

出國報告（出國類別：其他）

赴美國參加環太平洋銀行家研討會
(Pacific Rim Bankers Program, PRBP)
報告書

服務機關：臺灣銀行

出國人職稱：經濟研究處處長

姓名：徐千婷

出國地區：美國西雅圖、舊金山

出國期間：自102年8月2日至102年8月19日

報告日期：102年11月15日

目 錄

壹、前言

貳、研討內容

一、研討活動說明

二、研討課程簡介

- (一) 領導力 (Effective Leadership)
- (二) 模擬銀行經營 (BankExec Simulation)
- (三) 工作倫理 (Business Ethics)
- (四) 吸引力行銷 (Sticky Messaging)
- (五) 各國銀行業報告 (Country Banking Reports)
- (六) 銀行經營策略 (Strategy)
- (七) 國際金融 (International Finance)

三、舊金山參訪活動

參、心得與建議

壹、前言

美國華盛頓大學(University of Washington，簡稱“U-Dub”)於8月份舉辦的年度環太平洋銀行家研討會(Pacific Rim Bankers Program，以下簡稱 PRBP)，自1977年即開始舉辦，係該校商學院Foster Business School針對太平洋沿岸國家的銀行主管人員所規劃之訓練課程，除促進區內銀行業者的交流，並希望藉由面對面的溝通，精進相關人員的領導能力，所以課程內容相當豐富，包括培養領導力、決策模式、工作倫理、強化行銷、企業發展策略、以及國際金融現況介紹等，研習方式頗為多元，除了課堂講授外，甚多以案例研討或分組競賽方式進行，講師與學員間互動頻繁。本課程之目的在於培養學員發展出傑出銀行家所需具備的領導力及決策力，以及關鍵的專業知識。

貳、研討內容

本次課程為期兩週，自2013年8月2日至8月19日止，其中8月3日至13日在西雅圖華盛頓大學校區進行，主要由該校Foster商學院教授負責授課，期間並邀請Alaska Airline總裁及US Bank等高階主管進行專題演講。8月14日至16日則轉赴舊金山，與富國銀行(Wells Fargo)代表及PRBP校友會談，同時參訪美國舊金山聯邦準備銀行(Federal Reserve Bank of San Francisco)，並聽取簡報。

本年度的研討會共有來自12國44名學員參與，包含來自台灣、香港、中國大陸、菲律賓、泰國、印尼、越南、韓國、日本、印度、巴西及美國等11個國家或地區，台灣代表除本行外，尚有三商銀、國泰世華、土銀、合庫、台灣企銀、上海商銀等代表計11位。值得一提的是，本年度台灣部份首次有非銀行機構代表參與(櫃檯買賣中心)，同時，本年度台灣為參加人數最多的國家。

一、研討活動說明

因為研討會由該校商學院規劃，所以課程具有商學院的管理色彩，除了各國經驗分享、銀行經營實務探討之外，亦頗多MBA相關課程，其間授課教師多偏好透過與學生互動的方式，引導學員積極參與學習。主要課程內容如下：

- (1) 課堂研討：主題涵蓋決策模式、領導力、銀行經營管理之模擬演練、工作倫理、職場Y世代、企業發展策略、吸引力行銷(sticky messaging)及國際經濟與金融現況說明等。

- (2) 分組競賽：在決策模式/領導力及銀行經營的兩項課程，係以學員分組的方式進行。其中決策模式/領導力以沙漠尋金的遊戲，希望在團體互動的過程中，使學員學習如何進行團隊合作，並透過實際的決策流程，讓學員瞭解自己屬於何種類型的領導者，做為發展領導能力和改善領導缺陷的根據。另在銀行經營管理的模擬競賽中，則透過電腦的操作模擬，讓學員利用銀行資產負債理論，以電腦模擬銀行的財務操作與實際經營。
- (3) 各國銀行概況分組簡報(Country Banking Report)：由所有學員票選出三個最有興趣瞭解的國家，並由該國代表就其銀行業概況進行簡報，以了解主要區域國家銀行業的發展概況。事實上，學員在出發前，每人即須提交一份該國的Country Report書面報告(稍後將有說明)。
- (4) 同業交流：除了各地區學員有許多互相討論的機會外，本研討會亦特別邀請當地銀行代表(本年為US Bank)進行簡報，藉以瞭解美國代表性銀行的近期發展趨勢。
- (5) 文化活動：於第一週的星期五晚上舉行Fun Night，由各國學員表演具有該國國家特色的節目。本年度台灣代表準備的節目是陶笛合奏，曲目是德弗扎克的《念故鄉》，並獲得在場學員諸多好評。另一項文化活動是由US Bank西雅圖分行的幾位主管，邀請學員至其家中晚餐(US Bank Home Night)，藉以體驗美國文化與家庭生活，並就研討心得進行交流。

二、研討課程簡介

茲將各項課程內容概述如下：

(一)領導力 (Effective Leadership)

授課講座Patrick Bettin為Forster商學院資深教授，其生動的講述方式令人興緻盎然，更加深學習效果；另外Bettin教授特別設計的沙漠淘金遊戲，以及引人入勝的案例解說，讓學員瞭解在各種不同的情境下，如何進行有效且最佳的決策，並協助學員瞭解自己的領導特質。持續2天的課程，是PRBP中最受歡迎的課程之一。

在學員抵達西雅圖並開始PRBP課程之前，Patrick Bettin教授即指定必須先完成一項作業，即就30個實際決策案例，請學員就每個案例所述的情境，勾選出自己將採取哪一種決策方式。其後，Bettin教授並將所有學員的決策方式進行統計分析，使學員了解自身的領導

性格及決策模式，相對於其他人有何不同。在課程進行的過程中，多以個案方式引導學員了解如何達成有效的領導與決策，以達成組織目標。Bettin教授在課堂中指出，一個好的領導人應該具備“Heart”，“Brain”，以及“Guts”，也就是要用心、用腦，而且要有膽識。因為領導人通常要帶領一群人，在複雜多變的環境下，達成某一目標，所以要有體諒追隨者的同理心，如此才能獲得真心的合作；也要能冷靜判斷外在的變動，並決定相應策略的能力和決斷力。有時候，決策有時間壓力；有時候，又需要深入了解後續可能的影響後，再下決定，因此環境因素和領導者有某種程度的互動。課堂中一項很有趣的課題，就是探討各種情境下，何種決策模式是最適當的。

Bettin將決策方式依領導者和團隊成員互動的程度，分為下列5種，各有其適用的環境，其效果也因人因事而異：

1. 領導者自己決定(L型)：算是獨斷的決策模式，決策者完全按照自身原具備之知識、經驗、及相關資料判斷，未與團隊成員討論即逕行決策。
2. 蒐集資訊及相關意見後，由領導者自行決定(LI型)：此種決策模式中，領導者先參考團隊成員的意見(但不徵詢建議方案)後，再單獨進行決策。
3. 徵詢他人建議方案後決定(LC型)：與個別部屬討論問題並詢問團隊成員之意見，但最後仍由領導者決定。
4. 徵詢團體意見後決定(LCT型)：以會議形式與團隊成員討論可行方案，小組成員互相分享意見及建議方案，討論後由決策者在會中作成最後決定。
5. 團體決策(T型)：工作團隊充分參與決策過程，領導者與成員共同討論，但領導者不主導最終決策結果，而係由工作團隊達成最終決策。

- 「沙漠淘金」競賽 (Gold of the Desert Kings)

在領導力的課程中，有一個下午的時間進行分組沙漠淘金競賽，希望透過遊戲過程，呈現溝通、正確決策的重要，同時考驗團隊默契，並由此突顯出每個人的領導特質、以及思考決策過程中可能出現的盲點。

顧名思義，沙漠淘金就是要穿越沙漠，淘回黃金，也就是考驗如何克服艱難的環境，

獲得最大的報酬。遊戲規則為：各小組面臨不可預知的天氣狀況，在有限的資源下，要先決定要購買多少裝備，然後必須穿越沙漠，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；但如果無法在期限前回到基地，則不管挖到多少黃金，均不具價值。因此，小組成員必須在限時時間及有限資源下，擬定最佳策略，包括行進路徑的選擇、須購買多少裝備、以及在礦山停留多久等等。另外，資訊的蒐集也很重要。從遊戲規則可以發現，團隊溝通、策略擬定和環境限制的評量都很重要。

而在比賽結束後，Bettin教授也將各組成績用一張大型海報列出，有的組別成績不俗，有的則是“R.I.P.”—壯志未酬身先死。經過教授分析各組決策之利弊得失後發現，決勝關鍵包括：(1)事前審慎的規畫，是影響各組表現的最重要因素，因此，出發前最重要的是分析各項資源組合及前進的路徑分析。本組即因匆匆忙忙、未妥善規畫即上路，期能在礦山多留幾天以挖掘較多金子，結果最後卻因戰備存糧不足而“R.I.P”(Rest in Peace)，讓組員上了一堂深刻的震撼教育課。(2)進行重大決策前，應先花時間蒐集相關資訊，並請教專家或有經驗前輩的意見。例如，在這個遊戲中，有一位“Old Man”的角色，可以告知有關天氣等資訊，雖並非100%正確，但仍具參考價值。各組可以在出發前，向Old Man進行諮詢，但如此會較其他組別晚一天出發，因此絕大多數的學員均未向其討教經驗。事後發現，老人的智慧與經驗是值得花一點時間取經的。

這雖然只是簡單的遊戲，但也突顯出傳統管理學所探討的規畫、組織、領導和控制等管理程序，在完成一件共同目標的任務下，都非常重要。

(二) 模擬銀行經營 (BankExec Simulation)

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)的 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、資本規畫、期差分析、行銷及資源分配、定價模式、策略形成等，發展團隊決策及溝通技巧，並求取銀行獲利的最大。

本課程的指導教授是Donald J. Mullineaux，是University of Kentucky的教授，另一位講師則是Mullineaux Management Services的總裁Susan Mullineaux小姐。在比賽前，各組先分析其自身銀行的資產負債等財務資料，之後逐季由各小組考量總體經濟與未來利率走勢、同業競爭態勢，資產負債情形、資金缺口、暴險部位、存/放款等，並決定未來的放

款與投資策略，同時注意風險控管。比賽進行5季，以最後市值最高的銀行為優勝。最後並分組進行口頭報告，檢討經營得失。

本組成員除職之外，尚有富國銀行(泰國)、東亞銀行、中國銀行(香港)、以及Toronto-Dominion Bank等。職在分組中係擔任Chief Economist的角色，在口頭報告時則負責簡報總體經濟動向及未來利率走勢。本組的經營策略以拓展放款、提高債券投資報酬率為目標，在第前面幾季績效尚可，所幸在第3及第4季時以提高市場利率方式吸收存款，並大幅提高放款市占率最後放款業務對績效貢獻頗大。

本課程進行時間大約2天，由於電腦模擬的世界與現實銀行經營實況有相當差距，例如，毋須提列存款準備等，且學員多專注於如何提高特定業務的報酬，而無法有全局的規劃與考量。故學員反映多認為此一課程應可縮短時數。不過，在進行決策的過程中，透過學員不同的業務背景與專長，以及熱烈地討論，可以考驗團隊合作與協調能力，仍是相當難得的經驗。

(三)工作倫理 (Business Ethics)

雖然追求利潤是企業的天職，但企業的社會責任已受到甚多關注；而下屬無條件服從上司的單純關係，也不再是現代企業內部的必然現象。也就是說，經營環境改變，已改變了傳統認知的企業內外關係。這門由在Michael G. Foster School of Business, University of Washington任教之Scott Reynolds教授主講的課程，就是一門引人入勝的另類管理課程。值得一提的是，這門課程的內容，又與一般的工作倫理課極不相同，指導教授藉由虛擬一位甫自大學畢業的年輕人Peter Green，因與其上司John Murphy價值觀(包括道德規範認知)不同，而面臨的抉擇與掙扎，引導學員如何運用哲學思辨中的目的論(Teleology)與道義論(Deontology)的觀點，在其所建立的問題分析架構(the four corners of ethics)下，思考職場中所面臨的此類道德衝撞的問題。Scott Reynolds教授也請所有學員填寫一份問卷(稱為SETA)，得到0-7分者為道義論(Deontology)之形式主義者，得分在8-15分者則為目的論(Teleology)之實利主義者，使學員了解自身對工作倫理的思考模式。

(四) 吸引力行銷 (Sticky Messaging)

這門課是由UW-SK Global Management Program的資深講師 Daniel J. Turner負責講授。Turner教授指出，行銷訊息的發送(sent)不等於閱聽者看到(seen)；即使看到了也不等於他

們了解(understood)訊息的內涵；而了解(understood)了亦可能只是過耳東風，並不會儲存(stored)在閱聽者的腦海中；而即便是儲存了，也不等於已被牢牢記住(remembered)。因此，在當前充斥浮濫的行銷廣告訊息中，只有“sticky messages”才能進入消費者的深層意識中，並觸動消費者的消費動機。Turner教授也在課堂上撥放了幾部他認為具有「黏著力」(sticky)的廣告影片，並指出，其實在行銷過程中加入「幽默」的元素，是行銷達到預期效果的利器。

另一項有趣的課程內容是，課程中撥放了一段影片，稱為「看不見的大猩猩」(The Invisible Gorilla)，這是心理學上相當知名的實驗之一，主要在呈現出人類選擇性注意的現象，即使是非常明顯的資訊，如果未能吸引觀眾的留意，也會被遺漏。這段影片內容是由人假扮大猩猩，並在某些情況下進出畫面，在進行大猩猩實驗時，設計這個實驗的作者很驚訝地發現，將近一半的受實驗者都沒有看到大猩猩從影片中走過去。亦即因為注意力錯覺的存在，人的思維的確出現「看到」不等於「看見」的情況。

(五) 各國銀行業報告 (Country Banking Reports)

每一位學員在課程開始前，必須繳交一份報告，說明所在國家的銀行業當前概況、未來發展趨勢、法規與監理環境、以及所面臨的主要挑戰等。而課程期間，也有一堂課的時間，由學員選出最有興趣的三個國家或地區進行口頭報告。本次獲選的三個國家是美國、中國大陸、及香港。值得一提的是，中國大陸及香港的報告中，均花了甚多篇幅及時間說明人民幣國際化及人民幣離岸中心的相關發展。職所提交之Country Banking Reports如下。

Country Banking Overview - Taiwan

Name: Sarah C.T. Hsu

Region/Country: Taiwan

1. Give an overview of the banking industry in your region/country, including current and future trends.

Taiwan has much in abundance: soaring mountains, delicious food—and banks. A stroll in the streets of Taipei reveals a kaleidoscope of bank logos. In all, the island nation of 23m people has 38 commercial banks, 16 financial holding companies (FHCs, which own at least one bank plus insurance and securities subsidiaries) and over 300 rural credit co-operatives. Most are tiny. The top five lenders have just 38% of the market, versus 60-80% in most developed countries. A lack of scale and fierce competition has left bank profits anemic. In 2012 the banks' average return on equity was around 10.4%, lower than a lot of Asian countries.

Moreover, Taiwan has a bank-based financial system, in which bank lending is the primary sources of funding for firms. The government owns or has control over around half of bank stakes.

2. Outline 1-2 of the latest trends in banking which has an effect on your region' s/country' s practices.

After President Ma Ying-Jeou took office in 2008, economic ties across the Taiwan Strait have become much closer. Liberalization measures have been taking to ease the restrictions on cross-Strait financial business dealings. At the end of 2010, a few Taiwanese banks began branch operation in the mainland China. As of the end of June this year, ten Taiwanese banks have set up branches in the mainland. Meanwhile, Taiwan also opened its door to Chinese banks. Three banks from China have established business presence in Taipei, and one with a representative office status.

On February 6th 2013, banks in Taiwan offered something new to their customers: deposit accounts in China' s currency, the yuan. The banks offered much better terms than depositors normally enjoy. Deposit-taking and trading in yuan was made possible by a currency clearing agreement, signed in August 2012 between People' s Bank of China and Taiwan Central Bank. That deal is only the latest example of China' s unconventional efforts to promote the use of its currency

beyond its borders, even as it maintains controls on capital flows across them.

3. Describe the regulatory environment of your region/country.

Financial Supervisory Commission (FSC) was the authority responsible for development, supervision, regulation, and examination of financial markets and financial service enterprises in Taiwan. It was created on 1 July 2004 to unify several previously separate regulatory authorities which supervised different sectors of the financial industry.

With regards to major changes in Taiwan's regulatory environment, International Financial Reporting Standards (IFRS) took effect this year, affecting all publicly traded companies based in Taiwan. The change represents an effort to ensure that company accounts are understandable and comparable across borders, and to expedite international trade. All companies and financial institutions must prepare financial statements in accordance with the stipulations of Taiwan-IFRS.

Moreover, the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) has required the adoption of new capital adequacy requirements since January 2013 ("Basel III") in order to bolster the quality and quantity of capital, and Taiwan banks are preparing for the new requirements. Banks are encouraged to raise their NPL coverage ratios, and work out proper dividend policies in order to strengthen their risk-bearing capacity.

4. Describe the main challenges which are facing your region/country and how those are being addressed in your organization.

The major challenged facing Bank of Taiwan include a lackluster global economic performance, keen competition in the local market, tougher regulations after the 2007-2008 global financial crisis, anemic loan demand, and rapidly changing industrial environment, which poses challenges to banks' ability to review customers' credit. Our Bank is making every effort to enhance its competitiveness to address these challenges. Major steps have been taken, including: attracting talented staff, reducing capital cost by restructuring the composition of deposits, expanding its syndicated loan market, and increasing the portion of overseas profits. So far, we have seen some improvement in the Bank' s earnings. The pre-tax profits for the first half of this year are expected to hit new high.

(六) 銀行經營策略 (Strategy)

企業的策略目的，是希望以最有效的方法，達成願景和目標。也就是在衡量內外環境和條件後，選擇一個最適的方向，並擬定出達成的手段。所以重點在先了解目前所處的地位，然後以水平、垂直整合或多角化方式，擴大本身的規模。

本課程是由New York University Stern School of Business的知名教授Ingo Walter主講，課程內容深入、多元而豐富，理論和實務兼具，從銀行併購與經營、以及金融機構策略定位的決定因素等，進行廣泛的講述。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。並歸納出金融機構擬訂策略定位應遵循的原則，包括：尋找持續利基產品並成爲市場領導者；追求規模經濟及提升作業效率，並避免可能之利益衝突；進行風險控管等。

(七) 國際金融 (International Finance)

這是在西雅圖上的最後一門課，由華盛頓大學Foster School of Business資深講座Debra Glassman教授主講，主題大致為美國貨幣政策(含量化寬鬆政策退場問題)、歐元區經濟金融情勢、以及日本安倍經濟學等。授課的Glassman教授，經濟學理論基礎深厚，對當今國際金融現況做了深入的整理與介紹。

三、舊金山參訪活動

結束於華盛頓大學密集課程後，於8月14日前往舊金山參訪。8月15日由 Wells Fargo Bank 的 Mrs. Salle Polk及US Bank的Mr. Jeff Jones分別簡報Managing Talent in a Changing Market 及 Cash Management，說明該公司的人力資源管理原則，以及現金管理策略。

8月16日前往美國舊金山聯邦準備銀行參訪，並由該銀行金融監理部門的Lind True，以“Foreign Bank Supervision in the United States”說明美國對於外國銀行的監理問題。

16日晚間舉辦畢業典禮及告別晚宴，商學院院長爲學員頒發畢業證書，學員亦推選代表致詞(由美國學員代表)，表達對PRBP課程的感想及及本次研習的心得，最後學員互相話別，本次活動亦劃下完美句點。

參、心得與建議

- 一、企業經營應該要有願景，也要有達成願景的策略；尤其是外在環境瞬息萬變，若不能高瞻遠矚，發掘新商機，而僅拘泥於固有規章，或只關注眼前的業務範疇及顧客群，終將在競爭中被淘汰出局。銀行業在金融海嘯的過程中受到的衝擊，特別顯示出這樣的現象；即使是固守本業的經營者，也可能因環境改變而受波及，例如：原先評估為保守的投資，甚至血本無歸。所以策略要與時並進，且定期檢討。
- 二、PRBP研討會係針對銀行家特別設計之課程，由於是由Foster商學院辦理，故除了與銀行經營與管理專業有關的學習內容外，也有不少管理理論，包括領導力、行銷等，課堂的互動也很多。對於銀行經理人員來說，除了數字上錙銖必究，與人的互動，對內對外也都非常重要；銀行需要吸引客戶，這一部分有賴行銷，而且銀行本身就是一個不容出錯的「團隊」，任務的完成特別需要合作，只有好的領導人，才能創造好的績效。
- 三、資金流動並無國界，在為期兩週的研習期間，與來自亞洲及美洲地區的金融同業進行了交流，除藉此了解各國經濟金融與銀行業概況外，也建立了與各國學員的聯繫網絡，並拓展國際視野。金管會希望推動台灣的銀行發展為亞洲區域銀行，透過這種研討會的互動，對增進對他國金融產業的了解，有事半功倍之效。
- 四、本課程常有互動交流機會，其中來自香港與泰國等地的學員，較積極主動參與討論，部分台灣學員的參與亦頗為熱烈，歸納起來，英語能力仍是關鍵。未來本行如欲開拓海外市場，應招聘或培養具備良好英文聽說能力的員工，較能達到預期目的。
- 五、一個好的領導人要具備“Heart”，” Brain”，以及“Guts”，而非僅有專業知能。畢竟，團隊合作才能發揮組織最大的戰鬥力。在複雜多變的環境下，要達成某一目標，一定要有體諒下屬的同理心，如此才能獲得真心的合作；也要能冷靜判斷外在的變動，並有決定相應策略的能力和決斷力。
- 六、銀行經營與一般企業經營一樣，行銷非常重要，尤其是競爭愈激烈，愈吸要培養長期穩定的客戶。由於隨著資訊科技的進展，以及智慧型裝置的日新月異，銀行的行銷與通路模式也應隨之改變，才能在不斷演進的市場生態中，取得先占地位與先發優勢。

附件：

- 一、2013年PRBP課程表。
- 二、參加學員名單。

**UW Pacific Rim Bankers Program
August 3 - 16, 2013**



WEEK 1 (August 3 - 10, 2013)							
Time	SAT, August 3	MON, August 5	TUE, August 6	WED, August 7	THU, August 8	FRI, August 9	SAT, August 10
	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	
7:30	Participants Arrive in Seattle	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Optional City Bus Tour
8:30	Check-in at the Hotel Deca 4507 Brooklyn Ave NE Seattle WA 98105 206.634.2000 3:30 - 6:30pm Orientation and Welcome Dinner	Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin	BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux (8:00-9:30am)	
10:00		Break	Break	Break	Break	Break	
10:15		Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin	BankExec International Mullineaux	Banking Reports by Country (4-5 reports) Panel Discussion	Final Prep for BankExec Presentations Mullineaux (9:45-11:15am)	
11:45		Lunch @ Paccar Terrace	11:45 Group Photo Lunch	Lunch	Lunch	Mr Bill Ayer, Alaska Airlines (11:30-12:30)	
12:45		SUN, August 4	Leadership and Decision-Making Exercise Bettin (1:00 - 5:00pm)	Effective Leadership Bettin	Managing Gen Y Schldkraut	Special Topic: Sticky Messaging Turner	Lunch (12:30-1:15pm)
2:15	Break	Break		Break	BankExec International Mullineaux (1:15-2:45)		
2:30	Effective Leadership Bettin	Managing Gen Y Schldkraut		BankExec International Mullineaux	BankExec International Mullineaux (3:00-4:30)		
4:00	Break	Break		Break	Free Time		
4:15	Effective Leadership Bettin	BankExec International Mullineaux		Christopher Heman, Market President, US Bank (4:45-5:30 Paccar Hall)			
5:45	Dinner on Your Own	Dinner on Your Own		Dinner on Your Own	US Bank Reception (5:30-7:00 Paccar Hall Terrace)	Fun Night Hotel Deca Ballroom 8:00-10:00	
EVE	Group Study	Group Study		Group Study	Group Study--Preparations for BankExec Presentations		

WEEK 2 (August 11 - 17, 2013)							
Time	SUN, August 11	MON, August 12	TUE, August 13	WED, August 14	THU, August 15	FRI, August 16	SAT, August 17
		Room 310	Room 310	San Francisco	San Francisco	San Francisco	
7:30	Free Day	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Continental Breakfast	Meet in hotel lobby at 8:30	Meet in hotel lobby at 8:20	Pack and Depart San Francisco
8:30		Ethics Reynolds	Strategy Walter	International Finance Glassman	Managing Talent in a Changing Market Sallie Krawcheck Wells Fargo 9:00-10:00	Alumni Panel 9:00 - 10:00	
10:00		Break	Break	Prepare to depart Seattle and check out of the hotel	Break	Tour of The Federal Reserve Bank of SF & Overview (10:00-11:00) Fed Guest Speaker: Linda True "Foreign Bank Supervision in the United States" (11:00-12:00)	
10:15		Ethics Reynolds	Strategy Walter		Cash Management Jeff Jones US Bank 10:15 - 11:15		
11:45		Lunch	Lunch	Box Lunch	Lunch	Free Time	
12:45		International Finance Glassman	Strategy Walter	Travel to San Francisco Bus departs from Hotel Deca for airport at approx. 11:30am	US Payments And Innovation Michael Kennedy Wells Fargo 1:00 - 2:00		
2:15		Break	Break		A Unique Banking Business Model Jeff Strawn Silicon Valley Bank 2:15 - 3:15	Board Meeting (SF City Club - Room Deco3) 3:00 - 5:00 Graduation Dinner and Ceremony (SF City Club - Grand Salon) 6:00-10:00	
2:30		International Finance Glassman	Strategy Walter	Dinner on Your Own Free Evening	Dinner on Your Own Free Evening		
4:00		US Bank Home Night 6:00-9:00	Boat Cruise Hosted by Wells Fargo 5:15-9:00 (bus pick up at Hotel Deca @ 4:45 pm)				
EVE							

2013 Pacific Rim Bankers Program
Participant List - Alphabetical

Sal	Last Name	First Name	English Name	Title	Bank	City	Region/Country	Email Address
Ms. An	Jing	Vincent	Angie	Representative, Beijing Representative Office	Wells Fargo Bank, NA	Beijing	China	angie.an@wellsfargo.com
Mr. Bolivar	Kenneth	Ming Hui	Vince	Deputy General Counsel	Bangko Sentral ng Pilipinas	Manila	Philippines	vzbolivar@hotmail.com
Mr. Chan	Ming Hui	Shiow Jane	Ken	Market Consultant	Wells Fargo Bank, NA		Hong Kong, SAR	kenneth.kc.chan@wellsfargo.com
Mr. Chang		Pei-Yu	Jason	President/Senior Vice President	Cathay United Bank Co., Ltd.	Kaohsiung	Taiwan, ROC	Jasona.cathaybk.com.tw
Mrs. Chao		Wai Chu	Jane	S.A.V.P. & Department Manager	First Commercial Bank	Taipei	Taiwan, ROC	173146@firstbank.com.tw
Ms. Cheng		Po Chun	Jessica	Vice President & Deputy General Manager, Risk Management	Land Commercial Bank	Taipei	Taiwan, ROC	093363@landbank.com.tw
Ms. Cheung		Hsiu Chu	Rebecca	Relationship Manager	Shanghai Commercial Bank Ltd.		Hong Kong, SAR	waichu.chung@shacombank.com.hk
Ms. Chong		Edward	Kanas	Assistant General Manager, Corporate Banking	Bank of China (Hong Kong) Ltd.		Hong Kong, SAR	kanaschong@gmail.com
Miss Chuang		Man Chow	Alice	Executive Vice President	Cathay United Bank Co., Ltd.	Kaohsiung	Taiwan, ROC	cut0076m@cathaybk.com.tw
Mr. Dominguez		Byung-Ho	ED	SVP & Country Manager, Global Financial Institutions	Wells Fargo Bank, NA	Santiago	Chile	edward.dominguez@wellsfargo.com
Mr. God		Daniel	Francis	Head of Management and Business Support	Bank of China (Hong Kong) Ltd.		Hong Kong, SAR	francisdg@bochk.com
Mr. Ha		Daniel	Michael	General Manager, Large Corporate Business Division	Hana Bank	Seoul	Korea	byungghoha@hanafn.com
Mr. Hendarto		Yu Chi	Daniel	Chief Manager	PT Bank Central Asia Tbk	Jakarta	Indonesia	daniel_hendarto@bca.co.id
Ms. Hou		Chien-Ting	Ivy	V.P. & Deputy Division Head	Chang Hwa Bank	Taipei	Taiwan, ROC	hou@ms1.ctb.com.tw
Dr. Hsu		Li Hua	Sarah	Senior Vice President and General Manager	Bank of Taiwan	Taipei	Taiwan, ROC	121345@mail.bot.com.tw
Ms. Huang		Hou Yin	Eva	Vice President & General Manager	Taiwan Cooperative Bank	Los Angeles	CA, USA	evahuang@tcb-bank.com.tw
Mr. Kam		Kollyn	John	General Manager of Shenzhen Branch and Zone Manager of Corporate Banking	The Bank of East Asia (China) Limited	Shenzhen	China	kamjhy@hkbsa.com
Ms. Kanz		Pongsak	Kollyn	VP, Originator Structured Trade Finance	US Bank	Los Angeles	CA, USA	kollyn.kanz@usbank.com
Mr. Kummuansri		Lam	Pongsak	Senior Vice President, Retail Finance Analysis	Government Housing Bank	Bangkok	Thailand	Pongsak.k@ghb.co.th
Mr. Le		Camila	Lam	Head of Credit Risk Management	Joint Stock Bank for Investment and Development of Vietnam	Hanoi	Vietnam	itam@bidv.com.vn
Ms. Lemos		Ching-ting	Camila	Trade Finance Specialist	Banco Santander Brasil S.A.	Sao Paulo	Brazil	camilamemos@hotmail.com
Ms. Li		Kuei-chi	Phoebe	Senior Vice President, Corporate Finance	Chinatrust Commercial Bank	Taipei	Taiwan, ROC	phoebe.li@chinatrust.com.tw
Mrs. Lin		Chia Sheng	Greta	Vice President & Deputy General Manager	Hua Nan Commercial Bank	Taipei	Taiwan, ROC	gretalin1@hncb.com.tw
Mr. Lin		Huan	Eric	Vice President, Trading	GreTai Securities Market	Taipei	Taiwan, ROC	ericfalun@hotmail.com
Mr. Liu		Shaoyu	Huan	Chief Dealer, Global Markets	Bank of China (Hong Kong) Ltd.		Hong Kong, SAR	liu51115@gmail.com
Mr. Lu		Kaushik	Henry	SVP & GM	Shanghai Commercial & Savings Bank, Ltd.		Hong Kong, SAR	henry@scsb.com.tw
Mr. Mukherjee		Irene Janet	Kaushik	Senior Vice President	Wells Fargo Bank, NA	Makati City	Hong Kong, SAR	kaushik.mukherjee@wellsfargo.com
Mrs. Paraiso		Boonchai	Janet	Partner	SyCip Gorres Velayo & Co.	Bangkok	Philippines	janet.a.paraiso@ph.ey.com
Mr. Sangaroonwivat		Shilpa	Boonchai	Senior Vice President, Audit	Government Housing Bank	Bangkok	Thailand	boonchai@ghb.co.th
Ms. Shenoy		VK	Shilpa	Director, India Representative Office	The Toronto-Dominion Bank	Mumbai	India	shilpa.shenoy@td.com
Mr. Shrivastava		Kwanlah	Vinod	Dy. General Manager	UCO Bank	New Delhi	India	vinod.ucobank@gmail.com
Miss Sobhon		Boongrieng	Kwanlah	Country Manager of Thailand & Laos	Wells Fargo Bank, NA	Bangkok	Thailand	kwanlah.sobhon@wellsfargo.com
Mr. Thanaphansin		Long	Boongrieng	SVP, Head of Provincial Business Banking	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand	boongrieng.tha@bbl.co.th
Mr. Tran		Aranya	Long	Senior Vice President, Head of Corporate Planning	Joint Stock Bank for Investment and Development of Vietnam	Hanoi	Vietnam	longt@bidv.com.vn
Ms. Treekittinurak		Angeline	Aey	SVP, Manager of Automobile and Heavy Equipment - Metropolitan Corporate Banking	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand	aranya.tre@bbl.co.th
Ms. Tse		Benjawan	Angeline	Head of Strategic Planning Department	The Bank of East Asia, Limited		Hong Kong, SAR	tseawf@hkbsa.com
Mr. Vichithanaruk		Mira	Benjawan	SVP, Securities Services	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand	benjawan.vic@bbl.co.th
Mrs. Wibowo		Kwei Fun	Mira	General Manager	PT Bank Central Asia Tbk	Jakarta	Indonesia	mira_wibowo@bca.co.id
Ms. Wong		Siu Chung	Elaine	Relationship Manager	Shanghai Commercial Bank Ltd.		Hong Kong, SAR	kweifun.wong@shacombank.com.hk
Mr. Wong		Mei-Yeh	Wilson	Chief Dealer, Investment Management	Bank of China (Hong Kong) Ltd.	Taipei	Hong Kong, SAR	scwong78@hotmail.com
Miss Wu		Xiaodong	Karen	S.V.P. & General Manager	Taiwan Business Bank	Shenzhen	Taiwan, ROC	karen@mail.tbb.com.tw
Ms. Yan		Chun	Emily	Senior Manager, VP, Offshore Banking	China Merchants Bank	China	China	ysd@cmbchina.com
Mr. Yang		Ye	Steven	Manager, Treasury Department	ORIX Corporation	Tokyo	Japan	chun_yang@orix.co.jp
Ms. Zhou		Ye	Ye	Director	Agricultural Bank of China	Beijing	China	zhouyegib@abchina.com