



Live more,
Bank less

新局勢，新機遇

財務長與財務主管洞察報告：
在動盪的全球經濟中掌握成長機遇

| 台灣

內容與知識
合作夥伴



Shape the future
with confidence

在瞬息萬變的世界中

自信前行

你我攜手，合力共贏。

關於報告

全球與脈動調查

隨著全球宏觀經濟趨勢持續形塑充滿動態的市場環境，財務長（CFO）與財務主管正逐步轉型並強化新能力，以協助企業達成其策略與財務目標。

EY 與星展銀行（DBS）合作，針對 14¹ 個市場及 7 個產業進行深度分析，涵蓋 800 位 CFO 與財務主管。本次全球調查於 3 月至 4 月進行，是一項全面性研究，探討宏觀經濟趨勢如何影響財務領袖的職責與優先事項、他們對自身成效的評估，以及因應關鍵議題的未來策略。

5 月進行的脈動調查為先前全球洞察計畫的延續，旨在捕捉 CFO 與財務主管在「解放日關稅公告」後的情緒變化，並提供洞察他們在這不確定時期對優先事項認知的轉變。

對 CFO 與財務主管而言，這不僅是一個新現實，也充滿成長與創新的可能性。

台灣產業概況分類



28%
消費性產品



2%
能源與
再生能源



6%
醫療與製藥



4%
食品與農業



16%
製造與工業



20%
科技

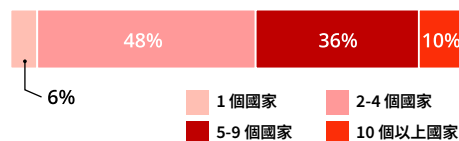


24%
汽車

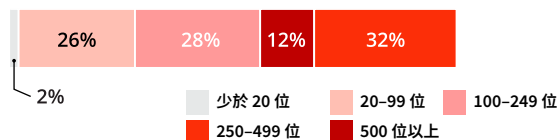
樣本基礎：所有受訪者，n=50

台灣企業營運規模分類

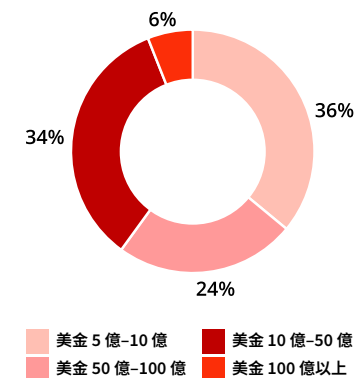
地理範圍



財務／財資部門之全職員工數



年營收



市場涵蓋：澳洲、中國大陸、歐洲（法國、德國、英國）、香港、印度、印尼、馬來西亞、新加坡、台灣、泰國、美國、越南

執行摘要

動盪的經濟環境顛覆了全球貿易模式，企業財務營運須展現更高的敏捷與韌性以適應這些新的局勢。台灣企業應檢視供應鏈佈局與資金配置，強化風險管控機制維持競爭力，而星展銀行(台灣)提供策略性與支援永續的金融解決方案，協助客戶在多變環境中做出前瞻布局。

星展銀行(台灣)企業及機構銀行負責人
羅綸有

應面對瞬息萬變的局勢，現代的財務長和財務主管不再只是資產負債表的守護者，更扮演多面向的角色，成為企業不可或缺的策略夥伴，協助企業厚植韌性和敏捷度，保持競爭優勢。我們很樂意分享此次調查結果，呈現台灣財務決策部門如何為企業創造策略價值，並期盼能啟發更多實際行動和深度的對話。

星展銀行(台灣)環球交易服務部負責人
陶曉昀

面對新局勢



宏觀趨勢正在重新定義財務長 (CFO) 與財務主管的優先事項與決策方式，也影響他們選擇解決方案的途徑

- 台灣企業正重新調整財務策略與財務運作，以因應不斷變化的宏觀經濟狀況、日益升高的貿易緊張局勢，以及因美中關係緊繃而引發的新一輪關稅措施
- 鑑於美國是台灣的重要貿易夥伴，企業面臨外匯波動與供應鏈中斷的高度風險，這些挑戰多與美方政策調整有關。為降低風險，企業正加速海外拓展，尤其是擴展至東南亞與歐洲，以分散供應鏈、減少對單一市場的依賴
- 因此，CFO 與財務主管正加強數據導向的風險管理、拓展策略職能並優化資本管理。

掌握關鍵優先事項



CFO 與財務主管對自身效能的看法，會影響他們如何因應關鍵優先事項。為更深入了解此關係，我們運用了策略效能指標 (SEI)，評估他們處理相關議題的效能

- 為更具靈活性地應對當前不確定性，CFO 與財務主管正強化在資本管理、策略職責與風險管理等領域的重點布局
- 業務規模、產業類型與地理分布，都會影響 CFO 與財務主管對自身策略效能的自我評估
- 根據我們的策略效能指標 (SEI) 結果，全球 CFO 與財務主管平均有約 64% 的時間認為自己策略上具有效能，而台灣的比例則為約 71%

開啟新可能



財務主管的未來方向各異，尤其在不同的產業背景下，核心優先事項也有差異

- 不同產業的 CFO 與財務主管依據企業的成長階段與資源狀況，採取差異化策略來因應核心優先事項
- 強化核心資本管理能力是財務領導者提升策略執行力與財務韌性的重點方向，在動盪的財務環境中尤為重要
- 隨著企業拓展海外以分散供應鏈，探索「區域財資中心」(Regional Treasury Centre, RTC) 概念，有助於提升新市場的敏捷性與資金透明度。
- 越來越多企業開始關注採用新興技術，如生成式人工智慧 (Generative AI, Gen AI)，以獲取更精準的洞察，同時減少對人工流程的依賴，以快速應對不確定的商業環境

宏觀趨勢重塑財務長與財務主管的優先事項

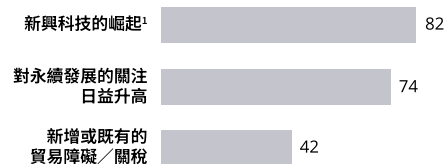
通膨趨勢的不確定性因地緣政治衝擊、商品價格波動及需求不穩定而持續加劇，使通膨率前景愈發模糊，迫使各國央行在貨幣政策上採取更具應變性的措施。美方對台灣經濟祭出的關稅預期將使對美出口減少逾 20%；而紅海危機則迫使主要航運公司繞行好望角，造成運費上漲與貨運延遲，進一步影響供應鏈穩定。儘管這些壓力使出口表現與財務規劃前景充滿挑戰，但台灣在全球科技與半導體生態系中的戰略地位持續吸引對自動化、人工智慧及數據分析的投資，以管控風險並在動盪市場中維持長期競爭力。

新局勢

三大負面展望的宏觀趨勢



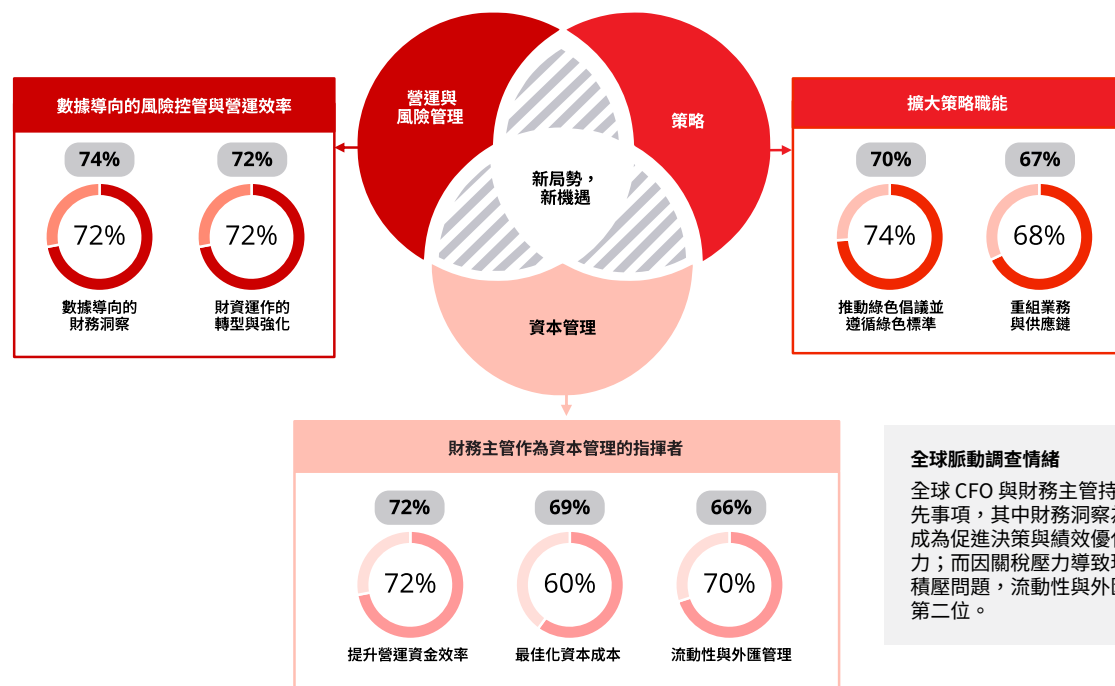
三大正面展望的宏觀趨勢



全球脈動調查觀點

地緣政治緊張仍為最高關注議題，隨著關稅相關憂慮升溫，供應鏈風險與潛在貿易障礙亦日益加劇。雖然通膨與利率波動略有緩解，但仍是持續性挑戰——尤其是在美元於全球貿易中仍具主導地位的情況下。

掌握關鍵優先事項(台灣對比全球)

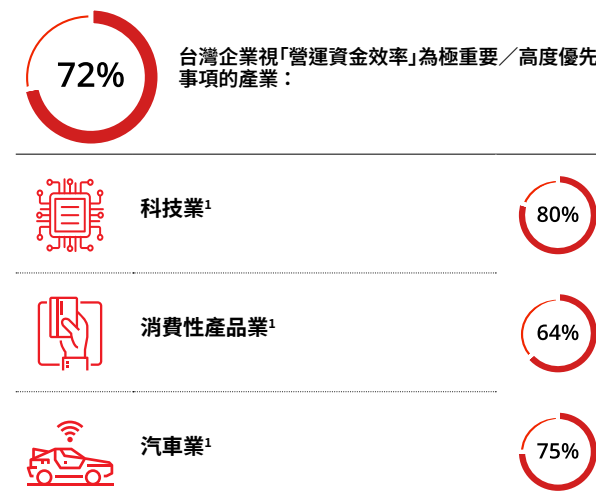
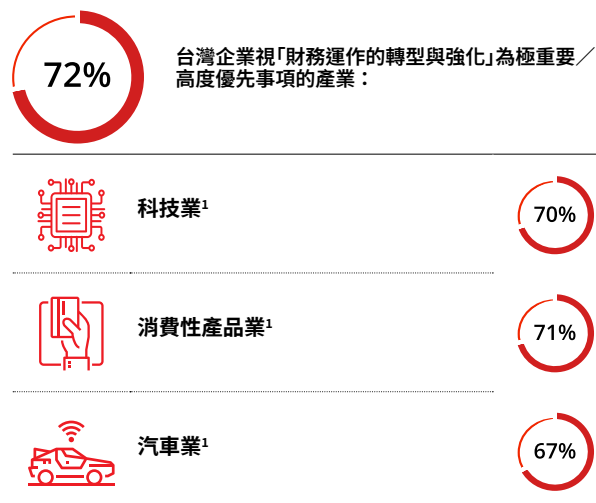
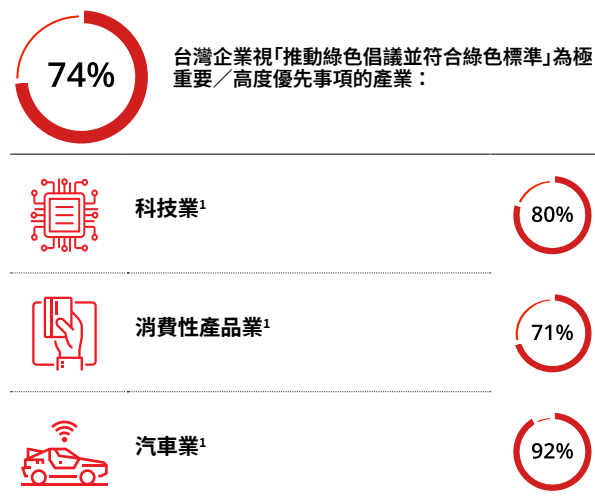


1. 例如生成式 AI、人工智慧／機器學習、區塊鏈

財務長與財務主管的優先事項

面對日益複雜的營運環境，台灣企業正積極關注綠色倡議、財資現代化及營運資金效率。政府推動的「綠色金融行動方案 3.0」與「全面減碳行動方案」透過提供綠色融資、稅務優惠與強制氣候資訊揭露，加速企業轉型。2024 年台灣出口年增率達 9.9%，但持續的貿易緊張與關稅不確定性促使財務主管加強營運敏捷性與韌性。台灣高度依賴出口，使其易受全球需求波動影響，因此提升營運資金效率成為維持財務穩定與持續成長的關鍵。

台灣各產業的關鍵優先事項



永續性是我們極為重視的核心，我們已設置部分 ESG 治理架構，但仍在尋找最適 ESG 夥伴，期望能推動更多 ESG 行動。我們希望利用現有數據更準確地量測碳排放，找出可以開始減碳的領域，以達成降低絕對溫室氣體排放的整體目標。

執行董事 **Jeff Neo** (台灣)



善用企業自身資本，當供應商面臨資金壓力時，我們提供供應鏈融資服務，以協助其營運不中斷。

財務總經理 **Josue Monroy**



1. 各個產業子樣本數不足 (n<30)，結果僅供參考，並不代表該產業之整體意見。科技業 n=10、消費性產品 n=14、汽車業 n=12

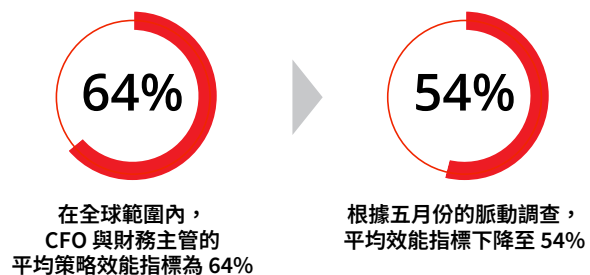
成長與韌性的效能衡量指標：星展策略效能指標 (Strategic Effectiveness Indicator, SEI)

這是什麼？

受訪者需指出其財資團隊在未來五年的核心優先事項（前文已示）。接著，他們被詢問是否有效地達成這些目標。

受訪者的回答被用來計算出一個整體效能分數（滿分 100），以衡量其策略執行效能。計算方式的詳細說明請參閱本文件附錄。

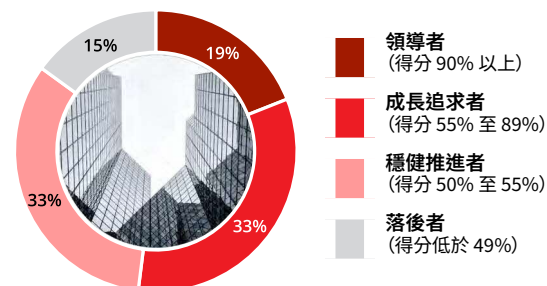
全球平均效能評分



依據平均效能評分對企業進行區隔

成效差異顯著，部分組織在實現策略重點方面較其他組織更為成功。CFO 與財務主管大致可分為四種類型：

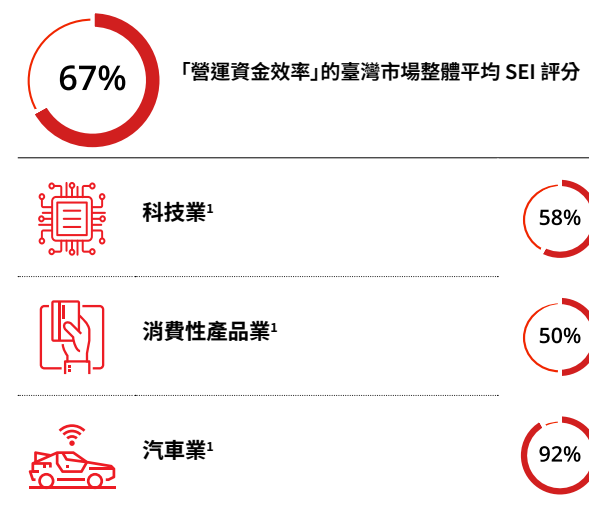
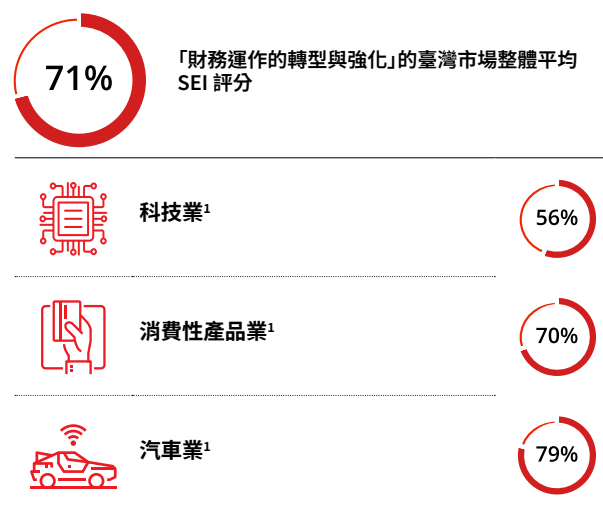
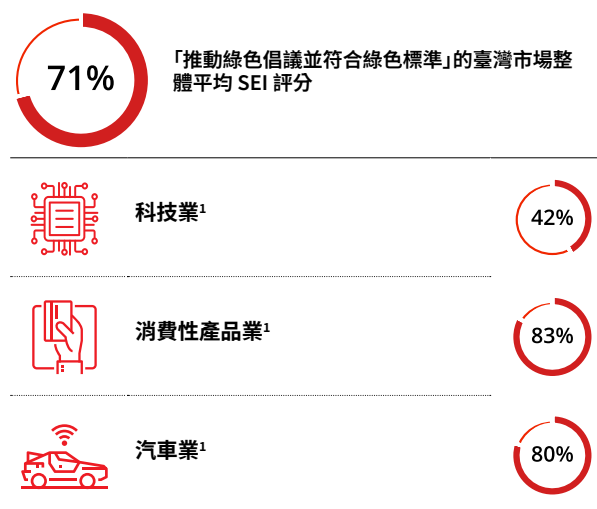
按照效能評分的企業分類



策略效能指標 (Strategic Effectiveness Indicator, SEI)

隨著 ESG 每年強制揭露政策正式施行，加上全球客戶對合規要求日益提升，臺灣企業面臨愈加沉重的壓力，需擴大綠色倡議與永續報告的範疇。政府主導的計畫——例如新台幣 100 億元的「綠色成長基金」與碳稅優惠措施——正協助企業推動淨零目標並擴展融資管道。與此同時，包含優惠貸款、減稅與數位轉型倡議在內的強化支援措施，有助於中小企業縮小資金與人才落差，加速財資現代化。然而，對營運資金的樂觀情緒仍受到抑制，因為新一波關稅可能衝擊出口銷售並動搖中國的生產基地——截至 2023 年，臺灣有 38% 的製造業設於中國。

策略效能指標 (SEI)：臺灣關鍵優先事項與各產業表現



myKN 是由 Kuehne+Nagel 推出的專屬數位平台，提供用戶查看其貨運相關排放資訊。該平台包含二氧化碳減量計算，並提供碳抵換與永續燃料等選項，幫助客戶達成其永續發展目標。

執行董事 Jeff Neo (台灣)



台灣的商業環境仍以紙本作業為主。作為全球化且數位領先的企業，我們開發了內部解決方案，數位化向供應商開立的發票，藉此提升付款效率並減少錯誤。

財務總經理 Josue Monroy

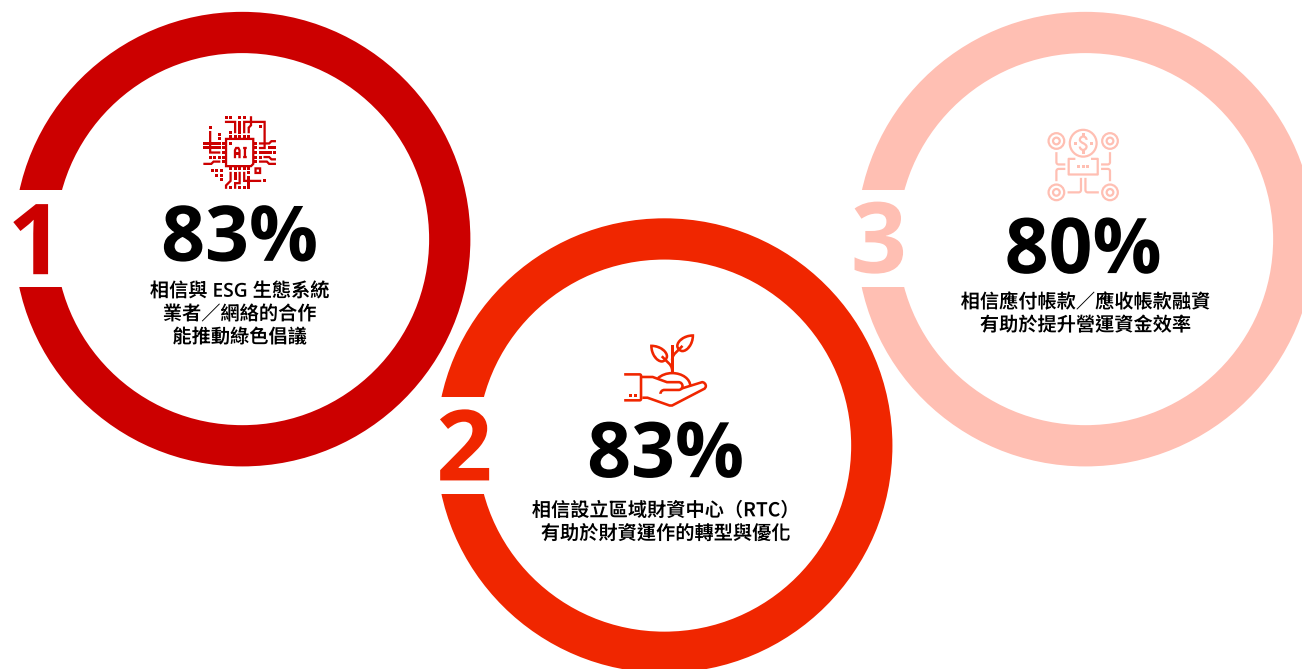


1. 各個產業子樣本數不足 (n<30)，結果僅供參考，並不代表該產業之整體意見。科技業 n=10、消費性產品 n=14、汽車業 n=12

未來 CFO 與財務主管渴望的解決方案

實現新機遇

- 面對日益提升的永續與氣候承諾壓力，台灣經濟正承受挑戰。與 ESG 專業夥伴合作，使企業能夠善用專業資源，推動創新綠色倡議，加速達成永續目標，並符合 ESG 報告要求。
- 區域財資中心（Regional Treasury Centers）日益受到重視，能夠集中管理跨境的現金與外匯，有助於提升財資運作效率與資金透明度。企業可依規模採取不同策略，例如在海外設立小型財務／財資部門以支援特定市場。
- 著重應付帳款／應收帳款融資，有助於在台灣以出口為導向的市場中提升營運資金效率，包括釋放現金流、降低融資成本，並迅速應對市場變動。



我們觀察到許多台灣企業在尋求成長和優化營運的過程中，正考慮新的商業模式。許多公司正在探索區域樞紐的概念，利用創新的銀行解決方案來管理其國際銷售和採購、優化稅務，並集中管理金融風險。

星展銀行(台灣)環球交易服務部業務主管

下一步？



CFO 與財務主管正重新定義自身角色，力求在複雜且快速變動的環境中推動成長。透過市場洞察與同業標竿比較，您可洞察自身財務策略的潛力所在。

讓我們一起探索量身打造的財資解決方案，協助您創造實質成果。歡迎聯繫我們，共同發掘價值、提升韌性，並為您的財務策略奠定長遠基礎。

附錄

策略效能指標 (Strategic Effectiveness Indicator, SEI)

策略效能指標 (SEI) 是一項衡量企業財資及財務職能效能的關鍵指標，聚焦於七個重要面向：

- 數據導向的財務洞察
- 財務運作優化
- 資本成本最佳化
- 營運資金效率
- 流動性與外匯管理
- 推動綠色倡議與合規
- 業務與供應鏈重組

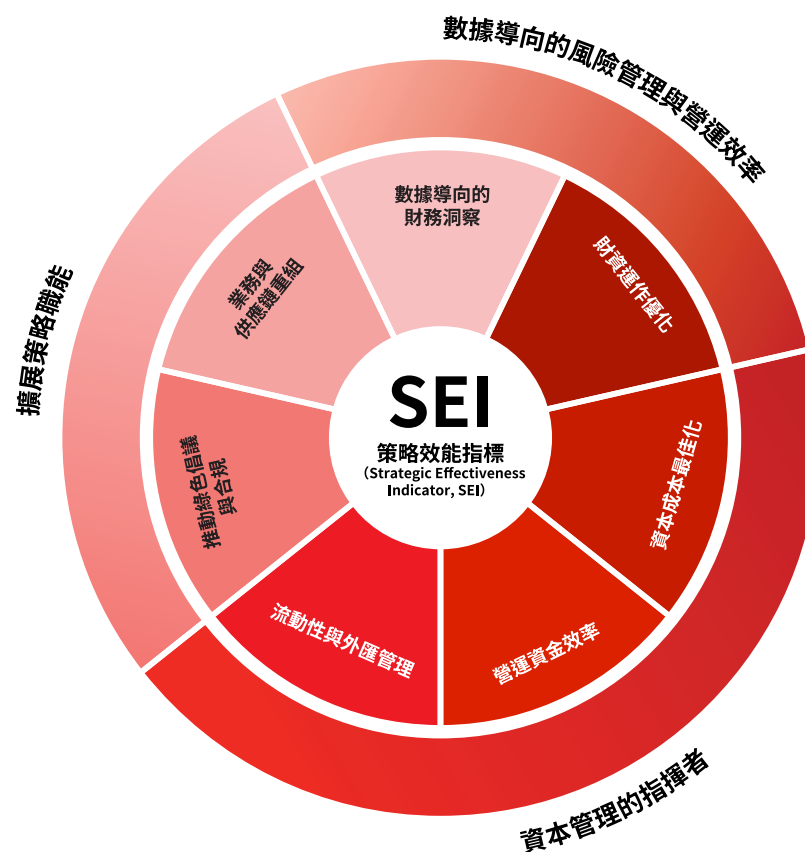
此指標反映 CFO 與財務主管對自身組織效能的評價與觀點，因此可能無法完全反映組織實際的成熟度或真實效能。

方法論

此指標由星展銀行 (DBS) 與安永 (EY) 共同研發，基於 2025 年星展 CFO 與財務主管洞察計畫所得資料計算。

受訪者需針對上述七項維度，依 0 至 5 分制評估自身組織的效能。每項維度的分數會換算為百分制 (滿分 100)，並進一步取平均，得出單一整體 SEI 分數。

此方法提供全面的效能評估，分數越高代表受訪者對策略執行效能的自我評估越積極。





Live more,
Bank less



Shape the future
with confidence

本出版物所表達的觀點僅代表作者本人觀點，
並不必然代表安永全球組織或其成員機構的觀點



全球最佳銀行 & 亞洲最安全銀行

2025 年全球最佳銀行，《歐洲貨幣》(Euromoney)
2025 年亞太地區最佳 ESG 交易銀行，《財資》雜誌 (The Asset)
2024 年全球最佳企業數位銀行，《環球金融》(Global Finance)
2009 年—2024 年亞洲最安全銀行，《環球金融》(Global Finance)
2025 年亞太地區最佳交易銀行，《環球金融》(Global Finance)
2025 年全球最佳永續金融銀行，《環球金融》(Global Finance)