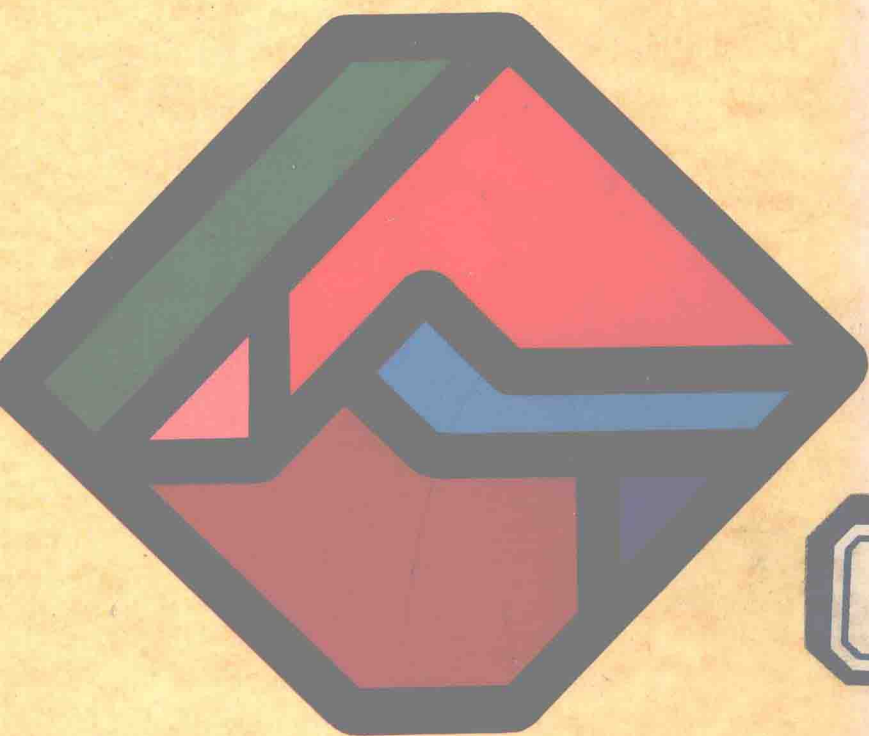


領導人叢書①⑥

銀行經營

《行員邁向經理之路》

吳其哲 / 講述 · 丁元春 / 整理



領導人叢書 ①⑥

銀行經營

吳其哲講述・丁元春整理



經濟日報叢書・領導人叢書

銀行經營

著者 吳其哲 講述
丁元春 整理

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號
電話：三六二〇一三七

印刷者 世和印製企業有限公司
定價：新臺幣一七〇元

中華民國八十年四月初版
中華民國八十一年十月第七次印行

印翻禁・權版有

ISBN 957-08-0582-X (平裝)

・ C49125 ・

七版序 (一)

本行自七十四年推行讀書運動以來，每年推介四本書給全體行員共同研讀討論，其中業務類和非業務類各佔一半，除增進行員對金融業務、法務的了解及充實新知外，也藉此培養行員閱讀的興趣，以期不斷提昇行員素質。「銀行經營」一書以日本銀行為借鏡，闡述現代銀行經營理念以及銀行從業人員應具備的素養與工作態度，極富參考價值，因此特別選為本行本年度第四季之指定研讀書籍。

本書以各種不同的角度和事例詮釋正派經營，累積信譽乃銀行永續經營的真諦；如其中第三章「人才——銀行最重要的經營資源」、第七章「業務推展的實際做法」

日本經驗仍有許多值得國內業者學習效法之處，尤其在此新銀行開放設立，國內金融逐步邁向自由化、國際化，競爭漸趨白熱化之際，本書推出更是深具意義。

吳哲先生以第一位外國籍正式行員資格進入日本中央信託銀行服務，對於日本銀行的特質有深切的洞察，返國為國內企業之成長貢獻心力。我與吳君雖係初識，然對其豐富的學識經驗及謙誠的態度印象深刻，特為之序，也樂意將本書推薦給金融同業和企業界的朋友們。

汪國華

世華聯合商業銀行

八十一年七月十七日

七版序(二)

「銀行經營」系列在經濟日報連載期間，我每日必逐字詳讀，並且剪輯珍存，同時廣為推介同仁認真研閱。吳哲先生以其多年在日本銀行服務的經驗，充分掌握了我國金融自由化與國際化的脈動，更發揮其專業的洞悉力與分析力，為國內新舊銀行未來努力的方向提供了最具前瞻性的建議；對長期在政策保護下的老銀行應該如何進行「經營意識」的改革，全體從業人員務需提升服務品質與落實經營理念，也毫不保留的表達了最中肯的箴言，深切寄望國內銀行業能日新又新，勇敢的迎接金融戰國時代的來臨，更能通過嚴酷的考驗，依然茁壯、屹立，進而在國際金融舞

台上與人一較長短。身為服務卅年的老銀行員，深切體會到吳先生用心之苦、期盼之殷，由衷感佩，對於文中每一真知、每一灼見，亦皆於我心有感戚焉。

人才是銀行經營最重要的資源，人才是養成，誠如丁元春先生在本書序三所述：「好的人才，固有其天生的秉賦，而後天的培養、訓練和自我啟發，更是人才與時俱進的不二法門」。曩春，奉調負責本行行員訓練工作，深凜責任之重大，適行方為提升行員素質，加強各單位副主管之經營管理能力，決定開班儲訓人才。規劃課程之初，首先想到「銀行經營」系列應是最具價值的教材，吳先生更是最理想的講座，可惜素昧平生，乃立即向經濟日報查詢，經過多次聯繫，終於與丁元春先生見面，欣喜之餘，復獲贈甫問世之「銀行經營」單行本，對於丁先生捨棄業務主管職位，願以傳播管理新知為己任之精神，深為敬重。

「銀行經營」的出版誠為金融界一大福音，本行除採擇作為主管研習班必讀書籍外，並分發全行各單位傳閱，務期全體同仁均能體認經營環境的銳變，心生警惕，嚴格要求自己啟發與自我鍛鍊，莊敬自強，努力革新，齊心攜手邁向新時代。由於吳先生僕僕風塵於美、日、台間，延至去歲七月始得機敦聘至本中心主管研習班講

授「分行副理的職責與功能」，內容精闢，見解卓越，同仁受益良多。旋於次期開班時將該書列為專書研讀教材，由每一學員深入鑽研後，當眾提出心得報告，相互切磋，書中推介之日本銀行朝會制度，亦將之引進試辦，每晨由學員輪流主持，方式不拘，力求生動，學員反應良好。目前已推廣至全行每一單行實施，頗具績效，圓融了各單位內部的溝通，也凝聚了同仁的向心力，本行「關懷、效率、創新、穩健」經營理念必能進一步發揚，展現嶄新的風貌。

欣聞本書近將發行第七版，以金融界之小兵，承吳先生不棄，囑撰文為序，實甚惶恐，爰將拜讀本書感想、與吳丁兩先生相識經過，及本書對本行之影響臚陳，以就教於先進。

張鼎鈺

八一年五月廿日於

台灣銀行行員訓練中心

四版序

丁元春
吳其哲

最近一連串國外著名金融界的弊案，使金融業界之最重要資產——「信用」盡失無遺。不只金融機構之社會形象嚴重受損，更由於金融人員職位關係，銀行員所肩負之「社會責任」再度引起議論。面對即將來臨的全面金融競爭，金融人員宜銘記金融業的準則：「正派經營、累積信譽」，始為金融業百年大計。

隨著十五家新銀行的獲准開業，我國金融業正式邁向另一個新的紀元。公平競爭下，銀行不論新舊、公民營，都將是國家、社會發展的主要夥伴。吾人不只期待新銀行的表現，同時也宜關心歷史包袱沈重的老銀行，這些重要經營要素（如：預算、人事……）不在自己掌握中的銀行，將如何面對新的挑戰，如何將過去所累積

的經營Know-How及人力資源，有效地貢獻給新環境，也是吾人所關心的重點。因為這些都是「社會的資源」。公營銀行的「真正」民營化如無法實現，而依舊是漫長的預算審訂；高階經營人員如老需在省議會「備詢」，無法全力投入本業之經營等等權責不清的經營現象，絕非吾國產業發展之福。

筆者深信只有當我國所有的「有形、無形」資源都能充分並合理地運用時，吾人才有機會在國際競爭中立於不敗之地，才能真正立足國際社會。

本書發行三個月時間即已付印第四版，著實令人欣慰，由出版單位得知非金融人員之讀者為數亦不少，亦有一般企業老闆購贈往來銀行等。本書雖為金融人員而寫，其中蘊藏了許許多多日本企業經營的Know-How，對有心了解日本的人士而言，建議由「日本銀行業的求才策略」開始看起。也許會發覺日本的企業在最開始之前，就已逐步在領先的跡象。

「銀行員」這三個字，在日本社會裡具有很高的社會地位，觀察這些日本一流職員的敬業精神與勤務態度，筆者認為極有助吾人了解，我們面對的是怎樣的一個國際競爭對手。看看別人，想想自己，大概就可知道吾人的勝算如何，而積極籌商對應之策。

序一

金融的自由化、國際化亦正在貴國進行中，如何在日益激烈的競爭中求生存的時代正逐步來臨。

日本也是一樣，以行業區隔生存空間、以管制利率而讓銀行依規模大小而決定獲利多寡的構造正崩潰而去。太陽神戶銀行與三井銀行、協和銀行與埼玉銀行等大型日本商業銀行的合併，意味金融業正面臨大變革期、大轉換期。在如此激烈的時代，從管理階層而下的意識革命、思維轉換應該是必需的吧！上層必須具有管理規劃自己銀行未來發展方向的眼光，而中堅幹部將被要求如何在各自的工作崗位上具體地實現。

吳先生於 貴國的經濟第一大報《經濟日報》關於銀行經營之長篇連載（敝人所知計為一〇六篇）在此時出版，實為時宜之至。

初，吳先生由敝行錄用時，以第一位外國籍正式行員資格入行，服務於國際業務部門。其間吳先生對日本型態的銀行經營管理、業務活動實情，深為闡切而熱心地鑽研，對於日本的銀行的實況應有所洞察，如今吳先生將服務於敝行之若干親身體驗融入本書中，本人至感榮幸，同時亦為覺汗顏之至。

同為亞細亞之一員，謹祈 貴國今後日益繁榮，並祈透過本書增進對日本之理解。

中央信託銀行國際部

植田康生

一九九一年四月一日

序二

本書的完成，必須感謝許多長輩及經濟日報的朋友們。共計一〇六篇的連載，引起金融業廣泛的注意，選為教育、自修教材。尤其，感謝教導我日語的恩師——劉元孝老師，沒有他的教導，我的日語能力不可能使日本的銀行願意採用我，為戰後日本銀行界總行錄用第一位的台籍正式行員。感謝以「日本的經營」聞名的上智大學的奧田健二教授，及以國際經營論聞名的坂本康實教授，沒有他們的教導，我可能不知道如何觀察真正的「日本的經營」及國際人對世事的看法。感謝中央信託銀行的上司及同僚，他們的敬業精神及勤務態度，使我深深地了解及確認：日本如何從戰後的一片廢墟中，成為今日世界的金融超大國。

金融對一國的重要性，無需敝人在此贅述。我國的金融業雖長期以來在保護政

策下成長，為人所詬病，但我們仍不得不承認金融業對我國產業過去所做的許多貢獻。隨著金融的自由化、國際化，今後的金融競爭將是跨國界的國際金融大戰，政府亦有鑑於此，正逐步的開放各項限制。正如許多的產業一樣，「保護主義下的產業，經常是國際競爭下的真正犧牲者」。過於長久的保護，往往造成受保護產業的不堪外力一擊。我國在逐步重回國際社會的過程中，當然有許多的國際遊戲規則必須遵守，如此即令政府有心保護本國仍在發展中的產業，使得以茁壯，能和外來競爭者一較長短的心境，也將變得愛莫能助。今後國際壓力只會增大；國際競爭只會愈來愈激烈。產業本身需自求多福。新銀行的開放是我國金融史上的一個轉捩點，在此轉捩點上，銀行不論新舊、大小，如何成為我國產業發展及個人幸福的助益，當是所有金融從業人士的抱負。

往者已矣，衷心地期望，今後的金融從業人員都能把握自由競爭的真諦，為明日的金融業開創出一個能在國際舞台上與人一較長短的實力與服務品質。因為產業及個人之發展與金融業之發展乃是息息相生的。做為金融人員的一分子，願與所有金融友人共勉之。

吳其哲

序三

丁元春

這本書的出版，若能對金融從業人員的自我啟發有所貢獻，將是最愉快的事。本書的完成，得感謝我經濟日報的歷任主管和發行人，由於他們的指導和對員工個人性向、志趣的尊重，使我能經歷記者的採訪工作和業務主管的管理能力培養，於今再回到記者崗位，深以能適時報導企業界的管理新知為榮。

台灣金融業，就如早期的生產事業一樣，都是受到政府的保護而茁壯，當生產事業為因應環球性競爭，紛紛走向國際舞台時，顯然的，金融業的自由化和國際化的程度，落後生產事業甚多，形成企業國際化的一道瓶頸。有鑑於此，政府在去年

修正銀行法，開放新銀行執照的申請，金融開始進入一個全新的自由競爭時代，競爭者來自國內的新銀行和國際的跨國銀行；從此，銀行的經營，將是以人才為本，好的人才，固有其天生的秉賦，而後天的培養、訓練和自我啟發的成長，更是人才與時俱進的不二法門，本書在這方面提供很好的建議。

連載期間，接獲多家銀行詢問出書計畫，承聯經出版公司協助出版，得於公開發行，敬致謝意！

目次

第一章 現代銀行經營要諦

- 三 金融業戰國時代來臨
- 五 經營意識待改革
- 八 分行經理應具備的基本條件
- 二 建立分行的風格
- 四 分行內部的管理
- 七 統合資源 爭取市場