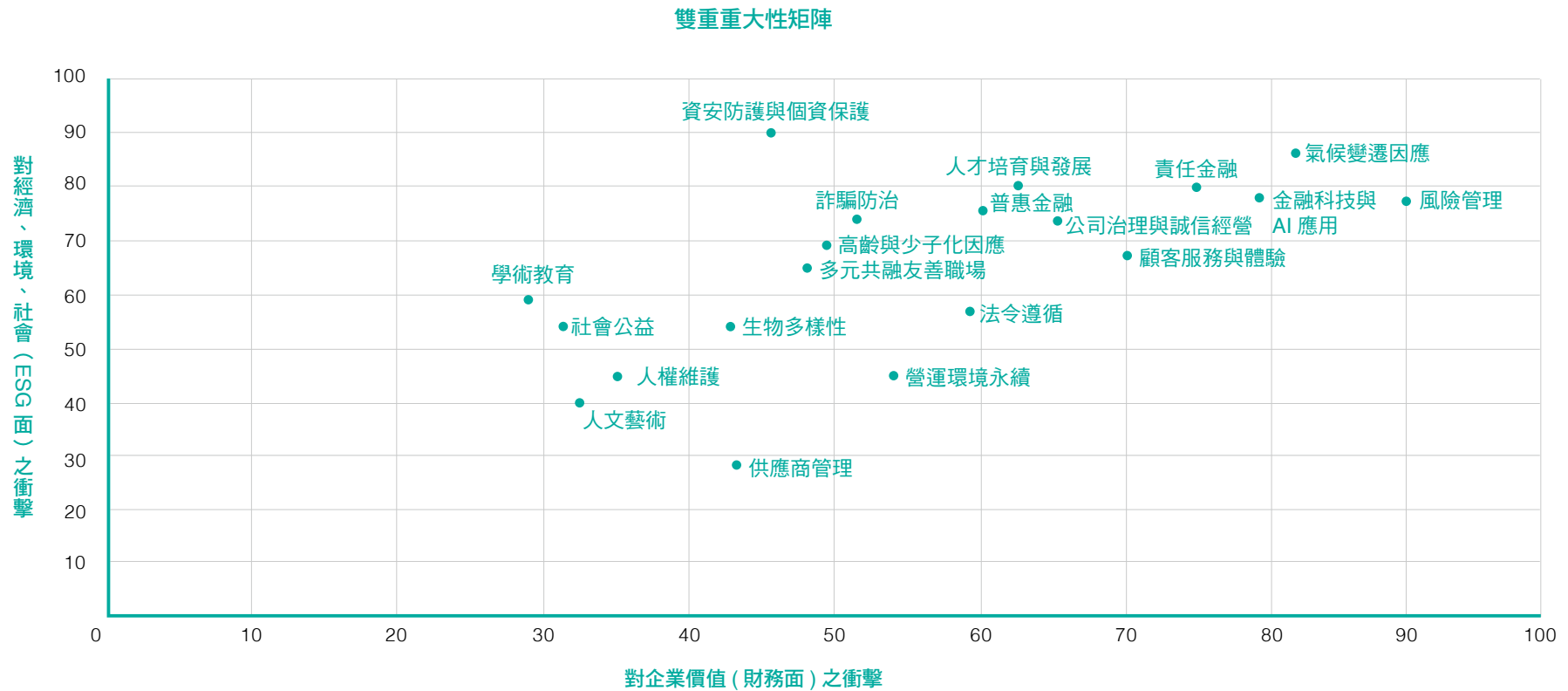


1.4.2 重大主題衝擊評估與說明

永續發展處評估 20 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，同時參考雙重重大性原則彙整初步結果，經過經營團隊審閱建議後於 2025 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，由相關單位評分、永續發展處彙整並計算 20 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「雙重重大性矩陣」：



衝擊說明

重大主題	正面（潛在／實際）	負面（潛在／實際）
氣候變遷因應	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。	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。
	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。	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。
	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。	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。
風險管理	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，辨識及防範現有及新興風險的潛在威脅，協助企業發展，對整體社會的經濟產生正向影響。	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。
	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。	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。
	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。	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。
金融科技與 AI 應用	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，上雲提升彈性／擴展性、縮短產品上市時間。穩定幣／代幣化技術在特定場景可優化跨境支付與結算流程、降低中轉成本並提升即時清算效率，活絡資本市場並推動金融創新與產業合作，對整體經濟成長具正向貢獻。	經濟 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，若治理不足（含模型風險管理、資料治理、第三方／供應商管理），可能導致模型偏誤或流程失靈，進而造成服務中斷、交易異常、決策失準或重大財務損失，並削弱市場信任；在極端情境下，可能加劇市場波動並影響金融穩定；隨未來專法上路，金融機構針對虛擬資產交易之合規與洗錢防制（AML）成本將顯著增加。另若穩定幣儲備金管理失當，恐引發流動性風險並衝擊金融穩定。
	環境 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，將有機會透過流程數位化、無紙化與遠距服務，降低紙張、運輸與實體作業資源消耗；若同步導入綠色運算與雲端資源最佳化，可進一步提升能源使用效率並降低環境負荷，進而對環境具有正向影響；穩定幣等數位資產應用，其鏈上透明性可強化碳權及綠色供應鏈之追蹤管理，未來透過綠色資產代幣化可促進綠色資本流動並降低參與門檻。	環境 當公司致力發展金融科技及 AI 應用，模型訓練與推論可能提升運算需求，若缺乏綠色運算策略、雲端資源管理與設備生命周期規劃，將增加能源使用與碳排，進而對環境產生負面影響。
	人／人權 當公司透過金融科技及 AI 應用擴大金融普及性，協助一般客群與金融脆弱族群取得基本金融服務；搭配友善介面與金融教育，有助降低資訊落差並提升使用者權益保障，對人／人權具有正向影響。	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，進而產生歧視或職場不法侵害等情事發生；而 AI 技術發展亦可能導致部分職務機會減少致員工喪失工作機會，進而對人／人權產生負面影響；另若遭遇資安漏洞或駭客攻擊，虛擬資產損失補償難度極高。

重大主題	正面（潛在／實際）		負面（潛在／實際）	
責任金融	經濟	接軌國際永續金融標準，將 ESG 議題全面納入投融資流程。透過資金引導，支持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。藉由提供轉型金融工具、綠色授信及永續連結貸款，協助顧客研發綠色產品並開拓新商機；同時，此能吸引重視 ESG 的投資人，擴大籌資管道並降低融資成本，強化企業與整體的經濟韌性。	經濟	為完善 ESG 授信與責任金融機制，短期內將提高資訊系統開發、員工教育訓練及建立外部合作關係等作業支出與管理成本。限縮傳統高收益但高 ESG 風險產業的投融資，短期內可能導致業務收益波動。各國 ESG 評估標準不一或市場法規頻繁變動，亦會增加內部政策調整的頻率與跨境業務推展的營運不確定性。
	環境	玉山落實責任授信與責任投資，於貸款及投融資流程中導入嚴謹的環境風險評估與管理機制，嚴格避免資金流向對生態環境、氣候變遷帶來重大風險或負面衝擊之產業。同時，積極推動責任金融服務，支持往來企業訂定具體的永續目標、投入綠能建設及環境友善專案，為自然環境帶來正向循環效益。	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。若流程管理不落實，資金流向未妥善管理環境面之授信對象且導致重大危害事件，可能造成環境破壞問題。
	人／人權	落實責任金融政策與社會風險評估，於授信審核中確保資金不流向涉及剝削勞工、侵害人權或對社會穩定造成負面影響的產業，保障合理的工作環境與勞工權益。此外，透過社會授信等金融服務，支持社會責任專案，減少對弱勢族群的侵害，進而提升其生活品質與社會保障。	人／人權	若未充分評估投融資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。
人才培育與發展	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。	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。
	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。	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。
	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。	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。
公司治理與誠信經營	經濟	完善的治理結構能展現治理單位當責性，並有效防止管理階層的濫權行為，保障股東及其他利害關係人的權益，進一步增強投資人信心，吸引更多資金投入，進而促進經濟增長。健全的政策制定流程與透明的資訊揭露，有助於降低資訊不對稱，同時提升決策品質及優化資源配置，提升整體經濟效益。	經濟	不當的公司治理導致市場的不信任，降低投資人的信心，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	公司治理強調環境責任，促進企業在經營策略中融入永續發展考量。企業在制定環保政策及實現綠色轉型方面，透過良好的公司治理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在環境管理的失當，缺乏環保政策和措施，造成對環境的破壞。這可能包括不負責任地耗用資源及忽視永續發展，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	公司治理不善之企業可能無法有效監督自身營運及供應鏈之勞動條件，從而發生剝削勞工、侵犯人權及未能保障多元性和包容性等衝擊。

重大主題	正面（潛在／實際）		負面（潛在／實際）	
顧客服務與體驗	經濟	良好的顧客體驗可促進顧客使用金融服務的意願，落實公平待客可深化顧客對金融機構的信任，促進往來加深及口碑傳播，帶動經濟成長。	經濟	未落實顧客體驗管理與公平待客，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。
	人／人權	落實顧客體驗管理與公平待客，有助於保障各類族群權益，特別是對金融脆弱族群的保障，促進社會公平與正義。	人／人權	未落實顧客體驗管理與公平待客，導致顧客權益問題未得到妥善處理，特別是對金融脆弱族群的保障，可能引發消費者不滿，降低顧客信任與滿意度，損害品牌公信力。
資安防護與個資保護	經濟	當公司有效執行資安防護與個資保護，可以有效降低潛在的資安風險，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，對整體經濟環境造成負面影響。
	環境	強化的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，不僅提高效率，亦可減少紙張及其他資源的消耗。文件電子化能有效減少資源消耗，間接對環境產生正面影響。	環境	若未能有效管理資安，遭受資安攻擊（如DDoS）的可能性將提升並增加資訊設備負載，提高運算資源及能源消耗，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	資料保護措施不足將嚴重威脅個人隱私及資料安全，並可能導致個人資料的濫用或不當存取，引發信任危機，對人／人權產生負面影響。
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不具備足夠金融知識與數位技能的情況下參與，很可能導致個人或小企業的財務困境或難以使用數位金融服務，撼動整體經濟穩定，與導致金融剝削風險。
	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同度，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與金融服務可及性，保障每個人基本的經濟權利與機會，並透過推廣金融教育與訓練，建立個人與企業財務素養。	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。
詐騙防治	經濟	精準且即時的攔詐與阻詐，可有效守護顧客資產，同時阻止詐團運用本公司金融服務。	經濟	阻詐過程中的帳戶控管，可能導致顧客無法即時取得資金，造成顧客不便。
	人／人權	落實攔詐、阻詐措施，有助於保障社會各族群權益，強化與顧客之間的信任關係。	人／人權	詐騙防治的過程中，嚴格的交易審查，可能使顧客因查核流程導致正常交易延遲，損害消費者的便利性與自主權。
高齡與少子化因應	經濟	針對高齡族群的需求進行業務創新，可創造新的就業機會並推動經濟增長。	經濟	未能有效應對高齡化與少子化的挑戰，可能導致勞動力短缺和生產力下降，且社會保障系統可能會面臨超負荷的財務壓力，進一步引發經濟不穩定，對經濟產生負面影響。
	環境	在應對低出生率及高齡化社會的過程中，金融機構可加大對於具有環保效益的社會福利項目和基礎建設的支持，這可以提升社會的基本服務同時減少對環境的負擔，例如智慧城市和綠色交通系統。	環境	高齡化社會導致勞動力減少，可能促使企業更依賴自動化和機器人等創新技術，導致能源使用及電子廢棄物增加，對環境產生負面影響。
	人／人權	高齡與少子化的因應策略可以改善老年人的生活品質，促進社會對於老年人權益的保護與尊重，且企業在推動與老年相關的社會責任計劃時，能增加老年人的社會參與感與滿意度，進而對人／人權帶來正向影響。	人／人權	若企業未重視高齡者與少子化因應，可能導致老年人遭社會孤立與不平等對待，剝奪他們的各項權利，對人／人權產生負面影響。

1.4.3 重大主題目標管理



氣候變遷因應

策略 1 對應高階主管 / 績效連結佔比

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

· 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
2025 年目標	· Scope1、2、3 碳排放情形符合 SBT 路徑 · 精進低碳轉型計畫 · 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
2026 年目標	· 精進氣候風險壓力測試方法論及範疇完整性 · 完成低碳轉型系統及相關管理機制建置
2030 年目標	· 達成 SBTi Scope1、2、3 的階段性減碳目標 · 依 PCAF 方法論完成所有財務碳排放部位的盤查

策略 2 對應高階主管 / 績效連結佔比

建立環保節能文化及執行環保節能措施，降低營運成本

· 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
· 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%	· 依循 SBT 碳排路徑，以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 50.56% · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 46.84% · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 55.0%
· 依循 SBT 碳排路徑，以 2020 年為基準年，Scope1+2 碳排放量降低 25.2% · 以 2020 年為基準年，每單位營收用水量降低 18% · 以 2016 年為基準年，每單位營收廢棄物降低 55.7%	
· 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 對應高階主管 / 績效連結佔比

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及營運韌性

· 銀行管理處處長 / 30%

關鍵績效指標

- 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 60.96%
國內據點再生能源使用比例達 55%	
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
2025 年	· 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	· 優化銀行的資產負債管理機制，強化利率及流動性風險控管；因應市場趨勢重新訂定利率缺口及壓力測試限額；開發海外分行管理報表及優化限額規範，提升全球風險管理精細度 · Basel III 各類資本計提完成導入新標準法，並運用相關指標提升銀行資本使用效率 · 除年度壓力測試外，亦因應美國對等關稅及時進行壓力測試，協助董事會掌握可能之重大風險影響 · 完成 ORM 系統重要關注議題功能。因應作業風險新標準強化壓力測試，提升重點風險管理議題效率 · 新加坡分行 AML 顧客盡職審查共用平台系統已於 2025 年底上線 · 建立 AI 推動團隊，透過教育訓練及實作提升專業及效率
2026 年目標	· 精進有價證券限額即時監控機制，提昇應對金融市場波動之管理韌性 · 優化資金流動性管理預警能力，厚植持續營運韌性 · 持續提升資本使用效率，銀行將運用 RWA 限額及 RoRWA 指標鞏固資本水準與韌性 · 優化壓力測試機制，銀行將訂定重大差異標準，並納入氣候風險完善評估面向 · 建置作業風險事件及其轉銷案件資料庫，並運用 AI 提升管理綜效	
2030 年目標	· 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%	



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

2025 年	目標 新臺幣 1,240 億元	達成狀況 新臺幣 1,376 億元
2030 年目標	新臺幣 1,300 億元	

2. 永續連結貸款餘額

2025 年	目標 新臺幣 800 億元	達成狀況 新臺幣 1,048 億元
2026 年目標	新臺幣 1,130 億元	
2030 年目標	佔法人金融授信總餘額 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

2025 年	目標 新臺幣 480 億元	達成狀況 新臺幣 1,212 億元
2026 年目標	較 2025 年底餘額成長 10%	
2030 年目標	新臺幣 550 億元	



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%

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)

2025 年	目標 64%	達成狀況 66.6%
2026 年目標	67.2%	
2030 年目標	70%	

2. 銀行數位申辦佔整體比例 (包含存款、信用卡、信貸、基金)

2025 年	目標 74%	達成狀況 72.47% ^{註 1}
2026 年目標	74.1%	
2030 年目標	77%	

註 1: 2025 年全臺數位存款新增帳戶數為近五年最低，在市場飽和與打詐升級，為保障顧客權益、強化身分審查，整體數位申辦佔比較 2024 年低；2026 年擬針對顧客剛性需求與不同生命階段擴展客群，並優化使用者體驗，以擴大數位申辦佔比。

3. 證券線上開戶作業佔比

2025 年	目標 82%	達成狀況 80% ^{註 2}
2026 年目標	82%	
2030 年目標	82%	

註 2: 受市況影響線上開戶佔比下滑，持續優化線上開戶流程斷點，Q4 佔比已回升至 84%。

4. 證券電子下單佔比

2025 年	目標 91%	達成狀況 94.29%
2026 年目標	91%	
2030 年目標	91%	

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

- 推動智能技術與金融服務的全面融合

	目標	達成狀況
2025 年	· 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	· 透過法金徵授信 5P 報告生成與「投資 i-chat」等內外部應用，落實 GAI 賦能以優化專業品質一致性與營運效率，驅動數位與永續雙軸轉型目標 · 於各業務場景中皆結合 AI，例如 2025 於信貸與風控流程皆有導入 AI 模型，運用數據提升普惠金融的可及性，並強化防詐安全 · 2025 於理財諮詢與客戶服務等多項場景導入 AI 隨身助理，優化資訊檢索與回覆品質，在提升顧客數位體驗的同時，透過人機協作模式釋放同仁作業量能，展現人才資本之數位轉型成效 · 2025 成立人工智慧管理委員會 (AIMC) 並啟動 Responsible AI 專案，將倫理與風險納入 AI 生命週期管理，建立透明可信的治理機制，實踐負責任金融之長期承諾
2026 年目標	· 大個金授信流程精進 · 大個金顧客經營模型地圖建置 · 支持大個金數位 / AI 轉型敏捷開發專案 · 優化 SME 授信數位旅程 · 商情平台建置 · 人工智慧管理制度精進	
2030 年目標	讓玉山金控因 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	



公司治理與誠信經營

策略 1

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%

策略 2

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

- 董事會職能
- 資訊透明度
- 股東參與

關鍵績效指標

- 教育訓練及測驗落實度
- 不誠信經營行為風險評估機制

2025 年	目標	達成狀況
	· 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	· 通過修訂本公司「章程」，新增員工酬勞中基層員工之分配比例相關內容，與公司員工共享經營成果，以落實永續發展 · 完成並發布「2025 年度永續相關財務資訊專章」，提前導入國際財務報導準則（IFRS）永續揭露準則，展現高度透明度與氣候韌性布局 · 依據公司產業特性及未來發展策略，安排應具備專長並認同玉山企業文化、經營理念及專家領航制度之獨立董事，定期評估並陳報玉山董事結構組成暨改選計畫
2026 年目標	· 董事改選暨辦理新任董事初任講習 · 委請外部獨立專業機構執行「公司治理評量」及「董事會績效評估」作業 · 配合主管機關政策，為促進金控公司及銀行獨立董事發揮監督、專業建言與平衡之效能，提升整體公司治理水準，內部規範新增獨立董事協助與調查事項之相關權責及程序內容	
2030 年目標	· 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	

2025 年	目標	達成狀況
	· 持續落實教育訓練及宣導 · 維持員工參與率 100% · 依據不誠信行為風險評估結果，建立預防管控機制 · 每年度定期召開問責委員會檢視問責制度運行狀況	· 於各訓練班透過課程進行誠信經營宣導教育 · 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 年不誠信行為風險評估結果，銀行子公司整體剩餘風險為低度風險，未逾不誠信行為風險胃納 · 2025 年召開 2 次銀行子公司問責委員會，並檢視修正相關準則及組織規程
2026 年目標	· 持續落實教育訓練及宣導 · 維持員工參與率 100% · 依據不誠信行為風險評估結果，建立預防管控機制 · 每年度定期召開問責委員會檢視問責制度運行狀況	
2030 年目標	· 持續落實教育訓練及宣導 · 維持員工參與率 100% · 持續優化誠信經營行為風險評估機制	



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

- 金控 / 銀行人資處處主管 / 30%
- 證券人資部主管 / 30%
- 投信人資部主管 / 25%

關鍵績效指標

1. 員工平均訓練數

2025 年	目標	達成狀況
	50 小時以上	60.29 小時
2026 年 目標	50 小時以上	
2030 年 目標	50 小時以上	

2. 數位力學習認證人數

2025 年	目標	達成狀況
	· 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劃，使當年度數位相關能力學習覆蓋率達 50%	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 50.1%
2026 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劃，使當年度數位相關能力學習覆蓋率達 55%	
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劃，使當年度數位相關能力學習覆蓋率達 80%	



顧客服務與體驗

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）

2025 年	目標	達成狀況
	· 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	· 實體通路：76 · 數位通路：69.8 · 客服通路：65.9
2026 年 目標	· 整體維持 65 以上	
2030 年 目標	· 整體維持 65 以上	

2. 顧客滿意度

2025 年	目標	達成狀況
	· 銀行實體通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行數位通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行客服通路滿意度維持 85% 以上 · 證券顧客滿意度維持 90% 以上	· 銀行實體通路：94.6% · 銀行數位通路：94.4% · 銀行客服通路：89.7% · 證券顧客滿意度：100%
2026 年 目標	· 銀行實體通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行數位通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行客服通路滿意度維持 85% 以上 · 證券顧客滿意度維持 90% 以上	
2030 年 目標	· 銀行實體通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行數位通路滿意度維持 90% 以上 · 銀行客服通路滿意度維持 85% 以上 · 證券顧客滿意度維持 90% 以上	

3. 落實公平待客原則

2025 年	目標	達成狀況
	獲得公平待客獎項肯定	· 玉山銀行獲頒金管會 2025 年公平待客原則評核前 26% - 50% 績優業者 · 玉山證券獲頒金管會 2025 年公平待客原則評核前 25% 績優業者
2026 年 目標	獲得公平待客獎項肯定	
2030 年 目標	獲得公平待客獎項肯定	



資安防護與個資保護

策略 1

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 建構完善的治理制度，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

- 資安長 / 100%

策略 2

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 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

- 資安長 / 100%

關鍵績效指標

- 持續通過國際專業認證
- 完善玉山個資制度

關鍵績效指標

- 駭客入侵成功之資安事件數
- 深化並擴大零信任架構

2025 年	目標	達成狀況
	· 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	· 玉山銀行 2025 年完成 ISO 27001:2022 資訊安全管理系統 3 個單位擴大導入驗證 · 於 2025 年完成玉山金控及各子公司個資管理規章梳理，並建立統一管理架構，確保一致原則與協調運作
2026 年目標	· 落實資安管理制度並持續維持 ISO 27001: 2022 證書有效性 · 完成個資相關國際制度轉換評估，提出國際標準導入方案，確保個資保護符合最新國際規範 · 個資盤點全面優化，提升盤點效能與風險評估能力，確保個資管理全面落实	
2030 年目標	· 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	

2025 年	目標	達成狀況
	· 駭客入侵成功之資安事件數 0 件 · 深化並擴大零信任架構	· 2025 全年度無發生駭客入侵成功之資安事件 · 資安事件自動回應 (SOAR) 已完成自動回應機制解決方案技術驗證，制定短中長期規畫；安全存取服務邊緣 (SASE) 已完成供應商安全維運情境導入
2026 年目標	· 建立深度學習異常偵測模型架構 · 建立 AI 資安檢測運作機制 · 規劃企業紅隊發展藍圖 · 導入安全協調與自動化事件回應機制 (SOAR)	
2030 年目標	· 駭客入侵成功之資安事件數量維持 0 件 · 持續完善零信任架構	



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、多元的基礎下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 / 10%
- 投信行銷長 / 10%



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

2025 年	目標	達成狀況
	· 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	· 小型企業新增撥款戶數 7,256 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 2,907 戶
2026 年目標	· 小型企業新增撥款戶數 5,600 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 1,745 戶	
2030 年目標	· 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

2025 年	目標	達成狀況
	· 增設視障語音 ATM 50 台，合計達到 455 台視障語音 ATM，佔比 33% · 持續精進分行友善服務家數，AB 級分行 121 家分行，佔比 86% · 優化官網自助服務資訊，便利顧客取得金融服務	· 增設視障語音 ATM 59 台，合計達到 464 台視障語音 ATM，佔比 33% · 持續精進分行友善服務家數，2025 年 AB 級分行累計達成 122 家分行，佔比 87% · 官網金融友善服務專區持續獲無障礙 AAA 級標章；針對身心障礙人士，銀行官網提供易讀手冊；官網設置「樂齡專線」與「金融友善業務」留言管道，提供樂齡與身心障礙顧客低門檻且便利的服務接觸方式
2026 年目標	· 增設視障語音 ATM 46 台，合計達到 510 台視障語音 ATM，佔比 37% · 持續精進分行友善服務家數，目標 AB 級分行累計達成 123 家分行，佔比 88% · 優化官網自助服務資訊，便利顧客取得金融服務	
2030 年目標	· 視障語音 ATM 佔國內所有 ATM 比例 70% · 無障礙 AB 級分行佔國內所有分行比例 90% · 持續優化數位通路，提供無障礙的金融服務	

3. 推出適合各類族群之產品，建立理財習慣^註

2025 年	目標 NA	達成狀況 NA
2026 年目標	· ETF IPO 線上申購筆數佔比達 80% · 發行普惠金融商品與服務，提供多元投資人選擇，並實踐公平待客原則	
2030 年目標	· ETF IPO 線上申購筆數佔比達 80% · 發行普惠金融商品與服務，提供多元投資人選擇，並實踐公平待客原則	

註：原 2025 年目標達標（共 57,006 戶小資族透過股票 e 指存定期定額或小額儲蓄），故新設定一項普惠金融目標。



詐騙防治

策略

- 結合監理機關通報、同業與外部情資、內部交易監控與顧客回饋，以掌握新型態詐騙樣態與潛在脆弱環節

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行個金執行長 / 20%

關鍵績效指標

1. 金融友善暨防詐講座

2025 年	目標	達成狀況
	舉辦場數達 20 場，參與顧客數 1,200 位	舉辦場數 24 場，參與顧客數 1,275 位
2026 年 目標	舉辦場數達 20 場，參與顧客數 1,200 位	
2030 年 目標	舉辦場數達 20 場，參與顧客數 1,200 位	

2. 警示帳戶管理

2025 年	目標	達成狀況
	警示帳戶觀察指標— ^{註1} 或指標二 ^{註2} 其中一項低於 100%	指標一 91.09%，指標二 113.25%
2026 年 目標	警示帳戶觀察指標— ^{註1} 或指標二 ^{註2} 其中一項低於 100%	
2030 年 目標	警示帳戶觀察指標— ^{註1} 或指標二 ^{註2} 其中一項低於 100%	

註 1：指標一：「警示帳戶所佔比率 / 存款帳戶所佔比率」。

註 2：指標二：「警示帳戶新增戶數月增率」/「警示帳戶新增戶數同業平均月增率」。



高齡與少子化因應

策略

- 協同醫院、金融機構、政府機關，整合公、私部門資源，以顧客為導向研擬完整之解決方案，協助顧客保護資產，也提供預防詐騙的配套服務
- 以創造更好的員工體驗為目標，打造不同世代需求的支持措施

對應高階主管 / 績效連結佔比

- 銀行個金執行長 / 20%
- 銀行人資處主管 / 10%

關鍵績效指標

1. 分行認證失智友善組織

2025 年	目標	達成狀況
	完成 138 家分行認證失智友善組織	確實完成 138 家分行認證失智友善組織
2026 年 目標	完成 140 家分行認證失智友善組織	
2030 年 目標	持續識詐宣導及推廣高齡金融友善服務	

2. 信託宣導說明會

2025 年	目標	達成狀況
	舉辦 5 場村里辦信託宣導活動	舉辦村里辦信託宣導活動場次達 5 場
2026 年 目標	舉辦村里辦信託宣導活動場次達 15 場，與醫療機構規劃提供高齡者「金融處方箋」專案，並規劃 3 間分行試辦	
2030 年 目標	因應主管機關及信託公會政策方向，持續推動相關宣導與推廣活動	

3. 提升人才保留率，並強化中高齡及高齡者工作適能管理計畫的執行率

2025 年	目標	達成狀況
	人才保留率維持 90% 以上	人才保留率 91.29%
	工作適能計畫執行率（完成問卷發放、分析、醫師臨場服務）達 100%	工作適能計畫執行率（完成問卷發放、分析、醫師臨場服務）達 100%
	健康異常個案介入完成率 100%	健康異常個案介入完成率 100%
2026 年 目標	人才保留率維持 90% 以上	
	工作適能計畫執行率（完成問卷發放、分析、醫師臨場服務）達 100%	
	健康異常個案介入完成率 100%	
2030 年 目標	人才保留率維持 90% 以上	
	工作適能計畫執行率（完成問卷發放、分析、醫師臨場服務）達 100%	
	健康異常個案介入完成率 100%	