

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：會議)

參加國際存款保險機構協會與韓國
存款保險公司共同主辦
「建置專業能力及有效提供技術輔
導之跨國合作」
國際研討會摘要報告

服務機關：中央存款保險公司

姓名職稱：清理處高級辦事員 王梅馨

國關室高級辦事員 周孟萱

派赴國家：韓國首爾

出國期間：民國 103 年 12 月 2 日至 12 月 5 日

報告日期：民國 104 年 3 月 2 日

摘要

一、主辦單位：國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)及韓國存款保險公司(Korea Deposit Insurance Corporation, KDIC)。

二、時間：103年12月2日~103年12月4日。

三、地點：韓國首爾。

四、出席人員

計有全球近逾 22 個國家共 60 位來自各國際組織、金融監理機關、存款保險機構之代表參加。中央存款保險公司(以下簡稱存保公司)清理處高級辦事員王梅馨及國際關係暨研究室高級辦事員周孟萱代表與會。

五、研討會主題：建置專業能力及有效提供技術輔導之跨國合作 (cross-border cooperation for capacity building and effective delivery of services)。

六、研討會主要內容

國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)自設立以來致力於促進各國存款保險機構間之資訊分享及經驗交流，以強化各國存款保險制度之運作，IADI 下設有訓練暨會議委員會(Training and Conference Committee, TCC)，自 2011 年開始推動存款保險專業能力建置計劃(Capacity-Building Program)，為探討如何促進會員國間存款保險之知識分享及經驗交流，以及跨國合作永續做法的未來方向，爰以「建置專業能力及有效提供技術輔導之跨國合作 (Cross-border Cooperation for Capacity Building and Effective Delivery of Services)」為題與韓國存款保險公司合辦研討會，邀集來自 22 個國家金融安全網之執行長及資深人員共 60 名與會。

七、研討會議程簡介

(一) 12月3日：開幕場次由KDIC董事長暨總經理 Mr. Joo Hyun Kim、IADI 訓練暨會議委員會主席 Mr. Fred Carns 及 IADI 秘書長 Gail Verley 共同發表演說；第一單元由韓國國家發展機構(Korea Development Institute)副總裁 Mr. Moon Joong Tcha 及韓國存款保險公司(KDIC)國際事務室主任 Mr. Kyoung Ho Kim 擔任講座，主要探討韓國政府推動跨國知識分享計畫之成就及經驗；第二單元由美國存款保險公司(FDIC)處長 Mr. Fred Carns、日本存款保險公司(DICJ)副總裁 Mr. Hiroyuki Obata、馬來西亞存款保險公司(MDIC)國際事務暨研究處處長 Ms. Yee Ming Lee、馬來西亞金融機構高階管理階層教育論壇執行長 Ms. Lai Hong Lim 擔任講座，主要探討部分國家存款保險機構提供知識分享研討會之經驗；第三單元由 IADI 非洲區域委員會主席 Mr. John Chikura、蒙古存款保險公司執行長 Lkhagvasuren Byadranv 擔任講座，肯亞存款保險公司副處長 Mr. Mohamud Ahmed Mohammud 及尼泊爾存款暨信用保證公司董事 Mr. Nirmal Hari Adhikari 擔任與談人，主要探討從區域及機構角度對專業能力培養計畫 (Capacity-Building Programs) 的需求。

(二) 12月4日：第四單元由亞洲開發銀行(ADB)首席金融產業專家 Rita A O' Sullivan 及美國國際發展機構 (US Agency for International Development) 國外服務計劃官員 Helen Cho 擔任講座。主要探討從其他國際組織及發展機構經驗學習如何有效提供專業能力及技術支持。

八、心得與建議

(一) 對於 IADI 或會員國舉辦之研討會或訓練課程，在預算範圍內盡量派員參與，以擴大同仁視野並即時吸取國際最新作法，與時俱進。

- (二) 對於來訪頻繁之存保機構，可藉由事前提供其資料或與其他存保機構合作，以共同舉辦研討會方式，提高經驗交流效益，有效分配人力資源。
- (三) 對內部員工的訓練課程安排可與員工討論學習方式，增加其參與度，對於訓練涉及外語能力或專業知識，可規劃事前相關培訓，使其具備基本能力。

目 錄

摘 要	3
壹、前言	7
貳、研討會重點摘要	9
一、韓國的知識共享計畫	9
二、美國聯邦存款保險機構專業能力培養機制概述	12
三、日本存款保險機構(DICJ)的專業能力培養計畫	13
四、馬來西亞存款保險機構(MDIC)之專業能力培養計畫	14
五、東南亞中央銀行研究及訓練中心 (the SEACEN Centre)	14
六、從區域及機構角度探討對專業能力培養計畫的需求	17
七、從其他國際組織及發展機構經驗學習如何有效提供專業服務	22
參、心得及建議	24
附錄一、研討會議程	25

壹、前言

國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)自設立以來致力於促進各國存款保險機構間之資訊分享及經驗交流，以強化各國存款保險制度之運作，促進國際及區域間金融市場之穩定，IADI 下設有訓練暨會議委員會(Training and Conference Committee, TCC)，專責安排規劃存款保險相關國際專業訓練、舉辦存保實務暨學術研究研討會及協助各區域委員會舉辦存保相關議題研討會事宜；TCC 自 2010 年開始推動存款保險專業能力建置計畫(Capacity-Building Program)，協助新設立之存款保險制度會員國強化存保機制並提升其人員專業能力，該計畫由韓國存款保險公司(Korea Deposit Insurance Corporation, KDIC)協助規劃執行。

為促進專業經驗提供者及需求者之間的瞭解，KDIC 與 IADI 的 TCC 爰於 103 年 12 月 3 日至 5 日，以「建置專業能力及有效提供技術輔導之跨國合作(Cross-border Cooperation for Capacity Building and Effective Delivery of Services)」為題首次舉辦國際交流研討會，邀集來自 22 個國家金融安全網之執行長及資深人員共 60 名與會，該研討會提供 IADI 會員機構一個國際交流平台，探討如何促進會員機構間存款保險之知識分享，以及跨國合作永續做法的未來方向。KDIC 董事長暨總經理 Mr. Joo Hyun Kim 呼籲存款保險制度先進國應主動為存款保險界的知識分享與經驗交流而努力，並鼓勵渠等提供存保制度發展中國家專業能力建置之技術服務。本公司透過參與此次研討會，瞭解其他機構在提供存保經驗之方法及挑戰，以及需求機構之實際需要，有助於強化本公司在提供其他存保機構專業經驗上的規劃及執行，創造有效之國際交流及經驗分享。

本次參加研討會之主要心得及建議包括：

- (一) 對於 IADI 或會員機構舉辦之研討會或訓練課程，在預算範圍內盡量派員參與，以擴大同仁視野並即時吸取國際最新作法，與時俱

進。

(二) 對於來訪頻繁之存保機構，可藉由事前提供其資料或與其他存保機構合作，以共同舉辦研討會方式，提高經驗交流效益，有效分配人力資源。

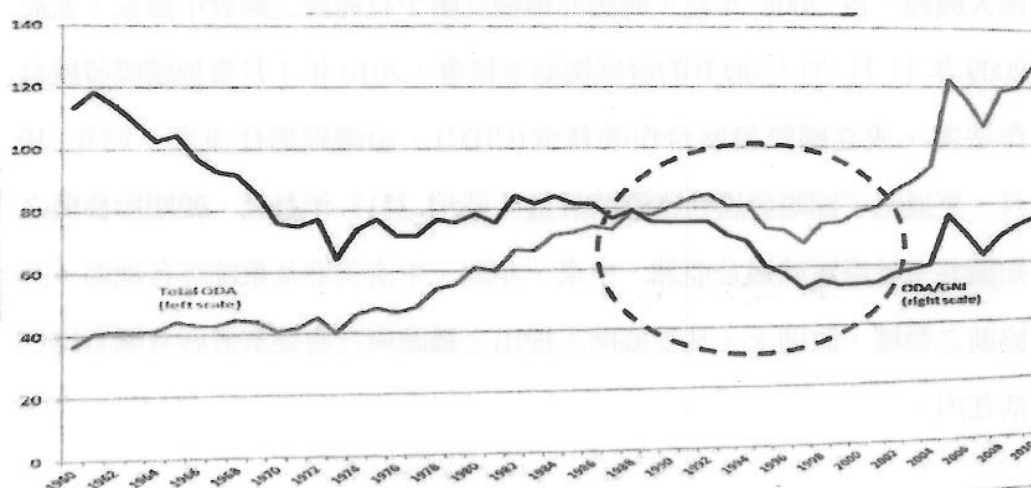
(三) 對內部員工的訓練課程安排可與員工討論學習方式，增加其參與度，對於訓練涉及外語能力或專業知識，可規劃事前相關培訓，使其具備基本能力。

貳、研討會重點摘要

本次研討會除開幕場次外，另探討「韓國的知識共享計畫」、「美國聯邦存款保險機構(FDIC)的專業能力培養計畫概述」、「日本存款保險機構(DICJ)的專業能力培養計畫」、「馬來西亞存款保險機構(MDIC)的專業能力培養計畫」、「東南亞中央銀行研究及訓練中心 (the SEACEN Centre)」、「從區域及機構角度探討對專業能力培養計畫 (Capacity-Building Programs) 的需求」、「從其他國際組織及發展機構經驗學習如何有效提供專業能力及技術支持」等議題，茲將本次研討會重點內容摘述如后，俾供經驗交流及分享。

一、韓國的知識共享計畫

知識共享的重要性自 1990 年代末開始引起全球關注，審視經濟發展之原因，知識被認為是影響經濟是否持續增長的關鍵因素，各經濟主體發展增長幅度往往取決於對知識投注之程度。由下表可窺知 ODA (official development assistance, 政府發展援助)與 GNI(Gross National Income, 國民所得毛額)之相關性。世界銀行(World Bank)甚至於 1998-1999 年度之世界發展報告中表示：知識，而非資本，是促進經濟持續發展及改善人類福



社之關鍵因素。有鑑於此，愈來愈多國家及國際組織將知識共享列為合作發展之項目，其中世界銀行、亞洲開發銀行(ADB)及經濟合作暨發展組織(OECD)作為主要支柱，分別於全球知識共享計畫中扮演重要角色。

(一) 韓國政府的知識共享計畫

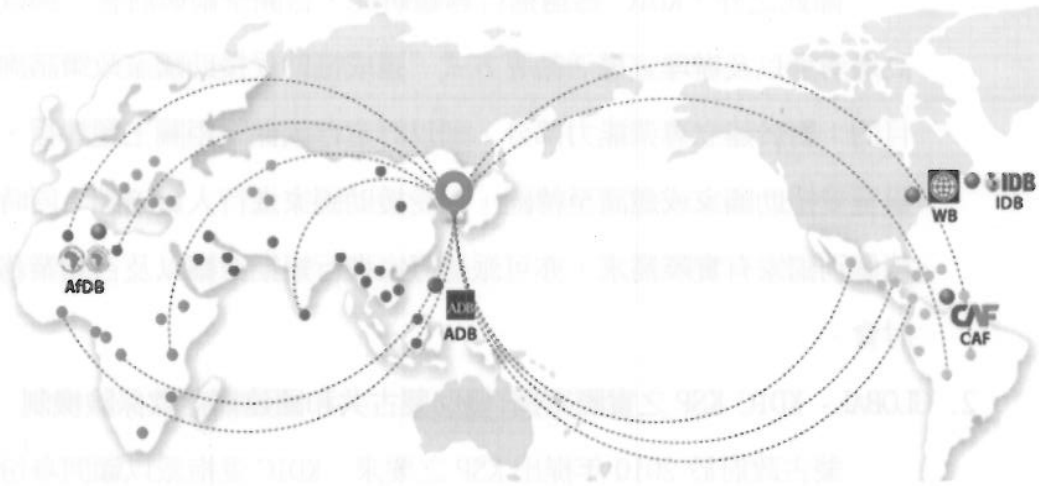
韓國的知識共享計畫(KSP)主管機關為企劃財政部，為提供政策研究及諮詢之整體程序，該計畫非僅解決單一層面或階段性之問題，而是依其需要，透過框架之建置，與受協助主體共同探究最有效益之協助方式。韓國之知識共享計畫具有如下特色：

1. 屬於政府官方間之非商業行為。
2. 對於共享資訊不收取費用。
3. 不提供資金援助。
4. 不損及韓國利益。
5. 強調對於受協助人員能力之建立。

知識共享有三大組成要素，分別為對受援助國家之政策諮詢、制定計畫以及聯合諮詢。其中，對受援助國家之政策諮詢尚可細分為增進研究能力、教育及透過訓練方式提高受援助國之決策能力。

在知識共享被全球認定為對於經濟發展具有高度貢獻之際，許多開發中國家因為韓國經驗(由受援助國家成功轉變為援助國家)而對於其 KSP 具極大興趣，自 2004 年起，韓國亦積極反饋予有需要之開發中國家，並於 2009 年 11 月 加入 OECD 的發展援助委員會，2010 年 1 月實施國際發展合作法案，成立國際發展合作委員會(CIDC)，由總理擔任主席，同年 10 月，更通過了國際發展合作戰略計畫。截至 2013 年為止，韓國所參與之知識共享計畫區域遍及亞洲、中東、非洲、中南美洲及東歐等各地區，其協助之領域，原則上，凡受協助人提出之議題與社會經濟發展有關者均包括在內。

韓國提供 KSP 區域示意圖



(二) 韓國存保機構的知識共享計畫(GLOBAL- KDIC KSP)

韓國自戰後發展至今，GDP 由 67 美元躍升為超過 2 萬美元，韓國存保機構(KDIC)1996 年成立時僅具有賠付功能，其間，經歷亞洲金融危機，進而協助政府建立健全的金融體系和有效的金融安全網，迄今 KDIC 兼具風險管理之責。韓國經驗深受各國注目，KDIC 爰配合政府，將存保經驗及 KSP 予以融合，於 2010 年推出“GLOBAL- KDIC KSP”，藉以對各國分享歷年來之處理經驗及知識。

1. GLOBAL- KDIC KSP 之目標及範圍

(1) 協助建立存款保障制度或存款保障機構

範圍包括建立存保制度之法律架構，以及使存保機構得以獨立行使職權。

(2) 加強存款保險機構之專業能力及提高存款保險機構之專業知識，

範圍包括：

- A. 存保基金之管理。
- B. 風險監理。
- C. 清理清算。

D. 查核。

E. 賠付資訊系統。

除此之外，KDIC 透過進行專題研究、召開學術研討會、與政府高層溝通以及辦理宣導活動等方式，達成協助受援助國家政策諮詢之目的；對於建立專業能力部分，則以訂定存款保險相關主題課程、派員至受援助國家或邀請至韓國，對受援助國家進行人員培訓；同時，倘個別國家有實際需求，亦可派遣專家進行短期考察以及召開業務研討會。

2. GLOBAL- KDIC KSP 之實際案例:協助蒙古共和國建構存款保險機制

蒙古政府於 2010 年提出 KSP 之要求，KDIC 受指派以顧問身份與亞洲開發銀行共同提供協助，對此需求提出配套建議措施。蒙古存款保障法於 2013 年通過，並於同年 8 月成立存款保險機構。

二、美國聯邦存款保險機構專業能力培養機制概述

美國聯邦存款保險機構(FDIC)國際事務處(OIA)之任務在於解決存款保險機制和銀行之全球性重要金融議題，並提供外國存款保險機構與金融主管機關人員培訓和議題諮詢服務。

OIA 之技術輔導計畫，對於各國金融監理單位及存款保險機構人員，提供實地訓練、專業諮詢，以及金融檢查與退場機制等相關議題之協助，以促進銀行體系及金融監理措施之健全發展，並加強美國與各國資訊之交流。此項技術輔導計畫是為受協助國家之利益而設計，參與輔導之單位包括世界銀行、國際貨幣基金、美國財政部及國務院等。

OIA 接受各國參訪，目前 OIA 提供一對一之參訪活動，參訪人員可依其需求提出銀行體系以及存款保險等相關議題，再由 OIA 人員安排專業人員解答，參訪行程長短不一，視需求而定，短約數小時長至數日。如有需求，FDIC 亦提供較長期之研習機會，各國可針對特定主題向 FDIC 提出研

習計畫，並於研習結束後提出研習報告，另亦開辦訓練課程，提供有需要之單位及國家參與。

三、日本存款保險機構(DICJ)的專業能力培養計畫

DICJ 專業能力培養計畫以能夠依照計畫提供相關資訊予受協助機構為目標，形式上與日本國內其他機構合作，而由 DICJ 擔任執行機構。

(一)與日本國際交流處(Japan International Co-operation Agency, JICA)之合作：

JICA 專司日本與各國間之國際事務交流，促進日本及全球經濟健全發展，透過對外國提供專業能力培計畫，達到增進全球金融穩定之目的。JICA 每年接受各國央行、金融主管機關、財政部以及存款保險機構之參訪，平均每月約有 10 至 20 組參訪人員。DICJ 人員負責闡釋存款保險制度、金融機構退場機制之介紹、穩定金融秩序以及其他存款保險相關議題，並協助 JICA 舉辦國際研討會。

(二) DICJ 與日本金融廳(FSA)之合作

應 FSA 之要求，由 DICJ 指派專家，對於存款保險機制以及金融機構退場機制予以說明；於 2013 年受派協助印尼以及其他國家。FSA 於 2014 年成立亞洲金融夥伴中心(Asian Financial Partnership Center, AFPAC)，目的在於健全亞洲金融市場法制及基礎建設，以促進經濟成長，AFPAC 之參訪人員，除 FSA 外，亦可參訪其他單位，例如 DICJ。

除上開國內機構間之合作模式外，DICJ 對於國際交流亦不遺餘力，自 2004 年起，每年舉辦圓桌會議，邀請各國存保機構，就存款保險相關議題進行探討，其他包括 IADI、APRC 等組織之各項研討會，DICJ 亦積極參與。以 DICJ 人員多年經驗，建議各國於舉辦會議或招待訪客時，對於參訪者之需求應先予瞭解，俾規劃適當之活動。

四、馬來西亞存款保險機構(MDIC)之專業能力培養計畫

過去 MDIC 對於其他存保機構要求提供資訊時，係於接獲要求後，蒐集相關資訊，再予以提供之方式辦理，然而基於各項原因，包括重覆提出、缺席、時間無法配合等，使得上述傳統資訊傳遞模式無法達成應有之效率。有鑒於此，MDIC 提出改進方案，於接獲其他國家參訪要求時，有別於過往僅針對單一議題提供資訊，MDIC 會先對於議題加以分析、歸納，並予轉化後，再決定交流模式，可能因應議題特殊性量身訂作，亦可能因議題具普世性，而舉辦大規模會議，例如開放非洲地區國家至 MDIC 參訪。

MDIC 人員認為，關於專業能力培養計畫應考量下列建議：

- (一)此計畫是否有其效益？
- (二)可考量將類似議題合併由 IADI 辦理。
- (三)行前充分瞭解參訪人員實際需求。
- (四)是否有更具效率之研習方式。
- (五)事後之評估。
- (六)區域合作。

五、東南亞中央銀行研究及訓練中心 (the SEACEN Centre)

東南亞中央銀行研究及訓練中心設立於馬來西亞首府吉隆坡，用以培訓各會員央行之行員，SEACEN 成為一區域性學習樞紐前亦面臨相當問題，由於各國經濟發展階段互異，所面臨之議題與需求亦有差別，SEACEN 一度無法提供適當之培訓課程，為此，SEACEN 採行 HPI(Human Performance Improvement)模式，改以績效及受訓者需求為導向，設計課程架構，整合行為學、認知學、教育心理與科技和管理學等理論，對行為予以系統性分析，以解決問題、提高績效，透過行為分析，找出缺失予以改造，HPI 模式包括五項重要步驟：一、缺失分析。二、判斷缺失產生之根本原因。三、選擇解決方案。四、實際應用及改造。五、績效評估。其

中，行為工程模式(Behavior Engineering Model, BEM)，被視為分析個人表現最完整之系統理論，區分個人及環境之因素，發掘問題癥結，以選擇適當解決方案。SEACEN 此項針對訓練課程設計之改造方案，成效斐然。

依美國學者 Malcolm Knowles 之理論，成人學習具有下列特性：一、成人具有自我導向的自我觀念；二、成人具有豐富而多樣的經驗，可以作為學習的重要資源；三、成人的學習準備度 (readiness) 與其不斷改變的社會角色有密切關聯；四、成人學習是以問題為中心，以生活為取向；五、成人學習動機主要來自內在力量。

SEACEN 將上開學習理論融入課程設計，並嘗試以之建立金融議題基礎共識，繼而設計四種面向之課程：一、總體經濟及貨幣政策；二、金融穩定及金融監理；三、支付及清算系統。四、領導能力。希望透過系統化之培訓課程，賦予學員符合該國中央銀行所需之知識、技能及經驗。

SEACEN 於人才培訓不遺餘力、克盡其責，除金融領域之專業知識外，更不吝引入其他知識領域，除上開篇幅已提及之行為學、認知學等學習理論外，教育心理學亦為 SEACEN 所重視，例如運用教育心理學學者布魯姆(Bloom)等人提出分類法，以系統化學習方式，依認知領域的教學目標的類別排成六個層次，依序為知識 (Knowledge)、理解 (Comprehension)、應用 (Application)、分析 (Analysis)、綜合 (Synthesis)與評鑑(Evaluation)，由最簡單到最複雜，由具體到抽象(每一較簡單類別都是下一個較複雜類別的先決條件)，分別設計不同階段訓練課程，循序漸進，環環相扣。此項理念之成果，由 SEACEN 近年各次開設之訓練課程主題及成員回應，可見一斑。

依 SEACEN 經驗，金融監理及金融穩定之重要議題及主要挑戰：

(一) 金融穩定

1. 總體審慎監理工具之開發。
2. 建立金融體系早期警示指標。

3. 增強總體經濟壓力測試。
4. 增加評估金融體系關聯性之指標。
5. 評估系統性風險之工具。
6. 強化兼顧金融發展與金融穩定之法律框架。

(二) 金融監理

1. 對於 SIFI 之確實及有效監理措施。
2. 新型資本及流動性架構。
3. 風險監控。
4. 合併監理(Consolidated supervision)。
5. 建立及增進有效率之金融機構退場架構。

(三) 金融安全網及風險管理 - 於風險準備機制中增列風險管理計畫

SEACEN 未來將針對上開挑戰及議題，設計相應課程予以因應，至於與存款保險有關之訓練課程網要如下：

(四) 存保機制簡介

存款保險機構於金融安全網所扮演之角色、存保機構所應具備之職權及社會大眾對於存保機制之認知。

(五) 有效存款保險制度核心原則

與有效存款保險制度核心原則之實施評估方法及規範議題相關之內容。

(六) 存款保險核心功能

增進學員對於要保機構之監理、要保機構之會計處理及資訊揭露等之認知。

(七) 風險控管

針對如何建構完善之金融安全網、金融機構流動性監控、金融機構退場機制、過渡銀行以及跨國機構之風險控管等內容設計訓練課程。

SEACEN 目前已建立各國金融業之基礎共識、開發適合之培訓課程、建立行為分析專業制度、結合相關領域專家提供專業訓練，成為東南亞地區金融領域之區域訓練樞紐，展望未來，SEACEN 將為提供更專業以及更切合需求之訓練課程繼續努力。

六、從區域及機構角度探討對專業能力培養計畫（Capacity-Building Programs）的需求

（一）非洲區域方面

數據顯示最近十年來存款保險制度的設立如雨後春筍般快速成長，如何有效吸取存保先進者的經驗以建置有效存款保險制度，係存保業界目前熱烈討論的議題之一。目前非洲存款保險制度設立的情形可參考下方一覽表，IADI 非洲區域委員會主席 Mr. John Chikura 表示提高對非洲國家存保技術支援的有效性可從幾方面著手：分享規劃存款保險制度的知識與經驗、有效存款保險制度的要素（何者有效及其原因）、強化法制架構、執行力與賠付系統、良好的公司治理與健全的風險管理、推廣採用存保最佳範例及強化國際合作與關係。

國家	存保職權劃分
阿爾及利亞	支付者（paybox）
肯亞	風險管控者（risk-minimizer）
利比亞	支付者（paybox）
摩洛哥	支付者（paybox）
奈及利亞	風險管控者（risk-minimizer）
坦尚尼亞	支付者（paybox）及清算職權

蘇丹	支付者 (paybox)
烏干達	支付者 (paybox)
辛巴威	風險管控者 (risk-minimizer)
莫三比克	籌備中
賴索托	籌備中
馬拉威	籌備中
迦納	籌備中

對於技術支援建議增加在各國內舉辦研習工作坊，以擴大參與人數（派員至其他國家參與研習工作坊，相對增加成本及學習廣度亦受限）、技術支援結束後應作事後評估以瞭解吸收成效及採用程度、金融服務產業不斷變化有必要採取積極態度提升存保機構應變能力，以及技術支援最好是可以針對個別機構問題客製化內容。

Mr. Chikura 指出非洲國家在八個存保相關部分最需要的技術支援如下：

1. 存保制度建置

全球金融危機結束後，金融相關國際標準制訂機構如金融穩定委員會(FSB)及 G20 持續敦促各國建立明確之存款保險機制。正建立存款保險機制的非洲國家最需要下列五個部分的技術協助，包含採用何種存保職權、草擬存保相關法律及規定、修改並強化存款保險機制、自動化賠付系統及資料管理系統，以及存款資料蒐集標準格式(單一的整合性客戶資料 Single Customer View，即客戶歸戶資料)。

2. 最適存保基金建立

存款保險機制必須隨時建置足夠的存款賠付基金，而數家非洲

存保機構需要技術支援建立各種模型以決定最適存保基金規模(目標基金值)，有些國家採用信用風險模型或考量一個國家銀行倒閉的歷史經驗及預計產生的損失的傳統估算方式，或採用其他模型如瑞士式混合評估模型(Swiss Assessment Hybrid Model)。

3. 存保職權的擴大

大部分的存款保險機構正值轉型或更新舊有之存款保險機制，主要是擴大存保職權，從單純的賠付者演變至須處理問題銀行，包含專責或參與倒閉銀行處理、執行銀行監理功能或對銀行作特別檢查，因此，大部分存保機構所需要的技術支援包含即時處理問題銀行、購買與承受(Purchase & Assumption)、資產購買、減資或資本重建(bail-in)機制，在非洲僅奈及利亞有執行 P&A 的實際經驗，其餘國家仍在研議中。

4. 存保費率

在非洲大部份的存保機構以單一費率計算保費，僅奈及利亞採用差別費率系統，這部分所需的技術支援在於整合監理及法制發展(尤其是 Basel II/III)、系統如何運作的實務指引、外在環境需達何種狀態以利差別費率的推行，以及如何導入差別費率等。

5. 預警系統

一個即時偵測弱質或問題銀行的系統對於維持一個有效存款保險機制非常重要，可確保處理預期銀行倒閉事件有充足的準備期，大部分非洲的存保機構採用金融機構的歷史性資料以追蹤金融產業的風險，非洲確實有需要採用預警系統以早期評估及衡量風險，俾利採取適當早期干預策略以減少危機衝擊及發生率，該區域期望這部分可提供持續的技術支援以維持預警系統的更新及有效性，為利建置有效的預警系統，需要技術支援以

提供預警系統的類型及優劣分析供判斷可應用性、計量經濟、結構及其他測試模型，以及與其他相關系統及自動化流程整合。

6. 巴塞爾協議 III 及資本議題

於全球金融危機後存款保險機制具風險最小化職權者須隨時留意最新資本法制發展，包含巴塞爾協定 II/III 的資本要求(普通股業主權益)及資本緩衝，有鑑於此，技術支援需求聚焦於新資本要求的導入、監理資本評估計畫即壓力測試金融機構以確保其具備前瞻且健全資本計劃、總體審慎的金融法制及監理，以及如何達成有效集團合併監理。

7. 整合金融保障機制

金融產業持續地演變，傳統的銀行、保險及證券業務分界漸不明顯，存款保險業界作為金融安全網成員之一，必須定期檢視並更新現有機制，以強化因應危機的準備、保護金融消費者及維繫金融體系穩定，實有發展整合性金融服務保障機制的必要，技術支援方面需要協助建置法律架構：如何整合各個金融服務保障機制的專法，以及協助指導整合保障機制的營運管理，包含公共政策目標、公司治理、營運作業及公司組織問題、職權及權力等需要清楚定義並由法律規範。

8. 危機準備架構

全球金融危機後許多金融改革措施紛紛出爐，強化主管機關早期干預的權力，俾利處理問題銀行倒閉；大部分的非洲國家未曾對現有的危機準備架構作測試，且絕大部份的存款保險制度均未建立處理系統性重要金融機構(SIFIs)的機制，若欲解決金融機構太大不能倒的問題，需要一套整合性的政策。技術支援的需求在於危機管理政策及營運指導、系統性重要金融機構的合作、如何執行系統性的危機準備、處理系統性重要銀行及

金融集團問題的政策架構、復原及處理計畫架構(包含合併資訊的形式)、以及整個集團的風險管理架構。

(二) 蒙古方面

蒙古金融產業包含 13 家銀行、467 家非銀行金融機構、170 家信用及儲蓄協會、48 家證券公司、18 家保險公司及 353 家股份有限公司；以資產規模來看，銀行佔 95.6%、保險公司佔 0.9%、證券公司佔 0.5%、信用及儲蓄協會佔 1%，以及非銀行金融機構佔 2%。蒙古存款保險機構的設立宗旨係保障存款人、維護金融穩定及改善銀行產業生態；法源依據係銀行存款保險法，最高決策單位係國立存款保險委員會，由存款保險機構執行長、蒙古央行第一副總裁、總統府國務秘書、蒙古金融監理委員會常駐委員及銀行公會總裁組成，蒙古存款保險機制由蒙古存款保險機構管理，該機構於 2013 年 6 月 14 日設立，截至 2014 年止共計 14 名員工(包含 2 位機構首長)。蒙古金融安全網包括財政部、央行、金融監理委員會及存款保險公司，並設有一金融穩定局，由上開機構派員參加。

目前蒙古存款保險制度係強制投保，有 13 家國內商業銀行加入存款保險，要保存款包含自然人及法人存款，國內及外幣均保，非要保存款包含銀行間同業存款、國家基金及國營機構存款及關係戶存款，最高保障額度係每人於單一機構歸戶後存款 2 千萬圖格裡克，包含本金與利息。

目前蒙古存保公司基於其角色及職權，預計推行以下計畫包含存款保險保費收取之 IT 系統軟體、存保基金管理及清算程序、策略性業務計畫、評估及監控銀行不同風險之曝險狀況、危機準備管理及備援資金安排、風險差別費率以及強化宣導活動等；蒙古提出所需的相關支援在賠付 IT 系統建置方面包含聘雇 IT 顧問監督賠付系統的建置及測試的資金、提供擬定應變計畫的專業建議、IT 硬體架設及賠付軟體建置、模擬實際賠付存款人的訓練、整合保險

機制的賠付 IT 硬體及作業系統軟體建置、蒐集及分析存款保險資料、存款紀錄等；策略性及業務規劃包含蒙古存保機構中長期策略計畫發展建議、機構人員專業訓練及能力培養、賠付作業所需之存款保險籌資及因應計畫以及危機準備及管理架構；風險管理及風險監控方面包含整體風險管理發展建議、發展評估及監控銀行不同風險之曝險狀況建議。

綜上，蒙古存保公司在尋求專業能力支持方面最需要以下三大部分：建置賠付 IT 系統、公司業務發展策略性規劃，以及風險管理和風險監控，未來，蒙古存保在專業人才之人力資源建置上需加快腳步發展，持續向已發展國家學習並建立支持系統，目標係將職權從現在單純的 paybox 擴展到損失控管的角色(loss minimizer)。

七、從其他國際組織及發展機構經驗學習如何有效提供專業能力及技術支持

亞洲開發銀行(Asia Development Bank, ADB)金融產業專家分享該機構協助其他亞洲國家建置專業能力的訓練方式，ADB 內即設有內部訓練部門，與會員國當地第三方服務提供者如大學或產業訓練所合作，提供會員國政府職員專業訓練，或與同業-其他區域之開發銀行合作，結合區域型訓練服務提供機構，提供專業知識及技術培訓，訓練方式多元，包含一般授課講習、在職培訓、電子化自學教材(e-tutorials)、自我訓練之業務手冊及區域性同業訓練。如何確保專業訓練的有效性及持續性，關鍵在於提供職員適度的獎勵，獎勵方式包含個人職涯各個階段的升遷必須取得一定專業訓練的證書或證照、專業能力肯定的表彰、實質上財務獎勵(如獎金)、非財務上獎勵(如點數累計系統，累計到一定的點數即可得到獎賞)，所有專業訓練的設計對職員來說，學習過程必須是個很好的經驗，且無論公司或職員本身必須清楚專業學習可以為工作帶來的助益。

ADB 於 1998 年在亞洲太平洋經濟合作會議(APEC)下啟動一項金融管理者訓練計畫 (Financial Regulators Training Initiative, FRTI)，該計畫目前仍運作順暢，其宗旨在於強化亞洲區會員國國內之金融監理及管理，目標係提升低階及中階銀行監理人員、證券管理人員及證券和衍生性金融商品交易所人員在金融分析及技術方面的專業能力，專業訓練計畫架構下包含設立一個諮詢顧問委員會(Advisory Groups, AGs)及一個秘書處，AGs 負責指導及監督秘書處的運作，秘書處設址於 ADB 在馬尼拉的總部，主要處理事務包含安排及組織區域性訓練計畫及活動、尋找適合的講師、維護該計畫專屬網站、安排年度會議、定期調查各國訓練需求，以及與其他區域及全球相關專業訓練機構協調合作。

FRTI 的發展分為三個階段，第一階段先決定訓練內容的規模、發展及測試訓練需求分析(考量各國不同法律制度、監管模型及市場發展程度)、蒐集訓練素材及實際案例；第二階段係訓練課程規劃、對目標受訓者安排會前說明會(orientation)及基礎訓練、規劃區域性訓練主題(包含一般性主題及個案研討)；目前係第三階段，即持續增加每年舉辦訓練研討會的數量及參與人數、擴大主辦會員國的數量、持續完善 FRTI 專屬網站(具安全防護之知識分享區及聊天室)、訓練內容聚焦於技術方面發展、增加區域內各國實際案例分享、強化標準化及區域制度上的融合、增加對產業界的接觸、與國際組織、公部門與民間機構建立夥伴關係、持續規劃新的訓練內容(如跨國議題)，FRTI 這項計畫獲得與會者良好的回應，與會者具備最基本的語言能力及技術，透過個案研討、小組討論、個人或小組報告增加知識的雙向交流及同業互動，有效強化學習成效。

一個有效的專業訓練計畫，需要具備以下幾個元素：

1. 機構內高階主管的支持為關鍵；
2. 發展區域性訓練計畫需要資金，資金是否到位至關重要；

3. 訓練計畫的規劃一定要有清楚的業務計畫及設定每個階段需完成的目標；
4. 諮詢顧問委員會及秘書處的職權及角色定位必須明確；
5. 善用高科技完成訓練課程可節省不少成本；
6. 與受訓者做充分且良好的溝通，以使渠等充分瞭解訓練的必要性及重要性；
7. 各國同業間共同訓練是否成功，取決於彼此資訊分享是否充分及課程教材內容是否切合需要而定；
8. 提供同業社交網絡平台，增強同業間互動。

參、心得及建議

- 一、 對於 IADI 或會員機構舉辦之研討會或訓練課程，在預算範圍內盡量派員參與，以擴大同仁視野並即時吸取國際最新作法，與時俱進

他山之石可以攻錯，參與金融穩定及存款保險制度議題有關之國際會議，除可增進國際交流，同時能獲得各國金融監理最新資訊，於預算編列範圍內應盡可能派員參與。

- 二、 對於來訪頻繁之存保機構，可藉由事前提供其資料或與其他存保機構合作，以共同舉辦研討會方式，提高經驗交流效益，有效分配人力資源

借鑒於馬來西亞之經驗，對於頻繁來訪之存保機構，於作業時間允許時，提前審視該國提出研討議題之重覆程度，或其他存保機構預計參訪議題，藉由整合相關議題或與其他鄰近區域國家存保機構合作，以舉辦共同研討會方式進行專業能力訓練，如有必要，可先提供本國存保制度資訊供其參考，以增進研討會之效益。

- 三、 對內部員工的訓練課程安排可與員工討論學習方式，增加其參與度，對於訓練涉及外語能力或專業知識，可規劃事前相關培訓，

使其具備基本能力

所有專業訓練的設計對職員來說，學習過程必須是個良好的經驗，才能達到事半功倍的效果，如何規畫、安排業務學習課程，亦可與職員充分討論，增加其參與感，並且清楚與職員溝通專業學習可為工作帶來的助益及職涯上的成長，並適當規劃一定程度的獎勵措施，提高學習意願；倘訓練涉及英語能力或專業領域，應事前規劃培訓職員具備最基本的語言能力及專業知識，以達派訓之實質有效性。



IADI-KDIC International Seminar for Expertise Sharing on Deposit Insurance

“Cross-border Cooperation for Capacity Building and Effective Delivery of Services”

2 to 4 December 2014

Host: Korea Deposit Insurance Corporation

Venue: Lotte Hotel Seoul, Seoul, Korea

Background

The global financial crisis has put a new emphasis on the importance of deposit insurance and as a result, an increasing number of countries are newly adopting a deposit insurance system or considering the improvement of their own deposit insurance systems. Also, a number of deposit insurers have broadened their mandates from pure pay-box to responsibilities for resolution, and in some cases, supervisory functions. This dynamic trend, occurring not only within largest jurisdictions but also in smaller-scale economies, is expected to be maintained.

Building up sound deposit insurance systems with the purpose of their becoming a constructive element of the financial safety net contributes significantly to the stability of financial systems. The IADI, under its vision to share deposit insurance expertise, keeps utilizing the Capacity Building Program as a means to support enhancement of its member institutions' systems. Under the Program deposit insurers with expanded capacities offer their resources for other deposit insurers, financial authorities and government officials seeking to develop, strengthen or transition deposit insurance schemes. Meanwhile, individual member institutions are also engaged in various forms of technical assistance by entering into bilateral MOUs, hosting international seminars and conducting staff exchanges.

The Capacity Building Program is expected to be enhanced in the coming years. The Training and Conference Committee (TCC) of the IADI is in the process of revitalizing and updating the website dedicated to the Program, expanding services, as well as encouraging members to share experience and expertise under the Program's framework.

Against this backdrop, it is time to think about how the Capacity Building Program can be implemented more effectively on the IADI level and the level of individual service providers. The IADI may take another step forward from the current approach characterized by seminars and technical assistance activities on the overall organizational level, outreach programs provided by regional committees, and other ad-hoc programs offered by individual members. Specifically, a methodology for capacity building can be developed from a provider's perspective. One example would be a methodology that encompasses all aspects of capacity building including visioning,

development of goals and objectives, analysis of problems, engagement of stakeholders, more efficient use of local resources, monitoring and evaluation, and sharing of common best practices. Many of the capacity building service providers have already built a significant body of knowledge regarding deposit insurance, but they need to develop a more refined understanding of how knowledge can be delivered effectively.

As part of this effort, the IADI-KDIC¹ will host an international seminar to bring together all the interested IADI members including capacity building service providers², chairpersons of the IADI regional committees and the non-IADI members planning to adopt a deposit insurance system or improve their own systems. The seminar is expected to be an opportunity to assess past and ongoing programs and identify the recipient countries' needs. The seminar will also remind the participants of the necessity of capacity building or outreach programs and provide incentives for accelerating their efforts. Moreover, for participants who are already active in the field of capacity building, the seminar will be a forum to explore ways to refine their methods and develop a "science of delivery"³ to ensure more effective communication of knowledge and experience. Most importantly, participants will be able to share the fruits of their efforts, learn from different approaches, build cross-border cooperation to coalesce around the approach within the IADI and mutually strengthen work on capacity building and delivery methodology.

¹ Since its founding in 1996, the KDIC has developed an advanced deposit insurance system in a short period of time and successfully contained two financial crises – the 1997 Asian financial crisis and the recent global financial crisis. To share its experience, the KDIC has offered policy consultation, capacity-building programs and other implementation programs tailored to the realities and needs of emerging countries to help them adopt and operate a deposit insurance system under the name of KDIC-Knowledge Sharing Program.

² With regard to the detailed descriptions of individual capacity building programs, please refer to the IADI webpage as follows : <http://www.iadi.org/capacity.aspx>

³ In his speech on October 11, 2012, World Bank Group President Jim Yong Kim said, "This is the next frontier for the World Bank Group – helping to advance a "science of delivery". Because we know that delivery isn't easy – it's not as simple as just saying "this works, this doesn't." Effective delivery demands context-specific knowledge. It requires constant adjustments, a willingness to take smart risks, and a relentless focus on the details of implementation." At the heart of the World Bank's approach to development, the science of delivery is the study of "how to deliver" knowledge with the purpose of creating a new platform for knowledge sharing so that beneficiaries can receive more targeted and relevant services.

<http://www.worldbank.org/en/news/speech/2012/10/12/remarks-world-bank-group-president-jim-yong-kim-annual-meeting-plenary-session>

Tentative Program

Time	Events
Dec. 2 (Tue.)	
19:00 - 21:00	Welcome Reception and Dinner Host: Mr. Joo Hyun Kim, Chairman and President of KDIC
Dec. 3 (Wed.)	
08:30 - 09:00	Registration
09:00 - 09:40	Seminar Opening Opening Remarks : Mr. Joo Hyun Kim, Chairman and President of KDIC Welcoming Remarks : Mr. Fred Carns, Chairperson of the IADI TCC & Ms. Gail Verley, Secretary General of IADI
09:40 - 10:10	Group Photo & Coffee Break
10:10 - 12:00	Session 1: Achievements of, and Lessons Learned from Knowledge Sharing Program in Korea - KDIC, Korea (TBD) - Dr. Moon Joong Tcha (Advisor to Deputy Prime Minister and Minister of Strategy and Finance)
12:00 - 13:15	Lunch
13:15 - 16:00	Session 2: Peer Learning – Capacity-building Programs for IADI Member Organizations: Individual Member Organization’s Program (Overall process, outcomes and challenges) - Mr. JP Sabourin (CEO, MDIC, Malaysia), - Mr. Fred Carns (Director, FDIC, USA) - DICJ, Japan (TBD)
16:00 - 16:20	Coffee Break
16:20 - 17:30	Session 3: Stakeholders’ View – What is needed for capacity-building programs from the perspective of the regional level and requesting agency [Speakers] Mr. John Chikura (Chairperson of the IADI ARC) Mr. Lkhagvasuren Byadran (CEO, DCoM, Mongolia) [Discussants] Mr. Mohamud Ahmed Mohamud (DPFB, Kenya) Mr. Rajan Khanal (Chairman, DCGC, Nepal)
19:00 -	Dinner
Dec. 4 (Thu.)	
08:30 - 10:30	Session 4: Tackling Delivery Challenges - Lessons from International Organizations and Development Agencies’ Experience with Capacity-building Programs and Effective Delivery Mechanisms - World Bank (TBD) - Ms. Rita A O’Sullivan (ADB, Lead Financial Sector Specialist), - Korea Development Institute (TBD)
10:30 – 10:50	Coffee Break
10:50 - 12:00	Session 5: (Panel Discussion) Future Directions for the IADI’s Capacity-building Efforts [Moderator] Ms. Gail Verley (Secretary General, IADI) [Panelists] Session Speakers and Invited Panelists
13:30-18:00	Optional Excursion (lunch included)