

如何 增加社員



有樹才有鳥棲，社員是我們儲蓄互助社的根基



文/教育組整理

— 本文節錄自《如何增加社員》一書 —



經營儲蓄互助社，不管社的規模是大是小，是一件很繁複的工作。社的經理、理事與職員都需要許多技巧，然這些技巧，通常卻都只能從工作中學習，從工作中學習是發展工作技巧的一個好方法，但這種「錯誤嘗試」的方法卻很緩慢，且也容易令人感到挫折。本次要探討的是一位儲蓄互助社的領導人如何成功的推廣社員。「如何增加社員」一書是世界議事會編製的教育訓練教材，希望本書能將有用的想法、技巧、與社的經營原則彙整在一起，以俾益各地儲蓄互助社的領導者。本書有四大目的：

一、促進你對儲蓄互助社在社區之角色的了解；

- 二、促進你對社員意義的了解；
- 三、促進你對基本的行銷理念的了解；
- 四、促進你對計畫的基本概念之了解。



儲蓄互助社在社區的角色



在談論如何增加社員之前，我們首先要了解儲蓄互助社在社區的角色。許多金融機構都由一個人或幾個人所擁有。他們投資資本的目的就是要獲取利潤。他們所提供的服務，只是要達到這個目的的一個手段。儲蓄互助社則不一樣。它的目的是要盡可能提供最好的服務給擁有它的社員。我們已定義那是一群結合在一起，共同存錢，並放款給這團體中的每一個人。它與社區有個特別的關係，若我們以「社區」為社員之共同關係來論的話。

儲蓄互助社的經營原則是經世界各地的儲蓄互助社所接受的，根據此一原則，儲蓄互助社的服務應能協助所有社員改善他們的社會、經濟生活。由於社員是開放給共同關係內的每一個人，所以，整個「社區」也可由此而受惠。

儲蓄互助社一直都懷有強烈的社會責任感。它一直都在為人類與社的發展而努力，不僅是對每一位社員如此，對他們所工作與生活的社區也如此。

但這卻不表示儲蓄互助社可以不依照良好的事業經營法則來營運。它不能停止營收，反而要強化其資本與準備金。事實上，一個經營良好的儲蓄互助社是比一個老是在為其財務危機而掙扎的社，更能實現其社會與經濟使命的。



儲蓄互助社使命在於提供最好的金融服務給共同關係內的每一個人，並協助社員管理自身財務及支持社區的經濟發展。

這種對社區的使命可寫在社的設立目的裡，而此一設立目的有時也稱為使命。社的使命可以是盡可能提供最好的金融服務給共同關係內的每一個人。也可以是協助社員管理其財務及支持社區的經濟發展。若社的使命能讓社員充分了解，且若它也能讓社區內的其他居民有所了解，則它便可對本社的社員推廣大有助益。

儲蓄互助社的角色，並不僅只是一種事業而已，它可用許多方式表達。例如，它可以是個為社區引進

有用的資訊與理念的管道。生平第一次向儲蓄互助社借到錢的農民，可用這筆貸款來種植有現金收入的作物，也可以從社裡得到如何增加生產與改善儲存方式的資訊。

同樣，儲蓄互助社也可以讓人學到新的技術。社所聘請的職員可學到新的經營管理技術。受選理事也可學到民主決策方式，以及如何訂定組織之政策。

此外，不是存款人，就是貸款人的所有社員，也可經由社員教育學到更多有關財務管理的知識。大部分的銀行對於不符核放資格的借款申請人，通常都只會拒絕。但儲蓄互助社卻比其他金融機構更願意幫助那些人，讓他成為符合資格的借款人。

儲蓄互助社還幫助大家把錢用於謀求社區之利益。它向社員吸收存款，並將那些錢借給社區內的人。但存在銀行，則那些錢可能便會離開社區，甚或本國。

社員的存款也可能用於社區的發展，這在其他方式下是做不到的。例如社所提供的資金即可用以購買建材，並由本地居民自行興建社區大廳或醫療中心。



社員的重要



儲蓄互助社幫助社員更能掌控他們的未來。它提供大家一個存款與貸款的處所，自由分享資訊，也幫助大家學到財務管理與其他技術。

就某種意義來說，社員推廣，本質上也代表了儲蓄互助社是什麼。當你的社在進行推廣社員的時候，你所做的不僅是只在增加營業量而已。你是在推廣社員的概念——一種介於你的社和使用其服務的人之間的特有關係。

社員並不只是一名顧客。若一位顧客對他所購買的產品或服務不滿意，他可向公司抱怨，也可拒絕再和那家公司往來。但這兩個情況，只能讓顧客對公司有個負面的影響。並且，除非他是個大客戶，否則他的影響也很有限。該公司也不見得就會想來滿足他，或改善其服務。

但在這一方面，一位不滿意的社員都會有很大的影響力，且也會是正面的。他可做的並不只是抱怨或終止他的社員身份而已，他可為本社帶來有益的政策與業務改變。

因為他可以去找位社的理事，而此一理事可能就是他在社區內的鄰居，請他把那件事提到理事，而此一理事可能就是他在社區內的鄰居，請他把那件事提到理事會上。依事情的性質而定，該社員也可能會發現其他社員也有同樣的抱怨。因此，社便可能因此召開臨時社員大會，來討論這件事情。當然，大部分的情況下，事情並不會演變到這種地步。社的經理與職員通常都會立刻處理。他們若不是滿足這位社員，便是明白地解釋為什麼無法為這件事來做個改變。

社員並不是只比一位顧客有更多影響力而已，身為所有人之一，他也有其股份。在一個大公司，一股幾乎是沒什麼意義的，有些股東有數以千計的股份，也有很大的選舉權。但在儲蓄互助社，每一位社員都只有一票，不



※ 合作社與私人企業比較

合作社	私人企業
人的結合	資本的結合
使用者之組織	投資者之組織
由人民組成，以服務他們自己	由企業家組成，以吸收及服務顧客
由社員按民主方式，由多數來控制	由股份多者控制
盈餘歸於擁有本社之社員，並在社員大會分配紅利給社員	盈餘或利潤歸屬公司，並由董事會決定如何分配
所投資的資本只能領取有限度的利息	所投資的資金有三大用途：獲取利息、賺得利潤，及實行控制權

社員也可擔任其他由選舉或指派產生的委員會委員，或社所成立的志願服務小組之成員。

隨著這種權利與利益，社員也有責任參與本社。社要生存、成長，就需要社員的支持，並參與理事會與其他委員會。

像儲蓄互助社這種合作組織，可藉著集合大家的資源並將它用於生產性用途而俾益所有社員。它顯示，一起工作，則大家可做到的事情要比個人來得多。儲蓄互助社的社員在需要的時候，可以更容易地在合理的利率下取得貸款。但向私人借貸、或向其他金融機構貸款，就不一定能像儲蓄互助社這樣了。世界上許多人的生平第一筆貸款，都是在儲蓄互助社借到的。他們都可因此筆貸款而使其農作或事業更為發展。若沒有儲蓄互助社，這些情況可能就不存在了。

當然，合作社並不會只因組織的內涵不同。便可自動協助其他事業的。要

管他有多少股份或他的存款金額多少，這是因為儲蓄互助社是人的結合，而不是資本的結合。

此外，每一位社員也都有權在社員大會裡選舉理監事及表決任何提案。只要符合法律所限定的資格，每一位社員也都可被選為理事。同樣，儲蓄互助社是以人為中心的；任何人都不能因為有多數股份，便可買下一席理事。

謀求社員的利益，合作社也必須企業經營，必須順應良好的經營準則與政策，它必須要在財務上能夠生存，也必須隨時保持社員利益為先。

身為儲蓄互助的社員有很多利益。若儲蓄互助社能在其日常營運中顯現那些利益，則社要在社區或市場範圍推廣社員，便更易成功了。



成長的重要



人類的組織就像一顆植物：不是成長，就是要開始枯萎。即使它目前還可能差強人意，任一組織也不能永遠保持不變。人類的需要和期待是一直在變的。若一組織無法和大家的期望保持密切的接觸，並至少滿足他們的部分需要，那麼大家就會對這個組織失去興趣。

像儲蓄互助社這樣的一個組織，成長也往往意味著社了解其社員與潛在社員的期望。同時，還提供良好的產品與服務，以滿足社員的需求。

組織的成長或衰退，和植物不同的是，那並不是一種自然現象。它和社員與領導人的決定與行動有很密切的關係。成長是集合許多因素才會產生的結果。它包括人所作的決定，依那些決定所做的計畫，採取行動的時機，社會與經濟情況，以及人的態度或「情緒」等都會對成長有所影響。

社員的成長也有不同的型態。成長可以是從一千個社員增加到二千個社員，這種情形我們可以稱之為量的成長。也可以是社員使用本社各種產品與服務的數量之成長，但社員人數卻不一定增加。例如取得貸款的社員人數從一百人增加到二百人。而這種情形，也可以算是量的成長。

另一種是質的成長。這可能比較難以衡量，但重要性卻不亞於前者。它可以是社員對社與社的理念有更大的認同，更多人來參加社員大會與社的其他活動，更多人表示願意來擔任理事或其他委員會委員，志願服務者願付



出更多時間來為社工作，或社員因為與社接觸，而能更成功地管理其個人錢財等。

成長，並不一定是好事。例如，某社可能會因提供很低的放款利率而吸收許多新社員。但若此社並無財務資源以提供此一服務，則該社可能很快就會引致嚴重的問題了。大量增加放款之同時，若社的逾期貸款率也迅速增加，對社是很為危險的。

成長必須均衡。若所有的新的社員都要借款，卻又沒人想存款，則社顯然不會有足夠的資金來供應社員的貸款。社當然可向外借錢，但它的代價很高，且風險也蠻大的。

若成長太快，社也可能無法因應那些業務量。若社員在很短的期間內就增加兩倍，則社要服務每一個人，就可能缺乏受過訓練的職員。辦公室可能變得太小，且操作系統也可能不夠用了。若服務無法改進，社員就會放棄儲蓄互助社。



要對社與社員都有利，成長一定要有計畫。在社員的協助下，領導人一定要規劃出他們希望本社未來變成什麼樣的遠景。並依此遠景訂出計畫，以顯示他們打算怎樣達到目標。這涉及要把儲蓄互助社塑造成個特別的樣子，也可能包括某些部分要成長，以及其他某些部分要逐漸終止。

即使這樣，成長也不見得就會按照我們所期待的方式來發展。但，有計畫，則社即可為變化做準備，並在事情發生時，能以一貫的態度來因應。

有計畫的成長，有許多利益。若社員更多、存款更多、與放款更多，社即

可步入規模經濟之經營。例如，若每位職員所處理的交易量越多，則每筆交易的成本便可降低。而那些存款也可用股息、更高的存款利息或利息攤還等等形式，再回歸給社員。

有計畫的成長可增加社的收益，擴大社的資本與準備金。因此，若儲蓄互助社以後真的碰到困難，如放款損失增加，則它即可做為社之財務緩衝，以解決困難。

質的成長，雖然較難評估，還是對社有許多利益。若因儲蓄互助社而使社員的理財能力有所提升，則放款給社員的風險即會降低。且社員更了解社的運作情況以後，也會增加他們對社的支持與忠誠度。

這又會使儲蓄互助社對非社員更有吸引力。一個自行強化的循環便因此形成了：有計畫的社員成長強化了社能服務社員的能力，而此能力又再引發更多的社員成員。



計畫是一種思索期待結果為何，以及如何達到的過程。我們可將之定義那是一種確認目標，以及決定所有必要的行動，以便實現未來之期待的過程。

更明確地以儲蓄互助社來說，計畫就是一種制訂目標與行動策略的手段。它的意思就是在社的優點與弱點，及其預期之環境與市場下，給自己定位，以便使本社最能滿足目前與未來社員之需求。

計畫是要用來回答有關儲蓄互助社的五個基本問題：

- (一) 我們是什麼人？
- (二) 我們要往哪裡走？
- (三) 我們怎麼到達那裡？

- (四) 我們希望何時到達那裡？
- (五) 所需成本多少？

雖然計畫可以，也必須做得簡要，但那卻不是一件容易的事。因此，那又為什麼要這麼做呢？就個人組織來說，我們都必須面對未來，也需處理那些變化。而對未來，我們可以採以下三種方式之一來因應：

- (一) 漸進式。每天依樣畫葫蘆，有危機再處理。儲蓄互助社被外在的變化控制了。
- (二) 革命式。以唐突的行動扭轉方向，並向新鮮且有希望的新方向前進。許多好的構想與有用的計畫可能就在這個過程中被丟棄了。
- (三) 計畫式。有系統地來看我們現在在哪裡，我們想達成什麼，以及如何達成。

計畫也有限制。它可能花太多時間，太多金錢。情況也可能變化太大，使目前的計畫不實用。或與執行計畫的人的溝通也可能還不夠好。

就某種程度而言，這些限制也只是程度高低而已。計畫的成本，必須和利益比較。而主要的利益是，有明確的社必會比漫無目標、度過一個危機再等另一個危機的社，更能滿足社員的需求。

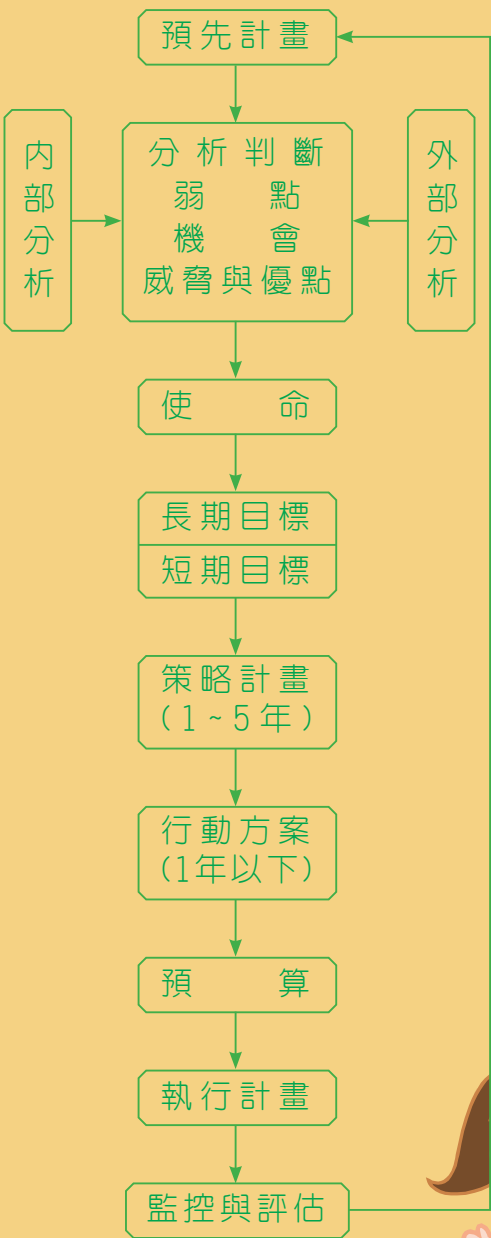
更明確地說，一個有在做計畫的儲蓄互助社可增強其能力。一為生存能力。另一是有準備；透過計畫，你可確知機會之到來，並掌握它。第三項能力則與定位有關。今日的市場已有許多金融服務，你的社最強的地方在哪裡？社員最主要的需要是什麼？你和這些需求的距離多遠？計畫可幫助你找到解答。

適應力也是很重要的。計畫可幫助你調整步伐以因應身邊的世界變化。

最後，計畫可讓你掌控未來，這比被迫處理你不要的事情還好得多。

若計畫是要讓你的社成功，則你，身為社之經理或理事，首先便須在這裡

※儲蓄互助社策略計畫流程※



下功夫。你必須說服自己，相信計畫的價值，決意按步就班地做個計畫。

經營儲蓄互助社是個團隊行為，牽涉到許多人。你如何讓他們熱心參與？

首先，若你是社的經理或總幹事，不要指派任何個人來做計畫。先讓團體中的每一個人了解，計畫是第一優先的工作。

其次，要讓團隊中的每一個人都有個明確的角色。

第三，對計畫過程所能帶來的潛在利益要有熱切的期望，並將你的熱情傳遞給這個團體。

若你的社已聘有職員，也應將他納入，職員能對計畫有很大的貢獻，甚至社員也可納入。因此我們可依照此一計畫有擬訂計畫流程，將如何增加社員為討論主題。