

國際存款保險機構協會 (IADI) 「新常態問題 金融機構之清理議題：疫情及全球暖化期間 清理問題金融機構之合作與協調」 視訊研討會摘要報告

本公司國關室及清理處整理

壹、國際存款保險機構協會有效存款保險制度核心原則 6 及 14 之關鍵要素

一、核心原則 6：存款保險機構於緊急應變計畫及危機管理的角色

二、核心原則 14：倒閉金融機構處理機制

貳、國際存款保險機構協會北美區域委員會緊急應變計畫測試之檢視

一、「北美區域委員會緊急應變計畫測試」研究報告前言

二、緊急應變計畫測試四階段

三、緊急應變計畫各種測試種類所需時間

四、相關因應對策

五、緊急應變計畫測試之實例概述

參、韓國存款保險公司就新冠病毒疫情 (COVID-19) 因應計畫經驗分享

一、因應 COVID-19 制定「緊急應變計畫」(Business Continuity Plan)

二、針就 COVID-19 制定 9 項因應措施

三、KDIC 就 COVID-19 因應計畫之成果及展望

肆、美國聯邦存款保險公司於疫情期間對問題金融機構退場處理之簡介

一、退場處理簡介

二、疫情期間處理案例分享

三、因應疫情之各項考量

四、因應 COVID-19 之退場處理經驗小結

伍、心得與建議

- 一、鑒於緊急應變計畫重要性日增，建議宜適時檢視規畫內容並不定期檢討調整
- 二、建議宜參考國際同業因應疫情如何維持營運不中斷之作業調整方式，適時修正相關工作手冊，俾能與時俱進、更臻完備
- 三、FDIC 因應疫情運用科技彈性調整經營不善機構退場作業流程及方式之作法，建議可供未來於類似情境執行退場處理之參考

中央存款保險公司於 110 年 12 月 8 日至 9 日舉辦國際存款保險機構協會 (International Association of Deposit Insurers, IADI) 亞太區域委員會 (Asia-Pacific Regional Committee, APRC) 技術協助視訊研討會 (Technical Assistance Virtual Workshop)，主題為「新常態問題金融機構之清理議題：疫情及全球暖化期間清理問題金融機構之合作與協調 (Resolution Issues in New-normal Times: Cooperation & Coordination in Handling Resolution of Troubled Banks during Pandemic / Global Warming)」。研討會重點摘錄如后。

壹、國際存款保險機構協會有效存款保險制度核心原則 6 及 14 之關鍵要素

主講人：IADI 資深訓練暨技術協助顧問 (STTAA)

Ms. Eugenia Alamillo

一、核心原則 6：存款保險機構於緊急應變計畫及危機管理的角色

IADI 於 2008 年 3 月首次發布「有效存款保險制度核心原則 (簡稱 IADI 核心原則)」，為各國提昇存款保險機制有效性之依據，嗣於 2014 年發布更新版本，以因應金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 發布之「金融機構有效處理機制關鍵要素」(Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, KA) 中對存款保險相關機制的要求，包含整合 IADI 內部制定有關存

款保險的各項準則，以及協調 IADI 核心原則與 FSB 關鍵要素的一致性。核心原則 6 為 IADI 核心原則更新版新增之原則，以期存款保險保障機制成為有效倒閉金融機構處理機制的核心要素。

核心原則 6 概述存款保險機構在緊急應變計畫及系統性危機準備與管理之角色與責任；存款保險機構應建置有效的緊急應變計畫與危機管理政策及程序，以確保對要保機構倒閉及相關事件之風險或實際事件可有效因應。規劃整體金融體系危機準備策略及處理政策是金融安全網成員共同之責任，存款保險機構在整體金融體系危機準備與管理之持續性溝通及合作架構中，須為正式成員之一。

遵循核心原則 6 可加強民眾對金融機構體系的信心，亦可確保存保機構管理團隊、董事會董事及其他金融安全網成員對可能的金融機構倒閉事件預作準備，進而穩定金融秩序。規劃緊急應變計畫包含 3 大步驟，首先進行風險分析與應變程序規劃，下一步即評估風險事件發生機率及其對存保機構營運的影響，最後進行不同情境測試以識別計畫中脆弱點，進一步改善危機應變計畫中的缺失或彌補不足之處；通常緊急應變計畫包含營運持續性計畫、籌資、賠付、溝通計畫及復原暨清理計畫。

二、核心原則 14：倒閉金融機構處理機制

有效倒閉金融機構處理機制應使存款保險機構提供存款人存款保障，進而促進金融穩定，另需建立特別時機處理機制的法律架構。一個健全制度化架構可降低金融機構倒閉風險或金融危機的發生，並且減少金融機構倒閉的處理成本；並非所有存款保險機構均為金融機構清理專責機構，核心原則 14 要求存款保險機構須一定程度參與金融機構清理規畫或執程序；金融機構清理程序有不同金融安全網成員的參與，存款保險機構須清楚明瞭在其中扮演的角色，有效的金融機構清理建立在明確的角色及責任劃分上，職責重疊的情形係必然現象，金融安全網成員須建立良好且明確的溝通協調機制；核心原則 14 主要的必要條件包含下列 6 大項：

- (一)存款保險機構應可獨立運作且具備充足資源以執行與其職責相符之倒閉金融機構處理權限^(註1)。

- (二) 倒閉金融機構之處理機制應具備廣泛權限及處理方式，使所有金融機構均可有效處理。
- (三) 處理程序中應有一項或多項具處理彈性之方式，使其成本可小於預期以清算程序處理回收後之成本。
- (四) 倒閉要保機構處理程序須遵循明確之債權受償順位，規範保額內存款免於承擔損失，由要保機構股東先行承擔損失。
- (五) 處理機制應可排除擬推翻對倒閉金融機構處分措施的相關法律行動，法院不得推翻處分措施，對有效的法律救濟僅限於金錢賠償 (monetary compensation)。
- (六) 依處理機制採行之處理措施 (例如存款賠付) 應使存款人可儘早取回其存款。

貳、國際存款保險機構協會北美區域委員會緊急應變計畫測試之檢視

主講人：加拿大存款保險公司營運長 Chantal Richer

一、「北美區域委員會緊急應變計畫測試」研究報告前言

IADI 北美區域委員會 (Regional Committee of North America, RCNA) 共有六個存保會員：加拿大存款保險公司 (Canada Deposit Insurance Corporation, CDIC)、加拿大魁北克金融市場監理機關 (Autorité des marchés financiers, AMF)、美國聯邦存款保險公司 (Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC) 及墨西哥存款保險機構 (Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, IPAB)、英屬哥倫比亞信合社存款保險公司 (Credit Union Deposit Insurance Corporation of British Columbia) 及美國麻州信合社股份保險公司 (Massachusetts Credit Union Share Insurance Corporation)；而參與「北美區域委員會緊急應變計畫測試」研究報告之存保機構為前四個會員機構。

本篇研究報告旨在探討北美地區存保機構之緊急應變計畫測試之架構、最佳

做法、經驗及未來方向，並於 IADI 2019 年發布之「存保機構於危機管理及緊急應變計畫角色」準則報告中提供實際案例。報告中提及「緊急應變計畫測試」係定義為確保關鍵業務營運就緒及為正常營運中斷之準備。

多數文獻將「危機模擬」及「緊急應變計畫測試」交互使用，然本報告僅將「危機模擬」限定在測試全球系統性重要金融機構（G-SIFI）或全球系統性重要銀行（G-SIB）相關流程。此外，鑒於非所有 RCNA 會員機構均有 G-SIFI 或 G-SIB，本報告探討範圍不包括危機模擬及危機管理小組（Crisis Management Group），僅限存保機構業務部門就清理問題金融機構之緊急應變計畫測試。

二、緊急應變計畫測試四階段

緊急應變計畫測試包括機構規劃（organizational planning）、設計（designing）、執行（running phase）及報告暨回饋（reporting and feedback）等四階段。

（一）機構規劃階段

緊急應變計畫測試可依據測試機構內部結構，採集中式方式由單一部門負責，或分散在多個部門進行，亦或結合此二種方式。無論採取何種方式，均須建立有效之協調機制，以獲取相關部門支持，並收集緊急應變計畫測試演練過程中相關資訊。故內部溝通在此階段為重要考量。

此階段主要為緊急應變計畫測試的整體規劃，含組織設置、測試項目優先順序、測試頻率、預算及相關資源優先順序等。與其他階段不同處在於其內容隨時間不斷修正調整，並依據其他階段回饋進行研修；其他三階段為緊急應變計畫測試內容。

RCNA 會員均制定多年測試計畫，確保執行定期性測試。如 IADI 核心原則 6 必要條件 2 所建議之頻率，會員測試頻率通常每季或每半年進行測試一次。

（二）設計階段

此階段涉及選擇適當的測試項目及測試流程所需的資源。此外，緊急應變計畫測試種類可分為以下五種：

1. 模擬演練 (simulation)

此類別需調動所有必要的人員及資源，如系統、資料庫、危機室 (crisis room)、溝通協議 (communication protocol)，可在危機發生時動員及調配。此種演練經常複製實際發生危機時的時間壓力與環境帶來的限制。

2. 紙上作業演習 (tabletop)

由負責人員引導參與者就一個或多個情境事件進行討論，參與者敘述其角色及職責，進行角色因應之演練。

3. 演習 (fire drill)

以出其不意、限時的演練設計，主要針對危機因應計畫內特定要項，如團隊角色、流程及政策等項目進行演習。

4. 彩排

危機管理計畫包括突發事件因應措施、業務持續性及溝通等。此類別係進行參與者熟悉危機管理計畫的培訓演練，及讓參與者瞭解其角色與職責。

5. 研討會

此類別係指就桌上演練過程中發現之問題而建置特定且具產出結果的活動；旨在協助識別測試活動中的角色、機構回應能力及執行緊急應變計畫所需之資源。

RCNA 會員最常使用之種類為紙上作業演習及模擬演練。因紙上作業演習所需資源較少且容易規劃，較受此區域會員青睞。另模擬演練需花費較多時間進行，多數會員仍規劃每年至少進行一次模擬演練。

此外多數會員進行測試僅侷限於該機構本身，未將其他金融安全網成員納入；然近年來機構間測試逐漸增加，特別針對全球系統性重要金融機構之清理。此階段所面臨最主要的挑戰在於測試疲乏，源自於頻繁測試降低參與者在未來測試活動積極參與程度。

(三) 執行階段

執行階段包含實際演練活動，須制定相關指引以確保可達成一致的結

果及盡可能降低參與者受外部干擾。測試活動參與人數及層級視測試業務別或流程而定。

在測試期間，測試主持人會引導參與者完成測試，其扮演中立角色，負責記錄及掌握時間；但主持人亦可另闢緊急業務別（tension area），著重細節並引導參與者分析未曾想過之問題，從而扮演更積極角色，帶動進一步討論。

RCNA 會員表示在此階段所面臨的挑戰包括難以確保所有參與者獲得一致的資訊、因參與者感受測試壓力及決策迫切性不同，無法打造逼真的測試場景及緊急應變計畫測試包括許多錯綜複雜事件，故在預定時間內處理所有設定議題之困難度增加許多。

(四) 報告暨回饋階段

報告暨回饋階段係屬緊急應變計畫測試之事後分析階段，目的為汲取測試過程中習得之經驗，俾利日後持續不斷優化此計畫的準備工作，進而改善機構本身及測試流程。

此階段最常用之方法係依據測試過程中所發現事項及習得經驗撰寫報告，並發送給參與者召開回饋會議，確認改善事項。回饋報告亦遞交高階管理層級及董事會。

相較其他階段，此階段緊迫性較低；RCNA 會員表示亦可向董事會口頭報告，取代書面報告。

三、緊急應變計畫各種測試種類所需時間

- (一) 模擬演練：設計階段約 100-150 小時、執行階段約 20-40 小時。
- (二) 紙上作業演習：設計階段約 20-100 小時、執行階段約 2-3 小時。
- (三) 實體演習：設計階段約 15-24 小時、執行階段約 1-2 小時。
- (四) 彩排：設計階段約 15-24 小時、執行階段約 1-2 小時。
- (五) 研討會：視情況而定，無時間限制。

四、相關因應對策

RCNA 會員依據上述四階段所提出之挑戰及困難，提出對策如下：

- (一) 測試疲乏：制定多年測試時間表 (multi-year testing schedule)，藉此維持彈性修正或增加測試業務及採集中統籌控管。
- (二) 平衡複雜度與實際情形：制定職責範圍，確保部門間預期值一致，形成凝聚力。
- (三) 在時間壓力下進行決策：主持人可扮演重要角色，適時引導參與者並保持中立。
- (四) 及時回饋：撰寫回饋報告為分享測試流程中習得經驗最常見做法；另亦可舉辦研討會，系統性討論測試經驗。

五、緊急應變計畫測試之實例概述

AMF 原計劃於 2020 年 3 月進行賠付模擬演練，鑒於 COVID-19 自 2020 年初肆虐全球，遂決定更換為賠付紙上作業演習，其所需資源及時間相較模擬演練低。AMF 成功因應 COVID-19 帶來之時間及人力衝擊，改採資源量低的緊急應變計畫測試。

CDIC 危機模擬卓越中心 (Centre of Excellence for Crisis Simulations) 於 2019 年 12 月安排要保機構面臨資金短缺之 2 小時作業演練，管理風險委員會成員列出處理事項優先順序，分配資源確保營運持續。此項演練發現小規模演練之價值，並釐清事發後介入階段相關事項，同時促進內部溝通，提升凝聚力。

FDIC 多次使用研討會作為優化業務部門職責、行動內容及相關檔案文件 (包括表格及協議的修訂)。以此種方式進行測試之效果是立即、可衡量，且其成果經過該機構技術專門人員審查。

IPAB 則由策略規劃及流程小組 (Strategic Planning and Process Unit) 設計測試，以紙上作業演練為例，以改善其內部決策能力，相關測試包括針對清理擁有逾 50 萬存戶之中型金融機構。該演練對於處理 2020 年倒閉之一家中型金融機構頗有助益。

參、韓國存款保險公司就新冠病毒疫情（COVID-19）因應計畫 經驗分享

主講人：韓國存款保險公司董事長 Mr. Tae-hyun Kim

一、因應 COVID-19 制定「緊急應變計畫」（Business Continuity Plan）

韓國於 2020 年 1 月發生第一例新冠病毒感染病例，政府始實施居家隔離及社交距離限制等措施，截至 2021 年 12 月 1 日韓國感染 COVID-19 總人數為 457,612 人、總死亡人數 3,705 人、疫苗接種率達 80.1%，2020 年全年國內生產毛額（GDP）萎縮，2021 年則恢復至 2019 年水準。經濟政策部分，韓國政府啟動緊急紓困基金，針對中小企業提供紓困方案，同時協助失業勞工重新就業，並推動員工留用計畫（Employee Retention Programs）。

韓國存款保險公司因應 COVID-19 制定「緊急應變計畫」，該計畫包含因應 COVID-19 主要措施、修改因應金融危機相關工作手冊、設立無接觸工作環境、確保臨時緊急工作場所，以及制訂存保基金管理應變計畫，內容簡述如下：

（一）因應 COVID-19 主要措施

為預防 COVID-19 快速傳播，工作場所落實嚴格體溫檢測及酒精消毒，提供確診案例完整移動資訊供員工比對；人資管理部分，有類似症狀之員工需採居家辦公隔離，員工亦可自行提出居家辦公需求，管理層需控制公司員工缺席率之合理性；組織管理部分，組織人員重新分配及分組，並指派防疫專責主管。

（二）修改因應金融危機相關工作手冊

全面檢視現行因應金融危機相關工作手冊，制定在人員無接觸之前提下仍可運行之金融危機處理方案、新增網路線上工作手冊、居家辦公工作手冊。

（三）設立無接觸工作環境

落實居家辦公及更新居家辦公相關工作規範，並擴充及新增 IT 系統及視訊會議平台，建立 IT 緊急應變小組以隨時支援居家辦公人員，另為防

止資安漏洞，提升相關軟硬體設備，例如：高安全性虛擬私人網路（Virtual Private Network）、一次性動態密碼（One-time password）等。

(四) 確保臨時緊急工作場所

安排臨時緊急工作場所，其位置鄰近韓國存款保險公司主要大樓，以隨時進行異地辦公計畫，另將主要首長、主管及員工進行分組，確保主要辦公場所及異地備援場所皆能有效運作。

(五) 制訂存保基金管理應變計畫

為確保存保基金管理維持穩定運作模式，設立緊急存保基金管理中心以及時協助有問題之金融機構，並鼓勵金融機構推廣以非接觸方式完成存提款，另增加有經驗的存保基金管理人員在緊急狀況時立即支援。

二、針就 COVID-19 制定 9 項因應措施

面對疫情肆虐，為有效控制內部疫情擴散，KDIC 除制定緊急應變計畫，亦針對公司各層面提出因應措施，包含下列 9 項重點因應措施：

(一) 建立緊急應變系統及規範

建立內部緊急應變系統及公共安全衛生小組，聘請相關專業人員協助訂立各單位因應疫情之準則；全體員工部分，確保緊急聯絡暢通及遵守防疫原則，遠端工作人員確實遵守居家辦公及異地辦公規範。

(二) 公司大樓關閉之緊急應變計畫

倘公司大樓因病毒入侵導致大樓關閉時，公司首長及高階主管移至緊急工作場所，其餘人員需居家辦公，並由線上人資系統管理出勤狀況，員工須每日回報工作內容。

(三) 無接觸會議模式

為避免群聚及接觸，公司內部會議以視訊會議取代實體會議，若須參與國際及國內研討會，皆改以視訊研討會為主。

(四) 緊急作業演練

為能達到快速應變公司大樓關閉之情形，負責存保基金管理之員工每

月需實際演練進入緊急存保基金管理中心執行資金相關收付及結帳作業。

(五) 疫情風險管理

加強要保機構疫情相關風險監控，包含評估要保機構違約風險（例如：信用貸款成長率及放款組合評估）、建議要保機構加強監控有問題之借款人及調查其資金進出情形、定期檢視企業申請紓困貸款後營運狀況。

(六) 確保營運不中斷

為維持 KDIC 營運不中斷，員工須落實個人健康衛生規範，公司內部作業流程可採線上作業或實體作業，並確保線上作業系統能完成所有工作流程。

(七) 強化線上作業能力及設備

模擬演練在疫情情境下，能以線上系統有效解決存款人之問題、完成賠付作業及要保機構清理作業。

(八) 問題機構之清理原則

針對遭清理之要保機構，其不動產及動產之出售流程改以線上進行，並提供線上諮詢以解決買方及遭清理之要保機構相關問題；另為增加國家醫療資源，出售標的物首要考量醫療相關不動產及設備。

(九) 鼓勵推動債務重整方案

由於 COVID-19 影響整體經濟發展，為減輕借款人債務負擔，KDIC 鼓勵要保機構提供債務重整方案，例如：分期償還、提供最長 2 年貸款寬限期、一次全數還款獎勵機制等；另鼓勵要保機構提供既有企業金融相關資源，協助債務重整企業戶或個人戶之營運面或銷售面之協助。

三、KDIC 就 COVID-19 因應計畫之成果及展望

藉由採行緊急應變計畫及 9 項因應措施，KDIC 有效控制內部疫情擴散，截至 2021 年 12 月 1 日僅 11 個確診案例，占 KDIC 總人數 1.4%，同時完成擴增資訊系統及設備，已能達成無接觸清理作業及提高居家辦公便利性，另外，針對有類似症狀之員工及確診員工，訂定相關處理規範，增進整體人事管理之效率。

未來將根據疫情變化制定具彈性的因應措施、邀請相關安全網成員進行緊急演練，以及強化提供民眾線上服務的 IT 設備，包含導入手機、人工智慧及其他先進科技。

肆、美國聯邦存款保險公司於疫情期間對問題金融機構退場處理之簡介

主講人：美國聯邦存款保險公司董事長代理暨財務長

Mr. Bret Edwards

美國於 COVID-19 疫情期間仍持續對經營不善要保機構進行退場處理。2020 年 4 月至 10 月間，分別處理位於西維吉尼亞州、佛羅里達州及堪薩斯州之三家機構。以下介紹疫情前處理方式、疫情期間處理案例及因應疫情於具體個案之調整措施。

一、退場處理簡介

(一)處理時序

1. 停業 90 日前：依立即糾正措施規定通知限期改善。
2. 停業 75 日前：研擬出售計畫，著手建置虛擬資料室 (VDR)。
3. 停業 70 日前：確定出售計畫，邀請投資人參與，開放 VDR。
4. 停業 55 日前：資產評估及實地查核 (Due-Diligence)。
5. 停業 10 日前：招標。
6. 停業 2 日前：與得標人簽署 P&A 合約。
7. 停業。

(二)處理流程

1. 指派人員進駐蒐集資料
2. 設定安全網路傳輸資料
3. 建置虛擬資料室 (VDR)
4. 投資人透過 VDR 執行實地查核

(三)虛擬資料室 (VDR)

設立 VDR 提供倒閉機構財務資料、法律文件、實地查核資訊、投標程序及交易方式說明。VDR 所提供之資訊因個別退場機構之規模及銷售策略而異，FDIC 於必要時可隨時增補相關資訊。

VDR 設立後，以電子郵件邀請潛在投資人查閱倒閉機構相關資訊，對倒閉機構感興趣之合格潛在投資人，於簽署保密協定後，即可使用 VDR，投資人可自行決定使用 VDR 之時段（每週 7 天、每天 24 小時），有興趣參與投標者，於投標截止日前可進一步向 FDIC 申請赴該倒閉機構辦理實地查核。

(四)實地查核

1. 虛擬方式：查閱 VDR 之數位資料，每一投資人均可獲得相同資訊，線上查核之期間可長達數週，並於線上進行投資人會議。
2. 實體方式：可進一步查閱授信實體檔卷，查閱期間 2.5 日，其間可由 FDIC 安排與倒閉機構管理階層人員進行訪談。

二、疫情期間處理案例分享

(一)西維吉尼亞州 The First State Bank（停業日 2020 年 4 月 4 日）

1. 處理重點

- (1) 疫情發展初期，相關防範知識較為缺乏，尚未建立防疫因應措施及步驟。
- (2) 大部分作業依循疫情前處理流程，包括指派人員實地進駐該機構。
- (3) 本案嗣因倒閉機構所在地區疫情風險層級提高，適度調整人數。
- (4) 交割相關會議以視訊方式進行。
- (5) 聘用健康安全顧問。

2. 處理結果

全部存款由當地金融機構概括承受。

3. 與以往停業案例之差異

- (1) 監控人員健康情形及增購相關設備。
- (2) 盡量減少現場人員。

- (3)其他小組人員以遠端方式指示現場人員作業。
- (4)與承受機構之相關作業，以視訊會議方式進行。

(二)佛羅里達州 First City Bank of Florida (停業日 2020 年 10 月 16 日)

1.處理重點

- (1)政府機關於此時對病毒防範已具備相當知識，並已有防疫措施，FDIC 配合美國疾病管制中心 (CDC) 相關指令規劃退場處理流程。
- (2)仍維持指派人員赴倒閉機構實地處理，改進相關作業程序。
- (3)大多數作業採視訊會議方式進行。
- (4)透過電子郵件將概括承受契約傳送給得標者，由得標者完成簽署後再將簽名頁回傳 FDIC，最後再將契約全文以 email 提供給得標人。

2.處理結果

投標情形十分踴躍，共 12 名投標者投遞 45 張標單，最後全部存款由其他金融機構概括承受。

3.與以往停業案例之差異

- (1)監控人員健康情形及增購相關設備。
- (2)加強關注小組人員於處理過程可能遭遇之感染風險。

(三)堪薩斯州 Almena State Bank (停業日 2020 年 10 月 23 日)

1.處理重點

- (1)配合 CDC 防疫指令規劃退場處理流程。
- (2)小組成員減少為 4 人。
- (3)本案授信資料已數位化，投資人實地查核、資產評價及投資人會議均採視訊會議。
- (4)採視訊方式與金融機構員工面談。
- (5)線上指派清理人、命令停業。

2.處理結果

計有 3 名投標人投遞 13 張標單，標售結果：全部存款由其他金融機構概括承受。

3.與以往停業案例之差異

- (1) 監控小組人員健康情形及增購相關設備。
- (2) 小組成員由 10 名減至 4 名。
- (3) 各項會議採視訊方式，包括與承受機構之會議、承受機構與聯邦準備銀行之協調會議、與全體員工之會議以及交割相關會議。

三、因應疫情之各項考量

(一) 關於現場人員

1. 選擇感染風險最低之策略

FDIC 將疫情風險程度區分為低、中、高三級，疫情期間處理作業特別考量人員所在區域、倒閉機構所在地區及人員經過地區，綜合三地風險程度，選擇最低風險模式。

2. 調整作業流程

額外加強防疫相關措施，例如提供人員防護裝備、每日健康監測及辦公設備清潔消毒。盡量減少面對面接觸及群聚，鼓勵存款人優先以電洽方式解決相關疑問，倘有臨櫃辦理之必要，需遵守 CDC 限制外出、社交距離等規定，依通知序號及時間到場。

3. 支援遠端人員

部分原應於現場解決之事務轉為遠端處理，遠端人員辦理相關作業時，如有需要，由現場人員配合支援。

(二) 挑戰

如何於現場人員銳減（由 10 人減至 4 人）時，順利處理資料掃描、傳輸、運送等作業及停業相關事宜。

(三) 調整作業流程之效益

1. 人員健康及安全風險降低
2. 增加處理彈性及利於準備
3. 作業技術層面得以精進
4. 差旅費用支出因而減少

四、因應 COVID-19 之退場處理經驗小結

- (一) 因應實際情形重新規劃作業流程
- (二) 透過科技提供更多執行停業任務之方式
- (三) 小組人員應遵守健康安全之準則
- (四) 適度簡化相關報告內容及溝通形式

伍、心得與建議

一、鑒於緊急應變計畫重要性日增，建議宜適時檢視規畫內容並不定期檢討調整

北美地區存保機構之緊急應變計畫測試包括機構規劃、設計、執行及報告暨回饋等四階段，該地區會員機構以制定多年測試計畫為主；另最常使用之測試種類為紙上作業演習及模擬演練。北美區域各存保機構與其他金融安全網成員測試逐漸增加，然亦面臨測試疲乏之挑戰。在測試執行階段，主持人扮演引導參與者完成測試角色，最終藉由測試結果回報，不斷優化測試計畫，調整機構自身架構及測試流程。建議宜參考國際存保同業作法，不定期檢討緊急應變計畫並作適時調整。

二、建議宜參考國際同業因應疫情如何維持營運不中斷之作業調整方式，適時修正相關工作手冊，俾能與時俱進、更臻完備

韓國存款保險公司原已制定金融危機相關工作手冊，惟因應 COVID-19 爆發，立即修改相關工作手冊並制定存保基金管理應變計畫等因應措施，例如在衛生安全部分，設立無接觸工作環境及異地辦公計畫，組織人員重新分配及分組，並指派防疫專責主管，有效控制內部疫情擴散；另外，為維持公司營運不中斷，制定在人員無接觸之前提下仍可運行之金融危機處理方案、新增網路線上及居家辦公等工作手冊，並落實緊急作業演練，同時擴增資訊系統及設備，達成無接觸清理作業及提高居家辦公便利性，亦強化提供民眾線上服務的 IT 設備，多項措施皆確

保線上作業系統能完成所有工作流程。建議宜參考韓國等國際同業及因應疫情在營運上之應變經驗，適時檢討修正相關工作手冊，俾相關作業手冊能與時俱進、更臻完備。

三、FDIC 因應疫情運用科技彈性調整經營不善機構退場作業流程及方式之作法，建議可供未來於類似情境執行退場處理之參考

美國於 Covid-19 肆虐期間仍維持對經營不善機構進行退場處理，於各項防疫措施之限制下，標售結果仍然相當成功，且順利完成契約之簽署及交割。由分享案例得知，無論其主管機關、FDIC 或承受機構，於疫情干擾下均願意跳脫既有作業模式及傳統工具，依據個案地區之疫情曝險程度，彈性調整作業流程，適當運用科技工具。例如主管機關以線上方式勒令停業、指派清理人；FDIC 與承受機構之會議、承受機構與聯邦準備銀行之協調會議、與全體員工之會議以及結算相關會議等，大多改以視訊會議方式進行；儘量減少進駐處理之現場人數，改以遠端方式指示現場人員作業；傳統上，以實體書面簽署之概括承受契約，改以電子郵件傳遞之方式分段完成。參考 FDIC 總結之心得，其成功之主要因素在於因應實際情形運用科技重新規劃作業流程及方式，相關具體措施可供本公司未來於類似情境下執行退場作業之參考。

註釋

註 1：本核心原則所指「處理」指對無法繼續經營金融機構的處理計畫及處理過程。其可涵蓋清算、對保額內存款賠付、移轉及(或)出售資產及負債、設立過渡機構、減計債務及(或)以債作股。處理機制亦可結合運用，包括依破產法規處理部分之受處理機構。一國的處理機制可能牽涉數個權責機關，賦予存保機構的處理權限依其職責而定。