

# 銀行分行單位達成營運目標之策略探討

顏慶銘、劉原超；唐啟發

E-mail: 9121569@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

九十一年一月我國正式成為WTO會員國，面對全球金融自由化、國際化的潮流衝擊，銀行業如何在競爭激烈的金融市場上求生存，已是大家熱門的話題。本研究以銀行業為主要對象，對銀行業的分行單位如何達成營運目標之策略，以個案研究法進行探討。本研究主要結論可歸納如下：一、在經過充分的內外部環境分析後，本研究建議可行之策略方向為成長策略。在既有市場及產品方面，要追求服務的差異化；在既有市場及新產品方面，要加強企業金融及消費金融業務；在既有產品及新市場方面，要開發新的市場區隔及外匯業務；在多角化策略方面，要發展策略聯盟方式的金融服務。二、在策略執行方面：在行銷策略上要落實顧客導向及提升企業形象；在人事策略上要加強人才培育及重視激勵制度；在組織策略上要彈性運用專案式組織及學習型組織；在資訊策略上要充分運用各種資訊科技管理系統等。

關鍵詞：銀行；策略；營運目標

## 目錄

目錄封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	vi 誌謝
vii 目錄	viii 圖目錄
xi 表目錄	xii 第一章 緒
論	1 第二節
研究目的	3 第四節
研究限制	5 第一節
金融服務業與銀行業之特性	10 第三節
分行單位營運目標之訂定	23 第五節
相關文獻探討	51 第一
節 研究架構	55 第三
節 研究方法	59 第
一節 總體環境	63 第
三節 外在環境之機會與威脅	70
第一節 個案銀行簡介	77
第三節 營運績效分析	104
第六章 營運策略之制定	
106 第二節 可行的策略方向	106 第一節 個案銀行營運比較
109 第四節 策略的執行	108 第三節 策略的選擇
118 第一節 結論	114 第七章 結論與建議
122 參考文獻	118 第二節 建議
3 圖2-4-1 企業營業循環圖	124 圖目錄 圖1-3-1 研究流程圖
29 圖2-4-3 McNichols策略規劃模式	26 圖2-4-2 Glueck策略規劃模式
31 圖2-4-5 大前研一的四個基本策略	30 圖2-4-4 Aaker策略規劃模式
37 圖2-4-7 SWOT分析	34 圖2-4-6 各種類型之成長策
47 圖2-5-2 效能價值的四個模式	41 圖2-5-1 量測組織效能
51 圖3-1-2 Poter五種競爭力模式	49 圖3-1-1 研究架構
14 表2-4-1 策略之定義	53 表目錄 表2-1-1
35 表2-4-2 Wiseman策略推力理論架構	24
35 表2-4-4 Glueck&Janch可行的策略方向	35 表2-4-3 Wiseman五種競爭策略的內涵
42 表3-3-1 個案研究法之設計型態	40 表2-5-1 銀行行銷意義
71 表5-1-2 彰化市地區銀行業存款放款外匯餘額統計表	58 表5-1-1 90年度個案銀行營運目標達成統計表
73 表5-1-4 斗六地區銀行業存款放款外匯餘額統計表	72 表5-1-3 員林地區銀行業存款放款外匯餘額統
	74 表5-1-5 虎尾地區銀行業存款放款外匯餘

額統計表	75 表5-1-6 北港地區銀行業存款放款外匯餘額統計表	76 表5-3-1 彰化市地區銀行業存款餘額
市場佔有率分析	81 表5-3-2 員林地區銀行業存款餘額市場佔有率分析	82 表5-3-3 斗六地區銀行業存款餘
額市場佔有率分析	83 表5-3-4 虎尾地區銀行業存款餘額市場佔有率分析	84 表5-3-5 北港地區銀行業存
款餘額市場佔有率分析	85 表5-3-6 彰化市地區銀行業放款餘額市場佔有率分析	86 表5-3-7 員林地區銀行
業放款餘額市場佔有率分析	87 表5-3-8 斗六地區銀行業放款餘額市場佔有率分析	88 表5-3-9 虎尾地區
銀行業放款餘額市場佔有率分析	89 表5-3-10 北港地區銀行業放款餘額市場佔有率分析	90 表5-3-11 彰
彰化市地區銀行業外匯餘額市場佔有率分析	91 表5-3-12 員林地區銀行業外匯餘額市場佔有率分析	92
表5-3-13 斗六地區銀行業外匯餘額市場佔有率分析	93 表5-3-14 虎尾地區銀行業外匯餘額市場佔有率分析	
94 表5-3-15 北港地區銀行業外匯餘額市場佔有率分析	95 表5-3-16 彰化市地區銀行業90年度經營管理能力分析	
97 表5-3-17 員林地區銀行業90年度經營管理能力分析	98 表5-3-18 斗六地區銀行業90年度經營管理能力分析	
99 表5-3-19 虎尾地區銀行業90年度經營管理能力分析	100 表5-3-20 北港地區銀行業90年度經營管理能力	
分析	101 表5-3-21 個案銀行盈餘目標達成率統計表	102 表5-3-22 個案銀行90年度盈餘成長率統
計表	103 表5-3-23 個案銀行員工平均獲利能力統計表	103 表6-1-1 個案銀行90年度存款放款
外匯市場佔有率比較表	107 表6-1-2 個案銀行90年度存款放款外匯餘額成長率比較表	107 表6-4-1 傳統管理模式與顧客導
向模式之差異	115	

## 參考文獻

- 參考文獻 中文部份 1.王松奇,金融服務營銷學,中國金融出版社,2000年11月。 2.王先玉,現代商業銀行戰略管理與營銷管理,中國金融出版社,2000年4月。 3.江岷欽,組織分析,五南圖書出版公司,民國82年5月。 4.何雅惠,銀行分支機構數與經營績效關係之研究,國立成功大學企業管理研究所碩士論文,87年6月。 5.李賢,我國新商業銀行經營競爭能力與行銷策略之研究,大葉大學事業經營研究所碩士論文,民國86年6月。 6.李增長譯,組織理論與管理,華泰文化事業公司,民國88年。 7.林建山,營業管理與營業效益分析,環球經濟出版社,民國82年5月。 8.吳思華,策略九說,臉譜出版社,2000年9月三版。 9.張福榮,金融行銷,五南圖書出版公司,民國85年。 10.許聰雅,台灣地區銀行業經營效率之評估與比較,國立成功大學企業管理研究所碩士論文,87年6月。 11.許嘉玲,我國銀行業生產移轉與規模效率之研究,國立交通大學經營管理研究所碩士論文,88年6月。 12.陳香如,商業銀行經營績效評估模式之建立與應用,國立中央大學財務管理研究所碩士論文,民國81年。 13.黃敏助,銀行經營績效評鑑之研究,基層金融出版社,民國75年。 14.黃營杉譯,策略管理,華泰文化事業公司,1999年5月四版。 15.黃建森、張捷昌,金融管理,台北華泰,民國84年。 16.管偉宏,以易經為理論架構探討組織氣候之衡量,大葉大學事業經營研究所碩士論文,民國87年5月。 17.劉鎮評,金融環境影響銀行業事業策略之研究,大葉大學工業關係研究所碩士論文,民國90年6月。 18.賴昌松,提升金融競爭-銀行合併之探討,大葉大學事業經營研究所碩士論文,民國90年6月。 19.謝澄周,公營銀行民營化後之經營策略,國立台灣大學商學研究所碩士論文,民國87年6月。 20.蘇拾忠,策略規劃指南,遠流出版公司,民國83年11月。 21.中華民國台灣地區金融統計月報,中央銀行經濟研究處編印,民國91年1月。 22.工商時報,六年國家經濟發展定調,行政院跨部會會議,民國91年4月28日第一版。 23.工商時報,台灣商業環境,EIU全球商業環境排名調查,民國91年4月29日第一版。 24.台灣土地銀行,國內外經濟金融暨國內產業動態,台灣土地銀行調查研究室,民國91年3月刊。 25.台灣省銀行商業同業公會聯合會會員存款放款外匯統計表,彰化縣銀行商業同業公會,民國89年、90年。 26.台灣省銀行商業同業公會聯合會會員存款放款外匯統計表,雲林縣銀行商業同業公會,民國89年、90年。 27.經濟日報,2001年金融證券年鑑,經濟日報編印,民國90年。 英文部份 1.A. D. Chandler, Jr., Strategy and Structure Cambridge,Mass: M. I. T., 1962 2. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17,1991 3.H. I. Anoff, Corporate Strategy New York:McGraw-Hill Book Co.1965 4. John. A. Halsem, Bank Fund Management, Renston Publishing, 1984,pp.114-144 . 5.Michael E. porter,Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York:Free Press,1980 6.Philip Kotler,Marketing Management,Analysis,Planning and Controls 3rd ed.,Prentice-Hall Inc.,Englewood Cliffs,New Jersey,1976 7. William F. Glueck, Business Policy: Strategy Formation and Management Action, 2nd ed.,N.Y.:Mcgraw-Hill,1976 8.Wiseman, C., Strategy and Computers : Information Systems as Competitive Weapons, Dow-Jones-Irwin,1985