

出國報告（出席類別：其他）

公益財團法人  
亞洲人壽保險振興中心  
OLIS 2017 春季研討會

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：吳芳琪 經理

派赴國家：日本 東京

出國期間：106/05/24~106/05/31

報告日期：106.8.22

# 摘 要

公益財團法人亞洲人壽保險振興中心 2017 春季研討會 (OLIS) 係於 106 年 5 月 25 日於日本東京舉行。本次之議題主要為壽險公司各銷售通路與消費者保護的聯結關係，在為期 4 天的研討會中，分別就日本各通路（包含業務員、銀行保險、代理人、網路或店鋪等新興通路）行銷現況與趨勢及客戶（保險消費者）保護（服務面）等作說明。研討會中除由多位日本壽險公司擔任講師進行介紹外，並藉由各國學員二次分組討論與報告，互相交流分享以瞭解亞洲各國壽險業行銷通路及保戶服務等相關現況，達到提升參與度的效果。

# 目次

壹、研習目的與過程.....	1
貳、研習課程內容摘要	
一、保險店鋪及網路保險通路.....	2
二、業務員銷售通路和客戶服務.....	4
三、銀行銷售通路.....	5
四、獨立代理人銷售通路.....	7
五、日本第一生命保險集團之公司策略.....	8
六、客戶意見管理及保德信人壽處理客訴現況.....	11
七、理賠給付.....	16
參、心得與建議.....	18
附錄、研討會議程.....	20

## 壹、研習目的與過程

本次亞洲人壽保險研習班(Oriental Life Insurance Seminar：簡稱 OLIS)「OLIS 2017 Spring」，係由日本財團法人亞洲人壽保險振興中心(Oriental Life Insurance Cultural Development Center：簡稱 OLICD)所舉辦，研討會安排日本保險業專家及業界高階代表講授課程，說明日本保險業經營行銷通路及客戶（保險消費者）保護措施的執行現況。有來自孟加拉、柬埔寨、中國、印尼、韓國、馬來西亞、蒙古、緬甸、巴基斯坦、菲律賓、斯里蘭卡、泰國、烏茲別克、越南及臺灣等 15 個國家共 53 位學員參加。

研討會主題為日本各壽險通路銷售業務與客戶服務（消費者保護），亞洲各國壽險學員並藉研討會課程安排有 2 次的分組討論，學員間分享實務經驗與做法。本次研討會議題包括：1.保險店鋪和網路保險通路行銷、2.業務員通路與客戶服務 3.銀行通路銷售和客戶保護、4.獨立代理人通路、5.客戶服務申訴處理、6.日本第一生命保險集團經營策略、7.保險金理賠。以下報告將依序就其內容重點說明

## 貳、研習內容摘要

### 一、保險店鋪和網路保險通路行銷

日本人壽保險業通路早期 1960 年代，主要由一般業務代表銷售保單，銷售方式似強迫推銷，業務員以佣金導向為基礎運用人情壓力進行銷售，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，銷售方式系以顧問角色切入並瞭解客戶需求。

（一）西元 2000 年以後「保險店鋪」崛起：

1. 保險店鋪多設置於辦公大樓、百貨公司、大賣場及大型社區，採預約或隨到隨即提供保險諮詢等銷售或售後服務，具有便利性特質。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，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。



※上圖取自課程資料，右圖為當地賣場內拍攝

2.自第一家保險店鋪成立於 2000 年成立後，目前多家壽險公司皆投入資源開設保險店鋪，包含：日本生命（Nippon Life Insurance Company）有 98 家，明治安田生命（Meiji Yasuda Life Insurance Company）有 15 家及第一生命（The Dai-Ichi Life Insurance Company）有 74 家，住友生命（Sumitomo Life Insurance Company）有 71 家等。

3.保險店鋪成功發展要素：

3P(Promotion、People、Process)

(1)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。

(2)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。與銀行結盟競爭日益激烈。

4.保險店鋪對消費者保護措施：消費者抱怨保險代理店業務員推廣佣金較高的保險商品而非符合客戶需求，故金融審議會規範保險代理店業務員須明確提供客戶需求之保險商品，而非以自身佣金為優先考量。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。

(二) 西元 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、業務員銷售通路和客戶服務

(保德信人壽 Prudential Life : POJ 業務運作情形)

(一) 保德信人壽 Prudential Life (POJ) 的企業理念如下：

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 and 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。

(二) 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 訓練銷售模式是以需求為導向，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。

(三) 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。

(四) 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=C Contribution=Compensation)的觀念。

(五) 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。

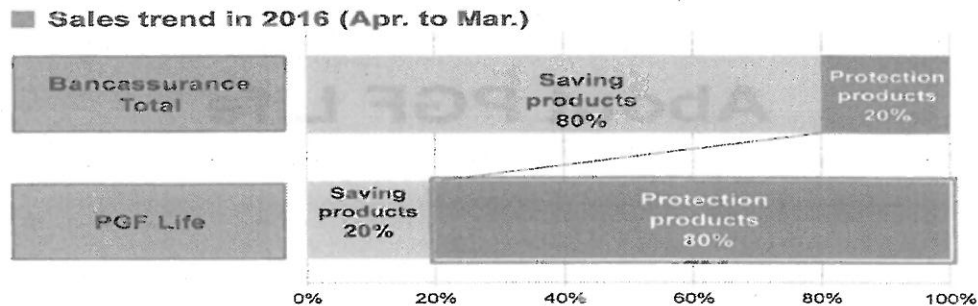
### 三、銀行銷售通路

(保德信直布羅陀理財壽險公司PGF和消費者保護)

(一) 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。



(二) PGF 主要通路為銀行保險，可是與其他銀行保險不同，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。

(三) 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。

(三) 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

(保險經紀人銷售通路)

(一) 獨立保險代理人 (IA, Independent Agency) 因有較高的道德素質及較專業的保險銷售知識，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。

(二) 因應環境變化之營業政策

1、差異化政策

- (1) 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。

- (2) 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

- (1) 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，透過執行自身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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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。

## 五、日本第一生命保險集團之公司策略

(介紹日本第一生命保險集團企業理念及經營策略)

- (一) 第一生命保險集團為日本第一家相互保險公司(1902年)，而且是第一家公開發行的壽險公司(2010年)，截至2016年3月底會計年度的保費和其他收入為美金490億元，排名日本第二大壽險公司，淨利截至2017年3月底會計年度為美金20.61億元。

(二) 集團管理策略：

集團旗下有三大成長引擎：國內壽險、海外壽險和資產管理

1. 國內壽險業務：目標是提高市佔率，採取行動以提高成本效益，發展成長性市場，各類醫療、生存津貼及個人儲蓄型產品。
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。

### (三) 業務核心策略

1. 國內壽險：在日本國內壽險的領域維持穩定的策略與經營績效

(1) 日本在 1961 年正式通過全民健康保險系統，逐漸老化的社會型態導致更多的醫療支出，造成健保系統預算惡化，需藉由個人健康險增加保障。

(2) 第一生命保險共有 3 個品牌以因應不同客群：

◎第一生命保險 (Dai-ichi Life) 由 40000 名壽險規劃師提供保險諮詢，發展醫療及生存津貼等符合客戶需求的產品，提供促進健康服務。

◎第一前端生命保險 (Dai-ichi Frontier Life) 是受到信賴的銀行保險通路供應商，產品種類繁多，因此可解決各種的儲蓄需求，持續引進新產品或改善方法為合作銀行提供全面實地訓練，讓行員可對客戶提供適當的諮詢服務。

◎新第一生命保險 (Neo First Life) 提供客戶開創性、尖端產品，為主動比較產品的客戶提供新解決方案(易於了解並且易於辦理新產品)。

(詳如下圖：取自課程資料)

	<b>By your side, for life</b> < Providing security and peace of mind > < Wide range of insurance products to meet the need of the customers > < Complete health support > < Provide health promoting services and strengthen services to senior customers > < Improved consultation capabilities > < 40,000 Total Life Plan Designers provide consultation on insurance products that meets the need of the customers at home or at work place >
	<b>Trusted supplier in bancassurance channel</b> < Wide range of products to answer various saving needs > < Continue to introduce new products or enhancements, reacting to changes in customer needs and the market environment > < In-depth support for channel partners > < Provides in-depth on-site training to partners so that tellers can give appropriate consultation to customers >
	<b>A provider of pioneering, cutting edge products</b> < New solution for customers who proactively compare products > < The company provides new products that are easy to understand, and easy to process and yet maintains lean organization >

- 3) 在行銷面部分，透過大量資訊的數據分析，針對新業務潛力而充分利用 1000 萬個客戶的數據庫以規劃行銷、產品、保險技術和其他產業共同聯盟合作的中長期策略。延續業務代表為期 5 年的延長培訓

期加強銷售能力及提升業務代表的諮詢銷售技巧，透過合作夥伴來行銷產品；產品&服務面，促銷保障型產品，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，透過大數據分析來開發產品，與日本郵政保險共同研究產品開發。

## 2. 海外保險業務

集團在以下海外各地設有保險公司

- (1) Star Union Dai-ichi Life(印度)
- (2) Ocean Life(泰國)
- (3) Panin Dai-ichi Life(印尼)
- (4) Dai-ichi Life Vietnam(越南)
- (5) Protective USA (美國)
- (6) TAL(澳洲)

業務成長策略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項業務。如保費收益較高的 Protective 係經由其併購能力驅動獲利成長而作為集團的成長平台、Dai-ichi Life Vietnam 的中長期獲利貢獻係來自該區域的新行銷管道（越南郵政、銀行）。

## 3. 資產管理業務

於 2016 年 10 月新成立【Asset Management One】，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，利用 Asset Management One 的專業知識加強儲蓄型產品的開發（第一前線生命保險、第一生命保險的區分帳戶等），將第一生命保險集團的投資流程複雜化。

## 六、客戶意見管理及保德信 (POJ) 處理客訴的現況

### (一) 客戶意見管理

1. 日本壽險業處理客戶申訴問題流程，保戶向公司反映後先依公司內部申訴處理機制回復，如保戶覺得不妥適再透由外部爭議處理機制主張權利，這個外部處理單位為LIAJ (Life Insurance Association of Japan)，該單位先協請案關業者處理，協調未果則進入相關調查及裁定程序，整體機制與臺灣壽險業對於消費申訴爭議案件透由消費者評議中心運作模式類同。

### 2. 監督保險公司的綜合性指導準則

(1) 立即且適當地回應來自客戶的諮詢、投訴、爭議等 (投訴等)，且盡力取得客戶的理解。過程—>釐清客戶投訴的定義—>建立回應客戶投訴等的程序—>立即對客戶的投訴等作出回應—>記錄客戶的投訴細節等，包括回應結果，並且保留這些記錄—>對投訴事件進行分析、掌握投訴原因、實施必要的行動計劃。

(2) 保險公司的經營情況得以多種方式體現，包括客戶的滿意度，例如：投訴和爭議以及諮詢，適當回應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，適當地回應查詢，並管理記錄)，原因分析—>新措施/業務改善—>客戶滿意度改善/成為受到客戶信任的公司。

### (二) 日本保德信的申訴案件現況 (依據 2016 年與 2015 年度比較資料)

1. 2016 年申訴案件 10,341 件，整體較前依年度減少 179 件 (-2%)：

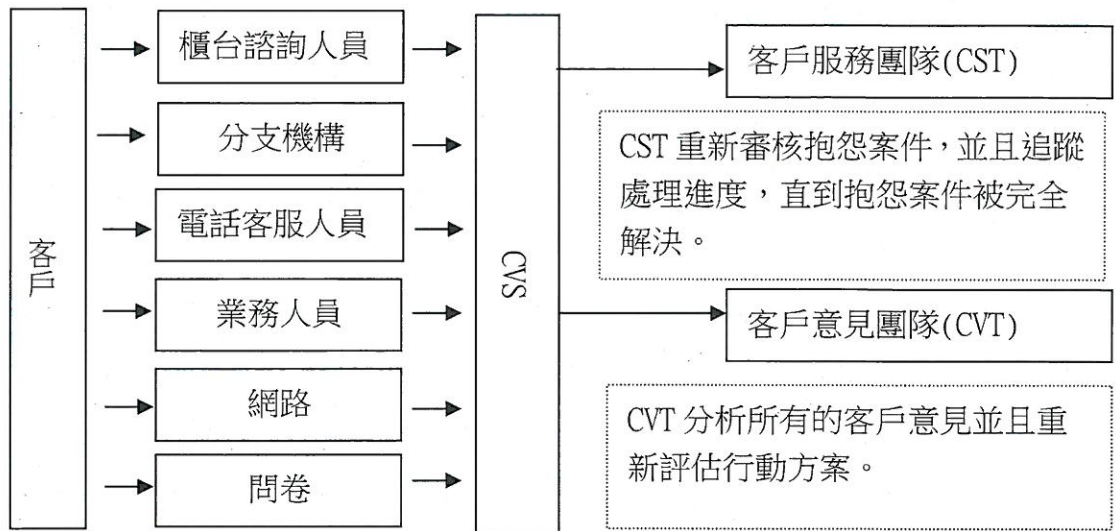
(1) 申訴原因包含新業務 1,677 件(+44 件 +3%)、保費收取/1,344 件(-108 件 -7%)、保單服務/3,877 件(-456 件 -11%)、理賠給付 1,088 件(+5 件 ±0%)、其他 (包含態度/禮貌/稅項相關/個人相關等) 2,355 件(+336 件 +17%)。

(2) 申訴對象包含業務代表 LP/2,895 件(-185 件 -6%)、總公司/881

件(-67件 -7%)、法規及其他/6,518件(+35件 +1%)、代理銷售  
/47件(+38件 +422%)

2. 客戶意見的受理及處理：

Customer Voice management System(CVS)處理流程圖：



3. 客戶服務投訴管理流程

受理投訴	管理部門受理	總公司考慮回覆保單	確認事實/回覆客戶	確認完成	核准完成
機構/總公司部門 客服中心	客戶意見小組(小組成員)	客戶諮詢辦公室 *針對投訴回覆的部分	機構	客戶意見小組(小組成員)	客戶意見小組(小組主管)
[機構/總公司部門] • 登記查詢細節 • 判斷是投訴或是申請 直接輸入 CVS 轉移資料客服中心系統 [客服中心] • 登記查詢細節 • 判斷是投訴或是申請	掌握查詢細節 設定溝通的目標 將查詢/原因分類 檢查合格性是否被懷疑  檢查進度(最新) 檢查合格性是否被懷疑 檢查是否需要總公司的回覆	判斷是否需要總公司的回覆  安排負責該案例的人員	登記確認的事實 登記採取的回覆 登記預防再度發生的措施 登記完成回覆 由管理階層核准	檢查報告細節 將查詢/原因分類 檢查合格性是否被懷疑 確認完成程序	由總公司作最後確認
流程/由 CVS 確認					

#### 4. 加強管理長期未解決案件及減少 LP 相關的投訴之管理

(1) 為及早解決案件及時查出涉嫌違規事件，並防止因延遲/忽視程序而引起的投訴，要求每月一次（16 日：如果 16 日是非營業日，則延至下個營業日），檢查超過 15 天未處理案件的回覆情況，及涉嫌違規案件的回覆情況，另已在 CVS 登記，需特別注意未完成程序的案件。

(2) 於 2016 年採取下列主要措施努力減少對 LP 的申訴

措施	頻率
拜訪代理人	53 家/年
預防投訴宣導短片	4 件/年
主管會議中進行報告	1 次/年
彙整客戶意見	12 次/年
在代理機構經理人會議報告	1 次/年
代理公司經理人教育訓練研討教材	2 次/年
代理機構投訴報告	4 次/年
對於被提出“延遲/疏忽”投訴的 LPs 發出尋求關注信件	12 次/年
關於態度/禮貌的訓練短片	3 次/年
變更使用保單服務電話程序的規定	自 2016/4~實施

5. 經由客戶滿意度進行確認，J.D.Power（美商調查顧問公司）2017 年人壽保險流程客戶滿意度調查分析了 7,689 名具有一年以上保單的受訪者，對過去一年除理賠以外的保單服務進程序處理或提出查詢，以及 2017 年對於回覆理賠的客戶滿意度調查分析了在過去一年內曾提出理賠/津貼給付程序的 9,520 名受訪者。日本保德信人壽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“人壽保險理賠回復”的滿意度。日本保德信連續三年榮獲“人壽保險理賠回復”獎項。

6. 另外在本課程中提供保險消費者保護申訴處理之日本人壽保險協會（LIAJ）保險諮詢中心「諮詢中心報告」及「監督保險公司的綜合指導準則」參考資料，摘要說明如下：

(1) LIAJ「諮詢中心報告」（編號 92 號 2014 會計年度）

在提出投訴的問題中，其中「不給付住院治療等津貼的決議」是最常見的問題，共有 647 例（佔 13.7%），違反醫療申報義務、不給付手術津貼、



不適用癌症、生活方式疾病等關於保單解除的投訴是很常見的。第二大投訴問題是“解釋不完整”（560例、佔11.9%），有關此主題的投訴中，新業務的投訴約佔70%左右，轉換保單約佔30%，大部分投訴與保單細節解釋不完整有關。第三大問題是「不適當的招攬」（411例、8.7%），第四個問題是「退保程序」，其中有關延遲、疏忽和程序錯誤的投訴以及對程序形式和方法的投訴佔了大多數，也有在未經投保人同意而將保單退保這項投訴。其他投訴的問題包含「住院醫療等津貼理賠程序」、「到期津貼、年金」、「變更保單」、「現金價值」、復效、紅利（購買保險時，業務代表說明每年會收到紅利。但從未收到紅利）、申請死亡給付程序（因受益人死亡，給付多位繼承人等法律問題），尚有與普通保經公司個人資料不當運用等。

## （2）關於監督保險公司的綜合指導準則

（主要文件 2017 年 4 月 21 日金融服務機構）

### ◎處理諮詢、投訴、爭議等（投訴等）的需求

立即適當地對客戶回應關於諮詢、投訴、爭議等（投訴等）並努力取得客戶的理解是重要活動的一部分，具有補充銷售產品後對客戶負責的意義。最近，從促進客戶保護和保障客戶信任保險產品和服務的觀點來看，售後處理投訴等的重要性一直在增加。

### ◎處理範圍

有許多方式可以體現保險公司運作情況的查詢，包括客戶感到不滿意的表現，如投訴和爭議以及諮詢。適當回應各種這些查詢對於保險公司來說很重要，為了能夠採取適當的回應，保險公司需要建立適當的內部控制系統。

### ◎建立處理投訴的內部控制準備等

保險公司需要及時、公正和適當地對客戶的投訴進行內部控制準備，保險公司在建立內部控制準備以處理投訴等方面情況後，應檢查是否按照其業務規模和特點來建立適當性和有效的準備。管理面，董事會是否在建立與處理投訴等功能發揮適當的作用。內部規定是否指定某部門負責

處理投訴，該部門的職責和權限，處理投訴的程序等（包括對行政錯誤等的回應），使其可以立即、公正且適當地回應/處理投訴等，並且規定業務改善的程序，以反映客戶對於業務營運的意見等。是否有適當的制度，在訓練講習時將內部規定告知所有員工，並藉由採取其他措施（包括分發手冊），以便在回應投訴等時根據內部規定等進行處理，特別是針對經常發生投訴等情況、實施情況的問題以及驗證這些問題的原因。

#### ◎執行投訴等處理系統

公司是否指定適當人員負責處理投訴。是否與相關部門合作而具有適當的系統可立即回應客戶的投訴等。公司是否具有適當的系統，其中特別是關於不給付理賠等的投訴等，不僅由決定不付款的部門進行處理，並由其他部門執行處理理賠適當性的最後檢查。公司是否具有適當的系統可廣泛受理投訴等，按照投訴的發生狀況而透過增加投訴的聯繫窗口/人員等方式，為客戶提供方便的使用時間和使用措施（例如：信件、傳真、電子郵件等）。公司是否廣泛宣傳聯絡窗口和查詢方式，並且該系統也能夠以客戶容易理解的方式進行通知。經由建立從客戶到保險公司的直接報告系統，公司是否具有適當的系統可立即且適當的回應客戶向保險代理機構進行作業的投訴等。

#### ◎回應客戶

公司是否經由盡可能取得客戶的理解和同意，同時根據投訴內容等而充分聆聽客戶的情況，還有定位處理投訴等方式來努力解決投訴，具有適當的系統可按照投訴程序的進度，能夠從受理查詢到回應後的追蹤期間。考量客戶的特點，而根據需要對查詢客戶提供適當的解釋（例如：對回應投訴的程序說明等、通知受理投訴、說明回應進度、說明回應結果等）。公司是否具有適當的系統，不但親自回應投訴等，還要根據投訴內容和客戶的要求而引進適當的外部組織等，並且提供資訊，包括概述向該組織提出投訴的標準程序。

## ◎資訊共享、業務改善

公司是否將分析/歸類的回應結果提供給內部控制部門和銷售部門，並且按照投訴層級/類型而立即向稽核部門和管理階層報告重大案件，還有適當的系統可在需要報告的相關人員之間共享資訊。適當且正確地記錄投訴細節等，以及包括外部組織關於處理情況與公司回應等結果以及保留記錄，並且不斷應用分析結果來改善客戶回應和行政處理系統，以及投訴的預防措施和再度發生的預防措施等。適當的系統中內部制衡功能包括充分履行驗證與稽核，以確保處理投訴等功能的有效性。

## 七、理賠給付

本堂課程是講師本人親身經歷之理賠實例的分享，藉由當事人現身說法並錄製影片播放，強調的是讓人認同保險價值，客戶購買保險對於遺族的終身生將有重要的影響，「給付保險理賠金」建立比任何事物都更重要的生活信心。

### (一) 案例 1：

故事開始是 40 幾歲中年男性，已婚有 2 個兒子（1 位大學生和 1 位成人），購買身故保障 8000 萬日圓為基本保單之終身壽險，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『停效』，業務員拜訪後，他解釋說『無力支付保費』，但在勸說後同意恢復該保單。八年後，一通突如其來的電話，客戶告訴業務員，他得到惡性淋巴瘤，一個月後就離開了人世。業務員在葬禮準備期間將保戶購買保險的原因告訴死者家屬。並給付理賠金，這個家庭因該筆保險金支持他的孩子學業、喪葬費、墓地支出和生活費等。給付理賠三年後，業務員收到家屬（長子）電子郵件表示：「看到你如何回應我父親過世，我決定購買保險，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。」

(二) 案例 2.

客戶任職的企業為員工退休生活計劃規劃保單，購買死亡給付總額 40,000,000 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），在業務員第一次拜訪投保戶不久之後，他的妻子打電話告訴業務員：「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因視網膜下腔出血，呈完全癱瘓狀態需要長期的康復治療。由於客戶是家中單一經濟來源，負擔房貸、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，業務員多次造訪醫院，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，在給付保險全殘理賠金後，幫助家庭支付學費和生活費用的計劃並全數清償貸款。業務員並協助客戶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。透過理賠給付而建立信心。

(三) 理賠給付的重要性來自於其為保險實質的作用，不僅傳達理賠連同投保人之『感情』連續的重要性，重大正面的影響是將理賠款支付給受益人，贏得保戶信任，這是其他任何事物所不能取代的價值。

### 叁、心得與建議

#### 一、心得

- (一) 本次「OLIS 2017 Spring」研習班研討的是日本的「銷售通路和客戶服務保護」等議題，日本保險業走過零利率階段、保險公司喪失清償能力及面臨老化社會，壽險業務面臨轉型，國內壽險業發展與日本壽險制度及商品發展軌跡相似，相關因應策略及處理方式，應可提供台灣保險業很好的參考。
- (二) 研討內容中提及日本銀行通路部分，與臺灣相同，大多以銷售儲蓄險、利變型商品、變額年金等理財型商品為主，不過保德信直布羅陀理財壽險公司分享了透由人員進駐內部及相關外部業務支援的情形下，銷售銀行商品則是以保障型為主，本公司主要通路為臺灣銀行，行員理專素質高，如具有適切的配合措施，應亦具有相當大的能量推動保障型商品。
- (三) 日本近 10 年來因客戶消費型態的改變，保險店鋪及網路銷售通路日益蓬勃成長。台灣目前保險店鋪型態尚未造成風潮，國內第一家保險店鋪是統一保經於 2015 年在竹北市開設的「保險本鋪」，國泰人壽今年也在台北市開設第 1 家「壽險概念店」，據悉比較像是保戶服務中心的功能延伸。另由於年輕消費者保險知識普及，會主動收集保險資訊比較，網路投保或以線上溝通的比率越來越高，主管機關對於網路投保規範亦陸續鬆綁，截至今年 7 月底，網路投保保費 9,428 萬元，較去年同期成長 148% 以上，壽險同業多積極設立專業保險網站，投入網路投保等電子商務，提升銷售量及強化服務的即時性。
- (四) 經由研討內容中瞭解日本壽險處理客戶意見流程的細膩性，相當重視售後服務品質，如理賠給付速度及主動性，在客戶投訴各類問題時有一定的處理程序，控管機制提供客戶最快速滿意的服務，本公司有國營招牌的展業優勢，惟限於人力、資源配置及部分銷售業務員缺乏招攬專業，行政作業服務面仍有進步空間。

## 二、建議事項

- (一) 台灣面臨了老化及少子化的問題，因應高齡化發展趨勢使得退休規劃顯得越來越重要，缺乏醫療保障型保險，是國人退休規劃的缺角，也是壽險市場的新藍海。建議公司鎖定退休規劃目標市場，持續重點行銷健康險，並研發相關醫療附約搭配壽險主約，在儲蓄險吸引力漸降低之際，協助通路以瞭解客戶需求為導向推展業務，提升通路的服務價值。
- (二) 有鑑於保險網路行銷服務為未來發展趨勢，建議應及早評估設立電子商務專責部門，目前本公司尚無法申請網路投保業務，是以優化網路服務平台及建置線上核保系統為先，預計需至明年第 3 季完成建置，因涉及資訊需求項目眾多繁雜，業務單位人員受限能力及時間，處理日常例行事務外已無餘力再作規劃，在人力資源條件許可下應由專責部門統籌處理，增進作業效率。
- (三) 消費者保護（服務）是現今壽險業的一大課題，招攬端及後續核保、理賠保全服務端應具有必要的保險專業資訊，建議應定期舉辦教育訓練、議題講座及綜合性研討會，持續強化通路及相關業務單位同仁對商品認識及法規、內部行政作業面的瞭解，以降低客戶申訴並減少不當招攬行為。

## OLIS 2017 Spring Program

**Seminar Theme: Life Insurance Sales and Customer Protection**

Date	Time	Agenda/Lecture/Speaker	Venue
5/25 Thu.	9:00 - 9:30 9:40 - 12:10	<b>Opening Ceremony</b>	LC4F
Dress Code		<b>"Insurance Shops and Online Life Insurance Companies"</b> <b>Kenichi Suzuki</b> Managing Editor, Editorial & Sales Department Hoken-sha (Insurance Scoop Co.)	
<i>Business Attire (AM)</i>	12:15 - 13:00 13:00 - 14:00	Welcome Lunch Party (Main Bldg. 4F) Break	
<i>Smart Casual (PM)</i>	14:00 - 16:30	<b>"Agent Channel"— Prudential Group Agent Channel and Customer Service</b> <b>Hirohiko Ohkawa</b> Senior Vice President and Senior Consultant Prudential Financial, Inc., Japan Representative Office	
5/26 Fri.	9:00 - 11:30	<b>"Bancassurance Channel"—Business of PGF Life and Customer Protection</b> <b>Tsuyoshi Maruyama</b> Corporate Vice President The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance Co., Ltd.	LC4F
Dress Code		Lunch Break (Main Bldg. B1)	
<i>Smart Casual</i>	11:30 - 13:00 13:00 - 15:30	<b>"Independent Agency Channel"—Regulations and Strategies</b> <b>Hisanari Murata</b> Team Leader, IA Sales Training Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd. <b>Kei Kato</b> Team Leader, IA Administration Control Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.	
	15:45 - 17:00	<b>"Group Discussion"</b>	
5/27 Sat.		Day-Off	
5/28 Sun.		Day-Off	
5/29 Mon.	9:00 - 10:30	<b>"Corporate Strategy -Dai-ichi Life"</b> <b>Katsutoshi Saito</b> Senior Advisor The Dai-ichi Life Insurance Company, Limited	LC4F
Dress Code		<b>"Magic of Life Insurance (DVD)"</b> Lunch Break (Main Bldg. B1)	
<i>Smart Casual</i>	10:50 - 11:30 11:30 - 13:00 13:00 - 15:30	<b>"Customer Service" — Customer Voice Management</b> <b>Readiness in Japan and Current Status of POJ</b> <b>Atsushi Usuki</b> Corporate Vice President The Prudential Life Insurance Company Ltd.	
5/30 Tue.	9:00 - 11:30	<b>"Claims Payment"—Cases handled by Insurance Professional</b> <b>Ikuo Murata</b> Senior Consulting Life Planner Shutoken 3 Agency The Prudential Life Insurance Company Ltd.	LC4F
Dress Code		Lunch Break (Main Bldg. B1)	
<i>Smart Casual (AM)</i>	11:30 - 13:00 13:00 - 16:00	<b>"Group Discussion and Presentation"</b>	
<i>Business Attire (PM)</i>	16:15 - 16:45	<b>Closing Ceremony</b>	

\*This seminar program is subject to change without prior notice.

