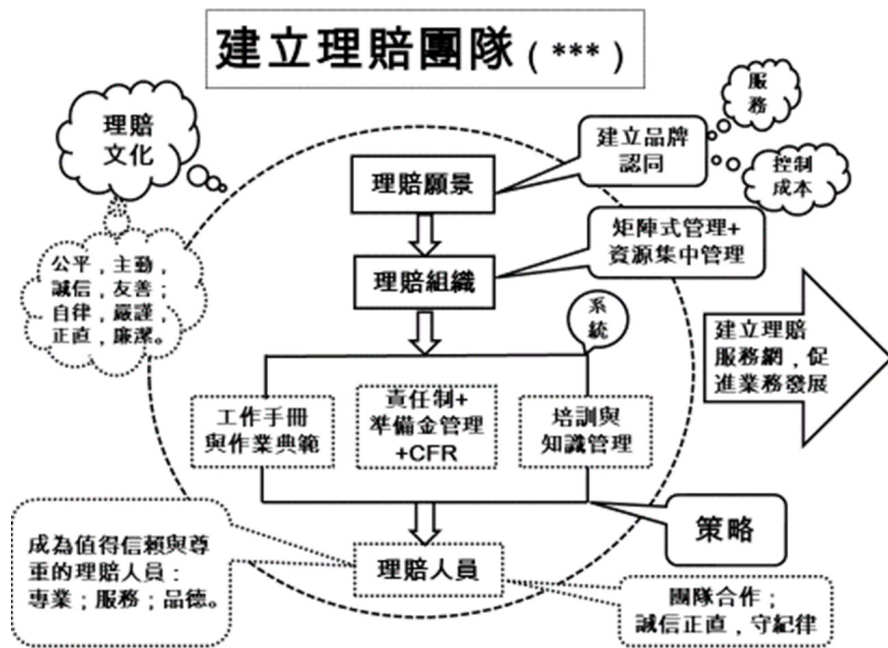


理賠管理五四三 -14 建立理賠團隊

徐當仁



這張圖怎麼看：

1. 在這個大圈裏，講的是建立理賠團隊的整個過程。

- 1.1 首先要建立理賠願景，確立理賠組織，
- 1.2 其基本策略是實施責任制以貫徹權責合一的理念，用工作手冊及作業典範統一作業流程，透過準備金管理控管賠案進展，用 CFR 檢查處理賠案是否符合作業規範，並用培訓與知識管理增進理賠人員技能。另外，在盡可能的範圍之內善用系統增進效率。
- 1.3 建立理賠團隊最重要的因素是理賠人員的培養。

2. 在這個圈外，則是解釋這些過程或制度背後的基本想法。

- 2.1 理賠管理的目的是建立理賠服務網，促進公司業務發展。
- 2.2 理賠願景的目標是建立品牌認同，讓客戶或第三人知道這是一個不同的理賠團隊；而理賠人員的職責是做好服務，與控制好理賠成本（賠款與費用），才能建立品牌認同。
- 2.3 理賠文化的影響力是無形，但宏遠的，希望理賠團隊建立公平，主動，誠信，友善（此四者是“待人”的準則），自律，嚴謹，正直，廉潔（此四者是“律己”的準則）等文化，才足以成為令人尊敬的理賠團隊。
- 2.4 對理賠團隊的期待是成為值得信賴與尊重的理賠人員，因此需要培養理賠人員的專業技能，服務精神與品德。而只有透過團隊合作與遵守紀律才能達成這個目標。

前言：

1. 從前在台灣蘇黎世保險公司工作的時候，我所擔任的職務是理賠部經理，實際工作內容是非車險理賠（簡稱非車理賠）。當時健康傷害保險在產險界尚未起步，因此也就是除了車險理賠以外其他各險種的理賠，也有人稱之為商業保險理賠（簡稱商險理賠）。一般來說，非車險理賠的特色是案件量比車險理賠案少很多，但廣汎性與複雜度相形之下就比較具挑戰性。因為案件量較少，僅粗分為火災保險理賠，運輸保險理賠，責任保險理賠與工程保險理賠，有很多險種同時必須藉重保險輔助人（如保險公證人，律師，海損理算師等）之協助，理賠團隊的人數在 20 人左右，因此領導理賠團隊靠個人平常的溝通協調就夠了，談不上有什麼太具體的措施與想法。
2. 在蘇黎世保險集團瑞士總公司工作的時候，除了參與共同建立蘇黎世保險集團的理賠典章制度，準備實施 CFR，與迎接 Y2K 的挑戰之外，工作重點在提供亞太地區各國家理賠團隊的支援與聯繫，建立蘇黎世保險集團的理賠網（networking）。
3. 加入美國 ACE 保險集團（即現在的 Chubb 保險集團），奉派到大陸

協助華泰財產保險公司改善理賠管理，後來更接下華泰首席核賠官的工作，ACE 要求的目標是建立理賠管理制度與培養理賠團隊，此時才有機會（與需要）深思如何建立理賠團隊的問題。對我來說這是一個難度不低的挑戰，但也是個能證明自己在蘇黎世保險瑞士總公司所形成理賠管理思路是否確實能落地實踐的機會。

本文：

1. 話說我如何展開這段大陸之旅，實在是個美麗的誤會：
 - 1.1 現在回想起 20 年前到大陸去，只能說自己當時是“傻傻地去”，因為工作合約上寫的工作內容是“先”到大陸工作，然後“逐漸”回亞太地區工作。當時也沒繼續追問細節，想說這個工作至少是個很難得的經歷，反正是去幾個月，最多一年吧，很快就會回到亞太地區繼續我比較熟悉的工作了，不管如何困難，盡力就是了。
 - 1.2 到了北京報到之後，我的“行政主管”（ACE 實施矩陣式管理，在紐約的理賠主管負責我的理賠工作，在北京的行政主管負責我在大陸工作期間的行政考核。理賠主管是我的實綫主管，行政

主管是我的虛綫主管)才對我做了更精確的說明。原來 ACE 與華泰是“參股”(入股)的關係，ACE 成立了一個“戰略基金”，支付包括派遣“顧問”到華泰改善管理的費用，而我是負責理賠這個領域，其他如核保，財務，人資與資訊都各有專人負責。

1.3 我一開始擔任的是華泰”理賠中心“的顧問，辦公室就在理賠中心裏。理賠中心之下有兩個部門，一個是車險理賠部，一個是商險理賠部，當時各有總監(或助理總監)擔任主管，但理賠中心並沒有統一的主管。理賠中心最重要的工作就是核決各分公司“超權限”(超過理賠授權)的賠案，但對各分公司的理賠人員基本上沒有管理權(理賠人員的任用與考核權屬於各分公司的總經理)。說老實話，在這種制度之下，理賠中心能做的事其實是很有限的。我最初的工作只是要先瞭解整個華泰的理賠組織與制度，並提出一個理賠管理改善報告，然後，……“似乎”我就可以回 ACE 亞太區繼續我比較熟悉的工作了。

1.4 幾個月的時間過去了，在華泰理賠中心同仁與各分支機構的協助之下，我完成了一份理賠

分析報告與建議，送交 ACE 與華泰管理階層，並等待 ACE 的進一步工作指令。此時華泰提出一個要求，希望我能自己擔任建立理賠團隊的工作，ACE 也同意了，於是，我就正式成為華泰理賠團隊的一員，職稱先是理賠中心負責人，最後成為首席核賠官(Chief Claims Officer，台灣有些公司稱為理賠長)，至於原先待幾個月之後回亞太區域工作的計劃也就暫時擱置了。由於 ACE 沒有如蘇黎世那麼完整的理賠政策指引(Claims Policies)，也沒有比較成體系的理賠管理制度，在徵得理賠主管的同意之後，我大量引用了蘇黎世的思路，開始一段邊適應環境，一邊動手實驗的歷程。

2. 理賠遠景(請參考 03-CCO 的職責)

2.1 蘇黎世保險集團總公司的理賠管理部門(原稱為 Corporate Claims Department，後又稱為 Group Home Office Claims Department)在所寫的 Zurich Global Claims Policy(內容是要求集團內各公司的理賠部門要建立的理賠制度)之外，還有一個 Achieving Claims Management Excellence Claims Philosophy 的文件(簡稱為 Claims Philosophy，內容是理賠

部門的基本精神），其內容簡單地說，就是理賠部門要為客戶提供“解決方案”（solutions），將客戶所遭受到的損失與不便降低到最小程度，而不僅是付賠款而已。我也一直很認同這個觀念，因此就和華泰總公司理賠中心的同仁們溝通，獲得他們的支持與認同，每天利用下班前大約半小時的時間，經過多次討論之後共同完成了華泰版的“理賠願景”，內容涵蓋了對理賠部門的職責，理賠人員的專業，服務，與職業道德標準的共同期望。這是很喜歡的一份文件，雖然後來返臺之後有一份更新的“台版”，但我還是比較喜歡這份簡潔有力的版本。

2.2 常常聽到外界人士或公司內部同仁對理賠的各種批評，有些可能是事實，有些可能是誤解，但無論如何，如果我們能將理賠做到更符合各界的期待，那不是正好是一個轉機嗎？因此，我認為藉由理賠願景鼓舞同仁，將理賠作業提升到更上的一個層次，就是建立客戶對公司的品牌認同的一種作法，換句話說，也就是建立公司競爭優勢的一種作法。至於要如何建立這種競爭優勢呢，澳洲蘇黎世同事告訴我，只

要把服務與控制成本（loss cost management）兩項做好了，就能建立競爭優勢，同時，他們還告訴我，根據他們的經驗，兩者之間並不會有衝突。的確，後來經過我左思右想，並經過實際實踐的體會之後，理賠競爭優勢的基礎確實是要建立在這兩項的基礎上。

3. 理賠文化（請參考 11- 理賠文化與理賠管理，12- 重塑理賠文化）

3.1 但有理賠願景還是不夠的，理賠文化定位為“公平，主動，誠信，友善；自律，嚴謹，正直，廉潔”也是不夠的，這些理念如果不能真正地內化成一種文化，則可能僅是一堆口號而已。由於從前在蘇黎世總公司的 Corporate Responsibility and Compliance 部門工作了三年的時間，擔任過亞洲地區的 compliance facilitator and officer（大陸則稱為“合規”，而我覺得其實不太適合翻譯成台灣的“法遵”，因為公司所應遵守的規範不僅只是法律所規定的最低底綫而已，同時還要符合更高的道德標準與理想），那時的部門制定了一份稱為 Zurich Basics 的文件（就翻譯為蘇黎世從業同仁行為準則吧），內容是

公司期待同仁們行事所應具有的基本原則，這個觀念也深深影響了我。特別是一位日本的 compliance officer 告訴我，她覺得所有的行為準則都應該落實在工作細則中，否則難以發生作用。我覺得這觀念非常正確，因此後來親自提筆寫了“理賠人員職業道德規範基本要求”，目的是希望以這些日常作業中的細節為場景，用舉例的方式表達出來，讓同仁們有所遵循。這個文件在同仁中引起了很大的討論，有人對其中若干文字提出質疑，而我的答案是，如果你白天在工作中的行為到了回家吃晚飯的時候能很自豪地告訴家人，則這應該就符合規範，但如果你會覺得有一絲說不出口，則這可能就不符合規範。

4. 理賠組織（請參考 01- 理賠組織定位，02- 矩陣式管理在理賠管理上的運用）

4.1 從前蘇黎世的 CEO 是位推崇分散式管理（decentralization）的人士，所以集團內的各國家的運作有很大的自主權，比較像是邦聯（或許這和瑞士的國家組織和文化有關吧），靠的是以文化凝聚內部的向心力，而總公司的功能比較強調建立聯絡網

（network）。矩陣式（matrix system）是我到了 ACE 之後才學到的觀念。

4.2 因為 ACE 是採取矩陣式管理，當我理解矩陣式管理的理念之後，覺得在大陸這麼大的地區，分散式管理是一定行不通，但應該也做不到集中式管理（或稱垂直式管理），便和主管商量在理賠上應該推行矩陣式管理，他們當然是非常贊成，因此就開始了長期但緩慢的理賠組織調整。

4.3 所謂的矩陣式管理，指的是由分公司行政主管與總公司的理賠中心共同管理理賠團隊。最早理賠團隊的管理權屬於分支機構的行政主管（即省級分公司的總經理），後來調整為共管，但要如何共管呢，在界限上很不容易區分，因此在公司內部有分公司有行政權，但理賠中心有技術權，而行政權大於技術權的說法。不過，這樣的作法很容易導致分公司主管與理賠中心之間會產生不協調，甚至衝突，因此，後來我把理賠團隊的管理分為品德，服務與技術三項，考核占比分為 30%，30% 與 40%，而品德與服務由分公司主管與理賠中心各占 50%（即 15% 與 15%），至於技術方面則全部（即

40%)由理賠中心負責，這樣加總起來，分公司總經理為30% (15%+15%)，而理賠中心為70% (15%+15%+40%)。由於理賠不可否認地確是一種專門技術，這樣的作法，不喜歡管理賠的分公司主管自然樂於將理賠管理的主要責任交給理賠中心，但對於喜歡管理賠的分公司主管來，則是很不樂意，不過由於華泰最高主管階層的強力支持，理賠組織的基本原則就定調了。於是，分公司理賠主管先是由分公司總經理單獨任命，後來改為分公司總經理提名，總公司理賠中心同意，再後來又改變為理賠中心提名，分公司總經理同意的作法，最後全國理賠人員的編制都收到理賠中心，而由理賠中心將理賠人員“派駐”到各地服務。當然，這裏面還有許多細節問題待解決，在此只能略過。但我在此要說明一點，理賠組織不是我一個人說動就動的，整個過程之中要提出許多企劃方案，做跨部門的協調，經過ACE與華泰最高層同意之後才能定案。

4.4 當時平安在做集中管理，原先華泰也有計劃做集中管理，但考慮之後覺得資源不足，因此改為理

賠資源集中管理。所謂的理賠資源集中管理的構想就是理賠資源共享的概念，將共同資源集中調度，或跨區將理賠資源集中調度。譬如說，有醫護背景的人員可以運用在傷害健康保險，也可以用在責任保險，因此，原先配置在車險理賠的醫生就同時兼任責任險與健康傷害險的工作，當然，隨著健康傷害險的規模擴大，就會聘用更多具有醫療背景的人員加入共同資源。又譬如說，貨物運輸保險和出口產品責任保險的理賠人員較難培養，不太可能每個分公司都配置專屬人員，因此，就把運輸保險和出口產品責任保險的案件集中到幾個規模較大的分公司處理，甚至由總公司支援。再譬如說，如果同一個案件涉及幾個分公司，或某分公司才有的特定理賠資源，則由總公司協調各公司如何分工合作，並列為管制案件，務必讓理賠資源能充分發揮，為客戶提供最好的服務。

5. 策略 (請參考 04-Closed File Review，05- 未決準備金管理。15- 理賠授權 尚未完稿)

5.1 理賠管理策略大約區分為責任制，準備金管理與 CFR。

5.2 所謂的責任制指的是核賠人負責制，簡單地說，有最後核賠權的人對案件有絕對的指揮權，但也要負最後的成敗責任。

5.2.1 當時車險理賠的查勘定損與核賠是分開的，從事查勘定損的同仁負責查勘損失與判斷損失原因，大部分具有機械或車輛工程背景，而從事核賠的同仁則是負責審定損失是否在承保範圍之內與核定金額，多具有保險或法律背景的，原本這應該是個不錯的組合，但在實際運作上卻常有兩組人員基於各自的立場而無法合作，甚至互相不服的現象。於是，後來就改成核賠人負責制，核賠人對案件有絕對的指揮權，但要求核賠人要有查勘定損的底子才足以勝任，如果從前沒有查勘定損經歷者，則要想辦法補上，這在組織上就要進行大量的交叉訓練（核賠人補查勘定損經歷，查勘定損人員則要更深入地學習法律與保險單條款），然後看工作成績決定晉升。

5.2.2 至於在非車險理賠的部分，原先大致上就是“核賠人負責制”的架構，而因為當時公估人（公證人）公司剛在大陸萌芽，有些案件的現場查勘工作就改為委任公估公司處理，而公司內的理

賠人員在概念上就變成“核賠人”。

5.2.3 了要貫徹核賠人負責制，我們把理賠授權由原先授權給分公司主管，或分公司理賠“部門”（換句話說，理賠授權是跟著單位走的）的作法更改為逐人授權制（換句話說，理賠授權是按照上級理賠主管對次一級理賠主管或核賠人的學經歷，過往績效，以及因合作所建立起來的“信任度”而給予不同的授權），每個月統一更新，使有權核賠者的授權等級透明化，一方面便於管理，再者也希望藉此讓理賠人員重視自己的信用度，對自己有更高的要求。

5.3 蘇黎世很重視賠款未決準備金的管理，因此在 Claims Policy 設了個 Reserving（準備金）的專項。這個觀念也深深影響到我。

5.3.1 準備金的提存，不僅僅是提列一個被稱“預估”的數字而已，而是代表理賠人員對處理賠案的認知與思路，因此必須做比較詳細的規範，當時我們就以“及時，充足，準確”為基本精神，做了個準備金提存標準與指南。提存標準是基本原則，而指南則用以解決實踐上的細節問題。提存標準與指南公佈之後，先陸續

辦了些培訓課程，之後，便要求總分公司所有的理賠同仁重新調整“每個”賠案所提列的準備金，並將超出法定索賠期限的舊賠案打消。如此加加減減之後，想不到損失率竟然上升了兩個百分點，這是當初沒有預想到的結果。不過，經過這番整理之後，從此之後賠款的偏差率（實際賠付金額與預估金額的比較）就維持在一個相對很小的百分比內，同時，更重要的是這個數據基本上遵守了“充足”的原則。

5.3.2 準備金提存管理是個精算的“副產品”。在精算上有個 loss development triangle（損失發展三角形），目的是觀察在某個特定階段所提存的準備金在往後的每個階段是否充足，以及其增減之數額，原本不是供理賠管理用的，但我們運用其中的道理，將數據轉化為理賠用途，發揮了很大的效果。

5.3.3 僅有理念與決心還是不夠的，在實踐上如果要遵守提存紀律，就需要電腦系統能夠配合。基本上就是用系統把這些數據鎖死，讓歷史紀錄永遠不能塗銷，但允許在系統上以加注理由才能修改的方式操作，這樣就可以減少

很多人干預，讓未決賠款準備金數據的可信度大為上升。這在後來也被證明是成功的。

5.4 CFR。CFR 不是理賠稽核，但可以當作理賠稽核使用。

5.4.1 我在蘇黎世總公司工作的五年期間，有很大的一部分時間是在做推廣 CFR 的工作。到了華泰之後，覺得這也是一個相當理想的工具，在徵得上級同意之後，就以此作為建立理賠團隊的基礎。

5.4.2 我個人並不強調 CFR 的稽核功能，因為如果一旦做為理賠稽核使用，數據就會失真，同時參與同仁的觀念上就會產生偏差，因此，我都是強調培訓與改善作業的功能，事實上除了發揮預期的效果之後，還形成了“事前防漏”（流失點）的理賠文化，這是很令人感到高興的。在經過將近 20 年之後，許多當初參與的同仁還因為懷念 CFR 而凝聚在一起。

5.5 工作手冊與作業典範是要把 CFR 做好不可或缺的工具。（請參考 04-Closed File Review，13- 幾個實用的理賠小工具）

5.5.1 由於當時華泰的同仁來自不同的公司（主要是被稱為“老三

家”的人保，平安與太平洋，尤其是以平安的人最多），各單位無論是工作思維，工作流程，或所使用的理賠文件格式，都不相同。藉由進行 CFR 需要重新製作工作手冊與作業典範（我們自稱為 Best Practices，簡稱 BP，意思是最佳作業模式），至少統一了工作流程與理賠文件，而經由進行 CFR 時各檢查人員與受檢查單位人員之間的交流，制定了 CFR 計算流失點（leakage）的量化標準，在某種程度上達成了觀念上的融合，這對之後的工作有很大的幫助。

5.5.2 工作手冊的編制方式其實是配合 CFR 的檢查項目做的，原本各個險種有自己的編寫方式，但在一次又一次的討論過程中，大家發現其實是可以同中求異的，因此就不分險種共同做出了一個又一個的通用管理規則。我們之所以要花這麼多時間編寫工作手冊，是因為我們堅信：“細節決定勝負，執行勝於一切”，就一些例行性的工作流程中來說，SOP 還是很重要的基礎，僅不過不能是唯一的基礎。

5.5.3 工作手冊與作業典範完成之後，就成了培訓與知識管理的基礎。特別是 CFR 問卷更發揮了很

好的效用。

5.6 培訓與知識管理

5.6.1 不論哪一種制度，都需要靠人去執行，而不論哪一種 SOP，都不可能足以應付各種五花八門的狀況，因此，如何灌輸同仁們正確理念，讓同仁們能夠在大原則之下臨機應變，就不得不靠培訓與知識管理。

5.6.2 我們每次進行 CFR 的同時，就會在週末空擋安排培訓，讓鄰近地區的理賠人員（也歡迎其他職能的同事參加）能夠聽到講師所直接闡述的理念或作業規定，這對澄清觀念上有很大的幫助。

5.6.3 同時，這些精心製作的教材都放在網路上或電腦系統裏，讓同仁們隨時可以按照授權程度進入查看。這方面我們的理念是：“知識就是力量，分享創造成功”。

6. 理賠人員（請參考 06，07，08- 理賠人員之職責與養成，09- 理賠人員是否該為損失率負責，10- 優惠賠款）

6.1 就理賠團隊而言，我們要求的是“團隊合作，守紀律”。就大陸市場來看，華泰是個小公司，各種資源相對較少，因此，各單位之間必須要相互支援，這就是

我們需要強調團隊合作的原因，而如果要達到團隊合作的理想境界，則守紀律是必要的先決條件。

6.2 對理賠人員個人而言，我們的期望是希望同仁們能夠成為“值得信賴與尊重的理賠人”，這不僅表現在理賠專業與服務上，更對職業道德有相同的要求，因此，有賴理賠人員能夠端正自己，做到公平，主動，誠信，友善（此四者是“待人”的準則）；自律，嚴謹，正直，廉潔（此四者是“律己”的準則）。

6.3 以上兩點所闡述的是理賠人員的核心價值，經由建立核心價值，我們希望理賠同仁能夠善盡職責將“服務”與“控制成本”

兩個核心工作做好。服務是該賠的錢趕快賠，控制成本則是與賠款有關的“不該賠的錢不賠”，與理賠費用有關的“不該花的錢不花”。

6.4 理賠人員是否該為損失率負責，以及優惠賠款是個廣汎討論與關注的問題，因此需要特別依賴制度解決。

7 打造理賠團隊是一個漫長且辛苦的過程，但就公司整體營業策略來說，有好的理賠團隊才能與其他公司造成區隔，進而建立品牌認同，促進業務發展。

理賠人員之核心價值與職責 (建立品牌認同，促進業務發展)

