

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
(出國類別：其他)

參加紐約聯邦準備銀行舉辦之  
「Management of Administrative and  
Financial Services」課程出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：陳勝傑 四等專員

派赴國家：美國

出國期間：103年10月12日至10月18日

報告日期：103年12月19日

# 目錄

前言 .....	1
壹、美國聯邦準備體系簡介 .....	2
貳、紐約聯邦準備銀行之行政管理 .....	4
參、紐約聯邦準備銀行之公共關係 .....	23
肆、心得與建議 .....	25
參考資料 .....	27

## 前言：

本次參加美國紐約聯邦準備銀行舉辦為期 3 天之「行政暨金融服務管理」(Management of Administrative and Financial Services)課程，參訓學員多為各國央行部門主管，包括來自阿爾及利亞、澳大利亞、孟加拉、加拿大、德國、香港、印度、印尼、伊拉克、南韓、立陶宛、荷蘭、菲律賓、波蘭、葡萄牙、西班牙、泰國、我國及歐洲央行等，共計 31 人。

該課程主要探討紐約聯邦準備銀行之行政管理事務流程及實務，並簡介該行公共關係之運作；同時藉由學員間相互探討，分享彼此相關經驗，期能扮演好幕僚單位之角色，增進銀行內部行政管理及對外溝通能力。

本報告首先簡介美國聯邦準備體系，藉由說明美國央行體系的組成，以瞭解紐約聯邦準備銀行在聯邦準備體系的角色及特殊性；接著介紹該行內部行政管理架構，諸如策略規劃、風險管理、財務規劃、人力資源管理等，並輔以指出外部公共關係對於該行政策推行重要性，包括在媒體公關、社區參與及網路互動等方面，應建立順暢之對外溝通管道，俾利政策之推動，並作為各國央行強化內部管理工作及溝通能力之借鏡。

# 壹、美國聯邦準備體系簡介

## 一、聯邦準備體系之組成：

根據 1913 年通過之聯邦準備法案(Federal Reserve Act)，美國政府成立聯邦準備體系 (the Federal Reserve System)，其職責為制定貨幣政策、銀行監理、維持金融體系穩定、提供金融服務(包括：支付系統)予美國政府、金融機構及國外官方機構等。

聯邦準備體系主要由下列主體組成，包括：聯邦準備理事會、公開市場操作委員會、各區域聯邦準備銀行及會員銀行，茲分述如次：

### (一)聯邦準備理事會 (Board of Governors，簡稱聯準會)：

聯邦準備理事會係貨幣政策最高決策機構，其總部位於華盛頓 D.C.，由 7 位理事(含主席一名)組成，並同時擔任公開市場操作委員會委員，任期長達 14 年，其中主席任期為 4 年，並得連任，由總統直接任命並經參議院同意後產生。聯準會擔負多項職責，尤在貨幣政策及銀行監理方面扮演相當重要的角色，如：調整存款準備率、核定聯邦準備銀行提出之貼現率調整建議案、影響公開市場指導方針、監督與管理聯邦準備銀行運作並與聯邦準備銀行共同負責相關監理法規等，其他尚包括分析國內外經濟與金融情勢發展、確保支付系統順暢運作、負責訂定審查消費者信用有關條例等。

### (二)公開市場操作委員會 (Federal Open Market Committee，簡稱 FOMC)：

公開市場操作委員會負責主導公開市場操作方針，係透過會議討論，據以決定適宜的貨幣政策及聯邦資金利率目標水準，再交由紐約聯邦準備銀行執行，並負有監督公開市場操作之責。成員共有 12 位委員，其中 7 位為聯準會委員，1 位為紐約聯邦準備銀行總裁，另 4 位則由其餘 11 家聯邦

準備銀行總裁每年輪流擔任，且按慣例由聯準會主席擔任 FOMC 主席，紐約聯邦準備銀行總裁則擔任 FOMC 副主席。

### **(三)聯邦準備銀行 (the Federal Reserve Banks) 與會員銀行：**

美國聯邦準備體系因業務需要，劃分為 12 家區域聯邦準備銀行，並由各區域會員銀行認購該區聯邦準備銀行股份。州立案的州立銀行可自由選擇是否加入成為會員銀行；經聯邦政府核准設立的國家銀行，則依規定皆是聯邦準備體系的會員銀行。

聯邦準備銀行主要負責執行每日聯邦準備體系的日常作業，如處理電子收付、支票、保有存款機構的準備金並提供貼現融通窗口、作為國庫代理人以及銀行監理等。各聯邦準備銀行均受到其董事會監督，並由聯準會指派董事會主席與副主席。

## **二、紐約聯邦準備銀行 (FRBNY) 在聯邦準備體系之特殊地位：**

紐約因美國金融發展歷史及其在金融業的地位，向在聯邦準備體系中有其特殊重要性，紐約聯邦準備銀行如此也擔負了更多使命，包括：

- 管理公開市場操作帳戶 (System Open Market Account, 簡稱 SOMA), 並依據 FOMC 發布的貨幣政策指導方針執行每日操作。
- 在 FOMC 擁有永久的投票權。
- 負責替美國財政部執行外匯操作。
- 負責國際性事務：如為各國央行提供相關服務及舉辦訓練課程。

## 貳、紐約聯邦準備銀行之行政管理

### 一、策略規劃

#### (一)為何要做策略規劃：

2008 年金融海嘯以後，紐約聯邦準備銀行為反映外在經濟環境變化、法令更迭，同時在意識到政策操作整合之重要性後，爰進行組織內部調整，設立一新單位(策略規劃室)，著手進行該行策略規劃業務。該行期望透過策略規劃達成四大目標：1. 提升各項決策品質，而非流程或支出控管 2. 依據組織目標優先順序及風險進行資源分配，讓資源運用更加有效率 3. 組織各項能力之發展 4. 因應環境變化。

#### (二)策略規劃之定義：

策略規劃 (Strategic Planning) 係一理性規劃策略方案之流程，乃組織發展之重要關鍵。其流程包含：目標設定→策略擬定→風險管理→財務規劃→人力資源管理→績效評估，為一循環迴路(如圖 2)，並由三大核心所構成，說明如下：

##### 1. 規劃(Planning)：

根據內、外部環境進行分析，尋找可能的機會或威脅，據以設定目標，排定目標優先順序並擬定相關策略。

##### 2. 資源投入(Resourcing)：

當組織已描繪出願景並據以擬定策略後，策略規劃的重點即置於資源投入與管理。究竟需投入多少資源，端視其策略需要而定，然管理的目的就在於評估組織目前擁有之資源與欲達成特定目標所需資源二者之差異，透過適當配置，規劃出資源投入方向，以達成目標。

##### 3. 評價回饋(Evaluation)：

定期追蹤資源使用情形，觀察資源有無浪費、是否符合目標，如發現

偏離預定目標，應即時改進，並應每年進行評估，確保目標如期完成。

簡言之，策略規劃即是組織根據目標擬定策略，並配合其策略進行資源有效分配，輔以適當的風險控管及後續追蹤評價的一個過程。



圖 1 策略規劃 (Strategic Planning) 流程圖

### (三) 紐約聯邦準備銀行之策略規劃：

紐約聯邦準備銀行之策略規劃係由三大主體，包括管理委員會、策略規劃室、各業務部門，三者各司其職完成整個流程。(如圖 3)

茲以策略規劃室為主軸，說明該行之策略規劃流程如下：

- 策略規劃室在聯邦準備理事會明訂聯邦準備體系目標後，隨即依據該指定目標及內、外在環境風險評估，提交環境分析報告予管理委員會參考，由委員會據以制定該行目標、策略及資源投入方向、優先順序等指示方針。

- 管理委員會擬定該行目標後，策略規劃室依其指示方針與各部門進行溝通聯繫，協調各部門子目標、資源使用等議題，確認各部門子目標與該行目標方向一致，且足以支持該行目標之達成。各部門並於確定部門子目標後，配合研擬年度計畫、資源分配，同時將詳細預算、資源使用預估情況送交策略規劃室。
- 策略規劃室於收到各部門預算、資源使用估計細目後，分析可能的機會、風險及抵換關係，再將相關資料送管理委員會評估。
- 管理委員會審酌策略規劃室提交之分析結果，評估該行目標、各部門子目標、預算、以及資源配置是否妥適後，進行最後裁示，並將最終年度計畫結果送策略規劃室，由該室負責追蹤評鑑各部門執行成效。

透過上述流程可知，策略規劃室不論是在橫向或縱向的溝通上，皆從中扮演相當關鍵的角色，不僅負責提交環境分析報告、分配各部門子目標，重要的是還包括溝通協調的功能，促使各部門積極參與，使得各部門間政策規畫整合程度提高，決策品質相對獲得提升。另外，策略規劃室也負責綜整、分配資源，追蹤、確保資源的使用與目標一致，促使各部門資源之消耗更有效率。

此外，除策略規劃室居中統整協調外，從該行之策略規劃流程也發現，該行係採由上而下的方式進行規劃，由管理高層制定目標，故具有相對高度性及明確性，且因管理高層直接參與，對目標之達成亦具有相當大的正面效益。至於各部門除配合指定目標研擬子目標、年度計畫外，其預算編列、員工薪資補償制度亦與各部門子目標、年度計畫相結合，配合一併調整，以使整體規劃更臻於完善。



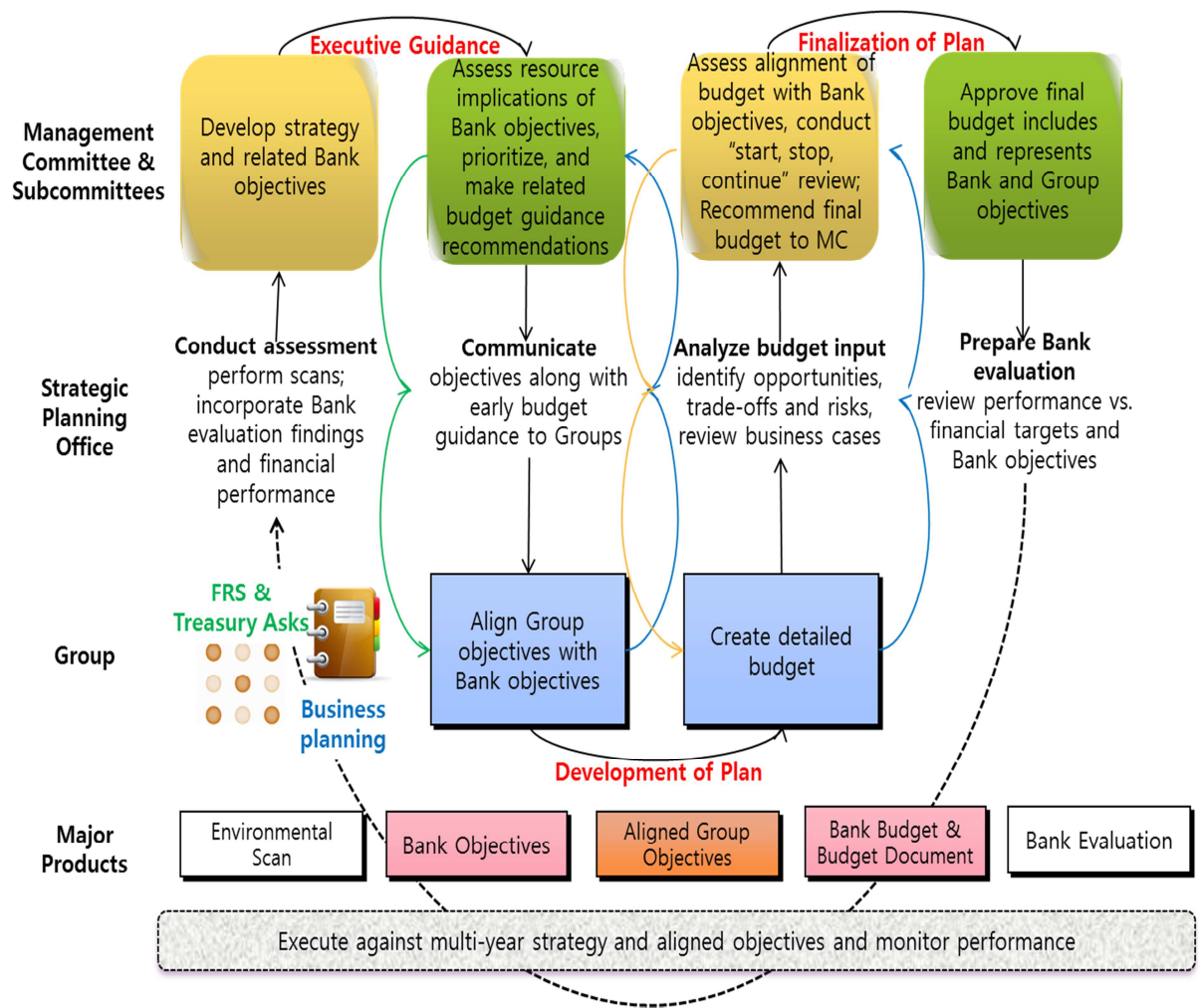


圖 2 紐約聯邦準備銀行之策略規劃流程圖

## 二、風險管理

### (一)概述：

為建立風險管理架構，聯邦準備體系係採企業風險管理架構(Enterprise Risk Management Framework)常用之風險用語，定義其日常作業所面臨之各種風險，包括：

1. 市場風險：央行持有部位面臨之價格波動風險。市場價格的起伏反映著風險與報酬，高報酬相對應的即是高風險，因此，市場風險管理並非要完全規避風險，而是要權衡本身承擔風險的能力，在可承受損失的狀態下追求獲利。

2. 信用風險：信用風險主要係指放款對象或交易對手信用不佳、無法履行承諾，導致無法全數收回資金導致損失。信用風險管理即針對上述對象償付能力的不確定性進行管理。

3. 作業風險：作業風險係指內部程序、人員及系統操作錯誤或外部因素而產生之損失，若無法即時監測作業風險發生之時間、原因，甚至將導致組織信譽與財務上之損失。

4. 聲譽風險：聲譽風險是指負面的公眾輿論對銀行所造成的損傷。聲譽風險通常伴隨著作業風險而來，由於中央銀行肩負貨幣、匯率政策之執行，影響國家經濟、一般民生甚鉅，一旦聲譽受損，勢必影響民眾觀感、信任度，政策有效性也將大打折扣，因此，維持央行聲譽與信任之重要性不下於市場風險與信用風險之管理。

在上述各項風險中，由於金融海嘯時期，金融體系受到重創，致紐約聯邦準備銀行之市場風險與信用風險大增，成為當時該行關注焦點，然隨著各項措施陸續推出，金融體系逐漸恢復正常，作業風險因其發生特性，且可能嚴重損害聲譽，干擾組織的運作，近來重要性再次提高，成為該行

目前控管重心，故本次僅就作業風險進行討論。

## (二)作業風險：

### 1. 作業風險成因：

作業風險發生的原因無論是天災或人禍、故意或過失皆有可能，茲歸納說明如下：

- 作業流程：日常營運、分析、公告等內部作業流程不當或錯誤。
- 系統：系統失靈、系統中斷、應用程式失靈。
- 人員：員工能力不足、詐欺行為。
- 外部原因：停電、大眾運輸工具公司罷工、恐怖攻擊、天然災害。

由此可知作業風險一直存在於組織內部中，此係組織運作不可避免之風險來源，若無法即時監測到風險，或發生時無法順利辨識，進而迅速解決，財務方面極有可能產生巨大損失，組織聲譽亦有可能受損，甚至引起系統性連鎖反應。因此，在央行日常作業中，應重視作業風險引起之效應，力求降低未來曝險程度，以期全面控制作業風險。

### 2. 紐約聯邦準備銀行作業風險管理之組織架構：

為控管作業風險，紐約聯邦準備銀行於董事會下設置「稽核與風險委員會」，負責授權風險管理政策；政策執行面上，則由風控執行長指揮風險管理部門，統籌銀行各項風險管理事務及參與風險委員會相關議題討論，並向管理委員會報告。

目前該行風險管理組織架構可細分為：董事會、管理委員會、作業風險管理單位、風險諮詢顧問與各業務部門，茲說明相關單位角色與功能如下：

- 董事會：設置「稽核與風險委員會」，由該委員會授權推動整體風險管理政策，並對銀行各項營運負有風險管理最終責任。

- 管理委員會：設置「風險委員會」，由銀行各部門高階主管組成，並定期討論其業務相關風險事務、內部控制問題以及處理方法。
- 作業風險管理單位：紐約聯邦準備銀行近年為強化風險管理之整合，特設立風險部門，其下設置有作業風險管理之專責單位，負責定期提交作業風險報告，每半年則是彙整成風險圖像（risk profile）報告後，呈報給風險委員會、管理委員會，最後上呈給董事會。該單位功能包括：
  - (1)健全作業風險管理程序：統一定義全行風險相關用語，據以制定作業風險管理架構，同時與業務部門保持密切聯繫，以進行相關支援與協調工作，並持續針對業務部門作業風險進行評估及控制。
  - (2)執行總體風險分析：透過業務部門風險自我評估報告、風險事件、殘餘風險評估及其他風險評估流程等，以分析組織整體作業風險。
  - (3)發展整合風險圖像與行動項目：就上述分析結果，辨識組織所面對之主要作業風險，將其列為影響決策之因素，隨時進行監控並提出最適因應之道。
- 風險諮詢顧問：係作業風險管理單位與業務部門間的橋樑，負責溝通、協助業務部門評估風險、預期可能損失，並採行適當的風險管理對策予以控管。
- 各業務部門：業務部門乃第一線風險管理單位，負責針對日常營業活動進行風險評估及控管，並將相關資訊傳遞予風險諮詢顧問，其職責包括：
  - (1)研擬並精進日常作業風險管理實務：日常作業除嫻熟標準作業程序外，更須不斷改進作業程序，隨時監控可能面對之作業風險，並研擬風險發生時之對策。
  - (2)進行自我評估：由各業務部門主管根據本身對業務之瞭解，自我判斷

可能產生作業風險之工作項目，加以參考前期自我評估、已發生風險事件、稽核結果、營運不中斷計畫等相關資訊，進行風險評估，發展有效風險管理策略，並每年填具自我風險評估(內容包括：風險項目、風險描述、發生機率、可能影響、原有風險評等、現行控管措施及殘餘風險發生之機率與程度等)，以作為風險報告內容，供相關風險委員會決策參考之用。

- (3)回報風險事件：每位員工，無論資歷、工作權責，均有回報風險事件之義務，業務單位應制定風險回報準則，據以回報說明風險事件嚴重程度，分析作業風險發生之根本原因，以利後續提出解決方案。另外組織內部應營造環境，鼓勵同仁回報風險事件，並可於事件結束後，將該風險處理經驗分享予其他內部同仁。

### **3. 作業風險管理成功因素：**

作業風險管理成功與否，紐約聯邦準備銀行認為與下列因素有關：

- 完善、適當的風險架構：組織內部應統一風險相關術語，建立一致性風險管理架構，促進各單位對於各項風險範疇、風險評估方法充分理解，且及時公開重大風險事件，供其他單位討論、借鏡。
- 管理高層的支持：風險管理政策能否成功，管理高層的態度相當重要，能獲得高層重視並貢獻己力，政策推行往往是事半功倍。
- 風險管理部門與各業務部門間通力合作：風險管理部門雖擁有風險相關專業知識、技術，然各業務部門係日常作業風險最前線單位，對於自身業務內容最為了解，風險能否有效管理，仍有賴彼此充分溝通，互相尊重、協助，以提高風險管理之成效。
- 各部門配合的意願：各部門是否願意遵循相關措施、最佳實務來控管風險，與組織中所有成員風險意識息息相關，組織應營造風險管理文化，

讓每位員工與組織風險管理機制建立連結，畢竟任何小小的螺絲釘皆是作業風險的風險因子。

### (三)營運不中斷計畫：

營運不中斷計畫係組織作業風險管理的一部分，有效的營運不中斷計畫有助於作業風險之控管，如前所述，各業務部門在進行風險自我評估時，即應思量營運不中斷計畫是否完備，尤其中央銀行負責調節金融等多項政策任務，當災害發生時，一旦無法營運，勢必影響金融機構正常運作，間接衝擊廣大存款人與投資人利益，甚至引發骨牌效應，導致社會動盪。有鑑於此，央行應擬定完備的營運不中斷計畫，加強演練，以降低災害發生之影響與金融環境全面性風險，讓央行得以持續執行被賦予之任務。

#### 1. 環境產生之營運不中斷風險類型：

- 人為災害：資訊科技帶來之威脅(駭客)、恐怖攻擊(911恐怖攻擊)、民眾引起之騷動(佔領華爾街運動)、內部威脅(內部人員破壞)。
- 天災：與天候有關之災害(卡崔娜颶風)、流行疾病(H1N1流感、禽流感)。

上述威脅均可能存在於局部地區或為全面性的；持續數天或一整年的；可預期或無法預期的。管理高層應考量包括：無法進入大樓辦公、無法通訊(網路及電信中斷)、人員無法聯繫以及前三者均同時發生之情況下，要如何彈性安排組織運作，讓營運不致中斷。紐約聯邦準備銀行針對這些情況，在適度保持營運彈性原則下，其營運不中斷計畫採取的機制有：

- 熱備援及冷備援：熱備援係採資料雙重備份的方式，即時備援組織資料庫，確保災難發生時，可隨時接替使用，作業不致中斷；冷備援則採異地備援，場地與設備於必要時再行啟用。
- 夥伴銀行機制：定期與其他聯邦準備銀行分享內部業務訊息。
- 居住地辦公機制：若無法在辦公場所執行業務，可在居住地執行職務，

以確保業務順利進行。

- 排定服務與業務運作優先次序。

## 2. 聯邦準備體系之營運不中斷計畫：

聯邦準備體系係依據國際清算銀行(BIS)高階營運不中斷計畫準則對金融部門之規定、國際災難回復協會(drii)之專業準則，建立聯邦準備體系一套共同之營運不中斷架構與原則，以有效界定出營運不中斷計畫範圍，並將所需資源分配予優先業務及首要風險上，隨時修正與調整經營計畫，使其符合組織運作實際上需要。同時與策略夥伴建立起良好關係，適時進行員工培訓，確保溝通工具正常運作，以期獲得最佳成效。其營運不中斷計畫可區分為四個重要面向，包括：營運不中斷計畫架構暨內容、員工訓練與風險認知、聯繫工具、危機管理，分述如下：

- 營運不中斷計畫架構暨內容：

營運不中斷計畫之制定，應考量風險、營運安全、彈性、內部協調聯繫等原則，建立一共同計畫架構適用全行，並透過反覆測試，以尋求最佳實務。其計畫內容應包含：營運範圍之描述、營運影響之分析、重要營運流程及應用系統之辨識、營運回復時點及營運回復程度、基礎設施及辦公空間之需求、營運互賴機制之建立、聯絡方式、備援地點等。

- 員工訓練與風險認知：

不斷地演練乃計畫成敗之關鍵，唯有執行順利，計畫之規畫才有其意義。因此在員工安全為優先考量下，應定期進行各種模擬情境演練，讓每個員工熟悉各個安全訓練與疏散流程，以期在災害發生時能夠準備妥當。另外針對全行電腦、資訊系統進行模擬測試，以確保緊急狀況發生時，業務仍能順利運作。

- 聯繫工具：

頻繁與有效的溝通乃計畫成功之要件，可採行多樣性的溝通管道，例如：大樓廣播設備、非設立於銀行內部區域網路之緊急通訊電話、電子郵件、語音郵件、自動通報系統、衛星電話、遠端網路連結及備援電力資源等，俾利組織對內、對外之聯繫。

● 危機管理：

進行危機管理訓練時，應先界定何人為首要回應危機之窗口，並立即依緊急應變計畫，由總指揮組成緊急回應工作小組，且與外部單位(如消防隊、警政單位)密切保持聯繫。必要時，應聽從疏散指揮人員之指示，離開災難現場。

**3. 紐約聯邦準備銀行最佳實務要點：**

紐約聯邦準備銀行之最佳實務有四大要點，分述如次：

- (1) 危機管理者之自我風險意識：在發生危機時，確保關鍵員工意識到其特別的角色與職責。
- (2) 確保全體員工安全與降低潛在影響：盡可能在風險發生前，人員完成適當配置，安排關鍵員工在適當的位置上，並於事前制定相關準則，隨時更新作業操作手冊與流程步驟，避免員工離退，或因薪資補償等事件，影響業務持續運作，同時確保關鍵員工懂得如何操作相關機具、設備以應付突發事件及保護員工安全。
- (3) 業務持續運作：即是要確保異地備援的能力，縱使在危機管理者無法立即獲得協助時，也能夠自給自足地持續運作。例如：確保員工在危機發生時，能獲得執行業務之必要設備，如桌上型電腦、網路通訊設備、備援電力系統，以利在家中或遠端執行業務；另外也可考慮與鄰近旅館及加油站簽訂備忘錄，以便隨時獲取充足的補給品與物資。
- (4) 保持聯絡暢通：與外部夥伴（例如：災害發布單位或發布人員）應維持



緊密聯繫相關回報事宜；內部則應確保員工與客戶之聯絡資訊定期更新，維持聯絡資訊之正確性。

#### **(四)內部稽核：**

內部稽核係一獨立、客觀之評估及諮詢活動，乃組織風險控管之最後一道防線，其透過系統化的流程來改善組織風險管理及內部控制，使組織運作更加順暢，以順利達成目標。換言之，內部稽核為興利除弊的活動，消極面是要針對公司內部各項作業進行評估，改進營運缺失，強化風險管理；積極面則是要協助組織提升營運的效能及效率。

##### **1. 內部稽核之任務：**

有鑑於內部稽核之重要性，紐約聯邦準備銀行成立專責稽核單位，依據國際內部稽核協會(IIA)所頒布之專業標準執行內部稽核工作，並將該單位直接隸屬於董事會(如圖4)，以保持其高度和獨立性。其負責之任務有：

- 協助董事會之稽核與風險委員會執行稽核任務。
- 透過內部控制有效的評估作業來保護銀行聲譽及資產。
- 提出目標導向、及時且相關性之建議事項，以增加稽核價值。

##### **2. 內部稽核工作：**

稽核工作成功與否，並非單方面查核過程，稽核部門與業務部門之雙向溝通相當重要，因此稽核人員在進行稽核工作前，應先與稽核對象建立良好溝通管道，了解其部門型態、目標、業務範疇、相關規範、內部財務暨人力資源狀況、系統維護等後，以完成實地稽核前的規畫，並訂出稽核對象之衡量標準，且該標準應以結構化、目標明確化、可量化、有彈性及容易理解為原則。

之後稽核部門針對業務部門相關業務內容進行風險評估，評估項目包括：

- 財務資料：交易明細、憑證及帳戶等資料之確認。
- 內部控制：重要曝險時點之分析。
- 法令依循：檢視政策、流程是否合法，法規之適用是否妥適。
- 內部操作流程：分析工作流程是否兼具效能與效率。
- 資訊系統：交易環境、平台檢測，應用系統的測試以及追蹤尚在進行中的計畫。

風險評估完成後，稽核人員隨即根據專業進行實地稽核、分析，對各項風險排序其重要性、影響程度，據以出具稽核報告，同時依據稽核結果，提出有效建議及後續追蹤工作。

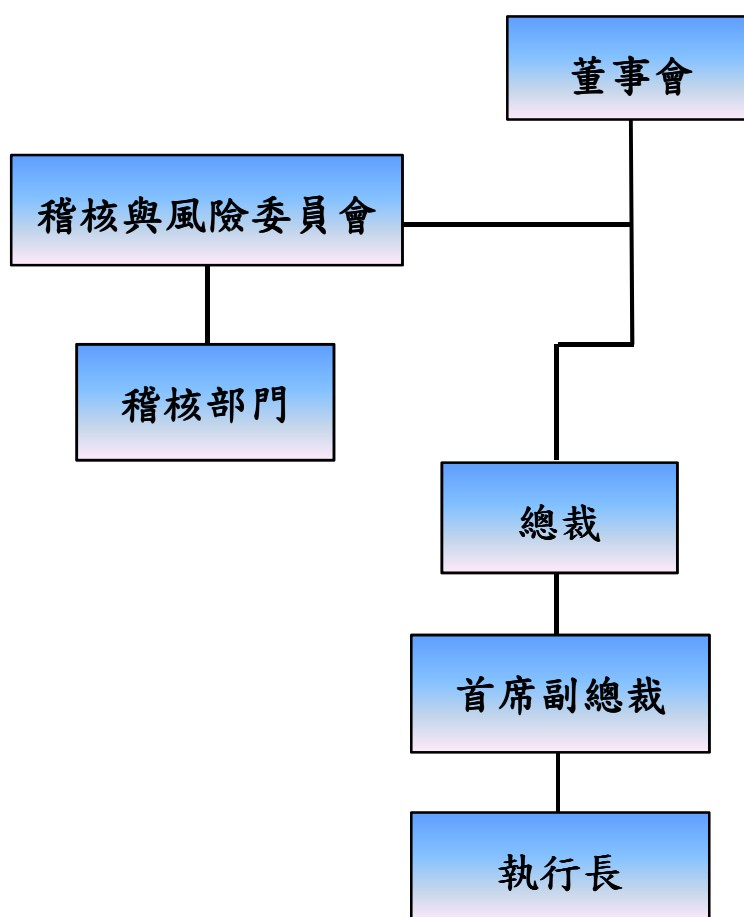


圖 3 紐約聯邦準備銀行內部稽核組織架構圖

### 三、財務規劃

#### (一)財務規劃目的：

猶如第貳章所述當組織已描繪出願景、擬定策略後，策略規劃的重點即置於資源分配，其中資金乃為資源分配重要的環節。為協助各聯邦準備銀行進行財務規劃，以及建立業務活動直接與間接成本之問責基礎，聯邦準備體系運用管理、成本會計概念，依據各項核心活動編列預算，其後再由各聯邦準備銀行資訊部門、人事部門配合於實際開銷發生後，將所有支出分門別類，彙總至各核心活動，以提供核心活動即時的成本資訊，俾利進行財務決策並確保各項財務支出有助於目標達成及目標、政策之一致性。

紐約聯邦準備銀行於金融海嘯發生後，在財務規劃方面，為達成其策略願景，更重視內部資源之效率配置，努力將其需求放在特定、可具體衡量目標，採取更彈性的作法，以因應金融環境的瞬息萬變及支應組織活動。

#### (二)預算編列程序：

紐約聯邦準備銀行之預算係由各業務部門根據目標編列，隨後由財務管理單位(與策略規劃室隸屬於同一部門)依其編列情形，監督資金運用之情形和績效，協助目標之達成。相關步驟如下：

##### 1. 策略規劃：

依據該行三年期策略願景所列示目標，進行資源分配，透過業務部門區分，優先配置資源給重點業務，並以此作為編列預算之基礎。

##### 2. 預算程序：

各業務部門針對當年度支出，修訂預算，並預估下一年度預算。之後，將相關資訊輸入聯邦準備體系之預算軟體中，由財務管理單位針對內部所提交之預算資料進行評估，同時將資料進行整合，最後上呈預算計畫予管

理委員會及董事會核准。

### 3. 績效監督：

財務管理單位於一整年內，隨時監督預算執行成效，每月並將執行報告提交紐約聯邦準備銀行管理高層。

#### (三) 預算控管：

為利整體預算控管，並有統一的標準，聯邦準備體系爰建置「規劃管制系統」(Planning And Control System，簡稱PACS)，冀望透過該系統進行歸類與追蹤各項支出，使各聯邦準備銀行清楚了解核心活動完整的成本情況，由於該系統整合實際成本與預算資訊，因此可提供各聯邦準備銀行作為生產力及效率衡量的基礎，管理高層也得以管控銀行財務規劃流程，尤其在總體經濟持續變動、法規架構不斷與時俱進下，使該行能在財務決策過程中，獲得精確與即時資訊，進而提升整體資金運用之效率。

對於紐約聯邦準備銀行而言，「規劃管制系統」的建置，可記錄所花費之每一塊錢，並由資訊管理部門、人事部門將資金的使用依業務活動、部門別及帳目等分門別類，交由財務管理單位彙整各項開支，取得該行核心活動(包括：貨幣及經濟政策、金融監理、美國公債標售、金融機構及一般社會大眾服務等)相關成本資訊，供管理高層參考，同時確保預算之運用與業務活動相互搭配。

另外紐約聯邦準備銀行為謹慎使用各項開支，財務管理單位平日即與各業務部門建立夥伴關係，維持良好聯繫管道，以溝通業務需要或變動所帶來的資金需求。如實際執行產生之支出與當年度原編預算發生差異時，由相關單位共同監督支出情形，檢視實際支出是否配合原有年度計畫，若是年度計畫產生變化，則進行預算調整；若實際支出明顯偏離原先核可金額門檻過多，需上呈管理高層及理事會核准。

## 四、人力資源管理

### (一)人力資源部門之任務：

人力資源部門主要任務係為組織提供創新、有效且全面性的人力資源服務，藉由建立系統性架構與制度，為組織規劃如何選才、取才、育才及留才，並建立完善的薪資與獎金制度，以支持組織優良文化的精進及發展，促使紐約聯邦準備銀行成為聯邦準備體系之領導角色。

### (二)人力資源服務之傳遞：

人力資源如何運用，攸關目標之達成，故人力資源部門在組織內部透過提供下列人力資源服務，將人力資源相關決策，落實於政策之執行，協助組織完成目標。

- 業務夥伴：與組織中各業務部門建立夥伴關係，透過健全的人力資源管理政策與實務，對問題提供諮詢、建議與有效的解決途徑，同時根據不同業務屬性，提供個別的人力資源服務與功能。
- 專家職能：對於徵選人才、人員管理、薪資獎金、福利制度與員工關係等，提供人力資源管理專門意見與服務，以符合組織目標。
- 共享服務與人事作業：與其他聯邦準備銀行負責員工薪資福利之人力資源部門及該行其他部門（包括：財務、資訊）建立夥伴關係，共享人事相關資訊，以即時提供一定程度之服務品質。
- 增進流程效率：透過專案管理及對作業流程精進之承諾，確保組織依法行政並遵循最佳實務。
- 溝通、報告與分析：提供正確、便利且即時的資訊予員工、管理者及資深領導者，並進行有效的人力資源分析與運用。

### (三)人力資源管理途徑：

人力資源服務能否有效傳遞，端賴人力資源部門妥適的管理，對此，

該部門首要任務就是要替組織徵選需要的人才，換言之，就是要幫組織找到「對」的人，用「對」的人來協助業務部門完成經營任務。故平日人力資源部門即應與業務部門建立關係，了解各業務部門需求，以提供妥適人才及相關人力資源規畫之建議，進而協助完成指定任務。

另一方面，人才在招募進入組織後，為協助部門主管完成任務以及配合組織發展，應協助員工進行職涯規劃，提供學習與發展機會，使員工具備職務所需的管理能力與專業能力，同時根據績效表現，給予相當程度獎勵，以鼓勵員工在職務上能更盡心力。

除此之外，員工的身心健康管理亦為人力資源管理中重要的一環，協助員工進行生涯規劃、健康管理，除可營造組織良好的工作氛圍與文化，協助組織留才，甚至進一步吸引更多優秀人才加入。

以下茲以人力資源服務為區分，說明人力資源管理途徑(如圖5)：

- 徵選人才：經由人力資源管理與分析，徵選合適的人力，以滿足各部門人力需求。
- 職涯管理：檢視員工能力是否足以勝任組織所賦予之職務與職責，評估員工績效表現，持續訂定計畫，使員工保持良好績效，並隨時注意員工的反應與發展。
- 學習與發展：幫助員工融入組織環境，使員工認同組織目標，進而願意盡力為組織服務，同時規劃相關訓練，提升員工專業能力，並讓員工具備與其職務相當之領導能力；另外，在促進員工學習與發展的同時，也要進行管理能力的訓練。
- 獎勵與報酬：訂定績效管理獎勵制度，對於有績優表現的員工，給予相當程度的獎勵與報酬，或提升其職責程度，賦予其更重要之職務，以達成員工對自己本身的期望及建立員工的成就感。

- 生涯、健康管理：重視員工的身心健康、安全與財富管理，給予其適當的休假，傾聽員工的心聲之餘並予以回應，以健全員工的身心靈發展。

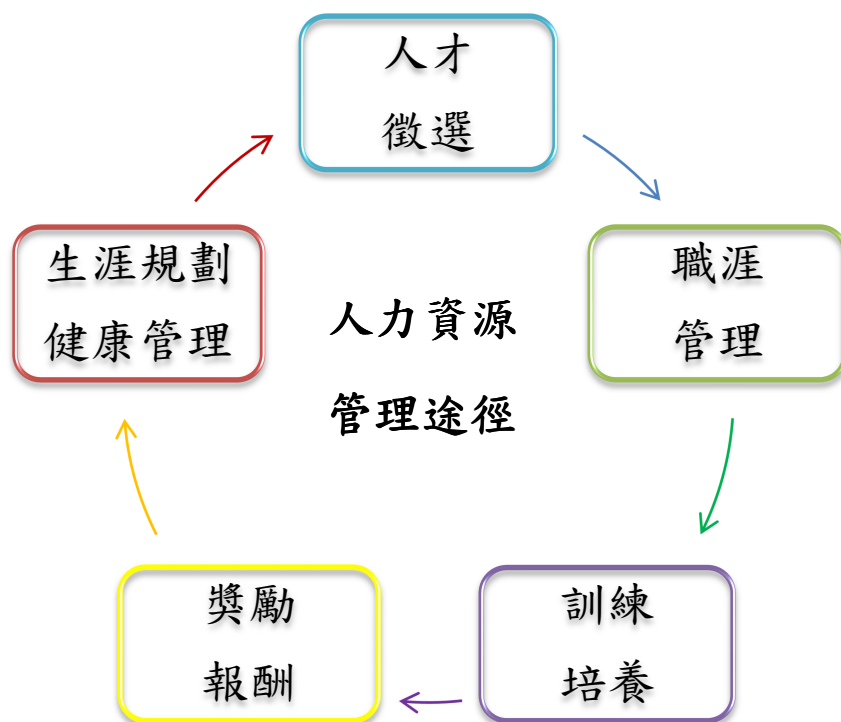


圖 4 人力資源管理途徑

#### (四)人力資源管理成果之評估：

人力資源部門在各項人力資源服務傳遞後，應適時檢視人力資源管理是否成功，並由三方面來進行觀察：

##### 1. 員工方面：

注意員工在工作崗位上是否充分發揮，是否理解組織目標，是否了解自身在組織中扮演的角色，是否已融入組織環境中，是否真正獲得激勵？

##### 2. 管理者方面：

管理者要依照組織任務，適時調配員工工作內容，重視績效管理與人力發展，並協助員工在組織環境中獲得認同感。

##### 3. 組織方面：

組織實務上追求日常業務之精進，使組織運作順利，並充分運用人力，與員工進行有效溝通，同時，組織中的領導團隊也要相互配合。



## 參、紐約聯邦準備銀行之公共關係：

### 一、公共關係定義與目的：

依據美國公共關係權威愛德華·伯內斯(Edward Bernays)之定義，公共關係乃一項管理功能，透過從事該項功能以協助組織訂定政策，並獲得公眾的諒解和接納。換言之，公共關係強調的是組織與公眾之間的雙向溝通，雙方透過參與公共議題，以促進群眾了解事實真相，相對地，也促使管理高層對民意有所反應，讓組織對群眾利益負責。因此對組織而言，經營公共關係目的旨在建立對內、對外的環境，協助管理高層隨時因應外界變化，並作為一種早期預警系統，預測將來發展趨勢，藉以塑造組織形象及聲譽。

### 二、公共關係之重要性日漸提高：

金融海嘯時期，金融市場因極度恐慌，擔憂交易對手信用風險，致市場流動性枯竭，美國國會、聯準會於是採取一系列措施向市場注入流動性，避免引發更大規模的系統性風險，由於這一連串救市措施前所未見，引發國會議員、民眾熱烈討論。紐約聯邦準備銀行身為聯邦準備體系的一員，且為SOMA帳戶之管理者，自然亦成為關注焦點。在當時由於市場相當敏感，任何一位官員對外的發言皆有可能引發市場極大反應，因此該行對於任何措辭皆相當謹慎，相對地，政策說明則是要化繁為簡，以化解外界的疑慮，避免市場錯誤的解讀造成動盪，反過來損害該行聲譽。

近年來隨著市場動盪逐漸平息，公民意識逐漸抬頭，公共關係更顯重要，紐約聯邦準備銀行對此亦有所體認，並認知到己身政策說明的義務，因此，他們認為公共關係之經營應該要定期且持續接觸，以維持雙方良好的溝通管道，俾利向公眾、媒體、利益團體等說明自身政策措施(包括：What, How, Why)，進而爭取支持。

### 三、公關工作：

紐約聯邦準備銀行公關工作包括對內及對外之溝通，係由公關部門負責。對內溝通主要是透過內部溝通工具(例如：內部網路、公佈欄、電子郵件等)，分享該行政策資訊予同仁，並於必要時提供教育訓練，協助同仁理解，而能對政策有一致立場，一同為組織發聲；對外溝通則分為三個部分，分述如下：

#### (一)媒體公關：

紐約聯邦準備銀行認為各項對外關係中，媒體最為重要，主要是因為媒體往往能夠引導普羅大眾及評論家的思維，進而成為輿論塑造者，直接影響組織聲譽。因此該行採取包括：①與記者建立良好關係②拓展與媒體間之網絡③誠懇且細心對待媒體④教育媒體等方式建立及維持關係。明確來說，就是要盡可能及早接觸媒體與之建立關係，並於之後持續保持聯繫，注意各個特殊重要節日，適時表達心意，以維持友好，同時要不厭其煩地教育媒體，引導其思維至正確的方向，確保對方獲得正確資訊。

#### (二)社區參與：

社區參與指的是紐約聯邦準備銀行自覺自願地參加該區域各種活動或事務的過程，包括：公開演說、校園演講、公益活動、銀行導覽等。透過這樣的公眾參與，使每一個居民都有機會瞭解該行之運作或表達其意見，以凝聚該區域向心力，進而支持該行政策。

#### (三)網路互動：

隨行動工具普及、社群網站興起，資訊流通相較以往更加快速，人們的閱讀習慣也受到改變，不再侷限於傳統媒體包括：報紙、雜誌、電視等，為此該行特設立多媒體溝通單位，訓練並授權該單位同仁在相關媒體管道上接受民眾諮詢，直接且即時回應民眾疑惑，以解決民眾「知」的權利。

## 肆、心得與建議

本次參加紐約聯邦準備銀行舉辦之「行政暨金融服務管理」課程，內容相當豐富，透過理論與實務的探討，瞭解該行行政管理作業與相關內部管理，受益良多。茲就本次課程內容提出個人拙見如下：

- 一、近年來社群網站興起，人與人溝通的方式不斷推陳出新，面對這樣的趨勢，紐約聯邦準備銀行特成立新媒體小組作為因應，以加強公眾溝通。目前我國政府機關對於新媒體之溝通正處萌芽階段，並計畫相關宣導及訓練課程，本行除積極派員參與相關課程，仍應持續關注社群網站、新媒體發展，以因應新型態之溝通方式並達政策宣導目的。
- 二、紐約聯邦準備銀行成立策略規劃部門負責該行未來整體規劃、發展及內部溝通，有助於提升該行內部資源、政策整合及各局處間溝通，值得本行參考學習，未來若業務需要，似可成立專責單位，以進一步強化內部整合及橫向溝通能力。
- 三、為強化風險管理之整合，該行近來特設立風險管理部門，交由風控執行長統籌各項風險管理事務，至內部稽核工作則續由獨立之專責稽核單位負責，並直接向董事會陳報，以符獨立性及專業化要求。由於內部稽核係內部控制中重要一環，在公、民營企業追求治理的潮流下，組織營運上多將其列為重要業務，該行獨立之稽核制度實值得本行借鏡，甚者往後若因金融環境變化、公司治理潮流及業務需要，或可考慮成立風險管理專責單位，並整合稽核單位，以進一步強化風險管理。
- 四、該行人力資源部門近來已將組織設計能力納入其人力資源服務中，認為多變的金融環境需要更具彈性的組織結構，因此更需負責規

劃設計組織結構，並進行相關人才培育，以再造組織、提升效能。

另外，對於晉升領導人才方面，該行相當強調應具備策略性思維及前瞻性思考之特性，尤其在多變的金融環境下更顯重要。有鑒於此，似可列為本行未來在人事管理之參考依據。

## 參考資料：

1. 紐約聯邦準備銀行提供之課程講義。
2. 龔玲雅(2008)，「U. S. Monetary Policy Implementation」，公務出國報告，4月。
3. 郭夢慈(2010)，「作業風險管理及內部稽核」，公務出國報告，7月。
4. 余嘉哲(2012)，「Management of Administrative and Financial Services」，公務出國報告，12月。
5. 孔令芸(2014)，「行政管理與金融服務」，公務出國報告，1月。
6. 紐約聯邦準備銀行網站：<http://www.newyorkfed.org>
7. 美國聯邦準備理事會網站：<http://www.federalreserve.gov>