

出國報告（出國類別：實習）

2015 年亞洲春季研討會
OLIS 2015 Spring
出國報告

服務機關：金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：稽核 賴虹文

派赴國家：日本

出國期間：104 年 5 月 20 日至 5 月 27 日

報告日期：104 年 8 月 18 日

摘要

2015 年亞洲春季研討會於 104 年 5 月 21 日於日本東京舉行，由亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center, 通稱「OLICD」）主辦，在為期 4 天的研討會中，分別就日本人身保險通路的轉變、業務員通路與訓練、銀行通路與訓練、獨立代理人通路與消費者保護等議題進行研討。

目 錄

一、 會議目的及過程.....	4
二、 日本人身保險通路的轉變（ An Overview of Life Insurance Distribution System in Japan）	4
三、 業務員通路與以客戶為中心的訓練（ Captive Agent（ Life Planner） Channel and Training –Customer Focused）	6
四、 銀行保險通路與訓練（ Bancassurance Channel and Training）	9
五、 獨立代理人通路與消費者保護（ Independent Agency Channel and Customer Protection）	12
六、 心得與建議.....	16

一、會議目的及過程

亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center, 通稱「OLICD」）已成立 47 年，本次研討會依例每年由（OLICD）主辦，會議主題為「行銷通路及訓練－消費者保護與適當銷售」，內容包含日本人身保險通路的轉變、業務員通路與訓練、內勤人員訓練、銀行通路與訓練、獨立代理人通路與消費者保護、電話客服中心運作與訓練及分組討論等課程。

本（2015）年研討會時間自 2015 年 5 月 21 日至 5 月 26 日，計 4 天，在日本東京舉辦。研討會與會人員來自亞洲各國，包含孟加拉、柬埔寨、中國大陸、香港、印尼、韓國、馬來西亞、蒙古、巴基斯坦、菲律賓、斯里蘭卡、臺灣、泰國、烏茲別克、越南等 15 個國家。在為期 4 天的研討會中，分別就前述議題進行研討，並藉由本次研討會與其他國家交換意見，了解各國保險業目前經營現況。

二、日本人身保險通路的轉變（An Overview of Life Insurance Distribution System in Japan）

（一）討論主題：

1. 個人業務員銷售通路如何成為日本人身保險業務的主要通路？
2. 這個通路是否已經過時了？

3. 日本人身保險業務有哪些新銷售通路？

(二) 日本人身保險業發展主要分為三個時期：

1. 二次大戰前時期 (1881~1937)

2. 嚴格規範時期 (1945~1996)

3. 金融自由化及解除管制時期 (1996 迄今)

(三) 二次大戰前時期 (1881~1937)

1. 日本保險公司主要分為兩類：股份保險公司 (stock companies) 及相互保險公司 (mutual companies)，當時共有 27 家股份保險公司及 7 家相互保險公司。

2. 主要通路發展可分為三個階段：

(1) 股份有限公司獨占時期 (1881~1902)：偏好代理人通路。代理人通路包含銀行家及地方名人。代理人主要功能在於招攬保險及收取保險費。報酬係以佣金為基礎。

(2) 相互保險制度興起時期 (1902 起)：個人銷售通路開始發展。著眼於共同利益的推廣及費用節省的政策。

(3) 行銷通路收斂期 (1920 年代後期)：個人銷售通路為主。

(四) 嚴格規範時期 (1945~1996)

1. 推廣分期繳納保險費及保險契約維持，造成挨家挨戶銷售及女性業務員興起。

2. 女性業務員興起可能原因為戰爭寡婦假說、性別優勢假說、勞工短缺假說。

(五) 金融自由化及解除管制時期 (1996 迄今) :

1. 因保險業法的修正、保險招攬解除管制、消費者需求多樣化、科技進步、新一代人身保險業興起。
2. 保險業法修正重點：
 - (1) 開放相互保險公司改制為保險公司。
 - (2) 開放壽險及產險公司可跨業經營。
 - (3) 保險商品自由化。
 - (4) 引進保險經紀人制度。
3. 保險招攬解除管制：1998 年起開放證券公司招攬保險，並逐步放寬銀行業可以招攬的險種，於 2007 年起不再限制銀行業得招攬之險種。
4. 消費者需求多樣化：醫療照護服務、長期照護保險。
5. 科技進步：使資訊蒐集成本降低及容易取得必要的資訊。
6. 新一代人身保險業的興起：網路保險公司。
7. 銷售通路多樣化：保險代理人、銀行、證券公司、網路直接行銷。

三、業務員通路與以客戶為中心的訓練 (Captive Agent (Life Planner) Channel and Training –Customer Focused)

本節係由 Prudential 壽險公司分享，該公司業務員為人身規劃師 (Life Planner, LP)，並利用所謂的 LP model 與客戶維持長期關係，達到對同一客戶再次銷售的循環模式。

(一)保護 (protection)，特別是在人身保險，其任務是提供消費者安全感及長時間維持它。為了做到這樣，LP 工作的目的並非賣人身保險，而是釐清客戶的問題並提供解決方案。

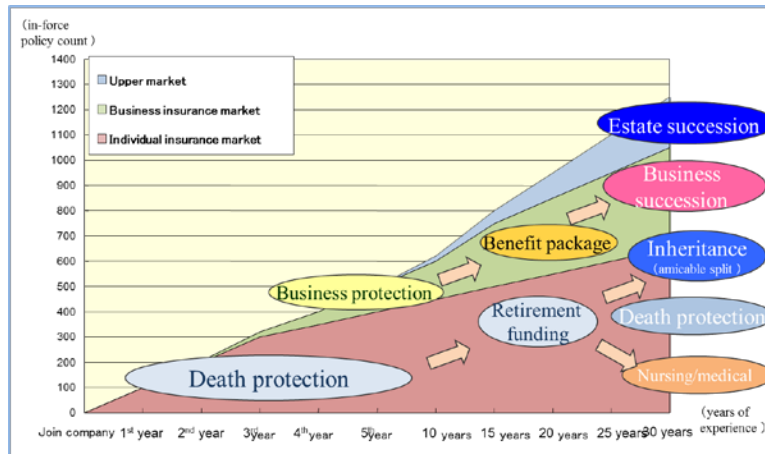
(二)日本 Prudential 以 LP 為主的通路特徵

- 1.人員素質：高素質的 LP。
- 2.客戶：主要以市場上中上階層客戶為目標。
- 3.產品品質：以需求為導向的銷售及提供客製化的提案。
- 4.服務品質：在理賠發生前提供個人化服務（人生夥伴）

(三)LP 是日本 Prudential 策略核心，該公司招募 LP 的條件如下：

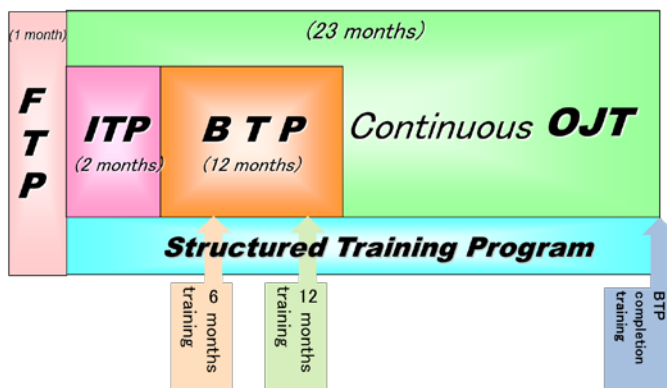
- 1.（原則上）大學畢業。
- 2.至少有兩年或三年當銷售人員或現場經理（field manage）的經驗，但排除其他人身保險銷售經驗的人員。
- 3.必須完成日本 Prudential（POJ）的 CIP（career information program）訓練課程。

(四)在 LP model 下與客戶長期永續關係：初期集中以需求為導向的銷售（死亡保障）為基礎，後續則透過保單檢視，瞭解客戶保障缺口，衍生維持好的生活品質的需求、如何將不動產遺留給下一代等等的需求，進而與客戶維持永續的關係。



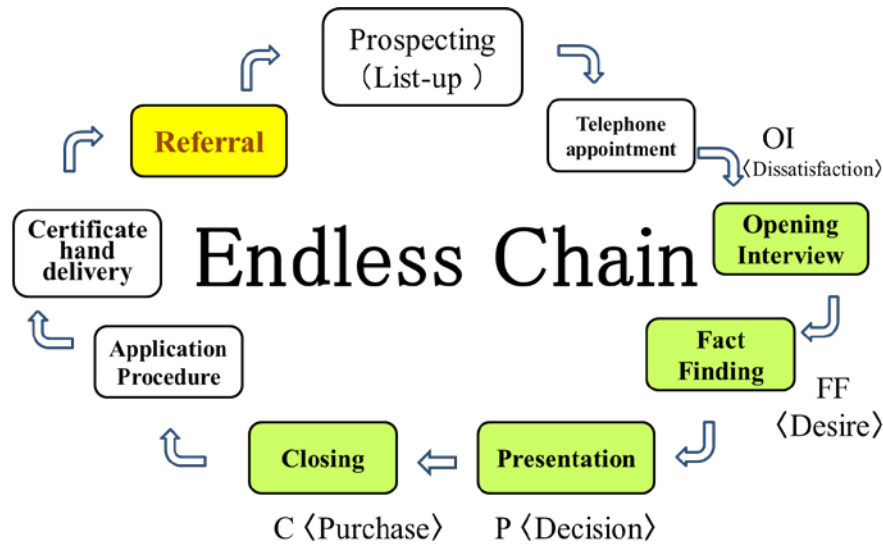
(五) 訓練制度：LP 係日本 Prudential 策略核心，該公司對於每位 LP 進行為期 2 年的基礎訓練課程，且有自己的訓練教材（Blue Book）：

1. FTP（第 1 個月）：包含人身保險的必要性、產品知識、銷售流程、目標設定及保單行政、保單服務及處理流程。
2. ITP（第 2 至 3 個月）：著重於銷售過程的角色扮演、如何使用電腦銷售保險商品。
3. BTP（ITP 課程完成後的 12 個月）：著重於銷售過程中，如何探求客戶的需求、電話約訪及其方法、不同客戶群（退休人員、女性、小孩及青少年等）的需求，以及與人身保險相關法令規範；
4. OJT（第 2 個月至的 24 個月）：FTP 後的在職訓練



(六) 銷售過程：對該公司而言，銷售係指透過商品解決客戶的問題及滿足客戶

的需求；客戶購買過程係源自於客戶的不滿足而引發需求、決定，逕而購買的過程。該公司訓練課程中的銷售技巧即圍繞著這樣的一個過程。



四、銀行保險通路與訓練 (Bancassurance Channel and Training)

PGF 生命的通路為銀行保險通路，因此本門課程介紹該公司的銀行保險通路及訓練。

(一) 日本對銀行保險通路解除管制的演變：

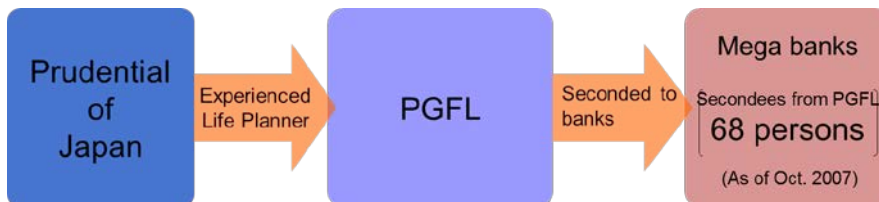
1. 2002 年開放銷售個人便固定年金保險及定額年金保險，並開啟了日本銀行保險快速擴張。
2. 2005 開放銷售躉繳終身壽險及躉繳養老險。
3. 2007 年全面解除管制（可以銷售期繳商品、醫療險、車險...等）。
4. 2012 年開放可銷售躉繳終身壽險及躉繳養老險給貸款人。

(二) PGF 生命的企業模式：

PGF 在 2005 年時發展美元定額年金，並進入銀行保險市場，2006 年

時開始在大銀行（mega bank）銷售商品並銷售額快速成長。但因為日圓貶值使得銷售下降且競爭者主導年金市場，為因應銀行保險全面解除管制，該公司決定以死亡保障商品、Prudential 的優勢等積極進入人身保險市場，以因應接全面開放銀行通路可銷售各類型的保險商品。

2007 年起，POJ 開始將有經驗的 LP 調至銀行，並作為在銀行銷售人身保險商品的專家。PGF 生命透過增加 Secondee 數量以在銀行保險推廣期繳商品（recurring premium）。



（三）銀行保險通路下的 Wholesaler 及 Secondee 的角色

1. Wholesaler：為保險公司的員工，負責訓練及支援銀行。
2. Secondee：為保險公司的員工，派駐到銀行營業處，在銀行推廣保險銷售（銀行行員確認客戶的基本需求後，將其引介至 secondee，再由其透過專業知識及技巧完成銷售）。此外，secondee 的工作亦包含訓練銀行行員、規劃或執行保險銷售推廣方案。

（四）對銀行行員的訓練：以需求為導向的銷售，依客戶需求分為下列兩大類：

1. 投資需求：主要為躉繳型商品，對銀行的訓練重點為商品的細節。
2. 保障需求：主要為期繳商品。對銀行的訓練重點除了商品本身外，尚包括人身保險需求（對保障需求的了解）、人身保險銷售的重點、確認需求的方

法（銷售過程）、健康確認等等。

(五) 在銀行通路的訓練可分為三種類型：

1. 在銀行總公司集訓：訓練者可以為銀行總公司或保險公司的講師。訓練內容依據訓練者的不同而有所不同：

(1) 銀行總公司的講師：銀行招攬保險的流程及規則、合約、遵循、壽險一般性方案。

(2) 保險公司的講師：PGFL 的產品、行政處理、招攬規範；PGFL 產品的賣點；銷售人身保險的重要性；銷售過程；銷售技巧；進階訓練（如溝通技巧等）。

2. 在分行的訓練（可能鄰近的分行一起訓練）：訓練者主要為保險公司的講師，訓練方式包含個別指導或以研討會的方式進行，訓練內容除前述內容外，尚包含角色扮演的個別輔導、諮詢等。。

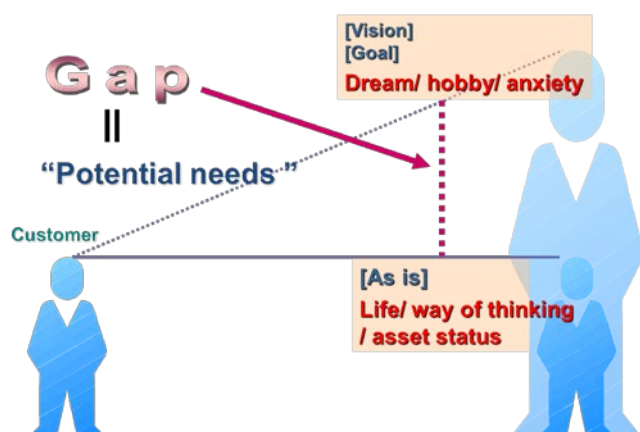
3. 由 Secondee 進行個別訓練（亦可能在總行集訓）：主要集中在個人指導，如角色扮演、實際演練（銀行行員參與 Secondee 對客戶銷售商品的洽談、瞭解銷售過程、有效的銷售話術及客戶的真實反映，或 Secondee 參與行員對客戶銷售商品的洽談，以瞭解行員在實際業務協商過程中如何運用訓練中所習得的技巧或知識，並給予回饋）。

(六) 銀行通路常見的客户抱怨：

1. 我覺得這是一種存款、我仔細思考後，發現我並不需要這個產品，我要取消合約、我父親或母親並不瞭解這個商品的保障內容（來自於年長保戶的

家庭成員)。

2. 為避免客戶抱怨，PGFL 在一開始訓練內容為確認遵循及招攬規則；後續並定期進行遵循的訓練，如透過訓練使相關人員知悉可能有的客戶抱怨及線上學習來進行定期法令遵循訓練、保險公司則透過定期提供遵循訓練課程及要求參訓等持續進行遵循訓練。同時再次確認係以需求為基礎的銷售之訓練，訓練相關人員透過傾聽技巧及問問題方式，找到客戶的潛在需求，並透過提問的技巧將這些潛在的需求具象化，而潛在的需求就是客戶購買保險的動機。



五、獨立代理人通路與消費者保護 (Independent Agency Channel and Customer Protection)

直布羅陀生命保險公司 (Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.) 係透過多樣通路銷售其保險商品，本節主要係介紹直布羅陀的保險代理人通路。

對直布羅陀而言，消費者保護的本質即在於滿足對客戶的承諾 (即理賠) 及為了該承諾，銷售適當的保險商品。為了銷售適當的保險商品，隸屬於保險代理人的業務員 (即 producers) 須具備高道德及高水平的銷售知識。為了使保險代

理人的業務員具備前述條件，培養 MR (Market Representative) 或 SR (Sales Representative)，使其具備一定的能力。也因此本節在介紹直布羅陀對 MR 的教育訓練。

(一) 日本新修正保險業法及後續相關法令修正草案，對保險代理人賦予必須了解客戶需求的義務、跨產品比較義務：

1. 瞭解客戶需求的義務：基於客戶的需求可能在招攬過程中改變，保險代理人的業務員必須記錄客戶需求的轉變，且在客戶簽約購買保險時，必須業務員必須在檢視客戶需求的轉變，並請客戶確認其需求的轉變。

2. 跨產品比較的義務：要求代理人的業務員要能夠提供足夠的產品資訊給客戶，部分代理人銷售多家保險公司保險產品，因此保險代理人有義務說明為何提供這項保險商品或這家保險公司給這個客戶。

(二) 在直布羅陀公司的發展目標及保險業修正的情況下，直布羅陀將發展領先市場、不易與他公司比較的商品，招募更多積極的 MR，以及強化對保險代理人的稽核。並採行通路差異化策略，集中在其他保險業所無法提供的領域，如積極招募新 MR、區隔市場、新的銷售模式、高品質的代理人網絡、集中在死亡的保障商品。

(三) 保險代理人可以和多家保險業簽約並銷售保險商品，MR 的責任包含對既有的代理人提供服務及開發新的有品質的代理人，如銷售諮詢(銷售資訊、商業模式的建議、在代理人經營上提供資訊)、教育及指導(如實務訓練：產品、管理、銷售等；人際關係訓練、法令遵循指導)、各種支援(對新商

品銷售及保單服務提供各種的支援)。另直布羅陀在選擇合作的保險代理人時，除考量每年可帶來的保費收入外，亦將客戶申訴等影響契約品的的因素納入考量。

(四)商業模式：直布羅陀利用平板，所有的 MR 可以在任何地點迅速取得正確的資訊，該資訊包含條款、手冊、指導、銷售及訓練教材、影音訓練內容等等，同時亦將流程管理工具納入其中：

1.強化管理：將所有資訊均放置在平板中，以提高資訊流通速度等，有助於防止 MR 及保險代理人雙方誤解及提高資訊的正確性。

2.提高 MR 質量：提高流程管理，即更有效的營運、促進工作與生活的平衡；MR 可以在外地直接將相關資料鍵入平板中，無須等到回到辦公室才能鍵入資料。

(五)直布羅陀係透過 MR 訓練及支援保險代理人，因此對 MR 的訓練甚為重要，以下介紹直布羅陀對 MR 的訓練：

1.理想中的 MR：MR 必須具備 KASH (knowledge, attitude, skill, and habit)，如人身保險知識、財務會計及稅務知識、相關產業知識（房地產、財產保險等）、溝通技巧、規劃、管理能力、獲取知識的習慣、獲取及發展技能的習慣...等。

Knowledge

Knowledge of life insurance
Knowledge of life insurance business
Knowledge of life insurance agencies' sales activity
Financial knowledge (financial instruments, etc.)
Accounting knowledge
(booking, corporate accounting, etc.)
Tax knowledge (corporation, income, inheritance, etc.)
Legal knowledge (contract, compliance)
Knowledge of related industries
(real-estate, distribution, non-life, etc.)
Marketing knowledge, etc.

Skill

Communication skill
Presentation skill
Instruction skill
Training skill
Planning
Management
Logical thinking, etc.

Requirements for MRs
to succeed

KASH



Attitude

Core Values
Ethics, compliance
Vision, strategic thinking
Outward-oriented
Independent-minded stance
Motivation to achieve goals
Professional
PMA(Positive Mental Attitude)
etc

Habit

Habit to acquire knowledge
Habit to acquire and develop skills
Keep a good attitude
Foolishly honest practice is very
Prudential.
Common practice becomes the real.

Basis of Training: Acquire knowledge (K), develop skills (S), and keep attitude (A) and habit (H).

2.新 MR 養成計畫（為期 18 個月），每個月皆設定一定的成長目標：

(1) 前 3 個月為新進 MR 的法規訓練，共 23.5 小時，透過不斷的訓練來教育

法規的重要性、每日晨會宣讀有關同業違反法規的文章、在布告欄公告

33 則嚴重違反法規的文章，以作為提高法規意識的教材。

(2) 第 6 個月以後：透過流程管理進行相關訓練（以 2 個星期的銷售活動訓

練流程為例）

➤ 進入各種活動：如準備拜訪保險代理人、拜訪代理人、報告、自我檢

視、銷售團隊會議、遵循會議...等真實活動狀態基礎下，藉由分享以

獲得技巧及增進專業能力。

➤ 每位 MR 可以客觀檢視每項應進行的活動，以及活動完成情形。

➤ 活動面談：透過流程管理的紀錄瞭解每位 MR 活動進行，並增進面談

品質。

➤ 活動規劃：透過流程檢視表（結合過去及未來的流程管理），有效改善

兩周銷售活動品質。

六、心得與建議

(一)心得：

本次研討會共介紹三家日本壽險公司對不同行銷通路人員(保險公司業務員、銀行通路、保險代理人)的教育訓練，課程內容雖係由不同保險公司提供，惟因各行銷通路人員係直接提供服務予客戶，因此該等公司在人員提供客戶、通路服務前，對新進人員各有一套相關初期訓練，使其進入實際作業前對壽險市場、商品、遵循、消費者需求等面向具備一定的基本概念，後續並定期或不定期的再提供相關進階技巧、專業課程與更新最新保險相關訊息。

此外，在對行銷通路訓練上，不論係對保險公司業務員，或提供保險代理人及銀行通路教育訓練的人員，皆強調以滿足客戶需求為導向的銷售概念，因此相關培訓內容著重在如何發現客戶的需求或如何導引客戶發現其潛在需求，並使客戶瞭解到他的需求是可以透過保險商品來滿足，另同時也在訓練課程中納入遵循課程。

(二)建議事項：

我國雖已要求在與消費者訂定契約前應充分了解客戶，及確保該商品對消費者之適合度，惟保險業務招攬爭議仍層出不窮。依據評議中心統計，向該中心申請評議案件中，以保險業最多，占率超過 8 成，常見非

理賠爭議為業務招攬爭議。

本次研討會三間日本壽險公司，均係以滿足消費者需求為導向，並認為只要能夠提供滿足消費者需求的商品就不易產生相關爭議，因此透過持續有系統的培訓課程，使行銷通路人員瞭解人身保險的本質、商品知識、遵循等，以提升行銷通路人員素質及水平，並教導第一線行銷通路人員如何發覺消費者需求、確認消費者需求，提供消費者適合的商品，以降低招攬爭議，值得我國保險業借鏡。