

理賠管理五四三

—09 理賠人員是否該為損失率負責

徐當仁

1 前言

1.1 筆者從事保險工作是從貨物保險理賠開始的，當時的總經理是陳益茂先生，印象中好像從來沒有聽部門主管談過總經理要求理賠部對損失率負責的。在理賠部工作兩年之後，從國外受訓一段時間回來，接著就從理賠部轉職企劃部，再過11年後又回理賠部接任經理一職，當時公司已經由華僑保險變成蘇黎世保險，但不論是本地的總經理或蘇黎世總公司，都從來沒有指示理賠部要對損失率負責。

1.2 接著，有幸到蘇黎世總公司服務五年，有機會接觸到各國的同事，言談之間並沒有人提到理賠部要為損失率負責一事。但是，當時我個人的績效考核之中有個佔20%比重的項目是，如果相對應的核保部門沒有辦法達成績效的話，基於“財務貢獻度”的考量，我也拿不到這20%的考績，當時負責的範圍是亞洲與太平洋地區，牽涉到的範圍太廣，根本無從想像這是什麼概念，因此就“欣然簽字同意”（其實不同意也不行）。

1.3 後來到ACE保險公司服務，派駐在北京的華泰保險公司擔任首席核賠官，曾經有核保單位某條“綫”

（就是“險種”）的主管建議，理賠部門的考績要和賠付率（損失率）“掛鉤”，但華泰的高管階層對此事並沒有做任何要求，後來這件事不了了之。為了此事，我也曾和我在紐約的ACE Overseas General 理賠主管討論過，到底理賠部是否需要為損失率負責，他的答案是“不需要”。由於他在蘇黎世和ACE都是相當高階的理賠主管，因此，我想他對公司政策的認識應該是不會有偏差的。蘇黎世保險公司相當重視CFR（Closed File Review），認為要建立理賠文化，盡量減少理賠的流失點（leakage），等於是宣示瞭解理賠對損失率的影響。因此，我在華泰時也努力建立理賠人員對CFR與leakage的認識，因為擔任過理賠管理職務的人應該都深切體會到，理賠對損失率，甚至公司業務的經營是有很大影響的。

1.4 內人從前也在外商保險公司工作，根據她的說法，如果核保部門對理賠部門的作法指指點點的話，恐怕會觸及到公司內部的忌諱問題。

1.5 不過，自從回臺北工作之後，總聽到一些本地公司的管理階層要求

理賠單位對損失率負責，並要求理賠單位分析損失率的說法，這與自己的親身體會不同，因此覺得這應該是個值得討論的有趣問題。

2 損失率的構成要件

2.1 損失率最簡單的概念就是賠款除以保險費（賠款是分子，保險費是分母），而賠款都是以“已發生損失”（incurred loss）為基準，而保險費都是以“滿期保險費”（earned premium，大陸稱為“已賺保費”）為基準，這在承保年度制（underwriting year），日曆年度制（calendar year）或事故年度制（accident year）中，基本道理原則上都是一樣的。

2.1.1 保險費以“滿期保險費”，而不以“簽單保險費”（written premium）為基礎，是因為保險單簽發之後，要提存“未滿期保險費準備金”（unearned premium reserve，大陸稱為未賺保費），為將來可能會發生的損失而做準備，而滿期保險費就是簽單保險費扣除未滿期保險費的餘額，簡單地來說，滿期保險費就是假設每天經過之後，才把當天賺到的保險費放到口袋裏。

2.1.2 賠款則不以“已決賠款”（paid loss）為基礎，而要以“已發生損失”為基礎，是因為一旦發生損失，不管保險人最後賠或不賠，都要存一筆錢下來做為

準備，以便將來如果真的要付款的時候，還能保持充足的賠付能力。如果先前提存的金額大於將來實際賠付的金額（不管後來是什麼時候賠付的），則保險人有“結餘”，如果先前提存的金額小於後來實際賠付的金額，則保險人需要再“籌”一筆錢來彌補差額，因此，如果我們是用已決賠款做為計算基礎的話，則當時尚未賠付之金額，即“未決賠款”（outstanding loss，也有人稱為“預估”），便無法忠實地反映在賬上。另外，由於未決賠款準備金與最後的實際賠款一定會或多或少有點差額，因此，如何讓兩者之間的差距能盡量降低，便成了理賠部門與精算部門之間共同努力的目標。

2.2 損失率裏面有兩個重要的因素，一個是做為分母的保險費，另外一個是做為分子的賠款。以理賠人員的職能來說，對賠款支出的影響比較大，對保險費收入的影響比較小，但不能說完全沒有。但不論如何，當損失率上升時就要理賠單位檢討，並不是一件切合實際的做法。

3 理賠人員對保險賠款的影響

3.1 賠款分為廣義的賠款與狹義的賠款。狹義的賠款就是賠給被保險人或第三人的錢，而廣義的賠款還要加上處理理賠的直接理賠費用，甚

至還要加上間接理賠費用。損害阻費用在理論上應該算是狹義的賠款，而不能算是費用，因為是要防止損害繼續擴大而鼓勵被保險人搶救損失的錢，理當要賠付給被保險人，而費用則是定義為處理賠案而要花的錢。

3.1.1 賠款可以分為已決賠款（loss paid）與未決賠款（outstanding loss）。

3.1.2 費用可以再繼續細分為直接理賠費用與間接理賠費用，直接理賠費用指的是用以處理“個別”賠案，能夠清楚地分攤到不同賠案裏的費用，譬如說，處理賠案的差旅費，或聘請律師，公證人或專家的費用；而間接理賠費用則是要維持理賠團隊所要支出的費用，如理賠人員的薪資，辦公設備，文具紙張等。

3.1.3 理賠人員對直接理賠費用（allocated claims expenses，簡稱 ACE）的控管直接會影響到損失率的高低。從理論上來講，很多與理賠有關的事情都可以自己做，而不見得適合全部自己做的一些事，如查勘，調查與訴訟等，則可以委請保險輔助人（如律師，公證公司，理算師，…）處理。因為這些費用都直接算入廣義的賠款裏，因此會影響損失率高低。

3.1.4 理賠主管對間接理賠費用（unallocated claims expenses，簡稱 UCE）的控管，也會影響到損失率的高低。有些損失率的計算公式是要將間接理賠費用列入的，甚至政府法令也有這樣的要求。間接理賠費用裏最大宗的部分應該就是理賠人員的薪資與福利。因此，如果能夠人盡其才，使人人有事做，事事有人做，使理賠團隊能用最精簡的人力發揮最大的效率，則也可以影響到損失率的高低，但有些公司是把理賠人員的人數盡量“精簡”，而把公司外的“公證人/公估人”當理賠人員用，則這麼一來，影響到的是“損失率”，而不是“費用率”。

3.2 影響到賠款總數的是損失頻率（frequency）與損失幅度（severity）。一般說來，損失頻率是在簽發保險單的時候就幾乎已經決定了，理賠人員能發揮的影響不大，而理賠人員對損失幅度則比較有控制力，當然，有人有不同的看法，認為該賠的就賠，理賠人員怎麼能刻意去控制賠款數額呢？但話說回來，如果理賠人員把不該賠的也賠掉了，那麼自然會影響到損失幅度了。一般理賠管理的原則是：該賠的就賠，不該賠的就不要賠；該花的就花，不該花的就不要花，但在實際操作上卻是非常

困難。只要當過理賠主管的人就會有這種體會。以下是筆者嘗試著用已決賠款（含優惠賠款），未決賠款，殘值處理與代位求償等幾個比較重要的面相來討論理賠作業與損失率之間的幾個相關關係。

3.2.1 在賠款裏，包括已決賠款與未決賠款，但案子總有結案的一天，所有的未決賠款都會變成已決賠款，因此，我們都可以用 CFR（closed file review）的角度來思考這個問題。CFR 的意思是將已經結案的案子依特定的方法重新看一次，其基本精神就是要重視 leakage。Leakage 一詞可以翻譯為“流失點”，如果水龍頭沒關緊或水管滲漏，水就會一點一滴地流失掉，理賠人員如果沒把賠款管理好，就和水龍頭沒關好或水管滲漏一樣，只要手頭一鬆，賠款就在不知不覺中流失了。而因為 leakage 一詞比流失點傳神，所以習慣上我都是直接稱 leakage。其詳細介紹請參考理賠管理五四三-04Closed File Review。

3.2.2 所謂的 leakage，包含 hard leakage 與 soft leakage，前者指的是“錯賠”（如錯把不在承保範圍之內的損失當作正常賠款處理，或該做追償的而沒有追償，甚至“被騙賠”），後者指的是

“多賠”（如賠款項目或金額計算錯誤，導致賠款增加）。

3.2.2.1 沒有理賠人員敢說他永遠沒有錯賠或多賠過，因此，筆者個人認為 leakage 或多或少都會發生，但要想辦法避免，同時要記取教訓，由錯誤中學習經驗，避免“二過”。不過，一個尷尬的問題是，當錯賠或多賠的結果轉換成理賠人員的“經驗”之後，個人是有所成長了，但因為理賠人員不斷更動的結果，理賠團隊卻不見得能達成累積經驗的效果，因此，如何將這些錯誤的經驗做有系統的整理與吸收，實在是值得高階主管深思。

3.2.2.2 會產生 leakage 的原因很多，有內在的，有外來的，有技術不佳所產生的，也有道德因素所產生的，有理賠單位自己造成的，也有其他單位所造成。譬如說，如果

理賠人員的訓練不夠成熟，或公司高管總抱著息事寧人的態度，則對於外來的保險詐欺可能就沒有辦法有效應付。因此需要對理賠人員施予更高層的訓練，或用更科技化的方法，如在系統裏設置若干防止詐欺指標(anti-fraud indicators)來防止保險詐欺者以本公司為襲擊目標。保險詐欺是永遠存在的，但最重要的是不要讓本公司成為詐欺集團的主要襲擊目標。另一方面，理賠部門與公司稽核單位也要共同努力，避免理賠人員有行為上的偏差，導致有假賠案的發生。簡單地來說，就是要做到“不要被人騙，也不要騙公司”。

“不要被人騙”，是屬於前述理賠技術層面的問題，而“不要騙公司”則是屬於品德的問題，因此，制定合理可行的理賠人員

職業道德規範，並確實養成為正面的理賠文化，是理賠管理人員，以及公司高階管理階層應該要重視的問題。所謂的理賠人員職業道德規範，不見得是僅限於是否做假賠案的問題，一些圖利個人或同事，甚至“圖利公司”的事，也應該要予以杜絕。

3.2.2.3 筆者想在這裏對優惠賠款（或稱通融賠付，簡單地說，就是用賠款換業務，大陸稱為“以賠促保”，講得非常傳神）做一點比較嚴肅的討論。優惠賠款在目前的保險環境之下是仍然會存在的，即使是歐美的保險市場裏都有ex gratia payment一詞了，保險辭典裏面也收錄有這個字，如果我們忽視這個問題的存在，只希望用一紙行政命令就予以禁止的話，應該是不太實際的想法。如果我們在表面上禁

止優惠賠款，但業務單位為了應付來自客戶端的壓力，實質上的優惠賠款就會化身為一般賠款流出去，到頭來只是讓理賠人員學習做假賠案而已，之後，更會混淆理賠人員的職業道德觀念，造成不良的影響。我看過一些業務單位的主管振振有辭地說：“我是為了公司的利益才做的”。但如何才能稱為“為公司的利益”，是業績？還是利潤？都沒有人說得清楚。如此一來，理賠人員可能就會想：“既然長官/領導們可以，為什麼我不可以？”，時間久了之後，觀念就會產生偏差了。

3.2.3 除了已決賠款之外，也會影響到損失率的是未決賠款。其實如果沒有確實管理未決賠款的話，未決賠款對損失率的影響就是數字而已。簡單地說，當損失率不好的時候，把賠款準備金調降一下，馬上就有美化之後的數字，明年的事明年再

說，至少今年先求過關了事，先把獎金拿到手比較實在。相反地，如果損失率太好，怕錢賺多了要繳太多稅，就先把賠款準備金提高一點，馬上就隱藏了一部分盈餘，同時也為明年的損失率買一點保險，萬一損失率變差的時候還可以彌補一下。上述兩種情形，自然就會影響到損失率。但理賠人員一般不會沒事找事做，通常這種做法都是應業務單位，甚至上級的要求做的，因此，我個人一直認為，維持一個獨立的理賠單位，不要將理賠單位配置在核保單位或業務單位之下，而對理賠人員採取矩陣式管理或垂直式管理，應該會是比较理想的方式。

3.2.3.1 準備金的提存應該是要有制度的，我比較建議的是先訂立提存準備金的“準則”，設定提存準備金的基本原則與大方向，然後再做類似“指南”之類的細則，告訴理賠人員如何落實在工作實務中，這樣基本上就不會產生太大的偏差，導致損失率會隨著準備金的變動(move-

ment) 而跟著起伏。比較詳細的說明，請參考理賠管理五四三-05 未決準備金管理。

3.2.3.2 要把準備金管好，也需要資訊系統的支持。如果我們能把準備金提存準則與指南的要求建入系統之中，讓準備金的變動留下紀錄，則不但可以知道提存準備金的偏差是如何造成的，更可以防止理賠人員任意變動系統內資料（譬如說，超過一定的時間之後，只要有變動，就要記載理由），這樣就大致不會有太大的偏差。同時，精算人員所提供的 loss development（倒三角形的準備金發展數據）數字也可以轉化成理賠管理報表，讓理賠管理人員知道問題之所在，這是一項非常好的理賠管理工具，在此特別向大家推薦。

3.2.3.3 在未決案件裏，其實很多案件是“呆

案”（客戶逾期仍未索賠者），如果理賠單位能要求理賠人員隨時掌握案件的動態，並適時調整準備金，則一些逾期的呆案就可以打消，也能使未決準備金不要虛胖，讓損失率變得更準確一點。

3.2.4 會影響到損失率的還有殘餘物的處理和代位追償，但這兩個項目一般都是在賠款給付之後才開始進行，而代位求償甚至是移到公司的法務部門處理的。就筆者的觀點來看，這兩項工作都應該提前在最開始處理賠案時的調查階段就要積極進行，同時，進行訴訟追償的人員最好配置在理賠部門，而不是法務部門。

3.2.4.1 一般保險單都會規定有“損害防阻義務條款”，要求被保險人在發生事故時要如同沒有保險一樣積極搶救保險標的物，並向應負賠償責任的第三人進行追償。同樣的道理，保險公司的理賠人員在處理賠案時，也應該在進行調查與查勘的初

階段就同時考慮如何處理保險標的物殘值與對第三人的追償。

- 3.2.4.2 一般被保險人在發生損失時，有些會考慮搶救保險標的物，但其重點通常在考慮如何不讓業務中斷，而往往不見得知道或想到保險公司將來會有處理殘值的問題。因此，理賠人員在處理賠案時就應該同時告訴被保險人相關事項，譬如說，被燒穿的屋頂要加蓋防雨棚，以免下雨的話會淋濕裏面的機器設備。同時，理賠人員也應該協調被保險人聘請復原公司(restoration company) 對機器設備等做必要的保存措施。聘請復原公司的目的是希望確保機器設備還有搶救的機會，以便可以有以修復的方式處理保險標的物的選項，而不需要重新置換，這樣自然是可以減少賠款。除此

之外，即使賠付全損的話，經過適當保存的機器設備也比較容易賣到比較高好的價格，扣除復原公司的費用之後，一定比完全不處理來得有利。

- 3.2.4.3 處理代位求償最重要的課題在於要及早掌握事實，確認應負最終賠償責任的人，接著就要掌握充足的證據，這些事情被保險人不見得有概念，因此要由處理賠案的理賠人員規劃與協助被保險人進行，否則要等支付賠款之後再掌握證據的話，在時間上可能就晚了，因為有些證據不是掌握在被保險人手裏的，這麼一來就要靠理賠人員在處理賠案的時候告訴被保險人如何取得這些證據。另外，有些人認為進行代位求償應該由法務單位處理就好了，但筆者並不贊同這種作法，因為如果該有的證據在賠案進行

過程中沒拿到的話，將來取得就會更加困難，使得法務人員再厲害也沒有辦法。

3.2.5 理賠人員還有一樣很重要的功能，就是對核保與業務同仁在信息上的回饋，這是理賠輔助人所無法具有的功能。理賠人員對事故現場所判斷的事故原因，如果能反饋給核保或業務同仁的話，則可以使核保人做較深入的思考，也是能夠降低將來的損失率。

4 理賠人員對保險費收入的影響

4.1 理賠對保險費收入的影響通常是隱性，同時是長期的。在現今的保險市場上，價格還是比較具決定性影響的一個因素，很多客戶的想法是先求降低成本，如果真有理賠發生的話，那就到時候再說。不過，理賠通常是決定是否能與客戶維持長期業務關係的重要原因之一，理賠處理地不好，客戶會離開的居多，理賠處理地好（尤其是責任保險）可以使得客戶能夠放心地信任保險公司的服務，而這門技術是別人在短期間內不見得能立即學來的，可以形成競爭上的障礙，這一來一往之間就產生了很大的影響。因此，筆者總是認為，如果理賠人員如果能夠為客戶提供解決方案（solutions），而不僅僅是付賠款而已，則一定可以促使保險費能夠因此增加，一旦母數變大了，

同樣的賠款數就會造成損失率的下降，因此，這也是廣義的理賠功能之一。不過，很少人會從這個角度去思考就是了。

4.2 另外，如果理賠人員能將工作心得或案例分析分享給核保與業務同仁，則對他們的業務推展也會很有幫助。

5 結論

5.1 簡單地說，公司經營階層在損失率不好的時候就只是要理賠部門提檢討報告，要求理賠部門“控制賠款”，基本上我個人是不贊成的，因為賠款只是分子，如果分母無法變大的話，損失率還是會上升的。同時，保險也是一種契約行為，不能因為要控制損失率而犧牲了誠信。

5.2 不過，如果說理賠不會影響損失率的話，則這也是不負責任的話。除了前述的已決賠款，未決賠款，殘值與代位求償，理賠費用等的幾個主要要素之外，理賠部門能影響到損失率升降的因素當然還有，但因為篇幅的關係，在此就無法做更詳細的介紹了。總括一句話：理賠人員對自己的所作所為是否會影響到損失率的增減，應該要心知肚明才算及格。

