

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¹

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

¹ 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。



中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

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，還能夠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 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



中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

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