



# 銀行業 成本效率管理 新思維

June 2021

# 重點整理

## 成本效率管理新思維逐漸浮出檯面

### 疫情後時代銀行注重的前兩大議題



21%

營收損失



20%

成本管理

### 結論



61%

受訪者表示成本削減為策略重點



59%

受訪者表示數位化是重要的成本槓桿

### 銀行更加看重成本管理



83%

受訪者正在重新調整其成本優化工作



85%

受訪者正在加速執行

### 削減成本的目標提高

61%

受訪者已將目標提高10%



19%

受訪者已將目標提高至10%以上

### 然而，大多數成本節省以中長期為主

66%

設定未來三年內節省成本超過基礎成本10%的目標



15%

未來12個月內預計將之初超過基礎成本的10%

### 應對挑戰



28%

銀行計劃在未來3年內徹底改變其運營模式

### 實現更高效率最重要的推動力



91%

領導力



89%

企業文化



89%

責任制度

### 但是，僅



58%

認為公司文化高度支持成本優化目標，企業仍要做更多

# 由於新冠疫情的影響，成本優化已成為銀行重要議題



成本管理已提升至優先層級

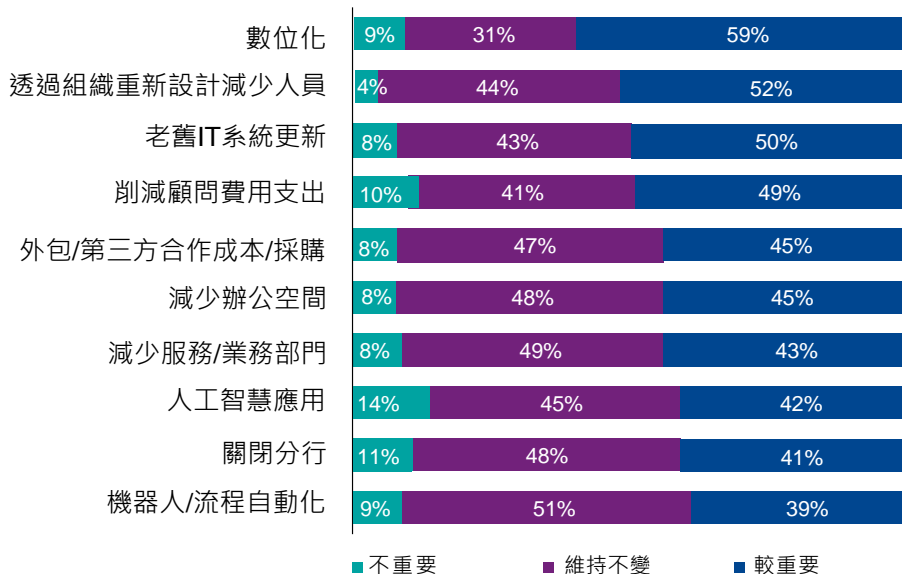


成本管理工作已重新調整並加快步伐

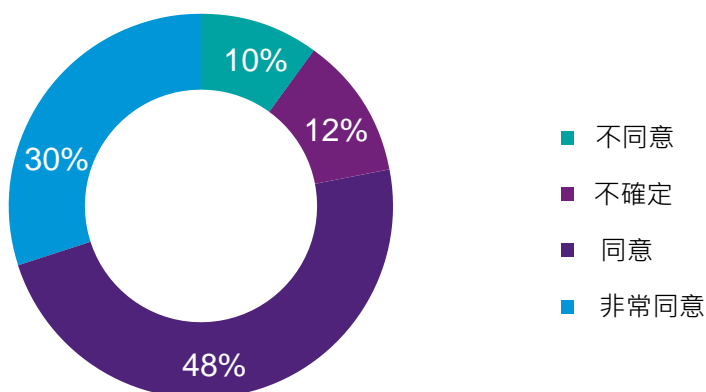


目標已提升（儘管主要是屬於中長期）

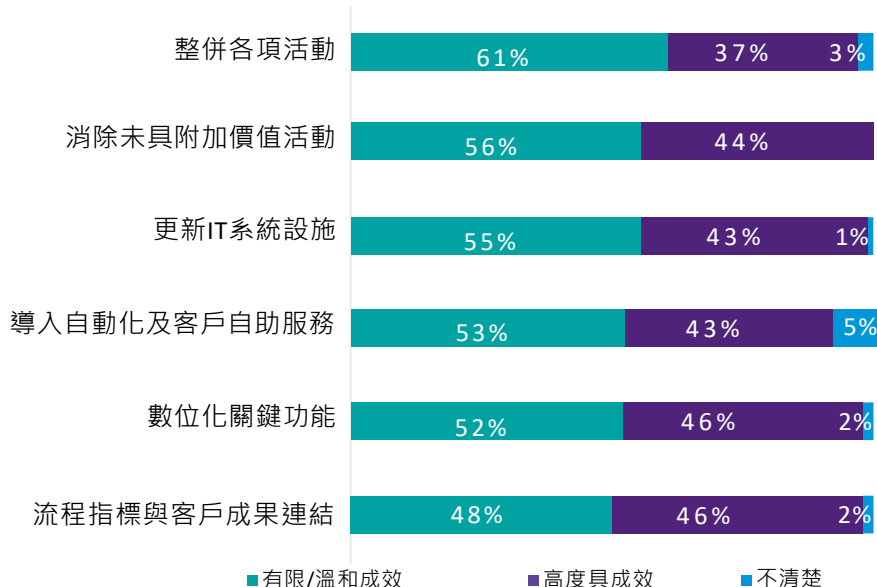
## 成本削減已成為全球重要且具實質性的議題 受訪銀行認為未來12個月削減成本範圍及其重要程度



## 認為過去三年實施節省成本計畫已達到預期成效的



## 受訪銀行認為組織成本節省計畫達成各目標預期的程度



## 銀行執行成本優化所面臨的主要困難點：

- 87% 規劃成本計畫/所需時間(耐力)
- 84% 管理階層的競爭
- 83% 管理階層變動對多年計劃形成的阻礙
- 81% 管理層人員將簡易成本問題優先於系統性問題
- 81% 缺乏明確責任承擔
- 81% 執行管理高層著重營收成長而非成本減省
- 77% 不同管理高層對削減成本策略的解釋不同



# 展望



目前全球的環境需要大多數銀行改變其營運模式，並將其成本基礎轉移到可持續的較低基礎，而那些行動不快或膽量不夠大的銀行，或將發現無法在價格、價值和服務提供等面向，與更精簡且具高效率的競爭對手抗衡，致使市場占有率遭受侵蝕。

成本轉換並非新事物，它一直是全球銀行關注的焦點，但很少有業者能夠從過去的努力獲取足夠利益，帶來的結果為成本頑固地保持在原定水平之上。此份調查研究銀行成本轉變相關因素，無論銀行的市場地位如何，以下促進有效成本轉換的關鍵原則皆可成立：

- 清楚、明確和可理解的目標
- 將「智能」成本的轉換為一項永久的銀行策略
- 嚴格優先考慮成本核算領域
- 轉型後目標營運模式(TOM)的完整架構
- 推動者對強大減省成本文化的支持，如統一績效指標(KPIs)等
- 銀行高層領導人堅毅的決心和承諾





[home.kpmg/tw](https://home.kpmg/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.