

## 107學年度全面品質管理研習會特刊：專題演講

全面品質管理研習會特刊

玉山銀行總經理黃男州

打造不一樣的組織競爭優勢

【記者鄭詠之整理】107學年度全面品質管理研習會，邀請玉山銀行總經理黃男州進行專題演講，玉山銀行總經理黃男州以「打造不一樣的組織競爭優勢～全面卓越品質經營」為題。

黃男州說明，玉山銀行於1992年成立，當時政府全面開放民營銀行的成立，玉山銀行有別於其他銀行，由創辦人暨董事長黃永仁集結志同道合的金融專家，擬定經營策略，從那時建立了專業經理人整體的制度，至今已邁向27年。當初以台灣最高的山—玉山來命名，希望可以成為最好的銀行；而以玉山最美的景緻為主視覺，則是期望成為員工的最愛、顧客最愛的銀行。提到為什麼要先成為員工的最愛？他解釋，只有同仁可以在這學習成長，且心 充滿著喜悅，才能用他們的微笑，把最專業的服務提供給顧客，並成為顧客的最愛，身為金融行業，期許有一天能成為台灣最愛企業之一。黃男州表示，台灣150幾所大學、國內外銀行加起來約60家，大家提供的產品、服務大同小異，但是會讓機構真正不一樣是「靈魂」，也就是這個機構為何誕生？理念為何？邁向什麼願景？他認為「hardware」很容易被複製，但是唯有「software」是一個機構的靈魂，如玉山的起心動念是希望在台灣可以有世界一流的銀行，隨後定下願景，希望成為金融業的模範生、服務業的標竿，而考慮到金融的本質是靠社會大眾一筆筆的存款、放款，和其他金融業務的支持，取之於社會也要回饋於社會，企業要盡責當一個好的企業公民、世界公民，要保護環境、要盡企業的社會責任。當機構有理念、有文化和願景的時候，這些都會成為機構的DNA，有了DNA才會顯得與眾不同。他談及，因為這些理念，驅使玉山向國家品質獎挑戰，成為全國唯一榮膺四座國家品質獎的企業。2001年的國家品質獎是第一次開放服務業申請，玉山從領導層面、策略管理、創新研發、人力資源、顧客市場開闊、整體績效管理等面向，希望能向國家品質獎學習和自我檢視。隔年黃董事長因提升台灣整體金融服務的品質有實際的貢獻，榮獲個人獎項。2008年，玉山銀行用更嚴格的眼光挑戰，同樣獲得肯定。去年，為第25屆國家品質獎，面對越來越高的標準，依舊獲得國家品質獎的殊榮，他說到，品質是要全面參與和不斷精進，才有辦法越來越好，沒有終點而是不斷挑戰自己，讓今天的自己比昨天更強。

要培養競爭對手偷不走的優勢，就是要做「健康又聰明的組織」。第一，團隊非常重

要，成員彼此信任，強調要可以相互分享失敗的經驗和缺點、弱點；第二，可以有不同的意見，相互進行辯論，在經過充分的討論後，一旦做出決議，所有人都要承諾去共同承擔最後的輸贏，這樣才是健康的組織，有自我學習能力的團隊則會越來越聰明。從優秀到卓越，從NO.1晉升為Only 1，有人說優秀是卓越的天敵，當無法向上爬升，就只能往下沉淪，只有持續厚植實力，才有辦法突飛猛進，需要一段醞釀的過程，因為沒有奇蹟只有不斷累積。

有關領導的使命與責任，他引用彼得·杜拉克（Peter Drucker）的話，「領導的關鍵不在於領導的魅力，而是使命」，須了解單位的使命為何，用使命帶領團隊向前。領導不只是可以被學習，也應該要持續學習。細分領導力的五個層次：第一，「位置」一個領導職位有權力握在手裡；第二，「認可」，和屬下建立連結並得到認可；第三，「產出」對組織有貢獻，建立戰功；第四，「授能」協助部屬個人的成長，培育人才；第五，成為部屬心目中的英雄，行為就是典範，雖是可望而不可及，但身為一個領導人就是要不斷挑戰自己並精進。接著談到組織希望永續長存，他以世界跑最快的牙買加閃電波特參加接力賽跑的故事作比喻，因為起跑最花時間，接棒時若能助跑而不減速，自然能創造比個人紀錄還好的成績。而服務人員有一致的水準，一致的專業和理念，顧客最終才會對組織的評價好，一系列的過程讓人感動且環環相扣，將每個細節都把握到，就是讓客戶一次又一次地滿意與感動，進而覺得這個機構或系統相當好。

玉山於四年前啟動卓越學院，訓練原有與新進的領導人，有各年齡層和職位的同仁，大家一起討論問題，培育未來可能的接班人，這是為了達到領導自己、領導團隊、領導業務、領導變革等四個環節。面對變革，他表示科技整體的變化非常快速，藉此用莉塔·岡瑟·麥奎斯（Rita Gunther McGrath）「瞬時競爭」理論，即快就可能會贏，所有產業的界線已經模糊，金融業也是如此，解決辦法是要打造內部的「穩定性」和外部的「靈活性」。內部的穩定性：第一，內部的文化願景跟理念；第二，公司的策略；第三，人才培育。有了以上的前提，才能使外部多一些靈活性，包括資源的挪動要快、鼓勵創新，容忍失敗，並把變革融入日常的流程。

任何組織的財力物力都有限，要以策略當作基石，善用有限的資源達成目標就是策略。玉山在2012年提出三個想法：第一，台灣是根本；第二，佈局亞洲；第三，善用科技金融創新的領航者，定下目標後規劃策略去實現目標，如2015年成立數位金融事業處並招募科技的儲備幹部，把人工智慧和大數據的運算不斷提升。一定要想清楚環境的變化，這些策略就能達成願景。有了策略就要有執行力，倘若鳥要有兩隻翅膀才能起飛，一隻為策略，另一隻就是執行力。另外，要隨時控管「領先指標」而不是專注在「落後指標」，再檢討獲利和思考下個月要做的目標，而控管好「領先指標」

能有更好的執行力。

最後，他以交響樂團比喻組織間的團隊合作，雖然每個部門的專業都能獨當一面，個人也都有專業的能力，但要讓顧客聽到的是玉山的交響樂，團隊整合會讓顧客有不同的感受，就如同F1賽車的團隊幫忙維修僅用 1.9秒完成，須透過不斷練習、分工、互相幫忙提升綜效。



