

金融業電子化專案發展之成功模式

陳守維

臺北城市科技大學 資訊管理系

swchen@tpcu.edu.tw

吳榮和

臺北城市科技大學 資訊管理系

okla3487@ms7.hinet.net

摘要

今日將財務交易流程予以電子網路化的資訊科技(IT)專案(e-Banking)成為當今銀行競爭力的重要代表指標。本研究採用配適(fit)觀點對一本國銀行作深入的個案研究並補 RBV 理論的不足之處。本研究主要目的是剖析個案公司如何在其 e-Banking 系統建置過程中，對其資源、策略及組織內部做調整以能配適外在環境的需要。研究結果顯示許多銀行會有追隨競爭者決策行為的傾向，但卻未能先檢視自己現有的核心能力與資產、分析所參與 E 計畫的內涵及客戶的真正需求，以致使專案所做的內部調適與外部需求兩者無法配飾(incompatible)。同時，本研究並導出一金融業電子化的成功發展模式。

關鍵詞：配適觀點、個案研究、金融電子化

金融業電子化專案發展之成功模式

壹、諸論

過去二十年來，銀行產業(尤其是在開發中國家的銀行)面臨到全球化以及資本自由化的趨勢下，被迫提升其交易效率以及對其客戶提供全球化的金融服務。未能達到這些目標，許多將財務交易流程予以電子網路化的資訊科技(IT)專案(譬如:e-Banking 專案)成為當今銀行的年度專案的主要角色並佔去相當比例的年度預算。並且，e-Banking 資訊系統的表現也成為一家銀行競爭力的重要代表指標。因此，如何去成功地規劃及導入一 e-Banking 專案，已經成為當今開發中國家每一家銀行的重要議題。

在 2002 年初到 2003 年底，政府主導了一項重要的科專計畫(金流計畫或金流計畫)。主要目標是將幾間主要的 PC 製造商與銀行間的金流交易予以網路化。有八家本國銀行參與此計畫。然而，最後卻只有一家的 e-Banking 系統產生出實質的利潤與增加組織的競爭優勢。針對組織的競爭能力，一直都是策略與管理領域的核心研究議題。從策略的觀點來看，一方面，過去已有研究學者採用資源基礎理論觀點(RBV)。RBV 在管理領域已有相當的研究分析成果，被用來解釋為何組織能有競爭優勢。但是，RBV 僅能提供部分的解說並不能完全解釋組織在混亂的外在環境下，如何將其資源轉換為組織賴以生存的競爭優勢。另一方面，一些研究有根據配適(fit)觀點來解釋。然而多數此方面的研究大多以量化方法檢驗組織與外在環境的關係並且以製造業為主要的研究範圍(Miller, 1981; Schroeder et al., 1986; Papke-Shields and Malhotra, 2001; Spina et al., 2002; Ketokivi and Schroeder, 2004)。到目前為止，學術研究仍極欠缺頗析服務業組織如何運用其資源與能力來搭配並成功地導入一資訊科技專案。以及一成功的 IT 專案對組織競爭的無形內隱衝擊為何？

為了能彌補此學術研究上的缺失，本研究根據對本國一銀行(SF 銀行)作深入的個案研究；並且採用配適觀點來搭配並補 RBV 理論的不足之處。本研究的主要目的是來剖析出為何只有一家銀行的 e-Banking 系統(e-Banking)，能有良好表現？而 SF 銀行又如何在其 e-Banking 系統建置過程中，對其資源、策略及組織內部做調整以配適外在環境的需要？

貳、文獻探討

(一) 資源基礎觀點 (Resources-based View, RBV)

至 1980 年止，學術界針對產業主要的競爭優勢之分析是依賴五力分析(Porter, 1985)。到 1990 年代，核心競爭優勢被學者所提出(Prahalad and Hame, 1990)，並強調組織的學習。之後，有許多的學找投入分析組織內部的特質與其表現間的關係，因此

產生資源基礎理論(RBV) (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Russo and Fouts, 1997)。

RBV 是假設組織被視為一群資源的集合，並且這些資源在不同組織間是具有異質性並隨時間而不同。根據資源基礎觀點，組織的資源(resources)可被看成組織所擁有或能控制的(有形與無形)資產與能力，已使得組織能夠用來接受及實行競爭策略(Barney, 1991)。組織的能力，可為視為一組織用來組合、整合以及運用有價值的資源的能力，此能力也可被視為組織無形資產的一部分(Amit and Schoemaker, 1993; Russo and Fouts, 1997)。另外，組織的資源是組織策略的基礎，因為這些資源可以提供一組織策略形成的方向，也會是組織利潤的主要來源以及將組織利潤最大化的基礎(Grant, 1991)。當一組織的資源具有異質性和不可移動性時，這些資源便具備了VRIN(有價值、稀少性、無法模仿以及不可取代)的特質。因此，當組織嘗試去尋找持續性的競爭優勢來源時，期必須專注在本身資源的異質性與不可移動性上。

然而，RBV 也常常被指初期缺少一清晰概念來解釋組織的異質性是如何產生的。並且，其無法解釋組織如何在混亂的環技領運用資源並創造出競爭的優勢。在金融計畫專案中，每一家參加的銀行都有投入資源建立自己的 e-Banking 系統，但是多數皆未達預期的表現。因此，資源基礎理論無法提供本研究一完整的解釋。

(二) 配適觀點(Fit)

配適觀點乃根源於權變理論並用於策略與組織領域(Ginsberg and Venkatraman, 1985)。一些早期的研究(Chandler, 1962; Thompson, 1967)區分出組織架構、策略與環境間的配適(內部)，以及組織間的配適(外部)。也有學者(Ensign, 2001)將配飾區分為外部、內部與整合。並且提出組織的策略需要與其外部環境及其內部做搭配。另外學者 Miller (1987)強調環境、架構、策略以及領導是四個重要的影響因子並且能形塑出組織的組成。因此，許多學者根據配適觀點並將其分為內部配適與外部配適兩者。

從內部配適的觀點來看，一些學者發現在組內的策略、架構以及流程能夠彼此搭配會與組織的績效成正比(Xu, Cavusgil and White, 2006)。從外部配適的觀點來看，過去研究學者發現在組織的策略與外在環境間能有協調一致性的搭配，將能夠增加組織的競爭優勢並產生較佳的組織績效(Andrews, 1971; Zajac et al., 2000; Wheelwright, 1984; Chandler, 1962, Jauch and Osborn, 1981; White and Hamermesh, 1981)。

然而，大多數的研究多集中於單一面向的外部配適或內部配適，未能兩者皆考量到。另外至今日的許多學術研究仍是以製造業為研究的範圍並運用量化的研究方法(Miller, 1981; Schroeder et al., 1986; Papke-Shields and Malhotra, 2001; Spina et al., 2002; Ketokivi and Schroeder, 2004)。以致至今日，少有以配適觀點為理論經由質性研究來剖析出組織在導

入一 IT 專案(e-Banking 系統, e-Banking project)的發展過程。因此,以個案研究方法針對一個案做深入頗析並確認組織如何作配適(Ensign, 2001)以及其成功地發展 IT 專案的過程及其模式(Ginsberg, 1988)將是相當有助益的。

參、研究方法

根據 Yin (1994), 個案研究是針對一現實生活中的現象做調查。而且針對當前的一些事件是研究調查者沒有控制力時需要提出一系列的如何及為何的問題。目前,針對開發中國家 e-Banking 專案的導入建置少有剖析的實例並解釋其內涵本質。因此以質性研究的個案研究作為本研究方法是適當的。

本研究自 2006 年起訪談至 2009 年止。總共 17 次面對面的訪談(參附錄 A)。每次訪談持續約 60 分鐘至 1.5 小時。除了訪談個案銀行外,同時也針對其他 3 家銀行的中高階經理人做訪談。另外也針對資訊系統廠商(IBM 台灣分公司)及一家主要 PC 製造廠的經理人做訪談,以確認並完整倒出所研究個案參與的金流計畫及其 e-Banking 系統的建置全貌。其他來源的次級資料(產業年報、金融財訊雜誌、相關網路出版新聞等)也被參考使用。希望經由多種資訊來源以用來幫助做資訊的交叉檢驗及收集到資料的效度。所有受訪者接鼓勵自由發揮有關專案建置過程中的組織策略、關鍵事件以及自己的新的經驗等。一些標準的問題在受訪時僅做為參考之用。所有受訪的錄音皆被轉換為文字檔;同時在訪談時,訪問者隨時針對關鍵點做筆記。

肆、個案分析

(一) 個案背景

SF 成立於西元 1904 年,早期為政府特許之國際貿易及匯兌專業銀行,之後於 1971 年改制成民營商業銀行。在此歷史背景累積下 SF 所擁有在海外的營業單位數量及具有海外業務駐點與外匯處理經驗的國際化人才,皆屬國內銀行業之前茅。近年由國內外媒體與國外信用評等機構所給予其的肯定包括:1995 年獲得歐洲貨幣雜誌(EUROMONEY)、亞洲貨幣雜誌(ASIAMONEY)評選台灣最佳銀行;1996 年獲得商業週刊「全國銀行服務品質大調查」第 1 名,同年獲得國際知名債信機構穆迪公司(Moody's Investors Service)評等為國內債信與財務最佳銀行,1997 年更再度榮獲亞洲貨幣雜誌(ASIAMONEY)之亞洲傑出商業銀行最佳本國銀行。在已接受該兩評等公司評等之台灣的銀行業者中,SF 被評為債信最佳銀行之一,屬於投資級之國際商業銀行。也是國內少數具有國際競爭力的商業銀行(<http://www.microsoft.com/taiwan/resources/casestudies/case>)。

本研究乃根據一項台灣政府所主導的電子金流計畫(金流 plan),其中共有 8 家銀行參與但最後只有一家銀行(SF 銀行)獲得卓越的績效成果。並針對個案公司 SF 銀行的資源與核心能力,發覺 SF 參與 e-Banking 系統的前置分析、規劃與建置中其組織策

略、內部調整(結構與流程)與外在需求一致及最後持續落實系統建置完成後的推廣過程加以分析並可概分為四階段。茲分析如下。

(二) 個案分析

第一階段:資源與核心能力的發展路徑

1990 年以前，在政府的管制下台灣的銀行家數與海外分行的設立是受到管制；當時多數台灣的銀行長期專注於對國內市場的經營，而 SF 是少數被核准可設立海外分的銀行。而 SF 長期以來也一直是專注在外匯處理業務的發展並持續拓展其海外分公司的據點。如 SF 銀行的 VP 受訪指出：

「我們這個競爭力的來源最主要的一個就是外匯業務，SF 在外匯業務這一塊在國內算是做很早，還有另外一個就是它海外分行很多；..，再來就是我們的客戶群蠻強的，能夠做外匯的不管是法人或個人，個人客戶的話也大都是屬於比較 high level 收入方面都是比較好的；那法人客戶也都是比較紮實，三、四十年下來的累積都是服務像鴻海、台積電、聯電這種客戶。...，再來就是人員的素質，在 SF 能夠當主管的都要到海外分行去歷練做個兩三年才有辦法回來接主管，所以這個是一個很好的國際觀的培養。所以這個是我們人才很重要的一個 strength.」

基於此差異策略 SF 其所累積的資源(包含有形與無形)較其他銀行更為獨特與無法由市場所能購買獲得 (Barney, 1991)。另外，SF 在金融服務方面早先就以應用先進的 IT 技術來服務客戶而享有口碑。SF 早於 1997 年就已建置使用 FEDI(Financial Electronic Data Interchange)在台灣是最早跨入金融 EDI 金融業者，並且其金融 EDI 交易的市場占有率一直都是台灣金融 EDI 市場的領先者；而其對法人客戶所做 IT 專責服務的累積能力與 IT 技能，亦形成其組織的競爭優勢(Barney, 1991; Meta et al. 1995)。再者，電子產業 95%以上均是以美金為之，就算是廠商彼此在台灣內部間的採購與報價也如此。而 SF 銀行在美國的紐約分行採取與花旗銀行相同的 CHIPS (Cleaning House Interbank Payments)及 ACH (Automated Clearing House)匯款體系，其 IT 架構具有同業所無法擁有的優勢並更有實力為多國籍廠商提供美金電子收付的快速服務，使客戶可在台灣查詢到 SF 海外分行之帳戶明細、帳款進帳之時點等，提供客戶全球運籌的金流需求。

綜合言之，SF 是以其外匯處理的能力、經驗與口碑搭配所擁有台灣的銀行中最多處的海外分公司之資源與核心優勢來服務其主要的海外台商客戶，並以成為一區域性(以服華人之大中華區域市場)銀行為目標；因此，SF 期望將其所擁有的資源與核心能力經由 e-Banking 系統建立後作更大與延伸性的發揮，以提供更深化的服務來滿足海外台商轉帳需求並建立雙方更密切的關係。

專案需求分析

台灣政府所主導的電子金流計畫（也稱為 C 計畫）是基於先期所主導的 PC 產業供應鏈電子化之 AB 計畫（將三家外商與台灣的 15 家中心廠（ex. ASUS, FIC, Tatung、Compal、Arima）與 1800 家零件供應商做電子化的連線）後，因應製造業廠商所產生出對金流電子化需求的後續科技專案計畫，是一項跨產業的電子化專案。基本上，金流計畫是將製造業供應鏈的資訊分享給銀行，使得較小規模的零件供應商可以在其生產階段中以中心廠所給的訂單為憑證向與中心廠的 ERP 有連線合作的銀行作線上融資；銀行在接到其線上融資的申請後會與中心廠做連線、確認此訂單並審核後開始承做線上融資。因此，此 e-Banking 計畫表面上是要求銀行經由 IT 功能的應用提供給中小型規模的零件供應商做線上的融資服務，但是中心廠卻是主要核心的決定者。由於中心廠本身多已經為大型規模的多國籍企業（Multi Nation Corporation, MNC），其分公司、工廠、發貨倉庫、維修中心與客戶，往往已經遍佈各大洲等，因此很早就有對全球收付、多重幣別的收付清算等外匯交易處理的需求。故中心廠真正的需求就是要求合作的銀行能提供即時地（just-in-time）全球資金的調度。但要滿足中心廠及零件供應商兩者的需求下並非每一家銀行都適合參加此一金流電子化的專案計畫。如同受訪的 AJ 銀行 CIO（AJ#01）指出：

「那個金流計畫，一方面，我覺得 AJ 的規模還不夠，因為這種投資的成本很大，它集結的人才要很多；另外，我們若參加金流計畫必須做到提供這樣一個 service 的產品線，可是每一條產品線如果不具經濟規模，它的成本會瘋掉，而如果每一條產品線可能做不出經濟規模，我為什麼要（參加）」

SF 經過針對金流計畫內涵需求的分析，過濾自己所擁有的資產、核心能力與未來所需提供不同服務給不同客戶的需求內涵後，乃決定參加並著手建置自己的 e-Banking 系統。

第二階段：網路銀行專案與組織資源及核心能力的連結

(1) 網路銀行系統件值得洞悉透視

SF 在決定加入金流計畫後，進一步分析此一計畫所依賴的基石及自己所擁有的優勢所在。首先 C 計劃的客戶群是以製造業的企業客戶為主故對以消金-個人消費者為主的銀行並不適合。其次，所選取合作的銀行夥伴將分享中心廠在製造業供應鏈流程之資訊，因此中心廠對其商業資訊外洩的風險考量會是一重要因素；而會慎重地考量未來合作夥伴（銀行）的 IT 人員過去對資料認證與加密的資訊能力與經驗以及其規模、專業與商譽口碑，尤其是雙方過去曾有過的合作經驗。而這雙方長期合作的關係更隱涵著彼間「信任」的基礎（Yousafzai, Pallister and Foxall, 2003）。對新成立以及不以法金市場（企業客戶）為主的銀行要爭取與到製造業中心廠來開始建立一新的合作較為不易。而 SF 已有部分中心廠為自己現存的客戶情況下，能較許多新銀行爭取中心廠時具有優勢並對未來建置 e-Banking 系統亦有實質的幫助。如同 SF#03 受訪者指出：

「因為這個外匯的原因，當時（金流計畫要爭取）的 target 客戶又已經是我

們主要的客戶，像是華碩、大同還有大眾還有好幾家。那他們實際上也都有這樣的需要…」

(2) 網路銀行系統的認知：根據其過去對法人客戶在 IT 功能服務(在 EDI 領域)的經驗，針對此一計畫了解到其到建置 e-Banking 資訊系統過程中的關鍵要素。首先，是系統建置過程中要有客戶(中心廠)一起參與合作的重要性，以便使系統建置的功能能夠真正滿足到其需求。其次，由於每一家中心廠的資訊系統不同，因此參加金流計畫銀行的 IT 人員必須走出辦公室一家一家的親自拜訪並與各個中心廠的 MIS 人員直接面對面地溝通雙方的資料交換的規格及功能等。也讓 SF 體認到其過去多年來提供企業客戶 EDI 金融電子服務的客服經驗，是對客戶溝通、掌握客戶需求並爭取客戶一起參與 IT 系統建置的一項無形卻關鍵的因素。再者，面對 e-Banking 系統的建置 SF 決定自己主導並掌握其過程，不同於部分參與金流計畫的業者(ex. 原屬公營銀行)將其 e-Banking 系統整個外包給一家大型系統商(ex. IBM Taiwan Crop.) 再由此一 SI 轉發給其他眾多小型委外廠商。後者，往往導致讓系統廠商(s)、銀行與中心廠客戶三方在提供的 IT 功能與實際需求上產生落差，而無法做出一可實用的系統，畢竟資訊系統公司無法自行替銀行自行擬出商業交易處理的流程與客戶需求(ex. 需與客戶頻繁的會商及修正後導出)並建置於系統內。

因此，對參加金流計畫的銀行及 IT 人員來說，具有目標客戶(中心廠)並維持與其的關係是一重要且內堪(embedded in)於 e-Banking 系統開發的過程。而對未認知道此點之參與銀行在其採用自建系統業時也因為無線成中心廠客戶及對外匯流程處理的專業知識不足而遇到阻礙。如同 SF#03 受訪者指出：

「…像很多銀行它會打電話來問我們。後面這一塊怎麼做？…而我看人家好像沒有真正的去把它建置起來。」

SF 在了解到自行掌握客戶的需求及維持緊密合作的關係是執行(implement)此一 e-Banking 計畫的內隱但重要的因素，因此決定自行主導建置其 e-Banking 系統，並搭配發揮其在外匯專業與美金收付上的核心優勢。

第三階段：組織靈活的調整及策略的協調一致

在分析及了解金流計畫及外部環境下中心廠商的真實需求後，SF 開始對其組織內部的結構與流程做出適當的調整。SF 並將內部的調整與其所擁有的資源及組織的策略三者相結合在 e-Banking 系統的建置下以使其所提供的網路服務能滿足外在環境與客戶的需求。

(1) 架構 (Structure)

面對 e-Banking 計畫所需專業知識的工作(specialize tasks)，SF 的 MIS 部門對外增雇新的專業 IT 員工(specialists)以參與此 e-Banking 系統的發展。另外，SF 銀行長期的發展策略是專注於法金市場與外匯業務，高階管理階層注重此 e-Banking 計畫

以期能與競爭對手形成更深的差異化。而根據其過去 EDI 客服的經驗體認到一系統未來使用上要能落實於整個組織內，必須有一專責服務與聯絡單位(liaison device)。並在 e-Banking 系統建置完成後，對外部的中心廠與供應商及 SF 銀行內部行員要做教育訓練以推廣到外部客戶及內部員工都能接受並使用之目的。如同受訪的 SF#03 所說：

「我們有投入大量的人力在測試。…，那另外我們還有一個專門的單位，它是我們叫做電子金融小組，他們是完全要面對客戶去做推廣，所以是整個銀行的組織是有動員起來的。」

(2) 流程 (Process)

SF 銀行是屬於傳統的中央集權制度的組織決策架構。但在 e-Banking 系統建置中，高階全力支持 IT 部門的決策使 IT 部門獲得充分的授權。使得此 IS 的執行能具有在中央集權架構下的授權(centralization with decentralization) (Christopher P. Holland, Geoff Lockett, Jean-Michel Richard, Ian Blackman, 1994)。因此，在系統建置過程中 MIS 部門得以有效與快速的自行決定出多項的策略與行為。首先，為尋求獲得新知識需向外選擇新的 IT 技術及 IS 伙伴的考量上；而 SF 的 MIS 部門考量技術支援與專業的因素後，選擇 Microsoft BizTalk Server 2000 為其 C 計劃系統的 XML 平台核心。另外，MIS 部門的人員了解組織高層對此計劃的重要性及以其過去做 EDI 客服的經驗，建置系統的心態上是傾向於先主動地將客戶可能所需的多種功能先建置好讓客戶能有多元選擇，而非如同其他業者要等到客戶保證會使用後才開始去做。此種正確的心態更使其在建置過程中的溝通與決策過程更與流暢。再者，由於 SF 的 IT 人員決定主導並掌握專案全部的流程與內容，進而培養其對 IT 專案分工與整合的能力。如同受訪的 SF#03 說：

「我們也有委外，…，但是當時選擇就是自己來當‘工頭’。…有問題我們自己先討論，討論出來再告訴廠商說我們要的是什麼。然後再來看你(廠商)的問題，在我的方向裡面，要怎麼去調整。…蠻多家銀行他們好像不認為 C 計劃有幫助。所以我覺得自己當工頭可能或許有用。」

顯示出 SF 銀行組織雖是屬中央集權制度，但面對此 e-Banking 系統專案 MIS 部門被充分授權得以做出正確的效果及生快速的決策效率。在系統建置過程中決定主導並成立專責的客服推廣單位，使 SF 能夠從中心廠與供應商及內部員工的使用意見上產生學習與改進的良性循環過程進而提升系統功能與客戶滿意效果。

(3) 策略 (Strategy)

Business strategy can be defined as the basis upon which an organization achieves and maintains a competitive advantage (Wheelwright, 1984). SF 對所建置的 e-Banking 系統並不看成是一項單純的 IT 專案，而是將其長期商業目標與此一專案的功能相結合，以加強對現有客戶(尤其是中心廠客戶)的服務並拉開與競爭對手的距離。因此，高階主管極為重視與支持此 IS 計畫；董事長更直接擬定出組織使用

e-Banking 系統的機制。譬如，海外分行跟 OBU 的營收要佔 SF 全行營收的百分之六十，也使得 e-Banking 系統的建置是能夠搭配到組織的商業目標。另外，為落實上述目標更要求各海外分行訂出使用 e-Banking 系統的業績數字與列出哪些客戶未來要求其使用此系統清單。同時，擬定此資訊系統建置後未來 IT 發展的策略是要從現有全球五處海外分行的收付網加以連線(包括美國紐約分行、日本東京分行、荷蘭阿姆斯特丹分行、新加坡分行與香港分行)擴展至更海外分行的 e-Banking 系統連線，以提供其客戶(ex. 中心廠以及企業客戶)更深、更廣與更便利的服務。如同受訪的 SF#03 說：

「…若沒有利用那個 C 計劃的時機來真正把他當做一個計劃，或者把他當成一個真正對銀行有幫助的，那會有蠻大的差別。好多銀行後來不了了之。…我覺得我們(全球金融網系統的建置與推廣)真的是有搭配後面的銀行的 strategy 這樣子。」

有明確的政策及制度使此一 IT 系統的推廣顯現並落實到組織的效益。再次地驗證組織的商業策略與 IT 策略的結合一致，會是 IT 專案未來對組織產生實質貢獻的一項關鍵因素(Meta et. al., 1995)。

第四階段組織競爭優勢的產生

除了在組織內部上的結構與流程搭配組織的策略做調整以搭配外在的需求，SF 也注重對 e-Banking 系統建置完成後外部客戶的專業化服務，產生組織新的資源與核心能力進而轉成組織競爭優勢與優越績效。

(1) 客製化服務

在推廣 e-Banking 系統時，SF 注重對客戶關係的管理與維護並根據不同企業客戶的規模實力與資訊素養來提供不同等級的服務。譬如，對具規模的大廠(ex. 各產業的中心廠如台塑、統一、台積電)已經建立有其自己的 IT 平台及訊息格式，且不願改變及採用銀行公會提供的訊息格式，此時，SF 可額外提供中間轉換的客製化服務以滿足其需求。另外，若有中心廠為能保護其商業資料不願與銀行的 IT 直接連接到其 ERP 系統，此時中心廠便會找一個資訊整合(SI)廠商合作，並將資料傳給此 SI 廠商，再由 SF 的 IT 人員與此 SI 廠商合作做資訊的轉換處理。再者，面對資訊素養較低及規模較小的製造商則提供其經由使用 internet 的 browser 介面。不否認地是，系統建置後的推廣需要毅力與時間並且系統能否被客戶接受更需要較長的時間來驗證。如同受訪的 SF#03 說：

「…後來大概有半年到一年的時間，客戶陸續進來，原來是考試的客戶(參與計畫的 PC 製造業中心廠)，後來真正的客戶進來了。」

在 SF 與中心廠商的合作關係下也使得中心廠下游的許多零件供應商自動地成為 SF 的新客戶群。而目前加入 SF 的客戶已不限於 PC 產業的製造商，許多傳統產業的大型製造商(如石化、食品產業)及其上游的零件供應商也都加入，對 SF 形成一正面循環的

加成效果。

(2) 資源及核心能力的重組

SF 也因為 e-Banking 系統的建置而使其原有資源（外部與內部兩者皆有）重組使其產生新的資源與能力。首先，在外部方面，經由 e-Banking 系統建置，SF 與中心廠雙方的 MIS 部門的合作關係的信任基礎更加穩固，也使得 e-Banking 系統建置後客戶願意真正上線使用，同時搭配對系統功能的持續改善而維持客戶的高滿意度；也因而加強 SF 在外匯處理與先進 IT 技術應用的公司商譽及形像形成正向的效果。其次，在內部方面，經由組織內部的調整及高層充分授權、SF 的 MIS 部門走出(walk out)辦公室直接與客戶接觸並掌握客戶需求、主導系統的規格與建置、對組織內部客戶(各部門及海外分公司)及外部客戶做教育訓練、推廣活動及實際上線使用 e-Banking 系統的 IT 服務，使得 SF 能夠較競爭對手擁有主動創新、規劃及建置系統經驗的 IT 人才團隊、建立出一新的 IT 架構。再者，SF 策略上將更多海外分公司連線此 e-Banking 以及成立專責對企業客戶使用的服務單位，使其更專注於法人客戶之需求並滿足此類客戶最需要的全球資金調度的服務。最後表現在組織的競爭優勢及營收回饋上。如同受訪的 SF#03 說：

「C 計劃對 IT 最大的幫助就是我可以把整個架構做一個翻修，原來你想你沒有力量去做，那有這樣的一個外力的介入那然後上下都支持，那我這幾年日子才能過，否則的話我想就是客戶需求追著我打啦……。」

(3) 價值的回饋

由於，SF 持續注重對 e-Banking 系統的落實與推廣，其效果在系統建置完成後開始顯現出來至 2004 年底，SF 銀行在廠商作線上申請融資的件數與金額表現卓越遠過其他競爭者。參與的中心廠增加到 22 個 IT 產業體系及 37 個傳統產業體系，累計線上融資金額約 156 億以及成交筆數共 85901 筆，皆是參與的 8 家銀行中的第一名，而融資交易筆數幾乎是第二名業者的 10 倍，其績效遠遠超過其他參與計畫的銀行業者。截至 2005 年 6 月份為止，導入供應鏈中心廠家數計有 67 個供應鏈，供應鏈融資累計敘做金額逾新台幣 170 億元，其中電子產業約佔 1/3，傳統產業佔 2/3，可見一般傳統產業因融資管道較少，對於此種新的融資管道的需求反較電子產業為高，而這也充份顯示電子式融資對一般中小企業所能帶來之好處。截至 2006 年初，已有超過 10,000 戶的廠商申請。而 SF 在先由資訊電子業導入五家中心廠後，之後加上傳統產業大企業的增加，所獲得之業務成果快數增加既為最好之證明。SF 的全球金融網並曾榮獲得經濟部 2004 年 C 計劃優等獎及台灣金融研訓院第二屆菁業獎最佳電子金融獎佳作的肯定。同時，SF 也在激烈的競爭中，自參賽的 16 個國家、48 家銀行、118 項產品中脫穎而出，以電子式融資（SF e-Financing），榮獲 ABA 2005 年亞洲傑出銀行]獎（The winner of the Asian Banking Awards 2005, top prize in SME Financing Product or Service）的肯定[2]。而經濟部技術處以「金流電子化計畫(金流計畫)」於 2004 年 4 月間參加 2004 第二屆亞太電子化成就獎獲得 2004 e-Asia Award 電子商務類政府專案獎項得主之一。使台灣政府的電子化成效更具國際形象。可見 e-Banking 的建置對 SF

銀行產生實質的競爭力並顯示在組織的財務獲利上。

伍、結論

過去 e-Banking 的研究往往忽略了 fit 的觀點，本研究以為何多家銀行一起參與的政府主導的 e-Banking 專案卻只有一家銀行有卓越績效的有趣現象，對其成功的過程並發覺被組織執行專案時所忽略的 fit 的觀點做分析，以彌補過去文獻在金融業電子化專案研究領域的不足。發覺經由組織擬定 E 化的策略搭配內部的結構與流程的調整並以所擁有資源為基礎加以發揮，使得組織的資訊系統(IS)能配適與滿足外在環境的變動與需求才能使得一 IS 發揮出預期的效益。

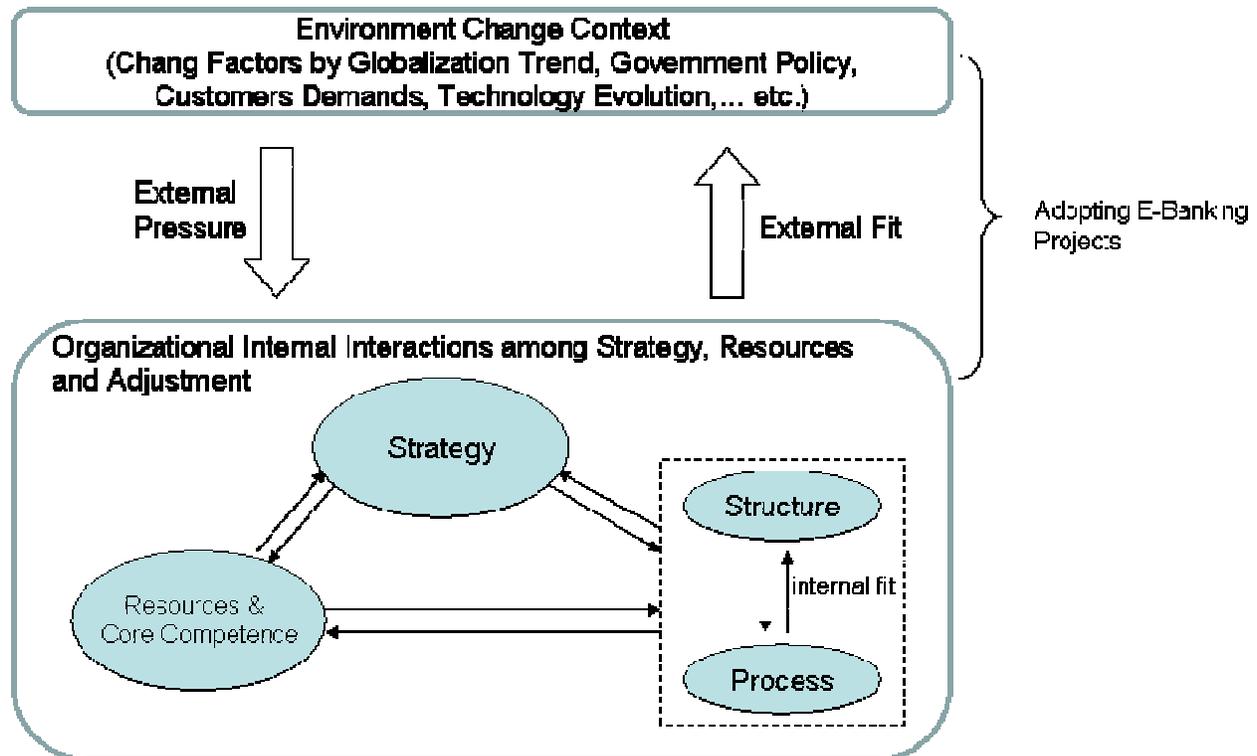
當組織面對外在環境改變時，往往會實施 IT 專案計畫以期望產生新的競爭力並使組織能適應與生存下去。本研究以在台灣的多家銀行業在執行 e-Banking 的 IT 專案計畫為例，顯示許多銀行會有追隨競爭者決策行為的傾向，但卻未能先檢視自己現有的核心能力與資產亦、分析所參與 E 計畫的內涵及客戶的真正需求，同時忽略組織內部調整與外部環境改變的配適性的重要性，以致使專案所做的內部調適與外部需求兩者無法配飾(incompatible)(Miller, 1992)；加上未有明確的將組織的商業策略與 IT 策略兩者配合一致，以致使得許多的 e-Banking 專案計畫的結果失敗，也讓執行的企業與員工苦不堪言。

本研究分析結果顯示，SF 銀行的 e-Banking 計畫能成功乃在於其能掌握計畫的需求內涵及了解到自己擁有的核心能與資產並將之轉化為建置此 E 化系統的基礎，而其中所蘊含的銀行與客戶間的信任是不可或缺的。其次，如搭配據組織的策略來調整其內部組織的結構與流程以滿足環境的需求，此時 IT 人員對系統建置的心態及對客戶關係管理是建置過程中的關鍵因素。最後，企業在 IT 系統建置後真正的考驗是持續地推廣以及維護對客戶的專業服務；故如何落實對客戶關係管理的維護與服務機制並搭配組織長期的商業策略，會是專案計畫能否發揮成效的另一關鍵因素，而這點也正式許多企業在建置完 IS 後所往往忽略的。因此，本研究乃依台灣的銀行業發展 e-Banking 成功的案例作深入的分析，得出如下的金融業電子化的成功發展模式(如圖一)。

陸、管理的意涵

在管理意涵的實務上，本研究發覺經由跨產業合作的 E 化專案，將銀行等金融體系長期以來所扮演的被動式與單純的金融仲介角色，轉變成為生產體系企業網絡中互補性角色並與製造業者彼此融合成為生命共同體。另外，製造商與銀行間會有更密切的關係，並且基於互信與資料安全的考量因素無形中此系統將具有鎖住客戶及排除競爭者(lock customers in, lock competitors out)的效益產生。再者，銀行競爭模式也由正式的逐一廠商拜訪改為對整體供應鏈之爭取，其關鍵要素既在於掌握中心廠家數越多，(如

同依次將一串粽子拉出)相對的所能獲得的企業資源將呈倍數成長。相對地，沒有參加或未能發揮 e-Banking 系統的銀行將喪失重大的競爭力；因此，而如何擴大爭取各產業的中心廠商加入使用 e-Banking 系統將會是決定未來銀行經營成長的重要基礎指標；另外，SF 銀行承作線上授信借貸的風險也會因與中心廠的連線與確認而降低。在管理意涵的理論上，本研究再次地驗證深化的 IT 客服經驗將坎入(embedded)到組織的 IT 管理技巧中，最後將會增加組織的競爭優勢(Meta et al., 1995)。



圖一、金融業電子化之成功模式

未來研究建議

許多研究顯示 IT 系統建置往往以失敗收場，本研究雖只針對成功的一家銀行之 e-Banking 系統深入研究並加上其他不參與、參與此計劃失敗以及系統廠商的企業訪談做佐證以增加資料的效度，為能深入發覺背後的原因，因此以個案研究方式導出個案公司之所以能獲得 e-Banking 系統建置後卓越成果的效益，分析並以圖形畫出其建置的過程。並以 RBV 理論及 fit 觀點出發，發掘個案公司與其他業者不同之處及其背後成功的原因，值得未來銀行業者在做 E 化專案時之參考。未來研究也可驗證本研究的電子化成功模式能否推廣及於其他產業做電子化的計畫執行與效果顯現。

參考文獻

1. 財金資訊雙月刊，2005 年「中國商銀的電子式融資之創新與推廣」，08 月，041 期。
2. Microsoft 案例研究，2003 年 12 月 10 日，

3. Aaker, David A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage (SCA)" , *California Management Review*, pp. 91.
4. Amit, R. m and Schoemaker P. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, (14), pp. 33-46.
5. Anandhi S Bharadwaj, (2000), "A Resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation" , *MIS Quarterly*, 24(1), pg. 169.
6. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
7. Christopher P. Holland, Geoff Lockett, Jean-Michel Richard, Ian Blackman, 1994, "The Evolution of a Global Cash Management System" , *Sloan Management Review*, Fall, 36 (1), pp. 37-47
8. Clemons, E. K., and Row, M. C. (1991), "Sustaining IT advantage: The role of structural differences" , *MIS Quarterly*, 15(3), pp. 275-294.
9. Deming, W. E., 1986. *Out of the crisis*. MIT CASE, Cambridge, MA.
10. Prescott C. Ensign, (2001), "The Concept of Fit in Organizational Research" , *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 4(3&4), pp. 287-306.
11. Ginsberg, A. and N. Venkatraman (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research" , *Academy of Management Review*, 10, pp. 421 - 434.
12. Griffiths, G., & Finlay, P. N. (2004), "IS-enabled sustainable competitive advantage in financial services, retailing and manufacturing" , *Journal of strategic information systems*, 13(1), pp. 29-59
13. Ketokivi, M. and Schroeder, R. (2004), "Manufacturing practices, strategic fit and performance: a routine-based view" , *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 171-91.
14. Mahmood Hussain Shah, Feroz A. Siddiqui, (2006), "Organizational Critical Success Factors in Adoption of e-banking at the Woolwich bank" , *International Journal of Information Management*, 26, pp. 442-456.
15. Miller, J.G. (1981), "Fit production systems to the task" , *Harvard Business Review*, Vol. 59 No. 1, pp. 145-54.
16. Nanny Miller, (1987), "The Genesis of Configuration" , *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 686-701.
17. Papke-Shields, K.E. and Malhotra, M.K. (2001), "Assessing the impact of the manufacturing executive' s role on business performance through strategic alignment" , *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 5-22.
18. Ravi Nath, Paul Schrick, and Monica Parzinger, (2001), "Bankers'

- Perspectives on Internet Banking” , *e-Service Journal*, pp. 21-35.
19. Russo, M. V., and Fouts, P. A. (1997), “A Resources-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability,” *Academy of Management Journal* (40:3), pp. 534-559.
 20. Schroeder, R.G., Anderson, J.C. and Cleveland, G. (1986), “The content of manufacturing strategy: an empirical study” , *Journal of Operations Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 405-15.
 21. Spina, G., Verganti, R. and Zotteri, G. (2002), “Factors influencing co-design adoption: drivers and internal consistency” , *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22 No. 12, pp. 1354-66.
 22. Shumaila Y. Yousafzai, John G. Pallister, Gordon R. Foxall, (2003), “A proposed model of e-trust for electronic banking” , *Technovation*, 23, pp. 847-860.
 23. Thompson, J.D., 1967. *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.
 24. White, R.E., Hamermesh, R.G. (1981), “Toward a model of business unit performance: An integrative approach” , *Acad. Manage. Rev.* 6(2), 213 - 223.
 25. Xu, S., Tamer Cavusgil, S., and White, J. C. (2006), “The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes in multinational corporation performance: A multimethod assessment” , *Journal of International Marketing*, 14(2), pp. 1-31.

附錄 A: 訪談資料清單及代號

No	Company	Position	Department	Interview Date	Interview duration	Transcript Number
1	SF	Executive Vice President	Investment Banking Business Unit	Aug. 03, 2006	1.5 hours	MG#01
2	SF	Senior Vice President	Electronic Data Processing	Aug. 03, 2006		MG#02
3	SF	Deputy Director	Electronic Data Processing	Sept. 01, 2006	2 hours	MG#03
4	TF	President	TF Bank	Aug. 07, 2006	2 hours	TF#1
5	TF	Vice President	Management Information System	Aug. 07, 2006		TF#2
6	TF	Senior Assistant Vice President	Planning Department	Aug. 07, 2006		TF#3

7	AJ	Senior Vice President	Information Technology Division	Aug. 08, 2006	2 hours	AJ#01
8	AJ	Project Assistant Vice President	Information Technology Division - Business Relations Department	Aug. 08, 2006		AJ#02
9	AJ	Assistant Vice President	Information Technology Division - Business Relations Department	Aug. 08, 2006		AJ#03
10	AJ	Chief Information Officer	AJ Bank	May, 05, 2009	1 hour	AJ#04
11	AJ	Assistant Vice President	Information Technology Division - Business Relations Department	May, 05, 2009		AJ#05
12	AJ	Senior Specialist	Information Technology Division - System Development	May, 05, 2009		AJ#06
13	SP	Vice President	Management Information System	Aug. 03, 2006	2 hours	SP#01
14	SP	Director	Management Information System	Aug. 03, 2006		SP#02
15	Asus	Vice President	Sales Department	July 21, 2006	1.5 hours	AS#01
16	Asus	Specialist	Logistic Management Division, Sales Department	Jan. 01, 2007	1 hour	AS#02
17	IBM Taiwan	Advisory Project Manager	Application Innovation Global Business Services	April 06, 2009	1 hour	IBM#01

Abstract

The e-banking project has emerged as a key index of a bank's competitiveness in contemporary banking industry. Based on the fit perspective, this research made a deeply analysis through case study method and complemented the weakness of RBV theory. The main purpose of this paper is to explore how a firm can distribute its resources, strategies and internal structure adjustment to match the environmental changes. The results show that most firms intend to follow the competitors' activities without evaluate their existing resources, catch the insight of external demands and access whether both sides are 'fit' . Finally, a successful e-banking developing model was also derived consequently.