



銀行業轉型：新篇章

領先的銀行如何推動成功的營運和成本轉型



目錄

03 前言

05 不確定性中的成長

11 優先考量生產力和獲利能力

16 克服障礙

21 建立在成功的基礎上

27 五大關鍵要點

前言

在銀行應對經濟壓力、日益激烈的競爭和快速變化的客戶期望等複雜情況下，營運和成本轉型已成為銀行業發展的重中之重。隨著利潤空間收緊及監管要求不斷提高，銀行正轉向數位科技、自動化和人工智慧，以精簡營運、降低成本並提升所提供的服務。然而，許多銀行仍在努力實現其轉型目標。本報告闡述領先的銀行其成功的原因，更重要的是，說明他們如何取得成功。

本報告是根據對全球228位銀行業領導者的調查，結合數據、經驗和洞察，為銀行領導者和決策者提供清晰、以價值為導向的成功視角。報告借重KPMG全球銀行和轉型專業人士網絡的經驗，主要為銀行執行長、財務長、技術長和轉型領導者提供清晰實用的指引，幫助其實現可持續的營運和成本轉型。

謹代表KPMG全球銀行專業人士組織，誠摯邀請您聯絡當地的會員所，以了解更多本報告的研究結果，或探討您自身獨特的轉型挑戰。轉型永不停歇，KPMG亦是如此。



Owen Lewis

銀行成本轉型全球負責人
KPMG International合夥人
KPMG愛爾蘭所

根據面向全球超過

228位銀行業

領導者的調查，結合數據、經驗和見解，為銀行領導者和決策者提供清晰、以價值為導向的成功視角。

銀行業轉型：關注焦點

銀行業三大轉型



將人工智慧融入新的
工作方式



解決網路安全與詐欺
問題



提升數據和分析能力

預期成本節省顯著

53%

預計至2030年將削減成本10%

29%

希望至2030年將成本削減20%以上

然而成功轉型仍是個挑戰

僅

24%

在實現成本削減目標方面取得巨大成功

只有

18%

在實現轉型目標方面取得巨大成功

並非所有銀行領導人皆認為已做好準備

40%

認為自己有能力實施變革管理或
領導轉型計劃

43%

認為自己有能力適應不斷變化的市場
動態

最成功的銀行做了哪些不同的事情？



具有明確定義的成本目標



成本和轉型目標“完全一致”



採用集中式方法，並設有跨
職能轉型工作小組



編列大量預算



讓領導階層承擔責任

資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

不確定性中的 成長

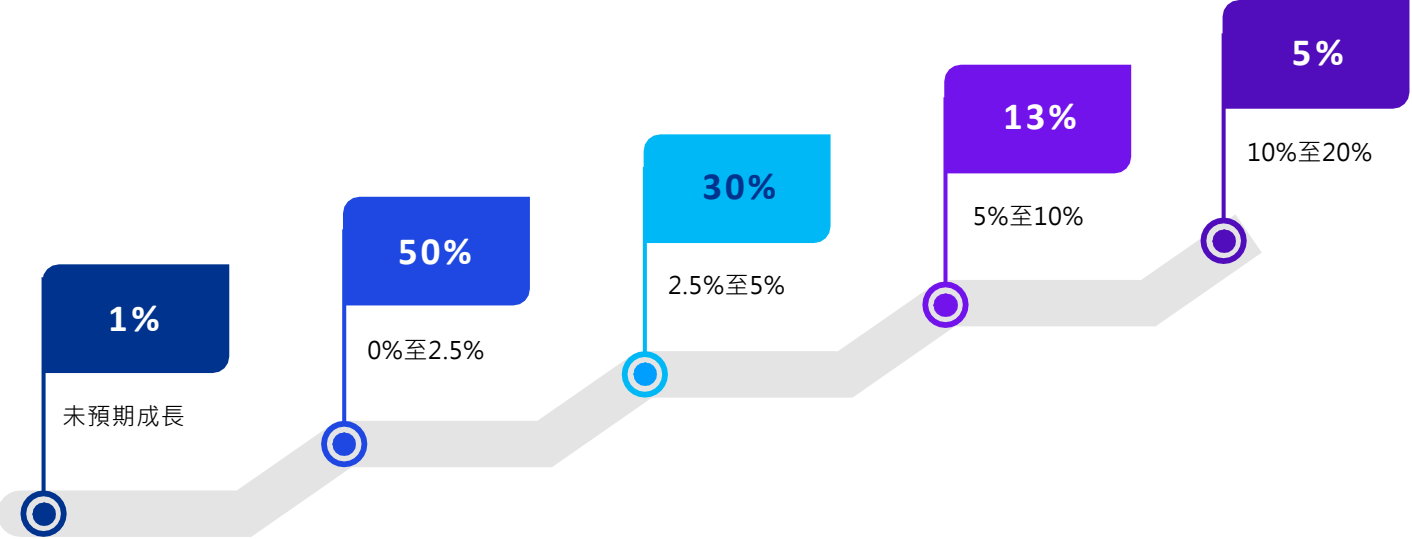


銀行高層對其組織的發展抱持遠大目標。根據KPMG International最近對銀行業執行長所進行的一項全球調查，近一半的受訪銀行認為未來三年獲利成長將超過2.5%，約五分之一的受訪銀行預計成長率將超過5%。

雖然銀行領導者對其成長前景充滿信心，但實際上，在當前總體經濟和競爭環境下，實現成長並非易事。利率變動和更廣泛的金融環境變化正改變銀行實際資本的成本，關稅戰和貿易摩擦的威脅正打擊消費者與企業信心。客戶期望的提高也帶來更多壓力，而監管和風險仍是主要議題。

KPMG法國資訊長顧問諮詢業務合夥人Yann Camenen指出：「在目前複雜的市場中，銀行深知需要改進其營運模式和系統，使其更具可擴展性、更有效率、更敏捷。關鍵在於能夠快速行動——無論是整合新資產、採用新興科技、應對監管變化，還是推出新產品。許多銀行皆意識到，目前的模式需進行調整才能跟上時代的步伐。」

未來三年的獲利前景



資料來源：KPMG 2024全球銀行業CEO前瞻大調查

轉型時機已到

KPMG International委託進行的全球調查顯示，銀行領導者分享他們認為未來兩年最具戰略意義的領域。如所預期，銀行的首要任務是將人工智慧(AI)融入新的工作方式，其次是提升數據和分析能力，此兩個優先事項說明銀行專注於提高組織效率和降低成本。同時，他們也將降低風險放在優先之列——銀行領導者表示解決網路安全和詐欺問題及應對經濟變化是五大戰略重點之一，而提升客戶體驗的意願亦對銀行領導至關重要。

根據KPMG International最新發布的《客戶卓越體驗》(CEE) 報告，顧客對銀行體驗的不滿仍令人擔憂。然而，最新數據揭露一個更為微妙的景像：雖然服務成本(CTS)從2023年至2024年上升5%，但客戶卓越體驗同期也改善3%。服務成本與客戶卓越體驗之間「差距」的擴大說明儘管銀行的服務成本正在上升，且成本上升的投資回報率並不理想，但客戶服務水平已開始略有提升。

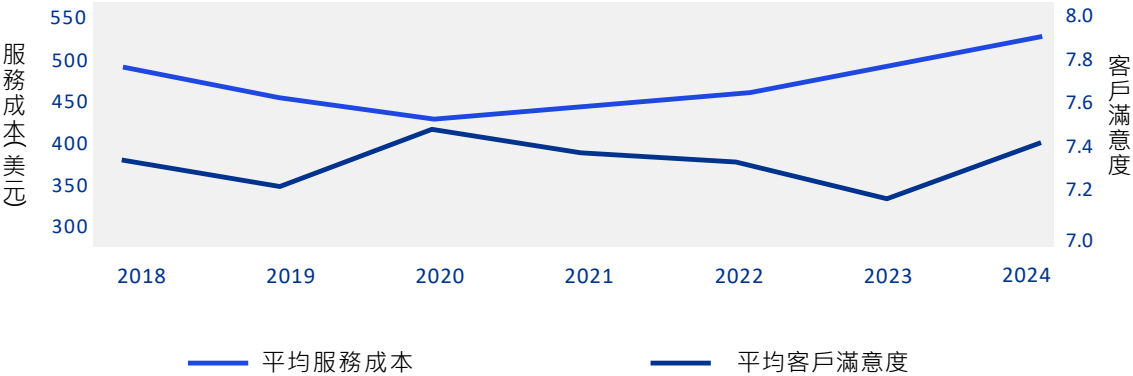
多項因素或可解釋此種改善。各行各業皆回應先前對成本驅動數位轉型的強烈反對，並重新聚焦於以客戶為中心的改進。尤其是在銀行業，各機構越來越多地運用人工智慧來主動識別和支援高風險客戶，尤其是在客戶脆弱性檢測等領域，進而帶來更具同理心與效率的服務體驗。多年來，分行精簡一直是銀行提高生產力的核心措施，如今零售銀行和商業銀行正在重新評估這些分行與中心在滿足客戶需求方面發揮的關鍵作用。隨著數位通路日益佔據主導地位，它們所扮演的角色及提供的服務可能會發生變化，但對許多「客戶」而言，獲得真人的服務仍然至關重要。

具戰略重要性的領域



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

服務成本與客戶滿意度



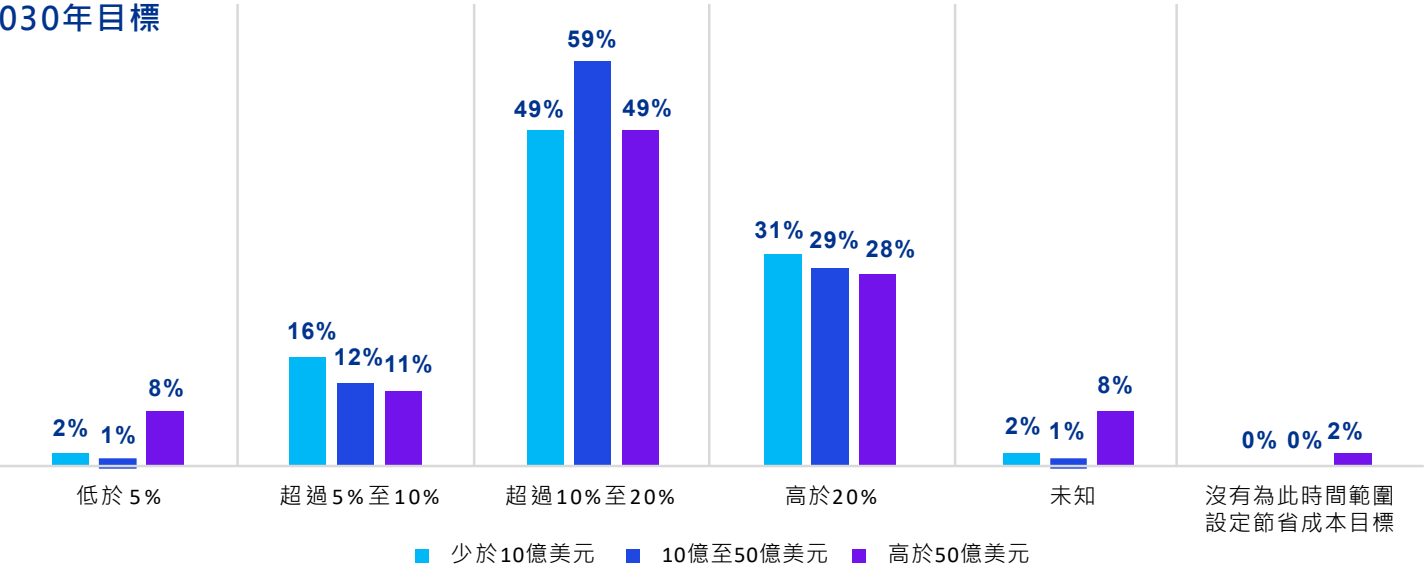
資料來源：KPMG分析，KPMG International，2025年5月

成本議題

KPMG的調查顯示，銀行領導者期望其營運轉型措施能帶來顯著成本效益。事實上，82%收入低於10億美元的受訪銀行表示計劃在 2030年前將成本降低10%以上。近30%的受訪銀行表示預計同期成本將降低20%以上，而值得注意的是，收入在10億美元至50億美元之間的中型銀行，其所公佈的成本削減目標最為積極，88%計畫至2030年將成本削減10%或更多，而大型和小型銀行的此一比例分別為77%與80%。

成本節省目標佔目前成本的百分比 - 以銀行規模區分

2030年目標



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



字裡行間顯示銀行高層正努力透過由上而下和由下而上的各種方法推動成本削減。挑戰依然在於執行力，以及如何透過改變工作的本質與形式使收益得以持續。”

Owen Lewis

銀行成本轉型全球負責人
KPMG International合夥人
KPMG愛爾蘭

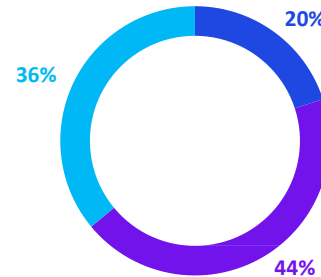
Owen Lewis指出：「大多數銀行或許可以透過設定明確的『成本削減』目標或將人工智慧應用於分散的流程來實現10%的成本削減」。然而，要將成本削減20%或30%，銀行必須實施一些相當重大的營運轉型措施，以提高業務效率、效益和生產力，僅單靠裁員無法實現此一目標。

銀行領導者意識到如果希望實現轉型和成本目標，需要迅速且自信地採取行動。在我們的調查中，80%的受訪銀行表示計劃在未來兩年內加快現有的成本削減計畫。同時，78%的受訪銀行表示計劃重新調整成本削減計畫的重點，說明他們目前可能尚未達到預期的效果。中型銀行和美洲地區的銀行最有可能表示計劃加快成本削減規劃；小型銀行和亞太地區的銀行最有可能表示正在重新調整工作重點。

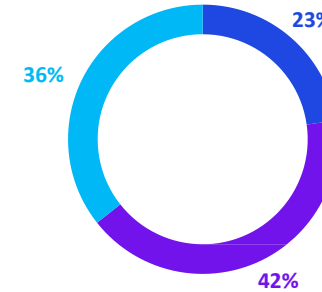
KPMG美國銀行策略董事總經理Lennart De Vries指出：「近期數據顯示，美國銀行的成本收入比和股東權益報酬率往往落後於歐洲銀行。歐洲銀行通常更注重核心銀行系統的現代化、自動化程度的提升及分行的合理化。」美國銀行看到重大營運和成本轉型的機會，目前正迅速採取行動，以解決其成本問題。

成本削減策略評估

計劃在未來兩年內加速現有的成本削減措施



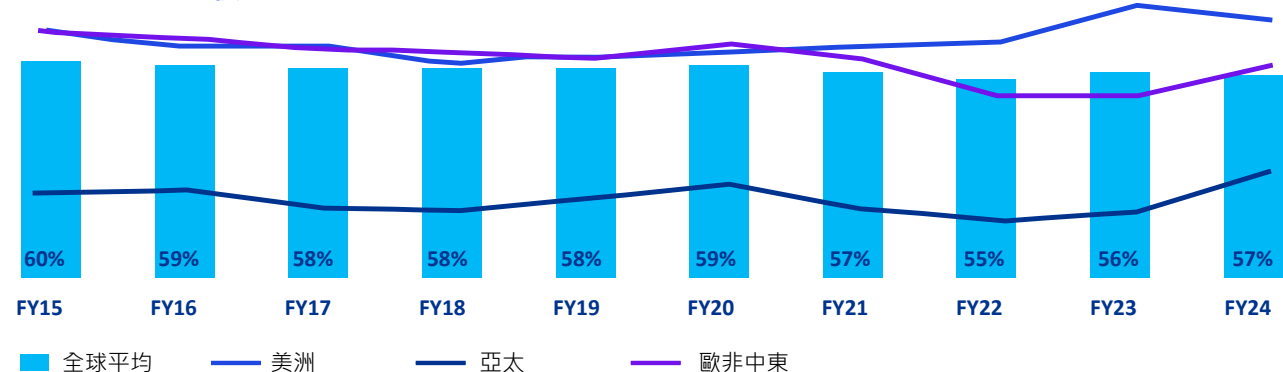
計劃在未來兩年內重新關注成本削減措施



- 不同意(0至6)
- 同意(7至8)
- 非常同意(9至10)

資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

各地區成本收入比



資料來源：KPMG分析 · KPMG International · 2025年5月

將重點放在生產 力和降低成本： 個案研究

一家提供全方位服務的銀行，在營運部門面臨巨大的成本挑戰。該銀行組織缺乏完善營運指標，並力求在提高生產力的同時將成本降低25%以上。他們的目標遠不止於削減成本—還致力於在團隊中植入持續改進的能力，以確保長期的卓越營運。

為解決此問題，KPMG協助該銀行進行深度營運轉型。首先，團隊檢視各業務部門全職等效(FTE)的分配和營運指標，並制定量身訂做的轉型計畫。這些計劃以價值串流為基礎，並針對人員、流程、政策和輕度自動化等諸多面向進行干預。轉型以8至12週為一個階段，確保快速實現價值並不斷迭代改進。

KPMG還引進廣泛的工作流程和自動化增強功能。透過數位化輸入、實現智慧路由及透過智慧自動化和直通式處理(STP)實現處理自動化，讓該銀行顯著減少人工接觸點。

客戶在12個月內實現35%的可持續生產力提升。轉型打造穩健的營運模式，實現持續的績效透明度與改善。銀行的營運更加敏捷、高效，並具備數位化能力，為未來成長做好充分準備。



優先考量 生產力和獲利能力

隨著營運和成本轉型成為銀行業的重要議題，我們的資料數據顯示銀行領導和高階主管看到提升生產力與獲利能力的巨大機會。根據我們的調查，受訪者認為在組織中導入更多流程自動化是最大的機遇，其次是關鍵職能的數位化，而許多受訪者也認為重塑業務流程的努力將為獲利能力帶來巨大提升。

流程優化的其中一項重點是圍繞著客戶。銀行領導表示希望透過降低客戶服務成本和獲取客戶成本來實現顯著的成本節約，說明銀行將優先考慮與客戶相關的流程，並調整其分銷及通路策略。

對獲利能力的最大好處



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



過去十二個月，我們看到許多轉型專案專注於端到端流程的最佳化。值得注意的是，這些項目的重點不僅在於流程數位化、提升自動化程度和減少人工任務，還著重於成本，而營運轉型與成本之間的連結顯然是銀行最關心的問題。”

Jörg Fehrenbacher
合夥人
金融服務
KPMG德國所

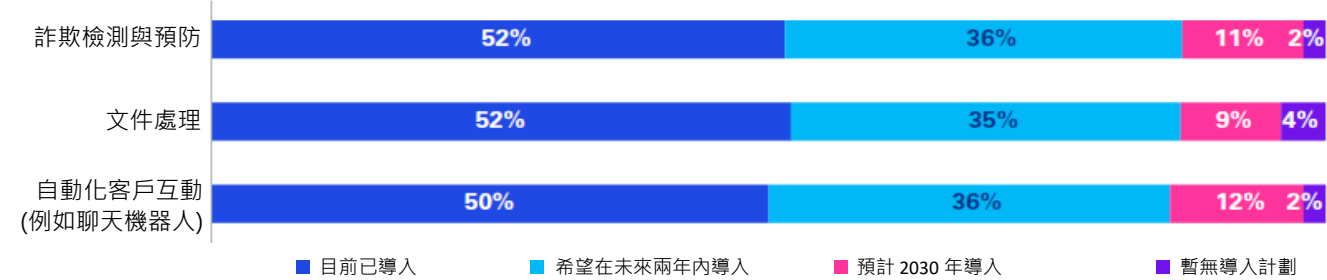


根據KPMG International發布的《2024年銀行業策略基準洞察》，服務成本或許是推動成本和營運轉型措施更具價值的指標。報告建議以服務成本為基礎來計算成本基數，將客戶置於成本策略的中心，此舉可協助評估成本策略是否與客戶策略相符。

“以客戶為中心來控製成本並進行轉型工作固然可行，但必須以企業角度，端到端地專注於客戶體驗和期望。如果只是導入一堆單點解決方案，雖然可能在個別單獨專案中取得勝利，但或將無法實現整體成本、營運或客戶目標。”

Sara Forbes
轉型服務諮詢顧問合夥人
KPMG 英國所

人工智慧和自動化使用案例的導入



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

人員、流程和技術

如所預期，許多受訪者表示正在實施新科技，以幫助推動其轉型目標。在參與我們調查的228家銀行中，有一半表示已實施新的數位採購平台，以改善其供應鏈管理。超過一半(52%)的銀行表示已在詐欺偵測和文件處理價值鏈中應用人工智慧和自動化技術，50%的銀行表示已在客戶互動中導入自動化技術。

Owen Lewis表示：「在很多情況下，自動化是更廣泛轉型的基石」。「我們正與許多全球和區域銀行合作，他們運用人工智慧和自動化技術簡化客戶互動，然後將業務轉移至境外中心或交給託管服務提供商，後者可以管理流程，同時在整個流程中導入更高的自動化程度與效率。他們不僅在應用技術，還同時運用多種方式，以實現真正可持續的營運及成本轉型。」

事實上，我們的調查顯示銀行領導者正同時採用一系列新方法以實現其目標。82%的銀行表示已經或計劃即將與新創公司建立合作關係，為組織帶來新的想法及流程；超過四分之三的銀行表示正在運作創新孵化器和數位化衝刺；三分之二的銀行表示正在收購金融科技公司以實現目標。

為了更好地支援新的工作方式和自動化技術的導入，許多銀行領導者也專注於員工的轉型。在我們的調查中，受訪者表示提升員工技能可以顯著提升獲利能力。這在一定程度上意謂需調整更新高階主管績效管理框架，以更好地反映其轉型和成本削減的優先事項。

同時，許多銀行表示已成立跨職能轉型工作小組，設立數位學徒計劃，並導入數位助理，以減少員工一些較為繁瑣的手動管理任務，使他們能夠專注於更具增值價值的活動。

KPMG中國財務諮詢顧問總監 Kris Pearson 表示：「我們看到人才缺口日益凸顯，尤其是在銀行正嘗試新科技但缺乏維持其收益能力的領域」。「隨著這些關鍵能力的競爭日益激烈，許多銀行意識到如果希望實現轉型目標，需要重新培訓員工並建立內部能力。」

我們還看到許多領導者正尋求擴展其全球員工策略，為其主要營運地區無法獲得的特定技能和人才提供新的招攬途徑。

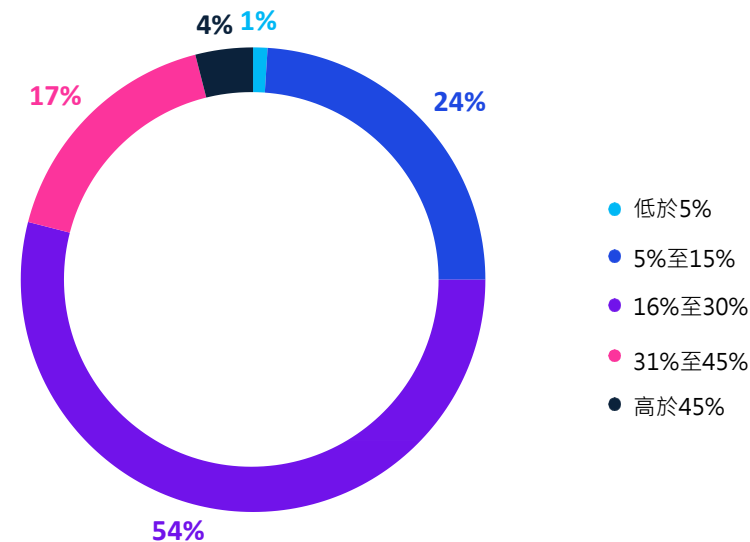
資本投入，成本支出

實施複雜的變革計畫需要大量投資。我們的調查顯示銀行已編列大量預算來支持工作。四分之三的銀行表示正將超過15%的營運預算投入轉型計畫；其中，21%的銀行表示將投入超過30%的營運預算。

縱觀全球各地區，美洲地區三分之一的公司表示將超過30%的營運支出預算用於轉型，而亞太地區和歐非中東地區的比例分別為12%及17%。同樣地，中型和大型銀行也表示，與小型銀行相比，他們的營運支出投資額超過30%。

Owen Lewis表示：「核心銀行系統的現代化是一項耗資巨大的工程，但對當前許多銀行而言，它對於打造銀行真正轉型所需的敏捷、可擴展且高效的基礎設施至關重要。然而，除這些大規模的項目外，銀行也希望投資於能夠在年內實現成本節約的專案，以協助來年轉型提供資金支持並促進成果。」

投資轉型的營運支出



資料來源：銀行業轉型：新議題 · KPMG International · 2025 年



鼓勵銀行探索非傳統創新方法，同時亦須牢記成功執行這些方法所需的能力。合作和收購需要採取截然不同的決策與執行方式，才能從交易中獲取價值。”

Nadia Orawski

KPMG美國所 金融服務策略主管

處理影響最大的客戶和成本優先事項： 個案研究

一間全球性的國際級銀行儘管過去已推出多項成本節約措施，但依然面臨降低成本的壓力。這些措施並未取得預期效果，銀行的各項營運效率仍低。KPMG受邀評估該銀行最關鍵的客戶流程和全球聯絡中心，主要確定並實現實際的成本削減和生產力提升。

此方法首先深入檢視支援客戶旅程的主要部門營運指標、全職等效(FTE)分配和成本結構，這些部門包括聯絡中心、分公司和後台營運。分析在全球範圍內涵蓋主要流程與市場，進而全面了解銀行的營運狀況。隨後，團隊制定涵蓋人員、流程、政策和技術變革的指引，主要欲將生產力提升30%。

同時，KPMG評估銀行的組織結構，檢視控制廣度、層級和角色協調。團隊參考產業基準，辦別確認結構變革、共享服務和業務流程外包的機會，並制定一份詳細的18個月指引，以指導執行委員會和人力資源團隊的實行，而此計劃為優化組織營運模式和根據策略重點協調資源提供清晰的路徑。

此次轉型也聚焦於該銀行服務零售和中小企業客戶的全球聯絡中心。KPMG發現透過流程改善和自動化，消除無效需求的可能性高達40%。團隊與該銀行合作實行新的營運實踐，賦予第一線員工有效解決問題並回報爭議的能力。這些變革主要提升客戶體驗，同時提高效率並降低成本，最終節省超過4億美元的成本。

克服障礙



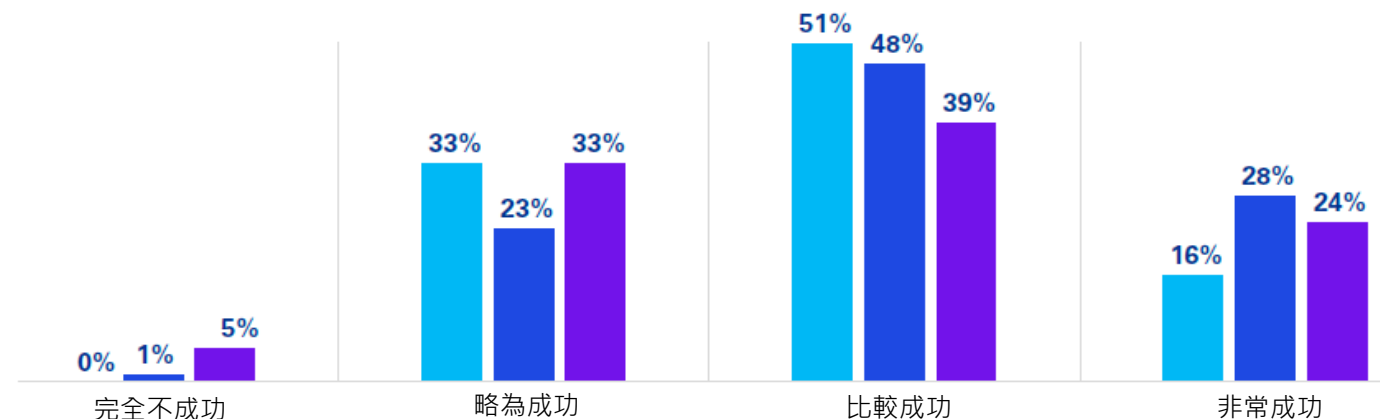
銀行轉型並非新鮮事，大多數銀行多年來一直持續推動轉型專案。然而，我們的資料數據顯示很少有銀行能從轉型活動和投資中取得預期成果。事實上，在我們的調查中，不到四分之一的銀行表示在執行成本削減計劃方面非常成功，只有18%的銀行表示在實現轉型目標方面非常成功。

大型銀行報告指出其整體轉型目標的成功率高於中小型銀行，但中型銀行在實現成本削減目標方面則比小型和大型銀行表現得更佳。

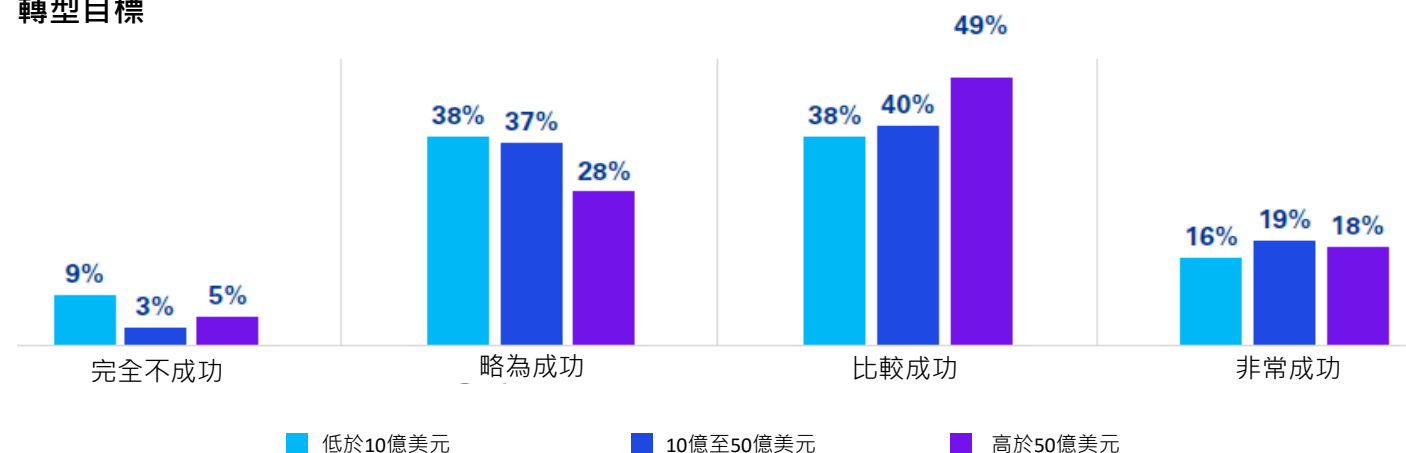
KPMG瑞典合夥人暨金融服務主管Karin Sancho指出：「中型銀行可能更有能力實現成本目標，因為管理層往往更關注成本，進而獲得更強的控制力。」當銀行規模更易於管理時，更容易集中掌控進度，並讓高管對其成果負責。

過去轉型努力的成功 - 依銀行規模劃分

降低成本目標



轉型目標

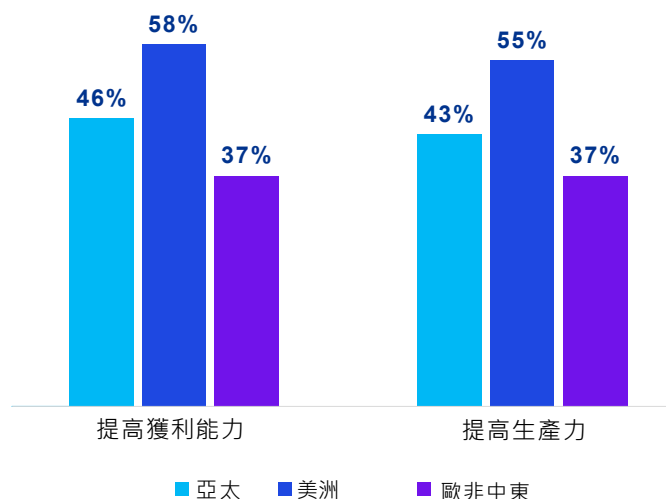


資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

尋求協調一致

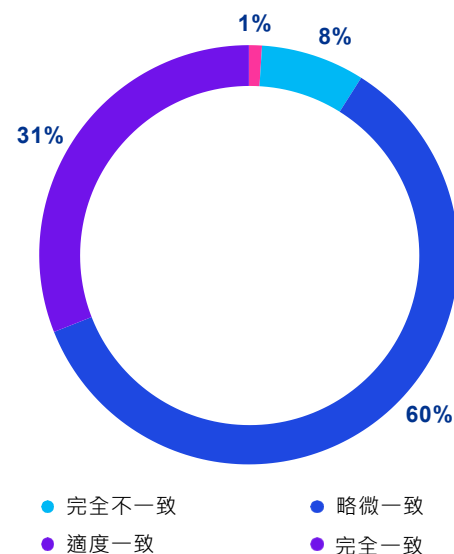
或許更令人擔憂的是，我們的資料數據顯示全球不到一半的銀行認為自己已做好實現成本和轉型目標的準備。在我們的調查中，只有**47%**的銀行認為自己的企業已「做好充分準備」來提升獲利能力，**45%**的銀行表示有能力提升生產力，而美洲地區的銀行似乎比其他銀行感覺準備更充分一些。

為未來兩年實現關鍵成果做準備



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

調整成本削減策略



此一準備不足在某種程度上可能反映出企業對成本削減和轉型策略缺乏清晰的認知。只有約三分之一的受訪者表示擁有清晰記錄的成本削減策略，四成受訪者表示對成本目標定義明確、溝通順暢，並在整個組織內得到充分理解。我們的資料數據顯示美洲地區的公司，在定義、記錄和傳達其成本目標方面略勝亞太地區或歐非中東地區的公司。

鑑於成本目標缺乏明確性，很少有銀行聲稱其組織轉型與成本削減目標已實現協調一致，而這可能並不令人感到意外。

在我們的調查中，僅**31%**的受訪者表示完全一致，大多數(**60%**)受訪者表示成本與轉型目標的一致性適中。

Owen Lewis表示：「協調一致要求組織非常清楚地了解轉型如何實現成本和效率的提升」。如果沒有如此的協調一致，銀行就有可能將其專案下放成為各自為政的轉型與僵化的成本削減措施，這些措施雖然能帶來短期效果，但很少能讓組織為未來的可持續發展做好更充分的準備。

結構至關重要

實現更高程度協調一致的一種方法是建立更集中的轉型方法，並組建一支全球集中式的團隊，負責協調和推動整體組織的策略與執行。在我們的調查中，僅**38%**的受訪者表示集中執行轉型和成本削減工作，而**17%**的受訪者表示採用「中心輻射式」方法管理工作，將關鍵能力和活動集中起來。

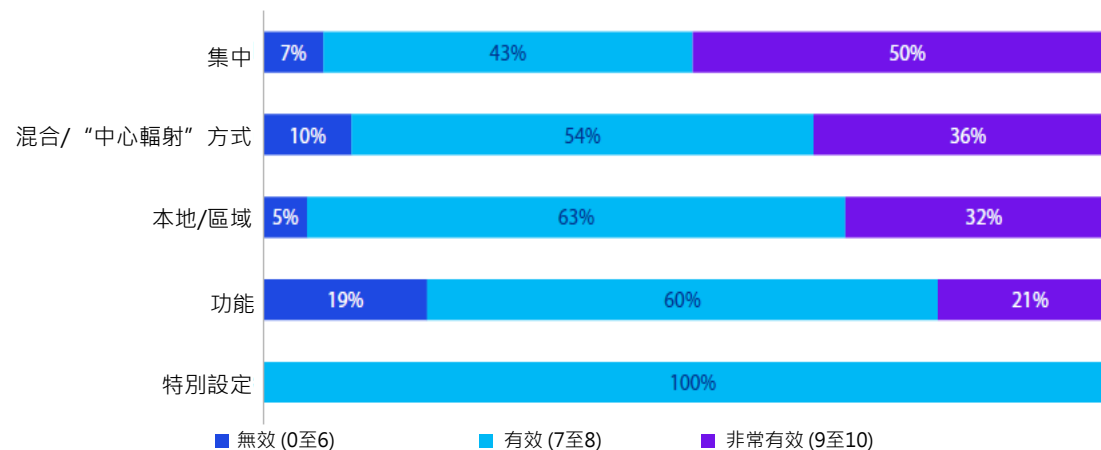
KPMG 日本金融服務協理 Satoshi Ogasawara 指出：「雖然日本銀行傾向於採用中心輻射模式的原因很多，尤其是在海外子公司方面，但我們看到日本的銀行正開始轉向更加集中化的方式」。預期日本的銀行最終將採用由集中式卓越中心支持的混合模式。

我們的調查詢問受訪者，認為哪種方法最能有效推動變革成果。在採用集中式方法的受訪者中，有一半表示此種方法非常有效；採用中心輻射式方法的受訪者中，36%表示此方法非常有效，而受訪者認為區域性或功能性方法的效率要低得多。

優先考慮問責

如果銀行未能有效實施這些更現代化的營運模式，缺乏協調和配合將導致銀行轉型面臨許多關鍵障礙。超過一半的受訪者表示在確定複雜變革組合的優先順序與協調方面遇到困難；45%的受訪者表示錯失改善客戶體驗、降低成本和長期能力建構的重要機會。

轉型方法的有效性



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025



為了更好地應對日益加快的變革步伐，許多銀行已將營運模式轉變為以端到端價值串流為中心，進而簡化營運和變革過程中的決策權與責任。如此一來，轉型和成本效益成果將由一位高階主管統一管理，而非像過往那樣由部門主導(且各自為政)的方式。”

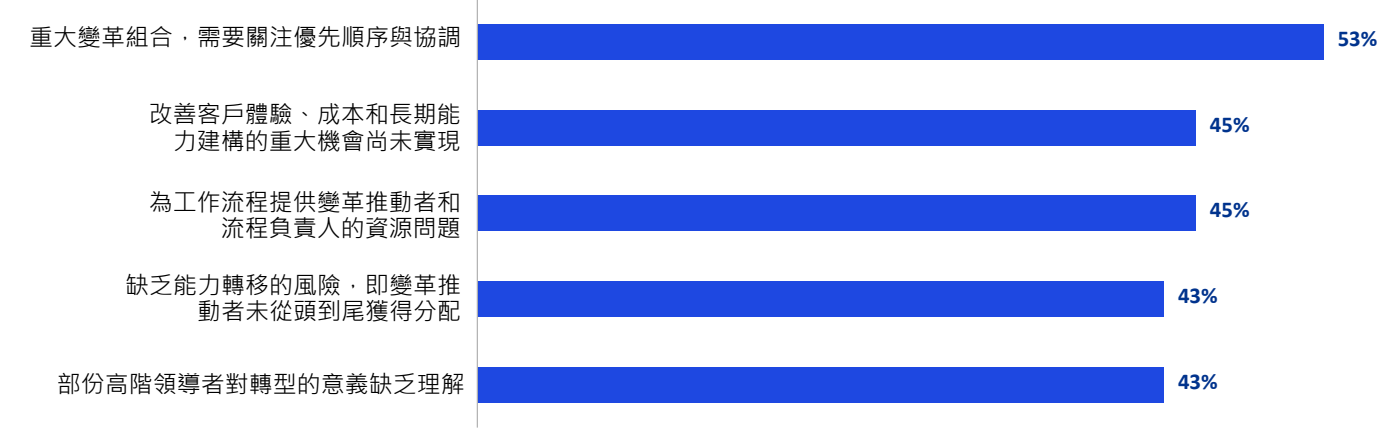
Ben Kilpatrick

銀行及資本市場顧問合夥人
KPMG 澳洲

許多銀行也指出與轉型問責制和能力相關的挑戰。近一半的受訪者表示在為變革推動者提供資源方面存在問題，43%的受訪者表示高階領導者對轉型的真正意義缺乏清晰的理解。同樣數量的受訪者表示在沒有從頭到尾指派變革推動者的情況下，他們難以實現能力轉移。

KPMG美國所金融服務策略主管Nadia Orawski指出：「我們看到許多挑戰皆源自於高階管理層對成本和轉型缺乏問責制」。美國一些最成功的企業組織，其執行長和高階主管對此議題具掌控力，並從上層設定正確的基調，同時運用激勵和懲罰機制來鼓勵整體組織的共同推動。

未來兩年轉型的障礙



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

建立在成功的 基礎上



我們的調查揭露哪些銀行在轉型計劃中取得最大的成功，更重要地是，揭露它們在哪些方面與眾不同。

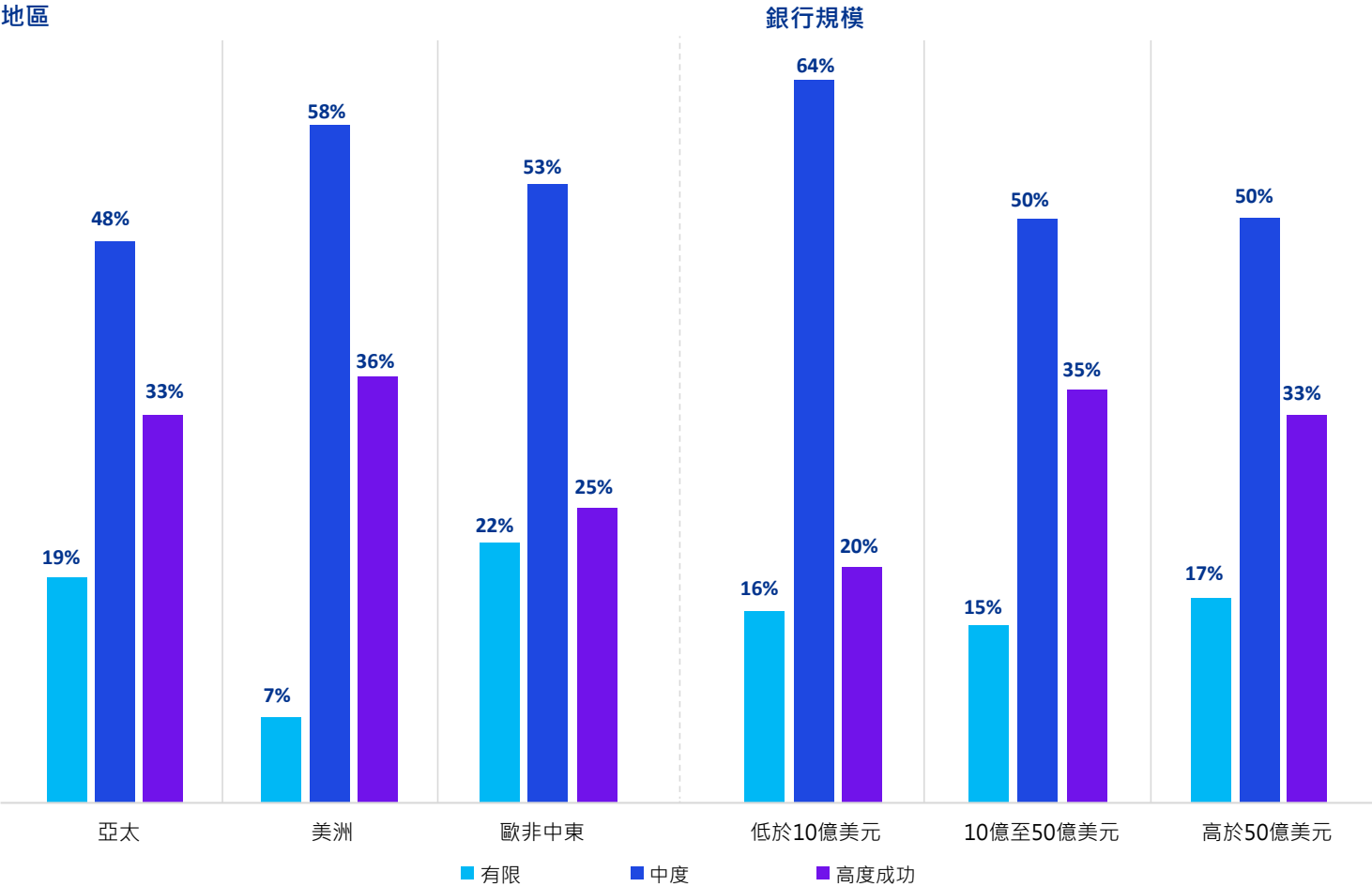
根據我們的資料數據，最有可能取得高成功率的銀行是中型和大型銀行。35%的中型銀行和33%的大型銀行成功轉型，而年收入低於10億美元的小型銀行，其成功率僅20%。同樣，美洲和亞太地區銀行的成功率也高於歐非中東地區—美洲地區為35%，亞太地區為33%，而歐非中東地區為25%。

Owen Lewis表示：「規模可能會影響轉型的複雜性，但不會影響成功率」。成功的最佳指標之一是擁有正確的基礎—清晰地了解您想要服務的產品和市場，並仔細評估這些市場提供服務的端到端價值鏈，且以正確的業務架構來執行持久的變革。

33%

的大型銀行稱取得成功，而年收入低於 10 億美元小型銀行僅20%。

依地區和銀行規模分類的「成功水平」

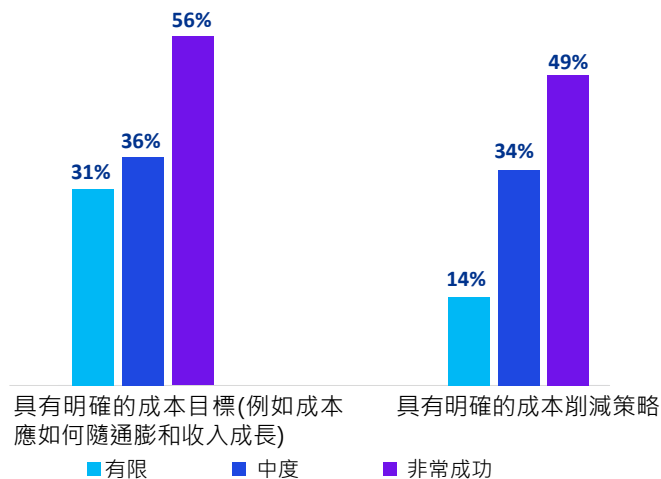


資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

追隨領先者

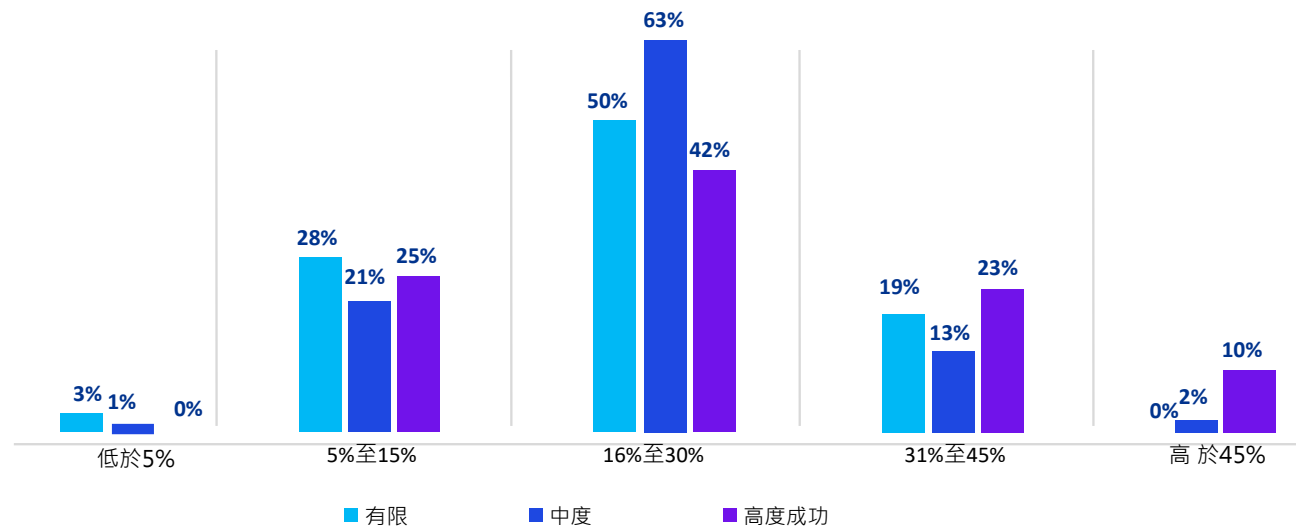
他們與同業有何不同？首先，在成本和轉型目標上更加協調一致。近三分之二的成功銀行表示其轉型目標與成本削減目標“完全一致”，而那些成效有限的銀行中，僅6%表示達成此一點。約一半的成功銀行表示擁有明確的成本削減策略，而那些成效有限的銀行中，此比例僅14%；56%的成功銀行擁有明確的成本目標，而那些不太成功的銀行中，此比例僅為31%。此外，他們採用集中式方法執行策略的可能性也較不成功的銀行高出2.5倍。

成本削減策略評估 - 依成功程度



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG International, 2025

轉型投資的營運支出 — 依成功程度



資料來源：銀行業轉型：新篇章, KPMG 國際, 2025

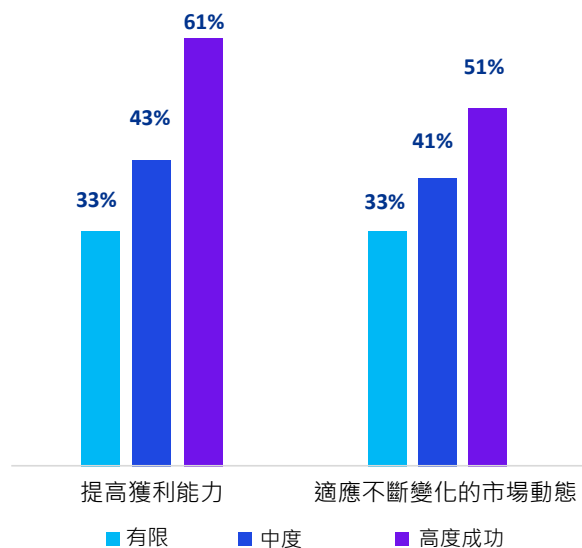
KPMG中國財務顧問諮詢總監Kris Pearson表示：「最終，協調的關鍵在於真正理解整體企業的價值驅動因素，然後確定業務架構中哪些領域需要改進才能實現這些價值。這不僅關乎成本與轉型之間的協調，也關乎整體企業乃至各個部門的協調，唯有如此才能取得成功。」

高度成功的銀行更有可能享有更大預算和更強問責制。我們的資料數據顯示，三分之一最成功的銀行將營運支出預算的30%以上投入轉型中，而較不成功的銀行只有19%。56%的銀行表示已調整更新高階主管績效管理，以反映其成本和轉型優先事項，而那些表示成效有限的銀行中，僅39%表示已調整更新高階主管績效管理。

建立信心與能力

或許是過去經驗的成果，最成功的銀行對其策略和能力更加雄心勃勃，也更有自信。61%的銀行表示已準備好提升獲利能力，而過去業績有限的銀行中，僅33%持此種觀點。51%的銀行對自己適應不斷變化市場動態的能力充滿信心，而只有三分之一的銀行表示成效有限。

未來兩年實現關鍵成果的準備程度—依成功程度

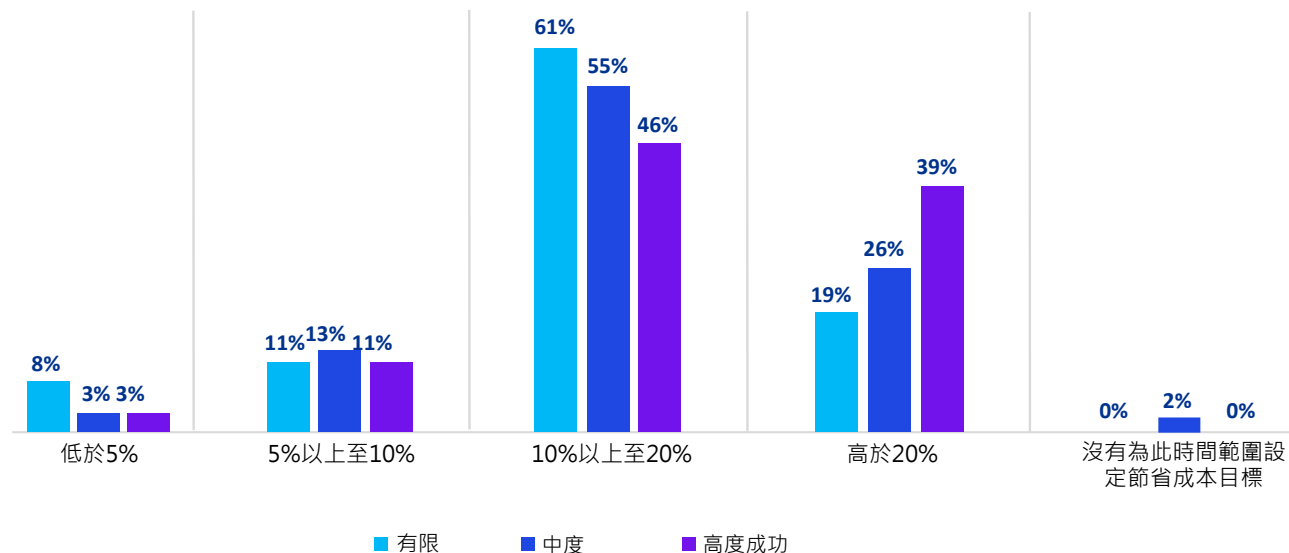


資料來源：銀行業轉型：新議題，KPMG International，2025 年

根據調查結果，表現卓越的銀行在成本管理方面展現出更積極的策略。39% 的高績效銀行表示，計劃於 2030 年前將營運成本削減超過 20%，相較之下，僅有 19% 的低績效銀行有相同目標。此外，高績效銀行亦更傾向於加速現行的成本削減計畫，比例達 42%，而低績效銀行則為 33%。

成本節省目標佔目前成本的百分比 — 依照成功程度

2030年目標



資料來源：銀行業轉型：新篇章，KPMG International，2025

我們的調查顯示最成功的企業組織往往也是那些率先採用更具創新方法者。成功的銀行表示已採用創新孵化器的可能性是較不具成效競爭對手的兩倍以上。56%的銀行已使用數位助理來自動化管理活動，而且更有可能將人工智慧融入其風險管理流程及預測模型和預估中，而較不具成效的銀行中僅三分之一。

KPMG愛爾蘭董事總經理Jame Dunne表示：「雖然科技可以極大地促進轉型並降低成本，但銀行確實需要認真思考為實現目標可以採取的所有不同措施。在KPMG，我們透過12個措施的視角來審視轉型與其價值，這些措施可以按順序或同時啟動，以實現可持續的轉型成果。」

“

成功往往會帶來更多的成功，不僅體現在信心與能力的提升，也有助於營造更有利於推動轉型變革的環境。例如，透過自動化部分流程，可使未來將該流程委外給專業服務供應商變得更加容易；而改善資料與分析的取得方式，則有助於釋放更多潛在洞察。整體而言，關鍵在於採取明智的前進步伐，並持續在既有成果的基礎上推動進一步成長。”

Owen Lewis

金融服務成本與價值轉型全球負責人
KPMG International, 合夥人
KPMG愛爾蘭所



後續步驟

雖然辨別成本節約機會至關重要，但真正的挑戰在於執行。領先的銀行正在超越理論模型，採用結構化、數據驅動的方法來實現可衡量的成果。我們的經驗顯示成功的成本優化並非一次完成，而是一個嚴謹、多階段的旅程，需要清晰的想法、投入和控制力。

從基準和願景開始。最有效的專案從清楚了解目前成本、組織結構和營運績效開始，包括財務基礎、關聯活動及跨子功能的基準測試。Owen Lewis表示：「您無法管理您無法衡量的東西」。「我們與客戶合作，建立一個事實基礎，不僅可以量化機會，還可讓組織在圍繞能夠釋放價值的領域達成共識。」瞭解自己目前的位置，但需要知道何時才能到達—由核心目標開始工作會是一段更成功的旅程，因為具有一套清晰的原則來指導決策和投資。在每個決策關頭，問問自己一個簡單卻非常有力的問題：是離目標狀態更近還是更遠。

以影響力為導向的設計。一旦確定機會組合，銀行必須將洞察轉化為行動。此意謂要為每個計劃制定一頁商業案例，設定營運目標，並建立綜合指引。治理至關重要—建立轉型辦公室或控制塔，確保問責制、決策敏捷度和價值實現監督。治理應涵蓋整體組織，避免決策孤立。

分階段交付價值。執行應以各價值交付階段進行，短期成果將為長期轉型提供資金。各項措施的交付需透過詳細設計、組織架構重塑和實際操作進行。人工智慧和自動化在加速交付與維持收益方面發揮關鍵作用。KPMG英國顧問諮詢轉型服務合夥人Sara Forbes指出：「我們發現在整體業務範圍內分階段開展工作—優先考量最具影響力的領域—並確保在整體價值串流中進行端到端的協作，不僅能加速價值交付，還能为更廣泛的轉型建立信心和動力」。

追蹤、衡量及維持。一個強大的效益實現框架至關重要，包括從識別至實現的分階段追蹤、績效儀錶板及變革管理支援，而知識轉移和永續機制(例如營運管理標準)可確保改善得以持續。



成本優化不是為了削減而削減，而是為了建構一個更聰明、更精簡、適應未來的組織。”

Owen Lewis

銀行成本轉型全球負責人
KPMG International合夥人
KPMG愛爾蘭所

五大關鍵要點

01

明確目標

與其專注於缺乏協調的成本與轉型計劃，不如先了解想要服務的對象、希望如何服務，以及需要哪些產品和服務。然後，花時間真正理解效率不佳的根本原因，並定義「良好」的理念。由此開始，成功的關鍵在於組織內合適的部門設計、排序和執行整體的變革計畫。

02

實現轉型與成本的協調一致

明確成本和轉型目標，並幫助組織理解營運與效率之間的連結。與其制定通用的成本目標，不如將明確營運轉型與長期成本成果之間協調一致。尋找機會，運用年度內的成本節約來支持和資助來年的轉型目標。

03

了解價值槓桿

雖然科技可以賦能並釋放效率及簡化流程，但請考量所有轉型途徑——在某些情況下，將流程遷移至託管服務或境外服務，有助於實現顯著的轉型並節省成本。同時，了解如何確保轉型工作持續下去——變革管理、能力建構和新的工作流程通常是釋放科技價值的關鍵。

04

推動整體企業的成功定義與執行

無論轉型方法是否採用集中式，皆應確保能夠推動並產出成果，設定並督促領導者和員工承擔責任，並保持對變革議題中各項專案的執行及成功的可見度。使用任務控制中心和價值驅動樹等方法，不僅可保持嚴格的控制與監督，還可以隨著組織需求及能力的發展，不斷調整優先順序、加速和改進各種變革計畫。

05

運用久經考驗的經驗

雖然每家銀行皆獨具特色，但它們面臨的許多挑戰與機會卻並非如此。尋求經驗豐富的專業人士支持，他們能提供經過驗證的方法和方案，尤其是在尋求應用生成式人工智慧等新技術時。例如，在KPMG，我們集中工具、能力和方法，以確保全球銀行客戶能夠獲得我們在全球世界各地的經驗與學習成果。



本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



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.

Document Classification: KPMG Public