

參加 2025 年馬來西亞
「National Resolution Symposium，NRS」
(國家退場處置研討會) 出國報告

服務機關：財團法人保險安定基金

職稱姓名：專 門 委 員 劉鼎先

資深研究員 許哲維

出國地點：馬來西亞吉隆坡市

會議期間：2025 年 8 月 26 日至 27 日

本報告內容為參訪所見及相關資料彙整所得

內容

壹、前言	3
貳、參加馬來西亞 2025 國家退場處置研討會之重點活動摘要	3
一、開幕致詞	3
二、馬來西亞財政部長官蒞臨致詞	4
三、PIDM Simulation Lab	4
四、本基金致贈馬來西亞存款保險公司 20 週年賀禮	5
五、閉幕謝詞	5
參、綜合座談、專題演講等專業議題討論摘要	6
一、日益不確定的世界(An Increasingly Uncertain World).....	6
二、放寬監理管控時代的退場規劃(Resolution Planning in the Era of Deregulation)	9
三、深入險境—從泰國洞穴救援看危機與不確定性的管理 (Into the Depths – Managing Crisis and Uncertainty in the Thai Cave Rescue)	12
四、保險大師課程：在不確定中導航—保險業面臨何種威脅？ (Insurance Masterclass: Navigating Uncertainty – What Threatens Insurers?)	13
五、失敗雖罕見—但我們承受得起一次嗎？(Failures are Rare – But Can We Afford One?)	16
六、科技的隱憂—依賴、集中風險與專業能力的流失(Perils of Technology – Dependency, Concentration Risks, and the Erosion of Expertise)	18
七、危機情境下的溝通—該不該更加透明？(Communication in Crisis – To Be or Not to Be More Transparent).....	20
肆、心得與建議	21
附錄：第 3 屆國家退場處置研討會會議議程.....	24

壹、前言

馬來西亞存款保險公司(Perbadanan Insurans Deposit Malaysia, PIDM, 下稱馬來西亞存保公司)於2025年8月26日至27日假吉隆坡市孟沙南區 Connexion Conference & Event Centre, Nexus, 舉辦「National Resolution Symposium, 簡稱 NRS」(國家退場處置研討會)國際研討會, 為探討問題金融業退場實務之重要國際會議。2023年及2024年分別舉辦第1屆及第2屆會議, 本次為第3屆會議, 規模較歷屆縮小, 本次與會人員包括東南亞國協(ASEAN)會員國之存款保險公司及保險業退場處理機構代表、主辦國馬來西亞當地之銀行業者、保險業者、再保險人、再保險經紀人及服務銀行保險業之資訊系統公司等相關機構, 各種與會人員約接近500人, 我國由財團法人保險安定基金共兩位同仁參加。

本屆研討會之會議主題為「防患未然勝於事後反應：在不確定的世界中隨時皆能準備就緒 (Precaution Over Reaction: Harvesting Readiness in an Uncertain World)」：NRS 2025將匯聚產業領袖、監理機關、各國退場機構和學術界人士, 共同探討金融體系在政策轉變、技術變革和日益加深的相互聯繫等背景下不斷演變的挑戰。透過沉浸式模擬和坦誠對話, 檢驗各種假設, 完善策略, 並攜手開啟金融體系韌性的新篇章。

貳、參加馬來西亞 2025 國家退場處置研討會之重點活動摘要

本章節綜整本基金人員實際參與非專業議題討論之重點活動, 包含開幕致詞、模擬實驗室展示、致贈賀禮活動及閉幕發言。

一、開幕致詞

研討會由馬來西亞存保公司執行長 Mr. Rafiz Azuan Abdullah 開場, 在開幕致詞中, Rafiz 強調金融穩定的基礎必須在危機來臨前早已播種、培育與鍛造, 而這正是源自 1997 年亞洲金融風暴的重要教訓。值 PIDM 成立 20 週年之際, 其核心使命仍是與金融體系各機構共同守護金融穩定並維護公眾信心。他指出, 金融機構必須具備可能之退場準備, 以便在必要時快速、果斷介入, 同時強調金融穩定須依賴跨監理機關、跨政府、跨國界的合作。隨著馬來西亞擔任今年的東南亞國協(ASEAN)的輪值主席, 跨境危機協作的重要性更為凸顯, 尤其在資本流動加速、數位金融突破疆界的背景下。此次研討會涵蓋議題包括系統風險與產業脆弱性、日益複雜的退場規劃、人工智慧帶來的機會

與風險、機構倒閉的系統性與非系統性成本，以及危機溝通對公共信任的關鍵作用，本次研討會會場並設置沉浸式模擬實驗室，讓與會者體驗真實決策壓力，以挑戰既有假設、強化危機應變能力。Rafiz 最後呼籲，期待各界須在時間仍充裕時行動，透過共同努力持續強化區域韌性，為不確定的未來做好準備。

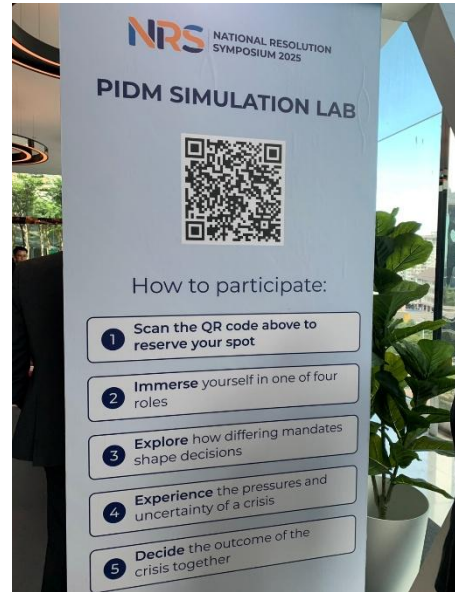
二、馬來西亞財政部長官蒞臨致詞

本次 PIDM 邀請到馬來西亞第二財政部長 Amir Hamzah 為 2025 NRS 揭幕致詞，他的出席即是肯定 PIDM 在擔任加強馬來西亞金融安全網和維護公眾信心方面危機處置規劃角色的重要性。部長在致詞中強調，歷經 1997 亞洲金融風暴與 2008 全球金融危機後，馬國金融體系已大幅強化，PIDM 成為維護金融穩定的重要基石。面對高度不確定與跨境風險加劇的金融環境，「預防重於反應」是維持韌性的關鍵，退場準備（resolution readiness）應成為金融業不可退讓的治理要求。他指出，區域內跨境金融曝險快速成長，使東協各國更需深化合作、協調與危機應變能力。展望未來，政府以第十三大馬計畫與安華首相提出的昌明大馬(Malaysia Madani)架構推動高收入與永續包容的經濟願景，金融業在支持創新、數位化、伊斯蘭金融和中小企業發展上扮演關鍵角色。值此 PIDM 成立 20 週年之際，他肯定其強化金融穩定之貢獻，並呼籲業界與監理機關共同提升準備度，以確保金融體系在面對下一次衝擊時仍能保持穩健，惠及未來世代。

三、PIDM Simulation Lab

本次 NRS 2025 期間，馬來西亞存款保險公司（PIDM）特別借鏡 IADI 與 IMF 推廣的危機模擬演練（Crisis Simulation Exercises）模式，設計沉浸式模擬實驗室，稱為 PIDM Simulation Lab，讓與會者在場內即能體驗高度互動的金融危機應變情境。此類 Simulation Lab 已成為國際間測試金融體系韌性與驗證退場機制有效性的特殊工具，不僅具教育性，也兼具參與感與實務價值，對本基金未來若舉辦類似退場處置主題之相關研討會時具有高度參考性。

此模擬實驗室安排參與者分別扮演不同利害關係人（如監理機關、退場處置機構、金融機構管理層或媒體公眾），在面對銀行或保險機構危機時，於資訊不對稱、時間壓力與職權差異下作出關鍵決策。透過情境模擬，參與者須在衝突與協調中選擇適當的退場工具，體驗跨機構合作、溝通與協商的重要性，使「退場處置」不再僅是法規概念，而成為具體可操作的應變流程。整體而言，PIDM 以此創新方式成功深化與會者對退場制度的理解，並有效提升金融業與監理人員的危機準備與決策能力。¹



四、本基金致贈馬來西亞存款保險公司 20 週年賀禮

2025 年適逢馬來西亞存款保險公司（PIDM）成立 20 週年，本基金特選自故宮博物院之牡丹紋瓷盤，並由與會人員代表致贈賀禮並合影留念，以表達祝賀並深化雙邊合作情誼。牡丹紋瓷盤象徵富貴、興盛與長久合作之意，不僅慶祝 PIDM 重要的里程碑，也展現本基金將持續與 PIDM 提升相關業務交流及合作之誠意與承諾。



五、閉幕謝詞

閉幕會由馬來西亞存保公司執行長 Mr. Rafiz Azuan Abdullah 致詞。他首先感謝所有與會者在兩天研討會中的積極參與，並指出本次議程圍繞人工智慧與數位化帶來的挑戰、前所未見災難情境下的應變，以

¹ PIDM Simulation Lab 影片參考：<https://youtu.be/-yw3HK6Ohqs>。

及東協區域日益緊密的跨境金融連動等面向，進行深入且具啟發性的討論，對各機構強化風險認知與危機協作具有實質助益。

Rafiz 執行長並表示，NRS 自創辦以來已發展為區域重要的交流平台，其今年核心精神在於強調「準備就緒」是一種持續轉變的思維，而非可被束諸高閣的清單。他提醒，在可預測性愈加稀少的環境中，關鍵不在預測危機，而在於提升集體在衝擊發生時迅速而協調地採取行動的能力。本屆 NRS 透過沉浸式模擬與跨界對話，成功促進驗證退場策略與制度是可以彈性精進的。最後，他感謝所有單位的共同努力，期盼本次成果能轉化為未來行動，並持續強化區域金融體系的韌性，期待明年相聚，共同為區域與全球的金融穩定再次貢獻力量。

參、綜合座談、專題演講等專業議題討論摘要

由於本次會議之綜合座談、專題演講及其他專業議題，由於範圍尚涉及銀行業及穆斯林銀行保險業，較為廣泛與豐富，故本報告僅摘要與本基金業務職掌及未來發展具實質關聯者，即與本基金業務發展有所關連之綜合座談、專題演講等專業議題為原則進行摘要。

一、日益不確定的世界(An Increasingly Uncertain World)

本場會議由馬來西亞國家銀行（Bank Negara Malaysia）技術顧問、前副總裁拿督 Datuk Jessica Chew 主持，與談陣容涵蓋國際監理與金融界重要領袖，包括馬來西亞渣打銀行與亞通集團董事長、亦為前馬來西亞國家退休基金（EPF）首席執行官的 Tan Sri Shahril Ridza Ridzuan；美國貨幣監理署（OCC）前代理署長 Mr. Michael Hsu，他長期參與銀行監理與金融穩定政策制定；以及亞洲商學院（Asia School of Business）校長兼教授 Dr. Joe Cherian，具備財務、投資與教育領域的深厚專業。

本場主題為「日益不確定的世界」，聚焦於在政策環境高度波動下，預測與規劃所面臨的複雜挑戰。與談人深入剖析當前全球經濟與金融體系所面臨的關鍵威脅，包括地緣政治風險、金融市場波動、科技變革與跨境金融連動性等議題，並探討監理機關與金融機構應如何調整策略，以提升在不確定環境下的韌性與準備度。研討重點如下：

- (1) 全球風險環境的根本改變—從「可量化的風險」走向「不可測的不確定性」：

本場座談聚焦於當前全球金融環境中「風險 (risk)」與「不確定性 (uncertainty)」的本質差異。與談人指出，傳統風險能依賴歷史資料、統計模型與損失機率量化，例如 VaR、風險調整後報酬等指標；然而當前全球局勢更多屬於「無資料、無模型、難衡量」的真正不確定性。在地緣政治升溫、科技斷鏈、政策反覆、供應鏈重組、美元體系震盪下，全球經濟與金融市場正面臨「不可量化、不可預期、不具典型風險分布」的新挑戰。多位與談人特別提醒，美國貿易政策持續轉向保護主義，關稅波動將推升通膨並降低全球貿易量；若消費減弱、財政支出減縮，2024–2025 年美國景氣下行的機率恐高於市場主流預期。更嚴峻的是，政策制定者與企業皆缺乏「可靠的未來路徑」，象徵傳統宏觀經濟學與預測模型效力正快速下降，而金融體系需進入「靠判斷、靠適應、靠彈性」的治理新階段。

(2) 地緣政治、全球供應鏈與跨境金融的連鎖衝擊：

在地緣政治層面，與談人普遍認為「全球化不再線性向前」，世界呈現明顯的區塊化 (fragmentation)，貿易與金融流動逐步被政治判斷左右。例如美中科技與關稅衝突，使供應鏈向多元化與區域化重組，中國與美國的雙邊貿易額下降，也使東協—中國、東協—歐盟等「區域鏈」的重要性提高。多位與談人指出，若全球進入長期高關稅、低信任、低合作模式，亞洲區域可能需更積極強化跨國流動性支援機制、貨幣互換安排與區域貿易框架，以提升抵禦外部衝擊的能力。此外，科技戰與人才流動限制也使得區域內國家必須重新思考競爭力來源；AI、半導體與資料治理的標準之爭，將對未來金融機構與監理制度產生深遠影響。座談中也特別強調：地緣政治風險已從「外部環境」變成「金融穩定核心變數」，市場可能在短時間內受到政策突變、跨國制裁、供應鏈斷裂、科技限制等因素牽動，金融機構必須逐步建構能因應「非金融因素」的韌性。

(3) 監理觀念的轉變—從依循程序 (process-based) 轉向重視結果 (outcome-based)：

現行監理體系多依賴程序導向 (如法規遵循、條文檢查、內部控制流程)，但與談人指出，全球政治環境已使「程序的信任感下降」，部分國家甚至傾向跳過程序、直接追求政策結果 (例如降低移民、抑制通膨、強化就業)。此趨勢造成兩大挑

戰：第一，監理機關在推動金融政策時亦需面對社會對「結果」的強烈期待；第二，若監理仍維持繁複程序與靜態框架，可能導致金融機構缺乏時間與資源準備面對真正的風險。因此與談人主張，監理機關應採更「彈性、比例性、重點式」的方式，讓執法聚焦在最具系統性的重要議題，例如營運韌性、資安、資本流動、AI 風險等。部分與談人更強調，監理應加大科技使用（如自動化流程檢查），把更多時間留給「高價值、高風險」領域，以免金融機構被迫投入過多資源於低附加價值、偏形式化的法遵作業。同時，監理亦需協助金融機構理解國際規範的新方向，避免在碎片化的全球環境中產生不必要的監理差異。

(4) 金融機構治理的新挑戰—彈性、情境規劃與董事會職能重塑：

金融機構的應對策略是本場座談的另一大焦點。與談人一致認為，在高不確定環境下，機構必須提升「選擇權（optionality）」與「韌性（resilience）」，而非僅倚賴單一策略。復原計畫（recovery plan）與退場計畫（resolution plan）是重要工具，其價值不僅在於文件本身，而在於過程讓機構真正思考：若發生市場信心流失、資本惡化、流動性萎縮、營運中斷、民眾擠兌、跨境衝擊等情境，機構能否在短時間內做出多元、可執行的決策，如出售主要業務、增資、撤資、快速壓減資產等。多位與談人指出，在 2008 年金融危機中成功活下來的金融機構，往往是因為平時已有「出售業務」的能力與經驗；反而是過去表現良好的銀行，對危機警覺性較低。另一方面，董事會在治理中的角色亦被強調，董事會不應只做「微觀管理」，而要聚焦於策略、情境規劃、營運韌性、科技風險與人才培育，並推動更多前瞻性議題，如 AI 整合風險、雲端架構規劃、跨境資料流動等，正如與談人提醒：「遵循規範只是最低要求，真正的挑戰是準備那些規範尚未想到的風險。」

(5) 未來合作與制度演進方向—在碎片化的世界中維持協作與共同標準：

在國際合作層面，與談人提出三種可能的未來軌跡：一是回到 2008 年危機前的鬆散合作，國家彼此競爭甚於協作；二是維持近 15 年來建立的合作架構（如巴塞爾委員會、金融穩定委員會 FSF/FSB），因累積的人脈、流程與制度已產生「黏著性」；三是分裂式發展，即傳統領域（銀行資本、RRP、監理合作）維持

協作，但在新領域（AI、加密資產、資料安全）則呈現高競爭與國別利益導向。多位與談人認為，為避免全球金融體系出現制度落差與競賽性監理（race to the bottom），建議國際社群應優先在高風險新興領域建立共通標準，尤其是 AI 控制框架、營運韌性標準、跨境支付安全、雲端集中度風險等。至於亞洲區域，在地緣政治快速變動下，東協若能加快規則協調、跨境監理合作與危機支援機制整合（如貨幣互換、區域支付互通），將有助提升集體金融穩定能力。座談最終強調，未來的關鍵不在於是否能預測所有衝擊，而在於能否打造一個「彈性、協作、具備選擇權」的金融體系，讓各國在真正衝擊來臨時，仍有能力迅速調整並維持信心與穩定。

二、放寬監理管控時代的退場規劃(Resolution Planning in the Era of Deregulation)

本場研討會由馬來西亞存款保險公司（PIDM）副總裁 Ms. Afiza Abdullah 主持，與談人陣容包括前歐盟單一退場處置委員會（Single Resolution Board, SRB）主席、現任 SAFE 資深政策研究員 Dr. Elke König，英國銀行退場處置局（Bank of England Resolution Directorate）主任 Mr. Geoff Davies，以及波蘭銀行存款保險基金（Bank Guarantee Fund）董事會主席 Mr. Maciej Szczesny。

本場座談以「放寬監理管控時代的退場規劃」為題，探討監理鬆綁如何在促進競爭與創新之餘，同時可能放大金融體系的脆弱性，並強調建立健全、有效且可操作的退場框架之必要性。三位與談人分別從歐盟、英國與中東歐的角度分享近期監理趨勢與危機管理經驗，提供與會者對不同法律管轄區域如何維持金融穩定與提升金融機構進行退場可行性的深刻見解。研討重點如下：

本場座談與談人首先指出，所謂「放寬監理管控」並不一定等同於單純減少規範，更多時候是以另一套規則取代原有規則，而新規範往往反映特定產業或利益團體的偏好。對監理機關而言，重點不在於標榜監理規定鬆綁，而是確保在簡化流程、提升透明度與比例原則的同時，金融體系面臨的實質風險仍被妥善辨識與處理。Mr. Geoff Davies 強調，穩健的退場與可決議性（resolvability）是金融穩定與永續成長的前提，而非與經濟成長相衝突的負擔；

若在追求「放寬監理管控」的同時削弱退場架構，不僅會損及金融穩定，也會侵蝕市場對「有序退場」機制的信心。

Mr. Geoff Davies 進一步說明，一個具可信度的退場機制在「平時」即可帶來三項關鍵利益。第一，由於當局能容許金融機構在合理範圍內承擔風險並「有序失敗」，系統無須被設計成「絕對不倒」的零失敗體系，因此整體所需的資本水準可較危機後最嚴苛假設略為降低，減輕對實體經濟的壓力。第二，透過清楚的損失分攤機制（股東與債權人優先承擔損失），主權與銀行之間的「連動風險」得以切割，過去「大到不能倒」帶來的隱含補貼在市場利差中實際縮小。第三，適當的退場警示本身就是一種治理工具，會促使董事會、股東與債權人在風險累積前就提前調整資本、出售資產或重整業務，以避免真的落入退場程序。因此，若在放寬監理管控時同時削弱退場工具與可決議性要求，等於讓銀行可承擔更高風險，卻降低當局在失敗時有序處理的能力，將是嚴重錯誤。Mr. Geoff Davies 也談到，退場框架應隨成本與效益調整，例如發展由業界共同籌資的工具協助中小型銀行再資本化、適度放寬可計入損失吸收工具的技術條件，或將可決議性評估週期由兩年延長至三年，藉以在不犧牲關鍵韌性的前提下減輕法律遵循負擔。

前歐盟單一退場處置委員會（SRB）主席 Dr. Elke König 則指出，在當前環境下，並非「加速」或「放慢」問題機構退場規劃的問題，而是務實「持續推進」。在高度不確定的世界，監理與退場規劃本質上就是一種情境思考與規劃（scenario planning），不是假設只有單一路徑，而是提前設想多種可能結果並規畫對應選項。她回顧 2008 年全球金融危機時，多數司法管轄區幾乎沒有銀行退場工具、也欠缺跨境合作與事前規劃，只能仰賴納稅人紓困，這正是歐洲事後大幅推動 BRRD 與統一退場機制的背景。她強調，今日的解析度與資料分析工具遠優於當年，但也必須注意效率：並非每年都需從無到有撰寫厚重的退場規畫書，而可在情況穩定時採用「精簡更新」、善用監理機關既有資料庫，並透過監理、退場處置機關與存保／保險保障機構之間的資料協調，避免重複索取資訊，以降低銀行或保險公司端的行政成本。

Mr. Maciej Szczesny 分享了波蘭的退場經驗，突顯「時間」與「危機型態」對退場工具選擇的關鍵影響。該基金處理過一家市占約

2% 的系統重要銀行，資產規模約 400 億等值，覆蓋存款總額甚至超過基金資源，因此簡單破產與存款給付並非選項，只能啟動退場工具。與談人區分了兩類危機：一是長期資本侵蝕型，銀行多年虧損、資本逐步惡化，雖然狀況不好，但當局有較多時間規畫轉移策略、過渡銀行機制與接觸潛在投資人；另一類則是流動性擠兌型，短時間內大量存款流失，幾乎沒有額外準備時間，只能倚賴平時已建構完成的標準作業程序。在波蘭個案中，由於剛好退場之執行落在季底結帳日，使得資產負債的結算與估值得到會計師的核閱，同時銀行在啟動退場當日已呈現負淨值，事後在訴訟中反而有助於證明股東與次順位債權人遭受損失的結果，與破產清算下的結果不致更差，滿足「無更差原則」。波蘭經驗亦顯示，事前大量演練與壓力測試有助於發現流程瓶頸與技術障礙，讓真正進入退場時不致完全無所適從。

Mr. Geoff Davies 則以兩個對比鮮明的個案，說明事前規劃與臨場彈性如何互為補充。2009 年執行蘇格蘭 Dunfermline 建屋互助社之退場作業時，是在框架剛上路、退場經驗幾乎為零的情況下進行；雖然當局有數月時間籌備，最終仍是在「時間極度緊繃」的狀態下完成：一部分存款與資產出售給全國性大型互助社，部分資產與負債暫置於由央行經營的過渡銀行，其餘不良資產與物業則進入破產程序。這次個案讓當局體認到，競標程序必須維持足夠競爭張力、過渡銀行也需要獨立治理架構、並且需高度重視員工與市場溝通。相較之下，2023 年矽谷銀行（SVB UK）在執行子行的退場作業時則幾乎沒有準備時間。美國母行在一天之內出現逾三成存款流失，英方原本傾向走破產路徑，但在短短數小時內就改採「整體出售」策略，於周末期間完成對潛在買家之接觸與談判，最終在週一早上公告將英國子行出售予匯豐銀行。該案得以成功，靠的是多年累積的通用退場框架、與外國監理機關（特別是美國 FDIC）的既有合作機制，以及市場對法制與工具的高度熟悉。英國方面自此更加強調：清楚、可預期的退場工具箱，搭配不斷演練與可「情境調整」的計畫，是在高壓時間窗口內完成有序退場的關鍵。

最後，與談人也務實討論了「對銀行的價值」與「法遵負擔」之間的拉扯。多數銀行直覺上將復原與退場計畫視為高成本、低機率使用的法遵作業，尤其在歐洲 BRRD 架構下，規則龐雜、要求

繁多，確實增加了人力與系統負擔。然而，與談人指出，當監理機關與銀行共同進行實地測試（dry-run、桌上演練）時，銀行往往親自體會到其中的內在價值：例如發現關鍵資料無法即時產出、關鍵功能過度集中在單一法人或系統、資產法律結構不利於出售或分拆等，這些都是平時難以從一般風險報表中看出的弱點。從長期看，良好的退場與復原規劃不僅有助於強化銀行自身的危機應對選項（如預先設計資產出售與資本重組路徑），也有助於降低「隱含政府擔保」與太大而不能倒補貼，反映在較為合理的融資成本上。與談人總結指出，在當前談論「放寬監理管控」與追求成長的氛圍下，真正需要的是簡化與優化規範設計，而不是回到無備而戰的舊世界；持續投資於情境規劃、跨機構協作與實際演練，才是讓金融體系在下一次衝擊來臨時，仍能有序退場與維持公眾信心的根本保障。

三、深入險境—從泰國洞穴救援看危機與不確定性的管理（Into the Depths – Managing Crisis and Uncertainty in the Thai Cave Rescue）

本場是午餐交流講座，由馬來西亞存款保險公司（PIDM）危機管理部主管 Nor Ariena Mohd Ritzal 女士主持，主講人為 2018 年「泰國銅鑼洞少年足球隊救援行動」關鍵成員、技術潛水專家 Ivan Karadzic 先生，透過其親身參與泰國洞穴救援的第一手經驗，分享在極端不確定與高度風險環境下，如何進行危機判斷、團隊協調與應變決策，並連結至金融機構在危機管理與壓力情境演練上的啟示。

Mr. Ivan Karadzic 首先回顧事件發生當時的背景，當時連日暴雨造成洞穴全面積水、能見度極低、地形複雜且狹窄，整體救援難度相當高，而救援現場更匯聚近一萬名來自不同國家、不同背景的專家與志工，包括海豹部隊、軍警、工程師、醫療專業人員與全球洞穴技術潛水員，語言、文化、作業流程及技術標準皆大不相同，極易導致混亂。然而，正是在多元且複雜的跨界合作中，團隊展現了高度的協調能力與共同使命感，使救援工作得以逐步成形。Ivan 也指出，洞穴地形資料有限、救援策略缺乏前例、天候不斷惡化，導致各任務分組須在不確定性極高的條件下思考多種可能方案，例如鑽山救援、抽水清淤、等待雨季結束等，甚至討論將孩子長期留在洞內待旱季來臨。最終，團隊因應地形與風險，

採取「全程陪同的深度潛水救援」，並邀請具有醫療背景與高階洞潛能力的 Dr. Richard Harris 制定鎮靜與護送程序，使少年能在無恐慌的狀態下被運送出洞。整體行動的成功，仰賴跨國專業、創新思維及大量臨場調整，而這些都是在高度不確定情境下不可或缺的危機管理能力。

Ivan 分享了此次救援中多項對危機管理極具啟發性的經驗。首先，面對未知情境必須建立「多重選項與情境假設」(scenario-based planning)，避免僅依賴單一路徑。在救援期間，所有可能的方法都被納入討論並快速驗證，凸顯在高度風險事件中保持彈性與快速轉換策略的重要性。其次，清晰的共同目標與統一的行動方向，是避免資源分散與混亂的關鍵；即使參與者背景迥異，但「救出孩子」的共同使命使各組能協調一致、有效分工。此外，團隊深知任何計畫都不是靜態文件，必須隨環境、風險與資訊立即更新。為了確保救援可行，他們進行多次實地與情境演練，包括模擬運送昏睡孩童的路徑、測試設備是否適用不同體型、安排志願者模擬恐慌反應等，確保正式行動時能精準執行。Mr. Ivan Karadzic 亦強調，真正的準備不是危機發生後才開始，而是長期累積的專業能力、訓練與默契，使團隊在面對意外時能立即行動。最後，他認為跨團隊溝通、尊重不同觀點、以及願意聆聽「看似不可能的點子」，都是突破困境的關鍵因素。此案例不僅是一場成功救援，更突顯危機管理的核心精神：準備、協作、彈性、精準與持續練習。

四、保險大師課程：在不確定中導航—保險業面臨何種威脅？ (Insurance Masterclass: Navigating Uncertainty – What Threatens Insurers?)

本場「保險大師課程：在不確定中導航—保險業面臨何種威脅？」，由馬來西亞人壽保險公會（Life Insurance Association of Malaysia, LIAM）總執行長 Mark O'Dell 先生主持，與談人包括 Cagamas Berhad 與 Syarikat Takaful Malaysia Keluarga Berhad 之獨立非執行董事 Sophia Ch'ng 女士、KPMG 馬來西亞精算服務部主管暨保險與金融風險模型專家 Kugenthiran Raveenthiran、瑞士再保亞洲（Swiss Re Asia）亞太區不動產解決方案副總裁暨負責人 Yen Chin 等，聚

焦探討保險公司在成本上升與環境高度波動情勢下之風險管理、備抵提存與策略性訂價等關鍵挑戰與因應作法，研討重點如下：

本場討論首先從「產業忽視了哪些風險」展開，與談人指出，真正會擊倒保險公司的，往往不是看不見的黑天鵝，而是「看得見卻選擇不面對」的風險：例如長期的低價競爭導致保費低估、準備金提存不足，約四成國際保險失敗個案都與「壓低價格搶市佔」有關；再加上氣候變遷與巨災（颱風、洪水、野火等）頻率與強度上升，使一般保險公司承受重大損失；同時，治理失靈（草率擴張、忽視預警訊號、錯誤的風險文化）約占失敗原因的五分之一。馬來西亞雖相對穩健，但新的風險版圖正在成形，尤其是近期醫療保險保費大幅上漲約 40-70%所引發的「信任危機」，已不只是定價議題，而是保戶開始懷疑保障是否可負擔、是否公平；再加上氣候對死亡率與罹病率的結構性影響、對電動車、太陽能等新科技缺乏長期歷史數據，及科技應用可能造成的差別對待與網路風險，都讓傳統精算模型與風險管理面臨空前壓力。

第二個重點是「定價與生態系統」：與談人一致認為 MHIT(醫療保險與清真保險)問題不是單一公司的定價錯誤，而是整體醫療與保險生態的系統性挑戰。COVID 期間被壓抑的醫療需求在解封後集中爆發，加上先前管制保費調整，使後來一次性調高保費顯得格外劇烈，進而放大民意反彈。各國經驗顯示，改善必須從「費用透明+制度設計」著手，例如：新加坡的共同負擔制與帳單監測、香港與澳洲的標準化醫保方案與基本計畫、DRG（診斷相關分組）支付機制等，目的在降低過度醫療與價格失序。馬來西亞 RESET 政策已朝共同自負額、基本醫保方案、醫療費用及通膨公開、DRG 價格等方向前進，與談人認為有助於抑制過度利用與減少波動，但保險公司也必須同步行動：一是提升透明度，清楚說明調漲保費的理據與理賠成本結構；二是設計更模組化、依人生階段與風險特徵調整的保障，而非一刀切產品；三是投資預防醫療與健康管理工具，減少不必要的醫療支出；四是主動推動金融與保險識讀，協助保戶理解保障與風險，避免溝通落差讓「必要的調整」變成「被誤解的貪婪」。

第三，談到「模型、氣候與壓力測試」，與談人分享了實務上的演進與限制。過去部分公司對氣候風險壓力測試多停留在「法遵作業」，例如：隨意假設利差變動或死亡率調升，缺乏與具體氣

候指標（溫度、空污、極端降雨）的實證連結。近年在監理要求下，做法開始轉向：一方面利用外部研究與歷史資料，透過迴歸分析把氣候變數與公司自身的死亡率、罹病率、理賠率連結起來，並結合 IPCC 等機構的情境路徑做長期規劃（例如 2030 年至 2050 年）；另一方面，壓力測試不再只聚焦於資產負債表，還延伸到營運與供應鏈：例如洪水不只造成理賠增加，也可能癱瘓總公司與資料中心、影響實地勘察、修車廠與醫院運作，導致服務中斷與聲譽風險。與談人認為，目前最大的缺口在於「產業共用的高品質資料庫與標準化假設」仍顯不足，個別公司各自摸索、口徑不一；因此未來應朝產業層級的資料共享與標準情境邁進，讓保費定價、再保配置與資本規劃能更一致地反映氣候風險，而非僅靠短期歷史經驗「外推」。

第四，本場討論也延伸到「公司治理、領導與情境規劃」。多位與談人強調，保險公司的倒閉很少是一夜之間的意外，通常是長期忽視警訊、延遲決策與自我安慰的結果。因此，良好治理至少包含三個層面：第一，董事會與高階管理層必須同時為「成長」與「失敗」做規劃，主動問自己：若某新產品失敗、再保夥伴出問題、重大資安事故或聲譽危機發生，具體的應變路徑是什麼？第二，要事先建立清楚的決策權責與升級機制，在壓力情境下仍能快速拍板與一致對外溝通，避免多個發言來源製造混亂；第三，要把「危機演練」變成日常紀律，而不是偶一為之的作秀，從重大巨災、再保機構違約、醫療保費風暴到氣候衝擊，都應透過桌上推演與跨部門模擬，建立組織的「肌肉記憶」。國際上如新加坡、澳洲與香港在復原與退場規劃、標準化醫保方案與壓力測試方面的實務經驗，顯示監理框架若能與公司內部習慣與文化結合，將更有助於提升整體體系韌性。

最後，與談人從再保與國際視角回看馬來西亞在區域中的位置。國際再保人指出，近年馬來西亞在氣候情境壓力測試、位置資料精細化（從郵遞區號走向經緯度）、對洪水等災害風險的認知與討論，都走在區域前端，甚至成為其他司法管轄區詢問與學習的對象。然而，他們也提醒：一方面，市場仍常被「既有費率管制與競爭壓力」迫使以「市場可接受價格」而非「風險正確價格」承保，造成一旦發生大災難，損失遠超過原本應計算出的年均損失，侵蝕資本與償付能力；另一方面，產業對資料的使用雖愈來

愈進步，但真正關鍵在於「懂得自己在用什麼資料」，即標的座標是否正確、保額是市值還是重建成本、模型假設是否理解而非盲目相信。綜合全場，主持人總結了幾個關鍵訊息：一是徹底理解並務實面對風險，而非合理化忽視；二是把資料與假設說清楚、講明白，重建並維持社會信任；三是正視氣候變遷、費率管制與醫療生態帶來的結構性壓力；四是用情境規劃與危機演練，讓組織隨時「為衝擊做好準備」，而不是在下一次風暴來臨時再次措手不及。

五、失敗雖罕見—但我們承受得起一次嗎？(Failures are Rare – But Can We Afford One?)

本場座談會由馬來西亞國家銀行（Bank Negara Malaysia）貨幣政策部副主任 Amanda Chong 女士主持，與談人包括新加坡國立大學（NUS）金融系助理教授、專精市場結構與跨境資本流動研究的 Karsten Mueller 博士，以及國際清算銀行（BIS）金融穩定研究院（Financial Stability Institute）高級顧問、長期參與全球銀行監理制度與跨國合作規劃的 Ruth Walters 女士等。研討重點如下：

首先，Amanda 指出一項矛盾：銀行倒閉看似罕見，但其後果卻極為嚴重且持久。Karsten 隨後以包含 184 國、近 200 年資料的研究說明，銀行擠兌並非歷史遺跡，在金融自由化後反而更頻繁。關鍵不只是是否出現擠兌，而是擠兌是否演變為「體系性擠兌」—即整體銀行體系存款大幅收縮。研究顯示，每當發生體系性擠兌，五年內 GDP 將較原趨勢水平低約 9%，相當於一場「小型大蕭條」：企業融資受限、就業下降、信用傳導停滯。更值得注意的是，即使銀行資本充足、未爆發大量倒閉，只要發生體系性擠兌，總體經濟仍大幅下滑，顯示「流動性恐慌本身」便能造成重傷害。存款保險能降低擠兌成為體系性事件的機率，但對真正爆發後的經濟損失緩衝有限。此外，批發資金與線上交易快速化，使今日的「擠兌」在速度與形式上更複雜，而 AI 生成內容與假訊息可能進一步放大無基本面支持的恐慌。

接著，Ruth 由實務與監理角度談「操作準備度（operational readiness）」與「預先配置抵押品（pre-positioning）」。「她說，現行中央銀行的緊急流動性工具，如資金拆借窗口（Discount Window）、緊急流動性支援(ELA)、最後貸款人機制(LOLR)等，不

會拯救一家根本已無償付能力的銀行，但可以爭取關鍵時間，使監理與退場處置機關能有序地啟動退場程序、降低對金融穩定與實體經濟的衝擊。問題在於：許多銀行在事發當下「根本不知道怎麼用」，甚至連誰可以打電話、什麼抵押品合格、什麼時點前要完成過戶都不清楚，2023 年美國個案就暴露出部分銀行多年未測試資金拆借窗口，導致緊急時無法及時動用。以英格蘭銀行為例，所謂預先配置並不是要銀行把大量資產永遠鎖在央行，而是平時就先把貸款組合資料、風險管理做法、法律契約等交由央行徹底進行實地查核、估值與設定折扣，等到真的需要時，只要完成形式上的質押流程，1 天內即可取得資金，而不是在危機爆發後才花數週甚至數月整理資料、談法律架構。許多央行也藉由監理鼓勵（甚至半「點名」）要求銀行把央行融資納入流動性應變計畫，並將已預先配置的抵押品視為可用流動性來源的一部分。

Ruth 也點出「汙名（stigma）」是實務上最大的障礙之一：市場一旦得知某銀行動用央行資金，往往解讀為「這家銀行出事了」，反而可能加速市場融資中止。她區分為：

（一）事前汙名：銀行怕被市場誤解，不願把央行融資寫進應變計畫，也不願事先演練；

（二）事中汙名：已瀕臨壓力仍延遲向央行求助，錯失關鍵時點。

為降低汙名，部分央行透過公開溝通將使用央行工具「正常化」，並設計「抵押品升級」模式（以貸款換公債，再做市場融資），使借用央行資金較不易被市場察覺。

她強調，真正的道德風險來自「無抵押或不足額抵押的救助」，因此事前把抵押品風險看清、風險折扣設好，反而是兼顧金融穩定與抑制道德風險的關鍵。

綜合 Q&A 與主持人總結，幾項共通訊息浮現：

第一，監理機關與銀行都不能只盯住「清償能力」而忽視「流動性恐慌」的總體成本。研究證據清楚顯示，即使沒有大規模倒閉，只要出現體系性擠兌，經濟也會承受長期且巨大的產出損失。

第二，安全網設計必須在防範道德風險與維持穩定之間取得平衡：存款保險、流動性支援與全額保證在危機時對減輕衰退深

度確實有效，但也可能推動銀行轉向更不穩定的批發資金結構，因此需要配套的監理與壓力測試。

第三，真正的「韌性」不只是有工具、有制度，更是「平時就把細節準備好」：把央行資金納入流動性與退場計畫、完成抵押品預先審查、反覆演練流程與情境（包含 AI 假訊息快速擴散的情境），並讓中小型銀行也達到基本操作水準。

整體而言，雖然銀行失敗並不常見，但其代價巨大且難以承受。唯有持續投資於資料、模型、制度及操作準備，才能真正降低下一次危機的破壞力。

六、科技的隱憂—依賴、集中風險與專業能力的流失(Perils of Technology – Dependency, Concentration Risks, and the Erosion of Expertise)

本場研討會由馬來西亞存保公司（PIDM）總體監測部主管 Jarratt Ma 主持，與談人包括亞洲商學院（Asia School of Business）組織行為系副教授、專長於組織轉型與科技採用的 Dr. Alexander Eng，StrongKeep 執行長、專精於數位身分、資料安全與法遵解決方案的 Gaurav Keerthi，國際清算銀行（BIS）創新策略中心新加坡中心（Innovation Hub Singapore）負責人、專注於綠色金融、金融科技及跨境支付創新議題的 Maha El Dimachki，以及馬來西亞國家人工智慧辦公室（NAIO）主任、負責國家 AI 戰略及落實工作的 Sam Majid 等。研討重點如下：

本場座談聚焦在一個核心矛盾：科技一方面帶來效率、精準與普惠金融的巨大機會，另一方面也同步放大了新型態風險。與談人首先指出，創新永遠是「雙面刃」：同一套 AI，可以幫助弱勢與病患，也可以被犯罪組織與駭客武器化，用於深偽詐騙、釣魚攻擊與大規模資安入侵。量子運算若落入不法之手，現行加密機制與數位信任基礎可能被瞬間破解，從金流竊取到金融基礎設施癱瘓都可能發生，因此董事會必須提前思考「量子防禦」，不能只把科技視為 IT 議題。此外，產業對少數大型雲端與 AI 供應商的依賴也形成高度集中風險：一旦少數平台故障或遭攻擊，可能同時癱瘓大量金融機構與關鍵服務，而中小企業往往是最缺乏資源與韌性的那一環。這也是為何監理與規範被比喻為「科技領域的

航空安全標準」：若缺乏適當監理，金融科技生態恐會重演加密貨幣世界那種高度波動、頻繁崩盤與投資人受損的局面。

第二個重要焦點是「人」在 AI 時代的角色與專業流失風險。行為與組織領域的研究指出，人類對 AI 常出現兩種極端：不是過度不信任、全部拒用，就是過度依賴、盲目服從。長期大量把工作外包給生成式 AI，雖然可以更快產出、更高品質的標準化成果，卻會降低個人投入努力的程度，削弱對工作的成就感與意義感，進而侵蝕專業能力與熱情，形成能力下降、熱情降低，而更依賴 AI 的惡性循環。社群媒體的經驗也被拿來類比：當初被期待能拉近人與人距離、減少戰爭與對立，但二十年後世界看到的更多是極化與仇恨，提醒我們對 AI 的樂觀想像很可能同樣被現實修正。與談人因此強調，人類相對於 AI 的真正優勢不是計算力，而是建立「世界運作理論」的能力，即理解因果、價值與脈絡。AI 可以用來做預測、建模與輔助分析，但「為什麼要做這件事、要把風險壓在何處、誰負責最後決策」，這些都不能交給模型，而必須保留在人類判斷與治理架構之中。

第三個討論重點是「責任歸屬與韌性建構」。以自駕車肇事為例，大家對「車主、車廠、軟體開發商誰應負責」的看法各不相同，顯示在 AI 黑箱決策下責任邊界極為模糊。與談人提醒，從法律與聲譽風險的角度看，客戶最終只會認定「提供服務的金融機構」負責，無論底層模型是外包、雲端或第三方，因此董事會與高階管理階層不能把風險推給供應商，必須親自掌握 AI 使用範圍、風險評估與應變機制。外部風險方面，網路攻擊被形容為「唯一每天只會變大、且有高度智慧對手的風險」，黑市經濟規模驚人，駭客持續投入資源尋找弱點，因此資安與營運韌性必須被視為長期固定投資，而非事後補破網。內部方面，機構需要在治理架構中明確界定誰對 AI 失誤與營運中斷負責，並投入預算規劃「退場方案」與「降階備援」（例如雲端掛掉時仍可切回功能較陽春但可運作的本地系統）。

整體而言，與談人主張：一方面要積極擁抱科技、建立組織內部的實驗沙盒與安全試錯空間，善用開源工具與跨國合作；另一方面，也要看清科技的局限與風險，強化教育訓練、倫理與法規配套，將 AI 視為輔助決策與提升效率的工具，而非取代人類責任與專業的主體。真正的韌性，是在持續創新的同時，仍能承受系

統失靈與攻擊衝擊，確保關鍵金融服務與社會運作不致因科技失誤而全面癱瘓。

七、危機情境下的溝通—該不該更加透明？(Communication in Crisis – To Be or Not to Be More Transparent)

本場研討會由 MBSB Investment Bank 研究部主管暨研究總監 Imran Yassin 先生主持，與談人包括馬來西亞航空 (Malaysia Airlines) 前危機處理總監、現任 IVP 執行長、具備豐富民航與危機管理實務經驗的 Mohd Fuad Sharuji 先生，以及 Yayasan Peneraju 執行長 Ibrahim Sani 先生，其具有多年財務、銀行、策略規劃、商業情報、資本市場與媒體經驗，並為英國特許管理會計師公會 (CIMA) 資深會員、國際專業會計師協會 (AICPA) 會員及馬來西亞會計師公會 (MIA) 特許會計師，Ibrahim 先生曾任職於 EONCAP Islamic Bank (後為 Hong Leong Islamic Bank Berhad) 及 CIMB Investment Bank，後投身廣播媒體，包括 BFM 與 Astro 等。研討重點如下：

本場座談從「危機中要多透明？」這個兩難出發：在社群與媒體資訊秒傳的環境下，過度透明可能放大恐慌，但保持沉默又會迅速失去信任。主持人 Imran Yassin 指出，研究顯示及早、誠實溝通的機構，比選擇沉默的組織，信任恢復速度可快上約四成；關鍵不是「要不要說」，而是「說多少、何時說、怎麼說、付出什麼代價」。前馬航危機總監 Fuad 以 MH370 與 MH17 為例，強調基本原則是「盡可能透明，但絕對不能失言也不能失聲」：一開始先只說確認過的事實，清楚區分「已知」與「未知」，避免猜測與技術細節誤用；在調查與國家安全等有保密界線時，要明白解釋為何暫時不能公開。危機溝通須重視「清楚勝於完整」、各管道訊息一致，並對家屬與受害者展現高度同理心，用兼顧科學與人性的語言回應最敏感的問題。同時要主動監測與糾正假訊息，避免被社群輿論拖著走；領導階層要「看得見、說得清」，但不要被捲入日常危機操作而失去全局視角。Fuad 也反省 MH370 初期多個政府機關各說各話、缺乏統一說帖，讓國際媒體大作文章，說明跨機關「單一聲音」與事前演練的重要性，而信任修復其實從危機發生當下就已經開始。

Ibrahim 則從媒體與公眾角度指出，危機管理最大的失敗，往往不是溝通做得「不好」，而是連「已進入危機狀態」都不願承認。他以寄宿學校女學生 Zara 墜樓案為例：事件發生後長期未見清楚說明，引發各種疑惑與陰謀論，最後甚至佔據內閣會議大量時間；直到很久之後才宣布相關人員調職，社會輿論早已認定是「拖延與切割責任」。相較之下，MH370、MH17 時，交通部長與相關官員很早就站到台前，坦承「我們知道多少、不知道多少」，至少讓大眾感受到有人在負責。他強調，所謂「優雅的沉默」根本不存在—當民眾已透過社群、外媒掌握片段消息，而主管機關完全不發聲時，就等於拱手把敘事權交給謠言與境外媒體。所以，主管機關應於平時就要與媒體建立互信關係，讓記者願意事先了解背景與技術用語，危機發生時才能迅速、準確地傳遞訊息，減少二手轉述與惡意渲染；AirAsia 印尼空難中，Tony Fernandes 立即出面承擔責任、聚焦照顧家屬，就是典型透過領導人「有臉、有話」來穩定情緒的案例。

在「下一次危機前要準備什麼」部分，兩位與談人共同強調：危機溝通必須事前建制，而非事後臨時抱佛腳。組織應事先規劃危機應變架構與情境演練，明確界定誰是唯一對外發言人（原則上應為 CEO，由企業溝通與專家團隊在背後支援），每個決策與說帖都需記錄並評估可能的「預期與非預期後果」。面對傳聞與陰謀論，不能完全忽視，也不能情緒化反擊，而要用最簡潔的事實回應，承認「目前仍在查證的部分」，並持續更新。若內部溝通能力不足，也可以尋求專業危機顧問協助，但無論如何，責任無法外包—最終要為透明度、節奏與內容負責的，仍是該組織的領導階層。整體而言，本場座談的核心訊息是：危機中的透明不是「要不要」，而是「如何有節制、有溫度、又有紀律地說真話」，在守護調查與法律界線的同時，守住最難重建的資產，那就是「公眾信任」。

肆、心得與建議

本次 PIDM 國家退場處置研討會傳達的核心訊息十分明確：在全球高度不確定的環境中，真正的韌性並非來自危機爆發後的補救，而是來自制度化、持續性、可操作的「預防準備」。從地緣政治衝擊、全球利率震盪、金融科技風險，到跨境資金流動的連動性增加，兩天

議程反覆強調一項共同結論：只有將風險治理與營運韌性提升至策略核心，金融安全網體系才能在危機發生時維持市場信心並保護存戶、保戶的權益。研討會內容可歸納為三項與本基金高度相關的啟示。

首先，風險治理必須升級為策略性課題，而非傳統的法遵流程。會中多場次提到新興風險的破壞性，包括氣候變遷對精算模型的長期偏移、AI 供應商集中帶來的技術依賴風險、量子運算對加密機制的挑戰、區域金融市場的跨境傳染等，皆已成為國際監理機構的關注重點。本基金在推動監理資料庫增修案、IFRS17/TW-ICS 接軌、年度與月報資料流程強化、退場制度研議等業務時，可將這些新興風險納入長期資料項目設計目標，引導產業提前調整與提升韌性。

其次，本次研討會有講者提及「肌肉記憶（muscle memory）」的概念與重要性，是營運韌性最關鍵的基礎。所謂肌肉記憶，指的是組織在經過反覆訓練後，即使在高度壓力下也能迅速、精準且不慌亂地執行既定程序。這次研討會場會的活動 PIDM Simulation Lab 即示範了跨機關情境演練的價值：「不是閱讀標準作業程序，而是在混亂中演練如何做決策」。這種訓練方式反映國際趨勢，也值得本基金借鏡。唯有透過反覆演練，本基金才能在壓力之下保持決策一致性，確保償付能力推估、資金調度、契約移轉與資訊揭露皆能準確執行。

第三，信任是保險業的經營基石，而危機溝通則是維持信任的核心工具。研討會以 MH370 與 MH17 等事件說明：危機中最具破壞性的往往並非資訊不足，而是不一致、延遲或帶有矛盾的訊息。透明過度可能引發恐慌，透明不足則助長陰謀論並侵蝕公信力。國際最佳實務提出「同理心先於事實」、「清晰勝於完整」、「主動澄清勝於消極回應」等原則。本基金在未來面對保險公司個案、清償能力惡化、資料庫異常等事件時，宜強化危機溝通架構與模板、強調建立唯一對外訊息來源，並提升與主管機關的一致性，同時納入假訊息快速擴散的因應策略，以面對新媒體時代的挑戰。

本次會議主辦單位馬來西亞存保公司（PIDM）長期積極投入 IAIS、IADI 等國際組織之合作計畫，致力於強化區域金融風險的應變與協作機制，並自近三年起連續主辦「國家退場處置研討會」，為馬來西亞及周邊國家之監理官、金融保險業者、專業顧問及系統廠商提供跨機構深度交流的平台，探討未來金融市場挑戰與應對策略。本基金自 2023 年起連續受邀參與，不僅有助掌握馬來西亞及區域內監理與金

融機構的作業文化，更能與各國退場處置機構交換危機管理與應變經驗，收穫豐富，建議未來如持續受邀，宜持續派員參加。

附錄: 第 3 屆國家退場處置研討會會議議程

Day 1- 26 August (Tuesday)	
08:00 – 08:45	Registration and Networking
08:45 – 09:00	Safety Briefing, National Anthem and Doa Recitation
09:00 – 10:15	Keynote Plenary Topic: An Increasingly Uncertain World <u>Speakers:</u> Tan Sri Shahril Ridza Ridzuan Chairman, Standard Chartered Malaysia and Axiata Group Mr. Michael Hsu Former Acting Comptroller of the Currency, Office of Comptroller of the Currency Dr. Joe Cherian CEO, President, Dean and Distinguished Professor, Asia School of Business <u>Moderator:</u> Datuk Jessica Chew Technical Adviser, Bank Negara Malaysia
10:15 – 10:30	Networking Break
10:30 – 11:30	Panel Session 2 Topic: Resolution Planning in the Era of Deregulation <u>Speakers:</u> Dr. Elke König Former Chair, Single Resolution Board Senior Policy Fellow, SAFE, Frankfurt Mr. Geoff Davies Director, Resolution Directorate, Bank of England Mr. Maciej Szczęsny President of the Management Board, Bank Guarantee Fund (Poland) <u>Moderator:</u> Ms. Afiza Abdullah Executive Vice President, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
11:30 – 11:40	Welcoming Remarks <u>Speaker:</u>

	Mr. Rafiz Azuan Abdullah Chief Executive Officer, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
11:40 – 12:15	Keynote Address <u>Speaker:</u> YB Senator Datuk Seri Amir Hamzah Azizan Finance Minister II, Ministry of Finance
12:15 – 14:00	Luncheon talk Topic: Into the Depths – Managing Crisis and Uncertainty in the Thai Cave Rescue <u>Speaker:</u> Mr. Ivan Karadzic 2018 Tham Luang Cave Rescuer Technical Diving Expert <u>Moderator:</u> Ms. Nor Ariena Mohd Ritzal Head, Crisis Management Department, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
14:00 – 15:05	Insurance Masterclass Topic: Navigating Uncertainty – What Threatens Insurers? <u>Speakers:</u> Mr. Kugenthiran Raveenthiran Director, Actuarial Services, KPMG Malaysia Ms. Sophia Ch'ng Independent Non-Executive Director, Cagamas Berhad and Syarikat Takaful Malaysia Keluarga Berhad Mr. Yen Chin Vice President, Lead Property Solutions APAC, Swiss Re Asia Pte. Ltd. <u>Moderator:</u> Mr. Mark O'Dell Chief Executive Officer, Life Insurance Association of Malaysia (LIAM)
15:05 – 15:20	Networking Break
15:20 – 16:25	Bank Masterclass Topic: The Art of the Deal – What Makes or Breaks a Bank Transaction? <u>Speakers:</u> Mr. Alessandro Santoni Former Head of Crisis Management and Current Head of Onsite Inspection, European Central Bank

	Ms. Diana Mansor Senior Executive Director, Strategy & Transaction, Ernst & Young PLT Mr. Geoff Davies Director, Resolution Directorate, Bank of England Ms. Sue Yen Woo Director, Deal Strategy & Operations, PwC Malaysia <u>Moderator:</u> Ms. Nor Ariena Mohd Ritzal Head, Crisis Management Department, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
16:25 – 17:35	Roundtable ASEAN Deposit Insurers and Resolution Authorities Roundtable (by invitation only)

Day 2- 27 August (Wednesday)	
08:00 – 09:00	Registration and Networking
09:00 – 09:55	Panel Session 3 Topic: Failures are Rare – But Can We Afford One? <u>Speakers:</u> Dr. Karsten Mueller Assistant Professor of Finance, National University of Singapore Ms. Ruth Walters Senior Advisor, Financial Stability Institute (FSI), Bank for International Settlements <u>Moderator:</u> Ms. Amanda Chong Deputy Director, Monetary Policy Department, Bank Negara Malaysia
09:55 – 10:10	Networking Break
10:10 – 11:20	Panel Session 4 Topic: Perils of Technology – Dependency, Concentration Risks, and the Erosion of Expertise <u>Speakers:</u> Dr. Alexander Eng

	Associate Professor of Organizational Behavior, Asia School of Business Mr. Gaurav Keerthi Chief Executive Officer, StrongKeep Ms. Maha El Dimachki Centre Head, Bank for International Settlements Innovation Hub Singapore Mr. Sam Majid Head, National Artificial Intelligence Office (NAIO), Malaysia <u>Moderator</u> Mr. Jarratt Ma Head, Macro Surveillance Department, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
11:20 – 12:15	Panel Session 5 Topic: Communication in Crisis – To Be or Not to Be More Transparent <u>Speakers:</u> Mr. Mohd Fuad Sharuji Former Crisis Director, Malaysia Airlines CEO, Impeccable Vintage Properties (IVP) Mr. Ibrahim Sani Chief Executive Officer, Yayasan Peneraju <u>Moderator</u> Mr. Imran Yassin Director / Head of Research, MBSB Investment Bank
12:15 – 12:30	Closing Address <u>Speaker:</u> Mr. Rafiz Azuan Abdullah Chief Executive Officer, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
12:30 – 14:00	Lunch
14:00 – 15:45	Muzakarah Doa Recitation and Welcoming Remarks Topic: Transferability of Investment Accounts <u>Welcoming Remarks:</u> Mr. Rafiz Azuan Abdullah Chief Executive Officer, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia <u>Speakers:</u>

	Dr. Ahcene Lahsasna Chief Executive Officer, SALIHIN Shariah Advisory Dr. Mohammad Mahbubi Ali Assistant Professor, IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IliBF), International Islamic University Malaysia <u>Moderator:</u> Khairun Najmi Saripudin Senior Researcher, International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA) Institute, INCEIF University
15:45 – 17:30	Muzakarah Topic: Resolution of Investment Accounts in Failure of an Islamic Bank Closing Remarks <u>Speakers:</u> Dr. Marjan Muhammad Deputy President Research, ISRA Institute, INCEIF University Prof. Datin Dr. Rusni Hassan Dean, IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IliBF), International Islamic University Malaysia <u>Moderator:</u> Mr. Mohamad Hud Saleh Huddin Senior Manager, Shariah, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia