

# 理賠管理五四三-11 理賠文化與理賠管理

徐當仁

## 1. 前言

1.1 在沒有從事過理賠工作的其他部門同仁眼裏，理賠人員的形象是比較神秘的：這是一群終日忙碌不停的螞蟻，雖然不時聽到有人對此“血汗工作”有所抱怨，人員的離職/轉職率也不低，但卻總有人對此工作樂而不疲。“文化”則是另外一個更虛無縹緲的主題，因此，如果要將兩者結合的話，應該是個有趣的討論主題。

1.2 由於從前有很長的一段時間在企劃部工作的關係，使我對“文化”這個主題一直有相當濃厚的興趣，因此，1998年一位調到總公司公司服務的美國同事打電話來問我有沒有興趣到瑞士工作的時候，心中便充滿了矛盾，一則想去看看外面的世界，但又怕從此沒有回頭路，去了不見得回得來，最後讓我下定決心踏出這一步的，是希望瞭解蘇黎世是一家什麼樣的公司，而她的文化又是什麼面貌。1998到2000之間在瑞士待了兩年，後來又把總公司的工作帶回來台灣做了3年，總共為 Group Head Office Claims

工作了五年。在2000到2003期間同時也為 Corporate Responsibility and Compliance 部門工作了三年，使我有機會觀察到來自世界各地的理賠人員和其他部門的同仁。先不談理賠文化，蘇黎世集團的文化（或是瑞士文化）給我的印象是比較沉穩，人與人之間比較保持距離，但在必要的時候總會把友善的手伸出來。在瑞士時感受最深刻的是他們“守時”與“堅持品質”的精神，以及對員工的關懷。當時的德文老師講了一句很有意思的話：“我們為什麼能一直保持穩定的進步？那是因為我們很慢”。這句話令我深思不已，原來他們的成功是這樣一步一脚印踏出來的。至於蘇黎世其他各國的同事，雖因各國國情不同，但也多少有這樣的風格。

1.2.1 黎世上世紀九十年代的董事長兼 CEO 是分散式管理（decentralization）的忠實信徒，因此總公司是不設理賠管理單位的，但蘇黎世的國際業務（international

accounts) 很多，因此當時只有一個稱為 Zurich International 的鬆散理賠組織，供大家聯繫。台灣是 receiving country (配合出單國家)，經常為 producing country (主出單國家) 處理賠案，和其他國家 (尤其是美國) 常有來往，因此也會受邀參加理賠會議 (claims conference)，但這種會議主要是以討論如何處理國際業務為主，比較少談到其他領域，承辦單位在總公司是一個很小的單位，和各國家的理賠部門並沒有建立任何隸屬關係。Zurich International 的維繫，主要是靠人與人之間的互信，當時各國家各自處理自己的賠案，沒有所謂的“上報”制度，但成員們都會相互交流，形成緊密的結合。當時蘇黎世有一本 Red Book，其中有一章是規定國際業務 (international business) 的處理流程，除此之外，就沒有其他集團性的管理規定了。

- 1.2.2 直到有一次在同一跨國案件中涉及 10 家蘇黎世旗下的保險公司，總共使用了 11

家律師事務所，而且各公司的立場不一 (有些是追償的，有些是被追償的)，CEO 大吃一驚，才決定要設集團的理賠管理部門，於是在 1997 年成立了 Corporate Claims Department，1998 年召開了第一次的 Global Claims Conference (全球理賠會議)，所有蘇黎世的理賠部門都受邀參加，之後，我就因此而因緣際會到總公司服務，負責亞洲與澳洲理賠業務。但這個理賠部門並不是以處理賠案為主，而是以建立各國家之間的聯繫 (networking) 為首要工作，讓各國家知道發生什麼事時可以如何找到適當的兄弟姐妹公司幫忙處理。當時適逢有 Y-2K (電腦年序) 的問題，公司也大力推廣 CFR (Closed File Review)，並建立各種 Claims Policy (說“理賠政策”太嚴肅，就翻譯成理賠管理規章準則吧)，以便讓各蘇黎世的各理賠部門能遵守統一規範。蘇黎世的文化是 “no surprise”，他們認為只要平常按部就班把各種制度做好了，就不會出大錯，如果真遇有問題的時

候，才便於做危機處理。至於賠案的上報，則只限於比較大的賠案而已，同時，也沒有理賠稽核 (claims audit)，但有理賠管理檢核 (claims management review)，在當時就是由我們到各別的國家訪問，建立訪談記錄，如認為該國家有不足之處，就設法在集團內找到適當的資源協助，而如果看到有值得向其他國家推薦的優點，則列入 claims management review 的檢查清單中。蘇黎世當時就是以 claims policies 做為理賠管理的準則，然後要求各國家的理賠部做自己的細則，而以 CFR 做為各個國家自行管理賠案的方法，並希望建立減少 leakage (流失點，請參考理賠管理五四三-04Closed File Review 一文) 的理賠文化。蘇黎世是當時第一個全球同步實施 CFR 的保險公司。

1.2.3 2001 年之後，蘇黎世金融集團因為旗下的資產管理公司出現虧損，換了由會計師事務所來的 CEO，陸續出售人壽保險，再保險與資產管理業務，並力行節約費用政

策，引進美國資本，管理風格便有了改變。2003 年我離開蘇黎世保險，後來聽說 2008 年金融危機之後，公司來了不少 AIG 的人，管理風格就傾向於比較中央集權式的 AIG 風格，因此，每個月都有不少報表要填，regional office 的組織變大，管的事也比較多，和原先的蘇黎世文化有不小的區別。但幾年之後 regional office 又撤銷，原有的人員解散。再後來，蘇黎世從台灣撤資，結束台灣的業務。

1.2.4 在 2000 到 2003 期間，我也是蘇黎世 Corporate Responsibility and Compliance 部門在亞洲的 compliance officer and facilitator。Compliance 在台灣稱為“法遵”(大陸稱為“合規”)，工作重點在於確保公司的營運要符合法令的規定，因此不是法務部門 (legal department)。當年蘇黎世的 Chief Compliance Officer 是一位美國律師，他再三強調 compliance 不是 legal，所以應該不是 legal compliance，因此不能僅從是否符合法令的規定

著眼，而是要從企業責任的觀點出發，做世界級的好公司，因此這也是部門稱為 corporate responsibility and compliance 的原因。他推出的第一個專案是 Zurich Basics (蘇黎世基本價值)，就是要建立集團內共通的企業文化。他也強調，文化是要逐步建立的，同時不能僅做表面工作，因此，compliance officer 應該是要當 facilitator (引導者) 才對，就這樣我們就變成了 compliance officer and facilitator。在 2000 年之前，蘇黎世總公司是沒有集團的 chief compliance officer 的，而在部門成立之後，和各個國家的 compliance officer 也沒有隸屬的關係，我做的主要還是聯繫各國 compliance officer 的 networking 工作。由於原先已經有了理賠系統的聯繫網絡，透過各國理賠主管的介紹，很快地就建立起十幾個國家的 compliance 聯繫網絡。

1.3 之後，在 2003 到 2007 之間，又在北京同時為 ACE 與華泰擔任了近四年的理賠管理工作。ACE (現在的

Chubb) 是美國公司，美國人做事決策比較快，發現錯了就修改，較注重短期效益，人員因此也來來去去，可能幾年的時間就好多人不認識了。但奇怪的是，ACE 就是有辦法不斷地擴張，我想這是高層注重策略，並擅於控制成本的關係吧。

1.3.1 2002 年左右 ACE 參股華泰，成為“戰略夥伴”，因此成立了個“戰略基金”專款專用，並由 ACE 組顧問團協助華泰改善各種管理。這原本是個短期的顧問任務，任務結束之後要回亞洲區工作，但沒想到一待就是四年，同時還在華泰實際負責理賠管理，也是當初未在意料中的事。

1.3.2 ACE 當時派駐在華泰的 ACE China Team 並不由亞太地區管理，而是直屬於美國總部，我的主管是 ACE Overseas General (AOG) 的理賠主管 (Chief Claims Officer, 簡稱 CCO)，AOG 主管美國本土以外的國際業務，和 ACE U. S. 是並立的單位。ACE 採矩陣式管理，理賠主管是直綫主管，ACE China Team 的首席顧問是虛綫主管 (負責和華泰的溝通協調)，我每星期要寫工作進度報告，也要和在紐約的理

賠主管通電話，並每星期參加 ACE China Team 的會議，其餘時間就是和華泰的同事們一起打拼。這大概是我的職涯生活中最辛苦的一段時間，但也最值得回憶。在這段期間之內，除了台灣，香港，澳洲與美國（主要是代處理賠案，尤其是產品責任保險）之外，只參加過一次 claims conference，所以和其他國家沒有什麼交集。

- 1.3.3 華泰在當年還是個成立不足十年的公司，雖然管理層有比較好的理念，但理賠同仁來自各公司，對理賠工作的認知不一，作業流程也不統一，規章制度也待建立，當時我的任務是組建理賠團隊，建立規章制度，需要做的事還很多。我的理賠主管也來自蘇黎世，當時我問他是否有像蘇黎世一樣的 claims polices 或其他準則，但他只給了我幾個簡單的規定，其他的就沒有了。於是，我說要依據蘇黎世的 claims polices 做了一個“落實版本”(claims polices 只規定基本原則，並要求各國理賠部依據自己當地的需要做出落實版本，其本身並

沒有細則的規定)，同時並以建立 CFR 文化做為整合理賠團隊的方法，這些我的主管都同意了。在華泰同仁的共同努力之下，我們腳踏實地一起完成了各式各樣的管理規定，其細緻度與充實內容我很有把握應該是不輸於台灣，或蘇黎世，或 ACE（現在是 Chubb）的公司，甚至超越。另外一方面，我們也在數年的時間裏完成了四十多次的 CFR，一邊做賠案檢查，一邊培訓，並同時建立起注重團隊合作與減少 leakage 的理賠文化。

- 1.4 回台灣之後也在兆豐待了十來年，雖然工作不是專業理賠，但也與理賠人員保持密切的工作關係，另外也有機會和業界的理賠人員來往，因此，雖然有時不免還是瞎子摸象，但我的觀察應該還具有一定的基礎。
2. 理賠人員形象速寫
  - 2.1 根據我的觀察，一般說來，如果是獨立理賠部門的同仁，做事的自信心都會比較強，戰鬥力也比較強，處理賠案比較有自己一套的想法，如果是附屬在承保部門的理賠同仁，則做事比較謹慎，需要顧及部門內其他同仁的意見和部門主管的指示。不過，這並沒有什麼好

或壞的問題，只是工作風格不同而已。

2.2 一般而言，理賠人員表達意見時不免比較保守，因為凡事承諾了就需要兌現，話一講出去就收不回來，因此，理賠人員一條很重要的準則是：不回答假設的虛擬問題，怕被斷章取義。時間久了，不知不覺就讓人有保守的感覺。這就是一種共同的理賠文化。

2.3 就我的觀察，蘇黎世保險集團內的理賠同仁一般都對自己的專業很有自信，雖然都很願意聽別人陳述意見，但也希望別人能同樣地聽完他們完整地陳述。當年 Corporate Claims (Group Head Office Claims 與 Group Home Office Claims 的前身) 的同仁總共就十來個人，來自 8 個國家，討論起事情來總是滔滔不絕，記得有一次美國同事與歐洲同事討論 Deductible 與 SIR (Self Insurance Retention) 在美國與歐洲所代表意義有何差別時，就足足講了一個鐘頭；而遇到區域或全球理賠會議 (Regional Claims Conference 或 Global Claims Conference) 的場合，那就更熱鬧了。這是我的理賠生涯中吸收最多觀念的一段期間，對這種文化也有深刻體會。在 ACE 工作的時期比較沒有機會接觸到其他各國的理賠

人員，就比較無法比較，華泰的理賠部是個專職理賠部門，理賠同仁中很多都是思路敏銳，辯證能力很強的，因此也更加深了我對理賠人員的這個印象。

2.4 也由於理賠人員對自己專業的自信 (或者”自負“)，也使得理賠人員對其他同仁的一些批評，一般”不願意“做太多的辯解，總覺得”只要是對的，我盡力做就是了，多說無益“，但從另外一個角度來看，或許也是理賠人員”不善於“為自己做辯解吧。同時，因為理賠人員也把”做該做的事“視為當然的事，因此，明明是做了很好的事，但總覺得”這沒有什麼“，也就沒有想辦法讓其他同仁知道，以致於有時候會讓人有不知道理賠人員在做什麼的感覺。

### 3 理賠文化之形成

3.1 經過多年的觀察，並就不同的國家與不同的公司做比較，我個人對文化的理解就是一種“潛規則”，也就是一個人認為他在團體中被期待要做什麼事的微妙感覺，如果不照這個潛規則做事，可能會被同儕投以異樣的眼光，甚至會讓他考慮是否繼續在原處工作。文化可能是長期形成的，但也可能在短期間發生全然不同的變化。我的觀點是其關鍵點是“最高主管”，而這“主管“則有不同的定義，可能是

理賠主管，也可能是公司最高領導階層，但不論如何都會有很深的影響。

- 3.2 “上有所好，下必甚焉”，出自於孟子的“上有好者，下必有甚焉者矣”；和“近朱者赤，近墨者黑”都是大家都耳熟能詳的講法。我一位美國同事經常說” people will do what they are paid “，這兩句話都構成了形成文化的起點。主管個人的好惡，部屬都會觀察在眼裏，不論是東西方文化都是如此，當一些禁忌或受鼓勵事項逐漸形成一種潛規則之後，之後參加這個團體的個人也會逐步吸收這個團體應為或不該為行為的標準，甚至有舊人也會提點新人如何”融入“這個環境，時間久了，就形成一種文化，因此，我們往往很容易看到同公司的人具有相同的特質。我剛開始工作的時候公司名為“華僑產物保險公司”，是菲律賓僑領所投資的公司，感覺上雖然比較拘束，但總經理讓公司維持一種“家”的感覺，同仁們相處地倒是不錯。後來 Malayan 集團把東南亞的公司一起賣給蘇黎世，公司文化就逐漸轉變，雖然原先還是同樣的人在經營，但隨著總公司派人進駐台灣，進行了組織調整，由產品導向的組織（部門按照險種區分）改為客戶導向的組織（部門組

織依個人客戶與企業客戶區分，在當年是開風氣之先），加上人員的流動，幾年之間就具有較濃厚的外商色彩，這在企業保險部分就非常明顯，這是因為主辦企業保險的同仁與總公司或其他集團內公司有較多互動的關係。不論是華僑產險時代，或是蘇黎世產險時代，理賠單位都是獨立的部門（只有幾年期間車險理賠是附屬於車險利潤中心），這要拜公司成立之初總經理陳益茂先生的遠見。我前面幾任的主管都是中規中矩正直的人，所以理賠部一直維持著專業與獨立的形象。我接任非車險理賠主管的時候，蘇黎世已經完成組織調整，因此和總公司與集團內的其他公司有比較多的來往，不知不覺之中就帶有蘇黎世文化了。

- 3.3 到北京工作是做理賠管理，一方面兩岸工作文化有明顯的不同，我需要去學習與適應，同時 ACE 對我來說是一家新公司，也需要學習與融入該公司的文化，還好兩方面的同事們都給我很多幫助，很快就適應了幾種不同的工作文化，大部分的時間都覺得累得很開心，也一直心存感激。
- 3.4 ACE 的理念是希望有獨立的理賠管理部門，當時華泰雖然在總公司有”理賠中心“（又分為車險理賠部與非車險理賠部，後者又稱商險

理賠部)，但以審核分公司賠案為主要工作內容，涉及管理制度面的就比較少，而在一線作業的理賠人員則屬於分公司總經理管理。ACE 與華泰的管理階層溝通的結果是，理賠管理權需要往理賠中心傾斜與移動，在這個原則之下，放手讓我去做，但有困難要自行解決。

3.5 ACE 沒有集團內”公版“的管理制度，因此就用蘇黎世的 claims policies 做為藍本，由華泰的同仁按照工作上的需要增增減減做自己的，並以 CFR 做為實施的方法，於是，做著，做著，一種新的理賠文化就出來了，而這是先前在蘇黎世沒有感受到的。因此，這是一種具有蘇黎世內涵，但卻是華泰自己的理賠文化。茲簡單說明其大概內容：

3.5.1 先訂立理賠願景 (claims vision)，並確立理賠人員的職責；

3.5.2 確定理賠組織與總分公司在理賠上的不同任務；

3.5.3 訂立理賠人員的核心價值與職業道德標準；

3.5.4 確定賠款準備金的管理是不可或缺的一環；

3.5.5 訂立各種工作規範以及 CFR 檢查表，同時培訓要配合 CFR 同步進行；

3.5.6 CFR 不是理賠稽核，而是我

們共同學習，共同成長的一種方法，最重要的是要建立減少 leakage (流失點) 的理賠文化，同時，只有理賠好是不夠的，我們還要與其他部門一起讓公司變好；

3.5.7 ”合規“的精神要真正地融入工作之中才能起到效果；

3.5.8 訂立計劃目標：三年內迎頭趕上台灣和 ACE 亞太地區其他國家。同事們還加上一句令人會心一笑的”超英趕美“。

3.6 四年的時間很快就過去了，我因為個人的關係離開了 ACE，當然也一起離開華泰。回台灣之後十多年的時間又過去了，聽說當初所訂立的規章制度在做了部分修改之後還繼續運行，CFR 也照樣進行，這代表著公司對當年同仁們努力的肯定，也謝謝後續的理賠主管一貫的認同。

#### 4. 理賠核心價值回顧

4.1 理賠的核心價值在於服務與控制成本，而不是只做為付支票的 checks payers 而已。蘇黎世影響我最深的觀念是 We Provide Solutions (我們提供解決方案)，Closer to Your Customers (我們要瞭解客戶) 與 Simply World Class (我們要做世界級的公司)。這三者彼此之間看似沒有任何關



係，但從理賠的觀點來看，就是要做受人尊重的理賠人員。另一方面，控制成本也是很重要的，只有控制好賠款與費用，才能協助其他部門發展業務，證明理賠的存在價值，否則理賠業務外包（這是當年很熱門的一個話題）就好了。

- 4.2 ACE 影響我最深的是矩陣式管理（總公司理賠單位與分公司行政主管各負擔部分功能）。理賠可以用集中管理（把理賠人員的編制集中在理賠部門，並在觀念上”派駐”在各單位），但要用垂直管理（由理賠部門總管所有理賠事務，包括理賠人員的服務與品德考核）可能很難，所以我覺得矩陣式管理是比較好的解決方法。
- 4.3 ACE 和華泰給了我實現理賠管理理念的機會，證明只要同心協力，理賠水準可以在短期之內快速提升，千萬不要妄自菲薄。回台灣之後一直聽說華泰的理賠人員在市場上有不錯的評價，我也覺得與有榮焉。最重要的是，我們一起證明了理賠管理可以不用高壓或權威

式管理，而是透過文化的改變，讓團隊成員認識團隊目標而快速進步。

- 4.4 理賠文化是會隨著時空環境的變化而不斷交互影響的，這裏面有國家文化的因素（如瑞士文化與美國文化）；有各別公司的文化因素（如蘇黎世，AIG，ACE 與華泰）；也有不同時期公司最高主管個人理念的因素（如希望以獨立的理賠部門或“事業部”或“險部”的方式管理理賠）；理賠部門在組織中的地位的因素（如理賠部門和其他部門之間的關係，最高理賠主管離最高主管的層級有多遠）；更有理賠主管個人理念與經歷的因素，加上各公司間人員移動的因素，都會對理賠文化帶來錯綜複雜的影響。因此，就像我們做 CFR 一樣，同樣是蘇黎世的 CFR 準則，但在華泰就會展現出不同的面貌。

最後，我要說：理賠文化對理賠管理的影響是深遠的，一定要重視！

