畢竟，這其實只是基本常識。

說到底，「公平待客」這項保險監管賴以建立的核心原則，本身也是如此。它本來就是常識。



負責人：適當人選評估及申請人面談



(廣東話語音)
(普通話語音)

負責人的申請 —— 保監局必須考慮的因素

每間持牌保險經紀公司及持牌保險代理機構均須委任至少一名負責人（Responsible Officer），並須獲保監局認可。這是經紀公司或代理機構牌照獲批及續期（以及在續期期間不被暫時吊銷或撤銷）的先決條件。

保監局認可候選人成為負責人前，必須信納：

- 候選人已經或將會獲發牌成為有關經紀公司或代理機構所經營業務類別內的業務代表；
- 候選人屬適當人選，能夠履行其作為經紀公司或代理機構負責人的職責；及
- 候選人已獲經紀公司或代理機構獲授予充分權限，並將獲得充足資源及支援，以履行負責人的職責。

上述要求有三個重點值得注意。

首先，保監局的評估重點是候選人是否具備履行負責人職責的適當性。除誠信以及在有關業務類別所需的技術知識及經驗外，評估亦會考慮候選人是否具備知識及能力，以履行《保險業條例》第91條（就保險代理機構而言）及第92條（就保險經紀公司而言）賦予負責人的職責。該等條文規定負責人須盡其最大努力，確使商業實體設立及維持妥善的管控及程序，以確保有關實體及其業務代表遵守保險業監管制度下的核心操守規定。因此，在作出相關判斷時，保監局須信納候選人：(i) 具備有關操守規定及其背後監管要求的知識；(ii) 明白符合有關要求所需的管治管控措施及程序；以及 (iii) 展現務實的合規思維。

其次，正如《保險業條例》清楚指出，保監局不能脫離具體情境而單獨評估負責人的適當性，而必須就其擬獲委任的特定實體的背景下作出考慮。因此，保監局在評估候選人的能力時，必須考慮有關實體將經營的具體業務類別、其業務規模及營運模式、候選人可獲得的權限及資源，以及該實體過往的合規紀錄。這些因素界定了該名候選人如獲委任為負責人將承擔的工作範圍，因此亦是評估其是否屬適當人選的重要考慮因素。

第三，《保險業條例》明確規定，除非保監局信納候選人具備履行該職位所需的適當性，否則不得批准有關申請。因此，鑑於負責人角色的重要性，有關門檻雖非不可達到或不合理，但必然是一個較高的標準。

負責人候選人的面談

保監局已為負責人的申請設立一套標準電子申請表格。然而，如上文所述，除非保監局信納候選人具備履行有關經紀公司或代理機構負責人職責所需的適當性，否則必須拒絕有關申請。單靠申請表格所提供的資料，未必足以達致這個程度的信納。因此，在認可申請（或至少作出最終決定）之前，保監局可能有需要直接聽取候選人的意見，尤其是評估其對有關申請實體背景下負責人職責的理解。有見及此，保監局可能要求候選人在申請過程中出席面談。

保監局並非在所有個案中均須與候選人面談。正如前文所述，實際情況十分重要，因申請涉及某個特定實體的負責人職位。候選人將承擔的職責愈複雜（尤其在操守風險方面），保監局便愈有可能需要透過面談直接了解候選人，讓其有機會展示自身的適當性。

一般而言，保險經紀公司的負責人所面對的監管責任較保險代理機構的負責人為多（這源於經紀公司代表保單持有人，並獨立於保險公司）。就業務類別而言，長期保險業務所涉及的監管要求一般較一般保險業務為多。此外，某些業務模式較其他模式涉及更高的操守風險。近年來，依賴無牌人士轉介客戶購買人壽保險產品的業務模式，一直涉及最高水平的操守風險。›



基於上述原因，考慮到相關工作的複雜程度較高，經營人壽保險業務的經紀公司（尤其採用轉介業務模式者）的負責人的候選人，很可能需要在申請過程中出席面談。然而，這並不表示面談只限於該類經紀公司 —— 是否需要面談，始終取決於具體情況，因為申請必須就提出申請的特定經紀公司或代理機構的背景下考慮。

保監局在面談期間探討的範圍，一直圍繞評估候選人是否具備履行有關經紀公司或代理機構負責人職責所需的適當性。因此，雖然並無既定問題清單，但候選人可預期面談將涵蓋以下範疇：»

- **業務模式及策略**

保監局須判斷候選人是否具備擔任有關商業實體負責人的適當性。因此，有關實體的業務模式以及適用於該模式的監管要求，必然是評估的一部分。

在面談期間，保監局可能會深入了解候選人對有關實體業務模式及業務策略的認識，以及其如何建立管控措施以確保有關業務模式及策略的執行符合操守監管要求。如業務模式依賴轉介業務，面談將特別聚焦於《操守守則》所訂明的相關一般原則以及其標準及常規，以及保監局於2024年5月22日及2025年9月1日的通函所載如何符合該等要求（以及其他監管要求）的監管期望。若業務模式涉及保監局2024年7月5日發布的《保險業規管架構下適用於持牌保險經紀就投資相連壽險計劃（「投連壽險保單」）的投資選擇及保費分配所提供的特定服務之規定的應用說明》所涵蓋的服務，面談亦會聚焦有關要求。

- **擬任負責人的保險及管理經驗**

面談為擬任負責人提供機會，展示其過往經驗如何與其擬獲委任的實體的業務性質及規模，以及其將承擔的責任水平相稱。

因此，候選人應把握機會展示其對有關實體須遵守的監管要求，以及為確保合規而需建立的管控措施及程序具備充分知識。

- **管治及合規架構**

負責人的職責（載於《保險業條例》第91及92條）重點在於建立管治管控措施及程序。因此，候選人可預期在面談中被問及其建立該等管治管控措施及程序，以符合相關監管要求的經驗。這正正是《保險業條例》所訂負責人職責的核心所在。 ›



重點摘要

- 在考慮負責人是否屬「適當人選」時，保監局必須在候選人所獲考慮委任的特定經紀公司或代理機構的背景下評估申請。為讓候選人有機會展示其適當性，保監局可能安排面談，尤其是在其將承擔的職責涉及較高操守風險的情況下。
- 一般而言，由於保險經紀公司面對較多監管要求，因此其操守風險較保險代理機構為高。基於同樣原因，長期業務的操守風險通常高於一般保險業務。此外，某些特定業務模式（例如高度依賴轉介業務的模式）亦涉及較高操守風險。
- 因此，經營長期業務並採用轉介業務模式的經紀公司的負責人候選人，很可能需要出席面談，以協助保監局評估其適當性。 »

負責人 —— 任期統計數據

正如以上段落所述，就操守風險而言，採用轉介業務模式經營人壽保險業務的持牌保險經紀公司屬市場中風險最高的一類。若再考慮到該類公司負責人的平均任期為市場中最短，相關操守風險便進一步放大，以下統計數據正好反映這一點。

負責人委任期的整體平均年期

嚴格而言，在現行監管制度下，「負責人」角色自2019年9月23日起才正式存在。因此，任何負責人至今最長的任期約為七年（就本統計而言，我們並無計入自律規管制度下「行政總裁」的任何任期。）

截至2026年6月30日，所有保險經紀公司及保險代理機構的現任負責人平均任期為3.8年。在2026年6月30日前結束的負責人委任，其平均任期為1.6年。如將2019年9月23日至2026年6月30日期間所有負責人委任（不論仍然生效或已結束）一併計算，平均任期為2.9年，乍看之下顯示市場具有相當程度的穩定性。

長期業務與一般保險／旅遊保險業務比較

然而，當按業務類別細分統計數據後，分析結果便更具啟示性。保險經紀公司及保險代理機構如只經營一般保險及旅遊保險業務，其負責人任期與經營長期業務的保險經紀公司及保險代理機構相比，兩者呈現明顯差異。

就經營所有業務類別的保險經紀公司及保險代理機構而言，34.3%的負責人任期介乎四至五年，而53.4%的任期達三年或以上。

相比之下，如撇除只經營一般保險及旅遊保險業務的保險經紀公司及保險代理機構，而聚焦於經營長期業務的機構，則有51.4%的負責人的委任任期不足兩年。

	經營所有業務類別的實體		經營長期業務的實體	
負責人委任年期	委任數目	%	委任數目	%
<1年	870	21.5%	649	29.8%
1-2年	654	16.2%	470	21.6%
2-3年	361	8.9%	231	10.6%
3-4年	526	13.0%	248	11.4%
4-5年	1388	34.3%	464	21.3%
5-6年	242	6.0%	116	5.3%
6-7年	6	0.1%	0	0.0%
總計	**4047**	**100%**	**2178**	**100%**

換言之，經營長期業務（涉及較高操守風險）的商業實體，其負責人流動率較經營一般保險／旅遊保險業務（涉及較低操守風險）的機構為高。

因此，在負責人任期方面，「長期業務」未必代表「長期任職」。

代理機構與經紀公司的比較

按保險代理機構及保險經紀公司細分負責人任期數據顯示，保險代理機構負責人的平均任期為3.3年，而保險經紀公司負責人的平均任期則為2.3年。

這一點亦值得注意，因為實體牌照（不論保險代理機構或保險經紀公司）的有效期一般為三年。平均而言，保險代理機構的負責人的任期會超過其所服務機構的一個完整牌照有效期；而保險經紀公司的負責人則平均未能達到這一水平。

按業務類別劃分的實體	負責人平均委任期（年）		
	保險代理機構	保險經紀公司	總計
一般業務	3.6	2.8	3.5
一般業務 及長期業務 (包括相連長期業務)	2.7	2.3	2.4
一般業務 及長期業務 (不包括相連長期業務)	3.1	2.5	2.7
長期業務 (包括相連長期業務)	2.3	2.1	2.1
長期業務 (不包括相連長期業務)	1.8	1.6	1.7
有限制旅保業務	3.4	不適用	3.4
總計	**3.3**	**2.3**	**2.9**

每名負責人的委任次數 —— 轉職傾向偏低

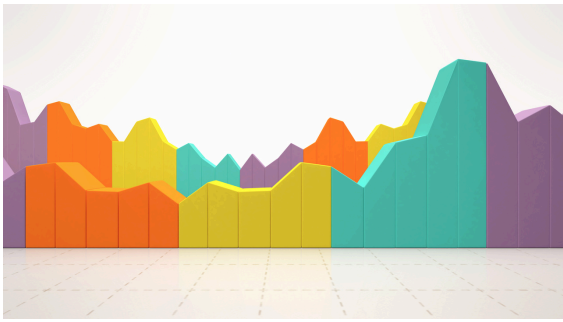
在2019年9月23日至2026年6月30日期間，共有3,201名人士獲認可擔任保險經紀公司或保險代理機構的負責人。絕大部分負責人（2,607人，即81.4%）只有一項委任紀錄。該組別負責人亦錄得最長的平均委任年期，達3.5年。

只有13.8%的負責人曾有兩項委任紀錄（即由一間持牌實體轉至另一間持牌實體），而少於5%的負責人曾有三項或以上委任紀錄（即由一間持牌實體轉至另一間，再轉至另一間）。這反映頻繁轉職的情況相對少見。

負責人委任次數（自2019年9月23日起）	負責人人數	%	該負責人的平均委任期（年）
1	2607	81.4%	3.5
2	443	13.8%	2.1
3	91	2.8%	1.5
4	32	1.0%	1.1
≥ 5	28	0.9%	1.0
總計	**3201**		

註：由於四捨五入關係，各項數字相加後未必等於 100%。

重點觀察



整體而言，現任負責人的平均任期為3.8年，長於保險經紀公司及保險代理機構三年的標準牌照有效期，整體上反映一定程度的穩定性。然而，經營長期業務實體的負責人任期較短，而保險經紀公司的負責人任期亦普遍短於保險代理機構。這再次說明，為何經營長期業務的保險經紀公司之負責人的候選人較有可能需要接受面談，以協助評估其適當性。

作為一項參考基準，保監局認為負責人任期超過三年（即標準實體牌照有效期）屬健康情況。較長任期有助維持管理層穩定、促進有效監督，以及支持健全企業管治及風險管理，從而加強保單持有人保障。

相反，如某間實體出現負責人高流動率或反覆出現短期委任情況，則可能是較高操守風險的指標（亦可能反映管治及管控措施較薄弱，以及負責人職位缺乏足夠資源、權限及支援）。對於出現此類情況的實體，保監局可能認為有必要面談其擬委任的任何負責人候選人。除此之外，保監局亦可能進行監管審查或實地查察，以評估有關實體的管理監督及管控環境是否有效及充分，而這亦關乎該實體持續維持適當性的問題。

持續打擊欺詐行為

(廣東話語音)
(普通話語音)

隨着欺詐及騙案活動在規模及手法上不斷演變和日趨複雜，社會上幾乎沒有任何群體能夠倖免，保險客戶亦不例外。騙徒愈來愈多採用極具迷惑性的手法，經常偽冒值得信賴的機構或人士，並利用看似真實可信的通訊方式欺騙受害人。正如我們在《監管通訊》第九期[3]中提及，隨着騙徒不斷改變其騙取受害人辛勤賺取的積蓄的手法，保險公司亦需要持續調整及更新其防騙措施和情報分享機制，以保障客戶安全。本文將列出保險公司應考慮採取的若干主要措施：

透過多個渠道就保單變更發出通知

當保單持有人要求更新其聯絡資料、付款指示、受益人資料或保單擁有權時，保險公司現時普遍會透過原有聯絡資料通知保單持有人已收到有關申請。這項安排是防範欺詐的重要保障措施（例如當有關變更申請其實是由騙徒提出，作為非法提取保單利益的前奏）。

保監局鼓勵保險公司透過多於一個通訊渠道向保單持有人發出有關通知，以確保通知真正送達保單持有人，而非只送達予可能已經控制其中一個通訊渠道的騙徒。

有關通知可透過短訊、電郵及信函等不同渠道作出。此舉有助確保保單持有人能及時得悉其保單相關的變更申請，並可在發現有關申請屬未經授權或涉及欺詐時及時通知保險公司。及早發現可疑或未經授權的變更，可讓保險公司及時採取預防措施，盡量減低保單持有人可能蒙受的財務損失或其他損害。



善用防騙視伏器+

保監局鼓勵保險公司更廣泛使用香港警務處推出的「防騙視伏器+」（Scameter+）[4]，就其在營運過程中發現的可疑網站、電話號碼、短訊訊息及其他與詐騙有關的資料作出舉報。及時舉報有助豐富防騙視伏器+資料庫、促進情報共享，以及支援適時識別欺詐活動。保險公司亦應向客戶及其中介人推廣防騙視伏器+，提高他們對其功能的認識。尤其是，保險公司可鼓勵客戶及中介人在採取任何行動前，先利用防騙視伏器+查核可疑網站、電話號碼、短訊訊息、社交媒體帳戶及其他數碼通訊資料。

[3] https://www.ia.org.hk/tc/legislative_framework/files/Conduct_in_Focus_Issue_09_TC.pdf
[4] https://cyberdefender.hk/scameter/

善用保監局警示清單加強防騙工作



保監局一直設有「警示列表」（Alert List）[5] 以提高公眾對虛假網站、網絡釣魚電郵、冒充詐騙及其他與保險相關欺詐活動的警覺性。警示列表根據來自不同渠道的舉報資料編製，包括保險公司、中介人、投訴人及公眾人士提供的資料，並會因應新個案被發現而不時更新。該列表是重要的反欺詐情報來源，有助保險公司、中介人、消費者以及公眾掌握針對保險業的新興騙案趨勢及欺詐活動。中介人或保單持有人如遇到可疑通訊、網站或網域名稱，在作出回應或提供任何個人資料前，應先查閱保監局的警示列表及防騙視伏器+。保監局亦鼓勵保險公司訂閱保監局的通知服務[6]，以便及時收到警示列表的更新資訊，並將相關情報納入其防欺詐監察及風險管理程序之中。透過積極運用這些資源及分享相關情報，我們可以共同加強防禦能力，更有效保障客戶免受財務損失及其他損害。

[5] https://www.ia.org.hk/tc/infocenter/alert_list.html
[6] https://www.ia.org.hk/tc/subscribe.php

代理主管問責在實務中的體現：近期執法個案



(廣東話語音)
(普通話語音)

正如上一期《監管通訊》[7]所強調，代理主管在塑造保險公司代理人團隊的道德操守文化方面發揮關鍵作用。鑑於他們對團隊操守的影響力，代理主管的行為、決定以及所樹立的榜樣，均可能對合規標準及客戶待遇產生深遠影響。

近期的執法個案反映了保監局在追究代理主管操守責任方面所採取的監管方針。保監局會審視代理主管的操守，以確保其符合《保險業條例》下作為保險代理人的「適當人選」要求。尤其是，如代理主管鼓勵、協助或隱瞞其下線代理人的不當行為，其適當性可能受到損害。以下個案正好說明這一點。

上線主管作出不當指示

2026年2月，保監局因一名前持牌個人保險代理向其下線代理人作出不當指示，而對其施加禁止從業處分。有關個案源於該下線代理人向其保險公司提交虛假的學歷證明文件。

當保險公司展開內部調查時，下線代理人向其代理主管承認，他實際上並未從有關院校畢業，而其提交的學歷資格亦屬虛假。

然而，代理主管並沒有建議他坦誠交代事實，反而指示該下線代理人在保監局調查期間繼續堅持有關謊言。

該代理主管更為下線代理人擬備回覆草稿，聲稱有關院校確認其學歷屬虛假的情況只是源於誤會。其後，她指示下線代理人向保監局提交該份刻意誤導的回覆。

從本個案中可見兩個明顯重點：

首先，該代理主管透過擬備誤導性回覆及指示下線代理人向保監局提交該回覆，實際上是在協助及鼓勵他人向監管機構提供具誤導性的資料。這種不符合道德操守、不合理且錯誤的行為，企圖損害監管程序的完整性，而監管程序的存在正正是為了保障保單持有人的利益，以及透過建立信任維持保險市場的穩健運作。當個人的適當性受到質疑時，正確的做法應是以開放態度配合保險公司及監管機構的查詢，如實作答。試圖隱瞞相關事實或持續提供不準確資料，只會進一步暴露其適當性不足的問題，而當有關事實最終被揭發時，亦會因個人的不誠實、不可靠及缺乏誠信而導致更嚴重的處分及聲譽損害。

[7] 保險業監管局 -《監管通訊》第12期 第2篇文章「當個人保險代理不僅僅是個人保險代理」

其次，這宗個案反映下線代理人的不道德行為與管理層的不道德行為之間存在密切關聯。企業文化是由上而下逐步形成的。下線代理人會以代理主管作為榜樣。若所樹立的榜樣本身缺乏道德操守，下線代理人的不當行為便幾乎無可避免。因此，代理主管必須在團隊內推廣誠實、誠信及合規文化。

在本個案中，正確做法應是要求下線代理人如實披露其虛假學歷，說出真相並全面配合保險公司的調查。然而，該代理主管卻選擇採取錯誤、具誤導性及不符合道德操守的做法，並就此顯示其自身已不具備履行職責所需的適當性。因此，她所受到的處分實屬合理。

協助規避法定要求

2026年5月，保監局裁定一名前持牌個人保險代理不屬適當人選，並對其施加禁止從業處分，原因是她曾協助其下線代理人在尚未註冊成為強制性公積金計劃（強積金）附屬中介人之前進行與強積金有關的活動。

該下線代理人是一名新入職人士，當時尚未註冊成為強積金附屬中介人，但希望為客戶的強積金帳戶提供服務，於是向其代理主管尋求協助。當時身為已註冊強積金附屬中介人的代理主管，被要求以經辦強積金附屬中介人的身份，簽署及提交一份整合客戶強積金累算權益的申請。她同意了該項要求，並向下線代理人提供其職員帳戶的登入資料。其後，下線代理人登入該帳戶並完成申請。雖然代理主管從未與客戶會面或聯絡，但在審閱有關整合申請（當中載有聲稱由客戶簽署的簽名）後，基於相信下線代理人已向客戶解釋有關申請並取得其同意，她仍然簽署及提交申請。該申請獲處理，但客戶其後投訴，表示從未簽署或授權有關申請。

保監局認為該代理主管的行為尤其嚴重，原因是她明知下線代理人在有關時間尚未註冊成為強積金附屬中介人，但她不但沒有阻止下線代理人從事未經註冊的強積金相關活動，反而透過以經辦強積金附屬中介人的身份簽署及提交有關整合申請，協助完成有關交易。透過這種做法，她協助下線代理人從事未經註冊的強積金相關活動，同時誤導主事受託人相信有關強積金活動是由她本人執行，事實上卻並非如此。

在評估某人是否屬適當人選時，保監局必須整體考慮該人是否有能力稱職地、誠實地並公正地進行有關受規管活動，以及其信譽、品格、可靠程度及誠信。因此，即使是在其他身份下作出的行為，亦可能被納入考慮，以評估該人是否仍適合根據《保險業條例》持牌。

處於監督職位的持牌個人保險代理，絕不應利用自身身分、資源或影響力以協助他人規避法律或監管要求。當持牌個人保險代理明知而協助有關不當行為時，便會嚴重損害其誠實、可靠程度及誠信。



汲取教訓：當代理主管成為不當行為的協助者



上述兩宗個案的事實背景雖然不同，但卻有一個共通點。兩宗個案均涉及代理主管在面對下線代理人尋求協助時，選擇在其管理職能上參與不當行為。她們並沒有擔當防止不當行為的把關角色，亦沒有樹立正確的道德榜樣；相反，她們成為了不當行為的協助者，最終亦因此（而且是合理地）受到紀律行動。

這些執法結果再次重申業界應遵守的標準，並突顯代理主管所肩負的信任及影響力所伴隨的責任。代理主管應促進合規及恰當的操守、提供有效監督，以及培養符合道德操守和公平待客的業務文化。當代理主管未能符合這些標準，而其適當性受到質疑時，保監局將採取適當的紀律行動，以保障客戶、維護專業標準，以及維持公眾對香港保險市場的信心。

如欲了解保監局執法工作的最新消息，請瀏覽保監局網站內的「執法專欄」，查閱保監局採取的其他紀律處分個案詳情。

保險業監管局
香港黃竹坑香葉道41號19樓
電話: (852) 3899 9983
傳真: (852) 3899 9993
網址: https://www.ia.org.hk

蓋世保鑑 Insurpedia

Insurance Authority