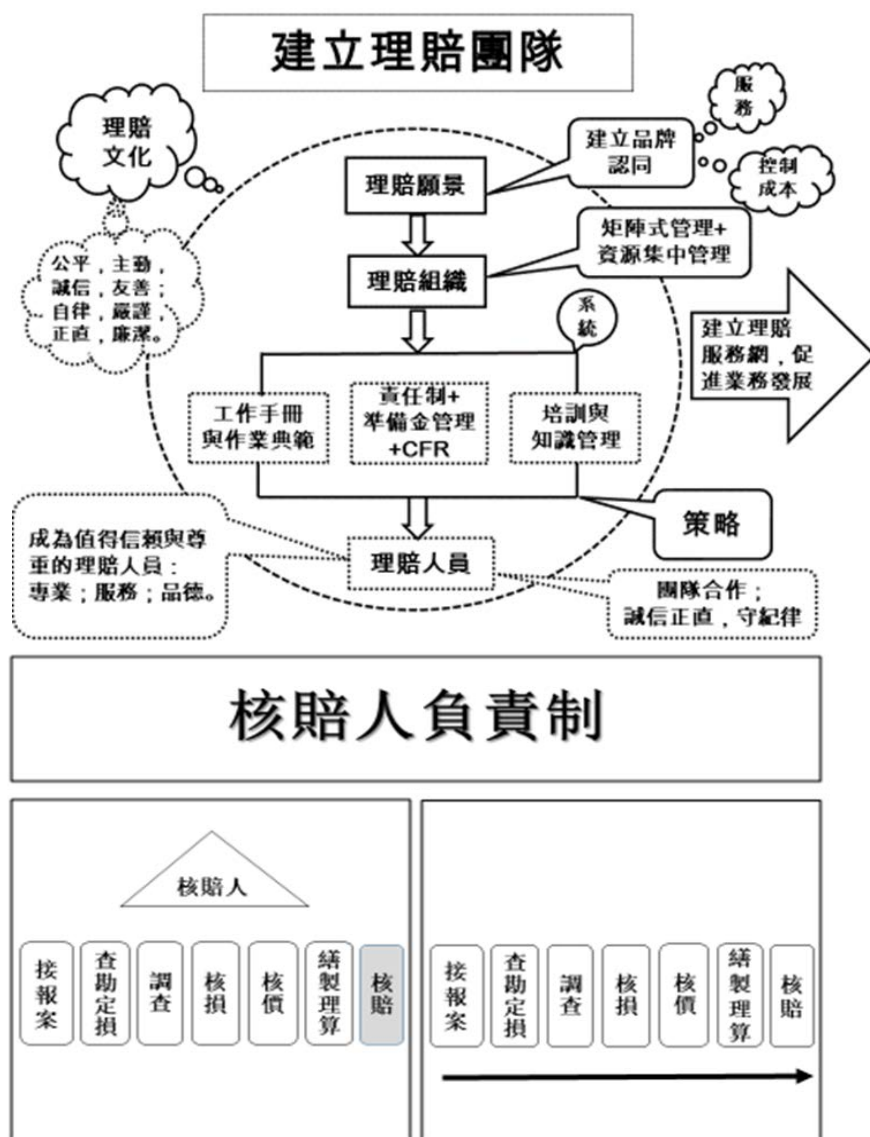


理賠管理五四三 -15 核賠人負責制

徐當仁



這張圖怎麼看：

1. 第一張圖講的是建立理賠團隊，制定理賠制度的架構（請參考理賠管理五四三 -14 理賠管理 - 建立理賠團隊，制定理賠制度）

2. 在第二張圖裏，左邊的圖是本篇中所定義的核賠人負責制，案件的品質與成敗由最後簽字放行賠款的核賠人負責；右邊的圖則是在處理大規模賠案時所慣常使用的工廠式流

程，核賠只是整個賠案處理過程中的一環，因此就無法要求案件的品質與成敗由最後簽字放行賠款的核賠人負責。

3. 在左邊的工作樣態中，核賠人對其餘的崗位（工作職掌）有指揮監督與考核權，所以把核賠人的三角形置於其他崗位之上；在右邊的工作樣態中，核賠人不見得對其餘的崗位有指揮監督與考核權，因此核賠與其他崗位一樣都是用長方形顯示，並按工作流程的先後秩序（由左至右）排列。

背景說明

1. 在建立理賠團隊的策略中有一項是“責任制”，就是本篇要談的核賠人負責制。核賠人負責制貫穿整個理賠流程，是每個賠案成敗的關鍵，而不僅是一個崗位（職位）而已，因此有需要先予以討論。
2. 在談核賠人負責制之前，首先必須就這個名詞做點說明，以免產生因兩岸理解不同而可能的誤會。我們就以汽車保險為例來說明。

2.1 左圖是台灣一般的理賠組織。台灣的市場比較小，賠案數量不大，因此採取左圖的組織，基本上我們可以把這樣的一組人員看作是一個完整的理賠單位

（就像是大陸小型分公司的理賠部），其內配置有各個不同崗位的人員，甚至“一人多崗”，基本上是可以“自給自足”的。這樣的一個小理賠組織在台灣就稱為“理賠科”或“理賠課”。一個理賠部裏經常配置著幾個理賠科/課。

- 2.2 接報案的可能是理賠科裏的文書助理人員，他們接到報案之後就按照已經制定的規則分派給一般來說是按照地區分工的“理賠人員”（有時候是由理賠主管統一分派）。台灣理賠人員的工作範圍包括查勘（查看損失發生的現場和保險標的物），定損（確認保險標的物的損失），調查（調查整個事件是如何發生的），聯絡客戶搜集必要的理賠檔（收材料），製作理算報告（繕製理算），並同時簽賠（呈報給主管）。如果是責任險（含人傷）的賠案，則還要負責代理被保險人與協力廠商接洽協商，甚至是談判。理賠人員將賠案送到理賠主管（科長或課長）那裏之後，理賠主管在確認核准修理部位與方法是否正確（等於是核損），並確認賠償金額是否適當（等於是核價）之後，在其授權範圍之內核准支付賠款（就

是核賠），對於超過其權限範圍的賠案，則送給其上級主管（如襄理，副理或經理，甚至更高階主管）依權限核准之後再安排付款。如果賠案稍微多一點的話，在科長／課長之下還會設副科長／副課長（或稱為初核）在一定的授權範圍之內代替科長／課長做同樣的事（等於是“速賠”）。在賠案量比較大一點的公司，這種組織結構並沒有變化，而是增加科／課（甚至部門）的數量，並劃分區域處理。此時甚至還有專門管零件報價的人員協助處理零件報價或訂貨的問題，法務人員負責處理追償訴訟問題。至於殘值處理，有時候是承辦的理賠人員處理，但大多數的情況是由特定的人員兼任。

2.3 大陸則是另外一種作法，請參考右圖。這是特定環節由特定人員處理，由不同工作崗位的人員合作把案子接續處理完的一種思維。當賠案增多（尤其是特別多）的時候，採用的是一種類似工廠流程的作法（如從前在初中所讀過的“泰勒式”管理），就是把理賠的工作看作是工廠的作業流程，不同的人在不同的崗位上做一部分比較單純的工作。也就是，接報案，派工（分

派賠案給理賠人員），查勘／定損／調查（就是確認事實發生的經過與損失的範圍，但這三者有時候還是由不同的人在做），核損（確定定損員的定損沒有錯誤），核價（確認定損員所認定的金額為正確，同時管理零配件價格），收材料（收集理賠檔），繕製理算（計算賠償基礎做成理算書），核賠（核准賠款）。之後，再由專人進行殘值處理與代位求償。另外，責任險的人傷案件則由另一組具有處理人傷專長的同仁（含醫生）處理，觀念上等於是人傷定損，甚至核賠。這種組織比較龐大，各崗位人員分工合作是必然的作法。

2.3.1 在這種作法之下，最重要的兩個崗位是定損與核賠。

2.3.2 在定損方面，較小的一般賠案由一般的定損員辦理定損，較重大的賠案則由“重案定損員”辦理定損。定損員也有不同的權限，超權限的部分就要上報請求支援，甚至更換定損員接手。

2.3.3 在核賠方面，可以將賠案分為大賠案與小賠案，小

賠案由“綠色通道”的“速賠”人員（結合繕製理算與核賠功能）迅速予以核賠，以便迅速付款；而較大的賠案則由核賠人自行核賠。對於超權限的賠案，也是要按不同的授權分級核准。

- 2.3.4 我對定損與核賠的認知是：定損人員要確定損失發生的原因與損失發生的程度，工作範圍多屬於機械與金屬方面問題，其學習背景通常和車輛本身有關；至於核賠則是適用保險單條款與相關的法律規定，確定保險人應該賠償的範圍（請注意，被保險人所受到的損失和保險人應該賠償的範圍並不是相同的概念，因為保險單有除外不保項目的規定），工作範圍比較屬於法律與保險方面，其學習背景通常為法律與保險等相關科系。

- 2.3.5 由於定損人員與核賠人員分屬不同的管理體系，彼此之間沒有從屬關係，在規模較大的公司裏，甚至是分屬於不同的部門。因此，在實務上就產生幾個

問題，一是當定損員（尤其是重案定損員）與核賠人意見不一致的時候，究竟要以誰的意見為主，二是賠案的品質到底要由誰負責，三是人員的培訓到底要如何進行，兩者是否可以合一。

- 2.4 台灣的作法重在案件處理的完整性，以及對客戶提供從始到終的服務；大陸的作法重在效率，希望能很快地將賠案處理完，對客戶來說，這也是一種服務。兩者並沒有誰優誰劣的問題，完全是因為不同的社會背景所發展出來的不同結果，而提出的不同解決辦法。

3. 商業保險（簡稱商險，一般來說，意思是非車險，但不包含健康傷害險）則是另外一種思路。由於非車險賠案的數字遠小於車險，因此，非車險基本上不需要（也沒有辦法）像車險一樣把整個處理過程分段處理，而是需要（或最好是）由同一個人從頭處理到結束，因此不像車險理賠有管理大量賠案的需求。商險有很多案件都有公證人／公估人參與處理，擔任查勘定損與調查的任務，等於車險理賠的查勘定損員與調查員，因此，我個人覺得實際上所有險種核賠人所擔任角色其實

差不多的，都在綜觀全域，管理賠案順利進行。

闡釋核賠人負責制

1. 核賠人負責制在我理想中的理賠管理制度中佔有很重要的地位，最重要的概念是：到底誰是案件的“主人”。這裏面牽涉到的議題有理賠文化，賠款未決準備金之提存，已決賠案之品質，CFR，理賠人員之考核，甚至理賠人員之養成與晉升，可以說是貫穿整個理賠管理制度的“中軸綫”。

- 1.1 在理賠文化中我們期待理賠人員具有專業，服務與職業道德，而成為值得令人信賴與尊重的理賠人員，則需要有“主人”對賠案的品質有所管控，才能對客戶提供良好的服務。

- 1.2 未決準備金之提存牽涉到公司的財務支付能力是否充足，核保人員對產品的訂價，業務人員與其他公司之競爭，必須“盡可能”與最後賠付之數額相接近，因此必須依序符合“迅速，充足與準確”等三個基本要求。同時，無論是提存未決賠款準備金，或已決賠款之放行，都僅有經過授權之各級理賠人員才能為之，不能有權無責，或有責無權，否則整個理賠制度就會亂套了。

- 1.3 任何賠案賠付之後並不是案件的終點，總要反思是否有應改進之處。當然，絕大部分的賠案都不會經過這道手續，但總有一些重大賠案，或者是處理地不盡人意而需要改進的賠案，需要做檢討，而反思這些決定是誰做的，以及是如何做成的，也需要辨識賠案的“主人”，否則案件的品質是由不同人之間“美麗的誤會”所形成的巧合，那就等於已經失控了。

- 1.4 CFR 是以一段特定時間內已決賠案為檢查對象，並制定改善方案的一種方法。如果受檢查的案件沒有“主人”的話，就無法制定改進方案了。

- 1.5 最後，理賠人員的考核，培養與晉升，都需要有一定的資料支持，一般來說，除了觀察與考核理賠人員是否有管理能力之外，最重要的是要看過往處理賠案的績效，而賠案整體品質的好壞，就是最基本的考量依據。

2. 在我的定義中，所謂的核賠人並不只限於職稱（崗位）稱為核賠人的那個特定的人，而是最後有權核准放行賠案的人，這才是定義中真正的核賠人。因此，在目前科技發達的時代，如果定損員在定損後輸入

照片，勾選車輛受損部位，而由電腦系統自動完成核損，核價與核賠手續，萬一賠案有什麼差錯，導致賠償的金額有誤，則系統也應該算是廣義的核賠人，資訊/信息部門要設法改進。反過來說，如果案子超過一定的金額，需要送上級理賠主管才有足夠授權處理，則以該上級理賠主管為核賠人。

2.1 據現在從事車險理賠工作的老同事說：所謂的自動，是由核賠專家組人員總結核賠經驗將賠案中存在的風險轉化成控制規則，將經風險規則識別後屬於無風險和低風險（消除風險的成本大於消除費用）的案件自動審核通過的過程。所以這個規則是由核賠人制定的，目前已有智慧化的風險規則與風險評分管理軟體，可支援非IT人員配置實現。未來的趨勢，這部分將會成為理賠實務管理的一項重要日常工作。

3. 當我們說有權簽字放行賠款的人是核賠人時，並不表示該核賠人要親自處理賠案，而是說，該核賠人對於賠案有指揮監督權，但對於如何處理賠案，也要負構思架構與指導賠案應如何進行的責任，並不是說其平時可以不聞不問，僅等著最後

負責簽字而已。於是，此時原核賠人就成了上級核賠人輔助人，要善盡幕僚的責任，畢竟原核賠人離賠案最近，由其執行上級核賠人所定之策略是最適當不過了。

4. 核賠人之作用顧名思義就在核准放行賠案。因此，其他理賠環節（主要仍是查勘，定損與調查）的工作仍然由其他負責該環節的理賠人員進行。一般可以賠的賠案，固然依靠各環節理賠人員的善盡其責即可順利完成，但對比較特殊的賠案，如果我們也期待只要負責各環節的理賠人員能各自善盡職責，賠案到了核賠人手中即能順利完成的話，則好像會脫離現實。我個人覺得核賠人的功能在於綜觀全域，串連各個環節，而順利處理完賠案，賠案該賠或該拒，全存乎核賠人一心。當然，我並不是說其他崗位理賠人員的工作不重要，相反的，我向來一再強調各崗位的理賠人員要善盡其責，但終需要靠核賠人來貫穿全域，否則處理賠案容易出現斷點，因此，才決定全力推動核賠人負責制。我曾經深入參與處理幾個跨省的較大型或較複雜賠案，當然，並不是由我直接面對客戶，而是由分公司理賠同仁負責接洽，搜集資料，而在總公司也有相應負責的理賠同仁（即負責某險種或某地區的核賠

經理)協助,但全案從上報之後,我就依職權關注該賠案,隨時提醒承辦同仁應注意事項,最後得到滿意或“不滿意,但可以接受”的結果,留下深刻的回憶。以此為例,雖然我的職稱是首席核賠官,但對於那些屬於超出各級核賠人權限的賠案,按規定我就要善盡指揮監督的責任,並須按需要做出最後的決定,負最後的成敗責任。譬如說,某案考慮訴訟風險太高而決定以較低比例的金額和解,而負責賠付率的核保人卻認為應該全部拒賠才對,則最後要戰或要和的成敗責任由我承擔。

5. 由於核賠人要對賠案的成敗與品質負最後的責任,因此核賠人對於理賠流程中負責其他環節的同仁要有指揮監督與考核權。當然,這在查勘定損調查人員與核賠人分屬不同的管理團隊,甚至不同部門時,的確有相當困難,因此才要明文規定採用核賠人負責制,對其他崗位的同仁有指揮監督與考核權,並就人員的組訓做若干的改變。
6. 從廣義的角度來說,核賠人也算是一種“技術職位”,因此不能只懂條款和法律,而對於該險種的若干“技術”問題,也要有基本認識與經驗。譬如說,以車險為例,不管

核賠人先前的專業是什麼科系,但既然進了理賠團隊,就要對保險原理,法律基本原則(保險本身就是一種契約),車輛(如碰撞原理與維修拆裝技術),人傷醫療(如果涉及人傷責任保險)等有基礎的知識,如果有不足之處,就要設法以自修或培訓補足。同樣的,查勘定損人員也不能只懂車輛,而不及於其他。簡單地說,所有理賠團隊的同仁所要具有的知識是一樣的,只是在各個崗位上有程度深淺不同的問題而已。換句話說,大家的基礎必須要一樣,然後個人未來的發展就靠將來的努力與表現決定。因此,

- 6.1 具車輛相關科系背景的查勘定損調查人員對車輛的認識雖然高出其他同仁一籌,但在保險,法律,與人傷有關的醫學知識則要設法補足,才有晉升為核賠人的機會。這樣也等於為重案定損員的職業生涯開創出另外一條途徑。
- 6.2 若非具有車輛工程相關背景的理賠同仁,則須補足對車輛(特別是碰撞原理)相關的知識,但畢竟車險理賠不僅是只有查勘定損而已,還有其他方面的知識需要具備,只要在整個處理過程中的一個環節具有專長,再兼具

其他方面的知識，也是同樣有發展，能夠成為優秀的核賠人。

6.3 簡單地來說，核賠人是一種綜合性的工作，重點在於掌握處理全案的能力，而不在於僅在某個環節獨強。在處理一般性案件的時候不見得看得出來，但在處理較複雜的重大賠案時，優秀的核賠人與一般的核賠人之間的差異就立見高下。要讓不同領域的理賠人員具有相同的基礎，同時培養核賠人應具有的綜合能力，說起來容易，但執行起來還有相當的困難要克服（小的理賠組織裏通常一人多崗，平常就有學習的機會，還不是個大問題，但在較大的理賠組織裏，因為崗位之間的職責大不相同，因此困難較大）。首先，要辦很多的培訓，從頭教起，確保觀念不偏差，這就需要有統一的教材配合，不能僅依賴師徒制。同時，要讓同仁們補足基礎不足之處，需要同仁們在繁忙的工作中抽調時間實際參與或觀摩其他崗位的操作，則不僅自己的工作需要同崗位元的同事們暫時分擔，也需要其他種崗位元的同仁耐心指導。譬如說，核賠組（一般核賠人與“速賠”核賠人）的同仁要補足定損的知識，需要到現場參與查

勘，定損與調查，則這段期間他的工作就要由其他同組同仁分擔，同時，定損組的同仁也要在核賠組的同仁實習期間多一點耐心幫忙解說。而定損組的同仁在到核賠組實習的時候，也需要核賠組同仁說明核賠的重點。另外，雙方的定期交流或共同參與重大賠案的討論，都是彼此之間相互學習的好機會。而參與CFR，則是不同分公司之間交流與學習的最好機會。

6.4 簡單地來說，核賠人在處理賠案的過程之中所扮演的角色就像是球隊（尤其是棒球隊和足球隊）的總教練，球隊的目標是贏得勝利，而各個位置的球員（就像是各個崗位的理賠人員），在總教練所下達的戰術指令之下，堅守自己的崗位以團隊的力量完成任務。無論贏球或輸球，固然有球員個人因素的影響，但最後的成敗責任則總是由總教練一肩承擔，所以各位可以看到在球隊連敗的情形之下，第一個被炒的通常都是總教練。由於總教練要負這大的責任，因此球員不能自行其是，而要受到總教練的指揮與監督，從而總教練對球員有指揮監督與考核的權力是合理的。同樣的道理，核賠人

對其他崗位的同仁有指揮監督與考核的權力（至少要有建議權），應該是合理與必要的，這樣定損與核賠之間的關係比較明確，也比較不會有爭執不下的場面，而核賠人有了指揮監督與考核的權力之後，要求其對賠案的品質負最後的成敗責任也是合理的。

6.5 在台灣的核賠人就是前述“科長/課長”的角色，實施核賠人負責制沒有什麼問題。但在大陸的理賠工作流程是類似工廠式的流程，各崗位元的分工很細（越大的理賠組織越細），就需要花一些時間溝通。一般案件用工廠式的流程處理沒有問題，同時也是比較有效率的方式，但我覺得總要有一部分重要案件（大案與案情比較複雜的案件）要交由採用核賠人負責制的人員處理。

7. 以上談的是車險，而非車險（商險）就沒有各崗位之間平行不相隸屬的問題，因此，基本上就是核賠人負責制，而公證人/公估人就是協助核賠人進行查勘定損與調查，甚至收材料，繕製理算，有時候更甚至是決定準備金提存數額或決定承保範圍（最後這兩點我絕對不贊成）的崗位。但新的問題又出來了：兩

岸的理賠人員（尤其是一些特殊險種）都有過度依賴公證人/公估人處理賠案（凡事都要問公證人/公估人，缺乏自己的看法，更無能力指揮監督公證人/公估人），導致理賠人員的核心競爭力（主導賠案進行的專業與服務）流失的問題，這就不是我所定義的核賠人負責制了。

總結

- 當初我對核賠人負責制設定的方向是：核賠人為有權簽字付款的人。核賠人對賠案的整體品質負最終之責。核賠人對賠案之處理，對定損員與其他輔助人員有指揮監督之權與責，包括考核權建議權。對於簡易案件之處理，核賠人得設助理核賠人（速賠）協助處理。核賠人須具有定損資歷。多年之後，不知道這個理想是否在一些公司實現了。
- 大陸的保險公司規模大小不一，制度亦不盡相同，因此我只能做一般的說明，而無法更深入探討，謹在此說明。在此也要感謝華泰老同事所提供的資訊，使我沒有偏離現實，但限於篇幅，無法將其意見全部納入，甚憾！