

出國報告（出國類別：其他）

參加紐約聯邦準備銀行舉辦之
「行政管理與金融服務」課程出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：孔令芸 四等專員

派赴國家：美國

出國期間：102年10月12日至10月19日

報告日期：103年1月7日

目 錄

前言.....	1
壹、聯邦準備體系.....	2
貳、永續經營計畫與風險管理.....	3
參、策略性管理與資源分配.....	7
肆、作業風險控管.....	12
伍、預算與稽核.....	14
陸、人力資源管理.....	16
心得與建議.....	26
參考資料.....	28
附錄一：聯邦準備體系區域分布圖.....	29
附錄二：紐約聯邦準備銀行的管理體系.....	29
附錄三：人力資源管理群組與關係圖.....	30
附錄四：紐約聯邦準備銀行組織圖.....	31

前言

美國紐約聯邦準備銀行（Federal Reserve Bank of New York）規劃行政管理與金融服務（Management of Administrative and Financial Services）訓練課程，授課講座均屬在該行服務多年之員工，首先介紹聯邦準備體系對貨幣政策獨立性與責任，接著簡介紐約聯邦準備銀行永續經營計畫與風險管理，並運用策略性管理以分配組織資源及編列預算，同時讓學員瞭解作業風險管理、危機管理、人力資源管理、財務規劃及稽核等面向。

聯邦準備銀行之責任在於制定貨幣政策、監督金融機構及維持金融體系之穩定。紐約聯邦準備銀行管理公開市場帳戶，對聯邦公開市場操作委員會持續執行公開市場操作，同時參考美國國庫券情形執行外匯作業，並在國家支付清算系統中扮演重要的角色。自 2008 年金融海嘯及桑迪颶風發生後，更應加強內部風險作業程序及因應外部經濟情勢變化。

除持續改善及演練各項業務之標準作業程序，更需積極延攬組織未來所需之金融專業人才、保留人才、有效管理多元化的工作團隊、獎勵優良表現及衡量質與量的工作績效，同時也要關心員工的職業生涯規劃，注意保持工作與生活之間的平衡，幫助員工能在目前的工作上獲得滿足，也能享受工作以外的人生。

積極培育組織未來的領導及管理人才尤為重要，組織領導者能影響、刺激及促使員工們同時達成自己本身及團體的目標。藉由有效地人力資源管理，培養並保留最佳員工，並創造出人力價值，以達成組織營運目標。

壹、聯邦準備體系

根據 1913 年通過之聯邦準備法案(Federal Reserve Act)，成立美國聯邦準備體系 (Federal Reserve System)，包括 12 個位於美國各主要城市的地區性聯邦準備銀行，及位於華盛頓特區的聯邦準備理事會(Board of Governors of the Federal Reserve System)。聯邦準備理事會之組成成員有 7 名，分別由總統任命後並經參議院同意。理事一屆任期 14 年。

各聯邦準備銀行設有董事會 (Board of Directors)，由 9 位董事組成，並指派聯邦準備銀行的總裁。董事會分為 Class A 、Class B 及 Class C。Class A 的董事是由會員銀行選出任職於銀行的董事。Class B 是由會員銀行選出的非任職於銀行的董事。Class C 則是由聯邦理事會指派非任職於銀行的董事。

一、職責：

聯邦準備體系之責任在於制定美國貨幣政策、監督及管理金融機構及維持金融體系的穩定，同時監控金融體系危機，並對受託機構和美國政府提供金融服務，在國家支付系統中扮演重要角色。

二、目標：

- (一) 制定貨幣政策：首要目標在於維持經濟成長，並確保市場物價穩定。
- (二) 監督及管理金融機構：建構安全、穩定之個別金融機構、市場或公共建設，並進行重點危機評估。
- (三) 維持整體金融體系穩定：監管整體經濟中金融崩解的危

機，在個體審慎監理方面，注意金融機構與市場間的連結，強化監理範圍的缺口，並控管造成金融或經濟危機的風險。

(四) 對受託機構及美國政府提供金融服務。

(五) 在國家支付清算系統中的角色：改善支付清算系統之效率與安全，注重流動性風險之預警。

三、挑戰：

除健全貨幣政策之發展，有效建構穩定金融市場外，聯邦準備體系更面臨了如何穩定金融體系，並促進經濟復甦。因此，對於美國及國際間之金融情勢，紐約聯邦準備銀行扮演著重要的角色，除穩定經濟成長外，也對總體經濟環境提供安全的金融服務。

貳、永續經營計畫與風險管理

為持續執行貨幣政策、監控存款貨幣機構、市場、支付清算系統及借款者等運作情形、提供金融機構、美國政府及他國央行金融服務等重大任務，因此，規劃出永續經營計畫，關注的焦點在於計畫的架構與原則、策略性的經營夥伴、永續經營的規劃與安排、員工訓練與認知、危機管理及聯繫工具。

永續經營計畫是操作風險之一部分，有效的永續經營計畫可減輕經營中斷的影響，並降低金融機構整體的風險。

一、永續經營環境之風險類型：

(一) 人為災害：資訊科技產生之網路威脅或駭客入侵、恐怖攻

擊（911 恐怖攻擊、2010 時代廣場汽車爆炸攻擊）、民眾抗議活動（佔領華爾街運動）、內部威脅（內部人員破壞、工作場所暴力）。

（二）天然災害：與天候有關之災害（2011 颶風艾琳、2012 超級颶風桑迪）、流行性疾病（H5N1 流感）。

上述風險來自於各種型態，所造成之威脅與影響更是無法預測，不管威脅所產生的影響屬於區域性或全面性，均可能持續數天、數月或數年，因此可能可以預估或無法預估某些結果的發生，所以在面對各種危險型態時，永續經營計畫要考慮：無法進入辦公大樓、無法進行通訊（例如：網路或電信中斷）、無法聯繫員工、或前三種情況同時發生等狀況。

二、彈性的經營準備計畫：

- （一）熱備援及冷備援：熱備援採資料雙重備份，冷備援採異地備援。
- （二）夥伴銀行：聯邦準備銀行間定期分享業務訊息。
- （三）居住地辦公機制：若無法在辦公地執行業務，可在居住地執行職務，以確保業務順利進行。
- （四）對於服務與操作程序排定先後順序。

三、永續經營計畫的架構與原則：

- （一）永續經營計畫重點在於建立起具系統性且涵蓋範圍廣的架構與原則，先有效地界定出永續經營計畫的範圍，並將永續經營所需之資源分配在優先業務及首要風險上，隨時修

正與調整經營計畫，使其符合實際上之需要。同時與策略性的業務夥伴建立起良好關係，適時進行員工培訓，並有效地進行風險危機管理，以及確保溝通工具的暢通。

(二) 永續經營計畫內容應包含以下項目：

- 1、經營範圍之描述。
- 2、經營影響之分析。
- 3、重要經營流程及相關應用系統之區別。
- 4、經營回復時點及回復程度。
- 5、硬體設備及空間需求。
- 6、經營互信機制之建立。
- 7、聯絡方式。
- 8、備援地點。

每年均應評估上述永續經營計畫之項目，並檢視年度計畫。

四、員工訓練與風險認知：

每年評估安全演練與流程，並進行實際演練的訓練與危機管理，並以員工安全為優先考量，定期進行安全訓練與疏散流程等模擬情境下之演練。每個員工的都能完全準備好更是成功的關鍵，尤其，必須在家進行備援機制的演練，以便緊急狀況發生時，業務仍能順利運作，因此，最重要的就是不斷地進行實務演練與模擬。

五、聯繫工具：

頻繁與有效的溝通是計畫成功的關鍵。例如：大樓廣播設

備、非設立於銀行內部區域網路的緊急通訊電話、電子郵件、語音郵件、自動通報系統、衛星電話、遠端網路連結及備援電力資源等。

六、最佳實施方式：

- (一) 危機管理者的角色與職責：在風險發生時，確保關鍵性員工意識到他們自己特別的角色與職責。
- (二) 員工安全與潛在影響：盡可能在風險發生前安排重要的員工在適當的位置上。業務營運可能因為員工離退，或因薪資補償等議題發生爭議，而無法順利進行，爰須提前制定相關政策，隨時更新作業操作手冊與流程步驟，同時確保內部員工均懂得如何操作所有機具等相關設備。
- (三) 備援機制：確保異地備援機制均能正常運行，異地單位如果無法立即獲得協助時，也能夠自給自足地持續運作。在風險發生時，應與鄰近旅館及加油站簽訂備忘錄，以便能隨時獲得充足的補給品與物資。
- (四) 持續運作之系統設備：確保員工均可獲得執行業務之必要設備，如桌上型電腦、網路通訊設備、備援電力系統，以便能從家中或遠端執行業務，同時也能獲得業務上相關之協助。
- (五) 檢討相關作業程序：定期評估危機通信協定及後勤支援機制，確保通訊設備在風險發生時能順利正常運作。
- (六) 保持聯絡暢通：
 - 1、外部：與外部夥伴（例如：災害發布單位或發布人員）

維持緊密聯繫並協調如何聯繫回報的計畫。

2、內部：內部員工與客戶之聯絡資訊應定期更新，並維持聯絡資訊的正確性。

七、2012 超級颶風桑迪：

紐約聯邦準備銀行以颶風桑迪做為檢視及證實目前經營計畫的實施步驟是否有效，在面對颶風桑迪威脅時，除能積極有效地回應外，並評估風險發生的當下，如何才能有效執行銀行永續經營計畫，因此，定義出計畫的重點及分析該次風險所學得的挑戰。首先最重要的是員工的安全，並且持續進行業務操作程序，以維持有效且持續性的聯繫與溝通。

參、策略性管理與資源分配

為什麼策略性管理很重要？經由策略性管理，除了能讓組織成員完整地理解組織經營標的，也能因此建立起更高層次的目標。同時，策略性管理包含危機處理、資源分配與各種重要需優先執行的新措施，也建立起面對內外環境改變時之風險控管與架構。

一、資源管理：

組織的經營策略定義出組織目前與未來所需要的資源，並規劃出取得資源的方向，以利組織永續經營與發展。四種檢視的方式說明如下：

(一) 組織人力方面：為達成組織經營目標，首先進行員額評鑑，檢視組織目前人力的數量及員工的專業能力是否足以應對組織所面臨的挑戰，並進行相關的危機處理。人

員配置上，更要做到知人善任、適才適所，充分運用組織所擁有的人力資源，進行策略性的人力資源管理，建構出組織對人力的需求與方向。

- (二) 作業流程方面：重新檢視與評估內部各項作業之標準作業程序，強調工作完成之效率與效能。
- (三) 技術設備方面：檢討現行使用之各項軟體及硬體設備，在品質與數量上能否有助於組織未來的發展與變化，是否需研擬新的採購與投資計畫，以強化現有產品及設備之品質與數量。
- (四) 產品與服務方面：提高組織的產品與服務的附加價值，藉以增加組織之聲譽。
- (五) 辦公環境方面：伴隨著組織需求，檢討辦公環境與相關服務。

二、紐約聯邦準備銀行的策略性管理：

紐約聯邦準備銀行的任務在於貨幣政策的執行與發展、支持美國及海外金融穩定、提供安全與有效的金融服務等，在了解組織的任務後，訂定出組織策略，已進行有效的策略性管理。

紐約聯邦準備銀行策略性管理的流程具有彈性，根據最新風險及快速發展的金融服務調整策略性管理，以符合組織的任務、願景、價值與目標，同時評估外在環境並定義出利害關係人等議題，有助於確認策略性議題及發展組織目標。成功的策略性管理流程如下：

- (一) 明確地表達組織的願景與目標。
- (二) 明確地呈現企業/個別目標與銀行整體目標。
- (三) 確認組織管理與對員工的保證。
- (四) 根據組織目標以設定資源管理。
- (五) 建立健全的績效管理架構。
- (六) 持續進行策略性管理。

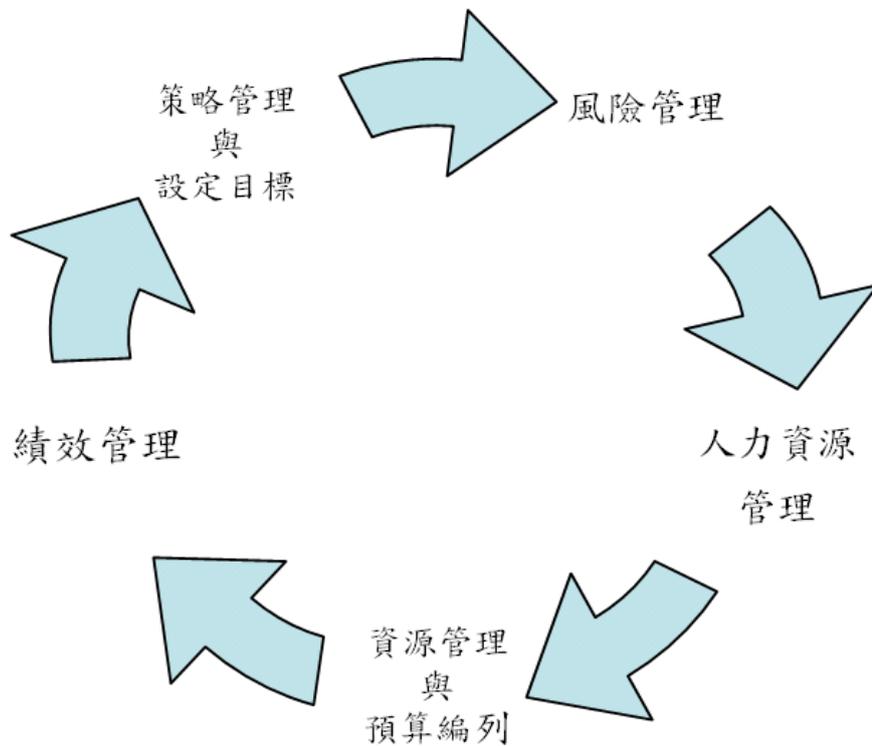
三、策略性管理的關鍵性流程：

紐約聯邦準備銀行透過下列五個關鍵性管理的步驟，以達成組織策略性管理之目的：

- (一) 設定目標：各單位依據年度訂定之營業目標，設定作業上之子目標，以確保各項目標計畫均能如期完成。
- (二) 風險管理：在訂定各項年度作業與目標的同時，亦須進行風險評估與控管。例如：外在或內在環境、作業設備、人力資源等方面之風險評鑑。
- (三) 人力資源管理：就組織目前與未來所需之人力需求進行分析，徵選、培育及保留最適合組織的人才。
- (四) 預算編列：編列預算時，審慎評估各單位所提報之計畫，檢視是否符合組織之經營目標。
- (五) 績效管理：定期檢視各單位執行營業目標與計畫之進度，是否符合組織目標與預期效益。

上述五個步驟相當明確，並且不斷地持續循環，彼此間緊密相連，環環相扣，以有效地達成策略性管理。(圖 1)

圖 1、管理流程之整合步驟



四、作業風險與永續經營管理：

風險管理注重操作風險與永續經營，首先定義出會對組織產生影響的風險議題，以便隨時監控外部經濟環境與內部作業流程。危機發生時，迅速確認風險產生的原因與影響，同時估算可能發生的傷害，立即啟動作業風險標準作業程序，已降低並終止危機對組織所造成的損失。

定期全面性檢視並實施自我風險評估管理作業流程，找出改進措施或垂直及水平之連結機制，以修正在風險作業流程上相關的弱點與未完善之事項，並隨時更新標準作業程序，另適時公布於風險情境中所執行之決策，以確保決策順利執行，並能儘速回報處理之結果，有助於組織永續經營與發展。

五、人力資源管理：

人力是組織最重要之資產，員工的多樣化與專業能力是組織在制度上達成策略性管理的必要性關鍵因素。根據人力資源分析，徵選最適合組織的員工，並培育員工的專業能力，除了有健全的薪資與福利管理制度之外，並能兼顧員工的職涯發展與規劃，使員工願意留下來為組織服務，有助於組織在面對重要挑戰的同時，能順利完成策略性管理，並達到永續發展之目標。

六、會計與預算管理：

預算可適度地表達出組織目標所需之人力、業務營運與作業設備等成本及分布，以避免資源過度集中與分配不均，因此各單位編列預算時，應注意目前與未來在政策制定、資源需求、可能面臨之風險危機及因應策略等相關議題，清楚界定出資源需求、風險及策略間之連結，另須有效進行例行性之工作，以作為首要任務之基礎，同時，持續改善預算規畫與編列之標準作業程序，以求預算編列之核實且透明。

七、績效管理：

績效管理需獲取具洞察力、適當且即時性的資訊，以了解組織之績效表現，並根據組織策略立即做出以事實為基礎的決策。在面對快速且具挑戰性的外部環境時，組織的優先任務是將容易取得並且具有普遍性的訊息及數據，轉化為業務上可採用的資訊，以增進組織績效。

肆、作業風險控管

一、作業風險控管：

組織之作業風險是由內部不當或錯誤的作業流程或系統所產生的問題，例如：系統中斷或人員能力不足等或由外部環境，例如：停電、大眾運輸工具運行中斷、恐怖攻擊或暴雪等天然災害所造成，若無法即時監測作業風險發生之時間、原因及理由，將造成組織信譽與財務上之損失。

二、作業風險控管之步驟：

- (一) 訂定組織架構、政策、日常作業方針及作業工具，以健全並落實控管作業風險管理實務，並獲得資深管理者的支持。
- (二) 成立作業風險控管之專責單位，並授予該單位明確之職責與義務。
- (三) 宣導作業風險控管之重要性與必要性，例如：辦理組織內部之風險控管訓練課程或進行跨單位間作業風險控管之影響與分析，並有效推廣作業風險管控之觀念。

三、專責單位之角色：

成立作業風險控管之專責單位，負責控管組織作業風險，其相關功能與角色如下：

- (一) 健全作業風險控管流程：訂定作業風險控管架構與流程，並建立標準化作業程序，以便即時處理相關風險問題，同時進行相關的支援與協調工作，儘速降低風險產生之傷害，並持續地檢討、更新與評估作業風險控管流程。

- (二) 分析組織總體性風險：發展主要風險指標，由業務單位進行自我評量，並預估作業風險發生後之損失，檢討如何避免可能發生之作業風險情境，與降低風險發生之可能性。
- (三) 訂定作業風險項目：找出主要作業風險，並將其視為影響組織決策之因素，隨時進行監控，研擬風險發生時的解決方案，每月提出作業風險報告，於每半年彙整完成後送作業風險控管委員會及理事會。

四、各單位執行之步驟：

- (一) 每日實務運作：日常作業依據標準作業流程運作，並隨時監控可能發生之風險，研擬風險因應之道，以降低風險造成之影響。
- (二) 建立自我評估機制：各單位根據作業風險項目，評估作業風險發生的原因與可能性，並研擬降低風險影響的方案，每個員工亦須評估可能遇到的風險。
- (三) 風險回報流程：建立作業風險回報機制，隨時控管風險發生的情況與影響，保持回報的暢通與及時性，以便有效地傳達訊息。

五、作業風險控管之評估：

撰寫風險評估報告，以文字描繪出主要業務可能產生之風險，並將實際面臨風險時應採取之策略納入風險控管中，定期檢討與改進作業風險控管相關事宜。各單位進行風險評估時，可參考之相關訊息如下：

- (一) 各單位前期的自我評估情況。

- (二) 沙賓法案評估程序的結果。
- (三) 各單位的風險情況。
- (四) 資訊安全評估報告。
- (五) 投資計畫的評估。
- (六) 內部稽核與外部稽核的結果。
- (七) 作業風險評估報告。
- (八) 備援計畫的評估情形。

六、作業風險回報機制：

訂定新政策的風險定義與影響程度，並提供風險通知書、因應風險擴大之標準作業程序、風險分析及報告等流程。每季並由財務報表專家評估作業風險之本質及因果關係，明確地區分各個單位與組織特別需要注意的風險類型。

七、評量作業風險之執行成果：

強調作業風險的重要性，並公開風險管理的成功案例，組織內使用相同的風險控管語言，同時視風險管理程序為業務目標工具之一，最後由內部稽核檢視風險控管之效果，持續進行相關改善。

伍、預算與稽核

經歷重大的金融衝擊後，組織應重視內部資源運用，並進行有效地分配，努力將需求放在具體特定可衡量之目標上，以追求組織運作之效率。

一、財務管理之目標：

財務管理之目標在於健全組織之財務報告、管理組織之付款流程，並有效分配組織之資源。成功的資源分配程序在於先進行策略規劃，接著編列相關預算，並以組織績效檢視資源分配的成效，相關步驟如下：

- (一) 每年第一季及第二季：進行策略規劃，優先配置資源給組織關鍵性業務，據以編列相關預算，以利組織業務順利推行。
- (二) 每年第二季及第四季：編列組織預算，以組織之願景作為編列準則，並依據當年度的支出，作為下年度編列預算之參考。
- (三) 每月：檢視預算執行績效。

二、預算控管流程：

利用管理回報制度所收集之相關資料，提供正確且及時之資訊，作為組織做出最終決策的參考，並將重點放在計畫執行之績效，有助於組織預算之編列與控管。

審核與控管預算之實際執行，並與當年度原編預算相互比較，與業務相關之預算執行與支出，均須配合原訂定之年度計畫，核實審酌與檢討，若遇有年度計畫之變更，亦需進行相關作業的調整。

三、預算與組織之業務活動：

紐約聯邦準備銀行有四種主要的業務活動：制訂貨幣及經濟政策、金融監理、美國公債標售、金融機構與一般社會大

眾服務，均會產生直接成本，爰通常能獲得相當之組織資源，以利業務之推行與運作。

四、稽核單位之目標與職掌：

紐約聯邦準備銀行稽核單位之目標與職掌如下：

- (一) 目標：保護組織之聲譽與資產。
- (二) 輔助理事會之稽核委員會所應進行之稽核任務。
- (三) 依據國際內部稽核協會 (IIA) 之稽核標準及 COSO 標準，進行有效之內部評估，以執行稽核職務與評核。
- (四) 以組織目標為導向，提出立即與有效之建議事項。
- (五) 鼓勵單位內部員工發展專業能力，並隨時進行有效之溝通。

五、稽核範圍：

了解與組織相關的業務內容，進行風險評估，並排列可能風險之優先順序，同時衡量組織運作時可能遭遇之風險，以規劃稽核範圍之大小與頻率，並根據稽核人員的專業判斷，進行有彈性的稽核與評量，稽核之結果必須具明確性及可量化性。

稽核單位應同時評估聯邦準備體系及其業務區域內之作業活動，評估作業風險時，除考量所有作業流程，還要注意與該項作業有關的其他因素，例如：資訊科技服務等。

陸、人力資源管理

人力資源管理的願景在為組織提供創新、有效且全面性的人力資源服務，藉由建立系統性的架構與制度，為組織規劃如何選才、取才、

育才及留才，並建立完善的薪資與獎金制度，以支持與促進組織優良文化的精進及發展。

一、人力資源管理的任務：

人力資源部門首先要成為組織中可信任且值得信賴的夥伴，以協助紐約聯邦準備銀行及聯邦準備體系達成經營目標。

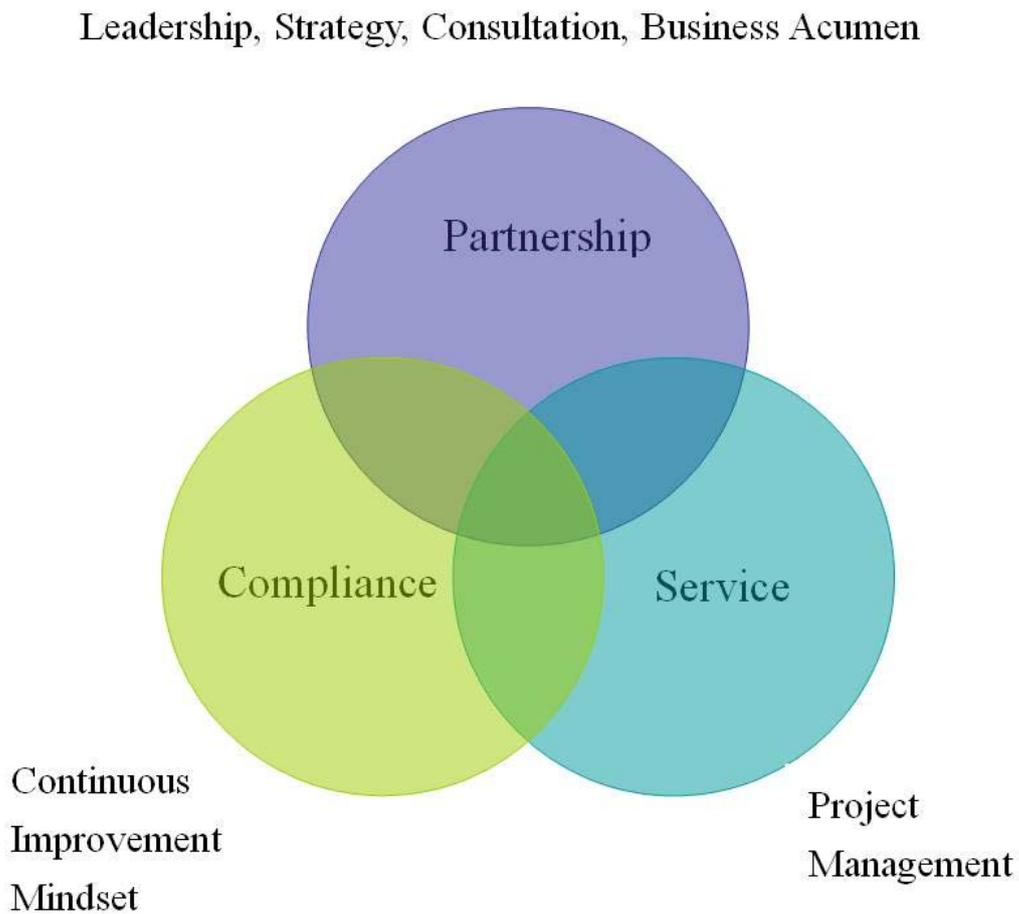
- (一) 根據組織需求，提供具有激勵、創新、彈性及整合性的人力資源解決途徑，以協助組織發展，並增進組織營運之效能。
- (二) 運用組織所提供之獨一無二的發展機會，以達到吸引最有才能的員工為組織服務的目標，並重視員工才能的多樣性。
- (三) 為了替組織準備下一代的接班人，透過職涯規劃、升遷及獎金報酬等相關制度，提供給員工絕佳的發展機會，來保留與培育最有發展潛力的員工。
- (四) 協助組織發展的同時，持續強調優秀的組織文化，並表現出組織最好的一面。
- (五) 幫助組織建構具有包容性的環境，擁抱多元族群、想法與觀點。
- (六) 透過有效地人力資源管理，充分展現聯邦準備體系的領導能力與願景。

二、人力資源管理的策略：

人力資源管理的策略在於培養組織的領導能力，以進行有

效的策略管理，並提供諮詢服務及增進組織經營的敏感度。
人力資源管理的角色不斷地改變，因此，人力資源管理的策略也持續地演進與更新。(圖 2)

圖 2、人力資源管理的策略



資料來源：紐約聯邦準備銀行

(一) 人力資源服務：人力資源部門與業務單位間的關係，從早期的衝突與對抗，也就是業務單位想做什麼或需要什麼，人力資源部門大多持否定態度，並僅單純地進行人力相關

的業務。

- (二) 支持與妥協：在這個階段，人力資源部門與業務單位間的關係轉為支持與妥協，人力資源部門持續不斷的改善人力資源服務，對於業務單位的要求大多都持贊成的態度，表達出順從的人力資源服務。
- (三) 夥伴關係：最後，人力資源部門應成為業務單位的夥伴，也就是雙方共同站在組織的立場上，排除本位主義，所為之互助行為，以達組織永續經營之目標。

三、運用人力資源管理

組織應如何運用人力資源管理？又該如何有效傳遞人力資源服務？人力資源管理部門扮演組織的策略性夥伴，協助組織達成經營目標，並將人力資源相關決策，落實於組織政策之執行。

- (一) 業務夥伴：與組織中各業務單位建立夥伴關係，透過健全的人力資源管理政策與實務，對問題提供諮詢、建議與有效的解決途徑，同時根據不同業務單位屬性，提供個別的人力資源服務與功能。
- (二) 專家職能：對於徵選人才、人員管理、薪資獎金、福利制度與員工關係等，提供人力資源管理專門意見與服務，以符合組織目標。
- (三) 共享服務與作業：作為組織系統性功能（員工福利作業系統、人力資源管理系統、薪資系統）、組織整體功能（金融、科技服務）及人力資源共享服務（人事資料登錄與管

理，並將人事記錄作成報告及分析)之合作夥伴，並即時提供達到相當程度之服務品質。

(四) 支持服務與增進流程效率：依法行政並伴隨著最佳實施方式，透過專案管理，承諾增加流程的有效性。

(五) 溝通、報告與分析：提供正確、友善及即時的資訊給員工、管理者及資深領導者，並進行有效的人力資源分析與運用。

四、人力資源管理途徑：

人力資源管理與組織經營目標相連結，為有效達成組織績效，建立有效之人力資源管理的首要優先任務在於徵選所需要之人力，以協助業務單位完成經營任務，並與業務單位成為夥伴，了解各業務單位之目標，建立符合組織目標的人力資源服務，進而完成組織經營任務。

為協助業務管理者執行任務，人力資源管理在培育組織人力上，更要協助員工職涯管理與規劃，並提供員工學習與發展之機會，使員工各自具備其職務所需的管理能力與專業能力，同時根據員工的績效表現，給予其相當程度之獎勵，以鼓勵員工在職務上能更盡心力，除此之外，更需重視員工的身心健康管理。(圖3)

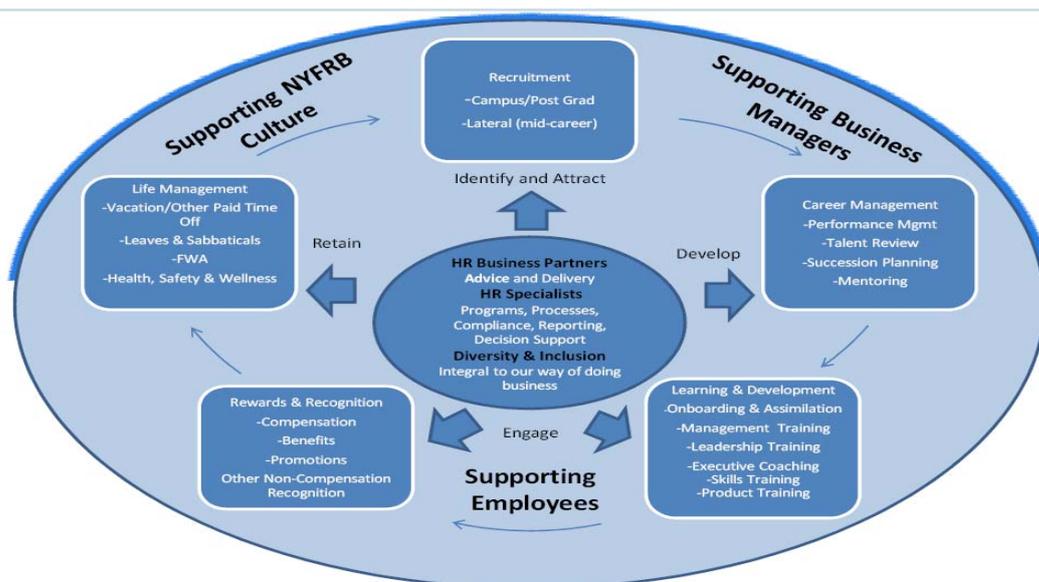
(一) 徵選人才：經由人力資源管理與分析，徵選合適的人力，以協助組織達成經營目標。

(二) 職涯管理：檢視員工能力是否足以勝任組織所賦予之職務與職責，評估員工績效表現，持續訂定計畫，使員工保持

良好績效，並隨時注意員工的反應與發展。

- (三) 學習與發展：幫助員工融入組織環境，使員工認同組織目標，進而願意盡力為組織服務，同時規劃相關訓練，提升員工專業能力，並讓員工具備與其職務職責相當之領導能力；另外，在促進員工學習與發展的同時，也要進行經營管理能力的訓練。
- (四) 獎勵與報酬：訂定績效管理獎勵制度，對於有績優表現的員工，給予相當程度的獎勵與報酬，或提升其職責程度，賦予其更重要之職務，以達成員工對自己本身的期望及建立員工的成就感。
- (五) 健康管理：重視員工的身心健康、安全與財富管理，給予其適當的休假，傾聽員工的心聲之餘並予以回應，以健全員工的身心靈發展。

圖 3、人力資源管理途徑



資料來源：紐約聯邦準備銀行

五、領導能力培力：

人力資源管理部門為組織徵選適合的員工，並根據組織經營目標，進行策略性的人力資源管理，分析出五年、十年、十五年後組織所需要的領導人才，培育其相關之領導、管理與專業能力，以便進行有效之人員管理，使其繼續培育組織未來的領導人才，已順利完成組織永續經營之任務。

領導能力之培育首先強調策略性思考，培育領導人才具有前瞻性思維的能力，接著要能訂定計畫的目標與達成階段，確實執行相關的組織政策。鼓勵領導人才能勇於接受各種挑戰，並擁有做出最好決定之決策力，同時善於運用有效之溝通，增進各種合作之可能，達到雙贏之效果。

(一) 策略性思考：從組織、聯邦體系及外在環境的觀點出發，以寬廣與開拓的角度思考，並使彼此互相連結，發展出前瞻性的思維。

- 1、根據組織的任務與外在環境的變遷，設計出短期與長期的策略。
- 2、根據關鍵性的經濟或一般事務，事先預期應變策略，以改變組織策略的方向，或予以適當回應。
- 3、預先考慮到組織目標可能面臨的危機，並創造組織永續經營的計畫。
- 4、發展出創新的策略、計畫與做法，用以回應在經濟上、人力上及日常業務上的需求。
- 5、了解全球經濟影響的因素，用以訂定組織策略的方向。

(二) 執行力：對於相關業務能克盡職責，並積極有效地且正確無誤地完成任務。

- 1、以高生產力與高品質為目標，追求卓越表現，有效執行組織任務，要求各單位持續地改善與精進。
- 2、儘管遇到困難與挫折，也要堅持不懈。
- 3、對於關鍵性的目標，立即編列資源，並實施高品質的執行力。
- 4、對於本身所管轄的團體、職務與區域負上完全的責任。

(三) 決策力：在面對不確定的情境及缺乏完整資訊的挑戰時，能確實、果斷的做出最好的決定。

- 1、根據相關的議題及事實，做出堅定的決定，並挑戰現狀以增進組織利益。
- 2、知道什麼時候該採取行動，什麼時候做出決定可以為組織獲得更多的收益。
- 3、即便是在誨暗不明、具危機且不被理解的情境時，也能有勇氣做出強硬的決定，並處之泰然。

(四) 專業能力：在核心的專業領域上，被認為是一位具策略的領導者，並運用專業能力與知識達到經營結果。

- 1、在相關技術領域中擁有充足的知識，並能夠將複雜的資訊融入相關的業務中，以促進業務順利進行。
- 2、持續深入分析，對問題採行有效的解決途徑，以達成組織經營目標，並鼓勵其他員工提出各種不同的看法與解決方式，即便與一般普遍的認知不同。

3、對各個業務單位與聯邦準備體系有深入的理解，已順利執行相關業務。

(五) 溝通能力：影響及說服他方一同為組織的重要策略與目標而努力。

1、透過想法與表達的呈現方式影響他方，並向所有的關係人提供組織最新的與完整的資訊。

2、在行動及語言上表現出一致性，並於行為及態度上有所回應，即使與他方意見不同或無法達成共識時，也能以開闊的胸襟面對。

3、採用積極及建設性的態度面對組織的內部與外部情況，並激勵他方對於組織產生信任與增加信心，不斷以積極的態度傳達組織的觀點。

(六) 合作能力：為達到跨越組織及銀行的總體目標，需與其他員工、業務單位或團體有效地進行互助與合作，以獲取最好的結果。

1、尋求其他的觀點來解決跨越銀行與聯邦準備體系之間的關鍵性問題。

2、頻繁地與資深的領導者合作以成就銀行或聯邦準備體系的成功。

3、即使在最惡劣的情況下，也要發展與保持彼此的關係。

4、當與其他員工、業務單位或團體合作時，應維持公平、誠摯與直接的態度，同時應將相關關係人的利益整合至組織的策略與執行實務中。

(七) 多樣性與包容性：積極支持組織的多樣性方針，使自己與其他員工對組織產生向心力，並融入組織的環境中。

- 1、確保所有員工都有機會為組織貢獻心力，以獲得成就，並取得認同。
- 2、管理者要讓組織成為多樣性及包容性的工作環境，並積極參與組織多樣性與包容性活動與計畫，對於所有員工給予一視同仁的尊重。
- 3、重視員工多元文化的背景、想法與觀點。

(八) 人員管理：人員管理在於建構個人與團體的能力，並讓員工對於自己的績效表現與發展負責，因此，人員管理是管理者所面對最具挑戰性的難題。

- 1、建立與保留優秀的團隊，並促使員工對於組織的目標、專案與計畫提供想法與意見，同時確保員工能頻繁無誤地檢視與評估自己的績效表現。
- 2、持續地培育員工的專業能力，並重視員工的發展潛力，為組織重要的職務儲備未來的接班人。

六、如何檢視人力資源部門是否成功？

(一) 員工方面：要注意員工在工作崗位上是否充分發揮，是否理解組織目標，是否了解自己本身在組織中扮演的角色，是否已融入組織環境中，是否真正獲得激勵？

(二) 管理者方面：管理者要關注在引導員工為組織任務盡心盡力，重視績效管理與人力發展，並協助員工在組織環境中獲得認同感。

(三) 組織方面：組織實務上要支持日常業務，使其運行順利，並充分運用人力，與員工進行有效溝通，同時，組織中的領導團隊也要相互配合。

心得與建議

旨揭課程內容多元且豐富，並接近日常實務運作，本行相關單位似可參採本課程所提供之資料及策略，作為內部作業流程之參考，並進行策略性管理，有效分配組織資源。無論是流程、人員、系統、外在環境等，均應有效進行管理、溝通及風險評估，尤其需建立風險發生時之通報機制，並定期檢討分析風險議題，以降低作業風險發生之機率等。

為了達到組織經營目標，首重人力資源管理，藉由優秀的工作團隊以完成組織所賦予之任務，因此，有效的人力資源管理，能幫助組織定義、吸引、培育、保留及處理人才流失等相關問題，並使組織量化且瞭解目前與組織最相關的人力資源議題，以及未來所面臨的人力資源挑戰。相關建議如下：

一、進行積極有效之員工管理：

除招聘、發展、獎勵、保留組織所需要的員工外，並取得員工信任及建立夥伴關係。又，隨著金融商品日新月異，員工應隨時更新所具備之金融專業知識與技能。

二、人力資源管理的過程是公平且透明：

人力資源管理部門應完整評估組織的用人需求，從預測組織內部對於重要職缺的需求為起點，有效管理組織人才與運

用人力，力求整個過程公正、公平及公開。例如：藉由說明組織的升遷規則，可降低管理者阻擋人才的風險，也可以幫助未受到管理者注意的員工。考核員工年度績效時，管理者應確實依據考評的項目與指標及員工的平時表現，給予適當的評量。

三、有效提升與改善領導力：

評估不同階層管理者所需要的領導能力為何，積極地為組織培訓未來的接班人，例如：與利害關係人進行溝通與協調的能力、激勵員工士氣的能力或人員管理的能力等，當組織了解到領導者所需要的領導技巧是什麼之後，就應該將這些技巧與目前領導團體的能力相互比較與分析，並進行改善。

四、為組織分析及訂定人力策略：

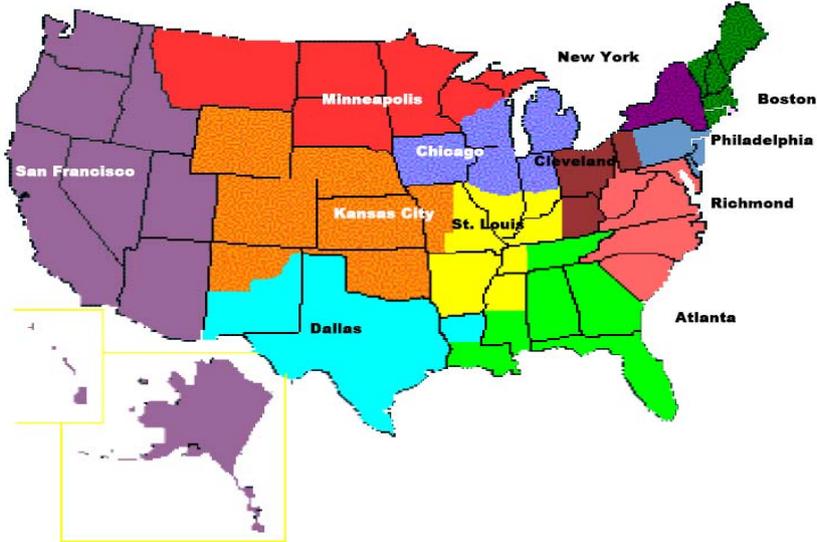
為組織的人力資源設定方向，同時也引導著整個組織發展。人力資源部門可藉由重建組織、招聘和員工配置及掌握人力資源流程等日常工作事項，以獲得組織決策者的信賴。同時，保留極度有才能的員工及提供他們表現、大展長才及進步的機會，並確保他們能在目前的工作上獲得滿足，以達到工作和生活間的平衡，為組織創造出人力價值，力求組織永續經營與發展。

參考資料

1. Howard Howe, The Federal Reserve System.
2. Deborah Willse, Business Continuity Management and Crisis Management.
3. Chrisitina Miller, Strategic Planning & Its Impact on Organizational Resources.
4. Robert F. Pofsky, Accounting, Planning and Budgeting at FRBNY.
5. Jennifer Wong, Operational Risk Management at FRBNY.
6. Clive Blackwood, Internal Audit Overview.
7. Susan W. Mink, Human Resources.

附錄一：聯邦準備體系區域分布圖

Federal Reserve Districts



資料來源：紐約聯邦準備銀行

附錄二：紐約聯邦準備銀行的管理體系

LAYERS OF GOVERNANCE

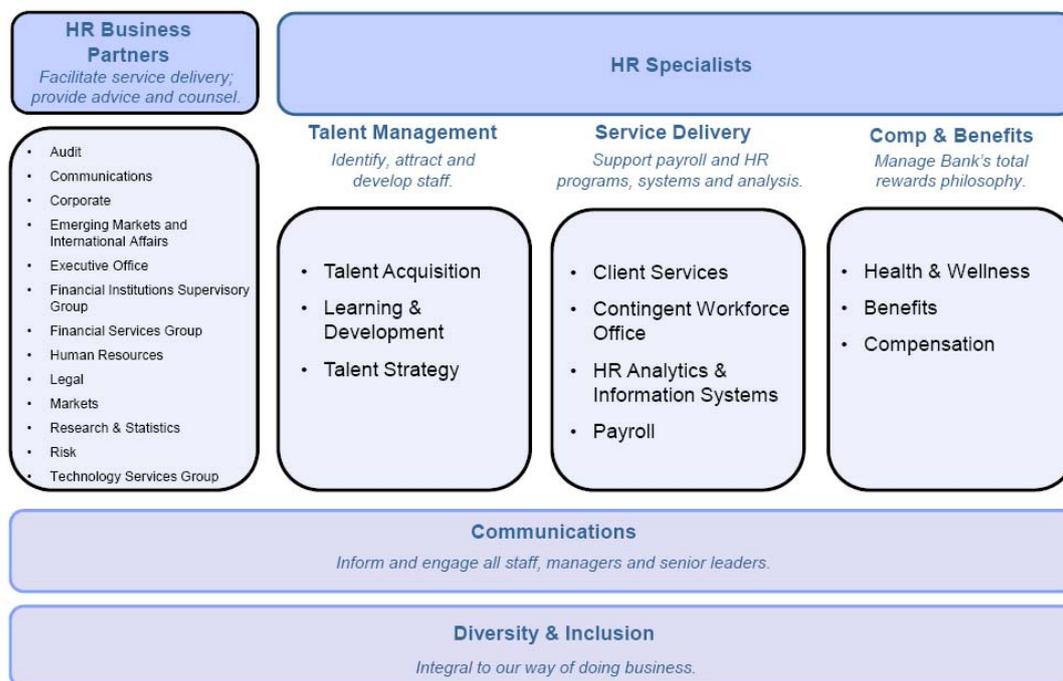
The New York Fed operates under the general supervision of the Board of Governors of the Federal Reserve System. The Federal Reserve Board reports to Congress twice a year and is subject to several layers of audit and review by the General Accountability Office and the Office of the Inspector General. The New York Fed has a board of directors, an Ethics Office, an internal audit function, and the financial statements are audited annually by an independent external firm.



The New York Fed supports sound principles of corporate governance and is committed to incorporating those values in its operations. The Bank believes that sound corporate governance is necessary to maintain the trust and respect of its stakeholders and to facilitate the integrity of its performance and financial reports.

資料來源：紐約聯邦準備銀行

附錄三：人力資源管理群組與關係圖



資料來源：紐約聯邦準備銀行

附錄四：紐約聯邦準備銀行組織圖



Federal Reserve Bank of New York

Updated: December 2013

Audit
Edward C. Smith
General Auditor and
Executive Vice President

Ralph Hessler, FLO*

Board of Directors
Emily R. Raftery,
Chair
Federal Reserve Agent

President
William C. Dudley

First Vice President
Christine M. Cumming

Executive Office

Chief of Staff's Office
James P. Bergh
VP and Chief of Staff

Natasha M. Zabra
AVP and Deputy Chief of Staff
for Operations*

**Office of Financial Stability &
Regulatory Policy**
Margaret M. McConnell
SVP and Director

Equal Employment Opportunity Office
Tamra J. Wheeler, VP
Donald V. Davis, AVP

Office of Diversity & Inclusion
Dane T. Ashley
VP, Chief Diversity Officer and Director of OMNI

Wholesale Product Office
Richard P. Collins,
SVP and Product Manager

Communications	Corporate	Emerging Markets and International Affairs	Financial Institution Supervision	Financial Services	Human Resources	Legal	Markets	Research and Statistics	Risk	Technology Services
Jack Gull, Group Head	Michael Shine, Executive Vice President	Terence J. Checki, Executive Vice President	Sarah J. Danigren, Executive Vice President	Roseann Stinchon, Executive Vice President	Susan W. Mink, Executive Vice President	Thomas C. Baxter, Jr., Executive Vice President and General Counsel	Simon M. Potter, Executive Vice President	James J. McAndrews, Executive Vice President and Director of Research	Sandra C. Krieger, Executive Vice President	William T. Christie, Executive Vice President and Chief Information Officer
Digital and Multimedia Communications Dora M. Wong, VP	Business Line Finance and Optimization Scott R. Gurba, SVP	Development Studies and Foreign Research John J. Clark, SVP	Complex Financial Institutions Steven J. Manzari, SVP	Cash and Custody Heleen E. Muccolo, SVP	Compensation and Benefits; Health & Wellness Dr. Gerald L. Stapp, SVP and Medical Director	Administrative Division Mary L. Colon, AVP	Business Technology Michael J. Recupero, SVP	Capital Markets Tobias Adrian, VP	Credit Risk Management Adam Ashcraft, SVP	Application Development Lee Alexander, SVP
Economic Education Anand R. Mami, VP	Business Process Excellence Office Ann M. Heron, VP	Financial Markets and Institutions Gerard B. Dages, SVP	Global Firm Perspectives and Analytics Michael J. Alik, SVP	Electronic Payments Gail R. Almschneider, VP	HR Analytics and Information Systems; HR Client Services; Confident Workforce Office Matthew S. Wagner, VP*	Bank Supervision and Markets; Banking Applications Joyce M. Hansen, Deputy General Counsel and SVP	Central Bank and International Account Services Timothy J. Fogarty, SVP	Financial Intermediation Joao Santos, VP	CRM Technology Support; Group Support; Operational Risk Melanie L. Heintz, VP*	Governance Anat Gouli, VP*
Internal Communications Nick Balamaci, VP	Corporate Group Strategy and Operations Christina S. Kitz, SVP	International Affairs Vacant	Financial Market Infrastructure Jeanmarie Davis, SVP	Group Support Staff Kevin Krueger, AVP*	HR Business Partners John Esposito, AVP	Compliance; Records Management Martin C. Grant, Chief Compliance and Ethics Officer and SVP	Group Shared Services Anne F. Baum, SVP*	International Research Thomas Kilguski, VP	Payments Policy Lawrence M. Sweet, SVP	Information Security Roy Theodore, Information Security Officer and SVP
Media Relations Andrea Priest, AVP	Corporate Staff Joseph J. Marraocino, AVP*		FI&G Executive Office James R. Hennessey, SVP and Chief of Staff	International Treasury Services Pat Hill, VP	Compliance; Records Management Michael A. Held, Deputy General Counsel, Corporate Secretary and SVP	Corporate Affairs; Corporate Secretary's Office Michael A. Held, Deputy General Counsel, Corporate Secretary and SVP	Market Operations Monitoring and Analysis Kevin J. Birch, SVP	Macroeconomic and Monetary Studies Angela Strocione, AVP	Risk Analytics Joshua Rosenberg, SVP	Program Management Office Ron Zandy, VP (Acting)
Regional and Community Outreach Kausar Hamdani, SVP*	Enterprise Data Management Robert Galletta, VP		Large International Financial Institutions Patricia T. Meadow, VP		Enforcement and Litigation Shari D. Leventhal, Deputy General Counsel and SVP	Law Enforcement Unit Nicholas Profo, Chief Investigator and SVP	Money and Payments Studies Antoine Martin, VP	Misoeconomic Studies Giorgio Tota, VP	SRM Administration Office Vacant	Technology Engineering and Computing Services Sean G. Mahon, SVP
	Financial Management Maria Grace C. Amoroso, SVP		Group Operations Homer C. Hill, SVP* and Chief Operating Officer			Financial Services and Automation Stephanie A. Heller, Deputy General Counsel and SVP	Office of the Director Andrew Houghton, VP-	Regional Analysis James Orr, VP		Technology Strategy Jeff Weinstein, SVP
	FI&G Finance Gary J. Kasten, AVP		Regional, Community and Foreign Institutions Christopher Cabala, SVP				Research Services William G. Selick, AVP			
	Strategic Investment and Resiliency Assessment Office Lola S. Judge, SVP		Risk Arthur Angulo, SVP				Statistics Ken Lamar, SVP			
			Supervisory Policy Dianne K. Dobbeck, SVP							

Officers' Committees		Liaisons
Management Committee William C. Dudley, Chair	Risk Oversight Committee Sandra C. Krieger, Chair	General Accounting Office Edward C. Smith General Auditor and EVP
Diversity Advisory Council Christine M. Cumming, Chair	Committee on Information Security William T. Christie, Chair	Office of Inspector General Edward C. Smith General Auditor and EVP
Investment Review Committee Christine M. Cumming, Chair	Contingency Planning Committee Michael Shine, Chair	Ethics Officer Marti C. Grant Chief Compliance and Ethics Officer and SVP
Operational Risk Committee Sandra C. Krieger, Chair		Ombudsmen Joshua Rosenberg, SVP Christina Miller, VP

* Senior Administrative Officer

資料來源：紐約聯邦準備銀行