

理賠管理五四三

—05 未決賠款準備金管理

徐當仁

1 前言

1.1 在產物保險裡有數種不同的準備金，而與理賠有關的準備金則是未決賠款準備金（outstanding reserves）。未決賠款準備金，就是一般所說的“預估”與“未決”，但我個人覺得稱為“未決賠款準備金”比較有正面的意義。

1.2 未決賠款準備金的功能就是為將來要給付的賠款做準備，本質上是為了財務的目的（如果未決賠款準備金提存不足，會影響到保險公司將來的支付能力，反之，如果理賠人員將未決賠款準備金提存過多，同時是不合理的多，則會影響核保人員的定價，使公司的業務在某段時間內喪失價格競爭力），但我們也可以從未決賠款準備金提存變動（reserves movement）中所產生的軌跡觀察到理賠人員對賠案的思路與考慮。因此，我們可以先下一個簡單的結論：當承辦的理賠人員知道如何處理賠案的時候，他一定知道要如何提存適當的未決賠款準備金，反之，如果他還不知道如何處理賠案時，則所提存的未決賠款準備金可信度便會偏

低。同時，我們也可以從未決賠款準備金的變動中，觀察到理賠同仁處理賠案的態度和技能，做為“一部分”考核與培訓的基礎。更重要的是，提存準備金也是“理賠紀律”的一部分，試想，如果連未決賠款準備金的提存都漫無章法了，理賠紀律勢必無法維持。

2 完整的未決賠款準備金其實是由好幾個部分組成的。

2.1 第一個部分是“已發生未報”（Incurred But Not Reported，簡稱 IBNR，即保險事故已經發生，但被保險人尚未向保險人報案），但這部分是精算師負責的，理賠部門通常不涉入其中。

2.2 第二部分是“已報未立”（Reported But Not Registered，即已經接受報案，但尚未在系統裡登錄），這部分是由精算師與最高理賠主管共同決定提存準則，而後由精算部門提供，一般是精算師根據過往的經驗，基於對以往同類已決案件資料分析，以案均賠款金額提取未決賠款準備金，稱為平均提存法（Average Reserving）或公式提存法（Formula Reserving），

並沒有考慮個案的處理思維。

- 2.3 第三部分則是由理賠部門單獨負責的“逐案提存”(Case Reserving)，在這個階段裡，就必須加入理賠人員對個案的判斷思維，也就是一般所稱的“未決”(Outstanding)階段。一般來說，這個階段可以延續到擁有最後核賠權的理賠主管(或承辦人員)在系統裡核決賠案的時候結束。亦即，當擁有最後核賠權的理賠主管在系統裡完成核賠手續之後，這個案子就算“已結”(Closed)了。如果用這種模式去思考的話，則這種案子此時已經算結案，剩下的只是付款的問題，理賠人員不用再承擔案件未結的責任。
- 2.4 根據各公司思考邏輯的不同，有些公司則是把“已決未付”(Approved But Not Paid)仍然列為未結賠案，一直要等到賠款匯出或被保險人前來領款的時候，案子才算結案，因而，理賠人員在此之前仍然要承擔賠案未結的責任。這兩種做法在實務上都有公司實行，其最主要的區別在於，一為結案率(Closing Ratio)的計算標準，如果此時算結案的話，結案率自然較為提高；二為如果把案子在擁有最後核賠權的理賠主管核賠結束之後才算已結案件的話，如果因不同的原因被保險人未在法定期間之內領取賠款，則需要“重開案件”(Reopen File)，而後才

能將原先“已決未付”的賠款收回。

- 3 當一個理賠組織還小的時候，可以靠理賠主管個人的分析逐案掌握未決賠款準備金的提存，但當一個理賠組織逐漸成長變大的時候，我們便需要建立理賠組織裡成員的共識，這就是要能建立提存未決賠款準備金的基本理念(philosophy)與準則(guidelines)。從前我在臺灣蘇黎世保險公司擔任理賠部經理的時候，只知道個概念，還沒有辦法掌握比較細緻的部分。後來到蘇黎世總公司工作的時候，和同事們一起寫了Reserving Philosophy and Guidelines，逐漸將思路整理出來，之後到華泰擔任首席核賠官，除了將這些比較抽象的概念與同仁們集思廣益重新用“中文”整理出來，並在實務中實踐，使理論與實務能夠相互印證，在此，我要特別感謝當初和我一起激發這些思考的所有理賠與精算的同事們。
- 4 本文想介紹代表準備金提存基本理念(Reserving Philosophy)的“未決賠款準備金提取原則”。做這個簡短檔的目的是希望理賠同仁們能掌握提存未決賠款準備金的基本原理，在遇到無法完全精準適用“準則”(Reserving Guidelines)的時候，能夠退一步思考最基本的原理，做個正確方向的判斷。至於“未決賠款準備金提存準則”，則是希望提供理賠同仁們較具體的概念，能在工作中實際運用，畢竟對許多從事基層實務工作的同仁來說，如何具體實踐是更重要的。簡單地來說，“未

決賠款準備金提取原則”就是基本理念，而“未決賠款準備金提取指南”，則是補充規定。此“原則”包括以下幾個重要的部分，並用粗體字表達。

4.1 提取個案準備金的責任人：“各級理賠機構理賠人員負責未決賠款準備金的提取工作，不受其他機構或人員的干預”。

4.1.1 如果理賠是一個獨立的組織，或者是採取矩陣式（matrix）管理，則這條至為重要，可以使各級理賠人員理解自己的職責，盡應盡的責任。而最高理賠主管則要對未決賠款準備金的提存負最後的成敗之責。另外一個目的則是宣示提存未決賠款準備金是理賠人員的職責，請其他機構或人員不要予以干預。當然，這種理念要得到公司高層主管的支持，否則還是會功虧一簣。然而，如果理賠不是一個獨立組織的話，應該是不會寫出類似的檔了。

4.1.2 在未決賠款準備金提取指南（Guidelines）中則進一步規定：“各級理賠機構理賠負責人應對其授權範圍內的所有個案的未決賠款準備金的提取工作負最終責任”。各級理賠機構是採取“逐人授權制”，同時要說明的是，核賠權與提存未

決賠款準備金的核可權是由最高理賠主管授給各級理賠主管，既不是授給分支機構的行政主管（如分公司主管），也不是按照理賠組織的大小而給予相同的授權（如分公司的“等級”），而是根據個別理賠主管過去的資歷與能力而分別授予。另外，核賠權與提取未決賠款準備金的核可權並不是相同的概念，但相去並不遠。另外，所謂“各級理賠機構理賠負責人”到頂就是“首席核賠官”，他要為全公司未決賠款準備金的提取工作負最終的責任。

4.1.3 未決賠款準備金提取指南又再繼續規定：“總公司理賠主管分別向總公司理賠中心、各分支公司各級理賠人員就提取未決賠款準備金許可權進行授權。理賠人員應嚴格依照各自許可權範圍進行未決賠款準備金的提取工作。理賠人員根據案件進展情況，需要對超許可權案件的未決賠款準備金數額進行調整時，應及時上報有許可權的理賠人員進行調整”。這是一種逐級逐人授權制，總公司的理賠主管除了前面所說的“首席核賠官”之外，還包

含在其之下各條線（即險種，如火險，運輸險與責任險等）的理賠主管，由他們逐級辦理“轉授權”（各級轉授權還是需要得到上級的核可才生效），一直到最基層的理賠人員，而各級理賠人員只能在自己的授權範圍之內提取未決賠款準備金。如果碰到需要提取的未決賠款準備金數額超過自己授權範圍的，則要“事先”報請上級主管同意。當然，為了要達到逐級逐人授權制的管理，在電腦系統內都會予以設定，以免產生漏洞。

- 4.1.4 各級理賠人員的未決賠款準備金提取權並不是永遠不變，會隨著工作績效和教育訓練的成果做定期或不定期調整，同時，不見得只有調升，調降的也不是沒有。
- 4.2 提取要求：“未決賠款準備金應逐案提取，並做到及時、足額、準確。除非經過公司總精算師及理賠最高主管的書面同意，不得使用平均法或公式法提取未決賠款準備金”。
- 4.2.1 未決賠款準備金提存的最高原則是要決定那個因素要列為優先。經過同仁們熱烈討論之後，決定按“及

時”，“足額”與“準確”三個因素依序排列。

- 4.2.1.1 一般來說，到底要在接到報案多久的時間內提存未決賠款準備金一直是個同仁們熱烈討論的問題，對普通的車體保險案件來說，7天可能足夠了，但對責任保險或大型財產保險的案件來說，可能30天都還不足以得到較為準確的資料。但為了避免同仁們以案件較難估計為理由，未能及時在系統裡面立案，最後還是決定將“及時”列為首要的條件，至於同仁們所擔心的沒有充足資料可以支援預估，恐怕會影響“偏差率”（variation ratio）的顧慮，我們決定容許同仁們在特定時間時候可以根據當時的情況不斷修正，但需附書面理由說明的方法，來免除同仁的顧慮。

4.2.1.2 “準確”與“足額”也是辯論了很久的問題，有同仁覺得“準確”很重要，應該列為優先，但討論之後大家覺得為了確保財務上能有充足的現金能夠支應賠款，決定把“足額”列為優先，其後面的邏輯是“即使不太準確，但要保證有充足的金額可以支付”，這麼做的目的也是要避免同仁們太過分在意所謂“偏差率”的考核，而少提取了金額。另外要特別說明一點，如果理賠部門習慣性地，同時每年度穩定地多提存了未決賠款準備金，則精算師會自行調整，理賠部門不用太過擔心。

4.2.1.3 “準確”雖然在三者之中居末，但並不代表他不重要，相反地，我們也很重視準確性的重要，不過，我們重視的不僅僅是表面

的數字而已，而是更重視理賠人員是否有足夠的技能提存未決賠款準備金，以及是否能有責任心時時或定期追蹤未決賠款準備金。更重要的，我們不希望同仁們為了追求所謂的偏差率，而將未決賠款準備金“如數用完”。譬如說，某個賠案提存了3000萬，原本2700萬就可以結案的，但理賠人員為了追求偏差率帳面上的數字，而故意或有意無意地將原來提存的3000萬未決賠款準備金都用完，這種情形稱為“軟賠款”(soft settlement)，那就不是未決賠款準備金管理的目的了。

4.2.2 對於小組組織來說，平均提存法或公式提存法並不具有太大的意義，因此，在未決賠款準備金提存指南（後詳）中規定：“理賠人員不得使用平均法或公式法提取未決賠款準備金。除非經

公司總精算師及理賠最高主管書面同意，理賠人員使用平均法或公式法提取未決賠款準備金時，均須採用公司總精算師提供的資料”。這麼規定的目的是要確保理賠人員不能圖一時之便而用平均提存法提存。

4.3 提取原則：“未決賠款準備金的提取應遵循“最終可能損失”原則。“最終可能損失”是指，依據已獲得的案件資訊資料，參照處理類似案件的經驗及考慮當地法律、社會、經濟環境的現狀，經專業判斷，推算出的最終可能支付的總金額”。

4.3.1 “最終可能損失”

(Ultimate Probably Loss) 是整個提存未決賠款準備金作業中最重要，但也最困難的觀念。所謂的“最終可能損失”，並不是“最大可能損失”(maximum probably loss)，但也有些比較保守的保險公司是採取這樣的概念。簡單地來說，所謂的“最終可能損失”，翻譯成簡單的文字來說就是“你將來打算要付給被保險人或第三人多少錢？”。當然，這不是個簡單的問題，在財產保險有除外不保事項，折舊與不足額保險等問題，在責任保險有除外不保

事項與被保險人依法應負賠償責任等問題，絕對不是三言兩語就可以講清楚的，但我們更重視的是理賠人員如何思考要如何結案的問題，以及考慮是否周延與合理，因此，我們除了規定要用最終可能損失的原則之外，還附了“未決賠款準備金的估算表”讓理賠同仁填寫，幫助理賠人員能有比較完整的思考。

4.3.2 “最終可能損失”的估算，並沒有要求理賠同仁們要“一次到位”，相反地，是規定“依據已獲得的案件資訊資料”，因此，理賠同仁們可以根據當時的情形逐步調整。然而，逐步調整並不是說可以“逐步調高”，以避免理賠同仁為了配合機構行政主管的考核要求，先提存較低數額的未決賠款準備金，達到當年度考核的要求，而後再在下年度，或以後的年度裡逐步調升。

4.3.3 “參照處理類似案件的經驗及考慮當地法律、社會、經濟環境的現狀”則就是提供理賠同仁提存未決賠款準備金的方向與準則。當然，理賠同仁不是“算命的”，不可能非常準確地估

算將來要賠付的金額（而這也是我們把“準確”排在三者之後的原因），因此我們只是要求要“參照處理類似案件的經驗”與“考慮當地法律、社會、經濟環境的現狀”兩項指標辦理。因此，如果先前沒有類似的案件，則提存的困難度就會高一點，同時，我們也顧慮到每個地域都有其獨特性，因此要求理賠同仁們要參考當地的法律，社會與經濟環境決定。這裡面最困難的是法律環境，特別在責任保險案件或涉訟的案件中最為明顯，理賠同仁們往往不如何著手，但別忘了前面還有“充足”則準則，因此，碰到這類的案件就不妨提存地保守一點，即使勝訴的機會很高，也要提存超過索賠金額的半數以上，這樣即使在最後關頭法官做了與我們的預估完全相反的判決，財務上也不致於有太大的財務漏洞需要填補。當然，如果沒有完全勝訴的機會（不是“完全沒有”勝訴機會），則在數額上就需要再提高，這樣即使敗訴的話，就不會產生太令人驚訝的後果。由於訴訟的部分比較複雜，因此，我們又在未

決賠款準備金提存指南中做了個補充性的條款說明：“在確定“最終可能損失”時，既要考慮當前已掌握的案件資訊資料，也要兼顧未來案情的發展狀況。對涉訟案件，還應考慮對方的全部訴訟請求金額、訴訟費用、律師費用、相關的利息、罰金等”。目的是要同仁們考慮好了訴訟的成本其實很高，不要輕易言訟。

4.3.4 “經專業判斷，推算出的最終可能支付的總金額”則是考研理賠同仁的技能與實力，但這也僅是要求理賠同仁“推算出”最後可能需要支付的總金額而已，並沒有說一定要一定準確，而這也解釋了為什麼我們沒有特別要求“偏差率”的原因。

4.4 賠款與費用分項提取：“未決賠款準備金包括賠款和理賠費用兩部分，並應分項提取。賠款是指依據承保責任範圍，賠償被保險人或受益人的金額，包括標的損失、第三者損失、施救費用、救助費用以及其它類似性質的款項；理賠費用是指為處理賠案可能發生的必要的、合理的調查、鑒定、和解、訴訟等費用”。

4.4.1 未決賠款準備金的提存，最重要的是看理賠同仁的思

路，因此需要把賠款與費用分列，這樣才知道理賠同仁要如何處理賠案，譬如說，假設理賠同仁覺得這個賠案要訴訟，則必須在處理費，調查費與公證費之外，還要再提存律師費，而賠款的部分，則需要說明對案件勝訴與否是否有把握，雖然不能完全準確，但總要詳細說明在他心目中究竟要如何處理。

- 4.4.2 標的的損失，指的是財產險中保險標的物的損失；第三者損失，指的是被保險人對第三人的賠償責任；施救費用，在臺灣指的是“損害防阻費用，按照保險法的規定，這是保險人按照保險契約的規定，在“損失”之外應該要補償給被保險人的款項；救助費用，指的是海難救助費用；而其他類似性質的款項，則指的是與保險人按照保險單條款應給付給被保險人的其他專案金錢（如共同海損分攤額）。為了怕理賠同仁有所誤解，而做了個統一的規定。
- 4.4.3 理賠費用則是因為“處理賠案”的需要，與調查，鑒定，和解與訴訟有關，而因此要發生的費用。換句話說，原則上和“承保範圍”

不見得有直接的關係，但卻也是在處理賠案時必要花費的一些金錢款項。

- 4.4.4 賠款與費用之所以要分別提存，不能混用，目的在探求理賠同仁的理賠思路與處理計畫，否則如果允許混用的話，就看不出其中的邏輯了。因此，在未決賠款準備金提存指南上又特別訂了一個“對未決賠款準備金中的賠款和理賠費用，不僅要分別提取，還要對賠款類別和理賠費用類別進行細分，並分項提取”的規定，而其重點在於“按類別進行細分，並分項提取”。譬如說，如果同一個案件涉及財產險與責任險，要分別提存，不能僅歸類為“賠款”，而公證費與律師費也要予以分類，不能籠統歸類於“費用”。

- 4.4.5 到底什麼是“賠款”，如果有共保，或重複保險的情況，究竟該如何處理，我們未決賠款準備金提存指南中做了下列進一步的說明：

4.4.5.1 “理賠人員提取未決賠款準備金，不需考慮任何分保因素，即提取的未決賠款準備金是分保

前的未決賠款準備金”。目的是怕理賠人員誤會僅要就分保後的金額提取未決賠款準備金。

- 4.4.5.2 “在共保情況下，理賠人員應按我公司系統承保出單標識進行未決賠款準備金提取工作，即系統標識為“共保1”，則按100%提取未決賠款準備金；若系統標識為“共保2”，則按我公司承保比例提取未決賠款準備金”。在保險市場上，有所謂的“外共保”（大陸稱為“真共保”）與“內共保”（大陸稱為“假共保”）之分。前者指的是所有共保人的名稱都顯現在保險單上，保險人在自己的承保比例範圍內分別對被保險人負單獨的賠償責任，而後者只是由其中一家保險公司具名，其餘的“共保人”則是以類似再

保險人的方式承擔責任，就客戶的權益來說，具名的保險人要負全部的賠償責任，但在賠償之後可以在內部進行求償分攤。因此，此兩者的法律意義不一樣，保險人所承擔的賠償責任也不見得相同。當時為了“真共保”與“假共保”的問題大家有不同的意見，後來就乾脆在未決賠款準備金提存指南中明訂，免得理賠同仁們要做個別判斷。

- 4.4.5.3 “在重複保險的情況下，除保單另有約定，理賠人員應按我公司出單承保金額與保險金額總和的比例提取未決賠款準備金”。重複保險就是臺灣的複保險，雖然在此狀況下有數張保險單的存在，而不是如同共保一樣只有一張保險單，但基本原理是一樣的，原則是採取保險

金額比例分攤制，但如果是超額責任保險（excess）與基層責任保險（primary）關係存在的話，理賠同仁還是要按照相關保險契約的規定提取未決賠款準備金。

4.4.5.4 賠款中到底該不該考慮追償與處理殘值（損餘），一直是個有爭論的問題，因此在未決賠款準備金提存指南中規定：“除非被保險人已從責任方獲取賠款或者殘值收回金額已經確定，理賠人員在確定未決賠款準備金提取數額時，不得事先考慮可能的追償款收入和可能的殘值收入。理賠人員在處理賠案時，若已將殘值折歸被保險人，並在賠款中扣除，則不在此限，但估損金額應儘量保守”。之所以這麼規定，是因為我們考慮到“充足”的原則，如果在估

計未決賠款準備金的時候可以將“未來”才可能發生的收入項預先扣減的話，萬一發生無法獲得求償或處理殘值/損余時，就不符合充足的原則，因此我們寧可保守一點。但是有兩個例外，一個是被保險人已經確定能從應負賠償責任的第三人處得到賠償（譬如說用被保險人的名義去追償，同時已經取得法院確定判決，但尚未拿到追償所得，或者是已經洽妥殘值收購商用一定的價錢購買，只是還沒有完成實際的交易，則此時可以允許扣減未決賠款準備金，否則不得憑自己樂觀的想像自行決定扣減。另外一種情況是在財產保險賠案中，被保險人往往願意將受損的標的物折價收回再行利用，則這也是允許扣減未決賠款準

備金金的，但在這兩種情形下都還是要儘量保守，以免事情萬一有變的時候會造成不符合“充足”原則的情形。大陸有個“非壽險準備金內部控制規範”（保監發2012年19號）對這點是採取相反的規定，認為追償款和殘值都要從未決賠款準備金扣除。

4.4.5.5 對於可能拒賠的案件，某些理賠人員的自然反應就是可以不用提存準備金，但是否能拒賠成功，並不是理賠人員說了算，反而應該存著更謹慎的態度。因此，未決賠款準備金提存指南特別規定：“對可能拒賠的案件，理賠人員仍應足額提取未決賠款準備金。但是，對於有充分的證據理由拒賠的案件，理賠人員可以在被保險人無異議或者正式通知被保險人拒賠意

見三個月後已不存在涉訴可能者，在系統上做拒賠結案處理，取消原提取的未決賠款準備金”。這裡的意思是，原則上理賠同仁還是要就可能拒賠的案件提存未決賠款準備金，但如果理賠人員對能拒賠成功有相當的把握，而被保險人也沒有反對的意思，或告知被保險人不賠之後，被保險人並沒有涉訟打算的，則可以允許理賠同仁取消提取未決賠款準備金。同樣的，這也是對“充足”原則的進一步闡明。

4.5 及時提取：“理賠人員一旦獲悉發生了可能產生保險賠付的事故，應當在規定的時間內，儘快依據其所掌握的案件資訊資料提取未決賠款準備金”。

4.5.1 這就是前述的“及時原則”。未決賠款準備金提取指南的規定是：“車險自報案之日起7日內，進行系統立案處理，提出立案準備金。商險自報案之日起2日

內，進行系統立案處理，提取立案準備金”。7 天對車險來說是個適當的期間，但 2 天對商險（非車險）來說確實是短了點，當初也數字同仁提出反對的意見，但後來的決定是，反正 7 天也不夠，不如早早提存，然後再在之後（如 30 天）內允許不附理由修改，也就是先符合“及時”的原則，再符合“充足”和“準確”原則。

4.6 及時調整與定期檢查：“理賠人員應當根據案件進展情況，對已提取的未決賠款準備金數額進行個案調整；並應進行定期檢查，以確保其準確性”。

4.6.1 為了確保未決賠款準備金的準確性，準備金在提存之後，必須要定期檢查，個別調整，不能混用，以便反應最新的狀況。未決賠款準備金提取指南較重要的若干規定為：

4.6.2 “理賠人員可以依據案件進展情況，對未決賠款準備金提取數額進行多次調整。但是，自系統立案之時起 30 天后調整未決賠款準備金（穩定準備金）數額的，必須注明原由。如果出現未決賠款準備金提取數額超過理賠人員自身許可權的，則每次調整均須上報

有許可權的理賠人員核批”。

4.6.2.1 前面已經談到，未決賠款準備金是可以依實施的需要而調整的，但如果過度頻繁地調整，表示理賠人員可能在思路上有值得注意的地方，因此，自一段期間之後（如 30 天），則需要以文字敘明理由。

4.6.2.2 同時，如果未決賠款準備金達到理賠人員（或主管）的上限了，則要上報有許可權的主管同意，因為按照“核賠人負責制（有核賠權的人，就要對該案的成敗負責）的精神，此時該賠案已經不是原來的理賠人員（或賠款）的賠案了，而要移請上級理賠主管指揮，這一點也是和“逐人授權”制度相吻合的。

4.6.3 “逐案提取的未決賠款準備金總額必須足以支付已發生或將來可能發生的賠款和各項費用。即使結案前

需要多次支付賠款或費用，該案項下各項未決賠款準備金也均不得為負值。一旦出現未決賠款準備金提取不足，則應立即追加未決賠款準備金”。

4.6.3.1 這是一條和設計理賠電腦系統有關的規定。提取未決賠款準備金的目的是要保證有“充足”的數額可以支付賠款，因此，理論上是會隨著每次賠款的支付而“遞減”（如產品責任保險經常要支付律師費用），但如果預期將來還有更多賠款或費用要支付，則還是要予以適當調整，以免臨時籌不出錢付賠款。因此，不但未決賠款準備金不能是“負值”，更要規定其隨時要在充足的狀態中。

4.6.4 “對於結案前發生預付賠款支出的案件，所支出的預付賠款應從該案所提取的未決賠款準備金總額中相應扣減”。

4.6.4.1 當有“結案前發生

的預付款”時，表示賠款是分次給付的，因此，要貫徹前面所提到的“遞減”制，而不能一邊付賠款，一邊又保持原來所提存的數額，這樣就等於是提存兩次了。同樣的，也要在系統裡設計遞減制度，才能避免因為理賠人員的疏忽而重複提存了未決賠款準備金。

4.6.5 “理賠人員應每季度，即每年的三月份、六月份、九月份和十二月份，定期對未決賠款準備金提取工作進行檢查。檢查工作應逐案進行，發現問題，應立即進行調整”。

4.6.5.1 理論上未決賠款準備金要隨時按照案情的發展調整，才能反應真實，但在實務上無法保證執行到位，因此，一個變通的辦法就是要定期調整，但隨時調整是原則，定期調整則是實務操作，因此兩者並不衝突。

5 有了未決賠款準備金的基礎資料之後，對理賠管理就有很大的幫助。未決賠款準備金的變動（reserves movement）就能顯示我們通常所說的“凡走過，必留下痕跡”。

5.1 精算部門常用個倒三角形的損失發展模型（loss development triangle）來觀察未決賠款準備金提存是否充足，而理賠管理人員也可以用同樣的模式進行理賠管理。

5.2 其基本原理為：每個案子的未決賠款準備金每個月都可能發生變化（變或不變），只要把每個賠案每個月（或設定的期間）的準備金提存金額按賠款和費用的分類記錄下來，就可以觀察個案未決賠案準備金變動的情形，而各個賠案的合計，就是各險別，險種，以及各單位的變動情形。只要有了個案的基本資料，無論怎麼分都可以。

5.3 接著，我們至少可以觀察一個“充足率”的變化情形。譬如說，某賠案在 2016 年 1 月提存 100 元，但後來變成 105 元，120 元，150 元，甚至一年之後到結案的時候需要 180 元。我們就可以去探討為什麼“充足率”（其實是不充足的狀

況）是 180%。如果我們再按照這個原理，去探討一個單位所提存未決賠款準備的充足率，或再按險種或險別細分，就可以看到一些“偏差率”所觀察不出來的現象。

5.4 當然，一個單位或險種的充足率是由各個賠案的基礎資料累積而來的，而各個賠案總難免有加加減減的情形，我們尚可以進一步分析，有多少賠案的未決賠款準備金是調高的，而又有多少是調低的，這樣以來，也可以看出一個單位管理上的大致輪廓。

5.5 另外，未決賠款準備金也會有季節性的變化，這是一個更有趣的現象。同時，由同一張報表，我們更可以同時統計每個月的進案/結案數與進案結案金額，也可以將賠案按照金額分級分類，同時考慮各類賠案的處理時間等，就可以制定處理理賠的策略。

6 由以上的分析可以看出未決賠款準備金的提存在理賠管理上的重要性，因此筆者在此要特別建議各個負責督導理賠單位的管理人員（不限於理賠部門主管）要特別重視未決賠款準備金的管理。

