

●經營管理

儲蓄互助社價值之實況



舉 凡組織及其基業要長存，一定要靠組織成員的共同努力，特別是在未來知識及資訊將成爲最高品質的權力，人力資源則是最重要的資產。組織的經營者要如何透過資源／權力之取得與運用，以“帶動全體心智創造價值，贏得競爭”將是組織維持生存與成長的關鍵。換言之，組織的經營是要把它的長處的價值充分發揮以吸引客戶產生購買／使用動機，並在客戶使用後感受到物超所值而再購買，同時想把好東西與好朋友分享，主動介紹他們的親朋好友購買。在作法上則運用知識、資訊、人力，和客戶充分溝通，引發雙方的良性互動循環。在互動的過程中，任何與客戶的接觸點上都能讓客戶充分了解資訊，滿意服務品質，也就是說，從客戶開始對組織的認知，收集資訊、商談、訂約、付款……售後服務等，每一個接觸點，都要讓客戶滿意。

就儲蓄互助社這個組織來說要經營成功，也不脫上述之模式，茲以儲蓄互助社的價值爲經，再以“價值實現”之作法爲緯，剖析儲蓄互助社的功能及

/安全基金組 曾鼎煌組長

社員滿意經營之策略與技巧。

一、儲蓄互助社的價值：

●儲蓄互助社的基本價值：

(一)積少成多，累積財富：凡社員均享有儲蓄股金的權力，也負有儲蓄股金的義務，社員大多被要求每月儲蓄，金額大小則沒有嚴格限制。社員入社後就在這種軟硬兼施的規定下，逐漸累積財富，也同時累積個人的信用度及分配股息的額度。這個看來不起眼的功能，發揮了小兵立大功的價值，全國17萬社員，大多數因著儲蓄互助社，在無意間累積了一筆錢財。

(二)生活貸款，好借好還：這個項目，可說是儲蓄互助社的最主要功能。社員儲蓄的股金，它是社的資本，社透過相關的貸款規定，即可接受社員的借款申請，把錢借給社員使用，一般情況下社員可以感受到的服務是：借款金額適中，借款手續簡便，還款方面又可依本身的還款能力在一定期間內分期攤還本息

●經營管理

。社員只要把儲蓄互助社定位爲生活融資的消費性金融機構，再配合適度的消費理財技巧，一定能讓社員“借”的適時適度，“還”的輕鬆愉快，深深感受到儲蓄互助社實在、方便的價值。

(三)社會教育，充實生活：終身學習，已成人類生活的一項新指標，儲蓄互助社正好爲社員提供絕佳的學習機會——社員教育活動。只要社幹部（特別是教育委員會）多用心設計教育內容／活動項目，把每年二次的常年教育主題和社員生活緊密結合，諸如飲食保健、非常理財、交通安全等一定能讓社員熱心參與，獲益良多，進而充分體會到儲蓄互助社潛移默化的價值。

(四)民主參與，關懷權益：一年一度的社員大會是社員管理儲蓄互助社的最具體表現（表示），我們常說儲蓄互助社是由社員擁有、使用及管理的組織，其中社員最能體會的是使用的價值（存款、借款、還款），至於擁有及管理的價值，則要在社員大會中行使權利，才能體會出來。在社員大會中檢視儲蓄互助社的年度營運成果（目標達成率），提出對儲蓄互助社有益的建言，投下神聖的一票、選舉心目中的理想的幹部等，都是社員管理儲蓄互助社的具體方式，

與一般公司行號的股東大會比較，儲蓄互助社的社員大會強調由社員親自參與及一人一票，展現出真正“民主參與”的價值。

●儲蓄互助社的附加價值：

(一)理財習慣之養成：所謂理財不外開源、節流，只有這兩方面都能好，財富才能不斷累積，才能用來提昇生活水準；若能善用財務槓桿原則，更能活用貸款資金，增加收益。儲蓄互助社的社員與社的往來之間，除了開源方面，社較無法著力外，其餘儲蓄習慣的養成、活用貸款改善生活，節約用度、有計畫還款等能力的培養，均在默默的互動行爲中形成。有些資深的社員早已透過儲蓄互助社

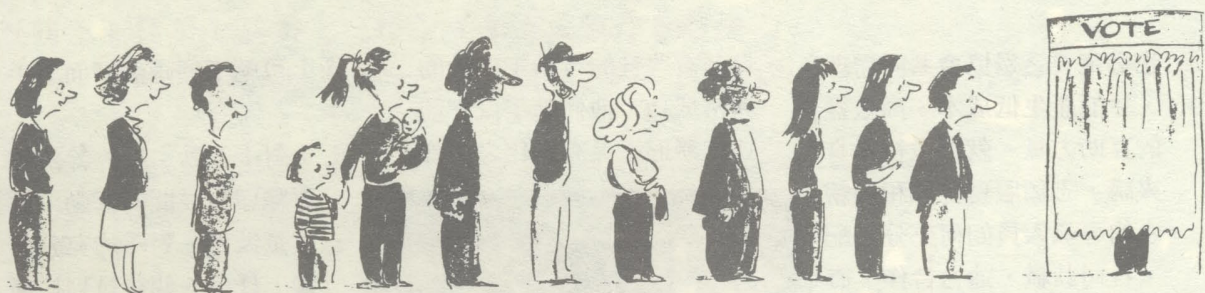
成良好的理財習慣，成爲他生活中的一部分，甚至在無意間影響到週遭的親朋好友。價值隱中帶顯，深具特色。

(二)保險保障之提供：儲蓄互助社經營成功的利基，除了自我定位爲“中下階層百姓的生活融資機構”，及志願服務幹部的熱心作爲外，首推“互助基金”功能的發揮。但是互助基金的作用不是佔在第一線，而是在第二線，以支援的性質，將儲蓄互助社的服務工作的價值極大化，例如將社員股金存款的價值加倍化，將社員貸款和股金存款的對比價值數倍化、尊嚴化（不留債務給遺族）等。而且大部分的互助基金是社自動免費奉送給社員的，無論社員了不了解各項互助基金的

內容，身爲社員的一天，即被賦與這種價值，社員的身價絕非一般組織的會員所能比擬。但是，社員能否充分



●經營管理



享受這種價值的好處則要看社員本身是否扮演稱職的社員（定時存款、明智貸款、按期還款並熱心參與其服務項目，例如參加教育活動，參加社員團體互助基金、參加平安儲蓄互助基金等）。

二價值實現之戰略與戰術

●儲蓄互助社定位的取捨大不如小，小不如深

儲蓄互助社為什麼要定位？為的是確保它存在的目的及存在的價值——為社員所擁有，因服務社員而存在，身為單純的基層金融，亦即儲蓄互助社是“因何而來，應走向何方”要清楚明確，才不致於迷失方向，模糊自己角色和功能。儲蓄互助社定位清楚後，就衍生了一系列的遊戲規則，相關法規加以規範，往後的營運規模，營業項目均會在一定範圍內運作。因此一個成功的儲蓄互助社，規模大小不是絕對因素，“定位資訊”是否透明化，亦即是否

讓全體社員都充分了解社的運作模式，營業項目及能力限制，才是關鍵因素。儲蓄互助社當然需要起碼的經濟規模（如社員 500人以上，股金 2,000萬以上）才能充分運作，讓社員感受到它的效益，但不能一味地求大，營業項目也不可罔顧風險巧立名目胡亂擴張，股息分配也應有所限制，不可無限制地追高。應定位於規模適中，追求深耕，全員服務，普遍照顧每位社員的權益，讓社員充分滿意，如此穩紮穩打，在穩定中求成長，才能追求永續經營。

●注重成本效益：

儲蓄互助社雖係非營利組織，但注重營運績效（努力追求低成本、高效益之經營成果）則是全體社員所樂見。具體做法分三方面進行：
 (一)活動之整合：儲蓄互助社價值要極大化，必須以整體的表現，來滿足社員的需求，亦即讓社員從各個層面各個角度充分感受到儲蓄互助社價值的存在。（在儲蓄互助社和社員間的

各項互動中均能將儲蓄互助社價值活動的四個構面——1.特色 2.利益 3.附加價值 4.社和社員之互動關係，環環相扣地呈現出來）例如：社員到社儲蓄股金時，必須強調持續存入／存入後對個人對社產生何種好處／它有何附加價值（L S）、常和社往來因而良性互動強化等，再如花錢辦理社員旅遊教育活動，除了選活動地點，妥善安排活動內容外，一定要將儲蓄互助社的各項價值充分傳達，俾能產生績效，亦即不要純為旅遊辦活動，起碼在活動中說明社目前的營運狀況，需要社員做那些方面的配合，社員可獲得那些額外的福利（如存款競賽）等。

(二)資源有效運用：團結就是力量，儲蓄互助社的資源運用，必須以整個運動系統為考量，充分運用，才能避免重複動作的浪費現象，例如社員教育／準社員教育，可由社的幹部充任講師，但教材、教具之製作與供應可透過分會或協會統一供應，才能降低成本，提高效益，再如穩定基金、互助基金等互助事項

●經營管理

也必定要透過協會共同辦理，才能產生低成本、高效益的互助力量。就單位社本身來講，志願服務幹部和領薪水的專職人員如何充分搭配，各司其職，通力合作，直接關係到該社的營運成本和營運績效。

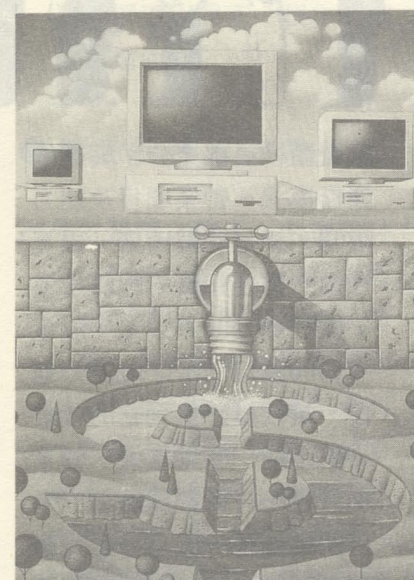
(二)資訊科技的有效運用：作業電腦化是典型的／基本的要求，熟練的電腦化作業程序，不只可以降低成本，增進效率，還可以讓社員感受到安全、迅速、可靠的價值，而產生信賴與支持的後續行動，如加強存貸款之行動、介紹優良親友參加儲蓄互助社等。

●注重關係行銷：

(一)儲蓄互助社的“服務行銷”就等於“關係行銷”

衆所周知儲蓄互助社非常重視“共同關係”，無論是社的社員組合，分會及協會的成員組合，均以“共同關係”為出發點，再加上儲蓄互助社的組織形態是一種合作組織，賣方係由買方共同組成，買賣一家親，比一般的會員制的“關係性”要強上好幾倍，再加上“模範章程”這個強而有力的“倫理規範”在主導社的經營管理，可以說儲蓄互助社的服務行銷是關係行銷的代名詞。

目前有些社的行銷工作做的非常成功，他們除了做好前述的無形產品有形化之工作



外，充分運用關係性，並加強關係性是另一成功要訣。有些成績較差之社，或是兩方面沒有做好，或是其中一方面較欠缺所導致，今後在這兩方面（有形化／關係性）多重視及加強，應可以在短期間獲得改觀。
 就儲蓄互助社的專職人員而言，他們肩負的關係行銷是雙重的，對外是社員，對內是理監事或是上司、下屬，要做好它們著實不容易，但若懂得運用關係性之強化技巧，做起行銷應可得心應手。
 (二)加強關係行銷就是在強化儲蓄互助社價值的傳達功能。關係愈好，即表示價值傳達的愈透澈，社與社員間水乳交融狀態，不是不可能的夢。技

術上可朝下列兩個層面著手：

1. 1對1互動：社的幹部和專職與社員間的互動，應盡量做到一對一的充分溝通，任何一個社員到社來存、還款或參加其他活動，一定要充分接納他（她），傾聽他（她）的感受或建議，再予適當的回饋。相對於儲蓄互助社的價值，社員的價值也充分受到重視，雙方的價值能互相充分表達後，重複交換行為才有可能發生且持久。“感同身受”是1對1互動價值的最佳詮釋。

2. 資料收集與建立：社與社員互動的基礎，在於社方是否建立完整的社員資料，資料愈完整、周詳，社愈能掌握社員的需求，而提供妥適的服務。而社提供的服務愈能讓社員心滿意足，則其價值愈高，能從社員身上獲得的回饋也愈多。因此社員資料之以集與建立是社方的基礎工作，項目愈多愈好，舉凡個人資料、家族資料、就業資料、興趣嗜好、財務狀況，與其他金融機構往來紀錄等，均在收集之列，若能透過電腦化來建立，則成本更低，更有效率，更有彈性（方便修改）。