

深化公司治理觀念教案-玉山金控公司治理文化形塑

聲明

本教材由臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（以下合稱甲方）委託社團法人中華公司治理協會（以下簡稱乙方）編製，以甲方為共同著作人。

本文所引用的案例事實，係綜整相關公開資訊及媒體報導所得，資料來源悉如附註所示，尚請自行查察，本文不負進一步查證之責，相關公開資訊截至 2018 年 12 月 31 日止。

為引導公司自發性重視公司治理及企業社會責任，民間機構於開設董監進修暨其他課程時如需運用本教材，應向甲方提出申請，並引用出處，註明著作權人甲方及研究單位乙方。

運用本教材申請請洽：證交所黃小姐：0819@twse.com.tw，櫃買中心王先生：jjwang@tpex.org.tw。

摘要

有別於其他家族金控集團，玉山金控由創辦人黃永仁於 2002 年成立，係由專業經理人組成。玉山曾 11 度榮獲「天下企業公民獎」金融業第 1 名，並獲頒《機構投資人》雜誌「台灣最佳公司治理公司」及「台灣最佳永續經營公司」等多項殊榮。本案例從專業經理人制度、希望工程師培育、接班傳承規劃、員工參與重大決策、董事會組成與效能評估、企業社會責任之創新作法等面向，描述玉山金控公司治理文化之形塑過程。

簡介

1992 年，台灣開放民營銀行設立，玉山創辦人黃永仁當時擔任華南銀行副總經理，號召銀行圈專業經理人及傳統產業投資人成立了玉山銀行。2002 年，玉山金控由玉山銀行、玉山票券及玉山證券以股份轉換的方式成立，以玉山銀行為獲利主體。2017 年及 2018 年玉山金控合併稅後淨利從 147 億成長至超過 170 億元，每股盈餘從 1.49 元增加至 1.58 元，股東權益報酬率皆超過 10%。

玉山金控創辦人為黃永仁董事長，他以德蕾莎修女：「一份愛可以牽引更多愛，一個微笑可以牽引另一個微笑。」之名言為啟發，創辦當時致力於關懷顧客，並一手開創玉山金控之專業經理人文化，奠定公司治理穩固之基石，

現任玉山金控暨玉山銀行總經理黃男州於清華大學動力機械系畢業之後，赴美國紐約市立大學 Baruch 分校攻讀商學碩士。2008 年，玉山金控前總經理侯永雄退休，董事長黃永仁宣布由當時玉山金控策略長黃男州接任總經理，當時他才四十三歲，是台灣最年輕的金控總經理。2017 年，他被《亞洲銀行家》(The Asian Banker)雜誌選為「亞太最佳 CEO」，為該獎項設立以來，首度由台灣 CEO 獲此殊榮。¹

2017 年，玉山銀行連續 3 年榮獲《財資》(The Asset)雜誌頒發「台灣最佳銀行」，並被《亞洲銀行家》(The Asian Banker)雜誌選為「亞太最佳銀行」。2018 年，11 度榮獲「天下企業公民獎」金融業第 1 名，連續 3 年榮獲遠見雜誌「企業社會責任獎」金融組首獎，並獲頒《機構投資人》(Institutional Investor)雜誌「台灣最佳公司治理公司」及「台灣最佳永續經營公司」，且連續 4 屆榮獲證券交易所「公司治理評鑑」排名前 5%。

專業經理人文化

玉山是一家不具財團、官股、家族背景的企業，堪稱是「銀行家的銀行」。「1992 年，當時許多新銀行是先有大股東，再找專業經理人；但我們恰好相反，為了打造一家有特色且卓越的銀行，一群熱情、專業的經理人先寫好企劃書，再到處尋求理念相同的股東來投資。」現任總經理黃男州說。2017 年報顯示，玉山金控董事長、經理人的個人持股比都很低，不到 0.2%，所有董事合計持股比僅 3%，最大股東也掌握不超過 5% 股權²，股權結構與其他家族金控集團有很大差異。

¹ 資料來源：黃男州簡介，維基百科(搜尋日期:2018/11/27)

² 資料來源：玉山金 2017 年報 P.15、16、53。董事長黃永仁個人持股 0.077%；總經理黃男州個人持股 0.112%。

礁溪會議－確立傳承制度

2008 年，玉山金控創辦人黃永仁交棒給台灣史上最年輕的金控總經理黃男州，打破了銀行圈論資排輩的慣例。當時，黃永仁董事長邀請了玉山金控所有副總經理級的主管到礁溪老爺酒店，先腦力激盪出了重要的接班人關鍵條件，接下來，要這群副總推薦誰最符合這些條件，並寫出推薦理由。結果有 4 位副總被選出來，其中黃男州得票數最多。當下，黃永仁並沒有直接公布結果，而是在 10 天的深思熟慮後，才正式決定由黃男州接任總經理。面對外界多質疑黃男州是否太過年輕，黃永仁說：「一個接班人是託付未來 10 年或更長，而不是上來做 1 或 2 年。我選的是未來，而不是現在的接班人。」

礁溪會議之後，黃永仁跟獨立董事和董事們報告這件事情，並提報到公司治理暨提名委員會進行討論，確立成為選任接班人的傳承制度。³

「希望工程師」承上啟下、接班傳承計畫⁴

玉山對人才提攜與培育不遺餘力，黃董事長說：「人才是一個企業競爭力的先行和關鍵指標，對人才的培育、提攜一刻不能等…企業的績效鑰匙掌握在中階幹部手上。」在玉山，每年會從 6,000 多位員工中，根據工作表現挑選出 1~200 位種子參與「希望工程師培育班」，能順利通過高壓管理課程的人，未來即有機會晉升為玉山的中階幹部。玉山之所以如此重視這群希望工程師，因為他們在團隊中扮演承上啟下的重要角色，期許他們能發揮影響力。黃男州總經理就是從基層開始，經歷過希望工程師的洗禮，淬鍊出來的專業經理人。黃總經理受訪時指出：「玉山金有新人訓練、希望工程師培育、經理人精進訓練、最後到卓越學院領導梯隊培育班，其中，在卓越學院中，除了優秀的經理人外，總經理和幾十位希望工程師也都是學員，這是一種長期的規劃。」這一系列完善且制度化的接班

³ 資料來源：呂國禎、鄧凱元，2018/5/7，「玉山金控 兩張紙選出接班人」，CSR 天下

⁴ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

傳承計畫，搭配由獨立董事組成之公司治理暨提名委員會的晉升審核機制，使得玉山金控「傳賢不傳子」的企業接班文化能順利推行。

員工、外資高持股

跟國內其他銀行、金控相比，玉山金控中階及基層員工的薪水高於同業，但中高階員工的薪水低於同業平均，儘管如此，離職率卻非常低。與同業相較，玉山金控有許多核心經理人持股超過 1,000 張，公司資深副總退休都有 2,000~3,000 張玉山股票，「玉山金控的員工就是公司的老闆」，員工及其家人持股比率約 20~25%⁵，此種作法特別能獲得外資認同。

中華公司治理協會常務理事暨玉山金控的獨立董事柯承恩教授說，在海外，特別是歐洲，有許多法人堅持的投資價值是長期而穩定獲利，因此會優先投資重視社會責任的企業，獲利之餘，企業社會責任(CSR)做得愈好，外資股東會愈買愈多⁶。截至 2018 年底，玉山金控的外資持股比約 45.43%，位居金控業第一高。

7

高員工向心力、高員工持股與穩定的外資法人，成為支撐玉山傳承的三根支柱。

基層員工參與重大決策

從 1992 年玉山銀行創立迄今，不管是對外併購、別人發起對玉山金控的併購、或是進入中國大陸市場時應該先去上海還是深圳，任何重要決策都不是董事長、總經理三、五個人關在房間裡談談就好，而是一定會邀請中階幹部，甚至第一線營業單位的代表參與共同討論。⁸

⁵ 資料來源：顏真真，2016/10/23，「機械畢業挑戰金融 黃男州靠這股勁玉山一待 20 年」，今日新聞專訪；2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

⁶ 資料來源：呂國禎、鄧凱元，2018/5/7，「玉山金控 兩張紙選出接班人」，CSR 天下

⁷ 根據台灣證券交易所網站，2018 年 12 月 28 日，玉山金全體外資及陸資持股比率為 45.43%，是金控業最高。

⁸ 資料來源：李郁怡，2014/5/1，「讓團隊合作化為競爭優勢」，哈佛商業評論

玉山金控品牌長蔡政達提到，從研究所畢業後，剛進入玉山才一年的時間，就以專員的身分，參與是否併購台灣企銀的決策會議。在其他銀行此議案可能列為最高機密，但在玉山常常是由七、八十人會議共同決定的。

令蔡政達覺得更神奇的是，會議的最後，從董事長、副總經理到分行代表，一人一票，舉手表決是否同意併購案，專員和副總經理的票等值，這讓他感到不可思議。

「這些年輕的襄理、分行代表，還要在玉山待三十年，併購案對他們的影響比經營團隊還大。」因此，創辦人黃永仁堅持要讓持股四分之一的員工參與決策。他胸有成竹地說：「保守顧客的機密是銀行人的天職，保守公司的機密是玉山人的天職。」過去二十年，玉山金控幾次併購案沒有一次消息走漏。⁹

穩定的組織與透明的價值觀，正是保守紀律的玉山能持續創新的原因。

董事會之組成與績效評估、功能性委員會之設立

2017年，玉山金控新增一席獨立董事，占全體董事達38.5%；五位獨立董事各自擁有會審、策略、管理、資訊及數位金融等傑出專長¹⁰，以因應公司治理多元化。黃董事長說，延攬董事時會尋找認同支持玉山價值之專家，「第一個十年是服務的玉山、第二個十年是專業的玉山、第三個十年是科技的玉山」，因此目前會去尋找科技專長的獨立董事。¹¹

此外，玉山金控董事會績效評量之執行至少每3年由外部專業獨立機構或外部專家學者進行評量，最近一次為2017年5月委任中華公司治理協會，分別就組成、指導、授權、監督、溝通、內控及風險管理、自律等8大構面對董事會效能進行評估，此外部評量機制使玉山金能獲得專業而客觀之體檢。¹²

玉山金控在董事會下依職權及功能分設各個委員會，2007年即設置公司治

⁹ 資料來源：盧沛樺，2015/11/10，「創新與紀律 撞出競爭力」，天下雜誌585期

¹⁰ 五位獨董之學歷分別主修會計、企管、數統、機械及行銷。

¹¹ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

¹² 資料來源：玉山金2017年CSR報告書P.30-32

理暨提名委員會，是國內全體上市公司第一家設立¹³，公司內副總職位以上的人員升遷，一定經過該委員會的提名程序；另外在2011年成立的企業社會責任(CSR)委員會，也是國內金融業的領航者，由董事長擔任召集人，成員中包含兩位獨立董事，透過5個工作小組，提升公司治理效率，定期向董事會報告CSR策略與執行成效，將CSR融入金融本業之經營，落實企業責任治理。¹⁴

玉山CSR理念可以用三個i來表示，分別為「持續創新(innovation)、內外資源整合(integration)、拋磚引玉發揮影響力(influence)」。黃永仁董事長受訪時說：「CSR投入的成本要以長期來看，現在投入的可視為資產而非費用，不要追求短期獲利而犧牲長期，一切都要「制度化」，由獨立董事秉持超然客觀立場來做評估。」¹⁵

首家入選道瓊永續指數 (DJSI)

2014年，玉山金控成為第一家入選「道瓊永續指數 (DJSI)」成分股之台灣金融公司，至今已連續5年入選；2015年更上一層樓，同時入選「道瓊永續新興市場指數」和「道瓊永續世界指數」兩項指數，創下國內金融業先例。道瓊永續指數評選過程嚴謹，且全球入選世界指數成分股的二十七家銀行業中，2015年當時亞洲僅有玉山金控與南韓新韓銀行兩家入選。

「其實，要入選DJSI，金融業天生的弱勢就是環境保護的項目較難得分。」玉山金控品牌長蔡政達分析，金融業的生產過程比較無形，因此透過內部檢討後，玉山決定主動向環保署爭取，更多方邀集銀行同業、製卡行及印刷公會等，一同參與制定信用卡的製卡識別標準，從生產印刷到運送過程中，各項排碳量規則都有統一標準。玉山金控是首家環保署碳標籤認證的金融業者。¹⁶

總經理黃男州受訪時說：「DJSI強調董事會若願意公布總經理薪酬是很好的事，因此玉山金決定公布總經理整體薪酬，成為國內金融業的第一人。」¹⁷

¹³ 資料來源：陳欣文，2017/12/23，「玉山金 最早成立公司治理暨提名委員會」，工商時報

¹⁴ 資料來源：玉山金106年CSR報告書P.32、34

¹⁵ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

¹⁶ 資料來源：廖君雅，2015/12/16，「最大贏家囊括八大獎：玉山金帶頭減碳 揪客戶拚永續」，財訊

¹⁷ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及

送養分到綠能產業

玉山銀行 2015 年正式簽署「赤道原則」，確保專案融資的放貸資金不會對環境面與社會面帶來重大潛在風險或負面衝擊，並在總行成立「環境與社會風險小組」，將 CSR 結合經營策略與營運流程，積極接軌國際永續發展趨勢。

此外，玉山金控也和合作的專案夥伴或採購對象簽訂人權與環保議約書，希望鼓勵不是融資客戶的企業夥伴，一起秉持同樣的理念與標準，共同善盡社會公民的責任。另一方面，對高汙染而持續遭受環保署處罰的企業，屢經勸導無效後，就逐次收回貸款。¹⁸

在採購方面，玉山會優先採購綠建築、環保標章或是參與國際碳揭露專案 (CDP) 的產品，同時內部也開始推動 ISO14001 環境管理系統，透過引進外部專家的指導，更落實 CSR 的推動。玉山金控連續多年榮獲行政院環保署與台北市頒發「綠色採購」標竿績優單位，並獲環保署頒發「環保節能行動標章」。¹⁹

2017 年，玉山發揮金融專業，率先發行台灣首批綠色債券，金額 6,000 萬美元，占發行流通在外債券總量的 4.2%，為國內第一家完成定價、發行規模最大的銀行。2018 年，玉山發行第 2 檔綠色債券，金額新台幣 11 億元，並協助奇美實業發行民營企業最大規模的綠色債券，並擔任獨家承銷商，總計在外幣及新台幣綠色債券的發行量，玉山都是市場的第 1 名。²⁰

玉山黃金種子計畫

2007 年，玉山銀行發行亞洲首張結合公益的頂級卡「玉山世界卡」(刷卡金額無上限)，並發起「玉山黃金種子計畫」，與頂級顧客一起做公益，每個月皆提撥世界卡顧客國內一般刷卡消費金額的千分之三，計劃用 10 年時間在偏鄉興建 100 所圖書館，用結合 CSR 的創新商業模式，架起 M 型社會的兩端。

這計畫讓顧客、社會，乃至企業都創造價值。信用卡國內市占率位居第三

歐陽鳳法遵長。

¹⁸ 資料來源:林昭儀, 2013/8/7, 「玉山金、國泰金 送養分到綠能產業」, 天下雜誌 528 期

¹⁹ 資料來源:2013/7/11, 「CSR 微笑綠行動, 玉山人的 DNA」, 遠見

²⁰ 資料來源:玉山金 2017 年 CSR 報告書 P. 81

名的玉山銀行，世界卡市占率因此勇奪第一，公益進度也超乎預期，累計投入金額超過 4 億台幣，至 2015 年年底，已經在全台偏鄉蓋了 100 所玉山圖書館，也幫助玉山金控一舉奪下 2015 年「天下 CSR 企業公民獎」大型企業組第 2 名，僅次於台積電。²¹ 2018 年數量更是持續攀升，截至 12 月底已建置 137 所，超越了一開始訂立 10 年 100 所的目標。²²

亞洲新挑戰²³

近年來，玉山金控策略聚焦「深耕台灣、布局亞洲」，陸續在中國、日本、澳洲，以及在新加坡、緬甸、越南、柬埔寨等東協國家設立子行或分行，至 2018 年底，玉山已在 9 個國家地區設有 28 個海外據點。其中除了新加坡外，東南亞其他國家對於法令遵循的要求較低，然而玉山仍要求將東南亞各地的法令遵循拉到至少和台灣總行一樣的標準，並派駐人員至當地協助建立完善法令遵循制度。

總經理黃男州受訪時提到，緬甸、越南、柬埔寨等現在雖屬於人治國家，但玉山金檯面下的事一律不碰。舉例來說，最近柬埔寨要做銀行存款保險，需要借重台灣的經驗和資源，玉山便指派主管去演講及給予當地銀行協助，當地主管機關相當感謝玉山的付出，玉山因此可以省掉很多麻煩，檯面下的事也就完全不需要。²⁴

玉山金的高層謹守誠信、正直、自律之經營理念，不論在國內外，始終以高標準自我要求，正是呼應玉山的願景之一：讓「今日台灣的玉山，成為明日世界的玉山」，使命責任都寫在公司的名字上。

²¹ 資料來源：熊毅晰，2015/8/18，「2015 天下 CSR 企業公民獎出爐」，天下雜誌 579 期

²² 資料來源：2018/10/30，「玉山銀行於高雄、屏東打造第 134、135 所黃金種子圖書館」，玉山網站－黃金種子計畫

²³ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

²⁴ 資料來源：2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

總結

玉山金控創辦人黃永仁說，他並不擔心創辦人都沒了，公司要如何永續，因為玉山的制度穩定運作，公司員工就是股東，外資也高度認同其經營理念，再透過一代又一代的接班梯隊選出自己的接班人，不斷傳承、交棒、接棒下去，最後證明不靠家族、財團的支持，也能成就具有國際競爭力的「銀行家的銀行」。

25

此外，創辦人也說：「玉山致力要成為綜合績效最好也最被尊敬的企業，若無法兩全，我會選擇要被尊敬，因為當你重視公司治理，績效才會好。」

總經理黃男州提及，玉山的公司治理往往在法令要求之前就先做好，且一直秉持「沒有最好、只有更好」的信念，²⁶ 而總經理也在受訪時給予要推展或改變公司治理的企業一些建議，「由外而內」是一種方式，從法律的要求開始去逐步落實，在導入或改變的初期必定會很辛苦，然而只要鍥而不捨去努力，還是能達到一定局面，重要的是董事會和經營階層要非常的堅持。²⁷

玉山在公司治理層面皆是源自於自我要求，從理念去實踐社會價值，正如玉山銀行董事長曾國烈所言：「策略、組織可以改變，唯一不變的就是企業文化」。²⁸

²⁵ 資料來源:呂國禎、鄧凱元，2018/5/7，「玉山金控 兩張紙選出接班人」，CSR 天下

²⁶ 資料來源:呂淑美，2015/5/26，「《公司治理評鑑系列報導》7—顧客為核心 玉山金要做受尊敬的企業」，工商時報

²⁷ 資料來源:2018/12/19，本團隊專訪玉山金黃永仁董事長、黃男州總經理、蔡政達品牌長及歐陽鳳法遵長。

²⁸ 資料來源:呂淑美，2015/5/28，「公司治理 國泰、玉山強調企業 DNA」，工商時報

問題與討論

- 一、您認為好的公司治理文化具備哪些特質？玉山金控如何形塑特有的公司治理文化？
- 二、玉山金控如何依據公司中長期發展，規劃中高階經理人之培訓及繼任？企業董事會在這方面應該如何關注？
- 三、玉山金控董事會組成有何特色？與其企業價值理念如何連結？玉山金控如何強化與評估董事會效能？
- 四、玉山金控在推動企業社會責任方面有哪些獨特之作法？企業董事會在推動企業社會責任方面應扮演之角色為何？
- 五、玉山金控的員工高度持有公司股份，此種「員工即股東」的股權結構，對於公司治理有何影響？