

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別:其他)

2017 年環太平洋銀行家培訓課程

服務機關:臺灣土地銀行

姓名職稱:李健青經理

派赴國家:美國

出國期間:106 年 8 月 4 日至 106 年 8 月 19 日

報告日期:106 年 8 月 30 日

## 目 錄

壹、前言 .....	1
一、課程簡介 .....	1
二、課程內容 .....	1
貳、課程重點摘要 .....	2
一、    成功的商業談判技巧 (Successful Negotiation) .....	2
二、    全球經濟現況分析 (Global Economy) .....	4
三、    有效訊息傳遞 (Sticky Messaging) .....	5
四、    金融科技講座 (Facilitated Discussion FinTech) .....	6
五、    國際金融情勢分析 (International Finance) .....	7
六、    商業職業道德 (Business Ethics) .....	7
七、    經營策略 (Strategy) .....	8
八、    有效的領導統御 (Effective Leadership) .....	9
九、    模擬銀行經營 (BankExec International) .....	12
參、心得 .....	13
肆、建議 .....	14

## 壹、前言：

### 一、課程簡介

環太平洋銀行家培訓課程（Pacific Rim Bankers Program，PRBP）係由位於美國西雅圖的華盛頓大學(University of Washington)福斯特商學院(Foster School of Business)主辦，主要針對太平洋沿岸國家銀行中高階管理階層所設計的培訓課程。創立宗旨在因應全球金融環境快速變遷，提升參訓學員對於銀行經營與決策能力；並藉由與各國學員相互切磋，了解彼此之文化差異，以培養世界觀；以及提供參訓學員建立互動網絡，加強日後業務合作機會。

華盛頓大學 1977 年開始主辦 PRBP 課程，至今屆滿 40 年，參加學員來自全球 260 個以上的銀行及金融機構，畢業學員超過 2,500 人。今年的參加學員共 35 名，分別來自 15 個國家，其中來自臺灣銀行業 6 名，除本人外，包括中國信託商業銀行、台灣銀行、彰化銀行、華南銀行及上海商業銀行。

### 二、課程內容：

本屆課程自 8 月 5 日至 18 日止共進行二週。第一週(8 月 5 日至 11 日)，包括成功的商業談判技巧、全球經濟現況分析、有效訊息傳遞、金融科技講座、國際金融情勢分析、商業職業道德、經營策略及有效的領導統御等課程。

第二週(8月12日至18日)則前往舊金山進行模擬銀行經營課程、舉行富國銀行(Wells Fargo Bank)講座暨參訪舊金山聯邦準備銀行(San Francisco Federal Reserve Bank, FRBSF)等。

8月16日富國銀行總行部門高階主管受邀簡報該行在電子金融業務、法規遵循及供應鏈融資業務等之經營理念與現況，藉由雙向溝通的研討會，得以瞭解美國大型銀行業者的實務作法，讓我們對於銀行的經營方式有更宏觀的認識，對於本國銀行未來可能的經營模式及方向將有一定的幫助。

我們在8月17日參訪舊金山聯邦準備銀行(San Francisco Federal Reserve Bank)，該行資深行員簡介聯邦準備銀行的運作方式並引導參觀該行珍藏自西元十七世紀以來美元現鈔的演進，並引導進入戒備森嚴的地下樓隔著防彈玻璃參觀聯邦準備銀行銷毀舊美元的運作方式，接著由該行資深監理官員就現階段各國最新的金融科技發展趨勢與身為主管機關的監理態度與參訓學員舉行雙向交流，的確是銀行員一生中難得的經驗。

## **貳、課程重點摘要：**

### **一、成功的商業談判技巧(Successful Negotiation)：**

本課程內容包括商業談判技巧的最新研究與發展，例如，我們滿足於目前談判的結果嗎？或是可藉由談判爭取更佳的条件？如何在不犧牲

現有關係下取得更好的利益？

講師首先指出四種常見商業談判陷阱：第一、所謂的 Lose-lose，就是雙方都將利益留在談判桌上，這是一種雙輸的情境。第二、所謂的 Winner's Curse，雖然贏家在談判佔上風，惟談判結果卻不甚令人滿意。第三、所謂的 Hubris，在你不應該離開的時機卻離開談判桌。第四、所謂的 Agreement Bias，談判結果比目前所擁有的還差，不如不要談判。講師建議談判者不妨事先設定你的目標，目標可以是積極的，但是在談判過程中不要急躁，如此才可以穩操勝券。

在談判過程中可以採用 **BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)** 技巧，意即事先衡量自己所擁有的籌碼，要注意不要透露自己有多少籌碼，切記不要說謊去製造虛假的籌碼，同時也要設法弄清楚對方的籌碼有多少。

最後，講師以學員二人為一組方式，分飾雇主及應徵者，進行實地模擬談判，約定雙方都不可以透露底線所在，雇主說服應徵者接受公司所開出的各項條件，而應徵者則向雇主爭取較佳聘僱的條件，本人扮演應徵者角色，由於本人一開始策略應用失當，錯失多次扳回機會，最後由扮演雇主角色的學員勝出，本課程藉由模擬談判過程強化學員對商業談判技巧。

## 二、 全球經濟現況分析 (Global Economy) :

講師講授議題涵蓋當前全球經濟概況，包括全球經濟成長現況及風險所在，各國貿易協定現況、在經濟大蕭條及歐債危機後銀行健全的經營方式、貨幣政策的新常態、中國經濟成長趨緩、恐怖主義、網路攻擊以及北韓危機等；其次是探討英國脫歐後對全球經濟特別是對金融產業的影響。

國際貨幣基金會 (IMF) 在 2017 年 7 月份發表對未來一年全球經濟展望強調，過去幾年低利率環境下，企業容易取得資金，造成財務槓桿也相對增加，尤其在新興市場令人關注；在金融危機後，位在歐元區銀行的資產負債表仍有待調整；在中國方面，由於信用擴張速度超過預期，應注意債務風險。因此，IMF 建議各國應致力提升生產力、強化金融體系及促進全球交易。

在英國脫歐議題方面，講師分析英國脫歐後與歐盟間所可能採行的關係有五種模式：(1)挪威模式：與歐盟會員國共享歐洲經濟區；(2)土耳其模式：部分的關稅聯盟 (3)瑞士模式：與歐盟共享單一貨物市場，但是不包括勞務市場；(4)加拿大模式：與歐盟進行雙邊貿易協定 (Bilateral Trade Agreement)，人口不能自由遷徙，但是勞務可以有限度的進入歐盟市場，(5)世界貿易組織 (WTO) 模式：與歐盟間並未簽署特別協議，僅按照 WTO 架構從事貿易活動。

至於英國脫歐後，倫敦是否能夠維持其全球金融中心的地位呢？依據

2017年7月3日華爾街日報報導，研究顯示因應英國脫歐，金融機構移往其他地區所衍生成本可能超過150億歐元(約170億美元)，預料此舉將重創金融業獲利。由於倫敦傳統上仍具有金融業上的優勢，包括語言、健全的金融監理制度、金融產品創新能力等優勢，英國政府已宣示現行監理制度暫時不會改變，將會盡力挽留金融機構留在倫敦，避免喪失倫敦世界金融中心的地位。

### 三、有效訊息傳遞 (Sticky Messaging)

講師首先提出，為什麼有效溝通的能力很重要？因為，根據麥肯錫顧問公司的調查，美國上班族平均每人每天花費百分之二十八的時間在讀取和寄發電子郵件，以及百分之十四的時間在內部溝通和會議上。這些溝通有效嗎？有效的溝通是一項重要的領導技能，必須清楚地、具說服力地傳達訊息。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，容易忽略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。

領導者所傳遞的訊息，必須具備以下五大特性：簡單 (Simple)、非預期 (Unexpected)、堅定的 (Concrete)、可信賴的 (Credible)、令人感動的 (Emotional Stories)，才可以他人有效的接受你所傳遞的訊息。

由於近來富國銀行 (Wells Fargo Bank) 發生醜聞，該行為彌補所負面形象，在美國主要媒體播放一段“A Brand You Can Bank On: Rebuilding Trust at Wells Fargo”溫馨廣告主要訴求該行成立迄今已逾150年，請客

戶相信該行會回到創立初衷(Back to the Basics)，修正問題所在，重拾客戶信心，這段廣告非常成功的傳遞訊息。

#### 四、金融科技講座 (Facilitated Discussion FinTech)

邀請富國銀行 (Wells Fargo Bank) 高階主管講述該行最新金融科技發展的理念，該行將金融創新視為銀行的重點業務 (Innovation is a key part of what we do)，第一、強調通路 (Access)：知道我是誰，但不要妨礙我 (Know who I am, but don't get in my way)，第二、強調速度 (Speed)：我的時間非常寶貴，請立即回應 (My time invaluable- response immediately)，第三、強調無處不在 (Ubiquity)：當客戶需要的時候我們就能提供服務 (Be there when and where I need you to be)，如手機無卡提款(Cardless ATM Technology) 科技，以及與 JP Morgan Bank 及 Bank of America 合作推展利用手機及 E-mail 進行轉帳服務等先進科技，強調無縫接軌經驗 (A seamless experience)，如何提供客戶無縫接軌的服務。

而富國銀行近期推出的數位分行 (Digitizing Stores)業務，提供客戶一站式(Omni-channel experience) 的服務，這種社區銀行 (neighborhood bank) 概念的服務，大量運用金融科技，利用自助式櫃員機(assisted-service ATMs) 協助處理存款、匯款、外匯等業務，可大幅降低人力需求。此類型分行所需營業廳較傳統分行降低百分之五十到七十五的空間。



## 五、國際金融情勢分析 (International Finance)

講師以個案研討講述外匯曝險 (FX Exposure) 與風險管理 (FX Risk Management)，外匯曝險的來源及種類包括交易曝險(在外幣交易中名目交換率會因為合約既有約定而改變)及操作曝險(實際交換率會變動而且會影響企業長期獲利能力)；決定風險管理的方法則包括不進行避險、藉由衍生性金融商品避險、藉由合約及商業活動避險等三種。

在跨國評估 (Cross-border Valuation)方面，在日益增加的企業跨國購併 (Cross-border M&A) 案，量化評估顯得益加重要，尤其在長期匯率預測 (Long-run FX forecast)、交易風險評估 (Accounting for risk) 以及雙重課稅 (Addressing double-taxation) 議題宜多加留意。

## 六、商業職業道德 (Business Ethics)

講師以問卷調查方式開始課程，調查學員 (1) 你會在他人填寫表格前就要求他宣誓所言為真，或者 (2) 在他人填寫完表格後才要求他宣誓所言為真，或者 (3) 不用要求他人宣誓所言為真，學員們發言分歧。

講師提到人依其對事情的看法，結果論者 (Consequentialism) 其重視的是決定如何影響事情的結果，而義務論者 (Deontology) 則重視對一件事情所做的決定是否符合道德標準。結果論必須考慮每一位股東、需定義何謂“好的”結果以及對企業短期及長期的影響，而義務論則必須考慮基本的道德標準、對每一位股東的責任、權利及法律上的要求、所

欲採取的行動是否可以適合在每個人身上。

講師以哈佛管理學院著名個案「Peter Green's First Day」為案例說明結果論與義務論兩種不同理論在商業行為上的運用，講師引導學員以結果論者與義務論者橫軸，其決定為執行與不執行為縱軸，產生四角決策 (Four Concerns)，並就每個象限進行分析，讓學員了解公司員工的性格是屬於結果論者或義務論者，當了解個別員工的性格後，才能使用相同種語言進行溝通，否則，在沒有交集的情況下並不會達成共識，並無法有效改善團隊合作的默契。

## 七、經營策略 (Strategy)

具有競爭力經營策略包括二大要素，第一是外部環境分析，其次是內部環境分析。外部環境分析(又稱為“**PESTEL**”分析)包括政治(**P**olitical Trend)、經濟(**E**conomic Trend)、社會文化(**S**ociocultural Trend)、科技(**T**echnological Trend)、生態環境(**E**cological Trend)及法律(**L**egal Trend)等趨勢分析。

內部環境分析則從企業的願景 (Vision)開始，形成目標 (Objectives)，進而形成策略 (Strategy)，接著全力支持組織的安排 (Supporting Organization Arrangement)，最後則採取行動 (Action Steps, Implementation Plan)。

講師以美國 Tesla 汽車公司為例，說明具有競爭力經營策略，Tesla 面

對混沌的電動汽車產業，卻能走出一條與其他汽車大廠不一樣的路，雖然目前所開出產能僅 5 萬台，惟 Tesla 的 Model 3 車型已接獲 10 萬台訂單，Tesla 的 CEO Elon Musk 在 2006 年的部落格就點出 Tesla 的願景，第一、製造跑車 (Build sports car)、第二、資金用在製造可負擔得起的車子 (Use that money to build an affordable car)、第三、資金用在製造更新可負擔得起的車子 (Use that money to build an even more affordable car)、第四、除了以上三點，我們還要生產電動驅動引擎零排放車子 (While doing above, also provide zero emission electric power generation options)。就是因此，造就 Tesla 汽車公司的競爭力。

最後講師講解金融科技投資趨勢，分析金融科技主要的投資類型、未來幾年金融業的變革趨勢、金融業面對產業變革是否已經做好萬全的準備，以巨型電商亞馬遜(Amazon)為例，亞馬遜日前以 137 億美元收購美國有機食品連鎖超商 Whole Food Market 後，所推出的「Amazon Go」一種「拿了就走」的技術，也就是透過智慧型手機進行付款，無需在收銀台前排隊結帳，如此可以減少人力成本，創造出與競爭者在實體店面的市場區隔。

#### 八、有效的領導統御 (Effective Leadership)

一位優秀領導者應具備特質如后：正直 (Integrity)、尊重他人 (Respects/Values Others)、自重並充滿自信 (Self-Esteem and Self-Confidence)、具備自我反省能力 (Reflective Listening and Learning)、能接受不確定性 (Tolerance of Ambiguity and Uncertainty)、個性堅毅 (Resilience)、具有

宏觀視野(Broad Perspective)、信守承諾(Commitment)、持之以恆(Persistence)、願意承擔風險與挑戰(Willingness to take risks)、正向思考(Positive Attitude)、具有專業能力(Technical Competence)、具備管理能力(Management Competence)。

而有效的領導技巧則包括：人際與組織間的有效溝通 (Interpersonal & Organizational Communication)、指導與培養部屬 (Coaching, Mentoring & Developing Others)、激授權並激勵部屬 (Empowering & Motivating Others)、解決問題 (Problem Solving)、制定決策 (Decision-Making)、建立團隊意識 (Teambuilding)、衝突管理 (Managing Conflicting)、規畫與組織(Planning and Organizing)、策略性思考 (Strategic Thinking)、政治性的考量 (Political Savvy)等能力。

在領導的過程中，領導者首先要能夠了解並界定組織的目的與使命，定義企業核心價值與紀律，設立與部屬共享的願景，依此去發展短、中、長期目標，再依計畫來達成上述目標，接著則是執行、監控並持續改善過程。在執行的過程中，領導者必須要信任其團隊，祈達成目標與願景。

在情境模擬方面，講師設計沙漠尋寶求生的模擬遊戲 (In search of the Gold of the Desert Kings)，將參訓學員分為七組參與遊戲競賽，每組必須在有限的資源內，選擇一條路徑穿越沙漠，到山上取回金礦，能在規定時間內成功返回並取回最多金礦者為優勝者。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。

競賽結果本組學員投票通過願意耽誤一天的時間來蒐集情報、規劃路線、計算後援補給並詢問老人意見，最後競賽結果，本組歷經驚險後，雖不是最早安全返回基地，惟剩餘金幣最多，而脫穎而出獲得第一名，本組學員均獲講師頒發限量版 “In search of the Gold of the Desert Kings” 精裝本。

這正驗證了欲速則不達，現階段銀行的經營環境充滿各種的變數，因此，應該事先蒐集相關資訊，包括同業的經驗、學者專家的意見等，再做出經營相關重大決策。

在決策的模式探討 (Decision-Making) 部分，決策訂定的模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部屬中獲取所需要的額外資訊，再做成決策；(3)LC 型決策：與個別部屬分享領導者目前所遭遇的問題，從部屬當中獲取額外的資訊，主要是把部屬當作諮詢的對象，領導者仍然擁有最後決定的權力；(4)LCT 型決策：領導者召集所有部屬共同開會，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，惟領導者仍然具有最後的決定權力；(5)T 型決策：領導者讓部屬充分參與決策過程，由整個團隊共同作成決策，且決策者接受該決策，並為其負全責。

不同類型的問題需採用不同的決策模式來決定，可透過七個判斷標準，

再根據其所制定的決策樹(Decision-Making Tree)，來決定下一個判斷標準的走向，最後找出最佳的決策模式。七個判斷標準如后：(A)是否可能出現某一個決策會比另外一個決定要好的情形？(B) 是否有足夠資訊做出高品質的決策？(C)需要決策的問題其結構是否單純？(D)部屬能否接受這個決策？決策可否有效執行？(E)領導者自行做決策，部屬會接受這個決策嗎？(F)在解決該問題上，部屬是否分擔應達成之組織目標？(G)部屬間對於解決方案彼此間會不會產生衝突？

### 九、模擬銀行經營 (BankExec International)

課程係透過 BankExec 軟體進行線上模擬銀行經營，講師將學員分組經營一家小型銀行一年，分四季逐季評估經營績效，評估經營者績效的方式，主要在於追求銀行資本市值及股東報酬率化。

講師首先說明提升經營績效的方法包括：增加生利資產、提升利差及資產報酬率、維護資產品質、增加手續費收入及賺取資本報酬（例如透過評估價差，出售金融商品賺取淨收益）。

本課程除透過銀行存款、放款、財務調度及有價證券之買賣等四大業務，讓學員瞭解影響銀行經營績效之主要因素、提升風險管理能力，並依據各季市場總體經濟之走勢擬訂策略，並考量股東利益前提下作出各項業務決策。

藉由模擬銀行經營課程，學員不僅瞭解影響銀行經營績效重要因素外，

亦瞭解到決策小組成員及其相互間溝通對組織決策的影響。模擬競賽結果出爐後，講師安排各經營團隊向大家報告其經營成果，藉此了解各團隊在各業務面向的專業考量與決策模式。成員分別來自不同國家及背景，在模擬決策過程中，透過不同的業務背景專長學員貢獻所學及專長的溝通模式是相當難得的學習經驗，對本人來說可說是獲益良多。

### 參、心得

研究所畢業離開學校已經超過 25 年了，很榮幸獲長官指派參訓，起初有些擔心，經過兩個多星期課程的洗禮，仿佛又回到學生時代，才覺得這些都是多慮了，由於參訓學員在各銀行同業都是中高級主管，願意接受銀行安排，暫時離開心愛的家人，遠赴美國重返校園再次充電，都是人生中難得的境遇，學員來自不同國家，經過二週的相處及共同學習，彼此間已建立良好的聯繫管道，有助於人脈的拓展，對日後業務推展必有所助益。

除了緊湊的課程外，主辦單位在西雅圖及舊金山安排兩場家庭參訪活動 (Home Night)，分別參訪 US Bank, Seattle 及 Wells Fargo Bank, San Francisco 高階主管的住宅，並招待晚宴，讓學員們在輕鬆的情況下認識不同國家的特色及文化。

#### 肆、建議

主辦單位對課程的安排非常用心，要求講師們在課程開始前就提供學員相關資料，要求學員事先閱讀並提交作業，經驗豐富的講師們透過課前預習、案例分析、學員分組討論以及上台發表心得等方式進行課程，強調互動學習，成效良好。反觀本國一般銀行員工訓練，大多以講師台上授課，學員們在課堂聽課方式進行，缺乏互動學習，建議日後行內辦理員工訓練可以參酌 PRBP 主辦單位作法，以提升員工訓練績效。

其次是增強英文能力，以本人而言，目前派駐新加坡服務，由於新加坡屬英語系國家，所以日常工作英文溝通無礙，本課程全程以英文授課，課堂上有許多分組討論以及上台心得報告，都必須具備良好的英文能力，才能融入課程內容，並清楚表達自己的看法，建議同仁利用各種機會提升英文能力以增加國際觀並提升自我競爭力。



## 參考文獻

1. 程佩瑜(2013)，2013 年環太平洋銀行家培訓課程。
2. 許慧菁(2015)，2015 年環太平洋銀行家培訓課程。
3. 林育菁(2016)，參加 2016 年環太平洋銀行家培訓課程 (2016 Pacific Rim Bankers Program)報告。
4. Wall Street Journal (華爾街日報) (2017.7.3) Brexit Could Cost Banks \$17.1 Billion.
5. IMF (July 2017)，Christine Lagarde, View from IMF.
6. 商業周刊 1551 期 (2017) 平價款交車了！特斯拉考驗未完。
7. 自由時報(2017) 亞馬遜併 Whole Food 傳將以無人店取代收銀員。

