

費率自由化產險公司核保理賠的價值（上篇）

郭鴻文

壹、前言

核保理賠單位在產險公司雖不見得是最重要的單位，但大家也不會反對絕對是核心單位。費率自由化自90年實施至今已九個年頭，我們到底學到哪些核保與理賠的技術？似乎市場上還是以價錢為唯一的競爭工具。我們常聽到保險公司必須創造附加價值(Value Added)，來滿足客戶的需求，提供良好的客戶服務。

但我們知道我們的附加價值在哪裡嗎？我們知道客戶的需求在哪裡嗎？我們知道客戶需要我們提供哪些服務嗎？我們又能提供哪些服務呢？

這些年來我陸陸續續在不同的場合與及刊物上發表一些有關核保之演講與文章；如現代保險雜誌第3屆財產保險業金獎「產物保險公司資本效益分析與保險費率的關係 2005」、公會「火險經營策略 2007」、「解除費率規章管制的火險經營策略 2007」、核保學會對核保理賠簽署人員之演講「產險公司最適業務組合之探討 2009」、政治大學對研究所學生的演講之「保險公司經營之風險 2009」。

去年2010年10月承蒙戴理事長的推薦有機會接任公會火險委員會主任委員的職務，讓我有機會再深入了解保險市場地實務運作情形，而保險大道亦要求我能再提供有關核理賠之文章，故讓我有感而發想針對該主題再度提出個人之一些淺見。

貳、選擇目標市場

大家可以發現現在產業所面臨的風險種類、風險幅度、氣候變遷、消費者的保險意識已有大大不同，各家保險公司應該如何來面對當前情勢的演變與競爭？

我們就從如何選擇目標市場開始，來說明核保與理賠在保險公司的價值。核保與理賠是保險公司的核心工作，它負擔起公司與消費者之間的溝通角色，它負擔起推動公司政策地執行角色，它負擔起完成公司損益的把關角色。

從華倫巴菲特之價值投資法觀之，如果我們把保險公司也當作是一家投資公司，事實上保險公司也有這樣類似之功能。每一個險種的經理人當做是基金經理人，那該經理人應該如何管理這個險種方能使其獲利？且該獲利水準係達到公司及股東的期望？基金經理人選擇可以獲利的股票或基金投資；就好像核保人員必須善於利用公司所給予之承保能量，來選擇管理可以獲利的風險一樣。

依照華倫巴菲特之價值投資法，還是要從選擇客戶開始。而該客戶是我們認為風險較低、可以收取適足之保費且可以長期經營者。我們使用的方法也就是風險管理的四大步驟；風險認定、風險選擇、風險趨避、及風險追蹤。保險公司常常被認為是最懂風險管理的公司，常常教導客戶該如何如何進行風險管理，但每每自己遇到風險時，卻又不知如何因應，甚且完全忽視它。身為火險委員會的主任委員，我

當然以火險作為我論述的重點如有需要也將論及其他險種。

選擇目標市場？如何選擇？用什麼工具來做選擇之標準？對於目標市場的選擇並無一定之原則可遵循，端賴公司之優勢而定。金控公司背景之保險公司，可能利用金融關係企業之資源以個人性業務為主進而擴展至工商企業；工商背景組合成立之保險公司，可能利用關係企業之資源以工商企業之業務為主進而擴展至個人性業務；外商背景之保險公司，可能偏重於需要保險承保能量之巨大工商企業為主，進而擴展至中小企業及個人性業務。

所以每一家公司的業務量是要以個人性客戶為主？還是要以商業性客戶為主？如以商業性客戶為主，那是偏重中小企業客戶？還是偏重大型企業客戶？還是要兩者兼顧？那他們之間的配置又是為何？就有不同之策略。

電子產業在當前經濟發展中絕對佔有最重要之地位，也是保險公司重要之業務來源，不僅是資產價值高、產值大、且從上游之測試、到中游之晶圓代工、封裝再至下游之電腦或手機組裝，形成一完整之產業鏈。但是保險公司是否有針對這些不同公司之使用性質，分析其不同之風險？還是只是被動地接受來自保經代或業務人員的報價要求，然後就在價格壓力下接受與風險不符之條件。愈深入一個產業鏈或甚至於單一客戶之研究就能愈了解客戶的想法及需求，也就愈能了解客戶地營運模式，也就愈能研究開發客戶需要的產品，或創造不同的銷售管道與技能。並愈能整合其上中下遊的客戶以擴大潛在客戶的規

模，也就是大家常說得如何把市場的餅做大，市場的餅一做大自然就不會拘泥於價格的競爭。

使用性質也就是行業別，風險查勘人員可就不同使用性質之個別危險程度如產品原料之危險度、軟體設備防護情形、硬體設備如消防設備之維護及有效性、建築物之垂直及水平危險區隔、緊急應變計畫及演練、廠商之風險管理原則等因素，都詳細規範於查勘報告中。當查勘的案件愈來愈多我們就可以將這些風險歸類、量化、進而分級如分為高度風險、中度風險及低度風險行業。

參、業務量組合之意義

一家公司不可能承做所有的業務，既然必須有所取捨，那我們就必須知道如何取捨？要放棄哪些業務？如何放棄？通常保險公司皆以整體業務的損失率、損失發生頻率、損失賠款幅度、或綜合成本率作為取捨業務之標準。但該些指標皆為落後指標，雖然有其參考判斷之價值，但是我們希望在此提出預先指標之方法 - 業務量的組合。

當我們利用各種不同的方法判別，並定義出風險的等級後，公司就應依照不同之分險等級釐定不同之行銷策略、核保理賠政策、核保理賠準則及核保程序。這些方法包括產業分析、風險查勘技術的應用、產業界之保險損失經驗、及公司特有之優勢。

事實上在保險法規上已經詳細規定我們應該具備核保理賠政策、核保理賠準則及核保理賠程序來確保核保理賠之品質，

這些法規的來源包括但不限於：「保險業內部控制及稽核制度實施辦法」、「保險業招攬及核保理賠辦法」、「保險商品銷售前程序作業準則」、「保險業風險管理實務作業準則」及即將實施之「金融消費者保護法」。由於各法規對於核保理賠政策、核保理賠準則及核保理賠程序的名詞各異，且其所應該含蓋之內容也規定不清，故我認為有必要稍微整理核保理賠政策、核保理賠準則及核保理賠程序的內容，以供各家公司訂定之參考。底下以核保為例。

一、核保制度或政策 (Underwriting Policy)

應主要表達公司對於核保之理念，及如何達成核保績效目標。這是公司比較長期的政策，其功能範圍至少應包含：

- 核保人員之資格、職掌、訓練、及獎懲制度。
- 核保準則 (Underwriting Guideline) 訂定之原則、內容及修改辦法。
- 核保授權 (Underwriting Authority) 辦法、訂定之原則、內容及考核辦法。
- 核保處理程序或核保手冊 (Underwriting Procedure) 訂定之原則、內容及修改辦法。
- 再保險政策 (Reinsurance Policy)、安排方式、風險控管流程。
- 再保險信用評等。
- 巨災風險含同險累計管理程序。
- 商品與費率評估、檢測、預警、及調

整機制。

-核保管理指標(MI)及管理績效 (Performance Management)。

-各項法規規定與遵循。

-核保內稽內控及稽核制度建立。

二、核保準則 (Underwriting Guideline) 應主要表達依據公司核保制度或政策所揭櫫之重點，編寫如何執行之執行細則，這是公司比較短期的政策。可隨時依照法規或公司營業績效之變動而更動其範圍；其功能範圍至少應包含：

- 核保授權；授權人員、授權範圍、授權額度及授權流程。
- 目標業務的規範：何謂高度風險、中度風險及低度風險行業？
- 拒保解約業務與承接業務之條件。
- 個別業務的篩選原則；如核保資料收集、風險考量、費率水準、市場競爭、再保險考量及定價。
- 承保商品包括保單、批單及附加條款之運用。
- 再保險承保額度及臨分流程。
- 再保險合約除外事項的規定。
- 風險累積含巨災風險及同險累計。
- 風險管理機制及內機內控。
- 如何將各項法規規定納入核保流程中。

三、核保處理程序 (Underwriting Procedure) 就是規範從業務人員遞交投保申請

(要保書)開始，至完成出具保險單並收取費的整個流程規範。該規範應該愈細愈好，不僅應該標示每一流程之步驟及流程圖，而且也應該標示該步驟使用之表單或表格及參考文件及法規。其功能範圍至少應包含：

- 受理要約同意報價承保出單之報價流程及流程圖。
- 受理要保書至同意承保出單之核保流程及流程圖。
- 要保人、保經代、保險業務員及簽署人之簽署規範。
- 系統輸入規範。
- 收費流程。
- 商品文件及表單管理。

四、核保手冊 (Underwriting Manual)就是將上述所列之核保制度或政策、核保準則、核保處理程序及各種文件表單集成冊，以供核保人員參考遵循或訓練用。

我們再回來討論「業務量之組合管理」是如何影響我們的核保損益。大家都希望承做風險低的客戶群，愈多愈好。但是該類的風險競爭也最激烈，導致成本也最高如住家或公司行號的風險。這有點像理財規劃的投資組合，就好像高風險高報酬的股票、中度風險的國庫券及公司債、低度風險的定期存款。甚至為高度風險的衍生性金融產品，這就好像是營業人員常常要求核保人員承接公司明列不保的業務，不答應承接，營業人員就說這是銀行押貸業務，是業務關係；答應承接則可能

造成核保損益負面影響，短期不會但長期肯定會的。

所以我們可將分類為高中低風險的客戶群或甚至為拒保型的客戶，決定每一種客戶群占站整個業務量之比重，估以預期損失率及綜合成本率，就很容易決定獲利水準。甚至於在決定承保與不承保或承接多少比例之間，也可以試算會影響多少核保利潤。

我們假設圖例一是公司目前的營運成果，綜合成本率高達117%。分析其結果招攬費用與非招攬費用，都在合理範圍內。最主要原因來自於損率太高，而損率太高則來自於承做太多高風險之業務，如此的業務量結構是很不健康的。公司對這種結果當然很不滿意，勒令限期改善。如果你火險部經理，那你該如何改進？

圖例一：目前公司之業務獲利組合

	高風險	中度風險	低度風險	總計
毛保費	75	15	10	100.0
損失	75	8	3	85.0
招攬費用	7.5	2.25	2.5	12.3
非招攬費用	15	3	2	20.0
核保利潤	-23	2	3	-17.3
損失率	100%	50%	25%	85%
招攬費用率	10%	15%	25%	12%
非招攬費用率	20%	20%	20%	20%
綜合成本率	130%	85%	70%	117%

當然我們不可能在一年之內就將整個業務結構立即改變，但三年應該是個合理的期間。首先我們必須先規劃一個合理的業務結構，然後按部就班逐步達成。大家可能會認為那麼我就多做低度風險好了，獲利一定最好。理想可能是這樣，但是實際並未必。低風險之業務可以確定會有較低的損率，但是因為高度競爭可能導致招攬費用增加，也可能因為競爭而使得

保費收入大幅減少，而使得非招攬費用率增加，最好也不見得會獲利，或是獲利不多。保險公司是個承擔風險的公司，

所以我們也要適度的承擔風險。圖例二假設高風險業務、中度風險業務及低度風險業務比重各佔20%、30%、50%，應是可接受的目標。

圖例二：公司長期努力之業務獲利組合

	高風險	中度風險	低度風險	總計
毛保費	20	30	50	100.0
損失	20	15	13	47.5
招攬費用	2	4.5	12.5	19.0
非招攬費用	4	6	10	20.0
核保利潤	-6	5	15	13.5
損失率	100%	50%	25%	48%
招攬費用率	10%	15%	25%	19%
非招攬費用率	20%	20%	20%	20%
綜合成本率	130%	85%	70%	87%

第一年；要篩選掉高度風險的業務或提高費率來承保高度風險的業務，且大家都還在學習尋找中度風險或低度風險之業務來源。所以保費收入可能會負成長。如果我們假設保費收入會減少5%，那高度風險業務比重降為63%，中度風險業務比重升至21%及低度風險業務比重升至16%。雖然保費收入會減少但是綜合成本率也從117%降至112%（圖例三）逐步朝獲利的目標前進。

圖例三：公司短期努力之業務獲利組合 (A)

	高風險	中度風險	低度風險	總計
毛保費	60	20	15	95.0
損失	60	10	4	73.8
招攬費用	6	3	3.75	12.8
非招攬費用	15	3	2	20.0
核保利潤	-21	4	6	-11.5
損失率	100%	50%	25%	78%
招攬費用率	10%	15%	25%	13%
非招攬費用率	25%	15%	13%	21%
綜合成本率	135%	80%	63%	112%

等技術較成熟後，第二年第三年我們就可以將高度風險業務比重降低，中度風險業務比重或低度風險業務比重提高。獲利的大小牽涉到公司調整業務結構比重的速度及程度。

圖例四：公司短期努力之業務獲利組合 (B)

	高風險	中度風險	低度風險	總計
毛保費	20	50	30	100
損失	20	25	8	52.5
招攬費用	2	7.5	7.5	17
非招攬費用	4	10	6	20
核保利潤	-6	8	9	10.5
損失率	100%	50%	25%	53%
招攬費用率	10%	15%	25%	17%
非招攬費用率	20%	20%	20%	20%
綜合成本率	130%	85%	70%	90%

並非高風險的客戶就不能承做而是必須有規劃，價格是否足夠、承保能量必須有限制、客戶必須有執行損害防阻的意願也實際已經進行改善或是必須有其他良質業務做搭配。

該執行方案可能在市場困難 (Hard Market) 時較容易執行，但我們必須在市場較寬鬆時預做準備，因為整個分析及配套之整合少說也要三年，現在不即時進行改善，以後執行的困難度就更高，失敗的機率就更大。況且改革絕對會遇到既有利益及不同立場人員的阻擾，管理階層必須先形成共識並大力支持。

該執行方案與現行最大之不同點為銷售人員很清楚的知道他們的銷售方向，因為核保人員已經將可以承做的業務解釋清楚了，如此可以節省業務人員尋找業務的時間及增加交易成功的機會。

肆、後勤支援單位的配合

上述執行方案研究分析結果，仍須後勤支援單位通力合作，據以訂定行銷策

略，針對不同風險程度的客戶釐定不同之行銷原則，釐定銷售計畫，尋找潛在客戶。

選擇通路及佣金策略，運用下列各種通路銷售商品：直接業務人員、保險代理人、保險經紀人、或是策略聯盟。並將公司的核保原則與業務單位溝通；訓練業務人員銷售技巧；培養敏銳之營業人員，亦即其銷售方向是可以與公司的政策相配合；與我們的績效或預算目標相結合。其他如精算及資訊等部門亦要發揮其功能：

-精算部門在保險公司有兩大最重要的工作：一為準備金的計算；檢視公司是否提列適足的準備金，此為落後指標，且在嚴格的監理環境之下，各家保險公司都已提列充足的準備金；二為產品之定價與追蹤評估；此為領先指標，各家保險公司是否做的很完善就有商榷的必要。有賴精算部門及資訊部門的協助方能完成。

-資訊部門也有兩大工作重點：一為協助流程的改善與效率的提昇；二為提供適時的管理資訊以供決策之用。但是對於管理資訊也應該有個規範：

何種欄位應輸入？如何輸入？如何取得？應如何管控其正確性？

哪些報表該產生？誰來負責產生這些報表？何時產生？是每天？每週或每月？

如何呈現這些資料？是利用報表呈現或是系統呈現？

這些資訊該給誰看？誰該來解讀這些資訊的意義？

-核保流程控管中，如何納入法務遵循、風

險管理、及稽核人員如何介入。

-財務部的費用控管，是否透明化？應該與核保人員及業務主管共同討論費用分攤之原則及控管辦法。

由於目標客戶之研究涵蓋了公司大部分單位，公司的政策已經不是落在少部分單位的身上，而是整個公司有共同的目標。我們的專業形象出來了，專注力也就跟隨而來，無形價值也就顯現了，公司專業形象方能建立，如此良性互動就能建立本公司的藍海策略及附加價值。而非僅著眼於價錢競爭而是在專業上的競爭。

伍、結論

或許有人認為這是不可執行的夢想，但我確認為這是可行的。端賴管理階層是否願意發時間去執行。費率自由化絕對不是核保人員愛怎麼開費率就怎麼開費率，而是必須要有所規範，而且知道定價的原因及費率變化方向。而不是什麼多說這是規章費率規定的，這是別家保險公司開的。我們希望核保人員以後知道如何「定價」而不是僅知道如何「算費率」

本文作者：中華民國產物保險商業同業公會火險委員會主任委員

