

# 理賠管理五四三 -12 理賠文化之重塑

▲ 徐當仁

1. 一家公司的理賠文化是否能夠予以有計劃性地塑造？這是一個有趣的問題，我個人覺得可以，但會受到整個公司組織文化的高度影響，以及理賠部門在整個組織中的地位而定。
2. 首先，我個人認 理賠文化和一家公司的組織文化息息相關，並受到高度影響。理由是，即使理賠部門是個獨立部門，但仍需要適用公司的規章制度，尤其是人事晉免與考核制度，因此，“無形之中”之間就會受到很大的影響。另一方面，如果理賠部門不是獨立部門，而是附屬於“承保部門”或“事業部”的話，則很難形成所謂的“理賠文化”（至少不是我所討論的“理賠文化”），至多只能是該部門文化之表徵而已。譬如，公司分設火險部，水險部，意外險部（多將工程險包含其中），汽車險部，健康傷害險部（以上兩個部門也有合稱為個人保險部的），而理賠單位只是“險部”其中一部分（譬如說“理賠科”）而已，則既然各個險種的理賠各自分屬於不同的“險部”，則各個險種的理賠人員自然沒有共同的

“理賠”管理制度規章，平常也沒有機會共事，彼此之間自然不會相互影響，而各險部的主管各有各的風格與管理上的要求，自然難以形成所謂的“理賠文化”。反之，如果各個險種的理賠人員都共同屬於一個獨立的理賠單位元，則除了工作流程必須在相當的範圍之內予以統一之外，最高理賠主管（首席核賠官，或理賠長）就理賠管理要負最後的成敗責任，因此，就必須根據其理念規劃各種規章制度，而理賠人員透過工作上的交流與相互影響，時間久了，理賠文化自然就會形成。當然，遇有“改朝換代”的時候（如公司最高負責人更動或最高理賠主管更動），如果繼位者屬於原來的體系，除了新官上任那三把火以外，一般來說對公司文化或理賠文化的影響較小，但如果繼位者是外來者（也就是所謂的“空降部隊”），則對原來文化的衝擊自然較大，但其影響可能有好有壞，不可一概而論。

3. 從前考上大學之後要到“成功嶺”接受“大專兵”軍事教育訓練，一般體力上的操練倒是還好，長官那套

“合理的是訓練，不合理的是磨練”的思維也還能接受，反正裝傻瓜，皮皮地被“整”六個星期，時間很快就過去了，但最令我感到煩惱的是每天早上起床之後要在短短的20分鐘時間內完成盥洗，著裝與整理內務。所謂的整理內務，當過兵的人都知道，大部分的時間都是花在摺棉被上。起床後能用在摺棉被的時間有限，同時能使用的空間很小，一開始時往往重點都放在拉稜角，捏稜綫上，往往手忙腳亂也整不出一個“豆腐乾”出來。一直到快要結訓了，才終於領悟出一個道理：只注重拉稜角，捏稜綫的表面功夫是沒有用的，真正重要的是將棉被攤平，按照班長示範的重點，一步一步將棉被的內部拉直拉平，等棉被的內部整“飽滿”了之後，“型”自然就會出來了，這時候再拉稜角，捏稜綫就是一件輕鬆愉快的事了。同時，一條棉被如果每天都按照過往的痕跡不斷重複摺疊的話，只要順著那幾條綫摺下去，事實上投注在上面的時間就會越來越少，水到渠成也就是這個道理。果不其然，從此我就不再為整棉被的事煩惱了。後來大學畢業之後服預備軍官役，隊上幹部的要求沒有在大專兵時代那麼嚴格，尤其知道我們是軍法特官之後，就更懶得管我們了。

4. 從前在高三的时候要讀三民主義，這是聯考必考的科目，當時讀到孫中山先生所講的“主義是一種信仰，是一種力量”的時候，不知道他到底是什麼意思，一直到自己擔任管理職之後，才頓然領悟到：如果你講的話連自己都不信的話，那你怎麼能期待別人也相信呢？只有當你對一件事堅信不移，並願意堅決付諸實施的時候，才能形成力量。孫中山先生到底是不是這個意思，我並不知道，但至少我覺得是如此。
5. 基於這兩個體會與領悟，再加上我對企業文化的觀察，我覺得理賠文化是可以被塑造的，同時，只要努力去做，沒有一百分，也可以有八十分成果，但如果不動手實施的話，則永遠都是零分。
- 6 從前我為蘇黎世總公司 Corporate Responsibility and Compliance Department 工作的時候，負責的是亞洲地區的 networking，意思是建立一個聯絡網，因為當時的蘇黎世奉行的是分散式管理（decentralization），總公司的單位並沒有如一般觀念中總公司要“管理”分公司的問題。那時候和各國的 compliance officer 經常有連繫，也經常交換看法，記得在推行 Zurich Basics（蘇黎世集團的核心價值與員工行為準則）的時候，日本

的 compliance officer 是東京大學的兼任講師，她介紹了一些如何將 Zurich Basics 融入工作中的方法，並強調如果只是宣傳口號的話，則任何所謂的準則都沒有價值。我深為贊同她的看法，也認行為準則不是用來“遵守”的，而是要成為工作文化中的一部分，只有將行為準則“內化”為工作文化中的一部分才能算是成功。那麼，理賠文化到底要如何形成呢？這個問題令我長思良久。

7. 當初到北京工作的時候，有位高管跟我敘述他見過的一位理賠人員：“這個定損員和我見面的時候一直打電話，抽的是熊貓煙，戴的是名牌手錶，一個月領 300 元工資，可是我要他走的時候，他哭著要我讓他留下來，……”。我當時很白目地說：“如果你只給他 300 元，那你還期望什麼呢？”當時新進定損員的平均工資在北京大概 1000 元左右，而在薪資比較低的省份，也要 600 元以上，給 300 元確實太低了點。這是一段令我感慨萬千，也永遠難忘的一段談話，使我覺得扭轉一般人對理賠人員的形象是當務之急。
8. 話說要建立理賠文化，第一步就是從建立目標開始，我的目標是要讓理賠人員能受到應有的尊重。這些期望都敘述在“理賠願景”裏，接著，就是

確立理賠人員職責，讓大家都知道工作目標，最終目的是要重建受人尊重的理賠人員形象（具有專業技能，服務好，同時具有品德）。當然，喊些口號是很容易的，但如何用比較簡單的言語溝通，同時落實到日常工作待人接物之中，並能夠貫徹執行，就需要腳踏實地，一步一腳印往前進。

8.1 我最喜歡的理賠願景還是在華泰時期做的第一個版本：“使公司的保險理賠力爭在客戶服務、業務管理和職業道德方面成為保險行業的典範：我們要做到公平、主動、誠信、友善，為客戶提供最佳的解決方案，將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度。我們通過有效的領導和先進的管理方法，建立、完善理賠制度並確保準確執行；我們以專業化的技能和高度的自律、嚴謹、正直、廉潔完成每一項理賠工作”。

8.1.1 首先，理賠願景就訂立了一個有點高，但在現實上能夠做到的目標：“使公司的保險理賠力爭在客戶服務、業務管理和職業道德方面成為保險行業的典範”，這目標就是希望保險同業能夠向我們學習。而華泰雖然小，但要有之氣！

8.1.2 理賠人員的第一個基本要件是要專業，因此是“我們通過有效的領導和先進的管理方法，建立、完善理賠制度並確保準確執行”，除了要建立理賠制度（包括工作手冊與各種理賠程式，也就是同仁常講的 Best Practices，簡稱 BP），更要準確執行，只有先建立專業的形象，才能讓人尊重。

8.1.3 理賠人員除了技能好之外，更重要的是服務要好，因此是“我們要做到公平、主動、誠信、友善，為客戶提供最佳的解決方案，將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度”。

“We provide solutions”是蘇黎世理賠團隊的基本精神，也是我的信念，因此就“借用”了。至於如何提供解決方案，則有賴理賠同仁們以公平、主動、誠信、友善的精神來達成，這四者都是“待人”的基本功。公平與誠信是保險的基本原則，主動與友善則是要體現服務精神，目的都是將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度。要完全解決客戶的問題是不太實際的法，因此我們退而求其次，僅將客戶的困難與不便減到最低。當時所說的“客

戶”，其實應該包括責任險的“第三人”，因為第三人會是公司的“潛在客戶”，因此，我們的要求是要兼顧被保險人與第三人之間的利益。至於友善，則是要讓客戶與第三人都能感受到理賠人員的友善才算數。

8.1.4 除了專業和服務之外，理賠人員還要有品德，因此以“我們以專業化的技能和高度的自律、嚴謹、正直、廉潔完成每一項理賠工作”做為自我的期許，既是和第一項的專業相呼應，並希望理賠人員能做到自律、嚴謹、正直、廉潔。這四者都是“律己”的基本功，結合前面“待人”的四種基本功，才足以勝任理賠的工作。當然，理賠人員不是聖人，不可能樣樣做到，但如果我們不做比較高標準的要求，則恐怕連及格的分數都達不到。

8.1.5 如果能做到專業，服務，與品德三項要求，則應該能成為令人尊重的理賠人員。

8.2 理賠人員的職責包括服務與控制成本，這點在解釋上比較容易，同時與大家的工作息息相關，因此，只要能能用簡單的語言傳達

信息，在執行上並不困難。

- 8.2.1 服務：“我們要做到公平、主動、誠信、友善，為客戶提供最佳的解決方案，將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度“講的就是服務，就簡化成“該賠的錢趕快賠”。原先華泰就有一句激勵人心的口號：“理賠快，找華泰”，但我覺得僅強調快，可能不能完全符合客戶的期待，如果僅強調快的話，反而失去焦點，因此希望理賠同仁們能將解決客戶問題，將客戶的困難與不便減到最低程度列 首要目標。當然，“快”還是很重要的，因此就轉換成“該賠的錢趕快賠”，但也意味著不該賠的錢不要隨便賠，因為理賠人員的第二項職責是控制成本。
- 8.2.2 控制成本並沒有出現在理賠願景裏，而是轉化為專業的一部分，因為沒有專業就沒有辦法控制成本。不過，在此要特別聲明的是，所謂的控制成本，並不是說要為了控制成本而苛扣賠款，因為這和服務的目標是相矛盾的。保險理賠的成本包括賠款與費用，因此，控制成本轉換為“不該賠的錢不

要賠”與“不該花的錢不要花”。控制成本其實是個很難的目標，“不該花的錢不要花”倒是還好，只要在管理上能精打細算，多加注意就行了，但“不該賠的錢不要賠”這句話裏面涉及兩個很嚴肅的主題，一個是理賠人員不要被人騙，另一個是理賠人員不要騙公司。得現實但殘酷點，理賠上的錯賠（即 CFR 裏所講的 hard leakage，意思是完全不該賠的）與多賠（即 CFR 裏所講的 soft leakage，意思是應該要賠，但不該賠那麼多的）是理賠“日常”，但如何防止，則需要從多方面考量。首先，理賠人員不要被人騙，就涉及理賠人員技能的問題，如果技能不行的話，就無法防止 leakage（流失點），自然就無法控制賠款了。為了有充足的技能，就要有有效的培訓與知識管理系統。至於如何確定理賠人員錯賠或多賠，理論上要有“理賠稽核”（claims audit），但如何把理賠稽核的概念融入日常工作當中，而不安排“可能”會妨礙正常工作的理賠稽核（其實如果我們以平常心看待理賠稽核的話，理論上應該是不會，

但往往在實務上的操作會導致這樣不樂見的結果），CFR 可能是比較理想的方法（請參閱理賠管理五四三 -03 Closed File Review）。而理賠人員不要騙公司也有兩個意義：一個是避免理賠人員自己做假賠案，謀一己之私，另外一個是理賠人員不得配合“單位”的要求為各種不同的理由做假賠案。因此，這不僅單是職業道德的問題，同時也是理賠指揮系統的問題。為了樹立理賠職業道德，我們做了“理賠人員職業道德規範的基本要求”，而為了將理賠指揮系統向理賠中心傾斜，要說服公司將理賠人員的編制收歸理賠中心統一指揮。雖然矩陣式管理不是垂直式管理（請參閱理賠管理五四三 -02 矩陣式管理在理賠管理上的運用），但一些單位的反彈是可以預期的，因此需要最高主管/領導的支持與理賠最高主管做很多的溝通。

8.2.3 “理賠人員職業道德規範的基本要求”的概念是“法令遵循”（或稱“合規”）的具體化。當時公司的員工手冊上有“不得以賠謀私”的規定，表示這確實是一個值得嚴肅對待的問

題，但是這麼一句模糊的規定要如何落實，則實在費思量。以我的年齡來講，對許多理賠人員應該都算是“兄長輩”了，如果別人的家長把子女送到公司來，但在公司沒有走上正途的話，將心比心，總是愧對同仁們的家長。然而，各地的觀念與習慣不同，如果沒有一些比較具體的原則性規定的話，實在很難遵守。於是我就根據我個人過去從事理賠管理的經驗，提筆寫了第一版的理賠人員職業道德規範的基本要求，請同仁們幫忙潤飾。這些規定茲簡述如後：（1）基本要求為公司“員工手冊”與“行為準則手冊”的補充檔，不是獨立檔。（2）理賠人員不做假案（不論是為什麼原因做的），不將與理賠無關的費用攤於賠案之中。（3）理賠人員不接受以現金形式或市價超過正常禮節範圍的禮品與招待（含宴請）。經常性之饋贈禮品及招待，即視為不正常行為。（4）理賠人員不得明示或默示對保險輔助人攤派費用。（5）理賠人員不得以工作之便利，為自己或他人謀取不正當的利益。也不得無正當之代價使用他人提供之

物品或服務。(6) 理賠人員不得經營或從事保險輔助人行業。

(7) 理賠人員對“利益衝突”的案件，採取迴“避制”。寫這些基本要求的原因，是我參考當時我在兩岸所看到的，或聽到的現象有感而發，至於每條基本規定的詳細背景，在此就不多討論了，但內容不僅是對理賠人員個人品德的要求，也內含不得配合單位的要求，做違反理賠職業道德的事，“巷子內”的讀者看了自然明白。而第7條對所謂的“利益衝突”，基本上是對“全員展業”以及理賠人員是否該招攬個人業務的問題來寫的。所謂的“全員展業”，是某些單位主管規定所有的員工都要招攬業務，而理賠人員的編制如果在該機構的話，就必須按照單位主管的規定從事業務招攬的工作。蘇黎世保險是反對核保與理賠人員招攬個人業務的，但她當初剛到台灣的時候對這種現象也無可奈何，只好任其隨著時間的經過而慢慢有所改進，後來新進的理賠人員就幾乎沒有這種風氣了。由於理賠人員招攬個人業務對一般的業務人員來說也實在不公平，不時可以

聽到業務人員的抱怨，因此，我曾在華泰的半年度業務會報上呼籲單位主管即使要推行全員展業制度，也請不要把理賠人員列入適用範圍。當時有幾位主管立即提出反對意見，但經過辯論與溝通之後，他們在會後都告訴我單位內的理賠人員不再適用全員展業制度。說到理賠人員招攬個人業務有其時空背景，一則是理賠人員因薪資不足，要“貼補收入”，再則單位主管也希望多增加點人力拓展業務，但時間久了之後必然會弊端叢生，導致於公司要規定“不得以賠謀私”，這點我是可以理解的，但從理賠管理的角度來看，這究竟不是個正常的現象，而須予以導正，最重要的就是理賠人員的編制必須有所變更，同時在短期之內要採理賠人員業務“申報制”與“迴避制”，長期則理賠人員的薪資制度與考核制度必須要能夠配合跟上。要能做到這些，就需要公司最高主管/領導的支持，否則這些問題會變成永遠無解的難題。

8.2.4 如果理賠人員的編制是屬於非理賠單位元（即分支機構或險

部/事業部)，則還有提存準備金的問題需要解決，有些主管為了個人績效的問題，希望理賠人員配合“調整”準備金，從理賠管理的角度來看，這也是需要匡正的。但單單只“呼籲”，而沒有實際作法的話，對編制在非理賠部門的理賠人員來說，往往會陷於兩難。在精算單位的支持之下，當時做了一個 loss development 的月報表，方法其實很簡單，就是把每一筆賠款的數字在收件當月的月底“鎖住”未決賠款數字，於次月之後，已經結案的數字自然轉換成為“已決賠款”，而未能結案的案子則繼續留下“未決賠款”，然後每個月比較該特定賠案最後已決與未決賠款增減的情形，稱之為“充足率”，如2月份提存100，3月份成為120（可能是增加20的賠款，也可能是已經賠付20，但仍須提存100），則此時充足率為120%，如果到4月份成為150，則充足率為150%，於此類推。充足率越高，表示當初的提存不足，於是就可以從個案，險種，或單位提存數字探討其原因，如果是發現有人 的更改，則立即予以導正。另外，

資訊單位也配合建立了準備金的提存必須留下歷史紀錄的設計，讓每個賠案的已決與未決金額都能夠“凡走過，必留下痕跡”，這樣理賠人員就不用去面對外界的壓力，自然知道只有照實依照“核賠人負責制”的精神做好自己分內的工作。理賠人員知道自己不必要，也無法作假，對形成正向的理賠文化就有很正面的影響。

9. 順便說明一點，車險理賠與非車險理賠的管理雖然重點不同，但如果能在同一管理編制與管理制度之下管理，對形成正向的理賠文化是很有幫助的，否則一個公司適用不同的制度，也是奇特的現象。因為，兩個團隊相互支援，也可以形成團結合作的正面理賠文化。
10. 由於兩岸當年保險環境的使然，使得外界對理賠人員在某些方面有所誤解，但經過公司最高主管與相關單位的支持，以及同仁們的共同努力之下，有幸在我的工作範圍之內看到了理賠文化的改變，回首過去，這也是值得我覺得安慰與驕傲的一段工作經驗。