

玉山金控*

我們不是最大的金控，但說到企業社會責任，只有四個字：『捨我其誰』。

— 董事長黃永仁

1989年，現任董事長黃永仁集結了一群「志同道合」的專業菁英，秉持著成為「金融業的模範生、服務業的標竿、一等的企業公民」的理想，進行著玉山銀行的籌設。行銷長萬水平回憶當時的情況：

「那時在面談時，我也去很多企業面談，譬如花旗、中信等，那時候連玉山叫玉山都不知道，聽了董事長的一席話，就跟著進來，那時候玉山銀行的核准函都還沒拿到，銀行會不會開都不知道，薪水也不知道，是完全被企業創辦人的理想性吸引。」

1992年玉山銀行成立，2002年玉山金控成立。玉山從一個與錢最息息相關，甚至可能會讓人覺得「功利」的產業出發，卻堅持與眾不同。玉山金控的網頁上這麼說著：

「『心清如玉，義重如山。』，玉山銀行不但要成為『金融業的模範生，服務業的標竿』，更要源源湧現一股獨特的清流。長期以來，玉山積極以行動力落實對社會的關懷，努力實踐對台灣這塊土地的承諾，矢志成為綜合績效最好、也最被尊敬的企業。」

18年後的今天，玉山真的為金融業注入一股清流，還是從此被秉除於主流之外？在競爭如此激烈的金融業裡，善盡社會責任難道不會增加經營成本嗎？此種企業文化真的能落實而顯現於各種經營政策上？產生了什麼影響？

1. 金融產業概況

在金融自由化和國際化的壓力下，1989年起政府開始解除利率和外匯等管制。

* 本個案係國立政治大學金融學系博士生陳庭萱，在國立台北大學合作經濟學系池祥麟副教授的指導下所撰寫。個案目的在作為課堂討論用之教材，而非指陳該企業經營良窳之論述。本個案為國科會「多重目的個案研究整合型計畫—子計畫十一」所支持之個案研究（計畫編號：95-3114-H-305-002-）。

1991~1992年間核准了16家新銀行成立，玉山銀行就是在1992年成立。1996年銀行業開始進入專業分工，正式區分消費金融和企業金融，以建華銀行最早。1997年亞洲金融風暴，對銀行業的企業金融造成衝擊。1997-2000年，政府又將8家信用合作社改制為商業銀行。1999年-2000年，921大地震、美國911事件和幾個大颱風對台灣造成的傷害，也曾讓銀行業的放款面臨困境。2001年12月第一家金融控股公司華南金控成立。此後三年，共有14家金控成立。和1991年相較，2002年本國銀行家數成長108%，分行家數成長了193%；外國銀行分行家數也成長了45%。銀行家數急劇增加，且大多業務同質性高，競爭日趨激烈。

2002年，政府推出「二五八第一次金融改革」，期望在2年內逐步把整體金融機構的逾放比降至5%以下，同時把資本適足比率提升至8%以上的BIS國際標準，以強化金融體質。同年第三季，本國銀行的存放款加權平均利差到達最高點3.25%，之後利差持續縮小，到了2006年第四季，利差只剩下1.77%（請見附圖一）。2004年，政府再推出「第二次金融改革」，以至少三家金控市佔率超過10%、公股金融機構的家數由十二家減為六家、金控家數減半為七家和至少一家金控到海外掛牌或引進外資為四大目標。2006年，金融服務業的產值仍佔了GDP10.27%。到2007年2月截止，所有本國銀行家數仍有41家，分行家數3,290家（請見附表一）。各家銀行的競爭至此不曾趨緩，購併的壓力讓小銀行力圖上進，競爭的激烈讓大銀行渴望確保利基。

2. 1992年-2002年的玉山銀行

企業文化與員工教育

玉山金控的網頁上這麼說著：

「最高的山，最好的銀行」是我們經營百年事業的標竿。

玉山團隊秉持著「專業、服務、責任」的經營理念，將所熱愛的企業文化「實在、實力、責任」「團隊、和諧、快樂」「領先、卓越、榮譽」以及「知福、惜緣、感恩」徹底實踐在工作與生活中，引領著玉山金融事業群邁向百年事業的永恆。

從一開始的面試，玉山就讓會有意進來的應徵者了解玉山的文化，同時，

也藉此篩選出適合玉山企業文化特質的人。策略長黃男州說：

「我想任何的企業的成形，創辦者的理念與遠景非常重要。而這些理念的傳承，領導者要盡非常大的努力。所以創辦者他每一場都親自去interview員工，因為他要選對的人。若要interview 1,000個人，他可能就要花一個月的時間來做interview，他要挑選對的人，就是說，在這一方的理念是比較近的人。」

進入玉山之後，新人還要再接受長達三週非常密集的訓練，其中便包含一週的企業文化學習，算是烙印期。透過主管的演講與許多活動的設計，讓員工了解玉山非常強調團隊觀念的重要。各單位主管會藉著觀摩新進人員這三週的表現，挑出符合自己業務需求或特質的員工。策略長黃男州說：

「這些人挑選進來以後如何去培育呢？像我們這些講師，包括我們的董事長他都會親自去講課，可能一講就講五個鐘頭，從一開始的時候，其實任何一個新進人員一開始進到這個企業的時候都有一個烙印期。」

有些新人因為不適應此種訓練方式，或是不能認同此種企業文化，便會中途離開以另覓其他工作。策略長黃男州說：

「在這個烙印期裡面要真正讓他瞭解這個企業，其實企業都是在選合適的人，所謂合適的人就是你認同這樣的理念你留下來共同奮鬥，如果你認為這個理念跟你的理念不對，沒有關係，社會上還有很多行業，在各行各業只要你可以做的好都沒有關係。」

當員工進入玉山工作之後，玉山還會持續塑造一個工作環境，試圖讓企業文化能夠內化於員工的工作態度中。策略長黃男州說：

「當這些對的人on board之後，董事長在上面講的，你到任何一個單位你的學長真的都這樣在做，那個時候就會變得比較自然。所以前面三到五年墊基礎的工作是蠻辛苦的，因為別人不這樣做，你為什麼一定要這樣做呢？那這樣做當然就變成你內部這些人、這些經營團隊要有共同的理念，那這些理念如何散播到有限的，從300個、到500個、到1,000個，到目前的4,700個，它其實是一個不斷的形成的一個過程理念。」

「當一棵小小的種子變成一棵樹，變成兩棵樹，變成一片森林的時候，你就會

發現它就會吸引同樣這樣特質的人，源源進來這樣的企業。」

在推動企業文化的內化過程是否會遇到困難？策略長黃男州說：

「當然會有遇到挑戰啊，為什麼服務要做到最好，為什麼每次所有的員工都要帶著笑容，那這些員工都沒有情緒嗎？他們遇到顧客無理取鬧的時候都不會傷心嗎？所以如何建立這種機制？一方面是訓練的機制，一方面是獎勵的機制，讓這些人可以得到尊榮。」

玉山每年都花相當高的費用在新進員工的教育訓練上，但是玉山並未因此想透過綁約的方式來降低新進員工流動率。

此外，玉山非常重視團隊表現，策略長黃男州說：

「我們玉山強調的是team work，每一件事情都是team work，我們只有一個個別的獎，就是服務模範員工，你能夠把顧客服務到最好，玉山所有人都給你鼓掌，因為你做到玉山人最想做的一件事情，符合顧客真正的需求，讓顧客真正的得到滿意。」

譬如理財專員便沒有個別員工的績效獎金。只有在分行超過總行所訂立之業績目標時，玉山才會將超出的部份適當的撥至該分行。某員工說：

「因為現在其他銀行都希望降低手續費來吸引顧客，但我的主管認為玉山是以好的服務吸引客戶，所以不降低手續費，我也就不堅持。」

1992年開辦信用卡業務

許多銀行為了想要衝信用卡的數量，會透過所謂的代辦公司找客源。策略長黃男州說：

「玉山在整個顧客群的掌握方面，我們本來就不太喜歡透過所謂的代辦公司(third party)。1992年我們發信用卡以來，我們從來沒有請third party，因為我們覺得，這個顧客是玉山的顧客，玉山應該去了解顧客，如此才能提昇風險控管的能力。第二個在整個顧客的篩選方面，像我們很多的顧客群，都是老師、公務人員，這些都是我們滿主要的顧客群，所以在顧客群的篩選方面的話，其實玉山在這個地方，也以同業來講，我們是有比較保守。」

1994年玉山文教基金會成立

1994年，玉山成立了文教基金會，當中的資金大多來自於銀行本身或大股東的捐贈，致力於教育和文化方面的貢獻。曾陸續舉辦過環保淨山、音樂雕塑欣賞、職棒合作，以及捐贈台大一座哈佛式的個案教室-玉山廳等。

1999年萬泰銀行推出我國第一張現金卡

萬泰銀行許勝發董事長在報章雜誌的社會新聞發現，有人跳樓竟是為了區區的五、六萬元，可謂「一文錢逼死英雄漢」，證明以救急為訴求的現金卡有開辦之必要。而一般金融機構對於如此迷你的小額貸款，承做意願都不高。許董事長卻覺得即使虧錢也要做，他認為這是社會意義大於賺錢目的的業務，乃獨排眾議首先於1999年7月推出George & Mary現金卡。

但同時期，同業幾乎一致不看好。玉山銀行也因為現金卡剛引入台灣，缺乏歷史性的參考指標，且考量到台灣是淺盤式經濟，許多產品的生命週期在國外可能要用很多年才能走完，在台灣卻可能一下子就走完了，因此不敢貿然進入現金卡市場。

2001年，玉山銀行獲得第12屆「國家品質獎」。此外，當年度玉山的ROA為0.77%，整體銀行ROA的平均值為0.30%。

3. 2002年之後的玉山金控

2002年9月玉山金控發行現金卡

前幾年萬泰銀行的現金卡業務，為其締造了50億元的盈餘，早已是該銀行的業務重心。如此的高獲利，陸續吸引了將近30家銀行競相加入。時勢所趨，2002年9月，玉山銀行也發行了「take it」現金卡。此外，財政部於2003年亦曾表示：現金卡業務係屬小額信用貸款，其產品設計為滿足消費者急迫性之資金需求，係救急之消費性金融商品，除滿足消費者小額循環信用貸款之需求外，亦有助於減少地下金融活動。策略長黃男州說：

「當初我們推take it卡時，我們是認為的確有一部分客群需要有此種資金週轉的服務，但因為風險較高，所以利率也是較高。但是如果跟地下金融50%以上

的利率來比較的話，現金卡確實提供給某些顧客較低的週轉利率。」

「我們也確信台灣自1999年有現金卡之後，其實地下錢莊的生意是差了很多。也就是說，現金卡業務的推出在某些程度上，的確有盡到社會責任。」

2002年玉山的ROA為-1.30%，整體銀行ROA的平均值為-0.48%。

2003年成立玉山志工基金會

2003年，玉山金控在原有的志工文教基金會外，另外成立了志工基金會，該基金會的資金大多來自於員工的捐贈。現任策略長黃男州說：

「國內貧富差距愈來愈大，玉山要成為世界第一等的企業公民，就不只要為股東賺錢，更應該主動關心自己的土地與社會。」

在目前14家金控中，除了華南金控和永豐金控之外，每一家金控都有設立基金會（見附表二），但介入的層面並不相同，服務的主要對象也有所差異。玉山考量急難救助等志工活動會佔據員工太多的工作或休閒的時間，因此，將基金會的社會關懷活動集中於讓員工參與捐血、淨山，基金會每月並固定撥一筆錢認養偏遠地區兒童午餐，還因此認養了兩千多名兒童，透過年輕的員工發起志工團，帶領這些兒童看職棒、吃麥當勞等。策略長黃男州說：

「其實社會上有很多不同的弱勢團體，玉山其實能力和資源還是有限，所以我們希望能夠集中做一些我們認為可以做的事情。」

該年玉山的ROA為1.44%，整體銀行ROA的平均值為0.22%。

2004年與保誠集團進行策略聯盟

台灣銀行業和外資的合作可說是互謀其利的關係。2004年2月，玉山和英國保誠集團策略聯盟，保誠持股佔5%。事實上，從2002年玉山金控成立，就有幾家國外的壽險公司開始和玉山接觸，希望能填補玉山缺少的保險那一塊。當時玉山評估：若自行成立壽險子公司，該子公司前五年將無法賺錢，而且如此一來，會使得玉山金控面臨似乎每種業務規模都不大的窘境，於是拒絕了這些壽險公司。但玉山其實一直仍有保險產品線的需求，同時間，保誠方面也亟欲拓

展保險行銷通路，因而促成了這次的策略聯盟。雙方簽訂「專屬銀行通路」¹，不但讓保誠藉由玉山的分行擴大了通路，玉山也藉此引進了保險行銷的技術，甚至期盼進一步地放眼越南市場。當年度玉山還獲得台灣金融研訓院第二屆菁業獎「最佳人才培育獎」。

2004年玉山的ROA為2.25%，整體銀行ROA的平均值為0.63%。

2005年「亞洲區最佳房貸銀行」

2005年玉山銀行被The Asian Banker評選為「亞洲區最佳房貸銀行」，平均300件房貸，只有1件逾期，房貸逾放只有0.3%，政府主管單位對此數字也相當吃驚。2006年，玉山又以房貸風險即時管理系統獲得最佳風險管理獎，主要是因為玉山銀在開發房貸顧客風險與價值模型上，兼顧風險控管與業務發展。玉山甚至宣稱已經三年沒打消壞帳，資產成長率近年來都高於同業平均水準，更是讓玉山引以為傲（見附表三）。

不論針對哪種放款，每年玉山都會向聯徵中心買大量的顧客資料。且在與顧客接觸一開始，玉山就先將顧客分成15類，每隔一段時間對顧客的行為進行預期，並每年定期修正預測模型。且不對受爭議的企業進行放款。策略長黃男州說：

「玉山藉著這樣的機制預期顧客的行為，像是本為tier1的顧客，下一年卻落入tier 3，玉山就會特別注意。」

同年，玉山獲得遠見雜誌「卓越服務獎」。

2005年玉山金控開始縮減雙卡業務

玉山曾發行信用卡的學生卡，但在2005年初就決定停掉。2005年，我國整體的信用卡循環信用貸款餘額也成長到5,000億之多，現金卡放款餘額亦達3,000億，兩者總和為2000年信用卡循環信用貸款餘額2,500億的3.2倍。到了2005年下半年，玉山銀行在進行客戶風險評估系統的分析時，發現很多的顧客擁有過多

¹玉山的的所有分行都只能行銷保誠的保單，但保誠負責替玉山培訓保險及行銷人員，讓每家分行都能有專業的保單銷售人員，行銷較複雜的保單。

的現金卡（約3-5張卡），警覺顧客手上似乎持有過多的credit loans。策略長黃男州說：

「因為後來也發現，有比較多的顧客可能因為credit line來得太容易，所以當他在消費的時候，他會覺得，反正我有credit line我就可以用，有時候會讓他稍微不謹慎而有一些莫名奇妙的投資，或莫名奇妙的擴張，甚至到最後會導致危機，這對顧客不見得是一個好的事情。所以當初玉山從2002年9月我們發行的時候，我們就很close在watch這一方面的狀況。」

由於銀行業在現金卡業務過度的競爭，使得許多顧客手中有太多的現金卡，一旦無法還款，可能導致系統性風險。因此，2005年5、6月間，玉山便開始針對部份的顧客做還款規劃（根據該銀行研究顯示，擁有超過5張信用卡的人，倒帳機率高達50%），並同時教育顧客「信用可能是一個人一輩子最重要的事」。此外，玉山還調降還款利率，希望顧客能逐年還清。對於生活有困難的人，甚至連本金都可以減免。由附圖二和附圖三可以發現，玉山現金卡動用卡數和放款餘額都於此時開始下降。然而就同時期來看，現金卡領導廠商萬泰銀行的動用卡數和放款餘額卻仍持續維持高檔。

政府直到2005年12月，才意識到許多銀行為了衝刺業消金業務，大幅進行不當行銷與廣告，讓沒有收入的學生也可以辦卡，可能進而引發社會問題，才開始針對學生辦理信用卡和現金卡加以規範。依政府規定，學生必須年滿20歲才得以申請，總額度最高十萬元，且核卡前須專函通知父母。行銷長萬水平說：

「這個產品本來是一個救急、一個週轉，結果一個年齡層的下降，且使用上變成是一種是奢侈品，跟我們想像完全是不一樣了。玉山發行的學生卡很快就停掉，就沒有再做這樣子的業務。因為我們覺得說怎麼可以讓學生去消費這種卡，甚至我們還會跟他的家長講，也要求同仁跟顧客講說這種教育的問題。」

2005年玉山的ROA為0.96%，整體銀行ROA的平均值為0.30%。

2006年雙卡風暴

到了2006年初，玉山便決定撤出現金卡市場，但因為是一年契約，所以預

計2007年2、3月就可以解決銀行現金卡信用擴張的問題。出乎意料地，2006下半年，雙卡風暴形成，整個銀行業面臨到的是系統性的傷害，所有發行現金卡和信用卡的銀行都受到負面影響。譬如：國泰世華銀行必須裁撤部門因應，台新銀行和安泰銀行也都因此更換總經理，但玉山金控卻未裁掉任何一名員工。整個銀行業因此打銷了1,600億元，此部份代表顧客可能沒有還款能力的部份，大約佔8,000億信用放款餘額的20%。相對而言，玉山打銷了30億元，佔玉山信用放款餘額的12% (請見附圖五)。

2006年政府推出債權協商機制

2006年9、10月，政府推出雙卡的債權協商機制，雖說幫助了部份想還款的人，卻也造成了道德風險，每100件協商案件有30件其實是屬於還得起，但想透過協商機制少還錢的情況。這使得整體銀行業打銷呆帳的比率提昇了5%至10%之多，達到25%至30%。該年總體ROA的平均值為-0.03%，玉山的ROA為0.06%。策略長黃男州說：

「不過這邊也給銀行一個經驗，就是說，個別銀行有時候，maybe他是出自於善意，maybe他是出自於服務它的顧客，但是當所有的銀行都採取有點類似的me too的這種策略的時候，有時候，一家銀行來做會是一件好事，兩家銀行來做也會是好事，十家銀行來做也會是好事，可是如果四十家銀行都這樣做的時候，他可能給了太多的營養劑，可能對人的身體也不見得是好，有可能會有一些side-effect會出來。」

2006年玉山獲得遠見雜誌企業社會責任獎

玉山金控於2006年，以重視員工教育訓練與福利、推動社會公益及財務透明度等具體作為獲得遠見雜誌2006第二屆「企業社會責任獎」金融業組首獎(請見附表四、五)。董事長黃永仁當時曾提到，玉山不放款給形象有爭議，或有環保問題的企業。因為社會責任比業務量還要重要。董事長黃永仁說：

「贏得尊重比贏得業務重要，有些錢我們寧可不賺。」

2006年與新加坡淡馬錫進行策略聯盟

繼2004年2月，玉山和英國保誠集團策略聯盟之後，2006年3月，玉山金控

又與新加坡淡馬錫進行策略聯盟，淡馬錫持股15%，佔了兩席董事。淡馬錫在金融風暴後，分散資產成為其最重要的策略，加上除了日本之外，台灣是唯一未能進入的市場，雙卡風暴導致股價較低的此時，成為最好的入駐時點。另一方面，淡馬錫擁有的新加坡國家AAA信評所能節省的利息成本、亞洲區域發展的通路、兩席董事帶來的公司治理效果和專業人才，對玉山未來的營運成長勢必可以有所幫助。附表六為各家金控2007年4月的外資持股比重，玉山的持股比重位於最高的20%的級距。

從保誠的業務合作，到淡馬錫的投資，玉山的reputation都是一項競爭優勢。保誠當初投資時，企圖尋找一家台灣「最好」的銀行，玉山的經營團隊和品牌形象可說玉山最後脫穎而出的關鍵之一。而淡馬錫和玉山的資產規模不成比例，但兩者的踏實企業文化卻相當一致。策略長黃男州說：

「他們最後的決定大概最主要的因素是，他們確認這是一個非常好的合作對象，因為這個對象會信守它的承諾，且這個對象它的品牌形象非常好，過去的績效也非常好，經營團隊相當有能力，他當然希望以後的業務可以做的很好嘛！」

在這兩次策略聯盟的談判過程中，我們可以從股價是否有異常報酬（見附圖六(A)(B)、附圖七(A)(B)和附圖八(A)(B)），來驗證證明員工在消息對外公佈前是否並未洩密。品牌長杜武林說：

「英國保誠總部決定投資玉山金控的前一天，台灣保誠還不知道，這件事當時總共有50人知情，但雙方嚴守秘密到最後一刻才公開宣佈，守密也是銀行家應該具備的道德之一。」

行銷長萬水平說：

「像我們2005年底在談淡馬錫的案子，那時候我太太也不知道。記得那一天正好是颱風天，董事長突然間把我們都叫來，我太太還很不諒解，她懷疑說颱風天你還去加什麼班？事實上，我太太之後看到報紙媒體披露以後才知道說『喔！那時候原來是因為這個。』經營團隊的另外一半其實都不會去談。」

「那另外其實我本身自己是比較不擅於投資，可是我長期就是會觀察自己玉山

銀行股票的交易狀況阿！我就發現我自己會特別關心，譬如說有重大事件之前之後的交易筆數阿！張數阿！當然有時候隨整各大環境的交易量會呈等比例增加，那我發現啊，我們玉山在很多重要的事情前後大概都沒有什麼很明顯的變化，就是一些我們自己玉山證券的戶頭好像也沒有什麼變化，所以我是從一個統計數據來觀察說好像沒有這些問題。」

顧客服務部襄理陳彥君說：

「在玉山，只要是道德瑕疵就沒有第二句話。」

該年總體ROA的平均值為-0.03%，玉山的ROA為0.06%。

2007年萬泰等五家銀行被金管會要求限期增資

2007年4月底，萬泰銀、安泰銀、大眾銀、聯邦銀和日盛金等五家不在金融重建基金 (RTC) 的監管名單，過去也沒特別的財務問題的銀行，卻因受雙卡風暴影響，導致淨值跌破十元，讓金管會限期增資。當中，尤其以萬泰銀行最為嚴重，光2006年就虧損了112億元。

2007年玉山再次獲得遠見雜誌企業社會責任獎

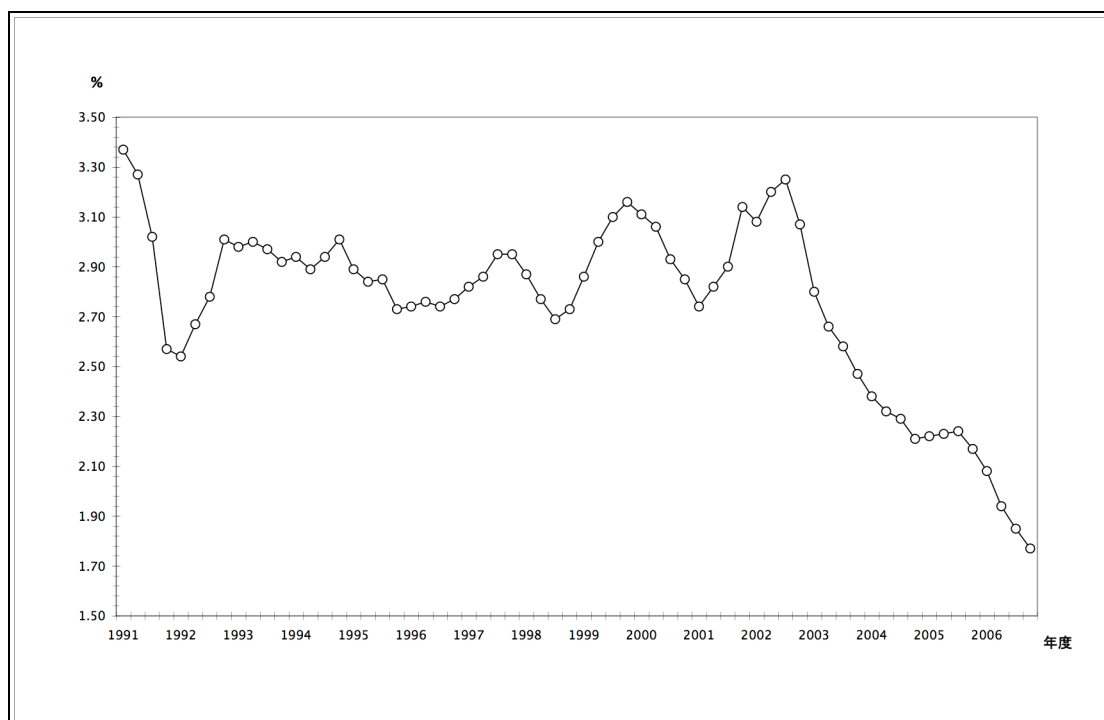
玉山金控於2007年，再次獲得獲得遠見雜誌第三屆「企業社會責任獎」金融業組首獎。侯永雄總經理於頒獎典禮中表示：

『成為世界第一等企業公民』是玉山的共同願景。

『有錢出錢，有力出力，有時間出時間』，讓玉山各種活動的投入成為一種能夠發自內心的參與，無形中已成為玉山重要的核心競爭力。

長期以來，玉山金控...矢志成為績效最好、也最被尊敬的企業。

同年3月，天下雜誌亦頒發企業公民獎TOP50 (請見附表七)，玉山雖然沒有排進TOP10，而是第14名，但仍是金融業榜首。金融業次佳的金控分別為台新金控 (第23名) 與富邦金控 (第24名)。可以發現金融業在「環境保護」與「同業互評」上，都有著相對偏低的分數。



圖一、存放款加權平均利差 (季資料) 資料來源：中央銀行

表一、金融機構家數

年度	總機構		分機構	
	本國 銀行	外國銀行 在台分行	本國 銀行	外國銀行 在台分行
1991	25	36	1,046	47
1992	40	36	1,212	50
1993	41	37	1,382	55
1994	42	37	1,577	57
1995	42	38	1,807	58
1996	42	41	1,936	65
1997	47	45	2,176	69
1998	48	46	2,404	72
1999	52	41	2,576	71
2000	53	39	2,693	70
2001	53	38	3,005	69
2002	52	36	3,068	68
2003	50	36	3,173	69
2004	49	35	3,189	67
2005	45	36	3,239	68
2006	42	33	3,285	64
2007 1月	41	33	3,289	64
2月	41	32	3,290	63

資料來源：金管會銀行局，金融統計指標

表二、金控公司基金會

銀行名稱	基金會	主要對象
玉山金控	玉山文教基金會 玉山志工基金會	兒童、環保及藝文
富邦金控	台北富邦銀行公益慈善基金會 (原富邦銀行-富邦慈善基金會和富邦文教基金會；原台北銀行-台北銀行公益慈善基金會)	急難救助、貧窮、老人及社福團體
國泰金控	1.國泰文教基金會 2.國泰世華銀行文化慈善基金會	1.各種文教活動 2.2004年起以「大樹計畫」為活動主軸，家庭遭遇重大變故或家境清寒的學童
台新金控	台新銀行文化藝術基金會	本土藝術
兆豐金控	兆豐慈善基金會	災害急難救助、清貧醫療補助及弱勢團體
中國信託	中國信託慈善基金會	弱勢兒童
華南金控	無	與信望愛臍帶血基金會合作發行「信望愛認同卡」
第一金控	第一商業銀行文教基金會	獎助學金
新光金控	1.新光人壽慈善基金會 2.財團法人吳氏基金會 3.財團法人吳東進基金會 4.財團法人台北市新光吳火獅先生救難急救基金會 5.財團法人新光吳火獅文教基金會 6.財團法人同心園醫學基金會	1.原住民、女性健康、口述歷史及海外捐贈 2.老人、社區服務及社福團體 3.兒童和青少年 4.急難救助 5.藝文活動 6.醫學研究
永豐金控 (原建華金控)	無(原建華金控-建弘文教基金會)	古蹟保存 (原建華金控-藝文、東南亞外籍配偶家庭、糖尿病、門諾醫院及慈濟等)
復華金控	復華文教基金會	培育藝文種子、關懷弱勢族群及肝病篩檢
日盛金控	日盛教育基金會	舞蹈
開發金控	中華開發工業銀行基金會	文化藝術、社會公益及學術研討活動
國票金控	國票社會福利慈善基金會	與伊甸基金會合作關懷老人
花旗銀行	無	喜憨兒
渣打銀行	無	城市美化 (總行-環境、社區、顧客及企業社會責任的揭露等)

資料來源：各金控基金會網站，作者自行整理

表三、2005年金控公司資產成長率

金控名稱	資產成長率 (%)
台新金	171.67
玉山金	27.55
中信金	22.63
國票金	15.95
國泰金	15.65
新光金	15.03
富邦金	9.32
復華金	5.67
兆豐金	5.54
日盛金	5.25
建華金	5.05
第一金	2.19
開發金	NA

資料來源：天下雜誌2006年5月3日，345期

表四、金融業是否重視企業貸款客戶的環保政策

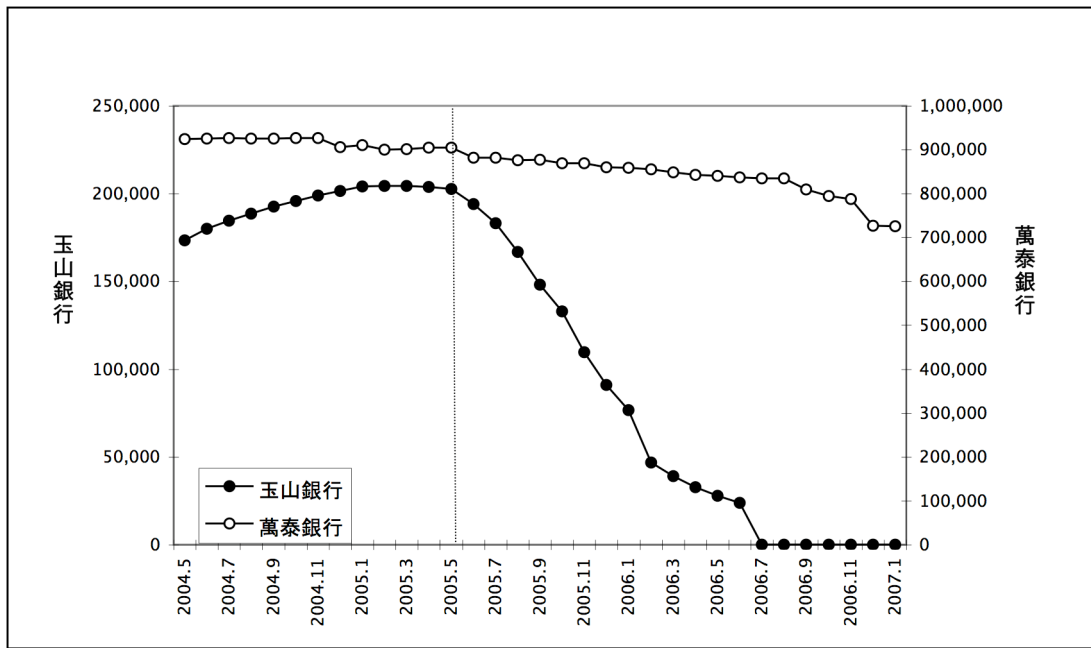
Q: 在審核企業貸款的過程中，會將那些CSR項目列入審核的考量？	
項目	比例
財務透明度	95.2%
勞資關係	52.4%
環保政策	28.6%
社會公益	28.6%
其他	14.3%

資料來源：遠見雜誌2006年5月1日

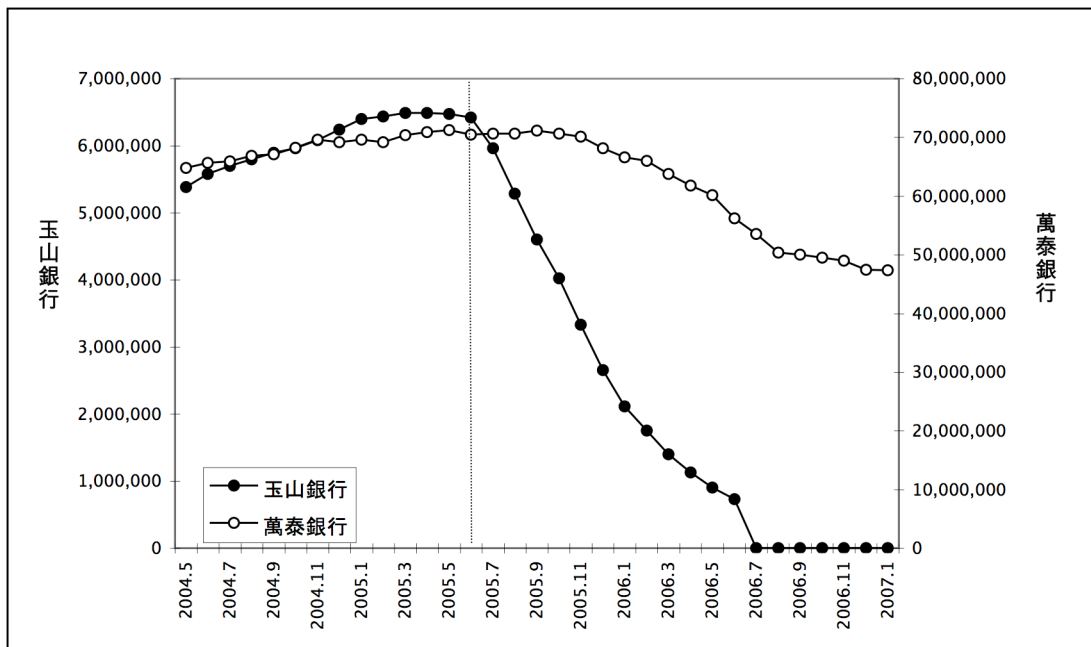
表五、各產業CSR七大構面實踐比例 (%)

CSR構面	科技業A組	科技業B組	傳產製造業組	服務業	金融業
企業社會政策與管理系統	82.8	48.6	51.2	66.3	62.2
財務管理與透明度面	96.1	80.3	78.4	83.5	85.7
環境政策面	71.4	57.0	56.5	55.8	45.7
公平競爭	100	87.8	79.8	90.8	85.5
勞資關係與員工福利	88.3	72.5	69.7	66.6	76.8
社會參與	65.7	20.5	25.1	38.0	41.2
消費者權益	100	72.1	75.1	88.9	73.1

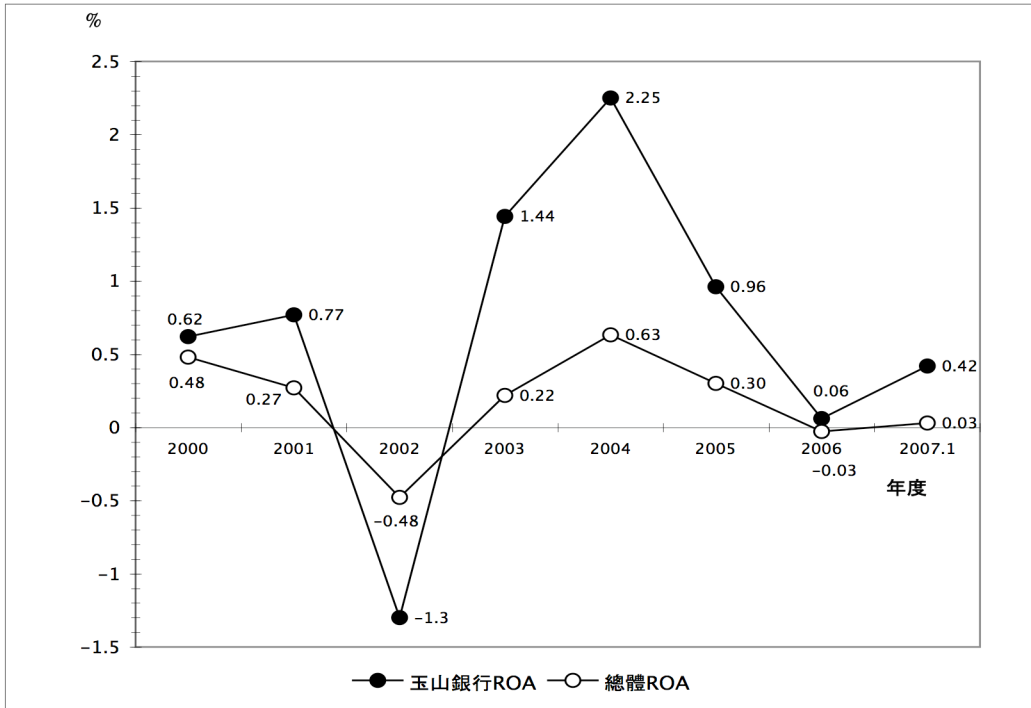
資料來源：遠見雜誌2006年5月1日



圖二、現金卡動用卡數趨勢圖一—玉山銀行與萬泰銀行

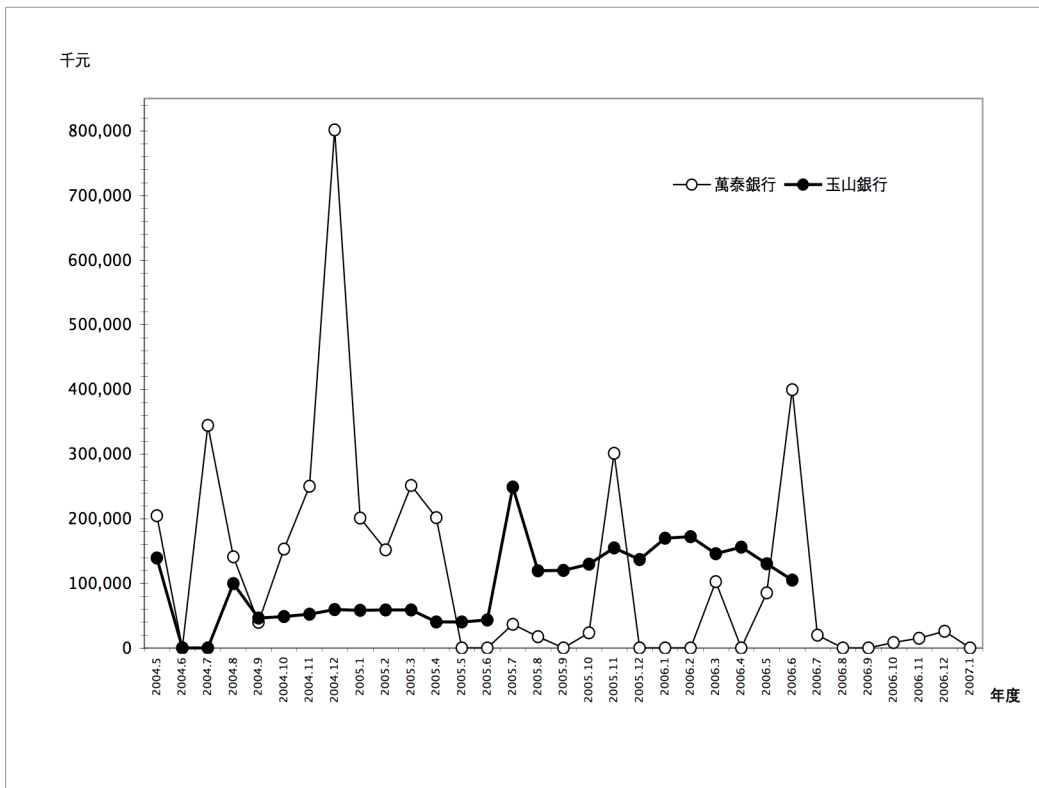


圖三、現金卡放款餘額趨勢圖一—玉山銀行與萬泰銀行



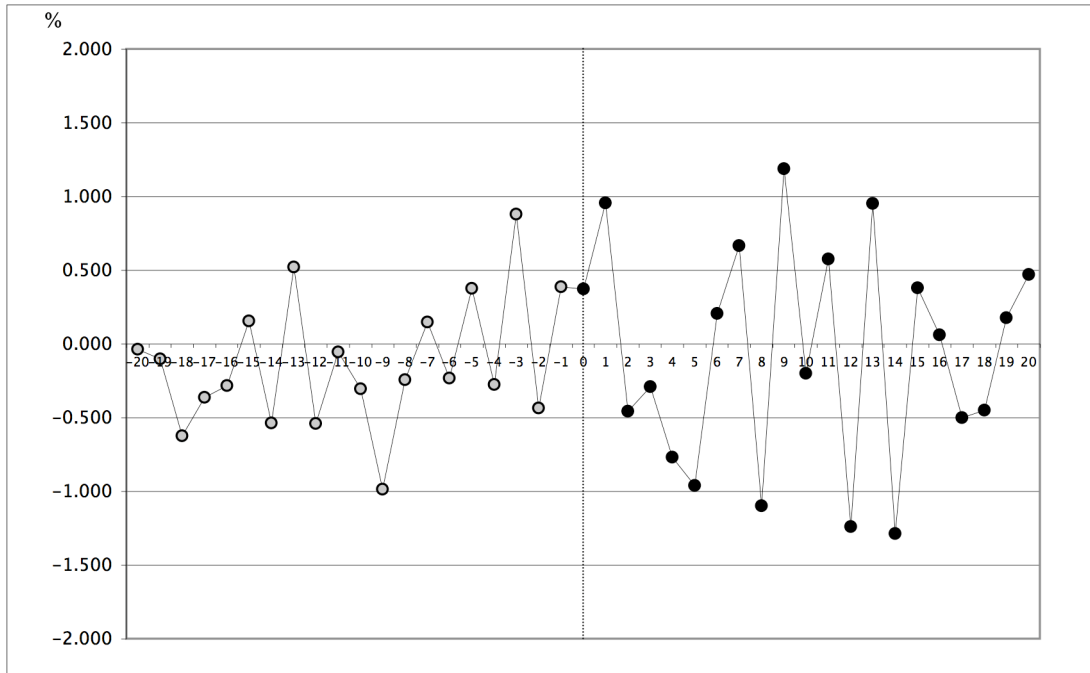
圖四、玉山金控與整體金控ROA

資料來源：總體ROA來自金管會銀行局之金融統計。玉山銀行ROA來自玉山銀行財務資訊。



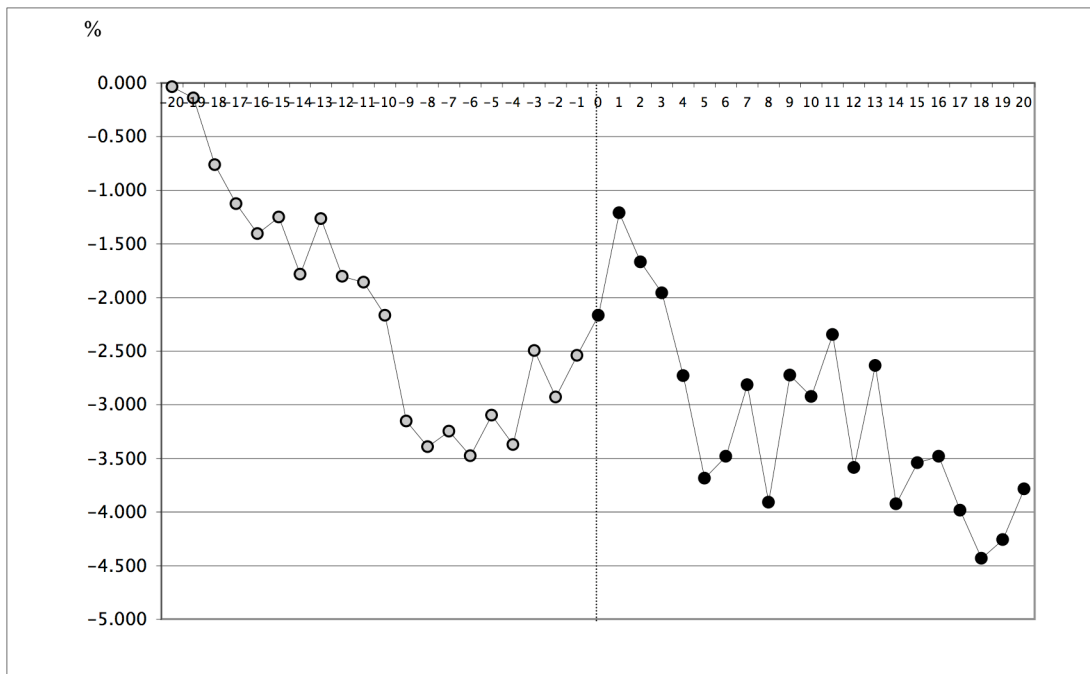
圖五、當月現金卡轉銷呆帳金額—玉山金控與萬泰銀行

資料來源：金管會銀行局網站



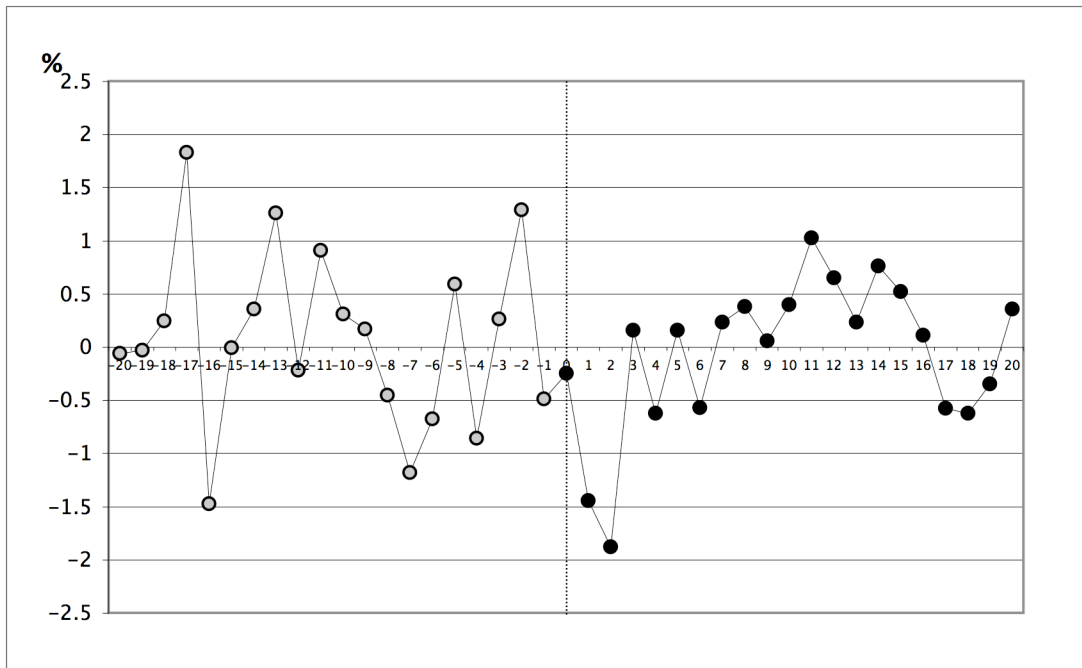
圖六(A)、異常報酬率—玉山金控宣佈與保誠策略聯盟為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理



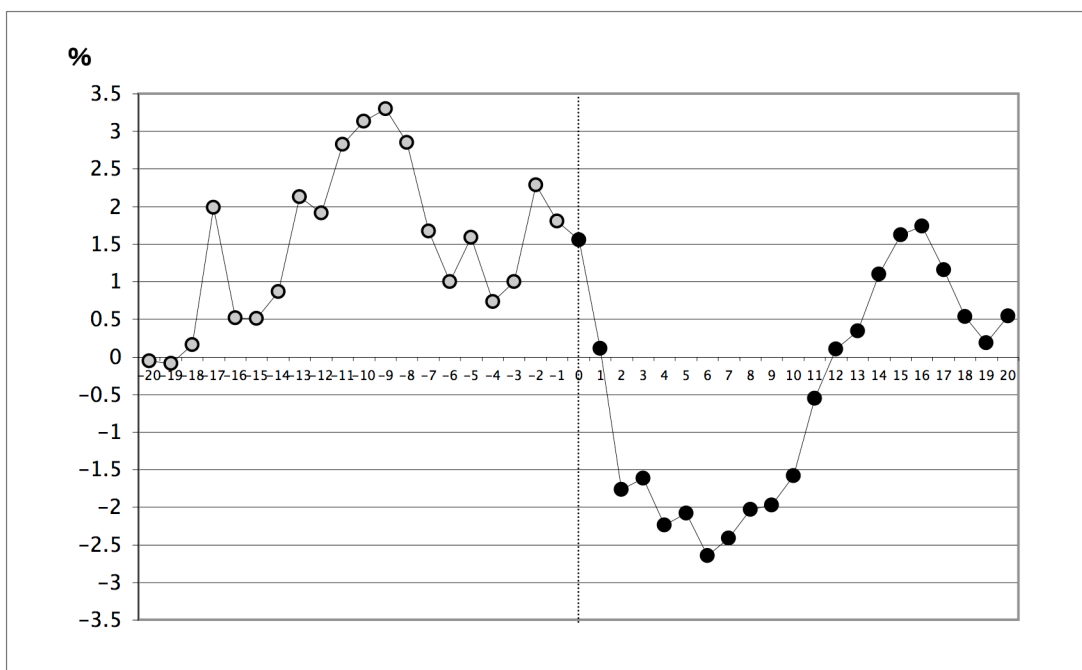
圖六(B)、累積異常報酬率—玉山金控宣佈與保誠策略聯盟為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理



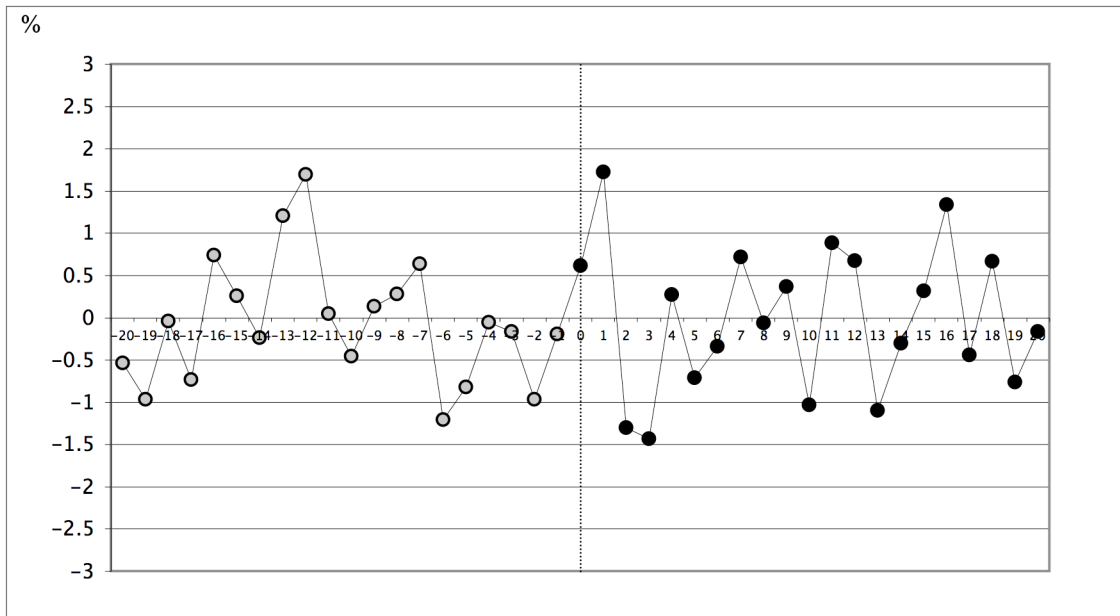
圖七(A)、異常報酬率—玉山金控標得高企為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理



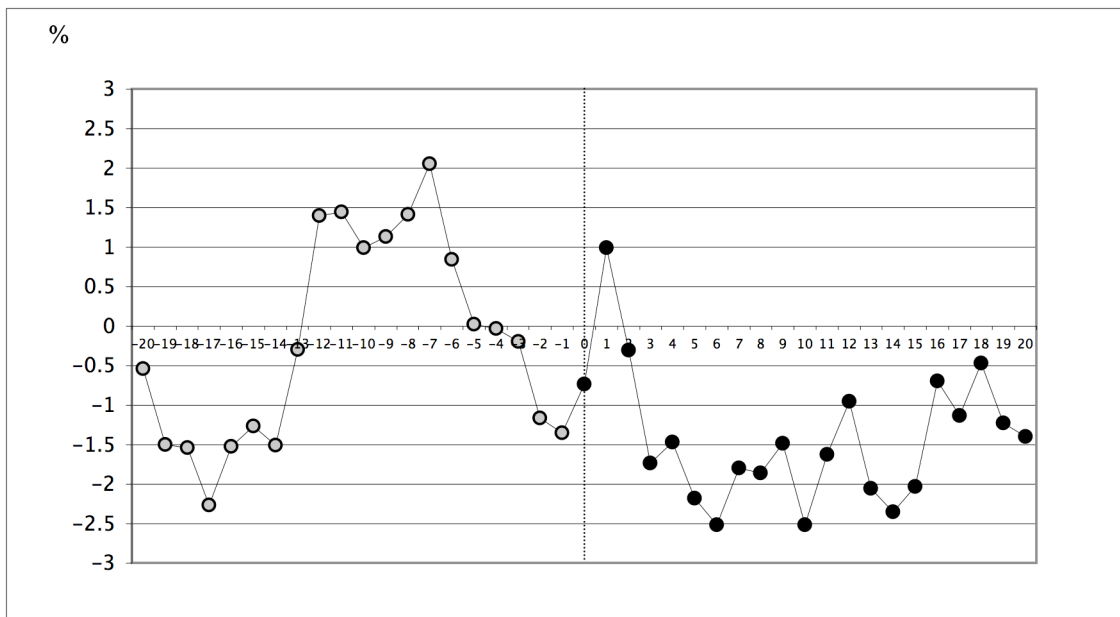
圖七(B)、累積異常報酬率—玉山金控標得高企為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理



圖八(A)、異常報酬率—玉山金控宣佈與淡馬錫策略聯盟為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理



圖八(B)、累積異常報酬率—玉山金控宣佈與保誠策略聯盟為事件日

資料來源：台灣經濟新報與作者整理

表六、2007年4月金控公司外資持股比率

持股比重	金控名稱
1%–4.99%	華南金 (3.85%)
5%–9.99%	國票金 (7.89%)、開發金 (10.95%)
10%–19.99%	第一金 (13.83%)
20%	兆豐金(26.26%)、新光金(29.77%)、復華金(31.13%)、國泰 (37.20%)、永豐金 (37.46%)、玉山金 (40.60%)、富邦金 (35.11%)、台新(39.21%)、中信金 (54.91%)

資料來源：台灣經濟新報

表七、2007年天下企業公民—TOP50

排名	企業	總分	公司治理	企業承諾	社會參與	環境保護	同業互評
1	台積電	8.79	9.0	8.5	8.7	9.0	8.8
2	台達電	8.11	6.3	8.0	9.0	9.0	8.3
3	中華電信	8.01	9.0	8.0	8.3	8.0	6.7
4	台灣大哥大	7.87	9.0	8.5	8.1	7.0	6.7
5	中華汽車	7.82	5.5	8.0	9.0	9.0	7.6
6	統一超商	7.65	6.0	7.0	8.3	9.0	7.9
7	中國鋼鐵	7.43	5.0	8.0	7.3	8.0	8.8
8	統一企業	7.33	5.5	6.8	7.5	9.0	7.9
9	聯發科技	7.32	6.5	8.8	8.8	7.0	6.0
10	友達光電	7.13	6.3	6.8	6.8	8.0	7.0
11	奇美電子	6.94	5.0	7.0	8.0	8.0	6.7
12	裕隆汽車	6.88	5.0	7.3	7.7	7.0	7.5
13	遠東紡織	6.62	5.0	6.0	8.0	8.0	6.1
14	玉山金控	6.59	8.0	8.0	6.7	5.0	5.3
...							
23	台新金控	5.94	5.5	6.3	7.2	5.0	5.8
24	富邦金控	5.89	8.5	5.4	5.3	5.0	5.2
...							

資料來源：天下雜誌2007年3月14日