

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

中小企業放款業務創新經營策略：以A銀行為例

An exploration of the innovative business for the bank SME

lending business-A Bank as an example

指導教授：金必煌 博士

研究生：周香吟 撰

中華民國 106 年 7 月

謝誌

很高興終於完成碩士班的學業，在工作 20 多年後能回到學校以學生身份重新學習，真是感到非常榮幸，也格外珍惜。回想起這段求學工作相伴、腸枯思竭的論文研究生活，可說既辛苦又充實。一路走來，心中對師長們的時雨春風，對同窗們的真摯情誼深深感念。

首先要感謝我的指導教授金必煌老師，從一開始選定論文題目與撰寫時，給我自由發揮的空間，屢屢在研究過程中遭遇到瓶頸與挫折，金老師總是耐心聆聽我的研究困擾，提供不同的研究工具和學習方法引導啟發我正確的方向，使我能夠順利往前。鼓勵我誠實面對自己，勇敢擊敗心中想放棄的微弱聲音。只要持續學習就會看見改變，漸漸領會慢就是快、化繁為簡的真諦。

另外，要感謝口試委員李永銘教授、洪秀婉教授、以及曾俊堯教授，在口試過程中，給予我精闢的見解與啟發，使得論文在內容與架構上更加完善。還要感謝昕叡、喻婷在研究數據及作業流程上的幫忙，沒有他們的協助，完成的時間可能還會更長，特此感謝。

最後，感謝我的先生政龍以及兩個孩子的支持與體諒，得以讓我無憂無慮在東海開心求學，偶有怠惰時督促我莫忘初衷，並於撰寫論文期間默默陪我熬夜，才使得我能走過這段身心疲憊的日子，完成豐收的學習旅程。

論文摘要

論文名稱：中小企業放款業務創新經營策略：以 A 銀行為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2017 年 7 月

研 究 生：周香吟

指 導 教 授：金必煌博士

摘要：

過去數十年來，銀行放款業務有著標準的作業流程，隨著全球化與網路化，中小企業融資管道愈來愈多元，非銀行業者正跨業進入 banking 領域，挑戰傳統銀行的經營模式。本研究動機焦點建立於企業融資需求依然有其市場及必要性時，銀行放款業務面對利率市場壓力、業務人員流失、及金融創新對經營績效帶來的影響，如何改變營運模式與服務樣貌？以 A 銀行為例，依目前銀行放款營運模式與經營績效，行銷方法與金融創新對授信業務之影響，採用質性研究與資料包絡法中 Malmquist 生產力指數分析相關因素，了解營運模式改變實施前後之成效。

【關鍵字】銀行放款營運模式、經營績效、金融創新、資料包絡法、Malmquist 生產力指數

Abstract

Title of Thesis : An exploration of the innovative business for the bank SME lending business-A Bank as an example

Name of Institute : Tunghai University Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (07 / 2017)

Student Name : Chou Hsiang-Yin

Advisor Name : Jin Bi-Huang

Abstract :

Over the past decades , the bank lending business has a standard operating process. With globalization and networking , the medium-sized and small enterprises have more financing channels , the non-bankers are entering the banking sector and challenge the traditional bank business model. The motivation of this study is based on the fact that corporate financing needs still have its market and necessity , the bank lending business in the face of interest rate market pressure, loss of business people, and financial innovation on the impact of business performance . How to change the mode of operation and service appearance ? Take A bank as an example , according to the current bank lending operating model and operating performance , marketing methods and financial innovation on the impact of credit business , using the qualitative research and information envelopment method Malmquist productivity index analysis related factors to understand the effectiveness of the changes in the operation mode before and after implementation.

Keywords: Bank lending operating model, Operating performance, Financial innovation , Data Envelopment Analysis , Malmquist productivity index

目次

謝誌.....	I
論文摘要.....	II
Abstract.....	III
目次.....	IV
圖次.....	V
表次.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 銀行營運模式績效.....	5
第二節 行銷手法.....	9
第三節 金融創新對銀行績效之影響.....	12
第四節 人員離職率或流動率探討.....	13
第三章 研究架構與方法.....	15
第一節 研究架構.....	15
第二節 研究方法.....	16
第四章 中小企業放款業務營運模式.....	21
第一節 市場營運模式探討.....	21
第二節 目前 A 銀行發現的痛點.....	38
第三節 實證結果分析.....	40
第四節 提出未來創新營運模式.....	43
第五章 結論與建議.....	47
第一節 結論.....	47
第二節 建議.....	48
參考文獻.....	49

圖次

	頁次
圖 1-1 研究流程圖	4
圖 3-1 研究架構圖	15
圖 4-1 本國銀行近三年存放款利差走勢圖	22
圖 4-2 區域中心制組織架構圖	31
圖 4-3 目標客群產業與營收分佈圖	33
圖 4-4 主要客群產業與營收分佈圖	34
圖 4-5 目標客群滲透率圖	34
圖 4-6 授信業務流程圖	35
圖 4-7 資產與收益成長變化圖	36
圖 4-8 整合分行與區域中心之組織架構圖	37
圖 4-9 建構資金需求定位雷達流程圖	44
圖 4-10 數位化發展擴展經營通路圖	45
圖 4-11 自營商目標客群新規劃圖	46

表次

	頁次
表 4-1 2017 年金融機構家數表	24
表 4-2 區域中心制價值主張與商業模式	32
表 4-3 整合分行與區域中心後之商業模式	38
表 4-4 變數之基本統計量	40
表 4-5 A 銀行微企授信區域中心 2007 年-2016 年之 Malmquist 生產力指數	41
表 4-6 2015 年營運策略改變後之 Malmquist 生產力指數	42
表 4-7 未來創新的營運模式	43

第一章 緒論

第一節 研究背景

銀行為特許行業、同時也是戰略產業，一直以來扮演著促進經濟成長與產業發展的角色，更是企業資金融通的主要平台；近年來全球景氣復甦不如預期，經濟成長低落投資不振導致企業借款意願逐漸降低，國內銀行錢滿為患，同業開始殺價競爭，放款雖為銀行主要獲利來源之根基，惟授信商品在市場上同質性較高，又處於家數過多的狀況下，銀行賴以維生放款的利費率早已成為買賣雙方殺價的紅海市場(楊蓁海，2007)

隨著全球化與網路化，中小企業融資管道也愈來愈多元，加深國內銀行的競爭壓力。非銀行業者逐漸跨業進入 banking 領域，挑戰傳統銀行的經營模式。金融業面臨轉變壓力，考量如何降低營運成本，甚至紛紛逐漸減少分行。近半年來，台灣每個月幾乎都關掉一家分行，甚至縮短營業時間節省成本；而有些則是進行分行間的整併，避免據點過於集中難以產生效益。銀行業開始激烈的競爭，利率市場的施壓、不良貸款率的提升，從管理者到一線業務人員，愈來愈多銀行從業人員因收入下滑紛紛出現離職的現象，開始找尋合適的下家，銀行業不再是金光閃閃的「金飯碗」。顯然，銀行傳統信貸業務正經歷痛苦的時刻，而在此同時，還要面對金融科技(Financial technology) 所帶來網際網路等新興金融業態的挑戰。

金融科技出現，傳統銀行中介角色變得岌岌可危，銀行不再是一種地方，而是一種行為模式，隨時隨處都可以提供銀行的服務，歷經實體分行 (Bank 1.0)、網路銀行 (Bank 2.0)、行動銀行 (Bank 3.0) 等變革，分行功能大為減弱，銀行從「場所」轉變成「行為」模式 [Banking is no longer somewhere you go but something you do; King, B. (2012)]，隨時隨地能夠於各平台中滿足客戶的金融需求，進入虛擬世界提供全方位服務的 Bank 4.0 時代。以科技驅動的商業模式正逐漸吞食銀行中介服務的市場佔有率，金融交易的發生變得無所不在，取代者也愈來愈多，數位金融浪潮成為銀行組織最大變化，網際網路、行動科技及物聯網正在重新形塑金融業的面貌。

第二節 研究動機與目的

過去數十年來，銀行放款業務有著標準的作業流程；在「分行制度」下，業務包含存款、放款與外匯，提供百貨公司類型的一站式的消費服務，每項業務均需具備專業知識、法律知識、廉潔的操守品行以及理財分析能力的經營辦理人員。而以「區域中心制」為組織架構則是依照產品或客戶別來分類，集中資源提高效率降低成本，透過分工與標準化的作業方式來提高服務品質及時間效率，將業務行銷、授信風險控管、資源配置整合集中，強調精簡、集中、專業化。

自金管會 2015 年元月大力推動金融 3.0，擬定未來政策方針以來，無論實施「分行制度」或「區域中心制」的實體銀行都面臨了重大的挑戰與變革。投保、個人信貸、開戶等業務逐漸開放電腦及手機申請，客戶可直接從手機獲取的投資訊息而且較理財專員多且專業，網路轉帳比到銀行排隊來的更快速，想要獲得個人/企業的融資管道也愈來愈多元。金融科技帶來破壞式的創新，《數位銀行》(Digital Banking) 作者史金納 (Chris Skinner) 表示，「如果用伺服器 and 演算法來取代辦公室和服務人員，可以讓銀行省下數以億計的成本」。例如：線上借貸平台 (Peer-to-Peer Lending, P2P) 的出現，對傳統銀行開始產生破壞式的創新，它所帶給銀行的威脅包括營業利潤損失、市場佔有率下滑以及資訊安全與網路隱私。這些平台首先服務信用較差的客戶，並可能往上爭取信用等級較好的客戶，也使得傳統銀行必須另外建置替代性存放款平台來因應競爭 (World Economic Forum, 2015)。

過去銀行以內部信用評等作為企業授信決策之依據。從客戶申請前的晤談，受理申請後徵信調查、包括了解該企業的經營概況、財務分析以及授信 5P〔借款戶 (people)、資金用途 (purpose)、還款來源 (payment)、債權保障 (protection) 及授信展望 (perspective)〕等，經過風險評估後再決定貸放與否，進而進行撥款後的貸後管理。因法令限制因素，目前數位金融借貸仍受到許多限制，然而隨著法規不斷的演進與更新，線上金融正挑戰銀行傳統的授信模式。

回顧 2016 年第 1 季，國銀存放利差還有 1.4 個百分點，接連三季滑落至 1.37 個百分點，2017 年第 1 季更跌到只剩 1.35 個百分點。國內銀行利差薄如紙，主要為放大存、放款業務的收益，銀行只能「開源節流」，尋找其他獲利方法與活水，例如：賺取手續費、財務操作、又如整併分行、重新調整組織架構提升效能、經營差異化行銷策略、發展相關金融科技(Financial technology)等。競爭激烈的放款業務，面對經濟形勢大山壓頂及人才流失的釜底抽薪，更需要正視經營策略與金融創新帶來的影響，思索如何因應與轉型，尋找新的發展空間。

本研究動機焦點建立於企業融資需求依然有其市場及必要性時，銀行放款業務面對利率市場壓力、業務人員流失、及金融創新對經營績效所帶來的影響，以及如何改變營運模式與服務樣貌？

主要目的包括：

- 1.探討改變中小企業放款業務營運模式是否可以解決目前的困境？
- 2.以質性個案研究法與資料包絡法之 Malmquist 生產力指數實證結果探討不同營運模式的成效。
- 3.提出中小企業放款業務的創新營運模式，找到持續發展的新利基。

第三節 研究流程

本研究共分為五章，各章說明如圖 1-1：

第一章緒論：表明本研究的背景及動機與目的，旨再揭露本論文的研究問題及切入點。

第二章文獻探討：本章蒐集與研究相關的主要文獻，作為研究架構建立之基礎。

第三章研究架構與方法：本章主要說明研究的架構與研究方法。

第四章說明中小企業授信業務概況與營運模式、並以 A 銀行為例，進行質性商業模式分析與量化研究，探討改變營運模式前後的成效及發現的痛點，提出未來創新營運策略。

第五章結論與建議：取得轉型重要關鍵因子，重塑金融服務的價值。

本研究流程：

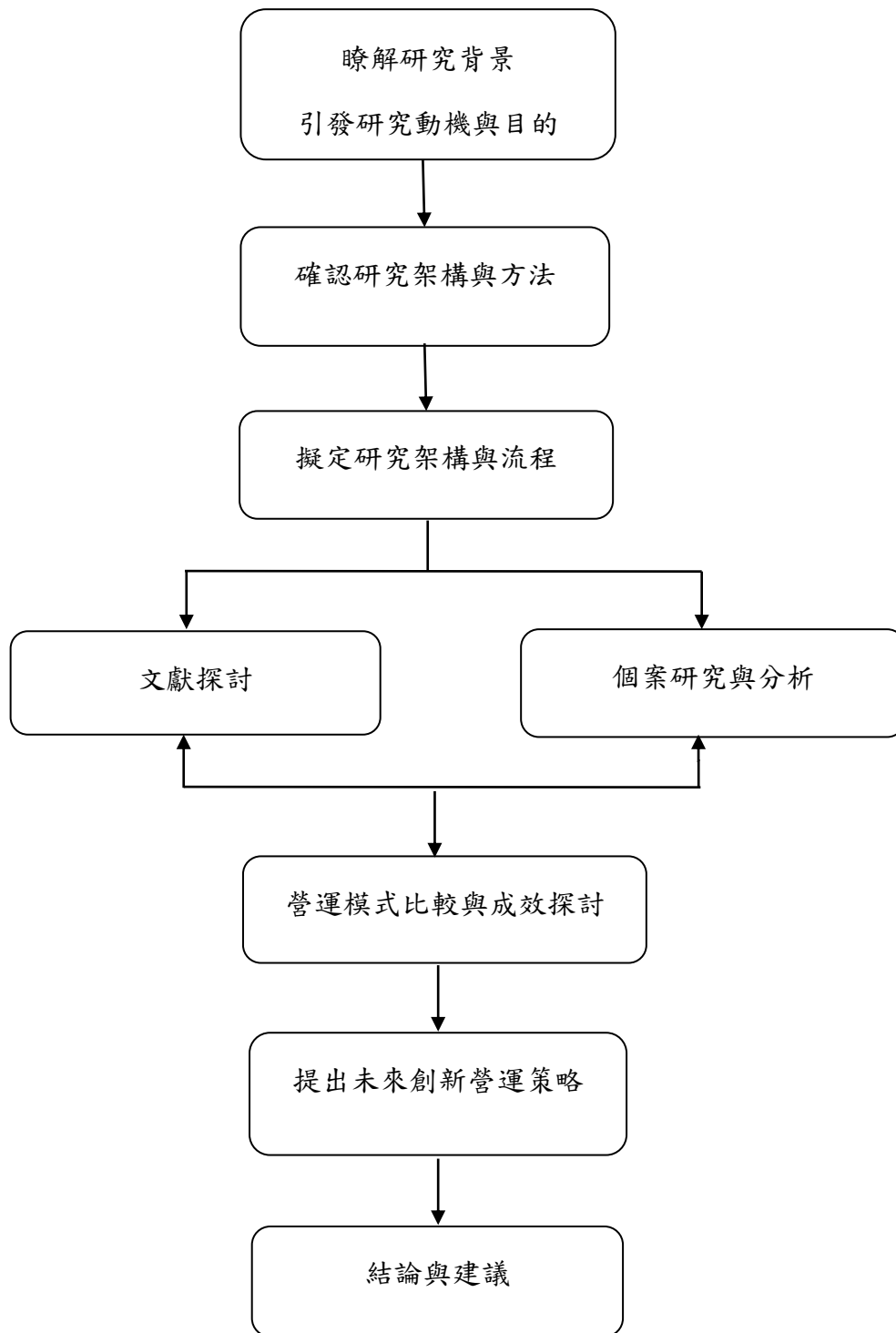


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 銀行營運模式績效

銀行的主要銷售通路為營業單位(分行)，分行通路為銀行獲利扮演重要關鍵角色，其經營績效將會影響全行的整體績效。然而自金融改革後，各家銀行紛紛成立區域中心(Regional Center)，希望能用最快速的時間改善營運的績效，提升授信品質，健全金融體系，提高業務貢獻能力，劃分權責與專業化分工。就銀行經營的觀點來看，分行可以說是總行的分身，如何讓總行及分行之間加強整合資源，提升業務行銷的競爭力，中心制一直扮演著非常重要的角色。

銀行業受限於法令規定，業務經營主要以傳統的存、放款為主，商業銀行業務(Commercial Banking)的本身以承受風險、提供服務為獲利的泉源，而目前仍以放款授信業務為銀行主要營運業務與收益來源。

在一定期間，銀行放款撥貸額度之多寡，乃銀行放款業務之具體成效。我國銀行業利差小、經營環境過度競爭(overbanking)，衝擊各家銀行的獲利表現，迫使業者必須積極尋求其他市場商機，將業務重心適度的轉移，或是改變經營策略，運用現有資源發揮綜效。

羅淑芬(2012)研究國內某金控公司研究六個授信區域中心，透過資料包絡研究分析法，以薪資費用、逾期放款和分行家數為投入項，總案件數量和放款量為產出項，進行各授信區域中心效率值之分析；研究結果包括：授信區域中心的總體技術之無效率大多來自於純技術無效率與規模無效率，且規模報酬呈現遞增現象。平均生產力以中區授信區域中心表現最優秀。北市一區授信區域中心技術效率表現最好；桃竹苗區授信區域中心營運績效最穩定，但缺乏技術效率。

吳敏瑯(2005)探討銀行市場佔有率、多角化程度及經營效率三者間的關係。結果發現資產總額、員工人數及效率對市場佔有率的影響為正向關係，而多角化

及分行數的增加並不利於市場佔有率的提升。員工人數、營業費用及存款成長率的增加有助於多角化發展，但分行數增加並不利於多角化程度的推展。分行數及市佔率的增加皆不利於經營績效的提升。效率的提升將會使得市佔率增加，但對於多角化並無顯著影響。多角化並無助於利息收入市佔率的提升，反而有負面的影響。

李立書(2001)論文中探討銀行業區域中心分行制度下之人力資源管理，支持多數的分行員工都同意採行區域中心分行的制度，而且體會到未落實該制度，除了授信業務人員與原中的集中外，還必須配有相關的配套措施，以及在區域中心分行制度下，客戶享有更多元化的授信與理財的業務，但此種制度並無法在短時間內就提升其櫃台的服務品質，需要一段時間的觀察。

黃偉倫(2006)探討區域中心的經營問題與效果，提出成立區域中心後，經營必須講求專業、作業公開，才能確實有助於提升其授信品質，降低其授信風險；研究顯示區域中心的成立將有降低逾期放款的成效；並且，成立區域中心後，如何降低人事成本，提升服務品質將是重要問題，且區域中心呈現其存在的必要性，其效益目前仍有待提升。

林謙瑜(2005)探討法人金融區域中心的績效評估制度之研究-以中信銀為例，提出績效評估制度愈重視或強調利潤項目，愈不易均衡發展，利潤項目評核越重，越不能反映公司的經營狀況與成長前景；若無法控制之計算變數愈多，考核制度之成果越不易掌控；達成總處目標的壓力越大，目標分配之不公平現象愈大。

楊省財(2005)探討國內商業銀行使用區域中心制及分行制之間的經營效率比較-以資料包絡分析研究方法模式評估，依照銀行組織分類，提出實施分行制與區域中心之商業銀行，其純技術效率、規模效率及總技術效率以實施傳統分行制之

整體效率較佳；依照銀行規模分類，其總技術效率、純技術效率及規模效率以淨值 200 億元以上之整體效率較佳。

江雅婷(2009)以資料包絡法研究銀行分行經營效率研究，再業務範圍上，以貸款、財富管理業務並重之分行經營效率優於僅以財務管理業務為主之分行，再存款量上，存款量愈大經營效率愈好，在區位上區位不同對經營效率無顯著差異。

林珍如(2011)探討台灣地區銀行業經營效率之評估-資料包絡分析法之應用，發現全體樣本銀行在獲利性整體經營效率上其效率值是逐年降低，在其他構面上，雖然各年度有升有降，但大致呈現下降趨勢，其無效率的來源多為同時無純粹技術效率與規模效率。

徐中琦、許志忠(2012)刊登在臺灣銀行第六十二卷第二期，探討臺灣保險業經營績效，應用資料包絡分析法，結果顯示國銀行保險銷售比例、保費續繳率、公司品牌的形象、分支規模與家數對技術效率呈現顯著。

黃書偉(2013)探討中國城是銀行放款策略對績效之影響，本文採用台灣經濟新報及各城市銀行財報，實證結果發現，當成是銀行消金及企金融貸款額、利息收入越高時，獲利能力越強，績效表現越好，會有正相關係；地方經濟發展程度會影響城市銀行績效並加重其效果。

閻家驥(2005)在銀行合併及區域中心制度之組織變革與經營策略研究中指出「區域中心」係以任務為導向的組織架構，並非都能適用於每家銀行。銀行應建立核心業務觀念與自我經營特色，尋求市場定位與經營利基。注重經營、商品、行銷、服務創新，尋求市場區隔，建立組織架構由以往之功能性改以服務客戶為導向之經營理念。

沈芸(2016)探討銀行業控管風險因子一共 18 個解釋變數將依性質區分為六大指標，如放款品質、風險敏感性、流動性、經營能力、資本充足性及成長性，實證研究結果發現放款品質指標與經營能力指標對其銀行績效表現較為顯著。

劉光璋(2015)探討個案銀行經營中小企業金融業務，在面臨激烈競爭的環境下，經營策略遠比在產品或價格上進行惡性競爭來得有用。研究發現個案銀行在中小企業市場因能提出維持良好的相互關係，符合目標客戶的需求，努力的成果也反應在營運績效上。

謝閔傑(2015)探討台灣地區銀行放款成長與經營績效之關聯性分析，採用多元回歸模型分析及橫斷面與時間序列合併資料模型，以台灣地區 27 家商銀為對象，結果指出銀行積極拓展放款業務確實能夠提升銀行淨值報酬率、資產報酬率及員工純益率及台灣地區銀行業放款成長率確實顯著正向影響銀行業淨值報酬率、資產報酬率及員工純益率，而放款成長率對稅前純益率呈現顯著負向影響。

游宏生(2014)研究探討銀行之逾放率與經營績效之關係，採用結合橫斷面和時間序列資料而成的 Panel data 資料型態，蒐集 27 家台灣地區商業銀行自民國 94 到 102 年之九年長期財務資料來進行分析。研究結果顯示，銀行逾期放款比率對經營績效具有顯著負向影響，更進一步言之，銀行逾期放款比率對銀行淨值報酬率、資產報酬率、稅前純益率及員工純益率均有顯著負向影響。

王紀偉(2014)研究發現國內銀行家數過多資源分散，缺乏大型指標性領導銀行，建議持續整併以達規模經濟；產品創新度不足，業務重疊性高，應發展獨特利基商品或行銷模式；資產規模普遍太小，市場集中於國內，需積極培植國際級金融專業人才以佈局海外市場；金控銀行業與非金控銀行獲利無顯著差異，需運用資源優勢以發揮綜效；兩岸金融開放之契機在風險有效控管下積極西進大陸金融市場藉此提升國際競爭力。

楊振宗(2010)探討台灣上市銀行經營績效-資料包絡分析法之應用，主要研究台灣上市銀行經營效率，選擇固定資產、利息支出及用人費用為投入變數，已息收入、非利息收入為產出變數，結果顯示兆豐商銀、中信銀行、台北富邦銀行、

萬泰銀行、大眾銀行及安泰銀行在研究年度均達最適效率境界，其中兆豐商銀及台北富邦銀各年度盈餘皆為正數，可做為其他銀行未達最適效率的學習標竿。

江雅婷(2009)探討銀行分行經營效率之研究-資料包絡分析法之應用，再業務範圍上，以貸款、財富管理業務並重之分行經營效率優於僅以財務管理業務為主之分行，再存款量上，存款量愈大經營效率愈好，在區位上區位不同對經營效率無顯著差異。

第二節 行銷手法

電話行銷(Telemarketing)具有直接、快速且深入的特點，同時節省距離上的成本，使得電話行銷為快速變化的顧客導向環境中，創造新顧客關係與企業利潤的利器。業務人員透過大量電話行銷作為業務的獲客來源，以電話行銷方式開發貸款業務有如出海捕魚。近年來，銀行業者日益體認到對於舊有客戶的維持與管理是非常重要的工作，業者應思考怎麼樣才能提供優質具溫度的服務與客戶體驗來滿足主要的目標客戶群，使得客戶願意和銀行培養友好的往來關係。

一、電話行銷

謝智鈞(2011)探討電話行銷系統對個人績效影響之研究，提出系統品質、資訊品質、服務品質、對使用主滿意度有正向顯著影響，任務科技配適度、使用者滿意度對個人績效也有正向顯著影響，因此企業對於資訊單位提供，電話行銷資訊系統，應充分考量系統品質、資訊品質、服務品質、任務科技配適度等因素，以有效提升電話行銷人員個人績效影響。

張凱評(2016)研究以 UC Irvine Machine Learning Repository 所提供的銀行客戶電話行銷記錄，做為研究數據的基礎，針對客戶名單進行前置處理，解決類別不平衡的問題，使用支援向量機、決策樹、類神經網路建立分類系統，並觀察分類器的預測結果，進行分類模型比較分析。實驗結果顯示，分類模型搭配取樣技術可有效改善資料類別不平衡問題，降低分類模型誤判的機率，其中以合成少數類別技術(SMOTE)搭配類神經的結果最佳，真陽性率(TPR)可達 97.69%，其次為隨機

減少多數類別法(Random Under-Sampling)搭配支援向量機，真陽性率為 95.46%，由此可知，應用資料探勘技術於電話行銷，可幫助企業降低銷售成本，挖掘潛在客戶，增加企業利潤。

方國莉(2012)探討零售業客戶之消費行為與保險電話行銷成交之關聯性，利用資料探勘技術進行歸納、分析及評分，找出高回應率的顧客族群且高於損益兩平成交率的名單以適合保險電銷的經營，並如何避免浪費人力資源。透過資料探勘技術對客戶進行分層，可有效地配置行銷資源，提高電話行銷的經營效率。

龍思羽(2007)探討電話行銷成功的重要屬性，及電話行銷管道對信用卡客戶和廣告客戶在應用上的差異。研究結果發現電話行銷的成功因素；而行銷策略及電話行銷人員之教育訓練及特質，亦對成功購買因素有其影響力。另外成功購買因素對消費者的年齡人口變數，在某年齡層特別顯著，而各年齡層所需商品，也有偏好比例之差異。

李靖旗(2010)探討保險電話行銷人員人格特質與工作績效之關係，期望未來金融保險業公司在甄選員工時，選擇適合之人格特質的員工，發展員工優良的績效。研究之目的希望透過特質探討何種人格特質的保險業務實際績效達成較佳。

二、關係行銷

張家聖(2011)探討顧客知覺銀行倫理銷售對於關係品質的影響，以及關係品質對於顧客未來的行為意圖知影響。應用 Morgan & Hunt (1994)所提出的承諾-信任理論為基礎，以了解銀行倫理銷售是否對顧客未來行為造成影響。顯示，(1)知覺電話銷售不倫理顯著負向影響顧客對銀行滿意度及信任(2)顧客對銀行的滿意度顯著正向影響其對銀行的信任(3)顧客對銀行的滿意度顯著正向影響關係承諾；(4)顧客對銀行信任顯著正向影響其關係承諾(5)關係承諾顯著正向影響行為忠誠度。

許世芸、蔡進發、蕭至惠、李佳臻(2007)探討在銀行導入關係行銷時，對服務品質、關係品質與顧客忠誠度之影響，希望透過研究實證結果可以提供銀行財富管理中心在擬定策略時一個參考依據。本研究實證結果：1.不同的關係結合方式和服務品質有正向關係 2.不同的關係結合方式和關係品質有正向關係。3.不同的關係

結合方式和顧客忠誠度有正向關係。4.銀行財富管理的服務品質與關係品質有正向關係。5.銀行財富管理的關係品質與顧客忠誠度有正向關係。

鄭傑舜(2006)透過問卷調查方式、並運用敘序統計、因素分析、變異數分析及線性結構關係模式等，從法金客戶端立場了解並探討研究結論發現 1.法人金融之關係行銷對顧客滿意度構面之影響並不顯著。2.法人金關係行銷對服務品質構面、法人金融服務品質對顧客滿意度構面、以及法人金融關係行銷及服務品質對顧客滿意度構面三項研究假設皆則呈現顯著影響差異。

鄭瑞毅(2015)探討銀行理財客戶之關係行銷，使用 SPSS 20 及最小偏平方法 (Partial Least Square, PLS)分析各項假設的關係成立與否；結果為專業知識對經濟滿意度、非經濟滿意度及友誼、資產專屬性對信任、經濟滿意度對信任及忠誠度無顯著影響；資產專屬性對經濟滿意度及非經濟滿意度、友誼對非經濟滿意度及信任、信任對忠誠度、非經濟滿意度對信任及忠誠度皆有正向顯著影響。

陳映涵(2015)探討金融保險商品之關係行銷與投資人風險承受度對再購行為影響，結果為人口統計資料對風險承受度、年齡、職業、資產對再購行為有顯著差異；關係行銷與風險承受度呈現低度正相關且達到顯著性及關係行銷對於再購行為呈中度正相關達到顯著性；投資人風險承受度對於投資再購行為無顯著性。

賴文寧(2015)探討壽險關係行銷之探討，以採用問卷調查法獲取初級資料做為蒐集資料主要之研究工具，結果證實壽險業務人員對壽險專業知識分享能力，及壽險業務人員之互動品質、社會利益及相關醫護背景是皆會影響客戶對其壽險業務人員之信任度與滿意度，並進而影響其忠誠度，而顧客信任對忠誠度影響最大。

廖鈺仁(2016)探討顧客關係管理、關係行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性之研究—以某證券公司財富管理業務為例，經統計分析軟體進行驗證，結果發現顧客關係管理、關係行銷與顧客滿意度對於顧客忠誠度皆有正向影響。顧客關係管理透過顧客滿意度中介影響顧客忠誠度，實證發現有部分中介效果。

第三節 金融創新對銀行績效之影響

隨著全球化與網路化，中小企業融資管道也愈來愈多，加深了國內銀行的競爭壓力。目前正在進入虛擬世界提供全方位服務的 Bank 4.0 時代，金融科技的創新與改變，帶動了非銀行業者逐漸跨業以及進入 banking 的領域，挑戰傳統銀行的經營模式。

陳宣全(2003)探討我國新金融商品發展暨行銷之探討，結果顯示，隨著科技的發達，交易成本大幅下降，投資人的投資習慣將逐漸改變，未來投資人的資金在不同的投資工具及國家上迅速移動，造成新的一種投資模式。

楊致和(2004)探討新金融商品開發活動、效果與績效關聯，結果顯示，(1) NSD 行銷活動中以上市準備與推出對 NSD 效果影響最大，其次為市場研究，試銷活動的影響最小(2) NSD 效果中以行銷溝通效果對新金融商品績效的影響最大，其次為產品/市場配適，服務獨特卓越性顯得並不重要(3) 「NSD 效果與新金融商品間接績效的關聯」受到產品對市場的新穎性、市場競爭度、市場對公司新穎性的干擾。

周文祥(2005)以連動式債券探討影響「新金融商品」銷售績效之因素，由於關於連動式債券商品的解說普遍重於商品簡介，存在諸多複雜而不易理解的問題，若能藉由銀行商譽與銷售人員豐富的專業能力及完善的教育訓練，提供淺顯易懂的商品說明與推薦介紹，可望促進投資人採取承購的行動。

宮曉林(2013)闡述互聯網金融模式在戰略、客戶渠道、融資、定價以及金融脫媒等方面對傳統商業銀行產生的影響。研究結論認為，互聯網金融短時間內不會動搖傳統銀行模式與獲利，但長期來看傳統銀行應大大利用金融科技模式以獲得創新的發展。

陳加樺(2014)探討影響群眾募資專案成功的因素，結果顯示，目標金額、專案影片點播次數、臉書推薦次數、與出資者的回應、以及進度報告都與專案成功有顯著關係，目標金額與專案成功為負向關係，目標金額越低，較可能使得專案越容易成功。

陳冠宇(2016)研究歸納出三大方向與策略：(1)銀行業者應儘早佈局，面臨數位化趨勢，顧客使用金融交易服務習慣的培養、銀行後端資訊系統的建置與人力資源的轉型培訓皆非一蹴可幾。(2)銀行業者應平衡資訊安全與金融服務便利性，追求優質服務同時，利用新興金融創新科技提升資訊安全能力，關注資訊安全議題以保障消費者權益。(3)銀行業者應以開放策略與其他業者合作，創造雙贏局面。

楊智任(2016)探討 P2P 網路信用借貸於台灣推行之可行性，此研究透過問卷分析收集借貸雙方的意見作為分析依據，在網站資訊透明的前提下，只要利息收入能優於目前銀行機構的存款利率，投資人就有意願出借資金；而只要利息費用低於銀行利息而且手續簡便，借款人即願意於線上信貸網站借款。

廖乃慶(2016)探討互聯網金融之研究—以運作模式、風險類型及監理法制為中心，提出我國目前對於互聯網金融之發展正加緊腳步，但互聯網金融是否一律適合在我國發展仍須深思，對於此種新金融模式絕不可一味排斥，不能因監管困難、傳統金融業反彈或主管機關態度而禁絕互聯網金融發展。

第四節 人員離職率或流動率探討

陳欣吟(2005)銀行業催收部門工作特對離職傾向之研究：組織承諾及工作滿足之中介效果，主要結論為工作滿足對工作特性與離職傾向具有中介效果，即工作特性會藉由工作滿足，負向影響離職傾向。

徐彥賢(2005)探討我國銀行理財專員離職傾向之行為研究，就銀行理財專員之人口統計變項而言，年齡較大的理財專員對「參與式領導風格」認同度較低；年齡較大的理財專員，離職傾向相對較低。而教育程度較高的理財專員，其工作投入的程度也較高。未婚的理財專員比已婚的理財專員，需要更多主管領導作為之協助；未婚則較已婚的理財專員離職傾向較高。

劉美玲(2009)以 T 銀行探討銀行理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向間支線性結構方程模式研究，結果顯示，T 銀行理財專員之情緒勞動的表層演出及深層演出對工作壓力有顯著影響；T 銀行理財專員之工作壓力、表層演出、深層演出對

離職傾向無顯著影響；T 銀行理財專員之情緒勞動表層演出及深層演出透過工作壓力而對離職傾向有影響。

徐泰興(2011)以 E 銀行探討銀行從業人員的員工屬性對工作滿足與離職傾向之研究，結果顯示，銀行員工之個人背景變相不同與其工作滿足無顯著差異，以及員工年齡、教育程度、婚姻狀況、職位等不同與其離職傾向具顯著差異，員工之性別、薪資、年資等不同與其離職傾向無顯著差異。

沈枝賢(2014)以台灣地區某銀行為例探討財富管理業務人員薪酬公平性與工作滿意、組織承諾與離職傾向之關係研究，研究結果發現，人口統計變項、薪酬公平性、工作滿意度對於離職傾向有顯著的差異；組織承諾對於離職傾向則無顯著的差異。

Shao-Chun, Chiu(2013)探討蒙古銀行櫃員離職因素，分析結果顯示，工作經驗大大影響了銀行員離職的意願；另外以小銀行來優化迴歸分析之結果，發現組織承諾對離職意願之影響最小；以四大銀來來看，工作條件及監督這兩個變數當種影響並不大，績效考核則是在所有銀行及四大銀行影響頗大。

王政豐(2011)以某金控公司併購商業銀行為例探討被併購企業員工離職因素之探討，分析結果顯示被併購機構員工在企業購併前後感受勞資關係氣氛較差、整體工作滿意度差、工作升遷機會減少、同事滿意度差、更不傾向於組織認同、離職傾向高。

第三章 研究架構與方法

本研究的研究目的與文獻探討，設計出如圖 2.之研究架構。研究範圍包括現今放款市場的概況、營運模式與經營績效，以及採用的行銷方法與金融創新傳統銀行績效之影響。再運用個案研究法及資料包絡法中的 Malmquist 生產力指數(MPI)來研究與探討對象 A 銀行之商業模式與成效，以及其遇到的瓶頸與痛點，最後提出中小企業放款業務的創新模式。

第一節 研究架構

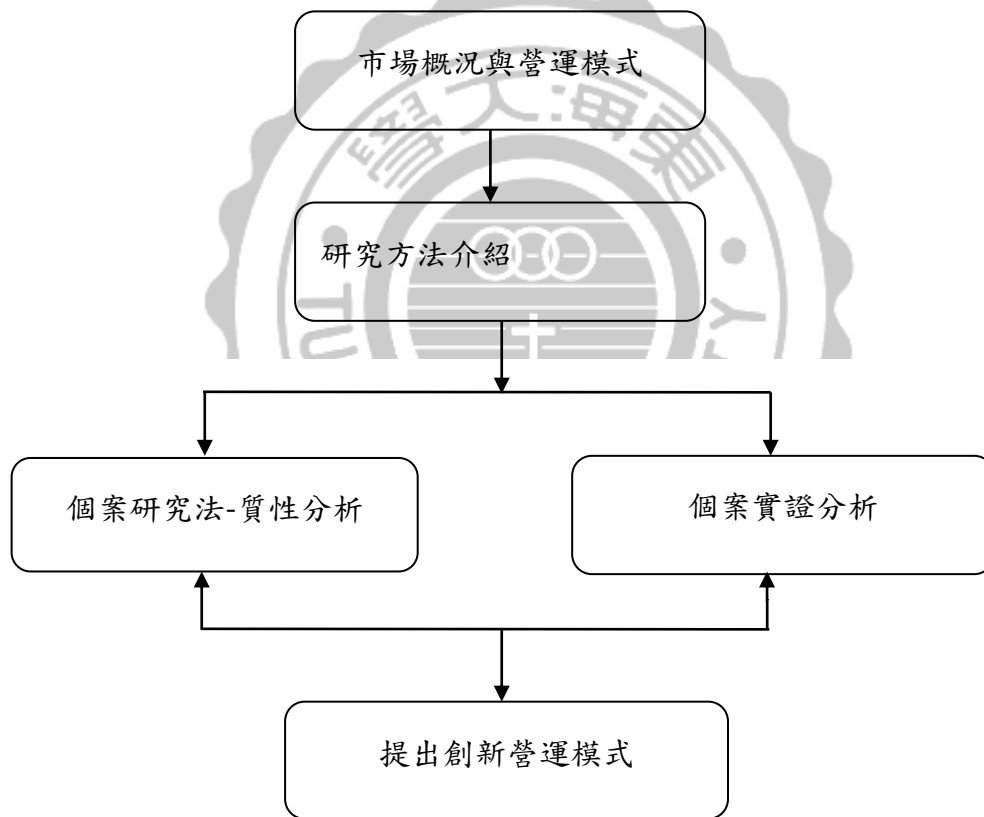


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究方法

一、個案研究法-質性分析

個案研究法 (Case Study) 為單一個案探索 (Single Case Exploratory Inquiring) 是以一獨特的個人、家庭、團體、機構、部落、社區為研究對象，深入案例廣泛的蒐集資料並徹底了解問題癥結所在，提出正確適合的方法來解決問題。個案研究法，注重的是單一背景下的動態狀態，也特別適用於新研究主題的領域。以現有資料進行一研究，經由觀察、分析、求證等步驟，探討事實的原因與資料來源，以了解個案之整體情況，再運用系統分法與良好判斷力，再根據事實以界定問題，確認各因素之間的關係與影響，最後再針對結論提出問題的解決辦法或建議。

本研究主要採用個案研究之可行性研究，以 A 銀行為例，依據個案研究所獲得之問題進行研究分析與探討。

二、商業模式

商業模式主要是闡述一個企業創造、傳遞與獲取價值的原理 (Osterwalder & Pigneur, 2010)。商業模式是一種包含了一系列的要素及其關係的概念性工具，用來闡明某個特定實體的商業邏輯。

商業模式的 9 大要素：

1. 目標客層(CS)：主要定義一家企業想要接觸或服務推廣的客群或企業。
2. 價值主張(VP)：企業產品或是服務對特定目標客群所能提供的價值。
3. 行銷通路(CH)：描述企業如何與其顧客溝通、與目標客戶交流接觸以傳遞該企業的價值主張。
4. 顧客關係(CR)：主要是敘述企業與特定顧客層間被動或主動參與的關係且如何維繫之服務方法。
5. 收入來源(RS)：為成功將價值主張提供予顧客產生收益，而顧客願意付費，使組織從價值創造中獲取收益。
6. 關鍵資源 (KR)：維持企業商業模式運作所需要的資源。

7.關鍵活動(KA)：商業模式運作中為企業提供價值最重要的價值鏈活動。例如：產品、平台、服務等。

8.關鍵合作夥伴 (KP)：為能夠引進外部活動資源的供應商網絡及合作夥伴。

9.成本結構(C\$)：企業維持商業模式運作所產生的所有必要費用。如：變動成本、固定成本。

對客戶而言，「商業模式」傳達了一家企業如何創造價值來滿足自己或客戶的需求(Stähler, 2002)。因此企業須自問本身價值主張為何？能幫顧客解決甚麼問題？這些問題又對客戶有甚麼樣的影響？

三、資料包絡分析法之 Malmquist 生產力指數-量化分析

績效評估之意義：「主要用來衡量、評估組織與成員，在某一段時期的工作表現。」績效之意義，包含「效率」及「效果」的二種層次。Peter Drucker 認為，效率就是「Do the thing right」，即是「以正確的方法做事」。例如：追求最低的資源浪費，就是為了追求較高的效率。

績效評估乃是為了體實一家公司的整體目標，必須達成在業務上的成果，亦即對一個正在從事經營的企業，提出一個衡量的標準，加以評估其組織的績效。

目前存在的幾種評估績效的方法包含有資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, DEA)、回歸分析法 (Regression Analysis)、比例分析法 (Ratio Analysis)、多準則評估法、財務比率分析法、生產力及生產效率分析法。

本篇主要採用資料包絡法 (Data Envelopment Analysis, DEA) 中的 Malmquist 生產力指數來探討個案銀行在不同期間之各項相對效率值，分析其營運模式改變後對其效率是否有產生一定比例之影響。

一、資料包絡法理論基礎

資料包絡分析法，係根據 Charnels、Cooper 與 Rhode（1978）三位學者所提出的 CCR 模式。

DEA 效率評估模式，主要是利用包絡線(envelopment)的技術替代一般個體中的生產函數，其模式數與無參數規劃法，源自 Farrell（1957）The Measurement of Production Efficiency 此篇論文中的技術效率觀念，利用數學統計模式提出生產前緣(Production Frontier)評估生產效率的概念，以非預設生產函數替代一般平常使用的預設生產函數來求出效率前緣曲線，藉此評估技術效率及配置效率，將所有 DMU(Decision Making Unit)的投入、產出項投射於空間中，並尋找其邊界，凡是落在邊界上的 DMU 效率指標定為 1，資料包絡法認為其投入的產出組合最有效率，而不再邊界上的 DMU 效率指標則界定在 0 到 1 之間，被認為是無效率的。該模式是以 Farrell（1957）提出的「單項產出」為基礎，擴展出衡量「多項投入及多項產出」的 DMU 相對效率值。

資料包絡分析法理論基本假設如下：

1. DMU 必須是固定規模報酬 (Constant Returns to Scale)
2. 生產前原由最有效率受評量單位所組組成，評估各 DMU 之前，DEA 並未預設各項投入與產出之間的關係，而是由項對比較的觀念，決定各 DMU 效率值，而相對無效率的受衡量單位則均落在生產前緣之下；因為是相對比較觀念，因此 DEA 不但能只找出各 DMU 的效率值，還能指出各 DMU 應該如何調整其投入與產出項的組合，以便達到較高的營運效率。
3. 生產前緣上每一點之斜率皆為負數，所以生產前緣凸向(Convex)原點。

就經濟學觀點上可分為投入導向和產出導向等二種分析模式，而評估銀行在經營績效上的表現通常以投入導向模式較為合適，因此本篇僅就以投入導向模式為簡單介紹。

涉及到跨期的效率比較時，現有 DEA 基本模式仍不足以求解此跨期之效率變動，在面臨此種狀況下，一般我們可以使用以下兩種方法來求解。其中一種方法

是視窗分析(Window Analysis)，另一種方法為麥氏指數(Malmquist Index, MI)。

二、Malmquist 生產力指數

Malmquist 生產力指數主要是衡量一家公司在不同時期生產力變動情形。最早由 Caves et al.(1982a,b)提出，受到 Malmquist(1953)的啟發，以距離函數的比值定義數量指數而命名；只要用來衡量受評對象在不同時間生產力變化的情形，因以距離函數的方式來探討受評對象的優劣。

根據 Malmquist 生產力指數，在其五個變動指數中，分別為技術效率變動、純粹技術效率變動、規模效率變動具有正成長，顯示整體業績有提昇其效率，並致力於達到規模效率，但對於技術變動與總要素生產力變動卻有衰退的現象。

Caves et al.(1982)利用 Shephard(1970)距離函數結合麥氏理論，提出應用於衡量生產力的產出面麥氏指數，Fareetal(1994)更進一步針對 Caves et al.(1982)提出修正，以幾何平均數表示，主要是要避免因年度的選擇不同，造成結果的偏誤；Fareetal (1994)所定義的麥氏生產力指數也就是總要素生產力指數(Total Factor Productivity,TFP)為模式，如式所示：

$$TFP(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, y^t / CRS) = \left[\frac{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1} / CRS)}{D_0^t(x^t, y^t / CRS)} \times \frac{D_0^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1} / CRS)}{D_0^{t+1}(x^t, y^t / CRS)} \right]^{\frac{1}{2}} \quad (3.1)$$

(3.1)式中的 $\frac{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1} / CRS)}{D_0^t(x^t, y^t / CRS)}$ 為固定規模報酬下，第t期總要素生產力指數， $\frac{D_0^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1} / CRS)}{D_0^{t+1}(x^t, y^t / CRS)}$ 則為第t+1期之總要素生產力指數，是以當兩期之生產技術不同時，則生產力變動指數為兩期之幾何平均； $D_0^t(x^t, y^t)$ 為t期之投入距離函數，表示在既定的生產技術及固定的產出(y^t)下，投入可縮減的最大比例，若該受評量單位符合技術效率，則 $D_0^t(x^t, y^t) = 1$ ，即要素投入正位於等量曲線邊界上。而 $D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1}) = 1$ 則表示以第t期之技術來衡量t+1期之觀察值所得出之效率值。

當(4.1)式得出 $TFP > 1$ 時，表示隨著時間經過，受評單位的要素生產力呈現進步的趨勢；反之，若 $TFP < 1$ 則表示要素生產力退步。然而要素生產力之改變可能

來自技術的改變，也可能來自效率的改善，所以 TFP 又可分解為效率改善及技術改變，及第(4.1)式可拆解下列兩式：

$$\begin{aligned} \text{TFP} \left(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, \frac{y^t}{\text{CRS}} \right) &= \text{TC} \times \text{EC} \\ \text{EC} &= \frac{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1}/\text{CRS})}{D_0^t(x^t, y^t/\text{CRS})} \\ \text{TC} &= \frac{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1}/\text{CRS})}{D_0^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1}/\text{CRS})} \times \frac{D_0^t(x^t, y^t/\text{CRS})}{D_0^{t+1}(x^t, y^t/\text{CRS})} \end{aligned} \quad (3.2)$$

(3.2)式中 $\frac{D_0^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1}/\text{CRS})}{D_0^{t+1}(x^t, y^t/\text{CRS})}$ 為第 $t+1$ 期與第 t 期之投入距離函數比，因此可以用來衡量技術效率的改善程度，若 $\text{TC} > 1$ ，表示技術效率已經有所改善， $\text{TC} < 1$ 則為效率退步，而 $\text{TC} = 1$ 表示技術進步，反之則為技術退步。

計算技術效率變動(Technical Efficiency Change; 又稱追趕效果(Catch-up Effect))及生產技術變化(Technological Change; 又稱效率邊界移動效果(Frontier-Shift Effect))，來求出總要素生產力(Total Factor Productivity, TFP)的成長，主要利用距離函數來求得受評對象在不同期間下的效率。由於受評對象在不同時期，其技術效率及生產技術會有所變動，因此同時將技術效率的變動及生產技術的變化加入考量，將麥式生產力指數分成效率變動與技術變動的乘積。

其研究數值顯示指標好壞如下：

- 一、效率變動(Efficiency Change, EC)：若 $\text{EC} > 1$ ，代表效率變動改善；若 $\text{EC} < 1$ 表示效率變動惡化；若 $\text{EC} = 1$ ，則表示效率變動維持原狀。
- 二、技術變動(Technological Change, TC)：若 $\text{TC} > 1$ 代表技術變動改善；若 $\text{TC} < 1$ 代表技術變動惡化；若 $\text{TC} = 1$ ，則表示技術變動維持原狀。
- 三、生產力變動(Total Factor Productivity, TFP)：若 $\text{TFP} > 1$ 代表生產力改善； $\text{TFP} < 1$ 表示生產力惡化；若 $\text{TFP} = 1$ ，則表示生產力維持原狀。

第四章 中小企業放款業務營運模式

第一節 市場營運模式探討

一、授信業務概況

根據金管會統計，本國銀行 2017 年前 4 個月累計稅前盈餘為 1039 億元，較去年同期減少 92 億元，年減率 8.13%；如果以今年前 4 個月的獲利來看，全年的稅前盈餘恐將下滑至 3000 億元以下。因受到全球經濟成長趨緩，以及國內房市交易量下滑、利率維持在低檔區等影響，累計稅前盈餘由 2015 年的 3196 億元下滑至 3001 億元，年減率為 6.1%；而且股東權益報酬率(ROE)下滑至 9.24%，更是從 2012 年以來首度跌破 10%，顯示本國銀行的獲利能力有逐漸轉弱的跡象。

今年以來，雖然全球經濟景氣逐漸復甦，我國的進出口金額也明顯成長，但本國銀行前 4 個月的累計稅前盈餘仍較去年同期衰退 8.13%。其中又以累計稅前盈餘 110.24 億元的中國信託商銀表現較佳；其次是兆豐商銀(91.31 億元)；排名第 3 是國泰世華商銀(77.38 億元)；至於第一商銀(68.36 億元)及台北富邦商銀(64.72 億元)則分居第 4 及第 5 名。

銀行結合資金的供給與需求，以經營信用的授信業務，自民眾或企業手中吸收存款、給付利息，再借款給有資金需求的個人或企業，賺取其中的放款利率差。依據銀行法第 70 條，商業銀行以收受支票存款、活期存款、定期存款、供給短期、中期信用為主要任務，扮演著吸收存款和提供貸款的中介角色。

資金來源為銀行的經營成本，而資金運用則是銀行主要的獲利管道。銀行業務的本質以承受風險、提供服務為獲利之來源，貸款授信為主要的業務及收入來源。商業銀行具一般企業追求利潤最大化的特徵，必須追求合理的利潤，為發展的內在動力，也是能夠在競爭中立於不敗的激勵機制。

惠譽信評在 2017 年 4 月份指出，台灣銀行業對中小企業放款自 2009 年來維持高於產業平均的放款成長率，2010 年至 2016 年期間，民營銀行對中小企業放款成長更是超過 1 倍。國內銀行利用「中小企業信用保證基金」提供的保證，降低

中小企業放款的信用風險。「中小企業信用保證基金」(簡稱信保基金)成立於 1974 年，是中小企業輔導體系中較早成立的專業輔導機構，也是我國首先創制的專業信用保證機構。設置目的在提供信用保證，以協助中小企業獲得金融機構之融資。截至 2016 年底，約有 28% 的中小企業放款是由中小企業信保基金予以擔保，保證平均覆蓋率約為 70%。

1989 年政府為落實利率自由化政策，修訂銀行法中銀行業存放款利率由各銀行自行訂定。1991 年至 2002 年，本國一般銀行存放款年平均利差多介於 2.63% 至 3.15% 之間，自 2003 年起，由 2.63% 一路下滑至 2006 年第 2 季之 1.94%。根據中央銀行公布最新統計，2017 年第一季度國銀存放款平均利差跌至 1.35%，為 2010 年第 4 季以來，六年半最低水準。存款利率下跌，並未帶動銀行存放款利差水漲船高，原因是放款利率跌得更兇，不僅連續六個月下挫，更低於國際金融海嘯時期的 1.93%，締造央行統計以來的最低紀錄，銀行業每單位放款獲利減少，經營日感困難。

本國銀行近三年存放款利差走勢：

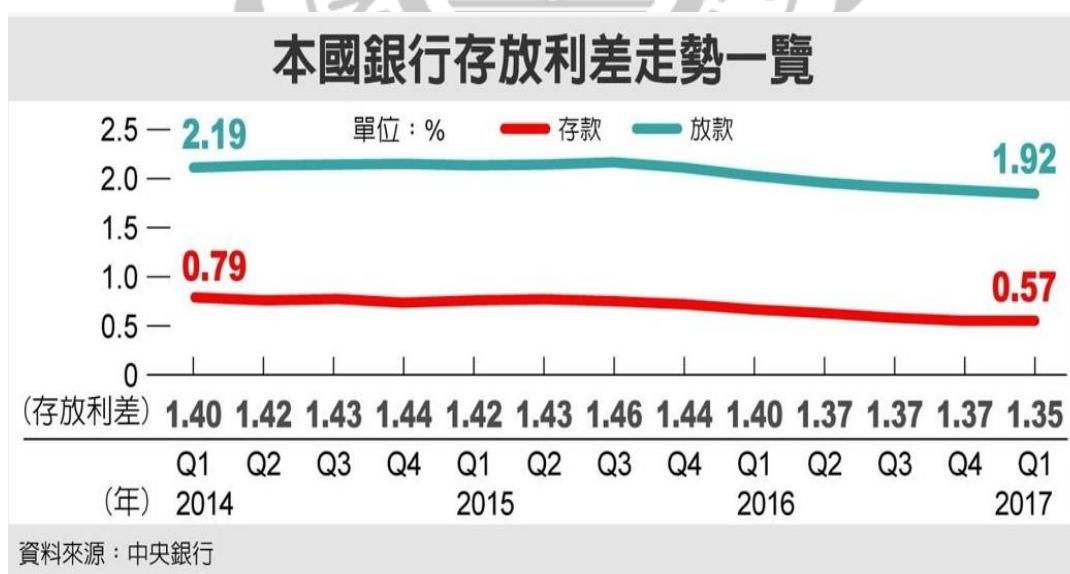


圖 4-1 本國銀行近三年存放款利差走勢圖

根據央行資料公佈，2017 年第一季度為止，國內金融機構家數計有本國銀行 38 家（註：不含全國農業金庫）、外國銀行在臺分行 26 家、大陸地區銀行在臺分行 3 家、信用合作社 23 家、農漁會信用部 311 家、票券金融公司 8 家、證券金融公司

2 家及金融控股公司 16 家(金融機構家數詳見表 1)；金融機構(含本國銀行、外國銀行在臺分行、大陸地區銀行在臺分行、信用合作社、農漁會信用部、票券金融公司及中華郵政公司儲匯業務)的總資產為新臺幣 59 兆 4,813 億元，淨值為新臺幣 3 兆 8,479 億元，與 104 年 12 月底相比，總資產增加 1 兆 6,023 億元，淨值亦增 2,040 億元；所收受之國內存款總額為 40 兆 922 億元(不含票券金融公司)，國內放款總額為 25 兆 1,132 億元(不含票券金融公司及中華郵政公司儲匯業務)，與 104 年 12 月底比較，存款總額增加 1 兆 3,781 億元，放款總額增加 8,422 億元。

長久以來，中小企業為我國經濟發展的基石，是台灣經濟發展的主力，扮演經濟發展及社會安定與就業的重要角色，對於振興國內景氣繁榮，創造國內就業環境及增加國民就業機會深具貢獻。由於自有資金不足，擔保品不足、營運規模有限，每每使得其貸款不易，甚至危及生存。

政府對於中小企業一向秉持著積極輔導的態度，除了經常辦理企業財務會計項目輔導、協助中小企業健全財務體質以外，更提供各項專案，如「輔導中小企業升級貸款」、「中小企業發展基金專案貸款」、「中小企業紮根專案貸款」、「中小企業小額週轉金簡便貸款」、「中央銀行提供郵政儲金轉存款供銀行辦理中小企業購置機器設備或週轉金貸款」、「傳統產業專案貸款」等，此外，對於欠缺擔保品的中小企業則透過中小企業信用保證基金提供信用保證，提高銀行對中小企業的融資意願與信心，取得必要之融資。

2016 年度《中小企業白皮書》發布資料顯示，儘管經濟情勢低迷，但 2015 年臺灣中小企業有 138 萬 3,981 家，占全體企業 97.69%，較 2014 年增加 2.29%，創下近年來最高紀錄。中小企業就業人數有 875 萬 9 千人，占全國就業人數 78.22%，較 2014 年增加 1.04%。而 2015 年新設中小企業家數為 9 萬 8,320 家，也較 2014 年成長 4.43%。中小企業銷售額 11 兆 8,031 億元，占全體企業 30.36%。採獨資經營的中小企業占 54.32%，經營 10 年(含)以上的中小企業有 50.43%。可見在經濟趨緩之際，積極強化中小企業授信業務重要性更為重要。

表 4-1 2017 年金融機構家數表

類別	合計	總機構	分支機構	辦事處(代表處)
本國公營銀行	319	3	316	-
本國民營銀行	3,150	35	3,114	-
外國銀行在臺分行	35	(26)	35	10
大陸地區銀行在臺分行	3	(3)	3	2
信用合作社	283	23	262	-
農會信用部	1,105	283	822	-
漁會信用部	44	28	43	-
中華郵政儲匯業務	1,312	1	1,311	-
票券金融公司	38	8	30	-
證券金融公司	6	2	4	-
金融控股公司	16	16	-	-
國際金融業務分行	62	-	62	-
本國銀行在海外分支機構	481	-	440	41

資料來源：金融監督管理委員會以及中央銀行經濟研究處

二、授信業務的營運模式

1. 分行制

由於銀行主要銷售通路為分行，所以掌握通路就等於掌握客戶，各銀行期望分行發揮通路價值帶來更多的獲利，而最直接的就是提升分行的經營績效。分行通路為銀行獲利扮演重要關鍵角色，其分行的經營績效將影響全行的整體績效。

傳統銀行放款授信業務營運模式主要採「總、分行制」，總行依業務或管理方式由營業部及各分行辦理。所有總行單位都為分行業務支援單位，分行制銀行具有全功能作業之能力，提供百貨式的一站式消費服務，集各類作業於一身，並藉由多點的規模經濟來分散風險與均衡所需，業務包含存款、放款與外匯。

單位主管對總行負責所有的經營成敗，依客源及地域關係進行分類為法人金融分行(法人授信限額經權額度內)、個人金融分行、及以理財為主要之財富管理分行等三大類。同一銀行間的分行有時也會有爭搶客戶，盲目降價等惡性競爭情況，形成分行間彼此競爭。面對如此的環境，分行整體的表現直接影響到銀行的績效，不能僅固守現況，需迅速反應環境的變化始能不斷獲利與成長，如無法掌握客戶需求將被淘汰，因此採行不同經營策略將會影響獲利能力。

各分行的經營績效可能會同時受到可控制因素與不可控制因素所影響，可控制因素大多為內部因素，通常以各種效率的分析及各種的管理能力來予以提升及改進。而不可控制因素通稱為外部變數，包括市場結構、政府法規、區域特性等總體環境(Fried, Schmidt 及 Yaisawarng, 1999)，在完全競爭市場的前提下，通常我們會認為競爭對手的多寡會影響分行獲利績效，然而因為市場競爭激烈，同時也促進分行的經理人利用各種的管理技巧或優質的服務品質來促進績效的成長。

另外，一個行政區的人均所得與企業的生產總值，可以分別代表一定地區人口的消費能力，儲蓄力、產業活動力與資金供給需求情形，因此，不同分行的經營績效及生產力皆可能會受到這些因素影響。另外如逾放比及存放利差等內項指標亦會影響各分行之經營績效。(林昌陞. "臺灣銀行分行經營績效之研究." 交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組學位論文 2010 1-74.)。

在分行制度下，為了承辦各項業務，員工人數往往需要十人以上，每位員工在其經營辦理的工作範圍內透過輪調方式得以認識銀行業務的全貌，分行組織為順利達成總行所訂定的業績目標，將組織架構分為多項部門，每個部門設有襄理、覆核及經辦人員辦理日常庶務，所有權集中在分行經理身上，分行經理對總行負責所有的經營成敗，依客源及地域關係進行多點的經濟規模分散風險與均衡供需，單獨計算利潤和成本，來追求利潤中心為目的之營業單位。龐大的人事費用加上動輒百坪的營業租金，在利差減少、獲利下滑的背後，背負沉重的成本負擔。近幾年來銀行為了降低營運成本，紛紛提出組織改造計畫；例如薪資結構的改變、成立人力派遣公司、給予資深員工優退、或改以簡易分行取代傳統全功能分行等。

快速擴充據點，曾是國內銀行經營的核心策略；現在情勢改變，分行功能與價值正不斷遞減，更在數位金融浪潮的帶動下，銀行組織產生巨大變化，例如，以國內分行家數最多的合作金庫銀行 2016 年便宣告進入數位金融時代，悄悄關閉 11 家分行，又如美商銀花旗銀行(Citi Group)、匯豐銀行、渣打銀行等外資銀行均提出關閉分行的計畫，對於全功能分行制度經營績效更是一大考驗。

自金融改革後，本國銀行強化資本結構，持續打銷呆帳，經營體質日趨穩健；逾期放款比率從 2001 年 7.48% 的高峰，大幅滑落至 2017 年第一季之 0.29 %。銀行為了能夠提升授信品質，希望最快的時間改善經營績效，健全金融體系，而在轉銷呆帳後加強風控便成為多數銀行成立區域中心(Regional Center)的主要考量。

2. 區域中心制

銀行成立區域中心最早開始於美國，而那時的美國工資及物價都非常昂貴，為提升獲利及降低成本，產生了區域中心制。銀行區域中心在傳統全功能分行的作業體制下，根據業務處理之責任區域之劃分、程序、專業技術及工作性質之內容之考量將其區分後台與前台，來整合控管授信風險、資源有效配置、行銷業務為主，透過進行組織架構改造的一系列的組織型態。用「區域中心」取代「全功能分行」，區域中心只現場徵信、負責進件與客戶撥款及簽約，總行則審查核貸的工作，以集中資源方式來降低成本與提高效率，區域中心傳入後，中國信託商業銀行於 2000 年率先成立，十餘年來本國銀行陸續設置區域中心此類組織架構者約占六成以上，可以見得成立區域中心已成為當時國內銀行因應時代潮流，提升效率、降低成本、改善授信品質的方法。

銀行多以授信、徵信業務為區域中心成立的主要架構。授信區域中心負責轄區內各項業務整體績效之成果，透過營運目標管理，擬定業務方針與行銷策略，由總行督導區域中心，區域中心督導員工業務績效，來達成總行所訂之業務目標。中心下涵蓋業務開發、授信、徵信、催收、覆審、票據處理等業務。

在此制度下，每位行員各自發揮所長，不僅能提高員工效率、降低經營風險，而且能更有效管理資產配置資源分配，強調分工專業化，提升後勤支援的專業角

色，有利於單位目標的管理與執行。單位人員績效考核不再以細分各項業務收益，完全以個人業務達成率換算為收益達成率，區域中心制經理僅負責完成總行賦予該單位的目標與責任。為了提升經營績效，經營階層各出絕招，皆嚴格訂定各項績效目標，並佈達所屬單位執行。因此，成立區域中心依舊是目前大部分銀行所採取的方式，並且多以授信、徵信業務來做為區域中心成立之主要架構。

若單純以授信業務為目的來成立的授信區域中心(Credit Regional Center)，其組織架構上則隸屬於總行授信審查部門(如土地銀行、台灣中小企業銀行、合庫作金庫銀行等)，區域中心負責准駁分行所申請的案件，若超逾區域中心權限時則轉呈總行授信審查部核准後予以撥貸。

在此類區域中心制度下，分行將朝簡易型化發展，分行僅辦理簡單的存款及現金收付，剩下人力則負責保險、個人消費性金融業務、銷售基金等，以賺取手續費收入為主要業務。

在過去，分行曾是保留顧客與銀行吸引的唯一方法，隨著技術的創新，銀行可透過電話客服中心、行動裝置、自動櫃員機、網路銀行等來提供金融服務與產品，同時簡易型分行也可帶來營運成本的降低。在金融管制陸續放寬或解除以及金融商品的不斷創新之下，高度競爭仍舊存在。

3. 金融科技發展的營運模式

彼得·杜拉克(Drucker,2009)認為，每個組織都該有一套「經營理論」，如果沒有清楚、一致、重點明確的理論，便無法成長。但他也強調，這套理論必須與時俱進，否則企業便會停滯不前。「羊毛出在狗身上，豬來付！」世新大學財金系副教授郭迺鋒以此來比喻，銀行的傳統業務雖流失，但未來是物聯網金融的時代，可從中找到新獲利模式，屆時利率將不再是問題。

有別於傳統銀行放款業務營運的模式，隨著金融科技的發展，互聯網金融 (The Internet Finance；The on line financial) 藉助於互聯網技術與移動通信技術，實現資金融通、金融支付，以及信息中介等金融業務經營模式，其融資模式既不同於傳統商業銀行的間接融資，也不同於資本市場的直接融資，而是一種資訊科技下的

新興金融模式，提供消費者更便利的生活，影響金融產業的發展甚大。

互聯網金融包括三種基本的企業組織形式，分別是網路小貸公司、第三方支付公司，以及金融中介公司，其業務性質有些類似商業銀行普遍推廣的電子銀行；數據產生、數據挖掘、數據安全和搜索引擎技術，是互聯網金融的有力支撐。社交網路、電子商務、第三方支付、搜索引擎等形成了龐大的數據量。

雲端計算和行為分析理論使大數據挖掘成為可能。數據安全技術使隱私保護和交易支付順利進行。而搜索引擎使個體更加容易獲取信息。這些技術的發展極大減小了金融交易的成本和風險，擴大了金融服務的邊界。因此，互聯網金融是傳統金融行業與互聯網功能相結合的金融新興行業，與傳統金融業務最大的區別在於其具有開放、平等、合作、分享等特性，又因具有較佳的人性因素，且符合簡便快速之操作原則，故其發展對傳統銀行具有參與及滲透的作用，並對傳統的金融操作模式產生根本而重大的影響。

使用者透過互聯網、行動裝置等工具，使得傳統銀行業務具備透明度更強、參與度更高、協作性更好、中間成本更低、操作上更便利等一系列的特徵，亦即符合人性化的特性。不同於實體分行的面對面溝通形式，在數位通路上，大部分的客戶利用零碎時間來理解商品，來創造通路的點擊流量，業者可利用顧客決策前的數位旅程，作為整合線上與實體通路的溝通話術。

4. 金融創新對銀行經營績效之影響

2008 年金融危機後，銀行為了嚴格管控貸款的風險，策略性的緊縮放款業務與額度，同時市場上對於資金的需求依然殷切，無法從傳統銀行取得貸款，便發展出替代性的放款機制，例如：點對點放款平台(Peer-to-Peer Lending, P2P)出現後，這些平台首先服務信用較差的客戶，但可能往上爭取信用等級較好的客戶，對傳統銀行產生破壞式的創新。這也使傳統金融機構必須另外建置替代性的存放款平台，以因應競爭(World Economic Forum, 2015)。因此提供了 P2P 營運模式快速成長的機會。

IT 業者利用先進科技，以行動支付及線上匯款等支付業務為重心，同時 IT 創新企業研發新軟體及解決方案，提供便利、低成本、多樣化的金融服務，再次把金融創新推向另一個新的競爭起點，啟動新經濟的系統。金融科技蓬勃發展，除大數據、區塊鏈等應用外，被立委賴士葆先生形容為金融業 Uber 的 P2P 網路借貸平台，國內在這兩年來有數家業者已經正式開業。有關 P2P 網貸平台的法令，各國規範法系民情之不同，導致 P2P 網貸平台的法律規範隨之重大啟異。

同時隨著 P2P 網貸平台營運型態多樣化，因此各國政府當局正積極進行研討以及修法的方向。與 Uber 受到嚴格的管制不同，國內正在積極推動「金融監理沙盒」的金管會對於金融業的 Uber 持中立態度，金管會主委更表示，網路借貸平台的業務若不涉及吸收大眾存款，就沒有違法的問題，若沒有違法，金管會就沒有可以管的範疇。當然，在這其中仍有一些模糊地帶待釐清。

金融科技的崛起，正吞食著傳統銀行的業務與服務，尤其是具獲利性的放款業務及支付功能等範疇。金融創新運用智慧型的裝置，翻轉了消費者的使用習慣，促使傳統銀行對於長期以來的營運結構必須做出調整；面對數位浪潮衝擊及利差下滑的挑戰下，若繼續維持傳統中介角色，勢必逐漸趨於弱勢，銀行轉型所帶來影響的層面，比想像還要大。

金融科技移轉了客戶對取得金融商品與服務管道的偏好，傳統銀行提供的是多樣化集中的商品，但創新的服務平台提供為單一、特定的管道，與傳統銀行形成競爭關係。隨著客戶對科技的倚賴與信賴，提供便利且數位化交易經驗的平台，將成為其掌握與客戶關係的優勢。

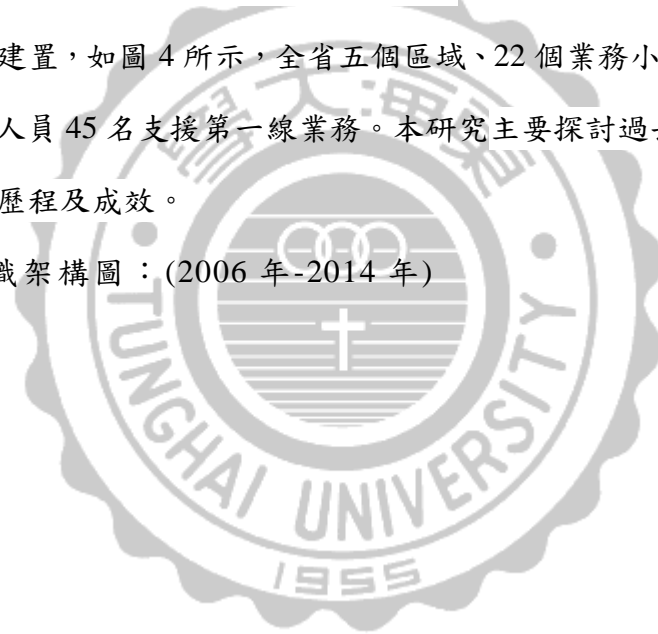
在台灣，台北富邦銀行響應金管會《打造數位化金融環境 3.0》計畫，有效推動便民的綠色金融服務，2014 年 7 月起推出中小企業融資申請服務，提供中小企業客群快速便捷的申貸管道，讓客戶透過電腦的介面或手機直接申請貸款，並於相關頁面揭露訊息與申辦連結，方便中小企業快速取得週轉資金，內部授信作業實施無紙化作業規劃，徹底實現低碳高效能的綠色企業責任。自上線後到 2016 年底，每一案件的授信流程效益提升 21%，客戶使用量已成長 6 倍之多。

玉山銀行 2015 年率先針對個人推出「e 指可貸」服務，發展出個人的信貸平台，顧客只要回答十八個選擇題，三分鐘內，個人化的額度、利率就立即顯示於螢幕上。截至目前玉山已有四成個人信貸客戶來自「e 指可貸」平台。繼個人信貸之後，2017 年又推出「企業 e 指貸」，提供微型企業線上融資試算報價服務，只要具備統一編號的企業主均可用三步驟填寫問卷試算，24 小時即時專屬報價，從體會消費者感受與痛點出發，達到節省時間、降低成本，重塑授信服務的客戶體驗。

三、以 A 銀行為例的商業模式

本研究之對象 A 銀行之微企授信業務中心，經營微型企業授信為主要業務。該部門組織架構建置，如圖 4 所示，全省五個區域、22 個業務小組，中心人數 203 名，另有中後台人員 45 名支援第一線業務。本研究主要探討過去十年該營運模式與組織策略發展歷程及成效。

區域中心制組織架構圖：(2006 年-2014 年)



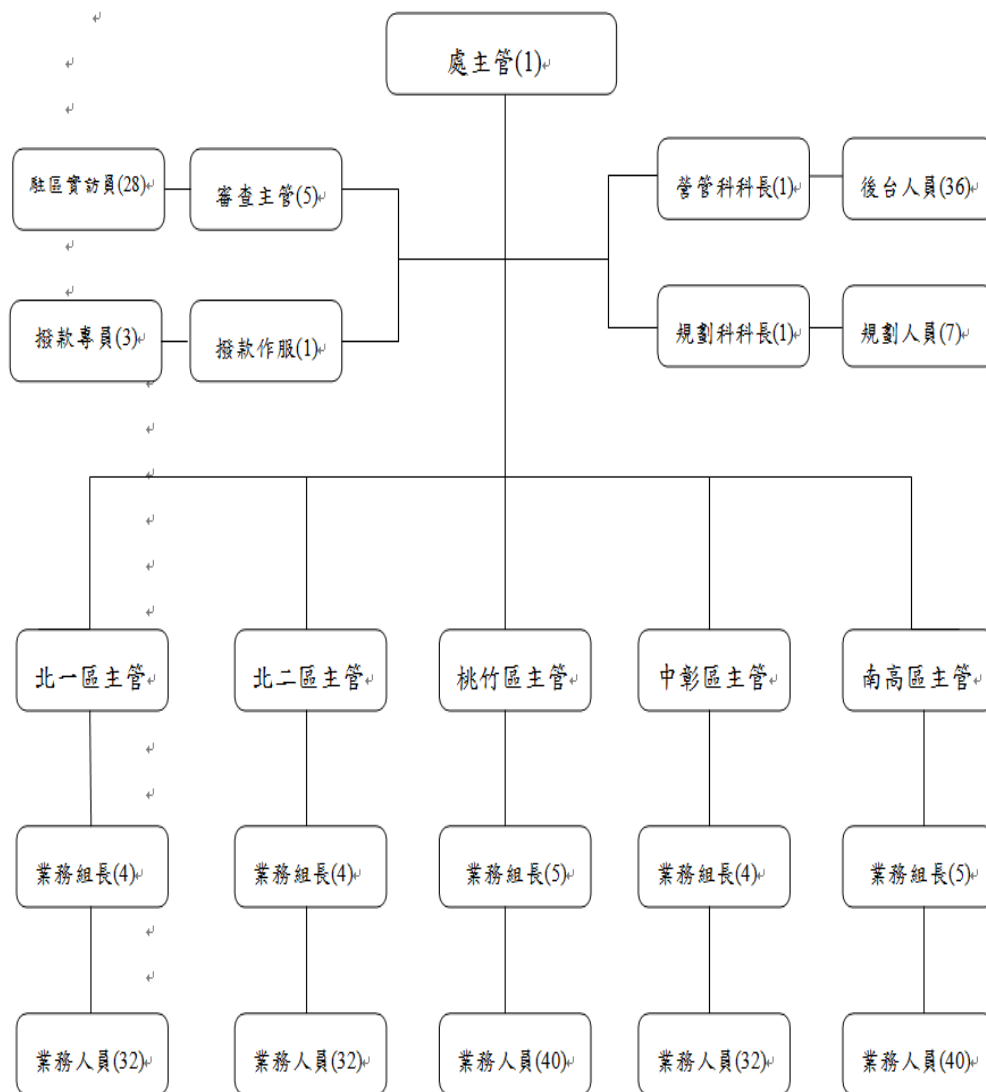


圖 4-2 區域中心制組織架構圖

業務人員每天透過大量電話行銷及陌生開發作為放款業務的獲客來源。為了能讓客戶在5-10天內快速取得量身訂作的貸款及利率，區域中心實施集中進件、集中徵審、集中撥款的一條龍式企業信貸工廠，授信商品由中小企業信用保證基金提供保證，提供年營業額約一百萬元至年營業額一億元中小企業依交易特性與需求之短、中期週轉金額度。

價值主張與商業模式：

表 4-2 區域中心制價值主張與商業模式

關鍵夥伴	關鍵活動	價值主張	客戶關係	客戶族群
1.信保基金. 2.廣宣業者 3.MOMO、台哥 大等集團內平台 4.GOOGLE	1.電話行銷 2.陌生拜訪 3.產品產業調整 4.信用評等	1.減少客戶跑 銀行次數 2.5-10 天快速 核撥 3.信保提供保 證 4.資料簡便 5.免購買理財 商品 6.產品標準單 純化 7.資產品質佳	1.大量開發 2.不受區域限制 3.不需存款往來	1.成立滿一 年以上營業 額 100 萬~1 億元中小企 業。 2.需要資金 或想與銀行 培養關係之 中小企業。
	關鍵資源		通路	
	1.業務人員(AO) 2.徵審人員 3.後台帳務人員		1.官網 2.全省五大區域 3.客戶轉介	
成本結構		收益流		
1.人事費用 2.場地租金 3.系統費用 4.教育訓練支出 5.基金捐助款		1.利息收入 2.手續費收入 3.協銷產品收入		

1.價值主張：

對申請貸款的中小企業來說，時間是最大的阻礙。以往中小企業借貸不外乎從原存款銀行取得資訊，或上下游供應商介紹，資訊不透明且必須來回跑銀行送資料以及對保。為了能讓客戶在 5-10 天內快速取得量身訂作的貸款及利率，該部門實施集中進件、集中徵審、集中撥款，成為一條龍式的企業信貸工廠，授信商品利用中小企業信用保證基金提供的保證，並在導入風險訂價及信用評分模型下，對中小企業放款的風險控管維持良好，持續提供中小企業依交易特性與需求之短、中期週轉金額度。授信商品簡單、標準化，業務人員在拜訪企業取得資料後便能快速核撥。成立至今，資產規模持續擴增，並能有效控制授信風險，資產品質佳，逾放比率維持在 0.5% 以下。

2.目標客群：

目前全台共約 139 萬戶登記營業之中小企業，每年平均有 20% 新登記設立，同時亦有 20% 辦理停歇業。營運規模年營收一百萬到一億元間之中小企業，企業主通常因節稅與業務通路考量，分別以實際經營者本身或他人(含配偶)名義平均一人登記 3 家公司，又依銀行內部法規，企業集團歸戶僅限一家申貸的狀況下，授信單位實施以中小企業共同信用因子所發展出之 Micro 信評表為客戶信用評等工具進行信用風險篩選，粗篩出承作目標客戶數約有 16.5 萬戶，經營客層分佈在全省五個區域。分析十年來資產餘額產業分佈概況為批發/零售業佔比 41%、營造業佔 22%，製造及其他、服務業等佔 37%。營收分佈則以 5 百萬以上 3000 萬以下佔 69%之客群最多，營收 3000 萬以上一億元以下則佔了 26%，營收 500 萬以下僅佔比 2%。

目標客群產業與營收分佈圖：

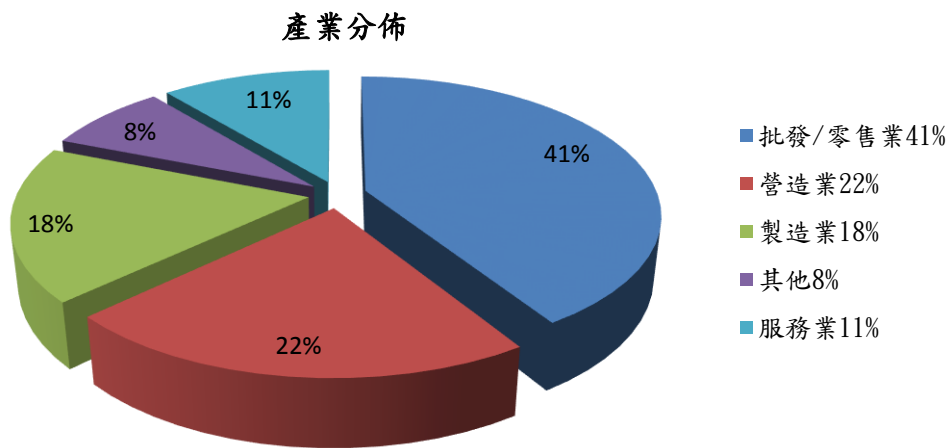


圖 4-3 目標客群產業與營收分佈圖

營收分佈

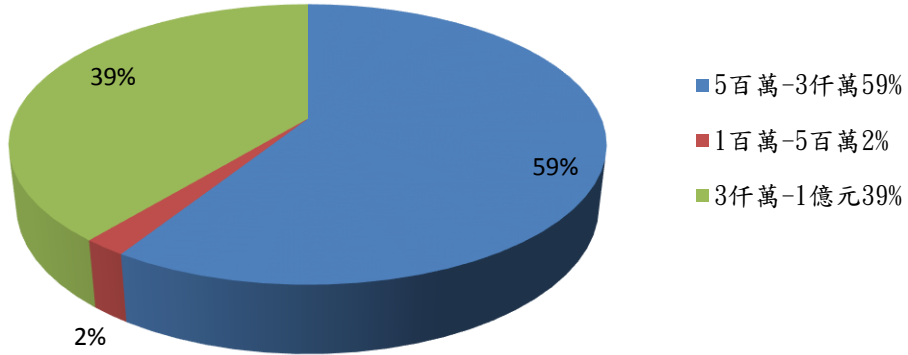


圖 4-4 主要客群產業與營收分佈圖

目標客群滲透率：

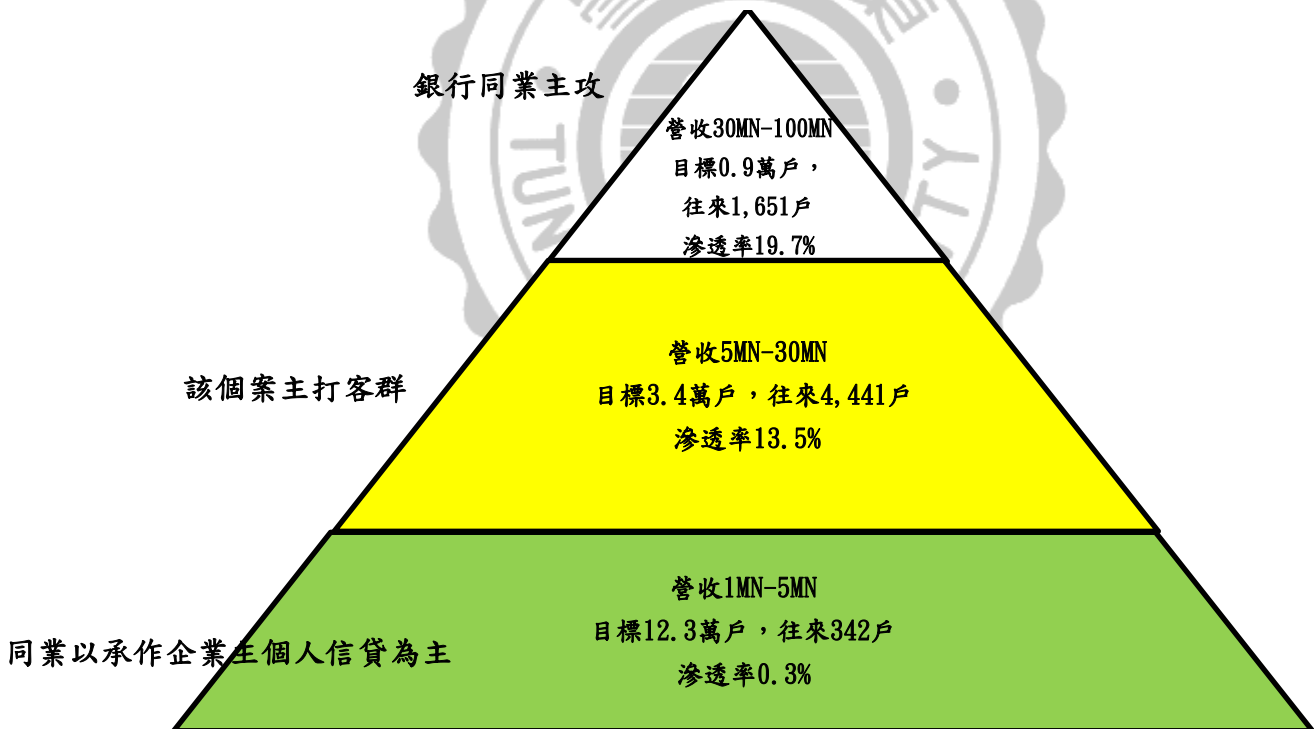


圖 4-5 目標客群滲透率圖

3. 關鍵活動：

業務人員透過大量的電話行銷與陌生開發作為此放款業務的獲客來源。電話行銷(Telemarketing)具有快速、深入且有效的特點，同時可節省距離無效往返上的成本。電話行銷重要的成功因素在於好的銷售技巧，如何在短短五分鐘內，激發顧客申貸意願，是成功締結關鍵因素。在人員的教育訓練方面，不定期透過與客戶音檔的分析，建立一套有效與限制的銷售話術詞典，來提高業務人員銷售技巧與拜訪契機，現況是要在營運動態的企業中有效找出「有資金需求且風險合格之目標客戶」，如大海捕魚一般，此開發行為在沒有任何高端的設備下，每人配備釣竿一支，平均拋竿 500 次會成功釣到一條魚(指平均撥打 500 通才會找到一戶有資金需求且風險合格的目標客戶)。

授信業務流程：

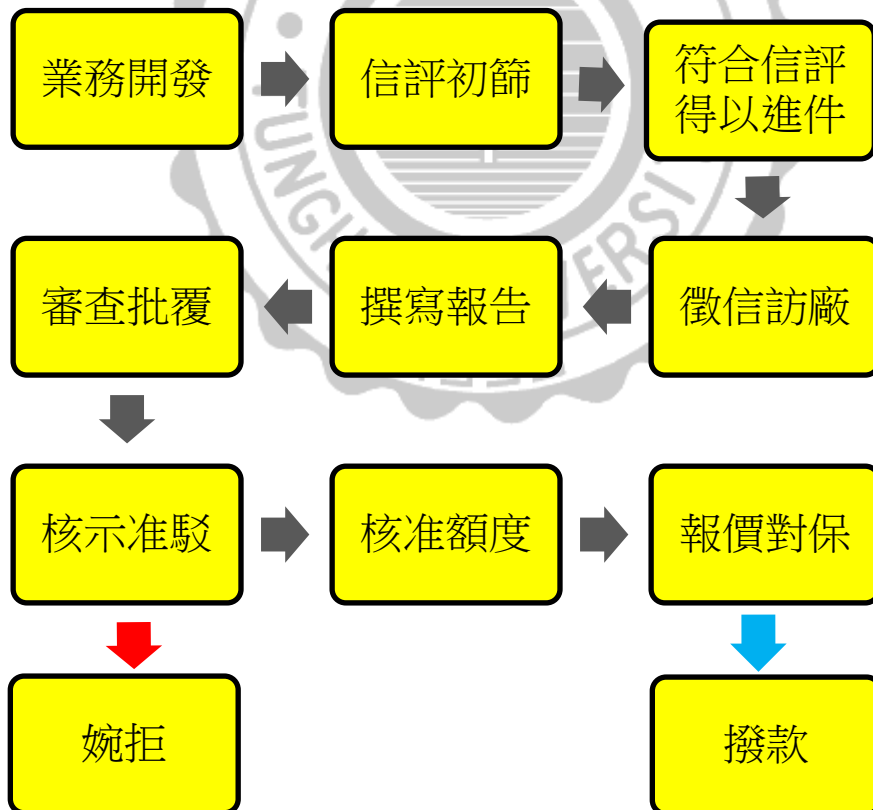


圖 4-6 授信業務流程圖

台灣的金融業者面對競爭激烈的市場，必須不斷地尋求降低成本、提高效率與增進服務品質的方法。近二年來，該部門在經營上陷入困境，除了因市場景氣不佳放款風險提高，造成審查方趨保守核予企業額度縮水，市場的動盪同時影響了企業對投資的信心，想借錢的人大幅減少。面臨資產成長停滯的狀況，組織在2015年開始調整經營策略。首先派數十位資深業務人員到分行主要營運區駐點，希望藉由進駐分行提高與分行既有客戶之黏稠度並可增加店週客群往來，提高資產部位獲得收益成長與跨售商機。而其餘一百多名業務人員則持續進行區域中心維護舊客戶、開發新客戶的業務活動。歷經二年多來的實際驗證與數據統計，整合分行及區域中心所發揮的績效亦未能有顯著提升。

資產與收益變化：

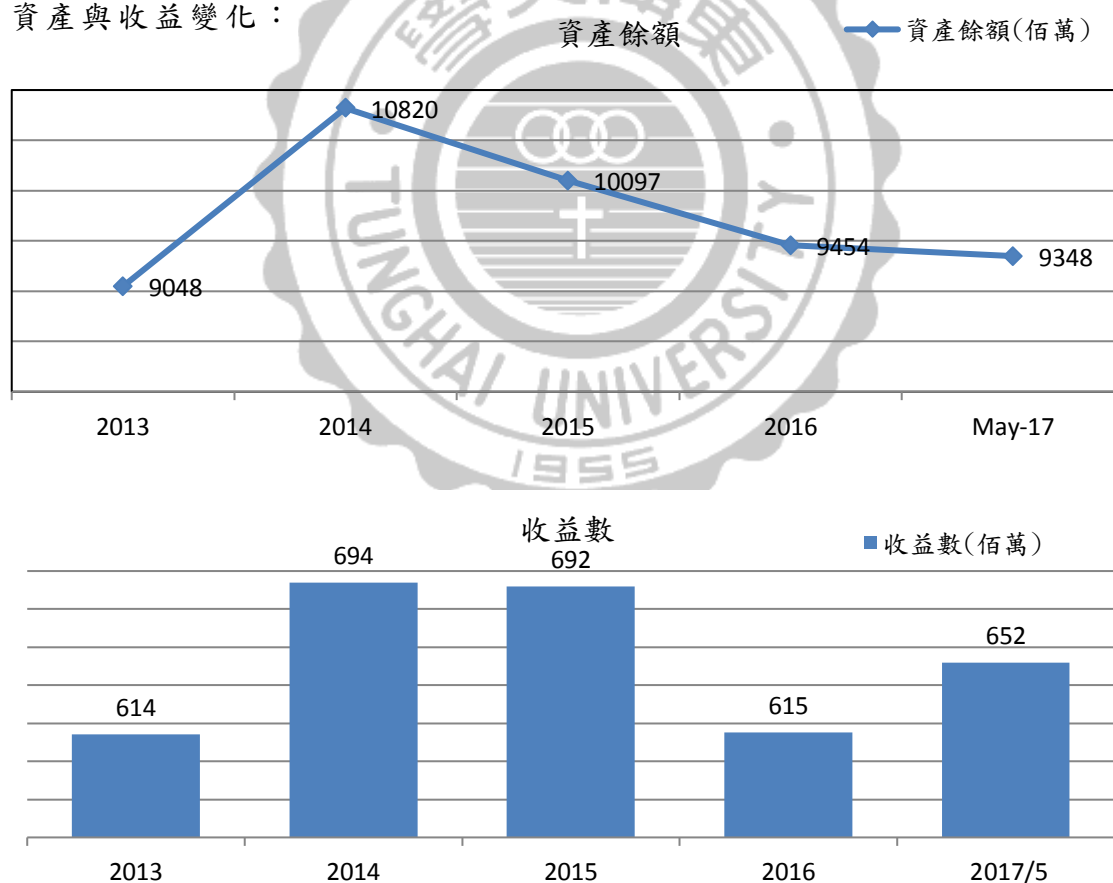


圖 4-7 資產與收益成長變化圖

整合分行與區域中心之組織架構圖：(2015年-2017年6月)

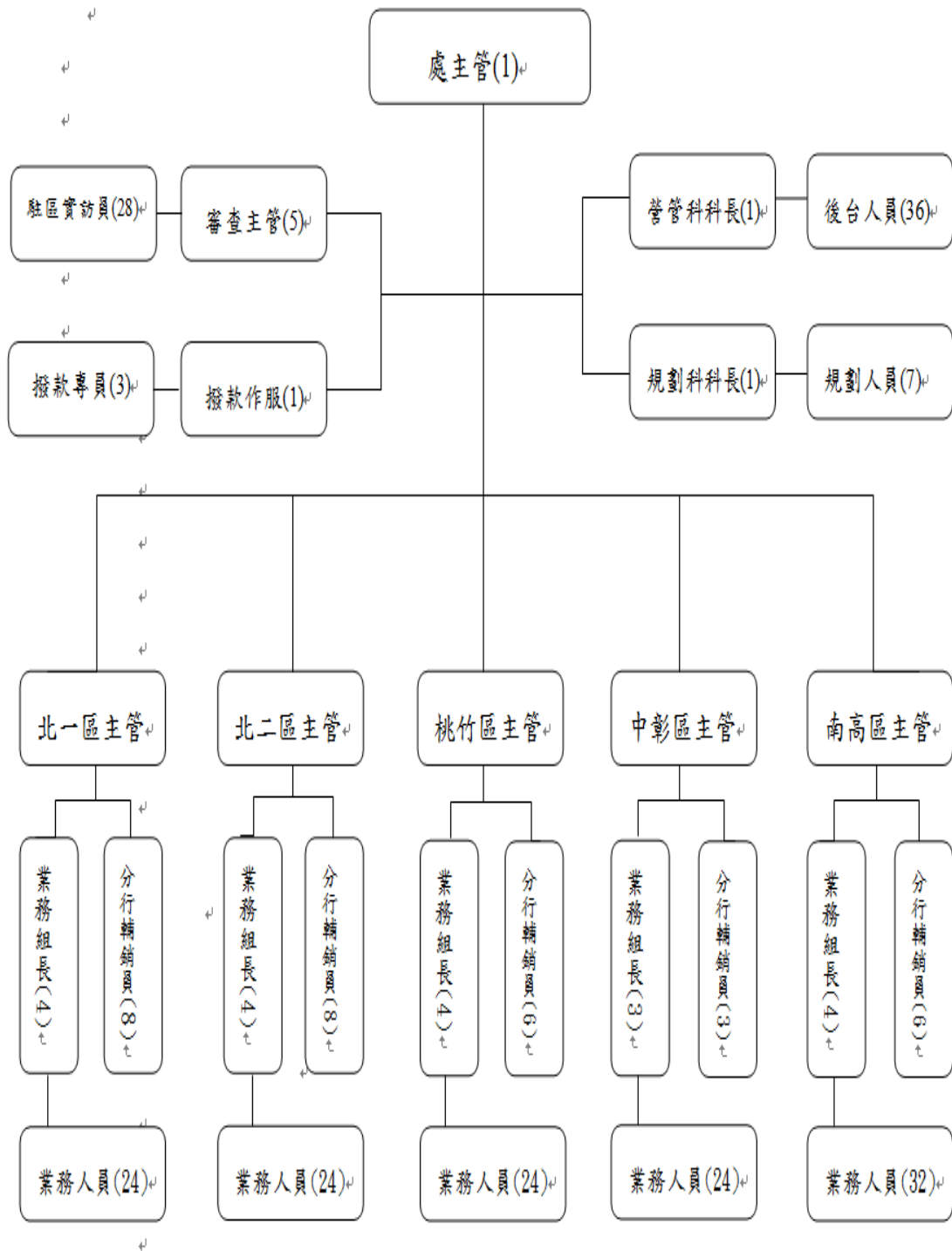


圖 4-8 整合分行與區域中心之組織架構圖

表 4-3 整合分行與區域中心後之商業模式

關鍵夥伴	關鍵活動	價值主張	客戶關係	客戶族群
1.信保基金. 2.廣宣業者 3.MOMO、台哥 大等集團內平台 4.GOOGLE 5.分行通路	1.電話行銷 2.陌生拜訪 3.產品產業調整 4.信用評等	1.減少客戶跑銀行 次數 2.5-10 天快速核撥 3.信保提供保證 4.資料簡便 5.免購買理財商品 6.產品標準單純化 7.資產品質佳 8.全功能服務	1.大量開發 2.不受區域限制 3.不需存款往來	1.成立滿一年 以上營業額 100 萬-1 億元 中小企業 2.需要資金或 想與銀行培養 關係之中小企 業
	關鍵資源		通路	
	1.業務人員(AO) 2.徵審人員 3.後台帳務人員 4.分行櫃員		1.官網 2.全省五大區域 3.客戶轉介 4.分行既有客戶	
成本結構		收益流		
1.人事費用 2.場地租金 3.系統費用 4.教育訓練支出 5.基金捐助款		1.利息收入 2.手續費收入 3.協銷產品收入		

第二節 目前 A 銀行發現的痛點

在銀行業授信商品同質性較高、資金市場供過於求、利率市場不佳，收益持續下滑，業務人員視績效獎金為主要收入的來源，卻因收入減少紛紛轉到同業或轉職等情況下，資產與收益成長停滯，又有金融創新帶來的衝擊。要解決這些痛點，更有效的提升服務品質，保持獲利的來源，營運模式與經營策略必需轉型。

2014 年 A 銀行整合分行與區域中心的模式，卻未因此帶來收益與資產的大幅成長，相對發現的以下痛點：

痛點一：

目標客戶難定位，全台目前約 139 萬戶登記營業的中小企業，如何在企業營運動態中有效找出「有資金需求且風險合格之目標客戶」，如大海捕魚一般。開發客戶效率低，業務採電話行銷開發模式，平均每撥打 500 通電話才能成交一戶，獲客效率低是目前開發最大的痛點。

電話行銷市場過去為金融業爭取市占率的主要競爭策略，電話行銷具有快速、深入且有效的特點，同時可節省距離無效往返上的成本。在有限人力規模及商品

差異性低的市場競爭下，開拓客戶資訊及如何自各戶名單篩選目標客戶名單成為銀行授信業務行銷成功的重要關鍵。但在詐騙集團肆虐及個人資料保護法上路後，以電話行銷模式為主的通路業績大舉萎縮。根據壽險業統計，2014 年電話行銷通路的保費進帳幾乎停滯，年增率僅微幅成長 0.3%，居所有通路最後 1 名，壽險業者戲稱，個資法已宣判電話通路無期徒刑，「不是死刑，但難重見天日」。

痛點二：

業務人員難養成，獎酬制度未因應市場變化與同業水平，若再加上沒有好的配備，定會影響員工收入，造成收入無法滿足與銷售疲勞而離職。依照過去的經驗，只要銷售技巧不太差，以電話行銷獲客的業務人員平均薪資要到五萬元以上絕對不是問題。電銷方式被拒絕率高，客戶維持率過低、人員流動率高等風險，都是需要改變電話銷售模式的考量。現在大家根本被騙怕了，95% 會被掛掉，。這種窘境讓電話行銷的業績直直落，績效不佳影響收入，迫使很多業務人員轉業。

痛點三：

長年以來不限區域的廣度開發，初期雖成效顯著，但在客戶數量持續增加的情形下，維護客戶的情感越趨困難，與客戶的黏稠度不夠。據計算，開發新戶撥款每年可達 2,000 多戶，但卻同時也流失近 2,000 戶結清停止往來，辛苦開發客戶的心血付諸流水。銀行業者在面臨競爭激烈的產業環境下，除設法獲得新客戶之外，對舊有顧客的維持管理更是當前的重點所在，更應思考如何提供良好的服務與多樣化的需求滿足來獲取、開發並留住目標客戶群，讓顧客願意與銀行維持友好的關係。

痛點四：

同業的競爭與金融破壞式創新帶來的衝擊，資訊科技進步帶動金融技術創新，提供網路化、電子化、自動化金融服務，目的是降低交易成本、規避價格風險、增進市場效率。金融技術創新對銀行業的影響又可分為轉型金融與跨界金融，轉型金融為銀行業轉型過程，行動銀行的出現與實體分行轉型皆屬此範疇；跨界金融為銀行業者與其他業者異業競合關係，如第三方支付與 P2P 借貸。不僅銀行業

面臨金融技術創新帶來的挑戰，銀行業本身皆面臨諸多威脅與挑戰。

第三節 實證結果分析

本研究以資料包絡分析法（Data Envelopment Analysis；DEA）中 Malmquist 生產力指數進行效率分析，來建立一套經營效率評量的客觀架構。實證分析主要採用 2007 年至 2016 年十年之一級資料，以產出導向評估 A 銀行微企授信業經營之技術效率，實證結果發現過去十年間該部門之效率變動及技術變動均未因組織整合有明顯變化。

Malmquist 生產力指數(MPI)用來衡量某銀行在不同的期間之各項相對效率值以及運用迴歸分析法（Regression Analysis）驗證其產出對其總收益(利息收入)有一定之影響；資料包絡法之投入變數為每年員工之生產力，產出變數為每年的總收益(利息收入)；迴歸分析法自變數為每年員工之生產力，應變數為每年的總收益(利息收入)。

本篇樣本資料選取為 A 銀行微企授信區域中心，自 2007 年至 2016 年，依資產規模、利息收入及員工人數之年度資料，藉由資產餘額除以員工人數取得每年生產力，共 10 筆。

一、樣本基本分析

表 4-4 變數之基本統計量

	平均數(百萬)	標準差	峰度	偏態	信賴度(95.0%)
總收益(利息收入)	472.4027	182.65	-1.329	-0.335	122.7082
員工生產力	48.93787	17.18	1.963	-1.442	11.54465

可從表 4 可知，總收益(利息收入)平均為四億七千多萬，員工生產力為四千多萬，且峰度都小於 3 屬於低闊峰與偏態都為左右不對稱，分配為左偏。

二、效率值分析

本篇採用資料包絡法(DEA)之 Malmquist 生產力指數，Malmquist 生產力指數的跨年度指標之效率指標，如：效率成長率、技術進步成長率、純技術效率變動率與總要素生產力成長率。我們使用 Malmquist 生產力指數來探討 A 銀行在不同年度之效率值，來探討影響生產力等的關鍵因素，以達到改善與提升生產力的目標；進而提供 A 銀行長期發展長、短期趨勢的策略方針；本篇使用的程式為 DEAV2.1 軟體來進程式方面的運算。

首先我們先使用 DEAV2.1 軟體來運算 Malmquist 生產力指數，來探討 A 銀行在 2007 到 2016 年各年度的效率成長率、技術進步成長率、純技術效率變動率與總要素生產力成長率，來找到改善提升生產力的目標，運算結果如下表所示：

表 4-5 A 銀行微企授信區域中心 2007 年-2016 年之 Malmquist 生產力指數

	Effch	Techch	Pech	Sech	Tfpch
2007	1.000	0.514	1.000	1.000	0.514
2008	1.000	0.834	1.000	1.000	0.834
2009	1.000	0.836	1.000	1.000	0.836
2010	1.000	1.214	1.000	1.000	1.214
2011	1.000	1.220	1.000	1.000	1.220
2012	1.000	0.994	1.000	1.000	0.994
2013	1.000	1.062	1.000	1.000	1.062
2014	1.000	0.981	1.000	1.000	0.981
2015	1.000	1.247	1.000	1.000	1.247
2016	1.000	0.783	1.000	1.000	0.783

由表 4-5 分析在 2007-2011 年十年內，A 銀行 2010、2011、2013 以及 2015 是屬於技術改善與生產力增強的，其於六年皆屬於技術惡化與生產力衰退的；此時內年，效率變動都屬於持平。

由於本篇文章主要在探討由區域中心制改變為中心與分行並行制會造成效率成長率、技術進步成長率、純技術效率變動率與總要素生產力成長率增長還是衰退效果，故已 2015 年政策改變後與前各自平均其年數來做比較。

表 4-6 2015 年營運策略改變後之 Malmquist 生產力指數

	Effch	Techch	Pech	Sech	Tfpch
2007-2014	1.000	0.956875	1.000	1.000	0.956875
2015-2016	1.000	1.015	1.000	1.000	1.015

表 4-6 看出 2015 年改變行銷策略 (從區域中心轉變為兩制併行) 後，技術變動率 2007-2014 平均為 0.956，2015-2016 平均為 1.015，代表技術變動率是改善的，且生產力也較為增長；由此可判斷區域中心制與分行制並行後，對銀行績效僅有微幅改善。



第四節 提出未來創新營運模式

綜上所述，有效的業務營銷策略不應該只集中於單一通路，策略上更應著眼於透過通路相互為用並借助有利資源及時發掘更多潛在客戶。轉變並不容易，除了整合新舊系統和控制成本之外，跨部門的溝通與協調更有助於成效的實現。

表 4-7 未來創新的營運模式

關鍵夥伴	關鍵活動	價值主張	客戶關係	客戶族群
1.信保基金. 2.廣宣業者 3.MOMO、台哥大等集團內平台 4.GOOGLE 5.分行通路 6.事業夥伴合作(關係集團)	1.電話行銷 2.陌生拜訪 3.產品調整 4.信用評等 5.地域深耕	1.減少客戶跑銀行次數 2.5-10天快速核撥 3.信保提供保證 4.資料簡便 5.產品標準單純化 6.資產品質佳 7.客戶體驗申辦過程	1.大量新戶開發 2.區域化經營 通路 1.官網 2.全省五大區域 3.客戶轉介 4.一百多家分行通路	1.成立滿一年以上營業額100萬-1億元中小企業 2.需要資金或想與銀行培養關係之中小企業 3.分行既有客戶
成本結構		收益流		
1.人事費用 2.場地租金 3.系統費用 4.教育訓練支出 5.基金捐助款		1.利息收入 2.手續費收入 3.協銷產品收入		

1. 組織架構專責分工

轉型計劃一先是將組織結構改變，業務人員除通路整合外，更將職務一分為二：區中心人員專責新戶開發，撥款後即回到區域歸屬行，不需再經手後續的貸後管理，提升新戶開發效能；而進駐分行的人員則專責進行舊客戶之維護，提供深耕與親切有溫度的多元服務，發揮在地化經營，增加跨售商機。

2. 建構資金需求定位雷達

先透過資料預處理從電銷記錄檔中註記有資金需求的資料，排除停歇業與聯絡不上的記錄，追蹤後續聯絡情況與融資、授信行為，結合政府資料開放平台的企業大數據進行分析，提供更精準的放款依據，定位潛在客戶位置，找出客戶特徵及資金需求周期，進行業務人員的即時開發，找出SME潛在客戶來提高獲客率。

分析維度大致可分為申請時點、組織型態、營收規模、地區別、行業類別、撥貸頻率等。

流程圖：

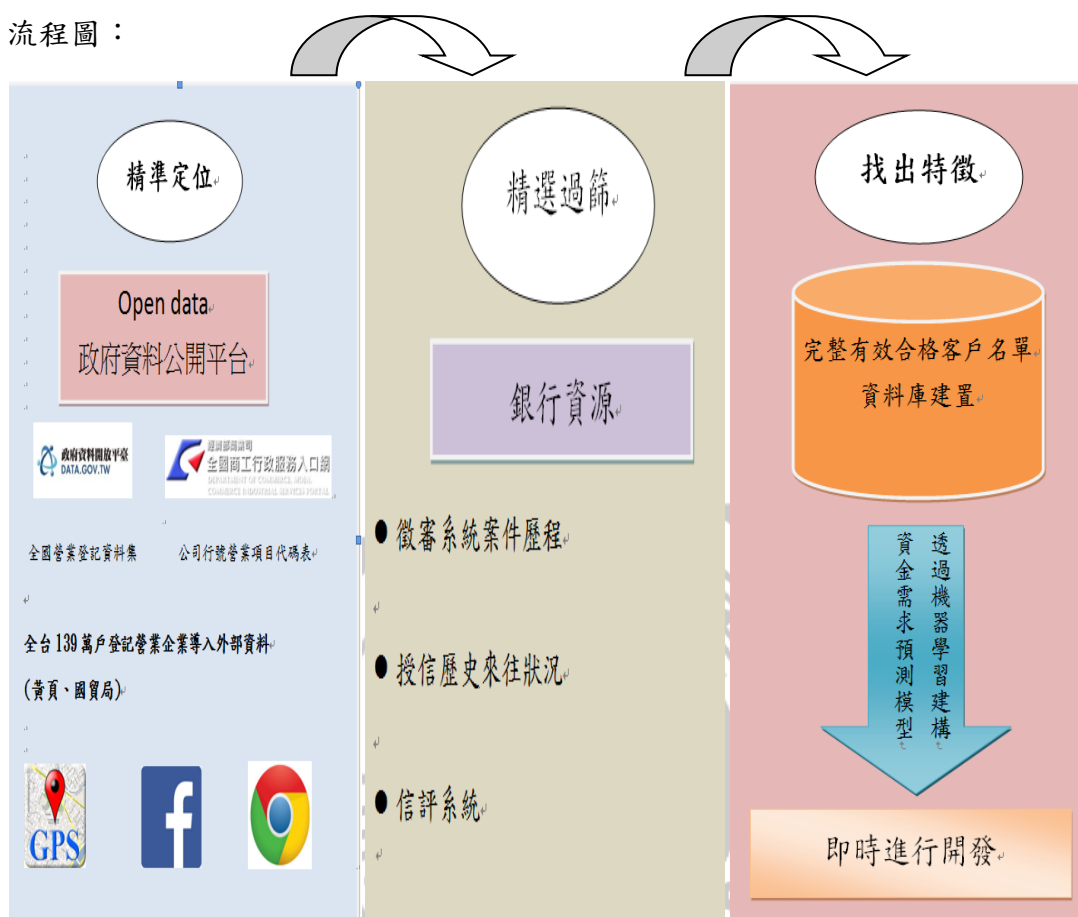


圖 4-9 建構資金需求定位雷達流程圖

3. 數位化發展擴展經營通路

隨著科技發展與消費者行為改變，各大銀行與新創公司在金融市場將近飽和的狀況下，紛紛推出數位銀行的各種新業務，滿足客戶的體驗需求。分行的減少與銀行業務的數位化時代正在到來，從銀行端和客戶端看來，行動化發展已是必然的趨勢。A 銀行在未來企業授信業務上，可利用 APP 及網路平台，結合數位與創新來增加客戶的申辦體驗，另一方面相對創造銀行端的各種優勢，例如：降低成本、建立溝通管道、以及提供更多元的產品服務與諮詢。

近兩年來，A 銀行正積極發展數位金融線上業務，而以數位平台交易筆數來看，2015 年占比 70%，2016 年已提高到 80%，在今年首季，臨櫃交易數和臨櫃來戶數，又比去年首季成長 10%，省下了許多成本和資源去開發更多新的客戶，且

還有餘裕調整客戶數及調整分行位置。

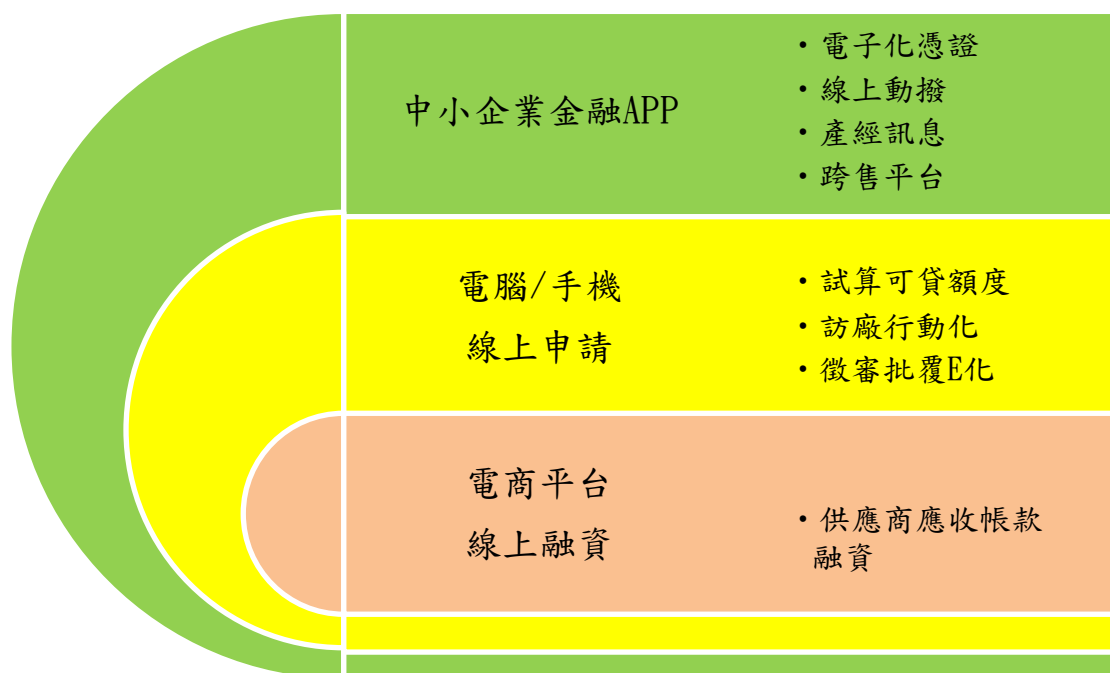


圖 4-10 數位化發展擴展經營通路圖

4. 自營商目標客群新規劃

依據中小企業認定標準與資料顯示，小微企業自營商在企業結構上幾乎完全屬於員工在 5 人以下的獨資或合夥經營型態，因進入市場門檻不高，極易吸引許多新創業者參與，又容易因內部資源不足，建立完整的企業組織或健全的制度不易。對於微型企業經營資金取得，除了部份自有之外，相當比重來自親友借貸或透過以個人信用貸款方式取得，企業少與銀行往來，不易建立銀行信用基礎。目前 A 銀行法人金融部門與個人金融部門各自擁有一群年營收 100 萬元至 500 萬元之小微企業自營商客群，過去十年來未曾有一致的信評模組與審查標準。小微企業自營商客群因缺乏擔保品與信用，融資取得十分不易。試想未來若將該客群徵審標準一致化，藉由發展新版信用評表等，由區域中心、分行人員、消金人員共同開發並挖掘客戶，更可依客戶需求自由選擇用企業戶貸款或選擇個人信貸，發揮共同銷售的效能，相信得以搶攻目前滲透率僅有 2% 之自營商市場。

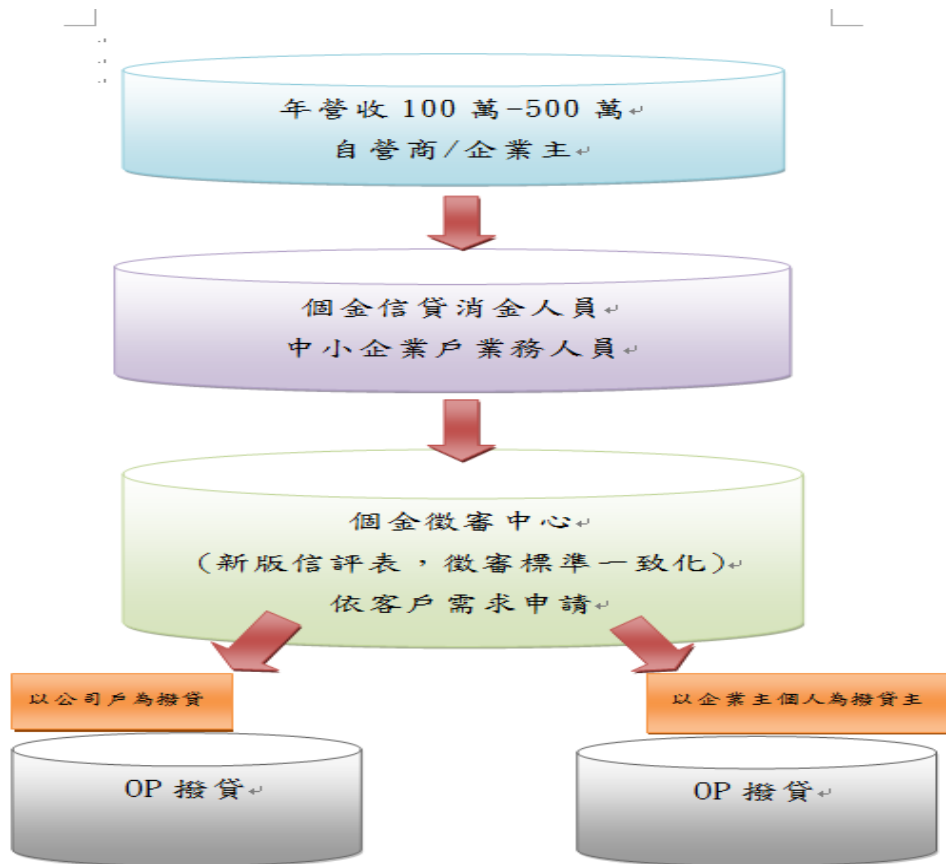


圖 4-11 自營商目標客群新規劃圖

第五章 結論與建議

第一節 結論

創新是產業進步的源泉。金融業就是服務業，放款業務更是創造銀行的生利資產 (Earning Assets)，如何在服務過程中產生創新，是金融業非常重要的事，而一切創新型態的改變，來自於解決客戶或員工未被滿足的需求及痛點。

重複性高、複雜性低的業務被 Fintech 取代可能性最高，面對數位金融、虛擬銀行來勢洶洶，銀行業可從數位通路、虛實整合、大數據運用等 3 方面，打造與充實自己的數位能力，並從國外作法獲得啟發。除了實體分行逐漸轉型，朝大型化、旗艦型，或個人化、簡易型兩極發展外，純數位化通路、微型分行，甚至是穿戴式分行等虛擬通路都可各具特色。


站在客戶的角度與立場，不管「全功能分行制」或「區域中心制」都僅是銀行營運組織架構的不同，精確了解客戶需求、解決客戶的痛點才不易被同業所取代。例如，銀行若察覺客戶經常在網路搜尋中小企業貸款等關鍵字，在客戶到實體銀行之前，行員能提前知道客戶需要中小企業貸款相關產品，主動與客戶來互動；銀行甚至能透過客戶下載在手機內的 App 提醒客戶，申請中小企業貸款前所需資料與哪些企業關係人須一同到分行。察覺客戶近期經常在網路上瀏覽房貸相關產品，當客戶到任何一家實體分行時，行員已得知該客戶可能需要房貸商品，主動與客戶互動，適時提供房貸商品相關訊息，甚至是申辦房貸後的財務規畫，讓客戶感受到銀行提供客製化、個人化的貼心服務等。

要達到虛實整合的服務體驗，系統後台的精神與靈魂，就是大數據。根據銀行實證分析，有使用大數據和沒有使用大數據分析客戶瀏覽及消費行為，進而推薦相關商品給客戶，兩者相較下，成交比例差距約達 30% 左右。再以中國為例，中國銀行業者因為擔心被去中介化，也開始積極的創新，發展網路技術與新商品。政府對創新採取默許態度，但也監理整個交易過程的安全性。這個良性互動讓金融與網路科技業環境充滿了生機蓬勃的榮景。誠如 John P. Kotter 所說，無論是企

業還是個人，當生活空間日益逼迫，市場空間日漸萎縮的時候，唯一的出路在於摒棄舊觀念，尋找新視角，以不懈的變革來開拓新的生存空間。有效運用互聯網思維和技術改造場景、業務，來提升客戶的體驗及競爭力。

本研究的結論是傳統通路必須充分掌握自我優勢，採取虛實整合的策略，利用電子化、行動裝置服務節省成本與時間，做到最有效率的深耕服務，而開創新戶的行銷部隊，則應善用外部開放資源與內部數據資料整合，加值應用，構築即時分析、立即銷售的精準定位雷達，全面化的提升效率，以因應趨勢變化，避免被變遷所淘汰，創造通路的新價值。

第二節 建議



P2P 會是未來商業主流模式，包括金融業也是，但在數位銀行與網路金融的發展中，資訊安全將是重大議題，也是市場注目的關鍵點之一。尤其當服務或產品追求快速即時化時，往往安全性將會被部分忽略，例如網路銀行帳號密碼的輸入，因其複雜性和各家銀行不同規定，常常造成使用者不便，但也是因此才能保證其安全性，倘若讓網路銀行登入變為方便快捷時，安全性將相應下降。怎麼在資料異常重要、手機平板等行動裝置興起的趨勢中，避免資訊漏洞，保證資訊安全將會是未來銀行發展的重點之一。

另外，組織要推動變革，員工的認同與企業文化的支持是在轉型過程中，不可輕忽的關鍵因子，員工的行動慣性往往會對變革產生不安全感。所以改造過程當中資訊透明化絕對不可少，員工職務若有調動，則要有新的考核方式，在策略思考上，絕非僅僅以 IT 資訊系統調整作業流程改變的角度切入而已，必須搭配企業文化，透過跨部門、跨越虛擬通路與實體通路的整合設計，從全方面的視野評估，以延續此策略執行的成效與壽命。

參考文獻

一、中文文獻

1. 方國莉(2012),資料探勘於保險電話行銷之實證研究,政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
2. 王政豐(2011)被併購企業員工離職因素之探討-以某金控公司併購商業銀行為例,國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
3. 王紀偉(2014),銀行事業策略研究-以台灣地區銀行為例,中原大學企業管理研究所學位論文。
4. 江雅婷(2009),銀行分行經營效率之研究,國立台灣科技大學財務金融研所EMBA碩士論文。
5. 吳敏瑯(2005),市場佔有率,多角化與績效關係之研究-以台灣地區本國銀行業為例,真理大學財經研究所碩士論文。
6. 李立書(2001),銀行業區域中心分行制度下之人力資源管理,國立中山大學企業管理學系碩士論文。
7. 李瑋旗(2010),人格特質對電話行銷業務工作績效影響之探討-以C銀行保險業務單位為例,國立中央大學人力資源管理研究所在職專班論文。
8. 沈枝賢(2014)財富管理業務人員薪酬公平性與工作滿意、組織承諾與離職傾向之關係研究-以台灣地區某銀行為例,朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
9. 沈芸(2016)台灣銀行業獲利因素分析,成功大學財務金融研究所碩士在職專班學位論文。
10. 周文祥(2005)影響「新金融商品」銷售績效之因素-以「連動式債券」為例,龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
11. 林珍如(2011),台灣地區銀行業經營績效之評估-資料包絡分析法之應用,實踐大學企業管理研究所碩士論文。
12. 林謙瑜(2005),法人金融區域中心的績效評估制度之研究-以中信銀為例,銘傳大學管理學院高階經理碩士學程在職專班碩士論文。
13. 宮曉林(2013),互聯網金融模式及對傳統銀行業的影響,中央匯金投資有限責任公司-南方

金融 2013 年第 5 期 86-88 頁共 3 頁。

14. 徐中琦、許志忠(2011),臺灣壽險業經營效率之研究-資料包絡分析法之應用,台灣銀行季刊,第六十二卷,第二期。
15. 徐中琦、盧慧蓉(2009)我國金控券商與非金控券商經營效率比較分-DEA 與 Malmquist 生產力指數之應用,台灣銀行季刊,第六十卷,第四期。
16. 徐彥賢(2005)我國銀行理財專員離職傾向之行為研究,逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
17. 徐泰興(2011)銀行從業人員的員工屬性對工作滿足與離職傾向之研究-以 E 銀行為例,國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文。
- 張家聖(2011),知覺電話銷售不倫理對關係品質認知及顧客忠誠度之影響-以銀行業為例,崑山科技大學企業管理研究所學位論文。
18. 張凱評(2016),應用資料探勘技術於電話行銷成功與否之預測,淡江大學資訊工程學系碩士在職專班學位論文。
19. 許世芸, et al.(2007),關係行銷對服務品質,關係品質與顧客忠誠度影響之研究,管理實務與理論研究 1.1 P144-166。
20. 陳加樺(2014)金融創新成功因素之研究-以台灣群眾募資平台 Flying V 為例,東吳大學會計學系碩士論文。
21. 陳欣吟(2005)銀行業催收部門工作特對離職傾向之研究:組織承諾及工作滿足之中介效果,銘傳大學國際企業系碩士在職專班碩士論文。
22. 陳宣全(2003)我國新金融商品發展暨行銷之探討,國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
23. 陳映涵(2015),金融保險商品之關係行銷與投資人風險承受度對再購行為影響研究-以 A 金控銀行為例,銘傳大學風險管理與保險學系碩士在職專班碩士論文。
24. 陳慶鴻(2015),以資料包絡法分析與 Malmquist 生產力指數-探討我國農會的生產效率,國立高雄應用科技大學財富與稅務管理系在職專班碩士論文。
25. 游宏生(2014),銀行逾放比率與經營績效之關聯性分析,嶺東科技大學經營管理研究所學位

論文。

26. 黃書偉(2013)中國城是銀行放款策略對績效之影響，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
27. 黃偉倫(2006)，銀行經營區域中心問題與效果之研究-以某商業銀行為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
28. 楊省財(2005)，我國商業銀行採分行制與區域中心制經營效率比較-以資料包絡分析法(DEA)模式評估，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
29. 楊致和(2004)新金融商品開發活動、效果與績效關聯之實證研究—服務/市場特性之節制角色，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
30. 楊振宗(2010)，台灣上市銀行經營績效之探討-資料包絡分析法之應用，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
31. 楊智任(2016)，P2P 網路信用借貸於台灣推行之可行性研究，南臺科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
32. 廖乃慶(2016)，互聯網金融之研究-以運作模式、風險類型及監理法制為中心，國立中正大學財經法律學研究所碩士論文。
33. 廖桂櫻(2008)，台完地區金控子銀行與非金控銀行績效評估-以資料包絡法探討，世新大學管理學院財務金融學系碩士論文。
34. 廖鈺仁(2016)，顧客關係管理、關係行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性之研究—以某證券公司財富管理業務為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
35. 劉光瑋(2015)，在金控體制下中小型商業銀行對企業金融經營策略之探討-以 S 銀行為例，中央大學管理學院高階主管企管碩士班學位論文。
36. 劉美玲(2009)T 銀行理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向間支線性結構方程模式研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
37. 蔡振文(2007)，組織變革與銀行分行經營效率分析-資料包絡分析法之應用，國立高雄第一科技大學金融營運系碩士論文。
38. 鄭傑舜(2006)，關係行銷及服務品質對顧客滿意度影響之研究-以銀行業之法人金融部門為例，成功大學高階管理碩士在職專班 (EMBA) 學位論文。

39. 鄭瑞毅(2015)，探討銀行理財客戶之關係行銷，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
40. 蕭榮發(2016)，臺灣壽險業技術效率與生產力之研究-Window-Malmquist DEA 之應用，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
41. 賴文寧(2015)，壽險關係行銷之探討，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
42. 閻家驥(2005)銀行合併及區域中心制度之組織變革與經營策略，元智大學管理研究所學位論文。
43. 龍思羽(2007)，保險電話行銷通路之消費者行為研究，國立高雄第一科技大學-企業管理研究所論文。
44. 薛清在(2011)，台灣本國銀行經營績效之研究-以資料包絡法與 Malmquist 之應用，國立高雄應用科技大學金融資訊研究所碩士論文。
45. 謝彩鳳(2016)，以多個案研究法探討地區型非營利組織的經營議題與策略，國立暨南國際大學經營管理碩士學位學程在職專班論文。
46. 謝智鈞(2011)，電話行銷系統對個人績效影響之研究，國立台北商業技術學院商學研究所碩士論文。
47. 謝閔傑(2015)，台灣地區銀行放款成長率與經營績效之關聯性分析，嶺東科技大學經營管理研究所學位論文。
48. 謝閔傑(2015)，台灣地區銀行放款成長率與經營績效之關聯性分析，嶺東科技大學管理學院高階主管企管碩士在職專班碩士論文。
49. 羅淑芬(2012)，銀行授信區域中心營運績效之評估，國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班論文。

二、英文文獻

1. Banker, R.D., Charnes A. and Cooper W.W. (1984), "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis," *Management Science*, Vol. 30, p.1078-1092.
2. Elyasiani, E., Mehdian S., and Rezvanian R., (1994), "An Empirical Test of Association Between Production and Financial Performance: The Case of the Commercial Banking Industry", *Applied*

Financial Economics, Vol. 4, p.55-59.9

3. Fukuyama, H., Guerra, R. and Weber, W.L. (1999).,“Efficiency and ownership: evidence from Japanese credit cooperatives,” *Journal of Economics and Business*, 51 (6), 473-487.
4. Lee, Kozlenkova and Palmatier,(2015),“Structural marketing:using organizational structure to achieve marketing objectives”,*J. of the Acad. Mark. Sci.*,43:73–99.
5. Lin, P.W.(2000),“Cost Efficiency Analysis of Commercial Bank Mergers in Taiwan: A comparative Study,” *International Journal of Management*, Vol. 19(2), p.1-6.
6. Shao-Chun, Chiu(2013)蒙古銀行櫃員離職因素，亞洲大學企管學系經營管理學系碩士班碩士論文。
7. Wang, K.L., Tseng, Y. T. and Weng, C. C.(2003),“A study of production efficiencies of integrated securities firms in Taiwan,” *Applied Financial Economics*, 13 (3), 159-167.
8. Yue, P.(1992),“Data envelopment Analysis and commercial Bank Performance: A Primer With Applications to Missouri Banks,” *Federal Reserve Bank of ST. LOUIS*, January/February, p.31-35.

