

## 保險經營論壇 (164)

(2026 年 05 月 15 日)

張嘉麟代理董事長談縱橫保險業 40 年心路<sup>1</sup>

淡江大學風險管理與保險學系 EMBA 於 113 學年第二學期開設「保險業巨擘專題講座」，旨在促進學術與實務交流，特邀保險業界權威人士分享職涯發展與實務經驗。第十一場講座邀請到財團法人住宅地震保險基金代理董事長張嘉麟先生，分享其縱橫保險業 40 年心路歷程，並深入剖析臺灣住宅地震保險制度設計理念與風險分散機制，強調其有別於一般商業保險機的特殊性質。

## 壹、張嘉麟代理董事長的職涯哲學與啟示

他以「滾石不生苔、但亂中有序」為開場，回顧其 40 年的保險業職涯心路，強調了願景方向、持續學習累積、待人處事的重要性。他身為國內少數擔任外資、中外合資保險公司首席執行官的保險優秀人才，擁有豐富的國際視野和實務經驗。在這快速變動的時代潮流中，他學習運用自身所長，無懼迎接各種挑戰，並期勉同學在這快速滾動的時代潮流裡廣結善緣，做好準備，機會自來。

## 一、職涯規劃與學習成長：從淡江到業界的蛻變

他首先分享了自己在淡江大學的求學經歷與一些課堂回憶，提到自己曾有翹課經驗，但堅稱是有所選擇沒有翹重要課程。他特別感謝當時淡江大學的老師注重基礎教育，為他打下了良好基礎。老師不拘常規的接受建議安排實務課程，並強調理論與實作結合的重要性，老師並邀請業界人士來分享經驗，幫助學生理解職場實況，進一步強化學習動力與就業準備。

<sup>1</sup> 張嘉麟 (2025 年 5 月 20 日)，財團法人住宅地震保險基金代理董事長。淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班 113 學年第 2 學期《保險業巨擘專題系列講座》第十一場演講。

他坦言，當時翹課多是為了參與學生活動中心的工作。當時他發現僅僅是參加活動，頂多是參與者，更重要的是積極參與舉辦活動，成為活動的組織者主辦者可以學到更多待人處事的道理。他提到「學生活動，作為組織主辦活動者能夠在活動中鍛鍊組織領導能力，比參加活動為社團表演者，更能發揮天賦、洋溢熱情」。這段經歷讓他體悟到領導力與實踐的重要性。他提到自己出身平凡，即一般公教家庭，退伍後自知必須靠自己生存。人要面對自己的條件，清楚自己適合什麼、不適合什麼或多或少和學校的經歷有關。

他提出了 SWOT 分析對職涯規劃重要性，指出不能只想自己想做什麼，更要了解自己能做什麼、有沒有勝算。他強調「掌握優勢尋找 Opportunity」，並鼓勵誠實評估自身長處，做自己想做的事。他的第一份工作在「友聯產險」(現旺旺友聯)，主要負責汽車險的核保與理賠。他透露也是因為自我評估大學是保險專業，當兵服役時擔任輪型車輛運輸官，熟悉車輛保養管理相關內容，這為他奠定進入產險業的優勢。

他同時強調平時準備的重要性，並提到機遇往往是屬於有準備的人。他以自身學習英文為例，除了嚮往國際化的工作環境和對涉外事務的願景。他認為，更要按照願景的方向以熱情的態度去精進所學，進而學習後內化為自己所用，這些都是平時的工，不是等到需要時才開始準備，正就是書到用時方恨少的道理。

## 二、人際關係與溝通智慧：滾石不生苔，廣結善緣

人際關係是生活上非常重要的一環，但不是刻意營造的。因為「人際關係是你對待別人的反射」，建議要與人為善。他指出「要別人笑臉對你，首先你要微笑待人」。其實滾石不生苔的道理，可以運用到各方面，例如：專業知識的累積，產業人脈的累積，客戶通路關係的累積，當然選對老闆選對公司，也是值得的。

他強調「好朋友會提供好的建議」，因為「好的人可以引領和影響你往對的方向前行，就能風生水起」。股神巴菲特曾言「選對夥伴，勝過努力，人生的軌跡取決於你身邊的人」，這也呼應了他關於夥伴重要性的觀點。他提到對現今年輕人缺乏方向感的擔憂。他以《阿信》的故事為例，認為過去的人為了生存，

目標單純但堅定，而現在的年輕人被保護得太好，缺乏對「生存」的理解與動力，導致心理疾病普遍、對未來迷茫。他認為人生最基本的驅動力來自「生存本能」，而不是虛無飄渺的偉大理想。他強調「想太多反而做不出來」，確定職業方向、從基礎做起、建立人脈、持續學習等，都有助於個人職業發展。

最後，他強調溝通的重要性，譬如英文溝通這件事情並不一定是百分之百的聽懂或對方聽懂，要敢於表達如果害怕溝通就後退了也代表失去進步的機會。他將其套用到工作上，認為有的人為什麼會往前走，有的人會往後退，就在於此。總而言之，溝通上不見得百分百都能通，但敢於表達自然就有機會獲得認同也獲得成就、成長。

## 貳、臺灣住宅地震保險制度的解析

同時，他也藉此機會剖析了臺灣住宅地震保險制度的設計理念與風險分散機制，並強調其有別於一般商業保險機制之特殊性質。

### 一、制度緣起與基本設計：回應 921 大地震的呼喚

臺灣住宅地震保險制度的建立，是因應 1999 年 9 月 21 日的集集大地震所造成的嚴重經濟損失，及當時地震險投保率僅約千分之二的困境。921 大地震造成全台房屋全倒 51,712 戶、半倒 53,768 戶，住宅損失計新臺幣 1,284 億元，受災民眾流離失所。當時的火災保險附加地震保險比率甚低，商業地震保險昂貴因此需要一種普惠保險保障來滿足急難救助金需求，並確保民眾買得到買得起，方便推廣普及。這個自費的地震巨災急難救助金 150 萬+20 萬臨時住宿費用可以彌補政府發放慰助金的不足，全倒每戶 20 萬元、半倒每戶 10 萬元，雖然不足以應付修復重建所需的大額損失。但卻可以維繫一般正常生活。

該制度旨在提供受重大地震影響的民眾快速的救助與財務支援，其核心理念側重於社會功能緊急救難金確保受災保戶生活無虞，而非傳統的商業保險實

支實付財物修復補償原則。

(一) 法律依據與災防性質：

本制度依據《保險法》第 138 條之 1 增訂條文而設立（90 年增訂，96 年修訂），明定財產保險業者應承保住宅地震危險，並應透過主管機關建立之地震危險分散機制為之。前述機制由財團法人住宅地震保險基金負責管理，該基金於民國 91 年 1 月 17 日成立。住宅地震保險是國家防災計劃重要的一環，被列為「災害重建計畫工作綱領」之重要措施之一。被定義為「住宅地震基本保險」，是一種災害防救型保險，強調巨災事故後紓解補助受災保戶收入中斷和臨時費用的定額救助，不以修復重建為目的。住宅地震保險基金負責統籌規劃管理地震保險的危險分散機制（共保再保險）、特別準備金的管理運用、震災應變計劃平時的訓練演練、普及住宅地震保險的教育宣導、並協助保險公司辦理震災後保險受災戶理賠及發放臨時住宿費用。基金同時也是中央災害應變中心進駐單位，也是災害防救計劃裡重要的一環。

(二) 簡化理賠與單一費率：為簡化理賠手續，最短時間快速賠付

本保險採全損理賠，且無自負額。所稱全損，係指符合下列情事之一者：一、經政府機關通知拆除、命令拆除或逕予拆除；二、「不堪居住必須拆除重建」、或「非經修復不適居住且修復費用為危險發生時之重置成本百分之五十以上」者。地震保險基金已訂定全損評定及鑑定基準，以樑柱牆損害程度定損，法規訂定的表定重置成本與表定修復費用為準。不論實際損失金額多寡，最高賠付新臺幣 150 萬元，並提供新臺幣 20 萬元的臨時住宿費用（對比參考：一般縣市政府補助第 1 年房屋租金補助為每人每月 3,000 元，全倒或拆除房屋先行給付 20 萬元），加速災後金流支援。這是一種救急型保險金額，旨在彌補收入和費用的定額保障，與房屋的成本無關。

地震事故發生時也不適用財產保險實支實付原則，全倒半倒即可支付理賠金 150 萬，與實際損失金額並無直接關係，所以沒有足額不足額保險的問題和爭議。為提高普及性並確保民眾負擔得起保費，住宅地震基本保險採全國單一費率，每年保費為新臺幣 1,350 元，最高保額為新臺幣 150 萬元。其完全不

考慮地質、建築結構、屋齡等個別風險因素，也完全不考慮保險的風險對價原則，均一風險對價。

### (三) 「921 條款」的特殊設計：一項獨特的「九二一條款」約定

當保戶設定抵押權的建築物發生保險事故時，將 40% 的理賠金優先給付予受災保戶，以保全緊急生活所需，其餘 60% 理賠金賠付予銀行，此與一般商業保險慣例不同（一般為 100% 優先賠付銀行）。此外，臨時住宿費用 20 萬元限制只有給付予貸款保戶（受災保戶）。這項設計是依據 921 實際社會問題和情況設計的對策，因為當時貸款戶擔心無力償還貸款（利息本金）。再次申明，這不是一般的商業財產保險，是法規型保險、制度型保險。無論是重置金額、損失金額，都是依據政府頒定的相關表定標準辦理。損失和金額的認定，也是依照特定機關專業人員或技師辦理。簡單來說，它是一個嫁接在保險上的制度。

## 二、危險分散機制與風險評估

他進一步說明，住宅地震基金危險分散機制採「分層消納」方式，借鑒日本、紐西蘭及美國加州的制度，旨在避免過度依賴國外再保險，提高國內地震保險費自留比例，以加速本保險資金累積，並達成累積資金與安全保障平衡。

### (一) 分層架構：

風險承擔分為多個層次，分別有第一層：由住宅地震保險共保組織承擔；第二層：由財團法人住宅地震保險基金承擔/分散，並自留部分風險；最高層：則透過再保險、巨災債券或其他資本市場方案，最終由政府承擔。政府目前提供最上層新臺幣 168 億元的支持。

總責任限額隨時間推移而發展，從 2002 年 4 月 1 日的 500 億元新臺幣逐步提升，至 2005 年 12 月 1 日達 600 億元，2007 年 1 月 1 日達 700 億元，2009 年 1 月 1 日仍為 700 億元，2012 年 12 月 1 日提升至 1000 億元，2021 年 4 月 1 日達到 1200 億元，並於 2024 年 4 月 1 日維持 1200 億元。目前的架構包括共保組織、地震基金、多層次再保險安排（例如現行有 5 層，每層 100 億元新臺

幣)，以及政府的支持。

## (二) 風險評估工具與方法：

在風險評估上，該制度同時採用國際與自有風險評估模型。雖然 RMS、EQECAT、AIR 等三大國際風險評估模型提供基礎評估，但它們未完全符合國內的實際情況進行參數設定，分析結果差異甚大。

因此，臺灣自 2009 年起委託國家工程地震研究中心開發住宅地震保險自有之地震風險評估模型 (TREIF-ERA)，並於 2023 年改版為臺灣住宅地震保險風險評估模型 (TERA)，以更符合國內實際情況進行參數設定與分析。主要評估因素包括危害度、危險曝露量、區域性、易損性。運用大數據也協助提升風險預測與掌握能力，幫助管理風險、更好地預測掌握危險情況。

## (三) 總責任限額決定因素：

總責任限額的決定考量多項因素，包括：最大可能損失：保險標的物每一保險事故可能遭受的最大損失，通常以承保標的分布情形劃分地區，統計地區內之總保險金額；迴歸期：地震風險所指之迴歸期代表地震可能再發生之平均期間，其長短與地震所致之損失呈正比之關係，本保險採 250 年~400 年間；風險曝露量：可能受影響之建築物數量與集中程度；保費收入：收入面、支出面財務槓桿是否可以取得平衡；倘累積資金不足以支付賠款時，需向銀行借款；最後，考量保險市場之承保能量與成本：透過再保險方式將承受之風險分散，亦增進保險經營之安全，惟需考量國內外保險市場之承保能量與成本問題。

## 參、最新修練與未來展望

他將其在財團法人住宅地震保險基金的職務視為一項難得的經驗和修練。

### 一、轉任的挑戰與成就

回首過往在兩岸之間外資公司以及合資公司的種種歷練，造就了其國際視野以及處事格局。在一個機緣巧合之下，他接下財團法人住宅地震保險基金總經理這個重任。這個機緣是過去在一同從事校園的保險教育宣導工作時，所結下善緣，這也是他為什麼一再強調廣結善緣的重要性。

他坦言，從商業保險公司轉任住宅地震基金這樣的官方周邊機構，是一大挑戰。他戲稱，「如果說商業保險公司為主流的話，住宅地震基金可稱作是一種偏門」。過去很多接觸到的天災事物，雖有所聞但卻沒有真正透徹了解，例如臺灣地震模型？以及什麼是災防體系？

他指出，臺灣地震模型係由部分國內地震科學與地質學者組成，在國科會（科技部）災害防救應用科技方案及各相關領域的支持下，開始對臺灣地區的地震災害進行系統性的研究與分析。住宅地震基金在理賠所碰到的問題是與一般商業保險是不同的，住宅地震基金在處理的案件是大規模地震中如何簡單迅速的將受災保戶所需的理賠金發放出去，因此無論是理賠標準認定，理賠金的認定，都是以政策性保險並具備法規性保險的特色，而不是一般商業保險的個別契約個案約定處理。所以是偏重總體管理而不是個案管理，這樣具挑戰性的工作讓他從中得到很高的成就感。

## 二、制度使命與宣導熱情

他相信，過去所有的經驗與努力都會給予回報。住宅地震基金有一個重要的使命是推廣並提高投保率，而達成這個使命需要透過宣導。這與他過去在中華保險服務協會的宣講經歷有關，他調整宣導的模式，以貼近社會大眾的角度來說明。他認為領導最重要的就是去影響並帶領與他一起工作的人，因為「做任何事情如果沒有熱情是不會成功的」。

至於住宅地震基金這樣的制度究竟想完成什麼？按照這樣的制度可以做到什麼必須去好好解讀。在與民眾宣導時，應詳細說明其制度緣起為 1999 年在 9 月 21 日的集集大地震。災害發生當時全台房屋全倒數量為 51,712 戶，半倒為 53,768 戶，住宅損失計新臺幣 1,284 億元，受災民眾流離失所。而投保火

災保險附加地震保險的比率甚低，約千分之 2。

相關賠付的額度、項目如此設計並且提供民眾負擔得起的保費，不考慮個別風險（地質、建築結構、屋齡等），亦不考慮風險對價原則，保費均為新臺幣 1,350 元。累積 23 年這個制度的運營已經累積了 600 億，包括保險公司的準備金。這 600 億的代表性，表示按照現行的危險分散機制，已經可以渡過 1,200 億損失規模的災害。他很榮幸在這個時候接下這個工作，因為過去沒有人能夠將這個制度說明清楚，「與其說它是保險，它更是所謂地震災害急難救助費用」。

### 三、最新措施與未來展望

他強調，住宅地震保險制度和基金不以商業營利為目的，所有參與者也應該履行救災救難的精神。住宅地震保險制度的準備金是「民眾救命錢」，必須確保基金有足夠清償能力。這也體現了該制度「基本信念是慈悲心與社會責任」，也是身為保險業一份子深層的核心價值。他總結道，住宅地震保險基金的核心使命是普及災防型保險，確保災難時個人或社會能有一筆急難救助金流，幫助台灣盡快恢復正常。臺灣住宅地震保險的發展經驗是「基本的歸基本，商業的歸商業」最能兼顧保障深度和廣度，並期待發展出終極的住宅地震保險。

他進一步說明 0403 地震的寶貴經驗，發現住宅地震基金的工作更需要考量超大地震時的理賠管理和金流管理，以確保能及時為社會為受災保戶提供所需的支助。未來將結合 AI 和大數據庫趨勢，加速資料傳遞速度及後續分析彙整重要性，規劃引進理賠數據大平台，在事故發生時可將理賠資料即時輸入、上傳，迅速將資料產生對比，了解該建物是否有投保基本保險，並與中央相關機構串連，共同協作將災害損失狀況降到最低。他強調，住宅地震基金作為保險公司與災害防救單位的橋梁，正積極整備抗災工作，特別是隨時可能來臨的百年地震。

他借鑑國際經驗，指出日本的地震保險由業者、日本地震再保險公司(JER)與日本政府共同承擔，無再保險分出。紐西蘭則由地震委員會(EQC)與政府及再保險共同承擔，且無總額上限（政府承擔）。他認為，未來考量研議紅單臨時住宿費用、總限額設定與削額給付問題，並定期檢討危險分散機制的適足性，

因投保率持續提高，累積風險亦相對增加。此外，各層架構及限額調整彈性、紅單臨時住宿費用、地震資本與清償能力，以及如何充分運用已有的住宅地震基本保險的準備金，都是未來需要精進的方向。他也提到，住宅地震基金正在推動相關新措施，以進一步幫助受災戶獲得立即性的援助，確保在地震發生時，能夠提供更即時、有效的支持。這也是地震基金持續優化制度，回應社會需求的具體行動。

他引述股神巴菲特的人生黃金建議，強調「選對夥伴，勝過努力」，人生的軌跡取決於身邊的人，選擇的夥伴會極大影響個人的走向。他鼓勵大家尋找讓自己變得更好的人，或者擁有共同願景、相信誠實善良慈悲的人。同時，他強調「熱情」，要找到不賺錢也願意投入的事業和工作。如果沒有找到，就先把手上現在的工作做好，畢竟要生存要養活自己，但不要放棄探索，終將找到。最後，他認為「快樂是活得久的秘訣」，需保持學習，不僅學習如何做生意在事業上成功，還要學習獲得成功的人生，做喜歡的事，避免不必要的壓力。他對 AI 的反思是感恩和慈悲，認為天災保險制度更需要慈悲心。

### 結語

本次講座不僅提供了臺灣住宅地震保險制度的專業洞察，更透過他 40 年保險職涯的親身經歷，為參與者帶來了寶貴的人生與職場啟示。他以其獨特的智慧和實踐經驗，深刻詮釋了在快速變動的時代中，如何透過持續學習、廣結善緣、堅守願景與保持熱情，不僅在專業領域取得成就，更能為社會做出有意義的貢獻。他視地震基金職務為最新修練，不僅是個人職涯的昇華，更是對臺灣防災體系韌性提升的承諾，這份堅定信念與慈悲心，將持續引導住宅地震保險基金，為民眾提供更完善的保障。

(本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生袁子謙、黃柏堯與系友楊孝翔共同撰文，財團法人住宅地震保險基金張嘉麟代理董事長同意刊登)



# 中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

本論文為會議紀實，不代表本學會立場



2025/5/20 張嘉麟代理董事長(前排中)與老師及同學合影