

從社員的觀點而言，儲蓄互助社存在的目的是創造社員的價值，並提供社員成果。這也意味著我們的服務、創新與情感也要隨著時代的變遷而調整。

儲蓄互助社需要重新界定隱含在價值背後的意義，更確實的思索維護社員忠誠度的重要性，並提供社會所需的價值觀。

儲蓄互助社將需要思考方式並運用本身知識，提供給社員附加的價值。

2007 亞盟會論壇紀實

再造儲蓄互助社核心價值

文 / 林敬傑 行政組



今年(2007)亞盟會(ACCU^{註1})論壇主題將以經營宗旨、競爭差異化與安全穩定為原則，創造儲蓄互助社更崇高的價值。講師將以「創新」來作為創造價值的最佳途徑為主軸，而創新將會是駕御我們儲蓄互助社資產的最佳動力；在目標達成部分，我們也將針對微型企業提供多元的服務與產品策略，讓不同的社員都能受益於儲蓄互助社運動的精神。在分組討論中，論壇講師群分配在3個小組，以主題為中心分別論述。

論壇講師將目前儲蓄互助社面臨重要的議題進行深入簡出的剖析，各國代表將從中獲得重要的知識與啟發，並與其他組織交流討論、交換資訊，增廣見聞以利自我價值的提升。

■ 參訪單位社業務

論壇開始前一天印尼儲蓄互助協會(CUCO，論壇承辦單位)安排單位社參訪，台灣代表造訪了Swastiastu Singaraja儲蓄互助社。

該社位於峇里島北岸一人口集中的小鎮Singaraja，由於此鎮是菸草業大本營，為居民創造出許多就業機會，且大量的觀光人潮也帶動地方小規模經濟的興盛，如街頭小販、商家與個人交通事業等，促使當地儲蓄互助社的產品/服務與社區緊密連結，微型金融(Micro-Finance)業務的發展因符合當地需求而發揮很大作用。

整體來說，微型金融貸款在東南亞一帶往往結合當地狀況發展，貸款額度不高，卻能創造較大經濟效益的狀況相當普遍。社員將小額信貸用在地區觀光商品買賣或自營交通資本財上，除活絡當地的商業交易，亦能有效改善經濟情況。



■ 綜合座談一

「一年後」2006年論壇建議事項執行報告

去年(2006年)亞洲公開論壇在斯里蘭卡舉辦，亞洲各國對亞盟會與亞洲儲蓄互助社運動的建言頗多，因此在今年公開論壇的頭一件事，就是檢視過去一年來亞洲儲蓄互助社運動的成果。

今年由3個會員國秘書長分別發表成果執行報告，最後由亞盟會秘書長Ranjith綜合歸納，以下分別簡述各國報告內容：

孟加拉儲蓄互助協會(CCULB)秘書長
Ratan F. Costa

1. 理監事資格認定以參加儲蓄互助社理監事研習營(CUDCC^{註2})並獲得認證為門檻，總計有88位孟加拉儲蓄互助協會的理監事結業，這些經過訓練的理監事將有助於CCULB組織轉型。

2. 召募有效能的領導幹部，政府授權CCULB監督管理儲蓄互助社，因此有效能的領導幹部有助於業務的推廣，並確實執行來自ACCU技術支援的CUMI(微型金融)業務。

3. 5個單位社透過ACCU的協助執行ACCESS品牌認證。

菲律賓信用合作社聯盟(NATCCO)秘書長
Cresente C. Paez

- 1.自2004年起，NATCCO加強網路的服務項目，促使全國各地的會員及單位社更有效能的運作，並提升海外社員的金融服務品質。
- 2.全國共246位單位社理監事完成CUDCC訓練，67位單位社經理完成儲蓄互助社秘書長研習營(CUCCC註3)訓練，以及7位NATCCO理事完成CUDCC訓練。
- 3.舉辦全國性青少年訓練營，培養其互助自助精神及參與社區發展的使命感。

泰國信用合作社聯盟(FSCT)秘書長
Anan Chatrurachewin:

- 1.以共同流動資金LPF(Liquidity Pool Fund)來協助改善管理不良的合作社。
- 2.改善內部管理系統，並持續執行ACCESS品牌行銷及組織效能管理。
- 3.榮獲勞工部頒發「傑出勞工關係獎」及「傑出勞工福利獎」。

亞盟會(ACCU)秘書長
Ranjith Hettiarachchi

- 1.發行10本儲蓄互助社運動相關參考書籍，以提供社員作為經營管理與內部業務檢視的參考。
- 2.成功舉辦CUDCC與CUCCC訓練，讓各國理監事與幹部的訓練課程能依循亞盟會模式，促進亞洲儲蓄互助社運動的整體一致性。其中菲律賓、泰國與孟加拉結業的各級幹部，已經明顯改善該組織運作的管理效能。
- 3.微型金融持續的推動，促使發展中國家儲蓄互助社運動的進行，各國配合標準與執行程序，已經成功的改善社員的經濟環境，包含青少年及婦女社員。
- 4.已訓練出38位ACCESS品牌認證專員，並持續發展評鑑標準及作業程序手冊，以利認證業務的推廣。
- 5.開發亞盟會CUMI-System (Microfinance Innovation)微型金融創新業務系統，使各國在亞盟會共同線上系統的作業下，促使微型金融業務電腦網路化，並記錄每一筆交易，以利各國登錄查詢。



分組討論

兩天的論壇共有三次的分組討論，串連三個不同主題，分別是「回歸本質」、「以差異化創造儲蓄互助社價值」、「以安全與穩定創造儲蓄互助社價值」，再由講師群針對這三個主題加以論述討論，以下為課程簡述：

综合座談二

「創造儲蓄互助社更崇高的價值」

這個主題由亞盟會創會會長Andrew So來講述，身為亞盟會創會會長，Mr. So強調儲蓄互助社原始精神復興的重要性，即是共同關係、自願服務與利益分享的中心思想。他闡述戴嘉丁等運動先驅的理念與實踐，來提醒大眾回歸原始的思想理念，才能創造更崇高的互助價值。他論及印尼儲蓄互助社運動是建立在人的價值上；Gabriella修女的概念是理念、互信、依賴及成人教育；Collins神父主張儲蓄互助社價值本著自我依賴與互助；泰國儲蓄互助社運動則是誕生在愛的基礎上，這種種先進所闡揚的理念與思想，都是儲蓄互助社運動珍貴的資產，他堅信只要我們循著先人的理念與價值，踏實地走好每一步，相信一定能再創儲蓄互助社運動更崇高的境界與價值，為更多社員謀求最大的福利。



综合座談三

「合作組織間的合作：韓國儲蓄互助社e化電子商務」

身為亞洲儲蓄互助社運動規模最大的國家，韓國儲蓄互助協會業務的電子化程度最普及也最發達。因此，韓國儲蓄互助協會(NACUFOK)應亞盟會之邀，分享韓國儲蓄互助社e化的電子商務與社員服務系統。主講人是協會國際業務組長Kevin Heo，他分享透過電腦化的作業，社員的資料與相關交易紀錄能清楚無誤的記載下來，並且藉由電子商務網路的通路，為社員的服務品質更上一層樓。不僅如此，韓國儲蓄互助協會因應外在環境的改變，競爭對手的衝擊，推出能符合市場期待與需求的信用卡業務，社員的股金資料、交易明細、儲蓄轉帳等相關業務，都可以藉由電子商務的便利與快速服務特性，以最有效率的方式滿足廣大社員的需求。近年來韓國提倡VAN(Value-added network, 附加價值網絡)，也是運用既有網際網路的便利性，衍生出網路的附加價值服務，相關資訊化與電腦化的服務模式，是值得本會參考與學習的。

主題一：回歸本質

界定民主精神，穩定儲蓄互助社業務

加拿大Kelvington儲蓄互助社執行長Pieter McNair以加拿大為背景，分享如何以民主精神與方式來強化管理業務，以下區分為各重點：

1) 理事會的職責：理事會是由社員選出，業務決策與行政管理都應向會員負責，理事會應有更積極的作為與參與感，設定目標與規劃策略，由秘書長及管理幹部負責執行。



2) 弊病分析: 如果理事會無法有效的監督業務的管理與執行, 制定的策略無法充份發揮其應有的功效, 或理事只重視個人而非整體的利益, 都是造成管理成效不彰的主要因素。

3) 創造良好管理制度: 理事會必須確信整體利益大於個人權益, 個人職責應清楚明瞭, 評鑑標準應一致, 利益衝突應避免, 具專業技能的理事應受到重視。

社員服務—儲蓄互助社業務從「心」做起

亞盟會顧問暨前會長Supachai Srisupaaksorn強調儲蓄互助社的業務, 很多層面都是為了服務社員, 以社員的利益優先考量。因此, 他主張業務的基本精神應該是真心地以社員的立場著眼, 了解社員的聲音與需求, 近一步滿足社員各項財務目標, 才應是儲蓄互助社存在的價值。他表示藉由PEARL珍珠評核

系統強化社員對社業務的信任與歸屬感, 透明化的資金報告也是對社員負責的表現, 為了服務更多的社員, Supachai強調未來的社員服務將朝向電腦化與網際網路系統, 增加ATM轉帳系統及語音服務中心, 這樣才能使社員服務便利化與普及化, 也是以社員立場思考的最佳詮釋。

建立優良組織文化

亞盟會創會首任會長Mr. Andrew So, 他認為組織文化是影響單位社經營成效成敗的一環, 他強調價值、信仰及組織道德等組織文化決定人們如何看待組織。他強調高組織效能有3個特質: 良好的組織文化、員工的態度及系統化的管理。他認為一個成功的組織文化建立在清楚明瞭的價值觀上, 即社員服務的價值、金錢的價值、安全與友善環境的價值加上個人獎勵的價值。

主題二: 以差異化創造儲蓄互助社價值

產品與服務導向—解決社員金融問題

加拿大中央儲蓄互助社執行長暨社長Myrna Bentley認為社員服務的最大目的就是要滿足社員的需求, 這必須考量市場經濟環境、社員需求及本身組織能力等3個面向:

1) 市場經濟環境: 需考量從最大全球層面至最小社區層面的經濟環境, 加入技術、管理與價值競爭的因素, 才能分析建立最佳的因應策略。

2) 社員需求: 從人數、年齡與性別、鄉村與都市差距、語言背景、職業及消費與儲蓄型態等多面向來分析出切合社員實際的需求。應加強潛在社員的需求調查, 了解其經濟目標與運用金錢方式, 才能進入社區的核心, 發展出符合市場期待的产品與服務。

3) 本身組織能力: 熟悉組織運作效能與資金流動策略, 並讓社員了解組織能提供那些產品與服務, 並隨著市場環境與需求的改變, 適度調整市場策略。

Myrna女士認為透過正式的面對面溝通與社區社員服務代表將能有效拉近與社員之間的距離, 也能提出真正解決社員金融需求的方案。

財務規劃—協助社員達到財務目標

加拿大中央儲蓄互助社理事Bobby McVeigh認為解決社員財務問題、提高社員運用儲蓄互助社的產品與服務頻率等目標過於被動消極, 積極的作為應協助社員將可用資金做良好的財務規劃, 建議並提供社員財務方面的諮詢服務, 才能有效協助社員成

長，並藉掌握社員資金運用的流向與方式，減少逾期放款的風險。他強調應著重在專業人員的教育訓練，財經專業背景的幹部將能正確判斷市場與環境的變遷，提供社員適當的建議，協助社員分析市場並提供穩健安全的投資標的，進而達到服務社員的宗旨，並減少因錯誤判斷導致的投資風險。

建立永續社員關係

加拿大中央儲蓄互助社金融政策部副部長Gary Rogers，他主張為了與其他金融機構競爭，差異化的經營策略將會是儲蓄

互助社有效且有利的作法，因為儲蓄互助社的社員關係比其他金融機構來的緊密，藉由與社員之間的服務，強化社員關係，積極改善並解決社員的金融問題，規劃出符合社員期待與需求的產品與服務，將會是金融業務市場區隔的最有效辦法。他認為儲蓄互助社社員關係與金融機構最大不同點，就是共同關係與共同管理的機制，他主張要讓社員認同儲互社，產生一種「共事、共得、共享、共擔」的心理，覺得儲互社的事都是他們的事。要達到這樣的關係，領導階層必須強化建立永續關係的作為，才能在外在競爭環境中生存。

主題三：以安全與穩定創造儲蓄互助社價值

培養卓越的領導人—CUDCC與CUGCC

身為澳大利亞Select儲蓄互助社執行長的Mark Worthington認為，卓越的領導幹部是儲蓄互助社永續發展的重要關鍵，而CUDCC與CUGCC^{註3}兩項理事與執行長訓練計畫的實行，將有助於亞洲地區儲蓄互助社運動的持續發展與進步。

他在演說中強調針對理事幹部設計的CUDCC教育，能有效的讓理事認知到市場的定位、本身職責、策略規劃技巧、服務與產品行銷、財務管理與分析、人力資源發展、理事責任與執行、行政管理、良好監督與自我評估與發展等共10大面向。而為執行長量身訂做的CUGCC教育，則強調執行長應重視市場分析、角色與才能、策略思考能力、社員理財諮詢角色、顧客關係管理、人力資源管理、風險管理、金融管理分析、組織監督能力、政策執行與執行長職責等10項議題。

儲蓄互助社的管理架構

世議會資深高級經理人DaveRichardson，主張單位社的內部組織運作有7項重要的流程：

- 1) 人力資源的管理：人力資源適當的分配運用，將有助儲蓄互助社業務達到事半功倍的成效，人才是單位社的寶藏，也是管理最困難的部份，一個好的主管應將人力資源的管理視為重要的課題。
- 2) 業務規劃：完善且具備遠景的業務規劃，將有助於社的永續發展，業務規劃的同時應將外再環境變數一併考量，才不會形成閉門造車、不符合時代潮流的產品與服務。
- 3) 儲蓄行動化：經營模式應隨科技發達，以社員便利性為考量，做到無地域限制的功能，才能走出社區，增加拓展潛在社員的機會。

4) 流暢的管理: 管理制度與流程的順暢, 決定單位社組織運作的效能, 單位社應檢討內部管理流程, 簡化行政程序, 使行政效能更有效率。

5) 信用管理: 單位社應建立社員的信用評核資料, 以電腦化管理模式加強社員信用的管理, 如此將可減少逾期放款的風險, 也可增加信用良好社員更彈性的貸款金額, 增加社的收入。

6) 網路控管: 拜科技所賜, 網路控管將日趨簡化與多功能性, 透過電腦化與網路化的作業, 將使業務執行標準化, 減少人力支出及增加工作效率。

7) 資訊科技系統: 儲蓄互助社的營運是必須隨環境的變遷而適度調整, 資訊科技系統能促使單位社的決策更能貼近社區需求, 掌握社區動脈, 規劃出更符合社會潮流的產品與服務。

穩定基金—共同維護儲蓄互助社體系

世議會資深高級經理人Mr. Dave Richardson 點出現全球化與現代化的經濟環境, 對儲互社造成的3個衝擊: 自由化的市場、保護主義與價格控管的消失、大量的金融產品與服務。他認為在這些衝擊下, 儲互社應強化其組織的體系, 避免外在衝擊瓦解。他主張加強穩定基金的功能, 透過穩定基金, 社員能共同來維護儲互社系統, 預防因為金融市場的急遽變化, 而使儲互社營運受到牽連。他分享建立穩定基金的經驗與過程, 並鼓勵亞洲各國儲蓄互助社應成立類似安全防護機制, 以因應未來金融市場詭譎多變的環境。



印尼的經濟目前為止仍落後於東南亞各國, 隨著東協經濟體的向上發展, 東南亞各國人民的收入增加, 是儲蓄互助社運動在這個區域發展的重要契機。台灣在亞盟會論壇中, 獲得了與各國學習交換經驗的機會, 我們應擷取各國成功的發展策略, 作為因應未來台灣儲蓄互助社轉型的參考。

亞盟會累積36年的組織發展經驗, 經過各國團結一致、共同決策的運作模式, 成功奠定區域組織的穩定與成熟, 未來亞盟會將朝多元化方向, 整合各國的經驗, 建立符合區域組織的需求與服務, 相信亞盟會的經驗將會是影響國際儲蓄互助社運動策略制定的重要參考依據。

名詞釋義

註1: ACCU: Asian Confederation of Credit Union 亞洲儲蓄互助社聯盟會, 簡稱亞盟會

註2: CUDCC: Credit Union Director Competency Course, 儲蓄互助社理監事研習營

註3: CUCCC: Credit Union CEO Competency Course, 儲蓄互助社秘書長研習營