

台灣儲蓄互助社經營關鍵構面之研究

文／大葉大學副教授 何文榮

本研究運用模糊分析層級程序法(簡稱FAHP)，探討影響儲蓄互助社經營之關鍵成功因素，研究發現，各類別儲蓄互助社實務專家一致認為影響儲蓄互助社經營成功之最關鍵性構面為資訊管理能力，其餘依次為公關管理能力、作業管理能力、經營意識形態、人事管理能力、財務管理能力、經營管理能力、與風險管理能力。

資訊管理能力之所以被認為最重要可能原因是：

1. 受媒體廣泛報導影響，由於過去十多年來，資訊、網路和通訊幾乎改變了現代人的每一個生活層面而造成一種風尚，形成所謂「新經濟」，因此認知上也就很自然地受到影響；
2. 儲蓄互助社之社員與員工之子女在家使用網際網路，加上親子互動的結果；
3. 儲蓄互助協會政策指引各社做通報系統，在該政策下由各分會主導社員資料檔必須按月上傳分會作資料更新；
4. 儲蓄互助協會的教育訓練不斷強調應用資訊科技的重要性；
5. 儲蓄互助社之實際業務需求，例如各

社必須配合儲蓄互助協會的簿記系統；

6. 提供必要資訊作儲蓄互助社之決策參考。

值得注意的是，層級三對應層級一的構面權重與排序結果可以明顯看出，鄉村及原住民儲蓄互助社認為電腦軟體應用的程度是影響經營成功之最關鍵性因素，而都市及非原住民則認為網際網路應用之程度是影響經營成功之最關鍵性因素，其差異可能是鄉村及原住民儲蓄互助社電腦軟體設備尚待增添，而都市及非原住民則已經有電腦軟體設備，只是因為網路時代的來臨而體認到網際網路應用在工作的重要。

其次公關管理能力也被認為是重要之儲蓄互助社經營關鍵成功因素，這可能與下列原因有關：

1. 因為儲互社的組成特別強調社員之共同關係，社員以民主方式選舉理監事，而儲互社又標榜利他主義，因此公關管理能力被視為重要因素；
2. 儲蓄互助協會的幹部訓練強調對合作理念之忠誠與實踐，以及加強社員之向心力，而合作組織是由一群具有密切共

同關係的群體，以自助互助為原則，公關管理自然是重要因素；

3. 儲蓄互助社辦理公益活動主要是一種實現儲蓄互助社願景和善盡社會責任的具體表現；

4. 儲蓄互助社可以藉著辦理公益活動來展現其真正的形象，並且運用此機會作行銷。

值得注意的是，各類別儲蓄互助社實務專家普遍認為經營管理能力與風險管理能力對儲蓄互助社之經營成功最不具關鍵性。經營管理能力之所以被認為不具關鍵性，其原因可能是：

1. 目前儲蓄互助社剛走入制度化與法制化，不少社員和員工在觀念上仍然停留在過去農業時代所保留的情理法的層面上，造成對現代經營管理能力的忽視；
2. 儲蓄互助社社員和員工可能對經營管理知識陌生，缺乏完整又有系統的經營管理架構和運用管理技能來解決問題的方法；
3. 因為很多儲蓄互助社社員和員工具有志願服務的特質，也許因為他們管理經營相關知識素養尚待加強，容易造成熱心有餘、專業不足的現象。

至於風險管理可以說是作為一個現代人必須具備的知識，在變化莫測的內外環境裡，風險可能隨時會出現，為何風險管理能力也被儲蓄互助社實務專家認為不具關鍵性？其原因可能如下：

1. 儲蓄互助社社員和員工可能對風險

或風險管理的確切定義不清楚，因此，對各種變化可能帶來的風險，風險的可能徵兆，和風險產生後的反應處理之相關知識缺乏；

2. 各儲蓄互助社對儲蓄互助協會的依賴程度深，社員和員工有一種「出了問題協會自然會幫忙處理」的心態：

- (1) 他們認知到幾乎所有突發因素出現，協會會出面解決問題；
- (2) 他們認為在制度上已經把明顯的風險透過儲蓄互助協會所提供的保險制度加以消除；
- (3) 儲蓄互助協會有穩定基金機制，一旦儲蓄互助社發生問題，儲蓄互助協會可以透過此機制彌補各單位社之流動性不足。

3. 因為社員和員工具有志願服務的特質，對外部競爭環境沒有充分體認，使得他們可能對一些細微變化掉以輕心，輕率處理而引發不必要的風險。

本研究之發現除了符合傳統儲蓄互助社營運績效之具有合作意識與政策性之指標外，還包括了組織健全、專業運作、經營安全、營運有效與穩健成長等強化儲蓄互助社體質的重要因素，希望研究的結果可以進而提升儲蓄互助社整體績效。