

深化公司治理觀念教案教學指引

—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。玉山金控曾十度榮獲「天下企業公民獎」金融業首獎，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。

教學目標

此個案探討下列公司治理主題：

1. 公司治理文化
2. 企業之接班與傳承計畫
3. 董事會之組成及效能評估
4. 企業社會責任

5. 員工高度持股之股權結構

本個案有 5 個問題供學員討論，與上述公司治理主題對應如下：

- 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？(公司治理主題 1)
- 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？(公司治理主題 2)
- 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？(公司治理主題 3)
- 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？(公司治理主題 4)
- 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？(公司治理主題 5)

使用課程與授課對象

此個案適合在公司治理課程使用，授課對象為上市櫃公司之董事及監察人。

問題與討論要點

- 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？

討論提示

1. 《MBA 智庫》將公司治理文化定義為：「公司治理文化是指股東、董事、監事、經理人員、重要員工等公司利益關係人，在參與公司治理過程中逐步形成的有關公司治理的理念、目標、哲學、道德倫理、行為規範、制度安排等及其治理實踐。」其中，公司治理文化可進一步分為三個層次：觀念層、制度層、行為表現層。

公司治理文化的觀念層包括公司宗旨、公司治理目標、理念等，是公司治理文化的核心。

制度層是在觀念層的指引下，體現觀念層實質內涵的各種成文或不成文的制度和規範，公司治理的制度或結構可以劃分為正式制度及非正式制度。非正式制度是指由文化、社會習慣等形成的行為規範(Norm)，這些規範雖然沒有在正式合約中寫明，從而不具有法律上的可執行性，但卻實實在在地發揮作用。正式制度則包括公司章程、內部規範及政府頒佈的法令等。制度層是觀念層與行為表現層的中介，是公司治理的核心理念具體化的展現。

行為表現層是公司治理落實的最終外在表現，由制度層直接決定，表徵了公司治理的各種個性特徵，如董事會規模及組成結構、董事會決策方式、董事會與經理階層的關係、股東會之作用、股東會或董事會會場氛圍等。¹

綜上，好的公司治理文化應能包含上述三個層面的特質，觀念層的部分，仰賴董事會扮演領頭者，塑造並傳遞誠信經營、正直、自律、透明等屬於該公司之核心價值，並且高層要「以身作則」；再來，透過制度之遵循及建立，可以參照《上市上櫃公司治理實務守則》、《上市上櫃公司誠信經營守則》、《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》等，時時檢視自身企業是否有落實法令遵循，並可據以建置符合公司之內部規範，將公司治理「制度化」，讓員工能更加重視；最後，便是公司治理真正之落實，不論是董事會的運行，或是與其他利害關係人(員工、股東、客戶、供應商、債權人、政府機構)之互動，都要說到做到、貫徹公司理念。²

2. 本個案中，玉山金控從創辦人創立時，便奠定了深厚之公司治理文化底蘊，黃永仁董事長強調誠信正直、自律、言行一致、道德操守更勝績效表現，並且不斷將該理念傳遞給員工。玉山金控在尋覓董事會及高階管理人才時，也強調志同道合、理念一致，如此一來，在推行公司治理時便能確信眾人朝同個方向前進。此外，玉山金控總是走在法律前端，例如其在 2007

¹ 資料來源:MBA 智庫百科—公司治理文化

² 資料來源: 王淮,「建構治理文化 董事會責無旁貸」, 打造卓越企業—建構動態、健康、領導的董事會(下冊), 第十篇第五章

年即設置公司治理暨提名委員會，是國內上市金融公司第1家，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，組織、制度的建立相當完善，再加上真正去落實，造就了現今玉山金控良好的公司治理文化。

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？

討論提示

1. 在玉山金控，每年會從六千多位員工中，根據工作表現挑選出兩百多位種子參與「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。直到晉升成為高階經理人之後，要參與經理人精進訓練、最後到卓越學院領導梯隊訓練。玉山金控於2007年設置公司治理暨提名委員會，獨立董事都是提名委員會成員，因為玉山銀行是主軸，因此玉山銀中要晉升副總(以上)都要經過委員會審核，而其他子公司要晉升總經理的人也要經過委員會審核，此種機制設立能以客觀立場選任合適的未來領導者，且玉山金控是用團隊、領導梯隊方式在培育有潛力的管理者，因此較不會有單線傳承發生失誤的問題，也讓接班人傳承計畫之推行更順利。
2. 經理人的選任與繼任是董事會重要的職責之一，而台灣目前多把此任務交予大股東，西方國家則有一套客觀的機制—公司治理暨提名委員會，值得仿效。企業的董事會應建立一套嚴謹的高階主管(副總經理以上)選任程序，並確保選任之高階主管能力特質與企業發展策略相契合。企業如果規模夠大，可以成立提名委員會，儲備適宜之董事及經理人人選；企業若規模仍小，也不該忽視高階主管選任與接班人儲備的重要性，可將選任職責併入薪酬委員會暫行。³

根據《股份有限公司提名委員會組織規程參考範例》第四條：「提名委員會由董事會推舉至少三名董事組成之，其中應有過半數獨立董事參與。」具備專業知識及獨立性之獨立董事能以客觀且公正立場選賢，為提名委員會中重要成員。

³ 資料來源：王淮，「設立提名機制 落實董事的繼任與選任」、「董事會對總經理的選任與接班人儲備，要更主動積極」，打造卓越企業—建構動態、健康、領導的董事會(下冊)，第九篇第一、二章

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運作之效能？

討論提示

玉山於 2017 年新增一名獨立董事，目前五位獨立董事(佔 38.5%)皆具有不同專業背景，例如會審、策略、管理、資訊及數位金融等，董事會成員組成多元化。董事會目前有兩席女性董事，佔 15%，高於台灣上市櫃公司平均女性董事比例(12.86%)⁴，提升女性決策之參與。黃董事長指出，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。

玉山訂有董事會績效評量辦法，每年進行董事會及功能性委員會前一年度之評量，將永續經營(ESG)之參與納為績效之衡量項目，由公司治理暨提名委員會審議後提董事會決議，並於每年年初由董事自行(自我評量)及為其他董事(整體評量)填具評量表，針對建議加以改善。此外，玉山至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者進行評量，進行客觀之企業體檢。⁵

2018 年 12 月 27 日，《上市、上櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點》增訂第 18 條：「上市公司應每年定期就董事會及個別董事進行自我或同儕評鑑，並向本公司(中心)申報績效評估結果。」上市櫃公司應自 2020 年起每年辦理董事會自我或同儕評鑑，並於隔年第一季結束前完成申報結果。

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？

討論提示

1. 玉山金控所為多項企業社會責任皆呼應其「三個 i」之 CSR 核心原則⁶：

⁴ 金融監督管理委員會—2017 年上市櫃公司董事性別分析：2017 年底女性董事(含獨立董事)1,619 人(佔 12.86%)，較男性董事(含獨立董事)10,971 人(佔 87.14%)為少。

⁵ 資料來源：玉山金 2017 年 CSR 報告書 P. 31

⁶ 資料來源：玉山金 2017 年 CSR 報告書 P. 10

(1)創新力(innovation): 推出世界卡「黃金種子計劃」,與頂級顧客一起做公益,將世界卡的累積紅利捐贈給偏鄉小學,用創新手法「協富助貧」;有別於傳統資助偏鄉兒童的作法,玉山金控董事長認為閱讀可以真正改變一個孩子,因此至今已在偏鄉成立超過 100 家黃金圖書館。

(2)整合力(integration): 玉山金控曾結合馬偕醫院至東南亞國家義診,協助當地蓋房子,公司內部員工主動出力,與專業醫療團隊合作,達成內外資源整合。

(3)影響力(influence): 玉山金控和合作的專案伙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伙伴,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。玉山的 CSR 不僅侷限在自身企業,而是發揮影響力擴及利害關係人。

2. 根據《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》第 7 條:「上市上櫃公司之董事應盡善良管理人之注意義務,督促企業實踐社會責任,並隨時檢討其**實施成效及持續改進,以確保企業社會責任政策之落實**。上市上櫃公司之董事會於公司履行企業社會責任時,宜充分考量利害關係人之利益並包括下列事項:
- 一、提出企業社會責任使命或願景,制定企業社會責任政策、制度或相關管理方針。
 - 二、將企業社會責任納入公司之營運活動與發展方向,並核定企業社會責任之具體推動計畫。
 - 三、確保企業社會責任相關資訊揭露之即時性與正確性。」

董事會推行 CSR 時應扮演擬定大方向策略的領頭羊角色,並參酌條文提及之職責包含「提出願景、制定政策、納入營運方向、提出具體計畫及確保資訊揭露」。

根據《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》第 9 條:「上市上櫃公司為健全企業社會責任之管理,宜**設置推動企業社會責任之專(兼)職單位**,負責企業社會責任政策、制度或相關管理方針及具體推動計畫之提出及執行,並定期向董事會報告。」

本個案中,玉山金控在 2011 年成立**企業社會責任(CSR)委員會**,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。

董事會在推動 CSR 時有五項指導原則供參考，包含專注特定領域、指派專責單位、著眼長期效益、投入資金人力及專業、關懷社會福祉議題。⁷ 其中，「著眼長期效益」即為「永續經營」的觀點，企業須避免一開始聲勢浩大、喊喊口號，而應該以十年、二十年為基期，持續性地投入，才能走得更遠、更久。

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？

討論提示

「讓員工參與經營、讓玉山成為員工的第二個家」是玉山照顧員工、呵護人才所傳遞出的企業理念。目前玉山員工持股占 20~25%，有許多核心經理人持股超過一千張，「玉山金控的員工就是公司的老闆」李吉仁獨董分析。黃董事長堅持把員工放第一，因此發放股票給員工並積極推動員工信託持股政策，此作法受外資股東認同。柯承恩獨董認為「玉山對員工好，員工就更努力，對客戶就更好，最後都反映在業績、獲利，股東才是最大受益者。」簡言之，在玉山金控特有的員工即股東、老闆的股權結構下，員工的高向心力及高服務品質是公司業績、獲利的最大驅動力。天下雜誌認為「高員工向心力、高員工持股及穩定的外資法人」係支撐玉山金傳承永續經營的三根支柱。⁸

⁷ 資料來源：王淮，「董事會的企業社會責任觀」，打造卓越企業－建構動態、健康、領導的董事會(下冊)第十篇第一章

⁸ 資料來源：2018/5/9，呂國禎、鄧凱元，「玉山金控 兩張紙選出接班人」，CSR 天下