

# 親善夥伴之旅——

## 新加坡紀行

文 / 逢甲大學 合作經濟學系 林瑞發 副教授

午夜丑時過後的逢甲校門聚起了一小波人潮，最早的合經系郭迪賢主任，繼而到達的劉文榮前主任和林瑞發老師，主婦聯盟謝麗芬理事主席和李桂秋組長，以及企管系曾欽正主任，儲蓄互助協會的莊金生理事長、柯炎輝秘書長、繆文蔚組長，大伙終於在破曉時刻集結完畢，就朝向南洋的珍珠之國——新加坡邁進，展開親善夥伴之旅。

### ■ 分頭並進，開拓關係

早起鳥兒的叫聲迴蕩在鮮活的晨光裡，將眾人從睡夢中喚醒，梳洗完畢盡情的享用飯店準備的各式餐點後，激發了眾人展開行程的動力，協會旋與英康展開業務對談，而學者們和謝理事長則前往南洋理工大學進行拜會與瞭解，以謀求彼此進一步可能合作的空間。

擁有全國最大校地建築且歷史悠久的南洋理工大學，坐落在新加坡難得的丘陵空地之中。南洋理工大學商學院令人驚豔的表現，早已獲得AACSB和EQUIS的認證，以及和世界先進大學同步的良好夥伴關係，不僅是康乃爾和MIT與卡內基美隆等歐美知名大學的易

地教學與實習，就連日本早稻田大學也願意以MBA雙學位來共同合作，尤其是配合中共高層領導所開設的策略性課程和應用性MBA學位，更是其特化的彈性課程區隔設計。多數純行政部門的領導人員也都以拔擢優秀的校友為其考量，特別是具有傑出表現的國外留學者。

大學相關簡報由學有專精的學術研究和行政人員共同擔任。首先由校友事務處的孫處長敏言先生擔任解說南洋理工大學發展的簡史，其筆路藍縷的創校過程與傑出校友的舉例說明，其中更涉及到其如何轉弱為強之關鍵時刻的奮鬥歷程，而近來可圈可點的優異績效自然不在話下，組織轉型的重點更是早就脫離了財務的束縛，邁向以教學研究為優越導向的具體做法。許丁宦院長的說明不但呼應如此的說法，更將實際教學研究方案作具體的介紹與說明。

### ■ 全國合盟，時代所趨

全國合作聯盟(SNCF, Singapore National Co-operative Federation)是由董事會與執行委員會所構成，並交由秘書處實際執行所有的年度與相關工作計

畫。這些工作乃是彙整了全國加盟的74間合作社的共同利益而成，在包含了160萬會員的組織之下，合作社的組織型態共分4種部門組態，包含全國職總下轄的9個合作社、信合部門的32個合作社、服務部門的19個合作社和14個學校合作社，目前的首要任務以增進組織治理以提升專業服務、提增社會責任以增進合作社自信、建立新合作組織以迎合社會經濟需求和透過策略聯盟來達成合作目的。

起源於合作運動的合盟，不僅是實務界的總聯盟更是彙整所有職工意志的最高介面機制，經由合作聯盟的共同聲援，更是結合所有合作宗旨的意識表示，在「團結就是力量，選票就是政策」的意念下，合作聯盟為捍衛所有合作社的個別與整體利益的正當性與合法性更是無與倫比，也絕不為當局或政治的甜頭或斧頭之利誘與威嚇所撼，因為今日不為捍衛民主制度與合作利益的鬥士，明日將成被人分化欺凌的羔羊，也因人人有此認識與抱負當然蔚為中流砥柱。

### ■ 合作聯盟，策略整合

職總所轄的9個合作社場，同時兼負時代福利啓蒙任務的重擔；其中更涵蓋了兒童托育(childcare cooperative)、住屋選合(Choice Homes Cooperative)、老人照護(Elderlycare Cooperative)、健康照護(Healthcare Cooperative)、英康

保險(Income Insurance Cooperative)、媒體廣播(Media Cooperative)、信用貸款(Thrift & Loan)、廉價超市(Fairprice Cooperative)和生鮮超市(Foodfare Cooperative)等九家全國性合作社，以符應照顧職工社會與經濟需求的社會責任之目標。

目前4種部門之合作類型的組態，除了全國職總福利策略聯盟的直接服務與經營管理合作社外、信用合作、服務部門和學校合作社的長期規劃與合作聯盟，更加落實保障廣大職業團體的職業服務和退休保障，更重要的提供職工自主自決、消費保障和公共利益的有利憑證，無須倚賴資方的施捨或政策的眼色。此外，尚有以合作社起家繼而轉型為跨國股票上市企業形式存在的康福(comfort)計程車公司，這些都是將合作社資本經營模式成為集資企業公司的成功典範。

### ■ 教師合社，資金控股

長久以儲互社形式存在的教師合作社，則因持續無法與銀行低利競爭，面臨資金過剩而難以成功貸款的困境。在鼓勵創業與投資的時代趨勢中，嘗試將資金轉為投資成立控股公司，試圖以投資獲利的回收方式創造更大的利益。並且把原有社員貸款利基加以擴大，同時配以額外附加服務和減費優待，以促進原有信貸利益。差別存款總額利率、股利分紅計畫、多元附加保險和超低會費

制度幾乎成爲其起死回生所倚賴的經營支柱。合作社的企業化經營夥伴因此成爲主要目標。

如何整合合作社之會員基礎組織和公司企業之事業經營模式，在會場引發了一場熱烈的探討與分享，尤其是在跨事業模式的經營整合方法與社會法律介面的突破，在跨國企業經營與社會文化的比較，更是必須放在歷史淵源與發展所不可或缺的考量，席間教師合作社不同世代幹部所形成之代表與傳承雙重任務功能的意味濃厚，合作聯盟的李經理立本先生更以英國萊斯特大學之合作碩士有效的承替跨國聯盟之關鍵角色。

## ■ 瞭解英康，盡情溝通

本次行程的重頭好戲—職總英康保險合作社的正式登場。職總英康合作社於1970年由新加坡職工總會極其隸屬機關籌措基金120萬坡幣成立，在儲蓄自助、保障保險和社會財務等三大宗旨的共同推動下，提供壽險、產險和醫療等各項服務，以最低成本和盈餘分派等合作經營方式，超越一般商業保險模式獲利模式，這不唯是組織治理、策略聯盟與專業經營的成功範例，更是合作社跨足保險業務的成功案例。

英康不僅大方揭露其經營策略和行銷服務的手法，並將最新客服部門和附加服務搭配輔弼，以其降低成本和提升業務績效。一四原則的採用不僅能夠回應即時的需求和問題，更是確保全面服

務品質管理各個環節之關鍵的具體做法，同時更將行銷服務與訓練方法加以整合，藉以降低理念隔閡和創造獲利之夥伴關係，在多語多元的社會環境進行低廉有效的服務水準。個人中央提存基金(Central Provision Fund)的結合運用，更是創造客戶與合作社雙贏的有效信任關係。

## ■ 精力充沛，學習組織

有效能的卓越組織績效常有賴於精準的領導人，英康CEO陳欽亮先生同時擔負啓迪青少年智能和高等教育與經營英康的重要社會責任，能夠與自我期許甚高的人物相處當然令人感受相當壓力，然而這也是激發個人潛能最有利的直接方法，只是一往直前的大無畏精神，不免有時會令人感嘆因爲無法隨時迎頭趕上而有喘不過氣的負擔。

戰戰兢兢因此成爲英康惕勵激發員工的潛在動力。加上陳總經理順興望之儼然與即之也溫的特質，以及Wah Wei和福安兩位能幹經理的輔佐，以及匯集來自各方的新加坡菁英，強力有效的專業團隊當然能夠發揮既有的效能。難怪當其他保險團隊戲謔攻擊英康是「馬上完蛋」的流言，能在短時內即被迫解爲破蛋而出一路長紅的成長業績傲視群雄，風水之說見仁見智總須賴天時、地利與最重要的人和。

## ■ 客服部門，有效行銷

英康客服部門之報告補強落實晨間報告的細節與實務部分。線上保險和關係中心整合的保險創新行銷，不但整合服務的整體成本效能，更能將保險很貼近的成爲個人生活型態與生活品質的一部份；電腦化的即時處理與監控統計更是結合4C的業務服務，透過線上及時間控制的服務品質和安全管制，更是確保強大資料庫的有利保障。多元開放社會的多語結構文化，促使新加坡走出屬於合作社自己所能經營的路。不僅能夠保障社員利益，更創造肩負社會與經濟責任的合作之路。

## ■ 全國職總，保障權益

坐落於高聳大樓的全國職總是本次正式拜會組織的最後一站。職總的目標在協助全民就業、提升職工地位和建立廉能工會，隨著獨立建國思潮興起、生活品質改善、增加勞工潛力、薪資保障改革、國際競爭衝擊和迎向知識經濟等時代任務發展，職總仍爲主動自發的工會結構，同時結合附屬工會和附屬協會等不同成分之勞工發揮團結的力量。

勞資政三方協商成功所代表之多贏策略的具體展現，國會內閣制對資本與勞力的平衡關係，繫乎彼此共生的利益關係。透過代表制所形成的組織治理結構，不但同時融入三方的組成，更希望經由協商替代抗爭的形式，保障彼此共

同的利益。爲了更加落實保障勞工利益，不但增加勞工康樂設施以維持其身心健康外，更透過合作社員組織的經營管理模式，完整建構各種社會福利措施與服務，以各種自發組合而成的九個合作社組織來直接落實服務社員的任務。

## ■ 延攬人才，擴充師資，南島盛情，滿載而歸

相聚時光總讓人感到倏乎，離別之前，逢甲大學與英康保險合作社相互期待能夠提供研究生實習、聘任陳總裁和能有進一步學術研究等合作計畫。

南洋理工大學過去曾經面對一段辛苦的歷程，然而在追求國際卓越的認證過程中，卻是一馬當先的領先許多國際知名大學，一頭竄起在強敵環視的亞洲國家裡。英康保險合作社以異軍突起的經營形勢，勇奪保險業的數項冠軍，並且超越商業模式的營運績效。全國職總以創造勞工利益和社會地位爲職志，多年來不唯確保勞工權益與福利，更是擔負照顧勞工社會與經濟之社會責任，並且構築多贏局勢的重要功臣。多元民族的自決與睦處更是積極營造社群繁榮的重要基石。

## ■ 回首來路，他山之石

回首這趟南島之旅，考驗的豈是曬黑的皮膚，衝擊而感受良深的充實心靈更是回盪不已，相信這次的拜望結識之旅不僅加印象深刻，後續的友誼合作將更值得開拓。

