

出國報告（出國類別：其他）

## 參加 2016 年環太平洋銀行家培訓課程 (2016 Pacific Rim Bankers Program)報告

服務機關：臺灣土地銀行

姓名職稱：林育菁科長

派赴國家：美國

出國期間：民國 105 年 8 月 5 日至

民國 105 年 8 月 22 日

報告日期：民國 105 年 9 月 30 日

## 摘要

本次參加美國華盛頓大學商學院(UNIVERSITY OF WASHINGTON FOSTER BUSINESS SCHOOL)主辦之 2016 年第 39 屆環太平洋銀行家研討會(PACIFIC RIM BANKERS PROGRAM, 簡稱 PRBP)之報告內容, 主要係於西雅圖華盛頓大學 FOSTER 商學院之研討會, 包括全球經濟研討、商業談判及策略、模擬銀行經營、職業道德、國際金融概述及分析、各國金融概況報告、有效領導統御與決策能力的養成及有效訊息傳遞等課程, 另有參訪舊金山聯邦準備銀行(San Francisco Federal Reserve Bank)及富國銀行(Wells Fargo Bank)。職有幸代表本行參與本次研討會, 在一系列相關議題的探討中, 對日益開放的金融議題有更深入的認識與瞭解, 同時在會議空閒之餘, 有機會與來自環太平洋金融同業進行交流互動, 不僅可從不同的角度去瞭解全球金融業發展和現況, 及美國當地金融業業務之最新發展, 並獲得與台資同業及其他國家金融同業交流之機會, 誠屬難能可貴的經驗。也和許多與會者建立起良好的關係, 期能增加雙方合作管道以拓展本行國際金融業務。

# 目次

	<u>頁次</u>
壹、 前言 .....	3
貳、 課程概要 .....	4
一、研習課程 .....	4
二、參訪行程 .....	16
參、 心得與建議 .....	17

## 壹、前言

### 一、PRBP 簡介

環太平洋銀行家培訓課程（Pacific Rim Bankers Program, PRBP）係由美國華盛頓大學 Foster 商學院於每年夏季所主辦為期兩週的課程，係專為太平洋沿岸國家中高階層銀行主管所安排的教育訓練與專題研討。

鑑於金融業不斷變遷的產業環境，金融專業人員必須與時俱進，跟上時代變遷的腳步。同時經濟全球化的趨勢亦要求金融專業人員必須瞭解不同的市場與文化。雖然 PRBP 開辦迄今已 39 年，其創立之宗旨卻仍符合現今的需要：

- 面對全球經濟的變遷，藉由討論當前產業面臨的挑戰，提升學員對於銀行經營與決策之能力。
- 提供各國學員建立良好互動與關係之機會與平台。
- 為日後與各國學員及同業合作，提供各個國家之認識與瞭解。

PRBP 課程主要係針對金融業中高階層主管人員的需求設計，期能藉由參加該課程提升學員之管理與領導技能，其課程目標如下：

- 提升學員之決策能力，學習評估面臨之競爭、創造企業策略、分析機會並對市場變遷做出反應。
- 融入 PRBP 累積廣大之學員網絡，擴大學員之專業人脈。
- 藉由與來自歐美、拉美、中亞及環太平洋各國學員一起學習之機會，深入瞭解各國之文化及政經、產業差異。

該課程自 1977 年開辦迄今，累計有來自世界各國超過 260 家銀行及財務機構、超過 2,400 人次之主管級學員參加。本屆(2016)學員共計來自 16 個國家，總人數為 35 位。包括台灣學員 9 位，香港學員 5 位，美國、越南學員各有 3 位，泰國、印尼、菲律賓各有學員 2 位，加拿大、澳洲、英國、智利、多明尼加、韓國、印度、

新加坡、澳門各有學員 1 位。其中，台灣學員 9 位來自 9 家不同金融機構，包括本行、台灣銀行、合作金庫銀行、華南銀行、彰化銀行、中國信託銀行、國泰世華銀行、台北富邦銀行、上海商業儲蓄銀行。

## 二、課程內容簡介

本屆課程自 2016 年 8 月 6 日至 19 日止共計 2 週。第一週的課程包括全球經濟研討、商業談判及策略、模擬銀行經營、職業道德、國際金融概述及分析及各國金融概況報告等。

第二週的課程則為有效領導統御與決策能力的養成、有效訊息傳遞、舊金山聯邦準備銀行(San Francisco Federal Reserve Bank)及富國銀行(Wells Fargo Bank)之參訪等。

整體來說，二週之課程規劃充實緊湊。各主題授課教授於課程開始前數週即提供學員相關講義及資料，並要求事先閱讀並完成指定作業；課程進行期間學員亦須配合利用晚上時間分組討論，始能應付次日之課程內容。二週時間的學習，對多數已離開校園皆多年以上之學員，雖皆深感壓力與疲憊，但所有學員皆認為課程內容頗為務實與豐富，無論在專業職能或人際關係的提升皆有實質的幫忙。

茲就以下章節擇課程時間比重較多之主題進一步說明如次：

## 貳、課程概要

此次研習課程，研習地點包括西雅圖及舊金山，課程內容包含研習課程及參訪行程兩部分，各課程主要內容概述，茲分述如次：

### 一、研習課程

#### (一)全球經濟研討(Global Economy)：

由 Debra Glassman 講授，議題涵蓋當前全球經濟概況、負利率時代、英國脫歐介紹，以及脫歐後英國和全球其他經濟體的可能因應方式。目前的經濟在中國經濟成長出現遲滯、生產力成長速度趨緩、歐洲在金融海嘯後金融體系缺

乏穩健性、以及各主要經濟國家的貨幣政策出現失靈現象等，OECD 首席經濟學家 Catherine Mann 表示，全球經濟成長在過去八年表現暗淡，低成長率週期拉長已使經濟陷入了一個低度成長的陷阱。

全球的經濟成長遲緩，究竟是由什麼原因所促成，主要仍是總體經濟學的總體供給(AS)與總體需求(AD)所決定。由於科技的進步，使得全球生產力的邊際成長速度已經出現遞減的效應，從 1995-2005 的十年間，主要經濟國如美國、加拿大、日本、德國、法國、英國，其勞動生產力的年成長率都至少維持 1.5% 以上，但 2005-2015 的十年間，勞動生產力的年成長率全部衰退至 1% 以下，顯示科技進步所促成的勞動生產力的成長，已經遭遇瓶頸，或許大家應該要開始適應低度成長的環境，以全新的思維來面對截然不同的經濟環境。

此外，多國政府採行負利率政策，企圖趨使金融體系增加對企業的貸放，或者試圖促使通膨率提高，惟負利率可能是無效的，同時損害銀行體系的獲利，而民間百姓也必須提高存款率來達到與過去相同的財務目標，因此 OECD 則是建議，應該採行擴張性的財政政策來輔助貨幣政策，但因民主國家受到政治上選舉操作的影響，往往不願採行長期下才能顯現效應的財政政策。

在英國脫歐方面，首先介紹經濟整合的架構，包括(1)Free Trade Area (FTA)：貨物及服務在會員國之間可自由移動；(2)Customs Union：自由貿易及一般性的貿易障礙。(3)Common Market：Custom Union 加上勞務和資本自由移動。(4)Economic Union：Common Market 加上共同貨幣，亦即各會員國有共同的貨幣政策，以及整合的財政政策。

另歐盟成立的歷史進程，以及英國脫歐後與歐盟之間所可能採行的關係架構，包括(1)Norway Model：與歐盟會員國共享歐洲經濟區；(2)Switzerland Model：與歐盟共享單一貨物市場，但勞務不能相互流動；(3)Canada Model：與歐盟進行雙邊貿易協定(Bilateral Trade Agreement)，人口不能自由遷徙，但勞務可有限度的進入歐盟市場，(4)WTO Model：與歐盟間沒有特別協議，按照 WTO 的架構相互

往來。

綜上，金融產業關注的重點在於，倫敦是否能夠維持其全球金融重心的地位？或者會被歐盟其他城市所取代？倫敦主要的優勢在於其屬英語系國家，易於全球其他國家金融產業的溝通，而歐盟大多數國家則仍有語言上的限制，但荷蘭的阿姆斯特丹、比利時、盧森堡等仍具競爭力。Debra 教授的看法是，倫敦仍具有其金融產業上的優勢，包括時區、監理制度、金融產品創新能力等，並且英國政府將會盡力挽留目前將據點設在倫敦的眾多金融機構，避免將金融市場產業的地位拱手讓人。

## (二)商業談判(Negotiation)：

由 Christina T. Fong 教授講授。談判的首要工作是先認清一般談判可能出現的四種陷阱：(1)Lose-Lose，雙方都將利益留在談判桌上(2)Winner's Curse：雖然談判佔上風，但達成的結果對自己的利益不夠多；(3)Hubris：在不應該結束的時間點離開談判桌(4)Agreement Bias：談判所達成的結果比目前的狀態還差。

那麼，如何避免出現上述窘境呢？談判者必須記得(1)如果談判不成的結果會如何？(2)何時應該走下談判桌？(3)談判者希望達成什麼結果？對於所欲達成的目標，談判者必須事先做功課研究，同時在談判時引用所取得的資訊來說服對方，並且設定一個較為積極的目標，但是在談判的過程則不要表現得太過急躁。同時，如果先設定一個目標比較不會在談判的過程中太早達成共識，而使自己所得到的不夠多。在談判時可採用基本條件 Best Alternative To Negotiated Agreement(BATNA)，也就是衡量自己的籌碼有多少，或者，透過有計畫的布局，讓自己擁有這樣的籌碼。而且不要把自己的籌碼顯露出來，只要釋放訊息就好，但是不要說謊製造虛假的籌碼，同時也要設法弄清楚對方的籌碼有多少，課堂上 Christina 教授以學員二人分組的角色扮演方式，分飾雇主及應徵者，雇主須說服應徵者接受公司的各項薪資及福利，而應徵者則亦說服雇主接受自己被聘僱的條件，以雙方談判過程達到雙方共識，來強化學員對商業談判的印象。

### (三) 模擬銀行經營(BankExec International)：

由 Donald J. Mullineaux 教授主講，本課程之設計主要讓學員學習銀行經營績效之影響因素、加強風險管理技術、認識各項業務或商品交易對損益之影響、在團隊中學習決策及溝通之技巧。

#### 1、系統模擬運作方式：

教授在模擬競賽前先分析銀行資產負債等財務資料，之後逐季由各組考量總體經濟情勢、同業競爭態勢，資產負債情形、資金缺口、暴險部位、存放款餘額等，擬訂業務訂價及行銷策略，決定各種業務及投資部位，結合資金管理，並進行資本規劃與當季的 EPS 及股利分配，並合乎法規遵循，配合有限時間完成四季度的模擬演練。最後由各組進行口頭心得報告，檢討經營得失。

#### 2、模擬銀行業務或商品包括：

(1)債券投資:了解國庫券、公債、政府債券、地方政府債，學習相關產品之買賣策略、價格表達方式、避險工具。

(2)放款: 產品型態、操作策略、貸放決定因素、收益分析及損失準備提存。

(3)存款: 存款型態、市場策略。

(4)財務管理: 認識取得及運用資金的管道及工具、對資金調度及損益的影響。

(5)每股獲利及股利策略對股價的影響。

#### 3、模擬經營者的任務：

在本課程評估經營者績效的方式，主要追求銀行資本市值(股價\*發行股份)及股東報酬(股利收益率+ 股價年漲幅) 的最大化。

該系統驅動股價的因素包括資本、資產品質、管理品質(EPS 預測之準確性、利率敏感性缺口管理能力)、每股獲利成長及波動、流動性及股利發放能力。所以，經營者要維持股價須面面俱到。



#### 4、提升經營績效之基本觀念

(1)以資產負債表驅動損益表。

(2)提升績效之主要驅動方法: 增加生利資產、提升利差及報酬率、維護資產品質、增加手續費收入及賺取資本報酬(透過評估價差，出售金融商品賺取淨收益)。在不同的經濟環境及競爭條件下，需就各業務及商品作適當調整，以利達成最好的績效。

#### 5、模擬經營體驗

Donald 教授為系統操作者以調整經濟指標及主管機關之貨幣政策，誘導學員判斷經濟走勢及擬定經營策略，由於經營結果須達成主管機關規定指標(BIS RATIO 須達 8%、equity/ assets 至少 4%、FED Funds Borrowed 限制在淨值以下及流動性指標須為正數)，讓學員在衝刺業務時須兼顧風險管理，由於各組判斷經濟環境及風險偏好不同，各有不同的策略，亦須兼顧競爭環境，俾搶時市場有限的供給或需求(如 Fundings、債券、存款、放款)，同時 FED FUNDS 利率亦隨市場需求異動，使資金成本不易鎖定，增加模擬經營之挑戰性及趣味性，須經過 1 或 2 季模擬操作才能熟悉系統運算與拉近決策及期望值的落差。畢竟該系統係模擬經營策略及檢驗經營結果，並無實務上目標數與執行上的落差，但因有編組競賽，如同現實環境相互競爭激烈，各組成員分別來自不同國家及背景，如何溝通達成一致決定，也考驗各組成員智慧，模擬決策過程中，透過不同的業務背景專長的學員腦力激盪，充分交換心得，認識不同文化背景之決策及溝通模式，是相當有趣的學習經驗，也是一個頗有效率的訓練方式，很適合多文化團隊訓練或分行主管之經營管理訓練。

#### 6、競賽經驗分享

模擬過程中各小組僅有約 1.5 小時來決定其當季各項業務策略並將決定輸入系統，決定策略前必須檢討上季經營成果、分析總體經濟及利率走勢，同時更須判斷競爭銀行可能之策略。職此次所受分配之小組成員分別來自智利 Banco

de Chile、印度 State Bank of India 及印尼 PT Bank Central Asia Tbk，小組成員各有專長。經過討論小組首先決定銀行業務重點放在企金相關之存放款業務。經過 4 季的競賽，經驗分享如下：

- (1)職務及角色分派：本組於競賽開始前即明確指派小組人員之角色及職務，對後續之溝通及決策之形成助益甚大。
- (2)訂定願景及目標：競賽開始前，首先亦一致決定銀行之願景及目標，之後亦逐季檢視經營成果是否與願景與目標一致。因此本組最後經營成果亦展現漸入佳境及市場地位。
- (3)資料分析與檢視：競賽過程仔細分析所有報表資料，決定切入之市場及策略，並逐季檢視營運成果，最後經營成果亦顯示目標有效達成。
- (4)時限：每季競賽僅給予約 1.5 小時的時間，小組領導人須有效掌控時間、引導組員間的討論並於時限內制定當季營運策略。
- (5)善用系統情境分析：本模擬系統提供小組於輸入各業務決定因子後，得付費能獲得營運表現情境分析功能。參與成員須能掌握有限的時間，於時限內進行 1~2 次之預估，以避免實際營運成果與所預期的偏離過大。
- (7)充分運用外部諮商：Donald 教授於競賽過程中來回走動於各組當中，其角色類似外部顧問。若能適時諮詢，對決策之擬定助益甚大。

### (三)策略(Strategy)：

由 Suresh Kotha 教授講授，策略的形成必須從(1)外部環境與(2)內部環境兩部份進行分析。外部環境必須思考包括政治趨勢、經濟環境、社會氛圍、科技發展、法律變革、以及自然生態環境等對策略形成的影響；內部環境則可從企業的願景、目標開始發想，進而形成策略。企業所屬的產業會構成五個趨動力，包括(1)新競爭者的威脅(2)需求者的議價條件(3)供給者的議價條件(4)企業所提供的產品或服務能被替代的威脅(5)現有競爭者之間的敵對狀態。經由上述外部環境的評估，以及搭配前述五項趨動力，以企業的願景為方向，激盪出目標後

形成策略，再據以產生執行方案來支持前述策略。

課堂上 Suresh 教授以美國 Tesla's 研發電動汽車作個案研究，Tesla 在面對其他車廠的威脅下，持續維持目前的高營收成長策略，而 Tesla 所面對的是個混沌的電動車產業。Tesla 目前的優勢除了產品定位，還有對於產品技術的研發，以及製造技術的研發等，Tesla 的策略是試圖成為電動車產業的「主流設計建立者」、建立「Tesla 標準」，但開放專利吸引更多的廠商加入、並且採用精進 Tesla 開發的技術，將長期生產成本持續下降，並且刺激消費者需求，進而使整個市場放大及成長，進一步讓產業內平均的固定成本變得更便宜。

#### (四)職業道德(Ethics)：

由 Elizabeth Umphress 教授講授，將人依其對事情的看法區分為結果論者(Consequentialism)與道德論(onto)者，結果論者看重的是其決定如何影響一件事情的結果，而道德論者重視的則是對一件事情所做的決定都是依據是否符合道德標準：包括誠實、守秩序、守規定、忠於自己內心的聲音。課堂上以一個哈佛管理學院的個案 Peter Green 之困境，與學員互動討論。Peter 是一名不提供客戶折扣的地毯公司，所培訓六個月後以第一名畢業的優秀員工，Peter 新婚不久且家裡第一名新生命甫於人世報到，惟 Peter 將接任上司 Murphy 手中占有公司盈收 15%貢獻的客戶 Bob，並由 Murphy 帶著 Peter 前往拜訪 Bob，一切會談都很順利，但 Bob 要求 Peter 給予運費上的優惠，Peter 不解，請教 Murphy 告知可先同意，再由 Bob 向 Peter 公司投訴產品瑕疵要求 15%折扣作為補償，而 Peter 自小便被教育不能說謊，Murphy 的指示使他認為 Murphy 是個騙子。而 Peter 如果同意即可獲得該筆訂單亦保住職位，Peter 如果不同意，極有可能使公司失去大客戶，同時自己亦可能失去工作，而家中尚有妻小依賴他。如果學員是 Peter 的話，應該如何決定？

Elizabeth 教授以 Peter Green 之案例說明目的論(Teleology)與道德論(Deontology)之信仰不同，所導致之行為不同。並以 Peter Green 案例說明這位剛

自大學畢業之年輕人與其上司 John Murphy 之間道德規範與行為準則不同而造成之內心掙扎。指導教授繼續以道德規範之目的論(Teleology)及道德論(Deontology)，兩種不同之理論敘述商業行為。

最後，課堂中由學員以結果論者與道德論者縱軸，其決定為接受與不接受為橫軸，產生四角決策，並就各個象限進行分析。此課程的主要目的在於，促使學員了解公司每一個員工的性格是屬於結果論者抑或道德論者，當學員了解個別員工的性格後，才能與其使用同一種語言進行溝通，否則，主管與下屬所看重的事情不同時，表示兩者並沒有站在一條線上進行討論，在沒有交集的情況下並不會達成共識，而是只有下達指令與接受命令的關係，無法有效改善團隊合作的默契。

(五)國際金融概述及分析(International Financing)：

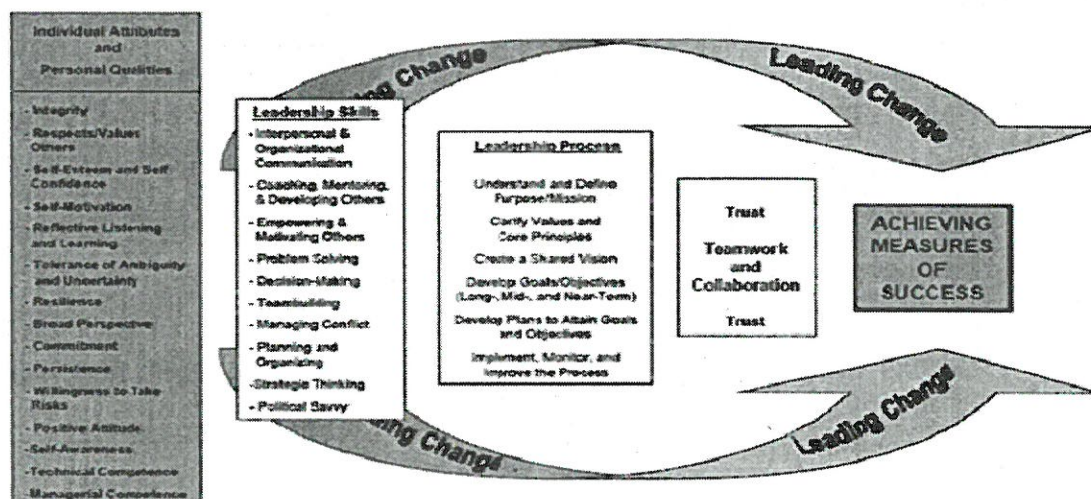
由 Stephan Siegel 教授講授，本課程包括(1)歐元區的過去與未來(2)個案研討：外匯暴險與風險管理(3)政治風險。在歐元區的過去與未來乙節，講授貨幣政策的歷史沿革，如何由金本位制度走向現今的貨幣政策，以及歐元區的形成歷史，同時比較歐盟和美國在貨幣政策與財政政策上，央行與政府的權力和影響力，未來歐盟可能會進行和平的統一，走向統一的國家型態，進而形成像美國這樣的合眾國(United States of Europe)，的確某一些國家確實不適合待在歐元區內，應該適時的剔除來維持其穩定。

在外匯暴險方面，則介紹哈佛管理學院的個案教學，講述美國企業以收取歐元為收入時所存在的外匯風險，及其可以選擇的避險工具，及是否避險的考量。在政治風險方面，則介紹其與一般業界所理解的國家風險有何差異，由於目前市場上的主權信用風險價差(Sovereign Spread)其所隱含的風險，包括(1)經濟風險(2)流動性風險(3)蕭條風險(4)政治風險，其中政治風險之國家風險的影響大約佔 70%，但尚有 30%的風險來自其他因素，因此，在進行國家風險評估時，管理者應思考，其所欲規避的是政治風險，抑或國家風險，對於不同的投資項

目，其所存在的風險因子可能是不同的，如果欲管理的是政治風險，卻以國家風險的角度來衡量，恐怕會有高估的情形。

(六)有效領導統御(Effective Leadership)：

由 Patrick J. Bettin 教授講授，內容包括(1)有效領導(2)情境模擬(3)關鍵領導特質(4)決策形成四部分。在有效領導方式，由 Bettin 教授闡述領導能力的養成過程，以及如何在領導循環中改善統禦能力。首先，領導的特質包括(1)人際與組織間的有效溝通能力(2)教導、指導與培養下屬的能力(3)激勵下屬正能量的能力(4)解決問題的能力(5)決策的能力(6)建立團隊意識的能力(7)管理衝突的能力(8)規畫與組織的能力(9)策略性思考的能力(10)政治性的考量。而在領導的過程中，領導者首先要能夠了解並且界定領導者的目的與使命，釐清企業的核心價值與紀律，並且創造與下屬共享的願景，據此發展短、中、長期的目標，再以有效的計畫來達成上述短、中、長期目標，最後則是執行、監控、改善此一過程。在領導的循環中，領導者對內必須要信任其團隊，對外則必須信任其下游客戶與上游供應商，當內外彼此是建立在信任的基礎上，內部才會合作，對外也才能取得客戶的信賴，進而達成上述的目標與願景。



**The Essence of Effective Leadership**

在情境模擬方面，由 Bettin 教授設計沙漠尋寶的模擬遊戲，每一團隊必須

規畫在沙漠中旅行的路線、食物、用水、帳篷及羅盤，以面對旅行中可能遭遇的沙漠風暴所造成的損失，在每一項決策過程中，透過團隊成員的溝通與分享意見，進而行成決策，最後再予以執行完成任務。

全體學員共分為 7 組，本組除本人外尚有其他四位組員，分別來自：美國 Wachovia Bank 印度分行副總裁、上海商銀香港子行分行經理、越南 Military Bank of Vietnam 人力資源主管及本國國泰世華銀行之上海行長。

遊戲之目的係考驗組員領導統御之技巧、資源分配之能力、不同背景學員團隊合作之精神、目標達成之溝通、風險及資訊收集與分析能力等，訓練參與學員同心協力於無沙漠求生經驗下，前往沙漠彼端之金礦山，取得最多金幣並安全返回基地之組別，即獲得勝利。

為穿越沙漠取得沙漠彼端金礦山之金幣，每一組出發前皆有相同金幣，用以購置穿越沙漠所需工具或生存之資源如水、食物、帳篷、羅盤等。在不同之氣候下，如正常氣候、沙暴、極熱氣候等，每組面臨相同情況所耗用資源之代價亦相同下，惟因各組之路徑選擇不同，於不同天候狀況，所消耗之資源亦不同。遊戲也安排其他未知之風險，如地圖最短捷徑上須經過古墓(圖案有些恐怖，用以測驗各組在情況不明之情況下，風險喜好與承擔之程度)。出發前亦可耗資及耗用寶貴時間以詢問一“自稱”掌握資訊之老者，以測驗與賽者對不確定之資訊情況下，是否願意承擔風險。遊戲規則在繁雜中有其一定之邏輯。

遊戲開始後各組一陣混亂，一方面要正確解讀遊戲規則對策略之影響，另一方面又要於有限時間計算、決定資源要如何配置，而後每一“遊戲日”計 3 分鐘時間(共 25 “遊戲日”)，在不斷觀察、計算庫存資源及評估各項後續可能風險，各組命運結果則大不相同。

競賽結果本組學員由於倉卒購買水、食物、帳篷、羅盤等相關資源摸索前進，其間因不懂遊戲規則歷經爭執與協調，方達成以安全返回基地為最高目標，最後競賽結果，本組歷經驚險後，最早安全返回基地，但剩餘金幣非為最多，

僅能以獲得一塊金幣而獲得七組中列第三名。

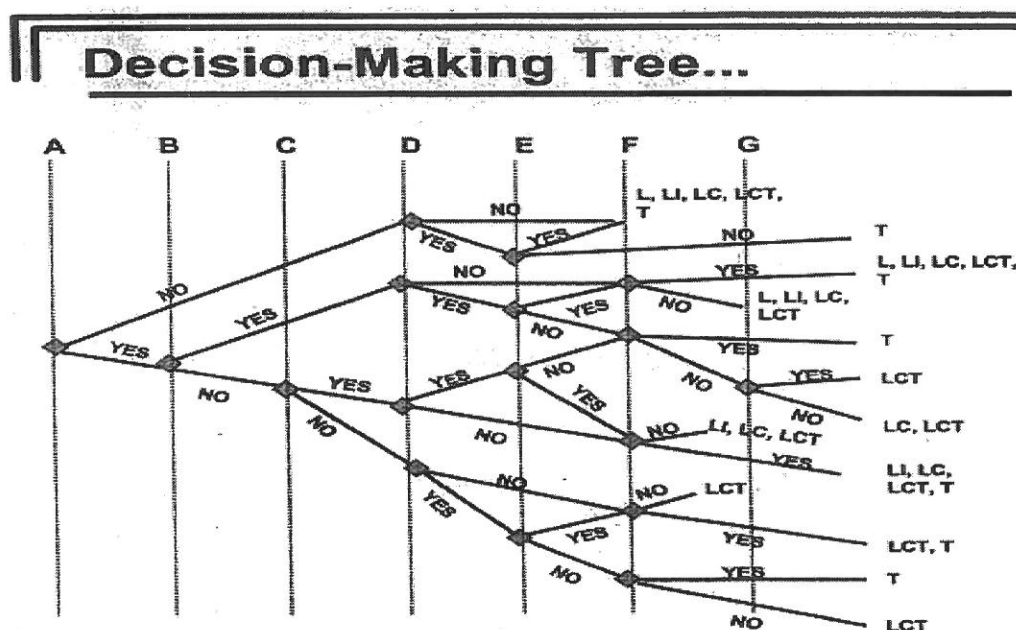
(七)決策能力的養成(Decision Making)：

亦由 Patrick J. Bettin 教授講授，依決策所引用的資訊來源方式，可區分為以下五種：(1)L 型決策：由領導者以自身的經驗背景直接做成決策；(2)LI 型決策：由領導者從一個或多個下屬中獲取所需要的額外資訊，再做成決策，決策者可能會也可能不會告知下屬所獲取資訊的用途；(3)LC 型決策：與個別下屬分享領導者目前所遭遇的問題，從下屬當中獲取額外的資訊，同時也可能詢問下屬對此問題的解決方式或其他方法，主要是把下屬當作諮詢的對象，但是，領導者仍然擁有最後決定的權力；(4)LCT 型決策：領導者召集所有下屬共同開會，討論可能的決策方案，整個群體共同分享資訊、觀點、意見與可能的解決方式，領導者可能會採納下屬的意見與感想作為下決策的依據之一，但是，領導者仍然具有最後的決定權力；(5)T 型決策：召集所有下屬共同開會，共同作成決策。

此時領導者不具有單獨決定的權力，而是將權力下放尊重群體的決議。在對一個事件判斷應該如何做出決策時，Bettin 教授提出七個判斷標準作為參考，包括(A)是否有可能出現某一個決定會比另外一個決定要好的情形？(B)我是否具有足夠的資訊來做出高品質的決策？(C)這個需要決策的問題其結構是否單純？或者不是可以直接得到答案？(D)下屬能否接受這個決定會不會影響決策的執行？(E)如果我獨自做了這個決策，是否會合理地被下屬們所接受？(F)解決這個問題後，下屬是否會分享其達成組織內部目標的喜悅？(G)下屬之間對於解決方案是否彼此之間會有衝突？透過將上述七個判斷標準從第一個標準開始辨識，再根據其所制定的樹狀圖如下頁，來決定下一個判斷標準的走向，最後得出應該採用何種決策方式。

Patrick 教授在參與學員抵達西雅圖華盛頓大學訓練前，即請參與學員就 30 案件依據前述決策方式，先行進行未訓練前之決策。在課程進行中不斷檢討參與學員之錯誤決策，並給參與學員與其他學員之決策分數及比較，以使參與學

員能知彼知此，以熟悉該決策方式後能運用在日常工作之中。



#### (八)有效訊息傳遞(Sticky Messaging)：

由 Daniel Turner 教授講授，有效的溝通是一項重要的領導技能，可運用在與客戶、同事、監理機關、股東等各方的溝通，以清楚地、具說服力地傳達訊息，根據麥肯錫的調查，受訪者平均每人每天花費 42% 的時間在讀取和寄發電子郵件、以及內部溝通和會議上，因此，如何能夠有效的溝通以提高管理效率？

Daniel 教授表示，由於人類的短暫記憶能力有限，並且一次只能聚焦在一件事情上而忽略了周遭的事物或正在發生的事物，因此必須在短時間內讓聆聽者印象深，而在訊息的傳遞過程中，傳遞訊息給對方不表示他(她)已經看見該訊息，即使對方看見該訊息也不表示他(她)理解該訊息的涵意，即使對方理解該訊息的涵意，也不表示他(她)會當作一回事，即使對方把這訊息當作一回事，也不表示他(她)會記得這件事，就算對方記得這件事，也不表示他(她)認同此一訊息或指示，因此，為達到短時間內讓聆聽者擁有與領導者相同或對等的認知，領導者所傳遞的訊息，必須具備以下特性：簡單(Simple)、非預期(Unexpected)、堅



定的(Concrete)、可信賴的(Credible)、可感動人的(Emotional Stories)。

課堂中 Daniel 教授撥放一段影片，稱為「看不見的大猩猩」(The Invisible Gorilla)，這段影片內容是由人類假扮大猩猩，並在某些情況下進出畫面，在進行大猩猩實驗時，發現將近一半的受實驗者，未能看到大猩猩從影片中走過去，亦即因為注意力錯覺，主要係呈現人類選擇性注意現象，即便非常明顯之資訊，若未能吸引其注意，也會被遺漏。

(九) 各國金融概況報告(Banking Reports by Country)：

係由每一位參加學員，就下列四項議題，以學員之國家情況敘述，於課程前繳交一份簡短報告，該報告於研討會結束後由主辦單位彙集列印成冊，交給每一位學員參考，四項議題如下：

- 1、對銀行業做一概況性描述，包括近來及未來趨勢。
- 2、描述 1-2 項有關銀行業之趨勢，將影響銀行業之運作情形者。
- 3、敘述法規環境。
- 4、敘述目前面臨主要之挑戰，這些主要挑戰本行將如何因應。

課程前由與會學員票選，由美國、菲律賓與越南等 3 個國家代表之學員，就其代表之國家上臺進行簡報，並就相關之問題提出解說，此舉達到學員互相交流、了解之效果。

## 二、參訪課程

本屆課程最後二天上課地點由西雅圖轉移至舊金山，二天課程主要於富國銀行之教育中心進行，課程簡報內容係不對外公開資料，主要包括富國銀行金融科技部門主管 Mr. Brian Pearce 講授數位金融最新發展趨勢、花旗銀行網路安全主管 Jennifer Salter 講授網路網路犯罪方式，及富國銀行法遵部門主管 Thomas Taylor, Bryan Stagg, Craig Weeks, and Thomas Burnside Cyber Security 為學員說明該銀行如何在持續變遷環境下處理法令遵循管理問題等，此外 PRBP 安排至臨近

舊金山聯邦準備銀行(San Francisco Federal Reserve Bank)參訪，由負責外銀監理的 Mary Suvisis 講授目前美國對外國銀行最新監理發展，對積極擴增海外分行之國內金融機構來說，頗具參考價值。

本課程最後一天舉辦畢業典禮及告別晚宴，商學院院長及董事為學員頒發畢業證書，學員亦推選代表致詞(由印度學員代表)，表達對 PRBP 課程之感想及研習心得，讓本課程活動劃下完美句點及美好回憶。

## 參、心得與建議

職有幸奉派參與此次本課程是由華盛頓大學商學院(UNIVERSITY OF WASHINGTON FOSTER BUSINESS SCHOOL)主辦，並由全美銀行(US Bank) 及富國銀行(Wells Fargo Bank)及華美銀行(East West Bank)共同協辦，除在西雅圖校區由多位教授講授領導統御及決策、模擬銀行經營、道德規範、全球經濟研討、商業談判與策略、國際金融概述及分析、各國金融情勢報告等課程外，並安排至舊金山富國銀行訓練中心，由包括多位金融同業主管講授現今金融機構的最新發展趨勢，以及至舊金山聯邦儲備銀行參訪，由負責外銀監理主管的 Mary Suvisis 講授目前美國最新監理發展，整體課程豐富，對金融機構中高級幹部而言，可培養全方位的領導技能與對金融監理觀點，為一相當實用的課程。此外，參加該課程的金融同業包括來自台灣、中國、香港、澳門、韓國、美國、越南、泰國、印尼、菲律賓、印度、多明尼加、智利等國，於課堂中分享各國的金融環境與監理現況，及其所屬銀行的經營策略和業務分工，彼此透過此一機會相互交流，建立跨區域的銀行同業聯絡網路，有助於未來業務拓展與資訊分享。茲就本次行程心得及建議略述如下：

### 一、心得

- (一)華盛頓大學自 1997 年開始舉辦「環太平洋銀行家培訓課程」，迄今已 39 年，其間累積的豐富經驗，課程安排著重在培養中、高階管理人員

之領導才能、經營與決策之能力，內容充實且符合參與學員之需要。由於參與學員多數皆為銀行資深行員，皆已離開校園超過 15~20 年以上，對於能夠藉此機會再次回到大學校園並充實新知，無不感到興奮與期待；二週課程結束後，參與學員亦皆感覺收獲豐富，也期待將所學運用在其工作上。整體來說，本次課程的舉辦相當成功。

(二) PRBP 上課方式除由教授講述外，亦非常重視學員之參與和小組討論。

因此，英文能力的好壞將直接影響參與程度及學習成果。另外，因不同的文化，學員的參與程度亦有差異。英語系國家如歐美、紐澳、印度等國家學員非常踴躍發言；但另人印象深刻的是，即便是東南亞國家如印尼、泰國及越南等，其學員亦積極於課堂上發言。

(三)在有效領導統御課程，其中一項活動為沙漠尋寶模擬遊戲，活動內容牽涉到領導、溝通、決策等多面向議題。從該活動中發現，在啟動一項專案前，資料的搜集、分析與妥善利用分析結果攸關決策的方向與專案的成果。同時，專案進行中應不斷檢視各項參數及環境的變化，若因疏忽未將某重要因素考量進去，將可能導致結果與預期的差異甚大。最後，任何計劃皆須有備援方案以為因應。

## 二、建議

(一)由於參與學員來自歐美、拉美及亞洲等各個不同國家，為幫忙學員對彼此文化及企業之瞭解，PRBP 除提供正規課程外，亦安排團體活動如 Fun Night 及 US Bank &WELL Forgo Bank Home Night 等，充分提供學員交流的機會，加上課程期間密集的小組討論，雖然課程期間僅僅二週，學員間的感情卻異常緊密，也成功為未來彼此間的業務交流構築網絡，此成果亦完全切合 PRBP 之宗旨與目標。綜合上述第一、二點心得，爰建議本行每年遴選具潛力之中高階儲備幹部參加此一課程，以拓展視野並建立跨國銀行同業之業務網絡。

(二)配合國際金融業務發展，如何招募、培育和留用優秀人才，成了金融業未來提振本身競爭力之關鍵，鞏固內部人力資產才是發展國際金融業務之不二法門，為擴大海外分行業務基磐，建議本行應積極賡續培養國際金融人才，以強化本行競爭力。