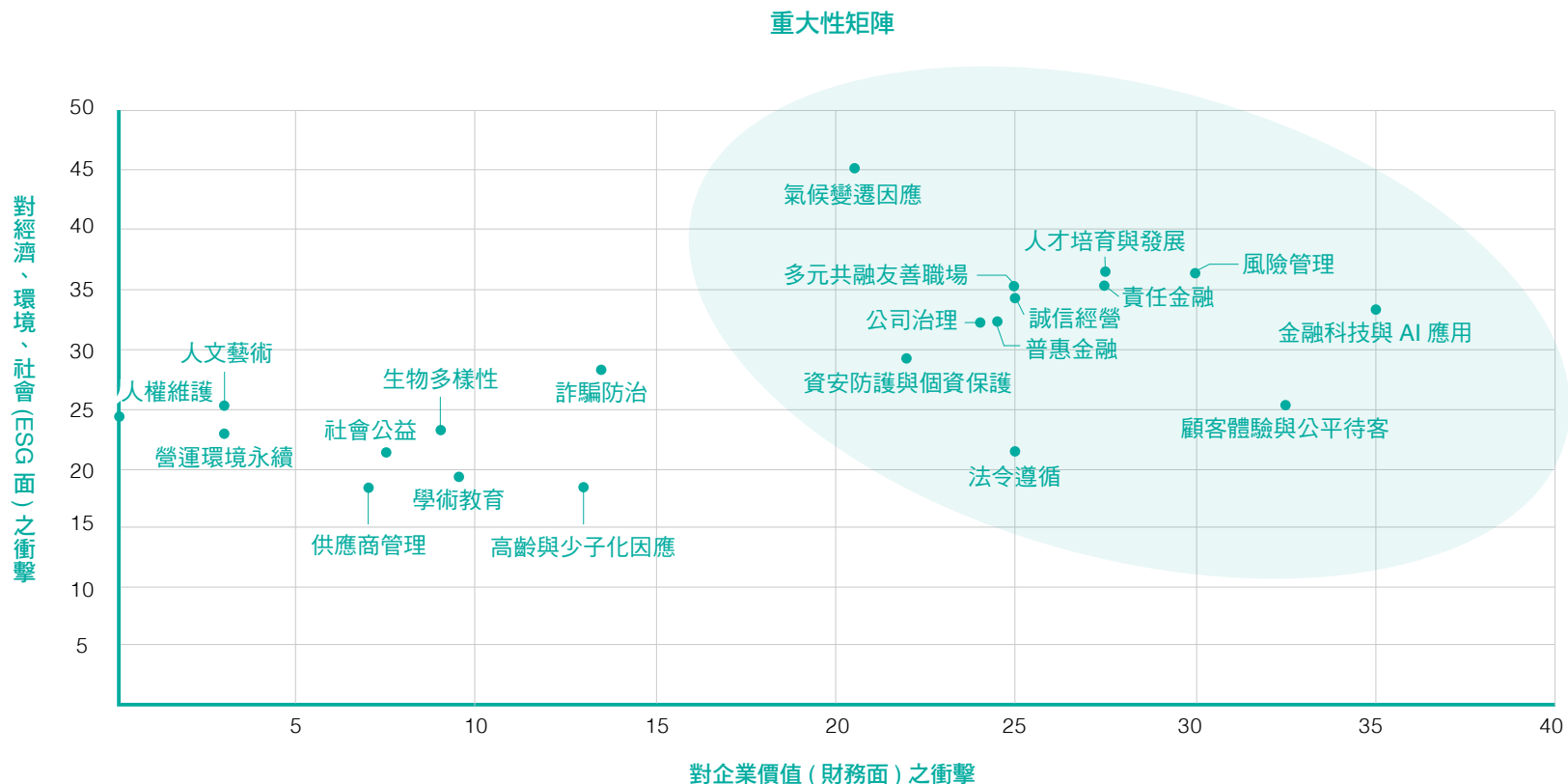


1.4.2 重大主題衝擊評估與說明

永續長辦公室評估 21 項永續議題對經濟、環境及人（含人權）面向產生的影響，就實際 / 潛在、正向 / 負向的影響程度及發生機率進行綜合評估，同時參考雙重大性原則彙整初步結果，經過經營團隊建議後將 2024 年玉山重大主題依衝擊程度排序。後續依照重大主題發展管理機制，包括設定重大主題目標、納入整體企業風險管理（ERM），並與高階管理層級薪酬連結。

衝擊評估方式

將重大主題對經濟 / 環境 / 人（含人權）的影響程度、發生機率各分為 1-5 分，由各相關單位評分、永續長辦公室彙整並計算 21 項重大主題衝擊量化結果，綜合考量經營團隊建議後，得到下圖「重大性矩陣」：



衝擊說明

重大主題	正面（潛在 / 實際）	負面（潛在 / 實際）
金融科技與 AI 應用	<p>經濟 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，有機會能夠促進資金流通並提升資源配置效率，在個人面向上將有助於為普羅大眾帶來更便利的生活，在法人面向上能夠更快速地以資金支持企業成長，對經濟具有正向影響。</p>	<p>經濟 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，若無法有效管理資訊科技及 AI 應用，可能讓 AI 產生錯誤資訊，甚至出現金融系統崩潰或遭操縱引發金融危機，導致民眾蒙受經濟損失。</p>
	<p>環境 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，將有機會減少實體紙張的耗用轉以科技或數位方式呈現資訊，進而對環境具有正向影響。</p>	<p>環境 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，若無法有效率地運用資訊科技及 AI 應用，可能耗用過度的運算能力或不必要的設備汰換造成更多碳排放，或增加對於傳統能源的依賴，進而對環境產生負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 當公司透過金融科技及 AI 應用擴大金融普及性，有機會幫助更多人獲得基本金融服務，改善民眾生活質量，對人 / 人權具有正向影響。</p>	<p>人 / 人權 當公司無法有效對金融科技及 AI 進行管理，可能導致某些偏見或錯誤資訊產生，進而對人 / 人權產生負面影響。</p>
風險管理	<p>經濟 當公司落實風險管理，有助於金融資源的有效應用並提升營運效率，能夠降低意外損失並協助企業發展，對整體社會的經濟產生正向影響。</p>	<p>經濟 當公司未落實風險管理可能導致資源錯誤配置，增加經濟不確定性，進而對整體社會的經濟發展產生負面影響。</p>
	<p>環境 當公司有好的風險管理機制，在面對氣候與環境風險時，將有量化且較為全面的評估能力，進而使環境免於高污染、高敏感產業的負面影響。</p>	<p>環境 當公司未有好的風險管理機制，在面對氣候與環境風險時，可能進而讓金融資源流入對環境有害的產業，進而對環境產生負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 當公司落實風險管理，有助於在金融資源使用上避免支持對人 / 人權較敏感的商業行為，進而有助於減少對人 / 人權有負面影響的行為。</p>	<p>人 / 人權 當公司未落實風險管理，可能導致金融資源錯誤地支持對人 / 人權較敏感的商業行為，使對人 / 人權產生負面影響。</p>
氣候變遷因應	<p>經濟 當公司有好的氣候變遷因應對策，能夠有助於協助顧客強化營運韌性，且有機會催生新的商業機會與市場，例如再生能源、能源效率和綠色科技等領域，並創造新工作機會，進而對整體經濟產生正面影響。</p>	<p>經濟 當公司對氣候變遷無良好因應，將可能直接或間接導致溫室氣體排放無法有效減量，使氣候變遷加劇衝擊整體企業營運，對經濟產生負面影響。</p>
	<p>環境 當公司有好的氣候變遷因應對策，能夠良好地協助顧客或執行自身的溫室氣體減量，進而對整體環境產生正面影響。</p>	<p>環境 當公司對氣候變遷無良好因應，將可能直接或間接導致溫室氣體排放無法有效減量，使氣候變遷加劇對環境產生負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 當公司有好的氣候變遷因應對策，協助顧客進行溫室氣體減量，有機會減緩實體風險並對遭受氣候變遷威脅的人 / 人權帶來正面影響。</p>	<p>人 / 人權 當公司對氣候變遷無良好因應，將可能直接或間接導致溫室氣體排放無法有效減量，使氣候變遷加劇，對於遭受氣候變遷威脅的人 / 人權產生負面影響。</p>
人才培育與發展	<p>經濟 當公司有好的人才培育與發展政策或制度，可提升員工專業度與生產力，高素質人才利於提升企業競爭優勢，當企業持續成長與發展，將創造更多的工作機會，有助於產業整體發展，促進經濟正向循環。</p>	<p>經濟 當公司未有好的人才培育與發展政策或制度，可能難以留住人才造成人才流失或專業能力不足，導致公司無法有效運營發展與執行策略，促使股東、顧客及整體社會產生負面的經濟影響。</p>
	<p>環境 當公司有好的人才培育與發展政策或制度，在教育訓練中也涵蓋氣候變遷、資源管理及生態保護、節能思維等主題，可以使員工能夠在日常工作中採取更多永續的作為，將有助於對環境產生正向影響。</p>	<p>環境 當公司未有好的人才培育與發展政策或制度，可能會導致不具備實際效用的知識與技能傳授，反而讓員工對永續缺乏正確的認知和執行力，進而對整體環境造成負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 當公司有好的人才培育與發展政策或制度，有助於確保員工獲得適當的支援和培訓，保障員工權益提供良好的勞動條件，提升員工向心力，對人 / 人權有正向影響。</p>	<p>人 / 人權 當公司未有好的人才培育與發展政策或制度，可能導致工作環境不平等與歧視、損害利害關係人權益，並對人 / 人權產生負面影響。</p>

重大主題	正面 (潛在 / 實際)	負面 (潛在 / 實際)
責任金融	<p>經濟 吸引更多 ESG 投資人，擴大資本市場籌資管道。建立符合國際規範的 ESG 投資指標，提升臺灣市場競爭力。促進低碳技術研發與綠色產業發展，帶動上下游產業鏈共同成長。加速企業轉型升級，研發綠色產品及服務，協助顧客轉型，拓展新商機。提升能源使用效率，降低能源依賴度，強化整體經濟韌性。</p>	<p>經濟 短期內實施 ESG 規範可能提高整體作業支出與管理成本。傳統高收益但高 ESG 風險產業的投融资限縮，可能導致業務量及收益變動性較高。市場法規變動使內部政策需頻繁調整，增加營運不確定性。各國 ESG 評估標準不一，可能影響跨境投融资業務推展與國際競爭力。</p>
	<p>環境 投融资流程中導入環境風險評估和管理，避免資金流向對生態環境帶來重大風險或負面衝擊之產業或企業，並透過責任金融服務，支持往來企業積極投入資源，訂定永續目標、推動綠能、支持永續相關產業，為環境帶來正向循環效益。</p>	<p>環境 環境技術與標準快速變化可能出現評估落差，導致資金流向環境效益不如預期的專案。</p>
	<p>人 / 人權 透過責任金融政策，避免資金流向剝削勞工權益企業，減少對弱勢族群的侵害，保障其合理工作環境，提升弱勢族群的生活品質與社會保障。</p>	<p>人 / 人權 若未充分評估投融资對象的營運活動對當地社區影響或人權的潛在影響，可能間接涉及社區權益受損或不當勞動條件等，進而引發社會爭議及聲譽風險。</p>
多元共融友善職場	<p>經濟 廣納多元背景人才加入團隊，能夠產生創新進步的動能，提高企業競爭力。而建立多元共融的企業文化，可減少因性別或文化歧視導致的內部摩擦，提高員工績效及生產力。</p>	<p>經濟 對多元友善職場環境的監控成效不足，未妥適維護勞動人權保障而引發勞資爭議，將影響人才招募及留才，對雇主品牌與企業聲譽，可能造成業務流失及財務損失。</p>
	<p>環境 多元化團隊能夠從不同角度思考永續發展的策略，有助於開發新產品，以減少資源消耗和環境影響。</p>	<p>環境 若多元與包容策略未有效執行，可能會導致溝通不良和團隊內部衝突，這可能影響合作精神，並削弱在環境永續項目上的協作，最終影響對環境造成負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 提供公平的職場環境，營造多元包容文化，讓少數及弱勢族群免遭歧視及侵犯，獲得勞動保障及融入職場，讓員工安心工作，提升留任率。</p>	<p>人 / 人權 未能完善平等薪酬與公平績效考核政策，可能引發公眾批評，而過度保障特定群體可能造成特權或「逆向歧視」，將對人權保障構成損害。</p>
誠信經營	<p>經濟 良好的商業道德有助商業活動的發展，促進企業良性的競爭，帶動金融業及廣大中小企業的健全發展。</p>	<p>經濟 員工若涉及以不公平的方式圖利特定廠商，可能有損企業公平競爭，不利於整體企業競爭力發展，造成經濟低落。</p>
	<p>環境 誠信經營鼓勵企業承擔環境責任，推動永續發展與環保措施，可對環境帶來正向影響。</p>	<p>環境 不遵守環保規範的誠信缺失，可能導致環境汙染，加重社會資源負擔，對環境具有負面影響。</p>
	<p>人 / 人權 重視商業道德代表企業經營的長期穩健，也重視對內外部利害關係人的溝通與影響，透過良好的互動，持續提高利害關係人對公司之信任，提升利害關係人整體權益與福祉。</p>	<p>人 / 人權 不重視職業操守的企業文化，亦容易出現不重視顧客承諾、不照顧員工之情事，恐損害企業內部團隊信任和顧客體驗。</p>
顧客體驗與公平待客	<p>經濟 良好的顧客體驗將提升顧客使用金融服務的意願，落實公平待客深化顧客對金融機構的信任，促進重複消費及口碑推廣，帶動經濟成長。</p>	<p>經濟 未落實顧客體驗或公平待客原則，可能導致顧客滿意度降低、損及品牌形象，進而影響市場盈利下滑，降低整體經濟活力。</p>
	<p>人 / 人權 落實顧客體驗與公平待客，有助於保障各類族群（如：金融脆弱族群及其他弱勢群體）的權益，促進社會公平與正義。</p>	<p>人 / 人權 未落實顧客體驗與公平待客，導致顧客權益問題未能得到妥善處理，特別是對於財務弱勢群體的保障。可能引發消費者不滿和社會抗議，降低顧客的信任與滿意度，損害品牌的公信力。</p>

重大主題	正面（潛在 / 實際）	負面（潛在 / 實際）
普惠金融	經濟 普惠金融能夠激發創業精神和創新，使個人與中小企業能夠創辦與拓展業務，從而創造更多的就業機會，帶動整體經濟增長。	經濟 若普惠金融參與者在在不具備足夠金融知識的情況下參與，很可能導致個人或小企業的財務困境，撼動整體經濟穩定。
	環境 透過普惠金融支持永續發展項目，如推動綠色技術和友善環境的企業，能夠提高社會對生態環保的認可度，推進環境保護和永續發展目標。	環境 不當推動普惠金融可能使資金流入環境不友好的產業，進而導致環境惡化，衝突永續發展的目標。
	人 / 人權 普惠金融增強了社會的財務包容性，保障每個人基本的經濟權利與機會，提升弱勢群體的生活品質，有助於縮小貧富差距，促進社會公平。	人 / 人權 若普惠金融機構缺乏適當的監管與道德標準，可能導致高利貸、剝奪經濟基本權利和社會不公，損害弱勢群體的利益。
公司治理	經濟 有效的公司治理可促進資本市場的穩定性與效率，增強投資者信心，吸引更多的資金進入市場，同時，透明的治理能降低資金的成本，促進資源的有效配置。	經濟 不當的公司治理導致市場的不信任，降低投資者的信心，影響資本流入和創新，同時管理層的短期行為可能損害企業的長期發展，從而破壞競爭環境。
	環境 公司治理強調對於環境的責任，促進企業在經營策略中融入永續發展思維，良好的公司治理亦可提高資源利用效率，減少對自然環境的負面影響，助力環境保護和生態平衡。	環境 公司治理不足可能導致環境管理的失當，缺乏環境政策和作為，造成對環境的破壞，例如過度耗用水電等資源，對自然資源及生態系統造成持續的負面影響。
	人 / 人權 良好的公司治理促進企業在業務運作中尊重及保障人權，尤其是在供應鏈管理、勞動條件及多元包容的層面上。企業透過透明的治理架構與行為準則，促進社會責任感，保障員工及相關社群的基本權利，提升整體社會福祉。	人 / 人權 公司治理不善的企業可能無法有效監控供應鏈及勞動條件，從而導致剝削勞工、侵犯人權及未能保障多元性和包容性。
資安防護與個資保護	經濟 當公司落實資安防護與個資保護，可以有效降低潛在風險，提升顧客信任並有助於金融市場發展進而對經濟產生正向影響。	經濟 若未有效管理資安防護，企業可能面臨因資安事件引發的損失，導致市場信心下降與顧客流失，且企業可能面臨合規性罰款和制裁，從而影響正常的業務運作與營運收入，對整體經濟造成負面影響。
	環境 強化資安防護與個資保護讓企業能夠更安心地推進數位化與自動化，這不僅提高效率，還能減少對紙張及其他實體資源的需求，電子化文件的使用能有效減少資源消耗，間接對環境產生正面影響。	環境 若未有效管理資安則可能導致資源的過度使用，企業亦可能採購過多的硬體設備來達成安全性及可用性的要求，進而產生不必要的廢棄設備，在此過程中，電子廢物的產生和隨之而來的處理問題對環境造成負擔，進而對環境造成負面影響。
	人 / 人權 重視資安防護與個資保護，體現企業對於個人隱私與人權的尊重，同時可提升社會對企業的信任，促進社會和諧並對人 / 人權產生正向影響。	人 / 人權 不當的資料保護措施將嚴重威脅到個人的隱私權和資料安全，並可能導致個人資訊的濫用或不當存取，損害顧客權益。
法令遵循	經濟 有效的法令遵循有助於市場的穩定性、增強投資者信心、促進經濟增長與創新，有利經濟發展。	經濟 員工若涉及以不公平的方式圖利特定廠商，可能有損企業公平競爭，不利於整體企業競爭力發展，造成經濟低落。
	環境 強調法令遵循的企業能有效執行環保法律及政策，減少對環境的負面影響。例如：通過合規的廢棄物管理和資源利用，降低碳排及促進生態保護及資源活用。	環境 不遵守環保規範的誠信缺失，可能導致環境汙染，加重社會資源負擔，對環境具有負面影響。
	人 / 人權 遵循當地勞工規範及人權法規，確保提供合理的工作環境和待遇，保障員工的基本權益，提升員工的滿意度和忠誠度。	人 / 人權 不重視職業操守的企業文化，亦容易出現不重視顧客承諾、不照顧員工之情事，恐損害企業內部團隊信任和顧客體驗。

1.4.3 重大主題目標管理

金融科技與 AI 應用

策略 1

優化數位體驗與營運，加速全方面科技應用，將科技、永續融入金融服務，持續推進雙軸轉型。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行數位長 / 20%
- 證券數金處處長 / 10%

策略 2

發展運用可信任的人工智慧（AI），投入科技創新以提升服務效率、品質及競爭力。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 科技長 / 75%

關鍵績效指標

1. 銀行數位活躍顧客佔比（相對於全體活躍顧客）

2024 年	目標	58%	達成狀況	62.21%
2025 年目標	64%			
2030 年目標	70%*			

2. 銀行數位申辦佔整體比例

2024 年	目標	69%	達成狀況	72.92%
2025 年目標	74%			
2030 年目標	77%*			

註：1. 數位申辦業務範圍包含包含存款、信用卡、信貸、基金；2. 依過去四年成長率預估，原 2030 年目標預計於 2026 年可達成，故調整 2030 年目標：數位活躍顧客佔比原目標 65% 調整為 70%、數位申辦佔比原目標 75% 調整為 77%。

3. 證券線上開戶作業佔比

2024 年	目標	82%	達成狀況	81%
2025 年目標	82%			
2030 年目標	95%			

4. 證券電子下單佔比

2024 年	目標	91%	達成狀況	94.2%
2025 年目標	91%			
2030 年目標	95%			

關鍵績效指標

推動智能技術與金融服務的全面融合。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 推動 GAI 發展 · AI / 數據驅動業務 · AI 人才培育 · 籌備相關委員會成立 	<ul style="list-style-type: none"> · 完成 GENIE 2.0、RAG 應用案例「玉山新進人員 AI 小幫手」 · 完成智能技術導入各項業務應用，如：智能 IVR 系統、智能防詐、全行關係網路圖像化、財力評估模型、GRACE 資產配置服務系統等 · AI 教育訓練、玉山人工智慧公開挑戰賽、產學合作 · 人工智慧管理委員會 12/19 試營運
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 推動 GAI 應用落地 · AI / 數據驅動業務 · 增加企業級 AI 隨身助理功能 · 人工智慧管理制度建立 	
2030 年目標	讓本公司因 AI 成為亞洲標竿銀行；母子公司及海外分子行的 AI 應用更廣泛及成熟。	



氣候變遷因應

策略 1

針對氣候變遷可能造成風險，訂定評估機制與適當之風險管理措施，並強化管理及因應能力。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 永續長 / 30%
- 風險長 / 10%

關鍵績效指標

- IFRS S2 導入。
- CDP 成績。
- 減碳目標達成情形。
- 投融資財務碳排盤查管理制度建置。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · Scope1、2、3 碳排放量符合 SBT · CDP climate change 成績維持 A- 以上 · 建立投融資財務碳排盤查系統 	<ul style="list-style-type: none"> · Scope1、2、3 碳排放量無顯著偏離 SBT 路徑 · CDP climate change 成績維持 A- 級 · 完成建置投融資財務碳排盤查系統
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · Scope1、2、3 碳排放情形符合 SBT 路徑 · 精進低碳轉型計劃 · 導入 IFRS S2，試行編制年報永續專章 · CDP climate change 成績達領導級 · 完成玉山銀行所有子行投融資財務碳排盤查導入 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 達成 SBTi Scope 1、2、3 的階段性減碳目標 · 依 PCAF 方法論完成所有財務財務碳排部位之盤查 	

策略 2

建立環保節能文化及執行環保節能措施，降低營運成本。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行管理處處長 / 30%

關鍵績效指標

- 控管營運環境指標，碳排放量、用水量及廢棄物。

目標	達成狀況
<ul style="list-style-type: none"> · 以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 16.8%。 · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 12%。 · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 44.6%。 	<ul style="list-style-type: none"> · 以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 48.6%。 · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 31.1%。 · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 48.7%。
<ul style="list-style-type: none"> · 依循 SBT 碳排路徑，以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 21%。 · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 15%。 · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 50.1%。 	
<ul style="list-style-type: none"> · 依循 SBT 碳排路徑，以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 42%。 · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 30%。 · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 78%。 	

策略 3

以協議採購、自建太陽能以及購買再生能源憑證等方式，提升再生能源使用比例提升營運韌性。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行管理處處長 / 30%

關鍵績效指標

- 以再生能源使用量及用電量為基準檢視再生能源使用比例。

目標	達成狀況
國內據點再生能源使用比例達 40%。	國內據點再生能源使用比例達 62.1%。
國內據點再生能源使用比例達 50%。	
國內據點再生能源使用比例達 100%。	



風險管理

策略

運用資訊技術與科學化數據分析工具，厚植風險管理之預警及應變能力，以強化風險控管效率。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 風險長 / 60%

關鍵績效指標

- 利率風險變化對資產負債影響之管理機制。
- 作業風險管理工具精進。
- 運用智能科技提升洗錢防制效益。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 完成新市場風險資本計提計算與方法導入 100% · 完成玉山銀行授信 RWA 管理機制精進，並完善推動 IRB 法的 RWA 限額管理。 · 作業風險資料庫品質校準達 100% · 完成新顧客洗錢及資恐風險評級模型建置 	<ul style="list-style-type: none"> · 完成新市場風險資本計提方法導入 100% · 作業風險資料庫品質校準達 100% · 已完成新顧客洗錢及風險評級模型建置，將於 2025 年初轉
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 優化玉山銀行 (含海外分支機構) 之利率及流動性風險管理機制 · 接軌 Basel III 各類資本計提新標準法，並導入 EP 與 RORWA 指標，精進資本與風控鏈結之管理與使用效率 · 建置重要關注議題功能，運用壓力測試強化評估與掌握重大風險之影響性。提升重點風險管理議題效率達 100% · 建置及完成新加坡分行 AML 顧客盡職審查共用平台系統 · 導入 AI 科技運用，強化各項風險管理之能力及效率。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 市場風險控管系統與風險敏感度分析效率提升 50% · 提升跨模組管理效能達 80% · 國內外盡職審查作業系統化達 60% 	



人才培育與發展

策略

以人才為導向的績效管理，結合長期策略及教育訓練，透過專業培養及職務輪調等多元培養方式，培育組織所需人才。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 人資長 / 30%
· 銀行人資處處主管 / 30%
· 證券人資部主管 / 30%

關鍵績效指標

1. 員工平均訓練數

2024 年	目標	達成狀況
	員工平均訓練時數維持 50 小時以上	69.13 小時
2025 年目標	員工平均訓練時數維持 50 小時以上	
2030 年目標	員工平均訓練時數維持 50 小時以上	

2. 數位力學習認證人數

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 各職系專業訓練加入數位相關課程，持續科技專業訓練課程。 · 國內員工取得數位力、AI 認證及數位經辦比例達 45%。 	協助各職系的專業培訓利用數位教材輔助進行混成學習，並持續推展玉山數位力學習計畫，提高員工相關能力學習覆蓋率達 52%。
2025 年目標	各職系專業培訓納入數位相關課程，並持續推展玉山數位力學習計畫，使當年度數位相關能力學習覆蓋率達 50%。	
2030 年目標	各職系專業培訓納入數位相關課程，並持續推展玉山數位力學習計畫，使當年度數位相關能力學習覆蓋率達 80%。	



責任金融

策略 1

支持對環境及社會有正面影響力的授信對象，包括提供綠色授信，及透過永續連結貸款協助企業訂定明確 ESG 發展目標，加速企業轉型。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 銀行法金執行長 / 10%

關鍵績效指標

1. 綠色授信餘額

2024 年	目標 新臺幣 1,000 億元	達成狀況 新臺幣 1,072 億元
2025 年目標	新臺幣 1,240 億元	
2030 年目標	新臺幣 1,300 億元 *	

2. 永續連結貸款餘額

2024 年	目標 新臺幣 660 億元	達成狀況 新臺幣 768 億元
2025 年目標	新臺幣 800 億元	
2030 年目標	佔法金總授信餘額 13%	

策略 2

落實永續投資，提高永續發展債券投資部位（永續發展債券係指經認可之綠色債券、社會責任債券及可持續發展債券）。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 財務長 / 15%

關鍵績效指標

永續發展債券投資餘額

2024 年	目標 新臺幣 350 億元	達成狀況 新臺幣 430 億元
2025 年目標	新臺幣 480 億元	
2030 年目標	新臺幣 550 億元	

註：2023 年原訂綠色授信餘額目標至 2030 年達新臺幣 1,300 億元，未來將視 2025 年目標達成情形進行動態調整。



多元共融友善職場

策略

以創造更好的員工體驗為目標，建構工作與生活平衡的友善職場，打造「玉山人快樂的第二個家」。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 人資長 / 30%
· 銀行人資處處主管 / 30%
· 證券人資部主管 / 30%

關鍵績效指標

1. 員工敬業度

2024 年	目標 維持 90% 以上	達成狀況 84.9%
2025 年目標	維持 85% 以上 *	
2030 年目標	維持 85% 以上	

2. 人才保留率

2024 年	目標 維持 90% 以上	達成狀況 90.8%
2025 年目標	維持 90% 以上	
2030 年目標	維持 90% 以上	

3. 女性主管比例

2024 年	目標 達 42% 以上	達成狀況 41.29% (註)
2025 年目標	維持 43% 以上	
2030 年目標	維持 45% 以上	

註：玉山鼓勵同仁勇於表達感受與意見，且新進同仁對於職場滿意度較多表達不同看法，將持續精進員工關係與照顧，以提升員工向心力與敬業度。

誠信經營

策略

將誠信正直的價值內化至企業文化，創造與顧客之間的信任關係。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 法遵長 / 20%

關鍵績效指標

1. 教育訓練及測驗落實度

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> 持續落實教育訓練及宣導。 維持員工參與率 100%。 	<ul style="list-style-type: none"> 於各訓練班透過課程進行誠信經營宣導教育。 於國內法令遵循主管會議進行不誠信行為風險教育訓練。 提供全體董事「誠信經營及內部重大資訊處理教育訓練」宣導資料。 實施誠信經營線上教育訓練及測試，員工參與率 100%。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 持續落實教育訓練及宣導。 維持員工參與率 100%。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 持續落實教育訓練及宣導。 維持員工參與率 100%。 	

2. 不誠信經營行為風險評估機制

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> 建立不誠信行為風險評估動態儀表板。 2024 年 6 月底前完成各項問責制度內部規定及相關文件訂定，9 月份提報玉山問責委員會及董事會，預計於 11 月底前完成玉山全數高階管理人員簽署責任聲明書，以配合「銀行業導入責任地圖制度自律規範」施行時程。 	<ul style="list-style-type: none"> 透過不誠信經營行為風險評估機制瞭解本行不誠信行為風險評估結果分布及風險熱區。 已建立本公司問責制度，明確定義本公司高階管理人員範圍及其權責內容、增訂定責、問責與究責之程序，並舉行高階管理人員教育訓練會議。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 依據不誠信行為風險評估結果，建立預防管控機制。 每年度定期召開玉山問責委員會檢視問責制度運行狀況。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 持續優化誠信經營行為風險評估機制。 	

顧客體驗與公平待客

策略

以顧客體驗為核心，建立公平待客文化，確保服務品質。

對應高階主管 / 績效連結佔比

· 法遵長 / 20%
· 銀行顧客服務處處長 / 80%
· 證券永續發展部、綜合企劃部主管 / 30%

關鍵績效指標

1. NPS（淨推薦值）

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> 實體通路 NPS 維持 60 以上。 數位通路 NPS 維持 55 以上。 客服通路 NPS 維持 50 以上。 	<ul style="list-style-type: none"> 實體通路：69.1 數位通路：66.6 客服通路：58.2
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 實體通路 NPS 維持 60 以上。 數位通路 NPS 維持 55 以上。 客服通路 NPS 維持 50 以上。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 各通路 NPS 維持 60 以上。 	

2. 顧客滿意度

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> 銀行實體通路、數位通路滿意度維持 90% 以上；客服通路滿意度維持 85% 以上。 證券客服通路滿意度維持 90% 以上。 	<ul style="list-style-type: none"> 銀行實體通路滿意度 93.3%、數位通路滿意度 95.2%、客服通路滿意度 90.2%。 證券客服通路滿意度 95.8%。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 銀行實體通路、數位通路滿意度維持 90% 以上；客服通路滿意度維持 85% 以上。 證券客服通路滿意度維持 90% 以上。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> 銀行各通路滿意度維持 90% 以上。 證券客服通路滿意度維持 90% 以上。 	

3. 落實公平待客原則

	目標	達成狀況
2024 年	銀行獲得金管會公平待客獎項肯定。	玉山銀行獲得金管會 2024 年公平待客原則評核前 25% 績優業者（註）
2025 年目標	銀行、證券獲得金管會公平待客獎項肯定。	
2030 年目標	銀行、證券獲得金管會公平待客獎項肯定。	

註：依據金管會公平待客原則評核機制，玉山銀行每年受評一次、玉山證券每兩年受評一次。玉山證券非 2024 年公布之公平待客原則評核受評單位。



普惠金融

策略

推動普惠金融政策，讓社會中不同身份背景的個人或企業，均能在開放、平等、多元的基礎上獲得適合且多元的金融服務，並於過程中促進社會就業與經濟發展，消除不平等，促進普惠金融。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行個金執行長 / 20%
- 證券數金處處長 / 30%

關鍵績效指標

1. 解決營收 5,000 萬以下小型企業融資不易問題，並協助具社會在地影響力之個人與企業發展。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 小型企業新增撥款戶數 4,300 戶。 · 新創企業、地方創生、社會企業、青年創業啟動金等新增撥款戶數 1,650 戶。 	<ul style="list-style-type: none"> · 小型企業新增撥款戶數 5,282 戶。 · 新創企業、地方創生、社會企業、青年創業啟動金等新增撥款戶數 1,688 戶。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 小型企業新增撥款戶數 5,500 戶。 · 新創企業、地方創生、社會企業、青年創業啟動金等新增撥款戶數 1,730 戶。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 小型企業新增撥款戶數 6,000 戶。 · 新創企業、地方創生、社會企業、青年創業啟動金等新增撥款戶數 1,800 戶。 	

2. 透過數位化、無障礙的金融服務，提供弱勢族群、身心障礙人士或高齡顧客創新及友善的金融服務。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 增設視障語音 ATM 150 台，合計達到 404 台視障語音 ATM。 · 持續精進分行友善服務家數，目標 2024 年累計完成 18 家 A 級、70 家 B 級分行。 · 優化官網自助服務資訊，便利顧客取得金融服務。 	<ul style="list-style-type: none"> · 增設視障語音 ATM 151 台，合計達到 405 台視障語音 ATM。同時新增視障存款功能。 · 友善金融分行分級已累計完成 75 家 A 級、43 家 B 級分行，AB 級分行共累計達成 118 家。 · 官網全站取得無障礙 A 級標章；「友善服務」新增手語、台 / 英語預約開戶；另外籍顧客可於線上申請信貸。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 增設視障語音 ATM 50 台，合計達到 455 台視障語音 ATM。 · 持續精進分行友善服務家數，目標 2025 年 AB 級分行累計達成 121 家分行。 · 優化官網自助服務資訊，便利顧客取得金融服務。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 國內所有 ATM 皆改為視障語音 ATM。 · 完成 40 家無障礙 A 級分行，97 家 B 級分行。 · 持續優化數位通路，提供無障礙的金融服務。 	

3. 協助小資族透過股票 e 指存定期定額或小額儲蓄，建立理財習慣。

	目標	達成狀況
2024 年	35,000 戶	49,961 戶
2025 年目標	40,000 戶	
2030 年目標	60,000 戶	



公司治理

策略

持續強化董事會職能、提升經營團隊領導管理、重視股東權益保障及資訊的正確透明。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 公司治理主管 / 100%

關鍵績效指標

- 董事會職能
- 資訊透明度
- 股東參與

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 自主委請專業第三方機構辦理公司治理認證作業。 · 內部規範新增與關係人取得或處分資產交易應提股東會報告相關內容。 · 持續精進官網公司治理專區相關資訊。 	<ul style="list-style-type: none"> · 協助專業機構透過開放式問卷及實地訪評方式，就公司之公司治理制度進行評量，相關建議事項並列為本公司之公司治理優先加強計畫。 · 通過修訂本公司「取得或處分資產處理程序」，規範關係人取得或處分資產交易應提股東會報告，以強化關係人交易之管理。 · 持續強化官網公司治理資訊之透明度，並定期更新相關資訊。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 配合主管機關政策，與公司員工共享經營成果，落實永續發展，內部規範新增員工酬勞中基層員工之分配比例相關內容。 · 為接軌國際財務報導準則 (IFRS) 永續揭露準則，預先規劃排定永續資訊揭露之階段時程。 · 為下屆董事結構規劃及多元配置，預先辦理相關前置作業。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 參照公司階段性永續發展策略，彙整並擬定超前部署公司治理再提升方案。 · 依據主管機關政策持續優化公司治理文化，並參照國內外最佳公司治理原則與實務，檢視公司治理架構，滾動式修訂相關規章及調整揭露資訊。 	



資安防護與個資保護

策略

- 持續取得國際專業認證，實踐資訊安全、個資保護及營運持續並接軌國際標準。
- 建構完善的治理制度、培養同仁良好的資訊安全意識、識別資安風險與弱點，並進行有效強化。
- 建構完整資安防護架構，提升資訊服務的高可用度，展現資安韌性，完善資安治理成熟度。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 資安長 / 100%

關鍵績效指標

- 完善玉山個資制度。
- 駭客入侵成功之資安事件數。
- 擴大國際專業認證範圍。
- 深化並擴大零信任架構。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 強化個資管理制度及組織運作，確保個資保護機制之一致性。 · 駭客入侵成功之資安事件數 0 件。 · 玉山銀行取得 ISO 27001: 2022 資訊安全管理國際標準改版驗證。 · 制定營運上雲系統之雲端安全準則，並完成雲端環境資安監控建置。 	<ul style="list-style-type: none"> · 已完成個資管理架構 R&R 及個資管理制度相關規範之訂定。 · 2024 全年度無發生駭客入侵成功之資安事件。 · 玉山銀行於 2024 年 5 月完成 ISO 27001: 2022 資訊安全管理系統轉版認證。 · 玉山銀行於 2024 年 12 月完成雲端安全準則及資安監控。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 駭客入侵成功之資安事件數 0 件。 · 擴大 ISO 27001 資訊安全管理系統之驗證範圍。 · 完善個資運作組織發展計畫及海外分行個資能力評估。 · 深化並擴大零信任架構。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 駭客入侵成功之資安事件數量維持 0 件。 · 玉山銀行與玉山證券持續取得 ISO 27001: 2022 資訊安全管理系統驗證。 · 打造玉山金控及子公司一致之個資管理制度、持續完善供應商風險管理制度及零信任架構。 	



法令遵循

策略

- 將法令遵循意識深植主管同仁心中，強調一切業務不得凌駕風險之上，一切服務不得逾越法規之上，達到作業流程零信任、風險紀律零容忍。

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 法遵長 / 80%

關鍵績效指標

- 教育訓練執行情形。
- 法遵測驗參與率。
- 落實自評項目更新及執行。
- 法令遵循追蹤單時效性、落實度及詳實度。

	目標	達成狀況
2024 年	<ul style="list-style-type: none"> · 持續落實法遵教育訓練及法遵測驗。 · 持續與海外單位進行一對一交流。 · 法遵管理系統持續蒐集使用者建議，並完成主要項目改善以提升法遵管理韌性和效率，為永續治理賦能。 	<ul style="list-style-type: none"> · 每月提供法遵教材進行教育訓練，透過每半年度法遵自評作業檢核項目說明執行情形，除列入次年度法遵線上測驗之試題範圍，該測驗執行情形亦作為單位考評依據。 · 本年度針對同奈分行及柬埔寨子行進行實地法遵訪查，其餘海外分子行則為線上訪查進行交流，以了解法遵實施情形。 · 進行法遵管理系統精進，已於 2025 年 3 月完成系統測試並上架。
2025 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 因應「金融機構防漂綠參考指引」，訂定防漂綠管理機制，確保金融商品、官網揭露事項、行銷製作物及新聞稿等對外聲明均真實正確。 · 因應「金融業運用人工智慧 (AI) 指引」發布，法遵主管擔任人工智慧管理委員會委員，協助督導 AI 治理規範的建立。 · 為避免查核題目與現行各單位之自行查核、風控自評等內控作業重疊，或檢核項目已不符時宜者，2025 年將啟動法遵自評遵循作業精進專案，力求降低人工作業成本。 	
2030 年目標	<ul style="list-style-type: none"> · 持續透過教育訓練及測驗，建立主動式風險文化，加深全體主管同仁法遵意識。 · 以法遵管理系統、法令規章管理系統為工具，提升管理效能，以落實法令遵循。 · 持續透過防漂綠管理機制，確保對外揭露永續資訊之真實性及正確性。 	