

公務出國報告

(出國類別：其他)

二〇〇三年亞洲儲蓄互助社公開論壇 —「優良合作管理」研習報告

服務機關：內政部

出國人 職稱：科 長、股 長

姓名：邱碧珠、陳佳容

出國地區：馬來西亞

出國期間：92年9月23日~9月27日

報告日期：92年11月28日

B5/009205392

系統識別號:C09205392

公 務 出 國 報 告 提 要

頁數: 12 含附件: 否

報告名稱:

二 0 0 三 年 亞 洲 儲 蓄 互 助 社 公 開 論 壇 — 優 良 合 作 管 理 研 習 報 告

主辦機關:

內政部

聯絡人／電話:

／

出國人員:

邱碧珠 內政部 社會司 科長

陳佳容 內政部 社會司 股長

出國類別: 考察

出國地區: 馬來西亞

出國期間: 民國 92 年 09 月 23 日 - 民國 92 年 09 月 27 日

報告日期: 民國 92 年 11 月 28 日

分類號/目: B5／合作組織 ／

關鍵詞: 儲蓄互助社、2003年亞洲儲蓄互助社公開論壇、優良的合作管

內容摘要: 亞洲儲蓄互助社論壇是亞洲儲蓄互助社聯盟會（以下簡稱亞盟會）提供獻身亞洲儲蓄互助社運動之所有成員，一個意見交換及相互討論的交流平台，帶領亞洲儲蓄互助社面對外在多變的市場環境所帶來的挑戰，2003年亞洲儲蓄互助社公開論壇，自9月24日至9月26日在馬來西亞雲頂高原舉行，共有來自亞太洋及美加地區等20個國家250位儲互助社領導幹部、專職人員及專家學者參加。本年度主題「優良的合作管理」分別就品質與效率、理事會評量工具、公平原則等三個議題，探討服務的創新、貸款信用評比工具、理事會與管理團隊評量標準及與政府及其他相關機關發展合作夥伴關係等議題，並對各國儲蓄互助社、國家協會/聯盟會及亞盟會管理團隊提出未來發展亞洲儲蓄互助社業務之建議事項，以協助亞洲儲蓄互助社之健全發展。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

目 次

摘要.....	1
一、目的	1
二、開幕	2
三、論壇－優良的合作管理.....	2
(一) 品質與效率.....	2
(二) 理事會評量工具	4
(三) 公平原則	5
四、綜合座談	6
五、閉幕	7
(一) 閉幕式.....	7
(二) 國際晚會	7
六、與會心得	8
七、建議	8
八、活動剪影	10

二〇〇三年亞洲儲蓄互助社公開論壇

—「優良的合作管理」研習報告

邱碧珠、陳佳容

摘 要

關鍵字：儲蓄互助社、2003 年亞洲儲蓄互助社公開論壇、優良的合作管理

亞洲儲蓄互助社論壇是亞洲儲蓄互助社聯盟會（以下簡稱亞盟會）提供獻身亞洲儲蓄互助社運動之所有成員，一個意見交換及相互討論的交流平台，帶領亞洲儲蓄互助社面對外在多變的市場環境所帶來的挑戰，2003 年亞洲儲蓄互助社公開論壇，自 9 月 24 日至 9 月 26 日在馬來西亞雲頂高原舉行，共有來自亞太太平洋及美加地區等 20 個國家 250 位儲互社領導幹部、專職人員及專家學者參加。本年度主題「優良的合作管理」分別就品質與效率、理事會評量工具、公平原則等三個議題，探討服務的創新、貸款信用評比工具、理事會與管理團隊評量標準及與政府及其他相關機關發展合作夥伴關係等議題，並對各國儲蓄互助社、國家協會/聯盟會及亞盟會管理團隊提出未來發展亞洲儲蓄互助社業務之建議事項，以協助亞洲儲蓄互助社之健全發展。

一、目的

亞洲儲蓄互助社論壇是亞洲儲蓄互助社聯盟會（以下簡稱亞盟會）提供獻身亞洲儲蓄互助社運動之所有成員，一個意見交換及相互討論的交流平台，帶領亞洲儲蓄互助社面對外在多變的市場環境所帶來的挑戰。一年一度亞洲儲蓄互助社運動的盛會——亞洲儲蓄互助社論壇，今年在馬來西亞雲頂高原舉行，共有來自亞太太平洋及美加地區等 20 個國家 250 位儲互社領導幹部、專職人員及專家學者參加。活

動之目的，期望藉由論壇之議題，激發儲蓄互助社反省自己並了解其他地區之發展情況，並藉由論壇之共識，提出對於亞洲儲蓄互助社運動未來發展具建設性及前瞻性之建議，以促進亞洲儲蓄互助社的共同發展；活動的參與，同時也團結了亞洲地區的儲蓄互助社幹部們，一起為亞洲儲蓄互助社運動的發展而努力。

二、開幕

大會特別邀請主辦國——馬來西亞儲蓄互助協會之主管機關”馬來西亞土地及合作事業發展部”部長 His Excellency, Tan Sri Kasitah Gaddam 為首席貴賓，部長並於致詞中特別強調，良好的合作管理是儲蓄互助社/合作社的領導幹部及管理人員對社員及大眾所應負起的社會責任；其他貴賓還包括了馬來西亞合作發展部之主任委員 Dato Baseri Bin Lamsah 及副主任 Hj. Azizan Bin Lamsah 蒞臨指導。此外，亞盟會會長 Mr. Charles Yip 也希望藉由此論壇主題之探討，可讓儲蓄互助社更多元化且更具競爭力。而亞盟會秘書長 Mr. Ranjith Hettiarachchi 表示儲蓄互助社是屬於全體社員的，且社員們也有義務共同督導儲蓄互助社之運作，社員們與領導幹部及管理團隊間的信任感，是儲蓄互助社所有成員緊密結合的重要因素。

三、論壇—優良的合作管理

本年度主題「優良的合作管理」分別由以下三個議題：（一）品質與效率（二）理事會評量工具（三）公平原則，分組討論，探討服務的創新、貸款信用評比工具、理事會與管理團隊評量標準及與政府及其他相關機關發展合作夥伴關係等議題；並於綜合座談時間，將所有分組討論結果，迅速彙整呈現給所有與會人員。

（一）品質與效率

講師們與小組成員主要針對有關「客戶服務之創新」、「工作團隊關係~理事會與管理團隊」、「儲蓄互助社領導階層之改變」、「逾期貸款之控制」、「掌握市場成為贏家」及「提供科技化之服

務」等議題，分享彼此的意見及看法。

目前市場結構的轉變，漸漸地影響儲蓄互助社開始重視社員的服務，使得「社員服務之創新」也成為刻不容緩之議題，因此儲蓄互助社應著重以下幾項要點：建立制式調查表、製作問卷以探詢社員所需、市場策略整合、運用科技資訊並提供相關技能訓練及水平整合等，共同為提供社員們更優質的服務而努力。

由於社會資本概念的影響，工作團隊成員的多樣性以及如何取得彼此相互共通處，使得「工作團隊關係」已成為儲蓄互助社優先考量之議題。工作團隊關係如：理事會與秘書長之權責義務關係、理事會與職員們之關係及秘書長與職員們之關係等皆應明文規定，以界定彼此之權利義務，並且制定出書面評量工具，定期檢視彼此合作關係。而身處於新世紀的工作團隊模式中，理事會方面應訂定出正確之決策方向，管理團隊方面則必須圓滿達成理事會所交辦之決策事項且徹底實行之；此外，工作團隊更須因應外在環境的改變而適時調整彼此之合作關係，以發揮最有效率之團隊精神共同為社員服務。

在「儲蓄互助社領導階層之改變」議題中，由於金融市場愈趨競爭性，儲蓄互助社的領導幹部及管理團隊相對的也必須提升自我，有別於過去的傳統模式；因此，領導幹部及管理團隊必須隨著儲蓄互助社各種不同的發展階段，重新定位彼此所扮演之角色及應負擔之權責義務；而相關的專業管理訓練課程則必須計畫性地規劃及開發，且依據不同的領導階層及組織發展型態，提供領導幹部及管理人員適時接受專業訓練之機會。

「逾期貸款之控制」是決定組織可繼續存活並且成長之關鍵性因素；因此，逾期貸款規定及信用評估政策皆須明文訂定且確實執行，而相關的辦法規定務必遵守，並且明確規範於相關的理事會章程及管理團隊執行系統中。

在「掌握市場成為贏家」的議題中，首先必須做好市場區隔及發掘社員所需，因為處於多變且競爭的市場環境中，必須時時為社員設想並創造奇蹟。因此，儲蓄互助社應計畫性且制度化

的做好市場定位，並應將市場行銷視為職責所在，甚至需將合作服務及合作生活方式推廣至行銷理念中，以期成為真正的贏家。

由於科技革命造成了金融市場愈趨複雜化，同時也為滿足社員持續增加的各種需求，因此「提供科技化之服務」也成為儲蓄互助社邁向競爭市場之有利條件之一。所以，首要之務應是尋找適當的科技系統以提供社員們更好且更多的服務，並且提升工作效率；儲蓄互助社的資訊管理系統更應是支援系統的一部分，如：提供社區全球化之網路連結及社員的資料庫等等，因此，千萬不可忽視高科技所帶來之重大影響力。

（二）理事會評量工具

此小組是由來自加拿大合作協會(CCA) 的講師群一同與小組成員們探討有關監督管理系統之相關議題。會中講師們並分享一些加拿大的成功範例，使用理事會的評量標準讓單位社及聯盟會更具執行力。加拿大合作協會同時也是亞盟會贊助會員國之一，目前亞盟會在印尼、尼泊爾、孟加拉及菲律賓等地所推動的「儲蓄互助社專業化經營專案」，正是期望將此監督管理系統在亞洲地區推動。

講師們簡略介紹 OECD (Organization for Economic Co-operation and Development)之組織理念，該組織基於五大原則：社員權利、社員之公平對待原則、社員之角色定位、公開並透明化及理事會之權利義務等，對於公共事業及合作事業組織建立良好的監督管理制度方面扮演著相當重要的角色，並協助所屬會員國政府建立標準模式，有效的監督管理合作事業。有效的監督管理不但可在管理團隊、工作團隊及社員們之間建立起良好的互信關係，進而帶領整個組織健全，快速的成長。另外，對於提升儲蓄互助社之競爭力方面，大家一致贊同應該從發揮儲蓄互助社本身地方金融機構的特色，幹部及職員們專業化的訓練及理事會與管理團隊良好合作關係之建立等方面著手，讓儲蓄互助社更具競爭力。

在帶領儲蓄互助社成長的過程中，策略計畫應被視為主要的遵循指標，而策略計畫及其執行方案更應與風險管理、內部控管、外部聯繫及評核標準等相互結合，且對於整個執行結果也必須有數據化的評核報告，才可確實掌握確切的執行方向。

加拿大合作協會已完成的理事會評核標準，但因國情不同，亞盟會應可依據此標準，參考亞洲各國儲蓄互助社之情況，與目前亞盟會所使用之評量工具結合，制定屬於亞洲儲蓄互助社的理事會評核標準以推廣至亞洲各國。

（三）公平原則

講師們及小組成員針對此議題分為兩大方向討論：內部發展及對外關係；在內部發展中談論了「貸款業務」、「職工生涯規劃」及「社員福祉」等相關議題。「貸款業務」仍是維持儲蓄互助社正常運作之基本業務，因此，貸款政策將是穩定儲蓄互助社重要因素之一，而貸款政策及信用評比標準之訂定，除應合乎全體社員之公平原則外，尚需考量其區域屬性及其社員組成結構，以期社務穩定且有效地運作及發展。在「職工生涯規劃」議題中談到了人力資源是每個組織永續經營之重要資產，因此，專業的培訓計畫即成了人力資源中不可或缺的重要課題；對於專職的工作團隊，組織若能提供制度化且完整的在職訓練課程，將可幫助職員們做好職涯規劃，凝聚員工們對組織的向心力而提昇工作效率，讓社員們享有更優良品質的服務。「社員福祉」對於儲蓄互助社競爭力的提昇是具有相當大的加分作用，所以，儲蓄互助社應扮演一個「社員福祉管理中心」或「社員福祉創造中心」的角色，滿足社員們社會及經濟層面之需求。

在儲蓄互助社對外關係方面談到了「儲蓄互助社是人性化的金融機構」、「與政府建立夥伴關係」及「與協會/聯合會之業務往來關係」等議題。所謂的「人性化的金融機構」是因為儲蓄互助社本身是「人」與「金錢」的結合，且著重於「人」的組織，在相關法令規章之下，儲蓄互助社能夠發揮其人性化的功能，針對社

員們的期望與實際需求，適時提供所需的金融產品及服務。在「與政府建立夥伴關係」方面，今年馬來西亞政府即提供了最佳的範例給所有與會者，若無政府部門鼎力贊助，馬來西亞儲蓄互助社協會將無法承辦此盛會；所以，能夠與政府相關部門建立良好關係，在法律層面及業務推動方面，提供了儲蓄互助社最佳的保障及助力。基於國際合作聯盟所揭示的合作社七原則中，「合作組織間之相互合作」原則，「與協會/聯合會之業務往來關係」也漸漸影響了儲蓄互助社之發展，不僅與國家的協會/聯合會之間關係的建立，甚至與洲際間聯盟會的關係建立，皆能讓儲蓄互助社接受更多的外來刺激，開拓儲蓄互助社的視野，使其社員們更具國際觀。

四、綜合座談

在所有組別討論完成後，由各組的主持人將討論議題彙整，向所有與會者作一綜合報告，針對亞盟會及亞洲儲蓄互助社運動的未來發展，提出建議及應重視事項，如此將有助於亞盟會了解各會員國之所需，推出適當之專案計畫。建議事項分述如下：

（一）品質與效率

1. 設計適當之問卷，以確實了解社員之所需。
2. 科技資訊吸收及訓練。
3. 應以書面評量工具加強維持—理事會與秘書長之關係、理事會與職員之關係及秘書長與職員之關係等。
4. 領導幹部及管理團隊之訓練課程設計。
5. 貸款政策需確實執行，並有效控制逾期貸款。
6. 理事會及管理團隊政策執行系統公開化。
7. 組織行銷策略。
8. 資訊科技應視為儲蓄互助社之輔助系統，建立自有之社員資料庫。
9. 有效運用資訊科技使儲蓄互助社邁向全球化。

（二）理事會評量工具

1. 理事會評量工具由加拿大合作協會(CCA)準備，並由亞盟會深入了解，並與現有之評量工具比較，考量亞洲市場環境，發展適合亞洲儲互助社使用之評量工具。
2. 視各儲蓄互助社之基本需求訂定標準的風險管理規章。
3. 亞盟會應發展各種工具及指標，以應用於亞洲各儲蓄互助社理事會、各委員會其工作計畫及教育訓練等。
4. 設立類似於穩定基金之帳戶，由各國管理，以解決單位社需要資金融通時之困境，並穩定單位社之財務。

（三）公平原則

1. 開發新貸款業務以期儲蓄互助社可有效運作且永續經營。
2. 制定信用評比標準以合乎社員公平原則。
3. 人力資源發展之專業化。
4. 各國協會應為儲蓄互助社塑造為社員之福祉創造中心。
5. 儲蓄互助社應為人性化之財務金融機構，以真正符合社員之所需。
6. 以馬來西亞協會與其政府之合作關係為成功範例，將其法規提供亞盟會各會員國參考，以加強各會員國與其政府之合作夥伴關係的維繫。
7. 加強與其他合作組織夥伴關係之建立。

五、閉幕

（一）閉幕式

閉幕式在韓國儲蓄互助協會理事長 Dr. KiSeok Lim 盛情邀約所有與會代表出席明年在漢城舉辦之亞盟會代表大會的演說及其精心製作的介紹影片下結束，讓與會代表帶著優美的漢城美景及期待的心情結束此趟馬來西亞之行。

（二）國際晚會

國際晚會在持續不斷且熱鬧非凡的拍賣活動下進行(拍賣會主要為亞盟會經費募款，拍賣品由各會員國提供)，同時各國帶來的表演如：馬來西亞的傳統舞蹈、香港的中國功夫、新加坡的現代印度舞蹈、菲律賓、加拿大及澳洲的歌唱表演等將晚會帶到了最高點，展現了來自不同文化的儲蓄互助社人團結合作的一面，也為整個 2003 年亞洲儲蓄互助社論壇活動畫上完美的句點。

六、與會心得

本論壇活動是從去年開始，亞盟會針對亞洲地區所面臨的問題，設定論壇議題，每個議題皆能讓與會代表熱烈討論不已，由此可見，競爭的環境帶給儲蓄互助社不斷改變的動力來源，激發了儲蓄互助社渴望了解其他地區之發展情況，以開發更新、更符合自己國家社員所需之產品及服務，同時也團結了亞洲地區的儲蓄互助社幹部們，共同為亞洲儲蓄互助社運動的發展而努力。

由於地球村的形成，任何組織團體皆無法避免與外界之接觸，不管是國內外相同組織或異業間的合作，皆是在所難免的趨勢。原本即從一個國際性的組織推廣至各國的非營利組織——儲蓄互助社，此時更應密切與其他地區的儲蓄互助社相互交流，共同發揮其社會及經濟方面之功能，提昇儲蓄互助社在市場環境中之競爭力。

因此，參與此類的國際活動，透過彼此經驗之交流，不但可刺激我國儲蓄互助社服務之創新，更可了解其他地區儲蓄互助社運動之發展情形，協助我國儲蓄互助社運動參與整個亞洲地區的儲蓄互助社運動共同成長。

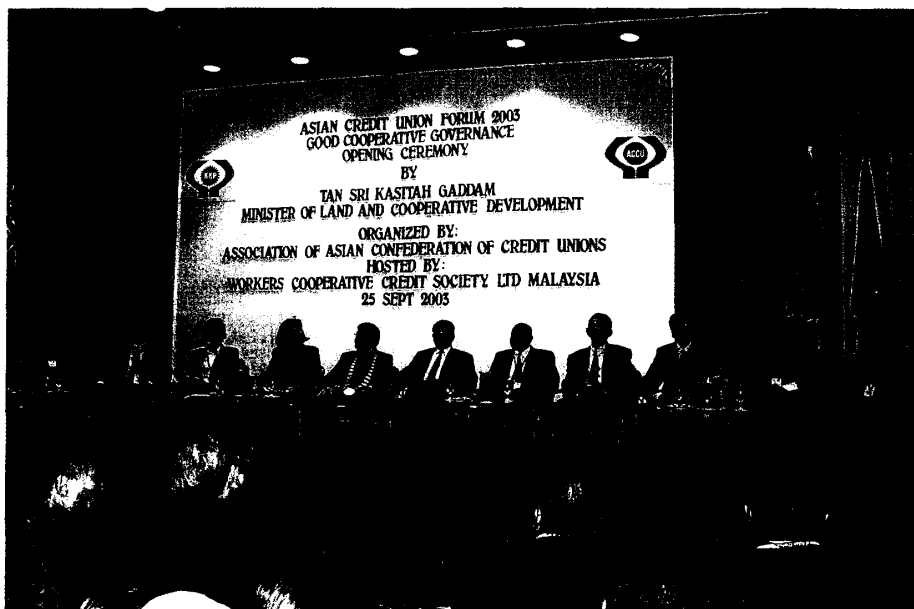
七、建議

儲蓄互助社是一國際性的合作事業運動，起源於德國，發達於美國、加拿大地區，我國亦由美國傳至菲律賓而引進。儲蓄互助社之國際性組織十分完備，設有各國協會、洲聯盟會(如亞盟會由亞洲十四國所組成)及全球性組織——「世界儲蓄互助社議事會」，由遍佈各洲 85 國的成員組成。各層級組織主要任務在提供儲蓄互助社必要的協

助，如技術及財務輔導、立法指導及支援、教育及管理，以確保儲蓄互助社之健全發展。

政府部門的輔導工作非憑空想像，仍需不斷的學習，並取法成效卓著的標竿組織。亞盟會及世界議事會的定期論壇，提供儲蓄互助社共同面對問題、集思廣益的機會；美、加地區的儲蓄互助社成效及規模均有例可循，建議未來仍應派員參與國際性活動或考察美、加儲蓄互助社之輔導機制，以不斷提昇政府之施政品質、績效及輔導國際性組織所應具備的國際觀。

八、活動剪影



大會開幕活動會場



與加拿大合作協會(CCA)講師群於研討會會場合照