

中國人壽總經理 黃淑芬

深耕人才培育，提升跨域合作 戰力，確保企業長期經營優勢

中壽總資產從二〇〇三年初1,157億元成長至二〇一七年之1兆4,000億元，規模已與當年不可同日而言，需要更多人才加入及合作因應未來挑戰，中壽3大具體作為，迎接二〇一八年新布局。

文、整理◎黃蕙如 照片◎受訪者提供

——〇一七年，中壽秉持「擴大經營」及「強化體質」的理念，朝「量質俱進」的方向前進，期能全面提升中壽競爭力，具體策略包括持續進行市占、資產規模、營業利益的提升，並強化兩岸市場布局

中國人壽總經理黃淑芬表示中壽繼二〇一四年Q1總資產突破兆元大關後，成長速度並未因規模擴大而趨緩，二〇一六年底總資產達1兆3,000億元，較二〇一五年底1兆2,000億元，再成長10%。至二〇一七年九月總資產已達1兆4,200億元，成長快速。

未來將持續市場觀察，不排除好的併購標的機會。

強化兩岸市場布局上，放眼兩岸， 持續尋求全方位之業務布局

二〇一〇年與中國建設銀行合作，參股「建信人壽」。近年建信人壽業務快速成長，於二〇一一年~二〇一五年度規模保費

年均複合增長率超過100%，自二〇一六年度開始，積極提升業務結構，向長天期及期繳產品等價值型業務轉型，至二〇一七年度九月，已實現期繳業務人民幣41億3,000萬元，同比增長100%。

建信人壽於二〇一六年底完成股份制轉換，目前已是股份制公司，進行上市規劃中。並積極藉由多牌照（成立各子公司如資產管理公司、財產保險公司、保險代理公司及金融信息服務公司）、多區域（加快推進分支機構設立，二〇二〇年前完成全面布局）及多渠道（機構布局、銀行客戶布局、互聯網及遠端視訊系統等新興技術）等策略全面拓展業務。

黃淑芬表示，壽險業是由多種複雜專業組成，必須整合人才不同面向之專業，才能提升整體經營效益，實踐對保戶、股東的承諾。中壽總資產從二〇〇三年初1,157億元成長至目前之1兆4,000億元，規模已與當年

不可同日而言，需要更多人才加入及合作迎接未來挑戰，中壽具體作為如下：

人才布局

1. 引進外部跨界人才，培育優秀儲備幹部

◆在外部面：引進專業與跨界人才，激盪進步的力量：以「多面向」以及「跨領域」為導向，除了引進具備專業壽險經營的人才外，從外部帶進非壽險業跨界人才，也是中壽人力資源政策的一環。中壽已延攬多位非壽險業的IT專家，以因應數位金融的挑戰。

◆在內部面：自行培育儲備幹部（MA）計畫，培育壽險接班人才：中壽徵募儲備幹部（MA），從通才出發，自新人訓練、專業訓練到工作輪調，指派高階主管在訓練期間作為每位MA的導師，期待為中壽培育有企圖心，能站在更高角度思考事情的領導菁英。

2. 加快人員數位轉型，迎合時代趨勢

◆在內勤人員面：輔導與轉型訓練規劃招募金融科技相關規劃人員外，遴選適合執行人員培訓、調任為規劃人力，進行結構調整。協助瞭解同仁性格及可能適合職缺，作為職務調動與職能訓練之參考。鼓勵專業證照取得，補助專業考試報名費用等，提升人才轉型機會。

◆在外勤人員面：不論金融科技如何破壞式創新，仍無法取代傳統通路「人的價

值」。中壽將持續協助業務人員提供數位化、行動化之工具，強化線上結合線下之保險服務。未來將強化外勤組織數位金融專業及提供數位化、行動化之保險服務，另於組織成立數位教育訓練之專責單位，大幅增加行動數位金融相關培訓課程，同時全面導入業務人員的e化學習平台，提升學習效能。

因應Fintech潮流及趨勢 進行數位轉型

1. 組織及人才轉型

為提升經營效率及服務品質以強化競爭力，資訊相關部門持續強化組織及人員編制。包括：各資訊部門廣招金融科技人才（IT人力自二〇一四年底126人擴增至二〇一七年十一月已達216人）；陸續增設電子商務部、電子商務技術部、數位應用發展部等相關專責部門以推動數位轉型業務；成立跨部室的Fintech創新應用小組，長期追蹤Fintech趨勢及研議導入策略；培訓相關技能並鼓勵公司員工取得專業證照、推動數位人才轉型，為Fintech時代之挑戰做好最充足之準備。

2. 業務部隊轉型

實體經濟與數位經濟融合發展時代，單純電子商務型態亦轉化為線上線下虛實整合模式，業務團隊必須數位轉型，包括徵募、訓練、銷售、管理到客戶服務，都必須能夠善用數位化工具以強化競爭力。中壽以各種

黃淑芬 Profile

◆學歷

美國威斯康辛大學麥迪遜分校精
算研究所碩士
美國威斯康辛大學麥迪遜分校統
計研究所碩士

◆經歷

中國人壽執行副總經理
南山人壽副總經理
南山人壽協理

跨平台、行動化之軟硬體支援業務人員，全天候不限時間與距離地點都能做好業務銷售及客戶服務。

包括二〇一七年四月中壽正式推出行動投保 i-easy APP，在業務人員及保戶良好體驗的介面設計與積極推廣下逐月快速提升，僅七個月進件率已達近70%。

透過數據分析及金融科技技術的提升，協助業務人員細分客群，導向價值服務的精準業務模式，創造差異化提升市場競爭力。

二〇一七年十月推出的「保可夢」專

案，提供優渥的財務補助、i-pad行動裝置並打造無所不在的行動學習資源與環境。目前第一批專案人員平均年齡僅28歲，第一個月平均所得達50K以上，遠高於一般社會新鮮人的就業薪資水平。

二〇一八年中壽將更積極搶攻年輕世代，打造中壽Fintech業務人才。

3.服務及作業轉型

a. 二〇一七年完成電子商務網站改版，提供保戶隨時得透過網路投保及辦理保單借

- 款、保單管理等網路服務。
- b. 二〇一七年完成壽險核心系統轉換，為進行下一階段之轉型奠定重要基礎。
 - c. 二〇一七年陸續完成新契約、保戶服務、團險及理賠規則引擎上線，並導入電子保單服務，整合公司系統資源提升作業自動化及無紙化，進而發展電子商務平台及行動投保業務，提供多元化的服務平台。
 - d. 二〇一八年將導入數據模型建立與分析，透過理賠流程檢視及再造，逐步提升自動化功能，提供保戶優質的理賠服務；並透過系統建置完善的風險控管機制，結合大數據運用理賠資料，迅速有效辨識高風險理賠案件。
 - e. 未來將進行保單作業流程、影像建檔系統、報表管理系統之升級改版，強化企業業務流程管理（BPM）。

強化公司治理及風險控制能力，奠定永續經營之基石

中壽於二〇一七年榮獲臺灣企業永續學院頒發「臺灣TOP 50 企業永續報告獎-金融及保險業金獎」、「企業綜合績效-TOP50 企業永續獎」及「最佳單項績效獎-社會共融獎」三項肯定。自二〇一四年起連續三年榮獲「上市上櫃企業公司治理評鑑」TOP 5%，於二〇一六年榮獲中華公司治理協會「CG6010（2015）公司治理制度評量」四個等級中獲得最高等級特優認證，為金融業唯一獲特優殊榮，公司治理成效受到肯定，也都顯示中壽強調風險控管及做好公司治理

之決心與績效。

1. 隨著公司規模擴大及法令監理強度日漸提高，中壽持續致力於法令遵循制度之落實及強化風險控管，深植於中壽企業文化。
 - ◆ 中壽自二〇〇二年起即建置法令遵循制度，更於二〇一五年積極啟動專案，導入以風險基礎方法進行客戶風險評估及分級、完成全公司洗錢及資恐風險評估，制定洗錢及資恐風險防制計畫。
 - ◆ 全體動員強化員工防制洗錢觀念，上自董事會成員、下至基層同仁，全面性的接受多場教育訓練，二〇一七年更逐步以資訊系統整合全公司客戶資料，加上各單位均有設置洗錢督導主管，透過職前及定期在職專業訓練，深植中壽公司治理之企業文化。
2. 持續強化各項風險控制能力，確保客戶權益獲得完整保護，並確立公司永續經營之目標。
 - ◆ 堅守中壽著重風險管理的企業文化，秉持一貫嚴謹的風險管理機制，落實於資訊安全、行政服務等面向，如建置風險量化模型，重視資產負債匹配（ALM）與風險控管等。
 - ◆ 在中壽風險管理機制下，多年來展現出健全的財務結構及雄厚的清償能力。近三年資本適足率（RBC）皆遠高於法定200%標準，且保持最高揭露等級的300%以上。



CEO 觀點

組織運作由「鍊型分工」轉型為「跨域併戰」

因應外部環境及趨勢快速變化，組織運作逐步由「鍊型分工」轉型為「跨域併戰」模式，提升貢獻度與附加價值：

環境快速變及外部競爭愈發劇烈，過往的運作已模式已不足以應付。因此，中壽進行團隊分工及合作型態的轉變，過去各部門合作模式較像接力賽跑，各自努力彼此接棒贏得比賽，為鍊型分工；未來將採跨域併戰模式，就像籃球場上比賽之球員，雖然各有不同位置，但在快速變化節奏中共同上場拚搏，不斷的傳球或及補位，以團隊贏得勝利為唯一任務，「分工」但無「分責」，塑造中壽團隊共榮共享的組織合作文化與價值。

新的一年中壽布局重心在整合多元通路、企劃、商品發展、售服與IT團隊，重視保戶需求與通路市場競爭力，並兼顧公司穩健經營原則，規劃符合市場趨勢與消費者需求之保險商品，達成公司業務目標與通路夥伴合理利潤，締造保戶、通路與公司三贏之局面。

3. 強化資訊安全及保戶個資防護

- ◆中壽致力於資訊安全防護，公司核心系統及電子商務平台均已通過由臺灣檢驗科技股份有限公司（SGS）認證的 ISO 27001 及二〇一三資訊安全管理系統（ISMS），提供保戶及合作通路安全優質的產品與服務。
- ◆中壽預計於二〇一七年年底通過「個人資料保護管理制度」BS10012 PIMS國際驗證，以持續維護、精進及落實個人資料保護管理防護措施。

盡企業社會責任（CSR），擴大中壽影響力

隨著數位金融的興起，大數據、區塊鏈及電子商務的普及與運用，壽險業的樣貌正在逐漸改變，但不論型態如何改變，核心本質還是建立在信任之上。面對時局的快速變遷，中國人壽秉持初衷，從民眾的需求出發，扮演好被信任的風險管理與顧問角色，進而發揮影響力，持續在環境（E）、社會（S）及公司治理（G）面向推動各項作為，與臺灣社會共享中國人壽的永續價值。

