



# 智慧銀行

透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖

KPMG. Make the Difference.

[kpmg.com/tw/FS](https://kpmg.com/tw/FS)

July 2025

# 目錄

**03** 前言

---

**04** 主要焦點

---

**05** 簡介

---

**08** 研究結果

---

**11** 打造智慧銀行

---

**15** 第一階段：賦能

---

**22** 第二階段：嵌入

---

**27** 第三階段：進化

---

**31** 主要考量因素

---

**36** 為人工智慧的未來做好準備

---



# 前言

本報告是針對銀行業中，人工智慧（AI）創造的價值進行廣泛研究的結果，主要為銀行業領導者在每一個人工智慧旅程的階段，從部署首批試點到尋求擴展企業版圖等的AI計劃，提供可行的見解。

雖然某些銀行在人工智慧應用方面已非常先進，但許多銀行仍面臨阻礙進步的重大瓶頸。測試和試點不再是一種選擇，而是必然選項。本報告主要為銀行提供引導，幫助銀行度過關鍵轉型期，釋放AI的變革潛力。

而銀行開始面對現實，要抓住人工智慧帶來的重大機遇，需要的不只是科技投資，而是對策略、文化、營運實踐及部署的道德框架進行整體的重新思考。

然而，許多人發現自己因惰性而陷入停滯。長期價值很難定義，許多企業都在努力設定明確目標、確定關鍵績效指標（KPI）和證明投資報酬率（ROI）。挑戰來自多重因素的組合，包含技術升級的成本、實施風險，以及渴望轉型但對引領變革持謹慎態度而猶豫的高階主管，使這些挑戰變得更加明顯。

為迎接智能企業，銀行應將AI視為永續成長的驅動力。透過跨部門整合人工智慧—從行銷和客戶服務到詐欺預防與風險管理，銀行可以打造創新、以客戶為中心的解決方案，不僅可提高獲利能力，還可深化客戶忠誠度。本報告提供突破障礙、擴大AI應用及幫助銀行在競爭日益激烈與智能化未來，能夠取得成功的工具和見解。



對銀行來說，人工智慧不僅是一項科技投資，亦是重新定義策略、營運和文化的催化劑。為了釋放潛力，銀行必須克服惰性，擁抱轉型，將人工智慧作為以客戶為中心、永續成長的核心推動力。”

**Francisco Uría**

銀行與資本市場全球主管

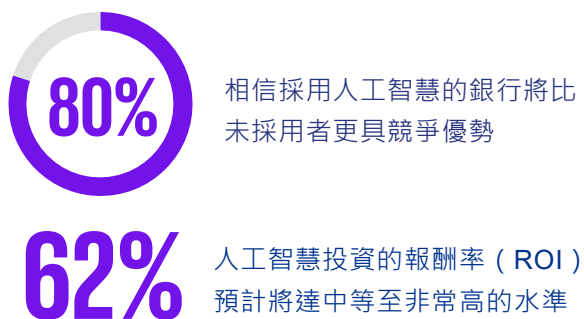
KPMG International

# 關鍵發現

## 人工智慧在銀行業廣泛應用



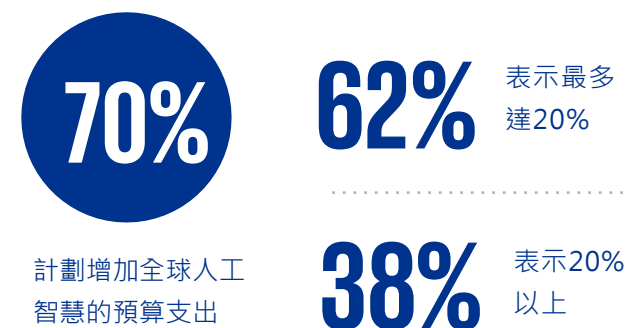
## 銀行業抱持高度期望



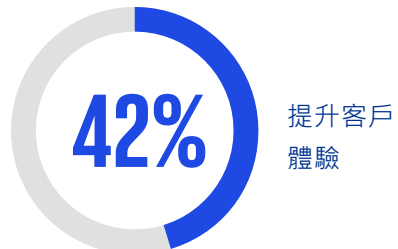
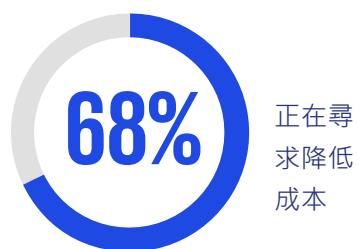
## 對於證明投資報酬率感到壓力



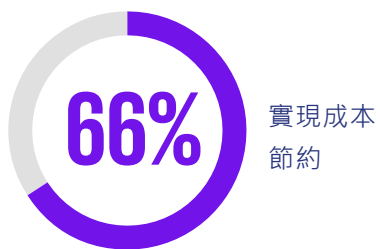
## AI支出可能會大幅增加



## 人工智慧目標明確



## 初期效益



# 報告簡介

銀行越來越多地在單一個案中嘗試生成式AI，例如聊天機器人、內容創造與客製化行銷等。然而，許多人仍努力從這些嘗試中獲得有意義的價值。研究發現，雖然許多金融機構認為人工智慧對其未來至關重要，並開始展現效率，但只有一小部分機構表示，其從人工智慧投資中實現收營成長。

## 銀行面臨獨特挑戰

許多人努力建立足夠強大的風險環境來支援更廣泛的AI部署，特別是在信用決策或合規監控等高度監管的領域。對資料治理、營運完整及監管審查的擔憂對進展造成阻礙，同時科技進步的快速步伐，加上專有與開放原始碼AI平台的活躍競爭，更增加了其複雜性，使銀行不確定應如何擴大其進展方向與範圍。

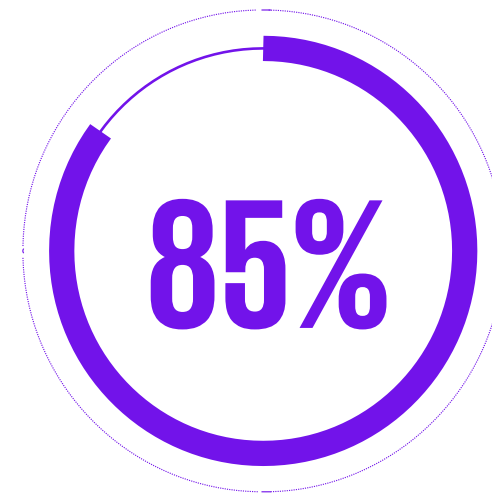
## 銀行擁抱智慧型代理的新世界

人工智慧代理人 ( AI Agent ) 將透過提供超級個人化、高效和無縫的客戶體驗並提高營運效率改變銀行業。

AI代理人可以充當全天候虛擬顧問，提供客製化財務指引，自動執行日常交易，並根據即時數據和預測洞察主動管理客戶需求。在營運中，AI代理人可透過無與倫比的速度和精確度分析大量數據，簡化後台流程，例如詐欺偵測、法遵監控與風險評估。

## 價值藍圖

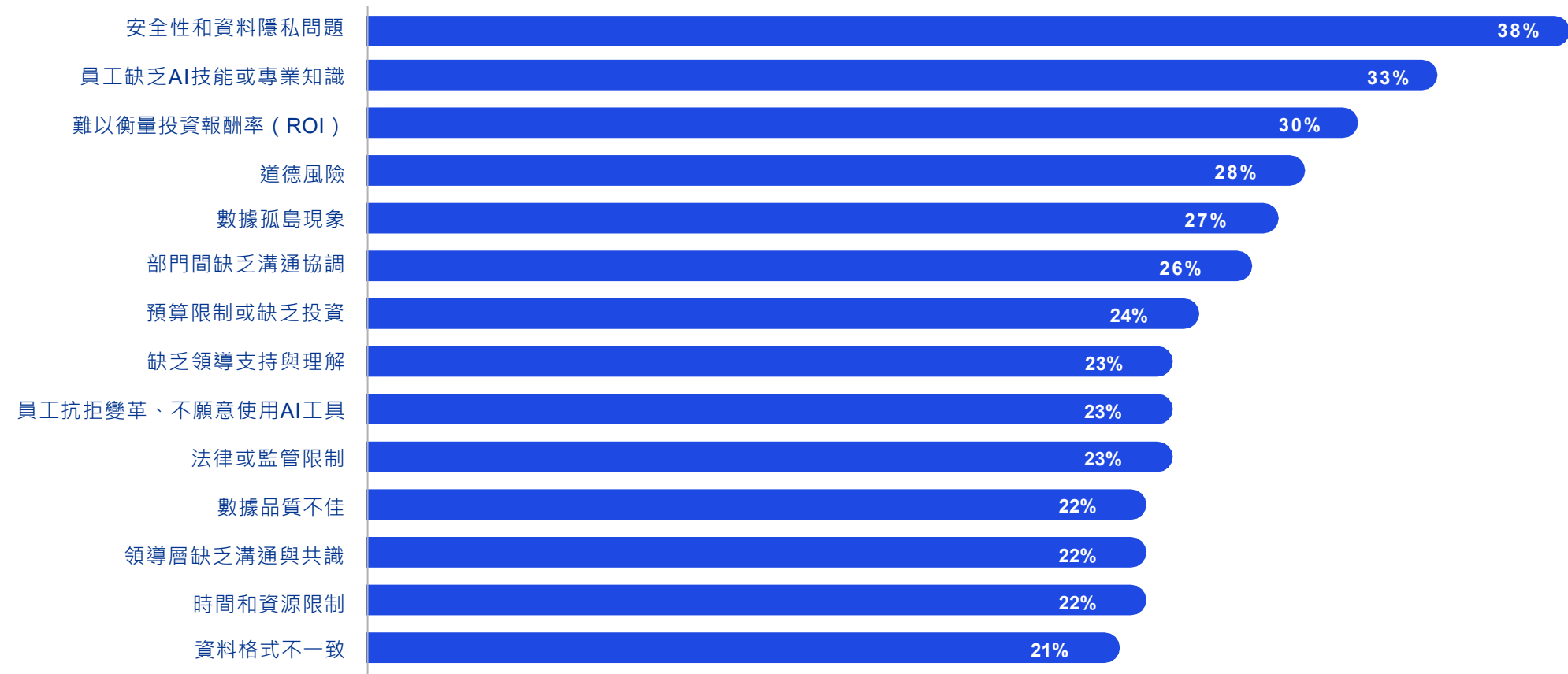
為了克服這些挑戰，抓住機會並為下一代AI科技做好準備，銀行應採取深思熟慮、結構化的方法來運用AI。我們介紹人工智慧價值的三個階段——主要幫助銀行確定工作重點、協調投資並充分發揮人工智慧潛力的框架。



表示其企業組織內的員工正快速掌握他們所投資的人工智慧工具/技術

## 圖：數據擔憂和技能缺乏成為最大挑戰

企業在整合人工智慧時所面臨的挑戰：



您的企業組織在整合人工智慧時面臨哪些挑戰？(最多 5 項) n=183

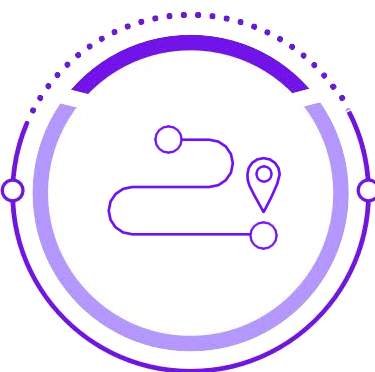
資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖 · KPMG International · 2025年

## 可能加速人工智慧採用和創造長期價值的四個關鍵考慮因素：



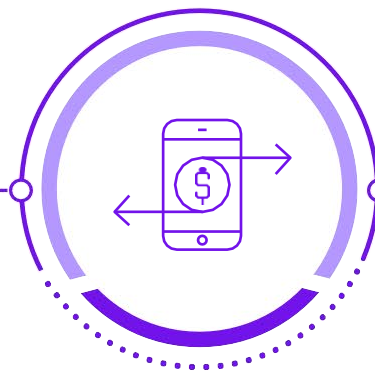
### 設計符合核心能力並可充分釋放AI價值的策略

銀行應建立一個大膽的人工智慧願景，並符合其核心優勢。此願景應指導轉型路線圖，重新定義人工智慧如何推動成長和創新，同時讓團隊對結果負責。將人工智慧部署與策略目標結合（如改善詐欺偵測、簡化核貸和增強客戶個人化），可以幫助最大化投資報酬率（ROI）。



### 在轉型路線圖中建立信任

人工智慧於銀行業可能引入破壞信任的獨特風險，此意味主動風險管理從一開始就至關重要。銀行應解決資料隱私和安全挑戰，協助確保遵守金融法規，同時保護敏感的客戶資訊。對抗演算法偏見並採用監管機構、客戶和內部利益相關者可信賴的可解釋人工智慧系統（XAI）是至關重要。



### 為人工智慧的應用建立可持續的技術和資料數據基礎設施

資料數據是關鍵的策略資產，也是所有人工智慧倡議的基礎。銀行應建立強大的資料治理框架，注重品質、整合和安全，同時為長期可擴展性奠定基礎，包含投資過程能夠支援大量交易、複雜風險模型和即時決策的企業級人工智慧基礎設施。



### 建立一種運用人工智慧提升人類潛能的文化

平衡留存率和提升技能的多面向人才策略是重中之重，學術機構、金融科技新創中心可注入新觀點並提高員工能力，而沉浸式人工智慧培訓計劃有助於推動客戶體驗和營運模式的創新、多元化招募管道並實現變革成果。

# 研究結果



我們的企業對於如何應用人工智慧仍處於實驗階段，尚未針對它制定任何明確的目標或關鍵績效指標(KPI)。

執行長 — 日本

## 現況

銀行正積極探索和完善部署人工智慧的策略。面對基礎和人才準備方面的挑戰，銀行業正謹慎而創新地運用AI，採用多元化的實施策略並整合互補技術來轉變關鍵業務的運作。

人工智慧不再只是銀行業的一種未來概念 — 它已在推動詐欺檢測、個性化和風險管理等關鍵領域展現創新。全球領先的機構已走在前沿，運用人工智慧來轉變關鍵流程並增強客戶體驗。這些銀行已確立數百種人工智慧使用案例，從簡化營運到提供超個性化的產品與服務。然而，研究指出，對其他銀行來說，仍有許多阻礙採用人工智慧的因素存在：

## 基礎設施仍在發展中

銀行在建立支援可擴展人工智慧解決方案所需的關鍵基礎設施面臨挑戰：只有25%銀行擁有策略性支援數據驅動服務的企業雲端或混合雲端平台，使許多銀行難以為有效採用人工智慧奠定基礎。

## 領導者和員工才剛開始意識到人工智慧的潛力

61%銀行提供人工智慧的道德維護培訓，幫助員工能負責任地應用此項科技。然而，深入的人工智慧培訓依然有限，只有30%培訓提供有助於促進全面了解人工智慧能力的高階內容。





受訪者認為，在人工智慧技術持續演變的情況下，等待更明確的發展方向再進行重大投資，是更審慎的做法。

## 未有主流的人工智慧實施模式

銀行正嘗試多種方法實施人工智慧。66%銀行正運用以雲端為基礎的AI平台，46%銀行使用開源工具，83%銀行依賴在內部部署解決方案。此外，86%企業正在內部開發客製化人工智慧解決方案，實施方法則因數位成熟度水平而異。

## 領導者對控制有所擔憂

對人工智慧的控制依然是銀行領導者關注的重點，58%對人工智慧技術提供者可能對其業務運營產生的影響感到擔憂。此外，71%受訪者認為，在人工智慧技術持續演變的情況下，等待更明確的發展方向再進行重大投資，是更審慎的做法。

## 人工智慧正在與自動化技術相結合

銀行越來越多地將人工智慧與互補技術相結合，以最大限度地發揮影響力。例如，82%企業將人工智慧與機器人流程自動化（RPA）相結合，以簡化工作流程，而84%企業正在探索自主代理的人工智慧解決方案。

## 人工智慧正在改變商業模式

人工智慧在資訊科技和行銷方面產生最大影響，61%銀行報告其對資訊科技營運產生高度或變革性的影響，55%銀行在行銷方面取得重大進展。

## 進步的阻礙

取得實質進展的複雜性在於：

### 對人工智慧風險和道德的重大擔憂

銀行業採用人工智慧引發人們對風險和道德影響的廣泛擔憂。71%領導者同意，建立健全的法規遵循框架對確保負責任的人工智慧實施至關重要。

### 平衡人工智慧應用與永續發展目標

然而，平衡永續發展目標與人工智慧計劃是一項挑戰，因為70%的人難以協調人工智慧所需的能源使用量與其環境目標，66%認為實現永續發展目標比實施人工智慧具有更高的策略優先順序。

### 資料數據是一大障礙

資料數據品質仍是銀行尋求擴大人工智慧應用的主要障礙，72%的銀行對資料數據品質表示擔憂。如果沒有一致、可靠且可存取的資料數據，銀行在建立有效的人工智慧模型方面將面臨挑戰，進而阻礙實現有意義的人工智慧驅動轉型進程。

## 銀行家們正採取觀望態度

人工智慧科技的快速發展給銀行領導者帶來不確定性和猶豫。71%認為最好等待人工智慧技術前景穩定後，再進行重大投資，而57%對圍繞人工智慧的大量資訊和炒作感到不知所措。

### 人工智慧專業知識有限

缺乏專業的人工智慧專業知識也是阻礙銀行發展的原因之一，只有19%的銀行在高度專業人工智慧團隊的指導下推動整體組織的策略。此外，僅18%將人工智慧，作為多個領域的產品和服務開發的核心驅動力。

### 準確性

準確性是銀行業擴大人工智慧應用規模的一個重要障礙，因為受到嚴格監管的金融業，需要嚴格遵守風險和監管要求，幾乎沒有出錯的空間。如果沒有機制能夠確保人工智慧的輸出始終準確、可重複且可解釋，銀行將面臨平衡創新與人工監督需求的挑戰，此舉可能會減緩採用速度並限制可擴展性。

## 未來展望

銀行家在探索人工智慧的可能性時，顯然面臨複雜的挑戰。儘管為實施人工智慧做出巨大努力，但這些分散的策略和有限的準備顯示需要採取更結構化的方法。

在本報告中，我們介紹人工智慧價值創造的三個階段：主要幫助銀行從孤立的基礎能力發展成為整體企業創新的組織框架。透過建立信任、協調策略、支援技術和增強員工能力，銀行可以釋放人工智慧的變革潛力並降低風險。此框架不僅提供成功採用人工智慧計劃的方法，同時還有助於確保人工智慧成為長期成長和價值的可持續性推動因素。



目前最大的挑戰是西班牙、德國、英國等不同地區的監管要求和監管機構，皆具有不同的要求與期望。”

法遵長 — 德國

# 打造智慧銀行

在企業組織中成功實施人工智慧，需要採取策略方法來建立跨基礎、部門和企業層的能力。建立轉型管理辦公室對於協調各層面的人工智慧策略、價值規劃與專案交付皆至關重要。此機構負責協調各項措施、制定標準及最佳實踐，並促進跨職能協作，推動問責制及全企業價值。



一個運作良好的公司就像一塊擁有眾多齒輪的瑞士錶。如果把它數位化，不能只取出一個齒輪並放入一個電晶體，而是需要一個完整的計劃來思考如何全面性的整合。”

**Erik Brynjolfsson** — 史丹佛大學人本人工智慧研究所  
( HAI ) 教授、高級研究員、史丹佛數位經濟實驗室主任

## 企業

負責規劃整體企業的轉型變革，首先是人工智慧如何調整企業的策略、商業模式和關鍵目標，它定義企業的營運模式轉變、勞動力發展及風險和控制。將人工智慧轉型計劃優先納入路線圖，並設立轉型辦公室，協助管理資金、追蹤收益並動態調整優先事項，以幫助最大化交付的價值。

## 部門

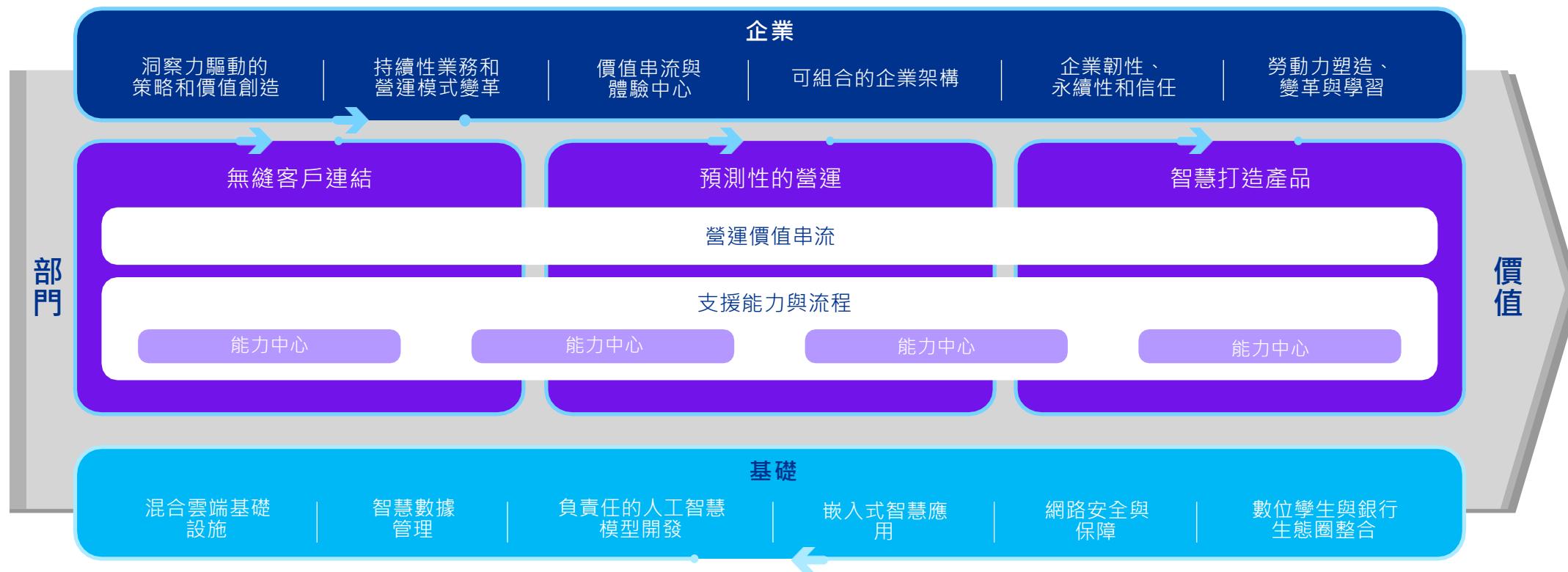
推動跨業務職能的人工智慧轉型，優先考慮面向客戶的價值、端到端的支援與工作流程，進而增強價值。人工智慧應用程式、代理程式和機器人嵌入至工作流程中，進行部門營運模式變革是為了實現潛在利益。

## 基礎

建立人工智慧優先的技術堆疊，包括基礎設施、雲端和晶片選擇。需要整理高品質的企業資料數據，盡可能部署多元化的模型來處理特定領域的人工智慧，並支援智慧型代理的採用。需要更加關注人工智慧的網路安全，並制定針對量子等其他新興科技的規劃。

# 智慧銀行藍圖

此藍圖概述了以客戶為中心的銀行，透過人工智慧驅動轉型的關鍵要點。智慧銀行運用先進科技、個人化體驗、數據驅動的洞察力與自動化操作來提高效率、創新與韌性。透過專注於價值串流、能力中心和流程中嵌入智能技術，它將能確保無縫的客戶互動、強大的風險管理、智慧的產品製造及面向未來的適應力，從而幫助銀行業在智慧經濟中蓬勃發展。

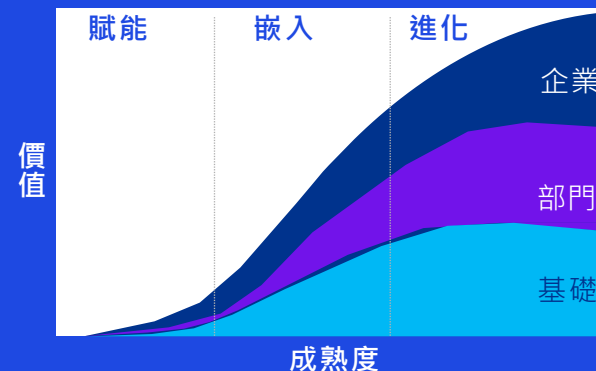




# 成為智慧銀行的旅程

有效的人工智慧轉型不僅限於技術實行，透過研究領先者的實踐，我們發現銀行可以在人工智慧轉型的三個階段中提高能力及價值。

而本報告替解決人工智慧應用的複雜性提供一個結構化且靈活的框架。它平衡了短期效率提升的需求，以及未來成長和創新準備的重要性。這個計劃幫助銀行確定工作重點，有效分配資源，建立能力，並使其人工智慧計劃與短期目標和長期策略保持一致。



## 賦能

賦能階段著重於進行賦能與建構人工智慧基礎。企業組織任命一位負責任的高階主管，制定人工智慧策略，識別高價值運用案例，提高人工智慧素養，遵守法規並建立道德守護措施。人工智慧試點在各個職能部門啟動，同時以最低限度的客製化運用雲端平台和預訓練模型。

## 嵌入

嵌入階段將人工智慧整合至工作流程、產品、服務、價值串流、機器人和穿戴式裝置中，提供更大價值。高階領導推動整體企業員工重新設計、再培訓和變革，將人工智慧嵌入至以道德、信任和安全為重點的營運模式中。在雲端和傳統科技現代化的支援下，智慧型代理與多元模型得以部署，同時整體企業資料數據將得以強化營運。

## 進化

進化階段不斷進化商業模式與生態圈，運用人工智慧和量子計算、區塊鏈等前沿科技解決整體產業重大挑戰。人工智慧可以在企業和合作夥伴之間協調無縫連接的價值，此階段強調道德和信任與即時安全，透過廣泛而深入的培訓提升員工潛力，培養富有創造力、創新和價值驅動的未來。

公司可能有一系列針對每階段任何層面(營運模式)的措施。隨著企業組織的成熟，各階段的努力和投資比例將會有所不同。最初，大部分資源將集中於第一階段，並投入少量精力探索整體企業的轉型。隨著時間推移與基礎效率的實現，第二階段將投入更多精力並著眼於未來，第三階段的長期投資開始為變革創新奠定基礎。如此動態平衡行為確保銀行能取得即時成果，同時為未來成功奠定正確的基石。

# 人工智慧發展歷程的各個階段

專注於「賦能」、「嵌入」與「進化」三個階段的發展，對於持續創造價值至關重要。同時，組織更必須在基礎、部門與企業三個層面，同步提升關鍵能力的成熟度。

在企業層面，提高人工智慧成熟度涉及跨職能協調人工智慧，以實現整體企業的創新和策略一致性。如果無法均衡關注所有層面，企業將有可能錯失轉型機會。

在部門層面，人工智慧應嵌入關鍵價值串流中，優化特定流程並創造更好的成果，例如打造更令人注目的產品與服務，以及提供更具吸引力的員工及客戶體驗。

在基礎層面，企業組織應透過科技現代化的過程建立人工智慧優先的技術堆疊，基礎設施、數據、模型和應用程式皆可以針對人工智慧的交付進行最佳化。

## 賦能 賦能對象

- 定義最具價值的使用案例
  - 對價值機會進行建模分析
  - 佈署人工智慧於營運中
  - 於初期建立AI安全防護機制
  - 投資人工智慧素養
  - 快速啟動初始計劃
- 
- 實作功能使用案例
  - 測試、學習和改進
  - 運用人工智慧技術提升人類能力
  - 將人工智慧視為助手
  - 集中精力快速學習
  - 奮力建置與部署
- 
- 選擇人工智慧策略聯盟
  - 實施人工智慧應用
  - 配置與調整
  - 優先導入簡易模型
  - 透過雲端存取人工智慧

## 嵌入 將人工智慧嵌入工作

- ### 企業
- 將策略及目標和關鍵結果 (OKR) 與人工智慧結合
  - 定義價值和投資
  - 重新設計營運模式
  - 增強對人工智慧的信任
  - 重塑勞動力
  - 策劃企業轉型
- ### 部門
- 將人工智慧嵌入價值串流
  - 將人工智慧嵌入工作流程
  - 嵌入成熟的人工智慧代理
  - 使用人工智慧改變產品和體驗
  - 專注於整體價值流動
  - 進行敏捷度變革
- ### 基礎
- 建立人工智慧開發“工廠”
  - 選擇並訓練領域模型
  - 彙整全企業的資料數據
  - 投資人工智慧基礎設施
  - 投資加強網路安全

## 進化 企業的轉變

- 定義生態圈策略
  - 生態圈模式價值
  - 重新設計商業模式
  - 隨時提供服務的人工智慧信任平台
  - 與合作夥伴共同擴展人力
  - 協調生態圈變革
- 
- 人工智慧為生態圈提供動能
  - 人工智慧推動跨組織工作流程
  - 跨生態圈部署代理
  - 拓展新體驗的可能性
  - 專注於整體價值成果
  - 持續敏捷度的變革
- 
- 部署人工智慧於生態圈中
  - 使用領域模型進行競爭
  - 運用生態圈數據進行競爭
  - 具有人工智慧優化晶片的雲端
  - 考慮用量子技術實現人工智慧

## 第一階段：賦能

# 運用人工智慧為人們賦能

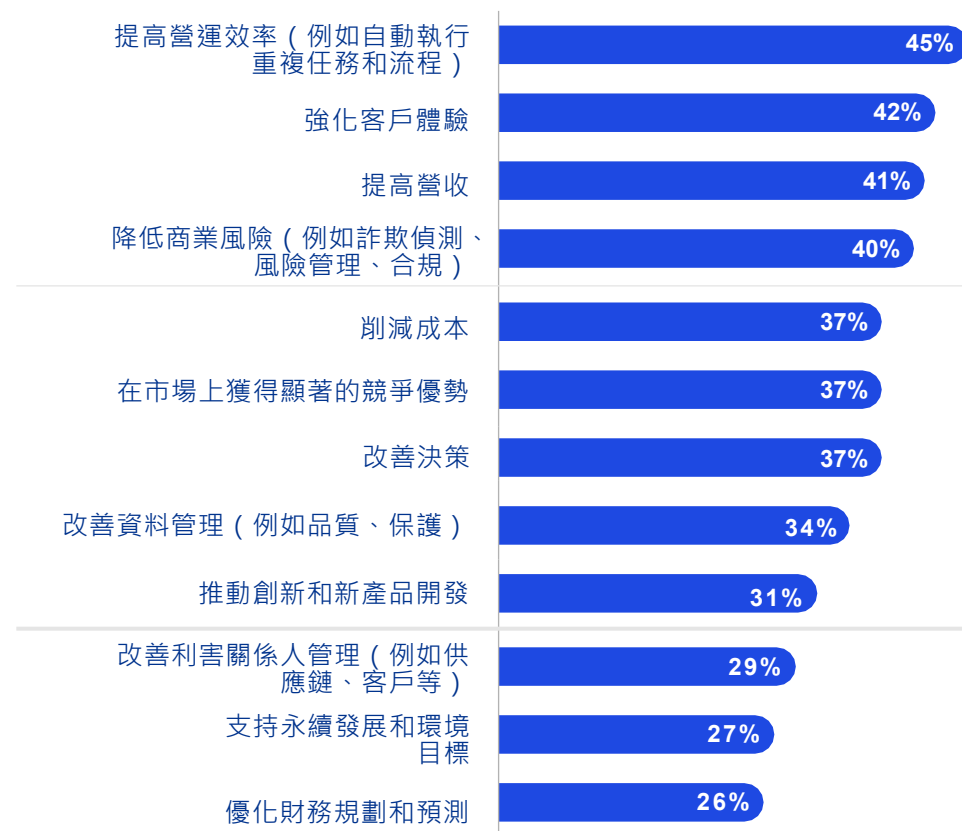
賦能階段主要為人們賦能並替採用人工智慧奠定基礎。在企業層面，此包含任命負責任的高階主管、制定人工智慧策略、識別高價值使用案例、提高人工智慧素養、遵循法規並引入道德規範。

在部門層面，企業在各個領域試行人工智慧解決方案，培養技能，促進創新，並從這些初步實行中學習。

在基礎層面，企業組織運用來自策略供應商的雲端平台和預先訓練的人工智慧模型，並進行有限的客製化。此階段著重於提高意識、進行實驗與協調，以確保企業組織為更廣泛的人工智慧整合做好準備。

圖 2：人工智慧採用的領導目標主要著重於營運收益，而非策略價值

企業組織希望透過使用人工智慧實現以下目標的百分比



您的企業組織希望透過使用AI實現哪些目標？（最多5項）n=183

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖，KPMG International，2025年

為了指導客戶的人工智慧策略與投資，KPMG美國所最近完成一項為期18個月的研究計劃 - 量化生成式人工智慧機會。此研究評估全面部署和採用生成式人工智慧所帶來的現實價值。

超過

1,700萬

間企業進行評估。

深入了解 7,000

家公司所雇用的

7,200萬

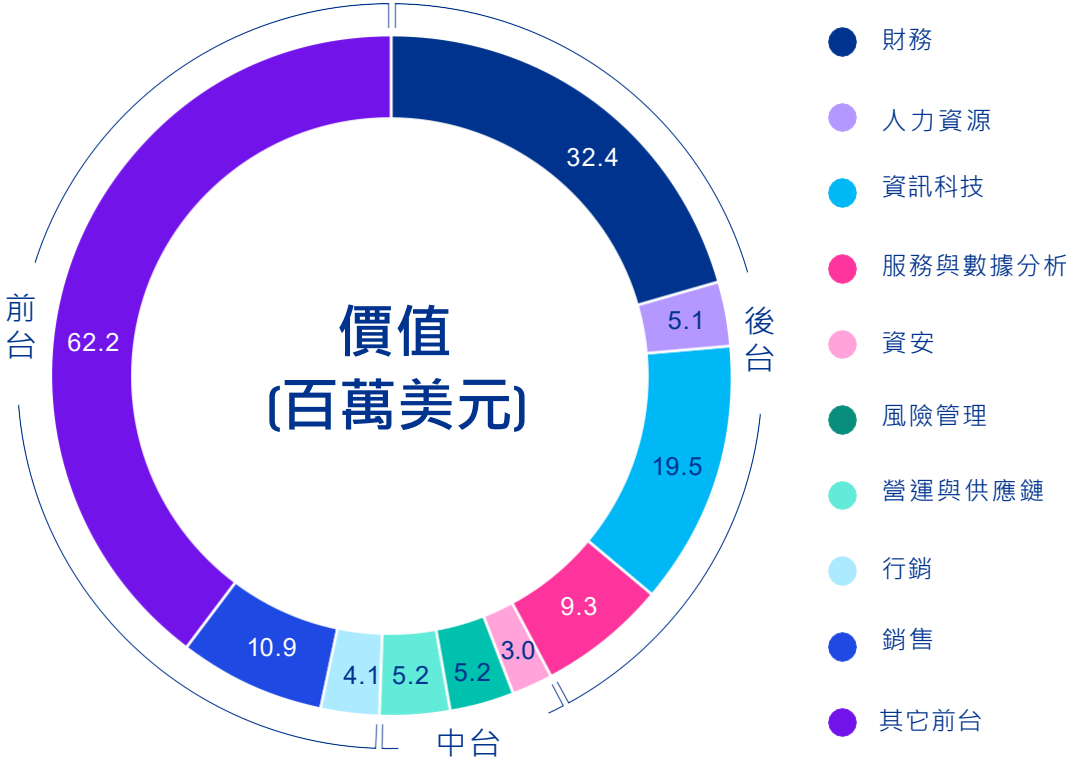
位員工面對

500

家客戶的壓力測試結果，

當前結果保守估計僅在勞動生產率方面就相當於 EBITDA 提高 4-18%。右圖顯示銀行業的潛在價值。

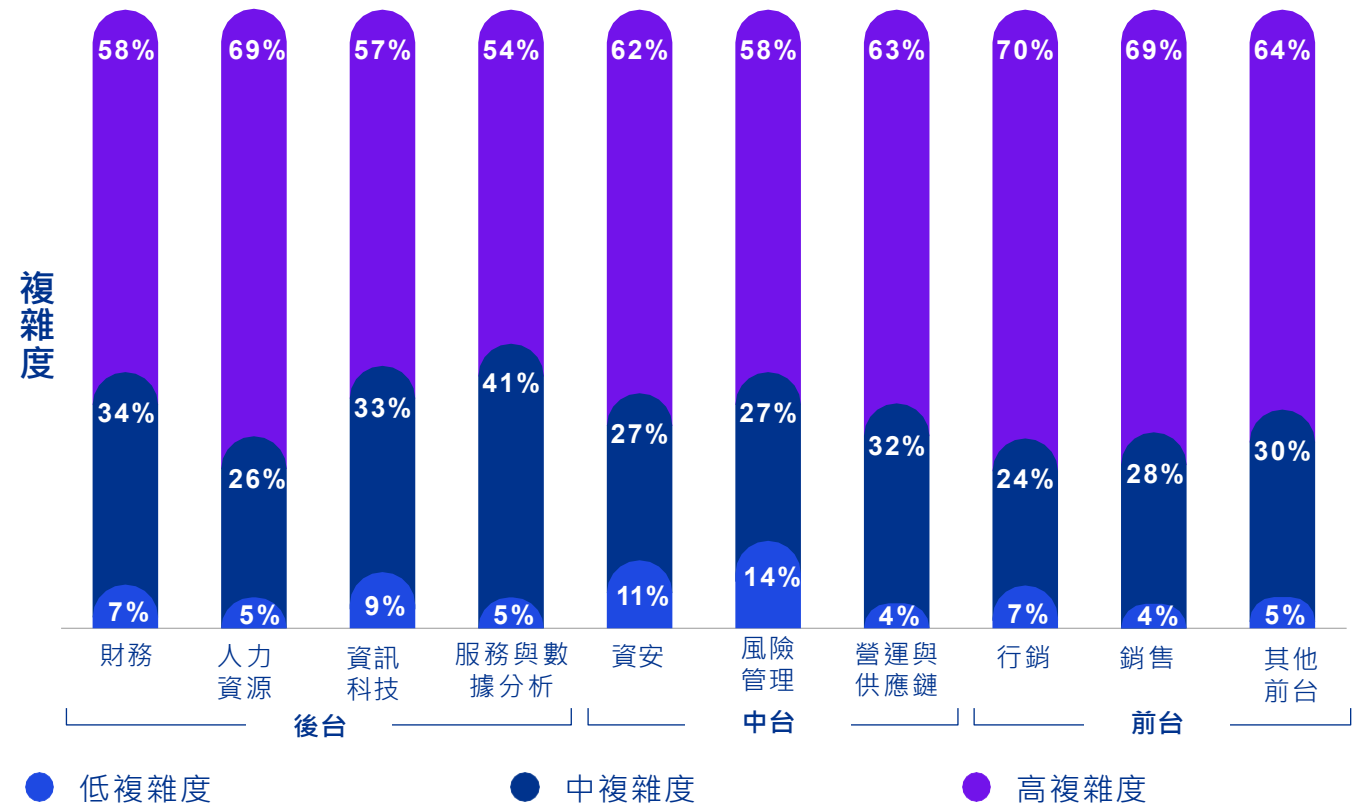
圖 3a：按部門劃分的生成式人工智慧機會：銀行業



資料來源：量化生成式人工智慧機會，KPMG美國所，2025年2月



圖 3b：人工智慧的機會：銀行業 (依任務複雜度區分)



基於相對簡單的任務，並且可以使用現成的生成式人工智慧工具進行有效增強（例如 Copilot、ChatGPT 和其他開箱即用的技術）。

基於具生成式人工智慧增強潛力的任務，但可能需要開發進一步整合和客製化的解決方案。

基於具生成式人工智慧增強潛力的任務，但可能需建立整合與複雜的解決方案，以及全面治理和變更管理才能實現採用。

資料來源：量化生成式人工智慧機會，KPMG美國所，2025年2月

十大機會領域：銀行業

- 01 財務預測
- 02 IT性能優化
- 03 投資組合管理
- 04 信用風險評估
- 05 數據分析
- 06 客戶關係管理
- 07 投資分析
- 08 第三方風險管理
- 09 財務報表分析
- 10 法令遵循

資料來源：量化生成式人工智慧機會，KPMG美國所，2025年2月

因此，大多數銀行皆專注於降低成本、提高效率。人工智慧可以自動化重複的手動流程，從而助於簡化操作並最大限度地減少人為錯誤。例如：

**詐欺偵測與預防：**一些銀行正在使用人工智慧即時分析交易數據，識別詐欺模式。此種自動化不僅減少詐欺分析師工作量，而且提高準確性和速度，最大限度地減少財務損失。例如，**2023年**一間大型信用卡公司在全球阻止**8,000**萬筆共總值**400**億美元的詐欺交易，並將此成功歸功於對人工智慧科技的大量投資。

**文件處理：**一間美國大型銀行運用人工智慧於數秒鐘內審查和分析數千份法律文件。此種任務過往需要數百小時的人工勞力，大幅減少成本和人為錯誤。

**貸款審核：**人工智慧驅動的自動化可做出更快、更準確的貸款審核決策。一間全球銀行使用以人工智慧為基準的審核，將貸款處理週期從**30**天縮短至**16**天，有效地提高核貸效率。

透過分析大量客戶數據，包括信用紀錄、收入模式和風險指標，人工智慧模型可快速、準確地識別與評估信用，進而能更快地做出決策並最大限度減少錯誤。

## 人工智慧正在改變銀行客戶體驗

人工智慧聊天機器人與虛擬助理透過即時回應常見查詢、交易搜尋及帳戶管理等任務，已徹底革新了客戶服務的方式。第一代聊天機器人正逐步升級為具備情境感知能力、能模擬人類互動的對話式機器人。這些先進工具不僅能縮短客戶等待時間，還能提供全天候服務，進一步提升便利性與可靠性。同樣，人工智慧驅動的個人化引擎會分析交易歷史、消費模式和人口統計數據，以提供客製化的產品推薦，例如建議相關的信用卡優惠或儲蓄計劃。

如上所述，人工智慧還透過強化交易安全與減少詐欺來改善客戶體驗。例如，匯豐銀行使用人工智慧偵測數百萬個帳戶中的詐騙行為，為客戶提供安全與信任感。這些創新使日常銀行業務更加無縫、安全並以客戶為中心，為未來更深入的參與和忠誠度奠定基礎。

銀行正運用人工智慧來徹底改變客戶 **KYC** 流程，並改善效率、準確度與合規性。人工智慧工具可自動進行身份驗證，分析大量資料以檢測異常並即時標記潛在風險，從而大幅減少與傳統**KYC**檢查相關的時間和成本。機器學習演算法透過識別手動流程可能無法注意到的可疑活動模式來增強詐欺偵測。此外，自然語言處理（**NLP**）使銀行能夠從非結構化文件（如護照和水電費帳單）中精確提取與驗證的關鍵資訊。透過將人工智慧融入**KYC**，銀行可加強監管合規，並透過更快、無摩擦的使用體驗流程提升客戶體驗。

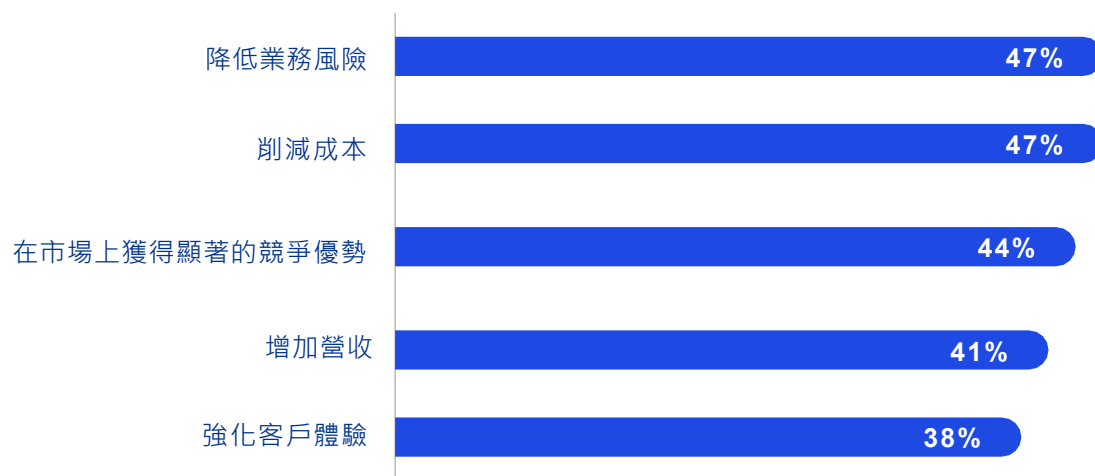


當我們開始運用人工智慧時，特別是某些解決方案（通常用於客戶註冊流程），透過聊天機器人系統可接觸更多客戶，進而帶來更多收入。”

資安長 — 美國

圖 4：人工智慧成熟度加深對營運收益的關注，而策略目標則落後

企業組織希望在第一階段透過使用人工智慧來實現以下目標（前5名）



您的企業組織希望透過使用人工智慧實現下列哪些目標？（最多 5 項）  
早期人工智慧成熟度（n=34）

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖，KPMG International，2025年

## 人工智慧和員工體驗

對於員工來說，第一階段的人工智慧可以自動執行資料輸入、文件驗證和合規檢查等重複流程，進而減少錯誤並讓員工專注於客戶。不僅提高效率，亦減少重複性工作帶來的精神疲勞。

人工智慧工具還可以充當認知助理，為員工提供即時洞察並幫助他們做出決策。客戶經理和客服中心，可使用人工智慧驅動的儀表板，提供個人化客戶訊息，例如財務目標或最近的查詢，從而實現更有意義、更明智的互動。此外，預測分析可幫助員工預測客戶需求，進而實現主動聯繫與客製化解決方案。

透過最大限度減少行政作業負擔並賦予員工權力，人工智慧可幫助銀行提供更好的客戶體驗。



人工智慧將改變我們招募人員的方式，包括執行某些職能所需的員工數量、員工類型及擔任某些角色的人數。我認為員工不會減少，只是他們會做不同的事情。”

部門總監 — 澳洲

# 德國大型銀行

德國一家大型銀行的法遵長（CCO）分享其採用人工智慧歷程的見解。此銀行將人工智慧應用於反洗錢、詐欺檢測與合規監控等關鍵領域，主要簡化交易監控與KYC等流程。

## 目前人工智慧使用情況

### 缺乏連貫的人工智慧策略實驗

目前銀行對人工智慧的使用較為分散。儘管各團隊都在嘗試使用Power BI中的Copilot等生成式人工智慧工具，但該銀行卻缺乏一個具凝聚力的人工智慧策略。

儘管實施過程分散，但事實已證明，人工智慧在提高效率方面發揮了重要作用，尤其是當程式設計師利用它來簡化編碼，或是資料分析團隊利用它來處理資料。這為團隊節省了大量重複性任務的時間。

該銀行最初對採用人工智慧猶豫不決，但後來進入謹慎的整合階段，承認此項科技的變革潛力，同時也注意相關風險。

## 挑戰

### 應對人工智慧應用中的監管、技術和人力障礙

該銀行在採用人工智慧部份面臨多項挑戰，包括滿足嚴格的監管要求，解釋如何做出人工智慧決策，這對於合規來說至關重要。

此外，法遵長指出老舊系統和資料孤島造成阻礙無縫整合的技術障礙，而員工專業知識的缺乏阻礙對人工智慧產出的有效評估與運用。

## 展望

### 領導者希望在擁抱人工智慧潛力時更加敏捷、思想更加開放

該銀行的發展歷程反映產業趨勢及平衡人工智慧潛力與監管和工作場所挑戰的掙扎。儘管受訪者表示預計至2025年中會推出統一的人工智慧策略，但強調領導者需變得更加敏捷和具實驗精神，以推動人工智慧創新並負責任地指導人工智慧的使用。



# 透過生成式人工智慧實現監管合規的重大變革

## 客戶挑戰

KPMG的客戶是一家全球領先的銀行集團，為超過2,100萬名個人、企業和機構客戶提供廣泛的銀行、保險和資產管理等服務。

然而，風險管理團隊一直在努力尋找一種有效的方法來應對和遵守17項單獨法規，而這些法規涉及1,600多頁共2,000多項監管要求。

團隊面臨的困難是將新舊版本法規進行比較並有效地得出綜合意見。手動審閱流程需大量時間和精力，亦引發與潛在合規風險相關的擔憂。

## 我們的解決方案

KPMG會員所的专业人員分析市場上可用的人工智慧解決方案，並建立客製化的生成式人工智慧聊天機器人。

此技術解決方案採用「與文件對話的邏輯」，這表示政策文件的變更可以被視覺化，從而減少員工在審閱、比對文件及提取特定資訊時所需的時間

它整合相關銀行法規，並透過預先定義的提示和精確的提問產生答案。

最初開發的概念驗證(POC)是為了證明此模型從一組由人類專家監督的封閉監管文件中，學習降低風險的能力。

## 實現的價值

生成式人工智慧聊天機器人解決方案展示從主要的手動審閱流程轉變為人工智慧輔助方法的潛力，進而減少時間、精力和風險。

概念驗證中的36個監管合規評估案例經過測試，驗證此模型在產生預期結果方面具高度信賴水準。

它代表此科技進化道路上的第一步，包括將其擴展到所有相關法規、比較分析及融入銀行的成本優化系統。

## 第二階段：嵌入

# 將人工智慧嵌入 工作流程

嵌入階段將人工智慧整合至端到端工作流程、產品、服務和價值串流中，改變整體企業的工作方式並提供更大價值。

人工智慧使大型團隊能夠處理複雜的任務並提高效率。在具有能力的轉型辦公室支持下，高階領導者負責監督整體企業的變革，制定策略目標，並將人工智慧嵌入營運模式、機器人和穿戴式裝置中。

此階段強調道德、包容、安全、保障和信任。智慧型代理及各種模型（大型和複雜、小型和低成本、開放、封閉與特定領域）嵌入工作流程，並由來自各種來源的數據支援。在高度重視安全性之下，由基礎設施將雲端資源與本地端的圖形處理器（GPU）結合。

圖 5：銀行業尚未充分運用人工智慧潛力來提供新服務與強化

在**現有**產品和服務開發中使用人工智慧

人工智慧驅動的創新

18%

策略整合

34%

部份整合

27%

初步實驗

18%

在**新**產品和服務開發中使用人工智慧

人工智慧驅動的創新

17%

策略整合

37%

部份整合

24%

初步實驗

17%

您的企業組織在現有產品或服務中使用人工智慧的程度如何（如果有的話）？您的企業組織在多大程度上（如果有的話）使用人工智慧來開發新產品或服務？n=183

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖 · KPMG International · 2025年



我們運用人工智慧來加速開發流程、縮短產品上市時間、生產週期與專案生命週期...我認為這將有助於我們推動營收成長。 ”

#### 執行長 — 日本

本階段關注在打破孤島狀態，重新設計讓銀行有機會在第二階段解鎖更多複雜價值的方式。人工智慧融入銀行的核心功能，實現動態決策、即時洞察和預測個人化。

共享數據平台促進協作及敏捷和創新的文化。客戶滿意度分數、交叉銷售效果、上市速度、效率、成本降低等皆是成功的關鍵指標。

銀行還需要為正在快速發展能力的智慧型代理做好準備。最初，宏觀性地（簡單的、基於規則的代理）執行諸如信用評分和詐欺偵測之類的資料任務。隨著銀行的發展，軟體（平台為基準）代理將被配置為處理更複雜、情境感知的任務，並作為半自動助理。而銀行應該建立共享數據平台，提供確定型人工智慧或是智慧型代理，並且使其可以獨立評估風險、設計產品並優化貸款處理等價值串流，進而成為「大型行動模型」。如此以來，將可促進銀行業人力結構的典範轉移，員工將從傳統角色轉變為人工智慧代理的管理者，並視這些系統為複雜的認知型夥伴。在此種模式下，員工不再只是任務的執行者，而是人工智慧驅動工作流程的協調者，負責監督和優化先進AI代理的成效。

## 銀行業的關鍵價值串流



**貸款核撥：**此價值串流涵蓋客戶申請貸款、詢價、風險評估、核准、撥款、服務及最終結案的整個過程。



**客戶開戶與使用體驗：**此旅程從客戶首次與銀行接觸、開設帳戶、進行合規檢查與接受初始金融服務開始。



**詐欺防制：**此涵蓋整個銀行系統，將即時詐欺偵測、風險緩解與客戶保護活動整合至無縫流程中。



**支付處理：**此流程涵蓋廣泛的活動，涉及國內和跨境交易、支付核准、對帳和資金即時追蹤。



**客戶保留和成長：**主要著重於在客戶的財務生命週期內與客戶持續互動，包括個人化建議、忠誠度計劃及客戶滿意度管理。

## 實現價值的障礙

銀行應儘早解決關鍵的基礎行動，否則可能會阻礙進展。主要障礙包括對未來營運模式願景的不完整、科技基礎設施過時、治理框架不足以減輕風險與維持道德標準。

同樣重要的是透過展示人工智慧的變革潛力來獲得領導和員工的認可，具體重點關注領域包括：

### 缺乏信任

隨著人工智慧成為流程不可或缺的一部分，銀行面臨保持內部和外部透明度與信任的壓力越來越大。若在缺乏健全的問責與可解釋性框架的情況下擴大人工智慧應用，將可能會導致員工、客戶與監管機構之間產生不信任。

### 管理策略實施

在整體企業內擴展和嵌入人工智慧，需要結構和領導力的深刻轉變。大多數銀行歷來皆是圍繞信用卡、房貸或儲蓄帳戶等產品進行組織，每個部門為獨立運作。轉向價值串流會破壞這些老舊結構，需要跨部門的流程並專注於端到端的客戶旅程。變革管理成為一項關鍵任務，因為銀行不僅必須推出新科技，還必須促進員工對於新工作流程和文化規範的接受。管理不善的轉型可能會導致人工智慧工具採用率低、員工不滿及轉型努力停滯。

圖 6：人工智慧成熟度加深對營運收益的關注，而策略目標則落後

企業組織希望在第二階段透過使用人工智慧實現以下目標的百分比（前5名）



您的企業組織希望透過使用人工智慧實現下列哪些目標？（最多5項）  
成長人工智慧成熟度（n=139）

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖，KPMG International，2025年



## 人才問題

許多銀行缺乏滿足人工智慧需求的內部專業知識。此人才缺口減緩轉型步伐，因為銀行難以提升員工技能或聘用專業人士，但提升技能和人才獲取僅是這場改革戰鬥的一部分：這種轉變經常遇到特定產品的團隊和領導的阻力，進而減緩價值串流方法的採用。例如，將風險管理、營運和客戶服務整合至「房屋所有權」等單一價值串流內，可能會令職能部門在適應新工作方式時產生緊張。

此種轉型對員工和企業組織結構亦有重大影響。隨著自動化將減少對日常工作的需求，許多角色將發生轉變，員工將轉向投入更高價值的工作，例如監督和策略性決策，這將為員工帶來不確定性。根據KPMG 2024年全球客戶體驗卓越研究指出，年輕的員工特別擔心入門級的工作會因人工智慧而不復存在。

領導力在轉型中也扮演關鍵角色，擴大人工智慧的規模需要領導者能夠打破孤島、協調跨職能團隊並培養實驗和協作的文化。

然而，銀行業的傳統領導風格往往是階級森嚴且規避風險，並不總是能夠滿足這些要求。領導者必須倡導價值串流並授權團隊進行創新，即使會破壞既定的做法。如果沒有如此變革型領導力，擴大人工智慧規模的努力可能會失敗。

## 科技進化

推出能夠大規模支援人工智慧的新科技，需要大量投資，銀行必須採用先進的機器學習平台、即時分析和雲端運算等可擴展的基礎設施。而這些投資可能與現有的資訊科技路線圖和預算相衝突，進而造成延誤和優先順序的挑戰。舊有系統的問題也扮演著重要角色。為了應對舊有程式碼與技術債所帶來的挑戰，銀行越來越多地轉向使用具備人工智慧功能的軟體再造工具(如Codeium)。這些工具分析、重構及優化過時的程式碼庫，使其更具效率、更安全、更易於維護。它們可以自動執行勞動密集型任務，例如識別冗餘程式碼、優化效能瓶頸並使程式碼符合當前程式設計標準。



我認為最大的挑戰是人們對科技的接受度和是否用有一定程度的理解。我認為是否準備就緒是最重要的一點，管理的變革始終是必經流程。”

人工智慧主管 — 加拿大

# 美國金融服務公司

Loomis是一家美國金融服務公司，專門從事現金處理以及智慧保險箱與POS機設備的製造，在20個國家擁有23,000名員工，每年創造30億美元收入。資訊長（CIO）Kendall Knight討論自身所屬公司如何運用人工智慧來改善營運並創造新的商機。

## 目前的人工智慧使用情況：運用人工智慧實現卓越營運和客戶參與

此企業採用通用人工智慧和機器學習來解決營運和客戶參與挑戰。生成式人工智慧增強回應能力，個人化客戶互動並提供全天候服務。機器學習應用包括軟體即服務（SaaS）產品，可預測銀行與信用合作社的現金需求，每年產生2,000萬美元收入。在公司內部，人工智慧分析視訊與數據模式來檢測內部盜竊，取代手動流程並顯著提高效率。

## 挑戰：克服人工智慧應用的專業知識、合規和創新等挑戰

識別有意義的使用案例、確保遵守嚴格的銀行法規、資料治理和隱私及克服老舊系統的限制等皆是挑戰。最初，Loomis缺乏內部專業知識，因此依賴外部顧問及自由資料科學家來實施試點計劃，而業務領導者仍在深化對人工智慧能力和限制的理解。

## 企業組織的人工智慧前景：跨部門擴展人工智慧以提高競爭優勢

展望未來，Knight設想讓各部門將更廣泛採用人工智慧，進而提高財務、人力資源和營運等領域的效率。該公司預計領導角色將發生重大變化，並強調跨職能人工智慧知識的需求。

## 了解KPMG如何透過人工智慧幫助客戶獲得價值

KPMG英國的人工智慧政策平台幫助一家全球領先的銀行理清複雜的風險管理世界。

KPMG美國幫助全球最大的金融機構之一將其貸款處理時間從幾天縮短至幾小時。

## 第三階段：進化

# 發展銀行生態圈

發展階段要求企業轉型以適應市場變化，形成新的商業模式和生態圈來解決更大與各產業面的問題。公司與客戶、供應商和政府建立一個由人工智慧協調、提供無縫價值的生態圈。

人工智慧與量子運算、區塊鏈和高級視覺化等前沿科技相結合，推動產品和服務的突破性創新，並與客戶、關鍵聯盟及合作夥伴密切合作。

道德、安全和信任至關重要，即時監控及安全更新可確保平台的完整性。此階段強調提升人的潛力，改善經驗並提供強有力的培訓與支持，以幫助員工過渡至充滿創造力和想像力，並在未來，建立價值的創造與協作。

在第三階段，企業組織運用預測洞察不斷優化，以獲得更好、更永續的結果。智慧型代理不再受到孤島的限制，而是沿著價值串流進行組織，可以在核心流程中實現嵌入式智能，進而改善客戶體驗與產品價值。



第三階段具有最大價值回報。隨著人工智慧使成本下降，部份市場將成長，部份市場將衰退，同時也會出現新的市場。投資於具價格彈性的領域 - 隨著成本下降，我們可以運用人工智慧做更多的事情，而您的競爭對手可能會更加關注正在消失的事物並面臨被取代的風險。”

**Erik Brynjolfsson** — 史丹佛大學人工智慧研究所 (HAI) 教授、高級研究員、史丹佛數位經濟實驗室主任

# 市場領導地位與創新

## 人工智慧驅動的自動化銀行業務

在此階段，人工智慧對於客戶財務管理有全面的掌控。人工智慧驅動的系統可根據市場狀況和客戶財務行為自動管理帳戶餘額、優化投資組合，甚至即時調整貸款條款。例如，英國一家零售銀行正嘗試完全自動化的銀行服務，此服務能根據即時的現金流分析，自動在帳戶之間轉帳。

## 人工智慧驅動的數位市場

領先的銀行正逐漸轉型為平台企業，運用人工智慧建立數位生態圈，客戶可從第三方供應商獲得一系列服務。人工智慧幫助銀行為客戶配對最相關的產品和服務，無論是合作銀行的房屋貸款或是金融科技公司的保險產品。例如，中國平安集團已發展出全面的金融生態圈，運用人工智慧將保險、銀行和健康服務整合成無縫的客戶體驗；根據中國平安報告指出，受益於此方式，其人工智慧驅動的產品銷售額已超過2,020億人民幣。

## 區塊鏈與人工智慧的協同效應

在第三階段，銀行正探索人工智慧與區塊鏈的融合，以提高安全性、透明度和營運效率。透過將人工智慧的預測能力與區塊鏈的去中心化特性結合，銀行可提供更安全、更具效率的服務，例如可根據先行定義條件自動執行協議的智慧合約。摩根大通的Quorum區塊鏈平台整合人工智慧，在其交易和金融服務中創造安全、透明的交易。

## 人工智慧驅動的財務預測

在此階段，銀行運用人工智慧由被動型金融轉向預測性金融。現在的人工智慧不僅可幫助客戶管理資金，還能預測他們的需求和財務目標。銀行可提供預測洞察，例如客戶何時可能需要貸款，以幫助其精準規劃財務未來。

建議可以補插圖



金融機構可以運用人工智慧提供的新服務將能創造出面向客戶的新產品與新的決策工具。 ”

人工智慧主管 — 加拿大

**領先的銀行已展現出第三階段的特徵，建立與協調新的生態圈。**

銀行可透過與財富管理、健康解決方案和永續發展等領域合作夥伴進行整合以增強其核心產品。金融科技公司、科技巨頭和非金融合作夥伴可以幫助銀行建立一個根據客戶需求量身定制的整體生態圈。例如，客戶可透過統一的人工智慧平台獲取即時財務洞察、客製化投資建議、生活日常福利或業務分析。

中國平安和西班牙畢爾包比斯開銀行 (BBVA) 已開發開放銀行平台，讓第三方開發人員可設計與其服務整合的應用程式。

未來銀行業預計將變的更具預測性與主動性，換句話說，客戶不再需要主動尋求金融服務，而是由銀行來預測他們的需求，並在適當的時間點，透過適當的管道無縫地向他們提供服務。例如，人工智慧助理可分析消費模式以建議節省成本的措施或根據市場情況自動優化貸款條款。

未來的金融服務將會無形地融入人們的日常生活中，例如在購物、旅遊、抑或者是經營事業時。而人工智慧將在其中扮演關鍵角色，即時根據情境提供財務建議，讓客戶在無需主動投入的情況下，也能做出合適的財務決策。

# 歐洲銀行運用人工智慧增強客戶洞察分析 以促進產品開發

## 客戶挑戰

KPMG的客戶是一家專門服務中小企業的歐洲銀行，擁有多重品牌、子公司與關聯銀行。

此客戶希望更了解客戶的看法及體驗，以提升他們的產品和服務。

他們面臨的主要挑戰為，從透過客戶滿意度調查收集的大量質化資料內，提取可運用的客戶洞察與見解的複雜過程。

這樣的目的是為了詳細了解客戶對銀行產品的看法；準確地找出滿意度水準、不滿意的領域及對銀行的整體感受。

## 我們的解決方案

KPMG團隊運用OpenAI平台對客戶滿意度調查回應進行詳細的感受分析，以彙總可運用的見解。

在Python、微軟Excel和OpenAI的幫助下，KPMG團隊建立並分析大量回應資料，以此產生客戶感受的整體概觀。

仔細檢視回饋的情緒內容，可以詳細記錄客戶的感受範圍 - 從滿意至失望。此銀行認為這是一種深入了解客戶感知的策略方法，可以進行具針對性的改進，進而提高客戶滿意度與忠誠度。

## 實現的價值

此分析提供對整體客戶感受的深入了解，使銀行能夠確定優勢領域與改進機會。

透過自動化的人工智慧驅動分析，幫助將客戶回饋的回應時間從數月縮短至數週，且還提供以前無法實現的更深層次分析。

生成式人工智慧的運用將調查數據分析時間縮短75%，並將人工錯誤減少5%。

從策略層面來看，此種方法有助於改善產品和服務。由於這些改進是基於客戶回饋，因此將可以提高客戶滿意度與忠誠度。



# 主要考量因素

## 四項策略行動

研究顯示那些從人工智慧投資中獲得最大價值的企業組織主要關注以下四項策略行動：

1

### 設計符合核心能力並可充分釋放AI價值的策略

領導者應制定一個願景，將核心競爭力（產品創新、客戶成功、資料管理和生態圈合作夥伴關係）與人工智慧能力結合，同時確保對執行過程與結果負責。領導階層問責對於確保願景轉化為可衡量的影響至關重要。領導者積極幫助與生態圈參與者互動，促進合作以加強人工智慧策略。透過聯合跨工程團隊、產品與數據科學團隊，專注於市場領導力及客戶體驗創新，領導者可推動協調並確保人工智慧計劃產生可衡量的影響。

## 關鍵行動

- 制訂一致的人工智慧願景和策略

領導者應該闡明清晰、組織範圍內的人工智慧願景，並與銀行的核心競爭力一致，例如產品創新、客戶成功和生態圈合作夥伴關係。此願景應是具體、可行動的並與可衡量的結果連結，以確保所有團隊了解人工智慧計劃如何為更廣泛的業務目標做出貢獻。

- 建立跨職能協作

在嘗試打破工程、產品和資料科學團隊之間的隔閡之前，銀行應先確定基礎設施和營運模式的成熟度，並評估是否已為更大規模的營運模式轉型做好準備。銀行應建立跨職能團隊，專注於了解銀行可以在哪些方面將服務產品化，運用人工智慧創造新的商業模式機會並推動成長。

- 實施可衡量的目標和關鍵成果（OKR）

銀行應採用強大的績效衡量框架，例如OKR，進行追蹤整體組織實施策略的有效性。這些指標應與策略性業務成果連結，如收入成長、客戶滿意度或市場份額。定期根據指標評估進展則有助於確保人工智慧計劃與組織的策略重點保持一致，並為迭代改進提供基礎。

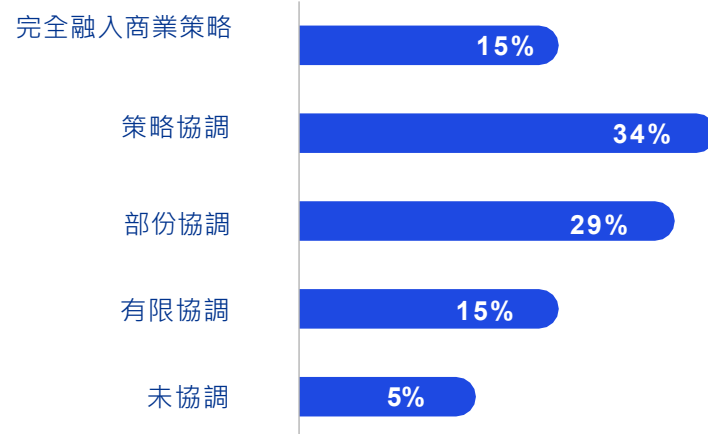


我認為每個擔任職能領導角色的人都必須更了解人工智慧的含義、能力和限制及我們如何使用它。 ”

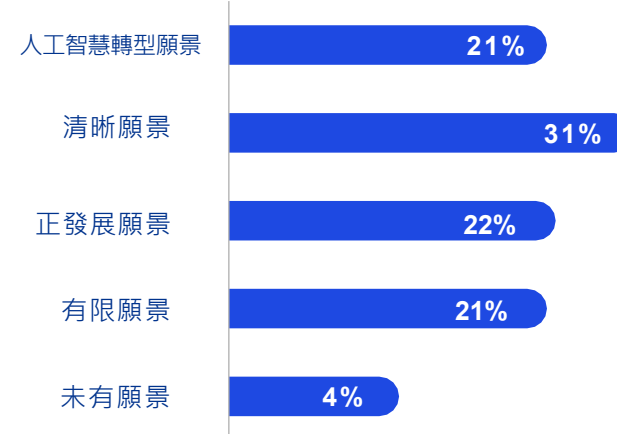
資訊長 — 美國

圖：僅有一半的企業在人工智慧的實施上，具備與策略一致的清晰願景

#### 策略協調程度



#### 願景清晰



您所在企業組織的領導者多大程度上（如果有的話）在採用和實施人工智慧方面建立策略一致性？ / 您所在企業組織的領導層多大程度上（如果有的話）對如何運用人工智慧來幫助組織於未來5年內實現轉型具有一個清晰的願景？ n=183

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖 · KPMG International · 2025年

## 2

## 在轉型路線圖中建立信任

隨著銀行在人工智慧應用的三個階段中不斷前進，潛在風險和聲譽損害的可能性亦呈指數級增長。治理、道德和準確的數據，對於維持與利害關係人間的信任，以及釋放人工智慧的變革潛力至關重要。



我認為他們必須更好地了解其中存在哪些風險。 ”

部門總監 — 澳洲

## 關鍵行動

### • 建立強大的人工智慧治理框架

銀行應實施全面的人工智慧治理結構，為問責制、透明度與合規性制定明確的標準。此包含定義團隊間的角色和職責、建立監控人工智慧效能的協議及建立機制來主動解決演算法責任與道德考量等風險。如果領導者和員工要向其他人倡導使用人工智慧工具，他們就需要信任正在使用的人工智慧工具。

### • 嵌入道德與偏見檢測機制

確保人工智慧系統的公平性和減少偏見至關重要。銀行應開發及部署工具，持續審核人工智慧模型是否具有意料之外的偏見，特別是在信用決策或詐欺偵測等敏感應用。這需要多元化、具代表性的訓練資料集、定期的模型測試及可接受模型結果的明確指導方針，與獨立的審查人員或道德委員會合作可提供額外的監督與可信度。

### • 透過設計優先考量隱私

由於銀行處理大量客戶數據，將隱私考量納入人工智慧開發的每個階段至關重要。採用「隱私設計」方法意味實施加密、匿名化和安全資料共享實踐作為標準。此有助於確保遵守資料保護法，並與客戶和利害關係人建立信任。

### • 投資安全性與韌性

人工智慧系統越來越成為網路攻擊的目標，包括模型毒化和對抗性攻擊。銀行應專注於消除基礎設施中最薄弱的環節，並投資先進安全措施來保護人工智慧系統與底層資料。此包括實施異常即時監控、定期更新防禦措施及訓練團隊應對新出現的威脅。增強人工智慧系統的韌性，有助於確保它們即使在遭遇中斷或破壞的情況下也能繼續可靠地運作。

銀行應該在實驗需求與可擴展回報的追求之間取得平衡。隨著人工智慧領域的不斷發展，無論科技如何成熟，銀行應進行「無悔」的投資，尋求早期的勝利，以建立動力並為未來的創新奠定堅實的基礎。



留住人才或吸引了解人工智慧的人才的能力很重要，因為您還需要一套技術技能。”

資安長 — 美國

## 關鍵行動

### • 投資可擴展且靈活的基礎設施

銀行應建立強大的雲端原生基礎設施，以支援人工智慧科技的動態需求。此包括採用支援機器學習操作的平台，以實現高效的模型部署和生命週期管理。透過專注於可擴展的解決方案，銀行可以確保他們能隨著需求增長，靈活地擴展人工智慧計劃，進而避免僵化的短期修復陷阱。

### • 建立全面的資料管理實踐

高品質、統一的數據是具有效率的人工智慧的支柱。銀行應優先投資先進的資料平台，將孤立的資料集整合為單一事實來源，以實現無縫的資料存取和治理。實施資料品質、數據沿襲和安全等工具可確保人工智慧模型建立在可靠的基礎上，並能隨著監管要求或業務需求的發展而進行調整。銀行應清理、組織和驗證數據，以確保數據不存在可能損害人工智慧效能的不一致、冗餘與偏見。可觀察性工具可以持續監控數據健康狀況，於潛在問題影響人工智慧結果前進行處理。

### • 專注於模組化與可互通的解決方案

為了幫助他們的技術堆疊迎向未來，銀行應投資能夠與現有工具整合並適應新興科技的模組化人工智慧系統。開放的應用程式介面(Open API)、可互通的軟體及與無特定廠商相關的解決方案，使銀行能夠嘗試創新，而不會將自己鎖定在特定的生態圈中、此種方法有助於確保靈活地應對科技進步。

### • 創造平衡的投資組合

銀行應採取雙重策略，即無悔的基礎投資(如基礎設施、資料管理和治理框架)與生成式人工智慧或自主系統等尖端人工智慧科技的受控實驗相結合。透過打造平衡的投資組合，組織將能在驅動即時價值的同時，保持足夠的靈活性，並在創新技術成熟時加以運用。

在由人工智慧驅動的自動化環境中，人類專業知識仍是不可或缺的。鑑於全球對這些專家的需求不斷增加，吸引人工智慧和機器學習領域頂尖人才是銀行業所面臨最緊迫挑戰之一。為了應對這項挑戰，公司不僅應招募最優秀的人才，還應專注於提升和重新培訓現有員工。投資強大的學習和發展計劃有助於確保員工在科技發展時，能保持領先，而這些努力對於建立內部專業知識和培養能夠適應新人工智慧能力與機會的員工至關重要。



我認為他們必須採取非常嚴格的方法，確保任何推出某種人工智慧功能的投資皆有特定的關鍵績效指標、回報預期、真正的流程改進，而不是僅僅為了推出某種東西而推出。”

部門總監 — 澳洲

## 關鍵行動

### • 培養變革型領導力

領導階層應透過培養信任、透明和合作的文化來推動人工智慧的採用。領導者應積極傳遞人工智慧的策略願景，強調其作為推動者而非顛覆者的角色。實踐變革型領導，例如授權團隊嘗試人工智慧、肯定成功成果，以及公開處理疑慮，有助於在組織中建立信心與共識。領導者也需展現其適應力，表現出擁抱變革的意願，並投入自身在人工智慧領域的學習，以有效引導組織前行。

### • 建立具備人工智慧知識的工作團隊

銀行應建立客製化的學習計劃，為員工提供人工智慧與相關應用的基本了解，以及人工智慧對其身分的影響。技能提升應超越技術團隊；所有職能部門的員工，包含營運、客戶服務和風險管理等皆需要了解人工智慧如何影響他們的工作並增強他們的決策能力。對於技術職位，銀行應提供人工智慧開發、機器學習與資料科學的專門培訓，以彌補人才缺口。

### • 透過變革管理解決文化阻力

克服文化阻力需要結構化的變革管理方法，包括清晰的溝通、員工參與和支持系統。銀行應積極解決人們對工作職位流失的擔憂，強調人工智慧可以增強工作角色而不是取代職位。讓員工參與共同創造人工智慧解決方案可以促進認同，並有助於確保人工智慧工具的設計考慮到實際需求。建立回饋、合作與成功案例的論壇，有助於消除誤解並為人工智慧驅動的轉型注入熱情。

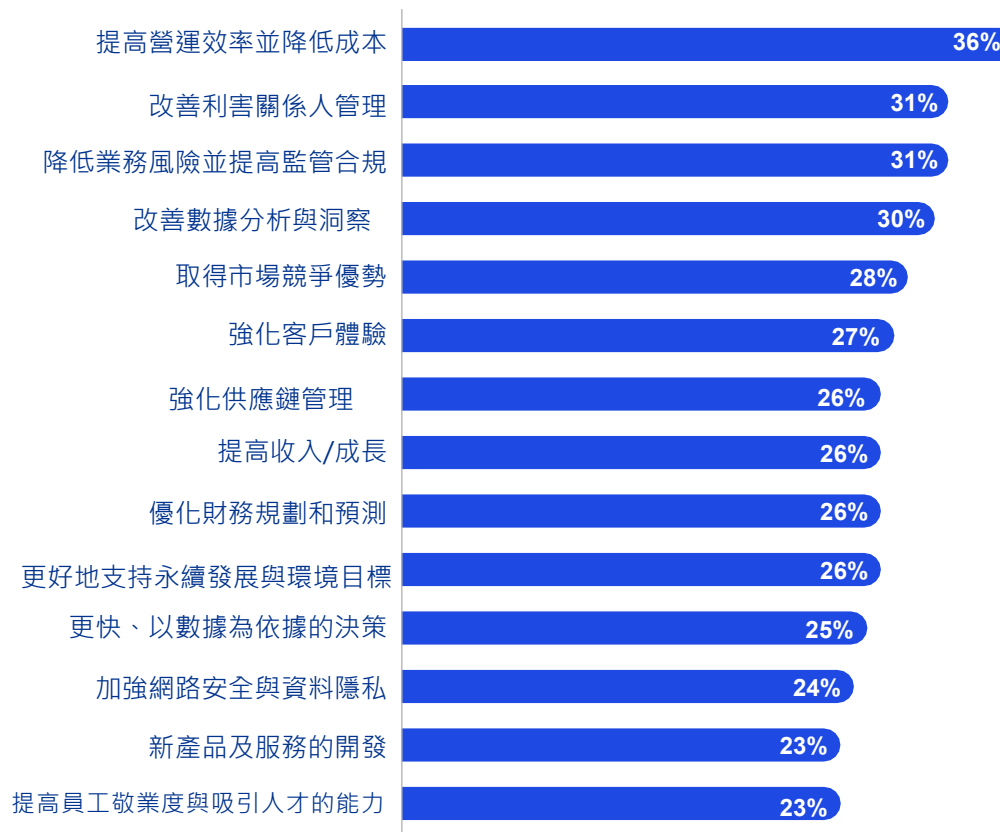
### • 重新定義角色與職涯之路

人工智慧可能會從根本上改變銀行的工作性質，需重新定義角色與職涯之路。銀行應確定人工智慧可以自動執行日常任務的領域，並將員工轉向更高價值的活動，例如客戶參與、策略分析和創新。清楚地規劃這些新的職涯機會和道路，有助於員工將人工智慧視為一種成長的手段而不是威脅。此外，銀行應設立新的職位，例如人工智慧道德委員會或價值串流主管，將人類的專業知識與人工智慧的能力結合，幫助確保負責任的實施。

# 為人工智慧的未來做好準備

警告銀行必須迅速採用人工智慧，否則將面臨落後的風險已成為陳腔濫調，但陳腔濫調往往具有一定道理。我們的研究凸顯一個更深層的矛盾：銀行作為本質上規避風險的機構，目前則認為人工智慧的風險大於好處，而此種猶豫對進步造成巨大障礙。銀行主管面臨雙重要求：他們必須同時闡明人工智慧的變革潛力，並以一種能夠激發整體組織信心的方式解決其相關風險。

圖 8：前 5 大效益比例接近，顯示企業組織尚未能區分出人工智慧最佳應用領域  
企業組織透過使用人工智慧獲得以下效益的百分比



您的企業組織在業務中使用人工智慧獲得哪些好處？（最多5項）n=183

資料來源：智慧銀行：透過人工智慧驅動轉型創造價值的藍圖，KPMG International，2025年



第一步是建立一個令人信服的案例來證明人工智慧的長期利益，展示它如何從根本上改變業務。這需要超越漸進效率的思維，展望未來人工智慧將推動個人化的客戶體驗、優化風險管理並實現全新的商業模式。領導者應進行嚴格的策略分析，一種需要思考的戰爭遊戲場景，探索人工智慧將如何重塑競爭格局，而競爭對手會做什麼？非銀行業者和科技公司將如何侵占傳統市場？不採取行動的風險是什麼，例如客戶流失到更敏捷的競爭對手，或被金融科技取代？回答這些問題應該會激發人們的行動，使無所作為的代價變得清晰。

同時，銀行應正面應對人工智慧帶來的風險。要將人工智慧視為企業資產不斷發展，需建立強大的框架來識別、減緩與監控風險。其中包含偏見、合規挑戰、安全漏洞等道德問題及依賴複雜模型所固有的營運風險。領導者需創造一種透明的文化，並建立能夠儘早發現風險的流程，以及在未知風險出現時被

偵測及解決的機制。主動風險管理不是要消除不確定性，而是要有效地管理不確定性，以便能滿懷信心向前邁進。

人工智慧不僅僅是曇花一現；它是一股不斷演變和顛覆的推動力量。為了應對此一現實，銀行應採取毫不後悔的行動—對可擴展基礎設施、資料治理和人工智慧友善營運模式進行基礎性投資—以使它們能夠運用未來的突破。這些措施有助於確保當科技進步時，銀行能做好整合、適應及發展的準備。不採取行動不是一種選擇；銀行應該平衡感知風險與人工智慧的變革潛力，以便在快速變化的金融格局中保持競爭力與關聯性。

人工智慧不僅  
僅是曇花一現；  
它是一股不斷  
演變和顛覆的  
推動力量。





[kpmg.com/tw](https://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**