

理賠管理五四三

-04 Closed File Review

徐當仁

所謂的 CFR (Closed File Review, 已決案件檢查), 是相對於 OFR (Open File Review, 未決案件檢查) 而言, 雖然有很多的討論, 認為也應該要做 OFR, 甚至認為 OFR 可以防範未然, 在賠案結束之前更正錯誤, 因此比 CFR 重要, 但本篇文章僅討論 CFR, 同時我個人的觀點是認為 CFR 比較重要。另外, 也有人把 CFR 和理賠稽核 (Claims Audit) 畫上等號, 但我個人認為兩者雖然有相通之處, 但不見得是同一件事, 最重要的是做這兩件事的想法和目的不見得相同。

第一次聽到 CFR 的名詞, 是大約在 1996 年擔任蘇黎世保險公司理賠部經理的時候。那時候總公司要求各國家理賠部門要做 CFR, 但並沒有提供準則說明如何進行, 因此就由汽車險理賠部 (另外一個部門) 開始進行, 由於我個人沒有參與, 因此也不知道執行的細節。後來, 1998 年到瑞士總公司服務, 坐在我對面的同事是從美國 Farmers 保險公司調來的, 他最主要的工作就是寫 CFR 準則 (guidelines), 在從和他的交談中才慢慢瞭解 CFR。 “傳說中 “CFR 是由 Towers Perrin 和 McKinsey 等企管顧問公司所發展出來的。聽說 AIG 是第一個應用 CFR 改善理賠品質的公司,

而蘇黎世則是第一個企圖在全球各子分公司全面實施 CFR 的保險公司, 因此在同事將 CFR 準則的草稿寫出來之後, 全部門的同事都參與討論。當時我負責的是亞太地區, 亞洲地區國家的理賠部門規模都比較小, 澳洲的規模相對比較大, 比較有條件實施 CFR, 同時, 澳洲因為有語文之便, 易於派人到美國與英國學習, 因此他們的經驗是相當值得參考的。澳洲那位負責 CFR 的專案經理是位非常敬業與投入的人, 同時又非常樂於分享他的經驗, 因此在和他的討論中, 我也學習到許多。亞洲國家理賠部門的賠案數相對比較少, 不適合全面按照總公司的準則實施, 在和亞洲區的同事不斷討論之後, 我們也摸索出另外一套作業方式。

2003 年我到 ACE 工作, 派到華泰協助改善理賠管理, 當時就想用 CFR 做為工作的起點。我在 ACE 總公司的理賠主管 (CCO, Chief Claims Officer) 是從前英國蘇黎世的理賠主管, 他也非常贊成。因此, 在 ACE 與華泰的支持之下, 總共進行了大約 40 次的 CFR。因此, 這篇文章談的是混合了一些蘇黎世的經驗和想法在內, 但以華泰那三年的經驗為主的心得。

Closed File Review 簡稱為 CFR, 是

一種從一定時間內（一般設定為前 12 個月）已結案的案件中挑選出有效樣本，根據事先設計的 CFR 問卷，找出案件中的流失點（leakage），並進而作出整改方案的“改進理賠品質”的管理方法。現在，我們就以這幾點開始說起。

- 1 要做 CFR 的話，首先要選定調閱案件的期間。一般說來，是以 12 個月為準，但不盡然，可以參考做 CFR 的目的做彈性的調整，但不宜超過 12 個月，因為時間跨距太長的話，就失去做 CFR 的意義了。譬如說，如果理賠主管換人，或理賠準則有所改變，就可以按照這兩個因素調整調閱賠案的期間，看看更換理賠主管或設定新的理賠準則是否會對賠案的品質產生影響。
 - 1.1 因為是 CFR，因此，是以“結案”期間為準，不論賠案是在什麼時候報進來的，也不論賠案處理的時間有多長，都對選定 CFR 調閱案件沒有影響。但不可否認的，一個賠案的處理期間如果太長的話，檢查結果所反映出來的資訊會比較不明確。
 - 1.2 CFR 的週期，並不一定要 12 個月，如果第一次 CFR 發現比較多的問題，就可以考慮縮短期間，再做一次 CFR，以便評估整改方案是否發生了預期的效果。
- 2 挑選有效樣本（valid samples）是件比較麻煩的事。到底要挑多少才能算

是有效樣本，一直是個眾說紛紜的問題，在蘇黎世是用精算提供的一張表，從已結的賠案（Files in Population）裏挑出最低樣本數（Minimum Sample Size），依此表，10 件的已決賠案要挑出“9”件最低樣本，而 17,000 件已決的賠案則僅要挑出 96 件最低樣本數，初看之下，總覺得前者太多，後者太少，但精算說這個數字沒問題，因此我們就用這張表所顯示的數字自己調整。譬如說，如果覺得樣本數太少的話，可以加成（如 20%）調卷，這樣準確性就能相對提高。至於要挑什麼賠案倒是個一直爭論很久的問題。

- 2.1 挑案件要挑同質性（homogeneity）高的案件。這在車險/個人保險比較不是問題，但就非車險/商業保險的案件來說，在小單位就會產生人力上的困難。因為非車險的險種類別多，相對每個險種的件數就不會太多，如果按照險種別各挑一組案件的話，則小規模的理賠單位在作業上無法承擔這樣沉重的負擔。譬如說，100 個火災保險案件挑 49 件，200 個公產品責任險案件挑 65 件，300 個雇主責任保險挑 75 件，400 個公共意外責任險挑 77 件（請注意，隨著案件數的增加，我們可以觀察到要調閱的案件數並沒有成等比增加），則

1000 案件要挑 266 個案件，已經達到 25% 以上的規模，因此，一個妥協辦法就是可以從 1000 個案子裏“混合”挑 87 件。但這麼做相對地會立刻產生一個問題：萬一都挑到某個特定的險種要怎麼辦？要回答這個問題，就要先問為什麼要做 CFR，如果祇是以訓練目的為主的話，則這不是一個大問題，但如果是以改善賠案品質，甚至以稽核為目的的話，則可以考慮這 87 個案件要按 1:2:3:4 的比例去抽取，凡是該險種已經到達特定比例之後（譬如說火險已經抽取了 8 個），就可以不再挑了，再改抽其他險種。

2.2 挑選賠案的方法，原則上是用“亂數表”（random number table），去選，但這麼做比較麻煩，因此，比較簡單的方法是按間隔去挑。譬如說，400 案件要挑 77 個，則大約是每 5 個案件要挑一個，因此，就可以每 5 個案件按順序（譬如說 1, 6, 11, 16）挑選出一個，同時，一旦規則確定之後就不能用人為的方式去變更，譬如說，看到太大或太小的賠案也不能跳過去。

2.2.1 有人主張太大的賠案不要列入 CFR 的範圍，因為

大賠案基本上都是各級主管都已經核准過的，理論上應該不會再出問題，同時，不論該賠案是否有流失點，如果加入統計的話，都會使檢查賠案的數據失真，因為一個大賠案會“抵上”相當數量的小賠案。我個人是認為應該要看是為什麼樣的目的做 CFR，或擔任檢查案件的人是誰來決定，如果是為了訓練的目的，或擔任檢查的人是具有理賠經驗，但目前並不在理賠單位任職，則大賠案還是應該照常可以列入 CFR 的範圍，但為了避免數據誤導，可以相對做出兩套不同的統計（即“含”或“不含”該大賠案）供參考。

2.2.2 也有人主張太小的賠案不用列入 CFR 的範圍，因為小賠案比較簡單，犯錯的機會不大，同時即使犯了錯，流失點（leakage，後詳）也不會太大，更重要的是，如果太多小賠案都沒有缺失的話，會影響到統計的結果。我個人贊成太小的賠案不要列入

CFR 的範圍，因為如果挑選出來的賠案都是小賠案的話，檢查的人一下子就做完了，檢查的意義不大，同時，會在賠款量的統計上或賠案量的統計上造成干擾。不過，為了檢查小額賠款是否有系統上的失誤，倒是可以專門就小額賠案做一次 CFR，看看賠案是否有類似的錯誤，如果有的話，表示在訓練上或理賠策略上出了問題。

- 3 要做 CFR 的話，必須要有個經過嚴密設計的問卷。話說 CFR 的目的是要改善賠案品質，因此問卷最好要按照理賠流程設計，而不是空汎地問幾個籠統的問題（譬如說，“是否按照理賠流程處理”或“賠款計算是否正確”等）。我們可以把理賠流程畫出一張“龍骨圖”，分列接報案，分案，查勘調查（含定損，核損等細節，看各地的的工作習慣而定），立案（含提存準備金），未決管理（含和解談判），承保範圍，理算，核賠，付款，代位求償，殘值處理/損餘管理等理賠環節，再加上輔助人管理和訴訟管理，就完成了。基本上龍骨圖就是平日的工作流程，如果我們能按龍骨圖設計 CFR 問卷，則自然可以涵蓋平日的工作細則。

- 3.1 設計 CFR 問卷是個大工程，但更重要的是一個理賠部門要先有工作手冊，細列工作規範，以及賠案要有理賠日誌才有意義。如果沒有詳列工作規範，而 CFR 問卷又陳義過高的話，就成了“不教而殺”，被檢查的單位也不會感到服氣，而如果沒有理賠日誌的話，檢查的人看不出賠案承辦人員做了哪些處理措施，自然無從判斷是否有流失點（滲漏點）。
- 3.2 我們的做法是先把工作手冊做好，一面要求同仁要寫理賠日誌（早期的執行情形確實不理想），同時開始寫 CFR 問卷的初稿。CFR 問卷的初稿是由總公司的同仁們所做出來的，然後再送到分公司徵求意見，最後才定稿。一開始做了 200 多個小題，內容是沒有問題，但因為要逐項勾選很麻煩，因此後來改用較簡化的版本，不過，因為“原始版”的內容較“簡化版”詳細很多，在做“個別訓練”的時候很有用，因此，就一直保留著。我的邏輯是，既然 CFR 是要來檢查處理賠案時是否符合工作手冊的規定，就像是考試一樣，不如先把“考卷”給同仁，讓同仁們按照內容操作，這樣即使處理上有錯，也不會犯下太大的錯誤。

- 3.3 各流程相關題目在 CFR 問卷裏的比例要適當。一般說來，比較會出問題的項目大致是查勘調查，輔助人管理，承保範圍，未決管理，理算，追償與殘值處理（損餘管理），這幾部分不妨詳細一點，其餘部分則適中就好。
- 3.4 前面提到過 CFR 是不是稽核的問題，如果我們把 CFR 看作是一種對賠案的“健康檢查”的話，則 CFR 不是稽核，但要把 CFR 改成稽核的話也不是不可以，祇要把挑選賠案的目標加上針對性，同時案件數量增加的話，就成了稽核。
- 3.5 在做 CFR 問卷的時候，有個疑問是到底要不要同時做合規（compliance）的統計。所謂的合規統計，就是把不合乎作業要求的項目除以所有 CFR 問卷項目的總數，看看合乎作業程序的百分比有多少。我的建議是這種作法並沒有太大的實質意義，因為 CFR 問卷的項目很多，同時可增可減，在調配比例上並不容易，除出來的結果並沒有辦法反應真正的問題，同時有時候可能產生誤導的結果。
- 4 做完 CFR 之後，接著就是把檢查結果量化，才能看出檢查的結果，這就是前面所提到的流失點（leakage），或稱為滲漏點。如果沒計算流失點的話，比較難看出 CFR 的效果。
- 4.1 CFR 的基礎概念是，先把所有的賠案數與賠款量計算出來，然後從所有的賠案中挑出一定數量的最低樣本數，根據問卷，逐案計算樣本賠案中各項的流失點比例，然後把比例乘以賠款的總數，就代表該理賠單位在該段期間能所“多賠”的賠款。這當然祇是一個簡單的“觀微知著”的數學邏輯，固然會受到統計數字上的限制，但確實可以讓我們當作理賠管理的參考。
- 4.2 流失點的概念就像是沒有關好的水龍頭，如果水龍頭不關緊的話，水就一點一滴的流出去了，因此也有人翻譯成滲漏點。流失點分成兩種，一種是絕對流失點（hard leakage），另外一種是相對流失點（soft leakage）。絕對流失點是指絕對不該賠而賠掉的，（例如事故不在承保範圍內而賠掉的），而相對流失點是指在數量上有討論空間的，（例如該追償而未追償，但能追回多少並不能確定的，因此應該考慮追償成功機率及進行成本效益分析後，將賠款額乘以一定的可能性（probability factor），做為相對流失點。除了“賠款”之外，“費用”也應該計算流失點，譬如說，支付律師或公證公

司（公估人）的費用過高，也需要一併計算。另外，我們前面提到過一個龍骨圖的概念，如果我們把每一個樣本賠案都列在一張試算表上，按照各個理賠環節，分別計算賠款與費用的絕對流失點與相對流失點，之後把各個賠案的流失點分項（理賠環節，賠款或費用，絕對流失點或相對流失點）加總，同時計算出問題案件與問題賠款在樣本案件中所佔的比例，就可以很清楚地看出理賠管理的問題在哪裏。祇要每個 CFR 的環節都能用心做到，通常第一次看到這張 CFR 結果試算表的人都會有“震驚”的感覺。

- 4.3 祇做出數字呈現問題當然不是做 CFR 的目的，更重要的是分析問題與做出整改方案。通常檢查團隊會先做出問題分析，與受檢單位討論，然後由受檢單位在一定的時間內做出整改方案，接著由首席核賠官督導執行。當然，一個問題改善之後，因為承辦人員與管理人員的變化，每次檢查都不免會出現新的問題或重複問題，但一般說來，理賠水準都會不斷地提高。
- 5 CFR 要如何進行，也是一件很複雜的作業，雖然都是瑣瑣碎碎的事，但覺得都是很寶貴的經驗，因此在此也做

一些分享：

- 5.1 挑選 CFR 檢查團隊是很重要的起點。

- 5.1.1 有些比較大的理賠組織，是採用維持固定檢查團隊的方式，但一個檢查團隊要四處移動，非常辛苦，同時在一年之後如果要回原單位歸建的話，在職業生涯上可能會產生問題，因此檢查團隊的成員不免會有所異動，這樣對檢查作業是不利的。另外一種方式是排定時程向各單位徵召。如果首席核賠官能對理賠團隊成員全面掌握的話，自然不成問題，否則在組織 CFR 團隊上也會產生問題，更會對當地的理賠作業造成影響。

- 5.1.2 在組織好 CFR 團隊之後，還要先做講習，才能實地作業，但如果 CFR 團隊是以徵召式組成的話，每次都要舉行講習，才能確保檢查品質。然而，問題是，是否可能每次都維持講習的共識？當年我的做法是，初期由總公司主管各綫的理賠經理擔任該綫的召集人，之後再從

優秀的分公司人員當中培養做為召集人的人選，這也是培育人才的方法之一。

5.1.3 在做各單位的 CFR 過程之中，也是對 CFR 團隊成員的一種考核，各綫召集人要根據檢查期間成員的表現，對各成員逐人做專業能力與責任心得考核，由於一個人一年可能會參加不止一次的 CFR 檢查，綜觀數次的表現之後，可以做為晉升與培養的參考。同樣的，這也可以做成一張試算表，一展開就一目瞭然。

5.2 樣本賠案挑選出來之後，要在適當的時間通知受檢查的分支機構。

5.2.1 如果樣本案件通知地太晚，分支機構沒有充足的時間把案子整理出來，終究會造成一些困擾。雖然理論上講，案件不論是處理中或結案後都要有次序地歸檔，但有些單位因為案件多，不時要清出辦公室空間，把檔案送到其他的儲存處所，因此要有適當的時間供分支機構準備。當然，如果有檔案

遺失的情形，表示該單位的檔案管理必定存在某些問題。相反地，也不適合太早通知分支機構，因為有些分支機構平日檔案管理不良（包括卷宗裝訂與儲存），等要受檢查了才臨時“美化”卷宗，這也是不值得鼓勵的事。

5.2.2 保留一定的數量，或增加一定的數量到分支機構再臨時抽點，也是一個督促大家做好檔案管理的辦法，這樣可以和先前通知準備的案卷比較，看看是否有不同之處，以便發現真實的檔案管理情形。

5.3 安排好 CFR 團隊的交通食宿，以及和當地理賠團隊的討論時間與場所。

5.3.1 由於 CFR 團隊的成員來自於全國各地，但費用是由總公司統一提供經費，因此，光是訂交通工具的時程就是個大工程，而到達當地之後要如何確保同仁們安全進辦公室也要大費週章，有時候甚至要麻煩當地的理賠同仁接送（如班機太晚到達），雖然這會增加當地的人

員的負擔，但也是不得已的事。好在各地的理賠同仁都能體諒這點，發揮互助的精神，因此發生問題的機率極少，也讓我在每次結束 CFR 活動，同仁們都安全返家之後，都不禁會鬆口氣。

- 5.3.2 各地人員到達之後，不見得每個人都熟悉作業程序與檢查標準，因此各綫領隊要先舉行講習，告知組員此次檢查的程序，標準與應注意事項。然後再開始進行檢查。會議地點最理想的就是分支機構的會議室，因此要請分支機構理賠人員事先安排登記使用會議室。
- 5.3.3 檢查的時候進度不求快，但要求要有好的作品質，以便能發掘真正的問題，因此每個人的工作量就不能安排太多。每天工作大約上午三小時，下午三小時，約莫到下午近下班前一小時，各組員先完成自己手頭的工作，舉行小組討論，接著再和當地的理賠團隊做檢查結果的討論，由當地理賠同仁就檢查小組所提出有

關流失點的問題做說明，如果當地理賠同仁也同意應該列為流失點，則由檢查小組列入紀錄。以我的經驗看來，很少有爭執的情形，比較多的是交換工作經驗的理性討論。

- 5.3.4 等檢查結束之後，就是晚餐時間，來自各地的理賠人員平日是祇聞其聲，不見其人，難得有機會聚在一起，總不免要暢飲暢談，但務必遵守“不勸酒，不乾杯，不醉酒”的原則。晚餐之後，同仁們各自活動，但需要遵守安全準則，而有些同仁則是再回去工作，希望能提前完成進度，尤其是負責在最後一天做報告的同仁，此時便要開始準備 CFR 報告的資料，按照 CFR 報告“模板”撰寫資料，各綫領隊也不得閒，要和撰寫報告的同仁討論報告內容，並給予適當的指導。在此時，我也需要安排和各地的同仁會議，討論各種理賠管理上的問題。
- 5.3.5 一般 CFR 大概做兩天到兩天半的時間，最後一個半

天是向當地的分支機構主管報告 CFR 檢查的結果，這是一種矩陣式管理觀念下的做法，通常當地的主管都很重視，極少有缺席的情形。在這個會議中，CFR 小組會展示前面所提及的試算表，分析產生流失點的結構（賠款或費用，絕對或相對流失點，在哪個環節產生，問題賠款數與問題賠案量的占比）以及可能產生的原因。接著以 CFR 模板說明當地理賠單位作業的優點與缺點，CFR 發生的原因與其他單位 CFR 小組成員分享的解決方案。之後，就是請當地的理賠主管在兩星期的時間之內提出整改方案，並需要明列預定完成時間與項目負責人。

5.3.6 通常 CFR 都是在一個星期內完成兩個單位，並在週末期間進行區域內的培訓，這樣培訓講師也同時可以擔任 CFR 成員，以便節省交通與住宿費用。

6 說完了 CFR 作業的瑣碎事項，我們可以很認真地回顧一下對當時的感想。

6.1 CFR 最重要的成果是要形成一種

文化，當理賠同仁在處理賠案的時候能時時把可能造成流失點的原因以及改善方法記在心上的話，同時把減少流失點認為是自己責任的話，在實務上發生流失點的機自然會減少。因此，實際參與 CFR 檢查團隊便是一個很好的學習機會，大家一致的感覺是當團員的收穫最大。不過，如果 CFR 團隊的團員是由資歷較淺的人前參與的話，功效自然會差一點。因此，無法獨當一面的同仁祇能擔任觀摩見習與協助的角色，但這樣一來，各綫的組長所承擔的責任就會變重了。不過，還好當時 CFR 帶有學習的性質，因此大家也能夠諒解，而安排組員就同時變成很重要的課題。在此要特別一提的是，當時參加 CFR 的成員，除了理賠之外，也有核保與法務人員，他們一方面觀摩理賠 CFR 作業，同時也用專業的觀點提出不同的意見，我覺得這也是很好的交流。

6.2 CFR 另外一個可以立即看到的成果是對作業流程與觀念的整合。由於團員來自各地，固然不可能透過一次的討論就把工作流程最佳化，但透過多次正式與非正式的討論與整合，總公司負責各綫的理賠經理也不斷地改善作業流程，或將管理觀念與分

支單位理賠同仁溝通，間接地就變成了一種培訓，使得人員的水平能在短期之內有了全面性的提升。

- 6.3 更重要的是，分散在各地的理賠同仁借此藉此機會得到融合，在回到各自的崗位之後更能互相幫助，一個較為完整的理賠團隊自然形成。而在每一次的 CFR 的開場與結束，我們也會將理賠管理措施為什麼要這麼做的原因灌輸給同仁們，或和同仁們溝通，對推行理賠管理制度有很大的幫助。
- 6.4 另外一個 CFR 的成果是培育了一批人才。前面已敘述，每次 CFR 之後除了對當地理賠單位予以評量是否有應改善之處外，我們有對 CFR 團隊的成員予以考核。凡是各單位要培養的人才，都要經過 CFR 的磨練與觀察，之後才能列入年度晉升名單，而參加 CFR 也等於是磨練了團員的眼界，看事情比較不會限於用自己本地原本的角度，對培養人才確實有相當的幫助。CFR 同時還產生了一個附帶效應：在經過 CFR 檢查之後，很容易就可以評估出一個理賠單位的管理能力與專業能力，以便日後的分級管理。我的做法是把各單位按紅，黃，綠三級，需要改善的就花多一點

時間做專案管理，直到改善為止。

- 6.5 然而，採用這種 CFR 作業方式的一個問題是交通食宿的經費很大，當時因為有一筆專案經費支持，所以能夠持續執行，其後，因為我離開大陸回到臺灣，因此後續就無法再敘述了。
- 6.6 另外，由於 CFR 團隊在各地執行任務，同仁們也於公餘之時到當地順便旅遊覽一下，但往往被好事者傳為藉此機會旅遊。我在此特別澄清一下，每天晚上晚餐之後已經為時不早了，又要準備第二天忙碌的行程，也有報告要寫，更有會議要開，通常要排到半夜，真要出去玩，恐怕也是時間有限。
- 7 最後，我想從技術的觀點來對 CFR 做點評論：
- 7.1 CFR 絕對不是管理上的萬靈丹，如果說他是個兼具健康檢查性質與培訓功能的工具應該比較合適一點。我看過有著名的管理顧問公司在賣 CFR 管理系統的資料，而從前在大陸的同事也讓我看過他在另外一家大型的保險公司所做的 CFR 文件，基本上都差不多，而以我個人實際的體驗來說，並不如傳說中那麼神奇，似乎可以到達“藥到病除”的程度。我想最重要的是要看主持

者的心態和預期達到的目標而定。

- 7.2 從前聽同事說，他在另外一家大型的保險公司做 CFR 的時候，是當稽核來做，如果發現問題，是要立刻“處理人”的。他講的應該是品德問題，否則應該不至於到那麼嚴重的程度。我想品德問題是大家都很重視的，但 CFR 並不合適用稽核的方式來做，否則可能無法達到原先設定的目標。因為，如果 CFR 團隊是由單一固定的團隊來執行，在短短的期間裏，應該很難看到理賠單位管理的全貌，而如果是由各地理賠單位抽調而來，則往往不免會有“手下留情”之虞。這一點我不諱言這是人之常情。我的建議是，CFR 歸 CFR，理賠稽核歸理賠稽核，如果發現理賠單位有異常現象，就要改做理賠稽核，以免和 CFR 混為一談。不過，我也必須說，CFR 的確有時候會有稽核的效果，在做 CFR 的初期，曾經有理賠單位的主管在 CFR 團隊到達之前火速辭職，我想他們是在目睹了 CFR 那種有系統的作業方式之後，有點心虛而離開。事後，那些單位的賠案確實有一些不太合規定的地方。
- 7.3 我個人覺得 CFR 最重要的地方除了培養認真負責，注意細節的

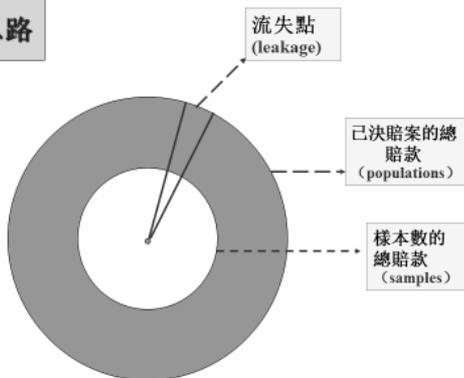
CFR 文化之外，加強同仁們企劃與執行整改方案也是很重要的一部分。祇有落實整改方案，才能真正地解決理賠管理上的問題。當年在蘇黎世有個熱烈的討論，就是到底要不要把降低流失點列為整改項目之一。原先大家討論的結果是要，但後來覺得不可行，便把重心移到整改方案上了。這樣主張最大的理由是，數字是人計算出來的，在所謂“績效”的壓力之下，對熟悉 CFR 作業的人來說，要“降低流失點”是很容易的事，如果因此培養出錯誤的理賠文化，反而是得不償失的事。

- 7.4 很多人有一個很大的疑問是：流失點到底能不能真正的降低，因為每年承辦賠案的人不同，CFR 團隊成員也不同，在這麼錯綜複雜的組合之下，流失點的統計是否真有意義。我的看法是，這要看從什麼角度來出發。理論上流失點的減少是靠不斷的整改計劃與人員培訓，這兩點做得好，單位的管理能力與人員素質的改進是看得見的，我曾經把各單位三個年度的 CFR 報告拿出來比較，發現確實有顯著的進步。不過，我倒是沒有機會去觀察，一個單位或個人在經過“多年”的 CFR 之後，進步幅度到底能有

多大。或許，我們可以推估，CFR 對比較新的公司，偏培訓性質的 CFR 應該有顯著改善的效果，但對於很成熟的公司，偏稽核性質的 CFR 可能比較合適。

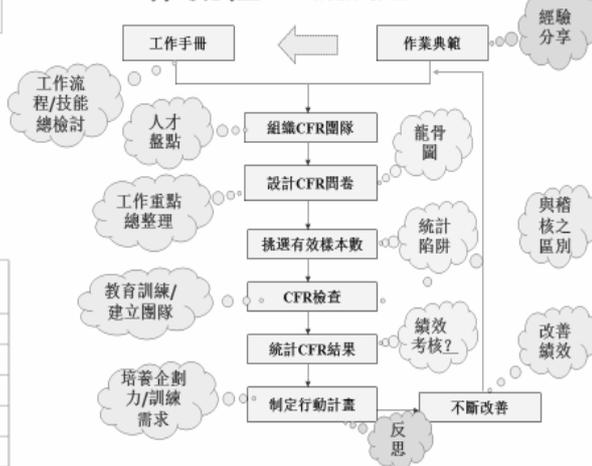
我想再次強調，CFR 是改善理賠管理的一個很好的工具，但並不是理賠管理的萬靈丹。在此，我也想藉此機會謝謝當年支持我這個計劃的長官與領導，也更要謝謝那些跟我一起南北奔波，積極參與的同仁。無論如何，這段 CFR 歲月是我一生中最美好的回憶。

CFR的思路



Files in Population	Minimum Sample Size	Files in Population	Minimum Sample Size
10	9	400	77
20	17	450	79
30	23	500	81
40	28	550	82
50	33	600	83
60	37	650	84
70	40	700	84
80	44	750	85
90	46	800-850	86
100	49	900-950	87
110	51	1,000-1,100	88
120	53	1,200-1,300	89
130	55	1,400-1,500	90
140	57	1,600-1,900	91
150	59	2,000-2,500	92
200	65	2,600-3,500	93
250	69	4,000-5,500	94
300	73	6,000-16,000	95
350	75	>17,000	96

CFR工作流程 (理賠健康檢查)



理賠流程與CFR

