

以最完美的演出完成任務

花旗銀行台灣區

消費金融負責人——管國霖

張苑倫 採訪撰文

早晨飄著濛濛細雨的信義區，在這還未營業的百貨公司周邊，顯的有些冷清。進入到花旗銀行消費金融部所在的這棟辦公大樓，這才發現，其實已有許多匆忙來去的上班族們在各樓層間穿梭，展開另一個忙碌的一天。

從花旗辦公室裡望出去，便是高聳入天的台北 101 大樓，在這裡，電工系 78 級的管國霖學長和我們分享的他獨特的人生經驗。

不一樣的人生道路

「當時我問自己，未來想從事的工作，是整天待在實驗室面對機器跟電腦？還是面對真實的人群與他們互動？」管國霖閃著認真思考的眼神回憶當初的抉擇。

眼前斯文有禮的管國霖，正是花旗銀行裡最年輕的一級主管。身為花旗銀行台灣區消費金融負責人的他，在接受我們訪問之前才剛結束一個會議，每天工作超過十二小時，「忙碌」兩字恐怕還不足形容他工作的高密度。電工系 78 級的他，畢業後做了和班上大部分同學不一樣的選擇，退伍後即遠赴美國南加大攻讀 MBA，此後便進入金融業至今。

由於在校期間有許多課外活動經驗的歷練，以及當時一股原理工背景學生出國念 MBA 的風潮，加上朋友的建議參考，管國霖在大三下開始思考未來工作的適性為何，因此決定出國攻讀 MBA，遂成為班上同學中的異數。當時的同窗多半都留在國內念研究所，出國進修比例不到 1/5，「其中念 MBA 的大概也只要一兩個吧，」管國霖表示。

在南加大唸書的第二年時，花旗銀行在整個洛杉磯地區進行校園徵才。由

於花旗是跨國性公司，需要招募人才至台灣工作，這跟管國霖原先打算畢業後回台工作的計畫相符合；另一方面則因為花旗銀行的業務是以消費金融為主，工作內容仍與市場、行銷等企管領域極為相關，也正是管國霖專長與興趣所在。於是在通過一連串書面履歷審查、初試、複試等嚴格的篩選流程之後，管國霖便進入了花旗，一轉眼便開始邁入他在金融業的第二個十年了，「花旗是我第一份工作，也是我唯一做過的工作，」管國霖笑著說。

以宏觀角度思考 重視客戶權益

「金融業有其獨特的產業性質。」管國霖表示，和科技業相比的話可以發現，科技業的壓力在於產品週期較短，意味著產業創新速度要快，設計與開發非常重要，每一兩年就得推出全新的產品，而且從業的年資與工作的成就不一定成正比。

「金融業則是有很多跟經驗有關的部分，產品週期也比較長。」掌握了市場環境的大發展方向，再從客戶的角度出發，較不像科技業需要進行許多其他面向的再投資。當然，管國霖也表示，金融業也有新的產品開發，但是其速度沒有那麼快。通常要注意的是如大環境的變動為何、經濟層面如何改變、如何會影響銀行授信品質等宏觀角度，「才能確保你在大 cycle 來臨能做出正確的政策決定，」好比當景氣往下走的時候，銀行的授信品質要做怎樣適當的緊縮才能避免嚴重的壞帳出現等。

「另外一個要注意的就是 financial market 的變動，」管國霖提出。最近這三、五年內的改變程度較以往二三十年累積的總和還高了很多，外匯和股市的起伏也非常劇烈，而這些都會影響到公司相關客戶在投資上的權益虧損，動輒便改變了客戶資產負債表上的數字。科技產業大多並非直接與客戶接觸，金融業則往往直接面對市場與客戶；於是，怎麼給予客戶適當的建議、保護其投資、甚至進一步成長財富等，便成為消費金融從業者的一大使命。

豐富多元經歷 奠定專業領導基礎

目前旗下帶領兩千多位員工的管國霖，並不是進了花旗才開始學習如何當一個成功的領導者。當初在交大的時候便參與許多課外活動的他，不僅在戲劇社裡擔任演員、編導等戲劇工作，之後更進而接下社長承擔行政職務，並協助規劃活動中心的社團展演系列，甚至更曾擔任梅竹賽的籌備委員等等，課外活動經歷非常豐富。

管國霖說，十幾年前的交大校風較為保守，學生們也多半將心力專注在課

業、實驗室或計算機中心裡，他笑了笑，「所以我這種有奇怪想法的人，就剛好有很多機會與舞台可以讓我發揮；如果我當初是在人才濟濟、“怪胎”比較多的台大，說不定就沒有這樣的機會。」他謙虛的說道。而這些在非專業科目上的歷練，讓管國霖更懂得如何處理人際關係的處理、進行團隊合作、以及培養了領導統御的能力。

最讓他印象深刻的便是梅竹賽的磨練，交清兩校籌委在賽前的談判與協調、場地的經營規劃、和後援會之間如何相互配合等，有著許多不為外人所知的辛苦，但這樣的大型校際活動給了管國霖難得的經驗。尤其當時是梅竹賽復賽的第二年，而前一年才剛復賽便因為發生了兩校沖天炮衝突事件，而使賽程沒有進行完，於是管國霖的挑戰便是如何能夠將梅竹賽這個傳統活動能夠順利的經營下去。（編按：民國73年至75年梅竹賽停賽）



照片提供／花旗銀行

他認為學會如何舉辦活動只是其次，「最重要是學會怎麼樣掌握人群，因為群眾跟暴民永遠只有一線之隔。」這當中有許多分寸的拿捏，由於梅竹賽是帶有兩校對立性質的活動，於是更應該注意如何在台上引導一個活動使之成為正面而不是挑釁意味的，「怎麼樣確定大家的情緒是被發揮，而不是失控的。」他語重心長地說道。

在進入花旗前沒有任何工作經驗的管國霖，認為當初以一介“100% fresh”的新人卻仍能申請到不錯的工作，主要因素是因為自己不只具有專業知識，還因為大學時代這些非課業的活動歷練為他建立了一個重要的踏腳石。走過這一

切的管國霖感激地說，這些都是當初交大獨特的環境所帶給他的經驗，系上教授們在課業上訓練是無庸置疑的紮實，但對他來說，「交大更讓我在這四年中，學會承擔和大部分同學有別的责任，經歷了一般學校不能給予的經驗。」

台上一分鐘 台下十年功

若說大學時代的歷練為管國霖開展了多元的非課業經驗，那麼南加大 M B A 課程便是奠定他專業能力的學術殿堂。憶及在南加大的求學過程，管國霖微笑表示，「這輩子書念最多、最辛苦就是在南加大的第一年。」因為所謂的修課，不僅只是坐在課堂上聽講，而是以「課前讀教材→理解→貫通→上課時討論發言」、或是「課前讀文章→寫摘要→課堂上口頭報告」的模式進行，強力濃縮學生的思考邏輯，讓學習思考與產出的過程能夠更快速的在短時間內完成，「而且這是每個禮拜都要發生的事，這也是目前國內研究所做不到的地方」。

這樣的課程訓練讓管國霖能夠快速消化事件、掌握重點、並且能扼要有系統的再輸出，「也就是俗話說，台上一分鐘台下十年功。」他深有同感的說著，如今可以自在的面對媒體或員工公開演說的場合，他歸功於過去許多舞台訓練與上台報告練習的累積所帶來的成果。

以培育人才、建立業界標準為己任

從事金融業十餘年，若問管國霖最大的成就感為何，他立刻正色回答，「任何人在職場中都應先清楚自己想要背負何種社會責任。因此當這些責任被實現時，也就是工作成就感的來源」。

而對他來說，第一個就是「人才的培育」，不是夢想自己成為某金控公司董事長，而是希望在他的領導下建立一個組織，其中的人員能夠吸收他的理念與專業訓練，在組織中達到兩個目標：「一能心情快樂，二能自我成長。」認同兼善天下觀念的管國霖說，「要從培育菁英的角度出發去培育你的組織，」他希望旗下員工日後不論是不是在花旗工作，都可以以身為業界最優秀人才而感到自信驕傲。「我常告訴新進員工，『如果你不想成為最好的，你現在就可以離開。』」從這樣的嚴厲中可見他深切的希望每個員工都有向上提升的自我期許。

管國霖的第二個成就感來源，是「替業界建立一些新標竿」。他強調工作必須有遠見，洞悉於未來金融產業的改變，絕不能只是短視近利在獲利率上面，「永遠不只看到客戶現在的需求，要看出他們潛在的需求。」

好比如今「財富管理」已經是一個普遍被金融界使用的觀念，但是三年前花旗卻是第一個推出「財富管理」專案的銀行，而這個有別於以往“priority banking”的概念正是由管國霖所提出的。「優先訂出一些標準，業界就會跟著你走，這也是產業創新的一環。」

如果以理工的角度來看的話，管國霖認為現在的自己就像是一個建築工程師，替產業建造出一些新架構與新價值，才能像世界七大奇景等偉大的建築般在幾千年的歷史上歷久彌新。「就像今天如果提到『財富管理』，沒有人會不提到花旗，」他驕傲的說。培育人才及建立業界標準，不僅是他以往的工作成就感來源，也同樣是他對自己日後的期許。

When You're Ready, Opportunities Will Come to You!

近年來工作哲學有著“謀事在人，成事在天”味道的管國霖，認為最重要的是，「用最完美的演出去達成被交付的任務，除此之外則不要去想太多。」

不需要老在心上惦惦念念事情將如何發展、對前途有何影響等旁枝末節。當任務都能一一完成，也表示現階段的工作能力足夠，「當你自己 ready 的時候，下一階段的機會自然而然就會來找你。」管國霖篤定的說道。

他表示，他近幾年的晉升都不是主動要求來的，而是主管認可他已有完成現階段任務的實力，於是便建議他嘗試更高一層的挑戰。不過管國霖隨即表示，年輕學子們雖然不一定需要跟他有同樣想法，但是他提醒道，有時候越把事情看得太重反而不好，因此良好的心態調整是很重要的。他建議大家工作的重心應該是「明白自己在做什麼，並且把自己的能量發揮到最大，而不是以報酬或晉升為目標導向。」

用人看潛力 重視態度與熱忱

管國霖認為目前的大學訓練多半還是著重課堂上講聽的被動式學習，學生多半缺乏主動學習的精神，也欠缺更有架構性的邏輯與思考模式。因此他希望社會階段的適應可以盡早在校園裡發生，以作為未來進入社會工作的接軌。他建議在校學弟妹們要主動去追尋，慢慢試探對人生各種不同的多元可能性。管國霖在挑選新進員工時，「是看他未來的潛力，不是看他現在發展到什麼經驗值。」他重視的便是多元性、思考與判斷的能力，而不要只會照指令做事的員工。

他進一步強調，積極的態度與從業的熱忱也是非常重要的，證照等資格只能視為基本的能力，證照越多張不等同於越優秀的金融從業者，所以篩選到最

後階段，左右他考量的還是態度，「不管學歷如何，attitude 是最重要的，草莓族的心態當然就不行囉！」管國霖莞爾說道。

正確理財第一步 寅吃卯糧為大忌

對於尚未邁入職場的在校學弟妹們，管國霖建議大家現在就該開始養成正確的理財觀念，第一條守則便是「絕不寅吃卯糧」。尤其學生能夠運用的金錢數目有限，購買東西不需要件件以名牌掛帥，「物質的東西放輕一點，有時候越在乎物質反而過得越不快樂。」

他舉了兩個例子。鴻海董事長郭台銘為例現在仍使用多年前的舊鐵板凳，而管國霖平時的物質生活上也與七八年前沒太大差別，「該吃五十元的便當的時候就吃五十元便當，」他幽默的說。如果年輕人對理財有興趣，他建議開始涉獵投資工具當然無妨，但是切記不可過度擴張信用，畢竟學生還沒有還款的能力。除此之外，更應該注意金融市場的變動，試著將實務跟理論作結合，而不要太過心急在短期獲利率上。

不忘對戲劇的熱情

若要說工作之餘有些什麼休閒活動，由於工作佔了生活的極大比重，管國霖笑著說，「所以我的時間裡其實並沒有所謂的“工作之餘”。」如有難得的餘暇，過去是戲劇社成員的他，即便已不再是舞台上的表演份子，卻仍是舞台下的一個好觀眾，對於優秀的演出還是非常捧場，甚至在公司年終晚會上粉墨登場表演，可見他對表演藝術的熱愛依舊不減當年。

人生的第二條曲線

對於未來，管國霖坦言沒去想那麼多，事情也不盡然能依照原先預想的樣子去發展，「還是像我剛剛講的，當下盡我的能力去發揮就是了，」若能因此領導出一群優秀的人員、幫助產業創新，便是他最大的欣慰了。

若日後有適當的時機，管國霖也希望能進入非營利機構如教學、公益組織、或者表演團體等單位服務，透過不同的方式，和更多人的生命連結互動，作為人生的第二事業。

管國霖學長小檔案

現任：花旗銀行台灣區消費金融負責人

花旗證券投資顧問董事長

學歷：美國南加大企管碩士

交通大學電工系78級