

# 金融產業文摘

2026年1-3月號

## 編輯群的話

本期專文聚焦生成式 AI 逐步進入臺灣金融業日常營運，說明主管機關所建立之核心原則與實務指引，作為評估與治理 AI 應用的重要基礎，並整理金融機構在平臺優先、應用優先以及風控優先等面向的實際應用，進一步歸納臺灣金融業導入生成式 AI 的共通趨勢與未來關注重點，提供讀者後續思考方向。

本期專文進一步聚焦2030年APG第四輪相互評鑑下，金融機構如何因應國際標準與法令變動，並就國際制裁、虛擬資產及法律協議透明度提出可能面臨之挑戰，進一步提出完善風險管理機制與流程調整建議，提供讀者移轉訂價準備的建議。

此外，本期稅務新知分享OECD常設機構利潤歸屬報告於保險業的應用，說明承保與行銷模式對利潤分配的影響，並強調辨識構成關鍵企業風險承擔功能時進行功能與事實分析的重要性，提供讀者移轉訂價準備的建議。

最後，本期收錄安永「四大趨勢重塑現金管理-對銀行企業金融業務的未來展望」研究與讀者分享。面對經濟環境不確定性升高、企業財資管理需求快速轉變，研究指出銀行現金管理模式需持續轉型，並朝向自動化、數據導向及產業客製化發展，以提升整體因應變化之敏捷度。期盼透過本期文摘，協助讀者掌握現金管理轉型趨勢，持續關注金融服務發展的新方向。



# 金融產業文摘

2026年1-3月號

## 編輯群



傅文芳 所長



審計服務  
黃建澤 營運長



稅務服務  
林志翔 營運長



策略與交易諮詢服務  
何淑芬 總經理



諮詢服務  
萬幼筠 總經理



審計服務  
金融服務產業  
張正道 執業會計師



審計服務  
金融服務產業  
徐榮煌 執業會計師




審計服務  
金融服務產業  
謝勝安 執業會計師



審計服務  
金融服務產業  
馬君廷 執業會計師



審計服務  
金融服務產業  
楊弘斌 執業會計師



# 金融產業文摘

## 本期目錄

### 專文

- ▶ 生成式 AI 進場後，臺灣金融業的改變
- ▶ 金融機構應如何因應2030年APG第四輪相互評鑑

### 稅務新知

- ▶ 金融產業常設機構適用之移轉訂價方法及特殊因素考量-以保險業為例

### 附件

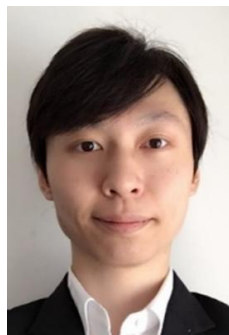
- ▶ 四大趨勢重塑現金管理-對銀行企業金融業務的未來展望

# 生成式 AI 進場後，臺灣金融業的改變

王沛 策略與交易諮詢服務 執行副總經理  
施曉瞳 策略與交易諮詢服務 資深協理



王沛  
執行副總經理



施曉瞳  
資深協理

過去兩年，生成式 AI 在臺灣金融業的角色明顯從單純的概念驗證發展為日常使用。不少金融機構開始在文件處理、知識查詢、客服支援、流程輔助、防詐與合規等工作環節中，有策略地選擇高度依賴人工閱讀與反覆對照的流程，透過生成式 AI 探索並實現系統化與自動化。與此同時，金融業也更清楚意識到，只要牽涉客戶權益、交易安全或風險判斷，生成式 AI 就不能只被視為提升效率的工具，而必須回到治理、責任與監管語境中被管理。

本文依據金管會公開資料、金融機構對外揭露內容及媒體報導綜整撰寫，整理臺灣金融業目前在利用生成式 AI 具代表性的實務路線。

## 一、AI 已走進三分之一金融機構的日常

2025年5月，金管會公布對 383 家金融機構及周邊單位的 AI 應用調查結果，大致可以看出目前臺灣金融業 AI/GenAI 的全貌。

導入比例與業別分布：

- 已有 126 家業者導入 AI，約占樣本的 33%，較前一年的 29% 再往上升一階。
- 導入率最高的是銀行（約 87%），其次是壽險（約 67%）與產險（約 45%）。



技術構成 - 使用的已多是新一代技術：

- 自然語言處理/大型語言模型（Natural Language Processing, NLP/Large Language Models, LLM）約占 31%，
- 機器學習約 28%，
- 機器人流程自動化（Robotic Process Automation, RPA）約 23%。

應用目的與場景：

- 導入目的以提升作業效率（約 30%）、節省人力（約 18%）、優化客戶體驗（約 15%）為主。
- 應用場景則集中在內部行政作業、智能客服、防制金融犯罪等。

若聚焦在生成式 AI，調查顯示：

- 已有 61 家金融機構使用生成式 AI，在已導入 AI 的機構中占 48%，一年內增加 21 個百分點。
- 用途以內部行政與智能客服為主，尚未大規模進入高風險決策核心。

更值得注意的是「自動化決策」的比例：

- 約 43% 的業者表示目前完全沒有 AI 自動化決策；
- 約 40% 的業者讓 AI 介入決策的比例低於 25%。

我們可以觀察到，在實務上多數機構目前仍把 AI 視為輔助工具，而不是主要決策和執行的手段。

另一方面，約 47%（179 家）機構表示未來將導入或擴大 AI 應用，並對「防詐 AI」、「在地金融業大型語言模型」、「風險管理模型共研」等主題表達高度興趣。

生成式 AI 對臺灣金融業來說，已經從紙面上的概念驗證發展為務實的日常營運。在監管與風險考量下，目前主流的做法以真人負責為主，AI 協助為輔。

## 二、監管框架下的核心原則及實務指引

其實在各家機構積極嘗試 AI 應用之前，監管端已經先釐清核心原則及實務指引。

### 六大核心原則：價值觀與底線

2023年10月，金管會公布「金融業運用人工智慧（AI）之核心原則與相關推動政策」，提出六項核心原則：

1. 建立治理及問責機制
2. 重視公平性及以人為本的價值觀
3. 保護隱私及客戶權益
4. 確保系統穩健性與安全性
5. 落實透明性與可解釋性
6. 促進永續發展

這六項原則，一端連結到董事會的治理與問責，一端則連結業務前線對顧客的公平、隱私、資訊揭露與權利，等於把國際上業界對於負責任/可信任 AI (Trusted / Responsible AI) 的目標翻譯成台灣金融業熟悉的監管語言。

### 《金融業運用 AI 指引》：把原則變成實務

2024年6月，金管會進一步發布《金融業運用人工智慧（AI）指引》，針對 AI 生命週期的四個階段 - 系統規劃及設計、資料蒐集及輸入、模型建立及驗證、系統部署及監控，說明各階段應注意的事項。

幾個對 GenAI 特別關鍵的設計包括：

- 風險為基礎（Risk-based）- 不是就技術下判斷，而是要求金融機構針對每一個 AI 用例，評估其對客戶權益、金融穩定與營運的影響，依風險高低決定模型驗證頻率、監控強度與人為介入程度。
- AI 生命週期管理 - 每一個 AI 模型都要有「模型清單」，清楚標示版本、資料來源、用途、測試結果與運作情形，並有持續驗證與調整機制，避免模型隨時間「走鐘」。
- 人類監督的三種模式 - 指引如何區分人在指揮（Human-In-Command, HIC）、人在迴圈內（Human-In-The-Loop, HITL）、人在迴圈上（Human-Over-The-Loop, HOTL）三種模式，並提醒在影響較大的情境中，應優先採用 HIC 或 HITL，保留人工覆核與關閉系統的實權。

- 生成式 AI 的特別注意事項 - 對第三方 GenAI 服務，指引清楚提出，即使模型不是自己訓練的，金融機構也不能因此撇除責任關係，仍須對其輸出負風險管理責任。
- 人員培訓與跨域參與 - 除了模型本身，也要求金融機構建立 AI 相關教育訓練，在必要時引入法律、倫理、行為科學、永續等跨域專業共同參與設計與審視。
- 整體來看，監管端明確鼓勵創新，但同時亦要求機構必須具備完善的治理、紀錄、測試、監督機制，並要求在各環節有不同程度的人為介入。
- 而這套框架，也直接影響後面各家機構在評估包括自建 LLM、護欄、外部測試、機器學習作業 (Machine Learning Operations, MLOps)」等設計時的思路與作法。

### 三、金融機構的三種主流實務路線

#### 路線一：平臺優先

第一種路線中，金融機構從集團層面入手，建設底層架構，為各子公司建立可共用且統一治理的生成式 AI 能力，包括內控、流程、產品、教育訓練等知識資料的結構化、AI 模型及版本管理、權限控管、稽核軌跡等。此路線的關鍵在於確保金控和子公司在 AI 應用上仍保持各自承擔集團中的定位，金控負責底層架構及治理，子公司則負責實務應用，支持業務發展，利用規模效益的同時，避免隨著 AI 應用的發展增加治理的複雜度。

常見的實務方式：

- 子公司利用金控的 AI 工具，以自然語言查詢內控、流程、產品等資訊，利用 AI 自動整理摘要，並可追蹤資料引用來源，支援內控及稽核需求
- 金控提供 AI 文件智慧化作業工具，讓子公司提升需要高度依賴人工閱讀與反覆對照的工作效率
- 金控提供 AI 內部智慧助理，協助子公司產出日常使用的文件，例如各種報告、會議紀要、客服回覆、訓練素材，並透過固定的檢查節點確保品質與責任邊界

此路線雖然不一定直接對子公司業務產生業績提升效果，但有利於機構長期能力建設及一致的治理標準。

### 路線二：應用優先

第二種路線中，金融機構優先確定能利用 AI 快速提升營運效率的應用，通常多見於觸點密集、流程痛點明確的環節，例如銀行分行與通路的前置作業、客服互動、投資資訊服務等。金融機構將生成式 AI 應用與理解需求、整理資訊、產出初稿等相關的工作，主要目的為縮短工作流程並提升互動品質。此路線的優點在於 AI 成效較容易被量化與呈現，例如透過流程時間、一次解決率、採用率等指標快速檢視，亦較能在機構內形成推進動能。但亦須平衡應用實務與治理機制的發展，避免引起品質、權責界線不清等的風險，需要在發展應用同時考慮 AI 相關流程標準化、資料控管、測試等制度。

常見的實務方式：

- 業務員工利用生成式 AI 協助整理客戶需求，再由真人核對並處理
- 在客服互動中利用生成式 AI 強化客戶問題的分流與引導，提升整體解決效率
- 客戶利用生成式 AI 工具整理投資資訊，由專業人員配合判讀

此路線由實際成果驅動應用發展，機構須考慮長期發展的可持續性與後續治理機制的建立。

### 路線三：風控優先

第三種路線中，金融機構優先利用生成式 AI 強化對於反詐、交易監控、反洗錢、合規作業等的高風險領域，主要透過可量化的風險降低與作業效率提升為發展目標。此路線中的生成式 AI 多作為資訊整理與案件支援的角色，例如將大量非結構化資料彙整為易讀的摘要與紀錄，加快案件分流及協助案件追蹤，搭配輔助既有的風控流程，成效較少以互動體驗提升為目的。

常見的實務方式：

- 異常偵測、可疑案件分流與優先排序，將人力聚焦於高風險案件
- 反洗錢與合規、輔助篩檢、佐證彙整、案件摘要與脈絡整理，提升處理效率並保留追蹤資訊
- 高風險通路風險提示，在關鍵節點加入提示機制

此路線的優勢在於與主管機關期待一致，成果可量化，對外部信任聚有累積效果，相對地對客戶能感知的體驗提升有限，發展也較審慎。



## 四、結語

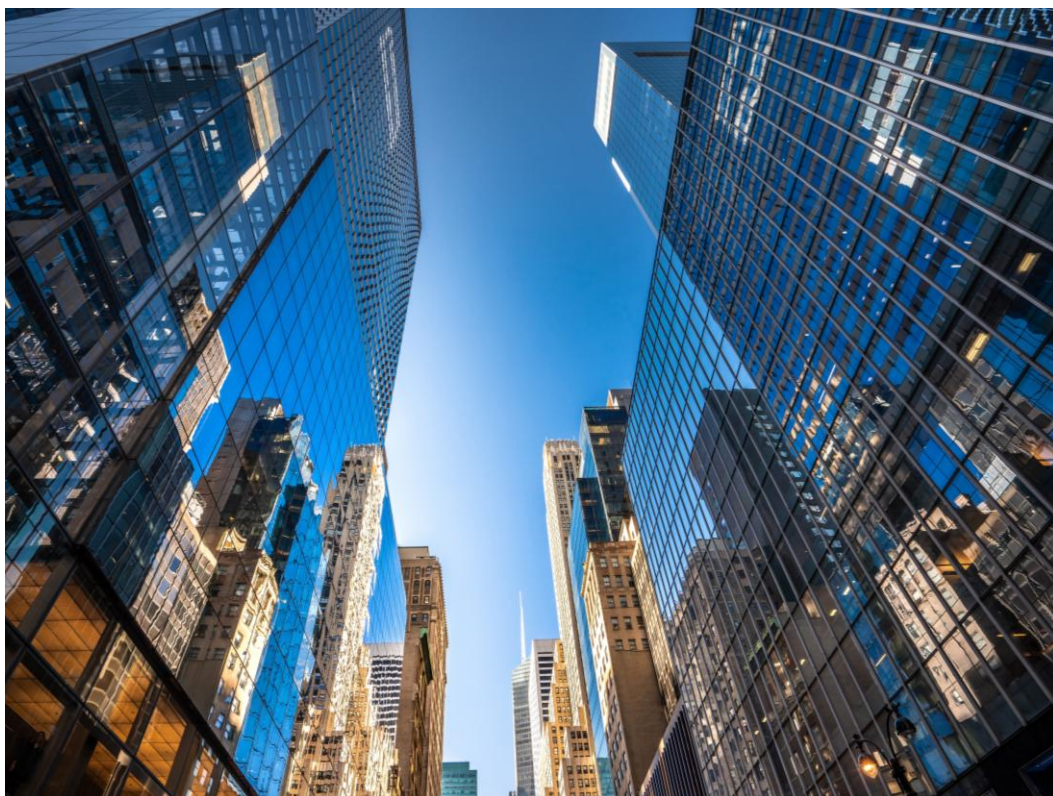
台灣金融業目前可觀察到的三種生成式 AI 實務路線，以集團共用能力的平臺優先路線、以提升子公司業績或效率的應用優先路線、以風控與合規為核心的風控優先路線，並不是反映技術的高下，而是不同金融機構在其業務結構、風險偏好、治理成熟度下作出的策略優先順序選擇。

三種路線最終將在不同程度上形成發展互補，先後補齊綜合治理框架與可複製的 AI 能力、業務成效、可量化的風險管理及信任累積。當金融機構發展至將三種路線良好結合，生成式 AI 將真正從概念驗證及碎片化的應用，發展為與日常業務完整融合的狀態。

展望未來，台灣金融機構應思考三種路線的方向是否能滿足最終融合的條件：

1. 平臺能力是否確實在多個子公司間保持一致的品質及統一的治理
2. 在業務流程中，AI 及人工的權責邊界是否清晰
3. 與 AI 相關的風險與治理指標及機制是否完整

生成式 AI 發展的下一階段關鍵不再止步於是否導入，如何導入的問題，而是在能否以可治理、可持續的方式擴展規模，在效率、體驗、風控間取得市場需求及主管機關要求的平衡。■



# 金融機構應如何因應2030年APG第四輪相互評鑑

高旭宏 企業管理諮詢服務 執行副總經理  
吳仁芳 企業管理諮詢服務 協理



高旭宏  
執行副總經理



吳仁芳  
協理

## 前言

在前次2018年APG第三輪評鑑準備期間，臺灣公私部門協力強化防制洗錢及打擊資恐之法制環境及落地實施。由於APG第四輪相互評鑑即將於2030年到來，公部門自去年起已逐步對各業別進行宣導，目標是推動相關業者重新審視並強化既有防制洗錢及打擊資恐管理機制。為協助金融機構因應此挑戰，本文將分析近期國際標準(如FATF)及臺灣法令環境變動對金融機構的衝擊，並提出金融機構的因應或準備建議。



## 一、公部門推動業者準備APG相互評鑑之情形

臺灣前次接受APG相互評鑑之時點為2018年。為因應前次評鑑，公部門除參酌FATF及國外相關立法例修訂洗錢防制法、公司法、制訂資恐防制法等法令規範，並成立行政院洗錢防制辦公室統籌國家風險評估及相互評鑑事宜。此外公部門也推動各業別自律團體修訂或制訂防制洗錢及打擊資恐注意事項範本，並請具業務檢查權之機構或團體辦理多次檢查作業，裁罰具缺失之業者，以確保私部門遵循最新的法令規範。

臺灣下次接受APG相互評鑑之時點為2030年，距離目前約5年時間。為協助業者超前部署，公部門已分頭對受其管轄之業者，包括金融機構(FI)及非金融事業及人員(DNFBP)展開相關宣導作業。依據前次經驗，業者須把握時間調整防制洗錢及打擊資恐內部規範、流程、系統作業、評估方法等相關機制，跟上最新的國際標準及本國法令規範，以因應後續檢查及2030年的APG第四輪相互評鑑。

## 二、近期國際標準及臺灣法令環境變動對金融機構的衝擊

以下按議題說明近期的國際標準及臺灣法令環境主要變動內容及衝擊：

### (一) 國際制裁

因應近年國際地緣政治的劇烈變化，國際主要制裁之力道變強、範圍擴大。例如OFAC制裁原已具備域外效力，近期更加強調外國金融機構之合規責任及次級制裁之風險。BIS制裁也具域外效力，近期也發布對金融機構的指導原則，明確揭示金融機構須遵守出口相關規範，這包括金融機構對違反出口管制物品提供「融資」與「促進交易」的相關服務。在歐盟制裁的部分，歐盟近年將50%原則修正為與OFAC一致，並將眾多涉及俄烏戰爭之各國實體或個人列入制裁名單，其中包括部分臺灣企業或其關係企業，並限制金融機構對其融資。另一方面，FATF亦於去年針對複雜的規避制裁手法發布指引文件。



### 衝擊

對臺灣金融機構而言，上述外國政府或國際組織的作為對日常營運已造成實質影響，這包括命中制裁名單的次數明顯變多，然而現行的風險評估方法或可疑交易態樣多側重於洗錢風險，較少處理利用金融機構規避制裁之風險，這使得金融機構無法以較精準的方法評估或辨識客戶或交易規避制裁之風險。對第一線業務單位或投資單位而言，若繼續沿用一命中即停止所有業務關係或交易的做法，將使上述單位不時面臨「為何金融機構比國際制裁及本國規範更嚴格」的質疑及壓力，在受制裁對象為企業集團成員或政府機關的情形下，狀況會更加複雜。另一方面，部分外國政府間會相互制裁或對對方採取反制措施，若金融機構繼續對所有制裁名單照單全收，這會使金融機構在判斷上造成困擾。

### (二) 普惠金融及虛擬資產服務商

近年各國逐步建構虛擬資產相關法令規範，例如歐盟發布MiCA法案、美國發布GENIUS法案。在臺灣，現行公部門對虛擬資產業者之監理是依據洗錢防制法規定，要求業者必須完成洗錢防制登記。未來待虛擬資產服務法及相關子法實施後，虛擬資產服務業之法令環境將日趨健全。另一方面，FATF也透過修正四十項建議，要求各國應更重視風險基礎法的運用，這包括有效識別風險較低之客戶、允許並鼓勵對風險較低之客戶採取適當的簡化措施，及減少將特定客群或特定業務活動(例如非面對面交易支付管道)一律排除或視為高風險的做法，以達普惠金融之目的。

### 衝擊

現行臺灣金融機構對虛擬資產服務商之態度大致可分為不予往來，或往來但視為高風險客戶兩大類。若未來法令環境逐步健全，金融機構仍維持現行不予往來或預設為高風險客戶之政策方向，除不符普惠金融目的，也可能會面臨來自業務端之挑戰。然而，若要妥適反映虛擬資產服務商的洗錢及資恐風險程度，除援用現行適用於法人客戶的風險因子進行評估，尚需將虛擬資產服務商的業務類型、營運特性及內稽內控制度之健全情形等因素納入考量，並同步修正客戶盡職調查做法及相關表單。當金融機構仍處於建立對此行業認知的階段時，上述變動將對金融機構造成挑戰。



### (三) 法律協議之透明度

FATF近年於第25項建議及注釋中強化法律協議(Legal arrangement，信託即屬之)透明度，包括：

1. 國家應要求信託受託人取得並持有妥適、精確及最新(Up-to-date)的實質受益人資訊。
2. 若信託之實質受益人包含法人或法律實體，國家亦應要求信託受託人取得該法人或法律實體之實質受益人資訊。
3. 若信託受託人為該國居民，或在該國管理信託，該國應要求信託受託人取得下列人士之資訊：(1) 該信託之其他受監理代理人(Other regulated agents)，及 (2) 對該信託提供服務之人士(Service providers to the trust)。上述人士包括但不限於投資顧問或經理人(Investment advisors or managers)、會計師及稅務顧問。

### 衝擊

前述最新FATF建議及注釋帶來的主要衝擊包括：

1. 辨識信託實質受益人時，金融機構將須比照現行辨識法人實質受益人的作法，進行層層辨識。
2. 信託受託人須另取得信託之「其他受監理代理人」及對信託「提供服務之人」之資訊，這可能會包括為信託擔任若干代理人角色或為信託提供服務的投資顧問或經理人、會計師及稅務顧問等人士。

## 三、金融機構應如何因應及準備

為因應前述說明之國際標準及本國法令環境變化，我們建議金融機構可以從以下角度著手：

### (一) 重新審視各類風險評估方法

因應普惠金融目的及虛擬資產法令環境強化，重新審視現行對特定業務(例如非面對面交易支付管道)或客群(例如虛擬資產服務商、非營利組織等)預設為高風險或不予承作之做法是否妥適。另須因應國際制裁趨勢，審視各類風險評估方法是否考量與制裁相關之評估因子，例如常被運用於規避制裁之行業、地域風險是否考量對特定國家或其實體或個人的受制裁情形等。因此，上述審視範圍須涵蓋客戶風險、行職業風險、產品服務風險、交易支付管道(通路)風險、地域風險等。

### (二) 基於風險之姓名及名稱檢核

由於近年臺灣法人及個人遭外國政府或國際組織制裁之數量明顯增加，為避免漏未考量外國政府制裁規範之域外效力，或誤將與臺灣法令規範扞格之制裁納入考量，或為避免交易各方利用金融服務規避制裁，金融機構可於既有之姓名及名稱檢核機制增設與制裁風險相稱之管控措施、適用性判斷原則及例外管理規定，或直接新增制裁管理內部規範。

### (三) 增加可疑交易監控態樣

為強化交易監控態樣對於規避制裁交易之檢核，可參酌FATF、本國或外國政府發布之規避制裁態樣或紅旗指標，酌予增設相關態樣及監控規則。

### (四) 修訂客戶審查作法

除因應FATF建議及注釋更新，重新審視信託實質受益人、為信託擔任若干代理人角色之人、為信託提供服務之人之辨識做法外，若客戶風險評估方法因應前述(一)說明進行調整，相關客戶審查規範(包括CDD及EDD)將須同步修正。

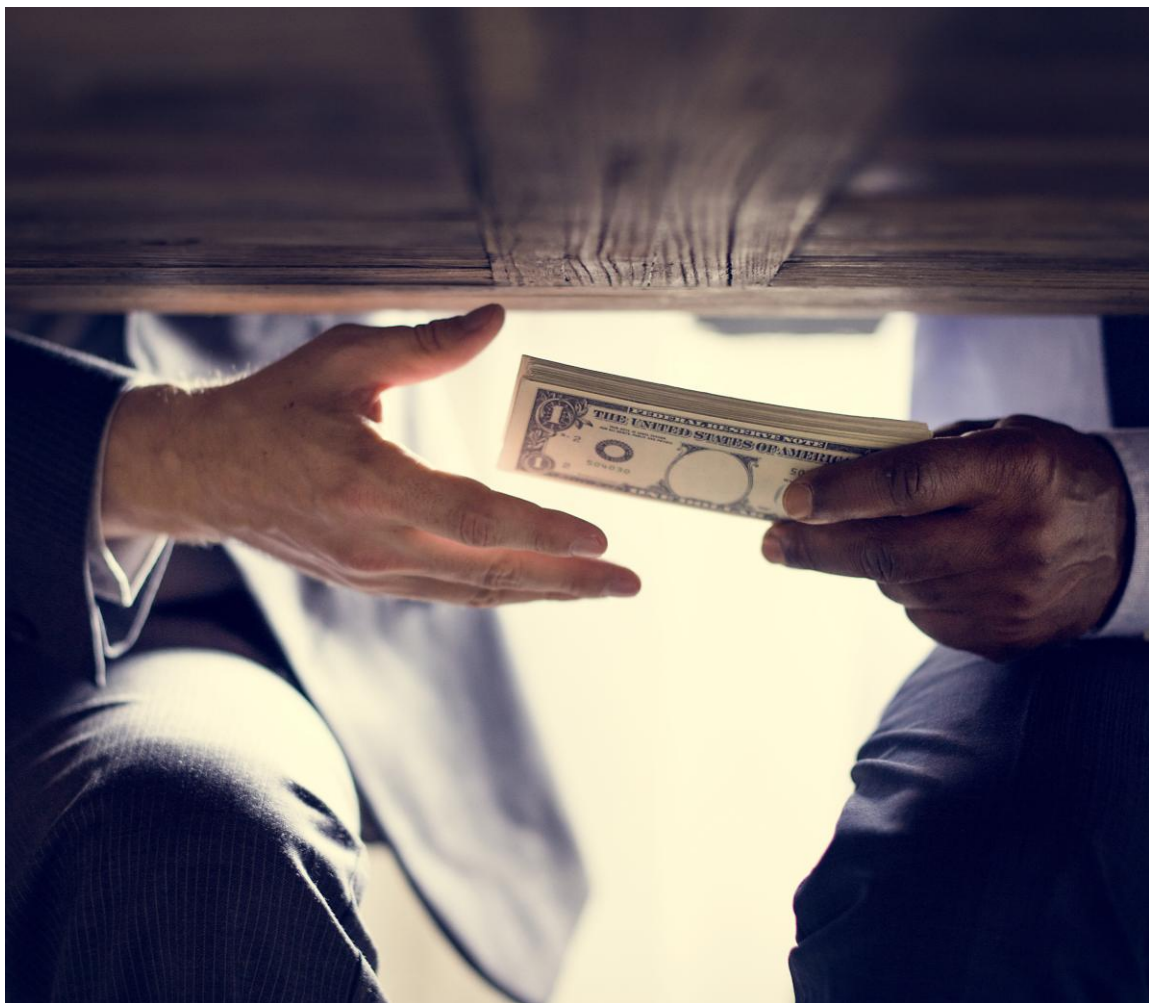
### (五) 識別相關流程、系統之變動需求

提醒金融機構須留意上述異動(包括風險評估方法及內部規範變動)對於既有流程及系統之影響。若涉及系統異動，金融機構需儘早識別

並著手修改功能、升級或汰換系統，以保留足夠時間在2030年前完成測試及上線。

### 結語

鑒於公部門已開始陸續對各業別辦理宣導，加上虛擬資產服務法及相關子法即將發布，故可預期未來防制洗錢及打擊資恐議題將逐漸升溫。距離2030年第四輪相互評鑑約有5年時間，金融機構可運用此相對充裕的準備期間，全盤審視既有防制洗錢及打擊資恐管理機制，一步步因應相關挑戰，以達超前部署之效。■



# 金融產業常設機構適用之移轉訂價方法及特殊因素考量-以保險業為例

林志仁 移轉訂價服務 執業會計師  
賴怡紋 移轉訂價服務 協理



林志仁  
執業會計師



賴怡紋  
協理

## 前言

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development，OECD）於常設機構利潤歸屬報告（2010 OECD Report on the Attribution of Profits to Permanent Establishments；以下簡稱為「PE報告」）中，針對跨國企業於不同租稅管轄區內利潤分配公允性與合理性之適當分配，提供了一系列的指導性原則。

該報告的第一部分闡述了OECD認可的方法（Authorized OECD Approach；以下簡稱為「AOA」），並就一般情況下如何將利潤歸屬於常設機構（Permanent Establishment；以下簡稱為「PE」）提供了應用的指導原則。第二部分與第三部分，討論了在傳統銀行業務以及金融工具全球交易的背景下，應用AOA的特殊考量。本期金融專刊將針對該報告的第四部分，著眼於保險業。





## 一、保險業的涵蓋內容

OECD於PE報告中，將保險業分為三個部分：

- 壽險與健康保險業：主要專注於彌補因個人死亡或疾病所造成的經濟損失或提供與保險相關的服務（例如大型團體健康計畫）而從中收取費用；
- 財產與意外險業，涵蓋除壽險與健康險以外的所有保險業務：通常承保因財產損壞或損失所導致的經濟風險，例如火災、竊盜或第三方責任；以及
- 再保險業：為財產與意外險公司及壽險公司提供承保損失風險的保險。

## 二、保險業的涵蓋內容保險公司的收入

保險公司的兩個重要收入來源是承保收入（Underwriting Income）與投資收入。

- 承保收入：指保險業務中純粹保險要素所產生的淨收益，即在保費收入與再保險回收（Reinsurance Recoveries）之後，扣除費用、理賠（包括任何未決賠款準備金的變動）以及再保險費用後的差額。此外，再保險回收是指保險公司（原保險人或分出公司，Ceding Company）在發生理賠責任時，根據再保險合約，向再保險公司（Reinsurer）索回的款項。
- 投資收入：來自於保單持有人支付的保費、保留盈餘的餘額，以及股東提供的資本進行之投資。

## 三、承保風險

承保是對被接受的保險風險進行分類、選擇和定價的過程。對於某些類型的標準化產品（例如低價值的壽險產品）和再保險，承保中的風險選擇部分可能不那麼重要，而產品開發和定價、銷售、市場行銷以及風險管理/再保險等功能可能更為重要。

承保過程中可能包含以下活動：

- 設定承保政策：定義承保人必須遵循的承保政策是風險管理的一部分，以確定承保風險金額，並確保保險公司提出的保險方案相對穩定且留有利潤。

- 風險分類和選擇：承保人分析具體風險及相關風險類別，並根據風險、成本和市場條件或根據適用的保費率表定價。
- 定價：承保人可能參與合約的定價或保費設定，但當產品是標準化的且保費是根據適用的保費率表設定時，承保人在風險被分類後通常對合約的定價參與程度比較低。在壽險業務中，承保人通常僅參與被保險風險的選擇和分類，而被保險風險的定價則由精算師負責。
- 風險保留分析：承保決策的一部分可能涉及分析應保留多少被保險風險，以及可以和應該同時轉移給再保險公司的風險數量及其條件。
- 接受所承保的風險：進入承保合約的決定將會使企業（及其盈餘）面臨保險風險。

#### 四、承保 / 風險接受功能 (Underwriting/Risk acceptance function)

確定何種功能構成履行承保/風險接受功能，將取決於特定的事實與情況，並可能根據產品、業務類型和配銷方式等因素而有所不同。

- 排除形式主義：若僅執行行政性或機械性的工作（如簽發合約或「圖章式」的核准），不構成實質的承保/風險接受功能。
- 決策權才是重點：承保功能的核心在於「決定是否接受被保風險」。

對於高度標準化的產品，例如在機場自動販賣機出售的旅行保險，承保/風險接受功能並不是由販賣機執行的，而是由開發該產品並設定保險限額的人所執行。

#### 五、保險銷售與行銷

傳統上，大多數保險產品都是由代理人或經紀人以直接（即「一對一」）的方式銷售。當企業的某個部門將保險產品直接向第三方進行市場推廣，並依合約承諾承保該業務時，AOA會將該銷售所產生的保險風險歸屬於該常設機構，同時歸屬適當水準的資產來支撐其承擔的風險（包括與這些資產相關的投資收益）。

然而，隨著資通訊產業的持續發展，企業的某個部門代表整個企業或其特定部門進行產品廣告或行銷的情況變得越來越普遍。客戶可能會被引導去聯繫企業中非行銷部門的其他部門，以完成產品購買的合約承諾。相關報酬應在參與行銷的企業或部門之間進行分配，並且依據OECD移轉訂價指導原則，參考來自非關係企業提供的可比較服務，來確定歸屬於個別企業或部門的常規交易報酬。

## 六、更複雜的保險銷售與行銷

當保險企業的某個部門代表另一個部門，或代表企業整體行銷某項產品時，所涉及的議題會更加複雜。在這種情況下，透過功能與事實分析來充分確立事實就變得非常重要。

舉例來說，企業的一個部門可能會從某一稅務管轄區進行產品行銷或銷售活動（例如：透過電話或網路），但卻指示客戶與位於另一個稅務管轄區的部門簽訂合約並繳納保費。

在這些情況下，根據AOA，因簽訂合約和承保業務而產生的風險將歸屬於履行承保/風險接受功能的PE。相應地，支持該風險所需的資產也將歸屬於該部門，並且可以對該行銷部門計算常規交易報酬。

## 七、分配利潤

PE報告建議應以常規交易原則將利潤歸屬於保險PE，依據其所有活動所產生的利潤（或虧損）來計算。有以下兩個步驟：

### 步驟一：功能與事實分析

- 適當地將與第三方交易所產生的權利(收入等)和義務(保險賠付等)依照實際功能執行跟風險承擔的情況歸屬於PE；
- 辨認構成關鍵企業風險承擔功能（Key Entrepreneurial Risk-Taking Function；以下簡稱為「KERT功能」）的各項功能，這些功能與保險風險的承擔相關，並將該風險歸屬於PE；
- 確定支持PE所承擔保險風險所需的投資資產，並將這些資產歸屬於PE；

- 辨認與承擔其他風險相關的重要人員功能（**Significant People Functions**），並將這些風險歸屬於**PE**；
- 辨認與其他資產的經濟所有權歸屬相關的重要人員功能，並將這些資產的經濟所有權歸屬於**PE**；
- 辨認**PE**的其他功能。

如果功能分析顯示，承擔保險風險的**KERT**功能是在多個地點履行的，這些功能的相對價值，將用於歸屬保險風險以及相關的承保收入。例如，如果確定**KERT**功能的價值有**60%**是在常設機構（**PE**）履行，而**40%**是在總部履行，那麼保險風險以及相關的承保收入將以相同的比例，即**60%**歸屬於**PE**，**40%**歸屬於總部。

## 步驟二：進行常規交易訂價

- 參考**OECD**移轉訂價指導原則確定內部交易與未受控交易之間的可比性；以及
- 選擇並應用最適方法以得出**PE**與企業其他部門之間交易的常規交易報酬，同時考量歸屬於**PE**的功能、資產和風險。

對於專注於接受複雜被保風險類型保險公司而言，一個特別重要的領域是辨認創造最大價值和風險的功能。然而，某一特定活動對於特定企業的相對重要性取決於諸如保險類型和所採用的業務模式等因素。例如，對於像人壽保險或地震險這類複雜風險而言，承保過程中的風險承保流程可能比對於透過網路銷售的旅行保險等標準化產品更為重要。

前述步驟中各項目的列舉順序並沒有硬性規定，因為各項目之間可能相互關聯。例如，風險最初歸屬於**PE**是因為它履行了與承擔該風險相關的重要人員功能，但隨後對**PE**與管理該風險的企業其他部門之間進行確認和定性時，可能會使該風險及支持資本轉移到企業的其他部門。

最終確定的歸屬於**PE**的利潤，反映了其來收入和費用，金額等於**PE**和其所屬企業的其他部門各自所履行功能的常規交易報酬，同時考量了歸屬於**PE**和企業其他部門的資產和風險。



## 八、我們的觀察與建議

- 承保是對被接受的保險風險進行分類、選擇和定價的過程，包含設定承保政策、風險分類和選擇、定價、風險保留分析以及接受所承保的風險。對於不同的保險產品類型會有不同的側重，故在辨認KERT功能的時候，功能與事實分析是一個非常重要的步驟。
- 如果功能分析顯示，承擔保險風險的KERT功能是在多個地點履行的，須視KERT功能的價值進行利潤分配。
- 最後，若關係企業間有執行不被視為KERT功能的服務活動，應以符合常規交易原則的費用進行補償。

針對KERT功能及非KERT功能之辨認需透過一系列的功能與事實分析，包含針對各項功能的參與人員進行訪談，後續才能針對訂價部分進行評估。建議保險業者在進行移轉訂價時可提前進行準備。

針對上述內容，若有進一步的需求，歡迎隨時與安永移轉訂價服務團隊聯繫。■



# 附件

- ▶ 四大趨勢重塑現金管理-對銀行企業  
金融業務的未來展望



# 四大趨勢 重塑現金管理

對銀行企業金融業務的未來展望



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence



# 目錄

---

06

財資自動化從流程效率提升向業務  
智慧化演進

11

數據驅動型服務重塑銀行在企業現金  
管理的角色

16

產業專屬解決方案正成為企業金融的  
新標準

20

區塊鏈市場基礎設施：  
打造全新的價值交換模式，開啟銀行  
成長新機會

26

聯繫安永

## 安永銀行業務研究與前沿報告的未來

安永對銀行在商業、企業與中小型企業業務發展的研究，為我們的前沿報告系列刊物提供內容基礎。該系列延續 2020 年首次發布的研究與報告。繼《現金管理的未來》報告之後，我們預計將推出《企業融資的未來》報告。



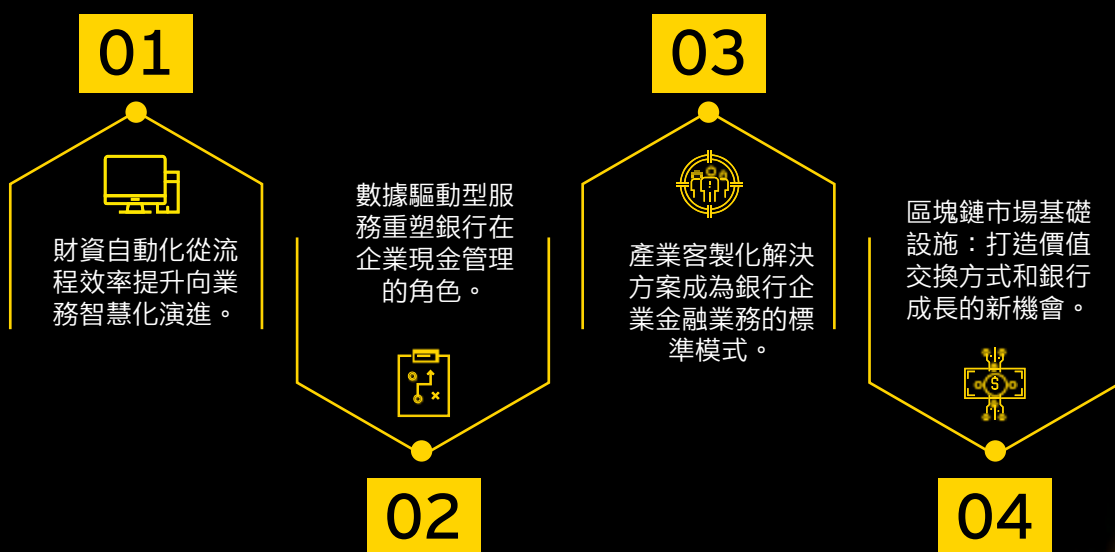
# 概要

「未來不同往昔」這句老話恰如其分地形容銀行對企業、商業與中小企業金融在現金管理業務服務的發展前景。從諸多方面看，未來其實已經到來。最具膽識的銀行正在積極把握機會，透過量身客製化的解決方案及服務體驗，不斷豐富其價值主張、拓展現金管理產品與服務組合，並強化與客戶的關係。

在當下國際地緣政治因素錯綜複雜、貿易局勢多變、利率匯率波動劇烈的經濟環境下，市場對強大流動性及現金管理策略的需求顯著增加。為此，以上措施顯得重要。在此動盪時期，客戶期望銀行能夠提供如下解決方案：增強資金營運的韌性與前瞻性，保障財務穩定，同時有效管控因信貸風險上升及潛在貸款違約所帶來的風險。

現金管理正加速從交易型產品轉向更具策略性、數據驅動型服務演進，這一轉型既需要深厚的專業知識，也離不開智慧工具與整合的資料流。業界正在人工智慧（AI）與機器學習（ML）建構先進解決方案，並積極布局穩定幣和代幣化基金等數位資產領域。來自不同行業及不同規模企業的財務長、財資主管及其他財務高階主管已充分認識到，自動化數位解決方案和更豐富的數據集正在開創前所未有的可能性。完成前瞻性布局，部署最前沿技術，能為持續的創新和轉型奠定基礎，將財務團隊得以重塑為企業的策略顧問。

## 重塑現金管理的四大趨勢



本報告呈現《安永財資主管之聲》（Voice of the Treasurer）調研成果。該研究收到1,800多份問卷回饋，並與21位來自不同產業與市場的財務長及財資主管進行深度訪談。調研結果清楚勾勒出當前資金管理的情況以及各產業企業的核心訴求。我們同時聚焦當下市場已湧現出的諸多創新措施，這些措施正在重塑現金管理的生態格局。本報告後續章節中的前瞻性洞察，凝聚了安永全球銀行業業務團隊中資深管理者、領域專家、技術及專業顧問的多元視角和智慧。

## 邁向策略性現金管理

我們的調研結果與市場分析顯示，企業財資主管正面臨營運轉型壓力，其需求也在發生變化，需建立新型的合作模式。為創造更大的價值賦能，除了與財務長和財資主管接觸外，銀行還能就成長策略提供諮詢，並直接與損益負責人及業務主管互動。最大化運用內部流動性、降低外部融資依賴，是所有類型客戶的共同訴求。鑒於不同企業達成目標的路徑各有差異，銀行必須設計更靈活的解決方案，調整市場推廣策略，並完善服務模式。

從優化即時流動性、簡化核心現金流管理流程，到提供切實可行的業務洞察和產業專屬知識，客戶對其銀行關係寄予更高期望。隨著企業領導者對財務職能的價值創造能力提出更高要求，財務長和財資主管也希望從銀行獲得更多服務價值與專業支持。部分企業客戶正將目光投向金融科技公司等非銀行機構，以獲取曾僅由銀行提供的服務。美國在穩定幣領域愈加明確的立法與監管規則，或將促使更多非銀行機構提供現金管理解決方案。

隨著核心交易銀行業務在很大程度上趨於同質性，企業客戶期望獲得與消費市場同樣直觀化和個性化的體驗。若銀行未能透過創新解決方案與互動模式滿足這一期待，則可能面臨與市場脫節、營收下降、市場占有率流失，最終失去客戶關係的風險。

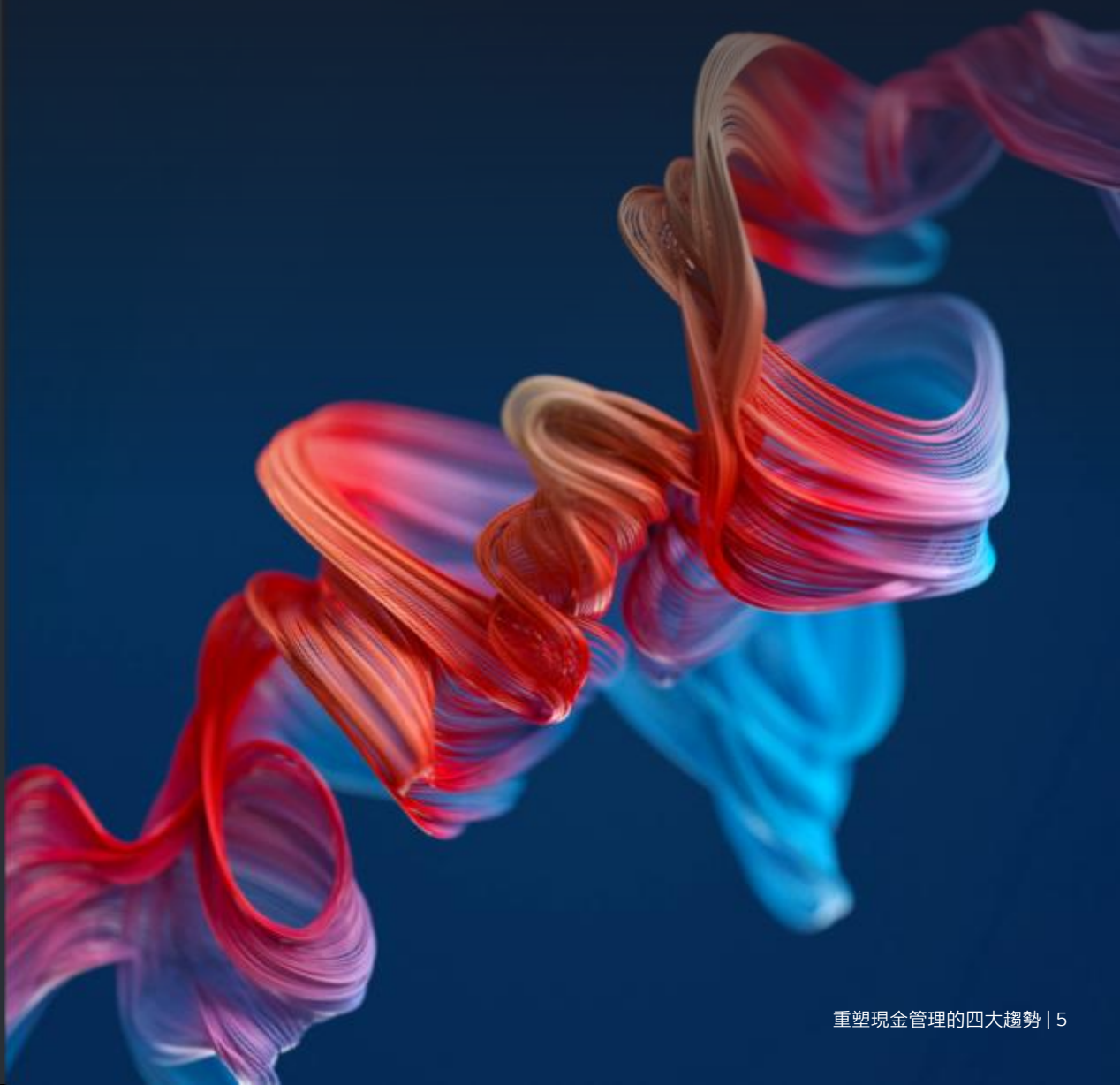
本報告所描述的新型現金管理趨勢反映了未來幾年的市場發展動向。例如，智慧自動化與虛擬服務如何提供全方位的現金管理流程，包括從支付與對帳、跨境交易、流動性及匯率風險管理，乃至財務報告生成等，這在數年前還難以想像。正如本報告第一章節所述，率先建構起強大的現金管理虛擬服務基礎架構的企業，將能充分把握後續章節所強調的效益提升與價值創造機會。

我們所描繪的未來情境還包括：透過應用程式介面（API）連結至微服務架構及原生程式化的數位資產，大型企業將能根據需求自主設計並客製化自己的自助式現金管理解決方案。

報告所闡述的四大趨勢直指現金管理、交易銀行業務及資金服務領域需解決的最緊迫議題、最嚴峻的挑戰以及最應把握的機會。整體而言，這些洞察突顯現金管理轉型迫在眉睫的原因，以及銀行如何推動這類轉型。

我們有充分理由對現金管理的未來保持樂觀。強大的科技能力及創新工具讓深度挖掘現有數據價值極具可行性。當前，銀行業領導者們也已準備好以全新方式推動變革，並以具彈性且高價值的解決方案，滿足企業獨特的目標與產業需求。近期在技術基礎設施、先進分析工具、生成式AI及其他技術領域的巨額投資，使銀行能夠強化其產品與服務，並提升自身獲利能力。但是，非傳統競爭對手也已獲得同等技術能力，這意味著傳統銀行主導的現金管理服務正面臨跨界替代風險。在此背景下，持續投資於技術基礎設施對銀行而言至關重要，唯有如此，才能掌握新科技、並迅速把握新的市場機會。

我們希望後續內容呈現的洞察對您有所裨益，相關建議也值得付諸實踐。





01

# 財資自動化從流程效率提升向業務智慧化演進

## 章節概要：

- 虛擬帳戶架構透過集中資金的可見性、實現日內資金自動移轉並減少子公司閒置資金，賦予客戶更強的現金管控能力。
- 基於人工智慧的預測模型為財資主管提供資金缺口及流動性盈餘的早期預警，有助於改善短期投資決策。
- 演算法式流動性引擎能夠優化資金池管理，自動化跨公司間的資金調度。

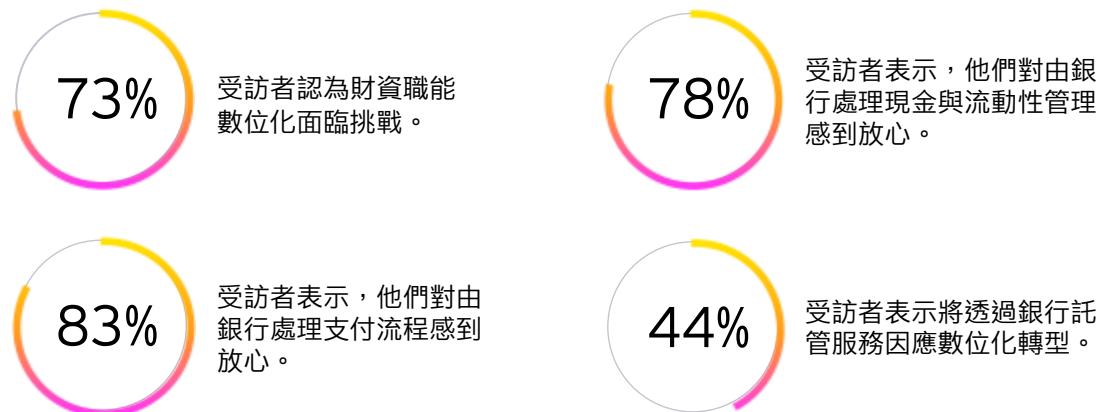
隨著交易量成長與流動性壓力加劇，大型企業對即時、自動化資金解決方案的需求日益迫切，用來取代傳統批次處理及人工對帳模式。幾乎所有的現金管理流程都將邁向數位化，這已成為必然趨勢。發展有效的虛擬服務，將開啟先進分析、客製化洞察與下一代現金管理創新的新可能。客戶將由此獲得更高的流動性、更有效的營運資金管理，並能做出更精準、更穩健的短期投資決策。

技術工具已就位，商業價值也已明確。儘管客戶期待銀行推動更進一步的數位化及自動化轉型，但他們在實際應用上仍持審慎態度。客戶確實需要自動化，但前提是必須能夠理解其運行邏輯並保留關鍵決策的掌控權。因此，那些提供可配置自動化方案（包含明確的規則框架、使用者自訂門檻及即時干預權限）的銀行，將最有機會贏得客戶信任並被採用。

許多客戶在後臺操作數位化方面取得顯著進展，但轉型之路仍未完成。安永《財資主管之聲》研究顯示，絕大多數企業財務負責人表示，在資金管理職能數位化方面仍面臨挑戰。可以確定的是，他們已準備好讓銀行協助其數位化關鍵流程，但仍有一定的限制與顧慮。



## 客戶對財資職能數位化的接受程度



資料來源：2024年《安永財資主管之聲》研究報告。

在我們的調查中，有多達44%的受訪者表示，將透過銀行託管服務因應這些挑戰，但這也意味著仍有超過半數的財資主管暫未將銀行的託管服務作為處理關鍵流程的優先選項，這一顧慮在我們的質化研究中已得到充分印證。例如，一位受訪者表示：「我不願意將業務外包給銀行是因為要交出過多控制權。如果銀行掌控了公司財資，實質上就掌控了整個公司。」另一位受訪者則強調：「若要共享資料，必須建立非常強的合約關係，因為資安風險確實不容忽視。」我們的調查結果顯示，銀行在擴展服務、深化客戶關係方面有明確的機會，同時也突顯了他們在推動這些服務時必須克服的挑戰。

“

如果銀行掌控了公司財資，  
實質上就是掌控了整個公司。

美國某零售公司財務長

## 銀行如何提升客戶服務

未來，絕大多數資料將可透過先進的雲端儲存模型即時存取，專門用於生成洞察、支持決策。核心服務（如現金與流動性帳戶管理）將被虛擬化。基礎交易（如帳戶間轉帳及日內資金移轉）將由人工智慧工具，依照預先定義的業務規則與參數執行，並與客戶獨特的風險屬性、業務目標與營運資金需求相匹配。具原生可程式化的資產如穩定幣、代幣化存款及代幣化基金，將進一步使現金管理可依照客戶偏好進行高度客製化的自動化處理。

銀行需要解決客戶的顧慮（尤以隱私為首要考量），以吸引更多客戶採用全流程外包方案或擴大託管服務使用範圍。加強資安措施、透明的資料使用政策（尤其是與銀行提供的聊天機器人相關的資料使用），以及強而有力的契約條款，都是銀行可用來回應客戶擔憂並提升新服務採用率的方式。能夠成功掌握虛擬服務模式的銀行，將在推動現金管理下一階段演進中取得重大優勢。

銀行可透過以下方式回應客戶對託管服務的顧慮：

- 實施嚴格的品質控制，並提供結合內部管理與外包服務優勢的混合解決方案
- 為自動化流程提供配置選項，包含使用者自訂規則、門檻及人工干預功能，讓客戶可按需求選擇一系列靈活功能
- 提供可客製化的管理儀表板，加強監控與掌控能力，尤其是在資料管理與保護方面
- 以具競爭力的價格提供解決方案，並透明地溝通成本與長期節省效益

銀行未來的策略路徑將從智慧財資服務著手，透過與客戶持續合作，逐步建構更穩健的財資即服務（TaaS）和財務長即服務（CFOaaS）創新解決方案。虛擬帳戶管理可大幅減少需管理的帳戶數量，這對大型銀行尤為有利。同時，該方案可提升財資團隊對各子公司流動性的能見度，並透過自動化日內資金移轉降低企業閒置資金。要在虛擬帳戶管理領域占據領先地位，銀行需更好地整合當前仍相互分離的服務與產品。數位資產（如穩定幣、代幣化存款及代幣化基金）將進一步推動支付、資金集中及自動對帳等領域的創新發展。

在談論任何業務職能或流程的數位化時，都無法不提到生成式AI。這一革命性技術正透過優化工作流程、提供即時洞察和提升客戶互動效率，推動財資管理服務變革。具體而言，生成式AI能夠支持更智慧、更複雜的現金流預測，提供客製化建議，以優化流動性並追蹤對帳過程中的異常情況。

考慮將人工智慧預測模型嵌入入口平臺與儀表板中，即可提前預警資金缺口和現金盈餘。同樣地，目前正在試驗應用演算法流動性引擎，用以最佳化現金池管理，並智慧化推薦公司間資金自動調撥方案，從而減少仰賴財資管理人員的操作。

智慧助手Copilot將支援對話式的互動，自動化處理一系列任務並提供客製化洞察。客戶可透過自然語言查詢，快速獲取相關資訊，如付款時效、現金預測與實際結果的比對，以及各類避險策略。此外，合成資料可用於優化模型建構，廣泛應用於從產品開發到風險減輕等多個銀行業務職能領域。

這些進展將簡化營運、提升決策水準，並為客戶打造更精準的客製化體驗。對於大型企業客戶，相關服務可無縫整合至財資管理系統（TMS）和企業資源規劃（ERP）系統，此類整合可視為現金管理領域的「嵌入式金融（Embedded Finance）」，促進財務與會計職能之間更深層的連結。針對中小企業，銀行可推出「TMS即服務（TMS-as-a-service）」，其功能不僅限於執行支付，還涵蓋更進階的數據分析領域。

## 客戶價值

- 在核心功能上的效率與成效顯著提升——包括報告、發票管理、帳戶管理、支付與交易管理
- 透過自動化預測與即時流動性管理，更能快速回應貿易政策的突發變化
- 消除人工流程及降低人為錯誤導致的高風險
- 客戶服務團隊能力得到提升，專注在有增值性的活動並推動業務成長
- 取得先進的人工智慧與資料分析能力
- 降低大規模技術投資的壓力

## 銀行的機會

積極協助客戶實現現金管理服務數位化的銀行，將能更有效地抵禦來自主打提供精準解決方案的金融科技公司等非傳統競爭者的衝擊。此外，隨著交易成本不可避免地下降，這類銀行面臨業務商品化風險的程度也將降低。高效率、精準且個人化的現金管理解決方案，將成為銀行鞏固核心客戶關係、提升營收、拓展成長機會並建立競爭優勢的重要基石。

## 當前市場新趨勢

全球各大銀行業已在虛擬帳戶管理及定制現金管理流程領域投入大量資金，旨在為客戶提供更靈活的操控性及更透明的可視化服務。

匯豐銀行的虛擬帳戶管理服務方案包含自助式工具，讓客戶可自主設計和管理虛擬帳戶架構，實現客製化報表、加強控管，並提升安全性。透過集中管理多個法人實體的財資管理職能，該方案能支援特定產業的應用需求，特別適合需要區隔專案相關資金收付款的情境。

資料來源：匯豐銀行

桑坦德銀行（Santander）推出的 One Trade Multinacionales 平臺則針對跨市場中各子公司帳戶提供即時洞察，幫助財資管理人員提升帳戶資金可見度及管控力。該方案由 PagoNxt 營運管理，不僅與桑坦德的線上銀行系統整合，還透過開發者 API 支援支付功能，使金融科技公司能夠連接相關服務。

資料來源：桑坦德銀行（Santander）

## 銀行待解答的關鍵問題

- 我們是否具備足夠的雲端運算及人工智慧專業能力來開發智慧財資解決方案？需要從外部獲取哪些能力與技能？
- 輔助服務的生態系統應如何建構？誰是最適合的合作方？
- 如何確定智慧財資的價值定位並清楚地傳達給客戶？
- 現有客戶中哪些族群最可能採用「財資即服務（TaaS）」方案？
- 哪些現金管理流程應優先實現自動化？
- 當前需要招募哪些類型的人才？他們應具備哪些特質？需要哪些配套培訓與發展計畫？
- 如何設計客戶關係經理的從業經驗要求、薪酬模式與職涯發展路徑？





02

# 數據驅動型服務 重塑銀行在企業 現金管理的角色

## 章節概要：

- 前瞻性洞察及嵌入式分析可幫助客戶預測流動性風險、最佳化資金部位，並為融資與投資決策提供資訊依據。
- 將高價值外部數據（如總體經濟指標、供應鏈中斷風險、產業基準）與銀行交易數據全面整合。
- 清楚且可執行的建議，能直接貼合客戶所屬產業、商業模式與營運情境。

由於掌握大量高價值資料，銀行擁有一個極具吸引力的機會，能夠超越單純的交易處理角色，轉型為支援決策的策略顧問。財務長和財資主管日益期望銀行能針對新興風險與機會提供預測性洞察及主動預警，這使得銀行轉向以數據驅動的服務成為一項必要之舉。正如一位財務長所言：「在現金管理方面，我需要的不是傳統銀行或託管機構服務，而是能提供即時預測、分析及情境規劃的機構」。

因此，擁有資料只是起點，銀行還需要整合不同來源的資料，將碎片化資訊轉化為清楚、即時且可執行的建議，並能對應客戶特定的營運需求、業務目標與產業標準。提供以洞察為導向、資料賦能的服務，將使銀行不僅能保持競爭力、提升客戶留存率，更能成為企業的長期合作夥伴，而不僅僅是純交易與策略層面的服務提供者。

“

在現金管理方面，我需要的不是傳統銀行或託管機構服務，而是能提供即時預測、分析及情境規劃的機構。

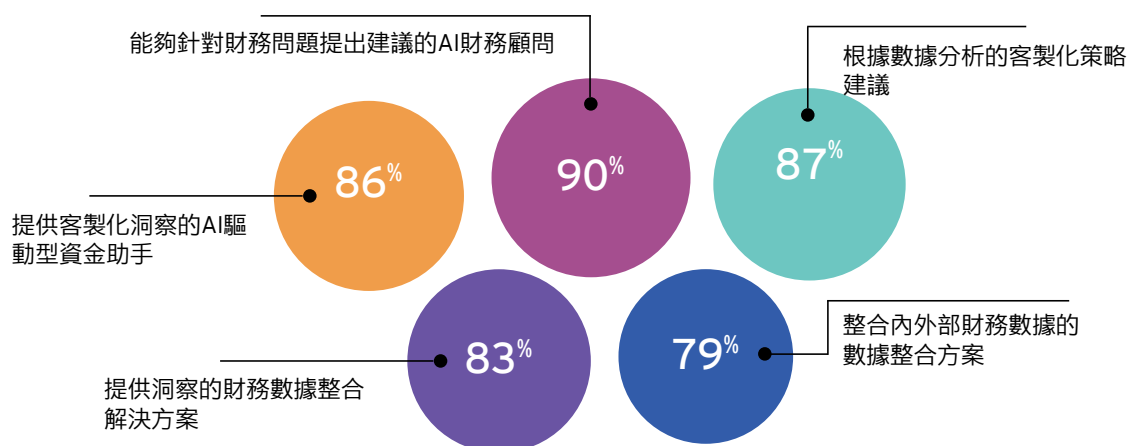
新加坡某大型先進製造業企業高級財資主管

## 客戶的數據需求

《安永財資主管之聲》調查顯示，客戶對兩類服務感興趣：提供即時建議與客製化洞察的人工智慧賦能方案，以及對外部數據集的獲取權限。此外，相當比例的企業財資主管表示，願意透過託管服務解決方案因應數據相關的挑戰並把握機會。

由此可見，數據策略（包括數據蒐集、整合、探勘與視覺化）的發展，或將成為企業財資職能中最具影響力的科技創新之一。

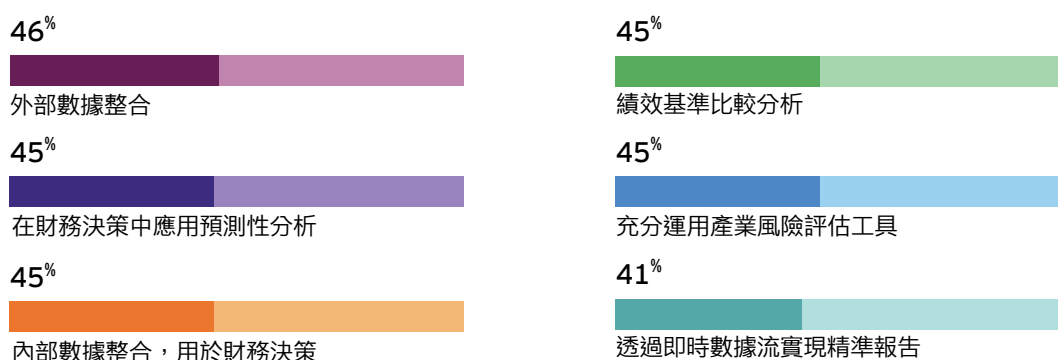
### 願意使用託管型數據分析服務的財務長與財資主管占比（%）



資料來源：2024年《安永財資主管之聲》

## 企業因應數據挑戰的規劃

計劃在以下領域採用銀行託管服務的受訪者比例



資料來源：2024年《安永財資主管之聲》

## 銀行如何提升客戶服務

銀行可以透過將現有數據資產與更廣泛的外部數據類型相結合，建立策略競爭優勢，以客製化服務贏得市場。能夠增強其現金管理服務的多元資訊包括：

- 總體經濟數據
- 消費者行為趨勢
- 供應鏈數據
- 產業別報告與分析
- 監管法規和政府官方資料

客戶可將銀行提供的豐富數據集與自有數據整合，達到更精準的預測，形成即時且可行動的洞察，並做出更具信心的決策，尤其是在資源配置、確定資本投資優先順序和制定成長策略方面。銀行企業與交易業務團隊可借鑒銀行市場部門的經驗，透過情境分析並根據總體趨勢、預測和客戶資料提供建議，為機構客戶提供建議。

對於中小型客戶，銀行可進一步強化其內部團隊能力。一位受訪企業財資主管表示：「我們希望由資料科學團隊負責總體經濟模型和複雜模擬工作，但缺乏內部資源。這類工作完全可以外包給銀行。」

生成式人工智慧、機器學習、分析工具及原生可程式化數位資產，將進一步提升客戶從資料中獲取價值的能力，無論是透過客製化報告、複雜的經濟模型，或是讓使用者能輕鬆探索多元資料集的直覺式介面。

“

我們希望由資料科學團隊負責總體經濟模型和複雜模擬工作.....  
這類工作完全可以外包給銀行。

新加坡某電力與公用事業產業大型企業財務長

一位受訪財資主管闡述了銀行可提供的幫助：「無論是人工智慧還是演算法，都應該能整合數十億種可能性，提供有關風險及潛在因應方案的資訊。」

除了在日常作業上支援財資主管之外，轉向以資料賦能的服務，也為銀行成為客戶執行成長策略時的策略夥伴奠定了基礎。除了融資服務，銀行還可就短期績效管理決策和長期策略規劃提供諮詢服務。

當客戶需要對潛在情境進行壓力測試，或評估不同市場情境的可能性時，可能會依賴銀行提供的洞察和經驗觀點。銀行具備獨特優勢來拓展並深化客戶關係，因為其有能力針對企業不同業務部門、產品線、地域分布、後臺職能及客戶族群區隔，提供客製化建議。

“

無論是人工智慧還是演算法，  
都應該能整合數十億種可能性，  
提供有關風險及潛在因應方案的資訊。

新加坡某先進製造業大型企業財資主管

## 客戶價值

- 做出更明智、更具信心的決策、績效管理和策略規劃
- 驗證成長策略
- 透過進階模型，更成熟地應用現成軟體
- 獲取經過驗證的風險管理模型
- 更全面地瞭解自身在同業及其他產業中的績效表現
- 做出更精準的現金流預測
- 清楚地瞭解營運資金績效
- 從現有數據資產中創造更高價值



## 銀行的機會

透過提升資料變現能力，並探索更多現代化轉型的途徑，銀行可強化其相較於大型科技公司與金融科技公司的競爭定位。以策略顧問角色提供量身打造的解決方案，將使客戶關係更加緊密且持久，有助於抵禦現金管理服務日益同質化的風險。

## 當前市場新趨勢

TIS CashOptix 提供以雲端為基礎的流動性與帳戶管理，以及現金預測解決方案。使用者可利用進階資料分析，近乎即時地查看不同帳戶、幣別與法人實體的現金部位。

資料來源：Treasury Intelligence Solutions

### 銀行待解答的關鍵問題

- 我們現有數據的價值是什麼？如何提升其價值？
- 我們是否擁有瞭解客戶業務所需的相關資料？
- 如何透過整合數據加強與客戶的關係？
- 各類客戶看重的洞察類型為何？客戶願意為獲取哪些洞察付費？
- 我們需要哪些工具才能持續產出可靠的洞察？我們應該自主開發、購買，還是尋求合作夥伴來獲取合適的技術？
- 如何培養人才和團隊，讓我們從傳統服務提供者轉型成為真正的長期合作夥伴？



03

# 產業專屬解決方案 正成為企業金融的 新標準

## 章節概要：

- 現金流管理工具、流動性架構與付款條件將依各客戶所屬產業的獨特運作特性進行客製化，並成為現金管理的基本配置。
- 產業別操作手冊與標準化範本可加速客戶導入流程，提升顧問服務的相關性，並協助銀行擴大客戶的整體業務往來規模。
- 高度垂直整合的解決方案結合科技、數據驅動洞察與自身的人才專業，全面因應各產業在風險觸發點、法規流程，以及計費與收付作業上的特定需求。

財務長和企業財資主管正面臨日益複雜的經營環境與不確定性，他們期望銀行提供的服務能真正契合其所屬產業的實際運作情境，而非僅提供普通的金融產品。每個產業都有其獨特性，例如，製造業的資本周期、保險業的理賠延遲，以及零售業的即時供應（Just-in-time）營運制度，需要量身打造的現金管理服務與工具。因此，領先的銀行正積極投入並建構產業別專屬解決方案。

這股趨勢也逐漸反映在客戶行為中：企業在選擇金融服務夥伴的評估更加關注其是否真正理解企業的業務，而不再單純考慮價格或產品線的完整性。一位參與我們調查的財務長表示：「產業別特定知識無疑至關重要。銀行若不瞭解我們的產業領域，便無法從專業角度為我們提供服務。」另一位則強調：「我們需要真正瞭解我們業務並具備相應能力的合作夥伴或服務提供者，才能充分發揮其職能的效率和效力。」

“

銀行若不瞭解我們的產業領域，  
便無法從專業角度為我們提供服務。

香港某汽車與交通運輸業企業財資主管

市場競爭日益激烈，能夠開發垂直化現金管理解決方案的銀行將獲得優勢，建立客戶信任並推動長期合作關係。以產業為導向、並提供多元可客製化服務的解決方案，將為銀行的創新與成長奠定穩固基礎。這些解決方案以透過虛擬管道提供數位化服務為典型特徵，同時輔以經銀行審核把關的第三方服務商生態系統，提供各類配套服務。此外，方案還可納入隨需求取得的專家資源和諮詢服務。

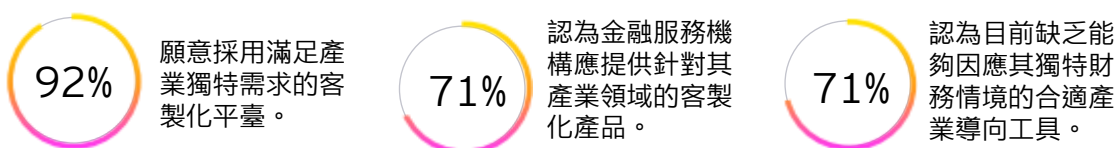
最終，部分銀行可能會建構「一站式業務解決方案」，為企業財資主管提供高度靈活的工具與功能組合，能全面配合其獨特的業務需求與策略目標。

## 企業對產業客製化方案的接受度

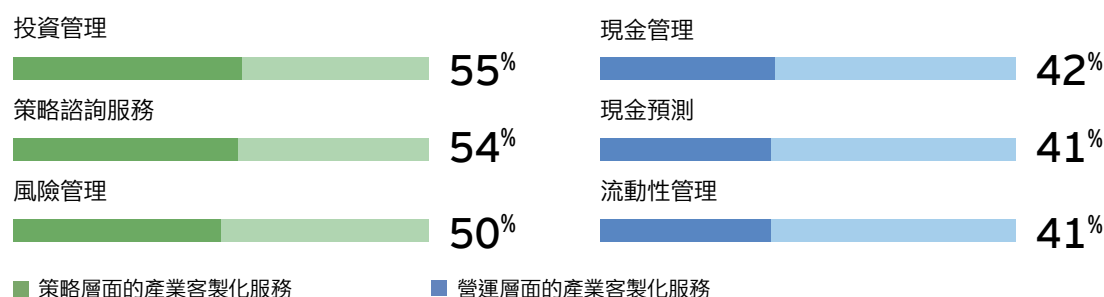
《安永財資主管之聲》調查顯示，客戶對產業客製化解決方案表現出濃厚興趣，近四分之三的財務高階主管認為，銀行提供客製化產品與服務的重要性水準為「中等至極高」。甚至有更高比例（92%）的受訪者表示，他們願意採用滿足產業獨特需求的客製化平臺。這一比例在中型企業（員工人數 100 至 249 人）的財資主管中還要略高（96%），而在大型企業（員工人數 500 人以上）中則略低（88%）。出現這樣的差異可能是因為大型企業已建構內部功能系統，因而在整合新外部平臺時面臨更大挑戰。

受訪者最感興趣的是能提供策略服務的平臺，因為產業專業知識能在其中產生明顯的競爭優勢；相較之下，對營運服務的興趣則明顯較低。儘管如此，我們的調查顯示，銀行仍需努力開發此類服務；71% 的受訪者認為，目前缺乏能夠因應其獨特財務情境的合適產業導向工具。

### 企業財資主管對產業客製化產品與服務有較大需求



### 熱度最高的產業客製化服務



註：多選題百分比合計可能不為100%。

資料來源：2024年《安永財資主管之聲》

## 銀行如何提升客戶服務

產業專屬解決方案應簡化核心功能與交易流程（例如，開立發票、收付款和客戶註冊），這一點最為重要。鑒於不同產業存在季節性現金流周期及收付款模式差異，銀行的資金管理系統必須足夠靈活，以精準配合產業特性。

技術平臺本身仍需搭配具備產業專業的人才。當客戶面臨特殊複雜情形或提出具體問題時，專家可提供建議。具備前瞻性視野的銀行會與產業專家合作，共同開發能準確反映產業財務複雜性的工具。

產業客製化解決方案透過易於使用的平臺提供以數據為導向的洞察，將有助於財務主管因應策略風險管理與投資決策挑戰（例如，開拓新市場、推出新產品線或品牌延伸、增加新的財務功能）。需要再次強調的是，設計上的靈活性是關鍵，因為各產業優先事項不同（例如，在資產類別方面）。

例如，醫療照護產業的優先事項和需求就與農業不同。醫療照護機構的整合式支付處理解決方案需要連結多方支付方與服務提供者，並滿足嚴格的資料共享監管要求；而在農業領域，市場平臺和交易系統將運用代幣化技術，簡化大宗商品交易和結算流程。同樣地，最成功的產業客製化平臺應嵌入產業法規要求、作業流程和財務模型。

以垂直化產業解決方案與嵌入式金融為基礎，銀行可透過先進的自助式工具，為企業提供服務。銀行將不再僅提供基礎服務，而是打造端到端的一站式客戶體驗，提供完整、豐富的財務功能，供客戶按需求部署。多數企業可能會透過 API 連接銀行系統，以加強其自有平臺和生態系統中的服務能力。

## 客戶價值

- 以最低投資成本取得更強大的技術功能
- 可即時使用已驗證、且符合特定產業需求的解決方案
- 提升豐富客戶體驗與服務內容的能力



## 銀行的機會

為客戶提供更豐富的服務不僅能夠推動銀行收入成長，還能藉此強化客戶對銀行專業能力的依賴，提升客戶忠誠度與留存率。設計完善的平臺可顯著提升銀行在技術與數據領域等重大投資上的報酬率。儘管先進科技是這類解決方案能否發揮成效的關鍵基礎，但其核心本質仍在於客戶互動與關係經營，以及進一步推動銀行業從以交易為導向，轉型為以關係為核心的經營模式。最具成熟度的銀行甚至可憑藉其對產業的深度洞察，識別新客戶與商業機會，包括客戶生態圈中的關聯企業。

## 當前市場新趨勢

眾多大型銀行已透過收購科技公司或與合作夥伴合作來提供客製化產業解決方案：JPMorgan Payments 與 Loop 平臺合作，優化貨運付款流程，改善貨主與承運商的營運資金管理。該項以 AI 為基礎的解決方案可加速付款流程，解決卡車運輸業中傳統支付系統的低效率問題。

資料來源：PYMNTS

PNC 金融服務集團為醫療照護機構提供客製化資金管理解決方案，協助其簡化流程、強化現金流並提升病患滿意度。核心服務包括與病患帳務系統的整合、集中化收款對帳、遠端存款服務，以及透過 National Lockbox Network 實現高效率的應收帳款管理。應付帳款方面則提供電子資金轉帳、商務卡解決方案及詐欺防護服務，並透過 PNC 銀行入口網站提供詳盡的報表與分析。

資料來源：PNC

澳洲西太平洋銀行（Westpac）的 Presto 是一款為 Android 系統開發的 app，與 mx51 合作推出，可加速商家交易，減少人為輸入錯誤風險。Presto 能以無線方式連接終端設備至主要的餐飲與零售 POS 系統，並提供即時銷售與營運績效分析儀表板。

資料來源：西太平洋銀行

## 銀行待解答的關鍵問題

- 我們最具優勢、最適合發展量身打造解決方案的產業有哪些？
- 這些產業面臨的最大挑戰與機會是什麼？我們如何幫助客戶加以因應？
- 哪些新技能、知識和專業能力，最能強化我們的技術平臺？哪些合作夥伴能提供這些服務？
- 我們需要優先開發哪些關鍵技術與資產（例如，API）？現有基礎設施中的哪些要素可作為新平臺的基礎？
- 如何擴展和客製化我們的現有生態系統，以服務不同類型的客戶？
- 我們是否具備開發平臺型解決方案所需的人才與知識？我們的員工及團隊是否擁有擔任產業專家與專業顧問的能力？
- 我們是否具備足夠的深度與廣度，以同時服務多個產業？

# 區塊鏈市場基礎設施： 打造全新的價值交換模式 開啟銀行成長新機會

## 章節概要：

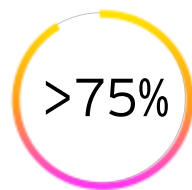
- 在銀行協助下，客戶對數位資產投資的接受度不斷提高。
- 數位原生機構、科技公司、支付機構及銀行紛紛開發下一代解決方案，推動穩定幣在支付領域的主流化應用。
- 銀行透過代幣化提升擔保品管理、對帳、清算及結算等流程效率，鏈上金融服務與傳統金融服務之間的落差正逐步縮小。

隨著穩定幣、代幣化存款與代幣化基金等數位資產日益普及，加上美國在立法與監管的政策日益明朗，銀行的現金管理解決方案正同時面臨新的機會與威脅。儘管資本市場與機構投資人已率先探索這些技術，其對銀行業的完整影響與潛在機會仍在持續演變，並隨著監管政策的明朗化而加速發展。

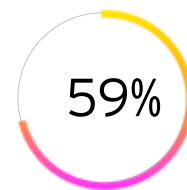
銀行亦可透過向加密貨幣與數位資產領域的數位原生客戶提供現金管理及其他核心銀行服務，進一步擴大客戶基礎。積極發展與該產業的合作關係，將為銀行帶來雙重契機：一方面拓展客群，另一方面則透過將數位資產與新興技術導入現金管理解決方案，強化既有產品與服務。換言之，加密貨幣與數位資產公司既是銀行的潛在客戶，同時也是重要的業務合作夥伴。

## 融合如何推動成長

種種現象顯示，傳統金融機構與數位原生機構的整合程度正持續加深。EY-Parthenon 研究顯示，機構投資者對數位資產表現出高度興趣，且普遍認為監管政策進一步明朗化將帶動市場活力。目前，已有多家知名銀行宣布計畫發行穩定幣或代幣化存款業務。與此同時，部分數位原生加密貨幣機構也正在申請或計畫申請傳統銀行執照。可以預見，未來傳統銀行與數位原生機構所提供的服務將不斷融合。



預計在2025年增加數位資產配置的機構投資者比例。



表示將把數位資產或相關產品配置比例提高至資產管理規模5%以上的機構投資者比例。

資料來源：EY-Parthenon 和 Coinbase，〈2025年機構投資者數位資產調查〉

許多跨國企業都在評估該技術的商業價值，尤其是在跨境支付情境中的應用。全球性軟體公司也迅速推出軟件即服務（SaaS）解決方案，以響應市場需求並提前布局。例如，SAP 的 Digital Currency Hub，可將鏈上交易自動記帳並對帳至 ERP 系統。一些大型企業在完成對特定數位資產、用於支付處理的區塊鏈基礎設施，以及會計與稅務政策修訂的嚴謹法遵與風險評估後，已經開始接受以穩定幣進行付款。

在數位資產時代，現金管理流程有所不同，但對企業客戶而言，這些流程仍至關重要。這意味著，銀行仍可圍繞這些核心服務維護與客戶的關係。例如，穩定幣或代幣化可以簡化結算與擔保品交付流程。銀行可以發行穩定幣或代幣化資產，供企業集團內不同法律實體與事業單位之間進行內部結算。此外，銀行還可以將代幣化技術運用到自身信貸產品和同業拆款業務中。部分率先行動的銀行已經在這些領域完成技術驗證。

“  
非傳統借貸模式  
將帶來不同的靈活選擇。  
加拿大某零售企業財資主管



## 銀行如何提升客戶服務

提供合規且關鍵的市場基礎設施的銀行，能夠在此基礎上開發更進階、具附加價值的高端功能，進一步延伸其基礎建設能力。隨著監管政策日益明朗，以及全球市場基礎設施穩健發展，穩定幣、代幣化存款及其他鏈上金融產品的創新速度將持續加快。

銀行勢必會在其更多業務領域中擴大代幣化與數位資產的應用。銀行間的數位資產交易規模預期將擴大，代幣化技術在大宗商品期貨市場的應用也將更加普遍。貿易融資、流動性管理及跨境資金流動領域的客戶需求也將推動銀行投入更多創新。如一位財資主管所言：「非傳統借貸模式將帶來不同的靈活選擇。」銀行有望為零售、旅遊及餐旅業等部分產業的客戶提供解決方案，協助他們發行專屬數位資產、發展更進階的客戶互動策略，或推出新型忠誠度計畫。

過去五年間，由於監管環境始終不明朗，銀行在推動數位資產專案時難免心存顧慮，往往使初期試點計畫淪為「業餘專案（Hobby projects）」。這種情況完全可以理解。而今隨著全球多個主要市場的監管框架加速完善，我們有充分理由相信，那些在建構核心基礎設施和建立產業標準方面展現領導力的機構，必將在加密技術驅動的未來產業中占據市場主導地位。

## 客戶價值

- 結算流程更快、更精準
- 手續費、財務成本和資本管理成本更低
- 支援更豐富的客戶體驗，加強與新一代數位原生客戶的互動
- 提升流動性及資產互通性
- 資金流轉更快、更順暢，並借助可程式化技術提高自動化水準
- 降低對中介機構（包括傳統銀行）的依賴程度



## 銀行的機會

在新型支付形式的發展中扮演核心角色，將有助於銀行開闢來自資產代幣化與數位貨幣的全新收入來源。隨著代幣化與區塊鏈功能日益普及，交易處理流程（如結算、擔保品管理與外匯交易）可望大幅簡化並提升效率。

## 當前市場新趨勢

已有多家大型銀行及知名金融機構計畫推出更多與加密貨幣及數位資產相關的服務。

花旗推出的數位代幣服務「Citi Token Services」是專為機構客戶設計、以區塊鏈為基礎的數位資產解決方案，透過保障全天候跨境流動性及分行機構間的收支服務，強化現金管理服務。客戶無需持有或管理代幣便可使用私有區塊鏈處理交易，降低操作複雜度並簡化使用流程。

資料來源：花旗(Citi)

SAP宣布推出「Digital Currency Hub」，這是一款API驅動的ERP連接工具，可將企業的區塊鏈支付自動整合至標準 ERP 作業流程中。

資料來源：SAP

Robinhood 正以其廣受歡迎的投資交易應用程式為基礎，拓展更完整的財富管理與銀行解決方案。透過與 Global Dollar Network 合作，Robinhood 正在印證穩定幣如何透過即時結算及「盤後」結算機制推動金融創新。

資料來源：Robinhood

## 銀行待解答的關鍵問題

- 我們應接洽哪些監管機構，以準確把握數位資產與代幣化監管政策走向？
- 如何與關鍵利害關係人展開對話，共同參與產業規則及標準的制定？
- 代幣化可以提升哪些現金管理流程的效率和效果？
- 實施現金管理數位資產策略需要哪些核心能力？我們應選擇自行建構、外購，還是透過合作獲取這些能力？
- 如何拓展與加密數位資產企業的合作，共同開發下一代現金管理解決方案？
- 試驗或試辦數位貨幣解決方案的最佳路徑是什麼？
- 潛在的營收影響有多大？
- 未來透過數位貨幣處理的支付與外匯交易規模有多大？

## 建議行動

每家銀行在現金管理上的轉型路徑，將根據其獨特的策略目標、市場進入方式、客戶結構和組織文化而有所不同。所有銀行都需要具備清晰的策略願景、全面現代化的技術、強大的數據管理能力、能夠協同合作的新型人才團隊，以及管理階層持續且堅定地支持實驗與創新。

轉型勢在必行，因為客戶期望不斷提高，新興科技、新數據的湧現讓過去難以實現的能力變得觸手可及，正在重塑現金管理市場格局。這項轉型的商業邏輯，應從能在短期內創造具體價值的行動著手，同時為未來截然不同的現金管理解決方案與客戶關係奠定基礎。以下行動將有助於實現這一目標。

### 1

#### 銜接新一代現金管理和策略優先事項

- 將現金管理產品和服務定位轉向更廣泛的目標，例如，深化客戶關係、建構生態系統，以及與金融科技公司合作。
- 考慮針對特定產業優化現金管理解決方案，以形成差異化，提高客戶參與度與忠誠度。
- 精準配置技術投資（尤其是AI投資），直接強化核心現金管理產品和服務。
- 明確價值主張並清楚地向市場傳達。

### 2

#### 設計現金管理產品務必以客戶為中心

- 設計新產品，為客戶帶來實際收益與價值，尤其要契合客戶的成長策略與轉型計畫。
- 開發與客戶發展歷程中的關鍵節點和里程碑相匹配的解決方案。
- 建構高度靈活的客製化解決方案，使客戶能根據自身偏好，自主使用技術和工具。
- 所有產品和服務均配套自助功能，並在必要時提供顧問和專家支援。

## 3

### 透過自建、外購或合作， 獲取關鍵數據與技術

- 辨識各產業客戶最具價值的外部資料流，以強化既有資料集。
- 推動IT部門與業務主管之間的合作，共同打造新的現金管理與智慧財資解決方案。
- 評估與託管服務供應商及其他第三方機構合作的機會，為智慧財資、財資即服務（TaaS）及其他進階產品和服務奠定基礎。
- 與金融科技公司及其他技術供應商對接，探索合作的可能性，並評估最佳合作夥伴或收購目標。
- 組建現代化現金管理團隊，招聘人才時，重點關注 AI、資料科學及雲端運算等核心技術領域。

## 4

### 重點關注轉型方式和變革 管理

- 為未來現金管理及整個財資職能設定清晰願景。
- 在高階領導層的帶領與倡導下推動變革。
- 確保客戶和員工能理解變革的重要性，以及變革對他們自身的意義。
- 化解內部變革阻力，包括人才缺口及文化上的抵觸情緒。

# 聯繫安永

## 黃建澤

審計服務部 營運長  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8886  
電子郵件：James.C.Huang@tw.ey.com

## 張正道

審計服務部 執業會計師  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8881  
電子郵件：Bob.Chang@tw.ey.com

## 徐榮煌

審計服務部 執業會計師  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8887  
電子郵件：Daniel.Hsu@tw.ey.com

## 馬君廷

審計服務部 執業會計師  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8809  
電子郵件：Spencer.Ma@tw.ey.com

## 謝勝安

審計服務部 執業會計師  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8857  
電子郵件：Charlie.Hsieh@tw.ey.com

## 楊弘斌

審計服務部 執業會計師  
安永聯合會計師事務所  
電話：02-2728-8836  
電子郵件：HungBin.Yang@tw.ey.com





---

## 安永聯合會計師事務所

### 審計服務



**傅文芳**  
所長  
電話: 02-2728-8866  
電子郵件: [Andrew.Fuh@tw.ey.com](mailto:Andrew.Fuh@tw.ey.com)



**黃建澤**  
審計服務部  
營運長  
電話: 02-2728-8886  
電子郵件: [James.C.Huang@tw.ey.com](mailto:James.C.Huang@tw.ey.com)



**馬君廷**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8809  
電子郵件: [Spencer.Ma@tw.ey.com](mailto:Spencer.Ma@tw.ey.com)



**張正道**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8881  
電子郵件: [Bob.Chang@tw.ey.com](mailto:Bob.Chang@tw.ey.com)



**徐榮煌**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8887  
電子郵件: [Daniel.Hsu@tw.ey.com](mailto:Daniel.Hsu@tw.ey.com)



**謝勝安**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8857  
電子郵件: [Charlie.Hsieh@tw.ey.com](mailto:Charlie.Hsieh@tw.ey.com)



**楊弘斌**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8836  
電子郵件: [HungBin.Yang@tw.ey.com](mailto:HungBin.Yang@tw.ey.com)



**林世襄**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: 02-2728-8889  
電子郵件: [Tim.Lin@tw.ey.com](mailto:Tim.Lin@tw.ey.com)

### 稅務服務



**林志翔**  
稅務服務部  
營運長  
電話: 02-2728-8876  
電子郵件: [Michael.Lin@tw.ey.com](mailto:Michael.Lin@tw.ey.com)



**沈碧琴**  
全球稅務法規遵循及報告服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8877  
電子郵件: [Ann.Shen@tw.ey.com](mailto:Ann.Shen@tw.ey.com)



**蔡雅萍**  
公司稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8873  
電子郵件: [Anna.Tsai@tw.ey.com](mailto:Anna.Tsai@tw.ey.com)



**林宜賢**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8870  
電子郵件: [Yishian.Lin@tw.ey.com](mailto:Yishian.Lin@tw.ey.com)



**林志仁**  
移轉訂價服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8812  
電子郵件: [Sean.Lin@tw.ey.com](mailto:Sean.Lin@tw.ey.com)



**詹大緯**  
稅務科技服務  
副總經理  
電話: 02-7756-9163  
電郵: [David.Jan@tw.ey.com](mailto:David.Jan@tw.ey.com)

---

## 安永諮詢服務股份有限公司



**萬幼筠**  
諮詢服務  
總經理  
電話：02-2728-8801  
電子郵件: [Thomas.wan@tw.ey.com](mailto:Thomas.wan@tw.ey.com)



**謝佳男**  
諮詢服務-資訊服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8850  
電子郵件: [Joseph.Hsieh@tw.ey.com](mailto:Joseph.Hsieh@tw.ey.com)

## 安永企業管理諮詢服務股份有限公司



**黃昶勳**  
企業諮詢服務-策略績效  
總經理  
電話：02-2728-8862  
電子郵件: [Jon.Huang@tw.ey.com](mailto:Jon.Huang@tw.ey.com)



**高旭宏**  
企業諮詢服務-風險管理  
執行副總經理  
電話：02-2728-8811  
電子郵件: [Charlie.Kao@tw.ey.com](mailto:Charlie.Kao@tw.ey.com)

## 安永財務管理諮詢服務股份有限公司



**何淑芬**  
策略與交易諮詢服務  
總經理  
電話：02-2728-8898  
電子郵件: [Audry.Ho@tw.ey.com](mailto:Audry.Ho@tw.ey.com)



**劉安凱**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8806  
電子郵件: [Ankai.Liu@tw.ey.com](mailto:Ankai.Liu@tw.ey.com)



**楊小慧**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8838  
電子郵件: [Jessica.Yang@tw.ey.com](mailto:Jessica.Yang@tw.ey.com)



**馮熾偉**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8528  
電子郵件: [ChihWei.Feng@tw.ey.com](mailto:ChihWei.Feng@tw.ey.com)



**王沛**  
策略與交易諮詢服務-精算服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8828  
電子郵件: [Angelo.Wang@tw.ey.com](mailto:Angelo.Wang@tw.ey.com)

---

## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

加入安永LINE@好友  
掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 [ey.com](https://ey.com)。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 [ey.com/zh\\_tw](https://ey.com/zh_tw)。

© 2026 安永台灣  
版權所有。

APAC NO.14009115  
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

[ey.com/zh\\_tw](https://ey.com/zh_tw)