

攝影：周育存
採訪整理：MINGO



化壓力成動力
從年輕開始培養競爭力

職場 大人物

管國霖小檔案：

學歷	1985-1989 國立交通大學電子工程學系78級。
	1991-1993 美國南加大企管碩士。
經歷	1993-2003 花旗銀行台北分行儲備幹部、消費金融企劃部投資產品經理、新加坡萬國寶通銀行財務部顧問、台灣區消費金融財務部財務顧問、消費金融分行暨投資業務負責人等。
	2003.9-2010 花旗銀行消費金融台灣區總經理。
	現職花旗集團台灣區總裁暨花旗台灣商業銀行董事長。

他們眼裡的 管國霖



許世杰
育基數位科技 副總經理
關係：大學同學

他是一個認真、嚴謹、樂於分享又重視感情的同學，就算再怎麼忙碌，大學同學會或是其他聚會都盡量參與。我跟他是大學室友，感情很好的我們會一起相約爬山，在晚上也常會分享彼此社團上的事物，互相成長；活動力強的他，在戲劇社擔任社長，不僅對演戲很喜歡，還把所學應用在工作上。他同時又關注台灣社會動態，並且參與許多公益活動，會無私分享自己的能力與經驗。



朱珮瑄
美國南加州大學
在台辦事處 主任
關係：研究所學妹

能夠左右腦並用的人並不多，他是其中一個；雖然大學唸工學院，但他對藝術類非常有興趣，對於喜歡的事情會仔細的去了解與接觸，不僅如此，骨子裡有一股文學氣勢的他，還會手寫散文類的詩呢！他在學校擔任會長，會與人分享重要的觀念，跟他在一起做事，真的受用無窮。我在學校受他幫助很多，還記得第一次寫專業科目作業，對我大學唸文組的人來說很難，但他居然親自開車來指導我，真的很感謝。



王繼賢
BVI商綠次方股份有限公司
台灣分公司
聯席主席暨行政總裁
關係：小學同學

我跟他從小一起長大，還記得他小學時擔任風紀股長，在學業以及生活上都是班上的模範生。他總是嚴以律己，寬以待「朋友」，對於自我要求非常高；有時他會提到當初在國外唸書的壓力與困難，但我想也因為他當初從大學唸工科轉領域念商科，以及能在短時間內畢業，並順利進入花旗工作，就可知道他對環境的適應能力非常強，也造就了現在的管國霖。

不放过任何 眼前機會

不放过任何眼前機會 管國霖四十三歲成為外商銀行最年輕台灣總裁

走進台灣花旗銀行總部進行採訪時，明亮又不失嚴謹的環境，能嗅出國際性企業成熟的作風與態度，正巧與這位灰白頭髮，擁有深邃眼神、蓄著鬍子、一身黑色西裝雅痞風的年輕總裁相扶相成。從學校畢業後即進入花旗集團的管國霖，從儲備幹部、產品經理、業務負責人到現在的台灣花旗銀行董事長，從一而終的個性讓他在花旗公司多年，擔任過各領域的職位；因為如此，在2010年時，當時才

26歲的管國霖就成為台灣花旗第一位非外國籍的負責人，也帶領花旗在前些年順利度過雙卡風暴與經濟危機。花旗銀行在台灣卓越表現，除連續多年獲得Finance Asia雜誌「最佳外商銀行」的肯定外，在2008年花旗更連續十四年榮獲天下雜誌評選為「銀行業最佳聲望標竿企業」。

校風仍然保守的交通大學，管國霖即已經是校園風雲人物，他積極參與校園社團活動，並擔任幹部與社長，他說交大電工系的課業非常繁重，常常需要做研究與實驗，根本沒有多餘的心力參與社團。「當時算是學校的異類」管國霖如此說，他表示當初校內並沒有很熱衷社團活動，但也因為學生相對冷漠之下，讓他能有更大的發揮空間。「不管是參與社團活動的機會，亦或是負責的層級，相較於一個競爭的環境而言，機會是來得高的。」社團經驗非常寶貴，大至領導統御，小至資料的蒐集和整理，都是非常寶貴的經驗和學習，那樣的經驗讓管國霖在目前的事業，甚至生活中的角色扮演，更有著深刻的影響與幫助，包括邏輯推理的訓練，策略上的思考等。

社團，進而對行銷產生濃厚興趣的管國霖，開始對於不同的人生道路有了規劃。他說這是一個過程的累積。包括在學生會、梅竹賽積極參與，學習領導統御，漸漸地了解到自己的能耐與興趣所在。

退伍後，管國霖憑藉在學校的突出表現，申請到了南加大的MBA就讀，他提到以前在台灣為了考試拼命唸書，但是在國外唸書的兩年，其實是讀書最多，最辛苦的時候；他形容上課就像打仗，在每次上課前至少要先念過兩個章節以上的參考書，老師上了30分鐘後，即開始進行討論與報告，每天持續不斷的研讀、研究與準備報告，內容非常扎實；但也因為這樣的經歷成為管國霖日後在事業上，能夠快速掌握事件、理解重點並且精準表達的原因。在南加大的第二年管國霖參選了南加大中國同學會的會長，也籌畫一個將台灣文化周的活動，讓活動的範疇不僅侷限於加州華人圈內，而更擴及整個校園。他表示這樣的經驗都成為日後在花旗工作的重點與能力。

自理工出身的管國霖，從理工背景轉型至金融業，從學校的學習經驗中，管國霖發覺與其坐在研究室中實驗，他反而比較喜愛管理與行銷領域；他表示了解自己的興趣和專長非常重要，但是單純喜歡卻沒有深入了解的話，其實是非常危險的。因為戲劇、

力。

從基層做起 管國霖歷經各種職務 培養領導力

後來管國霖又經歷了最前線的業務端，管理北部五家分行的投資顧問，之後又從前線的業務單位調回幕後，幫全省所有的分行做策略規劃；當管國霖具備產品、行銷、財務、業務乃至於幕僚、策略的經歷及背景時，自然而然就被選作管理者的機會就大了；他在2010年時升任台灣花旗銀行董事長，對此謙虛地表示，只是努力地去抓住每個機會而已。

身為花旗人的管國霖，是外界眼中最標準的花旗寶貴，他能規畫最好的發展策略，加上高執行效率，除此之外，他還會衝到第一線與同事一起打拼，他表示不排除到任何地方去工作，只要保持一定的彈性，「重要的是把當下的事情做好，盡自己的能力去發揮」。充滿執行力與效率的管國霖，從言談中透露出對花旗的自信，以及他年紀輕輕就

畢業後管國霖隨即進了花旗集團擔任儲備幹部，在多年裡，他經歷了許多職位，他表示花旗的傳統是希望給員工能有不同的歷練，所以他一直不斷地在轉換，每個職位平均待了一年半到兩年，不同方面的專業知識和管理能力也不斷增長。而他也非常樂於嘗試，他提到某一次有一個調到新加坡的機會，但是是跟財務外匯、衍生性金融商品有關，「我完全沒有這樣的經驗，所以當初上飛機時，甚至還不知道自己要做什麼。」這段特殊的經驗，也讓他對於財務操作、外匯、選擇權的設計能有更實務性的認識。

在花旗多年的管國霖創下許多傲人紀錄，包含創立「三六〇度財富管理機制」，實用的程度，甚至連花旗亞太區執行長都要來台請教，並且每年替花旗母公司賺至少一百億以上的利潤，這些都要歸功於他鐵面無私的領導。前不久在金融海嘯期間，其他銀行都奄奄一息時，管國霖帶領信用卡業務反而逆勢擴張，自雷曼兄弟宣告破產當天以來，新增發卡量一口氣多了十七萬張；他在信用卡市場已呈現飽和狀況時，卻仍能成功以分眾化的經營策略，讓信用卡部門獲利保持成長，成為少數能在金融海嘯中逆勢獲利者。

能擔任花旗銀行管理者的風骨。對於員工，他認為做事要能簡單化，意思是要能找到重點以及建立脈絡的能力。他認為一間公司的員工在交談或報告時，如果不能說明重點與呼應架構，會讓雙方都搞不清楚溝通的目的是什麼。最好的方法是要先分析，再給建議；要先讓老闆知道你的目的與需求，而不是讓老闆幫你找答案。

管國霖從基層做起，十幾年內升官多次，他表示人生會有許多不同的曲線，目前的他是在職場，但或許將來會有第二條人生曲線也說不定。他說有誰能知道十年後的你會在這裡，人的一生活沒有到最後，不用因為一時的順利或失敗而高興或氣餒；保有自己真正喜歡的東西，當機會來臨時，能夠盡力去發揮才是最重要的。



用國際性視野 培養年輕競爭力

編輯部提問

針對現在年輕人，您有什麼看法？

管國霖（以下以管簡稱）：

前陣子跟我在交大的同學，也就是現在系上的副教授在聊天，發現目前的學生在宿舍的作息習慣與以前有非常大的不同；據了解同學在早上8至11點是網路使用流量最高的時候，這代表著大部分同學沒有在睡覺，我不曉得原因是什麼，20多年前跟現在的差異變化非常大，以前交大校風很保守，很多同學熬夜忙著寫程式，那時候也沒有太多科技的方便性，幾乎都是跑計中或是實驗室做實驗；學生的認真程度跟現在比已有落差，我認為現在的學生應該要以國際的眼光看這個社會。

何謂國際性眼光？

管：自己去年是美國艾森豪獎的得獎人，昨天才剛去艾森豪獎的兩岸青年營進行遴選，並且針對大專院校與研究所進行兩岸交流；我發現台灣的學生有全面性的接觸，他們覺得陸生與台生的差別是，不管積極度、學習度與見解力都比台灣學生要高出非常多，認真的程度甚至遠超過他們的想像。原因有二：第一，他們早上8點就起床，並且隨後就在校園裡唸書了。第二，陸生會做課前預習，而且大陸的教法不是等著教授授課這種單向的課程，而是比較像國外進去課堂之前必須要先閱讀資料，包含這次上課幾個章節；除了找資料外，還要去讀參考書籍。大陸學習已經非常西方了。現在台灣學生需要更認真，而且視野要拉高，很多事情的切入角度不僅是用台灣看台灣，如果以你的角度要跟別人交流或進而影響別人，是要以台灣看台灣、以大陸看台灣還是以世界角度看台灣呢。

那您覺得台灣學生應該怎麼做才有國際性的視野呢？

管：舉例說，一個大學生如果要介紹台灣，可以用世界的角度去分析台灣，然後分享给非台灣的朋友，而不僅限於覺得城隍廟的小吃很好吃或是京華城很好逛等。大學生是否準備好去跟對方談更高层次的事情，像是「CFA、產業未來的影響以及兩岸之間的互動關係改變等，是必須要有能力去論述這些事實。就算要談文化及文學的東西，也可以講台灣與中國大陸最具影響力的文學家，去做比較；台灣文學型態與體質是什麼樣，跟大陸比又是怎麼樣，為什麼會有差異。我認為這是深度的見解，而不是淺層的生活體驗。



您認為現在的年輕人應該如何自我期許呢？

管：最近我常聽到大家在談「小確幸」這樣的東西，尋找生活中的小確幸，從某些角度來看我覺得是太安逸了，那還不到年輕人應該要注意的年齡，我覺得到我們50歲以上，工作有一定的成就後，再去談小確幸會比較好。年輕人要有大的抱負，要有高的視野，要很敢衝，不要再想去想小確幸的感覺。

像韓國跟美國簽訂FTA一樣，不僅是人才，整個區域結構與已經有很大的改變，競爭性也變成跨區域性的，以後消費性市場是在中國大陸，它所需要的人力資源絕對多於台灣，所以我們不應只想著在台灣做個「小確幸」的上班族，而應該是要看大格局、大包袱。所以基本上我認為這次台陸生交流對台灣學生是好的影響。

根據以上論述，能否舉個例子呢？

管：我舉一則勵志管理的例子，有一艘漁船要運一船的活魚，如果放著不管運幾個月回來，可能在運送過程中會死掉一半，但是只要放幾

次非常兇猛的魚類，牠會搗亂整個魚群的警覺性，這時候存活率會相對大幅提高，這就是魚群效應。沒有想到對台灣學生影響這麼大，我當時面試了40位同學，幾乎每一位同學都跟我說大陸學生很優秀，而且非常認真，不管是思考跟見解對他們造成非常大的威脅；我認為這是好的，我們需要做的是魚群效應，如果對現在年輕人能有刺激跟想法，或許他們的行為就會跟著改變。

年輕人遇到選擇時，該如何做決定？

管：台灣目前比較以教育體制的訓練方式，所以學生做決定的頻率是很低的。做決定是現在學生或年輕人習慣的事情，這是社會制度已經排好的事情，學生就是唸書，20年來沒有改變。我覺得做決定這件事是自己成長過程中要早熟的態度去做體驗，甚至開始改變自己。過去的決定是父母或是社會制度幫你做，接下來有很多人生的決定；可能是在進入大學後面臨你喜歡的科目或是系別不見得是你喜歡的，那你要不要調整呢？這些都是自己不斷要面對的自我，我想現在年輕人不知道怎麼選擇，是因為不知道如何要面對自我。

那您自己是如何做決定的呢？

管：在交大唸書的那四年是我很重要的一段自我檢視的過程，不管是經營社團或是打梅竹賽，不同的經驗能夠產生不同的影響，還能夠反饋。決策的過程是需要練習的，這些練習包含說服在裡頭，因為有很多社會與家庭價值在裡面，父母或朋友都有不同看法，端看要如何建立自我價值，再進而去說服其他人來認同自己的價值。所以我在做決策時，都會根據過去經歷帶給我的衝擊跟影響，然後內化變成自己決定的模式與基礎，再讓親友認同我的看法。這些決定之後都會越來越多，而且越來越困難。

能否以自身舉例呢？

管：某次有個到新加坡工作的機會，原來的工作已經是非常有興趣的事情，老闆也很認同你，相對國外的機會是你不熟的，新加坡是更接近全球化的競爭市場，那你要不要去嘗試呢，這都是做決定。我不覺得剛畢業就決定一輩子做某種形態的公司或工作，這太理想化了。每一次在你的決策過程中試著去打開視野，然後在當下做每個決定，經過學習與成長，之後累積的經驗

就變成你的個人資產，這些資產會像堆積木一樣的堆積起來。產業的變動率非常快，我常回過頭來問自己，有沒有自己做決定的準備，並且有沒有充足。

以您領導花旗的天份，為何當初不創業呢？

管：我覺得領導不是天分，它必須經過不斷的成长訓練累積的，我不認同所謂的「天生領導人」這樣的說法，包含語言、肢體、溝通、說服都是經過訓練的，這不是一蹴可及的事情。

創業主要跟2個原因有關，第一是個性：有人天生喜歡冒險，挑戰新事物，有人只想安穩過日子，只是個人選擇而已。第二是環境：我家是一個傳統家庭，父親是大學教授，他們的年代並沒有創業的條件，這比較屬於社會價值的問題；我當初能從工程跑到唸MBA已經要鬧家庭革命了（笑）。最近這10年環境又不一樣，環境跟條件都足夠，現在年輕人崇尚自由，與其讓公司安排每一步，倒不如自己創業。在加上網路產業發展快速有關係，只要做個受歡迎的APP程式，就可以有自己的事業。



與新鮮人的 跨世代對談

年輕人挽起袖子往前衝 機會自然會出現

怎麼樣的新鮮人會讓你深刻的印象或是想要聘用他？

管：我認為看事情的高度跟架構事情的能力很重要，比方說很多人會在履歷裡寫在校做過社團的社長、會長等，但很多人都有類似經歷；重點在於做了社長，做的事情能否跟其他人不一樣；我想看到不同於別人想法的新鮮人，這就是我要尋找的特質。另外，就是不要過於計較，年輕人就是挽起袖子往前衝，機會自然就會出現。

您認為一間公司應該要有的企業文化是？

管：關於企業文化，我一直在強調三件事情。第一是專業；做任何事情如果沒有專業就無法競爭，而且那種專業是要有前瞻性的，重視的是趨勢的掌握。第二是熱情；不管

您有走在人生預定的路上嗎？

管：答案是沒有，其實我當初要做行銷，但最後卻沒有，這沒有對錯，單純只是時機點的問題。我現在也不會回頭想這些事情，因為時間過了就是過了；人生嘛，就是要往前看！如果人生再來一次讓我做選擇的話，我還是不能確定，因為要看當時狀況。當初會進花旗是因為他們各方面條件都很好，加上我父親說沒找到工作不准回家（笑）。花旗給了我很多學習機會，在公司已經待了29年了，我平均兩年換各種不同性質職位，這樣的學習經驗，對我幫助很大。

出社會後到現在，有沒有印象深刻的敗仗？

管：應該說是危機管理的經驗，舉例說2005-2006年發生雙卡風暴，當時一個很成功的廣告帶動一窩蜂的發卡潮，可是它有太多的風險控管危機在裡面，幾家大公司有用信用評量機制，但是中後段班的銀行卻沒有能力去做這樣的東西；在加上整個產業也沒有完整的信用控管概念。因為卡債風暴，造成台灣30萬人成為卡債族，平均每人欠數十至數百萬不等，這對整個產業造成莫大影響，壞帳大約1500億台幣，還有3000億借款還不出來，整個產業基本上是做慈善事業阿！

做任何事情都一樣，如果對工作、家庭、管理員工沒熱情，根本就無法發揮自己的能力。再來是榮耀：一個人對一件事情保有榮耀，他就不會讓這件事情降低標準；身為一個花旗人，其背後會有很多專業技能提升的教育訓練，讓他會覺得在工作上更顯得有自信；公司在許多方面也有投入，像是員工跟著小孩唸書，做義工、辦捐款等，這樣的企業形象，對員工來說是很有榮耀的事情。

您認為多少歲以下才叫做年輕人？

管：我認為這跟年齡無關，反而跟想法與態度比較有關係。這些都可以藉由學習得來；但台灣其實沒有這樣的環境；你把電視打開一個禮拜，我想大概只有文茜世界周報可以從中得到收穫。

那您是如何度過危機呢？

管：國際經驗的學習很重要，這樣的例子並不是第一次在世界上發生；包含香港、韓國、美國都有類似經驗。我們學習國際經驗，然後與台灣做比對，後來才有債務協商機制出現。我們把30萬人放在同一個地方，做統合處理談協商，進行整合資源一起處理；另外還要做總合信用控管等。

我覺得危機就是最好的轉機，失敗可以是下一個成功的開始，這樣的執行內容變成後來花旗在全球銀行的正面教材，我後來開玩笑的跟亞洲區總裁說，非常感謝公司花了這麼大一筆錢，幫我上了一門風險管理課程。那一年對我來說是莫大的收穫。

您有崇拜的人嗎？

管：個人的話就不談了，我倒是喜歡建築師這個行業，建築結合藝術與工程，這是兩種完全不同的領域，我尊敬的是建築師把藝術的觀點與實體建構的工程結合，去創造一個社會群眾共同擁有的空間，因為建築師的創意讓群眾在實體建築環境裡，可以像是一個自由自在的行者，這行者就是人生的演員。