

# 新商業銀行經營策略與經營績效之研究

許雯紋 著、陳家彬；潘振雄

E-mail: 8407592@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

隨著國家整體經濟環境的變動，對金融機構及金融市場限制的解除已成趨勢，而銀行設置的開放更是自由化的一大進步。因而自民國80年底至81年，獲准成立的15家新民國營商業銀行加入金融市場後，銀行業即展開了前所未有的激烈競爭。新銀行如何與既有的銀行競爭，在市場上取得一席之地呢？在策略上誓必要好好的作一番規劃。再者，過去在作產業分析時，時常將同一產業的廠商視為本質相似的個體，而忽略了各廠商可能因其本身特性的不同，而有不同的競爭行為。直到1972年，Hunt提出了策略群組的觀念，才打破了前述的假設。本研究採用了策略群組的觀念，以15家新銀行為研究對象，透過問卷的調查及次級資料的蒐集，經過次數分析、因素分析、集群分析和鑑別分析後，將新銀行分成了兩個群組，而證實新銀行間確實有策略群組的存在。群組一設置較多的自動櫃員機、對中小企業放款的額度較多、存款結構較平均且較強調營業能力的強化，較不強調人力與擴張業務策略、顧客服務策略及財務及分散客戶策略。群組二設置的自動櫃員機較少、對消費者放款的額度較大、存款結構較偏向定期性存款且較強調人力與擴張業務策略、顧客服務策略及財務及分散客戶策略，較不強調營業能力的強化。在績效上，群組一的淨值比率較高，群組二的存款市場佔有率及純益率均較高。

關鍵詞：商業銀行；經營策略；經營績效；策略群組

## 目錄

目錄	v	表目次	vii	圖目	vii
次	ix	第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
與動機	1	第二節 研究目的	3	第三節 研究步驟	5
驟	5	第四節 研究限制	6	第二章 文獻探討	7
討	7	第一節 環境分析	7	壹、競爭對手方面	7
面	7	貳、資金情勢方面	10	參、法令限制方面	10
面	10	肆、人力需求方面	10	第二節 經營策略	11
略	11	壹、策略型態	11	貳、策略群組	12
組	12	參、策略構面的績效	17	第三節 經營績效	18
效	18	壹、銀行經營績效的評估	18	貳、績效構面的選取	22
取	22	第三章 研究方法	25	第一節 研究範圍	25
圍	25	壹、研究對象及取樣	25	貳、研究期間	25
間	25	第二節 研究變項操作性定義	26	壹、對環境認知構面	26
面	26	貳、經營策略構面	28	參、經營績效構面	31
面	31	第三節 研究假說	33	第四節 研究工具	34
具	34	壹、次級資料	35	貳、初級資料	35
料	35	第五節 資料分析方法	39	第四章 研究結果	47
果	47	第一節 競爭武器因素的分析	47	第二節 策略群組的形成	53
成	53	第三節 策略群組間策略構面的差異分析	56	第四節 策略群組間對環境認知的差異分析	63
異	63	第五節 策略群組間績效的差異分析	69	第六節 策略與績效的關係	75
係	75	第五章 研究結論與建議	86	第一節 研究概述	86
述	86	第二節 研究發現及結論	87	第三節 研究建議	92
議	92				

## 參考文獻

中文參考書目 1. 司徒達賢 民84 策略管理初版 遠流出版社 157 2. 江健良 民79 新商業銀行經營策略 華泰書局 31 3. 周文賢 多變量統計分析-SAS/STTAT使用方法 14-22 (未出版) 4. 林清山 民73 心理與教育統計學 (修正版) 東華書局 5. 林建煌 民78 策略群組、組織作為與績效關係之研究 政治大學企管所未出版碩士論文 6. 林錦淑 民81.9 我國銀行對中小企業融資之現況及問題 台灣經濟研究月刊 第15卷第9期

107-111 7. 邱慶德 民81 企業經營策略、組織結構與績效關係之研究 淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文 8. 夏侯欣鵬 民82 銀行經營策略與績效關係之探討 淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文 9. 張志成 民80 我國證?承銷商業經營策略之研究 政治大學企管所未出版碩士論文 10. 張紹興 民83 SPSS For Windows多變量統計分析 松崗出版社 11. 張紹興 林秀娟 民83 SPSS For Windows統計分析-初等統計與高等統計(上下冊 二版) 松崗出版社 12. 陳伯昌 民79 我國證?承銷商競爭行為之研究 中山企業管理研究所未出版碩士論文 13. 陳香如 民81 商業銀行經營績效評估模式之建立與應用 中央大學財務管理研究所未出版碩士論文 14. 陳隆麒 民82 現代財務管理-理論與應用(修訂版) 華泰書局 15. 梁國樹 民83 金融自由化國際化的現況與展望 產業金融 第83期 2 16. 黃永仁 審校 民78 銀行管理 Frank P.Johnson & Richard D.Johnson原著 基層金融研究訓練中心 236 17. 黃俊英 民80 多變量分析(第四版) 台北 中國經濟企業研究所 18. 黃得豐 民78.12 金融預警制度 台灣土地金融季刊 第26卷 第4期 179-208 19. 黃敏助 民75 建立我國銀行績效評鑑之研究 20. 曾國雄 民74 多變量解析與其應用 華泰書局 21. 曾雲蘭 民81 銀行業市場結構與經營績效關係之研究 中興大學企業管理研究所未出版碩士論文 22. 榮泰生 民82 策略管理學(二版) 華泰書局 1 23. 蔡正雄 民80 競爭策略(二版) 華泰書局 24. 楊國樞 文崇一 吳聰賢 李亦園 民78 社會及行為科學研究法(上冊) 東華書局 330-331 324 25. 顏月珠 民79 商用統計學 三民書局 497-498 26. 魏國慈 民75 商業銀行經營績效之分析 27. 蘇拾忠 民80 企業人手冊18 如何策略規劃 遠流出版社 120 28. 羅庚辛 民79 企業策略、財務政策與績效關係研究-台灣製造業實證研究 政治大學企業管理研究所未出版碩士論文 英文參考書目 1. Aaker,David A.,Strategic Market Management N.Y.:John Wiley & Sons,Inc.,1984,p.58 2. Avi Fiegenbaum,D.Sudharshan & Howard Thimas,The Cincept of Strable Strategic Time Periods in Strategic Group Research,Managerial & Decision Economics,Vol.8,June,1987,pp.139-148 3. Gaves,R.E.&M.E.Porter,From Entry Barriers to Mobility Barriers Conjectural Decisions and Central Deterrence to New Competition,Quarterly Journal of Economics,Vol.91,May 1978,pp.241-259 4. Cool,Karel Omer,Strategic Group Dormation and Strategic Group Shift:A Longituding Analysis of the U.S.Pharmaceutical Industry,1963-1982,Doctoral Dissertation,Graduate School of Business,Purdue University,1985 5. Dalton,Dan R.,Willian D.Todor,Michael J.Spendolin,Gordon J.Fielding and Lyman W.Porter,Organization Structure and Performance:A Critical Review,Academy of Management Review,Vol.5,1980,p.50 6. Dess,Gregory and Peter Davis,Porter's(1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance,Academy of Management Journal,1984,pp.467-488 7. Fombrun,Charles J.&Edward J.Zajac,Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification,Academy of Management Journal ,Vol.30,Mar.1987,pp.33-50 8. Glueck,W.,Business Policy:Strategy Formation and Management Action,2nd.,New York:McGraw-Hill,1976 9. Gup,Benton E.,Donald R.Fraser and James W.Kolari,Commercial Bank Management,New York:John Wiley & Sons,Inc.,1989,pp.51 10. Harrigan,Kathryn Rudie,An Application of Clustering for Strategic Group Analysis,Strategic Management Journal,Vol.6,1985,pp.55-73 11. Hatten,Kenneth,Strategic Models in the U.S.Brewing Industry,Doctoral Dissertation,Purdue University,1974 12. Hatten,Kenneth & Mary Louise Hatten,Asymmetrical Mobility Barriers and Contest-ability,Strategic Management Jpurnal,8,Jul/Aug,1987,pp.329-342 13. Hawes,J.M.&W.F.Crittenden,A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies,Strategic Management Journal,Vol.5,1984,pp.275-289 14. Hayes,Samuel L.,A.Michael Spence,David Van Praag Marks,Competition in the Investment Banking Industry,Harvard University Press,1983 15. Hofer C.W.&D.C.Schendel,Strategic Management:A New View of Business Policy and Planning,Little Brown and Company,1979,pp.7-13 16. Hunt,Michael,Competition in the Major Home Appliance Industry,1960-1970,Doctoral Disseration,Graduate School of Business Administation,Harvard University,1972 17. Miller,Danny & Peter H.Friesen,Strategy-Making and Environment:The Third Link,Strategic Management Journal,4,1983,pp.221-235 18. Oster,Sharon,Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change,Review of Economics and Strategics,Aug.,1982,pp.376-383 19. Patton,Richard,A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy:The Case of the U.S. Brewing Industry,Doctoral Dissertation,Purdue University,1976 20. Porter,Michael,Competition Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors,N.Y.:Free Press,1985,p.129 21. Porter,Michael,Interbrand Choice Strategy,and Bilateral Market Power,Cambridge:Harvard University Press,1976 22. Porter,Michael,The Structure Within Industries and Companies' Performance,Review of Economics and Statistics,May 1979,pp.214-227 23. Romsler,Martin,Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition,Doctoral Dissertation,Harvard University,1982