

# 金融產業文摘

2025年1-3月號

## 編輯群的話

新版的內部稽核之國際專業實務架構《實務架構》已於2025年1月9日生效，在新的架構下更加明確要求或擴展原先的概念與內涵，也衍生更多需要保存之佐證文件，故有需要調整內部稽核品質評核內容或制定較為細節之評核項目，以符合當前商業環境的需求。未來臺灣主管機關是否會考量依最新國際實務架構版本去調整內部稽核相關規定，值得我們持續關注。

此外，本期專文分享最新銀行簿利率風險管理(IRRBB)管理趨勢，針對銀行最大的暴險部位 - 無到期日存款的行為模型建置提出最新實務經驗。專文也提出銀行在利率環境變化下，IRRBB管理所面臨之挑戰，供讀者參考。

另外，本期稅務新知探討臺灣公司支付國外服務費用所面臨之扣繳議題，在跨境交易中，如何靈活運用退稅法源及掌握退稅關鍵要點，使得退稅流程更為暢順，以確保公司商業活動之進行並同時維護應有權益。

最後，本期收錄安永最新一期調查研究《銀行如何制定策略，釋放企業財務主管新價值》，該報導共取得超過1,800份問卷回覆，並與多個產業和市場的財務長與財務主管進行深入訪談。期盼該調研結果可以提供有力和切實可行的建議，也可幫助銀行更好地為企業客戶提供所需的客製化高價值解決方案。



# 金融產業文摘

2025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  
張騰龍 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

- ▶ 內部稽核品質評核因應新版IPPF之實務做法
- ▶ 最新IRRBB管理趨勢

### 稅務新知

- ▶ 掌握關鍵時刻：優化跨境服務退稅策略與扣繳安排

### 附件

- ▶ 銀行如何制定策略，釋放企業財務主管新價值

# 內部稽核品質評核因應新版IPPF之實務做法

吳欣倫 安永企業管理諮詢服務 執行副總經理  
朱修平 安永企業管理諮詢服務 協理



吳欣倫  
執行副總經理



朱修平  
協理

## 摘要

國際內部稽核協會(The Institute of Internal Auditors, IIA)於西元2023年草擬新版國際專業實務架構，經過公開徵詢意見，全面審查與修訂後於2024年1月9日正式發布，並於2025年1月9日生效適用，從而確保新版準則更加符合當前商業環境的需求。

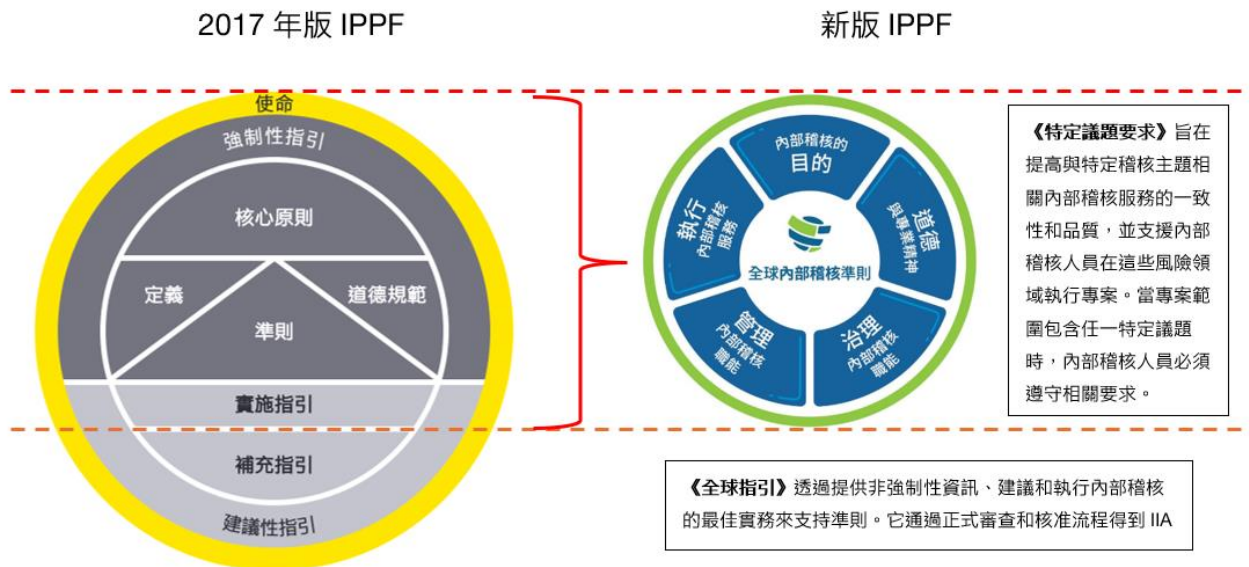
隨著國際專業實務架構的大幅度改版，對採行風險導向內部稽核之金融業者，因法規要求須適用內部稽核品質評核機制而可能受到影響。本文從新版全球內部稽核準則中摘錄相關準則要求、必要條件及實施注意事項，提供可能影響現行內部稽核品質評核方式、評核面向及評核要求之觀察。



## 概述

### 新版全球內部稽核準則之簡介

國際專業實務架構（International Professional Practices Framework, IPPF）由IIA發布，作為全球內部稽核專業的指導原則，旨在提供一套統一且可操作的框架，幫助內部稽核人員有效地執行其職責。新版IPPF包含了《全球內部稽核準則》、《特定議題要求》及《全球指引》，將原先框架中《任務》、強制性指引中的《核心原則》、《定義》、《職業道德規範》、《國際內部稽核職業準則》、以及建議性指引中的《實施指引》彙整融合為《全球內部稽核準則》（以下稱準則），簡化了整體框架。



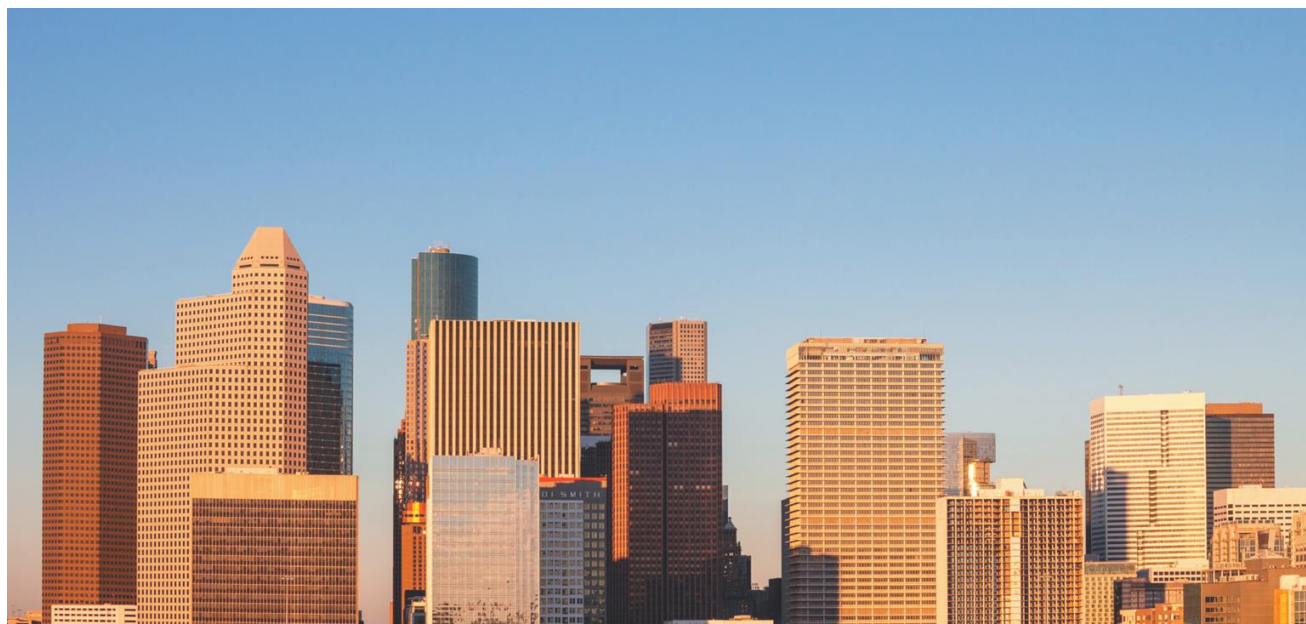
資料來源:安永整理

新版《準則》的核心架構由五個領域組成，分別為：

- **內部稽核的目的**：闡明內部稽核在組織中的角色和職能，強調其在風險管理和價值創造中的重要性。
- **道德和專業精神**：強化內部稽核人員應遵守的道德準則與專業行為規範。
- **治理內部稽核職能**：集中於內部稽核的治理結構，包括董事會的職能與角色。
- **管理內部稽核職能**：強調內部稽核職能的組織和運作管理，確保和提升內部稽核職能的績效與合規。
- **執行內部稽核服務**：涵蓋內部稽核服務的具體執行，包括稽核範圍、方法及報告。

新版《準則》的特點是強調所有領域中共15項的指導原則。這些原則設計來幫助內部稽核人員在其職責範圍內有效運作，並且每項原則都配有具體的要求、實施注意事項和符合性證據範例。這些要素與工作事項，幫助內部稽核人員達成目標，確保內部稽核的高效率與合規性。五項領域及15項原則的對應關係如下表：

領域一：內部稽核的目的	
領域二： 道德和專業精神	原則 1 展現誠信正直
	原則 2 保持客觀
	原則 3 展現專業能力
	原則 4 盡專業上應有之注意
	原則 5 保密
領域三： 治理內部稽核職能	原則 6 由董事會授權
	原則 7 獨立定位
	原則 8 由董事會監督
領域四： 管理內部稽核職能	原則 9 策略性地規劃
	原則 10 管理資源
	原則 11 有效溝通
	原則 12 增進品質
領域五： 執行內部稽核服務	原則 13 有效規劃專案
	原則 14 執行專案工作
	原則 15 溝通專案結果並監督行動方案



## 因應新版《準則》要求之實務做法

綜觀新版《準則》中，新增與品質評核相關的準則要求如下：

### 原則8-由董事會監督

- 準則8.4 外部品質評估：在選擇獨立評估員或團隊時，內部稽核主管必須確保至少一位持有有效的國際內部稽核師證照。

新版《準則》中明確的要求獨立評估團隊必須至少有一位成員持有有效的國際內部稽核師證照，而此評估者的證照也將被視為符合此準則之佐證文件。

### 原則9-策略性地規劃

- 準則9.3 方法論：內部稽核主管必須評估方法論的效果，並在必要時更新，以提升內部稽核職能，並回應影響職能的重大變動。內部稽核主管必須為內部稽核人員提供方法論的教育訓練。

新版《準則》強調了內部稽核主管應在品質評核時評估內部稽核方法論的有效性、並且舉辦教育訓練提供更新之方法論。包含方法論有效性的品質評核、方法論的教育訓練及稽核人員出席紀錄、方法論更新的紀錄均為符合此準則之佐證文件。

### 原則10-管理資源

- 準則10.1 財務資源管理：內部稽核主管必須制定預算，以成功實行內部稽核策略並完成計畫。預算涵蓋該職能運作所需的資源，包含教育訓練和取得科技與工具。
- 準則10.2 人力資源管理：內部稽核主管必須建立一套方式，來招募、培養和留住可成功實行內部稽核策略、並完成內部稽核計畫的合格內部稽核人員。內部稽核主管必須與內部稽核人員合作，透過教育訓練、主管回饋和導師制來幫助他們發展個人能力。
- 準則10.3 科技資源：內部稽核主管必須與組織的資訊科技和資訊安全功能部門合作，以正確導入科技資源。

新版《準則》明確要求預算的制定應包含教育訓練和科技工具，預算與實際支出的差異分析、內部稽核主管與董事會討論預算的會議紀錄、董事會核准預算的會議紀錄均為佐證文件；對於人力資源管理，強調要有一套招募、培育及留才的方式，內部稽核主管可考量導入適當的薪酬、升遷、教育訓練、績效考核機制並建立道德及專業的環境，教育訓練計畫及執行情形、稽核部門及人

員的績效評估為符合此準則之佐證文件；此外新增了準則10.3以強調內部稽核單位與資訊及資安單位合作的重要性，資訊及資安單位參與科技資源的導入成為此符合準則之佐證文件。

### 原則11-有效溝通

- 準則11.1 與利害關係人建立關係和溝通：內部稽核主管必須為內部稽核職能制定一套方式，以與主要利害關係人建立關係和信任，包含董事會、高階管理層、營運管理階層、主管機關、以及內外部服務提供者在內。

新版《準則》要求內部稽核主管要制定一套有效的溝通模式，包含參與各項會議(如董事會、功能性委員會)、單獨與高階管理層或董事會成員見面，溝通可採討論、訪談、調查或小組研討會方式進行。管理利害關係人關係的計畫、各項會議議程或紀錄、問卷調查、訪談和小組研討會的紀錄、網頁、電子報、簡報等均可做為符合此準則之佐證文件。

### 原則12-增進品質

- 準則12.2 績效衡量：內部稽核主管必須制定目標，以評估內部稽核職能的績效表現。在制定這些績效目標時，內部稽核主管必須考量董事會和高階管理層的意見和期望。內部稽核主管必須制定績效衡量方式，以評估職能目標的進展，並推動內部稽核職能的持續改進。在評估內部稽核職能的績效表現時，內部稽核主管必須適度徵求董事會和高階管理層的回饋意見。

新版《準則》中將績效目標的概念拓展到考量重要利害關係人的期待，以及要求目標能推動內部稽核職能的持續改進。績效目標、衡量指標，以及所擬定的行動方案均可做為符合此準則之佐證文件。





### 原則14-執行專案工作

- 準則14.2 分析和潛在專案發現：內部稽核人員必須分析資訊，以確認評估標準與受評估業務的現有狀態（稱為「實際狀況」）是否存在差異。評估標準與實際狀況之間的差異，代表必須留意並進一步評估的潛在專案發現。
- 準則14.3 專案發現評估：內部稽核人員必須評估每個潛在的專案發現，以確認其重要性。

新版《準則》要求對於潛在專案發現之資訊蒐集及分析。記錄所執行分析的工作底稿，包含所使用的資料分析程式或軟體、測試母體、抽樣流程和抽樣方法為符合此準則之佐證文件。

對於專案發現應評估重大性，以及衡量最終剩餘風險的曝險。列出評估標準、實際狀況、根本原因（若可能）、衝擊（風險或潛在曝險）以及每項發現的優先順序之工作底稿，解釋發現分析過程中，所依據的重大性、風險容忍度和任何成本效益分析要素之工作底稿或其他文件，相關內部稽核方法論、範本和指引均可做為符合此準則之佐證文件。

### 原則15-溝通專案結果並監督行動方案

- 準則15.1 專案結案報告：結案報告必須明確指出負責解決發現的人員，以及預計完成行動方案的日期。當內部稽核人員在結案報告前得知管理階層已啟動或完成了可解決發現的行動方案，這些行動方案必須在報告中被正式提及。

新版《準則》對於改善方案加入了新的要求，包含識別負責人員、預計改善完成日期，如結案前已開始或完成改善者亦應於報告中揭露。包含負責人員、預計改善完成日期、結案報告出具前的任何改善行動的結案溝通文件均可做為符合此準則之佐證文件。



## 結語

本次國際內部稽核協會大幅調整IPPF整體架構以及更新《準則》，除使其更賦予內部稽核主管及董事會更多更重要的任務，並於準則中更加明確要求或擴展原先的概念與內涵，也衍生更多需要保存的佐證文件。

安永多年受金融機構委託執行外部品質評核之實務觀察，隨著採用風險導向內部稽核的金融機構數量不斷增加，對內部稽核品質評核日益重視外，也有越來越多金融機構在全球布局藍圖中，已將IPPF納入標竿學習，力求精進其內部稽核功能，並與國際接軌。未來，臺灣主管機關是否會考量新版《準則》，調整內部稽核品質評核內容或制定較為細節的評核項目，亦值得我們關注。■



## 最新IRRBB管理趨勢

高旭宏 安永企業管理諮詢服務 執行副總經理  
陳裕智 安永企業管理諮詢服務 協理



高旭宏  
執行副總經理



陳裕智  
協理

### 摘要

在如今多變的金融環境中，銀行簿利率風險（Interest Rate Risk in the Banking Book，IRRBB）管理已成為銀行能否穩健營運的關鍵重點議題。根據最新的國際管理趨勢發展以及業界領先實務經驗，我們將為您分享（1）針對銀行最大的IRRBB暴險部位 - 無到期日存款（Non-Maturity Deposits，NMDs） - 的行為模型建置最新實務經驗簡介，及（2）銀行在利率環境變化下，IRRBB管理所面臨之挑戰。



## 最新無到期日存款（NMDs）行為模型建置實務

建置行為模型對於控管IRRBB極為重要，特別是無到期日存款（NMDs）部位，因為部位沒有固定的到期日，且存款戶可以隨時提取存款。參照巴塞爾銀行監理委員會（Basel Committee on Banking Supervision, BCBS）公告之IRRBB標準（d368）可知，銀行可以選擇：

- （i）參照最早的利率重訂價日，將NMDs歸入適當的時間區間（Time Bucket）；或
- （ii）開發行為模型以估計平均行為到期日，再將NMDs歸入平均行為到期日對應的時間區間，惟估計的平均行為到期日需遵守BCBS在d368所規範的上限。

有鑑於此，雖然d368允許對銀行針對NMDs可透過簡單的方式決定適用的時間區間，但銀行可以透過開發NMDs的行為模型，除了能更準確地反應存款戶的行為，並且能夠優化推行業務和進行風險管理之決策過程。

在接下來的部分，我們將進一步探討NMDs行為模型之建置方法。

### 1. 維度劃分

- ▶ 除了須遵循d368中提及之零售/非零售、交易/非交易等要求的維度外，銀行往往會採用更細緻的多維度方法，以確保模型能精確捕捉到自身NMDs部位的風險特性。
- ▶ 一般來說，銀行會透過針對NMDs部位的資產組合分析，辨識應考量的模型維度。實務上，常見的模型維度包括：客戶特徵（性別、年齡）、產業類型（銀行、實體、非銀行金融機構、私人銀行）、帳戶特性（活期存款、活期儲蓄存款、薪轉戶）以及交易頻率（每週、每月、每季）等。

### 2. 利用模型產出結果制訂決策

- ▶ 行為模型主要預測客戶在經濟環境變化下之行為。銀行在針對調整利率、利率風險管理、內部資金移轉定價（Fund Transfer Pricing, FTP）、產品定價、資產負債最適化和業務策略制定決策時，可將行為模型的產出結果納入考量。

### 3. 納入前瞻性因子

- ▶ 若銀行採用傳統型基於歷史資料、敘述統計的方法來分析客戶的行為，可能會無法完全捕捉到未來環境可變所可能造成客戶行為的影響，特別是在利率波動期間或當下情況偏離歷史資料適用環境時。藉由納入前瞻性因子，如總體經濟指標、數位化趨勢和監管變化等，銀行可提高模型的準確性與預測能力，並優化風險管理機制。

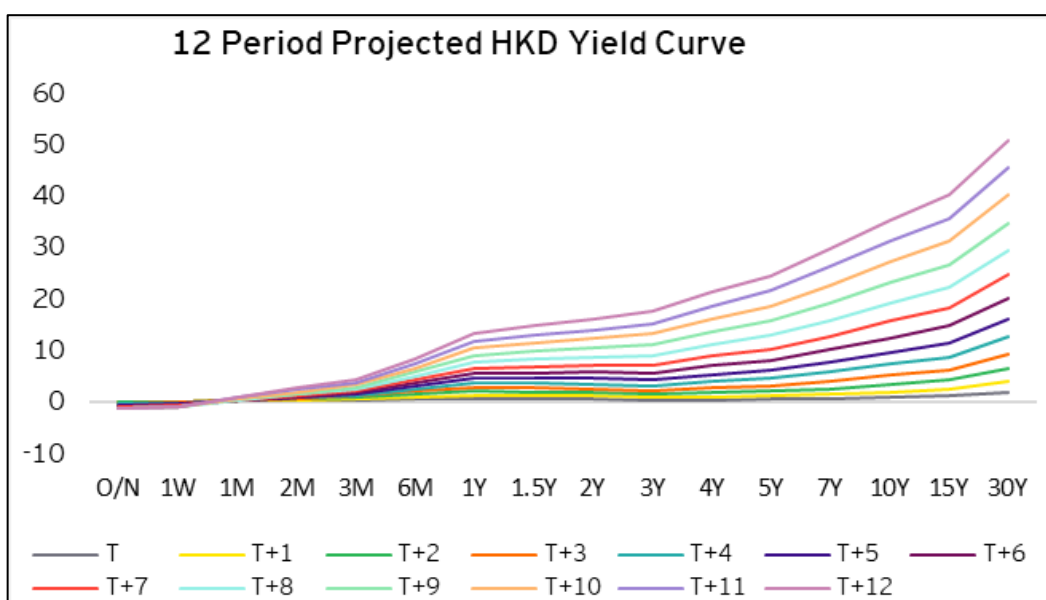


### 4. 定期監控模型表現

- ▶ 一般而言，一個有效的模型監控架構至少應該包括：
  - 1) **質化檢視：**檢視銀行業務的任何變化，是否可能影響模型建置範圍和模型維度劃分方法；檢視基本假設的妥適性；
  - 2) **量化模型效能評估：**應用各種統計方法（例如：均方根誤差 (RMSE)、命中率分析 (Hit Rate)、F值 (F1 score)）評估模型效能；辦理敏感性分析 (Sensitivity analysis) 釐清模型結果的改變將如何影響淨利息收入 (NII) 和經濟價值 (EVE)的衡量結果，以辨識利率風險投資組合的易受影響處；
  - 3) **其他應考慮因素：**模型監控頻率、權責劃分、管理監督等。

## 5. 將IRRBB整合進ICAAP壓力測試

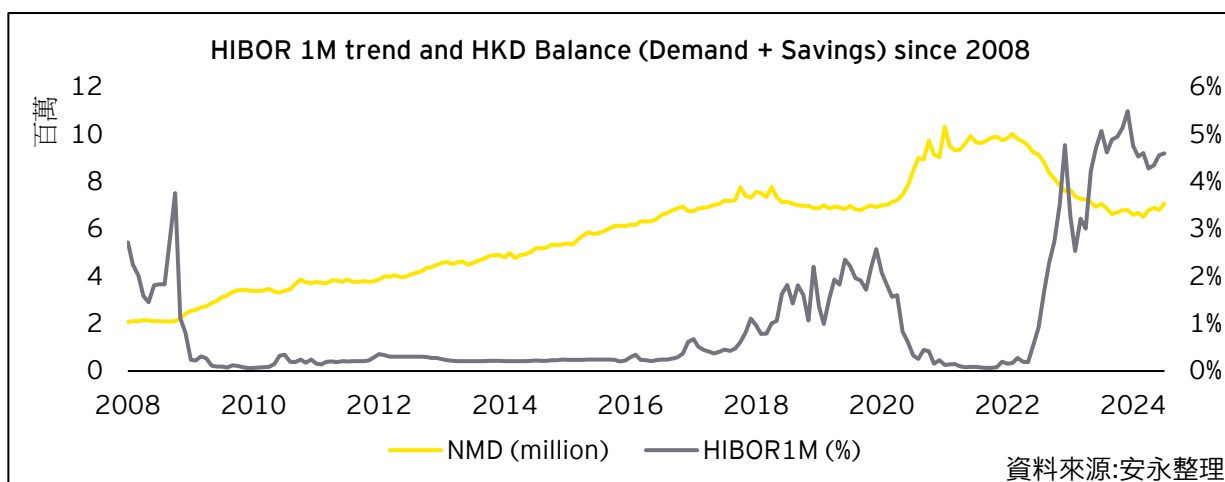
- ▶ BCBS在d368中明文規定需要將IRRBB整合進Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) 的壓力測試中。然而，實務上如何達成整合，並未有明確的法令規範，實務上也尚未有一致性的作法。
- ▶ 由於ICAAP壓力測試需對未來一到三年的殖利率曲線進行預測。部分國際大型銀行已領先開發出合理的壓力情境下殖利率曲線，以應用在ICAAP壓力測試所要求適用的複雜情境。下圖係為假設利率在陡峭型變動情境下的殖利率曲線估計範例。



資料來源:安永整理

## 利率環境變化對模型所來的挑戰

- ▶ 透過觀察國際實務經驗可知，若是在2018年開始遵循IRRBB，銀行會利用2018年前的十年資料開發NMDs行為模型，但因為此時期恰逢異常穩定的低利率時期，故在近期利率上升和波動性增加的環境下，建置之模型的估計結果可靠性很可能會受到影響。
- ▶ 為具體說明此情況，故透過下圖以港幣當作範例進行說明。在2009年至2018年間，利率長期保持在低水平上且相對穩定，同時間存款餘額的走勢也屬穩定成長。相較之下，近期利率波動（特別是在2022年之後）的時期顯示了存款餘額對市場波動的敏感性增加。





為利釐清建置之NMDs行為模型是否適用現今利率環境，不少銀行會進行現有模型重新評估，包括：

- ▶ 對現有模型及其假設進行全面的檢視，評估模型在利率環境變化下的準確性和穩健性，特別是定期檢視模型表現（Performance）是否衰退。
- ▶ 使用更近期的數據校準行為模型，或考慮優化方法論以讓模型能對在利率波動時期之行為變化敏感性更有解釋力。
- ▶ 納入前瞻性因子以減少歷史數據導致的模型局限性，並將預測未來情境、市場預期和新興趨勢納入考量，以優化行為模型。

## EY團隊能協助的事項

為利銀行能更好的管理IRRBB，安永可以協助提供以下幫助，以利銀行能順利的因應當前的利率環境。

協助項目	項目說明
 <p>行為和選擇權評價模型開發</p>	<p>重新校準或開發行為模型以因應近期的利率上升環境可能導致客戶行為的顯著改變。 針對自動式利率選擇權開發選擇權評價模型、設計和推導壓力情境。</p>
 <p>模型驗證 (行為和選擇權評價模型)</p>	<p>透過平行建模或其他方法驗證行為模型和選擇權評價模型，以釐清在當前利率環境下的估計結果準確性、與銀行實務和內規的一致性，引用之市場數據的妥適性。■</p>

# 掌握關鍵時刻：優化跨境服務退稅策略與扣繳安排

周黎芳 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師  
李宜儒 國際及併購重組稅務諮詢服務 經理



周黎芳  
執業會計師



李宜儒  
經理

## 前言

在這個全球化經濟的浪潮中，金融機構為了與世界同步，不斷擴展跨國合作的版圖，並積極訂閱國際刊物以緊貼時事脈動。然而，這樣的全球接軌也帶來了一個不容忽視的問題：如何妥善處理對外支付的眾多服務費用。

根據我國所得稅法第88條的規定，若外國服務提供商在台灣沒有固定營業場所或營業代理人，臺灣公司在支付服務費時，必須執行扣繳義務。同時，商業合約的複雜性有時會使得臺灣公司作為扣繳稅款的實際承擔者。更嚴峻的是，根據所得稅法第114條，若扣繳義務人未能履行扣繳職責，將面臨法律的懲處。

面對這樣的法律規範，臺灣公司往往採取先扣稅後退稅的策略，以確保在支付服務費時能夠進行合法的稅務處理。然而，現行的法律環境下，完成服務提供後，後續的交易內容評估與退稅申請有可能受到法規的限制，影響了退稅策略的選擇彈性。

因此，我們建議，臺灣公司在進行國際交易時，應及早尋求專業人士的協助。透過專業團隊的引領，臺灣公司可以在交易過程中採取恰當的策略，或與外國服務提供商進行討論，及早為退稅事宜做準備，從而增加後續退稅方式的選擇性，保障臺灣公司的權益。除依據稅捐稽徵法第28條申請退還溢付稅款之外，本文將說明常見的退稅法源依據及其注意事項，供臺灣公司參考。



### 適用所得稅協定查核準則第34條第1項

申請適用租稅協定，外國服務商提供之服務報酬，課稅權屬他國主權他方締約國之居住者取得屬所得稅法第88條規定扣繳範圍之所得，已依各類所得扣繳率標準課稅者，得由所得人或扣繳義務人自繳納之日起5年內，檢附第23條、第24條、第25條、第26條或第27條規定之證明文件及扣繳憑單，向原受理扣繳申報之稅捐稽徵機關辦理退還溢繳稅款，或按扣繳義務人所在地之轄區國稅局別，彙總其截至申請退稅前於各該局轄區內已扣繳之稅款及依所得稅協定應扣繳之稅款，計算其溢繳稅款之總數，向各該轄區國稅局（總局）彙總申請退還溢繳稅款。



又根據同查核準則第23條，需要提供所得人（即外國服務提供商）的他國居住者證明。同時，根據申請實務，國稅局亦傾向取得由該所得人所授權之授權書，進行申請。

### 所得稅法第25條；及外國營利事業申請適用所得稅法第25條第1項規定計算所得額案件審查原則

#### 申請適用為外國服務商提供技術服務

總機構在中華民國境外之營利事業，在中華民國境內經營國際運輸、承包營建工程、提供技術服務或出租機器設備等業務，其成本費用分攤計算困難者，不論其在中華民國境內是否設有分支機構或代理人，得向財政部申請核准，或由財政部核定，國際運輸業務按其在中華民國境內之營業收入之百分之十，其餘業務按其在中華民國境內之營業收入之百分之十五為中華民國境內之營利事業所得額。但不適用第三十九條關於虧損扣除之規定。



基於法源條文，申請主體是外國營利事業，因此，需要取得由該外國營利事業所授權之授權書，進行申請。

所得稅法第八條規定中華民國來源所得認定原則第15條第2項、15-1條、外國營利事業申請核定計算中華民國來源所得適用之淨利率及境內利潤貢獻程度作業要點；及扣繳義務人給付外國營利事業勞務報酬或營業利潤申請核定適用淨利率作業要點

### 第15條第2項：申請適用核實計算所得

.....惟該外國營利事業得自取得收入之日起算十年內，委託中華民國境內之個人或有固定營業場所之營利事業為代理人，向扣繳義務人所在地之稽徵機關申請減除上開收入之相關成本、費用，重行計算所得額。稽徵機關可依據該外國營利事業提示之相關帳簿、文據或其委託會計師之查核簽證報告，核實計算其所得額，並退還溢繳之扣繳稅款。計算其溢繳稅款之總數，向各該轄區國稅局（總局）彙總申請退還溢繳稅款。



基於法源條文，申請主體是外國營利事業，因此，需要取得由該外國營利事業所授權之授權書，進行申請。

### 第15-1條：申請適用淨利率和貢獻度設算外國服務提供商之所得

在中華民國境內無固定營業場所及營業代理人之外國營利事業取得本法第八條第三款規定之勞務報酬或第九款規定之營業利潤，得於取得收入前，檢附相關證明文件向稽徵機關申請核定適用之淨利率及境內利潤貢獻程度，依該淨利率及貢獻程度計算所得額，並依本法規定申報納稅，或由扣繳義務人於給付時按規定之扣繳率扣繳稅款。




扣繳義務人給付前項規定外國營利事業之中華民國來源收入，可提示其實際負擔該中華民國來源收入應扣繳稅款之相關證明文件者，得於給付該收入前，檢附相關證明文件向稽徵機關申請核定適用之淨利率，依該淨利率計算所得額，按規定之扣繳率扣繳稅款。



基於法源條文，強調應於所得人取得款項之前（即扣繳義務人給付款項之前），向國稅局提出適用申請。若嗣後方進行申請，與法理適用存疑義，有可能受到國稅局的挑戰。

### 交易之扣繳檢視時間點

基於前述說明，我們建議尋求專業人士及早協助，以利退稅規劃。

業務單位洽談合約	服務提供與支付款項	服務結束
		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 注意稅款承擔方</li><li>2. 是否應適時納入稅務申請之協力條款</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 選擇事前申請適用或事後申請退稅之策略</li><li>2. 積極與外國服務提供商取得必要申請文件</li></ol>	

### 我們的觀察與建議

在當今錯綜複雜的商業環境中，臺灣公司常因合約條款及商業考慮而承擔扣繳稅款。為了確保在跨境交易中，能夠靈活運用退稅法源，並使退稅流程更為暢順無阻，我們建議在交易之初，就積極尋求專業顧問的協助。別讓退稅成為一道繁瑣的障礙，確保 貴公司的商業活動能夠順利進行，同時維護 貴公司應有的權益。

透過專業團隊的指導，貴公司將能深入掌握退稅的關鍵要點，並將退稅策略妥善融入整體的交易計畫之中。這不僅能夠提前與外國服務提供者進行有效溝通，還能避免在服務完成後，因爭取退稅所需文件而陷入不必要的困境及溝通負擔，從而保障 貴公司的最佳利益。 ■



# 附件

銀行如何制定策略，釋放企業財務主管新價值



# 銀行如何制定策略，釋放企業財務主管新價值？



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

**EY** 安永

# 2024年《財務主管之聲》（Voice of the Treasurer）調研關鍵洞察

安永最新一期研究以未來為著眼點進行調查，深入探討全球企業的財務長和財務主管的需求和期望變化。我們的調研取得超過1,800份問卷回覆，並與多個產業和市場的財務長與財務主管進行深入訪談。調研發現既可提供一個有力和切實可行的建議，也可幫助銀行更好地為企業客戶提供所需的客製化高價值解決方案。

## 主要挑戰包括獲得融資和提升營運效率

全球財務長和財務主管們表示，他們正在竭力爭取多元化、可持續的資金支持，並提高營運效率，但面臨大規模的挑戰，從難以自非銀行方取得ESG相關的投資和貸款，到關鍵流程數位化和即時資料來源的問題。



## 企業財務主管當前面臨的五大挑戰



■ 融資挑戰      ■ 改善財務部門運作

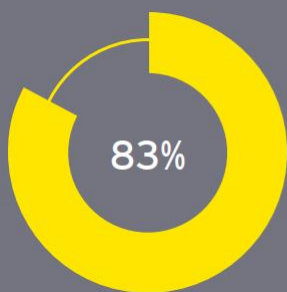
# 銀行提升企業財務與營運資金 解決方案的5大機會

參與安永調查的受訪者選出他們願意接受銀行提供高價值解決方案的五大領域

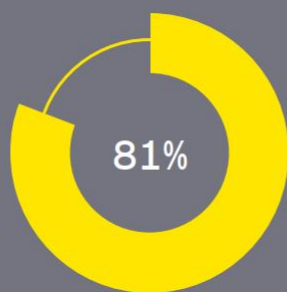
## 1. 設計適當的託管服務 產品

財務長和財務主管們願意接受由銀行管理重要的財務與營運資金管理工作，但對資料存取和控制感到擔憂，對「全面外包」仍存疑慮。如果銀行願意將託管服務定位為與客戶建立穩定關係的基礎上，就必須解決這些問題。

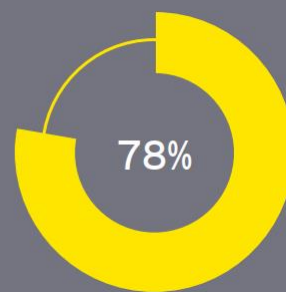
財務長、財務主管願意接受由銀行管理以下工作領域



財務部門風險 (例如, 風險與曝險管理)



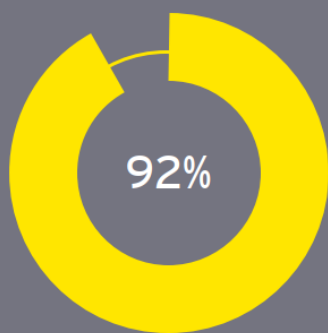
財務部門職務運作 (例如, 處理付款)



現金和流動性管理

## 2. 制定產業特定解決方案

近**四分之三**的財務高階主管認為，銀行提供客製化產品和服務是重要的或非常重要。銀行可以透過建立產業特定平臺和工具，為客戶提供所需的解決方案。



的受訪者願意使用產業特定平臺

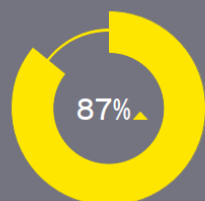
最受歡迎的服務：

投資管理	55% ▲
策略諮詢服務	54% ▲
風險服務	50% ▲

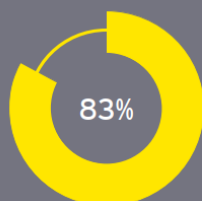
## 3. 提供數據導向的洞察

銀行可以彙整數據，提供高品質的資料和客製化的策略洞察，幫助企業更快、更有把握地制定更明智的決策。

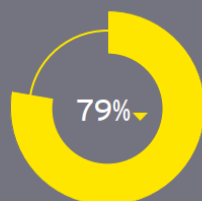
財務長、財務主管願意使用以下服務和產品



以內部和外部資料彙總為基礎的策略建議



根據外部財務資訊提供見解的解決方案



內外部財務數據彙整工具

計畫使用銀行託管服務來因應資料挑戰的組織

績效標竿	45%
前瞻性預測	42%
管理即時資料	41%

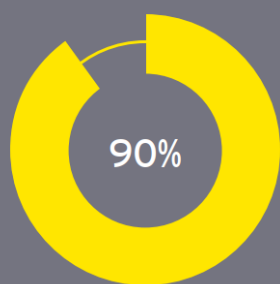


## 4.

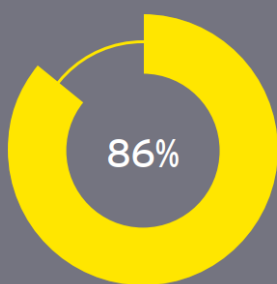
### 將人工智慧導入財務與營運資金管理解決方案

財務長和財務主管正著手將人工智慧納入業務營運中，特別是用於策略性財務建議和決策支援。因此在協助企業即時資料管理和提供相關工具時，銀行可以採用人工智慧解決方案。

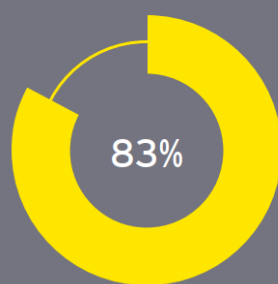
財務長、財務主管願意使用以下服務和產品



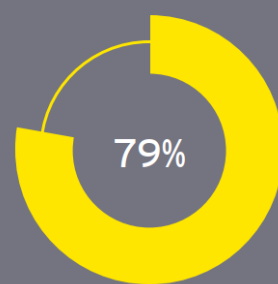
人工智慧財務顧問，針對財務問題提出建議



人工智慧財務助理，提供特定相關洞察



根據外部財務資訊提供見解的解決方案



內外部財務資料彙整工具

## 5.

### 提供具目的性的融資

隨著更多公司將永續性作為策略基石，具有可靠性和影響力的ESG融資解決方案可幫助企業釋放更多以目標為導向的成長潛力。

未來ESG融資的重點方向：

帶來正向的社會影響

57%

24%

19%

實現淨零排放

56%

24%

20%

支持環境永續發展

55%

20%

24%

■ 增加

■ 維持一樣

■ 減少

註：由於四捨五入，百分比相加可能不為100%

---

## 安永聯合會計師事務所

### 審計服務



**傅文芳**  
所長  
電話: 02-2728-8866  
電郵: [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  
電郵: [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  
電郵: [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  
電郵: [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  
電郵: [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  
電郵: [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  
電郵: [HungBin.Yang@tw.ey.com](mailto:HungBin.Yang@tw.ey.com)

### 稅務服務



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



**劉惠雯**  
人力資本諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8858  
電郵: [Heidi.Liu@tw.ey.com](mailto:Heidi.Liu@tw.ey.com)



**沈碧琴**  
工商法令及公司稅務依規服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8877  
電郵: [Ann.Shen@tw.ey.com](mailto:Ann.Shen@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  
電郵: [Yishian.Lin@tw.ey.com](mailto:Yishian.Lin@tw.ey.com)



**周黎芳**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8872  
電郵: [Sophie.Chou@tw.ey.com](mailto:Sophie.Chou@tw.ey.com)



**楊建華**  
公司稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8875  
電郵: [ChienHua.Yang@tw.ey.com](mailto:ChienHua.Yang@tw.ey.com)



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



**林志仁**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: 02-2728-8812  
電郵: [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: 02-2757-8888  
分機: 67217  
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



**張騰龍**  
諮詢服務  
總經理  
電話：02-2728-8863  
電郵：[Tony.Chang@tw.ey.com](mailto:Tony.Chang@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  
電郵：[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  
電郵：[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  
電郵：[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  
電郵：[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  
電郵：[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  
電郵：[Jessica.Yang@tw.ey.com](mailto:Jessica.Yang@tw.ey.com)



**馮熾煒**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8528  
電郵：[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  
電郵：[Angelo.Wang@tw.ey.com](mailto:Angelo.Wang@tw.ey.com)

---

## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

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)。

© 2025 安永台灣  
版權所有。

APAC NO.14008431  
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)