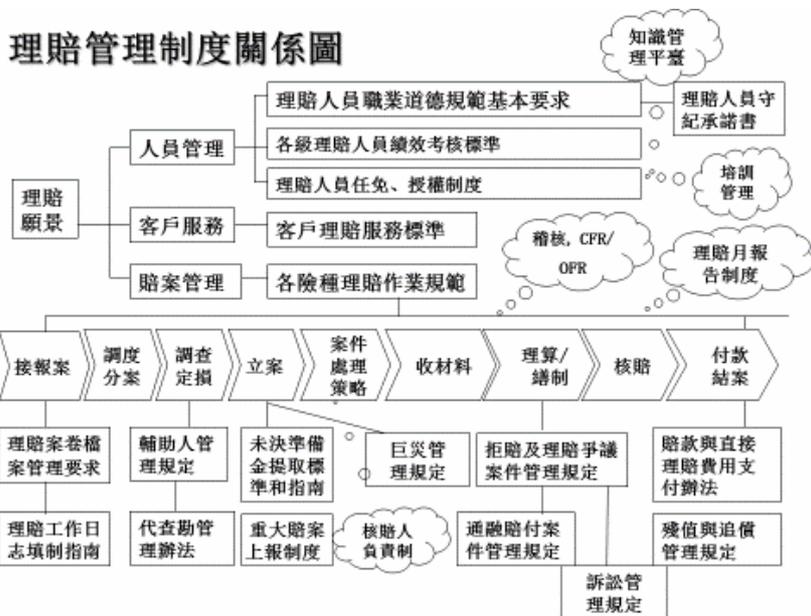


理賠管理五四三-03CCO 的職責

徐當仁

所謂的 CCO，英文是 Chief Claims Officer，大陸稱為“首席核賠官”，臺灣稱為“理賠長”。這個職位並不是一般臺灣和大陸保險公司的“必備職位”，只有在採取“集中式理賠管理”或“矩陣式理賠管理”經營模式的公司才會設置的職

位，而在採取“分散式理賠管理”的公司並不會設置這個職位。這是一種因應“理賠應該在某個程度內要集中管理”的這種理念下而產生的職務，目前歐美系統的國際性保險公司大都會設置這個職位。



產物保險公司所經營的險種很多，如果按照險種劃分的話，大致上可以分為財產保險（含火災保險與工程保險），責任保險（含保證保險等較少看到的險種），海上保險（主要是船舶與貨物保險），以及短期的健康與傷害保險。這些險種的經營範圍雖然不同，但就理賠來講的話，其實有很多相通的地方，理賠如果由各險種的業務主管來管理的話，可能會產生很大的差

異，通常效果沒有設專職管理來得好，於是需要一個人負責整合，因此就產生了 CCO 的角色。筆者先前在美國 ACE 保險公司工作，派到大陸華泰保險公司協助改善理賠管理，因而同時擔任華泰 CCO 的職務，因此想從 CCO 職責的角度探討對理賠管理的一點看法。

如果將一家保險公司比喻成一個棒球球隊的話，則理賠部門可以看作是上場比

賽的棒球隊，而被保險人則是前來看球的觀眾。CCO 就是球隊的總教練，他的工作就是要克服各種外在與內在的不利條件，組訓一支能為觀眾做精彩演出的棒球隊，但隨時可能因成敗論英雄而決定去留。

爲了訓練一支理賠團隊，CCO 的主要工作就是建立理賠團隊和設置必要的典章制度，而主要工作內容就是做**人員管理**，**客戶服務管理**，以及**賠案管理**。而爲了進行客戶服務管理與賠案管理，最重要的是做人員管理，因爲理賠管理成也是人，敗也是人。同時，現在是個高度使用資訊系統的時代，爲了要做好理賠管理，必須妥善運用現代科技，提供理賠人員進行理賠工作的完善系統，並從系統中掌握必要的管理數據，因此，把握系統分析與設計的方向，也是 CCO 重要任務的一環。

一、理賠願景

如果我們把理賠部門看成一家“理賠公司”的話，則 CCO 就是這家理賠公司的 CEO。爲了建立這個理賠團隊，首先要建立“**理賠願景**” (claims vision)。有不少人認爲這是多餘的，只要建立起理賠操作的“標準作業流程”(SOP)就好了，何必再建立所謂的“理賠願景”，但筆者認爲保險是一種以人爲本的服務業，理賠又特別注重人與人之間的關係，如果只照所謂的“SOP”作業，則當理賠人員遇到 SOP 所沒有規定的事，還是有解決不了的問題，因此一定要讓理賠同仁對理賠願景有所理解，使其“知其然，同時知其所以然”，理賠業務才能進行地比較順利。理

賠願景其實就是一種理賠的經營理念，闡述了處理理賠共通的基本原則，以及 CCO 對理賠同仁的期望與要求，希望因此能使理賠組織產生了凝聚的力量，並使理賠同仁能在 SOP 所沒有規範到的範圍之外，能夠知道如何拿捏尺度。換言之，建立理賠願景對於增強理賠團隊的凝聚力，吸引理賠人才，規劃與指引理賠人員的職業生涯，都具有重要的指導方向作用。只要有團隊，就應該有團隊目標與團隊理想，在理賠團隊即為理賠願景，用以聚集志同道合的人，引領和規範作業方向。

(一) 從前在華泰的時候，我和同仁們一起做了一個理賠願景的版本：“使公司的保險理賠力爭在客戶服務、業務管理和職業道德方面成爲保險行業的典範：我們要做到公平、主動、誠信、友善，爲客戶提供最佳的解決方案，將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度。我們通過有效的領導和先進的管理方法，建立、完善理賠制度並確保準確執行；我們以專業化的技能和高度的自律、嚴謹、正直、廉潔完成每一項理賠工作”。這裡面分別就客戶服務，建立規章制度和對理賠同仁的行爲要求做了基本陳述，而最基本的理念是“爲客戶提供最佳的解決方案”，而不是賠得多，賠得快。而之所以有這層體會，是因爲從前在蘇黎世瑞士總公司工作的時候，和總部的理賠同仁所共同激發的想法。

(二) 在回到臺灣之後，我又把這個版本在客戶服務方面做了一點修改：“我們要秉持公平、主動、誠信、友善之精神，為客戶與第三人提供最佳的解決方案，將災害與事故所帶給客戶與第三人的困難與不便降低到最低程度，以提供令人感動，並具有一致性的服務，創造滿意的客戶與潛在客戶，以促進業務發展”。之所以做這樣的修改，是因為除了支付保險費的“被保險人”是理賠同仁的服務對象之外，因被保險人的行為而受損失的“第三人”也應該是理賠同仁的服務對象，而他們更是公司未來的潛在客戶，如果兩者都能兼顧，則公司業務自然能順利發展。同時，我認為實現保險單所記載的保險人與被保險人之間的權利義務關係，基本上只能算是“義務”（譬如說，賠款的計理算與及時支付）或“基本服務”，而保險單所沒有記載，理賠同仁所另外付出，同時能令客戶感到感動的（如為客戶解決問題），才能算是真正的服務。

1. 理賠願景裏所提到的公平，主動，誠信與友善，都是理賠同仁行為的基礎準則，而真正要落實到工作上的，就需要做更具體的說明，因此，理賠同仁的基本職責就定位在“提供理賠服務”與“控制理賠成本”兩方面，並要求保持兩者之間的平衡，同時以“增進工作效率”做為激勵自己的基礎（有效率才能提供好的服務與控制成本）。

這樣的想法說起來很容易，但執行起來有相當的難度，因為如何掌握“服務”與“控制成本”兩者之間的分寸需要對理賠理念有相當的理解才做得到，這不是光靠所謂的 SOP 就能規範到的。如果過分強調理賠的“服務”，則理賠同仁容易為了盡量滿足客戶或第三人的要求，就會不計成本達成到。（譬如說，有些同仁認為只要賠得多，不被客戶或第三人抱怨，自己能趕緊結案，不被投訴，就是服務）；而如果過度強調“控制成本”，則理賠人員有時候會為了達成公司對損率/賠付率的要求，一些該賠的錢不賠，那就和服務的理念背道而馳了（譬如說，理賠人員在理算時漏列了某個金額，而客戶不查也簽了理賠同意書，則這個時候到底是要因為客戶沒有意見就可以結案了呢，或者是要將賠款主動補給客戶，往往就會使理賠人員猶豫不決，此時理賠同仁如果對理賠願景有所理解，則就可以依據“公平，主動，誠信，友善”的原則，趕緊補支付賠款）。

2. 理賠願景裏面所提到的“自律、嚴謹、正直、廉潔”畢竟是比較抽象的，而理賠願景僅是公司“員工手冊”的補充文件，因此，就理賠人員個人行為的還是要有更具體的規範。為此，筆者就結合了從前在蘇黎世總公司擔任 compliance

and corporate responsibility and compliance facilitator and officer 工作的經驗 (compliance 一詞，臺灣翻譯為“法令遵循”，大陸翻譯成“合規”，比較偏重於遵循法令方面的義務，但個人認為要將 compliance 擴充到社會責任，corporate responsibility，方面才更容易貫通。) 訂立了一個“**理賠人員職業道德規範基本要求**”，詳細陳述那些是理賠人員不該做的事 (譬如說，經常性接受贈禮，無相對代價使用他人物品，自己或親屬從事理賠輔助人之工作)，另外，還做了一個“**理賠人員守紀承諾書**”，要求理賠同仁每年一簽，提醒理賠同仁注意自己應遵守的規定，因為，光有規定存在並不會讓理賠同仁自然理解，需要各級理賠主管不斷施予教育，並時時刻刻提醒理賠同仁切實遵守，才能發揮一定的效果。

(三) 不過，我在此要特別說明的是，理賠願景是不能獨立存在的，還是要參考公司整體的願景，做補充且具體性的說明，畢竟，一家保險公司不可能其他單位都做不好，只有理賠做得好，因為理賠只是反映出那家公司的企業文化在理賠時的體現而已。

二、理賠組織

人員的管理，當然不能靠 CCO 事事親為，再在小的組織裏，很多事 CCO 還可以

自己處理，如果組織成長了，勢必要設計一個適合組織規模的分工。這就是理賠組織設計的問題。

(一) 通常 CCO 要負責管理所有的險種，在汽車險方面可以考慮分區域管理 (或稱為分片管理)，比較著重處理大量案件時過程要流暢快速；而在商業險種方面 (或稱為非車險，如火災保險，運輸保險，責任保險，工程保險等) 則因為各險種之間的差異比較大，因此可以考慮分險種管理，將同一險種做整個組織內的一條鞭式的管理，比較著重在處理個別案件時需要注意的技術細節。當然，處理賠案的流暢快速與注意技術細節並不是相對立的，相反地，兩者還要兼顧，在這裡只是說要強調哪些重點而已，請讀者不要誤會。至於健康險與傷害險，與汽車險一樣具有案件量多的特徵，如果規模大到一定程度的話之後，可以比照汽車險的方式處理，但要注意其某些特性。

(二) 矩陣式管理一直是我比較建議的方式，因此，如果公司採取矩陣式管理的話，CCO 要規劃好理賠部門內的組織分工，對於分支機構的理賠單位，也要規劃好和當地行政主管 (在臺灣是分公司經理，在大陸是分公司總經理，以及以下的中心支公司或支公司的總經理) 之間的關係。連帶的，理賠人員的任用與退職，培訓，授權，考核，都要設定比較明確的界限，避

免產生所謂的“行政權”與“技術權”之爭。對於不是太大的理賠組織，我個人認為偏集中管理的矩陣式管理可能會比較會有效率，因而可以將理賠同仁的考核分為三大類，即服務（30%），品德及出勤（30%）與專業技能（40%），前二者由CCO與分支機構行政主管各負責一半，而後者則由CCO單獨負責，形成30/70的比例。

(三) 理賠部門總公司的工作，有部分是屬於管理性質的（做規劃），有部分是屬於操作性質的（做賠案），如果組織夠大的話，管理性質的工作可以由專人負責（但要注意人員培養與輪調的問題，特別是總公司與分支機構的交流），但如果業務規模不夠大的話，則可以把一些管理性質的工作分派給理賠同仁們一起辦理，也是個可行的辦法，這樣反而能夠訓練理賠同仁們組織與規劃的能力，對個人的生涯發展會很有好處。至於分支機構的理賠組織結構，因其是以處理賠案為主，則不見得要和總公司相同，而是要配合業務賠案的種類與數量做適當的規劃，但理論上應不脫離“定編定崗”的原則，而CCO要負責控制整個理賠組織的間接理賠費用（人事費用也是理賠成本），因此，分支機構理賠單位在沒有經過CCO的同意之下，是不宜得任意擴充編制與招募人員的。

1. 基本上，分支機構理賠人員的數量要盡量和賠案的類型與數量相匹配，並要考慮工作模式的差別（譬

如說，是否使用公證/公估，當地是否有許多跨區代處理案件，以及負責地域的大小等），以便計算出每年每個理賠人員能負擔賠案數量的參考值，再衡量當地是否有特殊狀況，才能定編定崗。

2. 如果當地的理賠件數實在不夠，則一個人需要同時擔任不同險種的理賠工作，甚至在極小的單位，也可以允許同時兼任核保的工作。至於理賠人員是否應該兼任業務人員，招攬“自己”的業務，一直是個很具有爭論性，同時要“嚴肅以對”的問題，依筆者個人的看法，理賠人員不宜兼任業務人員，但公司在薪酬制度上也要予以考量，因為理賠人員兼任業務人員畢竟都是弊大於利的。另外，由於不可能要求小單位的理賠人員十八樣武藝樣樣精通，因此，還要考慮到相互支援與資源整合的問題，建立賠案代處理制度與“後送”制度。
3. 如果賠案量多了，為了增進效率，將資源做最大化的運用，就要考慮“集中管理”的問題，但這邊所說的集中，並不是在賠案操作上的整體集中，而是“後臺作業集中”，這就是一個更複雜的問題，在此無法詳述。此時，總公司，後援中心與分支機構的分工與合作，就更加重要了。

(四) 在這裡要特別提到的是，個人認為理賠授權要對“人”授權，而不是對

“單位”授權。同時，這裡所說的對人授權，是指對分支機構的理賠主管授權，而不是對分支機構行政主管授權（如果是對行政主管授權，則就失去矩陣式管理的原始意義了）。而授權的標準不外乎是以 CCO 對各級理賠主管的信任度（包括學識，經驗，以往的處理賠案的績效等）為綜合考量，並可隨時隨績效調整，同時，儘管授權需要盡量和職級相配合，但不見得一定要和職級完全相對應，而是要看實際情況的需求而定。而另外，授權更是培養人才的一種方法，應妥善運用。當然，每一家公司都有不同的想法，這只是我個人的意見而已。

三、賠案處理

理賠單位最重要的工作就是處理賠案，因此 CCO 會特別關切這部分。一般說來，賠案的管理可以分成工作流程的規劃與建立相關的作業準則，以及個別賠案的處理。前者屬於管理的範圍，後者則屬於作業範圍，但這是一體兩面的事，要隨時按照實際狀況，根據理賠數據的分析不斷地修正。一般說來，理賠流程分為接報案，調度/分案，查勘/定損，調查，核損，立案，提存準備金（也稱為“未決賠款”），收集文件，理算（繕製），核賠，付款等，同時要處理殘值與追償。兩岸以及各個險種所用的名詞雖然不盡相同，但大致上都是相通的道理。規劃工作流程與準則，基本上要看案件的性質與數量來決定，因此，案件量較大的險種通常要做案件的

“區間分析”（banding），巧合的是，一般都可以依 80/20 原理，找出案件量佔 80%，賠款佔 20% 的案件類型，將之歸類為可以快速處理的“綠色案件”（fast track claims），同時，也可以找出賠案量不超過 10%，但賠款數大約佔 60% 的重大賠案（major claims），如能這樣做，就比較能調派資源，予以較有效率的資源管理。以下是一些處理與管理賠案的想法，可以就教於各位讀者。

（一）最重要的一個理賠文件就是“**理賠手冊**”（claims manual 或 claims handbook），裏面應詳細記載處理賠案的流程與操作細則，引用條款應注意事項，所需理賠文件及說明，表單範本，以及電腦操作須知等，基本上這就算是 SOP，但 SOP 仍有無法解決所有的問題，因此，還要設立一些概要性的準則讓理賠同仁能夠自行在授權範圍之內靈活運用，這就是理賠願景不可或缺的原因之一。

（二）不論理賠電腦化的程度如何，原則上每個賠案的處理過程都要做詳細的記載，因此，“**理賠案件檔案管理要求**”（file management）和“**理賠工作日誌填製指南**”（diary）就是很好的管理工具。理賠工作日誌除了要記載整個理賠案件的處理過程與時間之外，還要記上與案件有關的各團體關係人之間的法律關係（最好畫成法律關係圖），以及理賠承辦人的思路策略等，以避免處理無法一次性結案的案件每

次都要從頭看起，影響處理案件的一貫性。

- (三) 目前很多案件的處理都要用到履行輔助人，包括修理廠，零配件供應商，醫師，律師，會計師，公證公司/公估行公司，殘值/損餘處理商，復原公司 (restoration company) 等，因此，需要設定“**輔助人管理規定**” (vendor management)，遴選合適的履行輔助人做為工作夥伴，並應定時評估。同時，各分支機構往往需要代理其他單位處理非屬於該轄區內之案件，為了使各地理賠同仁能將其他單位的賠案採取相同的處理標準，設立“**代查勘管理辦法**”確實有一定的必要性。

- (四) 提取準備金 (或稱“未決賠款”) 是處理案件時相當重要的環節，為了讓核保以及精算同仁能夠確實掌握正確的資訊，逐案提存的準備金必須要正確。每家保險公司對提存準備金的要求不同，但不外乎分為已發生未報案 (狹義的 IBNR，通常由精算單位估定)，已報案未立案 (廣義的 IBNR，通常由精算單位與理賠單位共同依過往的理賠數字設公式)，已立案未核賠/結案 (狹義的未決賠款準備金，需要逐案提存)，已核賠/結案未付款 (廣義的未決賠款準備金，至於是否應定義為未決賠款，不同公司有不同的看法)。

1. 這裡面對理賠單位來說最重要的是已立案，但尚未核賠結案的狹義

未決賠款準備金。我個人認為未決賠款準備金最能夠反映出賠案承辦人對未來應如何結案的看法，因此，如果承辦人員知道要如何處理賠案的話，一定可以將如何提存準備金的邏輯說明清楚 (譬如說，案件是否要訴訟，可以從是否提存訴訟費用，律師費用，以及分析勝敗的可能性來顯示)，反之，如果承辦人員不知道如何處理案件的話，則對提存準備金的交待就會模糊不清。因此，“**未決準備金提取標準和指南**”就是一個相當重要的文件，譬如說，到底要採取“最終可能損失”原則，或是“最大可能損失”原則，雖然是一字之差，但所反映出來的數字可以就會有相當的差距。除此之外，在指南裏還要說明提存時應考慮因素的優先順序，譬如說，到底是應依“即時，充足，準確”的順序，還是依“及時，準確，充足”的順序，也要明確說明，至於是否可以提存“負數”的準備金 (即將來可能的代位求償所得和殘值處理所得是否能在提存準備金時扣除)，賠款是否應與費用分開提存，提存費用應如何分類，準備金提存之後是否可以修改，如果要修改的話，應經過什麼樣的程序，要如何留下紀錄，案件是否可以重開等，都需要詳細說明。

2. 有了逐案提存的數據之後，就可以定期（譬如說按月）分析準備金變化（reserves movement）所帶來的意義。一般精算在用的準備金發展倒三角形資料（loss development triangle）在理賠管理上來說就是非常好用的資料，理賠單位可以按險種，按週期，甚至按承辦人員去分析準備金變化的原因，注意是否有管理上的死角。我個人相當推薦這個方法。
- (五) 雖然 CCO 是理賠的最高負責人，要對準備金的準確度要負最後的責任，但準備金的提存對公司的整體營運數據到底還是會有一定的影響，因此對公司高級主管還是要有上報的義務，對同僚（核保，業務，精算等）也有通知或告知的義務，因此，一個“**重大賠案上報制度**”還是要制訂的，並應持續注意追蹤後續的變化。
- (六) 一次或同一原因的一連串事故，往往會造成重大的損失，爲了避免因大量賠案在短時間湧入，同時也要保持處理同類案件的一致性，一份比較詳細的“**巨災管理規定**”是必要的，這份規定裏必須記載因應處理巨災的理賠組織，處理程序以及處理原則，再與前述的“**輔助人管理規定**”相配合連接，自然可以應付一般的巨災賠案。
- (七) 理賠單位的職責包含對客戶與第三人的服務，因此需要建立“**客戶服務標準**”，而服務標準不應該只是強調“快”，更應該加入一些會影響到客戶和第三人感受的事項，因此，必須要在每個理賠環節裏分別訂立規範與可接受的標準。同時，如果理賠分支單位是分散各地的話，更要考慮因地制宜的問題，不宜僅適用單一標準，不過，也要在 CCO 的同意之下，理賠分支單位才能實行當地的服務標準，否則就無法達到統一服務標準的目標了。
- (八) 處理賠案不免有客戶不滿意或按保險條款規定無法理賠的情形，爲了維持一定的服務品質，不使公司蒙上負面形象，因此必須訂立“**拒賠與理賠爭議案件管理規定**”。在這個辦法裏，需要完整地告訴理賠同仁，解釋保險單條款的基本原則，遇有爭議時的處理程序，以及到最後如果萬不得已必須要告訴客戶其所發生受到的損失不在保險單承保範圍內時，要如何告訴客戶的時間點以及方法。
- (九) 優惠賠款（通融賠付）是每家保險公司都會遇見的問題，只是往往業者與主管機關大家都不肯承認這個事實的存在而已。儘管如此，還是要做成“**通融賠付案件管理規定**”。但這裡要特別說明的是，通融賠付是個業務決策的問題，而不是應由理賠人員決定的問題，僅不過是由理賠單位來負責執行而已，因此，首先要確認承保單位才有通融賠付授權，而“理賠單位沒有通融賠付授權”的基本原則，否則會發生理賠單位“濫權”的情形。同時，這麼做也是保護理賠人員能維護

一貫思考模式的方法（匹夫無罪，懷璧其罪啊！）

(十) 經過了“核賠”的手續之後，處理賠案就接近尾聲了，除了要迅速安排賠款的支付之外，前面也提到過，控制成本也是理賠人員的職責，而 CCO 更要控制整體的間接理賠費用（unallocated claims expenses，簡稱 UCE，或 unallocated loss adjustment expenses，簡稱 ULAE）與直接理賠費用（allocated claims expenses，簡稱 ACE，或 allocated loss adjustment expenses，簡稱 ALAE）。間接理賠費用所指的是人事成本，辦公費用等無法分配到個案裏的費用，要靠 CCO 平日就做有計劃的控管；而直接理賠費用則指的是個案差旅費用以及輔助人費用等適合逐案分攤的費用，可以由各級理賠主管按分層授權決定要如何認定攤入個案。然而，為了讓因賠案無法不得隱藏支付與理賠無關的費用，必須要有“**賠款與直接理賠費用支付辦法**”，讓各級理賠人員有所依循。

(十一) 理賠人員處理完賠案，付完賠款之後，還有後續要進行“代位求償”與“殘值處理”的問題，因此要訂立“**殘值與追償案件處理規定**”。在此要特別強調的是，代位求償與殘值處理並不是在賠案結束之後才要開始進行的事，相反地，這兩件事在開始處理賠案時就要審慎規劃，將策略與選擇方法記

載在理賠日誌中，並積極進行，同時，代位求償與殘值處理可以由理賠單位自己做，也可以交給輔助人做，因此，我們可以看出，這也是要與“輔助人管理”相結合的。

(十二) 無論是進行代位求償，責任保險代被保險人進行抗辯，或是保險理賠爭議，都可能涉訟。當然能不訴訟就盡量不要訴訟，但如果要訴訟的話，就要進行萬全的準備，至少可以做到“以訟止訟”，避免輕易被訴，因此，“**訴訟管理規定**”（litigation management）是絕對必要的。訴訟管理會與輔助人（律師）管理有相當大的關聯，更與提存準備有密切的關係，三者要合併進行。當然，訴訟案件有時候不見得是理賠單位能夠有能力自行單獨處理的，因此必要時還要尋求法律部門的協助，請其提供第二意見。

(十三) 在整個賠案的處理過程中，賠案量大的險種可以做工廠式的“分段分崗”處理，而比較需要細緻處理的賠案則以交由同一個人處理為原則，但無論如何，一定要確定案件的“主人”（ownership）是誰。臺灣與大陸的做法有不少的差異（主要是因為大陸地廣人多，賠案也多，而臺灣相對比較強調個案的服務的精緻性），但我個人認為不論是哪種考量，採取“**核賠人負責制**”是個比較理想的方法，這樣也

可以和提存準備金的想法相結合，更要和人員考核結合。

(十四) 除了前述的準備金變動的管理之外，CCO 定期還要對案件的“流量”和相關的數據做密切的觀察，以便確定是否能與人員的工作量相配合，必要時要調動人員支援。當然，除了系統裏可以所跑出來的資料之外，還要靠各地的理賠同仁提供相關的補充資訊或意見，因此，要設計出“理賠月報告制度”，先由各地理賠同仁提供基本補充資訊，然後與之用電話或郵件討論數據的意義，這也是使各級理賠人員重視理賠數據的方法之一。

(十五) CCO 的工作以管理為主，但並非完全不參與賠案的處理，而只做最後的核賠。對於超出各級理賠人員授權的賠案，CCO 就是具有最高理賠授權的賠案承辦人，實際賠案操作固然由該險種的理賠人員執行，但對賠案的策略與佈局，則是 CCO 的重主要工作。當然，如果理賠組織夠大的話，比較特殊的案子也可以設專職或兼職的理賠技術經理 (claims technical manager) 負責，但要確定該人的職責到底是個案的承辦人，或僅是提供技術支援的角色而已，就我個人意見來說，技術經理的角色以技術支援比較妥當。

四、為了確保賠案的品質與發掘人才，CFR (Closed File Review, 稱為結案後檢查) 是個很好的工具。有人是把當作是理賠稽核 (claims audit), 有人把它當作是一種品質管理 (quality review), 也有人把它當作是一種例行性的理賠體檢, 其實我覺得各種想法都可以, 只要把檢查目的, 檢查心態和工具做適當的轉換就可以了。

(一) CFR 是從一定時間內 (一般設定為前 12 個月) 由已結案的案件中挑選出有效樣本, 根據事先設計的 CFR 問卷 (questionnaire) 找出案件中的流失點 (leakage), 並進而做出整改方案 (action plan) 的一種“改進理賠品質”的管理方法。因此, CFR 並不同於案件稽核 (file audit), 也不同於理賠管理稽核 (claims management audit), 但性質與目的非常類似。

(二) CFR 最重要的概念是發現流失點 (leakage)。流失點要就賠款 (indemnity) 和費用 (expense) 分別計算。流失點分為絕對流失點 (hard leakage) 和相對流失點 (soft leakage)。絕對流失點 (hard leakage) 是指絕對不該賠而賠掉的, (例如事故原因不在承保範圍內而賠掉的), 而相對流失點 (soft leakage) 則是指在數量上有討論空間的 (例如應追償而未追償, 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因子，probability factor，作為相對流失點）。

(三) 就我個人的經驗而言，CFR 所要注重的不應該只是流失點的數字而已，而是其培訓與發現真實的功能，尤其是對理賠文化會有潛移默化的影響。當理賠人員在日常工作中如果能時時注意避免流失點的話，則效率與專業能力自然會大為增加。同時，CFR 問卷也可以當作平日進行培訓的訓練教材與處理賠案檢查清單（checklist），如果理賠同仁平日處理賠案都能參考 CFR 問卷的要點，則發生重大錯誤的機會應該會大幅減少。

(四) 另外，CFR 檢查也為各理賠單位提供交流的機會，對提高技能有很好的作用，同時也是發掘優秀人才的好機會。

(五) 有人認為平常對未決賠案也應該進行 OFR（Open File Review，就是未決案件檢查），以避免錯誤發生，但我個人認為還是要以 CFR 優先比較可行。

(六) 當然，我並不是反對做理賠稽核，相反地，對觀念有偏差，或有不遵守紀律可能的單位，更要進行嚴格的理賠稽核，以維持理賠紀律。這時候只要轉換重點就可以了。

五、為了讓理賠工作能發揮效率，系統電腦化已經成為工作中一個重要的部分，因此 CCO 也要親自參與系統分析

與設計的規劃方向，並讓系統能夠符合作業與管理上的需要。詳言之，電腦系統並不是只要有記錄與統計的功能而已，更重要的是要讓理賠人員能發揮提供服務與控制成本的效率（譬如說，可以通過電腦系統規範的作業行為，儘量在滿足理賠人員使用方便和友好的基礎上，逐步減少對書面文檔的填制以及對於管理規則的查詢和記憶，自然能夠減少犯錯的機會，而增加效率），甚至產生競爭優勢，並具備帶有分析與管理功能的“靈魂”，才能展現管理的功能，並附帶成為良好的通訊工具（如照片上傳，賠案上報等）。

六、做工作計劃並確保執行是 CCO 很重要的工作。每一個團體都有不足的地方，同時外界的進步也很快，為了確保跟上產業的腳步，每年都要根據本身的缺點與目標訂立可行的方案，配合時間進程，設立預定成果與方案負責人，做成長程與短程的工作計劃。然後，更重要的是要按期徹底執行，並檢討成效，否則計劃本身就變得無意義了。

七、除了建立各種制度之外，建立理賠團隊也是 CCO 很重要的工作。

(一) 理賠的績效成也是人，敗也是人。因此，理賠同仁的選才，育才，用才與留才是幾個工作重點。從任用人員開

始就要設定標準，因怕一旦引進不合適的人，將來恐怕要花更多的時間處理，接著，要制定培訓計劃，執行培訓計劃，然後各人員也要設定目標(例行性工作目標與專案性目標)，並制定適當的考核標準與 KPI，更要注意同仁們的晉升等生涯規劃進行輪調，而等人員訓練好了，別的單位或別的公司都可能前來挖角，如果工作機會更好，未來的發展更好，則在理解之後好像又必須要玉成，至於不適任的人員，則需要安排轉換工作，轉換部門，甚至勸離，因此，CCO 培訓的工作就在人來人往的環境週而復始。當然，CCO 不是永遠的工作，爲了讓下一任能順利接棒，還要做好“接班人計劃”(succession plan)，對繼任人選賦予專案，使其在實務工作中磨練與成長。

1. 考核指標也可以參考理賠人員的職責來制定，譬如說屬於“服務”方面的即時回應率，結案率，結案期限達成率，客戶滿意度調查等，以及屬於“控制成本”方面的流失點，未決賠款偏差率，追償與殘值處理等。
2. 不過，筆者並不贊成理賠人員的績效一定要和損率/賠付率“掛鉤”的想法，因爲這樣會產生在理賠服務上的偏差。如果真要如此做的話，佔比以不超過 20% 爲上限。

(二) CCO 每年要根據各級理賠單位的問題(尤其是 CFR 的檢查結果)排好以理論與實戰並重的培訓課程，並督導確實執行。至於培訓教材與平日各種疑難問題的解答，最好能設立“**知識管理平臺**”(knowledge management database)以保留紀錄，免得因爲人員的易動而流失。由於培訓是年度例行性的工作，因此應該將“**培訓管理**”制度化。

八、然而，我個人認爲 CCO 最重要的工作在於爲理賠同仁創造一個合理的工作環境(特別在公司內部跨部門的“考核”方面)，維持理賠團隊的士氣，因此，CCO 常常要擔任“外交官”的角色，與總公司其他單位主管，各分支機構行政主管，與上級領導單位溝通，辯解甚至要宣揚理賠績效(理賠人員的特性通常是不擅與不願宣揚自己的績效)，扛下所有與理賠有關的責任，爲理賠的成敗負責，這時候，CCO 又搖身一變成爲“政治人物”了。，因此，與其說 CCO 是技術或管理人員，不如說 CCO 是“政客”比較貼切。不過，只要能看到理賠團隊時時進步，創造出成績，則平日的辛苦又變成甘甜了。

