

# 理賠管理五四三

## —07 理賠人員的職責與養成(中)

徐當仁

### 1 前言

1.1 大家都說理賠人員是公司寶貴的資產，但要如何在公司經營管理實務上落實這個概念，事實上有很大的探討空間。就我個人的觀察，外商公司在這方面做得比本國公司踏實，本地公司可以做為參考。本篇的內容分為理賠人員的選才，育才，用才，與留才，再加上對理賠人員未來發展的展望，但因為篇幅的限制，此次僅討論理賠人員的選才與育才，至於用才與留才，則留到下一次再討論。

### 2 理賠人員的選才

2.1 臺灣保險公司晉用理賠人員的來源是多元的，但絕大部分的理賠人員都不是保險科系出身，而即使是保險科系畢業的人員，在學校也沒有一門專門教產險理賠的課，更何況“純”保險科系已經幾乎不存在了，傳統的保險系現在都已經變成“風險管理與保險系”，或是成為財經系的一部分，但我們可以因此說是保險理賠人員就此不需要保險專業了嗎？那倒未必！相反地，我們更要重視與強調保險是一個需要各式各樣人才加入的行業，傳統的保險系只是在訓練通

才，在實務運用上大家起步的機會平等，甚至可以說是“各有所長”。

2.2 記得從前我剛進保險公司工作的時候，公司所辦的華僑雙月刊辦了一個徵文比賽，在一片爭議聲中得到第一名文章的內容是認為保險公司要多晉用保險系的學生。詳細內容我記不得了，但其中有個論點很有趣，我至今都還記得。那個論點的大概內容是：保險系的同學讀過民法與商事法，因此不比法律系的同學差；保險系的同學讀過數學，因此不比讀數學或精算的同學差；保險系的同學平常也讀英文，因此不比外文系的同學差；保險系的同學也讀過會計與管理等，因此不比其他商學系的同學差……；從而，結論就是，保險系畢業的同學竟然只有十分之一的比例進保險界（可能還含壽險），實在是保險公司沒有好好晉用人才。這個論點當時在公司裏引起一片譁然，成為同仁們彼此開玩笑的題材。等我自己後來在保險系兼課，我卻總是告訴同學們，不管是什麼系畢業的，只有靠踏實地學習，才能趕上時代，至於是什麼系畢業的，倒是

在其次。

2.3 話說回來，等我自己當了理賠主管之後，我所重視的，也不是誰是什麼系畢業的，而是看個人有什麼資質。我所關心的是：是否有好的品德，是否有責任心，思路是否清楚。如果具備以上的條件，剩下來就只是訓練與培養的事了。

2.3.1 如果品德不好，危害更大，因此品德要排在第一。當然，我也承認，人是會受到環境影響的，因此，在理賠組織裏要有好的文化，否則近朱者赤，近墨者黑，原先好好的一個人，也很快地會受到影響。這部分屬於理賠主管的職責。

2.3.2 如果沒有責任心，做事推三阻四，該做的不做，或做了之後錯誤百出，一方面得罪了客戶和其他部門的同仁，另一方面也相對地增加人很多不必要的成本，就不能達到前面所說的提供服務與控制成本的目的了（詳見“理賠人員之職責”部分）。

2.3.3 如果思路不清楚，則無法對賠案有具體的掌握。理賠人員處理賠案的最基本條件，是要能對賠案的架構有個整體的理解，才能要決定要如何逐步進行。在處理一般小賠案的時候，這個能力

可能無法具體展現，因為一般小賠案大部分都是照既定的管理規則操作，理賠人員彼此之間的差異看不出來，但如果碰到大賠案或比較困難的賠案，則優秀的理賠人員和一般的理賠人員之間就有很大的差異。而思路這件事雖然可以教，但有時候卻是教不來的，因此，有時候理賠還是真的要有一點天分的。

2.3.4 人沒有十全十美的，要找好的理賠人員就已經很不容易了，要具備所有好條件的人更是很少，因此，也只能截長補短，盡量用個人的優點，使其發揮所長，而這就是看理賠主管有沒有識人之明了。

### 3 理賠人員的育才

3.1 人選進來之後，要如何將個別的人員訓練成有用之才，就要看理賠主管的本事了。甚至，可能大部分的理賠人員都是理賠主管就任之前就已經在理賠部門服務的，如果理賠主管覺得還不能達到要求的話，當然解決辦法不是換掉或冷藏不用，而是要予以適當的改造。至於要做哪些方面的訓練呢？我個人覺得應該包含以下各部分：

3.1.1 基層理賠同仁的基礎訓練：

3.1.1.1 職業道德基礎規範：理賠同仁要具

有比一般公司同仁更嚴格的職業道德規範。這句話不見得每個人都同意，曾有擔任最高財務主管的 CFO 告訴我說，他覺得財務人員也必須具有比一般同仁更嚴格的職業道德規範。但我個人覺得這兩件事是不相衝突的，大家都可以規範自己的同仁要具有較高的職業道德規範，只是看要如何執行而已。公司內部都有法令遵循部門，也都製作各種規範讓公司同仁遵守，但我個人覺得，職業道德規範不應該僅僅是一些規定而已，而是要把規定內化為工作程序，督導同仁們在工作時能符合職業道德規範的要求。譬如說，要求理賠人員不能受賄賂是大家一致同意的，但什麼是賄賂，往往在模糊的一綫之間，譬如說，逢年過節

是否可以收粽子，收月餅之類的。我個人的看法是，最好都不要收，制定嚴格一點的規定比較好，免得理賠人員產生困擾。因此，我個人覺得理賠部門應該有一套對“職業道德基本規範”之類的規定比較好。

### 3. 1. 1. 2 對事情的責任心：

從前常聽到有人講：我拿多少薪水就做多少事。這句話表面聽起來有道理，其實卻產生誤導很多年輕人的結果。工作如果實在做不完了，則原因可能是在人手不足，也可以是效率需要改善，也可能是工作能力需要加強。但無論如何都不能自己決定自己要所多少事。如果覺得自己薪水不夠高，那麼大可以換個工作。中華民國是個自由的國家，並沒有限定某人一定要在某個地方工

作。因此，如果覺得公司的工作環境無法讓自己發揮的話，那就應該趕緊考慮是否要換工作，以免“耽誤”自己的前途。相反地，如果覺得目前不考慮換工作的話，就要盡力把自己的工作做好，讓主管覺得他/她對不起你（指的是員工）。俗話說，當一天和尚，敲一天鐘，既然現在還在當和尚，則至少必須按時把鐘敲響。然而，責任心還是透過訓練養成的，重點在於要告訴基層工作人員們他的工作和其他同仁之間有什麼關係，如果他自己的部分沒有做好的話，會對其他的同仁產生什麼影響，從而讓同仁有自覺。另外，部門內部也要建立基本的工作流程，讓同仁們有所遵循。不過，我個人是不太贊成太過詳

細的工作流程操作手冊，因為同仁們所面對的外在環境千變萬化，再詳細的工作流程手冊都無法涵蓋，因此，不妨留點空間能讓同仁們視狀況處理。然而，為了讓所有的變通措施都能不違反理賠理念，建立“理賠願景”與“理賠文化”就成了很重要的一件事。

3. 1. 1. 3 處理案件的思路：  
先前已經提過，選任理賠人員需要挑選思路比較清楚的人員，但每個人天生的領略不見得相同，同時在短時間之內也無法立即判定，因此，如果所選任的人員一時無法百分之外達成要求的話，就可以暫時擔任比較固定性質的工作，再做逐步的訓練，只要能“人盡其才”就可以了。同時，一般人只要有責任心，經過適當的思考訓

練，大都可以達到一定的水準。

3. 1. 1. 4 我個人覺得，法律邏輯的思考訓練可以幫一個人的思路變得較為清楚，這並不是因為我自己讀法律的關係自賣自誇，而是理賠本身就是一種與法律有關的工作。基本上保險單就是一個契約，裏面的條款規定了保險人與被保險人彼此之間的權利與義務關係，同時保險條款很多文字都帶有一點點文言文的性質，對一般人來講，閱讀起來比較不容易，因此必須賦予合理的解釋，而理賠人員的工作就是在處理這些保險人與被保險人之間的權利義務關係，並為被保險人或第三人提供必要的服務。因此，如何探求保險單條款的真意，妥善處理每一個理賠案件，就需要先對這個案件的狀況有通盤性的瞭解，然

後再用一點法律概念做正確的判斷。小的案件可以憑著經驗處理，但比較複雜的案件就需要先研究案件的架構，理解裏面所面臨的問題，才能厘定處理的策略，這時候就需要藉著法律和保險學的概念先建立一個比較完整的處理架構，再輔以該類案件的專門知識和實務經驗，才能妥善處理。因此，有了法律的訓練之後，就比較容易著手建立架構，擬定策略。更進一步來說，如果是處理責任保險的理賠人員（包括汽車保險與其他各類的責任保險）則更需要具有法律概念，尤其是法律責任（所謂的“依法應負賠償責任”，即被保險人對第三人的責任）和保險責任（保險契約應負的賠償責任）之間的區別與個別涵蓋的範圍，更需要

有清楚的概念，千萬不要把兩者混淆為一回事。

3. 1. 1. 5 前面所說“建立處理賠案的架構”是一件很重要的事，一旦架構走偏了，處理起來就礙手礙腳，需要花更多的時間與精力去補救，反而事倍功半。然而，所謂的建立處理賠案的架構並不是一成不變的，相反的，理賠人員還要有隨機應變的功夫，但一般來說，處理賠案的思路原則上應該是不變的，否則遇到狀況會容易失去方向，甚至慌亂。因此，不管是不是法律系畢業的同仁，我一直都很鼓勵大家花點時間讀一些基礎法律（至少契約和侵權行為要分清楚）。事實上處理理賠案件需要用到的法律就是那些，只要概念清楚了，法條隨時可以翻，網路上能參考的資料也不少，並不像

傳言中說的“法律一定要背”（其實背法條是最糟糕的學習方式，不應該要鼓勵。重要的是要理解法律的“體系”與如何適用），因此，非法律系畢業的理賠同仁也沒有理由說自己不需要懂一點法律。同時，以臺灣目前的法律教育方式來說，法律系畢業的同仁也不一定強到哪裏去，很多知識也是要到就業之後才会有比較清楚的概念，因此大家的程度其實差不了多少。這種建立處理架構的能力，是我認為最重要的一種能力，在處理普通案件的時候不見得能看出來，但遇到複雜的案件，就可以看出優秀理賠人員與一般理賠人員之間的差距。

3. 1. 1. 6 很多人只注重所謂的“實務”，而輕視理論，事實上保險學的理论也是很重要的。就產險來說，

損害填補原理（包含保險利益，定值與不定值保險，超額足額與不足額保險，代位求償，物上代位等），最大誠信原則（包括告知說明義務，特約條款/warranty，保險單解釋原則等，甚至損害防阻義務），與主力近因原則是常常需要用到的。如果保險單條款不是太清楚的話，就回到這幾個基本原則去處理，因此，如果對這幾個原則有基本的概念的話，要處理百分之八十以上的產險問題應該都沒有問題。固然法院對同一個問題所適用的法律可能有不同的解讀與判決，但從保險學的基本原則讀起，應該是一條最快速有效的路。同時，保險法有相當多的條文就是這些保險學基本原理的成文化，只要把保險法的相關條文讀通了，則保

險學會用到的部分也大概讀完了。另外，雖然保險法有些條文寫得不太好，但如果保險學的基本原則懂了，讀起保險法的相關條文就會變得相對容易。如果還有餘力的話，讀讀英文版的保險學也是很有幫助的，尤其是1906年的英國海上保險法(Marine Insurance Act 1906。但2015年的英國保險法，UK Insurance Act 2015，則修改了其中若干條文，需要特別注意)更是經典之作，不論是不是做水險理赔的同仁，我都鼓勵要知道其中重要的條文，特別是有關定值與不定值保險的部分，更是重要。

3. 1. 1. 7 和各個險種相關的專業知識也是非常重要的。譬如說，和火險相關的房屋建築知識，工廠營運模式；和工程險相關的營造與安裝知識；和運輸險相

關貿易與運送方式；和汽車險相關的車輛結構拆裝與碰撞原理；和責任險相關的各種法律規定概念，和健康傷害險相關的醫療知識等。當然，理賠人員要面對處理的賠案涉及各種不同的行業，因此也無法要求理賠人員樣樣精通，但我們可以對理賠人員做一些基礎訓練，同時要求理賠同仁閱讀相關書籍，先有個大致性的理解，然後才能有效地逐步累積經驗，否則那些經驗都是“空架子”，經不起考驗。在實務操作中理賠人員固然可以將案件委託公證公司處理，但公證人只是“輔助人”而已，而不是承辦人，因此，公證公司只適合擔任理賠人員“手脚耳目”的角色，而不適合成為理賠人員的“大腦”。但可惜的是，有太多的理

賠人員將案件“授權”給公證人處理，而讓自己成為“記賬付款”的角色，這實在不是設立理賠人員這個職務的目的。

3. 1. 1. 8 除了品德與知識上的訓練之外，還要對理賠人員進行服務意識與成本意識的訓練。雖然保險單條款規定了被保險人與保險人之間的權利義務關係，但保險業的本質基本上還是個服務的行業，因此理賠人員不能有“客戶有求於我”的觀念，即使對於公證人或律師等“輔助人”也不能有“給業務的就是大爺，你就要聽我的”的觀念。事實上，理賠同仁是要結合輔助人的力量，為客戶提供好的服務，因此，如何培養同仁們正確的服務意識，是一件非常重要，同時要予以高度重視的事。然而，從另外一方面

來講，理賠同仁也不能有一受到申訴，就開始卑躬屈膝，道歉個不停的作法。我個人認為要解決這個問題，就要回到理賠願景裏所說的“為客戶解決問題”的基本理念，因此，這就是為什麼建立理賠願景是這麼重要的關係。另外，訓練同仁們如何應對，以及處理客戶的“抱怨”，也是非常重要的課題。往往有一些客戶的申訴，是因為同仁們的應對不得體，而演生成申訴，因此不可輕忽。

3. 1. 1. 9 除了服務之外，理賠人員也要有控制成本的概念。首先就賠款談起，通常客戶或第三人要求的賠款當然是越多越好，但理賠同仁處理賠案的時候需要回顧保險單條款的真意，遇到有疑義的時候，要做有利於被保險人的解釋是對的，但不能

有求必應，全面棄守，來爭取所謂的“客戶滿意度”。另外，也要談到費用。理賠費用也是成本，基層理賠人員對費用的支出，一般來說都是按照公司的一致性規定，因此控制成本的主要任務都放在各級理賠主管上。因此，對基層理賠同仁所做的訓練最主要的是要告訴同仁們他們所做的一切會對損率有什麼影響，包括賠款錯賠多賠，費用不妥善控制，以及準備金提存不準確等所可能發生的影響。

3. 1. 1. 10 然而，理賠同仁是否能“更上一個臺階”往往不是靠訓練而已，而是看有沒有“好案子”的時機。所謂的好案子，意味著這是比較困難，但好好處理的話，可以讓參與的理賠同仁參與一下子進步很多的案子。當然，這種機會是可遇不可求

的，但遇上了，理賠主管就要好好把握，鎮定指揮調度。

3. 1. 1. 11 如果是專職的理賠部門，比較會有“跨險種”訓練的機會，但如果是附屬於承保部門的理賠單位，則就需要靠輪調來做這樣的訓練。雖然說不同險種的理賠有不同的處理重點，但理賠的一些基礎原則基本上是相通的，只是在若干細節上稍有不同而已。只要某一個險種做熟了，要再做其他的險種並不困難，在相對比較少的時間內就可以很順利地接手。做跨險種訓練的好處是除了彼此之間可以相互學習之外，在必要的時候還可以彼此相互支援。同時，更重要的是，往往在某一個險種學習到的理念與技能在另外一個險種上也很能派上用場。

3. 1. 2 中階理賠主管的管理訓練

3. 1. 2. 1 中階理賠主管就猶

如軍隊裏的班長，甚至排長，除了要負責一些管理上的工作外，還是到第一綫打仗的，因此，即使是非常大的專職理賠組織，此階段僅是負責管理的工作多一點，做賠案的時間少一點而已，並沒有辦法完全不處理賠案。一般說來，要擔任理賠主管就要有“想管”（有意願），“敢管”（有勇氣）與“會管”（有方法）三個人格特質，如果只是喜歡從事處理賠案的技術性工作，而不喜歡管理人員的話，則就不適合做理賠主管，最好能從事技術職的工作，可惜的是，很多公司都沒有技術職的工作，理賠人員想要晉升就要擔任管理性的工作，但沒有意願管理他人的人一定管不好，反而會產生人才浪費的情形，並造成內部管理上的

問題。

3. 1. 2. 2 因此，除了理賠技術上要繼續精進，否則不足以服人之外，此階段的中階主管需要加強他們對時間管理，溝通（包括向上溝通與向下溝通），考核與傾聽部屬的抱怨（這是很重要的能力），服務理念（包括如何處理客戶“申訴”），以及企劃案的計劃與執行能力的管理訓練，一般來說，這些都是可以透過公司人力資源單位的協助來進行，而這些技能其實和在其他單位或其他職務上是一樣的。然而，除此之外，理賠主管還要學習對理賠管理數據的閱讀。以我個人的意見認為，至少要包含下列兩項，因為這些是理賠單位所特有的：

3. 1. 2. 2. 1 賠案的流量與分類，處理時效，特別是所謂的未決賠案管理，換

句話說，理賠主管要知道自己所負責的範圍之內有多少賠案與賠款在進出，以及還有多少尚待處理，以便將重要的人力與費用資源配置在相對重要的賠案上。

3. 1. 2. 2. 2 準備金的異動（reserves movement），該部分請參考理賠管理五四三-05 賠款準備金管理。這部分之所以重要，是因為準備金的異動會影響到賠款的正確性，而賠款會影響到損率，再而損率會影響到公司，甚至各相關部門的的績效與考核，因此不可不慎，但理賠單位的功能是獨立的，只能盡職做好自己的工作，肩負其自己的責任，不能反方向從公司，甚至各相關部門的績效與考核去考慮賠

款準備金的異動。

3.1.2.2.3 這兩種資料應該是可以對內公佈的，因此，理賠主管要具備能夠解讀這類資料的能力，適時將資料的意義反饋給其他部門知道。

### 3.1.3 高階理賠主管的歷練

3.1.3.1 到了理賠部門高階主管的階段，管理性的工作越做越多，技術性的工作越做越少，但還是要保留對大型賠案的指揮監督權，而不是只做管理性的工作。中階理賠主管的工作範圍可能至專注在一個或少數的險種，但高階理賠主管要兼顧所有的險種，因此，高階理賠主管除了要對單一或少數險種甚為熟悉之外，對其他的險種也要有所涉獵，但這就不是別人要訓練他的問題，而是他要如何自己去吸收這些知識了。

3.1.3.2 高階理賠主管的工作範圍請參考理賠管理五四三-03CC0的職責，從哪裏我們就可以知道高階理賠主管所需要的管理範圍。

3.1.3.3 高階理賠主管必須要有一定的歷練，如果是專職理賠單位的話，該高階主管最好是能有其他部門的工作資歷，然後再回到理賠部門來，這樣才不會讓理賠單位流於孤立。至於附屬於核保部門的理賠單位，則是要有部門內其他職務的歷練。外商一向有專職的理賠部門，一般說來戰鬥力比較強，我想這是本地公司可以參考學習的地方。

3.1.3.4 如果是專職理賠單位的話，是否可以由沒有理賠資歷的人員平調進理賠單位當最高理賠主管，這是一個有趣的話題，留待下次討論。