

# 我國銀行業2024 金融科技創新與 數位轉型大調查



台灣金融研訓院  
TAIWAN ACADEMY OF BANKING AND FINANCE

前言	4	現況五、人才需求傾向數位轉型策略規劃 及跨領域金融科技人才	25
<b>數位轉型三階段</b>	5	<b>洞察篇</b>	
<b>AI 變革開啟數位轉型新篇章</b>	9	洞察一、數位轉型的挑戰與策略	31
<b>四象限劃分：資源投入與數位轉型成效</b>	13	洞察二、充足的資源投入 是從保守者邁向潛力者的關鍵	35
<b>現況篇</b>		洞察三、不良的跨部門協作 是推動轉型的絆腳石	39
現況一、逾九成銀行已導入人工智慧技術	16	洞察四、以客為本的金融服務時代	42
現況二、與技術廠商合作的銀行比例大幅提升	18	<b>結語</b>	44
現況三、AI 將是未來三年 銀行業的重點發展技術	20		
現況四、行員對生成式 AI 賦能的觀點	23		



林仲威  
Dennis Lin

計畫主持人  
台灣金融研訓院  
副院長  
Tel: +886 2 3365 3699  
Email: dennis@tabf.org.tw



張凱君  
Kai-Jiun Chang

計畫主持人  
台灣金融研訓院 金融研究所  
所長  
Tel: +886 2 3365 3760  
Email: kjchang@tabf.org.tw



吳文蔚  
William Ngo

計畫負責人  
台灣金融研訓院 金融研究所  
資料科學家 | 助理研究員  
Tel: +886 2 3365 3767  
Email: nww@tabf.org.tw



黃瀾儀  
Ching-Yi Huang

計畫負責人  
台灣金融研訓院 金融研究所  
輔佐研究員  
Tel: +886 2 3365 3779  
Email: chingyi@tabf.org.tw

李宛蓁 計畫助理  
台灣金融研訓院 金融研究所  
分析師

賴思如 計畫助理  
台灣金融研訓院 金融研究所  
分析師

C O N T A C T U S

聯絡我們

## 致謝

在此衷心感謝所有參與問卷調查的各家銀行管理層、金融從業人員及消費者。同時，我們特別感謝為本研究提供專業建議的金融領域學者及業界專家，希望未來的調查可以繼續獲得各界的支持。

## 免責聲明

本研究報告的分析皆根據客觀調查結果陳述，即使我們致力於提供精確之資訊，但無法確保問卷回饋內容百分之百正確無誤。建議事項僅供參考用途，具體執行策略仍需結合各行實際狀況及預期目標，請務必進行綜合評估。



# 前言

全球金融業正迎來智慧化驅動的全新格局，生成式人工智慧等新興技術正在重構金融服務的價值鏈，對銀行的經營模式與核心競爭力帶來前所未有的影響。我國銀行業在此波科技浪潮中，不僅面臨如何迅速導入新技術與工具的挑戰，更需在數位轉型的過程中同步建構人才與能力、調整文化與組織結構，以提升應變與創新的韌性。

# 數位轉型 三階段

銀行業的數位轉型可以追溯至 20 世紀末至 21 世紀初期的資訊化時代，隨著網路和行動裝置的普及，金融服務逐漸從實體分行轉移至線上，消費者得以隨時隨地進行交易、查詢帳戶及申辦金融服務，銀行也開始利用大數據分析和雲端運算來提升決策效率，並建立更精準的風險管理模型。

數位轉型的發展可以大致分為三個主要階段：數位化（Digitization）、數位優化（Digital Optimization）和數位轉型（Digital Transformation），每個階段都反映了技術應用與業務模式進化的重點。

## 數位化階段：建立基礎的數位平台與系統

「數位化階段」的核心在於將傳統紙本作業流程轉換為數位化系統，銀行業在這一階段主要聚焦於建立核心資訊系統，將帳戶管理、交易處理和報表生成等功能整合到數位平台，其技術應用主要以提升效率為主。

隨著網路銀行的建立，銀行開始把傳統臨櫃服務轉到線上進行，如帳戶查詢、轉帳交易及簡單的產品申辦等，大幅縮短了客戶等待時間並降低人力成本。智慧型手機的興起，促使國內銀行自 2010 年開始研發並推出「行動銀行 APP」，進一步提升了銀行服務的便捷性，讓客戶得以隨時隨地使用銀行服務。

國內大部分銀行已經邁入「數位化階段」，但數位化的完整度仍存有差異。有些銀行僅將基礎業務實現數位化，許多業務仍需透過臨櫃辦理。此外，銀行的數位化並不僅限於對客戶端服務的改進，內部作業流程的數位化同樣是關鍵，包括文件審核、自動化流程管理以及跨部門協作的數位化支持等。如何確保內外部流程全面實現數位化、消除服務斷點，將成為銀行在下一階段的核心優化方向。

### 數位優化階段：以客戶為中心的服務進化

國內大部分銀行業者目前都處於「數位優化階段」，開始從基礎系統建設轉向對現有服務的優化，目標是提升運營效率和強化客戶體驗。此階段不僅著眼於提升內部流程的自動化和標準化，還進一步探索如何利用數據為客戶提供更精準、更個人化的服務。

國內銀行業自 2018 年開始逐步導入流程自動化技術（RPA），解決人工處理中的重複性工作和人為錯誤率高的問題，同時也開始採用大數據技術挖掘客戶交易記錄、消費習慣及風險偏好等，生成深度洞察並據此推動精準行銷。相較於過去依賴條件式篩選來找出潛力客戶名單，現今許多銀行已經導入機器學習和深度學習模型，透過多維度數據分析，精準地預測客戶對金融產品的潛在需求，並適時推出量身定制的金融服務。在這個階段中，銀行業者普遍會面臨以下挑戰：

#### 1. 技術基礎設施的靈活性與擴展性不足

許多國內銀行的技術架構仍存在一定局限性，傳統核心系統往往以封閉式架構為主，缺乏模組化設計，這導致當銀行希望引入大數據分析、機器學習模型或其他新興技術時，需要進行繁瑣的系統整合或重構，耗費大量

人力與時間。此外，隨著客戶需求的多樣化和交易量的激增，現有系統的負載能力可能不足，經常會出現運算延遲或系統故障，這將影響客戶體驗與銀行的品牌形象。

基於舊有技術架構進行升級通常需要大量資金投入，尤其是在引入雲端運算、大數據平台或人工智慧應用時，系統重構的成本往往超出預期。這不僅加重了數位優化的財務壓力，還可能引發內部對技術升級必要性的爭論，進一步阻礙數位優化進程的推進。

#### 2. 不良的數據治理與數據整合

傳統銀行系統中，數據往往分散於不同業務單位和系統平台進而形成數據孤島，這不僅增加了數據整合的難度，也限制了數據的即時性和一致性，難以支持決策分析或客戶體驗優化。同時，由於數據來源多樣且缺乏標準化管理，重複、缺失和不準確的數據問題層出不窮，這對銀行引入大數據分析或機器學習應用構成阻礙，並降低了數據驅動決策的可信度。

雖然銀行擁有大量客戶交易數據，但這些原始數據往往未經有效的整理與分析，難以轉化為具體的商業價值。缺乏統一的數據標準和整合機制，使得各業務部門之間的數據交換不



順暢，導致重複投資和資源浪費。此外，數據治理機制的不足，使得銀行在滿足法遵規範時面臨挑戰。

### 3. 缺乏專業的技術和人才

國內的領先者銀行早在 2015 ~ 2018 年間便率先組建了大數據與 AI 相關團隊，積極投入技術探索與應用。然而，多數中小型銀行仍處於起步階段，缺乏熟悉機器學習建模及部署的專業人員，其現有團隊的技術能力主要集中於數據管理或基礎分析，這使得在人工智慧模型的開發、訓練和應用方面進展緩慢。

專業人才的短缺不僅限制了新技術的引入，還迫使現有團隊在缺乏充分支持的情況下承擔額外的學習和實踐負擔，這不僅降低了技術落地的效率，也延緩了銀行數位化的進程。這樣的局面進一步拉大了中小型銀行與領先銀行之間的差距，讓其在競爭中更顯劣勢。中小型銀行不僅需要追趕技術進步的步伐，更需著眼於如何吸引並留住具備實務經驗的專業人才，這已成為他們急需解決的核心挑戰之一。

### 4. 內部部門間的協作不足

銀行內部不同部門因核心目標與業務重點的差異，經常出現目標衝突和優先事項不一致

的情況，導致部門間容易出現推諉或爭執，進而延遲整體項目的推進。例如，業務部門往往專注於提升市場佔有率和營收，可能希望快速推行數位行銷活動，以儘快實現業務成果；而資訊部門則更重視系統的穩定性、數據安全及法遵問題，通常需要投入更多時間進行規劃和測試，以確保新技術的安全性與可靠性。

此外，在數位化項目的推動過程中，部分銀行缺乏明確的跨部門協作機制，例如專案責任分工、進度追蹤與問題解決流程等。由於部門間職能和專業背景的差異，常常缺乏共同語言來描述問題或討論解決方案，導致各部門各自為政，削弱了協作的效果，進一步拖慢了應用層面的進展。

## 數位轉型階段：新技術與新商業模式的融合

「數位轉型階段」與前兩個階段（數位化、數位優化）相比，具有更深層次的變革意義，它是一個不斷優化與創新的過程，其重點不僅在於技術應用的深化，更在於業務模式的徹底重塑和價值鏈的再造。其核心是新技術與新商業模式的深度融合，透過轉型成為跨產業金融生態圈的核心樞紐。領先者銀行基本已經邁過前面的兩個階段，下列領域將是他們逐鹿的舞台：

### 1. 資產代幣化

以摩根大通（JPMorgan Chase）為例，其區塊鏈平台 Onyx 成功測試了債券與股票等資產的代幣化，展示了區塊鏈在提升市場效率方面的潛力，尤其是在簡化流程、縮短結算時間以及顯著降低交易成本方面。透過率先推動這些代幣化實驗計畫，摩根大通正為更高效、更透明的金融生態系統鋪平道路，展現出傳統銀行機構如何適應數位化時代的需求。





在資產管理領域，貝萊德（BlackRock）則推出了基於以太坊區塊鏈的代幣化基金 BUIDL，該基金將現金、美國國債及回購協議等資產代幣化，實現對資產持有與交易狀況的透明追蹤。貝萊德的這一創舉不僅凸顯了區塊鏈在提升資產管理效率中的潛力，也為去中心化金融技術在機構金融中的廣泛應用樹立了標杆。

## 2. 人工智慧的創新應用

人工智慧在銀行業的創新應用，聚焦在如何深度融入核心業務，實現精準化與個人化，美國銀行（Bank of America）推出的虛擬助手「Erica」不僅協助客戶解決如查詢交易、帳號資訊或處理轉帳與繳費等日常金融需求，更能主動提供個人化的財務建議，例如監控訂閱服務、分析消費行為，並提醒存款或退款情況。這些功能幫助客戶更有效地管理財務，提升了用戶體驗的便利性與效率。

## 3. 開放銀行與數位生態圈

開放銀行的核心在於利用 API 技術，讓第三方金融科技公司或其他企業能夠安全地串接銀行的數據和基礎設施。銀行在這場競

爭中扮演主動開放的角色，不僅提供傳統的支付、貸款及理財服務，還將客戶日常生活中的需求（如電商支付、旅遊訂票、健康保險等）無縫嵌入其平台。透過數據共享與深度合作，銀行不僅提升了客戶體驗，還藉由增值服務創造了新的收入來源。

除了開放銀行，領先的銀行更積極打造數位生態圈，整合不僅限於金融服務，還涵蓋電商、健康、教育、娛樂等非金融場景，將其平台轉型為一站式解決方案提供者。這種「超級 APP」模式充分展現了數位生態圈的巨大潛力，為客戶提供從支付到日常生活需求的全方位服務。

## 4. 永續金融與 ESG 驅動的創新服務

永續金融與 ESG 驅動的創新服務對銀行而言，不僅是一項回應環境與社會需求的策略，更是提升競爭力、創造長期價值的重要方向。隨著監管機構對永續發展的要求日益嚴格，以及市場對透明化和責任投資的需求逐步升溫，銀行若能率先在這領域布局，將具備無可比擬的優勢。更重要的是，透過永續金融與 ESG 驅動的創新服務，銀行可以在市場中樹立負責任的形象，進一步提升其聲譽與品牌價值。

# AI 變革 開啟數位轉型新篇章

人工智慧的崛起正加速重塑各行各業，尤其是在競爭激烈且注重效率與創新的金融領域，AI 技術不僅是一項技術工具，更是一股變革力量，正在徹底改變銀行的運營模式和服務方式。對於國內銀行業而言，數位轉型已然進入智慧化的新階段，成為價值創造的關鍵驅動力。本次調查的結果正是這一趨勢的縮影，體現了銀行在未來競爭中如何以 AI 為核心，打造面向未來的智慧銀行。

## 國內銀行 AI 變革趨勢

本次調查中，我們發現 93% 的國內銀行業者已經導入 AI 技術，其中 67% 有成立專門的 AI 研究開發團隊，同時「傳統 AI 技術（分析型 AI）」與「生成式 AI 技術」被評選為未來三年我國銀行業重點發展技術的前三名。由此可見，智慧化已經成為數位轉型的下一個階段，這不僅僅是如何導入新技術，而是如何將 AI、大數據與雲端技術深度融合到業務流程中。

AI 轉型的核心在於運用人工智慧技術重新定義銀行的運營模式、服務策略和競爭優勢。與過去單純的數位化不同，AI 轉型更加注重智能化，透過機器學習、自然語言處理及生成式 AI 技術，





銀行能夠提供更具個人化、主動式和即時化的服務，除了提升內部運營效率外，更重要的是創造新的商業價值和增強客戶黏性。

這一過程中，銀行需應對多重挑戰，包括傳統核心系統的升級、系統數據整合、AI 平台的建立以及 AI 人才的培養等，同時還需在數據隱私和 AI 技術倫理方面建立完整的管理機制，才能真正完成從數位化到智慧化的飛躍，實現自身在競爭中長期立於不敗之地的目標。

### 國外銀行的 AI 轉型實例

許多領先的國際金融機構正積極導入人工智慧技術以提升運營效率、改善客戶體驗並強化風險管理，AI 技術的應用不僅改變了傳統銀行的運營模式，更成為金融機構在全球競爭中取得優勢的關鍵。以下為國外主要金融機構推動 AI 轉型的實際案例：

#### 1. 摩根大通 (J.P. Morgan Chase)

摩根大通在 2023 年年報中強調，該行持

續加大在人工智慧與機器學習領域的投資力度，同時指出 AI 技術已被廣泛應用於風險管理、客戶服務及交易操作等核心業務環節。例如，摩根大通推出的「COiN 平台」，運用機器學習技術自動審核合約，將耗時數週的工作縮短至數秒，顯著提升了運營效率。此外，摩根大通還在交易分析和反欺詐偵測方面導入 AI，以強化風險控制並優化市場操作。

#### 2. 匯豐銀行 (HSBC)

根據匯豐銀行 2023 年年報，該行廣泛運用 AI 技術以提升業務效率和客戶體驗。他們將 AI 應用於詐欺檢測和交易監控，並透過 AI Markets 和 Global Money 優化投資者及國際客戶的互動與支付服務，同時還將 AI 整合至資產管理，用於評估 ESG 風險，充分支持業務創新並實現長期價值創造。

#### 3. 巴克萊銀行 (Barclays)

巴克萊銀行透過分析型 AI 結合語音識別技術強化客戶安全，並使用 AI 模型檢測異常

行為，降低詐欺及洗錢風險。此外，他們表示生成式AI的引入讓該行能根據海量客戶數據進一步優化風險管理，實現更精準的個性化風險評估，同時可以輔助客戶服務人員提供快速而專業的回應，提升服務效率並減少重複性工作負擔。

#### 4. 西班牙對外銀行 (BBVA)

西班牙對外銀行成為 OpenAI 在金融服務領域的主要合作夥伴之一，該行引入 ChatGPT Enterprise，目前已部署超過 3,000 個帳號。並指出有 80% 的員工表示每週節省了超過兩小時的工作時間，顯示 AI 在提高員工生產力方面的顯著成效。此外，BBVA 正積極探索 AI 與內部系統的整合，期望進一步優化客戶服務與業務流程。

#### 5. 高盛集團 (Goldman Sachs)

高盛集團利用 AI 技術提高內部運營效率，特別是在程式開發與技術創新領域。他們指出該行有超過 11,000 位工程師，透過 AI 輔助開發工具可以有效提升 20% 至 30% 生產力。此外，高盛集團還應用 AI 進行市場數據分析，透過機器學習模型提供更為精準的投資建議，幫助客戶抓住市場機會。

#### 6. 澳洲聯邦銀行 (CBA)

澳洲聯邦銀行運用 AI 技術加強反詐欺偵測，有效降低 50% 的客戶詐騙損失，同時透過生成式 AI 技術提供可疑交易警報措施，進一步降低 30% 客戶通報的詐騙案件。CBA 還在客戶通訊服務中導入 AI 技術，有效縮短客服中心等待時間 40%，提升服務效率。在貸款申請與信用審查的部分，導入 AI 技術將審查時間從 14 小時縮短至 2 小時，並在 10 分鐘內核貸完成。

#### 7. 紐約梅隆銀行 (BNY Mellon)

紐約梅隆銀行是全球第一家使用 NVIDIA DGX SuperPOD 部署超級電腦的銀行，他們運用 NVIDIA AI Enterprise 加速 AI 應用的開發與部署，涵蓋存款預測、支付自動化、交易分析預測以及現金餘額管理等多個領域。過去一年內，該行辨識出超過 600 項 AI 應用機會，目前已開發數十項解決方案，透過這些工具可以簡化和加速公司內部創新。

#### 8. 加拿大蒙特利爾銀行 (BMO)

加拿大蒙特利爾銀行利用 AI 技術徹底改變其客服中心的互動模式，利用 NLP 技術分析客戶來電記錄，識別客戶痛點並評估員工是否符合法遵要求。此外，AI 模型的自動化能力有效將來電分類的準確率達到 70% 至 90%，同時每年可分析約 400 倍於以往手動方式的通話數量，提升執行效率與準確性，並帶來每年約 650 萬加幣的業務效益。

### 如何為數位轉型 AI 化做好準備

數位轉型已進入以AI技術驅動的全新階段，銀行業面臨不僅是技術的挑戰，更是一場深層次的變革——從基礎建設、人才培養到組織文化的重塑，均須全面升級與整合。為了在未來競爭中保持領先地位，銀行需要從戰略規劃的高度出發，針對AI技術的應用進行全方位準備，確保能在創新與風險之間取得平衡，並最終實現業務模式與服務能力的全面提升。

#### 1. AI技術的基礎建設

數據作為 AI 技術的核心驅動力，直接決定了 AI 技術應用的效果與價值，因此銀行需要在數據的收集、管理、安全性以及基礎設施建設方面進行全面升級，為 AI 技術的落地提

供穩固的基礎。要提升 AI 應用的效能，銀行首先需推動數據的標準化與整合，包括建立統一的數據架構和標籤體系，確保來自多個通路（如分行、網銀、手機 APP）的數據能夠無縫匯集並相互關聯。

面對銀行業龐大的數據量及 AI 應用場景的多樣性，傳統的本地數據中心已經難以滿足需求。混合雲架構可以為銀行提供靈活性與高效性，將關鍵數據保存在本地以確保安全，同時將非敏感數據存儲於公共雲以降低成本。對於一些需要即時處理的 AI 應用，邊緣運算技術能夠在數據生成的源頭進行快速計算，減少數據傳輸延遲，進一步提升業務反應速度。

## 2. 培養跨領域的多元人才

AI 應用的成功不僅依賴技術實力，更需要與業務需求緊密結合，因此銀行應著重於培養具備商業洞察力的技術人才，使其能夠理解金融業務的核心需求，同時具備 AI 相關基礎知識。AI 技術的應用往往涉及多部門的合作，銀行需重視橋梁型人才的養成，即熟悉技術並能有效溝通業務需求的人員。這些人才能夠促進 IT 部門與業務部門的深度合作，確保 AI 解決方案的開發與實施貼合業務目標。

另外，銀行可透過專案制或跨部門培訓計畫，鼓勵員工在實際協作中發展跨領域能力，例如建立內部學習平臺或社群，鼓勵員工參與在線課程、研討會和技術分享活動，保持對 AI 技術的最新了解。同時，銀行應提供明確的職涯發展路徑，使員工能夠預見未來的發展前景，從而增強學習的主動性與投入度。

## 3. 形成 AI 驅動的組織文化

形成 AI 驅動的組織文化，其本質與銀行在數位化轉型初期推動數位文化的過程相

似，都是一種深層次的文化變革。這不僅需要技術上的投入，更需要從組織內部培養一種認可、適應和主動擁抱 AI 技術的文化氛圍。AI 驅動的組織文化強調數據價值、技術創新與業務融合，並將 AI 應用視為提升競爭力的核心手段。銀行可借鑒過去推動數位文化的成功經驗，系統化地構建支持 AI 發展的文化基礎。

在數位化初期，許多員工可能對新技術抱有懷疑甚至抗拒態度，銀行可以透過教育和實踐，讓員工逐漸意識到數位工具的價值。同樣，推動 AI 文化也需要讓員工從懷疑 AI 技術到認可 AI 在業務中的價值，這可以透過內部成功案例分享、實際體驗及績效展示來逐步實現。AI 文化的推動也需要管理層帶頭使用 AI 技術，並融入到日常業務中，為員工樹立榜樣。AI 文化的成功推行，將為銀行帶來長期的競爭優勢，不僅提升業務效率，還能更好地滿足客戶在數位時代的多元需求，最終實現業務的持續創新與增長。

## 4. 平衡創新與風險

在數位轉型 AI 化的過程中，策略規劃是銀行成功實現 AI 技術應用的關鍵。這不僅需要銀行充分挖掘 AI 技術的創新潛力，也必須對潛在風險進行有效管控，以確保技術應用的可持續性及合法性。生成式 AI 因涉及數據和文字生成，容易引發資料隱私洩露、錯誤生成內容以及算法偏見等問題。銀行需要制定嚴格的風險管理政策及 AI 治理框架，例如定期審查生成式模型的輸出結果，避免不合法或有害內容的生成。此外，分析型 AI 在進行決策建議時，可能因數據質量不佳或模型訓練不足而產生偏差，因此需要建立全面的模型監控機制，並對模型進行持續優化。

# 四象限劃分： 資源投入與 數位轉型成效

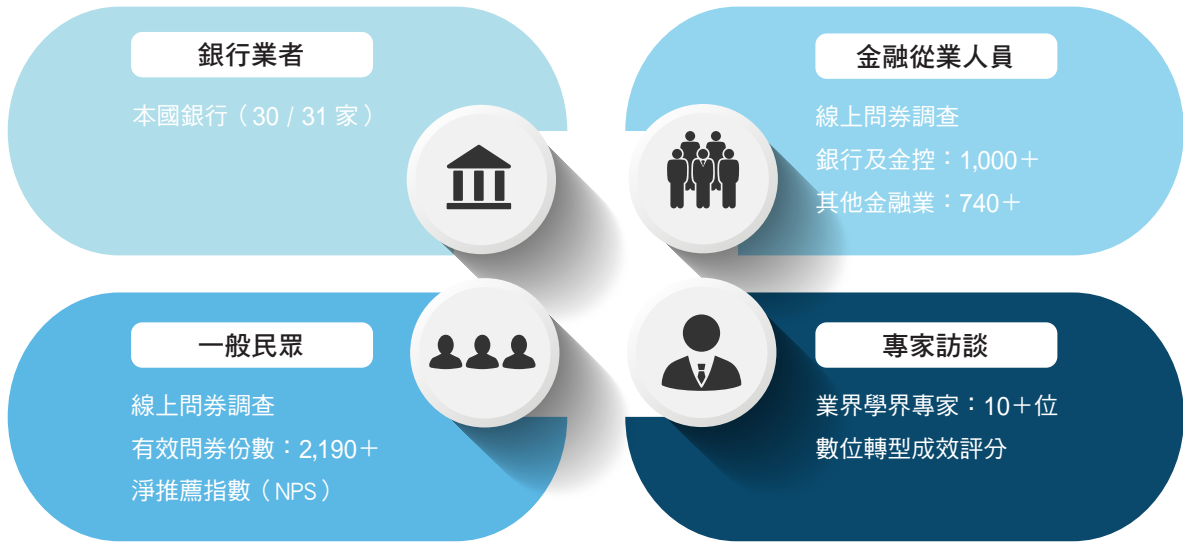
為深入了解我國銀行業金融科技创新與數位轉型的最新發展，本院自 2022 年起，展開每兩年一次的全國性大調查，從策略規劃、組織文化、技術應用、人才發展等多層面，探討銀行業成功推動數位轉型的關鍵因素。期望透過此研究，不僅為我國銀行業提供具體而中立的指引，協助其掌握未來趨勢與機會，也能為主管機關制定金融科技相關政策與推動方向提供參考，進而共同推動國內金融業的升級與發展。

在前次大調查（2022 年）中，我們發現國內九成銀行已經啟動數位轉型，近八成銀行導入 AI、大數據及 RPA 技術，並逐步深化其應用。人才方面，銀行對高階策略型及跨領域金融科技人才需求殷切，尤其強調數位轉型策略規劃及數據分析能力的人才培育。在數位轉型的成果方面，多數銀行認為提升顧客體驗及降低營運成本是最顯著的成效，但管理層與基層員工對資源投入及支持程度的認

知存在落差，這反映了組織文化及溝通的挑戰。整體而言，我們歸納出銀行數位轉型的成功關鍵包括：管理層的願景與承諾、明確的策略、充足的資源投入、頂尖金融科技人才的培育，以及跨部門的協同合作，這些要素將成為推動數位轉型的重要基石。



圖一：調研方法分區圖



### 調研框架說明

本研究透過問卷調查（機構問卷、金融從業人員問卷、一般民眾問卷）及專家訪談與評分進行，並沿用 2022 年的分析框架，同樣採用 DTROI 矩陣（Digital Transformation Result of Investment）來呈現國內銀行業者在數位轉型與金融科技創新中的資源投入及取得成效。為了能更全面反映出國內銀行業者在數位轉型和金融科技創新的具體狀況，我們訪談了多位資深產業專家及學者，廣泛蒐集各界建議回饋對評分內容和定義標準做出部分調整。DTROI 矩陣主要基於兩個維度：

#### （一）X軸：資源投入指數

衡量銀行在數位轉型與金融科技創新方面投入的資源：

1. 實際資金投入
  - 2023 年與 2024 年資訊軟硬體設備相關資本支出總金額
2. 數位科技的培訓資源投入
  - 2023 年與 2024 年數位科技的培訓支出總金額

#### （二）Y軸：取得成效指數

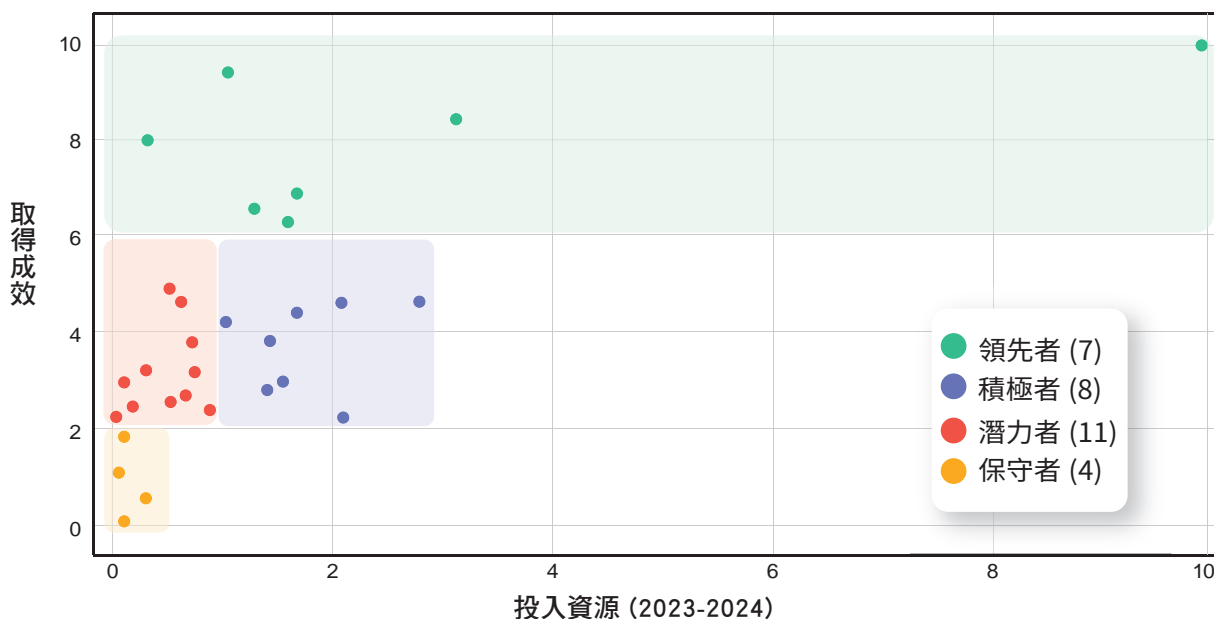
衡量銀行在數位轉型所獲得的成效，透過以下三個維度綜合評估：

1. 銀行同業互評
  - 針對推廣數位業務、建立數位化生態圈、金融科技技術研發、客戶體驗優化、創新商業模式進行評選。
2. 用戶評分
  - 使用過該行數位服務的用戶中，針對所有使用過的數位服務淨推薦指數（NPS）之平均值。
  - 使用過該行數位服務的用戶中，最不推薦使用該行數位服務的用戶比例。
3. 專家評分
  - 銀行自填 2022 年、2023 年、2024 年數位轉型及金融科技創新成功案例。

### 按資源投入與取得成效分為四群

在前次調查（2022 年）中，根據銀行在數位轉型與金融科技創新中的資源投入與取得成效，我們透過 K-means 演算法將 30 家銀行分為四群，分別是「領先者」、「積極者」、

圖二：依投入資源與取得成效區分四大集群



「潛力者」與「保守者」。領先者是資源投入與轉型成效皆高的銀行，顯示出這些銀行在策略規劃與執行層面均具備優勢；積極者則投入大量資源，但成效尚未達到預期，顯示其策略或資源整合需進一步調整；潛力者以較少資源取得了不錯的成效，展現出提升的潛力；而保守者則在資源投入與成效兩方面均處於較低水準，顯示其數位轉型的推動仍在起步階段。

2024 年的最新調查中，延續了 2022 年的分析方法，並針對資源投入與成效取得進行比較，歸納出以下觀察點：

### 1. 領先者群體的穩定性

2024 年的調查結果顯示，落入「領先者」的銀行與 2022 年相同，這表明領先者在數位轉型中展現了顯著的先行者優勢。這些銀行透過高效的資源運用和穩健的策略執行，鞏固了在數位創新中的地位，其優勢也進一步擴大了與其他群體之間的差距。

### 2. 資源投入的週期性特徵

根據 2022 年與 2024 年大調查結果，發現

各家銀行在數位轉型中的資源投入具有週期性波動，並非每年都持續投入大量資金。一些銀行在特定年份集中投入大量資源，可能用於系統升級、重大項目或技術導入，而在其他年份則降低投入強度，專注消化先前的成果或進行內部優化。這表明銀行對資源的分配不僅考量長期目標，也會根據短期需求與外部市場環境進行調整，未來我們會考慮以累積投入資金作為「投入資源」的衡量標準。

### 3. 保守者銀行的躍升

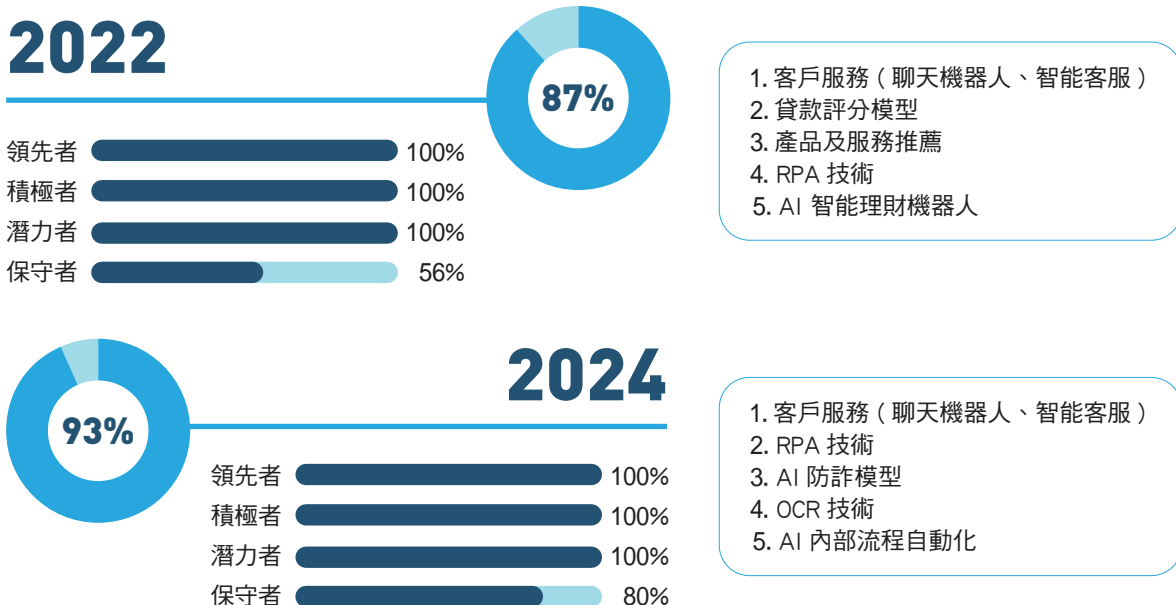
根據 2024 年大調查的數據顯示，共有 5 家在 2022 年屬於「保守者」的銀行，經過兩年的努力成功進入了「潛力者」行列。我們發現這些銀行在轉型過程中有逐步加大資源的投入，並聚焦在關鍵的技術及業務，顯示其在這兩年間取得了可觀的進步。這一結果表明，資源投入不足確實是保守者的主要挑戰之一，透過策略性的規劃與適當的重點突破，可以逐步實現轉型升級。

## 現況篇

# 現況一： 逾九成銀行 已導入人工智慧技術

隨著人工智慧技術的進步，台灣銀行業對人工智慧及相關自動化技術的採用持續增加。本次調查發現國內逾九成銀行業者已經導入人工智慧技術，與 2022 年調查結果相比，國內銀行導入人工智慧技術的比例從 87% 上升至 93%，其上升主要來自於部分過去未導入人工智慧技術的保守者銀行，開始加大對該技術的關注與應用。（參考圖三）

圖三：國內銀行導入人工智慧及 RPA 技術比例與應用情形





在傳統人工智慧技術的應用方面，2022年問卷結果顯示，銀行業者主要將技術應用於「客戶服務」、「貸款評分模型」、「產品及服務推薦」、「RPA技術」、「AI智能理財機器人」等場景，著重提升流程效率及精準度。2024年得益於技術成熟和需求迫切性，除了持續增加效率方面的應用包括「OCR技術（光學文字識別）」、「AI內部流程自動化」等，也增加了人工智慧在風險管理上的運用。同時，由台北富邦商業銀行及內政部警政署刑事警察局發起，與34家銀行業者聯合成立「鷹眼識詐聯盟」，讓多數銀行業者開始導入「AI防詐模型」應用場景。另外，也有部分銀行開始測試透過聯合學習(Federated Learning)模式，將AI防詐進一步升級。

### 八成銀行已展開生成式 AI 實驗項目

生成式 AI 的部分，已有八成銀行業者展開實驗項目（參考圖四），主要實驗項目包括行政工作（摘要、翻譯、報告等）、行內員工實務虛擬助手、生成式 AI 虛擬客服助手、輔助程式碼撰寫、串接第三方企業版大語言模型 API、訓練行內地端大語言模型、生成徵授信報告、生成模型訓練數據，四類銀行中以「領先者」及「潛力者」最為積極投入應用。隨著生成式 AI 的技術進步，其應用領域將越趨廣泛，從內容創作到數據分析都能有效提供協助。生成式 AI 可能成為驅動創新與效率提升的重要助力，在金融業發揮更大價值。

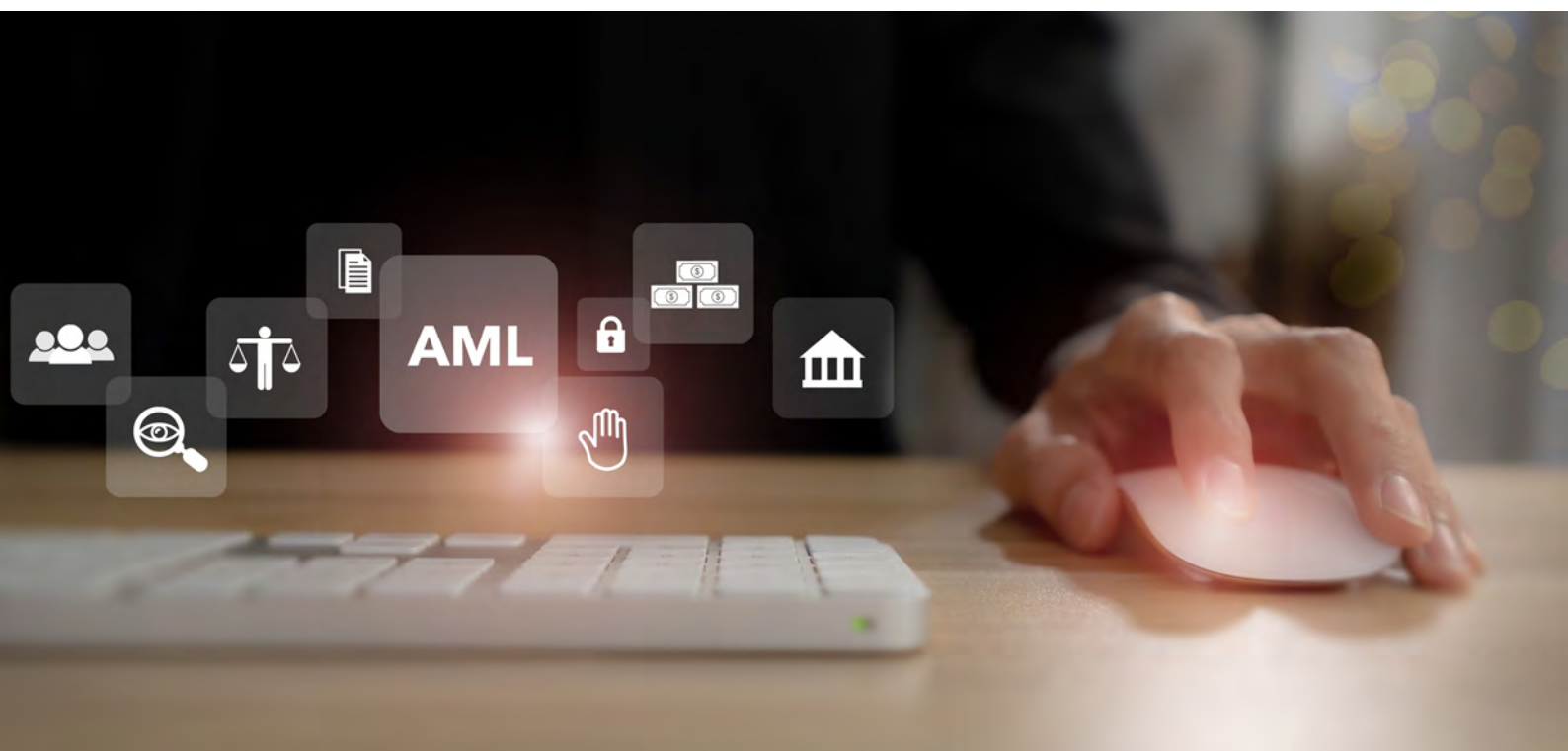
**圖四：國內銀行業者展開生成式 AI 實驗項目現況**



## 現況二： 與技術廠商合作的銀行 比例大幅提升

近年來，銀行業者與技術廠商的合作模式持續深化，2024 年的調查結果顯示，銀行與技術廠商的合作比例較 2022 年大幅提升，合作範疇也更加多元化。根據台灣金融服務業聯合總會「112 年度金融業之金融科技投資運用情況」（金融監督管理委員會，2024），2023 年國內金融機構在金融科技上的總投入達 290.70 億元，其中銀行業投入 221.76 億元，占整體投資的 76.28%，預估 2024 年的投入金額將增至 373.28 億元，年成長率為 28.41%。其中，銀行業占 271.10 億元，顯示金融機構愈加重視金融科技技術廠商的合作，共同推動業務創新。

本次調查結果顯示目前國內銀行主要合作的業務前兩項分別為「支付業務」、「資訊安全」，然而「AML 及防詐」與「機器人流程自動化」均並列第三名，銀行與技術廠商的合作比例在多個領域均有所上升，與前述台灣金融服務業聯合總會的調查結果



表一：2022 年及 2024 年國內銀行業者在各金融科技領域合作比例

金融科技 技術研發項目	2022		2024	
	銀行%	排序	銀行%	排序
支付業務	83%	1	87%	1
資訊安全	63%	2	74%	2
AML 及防詐 ◎	-	-	71%	3
機器人流程自動化	50%	5	71%	3
生成式 AI 技術 ◎	-	-	58%	5
開放銀行 ◎	-	-	58%	5
核心系統整合及數據中台	47%	6	52%	7
分析型 AI 技術 ◎	-	-	52%	7
雲端科技	37%	8	48%	9
財富管理業務	40%	7	48%	9
法遵科技	37%	8	45%	11
貸款業務	53%	4	39%	12
保險業務	37%	8	35%	13
區塊鏈及分散式帳本	30%	11	29%	14
綠色金融科技 ◎	-	-	26%	15
KYC ◎	-	-	26%	15
AR/VR 及物聯網	20%	12	6%	17
AI 及大數據 ※	63%	2	-	-

※：2024 年調查未納入該選項

◎：2022 年調查未納入該選項

基本一致。「支付業務」仍為最主要的合作項目，銀行合作比例從 2022 年的 83% 增至 2024 年的 87%。「資訊安全」成為第二大合作領域，合作比例提升至 74%，顯示銀行對保障數據與系統安全的需求日益增加。「AML 及防詐」作為本次調查新加入的項目，其合作比例也達到 71%，這一提升部分歸功於前述「鷹眼識詐聯盟」，該計畫為整體銀行業提供了有效識別詐欺交易的解決方案，並帶動業界採用類似技術。此外，「機器人流程自動化」的合作比例從 2022 年的 50% 上升至 2024 年的 71%，顯示自動化技術在銀行業務中的應用逐步擴展。

值得注意的是，本次調查將「AI 及大數據」拆分為「生成式 AI」及「分析型 AI」，其中「生成式 AI」作為細分項目首次進入合作排名，比例為 58%，「分析型 AI」的合作比例為 52%，反映出銀行在創新應用中的新興需求（參考表一）。

總體來看，銀行在與技術廠商合作的策略上越來越明確，並根據需求選擇不同的合作模式：自行研發與內部化、廣泛合作以拓展業務，以及專注於關鍵領域的創新模式。隨著合作比例的不斷提升，銀行業者正在透過策略性合作加速自身的數位轉型與競爭力提升，為金融科技的長遠發展奠定堅實基礎。

## 現況三：

# AI將是未來三年 銀行業的重點發展技術

隨著新興科技的快速推進，2024 年的最新調查結果清楚地反映出生成式 AI 技術的崛起，以及在資訊安全威脅頻繁出現的背景下，資安技術的重要性大幅提升。各類銀行對不同技術的重視程度，充分展現了它們在數位轉型進程中的戰略定位與核心需求。首先是資訊安全技術（94%），由於近年來資訊安全攻擊事件頻傳，同時 AI 技術的融入讓資安攻擊的手段與規模更加多樣化和智慧化。攻擊者利用生成式 AI 技術

表二：2022年及2024年未來三年會更積極投入在各項金融科技技術研發

金融科技 技術研發項目	2022		2024	
	銀行%	排序	銀行%	排序
資訊安全技術	67%	4	94%	1
生成式AI技術 ◎	-		90%	2
雲端環境系統	67%	4	87%	3
即時支付技術 ◎	-		87%	3
傳統AI技術（分析型AI）	80%	1	84%	5
API開發者環境 ◎	-		84%	5
生物辨識技術	50%	7	81%	7
組合式銀行核心系統架構	57%	6	77%	8
數據即時自動化分析 ※	70%	2	-	
前后台系統數據整合 ※	70%	2	-	

※：2024 年調查未納入該選項

◎：2022 年調查未納入該選項



來自自動化網路釣魚電郵的生成，使其內容更加真實且難以分辨，甚至能針對特定目標進行個人化定制。（參考表二）

此外，AI 技術還被用於破壞密碼或解密數據，透過強化學習和深度學習模型，攻擊者能更快速地探索系統漏洞或破解傳統的安全防禦措施。銀行業在面對這些挑戰時，必須將 AI 融入資安防禦體系，例如透過機器學習技術分析大量的網絡行為數據來偵測異常，或利用生成式 AI 進行模擬攻擊以測試資安防禦能力，因此資安技術已成為銀行業未來三年的首要發展重點。

排名第二的是生成式 AI 技術（90%），生成式 AI 在 2023 年迅速崛起，成為銀行業創新應用的重要推動力，該技術能支持銀行實現更精準的個性化服務與高效的運營管理，是未來數位金融創新的關鍵。第三是雲

端環境系統（87%），隨著我國金管會開放金融上雲，國內銀行業者對雲端技術的關注持續提升。銀行透過雲端環境實現業務靈活性與擴展性，為數據存儲、處理與系統運行提供穩定且高效的基礎，以支撐數位化服務的全面發展。並列第三的有即時支付技術（87%），其能提升交易效率與用戶體驗，已成為銀行數位化進程中的重要支柱，其應用範圍正不斷擴大。

排名第五的是傳統 AI 技術（84%），在生成式 AI 的帶動下，傳統 AI 技術仍然是銀行業實現智能化的重要基礎，其應用包括風險管理、自動化流程和數據分析等，對於提升銀行運營效率和競爭力具有重要意義。同樣並列第五的是 API 開發者環境（84%），作為開放式銀行的重要支撐技術，API 環境在促進數據共享與服務創新方面具有不可替



代的地位，銀行透過 API 技術實現與外部生態系統的深度整合，為用戶提供更多元化的服務。

我們進一步發現，「領先者」認為未來三年內最具影響力的技術是生成式 AI 技術與雲端環境系統。「領先者」銀行在金融科技發展中走在前端，且具備市場敏銳性及技術前瞻性，在 2023 年生成式 AI 技術爆發後，領先者迅速將其視為戰略核心，利用其深度學習能力與數據處理優勢，為金融服務創新提供強大驅動力。雲端環境能支持領先者銀行實現更靈活、可擴展的數位服務，同時提升內部效率與數據處理能力。

「積極者」、「潛力者」及「保守者」銀行未來三年的技術重點均聚焦於網路安全 / 資訊安全技術。隨著 AI 技術的提升，網路攻擊手段日益複雜，常見的資安問題包括網路釣魚、惡意軟體、社交工程攻擊、分散式阻斷服務攻擊，以及密碼攻擊，這些威脅

對銀行的數據安全和業務運行構成了重大挑戰。

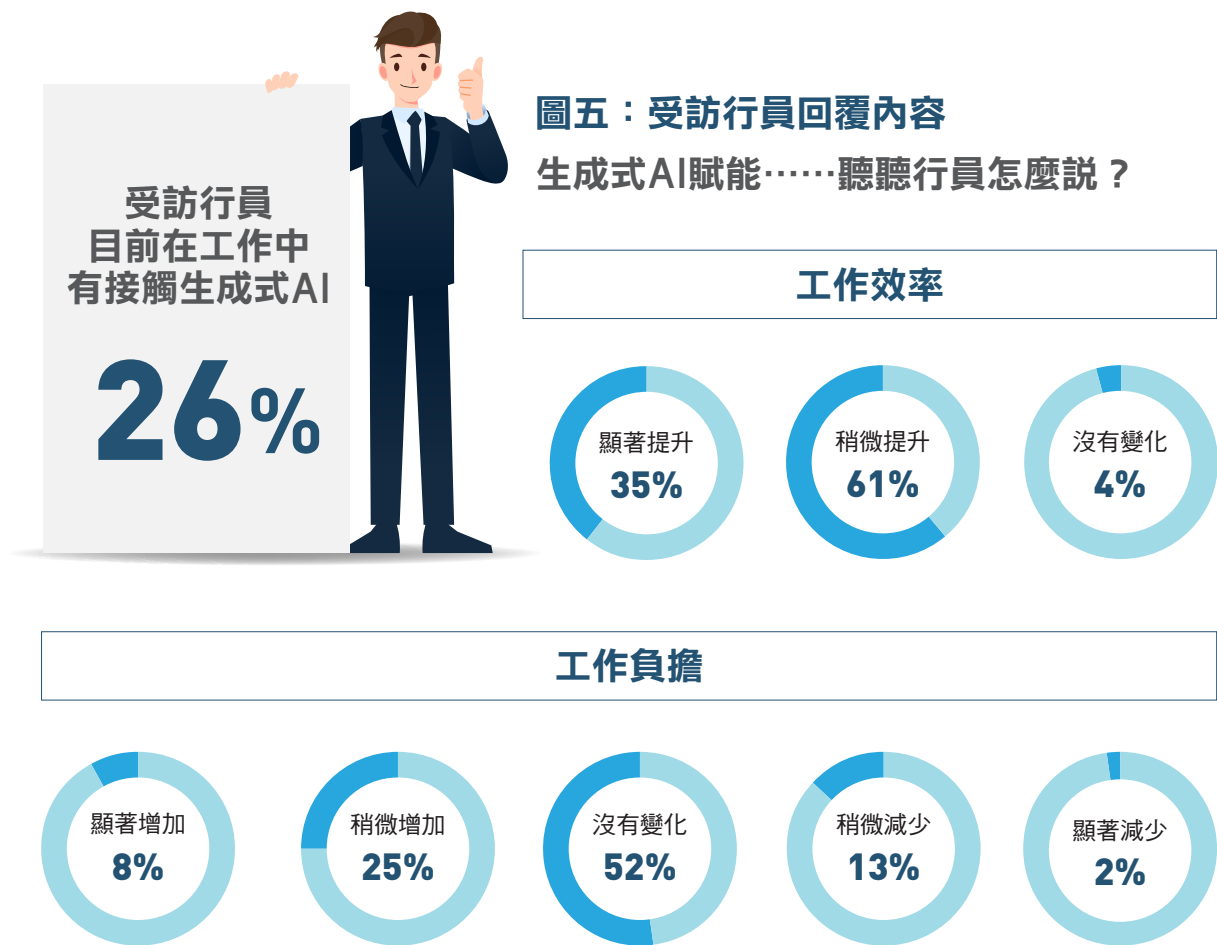
在面對資安威脅同時，銀行應採取穩健的策略，積極推動資安技術建設，從提升檢測與防禦能力到強化客戶教育，全面專注於保護客戶數據與業務基礎。而針對網路釣魚與社交工程攻擊，銀行著重於開發多重驗證身份驗證技術，並提高客戶對詐騙手段的警覺性；面對惡意軟體，則加強防火牆與威脅檢測系統；而針對分散式阻斷服務攻擊，銀行則部署分佈式流量管理與防禦機制，確保業務的連續性與穩定性。對於密碼攻擊，銀行積極推廣強密碼策略與安全加密技術，提升數據存取的安全性。

透過全方位的資安防護，銀行不僅確保數位產品的市場推廣能夠持續獲得用戶信任，更能在面對日益嚴峻的網路威脅時，穩固自身的數位基礎，維護客戶信任，進一步鞏固其在數位金融領域的競爭力。

# 現況四： 行員對生成式AI 賦能的觀點

隨著生成式 AI 技術的快速發展，其在銀行業中的應用逐漸受到關注，作為一種具備自動生成內容能力的最新技術，生成式 AI 在提升工作效率和優化流程方面展現出顯著潛力。然而，銀行導入後的實際應用情況究竟如何？為了深入了解生成式 AI 對銀行業務與工作效能的影響，我們特別針對銀行從業人員展開調查。





調查結果顯示，僅有 26% 的受訪行員在工作中接觸到生成式 AI，凸顯出生成式 AI 在銀行內部的應用尚處於初步階段，但已經對部分行員的工作產生了明顯的影響。在工作效率方面，絕大多數接觸生成式 AI 的行員都感受到正向提升，只有 4% 的受訪者表示生成式 AI 未對工作效率帶來任何變化，顯示出生成式 AI 在處理資料整理、報表製作、翻譯文字、內容文案生成等方面具備明顯的效能優勢。(參考圖五)

然而，對於現有工作負擔的影響上，行員的感受略顯分歧。僅有 15% 的銀行行員認為導入生成式 AI 後，他們的工作負擔有所減輕、52% 的受訪者認為生成式 AI 對工作負擔

沒有改變，顯示 AI 的引入並未直接增加或減少他們的工作壓力。同時，有 25% 的行員表示工作負擔稍微增加，甚至有 8% 認為負擔顯著增加。

根據行員的問卷回饋，我們歸納出生成式 AI 在銀行業的應用雖然顯著提升了工作效率，但同時也增加了行員負擔的主要原因，包括學習成本高、生成內容需人工審核、客戶期待提升帶來服務壓力、因法遵規範增加工作的複雜度、系統整合不順暢和技術支持不足也導致行員在操作過程中需要額外投入精力。這些挑戰凸顯出生成式 AI 應用尚需在技術成熟度和流程優化上進一步改進，以平衡效率提升與行員負擔之間的關係。

# 現況五：

## 人才需求傾向 數位轉型策略規劃及 跨領域金融科技人才

表三：2022 年及 2024 年國內銀行業者對各類金融科技人才需求的比例

金融科技 技術研發項目	2022		2024	
	銀行%	排序	銀行%	排序
數位轉型策略規劃人才	87%	1	69%	1
跨領域金融科技人才	77%	2	69%	1
AI 開發人才	47%	7	66%	3
網路安全及資安人才	47%	7	46%	4
雲端架構人才	27%	11	46%	4
數位商品設計人才 ◎	-	-	43%	6
軟體開發人才	57%	4	43%	6
資料分析人才	60%	3	40%	8
數位法遵風控人才 ◎	-	-	31%	9
商業分析人才 ◎	-	-	31%	9
數位服務 UI/UX 人才	57%	4	29%	11
數位行銷人才	43%	9	17%	12
敏捷專案管理人才	53%	6	11%	13
AR/VR 開發人才	13%	12	3%	14
區塊鏈技術人才	10%	13	3%	14
資料科學家 ※	33%	10	-	-

※：2024 年調查未納入該選項

◎：2022 年調查未納入該選項



### 2022 年與 2024 年金融科技人才需求變化分析

根據 2022 年的調查，當時最迫切需求的金融科技人才包括數位轉型策略規劃人才（87%）、跨領域金融科技人才（77%）、數據分析人才（60%）、行動服務 UI/UX 設計人才（57%）及軟體設計開發人才（57%）。然而，經過兩年的生成式 AI 快速發展，2024

年的調查結果顯示，數位轉型策略規劃人才（69%）和跨領域金融科技人才（69%）並列首位，AI 開發人才（66%）成為第三，網路及資訊安全人才（46%）與雲端架構人才（46%）並列第四。（參考表三及圖六）

相比兩年前，數位轉型策略規劃及跨領域金融科技人才的需求比例雖有下降，但仍是市場最迫切的需求。AI 開發人才則是新

**圖六：2022年及2024年最迫切的人才比例**

名次	2022 年	人才	2024 年	名次
1	87%	數位轉型策略規劃人才	69%	1
2	77%	跨領域金融科技人才	69%	1
7	47%	AI 開發人才	66%	3
7	47%	網路及資訊安全人才	46%	4
11	27%	雲端架構人才	46%	4
4	57%	軟體開發人才	43%	6



增的熱門類別，顯示生成式 AI 的突破性發展帶動了此類人才需求的急遽增加。此外，隨著近年來資安攻擊事件頻傳，網路及資訊安全人才的重要性迅速提升至第四名，顯示內部對相關人才的需求也大幅增加。

不同類型的銀行在數位轉型的進程中處於不同階段，這些階段的差異清晰地反映了各銀行的現況與核心策略，進一步影響了對

人才需求的優先順序。

「領先者」最迫切需求是跨領域金融科技人才（100%），此類人才能融合金融與科技的專業知識，協助開發具有突破性且競爭力的創新應用模式，其次是雲端架構人才（86%），此類專業人才能夠優化銀行的雲端基礎設施，提供更高效、更穩定的數位服務，第三是 AI 開發人才（71%），專注於人工智慧技術的深化應用，為數位創新提供技術支撐。（參考圖七）

「領先者」在數位轉型與金融創新方面處於最前沿，對市場變化的反應迅速且戰略定位清晰，早在兩年前就已經開始布局人工智慧人才，如今更重視跨領域金融科技人才的加入，表明他們正將焦點轉向多元化創新，以全方面發展鞏固其市場領導地位。

「積極者」銀行最迫切需求是數位商品設計人才（75%），此類人才在數位產品設計與用戶體驗優化方面發揮核心作用，協助推出高吸引力的數位產品。次要需求是跨領域金融科技人才（63%）及 AI 開發人才（63%），用於提升產品功能的智能化，並優化產品開發流程，為數位產品的開發與運營提供技術

**圖七：2022年及2024年不同類型銀行的最迫切人才**

	2022 年	2024 年
領先者	人工智慧人才	跨領域金融科技人才
積極者	敏捷專案管理人才	數位商品設計人才
潛力者	數位行銷人才	數位轉型策略規劃人才
保守者	軟體設計開發人才	數位轉型策略規劃人才



支持，實現金融與科技的深度融合。

值得注意的是，「積極者」銀行從兩年前對敏捷專案管理人才的需求，已轉向對數位商品設計人才的強烈需求。「積極者」銀行已將學會的敏捷專案管理方法運用於日常工作中，強化團隊協作與快速迭代的能力，大幅提升了產品開發的效率與質量，充分發揮了敏捷管理的成效，同時其內部策略正在將重點放在產品創新上，專注於將數位轉型的成果轉化為具體的市場產品。敏捷專案管理的成功運用，為其在數位轉型中的策略執行提供了有力支撐，也成為其產品創新與市場擴展的重要推動力。

「潛力者」銀行在數位轉型進程中，最迫切需求的是數位轉型策略規劃人才（92%）。這類專業人士能夠為銀行制定全

面的數位轉型計劃，從資源分配到執行落地，確保資源運用效率的最大化，並針對業務需求進行長期規劃與調整。次要需求則是 AI 開發人才（67%），負責提供技術支撐，加速數位轉型進程中的自動化與智能化應用；第三需求為跨領域金融科技人才（58%），助力技術與業務的整合，拓展創新應用場景。

與兩年前人才需求聚焦於數位行銷人才的需求有所不同，「潛力者」銀行如今已將發展重點從單一點的行銷操作轉向全面性的策略規劃，這樣的轉變顯示出其對全方位的數位轉型需求更加關注，從只依賴數位行銷推廣，逐步進化為整體策略規劃考量。數位轉型策略規劃人才的引進，能協助銀行不僅提升行銷與客戶觸達的廣度，更有效整

合內外部資源，為長期的數位化成效奠定基礎。

「保守者」銀行在數位轉型的進程中，最迫切需求是數位轉型策略規劃人才（75%）。這類專業人士能幫助銀行制定系統性、全局性的數位化過渡計劃，確保資源運用的最大化與策略實施的有效性，從而在數位化浪潮中穩步推進轉型過程，並保持市場競爭力。並列第一的還有網路安全及資安人才（75%），專注於建立強大的安全保障體系，以應對日益嚴峻的網路威脅，並確保數據與業務的穩定性。

與兩年前人才需求聚焦於軟體設計開發人才的需求不同，保守者銀行如今的策略已進一步提升注重在數位轉型策略規劃。過去，軟體設計開發人才的需求主要集中於具體的技術開發與功能實現，而現在銀行已經意識到，單一技術開發無法應對數位化轉型中的複雜挑戰，因此將重點轉向系統性、長期性的策略規劃，這種轉變不僅反映了銀行

對數位化需求的深刻認識，也開啟了未來前瞻性思考。

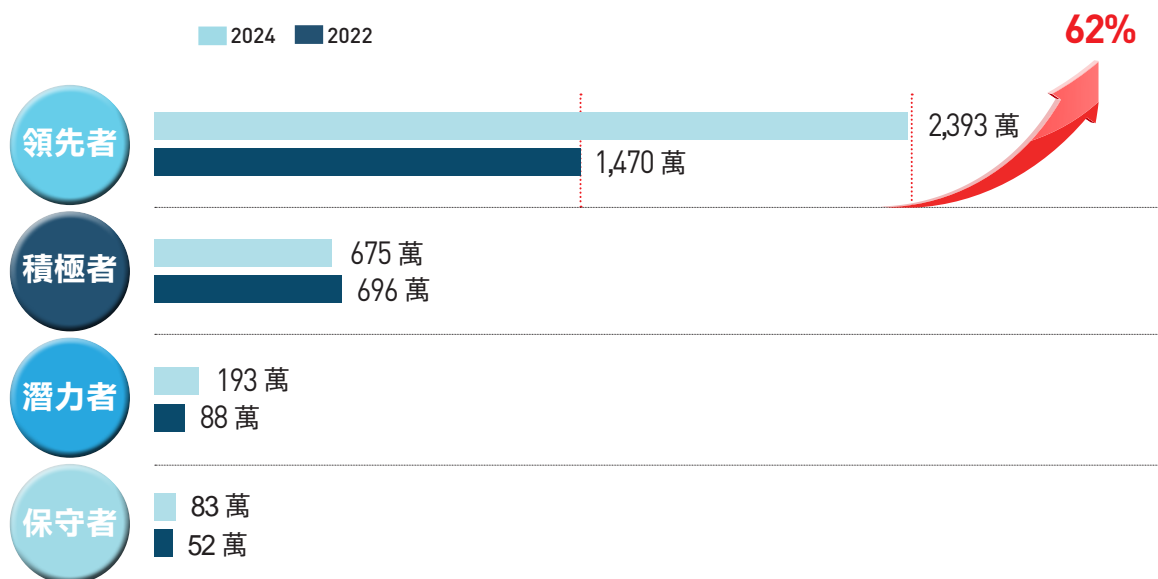
我們透過對不同類型銀行人才需求的深入分析，可以清晰看出它們在數位轉型進程中的角色定位與發展方向，各分類者對人才的需求與發展重心反映出它們在數位轉型中所處的階段與挑戰，這些差異為未來金融科技人才的培育與供給提供了方向性指引。

### 金融業對人才培訓的投入

調查結果顯示，不同類別銀行對員工數位化及金融科技能力培訓的重視程度差異顯著。「領先者」銀行行員同意其機構積極培訓的比例最高，達62%，顯著高於「積極者」（49%）、「潛力者」（42%）及「保守者」（32%）。這表明「領先者」銀行在員工數位化能力建設上的主動性更為明顯，而「保守者」銀行在人員培訓方面較低。

從各家銀行在數位科技相關培訓投入的

圖八：不同類型銀行2022年及2024年投入金融科技創新與數位轉型員工培訓平均資金預算



金額來看，我們發現「領先者」銀行在 2022 年的金融科技相關培訓投入平均高達 1,470 萬新台幣，為「保守者」銀行的 28 倍，到 2024 年更增至 2,393 萬，顯示出對金融科技人才高度重視。相比之下，「保守者」銀行的投入雖有提升，但 2024 年僅達平均 83 萬，遠低於其他類別銀行。其他類別銀行的培訓平均投入金額變化如下（參考圖八）：

- 「積極者」銀行：2022 年平均為 696 萬，  
2024 年略降至 675 萬。
- 「潛力者」銀行：2022 年平均為 88 萬，  
2024 年提升至 193 萬。
- 「保守者」銀行：2022 年平均為 52 萬，  
2024 年提升至 83 萬。

我們進一步比較人均數位科技相關培訓投入金額（2024 數位科技相關培訓投入金額 / 全體員工人數），發現「領先者」平均每名員工的培訓投入為 2,378 元、「積極者」人均 1,027 元、「潛力者」人均 764 元、「保守者」人均 590 元。

綜合以上調查結果可見，不同類別銀行在數位化與金融科技相關培訓的投入與重視程度存在顯著差異。「領先者」銀行展現了高度的培訓投入與主動性，不僅整體投入金額最高，人均培訓費用亦遠超其他類別銀行，反映出其對金融科技人才發展的長期承諾與戰略布局。相對而言，「保守者」銀行的培訓投入雖有所提升，但無論是總金額還是人均費用，仍處於顯著劣勢，顯示出在數位轉型中的被動地位。

這些差異不僅體現了銀行對數位化與金

融科技發展的不同態度，也影響著各銀行在數位時代競爭力的提升速度與未來發展潛力。

### 金融科技課程需求趨勢

以金融從業人員的調查結果來看，2024 年最受歡迎的五大課程依次為：人工智慧應用、大數據分析、數位行銷、智能理財、綠色金融科技，相較於前年的調查，人工智慧應用由第二名上升至第一名，生成式 AI（如 ChatGPT）的普及讓學習如何有效應用此工具成為熱門議題。同時，綠色金融科技為新進榜項目，反映出 ESG 風潮的興起，以及 ESG 與金融科技跨領域應用的日益受到關注。

### 金融科技六大職系及能力建構

隨著金融科技的迅速發展，銀行業對多元化人才的需求愈加迫切。金管會於 2020 年公布的金融科技發展路徑圖中，將「能力建構」列為重要推動方向之一。由金融研訓院負責召集的「能力建構組」，結合證基會、保發中心及金融科技創新園區等成員，歸納出金融科技六大職系及其對應專業能力。

為應對市場需求，2025 年將推出升級版的金融科技能力認證課程，課綱內容將新增生成式 AI 等新興技術應用。認證測驗將對大專院校學生開放，讓學生能在畢業前取得專業認證，為未來就業增加競爭力。

總體來看，金融科技人才需求正隨著技術進步和市場變化不斷演進。企業對人才的重視及投入，將是數位轉型成功的關鍵。



# 洞察一： 數位轉型的 挑戰與策略

銀行業的數位轉型是一場涵蓋業務模式、組織文化與生態圈建設的全面性變革，不僅僅是技術升級或服務數位化的表層變革，更是對銀行營運模式、組織文化與客戶價值的全面重塑。根據 2022 年的調查結果，我們歸納出成功推動數位轉型的關鍵要素主要包含管理層的願景承諾、明確的轉型策略、充足的資源投入、優質金融科技人才的培育，以及有效的跨部門協作機制。

然而，數位轉型過程中的挑戰因銀行所處的階段與轉型策略的不同而顯現出顯著差異。這些挑戰揭示了銀行在推進數位化進程中需要解決的核心問題，同時也反映了不同類型銀行成功的關鍵驅動力。透過對「保守者」、「潛力者」、「積極者」與「領先者」這四類銀行的特徵與挑戰進行深入分析，我們還訪談了多位業界專家，彙整了他們對不同類型銀行轉型策略的見解與建議，為銀行制定適切的數位轉型策略提供參考。

## 保守者銀行的挑戰與策略

保守者銀行正處於數位轉型的起步階段，其面臨的挑戰主要集中在基礎建設不足和管理層支持不力。調查結果顯示，這類銀行在數位轉型過程中，特別在人才、技術以及資安領域承受著巨大的壓力，同時系統整合的困難更是限制其數位化進程的關鍵因素之一。由於資源投入有限，保守者銀行經常面臨高阻力，尤其在管理層對轉型初期低產出的現象缺乏足夠認識時，資金和支持的穩定性便難以維繫。



### 策略一：穩定的支持與資源投入

保守者銀行需要高層管理團隊的明確承諾與持續支持，他們必須認識到數位轉型初期的低產出是必經之路，並且堅定地推動資源的穩定投入以完成基礎設施的建設。只有當組織內部形成穩定的支持體系，數位轉型的進程才能避免因資金不足而中斷。

### 策略二：聚焦核心業務，分階段推動資源配置策略

在有限資源下，保守者銀行可以採取分階段資源配置，優先發展能快速見效的核心業務數位化，如線上申辦、自動化流程與初步客戶體驗優化，以快速提升效率並展現成效，增強組織內部對轉型的信心。

### 策略三：培養數位文化並吸納高端數位人才

管理層應率先推動文化轉型，傳遞數位化轉型的必要性與價值，並透過教育、培訓及政策引導，提升員工適應力。同時，制定吸引高

端數位人才的策略，培育內部專才，打造支持數位轉型的創新文化。

### 潛力者銀行的挑戰與策略

潛力者銀行已在數位轉型中展現出一定的發展潛力，但進一步的突破仍受到多重限制，其主要挑戰在於數位轉型策略不明確、內部整合困難以及數位人才短缺。此外，數據孤島與流程碎片化是潛力者銀行面臨的核心痛點之一。由於跨部門的數據與流程無法有效協同，數位服務的串聯與效能提升受到嚴重阻礙，同時內部數位人才不足也為推動轉型帶來額外的挑戰，進一步加劇了變革阻力。

### 策略一：明確的數位轉型策略

潛力者銀行需要根據市場需求和客群特徵，聚焦於核心業務的數位化，制定具有針對性的轉型路徑。清晰的策略能夠為組織提供方向感，同時幫助各部門在數位轉型的目



標與步驟上達成一致，從而減少內部協作中的摩擦。

### 策略二：加強內部系統的整合

潛力者銀行需要優化內部系統的協作能力，確保數據能夠在部門之間高效流動，從而實現數位服務的連貫性與提升服務效率。透過引入如 Data Fabric 等數據管理框架，結合先進技術（如人工智能、機器學習、自動化和數據整合工具），可實現數據的即時連接、訪問與應用，無論數據存儲於本地、雲端或混合環境中，這將幫助銀行消除數據孤島問題，並將分散的業務流程整合為完整且高效的數位化運營體系。

### 策略三：加強數位人才的培育

透過內部培訓與外部引進數位人才，潛力者銀行能夠快速提升在金融科技、數據分析和產品創新方面的人才和能力，同時建立適合數位人才發展的環境與激勵機制，能夠

進一步吸引與留住關鍵人才，為數位轉型提供穩定的人力資源支持。

## 積極者銀行的挑戰與策略

積極者銀行雖已大規模推進數位化，但內部部門之間缺乏有效的協同機制，這導致資源分散，難以形成整體效應。根據調查結果，我們發現部分銀行在數位化策略上過度模仿競爭者，忽略了自身的品牌優勢與市場定位，這種策略上的盲從不僅導致資源浪費，還可能削弱銀行的競爭力，影響其長遠發展。

### 策略一：明確協作框架與共同目標

積極者銀行需要建立清晰的協作框架，將數位轉型視為全行性的戰略項目，而非單一部門的任務。首先，應設定共同目標，例如提升客戶體驗、優化運營效率或實現業務增長，並將這些目標分解為具體的跨部門任務。其次，可成立專門的跨部門工作小組，由資訊部門、業務部門及其他相關部門的代表共同參與，確保各方的需求和挑戰在決策過程中被充分考量。工作小組應有明確的權責劃分與執行計畫，並定期檢視目標進展，以保持方向一致。

### 策略二：成立專責專案小組

積極者銀行可以採用建立專責的專案小組方式，從各部門抽調菁英人員，集中各項數位專案的規劃與執行，直到專案完成後才返回原部門。這種方式會讓每位成員以專案成功為唯一目標，不再受到原部門績效目標或其他任務的干擾，避免了各部門因目標差異而導致的利益衝突。此外，他們在專案期間完全投入專案相關工作，不受原部門日常事務的影響，同時也能及時解決溝通不暢的問題，減少因訊息滯後或誤解而導致的協作障礙，確保資源的



集中與高效使用。這種方式初期必然會因抽調菁英人員而招來各部門的反對，這時高層的支持就顯得尤為重要。

### 策略三：動態資源分配與績效衡量機制

數位轉型專案的需求常會隨著市場環境或技術進展而變化，因此銀行需要建立動態的資源分配機制，例如設立跨部門資源共享機制，讓部門能靈活運用資源應對突發需求，避免資源重複配置或不足的情況。此外，規劃數位轉型的 KPI 如衡量客戶使用數位通路的比例、數位產品或服務在總收入中的占比、客戶淨推薦指數的變化、數位化對內部運營效率的提升等，在設計時應注重衡量團隊協作的成果，而非個別部門的獨立貢獻，可以納入團隊協作分數，透過內部調查評估各部門之間的協作表現，包括溝通效率、問題解決的速度等。

### 領先者銀行的挑戰與策略

領先者銀行已站在數位轉型的前沿，但其面臨的挑戰主要集中在如何深化數位成果並推動生態圈的發展，進而將業務拓展至海外市場。隨著數位化的不斷推進，系統整合與資訊安全壓力逐漸加劇，而保持數位創新與生態圈建設的同步進行，更成為維持市場領先地位的關鍵。此外，如何拓展跨界合作並探索新商業模式，也是領先者銀行當前需要解決的重要議題。

### 策略一：推動數位生態圈建設並深化跨界合作

數位生態圈是以客戶需求為中心，領先者銀行可以透過與多方合作夥伴的連結，構建的一個覆蓋多場景、多功能的綜合服務網絡，包括科技公司、電商平台、物流企業、醫療機構、旅遊業者等。透過深入客戶的生活場景，銀行能夠獲取更多數據資源並加深對客戶的理解，進而實現更精準的客群服務和交叉銷售。同時，跨界合作可以使銀行能夠快速進入新市場，分散業務風險，實現收入多元化。

### 策略二：強化數位創新並實現海外市場拓展

數位創新與海外市場拓展的關鍵在於合作，領先者銀行應主動與海外的科技公司、金融科技企業以及電商平台合作，創建雙贏的商業模式。要成功拓展海外市場必須充分考量當地市場的特殊性，領先者銀行可以透過數據分析深入了解當地客戶的偏好、行為模式和痛點，並結合本地化設計提供契合當地文化和需求的金融服務，同時必須注意技術基礎設施和產品設計是否符合當地的監管要求。

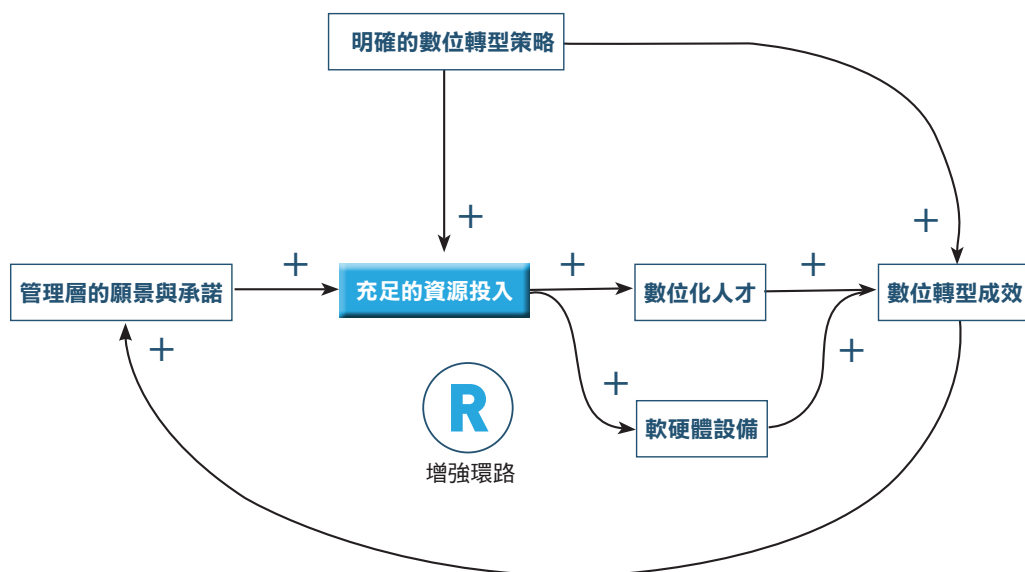
### 策略三：重視客戶流程體驗優化

本次調查發現，純網銀數位服務的平均客戶淨推薦指數 (NPS) 皆高於國內領先者銀行。現今客戶對金融服務的期望越來越高，尤其是在數位通路上，客戶希望每一個流程都簡單、快捷且無縫。若流程繁瑣或體驗不佳，客戶可能會轉向競爭對手。因此，領先者銀行應聚焦於客戶流程體驗的持續優化，以客戶為中心，識別客戶在不同服務環節中的痛點和需求，針對性地重塑流程，將每個客戶接觸點打造成無縫且愉悅的互動體驗。

## 洞察二： 充足的資源投入 是從保守者邁向 潛力者的關鍵

從保守者邁向潛力者並非一蹴而就，而是需要透過管理層明確的願景與承諾啟動、充足的資源投入提供數位轉型所需的專業人才和軟硬體設備、在清晰的轉型策略引領，才能取得數位轉型的初步成效，形成一個正向的增強環路，為未來的創新與發展奠定堅實基礎（圖九）。本文將聚焦探討如何幫助銀行從保守者邁向潛力者，逐步實現數位轉型的目標。

圖九：系統思考拆解數位轉型成功的關鍵要素（簡圖1）



## 保守者推動數位轉型的挑戰

保守者銀行在推動數位轉型的過程中面臨著諸多挑戰，這些挑戰不僅影響其轉型進度，也對整體競爭力造成一定的壓力。以下將針對管理層支持有限、資源分配不足、專業數位化人才匱乏，以及基礎設施落後等四大挑戰進行詳細探討：

### 1. 管理層支持有限

數位轉型的推進需要高層管理者的強力支持，這不僅體現在資源分配上，更需要高層在策略制訂、願景傳達和執行監管中的積極參與。然而，部分保守者的管理層雖然意識到數位轉型的重要性，但對轉型過程及相關技術的重要性認知不足。例如，他們可能低估了數位轉型初期的低產出是必經之路，未能充分理解這一階段對於長期成功的重要性。

這種觀念上的偏差導致在轉型過程中未能全面給予支持，如缺乏對數位轉型專案執行的耐心，或者對技術選擇與基礎建設投入的長遠影響評估不足，最終導致組織內部可能因此缺乏統一的推動力，甚至出現對數位轉型信心不足的現象，進一步削弱了員工的參與感。

### 2. 資源分配不足

數位轉型是一項需要持續投入的大規模工程，涵蓋人力、財力和技術等多方面的資源，然而在數位轉型初期，許多銀行的資源分配通常過於有限，這不僅阻礙了核心能力的建設，還對整體戰略推進造成了負面影響。這種現象通常源於兩大原因：其一，對數位轉型回報的不確定性，導致決策者在分配資源時趨於保守，試圖以最低投入換取快速成果；其二，對資源需求的低估，

例如低估了技術研發的複雜性和專業人才的市場稀缺性。

由於資金支持缺乏長期性和穩定性，保守者難以建立完整的數位化能力，無法應對技術迭代和市場變化的需求，導致轉型過程中面臨以下困境：首先，技術實施進度被大幅延遲，專案項目經常無法按時推進；其次，部分項目因資源斷供而被迫中途停止，不僅浪費了已投入的資源，也降低了員工對轉型計畫的信心。此外，有限的資源還可能迫使組織在技術選擇上作出妥協，選擇短期解決方案而非具長遠價值的技術基礎建設。

### 3. 缺乏專業數位化人才

專業數位化人才是推動數位轉型的核心動力，尤其在 AI 應用、數據分析、IT 架構設計等關鍵領域。然而，保守者在這方面面臨普遍且嚴重的人才缺口，這直接影響了轉型的推進速度與成果。首先，保守者銀行內部現有人才技能難以滿足數位轉型需求，現有員工雖然具備深厚的業務經驗，但缺乏數位化技能和技術敏感度。他們可能對新技術的應用存在知識盲區，難以將業務需求與數位解決方案有效結合，從而在技術導入和業務流程數位化中產生瓶頸。

其次，由於資源投入有限，保守者在吸引外部高端數位人才時競爭力不足。在數位化人才市場中，高端人才的需求量巨大，但保守者通常因薪酬條件、職涯發展前景和組織文化等方面的限制，難以吸引這類專業人才加入。此外，部分保守型組織對數位化的重視程度不足，導致在市場上的品牌吸引力降低，使得招募工作更加困難。

最後，由於缺乏完整的系列培訓計畫，進一步加劇了保守者銀行內部人才不足的問題。



題。雖然一些組織嘗試透過內部轉型或技能提升計畫來解決人才缺口，但由於培訓計畫不夠系統化或缺乏針對性，導致員工技能提升往往難以達到實際應用的要求。此外，沒有結合具體業務需求的培訓方式，會使受訓員工難以在工作中發揮所學，削弱了培訓計畫的效果。

#### 4. 基礎設施落後

數位轉型的成功與否，很大程度取決於技術基礎設施的完善程度，技術基礎設施不僅是支持數位化業務運作的核心，也是數位創新和競爭力提升的關鍵。然而，保守者在這一方面往往落後，未能建立能夠滿足未來需求的技術平台，導致數位轉型進程受阻。許多保守者仍依賴傳統的核心系統架構，這些系統通常以封

閉式結構為主，缺乏彈性和可擴展性，難以應對數位化需求的快速變化。

基礎設施的滯後不僅限制了數位化業務的拓展，例如各種數位服務、個性化推薦和即時數據分析等核心功能的開展，也對未來的競爭力帶來深遠影響。更嚴重的是，當保守者最終認識到基礎設施升級的重要性時，可能已錯過最佳的時間點。

#### 保守者邁向潛力者的轉型策略

本團隊在進行調研過程中，深入訪談了多家領先者銀行的高層管理者以及業界頂尖的管理顧問，綜合分析其成功經驗與實踐策略，歸納出以下策略供保守者銀行的數位轉型參考。接下來我們將進一步探討在「洞察一」中對保守者銀行提出的策略：

### 策略一：穩定的支持與資源投入

充足在數位轉型過程中，管理層支持的強弱對於整個組織的轉型成敗至關重要，對於支持有限的管理層應優先建立其對數位化轉型的全面共識，並提供支持機制以確保策略得以有效執行。首先，保守者銀行需要透過內部調研與市場分析，制定一個與企業發展緊密結合的數位轉型藍圖。這一藍圖應清晰說明數位轉型的短期效益與長期價值，並強調轉型的必要性，例如提升客戶體驗、降低運營成本或加強市場競爭力等。執行上可以透過開辦高層管理者專屬的數位化策略工作坊，邀請外部專家結合同業成功案例進行分享，讓管理層了解數位轉型對組織未來的深遠影響。

其次，保守者銀行應設立階段性的數位轉型 KPI，建立管理層的信任與信心。數位轉型的效果往往需要時間顯現，但管理層普遍重視可見的短期成果，因此應在整體轉型計畫中設計可分解的短期、中期與長期 KPI。例如，短期可以專注於提升單一業務流程的效率，如降低用戶申請處理時間、中期則側重於數位產品的市場佔有率、長期則關注組織盈利能力的增強。透過定期匯報這些 KPI 的達成情況，讓管理層持續看到投入的價值，以激發對數位轉型的持久支持。

### 策略二：聚焦核心業務，分階段推動資源配置策略

分階段的資源配置策略應以小規模、低風險的試點專案為切入點，選定具戰略價值的業務單位或核心功能進行試驗，評估數位技術的適用性和效益。這種方式能快速驗證技術的實際價值，並以具體成果獲得管理層的支持。同時，實驗專案可作為內部能力建設的契機，為員工提供實踐機會，累積數位轉型的專業知識與經驗，進一步為全行推廣奠定堅實基礎。

隨著專案的成功，可根據結果與需求逐步擴大資源投入，實現漸進式轉型。

此外，制定清晰且量化的投資回報分析對於推動管理層加大資源投入至關重要。建議銀行建立數據模型，從營運效率提升、客戶滿意度增長及節省成本等角度全面評估短期與長期收益，並提供具體數據支持決策，例如量化自動化流程帶來的時間縮減或數位通路對新客戶開發的貢獻等。在初期，採取「小步快跑」策略能以快速交付的成果有效提升管理層對數位轉型的信任與信心，為後續更大範圍的推行鋪平道路。

### 策略三：培養數位文化並吸納高端數位人才

調查發現保守者銀行內部人才的現有技能與數位轉型需求之間的差距日益顯著，與其單純依賴內部培養，吸納外部高端數位人才不僅更具時效性，還能帶來專業技能、實戰經驗與行業視野的多重優勢。這些人才在 AI 應用、數據分析、IT 架構設計等領域能迅速補位，推動銀行在關鍵戰略方向上實現快速突破。同時，外部人才的引入亦為銀行注入創新思維和行業最佳實踐，提升整體數位化效能。

然而，若缺乏管理層的高度認知與充分資源支持，外部人才的融入可能難以達到預期效果，甚至導致高招聘成本與信任危機，損害銀行的內外部聲譽。因此，管理層需在人才策略中發揮主導作用，提供清晰的目標設定、完善的支持機制及開放的工作環境，確保新進人才能快速融入並高效發揮價值。

同時，銀行需聚焦於內部數位文化的培養，透過系統性的員工培訓與變革管理，推動內外部人才的協作融合，減少內部抗拒，促進組織敏捷性。數位文化的建立不僅能吸引高端人才長期投入，還能在內部激發持續創新的動力，為銀行構建應對未來競爭的長期優勢。

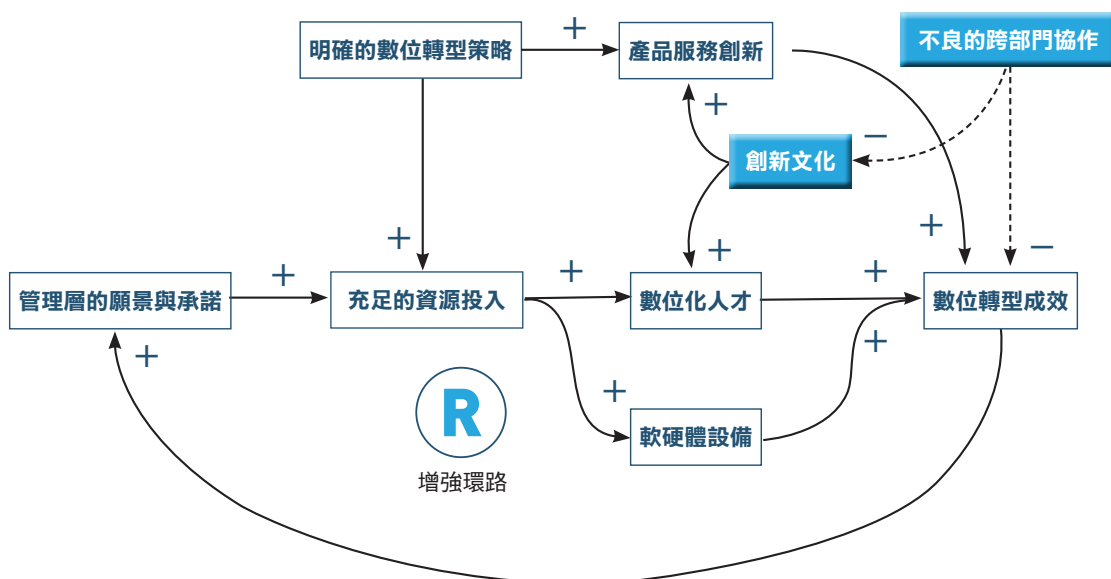
# 洞察三： 不良的跨部門協作是 推動轉型的絆腳石

儘管「積極者銀行」的管理層已投入了大量資源、搭建技術基礎設施並積極引進數位化人才，但若缺乏良好的跨部門協作機制，這些投入仍可能因各部門之間的「隔閡」而無法有效發揮，降低原本預期數位轉型成效的同時，還打擊了行內創新文化的育成（圖十）。這不僅會削弱整體資源效益，更可能造成組織內部數位化進程停滯，成為數位轉型的「絆腳石」。

## 跨部門協作的壁壘如何形成

銀行業的管理機制建立在多層次的內稽內控框架之上，其核心目的在於確保資金安全、避免舞弊與詐欺風險，以及維持金融

圖十：系統思考拆解數位轉型成功的關鍵要素（簡圖2）





體系的穩定性。由於金融業務具有高度敏感性，涉及龐大的資金流動，銀行內部每個部門通常都被賦予明確的責任範疇，並且在職能上設有嚴格的分工。例如，授信部門負責審核貸款，風控部門則對授信部門的決策進行獨立評估，而內稽部門又會對風控部門執行的程序進行審查。這種多層次的監督體系雖然提升了運作的透明度與風險管控能力，但同時也導致部門間的溝通壁壘逐漸形成。

傳統銀行的管理文化中，跨部門協作往往被視為一種例外而非常態，因為每個部門在行動時主要考量的是如何避免監管風險與責任問題，而非如何提升整體協作效能。例如，在設計新產品時，產品部門需要與法遵部門、風控部門、IT 部門密切合作。然而，這些部門各自的優先事項和評估標準可能會有所不同，甚至相互矛盾：

法遵部門可能著眼於降低法律風險，IT 部門則更關注技術實現的可行性，而產品部門追求的是市場競爭力與速度。這種多層次目標的衝突，進一步加劇了跨部門協作的難度。

此外，內稽內控機制的設計初衷在於創造制衡的環境，避免單一部門過於強勢而造成風險隱患。然而，這種「互相監督」的文化在數位化轉型時可能無法快速適應靈活性和創新的需求。數位轉型需要高度的跨部門協作，特別是在技術、業務與風控之間的整合過程中。例如，銀行若要採用 AI 技術進行風險評估，需同時獲得 IT 部門的技術支持、風控部門的風險模型驗證，以及業務部門的具體需求和應用場景。然而，內稽內控機制可能因為過於注重「誰對誰負責」而阻礙了這種快速協作的進行。

## 不良跨部門協作所帶來的影響

### 1. 決策流程冗長拖延實施進度

內稽內控機制雖然提升了銀行的穩健性，但也可能導致策略實施的決策流程過於冗長。在數位轉型的項目中，跨部門的每個環節都需要多層級的審核，例如業務部門提出需求後，需要經由 IT 部門評估技術可行性，然後提交風控部門進行風險審核，最後還需法遵部門確認是否符合法規要求。這些環節雖然有助於降低風險，但也可能導致決策進程緩慢，尤其是在遇到緊急需求或市場快速變化時，這種延遲會直接影響銀行的市場競爭力。

### 2. 責任歸屬模糊造成執行力下降

跨部門協作不良的另一個顯著問題在於責任歸屬不清。當策略實施進度落後時，各部門可能互相推卸責任，難以找到問題的根源並迅速採取補救措施。例如，當某項數位轉型策略未達成預期效果時，業務部門可能歸咎於 IT 部門的技術實現不到位，而 IT 部門則認為業務需求本身缺乏可行性，這種責任不清的情況會進一步降低團隊的執行力，甚至影響未來協作的意願與信任度。

### 3. 打擊內部創新文化

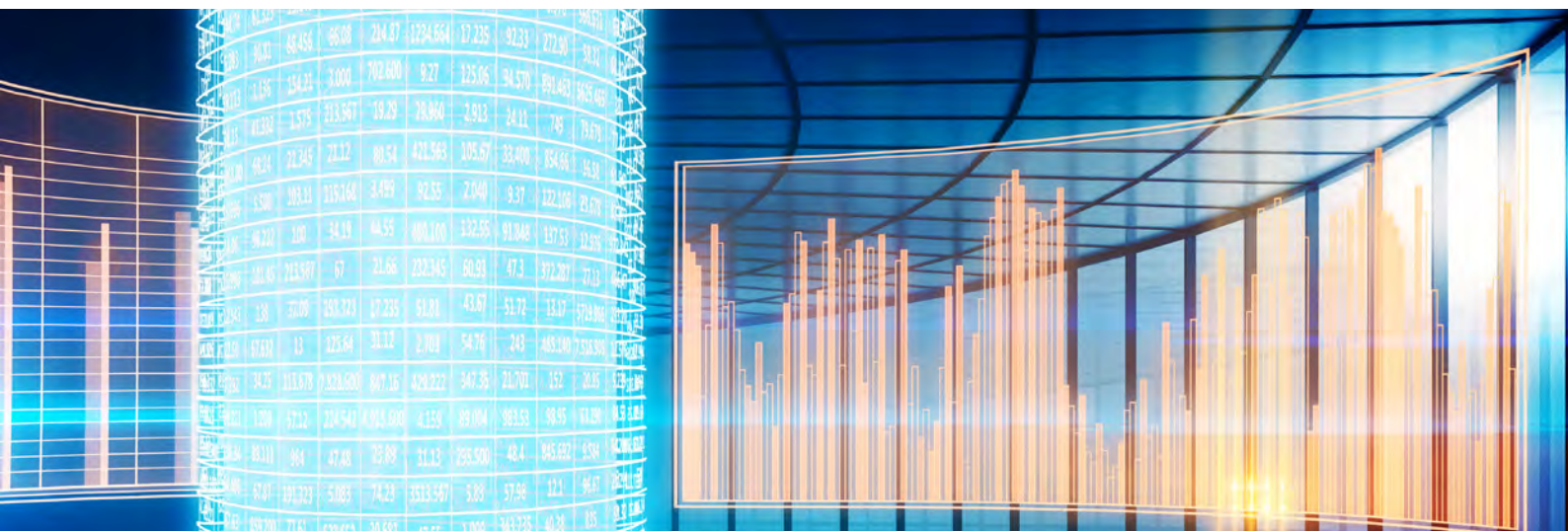
不良的跨部門協作可能會嚴重打擊銀行內部的創新文化，當部門間缺乏有效溝通時，創

新的想法可能在審核與協調過程中被無限擱置，甚至直接被否決。長此以往，員工會因持續的挫敗感而選擇不再提出創新建議，甚至開始採取「多做多錯、少做少錯」的被動心態。

此外，不協調的內部機制可能使創新的推動者感到孤立無援，認為自身努力得不到組織的支持與認可。這不僅削弱了個體的創新動力，也損害了組織內部對創新價值的共同認知，進一步固化了官僚文化與部門本位主義。在這種環境下，創新可能被視為一種高風險、低回報的行為，員工更傾向於維持現狀而非探索新的可能性。對於正處於數位轉型關鍵階段的銀行而言，這將導致整體競爭力的下降，無法適應不斷變化的市場需求與科技趨勢。

## 小結

在「洞察一」中，我們已針對積極者銀行如何因應跨部門協作壁壘提出三項基礎策略，包括明確協作框架與共同目標、成立專責專案小組、及動態資源分配與績效衡量機制。要克服這種挑戰，積極者銀行需要塑造支持創新的文化環境，例如設立跨部門的創新委員會，為創意提供快速驗證的機會，同時減少創新過程中的繁文縟節。只有營造出開放、合作的內部文化，才能真正釋放組織的創新潛力，推動數位轉型目標的實現。



# 洞察四： 以客為本的 金融服務時代

在傳統金融體系中，銀行等大型金融機構長期以來掌握了市場資源與話語權，其產品和服務設計多以內部需求為導向。然而，這種模式的缺點顯而易見——流程繁瑣、資訊不透明，且缺乏對客戶需求的深度關注。對於客戶而言，傳統金融機構的服務方式往往忽略了以用戶為中心的考量，導致許多潛在需求未被滿足，甚至造成使用上的不便與不滿。

近年來，隨著金融科技的興起，這一局面逐漸被顛覆。金融科技業者利用創新技術重新定義了金融服務模式，強調簡單、快速且個性化的用戶體驗，並且善於運用大數據、人工智慧以及雲端技



術，為客戶提供更加靈活的金融產品和服務。這種方式不僅提高了服務的效率，還讓客戶能夠根據自身需求，享受到量身定制的解決方案。

在這種轉變下，客戶的選擇權得到了極大的提升，在資訊時代下客戶可以輕鬆比較不同業者的產品和服務並根據個人需求作出決策，傳統金融機構因此不再擁有壓倒性的優勢，正面臨來自金融科技業者強大挑戰的壓力。為了在競爭中立於不敗之地，傳統金融機構必須轉變思維，從內部需求導向轉向用戶需求導向，重新聚焦於如何提升用戶體驗，從而在新時代的金融服務市場中保持競爭力。

本研究透過線上問卷對 18 歲以上的台灣居民進行調查，共回收 2,190 份有效問卷，其中有八成受訪者表示曾有使用金融數位服務的經驗。我們對各項數位服務進行分析，發現平均而言純網銀的用戶淨推薦指數（NPS）領先於國內其他銀行業者，顯示出純網銀以客戶體驗為核心的創新能力，已對

傳統銀行構成強大的挑戰。

我們進一步請受訪者在過去使用過數位服務的銀行中，選出「最不推薦的銀行」，計算出每家銀行「最不推薦使用的用戶比例」，發現第一名與第三名為積極者銀行，而第二名竟然是一家領先者銀行。這些數據反映了一個重要的趨勢：傳統銀行的品牌聲譽和市場地位，並不足以保證其數位服務的用戶滿意度，特別是當客戶對數位服務的期待逐漸升高時，任何環節的不順暢或不友善都可能成為流失客戶的原因。這家領先者銀行「最不推薦使用的用戶比例」高達第二名的現象，恰恰顯示出即便在市場中享有良好口碑的銀行，如果未能及時優化數位流程體驗，仍然可能在數位轉型浪潮中失去競爭優勢。

根據問卷調查結果分析，用戶最不推薦的主要原因集中在使用介面不友善、操作複雜、系統速度慢，以及無法即時解決問題等。這些問題會逐步降低用戶的信任感與忠誠度，因此銀行需要透過拆解客戶旅程的各個環節，逐步找出使用上的障礙並加以改善。首先是優化行動銀行和網路銀行的使用介面設計，確保操作流程直觀易懂，同時提升系統的運行速度與穩定性，確保客戶擁有流暢的使用體驗。此外，銀行應透過數據分析了解不同客群的需求，提供個性化推薦與定制化功能，以加強用戶的參與度。

客戶體驗是數位服務成功的基石，從優化使用介面、縮短處理時間到實現精準的個性化服務，所有努力都圍繞一個目標：讓客戶在每次互動中感受到流暢、直覺且有價值的體驗。最後，透過深入理解客戶旅程，銀行不僅能提升客戶滿意度，還能增強品牌競爭力，確保在快速變化的數位時代中穩居市場領先地位。以客為本的策略不僅是一種文化，更是銀行實現可持續發展的關鍵途徑。



# 結語

數位轉型是銀行業不可逆轉的發展趨勢，但這是一個需要時間與耐心的漫長過程，成功的關鍵在於管理層的堅定支持、清晰的策略方向、持續的資源投入，以及跨部門的協同創新能力。銀行高層應該認識到數位轉型不僅是技術升級，更是組織能力的全面提升，唯有在戰略高度上深刻理解轉型的本質，才能在這場變革中贏得先機。

數位轉型的下一步，便是邁向智慧化的發展階段，AI 將全面滲透銀行的產品與服務，實現真正的個人化與場景化體驗。未來，智慧金融將成為銀行業競爭的新戰場，能夠結合數位生態與人工智慧技術的銀行，將在市場中占據主導地位，而那些願意不斷創新、持續投入的銀行，則將在這場持久的競爭中實現可持續成長。

不同類型的銀行應根據自身發展階段，制定符合組織特色的轉型策略，保守者應著重基礎建設、潛力者需加強系統整合、積極者要優化跨部門的協作、領先者則需深化創

新能力。數位人才的培育與留任是各類型銀行的共同挑戰，除了引進外部專才，更要著重內部人才的培養與數位思維的養成，同時需要建立支持創新、鼓勵嘗試的環境。在推動數位創新的同時，銀行必須平衡發展與風險，資訊安全、系統穩定性與法規遵循都是不可忽視的關鍵面向，特別是在導入新技術時，需要建立完善的風險評估與管理機制。

最後，再次由衷感謝對本研究提供寶貴建議的各界專家以及國內各家銀行的問卷回饋，我們將持續收集各界的意見，追蹤國內銀行數位轉型和金融科技創新的狀況並優化轉型成效評估的方式，致力於更全面地呈現國內銀行在不同轉型階段的全貌，並針對不同階段的銀行提供更具前瞻性的建議。未來，我們將嘗試接軌國際大型銀行的標準，透過比較分析挖掘國內銀行的優勢與改進方向，助力其在數位化與智慧化進程中與國際接軌，實現長期可持續的競爭力。



# People Passion Professionalism Precision

人人 · 熱忱 · 專業 · 精實



## 院本部

100034 台北市中正區羅斯福路三段 62 號  
No.62, Sec.3, Roosevelt Road,  
Zhongzheng Dist., Taipei 100034, Taiwan  
TEL. (02)3365-3666

## 金融研究所 / 普惠金融事業總處 / 芬恩特創新聚落

100231 台北市中正區南海路 3 號 4 樓  
4F, No.3, Nanhai Rd., Zhongzheng Dist.,  
Taipei 100231, Taiwan  
TEL. (02)3365-3666

## 中部服務中心

404008 台中市北區錦平街 40 號 3 樓 H316 室  
3F.-H316, No.40, Jinping St., North Dist.,  
Taichung City 404008, Taiwan  
TEL. (04)2225-6171

## 南部服務中心

801613 高雄市前金區中正四路 230 號 3、5 樓  
3F., No.230, Zhongzheng 4th Rd., Qianjin Dist.,  
Kaohsiung city 801613, Taiwan  
TEL. (07)211-2928