

出國報告(出國類別：會議)

公益財團法人亞洲人壽保險振興中心
OLIS 2018秋季研討會

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：黃郁君 初級專員

派赴國家/地區：日本/東京

出國期間：107年10月24日至10月31日

報告日期：108年1月7日

摘要

本次研討主題為 Practical Business Operation of Life Insurance Company，內容探討保險公司內部運營體系部門的相關流程，包含：承保流程、商品開發、風險選擇、理賠管理與調查、客服中心運作、客戶服務流程及業務支援系統等。課程進行方式主要由日本直布羅陀人壽代表主講，分享該公司現行運作模式，再藉由兩次分組討論，讓我們得以了解亞洲各國壽險業的發展狀況及趨勢。

目 錄

頁次

壹、研習目的與過程.....	4
貳、研習內容摘要.....	6
參、心得與建議.....	17

壹、研習目的與過程

本次研討會由日本「公益財團法人亞洲人壽保險振興中心(OLIS)」舉辦「OLIS 2018 Autumn」人壽保險業秋季研討會，舉辦地點為日本東京，參與研討會者來自孟加拉、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，共計 48 位學員。研討會流程由日本保險業講師先行發表各專題演講，於各節演說完畢後，均保留充足時間予各國與會者發問及討論，並於四天議程中安排兩次分組討論，讓各國學員間擁有充份互動研討的機會，OLIS 著實讓與會者相互理解並加深交流，進而助於亞洲各國保險事業的健全發展。

OLIS 2018 Autumn Program

Seminar Theme: Practical Business Operation of Life Insurance Company

Date	Time	Agenda/Lecture/Speaker	Venue
10/25 Thu.	9:00 - 9:30 9:45 - 12:15 12:20 - 13:10 13:10 - 14:00 14:00 - 16:30	<p style="text-align: center;">Opening Ceremony</p> <p>"New Business Administration" Hiroko Izumisawa Team Leader, New Business Service Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p> <p style="text-align: center;">Welcome Lunch Party (Main Bldg. 4F) Break</p> <p>"Product Development" Hiroyoshi Kaburagi Corporate Vice President / Chief Actuary The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p>	LC 4F
10/26 Fri.	9:00 - 11:30 11:30 - 13:00 13:00 - 15:30 15:45 - 17:00	<p>"Risk Selection" Mitsuhiro Ishimura Senior Underwriter, New Business Service Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p> <p style="text-align: center;">Lunch Break (Main Bldg. B1)</p> <p>"Claim Payment Administration-Examination" Takashi Nakayama Team Leader, Claim Payment Service Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p> <p>"Group Discussion ①"</p>	LC 4F
10/27 Sat.		Day-Off	
10/28 Sun.		Day-Off	
10/29 Mon.	9:00 - 11:30 11:30 - 13:00 13:00 - 13:30 13:45 - 16:15	<p>"Call Center Operation" Takayuki Hata Team Leader, Customer Service Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p> <p style="text-align: center;">Lunch Break (Main Bldg. B1)</p> <p>"Magic of Life Insurance (DVD)" "Customer Service" Takayuki Hata Team Leader, Customer Service Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p>	LC 4F
10/30 Tue.	9:00 - 11:30 11:30 - 13:00 13:00 - 16:00 16:15 - 16:45	<p>"Sales Support System" Minoru Yamada Team Leader, Sales System Development Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.</p> <p style="text-align: center;">Lunch Break (Main Bldg. B1)</p> <p>"Group Discussion ② and Presentation" Closing Ceremony</p>	LC 4F

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

貳、研習內容摘要

本次研討會主題為人壽保險公司之實際業務運作，茲將課程重點及特色摘陳如下：

一、核保流程

直布羅陀人壽賦予新契約核保團隊之目標為：

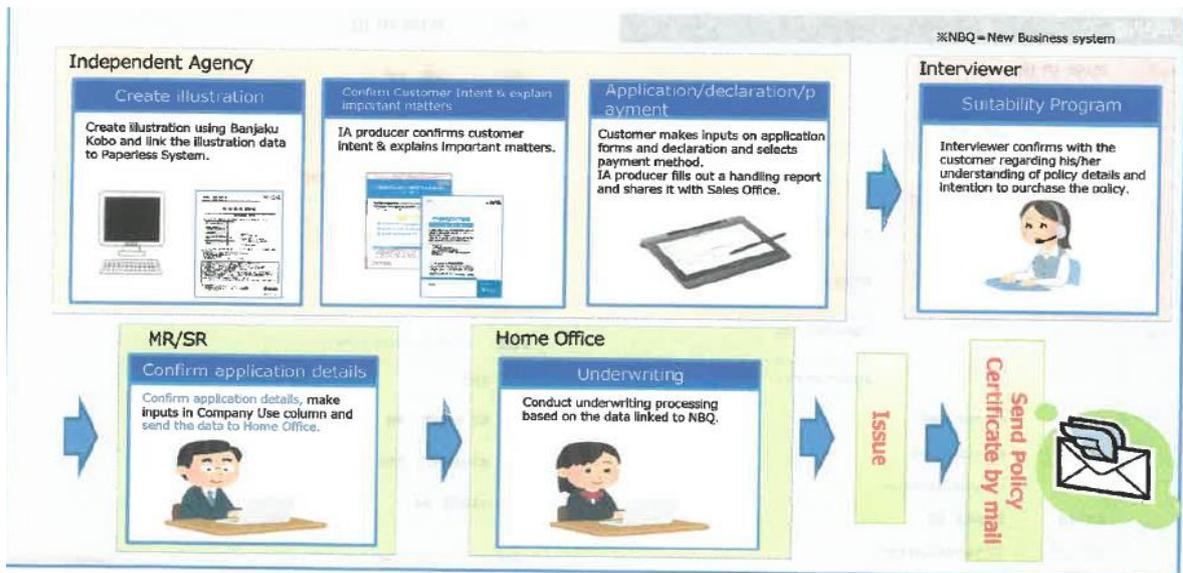
1. 依據核保規則並兼具市場競爭力進行適切的危險選擇。
2. 提升適合度調查作業執行的品質，以減少客戶及各業務通路端 (LC/PR/IA)的抱怨及申訴風險。
3. 確保在既定的期限內完成保單制作，建立業務部門對新契約核保團隊的信任關係。
4. 提供業務端（壽險規劃師 LC／市場代表 MR 等）一個有助於執行/經營業務的優良環境，此為直布羅陀人壽團隊與競爭同業的主要差異所在。

（一）無紙化線上投保作業

由於相關法令日益增多，以紙張處理的新契約投保程序及文件顯得較為複雜，著實造成業務端（壽險規劃師 LC／市場代表 MR／獨立代理人 IA 等）沉重的負擔，因此無紙化線上投保是目前壽險規劃師及獨立保險代理人迫切需求的。無紙化線上投保作業於 PC、電腦及平板即可完成，減少許多冗長的作業時間，並可提升有效性及客戶滿意度，為符合法規要求，過程中應確實充份解說及按合理合規的程序執行。

無紙化線上投保作業於 2018 於獨立保險代理人(IA)通路上線，獨立保險代理人業務員使用” Banjaku Kobo” (保險商品建議書及新契約投保系統)製作出商品圖解與說明，並連結至無紙化線上投保作業系統，業務員確認客戶投保需求及目的，並依循該系統解釋商品

重要內容與細節，客戶於線上填寫投保文件及選擇繳費方式，獨立代理人則負責填寫處理報告，並將其上傳給新契約銷售後勤單位，由內部人員對客戶進行適合度調查作業，確認投保目的及對購買的商品內容是否清楚，後由市場代表 MR 確認投保程序之完備性並將資料回傳給總公司，核保部門會將連結資料作為核保依據並制發保單，無紙化線上投保大大縮減了傳統紙本的投保作業時間。



(二) 適合度調查作業

適合度調查作業目的在於藉由電話訪問及錄音，確認保單持有人的真正需求及是否已接收到適當的商品內容解說；直布羅陀人壽適合度調查作業電訪對象為針對風險性商品、高齡投保者等進行篩選，並對新進業務員所有招攬的保件一一進行電訪，此過程同時保護了客戶及業務員雙方，並加強了直布羅陀人壽的品牌價值。

二、商品開發

直布羅陀人壽在商品開發組織架構中，設有一商品開發管理小組，包含公司不同部門的成員，如法遵、精算、風管等，該小組負責搜集商

品銷售狀況、競爭同業相關市場訊息、研擬商品開發計畫、分析商品計畫風險及可行性等，並將其彙報至商品委員會，而後再上呈至經營管理會議作最後決策。

直布羅陀人壽在商品開發過程中相當重視客戶及前線銷售端的意見，在研擬商品過程中，會廣納資訊與建議並加以分析，如客戶的抱怨、專屬代理人、獨立代理人的需求等，皆納入商品開發考量之要素，如此研發的新商品將更具市場競爭性。



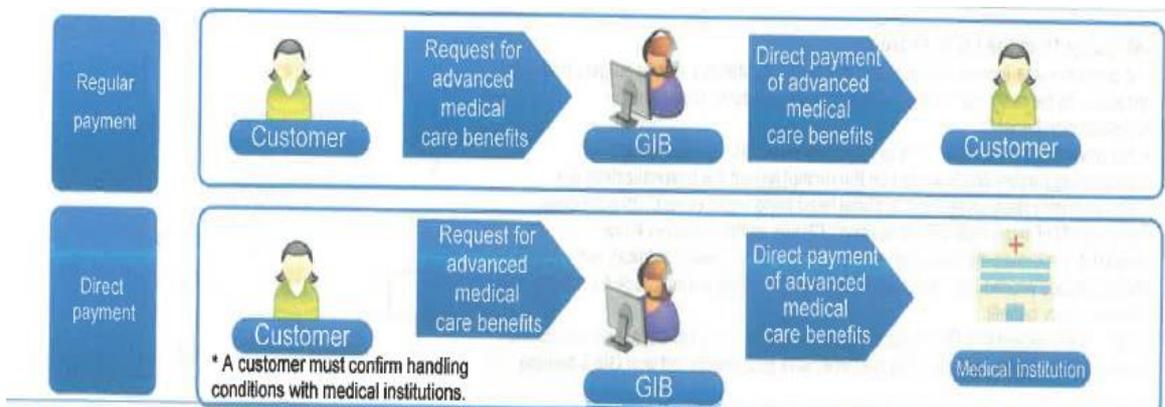
三、理賠管理與審查

直布羅陀人壽相當重視理賠服務，當客戶提出申請時，提供非常清楚且完整的理賠支援指南，例：利用圖解的方式說明何項情況是可以理賠或無法理賠等等；另，為達到 100%的理賠目標，直布羅陀人壽若知

悉客戶有權提出理賠申請卻未收到申請文件時，會定期於每三個月以信件提醒客戶，可見對客戶權益相當重視。

直布羅陀人壽設計有多項貼心給付方式，包含：喪葬需求保險給付、生命末期提前給付及醫療保險金抵繳住院費用給付：

1. 喪葬需求保險給付：許多實際案例顯示一個家庭會在醫療及喪葬花費相當高額的費用，鑑於此，直布羅陀人壽開放客戶僅需簡單的手續即可快速申請死亡理賠，最快於被保險人當日身故，受益人當日即可領取此項保險金，最高上限為 500 萬日幣。
2. 生命末期提前給付：被保險人如被判定僅剩 6 個月內的壽命，不論疾病或意外險種，均可先行申請生命末期提前給付，此項用意是為了支持被保險人為進行積極醫療而可能的費用支出或是在生命末期與家人夢想的實現，例：旅遊。
3. 醫療保險金抵繳住院費用給付：為減少客戶住院所承受之經濟負擔，免於籌措大筆醫療費，並讓客戶專心於治療與復原，特別設計此項服務，並於 2018 年 5 月實施。直布羅陀人壽與 10 家全國性醫療院所簽約合作，針對先進或大額醫藥費的治療，客戶可於治療前提出抵繳服務申請，由直布羅陀人壽將理賠金直接給付給簽約的特約醫療院所。



目前國內業界也有此項保險金抵繳服務，例：國泰人壽，其標榜”出院時免準備資金、出院後免申請理賠”，若抵繳額度小於住院費，自付差額即可出院，主動完成理賠程序，理賠金餘額匯款至指定帳戶之服務。

四、客服中心

客服可謂企業面對顧客的第一線，產品常常僅在伯仲之間，客戶服務才是企業決勝的關鍵，透過客服與顧客維繫良好的關係，並充份瞭解市場需求，無疑是企業競爭上的一大優勢。

(一) 核心價值

直布羅陀人壽客服中心具有四項核心價值，與企業本身願景及任務相互呼應：

四項核心價值：

1. 值得信賴
2. 相互尊重
3. 關注客戶
4. 皆贏局面

企業願景及任務：

	願景	任務
客戶面	客服中心持續致力於提升服務品質，讓客戶備感信任與尊重	充分理解每個客戶的需求並致力協助客戶儘速獲得百分之百應理賠之給付
員工面	讓客服中心員工擁有良好的職涯發展，員工間相	每個員工能夠主動提升服務品質，並不斷地與組織共同成長

	互尊重，並擁有高度的工作滿意度	
--	-----------------	--

(二) 組織架構

直布羅陀人壽客服中心並不直接向客戶作銷售，新契約銷售則是留給面對面接觸客戶之LC，客服中心的人力建置相當充足，共計約 260 名客服人員，在日本設有兩個據點，分別為東京（100 名）及長崎（160 名）。客服中心組織架構分為兩大區塊：一為客戶線，一為業務員支援平台，負責作業如下：

客戶線	進線服務	回應客戶於電話中所提出之需求與詢問
	外撥服務	促進客戶繳交保費使保險契約復效或持續有效 確認客戶是否生存以給付年金 引導客戶使用網路服務 協助年長客戶填寫公司相關表格等
業務員支援平台	進線服務	回應業務員（壽險規劃師 LC）提出之需求與詢問

「客戶」及「業務員」進線服務任務是同時賦予客服成員的，他們必須具有加倍的專業知識、溝通技巧及互動能力，因此，直布羅陀人壽給予客服團隊成員較優渥的薪酬及良好的升遷制度，以加強員工工作動力並進而提升客戶服務品質，如此才能穩定成員定著率、保有企業客戶服務的穩定度。

(三) 員工教育訓練及職涯發展

一位新進人員，從甫進公司到成為完全具生產性的客服人員，須整整經歷 10 個月的訓練，其中包含人身保險基本知識、各項作業系統操作、電話回應技巧、法令遵循、重點商品教育、保單各項服務流程、KPI 評量系統等等，可見直布羅陀人壽對客服團隊的重視程度。

講師在課堂中分享，由於公司給予客服團隊良好的待遇及可期的願景，促使人員定著率相當高，因具有高度向心力及工作滿意度，甚至許多相當年長的員工仍持續服務於客服中心，而這些正是直布羅陀人壽認為能夠長期維持客戶服務品質所須仰賴的重要因素。

(四) 新型態服務：聽力及語言障礙客戶服務

日本於 2016 年 4 月實施「身障者歧視禁止法（障害者差別解消法）」，直布羅陀人壽為致力減少歧視殘障人士並滿足其需求，於 2018 年 8 月啟動聽力及語言障礙客戶服務，藉由三方通話 CALLING 系統，讓聽力及語言障礙客戶能夠享有與一般客戶相同的服務水準。

此系統的運作流程是由保單持有人經視訊與外包服務的手語翻譯者連線，手語翻譯者同時與客服中心人員語音電話連線。



為提供此項服務，總部辦公室也配備多功能性支援工具平版電腦，它具有可呼叫手語翻譯員、手寫溝通等功能以及可同時將聲音檔資料轉換為可使用之文字檔資料供後勤單位使用，此支援工具對執行聽力及語言障礙客戶服務相當有助益。

五、客戶服務

直布羅陀人壽對「客戶」定義的範圍是：除自家公司及外包服務員工外，舉凡個人或組織購買過或即將購買該公司產品、服務或是對該公司業務感興趣者，均屬之；而對「客戶意見」的定義是將其分類為一般詢問、建議及抱怨。

對於客戶的抱怨，直布羅陀人壽則以相當廣泛的範圍定義之，舉凡公司人員的服務讓客戶感受到不舒適、公司系統作業流程規則、電話訪問過程讓客戶感受不滿意或是公司文件難以被理解等，均涵蓋其中，而即便客戶以禮貌方式表達不滿意的意見，甚或非歸究為該公司的錯誤，而是客戶本身誤解所造成的不滿意，也都將其定義於抱怨範圍內。

直布羅陀人壽有專責處理客戶抱怨及申訴的團隊，成員大都為深具經驗的員工，分層負責架構亦相當明確；另針對未理賠申訴案之處理，當客戶表示對理賠給付不滿意時，案件即會交由另一不同於原本審核部門的單位進行審核，若對結果仍不滿意，客戶可再向”（Claim Assessment Committee）理賠評估委員會”提出再次評議，此委員會是由外部人士所組成，包含律師、醫生、大學教授及消費者議題專家，以中立客觀角度評議理賠結果，當客戶與保險公司之爭議於一個月內未處理完成時，客戶有權向爭議調停單位（類似臺灣的金融評議中心）提出申訴，此評議單位完全獨立於保險公司之外，客戶也無須另行支付評議調停費用。

六、業務銷售支援系統

（一）系統架構

由於商品及佣金架構等有所不同，業務支援系統分為獨立保險代理人通路（IA Channel）及壽險規劃師通路（LC Channel），各通路使用各自專屬的系統。

LC Channel 系統中包含客戶管理系統、商品試算表、各項業務種類相關申請表單、個人及組織績效管理報表及資料（例：商品型態銷售占比、佣金收入圖表演示、不成立新契約明細等）。

IA Channel 使用的” Banjaku Kobo”（保險商品建議書及新契約投保系統）中包含保單暨各項資料查詢入口、商品試算表、市場代表 MR 活動暨績效管理及無紙化申請作業等，其中一項稱之為” Quick 7”，是直布羅陀人壽特地為 IA Channel 精心設計的，由於獨立保險代理人會使用多家不同人壽公司的系統，因此直布羅陀人壽藉由” Quick 7” 讓獨立保險代理人能夠在 7 秒鐘的作業時間內產生簡易並具重點資訊的商品建議書，不需鍵盤輸入，僅使用滑鼠及手指即可完成操作，因” Quick 7” 快速、簡易，並擷取商品重點，直布羅陀人壽藉由” Quick 7” 系統提升了獨立保險代理人的使用率，並進而提高了他們對公司保險商品的興趣。

Quick7

- Simplified Illustration Function
Create insurance policy illustration



Demo No keyboard entry is required. Can be manipulated just with a mouse or a finger.

(二) 未來智能計劃

企業員工平時占用不少時間在處理各項行政事務，如資料輸入、資料比對、製作報表、郵件通知等工作，而一旦遇到業務量大增時，客戶之進件業務，可能要拖上幾天才能排進流程，如此一來，不僅拖累企業作業效率，也導致客戶等待時間拉長。

機器人流程自動化（RPA：Robotic Process Automation）主要是依照事先撰擬好的程式規則，用於執行規則性與重複性高的例行性工作，像是報表製作、資料輸入、判讀檢核與資料蒐集等繁瑣、不值得花費人力的作業流程，如此，可強化整體企業效率並帶來成本效益，在強調數位轉型的時代，如何保持競爭力，已成為當務之急，直布羅陀人壽也持續致力提升機器人流程自動化作業。

機器人流程自動化具有三個優點：

1. 快速
2. 不會錯誤，因事前即已設定好執行規則

3. 24 小時均可運作，因在下班後或假日仍可照常執行自動化軟體。

RPA 尚可檢核會計文件中的金額及數字、製造業務相關的明細表，若員工有過多的加班時數，也可自動化寄給員工電子郵件進行提醒，亦可從不同的系統下載並整合資料成為一個例行性的報告等等。

另一項直布羅陀持續致力發展的是 AI-OCR（Optical Character Recognition/Reader），它是光學字符識別/讀取器與 AI 技術的結合，可快速處理及讀取資料，並讓紙張文件內容可轉換為電腦化的文字和明細，而透過引入人工智能，文件閱讀精確度也顯著提高；藉由 AI-OCR，未來更能善用 RPA，AI-OCR 將紙張上資料都轉換為電子資料後，導入 RPA 機器人作業處理，進而統整出許多有用的報表及資訊。

直布羅陀人壽另一項未來智能計劃是人工智慧聊天機器人（AI Chatbot），其使用於客服的比率最高，運作方式是以電腦螢幕與客戶互動，預先於系統中設妥程式，引導客戶依步驟輸入資料，AI Chatbot 會進行客戶問題分析，並與客戶互動問答。若由傳統方式以真人執行客戶服務，須花費相當多的人力且難以克服時間的限制，未來運用 AI Chatbot，將可 24 小時全年無休提供服務，直布羅陀人壽估計將有 50% 的現有人力將被人工智慧聊天機器人（亦即人工智慧線上客服員）所取代。

參、心得與建議

本次參與此研討會，瞭解了日本直布羅陀人壽保險公司內部運營體系部門的相關流程，不僅是現行的作業狀態，也同時看到未來的發展方向；透過與各國不同學員的充分交流，也體認到亞洲各國保險的滲透率、投保率、市場狀態及行銷模式等之間的差異，每個國家目前所處階段有所不同，保險業發展重點勢必也不同，而此次研討會讓我為之驚艷的是大陸在金融創新想法與實際作法上均已大大的領先其餘各國。

研討課程中，舉凡：「商品開發：將客戶及前線銷售端的意見納入考量因素中」、「理賠：達到 100%的理賠目標、多項貼心給付的設計方式」、「客服中心：創造新型態服務---聽力及語言障礙客戶服務」、「客戶服務：對客戶抱怨以相當廣泛的範圍定義之」等等，均再再顯示直布羅陀人壽對於前端（含客戶及業務人員）服務所重視的程度。

金融服務業，最重要的是「服務」二字，也就是講究”客戶的感受”，直布羅陀人壽核心理念即是”關注客戶（Customer Focused）”，由客戶感受為中心點出發思考任何的議題，並確切規劃及落實執行，真正發揮了服務業的精神。

又為達成前端（含客戶及業務人員）的滿意度，有關商品開發及業務支援系統等，直布羅陀人壽均致力於不斷的提升以符合市場所需；對於員工，亦具有相當完善的培訓計劃，施以良好的教育訓練，培養足夠的專業知識與服務技能，給予優渥待遇及職涯發展願景，此同時也是鞏固人員定著率及服務穩定度的基石。

建議可仿效日本直布羅陀人壽，以「客戶」及「服務」為中心點出發的核心理念，將其運用於決策面及執行面上；保險公司賣的

不只是商品，賣的尚包含一種替消費者設身處地著想的心意及整體的服務感受；本公司雖為國營保險公司，惟仍是在市場上須與同業競爭的「金融（服務）業」，故應持續追求各服務面向的提升與改善。

另可參考日本直布羅陀人壽之作法，選任足具經驗的員工來擔任業務部門、客戶服務及核保部門內之職務，並將人才的素質及培育要求提高，同時加強教育訓練，提供可期的職涯發展願景，以激發員工用心服務。

由於消費者需求及行為模式的改變，保險網路行銷及網路投保在市場上已呈現逐步成熟的趨勢，建議應戮力加速此區塊之建置與進程，不僅可提升市場競爭力，讓客戶享有更便利的服務外，也同時達到降低公司人力作業成本。