

理賠管理五四三 -17 輔助人管理 與訴訟管理（中）

徐當仁

公證人管理

很多基本原則在通則中討論過了，因此，我僅在此就公證人管理理念中比較需要注意的部分增加點看法。

1 公證人之定位

- 1.1 首先，我們需要瞭解公證人（大陸稱為公估人）的法律定義。台灣保險法第 10 條規定：“本法所稱公證人，指向保險人或被保險人收取費用，為其辦理保險標的之查勘，鑑定及估價與賠款之理算、洽商，而予證明之人”。我對該條文的理解是：
1. 保險人與被保險人都可以聘請公證人，僅不過一般實務慣例上都由保險公司決定公證人而已，並不是說被保險人不能自聘公證人，然而，如果是被保險人自己聘請公證人的話，則須自行支付費用。
 2. 公證人“辦理保險標的的查勘，鑑定及估價”這部分屬於調查損失原因與損失程度技術性質的工作我沒有問題，因此通常會交待同

仁們，如果沒有特別考慮的話，就盡量讓公證人自行認定，但也要在有疑問的時候提出看法，因為公證人的看法不見得永遠是對的。3. “而予證明”指的是出公證報告，我也沒有問題，但對於 4. “賠款之理算、洽商”這點我必須說明我的看法。有人認為公證人是“公正專業的第三人”，因此保險單能不能賠，要由公證人認定才行。我個人是完全不認同這樣的看法，我認為決定保險單是否應該理賠，還是屬於各級核賠人的責任，固然理賠人員在處理賠案時可以參考公證人的意見，但不能說保單責任應該要由公證人認定。我認為在保險法裏所說的“賠款之理算、洽商”，指的應該是在保險人確認承保範圍之後，公證人根據保險人認定之範圍進行賠款之理算，並在保險人的授權之下和被保險人進行協商，而不是說公證人可以自行一手包辦的意思，否則保險人就成了僅有付款功能的提款機了。

1.2 在我開始工作之初，從前的公證報告是僅陳述事實（損失原因與損失程度），而不評斷保險單責任的，但不知從什麼時候開始，公證報告開始增加保險責任的項目。我的看法是，公證人在“理算”時當然需要先確認保險責任，否則無法理算，但公證人只能按保險人認定的保險責任範圍內進行理算，不能在未經與保險人商量的情況之下，即自行認定保險責任。從前我在蘇黎世總公司工作時就和美國蘇黎世的同事交流過這個問題，同時也在幾家跨國公證公司總部人員來訪時向他們要求，凡是蘇黎世公司的案件，公證報告上都不能自行認定保險責任，僅能在公證報告上說明：“經保險人同意之後，本保險單之保險責任如下，……”。美國同事並說明為什麼不能由公證人自行認定保險責任的原因。他說，曾經有公證公司先出了一版公證報告，但理賠人員不同意，經過討論之後，公證人認同理賠人員的觀點，於是重新出了一份公證報告，由可以理賠變成不能理賠，但被保險人已經知道了第一份公證報告的內容，於是便對保

險人與公證人提起刑事訴訟（詳細內容我不清楚）。因此，我覺得在處理賠案的過程之中就公證報告之處理一定要慎重，再慎重。

1.3 台灣將公證人分為一般公證人與海事公證人。前者可以從事海事業務以外所有的一切公證工作（如火災保險，工程保險，責任保險，……），但凡是遇到海事性質的公證工作，則一定要由海事公證人擔任。對於一般公證人（非海上保險），我們稱為 lossadjuster，其工作內容除了查勘鑑定估價（意思是查勘現場，鑑定損失原因，與調查損失程度）之外，也做理算（意思是根據保險單條款與法律的相關規定計算保險人應賠償之金額）的工作。然而，在海上保險（尤其是船舶保險）做查勘鑑定估價的是 surveyor（也翻譯成公證人），做理算的是 averageadjuster（翻譯為理算師）。在船舶保險的案件裏，averageadjuster 指的是，由船東聘請，擔任代理船東向保險人索賠的專業人員，而不是由保險公司指定的公證人。Averageadjuster 另外還做共同海損與船舶碰撞責任等重要的

理算工作。然而，在貨物保險，surveyor 則除了查勘鑒定與估價之外，也兼做理算的工作。之所以這麼區分的原因，主要是因為船舶保險較貨物保險複雜甚多，需要更精細的專業分工。不過，據我所知，台灣的海事公證人在一些比較簡單的船舶保險案件裏，也兼做理算的工作。因此，公證人一詞到底要翻譯成哪個英文字，需要看實際情況才能決定的。順便一提的是，也有人將這些擔任查勘鑒定與估價的人員稱之為 loss assessor，但這個字比較用在車險理賠方面，同時以國外的保險市場為多，因為台灣車險理賠的查勘定損（定損是大陸用語，意思是鑒定損失原因與損失程度）工作，都由內部理賠人員來做，而我知道的美國，英國與澳洲等國家，車險的查勘定損工作則是交由外部的公證公司來做。大陸由於幅員廣大，大部分的车險賠案都由保險公司理賠人員自己做，但也有委外由公估人代勞的情形。

- 1.4 在海上保險還有兩種輔助人值得一併向大家說明，一是理賠代理人（claims agent），一是

追償代理人（recovery agent）。在海上保險（尤其是貨物運輸保險），發生損失的地點往往離出單保險公司的所在地很遠，賠案無法全部皆由出單公司理賠人員處理，因而必須要委託境外的理賠單位代辦，於是自然需要理賠代理人協助。顧名思義，理賠代理人就是代理保險公司處理賠案的，其工作性質與程序大致上和一般的理賠人員差不多，就是委託公證人，搜集理賠文件（包含公證報告），提出理賠建議，處理殘值（salvage，大陸稱為“損餘”。但這裏的 salvage 並不是海難救助的意思）等，但原則上不包含核賠（settlement）付款，如果包含核賠付款的話，則稱為 settling agent。至於規模小的理賠代理人，則有時候自己兼任公證人的工作，不再另外委託公證人處理賠案。目前比較知名的理賠代理人集團如 W.K.Webster，W.E.Cox，Dolphin 等，但這並不表示各地的理賠代理人都是他們自行聘用的內部人員，而是由他們與各地公證人簽約之後所組成的一個大聯絡網絡（network）。由於理賠代理人掌握理賠文件，

同時又能指揮監督當地的公證人，因此，有些理賠代理人也兼從事代位求償（subrogation，或 recovery action）的工作，如果是這種情形的話，則他們就變身為另一個身份，成為追償代理人（recovery agent）。

- 1.5 我想再三提醒的是，固然公證人有其專業，但理賠人員也應尊重自己的專業，尤其是理賠人員依“核賠人負責制”的精神負有指揮監督輔助人之責，如果凡事沒有自己看法的話，理賠人員就喪失核心價值了。然而，在此我不得不當下“烏鴉”：根據我這十多年來的觀察，就整體而言，台灣的理賠水準是退步的，其根本就在於理賠人員過度依賴公證人，凡事都請公證人代勞，導致自己無法掌握案件的核心關鍵點，於是核心能力就一代一代慢慢流失了。另外一個可能的原因是外語能力不足，無法與國外公證人或律師溝通，於是只好仰賴國內公證人或律師代勞，如此循環的結果，就更難以自行處理賠案了。話說回來，我個人認為主因是各保險公司的理賠人員一般配置不足，同時各公司對理賠所投入的資源太少，

只好依賴外援。

2 理賠人員與公證人之角色與互動

- 2.1 從理賠管理的角度來看，公證人是“輔助人”，因此，公證人做的是理賠人員沒有時間做，或沒有該項技能可以做的工作，除此之外，還是要回到核賠人負責制的原則，這也就是我一再提起的理賠人員對公證人（以及其他輔助人）要負指揮監督的責任。這裏所說的指揮，指的是要告訴輔助人要做哪些事（以及哪些事不要做），而這裏所說的監督，指的是要確保輔助人能達成任務的要求，同時不偏離保險公司的理賠準則與職業道德標準。因此，我覺得對公證人的管理就等同於對理賠人員的管理，僅不過輔助人不是編制之內的理賠人員而已。
- 2.2 我對公證人管理的認知是：建立人才庫（專家庫），將案件委任給適當的公證人並給予明確之書面指示，確保隨時瞭解公證人工作進度，個案結束之後之考核，定期整體考核。
- 2.3 理賠人員從接案開始，就必須衡量是否需要找公證人協助，

如果需要的話，就要確保所找的公證人具備處理該賠案應有的技能。因此，如何建立適當的人才庫（panellist，大陸稱為專家庫）就成了一項很重要的事前準備工作。我覺得這是輔助人管理中非常重要的一環，因為如果委任了不合適的公證人，則再怎麼“管理”都沒有什麼效果。

2.3.1 從總公司的角度而言，在建立人才庫（專家庫）的時候就需要訂出準則，請分公司推薦，經過總公司核准之後納入專家庫。當然，這樣的核准程序絕不是僅是過個程序而已，而是要確實審核分公司所推薦的人選。除此之外，總公司也要自行尋找合適的公證公司（尤其是有全國性規模的公估公司）一起納入名單。等專家庫建立之後，各級理賠人員可以根據理賠授權委任公估公司處理賠案，但遇有重大賠案，因為最後的核賠權在總公司，因此，委任公估公司的權與責就由總公司承擔。

2.3.2 台灣的幅員比較小，就沒有這方面的問題，基本上就是由總公司全權負責。

2.4 委任公證之後，理賠人員需要提供給公證人充足的保險信息，以及案件的背景資料，並充分溝通要求公證人需要完成之任務，同時記載於書面（可設計一張簡表勾選）。在此要特別說明的是，公證人只是理賠輔助人之一，案件還是應該由理賠人員掌握，因此，理賠人員要盡可能去看現場，不得“全權委託”公證人處理，否則賠案對理賠人員來說僅是一些照片和一些數據而已。在這個階段，需要注意的是有時候個別理賠人員有過度固定委任某特定公證人的傾向，或數個理賠人員不約而同指定某特定公證人之現象（因為根據專家庫的資料顯示該公證人是最佳人選），這是個值得注意的問題，於是我們需要透過交叉比對系統資料避免這種過度依賴某公證人，或委任案件過度集中的現象，避免產生案件因而造成處理上的延宕和風險。

2.5 理賠人員除了委任公證人之外，對於其餘的“輔助人”應該也要建立直接委任的制度。換句話說，保險公司自己也要建立起自己的人才庫（專家庫），不宜事事全部透過公證

人為之（但“推薦”當然是可以的）。譬如說，律師與復原公司（restoration company）等兩類輔助人就宜由理賠人員直接聯繫，因為這裏面牽涉到溝通協調的問題，多一層協調的界面，訊息的準確性就容易流失。同時，理賠人員也需要深入瞭解這兩類合作對象的工作細節，因為如果溝通上產生一點偏差，工作效果可能差很多。好在這兩種輔助人的數量並不是太多，由保險公司自行掌握並不是太困難的事。至於屬於技術面的工程師，各保險公司要建立各行各業的人才庫相對之下就比較困難，因此常需要公證公司推薦。

2.5.1 以上原則對海上保險的海外公證人（或理賠代理人）就比較難適用，因為本國公司沒有那麼大的訊息網路，只能依賴像 W.E.Cox，W.K.Webster 這類的大公證集團。其實，這些公司只是為保險公司建立起一個服務網絡，同時協助保險公司管理而已，如果我們把那些理賠代理人（claims agent）與公證人（surveyor）想像成“加盟店”就比較容易理解這其中的道理了。這些理賠代理人與公證人

有時候在一些小一點的地方還同時為幾個公證集團提供服務，所以他們不是這些公證公司集團的“直營店”。

2.5.2 海上保險的追償代理人（recovery agent）往往是這些公證集團的一環，因為各地理賠代理人通常能瞭解最直接的案情，同時手頭即握有理賠文件，因此他們同時身兼追償代理人也是順理成章的事。我們等（下）篇的時候再來討論這些相關的問題。

2.6 有很多理賠人員要求公證人提供提存準備金的具體數據，我對這點倒有不同的看法。我認為提存準備金牽涉到理賠人員對個案掌握與判斷的理念（即，要賠償，或協商和解，或拒賠），不適合由公證人代勞。因此，我認為公證人只能提供“損失金額”，而不適合提供準備金之數額，理賠人員應該在拿到公證人所提供的損失數據之後，根據公司內部提存準備金的提存哲學與準則（reserving philosophy and guidelines）做個案判斷，而不是直接就拿公證人提供的損失數據當作提存準備金的金額。

2.7 我覺得公證人管理中很重要的一環是追蹤案件的進度，而這也是目前許多理賠人員被詬病的地方。我的經驗是，公證人手裏要處理各保險公司大大小小的案件很多，有時候難免顧己失彼，如果沒有隨時聯絡的話，較少聯絡的理賠人員就處於比較被動的地位（特別是在有巨災的時候，如颱風，大家都在搶公證人，並急著結案），而多與公證人聯絡的理賠人員就占了上風，可以確保賠案迅速結案。當然，我也要說，需要留給公證人合理的時間結案，並關心是否有困難要協助解決（如承保範圍與理算規則），不是光每天催案就可以解決問題的。

2.7.1 在追蹤賠案進度方面，比較好的系統就可以幫上忙，理賠人員可以在系統裏設追蹤時間，以避免自己因忙碌而忘了追蹤賠案。有理賠人員認為應“尊重”公證人處理賠案的進度，這點我持反對意見，因為掌握進度是理賠人員的職責，而公證人是輔助人，當然應該要經常關心賠案的進度。

2.7.2 前述的要適度地分散委任，除

了可以避免處理案件產生延宕之外，另外一個目的是避免案件過度依賴某特定公司，或某特定人員的風險。當然，這也要看公司政策而定，無法一概而論。

2.7.3 理賠主管也不能完全依靠理賠人員掌握進度，因此需要若干統計報表輔助。該報表中至少需要顯示公證公司 / 公證人每個月（以及年度累計數據）的收案數，結案數，處理中案件數，索賠金額與實際賠付金額，案件的“處理週期”，委任理賠人員等，並對重要賠案予以管制，務必經常關心。如看到委任賠案有過度集中現象，則需要予以疏導分散。

2.8 我一直認為，認定承保範圍與理算原則是保險公司理賠人員的職責，因此，我對公證人的期望與要求則偏重在損失原因與損失程度的認定，只要公證人能把握適當的尺度，我通常沒有太多意見，但這不表示公證人的認定是唯一標準，理賠人員還是要提出自己看法（如全損或部分損失），經討論之後再交由公證人認定，因為公證人基本上還是公正的第三方，

不好讓被保險人把保險人與公證人的角色混淆，或是認為公證人只聽從理賠人員的指示行事。至於與被保險人的協商，我認為理賠人員也應該要參與面對客戶，而不是躲在公證人背後，要求公證人把事情“擺平”。而對於不能賠（或多賠）的案件，也不容許理賠人員要求公證人做與事實不符的陳述或“美化數據”，使之成為“正常”案件，因為這樣不就是做假賠案嗎？

- 2.9 賠案結案之後，也需要對公證人在處理該案件的表現做適當的評估。我的概念是，簡單評估就好，不需要套很多數據做得太複雜，因為評估公證人的尺度和評估理賠人員的績效一樣，很多“感覺”是無法用數據顯現的。因此，我覺得不外乎是：職業道德，責任心，專業技能，認定損失原因及損害程度是否合理，對待客戶之態度，處理時效等。至於有些公司認為應該要包括的“減損率”，我則認為這不見得是重點，因為，公證人要做到保險人，被保險人，或經紀人各方都滿意，其實也有相當的難度，我曾經問

過一位退休的公證人老友他們一般是如何結案的，他嘿嘿一笑說：“這是一門藝術！”，真是一切盡在不言中。

- 2.10 公證人是理賠人員的合作夥伴，大家在工作上是互補的關係，雖然題目是說輔助人之管理，但實質上是講從理賠人員立場上看的協同合作關係。既然是協同合作，則彼此尊重是必要的，理賠人員在態度上不能有一種“給業務的是大爺”的想法，動輒就表示“不配合，就停業務”。當然，如果是工作理念不同的話，確實不需要再繼續合作，但如果不知不覺之間讓人有這種感覺的話，那是很不好的一件事。

- 2.11 公證人的報酬也是一個值得討論的主題。目前台灣的公證費給付標準是經過公證公會與產險公會協商的方案（以“理算損失金額”為準，但所謂的理算損失金額為不扣自負額，不扣殘值，不適用不足額保險與複保險之前的金額），雖然各方有不同的意見（譬如說，為什麼責任保險賠越多，公證費越高？），但總是一個實務上可以參考運作的標準。有些人認

為如果要降低理賠費用的話，就要嚴格管控公證費用的支出，並盡可能“議價”（事實上這種觀念還不止用在公證費上）。我個人倒是覺得公證費的費率不需要太介意，真正重要的是公證的品質，但這又是個一言難盡的話題，只能在此先打住。除此之外，不要拖欠公證費，或動輒要求“打折”，或要求支應不合理的“配合”支出，則也是對公證人的尊重，從前各種奇奇怪怪的陋習，希望現在已經不復存在了。

- 3 如果覺得公證費“太貴”的話，那麼我建議理賠人員自己做賠案。以下是幾個使用公證人時機的參考原則：(1) 公證人具有理賠人員不具有的技能，(2) 有可能涉及訴訟的案件，為了避免和被保險人發生爭議；(3) 路途遙遠無法及時服務案發地點；

(4) 自行查勘成本較高案件；(5) 案件突增，人手調派不及，公司內其他單位也無法支援者；(6) 無查證管道者；(7) 無特殊管道可做追償者；(8) 有拒賠之必要，用公證公司協助可減少摩擦。而我對理賠人員的要求是：除難以調派人手之情況外，理賠人員縱使將案件委託公證公司處理，仍應親臨事故現場，並對案件處理之全程予以管理，為案件處理的最終品質和效果負責，這就是核賠人負責制的基本精神：案件是理賠人員要負責的，公證人只是輔助人而已。

本文作者：
兆豐產險顧問

