

# 以 社員導向

## 創儲互社

## 經營利基

**最**近協會安全基金組提出「先進、專業、服務」的口號 (slogan)，揭示該組的工作使命 (mission)，引起許多同仁奇異的眼光，甚至大惑不解。事實上該組在近兩、三年來，一直默默地實踐它的使命——為因應社員的需求，不斷地修改各項互助基金之條款；為因應時代需求，不斷地推出新產品；為因應服務品質的提昇，工作人員不斷地在保險專業領域吸收新知；為因應普及社員的福利，不斷地翻新研習教材……等等。把口號提出來，是為讓該組工作同仁時時自我警惕，務必將“使命”落實於日常行動中。

同樣地，儲互社也都該當有自己的“使命”，並以“社員導向”的經營方式去實踐它。唯有如此，儲互社的成長、茁壯甚至永續經營，才有可能成為事實。

上個月，舉世聞名的管理大師 Ken Blanchard 應邀到台灣演講，他以面對 21 世紀的挑戰為題，提出“21 世紀組織生存之要件”，他說，在 21 世紀任何組織的生存都要符合四個要件：顧客導向、成本效益、快速與彈性、持續的進步。我們的儲互社，也是一種組織，社員是它的老闆，也

□ 安全基金組 曾鼎煌

是它的顧客。它若想要在 21 世紀生存下來，絕逃不出 Ken 所提出的四個要件。在全國 360 多個社中，已有一些社具備了上述的四個條件，足以面對 21 世紀的挑戰，然對大多數的社來說，頂多具備其中一~二個要件，若不想辦法加強補足，則面對未來強大且多樣化的競爭，遲早會一一敗下陣來。

那麼社該如何加強經營的力道呢？我們先就 Ken 所提的四個要件和儲互社的經營特質加以印證，答案就自然會顯現出來。

### (一)顧客導向：

這點是儲互社最關鍵性的生存條件，因為儲互社是非營利的，它是因社員而存在，以服務社員為目的，凡社都必須充分掌握社員的特質及其需求，提供適足的服務來滿足社員的需求，如提供便利的貸款手續，適足的貸款額度，開辦優先股業務，開辦社員團體互助基金、平安儲蓄互助基金，發行簡明易懂的通訊，舉辦旅遊休閒活動，在社員教育時兼做健康檢查，寄送生日卡、賀年卡等，總之平時多給社員一點心，就足以換取社無限的發展空間。



### (二)成本效益：

說到成本，儲互社常以超低的成本經營業務而引以自豪，例如，有些社向教會借個辦公室，買個櫃子，再向教會要張舊的桌子就辦起公來，而且辦的有聲有色。有形的成本確實很低，然而儲互社的最大成本支出是無形的，是一種機會成本，它就是全體理監事所奉獻的時間和精力，特別是社長、司庫、貸款委員付出最多，如果把它換算成現金價值，則儲互社的經營成本就高的出奇了。這是經營儲互社在成本效益上最特別的地方，也是儲互社早期賴以生存之命脈。但隨著儲互社的業務發展，規模逐漸擴大之後，這種成本會逐漸被專職工作人員的薪資所取代（但不會完全被取代），最主要的部分先是司庫，然後貸款委員、教育委員，到最後理監事所能投入的可能只剩下每個月一次

的會議時間。在這漫長的移轉過程中，如何有效控制成本，則是一門高深的學問。有些社業務已經大到一個規模了（如資產二千萬元）仍捨不得聘請專職人員，有些社聘一個專職人員後，不管社成長得多大就是捨不得再聘第二個。有些社對專職人員的薪水斤斤計較，總是要求他們也要犧牲奉獻。有些社成長到某個規模之後，理監事開始想辦法花社的錢來慰勞自己的辛勞，總之儲互社的成本效益，在社的成長過程中，會出現調適不良的情形，過與不及都會影響社的經營效率，工作態度不佳，分紅低，福利差……等等的經營結果就會相繼出現。去年，有一位逢甲大學合經系教授，以“儲互社的經濟規模”為題，研究儲互社的經營效益，結果發現儲互助資產到達二千萬元以後，經營得當的社會快速起飛；而一些不太用心經營的社，會有浪費的

現象，成長速度也因而慢了下來。總之儲互社的經營，無論在任何階段，一定要注重經營效率，只要能產生“低投入，高產出”的效果，該花的錢不要省，不該花的錢不花，如果因此讓社的盈餘增加，也是屬於全體社員的。只要社員滿意，社的業務發展就會充滿了生機，無可限量。

### (三)快速與彈性：

目前的社會瞬息萬變，將來變的速度會更快，儲互社規模小，組織單純，向以決策快速著稱，儼如一頭花豹，動作快速敏捷，但是隨著社的規模擴大之後，有些社的理事會就不單純了，意見多談不攏，甚至分派系，彼此你來我往，各持己見，常常出現議而不決的情況。更甚者專職工作人員，也各擁山頭，捲入理事會的是非圈。決策品質與速度大打折扣，連帶的“貸款政策”及“資金調度”都趨於僵化，服務社員的品質也跟著低落下來。另有些社完全由一二個英雄人物在領導，這些英雄一旦倦怠或殞落，社就會停滯發展或因群龍無首而關門大吉。



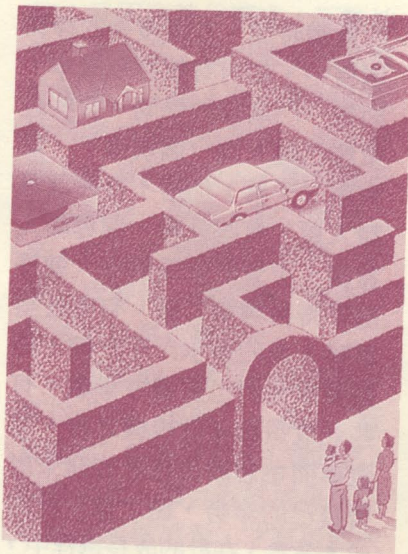
儲互社是一種合議制的組織，理事會能團結和協，議事才會快速且富於彈性。在美國有一位叫水牛比爾的人，打著誑語說，他一天可以殺死一千頭水牛，大家都認為不可能，事實上他做到了，他作法是：先殺了水牛的首領，其他的水牛就會彼此鬥爭，直到找到另外一個首領，再來，他把首領逼落山谷，其他水牛也跟著跌下山谷。我們儲互社的領導只有少數是水牛式的，而大多數是屬於雁子式的。什麼是雁子式的呢？雁子在飛行的時候一定是集體行動，而且是呈V字形，當頭頭遇到困難時，其他的雁子會自動接替，如果你仔細觀察，他們是每一隻都可以當首領，而且當他們降落時，也是一隻隻地降落，不會盲目地跟從。也就是說這些社的理事會很注重團隊作業，但也能獨立判斷，能適時地察覺社員的需要，想出可行的方法，在理事會議中提出，讓理事會不時為社員的福利充分討論，作出應興應革的決策，造福社員。

自古以來雁子就這樣生活著，往後它們也會以這種獨特的方式繼續飛下去，而我們儲互社呢？理事諸公是否也有信心維持決策的快速化、彈性化且優質化？是否隨時培養優秀

人才，讓儲互社的命脈生生不息？

#### （四）不斷進步：

聘請專職人員，辦理優先股，辦公作業電腦化，社員教育通訊化等等，社花了大筆資金，從事上述事項的改革，無



不是爲了提高工作效率，節省社員的等候時間，滿足社員的需要。

儲互社的社員，都是大社會的一份子，他們每天接觸到金融服務，絕不只儲互社一家，比較服務品質的機會多的是，特別是金融自由化後，金融機構如雨後春筍地冒出來，服務科技日新月異，昔日理想中的電子銀行，也已相繼出現。我

們儲互社一定要重視這些現象，隨時加強內部管理，適時適地提昇服務社員的科技。在經營上採取三足鼎力的企業觀，亦即像一個三腳凳——一腳是社員，要以社員爲尊；一腳是理監事及專職員工，要充滿智慧，認真工作；另一腳則是財務，要讓財務健全，資金調度靈活。在三支腳的上面則是人格與原則，人格是說到做到，原則是指誠信原則。

綜上所提出的四個生存要件，以“社員導向”最爲重要，其他三個要件可以說是繞著“社員導向”而存在的，儲互社的幹部，一定要凡事以社員的需要爲優先考慮，盡量快速地滿足多數社員的需要。而社幹部想要了解社員的需要，就要做效老鷹，常常翱翔在天空，發揮遠見及寬廣的視野，俯視社員的生活，發掘他們的需求。而不要像隻鴨子，平常不用頭腦，只會呱呱地抱怨社員不好款待。☹