

出國報告(出國類別：會議)

參加馬來西亞存款保險公司舉辦之  
「存款賠付與債權清算之處理策略、  
系統、程序及控制作業」  
研討會出國報告

服務機關：中央存款保險股份有限公司

出國人員姓名：副 處 長 林英英

科 長 林錦洪

領 組 李莉君

高級辦事員 蘇敏慧

出國地點：馬來西亞吉隆坡

出國期間：民國 102 年 9 月 3 日至 9 月 7 日

報告日期：民國 102 年 11 月 12 日

## 目 錄

### 摘要

壹、 前言.....	1
貳、 IADI 有效存款賠付核心原則及準則.....	2
叁、 研討會重要內容.....	14
一、馬來西亞 MDIC 之存款賠付作業.....	14
二、美國 FDIC 之存款賠付作業.....	27
三、韓國KDIC之存款賠付作業.....	41
四、印尼IDIC之存款賠付作業.....	51
五、菲律賓PDIC之存款賠付作業.....	54
六、加拿大CDIC之存款賠付作業.....	66
七、賠付策略之關鍵領域.....	72
八、賠付作業控制之審查.....	80
九、賠付模擬演練方法.....	90
肆、 心得與建議.....	99
參考資料.....	105

## 摘要

馬來西亞存款保險公司(Malaysia Deposit Insurance Corporation, MDIC)為國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)於吉隆坡(Kuala Lumpur)舉辦本次研討會議，會議主題為「存款賠付與債權清算之處理策略、系統、程序及控制作業」(Seminar On Payout And Claims Settlement Strategy, System, Processes And Controls)。會議期間由馬來西亞、美國、菲律賓、韓國、印尼及加拿大等國存款保險機構分享其賠付作業經驗，包含賠付制度演進、賠付作業程序與策略、賠付準備與存款資料取得、無縫賠付資訊系統架構及賠付作業控制等，並由前加拿大存保公司資深副總裁 Wayne Acton 針對賠付策略關鍵領域、賠付作業控制之審查及賠付模擬演練方法等提出專題報告。

本次研討會計有來自 17 個國家，含講師近百人參加，中央存款保險公司指派清理處、特別查核處及法務處之 4 名同仁與會，分別自辦理賠付、查核控制及法務觀點切入，學習各國之經驗並與各國存款保險機構相關人士交換意見。

參加本次研討會議之心得及建議如下:

- 一、參考 IADI 核心原則及準則預為排除有效賠付之障礙，例如取消抵銷及聯名戶拆分規定。
- 二、賠付資訊系統應配合實務及資訊技術定期檢視提昇功能，並透過內部稽核的參與加強作業控管，以確保賠付作業品質。
- 三、強化問題金融機構停業前之行銷機制，以利多元化處理並降低處理成本，例如於法律明定存保公司得於問題金融機構 PCA 期間進行前置處理及行銷。
- 四、設計多元化賠付處理機制並辦理模擬演練，以確認相關作業規劃之可行性，並提高賠付效率。

## 壹、前言

國際存款保險機構協會（International Association of Deposit Insurers ,IADI）成立於 2002 年 5 月，致力於建立指導原則和加強國際合作，以促進存款保險制度之有效性。爲了建立健全之存款保險制度，IADI 成員持續進行相關作業研究、建立指導原則，同時透過參與國際會議及其他論壇方式，分享各國之知識、專長和經驗。中央存款保險公司(以下簡稱中央存保公司)自 2002 年 5 月加入 IADI 成爲創始會員以來，積極參與各項事務及活動。

2013 年 9 月 4 日至 6 日，馬來西亞存款保險公司（Malaysia Deposit Insurance Corporation，MDIC）舉辦「存款賠付與債權清算之處理策略、系統、程序及控制作業」研討會，會中除由主辦國馬來西亞存保公司介紹該國在賠付作業程序及資訊系統開發所作之努力外，亦邀請美國、加拿大、菲律賓、韓國及印尼等國存款保險機構分享其賠付作業相關經驗，並由前加拿大存保公司資深副總裁 Wayne Acton 針對賠付策略之關鍵領域、賠付作業控制之審查及賠付模擬演練方法等提出專題報告。另 MDIC 提出於 IADI 下成立賠付作業稽核及風險管理資訊網絡小組（information networking group）之構想，與會人員亦針對賠付過程中之內部控制與風險管理等重要議題加以討論。本次研討會總計有 17 國之近百位金融監理單位、金融安全網成員、存保機構相關人士齊聚一堂，經驗分享及交流。

中央存保公司配合政府國際化與實質外交政策，對推動國際合作與專業交流一向極爲重視，此行之前，與會人員藉由研讀 IADI 有效存款賠付核心原則及準則之相關文獻，了解世界各國存保制度最新發展趨勢及持續努力方向；研討會期間，與世界各國存款保險機構相關人士互動，順利達成專業交流之目的。茲將相關文獻精髓及國際研討會重點內容摘述如后，俾供經驗傳承及分享。

## 貳、IADI 有效存款賠付核心原則及準則

國際存款保險機構協會 (IADI) 自成立以來，透過建立準則及與國際合作，以強化存保機制，並持續與世界各國分享其存款保險專業知識。2008 年全球金融危機暴發期間，存款保險制度對於維護存款人信心及穩定金融秩序發揮顯著功能，且金融穩定論壇 (Financial Stability Forum, FSF) 於 2008 年 4 月發布之「提昇金融市場與金融機構抵禦風險能力」報告中亦指出「近來之金融風暴再次突顯有效存款保險制度之重要性」，並強調建置一套各國主管機關均同意之「有效存款保險制度國際核心原則」實有必要。有鑑於此，巴塞爾銀行監理委員會 (Basel Committee on Bank Supervision, BCBS) 及 IADI 於 2008 年 7 月決議合作發展國際間可共同接受之核心原則，並於 2009 年 6 月正式對外聯合發布「有效存款保險制度核心原則 (Core Principles for Effective Deposit Insurance Systems)」。

### 一、有效存款賠付核心原則

有效存款保險制度核心原則共 18 項，每一項原則均附有輔助說明及準則以強化其內容，並訂有必要條件 (Preconditions)，以闡述有效存款保險制度之主要外部要素。其中與存款賠付領域相關之原則如下：

#### (一) 核心原則 17：對存款人之賠付

存款保險制度應能使存款人於金融機構倒閉後立即取得賠付款。因此，存款保險機構在賠付作業前應被充分告知相關資訊，俾能完善準備及時進行賠付。存款人應具有在最高保額內獲得賠付之法定權利，且應瞭解存款保險機構辦理賠付之時程及在何種條件下會啟動賠付程序，以及是否會獲得墊付或暫付款 (interim payments)、保障額度等相關訊息。

#### (二) 必要條件：

1. 當依據法律、合約或主管機關規定，決定採行存款保險賠付作業時，存款保險機構應能儘速賠付存款人。
2. 應明定賠付作業完成之時程並迅速辦理，以符合存款保險制度保護存款

人、提昇社會大眾信心及穩定金融之公共政策目標。賠付時程表應予公開。

(1)存款保險機構應於金融機構倒閉後，提供存款人有關何時及於何種情況下著手進行賠付暨賠付程序預訂完成時間等資訊。

(2)應提供最高保額、保障範圍及是否提供墊付或暫付款等資訊。

(3)針對計息帳戶（interest-bearing account），存款保險機構應依合約、法律或規定，賠付應計利息至少算至存款保險機構啓動履行存款保險責任之日前。

3.為迅速辦理賠付，應賦予存款保險機構：

(1)當主管機關察覺某金融機構恐將倒閉時，存款保險機構應可事先取得必要資料，包括存款帳戶記錄等，以預為準備賠付作業。

(2)存款保險機構應可事先查核（或應主管機關要求）金融機構存款帳戶資料，確保存款記錄之可靠性，以縮短計算及確認存款人債權金額之時間。

(3)對存款人提供不同賠付方式。

(4)具充足可靠之資金來源(如準備金或財政部及中央銀行之融通)，以期於規劃時程內履行存款保險責任。

4.存款保險機構應具備即時辦理賠付之能力，包括：

(1)具有適當的資訊科技。

(2)適當的人力資源（公司內部或採取外包）。

5.倘須延長賠付時程，存款保險機構可採墊付、暫付款或緊急支付部分款項等方式因應。

(三)附加條件：

1.存款保險機構應備妥緊急應變計畫並定期檢測相關系統。

2.賠付程序應由獨立之審計人員或主管機關進行審核。

## 二、影響有效賠付之重要因素

2008年至2011年間，IADI研究及指導委員會為瞭解各會員國之賠付經

驗及對「有效存款保險制度核心原則」自我評估結果，對會員國進行問卷調查，並進行個案研究，以分析影響有效賠付之重要因素，及供後續發展有效賠付系統及作業流程參考。其研究內容摘述如下：

## (一) 賠付時間及事前準備工作

### 1. 賠付時程

有效存款保險制度核心原則第 17 條要求，存款保險制度應能使存款人於金融機構倒閉後立即取得賠付款。就 IADI 的有效賠付制度調查顯示，多數國家的作法與核心原則有顯著的差異，且對「及時賠付」的定義亦有不同。

#### (1) 法制規定之賠付期限

依 IADI 的調查顯示，17 個受訪機構表示其法律有明定賠付期限，其餘 8 個機構表示沒有法定期限的規定。法律明定賠付期限者，因各國國情及社會條件不盡相同，規定之期限亦有差異，最快者 20 個工作天，歐盟部分會員國，最長者達一年，如土耳其；亦有以「儘速賠付」(As soon as possible)訂定者，如美國，或並未課以存款保險機構訂定賠付時程之義務，而由主管機關於啟動賠付機制時，公開承諾賠付時程者，如：香港、新加坡、韓國、巴西、加拿大等。

國家/地區	法令要求之賠付時限
美國及加拿大	儘速 (as soon as possible)
巴哈馬	六個月內
歐盟	20 個工作天，依法可延長至 30 天
瑞士	20 個工作天
土耳其	一年內

#### (2) 實務上之賠付時間

雖然法制規定之賠付時限較長，但各國存保機構都致力於盡

早賠付。實務上，加拿大曾在 7 個工作天完成賠付，並在 24 至 48 小時內完成部份賠付，該國存款保險機構賠付經驗較為豐富，過去平均之賠付作業約在 1-8 個星期內完成；賠付時程相對較短之會員，如：英國及墨西哥曾於 7 個工作天完成、香港曾於 14 個工作天完成部份賠付；另賠付時程相對較長之國家，如：德國、印尼、印度等國皆長達一年。

國家/地區	目標及實務上之賠付時間
美國	次一營業日（通常是 2 天）
台灣	3 天
加拿大	5 日內部分賠付／14 日內全數賠付
英國	7 日內
墨西哥	90 日內(然過去經驗，IPAB 曾於 7 日內賠付存款人)

### (3) 賠付時程之起算點

賠付時程之起算點，一般係以宣布銀行停業時或於清理人與存款人完成對帳程序時起算，有些國家尚留給存款保險機構一段前置作業時間。印尼存款保險機構於完成與存款人對帳程序後，有 5 天的前置作業期間，日本存款保險機構則須於一個月內決定存款賠付時程，土耳其雖規定從宣布銀行停業起 3 個月須完成賠付，但卻容許存款保險機構董事會決議得延長至一年。

## 2. 賠付機制啟動及清理人

賠付機制之啟動，各國不盡相同，有由金融主管機關、存款保險機構或兩者共同宣布決定者，亦有由法院依破產法制宣告者。另有關停業機構之清理人或破產管理人，有些國家並非一定指派存款保險機構擔任，如巴西、印尼、日本、土耳其等。

## 3. 快速且正確賠付之基礎，包含：

(1) 法令授權得取得存款人的存款相關記錄。

- (2)建立處理存款記錄的策略與方法。
- (3)與其他金融安全網成員及服務提供者取得協議。
- (4)存保機構的治理結構、政策、控制等將影響賠付流程的管理。

#### 4.快速正確賠付之配合事項

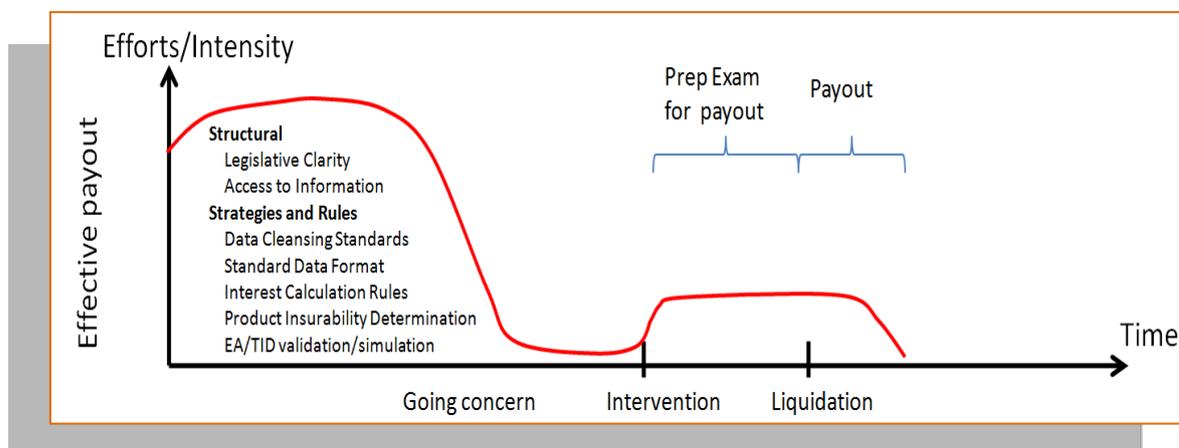
- (1)與其他金融安全網成員協調取得相關資訊以進行賠付計畫。
- (2)檢視相關法規以消除影響賠付效率的障礙。
- (3)規劃工作計畫與所需預算。
- (4)評估取得賠付資金的必要安排。
- (5)內部及外部人力資源的安排。
- (6)檢視銀行的系統與流程以提供存款人資訊。
- (7)將存戶的存款記錄轉換為存保機構可用的格式。
- (8)核對銀行存戶資訊與銀行的會計、財務報告紀錄。
- (9)確認受保障的產品、存戶及其金額。
- (10)確認在途項目的處理。
- (11)建立賠付的支付方法，評估是否利用暫付款做部分賠付的策略。
- (12)研擬溝通策略以處理問題銀行。

#### 5.賠付模式

由傳統賠付模式轉為有效賠付模式(Effective payout)：

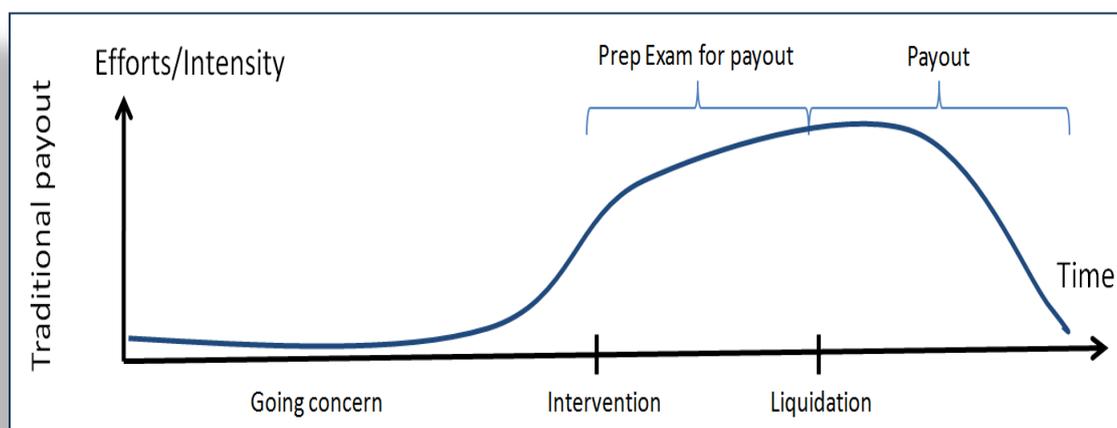
- (1)圖 2-2-1 為有效賠付模式。橫軸代表時間，分為繼續營運(Going concern)、監理措施干預(Intervention)及停業清算(Liquidation)三個時期。縱軸代表不同時期存保機構需投入之作業努力或強度。此有效賠付模式，係將賠付準備作業提前於銀行停業前辦理，干預時期辦理賠付前查核，停業後僅需辦理少部分的資料更新。因多數作業提前處理，有足夠的時間進行資料驗證，故可提升資料品質，減少錯誤發生，並可及時辦理賠付。

圖 2-2-1 有效賠付模式



(2)圖 2-2-2 為傳統賠付模式，該圖顯示所有賠付準備作業均在銀行停業清算時才啟動，因準備及時間有限，存保機構可能面臨大量資料品質問題，且在極為緊迫的時程表下工作，可能發生計算錯誤，時程延誤，造成存保機構聲譽受損等情況，因而付出昂貴的處理代價。

圖 2-2-2 傳統賠付模式



資料來源：IADI 個案研究：MDIC 的設計及開發有效賠付系統經

驗

### 7. 影響有效賠付之主要障礙

IADI的調查顯示，影響有效賠付之主要障礙約有下列六種情

形：

### 有效賠付之主要障礙

障礙事項	最重要	重要	合計
1.無法事前取得失敗銀行的存款戶記錄	28%	28%	56%
2.銀行存款戶記錄品質欠佳	40%	12%	52%
3.銀行無法在要求時限內提供存款戶記錄	24%	24%	48%
4.為確定存戶對銀行的相關債務、責任等以符合抵銷的規定	12%	28%	40%
5.欠缺單一身分辨識方式	8%	20%	28%
6.欠缺適當的電腦資訊系統以處理不同規模之倒閉銀行	16%	8%	24%

#### (二)取得正確的存款人資料

IADI的調查顯示,及時取得正確存款人資訊是賠付的最重要關鍵,由上表有效賠付主要障礙可知,多數國家認為最重要的三項障礙都與存款人資訊正確性有關。另為加速賠付金額之決定,及時辦理賠付,許多國家實施單一客戶總歸戶方式來檢視個別存款戶受保障之金額。

#### (三)確定存戶可請求的金額—抵銷問題

- 1.抵銷問題是有效賠付的第4大障礙,40%的受訪機構認為抵銷是「最重要」或「重要」等級的問題。
- 2.為了將單一客戶的存款與其對銀行的負債及或有負債相抵銷,並賠付其淨額,存保機構不只要取得正確的存款人資料,且要確定適於抵銷的相關負債範圍,並掌握其資訊,因此嚴重影響賠付進度。倘若不能快速且正確的確定抵銷金額,可能必須將該存款由主要賠付程序中分割出來做特殊處理。另部分保險機構也提出「抵銷制度對存款人並不公平」之看法。
- 3.英國和新加坡已將賠付制度由「賠付抵銷後的淨額」變更為「計算存款總額」

#### (四)賠付資訊系統

大量的存款賠付必須仰賴IT系統,但銀行的規模大小不一,難以一

套系統因應不同的規模，因此被認為是賠付的第 6 大困難點。在存保機構有權利用並修改倒閉銀行資訊系統的情形下，可選擇發展出一套整合模組，並利用倒閉銀行資訊系統的可擴張性，以倒閉銀行的系統為基礎來進行賠付。但大多數的國家並無利用銀行系統的權限，因此獨立發展出一套賠付系統較為可行。

### 三、有效賠付之強化準則(Enhanced Guidance)

2011-2012年間，金融穩定委員會(Financial Stability Board, FSB)針對「有效存款保險制度之核心原則」廣泛徵詢各會員國(或地區,以下簡稱會員國)實際運作情形，並參酌各次金融危機期間各會員國存款保險機構被付予的任務，以及存款保險制度改弦更張的程度，於2012年2月間完成「存款保險制度之專題回顧」(Thematic Review on Deposit Insurance System)與IADI進行意見交流。該報告亦證實IADI的前述研究成果，且提出有效賠付需努力的方向：

- 及早取得所需的資訊
- 改革某些制度的設計（例如將抵銷改為總額賠付）
- 確保備援資金充足
- 定期模擬測試以確保賠付準備作業之完善及有效

IADI為回應FSB的建議，於2012年參酌自身對存款保險機構之間卷調查、個案研究與學術文獻，定義下列16條補充準則(supplemental guidance)，以更新及強化有效存款賠付核心原則之執行。

- (一)存款保險機構應能隨時取得要保機構之存款資料，並進行前置審查，以確保能迅速並精確的辦理保額內存款賠付。
- (二)權責機關應制定準則或法規，以便存款保險機構能要求銀行每隔一定期間，依規定格式提供正確之存款負債資料，辦理存款歸戶。
- (三)權責機關應消除迅速賠付之障礙。消除障礙之措施包括：
  - 1.取消存款抵銷及帳戶有多個所有權人之拆分處理(如聯名戶)。
  - 2.省略存款人申請理賠之程序。
  - 3.檢視並儘可能修訂阻礙迅速賠付之法規。

- (四)取得票據交換所及結算機構之共識，以確保能以一致及妥善之方法處置倒閉銀行之在途存款及資金。
- (五)存款保險機構應運用資訊科技，有系統並精準的處理存款人資訊，以加速存款賠付。
- (六)存款保障限額及範圍需明訂於法律：明確定義且充分宣導，以減少存款人混淆。
- (七)資金籌措須能確保迅速賠付：資金包括預先籌措之賠付資金，及因應銀行流動性所需之資金。
- (八)存款保險機構須考量不同的賠付方式，以加速賠付。
- (九)應讓存款人儘速取得其存款，最晚不應超過銀行宣布停業後一個月。
- (十)存款保險機構應明確告知社會大眾其存款賠付方式與時程，並將其列入全面性溝通策略，以符合大眾的期望。
- (十一)在不影響整體賠付進度條件下，存款保險機構在開始賠付前，得對資金需求孔急之存款人提供暫時性賠付資金。(暫付或墊付)
- (十二)對於未能被賦予接管或清理職權之存款保險機構，宜於賠付前與接管人或清理人達成共識，必要時取得其協助，以履行保險責任。
- (十三)應設置獨立之稽核單位，建立稽核制度，檢驗存款賠付過程是否符合內部控制。
- (十四)應有充足及經專業訓練之人力資源，以確保能隨時執行存款賠付作業；內部人員如有不足，應備妥緊急應變計畫，及時增加所需人力。
- (十五)存款賠付若涉及跨國議題，譬如應由何國存款保險機構賠付，則需事先詳細說明，此節牽涉到國與國間之協調，需明定賠付作業進行時各應負責之義務、訊息交換及其他攸關賠付之規定。
- (十六)應備妥緊急應變計畫並定期舉行模擬演練，以測試存款保險機構執行存款賠付之完善度。

#### 四、有效存款賠付之其他重要因素

一個有效賠付系統及程序尚需考量下列其他重要因素。

## (一)賠付方法

賠付的方法有許多種，且所需的準備也不相同，常見的方法有：

- 1.支票付款
- 2.電子轉帳
- 3.安排其他金融機構辦理付款
- 4.現金賠付
- 5.暫付款
- 6.透過併購合約移轉存款至其他金融機構
- 7.其他方法—引進電子貨幣等概念

## (二)付款時限

- 1.為防止存款人信心喪失，必須有良好的客戶溝通方式，使其明瞭賠付將於何時開始進行，以及何時完成。
- 2.存款戶通常不需提出申請即可領回存款（要求存款人提出申請的國家/地區勢必影響賠付的時程）。
- 3.必須設立上訴程序來處理不保存款認定或非存戶索賠等爭議。

## (三)人力資源安排

- 1.賠付需由具專業知識之人員於事前進行完善之準備，方能有效辦理賠付。
- 2.存保機構內部人員須與外部服務廠商之人員做適當整合，方能順利進行賠付。

## (四)與其他金融安全網成員的合作

- 1.金融安全網的成員需緊密合作，共享資源並遵循保密的相關規定。
- 2.首要問題是啟動賠付機制的條件：存保機構必須清楚的了解，依據法令規定，在怎樣的情況下將進行賠付，並且事前將獲通知，以進行賠付的準備。
- 3.金融安全網成員的權責需清楚劃分：在存保機構對倒閉銀行的系統及

人員無控制權時，需要倒閉銀行與清算人的協助。

#### **(五)充裕的資金**

- 1.不論是 IADI 的調查、FSB 的研究，以及各國依核心原則的自我評估均指出，充足的資金和及時賠付，係息息相關。
- 2.核心原則 11 和必要條件 2 強調，存保機構必須能動用必要的機制，包括預先安排與備援資金的調度。

#### **(六)跨境賠付的協調**

- 1.跨國金融機構的保障範圍，可能有三種情況：
  - (1)金融機構母國提供全額保障，所在國分行可選擇不參加所在國存款保險機制。
  - (2)金融機構母國提供之保障優於所在國。
  - (3)金融機構所在國提供之保障優於母國。
- 2.爲了避免疑義，金融機構的母國和所在國應事前簽訂雙邊或多邊協定，以約定各自負責之保障範圍，並能互相交換訊息。

#### **(七)賠付程序和賠付金額的驗證**

- 1.爲確保賠付金額之正確性，賠付過程需經驗證程序。由未參與任何設計、執行賠付程序之獨立第三機構（例如政府審計部門）依事前核定之準則進行驗證並提出意見。
- 2.爲避免影響賠付的時程，在進行賠付程序時，同時進行審計驗證是最理想的。

#### **(八)透過模擬測試確保賠付準備之完善**

IADI 主張定期辦理全部或部份之賠付程序模擬測試，包括銀行在時限內提供正確的存戶資料。

- 1.模擬測試目標：
  - (1)確定相關人員（包括外部人員）有足夠的訓練和知識，了解整個賠付程序。

(2)確定電腦系統有足夠的容量和功能去處理賠付可能出現的各種情況。

(3)藉定期模擬測試吸取經驗，以改良賠付的程序。

## 2.藉模擬測試增強信心

(1)透過模擬測試，可使存保機構有信心在變動的情形下，如預期的完成賠付。

(2)模擬演練及其結果可作為存保機構與客戶溝通計畫之一部分而予以公布，俾使存款戶對存保機構有信心、了解其權益受保障之情況，進而促進金融穩定。

3.FSB 針對各國施行存款賠付之情形，提出之建議為：IADI 應倡導緊急應變計畫之模擬演練，尤其對久未啟動存款保險機制之國家，以確保存款賠付運作之完善。

## 參、研討會重要內容

### 一、馬來西亞 MDIC 之存款賠付作業

#### (一)簡介

馬來西亞存款保險公司(Malaysia Deposit Insurance Corporation, MDIC)之主要職權，依其 2011 年新修定之存款保險公司法(Malaysia Deposit Insurance Corporation Act)規定，係管理存款保險及保單持有人保障事宜，於要保機構(包括銀行與保險公司)倒閉時，依法賠付存款人或保單持有人，並提供金融體系健全風險管理機制之誘因，促進金融穩定。

有關賠付期限，依其存保法第 56 條規定，當主管機關發布要保機構停業命令時，MDIC 應儘速賠付保額內存款，且應於停業命令發布日起三個月內辦理。為期儘速對存款人辦理賠付，MDIC 參酌 IADI 有效賠付原則及相關準則修正其賠付相關制度，將賠付方法由傳統賠付模式(Traditional Payout)轉為有效賠付模式(Effective Payout)。

#### 1.MDIC 之賠付架構

- (1)法律明定取得存款人權力及利益之代位權。
- (2)簡化保障規則：無抵銷權，聯名戶亦無拆分規定。
- (3)為方便存款人，不必存款人申報債權。
- (4)平時即可依其規定之標準檔案格式取得存款人資料。

#### 2.MDIC 之賠付策略及規定

- (1)制定資料篩選及申報標準：包括利息計算及對帳等方法。
- (2)先行判定商品之保險狀態：要保機構開發新的商品，需先向 MDIC 登記，確認其要保狀態及給予商品編號後，才能行銷。
- (3)驗證保額內存款總額及相關檢核測試，以確保要保機構已備妥且能提供乾淨、正確及完整之資料。

#### 3.MDIC 之存款保障金額

##### (1)最高保額

每一存款人在每家要保銀行之存款本金及利息或報酬可獲得

最高保額 RM250,000 之保障。所謂每一存款人，係指自然人、聯名戶、自然人信託帳戶、獨資、合夥、非自然人個體（如法人團體）及非自然人信託帳戶。

### (2)要保存款

- 活期存款
- 儲蓄存款
- 定期存款
- 外幣存款
- 本金獲擔保之傳統結構性商品
- 伊斯蘭存款帳戶，如 Wadiah 儲蓄帳戶及 Mudharabah 投資存款
- 從存款帳戶開出之銀行匯票、支票及其他支付指示或工具

### (3)非要保存款

- 本金不獲擔保之傳統結構性存款
- 在馬來西亞境外支付之存款
- 銀行間貨幣市場資金拆借
- 可轉讓存款工具及其他不記名存款
- 附買回協議
- 單位信託基金、股票及股份
- 黃金相關之投資產品或帳戶

## (二)有效賠付之目標及準備

### 1.有效賠付之目標

有效賠付應預為準備，準備之項目包括：資訊系統(Systems)、作業程序手冊(Processes)及人員(People)。準備時需考量下列五項因素或績效目標，其中品質及速度為首要目標，亦是存款人和利害相關人所能理解及重視者，其餘為次要目標，存款人較不重視。

(1)品質(Quality)：指賠付之精確性。品質包括產品品質及處理程序品質二方面。產品品質，例如存保公司與存款人及利害關係人間的整

體溝通。處理程序品質則包含計算、住址及付款之正確無誤。

(2)速度(speed)：係指賠付即時性(Timely Payout)，即多快能讓存款人提取他們的存款。

(3)可靠性(Reliability)：係指賠付相關作業間之性能一致性。

(4)彈性(Flexibility)：資訊系統對新作業或新產品之適用性。

(5)成本(Cost)：有效賠付所需之成本金額。

## 2.MDIC 之有效賠付準備及時程

為於要保機構發生保險事故時能順利賠付，並達成述前有效賠付之績效目標，MDIC 自 2008 年起即進行賠付作業機制及資訊系統開發等準備工作，其準備之項目及時程（如圖 3-1-1）包括：

2008 年著手開發賠付系統(Payout System)。

2009 年發布存款資訊系統及申報準則(DISS)，要求要保機構建置標準檔案格式(SFF)及存款債務系統應符合九項基本要求，以及應以每年 12 月 31 日為資料基準日，於次年 5 月 31 日前依規定之標準檔案格式申報存款資料。

2011 年起實施 SFF 檢核測試，以確保要保機構遵守標準檔案格式規定。

且於 2011 年 1 月至 11 月間開發稽核工具，輔助檢測。

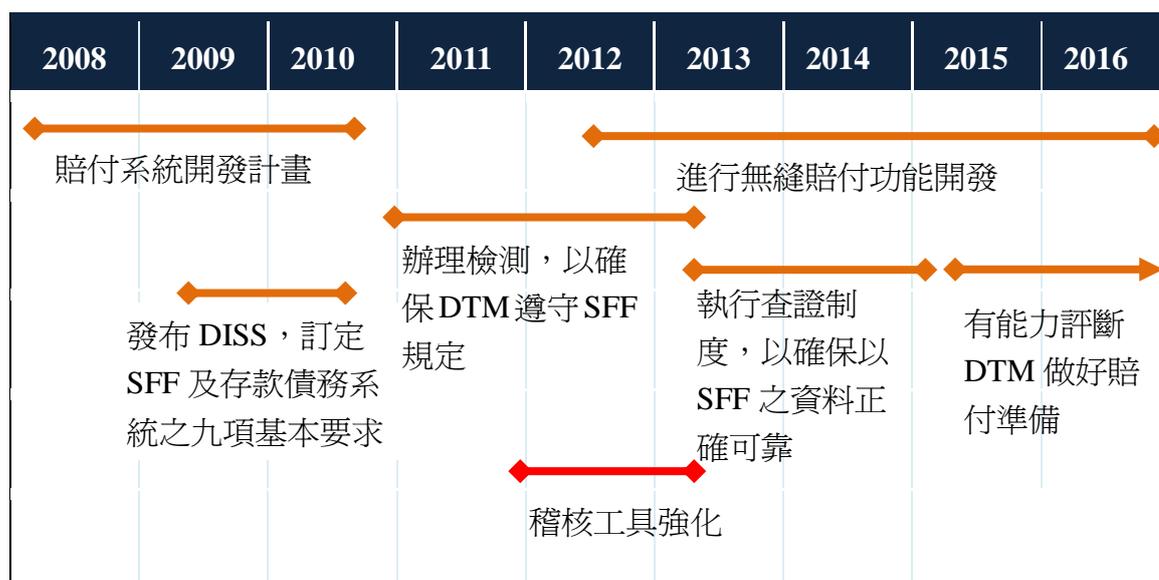
2012 年 1 月至 2013 年 5 月間強化其稽核工具，以提升 SFF 檢測效率，並確保資料品質。

2012 年中，開始發展無縫賠付(seamless payout)功能，預計 2016 年完成。

2013 年執行查證制度，確認要保機構提供之標準檔案格式內容之正確、可靠。此查證制度包括：申報資料驗證計畫及外部稽核審查程序。

2015 年 MDIC 將有能力評斷要保機構是否做好賠付準備。

圖 3-1-1 MDIC 之賠付準備時程



### (三) 賠付系統(Payout System)

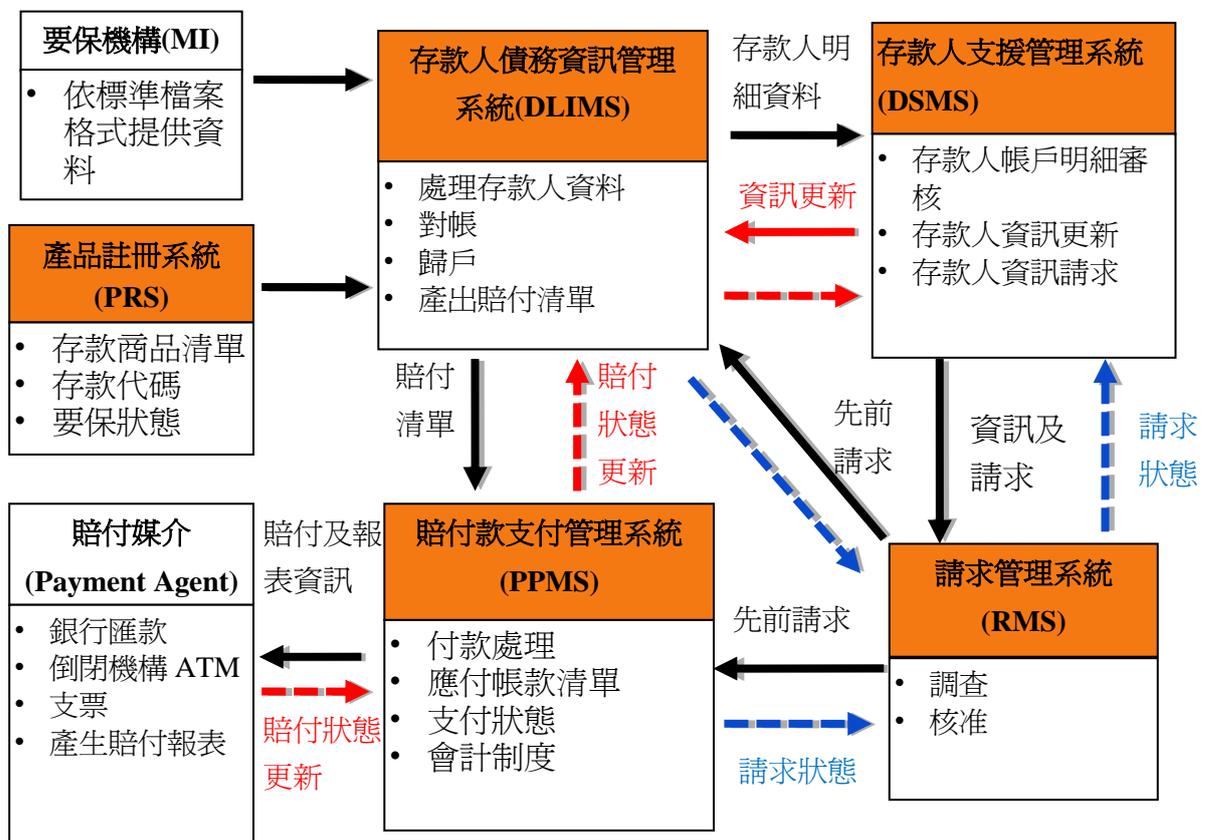
#### 1. 賠付系統架構

MDIC 為快速有效的辦理賠付，規劃開發一整合性賠付系統，該系統整合下列五個子系統，其運作之方式如圖 3-1-2：

- (1) 商品註冊子系統(Product Registry System, PRS)：管理要保機構存款商品清單、存款代碼及保險狀態。
- (2) 存款人債務資訊管理子系統 (Depositors Liability Information Management System, DLIMS)：其主要功能包括匯入要保機構提供之標準檔案格式資料及商品註冊系統之資料後，處理存款人資料、對帳、歸戶及產製賠付清單。
- (3) 存款人支援管理子系統(Depositors Support Management System, DSMS)：由 DLIMS 匯入存款人明細資料，讀取 RMS 內存款申領調查及核准狀態，檢視存款人帳戶明細、更新存款人資訊後匯回 DLIMS。
- (4) 申領案件管理系統(Request Management System, RMS)：自 DSMS 匯入存款人資訊及申領狀態，並自 DLIMS 及 PPMS 讀取申領案件相關資訊，以執行調查及核准。

- (5) 賠付款支付管理子系統(Payout Payment Management system, PPMS)：  
 自 DLIMS 匯入賠付清單，及自 RMS 讀取申領案件調查及核准狀態，  
 處理賠付款支付，維護支付狀態及會計系統，提供支付資料及報表  
 予代理支付機構(Payment Agent)，代理支付機構提供之支付狀態更新  
 系統資料，並將更新後之支付狀態傳送 DLIMS 更新該系統內之資料，  
 再傳送 DSMS 辦理更新。
- (6) 代理支付機構(Payment Agent)賠付之方式，包括銀行轉帳、自倒閉機  
 構之自動櫃員機(ATM)提領、開立支票、產出賠付報表。

圖 3-1-2 MDIC 之整合性賠付系統



## 2. 賠付作業控制

為確保賠付系統產出精確之賠付清單，並正確的辦理賠付，MDIC 自賠付系統開發，即指派其稽核及顧問服務部門人員參與使用者需求規格規劃及系統測試，且於系統部署時，同時進行稽核工具開發，以輔助查核。另於實際賠付時，亦對賠付清單等各項表單進行抽核，賠

付完成之賠付清單亦需經審計長審核及簽署。

### 3. 賠付決策分析報表

MDIC 利用賠付系統產出存款概況分析報表，以加速查核並供有效賠付決策參考。

- (1) 要保及不保存款人分析表：分析個人、聯名帳戶、信託帳戶、營利事業、獨資、合夥及其他等各類存款人之保額內與保額外存款金額、人數，以及全部受保障、部分受保障及非要保存款之所占比率及金額等。
- (2) 存款人持有金融卡分析表：分析存款人持有金融卡比率及存款餘額高低狀況，倘持有金融卡之存款人比率較高，表示可使用 ATM 網路為有效賠付之手段。
- (3) 依存款人通訊地址或要保機構之分支機構位置統計要保及不保存款人之地理位置分佈情形，以便賠付時，能對「熱點(hotspots)」研擬應對策略。
- (4) 分析存款人留有行動電話或電子信箱(email)連絡號碼之狀況，俾協助決定以最有效之方式連絡存款人。

### 4. 賠付願景

MDIC 為於要保機構停業後讓存款人可隨時提取其資金，規劃一個多點支付賠付機制，以達成無縫賠付(seamless payout)。

#### (1) 多點支付方式(multiple points)

- A. 允許持有金融卡(ATM Card)之存款人透過自動櫃員機(ATM)提領其保額內存款或將其存款匯至其他銀行。
- B. 存款人可透過網路銀行將保額內存款匯至其他銀行。
- C. 存款人可到其他任何銀行提領其保額內存款或開立新存款帳戶。

#### (2) 無縫賠付實施技術（如圖 3-1-3）

多點支付係架構在無縫賠付技術上：

- A. 要保機構停業清理前之待結交易(pending transaction)，於停業日辦

理清算及結算(clearance & settlement)。

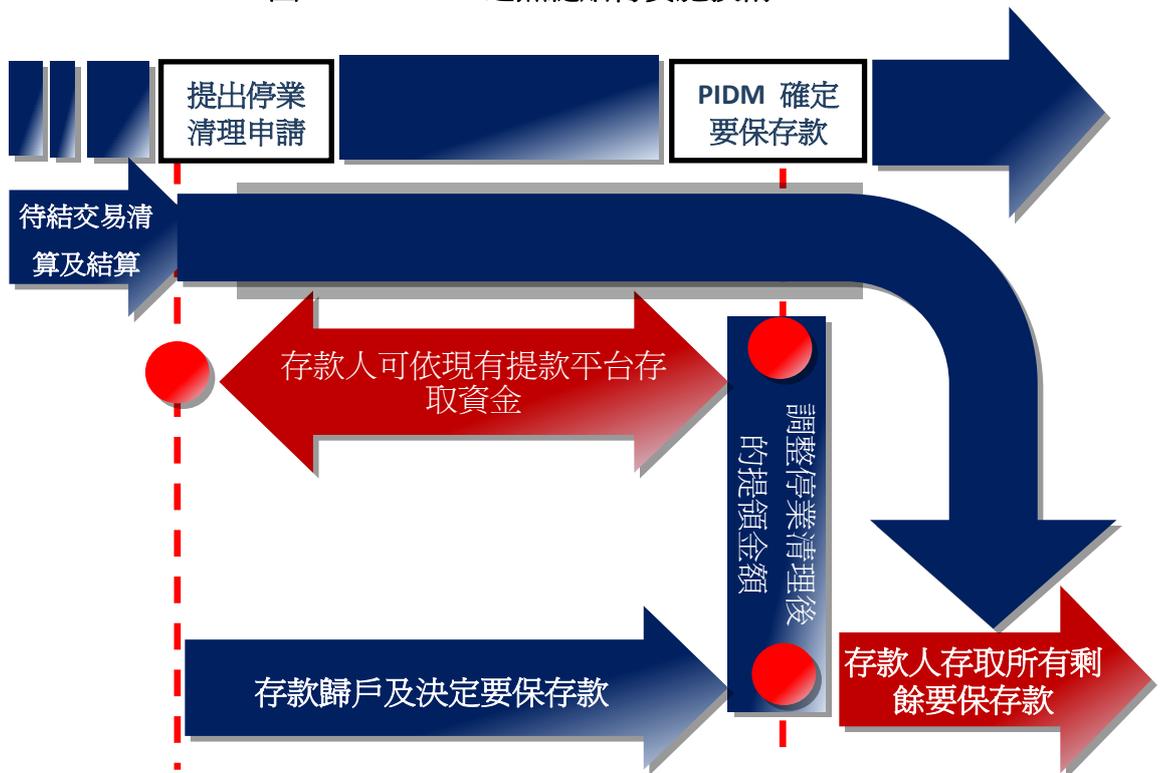
B.停業清理日至 MDIC 確定要保存款期間：

(A)存款人可依現有提款平台存取資金，該期間存取之資金依正常營業方式辦理結算，且為保額內存款之一部分。

(B)MDIC 同時辦理存款歸戶及決定要保存款。

C.MDIC 確定要保存款金額後，於調整前項期間存款人提領之存款金額後，讓存款人存取其剩餘保額內存款。

圖 3-1-3 MDIC 之無縫賠付實施技術

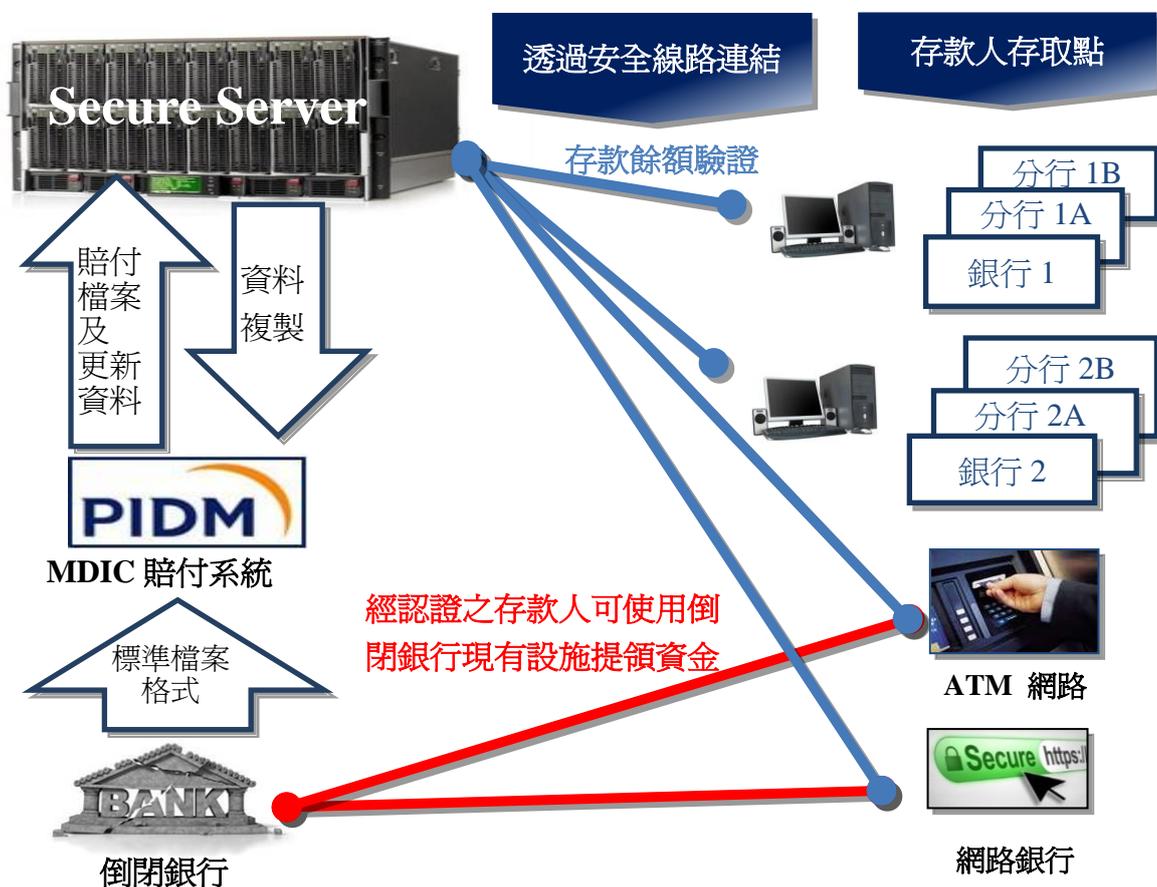


### (3)無縫賠付基礎設施需求

MDIC 規劃之無縫賠付計畫目前正委外開發中，預計 2016 年完成，其所需之基礎設施(如圖 3-1-4)除 MDIC 賠付系統外，尚需建置一個具有安全存取控制之伺服器(Secure Server)儲存賠付系統產出之賠付檔案及更新資料，並供代理銀行透過安全線路(Secure Line)查詢賠付清冊內之存款人保額內存款餘額，以代為支付；或讓存款人透過各銀行之 ATM 或網路銀行提領其保額內存款。另外，亦可讓通過

身份驗證之存款人，透過倒閉銀行現有基礎設施（如 ATM 或網路銀行等）存取其保額內存款，達成無縫賠付之目的。

圖 3-1-4 無縫賠付基礎設施



#### (4)無縫賠付成功關鍵因素

無縫賠付之實施，有賴金融體系成員之配合與參與，包括 MDIC、中央結算所及全國支付系統業者(MyClear)、ATM 交換供應商(馬來西亞電子支付系統，MEPS)、中央銀行(Bank Negara Malaysia, BNM)及各家代理支付銀行等，共同合作努力。

A.中央結算所及全國支付系統：由單一機構獨家經營(MyClear)，負責處理支票結算及其他支付工具。

B.ATM 設施及其他支付設施交換作業：由單一機構獨家經營 (MEPS)。

C.銀行及金融業配合國家規劃，促進電子銀行業務及無縫支付系統

發展。

D.MDIC 於要保機構倒閉停業時，能立即取得存款人資料。

E.MDIC、中央銀行(BNM)、MyClear 及 MEPS 互有良好關係。

#### (四)賠付作業程序

MDIC 為有效辦理賠付，發展一整套賠付策略及處理程序作業手冊供使用者參考。包括：

- 1.賠付策略(Payout Strategy)手冊：係 MDIC 已通過之整體賠付策略。
- 2.前置預備查核(Pre-Preparatory Examination)手冊：係為確定要保機構能提供正確、可靠之存款資料，於必要時之查核程序。
- 3.預備查核(Preparatory Examination)手冊：包含預備查核程序及指導使用者撰擬賠付計畫之手冊。
- 4.賠付政策及程序 (Payout Policies and Procedures)手冊：係進行賠付時之處理政略及程序。
- 5.IFR 溝通手冊：賠付期間之溝通策略及程序。
- 6.存款資料系統及檔案傳送作業手冊。

#### (五)賠付人力

MDIC 規劃之賠付人力，主要來自 MDIC、賠付重要夥伴及服務提供商，且其策略是讓所有參與人員知道其於賠付過程中該怎麼做。賠付人力之主要任務如下：

- 1.MDIC 相關部門人員：
  - (1)賠付之角色和職責權限規劃。
  - (2)情境測試演練。
  - (3)賠付時之賠付系統使用、角色及責任培訓講習。
- 2.賠付之重要合作夥伴：包括倒閉要保機構之重要員工、ATM 網路廠商、賠付系統操作員及代理賠付機構等。
  - (1)舉辦賠付認知講習。
  - (2)共同參與系統測試。

(3)舉辦模擬演練。

3.賠付所需之服務提供商：包括資訊科技(IT)廠商、會計師事務所、虛擬組織之客戶服務中心(Call Centre)等。

(1)會計師及 IT 廠商：舉辦賠付認知講習，及必要時，研定相關使用手冊。

(2)倒閉要保機構員工：賠付時負責辨認及監督。

## (六)存款資訊可信度控制

### 1.資訊勾稽控管作業

為確保存款資訊之完整與正確，MDIC 規劃跨系統資訊勾稽控制作業(如圖 3-1-5)：

#### (1)標準檔案格式資料與總分類帳核對

即核對要保機構提供之標準檔案格式資料是否與其總分類帳相符，且該等帳冊需經其財務總長(Chief Financial Officer, CFO)批准簽署。

A.總分類帳之存款負債金額需與要保機構公佈之同期財務報表(即資產負債表)內相關科目金額相符。倘有差異，需請要保機構註明其差異原因。

B.由標準檔案格式統計之帳戶合計金額需與總分類帳相符。

C.對帳之結果必須經要保機構財務總長批准及簽署。

#### (2)總分類帳與存款子系統核對

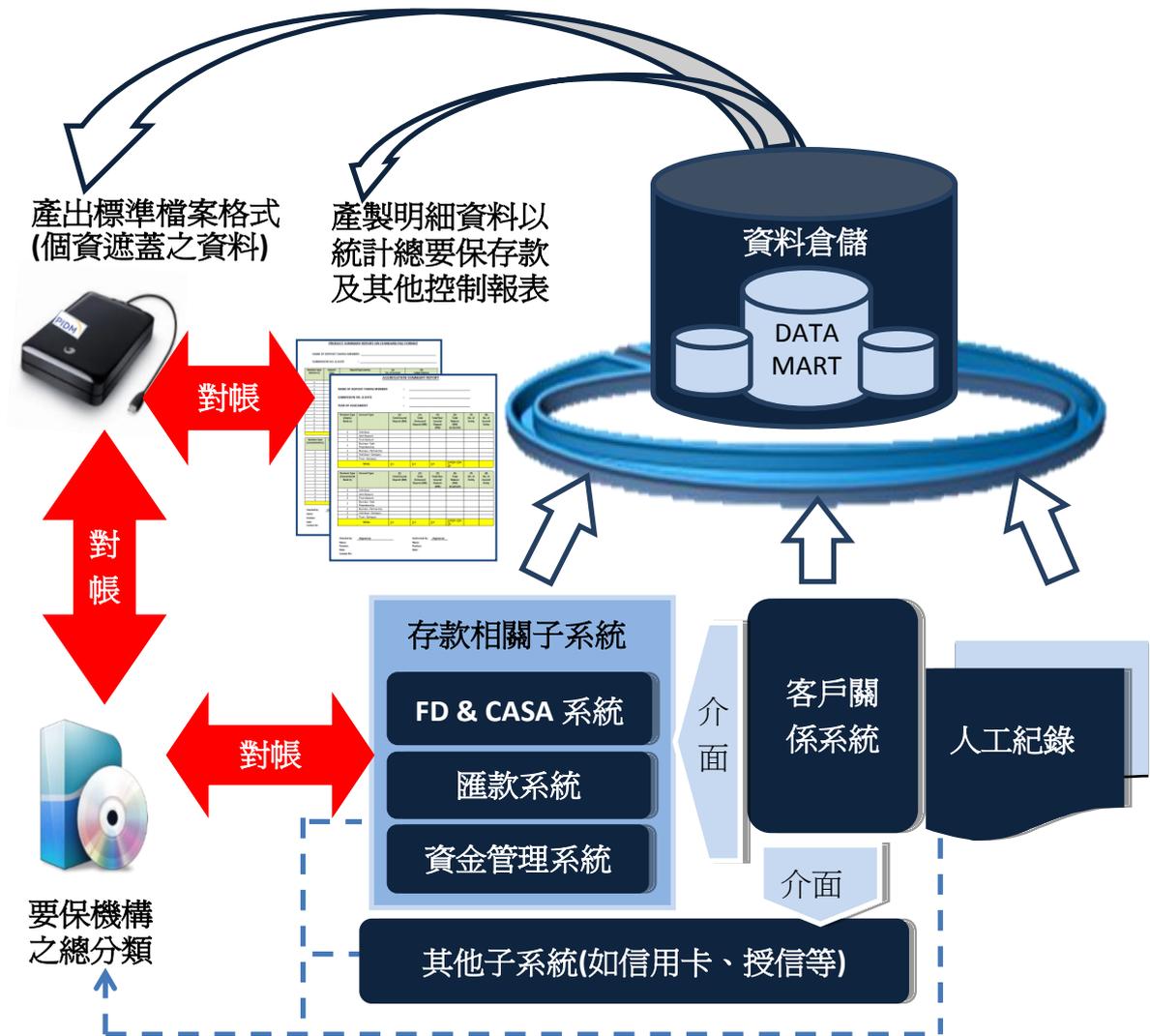
外部稽核驗證作業包括：

A.12月31日及任何隨機日期之明細帳及總分類帳餘額驗證。

B.任何隨機日期之統制帳戶或暫收款(suspense accounts)帳戶餘額驗證。

C.統制帳戶或暫收款帳戶之年限及明細資料查驗。

圖 3-1-5 跨系統勾稽控制作業



## 2. 要保機構存款債務系統之基本要求

為確保賠付所需資訊之完整與正確，MDIC 於 2009 年發布之存款資訊系統與申報準則(DISS)規定，要保機構之存款債務系統應遵守下列九項基本要求：

- (1) 要保機構應維護每一存款人在客戶資料檔案(Customer Information File, CIF)中之客戶識別碼唯一。
- (2) 要保機構應隨時保持明細帳與總分類帳之存款餘額相符。
- (3) 要保機構之存款系統應能辨識各項存款商品之保險狀態。
- (4) 要保機構之所有存款商品均應向 MDIC 登記。

- (5)要保機構之存款系統應能辨識每一筆存款之存款人類型，俾配合每一存款人之類型分別提供單獨之保障。
- (6)要保機構之存款系統應能每日計算每一存款帳戶之利息或報酬。
- (7)要保機構之存款系統應能維護信託帳戶受益人資料。
- (8)要保機構存款與匯款系統應能辨識及追蹤匯款與票據工具是否已透過現金支付或存款帳戶扣帳。票據工具如銀行本票、銀行同業轉帳、網路銀行及電匯等。
- (9)要保機構存款系統應能追蹤存入存款帳戶之支票結算狀況。

### 3.控制要保機構遵守基本要求

MDIC 為確保要保機構遵守存款債務系統之最低要求及報送資料之正確，發展一控管機制。包括：

- (1)取得要保機構對遵守最低要求承擔主要責任，並要求每年認證。即要求要保機構之執行長(Chief Executive Officer, CEO)及財務總長每年提供符合 DISS 準則要求之證明。
- (2)驗證標準檔案格式之相關項目屬性，包括：
  - A.格式錯誤驗證(format error validation)：確保要保機構依 DISS 準則規定之格式建置標準檔案資料。
  - B.必要欄位資料一致性驗證：確保要保機構提供之標準檔案格式資料之一致性。
  - C.非必要欄位之合規驗證：檢查是否提供非必要欄位資料。
- (3)對尚未經 MDIC 驗證之要保機構利用該機構之外部稽核進行 DISS 要求驗證：MDIC 訂出下列八個工作方案供外部稽核辦理最低要求驗證參考：
  - A.標準檔案格式內之資料
    - (A)驗證存款債務系統能精確的維護每一存款帳戶之存款商品代碼。
    - (B)驗證存款債務系統能辨識每一存款之存款人類型。

(C) 驗證信託帳戶受益人資訊維護狀況。

(D) 驗證要保機構系統內之未清算及待結交易之結帳方式。

#### B. 存款債務系統

(A) 驗證任何隨機日之明細帳及總分類帳餘額。

(B) 驗證任何隨機日之統制帳戶及暫收款帳戶餘額。

(C) 驗證統制帳戶或暫收款帳戶之年限。

(D) 驗證任何隨機日之利息或報酬計算結果。

(4) 利用外部服務提供商對未遵守規定者進行擴大驗證，並給予獨立意見。

上述 4 項控制作業，前 3 項係每年執行，僅第 4 項於必要時才會委聘外部服務商驗證。監控作業倘發現缺失，MDIC 得採取下列行動：

(1) 與要保機構討論這些缺失事項，以建立整體改進計畫，並要求要保機構制定相關行動計畫及時間表，以改正缺失之根本原因。

(2) 對重大缺失，MDIC 得要求要保機構委任一獨立外部服務提供商，進行缺失根本原因之確認，以找出解決方案，改正缺失。

(3) 要保機構未能於期限內改正缺失者，MDIC 得處適當之罰款。

另，有關外部稽核驗證與外部服務提供商審查程序之主要差別：

#### (1) 外部稽核驗證作業

外部稽核驗證計畫係針對高階(high level)及標準化之作業進行驗證：例如，由外部稽核對高階程序是否符合 DISS 進行驗證。

#### (2) 外部服務商審查作業

外部服務商審查是制式的，且係針對問題細節提出補救措施，俾促進發展。

A. 對外部稽核驗證報告所指之未遵守地方，進行個別加強審查。

B. 設計如何辨識要保機構未遵守之原因根本。

C. 由 MDIC 指定之的服務提供商執行審查。

## (七)結論

為確保賠付金額發放準確，MDIC 於賠付的各個重要階段加入內部控制作業。

### 1.繼續經營(going concern)階段

監控銀行之下列執行能力：

- (1)依標準檔案格式產出存款人資料。
- (2)銀行之存款債務系統應符合 MDIC 之最低要求。

### 2.干預(intervention)階段

辦理預備查核，以發展一套綜合性賠付計畫。

### 3.清算(liquidation)階段

- (1)核對標準檔案各存戶之存款餘額合計數是否與總分類帳相符。
- (2)財務調整必須依賠付分層授權表辦理檢查及審批程序。
- (3)賠付系統檢查。
- (4)隨機抽樣，以確保賠付清單之精確。
- (5)由審計長進行賠付清單審核。

## 二、美國 FDIC 之存款賠付作業

### (一) FDIC 之存款保險制度及角色

#### 1.美國近年金融機構倒閉之概況

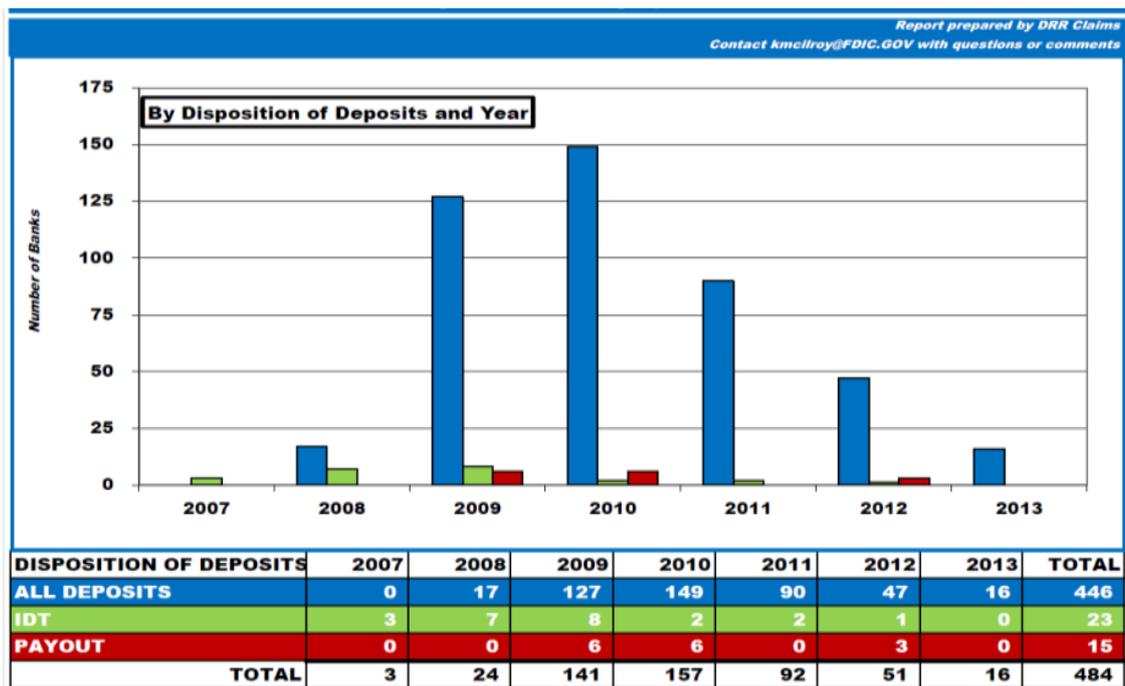
美國近年受金融危機之影響，自 2007 年至 2013 年 6 月底止，計有 484 家銀行倒閉，而其存款處置方式，以 P&A 交易轉讓全部存款者 446 家，以移轉存款(insured deposit transfer, IDT)方式處理者 23 家，其餘 16 家採直接賠付(Payout)方式處理（如圖 3-2-1）。

另 2008 至 2012 年間，美國聯邦存款保險公司（Federal Deposit Insurance Corporation，FDIC）共處理 465 家倒閉銀行，總存款約 130 億美元，其中僅 2.24 億美元的保額外存款未由其他金融機構承受，佔總存款之比例約為 1.7%。其主要原因係該段危機期間，美國政府為維

持金融體系穩定，實施下列二項特殊措施：

- (1)提高最高保額：2008 年 10 月 3 日，暫時提高存款保險最高保額上限，由原本的 100,000 美元提高至 250,000 美元，後來於陶德法蘭克華爾街改革與消費者保護法（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act，DFA）中將該調高之保額定為常態。
- (2)交易帳戶保障計畫：2008 年 10 月 14 日，配合暫時流動性保障計畫（Temporary Liquidity Guarantee Program, TLGP），FDIC 提出交易帳戶保障計畫(Transactional Account Guarantee Program, TAG)，對要保機構之無息交易存款帳戶提供全額保障，保障期限至 2010 年 12 月 31 日，之後其國會通過 DFA，將保障期限延至 2012 年 12 月 31 日。

圖 3-2-1 2007 年至 2013 年 6 月底之銀行停業存款處置統計圖



## 2.FDIC 之存款保險機制概述

- (1)FDIC 成立之目的，旨在保護存款人。
- (2)會員為強制投保。
- (3)存款保險最高保額：250,000 美元。
- (4)存款保險基金：採風險基礎之事前徵收及事後應急基金安排二種方

式。

- (5)有足夠的權力廣泛、靈活地因應不斷變化的環境。
- (6)依法廣泛的宣導存款保險機制，並向大眾揭露。
- (7)全球金融危機說明了有效存款賠付安排的重要性。

### 3.倒閉金融機構處理作業目標

- (1)以最小成本法處理倒閉機構：最佳結果是由承受銀行承受倒閉銀行之所有存款及資產。美國存款保險法規定，除有系統性風險外，FDIC 應就所有可能的處理方式中，選擇最小成本方式處理倒閉要保機構。即使倒閉案件有系統性風險，FDIC 仍必須節制成本，故自 1991 年修定系統性風險相關規定以來，未曾有違最小成本規定之例外案件發生。
- (2)提供存款人即時存取其要保資金：最佳結果是於銀行停業後的次一營業日重新開業。
- (3)管理清理財團使回收最大化：最佳結果是盡可能以最高價格處理所有剩餘清理財產。

### 4.FDIC 之雙重角色

FDIC 於處理倒閉銀行時，具有下列二種身分：

- (1)保險人(Insurer)：以保險人身分對存款人提供最高保額 250,000 美元之保障。
- (2)清理人(Receiver)：擔任倒閉銀行之清理人。

## (二)倒閉機構處理程序

### 1.金融機構停業之原因

美國聯邦存款保險法規定，要保存款機構有下列情形者得予以接管或清理：

- (1)破產。
- (2)資本不足。
- (3)經營不安全或不健全。

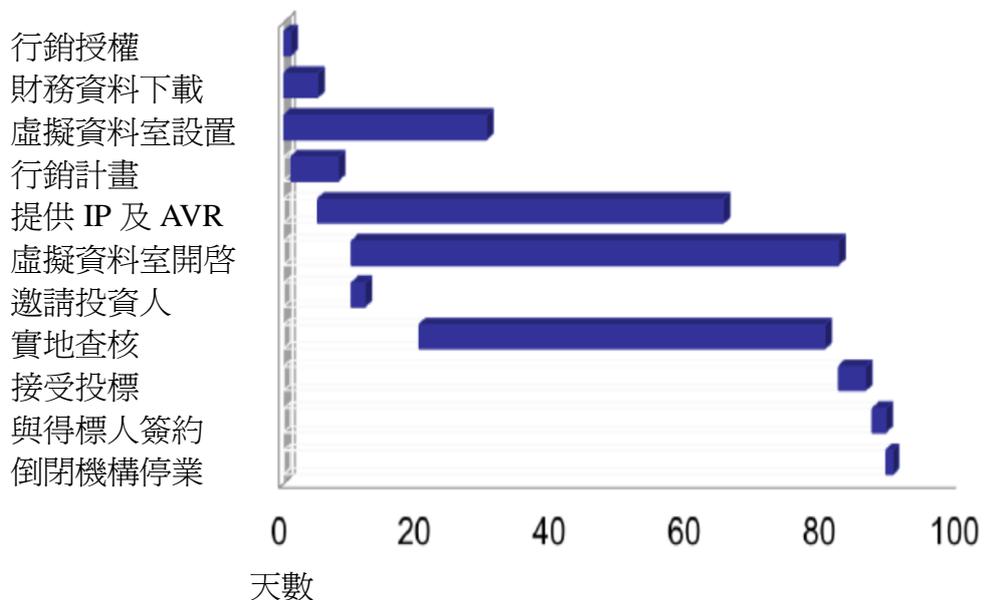
- (4)故意違反禁止令。
- (5)隱匿資訊或拒絕監理機關檢查其帳冊、文件、紀錄或資產者。
- (6)終止存款保險。
- (7)違反法律、欺詐或洗錢防制法。

## 2.90 天處理計畫

1991 年美國聯邦存款保險公司改進法（Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act，FDICIA）之立即改正措施（the Prompt Corrective Action，PCA）規定，監理機關一旦認定金融機構之資本嚴重不足，其有形淨值等於或小於總資產百分之二，且又乏完善之資本重建計畫者，該金融機構之主要監理機關或 FDIC 應於九十日內指定接管人或清理人予以處理。

FDIC 從接獲金融機構即將倒閉之通知後，即組成一個五至十五人之專責工作處理小組，著手相關處理作業(如圖 3-2-2)，俾以最佳處理方式及最低成本處理該機構。其主要處理作業程序如下：

圖 3-2-2 FDIC 之 90 天處理計畫



註：時間軸表示行銷步驟的實際順序，但個案的開始及持續時間可能會有顯著不同。

(1)行銷授權(Marketing Authorization)

FDIC 於要保機構 PCA 期間策劃該機構之行銷及資產查核等事宜，應獲該問題機構董事會決議通過，授權 FDIC 辦理。

(2)財務資料下載分析(Financial Downloads)

FDIC 之專案工作小組成立後，立即進行該問題機構之存、放款及其他相關資料之搜集、下載，並編製資料袋，以供有興趣投資人索閱。

(3)建置虛擬資料室(Virtual Data Room)及行銷計畫(Marketing Plan)

FDIC 於蒐集必要資料及決定最適處理策略後，即建置一安全網站(Secure Website)，以方便投資人透過網路閱覽相關資訊，並可廣泛地提供銷售資訊予有意購買之投資人，且從有意參與標購的金融機構或個人名冊中，考量地理位置、競爭環境、少數民族情況、財務狀況、資產規模、資本大小及檢查評等因素後，寄發銷售訊息，以增加投資人參與，並提昇競價效果。通常投標人不僅需有足夠資金，且須通過主管機關之資格審核，方得參與標購。

(4)準備資料袋(Information package，IP)

FDIC 準備之資料袋應包含該機構持有之各類型資產、負債等詳細資料，且這些資料會隨著問題機構之經營策略而有不同。譬如，問題機構之主要業務為承作住宅抵押貸款時，則 FDIC 蒐集的資料除包含影響資產特性之利率水準及貸款條件外，亦會涵蓋資產組合執行成效(包括放款履約及不履約等資料)。

(5)資產價值評估(Assets Valuation Review，AVR)

另外 FDIC 亦檢視該機構之資產品質，運用資產評估模型概算資產清算價值，以計算存款理賠之成本。由於 FDIC 並沒有足夠的時間詳細估算每一項資產，因此通常採概略式統計抽樣程序處理，即先將貸款區分為不動產、商業及分期償還貸款等類型，每種類型再區分為履約與不履約二類，然後在每個子類抽取樣本，詳細審閱

後決定其預估之清算價值，並配合未來現金流量折現之現值及清算費用調整之。

#### (6) 虛擬資料室開放

價值評估後，FDIC 會考量該問題機構之資產負債組合、該區域經濟情況、同區域類似機構處理經驗及潛在舞弊案件等相關訊息，決定最適處理架構，將評估資訊及標售策略刊登於安全網站後，開發虛擬資料室，供投資人辦理查核。

#### (7) 投資人邀請

接著，FDIC 會邀請所有合格投資人參與公開說明會 (Information Meeting)，會中由 FDIC 說明所有標購之相關事宜。每位投資人於簽署保密協定書後，均獲得一份資料袋，內含待標售機構財務資料、法律文件、及各種處理方案評估報告表。另外，主管機關亦派員於會場上說明標購程序及相關規定、申請設立分行或新銀行之標準。

#### (8) 實地查核(On-Site Due Diligent)

凡已簽署保密協定之合格投資人，均可對即將倒閉之機構進行資產查核。該項工作主要目的在協助投資人透過實地查核金融機構帳冊、紀錄等資料，以評估其資產與負債價值。

#### (9) 接受投標(Bid Acceptance)

投資人完成資產查核後，應在截止日前向 FDIC 提出標單，FDIC 針對標價進行評估，並與其估計之清算成本相比較，決定最小成本之最後決標價。通常標單包含二項金額：第一項為權利金，即倒閉機構存款經營特許權之價值，該數字通常反映投資人對顧客基礎之價值認知；另一項為投資人對受讓機構資產願意付出的價格，該數字反映標購者對資產風險程度及潛在損失之認知。

#### (10) 與得標人簽約

決標後，FDIC 之工作小組會撰寫處理方案程序企劃書送其董

事會審核，該企劃書內容包括最小成本分析及預估非要保存款人吸收損失之比率，並說明是否在 FDIC 進行清理並處置剩餘資產時，先墊付分配款予非要保存款人，使其獲得部分比率之債權受償。FDIC 董事會全權決定競標事宜，一旦董事會核定得標者，FDIC 處理人員立即通知得標人、所有參與競標者及當地主管機關，並隨即安排得標者簽訂相關文件，同時與得標者協商關閉該問題機構事宜。

#### (11)倒閉機構停業(Closing)

在整個處理程序中，最後一個步驟即進行倒閉機構停業關門，並將得標者購得之資產及存款移轉至承購者，在此同時，主管機關亦指定 FDIC 為清理人。FDIC 於接獲任命後，旋即展開清理工作，包括於停業日凍結倒閉機構存款帳戶、整理回收倒閉機構之資產、移轉特定資產與負債、核算承購者實際應支付金額、申報債權等。通常承受機構會在倒閉機構關閉後次一個營業日重新開業，此時原倒閉機構保額內存款之客戶將自動移轉為新承購機構客戶，並繼續其存提款業務。

### (三)賠付管理系統

FDIC 之賠付管理系統(Claims Administration System, CAS)，是一套全自動化賠付系統，是其決定存款保險策略及有效賠付之輔助工具。該系統可產出基本資訊供 FDIC 分析問題銀行、排定處理優先順序及選擇最佳賠付方式。CAS 得於問題銀行停業前，用於估計該機構之保額內及保額外存款金額，俾供最小成本測試。當測試結果，賠付保額內存款交易為最小成本時，CAS 可用以決定存款人在該倒閉機構之保額內及保額外存款金額，記錄及保存所有倒閉機構之存款及賠付相關資訊，並供後續辦理賠付及記錄追蹤。該系統之主要功能需求及特性概述如下：

#### 1.CAS 之功能需求

##### (1)核算要保存款(Insurance Determination)功能

- A.提供自動化結算、歸戶及賠付金額核算等作業功能，俾減少停業前及停業階段所需人力。
- B.提供具彈性之停業前及停業階段處理技術，以因應賠付金額核算作業原則之隨時修改。
- C.系統具可擴展性，可讓 300 個使用者同時連線，且能處理 1,500,000 個以上之帳戶，。
- D.供各賠付地點離線擷取資料。
- E.能於停業前置處理作業時擷取及儲存資訊，以加速停業處理作業。
- F.自動核算賠付金額，讓分析人員專注於例外案件處理。

### (2)賠付作業管理(Claims Management)功能

- A.讓賠付代理機構透過單一應用系統即可及時取得資訊，可有效簡化自動化賠付程序。
- B.以自動化、無紙化及新穎安全之方式提供資訊。
- C.證明債權除現有書面形式外，增加網路形式。
- D.存款人可透過網路或電話之客戶自助服務功能申領賠付。
- E.建置企業級資料庫，讓個人透過 FDIC 存取及處理賠付申領案件。
- F.簡化影像及檔案歸檔程序。
- G.改善會計及審計作業。

### (3)報表(Reporting)

- A.提供更好的停業前及停業階段報表處理功能。
- B.於停業及停業前階段，提供靈活之報告及資料匯出，以加速保留帳戶處理，特別是金融機構能以自動化方式處理此項作業時。
- C.提供更好的審核及報告功能，以利改善作業原則及預料中之工作負荷。
- D.提供整個停業作業週期之工作流程功能，俾製作更佳之報告、指標評量及資訊遺失之保護。

#### (4)整個系統(Overall System)

- A.於要保機構停業期間，提供相關利害關係人（stakeholders）安全地存取資訊。
- B.提供更安全的作業，因該系統以更安全之技術設計。
- C.要保機構停業期間發生之問題，系統能自動發送，讓賠付金額核算及賠付作業效率最大化。
- D.資料來源單點化(single point-of-truth)，俾避免多個資料來源間之對帳問題。

## 2.CAS 主要特性

### (1)停業前作業(Pre-Closing Activities)

- 供集中儲存停業金融機構之重要資訊。

### (2)資料品質(data Quality)處理

- A.接受格式化（例如，適用 NPR 之要保機構建置之標準檔案，規模較小之金融機構建置之標準格式檔案）及非格式化檔案資料。
- B.支援金融機構以關鍵字及商業規則剖析資料、淨化、驗證和標準化。
- C.支援金融機構與 CAS 間資料交換之多檔案傳輸機制(Multiple file transfer)。
- D.支援一個能有效識別及自動更正潛在錯誤之程序，以免影響保險狀態，例如資料欄位缺漏或帳戶號碼重複等。

### (3)執行要保存款核算(Insurance Determination)

- A.載入及處理存款帳戶資料，並應用業務規則及關鍵字決定存款人之保險類別。
- B.分析金融機構以最低所需資料項目建置之資料，並計算保險狀態。
- C.提供以多重比對演算法(multiple matching algorithms)確定存款帳戶之唯一所有人功能。
- D.提供追蹤帳戶所有人及受益人之功能。

E.提供可信度設定和調整功能，以利確認所有權唯一。

F.資料更新功能。

(4)執行客戶關係管理(Customer Relation Management, CRM)作業

A.管理 CAS 內個案相關之所有交易、事件、資料、內容及信件。

B.依業務規則、系統事件及使用者互動處理之自動化工作流程案件。

C.產出信件和官方文件(如郵件、電子郵件、通知、備忘錄、公告)。

D.啓動金融交易，例如清理憑證(Receivership Certificate, RC)。

E.自動保留、借記及貸記。

F.提供非存款債權人透過網路瀏覽及更新其申領賠付狀態。

(四)作業控制

爲確保資料之安全及正確，FDIC 對於金融機構資料之取得、驗證及 CAS 系統資訊存取，採下列方式予以控管：

1.要保機構資料下載控制作業

(1)要保機構傳送資料，係透過安全檔案傳輸協定(secure-FTP)產品，以確保傳送之安全。

(2)資料收到後，立即由外部 secure-FTP 伺服器移至內部系統。

(3)系統以預先定義之擷取(Extract)、轉換(Transform)和載入(Load)(ETL)作業，執行資料載入。

(4)各項作業均需控管對伺服器之資訊存取。

(5)依業務策略及處理程序維護作業安全。

(6)以各種數據質量之處理程序進行資料驗證。

(7)以三方對帳方式驗證資料總數。

(8)利害關係人審查的資料，預先載入驗證。

2.CAS 存取控制

對於 CAS 資訊之存取，依使用者角色授權：

(1)主管和系統使用者須先經批准才得使用。

(2)每家銀行資料存取均應分別申請及授權。

(3)使用者角色，包括：

- －特權使用者(Super User)：賠付代理單位負責人(Claims Agent in Charge, CAIC)。
- －高級及賠付代理人角色。
- －專業角色。

(4)賠付代理人所做之所有決定，均需經第二層審查(如 CAIC)。

(5)權限依業務規則進行分類。

(6)CAS 系統留存審核軌跡。

(7)賠付前，CAS 將檔案傳送會計人員核對 CAS 內容及賠付單據。

(8)會計系統追蹤所有賠付款之支付，以防重複賠付。

### 3.稽核角色

要保機構停業後之存款賠付稽核作業包括：

(1)內部稽核：

- －賠付處之同儕審核(Peer review)
- －FDIC 部門之內部審核

(2)外部稽核

- －檢查署(Office of Inspector General)
- －美國審計總署(Government Accountability Office)

## (五)美國賠付案例研究

### 1.賠付準備

研究之賠付案例為一家美國賓州 (Pennsylvania) 政府特許銀行，該行 2012 年 6 月 30 日之資產總額約 483 百萬美元，存款總額約 432.2 百萬美元，FDIC 於該行停業前進行下列準備及行銷。

- (1)open bank 問卷。
- (2)利用 CAS 進行停業前估計。
- (3)研擬處理策略計畫。
- (4)研擬於銀行發送及網站刊登之間答集。

(5)研擬倒閉銀行網站登刊之事項。

(6)倒閉銀行網站之更新作業。

## 2.賠付

2012 年 10 月 26 日該行遭賓州銀行及證券監理局關閉，並任命 FDIC 為清理人，著手清理事宜。停業時其存款 12,261 戶，存款總額 418 百萬美元，並擁有五家附屬公司。停業前其未受保障之存款計 87 戶，金額約 13.7 百萬美元，保留之存款 65 戶，金額約 21.6 百萬美元，因 FDIC 無法洽到其他金融機構予以承受，因而獲准採直接賠付方式，將保額內存款以支票直接郵寄給存款人。另 FDIC 安排賓州國民銀行 (National Penn Bank)代為處理該行對聯邦政府之直接存款業務，如 2013 年 1 月 25 日到期的社會安全基金，以及退伍軍人津貼等等。

## 3.該行特有之挑戰

該行之銀行部經營非傳統金融服務業務，停業前之業務量如下：

地區	平均餘額(US)	客戶(戶)
國際性	\$18m	44
外地	\$15m	34
本地	\$7.5m	49

因該項非傳統金融服務業務有下列缺點，爰 FDIC 於停業前以銀行監管措施指示該行辦理解約，預期停業時約剩 83 個客戶。

(1)貨幣服務(money service)是高風險業務。

(2)高額費用的交易糾紛(charge backs)。

(3)支援許多小企業主。

(4)銀行考慮的替代方案：

A.對交易糾紛支付訂金，並嘗試回收。

B.於交易糾紛申請後，支付部分款項。

C.等所有交易糾紛結清後才付款。

D.委聘代理人辦理支付。

#### 4. 賠付運籌之挑戰

##### (1) 分行網路(Branch Network)

該行擁有 11 家分行，10 家位於賓州的四個郡，另 1 家則位於新澤西州的一個郡。其中 8 家分行有經營保管箱業務，9 家分行於星期六有開門營業，10 家分行有 ATM。

(2) 2012 年 10 月 29 日三個營業地點遭受 Sandy 颶風侵襲，受災嚴重，致相關作業、時程、人力等需重新安排。

#### 5. 停業後之問題

FDIC 於該行停業後，尚需解決下列問題：

(1) 未受保障的存款，計 86 戶，金額 9.6 百萬美元。

(2) 收到債權申報 107 件，金額 44 百萬美元，經核准者 30 件，金額 776,000 美元。

(3) 有交易糾紛之客戶 28 人，金額 200,000 美元。

(4) 存款清理(clean up)：清理自動結算系統支付(Automated Clearing House, ACH payment<sup>1</sup>)、在途電匯及停業產生之退票(bounced checks)等未結存款。

#### 6. 債權順位及分配

清理財產於優先支付管理費用後尚有贖餘，依下列債權順位辦理分配清償，惟截至 2013 年 6 月底止，尚無債權分配公告：

(1) 未受保障存款人及 FDIC

(2) 一般無擔保債權人

(3) 次順位債權人

(4) 股東

---

<sup>1</sup> ACH Payment 係美國全國性電子檔案交換機制，原係用來處理循環性款項之收付，例如，薪資、社會安全支付及退稅等代付交易，以及抵押貸款與公用事業收費等代收交易；目前已擴及一次性(one-time)代收交易，諸如透過電話及網際網路進行之代收交易。聯邦準備銀行營運的 ACH 款項收付，以各存款機構在聯邦準備銀行的帳戶辦理清算。ACH 代付交易於清算日上午 8 時 30 分款項撥入受款之存款機構帳戶後，清算即具最終性；ACH 代收交易於清算日上午 11 時入帳，受款之存款機構帳可抵用該資金，惟至次一營業日款項撥入客戶帳戶，清算始具最終性。

## (六)總結

### 1.賠付目標

FDIC設定之賠付目標，係讓倒閉機構存款人於下列期間內存取他們的保額內存款：

- (1)倘要保機構於星期五發生倒閉，則存款人得於一個營業日內存取他們的保額內存款。
- (2)倘要保機構於其他營業日(星期一至星期四間)發生倒閉，則存款人得於二個營業日內存取其保額內存款。

### 2.處理方法及策略

當一家要保機構被認定可能倒閉，FDIC即開始準備處理計畫。其處理程序係先取得可能倒閉機構之資產、負債等財務資料，接著製作成資料袋以供行銷及提供給所有有承購意願之潛在投資機構。然後，向經審核通過之合格投資人徵求建議書，以尋找購買存款通路之買家。

如果聯邦或州主管機構選擇關閉該機構，則FDIC被任命為清理人，接管該倒閉機構，並決定那些存款受到保障。一旦FDIC被指派為清理人，倒閉機構之處理程序即啟動。倘倒閉機構係賣給另一家要保機構，則FDIC與承受機構一起作業，儘速將要保存款帳戶移轉至承受機構。倘處理程序中找不到承受機構，則FDIC將保額內存款餘額直接支付給倒閉機構存款人。在這兩種情況下，FDIC均提供要保存款人在一至二個營業日內可存取他們的帳戶。隨著銀行業的實務及資訊技術發展，FDIC亦不斷的檢討及改善現有處理計畫、程序及資訊統，俾因應可能影響處理作業之潛在風險。

### 3.賠付人力

2013年FDIC專門處理倒閉要保金融機構及清理管理工作之人力計有1,463名，包括420名正式職員及1043個臨時約聘人員。2013年之臨時人員聘用人數較2012年低，主要係倒閉機構數量減少及清理工作

量持續下降。

#### 4.資訊科技

FDIC已使用CAS系統處理過許多倒閉機構，為提昇系統效能，2012及2013年均進行系統基本技術更新，以強化資訊管理、使用者操作介面及運用效率，俾使系統功能更為強大、穩定及成為可持續發展之平台。

#### 5.存款驗證及確認

倒閉機構之處理，倘將受保障存款轉移予繼任機構，則存款人可提領之保額內存款金額係與倒閉日之存款餘額進行比對驗證，並於繼任機構開門營業後，讓倒閉機構存款人提領其保額內存款。倘對存款人直接賠付，則存款人受保障之存款金額與倒閉日之存款餘額進行比對後，由FDIC直接將賠付金額郵寄給存款人或請存款人到倒閉機構營業處所提領。

#### 6.執行結果

美國2012年計有51家金融機構倒閉，每家倒閉機構之處理時程，均達成FDIC設定之目標。

### 三、韓國KDIC之存款賠付作業

#### (一)KDIC存款保險賠付系統介紹

##### 1.韓國存款保險制度簡介

##### (1)設置宗旨

在於保障存款人權益及維持金融體系穩定。目前要保機構函括五大類：銀行(56家)、證券公司(117家)、保險公司(壽險24家及產險23家)、商人銀行(1家)及相互儲蓄銀行(92家)。但農協(NongHyup)及水協(SuHyup)之分支機構、信用合作社聯合社(National Credit Unions' Federation of Korea)、社區信用合作社聯合社(Community Credit Cooperatives)、郵局等均不在KDIC保障範圍內。

## (2)風險控管者(Risk Minimizer)

A.對金融機構進行檢查，並建立有效之資訊共享機制及獨立調查權，以預防問題金融機構之產生。

B.處理問題金融機構：處理問題金融機構模式有政府協助合併、收購或P&A、出售給外國投資人，以及必要時KDIC得出資成立過渡銀行。

C.擔任問題金融機構之接管人(Conservator)及清理人(Receiver)。

(3)強制會員制：採強制投保，要保機構不得單方終止存款保險契約。

(4)最高保額：目前對每一存款人最高保障額度5,000萬韓元(約44,702美元)，自2008年11月3日起將原為不保存款之外幣存款納入保障範圍，但外國銀行收受之存款已受該國存款保險保障者，不在此限。不保存款項目包括銀行、各級政府機關之存款暨投資型產品，如受益憑證、基金、次級債券。

(5)資金來源：主要係向要保機構收取保費，費率在0.08%-0.4%之間，其存款保險資金規模占要保存款總額的1.65%-1.925%(MSB)。

## 2.保險事故發生後之履行保險方式(Types of Insurance Events)

(1)第一類(Category I)：中止支付債務，包括存款負債

當要保機構無法償還存款債務，或經主管機關之金融服務委員會(Financial Services Commission，FSC)勒令中止支付存款時，依存款人保護法(Depositor Protection Act，DPA)第31條及第34條規定，存款保險委員會(Deposit Insurance Committee)應於勒令中止之二個月內決定是否辦理保險賠付或評估辦理賠付須耗費相當前置作業時間時，得先對存款人辦理墊付款，以解決其立即生活費用之需。

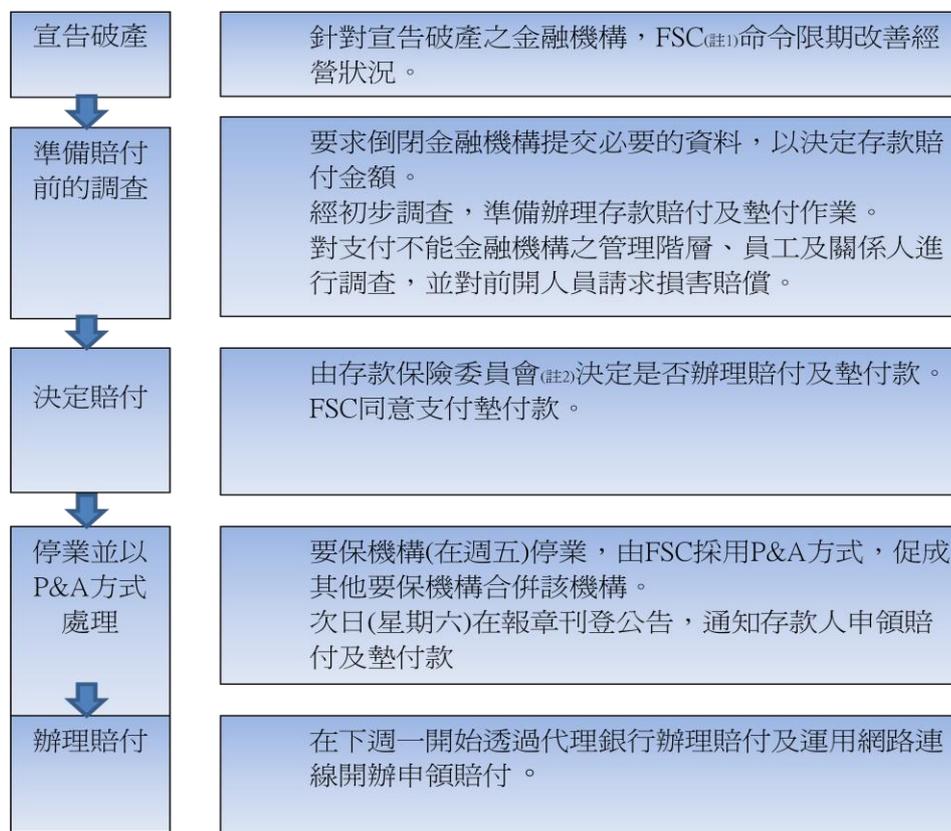
(2)第二類(Category II)：吊銷營業執照或許可證，解散或宣告破產時

要保機構之營業執照或許可證經FSC吊銷、或該要保機構決定自行解散或向法院宣告破產時，依存款人保護法(Depositor Protection Act，DPA)第31條規定，KDIC應立即依存款人的要求辦理保險賠付。

KDIC辦理賠付時，會先將存款人之存款債權與其對停業機構之債務辦理抵銷。

### 3. 賠付及墊付款作業程序

在金融服務不中斷下，其標準處理流程：



註1：FSC在金融政策方面視為最高決策機關，有權核准金融機構之營業執照和許可證，並對金融機構辦理檢查和監理。

註2：存款保險委員會為KDIC內部的最高決策機關。

### 4. 履行保險方式-暫付款 (interim payment)

- (1)在某些情況下無法立即賠付時，KDIC依存款保險委員會決定存款人之暫付金額後辦理暫付。
- (2)暫付時間:在保險事故發生後四天內辦理暫付。
- (3)適用對象：所有存款人（不包括那些在該機構的債務超過存款者或款項已被保留）。
- (4)暫付款額度：以停業要保機構存款人超過最高保額之存款本金

40%(不超過5,000萬韓元)以內辦理暫付。若存款人之存款低於最高保額，最多暫付本金2,000萬韓元。

#### 5.履行保險類型-辦理賠付

- (1)當要保機構經主管機構勒令停業時，KDIC對停業要保機構之存款人履行保險責任，辦理賠付。
- (2)賠付時間:保險事故發生後次一個營業日。
- (3)適用對象：當停業機構進入清算時，對所有存款戶辦理賠付。惟若該停業機構的處置方式係採用P&A模式處理，由其他機構合併時，對存款戶將不辦理保險賠付，而將存款人與賠付金額相等之存款移轉至其他要保銀行，由該要保銀行承受。
- (4)賠付額度：本金及按指定利率計算之利息合計不超過最高保額5,000萬韓元。上開指定利率介於KDIC公布利率和存款契約利率之間。KDIC公布利率係全國11家商業銀行提供之一年期定期存款平均利率。在正常情況下，KDIC公佈利率低於存款契約利率，因此，使用指定利率，將有助於降低要保機構和存戶的道德風險。
- (5)存款保險保額之沿革

KDIC於1996年成立時，採取限額保障制度，自1997年起為反應金融環境、GDP水平、通貨膨脹等，陸續多次調整存款保額(詳表3-3-1)。

表3-3-1：KDIC存款保險保障之沿革

時間	保額	備註
1997.1.1~1997.11.18	2000萬韓圓	
1997.11.19~1998.7.31	全額保障	從國際貨幣基金組織（IMF）的救助貸款
1998.8.1~2000.12.31	1.1998.7.31以前存入之存款採全額保障。 2.1998.8.1以後存入之存款：	

	(1)本金2,000萬韓元以下者，保障本息。 (2)本金超過2,000萬元者：僅保障本金。	
2001.1.1~迄今	5000萬韓元，保障本息	

#### 6.履行保險類型-墊付款

(1)KDIC以倒閉金融機構接管者身分購買存戶非要保部分之存款，以預估之獲償比率予以墊付。

(2)付款時機：在辦理現金賠付的同時(需要FSC核准同意)。

(3)適用對象：超過最高保額之存款債權金額。

(4)墊付金額計算：

預估墊付額=KDIC購買非保額內之存款×預估可獲分配比率

(5)帳戶結清：破產程序完成之前，比較支付金額與實際金額的墊付款支付或收取的差異。

#### 7.相關處理人員

(1)賠付人力

A.存款賠付小組：專責賠付事宜，成員8位，其中4位全職，另有16位隨機處理人員，以備許多問題金融機構同時發生倒閉之情事時，能儘速提供協助。

B.資訊系統小組：2位全職工作人員專責管理存款賠付系統。

(2)代理支付銀行：與6家代理支付銀行簽訂契約，在保險事故發生時，透過利用各代理支付銀行的網絡和人力資源，以期能迅速處理賠付事宜。

#### 8.KDIC已賠付之倒閉金融機構家數如表3-3-2

表3-3-2：辦理賠付之倒閉金融機構家數

類別	2003年前	2003-2004	2005-2006	2007-2010	2011-2012	合計
銀行	19	-	-	-	-	19
證券公司	4	-	-	-	-	4
儲蓄銀行	70	2	3	9	23	107
信用合作 社 <sup>2</sup>	327	-	-	-	-	327
合計	420 <sup>3</sup>	2	3	9	23	457

(1)2011~2012年賠付23家倒閉儲蓄銀行統計，如下表3-3-3

單位：10億韓元

		申領人數	金額
存款	合計	1,576,006	32,732
金額	保額內存款	1,504,802	32,309
	保額外存款	71,204	423
支付	暫付款	853,053	11,749
型態	存款賠付	71,715	2,260
	墊付款	63,845	78

(2)賠付23家倒閉儲蓄銀行所投入成本

KDIC處理成本約24.9兆韓元，並設置一個存款保險基金，以作為儲蓄銀行重建基金來源。未來15年，其他金融機構支付全部保費的45%將被放置到這個帳戶。

## (二)賠付前的查核作業

### 1.查核資料的提供

(1)依存款人保護法第21條規定，KDIC有權要求要保機構及其母公司(金

<sup>2</sup>信用合作社自存款保護法修改後，2004年起已不在KDIC存款保險範圍內，而是由其自有資金提供保障。

<sup>3</sup>包括自1997年亞洲金融危機風暴發生後倒閉之金融機構。

融控股公司)提供業務及財務狀況等相關資料，以預為準備履行保險責任，如計算賠付金額及倒閉金融機構之清理。

(2)依上開法令要保機構提供21個電子資料檔案，分4個基本項目及17個附加項目：

A.4個基本電子資料檔案

項目	內容
1.客戶資料	客戶身分證字號、電話號碼、地址等
2.存款及授信資料	客戶存款金額、借款金額、利息金額及利率等資料
3.保證人及抵押擔保品資料	客戶的保證責任及抵押擔保品資料
4.事故報告	事故清單如止付扣押

B.17個附加電子資料檔案

項目	用途	內容
1.銀行的負責人及員工	暫停 賠付	若可歸屬於倒閉銀行之負責人和員工之不法情事，KDIC可以暫停賠付存款。
2.大股東及其關係人		KDIC對於大股東及其關係人，可以暫停賠付存款。
3.銀行高階主管和員工的存款		對於倒閉機構的高階主管及員工，KDIC可以暫停支付存款索賠。
4.特殊索賠名單		如果借款人或保證人的債務可以與其存款債權抵銷，KDIC可以暫停支付與債務相等之存款金額。
5.存款保留名單 (包括遭法院扣押)		對於存款的所有權在法院上有爭議時，KDIC可以保留賠付金額，直到保留原因消滅為止。
6.暫停提領存款名單		在某事故發生致暫停存戶提領存款，KDIC可暫停支付存款索賠。
7.存款設質予第三人或其他金融機構之名單		對於存款設質予第三人，KDIC可以保留賠付金額，直到原因解除。

8.暫停賠付相關貸款清單	債務抵銷	對存款人貸款應負擔之相關費用，KDIC可以從存款中扣除等額之金額再為賠付。
9.銀行員工貸款名單		若依員工的福利提供員工貸款，KDIC可以從存款中扣除等額之金額再為賠付。
10.次順位債券名單	非要保存款	次順位債券不受KDIC存款保障。
11.存款申領賠付已過期之名單		存款申領索賠已過期者不予保障。
12.不保項目存款清單		不保項目存款不予保障。
13.其他機構的存款清單	與個人存款分別受保障	公司、機關或團體於要保機構開立存款專戶，分別受到最高保額之保障。
14.客戶的存款和貸款金額與KDIC調查發現不同	其他	客戶的存款和貸款金額與KDIC調查之差異
15.存戶不希望稅收優惠待遇(包括免稅)		存戶不希望稅收優惠待遇，傾向適用普通稅率。
16.在賠付公告日前已到期之存款		存款保險賠付公告之日前存款已到期
17.性質同存款之暫收款清單		暫收款性質視為存款。

2.KDIC根據要保機構提供之21個電子資料檔案項目確認其資料正確性後，將存款人於停業銀行之存款餘額扣減其對該銀行之任何債務後之淨額，於最高保額5000萬韓元範圍內賠付之。

3.暫緩賠付倒閉銀行之負責人

根據DPA法規定，允許KDIC暫停對倒閉銀行負責人及其關係人之

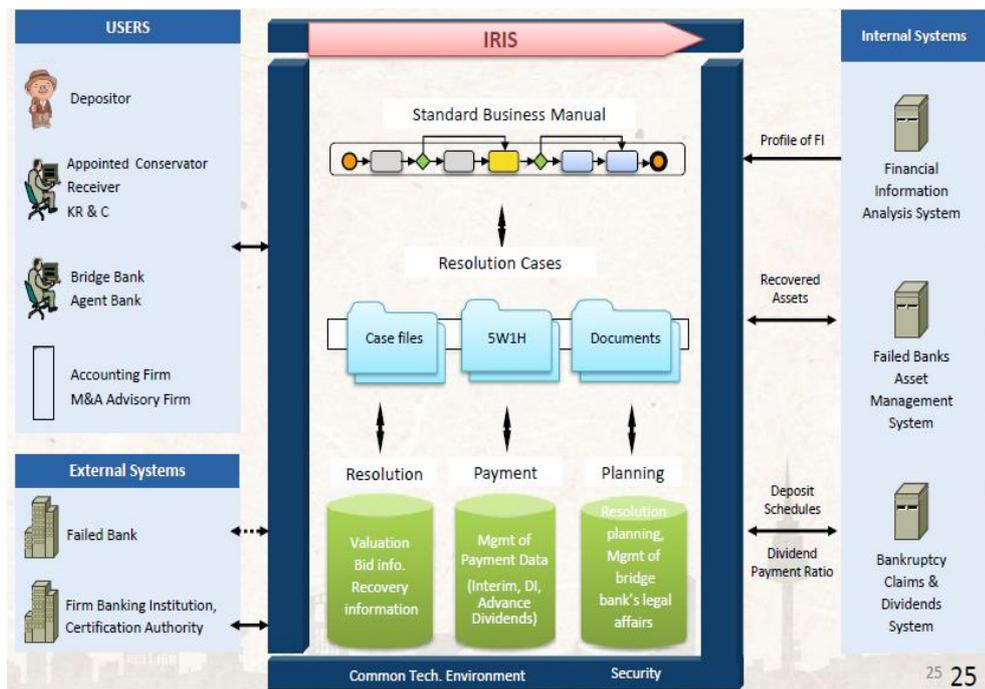
存款賠付，暫停賠付期間最長達半年。

### (三)綜合處理資訊系統(IRIS)及賠付流程介紹

#### 1. IRIS概述

(1) IRIS：支援整個賠付處理程序，包括處理規劃及賠付管理等(參閱下圖 3-3-1)。

圖3-3-1：IRIS概述圖



(2)目的：確保能以系統化及有效的進行處理程序，並透過立即存款賠付提升存戶申領賠付之便利性。

#### 2.系統開發及使用時程

(1)從2007年7月開發至2008年9月完成，開發時程花14個月，投入成本約24億韓元。

(2)2008年12月開始於代理支付銀行的櫃檯使用。

(3)2009年1月開始連線即時辦理賠付作業。

(4)2011年8月系統功能提升，以期在同一時間內處理眾多賠付需求。

(5)2012年12月改進連線賠付服務相關之功能。

#### 3. IRIS功能介紹

- (1)辦理暫付款、直接賠付和墊付款之資料管理、金額計算及申領。
- (2)暫緩賠付資料的管理。
- (3)管理存款的理賠期限。
- (4)提供代理支付銀行透過系統辦理賠付作業。
- (5)可讓存款人透過網際網路查詢及申領賠付款項。
- (6)系統作業管理，包括企業金融服務。

#### 4.賠付處理之基本設施需求

- (1)彈性使用代理支付銀行：使用代理支付銀行的數目從1個增加至6個。  
KDIC可以利用停業銀行附近之代理支付銀行分支機構和他們的人力資源，以達到每個分支機構處理500個存戶的目標。
- (2)透過網際網路處理賠付申領：提高系統容量和效能，如將Web伺服器從4個增加至16個，應用伺服器從2個增加至5個，網路容量從400Mbps提高至1Gbps等，以期同時處理高達100,000個使用者。

#### 5.賠付通知

- (1)在廣為流通之報紙或KDIC的網站上刊登公告
  - A.在兩個或以上的日報公告不止一次（依DPA的要求）。
  - B.在KDIC的網站設立單獨頁面刊載存款賠付的資格條件、理賠期限、申領程序及一些常見問題。
- (2)郵寄通知
  - A.以郵寄方式通知個別存戶。
  - B.針對尚未申領賠付之存戶，不定期郵寄和電話通知。
- (3)設立客服中心
  - A.即時回覆存戶問題。
  - B.對透過網際網路申領之存戶提供遠程支援。

#### 6.透過企業金融服務辦理即時賠付

- (1)透過網路將公司與金融機構之電腦系統連線，使銀行服務（如匯款）可以在網路上進行。

- (2) 公司可以利用電子交易系統與許多金融機構連線：使KDIC能連接多個代理支付銀行，從而增加賠付處理速度和問題應變能力。
- (3) 當賠付申領通過，透過企業金融服務可以即時將款項匯入存戶的帳戶。

## 四、印尼IDIC之存款賠付作業

### (一)設置宗旨

實施有效的存款保險計畫，並積極維護金融秩序穩定。

### (二)最高保額及要保項目

存款人於要保機構之要保存款於2百萬印尼幣限額內受存款保險保障。要保項目包括支票存款(checking account)、儲蓄存款(savings account)、定期存款(time deposits)以及其他同性質之存款等。

### (三)存款利率

IDIC針對可獲賠付之一般存款定期修訂最高存款利率，但不限回教存款。

### (四)可獲賠付的條件

1. 於銀行存款帳冊存有記錄。
2. 不是造成銀行經營不健全的存款人，如對銀行有不良放款。
3. 不是透過不正當手段獲利之存款人，如最近一期約定的存款利率顯高於IDIC所訂利率。

### (五)賠付資料的審查

1. 提供審查之資料：
  - (1) 銀行存款資料。
  - (2) 存款人屆期或違約之債務清單。
  - (3) 債務人積欠銀行債務資料，包括已沖銷之呆帳。
  - (4) 與存款相關之銀行內部標準作業程序 (SOP)。

(5)銀行之董事、經理人及股東名冊。

(6)銀行之財務報表、明細帳及其他必需提供IDIC審查之文件資料。

## 2. 審查程序

(1)IDIC任命、授權指定的機構代表IDIC進行賠付資料之審查。

(2)根據審查的難易程度，分階段進行。

(3)於銀行撤銷營業牌照日後90天內完成審查。

## (六) 賠付公告及申請期限

1.在審查開始的5日內辦理第一階段賠付通知公告；在撤銷停業銀行營業執照後的90日內辦理最後階段賠付通知公告。

2.存款人必須在撤銷停業銀行營業執照後5年內申請存款理賠。

3.存款人若未於前述期間申請者，其請求權消滅，存款人不得再要求IDIC賠付其要保存款，其存款將視為保額外存款，列入清算分配。

## (七) 支付賠付款

1.在審查開始後5日內辦理。

2.IDIC會在聲明信中說明存款金額超過最高保額部分將不獲賠付。

3.賠付外幣存款將根據銀行營業執照撤銷之日當地貨幣匯率換算。

## (八) 2006-2013年IDIC處理停業銀行辦理賠付情形統計(如表3-4-1)

表3-4-1：停業銀行賠付情形統計表

單位：百萬元印尼幣

年度	銀行 清算 家數 (註)	總存款		符合申領賠付		不符申領賠付					
		戶數	金額	戶數	金額	不良放款 (NPL)		高於IDIC指定 利率		銀行帳冊未 有記錄	
						戶數	金額	戶數	金額	戶數	金額
2006	6	5,143	50,479	4,525	38,516	378	135	107	1,531	133	8,969
2007	5	9,368	17,433	6,971	7,034	695	66	968	6,324	734	213
2008	4	4,782	122,059	4,182	91,370	212	311	376	29,628	12	320
2009	6	24,829	878,448	23,743	679,402	814	28,438	271	172,573	1	50
2010	10	15,140	28,900	14,110	27,359	915	194	107	2,088	8	2

2011	15	26,654	59,050	25,002	36,680	969	177	557	7,535	126	3,885
2012	1	2,174	3,042	2,155	5,319	19	2	-	-	-	-
2013	3	8,180	31,012	7,722	11,288	444	151	13	3,609	1	30
合計	50	96,270	1,190,422	88,410	896,967	4,446	29,473	2,399	223,290	1,015	13,470

註：未含利息及代扣稅額

圖3-4-1: 賠付情形統計

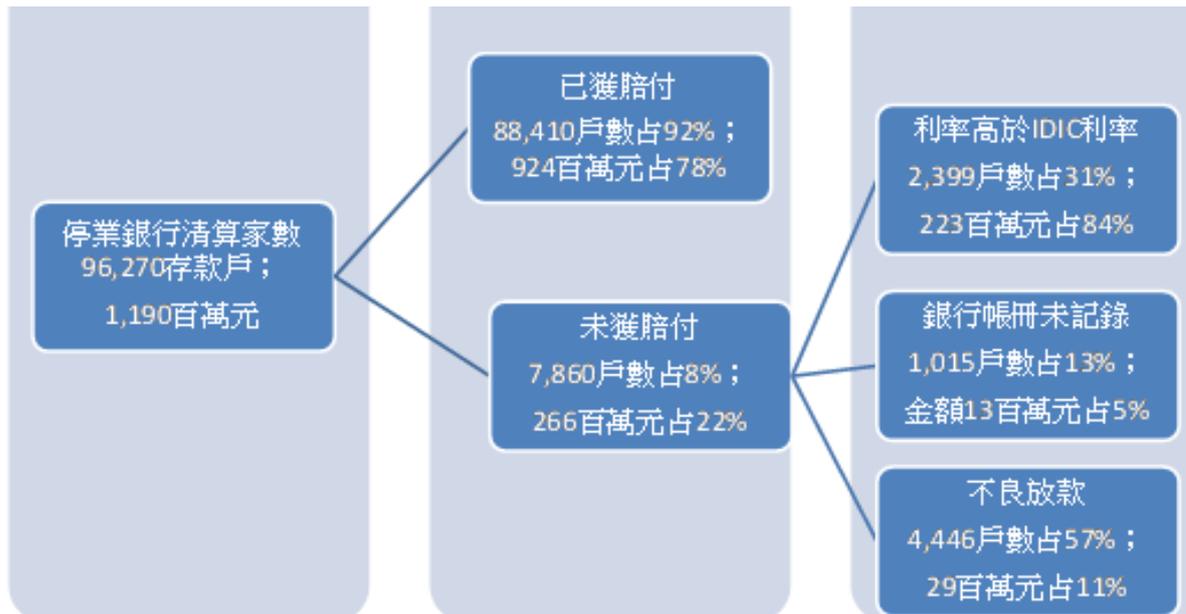
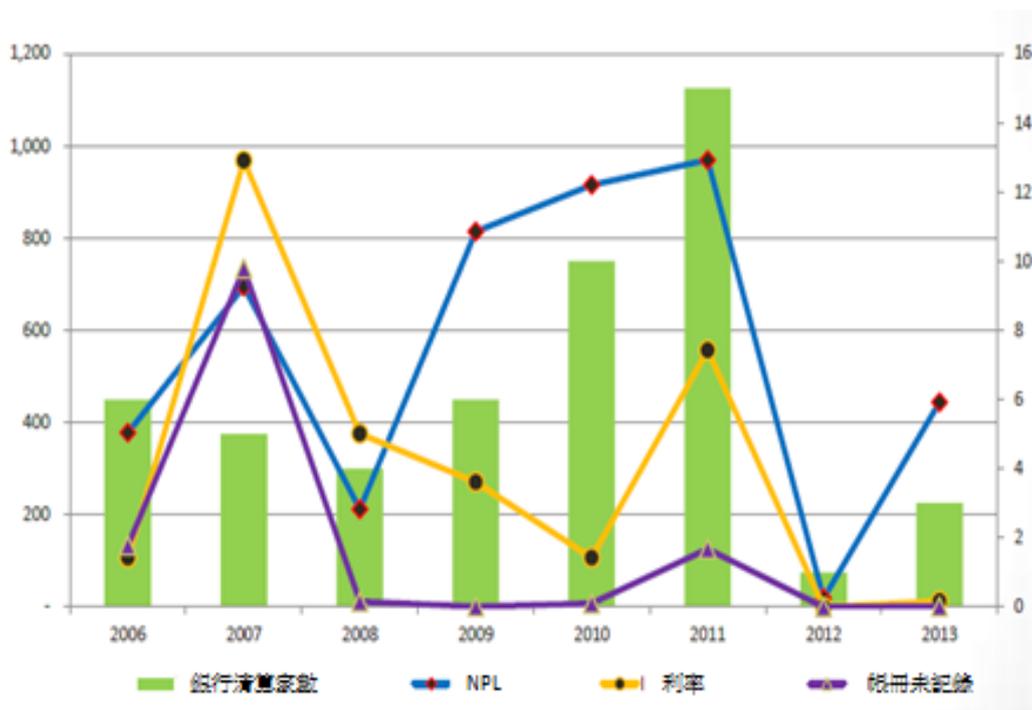


圖3-4-2：未獲賠付原因之比較



## 五、菲律賓PDIC之存款賠付作業

### (一)菲律賓存款保險制度簡介

#### 1.設置宗旨

菲律賓於1963年通過立法，成立菲律賓存款保險公司(Philippine Deposit Insurance Corporation，以下稱PDIC)，主要在維持金融業務健全發展及提供存款保險，以保障存款人權益。它是全球最早設立的存保機構之一，僅次於印度、挪威和多米尼加共和國。

#### 2.PDIC的角色及任務

PDIC依法被賦予三種身份及任務：

- (1)存款保險的保險人(As Deposit Insurer)：迅速並有效地確定存款賠付金額，包括事前審查、賠付處理及支付。
- (2)部分金融監理人(Co-regulator)：具有監理者之角色，有權辦理金融檢查、對金融機構提供財務協助及特別調查權，以維持大眾信心及金融安定。
- (3)要保機構停業時PDIC依法為清理人(receiver)及清算人(liquidator)：當銀行流動性發生問題恐無法維護存款人或債權人權益時，中央銀行金融委員會(Monetary Board, MB)勒令要保機構停業，指派PDIC接管並擔任停業金融機構的清理人或清算人。銀行之清理由中央銀行指派PDIC擔任停業金融機構清理人開始，目的在保全金融機構資產，維持資產價值，防止其減損。停業銀行如經評估無復業可能，清理人應將其評估結果呈報中央銀行金融委員會，由中央銀行命令銀行進入清算，並指派PDIC依法辦理清算事宜。PDIC於受指派執行清算任務，主要工作在收取銀行債權、處分清算銀行之資產，並將處分所得分配予銀行債權人。

#### 3.投保方式及要保機構

採強制投保制，凡收受存款機構均需參加存款保險。要保機構包括商業銀行(commercial bank)、儲貸機構(Thrift)、農業銀行(rural bank)等金

融機構。但要存款限於在菲律賓境內之存款，原則上菲律賓銀行海外分行存款不在保障之列(參閱表3-5-1及圖3-5-1)。

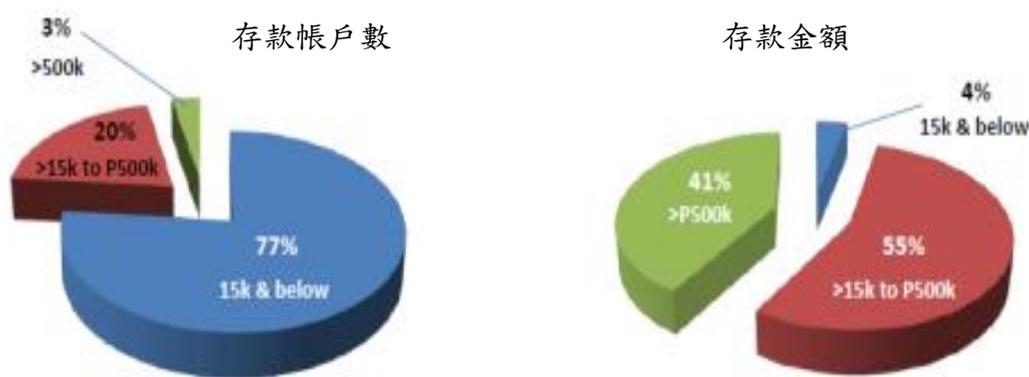
表3-5-1：菲律賓金融機構家數

基準日：2013.6.30

單位：百萬元披索

銀行類別	家數	分支機構數	國內存款總額	估計的保額內存款	保額內存款佔總保額存款比率
商業銀行	36	4,950	5,635.93	1398.27	85%
儲貸機構	70	1,571	571.17	171.17	10%
農業銀行	577	2,136	136.13	86.59	5%
合計	683	8,657	6,343.23	1,656.57	100%

圖3-5-1：預估保額內存款帳戶數及金額比例



存款規模(A) K:千元	存款帳戶數 (B)	(B)佔總帳戶數比率	估計保額內存款(C)：百萬元	(C)佔總保額內存款比率
15K 及以下	33,347,707	77%	61.47	4%
15K~500K	8,851,027	20%	915.99	55%
大於 500K	1,358,203	3%	679.10	41%
合計	43,556,937	100%	1,656.56	100%

(二)截至2013年6月30日止PDIC處理停業機構之統計資料(如表3-5-2)

表3-5-2

單位：百萬元披索

年度	停業家數	分支機構數	存款債務	
			戶數	金額
2013	9	33	64,620	2,863.75
2012	24	97	116,534	16,472.28
2011	29	125	286,650	26,487.04
2010	25	61	90,989	3,314.82
2009	31	105	185,337	6,492.98

圖 3-5-2：存款戶數

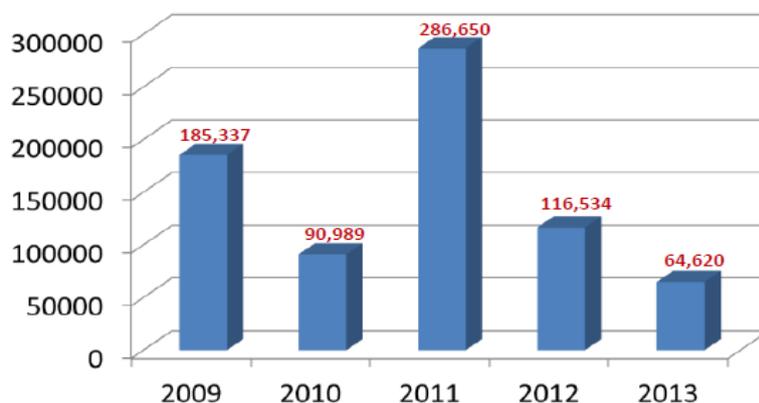
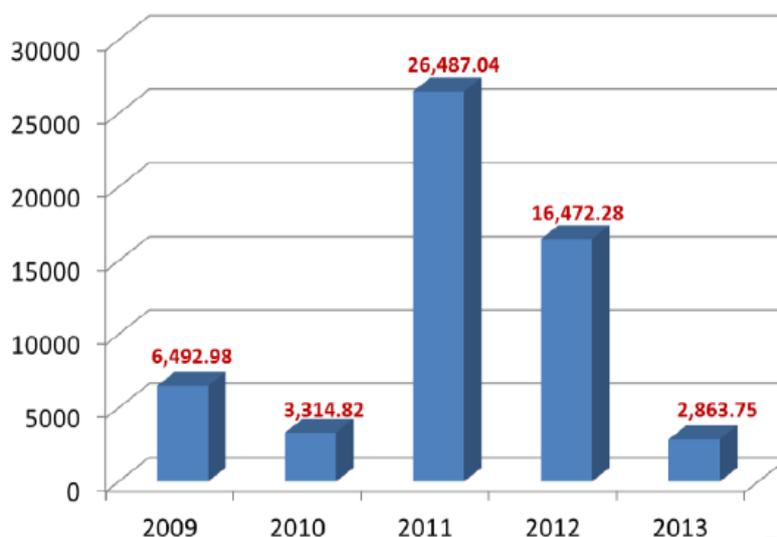


圖 3-5-3：存款債務金額



### (三)存款賠付時程

菲律賓存款保險法明訂，存款人自停業機構接管(takeover)日起2年內提出賠付申請，PDIC應於存款人申請賠付之日起6個月內（180天）支付賠付金額。存款人若未於銀行停業接管之日起二年內申領要保存款或未於前述2年期間結束後之2年內強制訴請賠付者，其請求權消滅，存款人不得再要求PDIC賠付其要保存款。

### (四)2009年~2012年PDIC重要變革

- 1.2009年將最高保額從25萬元披索提高到50萬元披索。
- 2.2010年PDIC賠付作業之管理系統通過ISO 9001認證，另外對小額存戶（5000元披索以下）採用直接賠付機制，只要在銀行停業日，銀行有其完整之存款記錄(包括存款人地址、印鑑卡、明細帳、存款協議契約)，並為有效之存款，則PDIC得快速的對存款人或請領人直接支付賠付款。另賠付工具採用郵政匯票、現金卡及臨櫃領取現金等方式：
  - (1)郵政匯票：PDIC與菲律賓郵政公司簽署一項合作備忘錄，當存款人提示郵政匯票時提供服務及兌現。存款人可持郵政匯票至當地1,400個任一個郵局分局和土地銀行超過300個分支機構提示兌現。
  - (2)現金卡：存款人可在全國超過800個自動提款機及有銀行網絡連線之自動提款機使用現金卡領取現金。
  - (3)臨櫃領取現金：存款人親赴PDIC賠付櫃台處領取現金，額度最高為500,000披索。
- 3.2011年通過ISO 9001第一次檢查稽核認證，並對小額存戶直接辦理賠付，存款額度由5,000披索提高到10,000披索。
- 4.2012年PDIC之變革
  - (1)通過ISO 9001第二次檢查稽核認證，並對小額存戶直接辦理賠付，額度由10,000披索提高到15,000披索。
  - (2)完成建置存款保險賠付整合作業系統。
  - (3)成立民眾協助處((Public Assistance Department, PAD)，負責回覆民眾

的問題、請求、客訴及進行滿意度調查，包括：

- A.現場作業(field Operations)：於賠付之第一線對存款人提供協助及解說，拜訪當地政府單位及民間組織，以傳達賠付相關信息，並舉辦存款人及債務人座談會。
- B.存保公司內部(Home office)賠付作業：於PDIC公司內部賠付處理處，回答存款人問題及協助存款人填寫申領表單等服務。
- C.增進存款人之金融知識計劃：對於公眾存款之金融掃盲行動規劃如下：
  - (A)成爲有智慧的存款人之宣導計畫，內容包括：認識你的銀行、認識你購買的金融商品、認識你往來銀行的服務及費用、讓你的銀行資料安全及保持資料更新狀態、只與銀行授權人員進行交易、瞭解PDIC的存款保險制度、做一個精明的存款人等。
  - (B)與教育文化部共同設計金融教育知識計畫，將金融知識之概念納入學校教學中。
  - (C)與高等教育委員會、菲律賓商學院長及教育者理事會合作，將金融知識、存款概念、負責任的銀行和存款保險等內容置入教育課程中。
  - (D)發布「金融知識手冊(Financial Literacy Handbook)」，以教育社會弱勢團體如何管理辛苦存的儲蓄，包括海外工作之勞工、其眷屬及受益人、退休人員及長者等。
  - (E)與金融監理單位合作。
  - (F)與銀行業溝通協調。
- D.新增專案管理小組模式，辦理賠付作業。

#### (五)專案管理小組

在銀行倒閉前成立專案管理小組(Project Management Team, PMT)，進行各項賠付作業準備，以確認正確的賠付金額並支付予合法存款人或受益人。

1.建立存款負債清冊(Masterlist of outstanding deposit liabilities, MODL)：在倒閉銀行接管日列出存戶未結帳戶餘額，包括應計利息、扣繳稅款、預付利息及其他應調整項目。

其準備工作有：

(1)依編碼標準化規則將存款負債明細予以編碼，以利彙總、統計及控管。

(2)記錄總帳與明細帳之差異。

(3)利息、費用及其他項目之調整。

清冊內容包括：

(1)帳戶名稱

(2)帳戶型態及號碼

(3)調整前金額

(4)調整金額

(5)應計利息及代扣稅額

(6)積欠銀行之費用

(7)未結餘額

2.建立抵銷項目之清冊(Masterlist of Offsettable Items, MOI)包含借款人、共同決策者、董事、經理人員、股東、相關的利益人、銀行的職員、保證人及其他對停業銀行負有債務者之姓名等。

3.存款帳戶的審查程序：

(1)檢核MODL資料，按照編碼準則重新確認及編輯帳戶名稱。

(2)將15,000披索以下及15,000披索以上存款帳戶作區隔。

(3)對高風險、團體存款及抽樣帳戶進行驗證。

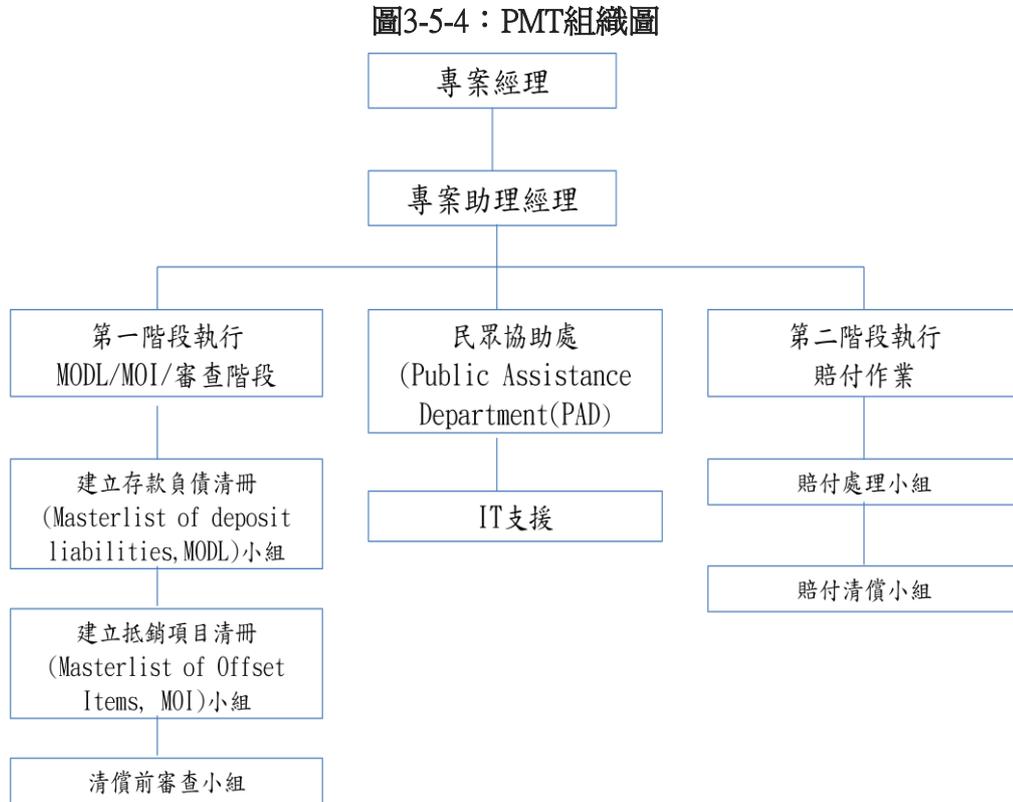
(4)審查停業銀行之存款相關帳冊紀錄，並決定存款人之要保存款金額。

4.清償前之審查報告(Presettlement examination report, PER)

(1)初步產出金額在15,000披索(含)以下之要保存款評估記錄(Register of Estimated Insured Deposits,簡稱REID)。

(2)最終產出15,000披索以下與15,000披索以上之要保存款評估記錄及調查結果表。

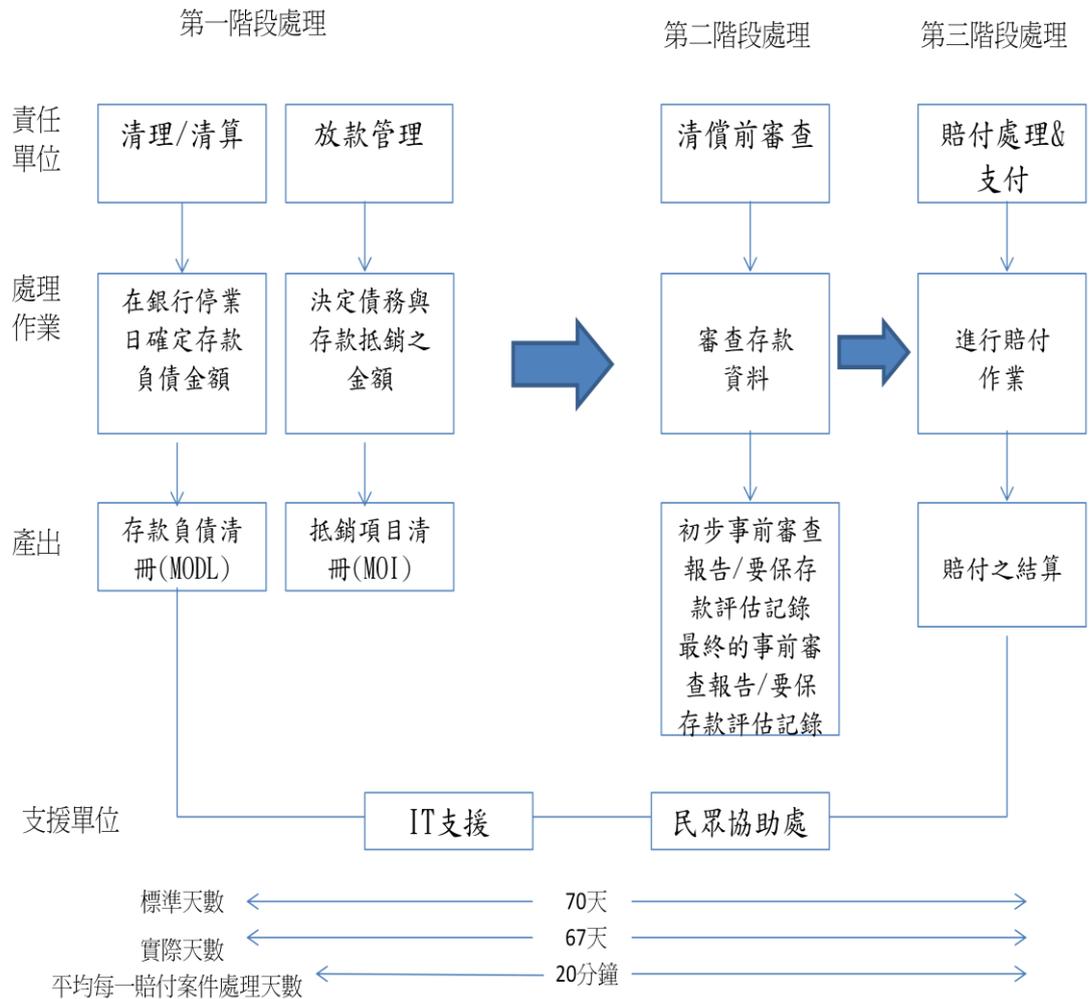
#### 5.專案管理小組組織圖(圖3-5-4)



#### 6.專案管理小組(PMT)與傳統賠付處理方式之比較

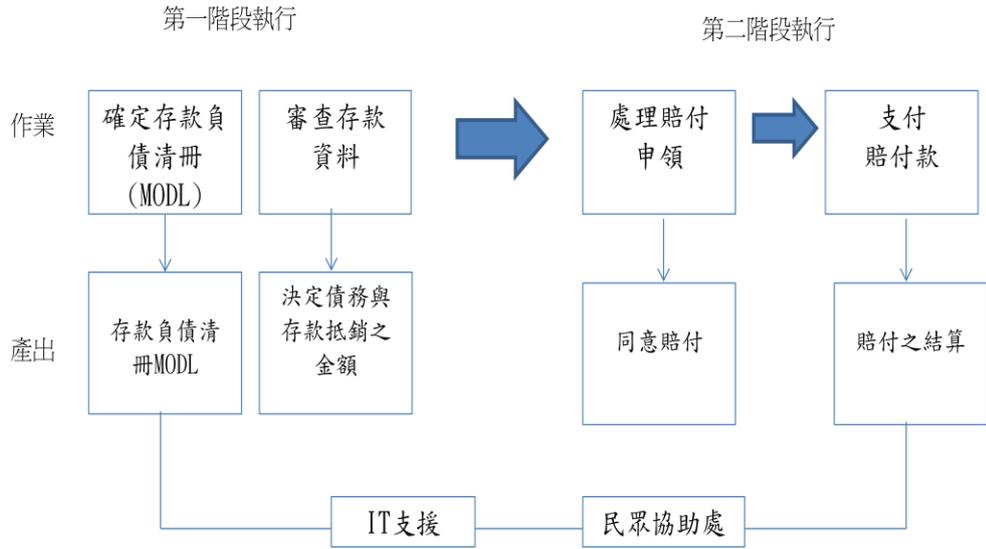
(1)傳統賠付處理方式：分三階段處理(如圖3-5-5)，首先第一階段於銀行停業日確定存款人存款、負債以及存款債權與其對停業機構之債務抵銷之金額。第二階段為清償前審查作業，審查停業銀行存款資料，以產出審查報告。最後第三階段進入賠付作業。此處理方式過程較為繁瑣且耗時。

圖3-5-5：傳統賠付處理方式

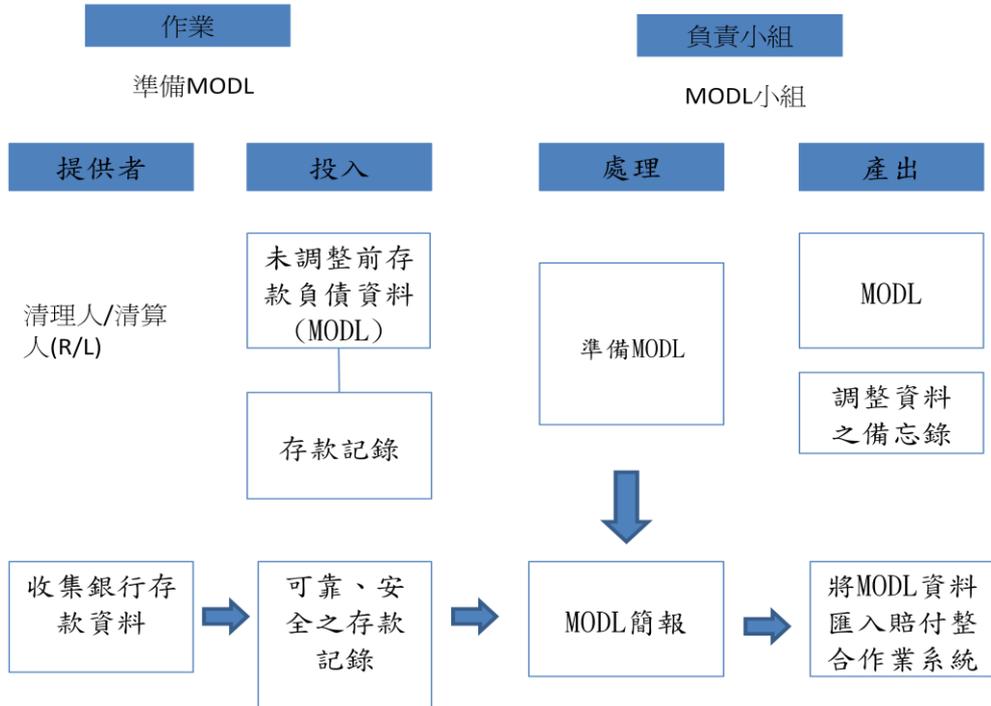


(2) 專案管理小組(PMT)處理方式：將傳統賠付處理方式簡化，分二階段執行。第一階段確定存款負債並審查存款資料，以決定存款人債務與存款抵銷金額。第二階段處理賠付申領及支付賠付款(詳圖 3-5-6)。

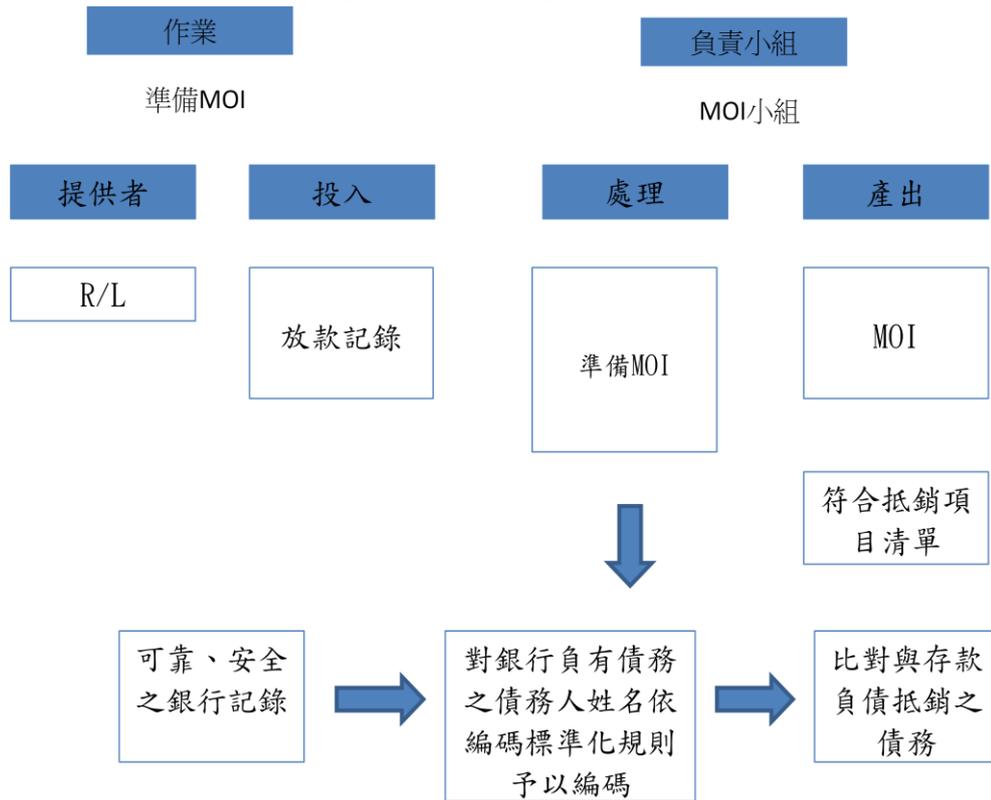
圖3-5-6



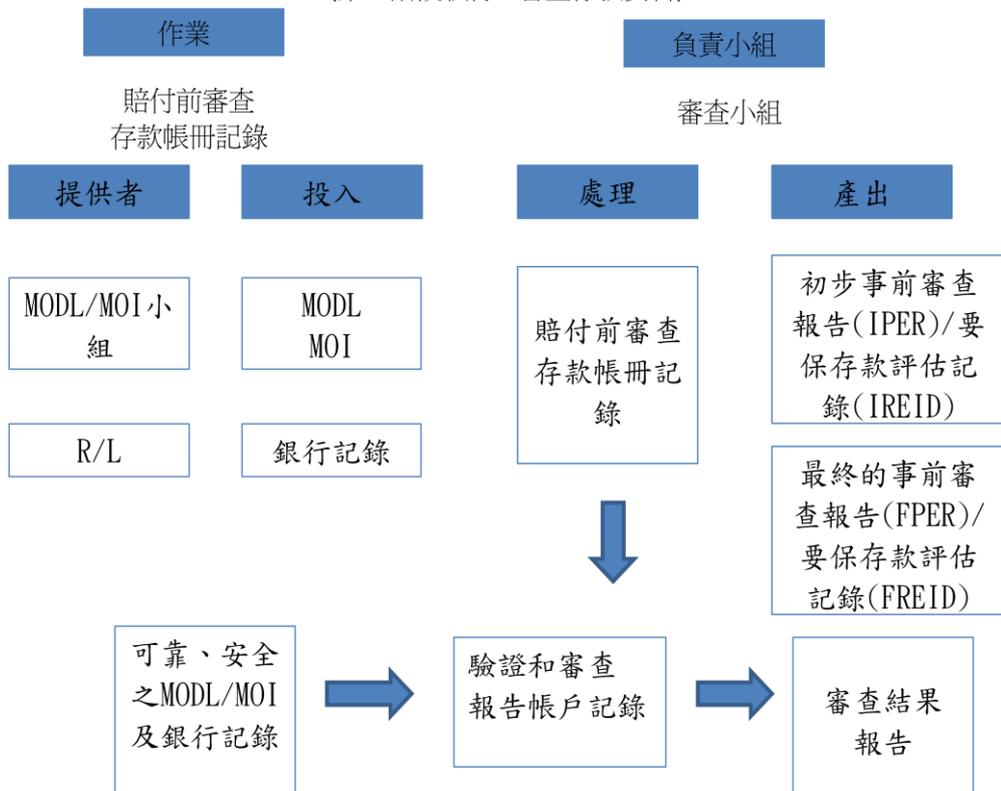
(第一階段執行—準備MODL)



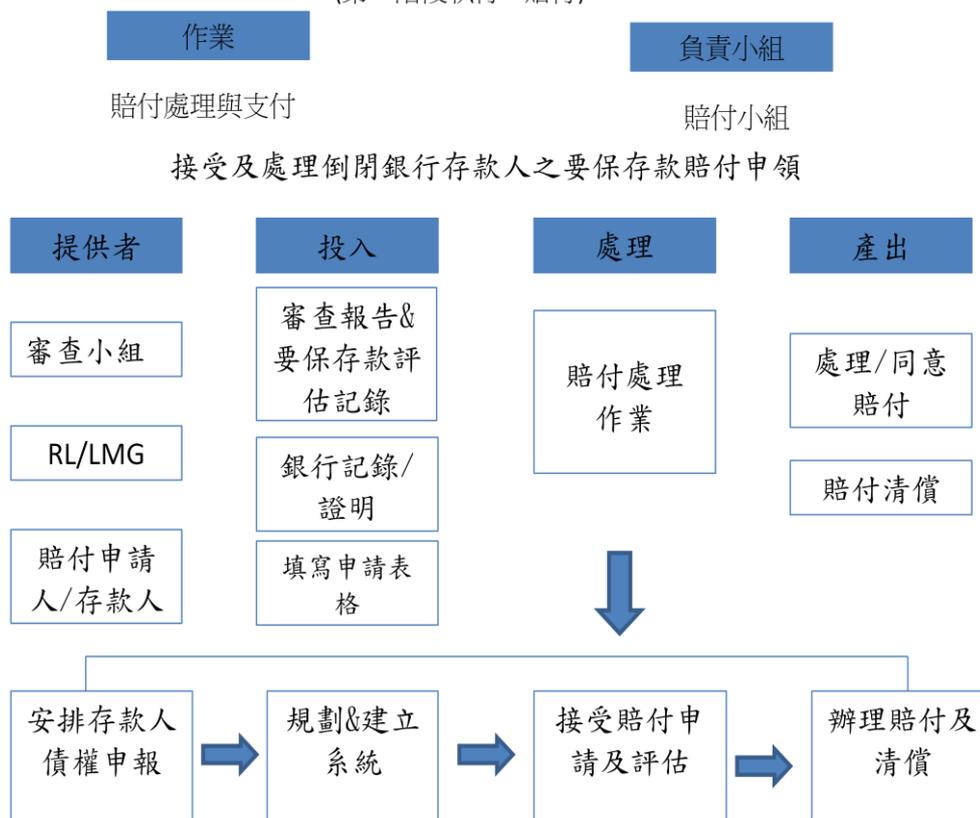
(第一階段執行—準備MOI)



(第一階段執行—審查存款資料)



(第二階段執行—賠付)



(3)PMT與傳統處理方式之比較

項目	傳統方式 (A)	PMT (B)	差異比較	
			數量 (C)=(A)-(B)	(C)/(A)
1.賠付小組處理之容量	50	120	70	140%
2.平均處理小額存款人賠付案件之天數	35	12	23	152%
3.平均完成賠付作業之天數	67	19	48	140%
4.平均處理賠付件數	46	99	53	115%
5.每件賠付申領案處理時間(分鐘)	20	9	11	181%

7.賠付之處理

(1)存款人賠付申領之同意/拒絕。

- (2)申領資料需進一步檢核。
- (3)依法或文件不全之情形予以保留賠付款
- (4)將存戶存款與銀行的債務抵銷。

#### 8.賠付小組的權力

- (1)檢查和調查所有存款保險賠付案件。
- (2)管理與檢查。
- (3)保留存款保險理賠申請人之相關佐證資料

#### 9.賠付處理地點

- (1)現場處理(Field Operations Claims Settlement, FOCS)：於倒閉銀行營業地點辦理賠付作業。
- (2)PDIC內部賠付作業(Home Office Claims Settlement, HOCS)：於PDIC公司內設立賠付櫃台，直接對前來的客戶及存款人提供賠付申領作業。
- (3)直接賠付(Automated Payout)：針對存款金額在15,000披索以下之存戶直接支付賠付款，但需符合下列條件：
  - A.存款帳戶經驗證無誤。
  - B.在銀行停業日能完整提供存戶的銀行記錄如簽名卡、明細賬、存款協議、地址等。

#### 10.賠付方式

- (1)直接支付：由PDIC的賠付代理機構之櫃檯以現金或支票支付存款人。
- (2)移轉存款：當PDIC指定其他要保銀行為賠付單位，並對存款人之賠付金額辦理移轉存款時，存款人需赴承受銀行領取賠付款。
- (3)郵政匯票：菲律賓郵政公司的郵政匯票被用來支付要保存款在15,000元(含)以下的存款人。

#### 11.賠付之效力

PDIC使用公共資金辦理賠付後，取得法定代位權利，具有優先受償地位。

### (六)賠付作業之改善

為提高賠付作業效率，加強控管及縮短賠付準備期間，PDIC已研擬多項賠付改善計畫，包括：

1.建置存款保險賠付整合作業系統

應用網站技術，將存款資料庫由PDIC賠付處集中化處理，PDIC賠付處與停閉銀行營業地點之賠付處可直接與該系統連線，另將存款負債清冊及賠付清算作業一併整合。

2.強化賠付作業準則及指示，如：

(1)簡化作業流程並消除多餘的活動。

(2)劃定功能性責任。

(3)工作程序和指示能一致性的應用，以及時解決存款理賠。

3.提高直接賠付的額度，2011年將原5,000披索提高到10,000披索，2012年再提高到15,000披索。

4.定期進行客戶滿意度調查。

5.設立免付費的客服中心。

## 六、加拿大 CDIC 之存款賠付作業

### (一)加拿大存款保險公司的使命

作為金融安全網成員之一(安全網成員包括財政部、金融監理署、中央銀行、加拿大存款保險公司及金融消費者權益委員會)，加拿大存款保險公司的使命是對所有會員機構的部分或全部存款的損失提供保險，並和其他金融安全網的成員致力於加拿大金融體系的穩定。

### (二)加拿大存款保險公司簡介

加拿大存款保險公司成立於 1967 年，現有 116 位員工，82 家會員機構，提供會員機構的每一個存款人加幣 10 萬元 (包括本金及利息)的保障。要保存款範圍包括：單一帳戶、聯名帳戶、信託帳戶、退休儲蓄計劃帳戶、退休基金帳戶、免稅儲蓄帳戶及支付以房屋為抵押的不動產稅金帳戶。目前要保存款總額約加幣 6,650 億元 (資產規模大於加幣 500 億元之會員機構，

其要存款金額約佔全部總額之 57%)。

自 1967 年成立以來，加拿大存款保險公司共處理了 43 家問題金融機構，最大問題金融機構之要存款金額約加幣 100 億元，大約 200 萬的存款人受到保障，金額約加幣 260 億元。在處理問題金融機構上，一般可以採取之方式包括：購買與承受 (P&A)、代理賠付、提供財務協助促成併購、提供財務協助以因應系統性風險及過渡銀行等，以先前處理的 43 家問題金融機構中，有 24 家採用提供財務協助，有 10 家以購買與承受方式處理，有 9 家為代理賠付。

### (三)干預處理

干預處理前的準備工作包括：進行賠付模擬測試、成立干預的處理小組、系統對干預作業的配合、符合資料及系統需求規範要求等項目。而在干預作業中，應辦理的包括：賠付前的預備測試、特定目的的測試、辦理賠付及清算、財產的管理等。

### (四)賠付模擬作業說明

自 2005 年至 2011 年間加拿大存款保險公司每年辦理全方位或部分範圍的模擬演練測試，模擬演練的存款戶數從開始的 25 萬戶逐步增加到百萬戶的規模。在模擬作業中除了公司本身人員的參予，也包括外部合作廠商的支援作業。整個模擬作業以使用加拿大存款保險公司建置的系統來進行模擬情境的規劃和資料的彙集為主，每次模擬測試作業大約有 30 人參予，而測試的作業時間約一周 (從周五到周五)。

賠付模擬作業的處理程序可分為下列 9 個程序：

- 1.訂定模擬計畫：模擬作業的目標要明確，並檢視作業和資料以確保可以達成模擬目標。
- 2.資料轉換：檢視控制點來確保資料的正確和完整。辦理樣本測試的控制。
- 3.平衡及對帳：樣本驗證的控制，樣本檢視的對帳報告。
- 4.調整和保持：樣本驗證的控制，測試資料的調整和保持。

- 5.利息計算：對測試資料的分析檢視，對帳戶的利息計算樣本測試。
- 6.整批的支付：樣本驗證的控制，測試樣本交易軌跡的稽核。
- 7.賠付確定的分割和轉讓：對已賠付確定者進行分析，輸入和輸出的資料要一致性。
- 8.最後支付：分析檢視帳戶的測試結果。
- 9.賠付後作業：對帳作業及剩餘帳戶的測試。

在進行模擬測試作業中，可能會遭遇到的模擬作業缺失包括下列 7 項：

- 1.資料無法匯入賠付系統：金融機構的資料與要求的規定不符且未先經過測試及修正，導致資料無法匯入。
- 2.對相關的資料未進行測試：僅測試部分的資料，對於有關聯性的資料未進行測試。
- 3.團隊的技術不足：包括作業經驗及資訊技術的不足。
- 4.作業處理的定義不明確：對於作業的處理規定未能清楚，致程序的定義不明確。
- 5.控制文件和授權的不足：對於模擬測試的控制點和授權不符合目標要求。
- 6.支援服務廠商參與的不足：在模擬測試中支援廠商多未能參予或僅參予部分的測試。
- 7.在完成前已先結束模擬：在模擬作業中未能完成全程測試。

在賠付模擬的作業過程中有一些主題是值得注意討論的，例如：賠付系統的控制、資訊管理及資料保護、賠付系統的效能、與存戶的溝通及客戶服務、賠付作業後剩餘的處理。

#### **(五)賠付模擬及干預作業的風險管理**

賠付模擬為干預作業是否備妥的一項關鍵指標工作。在干預作業中會遇到的實際干預風險如下表所列，對於預期的風險及結果，應該採取適當的措施來降低風險造成的影響。

表 3-6-1 干預風險表

風險	結果	減輕
先期測試沒有足夠的時間	干預的複雜度增加和時間延長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更好的風險評估</li> <li>● 持續的資料收集</li> </ul>
金融機構操縱存款和資產	不正確的賠付及資產價值低落	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 及時凍結某些活動</li> <li>● 外部稽核的確認</li> </ul>
銀行的營運	金融機構流動性問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訊息的遲延，間斷的傳送</li> </ul>
系統失敗	不正確和延遲支付	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 驗收測試、系統測試及賠付模擬來驗證系統的正確性</li> </ul>
未經授權的情況下更改帳戶資料	不合格和詐欺的賠付	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賠付系統和銀行記錄的帳務相符</li> <li>● 職責分工</li> <li>● 更改軌跡的稽核</li> </ul>
不完整及錯誤的銀行記錄	錯誤的歸戶導致超額的支付及支付給錯誤的人	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 系統檢核運用相關的演算法</li> </ul>
無法及時支付給正確的存戶	未支付給正確的存戶	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 尋求不同的支付管道</li> <li>● 建立正確的存戶資料(先期測試)</li> </ul>

在干預及測試作業中有數個控制點是必須加以注意的，如下表所列，這會影響作業的成敗，有部分關鍵控制點是在符合測試及先期測試可先行檢視的。

表 3-6-2 關鍵控制表

關鍵控制	符合 測試	先期 測試	干預
對於金融機構提供的存戶資料和書面報告加以驗證帳務的正確性		v	v
分析存戶資料的品質	v	v	v
系統使用的版本是經過認可的	v	v	v
使用手冊的更新	v	v	v
各主要處理的總結報告/階段的完成並獲得確認			v
整批計畫的準備和基於預設情境的授權			v
職責分工			v

#### (六)加拿大存款保險公司的改變及努力

在 2011 年 1 月 1 日加拿大存款保險公司的資料和系統需求法案 (DSR:data and system requirement)開始生效，這法案的主要目的有三：1. 藉由資料的提供，讓加拿大存款保險公司完成較快速保險決策判斷；2. 可縮短賠付處理的時間由數周改為數天或數小時；3. 增加金融機構存戶資料的正確性及可性度。依據此法案規定，金融機構必須在兩年半內發展他們的資訊系統以提供符合加拿大存款保險公司的資料和系統需求規範的資料，也就是各金融機構應該在 2013 年的 7 月前依法完成更新。對於金融機構在配合此法案之執行上也訂有獎勵及處分的規定，例如提早一年配合完成者有獎勵措施，計有 44 個金融機構獲得加幣 8 千 8 百萬的獎勵金(在差別費率上有所調整)。為了協助各金融機構必需在 2013 年 8 月底完成符合性的測試工作，加拿大存款保險公司開發了樣本測試程式(DEP：data example processing)供金融機構使用，另外資料需求驗證系統(DRVA：data requirements validation application)也被用來測試金融機構資料的符合性，此系統為賠付系統的前置處理系統。

在 2011 年通過的資料和系統需求法案(DSR)對存保機構及金融機構所產生的影響有下列幾點：

- 1.存保機構透過指定的格式每年可獲得金融機構相關的資料。
- 2.這些資料可以提供模擬測試。
- 3.藉由符合性的測試，來確認資料可以上傳到資料需求驗證系統 (DRVA)。
- 4.資訊可提供存保機構對於問題金融機構較佳的分辦及快速有效的分析。
- 5.金融機構必須具有在六小時內處理完成加拿大存款保險公司接管後的最後日程處理的能力。
- 6.金融機構在日程處理結束後的六小時內應該依加拿大存款保險公司所訂的資料規範提供資料。

#### **(七)賠付作業與內部稽核未來可努力的方向**

對於賠付作業來說，有一些議題是未來可以再思考努力的，包括：

- 1.賠付作業可依據現有的支付方式再作改進，例如：移轉存款到不同金融機構的帳戶、其他金融機構的臨時轉帳卡/信用卡及對於存戶的帳戶提供有限制的提取等方式。
- 2.過渡銀行的議題。
- 3.認識你的客戶(存戶資料的完整及正確)。
- 4.大型金融機構清理計畫。

在賠付清算作業中，以未來發生錯誤的可能性來說，內部稽核扮演的角色可以從兩種不同作業來思考：

- 1.在移轉存款到不同金融機構的帳戶作業中，內部稽核可稽核授權的正確性，測試對移轉帳戶之存取控制及授權核對。
- 2.在移轉至其他金融機構的轉帳卡作業中，可稽核啓用前的驗證程序及驗證資訊是否恰當。

## 七、賠付策略之關鍵領域（Key Areas in Payout Strategy）

### （一）賠付策略的定義

賠付策略(Payout Strategies)就是定義存保機構的賠付目標。存保機構最主要的賠付目標就是：存戶能正確且快速的獲得支付。而策略還包括哪些資源是需要的，以及如何使用這些資源。賠付資源的重點在於委外及供應鏈之作業該如何發展及領導。另外，多數存保機構沒有定期賠付或最近賠付的經驗，加上內部員工專業知識的不足，這些都是發展賠付策略應該注意的重點。

### （二）賠付作業及策略說明

賠付是一種作業，它也可以說是一個產品或服務(支付和資訊)，其處理的過程就是從匯入資料經過轉換到支付給存戶，在作業中的顧客也就是存戶，他們是賠付作業的利害關係者。

所有的存保機構都有自己的賠付作業程序，也有自己的賠付策略。賠付者(Paybox) 和風險管控者(Risk minimizer)雖然是兩種截然不同的存保機構角色，但是都同樣面臨著許多作業的挑戰，包括：如何讓利害關係者和參與者有相同的期望目標、傳統組織和虛擬組織需要不同的資源來支援作業的進行。

賠付作業並不是一般持續性的作業，它通常是一系列相互影響的程序所組成的專案，所處理的對象是不同大小的金融機構，並且常依賴不可控制的外部資源。一家存保機構所特有的作業策略及目標並不一定適用於其他存保機構。每一個存保機構都有它獨有的優先順序和策略來達完成目標。

作業策略是一個公司整體策略的組成元素之一，一般而言公司策略主要是維持優勢和超過競爭對手，獲得相應的資源和能力來滿足客戶的需求。但是像存保機構這類沒有競爭對手和定義任務來說，公司策略就著重於使用資源的策略，許多存保機構的策略計畫受利害關係者的需要而影響整體資源的選擇，這些策略目標大多是為了存款保險、溝通及資金。

對於闡明作業策略的好處，有下列幾點：

- 1.了解風險、差距和績效改進的機會。
- 2.致力發展優先領域和了解輕重緩急。
- 3.將資源運用到利害關係者的需求。
- 4.相關資源的協調，減少反彈。
- 5.對於目標及衡量標準提供一致共通的語言。

賠付策略應該簡明的說出最重要的資源決策及適用的優先目標，每一個存保機構都會制定他自己的賠付策略。資源是有限的，為了資源利用的效率及效能，對於作業決策應該要說明 3 個主要議題：1.大部分重要的目標都應以利害關係者的價值為考量的基礎，2.對於重要的或冒險性的資源決策要明確的了解管理風險及帶領整個組織，3.透過合適的程序來定義及管理系統。最後將它們彙整在一起，就可以清楚整體政策和程序對每一個階段的策略。

### (三)賠付作業的績效目標

在組織策略中，資源被用於較優先的績效目標(Performance Objectives)，一般研究作業策略的學者都同意作業策略有五個作業執行績效目標，分別是：品質(Quality)、靈活性(Flexibility)、可靠性(Reliability)、速度(Speed)及成本(Cost)。而這五個績效目標，依據作業特性的不同，也會有不同的優先順序，且彼此間常常相互影響。對於績效目標的重要性是需要衡量的，通常衡量的標準是依據客戶的需求來決定優先順序，而是否滿足利害關係者，則是作業成功的關鍵。對於存保機構而言，存戶就是客戶，但是值得思考的是存戶會是唯一的利害關係者嗎？金融安全網的成員也應該視為利害關係者。

對賠付機構來說理想的績效目標應該是"SMART"也就是：具體(Specific) + 可測量(Measurable) + 達成 (Attainable) + 相關 (Relevant) + 及時 (Timely)。這些績效目標應該要定義清楚，存保機構並不需要複製別人的目標來作為自己的目標，因為每一個存保機構的作業都具有獨特性。"最佳營

運法" 是必要的，但仍然是不足的，重要的是存保機構要了解自己的需求，對於預期的想法應該要明確的說明。

在訂定績效目標的優先順序上，應該要根據利害關係者的需求和存保機構的能力來訂定，而 5 個績效目標也就是要完成下列的目的：

- 品質：將工作做對。
- 速度：將工作儘速完成。
- 可靠性：將工作準時完成。
- 靈活性：能適應及具有改變現狀的能力。
- 成本：以低廉的成本處理。

1.賠付的品質：所謂品質也可以說是「依據規範及零錯誤」，在賠付的作業中，可以從兩個方面來驗證品質：(1)處理的品質：作業錯誤和客戶投訴的最小化(前提是需要明確定義目標及不合理的投訴)；(2) 產品的品質：讓存戶知道他們有什麼，這對大眾的溝通及聲明有關。高品質的資源意味著強健的資訊系統，受過訓練的員工及容易存取了解的資訊。資源的品質標準是需要建立的。並且需要有一個獨立的基礎去作衡量，但最終的判斷仍是以存戶的意見為主。

2.賠付的速度：是從金融機構關閉後，存戶接收到資訊和獲得賠付款之間的時間差距，簡單說就是存戶在得到訊息後多久的時間內獲得賠付款。影響賠付的速度有下列三項因素：

- (1)匯入資料的品質不佳：金融機構資訊的錯誤、延遲或不完整，所謂沒有輸入就沒有輸出。
- (2)差勁的處理程序：需要人工的介入或程序的不完整。
- (3)差勁的執行：包括執行的錯誤、疏忽、錯亂以及突發事件無法應變。

3.賠付的成本：明確的成本是重要的，但需要大家對定義的理解和同意。對存戶來說快速和正確的支付才是最重要的議題，但是往往成本問題確實會影響整個作業的進行，作業的資金不是沒有限制的。而且所有的績效目標都會影響到成本，但是成本該如何衡量？以及依據什麼標

準來衡量？在國際上有類似的支付成本衡量標準？是不是每一個存戶的成本，無論規模大小都是相同的？在賠付作業中成本的節省並不是執行的主要理由，等待的價值也需要推斷評估，最小的成本不等於作業價值的建立。

4. 賠付的靈活性和可靠性：這兩個績效目標在賠付中也是重要的，但往往不是首要的目標。

靈活性是適應能力，有製造新產品或者是各樣不同的產品或者使用新的製程的能力，但輸入的問題比賠付的靈活度更重要，因為賠付的輸出是標準的，較少大幅度的更新。其他方面也有適應能力需要考量的，例如：金融機構必須符合規範的標準，這可以減少存保機構去適應不同的輸入資料，以獎金來激勵金融機構在賠付作業前配合建置資料也是一個靈活度上的運用。可靠性指在賠付作業中能持續支付作業直到結束。

#### (四) 績效目標的評估

客觀評估目標比主觀評價更容易，但卻不是最重要的，以一般評估來說，品質目標著重於是否有計算的錯誤？交付的錯誤？存取和等待時間的抱怨？及系統是否有可能瓦解？而速度目標則以第一筆的賠付是甚麼時間付出？如何衡量？是否 90% 的支付在關閉後 3 天內完成和 24 小時內開始辦理墊付？

賠付的目標是存戶希望正確、快速的支付並且賠付作業是可以清楚了解的。在 5 項績效目標中，品質及速度是最重要的，是利害關係者所看到和感覺到的，而在兩個利害關係者群組（存戶和金融安全網）對於品質的優先順序有不同的觀點。什麼是賠付的品質？這可以從產品和處理兩方面來說明，所謂產品品質就是可了解的溝通資訊及合宜的資金；而處理品質就是系統計算的正確及系統程序是不可顛覆的。

爲了達成目標，存保機構必須定義產品和處理的標準需求。

在產品標準方面：

- 1.所有明確的輸出需要清楚說明，包括格式、時間、安全性和其他的特性和組成。
- 2.產品由系統的參與者包括存保機構、金融機構、服務提供廠商、支付代理者所共同完成。
- 3.這些定義應該在政策或規範上清楚的說明。

在處理標準方面：

涵蓋了所有的系統（從存款的誕生到結束），包括金融機構的存款處理程序、內部控制、通訊網路及報表架構的正確和驗證。

### (五)賠付與品質管理系統

ISO 9001 是國際標準組織(ISO)發佈的一項品質管理系統(QMS: Quality management system)標準，標準強調“顧客為重”、“過程導向”及“績效管理”精神。強調組織採用計畫-執行-檢查-行動的管理流程，來實現顧客期望的產品或服務，以達到顧客滿意的目的，並且重視績效管理以提昇組織之應變力及競爭力，達到企業永續經營之目的。

品質管理系統是一個管理控制，涵蓋賠付的所有活動和階段，也是稽核或其他審核的基礎。它是一個高優先權的績效目標，透過一連串的手冊、政策、計畫來管理，對於與品質標準有偏差者，予以校正錯誤或缺失。

存保機構需要透過賠付系統去說明和衡量品質的標準，在品質管理系統中存戶雖然是重要的，但金融安全網及金融市場架構也是關鍵因素。

品質管理系統可以用一個公式來表達：品質管理系統 = 錯誤少 + 高品質的服務。

### (六)賠付作業決策考量

賠付作業是自行辦理或委外處理？這是賠付作業決策的基本考量。有許多存保機構利用委外廠商來執行部分的賠付作業，例如：付款作業(賠付代理人)、系統作業的修改(金融機構)、規劃準備(由服務提供者支援測試或部分的先期測試)及溝通(存款戶)。不過在需求不確定時，往往會造成經濟方面難以掌握，而發生不足的情況，所以在選擇委外供應商並依賴他們的

作業時，要注意的是金融機構的資料必須是正確的，將不確定性的因素降低。依賴委外廠商來執行存保機構的作業，對於資訊科技的使用、實體設備及架構、人員、主要和備援地點、資訊系統、資料、網路等等需要定義明確的程序並加以控制，存保機構對於委外廠商的能力是必須負責的。

賠付作業的處理技術包括賠付系統，主要的技術在於建立及交付產品(支付及資訊)。賠付系統是用於計算存款歸戶，但是在金融機構作業處理的品質及速度則是賠付作業的關鍵。金融機構配合標準檔案格式的使用及假設賠付的基本需求，採用支付代理人之後的處理包括付款的作業及更正都是賠付作業的範圍。此外存保機構的作業技術必須要跟上金融機構作業和產品的改變而持續的更新。整個賠付作業的產出(資訊及支付)是標準的，但是輸入則是複雜的，主要的原因是輸入來自不同的問題金融機構。

#### (七)賠付與供應鏈

供應鏈(Supply Chain)管理就是指對整個供應鏈系統進行計畫、協調、作業、控制的過程，其目標是要將顧客所需的正確產品(Right Product)能夠在正確時間(Right Time)、按照正確數量(Right Quantity)、正確品質(Right Quality)和正確狀態(Right Status)送到正確地點(Right Place)，並使總成本最佳化。

供應鏈從功能上可以劃分為兩種：有效性供應鏈(Efficient Supply chain)和響應性供應鏈(Responsive supply chain)。有效性供應鏈主要以最低的成本將原材料轉化成零部件、半成品、產品；反應性供應鏈主要表現供應鏈的市場仲介功能，即把產品分配到滿足用戶需求的市場，對未預知的需求做出快速反應等。

存保機構負責定義、領導和控制賠付程序，大部分的作業是由外部的供應鏈來處理。賠付需要的是一個反應性及整合性的供應鏈，賠付作業是周期性的，但存戶的需求是不確定的。所有賠付供應鏈的組成單元都受許多不確定因素的影響(包括：服務提供者的先期測試、賠付代理者、金融機構)，為了對產品數量的多寡和不同程度且多樣化的輸入能快速回應，賠

付作業需要響應性的供應鏈。

供應鏈的複雜度取決於產品及程序，可分為兩種型態：模組化及整合化

模組化：標準化界面（例如：塑膠玩具製造）簡單的買和賣－標準化產品，

例如：已知的設計和製造，典型的正常交易關係。

整合化：互動的介面、供應者的（金融機構、服務供應者）及使用者(存保

機構)的共同規範，共同的學習過程，成員爲了程序及產品的發展

會交互作用。

供應鏈的設計應該符合產品及服務的複雜度以達到較佳的整合，較佳的成本、速度及品質。

表 3-7-1 供應鏈類型與複雜度矩陣表

	模組標準化	複雜的整合
高效能的供應鏈	符合(塑膠玩具) 最佳成本	不符合
響應的供應鏈	不符合	符合 賠付系統 最佳靈活度

#### (八)賠付與虛擬組織

虛擬組織（VO：Virtual Organization）指的是沒有真實地理位置的總部，藉由電信科技而存在的公司或組織。它具有較少的有形資源(資產、人員)、地理位置分散、透過通訊和技術、界線模糊、靈活和響應的特性。

在虛擬組織中，需要有效率的核心人員、合適的供應商、一致的利益及適當的組織策略。賠付虛擬組織的關係範圍從供應商到盟友(清算者、賠付者、法院、顧問和諮詢)，影響彼此的關係因子是信任、價值及聲譽。

在賠付虛擬組織中，存保機構的作業重點是當需要時或被通知時，知道該如何設計和如何帶領虛擬組織去執行工作。在設計和發展部分：要了解賠付虛擬組織的整體結構及成員相互間的關係，以及存保機構及金融機構所扮演的角色。在領導和管理方面：存保機構應該要清楚賠付虛擬組織

不是自己組成的，而是成員彼此間存在著某種關係所形成的，存保機構要去刺激和啓發虛擬組織的成員，設定目標、調整成員間的利益，訂定計畫和預算，協調和發展組織的政策和規程。

存保機構更必須去引導和管理虛擬組織以獲得效益，了解工作的內容及特性，包括：誰去使用？何時執行？執行多久？花多少成本？還要了解風險該如何移轉。

表 3-7-2 虛擬組織效益及風險說明表

效益	風險
靈活度高	失去控制
發揮槓桿作用	掏空
減少成本	過度依賴及過度交換
技術優勢	不足的資源
回應時間短	無法捕捉到知識

表 3-7-3 領導虛擬組織及領導傳統組織不同之處說明表

傳統組織	虛擬組織
組織架構是垂直的	組織架構是水平的
命令的	溝通的
階層架構	知識的彈性基礎
明確的組織界線	模糊及動態的界線
正式的、較少的資訊分享	非正式的，廣泛的資訊分享

企業生產力的研究指出虛擬組織最主要的挑戰是如何發展虛擬組織的領導能力，但這往往不是一個被優先討論的議題，管理大師杜拉克曾說：「今日的工作者需要領導多於管理－更多的事實提供給知識工作者及虛擬組織。」以賠付作業來看，所參與的都是知識工作者。

賠付虛擬組織的領導更勝於存保機構的權力作為，所謂的領導是尊重那些知道要做什麼的人。賠付虛擬組織的領導者所面臨的挑戰是對於當前及相關的賠付議題，包括所有虛擬組織的程序從開始處理到付款給存戶能

不能作的更好？更快？更便宜？產品/服務該如何設計？什麼要提供給存戶？何時？何地？如何處理、系統、人員的互動與整合？如何滿足存戶及金融安全網關注的焦點？

留意賠付作業中哪些項目可以委外及如何委外？哪些項目是可以自主辦理的？哪些是需要與其他單位合作？是否需要其他創新及核心活動配合？

### (九)賠付與內部控制

內部控制對作業的效能及效率是有幫助的，所謂效能就是有組織的生產，最小的浪費；效率則是達成預期結果或目標。成功的關鍵因素就在於績效目標的達成，績效目標的評估則以五維度來作衡量。在設定目標前要充分了解，選擇適合的目標及設計控制，將賠付策略文件化，確保它是一致的政策、程序和內部控制。

## 八、賠付作業控制之審查

由於賠付並非日常反覆發生，因此對存保機構而言，賠付的控制重點是個獨特的領域。國際存款保險機構協會（IADI）和贊助組織委員會（Committee of Sponsoring Organizations，COSO）都強調控制的重要性。

### (一)控制的意義

所謂的控制，在今天意指「內部控制」，它在任何管理的程序中扮演關鍵性的角色。內部控制的目的是：在對的時間、以對的方式，讓對的事情發生，因此它是為了確保能達成某些特定目標，所採取的行動和衡量績效的程序。本節將在廣泛的內控框架下鎖定一些常見的要素，以及存保機構如何適用這些要素，建立內部控制制度。

國際間為因應各個時代的經濟、環境等問題，關於內部控制、風險管理議題，發展出許多內控框架和模型，除了目前最廣泛引用的 COSO 報告外，還有 1987 年加拿大海灣公司提出的「控制的自我評估」(Control Self Assessment, CSA)、1998 年巴塞爾委員會針對銀行業提出的內部控制系統

框架，以及 2009 年國際標準組織(ISO)公告的 ISO31000 風險管理系統…等，不論是哪種內部控制程序都強調：

- 1.內部控制是一個過程，是爲了達到目的、實現目標的手段，而不是目的本身。
- 2.有效的內部控制有助於組織實現其目標，但它並不能保證成功。換言之，內部控制並非萬能，只提供合理的保證，而不是絕對的保證。
- 3.內部控制受董事會的董事、高階管理人員和各級人員的影響。雖然董事會的董事和高階管理人員有責任持續建立相應的文化，促進建立有效的內部控制過程並監察其成效，但在一定程度上，內部控制人人有責。

## (二)COSO 報告下的內控制度

COSO 的內部控制框架是以 5 個內控要素以達成 3 個內控的目標。5 個內控要素係指：

- 1.控制環境（Control Environment）-控制環境設定出一個組織的基調，影響人們的控制意識，是內控其他要素的基石。
- 2.風險評估（Risk Assessment）-每個機構都會面臨來自內部和外部各種不同類型的風險，風險評估是爲了達成目標所作的風險辨識和分析，以作爲風險管理的基礎。
- 3.控制活動（Control Activities）-控制活動是針對風險採取的行動，協助確保管理指令付諸實施的政策與程序，具體表現爲核准、授權、驗證…等各類的活動。
- 4.資訊與溝通（Information & Communication）-爲利於企業的控制與經營，利用資訊系統產生財務、業務等相關資訊，不僅用於內部管理，更提供外部事件、狀況的資訊，幫助企業做出正確的決策。獲取相關資訊後，重要的是能予以辨識，在適當的時機以適當的方式與員工或外部人員（例如提供相關服務者及客戶）做清楚明確的溝通。
- 5.監控活動（Monitoring Activities）-內控缺失應向上報告，嚴重事項應

向高階管理人員及董事會報告。

內控制度所欲達成的目標是：確保作業的有效性、財務報告的可靠性以及確實遵循相關法規。COSO 強調，管理可以委由他人來執行，但不能免除監督、控制的責任。

圖 3-8-1 COSO 報告下的內控制度



控制方式分為兩種，一為軟性控制，一為硬性控制。硬性控制亦稱為正式控制，指作成書面紀錄的規章辦法、政策和流程。軟性控制則指非正式的控制，例如組織成員的操守與能力、企業文化、經營者的管理哲學與經營風格等。軟性控制大多與「人」有關，是一種主觀的評價，而且在賠付的虛擬組織當中扮演比硬性控制更關鍵的角色。

### (三)品質管制系統

品管系統 (A Quality Management System ,QMS) 和內部控制的許多面向是一致的：品質管理包括組織用來指揮、控制和協調的所有活動，其範圍包括制訂品管政策、設定品管目標、執行品管計畫、進行品管控制以及品質保證與改善。品質管制和內部控制相同，有預防錯誤、發現錯誤的功能，換言之，品質管制系統是一個管理上的控制。

### (四)賠付作業的內部控制

內部控制的指導原則主要針對傳統的組織型態進行控制，然由於許多存保機構在進行賠付時，多仰賴存保機構內部人員和外部提供服務者共同組成的虛擬組織（性質上是屬於臨時性的任務編組）來完成任務，因此如何進行內部控制面臨很大的挑戰。例如：內部控制的實體為何？存保機構內部人員和外部提供服務者共同組成的虛擬組織，根本不是一個法律上的實體！誰來執行賠付流程？倒閉銀行或提供服務者或其他虛擬組織的成員？管理和控制如何執行？等等問題，有必要進一步探討。

### 1. 賠付作業的控制環境

賠付作業仰賴虛擬組織的運作，在虛擬組織中，控制環境比傳統的實體管理更為複雜：

**表 3-8-1 虛擬組織的特殊性**

原則	虛擬組織的狀態
誠信與倫理的承諾	每個實體都有自己的文化和價值觀，而賠付的虛擬組織是各方共享其文化，互相影響。
董事會獨立於管理階層	和傳統模式並無不同，存款保險機構的董事會獨立於管理階層
管理部門及職責	由專案經理協調，倒閉銀行、服務提供者和存保機構等各方的代表依據約定、政策和合約的內容決定管理方式，效能的衡量和管理是至關重要的
開發與保留專業能力	存保機構的管理有空洞化的危機，需要透過虛擬組織發展能力
個人和團隊的職責管理	存保機構領導跨領域、多元組織的虛擬團隊，但實體的管理是分散在倒閉銀行、服務提供者和存保機構間。

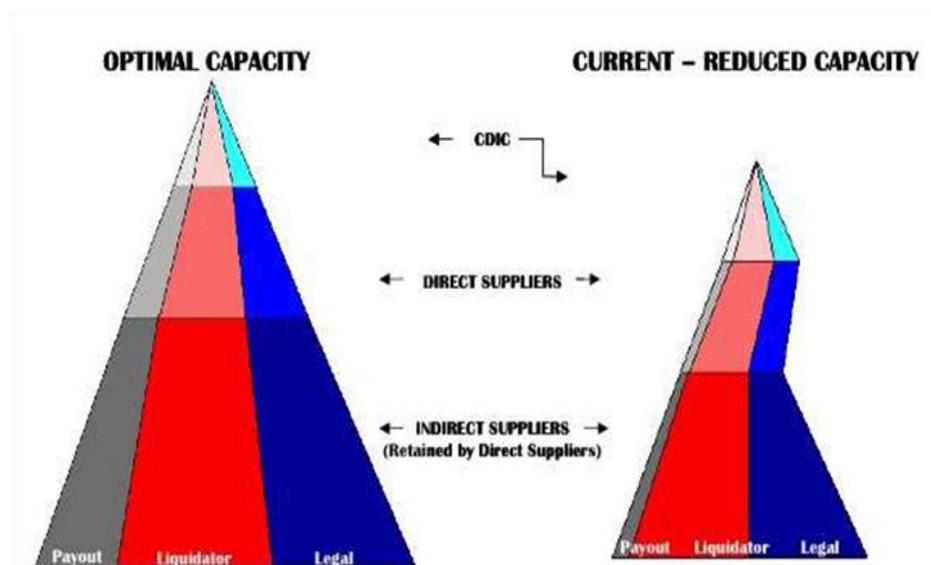
由於虛擬組織基本上是自願且一時性的任務編組，是基於信賴關係而組成、建立的組織，因此在管理和控制的方法上，軟性控制比硬性控制重要。虛擬組織在結構和設計上已有替代資源，流程或參與者互相有重疊互補關係，存保機構本身要開發和保留能力，包括專案管理

等準備測試的能力，防範組織空洞化，組織內的成員應持續進行有效的溝通和報告，內容包括主觀的評價以及在可能的情況下運用客觀的指標予以評估。

賠付作業雖不可避免要仰賴虛擬組織其他成員的協助，才能完成即時正確賠付的使命，但存保機構始終立於領導者及負最終責任的地位。因此，存保機構雖運用其他成員的能力完成工作，但應注意不要把所有的事都外包，要實際參與直接相關的 know-how，掌握核心知識或技術，積極防範自己因為組織內不必要的摩擦、內耗，對委外單位過多的依賴，或忽視，而放棄其核心的活動和能力。即便外包，也必須知道外包的單位在做什麼事，要培育和守護核心的競爭力。

和存保機構相比，虛擬組織的能力較難去發展和維持。

圖 3-8-2 虛擬組織的能力較難去發展和維持



理想的狀況是存保機構、直接提供服務者，和間接提供服務者不論在賠付作業、清算作業或者法令遵循各方面都有相當的專業知識、極佳的能力，提供最佳的產能，如圖 3-8-2 左方的三角形，呈現各方均衡發展的理想。然而，當前的現實狀況並不然，以加拿大為例，雖然存保機構的各方面能力與理想相去不遠，然而直接提供服務者和間接

提供服務者，不論是在賠付作業、清算作業或者法令遵循各方面的能力都較難去發展和維持，以致呈現右圖的不規則型。

存保機構必須激勵、帶領和指導虛擬組織的運作，並持續地、特別謹慎地管理虛擬機構。例如制定標準和符合法令規章的驗證、利用品質管理系統（包括但不限於政策、程序、驗證過程等等），以確保在它失敗前就發現可能的弱點。爲了有效管理虛擬組織，存保機構必須硬性控制和軟性控制雙管齊下：硬性控制例如規定規則、系統或政策，軟性控制例如能力、競爭力、領導風格等。

針對倒閉的銀行存款戶進行賠付的流程和持續經營正常銀行業務是大不相同的。對大部分的存保機構而言，銀行倒閉的賠付是頗具獨特性的專案，需要適當的管理：它使用的系統與正常銀行不同，所需要的專案管理能力也和持續經營銀行業務不同（賠付需要更多的建設），整個賠付流程有一個「開始」到「結束」的循環，執行的時間非常短，而且倒閉銀行本身是複雜的實體，具有相當廣泛的規模與範圍，服務提供者和會員機構都需要高度的專業能力。

當銀行倒閉時，存保機構必須是準備好執行賠付的狀態。因爲賠付過程中有許多變動的部分，因此相關的人員必須有通才的技能、多面向的能力，而且必須有相關專案管理經驗或培訓、適當的測試是不可少的。建立檢查清單是必要的，但不能只依賴檢查清單。又因爲銀行倒閉到啓動賠付的機制只有很短的時間可以準備，因此要強化存保機構的應變能力，在銀行倒閉的瞬間就能有效的控制銀行，掌握相關流程的運作，掌握賠付過程中所有的資源，對不可避免的問題預做可能的準備及因應。在整個賠付的過程中，存保機構負最終的責任。

## 2. 賠付作業的風險評估

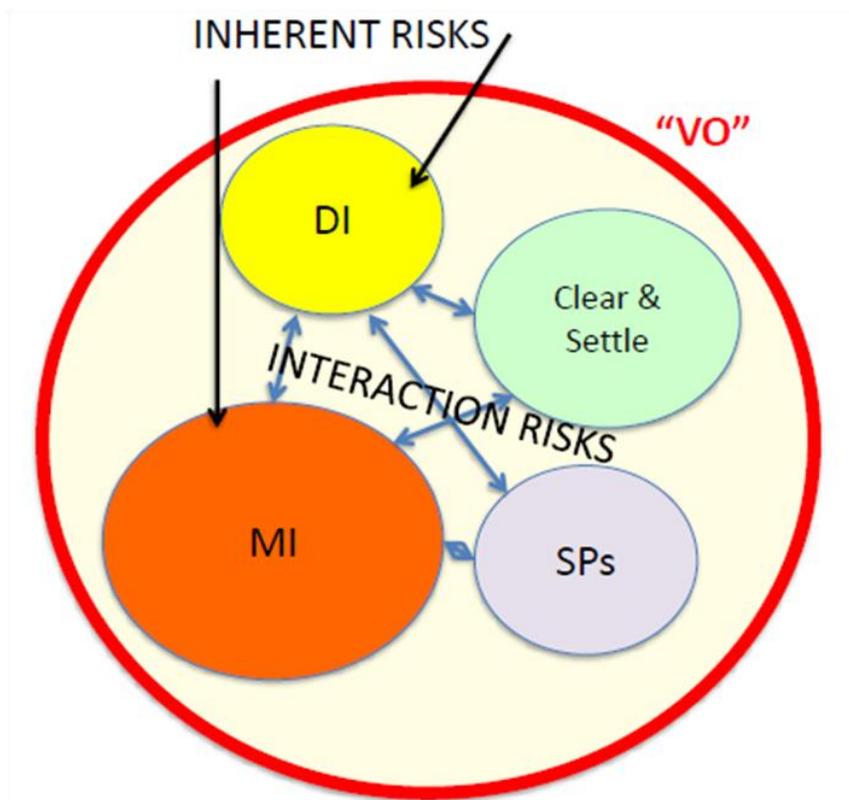
COSO 內部控制的風險評估有 4 個原則，但強調它是動態的評估，而不只是一個清單！

(1) 目標是否明確？--賠付的績效目標和實現的策略爲何？

- (2)風險是否被確實的評估？--整個虛擬組織的內容問題和生產要素為何？是否有適當的報告？
- (3)在主要文件或整個流程中是否有潛在的詐欺？--避免疏忽或監管不力造成危機。
- (4)賠付之前，有那些可能影響評估的因素？

在賠付的流程中，虛擬組織面臨 2 種基本類型的風險：其一是機構固有的風險，其二是不同機構間交互作用下產生的風險。由於虛擬組織是由存保機構、失敗銀行、清算結算機構，和提供各項服務的委外機構所共同組成，每個實體機構都有它本身存在固有的風險，而且各該機構間也會互相影響，所以存在著交互影響所產生的第二類風險

圖 3-8-3 虛擬組織的結構與風險



虛擬組織是客製化、具獨特性的組織，沒有統一的規格或固定的形式，每一個虛擬組織成員都有自己的目標、政策及風險文化，它們原本散佈各地，只是爲了特定的目的，各該成員自願性的，短暫的以

網絡化的組織形態結合在一起並共享業務流程，成員間相互的關係是不可替代的。

### 3. 賠付作業的控制活動

在賠付系統，控制活動不只是政策、程序 and 技術控制。政策和程序是賠付控制活動的起點，在籌備過程中制定賠付計畫，確立虛擬組織中存保機構、銀行和提供服務機構的職責。除此之外，對通信的控制也是非常重要的。

### 4. 賠付作業的資訊與溝通

在賠付過程中，對存保機構而言，倒閉的會員機構本身就是最關鍵的資訊供應者。資訊必須及時而且需要溝通使相關人士了解，COSO 指出資訊與溝通的 3 個基本原則：

- (1) 產生相關的質量資訊，以支持其他的內部控制要素。
- (3) 內部溝通在虛擬組織管理規劃和執行賠付時特別的重要。
- (4) 外部溝通包括對存戶或倒閉銀行人員間的溝通，溝通的效果會影響金融安全網的成效。

和存款戶溝通之準備（即控制），是一個很大的的挑戰。因為在賠付前後短暫的時間內，往往沒有足夠的訓練有素的工作人員和系統能夠回應存款戶的查詢。存款戶對訊息的要求是透過口頭、書面或網路，取得正確、及時、易於理解的訊息。虛擬組織必須過濾訊息，將確定、正確的資訊傳播給相關人員，以支持其他的賠付活動。相關的基礎設施和訊息內容必需在賠付前準備好，在賠付時需要嚴格監督。

### 5. 賠付作業的監控活動

COSO 主張投入充分、適當的資源，持續進行獨立控制評估、監測，去形成控制的可靠性和精確性的意見，並報告不足之處。

- (1) 管理是負責控制的有效性，監控檢視下列問題：
  - A. 透過預備檢核檢視所期望的是什麼？
  - B. 在預備檢核之前，查核銀行是否遵循相關法令？

C.品質管理系統是否提供修改的意見去調整流程？

D.溝通和調整過程是否有適當的監督？

(2)事前事後要有內部稽核檢視流程

(3)IADI呼籲重視賠付的外部稽核制度

在賠付的過程中，存保機構對支付存款戶的所有細節負責。賠付之前，傳統實體之間的結構和法規都有適用，對存款戶而言，只重視他們可以取回多少賠付的金額，而不管系統或個別實體到底發生什麼事。

控制是董事會和主要的管理者的職責，稽核只是避免失敗的防線，而不是負主要責任之人。有效的內部控制是董事會與管理階層提供合理的保證能實現目標。內部控制既是管理者的責任，就要考量控制、責任和激勵方案是否有適當的搭配。如有適當的搭配，管理者會有較大的動力去確實做好內部控制，能夠達成目標的機會也較高。所有相關要素（包括所有的目標、要素和實體）透過內部和外部的驗證，運用主觀、客觀的評估，確認賠付作業一切如預期的運作。評估和診斷工具包括訪談、集體討論腦力激盪、SWOT 分析<sup>4</sup>、PEST 分析<sup>5</sup>，並透過檢查清單、流程圖、情境模擬或模擬測試等方式加以檢證。

## (五)小結

COSO，國際存款保險機構協會（IADI），品質管制系統（QMS）的內容相互重疊，互相補充有用的結構設計與操作賠付控制。除前述依 COSO 報告的逐項評估說明外，IADI 的指導原則中，針對賠付的內部控

---

<sup>4</sup> SWOT 分析是企業管理理論中相當著名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢（Strength）與劣勢（Weakness），以及外部環境的機會（Opportunity）與威脅（Threat）來進行分析，是一種相當有效率，能幫助做決策者快速釐清狀況的評估工具。分析組織的優勢與劣勢，是指評估組織本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度、儀器…等因素；機會與威脅則是指企業面對的外部條件，包括政治經濟環境、消費者、法律文化、社會大眾…等因素，對組織可能造成的影響。

<sup>5</sup> PEST 分析是分析總體環境中的政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）等四種因素的一種模型。政治因素包含租稅政策、勞工法律、環境管制、貿易限制、關稅和政治穩定等因素。經濟因素則包含經濟增長、利率、匯率和通貨膨脹率等。社會因素通常著重在文化觀點，另外還有健康意識、人口成長率、年齡結構、工作態度及安全需求等。科技因素著重在研發活動、自動化、技術誘因和科技發展的速度。這個策略工具是一種外部分析，能給予公司一個針對總體環境中不同因素的概述。能有效的幫助組織了解市場的成長或衰退、組織所處的情況、潛力與營運方向。PEST 分析與外部總體環境的因素互相結合就可歸納出 SWOT 分析中的機會與威脅。因此 SWOT 分析和 PEST 分析都是企業與環境分析的基礎工具。

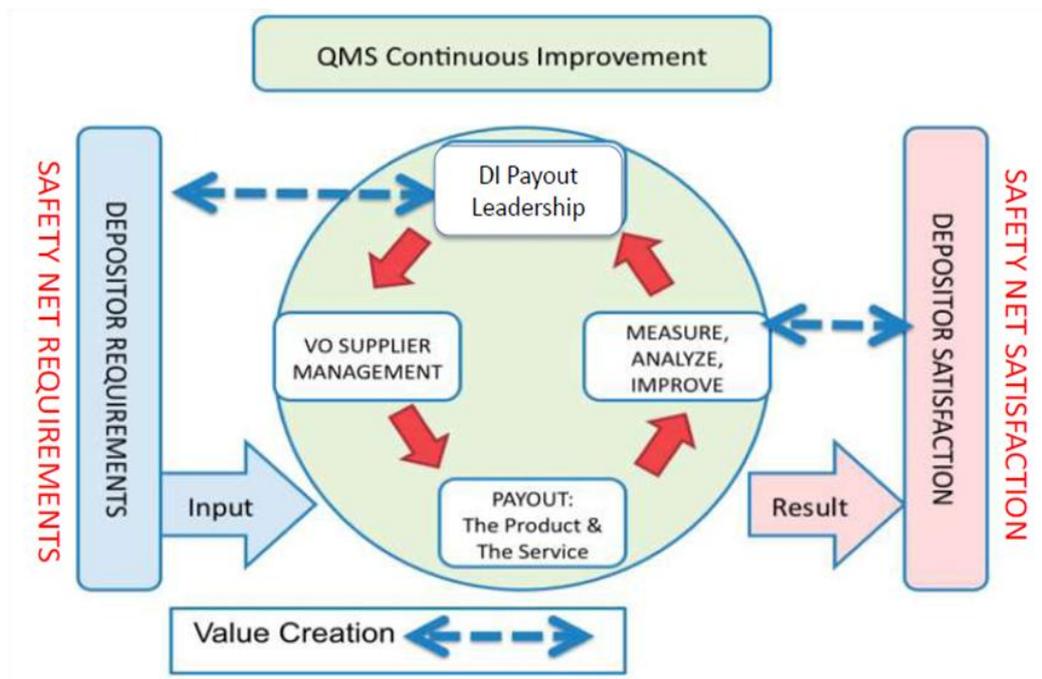
制程序有下列要求：

- 1.籌備審查流程
- 2.確保存戶的存款與負債有正確、即時的紀錄
- 3.與清算機構合意以確保在途項目和法院扣押等程序的處理有適當且一貫的處理方式。
- 4.一旦投保機構觸及賠付條件，要能即時賠付。
- 5.賠付流程上要有即時、清楚的公眾溝通
- 6.定期、不定期進行模擬演練
- 7.賠付的流程有被審查、稽核。

賠付作業的控制環境範圍是很廣泛的，虛擬組織獨特的風險控管必須持續發展，以確保在必要的時候虛擬組織能如預期運作。如果以往沒有經驗，必須確保董事會和執行管理機關做好充足的準備，應付可能發生的狀況。

品質管理體系的流程與目的基本上和 COSO 是相符的：金融安全網的需求就是滿足存款戶的需求，這些需求是賠付作業所需考量的重點，存保機構負責領導賠付的進行，影響虛擬組織中各項服務提供者的管理，及賠付的服務和產品，經過衡量、分析進行改善後，反映給存保機構，使得品質管理系統持續改善，以達到存款戶滿意的目標，自然也就達成金融安全網滿意的結果。

圖 3-8-4 品質管制系統的流程及目的與 COSO 一致



## 九、賠付模擬演練方法

存款保險制度致力於使存款人在金融機構倒閉後儘速取得賠付款，以保護存款大眾的權益並穩定金融秩序。爲了達成儘速賠付的目標，IADI 主張定期進行模擬測試全部或部份的賠付流程，以確定相關人員都有足夠的訓練和知識，了解整個賠付的程序；並確定電腦系統有足夠的容量和功能，去處理賠付可能出現的各種情況。藉由這些模擬測試的過程吸取經驗，以改良賠付的程序。

然而，實地的模擬演練必須花費相當的勞力、時間和費用，是否有較節省經費、成本的方法可以輔助模擬測試，同時仍能確保存保機構已做好完足的準備，是吾人思考的方向。

### (一)情境模擬

由於賠付並非日常反覆發生，因此更凸顯出模擬的重要性，它是賠付過程中的一個控制關鍵。試想，存保機構若未從有經驗的人和系統中吸取經驗和教訓，董事會和執行管理單位怎能有信心去面對賠付所面臨

的各種狀況？如何能如預期順利的執行賠付的任務？透過模擬測試可以確立控制環境的範圍以及風險評估的質量，惟應注意的是，一個設計不當的模擬也可能提供「假證據」—使存保機構誤以為已經有足夠的、合適的準備。因此，該如何善用這個方法並避免弊端，是存保機構努力的方向。

IADI 的實證調查發現，許多存保機構實踐某種形式的模擬，模擬的主要目標有二：

1. 確保賠付人員有足夠的專業知識及訓練，能夠清楚的了解賠付流程及程序，同時評估存保機構是否有能力整合內部和外部的人力資源，以有效的方式進行賠付工作。
2. 賠付資訊系統有足夠的能力和機能，能處理在賠付過程中可能發生的各種情況。

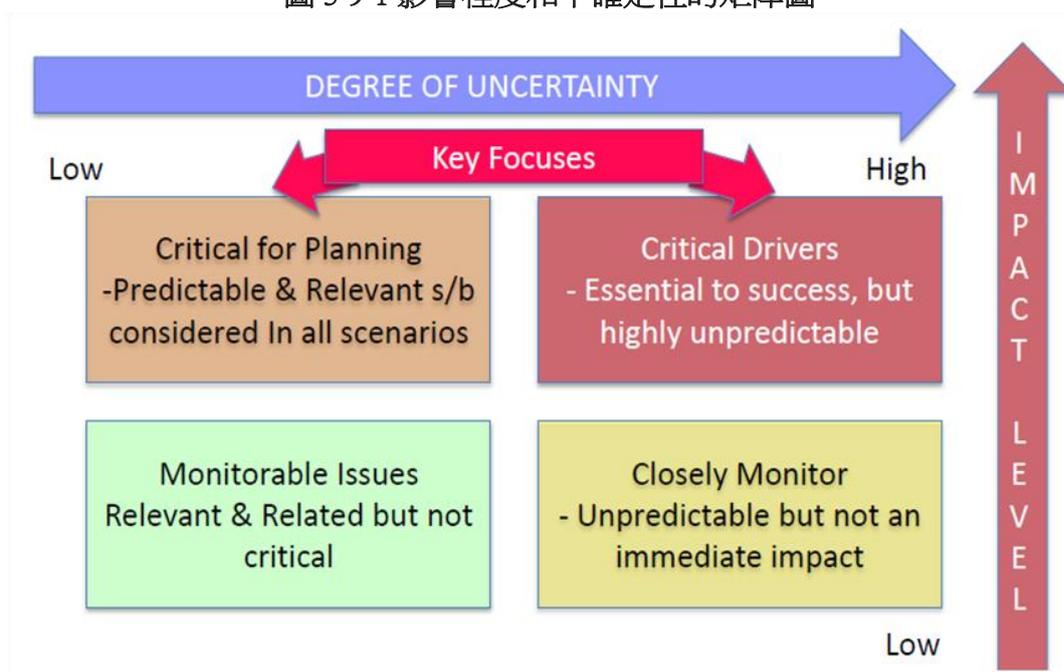
在許多情況下，模擬的焦點放在數據資料的批次加工，以及能夠準確地調整和計算存款保險機構要在特定日賠付給每個存款戶的金額。有些存保機構執行情境規劃 (scenario planning)，這裡所介紹的情境模擬，是去看如何從銀行既定的流程去進行賠付的方案。

和實地的模擬測試不同，情境規劃純粹是一種形式場景的活動，讓銀行對未來可能發生的狀況做準備。這樣的過程有許多的好處，有助於存保機構專注於「賠付」…等近期的未來的重點和具體功能。透過定期而有紀律的方式進行情境規劃，可以實現創造性思維的大部分利益，使存保機構在精神上準備就緒。

一個「情境」是一個合理而可能的未來，但最有價值的通常並不是「最可能發生」的情況。它是一組假設的事件，設定在未來建造一個可能的事件情況，然後模擬這個情境下的決策。一個情境是關於世界和未來的一種思考方式，重視的是它的過程而不是結果。情境思維是一門藝術，而不是一門科學，因此它不是只有一種方法，而是涵蓋了相當程度的不確定性，可以調整、適應與變化，而不是對未來的單一視圖。

未來是不可能準確預測的，相信「某件事是不可能發生的」是個很危險的想法。通常會選擇 2 個強烈對立的方案，一個是「最可能的方案」，一個是「最棘手的方案」。如果就兩個（或者更多）的情況做準備，就比較有機會準備好應付現實世界的考驗。選擇影響後果嚴重且不確定性高的情況，是最合適的方案。

圖 3-9-1 影響程度和不確定性的矩陣圖



☒ 圖 3-9-1 顯示影響程度和不確定性因素形成的矩陣，其中右上角的情況是影響程度高且有高度的不確定性，是重要的驅動程序—這是成功的關鍵，但是不易預測，需要特別的關注。次要關注的是左上角的情況：它的不確定性雖然較低，但影響程度大，屬於關鍵規劃。至於右下角象限的事件不確定性高，不容易預測，但因不會有立即性的影響，應給予密切的監控；屬於左下角的相關事項則因不確定性低且影響程度亦不高，給予監控便已足夠，無須花費過多的心力。

情境規劃的成功，不僅需要高階人員的支持和參與，以創造有利的環境，更需要內部和外部各級相關人員的創意參與。情境規劃的主持人可以幫助所有成員進行最大程度的參與，並且反覆的進行批判、檢討及

發展，分析這些影響操作的力量或事件，進行不斷的溝通。因為好的創意來自整個團隊，沒有人應該袖手旁觀。實際的參與可以協助相關人員了解弱點之所在，然後預做準備，才能減低它的傷害，進而增加優勢。

情境規劃要避免「團體迷思」。團體迷思是不完整訊息、有缺陷的目標和風險認知，導致錯誤的決策，它會威脅情境規劃是否成功，因此需要被預期到並且予以緩解。要避免「團體迷思」，首先，領導者應避免先入為主，將「關鍵評估」的角色分配給相關的成員，允許提出反對和質疑，或尋求值得信任的外部單位人員評估意見。如果有個持反對意見看法的人，則情境規劃的面向將更完整。

## (二)方案的設計特點

情境規劃方案的設計，應該側重於「現有的情況下會發生哪些漏洞？」。焦點問題是：什麼東西是真的重要？可能的威脅是什麼？什麼是可以改變的？什麼樣的力量會推動這種變化？嘗試建立有具體「時間」、「原因」和「人物」的情境加以模擬，透過不斷的練習和演練，調整、改進賠付所需進行的流程。

一個場景情節類似一個很好的故事情節，它有相當的獨特性，有一些合情合理的狀況，事情的發展有其邏輯性、關連性，劇情類型有好有壞。在每個情境階段規劃和建設下一個情境，重複著總結、檢討、修改的過程，不斷檢視這個情境，找出致命的缺陷。重複使用故事的元素以降低成本，並獲取技能、提高熟練程度。每個場景都提供了改進賠付戰略計畫的機會。

## (三)賠付情境下的關鍵領域

對於模擬和準備而言，情境規劃是一個很有價值的元素，因為使用情境規劃作為一種戰略工具，可得到的好處遠超過其成本，是個高投資報酬率的事。情境規劃預設可能的情况，並準備可能的解決方案，在推展行動以及戰略的過程中，激發創意和創新，並分享彼此的觀點。但是如果共通的問題和缺陷在設計階段沒有解決，那麼情境方案是沒有作用

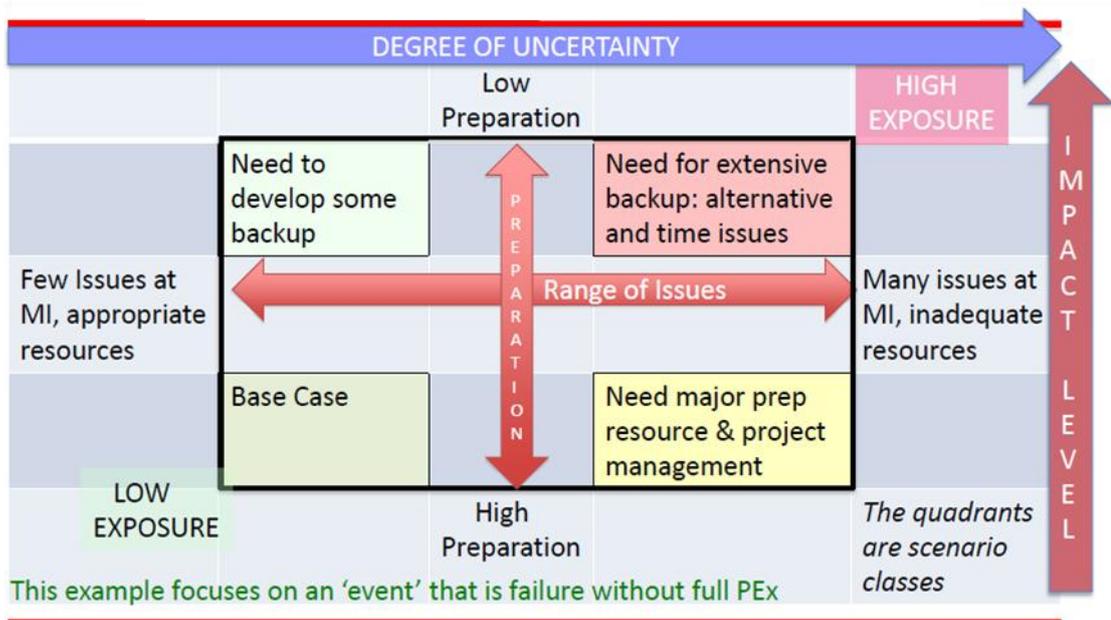
的。和模擬測試相同，如果缺乏決策焦點、決策者缺乏參與和承諾、團隊不公開分享...等缺陷沒有最小化，情境規畫無法實現它的好處。

賠付過程中充滿了改變和未知數，思考下列這些問題，以及他們是怎麼出現的，以進行情境規劃。

- 1.存保機構的失敗肇因於沒有足夠的時間做準備
- 2.存保的系統不如預期
- 3.存取 IT 的問題，人和處所的變化
- 4.不可靠的數據
- 5.服務提供者的失敗--衝突，或人手不足
- 6.存保系統故障--工作人員，系統，或是容量等問題
- 7.多重失敗，雖然不是系統性的，但考驗存保機構（包括虛擬組織）的應變資源

在一般情況下，賠付的漏洞歸納為“內容”的問題或“資源”問題，或兩者皆是。舉例而言，若倒閉的會員銀行存在許多問題（內容問題），而且資源不足（資源問題），在準備不充分的情況，需要存保機構和所領導的虛擬組織成員提供大規模的支援，包括處理替代方案和時間等兩大面向的問題，屬於圖 3-9-2 中右上角的情形。它的不確定性高而且影響程度大，兼有內容及資源二方面的問題，屬於高風險的情況，需要特別的關注。相反的，若會員機構只有一些問題而且有適當的資源時，準備不充分時需要發展一些備援系統，屬於左上角象限所示的情形；如果已有相當的準備，則屬於左下角影響程度小，不確定性也低的低風險情形。

圖 3-9-2 本例著重在一個沒有充分準備而倒閉的情況



情境規劃幫助存保機構做好賠付的計畫，促使存保機構把整個賠付流程中的各項細節以及可能的風險都先想清楚，進而減少賠付失敗的可能性。像賠付這種複雜度高的專案，專案主管必須隨時知道專案的進度，預算的花費狀況，是否有風險正在產生...等等問題，並且應注意三大類可能出錯的項目：

- 1.人力和技術能力問題：人員未經授權、存保機構內部或外部人員間的衝突或不合作、處理進度緩慢或遲延、涉及法律上問題懸而未決影響進度。
- 2.資訊方面的問題：資訊不足、不完整、不準確等。
3. 分行、自動櫃員機（ATM）、服務電話等，應該被關閉者卻被開放，或應該開放者卻遭封閉。

如果有足夠的時間來處理，任何事都是可能辦到的，而且能按計畫順利進行，但這樣就代表存保機構「準備好了」嗎？存保機構必須經常自我檢視，而且還應該進一步考慮，倘若某個資源的全部或一部分無法如預期的運作，那麼它的影響是什麼？有什麼其他的解決方案？因為即

便銀行業一向受到主管機關高度監控，而且相當重視內部控制，然而令人驚愕的事總是一再發生---而且未來仍會發生類似事件：

1.2007 年 9 月英國北岩銀行（**Northern Rock**）因次級房貸風暴導致國際融資市場出現停滯，難以取得資金支持其業務，並出現擠兌現象，各分行門前排滿了等待提款的存款戶。也有大批存戶透過北岩銀行網路服務提款，由於登入人數太多，銀行網站的伺服器無法負荷，網上存取款服務嚴重受阻。

2.同樣受到次級房貸風暴連鎖效應波及，雷曼兄弟公司（**Lehman Brothers Holdings Inc.**）在財務方面受到重大打擊而虧損，股價大幅下跌（2008 年 9 月 17 日甚至低於 0.10 美元），陸續裁員六千人以上，並尋求國際間的金主進駐。在美國財政部、美國銀行及英國巴克萊銀行相繼放棄收購談判後，2008 年 9 月雷曼兄弟公司宣布申請破產保護，負債達 6130 億美元。

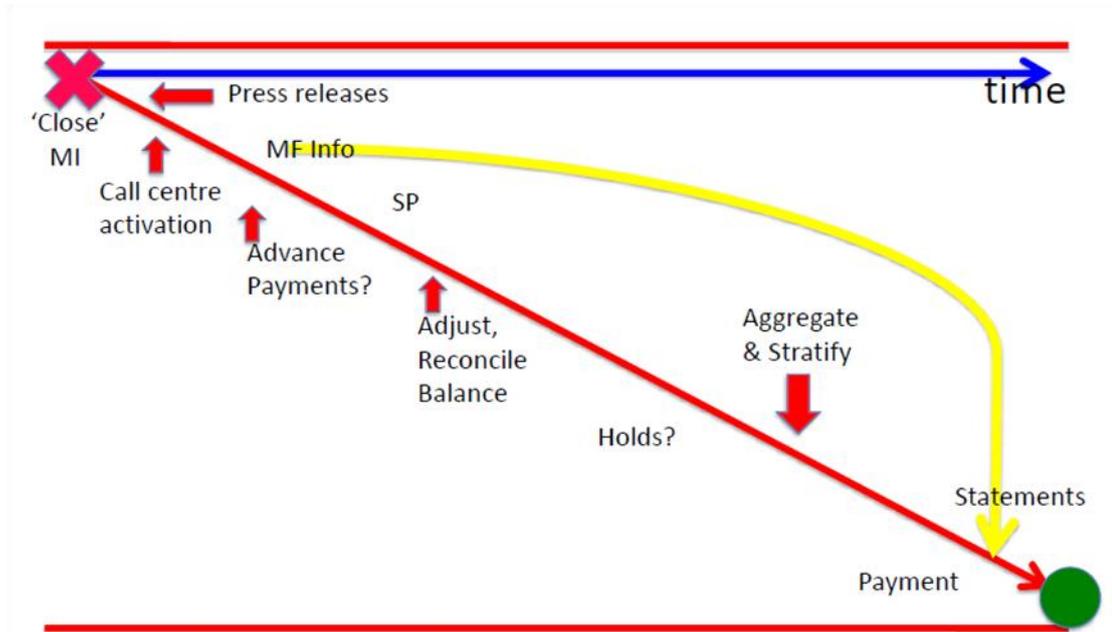
3.連向來經營良好的銀行也有狀況:

(1)2008 年法國興業銀行因年輕的交易員 **Jerome Kerviel** 未經授權交易，導致銀行損失 50 億歐元。

(2)2001 年瑞士最大銀行瑞銀（**UBS**）因英國分行投資部門的 **Kweku Adoboli** 未授權交易，造成銀行 15 億美元的損失。

當銀行倒閉，存保機構以發布新聞稿等方式向社會大眾說明會員機構倒閉的狀況，同時成立客戶服務中心，以因應存款戶的查詢。在賠付之前是否提供預付款的服務？需要多少時間服務提供者等虛擬組織成員可以完成各項準備工作，達到圖 3-9-3 右下角所示的賠付目標？都依存保機構的系統和計畫來決定賠付的時間。

圖 3-9-3 存保機構的系統和計畫決定賠付的時間表



舉個具體的例子進行情境規劃：預設的情況是在週五關閉銀行，計畫在下週進行賠付。關閉銀行後，存保機構必須停止交易的進行、與倒閉銀行的員工以及存款戶溝通訊息，並處理存款戶的資料。對存保機構而言，可以讀取且帳務平衡的存款資料是先決條件，然後開始將資料轉換成存保機構可用的格式、計算出最終付款金額並通知賠付的代理者，以進行賠付款項作業。同時備妥有能力去驗證「賠付對象」和「金額」正確性的方法，以及相關解釋或說明的計算報表。詳細的時間規劃如表 3-9-1。

表 3-9-1 情境規劃實例

日期	時間	處理的事項	可能發生的錯誤或狀況
週五	下午 4:30	關閉銀行	預訂時程延誤
		掌控銀行	設備故障
		停機檢查存款機器	相關人員拒絕配合
		通知倒閉銀行的員工	資料不完整
		通知結算	虛擬組織成員間不協調或衝突
	下午 5:00	設定轉帳限額	溝通上有誤解
		對存款戶公告	

		服務中心開始運作 是否提供預付款服務？	安全性問題 人員授權問題 適當的人選不足 設施、流程、耗材的全部 或部分不可用或不充足
	晚上 9:00	通知參與者關閉清理	
周六	上午 6:00	開始建置標準檔案格式資料	
周日	上午 6:00	標準檔案格式資料建置完畢	
	上午 8:30	發布調整	
周一	上午 8:30	清償結算	
		通知賠付代理者	
	下午 1:00	下載結算數據	
	下午 5:00	檢驗調整標準檔案格式資料	
周二	上午 8:30	宣布存款是可用的	
	上午 8:30	報表、賠付說明、更正及查詢	
	以後	發布付款流程	
		...	

#### (四)小結

二次大戰期間艾森豪將軍帶領同盟國聯軍，跨越英倫海峽反敗為勝，靠的是縝密的情報蒐集和靈活應變。艾森豪有一句名言：Plans are nothing, planning is everything! 意思是說：就算沒有一個專案可以從頭到尾都按計畫執行，但絕對不能忽視「做計畫」的重要性。因為做計畫會讓人把專案的各項細節以及可能的風險都先想清楚，進而減少失敗的可能性。情景規劃就是一種有用的計畫，而且和實地模擬測試有互補的作用，兩種不同的方式相輔相成。

沒有賠付經驗的存保機構的董事會需要去形成一個管理準備的想法，這些準備包括有信心去解決合理、但不太可能發生的事件。試想會發生什麼狀況？該如何處理？如何解決這個問題？會有什麼影響？等等問題。情境模擬並不要求存保機構為每一個可以想像的事件做準備，而是用以靈活存保機構的思維和提高其應變、適應能力，而有能力因應未來的各種狀況。

## 肆、心得與建議

本次奉派出國參與此研討會，學習到與會國家處理問題金融機構之賠付作業制度、資訊系統、處理程序、賠付作業控制與審核等經驗，受益良多，謹將研習心得與建議臚列如后，望先進不吝賜教。

### 一、參考核心原則及準則預為排除有效賠付之障礙

鑒於BCBS及FSB等國際金融組織均肯定存款保險制度在維護存款人信心及穩定金融秩序方面的功效，且建議各國存保機構遵循IADI「有效存款保險制度核心原則」及相關準則，平時預為準備，並自我檢視及消除可能之賠付障礙，必要時應予修法，以確保有效賠付之執行。本公司於本年(2013)依BCBS、IADI、歐洲存款保險機構協會(European Forum of Deposit Insurers, EFDI)、歐盟(European Commission, EC)、國際貨幣基金(International Monetary Fund, IMF)及世界銀行(World Bank, WB)之代表所共同制定之核心原則評估方法辦理自行評估結果，有關核心原則17之相關條件，除抵銷及聯名戶歸戶之規定需予以強化外，其餘大致符合標準。

#### (一) 抵銷

我國存款保險條例第43條第一項及第44條第一項規定：

- ✓ 存保公司辦理賠付前，得就存款人在停業要保機構之債權，與其存款質借及已屆清償期或依契約約定視同屆期或依其他法律適於抵銷之債務相互抵銷；並就抵銷後之存款餘額於最高保額限度內辦理賠付。

爲了將單一客戶的存款與其對銀行的負債和或有負債相抵銷，並賠付其淨額，存保公司不只要取得正確的存款人資料，還要確定「已屆清償期」、「依契約約定視同屆期」或「依其他法律適於抵銷之債務」等適於抵銷的相關負債範圍，並掌握其資訊，辦理抵銷後方能確定賠付金額，因此嚴重的影響賠付的進度。

IADI的調查也發現，抵銷問題是有效賠付的第4大障礙，因爲抵銷作業涉及存款人於同一家要保機構之存款及借款或其他債務，需判斷應抵銷之適當金額、有無擔保情形、債權債務順序以及連帶保證人之

債權債務等事項，所需的資料相當複雜，執行上亦有相當難度；況抵銷本非屬存款保險人之職責，應由倒閉機構清算人或清理人負責辦理。考量抵銷作業之複雜程度，伴隨衍生應賠付金額短溢及存款人有無負債所受保障不相同等作業風險，已明顯影響快速正確賠付作業之宗旨，還可能產生存款人陳情或客訴案增加情事，因此「有效賠付制度補充準則」建議權責機關取消存款抵銷的相關規定，以加速賠付作業之進行，並有助減免存款人臨櫃辦理存款理賠手續。

## (二)聯名戶

我國有關聯名戶的處理規定於存款保險條例第44條第二項：

- ✓ 二人以上以共同名義開立之聯名帳戶存款，依聯名人與停業要保機構存款契約之約定計算其存款金額。無約定者均分後，再與其以個人名義在同一要保機構開立之存款帳戶合併歸戶計算賠付金額。

聯名戶之開立，實務上極少有事先約定分配比率者，銀行資訊系統亦多未記錄所有聯名人資訊。未來進行賠付時，不僅必須先將聯名帳戶餘額拆分再與個人名義帳戶合計，增加準備工作的複雜度，難以自動化系統處理，且易引發賠付爭議，爰本公司未來研提修法方案時，似可參採IADI相關準則，以存款人權益及有效賠付為優先考量，將聯名帳戶視為一個獨立的帳戶而予以保障，不再進行存款餘額拆分再歸戶之作業，以簡化賠付作業，並符合國際有效賠付之趨勢。

當抵銷及聯名戶等相關規定修正後，存款帳戶之保障範圍較現今更為清楚明確，宜對社會大眾加強宣導，讓存款人明白保障內容，避免爭議。

## 二、賠付資訊系統應配合實務及資訊技術定期檢視提昇功能，並透過內部稽核的參與加強作業控管，以確保賠付作業品質

存款賠付需仰賴自動化資訊系統處理大量存款資料，但銀行的商品種類及規模大小不一，難以一套系統因應不同規模之倒閉機構，因此被認為是有效賠付的第六大障礙。2008年全球金融危機時，許多國家發現其賠付資訊

系統功能不足以因應實際賠付需要，為能及時辦理賠付，開始著手系統功能更新，期對未來各種情境預為因應。而賠付經驗豐富的FDIC，亦每年檢視其賠付管理系統(CAS)，配合實務及資訊科技辦理系統功能升級，俾提供更強大且富彈性之作業功能，以方便專業人員及一般存款人操作使用。

本公司原開發之賠付系統，因資訊科技演進已不符合潮流，且2007年存款保險條例及相關子法大幅修正，2008年亦發布要保機構建置存款保險電子資料檔案格式及內容作業規範，爰於2010年規劃重新開發，並整合賠付、墊付及清理債權申報與分配等作業，使處理一致化，並建立單一作業窗口，以利操作及提高作業效率。該系統之主要功能除存款止付扣押保留、存單質借抵銷、歸戶、存款賠付與墊付金額計算、賠付通知書與賠付相關管理報表列印以及靜止戶等統制帳戶之特殊處理外，亦設計客服中心(Call Central)查詢、網際網路申領、批次申領匯款、各賠付地點連線異動處理、電子票證申領、債權申報及使用者權限控管等作業功能，並藉由實地系統模擬演練，檢視系統處理之正確性及效率、系統操作之順暢性，俾進行系統之修正及調整，以使系統功能更臻完善。該系統將於2013年底完成，後續仍將定期辦理模擬演練，並配合實務、法規修正及資訊科技演進，辦理功能提升，俾符合當時之實務需要。另為加強賠付作業安全，避免人為疏失、舞弊及防止駭客入侵，除原有控制規劃外，似可參考MDIC之作法以及專題報告之賠付作業控制意見，於系統開發、測試及模擬演練各階段，指派資深稽核人員參與，提供其安控觀點加入系統設計及作業規劃，以預留稽核軌跡及作業控管點。透過適當設計的控制機制，以增加系統之安全性、穩定性及處理彈性，並可適度減輕賠付人員之工作負荷，確保賠付作業之品質。

### 三、強化問題金融機構停業前之行銷機制，以利多元化處理並降低處理成本

綜觀各國之問題金融機構處理機制，以美國FDIC之方法最為靈活且多元化，故為許多國家仿效之對象。FDIC之問題機構處理方式計有：購買與承受交易（Purchase & Assumption, P&A）、設立過渡銀行(Bridge bank)承受及直接賠付（Straight Deposit Payoff）等。其中P&A交易係將倒閉機構之大部

分資產及存款負債轉讓予健全承購機構，清理人僅保留涉及詐欺等少數資產自行處理，因得於次一營業日繼續對存款人提供金融服務，衝擊較小且亦能符合最小成本之規定，故為FDIC最常採用之處理方式。FDIC為提高P&A交易成功率，於符合最小成本下又彈性的設計不同形式之P&A交易，例如：(1)基本型P&A(Clean Bank P&A)：僅將保額內存款、現金及約當現金資產轉讓予承購機構，其餘大部分資產留由FDIC以清理人身分處理。(2)附選擇權P&A(P&A with Put and Call Options)：承購機構取得大部分資產，並可於特定情況賣回（買進）資產。(3)資產組合選購式P&A(P&A with Optional Loan Pools)：將同質授信歸為一組合包，供投資人彈性選擇投標。(4)全行P&A(Whole Bank P&A)。(5)損失分攤型全行P&A(Whole Bank with Loss Share)：對於特定資產所生之損失及費用，由承購機構及清理人依約定比例共同分攤。

美國於2007-2013年6月底間計倒閉484家銀行，FDIC以P&A交易處理者446家，高達92%，其之所以能成功完成P&A交易，主要關鍵在於銀行停業前，FDIC有90天的準備期間取得銀行資料進行分析及處理規劃，並能事先獲得問題金融機構董事會同意其進行秘密行銷及標售；另美國併購市場規模夠大，亦是其秘密標售成功之因素。我國金融重建基金處理之56家經營不善金融機構，雖均以P&A交易處理，惟與FDIC處理方式之最大不同，在於採全額保障機制，由接管人維持營運不中斷辦理P&A，處理成本未必符合最小成本之要求。因目前已回歸存款保險限額保障的環境，未來存保公司處理問題金融機構之方式，若以商洽其他要保機構承受等方式辦理時，需符合存保條例第28條「預估成本應小於直接賠付之預估損失」之規定。且我國國情及文化與美國不同，問題金融機構PCA期間，其董事會極難會同意本公司同步進行行銷及秘密標售，惟為讓問題金融機構平順退出市場，似應以法律明定存保公司得於問題金融機構PCA期間進行前置處理及行銷等措施，俾利P&A交易之採行，並保障存款人權益，降低問題金融機構停業產生之衝擊。

#### 四、設計多元化賠付處理機制並規畫模擬演練，以提高賠付效率

因問題金融機構停業致金融服務中斷對客戶之影響最大，且易造成金融秩序紊亂，爰如何及時有效辦理賠付，以降低此一衝擊，為各國存保機構積極尋求改善之目標。

### (一)馬來西亞發展無縫賠付機制

馬來西亞MDIC於2010完成賠付系統開發後，於2012年又開始發展無縫賠付機制，預計2016年完成，其願景係希望透過多點支付方式，提供ATM持卡人利用ATM就其保額內存款辦理提款或轉帳，及讓原倒閉機構存款人利用網路銀行辦理轉帳或至任何銀行辦理提款或開立新存款帳戶。惟該機制建立完成後，即使未辦理賠付作業，平時仍需維持該系統運轉，並支付龐大之設備維護及網路連線費用，就成本效益考量，尚需評估觀察其可行性。

### (二)美國設置存款保險國營銀行

FDIC的賠付方式，除直接賠付，郵寄支票、請存款人到倒閉機構營業處所提領及移轉存款外，亦可依聯邦存款保險法設立存款保險國營銀行(Deposit Insurance National Bank, DINB)接續經營一段期間，供存款人領取保額內存款。DINB設立，通常係為減緩銀行停業對客戶及當地金融服務之衝擊，並使存款人有過渡時間可將存款轉存至其他銀行。DINB設立不需資本，依法最長可存續2年，但因作業風險及費用過高，FDIC一般限定於7至60日內結束營業。DINB會使用倒閉銀行原有營業處所，於停業後之次一營業日重新開業後，限縮業務範圍，而倒閉銀行的支票、金融卡(debit card)及自動櫃員機(ATM)均可持續使用至DINB結束前第3天，惟ATM提款上限會予以降低，原則僅供存款人提取急用之現金。

### (三)加拿大強調模擬演練和情境模擬

為了達成儘速賠付的目標，加拿大存款保險公司自2005年至2011年每年辦理全方位或部分範圍的模擬演練測試，模擬演練的存款戶數從開始的25萬戶逐步增加到百萬戶的規模。又由於實地的模擬演練花費相當的勞力、時間和費用，因此更發展出情境模擬的方法，透過設立假設的情境，預想賠付過程中所面臨的困難，讓存保機構率領的虛擬組織成員去思考、規劃如何解

決問題。因為詳實的計畫會讓虛擬組織的成員把賠付流程中的各項細節以及可能的風險都先想清楚，進而減少失敗的可能性。情景規劃就是一種有用的計畫，而且和實地模擬測試有互補的作用，兩種不同的方式相輔相成。

鑒於FDIC的DINB不必預為建置系統，也不必辦理資料轉換，作業成本及風險相對較低，較為可行，爰似可參考其概念，規劃利用停業機構之原有資訊設備及支付系統辦理賠付，以使存保公司之賠付作業更多元化並更具效率。惟為減少FDIC另設存款保險國營銀行之繁複程序及法律關係明確，建議於存保條例明定存保公司得洽請清理人申請主管機關核准，於清理期間，讓存款人利用原有銀行支付系統以一般存提方式，提領其保額內存款，適度降低要保機構停業對金融服務中斷造成之不便與衝擊。

又由於實地模擬測試和情境模擬均能有效提升賠付流程中相關人員的思慮完整度及作業熟練度，似可效法加拿大的作法，定期規劃模擬。本公司今年已進行賠付系統之功能測試，往後似可定期規劃模擬演練或情境模擬，透過定期的模擬確保相關人員都有足夠的訓練和知識，了解整個賠付的程序；並確定電腦系統有足夠的容量和功能，去處理賠付可能出現的各種情況。藉由反覆模擬的過程吸取經驗，進而改良賠付的程序，達到及時有效賠付的目標。

## 參考資料

1. 研討會投影片，會議名稱「Seminar on Payout and Claims Settlements Strategy, System, Processes and Controls」4-6, September, 2013 by MDIC
2. 「有效存款保險制度核心原則」- 中央存款保險公司翻譯。
3. Thematic Review on Deposit Insurance System-Peer Review Report-8, Feb., 2012 by FSB, Available at: [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_120208.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_120208.pdf)
4. Enhanced Guidance for Effectiveness Deposit Insurance System: Reimbursement System and Process-Guidance Paper-Nov. 2012 by IADI, Available at: [http://www.iadi.org/docs/IADI-Reimbursement\\_Enhanced\\_Guidance\\_Paper.pdf](http://www.iadi.org/docs/IADI-Reimbursement_Enhanced_Guidance_Paper.pdf)
5. General Guidance for Developing Effective Reimbursement System and Processes-Oct. 2012 by IADI, Available at: [http://www.iadi.org/docs/IADI\\_Guidance\\_paper-Developing\\_Effective\\_Reimbursement\\_Systems\\_and\\_Processes-Final\\_201210\\_\(2012-12\\_to\\_IADI\).pdf](http://www.iadi.org/docs/IADI_Guidance_paper-Developing_Effective_Reimbursement_Systems_and_Processes-Final_201210_(2012-12_to_IADI).pdf)
6. Thematic Review on Resolution Regimes -Peer Review Report- 11, April, 2013 by FSB, Available at: [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130411a.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130411a.pdf)
7. FDIC 2013 Annual Performance Plan  
<http://www.fdic.gov/about/strategic/performance/2013annualplan.pdf>