

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：實習)

參加英國英格蘭銀行研訓中心舉辦 之「Central Bank Communication in a Changing World」研討會心得報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：羅淇（助員）

派赴國家：英國

出國期間：105年9月10日至15日

報告日期：105年12月14日

目 錄

壹、前言.....	1
貳、英格蘭銀行溝通部簡介.....	3
一、 媒體與出版品部門.....	3
二、 利害關係者溝通與決策部門.....	5
三、 英格蘭銀行溝通部策略方向.....	7
參、英格蘭銀行與國會之互動.....	8
一、 英國國會簡介.....	8
二、 英格蘭銀行國會溝通概況.....	11
三、 英格蘭銀行與財政委員會互動.....	12
四、 英格蘭銀行與其他委員會互動.....	13
肆、英格蘭銀行應用社群媒體案例.....	14
一、 研究部門部落格.....	14
二、 英格蘭銀行博物館官方臉書粉絲專頁.....	17
伍、各國中央銀行對外溝通經驗分享.....	20
一、 英國英格蘭銀行~5 元英鎊塑膠鈔券之發行.....	20
二、 加拿大銀行~塑膠鈔券發行經驗.....	24
三、 歐洲中央銀行~網站改版經驗.....	26
四、 印度儲備銀行~與大眾溝通經驗.....	28
陸、心得與建議.....	30
參考資料：.....	32

壹、前言

茲因中央銀行於經濟體系中扮演動見觀瞻的角色，是貨幣政策的決策者，其貨幣政策亦為影響一國經濟發展的重要工具。是故，貨幣政策應具有政策公平性及效率性，並具備透明化（transparency）、公信力（credibility）及權責性（accountability）。

由於貨幣政策的傳遞具有落後性，因此如何與大眾進行有效溝通，以提高貨幣政策的效果，並縮短貨幣政策傳遞時程¹，遂成為近年各國央行的主要課題。另一方面，經濟學者認為，隨著央行資訊充分公開揭露的提升，不但能讓貨幣及外匯政策可信度提高，也能達到政策透明化的目的。而貨幣政策越透明化，越能有效引導長期通膨預期，降低經濟金融不確定性，並鼓勵市場預測央行的貨幣政策，以改善整體產出的表現。因此溝通政策儼然已成為英格蘭銀行貨幣政策決策過程中，不可缺少的一環。

本次參加由英國英格蘭銀行研訓中心（Centre for Central Banking Studies）舉辦之「Central Bank Communication in a Changing World」課程，課程期間為 105 年 9 月 12 日至 14 日，計有來自 27 名學員，25 個國家中央銀行及相關金融官方代表參與。

本次研討會主要係簡介英格蘭銀行（Bank of England）對外溝通策略，並採用圓桌討論的方式進行案例研究，相當貼近實務現況，期能藉由學員間經驗分享與意見交流，以增進外部溝通的效能。

¹ 多數的貨幣學者認為，貨幣政策對於物價及產出的影響具有長期遞延落後（long lag）性質，亦即政策效果要經過一段時間方能完全顯現出。

本報告包含前言、英格蘭銀行溝通部簡介、英格蘭銀行與國會之互動、英格蘭銀行應用社群媒體案例、各國中央銀行對外溝通經驗分享及心得與建議等章節。

貳、英格蘭銀行溝通部簡介

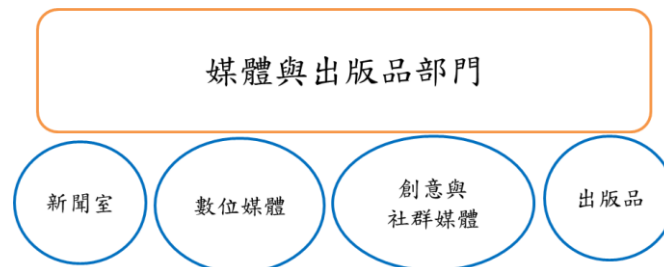
由於近年社群媒體網絡蓬勃發展，民眾日益重視央行決策的透明度，對於向來保守的央行不僅面臨來自傳統媒體的挑戰，亦將面對網路論壇對於央行政策的討論。英格蘭銀行於 2012 年著手籌備成立溝通部，並指示其為一獨立部門，可直接對英格蘭銀行總裁報告，之後並於 2013、2014 年間分別就該部門應聚焦的任務方向、現有單位的統整、及對外窗口的建立等逐步規劃，並形成現有架構。

為使業務運作順暢，英格蘭銀行溝通部（Department of Communications）就業務與溝通對象的不同主要區分為兩大業務單位，一是媒體與出版品部門，一是利害關係者²溝通與決策部門。以下分就兩部門之經管部分及業務概況說明如下：

一、媒體與出版品部門

媒體與出版品部門（Media and Publication Division）旗下依照不同業務屬性，設立新聞室、數位媒體、創意與社群媒體、及出版品等（如圖 1）。

圖 1 媒體與出版品部門架構



資料來源：研討會簡報

² 利害關係者（stakeholder）包含基金管理人、企業經營者、投資人、國會議員、相關政府單位等。

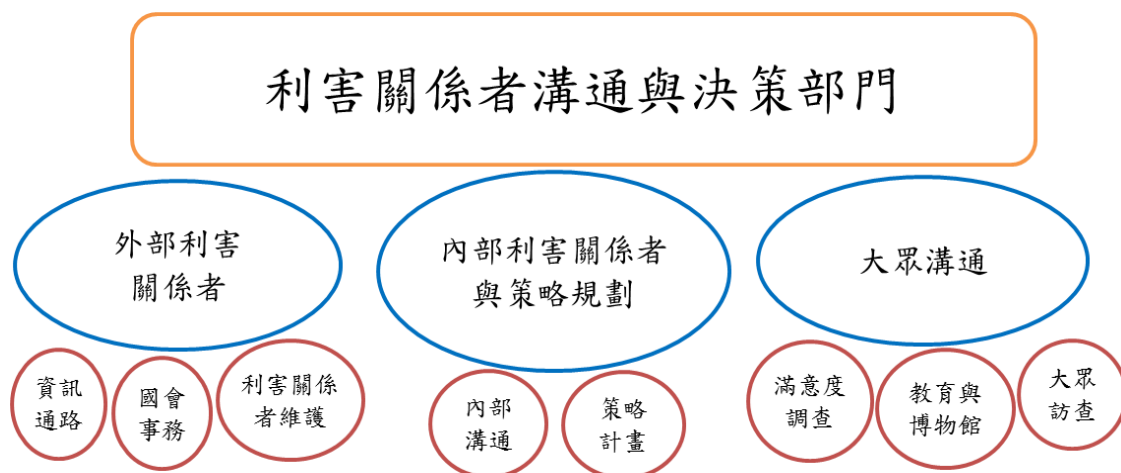
其中，新聞室與出版品為原有編制。本篇報告重點聚焦在新成立的數位媒體及創意與社群媒體。兩者是為因應近期新興網路社群媒體的興起所設立，渠等成員部分是經由英格蘭銀行網站的職缺公告所招募，招募後所雇用的成員多具有媒體背景（包含傳統主流媒體、電子媒體、網路媒體）或是品牌行銷背景³等，有助於英格蘭銀行向外宣傳政策時，適當運用庶民語言，取代過於艱澀的經濟專業用語，以達政策溝通的成效。

³ 研討會的其中一位講師，進入英格蘭銀行之前，曾擔任知名運動品牌耐吉（Nike）的市場行銷經理。

二、利害關係者溝通與決策部門

利害關係者溝通與決策部門（Stakeholder Communications and Strategy Division）包含外部利害關係者、內部利害關係者與策略規劃、及大眾溝通等（如圖 2）。

圖 2 利害關係者溝通與決策部門架構



資料來源：研討會簡報

1. 外部利害關係者：

外部利害關係者包含資訊通路、國會事務、及利害關係者維護等；其中，資訊通路為原有編制，國會事務及利害關係者維護為本篇報告重點。利害關係者維護（Stakeholder Relations）係於 2014 年成立，聚焦技術類型的利害關係者（Technical Stakeholder），包含經濟學者、銀行或是保險業的分析師、研究單位、他國央行人員及運用英格蘭銀行資料做專業分析的個人等。該部門主要任務是對這些具有專業商學背景者，提供更直接攸關的訊息，藉以提高英格蘭銀行對外開放性與政策透明度，同時隨著透明度的增加，更能促進大眾對英格蘭銀行決策預測的準確性。有關國會事務則於之後的章節

再予詳述⁴。

2. 內部利害關係者與策略規劃：

內部利害關係者與策略規劃包含內部溝通與策略計畫兩大區塊，主要負責溝通策略的擬定，工作重點在於內部員工的交流與溝通。

3. 大眾溝通：

大眾溝通包含滿意度調查、教育與博物館、及大眾訪查等，滿意度調查及大眾訪查，負責了解大眾對於英格蘭銀行的信任度，如：利用網站問卷滿意度調查、舉辦活動後的問卷回饋等，日後可針對不同年齡層與背景，以適合的語言做適當的溝通。教育與博物館則於稍後章節詳述。

⁴ 請見本篇報告第參章。

三、英格蘭銀行溝通部策略方向

英格蘭銀行溝通部策略方向大致可歸納為下列4項：

- 1、增強大眾對於英格蘭銀行的信賴度與政策理解度，以達成政策最終產出的最佳化。
- 2、相較於世界其他央行而言，促使英格蘭銀行政策的效率透明度成為全球的領導者。
- 3、盡其可能加強英格蘭銀行政策的獨立性之餘，亦可同時獲得國會的全面信賴。
- 4、對於我們的策略規劃與政策初衷，期能得到英格蘭銀行同仁的高度支持與認同。

此外，英格蘭銀行規劃總裁傾聽日（Listening day for the Governors），加強雙邊交流的深度，每次傾聽日所探討的主題，則以現階段社會上大眾高度關注的議題為主，如：英格蘭銀行如何在變動的局勢中維持經濟穩定，加強大眾的信賴度與對英格蘭銀行政策的理解度。另與民間公眾教育組織建立策略合作聯盟，如：英國廣播公司線上學習（BBC Learning）、貨幣政策諮詢服務、線上家教（tutor2U）等，並且藉由舉辦論壇方式，使民眾更加了解英格蘭銀行工作內容與貨幣政策意涵，藉以拉近與民眾的距離。

參、英格蘭銀行與國會之互動

英國為西方民主政治的濫觴，而民主政治最重要的特色即責任政治，亦即政府須對人民負責，套用至現代政府的運作上，則是行政機關應向民意機關負責。英格蘭銀行身為行政機關的一員，自須對民意機關——即英國國會負責。本篇將簡介英國國會的組成，並說明英格蘭銀行與國會議員間的互動。

一、英國國會簡介

英國國會正式名稱為大不列顛及北愛爾蘭聯合王國議會(The Parliament of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)，由四大區域所組成，分別是英格蘭、蘇格蘭、威爾斯及北愛爾蘭；英國採用國會君主立憲制，其特點為國會是國家的最高權力機關和立法機關，內閣則是由國會產生並對國會負責。雖然英國國會的首領為英國君主⁵，但僅是虛位君主並無實權。

英國國會成員除英國君主外，尚包含上議院及下議院，上議院又稱貴族院(House of Lords)由世襲貴族、王室後裔等組成，是以指派方式產生；下議院又稱平民院(House of Common)，是由全國 650 個選區直接選舉產生 650 個國會議員⁶，其任期則是依據 2011 年下議院所制定的「固定任期

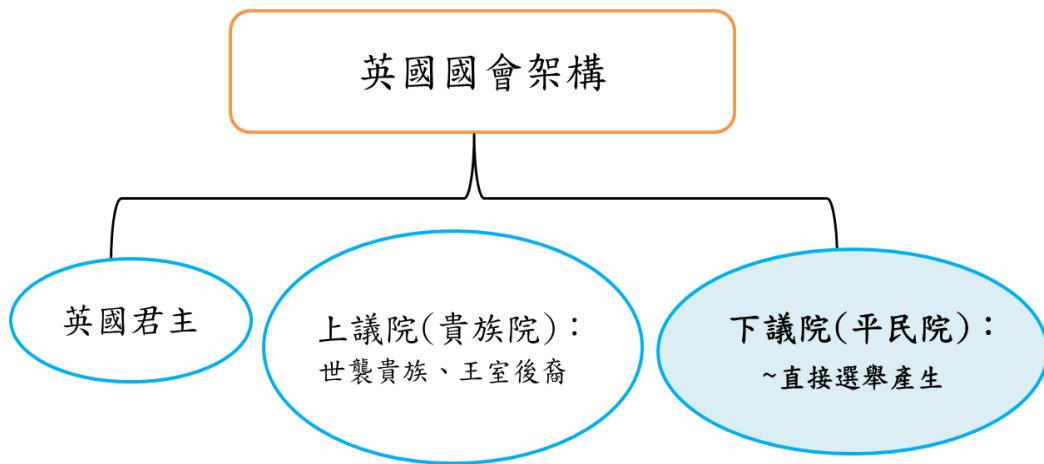
⁵ 英國國會是由早期為君主提出治國建議的政務會發展而來。理論上國會的權力並不歸屬於國會，而屬於「君臨國會」(Queen-in-Parliament，或國王：King-in-Parliament)，現今英國君主，即伊麗莎白二世，僅作為象徵意義的領袖，並無實質權力。

⁶ 根據 2015 年英國大選資料顯示，英國目前共劃分為 650 個選區，分別是英格蘭的 533 個選區、蘇格蘭的 59 個選區、威爾斯的 40 個選區及北愛爾蘭的 18 個選區。

議會法」⁷ (Fixed-term Parliaments Act 2011) 為 5 年，並明訂只有 2 種情形國會才會被解散，茲列舉如下：

1. 三分之二以上國會議員表決通過改選國會的動議，以目前下議院國會議員數 650 席次計算，通過門檻數為 434 席。
2. 國會提出並通過不信任案，且於 14 天內未通過新內閣的信任案。

圖 3 英國國會架構



資料來源：研討會簡報

兩議院基於各種業務屬性及目的組成多個委員會，上議院的專責委員會負責全國性的一般事務；下議院的專責委員會則是對政府部門和機構作出監管，並有權利提出議案或對於現有法案進行修正，類似目前國內的立法院職權。

⁷ 在 2011 年之前，英國議會選舉是依照 1911 年所制定的「議會法」所進行，根據規定，解散議會的權力在君主，但隨著民主化程度提高，君主極為依賴英國內閣首相建議，因此實際掌握解散議會的權力為英國內閣首相。是故，首相所代表的執政黨，則會視社會氛圍現況決定何時解散國會以保有權力。根據統計從 1945 年戰後首次大選到 2011 年間，英國平均舉行大選的間隔期是 3 年 10 個月，遠低於法律規定的 5 年。因此在「固定任期議會法」實施後，將可節省社會成本並有助於政經情勢的穩定。另一方面，該法規定英國議會應在大選前 25 個工作日自動解散，此舉將會間接削弱君主的權力。

與英格蘭銀行相關的委員會則是上議院經濟事務委員會（Economic Affairs Committee）⁸及下議院財政委員會（Treasury Select Committee，以下簡稱TSC），其中財政委員會成員共有11位國會議員，包含執政黨與在野黨，委員會主席則是由該委員會的議員互選產生。

⁸ 目前有13位成員，主要負責經濟相關事務。

二、英格蘭銀行國會溝通概況

英格蘭銀行於該溝通部利害關係者溝通與決策部門的外部利害關係者下，設置「國會事務」作為國會溝通聯繫的窗口（請見圖 2），其主要功能是協助英格蘭銀行總裁及內部官員處理上、下兩議院事務，包含正式的聽證會或非正式會議，同時亦扮演英格蘭銀行總裁、「貨幣政策委員會（Money Policy Committee，以下簡稱 MPC）」⁹及「金融政策委員會（Financial Policy Committee，以下簡稱 FPC）」¹⁰的對外發聲管道。此外，另一功能是提供即時資訊，不僅可供溝通部主管與英格蘭銀行總裁決策參考，同時也有助於其與議會的互動。

在每年的例行性財政委員會會議，英格蘭銀行不斷強調國會關係是其非常重視且重要的一環，且對國會現況保持高度關注。另於英格蘭銀行年會中也表示會盡力與議員溝通英格蘭銀行的政策內容，並採取與政府相同的政策方向。

⁹ 英格蘭銀行基於英格蘭銀行法，設立貨幣政策委員會 MPC，負責制定貨幣政策。MPC 成員包括總裁、2 位副總裁及其他 6 位委員共 9 位成員。

¹⁰ 2010 年英國財政部長宣布英格蘭銀行旗下將設立金融政策委員會負責總體審慎監理，協助英格蘭銀行達成金融穩定，主要功能係監督英國金融體系的穩定性，與強化因應衝擊的能力。

三、英格蘭銀行與財政委員會互動

英格蘭銀行每年對財政委員會的例行性業務有二，分別為：4次通膨報告聽證會¹¹（Inflation Report hearings）及2次金融穩定報告聽證會（Financial Stability Report hearings）。

關於上述通膨報告聽證會及金融穩定報告聽證會，每次約有4~5位MPC、FPC成員出席，除了英格蘭銀行總裁是必要出席成員外，尚有1~2位外部成員。聽證會會議時間多為2小時，會議進行過程中，11位國會議員多就MPC、FPC個別成員的決策及其觀點作深入討論，進而了解其決策背後的成因與理論基礎。

除上述例行性業務外，其餘業務內容茲摘陳如下：

1. 若有新進的MPC、FPC委員，則需向財政委員會進行聽證會（Appointment Hearings）。
2. 個別的MPC委員進行年度報告。
3. 財政委員會不定期就英格蘭銀行的業務職掌及近期新聞事件，詢問英格蘭銀行的因應對策及相關因應措施。

另一方面，雖然財政委員會委員對於新加入的MPC、FPC成員不具有否決權，但可就成員的學經歷等背景資料（如：是否具有獨立性、是否具有專業技能足以勝任）向國會議長提出質疑，使其重新考慮人選是否適當。

¹¹ 英格蘭銀行自1993年2月起，按季（2、5、8、11月）發布通膨報告書，揭示對未來2年的通膨預測結果，並自1997年11月起，於報告書中加入公布未來2年的經濟成長率預測結果。

四、英格蘭銀行與其他委員會互動

除上議院的經濟事務委員會及下議院的財政委員會外，與英格蘭銀行相關的其他委員會及其業務職掌茲分述如下：

1. 歐盟委員會 (Lords EU Committees)

該委員會隸屬於上議院，主要權責為細察英國政府對於歐盟的政策與其因應作為，並就歐盟對英國內部影響提出對應的政策或法律案。此外，該委員會業務範圍不僅限於歐盟，亦涉及歐盟其他會員國。該委員旗下設有 6 個次委員會，各自負責不同政策領域，並向英國首相提出建言：

(1) 歐盟能源與環境委員會

(2) 歐盟外部事務委員會

(3) 歐盟金融事務委員會

(4) 歐盟內部市場委員會

(5) 歐盟司法委員會

2. 蘇格蘭事務委員會 (Scottish Affairs Committee)

該委員會隸屬於下議院，現有 11 位成員，主要負責處理蘇格蘭經費支出、行政作業、蘇格蘭辦公室的政策規劃與蘇格蘭議會間的關係維護。

肆、英格蘭銀行應用社群媒體案例

一、研究部門部落格

央行的研究部門向來被外界認為守在白色巨塔中，無法瞭解外界的脈動，與大眾溝通的管道亦少。有鑑於此，英格蘭銀行研究部門遂於 2016 年利用架設部落格管道的方式，公開內部正在研究的各項主題與即將發表的論文，提供一個與大眾對話討論的平台，鼓勵大眾能對文章中的論點提出不同觀點加以挑戰，並且所有針對文章內容提出爭論與意見皆是被允許的。同時，隨著文章的討論頻率越高，更能相互激發特別的觀點及想法，有助於增進英格蘭銀行研究部門研究品質與文章內容。

圖 4 英格蘭銀行研究部門部落格



The screenshot shows the 'Bank Underground' blog interface. At the top, the title 'Bank Underground' is displayed in a large, bold, serif font. Below the title is a navigation bar with the word 'ABOUT' on the left. The main content area features a grid of six small images: a classical building facade, a stack of books, a person working at a desk, a person in a suit, a person in a red shirt, and a person in a white shirt. Below the images is a search bar with a 'Search' button. The main article title is 'Bitesize: Periodicity of GBP/USD trading activities' by Jihyoung Yi, dated 28 OCTOBER 2016 at 7:30 AM. The article text discusses FX trading activities and mentions Saravelos and Grover (2016). Below the text is a 'Continue reading' link. On the right side, there is a section for email subscriptions with a search bar, a text input field for an email address, and a 'Follow via email' button. Below that is a 'Follow via RSS' section with an RSS icon. At the bottom, there is a 'Categories' section listing 'Banking', 'Bitesize', and 'Currency'.

資料來源：<https://bankunderground.co.uk/>

(一) 部落格規劃及經營策略

此部落格網址並非設在英格蘭銀行官方網站之下，且網站內容中並無引據英格蘭銀行的標記，英格蘭銀行亦不會直接干涉部落格文章的編輯過程，因此即使出現與英格蘭銀行立場相左的觀點，也不會受到官方的關注。顯見英格蘭銀行給予研究部門高度的獨立性

此外，部落格內容多為非正式且以個人名義發表，該部落格雖然歡迎各方的建言，但對於高度政治性、機密性、個別機構的評論等則會加以限制。

(二) 運作方式

部落格所發表的文章，多由內部員工提出，再由資深經濟研究部門主管審閱，並針對文章內容的品質、用字遣詞及議題是否太過敏感等，給予適當的建議與修正。

發表文章的時機，通常會先跟英格蘭銀行的新聞室聯絡，避免在英格蘭銀行金融穩定報告及通膨報告公布前提出。此外，會在發表文章前一周，先行送交英格蘭銀行總裁及關鍵利害關係者陳閱，以便提高文章的討論度。

(三) 未來走向

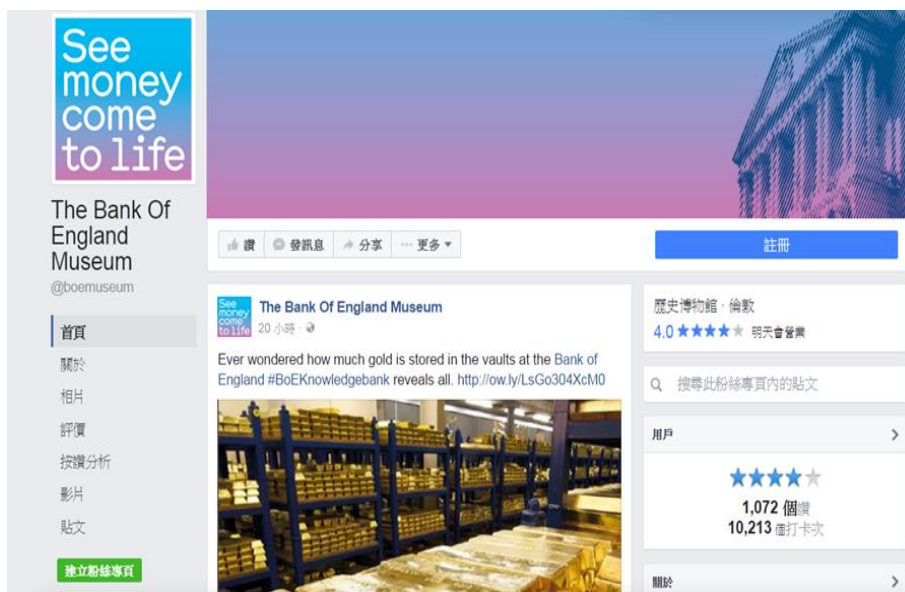
經由數月的運作，英格蘭銀行發現，內部員工喜歡經由撰寫部落格文章，以提高外部媒體及其他類似性質

部落格的關注程度。英格蘭銀行總裁亦會不時關注刊出的文章，以了解內部的研究方向。英格蘭銀行本身對現況則是抱持正向態度因應，並鼓勵多元且中立的觀點。未來除希望維持穩定的文章發表頻率外，期能縮短文章內容編輯的時程，避免與現今社會關注的議題有嚴重的時間落後。

二、英格蘭銀行博物館官方臉書粉絲專頁

英格蘭銀行博物館雖未建置自有網站，但利用設立官方臉書粉絲專頁（如圖 4）、推特（Twitter）等方式，不定時在臉書上發表金融議題與近期博物館展覽與活動，像是英格蘭銀行的黃金存量、鈔票印製過程、設計專屬自己的鈔票（Designs on Your Money）¹²等，達到與大眾互動的目的。

圖 5 英格蘭銀行博物館臉書官方粉絲頁



資料來源：研討會簡報

（一）博物館簡介

英格蘭銀行博物館於 1988 年建置，展示從 1694 年至今的英格蘭銀行發展歷史與相關文物。現編制有 12 位員工，分別負責博物館營運、行銷、教育合作等等，開放時間為周一至周五，周末及政府所規定的銀行放假日（Public Bank Holidays）休息。

¹² 活動期間為 10 月 24 日至 28 日。此活動主要目標族群為 5 歲以上的兒童，活動本身並不會另外收取額外費用。

另外，在英格蘭銀行官方網站的教育與博物館類別中，有刊登博物館相關訊息簡介，並於網頁內容中設有常見問答集，解決一般民眾對於英格蘭銀行及博物館的疑問，包含如何搭乘大眾交通工具前往、是否有無障礙設施、多元語音導覽、針對 10~15 人的團體導覽，建議提前預約，即有專人導覽的服務。

依據英格蘭銀行博物館資料顯示，去（2015）年的參觀人次達 12 萬 4 千人，過去 5 年皆有達到 10 萬人次以上的數量（如圖 5）。若再細分參觀人員屬性，可發現接近 8 成比例是首次到訪、有 7 成民眾是英國當地居民；以年齡區分，25~34 歲及 35~44 歲是參觀族群大宗；性別上，男女比例則無太大差異；另有關傳播管道部分，高達 3 成的民眾是經由口耳相傳得知英格蘭銀行博物館的參觀訊息、16% 是剛好經過博物館現址、學校參訪與網路搜尋的比例則皆為 14%。

圖 6 英格蘭銀行博物館近 5 年參觀人次



資料來源：研討會簡報

(二) 博物館之定位

英格蘭銀行認為，建置博物館的核心功能不僅是金融教育，更重要的是協助大眾更加了解英格蘭銀行在大英國協經濟體系內所扮演的角色。並藉由參觀博物館的機會，可進一步與英格蘭銀行員工直接對話討論，能夠更加深入了解英格蘭銀行運作模式。此外，博物館功能除了教育貨幣政策有關通膨目標化與金融穩定等相關知識外，另與一般民眾息息相關的鈔票發行、真偽鈔判定等基本常識，亦是博物館欲傳遞的訊息。

英格蘭銀行博物館館長認為，除了實體的博物館外，期能在非博物館的環境中，營造類博物館氣氛，利用潛移默化方式以達到金融教育的目的。另一方面，英格蘭銀行博物館除了扮演央行博物館的角色外，藉由展示及簡介歷年貨幣的演變，兼具貨幣博物館的功能。並加入國際貨幣與銀行博物館委員會（International Committee of Money and Banking Museums），藉此相互交流與學習博物館行銷等相關經驗。

伍、各國中央銀行對外溝通經驗分享

本次研討會較為特別的一點是，事先邀請部分與會學員分享在自己國家中，央行對外溝通的經驗，達到與英格蘭銀行及其他各國央行交流的目的。

一、英國英格蘭銀行~5 元英鎊塑膠鈔券之發行

英格蘭銀行於 2016 年 6 月 2 日宣布，將於 9 月 13 日正式發行新版 5 元英鎊塑膠鈔券，首次發行量為 4.4 億張。新版塑膠鈔券正面主題圖案為現任英國女王伊麗莎白二世 (Elizabeth II) (如圖 6)，背面圖案則是溫斯頓·邱吉爾爵士 (Sir Winston Churchill) (如圖 7)，為 1940 年至 1945 年間英國首相，並於 1953 年時獲得諾貝爾文學獎。

圖 7 新版 5 元英鎊正面



資料來源：<https://www.thenewfiver.co.uk/>

圖 8 新版 5 元英鎊背面



資料來源：<https://www.thenewfiver.co.uk/>

(一) 宣傳媒介

英格蘭銀行早於三個月前即開始宣導 5 元新版英鎊的發行，並與諸多機構¹³合作，以達溝通宣傳目的。宣傳媒介包含實體與網路兩大面向，茲分述如下：

1. 實體部分：

在全英國的 12 個區域舉辦說明會，並且在主要購物商場、鐵路車站、遊客中心、博物館與地區性的小型零售商等皆有展示新版鈔票，供一般民眾參考。

2. 網路部分：

英格蘭銀行特別為新版 5 元英鎊塑膠鈔票建置專屬網頁（<https://www.thenewfiver.co.uk>），並於該網頁放置宣導短片，加上英格蘭銀行官方臉書粉絲頁宣傳的推波助瀾，讓民眾更加瞭解並接受新版塑

¹³ 英格蘭銀行分別與 Age UK、Royal National Institute of Blind People、Fun kids Radio 等機構合作，推廣宣傳新版鈔票。

膠鈔票的優勢。

(二) 宣傳策略

英格蘭銀行首度發行的塑膠鈔票，以乾淨、安全與強韌（cleaner、safer、Stronger）作為其三大推廣宣傳主軸：

1. 乾淨：

由於塑膠鈔票耐用度較傳統紙鈔高¹⁴，減少英格蘭銀行印製鈔票的成本，並且可以節省更多印製鈔票所需耗費的能源等，對環境更加友善；此外，塑膠鈔票可以回收再製成其他的塑膠產品，並不會造成環境的負擔。

2. 安全：

新版 5 元塑膠鈔票採用 10 種安全加密技術，提高偽造難度。雖然舊版英鎊紙鈔於 2015 年僅有 0.0075% 的偽造率，但塑膠鈔券的偽造難度較紙鈔更高，且根據英格蘭銀行於 2013 年所做調查顯示，有高達 87% 的民眾支持此做法。

3. 強韌：

塑膠鈔票較傳統紙鈔將更能承受多次的凹折與揉捏，不用擔心因扭曲而破損。

¹⁴ 英格蘭銀行表示，新版塑膠鈔票平均耐用年限可達 5 年，是紙鈔的 2.5 倍。

(三) 未來規劃

英格蘭銀行預計於 2017 年 5 月底前，回收現有市面上所有舊版 5 元紙鈔，並計畫分別於 2017 年第二季及 2020 年時，發行 10 元與 20 元的塑膠鈔券。目前初步規劃 10 元塑膠鈔券的主體圖案為知名小說家珍·奧斯汀 (Jane Austen)¹⁵，20 元的主體圖案則是約瑟夫·瑪羅德·威廉·特納 (Joseph Mallord William Turner，簡稱為 JMW Turner)¹⁶，為英國浪漫主義時期風景畫、水彩畫及版畫之代表人物。

¹⁵ 珍·奧斯汀 (1775 年 12 月 16 日~1817 年 7 月 18 日) 為英國知名小說家，於 1811 年至 1818 年間依序發表了《理性與感性》(1811)、《傲慢與偏見》(1813)、《曼斯菲爾德莊園》(1814)、《愛瑪》(1815) 等重要作品並流傳至今。

¹⁶ 約瑟夫·瑪羅德·威廉·特納 (1775 年 4 月 23 日~1851 年 12 月 19 日) 其作品對後期的印象派繪畫發展有相當大的影響，造就了之後「印象派之父」莫內獨特而大膽的畫風。

二、加拿大銀行~塑膠鈔券發行經驗

現今英格蘭銀行總裁馬克·卡尼（Mark Joseph Carney）曾任加拿大中央銀行總裁，此次英格蘭銀行首次發行的 5 元英鎊塑膠鈔票，部分複製其任職於加拿大央行發行塑膠鈔票的經驗。

（一）塑膠鈔券發行現況

加拿大央行於 2011 年首次發行面額 100 元的塑膠鈔票，爾後分別於 2012、2013 年間發行 50 元、20 元、10 元及 5 元的塑膠鈔票，目前加拿大國內塑膠鈔票的流通比例已達 8 成。由於推出塑膠鈔票初期，曾發生民眾因誤將鈔票置於車裡或烤麵包機等熱源附近，造成鈔票融化情形，進而影響大眾對鈔券的幣信。當時加拿大央行官方為了重拾大眾信心，主動公布央行對新版塑膠鈔票的測試影片，如：煮沸、冷凍，洗衣機洗過，更於烘衣機裡擺進咖啡渣、彈珠、螺絲釘等雜物，以模擬放在口袋摩擦的效果，證實塑膠鈔券的耐用性。此舉不僅大幅提高社會大眾對於塑膠鈔券的信賴度¹⁷，並引發大眾對塑膠鈔券的興趣，紛於各社交網站發表塗改鈔票的創意影片。

¹⁷ 加拿大的法令對於塗改鈔票圖像或是毀損鈔票，並不構成違法，但加拿大央行並不贊成民眾在鈔票上塗鴉，因為可能減損鈔票使用壽命，並且恐將遭到商家拒收。

(二) 未來規劃

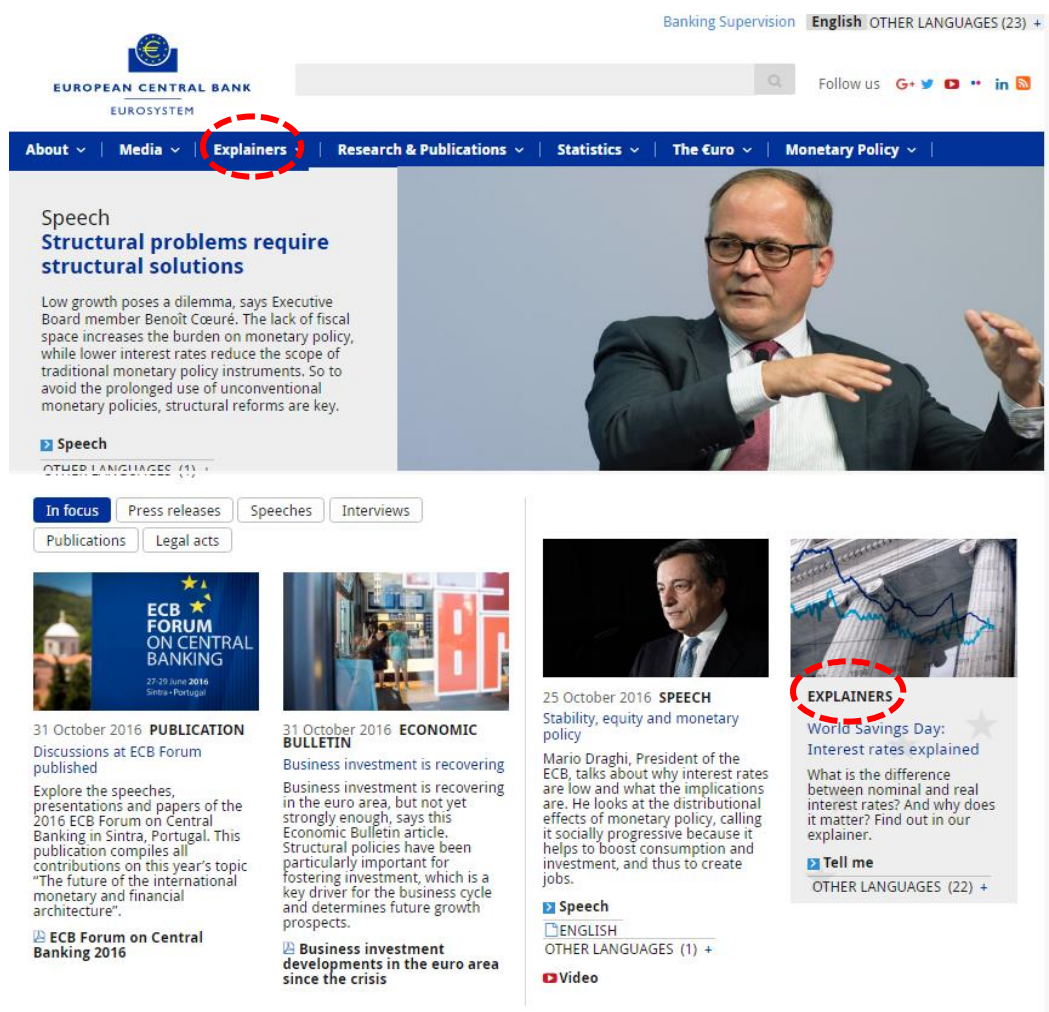
由於加拿大央行於 2012 年所發行的新版 50 元塑膠鈔券，其主體圖案由原本著名的女權運動五名媛 (Famous Five)，變更為加拿大歷史上在位最久的首相-國王威廉·萊昂·麥肯齊·金 (William Lyon Mackenzie King)¹⁸，使得現今加拿大所發行的所有鈔券中僅有英國女王一位女性肖像，引發加拿大人權團體抗議。因此，加拿大央行於 2016 年的全球婦女節當天宣布，2018 年所發行的新版鈔券，將選定一位加拿大當地女性做為鈔票上的主題圖案。加拿大央行邀請全國民眾，根據三項標準 (必須對加拿大人民有所貢獻、在其專業領域上有非凡成就、已逝世超過 25 年以上等) 提出心目中最能代表加拿大精神的理想女性人物，提名時間從 2016 年的 3 月 8 日至 4 月 15 日，民眾提供名單高達 461 位，經過漫長的評選過程後，目前確定有 6 位候選人。接著加拿大央行的諮詢委員會將蒐集歷史專家學者的意見，於 2016 年 12 月 8 日由加拿大央行總裁與財政部長共同研議，確定新版鈔券主題圖案的女性代表人物。

¹⁸ 威廉·萊昂·麥肯齊·金是第 11、13 及 15 任加拿大總理，三任在位時間總計長達 21 年。

三、歐洲中央銀行~網站改版經驗

由於舊有的歐洲央行網站較為靜態，且網站的文字太多，無法迅速引導網站使用者連結欲查詢的資料頁面，不符合使用者友善介面。因此歐洲央行於 2015 年 3 月著手規劃新版網站設計與排版，並於 2015 年 8 月正式上線。新版網站較舊版網頁更加強關鍵訊息的露出，並於首頁頁面直接放置重要官員的談話（如：歐洲央行總裁演講）。

圖 9 歐洲央行新版網頁



資料來源：研討會簡報

另一方面，新版網頁除既有的最新訊息、統計資料、出版品等之外，特別規劃解釋者區塊（Explainers，圈起處），主要目標族群是對歐洲央行的貨幣政策有高度興趣，卻是非商學背景出身，或是對專業經濟學用語無法理解的一般民眾，提供淺顯易懂的文字或圖像解釋。此外，利用事件與議題問答，使民眾更加了解歐洲央行的政策內容。歐洲央行統計，新版網站規劃此一區域後，造訪網頁的人次較以往增加一倍

在媒體溝通上，歐洲央行則採行內部選出特定文章後，先行公布在經濟學刊上，目的是可提供媒體就各類議題消化處理的時間。此舉使得央行在媒體露出與報導數量是以往的三倍之多。

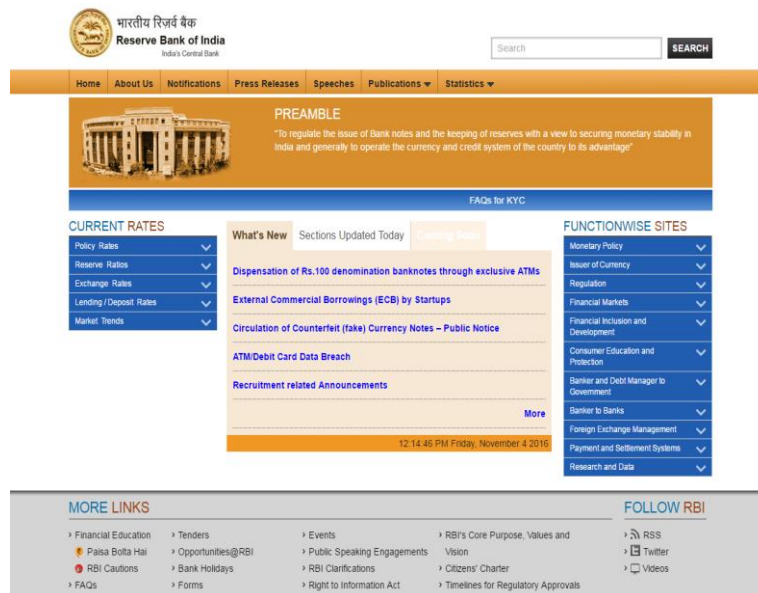
四、印度儲備銀行~與大眾溝通經驗

印度儲備銀行前總裁拉古拉姆·古米塔·拉詹（Raghuram Govinda Rajan）¹⁹曾說，溝通跟教育一樣重要，因為大眾皆可藉此獲取知識，並認為由於印度是開發中國家，因此央行總裁更加要持續向大眾說明目前正進行的結構性改革；同時，隨著大眾理解度的提高，亦將有助於央行政策的推行。印度儲備銀行的簡報中，分別就央行官方網站、媒體、及大眾等不同的溝通管道，說明央行溝通策略如下：

（一）印度儲備銀行官方網站簡介

印度儲備銀行於2015年4月著手進行官方網站的改版，加強資料搜尋機制、採用RSS推播功能，並整合Twitter、YouTube等社群媒體，增加央行網站訊息的傳遞。

圖 10 印度儲備銀行官方網站首頁



資料來源：印度儲備銀行官網（<https://www.rbi.org.in/>）

¹⁹ 2013年時接任第23任印度儲備銀行總裁，之前曾經擔任國際貨幣基金組織（IMF）首席經濟學家。

（二）媒體溝通現況

由於新聞稿具有高度時效性，據印度儲備銀行統計資料顯示，截至 2016 年 8 月為止，有高達 9 成的新聞稿在 6 點前發布。此外，每 2 個月印度儲備銀行與媒體記者會舉行一次非正式談話，並成立即時通訊群組，提高與媒體溝通的頻率。同時運用傳統（如：電視頻道、廣播）與非傳統的傳播媒介（如：YouTube）宣傳央行政策，讓大眾更加了解央行所扮演的角色。在宣傳內容文字表達上，考量到印度人口多元性，除了官方語文的英文版與印度文版本外，尚翻譯 11 種語言的版本，供各個區域的民眾參閱。

（三）博物館之籌備

目前印度儲備銀行於現址所在地的一樓設立貨幣博物館，主要展示印度不同時期所發行的貨幣（包含紙鈔及硬幣）。此外，該行預計於 2017 年 8 月在加爾各答²⁰設立印度儲備銀行行史博物館及金融史料中心（Museum Cum Financial Literacy Centre）。

²⁰ 加爾各答（Kolkata）是印度西孟加拉首府，為印度第三大大都會區（僅次於孟買和德里）和印度第四大城市。

陸、心得與建議

本次研討會由各國中央銀行溝通部門的代表參加，就溝通管道、策略及新興網路社群媒體崛起等議題進行研討。職奉派參與學習獲得諸多寶貴資訊，實可作為未來執行溝通業務的參考。謹就本次參訪議題提出心得與建議如下：

一、近年因網路社群媒體（如：Facebook、Twitter、Youtube、Blog 等）興起，英格蘭銀行爰著手規劃並擴增相關人力需求，陸續成立數位媒體團隊、對外溝通策略部門等，並利用網路社群與新世代交流，如：英格蘭銀行博物館設立官方臉書粉絲專頁、研究部門架設部落格等方式，俾有助對外溝通順暢。

現階段本行官方網頁業已改版成更為友善的使用者介面，並建置 APP²¹分別於 App Store 與 Google Play 供民眾下載，提供即時新聞稿、理監事會議決議及公開市場操作等主動通知資訊，尚有重要指標、利率查詢與統計資料等，以便大眾查詢及參考。目前我國政府機關對於網路社群媒體的溝通或有未臻完善者，未來隨著社群網路不斷擴增，除需持續關注社群網站，及新興媒體的發展外，建議應加強並建立學習與培訓機制，以強化政府對外溝通的能力。

二、英格蘭銀行極為注重與國會的溝通，特別設置「國會事務」作為國會溝通聯繫的窗口，並盡力維持雙方良好的互動。

²¹ APP 原文為 mobile application，中文稱作「行動應用程式」，係指設計給智慧型手機、平板電腦和其他行動裝置上運行的應用程式。行動裝置使用者可透過無線網路連上行動軟體應用程式商店免費或付費地下載並使用。目前前兩大 APP 商店分別為 App Store 與 Google Play。

本行於秘書處下設有國會及新聞聯絡科，負責國會聯絡事務。目前與國會關係的溝通方向與英格蘭銀行有雷同之處，均能充分掌握並即時陳報國會動態，同時協助長官適時向立法委員說明本行業務與政策，有助縮短爾後政策推動時程與減少雙方歧異。此外，茲因經濟金融情勢瞬息萬變，國會及新聞聯絡的專業人才不足，本行似可積極培訓新進人員此類專才，以傳承寶貴工作經驗，或可採用公開徵選方式招募，將有助於提升本行專業形象，俾利於國會溝通順暢。

三、英格蘭銀行除了應用傳統與網路媒體方式宣導政策，並積極吸引非商學背景民眾關心英格蘭銀行動態，對於金融教育不遺餘力。如：與中小學合作，利用參觀英格蘭銀行博物館及校外教學等方式，俾增強渠等金融知識及對英格蘭銀行業務與功能的認識，達到深入教育新世代與政策宣導的目的。

目前本行網站業已提供兒童版網頁、券幣數位博物館、出版品及認識央行等項目，使大眾更加熟稔金融知識與中央銀行政策角色功能。此外，本行正著手進行「本行歷史專區」的設立，蒐集並整理珍貴史料，規劃透過數位陳列方式，展示本行相關文物及歷史檔案，供民眾上網瀏覽，以達到教育宣導及歷史保存目的。未來似可參考英格蘭銀行對金融教育的宣導方式，使大眾更能深入了解中央銀行於經濟體系中所扮演的角色，發揮金融教育的功能。

參考資料：

1. 方耀 (2010),「貨幣政策透明化溝通策略」,國際金融參考資料第六十輯。
2. 游淑雅 (2005),「英格蘭銀行的通膨報告書與貨幣政策委員會的運作情形」,國際金融參考資料第五十輯。
3. 英國英格蘭銀行網站：<http://www.bankofengland.co.uk/>
4. 加拿大央行網站：<http://www.bankofcanada.ca/>
5. 歐洲央行網站：<https://www.ecb.europa.eu/>
6. 印度儲備銀行網站：<https://www.rbi.org.in/>