

# 理賠管理五四三-10 優惠賠款

徐當仁

- 1 前言：台灣所說的優惠賠款，在大陸稱為通融賠付，簡單地說，就是用賠款換業務，這是一個實務上一直都存在，但大家卻總是避諱不談的主題。記得我剛到北京工作的時候，有一位高階主管在閒聊的時候告訴我：“自從我規定通融賠付都要簽到我這裏審批之後，通融賠付的問題從此之後就不存在了”，當時我很“白目”地答了一句“那您覺得通融賠付都到哪兒去了呢？”，然後，兩人陷入一陣頗為尷尬的沉默，之後，就不再繼續討論這個主題了。因此，筆者想在這裏對優惠賠款做一些比較嚴肅的討論。
- 2 一般來說，如果保險公司組織裏的理賠單位是獨立部門時，優惠賠款的問題比較容易突顯出來。因為如果理賠功能是附屬於核保或業務單位時，單位主管都有業績的壓力，比較容易將優惠賠款“裁決”為正常賠款，以免掉了業務找自己的麻煩；但如果理賠是獨立部門的話，則理賠部門基於職責所在必須盡到把關的責任，和需要業績的部門不免先天上就會有職掌上的衝突，問題自然會浮現。但是，筆者要特別先說明，本文的思路基本上源自於筆者從前在外資保險公司工作的背景，是以核保，理賠與業務是分屬於三個獨立部門的架構之下寫成的，換句話說，業務部門的考

核重點第一順位在業績（損率排第二順位），核保部門的考核重點第一順位在控制損率（業績排第二順位，但也可能是損率與業績並重），而理賠部門雖然不直接承受業績與損率的壓力，但卻要面對所謂“服務品質”的壓力。在此制度之下，可以藉著核保，業務與理賠三足鼎立的相互制衡，發現營運上的問題，而盡可能予以解決。當年華僑保險的總經理（後來是蘇黎世保險的董事長）陳益茂先生一直強調“如果公司的核保，理賠與業務之間都相安無事的話，這家公司一定會有問題”，而經過多年的觀察之後，我覺得這確實是有智慧的看法。

- 3 優惠賠款在保險市場上一直是存在的，即使是歐美保險市場都有“*ex-gratia payment*”一詞，保險辭典裏面也收錄有這個字，表示這是一個既存的事實。從前臺灣蘇黎世保險公司的總經理有一萬美元的優惠賠款授權，如果超出的話，就要報總公司區域主管（*regional management*）核定，表示即使是國際大保險公司如蘇黎世，也能理解優惠賠款問題存在的事實。因此，如果我們一直不願面對這個問題的存在，只期待用一紙“不得違反公平待客原則”的命令就能予以有效禁止，甚至

意圖以稽核/查核的方法來“端正風氣”，則筆者個人認為這應該是不太務實的想法。

- 4 所謂的優惠賠款，是為了應付客戶不見得合理的要求，但又為了想要維繫業務，因此所做出來的妥協之道，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），只要市場的認知水準無法提升到一定程度，而保險公司為了要迎合客戶，這個問題就會繼續存在。因此，筆者個人覺得要面對優惠賠款的問題，首先需要控制不要讓優惠賠款“常態化”，其次，要檢討之所以會產生所謂“優惠賠款”的原因，而不能把問題完全歸咎於客戶。

- 4.1 會產生優惠賠款的原因很多，一般多是客戶對保險的認知比較不夠，通常以保險公司是否理賠來做為評斷保險公司“服務”好壞的標桿，同時又常有買了保險就要“還本”的想法，只要保險公司說不賠，馬上就有強烈的反應。其次，也可能是業務體系的行銷方向有偏差或業務人員的訓練不足，習慣於用這種“以賠促保”的方式獲得業務也說不定，凡事只要賠了，就不會有事，於是自然傾向於以付賠款做為解決問題的唯一方法，至於到底是否該賠，這就不是他們關心的重點了。因此，如果業務人員或業務單位元的考核不需要為“損率”負責的話（但這種制

度在目前已經越來越不可能有了），最簡單的方法就是想辦法讓理賠單位趕緊把賠款付出去，好為下次的續保做準備。而即使是業務單位主管或業務單位也要為損失率負責的情況之下，該主管也會“衡量輕重”，決定是否要給付該筆賠款。這種情形在理賠單位不是獨立部門的架構下，很容易就可以由部門主管做決定就解決了，不會產生優惠賠款的問題，但一旦理賠單位是獨立部門時，優惠賠款的問題立刻就會浮現。因此，每次在理賠單位要改制成為獨立部門之前，業務單位不免時有反對的呼聲，其最大的理由是：“那我以後就沒有辦法做業務了”。

- 4.2 有時候會產生優惠賠款問題的原因，也可能是來自於理賠部門的審核標準太嚴，和客戶的認知產生較大的落差，而理賠人員又不肯輕易妥協的結果，於是業務單位“迫於無奈”只好用優惠賠款的方式申請理賠。這是在假設公司能正視優惠賠款的問題而建立優惠賠款處理制度時一個比較好的解決辦法，但如果公司沒有建立優惠賠款處理制度的話，則就會產生一些奇奇怪怪的現象。
- 4.3 在目前的申訴與評議制度之下，也或多或少造成了隱藏性優惠賠款的現象。各公司對於評議總是避之

唯恐不及，如果多賠一點就能解決問題的話，理賠人員總是傾向於“從寬處理”，以免長官怪罪，至於是否該賠，則那是另外一個層次的考量了。同時，司法判決的結果往往也助長了這種現象，因此很多理賠人員都大嘆理賠難為。

5 接著，我們可以討論對這個問題是否有什麼解決之道。我個人覺得應該先讓優惠賠款的問題浮出水面，然後再抽絲剝繭分項解決。

5.1 如果我們在表面上禁止有優惠賠款，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正常賠款流出去，在理賠功能屬於業務或核保單位的組織裏，業務或核保單位的主管就會指示理賠人員把優惠賠款做成正常案件付出去，即使是獨立的理賠部門，也會受到“上級”的指示或關切，用同樣的方法付賠款，這樣做的結果到頭來只是讓理賠人員學會做假賠案而已，久而久之，可能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（假賠案）的”。但如何才能稱為“為公司的利益”，是公司的業績和利潤？還是個人的業績和利潤？則沒有人說得清楚。如此一來，理賠人員可能就會想：“既然長官/

領導們可以，那為什麼我不可以？”，時間久了之後，觀念就會產生偏差了。

5.2 話說回來，順便一提的是，理賠人員與理賠單位都不應該有優惠賠款的授權，因為優惠賠款的目的既然是“促保”，那麼優惠賠款的授權就應該屬於核保單位或業務單位，看不同公司的理念與制度而定。同時，如果理賠單位有優惠賠款授權的話，極有可能會產生理賠人員“濫權”的現象，因為業務人員因此就會要看理賠人員的臉色，對公司來說絕對不是一件好事。

6 那麼，要如何處理優惠賠款的問題才比較理想呢？我個人認為是要建立優惠賠款的處理制度。

6.1 首先，先要規範優惠賠款的範圍。優惠賠款其實是和“理賠爭議與拒賠管理”同一體系的制度，唯有將理賠爭議與拒賠管理的規定做確實了，透過層層的管理與節制，先確認哪些是真正不能賠或不能賠那麼多的案件，然後再接續以優惠賠款的方式處理，才能杜絕有關優惠賠款的爭議，否則如果將不該算是優惠賠款的案件也當作優惠賠款處理的話，不僅是理賠單位沒有盡到自己的職責，同時也會增加自己的麻煩，因為後續處理工作還是要理賠單位來負責的。同時，如

果認定優惠賠款的思路混亂的話，也會使理賠部門喪失專業上的信用。除此之外，另一方面也要規定，公司關於理賠授權的規定和對個別理賠人員的相關授權，不適用於處理優惠賠款案件，因為從前就曾有理賠人員對“授權”一詞產生誤解，認為只要在授權範圍之內，其都可以自由決定是否理賠。同時，也要規定理賠人員不得將應屬優惠賠款的案件當作正常賠案處理，以免理賠人員在人情的壓力之下犯錯。簡單地說，這兩個規定在於說明理賠人員沒有優惠賠款授權的理念，同時也預防理賠人員擅自做主將優惠賠款當作正常賠案處理。只有同時落實這兩個規定，優惠賠款的相關管理制度才能夠清楚可行。

6.2 優惠賠款的定義是：“指按照事故發生時所約定的承保條件，被保險人索賠的損失不屬於或超出了承保責任範圍，但公司基於市場或經營上的考慮准予支付的案件”。根據這樣的定義優惠賠款包括了不能賠的案件，以及不能賠那麼多的案件，同時禁止以“倒出單”的方式將原本不能賠或不能賠那麼多的賠案，變相透過以出批單的方式賠付優惠賠款，因此，在系統上也要做到不能事後更改承保條件或讓批單“溯及生效”的需求。

6.3 然而，是否真的屬於優惠賠款的案件，往往在理賠人員的一念之間。因此，如果能落實理賠人員的訓練與管理，要求理賠人員凡是遇有爭議，如無法探求當事人的真意時，就要以做對被保險人有利的解釋為原則，則實際上真正會拒賠的案件其實不多，加上明理的客戶也不少，因此優惠賠款其實並不如想像中那麼多。同時，為了保障客戶的權益，可以規定凡是拒賠案件都要敘明理由報總公司理賠主管審核，也可以同時規定業務單位對於分支機構理賠人員做出的拒賠或部分拒賠的決定持有異議時，或者分支機構理賠人員對案件是否屬於保險賠償責任存在疑問時，都可提請總公司理賠部門審議。這是對優惠賠款的第一次審核，可以有效減少對優惠賠款的爭議。

6.4 一旦確定為無法賠付的案件之後，理賠人員就要對業務同仁/業務單位（包含保險經紀人或保險代理人）以及被保險人做充分的溝通與說明，並視情況看是否以透過業務同仁說明較容易化解誤會。這點在實務上並沒有固定的原則，完全看個案決定，但不宜完全透過業務同仁/業務單位來傳達消息，理賠人員反而完全狀況外。之後，如果客戶非常堅持自己的意見，同時以斷業務做為談判籌碼時，理賠人員

此時可以徵詢業務單位的意見是否按照優惠賠款的規定處理，但理賠人員也不宜主動要求業務單位以提優惠賠款的方式處理，否則時間久了之後優惠賠款就會變成理賠人員“脫責”的方法，換句話話說，這樣做會容易養成理賠人員對案件不做深入研究，不重視被保險人權益，只求趕緊結案了事的怠惰習慣。

- 6.5 如果進入優惠賠款處理程式，便要決定優惠賠款的核定權屬於哪個單位。從職責的觀念上來講，理賠部門不是業務單位，因此當然不適合由理賠單位決定，否則當初在賠案進行中由理賠單位決定就好了，無須再大費周章地設計優惠賠款處理程式。比較偏外商系統的公司通常是由核保單位的主管（甚至是最後核保主管）來決定，如果是由業務主管核定的話，也不宜由原單位的業務主管核定，至少要上報一個或兩個層次才比較合適（但有時候也有例外）。譬如說，在理賠單位是獨立部門，甚至分公司的理賠人員也是直接受總公司理賠部門管轄的情況下，如果是分公司提報的優惠賠款，就必須由區域業務主管或總公司的業務主管才有權核定。另外一個辦法是設優惠賠款審議委員會來處理，該審議委員會的成員可以包括核保主管，理賠主

管與技術主管（稱為 technical manager，通常是外資保險公司才有的職務），而申請優惠賠款單位的上級業務主管則亦可列席會議討論該案是否應屬於優惠賠款案件（此為第二次審查是否為優惠賠款的機會），如果結論是案件不屬於優惠賠款的話，則回歸正常賠案處理，如果真是的話，再根據原業務單位提出的具體數據與申請理由核定。這麼做的理由就是避免如果由原單位業務主管核定的話，優惠賠款會過於浮濫而成為常態化的現象，使得優惠賠款的管理變得無意義。

- 6.5.1 優惠賠款審議委員會不見得僅是個為審核優惠賠款而單獨設立的組織，也可以併在理賠會議（claims committee）的功能之中，但無論如何，目的都是希望由一個外部的組織來“制衡”理賠部門，避免理賠部門在專業上過於專斷。

- 6.5.2 理賠會議原先成立的目的是要在理賠部門之外另設一個非編制內的組織來做為公司最高主管的幕僚，一則對於大型賠案是否做最後的核賠給予建議，再則避免理賠案件都由理賠最高主管“說了算”。人總有判

斷錯誤的時候，如果能有他人從旁拉一把的話，比較能避免犯錯。如果沒有理賠會議，賠案就可能一路簽到最高主管，但最高主管不見得有理賠背景，有時候也僅簽字而已，事實上等於是理賠主管做最後的決定。因此，根據我個人的經驗，理賠會議是一個不錯的設計。但有一件事要特別說明，理賠會議僅是最高主管的幕僚，對賠案或優惠賠款只有建議權，而沒有核定權，真正的核定權還是要看公司組織具體的設計。

- 6.6 申請優惠賠款必須要有充足的說明與數據支持，才能使具有核定權的主管得以做決定。基本上申請單位所要提供的數據和說明就是在分析本次優惠賠款的必要性，譬如說，包含被保險人歷年來在公司所投保的險種與保費收入，損失率的狀況，對該公司或其他公司業務的影響力（有時候是集團業務，但僅從統計資料中不容易判斷），以及該公司將來業務潛力等，結合案件情況和優惠賠款金額，以便供上級業務主管或理賠會議參考。因此，公司的資訊系統必須能將客戶的資料歸戶，否則無法做綜合判斷。
- 6.7 不論怎麼做，優惠賠款的流程一定

要非常迅速，否則三拖四拖之後，賠款是付了，但客戶也沒感受到公司的“誠意”，最後業務還是掉了，到頭來是兩頭空。同時，在給付優惠賠款的時候，也需要業務單位向客戶說明賠款屬於優惠賠款性質，而不是常態，否則客戶就會一而再，再而三地提出相同的要求，反而形成“慣例”（established practice），對將來處理更大的賠案時會有不良的影響。

- 6.8 公司內部也要對優惠賠款做詳細的統計分析，看看是否真能達到“以賠促保”的目的，同時也讓高層長官/領導做參考，否則會分不清楚這是否為正常賠款而影響業務政策。在一些要求理賠部門要對損失率/賠付率負責的公司，常聽到理賠人員在抱怨：“平常一直吵著要付優惠賠款，到頭來損失率不好的時候又要怪我”，想想也不是沒有道理的。
- 6.9 筆者要特別聲明，以上的操作都是基於以“理賠部門是個獨立單位”的假設之下所寫的，如果在理賠是附屬於承保單位（如以“險部”之類設計的組織），或附屬於業務單位（如分公司的主管具有核賠權，換句話說，被授權者不是專職獨立的理賠人員，而是將核賠權授予“分支機構”），則這套制度可能就無法運作，要做大幅度調

整。

6.10 最後談到處理優惠賠款的行政流程應該由哪個單位負責，答案是：還是理賠部門。有些理賠人員認為：“既然優惠賠款不是正常賠案，為什麼要理賠部門來處理？”我想比較合理的解釋是，所有的理賠資料都在理賠部門手裏，而賠案的來龍去脈也是理賠部門最清楚，因此還是請理賠部門跑流程做紀錄，包括召開理賠會議等。然而，從理論上講，優惠賠款的管理並不是“理賠管理”的一環，而是屬於“業務管理”制度的一部分，僅不過這是由核保，理賠與業務的最高主管所共同協調出來，由最高業務主管所發佈，而由理賠部門執行的管理辦法而已。

7 結論：處理優惠賠款是件很麻煩，同時也常常得罪人，甚至有時候被認為是“找麻煩”或“擋人財路”的事（老是有說：“你賠掉不就完事了嗎，哪來那麼的規矩？”），但我個人覺得即使很麻煩，也要建立起一定的制度，因為：

7.1 筆者一直覺得，如果公司管理要上軌道的話，理賠系統一定要獨立（細數國際級的保險公司，尤其是美系的大保險公司，每家公司的理賠部門都是獨立的，而他們能茁壯發展，也不是沒有道理的），這樣核保，理賠與業務才能相互制衡，否則如果採取業務，核保與理賠

“一條龍服務”的話，遲早會出問題。

7.2 如果理賠系統獨立的話，理賠人員只能按照保險單的約定，依合理的解釋對客戶為賠付。理賠人員既“無權”也“不允許”擅自對不符合承保條件的賠案賠付或多賠，否則就成了“流失點”（leakage）。請參考理賠管理五四三-04 Closed File Review。

7.3 優惠賠款是一種遷就於保險市場的現實而不得已產生的產物，因此就必須設立相應的管理辦法，否則優惠賠款只會變成假賠案而已。當我們一方面要求理賠人員要誠實，不可以做假賠案，但如果另一方面公司主管還指示理賠人員“想辦法”把不能賠的案子變成能賠的，那不是一件很奇怪的事嗎？而如果主管機關再要求不可以有優惠賠款，那理賠人員就真的就要天人交戰了。

