

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告
一個合適的策略變革的發展與管理：台灣地區商業銀行的應用

The Development and Management of an Adaptive Strategic Change :the Case
of Commercial Banks in Taiwan

計劃編號：NSC-88-2416-H-260-003

執行期限：87 年 8 月 1 日至 88 年 7 月 31 日

主持人：郭憲章 副教授 國立暨南國際大學 國際企業學系

一、中文摘要

本研究旨在探討臺灣地區的商業銀行在制定其策略時，影響因素為何及其影響程度的大小。經由以往的研究結果，本研究將主要的影響因素區分為兩大部分，即「經營環境因素」及「決策制定者因素」(或稱「主要經營團隊因素」)。本研究根據這兩大因素發展出 10 個假說，並希望藉由對臺灣地區商業銀行所進行的問卷調查，對這些假說予以測試，希望能找出影響臺灣地區商業銀行業策略變革的主要因素。

研究結果發現，政府法規變動越大、市場需求變動越明顯、主要經營團隊的任職期間離散程度越大、主要經營團隊的工作經驗越豐富，都將使銀行業發生策略變革的機會增加。而銀行業技術越進步，對其策略變革則有減低的影響。

關鍵詞：經營環境、主要經營團隊、合適策略變革

Abstract

Strategic change is already in the state in normalcy in a firm's development. This present research, aims to study the determinations of strategic change, and to develop a managerial planning of an adaptive

strategic change.

The result of this research shows that : for Taiwan's commercial banks , adaptive strategic change is significantly influenced by the change of governmental law 、 the change of market demand 、 the change of information technology 、 the difference of tenure of Top-Management-Teams , and the Top-Management-Teams experiences.

Keywords : Business Environment ,Top-Management-Teams ,Adaptive Strategic Change

二、計劃緣由與目的

在 1991 年 6 月之前，臺灣銀行業一直處於聯合壟斷的寡佔市場之中；然而在 1991 年 6 月 26 日，財政部宣布核准 15 家新銀行的設立，正代表臺灣金融業另一發展階段的開始。金融界在逐步往自由化發展的情勢之下，其所面臨的經營環境也隨之調整變動，而此種金融環境的變動，均使臺灣銀行業在進行其策略規劃之時，必須針對銀行所處的經營環境進行審慎的評估。本研究將針對經營環境變動與策略變革進行分析，以測試經營環境變動對銀行業策略變革之影響。

本研究根據 Miller(1993) 所提出的六

類環境風險及 Johnson and Scholes(1993)所提出的 PEST(政治/法規、經濟、社會與技術等四個層面)分析方法加以彙整，歸納整理得出 5 個假說代表銀行業所處環境變動的狀況，如表一所示。

除了外在經營環境變動的變動外，根據Pfeffer(1983)我們知道銀行的決策制定者對於策略變革的產生與否，具有舉足輕重的影響。此外，包括 Hambrick (1987) , O'Reilly , Caldwell, , and Barnett, (1989) , Katz, (1982) , Boeker (1997) , Helmich. and Brown, (1972) 也都針對決策制定者的影響提出個別的看法。所以本研究亦將主要經營團隊 (Top-Management-Teams , TMT)或稱為決

策制定者納入考量，得到以下假說，如表二所示。

由表一及表二的 10 個假說，我們分別設算 10 個自變數，如表三所示：

X1:政府法規變動、X2:資源設施、X3:市場需求變動、X4:銀行業競爭狀況、X5:產業技術進步、X6:TMT 的任職時間、X7:TMT 的任職期間離散程度、X8:TMT 的背景、X9:TMT 的產業經驗、X10:CEO 更替

而應變數(Y)為：某一時間區間內策略變革發生總次數，若符合以下條件，則稱銀行發生策略變革：

1. 有新產品開發
2. 有新部門成立
3. 對某業務承作之對象有別於以前

表一 環境變動變數之假說

假說內容	
H1	政府相關銀行法規政策改變時，銀行業者將隨之調整其策略，亦即銀行業之策略變革將隨政府相關法規與政策變動而發生
H2	銀行所能使用之資訊硬體設施與資源發生改變時，對銀行之策略規劃亦可能產生變化，亦即銀行之策略變革將發生
H3	當銀行業者之市場需求發生變化時，銀行內部可能發生策略變革
H4	銀行業之競爭狀況發生改變時會對銀行之經營策略產生改變，亦即銀行將因競爭狀況之變化而產生策略變革
H5	銀行業之技術發生變化時，會對銀行經營策略產生影響，亦即銀行將因技術之改變而發生策略變革

資料來源:Miller(1993)、Johnson and Scholes(1993)

表二 決策制定者變數之假說

假說內容		參考文獻
H6	TMT 平均任職期間較短者，較有可能產生策略變革	Hambrick(1987) Katz(1982)
H7	TMT 任職期間長短愈不一致，愈有可能產生策略變革	O'Reilly, Caldwell and Barnett (1989)

H8	TMT 人數較少，較有可能產生策略變革	O'Reilly, Caldwell and Barnett. (1989)
H9	TMT 成員在銀行業的資歷越深，越可能因應策略變革	Boeker (1997)
H10	CEO(Chief Executive Officer) 改變，較可能產生策略變革	Helmich and Brown (1972)

表三 環境變動變數及主要經營團隊變數之操作性定義

操作變數	衡量構面	操作性定義(衡量方式)
X 1	政府法規變動	臺灣近年來在政府政策及銀行相關法規方面改變之幅度
	相關金融法規變數	臺灣近年來相關金融法規發生改變之幅度
	相關稅賦規定改變	臺灣近年來相關銀行稅賦規定發生改變之幅度
X 2	央行政策改變	中央銀行近年來相關政策變動之幅度
	資源/ 設施	臺灣整體資源提供銀行業使用的情況
	通訊設施	銀行近年來能使用的通訊設施的良好性
X 3	資料搜集設施	臺灣整體資訊搜集設施(如網路系統)的健全性
	市場需求變動	銀行業在顧客需求改變及科技創新下的發展情況
	新金融商品	近年來創新性金融商品引進後顧客接受之程度
X 4	市場交易型態	近年來市場交易型態因科技創新而發生改變之程度
	銀行業競爭狀況	銀行業近年來所面臨的目標市場及競爭對手變化的情況
	目標市場	近年來主要競爭銀行改變其目標市場之次數
X 5	競爭策略	近年來主要競爭銀行改變其競爭策略之次數
	產業技術進步	銀行業在服務及技術上改變的情況
	服務品質改變	近年來銀行業服務品質改善之幅度
X5.2	資訊分析技術	近年來銀行業在資訊搜集與分析技術上進步的幅度
X 6	TMT 平均任職期間長短	銀行 TMT 成員進入該行擔任一線主管的年資分佈

X 7	TMT 任職期間的變異大小	銀行 TMT 成員進入該行擔任一線主管的年資分佈
X 8	TMT 人數多寡	銀行 TMT 的總人數
X 9	TMT 成員在銀行業的資歷深淺	銀行 TMT 成員在進入貴行就職之前，在銀行業之工作年資分佈
X 10	CEO 改變與否	銀行負責人(包括董事長、總經理及副總經理等)是否改變

本研究問卷調查，係對國內 183 家銀行、票券公司及合作社的總行(公司)及分行(公司)，發出 500 份的問卷進行資料搜集的工作，並輔以專家個別訪談，共獲得 160 筆資料，回收率為 32%。

在資料處理及分析上，本研究將以交叉列聯表及複迴歸方式來進行萃取的工作，希望得出影響銀行業策略變革的主要因素。

三、結果與討論

(一)基本敘述統計

第一部分 經營環境變動

(1) 自 1991 年 6 月，財政部宣布核准新銀行設立以來，至 1998 年年底為止，在歷經 7 年半的期間，政府金融法規改變很大。

題 1	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	36	22.50
無意見	13	8.13
同意	93	58.13
非常同意	17	10.63
合計	160	100

由上可知，有近七成的銀行業者同意近年來政府金融法規變化很大。

(2) 在過去 7 年半的期間，臺灣相關的銀行賦稅規定改變很大。

題 2	次數	比例(%)
非常不同意	6	3.75
不同意	66	41.25
無意見	34	21.25
同意	48	30.00
非常同意	6	3.75
合計	160	100

由上知，45%的銀行業者不同意近年來臺灣相關銀行賦稅規定改變很大。

(3) 在過去 7 年半的期間，中央銀行對於銀行業相關的政策改變很大。

題 3	次數	比例(%)
非常不同意	2	1.25
不同意	34	21.25
無意見	29	18.13
同意	84	52.50
非常同意	11	6.88
合計	160	100

由上知，超過五成的銀行業者同意近年來央行對於銀行業相關政策改變很大。

(4) 在過去 7 年半的期間，貴行在通訊設施方面(如電話、傳真機、電腦網路)的設備一直在更新。

題 4	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	5	3.13
無意見	5	3.13
同意	96	60.00
非常同意	53	33.13
合計	160	100

由上知，超過九成的銀行業者同意近年來銀行在通訊設施方面(如傳真機、電腦網路)的設備一直在更新。

(5) 對於臺灣地區整體的基礎建設(如網路設施、通訊設施)而言，在過去的7年半的期間，總是足以提供貴行處理業務的需求。

題 5	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	32	20.00
無意見	25	15.63
同意	91	56.88
非常同意	11	6.88
合計	160	100

由上可知，超過六成的銀行業者同意近年來臺灣地區整體的基礎建設(如網路設施)，總是足以提供貴行處理業務的需求。

(6) 在過去7年半的期間，貴行在引進創新的金融商品的經驗中，顧客的接受度都很高。

題 6	次數	比例(%)
非常不同意	2	1.25
不同意	24	15.00
無意見	37	23.13
同意	86	53.75
非常同意	11	6.88
合計	160	100

由上可知，超過六成的銀行業者同意近年來銀行在引進創新的金融商品的經驗中，顧客的接受度都很高。

(7) 在過去7年半的期間，貴行在面對科技創新下的新興產業時，通常需要改變其交易型態，以符合新的需求。

題 7	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	7	4.38
無意見	29	18.13
同意	100	62.50
非常同意	23	14.38
合計	160	100

由上可知，超過七成的銀行業者同意近年來銀行在面對科技創新下的新興產業時，通常需要改變其交易型態，以符合新的需求。

(8) 在過去7年半的期間，貴行的主要競爭對手常常變換其目標市場。

題 8	次數	比例(%)
非常不同意	0	0
不同意	31	19.38
無意見	33	20.63
同意	78	48.75
非常同意	18	11.25
合計	160	100

由上可知，有六成的銀行業者同意近年來銀行業的主要競爭對手常常變換其目標市場。

(9) 在過去7年半的期間，貴行的主要競爭對手常常改變其競爭策略。

題 9	次數	比例(%)
非常不同意	0	0
不同意	18	11.25
無意見	22	13.75
同意	97	60.63
非常同意	23	14.38
合計	160	100

由上可知，超過七成的銀行業者同意近年來銀行的主要競爭對手常常改變其競爭策略。

(10) 在過去7年半的期間，銀行業在服務品質方面一直在改善。

題 10	次數	比例(%)
非常不同意	0	0
不同意	1	0.63
無意見	1	0.63
同意	81	50.63
非常同意	77	48.13
合計	160	100

由上可知，超過九成的銀行業者同意近年來銀行業在服務品質方面一直在改善。

(11) 在過去 7 年半的期間，銀行業在資訊蒐集及分析的技術上，一直在進步。

題 11	次數	比例(%)
非常不同意	0	0
不同意	9	5.63
無意見	12	7.50
同意	97	60.63
非常同意	42	26.25
合計	160	100

由上可知，超過八成的銀行業者同意近年來銀行業在資訊蒐集及分析的技術上，一直在進步。

(12) 在過去 7 年半的期間，貴行的信用評等制度，因應經濟的變遷而有很大的不同。

題 12	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	27	16.88
無意見	23	14.38
同意	91	56.88
非常同意	18	11.25
合計	160	100

由上可知，超過六成的銀行業者同意近年來銀行的信用評等制度，因應經濟的變遷而有很大的不同。

(13) 在過去 7 年半的期間，貴行的安全設施(如警報系統)，因應社會的變遷而一直在加強改善中。

題 13	次數	比例(%)
------	----	-------

非常不同意	0	0
不同意	4	2.50
無意見	16	10.00
同意	105	65.63
非常同意	35	21.88
合計	160	100

由上可知，超過八成的銀行業者同意近年來銀行的安全設施(如警報系統)，因應社會的變遷而一直在加強改善中。

(14) 在過去 7 年半的期間，貴行因為社會文化及價值觀的改變，因而在金融商品的設計上，也隨之改變。

題 14	次數	比例(%)
非常不同意	0	0
不同意	7	4.38
無意見	10	6.25
同意	107	66.88
非常同意	36	22.50
合計	160	100

由上可知，超過八成的銀行業者同意近年來銀行因為社會文化及價值觀的改變，因而在金融商品的設計上，也隨之改變。

(15) 在過去 7 年半的期間，因為產業的變遷，使得貴行在管理制度上，也隨之調整。

題 15	次數	比例(%)
非常不同意	1	0.63
不同意	8	5.00
無意見	11	6.88
同意	112	70.00
非常同意	28	17.50
合計	160	100

由上可知，超過八成的銀行業者同意近年來因為產業的變遷，使得銀行在管理制度上，也隨之調整。

第二部分 決策制定者變數

(1) 銀行 TMT 的總人數

人數	家數	比例(%)
10 人以下	59	58.42
10~20 人	13	12.87
20~30 人	9	8.91
30~40 人	6	5.94
40~50 人	3	2.97
50 人以上	11	10.89
合計	101	100

由上可知，TMT 的總人數以 10 人以下佔最多數，有 59 家，比例為 58.42%。

(2) TMT 成員進入該行的工作年資

年資	家數	比例(%)
3 年以下	6	6.06
3~6 年	19	19.19
6~9 年	13	13.13
9~12 年	13	13.13
12~15 年 (含以上)	48	48.48
合計	99	100

由上可知，TMT 成員的年資以 12~15 年為最多，共 48 家，比例佔了 48.48%。

(3) TMT 成員進入該行工作年資分布的變異數

年資變異數	家數	比例(%)
5 年以下	35	52.24
5~10 年	10	14.93
10~15 年	12	17.91
15~20 年	3	4.48
20 年以上	7	10.45
合計	67	100

由上可知，TMT 成員的年資變異數以 5 年以下佔最多數，佔 52.24%。

(4) TMT 成員主要工作背景分布

TMT 成員主要工作背景	家數	比例(%)
存款部門	18	25.00

外匯部門	7	9.72
放款部門	11	15.28
企劃部門	12	16.67
其它部門	24	33.33
合計	72	100

由上可知，TMT 成員的主要工作背景雖以其它為最多，而以存款部門次之，但存放款部門加計仍達四成以上。

(5) 自 1991 年 6 月，財政部宣布核准新銀行設立以來，至 1998 年年底為止，在歷經 7 年半的期間內，貴行 CEO 是否更換過

CEO 是否更換過	家數	比例(%)
是	124	86.11
否	19	13.19
合計	144	100

由上可知，有八成以上的銀行曾更換過 CEO(包括董事長、總經理及副總經理等)

第三部分 銀行發展概況

(1) 自 1991 年 6 月，財政部宣布核准新銀行設立以來，至 1998 年年底為止，在歷經 7 年半的期間內，貴行是否有新產品的開發。

是否有新產品的開發	家數	比例(%)
是	139	91.45
否	13	8.55
合計	152	100

由上可知，有九成以上的銀行有新產品的開發。

(2) 自 1991 年 6 月，財政部宣布核准新銀行設立以來，至 1998 年年底為止，在歷經 7 年半的期間內，貴行是否有新部門的成立。

是否有新部門成立	家數	比例(%)
是	136	90.07

否	15	9.93
合計	151	100

由上可知，有 9 成以上的銀行有新部門的成立

(3) 自 1991 年 6 月，財政部宣布核准新銀行設立以來，至 1998 年年底為止，在歷經 7 年半的期間內，貴行所承辦的業務對象是否有不同

承辦的業務對象是否有不同	家數	比例(%)
是	77	52.03
否	71	47.97
合計	148	100

由上可知，所承辦的業務對象有無不同的比例接近，故並不一定。

第四部分 填寫者基本資料

(1)性別

性別	人數	比例(%)
男	130	85.53
女	22	14.47
合計	152	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，以男性佔大多數，有八成以上。

(2)年齡

年齡	人數	比例(%)
30 歲以下	6	3.92
31~40 歲	41	26.80
41~50 歲	59	38.56
51~60 歲	39	25.49
60 歲以上	8	5.23
合計	153	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，以 41-50 歲佔大多數，其次為 31-40 歲。

(3)教育程度

教育程度	人數	比例(%)
------	----	-------

高中(職)及以下	2	1.35
專科	27	18.12
大學	91	61.07
碩、博士	29	19.46
合計	149	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，其教育程度以大學佔最多數，有六成以上。

(4)服務年資

服務年資	人數	比例(%)
5 年以下	20	13.51
6~10 年	39	26.35
11~15 年	13	8.79
16~20 年	22	14.86
20 年以上	54	36.49
合計	148	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，其服務年資 20 年以上佔大多數，其次為 6-10 年，其差異頗大。

(5)職位

職位	人數	比例(%)
襄理級	46	33.09
副理級	14	10.07
經理級	68	48.92
協理及副總經理級	10	7.19
總經理級(含)以上	1	0.73
合計	139	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，其職位以經理級為最多，佔近五成的比例。

(6)部門

部門	人數	比例(%)
----	----	-------

存款部門	12	9.60
外匯部門	4	3.20
放款部門	33	26.40
企劃部門	17	13.60
其它部門	59	47.20
合計	125	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，其服務部門以放款部門為最多。

(7)所屬銀行

所屬銀行	家數	比例(%)
本國民營銀行 (1991 年之前設立)	38	25
本國民營銀行 (1991 年之後設立)	48	31.58
本國公營銀行	37	24.34
外商銀行	12	7.90
其它	17	11.18
合計	152	100

由上得知，在我們問卷訪談的做答主管中，所屬銀行以本國民營銀行為最多，佔五成以上。

(二)複迴歸分析

由複迴歸的方法，我們可以得到以下的迴歸式：

$$y = -2.98 + 0.202 X_1 + 0.731 X_3 + 0.301 X_4 + 0.308 X_5.1 - 0.511 X_5.2 + 0.182 X_7 + 0.0816 X_8 + 0.205 X_9$$

其中：

X1：臺灣近年來相關金融法規發生改變之幅度

- X3：近年來創新性金融商品引進後顧客接受之程度
 X4：近年來主要競爭銀行改變其競爭策略之次數
 X5.1：近年來銀行業服務品質改善之幅度
 X5.2：近年來銀行業在資訊搜集與分析技術上進步的幅度
 X7：TMT 的任職期間離散程度
 X8：TMT 的人數
 X9：TMT 的產業經驗
 其結果如表四

表四 銀行策略變革---複迴歸結果

自變數	係數	t ratio	p value
constant	-2.980	-2.70	0.011
X1	0.2021	1.70	0.098**
X3	0.7308	3.28	0.002*
X4	0.3006	1.56	0.128
X5.1	0.3080	1.15	0.258
X5.2	-0.5109	-3.03	0.005*
X7	0.1824	1.73	0.092**
X8	0.08159	1.19	0.243
X9	0.20516	2.18	0.036*

R-sq=52.7% R-sq(adj)=42.2%

*表 p 0.05 **表 0.05<p<0.1

為瞭解上表的 8 個自變數之間是否存在有共線性的問題，及本研究所搜集的樣本資料是否具有信度及效度，本研究進一步對其作檢定，結果如下表五及表六所示：

表五 銀行策略變革---自變數共線性矩陣結果

	X1	X3	X4	X5.1	X5.2	X7	X8	X9
X1	1.00000	0.14563	0.22896	0.24837	0.20076	0.06494	0.00229	-0.10737
X3	0.14563	1.00000	0.18595	0.41926	0.41014	-0.09266	-0.01722	0.10401
X4	0.22896	0.18595	1.00000	0.20452	0.19883	-0.17694	0.07918	-0.04590
X5.1	0.24837	0.41926	0.20452	1.00000	0.49690	0.18883	0.07144	-0.00207
X5.2	0.20076	0.41014	0.19883	0.49690	1.00000	0.01023	0.02788	0.18607
X7	0.06494	-0.09266	-0.17694	0.18883	0.01023	1.00000	0.05481	-0.17574
X8	0.00229	-0.01722	0.07918	0.07144	0.02788	0.05481	1.00000	-0.24128
X9	-0.10737	0.10401	-0.04590	-0.00207	0.18607	-0.17574	-0.24128	1.00000

由上表五我們發現，自變數間的相關係數皆在 0.5 以下，仍在可接受的範圍內，所以此 8 個自變數間並不存在有共線性的問題。

表六 銀行策略變革---Cronbach's 係數與其內在效度指數表

	Cronbach's 係數	內在效度指數
Y	0.541100	0.735595
X1	0.445868	0.667733
X3	0.424070	0.651206
X4	0.479683	0.692592
X5.1	0.426576	0.653128
X5.2	0.397220	0.630254
X7	0.427624	0.653930
X8	0.426138	0.652792
X9	0.416491	0.645361

表六列出應變數及 8 個自變數的

Cronbach's 係數及內在效度指數，根據 Guieford 的意見，係數在 0.35 以下才須拒絕其信度，可見以上變數的信度還算不錯。

最後，由以上表四我們可得下列 結論：

- (1)政府相關銀行法規政策改變之時，銀行業者將隨之調整其策略，亦即銀行業之策略變革將隨政府相關法規與政策變動而發生。(正相關)
- (2)當銀行業者之市場需求發生變化之時，銀行內部可能發生策略變革。(正相關)
- (3)銀行業之技術發生變化之時，會對銀行經營策略產生影響，亦即銀行將因資訊搜集及分析技術之改善而使策略變革次數減少。(負相關)
- (4)TMT 成員的任職期間長短愈不一致，愈有可能產生策略變革。(正相關)
- (5)TMT 成員在銀行業的資歷越深，越可能因應策略變革。(正相關)

(三) 交叉列聯表分析

另外，為了瞭解銀行策略變革次數的多寡與 TMT 成員的主要工作背景的關係，本研究使用交叉列聯表對 TMT 成員主要工作背景與銀行的策略變革次數予以分析，結果如表七：

	1.09	4.35	8.71	8.70	22.83
all	4	9	35	44	92
	100	9.78	100	100	100
	4.35	9.78	38.04	47.83	100
	4.35	9.78	38.04	47.83	100

本研究可以發現，TMT 成員的背景呈現多元化及存款部門功能時，其策略變革的次數集中在 2~3 次，變革次數較多。

所以本研究認為，當 TMT 成員的工作背景愈多元化或是具存款部門之功能，則愈有可能產生策略變革。而放款部門背景的 TMT 成員相對較不易發生策略變革。

四、計劃結果自評

本研究依據 Miller(1993) 及 Johnson and Scholes(1993) 所提出的 5 個假說，有 3 個假說經統計檢定後是被接受的，而另外 2 個假說與銀行策略變革的關係似乎並不明顯；而若根據 Pfeffer(1983) 所提出有關決策制定者的 5 個假說，有 2 個被接受，另外 3 個與銀行策略變革的關係亦未明顯。

在問卷設計及統計分析上，本研究亦依循原計劃的目標進行，而所得出的結果雖沒有完全符合原先的假說，但亦提供我們一個後續研究的方向：本國與外國銀行在制定策略時，受「經營環境」及「決策制定者」影響差異的比較。

另外，本研究著重經營環境當中的政策、資訊、市場、競爭及產業 5 個方面，並沒有將總體經濟面予以考量（如匯率波動、利率調整、物價膨脹率、景氣指標等等），研究總體經濟變動是否是銀行業在制定策略時的考量，這是後續研究可以努力的部分。

五、參考文獻

表七 銀行策略變革---交叉列聯表結果

次數 背景	0	1	2	3	all
多元	1	0	13	18	32
	25.00	-	37.14	40.91	34.78
	3.12	-	40.62	56.25	100
	1.09	-	14.13	19.57	34.78
存款	0	1	7	11	19
	-	11.11	20	25	20.65
	-	5.26	36.84	57.89	100
	-	1.09	7.61	11.96	20.65
外匯	0	0	2	0	2
	-	-	5.71	-	2.17
	-	-	100	-	100
	-	-	2.17	-	2.17
放款	2	4	5	7	18
	50	44.44	14.29	15.71	19.57
	11.11	22.22	27.78	38.89	100
	2.17	4.35	5.43	7.61	19.57
企劃	0	0	0	0	0
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
其它	1	4	8	8	21
	25	44.44	22.86	18.18	22.83
	4.76	19.05	38.10	38.10	100

- 1) Hambrick, D.C., (1987). "The Top Management Team :Key to Strategic Success" . California Management Review, Vol.30, No.1, pp.88-108.
- 2) Helmich, D.L. and Brown W.B., (1972). "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise" . Administrative Science Quarterly , Vol.17, No.3 , pp.371-381.
- 3) Katz, R., (1982). "The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance " . Administrative Science Quarterly , Vol.27, No1 , pp.81-104.
- 4) Miller, K.D., (1993). "Industry and Country Effects on Managers , Perceptions of Environmental Uncertainties " . Journal of International Business Studies , 4 , pp.693-714.
- 5) O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. and Barnett, W.P., (1989). "Work Group Demography , Social Integration , and Turnover" . Administrative Science Quarterly , Vol.34, No.1 , pp.21-37.
- 6) Pfeffer J., (1983). "Organizational demography. In L.L.Cummings & B.M.Staw(Eds.)" . Research in organizational behavior , Vol.5 , pp.299-357.
- 7) Boeker W., (1997). "Executive Migration and Strategic Change : The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry " . Administrative Science Quarterly , Vol.42, No.2 , pp.213-236.