「郵政壽險通路制度研究」
專案報告

委　託　機　關：中華郵政股份有限公司
執　行　機　構：財團法人保險事業發展中心
計畫主持人：梁正德
協同主持人：廖淑惠、呂慧芬
研　究　員：劉慶庭、洪炳輝、李運琳、陳定輝
執　行　期　間：105 年 4 月 9 日至 106 年 4 月 8 日

財團法人保險事業發展中心
TAIWAN INSURANCE INSTITUTE

「郵政壽險通路制度研究」
專案報告

受　委　託　單　位：財團法人保險事業發展中心
研　究　主　持　人：梁正德
協　同　主　持　人：廖淑惠、呂慧芬
研　究　期　程：中華民國 105 年 4 月至 106 年 4 月
研　究　經　費：新臺幣玖拾捌萬伍仟元

中華郵政股份有限公司　委託研究

中華民國 106 年 4 月

(本報告內容純係受委託機構之觀點，不應引申為本機關之意見)

摘　　要

中華郵政股份有限公司（以下稱中華郵政），其業務除郵遞相關領域外，亦涵蓋儲匯、人身保險等簡易金融服務，在全國各地計有 1,311 個郵局據點。簡易壽險除具有普惠民生之具體意義及社會公益政策性使命外，亦發揮了社會安全網的功能。面對金融科技興起等大環境變化，中華郵政如何善用既有資源，因應轉型結合虛擬與實體通路，創造新價值，實備受關注。

本研究除探討日韓郵政壽險之行銷通路外，也比較日韓及我國壽險之通路經營、競爭與趨勢分析，另外亦闡述郵政保險所面臨的問題與未來挑戰；就郵政壽險成立外勤業務單位之可行性，與在郵局營業窗口聘僱專人專辦郵政壽險更分別提出研究與論述。最後就郵政壽險的定位與 SWOT 優劣分析，並提出郵政壽險最適通路與相關配套執行方式與時程之建議。

本研究建議中華郵政在短程（1-3 年），就通路可採取優化現有櫃檯行銷服務，即設置「壽險專區」、「專人專辦」並強化人員培訓。中程（3-5 年）建議採取非面對面行銷模式，例如網路、電視或社群行銷等。長期（5-7 年）建議進行數位互動式行銷，評估增設代理人部門。建議中華郵政須與壽險業保持互動交流，以利在變動的市場中及早擬訂因應策略，並爭取修訂簡易人壽保險法。

目 錄

第一章　緒論 1

第一節 研究背景 1
第二節 研究動機與目的 2
第三節 研究方法及步驟 9
第四節 研究限制 11

第二章　日韓郵政保險及我國保險業通路之研究 12

第一節 日(改制前後)韓郵政保險及我國保險業通路發展簡史 12
第二節 日韓郵政保險及我國保險業通路經營、競爭與趨勢 33

第三章　郵政壽險通路策略之研究 57

第一節 我國郵政壽險通路制度與日韓郵政保險及我國保險業之比較 57
第二節 郵政保險通路面臨之問題與未來挑戰 60
第三節 未來郵政壽險通路發展考量重點 68

第四章　郵政壽險成立外勤業務單位之研究 72

第一節　一般壽險公司外勤業務單位之組織型態經營模式及優缺點 72
第二節　郵政壽險外勤業務單位建議之經營模式組織型態獎勵佣金及績效管考制度 84

第五章　郵政壽險窗口營業廳專人專辦之研究 91

第一節 銀行保險行銷通路之分析 91
第二節 中華郵政營業據點設置壽險專區之經營策略 115

第六章　郵政壽險最適通路制度建議及其相關配套措施執行方式及時程 128

第一節 郵政壽險之定位 128
第二節 郵政壽險 SWOT 分析結論 131
第三節 郵政壽險最適通路之建議 146

參考文獻 161

附錄:訪談紀錄 165

圖 目 錄

圖 1 個人人壽保險新契約成長率 3
圖 2 個人傷害保險新契約件數成長率 4
圖 3 個人健康保險新契約件數成長率 4
圖 4 個人人壽保險保費收入 5
圖 5 個人健康保險保費收入 5
圖 6 個人傷害保險保費收入 6
圖 7 個人人壽保險保費收入成長率 6
圖 8 個人傷害保險保費收入成長率 7
圖 9 個人健康保險保費收入成長率 7
圖 10 日本郵政保險經營主體 16
圖 11 日本郵局民營化示意圖 16
圖 12 簡保生命與郵局之合作關係 18
圖 13 簡保生命委託郵局之代理業務 18
圖 14 日本郵政保險行銷通路發展 20
圖 15 日本郵局行銷通路比重 21
圖 16 日本郵局販售郵政保險情形 21
圖 17 韓國郵政保險行銷模式 23
圖 18 韓國郵局販售郵政保險情形 26
圖 19 我國壽險業 2015 年保費收入概況 27
圖 20 日本國民購買壽險商品之通路 34
圖 21 日本簡保生命保費收入概況 41
圖 22 簡保生命新契約保額與有效契約保額概況 41
圖 23 韓國壽險市場保費收入概況 45
圖 24 韓國壽險市場新契約保額概況 45
圖 25 韓國壽險市場有效契約保額概況 45
圖 26 韓國壽險業市場占有率之變化 46
圖 27 我國壽險業初年度保費收入概況 51
圖 28 我國 2015 年通路別新契約保費收入 51
圖 29 我國壽險業務員人數與保費收入比重 54
圖 30 我國保險經紀人公司家數與業務員概況 55
圖 31 我國保險代理人家數與業務員概況 55
圖 32 簡易壽險與民營壽險新契約平均保額與保費之比較 64
圖 33 個人傷害健康險保費收入通路來源 68
圖 34 壽險公司外勤單位組織圖 73
圖 35 跨業銷售的直接銀行保險模式 93

圖 36 透過保險經紀人/保險代理人的間接銀行保險模式 94
圖 37 銀行設立保險代理人部門關係圖 97
圖 38 銀行設立保險經紀人部門關係圖 97
圖 39 中華郵政壽險專區專人專辦建議經營模式 122
圖 40 簡易壽險獎勵佣酬制度建議案 126
圖 41 房貸專區及簡易壽險櫃檯 151

表 目 錄

表 1 韓國郵政保險發展 TCM 之理由與背景 24
表 2 韓國郵政保險 TCM 通路發展歷程 24
表 3 傳統型個人人壽保險業績統計與排名 27
表 4 傳統型個人人身保險(含人壽,傷害,健康,年金)業績統計與排名 28
表 5 傳統型人壽保險業績統計與排名 29
表 6 傳統型人身保險(含人壽,傷害,健康,年金)業績統計與排名 30
表 7 日本國民購買壽險商品之通路 35
表 8 日本民眾投保簡易壽險之理由 37
表 9 日本壽險業 2015 年度業務概況 38
表 10 簡保生命與大型壽險業者經營策略之比較 42
表 11 韓國壽險業行銷通路之比重（初年度保費收入） 43
表 12 韓國壽險業務員數量 44
表 13 日本、韓國與中華郵政間壽險商品、行銷通路、行銷人員及法規等面向之交叉比較 59
表 14 我國壽險業理賠訴訟率（每十萬件） 63
表 15 壽險公司通訊處之人力配置 73
表 16 A 壽險公司專招制與展業制之比較 76
表 17 壽險公司設立通訊處組織及業績標準 79
表 18 壽險業外勤單位 SWOT 分析 82
表 19 2015 年中華郵政人身保險業務員統計表 85
表 20 某壽險公司展業人員職級與責任額表 86
表 21 具體考核標準與晉升標準表 88
表 22 銀行保代之教育訓練課程 104
表 23 E-LEARNING 第一年課程 105
表 24 E-LEARNING 第二年課程 106
表 25 E-LEARNING 第三年課程 106
表 26 E-LEARNING 第四年課程 107
表 27 E-LEARNING 第五年課程 107
表 28 E-LEARNING 第六年課程 108
表 29 A 銀行發放獎勵金比率 109
表 30 理財專員績效評估制度參考範例 110
表 31 銀行理專獎金考核制度比較表 111
表 32 銀行理財專區與中華郵政壽險專區之比較與建議 121
表 33 郵政壽險 SWOT 分析及其因應策略 144
表 34 優化現有郵政壽險櫃檯行銷方案 146

表 35 郵政壽險通路及其配套措施之建議 160

第一章　緒論

第一節 研究背景

擁有 121 年歷史的中華郵政股份有限公司（以下簡稱中華郵政），在台灣全國共有 1,311 個郵局據點[1]，擁有 2.6 萬名員工，現金資產更高達約 6.2 兆元，鑒於郵政已屬台灣民眾生活的一部分，除郵政業務外亦提供基本的儲蓄匯兌保險等金融業務服務，擁有高達 3,500 多萬個帳戶，吸納的儲金超過新臺幣 5 兆 9 千多億元[2]，成為全民資金重要的蓄水池；免體檢的簡易壽險，要保人多達 267 萬多戶，亦發揮了社會安全網的功能。

中華郵政雖已於 2003 年 1 月 1 日改制為公司模式,就公司體制而言，追求業績、確保盈餘是重要的一環，然而「社會公益性」仍是中華郵政業務定位之重要目標。面臨近年來金融科技興起、第三方支付興起等大環境變化，對傳統業務帶來重大挑戰，百年老店中華郵政未來如何善用既有資源，因應轉型結合虛擬與實體通路，創造新價值，實備受關注。

中華郵政之簡易壽險業務推動所需之人力係由郵政、儲匯及壽險三業合辦，有別於一般商業壽險保險之行銷通路體制。本研究主為探討郵政壽險通路制度，希望藉由探討日本、韓國及我國保險業者之壽險通路制度，提出對郵政壽險通路建議。

---

[1]詳參中華郵政全球資訊網 https://www.post.gov.tw/post/internet/I_location/index_all.html
[2]詳參 104 年中華郵政年報 第 5 頁

第二節 研究動機與目的

本研究計畫目的主要透過瞭解其他亞洲國家如日本及韓國的郵政保險通路制度，並經過文獻資料蒐集與整理及進行縝密分析後，提出適合我國郵政保險通路制度之具體建議，以提供中華郵政參考。

郵政簡易人壽保險成立之宗旨在提供國民基本經濟保障，藉由遍布全國各地之郵政機構，便利全民投保，增進社會福祉，由於具免體檢、投保手續簡便之特色，深得一般民眾之喜愛與信賴。簡易人壽具有普惠民生之具體意義及社會公益政策性使命。積極推廣並發揮簡易壽險之社會安全效益，共同協助建構健全社會安全網，應屬中華郵政之核心使命。

中華郵政自 2003 年改制公司以來，一直積極爭取有利郵政簡易人壽保險的業務經營空間，希望能充分運用資訊科技，開發多樣化商品，提供全方位服務，以滿足客戶需求。

有關郵政簡易人壽保險之特色如下：(1) 在商品種類方面，簡易人壽保險包括生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險，非中華民國國民，不得為被保險人。(2) 郵政簡易壽險被保險人免體檢，惟被保險人和要保人必須就要保書書面詢問事項善盡誠實告知義務，以利保險人核保。(3) 郵政簡易壽險同一被保險人累計給付保險金額總額目前最高為新臺幣（下同）600 萬元。(4) 郵政簡易壽險之保費

支付，原則上分年繳、半年繳、季繳、月繳等 4 種。

依據財團法人保險事業發展中心統計資料，2015 年郵政簡易人壽保險新契約件數 366,310 件，衰退率 5.66%；2015 年傷害保險新契約 8,080 件，成長率 119.45%；2015 年健康保險新契約 851 件，衰退 19.64%。(參閱圖 1、圖 2 及圖 3)

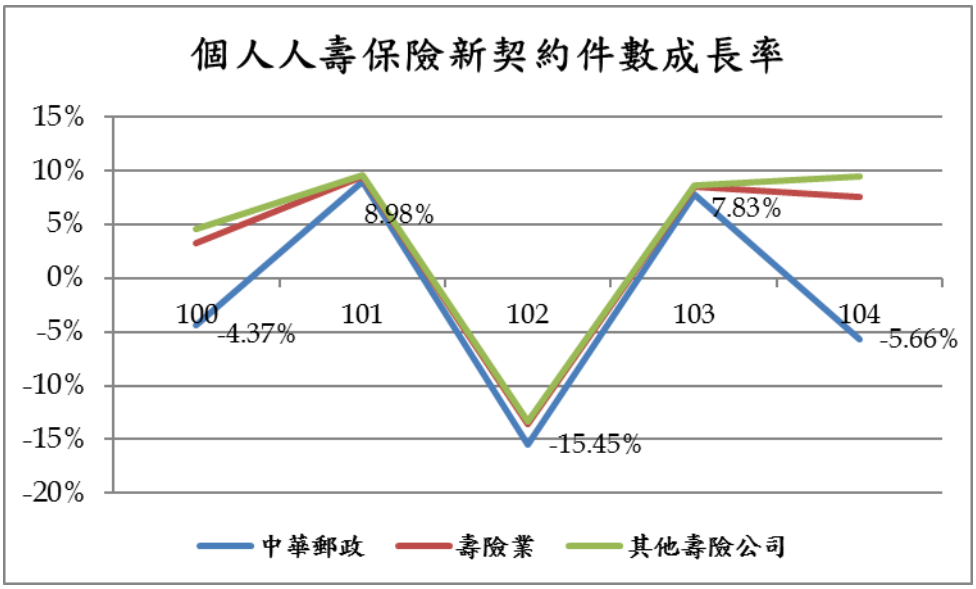


圖 1 個人人壽保險新契約成長率

資料來源：保險事業發展中心

謹將過去 5 年中華郵政、壽險業、排除中華郵政之其他壽險業新契約件數成長率加以比較，傷害保險與健康保險[3]因中華郵政公司新契約件數較少，對壽險業成長率影響不大，亦同時使得中華郵政公司新契約件數成長率波動較為劇烈。

[3]關於健康險及傷害險的新契約件數係指壽險業與中華郵政(只計算附約部分而不包含主約)。

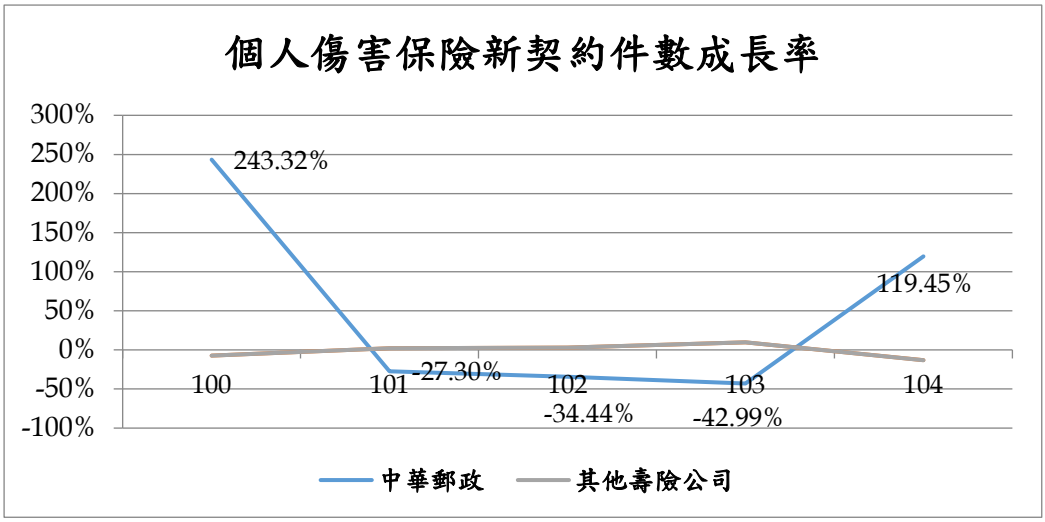


圖 2 個人傷害保險新契約件數成長率

資料來源：保險事業發展中心

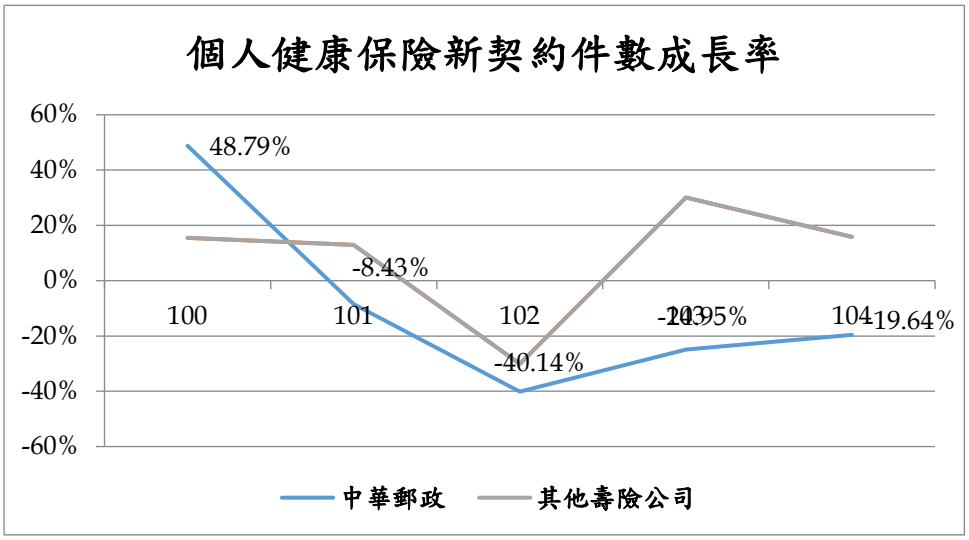


圖 3 個人健康保險新契約件數成長率

資料來源：保險事業發展中心

以保費收入統計而言，2015 年郵政簡易人壽保險保費收入 1,508 億元，成長 1.4%；2015 年傷害保險保費收入 1,758 萬元，衰退 0.49%；2015 年健康保險保費收入 2,133 萬元，成長 4.89%。(參閱圖 4、圖 5 及圖 6)

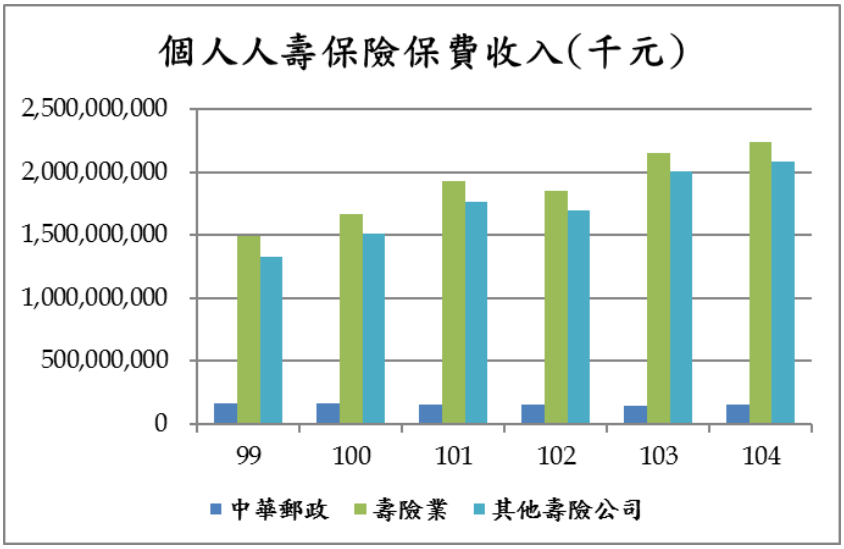


圖 4 個人人壽保險保費收入

資料來源：保險事業發展中心

謹將過去 5 年中華郵政公司、壽險業、排除中華郵政之其他壽險業保費收入加以比較，除了人壽保險之外，中華郵政於傷害保險與健康保險市場占有率均未達 1%。

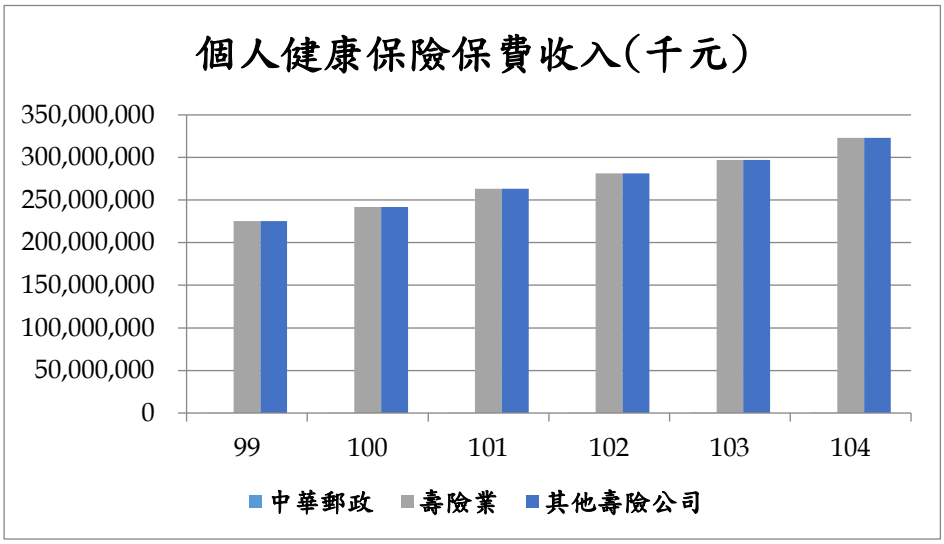


圖 5 個人健康保險保費收入

資料來源：保險事業發展中心

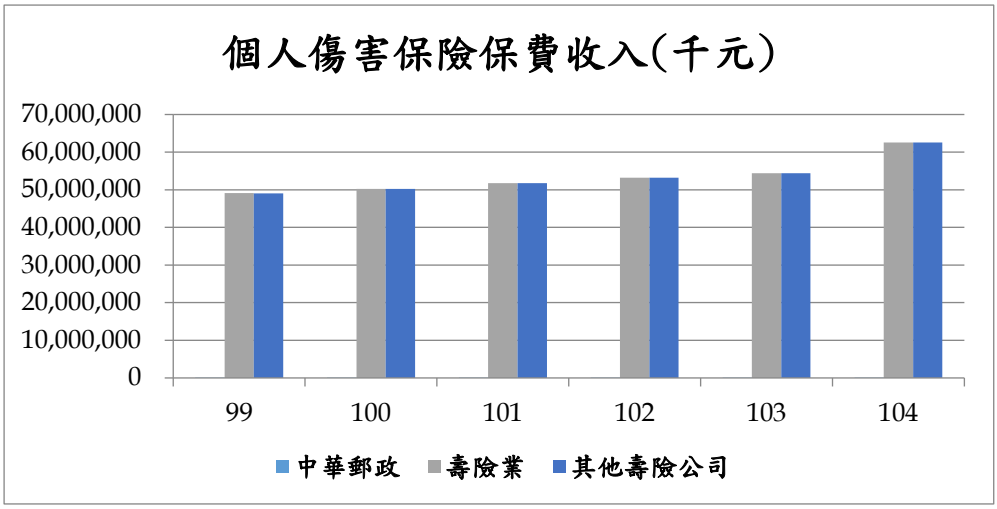


圖 6 個人傷害保險保費收入

資料來源：保險事業發展中心

就保費收入成長率而言，近 5 年中華郵政人壽保險保費收入成長率於 2015 年正成長 1.4%外，其餘年度均呈現衰退，而壽險業保費收入除 2013 年衰退外，其餘年度均正成長；傷害保險部分，中華郵政於 2011~2012 年保費收入成長率高於整體壽險業，2013～2015 年保費收入成長率低於整體壽險業，並於 2014～2015 年呈現負成長。健康保險保費收入因基期較低，2011～2014 成長率高於整體壽險業。(參閱圖 7、圖 8 及圖 9)

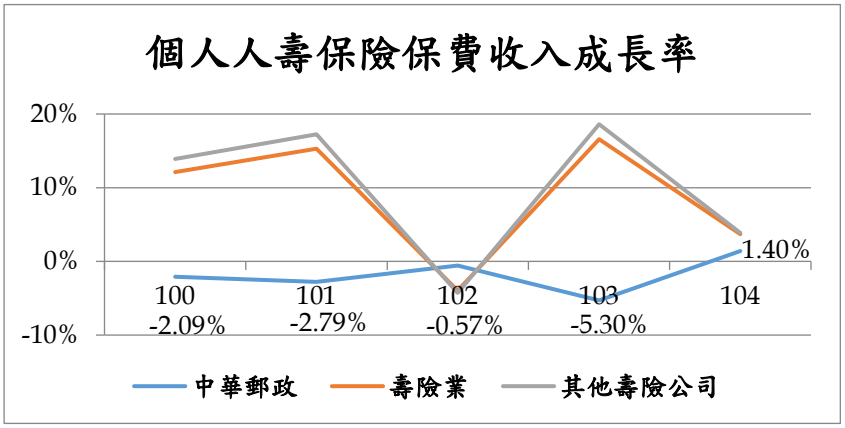


圖 7 個人人壽保險保費收入成長率

資料來源：保險事業發展中心

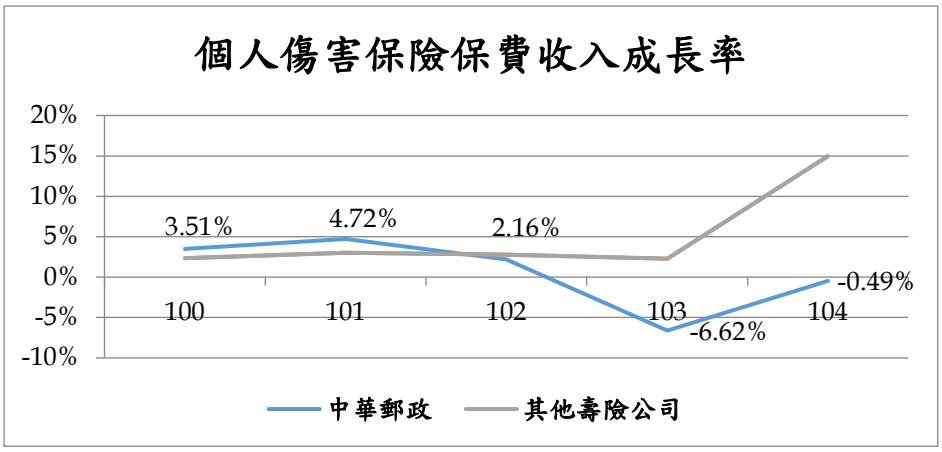


圖 8 個人傷害保險保費收入成長率

資料來源：保險事業發展中心

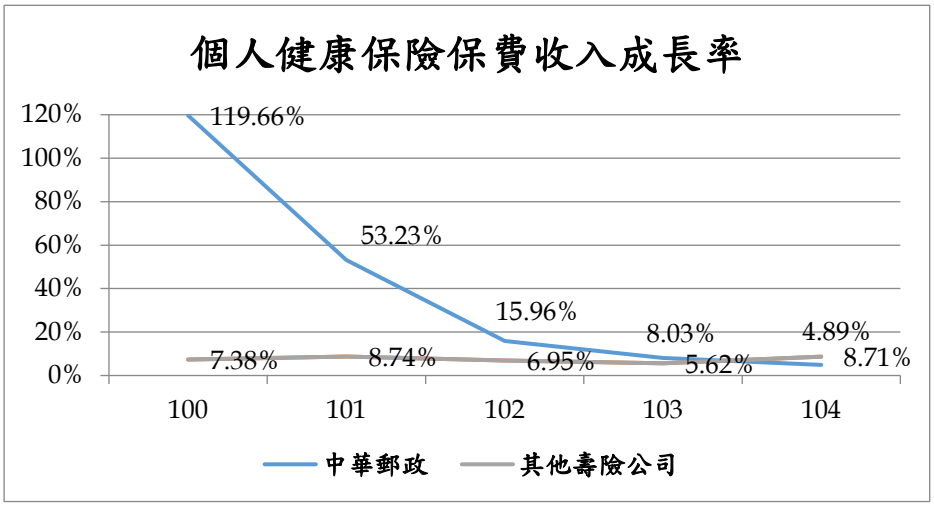


圖 9 個人健康保險保費收入成長率

資料來源：保險事業發展中心

本研究計畫內容包含六大部分，除前言與結論及建議外，主要內容為下列五大部分，茲分述如下：

一、 日、韓郵政保險及我國保險業通路之研究：

(一)日(改制前、後)、韓國郵政保險及我國保險業通路發展簡史。

(二)日、韓郵政保險及我國保險業通路經營、競爭與趨勢。

二、 郵政壽險通路策略之研究：

(一) 我國郵政壽險通路制度與日、韓郵政保險及我國保險業比較。

(二) 郵政壽險通路現況、面臨問題與未來挑戰。

(三) 未來郵政壽險通路發展考量重點。

三、 郵政壽險成立外勤業務單位之研究：

(一) 一般壽險公司外勤業務單位之組織型態、經營模式及優缺點。

(二) 郵政壽險外勤業務單位建議之經營模式、組織型態、獎勵佣金及績效管考制度。

四、 郵政壽險窗口營業廳專人專辦之研究：

(一)一般銀行保險理專銷售通路之組織型態、經營模式及優缺點。

(二)郵政窗口營業廳參考銀行保險理專制度設置專區由專人專辦建議之經營模式、組織型態、獎勵佣金及績效管考制度。

五、 郵政壽險最適通路制度建議及相關配套措施、執行方式及時程。

本研究計畫目的主要透過瞭解韓國及日本的郵政保險通路制度，並經過嚴謹的資料蒐集與整理及進行分析後，提出適合我國郵政保險通路制度之具體建議，以提供參考。

第三節 研究方法及步驟

一、 專案研究方法、執行方式

(一) 文獻資料彙整

為進行「郵政壽險通路制度研究專案」，首先進行國內、外相關書籍、期刊、學術研究與相關實務報告等文獻資料之蒐集與彙整、翻譯，以瞭解日、韓郵政保險與我國郵政壽險通路制度。

(二) 專家座談或訪談

為瞭解日、韓郵政保險與我國壽險業之通路制度，通路現況、面臨問題與未來挑戰等，進行必要的專家座談或訪談。本研究擬透過專家座談或訪談方式，與文獻資料進行對照比較，並分析郵政壽險通路制度之優、劣勢、面臨問題與未來挑戰。

(三) 歸納整理

外勤業務單位方面，針對一般壽險公司外勤業務單位之型態與運作模式，提出郵政壽險外勤業務單位建議之經營模式、組織型態、獎勵佣金及績效考核制度。窗口營業廳專人專辦部分，分析一般銀行保險理專銷售通路之組織型態與經營模式，提出專人專辦建議之經營模式、組織型態、獎勵佣金及績效制度。最後，提出郵政壽險最適通路制度與相關配套措施之建議，並兼論執行方式及時程規劃。

二、　專案研究執行步驟

本研究進行之步驟概述如下：

步驟 1：擬訂研究專案計畫，蒐集本研究所需之相關資料並進行合理適當之分析，包括國內、外文獻資料及研究報告。

步驟 2：依蒐集所得之各項資料，召開本研究成員討論會議及專家座談或專家訪談。

步驟 3：彙整相關文獻與分析資料，撰寫期中報告。

步驟 4：修正期中報告內容，並歸納整理研究結果，研擬可行之因應措施與建議。

步驟 5：撰寫期末報告初稿。

步驗 6：提出完整期末報告。

第四節 研究限制

本研究係蒐集韓國、日本郵政保險事業等公開網站之資料進行分析，對於未於公開網站上公布之其他文件、內容，本研究恕無法完全精確與即時掌握。受限研究資料、時間及經費之限制，本研究無法進行大規模的資料蒐集、精確詳實的翻譯及整理工作，倘研究人員撰寫此研究案時，有其疏漏或不周全之處，尚請見諒。

第二章　日韓郵政保險及我國保險業通路之研究

第一節　日(改制前後)韓郵政保險及我國保險業通路發展簡史

一、　日本郵政改制前後之管轄機構及監理法規之差異性

日本人壽保險事業之發展係起始於 1881 年[4]，當時壽險公司基於經營成本，以及保險知識尚未普及等因素之考量，商品主要係以提供高所得階層、高額保障為設計方向，對於真正有生活保障需求之低所得勞動者，則無法提供保險商品予以選擇。

因此，日本政府為解決低所得階層所面臨之勞動與貧窮問題，自 1900 年[5]起開始著手規劃因應方案，經過多年之努力發展，直至 1914 年[6]11 月正式確立「小額保險」之名稱，並以「政府經營」、「容易要保」、「保障金額小」、「免體檢」、「分期繳交保費」等作為日本郵政壽險之定位方針。

日本政府在 1916 年[7]7 月通過《簡易生命保險法》及《簡易生命保險特別會計法[8]》，並於同年 10 月正式施行[9]。基本上，1916 年之舊簡易生命保險法並未述及其立法意旨，僅於條文中列示主要施行方針，諸如：簡易壽險係由政府經營（第 1 條）、民營保險公司不得經營簡易壽險業務（第

[4] 明治 14 年
[5] 明治 33 年
[6] 大正 3 年
[7] 大正 5 年。
[8] 簡易生命保險特別會計法已於昭和 19 年廢止。
[9] 田村祐一郎，簡易保険事業の発展と制度問題．2014 年 8 月 20 日 擷取自 生命保険文化センター: www.jili.or.jp/research/search/pdf/C_128_3.pdf

2 條）、保險金額不得超過 250 日幣（第 4 條）、被保險人無體檢之必要（第 5 條）。

《簡易生命保險法》經 1949 年全面修訂後，即為日本實施郵政保險之法源依據，該法有別於舊法，於第 1 條即開宗明義說明：「本法係以提供全民便利要保、保費便宜、經營穩健之人壽保險制度，並以謀求國民經濟生活安定，增進社會福祉為目的[10]」由此可知，日本郵政保險之立法意旨，主要在謀求國民經濟生活安定，並據此增進全民福祉。

其次，為達到便利全民要保，即時給付保險金之目的，經營主體以全國各地普設據點的郵局為之。同時經營簡易壽險聚集之資金，應能達到增進全民福祉之目的，故資金運用具有充實社會資本之效能[11]。

基此，日本簡易人壽保險業務，係由國營之郵局負責承做（簡易生命保險法第 2 條[12]）。再者，基於謀求國民經濟生活安定之考量，日本政府對於郵政保險契約應給付之保險金，提供保證給付之保障（簡易生命保險法第 2-2 條）[13]。基於上述內容可知，日本郵政保險業務基本上具有下列特色[14]：

---

[10] 簡易生命保險法第 1 條內容為：「この法律は、国民に、簡易に利用できる生命保険を、確実な経営により、なるべく安い保険料で提供し、もつて国民の経済生活の安定を図り、その福祉を増進することを目的とする。」

[11] 井口富夫.簡易保険事業の発展と制度問題. 2014 年 8 月 20 日 擷取自 生命保険文化センター: www.jili.or.jp/research/search/pdf/C_128_3.pdf

[12] 簡易生命保險法第 2 條內容為：「この法律の規定により国が行う生命保険（以下「簡易生命保険」という）は、営利を目的としない事業であって、郵政省が、これをつかさどる。」

[13] 簡易生命保險法第 2-2 條內容為：「国は、簡易生命保険契約（以下「保険契約」という）に基づく保険金等の支払を保証する。」

[14] 井口富夫.簡易保険事業の発展と制度問題. 2014 年 8 月 20 日 擷取自 生命保険文化センター: www.jili.or.jp/research/search/pdf/C_128_3.pdf

（1）非以營利為目的，以政府為經營主體。

（2）投保免體檢。

（3）投保對象無職業別之限制。

（4）保險金給付應即時為之。

（5）便於全民投保，故以各地普設據點之郵局為之。

（6）保險對象係以低所得層為主，故保險金額與年金金額均設有上限。

（7）為增進全民身心健康，於全國各地普設各種社會福利機構。

日本郵政保險業務制度推動之初，係採國營獨占方式運作，其經營主體為「遞信省」。其後，隨著 1946[15]年全面修訂簡易生命保險法，新法第 2 條明訂，簡易人壽保險係由國家經營，非以營利為目的之人壽保險，該業務由「郵政省」負責承做。

由於該條內容已廢除舊法規定民營保險公司不得經營簡易人壽保險之內容，可謂正式宣告政府獨占經營簡易壽險業務時代結束[16]。

其後歷經 50 年之久，由於政府組織改造之故，日本乃於 2001 年[17]將郵政省整併為「總務省郵政事業廳」。嗣後，日本政府為提升公部門之行政效率，又進行另一波行政改革，將各省廳所屬之事業單位，變更為獨立

[15] 昭和 21 年。

[16] 政府獨占經營簡易壽險業務雖已廢除，但「簡易生命保險」之名稱，僅限訂於郵政保險使用，民營保險公司不得使用該名詞。

[17] 平成 13 年。

行政法人型態。因此，於 2002 年[18]7 月 31 日公布《日本郵政公社法》，並同時修訂簡易生命保險第 2 條之內容[19]。隨後則於 2003 年[20]成立日本郵政公社，自此郵政業務之經營主體，則由郵政事業廳移轉為「日本郵政公社」。

嗣後，由於經營主體變更為「日本郵政公社」後，基於拓展業務之考量，必須修訂相關法規以為因應；惟因其組織體系仍屬於國營性質，若其挾政府國營之優勢與其他業者共同競爭，恐不斷引來打壓民營業者之批判。同時，郵政公社雖擁有龐大之資金，但礙於法規之限制投資效益長期不佳，各界乃有郵政民營化之構想，期能藉由民營化之作法，提升郵政公社之經營效率，並藉此資金運用促進經濟發展。

值此環境下，日本國會乃於 2005 年 10 月 14 日正式通過郵政民營化相關法案，並逐步朝向於 2017 年將「郵儲銀行（郵政銀行）」與「簡保壽險（郵政保險）」兩家公司全面民營化之目標邁進。因此，郵政保險業務之經營主體，在民營化過程中曾歷經 2006 年 1 月的「日本郵政股份有限公司」、2006 年 9 月的「kanpo 股份有限公司」、及 2007 年的「kanpo 人壽保險股份有限公司」。由此可知，現行日本郵政保險業務的經營主體為「kanpo 人壽保險股份有限公司」[21]（以下簡稱簡保生命）。（參閱圖 10）

根據日本郵政民營化改革進程，2007 年 10 月底日本郵政分為 5 家公

[18] 平成 14 年。

[19] 2002 年簡易生命保險法第 2 條修訂後之內容為：「この法律の規定による生命保険（以下「簡易生命保険」という。）の業務は、日本郵政公社（以下「公社」という。）が行う。」

[20] 平成 15 年。

[21] 中里孝.（2009 年 11 月 5 日）. 郵政民営化の現状. 調査と情報, 頁 1-11.

司，其中簡易保險業務獨立出來成立簡保生命。2017 年民營化過渡期結束後，簡保生命將成為政府不持任何股份的民營保險公司。(參閱圖 11)

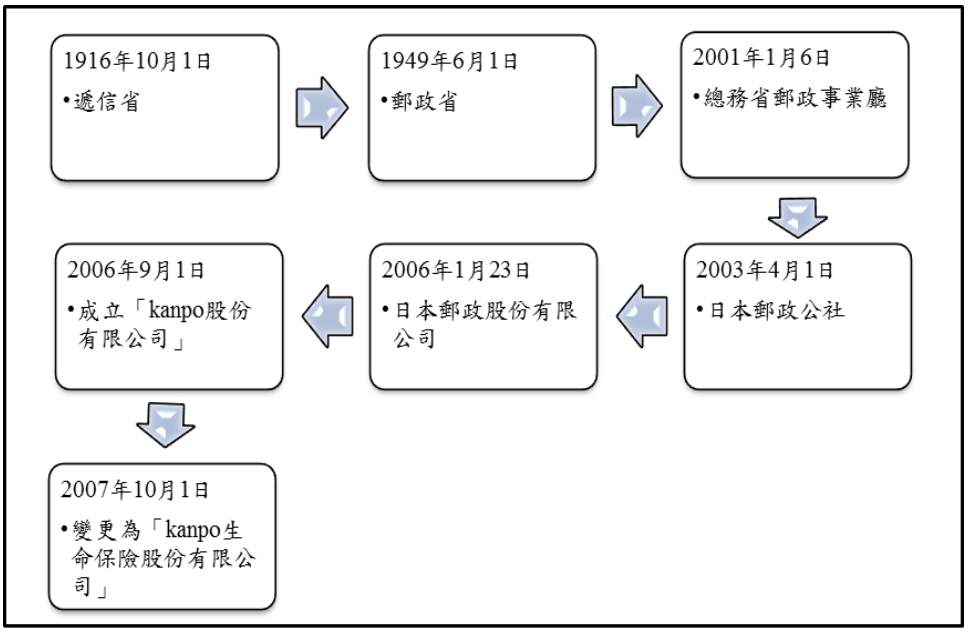


圖 10 日本郵政保險經營主體

資料來源：簡保生命官方網頁彙整而成

- 因應郵政民營化，『kanpo 人壽保險股份有限公司』於 2007 年 10 月 1 日成立。
- 民營化前之簡易生命保險契約，係從『日本郵政公社』由『獨立行政法人郵政儲金・及簡易生命保險管理機構』所繼承、由 kanpo 壽險承擔全部之再保險。(郵政民營化法第 162 條)

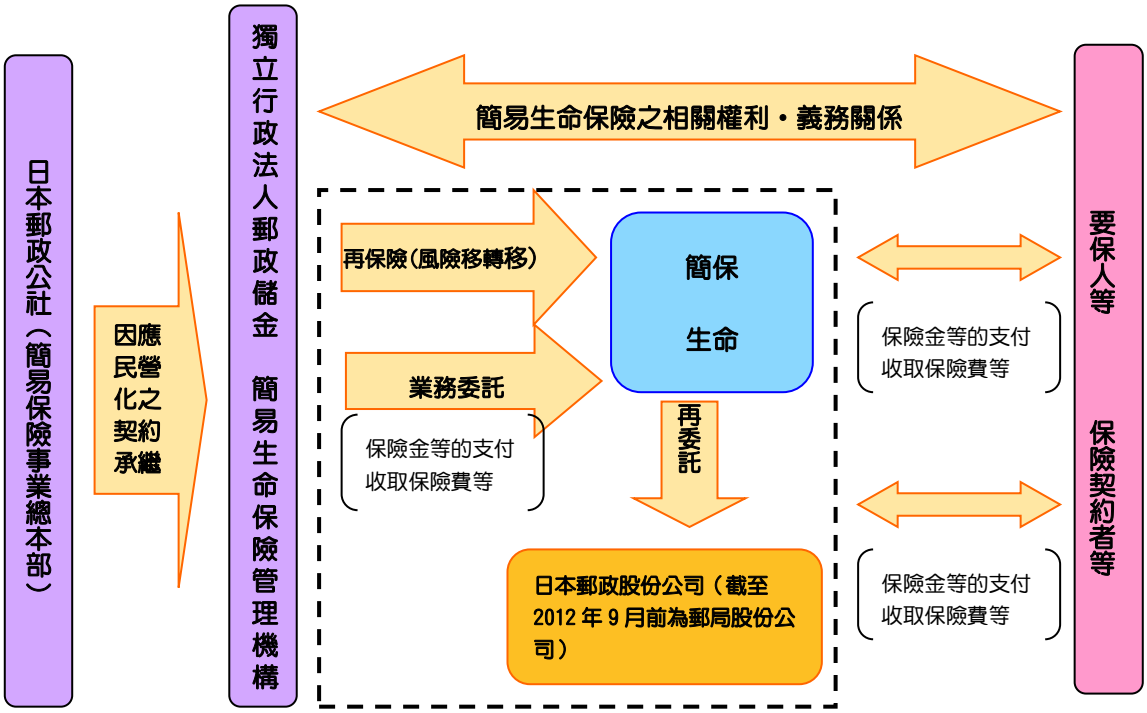


圖 11 日本郵局民營化示意圖

資料來源：簡保生命

二、 日本郵政保險行銷通路發展歷程

日本郵政保險係由日本郵政集團下之簡保生命所銷售，下轄於總務省（Ministry of Internal Affairs and Communications），與受金融廳（Financial Services Agency）監管的一般金融機構不同。

有關日本郵政保險行銷通路之發展歷程，主要係以 2007 年日本政府推動郵政民營化為分界點(參閱圖 14)，以下謹分述如後：

（一） 郵政民營化前

2007 年 10 月 1 日郵政民營化以前，日本郵政保險主要係透過遍及各地之郵局窗口進行銷售，如我國目前郵局之行銷模式係由郵政、儲匯及壽險三業合辦。

（二） 郵政民營化後

伴隨 2007 年 10 月 1 日日本郵政民營化後，簡保生命應運而生，成為經營日本郵政保險業務之主體。根據該公司 2015 年之年報顯示，其行銷通路主要有二：

1. 代理通路

所謂代理通路，係指日本郵政股份有限公司（簡稱日本郵政）遍及全國各地之郵局而言，截至 2015 年 3 月底為止，共有 20,076 個郵局與 624 個簡易郵局銷售該公司之壽險商品。

所謂簡易郵局係指日本郵政委託地方公共團體、農業協同組合（農

會）、漁業協同組合（漁會）、消費生活協同組合等機構，辦理郵政窗口業務之處所。基本上，委託郵局通路銷售之壽險商品，係以個人為銷售對象，淺顯易懂之保險商品為主。其次，簡保生命位於日本全國各地之分支機構，均設置「合作夥伴部」，負責對銷售該公司商品之郵局提供業務促進、教育訓練、以及相關業務之援助（參閱圖 12 及圖 13 ）。

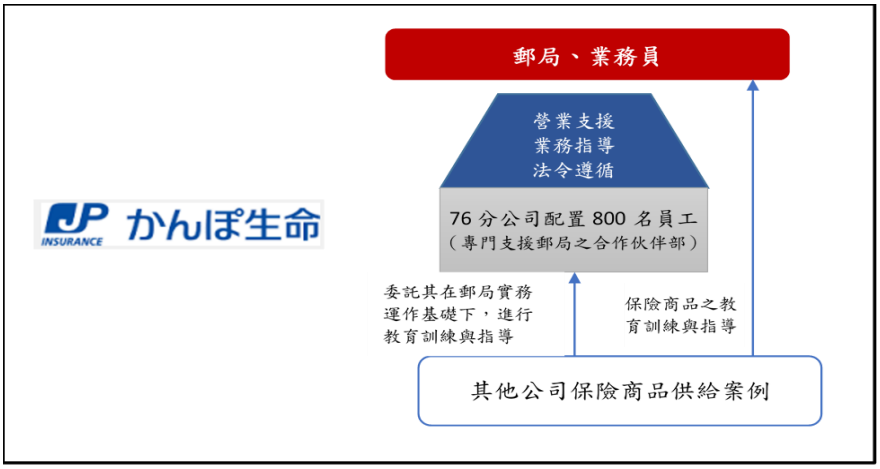


圖 12 簡保生命與郵局之合作關係

資料來源：かんぽ生命（2015 年 11 月 20 日），《2016 年 3 月期中間決算說明會》，p.31

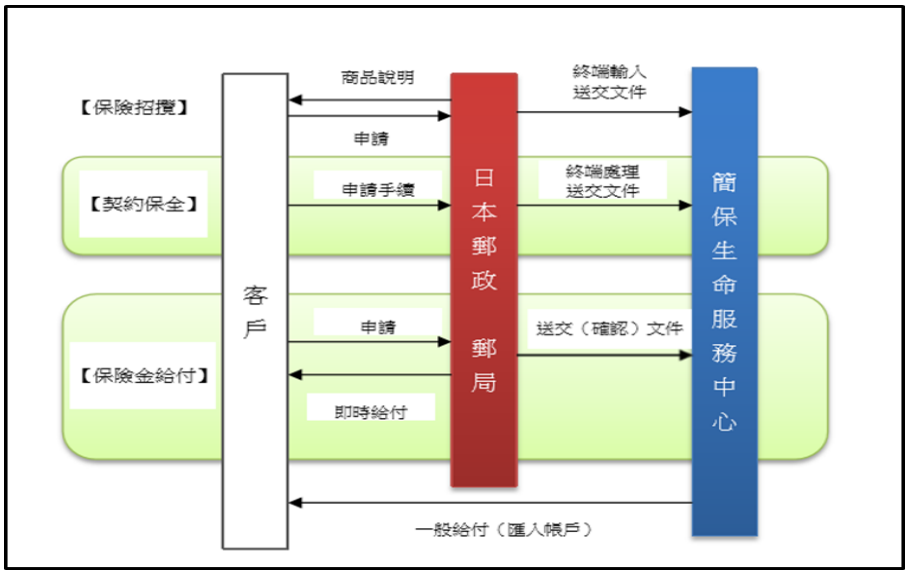


圖 13 簡保生命委託郵局之代理業務

資料來源：かんぽ生命（2016 年 11 月 21 日），《2017 年 3 月期中間決算說明會》，p.30

根據最近 3 年（2013~2015）之資料顯示，簡保生命透過郵局通路銷售之新契約保額（包含個人壽險與個人年金），分別為 6 兆 6,587 億日圓、6 兆 5,592 億日圓、6 兆 9,000 億日圓，約占整體的 93.1%、92.6%、92.0%。由此可知，郵局通路仍為郵政壽險業務的主要來源。

其次，由於簡保生命於 2013 年 7 月與美國家庭人壽簽訂業務合作意向書，並於 2014 年 6 月 27 日經主管機關許可後，美國家庭人壽乃推出由郵局獨賣的癌症保險商品

2. 直營通路

直營通路係指簡保生命各分公司所屬之法人營業部，主要係以中小企業等法人為目標市場，或以職團行銷（Worksite Marketing；WM）方式拓展業務。截至 2015 年 3 月底為止，簡保生命共有 82 個分公司，其中 76 個分公司設有法人營業部，共配置 800 名員工負責該項業務。

同時，為提供客戶多樣化服務之考量，其自 2008 年起即開始銷售其他保險公司之商品，目前合作保險公司計有：エヌエヌ壽險公司（NN Life Insurance Company, Ltd.）、住友生命保險相互公司、東京海上日動安心壽險公司、日本生命保險相互公司、三井住友海上あいおい壽險公司、明治安田生命保險相互公司、メットライフ壽險公司（MetLife）、美國家庭人壽等公司。

圖 14 日本郵政保險行銷通路發展
資料來源：本研究整理

（三） 行銷網路

根據日本簡保生命《2016 年 3 月期中間決算說明會》報告顯示，該公司之主要行銷通路，係以遍佈日本全國各地之郵局為核心。

有關代理通路、郵局窗口及簡保生命三者間之營業模式與關係，簡述如下：日本郵政壽險行銷係由簡保生命主導，透過日本郵政遍及全國各地之郵局（即所謂代理通路）銷售；郵局除透過窗口進行銷售外，亦聘僱其他的外勤業務員進行保險的招攬。有別於代理通路模式，直接隸屬於簡保生命的直營店也負責保險招攬業務，但其比重不大。

截至 2015 年 3 月底為止，計有 20,076 個郵局及 624 個簡易郵局，負責銷售該公司之保險商品。其次，若以 2014 年各行銷通路之比重而言，依序為代理通路（郵局外聘業務員）、代理通路（郵局窗口）、簡保生命分公司。(參閱圖 15 及圖 16)

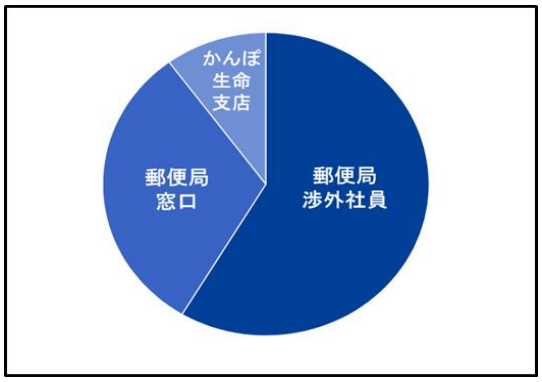


圖 15 日本郵局行銷通路比重

資料來源：かんぽ生命（2015 年 11 月 20 日），《2016 年 3 月期中間決算說明會》，p.30

圖 16 日本郵局販售郵政保險情形

資料來源：本研究整理，上開照片攝於日本涉谷代官山郵局

三、 韓國郵政保險通路發展

韓國郵政至今仍屬於政府所有之機構，其經營範圍除郵政業務外，亦跨足金融服務。韓國郵政旗下的郵政保險處（Postal Insurance Bureau）所經營之保險業務營收在其境內保險市場排名第四，於 2012 年韓國郵政占

總家戶的保險率為 16%，並提供多元的保險商品。韓國郵政金融則隸屬於知識經濟部（Ministry of Knowledge Economy）之下，異於一般金融機構隸屬於金融監管委員會（Financial Supervisory Service, FSS）。

韓國郵政保險行銷模式，可概分為「面對面」與「非面對面」兩種類型。前者主要包括郵局職員、郵政代辦所、理財顧問（Financial Consultant）等方式銷售保單；後者則有 TMFC（Tele-Marketing Financial Consultant）、網路行銷等營業模式（參閱圖 17 及圖 18）。

在 2010 年以前，韓國郵政保險長期仰賴郵局職員及理財顧問進行銷售，所謂郵局職員係指郵局櫃檯服務人員而言；至於理財顧問，則屬外勤業務人員，隸屬於郵局之專門行銷組織，專門負責招攬保險業務，其必須取得商業保險業務員資格始得擔任[22]。

根據韓國郵政公布之年報顯示，截至 2012 年底為止，郵局職員與理財顧問兩通路，各占初年度保費收入的五成左右比重。但在 2014 年時，韓國郵政對理財顧問規劃系列性之訓練課程，並且針對具「百萬圓桌會（MDRT）」會員資格之理財顧問，特別規劃研習課程，使得理財顧問之初年度保費收入比重，由 2012 年的 49.4%，快速成長至 2014 年的 75.8%。

[22] 基於各國制度不同之考量，我國郵政保險並無可對應之名詞，故仍以韓文原意表示。

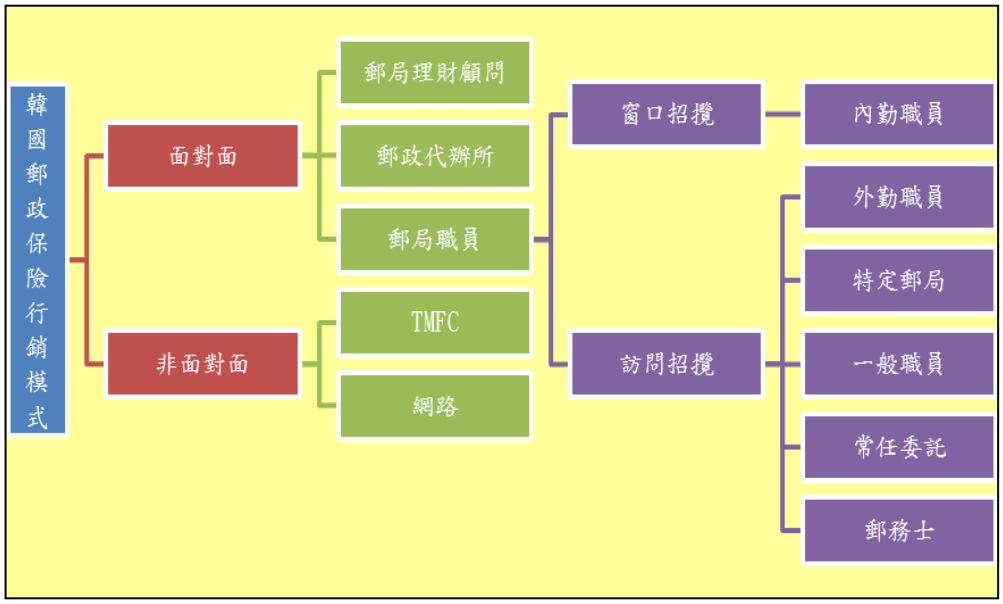


圖 17 韓國郵政保險行銷模式

資料來源：박정석（2013），우체국보험의 신판매채널 발전방향，우정정보 92 ，p.86.

其次，隨著科技之進步，自 2000 年起電話行銷、網路行銷興起，郵政保險亦於 2004 年底開始發展網路行銷，期能藉由網站訊息及線上廣告等方式，喚起客戶購買郵政保險之需求。

其後，由於投保率確有提升，乃自 2010 年 12 月起，開始拓展 TCM（Tele-Cyber Marketing Service；TCM）業務。所謂 TCM 業務，係指由郵局成立專門之行銷組織，由業務人員透過線上、線下（on-line；off-line）、電視購物等平台掌握之客戶資料庫，或郵政保險保戶資料庫等資料，由其以電話對該等客戶進行招攬之行為而言。茲將韓國郵政保險成立 TCM 之背景與過程，以表 1 及表 2 說明。

表 1 韓國郵政保險發展 TCM 之理由與背景

理由	發展背景
確保郵政保險持續成長動力	• 民營保險公司之 TCM、電視行銷所販售之商品，多屬於保費便宜之醫療保險或財產保險商品，其與郵政保險之保障性商品具有重疊性。 • 基於保險市場飽和、民營保險公司的 TCM、電視購物、銀行保險等因素之考量，郵政保險必須強化競爭力，應建構新型態行銷方式。
顧客藉由電話、網路投保之需求增加	• 自推展網路行銷與電話行銷之投保率，已提高 7%，且民營保險公司 TCM 之投保率，亦從 2003 年的 0.7%提高到 2007 年的 8.1%。 • 基此，藉由網路或電話投保已成為趨勢，未來仍有持續增長之展望。
穩定既有客戶強化行銷之必要	• 在經營環境困難之情形下，開發新客戶已有難度，故需穩定既有客戶，對其強化行銷之必要。

資料來源：박정석（2013），우체국보험의 신판매채널 발전방향，우정정보 92 。

表 2 韓國郵政保險 TCM 通路發展歷程

時程	主要內容
2004 年 11 月	• 透過網路行銷郵政保險。 • 保險商品：郵政年金保險。 • 投保對象：簽訂郵局電子金融協議之客戶，且要保人與被保險人需為同一人（未成年者除外） • 在網路上申請保險諮詢，再連結至郵局 FC。
2009 年 5 月	• 擴大行銷之保險商品：由郵政年金保險一種商品，擴至郵局年金、Ever Rich 福祉保險(Ever Rich Welfare Insurance)、Ever Rich 傷害保險(Ever Rich Accident Insurance)、安全帶保險[23]等四種商品。 • 改善對網路保險投保客戶之服務、以 email 問候客戶、擴大保費自動轉帳之折讓、指定由網路保險之專門諮詢委員營運。 • 強化保險商品申請審查、擴大網路商品銷售種類、建構商品申請審查系統、改善網路投保程序
2010 年 12 月	• 建構郵政保險 TCM 通路 • 研發電算系統，設立專門行銷組織之經營方針 • 推動銷售合作（郵局購物等） • 選拔及教育專門銷售組織 • 保險商品：癌症保險、夢想樹保險[24]

資料來源：박정석（2013），우체국보험의 신판매채널 발전방향，우정정보 92 。

[23]郵局安全帶保險係指
-全面保障因交通事故而造成之災害、死亡時的各種醫療費。
-除了因交通事故而造成之住院、手術、門診、骨折之外，更包括顏面手術、打石膏等各種醫療費用。
[24] Dream Tree Protection Insurance 夢想樹保險，是一種醫療保險。

由於郵政保險具有保額低、保費便宜、保險商品簡單淺顯易懂之特性，2012 年底即創造出新契約件數 33,869 件、新契約保額 3,313 億韓元、保費收入 66 億韓元之佳績。嗣後，在 2014 年時，除針對 TCM 業務設計培訓課程，更改善程式內容、提高 TCM 服務之效能。基此，負責 TCM 業務之理財顧問，每個人每月保費收入則由訓練前之 145.8 萬韓元，激增至 223.5 萬韓元，成長 1.53 倍。同時，亦使 2014 年在七項保險商品[25]中，創造出 14 億韓元之業績。

TCM 通路，係由韓國郵政事業本部負責設計規劃，而由首爾地方郵政廳負責營運；至於業務管理、教育訓練等部分，則由民間專業公司負責，而通話內容品質管理部分，則由郵局負責。換言之，韓國郵政推動之 TCM 通路，係採專業分工負責之方式運作。若以 13 個月保單繼續率觀之，郵局為 92.1%、Lina Life Insurance 為 82.2%、AIA 則為 79.8%，其表現優於民營壽險公司。

[25] 七項商品，係指五項舊有重病保障保險、終身保障癌症保險、安全帶保險、照顧保險、牙齒保險、及喪葬保險、癌症保險等二項新商品。

圖 18　韓國郵局販售郵政保險情形

資料來源：本研究整理，上開照片攝於韓國珍山與錦山二處之郵局

四、　我國郵政簡易壽險通路發展

郵政簡易壽險因係基於提供國民基本經濟保障，以免體檢、投保手續簡便之保險商品，藉由遍布全國各地之郵政營業據點，便利全民投保之優

勢。同時，因民眾長期對中華郵政之信賴與喜愛，簡易壽險在我國壽險市場占有重要之地位。根據財團法人保險事業發展中心統計資料顯示（參閱圖 19），2015 年本國壽險業保費收入為 2.83 兆元，中華郵政簡易壽險係繼國泰人壽、富邦人壽、南山人壽、新光人壽、中國人壽之後，排名全國第 6 名之地位，由表 3~表 6 之資料顯示可知，2015 年及 2016 年中華郵政之保費收入排名均在 7 名之內

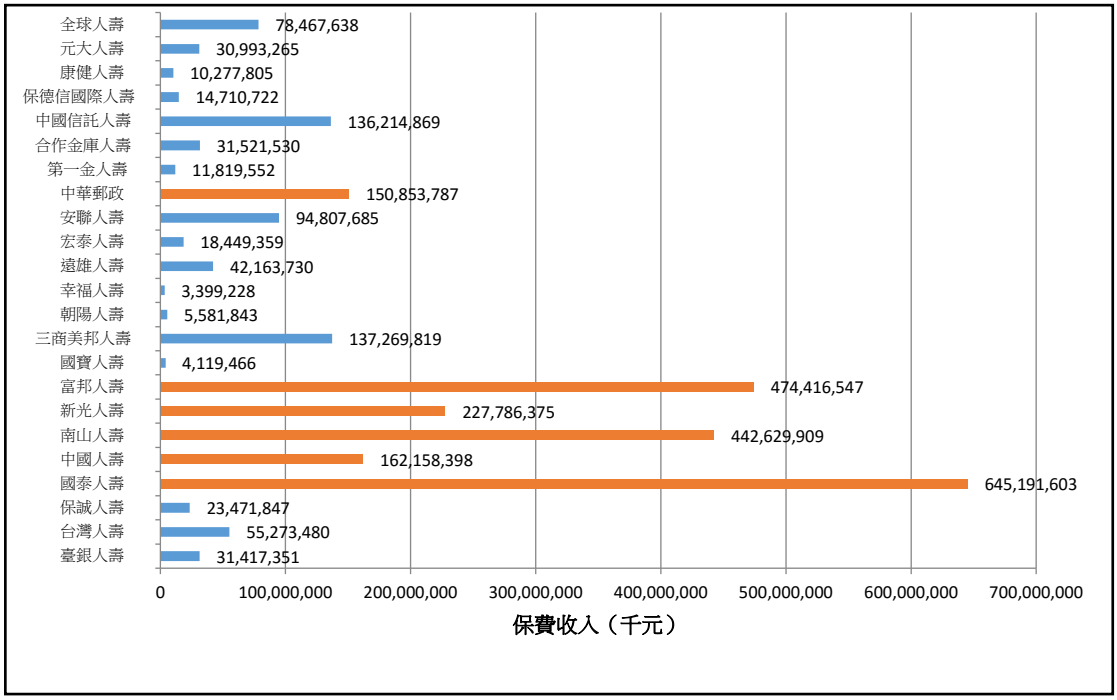


圖 19 我國壽險業 2015 年保費收入概況

資料來源：財團法人保險事業發展中心

表 3 傳統型個人人壽保險業績統計與排名

單位：新臺幣元

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
01-臺銀人壽	34,401,538,420	11	24,070,478,167	13
02-台灣人壽	203,927,102,432	4	44,559,332,053	10
03-保誠人壽	13,196,045,206	14	14,623,628,735	15
04-國泰人壽	429,502,001,104	1	417,955,179,714	1
05-中國人壽	131,776,327,814	7	104,636,605,665	7
06-南山人壽	318,935,235,641	3	298,942,041,713	3

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
08-新光人壽	198,226,531,170	5	181,343,575,552	4
09-富邦人壽	359,932,515,541	2	370,176,390,326	2
10-國寶人壽		#N/A	2,690,999,283	23
11-三商美邦人壽	81,615,742,871	8	91,477,507,824	8
12-朝陽人壽	3,449,885,159	17	4,314,390,470	18
15-幸福人壽		#N/A	2,766,032,547	22
16-遠雄人壽	41,309,320,417	10	28,331,695,364	11
17-宏泰人壽	15,817,671,367	13	16,152,068,288	14
18-安聯人壽	5,912,751,878	16	4,781,348,871	17
20-中華郵政	**134,683,742,961**	**6**	**150,814,518,681**	**5**
21-第一金人壽	1,524,189,415	21	1,645,033,025	24
22-合作金庫人壽	2,769,978,907	18	2,852,450,974	20
54-中國信託人壽		#N/A	118,509,511,626	6
55-保德信國際人壽	8,256,151,265	15	8,953,611,090	16
56-康健人壽	448,610,085	22	531,212,774	25
57-友邦人壽	2,675,539,574	19	3,299,853,629	19
61-元大人壽	27,219,417,954	12	28,146,834,810	12
64-全球人壽	64,921,253,315	9	55,234,425,686	9
67-法國巴黎人壽	2,061,391,348	20	2,847,003,169	21
70-安達人壽	422,538,579	23	445,618,284	26
總計	2,082,985,482,423		1,980,101,348,320	

資料來源：財團法人保險事業發展中心

表 4 傳統型個人人身保險(含人壽,傷害,健康,年金)業績統計與排名

單位：新臺幣元

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
01-臺銀人壽	36,481,568,410	11	31,242,126,389	12
02-台灣人壽	217,115,962,902	5	52,641,412,895	10
03-保誠人壽	16,827,884,501	14	18,707,141,773	14
04-國泰人壽	514,676,711,432	1	509,020,736,647	1
05-中國人壽	165,636,539,792	6	148,172,214,611	6
06-南山人壽	442,744,133,863	2	420,447,142,908	3
08-新光人壽	234,950,951,551	4	221,128,089,639	4
09-富邦人壽	419,895,549,042	3	437,516,026,137	2
10-國寶人壽		#N/A	4,018,541,213	21
11-三商美邦人壽	115,040,281,371	8	124,655,162,692	7

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
12-朝陽人壽	4,100,702,568	20	5,515,232,810	20
15-幸福人壽		#N/A	3,341,471,233	23
16-遠雄人壽	54,228,687,497	10	41,211,885,786	11
17-宏泰人壽	17,829,469,837	13	18,335,483,691	15
18-安聯人壽	8,272,327,631	16	7,238,630,165	18
20-中華郵政	**134,719,335,473**	**7**	**150,853,789,177**	**5**
21-第一金人壽	2,141,795,075	22	1,705,266,449	25
22-合作金庫人壽	4,250,547,951	19	3,078,084,301	24
54-中國信託人壽		#N/A	122,829,977,555	8
55-保德信國際人壽	11,719,199,186	15	12,570,926,785	16
56-康健人壽	7,200,939,629	17	7,248,202,010	17
57-友邦人壽	6,061,522,794	18	6,576,451,023	19
61-元大人壽	29,531,714,074	12	30,622,254,746	13
64-全球人壽	82,441,077,123	9	74,955,683,214	9
67-法國巴黎人壽	2,959,519,019	21	3,860,248,184	22
70-安達人壽	461,044,472	23	473,989,090	26
總計	2,529,287,465,193		2,457,966,171,123	

資料來源：財團法人保險事業發展中心

表 5 傳統型人壽保險業績統計與排名

單位：新臺幣元

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
01-臺銀人壽	34,430,777,383	11	24,103,167,835	13
02-台灣人壽	203,971,081,820	4	44,634,599,619	10
03-保誠人壽	13,273,145,230	14	14,731,934,076	15
04-國泰人壽	430,349,624,059	1	418,958,325,179	1
05-中國人壽	132,233,552,936	7	105,135,838,511	7
06-南山人壽	319,964,851,958	3	300,081,828,259	3
08-新光人壽	198,572,168,552	5	181,734,297,062	4
09-富邦人壽	360,451,217,018	2	370,696,596,866	2
10-國寶人壽		#N/A	2,725,567,864	23
11-三商美邦人壽	81,677,136,546	8	91,533,712,575	8
12-朝陽人壽	3,458,382,637	17	4,330,851,962	18
15-幸福人壽		#N/A	2,774,972,424	22
16-遠雄人壽	41,569,030,965	10	28,587,297,599	11
17-宏泰人壽	15,833,929,916	13	16,163,444,819	14
18-安聯人壽	5,912,751,878	16	4,781,348,871	17

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
20-中華郵政	**134,683,742,961**	**6**	**150,814,518,681**	**5**
21-第一金人壽	1,524,189,415	21	1,645,033,025	24
22-合作金庫人壽	2,769,978,907	19	2,852,450,974	21
54-中國信託人壽		#N/A	118,574,450,189	6
55-保德信國際人壽	8,256,151,265	15	8,953,611,090	16
56-康健人壽	484,088,677	22	597,428,186	25
57-友邦人壽	2,906,014,663	18	3,460,849,079	19
61-元大人壽	27,220,007,281	12	28,148,115,783	12
64-全球人壽	65,032,541,863	9	55,346,015,633	9
67-法國巴黎人壽	2,094,437,010	20	2,884,955,822	20
70-安達人壽	422,538,579	23	445,618,284	26
總計	2,087,091,341,519		1,984,696,830,267	

資料來源：財團法人保險事業發展中心

單位：新臺幣元

表 6 傳統型人身保險(含人壽,傷害,健康,年金)業績統計與排名

單位：新臺幣元

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
01-臺銀人壽	36,629,194,452	11	31,410,807,836	12
02-台灣人壽	217,559,211,132	5	53,094,889,133	10
03-保誠人壽	17,063,491,589	14	19,005,674,782	14
04-國泰人壽	517,635,451,936	1	512,157,845,052	1
05-中國人壽	167,280,720,900	6	149,929,453,170	6
06-南山人壽	447,745,045,077	2	425,853,889,812	3
08-新光人壽	236,141,278,399	4	222,436,300,080	4
09-富邦人壽	422,313,186,279	3	440,036,496,513	2
10-國寶人壽		#N/A	4,119,465,756	21
11-三商美邦人壽	116,864,621,195	8	126,893,748,622	7
12-朝陽人壽	4,118,937,949	20	5,542,337,521	20
15-幸福人壽		#N/A	3,380,524,836	23
16-遠雄人壽	54,834,414,103	10	41,779,319,094	11
17-宏泰人壽	17,893,946,931	13	18,385,068,242	15
18-安聯人壽	8,272,327,631	16	7,238,630,165	18
20-中華郵政	**134,719,335,473**	**7**	**150,853,789,177**	**5**
21-第一金人壽	2,141,795,075	22	1,705,266,449	25
22-合作金庫人壽	4,264,194,542	19	3,093,900,445	24
54-中國信託人壽		#N/A	123,003,991,356	8

	2016	2016 排名	2015	2015 排名
55-保德信國際人壽	11,719,199,186	15	12,573,290,779	16
56-康健人壽	7,678,510,433	17	8,128,789,492	17
57-友邦人壽	6,778,108,478	18	7,177,595,247	19
61-元大人壽	29,533,153,359	12	30,625,434,447	13
64-全球人壽	83,229,004,465	9	75,770,294,307	9
67-法國巴黎人壽	3,085,236,421	21	4,010,071,873	22
70-安達人壽	461,044,472	23	473,989,090	26
總計	2,547,961,409,477		2,478,680,863,276	

資料來源：財團法人保險事業發展中心

有關中華郵政推展簡易壽險業務之通路，主要係以遍及全國各地之郵局櫃檯及業務人員為之。雖然我國壽險業之行銷通路，已從過去傳統之業務員與保經代公司業務人員之訪問行銷，發展至現今的銀行保代、網路行銷、電話行銷、DM 行銷、電視行銷……等多元化行銷型態；相對而言，郵政壽險之行銷方式則相對單純，基本上僅採用人員行銷、DM 行銷、電話行銷等三種型態（陳漢瑜，2008）。茲將相關內容說明如下：

（一） 人員行銷

中華郵政在台灣全國共有 1,311 個郵局據點[26]，提供郵政壽險商品之銷售服務，是國內金融業中營業據點最多之機構。從業人員約 2.6 萬名，現無專職壽險業務人員，多半係由儲匯人員兼職擔任，此與國內壽險業者則有明顯之差異。

（二） DM 行銷

郵政壽險過去曾經執行過意外險之 DM 行銷，但因回收率不佳，且銷售成本遠超過櫃臺人員行銷，嗣後郵局則未再採用郵寄 DM 行銷方法，目前僅將 DM 置放於各營業據點，讓民眾在辦理儲匯業務時，供民

[26]詳參中華郵政全球資訊網 https://www.post.gov.tw/post/internet/I_location/index_all.html

眾參閱索取之用。

（三） 電話行銷

過去郵政壽險曾經採用電話行銷之方式，其主要係透過顧客服務中心進行購買意願調查，再將有意願購買者名單分配至各級郵局，但不做線上承保業務。由於各級郵局人員表示與客戶聯絡時，基本上客戶購買意願相對於一般電話行銷媒合率較高。因篩選之目標客戶群，與部分業務員洽談中客戶重疊，且依據郵政簡易人壽保險投保規則第 6 條限制，契約成立前仍須辦理會晤被保險人，因此各級郵局作業並未簡化，現已停止此種行銷方式[27]。

[27] (陳漢瑜，2008)

第二節 日韓郵政保險及我國保險業通路經營、競爭與趨勢

一、 日本保險業通路經營、競爭與趨勢

(一) 行銷通路

所謂行銷，係指生產者將商品或服務，移轉至消費者或使用者之企業活動而言。一般而言，若由生產者透過內部組織體系，將商品或服務銷售與消費者之方式，稱為直接行銷；反之，若生產者係藉由外部組織體系，將商品或服務銷售與消費者之行為，則稱為間接行銷。

就日本壽險業發展歷程觀之，過去業者拓展業務，主要係採取直接行銷方式進行，近期則逐漸重視間接行銷體系之發展。依據日本生命保險文化中心之調查顯示，現有行銷體系可概分為：壽險業務員、媒體行銷、壽險公司櫃檯、金融機構、保險代理店、公司或工會、及其他等類型，其中前三項係屬於直接行銷；後四項則屬於間接行銷。茲將現有行銷體系說明如下：

1. 直接行銷：

(1) 業務員

由圖 20 可知，長久以來以業務員為主流之行銷體系，由 2003 年的 71.8%，逐漸下滑至 2015 年的 59.4%，首度跌破 60%之占率。由此可知，日本消費者由壽險公司所屬業務員購買保險商品之比重已逐漸式微。

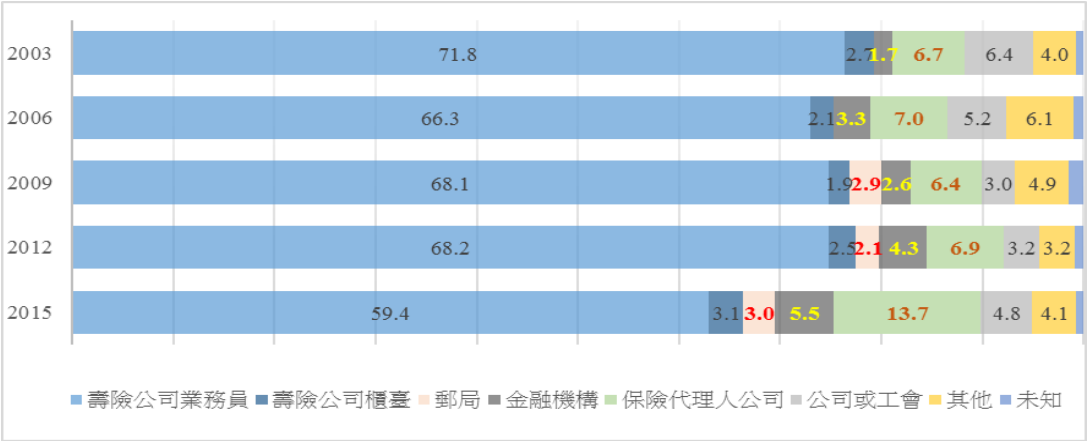


圖 20 日本國民購買壽險商品之通路

資料來源：日本生命保險文化中心（2016），2015 年度生命保險相關之全國現況調查

其次，由表 7 得知，日本壽險公司所屬業務員招攬業務之途徑有二，亦即：至客戶家中拜訪、或至企業單位拜訪兩種方式。基本上，無論業務員係至客戶家中拜訪、或至企業單位拜訪招攬業務，近年來兩者皆呈現逐漸下滑之態勢。

(2) 分支機構

所謂壽險公司分支機構，係指分公司或通訊處。通常壽險公司會在全國各地設立分公司或通訊處，一方面增加保險銷售管道；一方面可在最短時間內提供客戶便捷服務，藉此提供保險品質並擴展營運區塊。

由圖 20 可知，消費者藉由壽險公司櫃檯購買保險商品之比重，自 1998 年至 2015 年間，並無太大之變化，一般均維持在 2%～3%左右之比重[28]。

[28] 此處所指之壽險公司櫃台，不包含簡保生命部分。

(3) 媒體行銷

所謂媒體行銷，係指保險公司藉由網路、電視、報紙、雜誌等銷售管道，招攬之業務而言。由表 7 可知，消費者藉由壽險公司櫃檯購買保險商品之比重，自 2003 年起，歷經成長、持平、減少三個階段，就 2015 年之資料顯示，基本上其所占比重，已回復到 2003 年左右之水準，約占全體通路的 5.7%。

表 7 日本國民購買壽險商品之通路

	2015 年度		2012 年度		2009 年度		2006 年度		2003 年度	
投保年度(即購買保險之年度)	2010-2015		2007-2012		2004-2009		2001-2006		1998-2003	
1. 壽險公司業務員	**59.5**		**68.2**		**68.1**		**66.3**		**71.8**	
個人家庭拜訪		47.5		53.0		52.5		51.0		51.3
企業單位拜訪		12.0		15.2		15.7		15.3		20.4
2. 媒體行銷	**5.6**		**8.8**		**8.7**		**9.1**		**5.7**	
網路		2.2		4.5		2.9		1.8		0.8
電視、報紙、雜誌		3.4		4.3		5.7		7.3		4.9
3. 壽險公司櫃檯	**3.1**		**2.5**		**1.9**		**2.1**		**2.7**	
4. 郵局	**3.0**		**2.1**		**2.9**					
5. 金融機構	**5.5**		**4.3**		**2.6**		**3.3**		**1.7**	
銀行		5.3		4.2		2.6		3.1		1.6
證券公司		0.2		0.1		0.0		0.2		0.1
6. 保險代理人公司	**13.7**		**6.9**		**6.4**		**7.0**		**6.7**	
保險店鋪		4.7								
保險代理人之業務員		9.0								
7. 公司或工會	**4.8**		**3.2**		**3.0**		**5.2**		**6.4**	
8. 其他	**4.1**		**3.2**		**4.9**		**6.1**		**4.0**	
9. 未知	**0.7**		**0.8**		**1.3**		**0.9**		**0.7**	

資料來源：日本生命保險文化中心（2016），2015 年度生命保險相關之全國現況調查。

然而，若以表 7 之資料進一步分析，日本壽險業者藉由媒體行銷之比重，雖回復到 2003 年之水準，但其與 2015 年之結構則有所變化。2003 年時，主要係以電視、報紙、雜誌等媒體為主，而至 2015

年時網路投保則有分庭抗禮趨勢。

2. 間接行銷

(1) 金融機構

由圖 20 可知，消費者藉由金融機構購買保險商品之比重，自 2003 年調查的 1.7%，逐年增加至 2015 年調查的 5.5%，約成長 3 倍左右。其次，若由表 7 觀之，所謂金融機構，雖然包括銀行與證券公司兩大通路，惟基本上仍以銀行為主，約占金融機構通路的 96%，證券公司之比重可謂微乎其微。

(2) 代理人公司

由圖20可知，消費者藉由保險代理人公司購買保險商品之比重，自 2003 年調查的 6.7%，逐年增加至 2015 年調查的 13.7%。其中，成長最為快速之時期，則為 2010 年至 2015 年間，約較前次調查結果（2007-2012）成長 1 倍。若與其他行銷通路比較可知，保險代理人通路係近年來表現最為亮麗之代表。

其次，由於近年來保險店舖[29]快速興起，現已成為日本壽險市場重要行銷通路之一。若以表 7 觀之，2015 年調查時，已將保險代理人區分為「保險店舖」與「保險代理人業務員」兩項，且保險店舖之

[29]「保險店鋪」係繼直效行銷、銀行保險、網路行銷等銷售方式之後，近年來 在日本保險市場最為盛行且受到各界關注之新型態行銷模式。所謂「保險店鋪」， 係指在商店街、購物中心、車站等人潮聚集之處開設店鋪，由保險業務人員在店鋪內對消費者提供保險諮詢、保險商品組合規劃、洽訂保險契約等相關服務之保 險代理店。由於保險店鋪多標榜能為保險消費者做最佳的保險組合建議，基本上 皆代理多家保險公司之商品以供消費者選擇，故就屬性而言，應屬於普通代理人之性質（詳見：呂慧芬（2015.5.8），「保險經營論壇（二十九）：日本保險行銷新型態：保險店鋪」，中華民國保險經營學會，file:///C:/Users/keihun/Google%20 雲端硬碟/保險經營學會/論壇/2015 年/104-05%20 日本保險行銷新型態：保險店鋪（公告版）.pdf）。

比重，約占代理人通路之 3 成左右。由此可知，保險店舖之發展，實有持續觀察之必要。

(3) 郵局

根據日本生命保險文化中心之調查顯示（圖 20、表 7），近年來消費者藉由郵局購買壽險商品之比重，除 2007 年郵政民營化後，曾一度降至 2.1%外，基本上均維持在 3%左右。

表 8 日本民眾投保簡易壽險之理由

投保原因	2009	2012	2015
因郵局職員或簡易壽險的業務員親自來說明	23.5	24.6	23.9
因過去投保的郵局職員或簡易壽險的業務員的招攬	22.6	18.6	19.4
因有想投保的保險	19.6	21.0	19.2
因以前有投保過	22.2	18.1	16.2
因有認識郵局職員或簡易壽險的業務員	14.3	14.6	14.9
因郵局存款（定存等）滿期	12.2	12.4	11.5
因家人、朋友、熟識的推薦	7.0	8.4	8.5
因保費便宜	10.9	9.8	7.2
因無體檢	6.5	7.6	5.8
因簡保壽險、年金險的收益率不錯	4.8	5.0	5.8
因認為政府有間接持股而可以安心	5.7	8.6	5.3
因認為投保後的服務不錯	0.9	2.4	2.6
因是過去沒有的新壽險	1.3	1.9	1.7
因附近沒有壽險公司、縣民合作社、JA 農協等可以投保	0.0	0.2	0.4
其他	2.2	4.5	4.1
不明	14.8	9.8	12.2

資料來源：日本生命保險文化中心

其次，若由日本民眾投保簡易壽險之理由觀之，歷年來前五項原因，均為「因郵局職員或簡易壽險的業務員親自來說明」、「因過去投保的郵局職員或簡易壽險的業務員的招攬」、「因有想投保的保險」、

「因以前有投保過」、「因有認識郵局職員或簡易壽險的業務員」(參閱表 8)。由此可知，其中除「因有想投保的保險」，係屬保險商品因素外，其餘四項均與郵局「業務員」之因素有關，顯示業務員在拓展簡易壽險業務之重要性。

(二) 競爭環境

根據日本生命保險協會資料顯示，2015 年度該協會會員公司計有傳統壽險公司 14 家、外商壽險公司 15 家、產險業投資之壽險公司 5 家、異業投資之壽險公司 6 家、郵政保險 1 家，共計 41 家公司。整體而言，2015 年度之壽險業新契約保額，較前年度成長 2.1%，但有效契約保額，則減少 0.8%。至於保費收入部分，則係較前年度增加 0.7%(參閱表 9)。

表 9 日本壽險業 2015 年度業務概況

	保費收入			新契約保額（個人保險、個人年金）			有效契約保額（個人保險、個人年金）		
	兆元	增減率	占比	兆元	增減率	占比	兆元	增減率	占比
中大型壽險公司 (9 家)	18.30	2.6%	54.6%	29.5	-2.2%	42.0%	604.5	-2.9%	66.1%
傳統壽險公司 (14 家)	20.54	1.6%	61.2%	32.1	-1.5%	45.7%	616.1	-2.6%	67.4%
外商壽險公司 (15 家)	8.60	0.4%	25.6%	21.1	10.5%	30.0%	161.3	2.9%	17.6%
產險業投資 (5 家)	3.13	11.7%	9.3%	9.9	-1.2%	14.0%	80.3	4.1%	8.8%
異業投資 (6 家)	1.28	12.3%	3.8%	7.2	4.7%	10.3%	56.6	8.1%	6.2%
小計 (40 家)	33.55	2.5%	100.0%	70.3	2.5%	100.0%	914.3	-0.5%	100.0%
簡保生命	5.41	-9.1%	(16.1%)	7.4	-1.4%	(10.5%)	94.9	-3.3%	(10.4%)
合計 (41 家)	38.96	0.7%	-	77.7	2.1%	-	1,009.2	-0.8%	-

資料來源：安井義浩（2016)，「2015 年度生保決算の概要」，ニッセイ基礎研究所

1. 壽險業者

就保費收入而言，壽險業者(不含簡保生命)整體保費收入為 33.55 兆日圓，較前年度增加 2.5%，其中成長最多者為異業投資之壽險公司（12.3%)，其次依序分別為：產險業投資之壽險公司（11.7%)、傳統壽險公司（1.6%)、外商壽險公司（0.4%)。然而，若以傳統壽險公司成長率觀之，2015 年成長率雖為 1.6%，但 9 家中大型壽險公司[30]就成長 2.6%，顯示其他傳統壽險公司係呈現負成長狀態。再者，若以保費收入占比而言，2015 年度保費收入約有 61.2%，係來自傳統壽險公司，且 54.6%集中於 9 家中大型壽險公司，顯示 9 大壽險公司在日本壽險市場佔有舉足輕重之地位。

若就新契約保額而言，整體壽險業（不含簡保生命）為 70.3 兆日圓，較前年度增加 2.5%，其中「外商壽險公司（10.5%)」與「異業投資壽險公司(4.7%)」，係呈現成長之態勢，而「傳統壽險公司(-1.5%)」與「產險業投資壽險公司（-1.2%)」，則呈現衰退的現象，其中最為嚴重者，應屬 9 家「中大型壽險公司（-2.2%)」。

若就有效契約保額而言，整體壽險業（不含簡保生命）為 914.3 兆日圓，較前年度減少 0.5%，其中除「傳統壽險公司」呈現衰退之態勢外，其餘型態之壽險業者，均呈現成長之現象。至於傳統壽險公司部分，又以 9 家中大型壽險業者衰退最為嚴重。

根據日本ニッセイ基礎研究所之分析顯示，近年傳統壽險業者新契約保額部分，出現時而增長、時而衰退之現象。有效契約保額部分，則

[30]中大型壽險公司，係指日本生命、明治安田、第一生命、住友生命、三井生命、太陽生命、富國生命、大同生命、朝日生命等 9 家壽險公司。

持續呈現衰退之現象，但因傳統壽險業者致力降低解約率與失效率之作法，衰退率已有逐年減緩之趨勢。

反觀，外商壽險業者、產險業投資壽險公司、及異業投資壽險公司，在新契約保額、有效契約保額、及保費收入部分，皆有不錯的業績表現，但基本上，係因個別公司之行銷策略（例如：推展個人年金業務）所致，並無法看出產業類型之趨勢（安井義浩，2016）。

其次，未來在日圓升值、負利率投資環境等因素影響下，壽險公司資金投資收益勢將受到影響，恐有造成利差損或匯兌損失之虞。當市場利率持續低迷，壽險公司選擇調降預定利率（調高保費）、檢討保險商品設計、或停售部分商品[31]等作法，實乃不可避免之必要措施。由此可知，未來日本壽險市場持續面臨嚴峻業務競爭之挑戰。

2. 簡保生命

由表 9 可知，無論係就保費收入、新契約保額、有效契約保額等項目，近年來簡保生命均呈現衰退之現象。若進一步觀察歷年來變化狀況可知，就保費收入而言，自 2007 年郵政保險民營化後，除 2014 年度一度出現微幅增加之情形外，基本上係呈現下滑之趨勢（參閱圖 21）。

其次，就新契約保額與有效契約保額而言，前者除 2015 年度出現下滑現象外，其餘時期皆呈現微幅成長之態勢；而後者則自 2007 年起持續呈現下滑之趨勢，且自 2014 年度起已跌破 100 兆日圓（參閱圖 22）。由上可知，簡保生命近年來除面臨業績逐漸下滑之困境外，在整體壽險市場內、外競爭趨於嚴峻之環境下，如何面對挑戰，進而提出因應對策，則是現階段刻不容緩之議題。

[31] 部分銀行保險已停售躉繳型終身壽險商品。

圖 21 日本簡保生命保費收入概況

資料來源：ニッセイ基礎研究所各年度生保決算概要

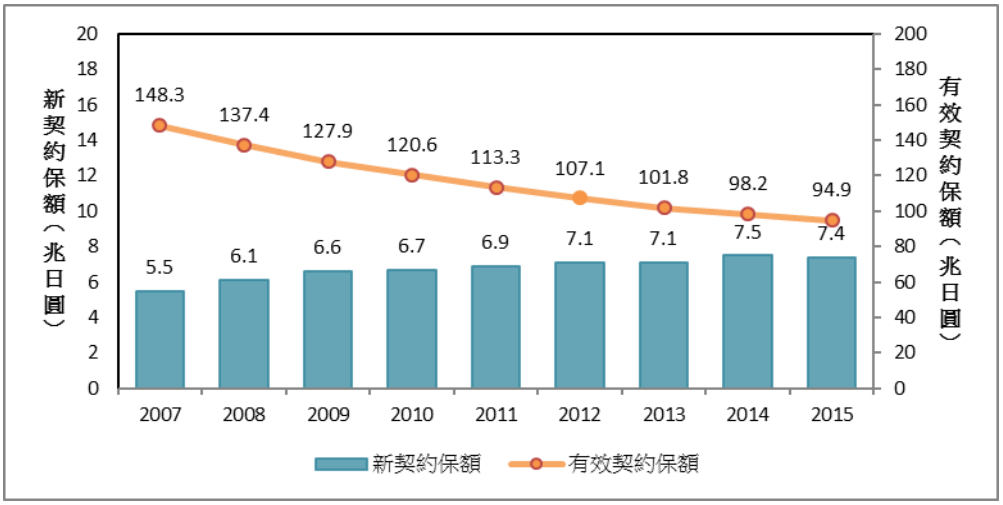


圖 22 簡保生命新契約保額與有效契約保額概況

資料來源：ニッセイ基礎研究所各年度生保決算概要

（三） 發展趨勢

根據簡保生命公布之資料顯示，該公司經分析評估日本國內大型壽險公司之經營模式，並在考量其商品特性、行銷通路、及顧客族群等不同因素後，決定係以家庭為其目標市場，並透過遍及全國各地之郵局，推展簡而易懂、保障金額小之保險商品。至於，具體分析內容，則如表 10 所示。

表 10 簡保生命與大型壽險業者經營策略之比較

項目	簡保生命	大型壽險業者
商品內容	**簡而易懂，保障金額小之商品** ♦ 原則上保險金額以 1,000 萬日圓為限。 ♦ 平準保費之養老保險、終身保險為主力商品。 ♦ 無體檢、書面告知即可。	**保障金額大之綜合保險商品** ♦ 基本上無保險金額之限制。 ♦ 終身保險附加定期特約為其主力商品。 ♦ 原則上需體檢。
行銷通路	♦ 以遍及全國約 2 萬個郵局為主要行銷通路。 ♦ 現有 1.8 萬名業務人員，未來以擴增至 2 萬人為目標。	♦ 日本國內 4 大壽險公司約有 15 萬業務人員。 ♦ 傳統壽險業者多以業務人員為主要之行銷通路。
顧客族群	**以家庭市場為主要目標族群** ♦ 目前有效契約件數約為 3,300 萬件，被保險人約 2,500 萬人，且女性被保險人約占 6 成。 ♦ 目前要保人約有 6 成左右，係為 50 歲以上之中高年齡者。 ♦ 基此，未來將深耕以女性、中高年齡層為主之家庭市場。	**以職場市場為主要目標對象** ♦ 傳統壽險業者多以男性及家庭經濟支柱者，為主要銷售對象。

資料來源：かんぽ生命（2015 年 11 月 20 日），《2016 年 3 月期中間決算說明會》。

二、 韓國保險業通路經營、競爭與趨勢

（一） 行銷通路

根據韓國保險研究院之資料顯示[32]，壽險業之主要行銷通路，約可分為領固定薪資之營業職員（Direct Writers[33]）、按業績計酬之外勤業務員（Solicitor）、代理人、經紀人、銀行保險等項目。過去韓國壽險商品之銷售通路，主要來自於保險公司聘僱之營業職員；但自 2003 年 8 月

[32] http://www.kiri.or.kr/web_eng/pdf/Korean%20Insurance%20Industry%202016.pdf；韓國保險研究院（2016），Korean Insurance Industry 2016 第 49 頁

[33] Direct Writers 應屬保險公司領固定薪資的職員類似我國僱傭制業務員，Solicitor 則屬無固定薪資視業績表現給付薪酬，較類似我國之招攬制業務員。

30 日准許金融機構銷售保險商品後，隨著逐年放寬保險商品[34]之管制，金融機構可銷售之保險商品不斷增加，再加上該通路之客戶，多採一次躉繳方式交付保險費，致使銀行保險通路快速成長，成為初年度保費收入最主要來源。

根據松岡博司 2006 年所著之「バンカシュランス（銀行による保険販売）が進展する韓国生命保険市場」研究報告指出，韓國於 2003 年其銀行保險推動之初，當年度即占全體初年度保費收入的 51.6%，嗣後則維持在 45%以上之比重。根據表 11 韓國保險研究院的統計資料顯示，2012 年其銀行保險通路占比達到 68.1%之水準，2015 年 12 月則仍維持在 5 成以上之比重。

表 11 韓國壽險業行銷通路之比重（初年度保費收入）

單位：10 億韓元，%

年度	2011	2012	2013	2014	2015
營業職員	3,162 (21.4)	1,387 (4.5)	1,745 (17.3)	5,205 (28.2)	3,943 (21.5)
外勤業務員	3,662 (24.7)	6,439 (21.0)	2,014 (20.3)	3,026 (16.4)	3,658 (20.0)
代理人公司	1,052 (7.1)	1,946 (6.3)	675 (6.7)	1,044 (5.7)	1,127 (6.2)
經紀人公司	0 (0.0)	1 (0.0)	1 (0.0)	5 (0.0)	9 (0.1)
銀行保險	6,925 (46.6)	20,925 (68.1)	5,574 (55.4)	9,149 (49.6)	9,525 (52.0)
其他	50 (0.3)	14 (0.0)	24 (0.2)	35 (0.2)	56 (0.3)
合計	14,851	30,711	10,057	8,464	18,319

資料來源：韓國保險研究院（2016），Korean Insurance Industry 2016

[34] 2003 年開放銀行保險銷售信用生命保險、2005 年 4 月開放無滿期返還金之健康、傷害等保險、2006 年 10 月開放有滿期返還金之健康、傷害保險、2008 年開放保障型商品。

其次，若以 2015 年之資料顯示，外勤業務員、代理人公司，銀行保險等三項通路，因其大力推展儲蓄型商品業務，業績表現較前年度為佳；反觀壽險公司業務人員則表現不盡理想，其原因在於 2014 年度壽險公司主推退休金計畫（Pension Plans），致使其業績大幅成長，後因政府制度改變，退休金計畫業績則受到嚴重影響。

最後，若以表 12 觀之，無論是壽險公司營業職員、外勤業務員、或代理人公司業務員之數量，近年則有逐年下滑之趨勢，其中尤以代理人公司最為顯著，已連續五年出現減少之情形。

表 12 韓國壽險業務員數量

（單位：人、%）

通路類型	2011	2012	2013	2014	2015
營業職員	27,963 (5.2)	30,436 (8.8)	30,386 (2.2)	28,111 (-7.5)	27,312 (-2.8)
外勤業務員	153,189 (4.9)	154,830 (1.1)	143,075 (-8.4)	130,366 (-8.9)	127,217 (-2.4)
代理人公司	8,965 (-8.9)	7,693 (-14.2)	7,035 (-16.8)	6,867 (-2.4)	6,010 (-12.5)

資料來源：韓國保險研究院（2016），Korean Insurance Industry 2016，p.50

（二） 競爭環境

截至 2015 年底，韓國壽險市場計有 17 家本國壽險公司、8 家外商壽險公司及郵政保險，共計 26 家壽險業者。若以歷年來保費收入或新契約保額觀之，歷年來呈現多次波動之現象；至於有效契約保額部分，則維持持續成長態勢（參閱圖 23、圖 24、圖 25）。

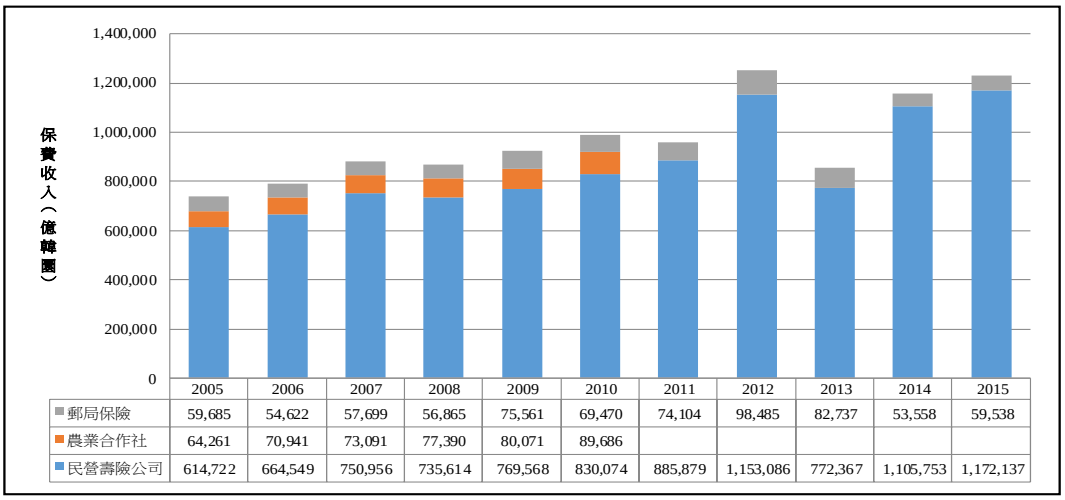


圖 23 韓國壽險市場保費收入概況

資料來源：韓國保險研究院（2016），http://www.kiri.or.kr/html/main.asp

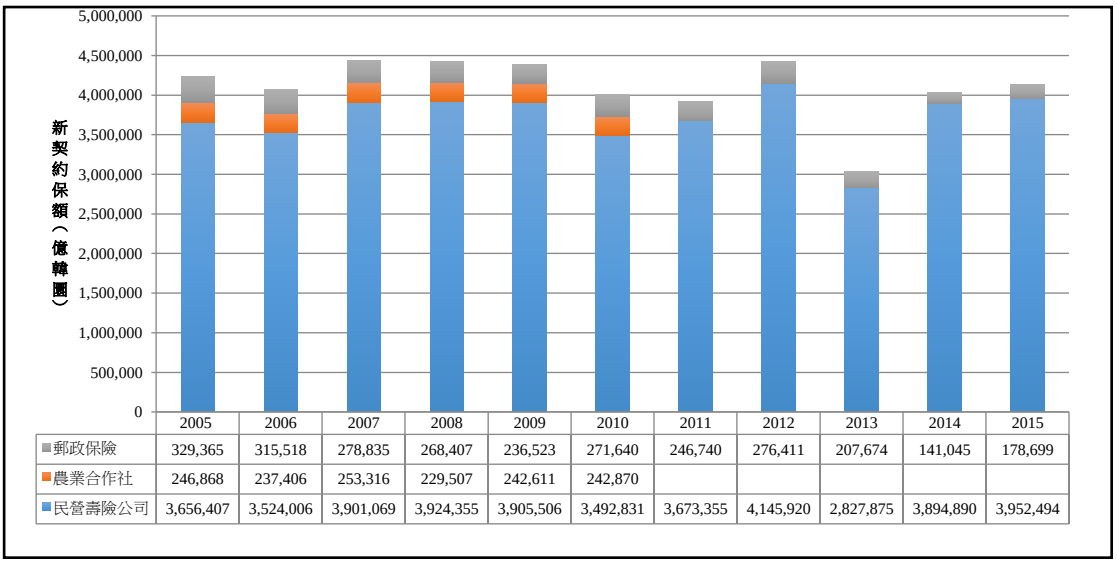


圖 24 韓國壽險市場新契約保額概況

資料來源：韓國保險研究院（2016），http://www.kiri.or.kr/html/main.asp

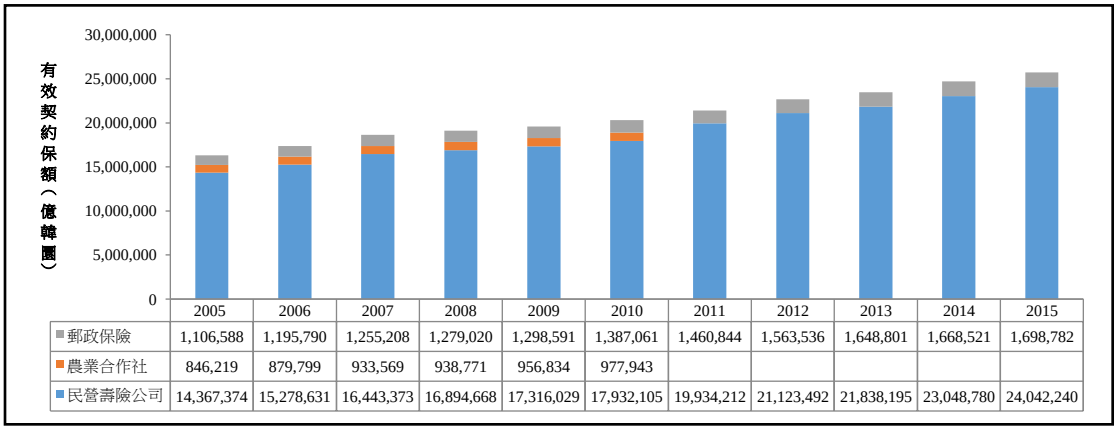


圖 25 韓國壽險市場有效契約保額概況

資料來源：韓國保險研究院（2016），http://www.kiri.or.kr/html/main.asp

1. 壽險業者

若以保費收入分析市場占有率，三星生命、韓華生命、教保生命三大壽險公司之市場占有率，呈現明顯下滑之趨勢。2000 年時，三大壽險公司之市占率為 79.9%，截至 2015 年則降至 46.9%。反觀中小型壽險公司（14 家）及外商壽險公司（8 家）之市占率，則分別由 2000 年的 14.4%、5.7%，增加至 2015 年的 37.2%及 15.9%（參閱圖 26）。

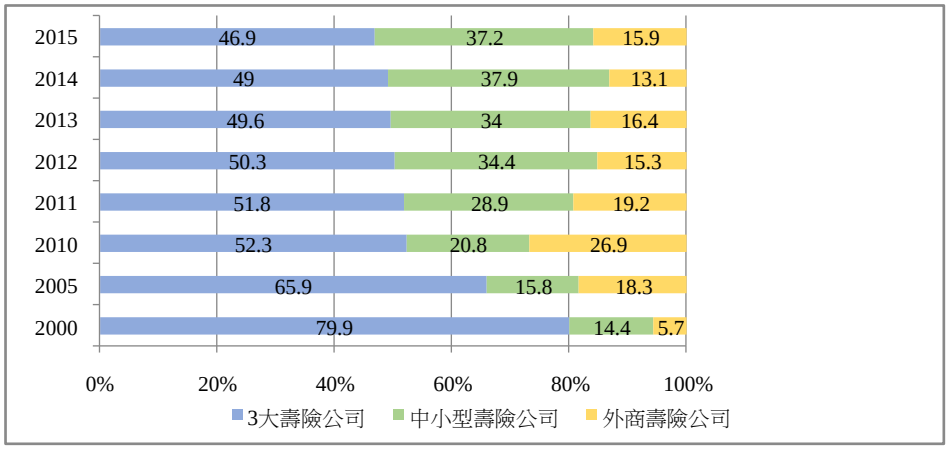


圖 26 韓國壽險業市場占有率之變化

資料來源：韓國保險研究院（2016），Korean Insurance Industry 2016

至於中小型壽險業者市占率快速成長之主要因素有二，亦即：(1) 部分中小型壽險公司係屬於銀行體系，近年來銀行保險通路已成為市場主流，致使其業績大幅成長；(2) 自 2012 年 3 月起，農業合作社之業績已合併至民間壽險公司之範疇計算。

綜上所述，韓國壽險市場已由過去之獨占或寡占市場，逐漸轉變為中度競爭市場。

2. 郵政保險

由圖 23 可知，韓國郵政保險之保費收入，近十年雖呈現互有增減之態勢，其間除 2012 年曾一度高達 9.8 兆韓元，隨後則逐年遞減，截至 2015 年已回復到十年前之水準。其次，以圖 24 觀之，郵政保險之新契約保額部分，則從 2005 年起逐年下滑，近兩年更滑落至 15 兆韓元左右。由此可知，韓國郵政保險市場亦面臨嚴峻之考驗。

（三） 發展趨勢

基本上，韓國壽險市場已處於飽和狀態，再加上少子化與高齡化之影響，年輕世代因生活負擔嚴重，對於購買壽險商品已無能為力。其次，韓國 2015 年之經濟成長率為 2.6%，預估未來仍處於持續低迷之狀態。基此，就中長期而言，韓國壽險市場將維持低度成長之態勢。由於韓國經濟處於低度成長之狀態，保險消費者因無力持續負擔保費，保險契約解約之案件亦時有所聞，對韓國壽險市場更是雪上加霜。因此，韓國壽險公司未來應加強研發符合低經濟成長時代消費者需求之保險商品，並確立市場行銷應有之策略，始得因應未來市場之變化。

然而，在諸多不利韓國壽險市場之環境因素中，仍有一個訊息對壽險業者注入新的強心劑。根據韓國政府規定，凡員工滿 300 人以上之企業，自 2016 年起應實施 60 歲退休制度，並應強制投保退休年金保險。因此，根據韓國保險研究院推估，由於大型企業強制投保退休年金之措施，將使 2016 年之保費收入，較前年度增加 8.6%。

由上可知，倘若在政府無推動政策措施之前提下，韓國壽險市場已處於飽和狀態，業務競爭激烈亦屬必然之現象，無論對壽險業者或郵政

保險而言，均將面臨嚴峻之考驗。

三、 我國保險業通路經營、競爭與趨勢

（一） 行銷通路

我國壽險業者行銷通路多元，包括直接行銷通路之業務員、櫃檯銷售（含機場）、電話、信件、電視、網路，以及保險代理人、保險經紀人、銀行、異業結盟等間接行銷通路。壽險公司之保費收入，主要來自三大部分：透過公司專職業務員招攬、一般保險代理人或保險經紀人，另一則是由其他銀行保險經紀人或保險代理人。尤其是金融控股公司之保險子公司，依「金融控股公司法」及「銀行、證券、保險等機構合作推廣商品或提供相關服務規範」等相關規定，金控公司之其他子公司亦得共同行銷保險商品。茲將相關內容說明如下（廖述源，2015）：

1. 直接行銷體系

(1) 業務員

保險公司業務人員，係指保險公司正式編制受薪職員，接受保險公司直接督導指揮，為保險公司面對消費者最直接行銷人員。

(2) 分支機構

所謂保險公司分支機構，係指分公司及通訊處。保險公司在全國設立分公司或通訊處，一方面增加保險銷售管道；一方面提供客戶便捷服務。

(3) 櫃檯銷售

保險公司在人潮進出頻繁場所（如航廈大廳等）設置保險櫃檯，接受顧客主動來櫃檯購買保險，並由櫃檯人員提供服務。

(4) 直接郵購（DM）

保險公司可藉由郵遞信函方式直接傳達保險訊息，激發消費者潛在購買慾，達到保險銷售之目的，此種方式所需花費不多且具有廣告效果。

(5) 電話行銷

電話行銷可分為「撥入」（In-bound）與「撥出」（Out-bound）兩種服務方式，前者係由顧客主動透過免費電話洽購保險商品；至於後者則由保險公司電話行銷人員主動撥出行銷電話。通常保險公司多會藉由共同行銷方式顯示出其成效。

(6) 職團行銷

所謂職團行銷（Worksite Marketing；WM），係指保險公司業務人員經得企業主之同意，由職工福利委員會之推介，在工作職場進行保險商品之說明與行銷，其銷售對象除企業員工外，亦擴及於員工之家屬。

(7) 網路行銷

所謂網路行銷，係指利用網際網路為通路傳播媒介，作為從事資訊提供或傳達，以達到保險銷售之目的。基本上，網路行銷為虛擬行銷，其針對網際網路特定顧客來銷售產品，消費者亦可透過線

上購買保險商品。具體而言，網路行銷包括：線上廣告與促銷、影片行銷、eDM 行銷、搜尋引擎行銷、社群媒體行銷、事件驅動行銷、病毒行銷等 (謝耀龍，2013)。

2. 間接行銷體系

(1) 保險經紀人

係指基於被保險人之利益，洽訂保險契約或提供服務，收取佣金或報酬之人。保險經紀人主要服務範圍包括：風險規劃、再保險規劃、保險理賠申請服務等。

(2) 保險代理人

保險法對保險代理人之定義為：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。基本上，保險代理人係依保險代理合約中保險人授權範圍代為執行業務。

(3) 銀行保險

所謂銀行保險分狹義與廣義兩種，狹義定義為銀行透過直接或間接經營方式，將保險商品銷售給消費者。廣義定義，係指銀行與保險公司採用整合方式進入金融服務市場之一種行銷策略。銀行保險所代表涵義最主要是將不同性質金融服務業予以連結，使其行銷通路更具多元化。

（二） 競爭環境

根據壽險公會之資料顯示，我國壽險業初年度保費收入，近年來

均維持在 1.1 兆元左右之水準，其間 2009 年與 2011 年均未超過 1 兆元（參閱圖 27），顯示我國壽險市場已處於飽和狀態，業者業務競爭至為激烈，早已成為不爭之事實。

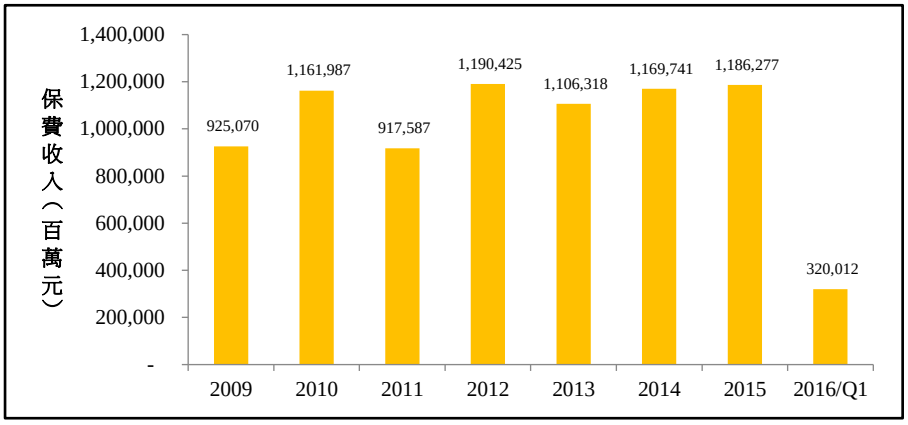


圖 27 我國壽險業初年度保費收入概況

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

其次，根據壽險公會公布之資料顯示，我國壽險市場主要業務來源，係以銀行保險為主，近年來雖有逐漸下滑之趨勢，但基本上仍維持在 5 成以上之比重。反觀壽險公司及傳統保經代公司之業務績效，近年來則呈現成長之態勢，目前已分別突破 40%與 5%之比重（參閱圖 28）。

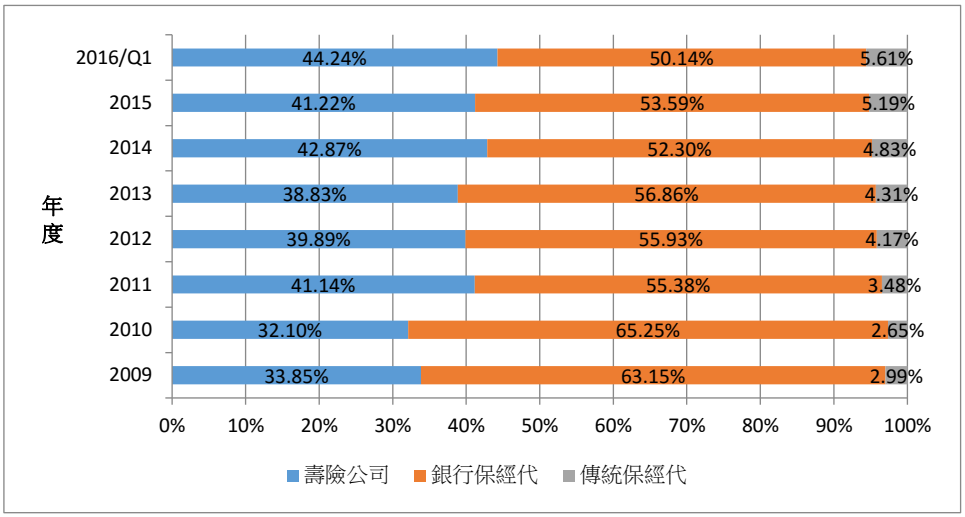


圖 28 我國 2015 年通路別新契約保費收入

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

一般而言，銀行保險業績表現亮麗之主要原因，計有：(1) 龐大的客戶資料庫、(2) 較低的保險行銷成本、(3) 銀行形象較佳、(4) 理財專員形象優於保險業務員、(5) 清楚客戶資金狀況及握有授信權力、(6) 類定存保險商品在低利率環境較易販售等因素。

若就商品類型而言，利率變動型年金保險主要銷售通路以銀行通路為主，至於傳統型商品健康保險與傷害保險則仍以壽險公司本身銷售為主力。然而，由於 2015 年金管會金檢時，發現壽險公司銷售利變型年金與萬能壽險、或躉繳型儲蓄型商品之佣金過高，要求壽險公司限期改善費差損之問題。因此，壽險公司將調降銀行理專銷售保險商品之佣金率，勢將對未來銀行保險通路之業績造成一定程度之影響（吳靜君，2016）。

金融海嘯期間，傳統壽險通路大幅衰退之際，趁勢而起之電話行銷通路，以年增 2 至 3 成之業績，成為各家壽險公司最為重要的通路之一。然而在 2012 年個資法上路後，電話行銷市場遭受嚴重之打擊，在「個資法」管控下，壽險公司取得客戶名單不再像以往容易，但金管會保險局近年又追加電話行銷保單的「親晤」保戶規定，更讓市場雪上加霜。

個資法實施後，電話行銷保費收入一年內即衰退將近 20%，近年來已逐漸式微。此外，電話行銷通路尚有保費產值過低、保險繼續率過低、人員流動率高、保險契約撤銷率高等風險，皆為各壽險公司極為頭痛之問題，目前壽險公司保留電銷部門，多係基於通路分散之策略性考量，而非將電銷部門定位為公司主要銷售部隊（孫中英，2015）。

網路行銷係國外保險市場極為盛行的行銷方式之一，近年來國內壽險業者或保經代公司，皆積極致力於建置網路行銷平台。過去主管機關僅同意保險公司辦理網路投保業務，但自 2015 年底起，已開放保經代公司辦理網路投保業務，截至 2016 年 8 月底止，已有兩家保險經紀人公司獲准辦理網路投保業務，預估未來將帶動整體網路保險市場之熱度（陳欣文，2016）。

綜上所述，我國壽險市場已處於飽和狀態，再加上國內近年來經濟成長有限，壽險業者面臨之業務競爭將日趨激烈。其次，由於我國人口結構改變，消費者需求亦隨之變化，茲為因應市場環境之變遷，壽險業者未來除需深耕現有行銷通路外，更需佈建多元行銷或整合行銷之平台，始能在嚴峻之經營環境中脫穎而出。

（三） 發展趨勢

1. 壽險公司擴增業務人員

由圖 29 可知，2009 年登錄於壽險業者之業務員，約為 16.9 萬人，歷年來業務員人數雖或有增減，但 2014 年及 2015 年，則分別淨增加 1.1 萬人與 8 千人，顯示壽險業者近年積極擴增業務人員推展業務。其次，若以業務員人數與保費收入比重進一步觀察，除 2011 年與 2015 年外，基本上壽險業保費收入比重高低，與業務員人數增減有密切之關連性。有鑒於此，基於拓展業務、創造亮眼業績之考量，壽險業者應持續擴增業務人員。

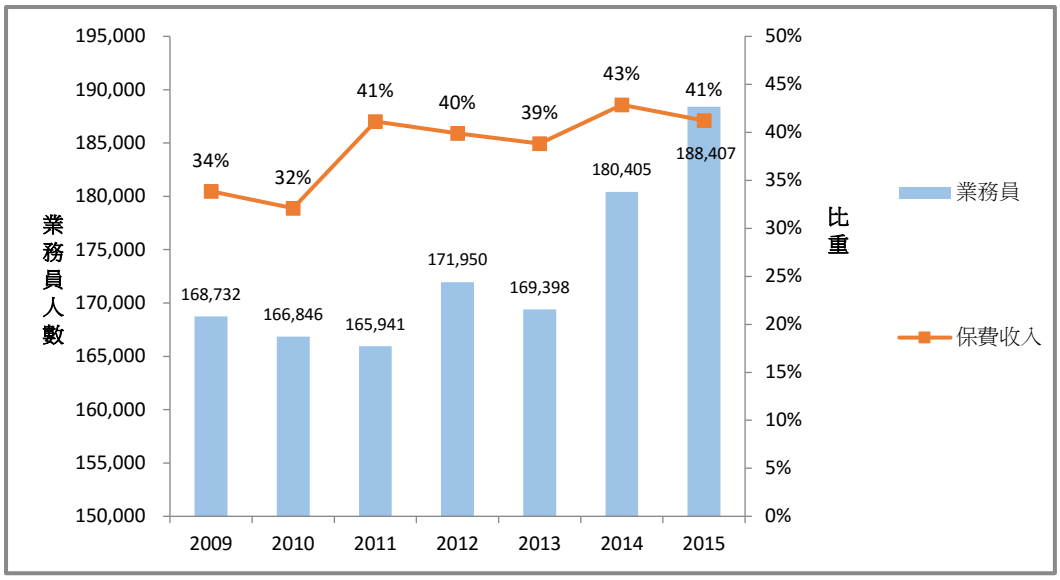


圖 29 我國壽險業務員人數與保費收入比重

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

2. 保經代公司規模大型化

由圖 30 及圖 31 可知，我國保險經紀人公司之家數，從 2009 年的 562 家，逐年遞減至 2015 年的 493 家，減幅為 12.3%。至於保險代理人公司之家數，亦從 2009 年的 130 家減少至 2015 年的 104 家，減幅為 20%。

其次，反觀保經代公司所屬業務人員之人數變化，可知隸屬於保險經紀人公司之業務人員，在擺脫國際金融危機影響後，自 2011 年起則呈現逐年上昇之態勢，近七年來增幅達 42.5%。至於保險代理人公司同期間業務人員之數量變化，除 2011 年受金融危機之影響，大幅減少 1.4 萬人外，其餘年度均維持在 5.5 萬人上下。

綜合上述分析可知，在保經代公司家數減少之際，登錄在保經代公司之業務員卻呈現成長之態勢，顯示國內保經代公司已朝向規模大型化之方向發展。

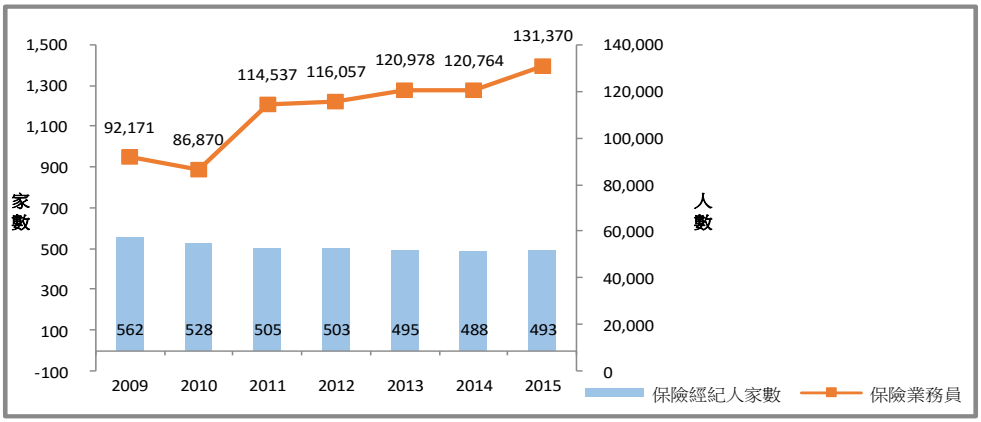


圖 30 我國保險經紀人公司家數與業務員概況

資料來源：財團法人保險事業發展中心

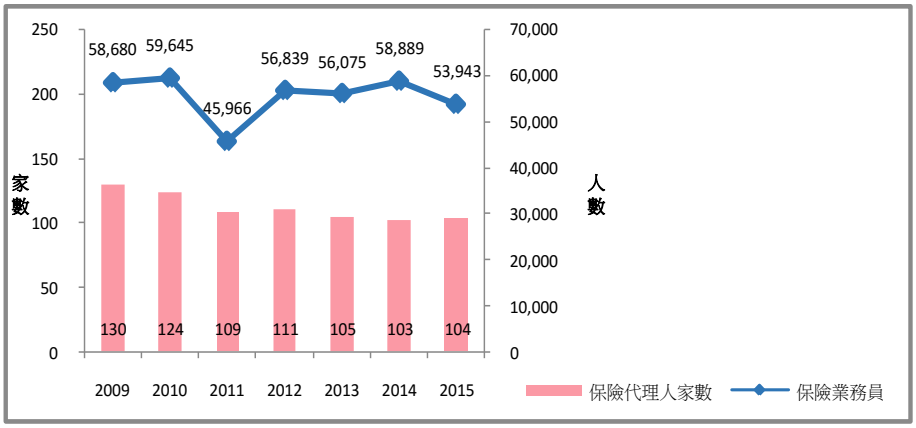


圖 31 我國保險代理人家數與業務員概況

資料來源：財團法人保險事業發展中心

3. 金融服務數位化

金融科技（Financial Technology：FinTech），係指一群企業運用科技手段使得金融服務變得更有效率，因而形成的一種經濟產業。該等金融科技公司，通常在新創立時的目標，即是欲瓦解眼前不夠科技化的大型金融機構和體系。

在金融科技（FinTech）之潮流下，保險業者為因應未來環境變化，已從過去傳統的業務員行銷、電話行銷、網路行銷，紛紛開發各式應

用服務，積極迎接 FinTech 時代之挑戰。舉例而言，國內某壽險公司，為因應客戶需求及當前數位趨勢，乃推出全新升級的網路保險服務平台，提供保戶更優化的數位使用體驗，透過簡明清晰的介面、直覺化操作和響應式網頁設計，讓保戶更容易由不同電子裝置隨時隨地「一指掌握」個人的保險內容（顏真真，2016）。

然而，金融機構應特別注意並不是將所有服務都數位化就是最佳方法，美國 UMB 銀行發現即使是習慣數位工具的年輕人群，在有需求或是遇到問題時仍然傾向與真人對談，因此在布局數位策略時最重要的還是確立數位通路的定位，並將數位通路和客服等實體通路做結合，理想上人力也不應該完全被取代，應該投入在複雜的金融服務或產品上，當顧客遇到問題時立即由專人從旁協助或是提供建議，才能夠創造最佳的顧客服務體驗。

其次，各家金融機構推出數位化產品或服務時，如果只注意數位技術、功能或是介面本身，容易做出偏離顧客實際需要的產品，結果就是難以普及，反而失去了數位化的真諦，因此利用數位技術的核心還是需從顧客觀點出發，洞察顧客在現實生活中使用服務時的情境和需求，和顧客建立長久的關係，才能在「數位」戰場上站穩腳步（beBit，2016）。

第三章 郵政壽險通路策略之研究

壽險行銷通路的定義，係指將保單與相關服務由設計者遞送給消費者(包括個別顧客與企業顧客)的一系列過程。通路成員通常包括三類：保單或服務生產者(或設計者)，即保險公司；中介機構，包括經紀人、代理人公司、相關企業成員或其他策略聯盟夥伴；及消費者。人壽保險因產品特性與其他產業不同，加上我國國情與環境之特殊性，故壽險業通路與其他產業有明顯差異。

第一節 我國郵政壽險通路制度與日韓郵政保險及我國保險業之比較

壽險業通路主要概分「直接行銷通路」與「間接行銷通路」。前者係透過壽險公司組織進行銷售，例如：業務員體系、電話行銷、網路行銷以及直接郵件（DM）行銷等；後者則由壽險公司委由外部其他機構銷售，例如：保險經紀人、保險代理人、金融機構（主要是銀行）所設立的保險經紀人或保險代理人等。

承如前章所述，我國壽險業者行銷通路多元，包括直接行銷通路之業務員、櫃檯銷售（含機場）、電話、信件、電視、網路，以及保險代理人、保險經紀人、銀行、異業結盟等間接行銷通路。壽險公司之保費收入，主要來自三大部分：透過公司專職業務員招攬、一般保險代理人或保險經紀人，另一則是由其他銀行保險經紀人或保險代理人。尤其是金融控股公司之保險子公司，依「金融控股公司法」及「銀行、證券、保險等機構合作推廣商品或提供相關服務規範」等相關規定，金控公司之其他子公司亦得

共同行銷保險商品。目前透過銀行保險經紀人或保險代理人體系之保費，已占各保險公司保費收入相當比重。

至於我國郵政簡易人壽保險業務之推動，係由中華郵政利用既有郵局分支單位，透過各郵局內保險業務員銷售郵政簡易壽險商品（由中華郵政公司郵政、儲匯及壽險三業合辦），並透過各級郵局所設立專門櫃檯方式辦理。

其次，日本郵政保險係透過全國各地 24,000 個郵局櫃檯以及簡保生命 79 個分支單位銷售。在郵局櫃檯代理銷售的保險，其投保對象主要為個人及家庭，且基於郵政保險之社會任務，保險多為小額、容易了解及使用之產品，而簡保生命在全國主要城市 79 個分支機構，設立代理科（Agency Relations Division）協助郵局與其他通路銷售保險。在簡保生命分支單位銷售之保險，主要提供中小企業保險服務，為滿足客戶需求符合市場趨勢，設計多樣化商品。

再者，韓國郵政壽險之通路，除透過全國 3,631 個郵局服務櫃檯人員銷售保險商品，亦僱用業務員招攬銷售保險，但業務員必須取得與其他商業保險相同之銷售資格。此外，自 2010 年 12 月起擴展遠距網路行銷，增加消費者接觸郵政保險機會。另外，部分地區郵局亦建置銷售績效提升計畫，提供客製化服務以反映各種消費者需求與變化。

茲將我國與日韓郵政保險及我國商業人壽保險之通路制度比較如表 13。整體而言，商業人壽保險之銷售通路較郵政壽險多元且複雜。郵政壽險主要行銷通路為透過櫃檯直接銷售，此外，日本、韓國尚有業務員招攬或採用網路行銷方式。

表 13 日本、韓國與中華郵政間壽險商品、行銷通路、行銷人員及法規等面向之交叉比較

項目	中華郵政保險	日本郵政保險	韓國郵政保險
壽險商品	生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險。(依據簡易人壽保險法第 4 條)。	終身保險、定期保險、兒童保險、養老保險及年金保險等五大類型。(依據簡易生命保險法第 8 條【已於 2007 年 10 月 1 日廢止】)	保障型保險、儲蓄型保險、年金保險等三大類型。(依據郵政儲金保險法施行細則第 35 條規定)。
行銷通路及行銷人員	郵局各分支單位為主要通路，各郵局內保險業務員銷售。	全國各地郵局櫃檯代理銷售以及郵政保險公司分支單位銷售。	郵局服務櫃檯人員銷售、僱用業務員招攬銷售，及遠距網路行銷。
法規	簡易人壽保險法。	1. 民營化前適用《簡易生命保險法》之相關規定。 2. 民營化完成後適用保險業法之規定。	郵政儲金保險法 郵政儲金保險法施行細則。

資料來源：本研究整理

第二節　郵政保險通路面臨之問題與未來挑戰

一、 面臨問題

茲將郵政保險行銷面臨之問題，分從人（行銷人員）、事（行銷方法）、時（銷售時間）、地（行銷據點）、物（行銷商品）等五個面向予以分析如下：

（一） 行銷人員

我國目前郵政簡易人壽保險業務之推動，主要係由郵政、儲匯及壽險三業合辦，並無專門負責簡易壽險業務行銷之人員。此種由郵務或儲金承辦人員兼辦保險業務之作業模式，先天上則會面臨第一線行銷人員，缺乏保險相關專業知識，無法正確提供相關服務之困境。倘若嗣後又無法對行銷人員，提供完整教育訓練課程，將無法有效提升行銷人員保險專業技能，有礙簡易壽險推動之發展。

反觀國內壽險公司，主要係以專職業務人員拓展業務，業務員入門時雖未必具備保險專業知識，但基本上壽險業者多已建構完整之教育訓練制度，定期施以相關訓練，藉此提升其保險專業技能。因此，若就保險專業性而言，郵政壽險有略遜於民間壽險業者之問題。

就人員配置型態而言，郵政簡易壽險之銷售工作，主要係仰賴郵局櫃檯負責郵務或儲金業務之人員兼辦處理，除此之外，則無其他人員負責推展郵政簡易壽險業務。反觀韓國郵政除藉由郵局職員銷售郵政壽險外，另配置理財顧問（Financial Consultant）一職，專門負責推動郵政壽險業務，而理財顧問則屬於韓國郵政之外勤人員。理財顧問除主動以面對面方式銷售郵政壽險外，另有專門負責從事電話行銷或網路行銷者。

基本上，由於理財顧問之主動出擊，截至 2014 年為止，韓國郵政壽險業務已有 75%左右，係由理財顧問貢獻所得。因此，若與韓國郵政壽險相較，中華郵政目前並未建構外勤業務員制度，行銷人員恐有積極度不足之問題。

（二） 行銷方法

若就郵政簡易壽險行銷方法而言，截至目前為止，主要係以郵局負責郵務或儲金之櫃檯負責承銷。由於辦理郵務或儲金業務之櫃檯，其主要係由郵政、儲匯及壽險三業合辦。若就業務性質而言，無論是郵務業務或儲金業務，基本上業務屬性單純，多能在短時間處理完成；但壽險商品因攸關消費者保險權益，必須由承辦人員清楚解說商品內涵，故其需耗費較多時間予以辦理。倘若承辦人員業務繁忙，無法詳細說明商品架構及消費者權益，日後將有導致保險糾紛之可能。

其次，若以國內壽險業者行銷方法觀之，近年來因符合消費者需求之變化，已由傳統之業務員行銷，逐步擴及至電話行銷、網路行銷、整合行銷等新型態之行銷模式。再者，若以韓國郵政壽險觀之，除傳統之郵局櫃檯行銷外，已發展出理財顧問、遠距網路行銷（TCM）等不同行銷型態，且後兩者之業績表現亮眼，已遠超過郵局櫃檯之貢獻度。因此，若就消費者需求呈現多元化發展之趨勢下，郵政保險行銷方式顯然有欠缺多樣化發展之問題。

（三） 銷售時間

由於郵政壽險主要係藉由遍及各地之郵局推展業務，故就銷售時間而言，郵局職員大多在上班時間銷售郵政壽險商品。反觀國內壽險業者之業

務人員，其業務招攬時間並不僅局限於日間出勤時間，利用夜間或例假日時段拓展業務，乃屬常態。因此，若就銷售時間而言，郵政壽險則有受限於營業時間之問題。

（四） 行銷據點

若將郵政壽險與民營壽險進行比較，無論就商品種類或行銷通路而言，郵政壽險均遠不及民營壽險之多樣性與多元化，基本上欲與民營壽險公司競爭，有一定之難度。然而，若就行銷據點而言，中華郵政在全國各地設有 1,300 個以上之郵局，可謂為全國營業據點最多之金融機構，此乃其他民營壽險公司望塵莫及之優勢。因此，中華郵政應如何活化現有營業據點，使其發揮最大之效用，實乃現階段應積極面對之問題。

（五） 銷售商品

根據簡易人壽保險法之規定，簡易壽險之被保險人無需體檢，即可投保。因此，由於簡易壽險投保程序簡單，且郵局乃屬國營事業，諸多消費者係基於該等原因而投保簡易壽險。然而，無需體檢，並不表示無需告知相關病史，亦即被保險人和要保人，仍須就要保書書面詢問事項，善盡誠實告知義務，以利保險人核保。

或許是消費者欠缺保險基本常識，抑或是郵局職員係因兼辦該項業務，無暇對消費者充分說明其應有之權益，近年來媒體時有報導，要保人或被保險人因未主動告知病史，而遭到郵局拒賠之案件發生。根據財團法人保險事業發展中心公布之資料顯示，中華郵政之理賠訴訟率，近三年來均為全體壽險業之前五名，推估應與此有關。因此，對中華郵政

而言，如何加強員工訓練、制訂標準作業程序，藉此降低該等情事之發生，亦為其應積極面對之問題。

表 14 我國壽險業理賠訴訟率（每十萬件）

	2013	2014	2015
宏泰人壽	8.94	4.85	9.38
蘇黎世國際人壽	0.00	0.00	0.00
合作金庫人壽	0.00	49.93	0.00
中華郵政	**38.80**	**35.71**	**15.14**
國寶人壽	34.99	28.53	0.00
友邦人壽	80.19	17.93	24.00
幸福人壽	17.05	17.71	0.00
法國巴黎人壽	0.00	16.49	5.94
安聯人壽	21.65	16.01	7.83
全球人壽	14.47	15.17	6.55
台灣人壽	13.55	14.95	9.40
朝陽人壽	12.23	11.51	5.39
新光人壽	9.99	10.91	12.35
台銀人壽	8.77	9.82	2.96
中國人壽	8.53	7.70	5.86
中國信託人壽	18.43	6.11	2.12
康健人壽	7.40	5.77	3.99
遠雄人壽	3.75	5.59	3.19
富邦人壽	3.69	3.24	3.55
三商美邦人壽	5.15	3.23	3.65
保德信國際人壽	3.90	3.06	3.47
保誠人壽	0.00	2.40	8.52
國泰人壽	2.49	1.60	1.99
南山人壽	1.59	1.25	0.69
元大人壽	0.00	0.00	2.22
第一金人壽	0.00	0.00	235.85
中泰人壽	0.00	0.00	0.00

資料來源：保險事業發展中心

註：中華郵政公司保險商品結構特殊，銷售之保險以傳統型簡易壽險為主，被保險人免施以健康檢查，且理賠總件數遠低於以主約經營傷害險及健康險之一般保險公司，因計算之分母較小，故相對中華郵政公司之理賠訴訟率較高。

二、 未來挑戰

（一） 外部挑戰

1. 壽險業多元行銷之優勢

根據財團法人保險事業發展中心公布之資料顯示，2015 年度人壽

保險個人保件新契約平均保險金額為 564,317 元，平均保費為 250,786 元，約占該市場 97%的比重。另外，依中華郵政簡易壽險 2015 年之年報可知，簡易壽險 2015 年度人壽保險個人保件新契約平均保險金額為 328,417 元，平均保費為 68,764 元，僅占該市場 3%之比重（參閱圖 32）。

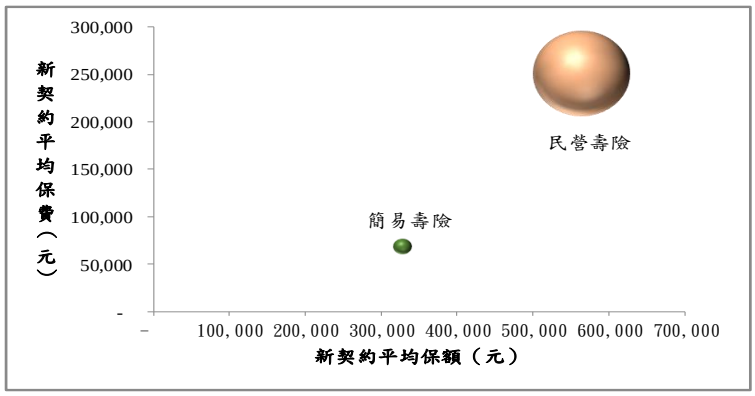


圖 32 簡易壽險與民營壽險新契約平均保額與保費之比較

資料來源：財團法人保險事業發展中心、中華郵政公司

由於郵政簡易人壽保險成立之宗旨，係在提供國民基本經濟保障，故其以提供免體檢、保額小、保費低之簡易壽險商品，期能透過全國各地之郵政機構進行銷售，達到建構社會安全網，增進社會福祉之目的。截至目前為止，簡易壽險因具免體檢、投保手續簡便之特色，一直以來深受國人之喜愛與信賴，尤其是青壯年世代對其特別青睞，此可由該業務有 65%，係來自 16 歲至 45 歲之國人投保者得到印證。

由上可知，簡易壽險確已達到提供國民基本經濟生活保障之功能；然而，近年來簡易壽險無論在有效契約保額、有效契約件數、或新契約保額、新契約保費收入等項目之業績表現，均呈現停滯或緩步衰退之態勢，顯然現有行銷模式已有檢討修正之必要。

基本上，產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷

（Promotion），係構成行銷的四個核心因素；惟就簡易壽險而言，除價格較民間壽險商品有競爭能力外，在產品、通路、與促銷等項目，均遠不如民間壽險公司之多元與豐富。因此，未來應如何在壽險市場趨於飽和之環境下，持續深耕現有市場，維護保障國人基本經濟生活安定之使命外，又需與在商品面、通路面、及促銷面，均具優勢之壽險業相互競爭，則是簡易壽險面臨之重大挑戰。

2. 銀行通路之考驗

前已述及，近年來銀行通路已成為壽險業推展業務之主要通路之一。由於銀行保險強調的不是只在銀行銷售保險商品，而是將保險商品納入銀行所銷售的整合商品中，其目的是為了滿足顧客「一次購足」之需求。此種吻合市場趨勢的作法，自然有其不可忽視的通路地位。究其得以成功之主要優勢，應有下列四項因素，亦即：（1）營業據點：銀行分行據點多，可提供顧客就近洽詢與購買之方便；（2）顧客資料庫：銀行握有龐大顧客的資金運用資料，藉此不但可瞭解顧客的經濟狀況，更可以掌握其理財規劃之需求；（3）企業形象：國人對銀行存有較高之信賴度與忠誠度，且對銀行從業人員形象較佳；（4）商品特性：銀行保險所銷售之商品，多為內容簡單、一目了然之保險商品（謝耀龍，2013）。

若以此對照中華郵政經營簡易壽險之概況，就營業據點而言，郵局據點遠多於各銀行之分行；就顧客資料庫而言，中華郵政擁有廣大儲匯業務與郵政業務之客戶，其握有顧客資料庫之數量，並不亞於一般銀行；若就企業形象而言，中華郵政因屬國營事業之一，企業形象更勝於銀行；就商品特性而言，簡易壽險即為內容簡單、投保容易之

商品。

因此，中華郵政若能參酌銀行保險之作法，善用其營業據點、顧客資料庫、企業形象、商品特性等優勢，研擬出適合其企業文化之新型態行銷模式，應是未來發展方向之一。然而，如何在商品設計、服務品質、目標市場等項目，與現有銀行保險運作模式做出區隔，將是簡易壽險未來應面臨之挑戰。

（二） 內部挑戰：

1. 員工對新通路之態度

由於現行簡易壽險之行銷通路，主要係由郵政、儲匯及壽險三業合辦，對該等人員而言，儲匯業務或郵政業務乃其主要工作職責，簡易壽險僅係其兼辦業務。倘若未來中華郵政決定拓展網路行銷、數位行銷、或類似銀行保險性質之新型態通路，保險行銷若成為其主要工作職責項目，此種業務性質之改變，是否能為現有員工所接受？若仍採用現行兼辦性質，仍如何進行工作調整與協調？諸等問題，均將考驗著行政管理階層之智慧。

2. 新舊通路之整合

未來郵政壽險若欲另增新型態行銷通路推展業務時，對於原本郵政壽險人員，以及原有通路客戶，在與新設通路之人員在協調溝通上，或行政管理上之整合，可能面臨諸多之挑戰。舉例而言，新設通路後，在新舊通路銷售商品上，現有通路客戶資源係由何者可以取得使用，若無一定規則遵循，恐易發生搶客戶之情形；其次，在公司內部資源上，亦有分割資源的問題產生，此等都將會是在新通路採用後，新舊

通路間可能面臨之衝突。因此，如何整合新舊通路之衝突，將是行政管理階層需要面對之挑戰。

3. 商品種類有限

保險商品，乃構成行銷策略之主要因素之一。由於郵政保險受限於法規之規範，僅能銷售人壽保險或以附約方式經營健康保險及傷害保險等商品，商品類型遠不及民營壽險商品多樣且豐富，在業務競爭上較民營壽險公司可謂略遜一籌。根據郵政壽險年報資料顯示，約有65%以上之保戶係集中在16歲至45歲間，45歲以上者，則隨著年齡增長，呈現遞減之現象。由此可推估，郵政壽險商品恐因無法滿足消費者需求之變化，故於保單滿期後，傾向不再續保之狀態。因此，未來在其商品種類與保額等項目，均受法規限制之條件下，如何在民營壽險公司多樣化商品之競爭下，留住滿期保戶，亦是郵政壽險必須面臨之重要議題之一。

第三節　未來郵政壽險通路發展考量重點

一、 善用營業據點、新增類似銀行保險通路

前已述及，近年來國內個人壽險之主要通路之比重，係以銀行保經代為主，其後則為壽險公司行銷體系。其次，若以個人傷害健康保險觀之，主要通路之比重，則依序為壽險公司、傳統保經代、銀行保經代（參閱圖33）。

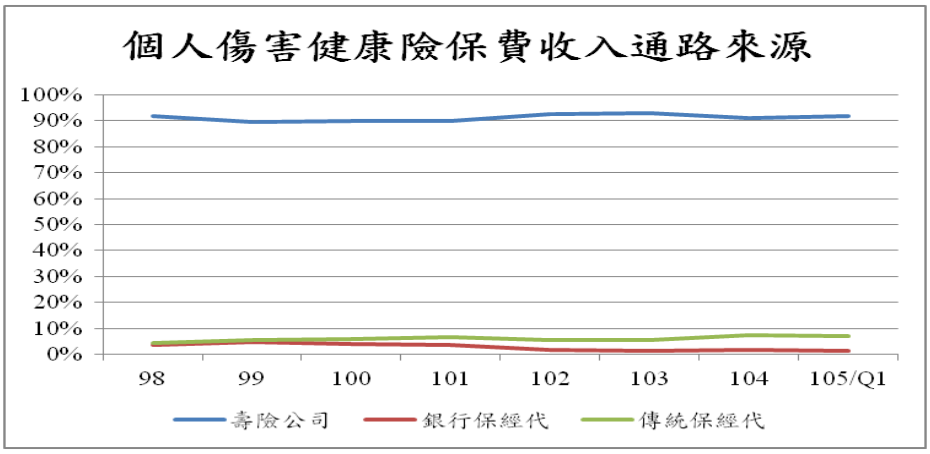


圖 33 個人傷害健康險保費收入通路來源

資料來源：壽險公會

經由以上統計資料顯示，現行國內個人壽險商品主要仰賴銀行保經代與壽險公司行銷體系，個人傷害健康險商品則主要仰賴壽險公司行銷體系。現行中華郵政公司銷售的簡易郵政壽險商品主要為生死合險及死亡險，並以附約方式附加健康保險及傷害保險，故主要之通路策略應建構類似銀行保經代之行銷方式與強化中華郵政公司之行銷體系。

整體而言目前業務推動之人力係由郵政、儲匯及壽險三業合辦，缺乏健全之郵政壽險通路。相對地，中華郵政公司依郵政法第 5 條得經營之業務除遞送郵件、簡易人壽保險之外，尚包括儲金、匯兌、集郵及其相關商

品、郵政資產營運以及經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營前開相關業務，業務種類較金融機構與壽險業者多元，且中華郵政全國超過 1,000 餘個據點，遍布全國各地，實為其他金融機構與壽險業者所不及。

我國銀行保險通路源於 1998 年，當時法令規範尚未明確，初期僅有少數壽險公司採用。2001 年 7 月政府發布「金融控股公司法」，2003 年 6 月訂定「銀行、證券、保險等機構合作推廣商品或提供相關服務規範」，有助銀行保險的發展。國內壽險公司與銀行之間的合作關係可分為「金控公司共同行銷」與「金融機構策略聯盟」兩類。前者所稱「金控公司共同行銷」，係指金控公司旗下各子公司間透過資源整合，共用營業資訊、場所、設備及人員。初期僅限「通路整合」，亦即利用各子公司通路共同推廣各子公司的產品，例如：壽險業務員除銷售保險外，並推廣或銷售信用卡、房貸、產險等。爾後，「共同行銷」模式進一步提升至「製造整合」階段，即結合各子公司優勢共同設計商品，再由行銷通路銷售，發揮商品及行銷資源整合的綜效，例如：投資型保險連結金控公司轄下投信子公司之共同基金為例。至於後者之「金融機構策略聯盟」，因不具股權結合的特性，造成合作機構之間合作關係不穩定情況，易以佣酬比率高低決定合作對象，衍生價格競爭情況。

銀行保險使壽險公司之生產與銷售分離，其優、缺點互見。主要缺點為與其他通路的衝突、不同金融機構間的組織文化衝突、合作的互信及穩定程度、銀行保險通路商品廣度及深度的規劃、銀行與保險商品相互替代的風險、行銷人員管理、及如何選擇正確的銀行保險經營模式等。中華郵政公司業務範圍涵蓋郵件、簡易人壽保險、儲金、匯兌等，在未來發展類

似銀行保險之營業廳專人專辦制度時，其所面臨的阻力較小，前述缺點應可排除。

二、　強化教育訓練，提升保險專業服務

經由前述分析，中華郵政除了未依簡易郵政壽險商品性質與消費者消費習慣搭配合適的通路策略之外，另根據研究指出，目前郵政簡易人壽保險在通路制度上，主要問題在於郵政簡易人壽保險業務之推動，係由郵政、儲匯及壽險三業合辦，專業不足。

此外，研究調查結果亦顯示，中華郵政員工壽險業績及個人生產力與人格特質沒有顯著相關，表示只要有心從事招攬，都可以成為優秀的壽險業務人員。此外，在通路制度的管理上，除應建立目標、績效考核制度外，更應加強專業技能培訓，提供員工更多元充實與向上誘因。雖然，業務員通路面臨其他通路的競爭、成本提高等影響，但以目前壽險業商品型態及專業服務需求，包括理賠及後續個人保障稅務規劃等，皆非其他通路可取代。有鑒於此，國內許多壽險公司紛紛致力強化教育訓練，提高業務員素質，提升產能。未來，對壽險公司而言，業務員通路的發展仍具有積極的策略意涵。

三、　建構金融服務數位化體系

眾所周知，「促銷」又稱為行銷溝通，亦是構成行銷的核心要素之一，其目的在於理解與滿足顧客需求與偏好，而行銷通路之目的，除需滿足顧客需求外，更必須透過該等管道蒐集顧客意見，回饋給公司，以便讓促銷與行銷通路更有效率。為了達到此等目的，保險業必須以謙卑的心態，瞭解客戶心聲與意見，並以柔軟的姿態與顧客溝通、化解可能抱怨，如此才

能持續滿足顧客需求，永續經營。整合行銷溝通係強調應慎選溝通媒體，並且妥善整合，以發揮最大效益。行銷通路的選擇與整合，亦應以傳遞公司一致形象與滿足顧客需求為依歸。尤其現在年輕消費者對網路之倚賴與著迷，已經使得網路行銷成為不可或缺之通路。

不管是行銷溝通或行銷通路，其設計都不能忽視公司目標與整體行銷策略，而顧客資料庫之運用與貢獻，則是行銷溝通與行銷通路功能，能否充分發揮的重要關鍵。滿足現狀，在競爭激烈的市場中是自取滅亡的作法。因此，網際網路等新型態通路的重要性將不容忽視，善用社群媒體、行動應用程式等新型態通路與平台，往往可化被動為主動，無論在品牌建立、顧客關係管理、產品發展、聲譽管理、顧客戶動、顧客回饋、顧客支持或社群建立上，都能取得先機（謝耀龍，2013）。基此，郵政壽險自不能置身於金融科技潮流之外，應及早應用數位科技，開發應用服務，提供與消費者互動之新型態服務模式，始能滿足消費者之需求。

綜上所述，考量現行中華郵政簡易郵政壽險商品特性，未來通路策略主要考量應針對現行中華郵政行銷體系劣勢，並利用高密度的據點等優勢，新增類似銀行保經代之行銷方式、或建構金融服務數位化與強化中華郵政行銷體系。在通路制度的管理上，應建立目標、績效考核制度，提供業務人員向上的誘因。在業務人員培訓上，首要加強員工的專業技能與業務團隊專業素質，有助產能提高並強化客戶關係管理，以提升服務品質與顧客滿意。

第四章 郵政壽險成立外勤業務單位之研究

人壽保險行銷是以人為本的事業經營，由於保險商品是無形的契約，必須透過外勤業務人員的說明與積極推動，喚起保戶的風險意識，才有投保的機會。保險商品具專業性，其相關承保範圍，不保事項、條款之解釋等，並非一般消費者得以輕鬆瞭解。保險從業人員招攬時，應針對客戶所面臨之風險為其規劃合適的保險商品，達到規避風險之目的。

我國壽險市場的競爭日趨白熱化，大多數的壽險公司採用外勤業務單位進行保險之招攬，故需要培訓大量的外勤業務人員來進行保險行銷。故壽險外勤業務單位的發展，攸關壽險公司整體營收，如何發展組織、增員、甚至支援激勵業務人員及其主管朝向開創新營業處之目標努力前進，提升專業能力與管理技能，是為壽險公司業務發展的重要課題。

第一節 一般壽險公司外勤業務單位之組織型態經營模式及優缺點

一、 壽險公司外勤業務單位之組織型態介紹

(一) 外勤單位組織架構

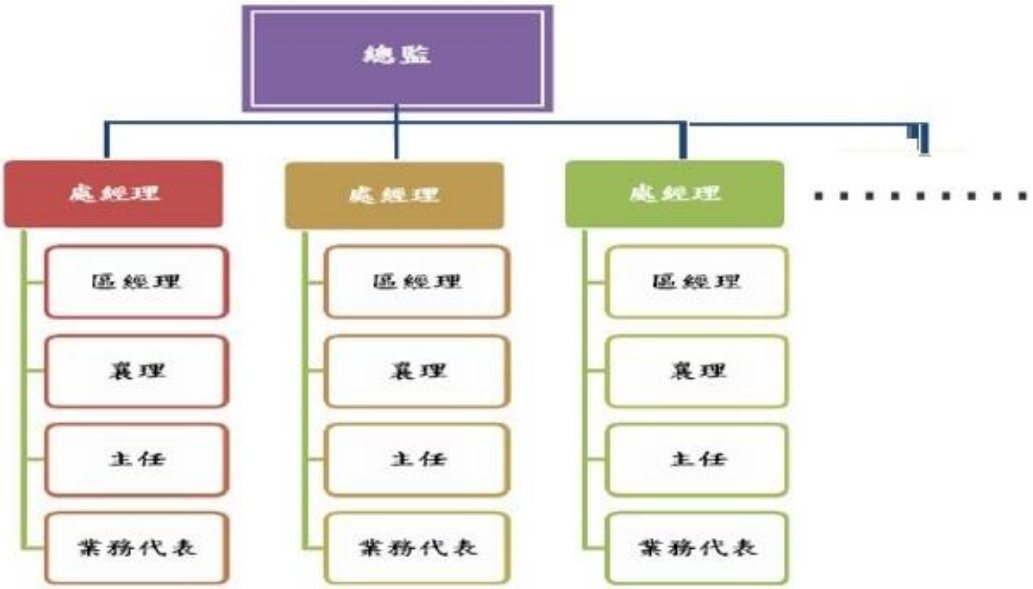


圖 34 壽險公司外勤單位組織圖

資料來源：國內某壽險公司

圖34為國內某家大型壽險公司的外勤單位組織概況。國內一般壽險公司的外勤單位，通常以區域來劃分經營區塊。因此，各個經營區塊的組織皆大同小異。例如有的壽險公司將台北地區畫分為北一區、北二區、北三區等等多個區部，其各區部的組織型態也同上圖。而區部會由總公司指派區部經理一人（即如同上圖之總監）下轄10數個不等的通訊處。

（二） 一般通訊處組織、人力

表 15 壽險公司通訊處之人力配置

項目	處經理	區經理	襄理	主任	業務員	合計
人數	1	12	30	40	50	133

資料來源：國內某壽險公司

表15為壽險公司一般通訊處的組織與人力。一般通訊處設經理一人（即如同上圖之處經理）下轄約5~10個不等的推展處，推展處的主管（即如同上圖之區經理）通常就是該處的籌設人，推展處旗下的副理、襄理、主任、業務員（業務員的職稱，是由其業績與資歷考評所晉升）等人員，也多由該主管所招募，主管負責業績目標的達成。

二、 經營模式

所謂外勤業務單位之經營模式，應屬通稱之壽險通訊處的經營。一般而言，通訊處的經營理念就像是「保險加盟店」一樣，通訊處主管的職責就如同獨立運作的單位負責人。其主要業務如下：

(一)組織增員：主管必須用心投入組織的發展，持續挑選適合的人員進入通訊處擔任業務行銷工作，達到組織擴充效果。

(二)培育中階主管能力，提升其素質：主管必須培育中階主管在職能上各方面的能力及專長，也必須同時學會行銷與組織發展，因為持續增員過程中的磨練與培育潛移默化了中階主管的能力。

(三)建立相互合作的團隊系統：處主管對團隊系統建立的完整性必須用心架構，俾讓各團隊中功能系統運作得以順暢，一個有效率、有功能性的團隊，必須具備：

1. 業務活動運作系統

2. 行政事務規劃管理系統

3. 增員組織發展運作系統

4. 績效管理評估運作系統

5. 統籌指揮經營管理系統

三、 通訊處業務員屬性之介紹

基本上,各壽險公司對於外勤單位之業務員屬性,可大分為「專招制」與「展業制」兩種型態。謹此以 A 壽險公司為例[35]，說明如後。(參閱表 16)

(一) 專招制

所謂專招制係指專門招攬保險業務而言,業務員係以招攬業務為主、收費業務[36]為輔，無固定薪資，必須自己想辦法開拓客戶來源，亦即必須不斷發展組織增員，來獲取高額佣金報酬。專招制業務員如有領導人格特質，努力發展組織，其佣金比率將相當可觀。專招制之業務系統，係隸屬於總公司業務部管理，其業務員職稱等級共分為：高級推展主任、推展主任(一)、推展主任(二)、推展主任(三)、外務股長(一)、外務股長(二)、外務股長（三）等 7 個職級。

(二) 展業制

所謂「展業制」，係指收費推展業務而言，業務員主要係以服務既有保戶收取保費業務為主,招攬業務為輔,此類業務員如能與客戶維持長期

[35] 本節主要係參閱鄭貴元（2005),「壽險業業務人員最適薪酬制度之研究」之內容而得。
[36]係指向既有保戶收取應繳之保險費，有機會與客戶互動，視客戶需求，再進行業務開發務亦屬保戶關懷與服務項目

良好關係，往往可再透過客戶推薦得到新的業務來源，有固定底薪但佣金分期領取，係隸屬於總公司展業部管理，其職稱等級共分為：業務經理、業務副理、業務襄理（一）、業務襄理（二）、營業專員（一）、營業專員（二）、營業專員（三）、營業專員（四）等 8 個職等。

表 16　A 壽險公司專招制與展業制之比較

項目	專招制	展業制
收費方式	業務員自行招攬自行收費，不受區域限制，希望能有別於展業型業務人員，開發更多原有區域客戶以外的新客戶，且收費量較一般展業型業務人員少。	限定服務區域，以區域作為劃分進行收費外，除維持既有客戶關係，期望能開發出新的客戶。
佣金發放	佣金在初年度可領取總佣金的 6 成左右。	佣金係以六年為期進行核發，初年度核發比率約為總佣金的 2-3 成。
升遷制度	股長⇨主任⇨處長⇨襄理⇨副理⇨經理⇨單位經理	收展員⇨主任⇨襄理⇨區主任⇨課長⇨經理
團隊組織	以推展處名稱為之	以「區」或「課」為之

資料來源：本研究整理

四、　通訊處管理模式

壽險公司針對各地區設置之通訊處順利推展業務，會建立一套管理辦法，通訊處主管須執行公司頒訂之各項政策、辦法及規章，並落實宣達、督導公司所交付業務發展之任務。

通訊處內之辦公配備，倘由壽險公司所購置皆會納入該公司財產，並依「財產管理辦法」管理，該通訊處主管應善盡管理之責。

（一） 通訊處主管職責

通訊處主管須接受所屬分公司、營業部最高行政主管之指揮、監督，並恪遵公司相關規章，善盡下列各項職責：

1. 依公司年度業務計畫，釐訂通訊處業務執行計畫及推展方案。

2. 分析效率，修正業務執行計畫及改善方案。

3. 按通訊處業務執行計畫，督導各級業務主管擬訂工作計畫。

4. 配合人力發展計劃舉辦各項增員活動，並協助所轄業務人增員拓展組織。

5. 本身主動積極且率同所轄業務人員共同參與公司舉辦之各項教育訓練、會議及活動。

6. 針對展業或經營上的需求，對所轄業務人員舉辦教育訓練。

7. 依公司規定舉辦通訊處早會及各項會報、研討會議。

8. 凝聚通訊處業務人員展業士氣。

9. 配合公司所訂各種競賽辦法，激勵各級業務人員並自行訂有關增員獎勵、業績競賽辦法以完成業績目標。

10. 輔導所屬人員日常工作規範並依規定督導人員出勤管理。

11. 各級業務人員面談、報聘、晉升、考核、終止契約初審及人員管理。

12. 督導業務人員按規定填寫各項報表，做好通訊處業績管理。

13. 辦公職場各項配備之維護及有效運用。（電腦軟硬體安裝應符合公司設備規格不得使用無版權之軟體）

14. 督導所屬業務人員對客戶提供完善之售後服務及為公司維護有效契約。

15. 協助公司處理通訊處所轄業務人員之客戶申訴案件。

16. 通訊處請領之旅行平安險要保書、收據及保險費收取交收之監督及管理。

17. 監督通訊處週轉金之管理、運用及各項辦公費用之支出。

18. 有關總公司、所屬分公司或壽險北區營業部交辦事項之處理。

（二） 通訊處之設立標準：

1. 符合設立通訊處之組織及業績時，應提出通訊處設立第一年度之經營計畫：含通訊處成立申請書、組織及業績目標、業務活動計劃、執行層面計劃等，經由通訊處通路體系負責主管審核，簽陳總經理核准後，始得正式成立。

2. 設立通訊處組織及業績標準得參考表17：

表 17 壽險公司設立通訊處組織及業績標準

組 織	1.業務主管：15 組勞動主管（含通訊處經理本人），通訊處經理轄下第一代勞動主管應有6組以上。 2.通訊處所轄總人數達40人。 3.全通訊處於本公司辦妥業務員登錄資格總人數達25人。 上述組織所指之業務主管均須於通訊處成立前辦妥本公司業務員登錄。
業 績 保 費	成立前6個月須具備下列標準： 1.全籌備處每月業績保費不得低於100萬元。 2.籌備通訊處經理所轄第一代業務主管累計直轄業績保費達600萬元。 3.全籌備處業績保費達900萬元。

註：若現有職場須重新安排、異動、改裝、維修或改租其他據點，應提出申請，經公司評估核准後始得辦理。

（三） 通訊處主管之考核、撤換及通訊處之整編：

通訊處組織為公司業務發展之根本，負責業務拓展及服務保戶之大任，其組織健全與否關係公司營運及業務同仁權益甚鉅，故通訊處經理需定期接受工作、業績及人力之考核。

1. 工作考核：未通過考核者，該通訊處經理需回任業務經理職級不得繼續兼任通訊處經理，且公司同時停止發放通訊處經理所特別享有之各項權益；並依業務制度之業務經理職考核。

2. 工作考核內容如下：

(1) 每月25日對所屬主管未達工作考核標準者，需提報所屬分公司或營業部。

(2) 每日9:00am舉辦早會，每週須召開一次業務主管會議，每月須規劃通訊處之行事曆並提交所屬分公司或壽險北區營業部。

(3) 應參加公司各項會議、活動及在職教育訓練課程。

(4) 配合公司各項政令、規章、辦法、公文通知等之宣達。

(5) 服從公司及所屬之分公司或壽險北區營業部行政單位之管理及各項事由簽核決議事項。

(6) 有效管理所轄業務人員之銷售行為及售後服務。

(7) 以正面積極的工作態度領導團隊達成公司各項經營指標。

(8) 不散布負面消息、不良言行、同業掛鉤、批評公司或任何有損公司形象之作為。

(9) 妥善管理公司各項資產，不挪做私人用途。

(10)執行通訊處經理之工作職掌及責任，並遵守工作守則。

3. 業績及人力考核：

(1) 考核期間：每年元月份辦理通訊處考核

(2) 考核標準：通訊處業績考核計算期間：前一年度1月~12月核實計績之業績保費。

(3) 通訊處組織考核：以當年度1月通訊處所轄業務人員依所任職級執行考核（評量）後之組織數為基準。每年度各級別通訊處之勞動主管基準數，將於當年度一月公告。

A. 依各職階通訊處主管任用標準考核；未達標準通訊處組織規（不含子通訊處之人力組織回計）及業績產能時，公司

得予裁撤通訊處，該通訊處經理需回任業務經理職級，不得繼續兼任通訊處經理並停止發放通訊處經理所特別享有之各項權益。

B. 新成立之通訊處當年度之業績得依標準通訊處之比例考核，惟成立未滿 3 個月(含)之新通訊處，當年度累計核實業績保費應達 375 萬元以上。

4. 凡經公司裁定通訊處經理不適任或通訊處不健全，公司得依業務需要隨時予以整編。經整編之通訊處，其原有之業務人員由公司依實際業務發展需要改隸至適當之通訊處。因通訊處裁撤或整編而存留之辦公室及設備，由業務管理部或所屬分公司或壽險北區營業部會同配備或財產管理單位，予以調配或收回處理。

五、 外勤業務組織優缺分析

有關一般壽險公司外勤業務組織之優缺點如下[37](參閱表 18)：優點為此種通路可提供較專業服務、業務拓展迅速、較易建立關係品質、客戶關係較能維繫及成本可控制調整等優點，但也存在對保險公司較無向心力、業務品質難控制、流動率高、良莠不齊，彼此競爭、管理困難及維護成本高等缺點。

[37]潘宏源，2001，壽險業多元通路的行銷策略與競爭趨勢研究，國立臺灣大學商學研究所碩士論文，頁 20

表 18 壽險業外勤單位 SWOT 分析

優　　點	缺　　點
1. 能提供客戶較專業服務。 2. 業務招攬層面較廣且業務拓展迅速。 3. 以消費者的保險需求做為危險的分析，較易建立關係品質。 4. 客戶關係由專人維繫。 5. 業務員依業績佣金收入為主，成本可控制調整。	1. 對保險公司較無向心力。 2. 與保險公司之行銷策略較難配合，**業務品質難控制**。 3. 流動率高。 4. 良莠不齊，彼此競爭。 5. 管理困難。 6. 維護成本高。
機　　會	**威　　脅**
1. 以專業知識為基礎，教導客戶善用保險工具，讓客戶知道如何去購買適合自己保險。 2. 加入 WTO、商品多元化及專業化趨勢逐漸抬頭。 3. 了解客戶真正需求與購買動機。 4. 科技化依賴公司協助。 5. 客戶資訊所有權分享。	1. 其他通路之取代。 2. 服務品質控制較難。 3. 挖角跳槽風氣盛行。

資料來源:潘宏源，2001，壽險業多元通路的行銷策略與競爭趨勢研究，國立臺灣大學商學研究所碩士論文，頁 20。

六、　增員的定著率分析

一般而言，壽險公司與業務員的關係，採固定薪之雇傭制與採無底薪之承攬制，實際約占 5 比 5 成比例，由於業務員的薪酬都會與業績相連動，倘無法招攬到業務就會被迫離開市場。壽險業務員的定著不佳，在短期內對於公司的教育訓練及人事成本是一種不小的負擔;長期對於壽險公司的形象卻是一種傷害，因此壽險公司有必要正視這一問題。有關外勤業務組織伴隨增員的定著率分析如下：

（一）企業聲望對於新人的招募有正面影響，但是定著還是要靠單位的輔導與激勵。

（二）事先的面談並詳細告知壽險業的工作特性，對於人員的定著會有幫助。

（三） 業務員的定位清楚,在人員的篩選及訓練上才有明確目標及方法。

（四）士氣良好的組織文化及正面思考的單位，業務員定著率較高。

（五）公司自行培育的業務員，對公司忠誠度較高。

（六）提供新人財務補助，雖能增加進入壽險業的意願，但是對於人員的定著並未明顯提高。

（七）業務員已經不認為壽險業是高佣金的行業，而是靠專業及持續的服務來取得合理報酬。

（八）績優單位主管主要時間用來輔導激勵績優人員，而業務員重視公開表揚及榮譽。

（九）業務員離職原因並不完全是因為薪資不滿意，多數是因家庭因素、自行創業或找到更理想的工作。

由於國民所得上升，壽險市場改變，社會大眾所具之保險知識日益普及，對保障內容之需求也日益復雜，因此展業人員必須具備相當的保險專業知識及招攬技巧，為達此目的，必須由壽險公司加強增員的選擇，並對新進展業人員施以完整而徹底的教育訓練。

第二節 郵政壽險外勤業務單位建議之經營模式組織型態獎勵佣金及績效管考制度

一、 郵政壽險外勤業務單位組織型態及建議的經營模式

如第一節所述，保險商品行銷必須藉助外勤業務員說明商品內容，針對客戶需求提供客製化的風險移轉工具。一般而言，壽險商品的招攬多需要業務員主動行銷，故傳統壽險公司往往會透過成立通訊處等外勤業務單位不斷進行組織增員、攬才，達到擴大客戶經營績效。但倘過度重視保費收入增員浮濫，恐導致壽險業務員如潮水般湧進流出，業務員的定著率不佳，不僅造成公司的教育訓練及人事成本負擔，亦造成壽險公司的負面形象，郵政壽險要發展壽險外勤業務單位組織亦有必要正視這一問題。

中華郵政為國營事業，國營品牌是優勢，此外全國營業據點截至 106 年已達 1,311 單位[38]，即便登錄業務員人數不多(參閱表 19)[39]，然已有 27,181 名員工取得可銷售郵政簡易人壽保險業務員資格，並因提供民眾就近方便投保管道，業務行銷上仍具有極大優勢。

有別於一般壽險公司，中華郵政的簡易壽險業務係由壽險處統籌辦理，人員進用都須透過考試，如參照壽險公司通訊處組織模式，以持續發展增員來拓展業務，現階段恐有困難。

[38] https://www.post.gov.tw/post/internet/I_location/index_all.html

[39]根據財團法人保險事業發展中心統計，104 年底全國各壽險公司合計有 206,845 位登錄業務員，中華郵政登錄業務員為 2,213 人，僅占 1.0698%，排名第 9 位。

建議短期得採用有固定薪資之雇用制業務員模式，即以第一節所敘述之展業人員為主，參照壽險公司通訊處組織模式，選定主要分支局為基本據點，就選定之展業人員所必須具備的保險專業知識及招攬技巧，施以完整而徹底的教育訓練，主動就現有的保戶或即將期滿的保戶進行關懷，瞭解需求，推薦合適簡易壽險商品。

中長期再配合修法開放中華郵政的簡易壽險業務範圍及人員進用的彈性化，即能考慮發展如壽險公司般之外勤業務單位組織增員。

表 19　2015 年中華郵政人身保險業務員統計表

(單位：人)

外勤人員登錄業務員數	內勤人員	內勤人員登錄業務員數	業務員總數
2,166	1,019	47	2,213

備註：一般內勤員工指中華郵政總公司實際從事壽險業務之人員。

資料來源:財團法人保險事業發展中心

二、　獎勵佣金及管考制度

有關郵政壽險外勤業務單位建議之獎勵佣金及績效管考制度，由於受限於中華郵政的人員進用與編制，建議短期仍以聘僱有固定薪資之「展業」業務員模式，選定主要分支局為基本據點，就選定展業人員的獎勵佣金及管考制度得參考一般壽險業針對展業人員的管理方式辦理。

例如將展業制之每個職級都訂定 FYP 責任額，與專招業務系統最大不同點，在於展業薪酬設有「分數制度」，各職級均有一個分數責任額，茲將展業人員之職級、FYP 及分數責任額列表如表 20：

表 20　某壽險公司展業人員職級與責任額表

職級 責任額	業務經理	業務副理	業務襄理（一）	業務襄理（二）	營業專員（一）	營業專員（二）	營業專員（三）	營業專員（四）
FYP	24 萬	20 萬	14 萬	10 萬	8 萬	6 萬	5 萬	4 萬
分數(FYP)	3700 分	2700 分	2000 分	1500 分	1100 分	850 分	650 分	550 分

資料來源：鄭貴元（2005），壽險業業務人員最適薪酬制度之研究，P.26

分數是由 FYC 換算而來，計算公式如下：

分數＝FYC×險別換算係數×繳別係數×繳別分配期間當月分配係數

工作月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
年（躉）繳	6	3	2	1								
半年繳	3	2	1				3	2	1			
季繳	2	1		2	1		2	1		2	1	
月繳	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

資料來源：鄭貴元（2005），壽險業業務人員最適薪酬制度之研究，P.26

舉例說明：假設某位展業人員招攬一件人壽險新契約，採年繳保費，其 FYC 為 1 萬元，(「人壽險的換算係數」＝0.0052；「繳別係數」為年（躉）繳＝1，半年繳＝2，季繳＝4，月繳＝12）所以該件新契約的分數為：10,000×0.0052×1×6＝312 分，此為其招攬當月可得之分數。其後 3 個月會有該件新契約的續期分配分數：

第 2 個月：10,000×0.0052×1×3＝156 分

第 3 個月：10,000×0.0052×1×2＝104 分

第 4 個月：10,000×0.0052×1×1＝52 分

合計 4 個月的分數為 624 分，若以其他繳別來計算分數，則全年合計分數也會相同，差別僅在於分配期間的長度不同。同樣是採行 FYC 計算薪酬，

但是因為展業業務系統採用分數制度，有別於專招業務系統，在薪酬制度上形成了二項特色：

（一）展業業務系統的佣金率是專招業務系統的一半，減少的一半佣金以分數取代。

（二）分數的計算採遞延方式計算，佣金亦遞延分佈在各月份發放。

此種佣金設計，主要係考量展業業務系統成立之目的，即展業人員透過收費服務來拓展業務，而此開拓業績之方式通常要花比較多的時間，因為保戶剛向專招業務收費系統的業務員購買保單後，短期間內不太可能再向展業系統的收展員增購保險。

再則，保戶也希望服務人員不要常常換人，兩者都需要一個能長時間存在的業務人員與服務人員。透過分數分配的設計，可以讓收展員的薪酬比專招業務收費系統的業務員要平均，這會影響到收展員的定著率。

展業系統的薪酬制度，亦採固定薪資加上浮動報酬。固定薪資包括基本薪津、職務津貼及地區津貼三項，但要支領固定薪資需達成最低分數標準。另一項業績津貼則屬於浮動報酬，該項的支領標準完全按分數的多寡來決定，收展員的考核制度基本上以業績達成率、保單第 13 個月繼續率、業績件數及分數、收費總件綜合達成率為標準，依職等在不同的時間點，給予不同的考核標準，未達考核標時依其成績改任適當職級或終止雇用。以收費的考核標準而言，若收費總件綜合達成率未達 80%，一律不准報

升；未達 70%，得解聘之。

綜合而言，以展業人員的考核標準來看，雖然收費工作是其重要的工作項目，但收費的考核標準並不嚴格，且展業人員的收費津貼只佔其薪酬的一小部分，微不足道，展業人員必須努力拓展業績，才能獲得更高的報酬(張銘珠, 2006)。

三、 展業制績效考核制度

有關管考制度得參考下列規定：(1) 各職等若未達考核標準時，依其成績改任適當職級或終止雇用；(2) 若件數（保單件數）或繼續率未達規定標準時，調降一職級；(3) 連續 3 個月未達業績（每個月壽險主附約第一次保費需達 4000 元以上，不含防癌主約及預繳保費）者，得終止雇用或改任適當職級；(4) 每月業績分數 400 分以上（不含營業專員四及養成職員），連續兩個月未達規定標準者，終止雇用：(5) 若繼續率不足累計 6 個月時，以現有繼續率計算，無繼續率者此項目不予考核。若考核期間之收費總件綜合達成率未達 80%者，一律不准報升；(6) 若考核期間之收費總件綜合達成率未達 70%，得解聘之。

至於具體考核標準與晉升標準，則如表 21：

表 21 具體考核標準與晉升標準表

職級	考核標準	晉升標準
業務經理	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近一年業績 30 件 3. 最近一年業績分數累計平均 2400 分	1. 任職業務副理達一年以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 80%以上 3. 晉升前一年業績 65 件 4. 晉升前一年業績分數累計平均

		3200 分
業務副理	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 9 個月業績 20 件 3. 最近 9 個月業績分數累計平均 1800 分	1. 任職業務襄理一達 6 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 6 個月業績 25 件 4. 晉升前6個月業績分數累計平均 2400 分
業務襄理一	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 6 個月業績 12 件 3. 最近 6 個月業績分數累計平均 1800 分	1. 任職業務襄理二達 6 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 6 個月業績 20 件 4. 晉升前6個月業績分數累計平均 2400 分
業務襄理二	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 6 個月業績 10 件 3. 最近 6 個月業績分數累計平均 950 分	1. 任職營業專員一達 6 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 6 個月業績 18 件 4. 晉升前6個月業績分數累計平均 1300 分
營業專員一	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 3 個月業績 4 件 3. 最近 3 個月業績分數累計平均 700 分	1. 任職營業專員二達 3 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 6 個月業績 8 件 4. 晉升前6個月業績分數累計平均 950 分
營業專員二	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 3 個月業績 3 件 3. 最近 3 個月業績分數累計平均 500 分	1. 任職營業專員三達 3 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 3 個月業績 8 件 4. 晉升前3個月業績分數累計平均 950 分
營業專員三	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 3 個月業績 3 件 3. 最近 3 個月業績分數累計平均 400 分	1. 任職營業專員四達 3 個月以上 2. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 75%以上 3. 晉升前 3 個月業績 5 件 4. 晉升前 3 個月業績分數累計平均 500 分 或 1. 任職業務專員達 6 個月以上（曾任職本公司者，需 3 個月以上） 2. 晉升前 3 個月業績 6 件 3. 晉升前3個月合計收展員業績分數累計平均 250 分
營業專員四	1. 最近 6 個月累計第 13 個月繼續率達 70%以上 2. 最近 3 個月業績 3 件	1. 任職養成職員達 3 個月以上 2. 晉升前 3 個月業績 5 件 3. 晉升前 3 個月業績分數累計平

	3. 最近 3 個月業績分數累計平均 350 分 4. 一年內需晉升為營業專員三	均 400 分 或 1. 任職業務專員達 3 個月以上（曾任職本公司者，需 3 個月以上） 2. 晉升前 3 個月業績 5 件 3. 晉升前 3 個月合計收展員業績分數累計平均 200 分 4. 不曾任直營業專員四
養成職員	第一月工作考核、第二月 1 件 90 分、第三月 3 件 95 分、第四月 3 件 150 分、第五月 3 件 200 分、第六月 4 件 260 分、第七月 4 件 340 分、第八月以後 4 件 370 分 註：件數採 3 個月累計值；分數自第 3 個月採最近 3 個月累計平均	

資料來源：某壽險公司內部資料

第五章　郵政壽險窗口營業廳專人專辦之研究

第一節 銀行保險行銷通路之分析

我國係自 1992 年起發展銀行保險通路，迄今已有 20 餘年之歷程。初期銀行保險通路並無特殊業績表現，後因政府於 2001 年通過《金融控股公司法》，允許金融控股公司得以共同行銷方式跨業銷售商品，銀行保險業務自此開始蓬勃發展。其後，不僅於 2008 年躍居成為壽險初年度新契約保費收入的首要通路，更於 2010 年創造 60%以上占有率的亮麗成績。

然而，由於銀行保險亮麗的業績，主要係來自於躉繳六年期領回之類定存保險商品，此類商品本身提供之危險保障額度極低，且都以躉繳短期為其特色，並不符合保險商品提供經濟保障本質之精神。其次，由於銀行透過轉投資之保險經紀人或代理人公司販售保險商品，為其賺取高額佣金收入，但於發生銷售糾紛時，卻往往推諉卸責，將責任推給保險經紀人公司或保險代理人公司處理，而不直接負擔銷售疏失責任。此種作法，不僅影響消費者權益，更衍生諸多社會問題。

基此，主管機關為改善銀行保險業務之缺失，曾先後採取調降保單責任準備金利率、修正保險法相關條文等措施，期能達到導正銀行保險業務執行缺失之目的。謹此就現行銀行保險業務之相關運作概況，分析說明如

下：

一、 組織型態

有關銀行經營保險業務之組織型態，應可分為兩個階段，亦即：在 2015 年 2 月 4 日修訂保險法以前，主要係以直接銀行保險型態及間接銀行保險型態兩種模式運作。然而，在 2015 年 2 月 4 日修訂保險法第 8-1 條[40]、第 163 條[41]後，除上述模式外，已允許銀行內部設立保險經紀人部門或保險代理人部門，直接經營保險商品之代理銷售業務。其內容概述如下：

（一） 跨業銷售之直接銀行保險模式

此方式主要適用於兩種情況，一為金控公司之銀行子公司與保險子公司之間，依據金控法第 43 條規定進行共同行銷行為，另一為金融機構依據金管會所頒「銀行、證券商及保險公司等機構合作推廣他業商品或提供相關服務規範」（以下稱合作推廣規範）等規定辦理之業務，相關運作模式如圖 35 所示：

---

[40] 本法所稱保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司或兼營保險代理人或保險經紀人業務之銀行，從事保險招攬之人。

[41] 保險代理人、經紀人、公證人應經主管機關許可，繳存保證金並投保相關保險，領有執業證照後，始得經營或執行業務。前項所定相關保險，於保險代理人、公證人為責任保險；於保險經紀人為責任保險及保證保險。第一項繳存保證金、投保相關保險之最低金額及實施方式，由主管機關考量保險代理人、經紀人、公證人經營業務與執行業務範圍及規模等因素定之。保險代理人、經紀人、公證人之資格取得、申請許可應具備之條件、程序、應檢附之文件、董事、監察人與經理人應具備之資格條件、解任事由、設立分支機構之條件、財務與業務管理、教育訓練、廢止許可及其他應遵行事項之管理規則，由主管機關定之。銀行得經主管機關許可擇一兼營保險代理人或保險經紀人業務，並應分別準用本法有關保險代理人、保險經紀人之規定。保險經紀人應以善良管理人之注意義務，為被保險人洽訂保險契約或提供相關服務，並負忠實義務。保險經紀人為被保險人洽訂保險契約前，應主動提供書面之分析報告，向要保人或被保險人收取報酬者，應明確告知其報酬收取標準。前項書面分析報告之內容及報酬收取標準之範圍，由主管機關定之。

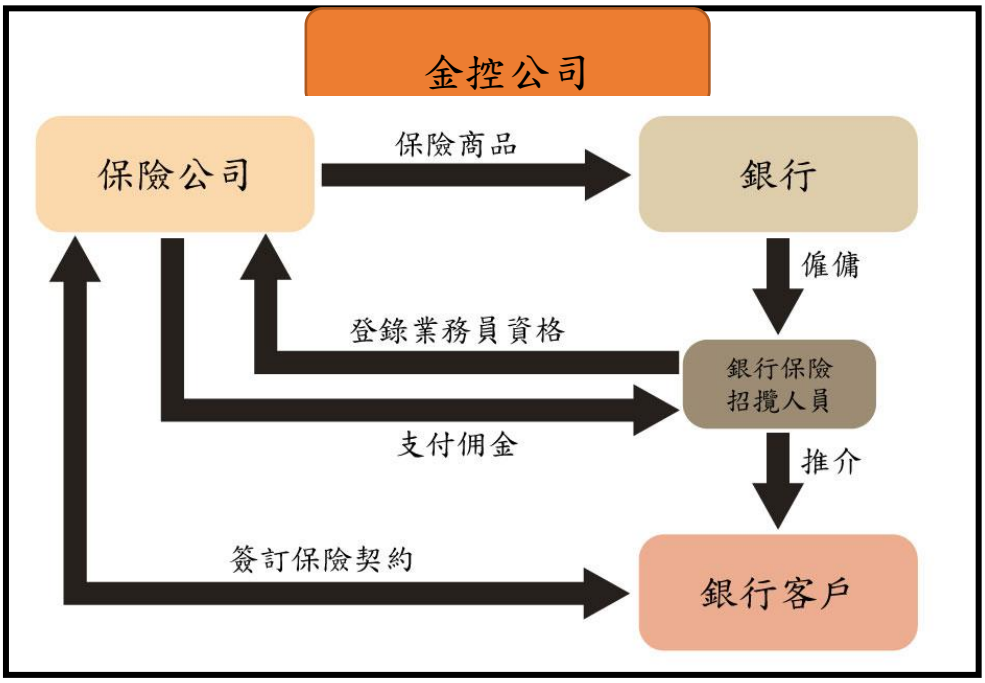


圖 35 跨業銷售的直接銀行保險模式

資料來源：鄭趙文（2016），銀行業經營銀行保險之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文，P.32。

在此架構下，銀行為向銀行客戶銷售保險商品，由保險公司以及銀行向主管機關申請核准後，依「共同行銷」或「合作推廣」等規範進行銀行保險業務。保險公司負責提供商品予銀行銷售，實際銷售者則是由銀行保險招攬人員，於取得保險業務員資格並登錄於合作保險公司後，向銀行客戶銷售保險商品。銀行保險招攬人員若銷售成功後，後續則依規定，保險公司應將佣金支付給具有合法招攬資格之人。

（二） 透過保險經紀人或保險代理人之間接銀行保險模式

根據銀行法第 3 條規定，銀行經營之業務範圍中，並無保險商品銷售業務之範疇，因此若銀行欲參與保險商品銷售，則必須間接透過轉投資保險代理人或經紀人公司之方式辦理，其模式如圖 36 所示：

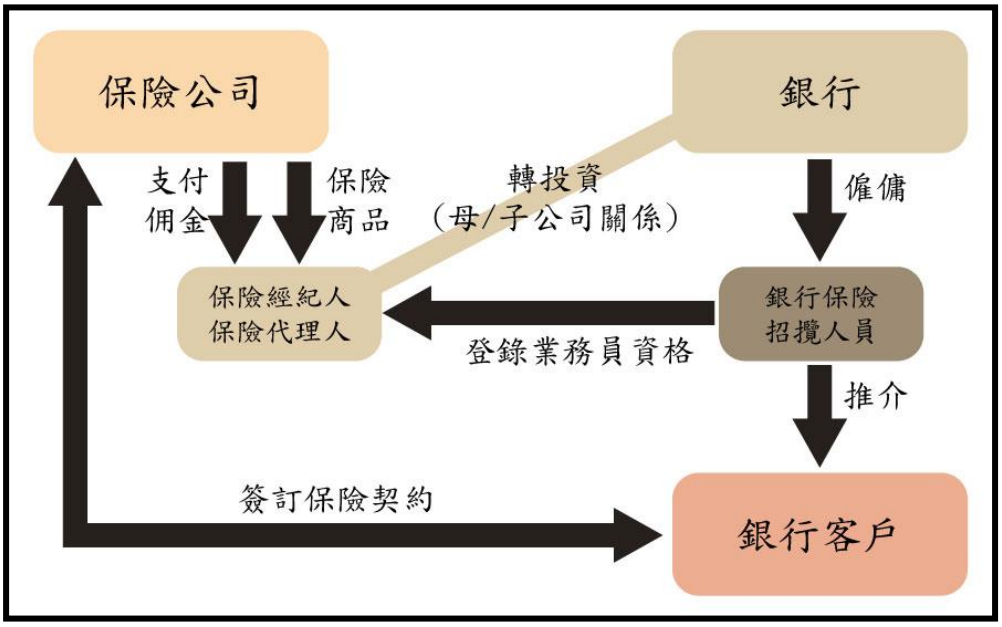


圖 36 透過保險經紀人/保險代理人的間接銀行保險模式

資料來源：鄭趙文（2016），銀行業經營銀行保險之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文，P.34。

銀行為向客戶銷售保險商品，可先以銀行名義轉投資設立銀行保經代公司，再由合作之保險公司提供商品予銀行保經代公司銷售，而實際負責銷售者則為銀行保險招攬人員，但前提須取得保險業務員資格，並登錄於該銀行保經代公司，才能向銀行客戶招攬保險商品。

就資格而言，銀行保險招攬人員同時兼具銀行員工及銀行保經代公司保險業務員的雙重身份，但於銷售保險商品時，其法律地位應為銀行保經代公司之保險業務員。若銷售成功並經保險公司承保後，保險公司將支付銀行保經代公司佣金或代理費，後續佣金之分配方式，在實務上依公司政策不同，可由銀行保經代公司直接發給銀行保險招攬人員，或透過銀行間接以各項酬勞支付。

而在銀行收益方面，雖銀行不得直接向保險公司請求招攬報酬，但在實務上，通常是以收取「通路費」之方式，或以股東身份，由轉投資收益認列收益之方式處理。

在此間接模式之架構下，銀行保險招攬人員於進行保險商品銷售時，與銀行保經代公司間存有代理及委任關係，當銀行保險招攬人員因履行契約所約定之事項，有故意、過失或有逾越權限之行為，導致他方或他方以外第三人受損害時，應由銀行保經代公司負連帶賠償責任。

但銀行在其客戶與保險公司訂立之保險契約中，並無保險契約當事人或關係人之法律地位，即使銀行、保險公司及銀行保經代公司簽訂三方契約，僅屬於三方事前之銷售協議，當消費者權益受損時，僅能向保險公司以及銀行保經代公司申訴，而無法向銀行直接主張，可見銀行在銀行保險中之法律地位並不明確。

（三） 銀行保經代部門化經營模式

有鑑於目前台灣銀行保險三方關係的複雜性，以及銀行在銀行保險中不明確的法律地位，可能導致消費者之權益受損，行政院於 2014 年 9 月 18 日第 3416 次院會通過「保險法」部分條文修正草案，並經立法通過於 2015 年 2 月 4 日奉總統華總一義字第 10400014291 號令修正公布，增訂銀行得向主管機關申請許可擇一兼營保險代理人或保險經紀人業務，並準用保險法有關保險代理人或保險經紀人之規定，另配合修正保險業務員之

定義及相關罰責規定。(修正條文第 8 條之 1、第 163 條及第 167 條之 1 至第 167 條之 4)。

至此，銀行保險將可納為銀行所屬的部門業務，以銀行的名義架構服務平台，而保險公司則是扮演保險商品及相關服務之供應者的角色。而銀行保險招攬人員的業務員資格也將登錄於銀行旗下，其雙重身分將合二為一，未來在銷售保險商品時，也較容易落實消費者保護。

在此架構下(如圖 37、圖 38 所示)，依據保險業務員管理規則，銀行保險銷售人員於取得合格保險銷售資格後，將登錄於該銀行保經代部門，向銀行客戶招攬保險商品，再由合作之保險公司提供商品予銀行銷售，銀行保險招攬人員於銷售保險商品時，其法律地位仍為銀行行員。

故當銀行保險招攬人員進行保險商品銷售，有故意、過失或有逾越權限之行為，導致他方或他方以外之第三人受損害時，應由銀行對他人、第三人負連帶賠償責任。

而在收益方面，保險公司將直接支付佣金予銀行，後續由銀行針對政策之需要，整體規劃人員的傭酬及獎金制度。而銀行設立保經或保代部門後，保險監理機關將可直接針對銀行保險業務做管轄，而回歸到真實的銀行和保險公司之雙方合作架構，也可簡化管理，提升經營效率。

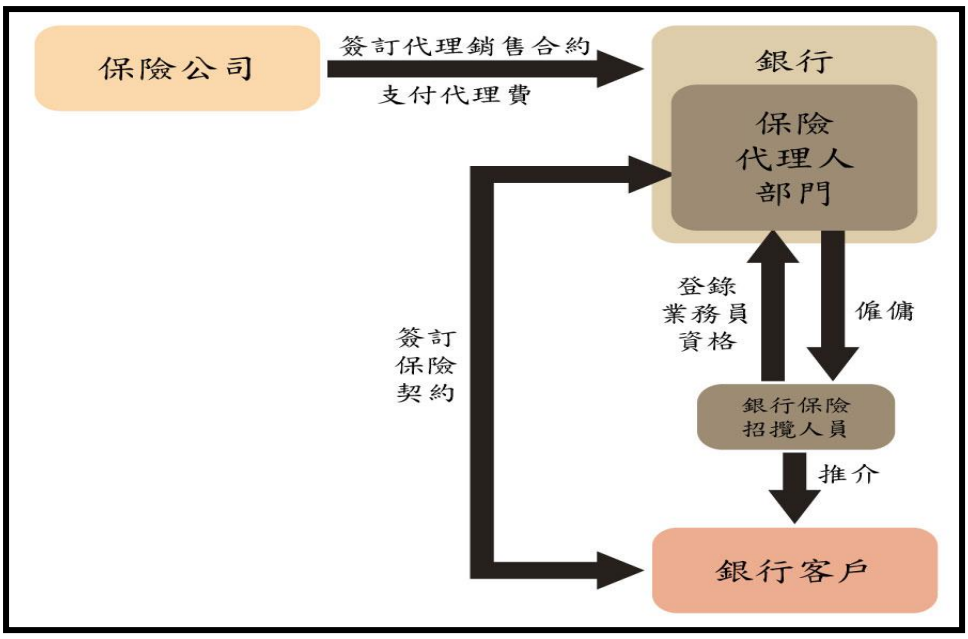


圖 37 銀行設立保險代理人部門關係圖

資料來源：鄭趙文（2016），銀行業經營銀行保險之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文，P.37。

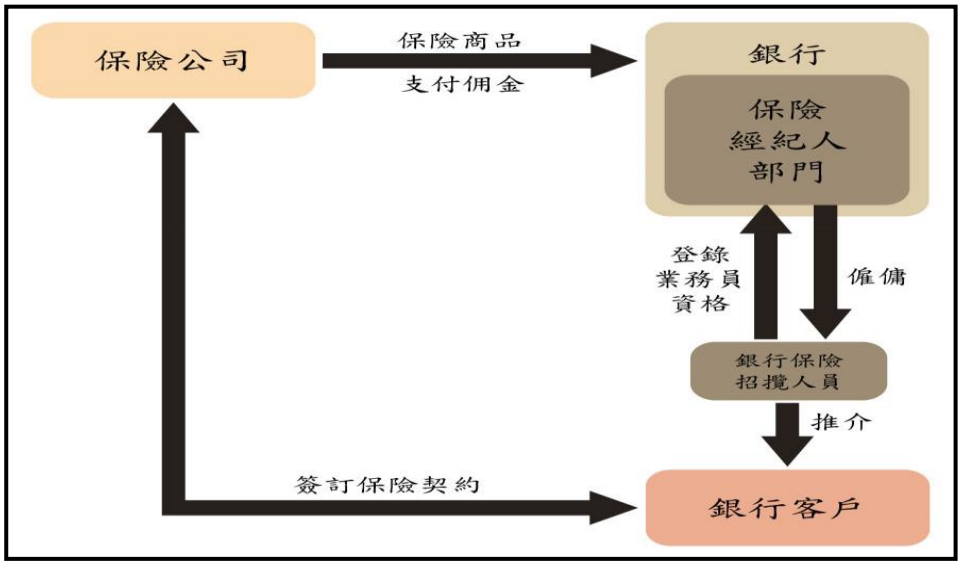


圖 38 銀行設立保險經紀人部門關係圖

資料來源：鄭趙文（2016），銀行業經營銀行保險之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文，P.38。

二、 銷售模式

銀行保險銷售模式可概分為下列各項 (江怡鈞，2014)：

（一） 信用卡名單銷售保險

為最早期的合作模式，即銀行將信用卡客戶的名單釋放給保險部門，由業務員以電話行銷方式銷售保險,缺點為客戶在電話中會不知不覺成交保險，但事後退保率高。

（二） 銀行放款附加保險

銀行為確保自己的債權，會主動貸款客戶配合投保相關保險，例如「房貸壽險」與「消費性貸款保險」等等。

（三） 理財套餐附加保險

銀行將保險附加在理財帳戶裡面，例如：永豐銀行的「MMA 理財帳戶」,即是結合存款、放款、保險、證券、基金投資的綜合理財帳戶。

（四） 由理財專員銷售保險

近年來由於金融業百家爭鳴，彼此的競爭趨於白熱化，因此各家銀行皆廣設理財中心，由專職的理專人員推廣理財商品，來增加手續費收入，優點是理專人員和客戶的關係較緊密，形象也較專業，容易切入客戶的需求來行銷保險,且因為銀行的獎酬制度,理專人員的態度通常較積極主動,成交率也較高。

（五） 由櫃檯人員銷售保險

櫃檯人員是客戶一踏進銀行接觸到的人員，通常日子久了會和客戶間培養一種默契,也就是櫃檯人員會知道某些客戶的習性以及習慣辦理的

交易，讓客戶覺得具有方便性和親切感，客戶只要簡單交代三兩句，櫃檯人員就知道其需求,因此通常由櫃檯人員向客戶開口行銷保險的成交率非常高。

但櫃檯人員的態度較為被動，主要是拿人薪資，就做其交辦工作的態度，通常僅就「銀行所指定的櫃檯工作事項來辦理」；不過當推廣保險對績效考核和薪資有幫助時，櫃檯人員的態度通常會變得較為積極，此外，單位主管是否強力要求,也是影響櫃檯人員是否推廣保險商品的主要因素之一。

（六） 由保險公司派員駐點行銷

通常保險公司派駐的人員具有保險行銷方面的專業，成交率較高；但缺點是派駐人員不隸屬於銀行,素質難以管控;派駐人員為了一時的業績,恐有不當銷售之虞，會造成後續的客訴與客戶紛爭。

（七） 職團行銷

保險公司透過銀行，通常是銀行的薪資轉帳客戶，經企業同意後以駐點、擺攤或舉辦說明會的方式來銷售保險，而銷售的商品多以車險、傷害險、住宅火災等個人商品為主。

（八） 網路行銷

直接將保險商品置於網站上，客戶可直接上網投保，此商品多以簡單易懂的產品為主，例如旅行平安險、車險等。

綜合上述,在實務上銀行經營保險業務大多會採取多種行銷管道並行的模式,藉由彼此的相互搭配得到相得益彰的效果,來提高保險商品的成交率。

三、 管理措施

根據《銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項》第 8 點第 1 項之規定:「銀行辦理本項業務,應建立適當之內部控制制度及風險管理制度,並落實執行,且依銀行內部控制及稽核制度實施辦法規定,辦理內部稽核及自行查核。其內容應包括下列事項:(一)招攬保險業務行員之管理辦法(其內容應包括行員違反相關法令或銀行作業準則之懲處規定);(二)銀行及招攬保險業務行員辦理本項業務之作業準則;(三)保戶申訴之處理程序;(四)其他重要事項。」基此,銀行對於承辦銀行保險業務,基本上應擬訂下列相關規範:

(一) 辦理保險業務作業準則

(二) 招攬保險業務人員管理辦法

(三) 招攬保險業務人員辦理保險業務作業準則

(四) 保險業務內部控制及稽核作業準則

(五) 理賠申訴案件應注意事項

(六) 教育訓練範例

有鑑於上述管理辦法係屬銀行之內部資料,基於業務機密之考量,

本研究無法細部說明相關內容，僅得就應包含項目列示如下：

（一） 辦理保險業務作業準則

一般而言，銀行辦理保險業務作業準則中，應包含：(1) 訂定目的及依據、(2) 定義、(3) 督導部門、(4) 契約之簽訂、(5) 業務項目、(6) 招攬、推介保險業務人員之資格、(7) 教育訓練、(8) 內部控制及風險管理、(9) 保戶申訴之處理、(10) 文宣廣告、及 (11) 資訊揭露等項目。

（二） 招攬保險業務人員管理辦法

有關招攬保險業務人員管理辦法中，基本上包含下列細項：(1) 適用對象、(2) 保險業務人員資格、(3) 誠實告知、(4) 誠實招攬與推介、(5) 誠實填寫保險文件、(6) 誠實轉交保險相關款項、單據、(7) 誠信服務、(8) 教育訓練、(9) 懲處種類、(10) 督導與管理責任、及 (11) 法律與行政追訴等項目。

（三） 招攬保險業務人員辦理保險業務作業準則

有關招攬保險業務人員辦理保險業務作業準則中，基本上包含下列細項：(1) 名詞定義、(2) 保險業務人員資格、(3) 應設置人員、(4) 作業程序、(5) 要保書填寫應注意事項、(6) 收取保險費、(7) 保費扣繳程序、(八) 客戶權益解說、(9) 售後服務、(10) 送件、(11) 照會補件、(12) 保險契約撤銷、(13) 保單交付、及 (14) 客戶申訴等相關事項。

（四） 保險業務內部控制及稽核作業準則

有關保險業務內部控制及稽核作業準則中，至少應包含：(1)保險業務內部控制制度管控機制、(2)保險業務自行查核架構及執行方式、及(3)辦理保險業務人員及督導本項業務之主管應執行業務範圍等項目。此外，尚須另行編製自行查核工作底稿，以利自我檢核之用。

（五） 保戶申訴處理程序作業要點

有關保戶申訴處理程序作業要點，則應包含：(1) 保戶申訴案件之定義、(2) 保戶申訴之受理窗口、(3) 回應申訴案件之程序、(4) 調查申訴案件之程序、(5) 處理申訴案件應注意事項、及 (6) 申訴資料之保密與保存等項目。

（六） 教育訓練範例

由於上述相關規範，必須藉由切實執行教育訓練制度始能發揮功效；惟礙於相關課程內容係屬於銀行內部資料，不便對外公開，故僅就已公開發表之文獻資料，彙整如下：

1. 基本訓練

根據李美瑩（2014）研究，從事銀行保險業務之員工，必須接受教育訓練之項目如下：

(1) 教授有關「所銷售保險商品之特色」的課程。

(2) 教導「如何找出及接近潛在客戶」的課程

(3) 教導「基本保險知識」的課程

(4) 關於「處理客訴」的訓練課程。

(5) 教導「被期待的職責與角色」的課程。

(6) 教導有關「保險案件行政作業流程」的課程

(7) 關於「獎勵制度」的課程

(8) 關於「客戶服務」的課程

2. 持續訓練

除前述基本訓練外，銀行保險業者應對行員及理專做更進一步的訓練，其採行方式有下列幾種型態：

(1) 分行會議

(2) 激勵大會

(3) 線上學習系統

(4) 內部刊物

(5) 定期訓練

(6) 證照課程

銀行保險業者在員工管理方面，受訓活動紀錄是很重要一環，管理人員可以從訓練活動中，立即發現其缺失、弱點，並及時給予補強修正。再者，管理人員若能定期對訓練需求加以調查，並檢視訓練成果，則可發現何種訓練課程是最迫切需要舉辦的。

3. 範例參考

(1) 實體課程

茲以 H 銀行透過 H 銀行保代設立專責部門—專案輔訓科，對不同培訓規劃，做不同課程且合適之教育訓練課程，內容分為：(A) 專業證照輔導、(B) 保險基本觀念、(C) 保險商品課程、(D) 銷售技巧訓練、(E) 行政作業流程、(F) 相關售後服務、及 (G) 金融專業知識。

至於具體內容如表 22 所示

表 22 銀行保代之教育訓練課程

課程類別	課程名稱	課程內容簡介
專業證照輔導	1) 人身保險業務員輔導考照課程 2) 投資型保險商品業務員資格測驗考照重點整理 3) 銷售外幣非投資型保險商品教育訓練課程	協助行員證照報考與登錄、完成相關證照授課時數、協助行員證照考試重點導讀
保險基本觀念	保險基礎訓練課程	協助行員瞭解保險法令與相關法規內容
保險商品課程	1) 壽險商品介紹 2) 意外保險介紹 3) 健康保險介紹 4) 年金保險介紹 5) 投資型保險商品介紹	協助行員瞭解商品架構、特色、DM 導讀、目標市場
銷售技巧訓練	1) 銀行保險準客戶開發 2) 銷售技巧 3) 轉介紹	1) 協助行員善用銀行相關資源開拓客源 2) 透過反覆的話術演練，將推銷步驟落實在銷售活動當中 3) 客戶反對問題處理 4) 協助行員拓展人脈，並

		掌握再銷售及轉介紹時機
行政作業流程	行政作業流程說明	協助行員瞭解相關契約核保等作業規範
相關售後服務	業務原銷售及服務品質	提供客戶良好售後服務之課程
金融專業知識	1) 退休規劃 2) 稅賦規劃 3) 投資規劃 4) 保險相關新聞	1) 導入客戶需求行銷之概念,協助行員善用以需求角度出發的行銷模式 2) 協助行員利用議題式行銷來增加與客戶戶動機會

資料來源：H 銀行

(2) 線上課程

根據「保險業務員管理規則」規定，人身保險業務員登錄後 5 年至少應接受 78 小時訓練課程，第 6 年每年至少有 6 小時訓練課程，並將該訓練課程置放於 E-learning 系統，由業務人員自行上網至系統學習，其課程如下所示：

A. 第一年：30 小時

表 23 E-learning 第一年課程

分類	課程名稱
商品知識	1) 危險與人身保險 2) 我國保險事業概述 3) 保險原則與保費計算 4) 保單分紅與準備金 5) 人壽保險 6) 傷害保險與健康保險 7) 保險與稅法
初階行銷技巧	1) 銀行保險準客戶 2) 銷售技巧 3) 拒絕處理

	4) 成交技巧 5) 要保書填寫 6) 保險費繳交 7) 有效的溝通 8) 壽險行銷通路（一） 9) 壽險行銷通路（二）
風險選擇	風險選擇與實務
社會保險	1) 團體簡易及社會保險（一） 2) 團體簡易及社會保險（二）
生活設計	生活設計與壽險
壽險生涯規劃	1) 銀行保險之發展（一） 2) 銀行保險之發展（二） 3) 壽險生涯 4) 目標管理
基本保險法規	1) 人身保險契約 2) 壽險條款（一） 3) 壽險條款（二） 4) 壽險條款（三）
年金保險	年金保險
道德規範	業務員管理規則

資料來源：H 銀行

B. 第二年：12 小時

表 24 E-learning 第二年課程

分類	課程名稱
商品介紹	1) 申論保險 2) 壽險商品介紹 3) 意外保險介紹 4) 健康保險介紹 5) 年金保險介紹
投資規劃與理財工具	1) 投資規劃與理財工具（一） 2) 投資規劃與理財工具（二） 3) 壽險之股東互保與保險金信託（一） 4) 壽險之股東互保與保險金信託（二）
投資型保險商品	1) 投資型保險商品（一） 2) 投資型保險商品（二） 3) 投資型保險商品（三）

資料來源：H 銀行

C. 第三年：12 小時

表 25 E-learning 第三年課程

分類	課程名稱
保險法令與相關法規	1) 傷害險、旅平險、團體傷害險示範條款（一） 2) 傷害險、旅平險、團體傷害險示範條款（二） 3) 住院醫療費用保險示範條款 4) 保險法之總則

	5) 保險法之保險契約 6) 保險法之人身保險 7) 保險法之保險業（一） 8) 保險法之保險業（二） 9) 保險法之保險業（三）
風險管理與案例解析	1) 危險管理基本概念 2) 人身危險管理
電腦與媒體運用	成功的簡報

資料來源：H 銀行

D. 第四年：12 小時

表 26 E-learning 第四年課程

分類	課程名稱
保險與稅務規劃	1) 繼承與遺囑 2) 遺贈稅（一） 3) 遺贈稅（二） 4) 資產管理之節稅實務
進階行銷技巧	1) 客戶開拓與電話約訪 2) 需求分析面談 3) 促成面談與遞送保單 4) 認同行銷與職域開拓 5) 壽險行銷策略（一） 6) 壽險行銷策略（二） 7) 保險業組織經營與監理（一） 8) 保險業組織經營與監理（二）

資料來源：H 銀行

E. 第五年：12 小時

表 27 E-learning 第五年課程

分類	課程名稱
增員與選才	1) 增員與遴選（一） 2) 增員與遴選（二）
組織與訓練	1) 組織運用與發展 2) 培育訓練
工作管理與客戶經營	1) 時間管理（一） 2) 時間管理（二） 3) 活動管理（一） 4) 活動管理（二） 5) 客戶服務與管理（一） 6) 客戶服務與管理（二）
退休規劃與年金市場	1) 退休養老市場與發展（一） 2) 退休養老市場與發展（二）

資料來源：H 銀行

F. 第六年：6 小時

表 28　E-learning 第六年課程

分類	課程名稱
業務員銷售及服務品質	業務員銷售及服務品質
基金相關課程	基金相關課程
結構型商品	結構型商品
洗錢防制法	洗錢防制法
法令遵循課程	法令遵循課程

資料來源：H 銀行

四、　獎勵佣酬

由於獎勵佣金制度係屬銀行保險通路之業務機密，各家作法並不相同。根據本研究訪問從事銀行保險業務經驗多年之專家表示，一般銀行負責銷售保險商品之工作者，主要係由行員與理財專員擔任之。前者銷售保險商品,係屬於兼職性質,其主要工作雖以櫃檯業務為主，但現階段皆會要求其應達成一定額度之保險績效；後者則主要以銷售保險商品、基金、信託、推展信用卡、房貸、信貸等業務性質之工作。至於兩者之獎勵佣金制度，分別說明如下：

(一)　一般行員

由於行員係屬於銀行行政人員，主要係領取固定薪資，過去若銷售保險等其他業務達到一定績效，則會提供獎金或招待出國旅遊等獎勵；惟近期該等獎勵制度已逐漸縮減，甚至達到一定保險業務績效已成為銀行行員之基本職責。根據本研究調查得知，國內某家銀行發放引薦協銷獎勵金之比率如表 29 所示：

表 29　A 銀行發放獎勵金比率

當季手續費收入	獎金比率
未滿 20 萬元	3%
20 萬元（含）以上～未滿 40 萬元	4%
40 萬元（含）以上	5%

資料來源：A 銀行

（二）　理財專員

理財專員之薪資，除基本底薪外、尚有業績獎金。由於理財專員之主要工作，在於保險商品、基金、信用卡等業務之推展，係屬於業務人員之性質，故有每月目標責任額之要求，通常為底薪之若干倍數。若理財專員達到目標責任額後，其超過部分，則可按獎金比率領取業績獎金。

基本上，公股銀行之理財專員，係屬於領取固定薪資之性質，並無業績獎金之獎勵，即使部分公股銀行會提供業績獎金，但多數員工會選擇放棄請領獎金，而選擇行政獎勵方式，反而對其日後升遷或加薪有所助益。

至於業績獎金之核算，主要係以底薪為計算基準，舉例說明如下：

【假設】理財專員底薪為 30,000 元，基本業績目標為底薪之 4 倍業績目標應為：30,000 元×4＝120,000 元，業績獎金為當月手續費收入扣除業績目標的 5%，若當月手續費收入為 200,000 元

業績獎金則為：（200,000-120,000）×5%＝4,000 元

五、 績效管考

根據楊明芬（2010）之研究，銀行對於理財專員之績效評估制度，共分為四個構面，亦即：財務構面、內部流程、顧客構面、及學習成長構面等項目，由主管對理專之績效表現予以綜合性評估。有關考核項目及考核單位等規範，茲彙整如表 30 所示：

表 30 理財專員績效評估制度參考範例

考核項目	考核細項	考核單位
財務構面	1. 業務目標淨達成率 2. 淨手續費貢獻度 3. 新增理財客戶數目標達成率 4. 達成率穩定度 5. 客戶委託規劃投資部位資產成長率	分行主管
內部流程	1. 內外部稽核缺失 2. 理財業務配合度	分行主管
顧客構面	1. 客訴紛爭案件 2. 定期檢視執行率 3. 客戶資料更新維護成效	財管部門 分行主管
學習成長構面	1. 自我成長證照張數	分行主管

資料來源：楊明芬（2010），以平衡計分卡考核理專績效與客戶滿意度關聯性之研究—以個案銀行為例，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

一般而言，理財專員業務目標達成率，達到特定比率者，銀行則會按績效獎金考核辦法之規定，按季或按年核發績效獎金。目前國內銀行對於理專之績效獎金核算方式，基本上係屬大同小異，職等或底薪越高的理專，其目標責任額則較高。茲將國內部分銀行之獎金考核內容，彙整如表 31 所示，並就財務構面細部規範說明如後：

表 31 銀行理專獎金考核制度比較表

考核制度	A 銀行	B 銀行	C 銀行	D 銀行
理專分級（低→高）	FA7～FA1	FA1~FA4	PB/PA	PB/FA
每季責任額	55 萬～170 萬	45 萬～234 萬	42 萬～204 萬	63 萬～180 萬
獎金率計算方式	一階段獎金率	一階段獎金率	階段式獎金率（所得稅算法）	階段式獎金率（所得稅算法）
獎金率	FA7：2%～8% 其他：6%～15%	3%～12.15%	PB：2%～12% PA：1%～18%	5%～11%

資料來源：丁珮君（2012)，銀行理財專員財富管理行為分析探討—以北部地區銀行為例，p.22

（一） 每季責任額

1. 季目標責任額：

（1） 月目標責任額：依「月薪資級距表」所列之計算標準之的 6 倍。

（2） 季目標責任額：係指每季個人應達成之業務目標，並為獎金和考核之評估基礎，通常為「月目標責任額」之 3 倍。

2. 季基本責任額：

（1） 月基本責任額：依「月薪資級距表」所列之計算標準的 4 倍。

（2） 季基本責任額：為計算業務績效獎金時應扣除項目，通常為「月基本責任額」之 3 倍。

（二） 獎金率

獎金率之高低，主要係與目標責任額達成率有關，其具體內容如下：

1. 季目標責任額達成率

季目標責任額達成率＝季實際手續費收入 ÷ 季目標責任額

2. 獎金比率

季目標責任額達成率	獎勵金比率
70%以上~未滿 100%	3%
100%以上~未滿 150%	10%
150%以上~未滿 200%	13%
200%以上	16%

（三） 業務績效獎金提存及年度業務績效獎金準備金發放標準

1. 業務績效獎金提存

每季業務績效獎金須提存 20%，作為「年度業務績效獎金準備金」。

2. 年度業務績效獎金準備金發放標準

提存年度內個人季業務目標平均達成率	發放標準
連續二季業績未達季基本責任額或年度個人季業務目標平均達成率未滿 70%	0%
70%以上 ~ 未滿 100%	50%
100%以上	100%

3. 扣除項目

年度內若發生重大客訴、糾紛或內控內稽疏失（含符合主管機關教育訓練時數規範）或因應市場變化，致使銀行須支付相關費用者，應由所保留之「年度業務績效獎金準備金」中扣除，其餘部分則依年度內各季之個人目標責任額之達成率狀況,於次年度辦理第一季業務績效獎金發放時依比例發放。

（四） 業務績效獎金計算方式

1. 季目標責任額達成率< 70%，不予發放獎金。

2. 季目標責任額達成率≧70%，則

業務績效獎金提撥數＝(季實際手續費收入金額－季基本責任額)× 對應之獎金比率

3. 年度業務績效獎金準備金＝業務績效獎金提撥數 ×20%

4. 當季理財專員業務績效獎金＝業務績效獎金提撥數－年度業務績效獎金準備金

5. 其他規定：

(1) 每季底貴賓客戶成長數未滿 3 戶者，當季業務績效獎金應扣減 5%；3 戶以上未滿 9 戶者，應扣減 2%。

(2) 每季底客戶委託規劃總資產增加額未滿 600 萬元者，當季業務績效獎金應扣減 5%；600 萬以上、未滿 1,200 萬者，則應扣減 2%。

（五） 參考範例

假設某理財專員季目標責任額為 495,000 元、季基本責任額為 330,000 元，季實際手續費收入為 1,000,000 元（其中保險商品手續費為 300,000），則

1. 季手續費收入目標責任額達成率為：

1,000,000 ÷ 495,000＝202.02%

2. 業務績效獎金提撥數為：

〔(700,000+300,000x70%)－330,000〕× 16%（獎金比率）

＝92,800 元

3. 年度業務績效獎金準備金為：

92,800 × 20%＝18,560 元

4. 當季理財專員業務績效獎金為：

92,800－18,560＝74,240 元

第二節 中華郵政營業據點設置壽險專區之經營策略

有鑑於國內銀行經營銀行保險業務成效卓著，中華郵政計畫引進銀行在營業大廳設置理財專區之設計，決定於 2016 年 10 月 1 日起，在內湖、三重、新店、中壢、台中、彰化、高雄及台東等八處郵局，設置壽險專區專門銷售簡易壽險商品，期能藉此提升服務品質。本研究在參酌銀行保險實際運作模式，及參訪新店、內湖等試辦專區後，擬從經營模式、銷售型態、獎勵制度、及績效管考機制等四個面向，提供下列相關建議：

一、 經營模式

根據中華郵政現行試辦措施，係選定八個試辦郵局，在其營業大廳設置壽險專區，由專人負責銷售簡易壽險商品。基本上，係參考國內銀行設置理財專區之設計，採「專人」、「專區」、「專辦」之概念經營運作。茲就「專人負責」、「專區經營」、及「專辦業務」等三個部分，分別比較中華郵政壽險專區與銀行財富管理之運作概況如下：

(一) 專人負責

銀行主要係由理財專員負責財富管理（含保險商品銷售）業務，通常理財專員可分為外聘理專與行員轉任兩種類型，兩者薪資福利雖略有差異，但工作內容與性質並無不同。基本上，理財專員之客戶來源，主要有「自行開發」與「行員引薦」兩種途徑，行員若引薦成功，即可獲取引薦協銷

獎金。由此可知，銀行銷售保險商品，主要係由理財專員專責承擔，一般行員則處於輔助、協銷之角色。

反觀中華郵政壽險專區之運作模式，係由試辦郵局推選適任職員負責壽險專區業務，或是由內勤職員主動爭取承擔該項業務。本研究經查訪新店與內湖兩地試辦郵局發現，新店支局係由兩位職員專責承辦簡易壽險業務，但若客戶至儲匯櫃檯辦理儲匯業務後，有購買簡易壽險需求時，得引薦至壽險專區由該區職員負責承辦，亦可由儲匯櫃檯職員將客戶引導致壽險專區，並由其自身辦理相關承保手續。

其次，內湖支局雖有專責人員負責，但其仍應支援儲匯櫃檯業務，當客戶有壽險需求時，再由其至壽險專區負責辦理相關手續。由此可知，中華郵政壽險專區之承辦人員，並非僅專責處理壽險業務，尚須支援儲匯業務；同時，儲匯櫃檯之職員亦可承辦壽險業務。

若就「專人負責」項目觀之，中華郵政壽險專區與銀行理財專區之承辦人員，至少有下列兩項差異，亦即：(1) 就業務範圍而言：中華郵政壽險專員不僅需承辦壽險業務，亦需協辦儲匯業務，同時儲匯人員亦可辦理壽險業務；銀行理財專員僅需承辦財富管理業務。其次，(2) 就職員屬性而言：中華郵政壽險職員係由職員轉任或兼任；銀行理財專員有行員轉任與外聘理專兩種類型。

綜合上述分析，本研究對中華郵政壽險專區承辦人員之相關建議如下：

1. 落實專人承辦壽險業務

由於壽險商品具有一定之專業性，行銷人員必須花費相當時間進行解說，始能讓客戶有對壽險商品有清楚之理解與認識。茲為基於保障被保險人權益、避免日後產生無謂之保險爭議，以及提升服務品質之考量，建議應落實專人承辦壽險業務之措施，一般儲匯人員或郵務人員僅居於引薦協銷之地位。此外，對於專責承辦壽險業務之職員，應施以相同之教育訓練制度，藉以確保應有之專業服務品質。

2. 鼓勵新進人員轉任壽險職員

由於過往中華郵政之內勤人員，其所承辦業務多屬於被動式處理性質，服務對象多為臨櫃辦理相關業務之民眾。反觀壽險職員，則需主動行銷壽險商品，基於業務屬性不同之考量，若要求現職員工轉任壽險職員，基本上意願並不高。然而，近年來中華郵政因員工人力老化及預擬退休生涯規劃影響，出現一波員工退休潮，茲為因應人力大量流失之困境，中華郵政已大量招募新進人員補充新血。由於新進員工之可塑性，較資深員工為高，若能制訂相關鼓勵措施，應可吸引新進人員轉任壽險職員。

3. 增聘壽險專職內勤人員

由於壽險商品具有需行銷人員主動積極勸誘客戶購買之特性，就拓展業務、增加營業收入之立場觀之，若僅維持現有被動式承辦臨櫃客戶投保業務，其績效表現必然受到限制。因此，基於拓展業績表現之考量，建議

中華郵政應參酌銀行外聘理專之作法，增聘壽險業務人員，專門負責壽險業務之推展。其次，在多元行銷時代潮流下，電話行銷或網路行銷等通路，亦將成為中華郵政多元行銷通路之選項，該等壽險業務人員亦得承擔相關業務，發揮綜效之功能。

(二) 專區經營

根據《銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項》第 11 之 1 點第 1 項第 1 款之規定，銀行辦理銀行保險業務之營業場所，應設置易於辨識之專業專區，與本業其他業務明確區隔。基此，銀行在辦理銀行保險等財富管理業務時，均會在營業大廳內另行設置理財專區，由理財專員對客戶提供理財規劃服務。其次，銀行針對總往來資產達新臺幣 300 萬元(含)以上之客戶，通常會另設貴賓理財中心，提供 VIP 客戶舒適、隱密之專人專區服務。

觀察中華郵政在新店與內湖郵局設置之壽險專區而言，其空間設計簡潔明亮，頗能營造專業經營之氛圍。經本研究隨機訪問投保民眾之意見，得知民眾對於壽險專區之設置，基本上係持以肯定之評價。其主要原因在於，民眾在購買簡易壽險時，必須耗費較多時間瞭解壽險商品內容，且填寫書面資料作業時間較長，過去在一般儲匯窗口詢問或辦理投保手續時，總擔心耗時較長而影響其他客戶之等待時間，故而降低投保意願。然而，壽險專區設置後，因能提供民眾一個無壓力之壽險商品諮詢空間，將有助

業務之拓展。

茲比較中華郵政壽險專區與銀行理財中心之運作模式後，針對專區經營部分，本研究建議如下：

1. 基於提升服務品質、確保客戶權益、及拓展簡易壽險業務等因素之考量，在營業大廳設置「壽險專區」實有其必要性。
2. 由於簡易壽險之目的，在於提供國民基本經濟保障，且現階段（2015 年）每一保險契約之平均保險金額僅為 37.5 萬元，並無仿照銀行設置貴賓服務中心之必要。
3. 部分郵局若礙於營業空間有限，無法另闢壽險專區者，則應改採增設「壽險窗口」，由專人負責承辦簡易壽險業務。

（三） 專辦業務

銀行之財富管理業務，係指銀行針對高淨值客戶，透過理財業務人員，依據客戶需求作財務規劃或資產負債配置，以提供銀行經核准經營業務範圍內之各種金融商品及服務而言，而經核准業務範圍內之各種金融商品及服務，則包含所有銀行業務、兼營信託業務、證券投資顧問業務、及保險與證券相關業務。由此可知，銀行理財專員負責之業務項目，呈現多元且複雜之狀態。一般而言，理財專員需熟悉之商品類型繁多，且不斷有新種商品問世，針對保險商品部分，各家保險公司皆會配置 IC 人員（Insurance Consultant），即時解答理財專員之問題，協助其完成保險交易。

相對而言，中華郵政壽險專區僅承辦壽險業務，業務屬性可謂單純，再加上受限於法律之規範，其所販售之壽險商品，多屬於簡而易懂之商品類型，若能對專區承辦人員施以完整教育訓練，應可大幅提升簡易壽險之服務品質。經查中華郵政於試辦壽險專區期間，亦有仿照銀行保險配置 IC 人員之作法，設置壽險輔導師協助壽險專區承辦人員處理相關業務。

本研究經實地參訪試辦壽險專區後，擬就提升承辦業務效能部分，提供下列建議：

1. 在國內壽險市場逐漸趨於飽和，業界競爭日益激烈之環境下，中華郵政全體員工均應加強壽險專業能力之提升，始能因應市場環境之變化。所謂專業能力之提升，其間不僅包括簡易壽險部分，甚至民營壽險公司相關產品之資訊亦應予以掌握，如此方能對客戶提供周全之保險規劃。
2. 壽險輔導師係居於輔導與協助壽險職員之關鍵角色，其專業素養之高低，將攸關壽險承辦人員之服務品質。由此可知，壽險輔導師之教育訓練制度之設計，其重要性更遠甚於對壽險職員之教育訓練，故建議中華郵政應對全體壽險輔導師施以同課、同綱、同師資之教育訓練，藉以維持壽險輔導師之專業品質。
3. 日後中華郵政若欲推動網路行銷或電話行銷等其他行銷型態時，壽險輔導師亦可擔負起訓練相關人員之責任。

綜合上述分析，茲將銀行保險與中華郵政壽險專區之運作方式，比較分析如表 32 所示，最後並將壽險專區專人專辦之經營模式，彙整如圖 39 所示。

表 32 銀行理財專區與中華郵政壽險專區之比較與建議

項目	銀行保險		中華郵政		
	內容	說明	內容	說明	建議
承辦人員	理財專員	• 行員轉任或外聘理專。 • 業務來源有自行開發與行員引薦。	職員專辦職員兼辦	• 由內勤人員轉調承辦壽險業務。 • 由郵政、儲匯及壽險三業合辦壽險業務。	• 壽險專區承辦人員應為專責人員；儲匯櫃檯職員居於引薦協銷之角色。 • 短期目標：鼓勵新進員工擔任壽險職員。 • 長期目標：增聘專責壽險職員。
營業區域	理財專區	• 於營業大廳設置「理財服務中心」。 • 針對 VIP 客戶，設置「貴賓理財中心」。	壽險專區	• 壽險專區	• 基於提升服務品質、保障客戶權益、拓展業務之考量，設置壽險專區有其必要性。 • 現階段並無設置貴賓服務專區之必要。 • 若礙於空間限制無法設置壽險專區者，則應增闢「壽險窗口」，專人專辦壽險業務。
業務項目	經核准業務範圍內之各種金融商品及服務	• 所有銀行業務 • 兼營信託業務、證券投資顧問業務 • 其他保險、證券相關業務	簡易壽險	• 僅限於簡易壽險商品	• 對專區承辦人員施以完整教育訓練。 • 建立壽險輔導師制度，並對其採「同課同綱」之教育訓練。

資料來源：本研究整理。

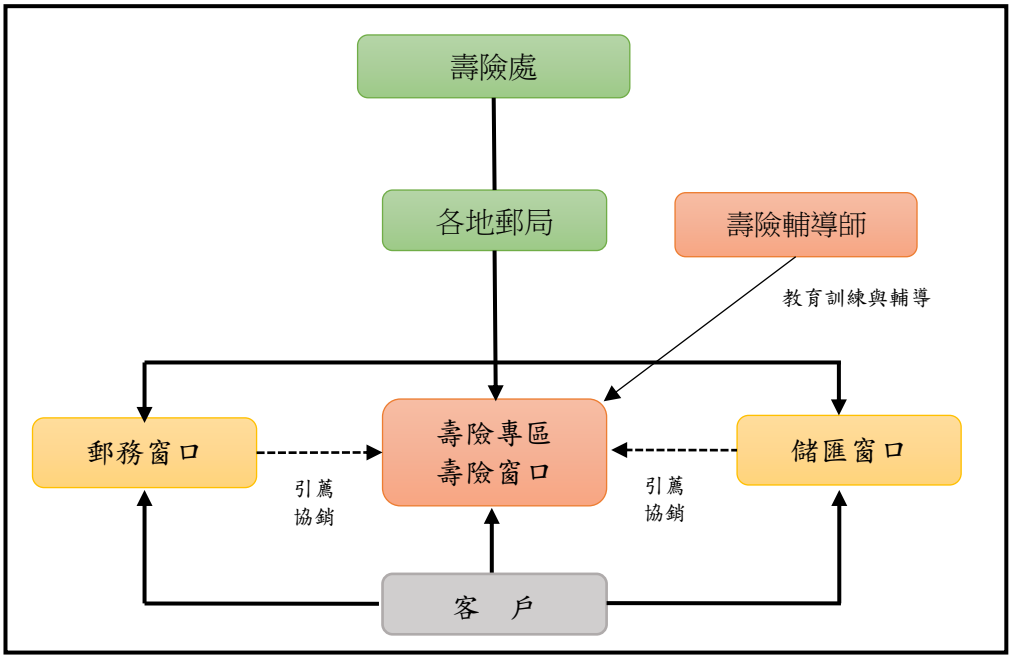


圖 39 中華郵政壽險專區專人專辦建議經營模式

資料來源：本研究整理

二、 銷售型態

銀行保險之銷售方式，主要有理財專員自行開發客戶，及行員引薦協銷客戶兩種型態。基本上，理財專員必須自立自強、努力自行開發客戶，絕不可單純仰賴行員引薦客戶之途徑。相對而言，中華郵政簡易壽險之客群，基本上係以臨櫃客戶為主，另就簡易壽險即將到期、已到期未領取保險金、或過去曾經投保而未續保之客戶，進行電話招攬。整體而言，銀行保險係採取主動行銷；而中華郵政則以被動行銷為主。

本研究經參酌銀行保險之運作方式，具體建議簡易壽險銷售方式如下：

(一) 營業大廳增設簡易壽險抽號機，宣導壽險業務與儲匯業務分流之概念。

(二) 壽險專區承辦人員若無客戶時，得至抽號機前協助民眾領取號碼卡，增加與民眾交流互動之機會。

(三) 在營業大廳增設動態性郵政壽險廣告或短片，喚起等候民眾投保之需求與注意；惟慮及現代人都有滑手機之習慣，吸引人之音樂乃不可或缺之要素。

(四) 盤整郵局代理業務，儲匯櫃檯職員得針對不同族群，推薦不同之壽險商品。例如：台北市育兒津貼之發放，規定必須轉入郵局帳戶，儲匯人員得針對該等客戶，推薦兒童保險商品。

三、 管理措施

本研究經參酌銀行保險相關管理規範，建議壽險專區相關業務應制訂之辦法如下：

（一）辦理簡易壽險專區業務作業準則

（二）壽險專區服務人員管理辦法

（三）壽險專區服務人員辦理壽險業務作業準則

有鑑於上述規範事項，具有相互關連性與實用性，且其內容亦會隨時空環境變化而有增修之必要，故建議以活頁方式將其彙編成冊，供做相關人員於執行業務時之最高指導準則。

至於教育訓練部分，就訓練人員而言，不僅需強化壽險專區服務人員之訓練，同時更要重視壽險輔導師之教育訓練。其次，就訓練內容而言，

除需加強行銷話術相關課程外，對於保險基本理論更有進一步強化之必要。

四、 獎勵佣酬

一般而言，銀行理財專員之薪資結構，除基本薪資福利外，尚有業績獎金、績效獎金等設計。基本上，理財專員之業績必須超過責任額度後，始得領取業績獎金與績效獎金。至於一般行員引薦協銷成功，達到一定責任額度後，亦得領取協銷獎金。然而，由於引薦協銷獎金額度並不高，通常並無法誘導行員積極協銷保險商品，故部分銀行係改採行政獎勵方式，將該部分績效作為升遷、調職之評量指標之一，此種作法在公股銀行尤為常見。

有鑑於中華郵政係屬國營事業，性質類似公股銀行，所屬員工較不擅長業務拓展性質之工作，再加上儲蓄型簡易壽險商品佣金率低[42]，而保障型商品佣金率雖可達 12%，但因保費收入較低，實質佣金根本不具吸引力。基此，本研究考量中華郵政員工之特性，並參酌銀行保險之作法，擬建議如下：

(一) 就獎勵類型而言：

就獎勵佣酬類型而言，可分為下列四種類型：

1. 行政獎勵：對於無意領取協銷獎金之內勤職員、郵務人員，或內勤人員轉任之壽險職員，得賦予其放棄領取協銷獎金或業績獎金之權

[42]儲蓄型商品之佣金率僅為 0.5%，且分兩個年度領取，亦即：第一年領取 80%，第二年領取 20。

利，選擇改採行政獎勵之方式，將其作為升遷或調職之評量指標項目之一。

2. 協銷獎金：對於內勤職員或郵務人員，若引薦客戶協銷壽險商品者，得領取協銷獎金。

3. 業績獎金：對於壽險職員（包含轉任者與外聘者），每月或每季超過基本責任額部分，應按級距比率核發業績獎金。

4. 績效獎金：對於壽險職員（包含轉任者與外聘者），每年應按目標責任額達成率之等級，核發績效獎金。

（二） 就職別獎勵而言

若按職別區分獎勵制度而言，應可分為下列三種類型（參閱圖 40）：

1. 內勤轉任壽險職員

初期因受限於員額編制，壽險專區職員應由內勤職員轉任為宜。茲為鼓勵內勤職員轉任壽險職員，建議其實質薪資所得應與內勤職員有所差距，方具有吸引員工轉任之誘因。基此，壽險職員之薪資結構，除基本薪資福利外，應按月、按季核發業績獎金，並於每年考核其目標責任額達成率，核發績效獎金。對於業績獎金部分，則賦予其選擇行政獎勵之權利。

2. 外聘壽險職員

未來視實際業務發展需要，若有必要外聘壽險職員，專責招攬壽

險業務者，其獎勵佣酬制度，通常與內勤轉任壽險職員者並無明顯差異，僅限制其選擇行政獎勵之權利。

3. 其他職工

茲為落實壽險專區專人專辦壽險業務之措施，其他職工則處於引薦協銷壽險商品之地位，基本上得選擇領取協銷獎金，或選擇行政獎勵，以利日後升遷支用。

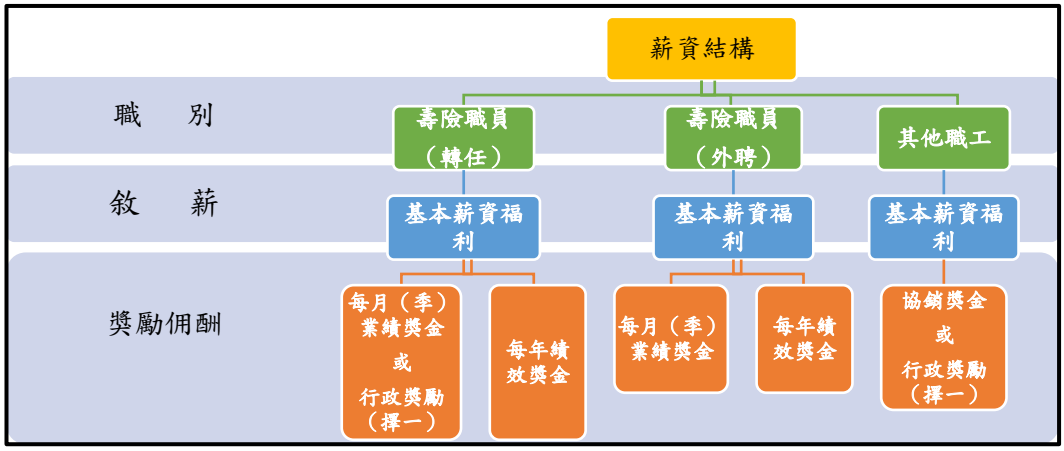


圖 40 簡易壽險獎勵佣酬制度建議案

資料來源：本研究整理

五、 績效管考

本研究經參考銀行保險績效管考制度後，建議中華郵政對於壽險職員之考核項目，可分為四個面向：

(一) 財務構面

1. 考核細項

(1) 業務目標淨達成率

(2) 淨手續費貢獻度

(3) 新增理財客戶數目標達成率

(4) 達成率穩定度

2. 考核單位：支局主管

（二） 內部流程

1. 考核細項

(1) 內外部稽核缺失

(2) 理財業務配合度

2. 考核單位：支局主管

（三） 顧客構面

1. 考核細項

(1) 客訴紛爭案件

(2) 定期檢視執行率

(3) 客戶資料更新維護成效

2. 考核單位：支局主管

（四） 學習成長構面

1. 考核細項：自我成長證照張數

2. 考核單位：支局主管

第六章 郵政壽險最適通路制度建議及其相關配套措施執行方式及時程

第一節 郵政壽險之定位

郵政簡易壽險自開辦以來，即秉持「溥益民生」精神，期在「政府專管，不在牟利；郵政經辦，簡便穩固；安家防老，免除憂慮」思維下，由社會共同努力提倡及加入保險，以實現普益民生，普惠金融，提供國民基本經濟保障，便利全民投保，增進社會福祉。

簡易壽險之功能與目標，於創立時，旨在提供低收入者基本保險保障，但隨著國民所得日益提高，簡易壽險已逐漸演變成透過郵政分支機構之普及性，除照顧低收入者基本經濟生活外，亦提供國民便利之保險達成儲蓄、保障、節稅等功能。

因此，雖然簡易壽險之保費係由投保民眾自行負擔，但該保險之功能係在提供民眾便利及必要之經濟保障，實兼有社會保險之功效。為達到上開簡易壽險之功能與目的，考量郵政事業具有公共服務、普及化、資源共享、規模經濟及支持政府政策等特性，郵政機構即成為推動簡易壽險之最佳媒介。

迥異於一般保險業，我國簡易人壽保險法係屬特許性質。從保險市場供給角度，中華郵政作為一供給者（研發設計生產及銷售保險），可藉由

遍布全國各鄉鎮之郵政分支機構作為據點，為民眾提供具「低保額」、「免健檢」、「手續簡便」、「易於瞭解」等特色之簡易壽險商品，使簡易人壽保險得以深入我國市郊及偏鄉地區，讓人民能夠便利享有保險保障，以發揮其便利全民投保之保險供給效益，落實立法意旨，建構完整之社會安全網。

承上，中華郵政所經營之簡易壽險因本身具有社會性政策色彩，非以追求利潤為其最大依歸；復為國營企業之身分，經營業務主要分為郵務及金融兩大業務，金融業務包括郵政儲金、匯兌、簡易人壽保險、房屋貸款、金融商品代銷業務等事項，故中華郵政並非專營保險事業之公司，且因其屬國營企業，經營多元化及具高度民生公益性業務（如郵務事業），致使中華郵政公司於簡易人壽保險業務所獲利潤，依法須解繳國庫[43]，充裕國庫財源協助國家重大建設，此與我國目前其他壽險公司多屬民營企業（台銀人壽除外），且僅專注於保險本業之經營，並以追求最大利潤之商業經營模式，顯有不同。

亦不似民營保險公司具增資彈性，無法強化資本。故中華郵政在簡易壽險之經營上，固然有盈餘繳庫之政策目標，但其所從事之簡易壽險經營業務，本質上實寓有支持國家政策及社會服務功能，此已遠超過商業經營獲利目的考量，亦非著重成本效益之商業保險業所能觸及。

[43]如預算法第 85 條第 1 項第 6 款（一）規定國營事業盈餘須繳庫，另亦須按「國營事業機構營業盈餘解庫注意事項」所示原則將一定盈餘解繳國庫。

鑒於簡易壽險之創立宗旨，係在照顧一般基層民眾，以滿足儲蓄、養老等多方面基本生活需求保障,同時匯集資金協助國家重大建設及穩定金融市場,增進社會福祉,故中華郵政於經營具公益色彩之簡易人壽保險時,其經營模式及營運考量重點即與其他保險業有所不同。

2003年改制後之中華郵政，在追求經營績效及確保盈餘方面，確實為重要經營目標，但仍不能忽略簡易壽險「溥益民生」之政策定位與功能，以及國營企業社會公益性，致使其於經營簡易人壽保險之出發點，多與民營商業保險有所區隔。

受限於現行法規，中華郵政公司須與其他經營商業保險之壽險公司受到相同監理標準之規範，但中華郵政公司在推展保險業務之餘，尚須兼顧簡易壽險本質上公益目的,似不同於其他以營利為主要目的之一般民營壽險公司。無論從歷史發展源起、功能目的、市場供給定位等角度以觀，郵政壽險都具有其特定政策目標及公益性。

第二節 郵政壽險 SWOT 分析結論

郵政壽險自成立以來即承受普惠民生，提供國民基本經濟保障，協助政府建構社會安全網之重大使命。長久以來，郵政壽險藉由遍佈全國各地之郵政機構，在全體員工的努力下，以保費收入規模而言，2016 年在全體壽險業創造排名第七之佳績。然而，隨著保險自由化之發展，民營壽險業者因行銷通路日漸多元，且其保險產品亦不斷推陳出新，再加上銀行、證券等金融機構跨足保險商品之銷售，郵政壽險著實面臨著嚴峻之挑戰。

有關中華郵政具有其特定政策目標及公益性，不同於一般壽險公司，可否比照日本簡保生命與美國家庭人壽間的商品代售模式，代銷其他壽險公司之保險商品，以增加其銷售通路，鑒於日本簡保生命已經民營化，與一般壽險公司無異，亦與一般壽險公司受同樣的保險監理。在現行政策及定位基礎下與法規限制下，恐難以運用郵政窗口代銷其他壽險公司之保險商品。

本研究經由分析國內壽險市場概況，比較郵政壽險與民營壽險業者之行銷策略後，再佐以中華郵政試辦壽險專區之經驗，擬以 SWOT 分析，彙整郵政壽險在行銷通路制度上現存之內部優勢與劣勢，以及外部環境所面臨之機會與威脅，期能藉由 SWOT 分析，提出符合郵政壽險需求之最適行銷通路制度建議。

一、 內部環境

(一) 優勢

1. 營業據點遍佈全國

傳統保險行銷主要係採「招攬與銷售合一」之方式進行，亦即，保險業務人員必需先自行招攬（開發）客戶，再進行保險契約銷售之行為。若就工作時間分配而言，業務人員通常必須花 70%左右的時間用於招攬（開發）客戶，而只有 30%的時間在進行保單解說與商品規劃等專業行為[44]。

反觀郵政保險，主要係透過遍佈全國各地之郵局進行銷售，銷售人員基本上可省卻 70%的招攬時間，只要全力將重心置於商品解說即可完成交易。基此，郵局擁有遍及全國各地營業據點之優勢，絕非其他保險業者所能比擬。

2. 品牌信任度與知名度高

由於中華郵政係屬於國營性質，其所經營之簡易壽險因具有社會性政策色彩，並非以追求利潤為最大依歸，長久以來普遍獲得國人的支持與信任，早已建立品牌知名度與信任感。反觀民營壽險業者，因屬於股份有限公司組織型態，其經營目標係以追求最大利潤為目的，兩者相較之下，郵政壽險之競爭優勢不言可喻。此可由金融海嘯期間，郵政壽險保費收入成

[44] 參閱保險經營論壇（二十九）：日本保險行銷新型態：保險店鋪（2015.5），中華民國保險經營學會。

長率超越民營壽險獲得印證[45]。

3. 員工素質普遍良好

由於中華郵政係屬於國營企業，相較民營企業，具有工作穩定、待遇佳、福利好之特性，長期以來若有職缺釋出，必將引來大量考生應考，其競爭程度可謂非常激烈。由此可知，中華郵政進用之員工素質普遍良好，若需因應經營環境之變化，需要學習新型態之專業技能時，相信以其良好素質應能順利勝任。

4. 擁有龐大顧客資料庫

在二十一世紀的資訊時代中，資料庫決定企業的高度、深度，甚至可以開創企業的「藍海」。雖然企業要有所作為，尚需要其他條件配合，但好的資料庫是企業最基本必須具備的條件。若以行銷而言，企業行銷若無好的資料庫作後盾，則會淪於亂槍打鳥、毫無章法、徒勞無功的窘境。若就此點而言，截至 2015 年底為止，中華郵政儲戶包括存簿、定期及劃撥總計 3,526 萬餘戶，其中存簿及定期儲戶約為 3,366 萬戶，幾乎全國人民在郵局均設有帳戶，此等龐大之資料庫，絕非其他保險業者所能比擬。

5. 郵政壽險商品具市場競爭力

由於簡易壽險商品具有商品種類單純、內容簡而易懂、免體檢、保費合理、投保手續簡便等特性，再加上中華郵政為國營性質，深得國人信任

[45] 2008 年、2009 年金融海嘯期間，該兩年 GDP 成長率分別僅有 0.73%及-1.81%，而郵政壽險保費收入為 5.66%及 5.70%， 2010 年更倍數攀升至 12.02%，創近十年新高。

與信賴。以上種種特性皆是壽險業者發展「非面對面」行銷之最基本必要條件，中華郵政若能善用此種優勢，研發符合郵政壽險之資訊系統，推展非面對面行銷通路，未來發展將指日可待。

(二) 劣勢

1. 礙於法規限制，商品種類無法滿足消費者需求

根據簡易人壽保險法之規定，郵政保險之主約部分，僅限於生存保險、死亡保險、及生死合險等三種壽險商品；至於健康保險、傷害保險等商品，郵政保險僅得以附約方式經營。因此，由 2016 年壽險保費收入險種來源觀之，中華郵政保費收入來自人壽保險部分為 99.97%，傷害保險與健康保險部分，則分別為 0.012%及 0.015%。

反觀全體壽險業保費收入之險種分配，來自人壽保險、傷害保險、健康保險之比重，分別為 80.60%、2.04%、10.79%。由此顯示，在人口高齡化之時代，國人重視健康醫療保障之觀念日益增加，對於健康保險之需求至為殷切，中華郵政若無法滿足消費者期待，推出新型態保險契約，實無法達到保障國民基本經濟需求之目的。

2. 員工心態相對保守、有待調整轉變

保險商品具有無形商品之性質，其與一般實體商品相較，行銷難度頗高，通常需要行銷人員積極喚起消費者之購買需求，始能完成交易行為。因此，保險業務人員通常必須具備積極、熱情、活潑、主動等人格

特質，同時還需要業務單位施以激勵教育，才能維繫業務人員不斷前進之動力。

若以中華郵政之員工而言，由於員工進用需通過考試程序，基本上素質普遍良好；但其報考之最主要動機，多半係考量工作穩定之因素，顯示其大多屬於穩重、保守之人格特質，相對而言，較難令其主動積極推展壽險商品。然而，在金融環境瞬息萬變之環境下，若僅被動等待顧客上門，無主動出擊等積極作為，恐將有遭市場淘汰之虞，故中華郵政員工實有調整工作心態之必要。

3. 保險專業相對薄弱，難以符合消費者期待

金融市場經營環境在資訊化、自由化、國際化之影響下，金融商品可謂不斷推陳出新，消費者亦有一站購足之服務需求，近年來銀行保險通路盛行，即是拜一站購足服務模式所賜。若以壽險業而言，現有壽險業務人員，不僅需具備壽險專業知能，尚須瞭解產險商品、投資型商品、基金、證券等理財商品，始能提供消費者全方位之服務與建議。

反觀中華郵政部分，由於簡易壽險商品內容較為單純，郵局員工在銷售簡易壽險時，僅需通過內部業務人員考試即可，不需參加壽險公會所辦之業務人員資格考試。由於郵局員工業務員考試門檻較低，平時保險教育訓練有限，相較之下，其保險專業知能相對不足，實有礙郵政壽險業務之推展。

4. 缺乏「非面對面」行銷專業與經驗

傳統保險行銷，主要係採取業務員面對面行銷方式，惟近年來科技發達，國人生活習慣改變，網路行銷、電話行銷、FB、LINE 等行動商務盛行，「非面對面」行銷方式，已發展成保險之新型態行銷通路。一般而言，非面對面行銷通路，最適合簡而易懂、內容單純、投保方便之保險商品，基本上郵政壽險即具有此等商品特性，非常適合發展非面對面行銷模式。

截至目前為止，中華郵政主要仍採儲匯櫃檯銷售簡易壽險方式推展業務，過去雖曾短暫試辦電話行銷，惟成效並不理想而予停止。由此可知，中華郵政基本上較欠缺「非面對面」行銷之經驗與專業，未來在金融數位服務發展趨勢下，非面對面行銷乃勢在必行，實有予以強化之必要。

5. 受限於營業時間，難以提供即時性服務

一般而言，保險業務範圍包含招攬、收費、契約保全、理賠等各個層面。一般而言，壽險業務人員基於爭取業績、服務客戶之考量，其服務客戶時間並不僅侷限於上班出勤時間，若有必要隨時都會提供相關服務。其次，壽險業務員除對客戶進行業務招攬外，尚須提供契約變更、收費、理賠等其他業務諮詢服務，較能與客戶建立長久之信賴關係。

反觀郵政壽險業務之招攬，主要係透過儲匯櫃檯進行，基本上礙於營業時間之所限，實難以提供消費者即時性服務。至於其他契約變更、收費、理賠等業務，亦係在郵局儲匯櫃檯臨櫃辦理，多為隨機性之臨時服務，較

難與特定員工建立長久之信賴關係。

二、 外部環境

(一) 機會

1. 國人對保險認知提升、保險商品已成為生活必需品

隨著經濟、社會環境之變遷，以及產官學各界多年來努力推展保險教育，現代人對於保險的認知程度已明顯提昇。基本上，國人現已將保險商品視為「生活必需品」，對於人壽保險、傷害保險、健康保險，或其他財產保險之接受度甚高，只要保險商品確實符合消費者需求，在經濟能力許可的範圍內，多數國人都樂意主動投保相關保險。

2. 經濟環境處於低利率、低成長之狀態

近年來，國內整體經濟情勢多處於低利率、低成長之時期，由於國民所得不易提升，未來又處於不確定之狀態，國人多會採取緊縮支出之消費型態。基本上，此種經濟環境對於壽險業者而言，不僅保險業務不易推展，同時也可能面臨利差損之經營風險，整體而言係屬於不利競爭之經營處境。

相對郵政壽險而言，在低利率或低成長之經濟環境下，民眾若確有保險需求，對於保費合理，同時又屬國營性質的郵政保險，絕對為其首要選購標的。若以此點觀之，低利率或低成長之經濟環境，對郵政壽險而言，反而為其積極拓展業績之最佳時機。

3. 人口結構改變、保險需求日益重視

我國人口結構在高齡化與少子化雙向發展之影響下，民眾對於兒童與年長者之經濟生活、醫療保障、照顧問題等風險意識日益提升，因而對兒童醫療或老年經濟安全、醫療照顧等保險商品之需求日漸重視。根據 2015 年簡易壽險年報之資料顯示，郵政壽險有效契約投保年齡，主要分布在 16 歲至 50 歲之間，約占整體保戶的 74.36%。15 歲以下或 51 歲以上之客戶，僅分別為 9.56%與 16.08%，顯見郵政保險在兒童與銀髮領域仍有極大之發展空間。

4. 非面對面市場行銷深具發展空間

近年來，電話行銷、網路行銷等非面對面行銷方式，逐漸在保險市場發酵與醞釀，過去雖有創造亮眼佳績之紀錄，但因藉由電話等無形溝通模式常易產生誤解，導致引發保險糾紛之情形產生，近期雖有逐漸下滑之趨勢，但仍為部分壽險業者主要行銷通路之一。至於網路行銷部分，過去多將目標市場鎖定年輕族群，基本上認為經濟實力較佳之銀髮族群，較不擅長使用網路，相對欠缺網路投保之動機。

然而，最近由於 FB、LINE、微信等社群媒體不斷問世，因其具有操作方便，容易上手之優點，現已成為傳播資訊、人際交流之重要溝通管道。此外，社群媒體的最大傳播群，亦從年輕世代轉變為銀髮族群。由此可知，未來在行動商務的年代，Google Analytics、社群行銷、網路

行銷、或電話行銷等非面對面之行銷模式，極有可能發展成為主流保險行銷模式，此對商品內容單純之簡易壽險而言，絕對是拓展業務之良好時機。

(二) 威脅

1. 壽險市場趨於飽和、業務競爭激烈

現代普遍具有保險觀念，幾乎每人都有一張以上之保險單。根據保險事業發展中心統計資料顯示，我國 2015 年人壽保險與年金保險有效契約投保率為 234.2%，健康保險及傷害保險之投保率，則分別為 372.5%及 257.4%。由此可知，壽險市場可謂逐漸趨於飽和，各壽險公司業務競爭激烈乃不爭之事實。郵政保險在面臨壽險公司保險商品豐富、行銷通路多元、業務員主動積極之競爭環境下，若欲在紅海市場爭食大餅、進而創造佳績，調整現有經營模式實有其必要性。

2. 個人資料保護與管理之規範日益嚴格

一般而言，企業為確保生存機會，必須仰賴持續不斷成長與穩定之業績表現。至於業務的來源，除藉由廣告或口碑行銷之轉介外，大多必須仰賴「客戶名單」始能進行銷售行為。過去保險業者普遍使用既有客戶名單、或集團內顧客資料庫，進行保險招攬行為。惟「個人資料保護法」施行後，客戶名單之基本資料，則受到個人資料保護法之保障，企業未經顧客同意或未盡告知義務，而使用顧客資料者，負責人及企業則需承擔民事或刑事

上之責任。基本上，中華郵政握有龐大的儲匯存戶名單，對於郵政壽險業務之推展，應具有正面之價值與意義；建議得合法徵得客戶同意下，主動提供行銷服務。

3. 簡易人壽保險法限制其經營型態之發展

簡易壽險之經營運作，必須遵循簡易人壽保險法之規定辦理，現行簡易人壽保險法對於簡易壽險商品種類、保險金額等訂有諸多限制。例如，簡易人壽保險法第 4 條規定，簡易人壽保險經營之險種，僅限於生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險，且同法第 5 條亦規定其投保金額應設有上限（目前為新台幣 600 萬元）。

反觀民營壽險業者得經營之險種類型，則有人壽保險、傷害保險、健康保險、年金保險，且其投保金額並無上限之相關規定。隨著醫療技術進步，人口高齡化等環境因素變遷，民眾對健康保險、長期照顧保險、年金保險等需求日益增加，近年來相關業務屢創佳績，實乃明證。

倘若郵政壽險礙於法規之限制，無法經營年金保險、長期照顧保險等保險商品，或無法以主約方式經營傷害保險與健康保險，勢將難與民營壽險業者抗衡競爭。如此規範，不僅有礙郵政壽險之經營發展，對消費者而言，亦有損其選擇經營業者之權利。

4. 保障消費者權益之要求日益升高

隨著國人知識水準提高，消費者意識逐漸抬頭，保險業者在行銷招攬

過程中若有說明不清，導致消費者產生誤解之情事發生，通常消費者已不再保持沈默，多半會尋求申訴或金融評議之管道尋求解決。由於郵政壽險具有免體檢之特性，過去即有消費者將「免體檢」誤解為「無須告知病史」，當保險事故發生申請理賠時，招致中華郵政拒賠而引發糾紛之情事發生。未來郵政壽險若採取非面對面行銷方式，此種經營風險勢必提升，必須審慎妥善因應處理。

5. 危險逆選擇風險增高，核保理賠能力備受考驗

由於民眾對於保險知識不斷提升，基本上普遍已有保險之觀念，對保險業務人員招攬保險之行為並不排斥，現已大幅降低保險行銷之難度。然而，由於媒體對於保險理賠案件之報導，時有傳播不正確保險知識之情事，致使部分民眾偶有濫用保險，詐領保險金之情形發生。此種情形在景氣不佳、失業率攀升之際，更為嚴重，著實考驗核保理賠人員之專業能力。

過去中華郵政所販售之簡易壽險，多集中在具有儲蓄性質之商品，危險逆選擇與道德危險發生機率相對為低，若未來有發展主約性質之健康保險、傷害保險、長期照顧保險等業務時，如何防範道德危險與減少危險逆選擇，降低相關經營成本，則是核保理賠人員之重大考驗。

三、　因應策略

（一）　進攻策略（S-O）：善用優勢、爭取機會

在民眾對保險觀念提升，保險商品已成為生活必需品，而經濟環境處

於低利率、低成長之時期，郵政保險具有保費合理、免體檢，品牌知名度高，國營保障之特質，民眾對其信賴程度遠大於其他民營壽險業者。若中華郵政能善用儲匯存戶資料庫、優化現有營業據點、提升服務人員之專業能力，應能有效提升行銷績效。具體而言，中華郵政應採取之策略，應為優化現有櫃檯行銷模式。

(二) 轉型策略（O-W）：掌握機會、克服劣勢

隨著網際網路盛行與行動上網之普及，網路世代族群不斷在迅速擴大，甚至已從年輕族群擴展至銀髮族群，網路行銷、社群行銷等非面對面行銷模式，預期將成為主要保險行銷通路之一，此乃勢不可擋之發展趨勢。雖然中華郵政相對缺乏非面對面行銷專業與經驗，但因其商品具有發展非面對面行銷之條件，且員工素質佳，倘能予以適當訓練，假以時日必能調整保守心態、提升保險專業服務，成為郵政壽險業務推展之生力軍。具體而言，中華郵政應發展網路行銷、電話行銷、或社群行銷等非面對面行銷模式，在此之前，則需先著手建構網路行銷資訊系統、調整從業人員招攬心態、加強保險專業服務訓練等作業。

(三) 轉移策略（S-T）：掌握優勢、減少威脅

就中華郵政經營簡易壽險之環境而言，其具有高素質之從業人員、遍佈全國之營業據點、廣受民眾信賴之壽險商品之優勢。若以行銷人員（人）、行銷通路（事）、營業時間（時）、營業據點（地）、保險商品（物）等面

向分析其行銷條件，中華郵政無論在人、地、物等各方面，皆有其他壽險業者望塵莫及之優勢。

若中華郵政能提升保險行銷人員(人)、營業據點(地)、保險商品(物)之服務效能，應能達到滲透現有市場之目的。同時，另以開拓新型態行銷通路（事)、延長營業服務時間等作法，將可達到擴充現有市場之目標。具體而言，前者可建議主管機關修訂簡易人壽保險法，放寬簡易保險得經營之業務範圍；後者則可發展互動式行銷、或仿照銀行保險設立代理人門之方式拓展業務，期能在壽險業界競爭激烈的環境中，達到增加收入來源、維持穩定成長，確保永續生存之目標。

（四） 規避策略（W-T）：減少劣勢、降低威脅

雖然非面對面行銷模式已成為未來行銷通路之發展趨勢，且中華郵政無論在組織體系、保險商品特性方面，又具有相關發展條件；惟其過去較欠缺相關專業與經驗，在個人資料保護與管理規範日益嚴格之時期，審慎使用客戶資料庫，降低相關法律風險，則是中華郵政必須面臨之重大課題。

其次，若中華郵政能有效減少保險商品選項少、行銷通路單一、難能提供即時服務等內部環境劣勢條件，勢將增加危險逆選擇、道德危險之經營風險，如何有效核保、適當理賠、減少保險糾紛，則是考驗中華郵政的另一重要課題。

綜上所述，中華郵政為降低相關風險，實應採取及早培育或增聘法遵

人員，並加強核保理賠之專業訓練等相關措施。

茲將郵政壽險 SWOT 之分析，及其相關因應策略，彙整如表 33 所示：

表 33 郵政壽險 SWOT 分析及其因應策略

內部因素 / 外部因素	優勢（S）	劣勢（W）
	• 營業據點遍及全國 • 品牌信任度與知名度高 • 員工素養普遍良好 • 擁有龐大顧客資料庫 • 簡易壽險商品具市場競爭力	• 礙於法規限制，商品種類無法滿足消費者需求 • 員工心態相對保守，有待調整轉變 • 保險專業相對薄弱，難以符合消費者期待 • 缺乏面對面行銷專業與經驗 • 受限營業時間，難以提供即時服務
機會（O）	S-O 策略	O-W 策略
• 國人對保險認知提升，保險商品已成為生活必需品 • 經濟環境處於低利率、低成長狀態，民眾對保費便宜且有高度信任感之保險商品需求增加。 • 人口結構改變，民眾對保險需求日益重視。 • 非面對面行銷市場深具發展空間	• 在民眾對保險觀念提升，保險商品已成為生活必需品，而經濟環境處於低利率、低成長之時期，郵政保險具有保費便宜、免體檢，品牌知名度高，國營保障之特質，民眾對其信賴程度遠大於其他民營壽險業者。 • 若能善用儲匯存戶資料庫、優化現有營業據點、提升服務人員之專業能力，應能有效提升行銷績效。 • 具體而言，應採取優化現有櫃檯行銷策略。	• 網路行銷、社群行銷等非面對面行銷模式，預期將成為主要保險行銷通路之一。 • 中華郵政雖相對缺乏非面對面行銷專業與經驗，但因其商品具有發展非面對面行銷之條件，且員工素質佳，倘能予以適當訓練，假以時日必能調整保守心態、提升保險專業服務，成為郵政壽險業務推展之生力軍。 • 具體而言，中華郵政應發展網路行銷、電話行銷、或社群行銷等非面對面行銷模式。 • 在此之前，則需先著手建構網路行銷資訊系統、調整從業人員招攬心態、加強保險專業服務訓練等作業。

威脅（T	S-T 策略	W-T 策略
• 壽險市場趨於飽和、業務競爭激烈 • 個人資料保護與管理之規範日益嚴格 • 簡易人壽保險法限制其經營型態之發展 • 保障消費者權益之要求日益高漲 • 危險逆選擇風險增高，核保理賠能力備受考驗	• 提升保險行銷人員、營業據點、保險商品之服務效能，增加銷售實績。此可建議主管機關修訂簡易人壽保險法，放寬簡易保險得經營之業務範圍。 • 開拓新型態行銷通路、延長營業服務時間，擴充現有市場規模。此可發展互動式行銷、或仿照銀行保險設立代理人部門之方式拓展業務。 • 期能藉由上述作法，在壽險業界競爭激烈的環境中，達到增加收入來源、維持穩定成長，確保永續生存之目標。	• 發展非面對面行銷模式，恐易產生衍生違反個人資料保護法之風險，建議應審慎使用客戶資料庫，或培育（增聘）法務人員，藉以降低相關法律風險。 • 若能有效減少保險商品選項少、行銷通路單一、難能提供即時服務等內部環境劣勢條件，勢將增加危險逆選擇、道德危險之經營風險，建議應強化核保理賠專業訓練。 •

資料來源：本研究整理

第三節 郵政壽險最適通路之建議

根據前述郵政壽險 SWOT 交叉分析後，本研究建議郵政壽險行銷通路短、中、長期發展策略，分別為 S-O 策略、O-W 策略、及 S-T 策略。茲分別說明如下：

一、 短期（1-3 年）：S-O 策略

(一) 通路建議：優化現有櫃檯行銷服務

前已述及，郵政壽險最大的資產，在於其擁有優秀的人才、遍及各地之郵局、品牌知名度高、值得信賴的商品，若短期內無做大幅改變之規劃，只要部分調整現有運作模式，即可達到深化現有市場規模之目的。基此，本研究建議郵政壽險短期內，應採取優化現有櫃檯行銷模式之經營措施。

至於優化現有櫃檯行銷模式之方式，則有下列三種方案如表 39 所示，亦即：方案 A：維持現行運作模式、方案 B：設立簡易壽險服務窗口、及方案 C：設立簡易壽險專區。根據本研究參訪郵政壽險專人專區試辦業務結果，建議首要選項為「方案 C」；若郵局營業空間有限，無法設置壽險專區者，則宜採「方案 B」。

表 34 優化現有郵政壽險櫃檯行銷方案

項目	方案 A	方案 B	方案 C
人：行銷人員	內勤人員	專人負責	專人負責
事：行銷方式	面對面行銷	面對面行銷	面對面行銷
時：服務時間	營業時間	營業時間	營業時間
地：銷售場所	儲匯櫃檯	專辦窗口	專辦區域
物：銷售商品	現有壽險商品	現有壽險商品	現有壽險商品

（二） 配套措施建議

1.【方案 A】：現行模式

方案 A 係維持現有行銷模式，無論就行銷人員、行銷方式、服務時間、銷售場所、及銷售商品，均不予以變動。在此五個項目中，基本上營業時間、儲匯櫃檯、現有壽險商品係固定不變，無法予以調整；但就行銷人員與行銷方式兩者，則得予以微調，提升經營績效。

至於具體配套措施，扼要說明如下：

(1) 行銷人員：強化保險教育訓練

由於郵局內勤人員銷售簡易壽險商品，僅需通過中華郵政內部簡易壽險業務人員之考試，並非通過壽險公會舉辦之壽險業務員資格考試。基本上，郵局內勤人員對簡易壽險商品內容之解說，並無太大問題；但若需其比較郵政壽險與一般民營壽險之差異性，因欠缺完整之保險專業訓練，對客戶之說服力相對略顯薄弱。在現今民眾普遍具有保險觀念之時代，從業人員必須不斷進修，增進相關專業能力，始能在職場上生存、競爭。

(2) 行銷方法：配合相關業務推展面對面行銷

行銷方式雖仍採臨櫃面對面行銷方式，惟為提升行銷績效，應預先分析各種商品之目標客戶群，針對不同族群，推薦其適合之壽險商品。

因此，建議中華郵政應盤點其相關業務，分析各種郵政壽險之客群，協助儲匯櫃檯職員提升其契約成交率。例如：臺北市育兒津貼之發放，規定必須轉入郵局帳戶，儲匯人員得針對該等客戶，推薦兒童保險商品。

2.【方案 B】：專用窗口

由於郵政壽險業務有別於一般儲匯業務，不論是洽定契約、變更契約、契約保全、理賠等相關業務，均需花費較長時間處理。若按現行方案 A 之模式運作，常有耗時較久，影響後面顧客等候時間之缺失。此外，並非所有儲匯櫃檯職員均熟悉簡易壽險業務，當客戶隨機臨櫃辦理壽險業務時，偶有無法獲得圓滿解決之情事發生。

茲為改善上述缺失，並彰顯郵政壽險之專業性，建議增設簡易壽險窗口（營業空間有限時採用）或專區（營業空間允許時採用），由熟悉壽險業務之專門人員負責相關業務。基此，採用【方案 B】之策略時，除需援用【方案 A】兩項具體措施外，尚須增列下列三項：

(1) 銷售場所：設置簡易壽險專辦窗口

中華郵政在設置簡易壽險專辦窗口時，應考量郵政壽險業務處理時間較長，應於專辦窗口前設置座椅，以利客戶辦理相關事宜[46]。

(2) 行銷人員：專人承辦壽險業務

[46] 新店郵局儲匯櫃台前備有座椅，內湖郵局則無座椅設置。

各支局單位應選任或鼓勵內勤人員轉任壽險專辦人員，專責處理簡易壽險相關業務，其應將壽險業務定位為主辦業務，儲匯業務則屬於協辦性質。因此，執行業務時應以壽險業務為主，儲匯業務為輔；而儲匯人員則處於引薦協銷之地位。

其次，有關專辦人員之選任途徑有二：一為內勤人員轉任、一為外聘專辦人員。首先，根據試辦經驗可知，礙於員工多具保守穩健特質，在同薪同酬之前提下，甚少有員工主動積極爭取承擔專辦人員，基本上多被動接受承擔該項責任。此外，由於郵政壽險之獎金並不高，實質上並無吸引員工轉任之動機，故建議得以優先升遷、取得獎金獎勵之方式，提高員工轉任壽險專辦人員之動機。至於外聘專辦人員部分，基於業務量因素之考量，初期應無必要。

(3) 其他：增設簡易壽險專用抽號區

營業大廳增設簡易壽險抽號區，宣導壽險業務與儲匯業務分流之概念。同時，壽險專區承辦人員若無客戶時，得至抽號機前協助民眾領取號碼卡，增加與民眾交流互動之機會。

3.【方案 C】：專辦區域

基本上，【方案 C】與【方案 B】頗為類似，僅係將簡易壽險專辦櫃檯，擴大為壽險專區。基此，其具體配套措施應與方案 B 相仿，僅於壽

險專區設置部分略有不同。本研究根據實地調查發現，基本上民眾對於壽險專區之設置，多數給予「獨立空間」、「專業性高」、「輕鬆應對」等正面評價，故建議在營業大廳空間許可之條件下，應以設置「壽險專區」「專人專辦」壽險業務為首要選項。

至於壽險專區之空間規劃，基於相關業務之處理，需要與客戶較長時間之互動交流，舒適、清靜、隱密之空間設計，實屬必要，故建議得參酌「房貸專區」之設置，採取開放空間設計為宜[47]。(參閱圖 41)

[47] 研究團隊實地參訪試辦專區時發現，部分郵局之壽險專區係設置在營業大廳中間，面對儲匯櫃檯、並與服務台相鄰。因此，諸多顧客誤將其視為服務台，當壽險專區人員與客戶解說保險商品時，時有遭其他顧客詢問其他事宜干擾之情事發生。此外，當等候辦理儲匯業務顧客眾多，等候座椅不夠使用時，常有佔用壽險專區座椅之情形發生，影響壽險業務之進行。

圖 41 房貸專區及簡易壽險櫃檯

二、 中期（3-5 年）：O-W 策略

（一） 通路建議：非面對面行銷模式

隨著數位時代的來臨，民眾對網路的依賴不斷提升，使用網路已成為日常生活不可或缺的一部份。近年來，網路的使用隨著手機之發展，逐漸朝向行動化演進，可攜式行動裝置、應用軟體之普及與盛行，電子商務之商機，可謂無可限量。

由於電子商務能跨越時間與空間之限制，對消費者而言，隨時隨地

都可在線上投保，甚至簡單理賠案件亦可透過網路處理，不僅非常方便，又可以減少人情壓力之負擔。對保險業者而言，不僅可節省實體通路經營成本、業務員佣金、行政成本等相關費用，並可將節省之成本直接回饋保戶、降低保險費，更能符合特定族群之期待與需求。基此，近年來國內、外保險業者，均積極推展電話行銷、網路行銷等「非面對面」行銷通路。

有鑒於此，在金融數位化潮流趨勢之發展下，郵政保險行銷模式必須與時俱進，始能符合現代消費者之期待與需求，發揮其穩定國人基本經濟安全保障之價值。本研究建議郵政保險採取「非面對面」行銷模式之類型，有下列三種方案，亦即：【方案 A】網路行銷、【方案 B】電視行銷、及【方案 C】社群行銷。

1.【方案 A】：網路行銷

所謂網路行銷，係指保險業透過電子網路的方式，來進行有關商品或服務之廣告、行銷、投保或發送保單等商業活動。對保險業者而言，發展網路行銷通路，除初期建置成本較高外，日後只需確保資訊安全、定期維護、升級系統即可，基本上非常具有發展之價值。但以保險屬性而言，其業務涉及層面甚廣，並非所有問題都能立即在線上獲得解決。因此，發展網路行銷，並非要取代面對面銷售之業務人員，而是應將其視為通路與服務的輔助工具，目的在於提高客戶的滿意度，達到發揮相

輔相成的綜效。

其次，雖然網路行銷對保險業而言，具有上述諸多優點，但其仍存有保單條款解讀不易、容易衍生消費糾紛、客戶忠誠度低、核保困難等問題亟待解決。惟若就此點而言，由於郵政壽險商品單純、內容簡而易懂，再加上國營機構經營，客戶忠誠度高，對其他壽險業者而言，可能是發展網路行銷之劣勢，但對郵政壽險而言，卻可視為其推展網路行銷之優勢，此可由韓國郵政保險推展網路行銷之成效獲得印證。

2.【方案 B】：電視行銷

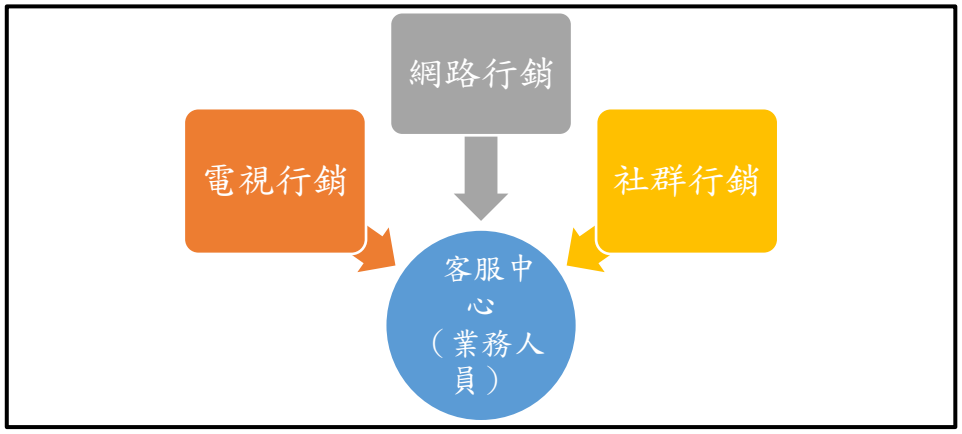
所稱電視行銷，係指保險業以電視台為保險商品行銷通路，從事招攬保險之行為。國內壽險公司之業務來源，雖然係以業務員通路為主，但部分外商保險公司因進入國內壽險市場較晚，則以電話行銷、電視行銷等直效行銷方式拓展業務。近年來，因個人資料法之實施，且電話行銷僅能採「撥出」模式經營，至其通路業績大幅萎縮，幾乎呈現停滯之狀態。反觀，電視行銷因有固定之客戶群，仍呈現穩定之業績表現。

根據財團法人金融研訓院（2014）之研究可知，消費者獲得郵政保險商品之訊息來源，依序為海報文宣、業務員、親友、電視廣告、網路、雜誌刊物報導、廣播等途徑。電視廣告係繼海報文宣、業務員、親友之後，排名第四之宣傳途徑，同時根據中華郵政年報可知，購買郵政壽險之職業別中，約有 20%為家庭主婦。基此，若能發展電視行銷通路，並

與社群行銷、網路行銷相結合，應可發揮拓展業務之功效。

3.【方案 C】：社群行銷

隨著智慧行動裝置與應用程式之普及，LINE、FB 等新型態之通訊軟體，已深入現代人日常生活，成為不可或缺之重要溝通工具，其中尤以 LINE 的使用率更是驚人。根據尼爾森媒體（Nielsen）於 2016 年之調查顯示，台灣 12-65 歲的民眾中，約有 1,700 萬人使用 LINE，使用率高達 91%，40 歲以上的中年與銀髮族的使用率都超過九成。同時，該項調查亦顯示，62%的使用者過去一年曾有投資理財行為、78%使用者每週至少關注一次理財資訊[48]。由此顯示，對金融業而言，社群行銷已成為未來行銷策略的重要項目之一。



有鑑於在數位時代發展下，消費者獲取資訊之模式與消費行為已有巨大的改變，傳統的廣告文宣、電視廣告、網路等行銷效益將逐漸式微，如何掌握行動商務的特性、擬訂完整、適當之行銷，是所有企業刻不容

[48] 資料來源：https://www.bnext.com.tw/article/41433/line-user-in-taiwan-is-more-than-90-percent

緩亟待解決之重要議題。基此，本研究建議中華郵政應善用其品牌知名度，拓展社群行銷網絡，有效掌握顧客的心，進而提昇業績銷售力！

（二） 配套措施建議

無論係採取何種方案，其配套措施並無太大差異，基本上應有下列各項：

1. 建置資訊系統

無論採用網路行銷、電視行銷、或社群行銷等非面對面行銷方式，其先決條件在於需要配置相關資訊系統。至於資訊系統之配置，可由業者自行建置、或委由外部單位負責，國內壽險業者除少數採取委外負責模式外，基本上係由業者自行建置為主，而自行建置又可細分為「內部資訊人員自行開發」、或「直接購置外部系統」兩種模式。

一般而言，業者自行建置資訊系統之優點，在於可隨時配合通路需求調整系統內容、輔助業務人員銷售與績效管理，服務品質較易控制管理。惟其缺點在於初期建置成本較高，所需人員編制需達到一定人數以上，始能發揮規模效益，故其人事成本負擔相對為高。若以韓國郵政保險為例，其資訊系統部分係委由外部專業人員負責，其他管理部分則由郵局自行負責。中華郵政應根據自身經營條件，選擇符合經濟效益之資訊系統模式。

2. 設置 24 小時客服中心

根據資策會產業情報研究所（MIC）進行的「行動購物消費者調查分析」指出，行動購物行為呈現「馬上買、不能等、隨處買」的特性。同時，該調查亦顯示：行動購物黃金時段多集中在中午過後，尤其是晚間 8 點至 9 點時段為最高峰，達 37.7%之比重。

由此可知，當中華郵政決定發展非面對面行銷模式時，為滿足消費者「馬上買、不能等」之特性，實有必要設置 24 小時客服中心，隨時提供消費者線上諮詢服務，始有利保險交易行為之進行。其次，由於消費者具有馬上買、不能等之衝動性購買傾向，交易行為完成後，常有反悔、解約之情形產生，客服人員提供 24 小時之諮詢服務，亦有其存在之必要性。

3. 增聘業務行銷人員

由於行動商務必須滿足消費者即時性之服務需求，相關業務人員之工作時間與內容，將有別於中華郵政現有員工之工作模式，由現有員工轉任之可能性極低。基此，針對非面對面行銷通路之業務人員，建議採外聘方式進用，並對整體表現良好，且服務達一定年資後，經考核通過者，得提供轉任內勤職員之機會，應能吸引優秀業務人才進駐。

4. 加強專業教育訓練

保險業因屬金融服務業之一環，人力為最重要生產因素。良好的教

育訓練制度，不僅能提高單位生產力、員工提高向心力、擴大服務空間、並可藉由教育訓練儲備人才，維持業務運作之穩定性及機動性。由於非面對面方式銷售郵政壽險商品，需同時具備行動商務與保險商品兩種專業才能，故教育訓練內容應涵蓋此兩種類型之課程，始為合宜。其次，由於保險具有公益性質，郵政保險更是擔負起保障國民基本生活安全之使命，職業倫理道德之相關課程亦應予以重視。

5. 制訂相關管理規範

基本上，應制訂相關管理規範，計有：業務行銷人員管理辦法、網路行銷（電視行銷、社群行銷）保險商品作業準則、申訴處理程序、及其他重要事項等相關規範。

三、 長期（5-7 年）：S-T 策略

在數位科技之年代，金融創新已成為不可迴避之挑戰，金融機構的經營策略，應該從更高的視角，尋求跨業、跨界合作，並且運用大數據，提供更具整合性和客製化的服務，以因應市場的變化以及新興產業發展的需要。當然，中華郵政亦不可置身於此波改革浪潮之外，在面對壽險業界推陳出新的商品與行銷模式之挑戰下，實應及早規劃因應方案。本研究建議其發展方向如下（參閱表 35）：

（一） 通路建議

1.【方案 A】：互動式行銷

因應金融科技（FinTech）之崛起，國內壽險業者為求在數位科技時代搶得先機，已有公司推出新一代數位行銷工具，採取互動式操作介面，可使消費者迅速、方便取得商品資訊，並提供客製化商品組合，即時提出投保申請之服務。該公司期能以此數位行銷工具，提升業務菁英的業務能力，提供保戶更優質之服務。

中華郵政在面對國內壽險市場日益嚴峻之競爭環境下，若欲維持或提升現有之業務績效，應積極正視市場之變化，檢討推展互動式行銷之可行性。

2.【方案 B】：增設代理人部門

隨著國內經濟快速發展及民眾生活型態轉型之影響，消費者之行為有朝向「一站購足」方向發展之趨勢。基本上，「銀行保險」即是提供金融消費者「一站式」服務之銷售模式。倘若中華郵政僅能提供有限之簡易壽險商品，無法擴大商品種類（諸如：強制汽車責任險）範圍，勢將影響其與其他業者之競爭能力。若以韓國郵政保險為例，近年來亦著手檢討增設代理人部門之可行性。

因此，基於提供消費者多元且多樣化商品服務之考量，建議中華郵政得評估增設代理人部門之可行性。

（二） 配套措施建議

根據上述通路發展方向，茲建議今後應有下列因應措施：

1. 與壽險界保持互動交流

隨著金融科技的發展，未來保險業將朝向個人化商品、個別費率、客戶導向的商品設計等趨勢發展。根據報導[49]，截至 2020 年前，至少有七家壽險公司願意投入金融科技創新及研發商品，預估未來市場變化將非常巨大。中華郵政若欲在變動的市場中，掌握業界最新發展動向，必須積極與壽險業者建立交流平台，及早擬訂因應策略。

2. 爭取修訂簡易人壽保險法之機會

由於簡易壽險法之規定，簡易壽險之商品僅限於生存保險、死亡保險、生死合險，以及健康保險及傷害保險之附約。在國內人口結構改變，民眾對於醫療險、長期照顧保險之需求日益升高，現有簡易壽險商品已無法滿足民眾之需求，實有研發新種商品之必要。其次，基於提供客戶全方位服務之考量，建議應爭取銷售強制汽車責任險、住宅火災地震基本保險等產險商品。

基此，因應時代環境之變遷，基於保障民眾經濟安全之考量，中華郵政應爭取修訂簡易人壽保險法，擴大提供民眾服務之範圍。

[49]金融科技浪潮 保險業 4 大趨勢 2016-07-09 05:25 聯合報 記者吳靜君、沈婉玉／台北報導 https://udn.com/news/story/7239/1816520

3. 強化資訊安全系統

在發展金融科技的進程中，資訊安全絕對是最重要之課題。由於中華郵政掌握龐大的客戶資料庫，且在發展網路行銷、社群行銷等行動商務後，強化資訊安全系統、防止客戶資料暴露風險、防範網路科技犯罪事件之發生，將是不可忽視最重要之課題。

表 35 郵政壽險通路及其配套措施之建議

<table>
<tr><th>時程</th><th colspan="2">通路建議</th><th>配套措施</th></tr>
<tr><td rowspan="3">短程
(1-3 年)</td><td rowspan="3">面對面
行銷通路
（優化現有營業據點）</td><td>【方案 A】
現有運作模式</td><td>• 強化行銷人員保險專業訓練
• 配合相關業務，推展面對面行銷</td></tr>
<tr><td>【方案 B】
專辦窗口</td><td>• 強化行銷人員保險專業訓練
• 配合相關業務，推展面對面行銷
• 設置簡易壽險業務專辦窗口
• 專人承辦郵政壽險業務
• 增設簡易壽險專用抽號區</td></tr>
<tr><td>【方案 C】
專辦區域</td><td>• 強化行銷人員保險專業訓練
• 配合相關業務，推展面對面行銷
• 設置簡易壽險業務專辦區域
• 專人承辦郵政壽險業務</td></tr>
<tr><td>中程
(3-5 年)</td><td colspan="2">非面對面行銷通路
【方案 A】（網路行銷）
【方案 B】（電視行銷）
【方案 C】（社群行銷）</td><td>• 建置資訊系統
• 設置24小時客服中心
• 增聘業務行銷人員
• 加強專業教育訓練
• 制訂相關管理規範</td></tr>
<tr><td rowspan="2">長程
(5-7 年)</td><td rowspan="2">互動式行銷
間接行銷</td><td>【方案 A】
互動式行銷</td><td rowspan="2">• 與壽險業保持互動交流
• 爭取修訂簡易壽險法之機會
• 強化資訊安全系統</td></tr>
<tr><td>【方案 B】
保險代理人</td></tr>
</table>

資料來源：本研究整理

參 考 文 獻

丁珮君 (2012)。銀行理財專員財富管理行為分析探討—以北部地區銀行為例，國立交通大學管理學院財務金融學程碩士班論文。

王儷玲、彭金隆 (2010) 。銀行保險行銷通路監理之研究，行政院金融監督管理委員會保險局。

江怡鈞 (2014) 。 外商壽險公司於銀行保險之競爭優勢與經營策略研究—以個案公司為例，國立交通大學財務金融研究所碩士論文。

李美瑩 (2014) 。 銀行保險教育訓練之現況—以 H 銀行為例，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。

楊明芬 (2010) 。 以平衡計分卡考核理專績效與客戶滿意度關聯性之研究---以個案銀行為例， 國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

beBit (2016 年 5 月 8 日) 。金融服務數位化其實是門大學問，擷取自 數位行銷實戰家: https://www.dcplus.com.tw/marketing-knowledge/growther/87429

安井義浩 (2016 年 7 月 7 日) 。2015 年度生保決算の概要， 擷取自ニッセイ基礎研究所 http:// www.nli-research.co.jp/report/detail/id=53344?site=nli

吳靜君(2016 年 6 月 22 日)。銀行賣保險佣金少四成，擷取自經濟日報。

吳能基（2006）。「郵政員工人格特質壽險業績與窗口生產力關係之研究」，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。

松岡博司 (2006 年 3 月) 。 バンカシュランス（銀行による保険販売）が進展する韓国生命保険市場， 擷取自 ニッセイ基礎研究所。

孫中英(2015 年 9 月 28 日)。壽險電銷員永遠在徵才，擷取自聯合新聞網。

陳欣文(2016 年 9 月 2 日)。保經搶進網路投保市場，擷取自工商時報。

陳漢瑜(2008)。我國郵政壽險業務經營與行銷通路之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士班碩士論文。

張銘珠(2006)。壽險業收費制度之研究-收費員角色之探討，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文。

廖述源(2015)。保險學理論與實務，新陸書局。

謝耀龍(2013)。保險行銷，台北:雙葉書廊。

韓國保險研究院(2016)。Korean Insurance Industry 2016. 擷取自 Korea Insurance Research Institute.

顏真真 (2016 年 4 月 6 日) 。金融科技趨勢難檔 保險業搶推網路保險服務平台，擷取自 NOWNEWS: http://www.nownews.com/n/2016/04/06/2053742

郭同志(2003)。「郵政簡易壽險滿期未續保原因實證分析—以五年滿期平安保險為例」，國立高雄第一科技大學風險管理與保險學系碩士論

文。

蔡博清(2007)。「我國壽險業通路發展策略之研究—以業務員及銀行保險通路為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

盧秀芳(2005)。「中華郵政公司顧客滿意度之研究」，臺中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文。

生命保険文化センター(2015)「平成 27 年度生命保険に関する 全国実態調査」

金 明中(2016)「韓国における生命保険市場の現状- 2015 年のデータを中心に」、ニッセイ基礎研究所

金 明中(2015)「韓国における生命保険市場の現 状や今後のあり方」ニッセイ基礎研究所

かんぽ生命(2015)「かんぽ生命の現状 2015」

かんぽ生命(2016)「かんぽ生命の現状 2016」

かんぽ生命(2016)「2017 年 3 月期 中間決算説明会」

서광석(2011)， TCM 채널 활용을 통한 우체국 보험의 상품 개발 방안，우정 정보 85 (2011 여름)

보험 연구원, 「보험 소비자 설문 조사」, 2009 년

보험 개발원, 「보험 통계 월보」, 2010 년

생명 보험 협회, 「월간 생명 보험」, 2010 년

보험 연구원, 「판매 채널 변화에 따른 보험 회사 대응 전략 -2009 년.

한국 보험 학회, 「우리나라 생명 보험 판매 채널의 고객 별. 상품별 적합성에 관한 실증 연구」2009 년.

Capgemini, World Insurance Report, 2007, 2008, 2009.

Lifenet Insurance, Overview of Lifenet Insurance, 2012.

보험 연구원, 보험판매채널의 혁신과 향후과제, 2010

보험 연구원, 보험판매채널 변화에 따른 보험회사 대응전략, 2009.

보험 연구원,보험연구원,보험소비자 설문조사, 2009,

보험 연구원,보험산업 신성장과 경쟁력 강화, 2010

박정석(2013)，우체국보험의 신판매채널 발전방향，우정정보 92 (2013 봄)

附　錄：訪 談 紀 錄

一、 A 銀行保代業者訪談紀錄彙整

（一）透過銀行通路進行保險行銷是近 20 年來發展的銀行保險招攬模式，最早是國泰金控集團，其次為富邦金控集團，後來是南山集團，近二年則是中信金集團均積極投入銀行通路行銷。因主管機關調降保單預定利率，預期明年銀行保險業務會較為衰退。

（二）銀行保代制度行員多屬兼職，因此銀行業的行員多領固定薪資，招攬保險獎勵金性質屬於外加；車商保代制度係由車行銷售員兼職，招攬獎金性質屬於附加售車獎金，因此兩者性質並不相同。

（三）銀行保險代理人給付招攬保險獎勵金方式有兩種，大多數採按件計酬方式，少數（如玉山銀行、臺灣銀行）則採取保代公司統收統支方式，因此行員獎金較少。

（四）保險公司將佣金付給銀行，但各家銀行付給保經代比例都不一樣。

（五）數年前臺灣人壽有一熱門躉繳商品，如果繳交保費 100 萬元，則保險公司立刻給付招攬行員 3000 元獎金，但目前已降為 1000 元，僅少數優秀行員會因另外得到激勵獎品（如旅遊活動...）才能領取等同 3000 元獎勵，其中差額均為銀行所賺取。

（六） 華銀保代如果領取 100 元佣金，必須繳交 6 元給銀行，其餘才是公司自行勻支部分。

（七）補充事項:

1. 大陸保監會已於去（104）年 7 月間發布互聯網保險業務監管暫行辦法，必須有執照者方可在網路平台銷售保險商品。

2. 大陸保監會政策上並不支持銀行保險業，認為會減少民眾就業機會。

3. 目前大陸商業保險熱門商品為健康險及養老險。因為可彌補醫療資源不普及及少子化趨勢。

4. 大陸銀行一般行員中，約有半數屬於派遣性質，經常輪調，經驗無法累積，因此銀行保險業務也不易發展。

二、 B 壽險業獨立董事（具美商壽險台灣分公司總經理及香港、中國外商壽險總經理等資歷）訪談紀錄彙整

（一）依據目前商業銀行實務，每年自銀行儲金流向購買保險商品之比例約占佔 5%至 10%，而一般本國銀行收入中約有 15%至 20%(外商銀行可能高達 30%)來自手續費，其中六成屬於銷售保險商品佣金收入；而商業保險公司銷售保障型壽險，平均每件保額是新臺幣 52 萬元(中華郵政是 34.6 萬元)，可見中華郵政仍有很大潛力推展壽險業務；

（二）中華郵政 104 年資產收益率不到 2.5%，103 年則為 2.94%，在給付佣金比例如此低情形下，足見其固定成本較高。(此部分可參考資產規模在新臺幣五千億元至一兆壽險公司，如臺銀人壽、全球人壽等表現，加以改善)

（三）有關具體改善方案；

1. 銷售簡易壽險商品佣金率過低，建議酌予提高，亦可研議改成浮動而非固定方式，以強化銷售意願；
2. 建議加強員工在職訓練，尤其要提高主動銷售意願；
3. 多設計保障型及儲蓄型商品；
4. 可以 46 歲至 60 歲者為主要銷售對象，提供以養老、長照為主，醫療附約為輔的保險商品；
5. 可針對申請不動產貸款者，推出貸款保險，針對透過中華郵政儲金戶領取嬰幼津貼補助的家長，設計並銷售相關兒童保險。

三、 C 外商壽險業總經理訪談紀錄彙整

（一）如有可能，請向中華郵政公司(以下簡稱中華郵政)探詢郵政壽險各種商品利潤率，俾能提供建議開發商品；

（二）如中華郵政擬開發商品種類，必須要加強對現有員工訓練，不僅明瞭產品特色，更要鼓勵勇於開口從事招攬工作；

（三） 目前商業銀行保代業務，以躉繳儲蓄險為例，保險公司大約會付4%至5%佣金給銀行，但銀行如何付獎金給行員，各家不同。因為行員皆有固定薪水收入，多數銀行會約定一套複雜公式，要求行員銷售某類金融商品得多少積分，月結總積分後視成績換算成獎金，此部分銀行財務管理主管及行員可能比較了解；

（四） 壽險公司外勤人員管考制度，也類似前述銀行行員獎金收入計算方式，主要以推銷保險商品成績優劣作為升級標準，外勤單位主管還可針對下級部屬招攬業務收入抽成，形成龐大外勤單位，中華郵政因商品種類有限，且人員補充受限，恐難仿效；

（五） 中華郵政擬作網路行銷，除非有促銷活動，否則也不易推銷；倒是在符合個資法前提下，發展電話行銷，或可收事半功倍成效；

（六） 目前是三商美邦及康健人壽兩家公司電視行銷做得最成功，也可加以參考。

（七） 有關具體改善方案；

1. 建議加強員工在職訓練，尤其要提高主動銷售意願，除勇於開口，也要提高銷售口語技巧；

2. 中華郵政是國營企業，有公信力，且多位於交通便利處，具有從現有通路加強行銷保險商品優勢；

3. 可發掘機會點加強行銷，例如退伍軍人係從中華郵政郵局窗口領取退伍年金，就可順勢銷售相關保險商品。