

# 理賠管理五四三

## —06 理賠人員的職責與養成(上)

徐當仁

### 1 前言

1.1 理賠人員的職責實在是很不好敘述，信手寫來都是包山包海，但不外乎“份內”的提供理賠服務，給付賠款；以及進一步的提供其他部門理賠資訊與建議，協助公司培訓人員，與所謂的“協助拓展業務”。在這篇小文裏，我將對理賠人員的職責做個簡單的敘述，並概略對理賠人員的養成提供點建議。由於討論的範圍比較大，因此將分成兩篇。上篇討論理賠人員在理賠工作上的職責，下篇則偏重在理賠部門對其他部門的協助關係，以及理賠人員的養成訓練。由於個人的工作經驗中從事非車險理賠的時間較車險為長，因此部分觀點（特別是在討論理賠人員與公證人之間分工與合作議題上）以偏非車險居多。

1.2 除了外商/外資保險公司之外，無論是在大陸或臺灣的保險公司，理賠人員的工作環境都是比較辛苦的。常有理賠人員感慨，公司業績成長達成預算的時候，都是業務人員的功勞，損率（賠付率）好的時

候，都是核保人員的功勞，而損率不好的時候，公司第一個想要檢討的，卻是理賠單位。從我的工作經驗來看，這樣的想法在現實的環境中確實是有幾分真實性，但也奉勸目前從事理賠工作的同仁，不要因此而喪氣失志，理賠工作只是人生職涯的一部分，可以用從理賠工作中所得到的訓練成為轉換跑道的基礎，但眼前的基本目標還是要是成為值得令人信賴與尊重的理賠人員。外資或外商保險公司，尤其是歐美系統的保險公司，他們的理賠單位都是獨立的，從國外總公司（Home Office 或 Head Office），區域管理單位（Regional Office），到國內的分公司或子公司，雖然管理幅度寬鬆不一，但都有連貫的理賠管理政策與制度，同時設有專職的高階理賠管理人員，如首席核賠官或理賠長，都是從英文的 Chief Claims Officer 或 Head of Claims 翻譯衍生出來的概念。至於本地的保險公司，從前的理賠單位都依附在承保部門之下，近來雖陸續有保險公司將其理賠單位獨立並集中

管理，但其位階似乎尚未如在外資或外商保險公司那麼受重視。

- 1.3 從前在大陸工作的時候，同仁們一起寫了個理賠願景，做為工作上的指標，並與所有的理賠同仁自勉。其全文為：“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為保險行業的典範：我們要做到公平、主動、誠信、友善，為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”。第一點是談客戶服務，第二點是談管理，第三點是談理賠人員應有的技能與職業道德。並將理賠人員的職責定位為：“提供服務與控制成本，並保持兩者之間的平衡”。
- 1.4 後來回到臺灣之後想法有一點點改變，又自己把前述有關服務部分的文字修改為：“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。我們提供令人感動的服務，創造滿意的客戶與潛在客戶，而服務必須友善，同時應保持一致性”。而理賠

人員職責的定位則稍微修改為：

“保持提供服務與控制成本兩者之平衡，以建立品牌認同，促進業務發展”。

- 1.5 這兩段文字的區別如下：

- 1.5.1 在大陸的時候，比較重視的是現有的客戶，但希望同仁們所提供的服務是“解決問題”（provide solutions），而不僅僅是“給付賠款”（arrange payments）而已。而回臺灣之後所做的改變，是把“第三人”（指的是責任保險裏面所稱的“第三人”，包含強制汽車責任保險裏面所說的“請求權人”）也納入服務範圍，因為責任險的第三人是真正受災受苦的一方，而解決了第三人的問題，就是解決了被保險人的問題，形成更廣義的服務。

- 1.5.2 在大陸的時候，比較強調的是“友善”的服務；而回臺灣之後所更強調的是服務的“一致性”，不能有多重標準。

- 1.5.3 在大陸的時候，講到“提供服務與控制成本，並保持兩者之間的平衡”就結束了，而回臺灣之後則再加上“建立品牌認同，促進業務

發展”，說明希望用好的理賠服務來建立品牌認同，促進業務發展，這才是理賠人員最大的貢獻。

1.5.4 以下我就簡單就提供服務，控制成本，與建立品牌認同，促進業務發展發表點看法。

## 2 提供服務

2.1 很多人比較強調現場服務要快速，給付賠款要快速，因此非常強調以時間做為評估理賠服務優劣的指標，但我個人對這點有所保留。固然說不要藉故遲延給付賠款，但我們也需要進一步思考，只強調快的結果對客戶或第三人是否有實質上的好處。

2.2 以要求理賠人員快速抵達現場這點來說，筆者個人發生車禍的經驗是，在我向保險公司報案之後，當時穿著保險公司背心的人確實也到了現場，簡略地要求我不要承認肇事責任，也要我在文件上簽字，證明他已經到了現場，但等我簡單地做完筆錄之後，卻已經見不到其蹤影，一問之下，原來這位先生早就離開了。因此，我就不斷地思考所謂的“現場服務”到底要如何做的問題。理賠同行都知道，來現場的人不見得是保險公司的理賠人員，因此，如果當時我提出問題請教的話，那位先生可能不見得能

回答。而且，以目前處理車禍肇事責任的問題來說，基本上還是警察在處理，即使保險公司的代表到達車禍現場，除了緩和被保險人的情緒之外（這一點當然也很重要），事實上能做的事並不多。幾年前車險理賠人員之間流傳著一篇類似“理賠人員工作血汗談”之類的文章，就提到理賠人員為了達成公司所承諾到達現場時間的指標，而經常不顧交通安全飛奔趕到現場，以及回辦公室之後還要再加班的問題，當時就引起很多理賠人員的共鳴。

2.3 另外，以快速付款這點來說，我就看過理賠人員在查勘定損之後，賠款在 30 分鐘之內支付的實例，而這也變成保險公司或媒體宣揚的重點。但我們退後一步想一想，如果車子都還沒修，同時也不要求客戶要將車送修，客戶這麼早就可以先拿到賠款的這種做法到底是不是一件必須要做的事，以及這樣的做法是否會對社會帶來不良的後遺症。

2.4 晚近保險科技發達，保險承保與理賠可以運用現代科技，達成快速投保與快速理賠的服務。目前討論度最高的是班機延誤保險，保險公司運用保險科技透過與數據平臺的合作，可以讓被保險人在飛行途中就可以先行收到賠款。這固然是很

好，但我個人認為這是特殊的環境情況，短期之內並無法推廣至其他險種。

2.5 就我個人的觀點而言，好的理賠服務需要具備“迅速”與“合情合理”兩個基本要素，最後的目的是解決客戶與第三人的“困難與不便”。迅速講的是“速度”，而合情合理講的是“態度”，如果能掌握這兩個重點，處理通常的賠案一般來說都沒有什麼太大的問題。但如果有的“特殊”狀況的話，則更需要多一點耐心。如果少了耐心，情況可能會變得更複雜。

2.5.1 所謂的迅速，包含以下幾個概念：

2.5.1.1 反應迅速，即查勘定損與調查快，讓客戶和第三人能感受到理賠人員是把賠案真當作一回事在處理。

2.5.1.2 查勘定損與調查之後，確定案件是否在承保範圍之內要快，避免產生不必要的誤會。

2.5.1.3 如果是責任險案件的話，與第三人確定法律責任與賠償範圍要快。責任險案件拖得越久，越

不好處理，但這只是個原則，並不見得每個案件都是如此，有時候反而是“事緩則圓”，等雙方都冷靜一點的時候比較好處理。

2.5.1.4 如果確定是承保範圍之內的損失，同時損失數額也確定的話，則給付賠款要快。

2.5.2 所謂的“合情合理”，則包含以下幾個概念：

2.5.2.1 一般客戶或第三人並不像理賠人員那般通曉保險單條款與保險的基本原則，往往是憑著自己的認知或經過他人告知的常識提出索賠要求，因此，不宜使用太艱深的法律或保險用語與客戶或第三人對話。這是前面所提到“公平”與“友善”的概念。

2.5.2.2 於是，如果損失是在可賠或可不賠，或可多賠或可少賠的灰色地帶，則不

妨做比較寬鬆的處理，因為這也是保險法規的要求。同時，被保險人可能同時有不同的保險單可以理賠，此時理賠人員也應主動詢問客戶，為客戶選擇最適合的保險單條款。這是前面所提到“主動”與“誠信”的概念。

2.5.2.3 最重要的是，所有的理念要反應在態度上，同時要讓客戶或第三人感受得到。當然，這裏講的不是要理賠同仁“表演”或有兩張臉孔，但發自內心的良好態度絕對是讓理賠同仁更容易處理賠案的助力。

2.5.3 友善的態度算是服務的基本條件，而能讓客戶覺得“感動”的服務則才是真正的服務，否則所謂的“服務”只是滿足保險單規定的“義務”而已。話說從前我在北京工作的時候，當時還沒有開放直航，往返都需要在香港轉機。一開始都搭

港龍航空從香港往返北京。有一次臨時從成都到香港出差一天，當時忘了自己因為換台胞證的關係，新的台胞証只有進大陸的單次簽證，一時還來不及去辦多次簽證，就糊里糊塗地到了香港，而香港同事因為時間緊迫，買不到港龍的票，只幫我買到中國民航的票。等當天辦完事傍晚要回北京的時候，中國民航的櫃檯人員告訴我說，因為台胞証上沒有有效的簽證，無法讓我登機。這下可慘了，這樣我必須回到香港城裏住一晚，第二天再去辦大陸簽證，然後最快第二天下午才能回北京，如此一來，無論時間，金錢或精神都是相當的負擔。還好反應很快的櫃檯人員立即聯絡了在機場“內”的簽證單位，在下班5分鐘之前幫我掛好“急件”的號，馬上告訴我持中華民國護照，港簽和特別通融發給的登機証進機場（當然就不看我的大陸簽證了），接著，她的同事在移民關內接我，快步帶我到簽證單位立即辦好單次簽證，然後，再繼續帶我跑步

到登機閘口。後面這段路我已經走了很多次了，但他們怕我臨時找不到路，還是一路送我到登機閘口。結果，等我進了機艙，空服員立刻關門準備起飛了。雖然我不知道這幾位地勤人員的姓名，但每次想起這件事，心中就充滿了感激，也留下滿滿的感動。當然，從此之後我飛北京就改搭中國民航了。當我想起這件事的時候，不免想到，是他們經歷過同樣的狀況？還是公司有標準操作程序？還是有其他的原因使得他們能這麼快地做出反應與決定？但不論如何，都不得不佩服他們訓練有素，能為客戶提供令人感動的服務。

### 3 控制成本

3.1 說到控制成本，不免令人想到有一些要求理賠人員要嚴格控制賠款，能不賠的就不賠，盡量降低公司的損率的“傳說”。但大家也知道在這種觀念是不對的，以前或許有“今年賠款預算已經用完了，明年請早”的笑話，但隨著時代的發展，這種事目前真的只能當笑話講了。不過，理賠真的是要做到“不該賠的錢不要賠，不該花的錢不要花”。前者講的是控制賠款，後者

講的是控制理賠費用，如果能夠確實做到這兩點，則對於降低公司的損率是會有很大影響的。

3.2 理賠部門/人員到底要不要為損率負責，一直是個很有趣的議題。一般說來，本地保險公司的管理階層比較會要求理賠部門/人員要為損率負責，只要損率有風吹草動，第一個“究責”的對象一定是理賠部門/人員。而外商/外資的保險公司相較之下就比較少（但還是有）做這種要求，有時候在某些外商/外資公司裏其他單位對理賠部門的工作指指點點反而是公司文化裏的一種顧忌。很幸運地，從前我在蘇黎世保險公司和 ACE 保險公司從事理賠工作的時候，我的各級主管從來沒有提出類似的要求，讓我能有很大的發揮空間，這也是我一直心存感激的。不過，從我個人的觀點來說，理賠人員的工作對公司的損率一定有相當程度的影響，這個自是不容諱言。

3.2.1 如果我們把損率拆開分解的話，分子是賠款，分母是保險費，即損率=賠款/保險費。賠款裏可以再繼續分為已決賠款與未決賠款，另一方面，保險費則是以滿期保費(earned premium)計算。更進一步分析的話，則為（已決賠款+未決賠款）/滿

期保險費，即  $(\text{paid loss} + \text{outstanding loss}) / \text{earned premiums}$ 。

- 3.2.2 不論是已決或未決賠款裏都還包含了理賠費用，理賠費用則含直接理賠費用與間接理賠費用。直接理賠費用（allocated loss adjustment expenses，簡稱 ALAE，或 allocated claims expenses，簡稱 ACE）指的是為了處理個別的賠案，而需要分攤到個別賠案裏面的費用，譬如說公證費用，差旅費用等都是。間接理賠費用（unallocated loss adjustment expenses，簡稱 ULAE，或 unallocated claims expenses，簡稱 UCE）則指的是無法分攤到個別賠案裏的費用，但卻是為了處理賠案而發生的，譬如說理賠人員的薪資和其他附加費用（loading，如員工福利，保險等），辦公設備，或影印費等都是。因此，損率的公式也可以用“（賠款+費用）/保險費”的概念來表達。
- 3.2.3 在已決賠款裏，直接理賠費用已經都發生了，而在未決賠款裏，則是現在尚未發

生，但將來一定會發生，因此要做適當的預估之後，列入損率的成分之中。另外，一般說來，在計算損率的時候都會把直接理賠費用算在賠款裏，但不見得會把間接理賠費用計算在損率裏，因此，損率裏是否包含間接理賠費用要做特別的說明。前面提到公證公司的費用算是直接理賠費用，要計算到損率裏，而理賠人員的薪資和附加費用，則未計算到損率裏，因此，有些公司的理賠主管或經營階層為了達成降低費用率（expense ratio）的目標，便傾向於縮小理賠人員的編制，而多使用公證公司人員處理賠案，而再保險公司有時也對原保險公司的損率偏高提出意見，這也是原因之一。

- 3.2.4 另外，未決賠款的高低也會影響到公司損率的估算。用前面所提到的（已決賠款+未決賠款）/滿期保險費的公式來看，如果調整未決賠款的話，對損率的增減馬上有“立竿見影”的效果，因此，常常有業務單位或管理階層要求理賠單位“調

整”未決賠款預估的情形發生，筆者個人認為：此事萬萬那不可，這不僅僅是理賠道德的問題，同時，基於一個“凡走過，必留下痕跡”的原理，只要做一個 loss development triangle 的分析就可以使“何人，何時，何案”做了準備金的“調整”完全現形。根據這個原理，損率即使不反映在今年，也會反映在明年，不可能永遠不浮現，但有時候主事者往往沒有辦法對短期的效益“視而不見”，因此而做了不好的示範。有關於未決賠款準備金的說明，請參考產險公會保險大道第 75 期“未決賠款準備金管理”。

- 3.2.5 前面已經提到，損率的公式是賠款/保險費。理賠部門/人員對保險費的成長雖然沒有直接的影響，但如果理賠做得好，客戶願意因此來投保的話，則自然會促進保險費收入的增加，不過，這好像有點牽得太遠了。至於賠款方面，雖然說核保品質的好壞會直接影響到損率，因此一般外商/外資的保險公司比較少要理賠單

位對損率負直接責任，但可能在考績的計算上撥一部分比例要理賠單位“主管”承擔“同甘共苦”的責任，譬如說，如果公司預算或績效無法達成的話，則理賠主管的考績也會受到影響。話說回頭，理賠單位的“戰力”是否強盛，還是會直接影響到損率的。我們可以再回到那個（損失+費用）/保險費的公式。如果理賠人員的“手頭”稍微鬆一點，則不但賠款會增加，費用也會增加，自然損率也會跟著增加。因此，從理賠管理的角度來看，我也不贊成理賠單位“完全不須為損率負責的講法，但我們不妨說，理賠單位不須為“損率”負責，但必須對“流失率”（leakage）負責，而流失率自然會影響到損率。所謂的流失率，講的是賠款的“水分”，也就是不該賠的錢，不該花的費用。因此，如果理賠部門能做到前面所說的“不該賠的錢不要賠，不該花的錢不要花”，則自然可以降低損率。有關於“流失率”的種種，請參看產險公會保險大

道第 71 期“Closed File Review (CFR)”的說明。

3.2.6 然而，要做到“不該賠的錢不要賠，不該花的錢不要花”這兩點則可是一個大工程。

3.2.6.1 要做到“不該賠的錢不要賠”，基本上要做到兩點，對外是“不要誤賠或多賠”，簡單地來說，就是“不要外人被騙”，講求的是“技術問題”；對內則是“不要騙公司”，講求的是“理賠紀律問題”。因此，理賠人員的技術與職業道德訓練是一刻都無法放鬆的。

3.2.6.2 要做到“不該花的錢不要花”，則基本上要講求“效率”與“成本效益分析”。隨著科技不斷地改進，理賠的方法也是與時俱進，只有隨時跟上時代，才能增進效率，降低成本。另外，適時調整理賠

組織，將人力做最確實的運用，也是增進效率的方法之一。至於成本效益分析，則是將希望將資源做最好的分配，我個人認為，理賠單位不見得什麼事都要自己做，如果能視情況將部分工作（如代位求償，查勘等）交給外部單位執行的話，則也是降低成本的方法。但這不表示筆者贊成將理賠工作全包給外部單位，相反地，我個人一直認為再怎麼樣做成本效益分析，也不能將理賠的核心工作（尤其是：確認保險責任析與保險輔助人的指揮與監督）交給外部單位，換句話說，理賠單位只能將自己會做的事外包，而不能將自己不會做的工作外包，否則時間久了之後，理賠單位就

會喪失“核心競爭力”。這十多年來，有一些公司因為為了降低費用率，而將理賠人員的編制縮編，導致理賠單位的核心競爭力逐漸降低，真的是很可惜的事。

- 4 服務與控制成本之間的平衡
  - 4.1 想要在提供服務與控制理賠成本之間保持平衡是件相當困難的事。雖然大家一直說說“核保從嚴，理賠從寬”，但有時因為營業與核保單位過於“核保從寬”，而使公司管理階層要求“理賠從嚴”，或因為業務單位需要滿足客戶的需求，而要求理賠單位“配合業務”，而使得理賠人員過於放寬理賠標準，甚至明知不該賠而賠，讓優惠賠款（通融賠付）改一個面貌，然後堂而皇之地走出去，這也是廣義的“假賠案”。
  - 4.2 過度強調控制成本，對賠案處理從嚴，自然會影響業務發展，但如果過度強調對客戶的“服務”，而忽略控制成本，自然也會影響到損率，如果此時還要理賠人員對“損率”負責，自然也是不公平，也對公司長遠的發展有不利的影響。因此，要如何建立一套完整的理賠政策是很有必要的。當然，這也要看
- 公司的管理高層是否支持這樣的理念。
- 4.3 理賠提供良好服務與控制成本的一個交集點就是“增進效率”。好的工作效率可以增進對客戶/第三人的服務，同時可以降低處理賠案成本，但這不是容易做的事，需要靠各級理賠主管不斷“優化”工作流程，培訓理賠人員與引進現代科技做為輔助工具。
- 5 各級理賠人員的職責
  - 5.1 我們從最基層理賠人員的工作說起。簡單地說，理賠人員的工作主要是讓賠案在快速與合理的範圍之內結案。如果我們將理賠工作視為一個工廠的產品製造流程的話，大致可以分為：接報案，分案/派工，查勘/定損（加上調查，以及為代位求償做準備），立案（提存賠款準備金/預估），確定承保範圍，與客戶或第三人談判和解（確定賠償金額），搜集理賠文件，繕製（整理理賠文件），核賠（結案），付款，殘值處理，代位求償。這裏有幾點要說明：
    - 5.1.1 有些公司是把立案放在接報案的階段，但有些公司則是把立案放在較後面提存賠款準備金（預估）的階段，這要看各公司不同的理念而定。但不論是從哪個階段算是“立案”，只要案件

進入理賠部門，到離開理賠部門，這段期間都可以稱為“未決管理”的階段。

- 5.1.2 另外，有些公司認為在理賠部門的工作中，案件從接報案開始，到“核賠結案”時就結束（工作範圍則當然還要加上付款之後的殘值處理和代位求償等工作），但有些公司則是認為案件一直要到“付款”之後才結束。簡單地來說，理賠人員的工作多了“核賠到付款”間的一段，一直要等客戶/第三人取得賠款之後才算完成。如果對未決管理的範圍到核賠結案就算案件結束，在計算理賠案件週期的時候對理賠部門自然是比較合理與公平，但如此一來，如果被保險人/第三人最後不領賠款的話，就要把賠款重新再沖回。不過，隨著科技的進步，讓客戶/第三人“領賠款”已經是個趕不上時代的觀念，因此，無論是核賠就算結案，或付款才算結案，其實質差別已經越來越小了，因而變得不那麼重要了。
- 5.1.3 有些想法是認為付款之後再進行處理殘值和代位求

償，但我個人認為無論是處理殘值或進行代位求償，都要從查勘定損與調查的時候就開始進行準備（最重要的是要搜集證據，並完成法律上的程序準備，譬如說，保全求償時效），否則等付款之後再處理就太慢了。

- 5.2 理賠人員的工作，基本上就是在做“未決管理”，只要案子一天不結案，就屬於理賠人員的工作範圍。在此，還要對理賠人員的工作做進一步的說明。

- 5.2.1 廣義的理賠人員包含接報案與整理文件的理賠助理（或稱為“內勤”），他們的工作影響理賠服務品質與控制成本至鉅，因此也應該予以高度重視，但在本文討論的篇幅較少。

5.2.1.1 接報案的工作除了會影響客戶/第三人對公司整體形象的觀感之外，有經驗的接報案人員還能從與客戶/第三人的談話中獲取有效的資訊，提供給理賠人員或分案/派工人員做為分案或處理賠案的參考。

5.2.1.2 整理賠案文件的人員能適當地增進賠案處理人員（狹義的理賠人員）的效率。由於小型賠案在整體賠案中佔很大的一個比例，目前很多理賠單位都將賠案做“碎片化”處理，因此，後勤人員的工作品質就更顯得重要。

5.2.2 從我個人的角度認為，直接處理賠案的理賠人員（即狹義的理賠人員）主要工作內容應該包括以下數項，同時也是我前面所提到的理賠核心能力：

5.2.2.1 查勘 / 定損（與調查）（loss assessment and investigation）的目的是在確定承保範圍。理賠的基本原則就是確定損失原因以及確定損失程度。確定損失原因的目的是要決定賠案是不是在承保範圍之內，而確定損失程度的目的則是要決定賠款的給

付範圍，當兩者都有相當程度準確性的話，則自然不會產生所謂的“流失點”（leakage）。以上所說的是處理財產保險（狹義）的思維，而處理責任保險還要加上一個確定被保險人“依法應負賠償責任”的程序，只有在被保險人應負法律責任（即所謂的“依法應負賠償責任”），同時保險人按照保險法以及保險單條款的規定應負“保險責任”時，才是一個有效的賠案。無論是車險或非車險，這兩種性質賠案的處理方式是不變的，其間的差別只是在於不同險種有不同的承保範圍和處理特性。

5.2.2.2 提存並維持合理與相對準確的準備金（reserving，即預估）。準備金涉及公

司的清償能力（solvency）與核保人員的定價（pricing），因此一定要慎重。提存過低的準備金，會使公司的清償能力不足，而提存過高的準備金，會使公司的產品沒有價格上的競爭了。有關於未決賠款準備金的說明，請參考前述產險公會保險大道第 75 期“未決賠款準備金管理”。

5. 2. 2. 3 對理賠案件的承保範圍做快速與準確的認定（coverage analysis）。這是理賠人員最核心的競爭力，是前面所說的要快速“認定損失原因”所要達成的目的。儘快認定損失發生的原因是否屬於承保範圍，才能有效降低被保險人的焦慮，讓賠案順利進行。大凡賠案拖得越久，就

越不好處理，有時候明明是合情合理的理算結果，也會因為理賠人員遲遲未能確定損失是否在承保範圍之內，而將一手好牌變為爛牌，真的是很可惜的事。還有一件令人扼腕的事是，現在的公證報告裏往往都會寫上保險單保險責任的分析，我個人對這點就很不以為然。我覺得公證人最多只能在公證報告裏交待“經保險人同意”，損失原因屬於保險單裏所承保的某個項目，而不能獨立認定損失原因在（或不在）承保範圍裏。有時候聽到理賠人員說：“這個案子公證人說可以（或不可以）賠”，聽了真是感慨萬千：如果理賠人員連這個能力都不具備的話，就不適合稱為理賠人員

了。我個人認為，公證人可以成為理賠人員的手腳耳目，但絕對不能成為理賠人員的“大腦”，而至於能不能成為理賠人員的“嘴”，則要看個案的情形來決定，如果經保險公司同意是可以，但如果在未經保險公司同意的情況之下就擅自對被保險人或第三人下結論，則是應該不被允許的。

5.2.2.4 與被保險人或第三人和解談判（negotiation）。這是從前面所述的“認定損失程度”所要達成的目的。但沒有一種賠案是可以由理賠人員說了就算數，不經過協商就定案的，各種類型的賠案之間的差別只是在於要經過多少程序與花費多少時間去達成而已。好的理賠人員可以在兼顧保險

人與被保險人/第三人權益的情況之下用最短的時間達成任務，並獲得客戶或第三人的讚揚；而一般理賠人員則要花比較多的時間，或做比較多的讓步而勉強達成，更次者則甚至會遭受到申訴。因此，如何能掌握和解談判要領，除了要靠專業技能，處理賠案的經驗之外，有時候還不得不說可能要靠一點天分，這其中最重重要的還是要靠掌握情緒的功力。理賠人員只要沉不住氣，往往就會付出不少的代價，因此，理賠人員的訓練與處理賠案的紀律實在是關鍵所在。然而，在現實世界裏，很多理賠人員不願意親自面對客戶，而把與客戶/第三人和解談判的工作都交給公

證人處理，因此就不容易培養出和解談判能力。

5.2.2.5 處理殘值，進行代位求償 (salvage and subrogation)。由損率=賠款/保險費的公式來看，賠款“支出”多，損率自然增加，但如果能有“收入”，則損率自然會降低，而妥善處理殘值與積極進行追償，則是理賠人員必須要熟悉的技能。有些公司處理追償的模式是由理賠人員處理賠案，追償則由“法務”進行，但該“法務”可能屬不於理賠部門，而是屬於其他單位。我個人並不太認同這個模式，而認為所謂的法務應該也要具備理賠經驗，並同時屬於理賠主管指揮監督，而理賠人員也要受到相當的追償訓練，這樣理賠

與法務之間就比較能夠處理好合作關係，否則理賠只負責處理賠案，沒有考慮到法務做追償的必要條件的話（如追償文件是否備妥，必要的索賠程序是否完備，是否在時效之內提出追償），則法務在收到轉過來的追償文件之後，常常只能徒呼負負。至於處理殘值，我個人倒是覺得理賠人員能發揮的空間不大，但也見過某些非常積極的理賠人員透過各種管道增加殘值的剩餘價值的例子。

5.2.2.6 對輔助人的指揮與監督 (vendor management)。沒有一位理賠人員可以具備所有的技能，而能單獨從頭到尾處理各種類型賠案的。因此，理賠時就需要借重保險輔助人之力來處理賠

案。保險輔助人包括（但不限於）汽車修理廠，零件供應商，公證公司（surveyor 或 loss adjuster），復原公司（restoration company，也有稱為 recovery company），律師，會計師，工程師，殘值處理商（salvage dealer）和追償公司（recovery agent）等。一般來說，車險委外協助處理的情況比較少，而非車險則委外協助處理的比較多，而這也常常是問題的所在，因此，理賠單位必須審慎處理輔助人管理（vendor management）的問題，定期評估各類輔助人的表現，並建立完善的檔案。這裏面有幾個有趣的問題可以藉此機會做個小範圍的廣汎討論。

5. 2. 2. 7 我個人的看法是，固然理賠人員可以

按案情的需要使用輔助人，但無論如何至少要具備指揮監督的能力（當然，不能“瞎指揮”）。目前討論得比較多的是非車險的公證人使用問題。有些理賠人員是左手收案子，右手就立刻把案子交給公證公司處理，不但不做現場查勘，對案件的進度也無法掌握，而遇到客戶或核保/業務同仁詢問賠案的進展，再匆匆忙忙地回頭去找公證公司查進度，這種做法是把公證公司的公證人當理賠人員用（真正在做賠案的人是公證公司），而把理賠人員當“財務人員”用（理賠人員主要的工作變成是審核帳單與付款），但這種現象在市場上並不罕見。究其原因，可能是前面所提到

的要節省理賠人事成本，降低費用率（至於損率，反正有再保險人可以分攤，增加一點沒有關係）；也可能是公司政策，認為“公證人”比較“公正”，對客戶比較好交代；也可能是如某些核保或業務同仁所指稱的，理賠部門是把公證公司當作“擋箭牌”，讓公證公司來抗責任。如果我們進一步再探討其原因，也可能是公司當局的政策問題，管理高層認為：既然有這麼多公證公司可以用，那我就把理賠部門縮編，以便把多一點的人力分配到業務單位去。無論是哪一種原因，我個人都覺得對理賠來說這不是健康的作法。不過，筆者在此特別聲明，我個人並沒有反對要使

用公證公司的意思，相反地，公證人有一些工程或機械方面的知識與對特殊行業的經驗是保險公司理賠人員所不具備，這個時候則一定要使用公證人或專家（expert），也不宜由理賠人員自己摸索累積經驗。

5.2.2.8 律師是另外一種理賠人員經常使用的輔助人，但或許是理賠人員很多都不具法律背景，因此對於律師提出來的意見都不做任何反向思考而照單全收，或要求律師按理賠人員已經決定處理的方向出具法律意見，等於是要求律師為理賠人員的決定“背書”，這也是有待改進的地方。律師通常可以分為在責任保險案件中為被保險人擔任抗辯任務的“抗辯律師”（美

國人稱為 defense counsel)，與解決保險單責任問題的“保險責任律師”（美國人稱為 coverage counsel），但本地的理賠人員不時將此兩種律師的角色弄混，而沒有正確使用，有時候甚至會既要求律師為被保險人在法律責任上抗辯，然後要求同一個律師對保險單的保險責任出具法律意見。當然啦，律師費都會不斷地在消耗保險單的保險金額。一般理賠人員比較注重的是律師的收費（譬如說，每小時收費多少錢）和“配合度”（律師是否照指示出法律意見），但我個人覺得律師的專業度和“戰鬥力”更為重要，同時，無論是抗辯律師或保險責任律師，都需要管理，因此，

在理賠單位的輔助人管理（vendor management）制度裏，必須要針對律師工作的特殊性，建立一套“訴訟管理”（litigation management）的制度。

5.2.2.9 既然公證人與律師都是保險輔助人，則應該以夥伴（partners）視之，而不能有“給案子的是大爺”這種想法，但很不湊巧的，我們在現實世界裏還是可以看到一些理賠人員對保險輔助人“瞎指揮”，並頓指氣使的畫面，這也是一個值得我們深思的問題。

5.2.2.10 追償工作（recovery or subrogation）不見得要自己做，也不見得就一定要交給律師做，而是要根據不同險種的特性做不同的處理。像海上保險的

追償範圍可能遍及世界各地，而且各國的法規都不相同，因此有像 Cox 或 Webster 之類的追償代理人 (recovery agent)，因此可以將部分國外的追償工作統包給類似的公司處理，而不見得一定要找律師事務所進行追償。管理這類的案件的重點在於做例行性的追蹤，而不是要求理賠或追償人員熟悉各地的法律。但如果是本地的案件，也可以考慮直接找本地的運送人/船東直接談和解，通常他們也很歡迎，但此時就要要求理賠或追償人員熟悉相關的法律規定，才有基礎可以談得比較好的和解條件。

### 5.3 中級理賠主管

5.3.1 理賠工作做了一陣子之後，如果對理賠管理有興趣的話，可以朝理賠管理的路

發展，這是一種“管理職”，但在這個階段還是要自己做一些較大型的賠案，以免隔一陣子之後，遇到賠案會覺得“手生”。同時，按照“核賠人負責制”的精神，誰有權核賠案，誰就要對賠案的品質和成敗負責，因此，即使是中階理賠主管，還是要處理賠案的，而不能自認只做管理，不做賠案。但此時就不宜專以做賠案為主，而應增加自己的管理能力，換句話說，就是要學習如何增進自己所帶團隊的效率。中級理賠主管的基本工作包括：理賠操守與理賠紀律的管理，理賠服務管理，賠案技術指導，賠案管理資訊分析（理賠主管一定要會看理賠管理資料），費用管理，理賠人員的調度與培養，理賠風險的控管（包括作業流程，人員紀律與突發事件）。遇有問題，則要隨時反映給上級主管。

5.3.2 如果對管人的興趣不大，而希望對理賠技術（包括各險種的專業技術與對保險單條款的認識）多加探討，則可以朝“技術職”的方向

發展，這種人我們通稱為“重案人員”（但又級別的分別）或“理賠技術經理”，對理賠團隊的貢獻也是很重大的。然而，在臺灣似乎比較沒有這種職位的空間，外界的人看理賠人員，往往是以他/她是不是管理職為標準，而比較不那麼重視技術職。希望臺灣在不久的將來能為這類人員開發發展的空間。

5.3.3 在此要特別說明一點：各級理賠中級主管都還是要具備前面所提到基層理賠人員所應具備的各種“理賠人員核心能力”。因為此時的中級理賠主管還是有指導賠案要如何處理的任

務，而不宜將自己視為純粹的“管理人員”。

#### 5.4 高級理賠主管

5.4.1 基本上到了這個階段，除了對少數的大案件要督導之外，大部分的時間和精力就都放在管理面上了。我常常笑稱首席核賠官或理賠長之類的最高理賠主管是“政客”，而不是理賠人員，因為他們最主要的工作是擋住外部的壓力，提供給各級理賠人員一個比較好的工作環境。

5.4.2 有關首席核賠官的工作，請參考產險公會保險大道第70期所載的“CCO 職責”。

6 由於本期篇幅的關係，在此先告一段落。

地址異動需通知保險公司  
以避免中斷投保而受罰

保險公司寄送強制汽車責任保險續保通知或重新投保通知，是依要保人最後所留存於保險公司之地址，倘要保人因搬家或轉換工作地點等原因異動地址，一定要記得以書面通知保險公司，以免發生中斷投保情事，而遭公路監理機關舉發裁罰。

**貼心提醒！** 地址異動記得以書面通知  
強制險投保之保險公司！



強制汽車責任保險



強制汽車責任保險  
COMPULSORY AUTOMOBILE LIABILITY INSURANCE

廣告

專屬網站：www.cali.org.tw  
免費服務專線 0800221783



強制汽車責任保險  
粉絲團