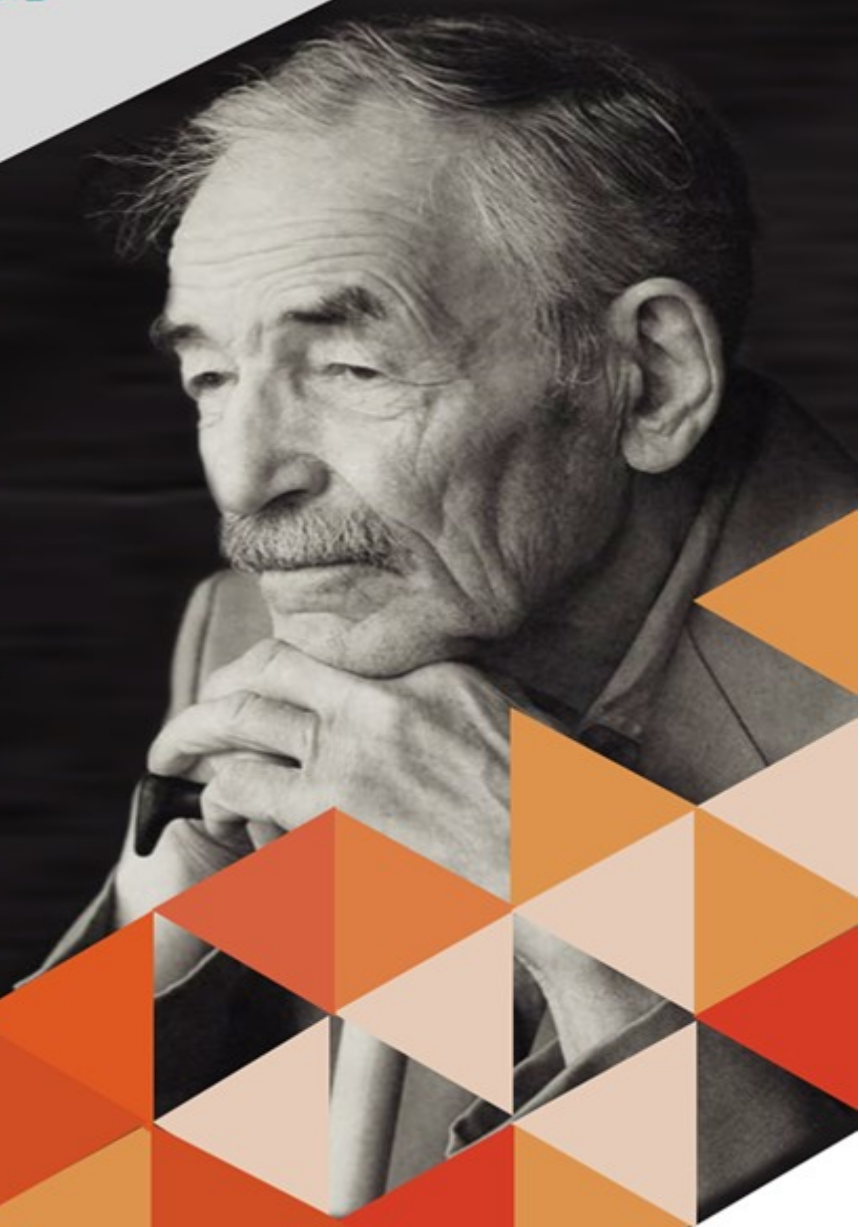




中國信託金控

台灣人壽



# 花甲不孤單

指導老師:彭金隆、蔡芸琇

企劃業師:林怡萱

## 企劃參與人

政治大學 風管三 賴廷旻、會計四 蘇奕丞

東吳大學 巨資三 葉蕙瑜、巨資二 沈佳妤、陳潔翎

# 目錄

一、提案簡介.....	1
二、目標客群.....	1
甲、中高齡人口 .....	1
乙、孤兒保戶 .....	1
三、現行機制.....	3
甲、痛點挖掘 .....	3
乙、解決痛點 .....	4
四、解決方案.....	4
甲、方案說明.....	4
乙、實作展示.....	5
五、可行性評估 .....	7
甲、短期效果.....	7
乙、中長期效果.....	7
六、結論 .....	7
七、參考資料.....	8

## 一、提案簡介：

109學年度跨校與台灣人壽之產學合作企畫主題為「花甲不孤單」，在計畫當中，我們選定了「高齡人口」作為 TA，並且以保單「簽發後」服務作為出發點，思考要如何將高齡人口結合課程「數位」要素，在多次討論後，我們發現「中高齡人口」長久以來在保險業「孤兒保單」議題上有更為顯著的痛點。對此，本組為「台灣人壽」設計一套解決方案，讓取得資訊相對不便、因為各遠因被遺忘之「高齡孤兒保戶」透過系統之設計，讓保戶看見台灣人壽主張與客戶「We are family」一體同心的品牌精神。

## 二、目標客群：

### 甲、 中高齡人口：

首先，除了企劃原先之要求外，中高齡人口對於獲取資訊的能力較其他族群受限，若無業務員協助在處理保單的相關事宜上會更加不便；其次，壽險保單的道德風險較強，一般來說不會有時常提及保單的機會，因此我們認為中高齡人口若無人提醒較難以記得其所有保單。除此之外，保單精算設計、核保、理賠等保險服務旅程來說，若要結合數位概念呈現恐有牴觸法規之疑慮，因此我們選定以年齡介於50~80歲中高齡人口於保單簽發之售後服務作為目標客群的大方向。

### 乙、 孤兒保戶：

在更進一步說明之前，我們要先對孤兒保戶一詞進行定義，根據保戶來源的不同，以下會分成**業務員離職之孤兒保單**以及**企業合併之孤兒保單**兩項來討論。

1. **業務員變更之孤兒保單**：探究業務員變更之孤兒保戶問題，必須從業務員流動率高的問題開始。業務員第13個月定著率是評價**業務員離職率的公認指標**<sup>1</sup>，如下圖，根據保發中心統計，業界平均定著率長期維持在4成左右，儘管台灣人壽定著率在2020

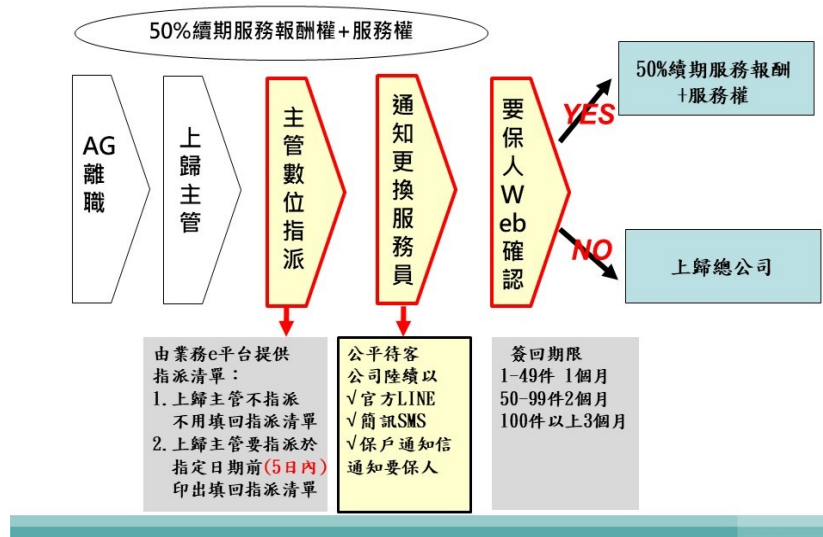
---

<sup>1</sup> 業務員第13個月定著率= 當年度登錄業務員迄第13個月仍在職人數 / 當年度登錄業務員總數，也就是當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職且簽到至少一張保單，與當年度登錄保險業務員人數比率。

年進步至8成之多，但仍代表2成中有部分業務員做不滿一年就離職，顯見了保險業務員的高流動率。然而，保險是先繳錢後享服務的商品，這樣的特性在長天期的壽險中時常出現服務完整性不足的問題。例如，業務員簽訂保單後一兩年就離職，其保戶若有保單諮詢、更改等事宜無人協助，更甚在不幸罹病或住院時無法及時獲得保障，仍得在艱困處境中自行處理理賠事宜。保險之所以需要大量的業務員，便是因為產品複雜且因客戶需求而客製化的特性。總公司雖會另行指派業務員，但保戶少了原先熟識的橋樑，再加上續期保費佣金較低可能也會影響新派業務員之經營誘因。

人身保險業業務員登錄統計表		
年 Year	新登錄人數 Number of Newly Registered Saleperson	第13個月 定著率I The 13th Month Retention Ratio of %
2016	28,066	48.53
2017	27,479	48.60
2018	25,485	47.42
2019	24,948	49.73

數位離職上歸及指派作業流程圖



圖為台灣人壽提供業務員離職保戶上歸流程

## 2. 企業合併之孤兒保單：

2008年金融海嘯重創金融業，外商壽險公司尚未恢復元氣時，過去壽險業銷售的高利率保單業務在低利率環境下為了配合台灣財務準則必須額外付出法遵成本，在這些考量下出現了外商壽險的脫退潮。如下圖，中國信託概括承受2011年美國大都會、2013年加拿大宏利人壽的保單，保戶數在收購後多達百萬。保險業資料庫數位化的進程較晚，在當時的情況下要確保資訊完整轉移且一一確認業務員之去向顯有其困難之處，這使得當時許多保戶在售後需求的部分找不到及時協助，甚至到需要理賠時才發現不僅保險公司早已離開台灣市場，業務員也不知去向。根據台灣人壽資料顯示，此類保戶中，老年人口便占了孤兒保戶總數的30%，繳了保費卻難以透過身邊資源尋求諮詢的客戶，便是我們定義中企業合併下的孤兒保戶。



## 三、現行機制

### 甲、痛點挖掘：

總結上述，孤兒保戶為因業務員平均服務時長與保單期間有所差距而失去立即服務管道以及中國信託過去收購外商壽險公司而得到的保戶。透過問卷我們成功佐證以下兩點，第一，訪談者普遍有被動更換保險業務員之經驗；第二，年齡介於50~80歲之訪談者皆表示，雖然透過網路可以取得資訊，但還是希望透過真人獲得保單簽發後之服務。

確認目標保戶後，我們也歸納出一般而言孤兒保戶可能會遇到幾項痛點。

- 保單諮詢、個人資料更改的事情沒有業務員及時協助。
- 業務員被更換成陌生人後，寧願自行尋求信任對象、上網找資料。
- 保險事故發生時，沒有及時的協助，得自行申請理賠。

## 乙、 解決痛點：

實際情況而言，上述痛點對於年輕保戶影響不大，這些問題在近幾年保險業網路服務開放之狀況下，年輕保戶利用網路查詢後便可迎刃而解。但一般來說，高齡人口的孤兒保戶比起其他年齡層因較不熟悉網路服務，導致獲取保險相關資訊的管道較少，他們更容易不知道該向何人求助、甚至記不清擁有何種保單，在這樣的情況下一旦遇到這些問題，是較難自行解決相關問題的。因此，我們決定以**台灣人壽內部出發透過建立相關機制**，讓高齡孤兒保戶對自身權益的掌握度更高，使保戶及保戶的家人往後能夠更簡單的獲得保險服務。

## 四、解決方案

### 甲、 方案說明

我們將解決方案分成兩大項進行，第一項針對提升業務員針對上歸保單的經營意願；第二項為「依照客戶需求選擇業務員設計查詢系統」則是針對企業收購及上歸總公司之保單，依照客戶自身狀況分配與適當業務員。

#### 1. 業務員變更之高齡孤兒保單上歸經營KPI

業務員的消極態度原因除了來自於前述提到的續期保費減半之外，新派業務員與保戶素不相識，重新建立關係所應付出之成本恐大於效益，因此我們認為應採取KPI績效指標，以通訊處為單位統計促使整體業務員群體提高經營意識。本組將評估標準分成業務員基本經營情形、上歸客戶經營情況兩項。值得一提的是，不以業績為衡量標準之原因來自於原先業務單位針對業務員績效表現即有一系列的獎勵活動、機制，與本次計畫注重在如何增加「業務員」對孤兒保戶之經營意願較無關聯。

##### 1) 業務員基本經營狀況

a. 是否因違反內外規而遭到記點懲處

##### 2) 針對上歸客戶經營情況

a. 是否與新指派保戶有新保單成交



- b. 是否持續關懷：由於業務單位眾多且每一單位之業務員人數皆不同，我們認為透過通訊處為單位，隨機電訪各通訊處服務保戶，再將各通訊處統計出的滿意度平均分數做出排名予以適當獎勵措施。

## 2. 設計依照客戶需求選擇業務員之系統

本組也設計了透過業務員特徵為基礎之保戶匹配系統，利用業務員單位所在地、主要服務客群年齡層、性別等特徵做出分類，再透過該系統輸入保戶相關對應資料，得出適配組合。

### 乙、實作展示

實作部分主要針對「依照客戶需求選擇業務員設計查詢系統」的部分，輔以台灣人壽之主題色彩以網頁設計方式呈現。以下展示部分使用AWS Amplify部署設計的網頁，詳下圖文說明：

圖4-1為員工登入畫面，為確保業務員隱私並限定進入此系統之權限，因此使用員工編號作為登入之帳號。



圖4-1

圖4-2為登入後的畫面，即為搜尋頁面，能夠依據各種條件搜尋符合之業務員，快速地找出適合現存孤兒保單的潛在業務員。



圖4-2

圖4-3為搜尋結果，重點式的呈現了符合條件的業務員資料，並依照評分的高低排序，使主管能夠輕鬆瀏覽搜尋結果，並且能夠在點擊圖片後進如此業務員的詳細資料。



圖4-3

圖4-4為業務員的詳細資料，進一步的呈現了業務員擅長的保險領域，使主管能夠以此為依據更精確的分派孤兒保單。



圖4-4



## 五、可行性評估

### 甲、短期效果

針對「業務員變更之高齡孤兒保單上歸經營KPI」，將KPI績效搭配與實質獎勵有效提升整體意願。我們同時欲針對促進業務員聯絡動機給出建議：透過在數位上歸機制中加入詢問是否重新分派業務員的選項結合上述二解決方案。若客戶選擇重新分配，系統便可啟動下述「依照客戶需求選擇業務員設計查詢系統」。如此，不僅增進業務員聯絡意願，保戶也享有主動重新匹配業務員的權利；以「依照客戶需求選擇業務員設計查詢系統」來說，對保戶而言，比起隨機分派予陌生業務員，新派業務員在經過篩選、有面對類似客戶經驗的狀況下將會更理解客戶狀況；從台灣人壽的角度來說，業務員因為有面對類似客戶之經驗，更好掌握客戶潛在需求，一旦客戶需求更容易讓業務員掌握並且發掘，想必得以提升簽下新業務之機會。

### 乙、中長期效果

以前段第二項查詢系統來說，透過每次查詢紀錄配到業務員的分類作為貼標數據基礎，一旦累積足夠，往後就能以該資料為基礎，利用機器學習領域中常用於分類問題的決策樹學習進行保戶與新業務員的匹配。透過客戶收入、性別、保單種類等資訊為基礎，發展出分派業務員的模型。業務員在面對特定類型、特定需求的保戶時便得以有效的察覺客戶潛在需求。一旦該流程運作成熟，未來施行年齡層也可以擴及到台灣人壽全體保戶。

## 六、結論

總結來說，本專案體察台灣人壽歷史以及公平待客概念下弱勢群體之保險旅程體驗得出相對目標保戶客群以及其痛點，再針對目標保戶提出可行之改善機制。自業務員服務績效表現、業務員分派機制再到結合以上兩者的模式皆一一做出說明，也針對「客戶需求選擇業務員之查詢系統」提出實作展示，希冀本組本學期之專案成果能為台灣人壽在往後公平待客的道路上發

揮實際助益。最後，也非常感謝台灣人壽業師們以及兩位指導老師，因為有你們的協助，專案才能順利完成。

## 七、參考資料

問卷結果：

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XDL2DEU5iSc6dV644fb9UAhUBT2xmTLzuMTPbq0z5y4/edit#gid=0>

金管會公開資訊，業務員定著率：

<https://ins-info.ib.gov.tw/customer/life3-4.aspx?UID=03557017>

孤兒保單相關新聞：

<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2691310>

台灣人壽官網：

<https://www.taiwanlife.com/Content/9850>



日期: 2021/06

撰寫人: 賴廷旻