

# 理賠管理五四三 -20 拒賠與理賠爭議案件管理（上）

徐當仁

## 前言：

2021年那篇“優惠賠款”（通融賠付）發表之後，有幾位熱心的朋友留言給我，表示賠案如果有爭議，或需要通融的時候，應該用協商的方式解決。當時，我留下了以下的“後記”：

本文發表後，有好幾位朋友指教說：如果是通融賠付的話，應該由理賠人員與客戶協商賠款金額比較適當。先謝謝這幾位朋友，在此我再補充一些我的看法：

- 1 如果是該賠給客戶，但理賠人員無法在第一時間做正確判斷的，則應該在澄清事實與條款的正確解釋之後賠給客戶，而不宜直接啟動協商程序，以避免理賠人員一碰到自己一時之間無法解決的問題時，就試圖以“協商”的方式結案，這對客戶來說並不公平。譬如說，如果理賠人員覺得應該要拒賠，則在程序上應該要求理賠人員先用書面寫下“拒賠理由”和主管討論，如果寫不出完整理由的話，就要認真考慮拒賠理由是否充足，因為有時候寫著，寫著，不知不覺就把問題想通

了。這是我個人的經驗，提供給大家做參考。

- 2 如果是案件事實不完全清楚的，同時已經無法發現真正之事實時，則協商是一條可行之路。
- 3 如果是法條或保險單條款不清楚的，則應先考慮“探求當事人之真意，做有利於被保險人之解釋”的原則。這是英文裏所說的“grant the benefits of doubt to the insured”原則。但如果當事人之間的原意並不清楚，則協商是個辦法。
- 4 如果是確定完全無法賠付，或確定無法賠付那多的，但因為業務的原因而不得不賠的，則這才是我定義的優惠賠款與通融賠付，此時協商也是一個辦法。但我的經驗是：要先讓客戶理解這是完全無法賠付，或無法賠付那多的，同時要聲明下不為例，才好進行協商，否則客戶會對保險公司留下“賠款七折八扣”，或“賠款不乾脆”的印象，這樣優惠賠款或通融賠付就沒有太大意義了。同時，如果金額不大的話，我個人的建議是協商金額不如

不協商，不知各位看法如何？

最近有個車險火燒車的案子在保險市場上引起熱烈的討論，而日前在整理舊書的時候湊巧翻到30年前和內人合寫的“由美國加州公平理賠規則談我國產險市場理賠實務”（其實英文是 Unfair Claims Settlement Practice Regulations），就不由想起該把很久以前想寫的拒賠與理賠爭議案件管理寫出來了。

### 本文：

- 1 首先，我要特別聲明，“拒賠”不是我喜歡的字，因為這代表著一種保險公司高高在上的肅殺氣氛，但既然大家都這用習慣了，我也就跟著用。
- 2 拒賠與優惠賠款/通融賠付兩者其實是分不開的，也和賠款準備金的提存有密切的關係，更可能因此引起客戶的投訴，甚至訴訟，這些其實都是伴隨著“拒賠”這件事發生的，因此就需要構思規劃一套比較完整地以“拒賠”為中心，串聯通融賠付，提存賠款準備金，投訴處理，與訴訟管理等的理賠爭議案件管理程序。就順序上來講，應該是先有理賠爭議（因理賠人員與客戶或第三人有不同的認知而起），理賠人員在經過審慎判斷之後，如果覺得該案件不應該賠，或已經賠償到了
- 3 理賠爭議是怎來的呢？簡單的說，就是理賠人員與被保險人（或第三人）對於案件該不該賠，以及應該賠多少沒有辦法達成共識而產生的。起因可能在理賠人員，但也可能在客戶，甚至是案件的第三方。更有甚者，也不排除是客戶意圖用理賠爭議來達成其其他的目的。
- 4 要做好“拒賠”這件事其實是相當不容易的。既然理賠爭議是由（1）

上限，而無法再多賠的，就會成為拒賠案件，進入理賠爭議案件處理程序；但如果理賠部門以外的其他單位認為拒賠會影響業務發展或公司聲譽的，則才會使賠案進入優惠賠款程序；然而，拒賠不等於理賠人員的判斷永遠是正確的，為了審慎起見，還是應該按規定提存準備金；而客戶或第三人的投訴往往是處理拒賠過程中伴隨而來的“非意外”，因此需要審慎處理，如果不幸引起訴訟，則更需要審慎地進行訴訟管理。因此可知，拒賠一事對案件影響重大，每一步都需要審慎再審慎。除此之外，拒賠與理賠爭議案件的處理，近一點的還會涉及理賠人員之職責，授權制度，遠一點的還會涉及理賠組織的設計，理賠人員之養成，甚至理賠文化的形成，可說是後續的影響非常巨大。

該不該賠，以及（2）該賠多或賠少的兩個基礎而產生，則我們首先要解決拒賠（1）該由誰決定，以及（2）該透過何種程序決定的兩個問題。前者涉及理賠組織，核賠人負責制，以及理賠授權，CFR等主題；後者則是理賠爭議處理程序的議題，也是我們本次與之後所要討論的主題。

4.1 有了理賠爭議之後，我們需要先解決拒賠該由誰決定的問題。在理賠管理上我個人一向主張使用“核賠人負責制”，但核賠人負責制基本上是用來在授權範圍內核決“應賠”的案件，而對於“拒賠”的案件，我認為應該將層級再予以提高，以便做審慎的考慮。相關的討論請參考“核賠人負責制”。

4.2 理賠人員的職責是平衡“服務”與“控制成本”，簡單地說，就是“該賠的趕快賠，不該賠的不賠，不該花的錢不花”。因此，要如何拿捏該賠或不該賠，就有賴於平日的教育訓練（培訓）。相關的討論請參考“理賠人員的職責與養成”。

4.3 核賠人負責制所規範的是該賠的案件，而對於不該賠的案件，各級理賠人員是沒有授權的。

相關的討論請參考“優惠賠款”。對於不該賠的案件，如果理賠人員因疏忽或能力不足而賠掉了，就會形成“流失點”（leakage），對公司財務造成不良影響。相關的討論請參考“Closed File Review”（CFR）。如果理賠人員將“明知“不該賠的案件仍然賠了（不論其動機為何），則這是“理賠紀律”的問題，必須再以另文討論（“理賠部門的風險管理思路”）（待寫）。

5 如果負責指揮監督賠案的“核賠人”確定該案件為不應該賠，或不應該賠那多，則在還沒有正式告知客戶之前，必須先行以書面上報，待上級核准之後，再婉轉地告知客戶。更謹慎的作法是先通知負責該業務的核保和營業同仁。隨時向核保同仁反映理賠案件是合理與必要的，但如果硬性規定要先通知業務同仁則各有利弊，因為很多業務同仁都希望賠案能賠，這樣對客戶好交待，因此，有時候業務同仁知道業務案件無法理賠的時候會有比較不尋常的反應，需要靠承辦理賠同仁的智慧處理。大致說明完拒賠的前後關係之後，我們就開始對拒賠程序的管理做逐步的說明。

- 6 首先，我們必須定義哪些案件是屬於核賠人依職責應考慮以拒賠處理的。一般來說大致不外乎：損失原因不屬於保險責任範圍的；損失原因屬於保險契約約定的除外責任的（前述二者涉及較困難的“主力近因”問題）；事故發生時間不在保險契約約定的保險期限內的；發生事故的標的不屬於保險單所承保保險標的物的；保險標的的損失未超過自負額/免賠額的；前來索賠之人不是被保險人的；被保險人對於保險標的物沒有保險利益的；被保險人故意製造保險事故或謊稱發生了保險事故的；責任保險裏被保險人沒有法律責任等。甚至，還有被保險人違反告知說明義務，或被保險人違反特約條款，經過保險人解除保險契約的，但此兩者屬於比較深入的保險法律問題，必須對理賠人員做相關的法律訓練。至於被保險人違反危險增加通知義務，或違反出險通知義務的，則不見得是可以拒賠的理由，屬於更困難的議題，一般理賠人員比較難以瞭解，故須依賴較資深的理賠人員或理賠主管提示，但如果身為“核賠人”，因其對賠案具有指揮監督的權力，自是有學習與瞭解的義務。
- 7 對於有爭議的案件，從前我對理賠同

仁們的工作要求是：“做出拒賠決定應格外慎重。拒賠前，應依據清楚的事實（所認定的事實應有充分的並可接受的證據資料可以證明），經過嚴密的邏輯思考過程，根據相關條款及法律、法規的規定得以拒賠的情形，判斷得出結論”。在“慎重拒賠”的大原則下，我們可以分三個階段討論：

- 7.1 第一步要做的事是調查清楚基礎事實，同時，此“事實”要有經得起考驗的“證據”佐證，而不是道聽途說，或想當然爾的。我從前常跟同仁們說，要拒賠一個案件，就要有可能會上法院訴訟的心理準備，而在法院是要看證據的，並不是講故事比賽。當然，並不是說真的會需要以上法院的方式拒賠，而是說，因為保險公司在法院總是“弱勢”的一方，如果沒有證據，或證據經不起考驗的話，就不要把拒賠列為選項。另外，更重要的是，當理賠人員覺得有可能拒賠的時候，除了要把事實調查清楚之外，更要用明確的證據將事實“鎖定”，以免有些被保險人在得知保險公司要拒賠的時候，會改變對事實的敘述，此時理賠

人員如果沒有堅實的證據支持拒賠理由的話，往往會啞巴吃黃蓮，百口莫辯。

7.2 第二步是要經過慎密的邏輯思考過程，意思是理賠人員要問自己，這樣的“故事”首先能不能說服自己，如果不能說服自己的話，就更無法去說服其他人，那就要放棄拒賠的選項。

7.3 第三步是要有條款和法律做為拒賠的基礎。保險單就是一種契約，內容規範保險人與被保險人之間的權利義務，如果有不足的地方，就要用相關的法律（如保險法，民法…等）做補充的基礎，因此，沒有條款和法律的支持，是沒有辦法成功拒賠的。但現在比較麻煩的問題是：

7.3.1 法條是一種比較簡單的文言文文化文字，而保險單條款很多都是仿效法條的結構和語法寫成的，對讀法律的人來說可能不是問題，但理賠人員很大一部分不是讀法律的，在讀法條和條款的時候有時不免有點困難，因此，就只能透過正式（或非正式）培訓體系去瞭解法條和條款，或直接請教他人，換句

話說，遇到問題的時候，一般理賠人員通常會去問比較資深的同仁，或“比較懂”的人，市場上最常見的作法是去問“同業”，或者是“公證人”，現在則還會看到理賠人員去問“AI”。如果理賠人員在學習時並不是先做有系統性的理解，而是頭痛醫頭，腳痛醫腳，加上理賠人員的更替又很快，不免三傳兩傳之後，就或多或少會形成一些爭議。

7.3.2 現在的保險單條款很多是“公版”，或者，各保險公司在設計條款的時候僅“參考”同業的現有條款，而沒有做比較深入的瞭解，因此，往往很難要求理賠人員精確並正確地適用條款。雖然公版條款在設計時會有所謂的“學者專家”參與，但學者專家在設計條款時並沒有留下紀錄說明設計條款的原意與適用條款的可能場景，同時其本身也不見得有處理賠案的經驗，而每個案子的背景都不相同，因此“學者專家”的見解也不見得相同，再加上被保險人對條款也會有不同的認知，甚至訴諸媒體“公審”保險公司，因此，要苛責理賠人

員處理賠案都不生爭議幾乎是件不可能的事。

7.3.3 最近有個引起熱烈討論的車險賠案，承保公司以“車輛機械因素（剎車油泄漏）”以及鑒定單位認定的“右前大燈之綫路處發生電力過載（短路），衍生右前大燈殼高溫蓄積而造成起火事故之可能性比較大”，認定事故原因屬於車體損失保險乙式條款第四條不保事項（一）第三款所說的“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障”，而予以委婉拒賠。這個案子引起熱烈討論的原因不在於對事實的認定（說老實話，我並不太明白“剎車油泄漏”和“右前大燈之綫路處發生電力過載（短路），衍生右前大燈殼高溫蓄積而造成起火事故”之間的邏輯推論關係，請恕我無法在此予以評論），而在於承保公司引用了過往財團法人金融消費評議中心 113 年評字第 1662 號評議書的決議（本車之起火原因：高壓油泵與高壓油管洩漏燃油，又第四缸之點火線圈接頭處漏電所致之起火事故，兩項之異常為造成本火燒車事故具有相當

之因果關係，符合前開保單條款約定之“非因外來意外事故直接所致機件損壞或電器及機械之故障所致被保險汽車毀損滅失”情事，自應排除於承保範圍之外”。評議的邏輯是：雖然火災是保險單的承保事故，但火災是除外不保事項所導致的，兩者之間有“相當因果關係”，因此保險人不負賠償責任），將“全案”予以拒賠。然而，被保險人認為保險單在第一條承保範圍裏既然寫了“被保險汽車在本保險契約有效期間內，因下列危險事故所致之毀損滅失，本公司對被保險人負賠償之責”，同時事故也是第二款所說的“火災”，則保險公司應該賠償。但保險公司認為第四條不保事項（一）載明“被保險汽車因下列事項所致之毀損滅失，本公司不負賠償之責，而“剎車油泄漏和電力過載（短路）屬於該條第三款的“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障”，因此予以拒賠。如果我們把條款文字重組的話，可以得到“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障，所致被保險汽車之

毀損滅失，本公司不負賠償之責“的結論。“假設”如果我們同意“剎車油泄漏”和“右前大燈之綫路處發生電力過載（短路），衍生右前大燈殼高溫蓄積而造成起火事故“就是除外不保事項所說的”非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障“，同時發生火災的原因是因爲機械損壞或機械故障所產生，則按前述評議的邏輯，被保險汽車所致（所產生的意思）之毀損滅失，保險公司是可以主張不負賠償責任的。但後續的爭執點在於：“火災”是保險事故，而“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障”是保險單的除外不保事項，那，保險人有權拒賠的是整輛汽車因火災所受到的損失呢？還是只有漏油的剎車泵浦，或者是右前大燈（甚至僅是右前大燈的“綫路”）等零件而已？有些人認爲保險人既然承保了“火災”，則被保險汽車的毀損滅失就應該要賠償，而除外不保事項僅能適用於“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障，所致被保險汽車之毀損滅失”，

也就是漏油的剎車或短路的右前大燈“等零件。

7.3.4 我個人的看法是，既然保險單條款是把“被保險汽車之毀損滅失”列為除外不保事項，而條款文字完全沒有規範“固有瑕疵本身不賠，但因固有瑕疵所造成的損失要賠”之類概念的文字，因此，被保險單除外不保的是整輛汽車，而不僅是有瑕疵的零配件而已。同時，我也認爲重點要放在“是否有意外事故”上，而不僅是討論什麼是機件損壞或機件故障而已。譬如說，有人就舉例問因剎車失靈導致汽車撞損是否在承保範圍之內？我個人的想法是先要看爲什麼會剎車失靈，如果車子剛進廠保養，但因車廠的疏忽，導致汽車的剎車出狀況，這可以說是“意外事故”，但如果汽車的剎車來令片和剎車都已經磨到底了，但被保險人仍然毫不以爲意，繼續照開不誤，因而發生車禍的話，則這樣還是“意外事故”嗎？基本上，我認爲當初訂這個條款的目的是單純地想排除因機件故障所造成的保險標的物損失，以便督促被保險人珍

惜並善待保險標的物。

7.3.5 保險單條款確實有規定“固有瑕疵不賠，但因固有瑕疵所造成的損失要賠”的例子，但這樣的內涵要以文字的形式表現在條款裏，如果文字沒寫，那當然不能憑空創造。譬如說，船舶保險（如 ITC-1983 或 ITC2003 都明文規定，如果因為鍋爐爆炸或尾軸破裂造成船體其他部分的損失，則鍋爐與尾軸本身不賠，但因而受損的船體與機器還是要賠，形成前述“固有瑕疵不賠，但因固有瑕疵做造成的損害要賠”的思路。但要特別說明的是，這是保險單條款特別明訂為承保範圍的，而不是靠著對保險單條款的“解釋”來的。而國外有些保“全險”（All Risks）的財產保險，也是有規定固有瑕疵的部分不賠，但因此所造成的其他損失（the resulting loss）要賠的類似條款，但這邊要特別提示一個在實務上極可能發生的問題。譬如說，一套機器其中一個部分是控制整個機器運作的控制電腦，某日因控制電腦的印刷電路板發生問題，導致整個機器燒毀，則所謂的固有瑕疵指

的是那個印刷電路板？還是安裝印刷電路板的控制電腦，還是整台機器？

- 7.4 我之所以用了比較多的篇幅討論條款解釋的問題，是因為我們不能很死板地要求理賠人員說“解釋保險契約，要先探求當事人的真意，如有疑義時，要做有利於被保險人的解釋為原則”。在剛才所舉的車險賠案裏，保險單條款是“公版”，當初寫的人沒有留下對條款的說明，要現代的人去猜測前人的意圖，確實是不容易的事，至於說要做有利於被保險人的解釋，但保險單條款寫的又是“非因外來意外事故所致機件損壞或電器、電池及機械之故障，所致”被保險汽車“之毀損滅失”，而不是寫“所致被保險汽車相關機件部分之毀損滅失”，則真的是令理賠人員好生為難！
- 8 由於受篇幅之限制，本篇只能寫到這裏，下期再繼續。

本文作者：  
兆豐產物保險公司顧問