

行政院所屬各機關出國報告

(出國類別：進修)

參加日本東亞保險振興中心二〇〇四
專業人員研討會春季班報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司壽險處

出國人職稱：管理員

姓名：李文煉

出國地區：日本東京

出國期間：93年5月11日至5月20日

報告日期：93年8月

H7/0930>05/

系統識別號：c09302051

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告提要

出國報告名稱：參加日本東亞保險振興中心二〇〇四年

專業人員研討會春季班報告書

頁數 四十一頁 含附件：是否

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：吳文豐

聯絡電話：(02) 23921310 轉 2024

出國人姓名：李文煉

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：管理員

電話：(02) 23931261 轉 3376

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：九十三年五月十一日至九十三年五月二十日

出國地區：日本

報告日期：九十三年八月

分類號：交通類／郵政

關鍵詞：郵政、壽險

內容摘要：

我國壽險業在近年來利率持探底的情況下，未如日本壽險業經歷嚴重的倒閉與重整，更經由各種措施，健全本國壽險業制度與體質，相信國內壽險業的經營將更上一層樓。近來全球經濟已有從景氣循環底部復甦的跡象，國際產經分析師亦看好未來經濟走勢，對於未來利率反轉向上也已深具信心。然而，以壽險業而言，近年來因國內利率持續下降，各公司除了停售各種高預定利率保險商品外，更積極開發非利率敏感型商品、分紅/

不分紅商品及投資（連結）型商品，大眾亦普遍接受此類商品，但是當利率正式上揚時，所引發的解約潮或是其他可能發生的情況，是國內壽險業將要面臨並解決的難題。

本期研討內容以行銷為主，除了介紹日本壽險市場概況、通路、直效行銷、壽險商品、銀行保險、CALL CENTER，同時也參訪保德信企業及其外勤組織，所包含的內容廣泛 同時獲益良多，以下謹就郵政壽險之經營建議如下：

- 一、規劃開發年金保險商品。
- 二、架構郵政壽險多元化行銷通路。
- 三、訓練全方位理財業務員。
- 四、建立顧客關係管理系統。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網（<http://report.gsn.gov.tw>）

目 錄

壹、前言.....	1
貳、研討會概況.....	2
一、研討課程.....	2
二、參加研討人員.....	2
參、研討內容概述.....	3
一、日本壽險市場概況.....	3
二、保險直接回應行銷.....	8
三、銀行保險.....	12
四、外勤組織.....	19
五、Call Center.....	21
六、保德信集團簡介.....	29
肆、結論與建議.....	33
伍、附件	
一、畢業證書 (CERTIFICATE)	
二、學員名單 (List of participants)	
三、課程表 (Schedule of OLIS 2004 Spring)	

壹、前言

近來全球經濟已有從景氣循環底部復甦的跡象，國際產經分析師亦看好未來經濟走勢，對於未來利率反轉向上也已深具信心，然而，眾人所矚目的是各國利率何時調高？調高的幅度又為多少？此是每一個產業均要面臨的課題，同時也是必須去深入了解的，以壽險業而言，近年來國內利率持續下降，各公司除了停售各種高預定利率保險商品外，更積極開發非利率敏感型商品、分紅/不分紅商品及投資（連結）型商品，大眾亦普遍接受此類商品，但是當利率正式上揚時，所引發的解約潮或是其他可能發生的情況，是國內壽險業將要面臨並解決的難題。

本次參加「東南亞人壽保險振興中心」所舉辦春季（行銷）研討班，除了瞭解全球保險大國—日本的政經環境、保險相關法規延革、壽險業經營概況與特色外，更藉此機會認識與會各國的業界菁英，了解各國壽險業的概況，與他們共同分享經驗與看法，並期以國際化的視野，追求前瞻性的經營管理與行銷策略。

另外，日本壽險業歷經了 1997 年起的倒閉、重整與合併，各項因應措施，如相關法令的修改、通路的開放及保戶權益的維護，均強化其國內壽險業的體質，而我國壽險業在年來利率持探底的情況下，雖未經歷嚴重的倒閉與重整，卻也經由各種措施，更健全本國壽險業制度與體質，如今全球經濟也已邁向復甦之路，相信國內壽險業的經營將更上一層樓。

貳、研討會概況

一、研討課程

本期 OLIS 2004 春季班，上課期間自 2004 年 5 月 11 日至 5 月 20 日止，上課地點在日本東京。研討內容以行銷為主，除了介紹日本壽險市場概況、通路、直效行銷、壽險商品、銀行保險、CALL CENTER，同時也參訪保德信企業及其外勤組織。另外，由於此次研討會的成員係來自東南亞各國，因此英語成為上課與討論溝通的官方語言，同時上課教材也是以英文編纂。

二、參加研討人員

本期參加研討人員共計 34 人（名單如附件二），其中來自中國大陸有 3 名，印尼 9 名，韓國 5 名，馬來西亞 1 名，菲律賓 1 名，新加坡 2 名，斯里蘭卡 2 名，泰國 5 名，越南 1 名（國名依英文字母順序排列），台灣則有 5 名，屬中型團體，顯示台灣壽險業積極走向國際市場及對人才培育的重視。

參、研討內容概述

一、日本壽險市場概況

日本壽險業雖然起步較歐美稍晚，但經過一百多年的發展，1980年代已成為世界壽險業最發達的國家。1990年代市場規模一直居世界首位，在1999年始被美國超越，排名居世界第二位，占世界總額的26.4%，比排名第三的英國多出2倍多。

目前，人壽保險已經深入日本的國民生活，日本的人壽保險業已經達到一個非常發達的階段。1996年，日本壽險公司的保費收入為29.4萬億日元，個人壽險新增加契約1,219.8萬件，當年市場上的主要個人壽險險種及占新增加契約件數的比重為：終身保險附加定期死亡保險23.1%；疾病保險18.0%；定期死亡保險155.5%；生死合險11.3%；終身保險8.3%。

但是，自1990年泡沫經濟崩潰後，日本國內由於利率降低、日元升值。尤其是從2000年至2001年，日本壽險保費收入的增長率為負3.9%，比起呈現活力的英國、法國、西班牙等國的人壽保險市場，其成長的失速非常顯眼。

同時，保險的契約數也自1997年以來一直趨於下降，今後隨著少子、高齡化、經濟發展基礎環境的不斷惡化，可以說日本壽險業將進入衰退期。

據日本生命保險文化中心1997年《全國壽險實況調查》結果顯示：日本國民的家庭投保率為93%，居世界第一位；投保件數為4.9件，投保金額約1.3億日元，年繳保費67.6萬日元，占年收入的10.1%。

2001年日本壽險收入占世界24.79%，占亞洲的壽險收入的77.99%，2002年，日本各保險公司的壽險保費收入已達到255,118億日元(約354,553

百萬美元)，較 2001 年度減少 2.3%，但仍占整個日本保險業務總額的 79.6%，全世界壽險總額的 23.08%，居世界第二，僅次於美國。2002 年度壽險承保金額為 1,675 兆 1,817 億日元，是日本國民淨收入的 4.6 倍。

2003 年《全國壽險實況調查》的結果是：日本國民的家庭投保率為 89.6%，仍居世界第一位，投保件數為 4.3 件，投保金額為 4,698 萬日元，年繳保費 53.1 萬日元，占年收入的 9.2%。

日本壽險市場（社會保險除外）主要由各家壽險公司、郵政局和農協共濟會經營。截至 1995 年末，這三者當年的保費收入分別為 30.8 萬億日元、14.6 萬億日元和 3.3 萬億日元；其資產分別為 174.4 萬億日元、92.4 萬億日元和 9.3 萬億日元。

日本壽險市場的主要險種從普通養老保險（即生死合險）到多倍型附加定期養老保險（即普通養老保險加多倍的定期死亡保險），再發展成終身保險、終身保險附加定期死亡保險、年金保險，從而適應被保險人少交保費，同時又能得到更多保障的市場需求。

進入 20 世紀 80 年代後，由於平均壽命的延長，人們開始對以低廉的保費獲得終生保障的終身保險看好。尤其是 1985 年費率下調之後，銷售趨勢由附有定期的生死合險迅速地轉向附有定期的終身保險。

時至今日，附定期的終身保險已佔據各壽險公司主力商品的寶座，據日本生命文化中心統計，1998 年新保單承保額的構成比例中，附定期終身保險占 50.6%。附定期終身保險的內容構成，也隨著消費者需求的多樣化而變得日趨豐富。例如：定期保險的附加險種類繁多，而且在保費付費期結束之後，還可將終身保險的保障內容轉換為養老年金保險、夫婦養老年金保險、護理保險等。

追溯到 1957 年，日本的壽險業已恢復到二次大戰前水準。此時，保險市場的主要險種仍為養老保險。從 1955 年到 1965 年，日本經濟以 15% 的年成長率遞增，通貨膨脹逐步加劇，家庭出現小型化，汽車普及造成交通事故頻繁，死亡人數劇增，市場需要以較低保費獲得較高保障的死亡保險。於是 1959 年，日本壽險市場出現了 3 倍型附加定期養老保險。至 1965 年，附定期養老保險已超過普通養老保險的市場佔有率。

到了 20 世紀 70 年代中葉，日本大壽險公司又相繼推出 10 倍型、15 倍型附加定期養老保險，壽險賠付進一步趨向高倍率化。至 1975 年，普通養老保險的市場佔有率已經從 1965 年的 50.2% 下降為 17.7%，而同期多倍型附加定期養老保險的市場佔有率則從 25.4% 上升到 39.3%，成為當時日本壽險市場的主要商品。1975 年，世界第二次石油危機後，日本經濟進入了相對平穩發展的時期。

1980 年代，日本社會進入了老齡化時代，帶有儲蓄功能的個人年金保險和終身保險越來越受重視，附定期養老保險則開始萎縮。到了 1992 年，附定期養老保險的市場佔有率降至 11.4%，終身保險的市場佔有率達 23.7%，個人年金保險的市場佔有率達 16.1%。因此，保費較低的終身保險、終身保險附加定期死亡保險和帶有儲蓄功能的年金保險取代了附定期養老保險，成為該時期壽險市場的主要商品。

從 1982 年起，壽險公司相繼推出了醫療保險。從此，日本壽險市場進入了商品多元化時代。新商品有三大疾病保障保險和生前給付附加險。兩者都是為適應人們「保險應在生存時受益」這種生前給付需求適時推出的新型人壽保險。三大疾病保障保險不僅在死亡時，而且在確診患癌症、急性心肌梗塞、腦中風這三大疾病時就可領取與死亡保險金同額的保險金。生前給付附加險是附加在定期終身保險等主力商品上，只要確診被保險人只有 6 個月餘生命時，就可以提前領取死亡保險金的全部或部分。這一附

加險無須繳納保費，不僅新簽保單可以附加，老保單也可以中途附加。

作為今後的發展動向，附加定期終身保險毫無疑問地會取代附加定期生死合險的地位。今後以 20~30 歲年齡段的客戶為銷售重點的商品也會越來越多，並通過把面向年輕人的商品作為主險，附加各種附加險，如：女性疾病附加險、門診附加險、護理附加險、癌症附加險、年金附加險、生前給付附加險等，提高保單附加價值的保險商品。

部分保險公司推出了風險細分型的“優良體保險”。該險種是在以往的壽險承保條件之上進一步增設嚴格的健康條件，設定“優良體”，符合“優良體”條件的被保險人可以以更優惠的保費投保。

1996 年起，各保險公司可以自行規定保險分紅。1999 年 4 月起各大壽險公司可以自行規定費率，對投保多的客戶提供價格優惠服務。日本生命保險公司在 1999 年 4 月成功地推出了“保險帳戶”。該制度是將保戶家庭投保該公司的若干張保單，統歸在戶主的名下，進行統一管理，並給予各種優惠服務。

此外，有些公司還透過直效行銷來降低成本，低價將商品投入壽險市場。為了進一步適應顧客的多樣化需求，各壽險公司正在努力地進行改善商品和提昇服務。

日本七大人壽保險公司曾宣佈，由於投資收益受股價暴跌與低利率的影響以及保戶的退保風潮，七大壽險公司 2002 年度的經營業績進一步惡化。

在截止於 2003 年 3 月 31 日的 2002 年內，七大壽險公司的利潤下降了大約 6.7%，利潤總額從 2001 年度的 4,982 億日元降到 2002 年度的 4,650 億日元（約合 39 億美元）。

這七大壽險公司包括日本生命保險公司、第一生命相互保險公司、住

友生命保險公司、富士生命保險公司、朝日生命相互保險公司、三井生命保險公司以及安田生命保險公司。

各壽險公司聲稱，它們的投資收益率與平均的保單保證收益率之間存在相當大的差距。七大壽險公司的投資收益率也未達到保單保證收益率，其投資收益總額從 2001 年度的 1.14 萬億滑落到 2002 年度的 1.07 萬億。

儘管日本政府已經向國會提交了有關避免壽險公司破產的議案，但是七大壽險公司聲稱它們沒有下調保單保證收益率的計畫。據悉，該議案旨在讓壽險公司下調保單保證收益率、暫緩退保。

鑒於各壽險公司的保單銷售已大不如前，除規模最大的日本生命保險公司外，其他六大壽險公司在 2002 年均因保單終止而支付的退保費遠遠超過了其銷售的新保單的價值。七大壽險公司支付的退保費由 2001 年度的 107.63 萬億降到 2002 年度的 100.74 萬億，同時銷售的新保單的價值也由 90.92 萬億下降為 85.14 萬億。七大壽險公司的保費收入也相應從 2001 年度的 18.44 萬億下降到 2002 年度的 16.88 萬億。而壽險保單終止的速度放慢成為 2002 年度壽險公司惟一的亮點。

在投資市場上，日本七大壽險公司在 2002 年度享有 2.25 萬億未實現的債券收益，較 2001 年度的 1.4 萬億的收益相比有了大幅提高。考慮到日經指數在 2002 年下跌了 27%，七大壽險公司在債券市場的未實現收益也是對其在股市上擁有的 2,698 億日元未實現損失的彌補。

在七大壽險公司中，只有日本生命保險公司和富士生命保險公司宣佈在股市上擁有未實現的收益，其中日本生命保險公司的未實現收益數額為 6690 億日元，富士生命保險公司未實現收益數額為 37 億日元。

二、保險直接回應行銷

所謂保險直接回應行銷乃是指保險人經由一種或多種的廣告媒體，對於不論身於何處的顧客，產生立即且可衡量的反應（包括詢問或購買）。其中伴隨著名單的蒐集與資料庫的建立，並透過資料庫繼續追蹤業績及顧客的興趣與需求，以引發顧客後續的交易。在整個行銷的過程中，並無業務員的介入，因此可事先衡量成本與利潤，形成一種精確且科學的系統。

（一）直接回應行銷對於保戶的利益

1.獲得需要的保險商品

由於業務員擁有業績的壓力，以及高保費收入即享高佣金的誘因，多會尋求較有經濟能力的對象；因此，業務員往往會忽略住在偏遠地區以及收入較低的人，甚至在美國的中產階級也開始有被遺棄的感覺。因此，有相當數量的人可以透過直效行銷，購買需要且能力可以負擔的保險商品。

2.選擇上的自由

使用直效行銷，客戶可以避免承受面對面銷售所可能帶來的人情壓力。客戶可以在家裡一處於沒有時間壓力的情況下，小心並仔細地閱讀保險人刊登在報紙、雜誌、或郵寄而來的相關文字。一般而言，雖然保險的全頁廣告或直接郵件包含超過兩千個字，但文字所述的保險內容和承保範圍也會相當明確，使客戶易於清楚理解。

3.交易的方便性與安全性

直效行銷的客戶不需要出門即可進行交易，如郵購的方式，客戶就可以郵件或電話訂購，向保險人直接購買保險。保險人通常會提供

一支專線，解答客戶對於保險商品的疑問，因此直效行銷對於客戶而言，將使得交易的過程更加簡便。

4.財務的私密性與安全性

保險有關於一個人的目前的收入、財務狀況以及未來的財產收入，因此一般人較不願與其他人討論相關的問題，而希望以較隱密的方式進行投保。雖然客戶仍希望能得到一些建議或是忠告，卻往往希望是透過一般格式且非針對個人的方式。

再者，直效行銷可確保財務的安全性。因為郵件中多會有律師的證明，以防止條款中的詐欺行為。

5.低廉的保費

保險直效行銷能降低成本的原因有三：首先，因為完全不透過業務員，而由客戶直接與保險人購買，因此保險人不需給付高額的佣金。其次，此方式的銷售，多是依據個人的需要提供其附加保障，而不需做原有保單的修正。最後，因保單設計簡單，即使有巨大的業務量，所有保單過程之交易幾乎皆有一貫的自動設備操作可以因應。低成本的结果反應到保險價格上，保戶便能以低廉的價格得到保障。

6.付款的獨特性與方便性

在保險直效行銷中，當目標顧客的人口數已知，且保險商品有一定的期間時，由於保險人可預先估算，因此保險人可用低廉的成本甚至不需成本地，提供目標顧客一些財務上的實質優惠。其中的方法有很多，如提供一段期間的免費承保、首期保費延遲付款 60-90 天、提供額外的利益或是增加投資機會等，將使得付款的方式變得較特殊。再者，付款的方式採直接轉帳或是信用卡刷付，都是提供目標顧客付

款上的方便。

7. 特別的服務

由於直效行銷是客戶向保險人直接購買保險，中間並沒有業務員對於保險事項的解說，因此保險人多會提供免費電話長時間的服務，由訓練有素的保險專人處理客戶的疑問。

(二) 直接回應行銷對於保險業者的利益

1. 迅速進入目標市場

直接回應行銷在事前可以做市場區隔，並使用一項或多項的媒體，將商品的訊息傳達到事前指定的目標市場中。此種方式，將使保險人更快速地接觸目標顧客，並接收其立即產生的反應，如此精準且迅速的行銷方式，實非傳統人員行銷方式所能比擬。

2. 成本的降低

當保險人使用各種不同的媒體接觸客戶時，所花費的成本也不一樣。電話行銷、直接郵寄或選擇性和大眾性的媒體所花費的成本是較低廉的。而保險人採用人員銷售的方式，不僅要負擔較高的接觸成本，更要考慮業務員的訓練成本、醫師體檢費用與交易達成之後所要給付予業務員的佣金。

3. 價格策略的運用

由於保險人運用直接回應行銷時，將使保險的間接費用和直接費用降低，相對附加費用的部分減少，因此經由直接回應行銷之保險的保費，將可低於經由業務員銷售之保險的保費，所以保險人可以較低

的保費，吸引另一層面對價格較敏感的購買者進入市場。

4.獲得可衡量的反應

直接回應行銷會要求客戶對於廣告的訊息做出立即的反應，因此直效行銷的廣告效果是可以立即收到，同時公司所投入的每一分鐘、每筆廣告費，皆可藉由客戶的反應衡量出結果來。這種可立即接收且衡量結果的精確性，可使行銷人員很明確地得知，他們所發出的訊息是成功或是失敗，並隨時加以檢討、修正。

5.控制行銷的風險

由於所有直接回應行銷的費用，都是可以衡量和預期的，保險人可以經由測試結果的研究，得知未來總收益、報酬和重複購買的期望值，從中衡量對各項媒體的投資。經由測試，保險人也可明確的知道，當價格增加或是提供顧客優惠時，變動成本可能的改變。

6.良好的保單繼續率

透過直接回應行銷購買的顧客，多是在沒有壓力與自我審慎思考之下所做的決定，因此購買之後較不會後悔，保單繼續率也較其他行銷方式來得高。而保險人採用直接郵寄的方式—運用檔案中的資料，如顧客的姓名、地址、生日和保單的詳細內容，並將之郵寄給客戶，也可用來維持長久、成功的客戶關係。

7.媒體選擇的彈性

直接回應行銷在媒體的選擇上，十分具有彈性。特別是在DM廣告設計方面，不論是大小、顏色、格式及郵寄時間等，都可以根據廣告者的需求加以彈性處理，不像一般雜誌廣告，只是平面的圖文，或

是電視、廣播媒體有嚴格的時間限制。在寄出去的廣告信函中，只要在合理的成本之內，其他方面皆可以充分地與顧客溝通，而不像其他媒體有限制。

8.使用資料庫引發後續的交易

由於保險直接回應行銷會伴隨著資料庫的建立，藉由這種與客戶交易行為有關資料的建立，保險公司可以瞭解顧客的需求，進而作精準的銷售。因此，資料庫在直效行銷中扮演著重要的角色，且資料庫的適當運用，將可以引發顧客後續的交易，為公司帶來更多的利潤。

三、銀行保險

目前世界上大部分之綜合銀行是以銀行為經營之主軸，附加經營保險或證券等其他附屬金融業務，其原因是銀行在跨業經營上有許多之利基，其中最大之利基是大眾對銀行之印象較佳，且對於跨業經營其他金融業務方面，比起其他金融機構更具信心，但相對的銀行在經營保險業務時，亦具有一定之成本，以下就銀行經營保險業務之利基、成本、方式及日本與歐洲的銀行保險做一介紹：

(一) 銀行經營保險業務之利基

1.業務方面

(1) 經營之業務具儲蓄性，有利於儲蓄型保險商品之行銷銀行所經營之業務，大部分皆具有儲蓄性質，有利於與儲蓄型保險商品結合，亦可為客戶安排長期性之投資計畫。

(2) 銀行經營之特質方面

由於銀行經營之特質較重流動性，因此銀行通常會保有一部份流動性較高之資產，可彌補長期性保險流動性不足之問題。

(3) 經營規模方面

銀行之經營規模通常較保險與證券公司為大，故以銀行為經營主體經營保險、證券或其他金融相關業務較為適妥，也較符合企業之經營原則。

2. 人員方面

(1) 分行員工銷售保險可降低經營成本

銀行可透過分行之員工銷售保險，可降低管銷費用，並可減少保險分支機構，降低經營上所需之成本。

(2) 採固定薪資可降低人事成本

銀行之薪資結構為固定薪資，而保險公司業務人員之薪資制度通常採佣金制，隨著業務量增加，佣金支出亦會增加，因此採取固定薪資之支付方式可降低人事成本。

3. 行銷通路方面

(1) 眾多之分行構成完整之行銷通路

銀行經營保險業務之一大利基在於銀行有眾多之分行，可構成完整之行銷通路與提供更優良之服務，增加行銷成功之機率。

(2) 固定之客戶是穩定之業務來源

銀行擁有廣大且往來頻繁之客戶，是銀行經營保險業之另一項優勢，且透過經營保險等金融相關業務，可以提供客戶更多元化之服務，是另一項優勢。

4.社會大眾之看法

(1) 社會大眾對銀行之印象較佳

社會大眾對銀行之印象較保險公司為佳，是銀行在競爭上的優勢之一，一般而言社會大眾普遍認為銀行能提供較好且較完善之服務，故社會大眾對銀行之良好印象，將是銀行經營保險業務之一大利基

(2) 社會大眾對銀行較具信心

社會大眾對於銀行經營各項業務及財務上較具信心，這亦是銀行在經營保險業務上之一大利基。

(二) 銀行經營保險業務之成本

1.業務方面

(1) 銀行與保險經營企業文化之整合

銀行與保險在經營技術與企業文化有些許之差異，因此銀行要跨業經營保險業務，首先必須先整合其經營技術與企業文化上之差異，如薪資結構、資訊平台等方面，才能得到綜效，提高經營績效。

(2) 資訊系統之整合

銀行若要經營保險業務，首先必須將銀行與保險業之資訊系統加以整合，資訊整合之成敗，關係到銀行兼營保險業務之成敗與否，故銀行必須投入大量之成本於資訊平台之整合方面。

2.人員方面

(1) 分行人員之訓練成本

銀行之分行人員大多對於保險上許多觀念並非十分正確，甚至在許多業務上，都不甚了解，因此銀行必須投入許多成本在員工訓練方面，以增進並維持分行人員在保險上之專業能力，以增加其行銷成功之機率。

(2) 分行人員之專業性不足

分行人員在保險上之專業知識，通常不如保險公司之員工，將造成銀行在行銷上之困難度，亦會產生許多理賠上之糾紛，影響保險公司之形象。

3.銀行之形象方面

銀行經營保險業務可能會因專業知識上不如保險公司，而造成許多理賠上之糾紛，進而影響到銀行之社會形象，因此如何兼顧業績與社會形象，將是銀行所面臨到的一個重要課題。

(三) 銀行經營保險業之方式

銀行可以透過許多不同之經營模式經營保險業，不同之銀行可因其規模大小、經營策略、獲利能力不同，選擇出最適合本身之兼營模式，提升本身之營運績效。基本上而言，銀行可以直接經營與

間接經營兩種方式跨入保險業，而由此兩種方式可引申出數種不同之經營模式與經營策略，整理如下表1

表1 銀行經營保險業務之模式

介入方式	經營模式	經營策略
直接經營	直接承保	成立金控公司
		成立新的保險公司
	直接投資	併購舊保險公司
		股權交換
間接經營	成立保代公司	成立新保險經紀人或代理人公司
		購併舊保險經紀人或代理人公司
	策略聯盟	與保險公司通路合作
金融集團	多角化經營	整合集團下之銀行、保險與證券等金融相關業務，成立大型之金融集團。

1. 直接經營

銀行直接經營保險業務，以獲取利潤，常見之模式有直接投資與直接承保兩種方式，為銀行跨足保險業務最單純且最直接之介入方式，惟銀行自負盈虧，並自行承擔經營上之風險，故必須要有較為優良之經營技術。

(1) 直接承保

銀行以直接成立保險公司或以金融控股公司之方式直接經營保險業務，即銀行可透過其名下之保險子公司以直接承保之方式經營保險業務。

(2) 直接投資

銀行以投資保險公司之股份的方式經營保險業務，許多國

家為保障消費者之權益，大多有限制銀行投資保險公司之股權上限，故在過程中往往會受到一些阻力，較不易成功。

a. 併購舊保險公司

銀行投資保險公司之股權超過 51% 即可取得保險公司之經營權，但在購併過程中，若保險公司不願被購併則可能會以買回庫藏股之方式加以反擊，銀行將被迫以較高之價格收購保險公司之股票，付出許多額外成本，且會招受到保險公司員工與股東之反彈，因此通常銀行較不願意以此方式跨業經營保險業務。

b. 股權交換

銀行透過與保險公司股權交換之方式，取得保險公司之經營權，但其換股比例與交易後之股價，將是股權交換中所必須要考慮之重要課題。

2. 間接經營

銀行以間接之方式經營保險業務，不直接介入保險公司之經營，主要是銀行與保險公司在通路上之合作，銀行可以透過成立保代公司之方式，行銷保險商品，或是利用與保險公司策略聯盟之方式，行銷保險商品。此經營模式之經營成本較低，對消費者權益之影響亦較少。因此，為保障消費者權益，許多國家規定，銀行只能用此方式經營保險業務，但其缺點是規模經濟與多角化經營之效果較不顯著。

(四) 日本銀行保險

1. 銷售商品種類及其防弊措施

2002年日本銀行可以銷售的壽險商品有個人變額保險與定額年金、財產形成保險、房貸的信用人壽保險（擴大了銀行可銷售商品的範圍）等三種，以後又增加年金給付之提存傷害險、財形意外險二種產險商品。為保障銀行客戶並避免不正當之經營情形產生，其防弊措施如下：

- (1) 銀行必須跟顧客說明，不買這些保險商品並不會對其他交易產生影響。
- (2) 若是價值可能低於所繳費用之商品，應對客戶以書面說明無法還本的可能性。
- (3) 銀行銷售房貸相關之信用壽險時，應對客戶說明該銀行及第三者之雙方意見。
- (4) 禁止銀行利用其與關係企業之優勢立場進行銷售，例如以投保為條件提供授信。

※對變額年金保險的資訊公開規定為：

- (1) 銀行應以書面提供投資方針、投資對象、投資風險等。
- (2) 一年一次對要保人報告資金運用狀況。

同時，開放身為證券公司子公司之銀行銷售保險商品。

2. 日本銀行保險業績（2002/10-2003/2，請參閱下頁表2）

表2 日本銀行保險業績

	銷售額(億日圓)	件數	保費/件數(百萬日圓)	行銷銀行數
東京安心*	700	22,000	3.18	220
住友	645	21,200	3.04	312
Hartford*	620	7,000	8.86	21
日本興業	578	15,000	3.85	41
Alice	470	NA	NA	24
三井	460	7,200	6.39	13
日本	440	8,600	5.12	342
T&D Financial	356	5,450	6.53	9
第一	347	6,008	5.78	180
三井住友海上Cmy	231	3,244	7.12	17
明治	210	3,300	6.36	158
安田	168	4,880	3.44	120
ANA	130	2,100	6.19	6
GE愛迪生	110	3,100	3.55	3

* 2002年10月至12月的結果

資料來源：日本經濟新聞

(五) 歐洲的銀行保險

通過銀行銷售的商品通常都是一些標準、簡單的產品，保險公司需對銀行涉及保險商品銷售的人員進行培訓。保險公司通過與銀行電腦系統聯網，對通過銀行銷售保險的各個環節進行監控。荷蘭規定銀行代理銷售保險產品需具有通過專門資格考試的人員，並應在社會經濟委員會登記註冊。法國和義大利銀行代理銷售保險產品則不需要保險監管部門批准，銀行從事保險銷售的人員也不需要通過保險資格考試。

另外，銀行保險在歐洲大陸的迅速發展主要得益於：

- 1.寬鬆的監管環境，即銀行和保險公司可混業經營。
- 2.對儲蓄型壽險商品的稅收優惠。

四、外勤組織

人壽保險之經營，一方面固須內部組織之健全，他方面端賴外勤組織

之發展。外勤組織除招攬業務外，關於危險之選擇、保費之收取、契約之變更、保險金之支付等，均與保險加入者有直接接觸，往來頻繁，關係密切。外勤組織之構成，頗不一致。但在大體上，除在各地方分別設立分支機構外，每因推行業務之普遍與便利計，亦採行保險代理制度，設置保險代理人，一併說明如下：

- (一) 分支機構：此指壽險公司設置於各地方之地域性機構而言。壽險公司的分支機構包括招攬新契約的底層之通訊處，以及設置以一縣市或數縣市為轄區的統轄各通訊處的中層管理機構。此種中層管理機構的名稱不一，如管理處、營業處等。有的公司設立分公司為中層管理機構對於中層及底層機構之管理，通常稱為分支機構之管理，由總公司的展業部(或稱業務部)擔任。

至於壽險公司所設立的分公司在經營方面，具有法人地位分公司的任務，除協助或督導所轄各通訊處的增員與新契約達成的工作外，並擬定業務推展計畫與執行，擔任對保戶的收費保全服務，且須經常分析通訊處的費用率，藉以把握費用與業績之關係，並維持收益等。在美國壽險業，分支機構除分公司制度以外，尚有總代理制度。

- (二) 保險代理人：指根據代理契約或授權書，向保險人收取費用，並代理經營業務之人，就代理人與保險人的關係而言，有兩種不同的制度，即獨立代理人制度，即代理人居於獨立的地位，能為數個保險人代理保險業務，專用代理人制度，即代理人僅能為一個保險人或某一保險業集團代理保險業務，此種代理人，人壽保險方面採用者較多。

在美國保險業界有總代理制度，即是保險公司僅與總代理人簽

訂代理契約，授權後者在一定區域內代表保險公司。在美國，一個總代理人代理業務的地區，有大至包括數州，亦有小至包括幾個郡區的。人壽保險的總代理人，通常都只代表一家保險公司。總代理人的任務，是在任用地區代理人，或使用支薪的推銷人員，或是自己招攬業務，也可同時採用上述種種方法。

五、Call Center

處在現今競爭激烈的商業環境中，誰能夠洞悉時代潮流，準確掌握客戶的需求，進而推出令人滿意的商品，並搭配完善的售後服務，就能在市場上贏得先機。對客戶所提供的各項服務，除了客服人員親切的態度以及完善的資訊，若能搭配資訊科技的應用，對服務品質更可達到加倍的效果。有鑑於此，許多壽險公司都投入 Call Center（客戶服務中心）的建置，以期望在未來的市場能夠拔得頭籌。

電話語音系統可以解決一部份客戶的問題，但機器畢竟比不上人類親切，況且碰到某些業務，如保戶所提出的問題涉及法令及專業，實在也不是語音系統所能作答。這時，透過客服人員適當的介入，解決語音系統所過濾後的問題，以便提供客戶全方位的服務。要提高服務效率，相關的電腦系統便須逐步的開發，要提供客服人員服務功能，就必須建置 Call Center。系統建置後，為維持一定的服務品質，則必須加強客服人員的素質。除了加強教育訓練外，經驗的累積與傳承也是另一項重點，千萬不要發生隨著人員離職而造成服務品質下滑的窘境。因此透過知識庫的建置，以作到知識與經驗的累積，再加上 Q&A 資料的建置，方便新進人員的教育訓練。

隨著科技的進步，有愈來愈多技術可用來提升服務效率，甚至改變現行的作業模式，進而產生一種新的商業行為。這些科技諸如：工作流程控管、電話回覆、傳真回覆、電子郵件、進度控管、網路電話等都有各自特

別的功能，每家公司可以依據自己的經營策略、市場定位，決定想要提供什麼樣的企業形象，再來規劃需要建置那些電腦系統，由於這些系統都是一些蠻大的系統，所需經費也都不低，因此公司可以設定發展藍圖，訂定各階段的任務，再逐步朝著既定目標前進。

（一）Call Center 簡介

狹義的講就是指客戶服務中心，利用電腦及電話等技術的相互整合，讓操作畫面與語音同時到達客服人員手上的一套來話服務系統。

廣義的講則是指一套結合互動式語音回應系統（Interactive Voice Response：IVR）、自動話務分派（Automatic Call Distributor：ACD）、電腦電話整合（Computer Telephone Integration：CTI）及客服人員應用處理軟體（Agent Access Application）等四大系統所建置的全方位客戶服務中心。

客戶來電的操作流程係利用各個系統所提供的獨特功能，來滿足客戶不同的需求。例如 IVR 即是大眾非常熟悉的電話語音系統，不管在金融機構、證券公司、醫院或一般公司行號，均常可見到這類系統的使用。且有些證券公司、醫院搭配採用語音辨識功能，更進一步提昇使用上的方便性。由於 IVR 的使用，很多例行性的問題，例如匯率、利率查詢，餘額查詢等交易均可在 IVR 端獲得解決，並可藉此減少客服人員的工作量，以提昇客戶服務中心的服務品質。

ACD 則是提供自動話務分派的功能，主管人員可以依據客戶服務中心的實際運作狀況，動態調整客服人員工作量，使客服部門達到更好的服務績效。CTI 則是利用電腦電話整合技術，讓操作畫面與語音能同時到達客服人員端，再搭配客服人員應用處理軟體的使

用，讓客服人員能夠在充分訊息的提供下，用以締造「方便、效率、滿意」的服務品質，並建立「以客為尊」的企業形象，為公司創造更大的商機。

（二）建置 Call Center 的原因

當公司經營到一定規模後，伴隨著業務量的增加，客戶的數量也呈直線上升。這時如何維持舊有客戶，開發新的客戶更是一重大課題。我們可以藉由下列的事項的探討，來了解為什麼需要建置 Call Center。

1. 解決客戶沒有找到適當客服人員的問題。
2. 解決客戶面臨不同服務態度之客服人員的問題。
3. 提供適當的資訊供客服人員參考，以維持服務的品質。
4. 避免讓客戶在線上久候的問題。
5. 幫助管理者解決評估客服人員服務績效的問題。
6. 解決需雇用不同客服人員作 Inbound（來電）及 Outbound（去電）的問題。
7. 解決客服人員服務績效不彰的問題。

（三）Call Center 的系統功能

為提供完整的服務，Call Center 的系統功能可概略分成電話來電功能、電話去電功能及加強來電／去電功能等三大部分，茲以下列項目說明各項功能。

1. 電話來電功能 (Inbound Call) :

主要處理客戶來電的相關工作，例如一開始的電話自動話務分派、資訊同步顯示、錄音監控、教育訓練等功能，茲整理如下所述：

- 整合電話轉接、詢問、三方會談。
- 電話及客戶資訊同步顯示 (Screen Pop)。
- 自動話務分派 (ACD)。
- 自動全程錄音。
- 整合語音傳真系統。
- 主管監聽、監看、插播、聽取錄音。
- 交換機功能：提供保留、三方會談、簽到、簽退、振鈴、暫停、恢復值機。
- 提供通話時間、累計通數、排隊人數等狀況的顯示。
- 連線交易－提供各種帳務查詢服務、傳呼及警示設定、交易明細資料查詢……。
- 工作手冊－提供公司或產品介紹等業務規範及應對腳本 (Q&A) 等資訊。
- 操作畫面或交易資料傳真。
- 客服案件自動化流程控管 (Workflow Control)。
- 線上指導語音操作。
- 遠端值機席轉接 (Remote Agent)
- 提供管理與統計報表。

其中客服案件流程控管可依據實際作業流程來設定，若有新增業務更可配合更新。另外，管理與統計報表則是另一項可以加以發揮的項目，藉由該系統提供的強大功能，主管可依需求產生

各項報表，進而作到除了線上監控外，以及事後歷史資料追蹤與改進。

2. 電話去電功能 (Outbound Call) :

主要處理電話撥出的相關工作，例如電話問候、問卷調查、電話預撥並轉接等功能，茲整理如下所述：

- 預選撥號 (Preview Dial)，值機人員須自行等待接通。
- 自動大量定時撥出及結果報告。
- 預撥並轉接值機人員 (Predictive Dial)
- 活動管理 (Campaign Management)，例如問卷調查、電話追蹤等。

3. 加強來電／去電功能 (Inbound Call／Outbound Call) :

這部分則著重在來電／去電功能的整合作業，茲整理相關功能如下所述：

- 整合來電／去電功能。
- 座席畫面包裝。
- 客戶訪談記錄。
- 工作流程控管。
- 建立多重通話通道，例如專線電話、Internet Phone。
- 以來電／去電所得資料建立知識庫，供交叉分析使用。

其中座席畫面包裝部分，好的畫面包裝設計，可方便客服人員的使用並提高效率，因此在規劃時，可以找客服人員參與討論，並進行功能測試，以免系統上線後與實際運用有段落差。另外，客戶訪談記錄可以搭配另一套系統：客戶關係管理 (Customer Relation

Management 簡稱 CRM) 運用，經由對資料的統計與分析計算後，使公司決策階層更能掌握客戶的需求，進而訂定營運方針。

(四) Call Center 的效益

由於建置一套 Call Center 需要花費不少的費用，因此若無法預先知道一些系統建置後的效益，實在很難說服主管人員去同意進行這類案子。底下就是針對系統上線後，所能帶來的好處，作逐項說明：

- 1.降低營業成本—電話服務交易成本遠低於櫃台及行銷人員的成本。
- 2.幫助使用者爭取及留住客戶，並加強客戶向心力。
- 3.透過單一窗口，達到直接服務之目標，並提供下列功能：
 - 提供不受時間、地點限制的全方位服務機制。
 - 滿足客戶不同的資訊輸入來源：TEL、FAX、EMAIL、PDA、WAP 及 WEB。
 - 降低客服人員的訓練時間。
 - 減少 paper work 的工作量。
 - 減少客戶重覆來電之比率。
 - 記錄客戶歷史交易資料供往後查詢及分析使用。
 - 可支援相關行銷活動，例如信用卡行銷、消費金融行銷等。
 - 對客戶之服務可化為主動出擊。
 - 透過電話行銷腳本設計，找尋潛力客戶以增加公司營收。
 - 綜合回應客戶資料及行銷活動之資料，作到一般行銷及跨類行銷。

隨著網路使用人口的增加，客戶的資料來源除了原本的電話、傳真輸入外，更增加了 E-MAIL、PDA、WAP 及 WEB 等項目。輸入

源的增加，意謂著後端對應的電腦系統也須配合建置，如此才能符合客戶的各項需求。

一套系統的建置往往僅是該項業務的一個起頭而已，系統要運作正常、充分達到預期績效，則有賴上級長官的支持，各個部門與部門間的彼此的配合，作業人員的充分參與，以及事後的督導與改善，如此才有可能把業務成功推動。否則，在該項業務上線初期，由於系統尚未穩定，出錯在所難免，作業人員因為初期須負責新舊系統業務，造成工作量加重，如果沒有上級長官在管理上的配合，都會使得系統很難推動，更別說發揮預期績效。因此實在有需要靠大家的努力，將系統順利推動，達到雙贏的目的。

(四) Call Center 績效評估

Call Center 之績效評估可分為質與量方面，以及團體與個人之評估，概述如下：

1. 團體部份之量化指標：由自動話務分配(ACD)系統產生每日/週/月報表。

服務指標(Service Level)可定為十五或二十秒內客戶電話接通率百分比，此為一般 Call Center 最常使用之指標，若某時段本數字較低，除了管理問題以外，則可考慮增加人手，反之減少人手。客戶電話掛斷率(Abandon Rate)是指客戶未待 CSR 接聽即掛斷之比率，若某時段本數字較低，除了管理問題以外，可考慮增加人手，反之則減少人手。客戶平均等待時間百分比(Customer Waiting Time)和前述一樣，除管理問題以外，若某時段本數字較低可考慮增加人手，反之則減少人手。

2.個人部份之量化指標：包括每人每天接聽電話通數、平均每通電話通話時間及每日值機時間百分比。

3.品質指標：包括電話禮儀、音調、電話接聽技巧、專業知識。

以上數字指標方面皆可由 ACD 自動話務分配系統(Automatic Call Distribution)產生日/週/月報表，亦可區分部門/各組/個人之數字，或經由監聽及客戶滿意度調查得知；但須知數字量化之指標亦須與品質平衡，所謂「質量並重」，因為若只注重量化指標，則可能使主管一味加入人手提高 Service Level 電話接通率，或使 CSR 草率回答客戶問題以提高每日接聽電話通數，促使品質水準下降，最後使得該 Call Center 之客戶服務品質低落。故即使量化管理主管亦須有正確的數字觀念。當然，一般 Call Center 皆以「平衡」作為評量原則，但偶而仍有較高單價及客戶數少者較不重視量化之追求。

(五) 增進客戶服務其他作法

公司為推行客戶服務，除了電話服務中心(Call Center)外，尚有以下幾項作法：

1.各相關部門之合作：

許多時候，客戶並不會直接撥電話到客服中心請求協助，而是透過其他部門或門市反應意見，因此客戶服務必須仰賴各相關部門的合作，例如行銷(Marketing)、資訊(IT)、業務(Sales)等，須知客戶服務部門若無法將客戶意見交由各主管單位去制定更符合客戶需求之作法，則客戶抱怨將持續存在，而 CSR 將無力獨自解決該類問題，久而久之客戶滿意度將會下降。

2.將客戶服務深植於公司文化中：

不單是 CSR，公司內其他部門的同仁亦應時時被灌輸客戶服務之概念，在其工作領域中，加入具客戶導向之作法，例如工程單位的建設與維修可多根據客戶之需求，方可稱該公司為一真正具「客戶導向」之公司。

六、保德信集團簡介

保德信人壽創業於紐澤西州之紐瓦克市，至今已擁有超越一百二十餘年的歷史，在全球三十多個國家，設有相關分支機構，是全球最大的綜合金融機構之一，也是美國最大的保險公司之一。

保德信在金融服務業擁有豐富的經驗並建立令人景仰的信譽，由於保德信的業務已涵蓋全方位的金融服務，於 2001 年 5 月正式更名為保德信金融集團(Prudential Financial)，以確實反映廣泛的商品與服務範疇。

為追求更有效率經營及提昇保戶權益，保德信金融集團於 2001 年 12 月 13 日以「PRU」名義，於紐約證券交易所正式掛牌上市，正式成為一公開上市公司，將以更有效、透明化的經營提供客戶全方位的金融服務。

目前，保德信在全球個人與法人客戶數以千萬計，提供多種金融商品及服務，包括人壽保險、共同基金、年金、養老金與退休金管理及相關服務、資產管理、銀行及信託業務、不動產仲介及企業遷徙等服務。

以直布羅陀岩石標誌名聞遐邇的保德信人壽，遍及日本、韓國、台灣、義大利、巴西、阿根廷、菲律賓及波蘭等國。

(一) 保德信的使命

「協助客戶獲致財務上的安全以及心靈上的平和」。

保德信相信，唯有最專業、最優質的壽險顧問才能協助客戶瞭解其壽險的需求，並透過量身訂作的保險計畫幫助客戶滿足其需求。客戶如果瞭解其需求，且基於正確的理由購買保單，自然認同該保單的價值，並長期維持保單有效。

（二）保德信的願景

具體而言，可歸納為以下幾項基本觀念：

1. 發展成品質最佳的壽險公司，貫徹所從事每一項工作的品質，進而成為最受信賴、最受尊崇的壽險公司。
2. 採用壽險顧問制度，為客戶提供最高品質的壽險服務，進而改變台灣傳統壽險業的經營方式。常勉勵自己：「保德信將改變壽險業的觀念，而壽險顧問正是促成這項改變的關鍵。」

（三）保德信的經營理念是「照顧人」，有非常明確的使命、願景及策略，但是要貫徹這些理念並落實到經營策略，員工的價值觀非常重要。保德信的價值觀為：

1. 值得信賴 (Worthy of Trust)

保德信之所以有今日的繁榮，是因為能贏得顧客的信賴。多年的傳統提醒應加強保護顧客的利益，無論何時，皆應完全信守所作過的承諾。

2. 顧客導向 (Customer Focused)

為贏得顧客的信任，提供可滿足客戶需求的產品和服務。相信，透過一對一的接觸，可以提高服務的品質。而正因為有好的產品與服務，顧客才會視其如好友般，再轉介其他的朋友。

3. 互敬互重 (Respect to Each Other)

能否滿足顧客的需求，與其在工作上是否互相扶持有極大的關連。必須是基於互相尊敬而建立關係，同時，應積極的傾聽、直言不諱、坦誠的表明自己的立場，才不至於在工作上有任何偏頗。而公司將努力去塑造一個可以培養來自不同經歷、背景，擁有才能的人，積極貢獻所學，發揮潛能的工作環境。

4. 贏得勝利 (Winning)

其職責是提供更好的服務以贏得競爭中的優勢，你我必須不斷地進步才能持續贏得勝利。設定具挑戰性的目標，對達到目標的同仁、組織，給與相對的獎勵。最終的目標是謀求顧客、員工、公司、及社會利益的均等。

保德信的企業文化建立在以上介紹的價值觀之上，並且是由集團管理階層所訂定及向下推廣。保德信的使命及願景必須透過符合價值觀的表現才可能達成。價值觀是指引每位保德信同仁工作的準則，也是聯繫公司各部門共同運作的結合力量。

一百二十多年來，保德信致力於協助顧客獲得財務上的安全及心靈的平和。為完成這項任務，保德信藉由多重管道，提供客戶所需的建議與資訊，及各種特有及一般性保險及投資產品，並輔以保德信的卓越服務。保德信一直廣受顧客信任，我們的企業標誌「直布羅陀岩石」即象徵了保德信的力量，與對操守的承諾。

(四) 保德信指導原則

保德信深知本身對社會之責任，並希望保德信在與顧客、工作夥伴，以及社區進行互動時，都能展現良好企業公司的責任，均依循下列指導原則：

1. 保德信提供符合顧客需求的產品及服務，務求價格合理並符合相關法律與規定，藉以建立與顧客之長久關係。
2. 我們努力培養崇高道德之公司文化，「用正確的方式，做對的事情，以達到最佳結果」為保德信決策考量之最高準則。
3. 我們深信維護保德信之名聲與商譽，較任何經營夥伴之意圖或集團企業之盈虧都來得重要。
4. 我們培養並鼓勵勇敢、正直、誠實、及公平之行事風氣，致力於營造一個完全免於歧視與騷擾的工作環境，並對各種差異予以尊重和珍視。
5. 我們提供最好的工作環境，所有的同仁都能獲得專業及個人上之學習、成長、及發展機會。

保德信向以最高的道德標準要求其員工，並明確宣告這些標準，並透過對員工的訓練課程予以加強，以彰顯其對社區之承諾。在員工面臨道德困境之時，不吝提供資源與支持，也鼓勵他們提出問題並給予建議。

「動機光明磊落，處事正正當當」此乃保德信在企業經營方面對社會大眾，顧客以及同仁的行為標準。

肆、結論與建議

一、規劃開發年金保險商品

我國高齡人口比例逐年提高，迄民國 92 年 11 月，老年人口已增加到 2,083,659 人，佔總人口的 9.22%，另依據行政院經建會 91 年的推估，至民國 116 年老年人口估計會有 490 萬餘人，佔總人口的 20.69%，即每五人中就有一位是老年長者，此高齡化社會的來臨，已使得現代人愈來愈重視老年生活品質的提昇，而年金保險是規劃退休後經濟生活的一個重要工具，也必將逐漸受到社會大眾的重視，預計年金保險將成為未來業務主流，國民對年金保險的需求也會因此而增高，特別是郵政壽險擁有穩固的信譽，更符合準保戶投保年金保險的需求。

二、架構郵政壽險多元化行銷通路

目前市場中存在相當多元化的壽險行銷通路，可以分別針對不同區隔目標市場的顧客規劃不同的行銷組合，以有效滿足不同的市場區隔，但郵政壽險因受相關法令及環境因素等限制，無法充份利用多元化通路有效擴充市場，惟此一現象可於回歸保險法時獲得解套，在此之前必須思考策略性的議題，即思考郵政壽險的定位，據以規劃適合郵政壽險發展的目標市場及配合的行銷通路，以往郵政壽險擔負著滿足社會大眾基本生活保障需求的任務，而以郵局窗口的櫃員行銷通路，在過去扮演著非常稱職的通路角色，但是在日益競爭的壽險市場中，不論是在商品或通路，郵政壽險都已略顯不足；因此，我們必須在多元化通路如 DM、電話、電視、保險輔助人、網路行銷通路中，選擇最適合的通路與商品搭配，以追求最高的績效。

三、訓練全方位理財業務員

金控時代的來臨，改變了以往涇渭分明的銀行、保險及證券的金融體系，取而代之的是全方位的通才，兼具保險、信託、證券、期貨、衍生性商品、風險管理等的理財顧問，相形之下，郵政壽險業務員將較無競爭力，且原本享有類似銀行保險交叉行銷的優勢，在各金控集團強大的交叉行銷下也早已喪失；因此，提升業務員理財專業知識，訓練他們成為具有競爭力全方位壽險業務員，實是刻不容緩的任務。

四、建立顧客關係管理系統

近年來金控集團競爭愈趨白熱化，企業必須做全方位的思考，除了開發新商品、新市場外，更應思考如何從現有的客戶中尋找增加附加價值與利潤的機會，以較低的成本達成較高的營運績效，尤其本公司擁有龐大的顧客資料庫，可利用資料採礦技術，開創業務發展契機，並善用顧客關係管理系統，整合企劃、行銷與客戶服務三者，運用客製化的手法，提高客戶忠誠度與拓展新客源，透過良好的客戶關係，與客戶建立起長久的雙向關係，使本公司可經由適當的管道在適當的時機，以適當的產品提供給適當的客戶，創造新的利基。



INCORPORATED FOUNDATION
ORIENTAL LIFE INSURANCE CULTURAL DEVELOPMENT CENTER

CERTIFICATE
(OLIS-EX 2004 Spring(Marketing))

This is to certify that

Li Wen-Lien
Taiwan - R.O.C.

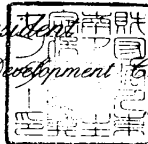
has participated in the Oriental Life Insurance Seminar for Experts on the following subject conducted by Oriental Life Insurance Cultural Development Center in cooperation with The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd., from the twelfth to the nineteenth day of May, 2004 in Tokyo.

Subject: Life Insurance Marketing

This 19th day of May, 2004

Kazuo Maeda

Kazuo Maeda, President
Oriental Life Insurance Cultural Development Center
Tokyo, Japan



OLIS-EX 2004 Spring

<i>No.</i>	<i>country</i>	<i>Name</i>	<i>Institution</i>
1	China - P.R.C.	Ms. Lu Fang-Bing	China Life Insurance Company Limited
2	China - P.R.C.	Mr. Huang Zhen	China Life Insurance Company Limited
3	China - P.R.C.	Ms. Jing Sui	China Life Insurance Company Limited
5	Indonesia	Ms. Iva Maria	PT Maskapai Reasuransi Indonesia Tbk.
6	Indonesia	Ms. Shinta Indrayani	PT Asuransi Jiwa Panin Life Tbk.
7	Indonesia	Ms. Lusiana Mihardja	PT Indolife Pensiontama
8	Indonesia	Mr. Muktio Gunandiarto	PT Asuransi Jiwa BRINGIN JIWA SEJAHTERA
9	Indonesia	Mr. Kusumo Andaru	PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya
10	Indonesia	Mr. Agus Sumanto	PT Asuransi Takaful Keluarga
11	Indonesia	Mr. Djamahuri Dahlar	Bumiputera 1912 Mutual Life Insurance Company
12	Indonesia	Ms. Meivyta B Husman	PT Reasuransi International Indonesia
13	Indonesia	Ms. Mangisi Sinaga	Ministry of Finance of the Republic of Indonesia
14	Republic of Korea	Mr. Kyeong Kyu-Eun	Korea Life Insurance Association
15	Republic of Korea	Mr. Kim Jung-Yong	Samsung Life Insurance Co., Ltd.
16	Republic of Korea	Mr. Lee Chul	Kyobo Life Insurance Co., Ltd.
17	Republic of Korea	Ms. Koh Myung-Jin	The Prudential Life Insurance Company of Korea, Ltd.
18	Republic of Korea	Ms. Lee Sung-Sin	AIG Life Insurance Korea
19	Malaysia	Mr. Mohd Jafni Bin Abd Jalil	Takaful Nasional Sdn. Berhad
20	The Philippines	Mr. Loreto Guinhawa	Philippine American Life and General Insurance Company
21	Singapore	Ms. Fok Kar Ee	NTUC INCOME Insurance Co-operative Ltd.
22	Singapore	Mr. Koo Chung Chang	The Great Eastern Life Assurance Co., Ltd.
23	Sri Lanka	Mr. H. Sandamal	Asian Alliance Insurance Company Ltd.
24	Sri Lanka	Ms. Padma Gunawardena	HNB Assurance Ltd.
25	Taiwan - R.O.C.	Mr. Huang Ching-Yu	Cathay Life Insurance Co., Ltd.
26	Taiwan - R.O.C.	Mr. Huang Chao-Hsien	Shin Kong Life Insurance Co., Ltd.
27	Taiwan - R.O.C.	Mr. Star Lee	Hontai Life Insurance Co., Ltd.
28	Taiwan - R.O.C.	Mr. Li Wen-Lien	Chunghwa Post Co., Ltd. Life Insurance Department
29	Taiwan - R.O.C.	Ms. June Tuan	Nan Shan Life Insurance Co., Ltd.
30	Thailand	Mr. Sanguan Preechapat	Commissioner, Department of Insurance
31	Thailand	Mr. Supamit Boonyapong	Thai Life Insurance Co., Ltd.
32	Thailand	Ms. Pornchanok Junprom	Muang Thai Life Assurance Co., Ltd.
33	Thailand	Ms. Panorn Teeraboonchaikul	Ayudhya Allianz C.P. Life Pl.
34	Thailand	Mr. Danai Thaworn	Finansa Life Assurance Co., Ltd.
35	Vietnam	Mr. Le Manh Hung	Vietnam Insurance Corporation (BAOVIET LIFE)

Schedule of OLIS-EX 2004 Spring (Marketing)

Date	Time	Schedule	Place
Tues., May 11		Participants arrive in Tokyo Stay at lodgings adjacent to Sakaguchi Learning Center	
Wed., May 12	9:30 - 11:00 11:00 - 11:30 12:00 - 13:30 14:00 - 16:30	Orientation Opening Ceremony Welcome Lunch Life Insurance Market in Japan	Sakaguchi Learning Center
Thurs., May 13	9:30 - 12:00 13:30 - 16:00 16:00 - 19:30	Gibraltar Life's Marketing Bases and Strategies Direct Response Marketing Mini tour and dinner at a suitable restaurant	Prudential Tower
Fri., May 14	9:30 - 12:00 13:30 - 16:00	POJ's Business Model Participant's Report	Prudential Tower
Sat., May 15	8:00 - 18:30	Fuji-Hakone Tour	
Sun., May 16		- Holiday -	
Mon., May 17	9:00 - 12:00 13:30 - 16:00	Observation at Branch Office Bancassurance in Japan	Prudential Tower
Tues., May 18	9:30 - 12:00 13:30 - 16:00	Distribution Channels Observation at Customer Service Center	Prudential Tower
Wed., May 19	9:30 - 12:00 13:30 - 15:30 17:30 - 19:30	Life Products of Gibraltar Life Trends of New Products Closing Ceremony and Farewell Dinner	Sakaguchi Learning Center
Thurs., May 20		Return home	