



策略規劃

設定目標並排定優先順序
以確保你的儲蓄互助社總是能命中標的

譯自 Credit Union Magazine (P78~83)/September 1999
原著：Sheri Rothman
譯者：康建民

位於明尼蘇達州布魯克林市中心的Energy Family儲互社過去曾經是一個簡單又平凡的社。社長Teresa Weigel說：「我們有一個分社，辦公室由贊助人提供的，社務/業務則是由一群志願服務人員經營，只提供單純的儲蓄與貸款的服務，甚至沒有提供現金支票的業務。」

但是在過去四年中Energy Family儲互社變了，現在她在明尼亞波利斯市郊成立第二個分社，並計畫與另一個儲互社合併之後再成立第三個。此外，她已經是提供全方位服務的金融機構。

新的服務包括(可開支票的)活期存款帳戶、融資卡及ATM(自動提款)卡、貨幣市場帳戶、股票證明書、保管箱、個人退休金帳戶、語音查詢系統、財務規劃、給開車族使用的窗口及ATM設備、直接存款、夜間保管服務、信用卡、住宅貸款、信用貸款服務及其他不同種類的貸款等。

Energy Family儲互社是如何能在這麼短的時間內完成上述如此多的服務項目？答案是透過策略規劃，當然，也要貫徹其計畫。

「策略規劃」是建立一組目標並排定其優先順序的行動，而且它對所有儲互社而言是相

當要緊的，根據專家的建言，爲了要成功，儲互社必須瞭解到其使命及未來要走往何處。某位顧問說：「當許多儲互社爲未來作計畫時，大多數都沒有按照他們的計畫去執行。」很多都是掉入下列三種陷阱：一是有相互競爭的優先目標、二是對未來的使命不清楚、三是薄弱的計畫執行力。

為何要作計畫？

位於伊利諾州Warrenville, George Safford&Associates的負責人George Safford說：「策略規劃的目的在於回顧過去所經歷的、瞭解目前身處何處、以及計畫未來想通往何處。」他又說：「規劃過程的價值在於讓儲互社免於陷入從前的巢窠。」

舉例來說，確定你所研擬出的計畫，有助於跟得上當下的技術與服務的水準。服務於密蘇里州Independence的Rowland顧問服務公司的Rory Rowland說：「會加速儲互社老化衰退的因素，首推沒有及時提供最新及最進步的技術給她。」他又說：「這些提供新知的管道不時在改變，你必須在適當的時機提供最佳的服務。」

Weigel社長很清楚規劃的價值所在，尤其

是因為其總是帶給她的儲互社一個嶄新境界。她說：「策略規劃是非常地重要，絕不能只著重於已經做好的事情，而是要更加積極地面對正在快速改變的事務，策略規劃是我們生存下去的一個重要關鍵。」

規劃當然不是草率地就可完成，而是需要在一年內謹慎地經顧問的同意來做。無論選擇在一年中的什麼時候都無妨，祇要在每年同一時間內完成即可。Safford說：「大多數的儲互社選擇在八月至十一月之間來作計畫，因為那個時間也是在做預算的時候。」儲互社應該定期每月或每季審查其計畫是否按照原先預定目標執行，必要時也須作調整的工作。

Rowland說：「許多儲互社在遇到危機的時候才會偶爾作計畫，這對於儲互社的成長毫無幫助。」又說：「在永續經營的基礎下所作的計畫才有助於儲互社的改善及衡量達到成功的里程碑。假如你不去作計畫，那就等著接受失敗的降臨。」

規劃的藝術

儲互社要如何像工匠般地去雕琢其計畫呢？第一步就是引進外部對於儲互社事務有經驗的人士，請他們提供相關的工具、分析以及與其他儲互社比較的資料，同時也幫助規劃小組按照一定模式來成立。Weigel說：「他們有自己的議程並且會堅持完成它。」

規劃小組應該只由理事會成員、理事長及二或三個經理人員所組成。Weigel建議到辦公處以外的地方作計畫，她就帶著社裡的規劃小組成員到郊區的飯店作規劃會議，時間是從星期五晚上到星期天晚上。規劃會議的流程通常包含一些步驟，依據Safford的說法，首先要根據使命的陳述來決定目的為何，使命的陳述是以一或兩個句子來表達，其中包括組織的角色與定位、要做什麼及為何要這麼做等。

此外，Safford指出儲互社需要決定15至

20年以後希望的願景，其中應該著重於某些事務像是資產規模及潛在社員基礎等。在這方面，Safford也鼓勵儲互社要制定三或四項財務指標以作為每月或每年審查時，確定社績效表現良好的基準。通常這些指標一定為一般性目標，像是資產成長率、資本適足率、放款/資產比率、獲利率目標等。

儲互社應該瞭解到這些比率並非專指金錢的數額，而是與儲互社規模有相互關係。那些熟悉儲互社事務的人士也將帶給規劃會議一個關於儲互社經營環境較為詳細的分析，我們稱之為SWOT分析報告，它是以儲互社的優勢、劣勢、機會與威脅來做評估，且常常被用來協助瞭解儲互社目前所面臨的環境為何。

當儲互社以SWOT分析來做評估時，這些熟悉事務者著眼於以下三個部分：一、技術能力：儲互社能發展出切合需要的產品而且有相關技術支援嗎？二、學習能力：儲互社可以靠著電腦或人的因素在短時間內運作嗎？三、永續能力：儲互社是因為規劃或者運氣的緣故而能健全地運作？

SWOT分析也可以做管理功能績效的評估，包括貸款、社員服務、行銷、財務管理、技術管理、人力資源管理及社員管理層面等。規劃小組要決定這些指標及SWOT分析，並針對未來作腦力激盪以產生創意，然後，列出評估清單，決定未來12至18個月三件想要完成的潛在目標，並對其作優先順序排列。規劃小組應該針對每個優先目標作目標的陳述，有時評估清單上的項目可彙整成一個目標。

Energy Family儲互社每年將想要增加的服務項目結合起來轉換成目標，其他有關的目標則會在下一年訂定。舉例來說，儲互社首先要增加活期存款帳戶，伴隨而來的相關服務項目包括語音查詢系統、直接存款、ATM及融資卡以及信用貸款服務等。然後在儲互社增設第二個分社之後，隨著新設備的增添，社將提供

額外的服務項目，例如提供開車族使用的窗口與ATM設備、保管箱及夜間保管服務。

在確定目標之後，儲互社需要制定能達成目標的策略。服務於俄亥俄州西湖市Cardwell Group的Jim Cardwell說：「策略是指如何能達成目標的計畫。」策略一方面是確定儲互社未來要走什麼樣的路，另一方面也告知什麼路不能走。Cardwell說：「儲互社有時候結束營業代表的是一種策略執行。要清楚地瞭解策略並不是處於靜止的狀態，換句話說，就是不能太侷限，需要預留一些彈性空間以因應事物不斷的改變。」

他又指出：「必須要有策略性的選擇權而不是完美的策略計畫。假如你準備要執行完美的策略計畫，那代表你很快地就會遭遇問題。改變的重要因素為技術能力、競爭能力、監理規範及分布區域等。」儲互社應該將重心放在最後的結果而不是去追求達到結果的特效藥。每天需要完成的工作會隨著不同的人而有所改變。」

Weigel將計畫比喻成旅行，你必須對於可能發生的事物做好準備，像是遇到輪胎破了的問題。你可能必須花好幾天的時間去處理相同的問題，且需要經歷挫折的考驗。

在制定目標時，參考外界相關資訊是相當重要的。Safford說：「參考外界資訊的一種方法就是使用美國儲蓄互助社全國協會(CUNA)提供的儲互社環境偵測分析，是一份研究及更新資料的工具。」他又說：「這也可讓我們一探其他儲互社努力奮鬥的成果。」

Weigel說她也發現一些有價值的社員調查資料，透過問卷所蒐集的資訊指出社員所需要的是「免下車的服務窗口」及「保管箱」，因此，這些需求將轉換成有關的目標。另外，提供儲互社社員需求重點為何，規劃小組必須評估執行這些項目的可行性。

在明尼亞玻利斯市區是沒有設立「免下車

服務窗口」的必要，因此，就要查閱人口統計的郵遞區號資料來確定大多數社員住所位置分布，並在那裡設立分社。

她指出：「當儲互社在尋找機會時，也同時運用這些機會來量身訂定出其所需要的計畫。」舉例來說，她一開始想增加幹部的人數但受限於辦公空間不足而作罷，後來，新的分社提供額外的空間可以讓她僱用全職的行銷、會計及管理人員。

避免掉入陷阱

當然並不是所有的儲互社都可以達到像Energy Family儲互社所訂定的宏大目標，三位計畫制定諮詢顧問異口同聲地表示，儲互社通常在制定計畫的過程中會產生一些錯誤以致使得計畫流程中斷。

Safford說：「許多儲互社在作計畫的時候，只注重短期(12個月以下)的計畫。他們需要重視的是整體性的長程規劃。」「有時候規劃小組成員的人數太多了，通常不該多過12人，而且也不應堅持所有的決策都是全體一致無異議通過，計畫的內容應該以強力的共識作為基礎。」

儲互社也須確定有足夠的時間來作計畫，通常是一天半的時間就很充足了，此外，對於制定好的計畫也需要持續不斷地來作審查，每年都必須如此，Safford補充說：「每作一次計畫，計畫時程會愈短、也愈詳盡有效。」

Cardwell指出：「多數的儲互社都須重視策略。」「因為大部分的社都致力於成為績效優良的儲互社，而這就形成其策略的內容，然而，效率並不是策略的內容。」他又補充說：「許多儲互社都是假設外在環境靜止不變的情況下來作計畫，在計畫的流程中是不能假設沒有變動的狀態，或是外在環境會隨著我們計畫預期的內容而有所變動。實際上，不能那樣做，我們不是生活在一個可預期結果變化的環

境中。」

通常計畫是活動導向而非最終結果導向，這對於儲互社而言會產生一些疑慮。Cardwell說：「實務上，無論誰做什麼都無妨。目標應該簡單地指出儲互社所要達成的事項，然而，如何達成這些事項所需要的方法就不相同。」

許多組織在面臨策略規劃時會產生的問題，就是太注重計畫本身對執行力之約束。Cardwell說：「計畫的執行相對於計畫本身而言來得更為重要，大約有80%的儲互社會作計畫，但只有20%會去執行。」

他又說：「有效計畫執行常見的障礙就是

有太多競爭的優先目標而模糊其焦點，假如儲互社不重視其最高的優先目標，那勢必要分散資源到各方面，無法集中。」Rowland補充說：「儲互社必須要確定對於理事會與管理階層有足夠的領導能力，而且有清楚的願景，但通常他們都缺乏這一點。」

Rowland指出「另一項儲互社常犯的錯誤就是缺乏數據資料來支持其計畫的訂定，過去兩年，在他所接觸的儲互社中不超過60%會去從事社員資料調查。」又說：「他們所做的計畫都是建構在假設與胡亂猜想的基礎上，如此一來，是無法健全地經營儲互社。」

訂定一份策略計畫



儲互社應該留意重大的缺失與陷阱以避免計畫訂定流於形式。以下提供一些快速檢查要項供策略計畫訂定者參考：

- 一、引進熟悉儲互社事務的專家學者。
- 二、有充足的時間能一口氣完成計畫的訂定。
- 三、避免讓太多人參與訂定計畫，最多不超過12人。
- 四、從建立共識著手，避免一言堂的現象。
- 五、要每年同一時間作計畫，並謹慎地完成，別跳過一年不作，也別在危機發生時才作計畫。
- 六、定期每月或每季審查計畫，當計畫完成時，別忘記再作檢討。
- 七、記得每年要持續不斷地制定計畫。
- 八、計畫要著重於長期，而非短期目標，最適當的期間是在12至18個月。
- 九、持續幾年致力於同一個大目標(目的)，不要每年都更改。
- 十、必須有明確的願景。
- 十一、建立具挑戰性的目標。
- 十二、策略計畫要預留彈性空間，別太僵硬

死板，多一些彈性空間讓障礙發生時可以因應。

十三、要注重最終結果，而非明確的活動過程，達成目標是比目標如何達到來的重要。

十四、一次只專注一個優先的目標，別跳過其中任何一個優先目標或是根本就聞風不動。

十五、確實去執行計畫，許多儲互社訂定宏大的計畫，但從來不去執行，有些社甚至到了明年制定計畫的時候才來審查。

十六、要有充足的數據資料來支持你的計畫，並從事社員調查以免得只憑直覺與胡亂猜想來作計畫。

十七、對於理事會與管理階層而言，要有足夠的能力來領導他們，運用領導的魅力來對社內其他幹部促銷其願景，與所有幹部們溝通目標及策略。

十八、假如執行情況持續地落後於計畫的重點部分，那就要想辦法弄清楚為何目標沒有達成，必要的話，別害怕更換新的理事長來擔任這重責大任。