



# 銀行公會

The Bankers Association of the Republic of China

## 會訊 第一五〇期

中華民國 114 年 11 月

發行人 董瑞斌  
發行所 中華民國銀行公會  
地址 104 台北市德惠街 9 號 3 樓  
電話 (02)8596-2229  
傳真 (02)8596-2230  
創刊 中華民國 90 年 1 月  
設計美編 文匯印刷資訊處理有限公司

### 引領台灣智慧金融新紀元：人工智慧驅動銀行業轉型的戰略藍圖

賴偉晏

KPMG 安侯建業 數位長暨合夥人

在全球數位轉型大潮中，銀行業正經歷一場全面的轉型洗禮。過去習慣的金融服務模式和技術架構已無法滿足客戶日益提升的期待，也無法快速應對整體市場的創新速度。許多金融業者正在積極探索下一步的創新路徑。KPMG 觀察到，若金融業者對於人工智慧無所作為，或只停留在人工智慧技術的試點階段，而未深度整合人工智慧於其業務策略與治理結構中，將可能失去未來市場的主動權，將金融格局的控制權拱手讓給行動更迅速的新勢力。

#### 金融業對人工智慧高度重視，創新效率與營運流程

根據世界經濟論壇（WEF）的報告，全球金融業在 AI 的投資將於 2027 年成長至 970 億美元。這反映出市場對人工智慧的高度期待與強烈行動力。人工智慧不僅改變了銀行的營運規模與效率，更在預測性分析、生成式人工智慧及代理式人工智慧等多重層面，重塑客戶體驗的基礎。這不只是技術上的更新，而是根本性的競爭優勢再造。成功的金融機構已認知到，唯有聚焦人工智慧帶來的實質商業

回報，並在策略、技術、風險與治理上同步革新，才能在市場中脫穎而出。

遍顧全球頂尖金融業應用人工智慧實際案例，摩根大通（JPMorgan Chase）借助其自主開發的 COiN（Contract Intelligence）平台，成功將生成式人工智慧應用於法律文件的自動分析與審核。面對數以萬計的商業貸款合約，過去需要投入龐大法律團隊並花費成千上萬的工時來進行繁瑣的審查，COiN 利用自然語言處理和機器學習技術，在數秒鐘內完成 12,000 份文件的分析，節省了超過 36 萬個工時。這不僅大幅提升了處理速度，也顯著降低了審核錯誤，並防範法律風險，使摩根大通能將法律專業人才聚焦於更高價值的策略性工作，成為金融業效率與合規並重的先驅。

瑞銀集團（UBS）則將大型語言模型（LLM）應用於財富管理領域，透過人工智慧生成的虛擬分析師協助掃描海量市場數據、追蹤投資組合及市場趨勢，並結合專業洞見，為高價值客戶提供量身打造的投資研究推薦服務。這種高度個人化且精準的服務模式，不僅縮短了研究分析時間，也提升了客



戶的互動體驗和信任度，讓財富顧問能更有效聚焦於策略規劃與客戶關係管理方面。

上述兩大頂尖金融機構案例，皆展現了如何將人工智慧深度整合於其核心業務中，在法務合規與財富管理多個關鍵領域實現轉型，不但提升營運效率，更對金融業產生實際商業價值與競爭優勢的持續創新。

## AP2 智慧代理開拓全新金融場景與商機

但，我們在金融領域看到的創新不僅於此。Google 於 2025 年推出的代理支付協議 AP2（Agent Payments Protocol），專為解決人工智慧代理在支付流程中的自主交易問題而設計。簡單來說，過去人工智慧代理能協助用戶搜尋商品、比價及下單，但在付款環節仍需用戶手動介入，基本上代表人工智慧服務到付款的階段就斷鏈了。但是 AP2 透過加密授權指令，讓人工智慧代理在獲得用戶明確授權後，能夠獨立完成從商品搜索到付款的完整流程，實現真正的多任務自主協作。

舉例來說，透過 AP2 協議，用戶可以指示人工智慧代理幫忙購買某知名韓國女團的演唱會門票。人工智慧代理會自動搜尋適合的票源，比較不同平台的價格與座位，與支付系統協同完成訂單，並在用戶設定的價格範圍內自動付款。整個購票過程不需用戶手動介入，不僅省時省力，還避免因網路卡頓或手速太慢而錯失心儀門票。Google 此舉不但提升了消費者的購物體驗，更重要的是開創人工智慧代理在支付和購物領域的商業模式，大幅度的提升消費者便利性與金融的場景創新。

## 台灣金融業導入人工智慧現況

台灣金融業在這波人工智慧金融升級浪潮中也持續追趕，KPMG《台灣產業人工智慧應用趨勢與展望報告》調查顯示，在台灣金融業中，約有 43% 的機構僅在少數部門應用人工智慧技術；然而，也有 14% 的機構已經拓展至超過半數部門，甚至 7% 的機構實現了多數部門的人工智慧落地應用，顯示整體人工智慧在金融業的滲透率雖尚屬初期，但部分機構已邁向更廣泛和深入的應用階段。

台灣金融業者普遍認為人工智慧可以提升企業

內部行政流程效率，其次是即時回應客戶的多樣化需求（43%）。也有 36% 認為可透過數據洞察及分析，提供決策建議及提升客戶服務品質。尤其 2025 年以來，我們看到更多本土銀行業、保險業者在數位與 AI 的轉型上著墨更深，可見在未來的 3-5 年中極有可能是創新金融服務大洗牌的局面，更將加速市場淘選的速度。

然而，AI 轉型也並非只有光明面，更有務實的風險面需要考量。KPMG 調查也反映出金融業面臨的挑戰，包含 45% 受訪者認同缺乏合適人才、導入成本高，以及風險評估難度大等；而數據安全風險和模型偏誤亦是業界高度關注的問題。

## 盤點金融業 AI 轉型五大重要構面

面對數位轉型與人工智慧的浪潮，金融業者如何科學且有系統地規劃與推動人工智慧落地，成為決定競爭力的關鍵。KPMG 透過多年輔導金融業的實務經驗，提出一套全面覆蓋策略制定、技術部署、數據治理及風險管理的整體框架：《連結性企業》，幫助企業從試點走向規模化運用，確保人工智慧投資能轉化為實際業務成長與風險掌控能力。

在「連結性企業」方法論中，KPMG 強調五大關鍵構面，為企業數位轉型提供全方位的支持。首先是「連結市場」，企業需緊密洞察並快速響應市場趨勢與客戶需求變化；第二是「連結消費者」，以數據驅動精準且個性化的客戶體驗，增強用戶黏著度和滿意度；第三是「連結生態圈」，透過與合作夥伴、供應鏈及產業聯盟深度整合，建立互利共生的商業生態；第四是「連結技術」，搭建靈活且具擴展性的數位平台，支持 AI、大數據等新興技術的快速應用；最後是「連結組織」，構建敏捷且跨界協作的企業文化與人才生態，推動持續創新與變革。

這五大構面的緊密連結，形成企業全面競爭力的核心，不僅幫助金融機構快速應變市場波動，更能主動引領產業創新浪潮。以下將透過此方法論拆解金融業在 AI 創新的各式案例與需注意事項：

## 連結市場

摩根大通（JPMorgan Chase）正著眼於成為世

界上第一間完全由人工智慧驅動的超級銀行。摩根大通最優先定義的是自身的 AI 願景，重新定位自己在 AI 時代欲完成的藍圖，並將其藍圖拆解成商業計畫開始播下 AI 創新種子。例如，投入巨資打造名為「LLM Suite」的大型語言模型平台，將 AI 深度整合進行銷售、風險管理等多個市場關鍵環節。藉由持續優化自動化流程與數據驅動的決策能力，摩根大通能迅速捕捉與回應市場變化，確保產品和服務商業模式精準切合客戶需求，加速搶占市場先機。

## 連結消費者

ING 銀行運用生成式 AI 技術，引導客戶寫出退休後的生活期待，並透過虛擬助理幫助用戶圖像化實現老年夢想，畫出例如騎著哈雷環遊世界、與老伴攜手享受熱帶島嶼沙灘的想像未來。並且加上客製化的財務分析，建議用戶該如何配置自己的退休財務規劃。透過 AI 生成的視覺化方案，直觀了解退休生活可能走向，這種深度個人化服務大幅提升客戶參與度和信任感，進而推動退休金融商品的有效銷售和使用率。

## 連結生態圈

Grab 運用其 in-app 支付服務，將用戶的消費、出行、保險及購物等多種生活場景串聯起來，建構一體化的數位金融生活生態圈。用戶可透過 Grab 平台一站式完成車程預約、線上購物及保險理賠，背後由 AI 驅動的支付代理系統保障交易安全與便捷，增強用戶黏著度並拓展跨業合作商機。其中最重要的是透過數據全面串接此數位生態圈，藉此更客製化的了解每位消費者的不同場景，並且提供最適當的客製化推薦。

## 連結技術

隨著人工智慧技術的快速發展，業界專家普遍預測，自 2026 至 2028 年期間，那些大型的 AI 公司將爬取完網路上幾乎所有公開的數據資源。這將促使人類創造的原始數據與 AI 自主生成的數據在規模和應用上出現前所未有的黃金交叉。對金融機構而言，這一轉折帶來重要警示：如果不能提前建立嚴謹且合規的數據治理體系，AI 模型在訓練過程中可

能會無意識地擴大數據中的錯誤與偏見，導致模型決策產生偏差，甚至損害企業聲譽與客戶信任。由此可見，完善的數據治理不僅是確保 AI 應用成功的基石，更是防範風險、創造公平透明金融服務的關鍵。

## 連結組織

2025 年，KPMG 持續推動「Future is Now」計畫，廣泛導入生成式 AI 工具幫助全體員工提升工作效率。該計畫建立了專業領域的 KPMG 專屬 Prompt Library，將審計、稅務、顧問等實務中常用的 AI 提示詞進行收集與公開，供員工自由使用。這套系統持續進行擴充，作為長期推動服務專業化和員工賦能的核心，全面支持數位轉型與創新。

## AI 治理將成為創新與機會的新基石

AI 所造成的機會與風險都很巨大，在金融業推動 AI 應用時，必須面對比其他產業更為嚴謹的監管和合規挑戰。特別是在利用 AI 協助內部報告與決策過程，金融機構不僅要管理模型可能存在的偏誤，還需配合資訊揭露規範與個資保護法規，確保整體應用合規安全。這要求企業加強與法務、資訊安全及稽核等部門密切協作，形成完整的治理結構，促進台灣金融業向國際高標準看齊。

面對 AI 技術帶來的巨大機會與風險，企業必須認識到光是做好數據治理已難以完全涵蓋風險，還須深入提升 AI 模型的透明度，嚴格控管使用風險，並建立全生命周期的風險防控措施。唯有從資料品質、模型設計到應用監控全面布局，才能有效防範 AI 可能產生的幻覺效應、誤導性內容及偏見擴散，保障金融服務的公正與安全，實現數位轉型的可持續發展。

有效的 AI 治理也需要建立圍繞財務管理的控制，以確保對人工智慧技術的投資產生積極的回報。包含對 AI 專案進行嚴格的成本效益分析、預算和監控，以追蹤其財務績效和策略價值。讓企業能夠有效分配資源，確定符合策略重點並具有高投資回報率潛力的人工智慧計畫，確保組織管理其整體財務狀況。透過以上的架構，每間企業其實都有機會在 AI 轉型的過程走得更加穩健。





## 跨越最後一公里： 銀行如何用「為成功付費」永續偏鄉就醫與出行

侯勝宗

逢甲大學公共事務與社會創新研究所 特聘教授

### 一、前言：雙重鴻溝—當距離決定健康

#### 一趟近百公里的就醫路

清晨五點，天光未亮，居住在台東縣達仁鄉的林阿嬤已經起身準備。她今天的目的地，是位於台東市區的醫院，進行每三個月一次的糖尿病追蹤檢查。對都市居民而言，這不過是半小時內的日常；對林阿嬤來說，卻是一場耗時、耗資、耗費心神的長征。她需要先等待班次稀疏的幸福巴士，搖晃一個多小時到南迴公路，再轉乘東台灣客運前往台東市區。錯過一班車，就意味著半天的等待。整趟行程往返，交通時間動輒數小時，車資加上在外用餐的開銷，輕易就突破千元大關，這對僅依賴微薄老人年金的她而言，是筆沉重的負擔。

這不僅是林阿嬤個人的故事，更是台灣偏鄉數以萬計高齡者的共同寫照。台灣在 2025 年正式邁入超高齡社會，65 歲以上人口超過總人口的 20%。我們引以為傲的健保體系與世界級的醫療服務，卻因一道名為「交通可及性」的巨大鴻溝，在偏鄉地區形成了一道看不見卻難以逾越的高牆。

#### 結構性困境：偏鄉的「移動貧窮」與社會的隱性成本

林阿嬤所面臨的困境，學術上稱之為「移動貧窮」(Mobility Poverty)。這不僅指涉缺乏交通工具，更是一種因交通障礙而被剝奪選擇權、發展機會與社會連結的系統性問題。以台東為例，其幅員狹長、地形崎嶇的地理特性，加上人口分散，導致公共運輸長期存在使用率低、服務不足的結構性問題，成為移動貧窮的典型縮影。

這種困境衍生的社會成本，遠超乎個人層面的不便。首先，它直接衝擊國民健康。當預防性、追蹤性的門診變得困難重重，許多長者選擇「小病忍

耐、大病才去」，錯失了早期介入的黃金時機。其次，這對國家的醫療體系構成了沉重的隱性負擔。研究顯示，缺乏前端預防性照護，將導致後端高成本的危機處理需求激增。當長者的慢性病因疏於追蹤而惡化，最終只能依賴成本高昂的急診與住院服務時，健保的財務壓力將不成比例地擴大。這形成了一種惡性循環：在前端節省的交通投資，卻在後端以數倍、甚至數十倍的醫療支出作為代價償還。最後，移動貧窮也扼殺了地方發展的可能。交通不便阻礙了在地就業、觀光與地方創生，加劇了青壯年人口外流，使偏鄉的凋零進一步加速。

#### 以金融驅動的系統性解決方案

過去，解決這類問題的思維多停留在政府的公共預算補貼。然而，這種模式面臨資金不穩定、缺乏績效誘因的瓶頸。本文旨在跳脫傳統框架，提出一個由金融驅動的系統性解決方案。此方案將結合「社會金融創新」、「數位科技應用」與「在地組織執行力」三股力量，建構一個可持續、可擴展、且具備社會與財務雙重效益的新模式。

本文將以台東縣政府與非營利組織—微光行動協會所共同推動的「TTGO 台東預約接駁服務」為實證案例，深入剖析其成功之處與面臨的挑戰。在此基礎上，我們倡議未來可以設計一套名為「為成功付費」(Pay for Success, PFS) 的創新金融機制，邀請銀行業能超越傳統資金提供者的角色，轉型為整合支付、數據與服務的「移動金融」(Mobility Finance) 賦能者，從而精準地縮短偏鄉居民在就醫與支付上的「最後一公里」距離。

### 二、解構台東 TTGO 模式的創新與侷限

在探討未來解決方案之前，我們必須先理解已在第一線奮鬥並取得成果的先行者。台東的「TTGO 台東預約接駁服務」，正是這樣一個偏鄉案例。它

不僅是交通服務的創新，更是一場深刻的在地治理實驗。

## TTGO 的誕生：需求反應式運輸 (DRTS) 的在地實踐

TTGO 的核心是「需求反應式運輸服務」(Demand Responsive Transit Service, DRTS)。此概念顛覆了傳統公車「固定班次、固定路線」的思維，改以使用者需求為核心，透過預約機制，以在地人服務在地人精神，讓司機成為地方助人者。這種模式特別適合台東這樣人口分散、需求多樣的偏鄉地區，能有效提升運輸效率並降低空車率。

TTGO 的具體運作模式展現了高度的靈活性與在地適應性：

- **多元服務整合**：它並非單一的運輸工具，而是整合了在地計程車、幸福巴士、甚至長照專車等多重運具的平台，提供從家門口到目的地（如火車站、醫院、文化健康站）的「戶到站／站到戶」(door-to-station/station-to-door) 接駁服務。
- **多元預約管道**：考量到偏鄉長者的數位落差，TTGO 除了提供網站與手機 APP 預約外，更保留

了關鍵的電話預約服務，確保所有使用者都能輕易觸及。

- **司機帶車加入**：TTGO 最特別的地方在於，邀請部落或鄰里的族人或民眾，將自己的白牌車轉為合法綠牌車，考取職業駕照加入 TTGO 服務行列。以「在地人服務在地人」精神，用一台車養活一個家庭，一台車支撐整個社區，而不借助外面車隊的不穩定服務，讓移動的永續性可以留在家鄉。

## 公私協力與在地賦能：TTGO 的成功基石

TTGO 的成功，遠不止於技術平台的導入。其背後更深層的動能，來自於一種創新的治理架構與對在地社群的深刻賦能。這是一場「政府向民間買服務、在地人服務在地人」的治理實驗。

首先，是中央與地方政府的法規突破。交通部於 2020 年底正式鬆綁了《汽車運輸業管理規則》，允許偏鄉地區的自用車（俗稱白牌車）司機在考取職業駕照後，合法轉型為營業用綠牌車，並開放客貨兼營。這項關鍵性的政策鬆綁，從根本上解決了偏鄉長期以來運力供給不足的問題，讓在地的運輸資源得以被活化。

圖1 TTGO營運收入

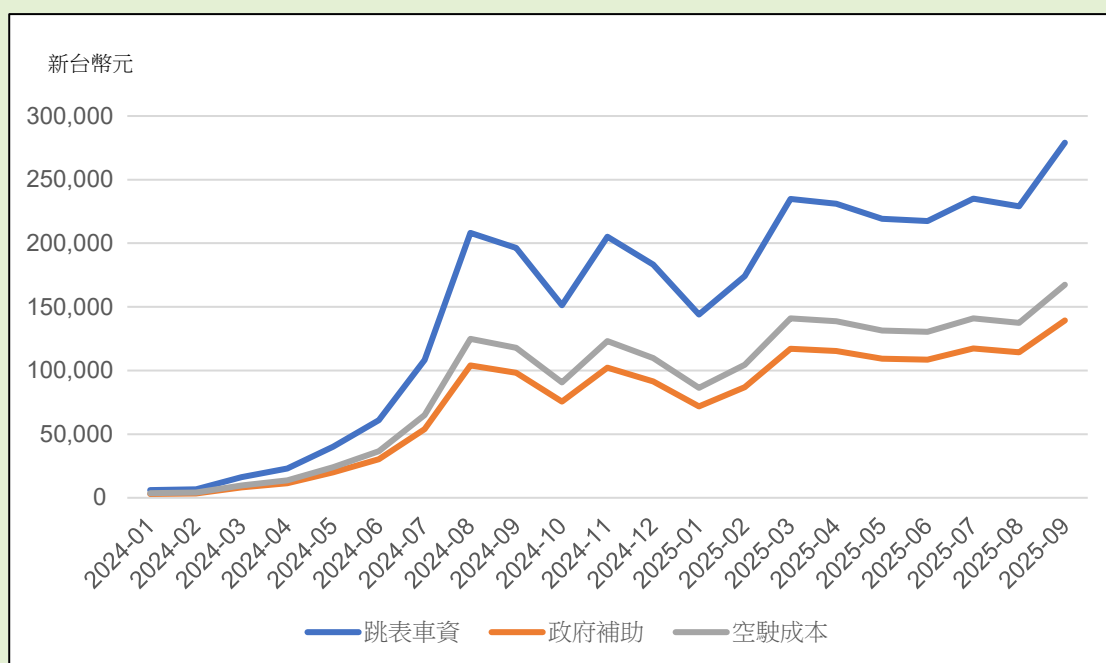




圖2 TTGO營運趟次、載客數

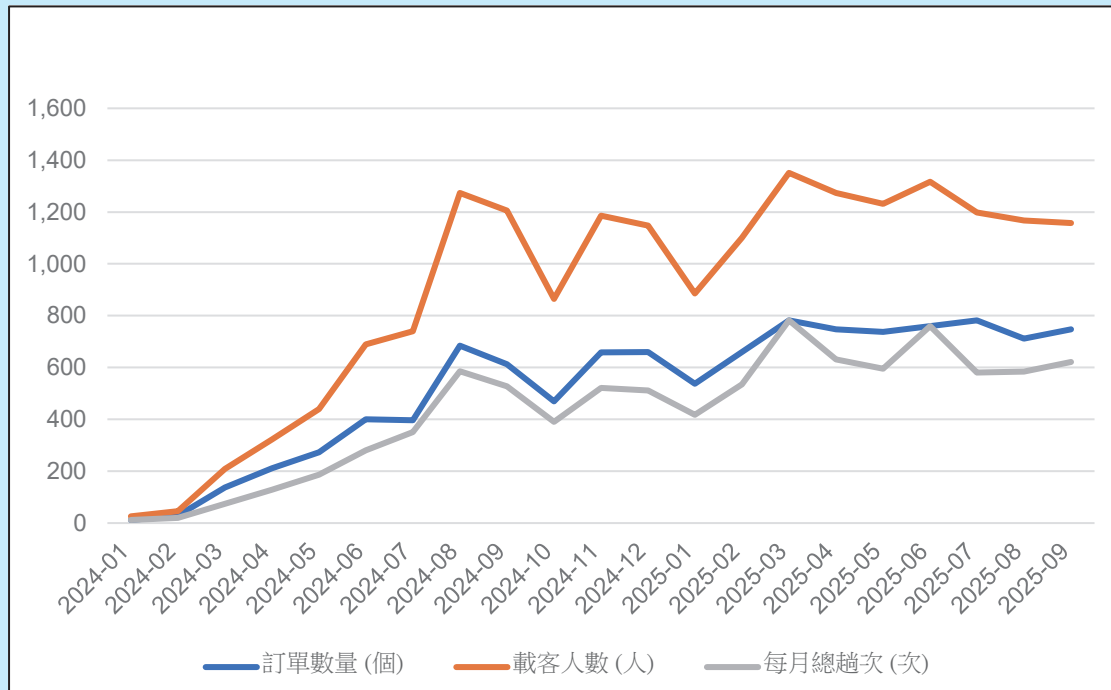
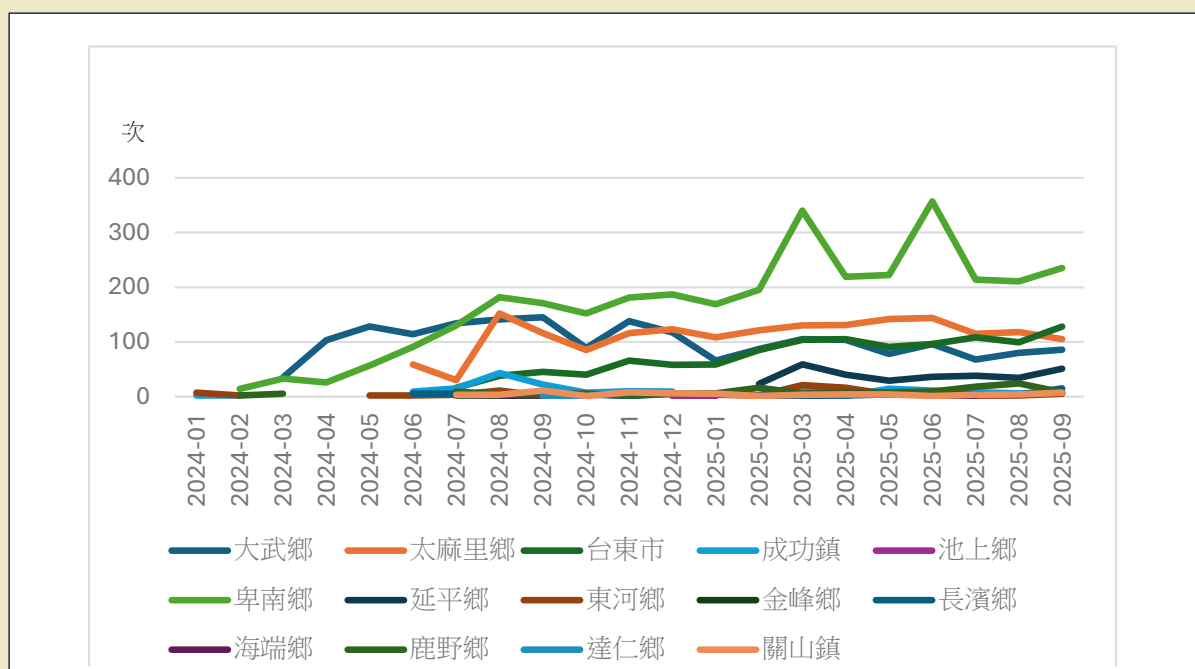


圖3 各鄉鎮載送量能成長趨勢



其次，是非營利組織在其中扮演了不可或缺的角色。TTGO 的實際營運，由筆者所創辦的「微光行動協會」擔綱。微光的角色遠非一個單純的車輛調度中心。我們深耕在地，不僅為在地居民（包括許多二度就業婦女）提供職業駕駛培訓，更建立了一個基於信任與關懷的司機社群與可持續發展的科技媒合平台與服務營運模式。這種「以人為本」的理念，讓司機不僅是駕駛，更是長者的陪伴者與關懷者。這種由在地信任網絡所構築的「社會資本」，是 TTGO 服務能真正落地、被長者信賴的關鍵。

### 永續性的挑戰：傳統補助模式的天花板

憑藉上述創新，TTGO 在營運上取得了顯著的成功。初期曾因使用率低迷而受到質疑，但透過不斷優化，至 2025 年服務區域已遍及全台東縣，每月已可以服務數千人次，有效改善了長者的出行、就醫與採購需求。更值得一提的是，TTGO 的每公里營運補貼成本約 30.26 元，遠低於傳統幸福巴士模型的虧損補貼 40-50 元間，節省了超過 25%-40% 的虧損補助。它表明 TTGO 的服務模式（司機帶車投入接送服務），即使在考慮了所有必要的營運成本之後（例如：回頭車空駛成本），其效率依然可以和那些路線規劃最優、載客率最高、虧損最少的傳統公車路線相提並論。而相較於那些載客率低、虧損嚴重的偏鄉巴士路線，TTGO 的模式無疑是更有效率的政策設計。

然而，在這份亮眼的成績單背後，隱藏著永續性的重大挑戰。至今 TTGO 的財務結構仍高度依賴政府的專案補助，以及企業的社會責任（CSR）捐贈（如中華電信捐贈車輛）。截止目前為止，我們仍只能在台東全縣的每一鄉勉強投放一台車，以致服務無法快速普及。這種傳統的補助模式存在以下三大根本性的侷限：

- **資金來源的不確定性**：政府預算與企業捐贈往往是年度性的，缺乏長期承諾，使得服務提供方難以進行長遠規劃，更遑論大規模擴展。更辛苦的是財務模式的失靈，TTGO 受限於政府採購法的侷限，所有營運服務成本（司機工資、油資、保養維修、客服中心…）與前期投入，都必須由民

間組織先代墊支付，政府補助款則是事後核銷（時間可能長達一年以上），讓有心的營運業者難以支撐。

- **缺乏績效導向的激勵**：傳統補助多是「為服務付費」（Pay for Service），政府購買的是「趟次」或「營運時數」，而非服務所帶來的實質「成果」（Outcome）。這難以激勵服務提供者持續創新，追求更高層次的社會影響力。
- **規模化的財政瓶頸**：台灣仍有上百個偏鄉面臨類似的交通困境。若要將 TTGO 的成功模式複製到全台，單純依靠現有的補助模式，將對政府財政構成難以承受的壓力。

### 三、影響力金融藍圖：導入「為成功付費」（Pay for Success, PFS）

要突破 TTGO 所面臨的永續性瓶頸，我們需要引入一種能夠將社會效益與財務回報精準連結的金融工具。「為成功付費」機制正是解開此困局的鎖鑰。

#### PFS 機制詳解：從「投入」導向到「成果」導向的範式轉移

PFS，又稱社會影響力債券（Social Impact Bond, SIB），本質上並非傳統債券，而是一種創新的、多方參與的社會金融契約。其核心邏輯是顛覆傳統政府補助模式，從為「投入」或「服務」付費，轉變成為可驗證的「社會成果」付費。

其運作機制與傳統模式有根本性的不同：

1. **前期投資**：由私部門投資者（如銀行、基金會）提供執行社會服務所需的前期資金。
2. **服務執行**：由非營利組織或社會企業負責執行服務。
3. **成果評估**：由獨立的第三方機構，根據事先約定的衡量指標，對服務成果進行嚴謹評估。
4. **成果支付**：若服務成功達成預設的社會成果目標，政府（或成果支付方）才會依照合約，向前期投資者償還本金，並支付一筆約定的投資回報。

這種模式帶來了三大革命性的優勢：

- **風險轉移**：將計畫執行成敗的財務風險，從政府身上，轉移至更能評估並承擔風險的私部門投資





者。這確保了公共資金只會用在真正有效的方案上。

- **激勵創新**：由於合約綁定的是「成果」而非「過程」，服務提供者被賦予了極大的自主權與彈性。他們可以靈活調整策略、擁抱創新，以最有效的方式達成目標，而非僵化地執行政府規定的動作。
- **促進跨界協作**：PFS 契約本身就是一個極富創新的社會設計，它將動機各異的政府、投資人、服務提供者凝聚在一個共同的目標之下，形成一個目標一致、利益共享、風險共擔的三方共贏生態系。

#### 四、行動方案：「TTGO 健康哩程」PFS 計畫

基於以上分析，本文提出一個名為「TTGO 健康哩程」的 PFS 計畫具體構想。此計畫旨在將台東 TTGO 的成功營運模式，與 PFS 的永續金融機制相結合，打造一個可衡量、可擴展、可複製的偏鄉健康照護交通解決方案。

#### 計畫架構：定義利害關係人及其角色

一個成功的 PFS 計畫，始於建立一個權責分明、動機一致的合作生態系。此計畫的利害關係人矩陣設計如下：

利害關係人	實體舉例	角色與職責	核心動機
前期投資方	一家或多家銀行組成的投資聯盟	提供計畫前2-3年的全部營運資金，並承擔計畫未達標的財務風險。	實現ESG/永續金融目標；開拓社會影響力投資業務；建立市場領先的品牌聲譽；獲取穩定的社會與財務回報。
成果支付方	衛生福利部中央健保署／台東縣政府	承諾在計畫達成預設健康成果指標時，向投資方支付成果報酬金。	以更具成本效益的方式達成政策目標（提升偏鄉醫療可及性）；將健保支出從「後端治療」轉向「前端預防」；實現健保資源的節省。
服務提供方	微光行動協會	負責TTGO服務的日常營運、司機培力、使用者管理，並致力於達成計畫設定的各項成果指標。	獲得長期穩定的營運資金；擴大服務規模與社會影響力；能更專注於提升服務品質，而非疲於申請短期補助。
中介機構	台灣影響力投資協會等專業機構	負責PFS專案的整體設計、協調各方利害關係人、管理資金流與績效追蹤，確保專案順利執行。	發揮專業能力，推動台灣社會金融創新；建立成功案例，促進影響力投資市場發展。
獨立評估方	具公信力的學術機構	負責建立評估方法論、蒐集與分析數據、並在計畫期末提交客觀的評估報告。	進行嚴謹的學術研究；產出具有高度政策參考價值的實證報告。



## 五、整合的引擎：「移動金融」的賦能力量

在此 PFS 架構中，銀行業的角色絕不只是提供資金的「前期投資方」。銀行所擁有的金融科技 (FinTech) 實力與數據分析能力，將成為確保 PFS 計畫透明、高效、可擴展的關鍵基礎設施。應用「移動金融」(Mobility Finance) 概念，將金融服務無縫嵌入到交通服務的流程中，從而重新定義銀行的角色——從單純的投資方，升級為驅動社會創新的「影響力科技夥伴」。

本文所提出的「TTGO 健康哩程」PFS 計畫，是一個能創造多方共贏的藍圖：

- **對社會而言：**它以一種可持續的方式，實質解決了偏鄉長者就醫的「最後一哩路」難題。這不僅提升了國民的健康福祉，更是對社會公平性與區域均衡發展的具體實踐。
- **對政府而言：**它引入私部門的資金與效率，建立了一套以成果為導向的創新服務採購模式。這不僅能更有效率地運用健保與公共預算，更能樹立一個可複製、可推廣的跨部門協作典範，解決其

他棘手的社會問題。

- **對銀行而言：**參與 PFS 計畫，不僅是履行 ESG 承諾、提升企業形象的最佳實踐，更是在全球方興未艾的影響力投資與永續金融領域，開創了一個具有市場領先地位的創新商業模式，將銀行 ESG 從一個合規性的成本中心，轉化為一個創造共享價值的策略核心。

## 六、結論：從社會責任到社會韌性—開創台灣的永續金融新局

「沒有交通，就沒有生活」，用移動力打通偏鄉微血管，是筆者長年的社會倡議。當我們談論「跨越最後一公里」，我們指的已不僅是地理上的距離。銀行業有能力、也有責任，去跨越傳統金融與社會影響力之間的那道無形壁壘；去跨越部門本位主義與社會共同利益之間的那道治理鴻溝。本文的分析與方案設計，最終都導向一個行動呼籲—邀請所有金融界業者，共同思考並參與推動台灣各種不同樣態的 PFS 計畫。這不僅僅是一項符合 ESG 趨勢的投資，更是投資未來台灣的社會韌性，展現金融可以成為向善力量的機會。

## 業務報導

一、本會委請台灣金融研訓院規劃及執行「2025 年金融檢查與稽核研討會」一案，業於 9 月 6 日至 13 日共 8 天 6 夜，在英國倫敦圓滿舉行，活動以「監管與內部治理、創新與未來發展」作為研討會兩大主題，並邀請金管會檢查局賴局長欣國擔任團長，本會內部稽核委員會陳前主委妙娟擔任副團長，全團 28 人包含央行代表、檢查局隨行長官及各金控、銀行稽核高階主管，參訪英國主管機關英國審慎監理局 (PRA)，及滙豐銀行、渣打銀行、英國特許內部稽核師協會 (Chartered IIA) 等當地重要金融機構，深入探討國際監管趨勢、企業營運韌性、金融科技應用、ESG 實務等議題，並與我國駐英國官員及各銀行代表餐敘，成功拓展國際視野、強

化跨境交流，為台灣金融稽核專業注入新能量。

二、為協助花蓮縣光復鄉受災民眾，自 10 月 2 日傍晚起，陸續依金管會銀行局指示指派人員前往當地參加行政院召開之相關會議及進駐「行政院災後慰助服務站」，並洽請臺灣土地銀行指派花蓮分行與光復郵局偕同派員參與會議及輪值服務站，現場提供受災民眾金融相關問題之諮詢服務。同時函請各會員銀行提供聯繫諮詢窗口，俾憑服務站輪值駐點之金融機構人員協助災民連絡相關銀行時，優先協助處理災民之需求，並積極主動和災民電話連繫處理，以儘速解決災民問題。

三、金管會為行政院於 114 年 10 月 7 日公告「中華民國一百十四年樺加沙颱風風災災區範圍」為



花蓮縣光復鄉、鳳林鎮及萬榮鄉，並自 114 年 9 月 21 日生效，函囑本會轉知各會員機構對災區受災居民積極提供金融協助一案，本會業於 114 年 10 月 13 日函轉各會員機構辦理。

四、金管會示復同意本會所報銀行核給個人無擔保貸款金額及信用卡額度，得將財力評估模型列為平均月收入之評估方式之一，並依相關模型控管驗證機制及授信風險控管措施建議意見辦理一案，本會業於 114 年 10 月 20 日函轉各會員銀行辦理。

五、本會依金管會函囑整併銀行對「融資租賃公司」及「非屬融資租賃公司有辦理先買後付業務等自然人融資業務者」授信控管措施一案，再依該會示復修正後，於 114 年 10 月 28 日轉知各會員機構辦理。

六、為協助會員銀行遵循巴塞爾資本協定 III 之市場風險及 CVA（信用風險評價調整）修正新規，本會研議完成「市場風險及 CVA 規範問答集」，報經金管會洽悉後函送各本國銀行參考辦理。

## 預告活動訊息

- 一、本會訂於 114 年 12 月 3 日（星期三）假台灣金融研訓院辦理亞資高階系列活動，邀請新加坡財富管理學院（WMI）專家來台分享交流。上午論壇將請主管機關以監理角色提醒銀行經營業務應注意之風險管理與合規重點，並由 WMI 專家分享交流公司治理下高資產財富管理的策略監督與卓越治理。下午研習會由 WMI 專家分享交流最新國際趨勢與案例解析，深入討論企業轉型實務、投資組合多元化策略、跨世代傳承規劃等議題，協助高階業務主管建立行動方案。
- 二、本會訂於 114 年 12 月 4 日（星期四）下午 2 時至 5 時假台灣金融研訓院菁業堂舉辦第 73 次經濟金融研討會，主題為「金融科技打詐防騙新趨勢研討會」，本次研討會邀請創克魔豆有限公司藍海策略顧問師蔡坤成演講。
- 三、本會訂於明（115）年 1 月 31 日至 2 月 7 日假美西 Courtyard by Marriott Los Angeles Monterey Park（萬怡酒店洛杉磯蒙特雷公園）舉辦「2026 海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控人員研討會」，由董理事長瑞斌擔任團長，邀請金管會銀行局童局長政彰等代表參團，另將拜會舊金山聯邦儲備銀行（FRBSF）及加州金融保護與創新局（DFPI），瞭解近期美國法遵發展及國際監理等趨勢議題，敬邀踴躍派員參團。

## 法規專區

### 法規新訊

- 一、金管會發布銀行法第七十二條之二規定之解釋令一案。（詳見金管會銀行局網站 / 法規資訊）。
- 二、金融監督管理委員會以 114 年 9 月 24 日金管銀外字第 11402279601 號令訂定發布「銀行申請兼營期貨自營業務之規定」。
- 三、金融監督管理委員會以 114 年 10 月 7 日金管銀法字第 11302743802 號令，自 114 年 7 月 1 日廢止於 114 年 1 月 3 日訂定發布之「本國銀行投資總損失吸收能力債務工具之資本計提規定及實施時程」解釋令。

## 本會自律規範新訊

- 一、為強化銀行對受委託機構之盡職調查程序，將供應商產品或服務提供地點及其實質受益人或具控制權者等資訊安全議題，納入委外前之風險評估，修正「金融機構資通系統與服務供應鏈風險管理規範」，業經金融監督管理委員會 114 年 9 月 24 日金管銀國字第 11402222565 號函復修正後洽悉。（請至本會網站 [www.ba.org.tw](http://www.ba.org.tw)/ 重要規範 / 金融業務電子化委員會下載）。
- 二、針對就學貸款戶開立第二類數位存款帳戶、開戶流程得同時申辦銀行其他業務，以及金融 Fast-ID 升級等同使用跨行金融帳戶資訊核驗程序第三類帳戶等議題，修正「銀行受理客戶以網路方式開立數位存款帳戶作業範本」，業經金融監督管理委員會 114 年 11 月 4 日金管銀法字第 1140231450 號函復修正後備查。（請至本會網站 [www.ba.org.tw](http://www.ba.org.tw)/ 重要規範 / 一般業務委員會下載）。