

萍盧危險管理叢書

保險之運用經營與管理

陽肇昌 著

中華民國七十六年元月出版

保險之運用經營與管理

售價：每本新台幣

精裝二百五十元
平裝二百元

著作者：陽 肇 昌

地址：台北市民生東路九二九巷四弄十號

印刷者：大輝印刷事業有限公司

地址：台北市新生北路二段十五巷十二號

電話：5626966・5112135

版權所有・翻印必究

本書淨價款經著者捐充萍蘆危險管理文教基金✓
逢甲大學銀行保險學會代售
郵政劃撥帳號 台中 26984 號

NT\$ 225

¥ 31.5

保險之運用經營與管理

目錄

序.....	一
「保險論叢」原序.....	四
「我國保險業當前發展之方向」原序.....	六
一、企業對純損危險之管理.....	八
二、保險經營對企業純損危險管理之配合.....	一八
三、民生主義與保險制度.....	二七
四、我國保險業當前發展之方向.....	三五
五、發展保險事業的幾個問題.....	七〇
六、火災保險之概念及當前的幾個問題.....	八〇
七、新創住宅抵押貸款償還保證保險之剖視.....	九五
八、再保險之經營及其發展新趨向.....	一九
九、人壽危險之選擇與管制.....	四一
十、健康危險之選擇與管制.....	五五
十一、財產危險之選擇與管制.....	六六
十二、責任危險之選擇與管制.....	七八
十三、再保危險之選擇與管制.....	九三
十四、保險經營對道德性危險之杜防.....	一〇五
十五、人壽保險金額之決定.....	一一〇

序

現代保險之經營，自清末輸入我國，已有近百年歷史，由於學者專家及業界先進不斷的研究、闡揚與艱苦開拓，使理論和實務以及人才之培育，均能隨時代之演進而日益充實進步。惟保險乃人類為謀求個人及社會整體安全的一種經濟活動，尤以近三十年來，因科技的突飛猛晉，帶動了世界性的經濟發展，縮短了人際距離，更擴大了人類生活多元化的需求，我台灣地區保險業，處於此一變動急遽的時空背景下，欲謀躋身國際市場，臻於合理經營與充分發展之境地，則必須在社會責任與整體利益的共識下，協力同心、倍加奮勉，方足以言其事功。

民國三十五年秋，抗日戰爭勝利未久，筆者自青年軍退伍復員，轉入財政部任職，承辦保險監理業務，此為厠身保險事業之始，事屬出之偶然。至三十八年，隨政府遷台，當時由於部內有關保險案卷留陷大陸，為因應行政需要，乃不得不重新研擬或修訂保險法及各種相關法規，並以領先亞洲諸鄰國的步調，倡議國家再保險制度，旨在擴大國內承保及自留能量，建立自立自主之市場，以促進我保險事業之健全發展。及至四十九年赴美研修考察歸來，即轉往保險界，先後主持台灣產物保險公司、台北市保險公會及意外險委員會、中央再保險公司等機構，並膺聘參加政府各機關有關保險教育之評鑑、課程之審訂以及政策制度之研議。在此期間，無時不以促進國家利益與業者利益調和為念，並以政策理念作為經營導向之指

針。

同時，基於「普及保險教育、提高學術水準、作育專業人才，爲迎頭趕上先進保險國家之不二法門」的認知，自四十九年起，先後執教保險學科於政大、中興、淡江及逢甲等大學，五十二年，並兼任逢甲銀行保險系系主任，後又兼保險研究所所長。該系、所均爲國內首創，且爲筆者所一手規劃。良以保險乃危險管理之主要制度，任何企業、家庭或個人均可透過危險管理發掘潛在的各種危險，進而加以周詳之分析與評估，並運用危險控制及損失調節之技巧以降低其損失，減輕其財務負擔。是以二十餘年來，頗致力於危險管理學術之闡揚，並以之爲保險教學之中心。朝夕孜孜，從事於斯，未嘗一日稍懈。

回溯既往，四十年間，曾遍歷保險領域之每一層面，此無非出於書生報國的一念之誠，凡有利於保險事業發展、社會群體利益及繁榮國家經濟者，無不悉力以赴。而今欣見踵繼有人，光大可期，私衷之欣慰，曷可言宣。茲爲闡揚危險管理學術、促進危險管理實務之研究與運用，爰就個人長年從事教學、研究與主持業務之一得，先將近年來發表於各報刊之專論或講稿，結集二冊，以其發售之淨所得，悉數移充推廣費用，藉資倡導。該二書一曰「我國保險業之發展與前瞻」，一曰「保險運用經營與管理」，其中部份係轉錄自「保險論叢」及「我國保險業當前發展之方向」舊著。「保險論叢」印行於民國五十四年，五十七年增訂版。茲披覽陳編，深以當年所建議改進的若干問題，現仍存在如故，而個人的一些觀點，至今尤未失其新鮮度；「我國保險業當前發展之方向」，七十四年出版，時值政府籌議經濟革新，而保險爲經濟之一環，自應竭誠響應，故曾基於危險管理觀點，就我國保險業發展方向多

所論列，期以啓導國人的保險知識與業者正確的經營理念，進而配合國家政策，蔚成全面革新的風氣。茲擇其題旨相關者一併輯入，以供學術及業界參考。惟以才識短絀，疏略固所難免，尚祈博雅君子，不吝賜教是幸。

本書之刊行，多承中央再保險公司楊副總經理卓人、董事會孫秘書守儂暨業務單位科長、專員姚玉麟、曾玉瓊、林國和、李維倫、高福源及陳惠堂諸同仁協助蒐集、整理資料或任校訂等工作，良深感激，併此致謝。

陽 肇 昌 謹識

中華民國七十五年十二月 日

「保險論叢」原序

現代之保險，自清末輸入我國，爲時已有七十餘年的歷史，回顧在這不算很長的過程中，由於專家學者的不斷介紹闡揚，研究發展，保險業先進的披荆斬棘，艱苦開拓，雖然在各方面都有很大的進步和發展，這是值得我們欣慰的。但在另一方面，無可諱言的，直到如今，我們似乎還沒建立一種真正合於我們自己國情的保險體制，使保險事業臻於合理經營與充分發展之境地，却也是鐵的事實。

保險乃時代的產物，是深受時空限制的，有怎樣的時代和社會背景，就會有怎麼樣的保險，並不是永遠不變的，也不是隨地可以移植的。因此，我們不能拿過時代的東西而抱殘守闕，也不能硬把別國的東西而生吞活剝，我們有我們自己的國情，歷史文化不同，社會背景各異，長期不經過吸收消化而抄襲過時或外國的東西，終究不是很好的辦法。

現在由於我保險事業發展的蓬勃，各方面對於保險研究的興趣也就隨之提高，如是就有許多人發現到上面所述的我國保險事業的根本問題，很想作進一步的研究，可是，坊間對於這方面的資料就非常的缺乏，無以滿足大家的需要。著者從事於保險學術研究和辦理保險有關之實際工作有年，有很多的機會來體會或接觸到這方面的問題，每有所感或應某種需要，輒不揣謏陋的在各刊物上發表短文或講詞，期以喚起大家的共鳴，共同爲此而努力。初不料這種粗淺的東西，竟能吸引大家的注意，羣相來函索取是項資料或提出問題來討論，苦無以

應，爰蒐輯付梓，藉供關心是項問題人士之參考。倘能因此而蒙社會賢達，同業先進不吝賜予教正，則拋磚而引玉，這是著者非常感激而祈禱的。

陽 肇 昌 謹識

中華民國五十四年九月於臺北

「我國保險業當前發展之方向」原序

保險爲一社會互助性之經濟制度，透過分散危險及分擔損失之運作，對企業經營及家庭生活提供危險管理服務，增進其安全之保障，並經由保險基金之匯集，形成資本，直接間接投資於經濟建設，從而促進經濟之安定與成長，以及社會之安全與繁榮，使保險事業更趨發展。因之，保險事業與經濟社會，實具有相輔相成之循環關係，其發展，輒爲近代國家經濟及社會安全之指標。

我國保險事業之快速發展，固得力於業者自身之有效經營，然由於經濟、社會之繁榮與安定，從而提升投保能力與投保意願，殆亦爲主要導因，而政府之加意輔導與長期扶植，要亦不可或忘。財政部爲謀保險事業之改進，於五十九年初，曾研訂保險事業改進方案，呈奉行政院核定實施；行政院研考會於六十二年又曾聘組改進保險事業專案小組，研提報告；嗣於七十一年杪，財政部復成立保險事業發展、保險法修訂兩專案小組，提有結論與建議。此外，在此期間，專家學者對於保險事業之改進或創新，亦屢曾發表專文。凡此，對於保險事業當前發展方向，建議殊多，倘獲採擇，持續實施，則對我國保險事業，必將更爲加速進步，躋身於保險先進國家之林。

世事每出之偶然，筆者志趣初非保險事業居先，竟而以之爲畢生之職事。先是於民國三十五年秋，由青年軍退伍復員而廁身於財政部，主辦保險管理，政府遷臺後，由於有關案卷

陷留大陸，乃重新逐步研訂或修訂保險法及各有關法規，並倡議而經發展完成國家再保險制度，領先亞洲各國，使保險事業之發展有所軌範；繼於四十九年轉往保險界，參與保險之經營，先後承乏台灣產物保險公司及中央再保險公司，均本經營企業化、管理制度化原則，就業務財務刻意整頓，並率先於保險業採用電腦，導向資訊管理，使其健全發展。其間曾主持台北市產物保險公會及其意外險委員會，推動各種保險及其費率規章之改進或創新，使能配合社會需要，開拓市場。復感於普及國民保險知識及培育保險專業人才之迫切需要，四十九年起即在大專院校講授保險學科，並在中央信託局再保險處首創我國第一本保險學術性雜誌「保險季刊」；又於五十二年及六十年應逢甲大學之聘，籌創我國第一個保險學系及保險學研究所，完成保險教育體系，闡揚保險理論及實務。凡此悉以促進保險事業健全發展、建立獨立自主之保險市場為努力目標，於今欣見保險事業蓬勃發展，有幸得分享成就，忭慰之情，曷可言宣。

鑑於社會責任所繫，嘗寓學習於保險實務之中，偶有一得之愚，每撰專文發表管見，曾彙印「保險論叢」一冊，幸荷各方所矚目；際此政府籌議經濟改革，而保險為經濟之一環，當亦在研議之中，爰續就保險業當前發展有關專文，擇彙成集，倘能獲致社會賢達、同業先進之共識，進而不吝惠予教正，則深所感盼也。

靈川陽肇昌謹識

中華民國七十四年七月

企業對純損危險之管理

一、重視危險管理 確保經營安全

企業經營每因意外事故導致財務毀損（Property damage）、人身傷害（Bodily injury）、或賠償責任（Liability），而蒙受財務之損失，對於財務之穩定，經營之績效，均有莫大影響，嚴重者甚至危及未來之成長或生存。惟由於導致損失之危險事故（Peril），其發生與否，發生於何時，以及發生後所致損失之情況均不確定，而所謂「危險」（Risk）即指損失之不確定性。企業為增進經營之安全，對其所面臨之此等潛在危險，則必須妥善管理，以對損失事先抑制或事後調節。

危險就其性質可概分為純損危險（Pure risk）及投機性危險（Speculative risk）。前者大多為個體性危險，僅有損失之可能，而無獲利之機會，其情況在一定時間內較少變動，可充分利用大數法則加以預測，且蒙受損害者非僅為特定之個體，亦及於社會。後者類多屬於群體性危險，雖有損失之可能性，但亦同時存在獲利之機會，其情況且隨時有所改變，較難利用大數法則預測，惟蒙受損害者僅為少數個體，對社會整體則無影響。近代企業由於

社會型態與經濟結構之轉變，以及科技之快速發展，其規模不斷擴大，經營項目逐漸多元化，設備及產品之價值巨幅升高，其面臨之潛在危險及其性質，隨之亦呈現顯著之消長，因而對純損危險之管理益趨重視，稍具規模之企業多延用專任或兼任之保險或危險管理專門人員，或設置危險管理或保險部門專司其事。

惟我國企業管理者常因缺乏危險管理專門知識，或因對其所面臨之潛在危險及其性質之認識不夠深切，而未能予以妥善管理，每致發生重大損失，造成無可彌補之遺憾，實非國家社會之福。

二、妥採管理措施 配合管理目標

企業對危險之管理，在鑑識與評估危險之後，隨即抉擇管理措施，並制訂與執行管理計劃，其旨趣在以最低之管理成本，使危險加諸財務之不良影響降至最低限度。由於導致損失之危險事故，其發生係緣於危險因素（Hazards）之潛在，因之在損失發生前，首須設法避免可能產生危險因素之活動（Risk avoidance），使不為損失所侵害，繼則謀求危險因素之排除或減少，以降低損失，並預籌損失調節對策，以減輕或緩和損失加諸財務之負擔。換言之，危險管理目標不外乎避免危險，降低損失及其不確定性，與減輕財務負擔。

企業管理危險可採之措施概分為：損失抑制（Loss reduction）、損失自留（Loss retention）、與損失轉嫁（Loss transfer）。損失抑制措施，係以避免危險或降低損失為目標，除危險避免外，尚包括損失預防（Loss prevention）與損失控制（Loss prote-

ction)。雖兩者均著眼於排除或降低危險因素，但損失預防係於損失發生前妥善規劃并採取行動，以降低損失頻率（Frequency of loss），防止損失發生於未然；而損失控制則係於損失發生時或於損失發生後，因應當時情況或依循事先之規劃而採取行動，以謀求損失幅度（Severity of loss）之降低。由於此等措施對於損失均能作實質上之抑制，縱於損失自留或轉嫁情況下，均應充分採行，藉以增進自留績效或降低轉嫁成本。

損失自留乃係企業衡量本身之財務負擔能力，在不危及正常經營之情況下，將危險可能導致損失之一部或全部自行承負之一種管理措施，其目標在降低危險管理成本，減輕財務負擔。損失自留之方式有自行承擔（Self-assumption）、自己保險（Self-insurance）、與專屬保險（Captive insurance）三種。自行承擔即企業於事前不作任何財務上之因應措施，而於損失發生時，以當時之財源予以抵補，或利用借款以爲支應。自己保險乃企業於日常自行累積損失基金，一旦損失發生，則以該項損失基金予以挹注，以謀求立即之填補。至於專屬保險，則爲企業自行組設保險公司，用以承保該企業之各種危險，當損失發生時，依契約予以補償，通常爲大型企業與跨國公司所採用。惟損失自留措施，除基於財務負擔能力或危險管理成本之考慮而主動採取者外，每因對危險之忽視、低估、或不知，或因對危險無法避免或轉嫁，不得已而被迫採行。

至於損失轉嫁，則係透過保險轉嫁（Insurance transfer）與非保險轉嫁（Non-insurance transfer），進行危險之分散與損失之分擔，從而降低損失及其不確定性或減輕財務負擔。保險轉嫁者係以特定危險之一部或全部移轉保險人承擔，而由保險人結合多數危

險，藉大數法則之運作，以分散危險與分擔損失，當損失發生時，由保險人依契約予以補償。非保險轉嫁者則係企業利用契約或免責合約（Hold harmless agreement）將所面臨之危險或其所致之損失，轉由他人承擔之管理措施。

三、審慎評估危險 抉擇管理對策

危險管理措施之抉擇，首須對損失頻率之高低與損失幅度之大小加以評估，亦即核計其最大可能損失（Maximum probable loss）。由於各種型態之危險性質迥然有別，故應審慎研判，分別採取適當之管理措施。

凡損失頻率低而損失幅度小之危險，其危險性低，縱有損失亦不致造成財務上之沉重負擔，若採行損失轉嫁措施反需負擔較高成本，故宜利用過去損失經驗，並衡量企業本身財務負擔能力，在安全限度內，將此類危險予以自留。至於損失頻率高而損失幅度大之危險，因危險性高，無法運用保險或非保險轉嫁，或縱能轉嫁而代價昂貴，亦不經濟，對於此類危險除設法盡力避免外，應採取損失預防及損失控制措施，俾將損失發生之可能性及其影響減至最低；并同時建立準備金制度，累積損失基金，使此種被迫自留所可能招致之財務負擔得到適當之調節。

至於損失頻率低而損失幅度大，或損失頻率高而損失幅度小之危險，其危險性相對較為緩和，但前者有招致巨災損失之可能，後者亦可能因損失頻率上升，導致累積損失過巨，均將對財務穩定造成衝擊，則應衡量本身財務負擔能力，並依據其對危險性質評估之結果，安

排充分之保險保障，並採取適度之自留措施。

惟損失頻率與損失幅度均係以過去之經驗資料爲評估之依據，縱使經驗資料充分完善，但未來情況因危險因素之消長，勢將有所變更，況且危險數量受有限制，復影響大數法則在運作上之效果，在在使將來之實際損失與估計損失發生誤差（Variation），此項誤差亦即不確定性（註一）。對於最大可能損失較大之危險，原非本身財力所能承擔，倘損失頻率升高或損失幅度增大，對於財務之衝擊尤鉅，因此企業在進行管理規劃，抉擇管理措施之際，爲因應估計誤差而導致對財務之衝擊，亦須同時考慮準備金制度之建立與運作。

四、分析管理成本 評估管理效益

在企業基於危險性質採行管理措施之際，尚須就管理之成本與效益加以考慮，以期能以最低之管理成本，獲致最大之管理效益。如按危險性質分析，採行損失自留或損失轉嫁均屬相宜時，應進而就二者之成本支出與可獲致之保障效益加以衡量比較。倘採行損失自留，其成本較經濟，自不考慮損失轉嫁；反之，若二者成本相若，而購買保險，在損失頻率或損失幅度異常時，可獲致更充分之保障，則宜採取保險轉嫁措施。

其次，企業在運用保險轉嫁時，每因危險之性質，而主動或被迫採取部份自留。在此一情況下，除須參酌危險之損失頻率與損失幅度等因素外，亦須就每一情況之成本與效益加以分析與評估，以決定最適當之自留限額與保險金額。要言之，即任何之管理措施，既不應爲節省管理成本，而降低保障水準，亦不宜爲高而不當之保障，而浪費管理成本或保險費。

雖然危險管理措施之採行，在尋求以最低成本謀取最大保障，惟自長期觀點，更應著重損失抑制措施之規劃與推動，短期成本雖因之增加，但因適當之損失預防與控制，非但使自留損失降低，且因危險品質改善，長期損失經驗轉佳，更可促使保險費率趨於合理，損失轉嫁成本亦因之下降，損失抑制及保險保障之水準更可藉此降低之成本而再提升，如此循環不已，危險管理目標必能圓滿達成。

五、妥善運用保險 配合管理規劃

保險係轉嫁危險及調節損失之一種經濟制度，由於其提供之保障既確實有效，而須付出之管理成本，即保險費，又經濟合理，乃近代管理危險之主要工具。但保險種類繁多且頗富技術性，企業於運用時，不僅應密切注意其能與危險管理計劃相配合，亦應講求整批安排或要保（Package deal）（註11），以期危險保障之提高與管理成本之降低得以兼顧，以提升管理效益。

就保險之整批安排或要保觀點而言，企業應儘量運用綜合保險（Comprehensive insurance）、集合或團體保險（Collective or Group insurance）、及其他類似型態之保險。綜合保險係僅對性質特殊或非共同性之危險事故或損失予以排除，而對未經排除之危險事故或損失，則均納入承保範圍。集合保險方式習用於財產及責任保險，諸如船隊、機隊保險，以及多國公司集團保險等，而團體保險方式則用之於人壽及健康保險，惟無論集合保險或團體保險均係以一項保險同時承保多項標的之危險。由於企業所擁有之標的及其各別潛在之