

理賠管理五四三 -19 漫談投訴及其所衍生之省思

▲徐當仁

前言

- 投訴是個很敏感且具負面意義的議題，大部份的理賠人員（包括理賠主管）都希望能遠離這個問題。對於客戶（或第三人）的投訴，不同公司的考核制度或企業文化或多或少可能對理賠部門帶來不同的影響，因為投訴可能引來主管機關的關注，有時甚至會造成公司營運上的影響，因此，時間久了，“聽說”很多理賠人員處理賠案就求能“安全下莊”（這四個字我是原文引用）就好，而且，“聽說”這還是個頗為普遍的現象。當然，這不是一個絕對的現象，其面對方式要視個別公司而定。
- 對於客戶的投訴，到底是由理賠部門自己處理好呢？還是由其他的單位處理比較好？依我個人的觀察與經驗，最好避免由理賠部門做為承辦單位，以免有官官相護的瓜田李下嫌疑，但問題是其他部門不見得瞭解理賠作業和其中的“眉角”，往往就是把案件轉給理賠部門，要求理賠部門調查之後匯總回報。但問題來了，因為這些

負責單位的承辦人員不見得有理賠經驗，因此有時候對理賠人員避重就輕式的敘述看不出關鍵問題，無法就理賠部門答覆不合理的地方再做進一步的詢問，這樣就可惜了。因此，如果能由有理賠經驗的人員協助把關，應該是比較好的一種方法。

- 客戶投訴是永遠無法避免的，理賠管理終究還是要面對現實，想辦法解決這個問題。客戶有千百種，要想杜絕投訴是不切實際的想法，但要想辦法盡量減少投訴則是理賠管理上該做的工作。謹就我過往做理賠管理的經驗，再加上我的觀察和“道聽途說”，做一些如何完善理賠管理，減少投訴的簡單的討論。

本文

首先，我們要談談客戶到底在投訴什麼。根據我的觀察，主要不外乎下列幾項：

- 1 理賠人員的態度不好
- 2 理賠人員處理賠案的速度太慢
- 3 理賠人員沒有正確理賠
- 4 客戶想藉投訴爭取更好的“理賠”

條件

5 第三人想藉投訴爭取更好的“免賠”條件

有關理賠人員是否態度不好的問題，我們可以做以下的探討：

1 理賠人員的態度好或不好，有時候是比較主觀的問題。往往理賠人員覺得自己“根據公司的規定”已經說得很清楚了，但客戶就是不滿意，因此他也覺得很無奈。但從另一方面來說，客戶覺得理賠人員就是一副公事公辦的“公務員”樣子（不好意思，可能冒犯到公務人員朋友），越想越生氣，心想既然現在投訴管道這麼多，那麼就試試看吧。

2 從實務面來講，我從前常告訴理賠同仁：“處理賠案如果態度不好，或速度太慢，即使你再怎麼有理由，也算輸”。這裏所說的態度不好，不見得真的是理賠人員態度不好，而是理賠人員的表達方式，語調或內容讓客戶“感覺”理賠人員的態度不好。只要客戶提出理賠人員態度不好的問題，理賠人員在情理上總是吃虧的。為了不要讓理賠人員淪於態度是否不好之爭，就必須要讓理賠人員瞭解“為什麼”不要讓客戶覺得你態度不好，因為再怎麼有理，只要涉及到態度的問題，總是有理講不清，增加自己的麻煩，

因此，從“務實”的觀點來說，為了避免後續處理申訴問題的麻煩，凡是遇到溝通有問題時，首先要沉得住氣，再重新用另外一種方法把問題說清楚（切記避免使用只有理賠人員才熟悉的專業保險用語），以免落人口舌，所謂“忍一時心平氣和，退一步海闊天空”就是這個道理啊。哎，誰要我們“命苦”選擇理賠這個行業呢。當然，現在的客戶並不都是“溫良恭儉讓”的，“奧客”不時也會遇到，有些客戶明知自己沒理，但就是想辦法“激怒”理賠人員，然後再投訴理賠人員態度不好，以增加自己談判的空間，如果理賠人員沉不住氣，基本上就要上當吃虧了。有時候總會看到較年輕的新進同仁因應對經驗不足，沉不住氣而吃了虧。這種錯誤我年輕的時候也犯過，所以很能將心比心理解理賠人員的處境。

3 現在辦公室裏常裝有錄音或錄影設備，理賠人員的態度是否有問題常可以透過科技設備還原現場，但這樣的作法還是屬於後續處理的補救措施而已，因此，我們要想辦法避免讓事情發生。沒有人是天生就會處理和客戶應對的事的，除了天生或後天發展的個性之外，最主要是透過不斷的學習和體會，如果我們

在教育訓練中加入如何和客戶應對的材料，甚至互動式的學習，加上主管經常耳提面命，則應該還是會有相當效果的。在訓練過程中，至少要讓同仁們知道哪些事不該做，或那些話不該說（如“我們公司的規定就是這樣……”，“你要這麼說我也沒有辦法……”，“隨便你怎麼說啦…”等）。從客戶的角度來看，這些話其實都還滿傷人的，就會讓人有理賠人員“態度傲慢”的感覺。順便一提的是，基層主管不時關注也很重要，如果發現理賠人員與客戶的對話有不順的跡象，不妨在適當的時機介入，以免讓事情擴大到不好收拾的程度。另外，如果理賠同仁能在與客戶接洽之後，將一些處理過程中溝通不順的地方記載在“理賠日誌”上，也是有助於在事後發生爭議時釐清事實。

- 除了前述“務實”的考量之外，理賠態度的問題基本上是理賠文化的問題。理賠人員的職責是服務與控制理賠成本。在服務方面，除了處理賠案的速度要快之外，更包括處理賠案時對客戶的“公平，主動，誠信與友善”，而“友善”並不是自己覺得對人友善就夠了，而是要讓對方（包括客戶或其他非客戶的第三人）感覺到理賠人員的友善。

這點就需要靠理賠單位平日的教育和日常生活上的提點了。

- 理賠文化的問題就要回到“理賠願景”的層面，也就是“我們要做到公平、主動、誠信、友善，為客戶提供最佳的解決方案，將災害和事故帶給客戶的困難與不便減到最低程度”。如果會因態度的問題導致被客戶認為不友善，那就更沒有辦法為客戶提供最佳的解決方案了。而且，理賠願景不只是寫一段文字出來而已，而是要確實融入日常作業習慣中，才能在“不知不覺”中發揮出來。所以，我個人不太喜歡所謂“話術訓練”的觀念，而是更偏向於讓理賠同仁們瞭解為什麼要這麼做，除了不該做的事，或不該說的話之外，盡量讓同仁們根據示範而自行發揮。

有關理賠人員是否處理賠案速度太慢的問題，我們可以做以下的探討：

- 理賠人員處理賠案是否速度太慢的問題，基本上比較有數據可以參考，只要攤開理賠日誌，基本上可以一目瞭然，有比較客觀的評價。但問題是有些理賠人員不愛寫理賠日誌，使得真遇到問題的時候有理也講不清楚，這是在理賠管理上應該要改進的。

- 2 一位理賠人員手頭上可能有上百件賠案同時在處理，要想百分之百不耽誤，好像也有點困難，但我們可以透過科技設備與理賠管理制度，盡量讓賠案不發生不合理的遲延。茲簡單略述一二。
- 2.1 處理賠案都有些標準程序要進行，譬如說，要和被保險人或第三人聯絡，瞭解案情，請其提供理賠文件等。與人聯絡是件費時費工的事，有時候需要一試再試，但可能仍不見得能在第一時間完成。在這種情形之下，就需要在理賠日誌裏記下詳細情形，並說明下一步將採取行動，否則從紀錄上來看，理賠人員是什麼事都沒有做，遇到投訴時有理也講不清楚。
- 2.2 由於理賠人員手頭的案件甚多，每一個案子都需要設定下一步預定完成時間，因此，理賠人員最好能將這些預計進度輸入系統裏，讓系統進行“提醒”的功能，以免事情一忙就耽擱了，由從從容變成匆匆忙忙，這樣就會把很多時間花在“補救”的工作上，工作效率不免就低落了。
- 2.3 除了個人所設定的系統提醒之外，在管理報表上應該也會有相當的呈現。如果案子進行很久了，但都沒有進展，理賠管理人員（至少是基層主管）也要追蹤這些案件的進度，以免案子“黃掉了”都不自知。
- 2.4 很多被投訴的案件確實是理賠人員的疏失，但有時候卻是被保險人超之過急，沒有耐性等待，因此，理賠人員在處理賠案的過程之中不宜給客戶不切實際的期待，以免產生自己的困擾。

有關理賠人員沒有正確理賠的問題，我們可以做以下的探討：

- 1 如果理賠人員確實誤解了條款，而做了不正確的認定，這確實是需要改進的地方。如果是一般個人的失誤，只能由主管加強管理，促其改進，但如果是以較典型的案例，則改進的方法可以考慮將個案做為教材，加強教育訓練，並修改工作手冊，使一人的失誤成為團體的經驗，促使他人也不再犯。一般來說，所謂的“加強教育訓練”，如果沒有針對問題提出解決之道的話，往往會流於形式，因此，比較好的方式是以案例的方式點出錯誤的地方，並示範正確的

處理方式。但問題是，一些比較大宗的險種理賠人員來來去去，今天訓練了一批人，明天犯錯的可能又是另外一批人，因此，務必要同時檢討工作流程，和基本訓練教材。根據我的觀察，理賠人員容易犯錯的原因往往是沒有比較扎實的法律與保險學基礎，無法自行解讀條款，而只能靠心傳口授的方式學習，因此，如果沒有正確的統一教材，則各種想不到的問題都會發生。

- 2 法律條款是一種比較通俗的“文言文”，而條款又是模仿法律條文的形式寫的，如果理賠人員沒有一點法律基礎，看條款確實有點困難（更不要說是客戶了），而案件的類型千變萬化，如果碰到在解釋上有疑問時，在理賠管理上必須要充足的法務支援。但我們常常看到理賠人員在遇到困難需要協助時，不是找理賠法務人員，也不是找法律部人員，而是詢問同業的見解，固然同業的見解可以做參考，但做最後決定的還是理賠部門，如果沒做正確解釋，將來被投訴的還是理賠部門。
- 3 比較建議的方式是，理賠部門裏應該設立能協助同仁解釋法條或條款的編組，其成員可以包括部門內的法務人員，以及其他資深理賠人員。比較大的理賠部門（如車險理賠），

可能自己配備有法務人員，而跨險種的綜合理賠部門（如商險理賠部）也可以由不同險種的理賠同仁就自己領域內的專業提供意見供其他同仁做參考。保險理賠的基本原理其實是差不多的，各險種之間的差異其實並不大，如果能集思廣益，從不同的角度與觀點提供看法的話，基本上發生偏差的機會就會比較小一點。如果部門內還不能解決問題的話，就要啓動跨部門的理賠會議，會同承保部門和法律部門共同探討。如果事情能謹慎到如此，而仍被投訴的話，就不是個別理賠人員應負責的，而是屬於集體決策的共同看法。無論是部門的理賠編組或是跨部門的理賠會議在解讀保險單條款的時候，建議都要從不同的角度看問題，並依照法律的規定，除了探求保險契約當事人的真意之外，也要對被保險人做有利的解釋，避免在被投訴之後才改採對被保險人有利解釋的看法，以免生“何必當初”的遺憾。

有關客戶想藉投訴爭取更好的“理賠”條件的問題，我們可以做以下的探討：

- 1 這類的情形好像越來越多了。由於網路的發達，各種“達人”和“教戰守則”總是不斷翻新，其中一項“秘技”就是鼓勵被保險人或第三

人向監理單位投訴保險公司，希望藉由監理單位傳達信息，讓保險公司承受壓力而讓步。尤其在“評議制度”建立之後，配合監理單位的“記點制”與“評比制”，使得保險公司的理賠人員產生多一事不如少一事，能安全下莊好的想法，這對保險業的健全發展應該不見得是好事。

- 2 有一種投訴人則是責任保險的受害人，他們知道被保險人給付賠款金額的多寡有很大程度是由保險公司的理賠單位決定的，因此，他們希望透過投訴來施予保險公司壓力，以提高賠款金額。雖然理論上他們也不是“消費者”，並不具備投訴資格，但有時也能達到目的。
- 3 關於投訴的類型，經常可以看到的理由不外乎前述的理賠人員態度不好，理賠速度太慢，適用法律或保險條款錯誤，或是另外常見的理賠人員違反個人資料保護法，將投訴者的個人資料外傳等。其實理賠人員有時候只是將投訴者案件的案情及預備的處理方式透過代報案的業務人員傳達給投訴人而已。從理賠人員的角度來看，被保險人既然是透過業務員報案，那麼他就循原管道回傳消息應該沒有什麼問題，但這種想法真的要改了，因為從法律

角度來講，保險契約的雙方當事人是保險人與被保險人（即投訴人），如果透過第三人傳達消息當然有所不妥，為了避免紛擾，我建議要回歸理賠的正常溝通管道，由理賠人員直接與被保險人溝通才是一種正道。

- 4 如果被保險人或第三人自己投訴只是爭取比較好的理賠條件，應該還是比較單純的。對理賠造成更大困擾的，則是所謂專業的“代辦人員”，通常只要與“人的傷病”有關的，都會有他們的蹤跡（較資深的理賠人員很容易辨識這類的案件），而投訴正是他們的必用的起手式。但這現象既然存在了，理賠部門總要想辦法面對。就好像練功一樣，只有練成更好的功力，才能正面對決，然而，一般如果僅是就法律或條款解釋，大家各憑其“專業”，保險公司即使在評議或訴訟的時候輸了，也只能自認技不如人，需要回來加強或重練，或甚至改變看法。但如果牽涉到製造不實證據的話，這就涉及刑事範圍了，需要專案處理。
- 5 另外，有些做得比較過火的“專業投訴人”是各保險公司所經常面對的老面孔，其手法就是不斷地製造“保險事故”，並藉由一再投訴逼

迫保險公司給付賠款，如果保險公司因為希望減少投訴而息事寧人，則反而使其能不斷蠶食理賠款。因此，我個人的看法是，這已經是一種保險詐欺的行為了，只有用處理保險詐欺的方法才是比較理想的處理方式。事實上這些人在決定向哪家保險公司“投保”之前，是經過研究該公司如何處理投訴的，因此，我只能說，保險公司如果只是一心想減少投訴，而沒有提出相應對策的話，則被投訴的機率可能反而會越高。這個道理就和出口美國的產品責任保險一樣，越傾向於儘快和解的被保險人和保險公司將來如果再有賠案，和解的困難度就可能越高，需要支付更多的賠款才能達到和解的目的，因為原告律師對被告與被告的保險公司一定是下過功夫研究，並互通聲息的。

有關於第三人想藉投訴爭取更好的“免賠”條件，我們可以做以下的探討：

- 比起前述的幾種投訴類型來說，這種第三人想藉投訴爭取更好的免賠或減賠條件的，只能算是“小打小鬧”而已，但有時候還真的能帶給保險公司壓力，而達到其目的，因為公司高層往往不樂見公司在投訴排行榜上“名列前茅”，理賠人員有時也會以一些比較委屈的條件結

案，甚至還要致歉。

- 事實上，這類的案件理論上不是正常的投訴案件，因為，所謂的第三人指的是保險人與被保險人以外的人，既然不是被保險人，那就不是金融消費者保護法所稱的“消費者”，既然不是消費者，當然是不能投訴。那麼這些人是誰呢？這些人通常是造成被保險人損失，在保險公司賠償之後被保險公司進行代位求償的人，他們投訴的目的不外乎希望藉由投訴帶給保險公司壓力，讓保險公司能夠不進行追償，或減少一點追償數額。那麼，如果保險公司撐過壓力，最後會有什麼結果呢？依法是“當事人不適格”，投訴人無法達成投訴的目的。

結論與感言

- 就我個人的觀點來說，保險公司的理賠永遠無法達到完美的境界，再加上投訴人的目的各有不同，投訴是一定會有的，因此，保險公司只要能盡力完善理賠的態度，速度與專業，同時誠懇地“知錯能改”，則不妨把客戶的投訴視為一種理賠的“體檢”，而不做過度的反應。
- 在現實的世界裏，投訴有時是透過方方面面的管道而來的，主管機關將之傳達給保險公司，或者，主管

機關為了保護消費者，而做了“比較嚴格”的規定，都會形成保險公司在經營上的壓力，這種壓力就會一直傳達給理賠主管，然後就是基層理賠人員。如果理賠人員因此就形成了只求“安全下莊”的心理，那麼賠案的品質就可能沒有辦法保障了。

- 3 理論上來講，投訴是一種必要的制度，可以使被保險人或甚至第三人申訴理賠人員不當處理賠案。但凡事總是具有兩面，當主管機關的目標是“減少投訴”的時候，投訴可能反而會增多，甚至會成為不法分子的謀財之道。對於這種情形，理

賠部門只能“順應環境”，想辦法減少理賠態度，速度或專業上的疏失，但需要在該堅持的時候堅持，否則投訴案件反而會有“針對性”的增加。

- 4 最後，讓我們想像一個沒有投訴案件的理賠世界，這會代表著會有大量的流失點（leakage），反而是由一般沉默被保險人來負擔失。和 leakage 一樣，當你蒙住眼睛不想看到他的時候，他就會以另外一種面貌出現。

本文作者：

兆豐產物保險公司顧問

