

金融監督管理委員會因公出國人員出國報告書
(出國類別：其他-參加會議)

參加 APEC 金融監理人員訓練倡議之
「銀行監理之危機準備研討會」報告

服務機關：金融監督管理委員會銀行局

姓名職稱：吳濟綸 稽查

派赴國家：馬來西亞吉隆坡

出國期間：101 年 12 月 3 日至 7 日

報告日期：102 年 5 月 17 日

目 錄

壹、出國目的	2
貳、研討會內容摘要	3
一、處理問題銀行	3
二、個案分析	6
三、有效的危機溝通	12
四、危機模擬	16
參、心得與建議	20
肆、附件目錄暨參考文獻	23

壹、出國目的

從 2008 年的金融海嘯，到近期的歐債危機，危機事件層出不窮，更顯現強化金融監督管理、總體審慎監理及維護金融穩定的重要性。 本次研討會主題為「APEC 金融監理人員訓練倡議-銀行監理之危機準備研討會 (Regional Seminar on Crisis Preparedness for Banking Regulators)」，由亞洲開發銀行(Asia Development Bank)與馬來西亞存款保險公司(Malaysia Deposit Insurance Corporation, MDIC)共同主辦，於馬來西亞吉隆坡舉辦為期 5 天之研討會。

本次研討會邀請具豐富金融監理及訓練實務經驗之前英國金融監理總署(FSA)常務董事暨前英格蘭銀行(BOE)批發市場監理部主管 Mr. Clive Briault、前國際貨幣基金(IMF)銀行監督管理處副處長 Mr. Jan Willem van der Vossen、我國中央存款保險公司業務處處長陳俊堅及馬來西亞存款保險公司(MDIC)執行長 Mr. JP Sabourin 擔任講師，向各國參與人員講授問題銀行產生系統性影響之處理、有效危機溝通之台灣經驗分享、北岩銀行及富通集團個案分析和危機模擬訓練，透過在模擬環境下的實際操作，以強化金融監理人員危機管理的能力，及在危機時期監理機關與中央銀行、存款保險公司或其他國內外監理機關共同合作之重要性。

本次參與學員主要來自 14 個國家，包括台灣、香港、韓國、印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓、俄羅斯、土耳其、越南、柬埔寨、斯里蘭卡、肯亞及亞塞拜然等地之金融監理機關、中央銀行及存款保險公司代表，互相交流並分享監理經

驗。

貳、研討會內容摘要

一、處理問題銀行

問題銀行之處理，可以分為三個階段。第一階段是事前的準備，監理機關透過觀察各項指標，一旦發覺銀行可能發生問題，必須提前預作準備，備妥多套方案以因應可能面臨的難題。第二階段是採取措施，第一要務是安定民心，並快速進行問題診斷，判斷是否為單一銀行事件或可能造成系統性風險，以即時作出決策並採行相關措施。第三階段是後續行動，協助問題銀行重返市場，並持續監控新的經營團隊表現。

(一) 事前準備

1. 發覺問題

監理機關可以透過觀察總體或個體經濟指標，發現銀行經營惡化之徵兆。當總體經濟指標呈現整體或個別產業經濟成長率趨緩時，可能會使企業獲利下降甚至出現虧損情形，如企業無法按時還款，銀行的資產品質將因此受到影響。從個體經濟指標觀察，當銀行的資金來源由傳統吸收存款方式，轉向主要從資本市場取得資金，一旦市場情況反轉，導致銀行取得資金不易或資金成本大幅提高時，可能引發流動性問題。

另外，應注意銀行的風險管理機制及內部稽核內部控制制度等質化指標，以防範銀行為追求利潤而忽略風險，或因管理不當而造成更多損

失。發覺問題的目的在于於提早發現，及早採取措施，避免問題擴大而耗費更多的處理成本。

2. 預備行動

有時處理問題銀行不僅是解決銀行本身的問題，當政治力量介入時，監理機關除了持續與銀行進行雙向溝通，尋求最佳解決方案外，面對政治上的壓力，需定期向政治團體說明最新狀況及當前政策方向，獲取支持。因此，監理機關在採取行動前，應該備妥多套方案，以因應可能面臨的難題。

在處理問題銀行的過程中，對於會涉及的法律問題，除了確認相關法令依據外，最好要有監理機關或中央銀行相關法律人員的參與，並確認監理機關的主管及相關承辦都能充分瞭解法律問題，必要時可聘請外部法律顧問協助。

(二) 採取措施

1. 安定民心

社會大眾對金融危機的恐慌可能造成群體不理性的行爲，使得問題銀行的處理更加困難。因此，首要之務是儘速穩定民眾的信心，一方面應採行實際作為，積極尋求央行、財政部、存款保險機構等相關單位的支援，以維持銀行流動性；另一方面則透過媒體宣導存款保障的範圍，應盡量使用淺顯的用語，讓存款人清楚瞭解自身的權益，並即時發布最

新處理情形及相關因應措施，使各界相信政府處理問題銀行的決心及態度，俾利後續工作得以順利推行。

2. 快速診斷問題

診斷問題除了確認成因外，如管理不當、內控不佳、從事高風險投資或放款等，更應確定是單一銀行事件或屬於系統性問題。對於系統性問題可能涉及存款保險機制無法有效運作，社會大眾質疑整個金融市場是否能恢復穩定等情形，因牽涉層面較廣，處理方式也較為複雜，必需透過跨部會共同合作，才能有效解決。

同時，監理機關應檢視法律權限，審視在職權範圍內所有可運用的監理工具，以因應在不同情況下，得以儘速採取最適當的措施，發揮最大效用。

(三) 重建計畫

為改善銀行的營運狀況，應重新評估銀行資產負債情形、經營模式及管理方式等，針對問題訂定改善營運計畫，以提高獲利能力，降低成本支出，強化營運模式及健全管理方式，並要求銀行管理階層應確實執行，以徹底改變銀行經營困境。

銀行財務重建的目的，是為改善資本狀況，重建市場及存款人的信心，並再度符合法定監理標準。透過處分不良資產、發行新股、稀釋現有股份，及政府或策略夥伴注資等方式，可以強化銀行的資本結構。

在重建過程中，為避免流動性不足使銀行經營狀況持續惡化，應持續強化銀行的流動性，同時讓存款人安心，使其瞭解存款將受到保障，直到銀行重返市場。

有關選擇問題銀行的清理方式，應視問題銀行當時的狀況而定，並以動用最少的公共資金為原則。當銀行管理階層已無法自救時，可採取接管；將銀行業務區分 good bank 及 bad bank 分開標售；當資本暫時無法到位，無法適時進行併購或承受時，可考慮暫時國有化或成立過渡銀行，等待時機再予出售或其他方式處理。

(四) 後續行動

當新的經營團隊入主銀行後，最重要的任務是帶領銀行重回正常營運的軌道上，為確保能達成上開目標，監理機關應持續監控銀行的財務業務資訊及新任管理階層的表現，透過至少兩年的觀察期，確保銀行的經營狀況符合監理機關的標準及市場的預期，等待市場恢復信心並反映股價回升，為銀行重回市場作好準備。

二、 個案分析

(一) 北岩銀行

1. 背景說明

2000 年到 2007 年，在英國經濟處於零通膨且持續擴張 (non-inflationary consistently expansionary, NICE)，房地產價格

以倍數成長的情況下，北岩銀行得以快速擴張抵押貸款業務，自 160 億英鎊成長至 1,000 億英鎊，8 年共增加 840 億英鎊，成長 6.25 倍。但同期間北岩銀行的資金來源也產生變化，從傳統吸收存款(由 75%下降至 24%)，轉為透過證券化商品及批發性資金市場為主(由 19%上升至 72%)。

在 2007 年夏季因美國次級房貸風暴，造成全球資金緊縮，甚至許多證券化市場因此關閉，北岩銀行也因此遭遇嚴重的流動性問題，導致該行流動性之枯竭。在缺乏安全的中期資金或買家接手之情況下，北岩銀行向英格蘭銀行請求流動性融資。英格蘭銀行預計於 9 月 14 日承諾提供融資，但部分零售存款人並未消除疑慮，仍造成擠兌。英國政府於 9 月 17 日採取存款保障措施，以恢復存款人信心。最後，在 2008 年 2 月國有化。

2. 監理問題

北岩銀行的問題在平時監理時已出現徵兆。英國金融監理總署 (Financial Services Authority, FSA) 對北岩銀行進行風險性監管之風險評估，將其列為會受到高度衝擊的銀行，但卻未對該行實施風險減緩計畫 (Risk Mitigation Programme, RMP)，是唯一被列為高度衝擊 (high impact) 卻未實施 RMP 的銀行，而且相較於其他高度衝擊銀行，FSA 對於北岩銀行甚少進行密切且持續的監理。北岩銀行原本可透過加強監理而免於成為問題銀行，最後卻演變成金融危機事件，必須耗費更

多的財政成本才得以挽救。這次危機事件凸顯平時監理的重要性，只有確實執行平時監理，才能有效降低金融危機的發生。

危機事件的處理講求的是時效性。北岩銀行的流動性危機事件，從 2007 年 8 月 13 日告知 FSA 該行遭遇資金困難的問題，直到 9 月 14 日英格蘭銀行才發揮最後貸款者(Lender of last resort)的角色，宣布對北岩銀行緊急資金融通，相隔一個月之久。顯示在發生金融危機時，英國財政部、英格蘭銀行及 FSA 組成三頭馬車式的金融監理架構，可能無法快速有效地運作。

有效的危機溝通應該具有完備的溝通策略。英格蘭銀行預計於 9 月 14 日宣布對北岩銀行緊急資金融通措施，但 BBC 卻提前在 9 月 13 日報導這個消息，消息外洩造成存款人的恐慌，隨後北岩銀行於 9 月 14 日至 17 日發生存款擠兌。危機時期的溝通重點是降低民眾的恐慌，顯然由媒體提前批露消息並非良好的溝通方式。

3. 危機管理

為在危機時期保持民眾對銀行的信心，溝通策略的制定更為重要，對於溝通者、溝通對象及溝通內容等應詳細規劃，以進行有效的溝通。在英格蘭銀行決定對北岩銀行緊急融資時，政府應該在第一時間擔任溝通者的角色，並向民眾聲明其存款會受到政府的保障。民眾只有在確保自身權益的情況下，才願意接受政府金援銀行之措施，才有機會防範擠

兌行為之發生。

各監理機關在危機時期的共同合作，是處理問題銀行重要的一環。英國的金融監理架構亦因此進行改革，設立金融行為監管總署 (Financial Conduct Authority)，負責監管零售及批發市場的監理，並在英格蘭銀行下設立審慎監理總署 (Prudential Regulatory Authority)，負責銀行業及保險業的審慎監理，取代了 FSA 之角色。又為了強化英格蘭銀行的角色，納入總體審慎監理的觀點，成立了金融政策委員會 (Financial Conduct Authority)。以強化金融監理機構間之相互合作及領導機制。

另巴塞爾銀行監督管理委員會 (BCBS) 對於 2007 年金融海嘯爆發，許多銀行在資本充足下，仍然遭受流動性危機，顯示銀行在資產市場活絡時，以低價取得資金，但未注意市場反轉之快速，而造成流動性問題。因此，BCBS 在 2008 年發佈健全流動性風險管理與監控原則 (Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision)、2012 年發布流動性風險衡量、標準及監控之國際架構 (International framework for liquidity risk, measurement, standards and monitoring)，透過建立質化及量化指標，以全面強化銀行對流動性風險的管理。

(二) 富通銀行

1. 背景說明

富通金融集團由富通銀行(Fortis)、蘇格蘭皇家銀行(Royal Bank of Scotland)及西班牙國際銀行(Banco Santander)組成，在 2007 年 10 月收購荷蘭銀行(ABN AMRO)後，該年底市值達 400 億歐元，是歐洲前 20 大金融集團。

但在 2008 年開始，富通集團面臨龐大的資金壓力，必須再融資來收購 ABN AMRO 的負債及股本，但因為金融市場的情況惡化，富通集團難以透過發行新的資本工具及長期債務工具籌資，所持有的結構性信用商品發生損失，再加上雷曼兄弟倒閉後，衝擊市場對歐美銀行業的信心，連帶影響富通集團股價下跌，而後引發存款流失並無法再籌措新資金。

在 2008 年 9 月底，比利時、荷蘭及盧森堡三國政府決定出手干預，提供 110 億歐元資金各自取得該國富通銀行 49%的股權，比利時及荷蘭的央行更提供該國富通銀行流動性融資。但以上的措施並無法重建市場的信心，富通銀行仍舊面臨大規模的存款流失。

2. 監理問題

跨境監理的問題在於危機時期的監理合作關係。在 2008 年 10 月，荷蘭政府開始採取單方面的行動，宣布將 100%持有荷蘭境內的富通銀行及富通保險；比利時政府則指責荷蘭政府策劃將荷蘭富通集團資金撤出；而荷蘭政府宣稱該國購買的公司體質相當健全，並暗指比利時富通

集團才是問題所在。

對於富通集團的監理，三國監理機關在平時擁有良好的合作關係，但發生金融危機時，各國監理機關則以該國利益為優先，荷蘭政府在富通集團發生危機時，宣布 100%持有該國富通集團之股份，即與其他國家的富通集團進行區隔(ring-fenced)，得以有效控制該國的金融危機，但對於比利時政府而言，卻希望荷蘭富通集團能幫助母集團度過難關。形成各自不同的監理措施，難以有效解決金融危機問題，並促使地主國會希望外國銀行在當地設立子銀行的現象，更利於對金融集團進行 ring-fenced，但卻不利於金融集團全球化的發展。

3. 危機管理

各國的法律架構應該授權並鼓勵跨國監理合作，但當地監理機關應評估所處環境及自身能力，權衡考量係要求當地分支機構或子公司遵循母國監理機關實施的處置計畫，或是必要時獨立行動以確保當地國家的金融穩定。

跨境監理仍存在著諸多挑戰：

- (1) 資訊分享：母國監理機關不願意與當地監理機關進行資訊分享，對於恢復計畫涉及海外機構的出售相當敏感。
- (2) 缺乏實施跨境處置問題銀行的權力：實施跨境處置問題銀行的權力可能未到位，且各國的破產制度不一，可能無法對銀行債

權人有一致性的處理方式。

- (3) 無法事先承諾跨境處置計畫：鑒於各國各自有不同的利益及政治壓力，例如當地國監理機關可能不想讓當地金融機構納入金融集團處置計畫的一部分，也可能金融集團未將當地金融機構納入處置計畫，但當地監理機關卻想將其納入金融集團的處置計畫中。實務上很難在危機發生前就擬定跨境的處置計畫，且缺乏實施之權力。

三、 有效的危機溝通

(一) 前言

本課程係由中央存款保險公司分享台灣危機溝通的經驗，從存款擠兌危機、接管問題銀行、實施全額存款保障到轉為限額存款保障，每個階段面臨的問題不同，但透過有效的危機溝通，均能順利度過難題。中央存保公司藉由深入淺出的簡報，搭配生動活潑的影片，獲得學員的迴響，並成功地進行國際交流。

(二) 提升存款保險制度的公共意識

有效的危機溝通應建立在平時社會大眾對存款保險制度的認識。因此，當政府實施存款保險制度及相關政策時，應確保民眾瞭解保障內容及自身權益，以強化存款保險制度之公眾意識，建立社會大眾對存款保險制度的信心，進而維持金融穩定。

巴塞爾銀行監理委員會(BCBS)及國際存款保險機構協會(IADI)於2009年8月共同發布「有效存款保險制度核心原則」，其中核心原則12為存款保險制度之公眾意識：為了有效落實存款保險制度功能，存款保險機構必須持續向社會大眾進行宣導，使民眾清楚明瞭存款保險之保障範圍及限制，重點包括明確訂定提升公眾意識計畫之目標、明定主要宣導對象、存保機構需與金融安全網成員及要保機構密切合作，並定期獨立施行宣導成效之評估等。

(三) 危機溝通

平時宣導目的是讓存款人瞭解自身權益的保障，也是使金融危機溝通發揮成效的基礎。但危機溝通講求的是降低民眾的恐慌，重建民眾對銀行的信心，相較於平時的宣導工作，更著重於強化存款人及相關權益者的利益保障，並聲明監理機關處理危機的策略、程序及期程等，以展現政府處理危機的決心，讓民眾得以安心。

溝通的策略首先是確認溝通者，金融危機的溝通責任很難由單一機構自行完成，需由存保機構、要保機構、金融監理機關、中央銀行及財政部等金融安全網成員通力合作，共同肩負宣導溝通之責任。

其次是確認溝通對象，要先知道溝通的對象，才能確定溝通的內容。例如面對社會大眾，要強調的是政府處理危機的相關措施；對於存款人，則是讓其清楚自身的權益及保障，避免造成恐慌引發擠兌危機；

針對問題銀行的員工，則應安撫並善意回應工會的要求。需要宣導及溝通對象可能包括一般大眾、存戶、要保機構、新聞媒體、問題金融機構之權益相關者，如債權人、股東及員工等。

再者是溝通內容，為讓存款人瞭解在存款保險保障範圍內的自身權益，並說明政府處理金融危機的策略及方法，及強調維持金融穩定的決心，應使用簡淺明確且正面積極的文字說明，使其在短時間內就能瞭解。

第四是選擇溝通管道，應使用民眾較常接觸的管道，並針對不同族群運用不同的管道溝通，如對於老年人進行溝通，最直接有效的方法可能是透過電視廣告或第一線的金融機構行員，運用親切淺顯的用語來宣傳溝通。另外，在網路公告訊息、要保機構營業大廳張貼訊息、利用廣播宣導、印製宣傳海報或手冊等都是不錯的宣傳方式。

最後是要達到的溝通效果，在金融危機時期進行溝通，首要目的是要降低民眾的焦慮，避免因群體的恐慌加速惡化銀行擠兌的現象，並應透過持續地溝通，儘速重建民眾的信心。

(四) 我國危機溝通之經驗

擠兌時的危機溝通，首重降低民眾恐慌的心理，從第一線由存保公司派員跟存款人進行溝通，營業廳張貼告示，到透過政府機關聲明存款受到保障，讓存款人明確知道自身權益受到保障，以降低擠兌繼續擴散。最後成功化解擠兌的情形，避免發生系統性危機。

接管金融機構的危機溝通，應溝通的對象包括金融機構員工、股東及債權人等，為安撫員工的情緒，並告知股東將喪失的權利，通知債權人相關權益等，可透過網站提供相關訊息。成功的危機溝通讓金融機構得以繼續正常營運，避免影響客戶的權益。

實施存款全額保障的溝通：新措施的施行，最重要的是在短時間內讓民眾瞭解內容，因此可密集透過不同的宣傳管道，如召開記者會，安排新聞媒體專訪、邀請名人拍攝廣告或代言等方式，密集推廣宣導新措施。

對於限額存款保障的溝通，由於保障範圍的縮小，為避免民眾產生權益受損的負面影響，應呼籲金融機構共同宣導，透過各分行營業據點張貼海報、放置宣導手冊、ATM 張貼告示、螢幕播放短片等，使存款保險最高保額及相關配套措施之資訊可明確且有效地傳遞至存款人及社會大眾。透過充分的宣導溝通，在穩定的金融環境下，存款保險全額保障順利終能轉換為 300 萬的限額保障。

未來的危機溝通必須順應潮流，對於新世代及新型態金融交易，必須有更新的溝通方式。新形態的金融交易透過網路及手機進行的方式越來越普及，未來的擠兌行為可能不僅是發生在金融機構營業據點，因此危機溝通也應有更新形態的方式來因應，應預先規劃相關新型態擠兌行為之處理策略。

另外，面對新世代的危機溝通，除了選擇貼近語言及管道外，最重要的是透過教育，持續走入校園宣導，從小培養對存款保險制度的認識及對金融市場的概念，應有助於危機溝通的效益。

四、 危機模擬

(一) 目標

1. 利用假定的國家及監理機關模擬真實的金融危機情況，當設定的情境與真實環境越相近，越能藉由在危機模擬發現的問題，回頭檢討真實的監理架構及作業流程的妥適性，實為危機模擬所能發揮的最大效用。
2. 藉由模擬與國內及國外其他監理機關共同合作處理危機，可以學習到解決危機的經驗，及相互溝通協調團隊合作處理危機之重要性。

(二) 模擬過程

1. 將全體學員分成三組，每組所設定的危機情境均相同，每個學員將扮演中央銀行或金融監理機關的角色，但央行或監理機關所獲得的危機事件資訊並不相同，因此每個團隊必須透過電子郵件、電話或會議交換彼此蒐集的資訊，才能有效處理危機事件。
2. 在危機模擬結束後，會由講師分別與各組進行會談，詢問危機處理過程是否有效率、決策制定之妥適性等，並提出相關建議，再由各組整理出危機事件的處理結果、處理過程遭遇的難題及學習重點

等，與全體學員進行分享及交流。

(三) 危機模擬方法

1. 清楚分工：當危機事件發生時，首先要確認責任歸屬，屬於金融穩定及支付系統等，係中央銀行權責，問題銀行及其他銀行之監理則屬金融監理機關責任，對於非屬自身職權範圍者，應儘速對外尋求支援；機關內部也應明確分工，避免重複作業，以提升效率。
2. 優先順序：當危機事件層出不窮，在有限的時間內，要能判斷出重要事件並優先處理，再視情況完成其餘事件。時間管理最危重要，務必爭取在最短時間內，採取效益最大的措施。
3. 制定決策：成本效益分析有助於瞭解所制定決策的妥適性，並注意決策制定的時效性，因危機處理的重點在於快速採取行動，並非只是分析問題，必須在有限的時間內完作出決策，才能有效解決問題。
4. 其他：
 - (1) 由於問題銀行的處理並非僅限於解決個別銀行的危機，因此必須從更寬廣的角度來制定因應策略，例如該讓銀行倒閉或是投入公共資金支注，則必須考量國家財政成本相關議題。
 - (2) 必須果決地制定決策，避免因資訊過多而造成決策上的優柔寡斷(analysis-paralysis)，危機處理的重點在於立即採取行動，迅速解決問題，而完美的分析只是紙上談兵，問題依舊存在。

(3) 跨機關或機關內部的共同合作並相互協調，有助於節省時間，

避免重複處理同樣的事件，更重要的是避免採取分歧的策略。

(4) 對外進行溝通，無論是面對一般社會大眾或是其他監理機關，

都應秉持主動積極的態度，以儘速解決問題為目標。

(四) 危機管理過程

當金融危機發生時，無論是社會大眾、金融市場、金融機構，甚至是監理機關都產生恐慌及恐懼的心理，在一團混亂且前景未明的狀況下，監理機關很容易覺得情況已失去控制。但在面臨強大的壓力下，脫離常軌的環境中，整個社會處於要監理機關快速解決問題的氛圍，監理機關必須保持冷靜，透過縝密的危機管理過程，進行有效的資訊分享，維持良好的溝通管道，快速地制定妥適決策來解決金融危機。

1. 資訊分享及評估

危機時期的資訊紛雜，如果監理機關間不能進行有效的資訊分享，無法藉由完整的資訊進行充分的溝通，就無法制定完善的決策來解決金融危機問題，而造成處理的成本增加，並影響監理機關的威信。因此，應制定資訊分享相關作業流程，以利在危機時期能節省時間，快速獲取有用的資訊來制定決策，但應注意要保留彈性以因應不同的危機狀況。

要能適當地評估危機狀況，以判斷是否有系統性風險的危機，或能辨識有無跨境的傳染風險可能性，應有完整的評估架構及評估標準，以

協助監理機關評估金融危機所帶來的衝擊和影響。

2. 制定決策

在進行有效的資訊分享並完成相關評估後，監理機關應掌握時效性，必須在有限的時間內儘快制定決策，並將所能取得的相關資訊發揮最大的效用，以進行成本效益之分析，與國內其他監理機關或國外監理機關共同合作，相互協調，以制定適當的決策。

3. 外部溝通

對外溝通除了要掌握時效性外，對於溝通的內容也應與其他監理機關協商後，發布立場一致的聲明，且聲明之內容應審慎斟酌，避免產生負面影響，引發系統性的危機。另外，監理機關與海外監理機關應維持良好的溝通管道，共同合作處理跨境危機的問題。

(五) 危機管理決策

金融危機通常很猛烈，如果不快速進行止血，可能會使問題更加棘手，耗費更多的時間和金錢處理。因此，危機管理的決策首重時效性，最好在問題還能控制時，儘速採取措施以防止情況惡化並穩定市場的信心，以達成花費最少的財政成本處理危機之目的。

另外，跨境的危機管理決策不能以國家的利益為唯一考量，當所制定的決策會影響國際金融集團時，監理機關應與母國監理機關共同協商，以制定合適之危機管理決策。

1. 流動性

當問題銀行流動性不足時，監理機關在決定緊急資金融通前，應考量的因素包括如何認定銀行需要進行緊急融通、對於系統性重要銀行面臨破產，該如何挹注流動性、以整體市場或個別銀行為考量來處理流動性問題及所採取之措施，及對於跨境的流動性問題，應如何與海外監理機關相互協調有效處理。

2. 清理問題銀行

監理機關應制定完備的退場機制，包括接管人的指派及接管工作之協調、降低問題銀行可能造成的系統性危機，如問題銀行的客戶可否順利移轉其他銀行、如何降低擔任付款或清算的問題銀行對金融體系的影響、如何以避險方式避免產生市場風險等。

最後，要維持金融穩定，妥善進行危機管理，應採取下列措施：規畫政策，包括審慎監管措施、設計健全的支付系統等；監督金融穩定，包括金融體系的監督及金融穩定之分析；危機管理，包括存款保險制度及銀行清理計畫等。應建立一個健全的危機管理過程，並確保有足夠的危機管理工具，如紓困、清理計畫、私人部門注資、流動性融通等，以使用最少的公共資金為最終目標。

參、心得與建議

一、 監理機關間應建立有效的溝通及資訊分享機制

監理機關為能有效處理金融危機，須與其他監理機關共同合作，合作機制之建立，有賴於明確區分權責範圍，監理機關各依職權採取措施，以避免浪費時間及人力重複作業。又各監理機關應建立有效的資訊蒐集及交流機制，充分的進行資訊共享，方能全面性瞭解問題，制定最為妥適之措施。本會與其他監理機關(如中央銀行、存款保險公司及農業委員會農業金融局等)對於金融監督、管理及檢查事項，訂有健全的合作與聯繫機制，每季召開金融監理聯繫小組會議，就重大金融制度及政策、金融機構經營危機、影響金融穩定重大事件的處理、緊急資金融通之協調等，互相交流，共同維持金融市場之穩定。

二、 進行有效危機溝通之重要性

有效的危機溝通，有助於穩定各界信心，俾利後續處理工作得順利推行；反之，如缺乏良好的危機溝通，可能會使問題惡化，而耗費更多後續處理的成本。我國在處理危機溝通之經驗，無論是平息存款擠兌危機、順利接管問題金融機構、推動全額存款保障及轉換為 300 萬元限額保障等，實為良好危機溝通之範例。藉由本次研討會向國際分享我國有效危機溝通之經驗，提升我國監理機關形象，並與各國監理機關相互切磋，增進國際視野。

三、 透過危機模擬訓練強化監理經驗

金融監理人員在實務上可能沒有或很少處理問題金融機構之經驗，透過本次研討會集中且密集的危機模擬訓練，可強化危機管理相關知識，並與他

國監理人員交流監理經驗。為有效培養金融監理之人才，建議鼓勵監理人員參與研討會及相關訓練，以拓展監理思維並增進監理技能。

肆、附件目錄暨參考文獻

一、 附件目錄

- (一) 銀行監理之危機準備研討會議程
- (二) 簡報資料：Dealing with Problem Banks：Options and issues
- (三) 簡報資料：Northern Rock Case Study

二、 參考文獻

- (一) 陳俊堅，參加 MDIC 與 APEC 金融監理人員訓練諮詢會議小組合辦之國際研討會及馬來西亞存款保險公司訓練會議報告，102 年 2 月。
- (二) 中央存款保險公司，有效存款保險制度核心原則。
- (三) 黃富櫻，英國北岩銀行事件對央行貨幣政策的啓示，97 年 12 月。