

# 銀行業公平待客原則之實踐與挑戰

李沃牆\*

## 摘 要

近年來，公平待客原則已成為全球金融監理改革的重要趨勢，台灣金管會自 2015 年起亦積極推動該原則，作為金融機構建立以消費者為中心文化的關鍵指標。銀行業身為與消費者最密切互動的金融子業，其公平待客的落實情況尤為關鍵。然而，儘管制度建置已漸趨完整，實際執行層面仍面臨諸多挑戰與落差。本研究旨在探討台灣銀行業在推動公平待客原則上的制度演進、現況成效及面臨困境，並提出可行之政策建議。研究方法採取文獻分析與制度評析法，深入剖析公平待客的制度邏輯與實務挑戰。研究發現包括：一、銀行在形式制度上已普遍建置相關機制，但內化程度不足，尤其在第一線服務與績效誘因設計上仍與顧客利益存在張力；二、數位金融的發展為公平資訊揭露與弱勢保障帶來新挑戰；三、監理方式仍以合規檢查為主，未能有效導引公平文化之建立。本研究進一步提出五大政策建議，包括：強化公司治理與跨部門協作、訂定數位揭露與 AI 公平審查機制、完善弱勢保護措施、提升人員專業與行為標準，以及優化監理評鑑制度。研究亦說明其資料與方法之侷限，並指出未來可朝量化研究、實證調查與跨國比較方向深化，期能協助建立更具信任與永續性的銀行服務環境。

**關鍵字：**公平待客原則、銀行業、金融監理、消費者保護、數位金融

**JEL 分類代號：**C52, E24, E25, J30

---

\* 淡江大學財金系教授

## 壹、研究背景與動機

隨著全球金融市場的快速發展與數位轉型，金融商品日趨複雜，消費者面臨資訊不對稱與決策困難的風險也日益升高。在此情勢下，「公平待客原則」(The Principles of Treating Customers Fairly, TCF)逐漸成為各國金融監理機關推動金融市場健全發展的核心理念之一。該原則強調金融機構應以客戶權益為中心，提供清楚、透明與適切的服務與產品，防止誘導性銷售與資訊隱匿等不當行為。國際經濟合作組織(OECD)於 2011 年 10 月間在巴黎召開「20 國財政部長和中央銀行總裁會議」，正式通過「G20 高層次金融消費者保護原則」，其中最為重要的一項原則即是建立「金融服務業於金融交易過程，應以公平合理之方式對待金融消費者」之重要方針。因應此趨勢，台灣於 2015 年修正公布並施行金融消費者保護法，增列強化保護金融消費者規範、行政管制措施及罰則。金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)為督促金融服務業誠信經營，形成良好之公司治理文化，以達成公平待客之宗旨，自 2015 年 12 月底實施「金融服務業公平待客原則」，要求 2016 年 4 月 30 日前建立公平待客原則之政策及策略並提報董事會通過，並於業務監理及金融檢查時追蹤成效，如有違反規定時則依法處理；復於 2018 年起要求辦理教育訓練，並自 2019 年啟動金融服務業公平待客原則評核機制，並透過訂定「公平待客原則實施指引」、建立自評與評鑑制度，以及強化內部控制與外部查核等手段，期望提升銀行業者對公平對待客戶的重視程度。然而，從實務角度觀察，公平待客原則的實踐仍面臨諸多挑戰，包括 KPI 導向下的銷售壓力、產品設計與風險揭露不足、數位科技衍生的新型態風險，以及金融消費者權益意識與素養不一等問題。因此，深入探討台灣銀行業在落實公平待客原則上之制度設計、執行狀況與潛在風險，實具有高度政策與學術意義。

本研究旨在探討台灣銀行業公平待客原則的實踐狀況，並分析目前政策與制度設計的成效與侷限，進而提出可行之強化建議。具體研究目的如下：一、探究公平待客原則之理念與其在國際監理框架下的演變。二、分析我國銀行業實施公平待客原則的制度設計與實務運作現況。三、透過案例探討實務上落實公平待客所遭遇的困難與爭議。四、提出因應數位金融發展與提升顧客保障之政策建議。

為達研究目的，本研究主要採用以下方法進行：一、文獻分析法：蒐集國內外學術論文、政策報告與法規文件，以建構公平待客原則的理論基礎與國際經驗。二、制度與政策分析：檢視台灣現行相關法規制度，如《金融消費者保護法》、金管會指引與銀行業實務指導文件。三、案例研究法：以國內銀行進行實務運作分析，包含公平待客評鑑結果、申訴處理機制與客戶滿意度指標等。

## 貳、相關文獻探討

### 一、公平待客原則之理念與國際發展

公平待客原則最早由英國金融服務管理局(FSA，後為 FCA)於 2006 年提出，旨在提升金融市場對消費者的公平性與信任。該原則強調，金融服務提供者應在商品設計、銷售流程、資訊揭露、售後服務等各階段均公平對待客戶，並主動避免損害客戶利益之行為。FCA 進一步明確提出六項公平待客成果(Outcomes)，作為金融機構自評與監理檢查的依據。澳洲金融監理機關 ASIC 亦積極推動「設計與分銷責任」(Design and Distribution Obligations, DDO)制度，要求金融機構在產品開發階段即考量目標客群，避免不當銷售。同樣地，新加坡金融管理局(MAS)與香港金融管理局(HKMA)也建立了以顧客為核心的金融消費者保護架構，並強調誠信、透明與適當銷售。

綜觀上述各國實踐經驗，公平待客原則已從單一消費者申訴機制，發展為全面性、預防性之市場監理機制，其特點在於強化金融業者之「主動義務」(Proactive Duty)，並藉由監理者的政策引導與市場評鑑機制，提升整體金融環境的透明度與信任基礎。表 1 茲列表比較英國、新加坡、香港及澳洲金融業公平待客原則。表 2 則進一步從規範性質、著重點及監理方式等核心項目比較。

**表 1 金融業公平待客原則國際比較表**

國家/地區	概念名稱	主管機關	特色與實踐方式
英國	Treating Customers Fairly (TCF)	金融行為監管局(FCA)	1. 六大公平原則：產品適合性、資訊透明、合理期望、服務品質、索賠處理、避免誤導。 2. FCA 要求機構自我評估是否落實 TCF，並納入日常營運與風險管理，近年與「消費者職責(Consumer Duty)」整合加強。
新加坡	Fair Dealing Guidelines	新加坡金融管理局(MAS)	1. 五項公平對待原則：合理產品設計、銷售過程公平、資訊清晰、員工行為合規、處理客訴。 2. MAS 要求金融機構設內部機制衡量落實程度；強調「從高層做起」的文化建立。
香港	Treat Customers Fairly Charter	香港金融管理局(HKMA)聯合其他機構	1. 七項承諾，包括公平銷售、透明資訊、適當產品、銷售合適渠道、處理投訴、員工培訓及持續監察與改善。 2. 鼓勵銀行業者簽署公平對待憲章(Charter)，HKMA 進行跟進與評核，並於壓力測試中考量其落實情況。
澳洲	Conduct and Culture / "Design and Distribution Obligations (DDO)"	澳洲證券與投資委員會(ASIC)	1. 強調產品設計責任與分銷問責，並落實消費者為中心。 2. 設有「設計與銷售義務(DDO)」機制，要求針對目標市場進行產品適配性分析。

資料來源：本研究整理

表 2 核心面向比較觀察

面向	英國	新加坡	香港	澳洲
規範性質	原則性、強制落實。	指導性、強調文化。	自願簽署、納入評估。	強制法規(DDO)。
著重點	全面性顧客體驗與文化。	銷售流程與服務一致性。	行為約定與誠信形象。	產品設計與銷售問責。
監理方式	督導文化與內部稽核機制。	鼓勵自我評估與報告。	監察承諾落實。	明確罰則與風險揭露要求。

資料來源：本研究整理

## 二、我國公平待客政策與法規架構

台灣於 2011 年通過《金融消費者保護法》，標誌著金融消費者保護制度正式法制化。該法賦予金融消費者申訴與調解之權利，並設立「金融消費評議中心」作為跨業整合申訴處理平台。2015 年起，金管會進一步導入「公平待客原則」，並於 2020 年發布《金融服務業公平待客原則實施指引》，要求各金融業者強化自我規範與內部控制。該指引核心內容可歸納為「三大主軸、六大面向」。三大主軸包括，1.商品與服務適合性(Product Suitability)；2.銷售與資訊揭露之正確性與透明度(Transparency and Clarity)；3.申訴處理與售後服務(After-sale Service & Complaints Handling)。六大面向則包括公司治理、內部控制、銷售行為、業務推廣、顧客資訊保護及教育訓練等。此外，銀行法第 45 條之 1、金融控股公司法第 45 條之 1 亦授權主管機關得視情況對金融機構進行業務指導與監理，以落實消費者保護。相關制度搭配「公平待客自評表」與「現場查核評鑑機制」，期望形成由內控驅動、監理輔導、社會監督的立體式監理體系。金管會依照世界趨勢將「金融服務業公平待客原則」之九大原則內容作滾動式的修正，並新增「友善服務原則」及「落實誠信經營原則」兩個評核指標項目，以讓金融服務業者在推動與執行業務時，將金融消費者保護之措施列入推行目標，可以讓金融服務業者有所遵循，讓台灣的金融服務業者更重視金融消費者之保護，並建立以「公平待客」為精神之企業文化。

## 三、相關文獻研究

目前有關金融業公平待客的相關學術研究並不多，針對銀行業者更少。黃丕成(2021)採用 EGARCH 與 GARCH-Mean 模型，探討金融業公平待客原則評等與網路聲量交互作用對股市報酬與波動的影響。實證結果顯示，連續兩年入榜公平待客原則之金融控股公司，其總聲量及正負聲量對股價報酬具顯著影響，顯示兩者互動關係成立。隨著大數據

應用日益普及，建議未來研究擴大樣本與延長研究期間，以提供更完整資訊，協助投資決策。

陳彥暘(2022)探討影響銀行業推動公平待客原則的因素及其效果，聚焦於公司治理下的股權結構與董事會組成對該原則的影響，並進一步分析實施該原則對銀行績效的關聯。以台灣 34 家上市櫃銀行為樣本，實證結果顯示，股權結構與董事會組成與公平待客原則推動無顯著關係，而公平待客原則的實施與銀行經營績效呈顯著負相關。

Schmulow(2022)探討南非自 2011 年起推行的「公平對待顧客」(TCF)制度，從初期的理想目標逐步發展為具有法律效力的規範，並即將透過《金融機構行為法案》正式立法。TCF 制度以原則為基礎，強調結果導向，旨在保障金融消費者權益，確保其獲得公平待遇及穩定良好的金融服務。該研究也分析執行狀況，並透過申訴機構的數據指出當前制度實施上的不足。此研究對其他考慮採用「雙峰監理」制度的非洲國家具有參考價值，其中 TCF 為其核心之一。

蘇一帆(2023)探討「公平待客原則」在高齡者財產信託實務中的應用，並評估其是否有助於引導信託業者提供更契合高齡需求的服務。建議我國信託業者可導入公平待客原則的方法論，以顧客為中心出發，深入了解高齡者的金融需求，並結合數位科技，設計更適切的信託產品與服務，協助高齡者妥善管理財產。

Howel et al.(2023)一文透過對 2026 位消費者的全國性調查發現，消費者對企業公平對待有高度期待，但實際經驗往往未達標。基於此結果，作者主張澳洲應認真考慮推行類似英國與南非的「公平對待顧客」(TCF)制度，該制度以原則為基礎、以結果為導向。

楊婉君(2024)採質性方法，透過訪談銀行第一線從業人員，了解金融消費者保護機制的實務運作。為貼近實務，訪談前邀請具經驗者協助修訂題項。結果顯示，銀行在推動公平待客原則時，結合企業願景，建立完善機制並落實至各業務流程，並透過高層帶動、跨部門協作與員工教育，打造以客為本的文化。雖然研究案例有限，仍提供實務經驗彙整，有助後續參考與應用。

卓佳慶(2024)探討金融服務業公司治理(以治理評鑑為指標)是否影響公平待客原則(TCF)評核結果，並分析 TCF 與經營績效(ROA、ROE、EPS)之關聯性。以邏輯斯模型與多元迴歸分析台灣 61 家上市櫃金融機構，包括金融控股公司及其子公司。結果顯示，公司治理評鑑對 TCF 無顯著影響，但 TCF 對三項績效指標皆具正向關聯，且客訴率亦與績效呈顯著正相關。該文並建議金融業落實公平待客原則以提升績效，主管機關亦可整合永續金融與 TCF 為綜合評鑑制度，以強化監理效能。

林德瑞(2025)以金融業公平待客原則為核心，探討金融服務業與消費者所簽訂的定型化契約是否符合該原則，並確保消費者權益不受損。研究內容包括緒論、公平待客原則的起源與內涵、定型化契約理論與規範、評議案例分析及結論與建議。透過蒐集金融評議中心近年常見申訴案例，分析定型化契約內容是否違反公平待客原則，期能回應金管會推動該原則以促進金融業永續發展與普惠金融的目標。

綜合上述文獻可知，目前關於金融業「公平待客原則」的學術研究逐漸起步，展現跨領域、多面向的探索趨勢。黃丕成(2021)運用量化模型結合大數據，揭示公平待客評等與網路聲量對市場反應的聯動性，突顯該議題與投資判斷的潛在連結。而陳彥暘(2022)與卓佳慶(2024)則聚焦於公司治理與績效間的關聯實證研究，發現實施公平待客與經營績效分別呈現負相關與正相關結果。國際文獻方面，Schmulow(2022)與 Howel et al.(2023)透過南非與澳洲的案例，引介 TCF 制度作為保障消費者權益的重要工具，具有政策借鏡意義。至於蘇一帆(2023)與林德瑞(2025)則將公平待客原則延伸至高齡信託服務與定型化契約實務，顯示該原則在金融商品與服務設計上已逐漸具備實務指導功能。總體而言，公平待客原則不再僅是監理語言，而正逐步成為連結消費者信任、市場績效與制度永續的重要機制。未來研究可進一步強化跨國比較、延伸至非銀行金融機構，並深化消費者視角，以建構更全面的公平金融圖像。

另值得注意的是，金融機構的獲利模式與銷售行為，與公平待客原則之實踐緊密相關。傳統以業績為導向之銷售結構(如：佣金制、目標績效壓力)常導致員工為達成 KPI 而進行誘導性推銷或隱匿產品風險。當銀行業未能調整其獎酬與內部控制設計，即使有法規指引，公平待客仍將淪為「形式主義」。近年來，「客戶關係管理」與「顧客終身價值(Customer Lifetime Value)」逐漸成為銀行業轉型的重心，代表業者開始重視與客戶間的長期信任關係，亦有助於公平待客文化之深植。例如某些銀行已將客戶滿意度、申訴率、適合性評估回饋納入內部績效考核，強化非財務性 KPI 指標。然而，隨著金融科技(FinTech)與人工智慧(AI)應用的興起，金融商品與服務日益數位化與自動化，在提升效率的同時，也帶來了資訊透明度不足、風險提示不完整、演算法偏誤等新挑戰。公平待客原則在數位金融場域的適用與延伸，成為未來實務與學界研究的重要議題。

## 參、台灣銀行業公平待客原則實施現況

### 一、制度與政策面之發展概況

台灣自 2020 年起由金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)正式推動「公平待客原則」

制度化，並作為金融機構業務管理與金融消費者保護之核心政策。金管會透過「金融服務業公平待客原則實施指引」的發布，要求銀行業建構內部管理制度、建立專責單位與人員，並定期辦理內部教育訓練，以強化公平待客文化之落實。在制度設計上，金管會採取「自律+他律」並行的雙軌方式，包括：自律機制：要求銀行依指引內容製作「公平待客自評表」，定期檢視制度執行情形。自評表內容涵蓋公司治理、內控制度、產品設計、銷售流程、資訊揭露、申訴處理等六大面向，並具體列出風險管理與內部稽核要點。他律機制：由金管會結合現場檢查制度，針對金融機構進行「公平待客專案查核」與「評鑑」，且將查核結果納入金檢意見與整體評等，作為後續監理強度調整與獎懲依據。此外，金管會亦持續與銀行公會合作，推動建立業界共同準則、提供指引範例與辦理相關訓練課程，強化業界一致性與遵循意識。

## 二、實務操作與評鑑實施成果

根據金管會 2023 年公告資料，全台主要銀行皆已完成公平待客制度建置，並將相關措施納入內部控制規範。多數銀行設置公平待客專責單位(多由法遵、風控或稽核室兼任)，分工與分責落實執行與督導機制，相互溝通合作並有效運作，為客戶建立層層保障與守護，亦定期向董事會與高階主管報告執行情形。

### (一) 制度落實狀況

多數銀行在以下幾方面已形成制度性操作流程，包括：1.產品設計階段導入適合性分析：部分銀行設有商品開發前風險評估小組，檢視目標客群與風險揭露機制是否完善。2.銷售流程嵌入風險揭露提醒：例如銷售時導入錄音錄影與後續確認機制。3.申訴處理系統標準化：建立回覆服務水準協議(SLA)，並對申訴類型進行分類統計與原因分析。

### (二) 公平待客評鑑結果

金管會近幾年陸續針對多家國銀辦理專案查核，評鑑結果分為「優」、「良」、「待加強」等級。最近一次為 2024 年續對 36 家銀行、9 家大型綜合證券商、21 家小型專營證券商、13 家期貨商、21 家壽險公司及 19 家產險公司進行書面評核，檢視 2023 年度落實情形，並已完成評核作業。依本次評核結果，各項原則評核分數多呈現上升趨勢，金融業整體表現呈現進步，且董事會日益重視金融消費者權益議題及公平待客推動成效，除對前次評核缺失，提出具體改善計畫外，並積極研提相關優化措施，包括邀請身障團體體驗無障礙測試版 APP，以優化 APP 之設計，與提供電子保單 QR-Code 語音朗讀服務，以及建立年輕客群之信用貸款不得逾月收入之一定倍數、當沖交易虧損達單日交易額度一定比例者，增訂加強提醒與關懷等控管措施。評核過程亦發現有金融業至外國著

名金融同業機構進行實地參訪，汲取相關公平待客之經驗及作法，以及金融業董事會成員提出運用社群媒體強化年輕客群投資教育之建議、實地查訪電話客服中心並提出指導等，從上而下建立公平待客之企業文化。公平待客原則中，較有改善空間的是「注意與忠實義務」原則，包括證券商非依客戶指示下單、未查證客戶於同一 IP 位置下單之原因與合理性等缺失。金管會除建議業者法遵及內稽單位加強檢測業務單位法令遵循及內部控制制度之落實情形外，亦強調將加強日常監理。除此，也有學者指出，儘管制度已形塑初步成果，但實際操作常有形式主義現象，例如自評表內容抄襲業界範本、員工教育流於表面，或 KPI 導向下制度難以落實等。

### 三、銀行具體實務案例分析

#### (一) 成功案例：O 銀行

O 銀行自 2021 年起推動「以客為本」文化轉型，建立公平待客工作小組，並將客戶滿意度、資訊揭露合規率、回覆時效與申訴率等納入部門 KPI 考核。該行更運用數據分析改善產品銷售流程，依據不同客戶風險屬性調整推薦頻率與內容，降低錯誤銷售風險。因此該行在金管會公平待客評鑑中連續兩年評為「優」，並於內部推動「公平待客行為典範獎」，鼓勵員工發現並改善服務流程瑕疵。

#### (二) 爭議案例：某外商銀行

某外商銀行曾因未明確揭示外幣投資型商品風險與費用結構，導致高齡客戶誤解商品特性，進而引發重大申訴案件。事後調查發現，該行員工主要以銷售量為 KPI，未進行適當適合度評估，亦未提供足夠書面資料供客戶參考。該案件經金管會處分，要求其改善內部控制，並納入下一年度金檢重點項目。

### 四、金融科技與數位環境下的新挑戰

隨著數位銀行、行動支付、AI 理財顧問等新興金融科技服務普及，公平待客原則的實施面臨數項挑戰：1.演算法決策不透明：AI 推薦商品可能因資料偏誤或模型不當導致不公平銷售結果，客戶卻難以理解其運作邏輯。2.資訊揭露簡化但易忽略重點：手機介面受限，導致金融風險揭露資訊片段化，影響消費者理解判斷。3.數位落差造成金融排除：對於年長者與弱勢族群而言，數位通路不易使用，反而造成接觸障礙與公平性問題。儘管如此，亦有銀行嘗試運用科技優化公平待客作法，如設計互動式風險揭露模組、使用自然語言處理回覆申訴、提供即時客戶回饋機制等。

## 肆、公平待客原則實施面臨的挑戰

### 一、制度落實的現實困境

雖然「公平待客原則」已成為台灣銀行業監理與自律的重要方針，以及金管會評核重點，然實際執行上仍面臨多項制度性與組織性挑戰，使得政策效果未必如預期。以下為幾項主要困境：

#### (一) 績效壓力與誘導銷售之衝突

多數銀行仍以銷售金額、開戶數量與交叉銷售比率等作為主要績效指標，導致第一線員工在面臨業績壓力時，可能傾向以誘導性話術推銷高風險、高佣金商品，弱化了「適合性」與「資訊對稱」原則。例如，部分員工在進行投資型商品銷售時，未確實評估客戶風險承受能力，而以誤導方式鼓勵客戶購入超出其財務能力之金融商品。

#### (二) 自評制度流於形式

雖然金管會要求銀行填報「公平待客自評表」，但部分銀行傾向將此視為合規文件作業，而非內部文化建構與風險管理工具。有些銀行甚至直接複製公會範本，未依據自身業務特性進行差異化調整。

#### (三) 申訴與回饋機制效能不彰

雖然銀行普遍設有客服專線與申訴處理機制，但消費者常因流程繁複、回覆週期過長或回應內容空泛，而感到權益無法有效保障。此外，部分銀行缺乏申訴數據回饋與內部流程改進的連結，使得錯誤無法被制度性修正。

### 二、數位金融轉型的挑戰

近年來數位化浪潮席捲金融服務業，不僅改變消費者與銀行的互動模式，也對公平待客原則帶來新型態的風險與盲點。

#### (一) 演算法不透明與偏誤風險

金融機構日益依賴 AI 與大數據進行信評、商品推薦與風險定價，但這些模型若未經適當監理與校驗，可能產生資訊落差、系統性偏見或不當歧視(如排除高齡、低收入或數位弱勢族群)。演算法決策過程的不透明，亦使消費者難以提出合理申訴或進行自我保護。

## (二) 資訊揭露在行動裝置的困境

數位化雖提升服務效率，但行動裝置畫面有限與操作時間短暫，常使金融風險揭露簡化至僅有條列式說明或點選同意，導致消費者可能未完全理解即進行關鍵決策，產生誤解與後續爭議。

## (三) 數位落差造成金融排除

某些高齡或偏鄉用戶對於數位通路操作不熟悉，或無法順利接收數位風險警示資訊，造成其在金融服務獲取上的相對劣勢。銀行在推動無人化與自助化流程時，若未同步考量弱勢客群需求，將可能違反公平性原則。

# 三、公平待客文化內化與人才培育不足

## (一) 缺乏自上而下的文化推動

少數銀行將公平待客視為法遵部門或客服部門責任，未能由高階管理層主導、將其納入公司治理或策略地圖核心。若無領導者主動示範與承諾，員工難以理解其真正價值與長期效益。

## (二) 員工訓練形式化

目前多數銀行辦理之「公平待客教育訓練」偏向簡報式或線上測驗形式，缺乏情境模擬與實務操作，使第一線人員無法具體理解如何在業務過程中落實原則。例如，對不同客群的需求傾聽技巧、風險提示說明方式與申訴處理的應對標準，皆需透過具體案例演練與互動討論方能有效吸收。

# 四、監理標準與資源配置不均

## (一) 評鑑標準具主觀彈性

儘管金管會訂有公平待客評鑑指標，但部分項目仍具主觀性，例如「是否有建構良好之公平文化」、「資訊揭露是否清楚」等，因缺乏客觀量化準則，導致銀行不易掌握改善方向，亦可能產生執法標準不一致問題。

## (二) 中小型銀行資源有限

中小型或地區性銀行面臨資源與人力限制，在制度建置、數位優化與訓練投入上相對弱勢，難以與大型銀行同步提升執行力，可能進一步加劇金融服務品質與客戶保障之

落差。

## 伍、強化公平待客實踐之政策建議

### 一、強化制度與文化的內化機制

#### (一) 將公平待客納入公司治理核心指標

建議金管會可進一步要求金融機構將「公平待客」績效指標納入董事會層級報告制度，並與高階主管之獎酬制度連結。透過制度設計提升經營階層之重視程度，有助於自上而下推動公平文化之落實。此外，可推動業界訂定「公平待客文化治理指標」，如員工公平意識調查結果、內部改善建議件數、客戶滿意度改善幅度等，作為自律評量工具。

#### (二) 推動部門橫向協作治理架構

建議銀行應設置跨部門「公平待客執行小組」，定期進行實務問題彙整、客戶回饋追蹤與案例討論，培養部門間共識與持續改善機制。

### 二、強化數位環境下的資訊揭露與保護機制

#### (一) 導入數位揭露標準格式

建議金管會研擬「金融數位產品揭露標準模版」，明確規範手機與網銀平台上金融商品資訊揭示項目與表達方式，例如以互動式風險說明動畫、分段式閱讀確認等提升理解度，降低資訊過載與錯誤決策風險。

#### (二) 建立 AI 風險審查與透明原則

對於導入人工智慧進行信貸、投資建議與風險定價之銀行，監理機關應要求其建立「AI 公平性影響評估報告」，針對模型設計、訓練資料偏誤、決策結果差異等進行評估，並定期向主管機關報備。建議可參考歐盟 AI 法案(AI Act)之精神，強化銀行公會「AI 作業規範」及金管會「AI 指引」。

### 三、落實差異化服務與弱勢保護機制

#### (一) 建立高齡者與數位弱勢友善機制

銀行應設置「高齡者友善通路」及「簡易金融說明書」制度，協助高齡者或低識字

者理解金融商品特性與風險。此外，建議發展「人機整合輔助機制」(如智能客服搭配真人即時解說)，降低弱勢族群的數位門檻。金管會亦可推動「金融包容性評量指標」，針對不同族群可得性與使用障礙進行量化分析。

## (二) 設立消費者申訴快速處理平台

現行金融申訴機制雖涵蓋管道，但程序時間冗長。建議金管會整合申訴資料，建立跨機構集中申訴平台與「重大案件即時追蹤處理小組」，提升回應效率與透明度，並將重大爭議案例定期公開揭露，以利監督與改進。

## 四、提升第一線人員專業與行為標準

### (一) 重塑訓練模式與行為準則

建議銀行業者與金融研訓院合作，設計「公平待客實務工作坊」，納入角色扮演、情境模擬、顧客應對演練等方式，取代傳統單向式教育。同時，可推動訂定公平待客行為準則(Code of Fair Conduct)，明確列出員工在銷售、服務與申訴處理中應遵守之原則與禁忌，作為員工考核與內稽內控依據。

### (二) 獎勵公平行為，納入績效評估

鼓勵銀行建立「員工公平行為獎勵機制」，針對發現制度漏洞、協助弱勢客戶、提升顧客理解等具體行為給予正向回饋，並將公平待客相關表現納入年度考績項目，以建立長期正向誘因。

### (三) 採用淨推薦分數(NPS)指標

NPS 是 Net Promoter Score 的縮寫，它常常被企業用於衡量客戶體驗評分的重要指標。到目前為止，NPS 已被全球眾多國際知名企業(如：Apple、Tesla、Starbucks)用來衡量和追蹤其客戶對公司的忠誠度。以計算淨推薦值為例，透過詢問客戶「若有機會，您會向親友推薦的意願有多高?」，客戶可以在 0~10 分之間打分數，而根據客戶的回答，可以將客戶分成以下 3 類：1.推薦型客戶(選 9~10 分)：表示該群客戶喜愛該企業的品牌/商品/服務，並樂於推薦給身邊親友。2.被動型客戶(選 7~8 分)：表示該群客戶可能對該企業的整體感到滿意，但還不到願意推薦給其他人。3.批評型客戶(選 0~6 分)：表示該群為不滿意的客戶，甚至可能會對企業產生負面宣傳影響。最後將推薦者比例減去批評者比例，即為 NPS。

## 五、提升監理評鑑透明度與彈性

### (一) 優化評鑑指標與回饋機制

現行評鑑制度雖然具體，但仍需強化量化指標與可操作性。建議金管會參考國際監理機關做法，公布評鑑標準細節與實務範例，協助業者理解評分依據，並建立匿名案例資料庫供業界學習。

### (二) 推動風險導向與差異化監理

對於制度健全、落實良好的銀行，可採取低密度查核與鼓勵措施(如評等加分、公共評價肯定)；對違反公平原則之機構，則採加強檢查與公開處分方式。以差異化監理資源配置，引導市場逐步建立公平競爭秩序。

## 陸、結論與研究限制

### 一、研究結論

本研究以「銀行業公平待客原則」為主軸，透過文獻探討與政策評析，針對台灣金融業在落實公平待客原則上的制度背景、實施現況及所面臨挑戰進行深入剖析，並提出具體強化建議。主要研究結論如下：

#### (一) 公平待客已成金融監理核心，仍須強化

自 2015 年金融監理機關正式推動公平待客原則以來，銀行業已建立相關制度與自評機制，顯示政策在形式上已被納入合規與內部治理架構。然而，從實務面觀察，銀行在業績導向文化、申訴處理機制與顧客理解保障等方面，仍須強化落實。

#### (二) 數位轉型帶來公平風險新挑戰

隨著銀行業進入數位金融時代，AI 與大數據應用、線上銷售與遠端服務日益普及，也使公平待客原則的落實樣態轉變。資訊揭露簡化、演算法黑箱與數位弱勢排除等問題，對傳統監理與內控機制形成新挑戰，亟需制度與科技層面雙軌回應。

#### (三) 制度文化與人才機制是實踐關鍵

銀行業能否有效落實公平待客，除政策與監理誘因外，更取決於內部文化的內化與第一線人員的專業能力。若公平待客未能成為組織價值之一，則制度恐流於形式；反之，若能將公平原則融入治理架構、員工訓練與績效獎勵，則可逐步形塑永續與信任為本的

金融服務環境。

#### (四) 政策建議應強化跨部門協作與數據導向監理

本研究建議，政府應透過提升治理層級重視度、訂定數位揭露與演算法審查規範、強化高齡與弱勢保護、優化教育訓練模式，並推動以風險為基礎的差異化監理方式，協助金融機構逐步內化公平待客為核心經營準則。

## 二、研究限制

### (一) 資料取得受限於公開資訊

本研究以公開資訊與文獻為主要分析基礎，雖涵蓋金管會政策、評鑑報告與部分研究文獻，但缺乏深入訪談或內部文件，使得對第一線實務困境與內控過程掌握有限。未來可藉由問卷或訪談方式補充第一線員工與消費者觀點，增強研究廣度與深度。

### (二) 缺乏量化統計驗證

本研究屬質性導向，著重制度與政策評析，未納入大量問卷或消費爭議統計數據進行量化分析，限制了對公平待客實施成效之可衡量性。後續研究可整合金融評鑑分數、客訴件數與客戶滿意度等變數，進行實證探討，以補足本研究不足。

## 三、未來研究方向

針對上述限制，未來研究可從以下幾個方向深化：

### (一) 進行實證調查

透過問卷與訪談，了解不同族群對公平待客措施的感受與盲點，補足制度設計與客戶實際需求間的落差。

### (二) 建立量化評估模型

發展客觀公平指數，結合申訴率、資訊揭露完整度與服務評價數據，進行時間序列或橫斷面分析。

### (三) 跨國制度比較研究

參考英國 FCA、新加坡 MAS 與歐盟 ESMA 在公平待客上的制度設計，分析台灣在地制度優劣與可借鏡之處。

#### (四) 探討 ESG 與公平待客的整合可能性

進一步探索公平待客原則作為 S(社會責任)面向的一環，納入永續金融評量架構中。

### 參考文獻

#### 一、中文文獻

林德瑞(2025)，金融業有關公平待客原則之研究-以金融消費者定型化契約為中心，國立中正大學財經法律學系碩士在職專班論文。

卓佳慶(2024)，金融服務業推動公平待客原則之影響因素與成效，國立中正大學會計與法律數位學習碩士在職專班論文。

陳彥暘(2022)，銀行業推動公平待客原則之特質與效果，中原大學會計系碩士論文。

黃丕成(2021)，金融業公平待客原則考評與網路聲量之交互作用，國立中興大學高階經理人碩士在職專班論文。

楊婉君(2024)，銀行從業人員對公平待客原則認知與實務之研究，國立臺北商業大學企業管理系碩士論文。

蘇一帆(2023)，「金融服務業公平待客原則」於高齡者財產信託適用之研究，東吳大學法律系碩士論文。

#### 二、英文文獻

Howell, N., T. Wilson, N. Reynolds, A. Schmulow, and P. Mazzola (2023), "The Case for a Treating Customers Fairly Regime in Australia: Evidence from other Jurisdictions and a Consumer Survey," *Competition and Consumer Law Journal*, Vol.30(2), pp. 183-208.

Schmulow, A. (2022), "Treating Customers Fairly (TCF) in the South African Banking Industry: Laying the Groundwork for Twin Peaks," *African Journal of International and Comparative Law*, No.2 pp.25-38

Van Dijk, M., and A. Van Klink. (2019), "Treating Customers Fairly in a Digital Era: Challenges for Financial Regulators," *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol.27(4), pp.498-512

#### 三、其他資料

金融監督管理委員會。推動金融機構落實公平待客原則。 <https://www.fsc.gov.tw>