

# 理賠管理五四三

## —08 理賠人員的職責與養成(下)

徐當仁

### 1 前言：

- 1.1 前期因為篇幅的關係，理賠人員的養成只講到理賠人員的選才與育才就先告一段落，本篇則繼續討論理賠人員的用才與留才。
- 1.2 我的第一份工作是剛進華僑產物保險時所從事的貨物運輸保險理賠，後來是船體保險與 P&I 理賠，之後，奉派出國到紐約 AIG 受訓之前則是擔任工程保險與責任保險理賠，短短的兩年之內做了各種不同的理賠工作，如果這是在理賠屬於承保部門一部分的組織裏來說，這樣頻繁的調動是不太可能的事。我必須說這是當年長官特別厚愛的關係，使我在這兩年裏學到不同種理賠的工作觀念，對後來我擔任理賠管理職務的時候有很大的幫助。
- 1.3 從 AIG 受訓回來之後，先在運輸險部工作了兩個星期之後就調到企劃部工作，當時擔任總經理的陳益茂先生自己兼任企劃部經理，因此常常有機會向他請教工作理念，他一直認為，如果業務，核保與理賠一直都“和平相處”的話，公司一定會有看不見的隱憂，因此有必要把這三種功能分開，於是，華僑保險是當時本地市場上唯一有獨立專責理賠部門的公司（當時還沒

有開放外商），後來再拆分為車險理賠與非車險理賠。這句話一直深深地影響到我，而後來到蘇黎世保險瑞士總公司工作，以及之後到大陸（ACE 與華泰）工作，看到外商保險公司將理賠功能獨立於核保與業務之外，以及對理賠部門的重視，因而更有利於公司業務的發展，不禁更加佩服當年陳總經理的遠見與魄力。

### 2 理賠人員的用才

- 2.1 每家公司都有不同的經營理念，但或許因為我的工作經歷都是在專職理賠部門服務的關係，經過多年的觀察，體會與思考，我還是覺得專職的理賠部門比較有“戰鬥力”，同時對理賠人員的養成比較能有成效。以我個人的觀察來說，在專職的理賠部門裏，理賠人員比較有發揮的空間，升遷管道比較順暢，有利於理賠人員的長期培養，不論就用才與留才來說，這些都是“隱形”的利益，但必須要長期才能看得出來。近年來看到有越來越多的本地保險公司逐漸將理賠功能獨立於所謂的“險部”之外，更使我相信這是一條比較可行的路。然而，這樣還是不夠的，如果哪一天最高理賠主管能直屬總經理或 CEO，理賠才真正算是獨立。

- 2.2 基本上理賠可以分為車險理賠與非車險理賠，或稱車險理賠與商業保險理賠，也有人分為個人保險理賠與企業保險理賠，但我個人覺得分為車險理賠與非車險理賠比較容易說明這兩種理賠方式的不同。至於傷害與健康保險理賠，則這是屬於個人險種，是一種大批次的處理方式，和車險理賠較為類似，所以一般都是和車險理賠合在同一個部門裏，但也有單獨分立的。理賠主管的基本工作包含“技術”與“管理”兩個基本要素，不論是車險理賠或非車險理賠都是如此，不過，車險理賠比較著重在管理面上，而非車險理賠則比較著重在技術面。雖然險種不同，但很多基本原理都是相同的，如果一個險種做熟了，要轉換另外一個險種並不困難，但還要注意到很多細節上的差異，而在這方面車險與非車險可能就有很大的差別，因此，在非車險方面的相互轉換比較容易，而車險與非車險之間的轉換就需要花點時間。非車險理賠的種類五花八門，要一個人精通所有的險種，無論是從理論上與實務上來講都是不可能的事，但至少深入理解一個或兩個險種，再配合有管理意願與能力，才能更上一層樓。車險的技術性其實不亞於商業保險的險種，因為車種車型時時都在更新與進步當中，不跟上時代是不行的。
- 2.3 前篇已經提到，理賠人員可以分為技術職與管理職，但很多公司都不

見得有這樣的想法，有些還停留在管理職總是高於技術職的概念上，甚至連在出差費上也要有“一點點”區別，以顯示兩者之間的“高下”，但以我的觀察來說，技術職的重要性絕對不亞於管理職，好的技術職人員，總是能在緊要關頭為公司發揮最大的貢獻。

- 2.4 事實上，用才與育才是不可分的。一般來說，一般人願意在一個工作類別上繼續工作，最主要是薪資福利，職務升遷與從工作中所帶來的成就感（當然，可能還有其他因素），而所謂的工作成就感，基本上就是他們在工作上所能發揮的空間。員工從基層做起，每天處理類似的案件，時間久了不免感到疲乏。因此，輪調是一個可行的辦法，而負責專案計劃也是個辦法。
- 2.4.1 在專職的理賠部門制度之下，輪調可以分為部門內的輪調與跨部門之間的輪調。
- 2.4.1.1 如果是部門內的輪調，當一位同仁一個險種做了兩三年之後，主管就可以做有計劃的跨險種輪調，目的是希望同仁們能有第二樣專長，在發生比較緊急狀況的時候能支援其他的險種，縱使是只能幫小忙，但其實也是大忙。譬如說，颱風

來的時候，工作最吃重的一定是火險，其次是工程險，然後再是責任險與運輸險種，而車險則是獨立的，通常狀況沒有商業險多。在火險理賠同仁忙不過來的時候，即使是幫忙登記賠案，查保險單條款，安排公證公司，對處理火險理賠的同仁來說，都是幫很大的忙。同時，當時能立即做的事其實不多，因為沒查勘現場之前做過多的猜測和承諾都是不合適的，此時理賠人員的工作主要是告訴客戶們理賠程序要如何進行，並確保本公司人員（不限理賠人員。核保人員或業務人員都可以）或公證公司能在約定的時間前往查勘，以安定客戶的情緒，因此，這時幫忙處理火險或工程險賠案的其他險種同仁如果有跨險種經驗的話，錯

答的機會自然會少很多，這就是幫大忙了，但如果其他險種的同仁做了不正確的說明，那麼就是幫倒忙了，“大忙”與“倒忙”中間僅一字之差，但對客戶服務的影響就很大了。1996年賀伯颱風來襲，同仁們自動自發地在風停了之後就立即趕到辦公室，在停水停電，無電梯可用的情況下靠著僅有的電話綫，一天處理了超過100多個賠案，隔天又累積到160多個，一直忙而不亂，這是我一直引以為傲，同時也永遠非常感謝當時參與的同仁們的，而這就顯現出輪調的好處與優點。部門內定期輪調的另外一個目的是希望同仁們透過跨險種的工作輪調，學習到不同的理念，技術與經驗，而運用到其他的險種上，像處理船舶遇難沉沒

要做的 crew interview (船員訪談), 在處理火災保險重大賠案時就可以派上用場。我一直強調, 理賠其實是沒有那麼難的, 只要一個險種的理賠道理通了, 其他險種基本上就不是太大的問題。因此, 如果第一次需要花兩年的時間適應新的險種, 但第二次輪調則可能只要花一年就可以完成了。同時, 要擔任專職理賠部門的主管, 不可能只會一個險種, 反而需要具有多方面的知識, 因此, 輪調似乎是一條必經的路。由於自己有部門內輪調的經驗, 知道輪調的好處, 因此在接任理賠部經理之後, 就一面建立工作手冊做為輪調的準備, 同時一面做局部的輪調 (譬如說, 在貨物運輸險裏把處理賠案的同仁與專職做追償的同仁互調;

或把做產品責任險的同仁與一般責任險的同仁互調), 讓同仁們熟悉不同的工作, 做全面輪調的準備。話雖如此, 當全面輪調開始的時候, 有些同仁還是不太習慣, 甚至有所抗拒, 但經過一段時間之後, 有些比較有企圖心的同仁還會主動詢問什麼時候輪到他/她輪調。當然, 理賠同仁總是會流動的, 每過一段時間總會來來去去, 因此, 訓練與輪調就是不斷地在交互進行, 但此時總是能看到同仁的成長, 而這也是我為什麼說育才與用才幾乎是同一回事的原因之一。

2.4.1.2 另外一種輪調是跨部門的輪調。可能是跨險種的輪調, 譬如說, 水險理賠到責任險承保, 也可能是同險種的輪調, 譬如說, 水險理賠到水險承保。

根據我的經驗，跨險種的輪調之後，一部分可能會再回到理賠，但大部分都不會回到理賠，特別是調到業務單位之後的，通常都是“一去不回”。跨部門輪調的目的是希望讓理賠同仁能夠瞭解自己的工作在公司運作中所扮演的角色，而能從不同的角度去重新看理賠的工作，當然，理賠的經驗也一定會對其他的工作有很大的幫助。我個人的經歷是理賠部，企劃部（包括產品設計，行銷企劃，綜合企劃，人力資源，教育訓練，通訊處業務輔導管理，一點點 IT 規劃，同時有一段時間繼續兼任船舶保險理賠），商業保險行銷部，再回到理賠擔任理賠部經理。嚴格來講，當年這不是制度性的輪調，只不過是因為因緣際會

的關係再回到理賠部工作，而之後就一直沒有離開理賠的工作了。然而，在企劃部工作的經驗對我有很大的幫助，使我擔任理賠部經理的時候考慮的不止是處理賠案而已，而是想要把理賠管理的工作做一個有系統的分析 and 改進，因此，即使日常業務是處理賠案，但自己覺得我只是在理賠部做“企劃工作”而已。後來又一次因緣際會有機會到瑞士總公司工作，再繼而到大陸工作，從此我做“理賠管理”的時間比較多，實際參與處理賠案的時間就相對比較少，這樣話又說回來，如果從前沒有由基層做起（即使時間並不是很長），累積了實際處理賠案的經驗，那麼我真能做到理想中的理賠管理嗎？這真是一個有

趣而值得探討的問題。其實，當回去接理賠部經理的時候，我幾乎是從頭學習起，因為除了貨物運輸保險與船舶保險因為在學校教書的關係，經常有機會接觸之外，火險是從來沒有實際處理過的險種，原先 10 多年前處理產品責任保險與工程險的經驗顯得明顯極端不足，只能把自己當新人邊做邊學，並時時踏上最前綫親自面對客戶，同時透過督導同仁們建立工作手冊，期待犯過的錯誤不要再犯，慢慢累積經驗。

2.4.1.3 有些人問到：如果不是基層理賠出身，那麼可以接理賠主管的缺嗎？我想這個問題的答案，可以是“可以”，也可以是“不合適”。專職理賠部門的主管並不是一個可以是“只管管理，不管

技術”，而到底還是要需要點技術能力的職位，因為大賠案最後的核賠權不管是在理賠主管，或在公司總經理，難處理的賠案總是要報到理賠主管那裏定奪，否則就沒有辦法再往上報了，因此，需要最高理賠主管先拿點主意，同時，如果按照“核賠人負責制”的精神，大賠案在發生之初，按照授權制度的規定就會上報到最高理賠主管，最高理賠主管就要根據主管險種理賠主管的建議掌握案情，制定理賠策略，而不是等案件處理完再“核決”。同時，要制定各種理賠制度時需要有點“現場感”與“同理心”，否則不太容易掌握細節，因此，我的建議是，如果先前沒有理賠經驗，而要接各級理賠主管的話，就

要有重頭學起的決心，而不是存著“我只負責管理，不負責賠案”的心理，而其實理賠也沒那麼難，只要有心去做，也可以“做什麼，像什麼”。

2.4.2 平常的理賠作業日復一日，除了累積經驗之外，往往礙於工作與時間的壓力而看不到一個大局，因此，不妨可以考慮用專案考驗有晉升潛力者的企劃力與是否具有團隊精神，在工作中鍛煉人才也是一個不錯的方式。專案基本上就是個企劃案，目的是要解決日常工作上的特殊問題，因此有目標性，也有時效性，更往往是無法一個人單獨完成的，因此可以考驗一個人的分析與組合能力，更需要溝通與協調，因此是我個人認為是一個比較理想的方式。譬如說，要建立一個適用於各個險種的準備金提存標準，領頭者除了要明瞭準備金提存在理賠管理上的意義之外，也要知道各個險種之間的共通性與差異性，更要理解在統計技術與資訊方面的可用技術與局

限性，因此，需要協調不同的險種理賠主管協力完成。又譬如說，要撰寫各險種的工作手冊需要領頭者對於各個不同的險種有一定程度的理解，才能編排出既考慮到各險種的獨特性，但又能維持理賠部門內各章節的統一性。甚至，要規劃一套長久可行的教育訓練體系，也都是需要反復琢磨與演練，多次溝通協調才能定案。因此，有些專案看起來是執行日常工作，但實際上卻需要大量的準備功夫才能就緒。譬如說，要決定在某個特定的時間與地點同時舉辦一次CFR與一次培訓，這裏面就牽涉到事前的安排講師，編排訓練課程，張羅參加人員的食宿交通，當時會場如何順利進行，以及事後的檢討分析與評鑒得失等，都需要設定的精細的對接，否則必然會狀況百出。

### 3 理賠人員的留才

3.1 理賠人員的流動率大，尤其以車險理賠的基層人員最為顯著，而且即使是非車險理賠人員，也是隔幾年就會有比較大的變動，而其根本原因，在於理賠本來在保險公司的各類工作中，屬於比較辛苦的工作，如果不是有比較堅強的毅力，很容

易在有比較好的工作的時候就轉而求去。如果在同一公司之內，這不見得是壞事，因為本來在公司裏就應該要有輪調的制度，讓理賠人員也體會其他部門工作的不易，並提供貢獻，這樣才比較不會有本位主義，同時，如果有了理賠經驗，就其他職務來說，也是一種很好的“職前訓練”。如果是到同業從事相同的理賠工作，則就不是原來單位所樂見的，因為這是在為其他競爭對手訓練人才，但這也是沒有辦法的事，只能自己檢討是否有不足之處了。而如果是轉到其他行業的話，則我們不得不說很可惜，但保險這個行業可能對其個人不合適，而只能給予祝福。

3.2 前面提到留人的三個基本條件為：薪資福利，職務升遷與工作成就感。

3.2.1 初階的理賠人員，比較重視薪資福利，現在的人也注重工作環境，因此這是基本需求。各公司有不同的薪資制度和用人原則，在此無法表示意見，但一般來說，理賠的待遇不見得會比其他類型的工作高，甚至有不及的時候，因此，基於工作性質較為危險或環境較為複雜的關係，很容易引起異動，而人有選擇工作的自由，這點是我們無法指責當事人的。

3.2.2 從前曾看過有的公司將“不得以賠謀私”明文訂在員工手冊裏，這實在是對理賠人員很不尊重的一種作法。另外，也有的公司把給理賠人員的加給稱為“養廉津貼”，這對理賠人員來說，也是很刺耳的一種說法。或許，在我剛入保險界的時候業界曾經有過那麼一段旁人看來是“吃香喝辣”的日子，但我自己是從來沒有“享受”過這樣的“美好時光”，而就我近幾年的觀察，類似的傳聞是少多了。不過，話又說回來，如果保險公司能體認到其工作的危險性與複雜性，願意給理賠人員好一點的待遇，讓理賠人員能夠安心工作，以避免因為人員不斷地更動，導致服務品質無法提升，並白白增加訓練成本，應該是比較有遠見的作法。

3.2.3 工作一段時間之後，人總是希望能有所升遷，不論是管理職的更上一層樓，能發揮更大的抱負，或者是技術職上能獲得更高的肯定，升遷總是一種激勵的方法。然而，目前還是有管理職高於技術職的觀念，甚至有些公司還沒有建立這樣的概

念，因此使得一些好的技術職人員硬著頭皮去擔任管理職，這也是非常可惜的事。

3.2.4 在理賠“附屬”於所謂的“險部”的公司裏，理賠人員的發展就比較小一點（頂多升上副理），一定要轉任核保或業務才有出頭的機會，因此，這也是我覺得理賠人員在專職的理賠部門裏比較有發展，理賠人員也會比較有戰鬥力的原因。前幾天在一個大部分是保險經紀人的群組裏看到經紀人對理賠的一長串抱怨。忍不住就寫上一段：“看看產險公司裏的最高理賠主管是否能直屬總經理或 CEO，就大概可以看出這家公司是否重視理賠……”。

3.2.5 至於成就感，主要是要看工作所帶給個人的意義。理賠工作日復一日，舊的賠案還沒有結束，新的就又來了，同時各種煩人問題也不斷，時間久了，人總是會疲累的。因此，如果沒有基礎理賠理念支撐的話，時間久了就會變成例行公事，原來的理想慢慢就會喪失，因此，建立積極進取的理賠願景，並得到同仁們的認同，才是維持理賠服工作熱誠

的根本辦法。年輕的時候比較不會去考慮這些，等自己接理賠主管職務的時候，才認真考慮理賠工作帶給自己的意義。就我自己而言，能為客戶和工作夥伴們（甚至是第三人）解決問題是支持自己繼續從事理賠工作很重要的因素。然而，但更重要的是，擔任理賠主管最大的成就是能看著理賠作業順著自己的理想改變。當大家都在批評理賠（包括服務與控制成本）做得不夠好的時候，我們只要能從自己做起，就能讓理賠朝著自己的理想前進，當然，其中的酸甜苦辣應該是只有經歷其中的理賠人員才能有所體會。在此，我要感謝曾經和我一起工作的理賠同仁，特別是那一批和我一起建立理賠制度，組建理賠團隊，在各地奔走的同仁。同時，我也要感謝從前在服務機構的各級長官，給我在處理賠案與理賠管理上這麼大的授權與寬容，更從來沒有“指示”過某個特定的賠案要如何處理，或某年度的準備金要如何調整，這都是支持我曾經多年從事理賠工作的動力。