

社員服務—— 服務的本質

本文為于躍門老師於99年度儲蓄互助社幹部研習之授課內容錄影。
整理/萬家陵 行政組



帶領走到正確的方向

給予安全感

要把社員服務的本質講到淋漓透徹還要能詮釋出它的精神，並不是很容易的，因此我先以三張圖片導入今天的主題。

第一張圖片中的牧羊人腳下有很多的小羊，為什麼牧羊人腳下會有很多小羊呢？因為牧羊人可以帶領小羊走到有水草的地方，走到有安息的地方，走到有吃的地方，所以牧羊人第一個功能就是能帶領走到一個正確的方向；我們再往下看發現牧羊人不僅走在最前面，而且四周的小羊一圈一圈的圍繞他，所以牧羊人不僅能夠指引方向，而且他還能夠保衛這群小羊。所以我們從第一張圖片看出，如果在座的前輩你是牧羊人的時候，那麼儲蓄互助社裡面的社員就是小羊，我們可不可以帶領我們的儲蓄互助社走向一個正確的路，我們可不可以給儲蓄互助社的社員他們安全感，然後讓他們願意圍繞在我們儲蓄互助社裡面，這是這一張圖片給我們的意義。



要有謙卑的心



一心一意的服務

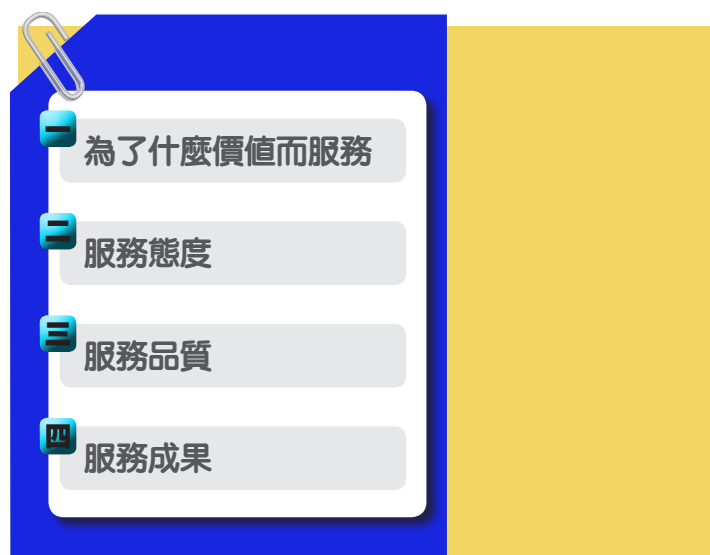
第二張圖片是韓國一所大學，在這個大學一年級的新生，入學之後第一件事情就是大學的教授替新生來洗腳，洗腳的目地不是說他的腳很髒，而是要讓這個教授要謙卑、要能夠蹲下來，假設是洗頭的話，這個教授一定站得直直的沒有感覺到謙卑，而且也沒感覺到服務的內涵，所以唯獨蹲下來彎著腰，然後洗學生的腳，他才能夠有一種謙卑的感覺，學生也會在這個地方跟教授之間有一個良好的互動，所以我們第二張的圖片可以看出服務所帶來的要有一種謙卑的心，要能夠彎下我們的身子。

第三張圖片是台灣早期農村，圖片中農夫手扶著犁駕馭著水牛在田裡邊一直往前走，印證了聖經裡面的一句話，我們必須手要扶著犁往前看，如果你往後看的時候就不配進天國了。各位前輩，當我們在服務的時候有很多繁複的事情來牽絆我們，可是自己要想，為什麼在二十年以前三十年以前你許下的一個諾言要參加儲蓄互助社運動，要做為儲蓄互助社裡面的幹部，而且儲蓄互助社裡面的宗旨明明寫著我們乃是服務，而且我們都是義務的，我們都是一個志工，所以當我們的手扶著犁的時候，也就是當我們進入到儲蓄互助社的時候，千萬要記得不要向後看，因為你一向後看，你的心思、意念就不在前面了，可能你會將田耕錯了方向，所以我們從圖片中它告訴我們，我們要一心一意的來做服務。

因此我整理出來今天要跟大家報告的大綱，就是我們服務要謙卑，我們要彎著腰，然後要走對方向，要給社員一個安全感。我把它濃縮在一起就變成四個主題，第一個主題，我們為什麼要服務？我們服務的對象是誰？我們服務的價值是

什麼？你的服務價值裡面有什麼東西？第二、我們在服務的時候應該維持怎樣的態度？第三、我們從態度裡面，是不是服務完了以後，有維持一定的品質？最後我們來檢定服務之後成果到底是好還是不好。

今天有很多商家以及生產者在銷售貨品時，常常跟消費者講，我的東西有多好，我的品質有多好，但是貨品的銷路卻不好；為什麼貨品設計很好、品質很好，卻賣不出去，我們看到很多社區發展協會經常設計關於社區的產品，裡面有社區的歷史，有社區的故事，但是為什麼產品推銷出去以後卻沒有人來買或者買氣不旺，那麼問題不在產品的好壞，問題是說我們這個產品裡面沒有消費者的價值，如果一個產品裡面沒有消費者所想要的那個價值，產品再好，這個產品還是賣不出去，所以管理大師彼得·杜拉克，對非營利組織做診療的時候，他第一句話就會問，你要銷售產品時，請問你的**銷售對象在什麼地方**？你要銷售的消費者他**需要的價值是什麼**？所以你的產品再好，但是消費者感覺到沒有價值，這個東西還是無法成功銷售。記得有一天，我在一個咖啡廳裡喝咖啡，那個老闆一面磨咖啡一面跟我講，我這個咖啡是從南美洲進口的，你看這一袋的咖啡還是很新鮮的，一般市面上賣的咖啡，放了一個月以



後，再來磨的話就不新鮮了；老闆磨了咖啡以後呢加了一些糖以及其他的料，然後最後放了一點肉桂粉，然後他說老師你嚐嚐看，他很用心而且也很新鮮，而且也合乎他品質的要求，但是我喝了一口以後就不喝了，為什麼呢，老闆認為都是好的卻不能夠滿足我的需要，因為我認為加了肉桂破壞了咖啡的味道。因此，各位前輩，當我們在服務的時候，我們要考慮到對方的需要、價值在什麼地方。

有一個媒體人蕭裔芬，她在沒有進到非營利組織當發言人的時候，是一個電視臺的主播，一個月的薪水將近有十幾二十萬，有一天，郭台銘的女兒成立了永齡教育慈善基金會，成立了以後需要一個發言人，於是就邀她來當發言人，給她薪水是三十幾萬到四十幾萬，這在

非營利組織界是非常訝異的，以那麼高薪邀請一個發言人，因此這個發言人應該能夠做的長長久久的，結果不到三個月，蕭裔芬舉行了一個記者招待會，她說，我要辭掉基金會發言人職務，大家很訝異，薪水這麼高為什麼要辭掉發言人，她說，我不要活在別人的價值裡。

當你活在不是自己的價值裡而是活在別人的價值裡時，你的生活有沒有意義，你有沒有存在的價值？有沒有存在的意義呢？夫妻倆個為什麼會分開，為什麼會離婚，就是因為一個人不願意活在另一個人的價值裡，因為那個人堅持他的價值然後另外一個人不願意走進來。所以各位，支配我們人類行動的、思想的最重要的一個核心，就是價值觀，兩個的價值不一樣，兩個想法不一樣，價值觀相違背的時候，要把他們湊在一起的確確是比較困難的。於是，今天就要請問在座的各位，我們今天活在誰的價值裡？我們今天是活在自己家裡的價值裡還是活在儲蓄互助社運動的價值裡，如果我們今天仍然活在家的價值裡沒有活在儲蓄互助社的價值裡的話，那麼就是手扶著犁可是你已經向後看了，所以我們今天要活在儲蓄互助社的價值裡，因為我們已經在二、三十年以前許下了自己的一個諾言。

所以接著就要問了，到底儲蓄互助社的

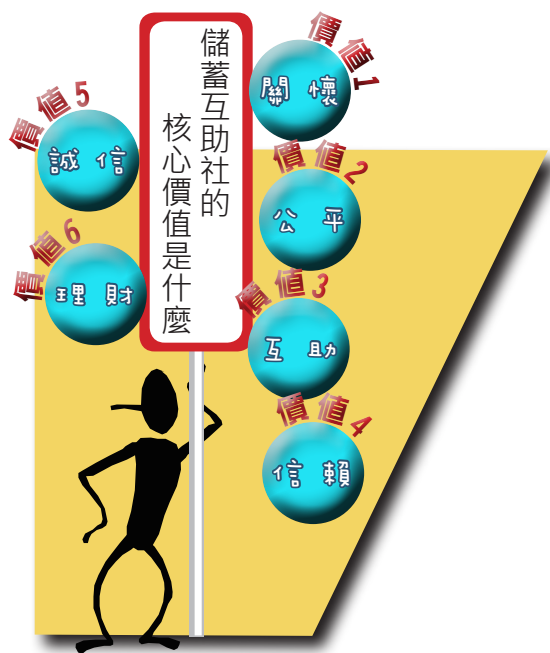
價值是一個什麼樣的價值呢？儲蓄互助社到底能夠創造出一個什麼樣的價值呢？因此我們必須要對價值先要有一個認識。什麼叫做價值？管理學講了很簡單的界定，**價值，就是你覺得重要的**，這個就是有價值，你覺得不重要的，這個就不是有價值，所以管理學裡面把價值跟非價值，也就是把你感覺到重要與不重要的來作為一個劃分的依據，在這麼多你感覺到有價值的東西，感覺到最重要的我們叫做核心價值。

在我們儲蓄互助社裡面，關懷別人是一



個價值，在儲蓄互助社裡面，志願服務也是一個價值，所以儲蓄互助社的價值可以有7個、8個、9個，甚至於100個，但是其中一個最重要的，我們叫做核心價值，當我們要看儲蓄互助社價值的時候，我們不要忽略掉它的一個核心價值，到底儲蓄互助社的核心價值在什麼地方呢？我們要從兩條路線找到儲蓄互助社的核心價值。

常常有人說，你是理性的還是不理性的常常有人說，這個學生、那個老師、這個組織、那個企業、這個國家是理性的還是不理性的，我們思考到理性不理性的時候，經常會跟著一句話，就是呢你



有沒有按照你的目的、目標來走，如果你的目標是定在前方，結果你卻往後方走，我們就說這個人是不理性的。一個學生他到學校裡面上課，他主要的目的就是讀書，結果這個學生不讀書去玩了，我們就說這個學生他是不理性的；一個企業按照公司法規定，是以營利為目的，卻一天到晚不去賺錢而去做公益的活動，我們就說這個企業是不理性的；如果一個家庭主婦，不在家裡好好煮菜煮飯，那麼我們就說她是不理性的；如果一個小朋友放學後馬上把所有的功課做完，雖然這個小孩子年紀很小，我們還是說他是理性的。因此，**儲蓄互助社的價值就要從它的目的來看**，如果今天做的跟我們的目的不一樣，那麼我們做的就是一個不理性的，如果我

們要理性的話，我們就要做跟我們的目的是一樣的，到底哪裡可以找到儲蓄互助社的目的，各位前輩啊，儲蓄互助社宗旨裡面已經講的清清楚楚，我們非為救濟、我們非為營利、我們乃是服務，所以呢，乃是服務是儲蓄互助社章程裡面很清楚的一個規定，換句話來說，如果我們的儲蓄互助社不是做服務的話，那這個儲蓄互助社就是不理性的。

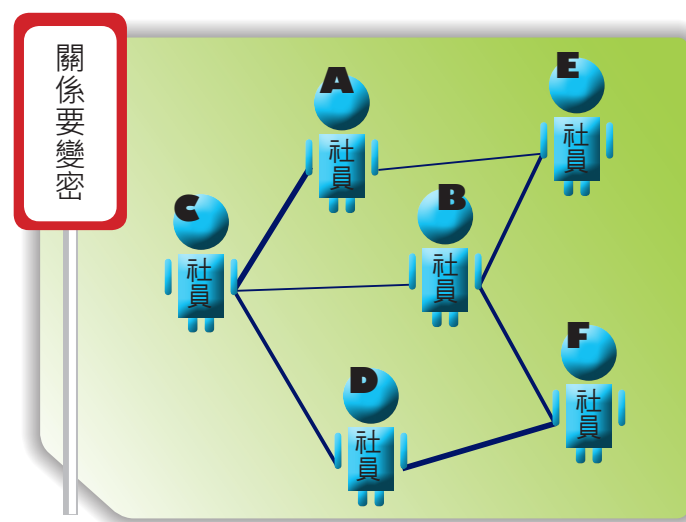
接下來，我們要服務的是誰？當然我們服務的對象是我們的社員，那麼你要問，我們的社員是哪一個社員呢？我們要服務的社員是某甲，我們要服務的社員是某乙，如果我們服務的對象太窄，也就是我們服務的對象奠基在每一個人身上時，那麼我們可能會忽略掉這個人服務了，但是那個人我又沒服務到，因此我們服務的對象呢應該是誰呢？儲蓄互助社法第三條裡面講的，為什麼大家會聚在一起組成一個儲蓄互助社，法裡面有一個規定，就是因為我們有一個共同的關係，為什麼共同關係就組成了一個儲蓄互助社，沒有共同關係就不能組成一個儲蓄互助社，因為我們有共同的關係，所以我們有共同的基因，因為我們有共同的基因，我們才能夠透過這個基因相處在一起，能夠相融在一起；有一派的生物學家研究傳宗接代，研究到最後的一個結果就是，人會找他的配偶不是因為媒妁之言，也不是有利益關

係，我們會找這個對象，最主要的是希望自己身上的基因能夠持續的一代一代的下去，當我們要讓我們的基因能夠一代一代的下去的時候，那麼我們當然要找相同的基因的或類似的基因的，然後來作為傳宗接代的一個依據，所以這一派生物學家就是從基因的角度來找。同樣的，我們組成一個儲蓄互助社，就是因為有相似的基因，我們才願意認同這個共同的關係，也才願意在這個共同關係裡經營，而我們社員跟社員是單個的，是一個點，但是把這個點連在一起了以後就是一個共同的關係，所以我們服務的對象就是服務這個共同的關係。儲蓄互助社的目的是要服務，**我們經營的對象不是個別的社員，而是我們儲蓄互助社，我們自己這個社以及儲蓄互助社運動整個的共同關係**。我們曉得要服務的共同關係是我們儲蓄互助社的核心價值，有了這個核心價值儲蓄互助社就能永續發展。永續它不是代表時間，而是代表一個能夠永遠綿延不絕活出來的能力，而這個能活出來的能力呢會讓我們下一代受益，這就是永續的觀念。

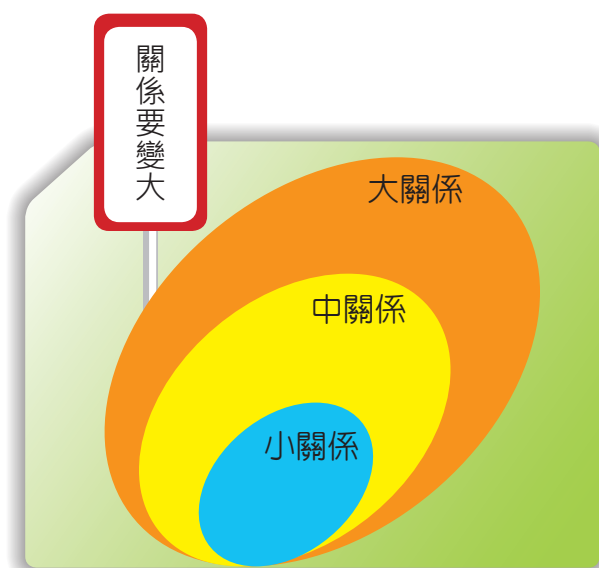
有了永續的觀念後，接著要問，我們要怎麼做？要如何來服務我們的共同關係？要如何讓它永續經營？

社員跟社員間有一條線，這就是

一條關係的線，如果沒有這一條關係線的話，我們都是獨立的、都是分散的，如果社員間的關係淡薄的話，這條線就很細；如果社員間的關係非常濃郁而且堅強的時候，這條線就非常的粗，而這條線我們就稱之為網絡，這個網絡就是能供應彼此之間資源相互的輸送，我們從下圖看得出來，雖然這個網絡已經存在，可是它還是有缺點，因為社員A跟社員B他們兩個沒有關係，他們兩個是間接的關係，他們是透過社員C或是社員E才有關係，所以這個社員的網絡關係出現了缺口，既然有了這個缺口我們就要把它補起來，所以我們社員的服務就是要讓我們社員的關係網絡變更密，那如何才能讓社員關係網絡變密呢？首先要讓這關係線變粗，再來是線跟線之間增加社員。因此我們服務社員的本質，是要讓社員的共同關係變得非常非常密，所以各位前輩回到家裡、



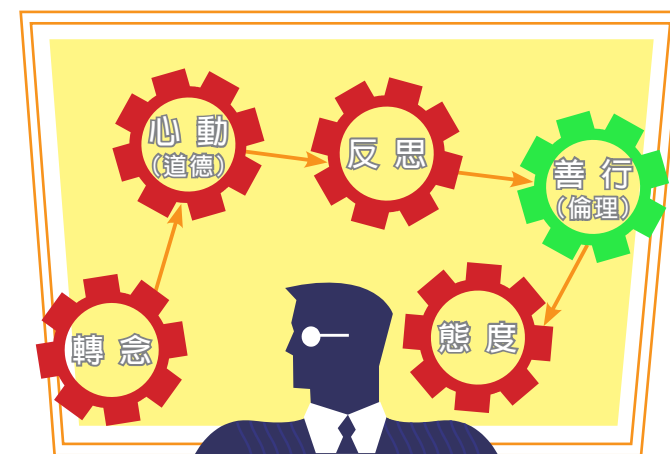
回到鄰里、回到工作場所，看看四周是否還有潛在社員，然後再想一想，我跟這個潛在社員關係有沒有通，或者我跟社員的關係通了但是不緊密，那麼我們可以做一個檢討。其實我們有很多社員間因為一個價值觀差異就沒有來往，這條關係線就有阻礙了，架好的關係線存在阻礙後影響網絡功能，沒有功能的話它就沒有意義、它就沒有存在的價值。就像每一次教會聚會時牧師常說，請跟我們隔壁的、前面的、後面的握個手，讓彼此透過握手交流來溝通。



現在假設我們的網絡已經很密了，那接下來要做什麼事情呢？我們原來社會的網絡比較小，因此是一個小的關係，我們要想辦法變大，所以不僅要密而且要變大；當你撒網捕魚的時候，這個網子當然是越大

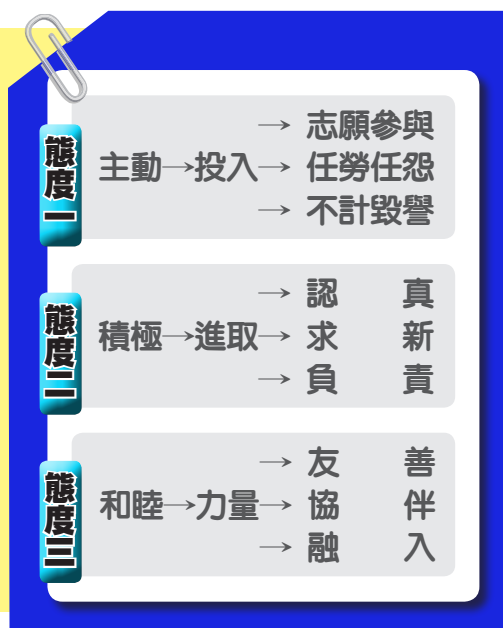
捕的魚越多，所以漁夫編網、蜘蛛結網，都希望能大一點才能有更多的收穫；同樣的，我們在座的前輩都是漁夫、都是蜘蛛，我們要學會結網，並且讓這個網變密然後變大，因此我們所服務的對象的共同的關係用一個學術名稱就叫做社會網絡，如果能夠變密變大了以後，結果就是儲蓄互助社復活啦，你的儲蓄互助社就活化了。我們儲蓄互助社跟五年前、十年前相比，為什麼社員沒有增長？為什麼志願服務的人沒有增長？這跟網絡有沒有變大、變密是不是有關係的？從這個方向我們可以得到一個結論，就是儲蓄互助社要走的長長久久永續經營，就要注意社會關係的網絡、共同關係的網絡，因為共同關係的網絡是我們服務對象，而我們服務這個對象時，要以志願服務的精神，所以志願服務共同的關係是儲蓄互助社的核心的價值。

當我在這個價值裡面存在時，我感覺到有意義、我感覺到快樂，所以我要服務，那麼我應該用什麼態度來服務？各位前輩，我們以管家的精神來服務，當我們想到「管家」兩個字，就會聯想到歐洲貴族的管家，這個管家不單知道每個主人習性照護生活起居，對於家中



事務守口如瓶，甚至家中財庫鑰匙也交給他保管，為什麼？因為他忠心可信賴，如果沒有一個好的管家，我們怎能把整個財庫、把整付名聲交給他，所以我們要的是管家的心，我們在參與儲蓄互助社運動，有沒有管家精神經營的結果絕對是不一樣的。我們知道你的財富在哪裡，你的心就會在哪裡，如果你的財富積攢在天國，你的心就會在天國，而各位，儲蓄互助社運動是我們的財富，所以我們的心要在那裡，因此我設計了一個從心裡面的一個行為模式來導出我們的服務態度，心一動了以後，你就會做一個相反的思考，做為一個相反的思考、你的行動、你的態度就會出來。但是，什麼東西讓你的心會動呢？各位啊，那就是轉念，你的念頭轉了以後你的心就會動了，你的心動了以後就會帶出你正確的行動，從而你的態度就表現出來了。記得十幾年前有次參加教會禮拜，開始進行奉獻時才發現口袋裡只剩500元，心想這500元若全奉獻，我下兩個星

期就沒吃飯錢了，於是心想能不能當場跟人家換一下零錢呢，但好像教會沒有這樣換零錢的，又或者我把手伸進去代表我奉獻了，但是有沒有奉獻除了我以外上帝也知道，所以這件事情不能做，為了500元出賣靈魂、出賣誠實太划不來，於是要不要奉獻的矛盾就出來了，矛盾來自你的觀念也就是你的念——「要」、「不要」，隨著奉獻袋的接近我的汗就越流越多，突然一個觀念「我可以跟人家借錢啊！」冒出來，我要吃飯的時候可以借錢，但我現在不能夠跟上帝借錢，於是我念一轉了後，口袋裡500元一拿就放進去了，然後我徹底的解放了，接下來我非常的喜樂，我這麼長的時間為500元網綁，我把它拿出來以後就沒有網綁啦，所以我就很快樂，我由憂愁變成了喜樂，為什麼會憂愁就是因為你被網綁，網



綁你的是什麼你就要從那個地方下手，把念轉過來。所以我們要多看社員的優點，把他的批判當成鞭策力量，有則改之無則嘉勉，當你一轉念了以後從利己變成利人，你會主動的來做，我們要做好事、做公益都是主動的，如果每個人都能幫忙別人來做事，善心就變成善行，善行就是倫理，倫理講的是你的行為是對還是錯，道德講的是你的心善還是惡，如果我們從憂愁變成喜樂，就會積極的來做事情，我們從排斥到包容別人的時候就會和睦融融，所以我們有主動、有積極，然後我們的態度就會出來。

那如何從主動、積極、和睦中產生出我們的態度呢？如果你的反思是一個主動，那麼你的行為就是投入，你主

動投入的時候你會甘心做，當我們是自願時我們一定會任勞任怨的付出，而我們做事情的時候，一定是不計毀譽的，反正我是一心一意來做，別人怎麼講就去怎麼講，你要活在自己的意識形態而不是別人的。再來就是要積極，積極就會進取，進取的時候我們態度就會認真、就會求真，然後就會有一個負責的心；我們沒有看過這個人進取然後不認真的，我們也沒有看過一個人進取的然後不求新的，各位，我們回到儲蓄互助社來看，如果公文流程縮短就是創新，如果貸款流程縮短就是求真，所以我們服務的態度如果求新的話，人家就會感覺到你很真誠的。最後我們來看和睦，越和睦力量就越大，兄弟姐妹越和睦家庭就越旺所以說家和萬事興，同樣地儲蓄互助社越和睦的時候，社員間越和睦的時候，我們就越有共識，因為有了共識我們才會有共同的價值，我們才願意來奉獻，所以和睦是一個先有的條件，和睦之後產生友善、協伴、融入。協伴就是幫助其他的社員伴著他一起走讓他不要害怕，因為我們是牧羊人，我們不僅要指引方向，而且要給社員安全感；最後還要融入進去，當你融入的時候你就會認同對方，對方也會接受你，以上就是我們服務的態度。



接著我們來看服務的品質，當你買了一個價格便宜的東西，銷售人員服務態度也很好，可是買回去沒多久就壞了，這就是品質差了，我們會感覺被騙了，因此我們的服務也要注意品質。品質有三個要件，第一個要件就是合法，每件商品外面都有一個包裝，要把成分、製造日期等詳實標示，因為我們有消費者保護法、食品安全法，同樣的我們不能夠作違背章程的規定，我們不能夠將儲蓄互助社法的規定棄之不顧然後自行發展，各位，不合法就是不倫理，因為倫理兩個要件，一個是合法，一個是合乎社會期許，符合要件你的行為才叫做倫理，所以你做了不倫理的事情就是不合法，不合法的事情你做了你就是不理智了。品質第二個要件是要有知識，如果僅是很努力的做卻沒有知識作後盾，功能無法呈現，結果還是有差別的，這樣的品質還是不好。品質第三個要件就是要有才能，我會操作電腦這是一個技

巧，我會操作機器這是一個技巧，我會操作其他的工具這也是一個技巧，一個技巧是一個能力，但能力不等於你的才能，才能是什麼呢？是要把你的能力轉化，透過你所擁有的資產設備把它轉化。舉例來說，有一個企業家，他擁有很多技術，然後他也有廠房、土地和資本，結果他還是不賺錢，這是為什麼？因為他的才能不夠，才能是要透過轉化，才能是要透過你的技術再加上你的資產融合在一起轉化了以後才是有才能出來。一個飽讀詩書的老師，課堂上講得口沫橫飛但學生都聽不懂，各位，這位老師很有能力但是他有沒有才能呢？我們在座的每一個人都很有能力，儲蓄互助社也給我們很多資產，現在到了一個時間要檢驗我們有沒有才能，我們不能轉化成讓儲蓄互助社向前推動的力

才能 = 能力 + 資產



量，這就是你的才能出來，所以如果我們要維持一個好的服務品質的時候，我們對社員要有禮貌、要信實、要有善心、要善待，我們對社員要善待出於我們的心要好的，各位，儲蓄互助社是感情的，帶有感情的才看得出我們儲蓄互助社的文化是社會化的文化而不是一個機械的文化。然後我們要同心，我們為什麼要同心呢？聖經裡說你不同心的話你怎麼同行，所以儲蓄互助社裡面我們的共同關係如果有了一個缺口的話或者有其他不通暢，我們就無法同行。我們要回應、我們要溝通，我們要有感覺，我最怕的是你跟對方交通了以後沒有感覺，我們要服務了以後別人要有感覺，有感覺了才會感動，有了感動才有認同。更重要的是不要說自己永遠不會有錯，我們永遠要謙卑，我們做事情的時候總會不小心，但要能及時更改我們的錯誤並且減少犯錯的次數。

那麼我們服務的成果要怎樣呢？就是要

讓我們**共同關係裡面的點（社員）要有向心力**，各位，這是最重要的，我們要把顧客變成客戶，因為買一次上門叫做顧客，而永永遠遠有來往的就是客戶，所以今天我們把客戶找到我們儲蓄互助社，我們要經營，我們希望他能夠安心、親近然後對我們信賴，這樣他才會有向心力出來。我們為什麼會依偎在牧羊人腳前就是因為我們有信賴，因為他好親近。

那麼我們服務後怎麼知道我們服務的是好是壞，可以從三個面看出來，第一個你能不能產生社會資本，也就是那個共同關係網絡有沒有變大變密；當我們關係變密變大而且信心增強、同心一致的時候，就會有社會資本給儲蓄互助社，儲蓄互助社靠的不是錢的資本，而是靠關係，靠共同關係的力量，這就是我們的社會資本。第二個你能不能產生一個產品的價值，你服務的產品，你所提供的產品有沒有價值，而這個價值

是不是我們社員所需要的還是你自己的一個價值；那麼我們怎麼會有新的產品呢？我簡單的說明，如果我們要提供新的產品、提供新的服務一定要合乎二個條件，第一、新的成本一定要低，然後是產品要有需要，是社員大家共同的需要，因此我們提供社員服務的產品不要忘記了，要積極進取求新。然後第三個是我們是不是能夠在服務裡面成長，然後變成一個人力資本。大學以前有一個勞工學系，對於勞動條件以及勞工福利、薪資做研究探討，現在勞工學系都

改成人力資源管理學系，因為以前是管理勞工，而現在是要讓他們成長最後變成人力資源，所以對於我們的社員也需要一個人力資源也需成長。因此既然儲蓄互助社與金融也有相關，所以對金融的知識要認識、要加強，報章雜誌凡是講到金融，或者儲蓄互助社，我們都要涉獵；此外還要有一個合作的理念，這是我們最後的一個動力，因為這是凝固我們共同基因裡面的一個基因，然後我們服務的熱忱就會產生了。