



銀行分行搬遷選址之關鍵要素分析

Analyzing the Critical Factors of Site Selection for Bank Branches Relocation

陳惠文 Hui-wen Chen¹

吳吉政 Jei-Zheng Wu²

胡凱傑 Kai-Chieh Hu³

摘要

自政府開放新銀行成立以來，銀行分行數已趨於飽和，導致近年來主管機關對於銀行新設分行執照控管嚴謹，所有銀行莫不透過分行據點選址策略，將現有分行搬遷至最具經營價值的區域。過去學者對於分行據點選址的研究相當多，其中不乏銀行選址指標探討與研究，但多數是以新銀行新設分行據點為出發點，較未能滿足我國金融業者以分行搬遷為主之現況所需。所以，本研究以銀行分行搬遷為考量基礎，探討搬遷選址關鍵要素，以期能提供銀行業者分行選址策略使用。本研究透過相關文獻分析、整理並歸納出影響銀行分行搬遷選址的關鍵準則，並透過專家訪談以協助確認關鍵準則選取的妥適性，後續再結合決策實驗室法及分析網路程序法分析關鍵準則的因果影響程度，評估關鍵準則間的相對權重。過去銀行業者進行選址時大多是以人口數、交通便利為主要考量因素，但由於現今各銀行業務發展已有所區別，因此本研究發現商圈屬性已成為影響銀行搬遷選址的評估方向，同時當地的未來建設計劃以及綜合開發計畫更是銀行分行搬遷選址最重要的關鍵要素。

關鍵字：銀行、搬遷、選址、決策實驗室法、分析網路程序法

Abstract

Since the Taiwan government has opened the establishment of new banks, the number of bank branches becomes saturated, which leading to the authority restricts the issuance of new bank branch license. All banks move their branches to the most profitable districts through bank branch location strategy. There have been numerous studies discussing the selection of branch locations. Existing studies of criteria for bank branch selection are also rich whereas most of them are focused on establishment of new bank branches which do not completely match with the current needs of bank relocation decisions in Taiwan. Therefore, this research aims to analyze and induce the key factors of bank branch relocation through literature review, and elicit experts' preferences through DEMATEL-based analytic network process (DANP) to evaluate key factors. Population and transport facilities have been considered as the main factors for new bank branch site selection. However, one of the striking findings of this study shows that the district attribute has become the critical criterion for evaluating relocation sites. In addition, both future development plans and comprehensive development plans are also becoming the critical factors for bank branches relocation.

Keywords: Bank, Location, Relocation, DEMATEL, analytic hierarchy process (ANP).

¹ 東吳大學企業管理學系碩士在職專班學生。

² 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-2311-1531 轉 3403, E-mail: jzwu@scu.edu.tw)。

³ 東吳大學企業管理學系副教授。

壹、前言

截至 2012 年 6 月份資料，本國商業銀行共有 35 家、分支機構 3,403 家(金管會銀行局全球資訊網，民 101a)。銀行業者為擴大本身經濟規模、市場佔有率及提升經營績效，最常見的方式是增設銀行分行據點數量。銀行可透過新設、併購分行來增加分行據點數量，以取得分行家數於市場上佔有率之優勢。然而，當銀行欲增加分行據點時，往往會因為相同區位各家銀行之分行據點過多，造成同銀行間或不同銀行之分支機構相互競爭，而導致無法將銀行通路經營效益發揮至最大。

過去對於分行據點選址的研究，多聚焦於新設分行之評估模式或選擇因素。陳重光(民 90)曾以因素分析找出適合設置分行的據點。溫宗憲(民 81)透過新銀行對區位因素重要程度的反應，而得出新銀行設立分行之決策模型。林俊良(民 86)針對銀行業設置分行決策過程進行探討，並研究吸引銀行設立分行的區位因素。此外，也為了因應過去新銀行成立及金融機構合併法所需，部份學者研究係著重於銀行業者新設分行的決策流程或由成本、經營績效等面向，如 Boufounoua(1995)對分行設立與裁撤評估決策中認為經營績效好壞通常是決定是否新設分行或裁撤最大因素；林俊良(民 86)認為評估新分行數量時，除符合法令規定之外，還包括 ROA、ROE、資本安全性等考量；洪娟娟(民 94)則認為在不同時期銀行對區位選擇與經營績效的權重將因時空背景的改變而會有些許差異。然而，由於主管機關對於新設及購併分行的相關法令較為嚴謹，因此多數銀行是採用分行搬遷的方式，將分行據點通路調整至最佳營運網絡。金管會核定 101 年度核准四家銀行增設五處分行(金管會銀行局全球資訊網，民 101b)，而根據各銀行資訊，截至八月初已有八家銀行遷移 20 處分行並開幕營業，以上述資料看來，近年金融業分行據點活動多是以分行據點搬遷為主要佈點策略，顯示銀行業者已將分行搬遷視為重要的網絡佈局策略之一。若缺乏系統化分析的方法，負責分行據點之評估人員，往往僅能憑經驗、決策者喜好或同業進駐家數多寡等方式來選擇。簡言之，既有研究缺少針對分行搬遷之評估決策探討其關鍵要素為何，而此為本研究之研究動機之一。

過去有關選址影響因素之研究，多以分析層級程序法(analytic hierarchy process, AHP)為主(陳重光，民 90)。然而，AHP 假設要素間關係皆為相互獨立，且其假設影響方向只能由上至下，無法納入群集與要素間的影響關係，導致無法有效判斷要素之間的關連。對於較複雜的因果問題，一般可以利用多準則決策方法協助決策者根據方案的各屬性特徵進行優劣排序，藉以評估和選擇較符合決策者的方案(Yoon & Hwang, 1985)。因此本研究期盼在探討決策關鍵要素時，更可將要素間相互影響關係一併考量，對於評估要素分析時，將更加完整且貼切。故此為本研究之研究動機之二。

儘管過去研究有針對新設分行的設立區位進行探討，但卻缺乏針對分行據點搬遷之關鍵要素加以深入研究。據此，本研究擬建構一套銀行分行搬遷之評估指標，以增進並符合現況金融業者對於分行據點選址之實務操作，並使銀行業者可依此研究結果作為日後分行據點選址之參考依據，以符合本身營運方向及網路佈點策略。

銀行分行活動分為增設、遷移、裁撤、整併或變更等五種方式（金融機構國內分支機構管理辦法第 10 條），由於增設分行相關規定及限制較為嚴謹且執照取得不易，故此研究範圍為符合主管機關相關法規下之搬遷活動，而非取得新設立分行執照之增設行為，同時為業者已確認欲搬遷分行名單之情況；金融業者為因應分行所在地區商業活動不同，將分行型態分為全功能分行（亦稱一般分行）及簡易型分行，所以本次研究對象以欲進行全功能分行搬遷之本國金融業者，建構銀行針對全功能分行搬遷要素評估指標為主。

貳、文獻探討

一、銀行分行設立之概況

現行國內金融分支機構營業據點型態分為全功能分行(闕啟勝，民 96)、簡易型分行、辦事處、代理收付處等四種型式(蕭長瑞，民 91)。一般分行為具有全功能作業能力，並能提供客戶全方面服務，具有獨立成本及利潤的營運單位(蘇益良，民 92)；現今金融環境變遷迅速，銀行業者需拋開傳統思維，提供全方位商品、客製化服務(胡光華，民 97)，以滿足客戶所有需求，因此全功能分行營業項目包含存款、外匯、授信、保管箱及其它財富管理業務。然而，各銀行分行功能會受到銀行內部經營及發展策略而限制了該分行的業務功能(楊文賓，民 99)，所以實務上來說，分行會依據點座落周邊環境及市場需求，調整其業務型態及經營策略。

我國現有 35 家商業銀行於國內分行家數平均約有 97 家，其中分行數量最少的為大台北商業銀行 21 家、最多的為合作金庫商業銀行 291 家。陳曉蓉(民，96)研究發現，分行網絡規模高於 50 家的銀行則傾向選擇新設分行據點；金融業者通常在評估分行據點通路上，往往都是侷限於熟悉的區域中進行分行活動，而無法透過搬遷將分行據點網絡分佈得更廣泛。以合作金庫商業銀行為例，全省設有 292 家分支機構，座落於台北縣市地區有 107 家、高雄市地區 24 家，其它 20 縣市則設有 161 家分支機構。換句話說，該業者全省分支機構約有 45% 座落於三大區域，剩餘 55% 分支機構則分散於其它 20 個縣市，該分行據點網絡分佈仍不夠廣泛。綜合以上，現況金融業者據點網絡分佈以全省三大直轄市為主要地區，而分行活動也以此三大區域為主，並未針對各區域實際需求而進行分行活動。

銀行局從財政部金融局時期就已嚴格控管新分行核給，且一度為解決問題金融機構而暫停新分行申請，希望銀行以併購取得分行據點，至今問題銀行已全數退場，分行執照也都已售出（金管會銀行局全球資訊網，民 101c）。根據金融機構國內分支機構管理辦法第四條規定金融機構每年申請增設分支機構，不得超過二處。但申請設置地點有益城鄉均衡發展或配合金融監理政策者，申請家數得增加一處。所以銀行局目前每年約核發 4~10 家以內的新分行執照，且多數會核給偏遠地區、或非台北縣市、高雄市以外的縣市。對於金融業者而言，台灣省分行執照的價值遠低於台北市、高雄市分行執照，所以業者若能取得將執照遷移至二大直轄市資格，其區位選擇將會是第一首選。

二、區位選擇評估指標之相關研究探討

隨著人口的轉變、市場趨勢的發展和其它環境因素的變化，企業隨時都需要藉由搬遷或擴大據點位置，來因應市場改變的挑戰(Owen and Daskin, 1998)。由於選址決策具有深遠的影響，因此據點分佈的選擇將是企業經營策略的一大考驗。

文獻常見以據點需求及設施來探討區位選擇，其採行一個特定的系統、以有效的方式來滿足企業各種需求，依照據點設施的數量、規模及功能，經由幾個關鍵指標，建立不同的選址模型，進而提供決策者進行選擇(Hale and Moberg, 2003)。亦有部份學者從消費者觀點探討區位選擇要素，如消費者經常性往來活動範圍、據點空間及設施是否能滿足消費者各種需求(ReVelle, 2005)或是消費市場接近性、道路可及性與便利性(Herrin and Pemia, 1987)，都是利用消費者心態及習慣來計算出消費者能接受的距離，並取得各據點距離所需花費成本，而得到最佳座落區位選擇。但是當企業進行區位選擇時，受到空間及環境因素所影響，亦可利用決策支援系統將符合探勘規則條件之據點選出，成為決策者選址時參考(楊宜芬等人，民 96)。

區位選擇除了從上述觀點之外，尚有學者也認為應從成本面來探討，因為通常企業為了提高本身競爭力，須透過降低成本，以取得增加市場需求的方式(李城忠與謝素靜，民 96)，因此於進行區位選擇時成本將被視為最大關鍵因素。透過據點選擇與利潤變化分析得知業者在追求最大利潤下，可能在區位選擇與商品售價設定上會有所不同的決策考量(秦璟銘、簡正哲，民 98)。

各種產業對於區位選擇都有不同考量因素。過去學者也針對不同產業的區位選擇做了諸多研究，同時也探討了影響各產業選址最重要的關鍵準則。以量販店而言，區位選擇的首要指標就是人潮，伴隨人潮而來的就是無限商機(秦璟銘、簡正哲，民 98)。連鎖零售店則在意據點近便性(羅力仁，民 91)，惟有考量消費者的心態才能在競爭對手中脫穎而出。咖啡業者在競爭激烈的環境中，若要選擇獲利能力較佳的據點，在區位選擇上就要重視據點臨近交通狀況、大眾運輸的型態、咖啡店鄰近的噪音大小與環境髒亂程度、交通動線及招牌能見度等因素(鄭玉惠等人，民 96)。

區位選擇衡量評估指標因素多是為了更瞭解區位內商圈的人文、經濟及未來發展走向，過去針對百貨業區位選擇分為(1)人口變數(2)交通易達性(3)吸引力(4)發展潛力(5)競爭店因素等五大指標構面及 22 項因素(丁亞中、謝孟宏，民 98)，同時藉由人口統計變數、區位週邊交通狀況、商業活動分佈等資料，更容易掌握該區位未來發展方向及潛力，更可做為選址的參考。在競爭最為激烈的連鎖服飾業中，以投資效益預估構面的預期收入、預期成本為業者選址影響最大因素(王清梅等人，民 100)。

針對金融業的區位選擇衡量指標研究也相當多，以台灣地區自動櫃員機設置區位選擇時，可由八大構面及 27 項準則探討。經實證得知，自動櫃員機設置最重要的 5 項選址因素為預期的收益與成本、消費客層人數、馬路通行難易、客戶要求及實體易見程度(謝懷

德，民 91)。同時部份學者認為銀行區位選擇影響準則很多，惟需考量資料取得難易程度，因此將其分成三大類(1)商圈內居民資料(2)商圈內工商活動情形(3)商圈內同質店競爭情形(楊宜芬等人，民 96)，並經由空間及普查資料，找出適合設立新銀行的好地點。對於銀行設立分支機構的區位選擇因素中，學者將區分為(1)金融業潛力(2)地區人口特性(3)競爭及聚集因素(4)地區產業情況(5)地區對金融服務需求情況(6)銀行本身政策(7)地區未來發展潛力等七大準則(陳重光，民 90)。金融業者除了考量上述因素之外，仍需以服務消費者的角度進行分行設置，而設置分行將會增加營運成本，所以若基於便利客戶的觀點，就不應只由成本角度考量區位選擇(林俊良，民 86)。然而各產業對於區位、廠址選擇所要考量的因素相當多，但由於產業特性不同，因此在區位選擇上所要考量的因素也會有所差異。

參、研究方法

本研究經探討過去對於銀行業、區位選擇定義、選址影響構面及指標及相關理論之文獻後，將採用紫式決策分析架構(UNISON Framework for Decision Analysis)之六大階段逐步建構關鍵要素並完成準則評估與決策：(1)瞭解並定義問題、(2)界定利基、(3)架構影響關係、(4)客觀敘述感受、(5)綜合判斷與主觀衡量及(6)權衡與決策(簡禎富，民 94；簡禎富、吳吉政，民 99)。本研究首先使用問卷的發放，經由專家評估其準則是否具代表性，進行確認其關鍵要素，再來則透過決策實驗室法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)找出要素間的因果群組關係，並評估構面與準則間的相依，最後則結合分析網絡程序法(Alytic Network Process, ANP)，運用 DANP (DEMATEL based on ANP)找出銀行分行搬遷選址之關鍵要素。其中，DEMATEL 目的係將複雜的因果關係簡單化，透過比較準則之間的相互依存關係，再利用矩陣運算出所有準則之間直接與間接的關係及影響程度，可獲得衡量構面及準則中的最重要的元素，從中找出複雜問題中的癥結點，並提出改善策略，以利決策的制定(Gabus and Fontela, 1973; Tzeng et al., 2007)。ANP 主要目的則是為了解決方案與準則間的相依性與回饋關係的問題，而各準則之間能有相依及回饋的假設關係，較符合人類社會中所面臨複雜問題的真實情況，因此對於群體決策及評估結果較更具理論及實用基礎的信賴度(王麗幸與謝玲芬，民 98)。DANP 則是運用 DEMATEL 之影響矩陣來產生 ANP 所需之超級矩陣，以提高計算效率並減少問卷成本(Ou Yang et al., 2008；任光德等人，民 99)。

一、瞭解問題與定義問題

本研究是為了因應金融環境快速變遷且銀行業者為了提高客戶服務的營運網絡，而找出銀行業者進行分行搬遷選址的關鍵指標，並依序找出各項指標的重要程度，以做為銀行業者訂定分行佈點策略的依據。由於銀行分行搬遷選址所要考量的指標種類眾多，因此本研究將透過與研究議題相關的既有文獻進行探討，並從中取得過去研究的結果。同時也利用問卷發放來了解業者現行於銀行分行搬遷選址時，實務上考量的構面及準則。因此本次問卷發放對象皆以有實務參與銀行分行搬遷選址的專家為主。

二、 建立目標層級架構及定義衡量屬性

(一)原始構面與準則的選取

透過文獻整理影響區位選擇評估指標，可從中得知各產業對於區位選擇考量影響準則相差不遠，惟考量產業特質不同，而有所差異。了解銀行業者特質及相關法令規定，再配合過去相關研究發現百貨業者與銀行業者進行區位選擇，所考量構面最為接近，因此以丁亞中與謝孟宏(民 98)對百貨業者提出的人口變數、交通易達性、吸引力、發展潛力與競爭店因素等五個構面為基礎架構，並以其他文獻做為補充資料。由於過去的研究中，有學者針對金融業區位研究時，曾提出企業內部策略將影響選址決策(陳重光，民 90；鍾春娜，民 95)。因此，本研究加入內部管理策略為第六個構面，依序說明如下：

- A. 商圈大小：商圈範圍對於企業區位選擇相當重要，它可以確認當地市場覆蓋程度(馮旭等人，民 93)，並於事先進行商圈調查，了解該區人口結構情形、平均薪資水準及消費型態(王清海等人，民 100)，且據點可服務商圈範圍愈大，消費潛力也就愈大(Applebaum, 1960)，因此商圈大小及其覆蓋程度將可做為計算市場銷售機會的基礎，進而擬訂企業於當地之銷售策略。
- B. 交通因素：過去研究發現，區位座落是否位於交通樞紐上，是影響區位選擇最重要的考量因素(李仰哲，民 80)。因此消費者來店方式，據點座落的車輛動線便利性以及是否為消費者日常生活動線(鄭玉惠等人，民 96)，都應列入考量。
- C. 吸引力因素：據點座落區位越容易抵達、最短時間內可以滿足消費者需求，且行人與車輛流通愈大，愈容易聚集人潮，對於消費者入店的吸引力就愈大(Levy et al., 2007；秦璟銘與簡正哲，民 98)。商圈內商業活動情形及各類機關、文教、休閒場所數量及分佈情形，也將影響該據點對消費者是否具吸引力(鄭玉惠等人，民 96)。
- D. 發展潛力：部份學者看法表示進行區位選擇前應先瞭解該地區的都市發展計畫，政策將會為地區發展帶來不同效果，進而影響該地區發展狀況(丁亞中與謝孟宏，民 98)，據點座落地區的短期及長期展望，將影響業者對於區位的選擇(Berman & Evans, 1992)，因此地區發展潛力應為銀行區位選擇的重要參考指標(陳重光，民 90)。地區潛力包括了未來業務的成長性、短期與長期的展望及新設據點未來發展潛力，此點將列入評估指標因素。
- E. 競爭者因素：又可稱為競爭者家數。同一商圈內的同業競爭是否飽和、或彼此之間距離遠近，都會造成為該據點未來經營上的阻礙(楊宜芬等人，民 96)。有學者認為在同一商圈內，若有經營型態相同的競爭者，是影響區位選擇的因素之一(Jones & Siommons, 1990)。
- F. 內部管理策略：企業的經營策略方向將牽動拓展計畫及區位選擇(陳重光，民 90)，

過去研究中發現，企業為了增加或維持市場佔有率的優勢，因此會擬訂據點分佈策略，同時據點的分佈也需配合企業的目標市場(溫宗憲，民 81)，因此企業內部策略也是影響選址的因素。

透過將文獻重新整理、修改、刪除重複或語意相近的指標，以方便受訪者回答。並將本研究歸納為「商圈大小」、「交通因素」、「吸引力條件」、「發展潛力」、「競爭者因素」及「內部管理策略」等六大構面，其中包含 20 項準則，其說明如表 1 所示。

(二)評選指標之篩選

為了提高問卷的信效度，本研究採兩階段的問卷方式進行。第一階段「準則篩選」問卷，依據表 1 初步層級架構之構面及評估準則，依序則出影響銀行分行搬遷選址的評估準則共 20 個，每項評估準則採用李克特尺度分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」選項，再藉由受訪者個人的專業及經驗，勾選其同意程度，同時提出其建議修改或增加的評估準則項目。

第二階段問卷設計將分為三部份，第一部份為針對受訪者對於問卷中準則重要度及信心程度評估，則將評估尺度分為五個等級，分別為「非常不重要」、「很不重要」、「普通」、「很重要」及「非常重要」，同時給予 1、2、3、4、5 的衡量值。受訪者的回答信心程度，分為「完全沒信心」、「很弱的信心」、「普通」、「很強的信心」及「十分的信心」，並給予 0、0.25、0.5、0.75 及 1 的衡量值。第二部份則是構面及準則彼此影響程度調查，依影響程度強度並給予 5 種評估尺度。第三部分則是基本資料，將做為資料分析時之分類依據。本階段問卷是依專家群體意見建立各評估因素之相對權重，作為建立本研究評估指標之基礎。

(三)建構層級網路關係

為了確認各準則之間的相依關係，本研究透過業界曾參與銀行分行搬遷選址過程的專家發放 DEMATEL 問卷，了解各構面之間是具有相互影響關係，所以構面與準則間並不獨立，因此並不適用於 AHP 基本假設。因此，本研究採用 DANP 方法，欲探討各構面與指標不獨立且具有相互關聯時的權重，以尋求影響銀行分行搬遷選址的關鍵要素。

表 1 評估構面及準則定義

構面	準則	準則定義
A. 商圈大小	A1. 人口統計變數	該地區內人口總數、年齡結構等統計資料
	A2. 人口成長率	該地區人口成長狀況
	A3. 個人可支配所得	地區人口所得收入總計減除非消費支出後的

		所得收入
	A4. 當地金融機構總存(放)款量	該地區內所有金融機構總存(放)款量之合計
B. 交通因素	B1. 大眾運輸的型態	是否鄰近捷運站、公車站、火車站及高鐵站
	B2. 行人與車輛的動線	該地區行人與車輛動線是否清楚
	B3. 停車方便性	周邊是否具有停車場可供顧客臨時停車使用
	B4. 臨路條件	道路形式、寬度或是通行上是否會有阻礙
C. 吸引力條件	C1. 生活機能完善程度	該地區內的公司、工廠、學校、機關、車站、公園及市場等數量與分佈情形，是否具有完整的生活機能
	C2. 商圈屬性	該地區內是以住宅區亦或是商業區為主要。住宅區是一般集合式住宅或是知名豪宅
D. 地區發展潛力	D1. 未來建設計劃	該地區未來是否有新設車站、學校、道路、住宅、大型賣場等計劃
	D2. 綜合開發計畫的發展方向	該地區是否為當地政府預訂開發區域
E. 競爭者因素	E1. 競爭者家數	該地區內同業的數量(包含國內外銀行、外商銀行、信合社及農漁會)
	E2. 與競爭者距離遠近	同業的距離分佈狀況，是否有群聚情形
	E3. 競爭者品牌	該地區內同業品牌大小
	E4. 競爭者業務發展屬性	該地區內同業的業務發展屬性是否具同質性
F. 內部管理策略	F1. 自有分行重疊性	原已設在該地區的本行分行數量及分佈狀況
	F2. 自有分行於當地經營成效	原已設在該地區的本行分行經營成效
	F3. 租金行情	該地區的租金是否偏離市場行情
	F4. 銀行營運拓展計畫	該地區是否符合銀行策略的目標市場

三、屬性相對權重

(一)選取訪談對象

利息收入與手續費收入為銀行營業單位的經營成效，一般而言約佔銀行營業收入 80% 以上，為銀行營收主要項目(玉山銀行網站，民 101)。由於放款利差高於存款利差，因此銀行業者莫不專注於放款業務上。國內銀行為了仿效外商銀行的專業分工及利潤中心制度，而將銀行放款業務區分為企業金融及消費金融做為業務發展的二大事業群。

政府為了提高本土金融業者的國際競爭力，於 2001 年完成「金融控股公司法」，准許金融相關業務透過控股公司以子公司跨業經營模式，以提升績效及經營規模(陳宣全，民 99)，因而金控體系銀行子公司將可跨業銷售各子公司產品。由於本研究欲探討銀行分行搬遷選址關鍵要素，所以將針對不同經營型態銀行業者進行調查，以確保本研究結果適合不同型態的銀行業者所使用。

因此，本研究將銀行業者分為金控體系及非金控體系，並依各家銀行截至 2013 年 1 月放款對象餘額比重進行主要業務發展分類之外，同時該銀行之國內分行網絡規模需高於 50 家。本次將針對上述銀行業者中有實際參與銀行分行搬遷選址過程人員發放問卷，因無法將 35 家商業銀行進行深度訪談，所以將依不同類型銀行選出代表性銀行之專業人士作為受訪對象(表 2)。本研究針對 4 家受訪銀行，各邀請 2 位目前實際參與選址及決策過程之專家受訪，放問題樣本數為 8 份，此問卷樣本應足具代表性。

表 2 受訪對象分類

是否屬金控體系 業務發展	金控體系	非金控體系
企業放款佔比最高或次高	第一銀行（次高）	台中商業銀行（最高）
個人放款佔比最高	台新國際商業銀行	遠東國際商業銀行

(二)建構超級矩陣並獲得極限化加權矩陣

運用 ANP 方法建構超級矩陣於行特徵向量是透過元素間的成對比較矩陣而獲得，這是做法透過成對比較問卷後，運用公式將正規化後矩陣以及未加權超級矩陣進行不同影響程度之加權，進而獲得加權超級矩陣，再由加權超級矩陣中得知，每行的值加總為 1，由於該值並未收斂，所以無法得知該準則被影響的權重值。因此將加權超級矩陣進行多次反覆自乘後，得到極限超級化矩陣，最後可以得到各準則的被影響權重值，即可得知各準則的重要程度，此為「整體權重」(global weight) (Ou Yang et al., 2008)。

四、方案選擇與應用

銀行分行搬遷選址關鍵要素的分析，除了可以提供決策者更了解各項評估準則的影響及重要程度外，更可以作為選址方案的參考依據。由於各項評估準則相互影響程度不同，往往決策者面臨眾多選址方案時，無法有系統地辨識及全面性地考量各方案的優劣程度。因此，透過本研究分析結果，可以提供決策者更理性地進行最佳區位選擇。

肆、研究分析

一、準則篩選問卷分析

為確保準則具有代表性，同時為了避免本研究所探討評估準則與實務落差，所以將先進行發放第一份準則篩選問卷進行準則確認。待完成此份問卷分析並確認本研究最終評估準則後，再進行第二份 DEMATEL 問卷發放。第一份問卷發放對象為上述受訪銀行中參與過該銀行分行據點搬遷作業之經理人，同時為了提高問卷效度，並請不同業務發展主軸受訪銀行中曾參與選址決策過程的處級主管發放 2 份問卷，合計共發放 6 份問卷。其目的是為了確保專業人士對於準則適切性看法大致相同，因此可以推斷本研究所歸納的準則

是具有代表性。問卷填答結果需此 6 份問卷同時對各準則的重要性程度認知達「普通」以上，才得以成為本研究的關鍵要素。

彙整問卷填答結果為專家對於各準則的重要性程度認知都達「普通」以上的程度，而且「同意」程度以上回答接近九成以上，其表示透過相關文獻歸納得來的準則是具有代表性，因此於後續研究中，將會保留所有準則，此 20 個準則即確認為影響銀行分行搬遷選址的關鍵要素。本研究利用 DEMATEL 確認決策問題結構，並分析六項構面與 20 項準則的相互影響關係，所獲取之構面及準則影響程度關係如下表 3、表 4 所示。

構面影響程度關係表(表 3)彙整中心度最大為「商圈大小」，而「競爭者因素」是中心度最小，表示「商圈大小」在整體結構中的總影響關係強度最強，是銀行分行搬遷選址核心程度最高、最重要的影響構面；反之，「競爭者因素」是總影響程度關係強度最小，影響其它構面程度最小者。準則影響程度關係表(表 4)則顯示商圈屬性(C2)最重要的評估準則；而競爭者品牌(E3)則是所有準則中影響其它準則程度最小。由於中心度最大為商圈屬性(C2)，代表該準則佔評估因素之重要性最大且關係強度最強，為專家認為最重要的影響準則。

過去學者的研究中，多數認為銀行分行區位選擇主要根本為經營績效好壞，因此其影響銀行分行據點的因素結果，皆以人口多寡、人口密度、交通及停車便利性為主要影響因素(呂素月，民 91)。然而，本研究發現由於近年來各家銀行業務發展主軸已有所區分，因此當銀行進行分行搬遷決策時，該商圈屬性是否符合銀行發展業務所需，儼然已是最具影響準則。如以個人金融為主的銀行業者，多以住宅區、商業區為主要進駐區位為優先考量；而以企業金融為主的銀行業者，則以工業區、科學園區為主要區位。以現階段銀行據點分佈情況看來，確實與研究結果相符合。各產業相關文獻對於產業聚集經濟有不同看法，過去實務上銀行業者進行分行搬遷選址時，也會考量該區域同質性競爭對手過多而有瓜分市場之疑慮，同區域中競爭對手品牌大小及其距離遠近，將會影響其經營績效。然而，本研究結果得知，競爭者因素是所有構面中影響性程度最小，也表示現況各銀行間承辦業務及產品已無太大差異，對於客戶而言，銀行本身業務發展的獨特性及差異化才是客戶願意持續往來的主因，而非在於銀行品牌或距離遠近之間的因素。

表 3 構面影響程度關係表

構面	被影響度(d)	影響度(r)	中心度($r+d$)	原因度($r-d$)	總影響排序
A. 商圈大小	7.0843	6.5798	13.6641	0.5044	1
B. 交通因素	6.3709	6.1238	12.4947	0.2470	4
C. 吸引力條件	6.0457	6.6968	12.7425	-0.6511	3
D. 地區發展潛力	6.7229	6.3265	13.0494	0.3964	2
E. 競爭者因素	5.4047	5.2951	10.6998	0.1096	6
F. 內部管理策略	5.6542	6.2605	11.9147	-0.6063	5

表 4 準則影響程度關係表

準則	被影響度(d)	影響度(r)	中心度($r+d$)	原因度($r-d$)	總影響排序
A1. 人口統計變數	3.9083	3.4887	7.3970	0.4196	9
A2. 人口成長率	3.7545	3.4710	7.2254	0.2835	12
A3. 個人可支配所得	3.5518	3.1523	6.7041	0.3996	18
A4. 當地金融機構總存(放)款量	4.1200	3.4743	7.5943	0.6458	7
B1. 大眾運輸的型態	3.4339	3.5850	7.0188	-0.1511	13
B2. 行人與車輛的動線	3.0180	3.5678	6.5858	-0.5498	19
B3. 停車方便性	3.2358	3.5904	6.8262	-0.3546	17
B4. 臨路條件	3.4953	3.5045	6.9998	-0.0091	14
C1. 生活機能完善程度	4.2990	3.8409	8.1399	0.4582	3
C2. 商圈屬性	4.6329	3.8756	8.5084	0.7573	1
D1. 未來建設計劃	4.4875	3.8283	8.3158	0.6592	2
D2. 綜合開發計畫的發展方向	4.2077	3.7268	7.9344	0.4809	4
E1. 競爭者家數	3.1828	4.0691	7.2519	-0.8864	11
E2. 與競爭者距離遠近	3.1012	3.8142	6.9154	-0.7130	16
E3. 競爭者品牌	2.8180	3.7652	6.5832	-0.9472	20
E4. 競爭者業務發展屬性	3.5570	4.0705	7.6274	-0.5135	5
F1. 自有分行重疊性	3.5066	3.4839	6.9905	0.0226	15
F2. 自有分行於當地經營成效	3.6305	3.8682	7.4987	-0.2377	8
F3. 租金行情	3.8652	3.4932	7.3584	0.3720	10
F4. 銀行營運拓展計畫	3.7389	3.8753	7.6142	-0.1363	6

二、重要程度之分析

根據 DEMATEL 所求得的動態重要度影響關係，建構未加權超級矩陣，並依各構面影響程度求得加權超級矩陣，最後極限化超級矩陣，並求得各要素之整體權重及排序(表 5)。根據各專家學者之觀點，以未來建設計劃(0.0928)以及綜合開發計畫的發展方向(0.0872)最受到重視，而自有分行重疊性(0.0360)、競爭者距離遠近(0.0355)以及競爭者品牌(0.0321)較無直接的關係，由此可顯示未來建設計劃及綜合開發計畫的發展方向為銀行分行搬遷選址最重要關鍵因素。

洪娟娟(民 94)針對台灣銀行進行實證研究顯示，該銀行自 80 年後新設分行受政策導向，大致皆設址於各縣市鄉鎮商圈新發展地區，或都會區市郊新開發區。雖然台灣銀行分行選址實為配合政策導向，但經由此研究可發現，由於現況銀行分支機構過多，各業者皆面臨到據點飽和之困境，因此對於各縣市鄉鎮若有完善的未來建設計劃或綜合開發計畫區域，實為銀行分行搬遷選址首要區位選擇。

以桃園市藝文特區為例，因有完善的建設及開發計劃，各家銀行莫不紛紛將分行搬遷至該區，如台灣匯豐銀行於 2011 年新設大興分行、台新銀行於 2011 年將縣府分行搬遷至當地並更名為北桃園分行、花旗銀行(台灣)則於 2012 年將桃園分行搬遷至該區並更名為北桃園分行。台中市七期特區則是因市政府遷入及有計劃性的規劃，因此台新銀行及中國信託銀行更於 2011 年將經營績效較差分行搬遷至當地成立旗艦型分行並更名為市府分行及市政分行。

表 5 構面與準則之整體權重及排序

構面			準則		
要素	權重	排序	要素	權重	排序
A. 商圈大小	0.1897	1	A1. 人口統計變數	0.0482	6
			A2. 人口成長率	0.0465	7
			A3. 個人可支配所得	0.0440	10
			A4. 當地金融機構總存(放)款量	0.0510	5
B. 交通因素	0.1708	3	B1. 大眾運輸的型態	0.0447	9
			B2. 行人與車輛的動線	0.0392	14
			B3. 停車方便性	0.0419	11
			B4. 臨路條件	0.0451	8
C. 吸引力條件	0.1625	4	C1. 生活機能完善程度	0.0784	4
			C2. 商圈屬性	0.0841	3
D. 地區發展潛力	0.1800	2	D1. 未來建設計劃	0.0928	1
			D2. 綜合開發計畫的發展方向	0.0872	2
E. 競爭者因素	0.1449	6	E1. 競爭者家數	0.0366	17
			E2. 與競爭者距離遠近	0.0355	19
			E3. 競爭者品牌	0.0321	20
			E4. 競爭者業務發展屬性	0.0408	12
F. 內部管理策略	0.1520	5	F1. 自有分行重疊性	0.0360	18
			F2. 自有分行於當地經營成效	0.0374	16
			F3. 租金行情	0.0402	13
			F4. 銀行營運拓展計畫	0.0384	15

伍、結論

本研究經實證發現從構面的商圈大小、地區發展潛力為銀行分行搬遷選址最重要的因素，依序則為交通因素、吸引力條件、內部管理策略最後才是競爭者因素。就準則來看則以未來建設計劃及綜合開發計畫的發展方向最為重要。因此由本研究結果可以發現既有商圈大小是影響分行搬遷選址的重點，但由於中央機關及各地政府不斷地積極規劃都市更新、建設副都心等，這對於銀行分行佈點策略考量上，已經是重要的評估指標。因此日後

銀行分行搬遷選址人員或決策人員，應多關心未來建設計劃及發展方向，以作為區位選擇的評估方向，針對新發展的區位，銀行業者若能搶先於當地設點，將會是佈點策略一大勝利。過去也有業者在佈點策略上遷就業務發展屬性相同的強勢競爭者，經過專家問卷調查後發現，競爭者因素是在搬遷選址考量上較不重要的因素，當地商圈大小及其未來發展方向能符合業者內部發展策略即為可以選擇進入的區位。

由於台灣銀行業者在金融自由化、國際化及銀行分支機構過度金融，導致獲利能力明顯衰退，因此分行據點的設立對於其整體績效具有相當程度的影響，但也因為競爭過於激烈，業者為降低營運成本，也逐步將部份一般性交易類業務導入電子金融，分行實體通路據點將依銀行業務發展主軸而設立更專業、精緻化的分支機構。因此，本研究建議日後銀行業者於分行搬遷選址評估時，應參考各準則權重後得出最適切的銀行據點。

參考文獻

- 玉山銀行網站(民 101)，清新的玉山-應收帳款業務。
- 金管會銀行局全球資訊網(民 101a)，金融統計-基本金融資料 101 年第 2 季本國銀行排名表。
- 金管會銀行局全球資訊網(民 101b)，101 年度本國銀行及信用合作社申請增設國內分支機構核准名單。
- 金管會銀行局全球資訊網(民 101c)，金管銀票字第 10100122830 號。
- 丁亞中、謝孟宏(民 98)，「台北市百貨公司地理資訊系統自動化選址之研究」，*中華民國地圖學會會刊*，第 19 期，頁 71-96。
- 王青海、李月華、倪絹綉(民 100)，「服飾連鎖業展店區位選擇之研究」，*崇右學報*，第 17 卷，第 2 期，頁 91-110。
- 王麗幸、謝玲芬(民 98)，「結合 ISM 與 ANP 建構知識管理系統評估模式」，*管理與系統*，第 16 卷，第 2 期，219-241。
- 任光德、林崇仁、莊賢雄(民 99)，「應用 DANP 多準則決策模式探討資訊化專案管理系統影響關鍵與重要度」，*運籌與管理學刊*，第 9 卷，第 1 期，頁 55-66。
- 呂素月(民 91)，「銀行業區位因素與經營績效關聯之研究-以新設商業銀行為例」，*朝陽科技大學企業管理在職碩士班碩士論文*。
- 李仰哲(民 80)，「連鎖便利商店店址選擇之研究」，*國立成功大學企業管理研究所碩士論文*。
- 李城忠、謝素靜(民 96)，「台灣運動鞋廠商海外直接投資區位選擇策略之研究」，*運籌與管理學報*，第 4 卷，第 2 期，頁 33-53。
- 林俊良(民 86)，「我國銀行業增設分行之探討」，*國立中正大學國際經濟研究所碩士論文*。
- 洪娟娟(民 94)，「區位因素與經營績效關係之研究-台灣銀行之實證」，*國立東華大*

學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

胡光華(民 97),「淺談分行經營管理」,今日合庫,民國 97 年 8 月號,頁 62-67。

秦銘璟、簡正哲(民 98),「零售業展店拓點的區位選擇--數值模擬分析」,真理財經學報,第 20 期,頁 27-50。

陳重光(民 90),「考量網路經濟特性下影響台灣地區商業銀行分行設立地點區位因素研究」,雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

陳宣全(民 99),從綜合銀行演進探討臺灣金融控股公司之綜合績效。台北市:秀威資訊科技(股)公司

陳曉蓉(民 96),「台灣銀行業分行網絡之發展」,台灣金融財務季刊,第 8 輯,第 4 期,頁 95-119。

馮旭、魯若愚、劉德文(民 93),「零售商圈的吸引力分析」,商業研究,第 24 期,頁 117-120。

楊文賓(民 99),「商業銀行的分行經營管理策略與績效-商業銀行全功能分行、消金分行的經營比較分析」,國立政治大學經營管理碩士學程 EMBA 論文。

楊宜芬、孫志鴻、榮峻德(民 96),「銀行區位選址決策支援系統之研發-以臺北市為例」,中國地理學會會刊,第 38 期,頁 45-65。

溫宗憲(民 81),「新銀行設立分支機構決策模型之研究」,國立台灣大學商學研究所碩士論文。

鄭玉惠、徐賢彬、徐志貞(民 96),「區位選擇對獲利能力之影響-以高雄地區連鎖咖啡為例」,運籌管理評論,第 2 卷,第 1 期,頁 51-64。

蕭長瑞(民 91),銀行法令實務(一),台北市:華泰文化。

謝懷德(民 91),「台灣地區自動櫃員機區位選擇因素之研究」,國立交通大學科技管理研究所碩士論文。

鍾春娜(民 95),「台灣銀行業營運據點設立及裁撤評估模式之研究」,淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士論文。

簡禎富(民 94),決策分析與管理,台北市:雙葉書廊。

簡禎富、吳吉政(民 99),「風險和危機下,如何追求卓越經營提升決策品質」,中衛報告,10 月刊,頁 3-1~3-16。

闕啟勝(民 96),「我國銀行業增設分支機構組織型態與經營策略考量之研究」,國立臺北大學會計學系碩士在職專班論文。

羅力仁(民 91),「連鎖便利商店店址選擇評估模式之研究-運用模糊 AHP 法」,國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

蘇益良(民 92),「我國商業銀行分行架構之探討」,建華金融季刊,第 21 期,頁 59-82。

Berman, B. and Evans, J. R. (1992), *Retail Management: A Strategic Approach*, 5th Edition, New York, NY: Macmillan Publishing Company, pp. 217-218.

- Boufounoua, P. V., (1995): "Evaluating bank branch location and performance: A case study," *European Journal of Operational Research*, Vol. 87, No. 2, pp. 389-402.
- Cohen, S. B. and Applebaum, W. (1960), "Evaluating store sites and determining store rents," *Economic Geography*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-35.
- Gabus, A. and Fontela, E. (1973), *Perceptions of the World Problematique: Communication Procedure, Communicating with Those Bearing Collective Responsibility*, DEMATEL Report No. 1, Battelle Geneva Research Center, Geneva, Switzerland.
- Hale, T. S. and Moberg, C. R. (2003), "Location science research: A review," *Annals of Operations Research*, Vol. 123, No. 1-4, pp. 21-35.
- Herrin, A. and Perniae, M. (1987), "Factors influencing the choice of location: local and foreign firms in the Philippines," *Regional Studies*, Vol. 21, No. 6, pp. 531-541.
- Jones, K. and Simmons, J. (1990), *The Retail Environment*, New York, NY: Routledge, pp. 317-343.
- Levy, M. and Weitz, B. A., (2007), "Retail locations," *Retailing Management*, 6/E, Irwin/McGraw-Hill, pp. 184-205.
- Ou Yang, Y.-P., Shieh, H.-M., Leu, J.-D., and Tzeng, G.-H. (2008), "A novel hybrid MCDM model combined with DEMATEL and ANP with applications," *International Journal of Operations Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-9.
- Owen, S. H. and Daskin, M. S. (1998), "Strategic facility location: A review," *European Journal of Operational Research*, Vol. 111, No. 3, pp. 423-447.
- ReVelle, C. S. and Eiselt, H. A. (2005), "Location analysis: A synthesis and survey," *European Journal of Operational Research*, Vol. 165, No. 1, pp. 1-19.
- Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior*, 4/E, New York, NY: Free Press.
- Tzeng, G.-H., Chang, H.-C., and Li, C.-W., (2007), "Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL," *Expert Systems with Applications*, Vol. 32, No. 4, pp. 1028-1044.
- Yoon, K., and Hwang, C. L., (1985), "Manufacturing plant location analysis by multiple attribute decision making: Part I-single-plant strategy," *International Journal of Production Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 345-359.