

實踐公司治理制度

顏慶章：從公司治理談元大金控發展策略與歷程

元大金控暨元大銀行董事長顏慶章強調，公司治理不僅是攸關個別企業的永續發展，而且也會涉及整體國家的立基磐石，所以必須透過制度化來貫徹。

文、攝影◎官錦昌



元大金控暨元大銀行董事長顏慶章現身政大風管系EMBA名人講座，暢談「從公司治理談元大金控發展策略與歷程」，他經營元大金控至今六年，透過貫徹制度化以確立公司治理而成為最佳典範。以元大金控為例，說明公司治理對於企業永續經營的重要性。

金融海嘯的影響突顯公司治理的重要性

公司治理（Corporate Governance）觀念和學理等相關議題的研究，是一九三〇年代由美國最先開始導入展開的，但諷刺的是，第一次金融風暴發生之後，美國「安隆」（Enron）與「世界通訊」（Worldcom）等大型企業陸續發生掩飾虧損、隱藏負債、財務報表編製不實等弊端，嚴重衝擊到美國資本市場與投資人信心。

而二〇〇八年雷曼兄弟（Lehman Brothers）宣告破產保護後，所掀起的全球金融海嘯，因為金融機構在低利率時代，缺乏對風險概念的控管，輕忽授信審查品質的重要性，將房貸債權包裝成證券化金融商品，以致於財務槓桿比率過大而引發風暴，造成全球金融機構巨額資產的減損與金融市場的巨大衝擊。

由此來看，這些金融機構顯然未能落實及展現應有的專業性與透明度，無法有效約束並監督其高階主管的決策行為，合理保護股東的應有權益，造成企業的巨額虧損和股東權益的損失；因此，金融海嘯帶給全球企業的一大省思，就是需要落實公司治理制度的重要性。而顏慶章指出，企業推動公司治理應行3大改善方向：一、強化內部控制與外部法規的結合，如公司治理準則、董事會議事規範、企業內部工作守則等自律性規

範。二、重新肯定股東會中心主義的價值，才可確保企業經營的決策品質，有效維護股東的應有權益。三、建立考量潛在風險的薪酬制度，董事會應可考慮設置「薪酬委員會」，建立與風險、績效連結的合理薪酬制度。

元大金控建立公司治理的典範

顏慶章表示，要實踐公司治理，一開始最重要的就是經營者應有的態度。畢竟金融機構的營運資金是來自於股東及存款客戶，經營者絕對不能漠視經營風險的存在，成為只追求高風險利潤的冒險家，應該就「誠信」、「穩健」與「股東權益極大化」等面向的經營理念來貫徹奉行。

再者就是要昇華公司治理成為企業文化。顏慶章以他在擔任財政部政務次長暨財政部長的工作心得，期間遭逢亞洲金融風暴的體驗，深感公司治理不僅是攸關個別企業的永續發展，而且也會涉及整體國家的立基磐石。於是在接任董事長後即宣示以「確立公司治理最佳典範、謀求股東最大利益」為經營信念與目標，這也是他帶領經營團隊對元大金控股東最重要的承諾。

經過六年的努力，元大金控由資產欠佳、風控與稽核機制都尚未完備的情況下，逐步強化風控、稽核，並建立更完整、周延的公司治理典章與制度。顏慶章指出，元大金控領先同業，敦請知名教授與專家，擔任金控及證券、銀行等子公司的獨立董事，並

設置審計委員會，進一步強化董事會組成結構與決策品質。此外，也增設薪酬委員會，以合理成本吸引外部優秀人才加入經營。綜觀而論，元大金控藉由董事會、審計委員會與經營階層的清楚定位，使得金控董事會得以在審計委員會的襄助之下，再輔以薪酬委員會的運作，共同增進股東權益與達成經營目標。

而在增進、推動公司治理的公信力與透明度方面，顏慶章也歸納出3項具體作法：一、闡揚公司治理的莊重意涵，顏慶章會一再利用適當場合宣示與強調公司治理在確保經理人專業能力的展現，並可避免誤蹈法律責任的風險。二、充分尊重總經理職權，合理詮釋公司法上董事會與經理人的權責歸屬，確保公司的運作機制。三、合理界定金控母子公司間的分際，在金控架構下讓各子公司董事會享有充分自主經營空間，也是於公司治理的重要環節。

元大金控的發展策略與歷程

元大金控在過去六年間，致力於各項公司治理制度的建置，到目前為止堪稱卓然有成，而迄今的發展策略，可就分為4點予以說明：第一，改善資產品質、強化風險管理。顏慶章自二〇〇五年六月接手經營後，隨即發現金控整體資產品質欠佳與規模偏小，嚴重不利於業務的發展，其中尤以銀行體質孱弱相對嚴重。再經過立即進行改造之後，至二〇一一年四月底止，元大銀行的逾

放比、覆蓋率與資本適足率分別為0.4%、395%與10.18%，整體資產品質堪稱屬於國內同業的前茅（參考表一）。

第二，壯大集團整體資產、淨值規模。二〇〇五年六月底元大金控總資產僅約3,800億元、淨值則約400億元，在金控同業排名屬於落後群。至二〇一〇年十二月底止，資產與淨值已分別成長至6,387億元及1,169億元（參考表二）。在現有14家金控同業中（臺灣金控除外），淨值規模和股本均排名第六、總資產排名第十一。就純粹以規模而言，元大金控堪稱已由後段班躍升至前段班。二〇一一年四月，元大金控宣布將與寶來證券進行合併，合併後資產及淨值預計將成長至7,239億元及1,393億元（參考表

三）。

第三，重組通路分布、提升通路價值。二〇〇五年六月，元大金控在國內證券及銀行的營業據點數為114家（含銀行50個及證券64個營業據點）；二〇一一年四月已增加至229家（含銀行88個及證券141個營業據點）。在加計與寶來證券合併後的營業據點數，則將增加至275家（含銀行88個及證券187個營業據點）。

第四，提升金融商品的創新能力、擴大證券領域的領先優勢。元大金控為強化金融商品的創新能力，擴大證券相關業務領先優勢，與在新金融商品創新、電子交易及法人借券業務等領域均為業界前茅、有商品研發能力的寶來證券集團合併，將穩居市場排名第一之地位。

顏慶章表示，元大金控獨步於證券領域的經營模式，已為國內外投資大眾有所肯定，之後逐步將完成與寶來證券集團的合併

案，更將使元大金控領先證券領域的態勢無可撼動。此外，今後除了將充分發揮證券領域的市場強項外，當然也需要針對競爭弱項加以補強。其一為商業銀行部分將擴大放款的市占率以提升業務競爭力；其二為了金控業的長期發展配置，人壽保險業務亦屬不可或缺的支柱，未來將會傾向規劃成立新的保險子公司。

表一：元大銀行逾放比、覆蓋率與資本適足率比較表

	2011年4月	2005年6月	增減情形
逾放率	0.40%	2.78%	-2.38%
覆蓋率	395%	39%	+356%
BIS（資本適足率）	10.18%	8.01%	+2.17%

表二：元大金控總資產和淨值比較表

單位：新臺幣億元

	2010年12月底	2005年6月底	成長率（%）	同業排名
合併總資產	6,387	3,840	66	維持#11
合併淨值	1,169	409	186	#12-->#6
股本	810	316	156	#13-->#7

表三：元大金控與寶來證券後預計合併總資產和淨值比較表

單位：新臺幣億元

	寶來證券	元大金控	合計	同業排名
合併總資產（2010.12）	894	6,387	7,239	維持#11
合併淨值（2010.12）	284	1,169	1,393	#6-->#5
股本（2010.12）	214	810	917	#7-->#5