

超前部署與風險管理：從諸葛亮到現代銀行流動性風險的啟示

張嘉玲¹，張企申²

摘要

本研究從比較三國時期諸葛亮的軍事策略與台灣政府在新冠疫情期間應對銀行流動性風險的政策措施，探討不同時空背景下的危機管理方法。借助危機管理大師希斯（Robert Heath）的 4R 理論，本研究分析兩者在風險預判與超前部署、資源儲備與靈活調度以及長期規劃與穩定發展三個構面的共通邏輯，發現：諸葛亮「兵馬未動，糧草先行」的智慧與現代政策中的前瞻性部署策略在理念上高度一致，展現了以穩定發展為目標的危機應對之道。本研究不僅揭示歷史與現代危機管理的相通性，還為當前複雜環境中的風險決策提供了啟發與參考。

關鍵詞：超前部署、危機管理、4R 理論、以古鑒今、流動性風險

壹、前言

重大風險與危機往往來勢迅猛，應對不當可能在經濟、社會或政治層面引發難以逆轉的衝擊。從歷史到現代，風險管理的核心原則始終圍繞著未雨綢繆，防患於未然。三國時期的諸葛亮以卓越的智謀聞名，他在《隆中對》中提出：「東和孫權，北拒曹操，內修政理，外結好盟，然後霸業可成。」並主張「益州險塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝業。」這些策略展現了其兵馬不動、後勤先行的智慧與周密部署，為蜀漢在群雄並立的局勢中奠定了以弱制強的基礎《三國志》。而在現代，2019 年新冠肺炎疫情引爆了全球公共衛生與經濟危機的連鎖反應，如何在疫情初期乃至持續發展階段就對金融體系可能出現的系統性風險進行預判，並提前採取有力的干預手段，成為了各國政府面臨的共同挑戰（Berger & Demirgüç-Kunt, 2021; Ding, Wu, & Chang, 2013）。我國政府通過超前部署，及時防範了銀行流動性風險，既穩住了市場預期，也避免了更大範圍的經濟下行（國安高層會議，2020）。

隨著全球環境的不確定性增加，風險管理已成為現代經濟與組織穩健運行的基石。危機管理大師希斯（Robert Heath）所提出的 4R 理論：縮減力 (Reduction)、預備力 (Readiness)、反應力 (Response)、恢復力 (Recovery) 為風險管理提供了完整框架，涵蓋

本論文經 2 位雙向匿名審查通過。收稿：2025 年 1 月 16 日。同意刊登：2025 年 1 月 20 日。

¹ 張嘉玲，第一作者，世新大學管理學碩士，E-mail：jimchang178@gmail.com

² 張企申，通訊作者，泉州信息工程學院副教授，E-mail：chishen.chang@gmail.com

風險預防、應對與恢復的完整過程。4R 理論強調事前的風險掌控與資源準備、事中的高效應對以及事後的復原與穩定發展。本研究從該理論的視角分析，延伸出對應三個應對策略為：風險預判與超前部署、資源儲備與靈活調度及長期規劃與穩定發展，如表 1 4R 理論與應對策略。可以發現，風險預判與超前部署對應於縮減力階段，其核心是透過前瞻性風險分析降低威脅；資源儲備與靈活調度則涵蓋預備力與反應力階段，通過資源的有效整合與快速應用實現損失控制；長期規劃與穩定發展則體現恢復力階段的價值，確保系統韌性與可持續性。

本研究以諸葛亮在三國時期的兵馬不動後勤先行策略為切入點，對比我國政府在應對 2019 年新冠肺炎疫情期間為防範銀行流動性風險所採取的政策措施，探討風險預判與超前部署、資源儲備與靈活調度以及長期規劃與穩定發展三個關鍵環節的共通之處。藉由古為今用的研究視角，揭示古代軍事智慧與現代經濟管理策略在重大危機應對中的一致性與啟示價值，並為當前及未來的政策制定與實務應用提供全面而有力的參考與建議。

表 1

4R 理論與應對策略

4R 理論	應對策略	核心重點
縮減力 Reduction	風險預判與超前部署	事前準備，降低風險發生的可能性與影響程度。
預備力 Readiness	資源儲備與靈活調度	提前準備必要的資源與措施，為危機的可能發生做好準備。
反應力 Response		危機發生時快速響應，靈活調配資源以控制損失和穩定局勢。
恢復力 Recovery	長期規劃與穩定發展	危機後進行恢復與總結，促進穩定運營並強化未來的韌性與發展能力。

本研究自行整理

貳、風險預判與超前部署

一、諸葛亮的後勤先行：從《隆中對》到北伐籌謀

(一) 情報與形勢研判

諸葛亮早年身處荊州時，所作的《隆中對》為劉備集團在割據勢力叢生、群雄競爭激烈的亂世中提供了宏觀框架。其中，他精準洞察了東吳與曹魏的地緣政治格局，以及蜀地（益州）擁有的地理與經濟優勢。此類對形勢的前瞻性把握，為後期先取荊州、再奪益州、後與孫吳聯盟策略的實踐奠定了基礎。諸葛亮在《隆中對》中指出：「若跨有荊、益，保其巖阻，西和諸戎，南撫夷越，外結好孫權，內修政理。」此言道明了其對地勢、軍力、政務及盟友關係的全面考量。他針對敵我雙方主將能力、軍隊素質、後勤條件及民心向背等因素進行了多維度的情報收集與判斷，以制定長遠戰略布局《三國

志》。正是在對整體局勢的清晰預判之上，提出一系列先人一步的軍事與政治佈局。

(二)未雨綢繆與糧草先行

在具體的軍事行動中，諸葛亮最為人稱道的便是其對後勤補給的關注。古代作戰環境中，「糧草」即是戰爭的生命線。若無充足且穩定的糧餉供應，軍隊的作戰能力將大打折扣。《三國志》中多次提到其「軍資所出，常有儲備」，反映了諸葛亮注重在正式開戰前即積累足夠的物資、安置好後勤通道與運輸隊伍。尤其在北伐曹魏的過程中，蜀地山多路險，長距離的進攻會產生龐大的糧草運輸需求。為此，諸葛亮在戰前就嘗試改善道路、研發木牛流馬等運輸工具，以期縮短補給路線、降低損耗。此舉是立足長期的超前部署策略，也正是由於他在戰前的物資與道路準備上投入巨大精力，才使得蜀軍在多次北伐中可以進則有糧，退則有地，保有一定的戰略迴旋空間。

二、政府對疫情期間銀行流動性風險的預判

(一)宏觀環境與疫情衝擊

新冠肺炎疫情在全球爆發後，對各國經濟體的正常運行產生了系統性影響 (Sattar et al., 2020)。由於全球供應鏈中斷使得生產與需求雙雙受阻 (Berger & Demirgüç-Kunt, 2021)。各國實施的封鎖和隔離措施，人民居家隔离、工廠停工停產、國際貿易緊張等一系列措施和連鎖反應，使得企業現金流與個人收入減少。在這樣的背景下，企業和個人還款能力下降，進而增加銀行不良貸款風險，並可能引發更大範圍的金融恐慌 (Arif & Anees, 2012)。

(二)超前部署與政策預警

面對這場前所未有的公共衛生與經濟挑戰 (Sattar et al., 2020)，政府國安會議於 2020 年 3 月 12 指出，因台灣在防疫措施超前部署，新冠肺炎疫情控制良好，為避免疫情帶來的經濟衝擊，更要超前部署，強化經濟動能並促進台灣經濟穩健發展 (國安高層會議，2020)。政府和金融監管機構在疫情初期便通過一系列政策來穩定市場信心。其中包含，降息、寬鬆貨幣政策、財政紓困方案以及銀行法規鬆綁等貨幣政策及財政政策措施。為了避免銀行體系因流動性短缺而提高流動性風險，進一步造成流動性危機而使銀行發生擠兌導致銀行倒閉現象，中央銀行配合政府推出專案融通方案，針對受疫情影響的中小企業提供融資支持、勞工紓困貸款、個人信用卡延緩繳款期限等等方案，在實施三週內即核貸 4,000 億元 (行政院 2020b)。在意義上，這類措施就如同諸葛亮在戰前進行的大規模糧草儲備與運輸管道建設，都是為應對可能的「大戰」而提前打下基礎。因為一旦疫情持續發酵，出現連鎖反應，若缺少政策支援與資金供應，市場恐慌難以遏制，銀行體系流動性枯竭也將導致社會整體經濟環境的更大動盪。

(三)對比啟示

古代與現代雖在外部場景、技術手段上有極大差異，但在重大危機爆發前的形勢研判和資源準備方面，都需要及早發動、搶先佈局。無論是兵法所說的「兵馬未動，糧草先行」，還是當代經濟危機管理中的「流動性風險」，均提示我們必須在風險尚在累積階段就進行有效干預，否則臨危決策的成本與難度都會成倍增加。

叁、資源儲備與靈活調度

一、諸葛亮的後勤保障、技術創新與軍民動員

(一)集中資源儲備與運力提升

諸葛亮調任益州丞相後，根據《三國志》所載，他「率民屯田於隴右，以足軍資」，通過精耕細作和屯田積糧，建立了穩固的糧草儲備體系。此外，他「開治山川，修治道路，置官分部，以通運漕」，採取分段運輸與修繕道路的方式來增強戰時物資調運能力。在北伐前，他於漢中「修治倉儲」，並組織民眾與軍隊協同完成後勤基建，確保前線部隊行動時能夠就近獲得補給。

(二)木牛流馬與靈活補給路線

除了傳統的修路築倉，諸葛亮對後勤運輸工具的創新亦令後世印象深刻。《三國志》中記載：「亮為木牛流馬，以運糧穀，制便於山川間。」木牛流馬是一種結合人力與簡易機械原理的運輸工具，其設計目的在於應對西蜀山川險阻的地形，實現糧草的高效轉運。透過減少對大型畜力或車隊的依賴，木牛流馬有效提升了蜀軍的後勤補給效率，為北伐提供了堅實的物資支持，展現了諸葛亮在戰前部署中的創新智慧。

(三)軍民合作與戰時動員

諸葛亮對於資源的掌控還包含了對民眾的動員和組織。《三國志》中記載：「軍民異處，士眾精練，國之利器，皆得用之。」，蜀漢政權相較曹魏、東吳原本地盤更小，人口總量也不佔優勢，但諸葛亮通過改善施政、安撫百姓等措施，盡可能讓民眾在平時的生產中為國家儲備糧草、提供必要的勞動力。一旦作戰需求擴大，後方百姓能夠快速轉換為戰時模式，籌措更多物資與兵源。這種軍民合力、寓兵於民的做法，無疑是對資源儲備與靈活調度的進一步保障。

二、疫情期間銀行寬鬆的貨幣政策工具與鬆綁監管靈活調度

(一)多管道注入流動性

在疫情衝擊下，台灣中央銀行跟進美國降息的腳步，中央銀行於 2020 年 3 月 19 日宣佈調降息 1 碼，分別為重貼現率 1.125%、擔保放款融通利率為 1.5%及短期融通利率為 3.375%、提供中小企業專案融通以及維持市場資金寬鬆，必要時可以擴大附買回操作等手段來確保銀行體系握有充裕的流動資金(中央銀行，2020b)。此次政策操作有更強的目的性，特別是在疫情初期的關鍵階段，通過大規模貨幣援助以及對中小企業及個人的資金需求支持，產生了「強心劑」般的效果。正如諸葛亮將糧草儲備視為開戰必不可少的先行條件，我國政府將充足的貨幣供應視為應對經濟下行的關鍵措施。

(二)監管鬆綁與靈活調度

如果說銀行的流動性管理相當於諸葛亮的集中築倉，那麼對銀行不良貸款認定和備抵呆帳提列的適度放寬，則可視為靈活調度、運力提升的現代版本。台灣金融監管機構意識到，在疫情衝擊下，大量中小企業和個人在短期內難以還本付息，若按照原先的嚴

格標準，將會爆發大量信貸違約、銀行不良貸款率也會迅速走高。這不僅對實體經濟是雪上加霜，對銀行體系也構成流動性與資本適足率的雙重挑戰。於是，依據「中央銀行辦理銀行承作受嚴重特殊傳染性肺炎疫情影響之中小企業貸款專案融通作業規定」，在做好風險監控與資訊披露可控的前提下，將銀行的正常授信資產備抵呆帳提列標準由 1% 調降為 0.5%，將使銀行釋出更多的資金，並鼓勵銀行對企業放款並協助企業渡過難關（金融監督管理委員會，2020）。另外，資本適足率是在評估銀行資本運用效益與風險承擔的能力，金管會銀行局 2020 年 5 月鬆綁監理措施，2021 年因疫情的緣故再度釋放資本適足率來緩解資本增提的壓力，巴塞爾資本協議三(Basel III)再延後至 2024 年實施，對於國內 6 家重要系統性銀行資本可少增提 0.5%，因此可釋放出 4 仟億資金來支援提供流動性需求，並在 2021 年及 2022 年分 3 大情境測試，第一是總體經濟、第二是市場風險因子、第三是作業風險在最嚴峻的情境下，均通過年度的壓力情境測試，表示台灣的商業銀行具有風險承擔能力(林士傑 2021)。

(三)直達實體與紓困政策

此外，因應新冠肺炎疫情，政府還提出「防疫、紓困、振興」三大措施，於 2020 年 2 月 25 日公布「嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例」（行政院 2020a），針對受疫情衝擊的事業不分產業在 4 大原則下，主要在融資協助、就業協助、稅務協助以及減輕負擔方面，紓困措施從 1.0 到 3.0，涵蓋家庭、弱勢群體、企業和產業，逐步完善機制，不僅協助全面受疫情影響的個人，還擴展至整個產業(行政院 2021a)。紓困 4.0 以「個人加快」、「產業加強」、「貸款加碼」和「減輕負擔」為原則，並推出擴大的「振興五倍券」計畫，目的在促進消費，提振內需市場(行政院 2021b)。確保資金精準用到最需要的地方，這猶如蜀漢軍中精確分配木牛流馬的使用範圍：一部分投放前線儲備糧草，一部分留給後方以防萬一。通過精準化的金融支持與政策紓困，最終形成了對企業、個人與金融機構的多方合作，以減緩疫情對經濟可能造成深層次的衝擊而形成金融危機。

(四)對比啟示

諸葛亮時期強調積糧、修路、築倉，現代則借助寬鬆的貨幣政策與鬆綁監管的手段，同樣是資源儲備與靈活調度的具體體現。技術與監管制度鬆綁在兩者的資源調配中都發揮了關鍵作用，都是在原有條件下尋找最大化效率與流動性保障的解決方案。

肆、長期規劃與穩定發展

一、諸葛亮的戰略深謀：分階段建設與持續北伐

(一)《隆中對》的分階段設計

《隆中對》不僅僅是一篇文辭華美的謀略文章，更是諸葛亮為劉備規劃的分階段戰略藍圖。其核心思路在於先確立足荊州為根據地，再圖取益州，積蓄實力後與孫吳聯盟，形成南北對峙之勢，最後伺機北伐曹魏。這一系列步驟緊緊圍繞蜀漢所能掌握的資源、地理條件，以及周邊政權的利益訴求，屬於一種兼顧內外的整體謀劃。諸葛亮在每一個階段都注重穩紮穩打，如在平定益州後大力調整地方行政、勸農桑、興水利，強化內政，

為後續用兵奠定基礎。

(二)北伐中的穩定發展與謹慎行事

雖說諸葛亮數次北伐未能成功統一天下，但在其軍事行動中所顯示出的是穩定發展與謹慎謀劃仍值得後世關注。諸葛亮常被認為是深思謀略的典型，他在出兵前往往往經過反復論證與考量，甚至留有預備方案。一旦戰局不利，便會及時退兵，不會孤注一擲地冒險。這樣的行事風格雖屢遭詬病為保守，但也在一定程度上展示了以小國對抗強國時對自身有限資源的理性配置。

(三)治國理政與軍隊建設並行

在戰役期間，諸葛亮始終沒有放鬆對蜀漢內部的治理。他在治國過程中注意整合益州本地豪強勢力，推行相對公平的律法與行政措施，讓地方百姓能夠恢復生產、安居樂業。從後世對蜀漢政局的評價來看，諸葛亮在加強中央集權、遴選官吏、維護軍紀等方面持續用力，以達到內安而外圖的目標。事實上，這種長期的政治與經濟建設就是為了給下一步的北伐行動提供更深層次的支持。

二、政府防範銀行流動性風險的長遠佈局與穩健發展

(一)金融改革與制度升級

2008 年全球金融海嘯揭示了一些銀行雖擁有充足的資本，但因未能謹慎管理流動性風險而陷入倒閉危機。為應對這一問題，巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee on Banking Supervision, BCBS）制定了一系列的協議。在 2008 年發布了《健全流動性風險管理與監控原則》（Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision），為全球金融機構和監管機構提供了有效管理與監控流動性風險的指導原則。為進一步強化流動性風險的監管標準，BCBS 引入了兩項新的銀行流動性法規，即流動性覆蓋比率（Liquidity Coverage Ratio, LCR）和淨穩定資金比率（Net Stable Funding Ratio, NSFR），以確保銀行具備足夠的流動性來應對未來可能出現的危機。在金管會洽中央銀行後，於 2013 年發布了《流動性覆蓋比率與流動性風險監控工具》（Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and Liquidity Risk Monitoring Tools），明確規範了流動性覆蓋比率的計算方式，以進一步提升銀行體系的穩健性。」

2019 年新冠肺炎疫情雖是突發公共衛生事件，但其對金融體系的衝擊也突顯出巴塞爾銀行監理委員會(BCBS)從 2008 年後所實施在金融監管、強化銀行資本體質等方面措施的驗收。這些舉措都可視為類似於諸葛亮在取得益州後進行內政整頓，從制度與結構層面為今後再遇風浪做足準備。

(二)紓困與振興經濟

在全球疫情肆虐下，台灣防疫情成功源自於台灣人的自律，然而，天有不測風雲疫情還是被突破，於是開始一系列的防疫、紓困與振興措施，面對疫情政府採取以「防疫、紓困、振興」階段，另一方面則使用貨幣政策提供進一步的支援，並著力於紓困預算確實執行、加速擴大內需、協助民間加速投資、維持匯市穩定與股市動能來推升整體的經濟活力。這與蜀漢政權在佔領益州後的休養生息頗為相似：一方面需要穩定局面；另一

方面還要利用新機遇對自身經濟結構進行調整與升級。將短期應對與長期發展結合起來，才能形成良性的內生動力，避免在下一波衝擊到來時再度陷入被動。

(三)漸進退出與風險控制

隨著疫情形勢逐步緩解，監管部門也需考慮如何平穩退出部分寬鬆政策，防止因長期超寬鬆的貨幣環境而累積新的金融風險。中央銀行於 2022 年 3 月 17 號升息 1 碼分別為重貼現率 1.375%、擔保放款融通利率 1.75%以及短期融通利率 3.625%，各項專案貸款適用之優惠利率 0.1%不變至 2022 年 6 月 30 日，銀行對企業的延遲還款措施不能無限期地存在，過度放寬的監管標準也會扭曲市場定價機制。政府在制定退出策略時，需要結合實際經濟復甦程度和各行業恢復情況，分步回收流動性或重回常態化監管。類似諸葛亮多次北伐時的進退有度，現代金融政策的穩健漸進，體現的正是對有序退出、平衡風險的高度重視。

(四)對比啟示

不管是諸葛亮的先治內政、再謀外擴，還是台灣政府的防疫、紓困、振興，都體現了短期應急與長期治理相結合的思路。分階段、漸進式的推進方式能最大程度減少系統性風險的累積，為長期穩定增長創造有利條件。

在面對重大危機時，資源調度與風險管理的核心邏輯具有跨時空的共通性。古代軍事策略以應對戰爭的不確定性為中心，而現代金融政策則聚焦於維持經濟穩定，應對突發事件帶來的系統性挑戰，二者在應對方式和資源運用上展現了許多相似之處。綜合以上所述，本研究將古代軍事策略與現代銀行政策的比較整理，如表 2 古代軍事策略與現代銀行政策的比較，以作為古今對照的參考。

表 2

古代軍事策略與現代銀行政策的比較

比較維度	古代軍事策略 以諸葛亮為例	現代銀行政策 以新冠肺炎疫情期間為例
核心目標	維持戰爭中軍事力量的供應與靈活部署，實現戰略優勢	確保金融體系穩定，應對經濟衝擊，促進經濟復甦
風險預判與部署	《隆中對》中對政治、地理、軍事形勢的全面評估；戰前儲備糧草、強化道路建設	提前預測疫情對銀行流動性影響；採取降息、寬鬆貨幣政策及監管鬆綁措施
資源儲備與調度	修路築倉、木牛流馬運輸工具創新，集中資源以支撐長期戰爭	增加流動性供給，靈活調整資本適足率標準，紓困政策支持中小企業與個人
短期應對策略	針對戰爭局勢快速反應，確保糧草供應不中斷，兵民協力解決臨時需求	大規模貨幣注入，三倍券及五倍券等政策提振內需，提供緩衝機制穩定市場信心

長期規劃 與發展	分階段推進戰略，如先治益州後謀北伐，穩定內政以支撐持續軍事行動	逐步退出寬鬆政策，持續銀行體系監管升級，提升金融體系抗風險能力
創新與技術應用	發明木牛流馬提升後勤效率，改善交通基建	推廣數位金融技術，如行動支付，提升無接觸金融服務效率
資源整合 與動員	軍民合作，動員地方資源支撐後勤需要	財政、貨幣、社會政策多管齊下，整合政策合力應對危機
共同合作	與東吳結盟，共同對抗曹魏	國內政策部門協調，如央行與金管會；國際間防疫物資、資訊互助與經濟、貿易穩定合作
進退策略	戰局不利時謹慎撤退，保留實力以待後續行動	根據經濟復甦進度逐步退出寬鬆政策，避免累積新的金融風險

本研究自行整理

伍、進一步討論：歷史與現實的互鑒

通過以上三個構面的分析，可以看出古代軍事領域與現代金融經濟領域在應對危機時，有著相通的邏輯脈絡和關鍵環節。進一步而言，我們或可從以下視角深化對諸葛亮與台灣政府應對之策的思考：

一、對風險的認知與評估

歷史中的諸葛亮以善於利用情報和形勢分析著稱，即便條件尚不完備，也能提出精確的戰略佈局，為持續作戰贏得主動。同樣，台灣政府從 2003 年 SARS 的慘痛防疫經驗及 2008 年全球金融海嘯的應對經驗為借鑒，結合中央銀行的專業判斷，早在 2020 年 2 月即敏銳察覺到新冠疫情對企業票據信用的影響，及時採取應對措施（中央銀行 2020a）。針對疫情衝擊，中央銀行分析全球大規模貨幣寬鬆、降息及紓困政策對金融體系的影響，並關注其對財政穩定、金融健全性及經濟環境的影響。基於對風險演化的科學評估，採取的是審慎且靈活的政策，包括適度貨幣寬鬆、對中小企業貸款支持，確保金融市場流動性穩定；政府亦加強公共支出提振內需，並強化金融監管，避免系統性風險蔓延。這些前瞻性與有效性策略不僅穩定了國內經濟，亦提升了銀行抗風險的能力。

不打無準備之仗與政策要有前瞻性、靈活調度則是準確掌握風險動向，結合數據與專業判斷進行因應之道。正如諸葛亮未雨綢繆，台灣政府以及金融監督管理機構在風險管理決策具備洞察力與應變能力，並提前準備與靈活應對防範危機升級在多變環境中實現穩定與突破。

二、資源配置與技術創新

諸葛亮在後勤補給上的創造性實踐，如木牛流馬，既是當時生產力的具體表現，通

過技術創新提高資源運送效率的思路。

疫情期間因防疫保持社交距離而產出非接觸式服務，是以現代科技為依託來降低社會接觸成本。2020 年受疫情影響，國內金融服務業營收較同時期下降 5.1%，與 2019 年的增長形成對比。然而，疫情同時加速了數位金融發展。根據金管會數據，2020 年前三季五大行動支付金額增長至 3,500 億元，數位帳戶用戶數達 575 萬，反映出無接觸數位服務需求激增(KMPG 2021)。危機就是轉機，面對不確定性，只有主動革新，才可能真正提升體系韌性。未來，在金融服務業則需關注金融科技應用、金融生態圈發展、資安監管及開放銀行等領域，持續推動數位化，提升競爭力，應對不確定的市場環境。

三、制度設計

諸葛亮治蜀時期，他推行擇人以才、任人唯賢，注重賞罰分明，從他的施政理念和實踐中可以看出，他強調依法治國、以法治吏，並用廉政、軍法和民法相結合的方式，建立了一套以穩定和效率為目標的法律體系，為蜀漢的內部穩定和北伐大業提供了堅實的基礎。

銀行業是金融體系中極為重要的組成部分，銀行作為金融體系中的中介角色，既需配合政府的貨幣政策及財政政策，又受到金融監管機構的嚴格監督，並遵循國際協議的要求。在這樣的多層次監管體系下，特別是在新冠肺炎疫情期間，銀行發揮了重要作用，尤其在風險管理方面。銀行通過預先設立的風險管理框架，由巴塞爾銀行監管委員會（BCBS）所發起的巴塞爾協議，巴塞爾 I（1988）該協議制定了全球銀行資本適足率的最低要求，以確保銀行在面對風險時具備足夠的資本緩衝。巴塞爾 II（2004）是對全球銀行業風險管理的一次重要提升，建立三大支柱以及巴塞爾 III（2010），進一步強化了資本適足率和流動性風險管理要求。有效識別並控制各類風險，包括信用風險、流動性風險和市場風險。依據國際監管規範（Basel Committee on Banking Supervision 2008）和政府政策支持措施，銀行在疫情期間能夠調整貸款政策，提升資本適足率，從而減少因經濟波動帶來的流動性風險。

此外，銀行在風險管理中加強了流動性風險的應對措施，保證在市場動盪時，能夠提供足夠的資金支持，確保金融體系的穩定。這些措施不僅增強了銀行的抗風險能力，也幫助企業和個人在危機中獲得必要的融資支持，進一步維持了金融市場的穩定性和運行效率，為經濟的復甦提供了堅實保障(Arif & Anees, 2012)。

四、全方位整合

古代戰爭雖然表面上以軍事對抗為核心，但其背後實質上是一個涵蓋多層次、多領域的綜合性博弈。諸葛亮在政治層面，推行法治與廉政，穩固內政，凝聚君臣與民心，為蜀漢持久作戰奠定基礎；在經濟層面，改良農業生產、提高資源效率，並推動木牛流馬等創新，確保軍需供應，避免戰爭拖垮經濟；在外交層面，促成蜀吳聯盟，透過談判構建穩定合作，並精準判斷敵情與時機，使聯盟具備靈活調整和互補優勢；在軍事層面，蜀吳聯盟為諸葛亮的北伐提供支持，蜀漢集中力量對抗曹魏，吳國穩固自身，雙方合作

形成強大綜合力量。諸葛亮通過政治、經濟、外交和軍事的全方位整合，實現了以弱制強的戰略目標，為蜀漢在亂世中奠定了穩固基礎。

台灣政府在疫情的防控以及提振經濟時，需要財政、貨幣、社會政策的多管齊下。在短期內提供流動性支持，但若缺乏其他配套政策，面對大規模失業、企業倒閉及民生壓力時，整體經濟依然難以快速恢復。因此，必須如同諸葛亮各方協調，從財政、貨幣、社會等多層面著手，以求達成穩定局勢、復甦經濟的目的。這裡可以具體歸納為幾大面向：

首先，財政政策上必須有力介入。除編列特別預算用在融資協助以及貸款紓困、延緩個人貸款、就業協助、協助減班休息勞工的充電計畫及安心計畫、協助失業補助及失業勞工子女就學補助、基層勞工生活及用品補貼、協助青年就業計畫、產業及個人的稅務協助、水電費減免、國有事業房租減租金以及減徵汽燃費等等，這些措施在助弱勢族群與受衝擊產業度過急難之外，也應針對中小企業推出稅費減免、融資擔保與低利貸款計畫，降低企業的營運成本與負債壓力，幫助企業及個人渡過短期危機。政府也鼓勵民間加大力度投資來帶動就業創造內需，並且發放振興三倍券及五倍券提振內需用以刺激經濟，創造更可持續的增長動能。

其次，貨幣政策方面，央行調整利率、準備金率及法規法令鬆綁，同時提供充足的市場流動性，並同時也要強監控金融體系穩定性，避免資金過度集中在少數領域，而產生大規模的資產泡沫。此外，財政部門與金融監管機構密切合作，確保釋放的資金能有效流向實體經濟，而非僅停留在金融市場炒作，以達到實質性的紓困效果。

再次，社會政策也扮演極為關鍵的角色。疫情發生時政府需要加強公共醫療資源的配置，以確保防疫工作順利推行，同時完善社福措施，為失業與低收入家庭提供即時且足夠的援助。這包括完善的失業保險或暫時性津貼，以維護基本生活水準，並給予民眾在疫情衝擊下的安全感。教育與職業培訓計畫亦需適時擴大或調整，借助數位科技，整合線上平臺協助失業者尋找新工作機會。

除此之外，面對全球化時代的複雜挑戰，新冠肺炎疫情肆虐全球，在美國、歐盟尤其是歐洲疫情較為嚴重的國家，台灣於 2020 年 4 月 1 日宣布將捐贈 1,000 萬片口罩，展現「Taiwan Can Help!」的精神，除了支援這些國家並透過與國際合作，呼籲強化國際社會的防疫合作以及防疫供應鏈的互補及互通有無，並共享疫情數據(外交部 2020)。在經濟層面促進貿易與資本流動的穩定性。不僅可分散風險，也能讓技術與資源得到更高效的利用。正如同蜀漢與東吳結成聯盟，台灣政府同樣在國際舞臺上尋求多方合作，共同面對疫情與經濟對人類帶來的巨大考驗。

總體而言，透過諸葛亮在政治、經濟、外交與軍事各層面的協同發力，我們可以看到以弱制強的成功範例如何孕育而成。反觀新冠肺炎疫情衝擊的困境，台灣政府帶領國家與人民順利度過難關，同樣離不開財政、貨幣及社會等多項政策的全方位整合。若只靠央行釋放流動性，不但難以應對多層面衝擊，也無法維持長期的經濟活力；唯有透過協調財政補貼、稅費減免、就業扶持以及穩定物價、擴充公共衛生和社福資源等全方位手段，才能形成強而有力的政策效用，為經濟復甦與社會穩定奠定基礎。這種跨部門、

跨領域的多管齊下模式，正如同古代戰略家在多重維度的精心布局，既能有效防範危機，也能在無形中催化新一波的經濟與社會轉型，為後疫情時代的繁榮開創新的可能性。可以說，這種全方位整合正是古今相通之處：面對複雜系統的危機，單一手段往往杯水車薪，必須整合資源、通盤考量。

陸、結論

本研究以 Robert Heath 的 4R 理論為框架，通過對三國時期諸葛亮的未雨綢繆與後勤先行策略，以及台灣政府在新冠肺炎疫情期間為防範銀行流動性風險的超前部署為危機管理與風險應對進行系統性的比較分析，豐富了該理論在不同領域應用的可行性。本研究發現，二者在表面上雖所屬領域、技術條件皆不同，卻存在以下高度一致的關鍵點：

一、風險預判與超前部署：兩者均強調在危機全面爆發之前，就對外部形勢和自身條件進行充分研判，力爭搶佔先機，避免被動因準備不足而導致危機失控。

二、資源儲備與靈活調度：從諸葛亮的木牛流馬、修路築倉，與現代的貨幣政策多管道投放、監管適度放寬，皆是基於充足儲備加上有效分配的核心方法。

三、長期規劃與穩定發展：無論是諸葛亮的先治益州，後謀北伐，還是台灣政府先注入流動性，再提振經濟，將短期應急與長期規劃結合，可以最大程度降低危機，並為系統性復甦創造條件，為政策制定者在危機應對中的步驟設計提供了參考。

通過以上三個構面的分析，可以看出古代軍事領域與現代金融經濟領域在應對危機時，有著相通的邏輯脈絡和關鍵環節。以中國深圳的危機應對為例，其採用的 4Rs 方法（減少風險、準備、應對及恢復）有效統籌了資源配置和政策執行，在後疫情時代為其他地區提供了寶貴經驗。這一框架不僅展示了現代管理中的危機應對策略，也表明創新與技術結合在風險管理中的潛力（Zhou & Lu, 2022）。

研究諸葛亮的古代軍事實踐不僅具有學術價值，也在一定程度上為現代危機管理提供了借鑒，是跨越時空的通用原則。2019 年新冠肺炎疫情衝擊令全球經濟金融體系面臨諸多挑戰，一方面，在疫情初期，對中小企業貸款的援助以及各類援助都有效遏制了疫情對金融體系的最嚴重衝擊；另一方面，也為後續經濟復甦提供了必要條件。台灣政府在銀行流動性風險管控初期即採取的超前部署措施已見成效，這些措施是長久以來在危機治理和改善制度方面積累經驗的成果。

如今，在後疫情時代，與國際地緣政治動盪，更應保持敏銳洞察、持續創新投入和優化制度，更有助於應對未來挑戰。總而言之，通過「古為今用」的研究方式，為學術界與實務界提供了參考範式，未來研究可進一步擴展至其他歷史案例或應用於不同類型的危機，以持續完善相關理論與實踐方法。

參考文獻

〔晉〕陳壽（2010）。三國志。臺灣商務印書館股份有限公司。

- 中華經濟研究院 (2021)。全球經濟展望。中華經濟研究院。
- 中央銀行 (2020a)。相關產業受武漢肺炎疫情影響之票信從寬處理措施，新聞稿 (109) 第 023 號。<https://www.cbc.gov.tw/>
- 中央銀行 (2020b)。中央銀行辦理銀行承作受嚴重特殊傳染性肺炎疫情影響之中小企業貸款專案融通，新聞稿(109)第 056 號。<https://www.cbc.gov.tw/tw/cp-302-106454-cee09-1.html>
- 安侯建業 KMPG (2021)。展望後疫情時代，數位金融將繼續主導金融服務業發展。安侯建業 KMPG
- 行政院 (2020a)。嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例。行政院。
- 行政院 (2020b)。防疫、紓困、振興超前佈署 蘇揆：轉守為攻不能放鬆。行政院。
<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/5be05de2-3fc4-4ff1-a644-b4772996b90a>
- 行政院 (2021a)。紓困振興措施 (1.0-3.0) 成果。行政院。
- 行政院 (2021b)。紓困 4.0 方案+振興五倍券。行政院。
- 外交部 (2020)。外交部宣布對美國、歐盟、歐洲國家及友邦捐贈 1,000 萬片口罩的國際人道援助，新聞稿(2020)第 082 號。
https://www.mofa.gov.tw/News_Content.aspx?n=96&s=90902
- 林士傑 (2021)。嚴重特殊傳染性肺炎疫情對國內銀行業經營之影響。財稅研究，50 (6)，67-87。
- 金融監督管理委員會 (2020)。為促使本國銀行持續發揮金融中介功能，俾協助各項紓困振興方案，金管會續採取暫行安排之銀行監理措施。<https://www.fsc.gov.tw>
- 國安高層會議 (2020)。總統：超前部署五方案，強化短期經濟動能、維持台灣經濟活力，總統府新聞。<https://www.president.gov.tw/News/25256>
- Arif, A., & Anees, A. N., (2012). Liquidity risk and performance of banking system, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 20 (2), 182 – 195。
- Basel Committee on Banking Supervision (2008). Principles for sound liquidity risk management and supervision, Bank for International Settlements (BIS) Publications, <http://www.bis.org/publ/bcbs144.htm>.
- Berger, A. N., & Demirgüç-Kunt, A. (2021), Banking research in the time of COVID-19, *Journal of Financial Stability*, 57(C), 100939。
- Ding, C. G., Wu, C. H., & Chang, P. L. (2013). The influence of government intervention on the trajectory of bank performance during the global financial crisis: A comparative study among Asian economies. *Journal of Financial Stability*, 9(4), 556-564.
<https://doi.org/10.1016/j.jfs.2012.11.002>
- Sattar, M. F., Khanum, S., Nawaz, A., Ashfaq, M. M., Khan, M. A., Jawad, M., & Ullah, W. (2020), Covid-19 Global, Pandemic impact on World Economy, *Technium Social Sciences*

Journal, 11(1), 165-179。

Zhou, R., & Lu, H. (2022). The 4Rs approach to COVID-19 emergency management during the post-pandemic period: What lessons can be learned from Shenzhen, China?

Infectious Medicine, 1(4), 272-275. <https://doi.org/10.1016/j.imj.2022.10.004>

Advanced Deployment and Risk Management: Insights from Zhuge Liang to Modern Bank Liquidity Risk

Chia-ling Chang*, Chi-shen Chang**

Abstract

This study draws parallels between Zhuge Liang's military strategies during the Three Kingdoms period and the Taiwanese government's responses to bank liquidity risks during the COVID-19 pandemic, highlighting crisis management approaches across different times and contexts. By utilizing Robert Heath's 4R theory—an influential framework in crisis management—the research identifies shared principles in three key areas: risk forecasting and proactive planning, resource preparation and flexible allocation, and long-term strategy for sustainable development. The findings reveal that Zhuge Liang's doctrine of “moving troops only after provisions are secured” aligns closely with modern policies emphasizing early deployment, underscoring a crisis management philosophy rooted in sustainability. This analysis not only illustrates the resonance between historical and contemporary crisis strategies but also provides valuable insights for navigating today's complex decision-making landscape.

Keywords: proactive deployment, crisis management, 4R theory, historical lessons, liquidity Risk

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: January 16, 2025. Accepted: January 20, 2025.

*Master of Business Administration, Shih Hsin University. E-mail: jimchang178@gmail.com

**Associate Professor, Quanzhou University of Information Engineering. E-mail: chishen.chang@gmail.com