

AI變革開啟 數位轉型新篇章

■ 2024年我國銀行業金融科技創新與數位轉型大調查



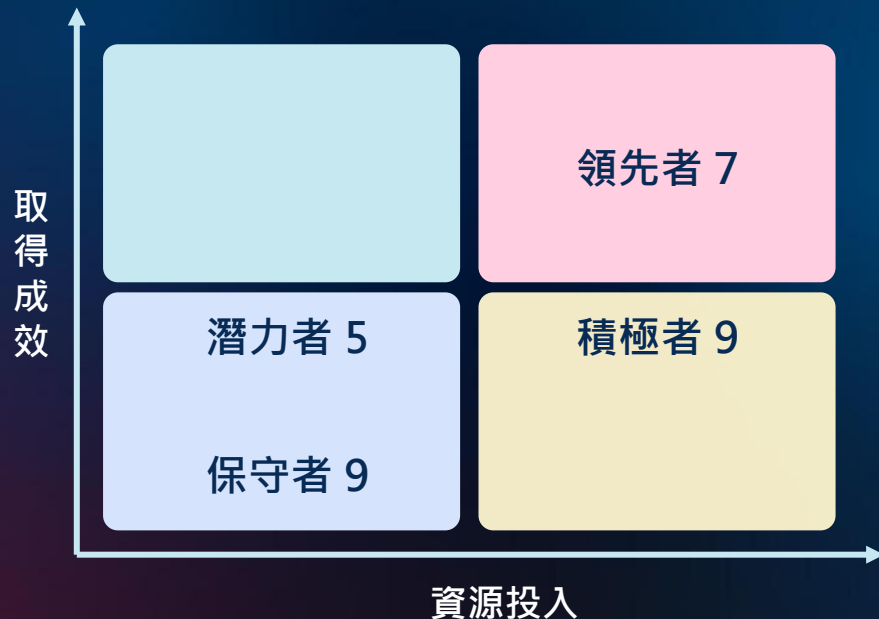
台灣金融研訓院研究團隊

113年11月02日

國內首份 銀行業金融科技創新與 數位轉型大調查



依資源投入與取得成效 區分四大集群(2022)



調研方法(2024)：問卷調查與專家訪談

銀行業者

- 本國銀行 (30/31家)



金融從業人員

- 線上問卷調查
- 銀行及金控：1,000+ 份
- 其他金融業：740+ 份



一般民眾

- 線上問卷調查
- 有效問卷份數 2,190+ 份
- 淨推薦指數 (NPS)



專家訪談

- 業界學界專家：10+ 位
- 數位轉型成效評分



The background features a dark blue gradient. On the left, there are several thin, wavy lines in a reddish-purple color that flow across the frame. On the right, there is a pattern of small, light blue dots arranged in a grid-like fashion, which fades out towards the center.

01 現況篇



現況一：相較兩年前，積極者願意投入更多資源來推動數位轉型及金融科技創新

* 本次調查將資訊軟、硬體設備相關資本支出視為數位轉型及金融科技創新的投入資源



AI時代下必須重視對行員的技能提升和技能重塑

Upskilling and reskilling priorities for the gen AI era

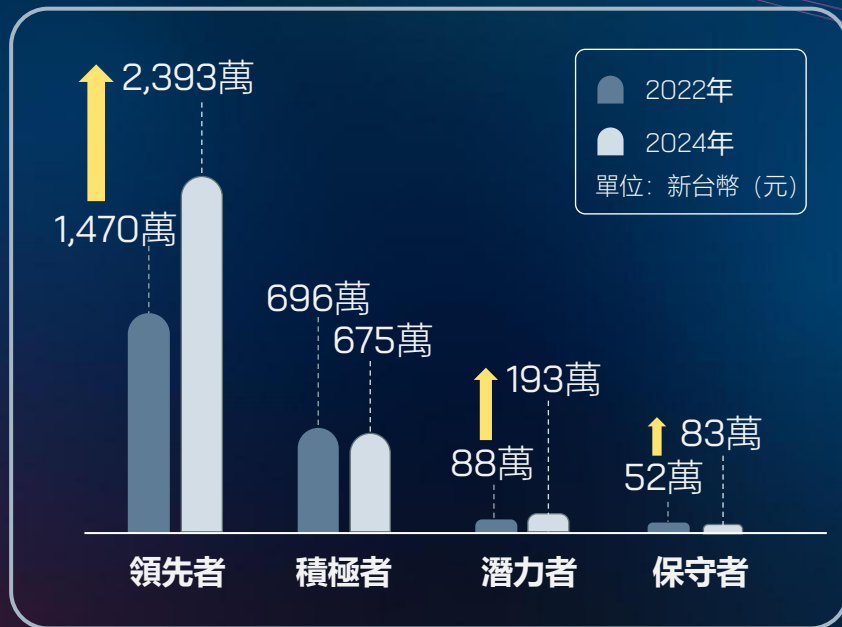
To realize the opportunity of generative AI, organizations should take a cross-collaborative, scaled approach to upskilling and reskilling workforces.

REF: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/upskilling-and-reskilling-priorities-for-the-gen-ai-era>

JPMorgan: All New Employees Will Receive AI Training

REF: <https://www.pymnts.com/news/banking/2024/jpmorgan-all-new-employees-will-receive-ai-training/>

四類銀行數位科技相關培訓平均投入



現況二：與金融科技廠商合作的銀行比例大幅提升

| 排序 | 合作領域 (2022年) | 銀行比例 (2022年) | 合作領域 (2024年) | 銀行比例 (2024年) |
|----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 支付業務 | 82% | 支付業務 | 87% ↑ |
| 2 | AI及大數據* | 64% | 資訊安全 | 74% ↑ |
| 3 | 資訊安全 | 61% | AML及防詐 | 71% |
| 4 | RPA | 50% | RPA | 71% ↑ |
| 5 | 貸款業務 | 50% | 生成式AI* | 58% |

* 本次調查將「AI及大數據」拆分為「生成式AI」及「分析型AI」

現況三：我國銀行未來三年會更積極投入在 各項金融科技技術研發

2022 年

| 技術 | 銀行 (%) |
|----------------|----------|
| 傳統AI技術 (分析型AI) | 80% |
| 數據即時自動化分析 * | 70% |
| 前後台系統數據整合 * | 70% |
| 雲端環境系統 | 67% |
| 資訊安全技術 | 67% |
| 組合式銀行核心系統架構 | 57% |
| 生物辨識技術 | 50% |

* 本次調查未納入該選項

2024 年

| 技術 | 銀行 (%) |
|----------------|----------|
| 資訊安全技術 | 94% ↑ |
| 生成式AI技術 ** | 90% |
| 雲端環境系統 | 87% ↑ |
| 即時支付技術 ** | 87% |
| 傳統AI技術 (分析型AI) | 84% ↑ |
| API開發者環境 ** | 84% |
| 生物辨識技術 | 81% ↑ |
| 組合式銀行核心系統架構 | 77% ↑ |

** 2022年的調查未納入該選項

現況四：傳統AI技術與生成式AI技術將是未來三年銀行業的重點發展技術

* 根據李克特氏五點量表取平均值進行排序，可視為對該技術的投入力度



1.資訊安全技術

2.傳統AI技術
(分析型AI)



3.生成式AI技術

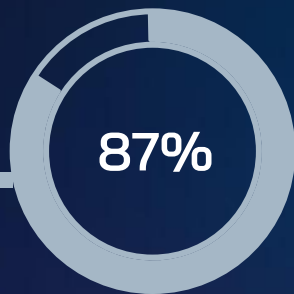
4.即時支付技術



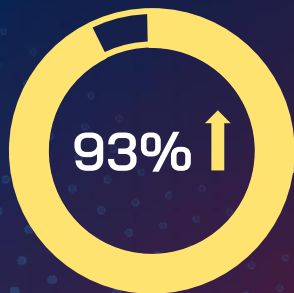
5.雲端環境系統

現況五：逾九成銀行已導入人工智慧及RPA技術

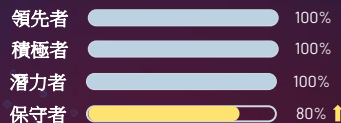
2022年



1. 客戶服務 (聊天機器人、智能客服)
2. 貸款評分模型
3. 產品及服務推薦
4. RPA技術
5. AI 智能理財機器人

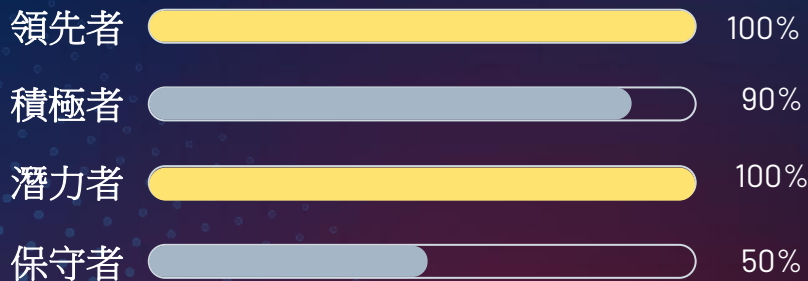
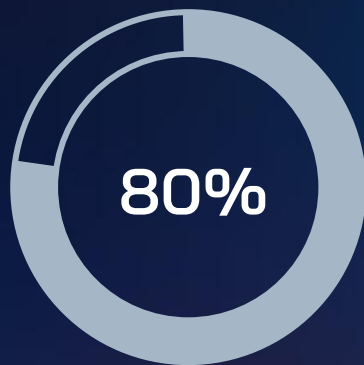


2024年



1. 客戶服務 (聊天機器人、智能客服)
2. RPA技術
3. AI 防詐模型
4. OCR技術
5. AI 內部流程自動化

現況六：八成銀行已展開生成式AI實驗項目



主要實驗項目

1. 行政工作（摘要、翻譯、報告等）
2. 行內員工實務虛擬助手
3. 生成式AI虛擬客服助手
4. 輔助程式碼撰寫
5. 串接第三方企業版大語言模型API
6. 訓練行內地端大語言模型
7. 生成徵授信報告
8. 生成模型訓練數據

生成式AI賦能。。。聽聽行員怎麼說？

26%



受訪行員目前在工作中有接觸生成式AI

工作效率

顯著提升

35%

稍微提升

61%

沒有變化

4%

工作負擔

顯著增加

8%

稍微增加

25%

沒有變化

52%

稍微減少

13%

顯著減少

2%

行員心聲

- 【工作效率提升】 資料整理與彙整 | 程式開發與優化 | 簡報製作與美化 | 翻譯與文字優化 | 創意發想與策劃 | 問題分析與方法 | 繁瑣工作流程自動化 | 數據整理與分析
- 【增加工作負擔】 需要人工校正與驗證（內容不精準、需要提供完整背景、AI幻覺） | 學習曲線與使用門檻（初始學習門檻高、prompting） | 法規限制 | 增加工作流程複雜性

The background features a dark blue gradient. On the left, there are several thin, wavy lines in a reddish-purple color that flow across the frame. On the right, there is a pattern of small, light blue dots arranged in a grid-like fashion, which fades out towards the center.

02 洞察篇



依資源投入與取得成效區分四大集群(2024)

資源投入

- 資訊軟、硬體設備相關資本支出
- 數位科技相關員工培訓支出

取得成效

- 業者互評 (數位化業務、數位生態圈、金融科技技術研發、客戶體驗優化、創新商業模式)
- 專家評分 (2022、2023、2024數位轉型或金融科技相關成功案例)
- 消費者淨推薦指數 (NPS, 各項數位服務)

取得成效

領先者 7

潛力者 11

積極者 8

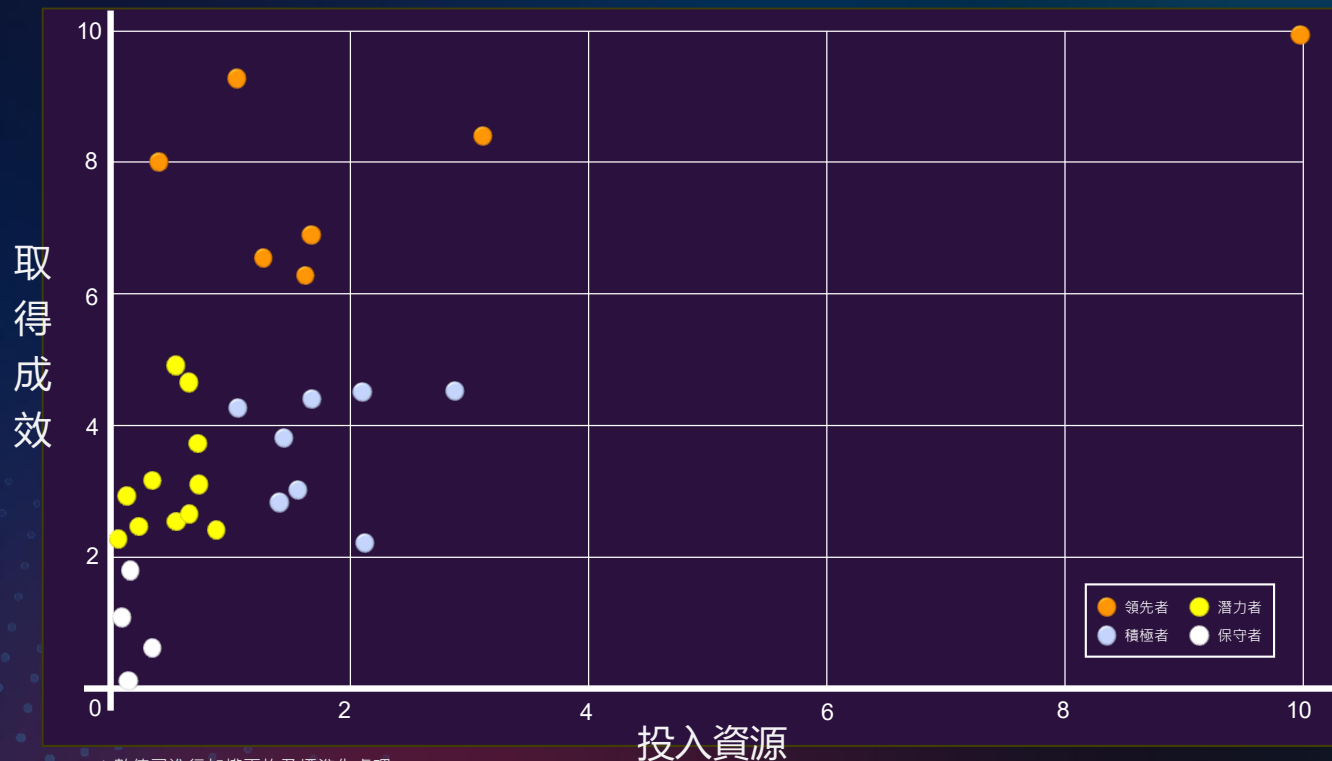
保守者 4

資源投入

* 本次調查所使用的計算方式與兩年前略有不同。

我國銀行業者數位轉型資源投入暨成效分布圖

最顯著的變化：「潛力者」銀行的數量明顯增加



* 數值已進行加權平均及標準化處理

洞察一：「充足的資源投入」是從保守者邁向潛力者的關鍵

2024年共有5家保守者變成潛力者，4家仍停留在保守者

2024年平均資本支出金額

- 保守者變為潛力者的銀行：**1.47**億
- 維持在保守者的銀行：0.94億

2024年平均數位科技相關培訓支出金額

- 保守者變為潛力者的銀行：**126**萬
- 維持在保守者的銀行：34萬

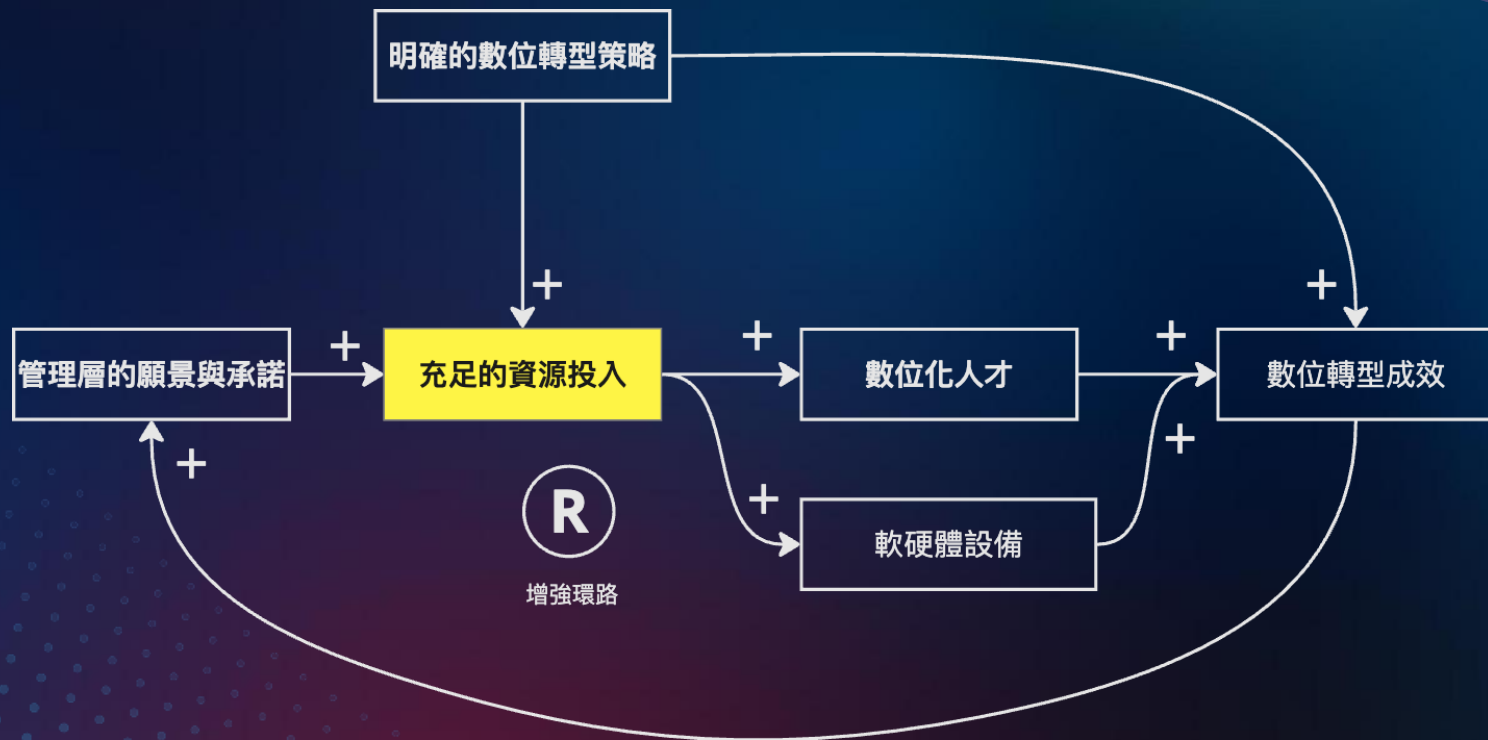
* 單位：新台幣（元）

仍停留在保守者的銀行行員表示：

- 50%**認為「管理層投入的資源不足」及「缺乏數位人才」是該行推動數位轉型最大的挑戰。
- 45%**認為「管理層沒有積極推動數位轉型」。

洞察一：「充足的資源投入」是從保守者邁向潛力者的關鍵

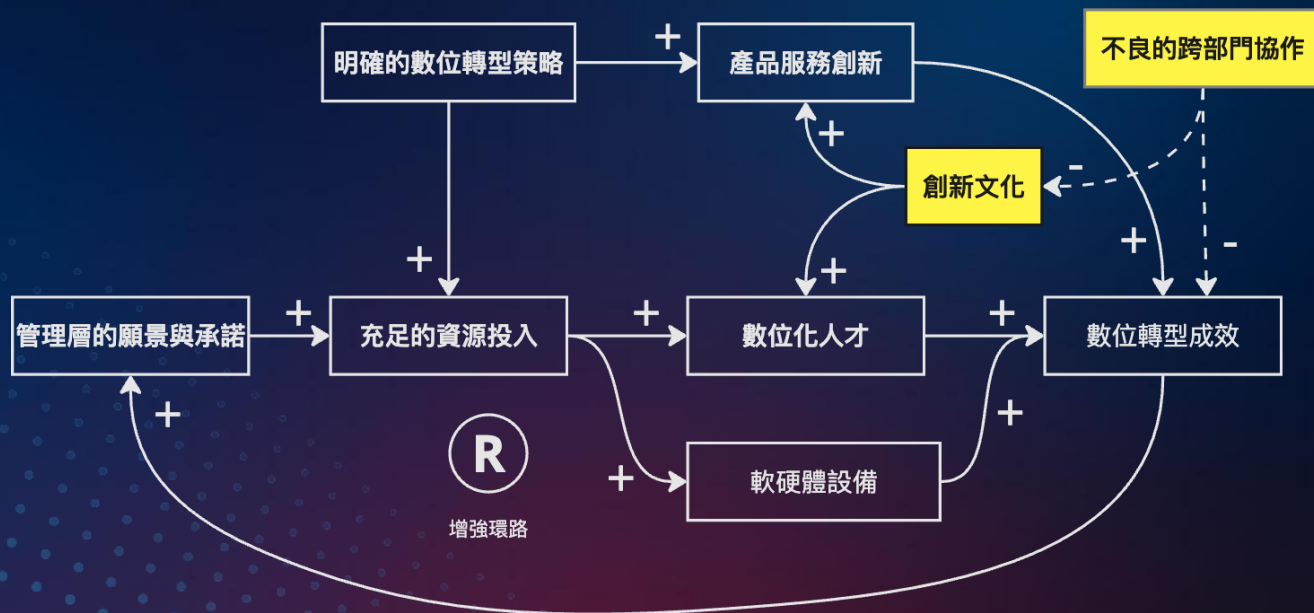
系統思考拆解數位轉型成功的關鍵要素(簡圖1)



洞察二：不良的跨部門協作是推動轉型的絆腳石

積極者也投入了很多資源，為什麼成效不見大幅提升？

系統思考拆解數位轉型成功的關鍵要素(簡圖2)



數位轉型成功關鍵六要素

1. 管理層的願景與承諾
2. 明確的數位轉型策略
3. 充足的資源投入
4. 培養數位化人才
5. 高效的跨部門協作
6. 創新文化培養

創新需要業務與技術融合，跨部門協作勢在必行

近八成銀行有指定數位轉型主導單位

77%

有指定

48%

數位金融相關部門

23%

創新或科技相關部門

3%

策略發展相關部門

3%

行銷企劃相關部門

*部分銀行另成立「數位發展委員會」統整全行各單位在數位發展計畫之訂定與推動

近六成銀行有指定金融科技創新主導單位

58%

有指定

29%

數位金融相關部門

平均人數：98

平均人員佔比

開發人員

17%

維運人員

12%

企劃人員

51%

客戶體驗

27%

16%

創新或科技相關部門

平均人數：68

平均人員佔比

開發人員

34%

維運人員

17%

企劃人員

27%

客戶體驗

20%

13%

資訊處

平均人數：160

平均人員佔比

開發人員

51%

維運人員

41%

企劃人員

8%

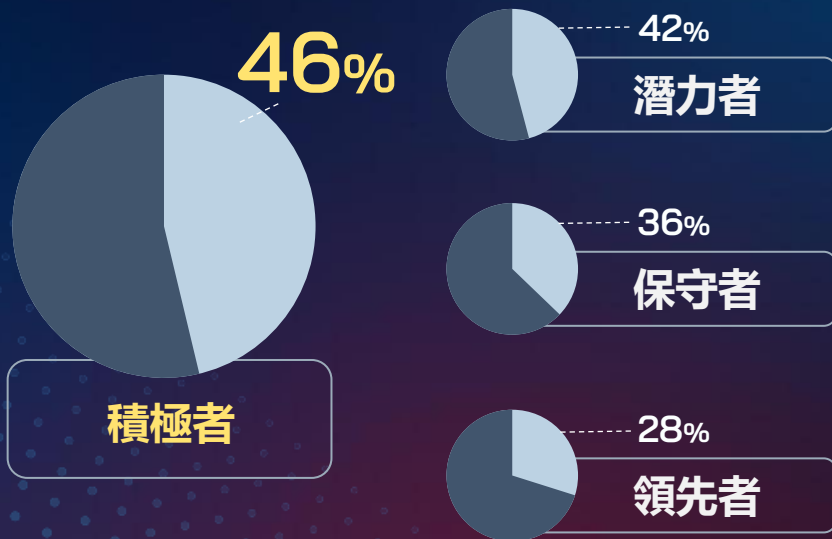
客戶體驗

9%

近五成積極者行員認為該行缺乏有效的跨部門協作

管理層似乎沒有意識到問題的嚴重性

行員認為缺乏有效跨部門協作的比例



數位轉型的前十大挑戰
(積極者管理層)

| | |
|------------|-------|
| 缺乏技術 | 3.75 |
| 缺乏人才 | 3.63 |
| 系統及資料整合困難 | 3.50 |
| 法令遵循繁瑣 | 3.38 |
| 資深員工配合度低 | 3.25 |
| 員工抗拒改變 | 3.13 |
| 資訊安全隱患 | 3.125 |
| 缺乏優質的合作夥伴 | 2.75 |
| 缺乏有效的跨部門協作 | 2.75 |
| 投入資源不足 | 2.50 |

* 李克特氏五點量表

行員認為影響「跨部門協作」成效的因素

01

溝通效率不彰

跨部門協作時，信息傳遞和溝通效率不佳，容易導致重工、流程繁瑣等問題，讓工作進度受到延誤，尤其在需要快速反應的情況下更加突出。

02

部門本位主義

部門間協作時常遇到本位主義現象，各部門傾向於推卸責任，或缺乏共同合作意識，使得項目或工作流程難以順利推進。

03

問題定義不明

行員反映跨部門的橫向溝通不夠充分，信息傳遞容易出現不一致，或因為不同部門對同一問題有不同解釋，增加了工作的複雜性，導致協作中的效率下降。

04

各項整合不易

跨部門協作過程中往往需要投入大量時間和資源，尤其在信息整合或系統整合時，會因高成本和複雜的流程影響協作的順暢性。

05

缺乏明確的協作機制

行員認為現有的協作流程和機制不夠完善，導致跨部門協作的推進速度慢，成果效果不理想，難以達成預期的業務目標。

06

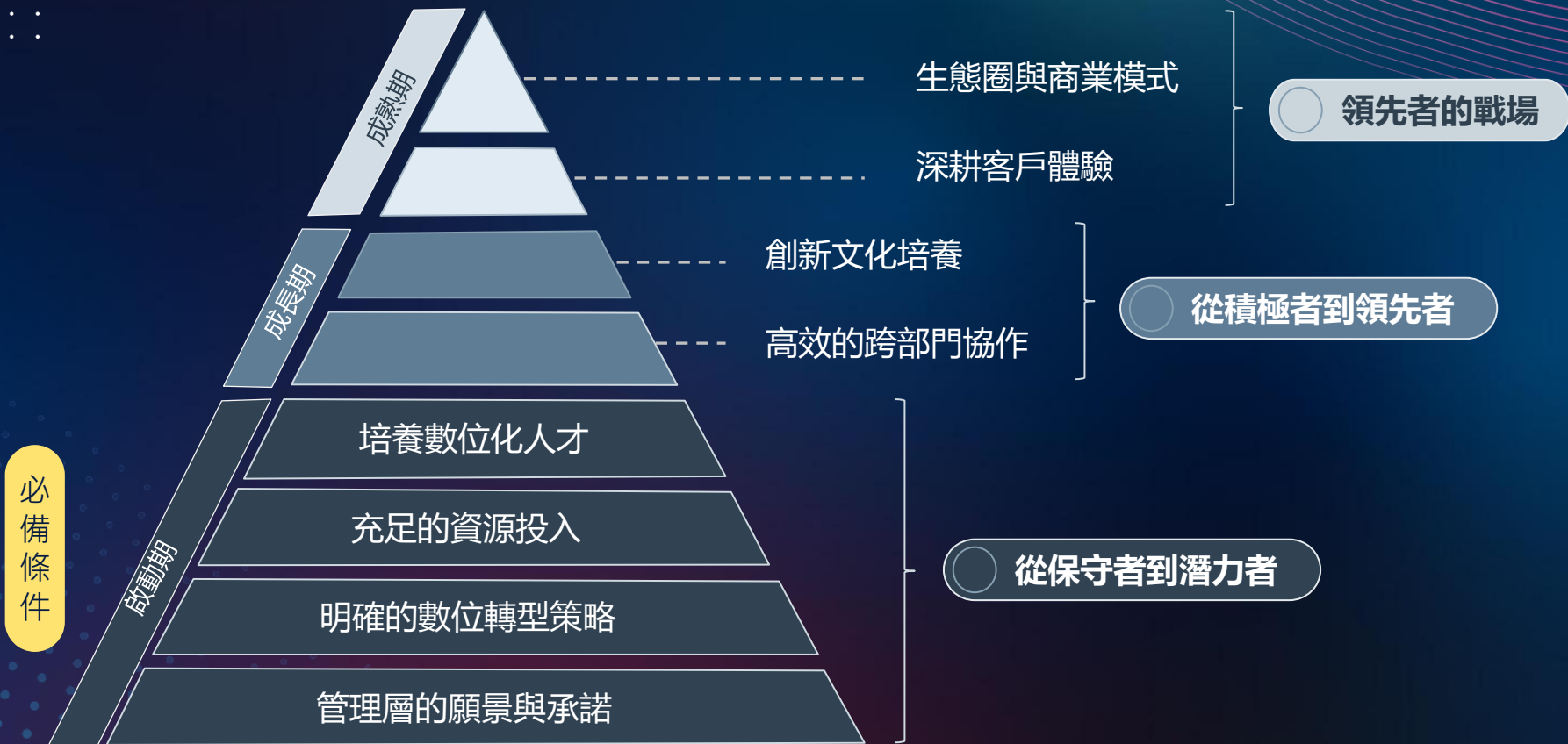
協作態度不夠積極

部分員工在跨部門協作時表現出不積極的態度或不願配合，尤其在責任歸屬不明確的情況下，更容易產生矛盾，進一步降低協作的效果。

The background features a dark blue gradient with vibrant, wavy lines in shades of purple and pink on the left side. The right side is filled with a pattern of small, light blue dots. In the bottom right corner, there is a small, faint grid of white dots.

03 策略篇

銀行業不同時期數位轉型的關鍵要素



FINTECH TAIPEI

2024年我國銀行業金融科技創新與
數位轉型大調查

領先者



感謝聆聽

簡報下載



張凱君

台灣金融研訓院
金融研究所 所長



吳文蔚

台灣金融研訓院
金融研究所 助理研究員 | 資料科學家



黃靜儀

台灣金融研訓院
金融研究所 輔佐研究員