

出國報告（出國類別：開會）

參加 2018 年全球銀行家培訓計畫  
(Global Bankers Program, GBP)  
出國報告

服務機關：臺灣銀行 國際部

姓名職稱：楊啓昌 副經理

派赴國家：美國

出國期間：107 年 8 月 3 日至 8 月 18 日

報告日期：107 年 11 月 5 日

# 目 錄

壹、目的 .....	1
貳、研討內容 .....	2
一、課程活動型態 .....	2
二、課程重點摘要 .....	3
三、創新策略議題分組簡報 .....	11
四、舊金山課程活動 .....	14
參、心得與建議 .....	18

## 壹、目的

華盛頓大學自 1977 年開始主辦環太平洋銀行家培訓計畫 (Pacific Rim Bankers Program, PRBP)，今年邁入第 41 年，鑑於該課程學員已從最初以環太平洋地區之金融機構為主，演變至今，學員已來自世界各地，因此從今 (2018) 年開始，將課程名稱更名為全球銀行家培訓課程 (Global Bankers Program, GBP)。歷年來，參加者來自全球 260 個以上之銀行及其他金融機構，畢業學員超過 2400 人。今年的參加學員，計有 36 名，分別來自美國、中國大陸、泰國、印尼、香港、菲律賓、加拿大、澳大利亞、英國、阿根廷及我國等 11 個國家地區，其中我國銀行業包括第一銀行、華南銀行、彰化銀行、中國信託銀行、國泰世華銀行、上海商業儲蓄銀行及臺灣銀行共計 8 人參加。學員來自許多不同的國家地區，讓我們有機會接觸到截然不同文化背景的銀行員。

本課程係由位於西雅圖的華盛頓大學商學院 Foster School of Business 所規畫，主要針對銀行界中高階管理層所設計之培訓課程，其課程宗旨有三：

- (一) 在多變的金融環境中強化領導者之決策能力 (To enhance banking and decision-making skills in a changing global economy by addressing current challenges)
- (二) 拓展銀行同業間的聯繫網絡 (To expand the participant' s network of business contacts)

(三) 藉由不同國家銀行之管理階層相互切磋，了解彼此之文化差異，培養世界觀 (To provide multicultural viewpoints and understanding necessary to work with those contacts and beyond)

## 貳、研討內容

### 一、課程活動型態

本次課程為期兩週，自 2018 年 8 月 6 日至 8 月 16 日止，其中 8 月 6 日至 8 月 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，課程著重於領導統御之理論與演練；8 月 14 日至 8 月 16 日則轉赴舊金山，在富國銀行總部，安排簡報、討論與演講等活動，同時參訪舊金山聯邦準備銀行(Federal Reserve Bank of San Francisco)，並聽取簡報及有關 RegTech(法規科技)的小型對談會。

因為研討會由該校商學院規劃，所以課程具有學校課程理論色彩，透過上課互動討論，引導學員積極參與，但其安排上又特別加強各國經驗分享、銀行經營實務研討，使課程更加生動、更實務。主要課程型態如下：

- (1)課堂研討：主題涵蓋溝通談判、創新策略、國際財務、創新科技、決策模式/領導力、企業發展策略，並搭配案例討論及模擬演練，以加深學員印象。
- (2)分組競賽：在決策模式/領導力的課程，以學員分組方式進行沙漠尋金的遊戲，藉由團隊互動競賽的過程中，學習團隊分工合作、策略運用、資源分配、蒐集資

訊，並在面臨突發狀況下，了解領導者如何引導團員在討論中，形成決策，並從中吸取成功或失敗的經驗。

(3)分組簡報：以「創新策略」為主題，先由教授以一天的時間講授發展基礎及程序，之後將學員分組，各自訂定簡報方向及內容，一個星期後，由各組上臺簡報給富國銀行創新小組成員評定表現。

## 二、課程重點摘要

### (一) 領導統御及決策模式 (Effective Leadership & Decision-Making)

本課程由 Foster 商學院資深教授 Dr. Patrick Bettin 講授，也是本計畫之長青課程。Bettin 教授學經歷豐富，再加上其生動有趣的講課方式及引人入勝的案例解說，更加深學習的效果。另外 Bettin 教授特別設計的沙漠淘金遊戲，經由玩遊戲的過程中，在各種不同的情境下，了解如何進行有效且最佳的決策，並協助學員了解決策過程應考慮的因素。

課程一開始，當然要先講授領導統御的本質。有效的領導統御是組織運作是否成功的關鍵因素，因此領導者是非常重要的。Bettin 教授表示，首先就是領導者本身的特質(Individual Attributes and Personal Qualities)，也就是了解 who I am，一個好的領導者的特質很多，包括：

- 正直 (Integrity)
- 尊重別人 (Respects/values others)
- 自重並自信 (Self-Esteem and Self-Confidence)

- 自我激勵 (Self-Motivation)
- 自省能力 (Reflective Listening and Learning)
- 能接受不確定性 (Tolerance of Ambiguity and Uncertainty)
- 個性堅毅 (Resilience)
- 主動積極 (Initiative/Pro-Active)
- 宏觀視野 (Broad Perspective)
- 信守承諾 (Commitment)
- 持之以恆 (Persistence)
- 願意接受風險與挑戰 (Willingness to take risks)
- 正向思考 (Positive Attitude)
- 自我認知 (Self-Awareness)
- 專業能力 (Technical Competence)
- 管理能力 (Managerial Competence)

接著是所擁有的領導技能，也就是了解 what skill I have，則包括：

- 充分溝通 (Interpersonal & Organizational Communication)
- 指導並開發部屬潛能 (Coaching, Mentoring & Developing Others)
- 授權並激勵 (Empowering & Motivating)
- 解決問題 (Problem Solving)
- 制定決策 (Decision-Making)

- 組建團隊 (Teambuilding)
- 衝突管理 (Managing Conflict)
- 組織規劃 (Planning & Organizing)
- 策略思考 (Strategic Thinking)
- 政治敏感度 (Political Savvy)

而在領導的過程中，則應做到：

- 確立組織目的及使命 (Understand and Define Purpose/Mission)
- 明確核心價值 (Clarify Values and Core Principles)
- 創造共同願景 (Create a Shared Vision)
- 設定短中長期目標 (Develop Goals/Objectives)
- 訂定實施步驟 (Develop Plans to Attain Goals/Objectives)
- 執行、監控及改善 (Implement, Monitor and Improve the Process)

過程中，還有一個重要的任務就是創造合作無間的團隊精神 (Teamwork and Collaboration)，有賴於領導者對團隊的尊重與信任 (Trust)。

Dr.Bettin 認為，一個好的領導者必須具備腦(Brain)、心(Heart)與膽識(Guts)，也就是說，領導者不但必須有充分的智慧及專業能力，也要用心經營整體團隊，關心屬下，了解屬下，更要有膽識，勇於承擔風險與責任。

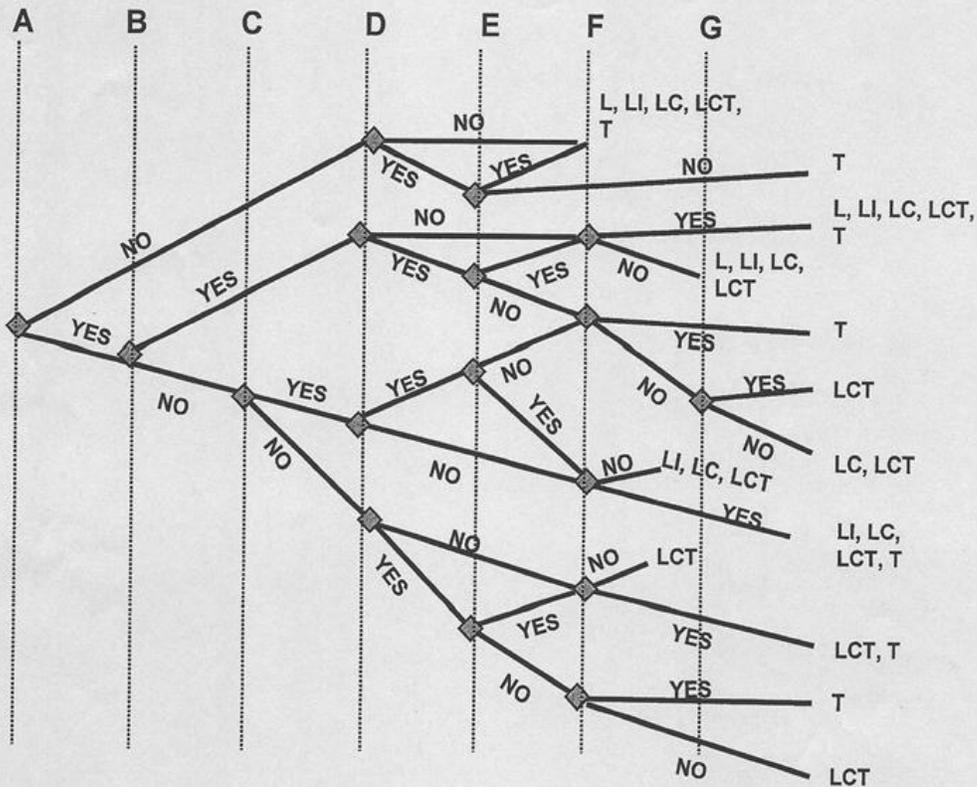
至於制定決策時，Bettin 教授將決策模式分為下列 5 種形式：

- (1) L 型-獨自決定型 (You decide alone)：獨斷的決策模式，按照自身具備之知識、經驗及所蒐集到資訊判斷，未與團隊成員討論即逕行決定。
- (2) LI 型-參考意見後獨自決定型 (You seek information and then decide)：會參考一些團隊成員的意見，但不會徵詢其建議，思考後獨自決定。
- (3) LC 型-分別徵詢成員建議後決定 (You consult with individuals and then decide)：與個別成員討論並徵詢其建議後獨自決定。
- (4) LCT 型-徵詢團隊意見及建議後決定 (You consult with your group and then decide)：與所有團隊成員開會，經過集體討論並提出可行之建議方案後獨自決定。
- (5) T 型-團隊決策 (You share the problem with your group and mutually decide what to do)：團隊成員共同參與決策過程，最終決策亦由團隊成員取得共識後決定。

上述的 5 種決策模式並無絕對的好壞，而是在不同的情況與條件下，應該採用哪種最適合的模式。參加 GBP 課程前，Bettin 教授即以電郵寄送 30 個不同情境的決策個案給每個學員，讓學員先做自我檢測，做為課前作業。課堂上，Bettin 教授將經過統計分析後的學員自我檢測資料發回給學員，使學員了解自己的決策模式與學理之最適決策模式有何不同。

Bettin 教授提出一個決策樹(Decision-making Tree)模型，做為訂定決策模式的參考依據，決策者可以藉由回答 A 到 G 的問題而找出最適決策模式，如下圖所示：

# Decision-Making Tree...



- A.** Is there a quality requirement such that one solution is likely to be more rational or better than another?
- 
- B.** Do I have sufficient information to make a high quality decision?
- 
- C.** Is the problem structured?
- 
- D.** Is acceptance of the decision by subordinates important to effective implementation?
- 
- E.** If I were to make the decision by myself is it reasonably certain that it will be accepted by my subordinates?
- 
- F.** Do subordinates share the organizational goals to be attained in solving this problem?
- 
- G.** Is conflict among subordinates likely in preferred solutions?
- 

資料來源：Bettin 教授上課教材 (2018 Bettin Associates, Inc.)

Bettin 教授認為，決策樹是藉由依序詢問自己下列 7 個問題，就可以引導到適當之決策模式，這 7 個問題如下：

- A. 對決策品質之要求度？
- B. 有無足夠資訊，據以作出高品質決策？
- C. 面臨之問題是否具結構性？
- D. 部屬對決策結果之接受度，對決策之執行是否重要？
- E. 若由領導者自行決定，是否可大致確定部屬會接受該決策？
- F. 解決問題後，部屬能否認同組織目標達成之感受？
- G. 選定之決策方案是否會造成部屬間之衝突？

## (二) 沙漠淘金遊戲 (Gold of the Desert Kings)

Bettin 教授的課程中有一項分組競賽的沙漠淘金遊戲。藉由遊戲的進行，體驗溝通、領導、決策的過程，同時考驗團隊默契，並觀察每個人的領導特質及思考決策過程中可能出現的盲點。

遊戲規則是，每組必須在有限的資源(包括水、食物、羅盤及帳篷)下，面臨無法預期的天氣變化，需先決定要購買哪些設備，多少數量，並選擇哪一條路線穿越沙漠，到金礦山上掘取金礦，最終能順利返回基地，且以使用的天數及攜回的黃金數量來判定優勝名次。

遊戲開始，各組均著手規劃前往金礦山的路線，並預估所需要購買之資源。由於不同的路線有不同的狀況及風險，有些組採保守作法，儘量沿著村落及綠洲走，

但經過村落及綠洲的路較為遙遠，會拖延上山或返回基地的時間。有些組勇於接受挑戰，直取捷徑，但須接受通過古墓的未知風險。也有些組按兵不動，先詢問「老人」的意見，再評估決定應走的路線，但每問一個問題，就會耽擱一天行程。

遊戲結束後，Bettin 教授分析各組決策之利弊得失，發現優勝的小組是先詢問老人幾個重要的問題，雖然慢了幾天出發，但因蒐集到有用的資訊，規劃出可避開風險的捷徑，順利通過古墓的考驗並抵達山區，挖到金礦且順利返回基地，取得領先。我們發現決勝關鍵包括：(1)事前審慎的規劃，團隊溝通、策略擬定及環境限制的衡量都是很重要的因素。(2)進行重大決策前，應花些時間蒐集相關資訊，並請教專家或有經驗前輩的意見。

### (三) 談判技巧 (Negotiation)

談判可說是人際互動的核心，因為日常生活中，每次人與人之間的互動其實都涉及到談判的進行，因此每個人也就是一個談判者。Dr. Elizabeth Umphress 在課堂上介紹四種常見的談判陷阱：

- (1) Lose-lose (Leaving money on the table)：雙方把利益都留在談判桌上沒有帶走，是雙輸的情形。
- (2) Winner' s Curse (Settling for too little)：談判贏家未取得令人滿意的結果。
- (3) Hubris (Walking away from the table when you shouldn' t)：不該離開談判桌時，卻掉頭離開。

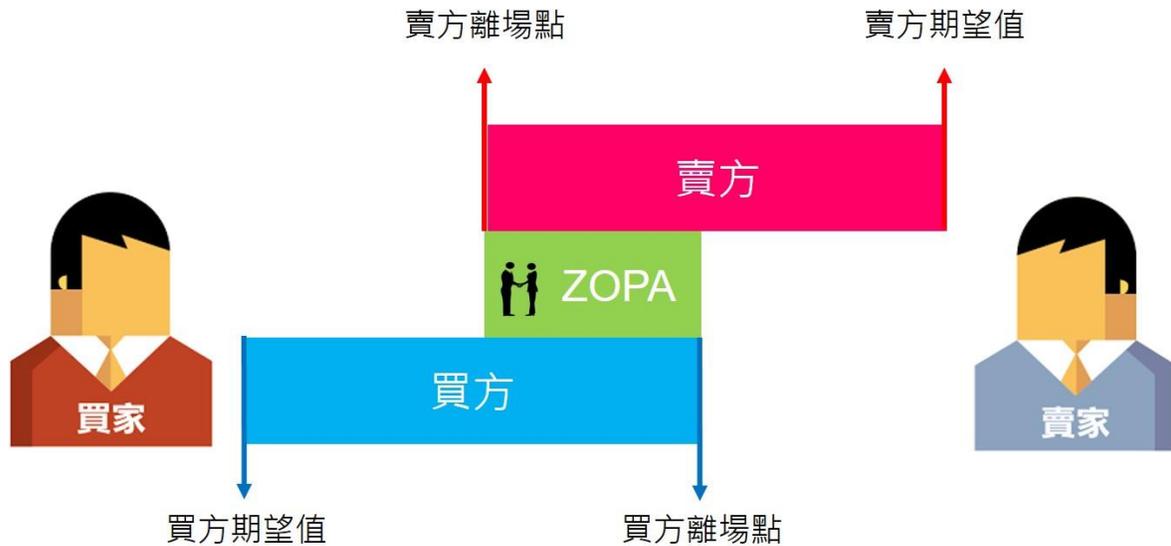
(4) Agreement bias (Settling for terms that are worse than your current situation)：談判結果比目前的情形還糟。

要避免出現上述之困境，談判者上談判桌前應先問自己幾個問題：(1)如果談判不成的結果會如何？(2)何時應該走下談判桌？(3)希望談判可達成甚麼結果？也就是談判前應先做好周詳的準備，也要知道自己能接受的底線為何。

這時就必須知道幾個談判的基本條件，首先，要全盤考慮自己的「談判協議的最佳替代方案」(Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA)，也就是如果談判可能陷入僵局而結束，你能選擇的替代方案。若能找到一個強有力的替代方案，就有了離開談判桌(walk-away)的本錢，也就是增加談判力的有效工具。

知道一旦交易談不攏時可用的替代方案，能在接下來的談判中帶來談判籌碼。而 BATNA 也能幫助評估自己的「底價」(在談判中所願意支付的最高價碼)。

另一個是 ZOPA (Zone of Potential Agreements)，指的是談判時的協議空間，也有人把它稱為談判協議區。關鍵在於除了要找到自己的 BATNA 外，也要能清楚對方的 BATNA 在哪裡，才能清楚了解 ZOPA 何在，否則只是亂槍打鳥，因此「誰能掌握 ZOPA，誰就能掌握談判」。從下圖中，我們可以發現，ZOPA 會介於雙方的 BATNA 之間，也就是底價或底線之間。



課堂上，Umphress 教授將學員以兩人一組的方式，分別扮演雇主及應徵者的角色，演練雇主要說服應徵者接受公司所開出的各項聘僱條件，而應徵者則要向雇主爭取最佳的條件，藉由演練來運用課堂上所學到的談判理論及談判技巧，強化學員的學習效果。

### 三、創新策略議題分組簡報

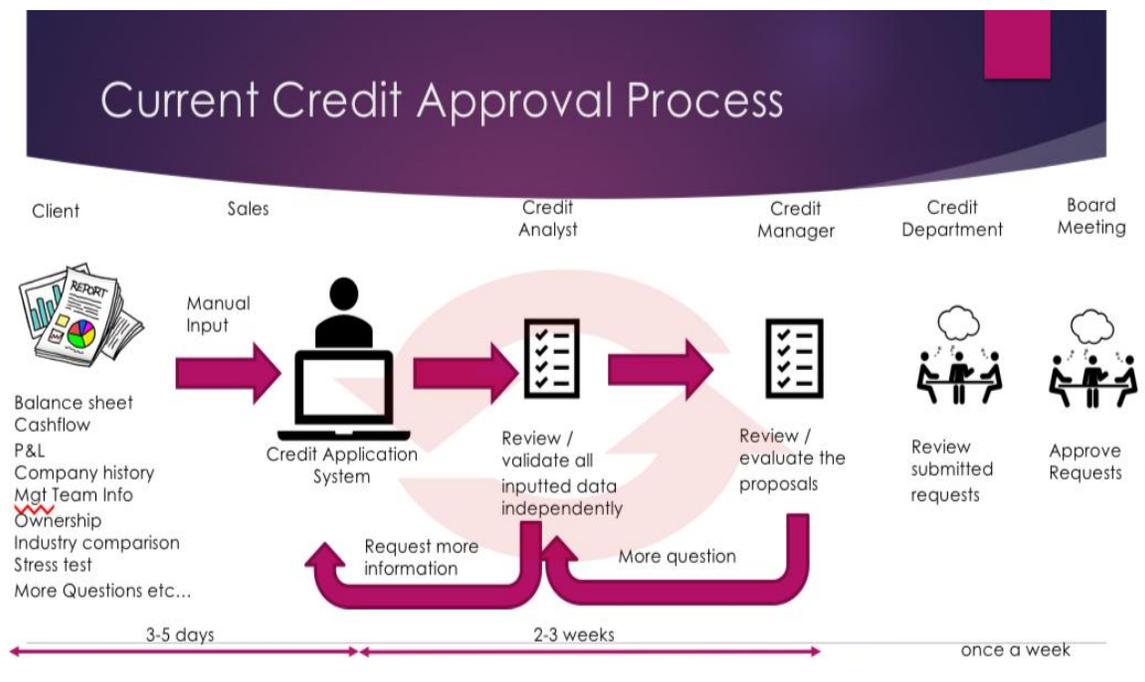
今年與往年最大的不同之處，主要在今年特別針對金融創新策略，將 36 位學員分為 6 組，每組自訂有關議題，並製作簡報，最後安排於 8 月 15 日一整個下午的時間，由 6 組分別以 20 分鐘的時間簡報，並接受詢問。本組討論一開始，由每個學員提出自己在工作上所遇到的困擾，當其中一個學員提到其銀行從受理授信案件申請開始到審核通過之過程所花費的時間太久，本組多數學員紛紛表示心有同感，故決定以授信作業流程的改進方案作為本組的議題。

首先，本組觀察(observe)授信作業流程，發現有幾個問題如下：

# What are the key challenges?

- ▶ Credit turnaround time is 3-4 weeks – driven by workload
- ▶ Credit team does not know client, requiring sales teams to revisit client details which have already been showed internally previously (re-work)
- ▶ High attrition o the credit department
- ▶ 30% lost deals ~ \$200m per year (3-5% of the annual sales)
- ▶ Tension between credit and sales department
- ▶ Customer frustration

現有的作業流程，從分行接到案件，到製作徵信報告及初審意見表，再送到總行審查部門，之後到總行授審會，最後到常董會，大約需要 4 個星期的時間，而在分行到總行審查部門間所花的時間最長，且常因過程中不斷的詢問問題致來來往往好幾次，如下圖所示：



本組希望藉由資訊系統來改善作業流程，例如將客戶資料表電子化，由資訊系統將資料分析並完成 KYC 所需之要求及客戶徵信基本資料分析等，以取代人工作業，並節省時間。

## How we have addressed the problem?

- ▶ Problem Statement: The Credit Analyst's processing time is oddly considerable (2-3 weeks) additional unnecessary time on the credit approval process
- ▶ Assumption: With a standardise process in the credit application submissions, we will reduce the time the credit analyst will take to approve or reject a transaction
- ▶ Prototype: apply a standardized process for approval for six months (system free trial) on just one industry to be agreed with Credit
- ▶ Audience: Credit Risk Team
  - ▶ Questionnaire
  - ▶ Interviews
  - ▶ Past cases approved / rejected cases (for Machine Learning)

調整的部分包括程序、人員及科技層面。

## Solution options



### Process

Pre-approvals  
More frequent Board Meetings



### People

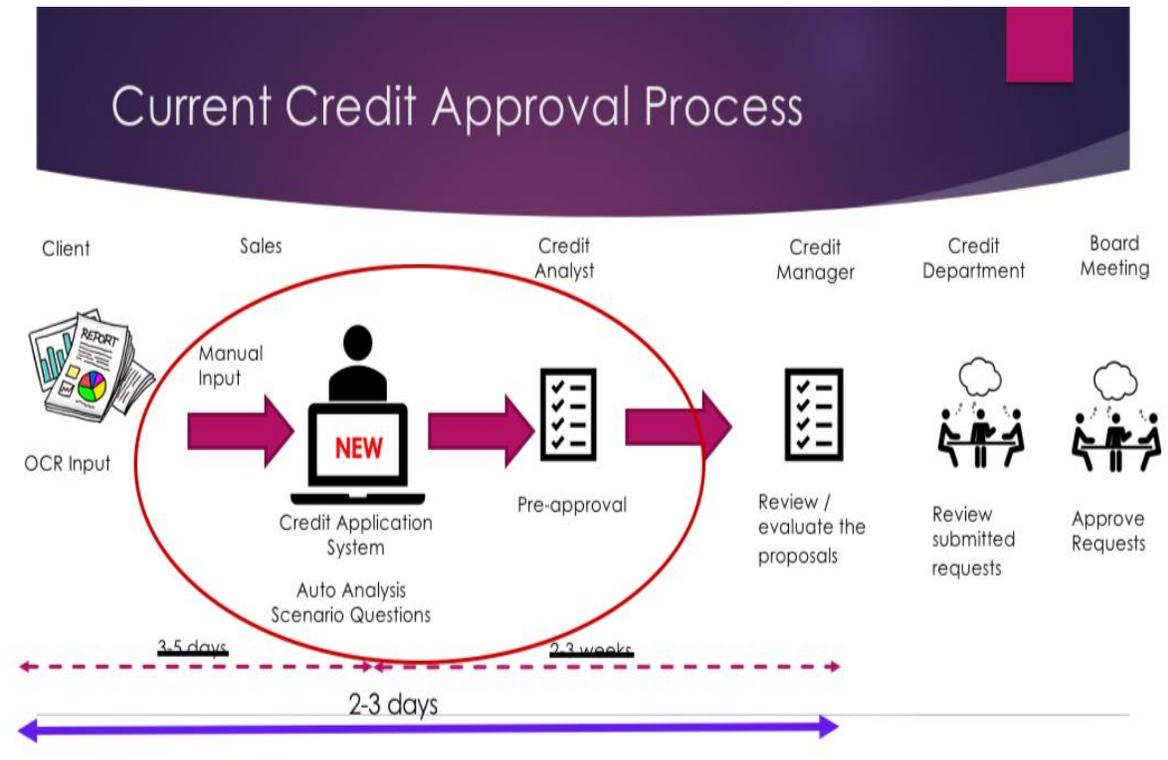
- Job exchange (credit head becomes sales hand and vice versa)
- Shared Risk KPIs for Sales Team



### Technology

- Standardize inputs classification
- Straight Through processing
- Program lending

經由調整後，希望將授信作業流程由原先的 4 個星期縮短為 1.5 個星期，主要是將分行到總行審查部門的審核過程藉由資訊系統來改善。



此次最佳團隊是以印尼微型貸款業務為主題之另外一組獲選，因為印尼有 2.6 億人口，居住在 1 萬 7 千多個島嶼上，因地理環境因素致印尼只有約 20% 的人在銀行有戶頭，沒有銀行戶頭的這些 80% 人口，其資金需求之來源主要來自地下錢莊、朋友、家庭及鄰居，借貸利率約為 60%~300%。該組提供的解決之道是基於印尼人約七成擁有手機，因此擬藉由手機方式提供小額貸款(美金 300 元以下)給目標客群。

#### 四、舊金山課程活動

西雅圖華盛頓大學的課程於 8 月 13 日結束，接下來是 8 月 14、15 日在舊金山舉行的課程活動，除創新策略議題分組簡報並由富國銀行創新小組成員評選講評

外，還由該創新小組成員分別就創新觀念、創新發展及網路安全，講授富國銀行的理念及作法。另外也邀請美國 The Bankers Association for Finance and Trade (BAFT)執行長 Mr. Tod Burwell 及本行董事長呂桔誠先生發表專題演說，呂董事長演講的題目是「金融創新：反思與展望」(Financial Innovation: Reflection & Prospection)。主要內容摘要如下：

金融創新，尤其是金融科技(FinTech)，是近年來金融業的熱門話題。但金融創新往往被過度誇大強調，如同艾伯特愛因斯坦(Albert Einstein)說過的話“愚蠢和天才之間的區別在於天才有它的極限”，希望今天這個主題能讓大家不會成為一個愚蠢的人。

當我們談到金融創新時，我們將首先來看學術定義「它涉及創新金融工具和流程的設計、開發和實施，以及制定金融問題的創造性解決方案。」(“It involves the design, the development, and the implementation of innovative financial instruments and processes, and the formulation of creative solutions to problems in finance.”)。也就是希望透過設計、開發和實施創新的金融工具和流程，為金融方面的問題找到創造性的解決方案。定義的範圍很廣泛，但絕對不單只強調量化數據。

我國政府將發行兩張純網銀牌照，儘管臺銀擁有超過 350 萬戶的網銀存款戶，但卻不急著參與組成純網銀團隊，因為純網銀能否成功，關鍵在於其所提供的附加價值服務鏈是否完整、多元化，也就是服務的「Depth（縱深）」是否足夠，將成為成敗的關鍵。金融科技是一種創新，是利用技術使金融服務更有效率(efficient)、更有效用(effective)、更透明(transparent)、更好用(friendly)，更安全

(secure)。金融科技是基本的財務金融技術，不僅僅是智能手機等數位設備，但人們往往專注於技術而不是金融本身。我們需要向前看，但要腳踏實地。

金融科技的發展，在過去的 60 年裡，每隔十年就有新的產品出現。20 世紀 50 年代，信用卡是當時最重要的金融創新。60 年代，ATM 是最重要和最有用的金融創新，它超越了時間和空間的限制。70 年代，我們有 SWIFT。80 年代，我們進行了電子貿易。90 年代，我們開始有網路銀行服務。2004 年左右，我們推廣了臺灣銀行的網路 ATM 服務，在臺灣提供了最成功的網路 ATM 服務。2010 年，金融創新是驚人的，但可能陷入陷阱；P2P 在中國取得了成功，但現在卻引發了麻煩。中國大陸政府已經關閉了大約 3000 個 P2P 平臺，現在每周大約有 20 到 50 個 P2P 平臺倒閉。金融科技有時在應用上被誇大。對於金融服務的本質，作為銀行家，我們基本上依靠兩個要素：多元化和專業化。通過多元化，我們可以減降個別風險。通過專業化，我們可以更高效，更節省成本地執行相同類型的服務。

約翰馬歇爾(John Marshall) 1980 年代出版的金融工程書籍，將風險增加的原因分為兩類：環境和企業內部。環境因素如價格波動、全球化、稅收不對稱、技術發展、金融理論變動、監管規定改變、資訊和交易成本下降等。公司內部因素則有流動性需求等因素。市場通過改變一個或多個因素的組合來創造金融創新，如證券化是為了增加流動性，許多對沖工具（包括衍生工具）旨在降低價格波動帶來的風險。因此找到應對風險的東西，那就是金融創新。

過去，銀行提供的銀行服務是由供應面驅動的，金融科技將其改變為需求面（客戶）驅動的格局。但金融科技若過度強調花俏的技術，可能會模糊整個服務的焦點，而且金融科技的 Fin 方和 Tech 方之間缺乏合作與溝通。史蒂夫賈布斯(Steve

Jobs)在 1997 年所說的話令人印象深刻「你必須從客戶體驗開始，然後向技術方向努力。你不能從技術開始，再試著弄清楚你產品的方向及如何去銷售它。」(“You’ ve got to start with the customer experience and work backward to the technology. You can’ t start with the technology and try to figure out where you’ re going to try and sell it.”)。

金融業仍然是推動金融科技向前發展的關鍵，並不僅依賴技術。技術可以成為有效的推動力，但最終取決於人類的智慧。「人的智慧」(Human Wisdom)才是能否善用金融科技的關鍵，很多事不能只靠大數據或其他金融科技技術，香港金融局(HKMA)2016 年的白皮書就指出：「即使是現在熱門的區塊鏈，也還是需要有人介入(Human Intervention)，才能解決問題。」，支持了這個論點。

財務決策不僅是科學，更是藝術。向技術開放的同時，也需要考慮安全性。個人對於金融科技的發展與應用抱有熱情之外，亦以務實、踏實及具有前瞻性的態度來看待，並不盲從，用「摸著石子過河」的方式，一步一步穩健的向前邁進。

本次演講受到學員們熱烈回響，所有學員除了讚嘆董事長對於金融創新之歷史演進瞭若指掌，也對董事長帶領臺灣銀行走向金融創新之理念規劃及發展策略感到佩服。

8 月 16 日上午安排參訪舊金山聯邦準備銀行，當日晚間則是舉辦結業典禮及惜別晚宴。結業典禮簡單隆重，學員們利用典禮前的時間，與其他學員話別，拍照留念，大家依依不捨，並表示之後要組同學會，聯繫感情。典禮在 Foster 商學院院長頒發結業證書給每一位學員後，畫下完美的句點。

## 參、心得與建議

兩個星期的時間並不長，但在課程安排上，把領導統御、決策模式、商業談判、創新策略、國際金融等重要管理技能與知識濃縮精華地傳授給學員，而且藉由課前作業、案例分析、模擬演練、分組討論及簡報表達等互動學習方式，加深對課程理論的印象及理解，個人覺得收穫良多。此外，學員來自許多不同國家地區的金融同業的高階管理層，都具有良好的金融素養，但因為不同金融環境與體制之經驗歷練下，對事情就會產生不同的看法及不同面向的思考，這更是一個難得的機會可以與這些學員一同討論並分享彼此的論點，除了增進國際視野，也達到文化與經驗的交流。

金融科技是近年金融業的熱門話題，其領域也非常廣泛，不僅止於金融產品或服務的提供，包括銀行整個作業流程，或是營運模式的創新，均可屬之。金融科技的發展與應用，一直是董事長引領臺銀發展的重要方向，今年本行成立了公股行庫第一家的Inno Lab「金融創新實驗室」，也將派遣負責Inno Lab的同仁到以色列的金融科技創新基地受訓。金融創新雖然重要，不過，仍離不開「人」這個最重要的元素，因為「人的智慧」（Human Wisdom）才是能否善用金融科技的關鍵。

人是銀行發展最重要的資產，董事長「以人為本」的經營理念，對海外人才培育及業務推展不遺餘力，本行同仁更應期許自己成為董事長口中誠實、務實及踏實的Decent Banker，透過不斷修正制度與思維，為本行穩健發展及永續經營奠定更穩固根基，實踐「建構領導銀行，佈局全球市場」的願景。本課程正可以配合本行經營理念及發展策略，作為培育本行具國際觀及管理思維人才的管道之一。

本行海外佈局策略是要透過與國際性大型銀行及當地主要銀行之結盟，採取「站在巨人肩膀上」的策略發展合作關係，藉由當地 branch-networking 強化業務效率，提升對臺商客戶的金融服務。善用本行穩健經營優勢，深耕當地臺商，並逐步將服務觸角延伸至當地企業，以落實在地化經營。本行選派參加本課程之同仁，應藉由這個機會，積極地與各國學員交流，建立國際間金融同業之聯繫網絡。

**附件：**

1. 2018 年 GBP 課程表
2. 2018 年 GBP 參加學員名單

**UW Global Bankers Program**  
**August 4 - 17, 2018**  
 Revised August 9, 2018



WEEK 1 (August 4 - 11, 2018)							
Time	SAT August 4	MON August 6	TUE August 7	WED August 8	THU August 9	FRI August 10	SAT August 11
	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	Room 310	
8:00	Participants Arrive in Seattle	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Breakfast at Hotel	Free Day in Seattle
8:30	Check-In to Hotel Bus Pick-up from Silver Cloud at 3:00pm	Communication Styles and Impact Choy	Innovation Strategy: Tech Ideation Cox-Pahnke	International Finance Siegel	Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin	
10:00		Group Photo and Headshots - Break 10:00-10:30am	Break	Break	Break	Break	
10:15	Orientation and Welcome Dinner at UW (Salmon) 3:30-6:30pm	Communication Styles and Impact Choy	Innovation Strategy: Design Thinking Cox-Pahnke	International Finance Siegel	Effective Leadership Bettin	Effective Leadership Bettin	
11:45		Lunch (Chicken) Douglas Forum	Lunch (Thai) Douglas Forum	Lunch (Chinese) Douglas Forum	Lunch (BBQ) Hogan Terrace	Lunch (Indian) Douglas Forum	
12:45	Prepare for Class	Negotiations Umphress	Innovation Strategy: Testing Assumptions Cox-Pahnke	Emerging and Disruptive Technologies Kotha	Effective Leadership Bettin 12:45-6:00pm	Effective Leadership Bettin	
2:15		Break	Break	Break		Break	
2:30		Negotiations Umphress	Innovation Strategy: Case Application Cox-Pahnke	Emerging and Disruptive Technologies Kotha	Dinner on Your Own	Effective Leadership Bettin 2:30-5:00pm	
4:00		Wells Fargo Boat Cruise 6:00-9:00pm (Pick-Up at Campus @ 4:30pm)	Diversity and Inclusion Kim Vu, SVP Bank of America 4:00-5:00pm	US Bank Home Night 6:00-9:00pm (Pick-Up at Hotel @ 5:15pm)		Group Study	
EVE							

WEEK 2 (August 12 - 16, 2018)								
Time	SUN August 12	MON August 13	TUE August 14	WED August 15	THU August 16	FRI August 17	SAT August 18	
		Room 310	WF HQ Board Rm	WF HQ Board Rm	Fed Res Bank			
8:00	Free Day in Seattle	Breakfast at Hotel	Prepare for Team Presentations	Meet in Hotel Lobby @ 8:45am for WF 420 Montgomery St Penthouse	Meet in Hotel Lobby @ 8:15am for walk to Fed	Check-out and Depart San Francisco		
8:30		Leading Organizational Change Bigley		Guest Speaker: Bipin Sahni, WF Building the Future Together 9:00-10:00am	Breakfast Served 8:30-9:00 Using Technology to Support the Supervisory Process Walter Yao, Director, Risk, Policy & Analysis			
10:00		Break					Break	
10:15		Leading Organizational Change Bigley		Simplicity Initiative Mark McCormick 10:15-11:30am	Tour of the Federal Reserve Bank of SF and Overview 10:00-11:00am			
11:45		Lunch Douglas Forum	Lunch provided by Wells Fargo 11:30-1:00	Fintech Developments in the US: A conversation with Gerry Tsai, Director, Applications and FinTech 11:00-12:00pm				
12:45		Leading Organizational Change Bigley	Meet in Hotel Lobby @ 1:15 pm for WF escort	Attracting Talent Tod Burwell President BAFT & John Ladany, Mngng Director at Citi 1:00-2:30pm	Free Time until Graduation			
2:15		Break	Team Presentations on Innovation Strategies in San Francisco WF HQ Board Rm Facilitated by Wells Fargo Innovation Group 1:30-5:00pm	Financial Innovation: Reflection & Prospection Joseph Lyu, Chairman Bank of Taiwan 2:45-4:00pm				
2:30		Leading Organizational Change Case Application: Worawat Suvongdha from Siam Comm Bank			Board Meeting 3:00-5:00pm Russian Hill Rm Omni Hotel			
4:00					Graduation 6:00-8:30pm Union Station (3rd Floor) Omni Hotel			
EVE			Travel to San Francisco (highly encouraged)	Free Evening in San Francisco	Wells Fargo BBQ 6:00-9:00pm (Bus Pick-Up at Hotel @ 4:45pm, Return to hotel at 9:00 pm)			

附件二

2018 Pacific Rim Bankers Program  
Participant List - As of 8.7.18



Sal	Last Name	First Name	English Name	Title	Bank	City	Region	Email Address	
1	Dr.	Aksaranan	Tapana	Bim	VP, Shared Operation	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand	Bim9530@gmail.com
2	Ms.	Anguelov	Villy		AVP, Deputy Country Manager	US Bank	Seattle	USA	villy.anguelov@usbank.com
3	Mr.	Chen	Chien-Hsi	Mike	TMO	Chang-Hwa Bank	Taipei	Taiwan	bighead306@hotmail.com
4	Mr.	Cheung	Man Leung	Billy	Head of Settlement Operations Department	Bank of East Asia Ltd.	Hong Kong	China	cheungbml@hkbea.com
5	Ms.	Cheung	Yim	Flora	Zone Manager	Bank of East Asia Ltd.	Shanghai	China	cheungfy@hkbea.com
6	Mrs.	Chirakunmethaphat	Chatravee	Tok	Executive Vice President	Government Housing Bank	Bangkok	Thailand	Chatravee@ghb.co.th
8	Ms.	Chuang	Shu-Chun	Lola	Senior Vice President	Cathay United Bank	Taipei	Taiwan	lola@cathaybk.com.tw
9	Mr.	Diah	Jayaprawirya	Jaya	Executive Vice President	PT Bank Central Asia Tbk	Jakarta	Indonesia	jayaprawirya_diah@bca.co.id
10	Ms.	Evangolista-Panganiban	Jenna	Jenna	Bank Officer V	Bangko Sentral ng Pilipinas	Malate	Philippines	jenna074952@gmail.com
11	Mr.	Fang	Chen	Chen	Senior Vice President	Wells Fargo Bank N.A., Beijing Branch	Beijing	China	chen.fang@wellsfargo.com
12	Mr.	Haley	Jason		Business Manager	Bank of Montreal	Toronto	Canada	jason.haley@bmo.com
13	Mr.	Hsu	Chia-Yun	Fred	Senior Vice President	CTBC Bank	Taipei	Taiwan	fred957hsu@gmail.com
14	Ms.	Huang	Doris		Secretary	Hua Nan Commercial Bank Ltd.	Taipei	Taiwan	doris.huang@hncb.com.tw
15	Mr.	Jadulan	Richard	Chad	Deputy Director	Bangko Sentral ng Pilipinas	Manila	Philippines	rjadulan@bsp.gov.ph
16	Ms.	Ko	Kin Chit	Gigi	Associate Director, Financial Institutions Group	ANZ	Melbourne	Australia	gigi.ko@anz.com
17	Miss	Kwan	Chi Ting Elaine	Elaine	Vice President	Shanghai Commercial Bank Limited	North Point	Hong Kong	elaine.ct.kwan@gmail.com
18	Mr.	Lam	Sung Pan	Alex	Head of Risk Management Dept, General Manager	Chiyu Banking Corp. Ltd.	Hong Kong	China	lamsungpan@chiyubank.com
19	Mr.	Lee	Kwun	Jimmy	Regional Sales Manager	Wells Fargo Bank	Hong Kong	Hong Kong	kwun.j.lee@wellsfargo.com
26	Mr.	Liang	Pu-Chien	Albert	Offshore Banking Branch	First Commercial Bank	Taipei	Taiwan	91026@firstbank.com.tw
20	Mr.	Lim	Rudi	Rudi	Senior Vice President	PT Bank Central Asia Tbk	Jakarta	Indonesia	rudi_lim@bca.co.id
29	Mr.	Lin	Shyh-Dyh	Steve	SAVP & Dept. Manager	First Commercial Bank	Taipei	Taiwan	aquafresh@gmail.com
21	Mr.	Ma	Jian	Jack	EVP & Head of U.S. Operations	Wing Lung Bank Ltd.	Newport Beach	USA	jma@winglungbankus.com
22	Mrs.	Manosan	Paninee	Pam	Senior Vice President	Government Housing Bank	Bangkok	Thailand	Paninee@ghb.co.th
23	Mr.	Margiotta	Vincent		Director	Commonwealth Bank of Australia	Sydney	Australia	vincent.margiotta@cba.com.au
24	Mr.	Miñana Rufat	Vicente		VP, Financial Institutions	Banco Galicia	Buenos Aries	Argentina	vicente.minanarufat@bancogalicia.com.ar
25	Mr.	Mirzaian	Fred	Fred	SVP, Director of Information Technology	East West Bank	Pasadena	USA	fred.mirzaian@eastwestbank.com
27	Mr.	Saravan	Mayu		Vice President	Bank of Montreal	Toronto	Canada	mayu.saravan@gmail.com
28	Mr.	Shah	Wayne	Wayne	Senior Vice President	Wells Fargo Bank	Miami	USA	wayne.shah@wellsfargo.com
30	Mr.	Sukianto	Ong	Anto	Senior Vice President	PT Bank Central Asia Tbk	Jakarta	Indonesia	ong_sukianto@bca.co.id
7	Mr.	Tanaphongsatorn	Choopong	Pong	VP, Anti-Money Laundering	Bangkok Bank	Bangkok	Thailand	choopong.tan@bbl.co.th
31	Mr.	Wan	Wai Man	Tony	Senior Vice President	Shanghai Commercial Bank Limited	Central	Hong Kong	tony.wan@shacombank.com.hk
32	Mr.	White	Corby	Corby	SVP Digital Channel Product Manager	East West Bank	El Monte	USA	corby.white@eastwestbank.com
33	Mr.	Wong	Wai Chung	Demon	Head of Business Development Department	Bank of East Asia Limited	London	UK	demonwong@netvigator.com
34	Mr.	Yao	Ching-Hua	Nicholas	SVP & Manager	The Shanghai Commercial & Savings Bank	Taichung	Taiwan	nicholas@scsb.com.tw
35	Mr.	Young	Chichang	Warren	AVP, Deputy General Manager	Bank of Taiwan	Taipei	Taiwan	082081@mail.bot.com.tw
36	Ms.	Zhong	Tian	Alicia	Credit Manager	Wing Lung Bank Ltd.	Newport Beach	USA	azhong@winglungbankus.com