「金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」暨「國際化金融人才培育計畫(ITDP)」聯合結業典禮
黃主任委員致詞稿

112 年 11 月 22 日

財政部阮政務次長(清華)、銀行公會雷理事長(仲達)、研訓院蘇董事長(建榮)、黃院長(崇哲)、參與金融高階主管儲訓計畫及國際化金融人才培育計畫的各位先進，恭喜大家，大家午安！

我想今天不是結業典禮，應該是始業式。金融研訓院安排這個平台讓各位在這裏相識是緣分，各位從半年前開始進入這個平台學習，其實不只是跟老師學習，也是互相學習，互相學習的效果、時間，可能比跟老師學習更長。老師可能只是教授課程的時間，但從過去半年到未來，各位彼此之間從各自不同的崗位上及專業領域上互相學習切磋的時間與機會更多。至於為何是始業式，因為各位將要邁入另外一個角色，去學習扮演領導者及管理者所需要知道的事情，所以我想今天不是結業典禮，而是各位的始業式。

學習並不是今天拿到結業證書後就結束，各位是任重而道遠。如蘇董事長所說，我也敬佩各位在忙碌的工作之餘，能夠每周抽出那麼多時間上課、寫報告、互相研究，這份韌性和毅力是非常難得的，所以今天各位得到結業證書是實至名歸，但是我也想提醒大家，學到的知識固然重要，更重要的是從學習中反思。這堂課是研訓院精心設計，有 AI、金融科技、永續發展等課程，但個人認為這些都是文藝，舊唐書說「士先器識而後文藝」，意指一位知識分子，文才技藝固然重要，但器量見識更為重要，器識

要從許多工作中、歷練中、困頓中、挫折中去培養及累積，當然到國際間多做交流也是一個培養識見很好的機會。

在面對科技發展、永續發展、國際化等諸多挑戰中，如何成為一個熟悉科技的人道主義者，或是國際化兼具在地思維的銀行家，是非常重要的事，任何過度偏向一端而遺忘另一端，將無法達到均衡。最基本的，身為一位金融從業人員，不能忘記誠信以及清廉，這是一位金融從業人員要晉升到更高職位上最重要的。

剛才蘇董事長特別提到一句話，就是各位要嘗試從別人的觀點看問題，所以我想跟大家分享「同理心的領導」，亦即設身處地替他人設想的領導。同理心英文叫 empathy，在英文有個詞叫 empathy deficit，就是同理心赤字，同理心赤字是美國前總統歐巴馬提出的，他在 2006 年擔任美國參議員，參加西北大學畢業典禮時，對畢業生說，大家都在談美國的預算赤字(federal deficit)，但他覺得美國最欠缺的是同理心，不同的職業或族群之間，彼此無法設身處地替他人設想，所以他覺得美國的危機不是預算赤字(federal deficit)，而是同理心赤字(empathy deficit)。過去有些書在討論 empathy leadership，亦即一位成功的領導者要有同理心，要設身處地設想部屬、同仁遇到哪些問題，要帶領解決問題。各位由所屬機構推薦來上課，各位都是精英，是單位中認為有潛力能夠更上一層樓的人，但各位也要謙虛，是同仁互相配合及長官願意支持才能有所得，所以要維持謙虛的心，維持同理心去設身處地替長官及部屬設想，同理心領導是各位在進一步成為承擔更重要責任的領導者時，所需要注意的。

再與各位分享一個例子。西雅圖有許多大型科技公司(Big Tech)

群聚，但我在文件上看到，正因許多科技公司在西雅圖發展，造成貧富差距懸殊，房價高漲，交通擁擠，當地遊民眾多。各位知道亞馬遜公司(Amazon)獲利良好，該公司覺得本身對西雅圖市政困難負有社會責任，所以在 2015 年買下一棟汽車旅館做為遊民避難所，後來更進一步把在西雅圖市中心的汽車旅館改建成 Amazon 總部，其中部分樓層無償讓西雅圖遊民居住，讓那些工作不順利或家庭狀況無法有固定居所的遊民，能夠得到暫時棲息的地方，這項舉動得到外界高度肯定。

Amazon 給我們的啟示，也是同理心的實現；當企業因為社會經濟發展而成長、茁壯、獲利的時候，不要忘記回饋社會。同樣的，今天各位站在一個制高點，能夠繼續在職場往上邁進，也不要忘記成為一個有同理心的領導者，當自己成功的時候，也要拉拔別人一起成功，相信各位會是臺灣未來金融業最耀眼的領導者。祝福大家一切順利，謝謝！