

出國報告（出國類別：其他）

「OLIS 2017 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：孫聰銘 科長

派赴國家：日本

出國期間：106.5.24－106.5.31

報告日期：106.7.31

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「OLIS 2017 Spring」研修班報告書 頁數 33 頁 含附件：無

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：孫聰銘 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：科長 電話：(02) 23931261-3495

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：106 年 5 月 24 日至 106 年 5 月 31 日

出國地區：日本東京

報告日期：106 年 7 月 31 日

分類號 / 目：交通/郵局

關鍵詞：日本保險通路發展、第一生命保險公司策略、日本的保險客戶意見管理、專業保險給付案例

內容摘要

本次參加日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心於東京舉辦「OLIS 2017 Spring」研修班，研討主題為「保險通路發展、保險公司策略、客戶意見管理」，課程內容包括：1. 日本保險通路發展 2. 第一生命保險公司策略 3. 日本的保險客戶意見管理 4. 專業保險給付案例。透過不同主題可以了解日本不同通路之營運特性、第一生命保險公司經營策略和日本的保險客戶意見管理以及專業保險給付案例，並思索如何運用日本經驗檢視自己國家或公司相關經營策略和業務管理。

目 次

頁次

壹、目的.....	3
貳、過程.....	4
一、日本保險通路發展.....	4
二、第一生命保險公司策略.....	10
三、日本的客戶意見管理準備和 POJ 的現狀.....	17
四、專業保險給付案例.....	25
參、心得.....	27
肆、建議事項.....	30

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 106 年 5 月 24 日至 5 月 31 日，在東京舉辦之 2017 年亞洲人壽保險春季研修班（Oriental Life Insurance Seminar 2017 Spring），討論主題為「保險通路發展、保險公司的經營策略、客戶意見管理」。此次共有 51 位學員參與，分別來自臺灣、柬埔寨、中國、印尼、韓國、馬來西亞、蒙古、緬甸、巴基斯坦、泰國、烏茲別克及越南等國家，主要目的是除了學習日本壽險公司實務運作經驗外，也藉由與會各國學員的分享與研討，透過彼此經驗交流，交換意見與相互學習成長。

貳、過程

本次研討會共 4 天主題為日本各壽險通路業務發展與客戶保護，亞洲各國壽險相關人員，藉研討會課程安排日本保險公司高層經驗分享和分組討論，學習實務經驗與做法，有益於台灣壽險業及本公司面對未來挑戰與永續發展。課程內容摘述如下：

一、日本保險通路發展

(一) 保險店鋪和網路保險通路行銷及客戶保護措施

1960 年代日本人壽保險業通路，主要由一般業務代表銷售保單，性質類似強迫推銷，重點在與客戶維持關係，1970 年代逐漸發展為壽險規劃師(Life Planner，簡稱為 LP) 屬於高素質業務員體系，銷售方式則以顧問角色切入並瞭解客戶需求。

1.2000 年以後「保險店鋪」崛起

(1)銷售方式採提供客戶預約，或隨到隨即提供保險諮詢。銷售或售後當消費者有保險需求、理賠或其他與產、壽險相關問題時，提供免費諮詢服務。保險店鋪中設置多種商品提供諮詢服務，包含：房貸保險、年金保險、看期看護險等，並由擁有多張保險證照資深業務員駐點服務及保單銷售。保險店鋪駐點人員會聆聽客戶之需求，提供合適的商品選擇供客戶選擇。客戶不會有被推銷之感覺。

(2)第一家保險店鋪成立於 2000 年成立，多家壽險公司皆投入資源開設保險店鋪，包含：Nippon Life Insurance Company (98 家)，Meiji Yasuda Life Insurance Company (15 家) 及 The Dai-Ichi Life Insurance Company (74 家)，Sumitomo Life Insurance Company (71 家) 等。

(3)保險店鋪成功發展要素

3P(Promotion、People、Process)

- 促銷 Promotion：推廣行銷方式由過去於大眾傳播媒體相同廣告，轉變為依據

地區及品牌內涵創造獨特的廣告。

• 人員素質訓練與過程 People& Process：持續成長的關鍵，有生產力的專業銷售人員，維持高產能：人員訓練如聆聽、建議及成交的技巧等相關課程；有適合消費者的銷售過程才能引起客戶願意主動到訪店鋪。

(4)保險店鋪對消費者保護措施：規範保險店鋪的員工必須採取較為明確且提供同類商品之比較資料，供保戶投保時參考。消費者保護措施：消費者選擇保險商品的過程要求較透明化，應於駐點招攬時提供消費者標準化的選擇過程。

2.2008 年第一家網路保險銷售公司設立：

(1)Lifenet 為日本第一家設立的網路保險銷售公司，並以 5 年內有 15 萬件以上之有效契約為目標(實際歷時 4 年半即達成)，主要目標市場為 20-30 歲年輕族群且有小孩的客戶群，截至 2017 年 3 月約有 24 萬件有效保單。

(2)網路保險銷售因應智慧型手機普及，靈活運用手機上網可以試算保險費、可挑選適合自身之保險商品及提供各項保險相關服務等。

(二)、業務員銷售通路和消費者服務

保德信人壽 Prudential Life (POJ) 業務運作情形

1.保德信人壽 Prudential Life (POJ) 的企業理念

(1)**企業願景：**徹底改變保德信在日本人身保險業的經營方式，使成為在日本國內壽險市場最值得信賴的公司。

(2)**企業使命：**提供最優質的服務，以確保每一個客戶的經濟安全和讓每個人安心。

(3)**企業策略：**開發生活規劃師，成為壽險真正的專業人士，提供客戶終身之個人服務，直到保險金給付終了之日。

2.POJ 業務員統稱壽險規劃師 “Life Planner” (簡稱 LP)

屬於菁英制業務員，成為壽險規劃師 Life Planner 的基本門檻為：大學學歷以

上、至少 2-3 年銷售經驗及完成訓練課程。LP 訓練銷售 MODEL，是以需求為導向，教導開拓市場非特定市場，銷售產品主要為保障型商品。擁有高素質人員，2016 年有 1,043 人為 MDRT 的會員。本項通路的特性有高品質的 Life Planner（生活規劃師），刺激客戶潛在需求，提出符合需求的壽險商品。透過生命週期的過程中提供個性化的服務，直到發生理賠為止，主要服務族群為中上階層客戶群。

3.LP 訂有約 2 年的訓練課程

初期內容包含有：保險需求及商品知識、銷售流程、操作處理、行政／保單服務程序、保單處理規則，著重於角色扮演模擬、如何使用電腦銷售。後期課程內容包含：需求的組成及如何知道客戶的需求、如何以電話方式獲得見面機會、客群及市場、壽險相關規範。

4.LP 的組織架構

保德信的業務制度為二階制，業務員可依自己的適性強項朝二個方向發展，即業務主管專職發展組織、業務員專職銷售。致力於提升壽險規劃師的專業素養，建立公平的報酬來自於貢獻(C=Contribution=Compensation)的觀念。

5.POJ 提供領先業界提供獨有的服務予客戶

包含：生命末期提前給付附約(Living Needs Benefits)、喪葬需求保險給付(Funeral Needs Benefits)、骨髓捐贈保險給付(Bone Marrow Donor Benefits)及保險金信託(Life Insurance Trust)：

(1)生命末期提前給付附約(Living Needs Benefits)：如被保險人被判定只剩 6 個月的壽命，即可領取生命末期提前給付保險，本附約不須額外費用、不論何種疾病及傷害都可理賠。

(2)喪葬需求保險給付(Funeral Needs Benefits)：只需死亡證明影本及簡單的手續即可理賠死亡給付給身故受益人、最快可當天理賠，以 5 百萬日幣為上限。

(3)骨髓捐贈保險給付(Bone Marrow Donor Benefits)：提供骨髓捐贈者住院費用，

以減輕骨髓捐贈者的經濟負擔及鼓勵骨髓捐贈。

(4)保險金信託(Life Insurance Trust)機制：利用保險金信託滿足客戶將死亡保險金給付，完完整整地留給年幼的孩童、或心神喪失或精神耗弱無法自行管理資產親屬之需求，或滿足被保險人將部分財產於過世後一定期間內捐贈給社會的需求。

(三)、銀行銷售通路

保德信直布羅陀理財壽險公司PGF和消費者保護

1.日本銀行保險整體業績，儲蓄險占 80%，保障型險種占 20%

銀行通路銷售的商品，大部分是理財型的商品，包括儲蓄險、利變型商品、變額年金等，但因為在銷售時容易與定存比較，造成客戶混淆，甚至造成日後的糾紛出現，為避免民眾誤認保險為定存類商品，及因保險複雜商品特性，日本針對銀行銷售保險商品設下諸多限制，日後才逐步開放。2002 年開放銷售個人變額保險與定額年金，開啟了銀行保險的快速擴張，2005 年開放銷售躉繳終身壽險及躉繳養老險，自 2007 年 12 月起全面解禁，可以銷售終身保險、定期保險、醫療保險、看護保險、汽車保險等。

2.PGF 主要通路為銀行保險

銷售保障型保險比例為 80%，儲蓄險為 20%，其保險策略在於有專業的業務人力可提供通路協助，推動的是以需求為導向的銷售。運用保德信集團優勢，採用下列支援方式：

(1)Wholesaler 外部支援：藉著 POJ 在個人銷售壽險有經驗的 LP，經由 PGF 不定期至銀行再教育行員的作業模式，不涉入實際銷售過程，此模式較適合儲蓄型商品。

(2)Secondee 駐點支援：由 PGF 長期派駐人員至銀行推廣保險，協助銷售保險商品，先由行員探詢客戶意向需求，後轉由 Secondee 進行銷售，讓行員在漸進式中學習銷售技巧，提升獨力銷售能力，此模式較適合保障型商品。

3.銀行保險銷售的法律規範

(1)銷售時的規範：保險行銷必需事前取得客戶個人資料同意，才可進行銷售保險商品；需事先提供客戶不論保險商品成交成功與否，皆不影響銀行與客戶間的關係之說明資料；解釋保險商品前，需提供客戶“保險不是定存或存款”之警告標語；禁止銀行理專及行員以利益交換、退佣等不當方式銷售保險商品。

(2)商業放款的承辦人不可同時銷售保險業務：銀行需於各分行指定保險商品銷售之法令遵循人員及主管；為確保保險商品銷售的公平性，銀行需訂定及公布銷售保險商品準則。

(3)對特定商品的規範：對特定保險商品須提供保險條約、實施客戶適合性分析、遵守保險行銷規範等。

4.日本銀行保險通路對年長者的保護機制

日本已是超高齡化的社會，非常重視對年長被保險人者的保護相關議題。保德信人壽對於年長者購買保險商品的保護機制如下：

(1)保險公司核保時，以電話訪問 70 歲以上之被保險人，以確認保單資料已送達，及確認該保戶是否了解所購買之商品為保險而非定存。

(2)於保單文件信封上特別註明所買商品為保險商品、此商品有可能需承擔損失的風險、契撤期及相關聯絡方式。

(3)改善銷售文件品質，強化保險公司的介紹、商品特性、說明保單契撤期間及辦理之程序、使用簡單易懂之文字、相關警語必須以顏色註記。

(4)在郵寄給保戶之信封上讓客戶可清楚看到銷售此保險契約之銀行通路及警語標示。

(四)獨立保險代理人銷售通路

1.獨立保險代理人（IA，Independent Agency）因有較高的道德素質及較業的保險銷售知識，所以是較好的銷售通路。另獨立保險代理人之所以能成功關

鍵在於市場代表 (MR, Market Representative), 市場代表支援現有 IA 之工作。

2. 因應環境變化之營業政策

(1) 差異化政策

- 開發別家保險公司無法提供或複製的保險商品，以創造競爭優勢，相關作法如：招募新的市場代表、強化市場代表訓練系統、區隔市場產品並單純化、建立高品質獨立保險代理人體系、提供差異化保險商品。
- 保險公司意識到，以需要為基礎的保單銷售是重要的環節，並藉由針對簡單的客戶需求「死亡保障」及「準備退休金需求」作銷售，可以減少推薦不合適保險商品的數量以提高銷售效率，也因為保險公司提供的是保戶所認可的保險商品，間接也提高了保戶對保險公司的滿意度。

(2) 獨立保險代理人政策

- 加強夥伴關係並建立長期差異化策略及市場代表的服務品牌，透過執行本公司與合作保險公司間商品差異化之策略，加強與合作保險公司之夥伴關係，並提升挑戰成為更厲害的獨立保險代理人。
- 配合保險法修訂，相關作法如下：加強專業能力並領導合作之保險公司、加強講師之訓練、設計工具或建立辨識作業流程，以確認保戶的基礎需要並加強合作之保險公司之訓練。
- 招募並發展市場代表，建立招募標準並確認招募適合人選、驗證市場代表訓練效果並使其能短期上線。
- 提升工作道德，規劃的訓練在於日常的工作道德，利用教育訓練機會提升員工之工作道德。

二、第一生命保險公司策略

(一)簡介

1.第一生命保險集團一覽表

- 為日本第一家相互保險公司(1902年),而且是日本第一家公開發行的壽險公司(2010年)。
- 按截至2016年3月底會計年度的保費和其他收入為美金49十億元計算,排名日本第二大壽險公司。
- 三大成長引擎:國內壽險、海外壽險和資產管理。
- 全球擴張中的先發優勢者:在7個國家的大範圍地理空間。
- 一流資產管理與企業資源管理(ERM)能力。
- 轉型為投資公司組織,推動多品牌策略並最大化集團的功能。

2.第一生命保險集團概述

(1)日本主要保險公司壽險保費和其他收入概況(兆日圓)

- 日本生命保險+三井-6.6
- 第一生命保險(集團)(非合併)-5.5
- 日本郵政保險-5.4
- 明治安田壽險-3.3
- 住友-3.0
- MS&AD-1.7
- T&D 控股公司-1.5
- 索尼人壽-1.0
- 東京海上控股 0.8
- 富國生命保險-0.7

(2)第一生命保險集團主要統計數字

- 保費和其他收入 4,68.7(合併、十億日圓)
- 總資產 51,985.8(合併、十億日圓)
- 業務代表 44,611(非合併)

(3)第一生命保險集團來自生效保險的年化淨保費收入(ANP)

產品線

- 個人年金 1,054 十億
- 個人保險 1,810 十億

通路

- 第一前線生命保險(銀行保險)712 十億
- 第一生命保險(業務代表)2,147 十億

(二)、日本的壽險市場

1.全球壽險市場

- 全球三大壽險市場約佔全球市佔率的 60%，其中第一生命保險佔有重大地位。
- 全球壽險市場核計規模為美金 2,533 十億元。
- 第一生命保險營運的市場：美國/日本/亞太地區(澳洲/印度/台灣/韓國/中國)/英國/法國/義大利/德國/加拿大/拉丁美洲
- 壽險市場的預期成長率：日本 2.9%/美國 4.3%/新興亞洲 12.8%

2.日本的人口趨勢

- 2010 年的總人口高峰 126(百萬人)
- 1995 年的勞動力人口高峰 86(百萬人)

3.老化社會促進保險覆蓋率

- 人們因為預期壽命增加而準備更多的醫療費用
- 國家醫療系統下的自費保費逐漸上升

4.第一生命保險管理策略

(1)國內保險業務

傳統死亡撫卹金市場

- 目標是提高市佔率
- 採取行動以提高成本效益

成長性市場

- 第三產業產品（醫療和生存津貼）
- 個人儲蓄型產品

(2)海外壽險業務

- 考量成長潛力&獲利能力而在地域方面建立多樣化的業務投資組合
- 尋求在現有海外業務的基本成長

(3)資產管理業務

- 透過日本的領導資產管理公司-Asset Management One 而進行運作
- 追求國內與全球性的成長
- 尋求外部成長，包括透過併購以輔助基本成長。

5.三品牌迎合客戶需求的改變

(1)第一生命保險

保險產品種類繁多，因此可符合客戶的需求

- 為資深客戶提供促進健康服務和加強服務
- 共有 40000 位壽險規劃設計師提供保險產品的諮詢，因此可符合客戶在家中或工作場所的需求。

(2)第一前線生命保險

銀行保險通路中受到信賴的供應商

- 持續引進新產品或改善方法，並因應客戶需求或市場環境的改變。
- 為合作夥伴提供全面的實地訓練，因此銀行櫃員可對客戶提供適當的諮詢服

務。

(3)neo first life 新第一生命保險

開創性、尖端產品的提供業者

- 為主動比較產品的客戶提供新解決方案
- 提供易於了解並且易於辦理但維持精益組織的新產品

6.國內保險業務：核心策略

透過大量資訊的數據探勘，規劃行銷、產品、保險技術和聯盟的中長期策略。

(1)行銷

- 透過大數據分析的創新行銷方法
- 與其他產業共同合作/針對特定社群進行行銷

(2)產品&服務

- 促銷保護型產品，同時控管儲蓄型產品的銷售。
- 開發在利率上升以及穩定階段能維持競爭力的新產品
- 努力採取新行動，充分利用 3 家公司。
- 與日本郵政保險共同研究產品開發

(3)改善管道

- 延續業務代表為期 5 年的延長培訓期
- 多元化業務代表並加強銷售能力
- 提升業務代表的諮詢銷售技巧
- 透過合作夥伴來行銷產品

7.推出策略性規劃產品以掌握客戶的需求

按照青少年/年輕人/核心人口/年長者保戶年齡分佈統計新契約數量，並統計 Grand Road（終身單一保費）/Shiawase Monogatari（個人年金）/Medical Yell（醫療保險）/Crest Way(照護險)/Bright Way(終身加醫療附加條款)/其他險種新契約數量，推出策略性規劃產品以掌握客戶的需求。

8.退保&失效、業務代表&生產力

(1)退保&失效(個人保險&年金)

第一生命保險優於產業平均

(2)業務代表的人數與生產力

(人數)/(保單)

期末的業務代表人數 44,611-Mar 17/每位業務代表的新保單數量 29.6

(三)、海外保險業務

1.海外保險業務速覽

海外集團公司

- Star Union Dai-ichi Life(印度)
- Ocean Life(泰國)
- Panin Dai-ichi Life(印尼)
- Dai-ichi Life Vietnam(越南)
- Protective USA
- TAL(澳洲)

2.海外保險業務

以穩定的利潤貢獻作為目標

- 穩定的市場/以未來利潤作為目標，同時維持穩定與成長的平衡。
- 成長性市場/強調中長期利潤成長+新併購。

3.海外壽險業務：利潤貢獻

- 以增加利潤貢獻作為目標，同時維持已開發和新興市場的平衡。
- 利用區域總部支持的各项業務長處。

[Protective]

經由其併購能力驅動獲利成長而作為集團的成長平台

[TAL]

經由充分利用其集團與零售之間良好平衡的業務組合而推動獲利成長

[Dai-ichi Life Vietnam]

中長期獲利貢獻係來自新行銷管道：(i)越南郵政(充分利用與日本郵政保險之間的聯盟)；和(ii)銀行，除了代理人以外的管道

4.資產管理業務

新成立 Asset Management One

	瑞穗信託 銀行	瑞穗 資產管理	Shinko 資產管理	DIAM 資產管理	
資產管理 規模 (AUM)(1)	日圓 26.7 兆	日圓 4.7 兆	日圓 4.3 兆	日圓 16.9 兆	日本最大 規模的 AUM
強度	被動投資	外幣-計價產品		主動投資& 解決方案 業務	整合專業 與資源

第一生命保險與瑞穗金融集團整合他們的資產管理功能

於 2016 年 10 月新成立 “Asset Management One”

AUM 達日圓 52 兆(2)

- 藉由整合各家公司的專業與資源而增加投資、產品、銷售技能
- 第一生命保險集團利用 Asset Management One 的專業知識，加強儲蓄型產品的開發，將第一生命保險的投資流程複雜化。

(1)截至 2016 年 3 月 31 日的數據。

(2)截至 2016 年 3 月 31 日包括瑞穗信託銀行、瑞穗資產管理、Shinko 資產管理和 DIAM 資產管理的 AUM 合計數據。

5.第一生命保險集團的集團使命、願景與價值觀

第一生命保險集團藉由分享該集團的理念（使命、願景和價值觀），透過提供壽險和相關服務而傳遞心意，來為當地社區做出貢獻。該集團致力於發揮集團的最大價值，並藉由與各別公司共享集團策略而以永續成長作為目標，朝著相同的方向向前邁進。

(1)使命-為了生命，在你身邊

第一生命保險集團自 1902 年成立以來，始終把客戶放在第一位。

(2)願景-以人為本

為了成為信託領導者的保險集團並且支持客戶，我們將以成為以人為本的公司作為目標。

(3)價值觀-第一生命保險的社會責任憲章

客戶滿意度/溝通/合規/人權

多元化&包容性/環境保護/社會貢獻/促進健康

基於上述八項原則，第一生命保險集團正努力藉由有效利用該集團的管理資源、提高業務生產力，並且維護和加強財務基礎，以建立永續的企業價值

三、日本的客戶意見管理準備和 POJ 的現狀

(一)日本的投訴管理準備-FSA（保險監理機構）規定的準備

監督保險公司的綜合性指導準則

- 立即且適當地回應來自客戶的諮詢、投訴、爭議等，並且盡力取得客戶的理解是重要活動的一部分，具有補充客戶售後責任的意義。

- 查詢保險公司的經營情況得以多種方式體現，包括證實客戶不滿意，例如：投訴和爭議以及諮詢。適當回應這些各種查詢對於保險公司極為重要，而且為了能夠採取適當的回應，保險公司必須建立適當的內部管理系統。

◎建立系統收集所有客戶的意見，而沒有遺漏

◎記錄是否適當地回應查詢，並管理記錄。

(二)壽險業的投訴發生情況和變化因素

1.壽險事業向 LIAJ（保險公會）報告投訴數量的變化

投訴/諮詢的變化顯示了投訴總數量隨著查詢總數量的減少而逐漸減少，LIAJ 提及下降趨勢但未說明原因。

2.投訴減少背後的原因

(1)投訴減少背後的原因

- 對於保戶的持續家庭拜訪活動
- 基於 IT 程序的普及

(2)周邊原因

- 客戶造訪的保險門市增加
- 與第三方協調的指導準則
- 記錄客戶服務電話

(三)日本保德信的投訴管理準備

1.投訴與申請的定義

(1)投訴

投訴是“客戶向 POJ 告知的投訴或不滿”。投訴是對 POJ 的銷售活動、提供服務、產品、行政流程、系統/規定、員工行為、態度等提出投訴或感到不滿意。

(2)申請

申請是“對保險產品、個人資訊、我們的業務和改善，包括服務的便利性等的處理/管理提出申請或提議”，這是由客戶向 POJ 提出的。

(3)查詢

查詢等是由客戶提出關於例如“想要知道做什麼事情”或“想要確認”的保險產品、服務等查詢。

2.實際查詢類型和主要的查詢

預防錯誤判斷的步驟

(1)檢查查詢是否屬於投訴類別

從查詢內容察覺公司的錯誤，如：延遲回復、錯誤解釋、管理不當等

(2)當查詢不屬於投訴類別時，請檢查是否屬於申請類別有助於充實且改善服務的意見，查詢可能是由於系統/規定的設計而導致客戶感到不方便。

(3)當查詢不屬於投訴或申請類別時，則判斷屬於諮詢等類別

3.分別組織在客戶保護等管理準備方面具備的任務

(1)BOD

- 批准關於制定/修改/廢除客戶支援等基本政策。
- 確認客戶支援等管理準備的目前狀態，並達成適當的決策。

(2)EO 會議

- 審議關於制定/修改/廢除客戶支援等基本政策。

- 批准關於制定/修改/廢除“處理客戶意見的管理規定”、“客戶意見委員會規定”和“客服中心作業規定”。

(3)客戶支援管理負責人

- 以客戶支援管理負責人的身份，負責控管客戶支援等管理準備。
- 負責制定/修改/廢除關於投訴回覆/解決方案指導準則。
- 對相關小組和部門提供維護和改善客戶支援等管理準備方面的適當指示。
- 負責連續確認客戶支援等管理準備，以確保準備的適當性。

(4)客戶意見委員會

- 採取慎重措施以改善客戶滿意度。
- 基於客戶意見而採取慎重的業務改善措施。

(5)客服小組

- 負責制定關於管理客服中心和實際作業的程序。
- 負責制定關於投訴回覆等方面和實際作業的程序。
- 負責制定關於理賠給付熱線的作業和實際作業的程序。
- 負責制定關於管理客戶諮詢辦公室（辦公室等）和實際作業的程序。

(6)客戶意見小組

- 負責制定關於接收/管理客戶意見等方面的實際作業。
- 負責制定關於分析客戶意見，並制定業務改善計劃與實際作業的程序。
- 負責制定關於監測投訴登記和實際作業的程序。
- 負責向客戶支援管理負責人報告投訴處理情形。
- 負責向客戶支援管理負責人報告作業改善狀態。

(7)壽險規劃師支援平台小組

- 負責制定關於管理壽險規劃師支援平台和實際作業的程序。
- 負責向客戶支援管理負責人報告壽險規劃師支援平台的管理。

4.回覆客戶意見的流程

當接收到來自客戶的投訴等查詢時，應將查詢和回覆結果等詳細資訊輸入 CVS（客戶意見管理系統）並採取集中管理的方式。

客戶查詢

接收客戶意見的主要管道		投訴/申請/諮詢等	回覆(投訴)
[壽險規劃師] 投訴/申請	客戶意見記錄	集中管理	收到投訴
			確認事實/與客戶商議
[代理機構] • 電話 • 來到代理機構	CSC 申請 客戶查詢	CVS	管理流程
			確認解決方案
[總公司] • 來到總公司 • 問卷 • 公司網頁 • 銷售商		保單管理系統	回覆(申請/諮詢等) • 答覆查詢等 • 受理程序申請 • 傳送程序表格 • 向負責回覆的小
[客服中心] • 電話 • 網路中心	[LP 支援平台] • 回答關於程序的問題 • 受理轉讓申請的程序		組提出要求 • 向負責回覆的 LP 提出要求
[壽險規劃師] 諮詢等			• 在電話中受理保單服務申請*2

5.日本保德信的投訴發生現況

(1)投訴的組合：(2016 日曆年度)

投訴/10,341 件(-179 件 -2%)

• 新業務/1,677 件(+44 件 +3%)

原因類別(細節)/不適當的訴求/不適當的陳述/不適當的談話/解釋不完整/不小心處理/保單確認/關於保單選擇/決策/未取得保單證明/新業務其他相關事項

- 保費收取/1,344 件(-108 件 -7%)

保費收取/銀行轉帳/郵局轉帳/工作場所小組處理/保費支付狀態/保單借款/失效/保險復效/保費收取其他相關事項

- 保單服務/3,877 件(-456 件 -11%)

保單服務/紅利明細/保單借款/展期/變更保單/變更名稱/中途附加條款/退保程序/現金價值/保單服務其他相關事項

- 理賠/津貼/1,088 件(+5 件 ±0%)

到期津貼/死亡撫卹給付程序/拒絕死亡撫卹給付/津貼給付程序/拒絕津貼給付/理賠/津貼其他相關事項

- 其他/2,355 件(+336 件 +17%)

態度/禮貌/稅項相關/個人相關/追蹤相關事項/其他-其他事項

(2)投訴管理流程

受理

LP 支援平台→銷售經理

報告投訴

確定準備好任何和所有投訴而沒有遺漏，也必須提報以下情況的投訴

- LP 透過電子郵件收到的投訴
- 當場解決的投訴
- 由於客戶錯誤認知而造成的投訴

在 CVS 登記

在 CVS 登記任何和所有投訴而沒有遺漏

回覆

- 向 LPs 確認事實
- 針對 LPs 檢查回覆結果、情況等

(如有需要，與 LP 共同拜訪客戶等)

分析原因/預防再度發生

分析原因並指導預防再度發生

(3)長期未解決案件的月管理情況

目的

- 防止長時間未解決的案件並且及早解決
- 防止因延遲/忽視程序而引起的投訴

處理-每月一次

- 檢查超過 15 天未處理案件的回覆情況
- 檢查涉嫌違規案件的回覆情況
- 儘管已在 CVS 登記，特別注意未完成程序的案件。

(4)利用指定的替代性爭議解決機構

日本人壽保險協會是為了解決問題而由政府指定公平第三方作為替代人

步驟一

- 提出投訴→提供資訊/說明/提供諮詢的建議→獲得解決
- 要求壽險公司處理投訴→獲得解決
- 壽險公司以不適當的方式提報→因此，當超過一個月都無法解決投訴

步驟二

• 當無法准許提出投訴/指明理由→提出和解提議/指明理由→最終失敗/達成和解

• 向仲裁委員會提出投訴→檢查資格/拒絕受理/指明理由→根據文件和提問來確認→判斷→達成裁決

(5)減少投訴的努力(報告)

由客戶意見小組、客戶支持管理部門向管理階層及相關小組提出查詢/投訴報告以及定期報告如下：(該小組於 2016 年實際提出的報告)以季度基礎向 BOD 報告。

報告對象	報告	頻率	概述
BOD、EO 會議	關於新產品的投訴	每月、每季	關於監測與新產品的產品功能有關的查詢/投訴報告
	外匯/變額保險相關投訴的發生情況	每月、每季	與外幣/外匯查詢/投訴監測和/或變額保險有關的報告。
	有關保護新業務的投訴	每月、每季	按照申請新業務時關於適用性、覆蓋面不足的說明等查詢/投訴的監測報告
	來自年長者的投訴	每季	七十歲以上投保人關於查詢/投訴的監測報告（截至報告日）
	來自公司的投訴	每季	監測來自公司查詢/投訴的報告
EO 會議	保單服務電話程序報告	每季	監測電話上與保單服務查詢/投訴有關的報告（*1）
法規稽核辦公室	投訴報告	每月	關於由總公司登記/管理的查詢/投訴，以及收到投訴的資訊、已解決的投訴和尚未解決的投訴等報告。
負責的 EO (客戶意見小組)	規定（規定/作業）中未提及基於處理案件的業務改善因	每月	規定（規定等）中未提及基於處理案件的業務改善研究報告

	素		
	根據投訴日誌業務改善因素	每月	根據客戶意見小組成員認為應改善案件的業務改善研究報告。
銷售管理小組	銷售管理小組的投訴清單	每月	有關新保單的 LP 相關投訴清單，未作為疑似違反合規案件提報。
	關於提前失效/退保的調查	每月	報告說明了由銷售管理小組引用早期失效/退保保單由投保人提出的投訴
理賠給付管理小組	理賠/津貼相關投訴清單	每月、每季	付款相關投訴清單（津貼/理賠/到期/年金）
	付款熱線（理賠/津貼相關投訴）資料	每季	總公司部門管理的付款熱線（*2）查詢/投訴清單。

*1：LP 從客戶處收到 P 程序申請，透過電話轉接到 LP 支持平台，這被視為受理上述程序的申請。

*2：針對查詢關於理賠/津貼給付的聯絡點，其中專業人員說明如果無法執行客戶所要求的理賠/津貼給付，或者他們回覆客戶關於給付的問題和諮詢。

(6)經由客戶滿意度進行確認

由 J.D. Power 進行評比，日本保德信人壽取得兩項排名第一；“客戶對人壽保險維護流程的滿意度”和“客戶滿意人壽保險理賠的回覆”

日本保德信在兩項客戶滿意度方面獲得了最高評價，其中包括購買後的“保險維護流程”和客戶申請“回覆人壽保險理賠”的滿意度。日本保德信連續三年榮獲“回覆人壽保險理賠”獎項。

調查期間：2016 年 12 月

四、專業保險給付案例

1.個人保險的死亡撫卹給付

- 在合約有效保護期間：

以身故保障 8000 萬日圓為基本保單之終身壽險

- 一配偶和 2 位孩子（一位大學生和一位成人）

當購買保險時，正處於家裡大筆支出的時期。

- 購買之後，保單一度“失效”。投保人解釋說，他“無力支付保費，但在勸說後恢復該保單。

- 八年後，保戶一通突如其來的電話。疾病：惡性淋巴瘤，他在電話中告訴我們他不舒服的一個月後，離開了人世。身為他的保險業務員，我在葬禮準備期間將投保人購買保險的原因告訴死者家屬。這個家庭受到親情所感動，因死者委託保險支持他的孩子健康成長、他的喪葬費、墓地支出和妻子的生活費等。

- 給付理賠三年後，在將理賠給付給客戶三年後，我從死者家屬（長子）收到一封電子郵件，“我們看到你如何回應我父親過世，我決定向你，村田先生購買保險，我已經結婚，即將有一個小孩，希望你繼續為我們的保險服務。”

- 藉由死亡撫卹險的給付傳達感情和理性，為何客戶購買保險也包含保險撫卹，這對於遺族的終身生活將有重要的影響。

“發放保險撫卹金”將建立比任何事物都更重要的”信心”。

2.個人保險的終身殘疾撫卹給付

- 在保護合約期間:

死亡給付總額 40000000 日圓為基本保單的終身壽險

- 家庭成員：配偶和三個孩子(大學和高中學生)

- 從退休生活計劃來規劃保單

在我第一次拜訪投保人不久之後，他的妻子打電話告訴我：“我丈夫在他出差至 Morioka（東京北部 500 公里處）時生病，並且尚未甦醒。

- 雖然被保險人存活，但視網膜下腔出血，完全麻痺→需要長期的康復治療。
- 缺乏資金，由於單一家庭的住房貸款、小孩的學費等。
- 詢問妻子是否提出永久性殘疾津貼的理賠，但是妻子告知難以取得說明“預計無法恢復”的診斷書，我從東京多次造訪 Morioka，試圖說服主治醫師。在住院尋求康復的六個月後，終於，從主治醫生收到了說明“甦醒可能性不大”的診斷書。因此，全部貸款所附加團體信用壽險的保險津貼，包括支付居住房屋的貸款並且全數清償貸款。
- 永久殘疾津貼補足殘疾厚生年金，幫助家庭支付學費和生活費用的計劃。
- 長子選擇上班的公司

這個家庭對我如何努力爭取，直到給付終身殘疾津貼而留下深刻印象。大兒子在保德信有工作面試機會，他在我們認識之前不知道這家公司。

- 藉由管理“退出保險”人員的存在，透過理賠給付而建立信心。

理賠給付需要各種技能/專業知識，包括：

- 深入了解保險產品的知識。
- 對醫院及疾病的資訊和知識，以及與主治醫師協商。
- 重點是提出保險津貼理賠等。

這需要廣泛地傳達給公眾。

參、心得

一、日本保險通路發展

保險店鋪提供客戶預約或隨到隨即提供保險諮詢，當消費者有保險需求、理賠或其他與產、壽險相關問題時，提供免費諮詢服務。並由擁有多張保險證照資深業務員駐點服務及保單銷售，店鋪人員會聆聽客戶之需求，提供合適的商品選擇供客戶選擇，客戶不會有被推銷之感覺。

2008 年第一家網路保險銷售公司設立，Lifenet 為日本第一家設立的網路保險銷售公司，主要目標市場為 20-30 歲年輕族群且有小孩的客戶群，截至 2017 年 3 月約有 24 萬件有效保單。網路保險銷售因應智慧型手機普及，人們可隨時運用手機上網試算保險費、可挑選適合自身之保險商品線上完成投保提供隨時隨地的各項保險相關服務等。

銀行通路銷售的商品，大部分是理財型的商品，包括儲蓄險、利變型商品、變額年金等，因為在銷售時容易與定存比較，造成客戶混淆，甚至造成日後的糾紛出現，為避免民眾誤認保險為定存類商品，及因保險複雜商品特性，初期對銀行銷售保險商品設下諸多限制，日後才逐步開放。

PGF 主要通路為銀行保險，其保險策略在於有專業的業務人力可提供通路協助，推動的是以需求為導向的銷售。運用保德信集團優勢，採用下列支援方式：(1)Wholesaler 外部支援：藉著 POJ 在個人銷售壽險有經驗的 LP，經由 PGF 不定期至銀行再教育行員的作業模式，不涉入實際銷售過程，此模式較適合儲蓄型商品。(2)Secondee 駐點支援：由 PGF 長期派駐人員至銀行推廣保險，協助銷售保險商品，先由行員探詢客戶意向需求，後轉由 Secondee 進行銷售，讓行員在漸進式中學習銷售技巧，提升獨力銷售能力。

獨立保險代理人銷售通路，因有較高的道德素質及較專業的保險銷售知識，是較好的銷售通路。加強夥伴關係並建立長期差異化策略及市場代表的服務品牌，透過執行本公司與合作保險公司間商品差異化之策略，加強與合作保險公

司之夥伴關係，並提升挑戰成為更厲害的獨立保險代理人。

二、日本第一生命保險公司精準的經營策略

以其洞悉保險市場潛力，諸如全球三大壽險市場約佔全球市佔率的 60%，壽險市場的預期成長率，老化社會促進保險覆蓋率，國家醫療系統下的自費保費逐漸上升。有效運用公司資源和優勢，訂定公司策略與目標，穩健經營，如保險管理策略(1)國內傳統死亡撫卹金保險業務目標是提高市佔率，採取行動以提高成長率。(2)海外壽險業務尋求在現有海外業務的基本成長(3)資產管理業務透過日本的領導資產管理公司-Asset Management One 而進行運作。三品牌迎合客戶需求的改變，透過大量資訊的數據探勘，規劃行銷、產品、保險技術和聯盟的中長期策略，推出策略性規劃產品以掌握客戶的需求。又該集團的價值觀-客戶滿意度/溝通/合規/人權/多元化&包容性/環境保護/社會貢獻/促進健康等八項原則，努力藉由有效利用該公司的管理資源、提高業務生產力，並且維護和加強財務基礎，以建立永續的企業價值，遂成績效良好大型綜合金融公司，非常值得學習。

三、日本的客戶意見管理準備和 POJ 的現狀

日本 FSA 規定的準備，建立系統收集所有客戶的意見，而沒有遺漏，記錄是否適當地回應查詢，並管理記錄。

壽險事業向 LIAJ 報告投訴數量顯示投訴總數量隨著查詢總數量的減少而逐漸減少。投訴減少背後的原因，對於保戶的持續家庭拜訪活動，基於 IT 程序的普及，客戶造訪的保險門市增加，與第三方協調的指導準則，記錄客戶服務電話等。

日本保德信的投訴管理，投訴是對 POJ 的銷售活動、提供服務、產品、行政流程、系統/規定、員工行為、態度等提出投訴或感到不滿意。回覆客戶意見的流程：當接收到來自客戶的投訴等查詢時，應將查詢和回覆結果等詳細資訊輸入客戶意見管理系統並採取集中管理的方式。即收到投訴→確認事實/與

客戶商議→確認解決方案→回覆→分析原因/預防再度發生。減少投訴的努力：由客戶意見小組、客戶支持管理部門向管理階層及相關小組提出查詢/投訴報告，最後經由客戶滿意度進行確認由 J.D. Power 進行評比。

四、專業保險給付案例

個人保險的死亡撫卹給付，以身故保障 8000 萬日圓為基本保單之終身壽險，投保人購買保險時，正處於家裡大筆支出的時期。購買之後，保單一度“失效”，投保人解釋說，他“無力支付保費，但在勸說後恢復該保單。八年後，突如其來的疾病-惡性淋巴瘤，在告訴保險公司他不舒服的一個月後，離開了人世。在葬禮準備期間將投保人購買保險的原因告訴死者家屬，這個家庭受到親情所感動，因死者委託保險支持他的孩子健康成長、他的喪葬費、墓地支出和妻子的生活費等。在將理賠給付給客戶三年後，我從死者家屬（長子）收到一封電子郵件。“我們看到你如何回應我父親過世，我決定向你，村田先生購買保險，我已經結婚，即將有一個小孩，希望你繼續為我們的保險服務。“傳達感情和理性，為何客戶購買保險也包含保險撫卹，這對於遺族的終身生活將有重要的影響。“發放保險撫卹金”將建立比任何事物都更重要的”信心”。

另案顯示理賠給付需要各種技能/專業知識，包括：深入了解保險產品的知識，對醫院及疾病的資訊和知識，以及與主治醫師協商，提出保險津貼理賠等。

肆、建議

中華郵政辦理簡易人壽保險業務，固然有其優勢，然而時空和環境快速變化，觀之業務量每況愈下，合規文化極待提升，他山之石可以攻錯，謹建議

一、壽險專區制度值得逐步擴大施行，因為有專人辦理壽險業務，壽險保件和服務品質可以提升，因為有彈性作業時間可以運用，暨可推展業務並落實合規。

二、明確公司經營管理目標與策略，有效運用公司資源，做好計畫落實管理循序漸進，終能達到目標創造佳績。

三、統一顧客意見管理，成立小組研訂辦法和研商複雜案件處理，研訂標準作業程序，落實辦理，因為只有提供滿意的服務，才是永續經營的基礎。

四、加強員工理賠訓練並訂理賠作業的 SOP，提升保險服務，感動顧客，塑造良好形象。

五、有計畫訓練員工提升專業知識，並訂定認證制度，以提高服務品質，奠定公司業務良好基礎。

伍、活動照片





