



領導與策略管理

專業領航 銀行家的銀行

領導、傳承 是企業永續經營的起點
管理、梯隊 是企業生生不息的關鍵



高階領導與公司治理

專業經理人領航



- 國內金控**最高外資持股比例44%** (2018.11)
- 專業經理人組成，唯一不具財團背景的銀行
- 領導人的經營管理及金融專業深獲肯定
 - 黃董事長：國家品質獎(2002)、菁業獎特殊貢獻獎(2014)
 - 曾董事長：前銀行局局長、行政院模範公務員
 - 黃總經理：亞太最佳CEO (The Asian Banker 2017)
 - 財務長：台灣最佳CFO (Institutional Investor 2018)
 - 人資長：國家傑出經理獎(企業經理協進會2017)
 - 數金長：台灣創新領袖獎(The Asian Banker 2017)



黃男州總經理榮獲
「亞太最佳CEO」
(The Asian Banker 2017)

健全董事會職能



- 上市公司首家設置公司治理暨提名委員會
- **獨董佔比近4成**，兼具產官學與多元專業
- 董事會設立「CSR委員會」，董事長擔任召集人，將CSR納入經營策略
- 訂定董事會績效評量制度，完成外部專家評鑑
- **連續4年證交所「公司治理評鑑」前5%**
- **連續8年香港財資雜誌「亞洲企業傑出管理獎」最高榮譽白金獎**，創下台灣企業紀錄



玉山連續8年榮獲
「亞洲企業傑出管理白金獎」
(The Asset 2010-2017)

培育領導梯隊

傳承、交棒、接棒

領導梯隊培育班

- 培育現在和未來的領導人
- 課程設計分為四大主軸
- 頂尖多元的課程安排
- **154位學員**，**300位旁聽人員**

Good to Great

- 建立玉山永續發展所需的人才供應鏈
- 提升高階經營者的視野，有效掌握契機與靈活應變



~學習是永無止盡的道路
卓越是沒有終點的挑戰~

~ 領導 傳承 ~

- 分為3期，每期歷時1年半

	2013	2014	2015
1期	████████████████████		
2期		████████████████████	
3期			████████████████████

豐富多元的學習模組

- 專題講授、個案研討、專案實作、海外參訪...
- 國內外頂尖師資、傑出企業家、世界級顧問



體現傳承文化的參與式決策

打造群體智慧

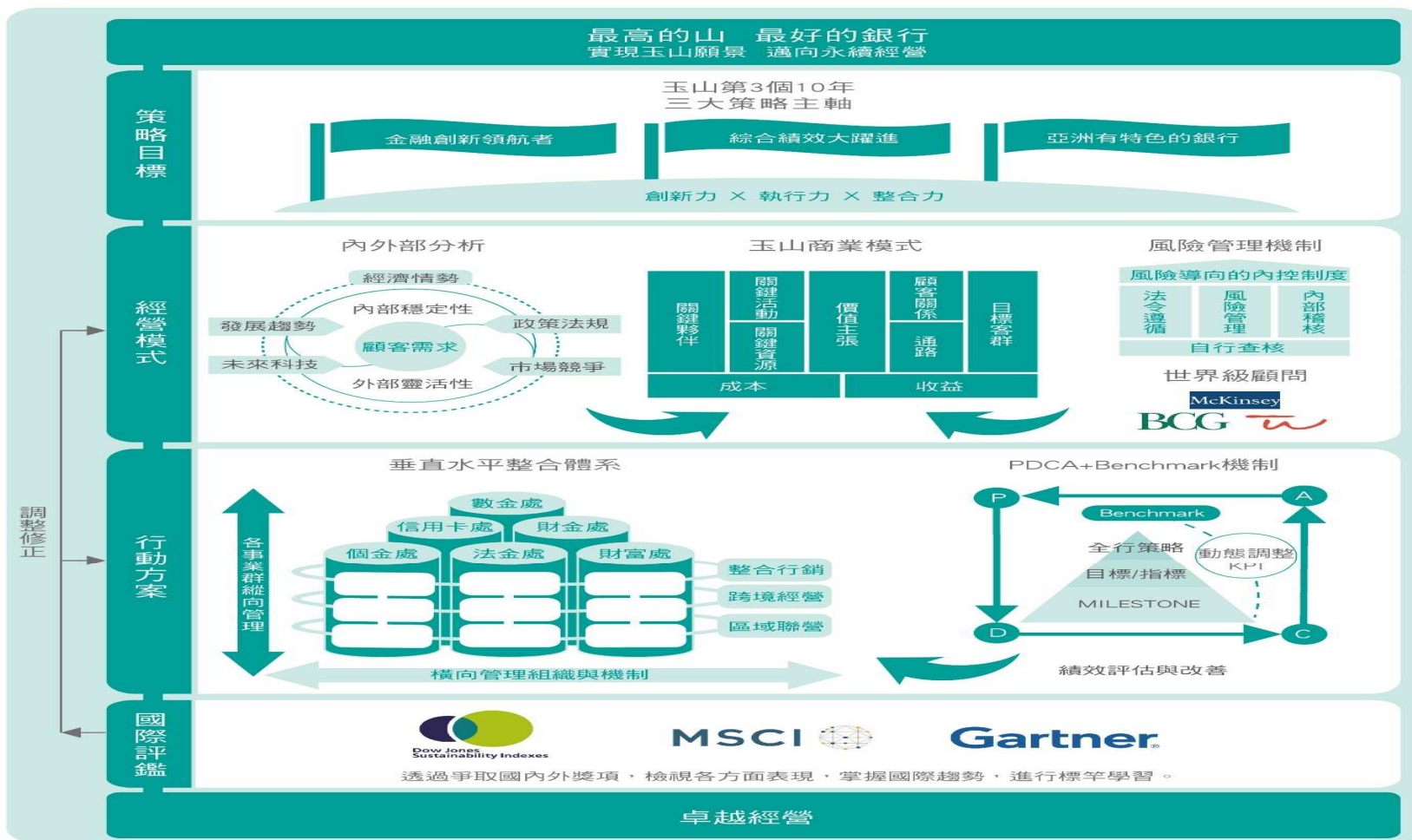
- 玉山所有重要決策，透過經營會議、策略會議，由**不同世代、不同職系**的玉山人共同討論決議
- 董事長、總經理親自參與新人班、希望工程師班、經理人班等課程
- 跨領域、跨世代傳承，用心打造**學習型組織**

凝聚全員共識

- 每年舉辦「**知識分享**」研討會，分享未來策略方向與重大議題，凝聚玉山人的力量
- 全體玉山人以**無記名問卷回饋意見**，總行相關單位彙整、回應與交流，作為策略執行的重要參考
- 定期全行視訊、行務會議、雙向通報，動態溝通市況與業務發展



策略規劃架構



策略思維與國際新知

- 連續7年舉辦國際大師論壇，引進頂尖策略、創新、管理新知
- 安排玉山專場，大師和玉山經理人、潛力新生代互動交流
- 透過持續學習，保持策略的靈活度，在行進中變換隊形

<p>2012 策略大師 蓋瑞·哈默爾 Gary Hamel</p>	<p>2013 創新大師 克里斯汀生 Clayton Christensen</p>	<p>2014 行銷大師 菲利浦·科特勒 Philip Kotler</p>	<p>2015 快經濟大師 莉塔·麥奎斯 Rita McGrath</p>	<p>2016 商業模式大師 亞歷山大·奧斯瓦爾德 Alex Osterwalder</p>	<p>2017 隱形冠軍之父 赫曼·西蒙 Hermann Simon</p>	<p>2018 藍海策略大師 金偉燦 莫伯尼 W. Chan Kim Renée Mauborgne</p>
						
<p>管衰精神 創新是創造長期價值的有效策略</p>	<p>不同凡響，不同凡行 Jobs to be done 創新者的DNA</p>	<p>行銷3.0 與消費者心靈共鳴 成為有靈魂的企業</p>	<p>打造瞬時競爭優勢 競技場思維的新型態競爭 兼具內在穩定度與外部靈活度</p>	<p>打造卓越商業模式 依據顧客的任務、痛點 及獲益設計出通配的 價值主張</p>	<p>隱形冠軍的成功模式 長期的成功來自於 持續專注在正確的事項上</p>	<p>航向美麗的藍海 突破價值成本邊界， 超越競爭，開創新市場</p>

玉山3大策略主軸

第3個10年(2012~2022)



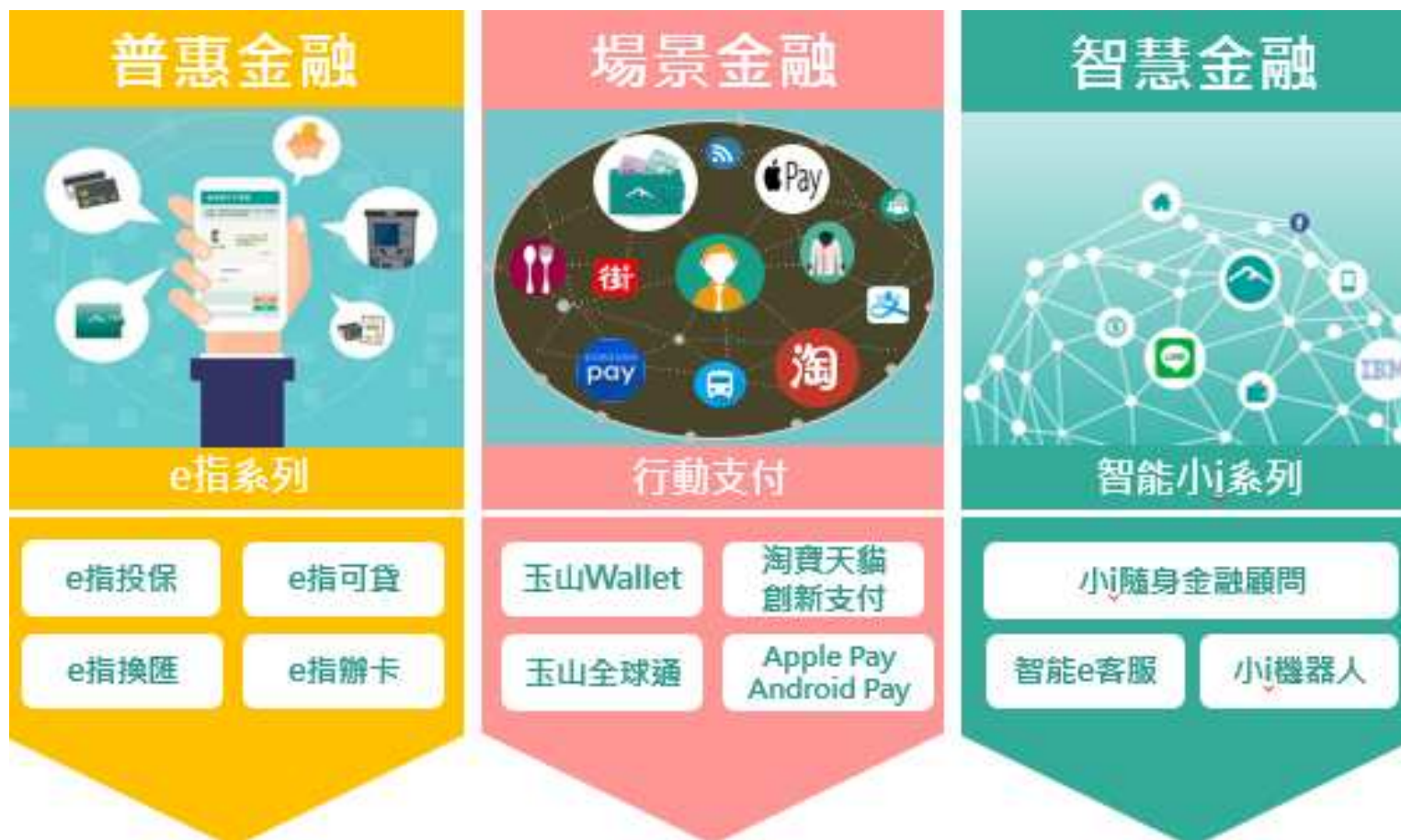
從A到A+ 從優秀邁向卓越

金融創新領航者 1/2

數位金融發展3步驟



金融創新領航者 2/2



綜合績效大躍進 1/2

2012設定財管手收挑戰目標：3年Double、5年Triple



WWIP

- 明確的價值訴求和會員方案

專業團隊

- 建立理財金三角(FM、IC、SFC)

服務模式

- 提供多元創新的產品服務
- 科技為加速器，打造數位平台

差異化

- 陪伴顧客經營無價財富
- 心清如玉，義重如山

註：2011年，玉山財富管理手續費收入20.5億元，市場排名第8

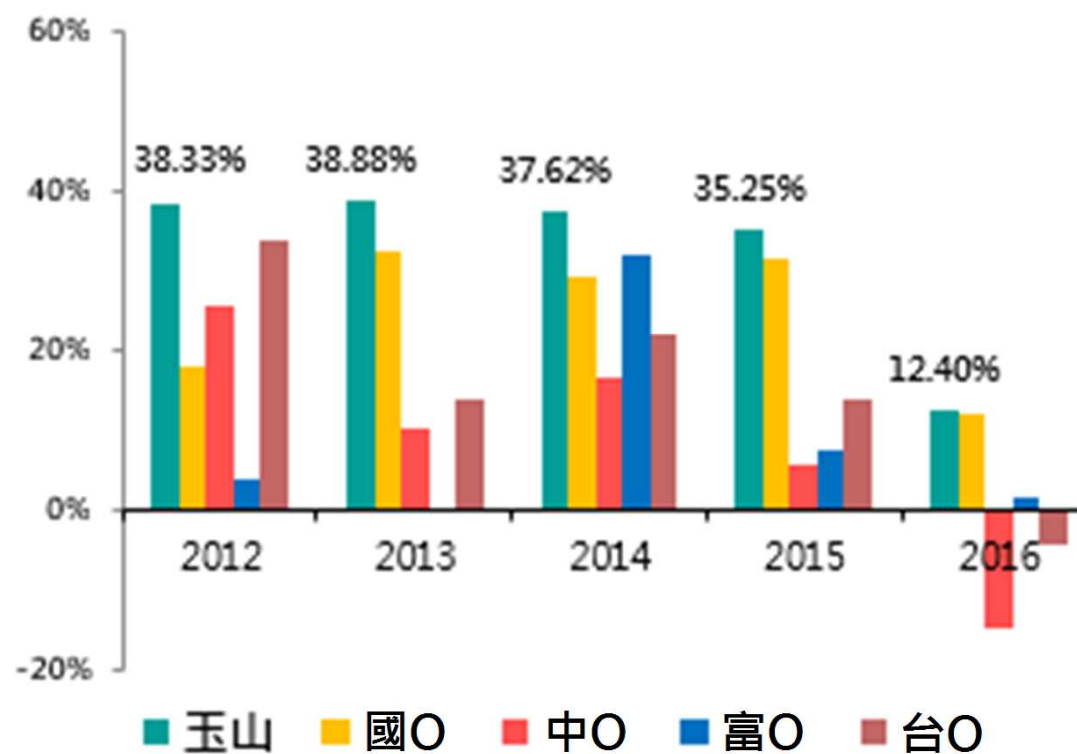
綜合績效大躍進 2/2

最信賴的財富管理銀行

國內外獎項肯定

- 
金融研訓院 2016 「最佳財富管理獎」特優
- 
今周刊 2017 「最佳財富管理銀行獎第1名」
- 
AsiaMoney 2017 「台灣最佳財富管理銀行」
- 
The Asset 2017 「台灣最佳財富管理銀行」

連續5年手續費成長率第1名



亞洲有特色的銀行 1/2

打造完整的跨境金融平台

香港分行

海外理財首選
資金調度中心

東京分行

延伸台商金融服務版圖
提供當地企業南向拓點諮詢

新加坡分行

齊備各項執照服務，
作為東協booking center

同奈分行

完善境內外外匯服務
擴大台商客群基礎

仰光分行

唯一台資銀行，聚焦跨境
台商，掌握緬甸成長商機



LA分行

發展聯貸、CRE、台商融資
服務，資產規模再成長

中國子行

大陸台商跨境首選
台資銀行最佳品牌

UCB子行

聚焦金邊，調整客群結構
信用卡維持市場領先群

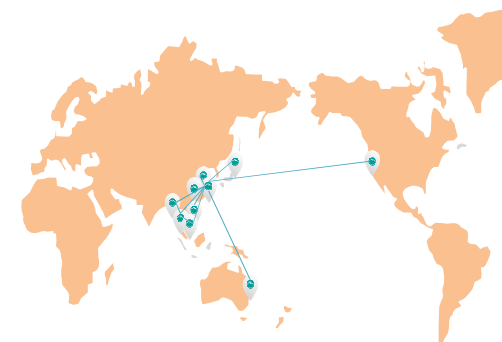
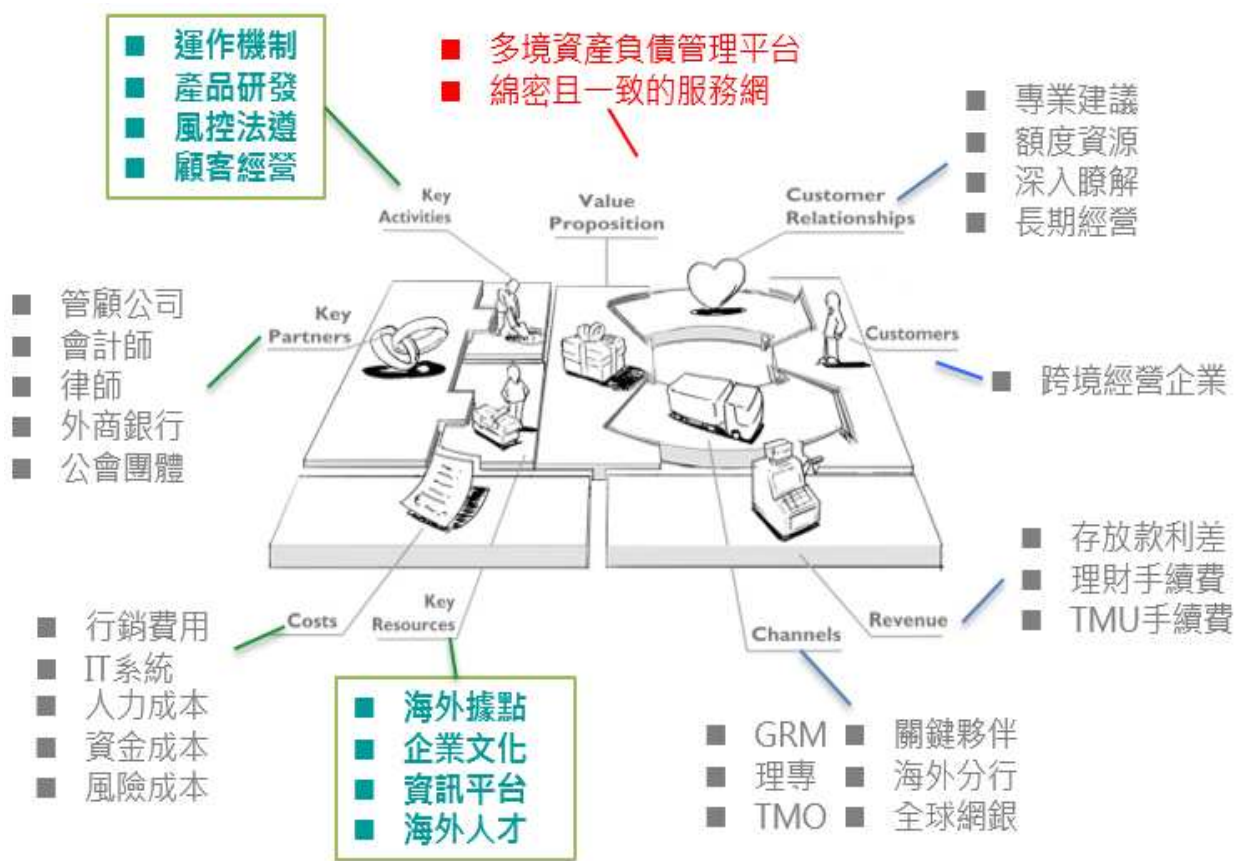
雪梨分行/布里斯本分行

南向跨境拓展經貿新境
拓展當地CRE業務

平台整合 跨境服務All in One !

亞洲有特色的銀行 2/2

發展多元跨境金融產品



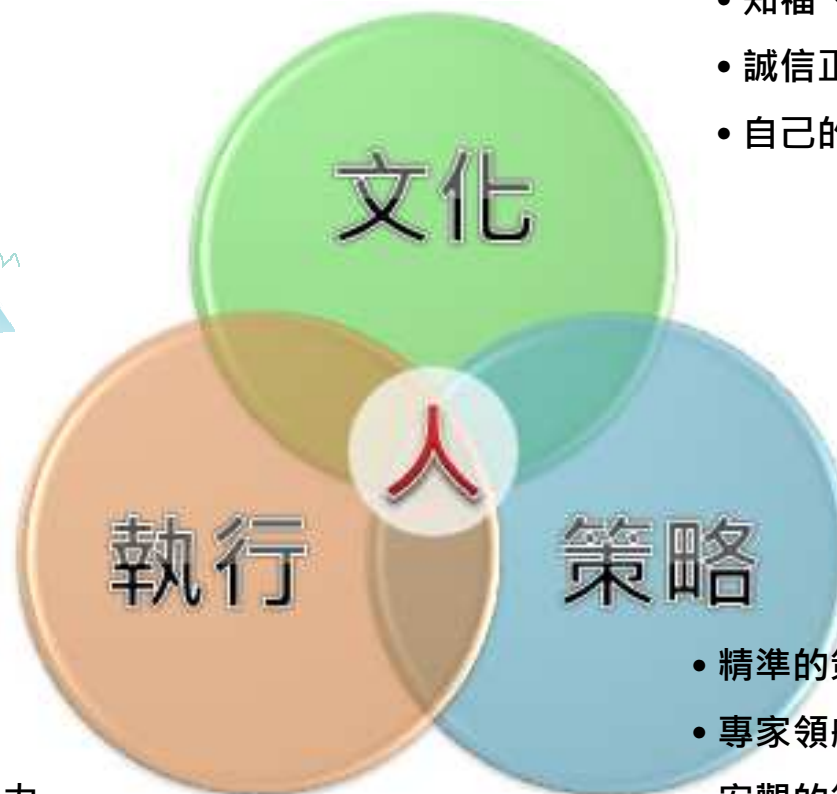
跨境融資規劃

靈活資金調度

跨境資產活化



玉山的關鍵成功因素



- 志同道合的夥伴
- 知福、惜緣、感恩
- 誠信正直、清新專業
- 自己的雙手，決定自己的未來

- 很強的執行力
- 面對問題，問題減半
- 紀律與創意雙融的執行力
- 一群平凡的人，打造不平凡的英雄團隊

- 精準的策略，堅持做對的事
- 專家領航，前瞻的經營團隊
- 宏觀的策略布局，清楚的策略溝通
- 嚴謹的策略規劃，靈活的策略性思維