

出國報告（出國類別：其他）

「OLIS 2018 Spring」研修班報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：游美婷 股長

派赴國家：日本

出國期間：107.05.23－107.05.30

報告日期：107.07.04

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「OLIS 2018 Spring」研修班報告書 頁數 31 頁 含附件：無 有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：柯裕銘 聯絡電話：(02) 23921310-2536

出國人姓名：游美婷 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：股長 聯絡電話：(02)23931261-3204

出國類別：1.考察2.進修3.研究4.實習5.開會6.其他

出國期間：107年5月23日至107年5月30日

出國地區：日本東京

報告日期：107年7月04日

分類號 / 目：交通/郵政

關鍵詞：網路行銷、獨立保代理人、市場代表、銀行保險、壽險規劃師、保險店舖。

內容摘要：

本次「OLIS 2018 Spring」研修班由 OLICD Center 主辦，研習主題為「人壽保險市場通路行銷策略」，課程主要內容為：1.人身保險網路銷售 2.獨立保險代理人通路與訓練 3.績優員工訓練 4.銀行保險通路與訓練 5.專業代理人通路及訓練 6.數位科技與人身保險 7.保險店舖 8.人壽保險的神奇魔力。透過上述不同主題之探討，可了解日本保險業銷售通路之特性及業務人員培訓計劃，進一步可作為我方未來相關業務發展及業務員訓練規劃之參考。

目 錄

壹、	目的	1
貳、	過程	2
一、	人身保險網路銷售	2
二、	獨立保險代理人通路與訓練	4
三、	保德信員工訓練	8
四、	銀行保險通路與訓練	10
五、	專業代理人（壽險規劃師）通路及訓練	13
六、	數位科技與人身保險	14
七、	保險店舖	18
八、	人壽保險的神奇魔力	20
參、	心得	23
肆、	建議	25
伍、	活動照片	26

壹、 目的

本次參加由日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心(The Oriental Life Insurance Cultural Development Center, OLICD Center) 於 107 年 5 月 23 日至 5 月 30 日，在東京舉辦之 2018 年亞洲人壽保險春季研修班(Oriental Life Insurance Seminar 2018 Spring)，討論主題為「人壽保險市場通路行銷策略」，並加以討論相關人員培訓方法。此次研修班共有 49 位學員，分別來自於 14 個不同的國家共襄盛舉，故此除了學習日本研修班之課程內容外，更可藉機與各國學員相互交流，透過彼此的意見分享與小組討論，對各國目前保險業務之發展能進一步了解，以作為本公司未來保險業務管理規劃之參考。



貳、 過程

本次研修課程共計 4 天，主要以日本保險銷售通路之發展以及相關人員之訓練為研修議題，由日本保險公司專責部門之高階人員說明相關業務經驗與實際做法，並藉由小組交流，由各國學員就現行通路進行討論及建議，相關課程內容摘述如下：

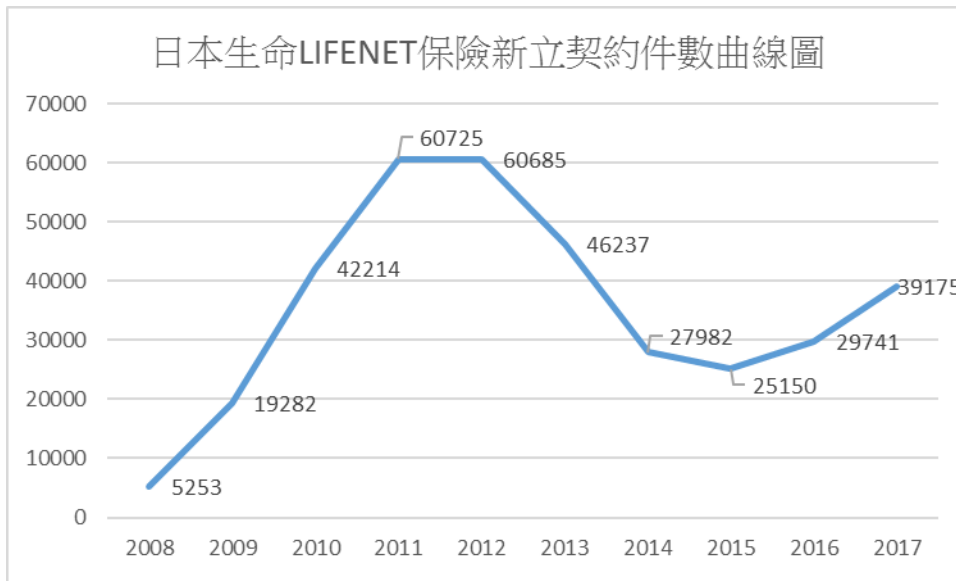
一、 人身保險網路銷售

(一) 各行銷通路占比

由日本保險機構提出，在 1,334 個投保樣本數中分析通路占比，其中業務銷售代表 59.4%，網路行銷 2.2%，廣告（雜誌、報紙）3.4%，保險公司 3.1%，郵局 3.0%，銀行保險 5.3%，信託公司 0.2%，保險代理人 13.7%，透過雇主或工會 4.8%，其他 4.1%，原因不明 0.7%。由上述可知網路行銷管道相較於其他通路占比較小，可歸納出下列幾項主因：

1. 具銷售代表的保險公司其經營績效比以網路行銷為基礎之保險公司好。
2. 日本以網路行銷為基礎之保險公司其業務績效已達最高峰。
3. 網路被視為得到潛在客戶資訊的一種工具，可持續提供銷售人員使用。
4. 網路通路可用於客戶日後之服務活動（已經有多家公司實施）。

由日本生命保險（為日本主要線上人壽保險公司之一）之新立契約件數曲線圖，可得知自 2012 年後，新立契約件數皆較前一年呈現遞減，至 2015 年後又呈現逐步上升之趨勢，表示由於科技應用，客戶已會先使用網路獲得想要的產品訊息，使網路銷售管道開始受到重視及應用。



(二) 線上銷售的迷思

1. 保險業務能否完全於線上實行

在現今的日本，建立一家業務完全獨立由線上完成的人壽保險公司是有難度的，因為將有一些問題需要被解決。例如，要保人需要在保單上簽名及需向保戶再次確認其清楚了解解約是無法退還保費的，這些都是要利用郵寄而且需要收到保戶回覆的。

2. 線上業務能否能降低成本

在網路行銷方面，日本保險公司可在網站提供產品資訊，但網路廣告是昂貴的，而且依據結果顯示，線上廣告支出費用高於年保費收入這種情況是常見的，再加上公司如又另外支付電視廣告，那麼整體費用又將更高。

(三) 線上業務發展的可能做法

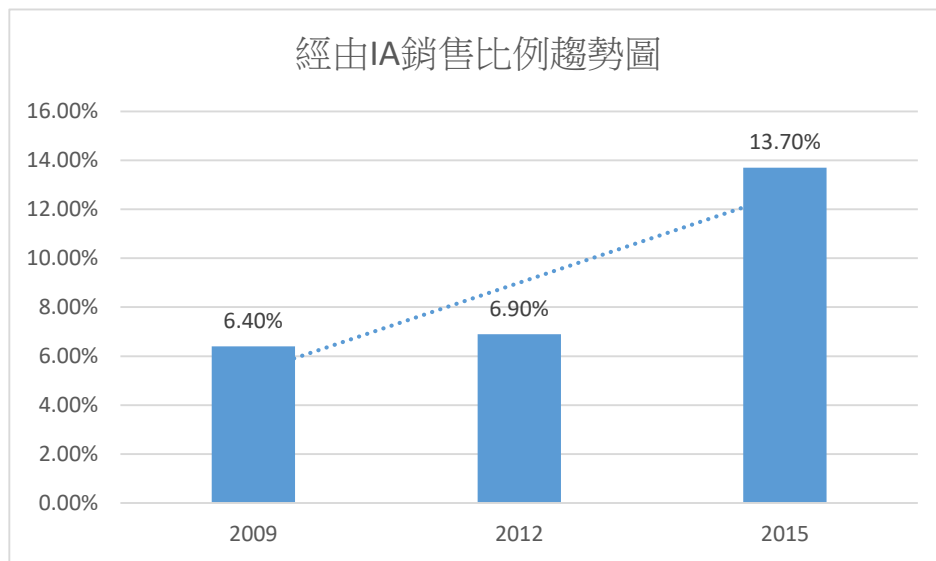
1. 藉由網路的特性，想出適合的產品及銷售的方法。
2. 透過智慧手機與銷售人員的結合，使網路銷售保險成為一個金礦事業。
3. 把握客戶網上接觸的點，使用線上客服，即時服務。

4. 不僅只是提供產品，更進一步提供通路及服務的結合。

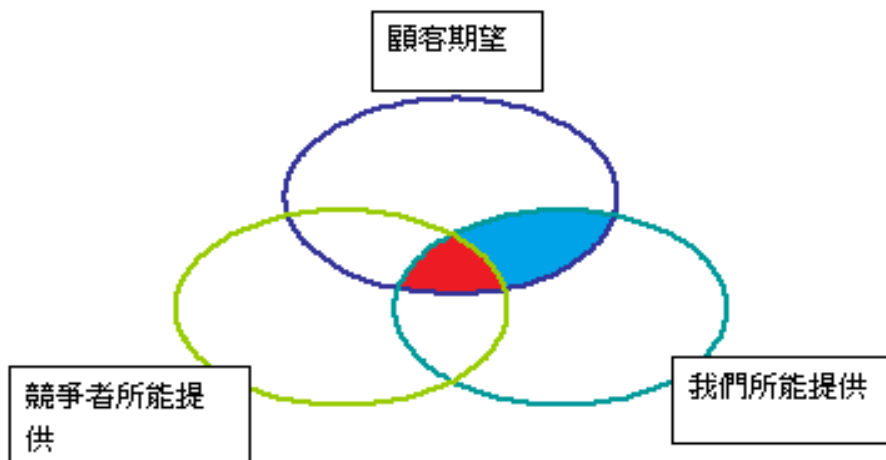
二、 獨立保險代理人通路與訓練

(一) 與 IA(Independent Agency)的合作

1. 自 2009 年至 2015 年，經由獨立代理人銷售的比例在這 6 年間增加了近 2 倍(由 6.4%成長至 13.7%)，而至 2016 年 3 月份為止，IA 數量已達 93,000。



2. IA 提供的價值(以直布羅陀保險公司為例)

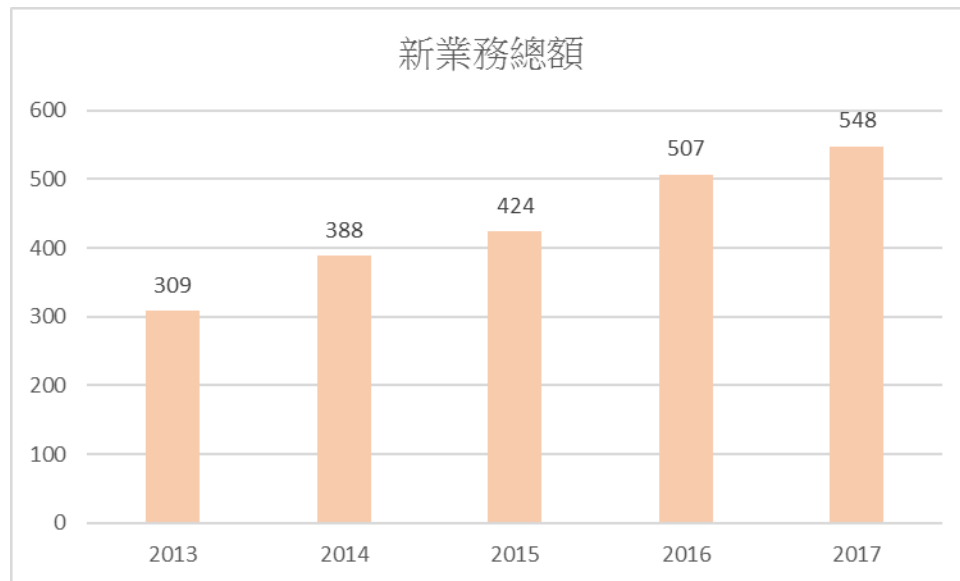


紅海區：以產品銷售為基礎，強調以產品本身為競爭。

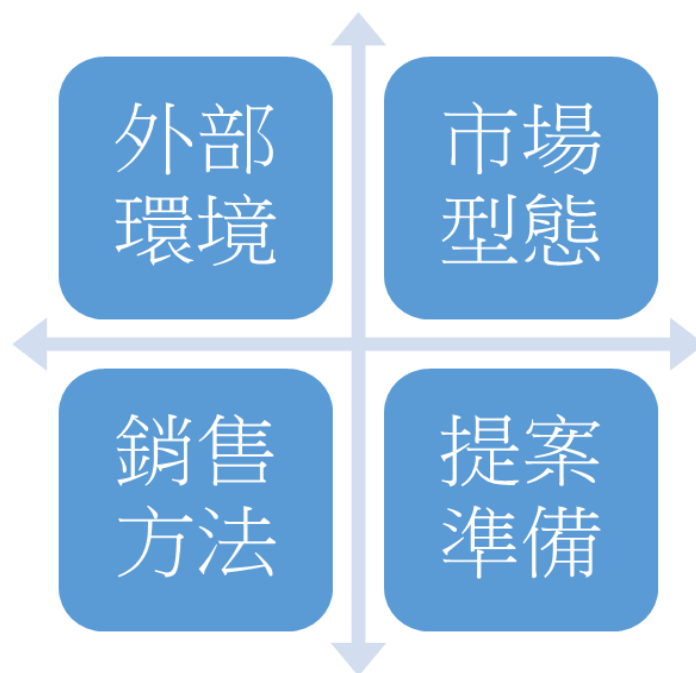
藍海區：以需求銷售為基礎，強調以MR (market representative)為競爭。

直布羅陀保險公司針對保險代理人之主要發展核心即為發展MR 制度，故

自 2013 年至 2017 年間，業務量呈現穩定成長的趨勢。



(二) 因應環境變動的銷售策略



IA 通路因應環境變化的銷售策略可由上述四個面向得知：

1. 外部環境：預計至 2025 年所面臨的情況，包含稅收減少、GDP 下降、長照問題、年金等問題。
2. 市場型態：人口結構的改變，包含老年人口的增加、企業主年齡老化。
3. 提案準備：即退休規劃，為死亡、老年及健康作準備。
4. 銷售方法：結合上述轉變，以關懷與愛為出發點，連結保險與家庭的照顧，以顧客需求為行銷基礎。

(三) 主要策略核心－發展 MR(market representative)制度（市場銷售代表）。

1. MR：指市場代表，即負責 IA 銷售的人員。一般保險公司的銷售策略即是以吸引度高的產品、高的佣金或是高的品牌知名度取勝。而直布羅陀保險公司的策略則著重在”人”。發展高素質的 MR 人員，具有高度道德與知識提供諮詢，協助 IA 實現最佳經營模式。MR 通常年齡屆於 20 至 30 歲，具有高學歷及諮商能力，能彼此相互交流、支援及與組織共同成長。
2. MR 的主要工作：保險獨立代理人可以掌握多家保險公司之商品，藉由銷售保單獲取佣金，而 MR 的主要工作則是提供給 IA 銷售諮詢及各式的協助，包含新商品的政策支援、銷售諮詢及各式訓練（產品、管理、銷售技巧、溝通等）等。MR 制度的發展，形成直布羅陀保險公司與一般保險公司銷售策略不同之處。
3. 銷售代表(MR)通路的優勢
 - (1) 在科技發展的時代，一個與客戶難得的面對面銷售管道。
 - (2) 面洽諮詢，保額較易符合客戶之需求。
 - (3) 可根據實際情況來簽訂契約。
 - (4) 隨著銷售代表人數增加，團隊銷售力將等比例增強。

(5) MR 的佣金將在收到期初保費後給付，是一項穩固收入來源，有助於整體行銷團隊發展。

(四) MR 的訓練計劃

1. 在職訓練計劃－2 年

	第 1 個月	第 2 個月	第 3 個月	第 4 個月	第 5-24 個月
訓練	4 個月的新人培訓				在職訓練
地點	大型都市區(如 Todoroki)				銷售部門
型式	團體訓練				由資深 MR/分部的領導者/銷售經理每日指導
項目	基本教育	基本教育+招攬經驗分享	實務教育課程+操作演練		精進訓練與團體訓練(每季一次)

2. 依職等區分訓練內容

職等	團體訓練	在職訓練	
新手 MR	4 個月新人訓練	合規教育	產品訓練 知識訓練 技巧訓練 角色扮演 影像教學
MR	2 年訓練		
首席 MR	培育擔任教練所需之能力		
資深 MR			
業務經理	擔任業務經理能力培訓		
銷售經理	擔任銷售部門及區經理能力培訓		
區域銷售經理			

（五） 對 IA 的訓練

強調以顧客需求為銷售導向之訓練，分為三階段：

1. 學習：由課程中學習
2. 分享：藉由小組分享彼此的知識技巧
3. 置入：藉由角色扮演，將所學實際放入場景

三、 保德信員工訓練

（一）保德信的教育系統

1. 選用員工所具備特質不僅只是知識和技能，同時必需深刻了解公司理念。

- 專業強、公司理念深刻：理想人選
- 專業強、公司理念薄弱：需再加強分享公司理念
- 專業弱、公司理念深刻：進一步加強專業知識與技能
- 專業弱、公司理念薄弱：拒絕錄用

2. 保德信的公司理念

核心價值	信任 / 顧客至上 / 期望 / 勝利
願景	成為顧客最敬佩的人壽保險顧問
使命	提供每一位客戶最高品質的服務及心靈滿足
策略	培育壽險規劃師，提供個人化服務，以滿足顧客需求

3. 訓練著重培育下列四項技能

- 員工基本技能：產品知識與銷售技巧
- 概念化的技能：能將抽象的觀念及結構將之概念化，並歸納出

問題核心的能力。

- 人際關係技能：在執行任務時，能和別人建立正向的關係。
- 技術能力：專業的知識及執行工作的能力。

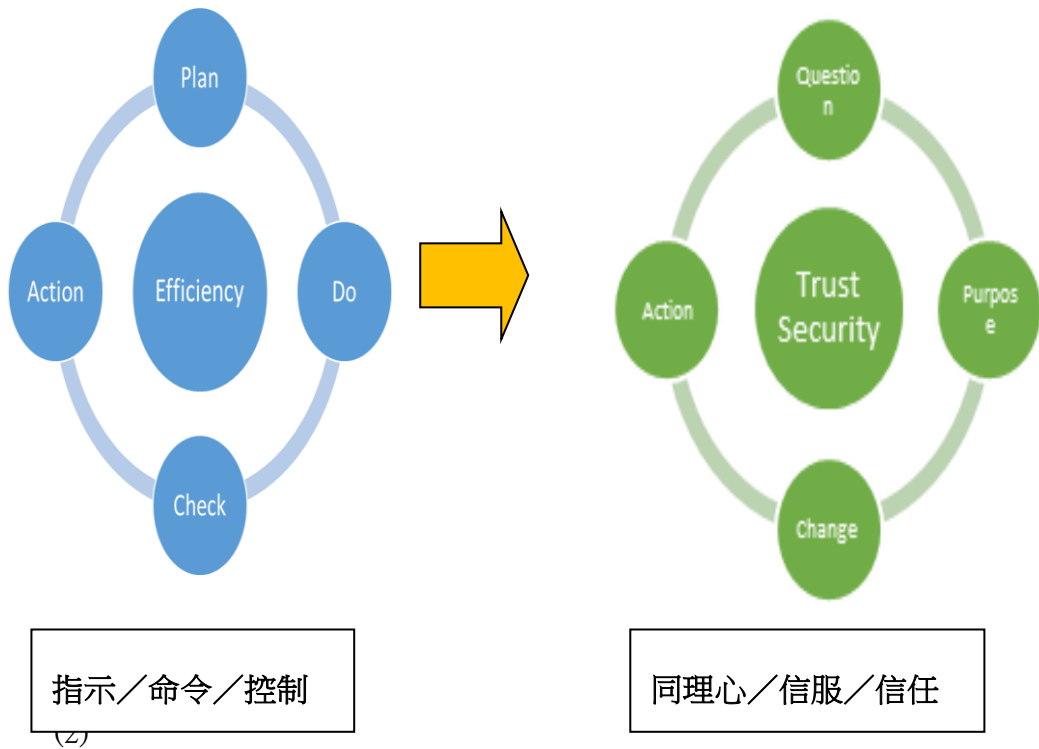
4. 訓練內容：

- 動態訓練：讓員工認知企業理念及壽險規劃師的制度，藉由團體合作培養與其他部門同仁之情誼。其課程內容包含：講習及團體討論／報告展現學習成果／進階訓練(維持 6 個月至 1 年)。
- FTP 訓練：即首月訓練計劃(First Training Program)，讓員工深入了解壽險規劃師系統並吸取相關經驗有利日後執行職務。其課程內容包含：FTP 訓練(與 LP 學習顧客需求行銷)／銷售訓練(了解 LP 的角色與如何實行)／提出報告。
- 各式活動：在落實公司理念的基礎上，進行各項公益活動(如:捐贈骨髓、清潔街道、愛心捐贈等)。

(二) 振興員工滿意度之方法(以 Dryden 顧客中心員工為例)

1. 透過增加新員工，使每位同仁減少 20%例行的工作，以利思考。
2. 釐清工作分配以產生附加價值
3. 提供員工職涯規劃的協助
4. 推廣”我的使命”成為團體中的 key word
5. 強化管理(職能訓練、職務設計、教練制度等):由原本制度性的戴明循環管理改為以信任基礎的 QPCA 管理循環。

(1) 由 PDCA 改為 QPCA



(2) 管理品質提升

透過管理制度的強化，營造員工信任的環境，相信改寫工作的開始就是透過工作改變來實現，讓員工得以成長，創造顧客、股東、員工三贏的局面，以維持企業的永續發展。

四、 銀行保險通路與訓練

(一) 日本銀行保險

1. 限制開放：日本在早期對銀行保險通路設有較多限制，自 2002 年 10 月開放可以銷售個人變額保險與定額年金，使銀行保險市場通路快速擴張。2005 年 12 月開放銷售躉繳終身壽險及生死合險。2007 年 12 月全面放鬆管制，定期險、終身壽險、醫療險、看護險及汽車保險皆可銷售，也使得大型銀行採取主動積極銷售攻勢。

2. 目標客群：日本家庭金融資產集中在超過 50 歲以上的族群，擁有大量存款存放在銀行機構中。

日本人口結構		家庭金融資產
50 歲(含)以上	5 千 8 百萬	1,430 兆日圓
50 歲以下	6 千 9 百萬	253 兆日圓
總計	1 億 2 千 7 百萬	1,683 兆日圓

依年齡找出需求商品，如 60 歲以前以儲蓄和投資型商品為主，45 歲開始可規劃退休和看護險，而 65 歲以後，則可以遺產規劃為訴求，但不管在任何年齡下，保障型商品都是基本需要的。而客戶會選擇銀行購買保險，主要是因為基於〈便利〉、〈可靠〉和〈易於比較〉三個優勢。

(二) 保德信直布羅陀金融人壽保險有限公司(PGF)

主要透過在銀行櫃檯銷售保險，走銀行保險通路。在日本銀保通路市場，近 80%銷售儲蓄型商品，而 20%為保障型商品，而在 PGF LIFE 則是近 80%銷售保障型商品，而 20%是儲蓄型商品。利用下列核心策略使銀行保險通路在 6 年間銷售量成長約 7 倍。

1. Wholesaler 外側支援，即藉著 POJ 中的壽險規劃師，進入 PGF 中對各家銀行分行進行銷售訓練，主要以儲蓄型商品為主流。
2. Secondee 內部支援：即派駐人員進入銀行銷售保險商品，參與銀行保險之銷售，並協助銀行人員提升銷售技巧。

(三) PGF 對銀行行員及分行的訓練計劃

1. 專業訓練：對不同職階之行員提供不同需求及種類的訓練課程。

種類	訓練內容
需求銷售	需求評估能力、銷售流程訓練
市場訓練	稅務處理及照護保障知識訓練
期中計劃	教育訓練計劃及開放學院
職能訓練	針對指導者和新進人員給予訓練
溝通能力	表達技巧及商業溝通
專屬課程	資深人員及績優人員訓練

2. 分行訓練模式

- 在各自的分支機構進行各自的培訓
- 個案諮詢
- 在職訓練

3. 開放學院(Open College)

(3) 是一個中期開放參與式培訓計劃，旨在培養培養行員在銷售保險商品時，能達到專業保險銷售人員的水準。

(4) 課程內容：包含講座、討論、案例研討、角色扮演。

五、專業代理人（壽險規劃師）通路及訓練

（一）壽險規劃師制度的特色

面項	LP 制度特色
人員素質	高素質
顧客	在中／上層市場客戶
產品屬性	根據顧客潛在需求推出符合之商品
服務品質	提供終生服務直至理賠為止

壽險規劃師是日本保德信人壽主要核心策略，挑選高素質人員擔任（大學畢業／無保險業工作經驗／至少要有 2-3 年擔任銷售人員或區域經理／完成 POJ 的職能資訊計畫）(POJ : Prudential of Japan)，具有將保險銷售及服務視為終身志業的使命，其工作不僅侷限解決保險問題，凡是與金錢相關的議題都可以處理。

（二）壽險規劃師的訓練

1. 加入 POJ 後，需經過 24 個月的訓練才能成為壽險規劃師。

訓練階段	課程內容
FTP(首月訓練計劃)：第 1 個月	人壽保險的必要性/產品知識/銷售流程/目標設定/行政流程/保單管理
ITP(初階訓練計劃)+OJT:第 2-3 個月	角色扮演/PC 的使用
BTP(基本訓練計劃)+OJT:第 4-15 第個月	電話邀約/特定族群市場/人壽保險法
OJT(在職訓育)：第 16-24 個月	結合所學與實際執行

2. 壽險規劃師的工作評核：需結合下列六項元素來進行。

- Education：能啟發學員心靈與指導技巧，激發能力與教導品性。
- Coaching：協助學員發現問題並找出答案。

- Teaching：具體提供知識、技巧與經驗予學員。
- Training：在特定的目的下提供一段特定時期的訓練。
- Consulting：依據他人提供的策略來執行並給予諮詢協助。
- Counselling：藉由聆聽，幫助學員解決多數問題。

六、 數位科技與人身保險

(一) 新的數位科技

如應用軟體、社群媒體、物聯網、穿戴裝置、人工智慧、區塊鏈、智能合約、金融與保險科技的發展帶來了保險發展的創新。數位化對保險價值鍊已經產生了影響。



- 產品設計：產品設計基於物聯網及個人生活習慣（如開車習慣／付款習慣）
- 業務分佈：在網路環境下，民眾可以輕易地在網路上比較各家保險公司的商品、價格，使購買程序變得簡便，成本降低，實體環境因素影響變小。
- 核保訂價：大數據的建立可依客戶的行為來制定專屬費率，並可避免逆選擇。自動駕駛車／無人駕駛車等科技興起，也對傳統保單帶來挑戰，如：配備環境感測功能、科技輔助系統、自動駕駛在行駛過程中降低人為失誤風險。
- 售後服務：透過網路工具，可突破時間與空間的限制，提供全天候

的服務，並透過人工智慧，給予客戶線上諮詢，可達到全球化的服務。

- 理賠管理：改善顧客申請理賠流程的觀感，另外透過大數據可有效調查及避免保險詐欺的事件發生。

（二） 社群媒體

透過社群媒體，可降低與客戶接觸所需成本，並可深耕現有客戶，並且增加交叉行銷的機會。在 2013 年，荷蘭保險公司 AGEON 藉由以 FACEBOOK 為媒介成立一家以社群網路提供保險商品的公司 Kroodle，客戶可透過登入臉書後，產品自動連結客戶資訊做搭配，客戶可在線上自行計算保費，而當日後發生保險理賠時，Kroodle 公司也可透過臉書通知其親友，藉由資訊的及時傳遞，預期可減少理賠糾紛。

另外為了加強社群媒體客戶的動機與忠誠度，也結合了部份遊戲設計成為服務的一部分，即便一開始設計遊戲並不是主要營業目的，但卻成為一種經營社群的手段。

（三） 大數據（Big Data）

利用大數據，可有助於保險商品之設計、客戶滿意度提升、克服逆選擇、防止保險詐欺、豐富顧客消費經驗等

（四） AI 人工智慧

日本保險公司已經有因人工智慧系統的採用，而有裁員或遇缺不補的情況發生。AI 現今發展快速，如 IBM 推出的 Watson 基礎人工智慧系統，它能像人類一樣思考，可分析解釋資料，也可分析醫生診斷並搜集相關醫療資訊，如過往病史、住院天數或外科手術等，來決定相關支付金額。

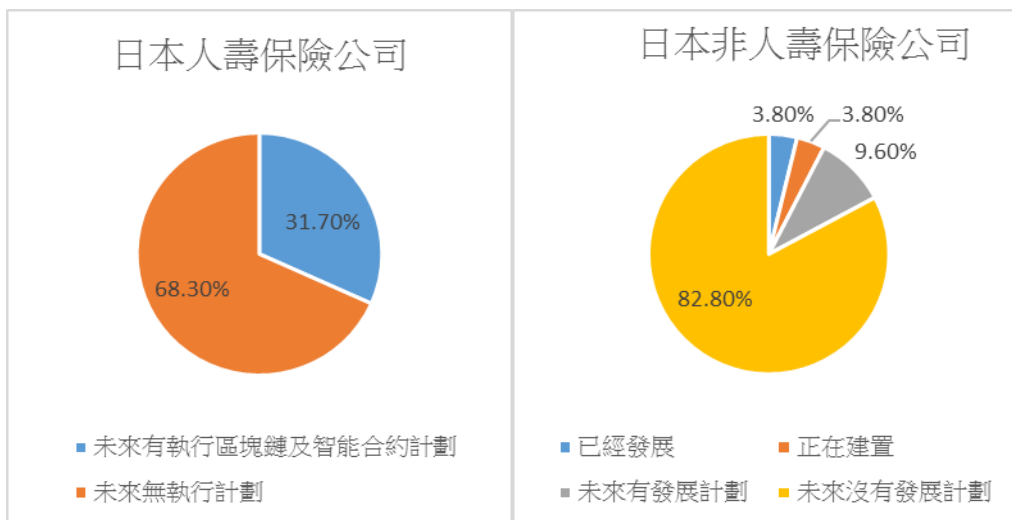
(五) 機器人顧問

藉由機器人顧問，一個線上的服務，提供一個自動化，且具數字分析為基礎的產品比較，無需人類介入即可提供建議。目前機器顧問主要被應用在投資理財建議，在保險業尚未被廣泛使用。蘇格蘭皇家銀行在 2016 年 3 月宣佈使用機器人顧問面對面替顧客做理財服務，這也使得大量的保險產品理財顧問被裁員。

(六) 區塊鏈與智能合約

1. 區塊鏈的特性包含有：不需要中心機制、高透明度、不能篡改、不能事後補寫、低成本及消除中介化。預期未來的服務（包含金融面及非金融面）皆可由區塊鏈的科技提供。

2. 日本保險公司發展區塊鏈之狀況



3. 實際應用：

當被保險人死亡，保險公司藉由區塊鏈進行死亡資料比對，進一步安排死亡登記及通知殯葬業者，取得死亡證明後開始申請理賠

程序。透過智能合約可有效消除保險詐欺，並可自動辦理死亡登記並啟動理賠程序，有效節省作業時程。

4. 全球金融科技應用前五大國家（依使用行業類別）：

種類	轉帳支付	理財規劃	儲蓄投資	融資借貸	保險業務
1	中國 83%	中國 22%	中國 58%	中國 46%	印度 47%
2	印度 72%	巴西 21%	印度 39%	印度 20%	英國 43%
3	巴西 60%	印度 20%	巴西 29%	巴西 15%	中國 38%
4	澳洲 59%	美國 15%	美國 27%	美國 13%	南非 32%
5	英國 57%	香港 13%	香港 25%	德國 12%	德國 31%

資料來源：EY FinTech Adoption Index 2017

（七）互助式保險(P2P Insurance)

即在人與人的信任關係上，建立一個社團，集合保險業務，自行組織管理的概念。P2P 保險的精神在於利用社團的方式讓各保戶彼此監督，降低詐欺以及理賠的機率，再將因減少理賠而節省下來的保費回饋給保戶。

在 2010 年成立的德國保險公司 **Friendsurance**，為推出互助式保險模式的先峰者，銷售的險種則包括個人責任、住宅、法律費用和汽車保險，現金回饋帳戶由保戶部份的保費組成，而如果沒有理賠被提出，這個團體中的保戶則可獲最高 40% 的無理賠保費回饋。但若一旦有大額理賠發生，超過帳戶金額的部份，就由保險公司賠付。而 P2P 互助式保險的優點是，保戶對於小額理賠不偏好申請，而是尋找親友的加入，以讓現金回饋帳戶擴大。

而美國第一家 P2P 保險新創公司 **Lemonade**，讓用戶能夠直接在手機上完成所有手續，Lemonade 系統內建為保險服務需求而開發的人工智慧 (AI) 聊天機器人「Maya」，透過與客戶互動，為其設計出專屬的保

險方案。而收取之保費進入理賠帳戶，每月固定支出 20%，做為再保險的支付，而如所收保費大於理賠與費用的額度，則將以年度回饋的方式還給保戶。而保費的計算因人而異，包含許多不同因素，例如個人歷史信用、近期理賠記錄、年齡、體型等。

七、 保險店舖

在日本約有 2000 家的保險店舖，其中保險店舖家數前五名的保險公司如下：(約占市場上六成)

Hoken no Madoguchi..... 600 家

Hoken Minaoshi Honpo.....256 家

Hoken Clinic.....178 家

AEON Insurance Shop.....121 家

Hoken-no 110 Ban.....93 家

(一) 保險店舖簡介 (以 Hoken no Madoguchi 為例)

一家保險店舖成立需 1,500 萬日圓，大多設立在市區或郊區的辦公大樓、購物中心或商店街。可分成二種型態，一種具地域性，另一種則具全國性。店舖平均大小約 50-100 平方公尺，大約配置 3-4 名銷售員，其中銷售員多來自於人壽保險公司。最初目標客群為 30 歲女性，主要諮詢的動機為節省保費及耽心保單內容，所以希望能聽取專家的建議，而且女性通常對於購買保險商品比男性更具決定力。保險店舖近年快速發展，因為人們已經了解到他們從保險店舖可得到服務有哪些，而且因為店舖的型式，客戶可依其方便的時間前往，大大提升服務便利性，再加上保險店舖利用電視、網路及報紙廣告加強品牌認知等因素。

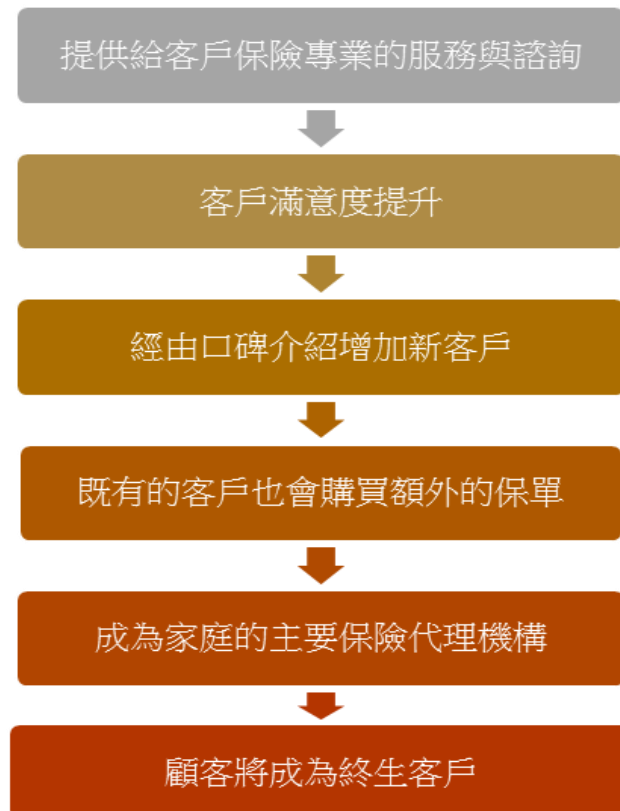
(二) 保險店舖的行銷策略 (Hoken Clinic)

1. 關建 3C:

- (1) 推廣(Promotion):擅用廣告及促銷活動，在網站上面加入客戶 評價或諮詢顧問的照片，以及在人群聚集的場合做推廣。
- (2) 人員(People)：發展高生產力之優質人員。
- (3) 過程(Process)：即重視諮詢的過程。

以上三者，以人員因素最為重要，著重店舖人員的規劃能力，故將大量資源（如人力、物品、和金錢）投入教育和培訓中。員工需要的技能包括傾聽，建議和完成交易的能力，以確保在所有保險店舖中皆有標準化的處理步驟，以培養終生顧客。

2. 創造終生客戶流程圖



八、人壽保險的神奇魔力

影片播放(日本保德信集團總裁 Kiyo Sakaguchi 演講 / 1996 保德信國際保險會議 / 1996.6.21 夏威夷)摘錄重點如下:

- (一) 當簽定一張人壽保險契約時，要保人會得到一份滿足感，而所有的家庭成員會得到心靈平和，這是來自於人壽保險的神奇魔力。
- (二) 當要保人簽定要保文件，並且支付首期保費後，則將會產生比支付的保費千倍或萬倍的價值出現，這也是人壽保險的神奇魔力。
- (三) 當被保險人無預期的死亡時，其家庭成員仍可以維持在被保險人生前一樣的生活品質，而免於經濟損失，這也是人壽保險的神奇魔力。
- (四) 人壽保險同時也能為了達到特定目的而為的儲蓄更有效率地被達成。例如：透過人壽保險的規劃，你可以定期領取年金直至死亡，這也是人壽保險的神奇魔力。
- (五) 當要保人急需用錢時，他也可以利用保單以優惠的利率借款。另外即使他繳交保費有困難，也可以利用保費自動墊繳的機制，使保險效力繼續有效，這種特殊的權利，非一般持有金融商品可擁有的，這也是人壽保險的神奇魔力。
- (六) 如果不大可能再支付保費，則也可以利用改保，將保險契約換成另一種型式。另外若保險人發生特定的情事時，將來的保費可享有豁免，這也是人壽保險的神奇力量。
- (七) 我們常聽到有錢人不需要保險，他們擁有龐大的投資計劃及財

產，那為什麼他們也需要人壽保險呢？一個簡單的理由：流動性。因為投資及財產在急需用錢時未必能及時出售或變現，而購買人壽保險則可以在必要的時候（如繳稅或是費用）提供足夠的現金，這也是人壽保險的神奇魔力。

（八） 有些企業運作是高度依賴特定具有專業知識及技能之個人，投資者將會憂心如果這些關鍵人物死亡時企業將會受到衝擊，但公司可藉由替關鍵人物投保來保護公司資產及獲得投資者的信任，不但提供了現下的利益而且保費支出也可以做為扣減稅額的費用，這也是人壽保險的神奇魔力。

（九） 如果被保險人患了絕症，則可以在生前時提前給付身故保險金，這也是人壽保險的神奇魔力。

（十） 在任何時候，要保人都有權終止契約，但保險公司在未經要保人同意前則不可取消契約，即使看起來是由不公平的契約變成一種合法文件，但這也就是人壽保險的神奇魔力。

（十一） 要保人可投資大量的金錢到世界上最好的公司、股票、債券、房地產等，而就個人立場而言，人壽保險契約也算是一種投資，而是在多元化投資中屬最安全型態之一。這確實也是人壽保險的力量。

（十二） 以宏觀的角度來看，當大量的錢藉由人壽保險結集起來，則會國家經濟的成長產生一股神奇魔力。

（十三） 當要保人簽定契約並支付首期保費後，則一股神奇的力量將產生，使原來的保險申請文件轉換成傳達愛的書信，其中蘊含著其對家人的深深愛意及關懷，這也是人壽保險的神奇魔力。

(十四) 當祖父母給予他們的新生孫子一份保險契約，當孫子長大成人後，即使祖父母不在了，但透過保險契約，他依然能感覺祖父母持續的愛，這也是人壽保險的神奇魔力。

(十五) 人壽保險的魔力還使得一個在貧困家庭出生孩子，能夠接受大學教育，只因為他父親留下了保險金，日後甚至還能成為世界級大公司的首席執行長。

參、心得

此次研討會主題大多介紹保德信及直布羅陀人壽保險公司之銷售通路型態及相關教育訓練制度，可以發現其相當重視通路人員的專業度及道德，強調人員的素質的不斷強化，才能經營出顧客忠誠度高的〈終身的客戶〉，企業也才能永續發展，另外也相當注重管理品質及流程，加上保險店舖近年來在日本快速發展，其通路之型態也可為台灣之借鏡。以下幾點為個人之心得：

一、 保險公司的永續經營來自於專業的銷售人員

直布羅陀人壽保險公司 IA 通路的成功關鍵在於 MR(市場代表)制度的建立，以 MR 作為公司的藍海策略，專業的銷售代表提供諮詢，使 IA 通路的新業績量自 2013 年到 2017 年皆呈現上升的情形。而 PGF 亦是透過 wholesaler 及 secondee 的制度，以專業人員進駐通路，提供諮詢並培養通路人員自行銷售的能力，使其銀行通路銷售額在短短 6 年間成長 7 倍。而 POJ 更是以培育 LP (壽險規劃師)，即挑選高素質的人力再加上 2 年的專業培訓，優質的人力資源，成為 POJ 的主要核心競爭策略。承上可知，保險公司的銷售人員，是決勝的關鍵，人員的挑選及後續的教育訓練皆是人才養成的重要因素，如何強化員工的道德與專業及如何設計相關課程以達到傳遞及發揮所學的效果，皆是各家保險公司人力單位的重要課題。

二、 改變管理循環流程，提升管理品質

從原本要求品質及效率為主的 PDCA(PLAN/DO/CHECK/ACTION)管理循環改為以信任及信服為主的 QPCA 管理模式，即 (QUESTION/PRUPOSE/CHANGE/ACTION)，藉由問題的提出，思考達

成的目標為何，再經由工作模式的改變，來達成解決問題的實際行動，是基於信任及同理心的基礎而為的一套管理模式。比起早期偏向制度化、命令化的戴明循環，QPCA 讓員工的參與度及認同度皆增加，進一步提升管理品質。

三、 保險店舖快速崛起－通路便利的重要性

保險店舖是日本繼銀行保險、網路銷售後，目前相當盛行的銷售模式，最主要由於在保險店舖內，有專業的諮詢人員可提供客戶產品服務，而且保險店舖據點式的服務，可提供客戶有需求保險時可依照方便的零碎時間及地點主動前往，另在保險店舖內有多種商品可方便客戶比較。結合時間、地點、產品、專業諮詢等便利的特性，使保險店舖快速崛起，故通路的便利性，已成為客戶選擇購買商品時之重要依據。

肆、 建議

一、 加強業務員訓練課程內容

加強訓練課程的設計與安排，在每年舉行的業務員在職訓練中定期更新課程內容並配合市場狀況及業務需求加入新課程，以提升業務人員之專業度。另外可依照人員不同工作屬性（如：郵務窗口、儲匯窗口、行政投遞人員等）規劃專屬的課程，以滿足不同層次的業務需求。

二、 強化銷售人員道德觀念與宣導合規招攬，藉由教育訓練加入業務員職業道德規範等課程，讓同仁了解保險招攬的意義與價值，並強調合規文化之重要性，即業務員不應以佣金之高低取決販售何種商品，而是應發揮保險保障的精神並結合業務員高尚情操與專業，視客戶實際需求規劃保單，即調整招攬模式由傳統產品銷售導向轉為消費者需求導向，以發揮郵政簡易人壽保險「溥益民生」之根本精神。

三、 建立各等郵局專業壽險規劃師團隊

如同日本保險規劃師，由總公司研議於各等郵局建立郵政壽險規劃師制度，並統一進行培訓，建立合規文化觀念，並加強專業技能，除了原本的保險知識外，更包含金融、稅務及保險科技等範圍，以建立高素質壽險規劃師團隊，日後負責所轄各級支局之保險諮詢及協助相關業務進行，在行政關係上由各等郵局管控，但業務上則定期由總公司督導。

伍、 活動照片



OLICD 寺田重陽理事長與全體學員合影



OLICD 寺田重陽理事長與台灣學員合影



各國小組成員合影



小組成員自我介紹



與小組成員介紹中華郵政簡易人壽保險



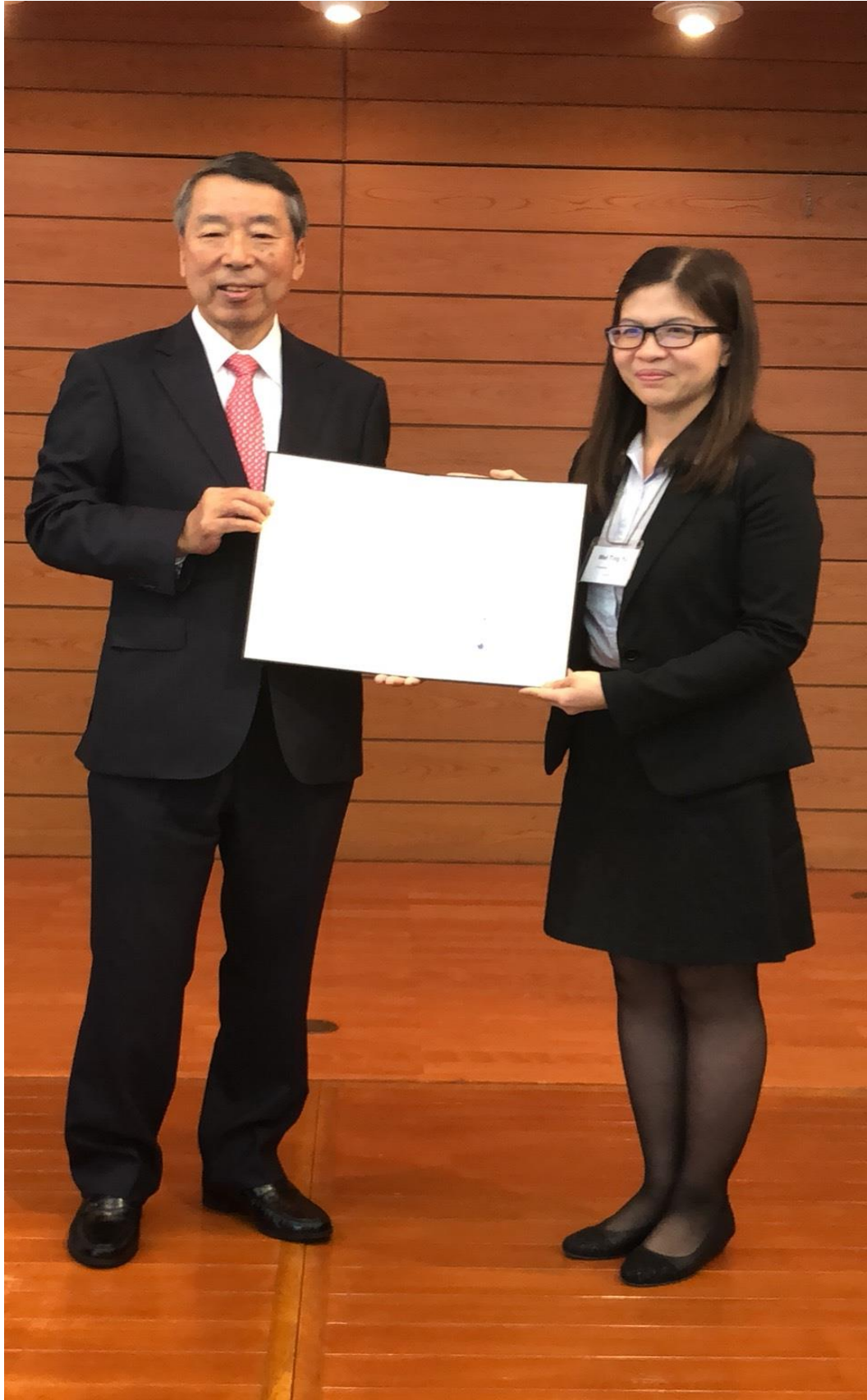
小組討論通路議題實況



集思廣義-保險通路優劣勢分析



台灣學員交流-餐會一隅



OLICD 寺田重陽理事長親自頒贈研習結業證書

PUBLIC INTEREST INCORPORATED FOUNDATION
ORIENTAL LIFE INSURANCE CULTURAL DEVELOPMENT CENTER

Certificate of Completion

This is to certify that

Mei Ting Yu

has satisfactorily completed the full course of **OLIS 2018 Spring** conducted by Oriental Life Insurance Cultural Development Center from the 24th to the 29th day of May, 2018 in Tokyo.

This 29th day of May 2018

Shigeaki Terada

Shigeaki Terada

President

Oriental Life Insurance Cultural Development Center
Tokyo, Japan

OLIS
Oriental Life Insurance Seminar

OLIS 2018 Spring 結業證書-游美婷