



全球銀行業 CEO 前瞻大調查

kpmg.com/tw/FS

February 2025



前言

此報告係針對銀行和資本市場CEO的展望，並分享對當前「轉型」營運環境以及領導者應如何面對不斷變化的挑戰和機會的看法。

儘管與2023年春季時美國銀行業流動性危機期間的不確定性相比，現今情況似乎更加有利與穩定，並且有明確跡象顯示貨幣政策正在抑制通膨，但高階管理團隊仍對其產業和企業的成长前景持謹慎樂觀態度。

儘管近幾個月利率上升普遍提高獲利能力，但銀行目前在獲取必要人才和科技、應對財務緊張的客戶以及管理影響資本市場的波動各層面皆面臨成本上升問題。

當CEO努力平衡股東、客戶、員工、監管機構和社區的需求時，他們必須充分考慮未來，特別是生成式AI (Gen AI) 的應用，同時管理持續存在的新興風險。此次共調查120名CEO (代表五大洲的金融機構各個部門)，報告中分享他們在業務成長計劃、加速創新、管理不斷發展的勞動力以及繼續支持ESG各策略的優先事項。



Francisco Uría

銀行與資本市場全球主管

KPMG全球

摘要

KPMG 2024年全球銀行業CEO前瞻大調查探討了現今此產業的商業領袖如何面臨多面向、無情的挑戰。

特別是，銀行業CEO在很大程度上表現出對其企業成長潛力的信心。他們計劃持續透過科技投資於其業務轉型，其中，生成式AI已成為81%銀行業CEO的首要投資重點。

同時，在當前地緣政治和總體經濟環境非常不確定的背景下，銀行業CEO也備感壓力。因此，他們謹慎行事，部份原因是需要控制成本。

CEO認為人才是一個關鍵問題，企業盡全力吸引和留住擁有適當技能的專業人士來強化科技驅動的業務轉型CEO也表達對重返辦公室員工的強烈偏好，並計劃獎勵那些這樣做的人。

此外，他們仍將ESG視為成長的重要驅動力，將持續影響銀行的行為和投資。

本報告探討銀行業CEO計畫如何因應此一動態環境、調整其業務策略並如何在未來三年內克服關鍵壓力點以取得成功。



主要焦點

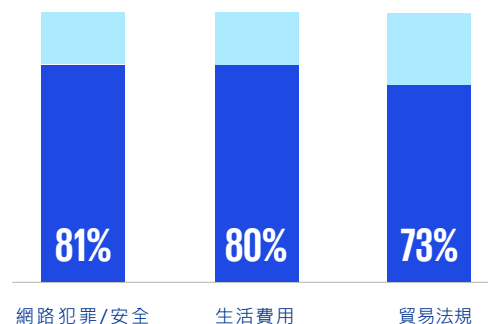
銀行業CEO分享他們對營運環境和業務優先事項、ESG和人才管理問題的首選方法以及期望從人工智慧投資中獲得的收益等方面的強烈看法。

經濟與地緣政治

68% CEO對全球經濟以及 66% 銀行與資本市場產業的成長前景充滿信心。



未來三年可能對企業組織發展產生負面影響的首要因素。



ESG

58%

預計在三至五年內獲得可觀的ESG投資回報率。

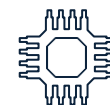


表示他們在過去12個月保留相同的氣候相關策略，但調整溝通方式，以滿足不斷變化的利害關係人需求。

科技與人工智慧

81%

儘管經濟持續存在不確定性，但生成式AI仍是首要投資重點。



實施人工智慧

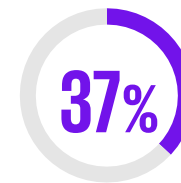
主要優勢

- #1 詐欺偵測和網路攻擊回應
- #2 更快的數據分析
- #3 提高效率 and 生產力

人才

92%

可能會獎勵那些努力回至辦公室工作的員工。

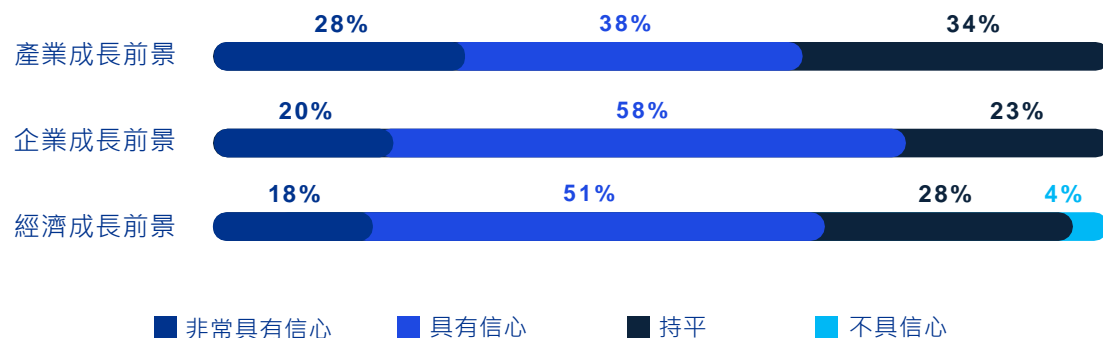


相信員工之間的知識移轉是對公司影響最大的因素。

經濟展望與商業信心

銀行和資本市場產業的CEO對全球經濟、產業和公司成長前景的信心下降，延續去年樂觀情緒下滑的趨勢。例如，66%受訪者表示對其企業組織未來三年的成長前景充滿信心，低於2023年的82%。

產業、公司和全球經濟的成長前景



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

“

到目前為止，在利率較高的環境下，CEO們感受到了為投資者帶來回報的更大壓力。未來隨著利率開始下降，他們還必須保持完美的平衡，保持強勁、穩健的資本配置，投資未來的能力，滿足當局和社區的期望。”

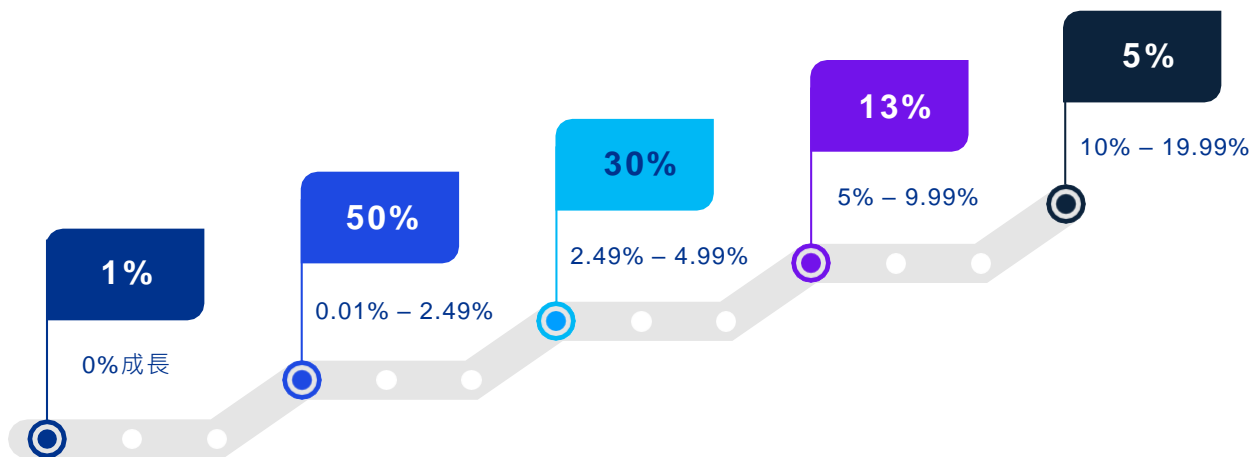
Francisco Uría

銀行與資本市場全球主管

KPMG全球

謹慎的心態助其形成對企業未來三年獲利預估的看法，半數CEO預計獲利成長2.49%或更低，不到三分之一的CEO預估獲利成長2.5%至4.99%之間，少於四分之一的人預估高於5%。

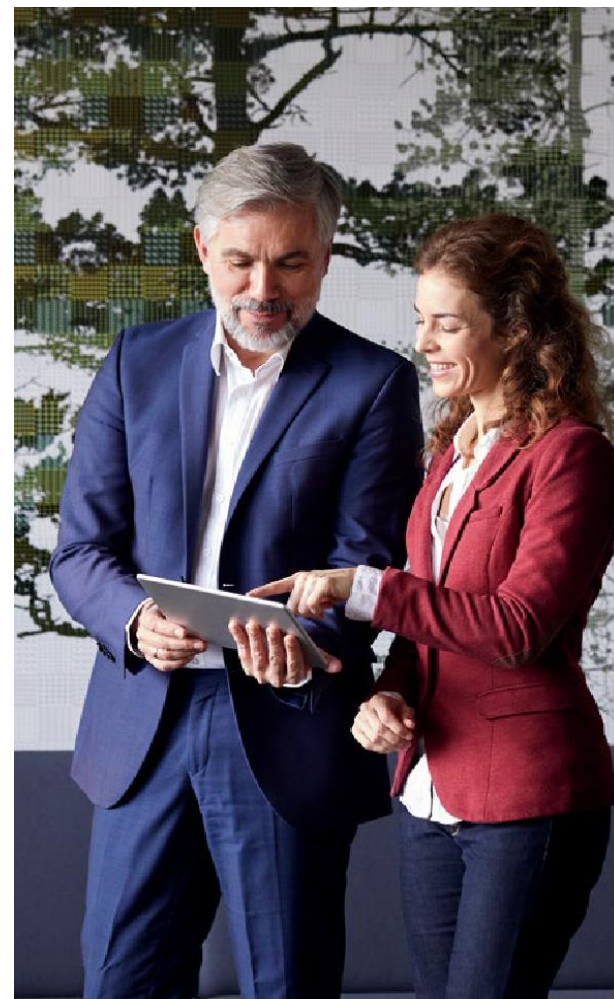
企業未來三年預期營收成長



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

74%

的CEO感到確保企業長期繁榮的壓力越來越大。



警惕主要挑戰和風險

當被問及他們最關心的挑戰時，經濟不確定性、擁抱人工智慧的競賽和地緣政治複雜性排名最高。他們還對企業組織發展面臨的最大風險進行排名，其中三分之一將網路安全視為最重要的風險，緊隨其後的是生活費用，貿易法規和人工智慧亦為重要議題。

雖然銀行業CEO似乎對現有風險管理計畫和監管監督充滿信心，但他們對管理下一代風險感到不太自在，尤其是業務數位化和人工智慧帶來的網路安全威脅。此種擔憂可能與過去一年網路釣魚攻擊、勒索軟體和雲端威脅的激增有關。

三大挑戰



經濟不確定性

2024

57%



採用/嵌入生成式 AI 及新興技術的爭競

48%



地緣政治的複雜性

48%

影響成長的主要負面因素



網路犯罪/網路安全性

81%



生活成本

80%



貿易法規

73%

資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

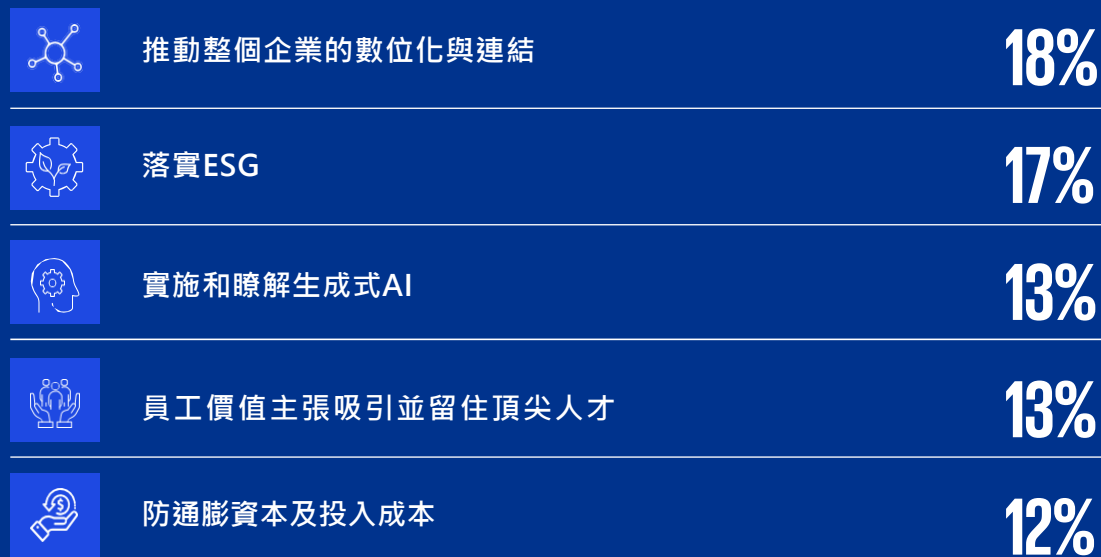
設定策略重點

銀行業CEO探討了營運優先事項，以幫助刺激未來三年營運成長。他們的首要任務包括推動業務數位化與連結、執行ESG計劃、實施和瞭解生成式AI並關注企業員工價值主張以吸引和留住人才並列第三。

銀行和資本市場產業的CEO也表達未來三年實現非本業成長的強烈願望，近半（48%）的CEO指出併購（M&A）或策略聯盟是實現成長目標最重要策略，只有18%強調本業成長。此外，48%CEO認為其企業對併購的興趣很高。

由此可看出，CEO專注於透過收購來提高獲利能力和優化資本運用，以擴大能力、擴張規模並增加優先業務線的市場佔有率，近期的併購和聯盟也反映此一現況，特別是隨著銀行在資產管理、財富管理和私人銀行等領域擴大關鍵部門。

未來三年實現成長的首要營運優先事項



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

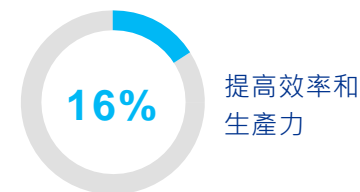
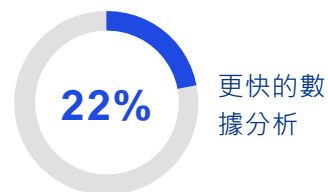
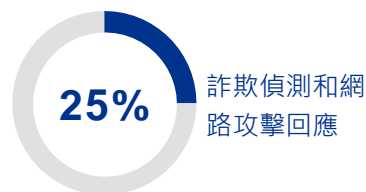
加速創新和人工智慧的崛起

81%銀行和資本市場產業CEO仍視投資生成式AI為企業首要投資重點，65% CEO預計此項投資將在三至五年內獲得回報。與KPMG 2023年全球科技報告的調查結果一致，其中60.8%的銀行主管將人工智慧和機器學習視為實現其短期目標最重要的科技。

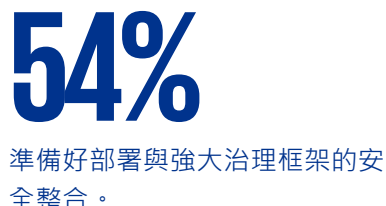
銀行業CEO特別表達新興科技在改變詐欺偵測和網路安全功能、數據分析、營運效率與客戶服務個人化等方面潛力的熱情。

但銀行業CEO對實施缺乏信心。54%表示，他們已準備好部署與強大治理框架的安全整合。超過三分之一（37%）的人表示，他們相信員工擁有適當的技能來充分運用這些新興科技的優勢，32%相信他們的數據已準備好安全有效地整合生成式AI。

使用生成式 AI 的主要益處



企業如何實施人工智慧：



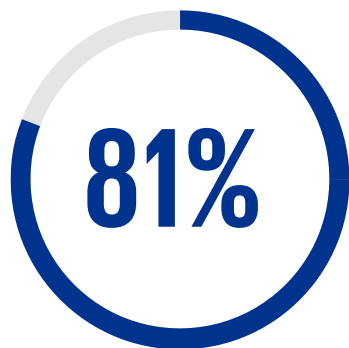
資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

觀察市場，部份銀行似乎不願從選擇性的人工智慧實驗轉向規模化解決方案。在某些情況下，他們的AI研究可能揭露現有基礎設施的問題，特別是資料品質和架構複雜性。在大規模推動AI計畫並實現其承諾之前，應透過投資分配或重新分配適當的資本以及轉型資源來解決這些問題。

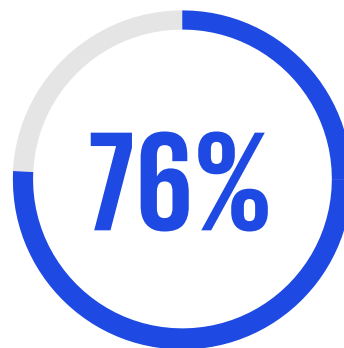
銀行業CEO認為推出生成式AI的最大挑戰為道德問題、專業技術能力、實施成本以及安全和合規考量。三分之二（69%）的受訪者指出，生成式AI法規的進展速度是其企業成功的障礙，期望監管法規更加明確清晰，以協助進行AI投資並有效因應法律和聲譽風險。

儘管有這些保留意見，大多數CEO仍表現出準備迎接這些挑戰的精神。例如，76%表示實驗是釋放生成式AI潛力的關鍵，他們鼓勵所有員工參與其中。66%的CEO表示，他們的企業有能力提升員工技能，以利用生成式AI的優勢。

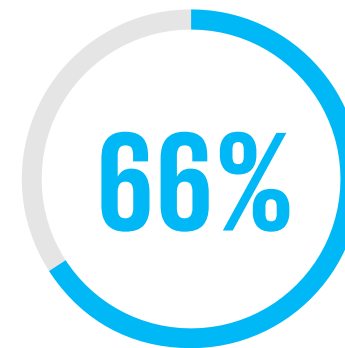
實施生成式 AI 的挑戰



同意領導層對生成式AI將如何顛覆我們當前的商業模式並創造新的機會具有清晰的看法。



實驗是釋放生成式AI潛力的關鍵，他們鼓勵所有員工參與其中。



同意他們的企業組織有能力提高員工技能，以利用生成式AI的優勢。

資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查



銀行尋求法律的確定性來定義人工智慧的競爭領域，以便他們能夠自信地進行所需的大量投資。監管當局必須明確規定，但不能將監管門檻設置得太高，阻礙創新。

Paul Greenan

全球數位銀行主管

KPMG英國

日益警惕網路安全風險

銀行業CEO對人工智慧和顛覆性科技日益關注，也越來越重視數位網路安全風險，81%認為網路犯罪和網路安全性將對其企業未來三年的成長產生影響。

也就是說，他們對自己應對此項威脅的準備程度更具信心。雖然53% CEO表示已做好充分準備，但與2023年的54%相比仍稍微下滑。未做好準備的受訪企業比例大幅下降（3%），而且更大比例的領導者（44%）表示，他們現在對自己的決策持中立態度。

大多數的銀行CEO將其網路安全準備水準描述為中立，此表明這些機構有很大的空間來加強其安全投資和準備。

另外值得注意的是，只有43% CEO表示，他們有信心其企業的網路安全計畫能夠跟上人工智慧的快速發展，72% 表示，企業正在增加對網路安全的投資，以保護營運免受AI風險的影響。此外，四分之三（77%）CEO表示，建立以網路安全為中心的文化是將人工智慧融入組織的核心。KPMG最近發表的一篇文章《2024年網路安全考量：金融服務業》進一步探討這些挑戰並提供建議，以幫助在不斷變化的威脅和監管環境中成功、負責任地管理這些挑戰。

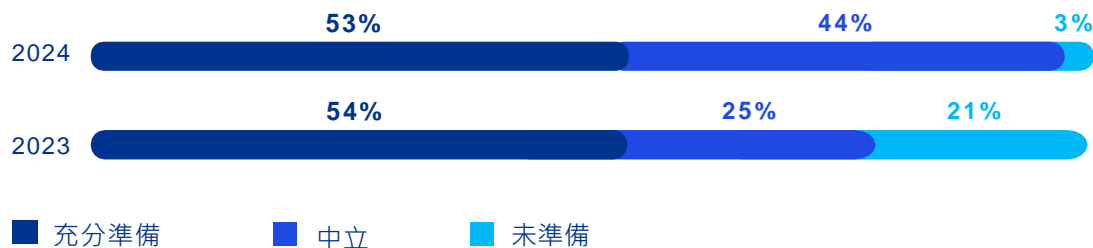


真正的危機是被競爭拋在後面—而且問題不在於「什麼」，而在於「何時」。企業必須開始建立內部探索的管道，並對資料品質、結構、治理和員工技能進行投資。更快速地工作和滿足新客戶期望的能力將非常重要，因此現在必須面對科技挑戰並創造正確的能力。”

Francisco Uría

銀行與資本市場全球主管, KPMG全球

網路攻擊準備



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

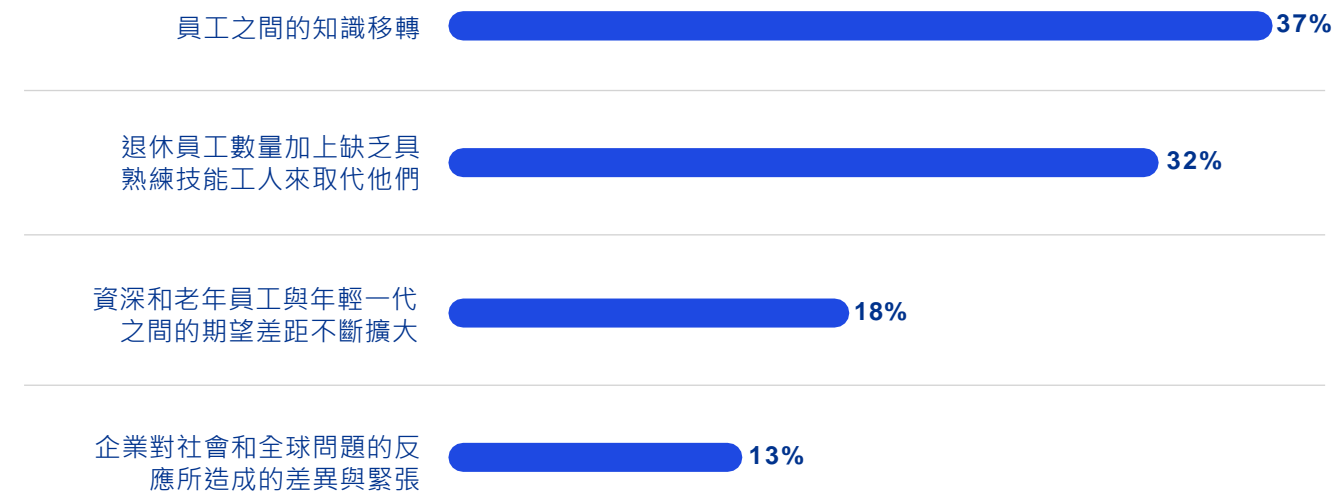
不斷演變的勞動力動態

勞動力問題繼續引起銀行和資本市場CEO的關注，因為他們致力於建立人才庫，特別是支持科技投資，同時因應競爭激烈的招募環境和快速變化的員工價值觀。

93% CEO預計將增加其企業的員工人數，比2023年（87%）略有增加，但大多數人預估未來三年員工配置水準的增幅將不到5%。

管理人力資源是一項複雜的任務，銀行業CEO認為影響其企業的勞動力市場主要因素包括員工之間的知識移轉、增加退休人數、缺乏技能熟練的同仁來取代他們，以及資深和年長員工與年輕一代之間的期望差距不斷擴大。

對公司影響最大的因素



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

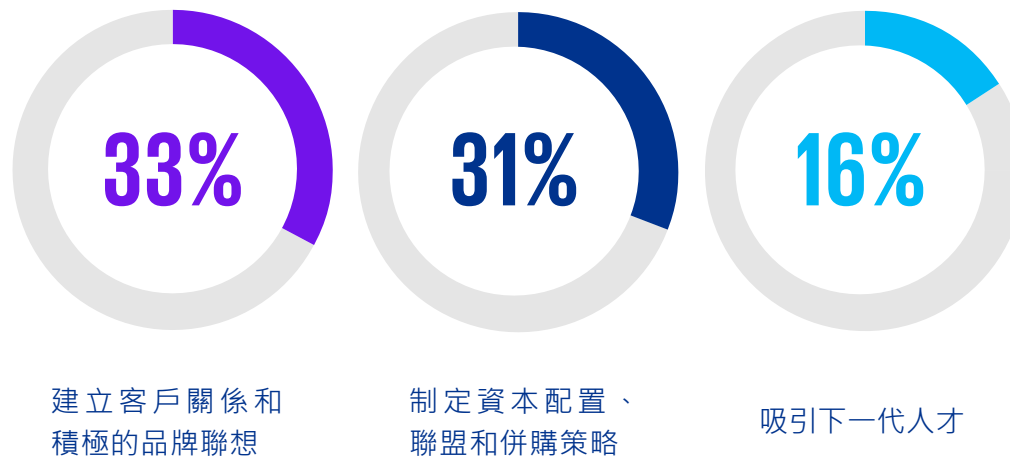
ESG焦點與策略

儘管全球經濟存在不確定性，且CEO們專注於科技、人才和獲利成長，但仍堅定致力於ESG投資。

雖然銀行和資本市場產業CEO對ESG的投入部份是由歐洲各地區等的監管要求所推動，但他們認為ESG策略帶給業務的主要預期影響為：建立客戶關係和積極的品牌聲譽（33%）以及塑造他們的資本配置、併購和聯盟活動（31%）。

近半（48%）表示，他們預估ESG投資將在三至五年內獲得顯著回報。此種樂觀情緒可能來自於人們對實現世界氣候變遷目標所需巨額金融資本的日益重視。例如，KPMG《擴大再生能源規模以力挽狂瀾》的報告指出，全球需要總計150兆美元才能實現《巴黎氣候變遷協議》的野心。

ESG策略的最大影響



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查

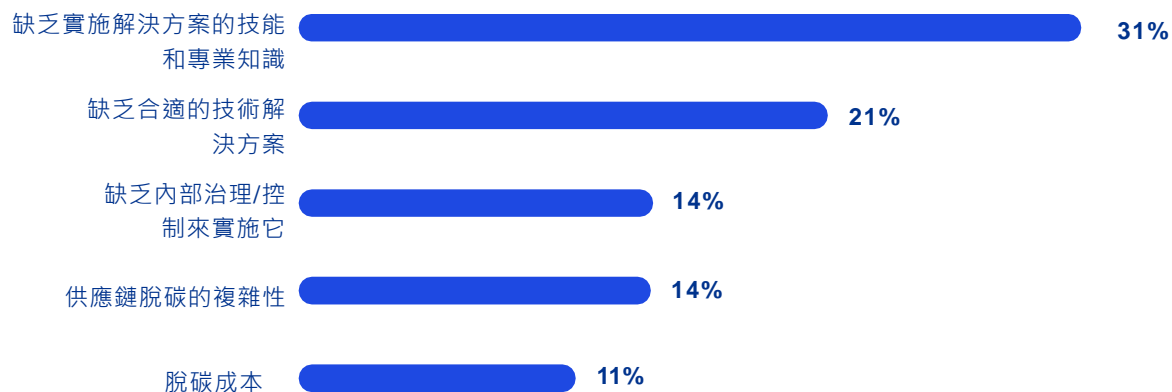
同時，銀行業CEO也對落實淨零排放和氣候變遷目標的障礙表示擔憂。他們認為最大的障礙為缺乏適當的技術解決方案、缺乏技能和專業知識，以及業務與供應鏈脫碳的成本和複雜性。

銀行業CEO也高度關注未能滿足利害關係人ESG期望的風險，理由是客戶流失、競爭優勢喪失和資本成本上升。此與KPMG 2024年全球ESG盡職調查研究報告中對併購交易ESG相關盡職調查的關注一致。

19%的CEO表示他們在該企業的持續任職可能會因未能達到期望而受到威脅，而且，雖然61%表示他們的企業已準備好承受利害關係人或股東的潛在審查，但39%表示他們還沒準備好。

認知大眾對銀行機構的信任與其CEO的看法密切相關，大多數銀行CEO願意在政治或社會爭議問題上代表其企業組織公開表明立場（74%）並抽離有損銀行形象的獲利部份業務（83%）。

實現淨零排放的五個主要障礙



資料來源：KPMG 2024 銀行業CEO前瞻大調查



儘管存在擔憂，但他們對迄今為止的努力具有信心，79%受訪CEO表示他們有能力滿足新的報告標準，63%則認為他們已將ESG完全融入其業務中，作為價值創造的方法。四分之三（75%）CEO表示，他們在過去12個月中保留相同的氣候相關策略，但他們調整溝通問題的方式與使用的專業用語，以滿足不斷變化的利害關係人需求。

加速多元共融行動

銀行業CEO普遍認為在工作場所的包容性、多元化和公平性（IDE）等方面，仍有許多工作要做。過半（51%）CEO表示，商業界在這個問題上的進展太慢，74%的人認為未來三年將加強對其企業多元化績效的審查。

人們普遍認為高階主管團隊中的性別平等將有助於其企業組織實現成長目標（85%），70%則確認作為企業領導者，他們有責任推動更大的社會流動性。因此，78% CEO準備在高階領導層中實施變革，只有17%對強制實施配額或目標以推動永續和長期的多元化表示擔憂。

“

銀行明白ESG策略至關重要。因為，無論您的個人觀點如何，管理風險和尋找貸款機會始終是一門好生意。在一些司法管轄區，監管加速了進展，但運用長期機會為轉型提供資金的能力對於制定現今投資的商業案例，以及將ESG和永續發展納入其商業模式而言更為重要。理解變革模式並與利害關係人、產業、公部門、客戶等進行有意義的互動，將是明日的領導者與昨日新聞之間的區別。我們不能因為有時看似緩慢的進展而感到沮喪。邁向淨零過渡是漫長的，銀行業無法獨自完成這項任務。

Richard Bernau

銀行與資本市場全球 ESG 主管, KPMG英國

建議要點

2024年全球銀行業CEO前瞻大調查為產業領導者提供許多值得考慮的要點，這些要點與此報告在成長、科技創新、工作場所和ESG方面的主要發現相呼應。當銀行和資本市場產業的最高管理層成員與董事會制定、調整、實施或監督其業務策略時，這些建議值得更多討論。

在經濟和商業信心減弱的情況下追求成長

- 考慮現今真實的風險時要高度自律，並考慮董事會、領導階層、專家和顧問的不同觀點。
- 重點在於對熟悉的傳統產業風險，以及不斷變化的市場、業務和營運模式帶來的風險進行深入準備，並加強企業風險管理計畫的速度和敏捷性。
- 鑑於客戶對生活成本和經濟不確定性的持續高度擔憂，銀行的業務成長策略可能需要進一步調整，而持續的地緣政治不確定性與不斷增加的保護顯示可能需要評估銀行的跨國模式及國際業務。

加速創新和生成式AI

- 努力確保人工智慧主導的設計及實施以道德和人為本的方法為基礎，以此贏得利害關係人的信心與接納，透明地傳達顛覆性科技開發核心的負責任原則。
- 透過適當的培訓、規則和指引鼓勵員工探索生成式AI，以幫助建立內部理解和員工技能整合。
- 徹底評估企業提供更大規模內部培訓、技能提升和變革管理計畫的能力，為AI帶來工作場所和職能轉變做好準備。
- 專注於創造一種全企業範圍、以網路安全為中心的文化，並將此方法嵌入到產品開發和客戶服務的各個層面與階段。

應對不斷變化的勞動力動態

- 根據不同員工群體及地區的價值觀和期望，制定獨特的員工價值主張。努力確保透明與一致的傳達，以幫助滿足員工的期望並留住人才。制定令人信服且準確的陳述，以更佳吸引年輕且有眼光的潛在人才。
- 考慮加強傳統培訓與發展跳脫框架的策略，以滿足下一代員工的發展需求。促進知識移轉並將靈活性融入計劃中，以更完整地吸引不同員工群體。
- 為了滿足對稀缺勞動力技能的需求，銀行可以增加對社區基礎培訓和再培訓計畫的投資，以幫助培養和吸引下一代人才。

完善和推進ESG重點及策略

- 繼續對專業技術、系統和人才進行必要的投資，以遵守不斷增加的合規義務，並幫助推動潛在的業務和文化變革。
- 為了解決多元共融目標進展緩慢的問題，請採取更大膽的由上而下行動，在最高管理階層和整個管理團隊中注入多元化，包括應用具體的目標和時間表，以及具創意的的方法，以吸引更多多元化的人才並創造合適的工作環境來留住他們。
- 為了加快實現淨零和氣候變遷目標，與其他利害關係人（包括產業協會、公共機構和中小型商業領域的客戶）建立夥伴關係，以增加脫碳工作的廣度、深度和範圍。



kpmg.com/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.

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

© 2025 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.

Document Classification: KPMG Public