

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

銀行業之電子商務應用及其轉型策略之研究
銀行業之電子商務應用及其轉型策略之研究

計畫編號：NSC 89-2416-H-030-027-EC

執行期限：89 年 11 月 1 日至 90 年 10 月 31 日

主持人：楊銘賢

輔仁大學資訊管理學系教授

共同主持人：高義芳

輔仁大學企業管理學系副教授

共同主持人：林文修

輔仁大學資訊管理學系助理教授

中文摘要

網際網路技術與應用的發展使得國內企業紛紛著手推動電子商務，銀行業自不例外。企業應用電子商務，由於技術環境的創新，也帶動了組織環境的改變，對於其管理制度、員工行為必然會有相當影響。國內銀行業在政府金融環境逐漸開放的政策導引下，市場競爭日亦激烈，業者都亟欲藉由推動電子商務以佔得有利的競爭位置。

電子支付系統是電子商務發展的重要因素，而電子銀行則是電子支付系統的重要媒介，由此可見電子商務時代中銀行業本身推動電子商務的急迫性。但銀行推動電子商務對其目前的經營環境與方式難免有所衝擊，如果由於時間匆促致推行不順，反可能造成不利影響。故銀行業者推動電子商務時，應審慎規劃，並考慮轉型為電子銀行的各種相關因素，俾採行適當的策略。為此，本計畫擬對銀行業之電子商務應用及其轉型策略進行研究，以作為國內銀行業者推動電子商務之參考。

基於前述背景，本計畫經由深度訪談，獲得下列結論目的：

- (一)在國內 EC 應用上，由於銀行法的鬆綁，相互模仿 EC 功能的情況甚為普遍。
- (二)銀行業在 EC 的應用上，目前仍架構在以往的資源基礎，並透過 EC 來提供新的服務方式，EC 的應用成為存活的一個必要條件。
- (三)新技術的產生 (EC 應用技術)，在三家不同資源基礎的銀行其作法不盡相同。

第二部份問卷分析結論如下：

- (一)資訊科技環境與轉型策略有關，同時較重視資訊科技型之銀行對於轉型策略的影響比較不重視資訊科技的銀行較為顯著。

- (二)產業環境與企業特性與企業特性與轉型策略有關，高資訊化之銀行比低資訊化銀行對於轉型策略的影響較為顯著，也就是高資訊化的銀行較容易進入轉型階段。
- (三)在實施績效上，高階主管支持的銀行在獲利率的表現最為良好。高階主管的支持，勢必願意投入更多的資金及軟硬體設備需求來因應環境的需要，因此也最容易進入電子商務的領域，使電子商務化的工作推行更為順利。

關鍵詞：電子商務，銀行業，轉型策略。

壹、緣起及目的

根據 Forrester Research 的預測全球電子商務在 2004 年的總值將大幅度成長達 6.8 兆美元；而在 Nua Internet Survey(<http://www.nua.ie/>)的研究中亦指出，全球網路人口到 2001 年八月預估達到五億一千萬人口，而亞洲的上網人口預估也達到一億四千萬左右，可預見的將有愈來愈多的企業與個人投身國際網路與電子商務的熱潮中。網際網路資訊情報中心(<http://www.find.org.tw/>)的報告顯示服務業的連網時間普遍最早，連網 3 年以上的企業比例最高（49%），其餘依次為金融業（45%）及製造業（40%）；不過，隨著電子商務與網路銀行等網際網路的應用已越來越重要與普遍，使得製造業與金融業也急起直追。而在財政部在 1999 年公佈「個人電腦銀行業務及網路銀行業務服務契約範本」後，逐漸全面開放電子銀行業務(<http://www.mof.gov.tw/>)，更在其中的『電子銀行安全基準』及『客戶與銀行間的定型化契約』的制訂與實施後，更有助於電子商務的施行（電子商務導論，2000）。

銀行業為整個金融機構的核心，除了扮演儲蓄與投資的仲介角色外，同時也負起金融穩定及促進經濟發展之雙重重任，過去政府對於金融機構採保守的管理政策，公營銀行在寡佔市場之下獲得經營保障，然而自民國七十五年起，政府陸續開放外商銀行增設分行及新銀行設立，使得國內銀行競爭進入戰國時代，金融市場由賣方市場轉為買方市場，在銀行利率、匯率及手續費的競爭下，創造盈餘的能力大受影響。而另一方面，企業及個人籌資及理財管道日趨多元化，資訊日趨透明，使得銀行業正面臨從所未有的挑戰（林少斌，1999），再加上網際網路的發展，每一銀行無不思索，如何在網際網路上掌握客群並獲得商機。

貳、文獻探討

本研究主要牽涉到三個主要議題，即銀行電子商務環境（科技環境、產業環境與企業特性與企業特性）、銀行業的電子商務（EC 應用）、轉型策略（組織特性、組織變革、策略定位）等三大部分。以下為三大部分（七個議題）的相關文

獻分別整理如下：

在科技環境方面，Parson & Diesing(1968)以科技、經濟、社會、政治等四構面間的交互分析，來進行當時的社會制度的相關研究（吳秉恩、1999）。Kalakota and Whinston (1997) 提出電子商務架構，包含(a) 兩大重要支柱：即公共政策與技術標準；(b) 一般商業服務基礎架構：包含安全、認證、電子付款、電話簿與型錄；(c) 訊息與資訊分散基礎架構：包括電子資料交換、電子郵件與超文件傳送等議題；(d) 多媒體內容與網路出版基礎架構：包括超文件標示語言、爪哇語言和全球資訊網等議題；(e) 網路基礎架構：包含電訊、有線電視、無線電視與網際網路的基礎建設等議題。而 Porter (2001) 以網路科技的應用角度，去詮釋在 Internet 的環境下，對產業環境與企業特性與企業特性、公司價值鏈以及策略制訂的影響。在產業環境與企業特性與企業特性方面 Shepherd (1997) 提出早期產業經濟學以 SCP 模式來解釋並分析市場上的競爭情況 (Structure、Conduct/Behavior、Performance)。而 Porter (1980) 認為結合產業經濟與管理兩大領域，將供應方、潛在進入者、競爭對手、替代品以及顧客等五個範疇的分析觀點，應用於產業環境與企業特性與企業特性與策略的分析。

在組織特性方面，Barney (1991) 將公司的資源整理並劃分為：實質資本（技術、廠房、設備等）、人力資本（員工經驗、訓練、能力）與組織資本（結構、管理活動、內部群體與外部公司的關係）。而 Peters & Waterman (1993) 在美國所調查的卓越企業組織後共提出七大要素 (7S)：經營策略、管理制度、組織架構、共享價值觀、管理風格、人員素質以及科技技術等。在組織變革上，Levy and Merry(1988)提出企業為求生存而在組織的文化、目標、結構方面作改變；其變動由淺到深分為：功能程序面、組織文化、組織使命、典範轉移四種變化。許士軍(1998)也提出變革的三種方式：結構方式（組織構形與制度面）、技術方式（工作流程、方法）、行為方式（人員的互動：領導、激勵、訓練等）。Prahalad & Hamel (1990) 認為建立公司核心競爭力，需在行政架構與資源分配上獲得協調，以能發展出策略架構，並創造出管理文化、團隊合作、變革的能力、分享價值的意願以及做長期性的思考等。

在電子商務的應用方面邵曉薇、郭雨涵（2000）以橫斷面的劃分法，將電子商務的應用層面，劃分成企業間（Internet）、企業內（Intranet）、企業對外部（Extranet）三個層面

在策略定位上，司徒達賢（2001）產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器等六項策略要素，並配合企業價值鏈來定義公司的策略方向。而吳思華（2000）提出透過範疇、資源、網路的規劃思考，可以更清楚了勾勒出整體企業的圖像。Porter（1985）也提出低成本、差異化以及專注利基市場等，三種一般性的策略方向。De Figueiredo（2000）則依照產品性質的不同（由有形商品到隨著個人感官而有差異的服務），將策略分成低成本策略、差異化、完全差異化與客製化等策略。

三、研究架構與方法

一、理論模式

經由學理上的探討，並且彙整國內外學者曾經提出的架構、相關研究以及實証的結果，初步整理出銀行業導入電子商務的環境因素模式（如圖 1），其中導入電子商務的環境因素略分為三部份，一為資訊科技因素，一為產業競爭環境因素，另一為企業特性因素。在資訊科技因素方面，有交易安全性、資料傳輸速度、合作資訊廠商科技能力、資訊商與內部連結度、銀行內電腦化及整合程度、資訊部門的層級與人數等；在產業競爭環境因素方面，有人才與資金的取得容易度、EB 進入門檻容易度、產品服務特性、產業成長率、規模經濟、與顧客相對規模、與顧客相對重要性及轉換成本等；在企業特性方面，有高階態度、產品特性、交易作業標準化程度、員工資訊化能力、企業文化及組織大小等。

藉由圖一之模式，欲探討企業導入電子商務之環境因素與實施策略的關係為何？並進一步探討企業導入電子商務之環境因素、實施策略與實施績效之間的關係。

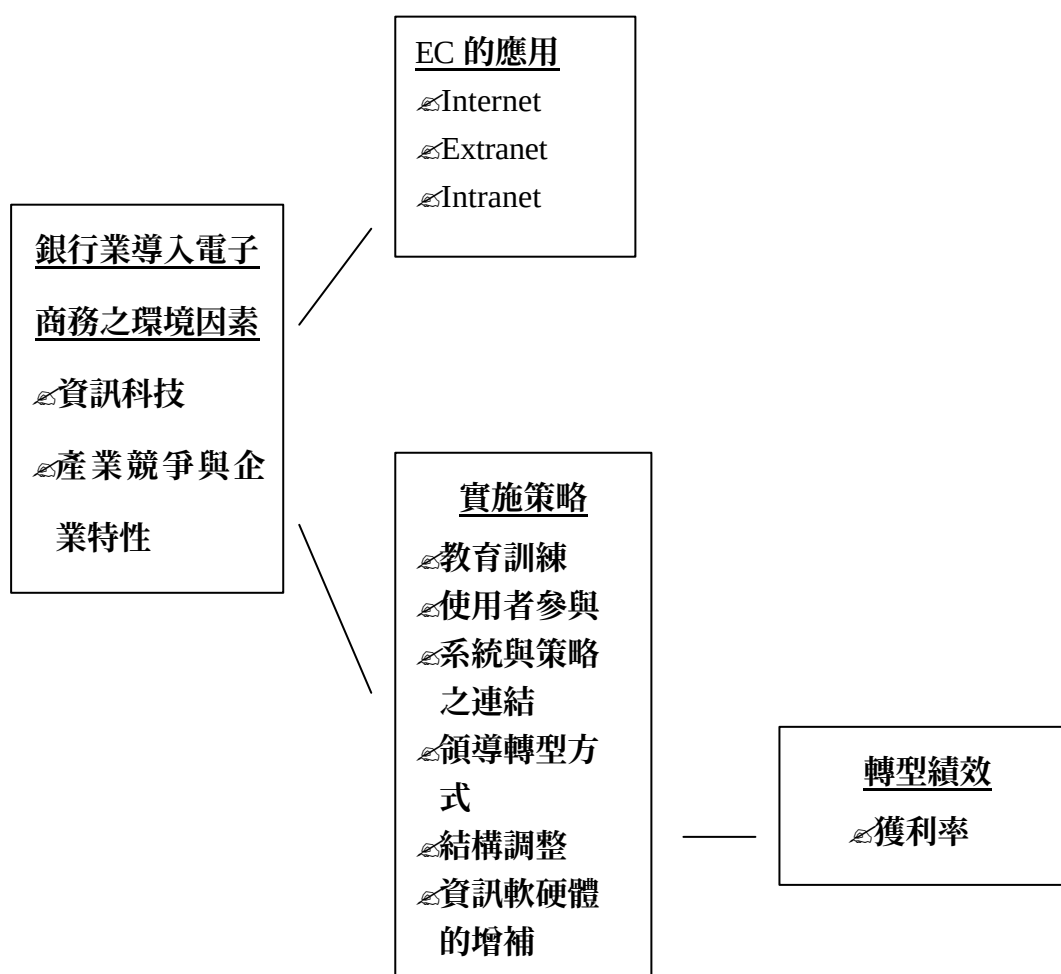


圖 1 銀行業導入電子商務之模式

二、研究步驟及使用工具

本研究目的是要透過三個步驟二個方面探討影響實施電子商務的環境因素，並進而提出導入電子商務的策略建議。共分為三個部份。第一部份為文獻探討，即針對國內外銀行業電子商務相關文獻的回顧，以作為第二部份現況調查研究與第三部份策略建立之基礎。第二部份的現況調查研究將以國內的銀行業為研究對象，進行其實施電子商務與相關環境之實証分析。第三部份的策略建立將依第一部份的文獻探討結果，與第二部份調查研究分析驗證結果，提出銀行業實施電子商務的策略。

本研究第一部份為文獻探討，將對有關實施電子商務的環境因素等的相關文獻加以整理，以瞭解組織實施電子商務的環境因素及其他相關的情勢變數等，對於其是否實施電子商務的可能影響。並對國內外對企業運用電子商務的文獻作整理，根據相關研究整理結果，將可進行本研究計畫的理論架構發展工作，作為調查研究時的發展工具之基礎。

在調查研究及分析部份，雖然國內銀行業已有很多機構皆有建立電子商務，但所以選擇銀行業做為研究對象的原因是依文獻探討的結果電子商務對銀行業的影響是相當深遠的。調查對象為國內之外商銀行、本國銀行及中小企銀等，首先選出三至四家企業進行初步深入訪談，作為設計調查問卷的參考。接著是問卷設計與預查，以修正問卷，隨後即進行正式的全面調查；問卷回收經整理後，依銀行業的實施電子商務環境現況，進行集群分析(cluster analysis)；除就有無實施電子商務的企業作資料統計分析，瞭解相關環境因素外，並將經由變異數分析(analysis of variance, ANOVA)等統計方法，分析不同集群的策略差異，並統計分析各銀行運用電子商務的概況，以瞭解銀行採用不同的實施電子商務策略的影響。

綜合上述，本研究計畫的進行步驟依序主要為文獻探討、初步深入訪談、問卷調查、資料整理與統計分析、建立實施策略等，詳如圖 2 所示。

在模式建立部份，本研究計畫將依實際調查結果，並參考相關文獻，建構銀行業實施電子商務的模式。基本上，各不同性質之銀行皆有其特有的相關環境，本計畫將依據資料分析統計結果，提出可行的模式，供銀行業導入電子商務時的參考。

在電子商務應用部份以對銀行深度訪談進行，整理出銀行業目前對於電子商務應用的概況。本研究是以金融產業中的商業銀行 EC 的應用與轉型策略為主，其中研究的過程與方法是由文獻的探討、銀行相關出版物的整理，以及各銀行與其它網站的搜尋，分別釐清目前商業銀行所面臨的科技資訊環境、競爭的狀況與 EC 的應用。再藉

由訪談的方式，分別針對以下三種類型的商業銀行相關資訊主管，進行約略兩小時的面談，以便彙整並分析其組織特性、EC 的應用及其轉型做法。

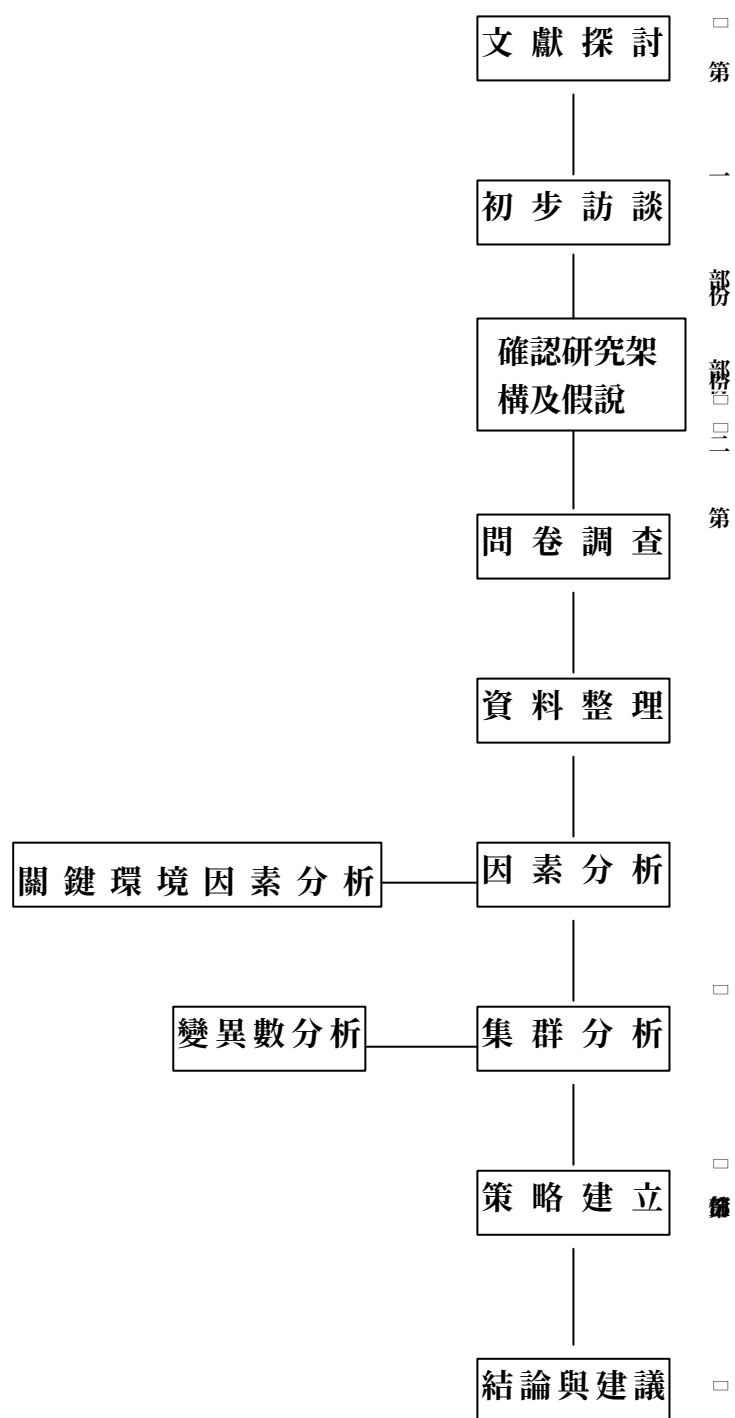


圖 2 本研究計畫的研究步驟

三、假說

依本研究的觀念架構（參考圖一），考慮銀行業導入電子商務之環境因素與實施策略的關係，以及實施策略與實施績效的關係，可以形成二個待驗證的研究假說，其虛無假說分別說明如下：

假說 1—— H_{20} ：銀行業導入電子商務之因素與其實施策略無關。

本假說是要驗證「不同之銀行類別導入電子商務因素會與其實施策略有關」，故將想要拒絕之推論置於虛無假說，想接受的推論置於對立假說處。

假說 2—— H_{30} ：銀行業實施電子商務之策略與其實施績效無關。

本假說是要驗證「不同之銀行業別實施電子商務之策略會影響銀行業的實施績效」，故將想要拒絕之推論置於虛無假說，想接受的推論置於對立假說處。

將依實際調查資料結果來檢定上述二個假說，看是否能拒絕這些虛無假說，以支持前述理論模式發展過程中的推論。

四、變項與衡量

本研究之變項在文獻探討彙整後，在資訊科技方面有資訊安全性、資料傳輸速度與頻寬、合作之廠商的資訊能力、資訊商與內部連結度、銀行內資訊化程度、系統整合程度、資訊部門人數等七個變項，分別採五點等距尺度來衡量。

在產業環境及企業特性方面，有人才與資金取得容易度、電子化企業的進入門檻、產品服務特性、與顧客相對規模及轉換成本、高階主管態度、產品項目、交易作業標準化程度、員工資訊能力、企業文化及組織大小等十二個變項，亦採五點等距尺度來衡量。

在轉型策略上，有對員工的教育訓練、使用者的參與程度、系統與策略的連結性、結構的調整、軟硬體之增補、與績效指標之連結、市場區隔與地理區域區隔的策略等八個變項，亦分別採五點等距尺度來衡量。

五、抽樣設計

本研究是以研究調查的方式，探討銀行業導入電子商務的相關因素。本論文的抽樣母體為國內之外商銀行、本國銀行及中小企銀共 61 家，因本研究之調查對象為，因本研究假設信用合作社及農會等其營業性質較為不同，且規模較小，其實施電子商務的可能性亦較低，故以外商銀行、本國銀行及中小企銀為抽樣樣本。

六、資料蒐集與分析

本研究資料蒐集除人員訪談外，亦包括問卷設計，問卷程序包括：

（一）初步設計。

初步設計係依文獻探討及預訪三家有電子商務經驗的銀行而設計，除設計一些基本資料供分類統計分析之外，其內容架構係依變項與衡量之章節為基礎發展而來，據此設計問卷雛型。基本上問卷以封閉式問題為主，以節省填答者的時間。

（二）問卷預試

初步問卷完成之後，隨即詢問相關領域的專家及實務業人士，藉以得知問卷設計是否恰當，以及語言是否清楚？根據預試結果，再次修正問卷內容，並再重複一次以上的步驟。

（三）正式調查

問卷經預試後的修改，正式問卷於民國九十年十月四日寄發 61 家，經十一月月中回收三十三家

（四）分析方法

本研究之分析方法均是利用 SPSS 套裝軟體進行，其分析方法如下：

（1）次數分配分析

藉以瞭解受訪者對各項目回答的次數、百分比、累積百分比的計算，以及公司的基本資料的統計次數、百分比及累積百分比。

（2）描述性統計分析

瞭解問卷各變項的平均值、標準差等統計資料。

（3）因素分析

因素分析是研究一群變數間相互關係的多變量統計技術，其主要目的是將較多的變數簡化成較少的構面。本研究對企業導入電子商務因素、實施策略及實施績效分別進行因素分析，所採的計算方式是共同因素分析法，主要目的在找出三大類變項不容易辨識的潛在構念或構面。

Hair、Anderson、Tatham&Black(1992)曾建議決定因素負荷顯著性的標準，其中當樣本數大於 50 或更大時，座標軸旋轉後各變項的因素負責荷量絕對值大於 0.3 者，可稱為顯著；大於 0.4 者則更顯著；大於 0.5 者則可稱為非常顯著。因此，本研究選取因素負荷量絕對值大於 0.4 的述句。

（4）集群分析法

利用集群分析法 (cluster analysis) 依各項構念的回答值相近程度，將回收樣本區分為若干個集群，分別對導入因素、實施策略二大變項，分別予以區分成若干個集群。

（5）變異數分析

使用變異數分析 (ANOVA) 來檢定不同集群在各項構念的回答值上的差異，

若有顯著差異，則再進一步利用多重比較檢定 (multiple comparison test) 比較各集群的大小。

四、結論與討論

在問卷調查方面，本研究寄出問卷一般銀行 48 家，中小企銀一家，外商銀行 6 家，共 61 家，一般銀行回收 31 家，中小企銀回收 1 家，外商銀行回收 1 家，因中小企銀及外商銀行之回收情形不好，故本次研究不列入統計，而一般銀行回收問卷中有 2 份為無效問卷，有效問卷共 29 份，如表 1 所示，故回收率為 60.42%，頗為理想，並經獨立性檢定，其回收問卷具有母體的代表性。

資本額	0-150 億	150.1-300 億	300 億以上	總計
發出問卷	23 家	17 家	8 家	48 家
回收問卷	13 家	13 家	3 家	29 家

在因素分析方面，首先對於資訊科技共有 10 個題目，經因素分析後，採用變異數最大轉換的轉軸方式，共計有二個因素，共選擇 9 個題目，再依據個別因素的共通性，將二個因素分別命名為資訊程度及資訊安全。在產業環境與企業特性與企業特性及企業特性的因素分析方面，共有 9 個題目，經因素分析結果，共計有 6 個題目二個因素，再依據個別因素的共通性，將二個因素分別命名為內部環境及外部環境。在實施策略方面，共有 20 個題目，經因素分析結果，共計 15 個題目四個因素，再依據個別因素的共通性，將四個因素分別命名為內部參與、組織擴充、層級變動及系統擴充等。

本研究針對所回收的問卷中，依資訊科技環境及產業環境與企業特性及轉型策略因素三者分別以集群分析之華德法(Ward)進行分析，目的在將觀測值分群後，檢視分群的結果對不同的因素的相關程度，以下分別就三者加以說明集群分析的結果。

在資訊科技經集群分析之華德法分析後得知，特徵值大於 1 者有二個，故將資訊科技觀測值分為二群，原共有 29 個觀測值，依分析結果，將之分為 19 個、10 個等二群。由集群分析之結果分群後，取各群之平均值，並依其平均值之大小及回答值之特性，分別命名為高重視資訊科技型銀行、低重視資訊科技型銀行。在產業環境與企業特性與企業特性方面經集群分析之華德法分析後得知，特徵值大於 1 者有二個，故將產業環境與企業特性與企業特性觀測值分為二群，原共有 29 個觀測值，依分析結果，將之分為 20 個、9 個等二群。由集群分析之結果分群後，取各群之平均值，並依其平均值之大小及回答值之特性，分別命名為高資訊化型銀行、低資訊化型銀行。在轉型策略方面經集群分析之華德法分析後得知，特徵值大於 1 者有三個，故將產業環境與企業特性與企業特性觀測值分

為三群，原共有 29 個觀測值，依分析結果，將之分為 10 個、13 個及 6 個等三群。由集群分析之結果分群後，取各群之平均值，並依其平均值之大小及回答值之特性，分別命名為高階主管支持型、組織擴張型式及低度調整型銀行。

接著利用 ANOVA 分析，找出資訊科技環境因素觀測值集群分析結果與轉型策略四因素的關係，並利用 Scheffe 檢定進行集群間的相關，其結果如表 2 所示。

表 2 資訊科技環境因素與轉型策略之關係分析結果

	F-VALUE	P-VALUE	Scheffe 檢定結果
資訊科技環境因素與轉型策略因素一 (內部參與)	5.50	0.0267*	高重視資訊科技型 > 高重視資訊科技型
資訊科技環境因素與轉型策略因素二 (組織擴充)	0.77	0.3893	
資訊科技環境因素與轉型策略因素三 (層級變動)	6.12	0.0199*	高重視資訊科技型 > 高重視資訊科技型
資訊科技環境因素與轉型策略因素四 (系統擴充)	0.06	0.8014	

由表 2 得知，資訊科技環境因素與轉型策略之因素一及因素三有顯著的關係，即資訊科技環境的因素不同會導致企業在實施轉型策略上的不同，尤其是因素一內部參與及因素三層級變動有顯著的相關。且高重視資訊科技型的銀行比低重視資訊科技的銀行在轉型策略上較顯著相關。

接著再利用 ANOVA 分析，找出產業環境與企業特性因素觀測值集群分析結果與轉型策略四因素的關係，並利用 Scheffe 檢定進行集群間的相關，其結果如表 3 所示。

表 3 產業環境與企業特性因素與轉型策略之關係分析結果

	F-VALUE	P-VALUE	Scheffe 檢定結果
產業環境及企業特性因素與轉型策略因素一 (內部參與)	24.07	0.0001*	高資訊化型 > 低資訊化型

產業環境及企業特性因素與轉型策略因素二（組織擴充）	0.34	0.5662	
產業環境及企業特性因素與轉型策略因素三（層級變動）	11.49	0.0022*	高資訊化型>低資訊化型
產業環境及企業特性因素與轉型策略因素四（系統擴充）	0.00	1.0000	

由表 3 得知，產業環境與企業特性與企業特性因素與轉型策略之因素一及因素三有顯著的關係，即產業環境與企業特性與企業特性的因素不同會導致企業在實施轉型策略上的不同，尤其是因素一內部參與及因素三層級變動有顯著的相關。且高資訊化型銀行比低資訊化型銀行與轉型策略較為相關。

而在轉型策略及實施績效方面，以高階主管支持型之銀行其獲利率在最近一年有成長，而組織擴張型之銀行最近一年獲利率持平，而低調整型之銀行甚至有出現獲利率為負成長的狀況。

在銀行業應用電子商務部，為瞭解此三家銀行在網路的作業與應用情況，本研究分別針對此三家銀行的整體績效、網銀上的應用情況，以及評論表，分別整理如下表 4。並根據訪談內容，彙整如表 5。

表 4 整體績效比較表

	A 銀行	B 銀行	C 銀行
資產（NT 億）（排名）	5061.19（17）	7218.67（11）	1926.99（34）
營業收入（NT 億） （成長率排名）	408.5 （17）	726.59 （14）	126.12 （36）
稅後純益（NT 億）（排名）	68.13（5）	72.20（3）	2.84（47）
負債比率（資產/負債）	97.19	90.55	92.35
員工人數	2823	5239	1410
員工產值（NT 百萬）	14.47	13.87	8.94
金融機構總排名	18	12	51
銀行排名	12	6	36

資料來源：天下雜誌 2001/5/25、上述三家銀行網站

表 5 網銀應用整理表

A 銀行	1、消費金融較為廣泛（無提供罰款與帳單部分的網上交易、與富邦保險合作，有提供線上目錄但無線上投保）。 2、加重企業金融的深化（成立 E-solution 輔助提供對外金流的技術解決方案、可透過全球化的服務）
------	--

B 銀行	1、消費金融較為廣泛（無提供罰款與帳單部分的網上交易及外幣轉帳）（範圍與 A 銀行相近）。 2、企業金融部分成立 banking solution 等，提供合作廠商技術解決方案。
C 銀行	1、因初步成立，所以較為注重消費性金融（無提供罰款與帳單部分的網上交易及外幣轉帳，有外幣明細查詢）（範圍與花旗相近）（成立電子商務部門負責消費性金融）。 2、企業金融則尚未有專責單位提供產品解決方案。

綜合以上之分析得知，在銀行業應用電子商務部份，經深度訪談三家結果得到以下結論：

- (一)在國內 EC 應用上，由於銀行法的鬆綁，造成銀行產業競爭激烈，所以銀行在對企業或消費者的服務提供上，彼此間為了維持其既有的優勢，相互模仿 EC 功能的情況甚為普遍。
- (二)銀行業在 EC 的應用上，目前仍架構在以往的資源基礎，並透過 EC 來提供新的服務方式，但由於競爭激烈的緣故，並沒有因新技術與服務方式的出現，而有新優勢的建立，反倒是 EC 的應用成為存活的一個必要條件。
- (三)新技術的產生（EC 應用技術），在三家不同資源基礎的銀行其作法不盡相同：A 銀行制訂全球同一架構（EC 應用趨於成熟），B 銀行則為中央與地方相互調適過程（EC 應用處於調整過渡期），C 銀行則為初步發展架構階段（EC 應用初步雛形）。

第二部份問卷分析結論如下：

- (一)資訊科技環境與轉型策略有關，尤其在轉型階段，高階主管的支持度非常重要，有主管帶領在轉型階段，給予部屬充份的支持，是部屬執行轉型的動力。另外在轉型階段組織層級的變動也很重要，需投入更多的資金，同時給予資訊部門適當的層級以利推動電子商務化的工作。同時較重視資訊科技型之銀行對於轉型策略的影響比較不重視資訊科技的銀行較為顯著。因此，資訊科技對於銀行業是很重要的。
- (二)產業環境與企業特性與企業特性與轉型策略有關，高資訊化之銀行比低資訊化銀行對於轉型策略的影響較為顯著，也就是高資訊化的銀行較容易進入轉型階段，比較沒有阻礙，高階主管亦較為支持。低資訊化的銀行本身資訊程度不足，因此若想轉型為網路銀行，勢必有更多的困難，且因資訊化的不足，員工對於資訊化接受程度較低，在轉型上相對困難許多。
- (三)在實施績效上，高階主管支持的銀行在獲利率的表現最為良好。高階主管的支持，勢必願意投入更多的資金及軟硬體設備需求來因應環境的需要，因此也最容易進入電子商務的領域，使電子商務化的工作推行更為順利。

五、參考文獻

- 1、天下編譯，Peters & Waterman 著，追求卓越：美國傑出企業成功的秘訣（最新修訂版），台北市：天下文化出版，1993 年六月。
- 2、司徒達賢，策略管理新論，台北：智勝文化，2001。
- 3、林少斌，本國銀行業經營型態分析之研究，中華大學工業工程與管理研究所碩士論文，1999。
- 4、吳思華，策略九說，台北市：臉譜出版，2000。
- 5、吳秉恩，分享式人力資源管理，翰蘆圖書出版有限公司，1999。
- 6、許士軍，管理學，台灣：東華書局，1998，第十版。
- 7、郭雨涵、邵曉薇，電子商務導論，台北市：旗標出版股份有限公司，2000 年 3 月。
- 8、Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (1) , 1991,pp99-120.
- 9、De Figueiredo, J. M., `Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce´ ,Sloan Management Review, Summer,2000,pp.41-52.
- 10、Kalakota, R. and Whinston, A. B., Electronic commerce: A Manager's Guide, Reading, Mass.: Addison -Wesley, 1997.
- 11、Levy, A. and Merry, U., Organizational Transformation : Revitalizing Organization for a Competitive World, Jossey-Bass Inc., 1988.
- 12、Prahalad, C.K. and Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, HBR, MAY-JUNE 1990, pp79-91.
- 13、Porter, M. E., `Strategy and the Internet´ , HBR, March 2001, pp.63-78.
- 14、Shepherd, W. G., The Economics of Industrial Organization, New Jersey: Prentice-Hall, 4th, pp4-9, 1997
- 15、<http://www.find.org.tw//> (2001/10/1)
- 16、<http://www.mof.gov.tw//> (2001/10/1)
- 17、<http://www.nua.ie//> (2001/9/25)