

我國商業銀行籌設海外分支機構之 決策分析

趙義隆·陳添上

摘 要

本文係針對國內商業銀行籌設海外分支機構的過程中，歸納出重要的決策標的；並依個案研究所得，發展出決策相關的命題，以供進一步架構理論模式。除此之外，並依據研究結果，研擬一決策程序，以供國內業者參考。

由推行之相關命題，可獲致下列結果：

1. 國內商業銀行設立海外據點，除經濟性目標之達成外，亦負有政府政策性目標之考量。
2. 目前設立地點主要集中於國際金融中心，此類地點亦多為國內商業銀行之顧客所在地。
3. 經營業務項目以貿易融資之相關業務為主，其他國際金融工具之操作涉入尚低。
4. 在經營環境分析上，海外拓展經驗較豐富之銀行較完整且深入；此外，國家或政治風險都不屬環境分析項目。
5. 在組織型態上，若當地法令許可，則傾向於直接設立分行。
6. 目前設立海外分支機構之效益評估，不以獲利回收為唯一指標，非經濟效益之實現亦為評估之要項。

關鍵詞：海外分支機構、決策分析、商業銀行

趙義隆：國立台灣大學國際貿易系副教授

陳添上：國立台灣大學商學研究所碩士

* 本論文之完成要特別感謝研究助理陳添上的資料收集與整理，又殷乃平教授、管康彥教授、鄭士松先生及兩位匿名評審所給予之建議與修訂意見亦一併誌謝。

壹、緒論

一、銀行國際化發展的成因

一般銀行在發展海外金融業務初期，通常先採取通匯銀行網策略，透過與外國銀行建立通匯關係來處理其有限的國際銀行業務。不過，通匯銀行所提供的服務幾屬被動性質，一旦外匯業務大量增加、海外市場範圍擴大；上述策略即無法適應實際需要，而必須考慮前往海外設立金融據點，才能積極而主動地開始拓展國際銀行業務。

近年來國際金融業務大幅成長，此可歸因於下列三項因素：

1. 國際金融服務需求的增加——國際貿易、國際投資及多國籍企業活動頻繁，造成全球經濟進一步整合，也促使金融服務配合企業的需要而往國際化發展。各金融中心的興起、境外金融業務的開放、提供租稅的優惠措施，更提供了國際金融業務一個良好的發展環境，使得金融國際化成為世界金融發展的潮流；這是經濟層面的因素。

2. 主要國家放寬金融業務的管制——美、日、歐等國家對外國銀行的業務限制大幅放寬，使得外國銀行在這些地方享有與其國內銀行相同的「國民待遇」；又由於「互惠主義」，同時促使各開發中國家亦大幅放寬金融市場，促進金融的國際化；這是法規層面的因素。

3. 通訊科技與金融技術的大幅進步——分別是(1)通訊科技方面：由於國際間的資訊傳遞速度加快及資金清算制度的建立，使得金融交易的操作效率大幅提高，成本大幅下降。(2)金融技術方面：由於技術革新，開發出各種新型的金融商品，特別是避險的手法，如換匯交易(SWAP)，期貨(Futures)，選擇權(Options)等，大幅降低國際金融交易的風險。

二、我國銀行拓展國外業務的歷程及現況

我國最早設立海外分支機構的銀行，當推中國國際商業銀行在民國25年設立的紐約分行，此銀行為經政府特許設立之國際貿易與匯兌專業銀行，除經營一般銀行業務外，並肩負起扶植生產，拓展國際貿易的使命；由於該行特殊的歷史發展背景及肩負的政策性使命，海外據點成立最早，分支機構數目在國內首屈一指。目前已在世界各重要金融中心成立十餘處分支機構，計包括10個分行，3個代表辦事處，以及四個子公司，請參考表1。

至於近年來，對銀行設立海外分支機構相關法規及政策的演變與主要銀行設立海外分支機構的狀況，分述如下，以了解研究問題之背景。

(一)我國銀行設立海外分支機構的政策演變

財政部於民國七十二年十二月發佈的函件中指出，金融機構在海外設立分支機構的必備條件為：

1. 當地政府許可設立之環境，
2. 銀行本身有足夠的專業人才並能獨立作業，
3. 有能力與當地之金融機構競爭並能獲利。

民國七十三年十月，政府明示：「自由化與國際化為我國當前經濟政策的重要原則」，央行亦表示：「對本國銀行設立國外分支機構，將採開放態度」。但當時財金當局在推動「金融自由化、國際化」的發展政策時，似乎缺乏長期的發展規劃及相關配合措施；此外，央行和財政部兩主管機關對於本國銀行設立海外分支機構仍採相當保守的心態（註一），而且實際上兩主管機關亦往往意見不一致，致使金融國際化的政策並未落實。

註一：實例是華南銀行於民國75年提出洛杉磯、紐約、東京、舊金山等四處開設分行計劃，一再請示財政部及中央銀行，即以「條件不符」、「不易獲利」等理由回絕。

民國七十七年底，財政部對於國內銀行設立海外分支機構作成了「不限家數，不限地區，只要當地金融管理單位核准，再向財政部報備即可」的明確指示（註二），這種鼓勵的態度是重要的分水嶺，帶動一股國際化的熱潮。例如：交通銀行於78年4月成立矽谷分行是開放以來第一個海外分行的據點；其後省屬三商銀、台銀、交銀先後在紐約、洛杉磯、東京及阿姆斯特丹成立據點。

(二)我國銀行拓展國外業務現況

截至七十九年底，我國銀行的國外分支機構總數為：分行22家；代辦處7個；子公司5家（表1）；民國八十年，北市銀、農民銀行、中小企銀、彰銀、台銀亦將陸續成立分行。就設立地點而言，分支機構集中在紐約、洛杉磯、倫敦、東京、阿姆斯特丹、法蘭克福等少數幾個地區。

表 1：我國銀行海外分支機構統計表(79年12月底止)

	分 行	代辦處	子公司	設立日期
中國國際商銀	10	3	4	
紐 約	√			25年 7月
芝加哥	√			64年 9月
洛杉磯	√			73年 7月
東 京	√			39年 6月
大 阪	√			39年 6月
曼 谷	√			36年10月
巴拿馬	√			63年 8月
箇朗自由區	√			71年 9月
巴 黎	√			71年 3月
阿姆斯特丹	√		√	79年10月

註二：此為財政部於77年11月25日發函各行庫的公文內容，但於79年10月26日，台財融第791273617號公文則有所修正，規定各銀行嗣後擬赴海外設立分支機構的營業計劃及有關文件報本部洽商中央銀行核准後，始得向外國政府提出申請。

表 1：我國銀行海外分支機構統計表（續）

	分行*	代辦處	子公司	設立日期
休士頓		√		69年10月
巴 林		√		73年 1月
菲律賓		√		74年 1月
加拿大光華國際商銀			√	71年12月
澳洲光華國際金融公司			√	72年 8月
美國中美銀行			√	?
第一銀行	5	1		
關 島	√			62年10月
新加坡	√			66年 3月
倫 敦	√			70年 7月
洛杉磯	√			79年 3月
紐 約	√			79年 2月
法蘭克福		√		72年 3月
彰化銀行	2	2		
紐 約	√			78年10月
洛杉磯	√			79年10月
東 京		√		79年 8月
倫 敦		√		79年 9月
華南銀行	2			
洛杉磯	√			79年 1月
紐 約	√			79年 8月
交通銀行	3		1	
新加坡	√			72年 7月
矽 谷	√			78年 4月

阿姆斯特丹	√		√	79年10月
中國輸出入銀行		1		
雅加達		√		78年
臺灣銀行	1			
紐約	√			79年 9月

資料來源：整理自相關資料來源。
*：分行包括美國特有的代理行。

貳、文獻探討與分析架構

一般研究企業國際化或進入海外市場之理論，對於廠商特性、市場特性及相關因素多會予以概念化，主要的歸納有Dunning(1988)及Cantwell(1991)。唯本文僅欲由商業銀行籌設海外分行時，其決策之主要標的加以剖析，且我國商業銀行有其特點，除與一般企業不同外，亦與外國銀行迥異；因此文獻探討以決策進程序與商業銀行進行此一決策之相關研究為軸。決策程序主要參考Archer(1980)，Simon(1983,1987)，及唐富藏(1989)，再予以歸納彙整。在商業銀行設立海外機構之總體背景上，國內部份有沈臨龍（民77）及黃得豐（民74）之摘述，國外部份則參考Swoboda(1981)與Siddiqi(1985)之論點。

由上述之相關文獻探討以及訪談探索所得，一般銀行在設立海外分支機構時，其主要的決策標的可彙整為六個，它們分別是：

(一)銀行海外拓展的目標與策略

依照羅際堂（民71）、賴日錄（民75）及梁國樹（民79）等人的論點，銀行設立海外分支機構，是銀行積極拓展海外市場的具體作法；各銀行基於其本身的國際化經驗、資源能力、海外市場需求及國際化理念與目標等因素，擬具其海外拓展的策略，而這策略正是指導海外分支機構設立的最高原則。

(二)地點選擇的評估

一般而言，國內銀行現階段的地點選擇是以國際金融中心為優先考慮對象，其次為與我國貿易往來密切的地區。至於選擇地點之評估，則引用Kammert(1982)及耿正芳(民79)。

(三)經營的業務範圍

銀行的業務約可區分為三類：零售式業務、批發式業務及服務性業務，一般銀行海外據點係以後二者為主。在選擇經營業務分析之內容則參酌賴日錄(民75)、邱滄洋(民76)。

(四)經營環境分析

經營環境之分析整理自陳超(民69)及耿正芳(民79)，其內容包括相關法令規範，金融市場概況，經營風險，競爭情況，以及其他經濟、社會情況。

(五)組織型態選擇評估

銀行的國外分支機構型態，主要有四種：即代表辦事處，分行，子公司及國際銀行團。參考陳超(民69)、賴日錄(民75)、及賴明佑(民75)等人的觀點，各銀行基於不同的考慮因素以及當地的金融法規，選擇不同的組織型態以因應國外市場的需要。

(六)成本效益分析

絕大多數的銀行海外分支機構是以營利為目的，以預估收入和預估支出比較，即可估算成本效益。有關設立海外分支機構之成本效益分析方面，則以Shapiro(1982,1985)之看法為依據。

根據前面幾項考慮因素，設定本研究之架構如下：

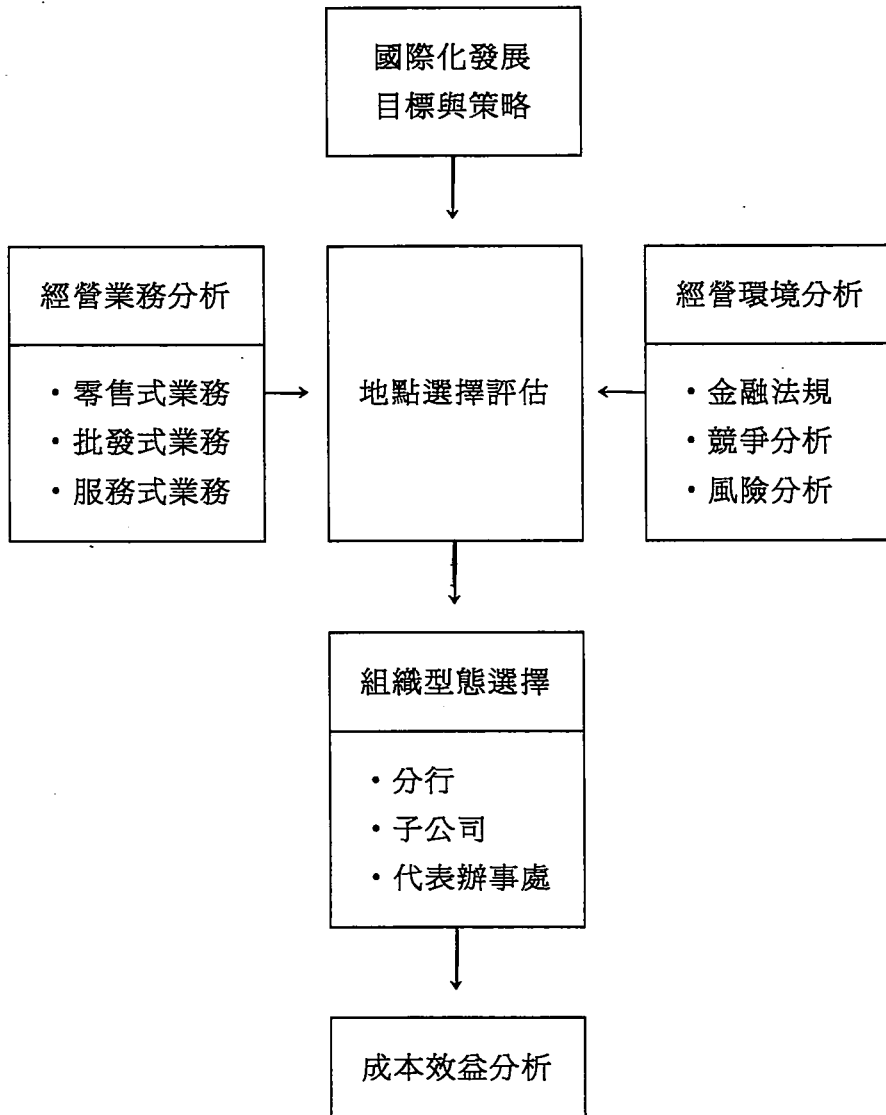


圖 1：研究架構

本研究的範圍是以國內商業銀行設立海外分支機構的整個決策程序為主。研究方法主要係以個案深入訪談並依研究架構，分析決策程序中各步驟在整個決策過程中的相關性，並配合國內銀行的實際作法，發展出幾個一般化的命題；因此，在研究的類型上，是屬於探索性研究。

在個案研究上，分別從國際化發展階段不同的銀行中，選擇較具代表性的四家銀行（分別以甲乙丙丁行表示之），（註三），進行深入訪談，並蒐集銀行內部計劃提案或可行性研究等相關資料，以了解實務作法。最後，再比較理論架構與個案中各銀行的作法，修正原來的研究架構；在銀行籌設海外分支機構的決策程序上發展更完備的架構。

有關研究限制上，主要受限於母體很小，而樣本數也少，只有四家。雖曾意圖增加有效樣本，但許多商業銀行相當保守，僅能提供部份資料，無法就其完整之決策過程加以剖析。是以本研究祇好針對不同時期設立海外分支機構的商業銀行予以探討，又加上對揭露銀行真實身份的顧慮，無法就四家樣本之代表性加以補充說明，概為本研究之主要缺憾。

參、命題發展

依據研究架構，共計發展出十個命題，分別是：命題一、二是有關國際化發展目標與策略；命題三、四是有關地點選擇評估部份；而命題五、六是有關經營業務分析；另命題七、八是有關經營環境分析；命題九則是有關組織型態選擇；最後命題十是有關成本效益分析。這十個命題正好囊括了研究架構中的六個部份，以下便針對各個部份作命題發展之討論：

註三：在七十七年開放前已設立據點的商業銀行之中選擇一家銀行；在七十九年底設立分支的各銀行中，選擇其中二家銀行；及在八十年以後才設立海外分支機構的各銀行中，選擇其中一家銀行。

一、國際化發展目標與策略

國內銀行設立海外分支機構的目標為何？是否有長遠的發展策略？國際化發展經驗不同或資源能力不同的銀行，其目標是否有差異？

民國77年底以前，由於主管當局行政命令的限制，絕大多數設的海外據點係為配合政府的政策性任務，例如促進實質外交關係，拓展國際貿易，配合經濟自由化國際化的政策目標。開放後，各銀行設立海外據點的自主性較高，可以為因應業務的需要而申請設立。

個案分析所選四銀行中，甲、乙、丙行尚在國際化初期階段，希望藉新據點的設立逐漸取代當地通匯行的角色，並自行訓練人才；丁行早已在世界各主要金融中心設立據點，新據點將成為其全球營運網的一環。又因甲、乙、丙行的海外據點成立不久，處於發展初期階段，目前尚未制定長遠的發展策略，且甲、丙行官股的比例是百分之百，因此其海外拓展需配合政策性任務，例如丙行將設立的南非據點即是以拓展實質外交為主要目的；丁行的發展策略重視「業務導向」、「利潤導向」的國際化發展目標。

命題一：國內銀行設立海外據點，除了經濟目標之外，亦同時兼顧政府的政策性目標。

說明：一般國際性銀行設立海外據點，絕大多數著眼於獲取經濟利益；但國內銀行設立海外據點，除了重視經濟目標的達成外，亦須配合政府的政策性目標。所謂經濟性目標是指海外據點設立能導致的經濟性利益，而政策性的目標則是政府制定，銀行配合而執行之。

命題二：國內銀行設立海外據點的主要目標，隨其國際化發展的階段不同而有差異。

說明：國際化發展初期階段的國內銀行，其設立海外據點的主要目標在建立營

業據點，為未來發展預作準備，因此重視人才的培育，學習國際金融業務。反之，國際化發展時間較久，海外據點分佈較廣的國內銀行，其新設海外據點將成為其全球營運的一部份，故重視區域性的搭配，以及對總行利潤的貢獻程度。

二、地點選擇評估

銀行初步篩選海外據點設立地點的主要考慮因素為何？目前已設或將設立據點的地區，其地區特性為何？

以甲、乙、丙行已設立的紐約及洛杉磯分行為例，其地點選擇的重要決策原則為：(1)業務往來密切，(2)申請設立容易，(3)是金融中心。從近年來已設立或計劃設立的據點分析，其地區特性為：(1)國際金融中心，(2)與我國經貿往來密切地區。

命題三：銀行設立海外據點是屬於「追隨顧客型」的國際化發展型態，但國內銀行為兼顧能學習國際金融業務的操作技術，因此，地點的選擇上，國際金融中心為優先考慮。

說明：基本上，銀行海外拓展是屬於「追隨顧客」而走向海外的國際化型態。

國內銀行設立的海外據點，大多尚處於初期階段，為兼顧能學習國際金融業務；因此，據點的選擇上，除追隨顧客之外，亦多在國際金融中心設立據點。

銀行的幕僚單位如何進行地點評估工作？其評估報告與最後決策形成的關係為何？

一般銀行的地點評估過程是先選出具發展潛力者，再針對這些地區進行評估及可行性研究，幕僚單位的可行性研究是地點評估中主要的決策依據。乙、丁行在地點評估作法上類似，即平時幕僚單位即針對較有發展潛力的地區進行研究，並不定期呈報上級，供作決策的參考，決策形成後即進一步深入詳細評

估，並展開籌備工作。甲、丙行則傾向於上級單位形成決策之後，再進行評估。

命題四：國際化發展經驗較豐富的銀行，其設立海外據點地點評估工作較詳細，決策形成受評估結果影響較大。

說明：國際化發展經驗較豐富的銀行比較重視事前評估工作，海外據點的評估是組織內部例行的工作項目，研究的結果成為決策過程的重要參考。

三、經營業務分析

國內銀行海外據點一般經營的業務項目有那些？其主要往來客戶為何？影響經營業務的因素有那些？

一般而言，銀行海外分支機構經營的業務具有階段性；初期側重外匯及貿易融資(trade financing)業務；進而參與國際貨幣市場、國際資本市場的操作，承銷國際債券，商業本票，國際聯貸等。

四家銀行的海外分行，在各地經營的業務可分為：

1. 原在國內銀行辦理業務的延伸，如信用狀相關業務，匯票承兌，外匯交易等；這是初期的業務重心，也是海外分行目前收入主要來源。

2. 銀行一般性存放款業務，如當地同業短期拆借存放，貿易融資，國內企業海外據點的資金融通或當地華人的小額存放款等。

3. 國際金融業務，如國際貨幣市場操作，國際期貨，選擇權，聯貸，境外金融業務等。但國內銀行海外分行參與國際金融業務的程度仍低。

其主要客戶來源為：

1. 國內母行，銀行同業或貿易商，
2. 當地華僑或本國移民，
3. 當地營運的本國企業分支單位或僑資事業，
4. 地主國企業或個人，尤其與國內有業務往來者。

海外據點經營的業務範圍及潛在業務量之評估，主要考慮因素為：

1. 地區特性及當地的經營環境，
2. 國內母行與當地之業務往來，
3. 各行願意承擔的風險，
4. 開發當地業務的能力，
5. 各行的經營策略及營運目標。

命題五：國內銀行海外據點初期階段的業務來源，側重於貿易融資，以收回原先透過通匯行辦理的業務為主；相對而言，國際金融業務的參與程度仍低。

說明：銀行海外據點設立的初期階段，業務拓展不易，故其業務來源，是母行原先已承作的業務，主要是與通匯行往來的匯兌及信用狀相關業務；目前國內銀行選擇在國際金融中心設立據點，雖是為學習國際金融操作技術並培養人才，但由於經驗不足，目前參與程度仍低。

命題六：就貿易融資及銀行一般性存款業務而言，國內各銀行海外據點的主要競爭對手是當地的國內同業。

說明：當國內同業在海外同一地點設立之分支機構尚少時，由於各銀行業務能力有限，彼此不致於互相競爭；但市場飽和之後，一定會導致目標客戶相重疊，因此，主要競爭對手將是母國的同業。

四、經營環境分析

國內銀行設立海外據點時，在經營環境分析上所重視的經營環境因素是否相同？如何進行評估？

銀行設立海外據點在經營環境分析上，可分為二部份：

- (一)總體環境——即所有當地外國銀行所共同面臨的經營環境，如金融法規，金融市場，社會文化環境，國家風險等。
- (二)個體環境——即本國銀行所共同面臨的經營環境，除了總體環境外，主要有業務相關環境及競爭環境等。

四家銀行經營環境分析之作法歸納如下：

- (一)業務環境：如華僑分佈，經貿往來，海外投資等目標顧客在當地活動情況（甲、乙、丙、丁）。
- (二)一般經濟概況：一般概況，經濟環境，金融市場概況（甲、乙、丙、丁）。
- (三)風險分析：經營風險及國家風險（丁）。
- (四)獲利能力：市場飽和情況及當地外商銀行獲利能力，未來營運潛在獲利能力（乙、丁）。
- (五)稅賦（乙、丙、丁）。
- (六)金融相關法規（甲、乙、丙、丁）。
- (七)競爭分析（丙）。

命題七：現階段國內銀行設立的據點集中在各金融中心，而這些金融中心係位於政經情況穩定的國家。因此國內銀行在經營環境分析中，並未就國家風險分析單獨加以評估。

說明：國家風險分析在一般國際性大銀行設立海外據點評估上，是很重要的考慮項目，而現階段國內銀行設立的海外據點集中在國際金融中心，發生國家風險的可能性較低，因此國家風險評估並未單獨設欄，而是隱含的（Implicitly）被納入選定國際金融中心了。

命題八：海外拓展經驗較豐富的國內銀行，在經營環境分析上，較能兼顧到總體環境與個體環境分析。

說明：海外拓展經驗較豐富的國內銀行，由於設立分支家數較多，且分支機構營運的時間較久，與母行資訊交流的結果，可以進一步修正經營環境的分析方法，使此分析更能兼顧到總體及個體環境的分析。

五、組織型態選擇

國內銀行為何偏愛分行的型態？分行（包括代理行）是各國銀行最普遍的分支機構型態，但一般國際性銀行多半是先設立代辦處，俟市場業務需求量大時，才升格為分行。但國內銀行則多數直接設立分行。

乙行選擇直接設分行的理由是：

- 1.分行馬上可以營運，有營運收入可以攤銷部份費用，
- 2.分行能發揮銀行服務的功能，
- 3.基於競爭的考慮，若同業已開設分行，而自己只開設代辦處，則業務可能流失到競爭對手處。

丁行的理由則是：

- 1.海外分行監管原則與國內分行相似，且可以承作一般銀行業務，
- 2.分行是以母行資本額為基礎，可以提供大額授信，
- 3.基於「母國管理」的原則，客戶對分行較有信心，利於業務的拓展。

命題九：若非當地法令規定須先設代辦處或只能設子公司，或對分行有不利約束條件，國內銀行海外據點，大都選擇設置分行這種組織型態。

說明：國內銀行海外據點大多經營批發式銀行業務，組織規模不大，和代辦處比較：

- 1.分行可以經營一般銀行業務，
- 2.分行能達到訓練人才的功能，
- 3.基於競爭考慮。

故多數國內銀行選擇直接設立分行。

六、成本效益分析

成本效益分析的評估方法為何？經濟效益與非經濟效益如何評估？其重要為何？

成本效益分析是評估任何一項投資，未來所可能產生的經濟及非經濟效益。一般海外據點規模不大，費用支出相對於母行而言很小，故經濟效益較不受重視；尤其海外拓展初期，其海外分支機構常需數年才能達損益平衡，故各銀行反而較重視非經濟性的報酬，如人才的培訓，業務操作技術的提升等。

四家銀行在成本效益分析的作法上，歸納如下：

1. 作為決策的參考，真正受重視的是整體經營環境定性的評估，
2. 市場環境變化快速，定量之分析準確性不高，
3. 非經濟效益的評估反而影響決策的形成，
4. 一般以三至五年達損益平衡為目標。

命題十：「經濟性效益」與「非經濟性效益」對海外據點設立決策的影響力，取決於何者對總行整體營運目標所提供的價值較高而定。

說明：損益平衡分析是定量的評估方法，主要是評估其經濟性效益對組織的貢獻價值，「非經濟性效益」則是一項無形的資產，很難加以量化，但其重要性不一定亞於經濟性效益。因此，二者對於海外據點設立決策之影響力，是依銀行整體目標而定。

肆、結果與建議

一、研究結果

本研究深入訪談四家國內銀行，從「決策制定程序」及其相關的「可行性評估」來了解海外據點從評估到設立完成的整個決策過程。根據前一部份的命題發展，可歸納出以下數點結果：

(一)本國銀行設立海外據點主要考慮政策性目標及經濟性目標的達成。經濟性目標係指設立海外據點所能獲得的經濟性報酬。政策性目標包括政府的政策性目標及公司本身的政策目標。經濟性目標及政策性目標兩者同時引導決策的制定，至於其重要性則視銀行本身的經營理念而定。

(二)在經濟性目標的假設下，銀行的海外拓展基本上是業務導向；即是屬於追隨顧客的國際化型態。銀行提供的海外金融性服務是企業國際化發展造成的衍生需求，即先有企業國際化再有海外金融服務。

(三)目前新設的海外據點集中在與我國經貿往來密切國家之區域性或國際性金融中心，例如：紐約、洛杉磯、東京、香港、倫敦、阿姆斯特丹、法蘭克福等地。

(四)經營業務以批發式銀行業務為主，主要有：

1. 貿易金融業務——原在國內銀行辦理的國際金融業務之延伸。
2. 資金貸放融通業務——放款的主要對象是貿易融資需求或國內企業海外投資的資金融通。
3. 國際金融業務——如國際貨幣市場操作，金融期貨，選擇權，聯貸等。

目前參與程度仍低。

(五)初期營業目標，以收回原先透過通匯行辦理的業務為主。主要是貿易金融

相關的業務。

(六)各銀行海外分支機構將來的主要競爭對手將是國內同業。因為：

1. 各銀行海外據點的目標顧客相同，業務來源重疊。
2. 各銀行提供的業務同質性高，彼此並無獨特的利基。
3. 目標客戶集中地區是吸引各銀行的主要地點，可能造成激烈競爭。

(七)在組織型態上，國內銀行偏向於直接設分行為主。由於海外分行規模小，營運費用不高，多數銀行在成本效益的考量下，傾向於直接設分行。

(八)「經濟性效益」及「非經濟性效益」兩者皆是決策形成的參考依據，並不以獲利能力為唯一指標。海外分支機構設立能帶來的非經濟效益主要有：

1. 國際金融人才的培訓。
2. 商情資訊收集的功能。
3. 銀行企業形象的提昇，符合國際化發展潮流。
4. 資金調度清算的功能，提高資金的運用效益。
5. 配合政府政策，服務本國廠商及華僑。

二、研究建議

依上述之研究結果所得，可以就銀行業界在籌設海外分支機構之決策上，提出下列的改進建議：

(一)國際化發展策略與目標上，建議銀行界在外在經營環境及本身資源能力綜合考量下，擬具未來發展策略及制定明確的目標；以發展策略來指導國際化的發展方向，並以目標作為策略執行評估的依據。

(二)地點評估上，建議加強幕僚單位的研究功能或委託專業研究機構辦理。

(三)在設立據點的選擇上，國內銀行不宜太集中於特定的市場或追隨同業的地點。此外，香港雖為國際金融中心之一，但隨著1997年的到來，也應加上「國家風險」監測與評估的項目。

(四)在業務來源開拓上，建議與國內企業加強合作關係，如透過國內母行與跨國公司在國內母公司連繫；或國內母公司提出保證，作為海外子公司貸款之債信基礎。

(五)在金融法規的分析上，應特別重視稅賦的規定；雖目前海外分支機構大多處於虧損狀況，但若未來經營轉虧為盈，則課稅原則及稅率是相當重要的評估因素。

以上述之建議，參酌圖 1 之研究架構，吾人可以重擬一套較適切之決策模式，如圖 2 所示。相對於圖 1，商業銀行之國際化發展策略與目標之形成，必須透過其本身資源條件與環境對其勞務需求兩項因素加以塑造；而在設立海外據點之決策上，無須經由行裏之國際化發展單位，依據該行與他行之國際化經驗，進行檢視。此時，設立海外據點宜視為併購與開發國際業務之執行方案，亦即此三種決策，均可為達成國際化發展目標之手段，如此之決策發展可較為完整，符合企業化經營之原理。

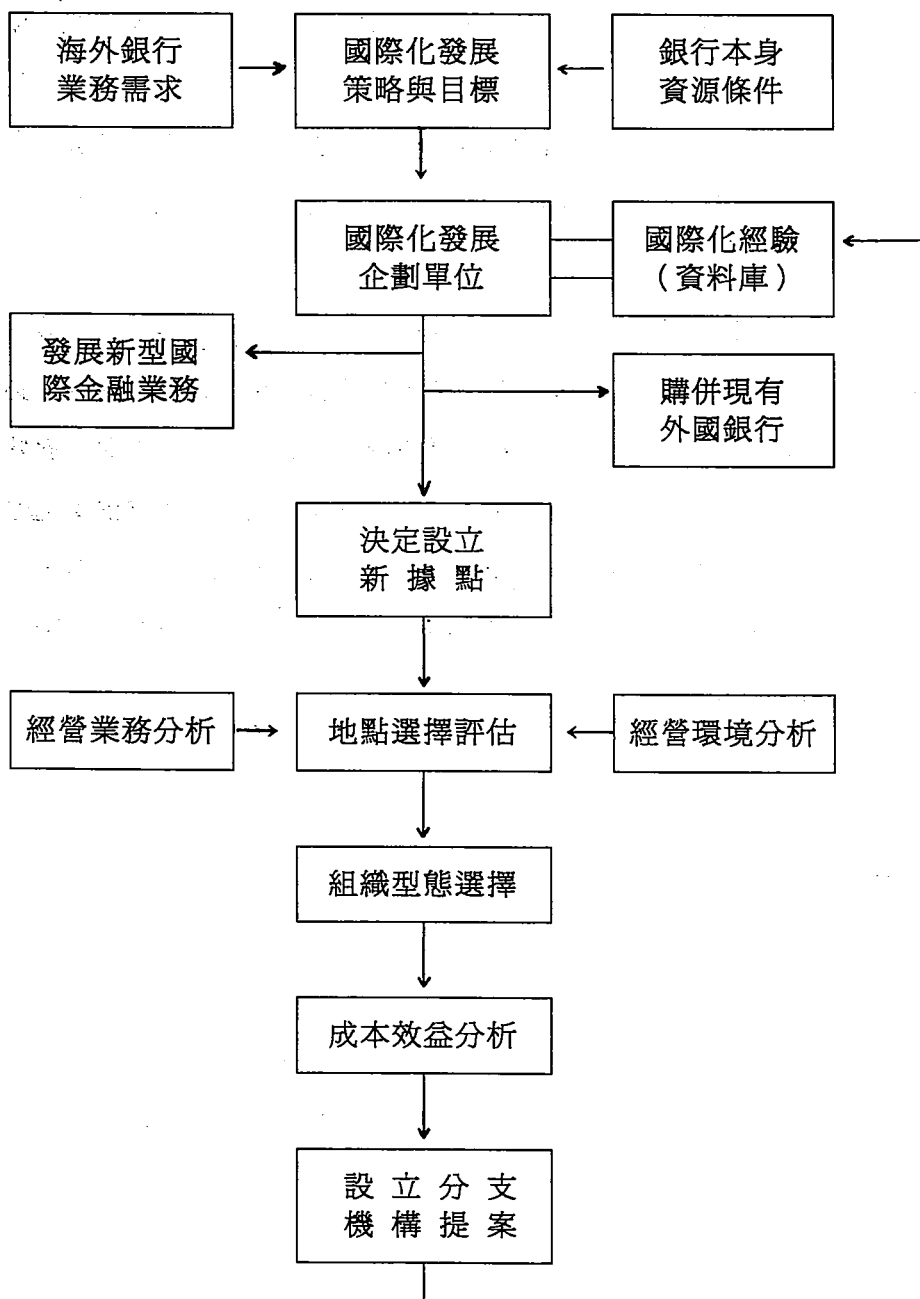


圖 2：銀行設立海外分支機構決策程序之建議

參考文獻

一、中文部份

沈臨龍，我國銀行國際化發展與政策之研究，台北，儲委會金融叢書，民國77年10月。

邱滄洋等，赴美英國倫敦學習本行倫敦分行之經營管理方法並了解倫敦金融經濟情形以配合業務拓展報告，第一銀行研究報告，民國76年2月。

耿正芳，國外分行設立之地點及可行性，華南銀行國外管理部研究報告，民國79年。

梁國樹，金融自由化與國際化，臺灣經驗新階段研討會，民國79年2月。
康富藏，投資計劃評估，台南：大行出版社，民國78年。

陳超，國際銀行之海外發展策略——兼談我國銀行海外發展途徑，政大國貿研究所未出版的碩士論文，民國69年6月。

黃得豐，銀行應積極增設海外分支機構，臺灣經濟金融月刊，民國74年7月。

賴日錄，本國銀行發展國外分支機構之探討，一銀專題研究叢書，民國75年10月。

賴明佑，華南銀行擬於美國洛杉磯、紐約、舊金山等地區設立分行計劃書，華銀國外管理部研究報告，民國75年。

羅際堂，赴歐、美、考察外國銀行分支機構經營狀況，暨我國銀行設立分支機構之可行性報告，華銀月刊，三十三卷一、二期。

二、外文部分

- Archer, E.R., (1980) "How to make a business decision an analysis of theory and practice," *Management Review*, 69: 43-47.
- Cawtwell, J., (1991) "A survey of theories of international production," in C. N. Pitelis and R. Sugden ed., *The Nature of the Transnational Firm*, 16-63 London: Routledge.
- Dunning, J.H., (1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions," *Journal of International Business Studies*, 1989: 1-31.
- Kammert, James L, *International Commercial Banking Management*, AMA-COM press, 1981.
- Shapiro, Alan C., "Risk in International Banking," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, December 1982: pp.727-739.
- _____, "Currency Risk and Country Risk in International Banking," *Journal of Finance*, July 1985: 881-891.
- Simon, H.A., (1983) *Reason in Human Affairs*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- _____, (1987) "Making Management decisions: The role of intuition and emotion," *Academy of Management Executive*, 1: 57-64.
- Swobodo, A. K., "International banking: current issues in perspective," *Journal of Banking and Finance*, Sept. 1981: pp.323-643.

ANALYZING THE DECISION-MAKING PROCESS OF ESTABLISHING
OVERSEAS AFFILIATES OF COMMERCIAL BANKS IN TAIWAN

Yi-Long Jaw *

趙義隆

ABSTRACT

Through case analyses of major commercial banks' establishment of their overseas affiliates, the paper derives critical hypotheses regarding their decision-making process. Arranged by major steps in the decision-making process, these hypotheses are: (i) there are also political or governmental policy considerations in establishing overseas affiliates besides economic motives; (ii) major targeting sites are located at international financial centers where also resides principal clients of commercial banks in Taiwan; (iii) trade financing is the major scope of business, whereas involvement in operating international financial instrument are minimal; (iv) banks with more overseas experiences perform environmental analysis more comprehensive; (v) branch is the preferred type of organization for overseas affiliates; (vi) in addition to financial returns, non-economic benefits are estimated in the cost-benefit analysis. Based on rationality of the decision-making process and relativism of systems approach, the author formulates an improved framework of decision-making process to facilitate commercial banks in establishing overseas affiliates.

Key Words: overseas affiliates, decision-making process, commercial bank.

* Associate Professor Department of International Business College of Management National Taiwan University