

# 理賠管理五四三 -13 幾個實用的理賠小工具

▲徐當仁

理賠是一種很繁瑣的工作，平常一般賠案內容大同小異，做久了就倍感乏味，但如果哪天來了個比較奇特的案子，則又要絞盡腦汁想辦法解決，並祈禱處理過程中千萬不要出狀況，則又很傷神。因此，平常如何引導部屬將賠案做得有效率又正確（至少不要東漏一點，西漏一點），讓同仁減少重複做賠案的倦怠感，而到了處理特殊賠案時又要確保不出錯（至少方向不要偏了），則是各級理賠主管的責任。不過，很多理賠主管都是從基層做起的，如果在養成過程之中沒有受過特別訓練，或自己沒有體會，同時上級理賠主管也沒有特別指示或要求的話，則一般人可能就一直按照以往做事的方法繼續做下去，而不會特別做比較系統性的思考。以下是我個人從前自己處理賠案，而後來管理理賠部門的一點心得，提出來供大家參考。但我要特別聲明，如果賠案是用“工廠式作業方式”進行（即不同的階段由不同的人執行），則這些方法不見得能完全派上用場。一般來說，非車險或非一次性可以完成的車險賠案比較適合參考。

## I. 法律關係圖

1 保險契約是一種契約，因此處理賠案時要按照保險單條款以及相關的法律規定進行。但大部分從事理賠工作的同仁可能並不是法律專業畢業的，即使是，在學校裏也沒有學過保險實務，總需要經過一番訓練後才能順利上手。同時，對新進同仁來說，常常分不清楚財產保險與責任保險的關係，更經常把責任保險中的法律關係（被保險人依法應負賠償責任）與保險關係（保險人對被保險人負賠償之責）混為一談，分不清楚在不同的法律關係裏所謂“第三人”到底是什麼人，而“代位求償權”到底是誰代誰的位，誰向誰追償，也往往令很多理賠人員煩惱。強制汽車責任保險雖然掛著“責任保險”的名稱，但實際上是披著責任保險“外衣”的傷害保險，但一些理賠同仁們可能是由強制汽車責任保險開始從事理賠工作，因此，在不知不覺當中就把強制汽車責任保險的觀念給帶進一般責任保險當中了。

2 因此，當我們開卷立案（open file）開始處理賠案時，就需要在案卷最初始的地方放上一張法律關係圖（diagram），說明各利害關係人之間的法律地位與關係。通常我的習慣是畫個三角形，把保險人放在三角形的頂端，被保險人放在左下角，三角形的右下角則是第三人。如果是財產保險，這裏的第三人通常指的是造成被保險人損害的第三人，財產保險人在賠償之後可以依法向該第三人進行代位求償；如果是責任保險，這裏的第三人則是受到被保險人傷害，被保險人依法應負賠償責任的人；如果在財產保險中被追償的人也有責任保險的話，則可以把這兩張圖合併在一起，標明哪些部分分別是財產保險或責任保險。至此，到底誰是被保險人（要區分財產保險或責任保險），誰是第三人（要區分財產保險或責任保險），彼此之間各有什麼樣的權利與義務（如是代位求償權關係，或損害賠償責任關係。而損害賠償責任之下還可以再分為侵權行為責任或契約責任），從這張圖上都可以看得清楚。這一步是最基礎的基本功，如果沒弄清楚彼此之間的法律關係，則往後所有的討論都是“瞎討論”。保險人與被保險人之間的關係，建築在保險契約的條款上，若有不足之處，則依序適用保險法與民法的規定。至於

被保險人與第三人之間的關係，則要適用民法與其他特別法，但“絕對”不會用到保險法。這張圖所表達的僅是最基礎的法律關係，不需要用到很複雜的法律理論，但根據我以往的經驗，很多人會畫不出來，不僅新人如此，連有些資深人員也是如此。

- 3 有了這張最簡單的圖之後，還可以按照各險種的特性再進一步加強。財產保險比較簡單，就是保險人和被保險人，再加上要如何行使代位求償權；而責任保險則是比較複雜，因為光是被保險人就可以有記名被保險人與附加被保險人之分，而被保險人與其他人（統稱為第三人，其實又可以再繼續分類，如產品責任保險中的出口商，進口商，品牌商，經銷商，零售商…等等，還包括原告）或有侵權行為關係，或有契約補償關係，經常是錯綜複雜，有時候一張紙上更會標得滿滿的。如果有共保公司，也可以在圖上標明。至此，各方人馬一字排開，彼此之間到底是敵是友，一目瞭然，就可以考慮展開合縱聯盟。
- 4 下一步就是標明輔助人，如公證人（surveyor 或 loss adjuster），復原公司（restoration company），海損理算師（average adjuster）與律師（美國為 lawyer，也稱為 attorney，counsel 等，英國則 solicitor 與 barrister 等）等。

不同的利害關係人有不同的輔助人，藉著這張圖也可以看清楚。

- 5 畫法律關係圖說起來簡單，但如果沒有經過訓練，懂得先把各關係人的基本位置標定，有時候還真的不太好畫。記得有一次在公司內舉行訓練，前一天先給一題實例題，但沒有說會要求畫法律關係圖，等訓練當天分組討論時才臨時宣佈要先畫法律關係圖，之後由各分組推派代表上臺報告講解結論。討論分兩段進行，第一階段是畫法律關係圖，第二階段是討論答案，原先只留了30分鐘畫圖，但實際上各組討論圖怎麼畫就花了將近兩小時。
- 6 我覺得畫圖可以鍛煉同仁們的思路，就和下棋一樣，處理賠案時理賠人員心中要先佈個處理的“局”，然後再套進案情資料找答案，如果理賠人員和與其直接主管不能做到這一點，則所看到的就僅僅是個別的“點”，而不會是“面”。我之所以有這個習慣，是因為我覺得我有“讀障礙症”，同時也有“吸收障礙症”，不擅於看長篇文章，也不擅於聽很多資訊，因此需要先將資料化成圖像之後，才有辦法順利吸收。後來時間久了之後，發現這樣做也不錯，對解析問題，同時保留資料也有很大的幫助，因為法律關係圖一次畫好之後可以存在卷宗

裏，下次打開卷宗之後只要看看法律關係圖，就可以回想起大致的案情，不需要再從頭閱讀整個卷宗或部分資料，對節省時間，增進效率有很大的幫助。同時，一張圖畫好之後，臨時接手賠案的同仁，或其他人員（如做CFR的同仁，或核賠的主管），只要拿到卷宗，都可以對案情很快進入狀況。一段時間之後，同仁們都知道要和我討論問題一定要先畫好法律關係圖再來找我，否則我會準備紙筆，要求同仁當場畫，然後再進行討論。我之所以這麼做，是因為我一直相信，要把賠案做好，一定要有清晰的思路，才能擬定策略，否則如果還分不清楚各關係人之間的法律關係，說賠案能做得多好，恐怕也是一個大問號。這個道理就和提存準備金一樣：要先會做賠案，提存準備金的基礎才能想得明白。

- 7 我個人覺得理賠人員不會畫法律關係圖算是一個普遍的現象，也是一個值得重視的問題，因為保險契約本身就是一個法律關係。不會畫法律關係圖的原因可能是對法律關係不瞭解，這背後可能是一個法學教育沒有落實的問題，也可能是考試與學習無法合一的問題，都值得我們深入探討。
- 8 附帶說明一點：公司內對法律關係圖的畫法最好有統一的規範，這樣大家

才容易溝通，否則一人一個調，彼此之間在理解上多少會產生困難。

## II. 理賠日誌

- 1 理賠日誌 (diary) 的概念是我 1995 年到美國蘇黎世保險公司受訓的時候學來的。在此之前，理賠人員就是在賠案袋上面做些簡單的記載罷了，而我自己的習慣則是在理賠卷宗中附上一頁做案情摘要。不寫理賠日誌的缺點是，人的腦袋就這麼一個，要記那麼多賠案絕對是一件不可能的事，同時，腦袋是用來思考事情的，不該佔太多的空間記事情。而如果每次都要把案件從頭翻一次的話，這樣也太沒有效率了，不免平白浪費許多時間。
- 2 其實寫理賠日誌的規則很簡單：就是把什麼時候和什麼人做了什麼事記載清楚就可以了。譬如說，某年某月某日某時和某人通話或開會，做了某種結論，下一步計劃在某時做某事等，加以概略或詳細記載（看事情的重要性而定）就可以了，但不同的理賠人員可能有不同的工作習慣，因此必須要以統一的格式記載。另外，如果該案是個重要賠案，就必須把處理策略和一些處理想法趁記得的時候趕緊一起寫下來，否則靈感有時候來得快，消失得也快，稍一不注意，

有些想法可能就無影無蹤了。然而，理賠日誌不是查勘報告，因此也不需要寫得太詳細。有的同仁寫得鉅細靡遺，好是好，但我個人覺得應該沒有需要寫得那麼詳細，因為那不是寫理賠日誌的目的。不過，更大的問題是，一般理賠人員都不太願意寫理賠日誌，認為是增加工作負擔，心理上多少都會有所抗拒。記得剛開始要求同仁寫理賠日誌的時候，同仁們都老大不樂意，找盡理由不寫，一直到有同仁被客戶投訴了，他翻開理賠日誌說明所有的處理過程，客戶才沒話說。從此之後，所有的理賠同仁才肯照著規定寫。不過，不愛寫理賠日誌似乎是各單位的“通病”，我每到一個單位，都要像傳教士一樣從頭宣導這個觀念。

2.1 理賠日誌是檔案管理的一部分，從前在華泰工作的時候，與同仁們一起對撰寫理賠日誌寫了一段較具體的要求：“理賠日誌的記錄原則和標準是，可以讓非案件承辦人在閱讀案件時無須他人說明，結合理賠日誌的記載和案件中的主要資料和單證，可以清楚地瞭解案件的發展過程、處理思路及最新進展”。理賠日誌不僅要寫得讓“非案件承辦人”看得懂，同時也是承辦案件的理賠人

員自我提高處理效率的好方法，更重要的是，對理賠主管在核決賠款的時候有很大的幫助。一般來說，案件的“非承辦人”只要配合法律關係圖與理賠日誌的內容就可以大致明瞭賠案的處理過程，然後，再閱讀卷宗內的理賠文件，以及雙方來往信函，對案件就能有相當程度的瞭解，如果對案件的若干“細節”還不明瞭的話，則可以進一步徵詢承辦人的說明。

2.2 附帶說明一點，不是每個案子都需要寫理賠日誌，僅有“無法一次性結案”的賠案才需要寫，凡是案情簡單的小金額賠案，理賠人員能立即決定馬上就賠付的，就不需要再寫理賠日誌了。

2.3 理賠日誌的格式很簡單。就是一張 A4 紙，分為三列或四列，分別記載（1）日期，（2）工作內容，以及（3）記錄人，甚至還可以有（4）註解，完全看管理上的需要而定。前已言之，理賠日誌配合前述的法律關係圖，就可以使非案件承辦人員（包含主管）對案件有個最基礎的瞭解，如果再加上主要理賠文件，就可以對賠案的來龍去脈有個相當程度的瞭解，因此，即使承辦人出差或

休假，也都不會耽誤進度。

3 從前的理賠日誌是寫在紙本上，並附在卷宗裏，也有人寫在卷宗的表面（但從我個人角度來看，並不鼓勵寫在卷宗表面，因為理賠日誌還要配合法律關係圖等一起看，卷宗表面沒有辦法容納那麼多的內容）。但自從理賠卷宗電腦化之後，就面臨了一個到底要用紙本或電子檔寫理賠日誌的問題。原則上我是鼓勵理賠檔案盡量電子化，因為電子化之後就可以同時達到遠距傳輸的功能，譬如說，在臺北的總公司人員可以看到分公司理賠人員所寫的理賠日誌，不用再寄送卷宗，就可以遠距核賠。但用電腦畫法律關係圖就比較費勁了，固然我們可以設一個“模板”（基本架構）讓理賠人員填，但賠案的案情千變萬化，往往模板的結構無法完全應付，因此，如果要繼續用電腦圖擴充的話，就有點費時費工（我曾看過一位理賠人員很努力地把一個複雜的法律關係畫成一張 PPT 檔，畫面是很精美，但我想他一定花了很多時間），因此，我的建議就是不妨把基礎的結構填好之後，其餘部分就用筆畫了，然後掃描成電子檔，這樣就可以達到代替電子檔的功能。當然，原稿要保留在紙本卷宗裏，之後如果要補充的話，就可以在原來的基礎上補充。

### III. 檢查表

- 1 檢查表就是我們常聽到的 checklist。但當我們講 checklist 的時候，大部分的人都認為是理賠文件的檢查表，只要把上面所敘述的文件搜集齊了，賠案就可以核賠了。因此，有些比較資深的理賠人員或有核賠職責的理賠主管就認為，案子已經看過成千上萬個了，該記得的都記在腦袋裏了，何必多此一舉再做個檢查表，因此主張不需要建立檢查表制度，免得“浪費時間”。但我們需要考慮到一個問題：人是會疲乏的，人不時也是會晃神的，如果沒有隨時集中精神的話，難免會有疏忽。因此，即使是理賠文件檢查表，對理賠人員來說都是有幫助的。
- 2 我在這邊所講的檢查表，其實是引導理賠人員如何處理賠案的檢查表。這個觀念是從 CFR (Closed File Review，請參看理賠管理五四三 -04 的說明) 的觀念演化來的。話說在做 CFR 之前要先做好 CFR 問卷 (CFR questionnaire)。CFR 問卷是從工作手冊中“提煉”出來的精華，也就是說，將處理賠案時應注意的最重要事項條列成清單，然後檢查理賠人員在處理賠案時有沒有注意到這些規定，如果沒有的話，再評量是否造成進一步的財務損失，這種財務損失就稱為

流失點 (leakage)，因此，我們就可以把 CFR 問卷看作是處理賠案的“健康檢查表”。話說回來，CFR 是賠案結案之後所用的工具，但如果我們在處理賠案時就照著 CFR 問卷的提示要點按部就班做的話，不敢說不會犯錯，但至少不會犯大錯，因為 CFR 問卷是透過很多較資深理賠人員的經驗總結，同時經過多次修改而成的。我用開玩笑的方式講個原理：如果說 CFR 問卷是“考卷”，那麼處理賠案的檢查表就是“洩題”或“考古題”，理賠人員既然知道要考哪些內容了，那還有不先讀，先準備的道理嗎？

- 3 處理賠案的檢查表和 CFR 問卷的內容在格式與實際內容上還是應該有所不同，賠案檢查表的內容應該更精簡一點，但在大方向上應該還是要盡量按照 CFR 問卷的內容編排，避免各吹各的調，同時，前面已經提到，因為 CFR 問卷是根據工作手冊“提煉”出來的，因此，我們可以說，賠案檢查表就是工作手冊的“精簡，再精簡版”。

3.1 一般說來，CFR 問卷的順序是按照工作手冊中的“龍骨圖”編列而成的，其大項分別為接報案，查勘定損調查，承保範圍，提存準備金，未決管理，核賠，付款，

殘值處理與代位求償等，當然也可以再加一些有關賠案上報或知會其他單位規定的檢查。因此，賠案檢查表也可以大致包含這些項目，把 CFR 問卷的內容以“摘要”的方式顯示，但文字敘述盡量少一點，否則有時候 CFR 問卷的問題有上百條，要一條一條看也很費功夫。不過，話說回來，不另外做賠案檢查表，而是直接拿 CFR 問卷檢查賠案是否尚有遺漏之處，則也是一個辦法，這方法對新人來說好處更大，但一般來說，我覺得還是做個獨立的賠案檢查表會比較好一點。在此簡單做個小結：工作手冊，CFR 問卷與賠案檢查表三者之間雖然各有功能，但基本結構應該是一樣的，因為在處理賠案時理賠人員如果不確定是否符合規定，最後還是要回歸工作手冊。

- 3.2 賠案檢查表也可以適當地加上一些圖做輔助，譬如說，如果我們把貨物的運送過程和倉庫到倉庫條款的規定兩者相對照，立刻就可以判斷損失是否發生在保險期間內。舉個例子來說，貨物由臺北出發，經過基隆，上海，最後到達重慶，這可以畫在同一條直綫上，如果用另外一條綫標明承保期間（倉庫到倉庫條款）僅是

基隆到上海之間，則貨物發生在到達基隆之前或離開上海之後的損失就不在保險期間之內了。我們可以簡單地用這兩條綫畫上四個不同地點的倉庫，標明貨物經過各點的時間，以及損失發生的地點，立刻就可以決定損失是否發生在保險期間內。

#### IV. 訪談表

- 1 訪談表是我從處理船舶保險時律師（英國所說的 barrister）於船舶全損之後對船長與船員（master and crew）進行訪談（crew interview），以及產品責任保險中律師（美國所說的 lawyer, attorney, 或 counsel）對證人（witness）進行訪談取證（deposition）的概念所發展出來的一種想法，僅適用於重大賠案，而一般詢問並不需要進行這樣的複雜程序。
- 2 有人稱訪談為做筆錄，但我個人並不太喜歡這樣的名詞，因此都稱為訪談。一般人認為訪談還有什麼不會的，派個理賠人員去問就是了，但其實在實際執行時還有很多細節需要注意。
  - 2.1 首先，我們要請承辦的理賠人員根據案情列出他所想要問的問題，做成訪談表，從這裏面我們就可以看出理賠人員的思路。同

時，還要請承辦人說明，當被訪談者提供什麼答案時，他要繼續問什麼問題，如果提供另一種答案時，他要繼續問什麼問題，目的是把一些理賠思緒事先都辨證清楚了，以確保不會喪失訪談主動權。

2.2 第一版的訪談表做好之後，可以請幾位比較資深的理賠人員一起開會提供建議，或由部分人扮演被訪談者，以便測試理賠人員

的反應，或提供反向看法，然後再把新增的問題納入第二版訪談表。請相信我，經過幾次反覆論證之後，原本一頁的訪談表最終可能變成三頁或四頁，這樣就可以發揮集思廣益的功效了。

2.3 當然，每一次的訪談表都可以留下來作為訓練教材之用，同時也可以作為類似案件的“模板”，但要忌理賠人員自己不動腦筋思考，僅是複製照抄。

**強制險 電子式 保險證**

即時上網查詢投保情形  
快速便捷又環保

**EASY**

【強制汽車責任保險電子式保險證】(樣本)

查詢編號：  
查詢日期：

保險證號碼：050017KV60000001

被保險人 (車主)	王小明		
保險期間	自民國 107 年 01 月 05 日 中午 12 時起 至民國 108 年 01 月 05 日 中午 12 時止(12個月)		
類別 (類別)	原第幾屆年分	牌 照 號 碼	自 動 車 輛 數 (4輪)
類別 汽車	自用小型車	民國 106 年 AAA-**88	
廠牌型式	研發機(立方公升)	引擎 / 車身號碼	
廠牌	1998	AB1234567***80	1

◎臺灣新輪胎股份有限公司  
總經理 ○○○  
地址 107年01月05日立  
業

依據金融監督管理委員會 106.9.11 金管保字第 10600086650 號函辦理。

廣告