

出國報告（出國類別：其他）

赴美國參加環太平洋銀行人員研討會
(Pacific Rim Bankers Program)報告書

服務機關：臺灣銀行

出國人職稱：國際部高級襄理兼科長

姓名：王育貞

出國地區：美國西雅圖、舊金山

出國期間：自 100 年 8 月 5 日至 100 年 8 月 21 日

報告日期：100 年 9 月 30 日

✓

目 錄

壹、 前言-----	第 2 頁
貳、 研討內容-----	第 2 頁
一、 華盛頓大學及 Foster 商學院	第 2 頁
二、 研討活動概要	第 3 頁
三、 研討課程簡介	第 3 頁
(一) 領導統御	第 3 頁
(二) 模擬銀行經營	第 7 頁
(三) 商業道德規範	第 8 頁
(四) 特別講座	第 9 頁
(五) 各國金融情勢報告	第 9 頁
(六) 策略	第 11 頁
(七) 國際金融	第 12 頁
四、 舊金山參訪活動	第 15 頁
參、 心得與建議-----	第 15 頁

壹、前言

美國華盛頓大學(University of Washington)於每年八月舉辦環太平洋銀行人員研討會(Pacific Rim Bankers Program, 以下簡稱 PRBP), 係該校商學院(Foster Business School)針對太平洋沿岸國家之銀行主管人員所規劃之 Executive Program 教育訓練課程。PRBP 自 1977 年成立迄今已逾 34 年, 課程內容包括發展領導特質、建立商業倫理、行銷機制、企業發展策略及國際金融現況等, 研討形式靈活, 多以案例討論及講師學員互動方式進行, 以期培養學員發展因應全球經濟快速變化之領導及決策能力, 並建立參與學員極佳之業務聯繫平台, 進而使參與學員面臨全球化銀行潮流, 更具競爭力。

貳、研討內容

本次課程為期兩週, 自 2011 年 8 月 6 日至 8 月 19 日止, 其中 8 月 6 日至 16 日在西雅圖之華盛頓大學校區舉行, 主要由該校商學院教授授課, 期間並邀請 JP Morgan Chase 及 US Bank 等銀行主管進行專題演講。8 月 17 日至 19 日則轉往舊金山, 與富國銀行(Wells Fargo)、花旗銀行(Citibank)、豐業銀行(ScotiaBank)代表及 PRBP 校友會談, 同時參訪美國聯邦準備銀行舊金山分行。本次研討會參加學員共 37 名, 分別來自台灣、香港、中國大陸、菲律賓、泰國、印尼、韓國、印度、新加坡、巴西及美國等 11 國, 台灣代表除本行外, 尚有三商銀、合庫、國泰世華、上海商銀之代表等 7 位, 與香港並列出席人數最多的國家。

一、華盛頓大學及 Foster 商學院

位於西雅圖的華盛頓大學為美國西岸著名的公立大學之一, 1861 年建校, 校區佔地 700 英畝, 建築物 216 棟, 學生共 4 萬多名, 研究生約佔 25%, 依據 2010 年 Academic Ranking of World Universities, 該校排名第 16 名, 以護

理、醫學、生化、商學、電機等領域最為著名。該校入學競爭激烈，約 85%的學生在高中時成績為全校前 10%。

華盛頓大學之商學院 Foster Business School 創立於 1917 年，是美國西岸歷史第二優久的商學院，約有 1,500 名大學部學生及 600 名研究生。西雅圖係美國著名企業如微軟(Microsoft)、星巴克(Starbucks)、波音(Boeing)及亞馬遜(Amazon)等之總部所在地，而該校商學院在西雅圖商業發展扮演重要角色。

二、研討活動概要

本項研討活動內容多元，除銀行經營之相關課程外，並透過多元及互動方式，訓練學員主動積極參與活動，更建立彼此良好互動的聯繫平台，體驗多元文化，培養具國際觀的組織領導人。主要內容包括：

- ★ 研討課程：研討主題涵蓋領導統御、銀行經營、商業倫理、企業策略、有效行銷及國際金融等。
- ★ 分組競賽：在領導統御及銀行經營兩門研討課程中，學員須以分組方式進行沙漠尋金及銀行經營管理模擬競賽，讓學員實際體驗理論運用。
- ★ 分組簡報：分組競賽後，學員須分工進行分組報告，分享學習心得，並接受教授與其他學員之提問；另外並指定數個國家學員進行該國銀行金融概況(Banking Country Report)簡報，了解區域國家金融發展。
- ★ 同業交流：邀請當地銀行代表進行簡介，增加意見交流的機會。
- ★ 文化活動：舉行 Fun Night，由各國學員表演具有國家特色的節目；由當地銀行 US BANK 主管邀請學員至家中晚餐(US Bank Home Night)，體驗美國文化等。

三、研討課程簡介

各項課程內容概述如下：

(一) 領導統御 Effective Leadership

Patrick Bettin, Ph.D.

Associate Professor, Leadership and Management

Michael G. Foster School of Business, University of Washington

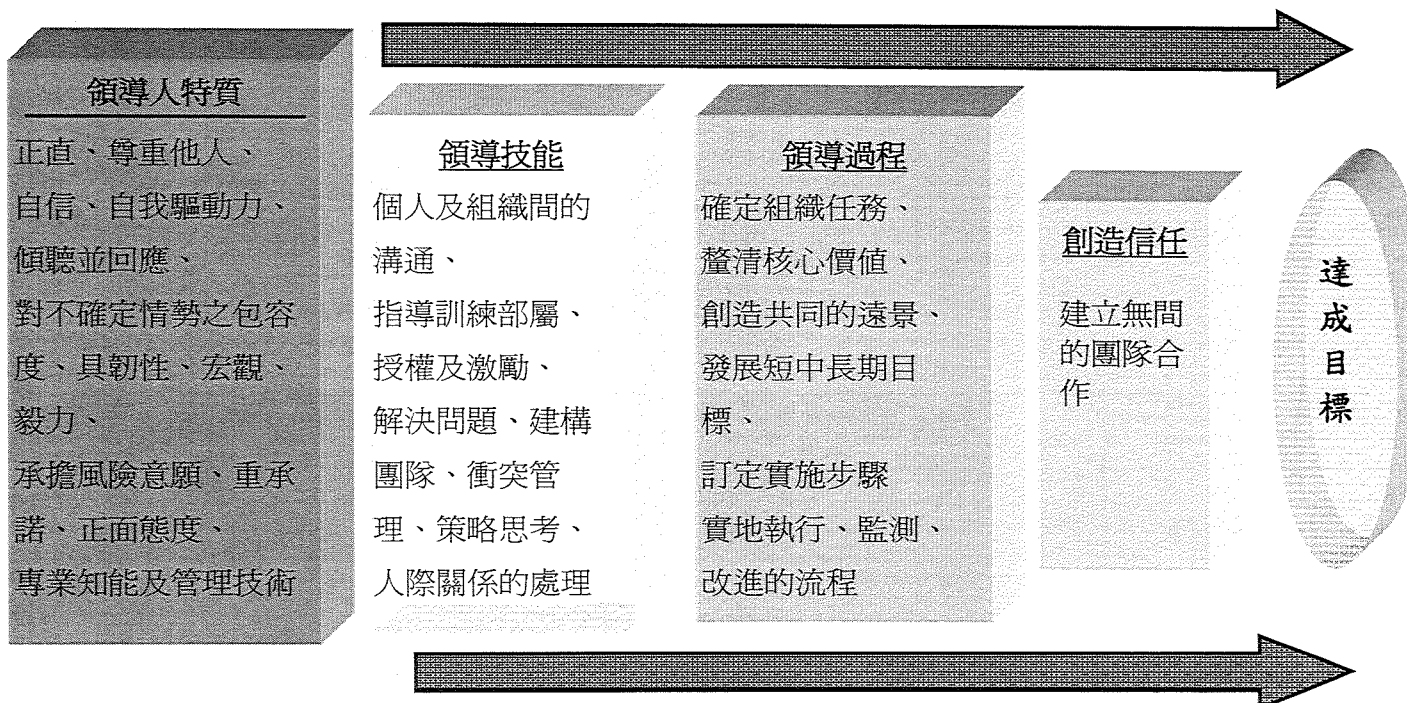
授課之 Bettin 教授，為 Forster 商學院資深教授，他以豐富的理論基礎、誠摯動人的演說風格、別出心裁的模擬遊戲及多樣化的案例分析，引導學員學習如何進行有效決策並了解領導者的特質，2 天的課程，成為 PRBP 令人印象最深刻的一門課。

1. 決策準則

Bettin 教授在學員抵達西雅圖上課前，即分派 30 個管理案例，請學員就每個案例所述的問題勾選進行決策方式，Bettin 教授並將學員決策方式以統計模型分析量化，使學員了解自身的領導性格及決策模式。在課程進行的過程中，再以多個案例引導學員了解如何達成有效的領導，以發展組織目標，完成企業遠景。

有效領導的本質

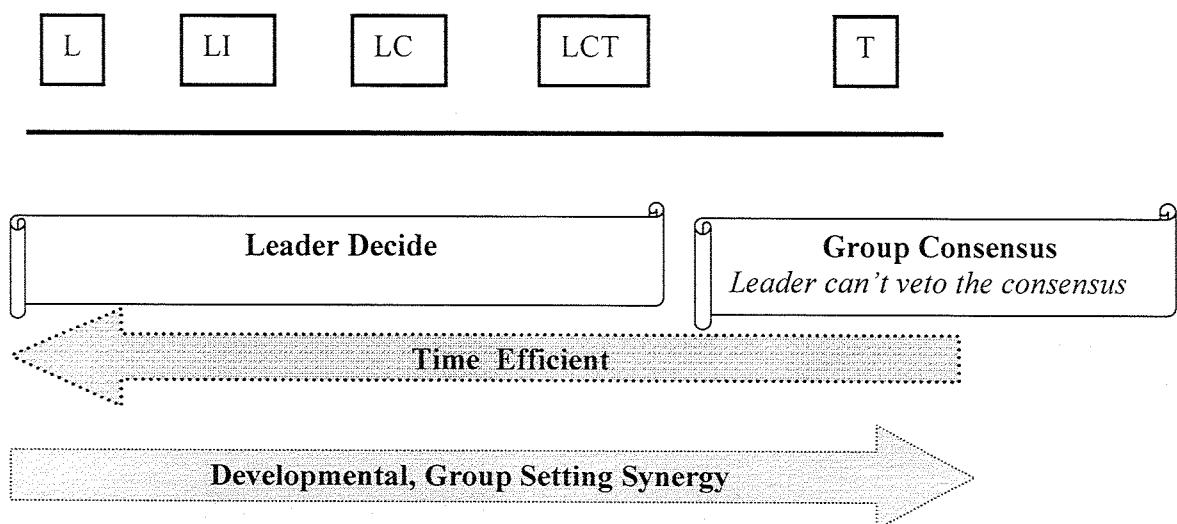
(The Essence of Effective Leadership)



有效的領導被視為現代組織運作成功的最關鍵因素，領導者的主要工作是結合組織成員的能力及潛力，創造相互尊重及合作的團隊精神，建立共享目標與責任的組織文化。唯有情(Heart—Passion、Compassion、Courage)理(Brain—Rational、Analytical Skill)及膽識(Gut—Commitment、Intuition)兼具，方能成爲一個順應環境變化的良好領導人。

Bettin 教授並提出加強團隊合作的決策模式，作爲未來進行決策的參考。一般而言，決策方式分爲下列五種：

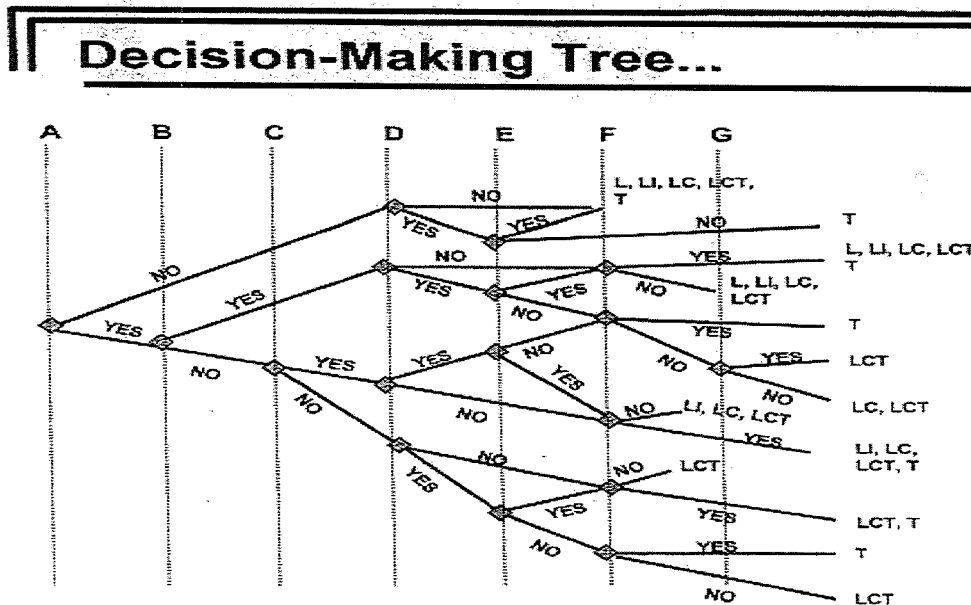
- (a) 逕行決定(L 型)：決策者完全依自身知識及資料，未與他人討論即進行決策。
- (b) 尋求資訊後自行決定(LI 型)：參考部屬的意見(但不徵詢建議方案)後進行決策。
- (c) 徵詢他人意見後決定(LC 型)：與個別部屬分享問題並諮詢意見，但仍由領導者決定。
- (d) 徵詢團體意見後決定(LCT 型)：以會議形式與部屬討論可行決策，小組成員互相分享意見及建議方案，討論後由決策者作成最後決定。
- (e) 團隊決策(T 型)：部屬充份參與決策過程，領導者同成員一般參加討論，但不影響決策，小組成員達成決策，但其成敗由領導者承擔。



有效及強化團隊合作精神的決策模式，可考量下列七項問題及決策樹而定：

- A. 對決策品質的要求；
- B. 有無足夠資訊作出高品質決策；
- C. 面臨之問題是否具結構性？
- D. 部屬對決策結果的接受性對決策之執行是否重要？
- E. 若由領導者自行決定，其決策是否容易為部屬所接受？
- F. 解決問題後，部屬是否分享組織目標達成之感受？
- G. 決策方案是否會造成部屬間之衝突？

參酌以上問題以下列決策樹進行歸納即為較佳的決策模式。



2. 「沙漠淘金」競賽(Gold of the Desert Kings)

課程中，Bettin 教授以分組方式引導學員進行沙漠淘金競賽，透過遊戲考驗團隊默契，突顯取得正確資訊及團隊合作對於團隊目標達成的重要性。

遊戲規則係各小組在面臨不可預知的天氣狀況，必須穿越沙漠，抵達金礦山，掘取黃金後平安返回基地，並以攜回黃金之多寡判別優勝名次。小組成員必須在極短的時間及有限的資源下，建立策略，包括行進路徑的選擇；在有限的預算下所應購買的食物、飲水、指南針及帳篷等；到達金礦山後，利用僅存資源應該停留幾天等。

經過激烈的競賽後，教授一一分析各組決策盲點，我們才發現，其實決勝關鍵主要在於：

- (1) 事前周詳的計畫是影響結果的關鍵因素，因此，出發前最重要的是分析各項資源組合及路徑分析，以做出“最佳的決策”。
- (2) 重大決策前，應先蒐集完整資訊並請教專家意見。
- (3) 初期決策錯誤，寧可重新擬定，不要魯莽前進，方能轉敗為勝。

(二) 模擬銀行經營 BankExec International

Donald J. Mullineaux, Ph.D.

duPont Endowed Chair in Banking and Financial Services

Gatton College of Business and Economics

University of Kentucky

Susan Mullineaux

President, Mullineaux Management Services

本課程主要是模擬銀行經營管理的實務，係以透過美國銀行協會(American Bankers Association, ABA)之 BankExec International 軟體，由學員以分組方式，就商業銀行之經營進行模擬競賽。課程目的在於讓學員經由資產負債管理、資本規劃、期差分析、行銷及資源分配、定價模式、策略型成與分析等，發展團隊決策及溝通技巧。

教授在比賽前先分析銀行資產負債等財務資料，之後逐季由各小組考量總體經濟情勢、同業競爭態勢，資產負債情形、資金缺口、暴險部位、存/放款

餘額等因素，擬訂業務訂價及行銷策略，決定各種投資組合及資金管理，在進行資本規劃與股利分配，並預估當季的 EPS；同時，必須注意法規遵循，不可違反資本適足等法令規範。比賽進行五季，以市值最大的銀行為優勝。最後並由分組進行口頭報告，檢討經營得失。

本組成員除職之外，尚有中信銀菲律賓子行、東亞銀行、印尼 BNI 銀行之代表，擬訂經營策略以拓展放款為目標，在第 1-2 季績效良好，在各組間居冠，但在第三及四季時以市場經濟走勢進行訂價策略，卻未參考同業訂價變動，以至於無法吸收低利存款降低成本，放款業務市佔率亦大幅滑落。幸而在最後一季及時調整策略，EPS 方再迎頭趕上。

在活動中發現，模擬軟體與現實銀行經營雖有差距，例如，無須提列存款準備、債券價格對利率變動鈍化，且無需市價評估……等，無法反映資產品質；因此只要注意同業動態定價策略，衝刺存放業務量，即能創造經營成效。但模擬決策過程中，透過不同的業務背景專長的學員間腦力激盪，可瞭解銀行經營面向，考驗團隊合作，仍是相當有趣的學習經驗。

(三)商業道德規範 (Business Ethics)

Scott Reynolds

*Associate Professor of Business Ethics, Helen Moore Gerhardt
Fellow*

Michael G. Foster School of Business, University of Washington

指導教授藉由 Peter Green 這位剛自大學畢業之年輕人與其上司 John Murphy 之間因為道德規範與行為準則的不同，所面臨的抉擇與掙扎，引導學員如何運用目的論(Teleology)與道義論(Deontology)的觀點，建立在處理道德難題時所應發展的基本問題分析架構(the four corners of ethics)；以及如何透過這個架構，清晰的說明問題(Description)、正確的判斷(Judgment)及建立說服他人贊同自身觀點(Persuasion)的策略。

課程間，教授請學員填寫 15 題的問卷(SETA)，得到 0-7 分者為道義論(Deontology)之形式主義者，得分在 8-15 分者係目的論(Teleology)之實利主義者。有趣的是，來自相同國家的學員，往往擁有類似的價值觀，例如，台灣及香港學員都是高分的實利主義者，而守法的新加坡同學，則偏向為道義論者。

(四)特別講座－有效行銷(Sticky Messaging)

Daniel J. Turner

Senior Lecturer in Marketing

Associate Dean for Masters Programs and Executive Education

Faculty Director, UW-SK Global Management Program

Peter and Noydena Brix Endowed Faculty Fellow

指導教授指出，傳送(sent)不等於看到(seen)，看到(seen)不等於了解(understood)，了解(understood)不等於儲存(stored)，儲存(stored)不等於牢記在心(remembered)，在琳瑯滿目的商業行銷資訊中，只有「sticky messages」才能有效吸引消費者的注意，創造企業行銷的效益。指導教授舉出許多商業行銷範例，說明如何利用 **SUCCESS**—**Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional Staories**的心法，創造有效的行銷訊息。

(五)各國金融情勢報告 Banking Reports by Country

學員在課程開始前，必須繳交一份簡短報告，說明所在國家銀行業概況、未來趨勢、法規環境及主要挑戰等。本次課程間，指定由中國、印度、台灣及美國等四個國家學員進行簡報及提問回答，各國報告時間約 15 分鐘。其中就中國、印度及美國之報告(內容純為學員個人觀點)，重點摘要如下：

- (一)中國－銀行業發展歷史短，但成長速度極快，傳統商業銀行存放業務仍為銀行業務重心，金融體系高度管制，銀行享有高利差，存放利差

收益佔整體銀行營收的 80%，近年來由於市場逐漸開放，銀行業務範圍亦見擴大，中間業務收益亦日漸提高，但資本市場尚缺乏完善法規制度控管。銀行未來挑戰包括來自外資銀行之業務競爭、人民銀行緊縮貨幣政策影響銀行授信及獲利能力。

(二)印度－該國金融體系係於 1990 年代方始自由化，銀行可概分為國營銀行、民營銀行及外資銀行，銀行體系仍處於高度管制，政府握有 80% 的銀行股權。依據美國國務院報告，印度的洗錢活動頻繁，引起關注，另外，政治貪腐情形也對政治安定造成影響。

(三)美國－該國擁有全球最大的銀行體系－約 7,500 家銀行，13 兆美元資產及 2 百萬從業人員，銀行類型可分為：

- ◎ 大型銀行－10 家大型銀行佔銀行體系總資產之 44%；
- ◎ 地區性銀行－競爭力逐漸遜於大型銀行，易成為被購併之標的；
- ◎ 社區銀行－佔銀行總數的 94%，
- ◎ 專業銀行－例如 Internet-based Bank 等。

次貸風暴後，美國自 2010 年 7 月 21 日實施 Dodd-Frank Act，加強美國金融體系之透明度，結束銀行「大而不能倒」的認知。該法案的影響包括：大幅提高銀行法規遵循之成本；銀行必須擲節成本結束低獲利部門；外國銀行退出美國市場(如 HSBC 將其分行網路售予 First Niagara Bank)；借記卡收益大幅減少等。

職很榮幸由台灣團學員推舉代表報告，報告重點主要為台灣銀行業自由化歷程、高度競爭以致利差甚小的經營環境、近期陸續實施與國際接軌的監理及會計規定、以及兩岸開放後銀行西進策略等發展態勢等。由於必須在很有限的時間完成彙整資料、製作投影片及上台報告，並在報告後與同學們進行 QA 互動，獲得磨練簡報技巧的最佳機會。

(六)策略(Strategy)

Ingo Walter

Vice Dean of Faculty

Seymour Milstein Professor of Finance,

Corporate Governance and Ethics

Stern School of Business

New York University

經過次貸風暴衝擊，突顯出美國金融業許多經營問題，金控集團業務無所不包，金融機構不僅變得龐大，同時因多業經營，往往一面扮演投資人角色，另一方面又建議客戶投資其所規劃的金融資產，造成利益衝突的潛在道德風險，景氣大好時獲利可觀，一旦碰上金融海嘯也容易減頂。金融風暴後，金融機構整併不斷，因應企業及環境的變化，應如何進行有效的策略定位，達到永續經營的目標？本項課程主要探討金融機構策略定位的決定因素，Walter 教授指出，金融機構策略定位可自業務、客戶及地域等三方面思考定位方向。其逐一就規模、業務範圍、作業效率、地域優勢等因素，透過研究實證分析，歸納出金融機構擬訂策略定位應遵循方向：

- ★尋找持續獲利產品並成爲市場領導者。
- ★獲取可能之規模經濟及作業效率。
- ★在成本之規模經濟下追求收益並避免可能之利益衝突。
- ★謹慎進行整合性風險控管。

同時，Walter 教授並對銀行經營提出六項建議：

1. 金融機構應在位居市場領導地位的產品與市場持續耕耘發展；
2. 資金配置必須兼顧收益性及獨立而整體的風險監控；
3. 強調作業效率、成本配置及拔擢優質人才的企業環境能夠度過市場景氣循環；

4. 金融機構應發展了解客戶需求及在高度市場競爭中維繫客戶關係的能力；
5. 建立符合員工、客戶、股東及公眾利益的敘薪福利制度及適切的專業行為規範；
6. 領導者對企業願景有明確方向，並能有效的對內及對外宣揚理念，。

(六)國際金融 (International Finance)

Debra Glassman

Senior Lecturer in Business Economics

Faculty Director, Global Business Center (GBC)

Faculty Director, Certificate of International Business Studies

Michael G. Foster School of Business

University of Washington

在 8 月 5 日抵達西雅圖下榻旅館，一打開電視，立刻跳出 CNN 的即時新聞 – 「美國信評降等」，國際信評公司 Standard & Poor's (S&P) 考量美國鉅額預算赤字及財務負擔，將美國自 1941 年起擁有的 AAA 債信評等調降一等至 AA+，信評展望為負向。這個消息不僅撼動美國各界，更震動全球金融市場，加上歐洲主權國家債務疑慮，股票市場急劇震盪、原物料價格衝高，債券市場流動性風險提高，全球金融市場經歷了驚心動魄的八月；但弔詭的邏輯是，由於投資人將資金湧入較低風險投資工具(fly to quality)，引發全球金融動盪的美國，其公債殖利率竟然還小幅下降！

這堂國際金融課程探討議題是目前金融市場關注的焦點，包含短期利率對全球資本流動之影響、通膨及資產泡沫的風險、跨國投資的型態及歐債危機與美國公債在全球金融體系扮演的角色等。授課的 Glassman 教授，經濟理論基礎深厚，對當今國際金融現況做了提綱挈領概論。

目前全球經常帳失衡的情形較 1990 年代更為嚴重，而美國的經常帳赤字日漸擴大，而新興亞洲國家、中東及歐盟區等國享有經常帳盈餘，只要這些國家仍願意持有美國的金融資產，且其通膨壓力尚未影響競爭力時，全球經常帳失衡仍將持續。對於美國而言，採取短期改善經常帳赤字的方式可能事與願違，例如：

- ☆ 調升利率以增加資本帳盈餘→可能產生經濟衰退或造成更多國外投資；
- ☆ 貨幣貶值→造成長期通膨壓力；
- ☆ 貿易障礙→增加國內消費物價上漲、進口原料上漲不利出口競爭力。

惟有將儲蓄導向有利出口的生產性投資，方能解決美國經常帳嚴重失衡問題。

而經常帳盈餘的新興國家快速累積外匯存底，但如果採行固定匯率時，則導致通貨膨脹。國際收支盈餘代表該國享有淨出口，在實施固定匯率時，政府累積外匯存底，增加本位幣的供給，寬鬆貨幣供給導致物價上漲及資產泡沫的風險。

各國外匯存底快速累積導致主權基金興起，目前全球約 40%的主權基金來自亞洲，30%來自歐洲、17%來自歐洲，基金規模最大的國家分別為中國、沙烏地聯合大公國、挪威、沙烏地阿拉伯、新加坡及香港等。

在國際資本市場發展方面，可觀察到一些趨勢，包括：

1. 市場整合：由於科技進步、法規鬆綁、市場競爭及銀行國際化，國際資本市場趨於整合，包括外匯管制、資本控制、股權控制、稅制、債券股票發行、資訊揭露及發行與訂價等法規，皆有鬆綁趨勢。
2. 投資組合範圍擴大：由於開發國家金融資產投資報酬甚低，因此資金已由” Home Bias” ，而轉向風險較高之 Emerging Market，同時，跨境交易法規限制鬆綁及交易成本降低，使資產組合範圍可以擴大。
3. 股票波動聯動性增加：跨國資金快速流動及企業國際化，也提高股票市場價格波動的連動性。

Glassman 教授同時以購買力平價理論說明 carry trade，所謂 carry trade 係投資人借入低利貨幣投資於高收益國家，經由此種套利交易，投資人享受兩種貨幣間的利差，但面臨匯率變動的風險。在全球金融風暴前，常見的 carry trade 型態是借入低利的日圓或瑞郎來投資於美國或紐西蘭的資產；金融風暴後，美元成爲低利融資貨幣，投資目標則集中在南非、巴西及土耳其等新興國家。大量的 carry trade 造成的影響包括：

1. 匯率波動—當 carry trade 交易發生時，融資貨幣升值，投資目標貨幣貶值，當軋平 carry trade 時，匯率價格便產生反向變動。這也說明日圓匯率在 2006-2009 年間如何受 carry trade 影響大幅升值的原因。在 2010 年之後，美金/日幣之 carry trade 已被日元/澳幣之 carry trade 所取代。
2. 資產泡沫—大量的美元 carry trade，借美元投資高收益產品，不僅造成原物料商品價格攀高、新興市場股價上揚及房地產價格飆漲，依據 Morgan Stanley 分析資料，美元利率需回升至 4-5%，新興國家資產泡沫風險才會降低。

Glassman 教授並自長期利率結構引出對近期國際金融市場關注的歐債風險之分析。歐盟自歐元於 1999 年 1 月 1 日流通後，形成單一貨幣政策及以穩定條款(Stability Pact)爲宗旨的財政政策的共識，歐洲央行的貨幣政策係以打擊通膨而非促進經濟成長爲主軸，歐元上路後，歐盟國家商業循環趨於一致，但各國經濟表現卻大相背離。

擁有歐盟成員國身份的希臘，近年因低利借款的優勢，大幅擴張債務，2009 年秋天，新上任政府表示，該國負債是原先對外報導的 2 倍，2010 年 5 月更宣布，其負債達 GDP 的 1.15 倍，預算赤字更爲 DGP 的 13.6%。希臘債券信用加碼大幅提高，提升融資難度，提高違約風險。希臘問題不僅提升金融市場對歐盟經濟體質較弱國家(即包括葡萄牙、義大利、愛爾蘭、西班牙及希臘等歐豬五國)及對主權國家暴顯較高的金融機構信用風險的疑慮。希臘經濟問題

可藉貨幣貶值、財政政策(增稅)或寬鬆貨幣政策等改善，但在歐元區架構下，以上都非希臘政府所可運用的工具，因此除非脫離歐元區，否則希臘危機未來可能發展可能只有紓困方案(repeated bailout)、債務重整(Restructuring)或倒債(Default)了!

四、舊金山參訪活動

結束於華盛頓大學密集課程後，於8月17日前往舊金山參訪。8月18日由Wells Fargo Bank的Mrs. Sue Gifford-Teppen及Mrs. Julianna Graham分別簡報Managing Talent in Changing Market及Cross-selling Strategies，說明該公司給予員工成長機會及適才適所的人力資源管理原則，以及金融風暴後美國對消費者保護趨嚴，該公司進行交叉行銷的策略；由Citi Bank之Mr. John Ladany及ScotiaBank之Mr. Pat Rooney簡報Operational Risk，說明該行作業風險控管機制。8月19日前往美國舊金山聯邦準備銀行參訪，並由該銀行經濟研究部門的Mr. Fred Furlong，說明儲備銀行如何藉由壓力測試及資本監管加強對美國銀行業的風險監管。

19日晚間，由Foster商學院在下榻旅館舉辦畢業典禮及告別晚宴，商學院院長及副院長一一為學員頒發畢業證書，學員亦推選代表致詞，表達對Foster商學院及教職員的規劃感謝，及本次研習的豐富收穫，最後學員在依依不捨中互相擁抱及道別，為這次活動劃下完美的句點，大家相約明(2011)年於香港舉行的PRBP校友會中再見。

參、心得與建議

- 一、本次藉由參加PRBP研討會，再度重回美國校園學習，經過職場歷練後，重拾商學院管理理論，包括領導技能、銀行經營、風險管理及國際金融市場動態等，相較過去學生時代，更能與教授頻繁互動，獲得更深刻的

學習與體驗，對未來專業養成更有助益。同時，在 2 週的研習期間，與亞洲及美洲地區金融同業廣泛交流，更進一步的了解參與學員國家文化、銀行業概況及銀行員的專業知識，並能達到藉他山之石自我惕勵及拓展國際視野的收穫。

二、本項課程重點強調互動交流，而在課堂上，比起東南亞、香港及新加坡學員踴躍發問或與講師互動的表現，部分台灣及大陸團學員的參與程度略顯不足，可能與台灣金融從業人員在生活與工作英文聽說運用機會不多，難以持續養成精熟的語文表達能力有關，因此在國際舞台不易發揮既有的專業實力。建議未來指派參訓人員除專業能力外，應具備良好之英文聽說能力，提升研習效果。

三、在現今企業環境中，個人在工作勝出的關鍵並非僅有專業知能（IQ 智商）及情緒智商(EQ)的綜合表現，而是如何面對快速變化的金融環境，配合團隊合作發揮組織整體最大競爭力的團隊智商(TQ)。而如何領導組織團隊合作，創造企業最大價值，則是領導者必須學習的課題。教授領導統御課程的 Bettin 教授曾指出，一個好的領導者是連接者，而非攀爬者，必須智慧(專業、良好的分析能力)、情感(工作熱誠、願意聆聽、關懷團隊成員)及膽識(正直、為決策負責，敢於接受批評)兼具，才能建立團隊合作的有效領導風格。領導是不斷學習的動態過程，透過不斷學習和自我檢視，才能修正自身弱點，並持續發揮強項。未來將透過這些領導法則，將學習理論轉化為影響力，創造團隊前進動力。

四、2008 年 9 月雷曼兄弟倒閉引發全球金融風暴的記憶猶新，本(2011)年 8 月美國喪失 AAA 信評再度引發全球金融震盪，歐債危機升高，投資人對經濟二次衰退疑慮再起。歐美經濟體之結構性問題未能解決，同時由於國際資本移動自由化，金融市場連動性提高，市場動盪幅度與頻率加劇的系統性風險似乎成爲市場參與者不得不承受的市場新常態。在此情形

之下，金融業經營與永續成長也成為艱鉅的挑戰，惟有穩健經營策略與良好風險管理，方為銀行業經營制勝的關鍵。

附件：

1. 2011 年 PRBP 課程表。
2. 參加學員名單。

**UW Pacific Rim Bankers Program
August 6 - 20, 2011**



WEEK 1 (August 6 - 13, 2011)							
Time	SAT, August 6	MON, August 8	TUE, August 9	WED, August 10	THU, August 11	FRI, August 12	SAT, August 13
	Room 320	Room 320	Room 320	Room 320	Room 320	Room 320	
	Participants Arrive in Seattle Check-in at the Hotel Deca 4507 Brooklyn Ave NE Seattle WA 98105 206.634.2000 3:30 - 6:30pm Orientation and Welcome Dinner	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Optional City Bus Tour
8:30 - 10:00		Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin	BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux	
10:00		Break	Break	Break	Break	Break	
10:15 - 11:45		Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin Group Photo at 11:30	BankExec International Mullineaux	Banking Reports by Country (4-5 reports) Panel Discussion	Final Preparations for BankExec Presentations Mullineaux	
11:45 - 12:45		Lunch	Lunch 11:45-12:30	Lunch	Lunch	Lunch 11:30 - 12:30	
12:45 - 2:15	SUN, August 7 Read Materials and Prepare for Class	Leadership and Decision-Making Exercise Bettin (1:00 - 5:00pm)	Ms. Phyllis Campbell JP Morgan Chase (12:30 - 1:30)	Ethics Reynolds	Special Topic: Prof. Dan Turner - Sticky Messaging	BankExec International Mullineaux	Free Afternoon
2:15			Effective Leadership Bettin (1:45 - 3:15)	Break	Break	Break	
2:30 - 4:00			Effective Leadership Bettin (3:15 - 4:45)	Ethics Reynolds	BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux	
4:00			Effective Leadership Bettin (4:45 - 6:15)	Break	Break	Free Time	
4:15 - 5:45		Dinner on Your Own	Dinner on Your Own	Dinner on Your Own	US Bank Speaker: Chris Heman - Retail Banking (4:45-5:30 Paccar Hall)	Fun Night Hotel Deca Ballroom 6:00-10:00	
5:45 - 7:00		Group Study	Group Study	Group Study	US Bank Reception (5:30-7:00 Paccar Hall)		
7:00 - 10:00					Group Study-- Preparations for BankExec Presentations		

WEEK 2 (August 14 - 20, 2011)							
Time	SUN, August 14	MON, August 15	TUE, August 16	WED, August 17	THU, August 18	FRI, August 19	SAT, August 20
	Free Day	Room 320	Room 320	San Francisco	San Francisco	San Francisco	Pack and Depart San Francisco
		Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast		Meet in hotel lobby at 8:20	
8:30 - 10:00		Strategy Walter	International Finance Glassman	International Finance Glassman		Alumni Panel 9:00 - 10:00	
10:00		Break	Break			Tour of The Federal Reserve Bank of SF (10:00-11:00)	
10:15 - 11:45		Strategy Walter	International Finance Glassman	Prepare to depart Seattle	Sue Gifford-Teppen: Wells Fargo, Managing Talent in a Changing Market 10:15 - 11:15	Fed Guest Speaker: Fred Furlong (11:00-12:00)	
11:45 12:45		Lunch	Lunch	Box Lunch	Julianna Graham: Wells Fargo, Cross-Selling Strategies 11:30 - 12:30	Luncheon at The Fed (12:00-1:00)	
12:45 - 2:15		Strategy Walter	Relationship Marketing Palmatier	Check out of the hotel by 1:30.		Complete PRBP Evaluations (1:00-1:30)	
2:15		Break	Break	Travel to San Francisco Bus departs for airport at 1:30pm	Lunch Break 12:30 - 2:30	Free Time	
2:30 - 4:00		Strategy Walter	Relationship Marketing Palmatier	Participants to arrange travel to depart Seattle around 4:00pm. Arrive San Francisco around 5:30pm		Board Meeting 3:00 - 5:00	
4:00 - 6:00		Free Time	Boat Cruise Hosted by Wells Fargo 5:15-9:00 (bus pick up at Hotel Deca @ 4:45 pm)	Dinner on Your Own Free Evening	Cedric Bru: Syncada, Trends in the Financial Supply Chain 2:30-3:30	Break	
6:00 - 10:00	US Bank Home Night 6:00-9:00			John Ledany (Citibank) & Pat Rooney (Scottiabank) Operational and Credit Risk 3:45 - 4:45	Graduation Dinner and Ceremony 6:00-10:00		



2011 UW PRBP Registrations

Count	Sal	Last Name	First Name	English Name	Title	Bank	City	Region
1	Mr.	Schaurich	Danir Luiz	Danir	Executive General Manager	Banco Bradesco	Sao Paulo	Brazil
2	Ms.	Al	Jun	Jun	Head, International Trade Finance Business	Shanghai Pudong Development Bank	Shanghai	China
3	Mr.	Chang	Wai Yan	Raymond	Deputy Chief Executive	Bank of East Asia Ltd	Shanghai	China
4	Ms.	Teng	Yujie	Mindy	Division Chief of Foreign Exchange Management Division	Agricultural Bank of China, Jiangsu Branch	Nanjing, Jiangsu	China
5	Mr.	Wang	Cheng	Yang	Executive Product Manager	Bank of China, Jiangsu Branch	Nanjing	China
6	Mr.	Ye	Cheng	Cheng	Vice President, Head of Trade Marketing, China Region	Wells Fargo Bank, NA	Shanghai	China
7	Ms.	Cheung	Mei Fan	Tiffany	Head of Financial Institutions Department	Bank of East Asia Ltd	Hing	Hong Kong
8	Mr.	Chu	Sherman	Shreman	Vice President and Trade Finance Relationship Manager	Wells Fargo Bank, NA	Hong Kong	Hong Kong
9	Mr.	Lamming	Paul	Paul	Director, Corporate Risk Management	National Australia Bank Limited	Hong Kong	Hong Kong
10	Mr.	Luck	Victory	Victory	Sub-Manager II	Shanghai Commercial Bank, Ltd.	Hong Kong	Hong Kong
11	Mr.	Tse	Cheuk Fan	Alan	Relationship Manager	Shanghai Commercial Bank, Ltd.	Hong Kong	Hong Kong
12	Mr.	Vaughan	Colin	Col	Program Manager	National Australia Bank Limited	Hong Kong	Hong Kong
13	Ms.	Wang	Jianwen	Catherine	Head of Financial Institutions	Shanghai Commercial Bank, Ltd.	Hong Kong	Hong Kong
14	Ms.	Veeravalli	Kanakavalli	Kanaks	Vice President and Relationship Manager	Wing Lung Bank Ltd.	Hong Kong	Hong Kong
15	Mr.	Cahyo	Anggoro	Anggoro	Vice President	Wells Fargo Bank, NA	Chennai	India
16	Mr.	Chandra	Wira	Wira	General Manager	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	Jakarta	Indonesia
17	Mr.	Halim	Amirdin	Amirdim	Director	PT Bank Centra Asia Tbk	Jakarta	Indonesia
18	Mr.	Hendrawinata	Deddy	Deddy	General Manager	PT. BCA Finance	Jakarta Selatan	Indonesia
19	Mr.	Karim	Petrus	Petrus	Director	PT. BCA Finance	Jakarta Selatan	Indonesia
20	Mr.	Lihardja	Dani	Dani	Vice President Director	PT. Bank Sinarmas	Jakarta	Indonesia
21	Mr.	Mailoa	Johnny	Johnny	Director of Risk Management	PT. Bank Sinarmas	Jakarta	Indonesia
22	Mr.	Hur	Daewon	Johnny	General Manager/Relationship Manager	Hana Bank	Seoul	Korea
23	Mrs.	Yoo	SungHee	Curtis	Senior Vice President	Wells Fargo Bank	Seoul	Korea
24	Mr.	Chen	Mark	Mark	President and CEO	Chinatrust Commercial Bank	Bonifacio Global	Philippines
25	Mr.	Gonzales	Jose Ernesto	Jose Ernesto	Acting Deputy Director	Bangko Sentral ng Pilipinas	Manila	Philippines
26	Mr.	Murcia	Romualdo	Boyot	Partner	Punongbayan & Araullo	Makati City	Philippines
27	Ms.	Lim	Lay Ling	Veronica	Vice President, Global Transaction Banking	The Toronto-Dominion Bank	Singapore	Singapore
28	Mr.	Chen	Yuan-Cheng	Yuan-Cheng	AVP & Deputy Department Manager	First Commercial Bank	Taipei	Taiwan
29	Mr.	Di	Chin-Li	Chin-Li	Deputy Executive Vice President	Shanghai Commercial & Savings Bank, Ltd.	Taipei	Taiwan
30	Mr.	Kuo	Chao Kuei	Lawrence	Executive Vice President	Cathay United Bank	Taipei	Taiwan
31	Ms.	Mao	I-Chun	Ruth	Deputy General Manager	Hua Nan Commercial Bank	Taipei	Taiwan
32	Ms.	Wang	Yuchen	Diane	AVP & Assistant General Manager	Bank of Taiwan	Taipei	Taiwan
33	Ms.	Wu	Jui-Chun	Spring	Vice President and Deputy Division Head	Chang Hwa Commercial Bank Ltd.	Taipei	Taiwan
34	Ms.	Yang	Shui Mei	Cindy	Vice President and Deputy General Manager	Taiwan Cooperative Bank	Taipei	Taiwan
35	Ms.	Chinkulitnivat	Phatpree	Pat	Vice President Credit Policy	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand
36	Ms.	Kongkaijai	Pochanee	Pochanee	SVP Relationship and Sales Management	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand
37	Mr.	Ruckphaopant	Kukkong	Kukkong	SVP Department Manager	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand
38	Mr.	Dhakal	Jayandra	Jay	Vice President	US Bank	St. Louis	USA

