

## 保險經營論壇 (151)

(2025 年 07 月 15 日)

### 靜水深流~劉上旗的領導洞察<sup>1</sup>

國泰人壽劉上旗總經理於 2002 年曾就讀台灣大學財務金融研究所 EMBA，此次獲何佳玲主任邀請，蒞臨淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班「保險業巨擘專題講座」課程進行專題演講，擬以與本系 EMBA 學弟妹分享其實貴的實務經驗與經營管理之核心思維，藉由批判性思考，運用多元角度深入探究問題，以培養靈活應變與解決問題的能力。

本次演講主題為『靜水深流』，以水的特性為喻，如同書籍般蘊含起承轉合的意境，探討職場歷練的精髓。劉上旗總經理真正贏得同仁敬重的並非職位的高低，而是在位者的內在底蘊與智慧。

劉上旗總經理於 1988 年進入國泰人壽，當時正值保險業全面開放，由寡占走向競爭，壽險資金亦逐漸增加，業界積極招募人才。劉上旗總經理加入國壽時，並未設定一定的任職年限。然而，當職涯接近十年之際，身邊不少同事選擇另謀高就，劉上旗總經理開始思考新的發展機會。最終，劉上旗總經理決定暫別，轉戰外部證券公司擔任協理。在外部歷練三年後，累積寶貴經驗，隨後重返國壽，並在職涯發展中陸續涉足行政、企劃及業務通路等部門。這段經歷證明，機會並非全然取決於個人的主動選擇，而是在適當的時機做出正確決策。雖然過程充滿挑戰，但同時也帶來更多寶貴的成長與學習。

#### 壹、數位轉型與永續：保險變革與未來布局

國泰人壽共計 50 多個部門，負責的投資部門僅有 7 個，劉上旗總經理在跨界領導的過程中，確立自身定位、迎接新挑戰並強化韌性至關重要。熟悉的

<sup>1</sup> 劉上旗 (2025 年 3 月 18 日)，國泰人壽保險公司總經理。淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班 113 學年第 2 學期《保險業巨擘專題系列講座》第三場演講紀實。

環境容易讓人安於現狀，而逃避挑戰則會阻礙成長。2013 年，國壽業務團隊感知未來挑戰，必須進行轉型以適應市場的快速變化，然而業務同仁難免產生疑問—在競爭日益激烈的市場環境下，為何需要改變？實際上，變革需要勇氣，無論是從優秀邁向卓越，還是突破過去的成就，持續進步才是長久成功的關鍵。即便身居業界領先地位，若不持續改善，隱憂將逐漸浮現。若過度依賴績效指標，組織將面臨潛在的風險與崩壞。此外，隨著數位化的快速發展，管理方式與業務運作模式須與時俱進。2011 年國壽領先業界推動無紙化作業，從紙本轉向 iPad 雲端作業，秉持創新精神，持續迭代優化行動投保系統，並運用行動化工具提供遠距服務，不僅提升業務員工作效率，同時也優化客戶體驗。特別是在疫情期間，強大之數位服務基礎、讓國壽的保險服務不因距離限制而中斷。此一轉變雖然充滿挑戰，卻是企業發展的必然趨勢。總結來說，劉總經理認為，國壽成功的關鍵莫過於勇於迎接挑戰、適應市場變化，並持續精進與學習。

黃仁勳曾提到「Run, don't walk」，無論是行動還是前進，都必須迅速果斷，因為這個世界不會停下來等你。我們正處於一個「急行的時代」，機會稍縱即逝，唯有快速應變才能不被淘汰。根據衛福部公布的數據，國人的平均壽命為 80 歲，但其中不健康餘命長達 9 年，為「疾病的世代」。雖然生命長度達 80 歲，但真正的健康餘命只有 71 歲，此 9 年的不健康時光，可能伴隨輔具、臥床，甚至需要家庭照顧。因此，與其僅追求壽命的延長，不如關注生活品質，追求不僅活得久，更要活得精采與健康，這才是最關鍵的核心。

今年臺灣進入超高齡社會，五個人中就有一位超過 65 歲。在競爭激烈、疾病蔓延、極端情況頻發的時代，國泰人壽身為保險業的領頭羊，除追求 EPS 核心目標外，還能為社會與客戶創造哪些價值？首先，國壽延續自 2011 年以來的數位發展策略，持續推動數位轉型；其次，積極強化健康領域的企業角色，從保險業的事後補償走向事前預防的健康管理服務；最後現處於「極端的年代」致力於永續發展，將 ESG 理念深植於經營方針，以推動企業與社會及環境的共榮共好。

數位轉型是一場無限賽局，選擇不參與，就意味著被淘汰。然而，即使參與此場競爭，亦不代表一定能成功，這正是數位化發展的殘酷事實。國壽早在十多年前便開始推動數位化，從最初的基礎數位化建設逐步深化，為真正的數

位轉型奠定扎實的基礎。面對超過 50 個部門的龐大組織架構，陸續成立數位發展部與數據部，以「優化現在，創造未來」為核心目標，優化現有工作流程，進行必要的調整，而創造未來則是從零到一的過程。另外成立戰情室，專注於特定任務，將相關部門的優秀人才聚集在一起，專心處理重大業務。藉由如此運作方式，從一個部門的多項任務轉變為協作各部門的聚焦管理。

保險本質上是一個事後補償機制，於事故發生後提供理賠死亡或失能，或是到期給付滿期金。然而，保險不應只是消極的財務補償，而是可藉由事前預防發揮積極作用。透過外溢保單，保戶不僅能獲得保障，還能逐步培養健康的生活習慣。如此的概念讓運動變得更有價值—走路一舉多得，但實際執行的人卻不多，原因在於保費折抵的影響較為隱性，難以產生即時的行動誘因。為讓此機制更具吸引力，國壽引入點數經濟，透過「小樹點」獎勵系統，將健康行為轉化為可見的回饋。國泰的小樹點可兌換咖啡、餐券等日常消費品，使原本靜態的步行活動變得更具互動性與趣味性，激勵更多人積極參與，真正將健康管理融入日常生活。

迄今國泰已舉辦八屆氣候變遷與永續金融論壇，參與企業的總市值占台股的 82%，其碳排放量占 54%。隨著論壇持續推動，期望進一步提升資訊透明度，引導企業在碳排議題上持續努力。論壇匯聚眾多知名企業，分享其循環經濟領域的承諾與實踐，共同推動產業轉型與永續發展。在永續社會責任方面，國壽業務同仁積極進入校園，透過生動有趣的電競遊戲，幫助學生建立正確辨識毒品的觀念，並倡導遠離毒品的健康人生；透過與民間團體開發的反詐桌遊，讓高齡長者瞭解如何辨識詐騙，進一步阻詐、防止詐騙的發生。這些努力不僅是企業社會責任的展現，更希望透過不斷深化行動影響力，擴大永續理念，讓更多人受益，共同打造更美好的未來。

## 貳、職涯經驗：因為相信，所以看見

「與其期待遇到伯樂，不如先讓自己成為千里馬」。許多人因未能獲得賞識而感到哀怨，卻忽略自身的準備是否足夠，可能在管理、溝通互動或專業能力上有所缺陷，卻未曾察覺與改善。真正的機會往往屬於那些已經做好準備的

人，而不是等待被發掘的人。經營者的信念，可視為價值觀，亦為一種堅持，甚至是某種程度的執念。「因為相信，所以看見」，然而，大多數人往往是「看見才會相信」。如同業務員一樣，當看到其他單位的商品銷售良好或某種銷售策略奏效時，才開始學習與跟進。但在經營者的層面，許多決策並非單純跟隨市場趨勢，而是憑藉對企業發展的深刻洞察，做出未來方向的選擇。當擁有如此的遠見，不僅對公司，對團隊亦是無悔的承擔。「相信，所以看見」--EPS 重要，但並非是唯一指標，財務數字固然關鍵，但客戶滿意度更是企業長遠成功的基石。

### 參、經營者思維：信念、洞察、實踐、復盤

企業必須優化流程、提升服務品質，缺一不可。有些是基礎設施的完善，有些則關乎內部管理與人才培育。如果只顧及短期財務目標，忽略客戶需求、人才發展與流程效率，長遠來看，這些問題終將導致企業動搖，甚至使原本亮眼的數字崩潰瓦解，因此，經營者的信念至關重要。多面向的思考重要，然而擁有一種執念，則能讓決策更加堅定與深遠。此種執著不僅對管理者至關重要，對企業經營者更是不可或缺。當擁有這樣的信念，即能洞察市場變化，提前布局未來。作為保險公司，追求業績與財務數字，固然是對股東與利害關係人的責任，但唯有兼顧長遠發展、客戶需求與企業韌性，才能真正穩健前行，創造更具價值的未來。

過去教育體系的強調上對下的絕對服從，聽話照做成為標準模式。當上層指示方向時，基層往往只能按部就班地執行，即使方向可能存在偏差，為何不讓基層人員反饋真實想法？事實上，許多深刻的洞察往往來自團隊的回饋。此如同冰山一樣，水面上的現象只是表象，真正的風險隱藏在水面下，若缺乏有效的反饋機制，決策便容易失誤。因此在作出決策之前，必須確保擁有充分的資訊與多元角度，決策不應只是個人的獨斷，而是集體智慧的凝聚。

國壽現在推動「信任職場」，倡導開放且具建設性的對話，讓每個人都能坦誠交流，形成真正有溫度的管理對話更為重要。行動與結果息息相關，執行力的關鍵不只是強度，更是方向，最終還是要靠行動與成果來驗證一切。執行力

固然關鍵，但方向不能錯誤，若方向不正確，再強烈的執行力也可能適得其反。因此，在推動任何決策前，都需要回顧、檢討、調整，以確保策略仍符合當下環境，避免資源浪費與努力。回顧擔任總經理的八年多來，剛開始時，總是懷抱熱忱地投入，但後來才發現，許多決策可能未充分考量，配套措施亦不盡完整，以致資源與時間投入後，成效未如預期。因此，隨著經驗累積，後期的決策模式趨於謀定而後動，不再因急於行動而忽略關鍵環節。

沒有奇蹟，只有累積—但當累積到一定程度，奇蹟就會出現。

(本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生曾泓凱撰文，國泰人壽保險股份有限公司劉上旗總經理同意刊登)

本論文為會議紀實，不代表本學會立場



2025/3/18 劉上旗總經理(前排左四)與老師及同學合影