

# 深化公司治理觀念教案- 玉山金控公司治理文化之形塑

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 公司治理議題

---

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

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN  
STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 玉山金的誕生

- 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%。

# 靈魂人物－董事長黃永仁



- 玉山金控創辦人
- 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
- 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN  
STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association



# 總經理黃男州

- 黃男州於清大機械系畢業之後，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。

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 獲獎事蹟

- 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%。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association



# 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畫書，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，股權結構與其他家族金控集團有很大差異。

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 希望工程師承上啟下、接班傳承計畫

- 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，一系列完善且制度化的接班傳承計畫，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

- 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%，此種作法特別能獲得外資認同。
- 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。

# 基層員工參與重大決策

- 從1992年玉山金控創立迄今，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。
- 玉山金控品牌長蔡政達提到，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。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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 多元的董事會

- 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，以因應公司治理多元化。
- 「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。

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 功能性委員會之設立

- 玉山金控在2007年即設置公司治理暨提名委員會，是國內全體上市公司第1家設立，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。
- 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。

# CSR理念

- 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。」

# 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN  
STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association



# 送養分到綠能產業

- 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。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」。
- 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 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」，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。
- 截至2018年12月底已建置137所，超越了一開始訂立10年100所的目標。

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 亞洲新挑戰

- 近年來，玉山金控陸續在中國、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，玉山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。
- 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。

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 總結

- 黃董事長說：「玉山金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。」
- 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」。

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 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？

委託單位： 臺灣證券交易所

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association

# 問題與討論

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？

委託單位： 臺灣證券交易所  
TAIWAN  
STOCK EXCHANGE

 證券櫃檯買賣中心  
Taipei Exchange

研究單位： 社團法人中華公司治理協會  
Taiwan Corporate Governance Association