

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

信用合作社顧客關係管理之探討 —桃園信用合作社及台中第二信用合作社

The Case Study of CRM in Savings and Loan Association

作者：賴靜美、陳柏宏、廖藝婷、楊雅婷、陳曉儀、羅云伶

系級：合經一

學號：D9238085、D9489798、D9487659、D9483081、D9487719、D9483003

開課老師：李桂秋

課程名稱：合作經濟學

開課系所：合經系

開課學年：94 學年度 第一學期

中文摘要

近年來，政府為順應國內外經濟情勢變化及金融發展潮流，制訂相關金融政策，大步邁向國際化與金融化發展，為我國金融產業帶來嶄新的面貌。過去在基層金融中扮演重要角色的信用合作社，隨著金融市場開放面臨強大競爭壓力，目前信用合作社由原本的七十四家減少為剩下三十家。研究為探討其原因，實地訪談信用合作社高階人員，並透過問券調查結果進行分析，針對信用合作社之組織內部運作及社員對信用合作社服務品質、滿意度加以討論，了解信用合作社其經營績效與其中之關聯程度。

中文關鍵詞：

信用合作社、顧客關係管理、桃園信用合作社、台中第二信用合作社

目 錄

壹、 緒論.....	03
一、研究動機.....	03
二、研究目的.....	03
三、研究方法.....	04
四、研究架構與流程.....	05
貳、 文獻探討.....	06
一、信用合作社.....	06
(一)、信用合作社之定義、原則與本質.....	06
(二)、台灣信用合作社發展現況.....	07
二、顧客關係管理.....	09
(一)、顧客關係管理定義.....	09
(二)、關係行銷的重要性.....	10
(三)、選擇最佳的 CRM 方案.....	12
(四)、顧客導向企業競爭準繩「行銷大未來」闡釋組織.....	13
(五)、網路市場 建立全方位，顧客關係管理.....	15
參、 桃園信用合作社概況介紹與分析.....	17
肆、 台中第二信用合作社概況介紹與分析.....	27
伍、 顧客關係管理.....	34
一、桃園信用合作社之顧客關係管理.....	34
二、台中第二信用合作社之顧客關係管理.....	39
陸、 研究設計.....	46
一、問卷設計說明.....	46
二、基本資料分析.....	47
三、資料分析.....	59
四、結語.....	95
柒、 未來發展.....	96
捌、 結論與建議.....	96

玖、參考文獻.....98



壹、緒論

一、研究動機

台灣自從加入 WTO 之後，雖取得 WTO 會員國的貿易平等待遇，有助於打開國際貿易障礙，但同時也間接影響到國內的基層金融機構，加上近期政府推動二次金融改革，更對國內信用合作社造成間接衝擊，金融管理當局是希望透過重整、改制與合併的方式，改善金融業的體制，提升國際競爭力，這樣才能夠與國外基層金融機構競爭，所以購併會成爲未來發展的一大趨勢。而首當其衝的就是信用合作社，面臨大型金融機構的介入，再加上銀行間業務不斷地創新，金融衍生性商品又多元化，信用合作社不得不面臨被銀行合併或改制爲商業銀行的命運，但儘管面臨這樣的難題，信用合作社還是能夠生存下來，所以本組想探討信用合作社將如何在惡劣的經營環境中，透過組織內外的調整，進而再造組織新生命。另一方面，信用合作社如何與顧客維繫長期良好關係，如何徹底執行顧客關係管理以維持組織長期營運發展，整合出未來發展方向。

隨著行銷的演進，顧客所扮演的角色，漸漸從被討論的配角，轉變成被重視的議題。況且在現今競爭激烈的環境中，如果基層金融機構不能維繫顧客的忠誠度，那就很容易會有其競爭者滲透將顧客奪走，因此如何做好「顧客關係管理」，已成爲各金融機構最高管理階層必須面對的重要課題，基於這樣的原因，本組也想探討爲何信用合作社裡的顧客或是社員們不願離開信用合作社，是否與信用合作社維持一定的顧客關係，才讓信用合作社不會快速面臨合併或改制商業銀行的問題。

二、研究目的

金融機構爲一國經濟行爲的主要動力來源，因其與民眾的經濟活動息息相關，大型金融機構提供了大企業、跨國企業的資金；基層金融業之信用合作社與農漁會信用部，則提供個人經濟行爲的動力，兩者雖然服務對象不同，但對於全國整體經濟而言實有唇齒相依的關係。面臨現今社會快速變遷的時代，基層金融業之信用合作社不得不創新與改革，面臨「顧客導向」時代的來臨，顧客成爲掌握產品趨勢的主導權，而信用合作社如何維持與社員之間長期合作關係、或是如何開發新社員，內部人員如何訓練等所必須面對的問題。目前企業都將致力朝向一個「客戶導向」的組織，不僅有提升競爭力的重要性，更有區隔市場，提升獲利的益處，因此不管是大型金融機構或是基層金融業之信用合作社與農漁會信用部，如何善用本身優勢去作市場區隔並創造利基，對金融業來說是個值得探討的議題。本研究將針對基層金融業之信用合作社做研究分析並將研究結果，提供基層金融業之信用合作社決策層級主管參考，以便對未來銀行業競爭激烈的環境中，尋找並思考出經營管理模式。

以下為本研究主要研究目的及欲了解之相關資訊：

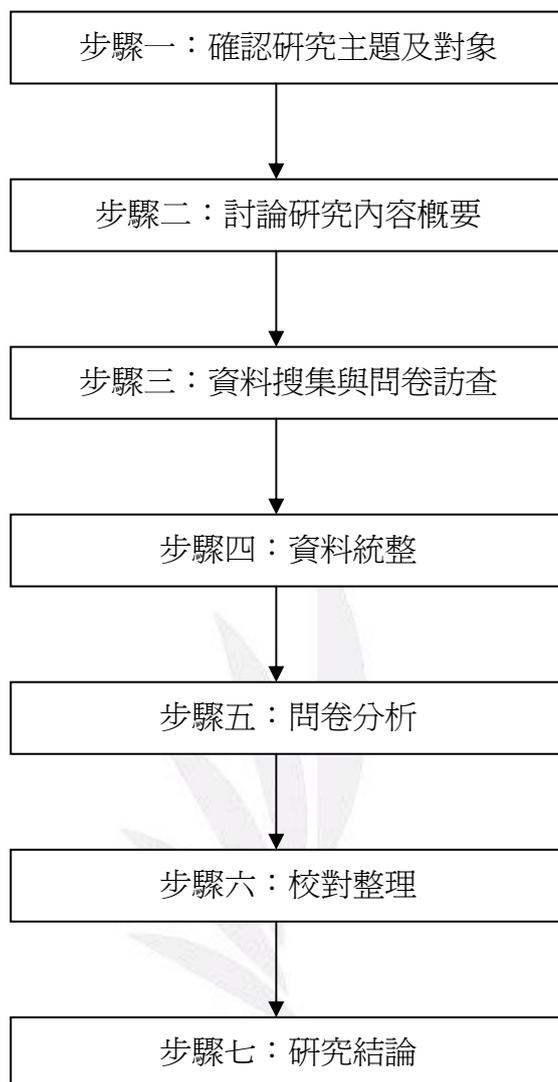
- 1、面臨現今社會快速變遷與國內金融體系相繼整併之下，信用合作社如何與顧客維繫長期良好關係，以因應外界衝擊。
- 2、以桃園信用合作社及台中第二信用合作社為探討對象，研究信用合作社如何進行顧客關係管理的具體措施。
- 3、針對如何讓組織內部人員體認到顧客的重要性，以顧客需求為導向來提供服務之相關教育訓練。另外，信用合作社如何維持與社員之間長期合作關係，如何開發新社員，再造組織新生命。

三、研究方法

近年來，政府為順應國內外經濟情勢變化及金融發展潮流，制訂相關金融政策，大步邁向國際化與金融化發展，為我國金融產業帶來嶄新的面貌。過去在基層金融中扮演重要角色的信用合作社，隨著金融市場開放面臨強大競爭壓力，目前信用合作社由原本的七十四家減少為剩下三十家。研究為探討其原因，實地訪談信用合作社高階人員，並透過問券調查結果進行分析，針對信用合作社之組織內部運作及社員對信用合作社服務品質、滿意度加以討論，了解信用合作社其經營績效與其中之關聯程度。



四、研究架構與流程



貳、文獻探討

一、信用合作社

(一)、信用合作社之原則與本質

信用合作社為一社員組織，根據合作原則及相關法律規定，以滿足社員有關信用業務方面的需求。1995年9月國際合作聯盟第三十一屆會員大會所通過之合作七大原則，明白闡述了合作社價值付諸實踐之方針：

1、自願與公開的社員制：

合作社乃自願之組織，凡能利用合作社之服務並願承擔社員責任的，均可入社，不受性別、社會、人種、政治以及宗教的歧視。

2、社員的民主管理：

合作社乃由積極參與政策與決策的社員，加以管理之民主組織，由被選擔任幹部之男女代表，對其社員負責。單位合作社社員，享有平等決議權（一人一票），其他聯合社階段之合作社亦以民主方法，加以組織。

3、社員的經濟參與：

社員公正地貢獻合作社資本，並予民主管理，合作社資本至少有一部分，經常是合作社的共同財產，社員為入社條件而付出之資金，即使有所補償，通常，受取有限制之補償。社員分配剩餘金方式，可就下列目的擇定實施：為發展合作社，盡可能撥列至少有一部分不得分配的準備金。按社員與合作社交易額的比例，嘉惠社員。支持經由社員贊同的其他活動。

4、自治與自立：

合作社乃由社員管理的自治自助之組織。即使與政府機關在內的其他組織有所協定，或從外部引進資本，合作社仍應保證社員的民主管理及維持合作社的自治。

5、教育訓練與宣導：

為了有效奉獻合作社的發展，合作社對其社員、選任人員、經營者及職工提供教育及訓練，對一般大眾，特別是年輕人及意見領袖，宣導合作社之特質與優點。

6、社間合作：

藉由地方性、全國性、地域性及國際性合作社間的合作，使合作社對其社員提供最佳服務，並強化合作運動。

7、關懷地區社會：

合作社經由社員認可的政策，為地區社會的持續發展而努力。

(二)、台灣信用合作社發展與現況

台灣於日據時期的1905年在澎湖設立第一個信用合作社—媽官產業組合，並陸續於1909年在新竹設立「日掛貯金會」；1910年於台北設立「台北信用組合」、於台中設立「台中興業組合」、於台南設立「台南友信會」。日本政府有鑑於台灣紛紛組織合作社，基於管理上的實際需要，台灣總督府於1913年頒佈「台灣產業組合規則」，規定台灣產業組合適用日本國內的產業組合法，依照日本產業組合的類別，分為信用組合、購買組合、販賣組合及利用組合。從此以後，台灣信用組合的組織體制、業務範圍、資金構成、經營方式均有專案法令可循。此外，由於當時的信用合作社多由當地具有聲望的地方士紳所領導，而其中之理、監事更極為社會所敬重，自然而然成為地方上一個兼具金融實力與民眾聚合能力的組織，信用合作社之所以與地方政治、社會構面的互動頻繁其來有自。台灣光復以後，信用合作社經歷了政府接管、改組、業務演進、管理體系的變遷等過程，而仍能持續發展。後來，由於政府法令上的限制，自1972年台中市第十一信用合作社成立後，就再也沒有新的信用合作社成立。此後，隨著台灣金融市場面對自由化與國際化的競爭環境，開放民營銀行的設立，台灣金融市場為之丕變，信用合作社亦面臨前所未有的挑戰。1985年台北十信因人為因素發生弊案，造成各界對信用合作社產生不良的誤會，直至1995年爆發彰化四信弊案後，信用合作社更遭受社會大眾質疑其經營的正當性。雖然信用合作社的設立與發展，已從社員的經濟救濟轉變為社員的經濟服務，但是其公平與正義的經營特性應不容懷疑，信用合作社也應在一個公平的競爭環境中持續發展，更應該在良善的管理制度下永續經營。

有關信用合作社的主管機關，在台灣光復初期係依合作社法之規定，由一般合作事業主管機關統一管理，在中央為內政部，在省為合作事業管理處，在縣市為縣市政府。1954年行政院頒佈「信用合作社管理辦法」，將信用合作社的管理劃分為社務與業務，規定各級政府機關之財政部門須派員督導或檢查信用合作社業務，信用合作社便同時受一般合作事業主管機關與財政部之管理，後來又劃分一般合作事業主管機關主管信用合作社之社務，財政部主管信用合作社之業務，導致行政主管機關的權責混淆不清。有鑑於此，行政院於1970年頒佈「金融主管機關受託統一管理信用合作社暫行辦法」，明確規定信用合作社之主管機關在中央為財政部，在省為財政廳，在直轄市為財政局，在縣、市為縣、市政府財政局（科），自此台灣信用合作社之社務與業務均統一歸屬於各級政府之金融部門託管。1993年「信用合作社法」單獨立法，主管機關在中央為財政部金融局，在地方為各省（市）財政廳（局）管理，業務部份由合作金庫予以輔導。隨著台灣省的精省，財政部於1999年頒佈「信用合作社業務輔導辦法」，規定信用合作社之業務輔導，由財政部、直轄市政府財政局委託合作金庫負責辦理。至於業務檢查部分，目前信用合作社之金融業務檢查乃由中央存款保險公司負責辦理。而信用合作社之檢查業務原由中央銀行委託合作金庫負責，後來依據1981年修正後之「中央銀行委託台灣省合作金庫檢查基層金融機構業務辦法」，由合作

金庫負責之基層金融機構例行性檢查，移請中央存款保險公司辦理，但是依據「銀行法」第四十五條、第一百三十九條以及「信用合作社暨農、漁會信用部業務輔導辦法」第六條之規定，合作金庫對信用合作社與農、漁會信用部進行業務輔導時，如遇突發事件或特殊原因，仍應辦理專案檢查，直至1998年財政部頒佈「財政部委託中央存款保險公司檢查金融機構業務辦法」，信用合作社之業務檢查，乃統一由中央存款保險公司負責。

1987年政府首先完成「信用合作社條例草案」，繼而在1993年通過「信用合作社法」，並在1994年正式實施，台灣的信用合作社終於完成單獨立法的工作。其中最大的突破為准許中小企業加入信用合作社成為準社員，並且放寬社員資格、擴大原有的營業項目與授信對象，但是在信用合作社的新設上完全遭到禁止，但允許信用合作社組織得改制為商業銀行。之後，1995年8月爆發彰化四信的弊案，引起一連串的擠兌，最後雖然由合作金庫概括承受，但卻使得信用合作社的經營遭受社會大眾的質疑，此為信用合作社發展上的轉捩點，造成了往後信用合作社數量持續的減少與社員的流失，信用合作社的經營更加艱困。同時，政府更在1995年12月頒佈「信用合作社變更組織為商業銀行之標準與辦法」，使得符合標準且有意願的信用合作社，為開拓業務領域、掙脫困境，紛紛戮力於改制的工作，信用合作社的家數更因而急遽減少。

於是在1997年的1月，首先由台北三信改制為誠泰銀行，同年並概括承受新竹二信，開啓了一連串的合併或改制風潮。1997年6月高雄五信與高雄十信因為經營情形不良，且均未參加存款保險，引發了存款人的恐慌性擠兌，並且持續惡化，最後於同年9月由板橋信用改制之板信商業銀行概括承受高雄五信，高雄十信則由泛亞銀行概括承受；1997年則先後有台中七信與陽明山信合社，分別改制為第七商業銀行與陽信商業銀行，北港信用雖然體質健全，也在同年概括讓與華僑銀行，高雄一信則改制為高新商業銀行；1998年更是合作社改制的高峰，計有台中八信為誠泰銀行合併、台南二信為中興銀行購併、新竹六信為第七商銀合併、台南四信為萬泰銀行購併、南投市信用為慶豐銀行購併、旗山信用為高新銀行購併、台南十信為大眾銀行購併、彰化二信為第七商銀購併，以及台北七信為安泰銀行購併。1999年則有台北二信與台中三信分別改制為華泰商業銀行與三信商業銀行、台中四信為中興銀行購併，東港信用則因理事主席掏空資產，發生集體舞弊而嚴重虧損，經中央存款保險公司監管清理後，由臺灣銀行概括承受；2000年雖然只有台中六信與屏東第一信用合併改制為聯信商業銀行，卻是第一起合併改制的例子，使得信用合作社組織更面臨了新的改制威脅；2001年則有苗栗信用為萬泰銀行購併、嘉義二信為誠泰銀行概括承受，財政部更在同年9月派員進駐36家基層金融機構，其中包括7家信用合作社，利用金融重建基金整頓淨值為負數之信用合作社，最後分別由合作金庫、誠泰銀行、陽信商銀概括承受，雖然這7家信用合作社的經營不善、淨值為負數，但是其中卻是牽涉到許多有關經營者的管理問題與政治勢力的介入等等，這是經營者與社員的認知不清，形成現今信用合作社發展的窘境。

二、顧客關係管理

(一)、顧客關係管理定義

所謂顧客關係管理，從字面上的意思，是與顧客保持良好之關係；廣義而言，就是要做好顧客服務品質，加強顧客滿意度(Customer Satisfaction)，以保持顧客忠誠度(Customer Loyalty)，以增加顧客未來信心度(Future Intension)。顧客關係管理是一種新的作法，提供顧客優良的服務品質，其目的是為了更有效率地獲取、開發並留住企業最重要的資產－顧客。換句話說，它需要知道顧客主要的需求是什麼？最在乎什麼？在和顧客接觸的過程中，針對個別的差異提供和其需求一致的服務計劃。

Kandell(2000)定義顧客關係管理的重點在於以顧客需求為核心，視顧客生命週期為重要的企業資產，主要目標在於保有顧客並提高顧客滿意度。在同一時間內提供顧客不同的產品與服務，儘可能滿足顧客所有的需求以謀取最大的收益。主要應用的行銷方式有：一對一行銷、大量客製化等。

Swift(2001)認為顧客關係管理是企業透過有意義的溝通來了解和影響顧客行為，以達到增加新顧客，防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲利的一種手段。並認為CRM的目的根據4R模式，即對適當的顧客(Right Customer)，提供適當的東西(Right Offer)，適當的通路(Right Channels)和適當的時機(Right Time)。也就是在適當的時機，透過適當的通路，提供給顧客適當的產品、適當的服務與適當的價格，而4R主要的內容如下：

1. 適當的顧客

企業應尋找具有需求潛力、有價值、信用好、認同我們、對企業的產品特別有好感，且淨值高的好顧客，並透過良好的服務與關係經營使其成為忠誠的顧客。

2. 提供適當的東西

企業應提供符合顧客需求，且能滿足其慾望的產品與服務，包括目標市場與客製化的產品，並要有效的向潛在顧客介紹產品和服務。

3. 適當的通路

企業應利用顧客所偏好的通路與其互動(包括電子郵件、電話、傳真、行銷人員、客服中心、通路商、無線上網等)，除了要整合顧客和企業間所有的接觸點(行銷、銷售、客服、訂單、會計)外，還要能從所有的通路所蒐集到的顧客資訊來提升顧客知識及對顧客深入的瞭解。

4. 適當的時機

企業要有效的在顧客最有可能購買的時間點或最需要產品或服務的相關資訊時與其互動，並能有效的利用資訊科技與顧客做即時的互動。

顧客關係管理的整合性概念

(二)、關係行銷的重要性

關係行銷，有時被稱為「顧客關係管理」，源自於資訊科技的突破。但光是在新科技上面投下鉅資，並不能完全做好關係行銷。關係行銷不只是購買最新、最時髦的資料庫，而是要以全新的心態來看待你的顧客，還有你和顧客之間的互動；關係行銷必須就公司結構加以重組，擴大客戶服務的可能性。

從以前到現在，企業的重心主要都擺在產品上面，即使是顧客導向色彩最鮮明的公司，也是以產品為出發點，接著再尋找銷售的對象。深知客戶服務的公司，除了努力讓產品受人歡迎之外，還盡量提供額外的優惠或服務，但終究還是以產品為出發點，基本上對顧客進行的還是大眾行銷。

以顧客需求為重心

關係行銷徹底改變了傳統的行銷方式。業者必須從顧客的角度出發—從每一個顧客的角度出發，找出他們真正的需要，提供他們需要的東西，不再針對一大批、一大批的顧客做行銷；這是和每個顧客建立一對一關係的時代，業者應該關切的不是自家產品在整個市場的占有率，而是在每個顧客消費總額中的占有率。關係行銷法就是以顧客需求為重心，給不同的顧客不同產品或服務。從事關係行銷的人要找出顧客的共同點時，也會留意市場的區隔；不過，他們不會把顧客視為一個團體來提供服務。他們這麼做的目的只為摸清每個顧客的需求和品味而已，以便在顧客自己都還不清楚的時候，就已經預測到顧客未來的需求了。

關係行銷是一種以個別的顧客和消費者為基礎，藉由資訊科技和資料庫提供個人化的產品和服務，進而建立與顧客的結合，從中塑造顧客的忠誠度與獲取顧客終生價值的行銷理念和策略。關係行銷有下列幾個特性：

1.以個別的顧客和消費者為基礎

在日本的國際自行車工業公司提供依顧客需求量身打造的自行車，他們發展一套資訊系統，分佈全日本各地的經銷商，在顧客進門之後，根據顧客對款式、顏色、零配件、個人尺寸的需求，將資料傳回總公司和工廠。公司的電腦系統將這些資料消化後，再根據這些資料製造完全符合這一個特定顧客的自行車，如果顧客需要的話，上面還有顧客的大名。

國際自行車公司一共可以提供 1,100 萬不同組合的自行車，在一天當中，這部獨一無二的自行車就可以製造完成、包裝完畢、準備運送。這部自行車是完全以個別的顧客和消費者為基礎，為他量身打造的。一般的顧客必須到商店比較、選購，從有限的展示空間和產品類別中做一個選擇。

2.資訊科技與顧客資料庫是關係行銷的先決條件

資料庫行銷應用電腦化的顧客資料系統來幫助制定行銷溝通策略，公司可藉由蒐集有關顧客與潛在顧客的各種人口統計與消費行為的資料，來建立顧客資料庫，並藉此發掘出對行銷互動反應最大的消費群，與他們建立長期的關係。知名連鎖飯店麗池卡爾登 (Ritz-Carlton) 利用資訊科技和顧客資料庫，對顧客的偏好、習性等各種消費行為非常的用心了解，因此得以創造出高滿意度的貼心服務。

3.創造顧客忠誠與顧客終身價值

美國 USAA 保險公司是另一個以高顧客忠誠知名的領導企業。它認為要讓 CRM 發揮功能，流程改善一定要優先於科技的添置。USAA 最早是以軍人及老兵為對象的保險業者，由六個區域單位所組成，每一個單位都包含龐大的功能部門（理賠、承保業務、投保人服務等等）。今天，由於 USAA 的高階主管比較了解顧客的需要，便把這六個區域單位化為 110 個小組，每個小組針對比較小的族群與同質性高的顧客提供服務。USAA 上千名客服人員也劃分為十人至十二人一隊，分散在這些小組裡。每組人員自己去協調排班與休假，一起解決問題，也一起接受評量。

USAA 小組成員了解保險業各區不同的習性。比起過去的舊系統時代，他們更彼此熟識，也更了解顧客。顧客喜歡這種小公司的風格，前任執行長哈里斯 (Bob Herrs) 相信，這種由小團隊組成的組織結構，正是 USAA 在減少層層官僚的同時，還能夠成長，以及顧客存續率維持業界之冠的關鍵。

4.互動雙向的關係

關係行銷的精髓就在企業與顧客的溝通是互動雙向時，才能建立關係。除了從交易中，以及過去的交易紀錄中蒐集得到的資料之外，他們還可以主動加資料到你的資料庫裡。從他們的角度來看，這可以省略他們每次詢價或訂貨時都要對你重述一次相關的資料，還可以告訴你他們想要的額外服務、贈品、或特殊規格等附加資料。

關係行銷一直到資料庫開始運用顧客關係管理軟體 (customer relationship management software, CRM software) 才得以推行。這種資料庫可以幫你完成下列三項重要的工作：

- (1).了解、掌握每個顧客的個人資料。
- (2).資料庫必須是互動的，能讓顧客可以和你溝通、告訴你他們要的是什麼。
- (3).你可以運用大量訂製科技將量身訂做的產品和服務納入常規營運之中。

關係行銷建立起你和顧客之間的互動，你可以透過這個互動不斷地向他們學習。他們會一步一步地教你他們真正想要的是什麼，接著你就可以據以執行。因此，他們留在你身邊會比離開你去找另外一個供應商要方便許多。在良好的顧客關係中，你和顧客必須通力合作，謀求雙方互惠的利益。你必須建立起一種同舟共濟的文化。顧客提供你他們需要什麼、如何滿足的知識，你則提供產品或服務來滿足他們的要求。面對其他部門或單位的經理時，你們不就是這麼合作的嗎？每個人貢獻自己的專業知識，共同討論出最好的因應之道。關係行銷就是和每一位顧客建立起同心協力的合夥關係。如此你就能為顧客提供量身訂做的貼心服務。

（本文作者現任東吳大學企管系副教授，資料來源：作者所著《服務行銷》一書）

（三）、選擇最佳的 CRM 方案

在了解顧客關係管理〈CRM〉之內涵及其重要性之後，企業應該對是否需要建置顧客關係管理系統加以評估，如果有建置的必要，則必須決定該採取何種方式進行〈自行研發或委外處理〉。

首先，我們來了解一下台灣企業在建置顧客關係管理系統方面的情況。根據 2003 年 1 月，資策會資訊市場情報中心〈MIC〉的調查顯示，我國企業在 CRM 系統的建置狀況，有超過半數〈52%〉的受訪企業沒有計畫要建置 CRM 系統，而有 30%的企業已經建置或計畫在一年內建置。其中，已建置 CRM 系統的企業多屬於金融保險業，因其與消費者的接觸較為密切，對 CRM 系統有較高的需求。

調查中也顯示出，在已建置 CRM 系統的企業中，其各自選擇建置系統的方案也有所不同。有高達 56%的企業選擇自行研發系統，這是因為 CRM 系統必須配合不同產業、不同企業的特性，以達到客製化的要求。企業若不採取自行研發，而採取委外的方式，在這個部分，則有 29%的企業選擇委託國外廠商，剩下的 15%才是選擇國內廠商。

目前 CRM 軟體的市場已呈現相當飽和的狀態，全球提供 CRM 軟體租賃服務的大廠，包括有 Siebel Systems、SAP、PeopleSoft，以及新加入 CRM 戰場的 Microsoft 等。這些公司所推出的軟體服務，能夠幫助企業管理 CRM 應用程式、CRM 基礎架構以及客服中心作業等。

其中，Microsoft 在今年 1 月才推出了 CRM 軟體的 1.0 版本，但是截至 10 月為止，統計已經有一千家企業採用。在已漸趨飽和的 CRM 市場中，Microsoft 的表現算是相當亮眼，也因此引起了其他廠商的注意和反擊行動。舉例而言，由

於 Microsoft 鎖定的市場為員工數少於五百人的企業，因此 Siebel 與 IBM 合作，推出了名為 Siebel CRM OnDemand〈隨選顧客關係管理〉的軟體，也是適合中小企業使用且價格較便宜的產品。

Siebel CRM OnDemand 的特色在於，它的使用方式是利用線上存取，而非傳統的軟體授權，因此可增加執行 CRM 系統的效率，使軟體傳遞的速度更為快速。

(資料來源：全球華文行銷資料庫 電子商務時報 2003/12/22 鄭詔文)

(四)、顧客導向企業競爭準繩「行銷大未來」闡釋組織

若缺乏顧客關係管理的基本能力，便無法吸引、留住和擴大具有獲利性的顧客。如果你以為《行銷大未來》會是一本震撼巨作，可以引領你經歷一場電子科技、腥風血雨的世界商戰旅程的話，那可就大錯特錯了！作者寇爾·莫林納開宗明義表示，他對於「新經濟就是一種革命 (revolution)」的說法並不以為然；相反地，這是新技術日積月累所產生的自然結果，但仍然能稱作為「進化」(evolution)。

脫去一層誇張的外衣之後，全球新經濟的風貌不過是：二次世界大戰之後，一連串大大小小的改造逐次展開，而這些改變至千禧年達到高潮。20 世紀中葉所發生的所有改變當中，其中兩次對於行銷策略產生重大影響的當推社會和科技的改造。一般而言，因為全球消費者授權參與決策的權力及期許意識的抬頭，其結果造成他們對於品質生命週期的欲求和自我意識更加強烈，而為了達成更完善的需求滿足，因此溝通和資訊科技也順勢獲得改善。目前世界上只剩下少數幾個地方買不到彩色電視機、電腦或手機。自動提款機到處可見，即使在一個偏遠的熱帶小鎮上觀光，賣藝品的工匠或許不接受美國運通卡 (American Express)，但是萬事達卡 (Master Card) 或威士卡 (Visa) 確定行得通。

■發展具有實用價值的顧客關係管理策略

一旦了解其中的來龍去脈之後，各位讀者便和作者寇爾一樣，對於全球管理者和主管們日以繼夜地與日漸高漲的消費者技術授權需求奮戰的過程，一點兒也不感到驚訝。我們相信，符合這些需求的答案就在於發展具有實用價值的顧客關係管理 (CRM: Customer Relationship Management) 策略。

事實上，CRM 在一個以顧客為導向的經濟中已經成為組織競爭的標準；或者我們可以大膽地假設，組織若缺乏 CRM 的基本能力，便無法吸引、留住和擴大具有獲利性的顧客。同時，公司在面對日益分權化和高技術性的勞力時，也會感到管理困乏，進而降低生產力。

幸運的是，因應顧客導向經濟所引起的挑戰愈多，也說明著維持成長和收益性的機會也相對提高。如果企業能夠發展符合顧客實際需求的 CRM 策略的話，那麼就可以提升顧客忠誠度、增加效率及獲得更高的毛利；同時也能避免組織陷入價格競賽，以及承受降低利潤率的壓力。

誠如寇爾所指，大部分的顧客在做購買決策和解決問題的協助上，仍舊偏好「人員」的接觸。在銷售和行銷的過程中，重視顧客關心項目是 CRM 強調的課題，透過對顧客需求的了解，可以提供組織無價的商機。

■維持長久良好的顧客關係

的確，任何的商業關係都必須人性化；但是，一個真正以顧客為導向的企業也必須仔細觀察和決定，哪些需求對於企業與顧客之間的關係具有相當的影響力。任何與顧客維持長久良好關係的組織將發現，顧客的基本需求通常包括以下 4 項：

- 1、知道他們是何許人物，牢記他與公司之間的交易項目及事件。
- 2、記得他們的需求及特殊偏好。
- 3、一種可靠、值得信賴的溝通管道。
- 4、提供符合特定需求的產品或服務。

組織在致力於改善與顧客長期的關係、提升顧客忠誠度及單位利潤時，勢必採取以上步驟；其中每一個步驟都由各種不同的任務所組成，而有些任務則可以藉助電腦控制，使其更具效率及正確。

經過層層的抽絲剝繭之後，所剩下的問題似乎不太多了：「如何將技術運用到自動化關係上？」，或者說「如何應用技術（科技）強化關係，且持久有效？」

■自動化的顧客關係回饋機制

當然，問題的解答絕大多數仍取決於結構（而非技術），以及公司銷售及行銷方面的付出。倘若銷售力的組成是根據顧客需求所制定，獎酬或佣金是依據提升現存與新顧客的價值而設定的話，那麼公司將很快地發現，設計完善的銷售力自動化工具，可以替公司創造的優勢。

這樣的效果運用到行銷部門，同樣有效。行銷人員除了創造產品的需求之外，而且明白這些需求是根據顧客特殊需求所設計的話，那麼就能夠體認到自動化收集、組織、分析顧客回饋機制的價值。

（資料來源：摘自《行銷大未來》前言，唐·派普為普林斯頓大學碩士，瑪莎·羅傑斯為田納西州大學博士）

（五）、網路市場 建立全方位，顧客關係管理

經濟不景氣，企業經理人除了面臨核心競爭力的強化、組織人員的重整，還需要處理客戶(企業、個人用戶)的需求快速改變，因為客戶擁有越來越大的選擇權，在任何時間何地點採購他們所要的服務與商品。因此，企業與客戶之間的關係，不僅只是抱怨處理、留住客戶、強化個人化服務、擴大服務通道（access），整體性客戶關係管理的設計與執行，更是企業滿足使用者全方位需求的重要觀念。

基本上，客戶關係管理能為企業所創造的價值，包括增加營業收入、降低營運成本及取得競爭優勢。不論導入的解決方案是屬於營運型(operational)、分析型(analytical)、或協同型(collaborative)等應用分類，對於人員、流程、科技、知識等 4 項要素的整合，是決定能否順利完成導入的重要關鍵。換句話說，企業組織的變革管理(change management)，銷售、行銷、與服務流程的整合，企業應用整合系統(E AI)、電子商務、行動式設備、及後端系統(ERP、SCM、Legacy System)的系統整合，將客戶資料整理成資料倉儲(data warehouse)，透過採勘萃取(mining)成商業智慧知識，這些都是整合過程所要達成的。上述這些步驟最主要的是將以企業為中心或產品為中心的傳統觀念，改變成以客戶為中心的營運思考模式。

客戶為中心的企業經營，最重要的是瞭解客戶的價值。企業對於取得客戶的終生價值，必須提供下列幾點事項：1.便利的服務與客戶的信任，以增強客戶的關係價值；2.提供創新且高品質的產品，及多樣性選擇，增加客戶對產品的價值；3.提升有效率且全年無休的服務，提供客戶的服務流程價值。當然，隨著客戶對於需求的增加，在不同的時間點，會產生累積不同的客戶價值。基本上，企業可以利用服務中心(contact center)，配合不定期的行銷活動，提供基本客戶價值的服務，以完成便利、正確無誤、與高水準的服務目標。

另外，對於如何判斷誰是高價值的客戶也是企業經理人必須瞭解的。原則上，以 8020 理論為基礎，將客戶做不同層次的價值分類，配合資料庫行銷最普遍使用的 RFM 方法(Recency 購買日期，Frequency 購買頻率，Monetary 消費金額)，瞭解客戶的價值貢獻度的區分。除了以交易金額資料與交易行為特性進行客戶價值分析，同時配合客戶基本資料(性別、年齡、教育程度等)與客戶需求，

才能有效的區隔客戶價值，更清楚的判斷不同的客戶價值區隔對企業的貢獻度差異性。

在客戶關係管理的實施過程中，以客戶價值為核心，除了所提及的增加營業收入、降低營運成本、以及取得競爭優勢等益處，利用整合性的客戶價值區隔觀念，還可以進一步預測並預防舊有客戶的流失，提高目標客戶行銷的執行成效，以及預測客戶服務需求，規劃最佳化的產品與服務，以適應快速變化的客戶全方位需求時代來臨。

(資料來源：工商時報 經營知識版 周宏明)



參、桃園信用合作社概況介紹與分析

一、組織沿革

本社之創立，始於民國六年八月，其時桃園境內經營金融業者僅彰化銀行桃園分行一家，往來悉以大工商業及地主為對象，一般平民與中小企業者無法獲其資金之融通，惟有賴高利貸錢莊以週轉遭受種種剝削，對於地方經濟打擊莫此為甚。

我地方士紳呂深波先生及秀才簡楫先生與劉清奇、鄭永南、黃石金、吳宗銀、吳朝旺、呂新進等諸公，目睹此種不合理現象頗為憂心，為繁榮地方經濟，扶植中小企業者，乃據當時產業組合法首倡創設「有限責任桃園信用組合」以應社會之需。斯時社會對此組織極為重視亦極感興趣，在呂先生完成具體計畫時一呼百諾，參加人數達七九九人、股數二、八九一股、股金、八九、七二零元，遂於民國六年六月二十二日申請設立登記，同年八月九日，經日據之台灣總督府以第一五八五二號指令准予設立開始營業，此乃我地方士紳賢達共同努力所奠定地方金融之基礎，亦即本設創設之緣由。

創立之初，設址位於桃園中南街（即現時中山路）由呂深波先生出任第一屆組合長，自是而後，一般中小工商業者與社員，得到資本貸放及游資儲蓄雙重之實惠，於是銀根漸趨穩定，地方經濟亦步繁榮，至民國八年八月間，因業務需要，于歸山庄龜崙口分設辦事處，迄至民國十四年，由於工商業日益發達是時政府劃分行政區域，乃是龜山庄分開各自經營。此時本設由簡楫先生繼任組合長，因簡組合長至誠廉潔，既善經營，又結人緣，運營得宜，義務日盛。

民國十九年，日本政府為防止物價波動及保持幣值，斷然施行解禁黃金輸出政策，將銀根緊縮，至使物價慘跌，經濟界疲憊不堪，中小農工商業者大受打擊，市況蕭條，欲振乏力，本設業務亦受影響。幸當時組合長吳朝旺先生措置適宜，傾力挽救，是恢復舊觀，並於民國二十六年承辦台灣產業金庫代理處業務至民國四十四年，自是以後一帆風順，先後更易楊秋發、陳希達兩組合長，並兩度移社址，至民國三十二年八月十六日遷移現址以迄於今。

民國三十四年十月，本省光復重歸祖國懷抱，翌年九月奉令改組，三十六年一月二十四日依法登記改為「有限責任新竹縣桃園鎮信用合作社」由劉梓勝先生改組後之首任理事主席。劉主席經驗豐富，忠誠勸勉，努力經營，業務大振，更於民國三十七年二月六日起代辦桃園鎮公庫、代收政府諸稅，深得民眾稱讚。

民國四十年七月十八日，政府實施地方自治，重劃地方行政區，將大新竹縣

劃分為桃園、新竹、苗栗三縣，本社名稱隨改「有限責任桃園縣桃園鎮信用合作社」。民國四十四年七月間，許三桶先生當選理事主席，承先啓後，深得眾望，使業務蓬勃進展，堪為同業楷模。因業務不斷成長，員工增多，原有社址狹隘不敷使用，於四十五年一月召開臨時社員代表大會通過，決定改建大樓以壯觀瞻，以應擴展之需。遂於民國四十六年六月七日興土，至同年十二月二十六日順利完成，屹立於士街要衝，為當時本社之大創舉。民國四十六年五月二十日代理台灣省合作金庫通匯處，辦理匯款及代收票據等，使各界資金週轉靈活，更趨便利。民國四十七年八月，為增進社員福利，創辦「短期商業會計職業補習班」為培養社員子女增進就業技能而略盡棉力。

民國五十八年因本社經營成果優異，獲財政部長褒獎，並批准設置儲蓄部，遂於翌年一月五日正式設立，鎮民間訊紛紛前來辦理儲存使本社聲譽日隆。

民國六十年七月，原桃園鎮升格為縣轄市，本社銜名隨之變更為「有限責任桃園市信用合作社」。民國六十三年六月許理事主席積勞成疾，病逝於任期中，暫由理事陳福壽先生代理，並於年八月六日召開理事會，由理事兼經理楊金城先生當選理事主席，旋即就任視事。民國六十四年二月七日本社第一個分社—永興分社奉准設立，並於翌年五月五日正式對外營業，由於服務熱忱深受好評，成立之後業務成長迅速奠定日後擴張之良好基礎。民國六十六年七月十五日本社章程修訂，名稱變更為「保證責任桃園市信用合作社」，此後上下齊心戮力，業務全力拓展，為其服務社員，分支機構遂相繼成立以應所需，民國六十八年八月二十八日南華分社設立，翌年十一月二十日介壽分社開幕，七十一年八月十七日儲蓄部亦奉准遷出營業，本社規模至此方趨完備，業務益形勃興。

民國七十二年三月二日楊理事主席榮退，並由理事石朝金先生銜命繼任理事主席，斯時正逢本社代辦達三十五年之公庫存款奉令於七十二年底撥交台銀，又遇國內利率自由化之初步試辦，種種困難交接相踵，幸賴石理事主席沉著應變，處置得宜，方得突破逆境並維業績之不墜。民國七十四年七月一日為應業務需要並符時代潮流，本社改採新編制，原「經理」改為「總經理」，「課」廢除，改設「部」、「室」，部室設「經理」、「主任」，下轄「襄理」期以強化組織運作暨領導功能。

民國七十五年四月八日石理事主席任期屆滿，並由理事徐振興先生榮膺理事主席。徐理事主席睿智果斷，就任後全力拓展社業務，績效斐然。民國七十七年八月十七日永興分社大樓興工改建，次年七月十七日完工啓用，當日本社中山、永安二分社亦同時獲准開幕營業。此兩據點，一在中路附近，一再埔子地區，均使本社服務單位破格突外，社員客戶得免往返苦勞。民國七十八年間證券公司新設禁令解除，股市於焉蓬勃。為增營收，乃力爭代理證券公司收付業務，並獲財政部核准先後成立鴻福、大欣、全泰、祥發及泰安等收付處。因業務遽增，人工作業漸不敷所需，遂於七十八年九月二十三日與凌群電腦公司簽約購置天登〈TANDEM〉CLX 七二〇大型電腦設備，以提高作業效率。

總社大樓於民國四十六年改建後，由於業務擴增及建築老舊早有改建之議，

經延聘專家審慎規劃，於民國七十九年七月二日興工動土，總計工程費用二億餘元。民國七十九年九月十九日，本社會稽分社成立，同月永興分社開辦保管箱業務。民國八十年新銀行開放設立，金融業競爭加劇，為贏取市場先機，及早鞏固據點，本社中山、南華二分社大樓亦於十月十八日同時開工興建。

民國八十一年十二月二十四日總社大樓落成啓用，大樓地上九層，地下三層，巍峨壯觀，實為本社建築之代表。民國八十一年十二月十六日中山、南華二分社大樓同時落成，造型外觀均與總社大樓相似，沉穩內斂，足以表彰本社之企業形象。民國八十二年十二月十日，莊敬分社奉准成立。民國八十三年十一月二日儲蓄部大樓動工改建，並於翌年十二月十日落成啓用。民國八十五年六月二十四日南崁分社奉准成立，依規定業務區域得擴展至分社所在地之蘆竹鄉，本社業務區域首次跨出桃園市。民國八十七年二月四日水南分社成立，業務區域再度擴張至桃園縣八德市。為配合業務區域之擴展，經財政部核准自民國八十九年十二月一日起本社銜名變更為「保證責任桃園信用合作社」。

民國九十年六月二十二日，配合銀行法修改，本社儲蓄部核准更名為大林分社。民國九十一年一月二十日獲財政部核准，本社業務區域擴大為桃園縣全縣及鄰近之新竹縣。

本社創立於民國六年，滄海桑田以更替八十五寒暑，幸賴先進賢達無畏艱難，辛勤創業，復有各屆理監事、社員代表及全體員工兢兢業業，苦心經營，本社方有今日恢弘之規模，爾後亦應一本繁榮地方之職志，發揚合作之宏旨，努力不懈，以不負全體員工之所託。時值本社創設八十五週年之良辰，謹將本社歷年沿革簡介如上。

二、營運概況

(一)業務內容

• 營業項目

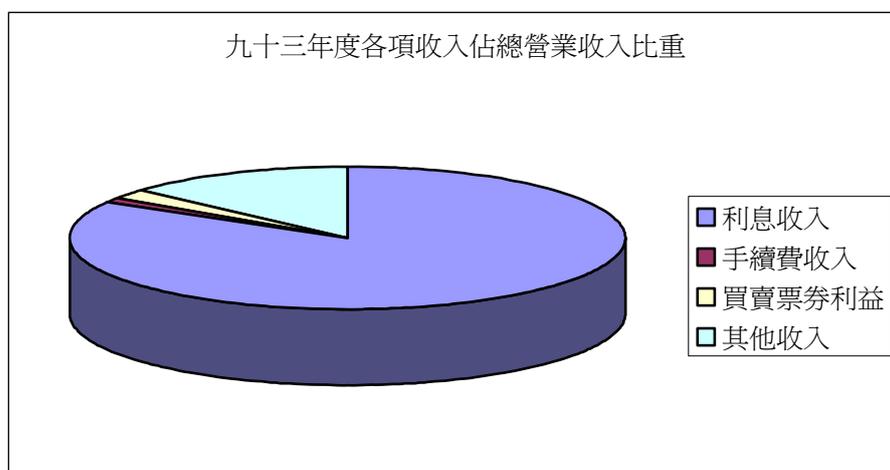
1. 收受支票存款
2. 收受活期存款
3. 收受定期存款
4. 收受儲蓄存款
5. 辦理短、中期及長期放款
6. 辦理票據貼現
7. 投資公債、短期票券、公司債及金融債券
8. 辦理國內匯兌
9. 代理收付款項
10. 辦理保管業務
11. 辦理保管箱業務
12. 辦理與營業執照上各款業務有關之代理服務業務
13. 辦理買賣外幣現鈔及旅行支票業務

14. 辦理代售紀念幣業務

• 營業比重

單位：新台幣百萬元

項目	金額	%	備註
利息收入	446	83%	
手續費收入	7	1%	
買賣票券利益	11	2%	
其他收入	72	14%	
合計	536	100%	



(一)、市場及業務概況

- 金融市場未來之供需狀況、營業目標、發展遠景之有利與不利因素

1. 金融市場未來之供需狀況

國內經濟在 2004 年上半年，隨著國際景氣復甦力道轉強，激勵出口續呈榮景，加上國內需求在景氣漸入佳境、就業問題逐漸獲得改善、股市與房市交易熱絡下逐漸回暖，出口、生產相關指標表現均佳，加上民間消費與企業設備投資亦開始回升，第一季經濟表現亮麗。第二季之後，國內經濟雖受到總統大選後，政治紛擾不斷，不利於短期間整體經濟之發展，不過隨著政治利空因素逐漸鈍化，並在生產、出口、股市持續加溫，以及政府積極推動金融改革下，國內經濟仍持續擴張，2004 年上半年經濟成長率達 7.17%。進入下半年後，因有高油價、利率回升以及中國經濟降溫等諸多變數之干擾，加上 2003 年同期比較基期偏高，所幸國際景氣持續穩定升溫，使得我國外銷接單與出口從年初以來一直都維持相當暢旺，進而帶動製造業生產保持水準，加上民間消費與投資受到一連串政策性利多的激勵，均有利於國內需求之擴大。整體而言，2004 年全年我國經濟復甦力道強勁，根據台經院估計，2004 年國內實質 GDP 成長率將高達 5.93%。

展望 2005 年，台灣經濟成長趨勢，隨著國際石油價格高漲，通貨膨脹問題顯現，各國利率的調升，以及中國宏觀調控政策的執行，國內外經濟機構對於 2005 年台灣經濟展望的看法逐漸趨於保守。受到全球經濟速度將趨緩的影響，

一向以出口為主要成長動能的我國免不了受到波及，台經院預測我國 2005 年經濟成長率為 4.62%。

而依據「亞洲金融未來」中預計台灣的銀行市場將在 2005 年進入強者愈強，同時將以創新產品、整合服務增加獲利，而中央化的專業建立個別的行銷團隊更是瞄準企業焦點，服務不同大小的企業個體，因此全面化的銀行已經是勢必所趨，而對於過去較為忽略的消費性金融業務，更需要將產品創新性和系統性交叉進行結合，以維持長期性的獲利。台灣本地市場遠較國際化的香港和新加坡大，同時將會成為亞洲演進的實驗室，而台灣金融自由化經驗更可提供中國大陸及東南亞市場借鏡，而台灣也可望從傳統金融業務走向更全方位的綜合銀行，成為亞洲金融中心的夢想，將不再遙遠不可期。

2. 營業目標

回顧 2004 年台灣整體經濟復甦，金融市場樂觀發展，惟金融市場版圖的重整仍持續進行，而其中大型金融控股公司整併發展、存放款利率走勢、逾期放款等因素，攸關著基層金融體系生存發展。由於財政部對金融機構要求的「258」政策第一階段的重點除了興利外，著重除弊。91 年 4 月銀行逾放曾一度達 8.09%，若以國際上的定義，則超過 11%，經過兩年努力，93 年 8 月逾放已降至 3.43%，應予觀察放款降至 5% 以下，銀行平均資本適足率逾 10%，「258」目標達成，第二階段將以興利為目標，從提升金融機構競爭力著手。

本社已於 92 年打銷呆帳一億七千萬餘元，逾放比率降至 4.41%，符合逾放比率 5% 以下的規定，再經過 93 年打銷呆帳三千八百餘萬元，現逾放比率已降至 1.84%，覆蓋率達 46.93%，民國九十四年營業目標存款一百九十億元、放款一百億元，且憑藉本社穩健的財務結構，良好的授信品質下來推動本社各項業務，期在激烈競爭、獲利空間縮減的大環境中，達成整體的營運目標。

3. 發展遠景之有利與不利因素

信用合作社體制的改革已是政府的大方向政策，由於信用合作社與地方經濟結構有著密切的關係，其存與廢的改革之路，至少應該考慮到三項原則：一是對體質優良者，應強化其競爭力，並鼓勵其走向與銀行業者合併或單獨改制為商業銀行；二是針對目前信合社所採用之管理制度，政府主管機關除需有一套賞罰分明的制度外，應提供一套完整且具彈性的改革方案，讓大多數信合社業者能加強體制內組織的改革；三是對於經營績效不良之信合社，在其走向讓受或被概括承受之前，如何防止其進一步惡化、進而影響整個基層金融的系統風險，仍須一套類似防火牆的安全機制。

由於法令的規定，使得信合社面臨營業區域、分支機構及業務經營受限等三項問題，然而主管機關卻希望信合社朝合併改制的方向走，使合作體制不復存在，由於中小型信用合作社改制的良機已過，且事實上台灣金融業所面臨的危機是在於同質性過高，創新性不足，一但進入自由競爭的價格戰再加上授信管理漏洞，自然出現危機；提高競爭力除了民營化、大型化之外，真正關鍵所在是效率化的提升，做不到效率化，大型化反而成為加速死亡的藥。信用合作社的社與社

之間沒有互補性，合併改制其實是無濟於事的，反而是所謂「策略聯盟」才是可行之道。同時，信用合作社應把握深入社區之特性，與地方鄰里、學校、社團、公會、協會、廟寺、宗祠等不同階層及團體建立互惠互動之良好關係，以拉攏並建立忠實客戶為第一要務。掌握忠實客戶之後，應分析其中是否具有關係企業背景，或地方名望家族，或企業高階主管，或具備發展成為中小企業實力之客戶，然後再設法進一步培養更深層的往來與交易，以滿足基層客戶需求，提高服務效率，積極拓展存放款業績，才能面對競爭的大環境。

• 存款業務概況

本社存款截至九十三年十二月三十一日止，總餘額為 18,575 百萬元，較九十二年十二月三十一日增加 305 百萬元，增加 1.67%。

存款餘額統計表

單位：新台幣百萬元

存款性質		93.12.31		92.12.31		比較增減	
		金額	%	金額	%	金額	%
活 期 性 存 款	活期性存款	6,772	36.46	6,138	33.60	(+)634	10.33
	支票存款	140	0.75	154	0.84	(-)14	18.18
	活期存款	1,045	5.63	928	5.08	(+)117	12.61
	活期儲蓄存款	5,587	30.08	5,056	27.67	(+)531	10.5
	公庫存款						
定 期 性 存 款	定期性存款	11,803	63.54	12,132	66.40	(-)329	2.71
	定期存款	5,765	31.04	5,339	29.22	(+)426	7.8
	定期儲蓄存款	6,038	32.51	6,793	37.18	(-)755	11.11
總存款		18,575	100	18,270	100	(+)305	1.67

• 授信業務概況

一般放款業務：本社放款截至九十三年十二月三十一日止，總餘額為 7,229 百萬元，較九十二年十二月三十一日減少 533 百萬元，減少率 7.1%。

放款餘額比較表

單位：新台幣百萬元

項目	93.12.31		92.12.31		比較增減	
	金額	%	金額	%	金額	%
短期擔保放款	151	2.09	176	2.26	(-)25	14.2
中期放款	254	3.51	226	2.9	(-)28	15.05
中期擔保放款	3460	47.87	4115	52.88	(-)655	15.92
長期擔保放款	3364	46.53	3265	41.96	(+)99	3.03
合計	7229	100	7782	100	(-)553	7.1

• 投資業務概況

日期	項目	投資總額	金融業	非金融業	備註
92.12.31		10	6	4	
93.12.31		10	6	4	
比較增減	金額	0	0	0	
	%	0	0	0	

• 代理業務概況

單位:新台幣百萬元

項目	期間	九十三年度	九十二年度	和上期折算一年比較增減	
		金額	金額	金額	%
受託代收票據		7,641	10,192	(-)2,551	(-)25.03%
匯出匯款		21,204	18,597	(+)2,607	(+)14.02%
匯入匯款		14,443	13,069	(+)1,374	(+)10.51%
代售印花稅票		0	11	(-)11	(-)100.00%
代收國中註冊費		51	50	(+)1	(+)2.00%
應付代收代理收發款		2,139	2,728	(-)589	(-)21.59%
合計		45,478	44,647	(+)831	(+)1.86%

• 買賣票券概況

單位:新台幣百萬

元

業務項目	期間	九十三年度	九十二年度	和上期折算一年比較增減	
		金額	金額	金額	%
短期票券		30,588	33,833	(-)3,245	(-)9.59%
金融債券		98	100	(-)2	(-)2.00%
合計		30,686	33,933	(-)3,247	(-)9.57%
買賣票券利息收入		14	18	(-)4	(-)22.22%

(三)、從業員工

年度	93 年度		92 年度		
從業員工人數	183		189		
平均年齡	41.42		39.22		
平均服務年資	15.01		13.94		
學歷分布	大學	37 人	20.2%	41 人	21.7%
	專科	87 人	47.5%	89 人	47.1%
	高中(職)	51 人	27.9%	50 人	26.5%

	其他	8 人	4.4%	9 人	4.7%
--	----	-----	------	-----	------

(四)、勞資關係

本社員工待遇、福利皆依法令有關規定辦理、勞資關係一向和諧，雙方迄今並無發生重大爭議事項。

(五)、風險管理

• 本社風險管理政策

對於業務運作上所可能產生之各種風險，藉由各種評估與控制風險之方法，有效控制風險，以利業務推展。

• 評估控制風險之方法及各類風險之暴險狀況

1.信用風險集中度

為有效控制本社授信風險，落實授信風險管理，本社訂有下列各種措施：

- (1)加強管理本社授信風險，避免風險集中以提升授信品質，經社員代表大會決議，訂有「各年度各項授信限額表」，並審視經濟環境、行業景氣、金融市場、本社資金情況及有關法令，隨時檢討修正之，以為信用風險集中度之管理依據。

桃園信用合作社九十三年度各項授信餘額如下表

項目	本社限額	93.12.31 餘額
大額授信	新台幣 115 億 2193 萬元	新台幣 3 億 8187 萬元
本社負責人（理監事、經理人）、職員或對本社負責人或辦理授信之職員有利害關係者	新台幣 28 億 8048 萬元	新台幣 3 億 9094 萬元

- (2)加強授信風險之管理，落實授信貸放責任制度，配合降低逾期放款，訂有「授信審議委員會組織規則」、「授信審核辦法」、「分層負責審核授信授權實施辦法」、「放款覆審辦法」、「放款利率議價要點」、「資產評估損失準備提列及逾期放款催收款呆帳處理準則」，對逾期放款及催收款項轉銷時，如有未依相關規定及違法失職情事者，由監事會追究各級有關人員，其應負延滯責任之核貸人員，視情結輕重議處。

- (3)加強對同一人、同一關係人辦理授信風險管理，維護資產品質。

2.逾期放款金額

為有效控管風險，本社對於逾期放款之處理採取下列措施：

- (1)加強催繳作業，並實地拜訪客戶，以期了解借保戶現況及其後續清償能力。
- (2)定期召開逾期放款催理小組會議，詳細評估借保戶之清償能力，經評

估清償能力不足者，即採取適當之保全債權措施。

- (3)擬訂催收策略及清理計畫，定期追蹤催理成效並檢討缺失，適時修正。
- (4)基於穩健原則，對逾期放款資產之擔保情形，逐戶覆實評估可收回程度，並對可能發生之損失，足額提列備抵呆帳。
- (5)依據「資產評估損失準備提列及逾期放款催收呆帳處理準則」之規定，依轉銷呆帳處理程序，加速轉銷呆帳，以改善資產品質。
- (6)經列轉銷之呆帳，隨時追蹤主、從債人之動向及債權憑證之時效，如發現可供執行之財產，立即依法追償。
- (7)稽核室審查呆帳案件之際，就發現之各項缺失彙整並轉請有關單位檢討改善。

本社九十三年底逾期放款含催收款金額新台幣壹億三仟陸佰陸拾貳萬捌仟玖佰伍拾伍元。

3. 利率敏感性資訊

單位:%

	93.12.31	92.12.31
利率敏感性資產與負債比率	81.66	78.13
利率敏感性缺口與淨值比率	(158.93)	(189.69)

(1).利率敏感性資產與負債比率=利率敏感性資產/利率敏感性負債(指一年新台幣利率敏感性資產與敏感性負債)

(2).利率敏感性缺口=利率敏感性資產-利率敏感性負債

三、桃園信用合作社 SWOT 分析

(一)、優勢

桃園信用合作的競爭優勢，用在地的精神來打動人心，用積極服務的原則來服務社員的需求。在地優勢，開業較久客戶較為信任，不管是婚喪喜慶只要有需要幫忙的地方，組織都會派員去支援，不論是上班或是下班時間，這也是為何組織在地方上能夠受支持的原因。桃園信用合作社的歷史悠久，許多地方上的仕紳都是桃園信用合作社的社員，在我們到桃園信用合作社做訪談的時候，發現許多來社裡辦理業務的人，年齡層都比較高，相對的對合作社的滿意度也頗高，在面對外在這麼多其他銀行所釋出的利多，舊有的顧客群仍然沒有改變心意，仍然留在合作社裏，讓合作社能為他們服務，這是件相當不簡單的事情。長久以來桃園信用合作社的經營態度就是以穩健保守的原則，以微薄的獲利，不求可以大賺錢，畢竟在環境如此不景氣之下，求得溫飽已經是基本條件。

桃園信用合作社著重於風險管理，強化經營的體質，對於業務運作上所可能產生的各類風險，透過合作社內風險管理政策的執行和各項數據的評估，將可以有效控制風險，使合作社能夠穩健經營發展。此外，合作社也很重視社員之間的聯繫和服務，有良好的機制充分的宣導合作理念和社員福利，面對社員的抱怨時，能夠馬上改善自己的服務品質，使社員樂於在合作社內辦理各項的金融業務，也可以加強社員的向心力。在面對金融環境的變遷時，可以馬上調整組織運

作機制，提升營運效率，種種所作的努力，成為社員願意留在合作社裏的理由，因為合作社的努力和社員的支持，才讓桃園信用合作社有動力繼續更使力的向前邁進。

(二)、劣勢

在面對政府重大金融政策的改變，和大環境的不景氣，如何能在這舉步維艱的情況之下，能將合作社的業務突破重圍，在我們到桃園信用合作社做訪談的時候，意外的見到了合作社的總經理，他語重心長的對我們談到，政府的金融改革政策，對信用合作社的傷害，以及其他中小銀行的打壓與虎視眈眈，想併吞信用合作社，更是讓信用合作社經營困難，一個歷史悠久的合作社，有多少的員工，家庭，所有人的生計都操在總經理的手中，所有作的決定都關係到很多人的生活。可想而知的壓力會有多大，只要決定了一個錯誤的政策，將可能讓合作社又陷入了危機之中。而其他銀行分走合作社的原來客源也將是一大問題。

在面對這麼多內在與外在環境的變遷，各大金控公司的積極整併，以及財團企業版圖的重新規劃，改變了金融業的生態。信用合作社的業者因為業務項目和區域受到法令的限制，政府政策又趨向合併或改制，使得合作社的生存空間備受壓縮，面臨如何轉型和營運方向的決策是對合作社的重大考驗。

(三)、機會

桃園信用合作社可針對市場作區隔與定位，並將本身產品給予差異化及多樣化，讓其競爭對手無法模仿，還有桃園信用合作社必須加強顧客關係管理，並提供良好的服務品質與專業知識來符合社員的需求，這樣信用合作社才能永續生存。

(四)、威脅

桃園信用合作社所要面對的威脅，不外乎就是整個金融環境，由於近年來各大金控公司的積極合併，以及財團企業版圖的重新規劃，改變了現有金融業的生態，金融市場也已漸漸地趨向國際化、大型化、商品模糊化及人員業務化等，再加上業務項目及區域受到法令的限制，政府政策又趨向合併或改制，以致信用合作社的生存空間可說是越來越小，而且最近又在實施二次金改，政府爲了要提升金融業競爭力，實施在今年底前要達成公股行庫減半的目標，這樣更加速桃園信用合作社面臨合併或改制的危機。

肆、台中第二信用合作社概況介紹與分析

一、組織沿革

- 1968 年時二信只有 4 個營業單位
- 1970~1980 年代間，隨著經濟的起飛及時代潮流的影響下擴充分社
- 1980 年初期，當時同業仍在使用的只是具陽春功能的記帳機，二信即導入了即時連線系統，此舉可以說是創業界之先
- 1986 年導入了 NEC 主機系統（機型：ACOS-430），將金融業務的各項需求整合後完全電腦化
- 1990 年起新銀行開放，金融業進入了自由競爭的白熱化時代，為此積極向主管機關申請設立簡易分社
- 2000 年金融業 100 大調查及天下雜誌 2000 年跨產業 1000 大調查，二信在信用合作社中均排名第二
- 2005 年與安信信用卡推出聯名白金卡

台中市第二信用合作社前身為台中協贊信用組合，肇建於西元 1912 年，當時為中部地區首創的庶民金融機構，之後於西元 1946 年改名沿用迄今。台中市第二信用合作社（以下簡稱台中二信）是台灣 NEC 公司在台中地區重要的用戶之一，自 1980 年早期即導入電腦化的業務，並於 1993 年加入 NEC 電腦用戶協會且連任四屆執行委員，對於推動 NEC 電腦用戶協會事務及促進中部地區之用戶交流皆不遺餘力。

（一）、組織特色

穩健踏實，親切服務」的經營理念

台中地區在早期時曾有十多家信用合作社，至今只有台中二信仍本著「穩健踏實，親切服務」的經營理念，繼續服務 6 萬名社員，並且從事地方建設的捐助，如：出錢建造陸橋、贊助學校的修建及出資協助市府建設公共游泳池…，積極參與社會公益。信用合作社服務的對象是異於一般的企業，以服務信合社的社員（即股東）為主，提供存款、放款、匯兌、代理業務等服務，與社員一起成長，長期提供社員子女獎學金、贈送重陽

敬老紀念品、將盈餘回饋社員……。90 多年來台中二信依然稟持著”草根性”的優點，與社員的家庭及地方的民眾維持非常良好的互動關係。

擴充服務據點，2000 年再攀高峰

台中二信在 1970~1980 年代間，隨著經濟的起飛及時代潮流的影響下擴充分社，1968 年時二信只有 4 個營業單位，到了 1995 年時已陸續成立了 13 家分社遍布台中市各地。早期在新銀行尚未開放之前，一般民眾不太敢和銀行打交道，多半是向地方上的信合社或農會貸款，而信用合作社為配合政府的政策，推動家庭即工廠，積極扶持中小企業的成長，充分發揮了發展經濟的推手力量，因此也促進了地方金融快速成長的榮景。

在台中都市計劃的推動下，外來人口大量的搬遷至台中，截至 2000 年底，二信的存款累計約 427 億，放款亦達 273 億，股金 17 億，在同業中均名列前茅。另項殊榮是在商業週刊 2000 年金融業 100 大調查及天下雜誌 2000 年跨產業 1000 大調查，二信在信用合作社中均排名第二。

成功導入資訊化服務，提升績效

在 1980 年初期，當時同業仍在使用的只是具陽春功能的記帳機，二信即導入了即時連線系統，此舉可以說是創業界之先，隨著業務的快速成長，而對電腦化的依賴更甚，在楊國治經理的規劃下，於 1986 年導入了 NEC 主機系統（機型：ACOS-430），將金融業務的各項需求整合後完全電腦化，其軟硬體系統及設計完成上線後，對工作的效率及品質大幅提升，如：經常見到他社員工挑燈夜戰，而台中二信員工卻能準時下班，不用加班，其人事成本相對下降，初步估算總成本省卻了約 50%，至於存款之業績更從 1986 年的 100 億至 1995 年的 500 億，其投資報酬率是相當令人滿意的。

提供便利商店式的差異化服務

自從 1990 年起新銀行開放，金融業進入了自由競爭的白熱化時代，而我國的法令對於信用合作社所販賣的商品，比銀行的限制更多，因此在經營上無法提供銀行業的百貨式的商品，為此積極向主管機關申請設立簡易分社，是台中二信的策略之一，（所謂簡易分社是服務據點的員工至多 8 人，提供一般民眾存款、放款的業務，但不作企業的貸款業務）；此乃何以當初把西屯分社遷移，而以社區化的形態出現在只有三個里的中和地區的理由，其據點雖小卻帶來了業務的成長率，並填補了西屯分社受擠壓的業績！

一般銀行是不可能考慮在小地方設據點的，但提供這種的小而美的服務精神，是與台中二信親切服務地方基層的經營理念一致，若申請成功台中二信將依此模式設立簡易分社，提供 7-11 式的好鄰居服務。此外，台中二信亦代理及銷售投信公司及保險公司的產品，以豐富其服務的內涵。

對內培養人才，對外留住客戶的心

近年來在新銀行與同業改制的衝擊下，面臨了生存上的威脅，因此如何開源節流及朝著精緻化發展，成了台中二信長遠策略的考量。更深層的作法是鼓勵員工在職進修並補助學費，以提升人員的素質來因應各種外來的變化。

Internet 的盛行，是威脅但也是機會，畢竟現有的客戶會老化，而下一代客戶因電腦化的普及，會偏愛 e 化的交易模式，因此推出網路銀行是勢在必行，只是大環境上仍未臻成熟，如：線上交易的風險…，現在信用合作社配合金資中心的規劃，待萬事具備了即正式出擊。台中二信長年深耕地方基層，亦獲得眾多肯定。為提供更多便民服務，再推出的金融服務，如：開辦綜合存款、3200 億政策性優惠房貸，更積極增加代理業務內容，如：買賣外幣現鈔、代理投信公司定期定額基金扣款、代收保險公司汽機車強制險、儲蓄險，意外險及旅行平安險等，種種創舉皆屬同業中之首。

把握機會，攜手共創新未來

經營環境的急遽變化，信用合作社歷經新銀行的加入、同業改制商業銀行或被合併而消失，台中二信的經營面臨了多重的壓力，特別是社員要求二信改制的聲音，雖然已具備改制的條件，但本著重視對社員及股東的承諾與福利，仍得以穩健及保守的態度來評估，採取所謂的中庸之道。近年來不少信用合作社已改制，但是其經營績效並不如原先期待的理想，甚至於是本益比更低，所以原先來自於社員的聲音也近於”零”了。

面對接踵而來的各樣挑戰，始終堅持顧客至上、研發新產品、健全組織結構、重視員工福利，仍是台中二信不變的原則。迎接挑戰，把握機會，在最恰當的 TIMEING 以新形態服務客戶。

(二)、現在與未來

1. 緣起

台中市第二信用合作社前身為台中協贊信用組合，肇建於民國元年，當時為中部地區首創之庶民金融機構，後於民國三十五年改名沿用迄今。

2. 理念

九十年的歷程，始終秉持「穩健踏實，親切服務」的經營理念，提供存款、放款、匯兌、代理業務等服務，與社員一起成長，成為其一生不可或缺的事業夥伴，更本著「我為人人，人人為我」之合作精神，積極參與社會公益，長期提供社員子女獎學金、重陽敬老紀念品。

3. 績效

截至九十三年底，本社存款 419 億，放款 257 億，社員 5 萬人，股金

12 億，均名列同業前茅，目前有 13 家分社遍布台中市各地。商業週刊 2002 年金融業 100 大調查，在信用合作社中排名第 1。

4. 未來

經營環境的急遽變化，是挑戰、也是機會。信用合作社歷經新銀行的加入、同業改制商業銀行或被合併而消失，面對劇烈的變化，我們堅持顧客服務、不斷研發新產品、健全組織結構、重視員工福利仍是不變的原則，迎接挑戰，把握機會，攜手共創「二信」另一個九十年。

二、營運概況

(一)、台中二信的組織

管理學大師彼得·杜拉克曾說：「這是個連變化都在變的時代」，民國八十七年亞洲金融風暴，連帶影響國內經濟景氣，股市、房市持續不振，銀行債權開始惡化。民國八十八年的九二一大地震，對台中房市更是重重一擊，迄今仍難以回昇。嗣後政黨輪替，雖為人民、社會帶來短暫希望，卻也惹來許多的紛爭與不安，如核四的續建與否、大陸政策的鬆緊程度。民國九十年，美國發生舉世震驚的「911 事件」遭受恐怖組織攻擊，全球景氣更是雪上加霜。

為因應台灣加入世界貿易組織（WTO）所面臨的挑戰及整頓經濟不景氣所衍生的金融問題，遂有「金融六法」的訂定而開啓了金融改革，藉由重建基金整頓經營不善的基層金融、開放設立金融控股公司、鼓勵銀行合併，使得優勝劣敗的情勢更加明顯。台中市盛及一時的信用合作社，曾經同業之中相互砥礪競爭，如今卻僅存「台中二信」仍高掛信用合作社的招牌，始終如一的精神也許稱得上是種成就，卻也難免落寞。

(二)、台中二信的產品與業務

1. 基準利率

本社基準利率由定儲指數加上作業成本率組成：

- (1) 定儲指數係由合作金庫銀行、台灣銀行、土地銀行、第一銀行和華南銀行等五家銀行一年期定期儲蓄存款固定利率，以一般算術平均利率訂之（四捨五入計算至小數點後第二位），每三個月取樣調整，其取樣與生效日期如下：

取 樣 日	3 / 2 1	6 / 2 1	9 / 2 1	1 2 / 2 1
利率生效日	3 / 2 7	6 / 2 7	9 / 2 7	1 2 / 2 7
註	利率生效日遇例假日則順延至次營業日			

前項取樣銀行因合併、被合併、消滅、停業、破產、重整或有銀行法第六十二條遭勒令停業、監管、接管等情形之一者，或因停售一年期儲蓄存款商品，本社另行指定其他本國銀行代之。

- (2) 作業成本率為 1.60%
- (3) 因重大不可抗力因素，以致本社基準利率偏離正常市場利率水準得向中央銀行核准，調整基準利率之結構。
- (4) 基準利率於本社營業廳或網站公告，遇調整時亦同。

2. 政策性貸款

- (1) 放款對象及限制 以 93 年 11 月 20 日以後完成購置自用住宅者為限
- (2) 優惠額度及利率期間最長為二十年

項 目	94.5.20 新增 3000 億優惠購屋專案貸款	
金 額	央行部份(最高 200 萬)	本社搭配部份
適用利率	2.82%	第一年利率 2.69% 起

3. 定儲 利率指數型房貸

- (1) 定儲利率指數型房貸 依據定儲利率指數加碼計息並定期調整，完全透明公開。
- (2) 定儲利率指數
 - ① 選取合作金庫銀行、台灣銀行、土地銀行、第一銀行及華南銀行等五家銀行一年期定期儲蓄存款固定利率，以算術平均計算平均利率為本社定儲利率指數〔四捨五入計算至小數點後第二位〕，目前為 **1.92%**。
 - ② 上列取樣銀行因合併、被合併、消滅、停業、破產、重整或有銀行法第六十二條遭勒令停業、監管、接管等情形之一者，或因停售一年期儲蓄存款商品，本社另行指定其它本國銀行代之。
- (3) 加碼依據授信戶個人資歷、資金貢獻度及擔保品等條件計算加碼利率，加碼範圍為 **2.00%~3.50%**
- (4) 利率調整每三個月依據取樣銀行利率調整定儲利率指數，調整期間如下：

取 樣 日	3/21	6/21	9/21	12/21
利 率 生 效 日	3/27	6/27	9/27	12/27
註：生效日遇例假日則順延至次營業日。				

- (5) 新貸戶：信用正常有固定收入，且有購置住宅需求者。

舊貸戶：現有授信戶繳息正常並願依下列方式之一繳納轉換手續費，得申請轉換適用：

- ①原為房屋分期付款者：每件 **5,000 元**。
- ②以房屋為擔保之一般貸款者：每件 **7,000 元**。

4. 法拍屋貸款(含代墊款)

- (1)對象 標購法院拍賣之不動產者。
- (2)貸款額度 最高為拍定價格之八成。
- (3)貸款利率
 - ①代墊款期間(信用貸款)：**年利率 6%~10%**。
 - ②完成抵押權設定之擔保放款：可適用 3000 億優惠房貸(目前年利**率 2.82%**)或本社指數型房貸。
- (4)準備文件
 - ①借款人與保證人之身分證影本。
 - ②拍賣公告。
 - ③保證金之繳款收據。(尚未得標者，暫免附)
 - ④收入證明。
- (5)相關費用收取
 - ①開辦費(含謄本費,信用查詢費及鑑估費等)：1,000 元。
 - ②代墊尾款手續費：3,500 元。

5. 保管箱出租

- (1)營業時間 星期一至星期五自上午九時至下午五時
- (2)保管箱使用費及保證金

種類	規格(公分)			每半年使用費	保證金
	長	寬	高		
A	56	11	6.80	450	450
B	56	11	12.00	550	550
C	56	25	6.80	650	650
D	56	25	12.00	950	950
E	56	25	25.00	1500	1500

6. 信用卡

台中二信於 2005 年 6 月與安信信用卡推出聯名白金卡，安信提供後勤作業系統、電腦化、帳單與風險控管；而台中二信，為客戶發行專屬信用卡，算是一種雙贏模式。換句話說，台中二信等於委由安信為它們處理資訊系統問題。

台中二信為什麼不自己發卡？是由於獨自發行信用卡成本過高且信用卡系統建置需要達到一定經濟規模，才有可能獲利，至少發卡量要一百萬張，否則難以達成損益平衡。台中二信經由評估之後發現根本無法自行建置系統。

台中二信與安信信用卡進行策略聯盟，使異業互補合作增加競爭力產生一加一大於二的效果，藉由夥伴間的專長整合達到經營模式的創新，開拓新的通路進入市場，一舉攻佔年輕的消費市場。

三、台中第二信用合作社 SWOT 分析

(一)、優勢

- 1、有穩固的客源
- 2、行員在民眾的心目中相當可靠
- 3、服務受到肯定並符合民眾的期望及需要
- 4、服務人員具有專業知識及技能
- 5、有良好的形象及快速辦事效率

(二)、劣勢

- 1、落伍的科技
- 2、客戶年齡層偏高，缺乏年輕族群

(三)、機會

- 1、可能有新的市場產生
- 2、現有市場的成長
- 3、競爭對手的弱勢
- 4、新的配套方案出現
- 5、將本身產品給予差異化及多樣化，讓其競爭對手無法模仿
- 6、加強顧客關係管理，維持良好的關係，以維持合作社的運作

(四)、威脅

- 1、競爭對手的出現
- 2、客戶喜好的改變
- 3、新的法規公佈
- 4、政府推動金融改革
- 5、各大金控公司的積極合併
- 6、財團企業版圖的重新規劃

伍、顧客關係管理

一、 桃園信用合作社之顧客關係管理

組織在進行業務的推廣的時候，進一步的過慮客層，在對象方面與銀行較不同，銀行是大量的吸收以及預放，而合作社是較穩健以及保守。對客製化商品或服務所持有的態度舉例來說，在工地正在施工要蓋房子時，組織就會派人與建設公司接洽，在賣屋時與建設公司合作，用低利率的房貸來開發新的客戶。或者是對方在貸款利率上有要求，可以提出雙方做討論。針對特定的客層做產品的推廣，公教業的貸款，無擔保放款，優質公司職員貸款，房貸都可以十成，但要有保證人。目前也有在規劃助學貸款以及結婚貸款。

對於老顧客組織在每年的四至五月時會發放紀念品，非社員的人可能因為紀念品而來開戶，在老社員的拜訪也是有派人定期的登門拜訪，通知領相關紀念品的資訊，合作社是非營利的精神，服務大眾的精神，推行公益。因為合作社開業已經八十幾年了，會與合作社往來的客戶幾乎都是老客戶，與行員也都算是認識，當客戶對組織有任何建議以及需要的時候，會直接向行員反應。例如服務態度的問題，會直接打電話給人事的服務課，向服務課反映。而在開發新客戶每個員工都是業務員，組織不像銀行有業務部門，專職推廣業務。所以組織只能要求每個員工在可以開發新客戶的時機努力去推廣合作社，讓非社員的人能有興趣加入合作社。

目前組織只有在特定專案實施時，才會有這個實施資料庫行銷，而在每個社員辦理相關的業務時，電腦同時會對當次社員的交易作紀錄，當組織有新產品要推出時，就可以用電腦搜尋符合業務的客層來寄發廣告單。

組織透過在每推行一個專案時都會做一份報表，組織可以從報表中看出客戶對新的專案的反應程度，以及組織會探尋其他分社的意見，針對應該要檢討改進的地方做修改。如果客戶有不滿意的地方，會有專案小組的會議針對專案有需要修改的地方開會討論，一個專案的推行經過的就是不斷的改正，才能讓顧客的滿

意度達到最高。

早期合作社的主要客源來自一些中下階層的人，以前在銀行裡如果想要貸款除非是有認識的人介紹或是有些關係否則是無法貸到款項的，而合作社就是接收一些銀行不收的客戶，但是自從民國八十三年，新銀行開放之後，銀行競爭非常激烈，變的合作社沒有辦法與銀行競爭。銀行的財力雄厚也比較注重在資訊建檔，多角化行銷，因為合作社目前所服務的客層通常以中老年人為主，相對的此類的資訊較薄弱。

組織未來的產品目標市場將與新光銀行合作發行白金聯名卡，因為組織沒有辦法承擔信用卡的成本以及風險，目前詐騙集團眾多，一個月光的是偽卡的負擔就讓組織吃不消。所以組織目前的業務大部分是房貸，公司自用的貸款，消費性貸款，而在消費性貸款中與銀行有些區隔，銀行對消費性貸款的審核並不是很嚴格，一有呆帳就馬上打消。但是組織不同，組織在審核申請貸款的對象相當嚴格，例如公教人員，特定公司的職員，有限定年資以及信用。雖然在業務方面做的較少也較保守，但是也是因為保守穩健的原則才能讓呆帳維持在最低，組織的收入在最平穩的狀態之下繼續發展。

目前有與新光保險經紀人作聯盟，目前社裡有很多保險的商品，社裡的主要收入是代收的項目，最近有六年期高利率的保單，就是目前在積極推廣的一個業務項目。在金融業的全盛時期時，保險手續費的收入一年都高達好幾千萬，但是目前的手續費一年大約只有幾百萬，衰退的非常嚴重。

新進員工都會做職前的訓練，講習，還有在職訓練，對新發展的業務作講習演練，當有相關的金融法律開始實行時，組織會派員做相關的課程講習。還有在每天上班的前十分鐘開一個簡短的會議，會議的內容對今天上班的重點業務作講習以及禮儀上的訓練。要使合作社中各個部門變得更為顧客導向，第一步在會議中相關的主管都會要求，不論是管理單位，營運單位，在態度方面主管都會做相當程度的要求，當有客戶進社裡詢問相關的業務時，不論員工自己本身是否為承辦業務的承辦人，都必須向客戶詢問清楚客戶的來意，以及將客戶帶領到承辦所需業務的地點。

以下我們就台中二信的顧客群來分析：

(一)、顧客群類別分析

金字塔客層架構圖



潛在顧客群：潛在顧客群指的就是顧客來源之基礎建設，而桃園信用社對顧客來源所做的基礎建設包括隨時能夠提供顧客最新動態（業務、服務、財務...）、顧客需求及時通知相關部門、顧客抱怨立即反應並處理以及建立顧客行銷資料庫。

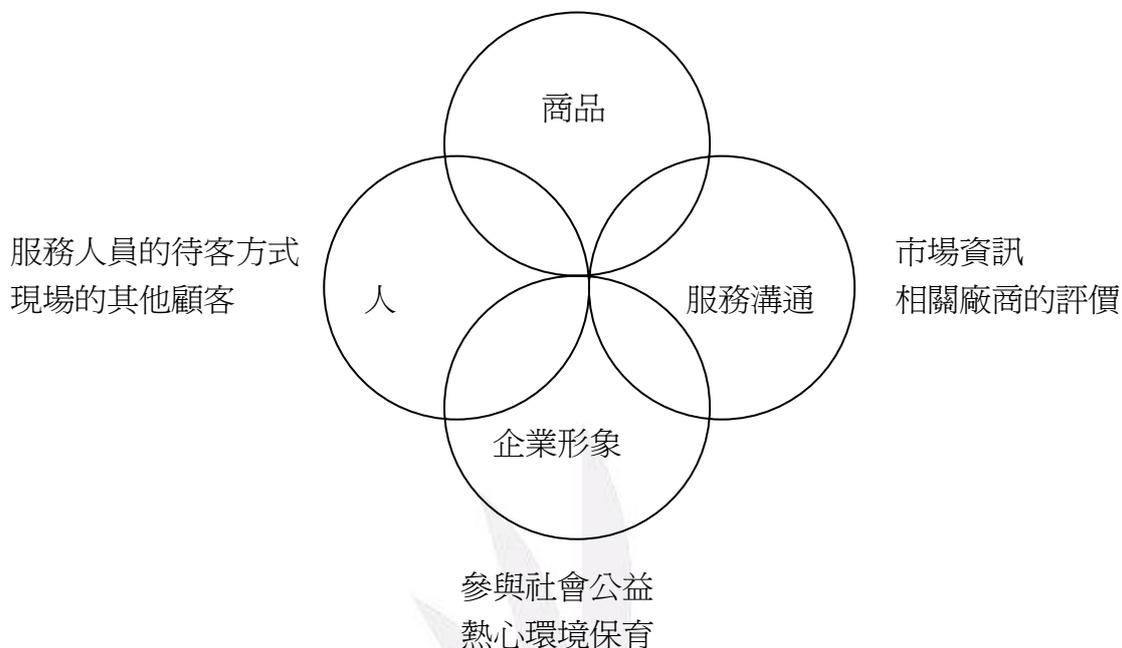
經常往來顧客群：經常往來顧客群就是要提高忠誠顧客價值，忠誠的顧客是企業最重要的資產，因有這些忠誠顧客，才能讓企業不斷地獲得更多利益，畢竟吸引一位新顧客，所花成本要比留住一位原有顧客多出五-七倍，所以提昇忠誠顧客價值是企業當務之急。桃園信用在每年的四至五月時會發放紀念品，非社員的人可能因為紀念品而來開戶，在老社員的拜訪也是有派人定期的登門拜訪，通知領相關紀念品的資訊，來提昇顧客忠誠價值。

主要交易群顧客：主要交易群顧客事實上就是所謂的老顧客，信用合作社要透過差異化增值服務，來創造更高的利潤，而桃園信用社在這一部分是採取較保守的態度，並沒有實施差異化增值服務，因與桃園信用合作社交易的社員們大都對此家信用合作社具有相當的信任度。

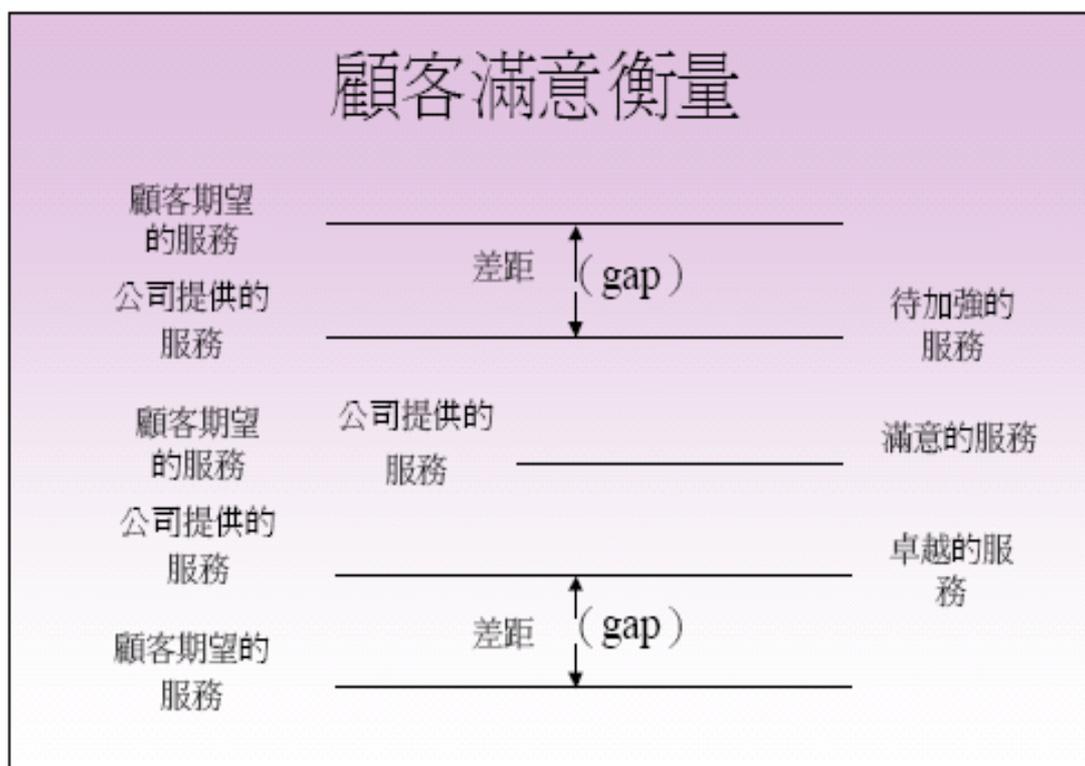
(二)、顧客滿意要素分析

顧客滿意要素

商品本身的價值
商品的附加價值



- 1、商品：所提供的商品有與壽險業者策略聯盟，推出聯名卡和低利率房貸
- 2、服務人員：服務人員對待信合社的顧客皆是具備耐心及禮貌的態度親切的貼近顧客，提供及時的服務，回應顧客的需求。
- 3、企業形象：桃園信合社舉辦的社會公益活動有很多，例如：前線勞軍活動、球類競賽、提供升學講學金、捐贈消防器材、捐贈救護車救護器材、成立K書中心、捐贈合作地下道、桃信園、桃信亭、陸橋等。
- 4、服務溝通：服務溝通也是重要顧客滿意要素之一。



當顧客期望的服務高於公司所提供的服務時，代表公司必須加強提供的服務，以滿足顧客的需求；當顧客期望的服務與公司所提供的服務呈現相同水平時，代表此公司提供的服務是令人滿意的；而當公司提供的服務高於顧客所期望的服務時，此公司所提供的服務是卓越的服務。桃園信合社所提供給顧客的服務藉由此次的問卷調查中得知顧客對於他們所提供的服務皆感到滿意，故桃園信合社是屬於第二類的滿意的服務。

在處理顧客抱怨處理方面就以下分析：

顧客抱怨的重要性

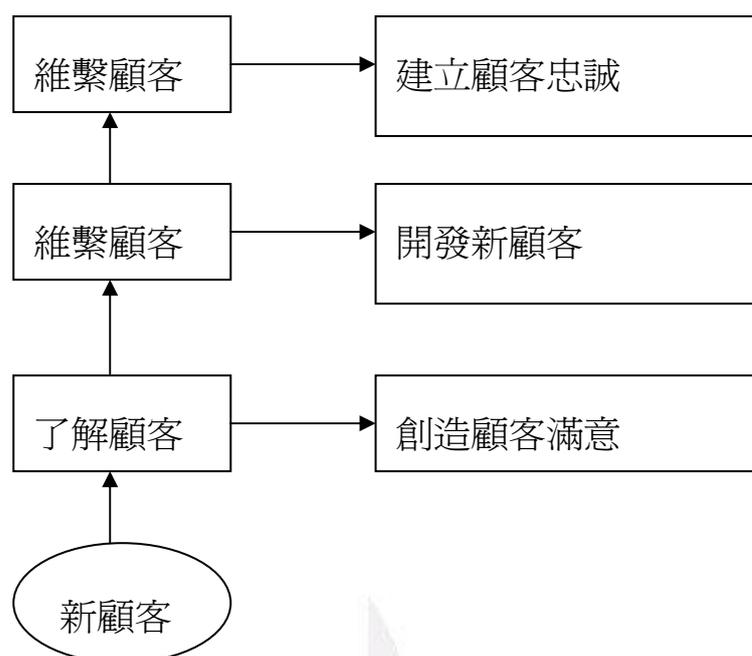
考慮解決 (效益小，積少成)	馬上解決
-------------------	------

高 抱 怨 頻 率 低	多)	
	忽略	考慮改善 (對某些人很重要)
	小	大

當在面對客戶的抱怨時，信用合作社處理面對的態度是很重要的，想要成爲一流的金融服務機構，勢必是要付出一些努力，和對現場行員的教育。現今的社會開放，如果去信用合作社，看到行員的服務態度很不好，經過申訴還是一樣表現很差，這樣會讓客戶失去對合作社的信心，也會逐漸的不想再還合作社辦理業務。

當客戶在抱怨頻率高的時候，如果合作社是以積極的態度來處理客戶的抱怨，或是真正的察覺到自己本身的疏失，並且適度適時的跟客戶有互動，這樣客戶不會因爲今天事情做不好，而生氣，就像我們如果去便利商店購買東西，假如店員的態度是極糟無比，我們下次就不會想再光顧這家店。同理可證，如果今天合作社面對所有顧客的抱怨和建議，都有聽到心裡，都有很認真的去思考，這樣合作社的業務也才能蓬勃發展。如果今天抱怨頻率高，但是合作社卻是以考慮解決的態度來處理事情，這樣也會讓客戶認爲自己不受重視。如此的服務態度，會讓客戶對合作社失去信心，進而不會再來合作社裏申辦業務。無論是在抱怨頻率高或是低，對社裡的業務都有一定的影響力，所以不管是在抱怨頻率高或是低，合作社面對的問題時的態度，應該都是要積極的，讓客戶覺得自己是受尊重的，受重視的，這樣客戶會在外面替合作社宣傳，合作社的服務態度極佳，如此社裡的業務才有進步的空間，對自己的名聲，以及在業界的地位才有幫助。

(三)、建立顧客忠誠



在信用合作社的經營上，在有新顧客加入合作社時，合作社能給予的就是良好的溝通環境，良好的服務態度，服務品質。一但合作社沒有辦法做到包括有良好的溝通環境和服務態度和服務品質，樣也容易造成新顧客的流失。當有新顧客加入合作社時，合作社必須要做到，了解顧客的需求，了解顧客的基本資料，基本需求，在適當的時機給予協助和服務。在這個動作進行時，也要維繫到舊有顧客的顧客關係，並且能做到開發新顧客層，開發新的業務，建立良好的顧客滿意度，良好的服務環境，做到盡善盡美的服務。才能讓舊有的顧客留在合作社，新的顧客加入合作社，增加合作社的收入。

二、 台中第二信用合作社之顧客關係管理

台中二信位近於東區，屬於工廠密集度較高的地區，大多為製造業、家庭代工，還有一些年齡層較高的客戶，大部分社員在早期選擇台中二信大智分社的原因是為了方便。時間久了，來進行存放款業務的每日單筆金額約為 100 萬元上下，來此社的人多是因公而來，因此業績一直能維持一定數額。另外台中二信的歷史已有 90 年，往來的顧客幾乎都已跟其分社有 20 年以上的相互關係，由於離家近且服務良好、親切，許多人皆對此信用合作社有良好的評價。

另外，90 年以後，第一次金改，原有 10 家信用合作社，但漸漸合併，內部訓練呈現停擺狀態。第二次金改，對信用合作社沒有扶持且無幫助。之後人力精簡，由原本的 35 人～38 人精簡到現在的 26 人，進而影響到業績，使得放款業績下降。在經費方面，因為信用合作不像一般銀行規模那麼龐大，所以營運的經費也有限。金融改革造成來往客戶及資金減少，金融業收入銳減，使金融業無多餘資金給員工進行訓練，只能靠員工自我進修強化金融業的創新與改革。而此次陳水扁總統進行二次金改，目的使金融控股公司減半，打個比方說明金改後

對信用合作社現有的地位，把金融控股公司比喻成量販店、銀行比喻成超商、信用合作社比喻成雜貨店，信用合作社的地位將越來越渺小即將沒落，因此各個信用合作社為求生存，必須應變出個生存之道。

此次訪談台中二信了解，信用合作社為求進步，由總社訂定存款目標讓其他分社衝業績，以升等的獎勵制度刺激職員，因此使其各個分社有業績壓力。若績效不好，其分社的職員將不予升等與加薪，使各個分社相繼競爭，而本組所參訪的台中二信評等為所有分社第一名，總社將依其業務量的某百分比來決定升等加薪的人數，予與升等加薪。可以升等加薪的人員，由其分社進行內部評等，係由各個部門的經理來評估各部門表現良好的人，最後再統計來決定。

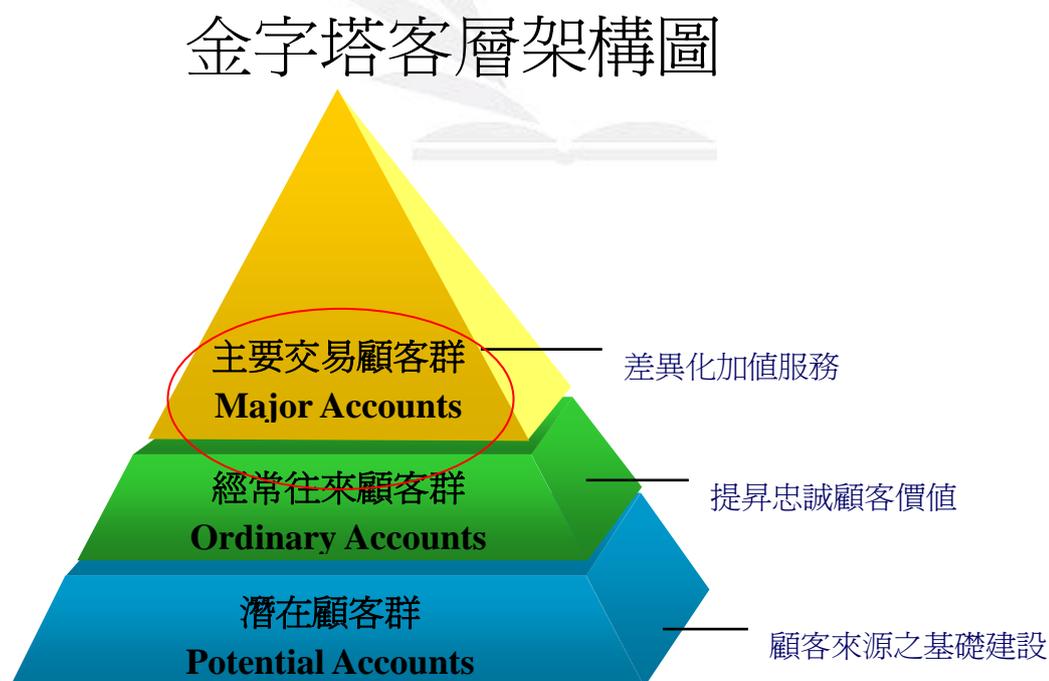
信用合作社在長期被政府漠視下，信用合作社只能自立自強，加強內部營運並積極拓展業務，增進與地方互動、開發年輕族群，使來往信用合作社的人年齡層範圍擴大，以及健全財務結構，使政府開始重視對社會有相當貢獻的信用合作社。

為推出因應之道，台中二信與安信信用卡進行策略聯盟，使異業互補合作增加競爭力產生一加一大於二的綜效，藉由夥伴間的專長整合達到經營模式的創新，開拓新的通路進入市場，一舉攻佔年輕的消費市場。

現在信用合作社有逐漸減少的傾向，大多都與銀行合併或轉型成為商業銀行，台中二信的經理認為雖改型為銀行會有較好的發展，但將面對經營問題、人事問題、股份轉換等相對問題產生，有利有弊，故其經理仍對轉型有保留的餘地。

以下我們就台中二信的顧客群來分析：

(一)、顧客群類別分析



主要顧客群：像是台中二信附近一些工廠，他們因為地理環境的關係，所以是台中二信的主要顧客來源。有別於一般的顧客，主要顧客群就要和其他顧客群有些差異，像是每當有專案發行時，就要發通知讓主要顧客知道，讓他們隨時都知道該信用合作社的運作模式。

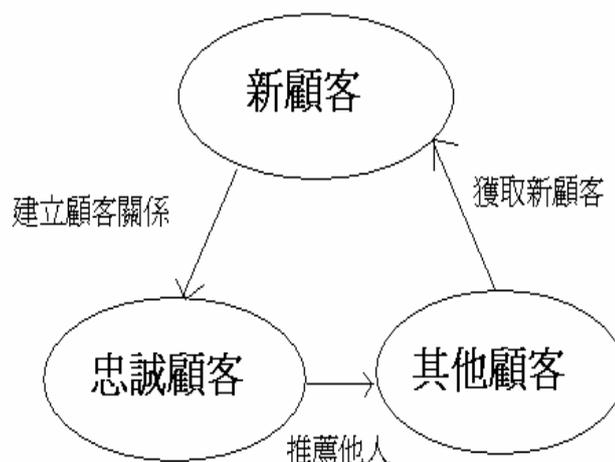
經常往來顧客群：像是住在當地比較久的顧客，他們可能認為便利是主要的原因，所以就會選擇台中二信。而經常往來的顧客，就要讓他們感覺到，每次到信用合作社交易時，都能感覺到賓至如歸，像是行員的態度親切、交易時的效率……等。

潛在顧客群：一些未開發的顧客群，像是只會去台中二信繳交費用，或是只有辦理一些簡單交易，這些都是潛在顧客群，因為他們只是為了便利，而選擇台中二信來做交易，但是台中二信可利用這個機會，讓他們成為台中二信的社員。最後是潛在顧客群，由於是一群未開發的顧客，需要等待信用合作社來慢慢發現，而由於客源是來自不同地區、不同職業的社員，所以信用合作社就必須慢慢的對這些潛在顧客群來進行了解。該社社員與此社往來大都在每週較多數，大約占 31%，其次是 2~3 天跟每月，兩者相加大約占 49%。

(二)、顧客關係管理的精神架構

以下我們由顧客關係管理的精神架構來進行分析：

顧客關係管理之精神架構

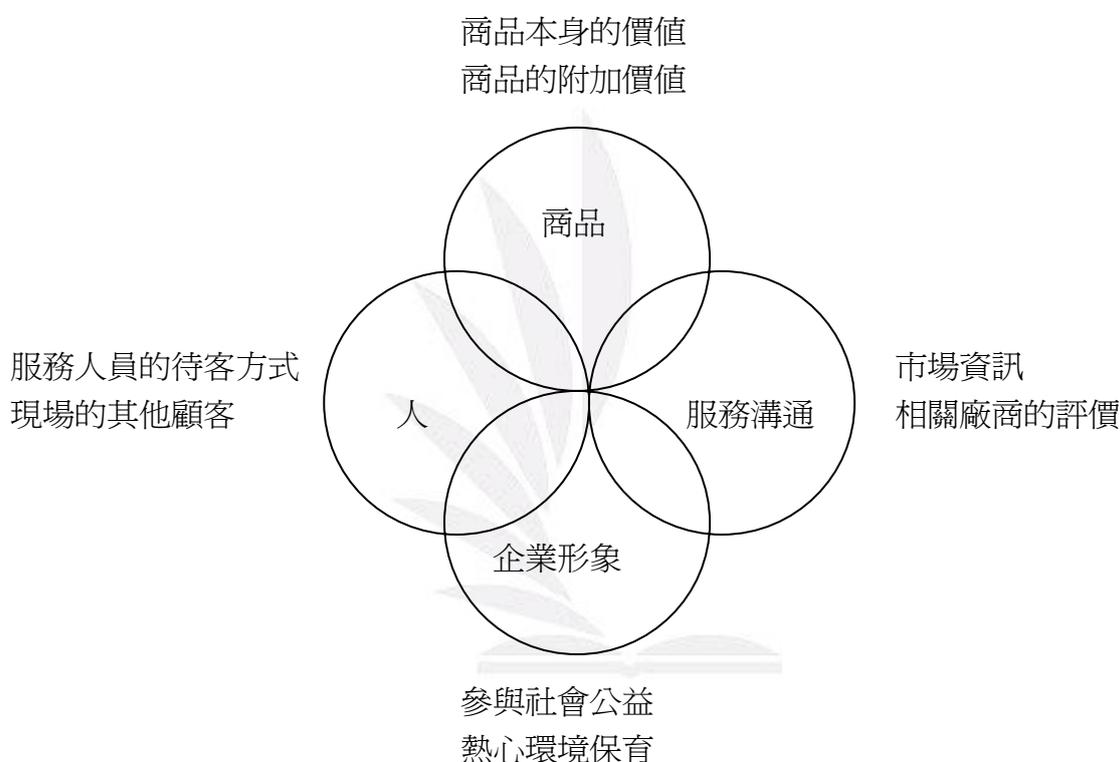


如何在新顧客、忠誠顧客與其他顧客間維持良好的關係？新顧客需要信用合作社自己去開發，如何在現今眾多經濟體系中脫穎而出，就得看信用合作社採取什麼樣的行銷方式。等到有穩定的顧客源，就得在這些顧客中，與他們維持良好的顧客關係管理，讓他們能成為信用合作社的忠誠顧客。而在這些忠誠顧客中，多少都會有些人會介紹一些親朋好友們來入社，所以這些都是信用合作社的主要顧客來源。

此份報告顯示，與台中二信往來的顧客群大致都已超過 20 年以上，我們可以得知，大多數的顧客都是台中二信的忠實顧客，且大多數也都認為自己是台中二信的忠實顧客。因為地理環境關係，附近有許多工廠，大多數的客源都是來自那些工廠，因為便利，所以就會選擇台中二信作為公司存款、匯款最常往來的對象。而有 66% 的顧客認為未來還是會繼續和台中二信維持長期的關係，這代表台中二信在與顧客關係觀禮方面表現的相當不錯，所以顧客才会有想要與台中二信繼續往來的想法。有一半的人仍不會向親友推薦，因為考慮到對方的距離問題，因此願推薦的比率僅佔 58%。

(三)、顧客滿意要素分析

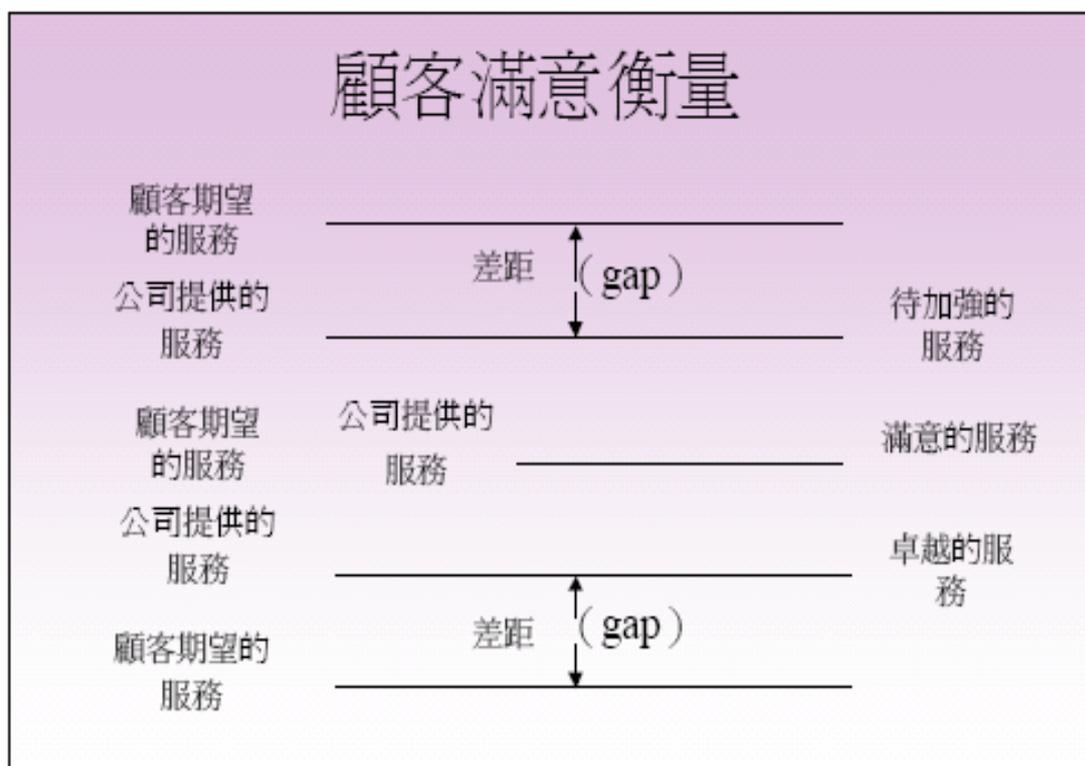
顧客滿意要素



顧客滿意要素可分別由人、商品、服務溝通、企業形象構成，再各個分析影響因素，再綜合以上結果即可得知該信合社顧客滿意要素的程度為何。

- 1.服務人員：依據該信合作的問卷調查發現“服務人員提供一致性的服務同意的比率約 78%”、“服務人員具有專業知識及技能同意的比率約有 80%”、“服務人員親切且容易溝通同意的比率約有 85%”、“服務人員有耐心且有禮貌並能及時提供服務同意的比率約有 85%”、“服務人員努力試著去了解顧客的需求同意的比率約有 74%”、“服務人員會注意傾聽顧客說的話同意的比率約有 78%”，由以上數據可得知該信合社服務人員服務態度相當良好，讓顧客對該信合社的服務人員有極佳的評價。

- 2.商 品：從問卷調查發現顧客認為該信合社提供了一個安全系統、並且身為該社的社員有榮譽感，整體而言，顧客對該社相當滿意。
- 3.服務溝通：二信給社員的服務溝通形象一項是良好的。
- 4.企業形象：問卷中信用合作社是否舉辦回饋地方的社區活動此項目，竟有約 79%的人不知道有無舉辦活動，僅有百分之 14 的人知道有舉辦回活動，因此此信合社必須多舉辦相關活動，增強其企業形象。



當顧客期望的服務大於公司提供的服務，該公司的服務則需有待加強的；倘若顧客期望的服務等於公司所提供的服務，則表示其公司的令人滿意；當然，欲增加公司的顧客滿意程度，公司提供的服務必須大於顧客期望的服務，即再顧客尚未想到任何需求時，公司需先想到並規劃好，才能擁有令人驕傲的卓越服務。

根據該社針對客戶服務調查發現，該社不管哪一項目皆讓顧客相當滿意，顯示其公司所提供的服務遠大於顧客所以期望的服務，由上圖結果表示在顧客滿意衡量表其服務表現為卓越的服務。

在處理顧客抱怨處理方面就以下分析：

顧客抱怨的重要性

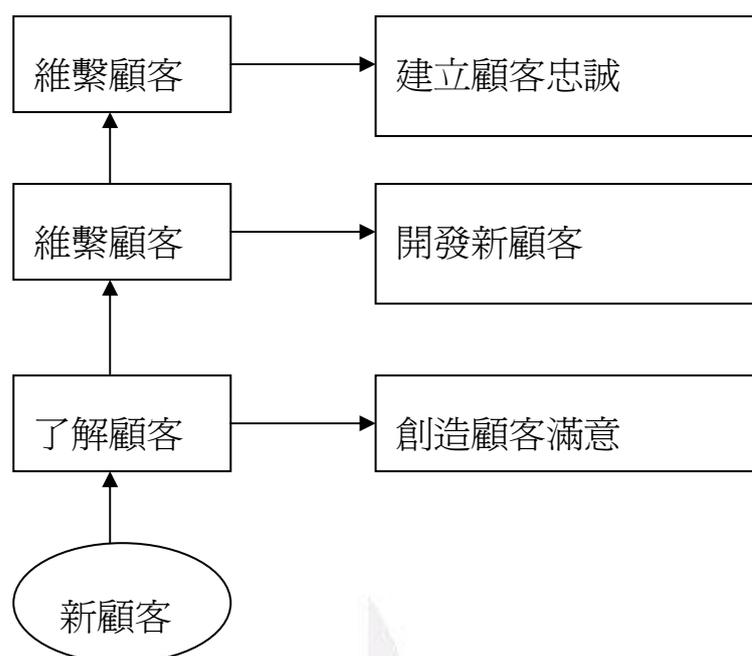
高 抱 怨 頻 率	考慮解決 (效益小，積少成 多)	馬上解決
	忽略	考慮改善 (對某些人很重要)
低	小	大

影 響 力

當顧客抱怨頻率較低且其意見對合作社影響較低通常其意見會被忽略，若其意見對合作社未來營運較具影響力，合作社將作為改善依據；當顧客抱怨頻率頻繁雖其問題不大，但積少成多易集成大問題，合作社須對其問題考慮解決，以免將客戶流失，倘若顧客抱怨頻率高且問題亦相當大，此時合作社須重視此問題並且馬上解決。

顧客抱怨該社服務人員會刻意隱瞞下決定的重要資訊比率約有 7%，雖其比率不高但其問題仍會影響信合社未來的營運發展，當這些顧客欲向信合社借款或進行任何投資，會考慮到該社的服務人員會隱瞞部分重要資訊，將可能會轉到他社借款或投資，這會使本信合社的利息收入減少，此抱怨人數比率雖小但積少成多，信合社需考慮此問題，加強服務人員的服務訓練讓此抱怨比率減至為 0。另外由於當今金融業競爭激烈，業者無不提供多元的資訊，而從本信合社問卷調查發現認為信合社會提供多樣金融理財資訊不同意的比率約 13%、普通的比率約 33%，顯示信合社應增加金融理財資訊給顧客，才能增強對外的競爭優勢。

(五)、建立顧客忠誠



信用合作社要建立良好的顧客關係，首先要從顧客著手，先從最基層了解顧客，因為還不知道各個顧客的需求，爲了要先拉住主要顧客群，信用合作社必須與每位顧客間維繫良好的關係，如此一來才能讓顧客與信用合作間有良好的互動。接下來是與顧客間維繫著良好的互動關係，因為已經有固定的社員，而信用合作社就必須在這些社員中，好好的維繫之間的關係，像是在交易方面，社員有困難，信用合作社就不須幫助，好讓社員們感到成爲社員是一件明智的選擇！而也藉由這些社員，可以進一步的去開發新的顧客，因為社員們會介紹自己的親朋好友們來入社。漸漸地，社員們成爲信用合作社的忠誠顧客，許多交易都在信用合作社進行，像是存、放款，簡單的利率兌換．．．等。信用合作社要有好的體制，更好的制度，才能吸引更多的社員入社，因為現在外面市場競爭激烈，若是想在金融界裡站穩腳步，就必須有自己一套的做法，首先，必須與顧客建立好的關係，讓顧客感到滿意，如此一來，信用合作社才有進步的空間。

陸、研究設計

一 問卷設計說明

(一)、問卷設計

問卷設計共分為四大部分：

- 1、測量受訪者與信用合作社的在信任與承諾二方面的關係程度。
- 2、測量針對受訪者對於信用合作社的「服務品質」與「滿意程度」的感受。
- 3、了解受訪者對信用合作社的感覺。
- 4、受訪者基本資料。

(二)、問卷調查及深度訪談

1、桃園信用

- 訪查日期：2005 年 10 月 14 日上午 10 時至下午 4 時
- 訪查地點：桃園信用合作社 桃園市中正路 133 號
- 進行事項：
 - (1).問卷調查：發放問卷請合作社社員或非社員填寫。
 - (2).深度訪談：訪談內容包括合作社現況、營運方向與未來發展，及針對顧客關係管理相關理念及措施。
- 進行對象：
 - (1).問卷調查對象：至信用合作社辦理事項之社員與非社員。
 - (2).深度訪談對象：桃園信用合作社企劃室副理邱雯麗小姐。
- 訪查工具：問卷 70 份
- 問卷回收：共 70 份；有效問卷 66 份，無效問卷 4 份。
- 無效問卷的原因：受訪者遺漏填寫。

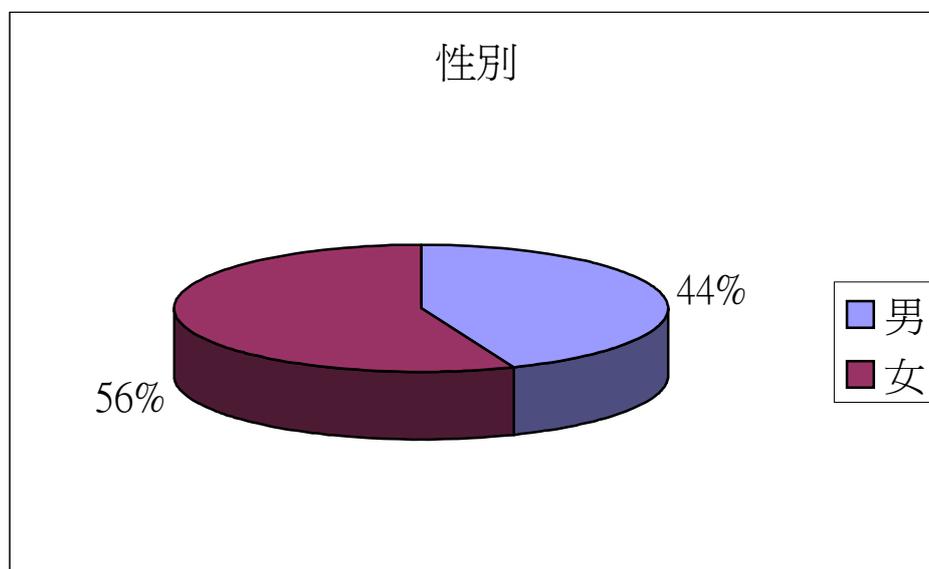
2、台中二信

- 訪查日期：2005 年 10 月 14 日上午 11 時至下午 4 時
- 訪查地點：台中二信大智分社 台中市東區大智路 96 號
- 進行事項：
 - (1).問卷調查：發放問卷請合作社社員或非社員填寫。
 - (2).深度訪談：訪談內容包括合作社現況、營運方向與未來發展，及針對顧客關係管理相關理念及措施。
- 進行對象：
 - (1).問卷調查對象：至信用合作社辦理事項之社員與非社員。
 - (2).深度訪談對象：台中二信大智分社經理林瑞芳先生。
- 訪查工具：問卷 70 份
- 問卷回收：共 60 份；有效問卷 55 份，無效問卷 5 份。
- 無效問卷的原因：受訪者遺漏填寫及受訪者填寫至一半不願意繼續再填寫下去。

二、基本資料分析

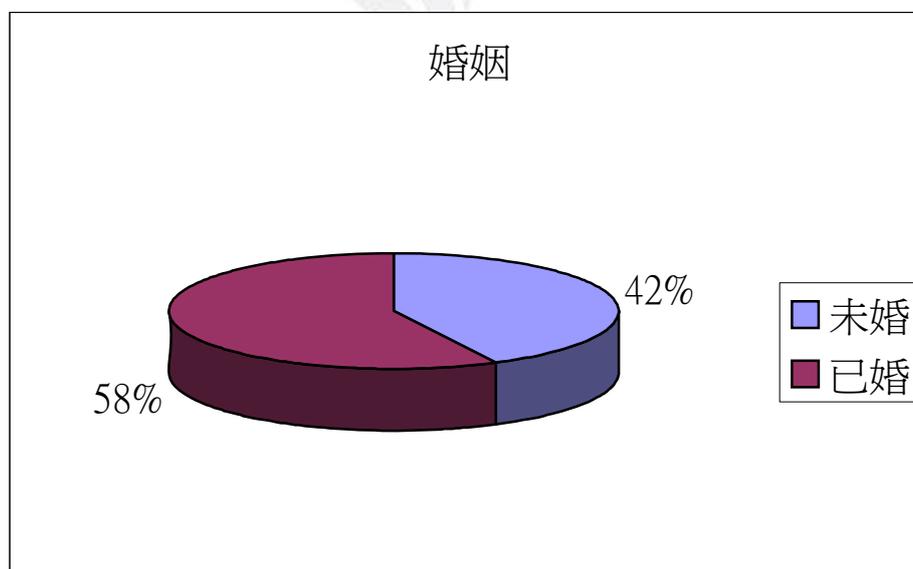
(一)、桃園信用合作社

A1：性別



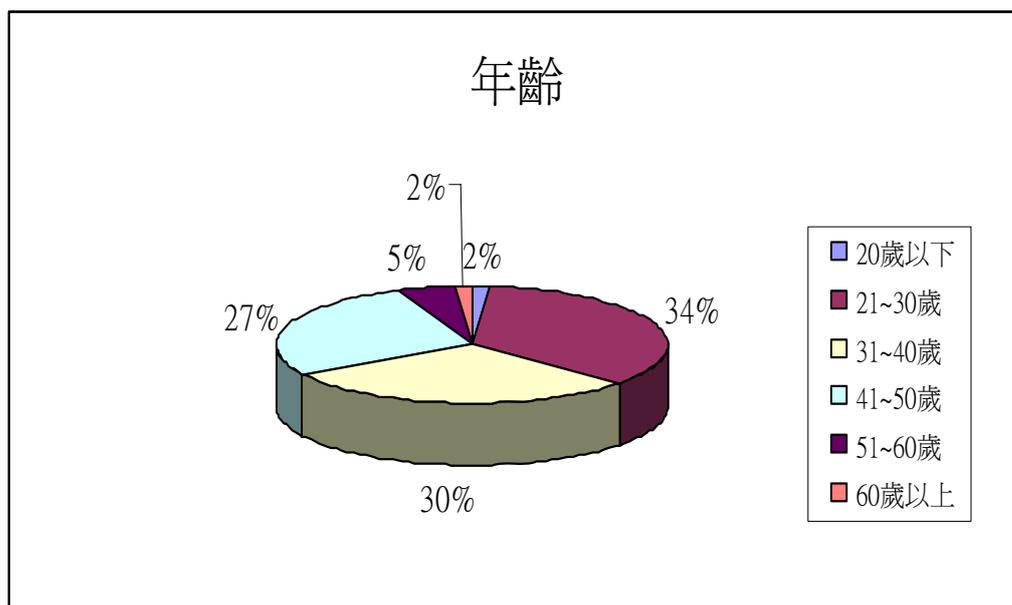
分析：由圖表得知來往的人大多為女性。

A2：婚姻



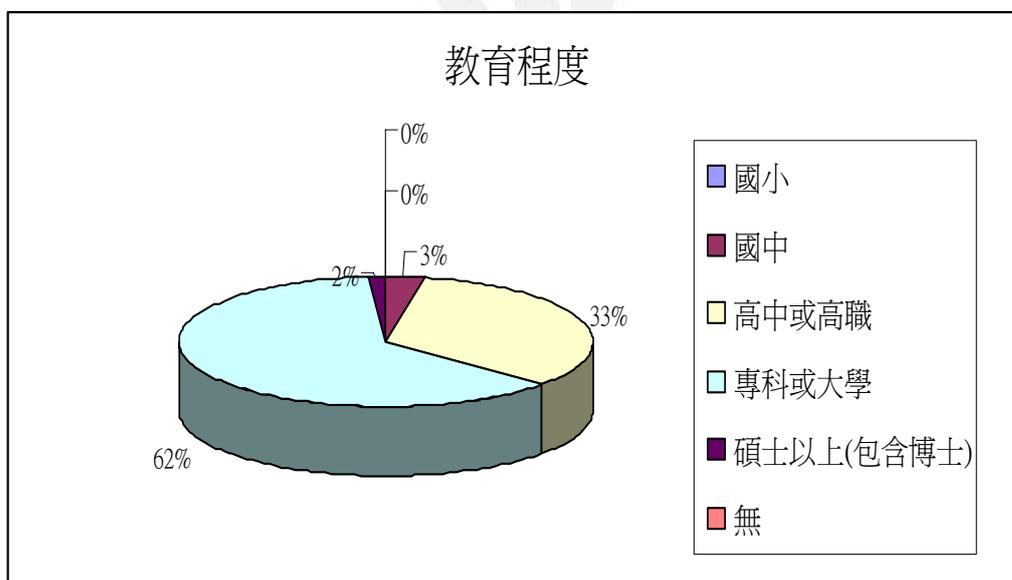
分析：有 58%的受訪者是已婚人士。

A3：年齡



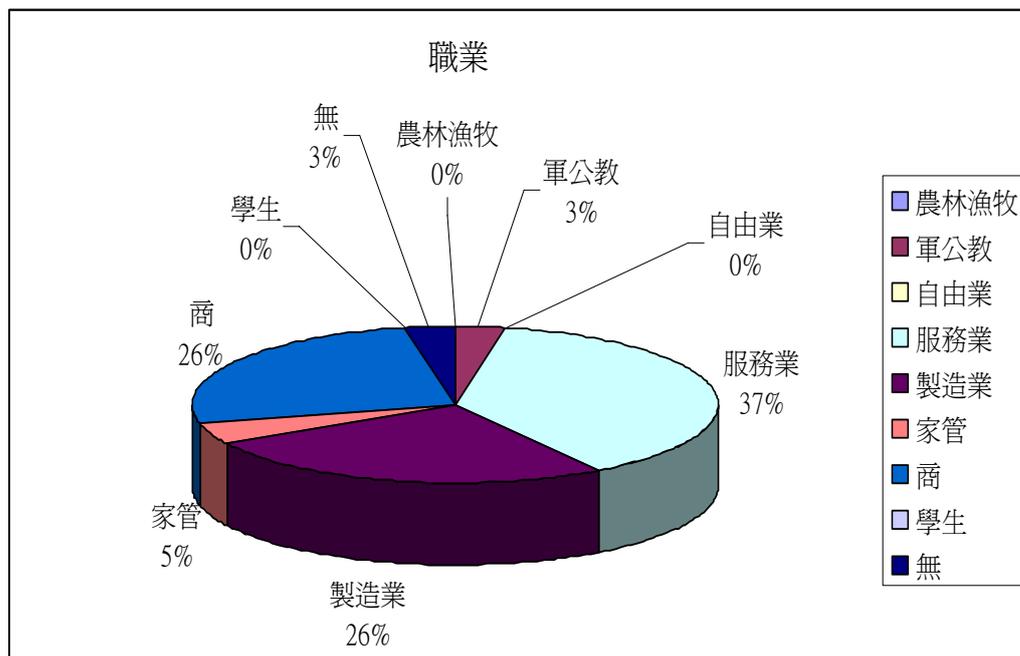
分析：該信用合作社的社員年齡分布大多在 41 歲以上，總共占全部的 81%

A4：教育程度



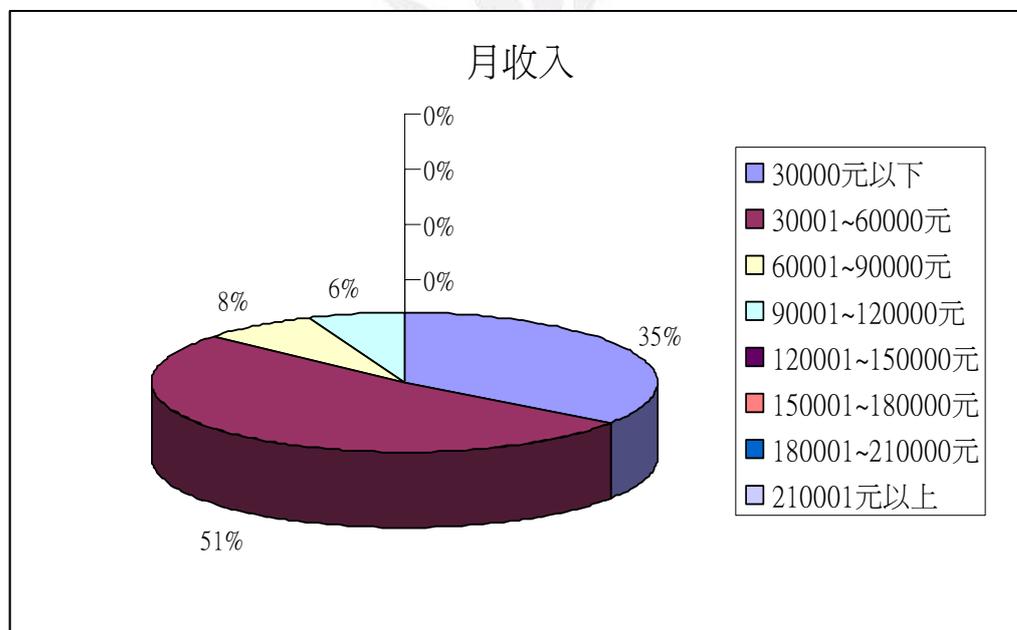
分析：該信用合作社社員教育程度大部分都在專科或大學，占了 62%

A5：職業



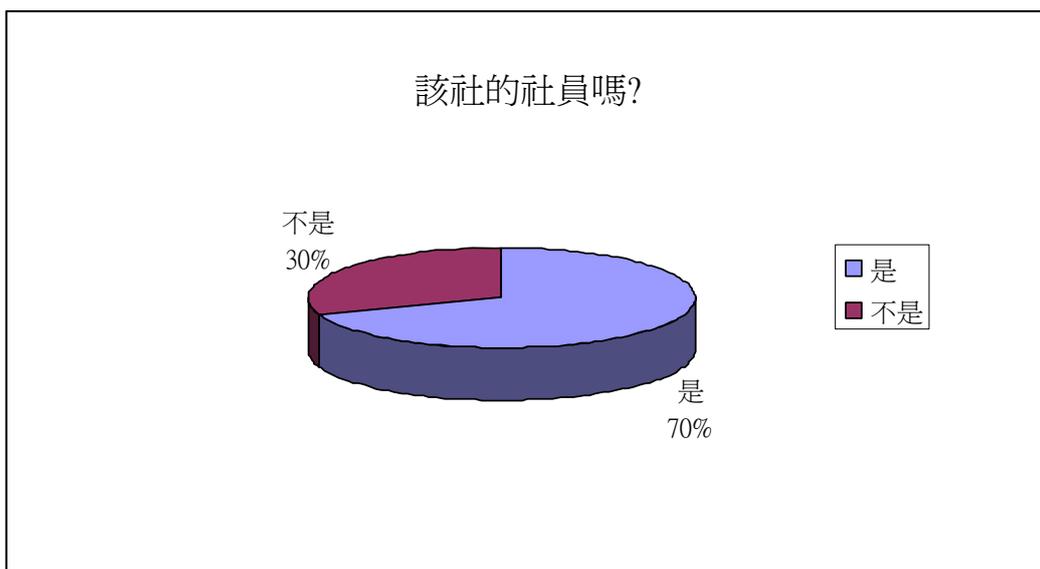
分析：桃園信用的社員們大都來自服務業及商的比較多數，各占 37%與 26%

A6：月收入



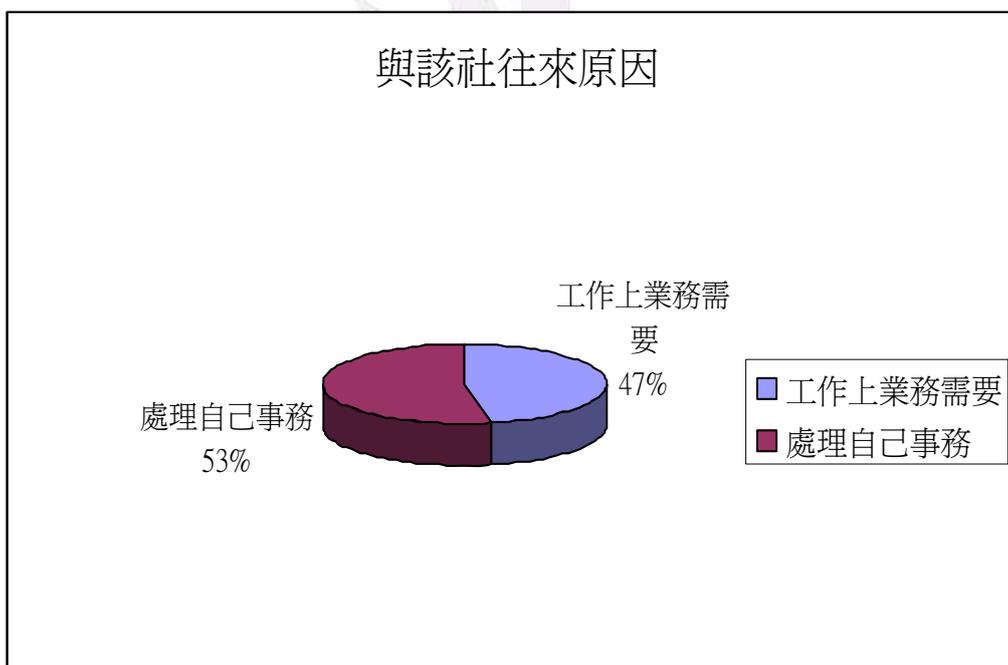
分析：該社的社員們大部分的月收入大都在 30,000~60,000 元，只有 6%的社員月收入較高

A7：請問您是這家信用合作社的社員嗎？



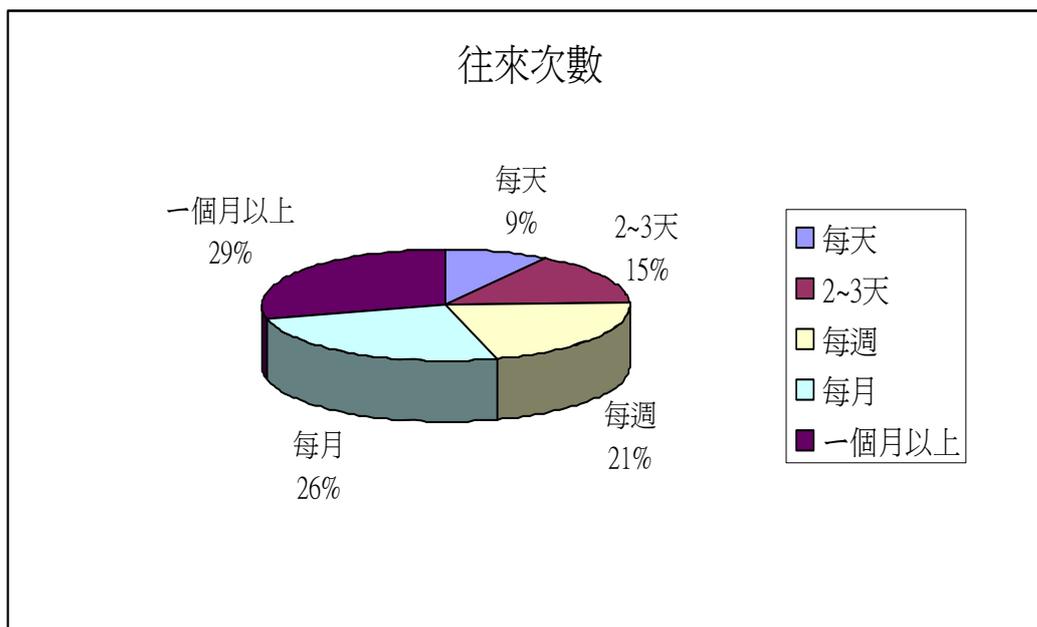
分析：與該社進行往來的大都是該社的社員，占全部的 70%

A8：請問您與此社往來是因為？



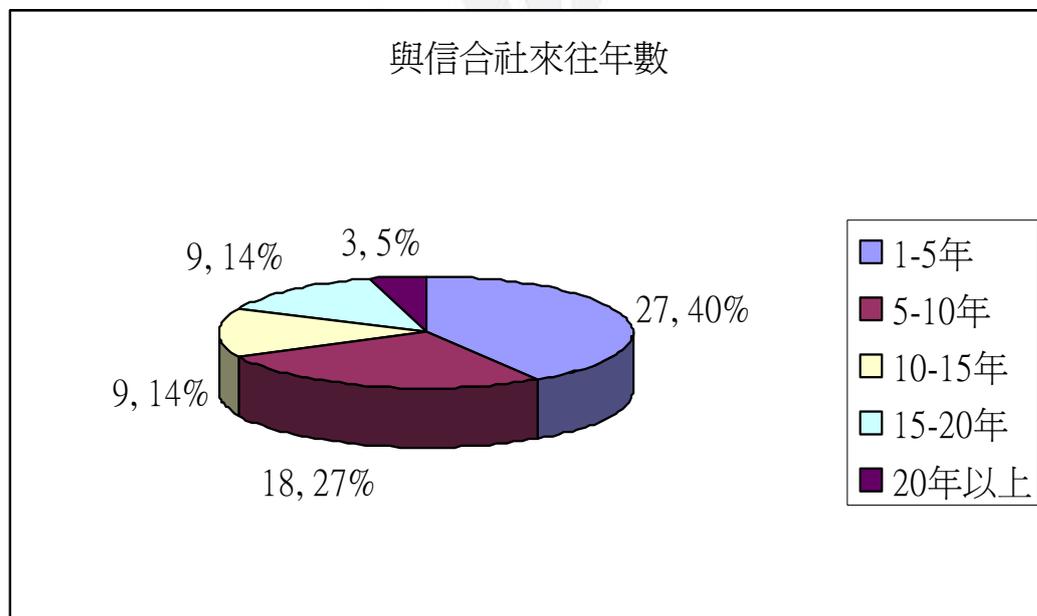
分析：與該社往來原因其實差異不大，都是業務上的需要及處理自己事物

A9：請問您大約多久與此社往來一次



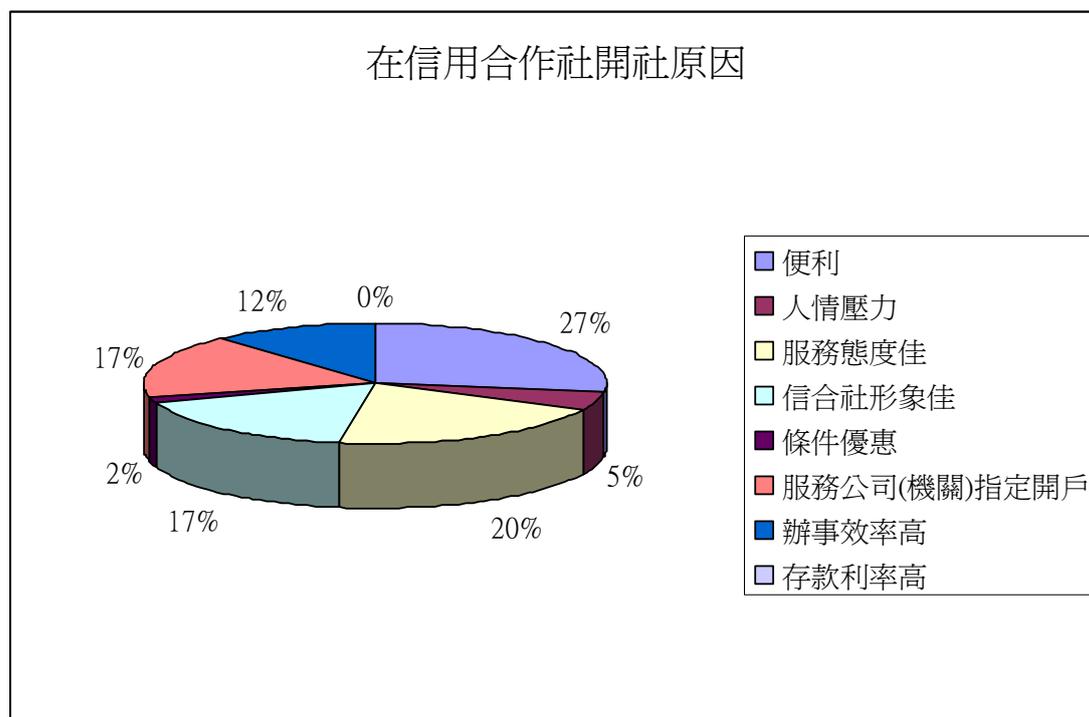
分析：該社社員與此社往來大都在一個月以上較多，大約占 29%，其次是每月跟每週，兩者相加大約占 47%

A10：與信用合作社來往年數



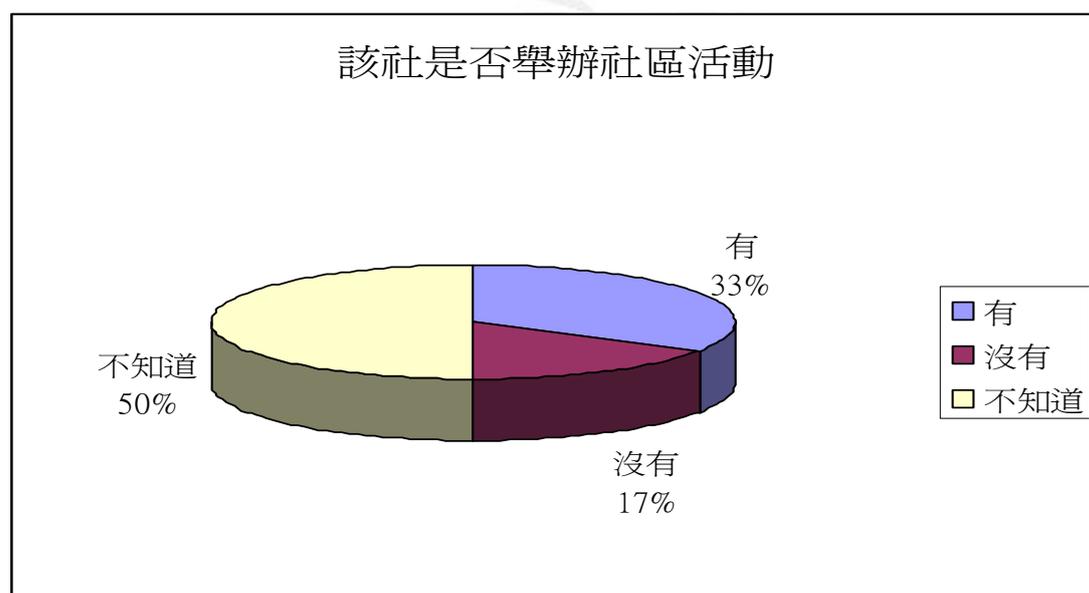
分析：多數的人與此信合社來往的年數大約是在 1-10 年左右

A11：請問您在信用合作社開戶的三個主原因是



分析：該信合社社員會在此社開戶的原因主要有便利、服務態度佳、信合社形象佳及服務公司(機關)指定開戶，加總起來占全部的 81%

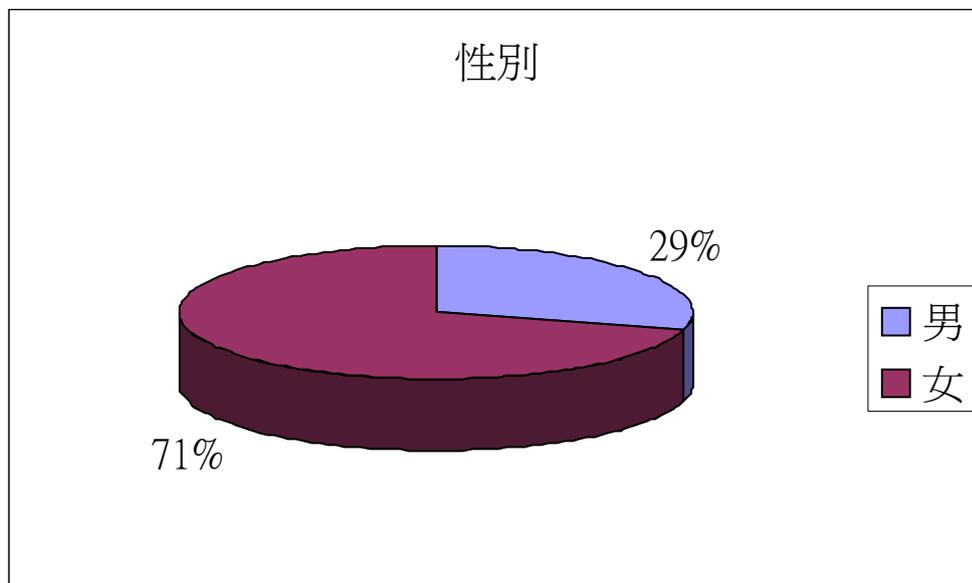
A12：請問這家信用合作社是否舉辦回饋地方的社區活動



分析：該社社員大部分都不知道該社有舉辦社區活動，占全部的 50%

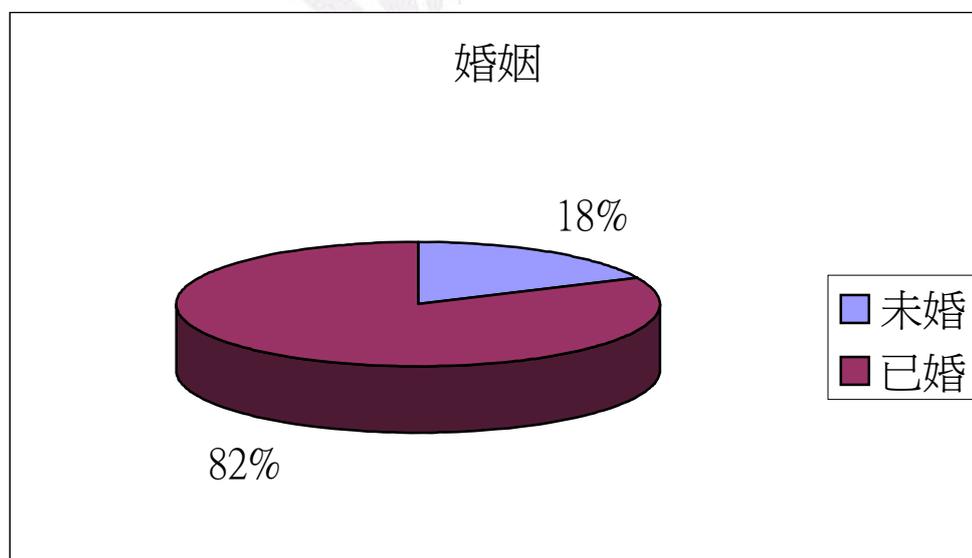
(二)、台中第二信用合作社

A1：性別



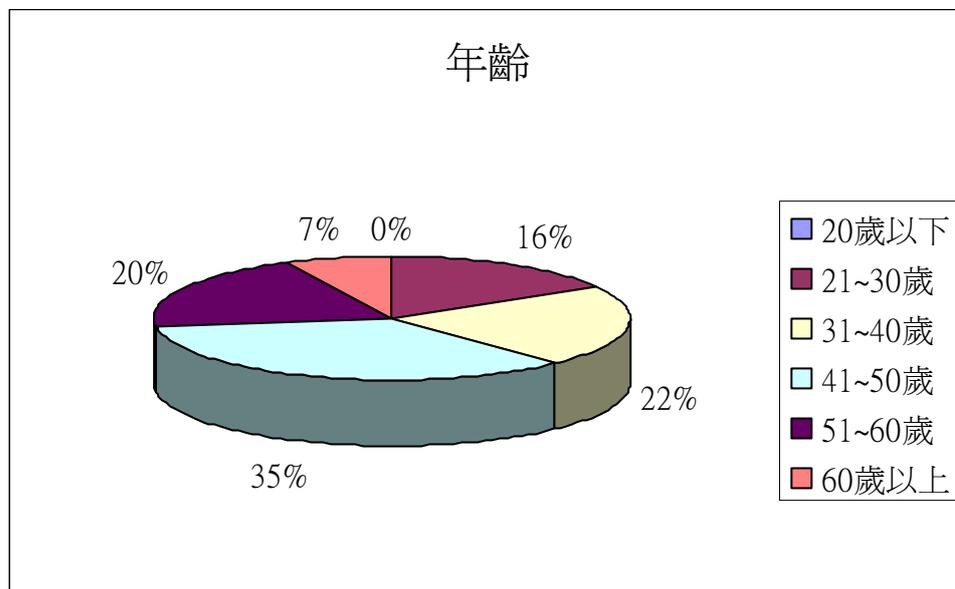
分析：來往的人有 71%的人為女性。

A2：婚姻



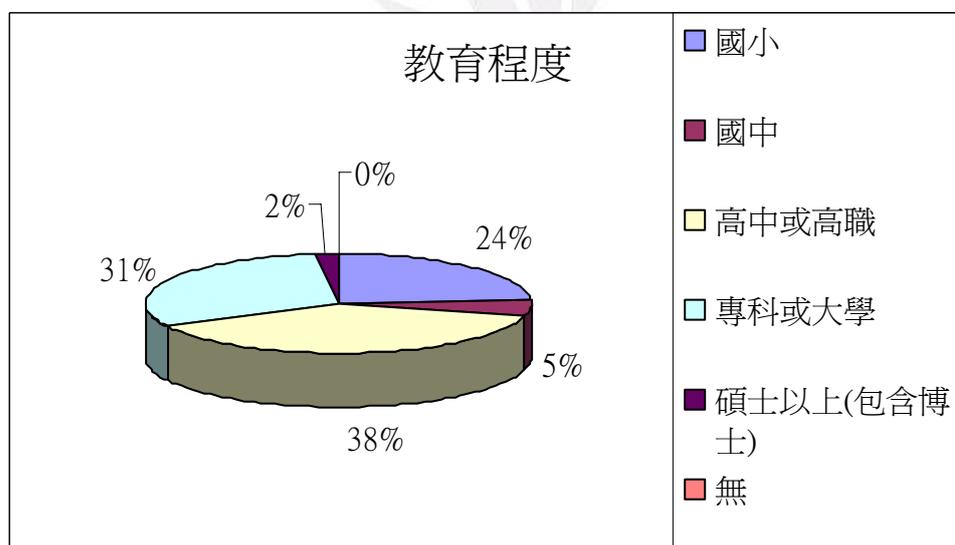
分析：未婚者占少數。

A3：年齡



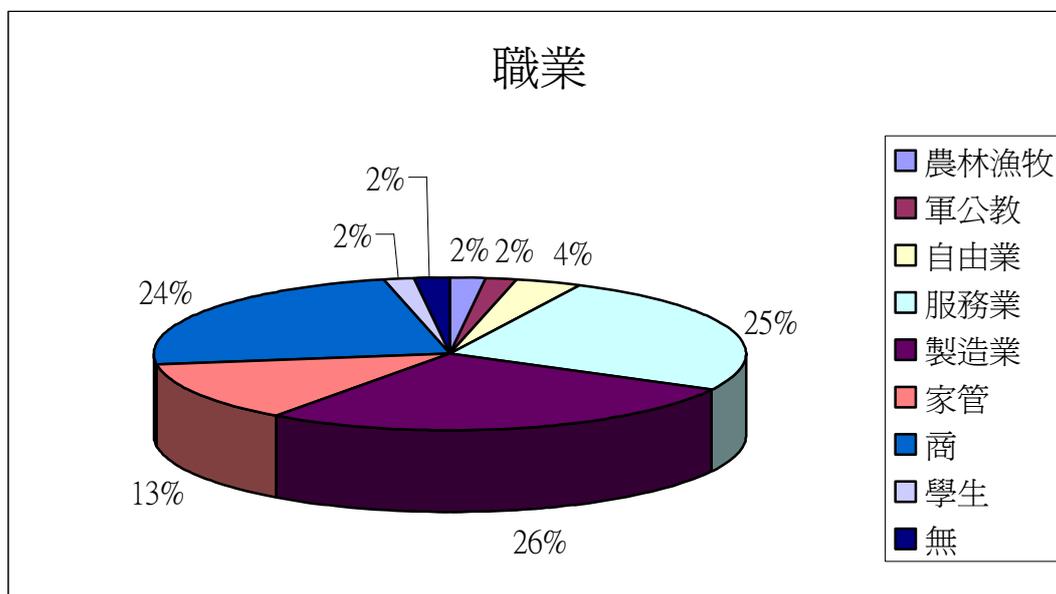
分析：該信用合作社的社員年齡分布大多在 31~60 歲之間，總共占全部的 77%

A4：教育程度



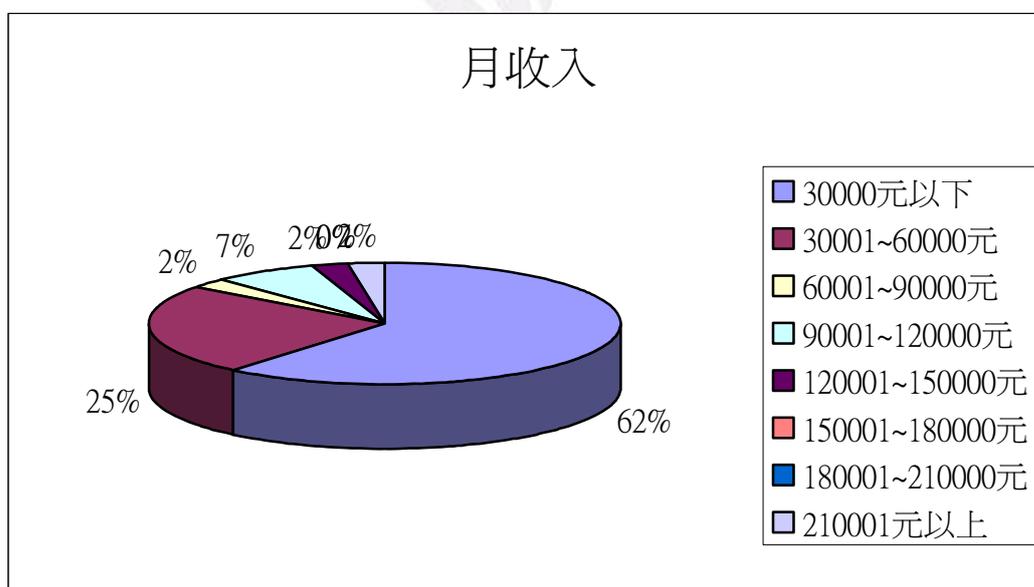
分析：該信用合作社社員教育程度大部分都在高中或高職及專科或大學，占了 69%

A5：職業



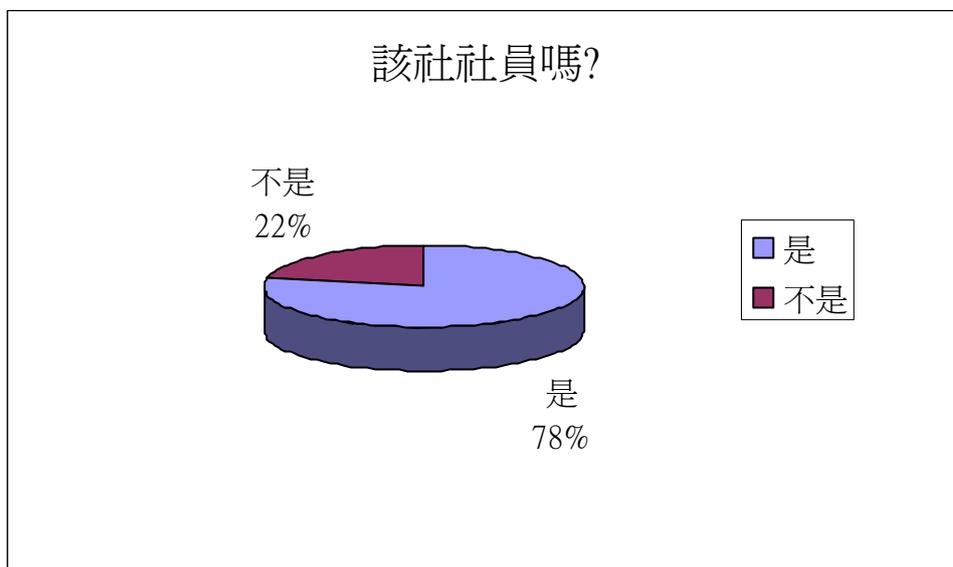
分析：台中二信的社員們大都來自服務業、製造業、家管及商的比較多數，各占 25%、26%、13%、24%

A6：月收入



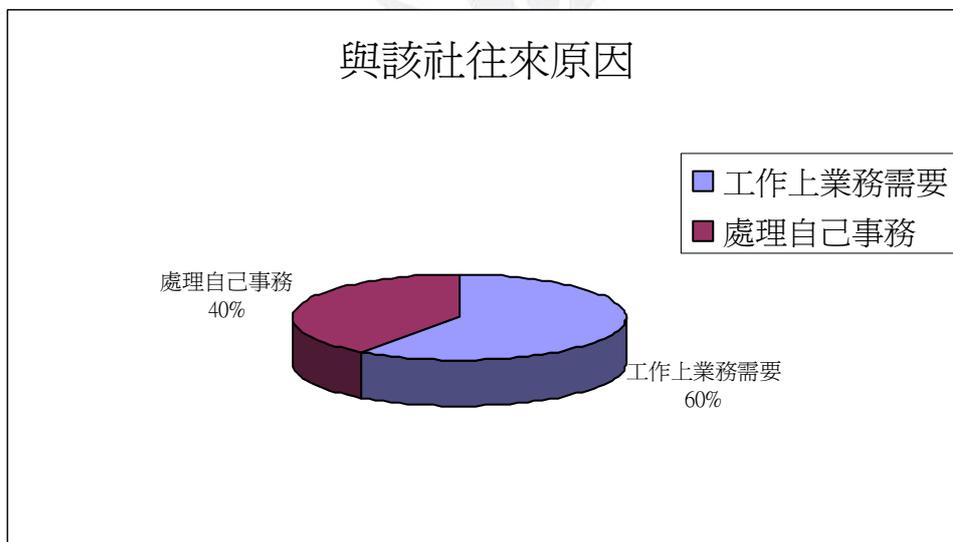
分析：該社的社員們大部分的月收入大都在 30,000 元以下

A7：請問您是這家信用合作社的社員嗎？



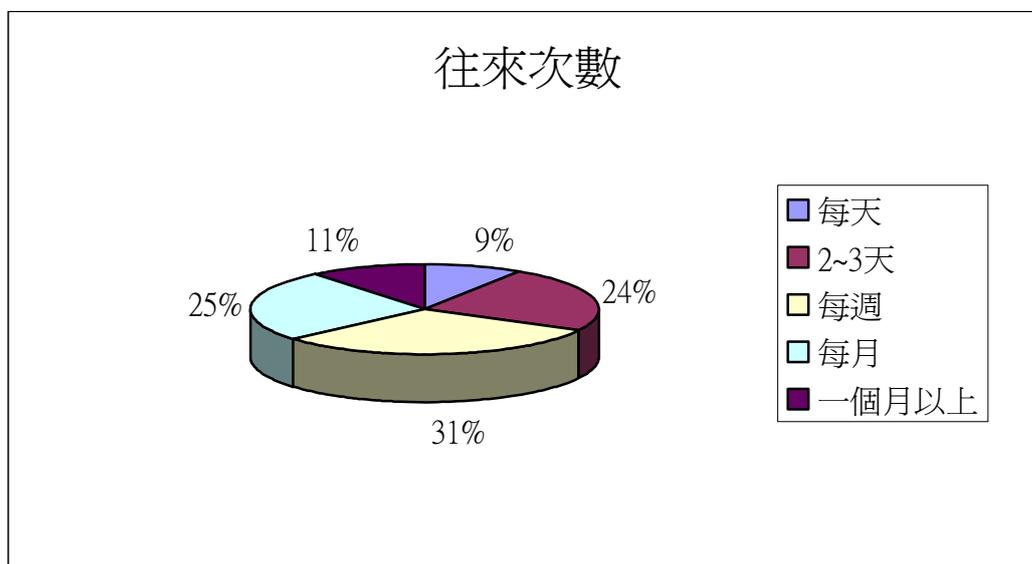
分析：與該社進行往來的大都是該社的社員，占全部的 78%

A8：請問您與此社往來是因為？



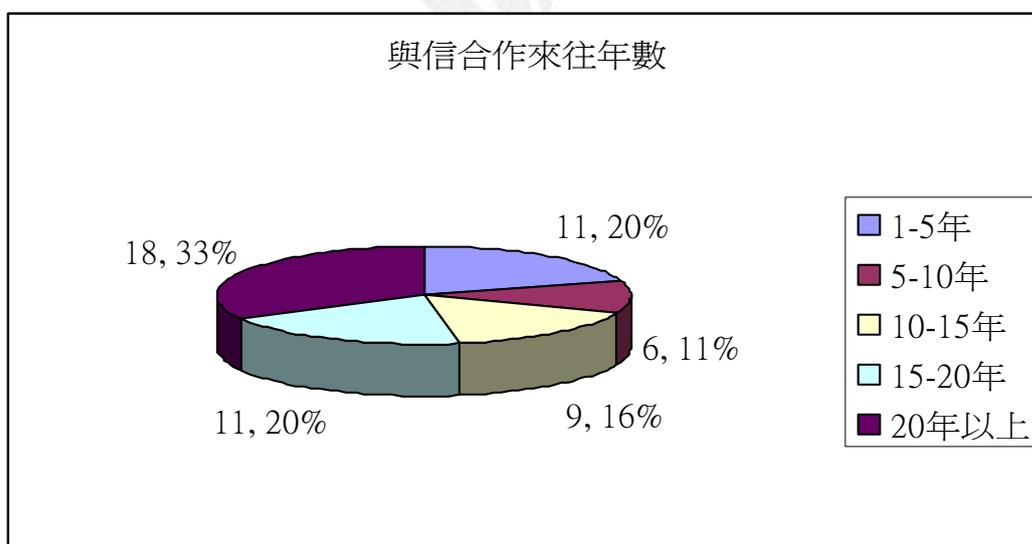
分析：與該社往來原因大部分都是工作上業務需要，占全部 60%

A9：請問您大約多久與此社往來一次



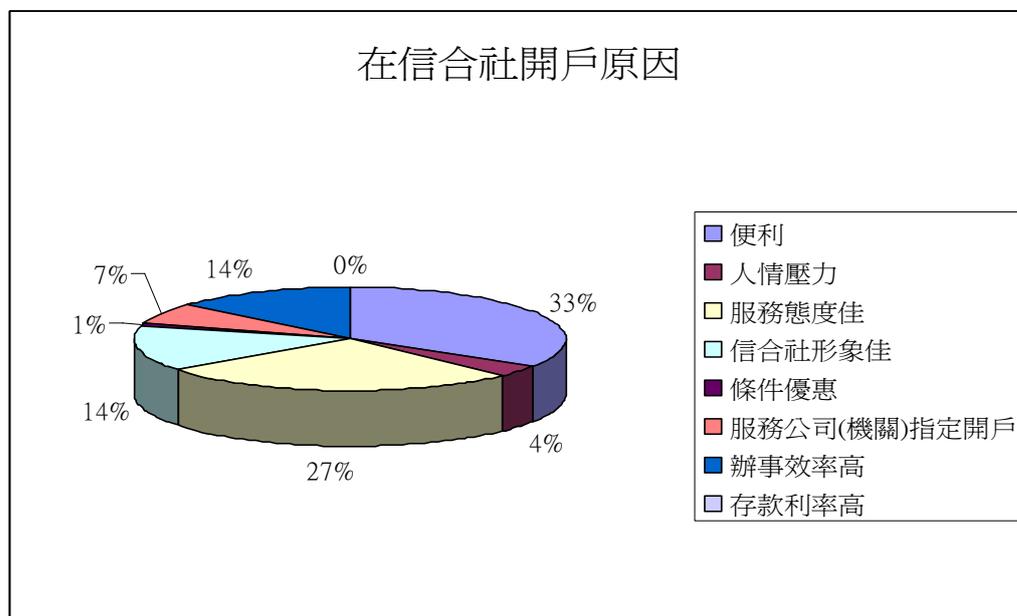
分析：該社社員與此社往來大都在每週較多數，大約占 31%，其次是 2~3 天跟每月，兩者相加大約占 49%

A10：與信用合作社來往年數



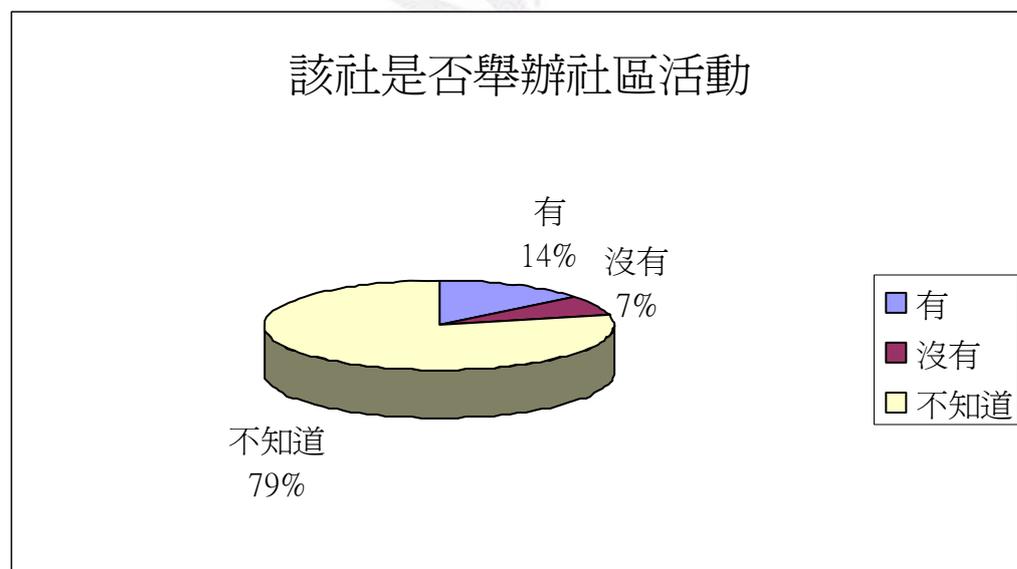
分析：接受此項訪問的民眾佔多數是與此信合社來往超過 20 年以上

A11：請問您在信用合作社開戶的三個主要原因是



分析：該信合社社員會在此社開戶的原因主要有便利、服務態度佳、信合社形象佳及辦事效率佳，加總起來占全部的 88%

A12：請問這家信用合作社是否舉辦回饋地方的社區活動



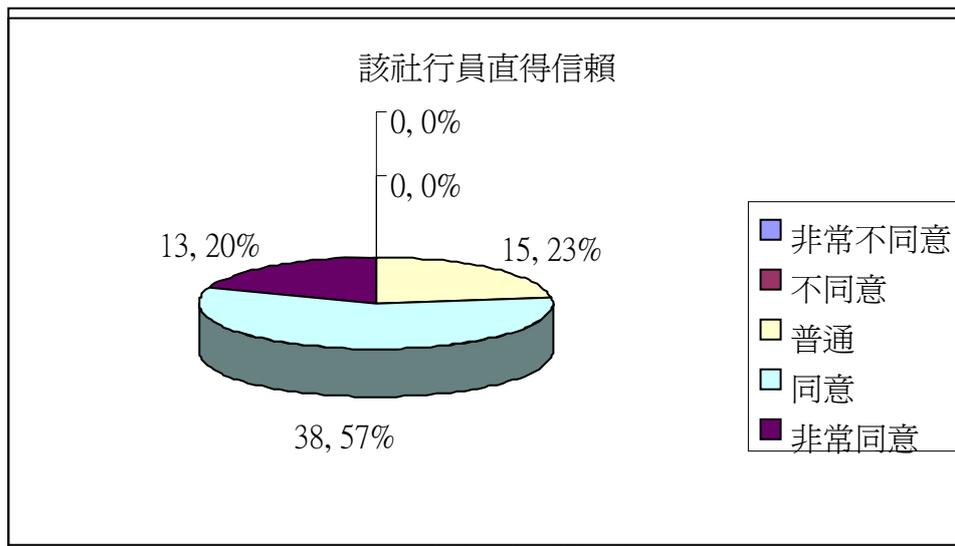
分析：該社社員大部分都不知道該社有舉辦社區活動，占全部的 79%

三、資料分析

(一)、桃園信用合作社

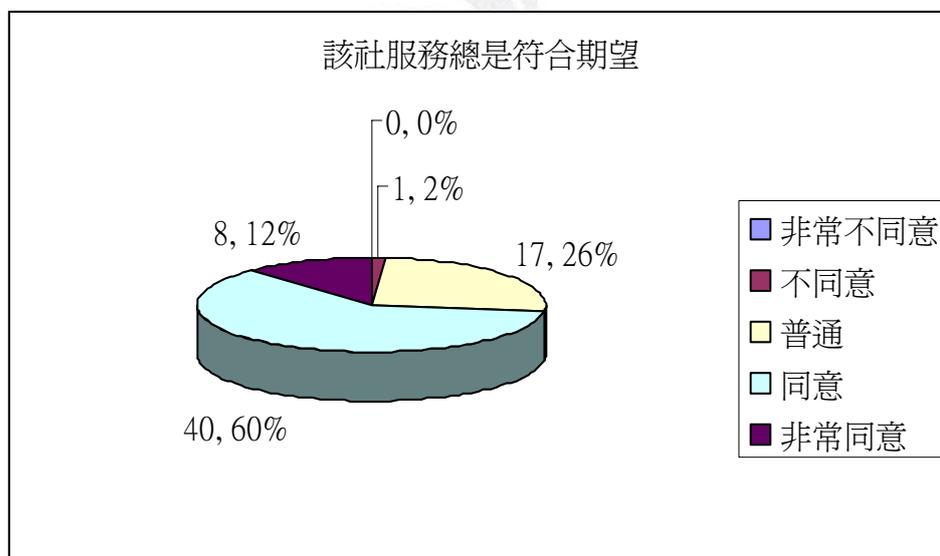
第一部份：

1. 行員是否值得信賴



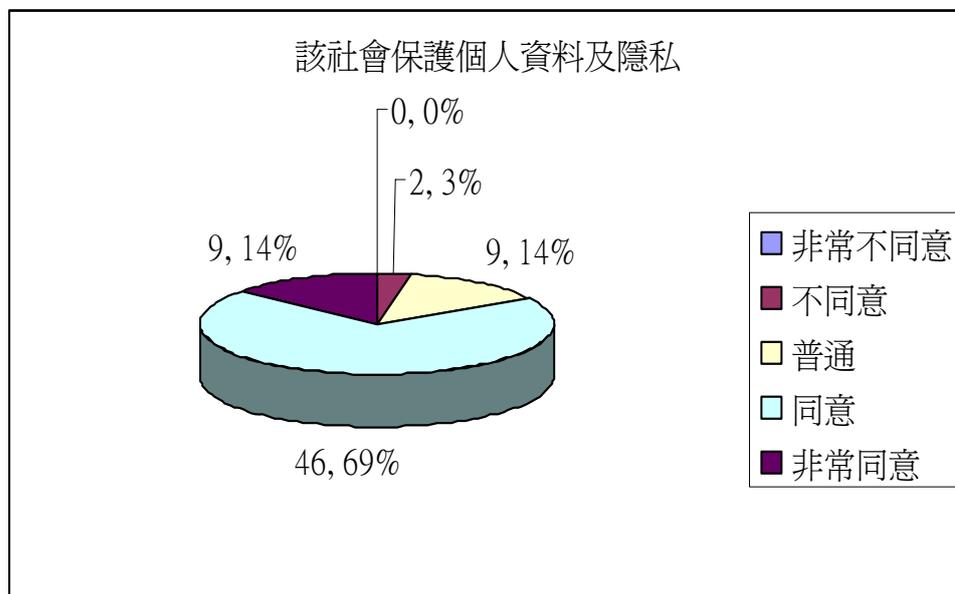
分析：該社的行員在民眾的心中是值得信賴的

2. 服務總是符合期望



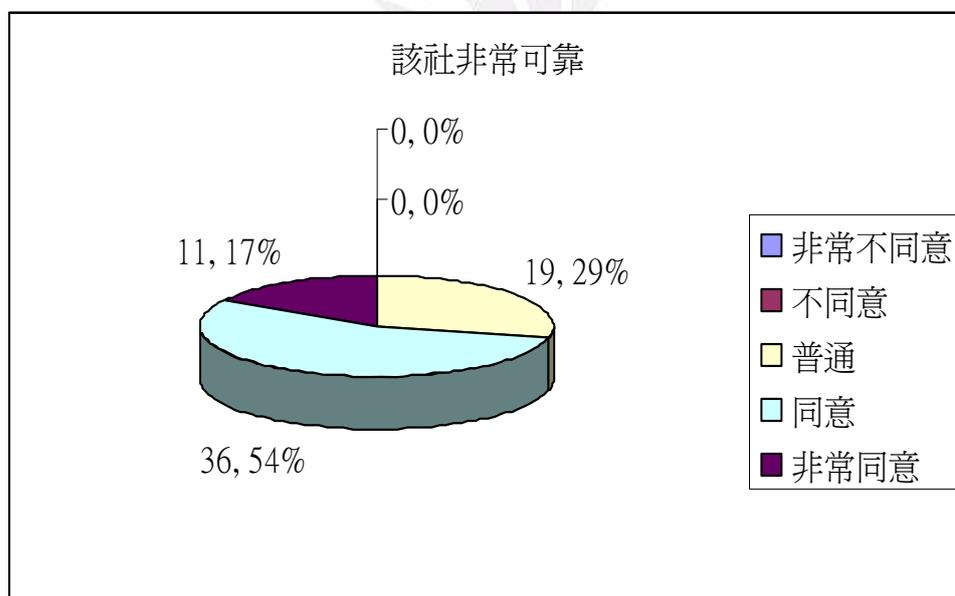
分析：多數民眾認為該社的服務符合民眾的期望及需要

3. 該社會保護個人資料及隱私



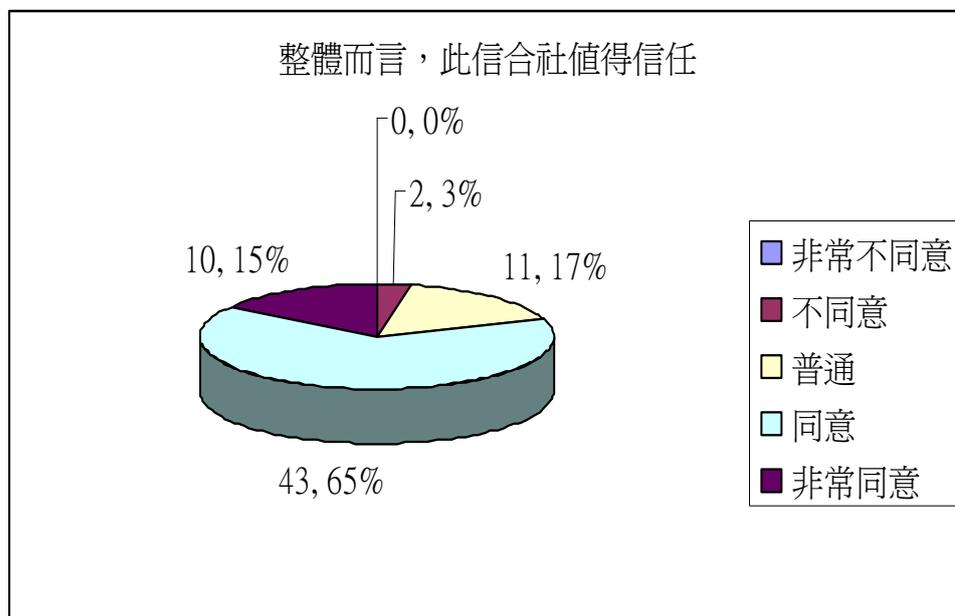
分析：多數的人認為此信合社不會將個人隱私資料外流

4. 該社非常可靠



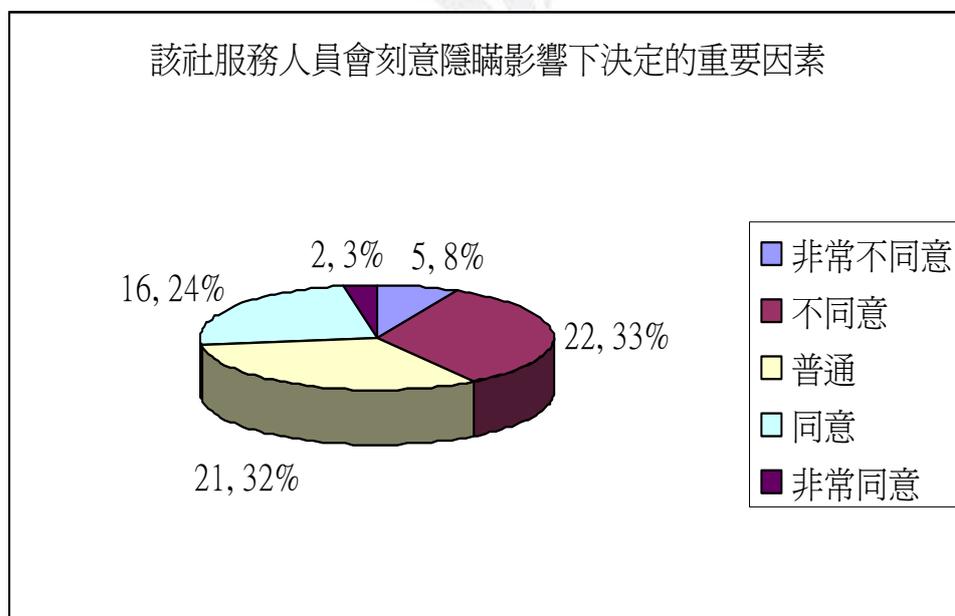
分析：民眾皆認為該社非常可靠，可見得該社的可信度良好

5. 整體而言，此信合社值得信任



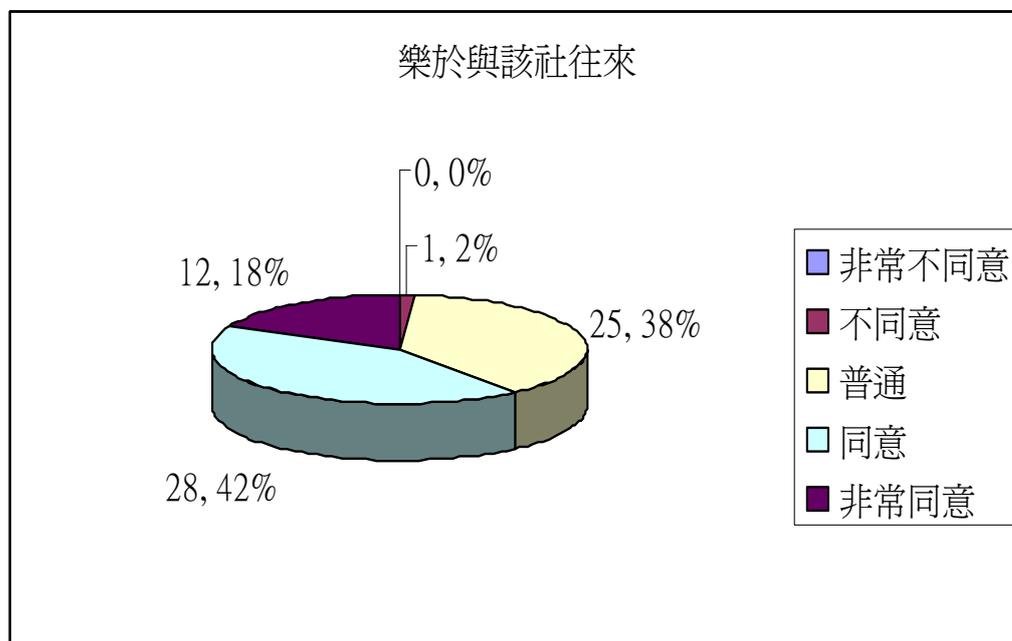
分析：大部分的人認同此信合社整體而言值得信賴

6. 該社服務人員會刻意隱瞞下決定的重要資訊



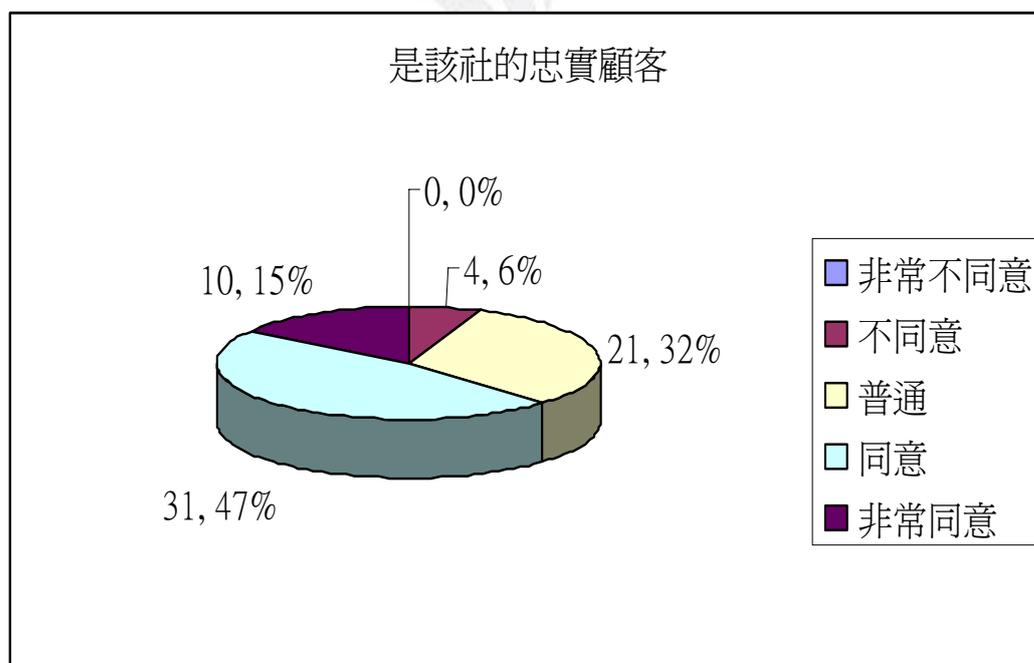
分析：絕大多數的民眾認為此信合社的服務人員會隱瞞影響下決定的重要因素

7. 樂於與該社往來



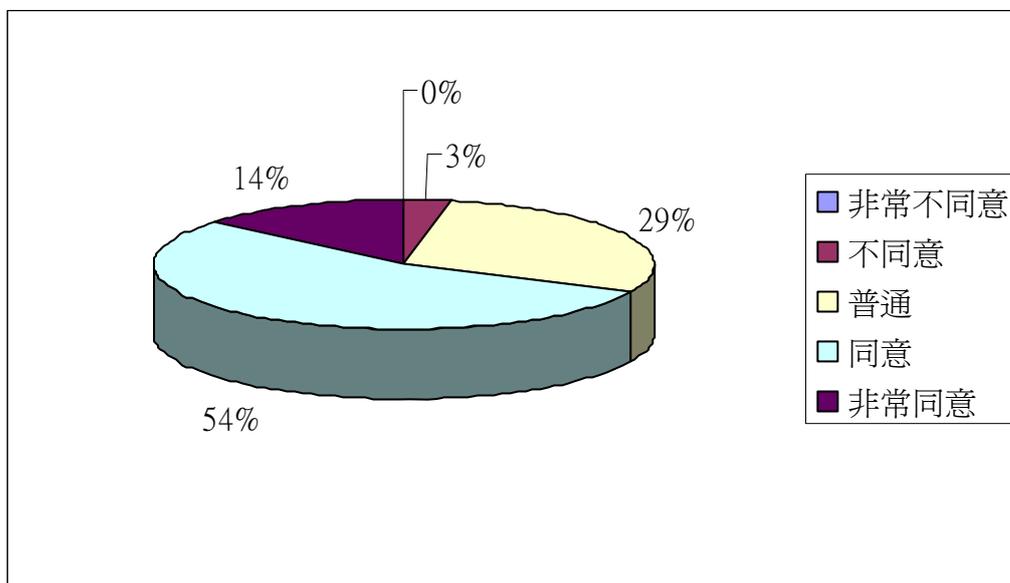
分析：大多接受此項訪問的民眾皆認為與該社往來是愉悅的

8. 是該社的忠實顧客



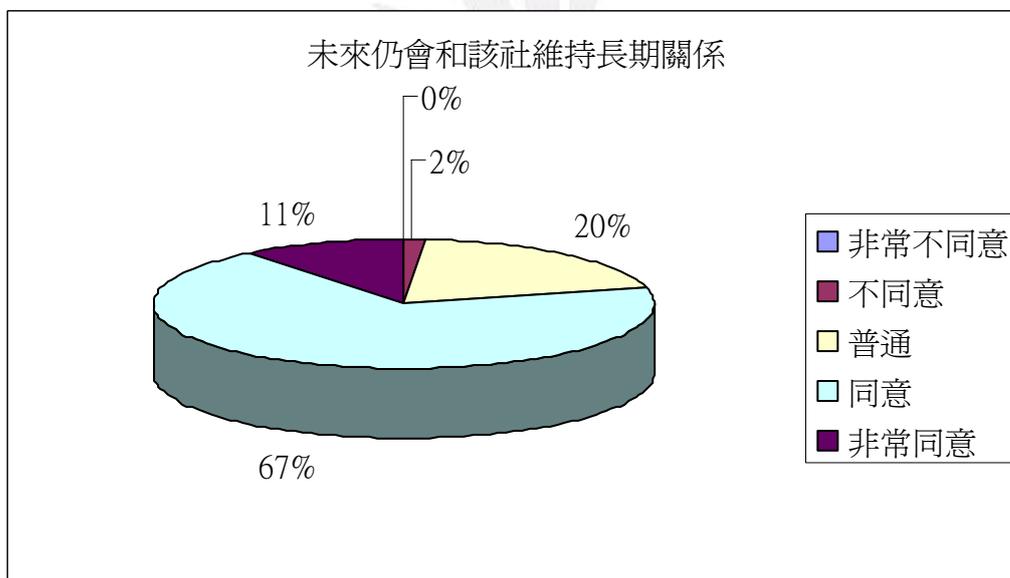
分析：大多接受訪問的民眾皆認為自己是此信合社的忠實顧客

9. 我會關心這家信用合作社長期的成功



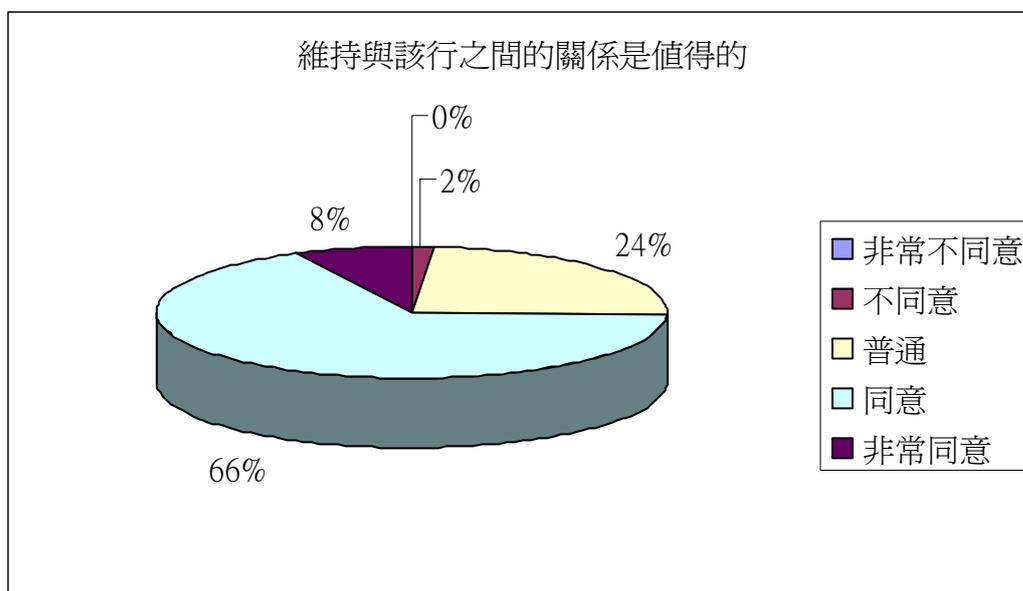
多數人對關心這家信用合作社長期的成功保持同意的態度

10. 我未來仍會與該社繼續維持長期關係



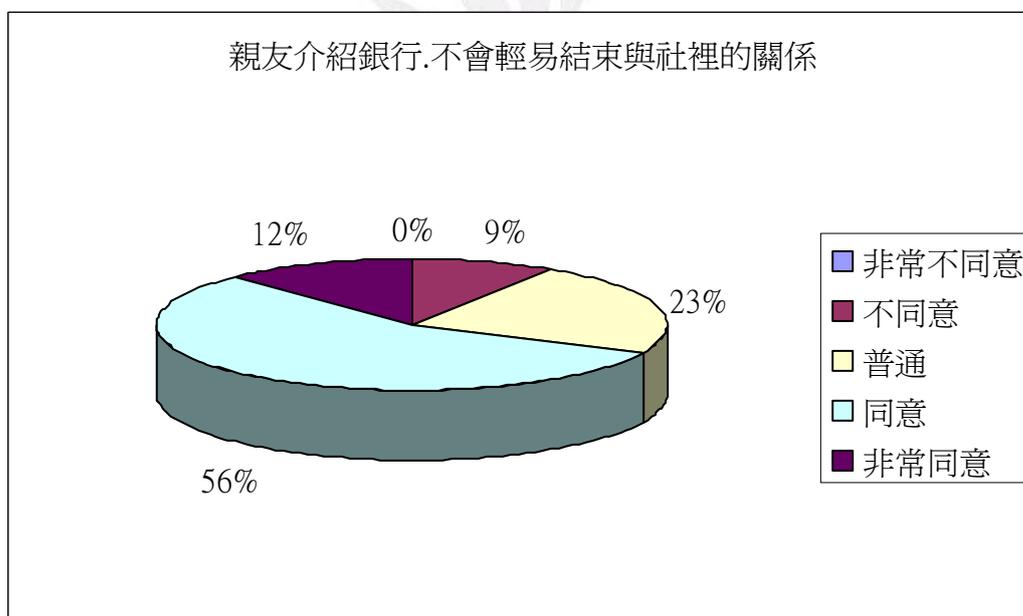
多數人未來仍會和該社維持長期的關係

11. 我認爲維持與該行之間的關係是值得的



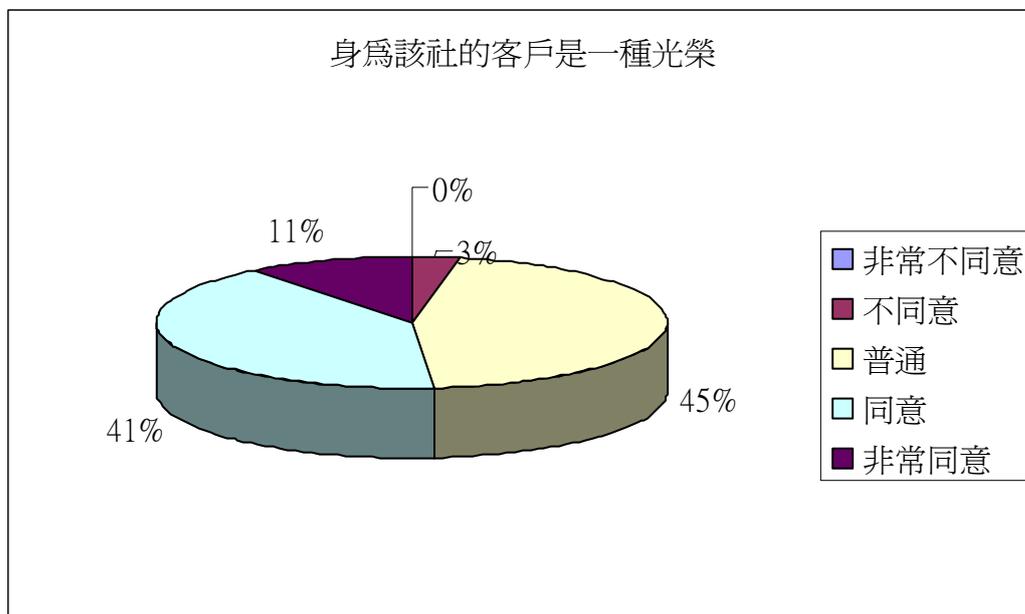
大部分的人認爲維持與該行的關係是值得的

12. 即使其他親友介紹其他銀行，我也不會輕易結束與該社間的關係



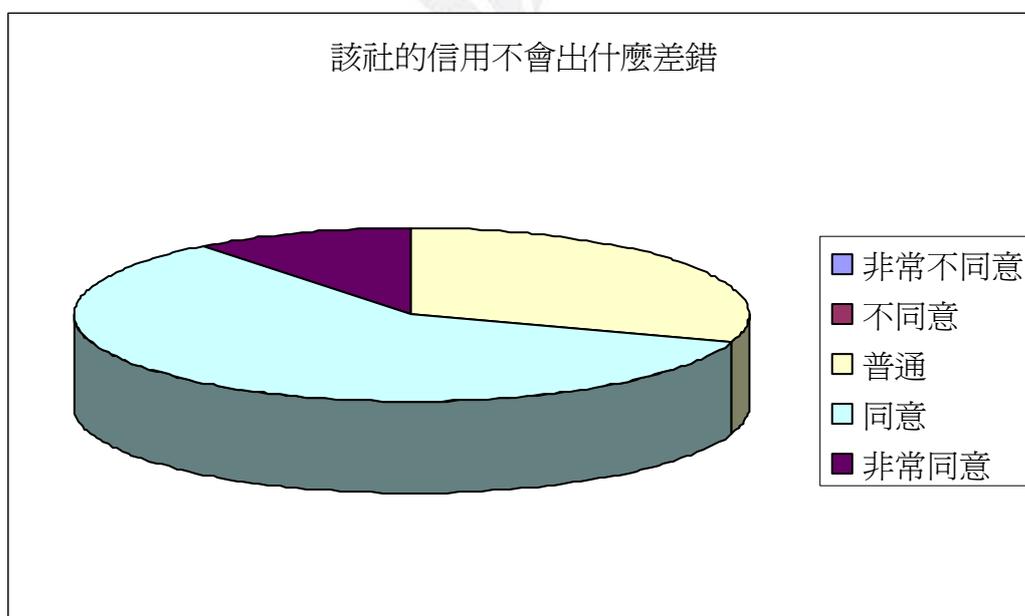
百分之五十六的人認爲，即使其他親友介紹其他銀行，也不會輕易的結束與該社的關係。

13. 身為該社的客戶，我覺得是一種光榮



百分之四十五的人認為身為該社的客戶是光榮的。

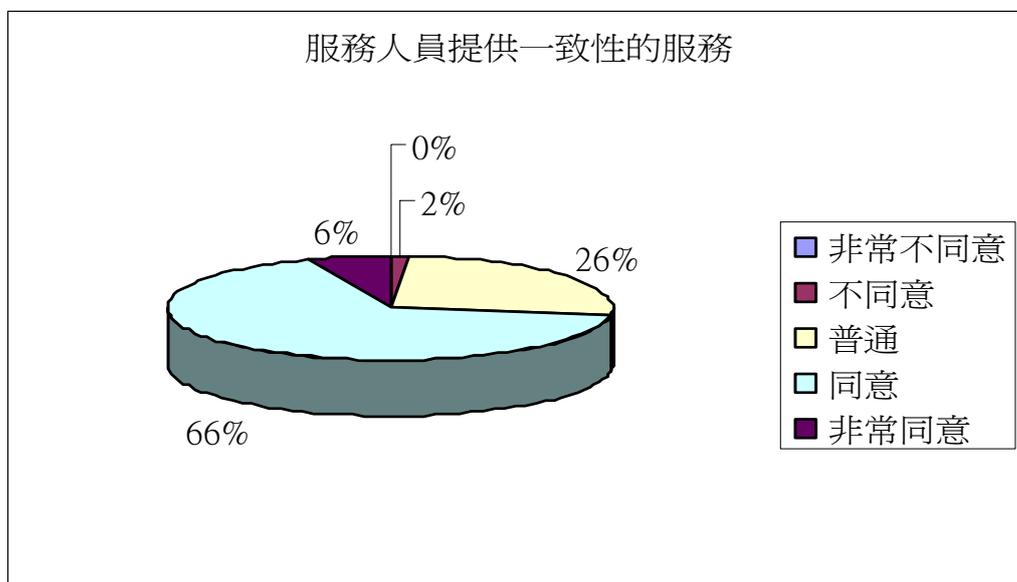
14. 該社的信用讓我不會太擔心出什麼差錯



大部分的人認為該社的信用很好，不擔心會出什麼問題。

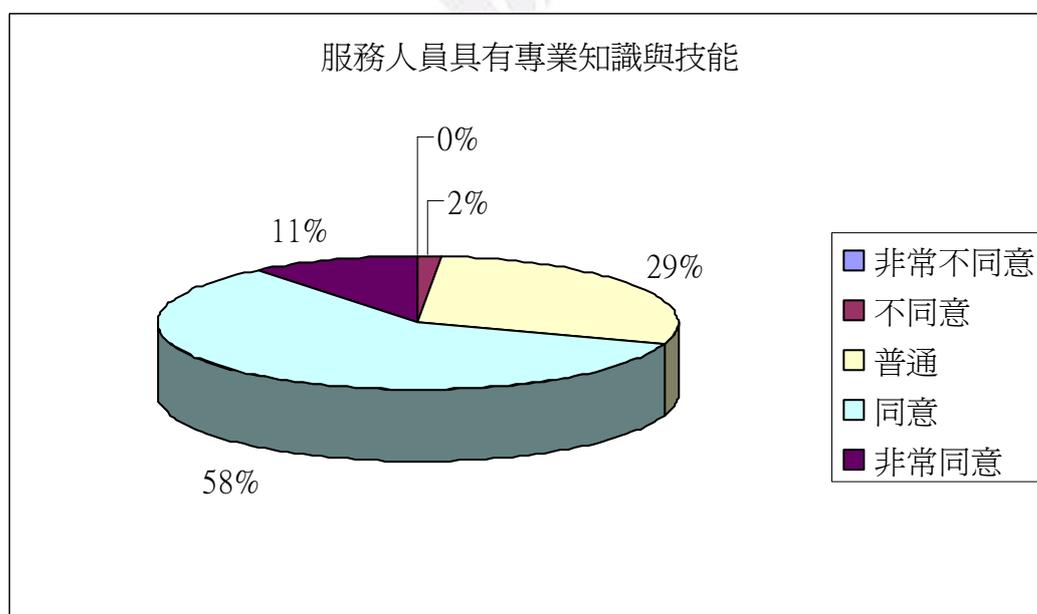
第二部份：

S1. 服務人員提供一致性的服務



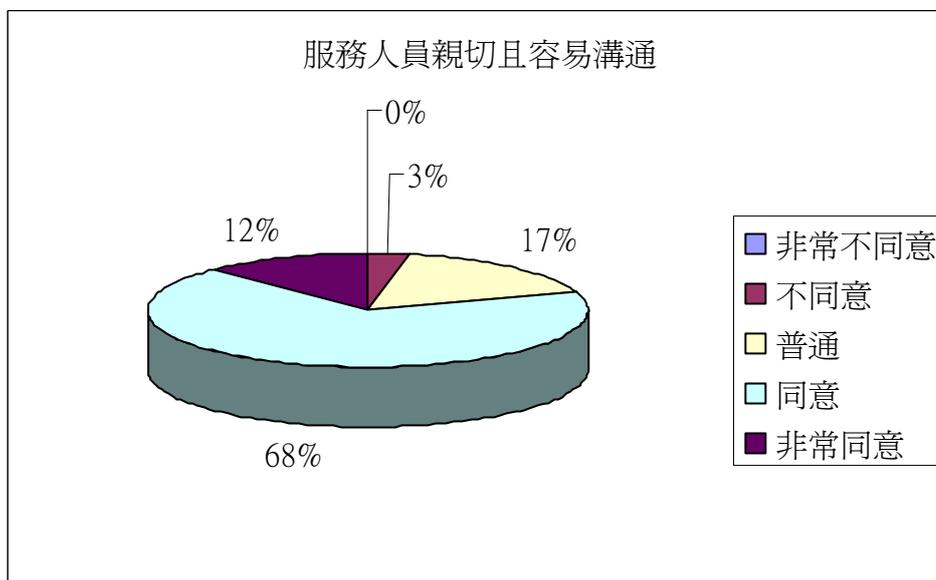
大多數的人同意該社的服務人員提供一致性的服務

S2. 服務人員具有專業知識與技能



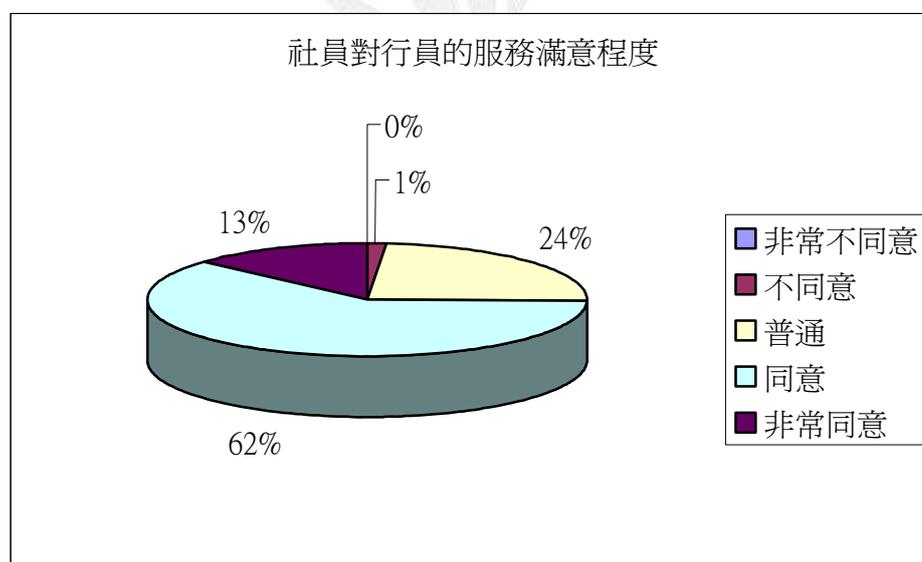
百分之五十八的人認為該社的服務人員具有專業知識與技能。

S3. 服務人員親切且容易溝通



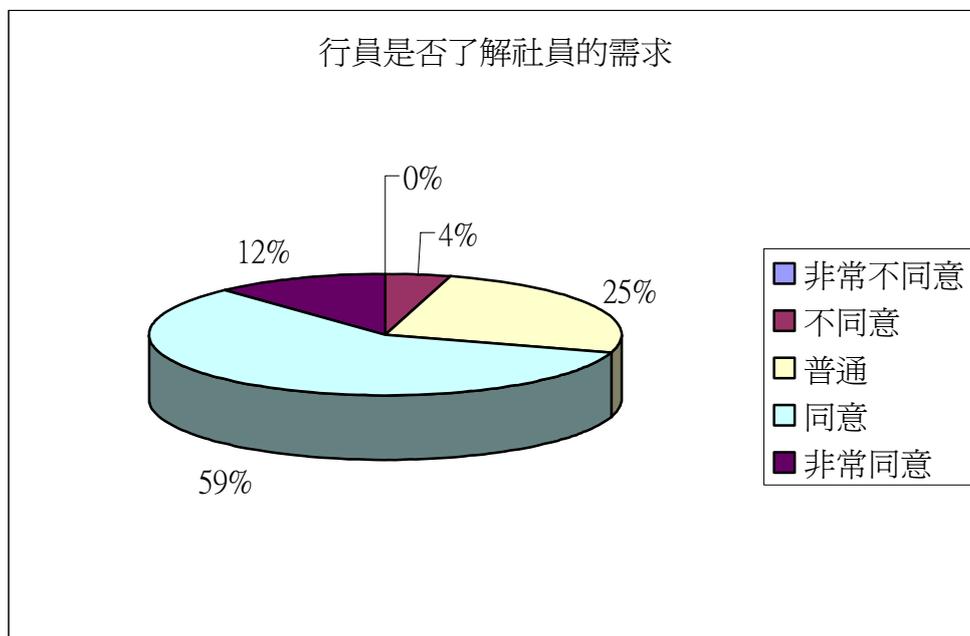
分析：多數人認為該社的服務人員親切且容易溝通

S4. 服務人員有耐心且有禮貌並能及時提供服務？



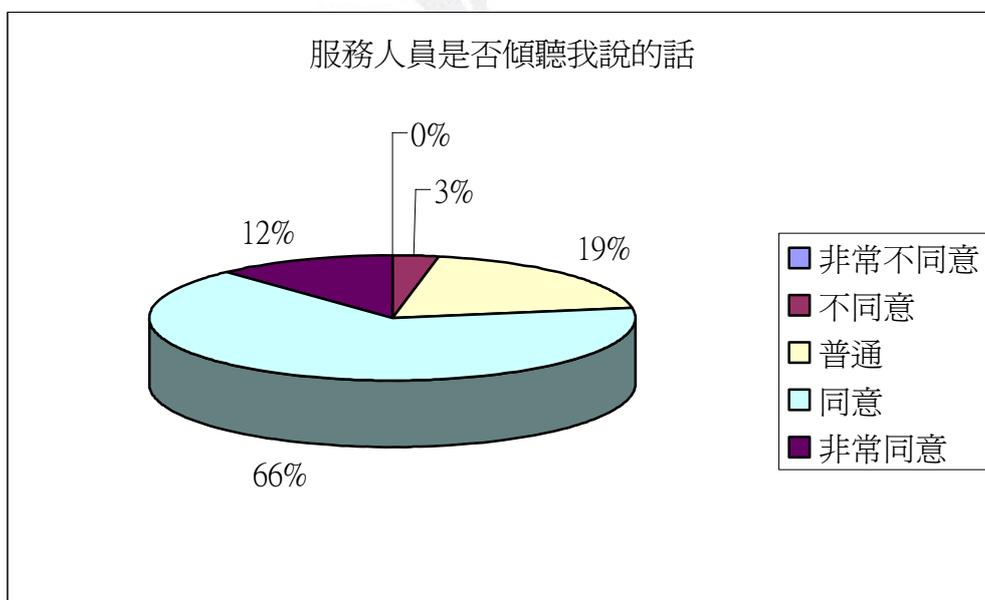
分析：該社員很明顯的表示出對該社行員並無不滿意之處，同意和非常同意佔全體 75%，而普通佔了 24%。

S5. 服務人員努力試著去了解我的需求？



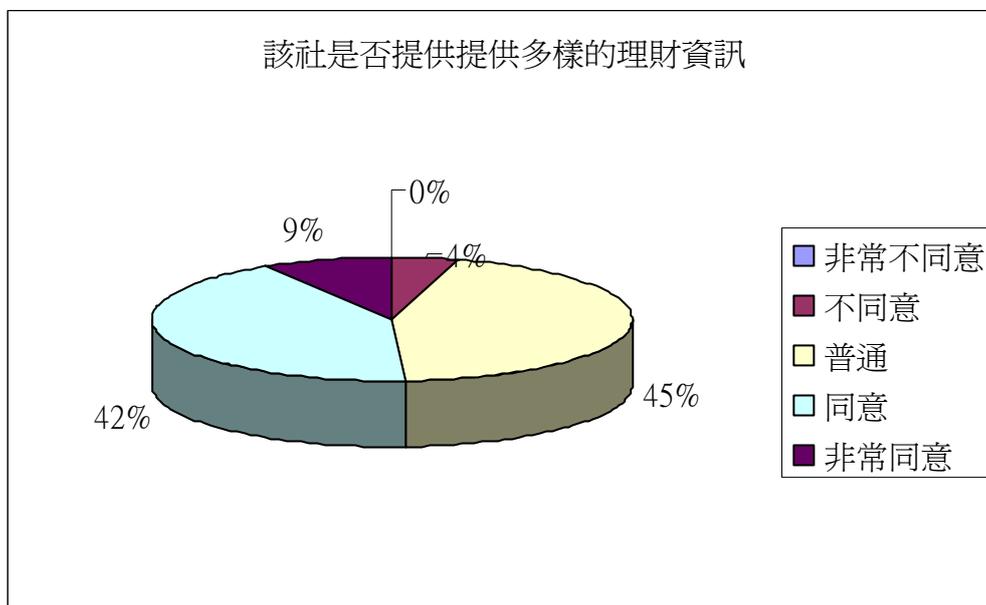
分析：社員認為行員有試著了解社員的需求，同意與普通佔了 84%，而不同意只佔了全部的 4%。

S6. 服務人員會注意傾聽我說的話？



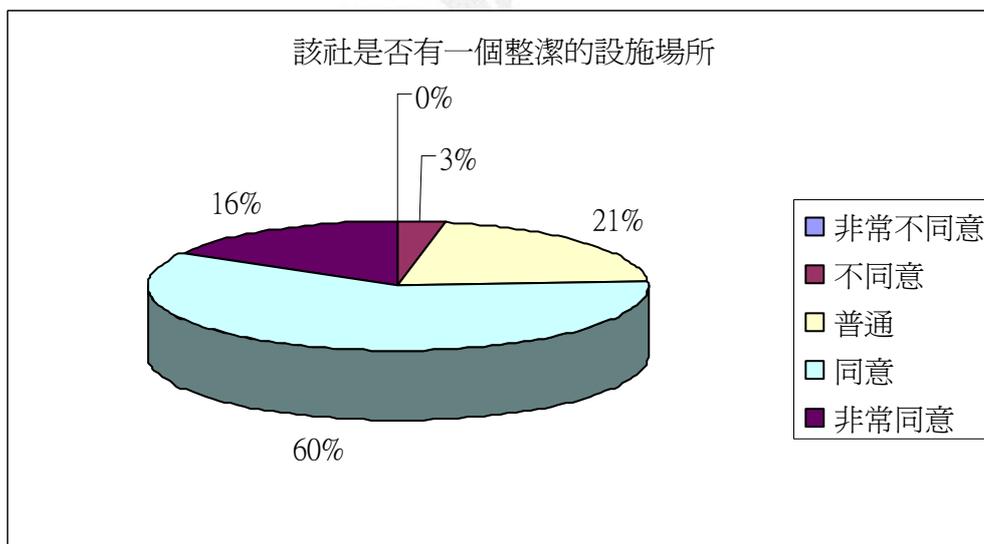
分析：社員認為行員會注意傾聽的，85%是同意和普通，不同意者只佔 3%。

S8. 該社提供給我多樣的金融理財資訊？



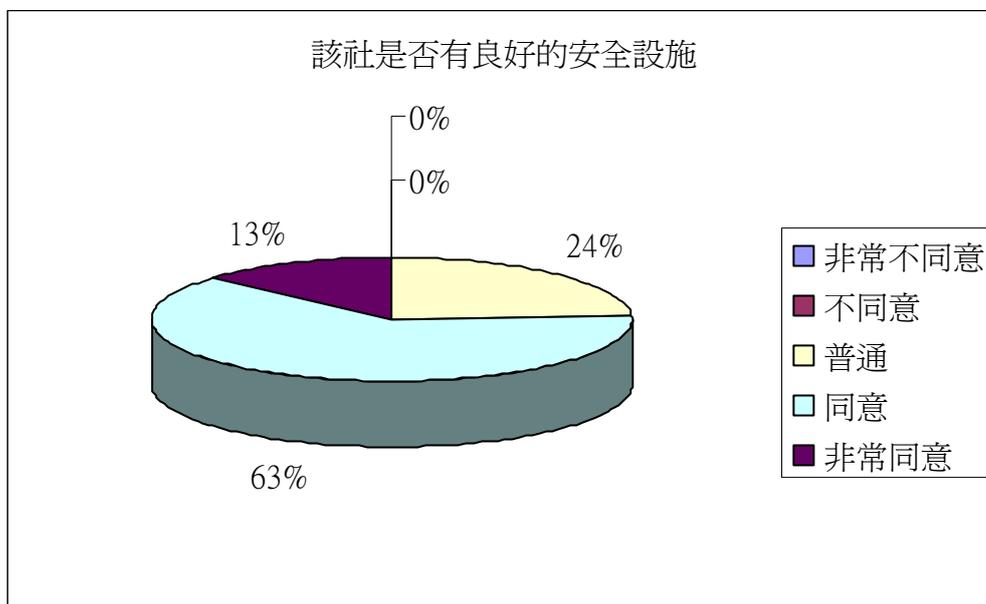
分析：大部分的社員都認為該社提供了多樣的金融理財資訊，同意和普通佔了絕大多數，佔了 87%。

S9. 該社有一個乾淨整潔的設施場所？



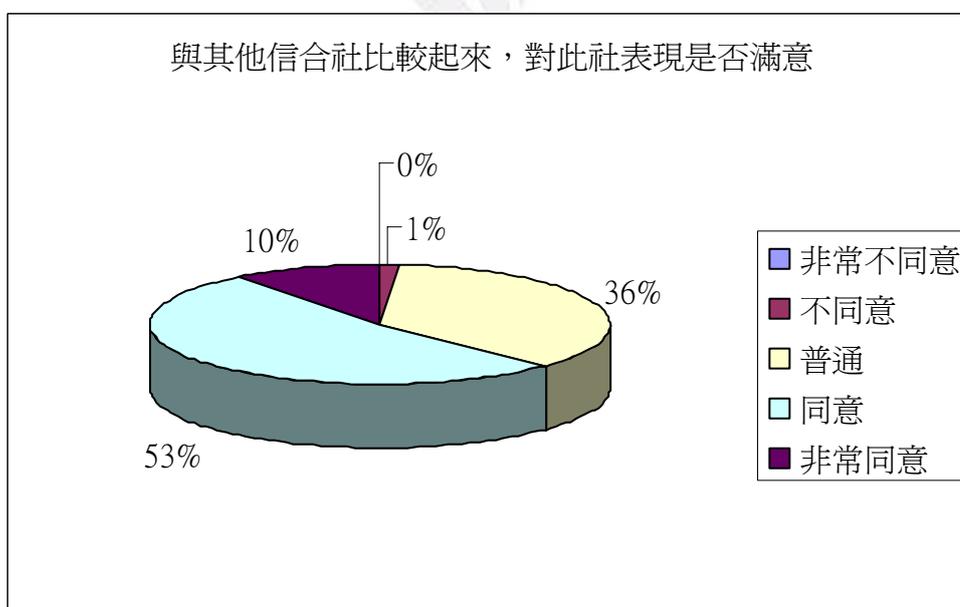
分析：60%的社員都同意該社有一個整潔的設施場所，不同意者只佔 3%。

S10. 該社有良好的安全系統？



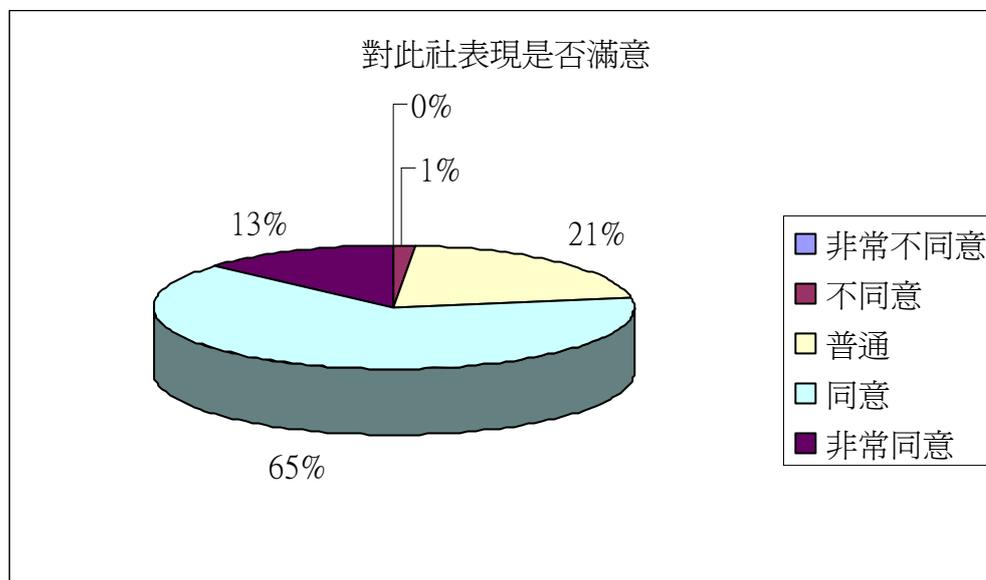
分析：63%的社員同意該社有良好的設施，而普通和不同意者分別佔了 24%和 13%。

S11. 與其他銀行或信用合作社比起來，我對此社的表現比較滿意？



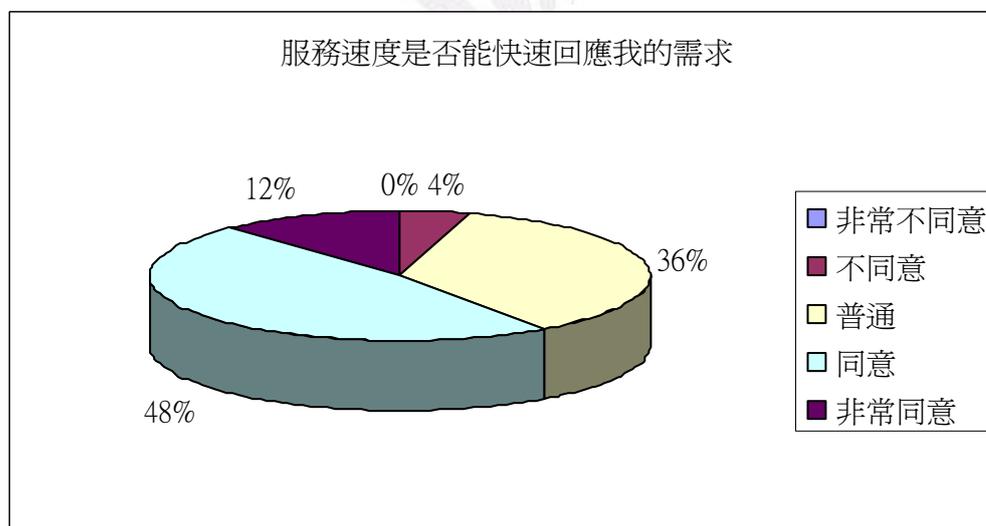
分析：53%的社員對該社的表現感到同意，而 36%的社員感到普通。

S12. 整體而言，我對這家信用合作社表現感到滿意？



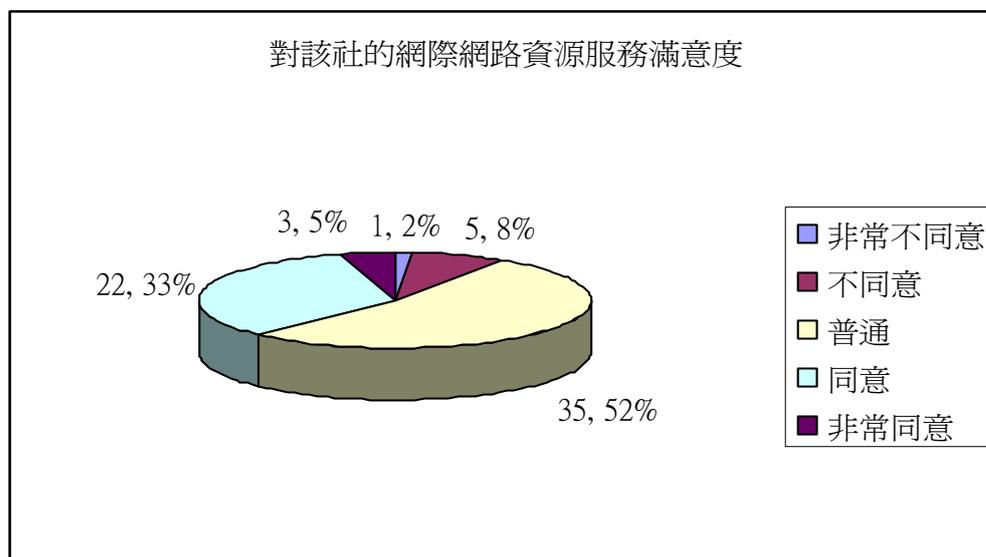
分析：大多數的社員對該社都感到滿意，65%的社員感到滿意，只有 1%的社員感到不同意。

S14. 我覺得該社的服務速度能快速回應我的需求？



分析：感到同意和普通的佔了 84%，不同意者佔了 4%。

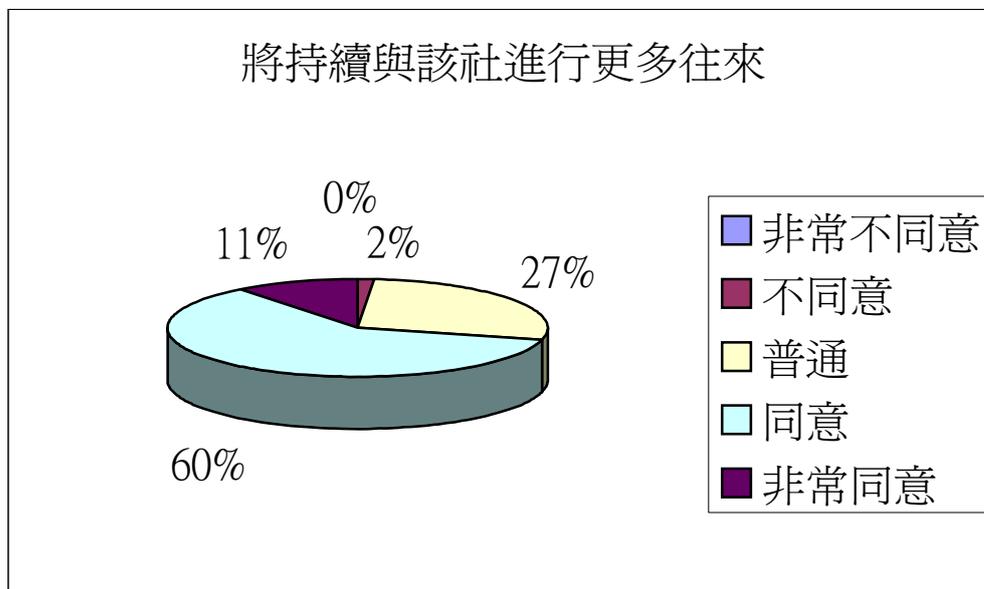
S15：對於本分社的網際網路資源服務滿意嗎？



分析：由於來往信用合作社的人年齡層較高，對電腦仍屬一竅不通，因此大多數人尚未使用過，因此回答大多為普通。

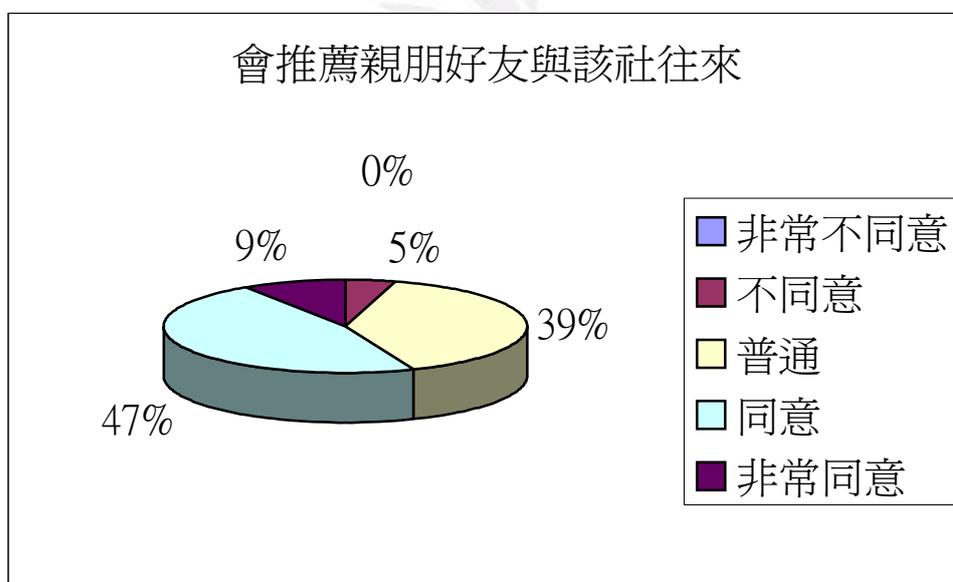
第三部份：

Q1：我以後還會持續與該社進行更多往來？



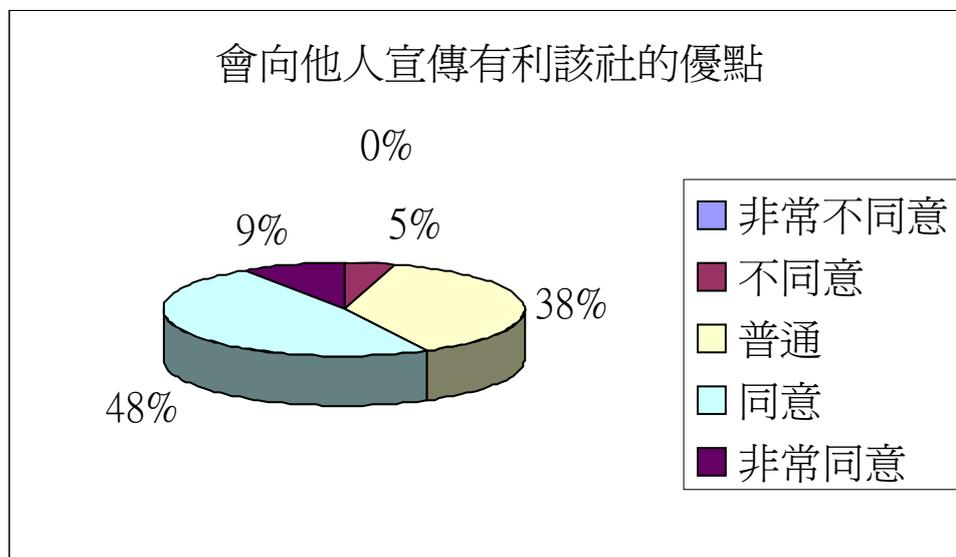
分析：同意的比例高達 60%，表示大多數人將會與該社進行更多往來，僅有少數的人對此信用合作社感到不滿。

Q2：我會推薦親朋好友與該社進行往來？



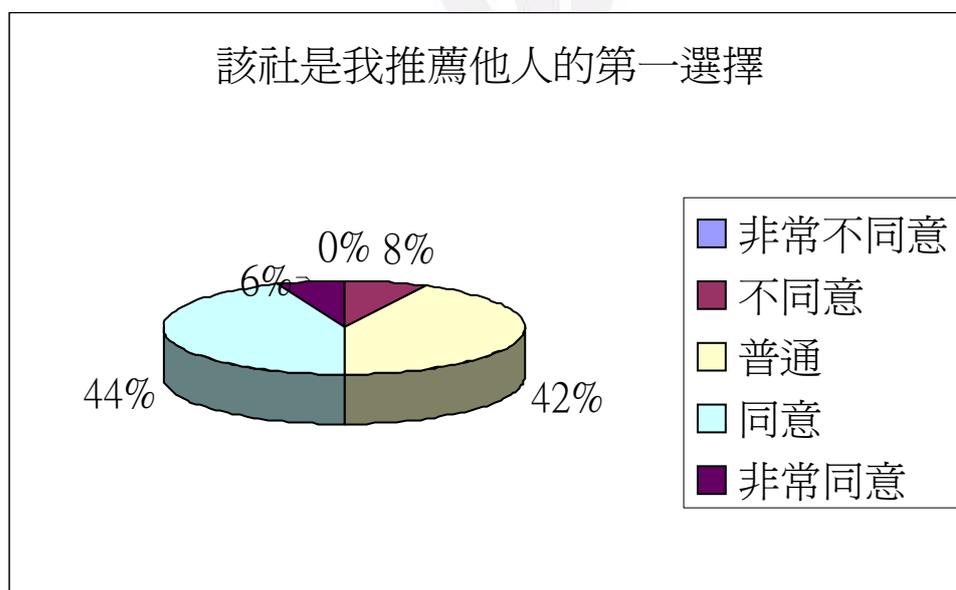
分析：同意的比例約佔一半，顯示來往的人除了對該社有認同感亦會推薦親友與該社往來。

Q3：我會向他人宣傳有利於該社的優點？



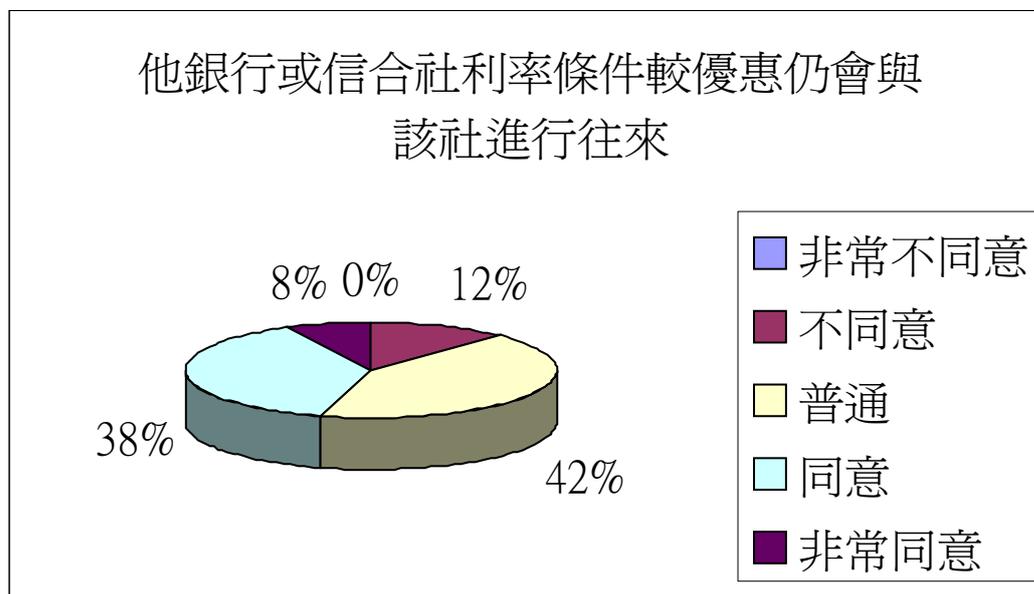
分析：來往的人大多會向他人宣傳有利該社的優點，表示大家對其有認同感。

Q4：該社是我推薦給他人的第一選擇？



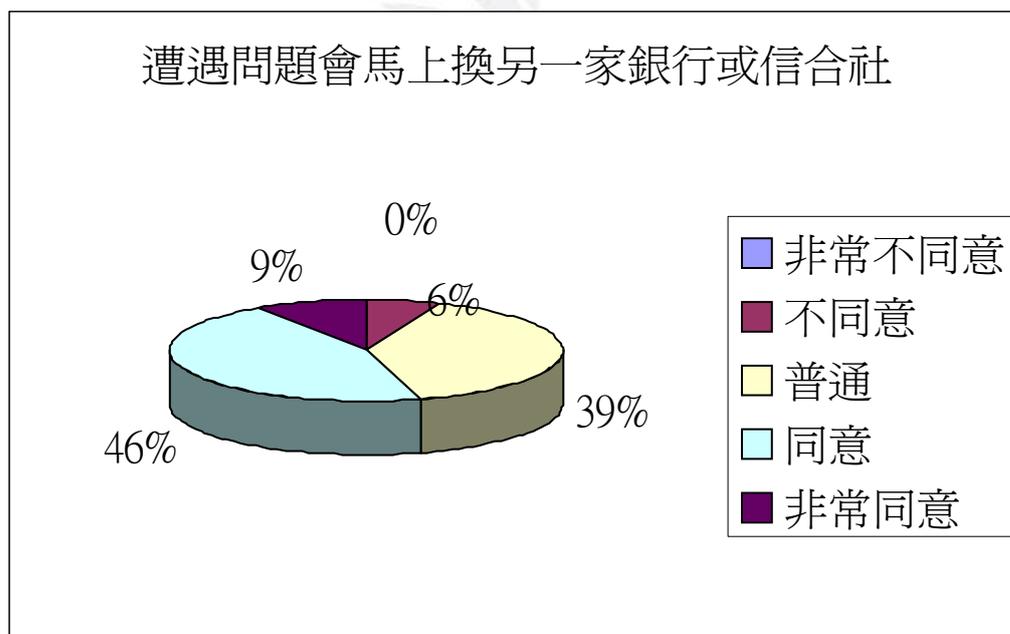
分析：同意的比例約佔百分之 50，顯示大部分人願意將該社作為推薦他人的第一選擇，而選普通的人比例佔 40%，其原因是大部分人認為地點近就好，因此不太會向他人推薦。

Q5：即使其他銀行或信合社利率條件較為優惠，我仍會與該社進行往來？



分析：同意的比例佔 46%，經訪查得知由於景氣不好，錢能多賺些固然是好，即使該社的服務好地點近，但仍會選擇利率條件較為優惠的地方。

Q6：若遭遇問題(如服務態度差或貸款利率較高等問題)，我會馬上換另一家銀行或信合社？

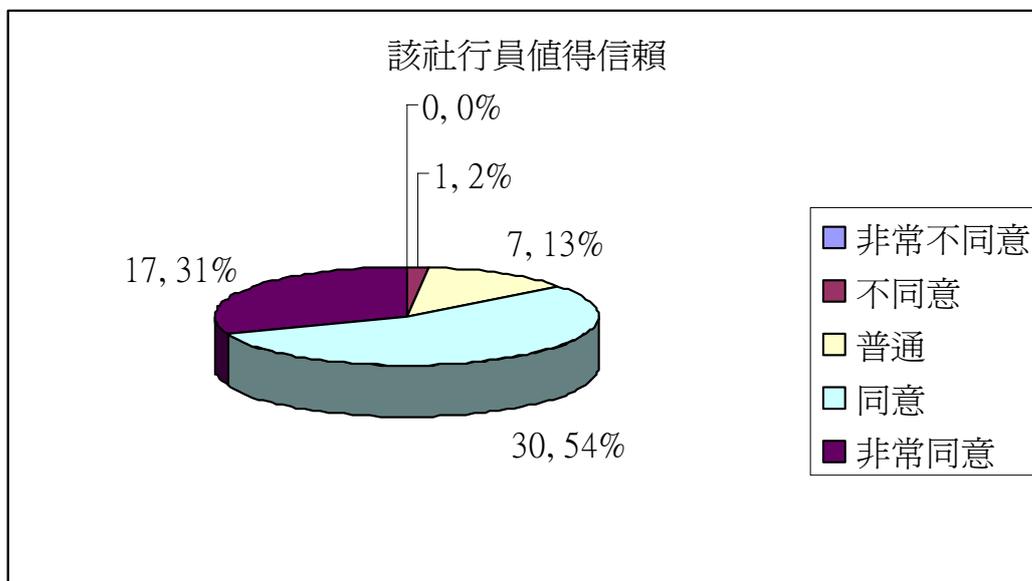


分析：約半數的消費者皆同意此看法，即遇到問題會換另一家銀行。

(二)、台中第二信用合作社

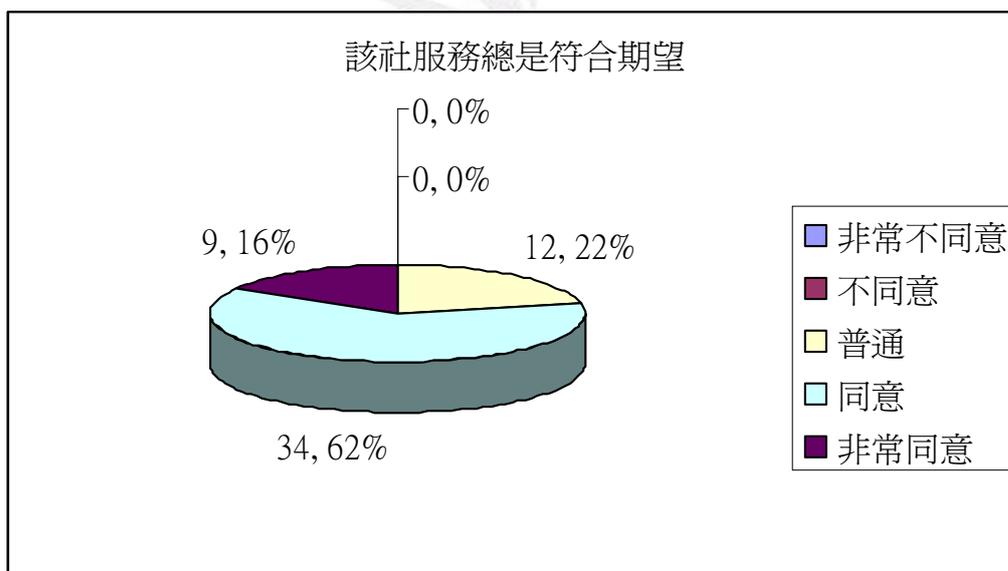
第一部份：

Q1. 行員是否直得信賴



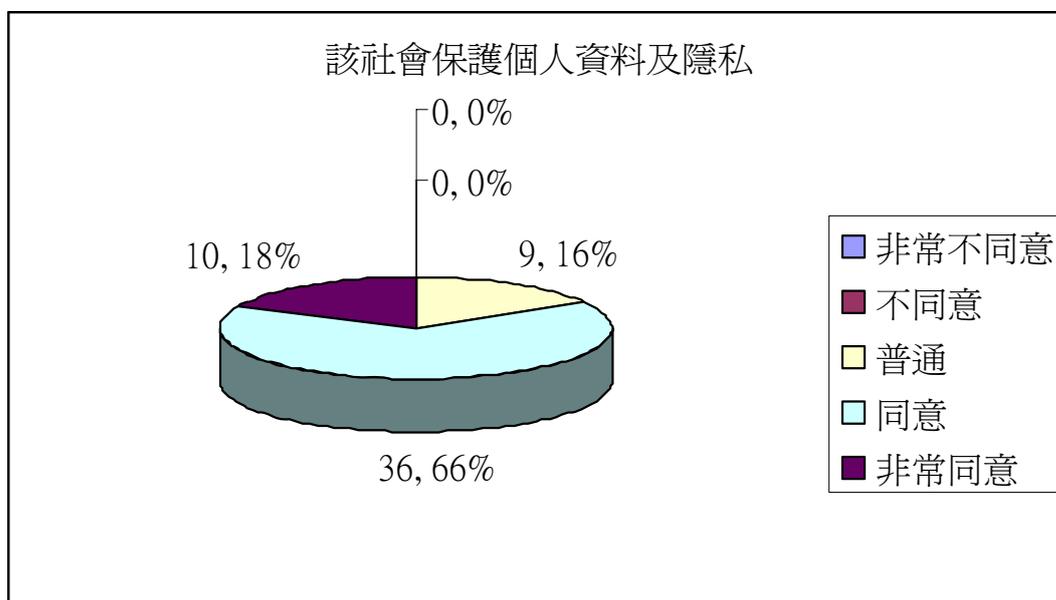
該社的行員在民眾的心中是值得信賴的

Q3. 服務總是符合期望



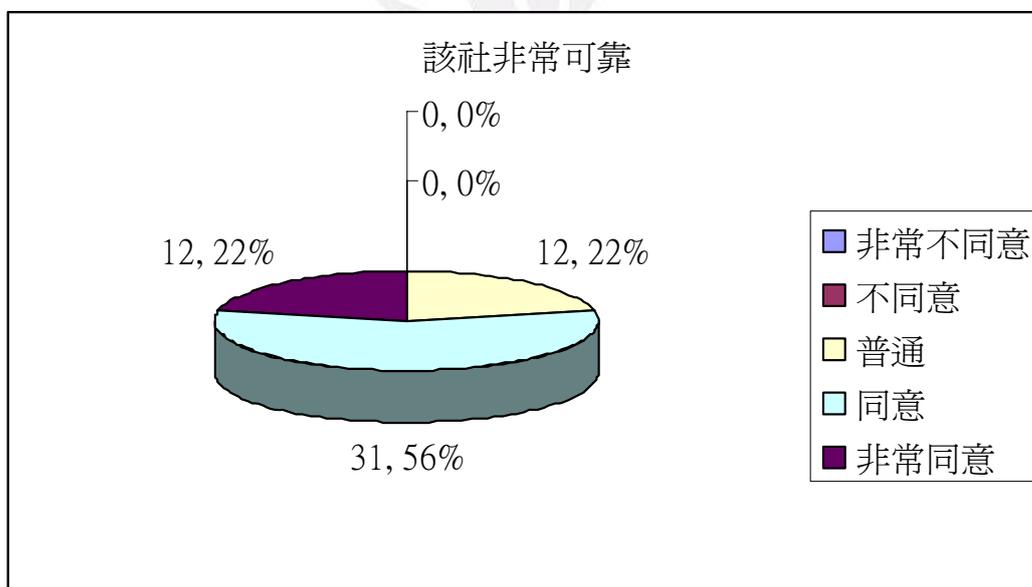
多數民眾認為該社的服務符合民眾的期望及需要

Q4. 該社會保護個人資料及隱私



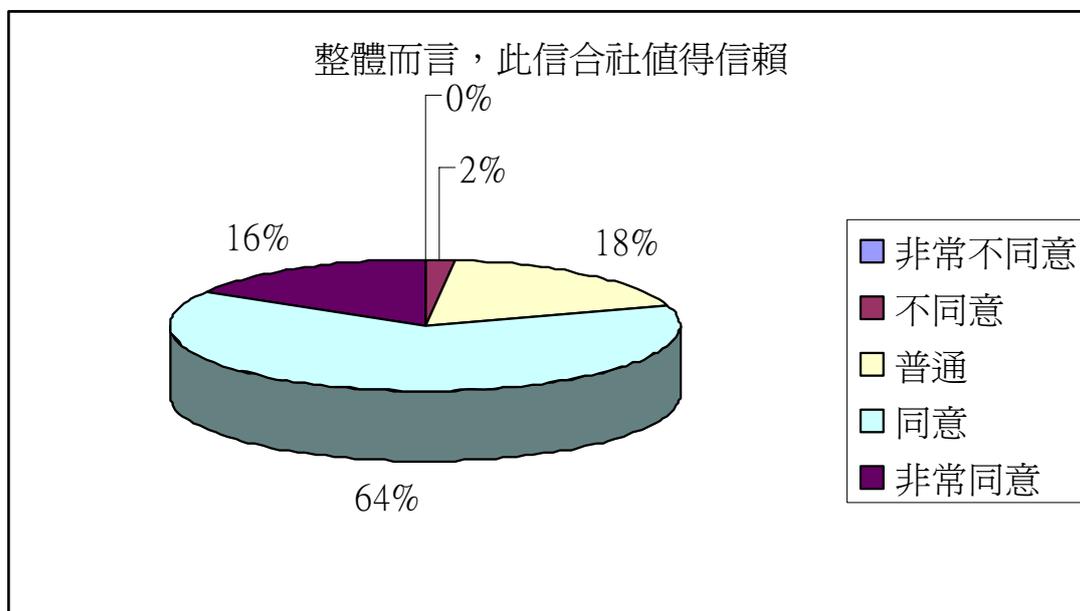
接受此項訪問的民眾皆認為此信合社不會將個人隱私資料外流

Q5. 該社非常可靠



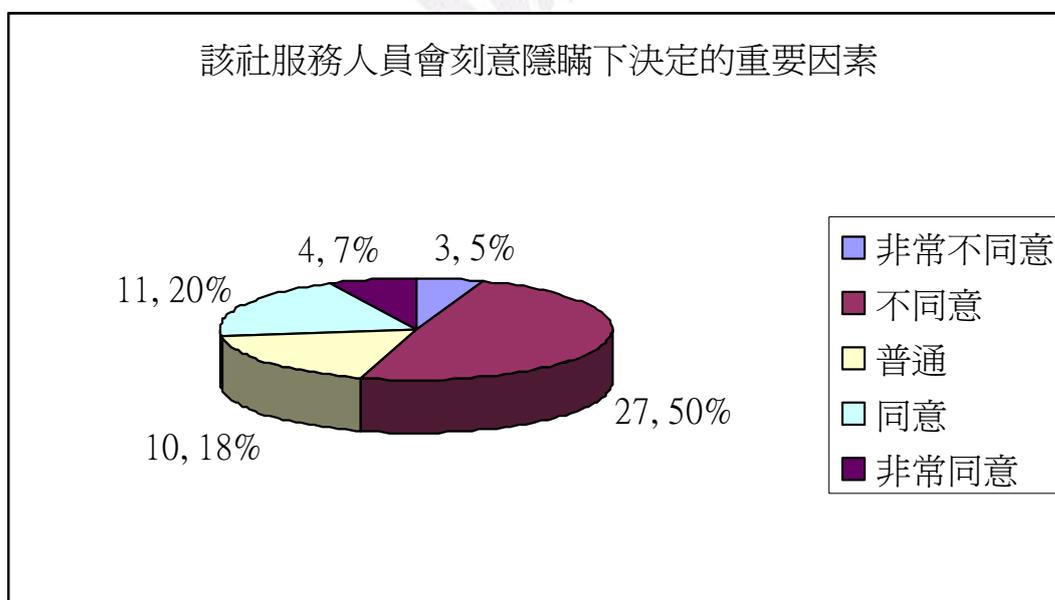
民眾皆認為該社非常可靠，可見得該社的可信度良好

Q6. 整體而言，此信合社值得信任



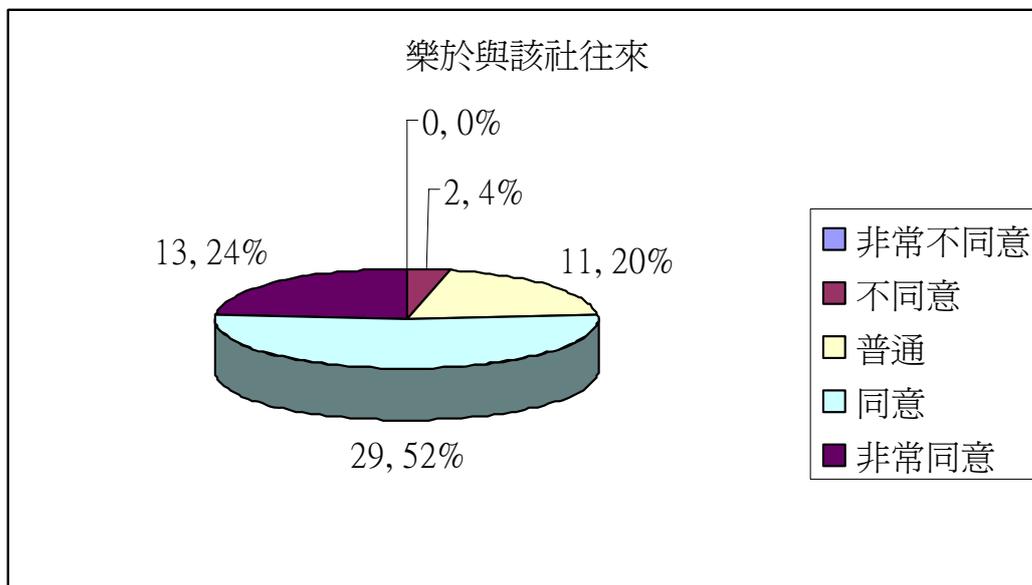
大部分的人認同此信合社整體而言值得信賴

Q7. 該社服務人員會刻意隱瞞下決定的重要資訊



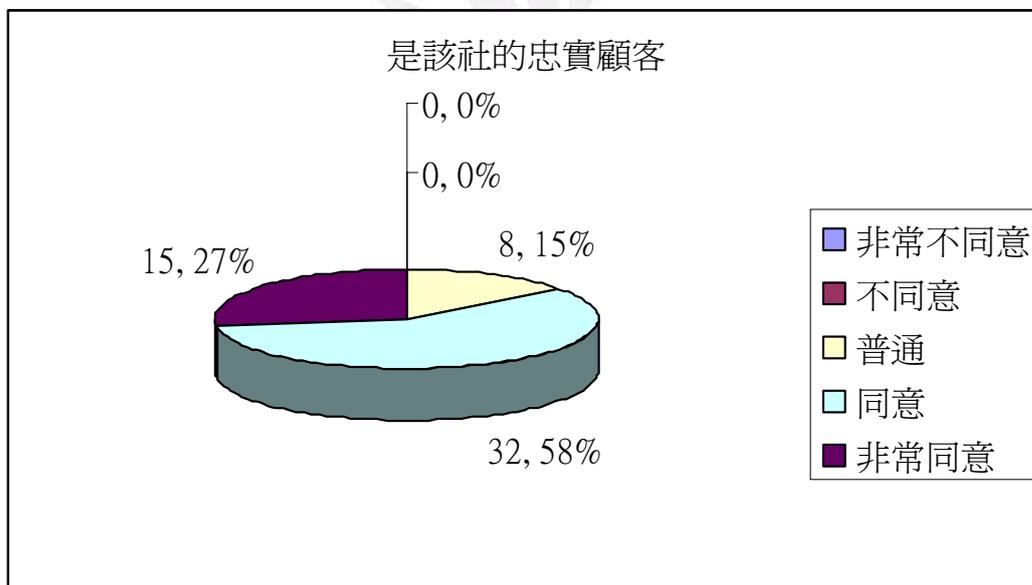
絕大多數的民眾認為此信合社的服務人員不會隱瞞影響下決定的重要因素

Q8. 樂於與該社往來



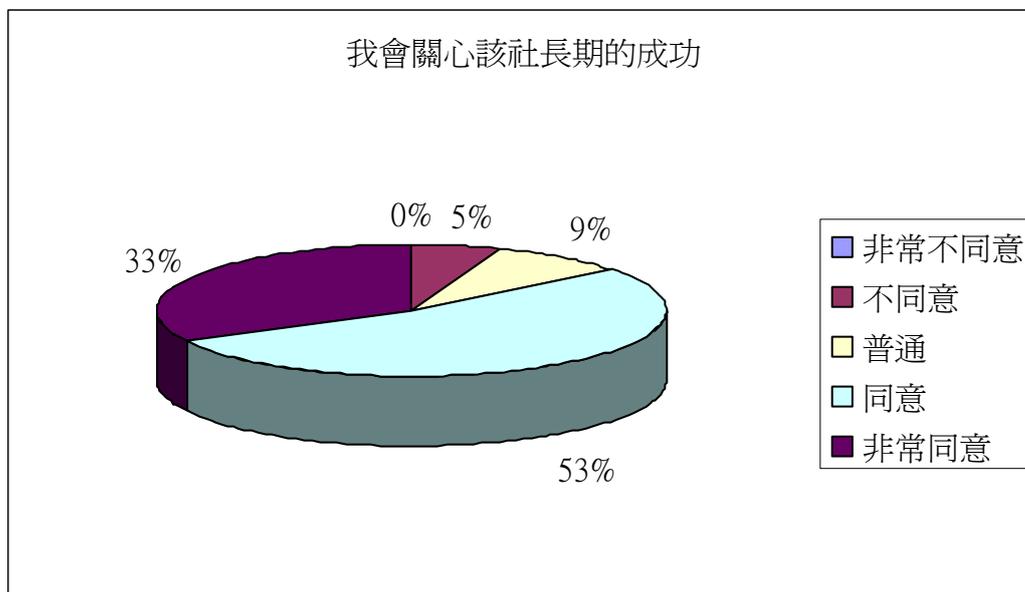
大多接受此項訪問的民眾皆認為與該社往來是愉悅的

Q9. 是該社的忠實顧客



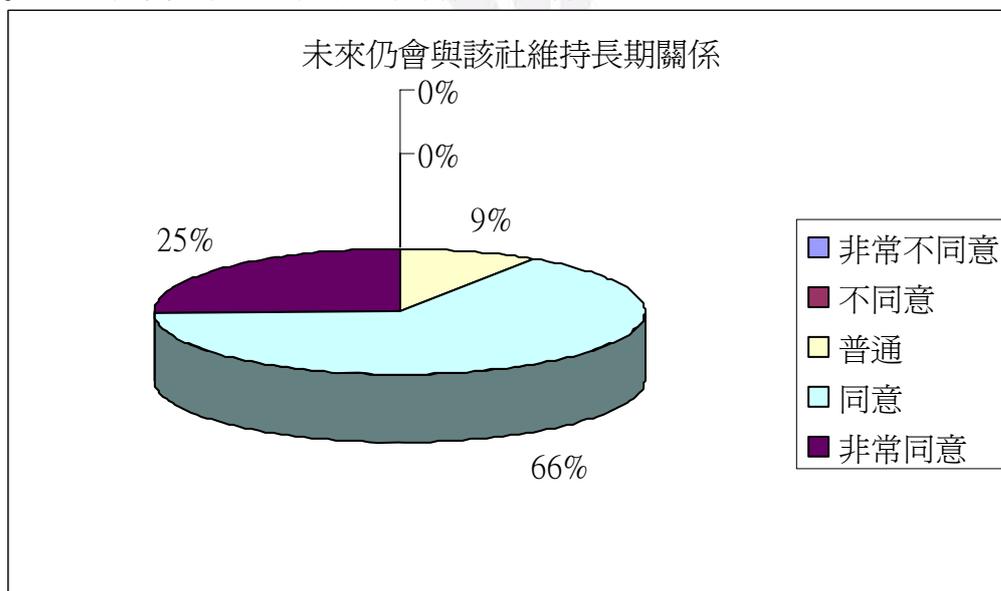
大多接受訪問的民眾皆認為自己是此信合社的忠實顧客

Q10. 我會關心這家信用合作社長期的成功



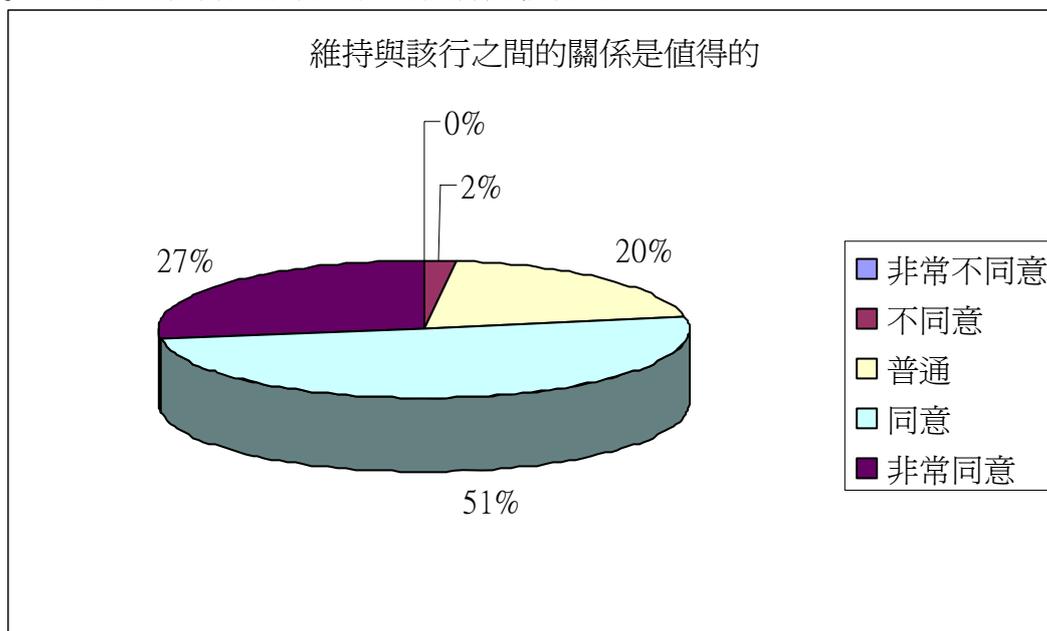
多數人關心此合作社的經營成果

Q11. 我未來仍未予該社繼續維持長期關係



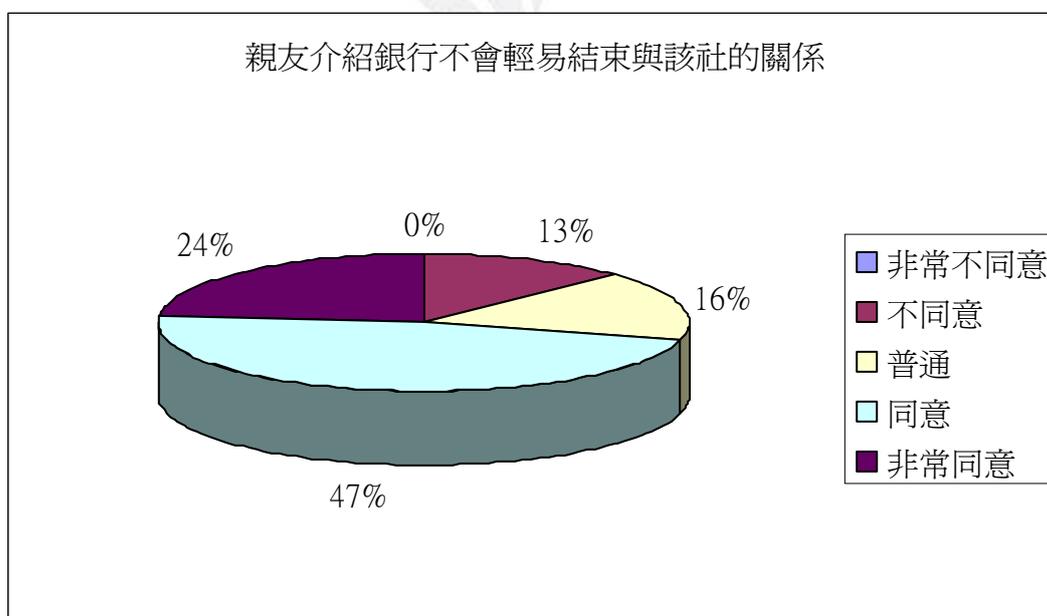
多數人認為未來仍會和該社維持長期關係

Q12. 我認爲維持與該行之間的關係是值得的



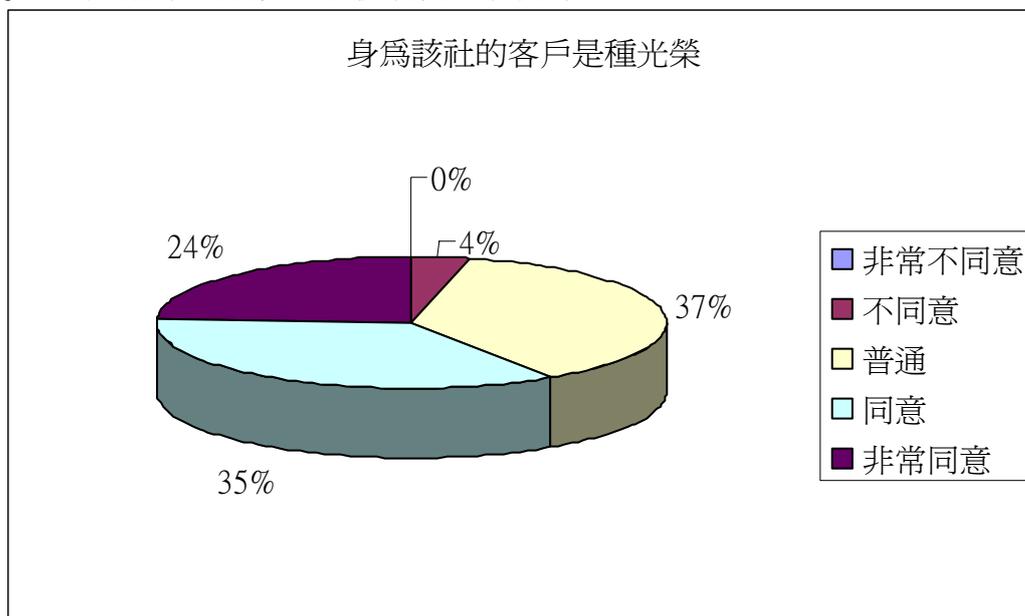
半數的人認爲維持與該行之間的關係是值得的。

Q13. 即使其他親友介紹其他銀行，我也不會輕易結束與該社間的關係



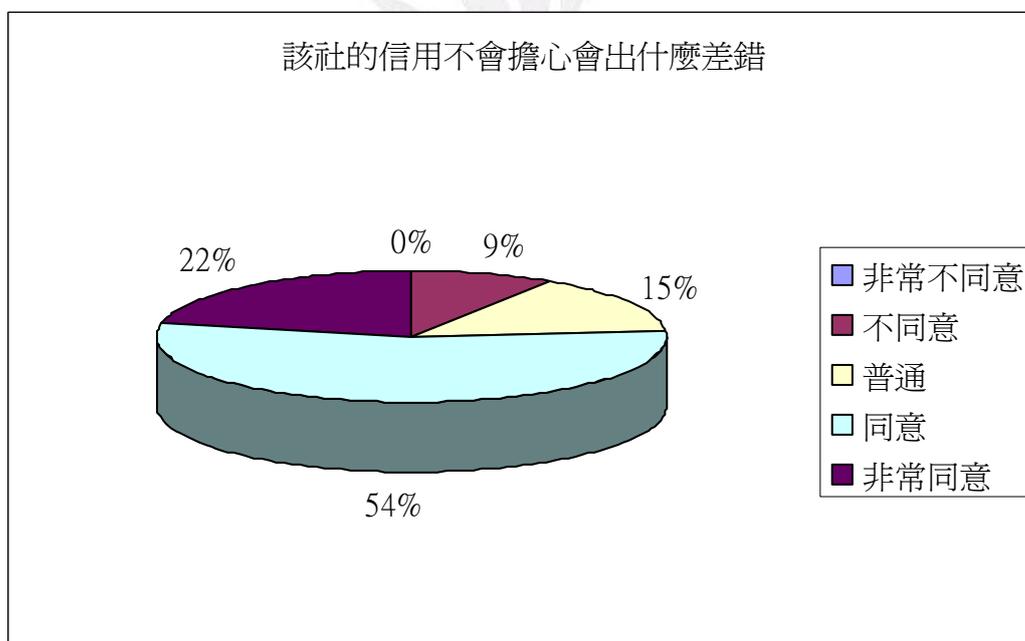
多數人同意就算其他親友介紹銀行，也不會輕易結束和該社間的關係。

Q14. 身為該社的客戶，我覺得是一種光榮



百分之三十五的人認為身為該社的客戶是種光榮。

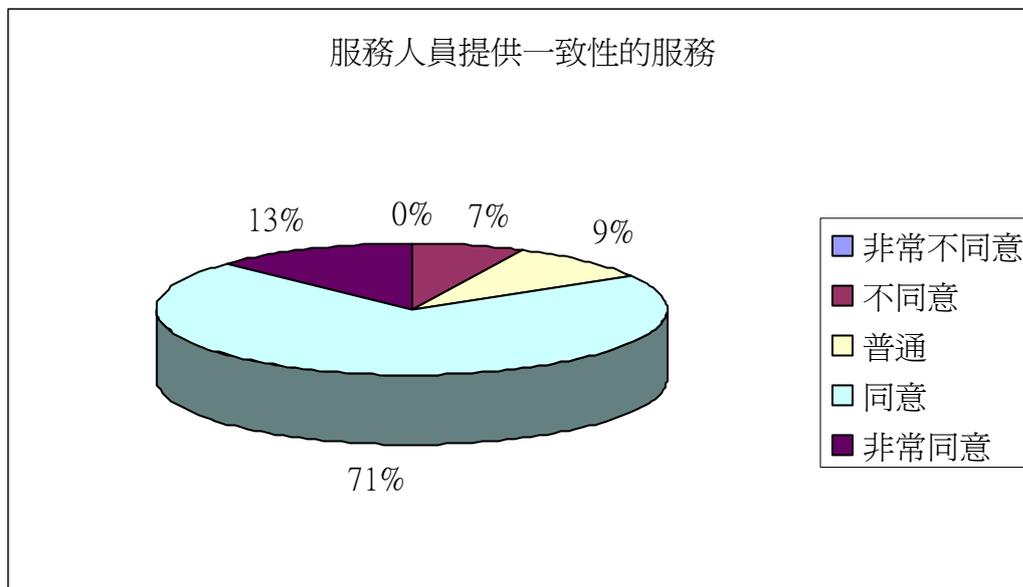
Q15. 該社的信用讓我不會太擔心會出什麼差錯



超過半數的人不擔心該社的信用會出差錯

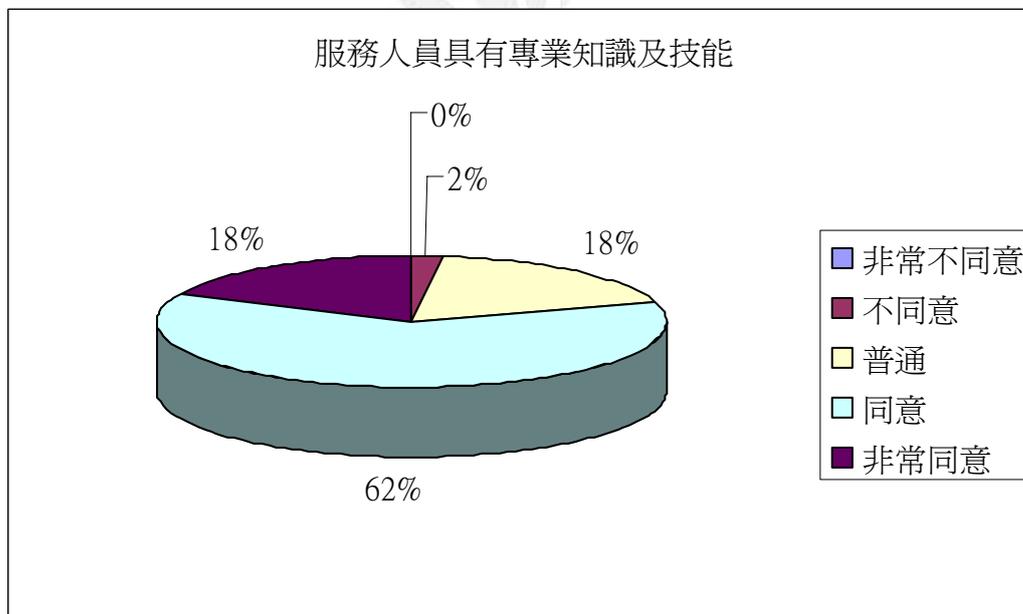
第二部份

S1. 服務人員提供一致性的服務



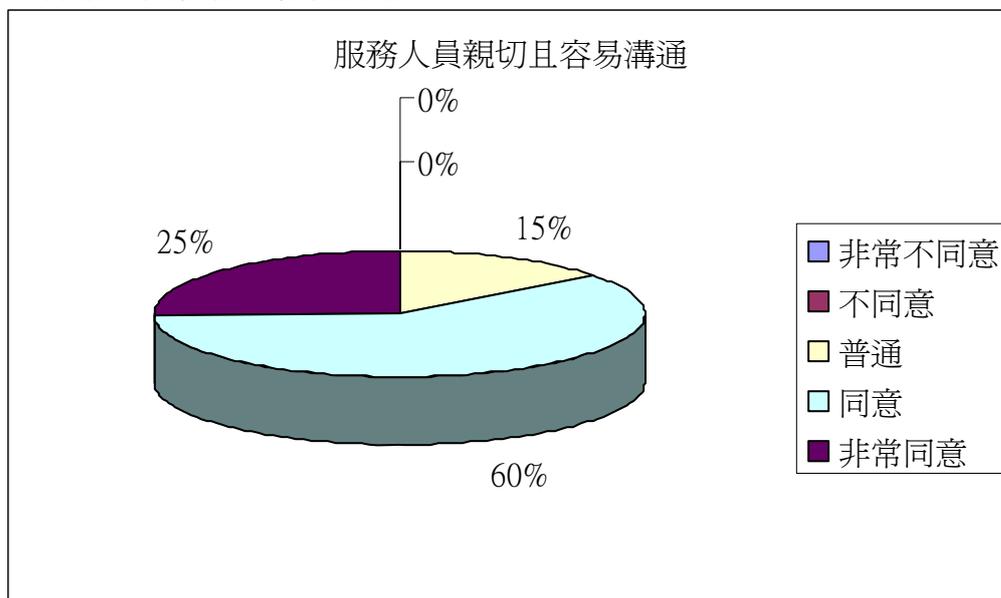
百分之七十一的人認為服務提供一致性的服務

S2. 服務人員具有專業知識及技能



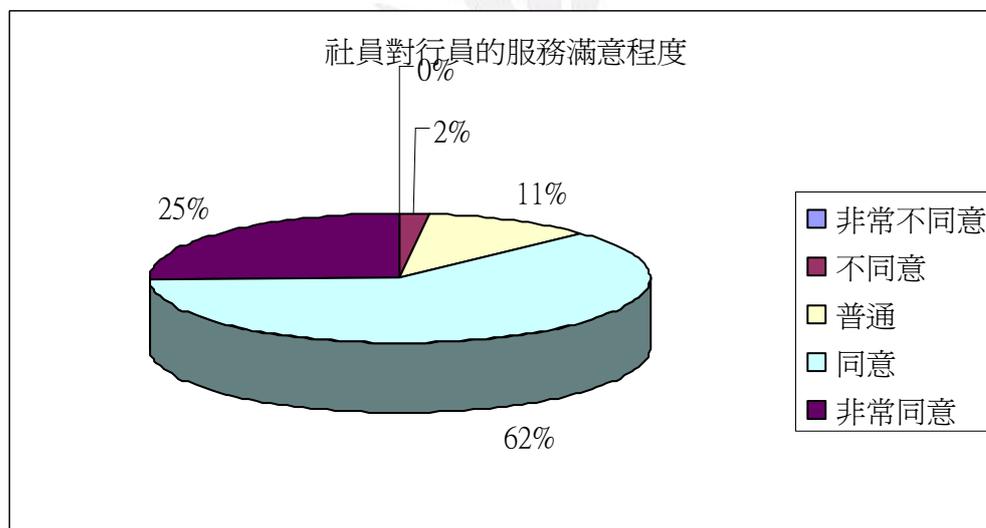
多數人認為該社的服務人員具有專業知識及技能

S3. 服務人員親切且容易溝通



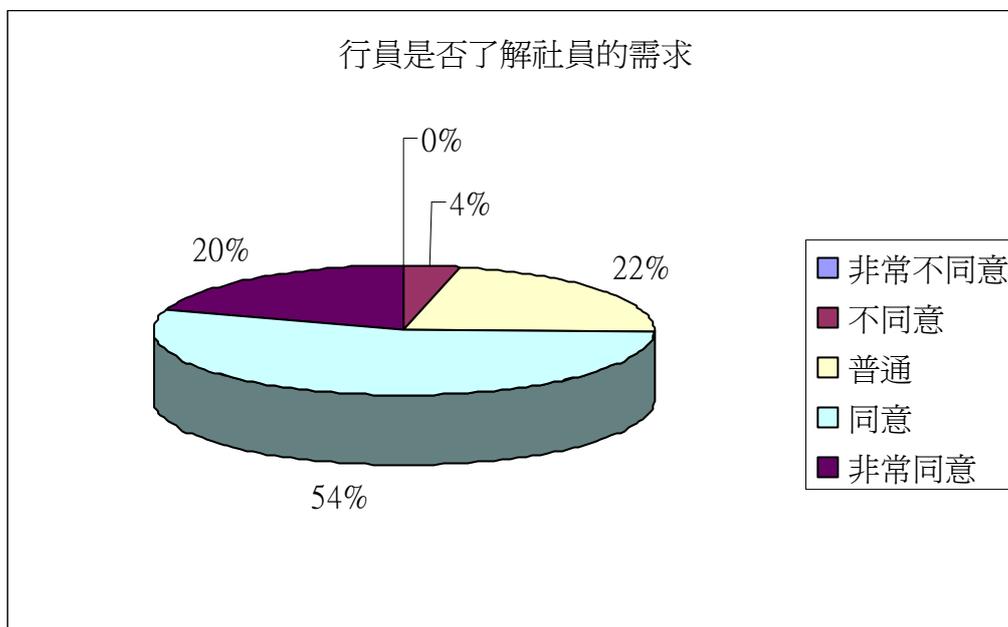
多數人認為該社的服務人員親切且容易溝通。

S4. 服務人員有耐心且有禮貌並能及時提供服務？



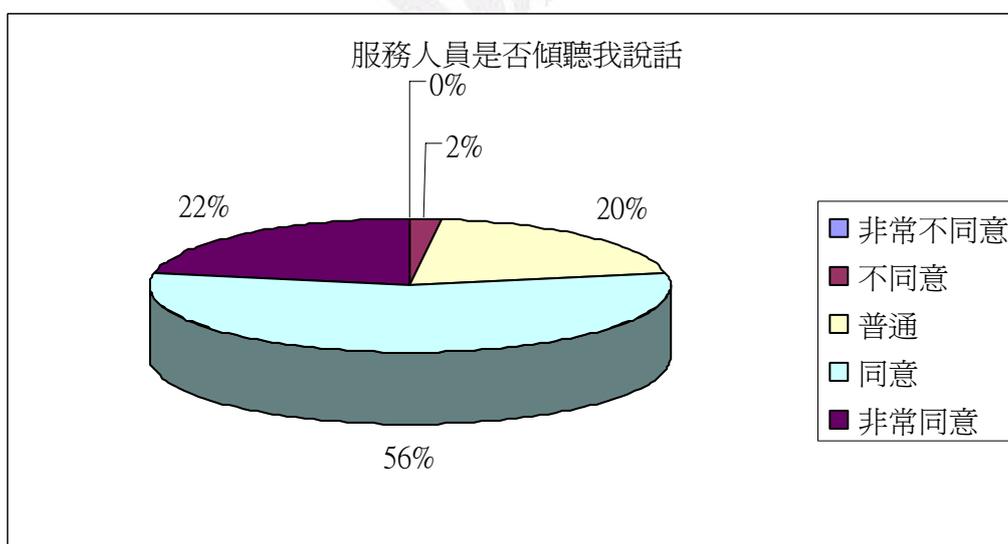
分析：62%的社員對航員的服務感到同意，而只有 2%的社員感到不同意。

S5. 服務人員努力試著去了解我的需求？



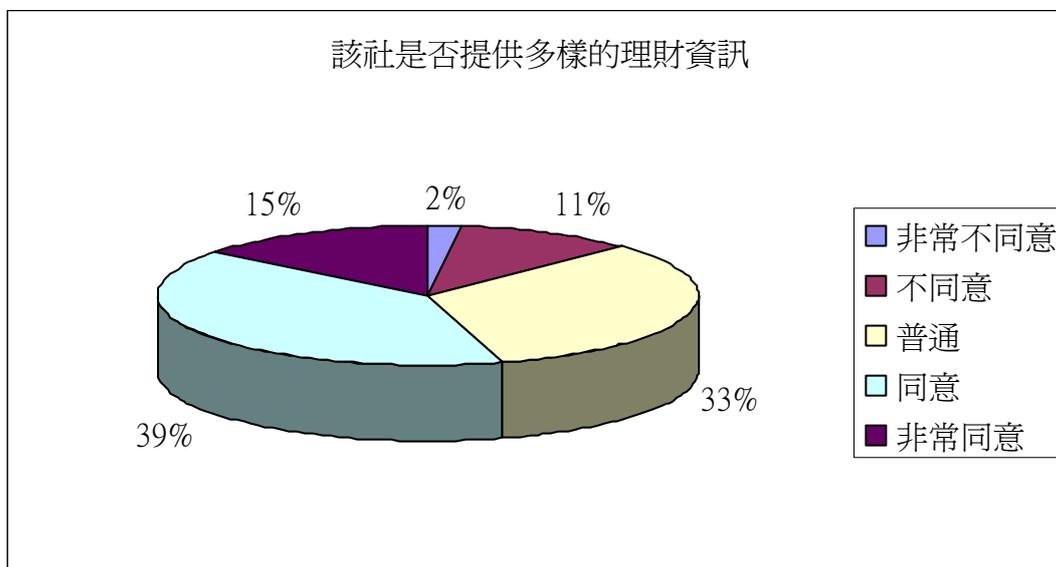
分析：54%的社員認為行員的努力感到同意，而只有 4%的社員感到不同意。

S6. 服務人員會注意傾聽我說的話？



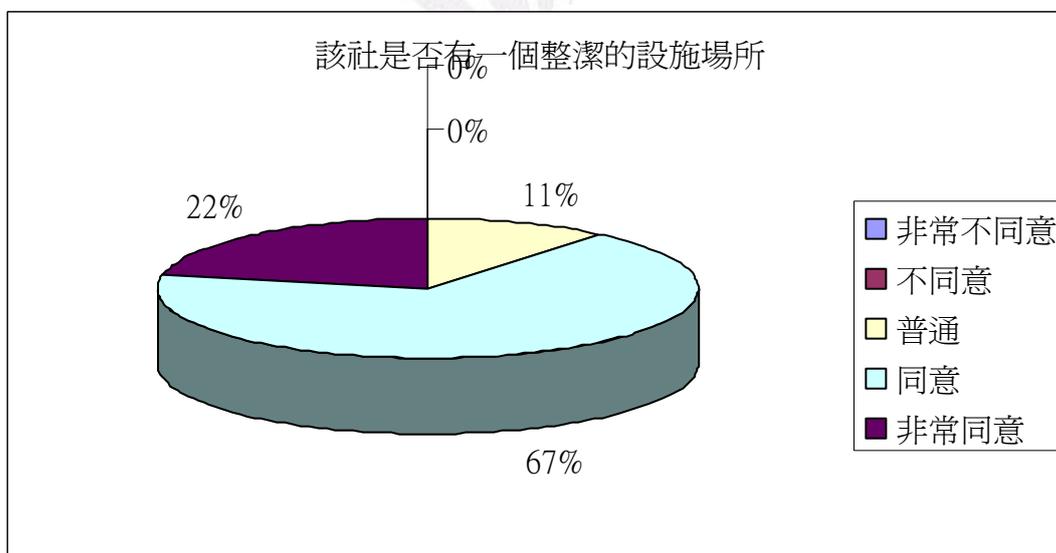
分析：絕大多數的社員都認為行員有注意傾聽社員說的話，56%表同意，44%分別表示普通和不同意。

S8. 該社提供給我多樣的金融理財資訊？



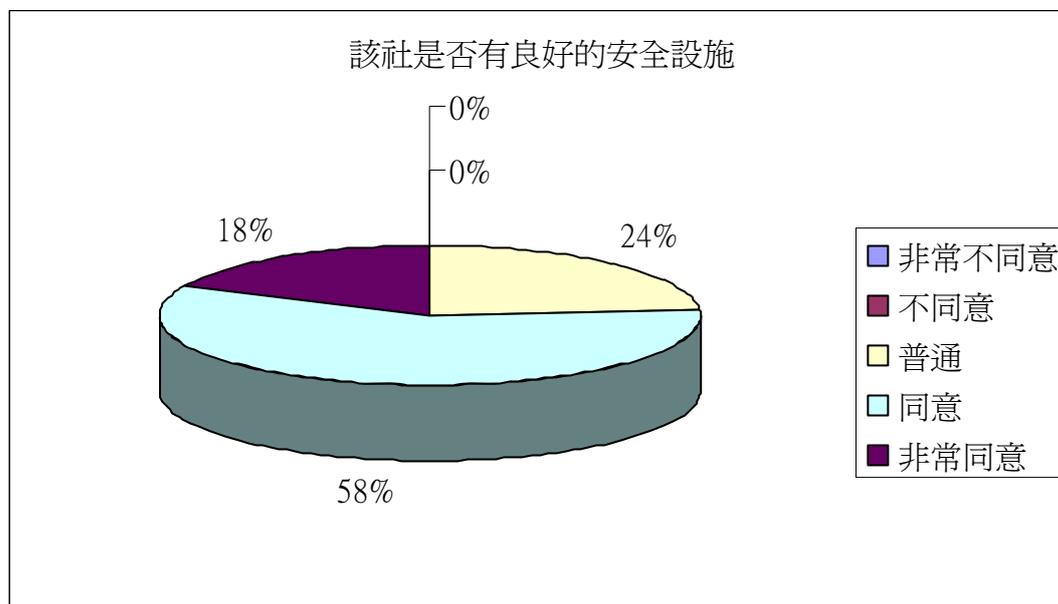
分析：同意和非常同意者佔了大多數，佔了 44%，而相對的，不同意和非常不同意者佔了 13%。

S9. 該社有一個乾淨整潔的設施場所？



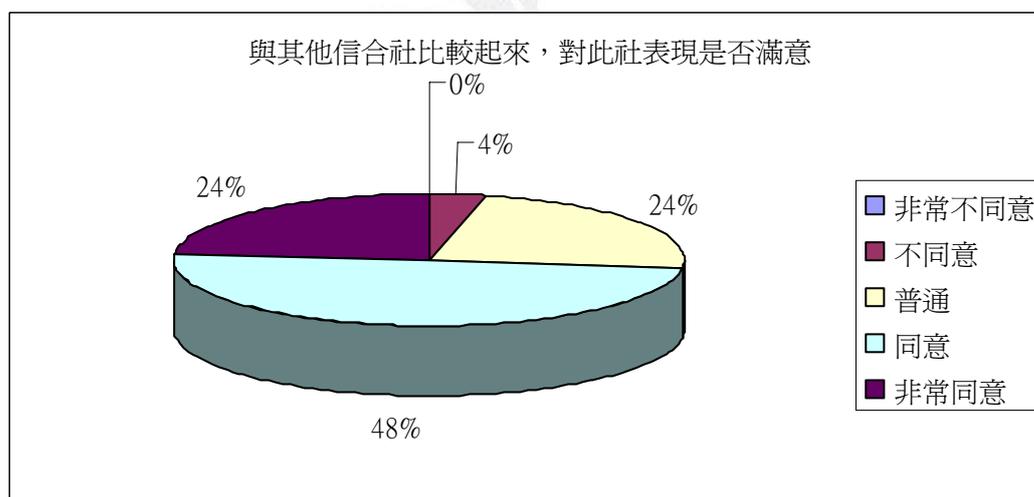
分析：大多是都認為該社有一個整潔的設施場所，同意者佔了 67%。

S10. 該社有良好的安全系統？



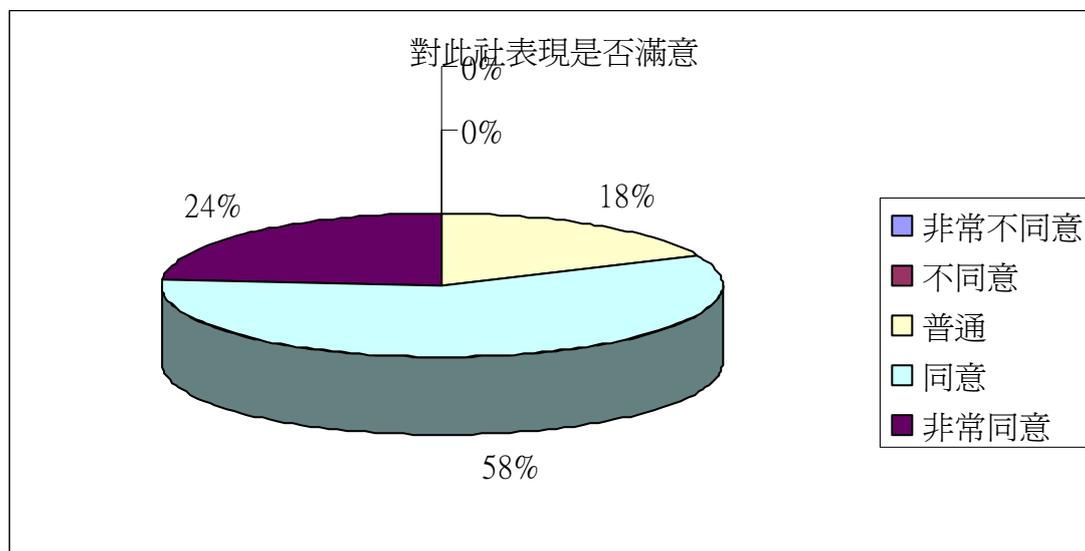
分析：大多是都認為該社有良好的安全設施，同意者佔了 58%。

S11. 與其他銀行或信用合作社比起來，我對此社的表現比較滿意？



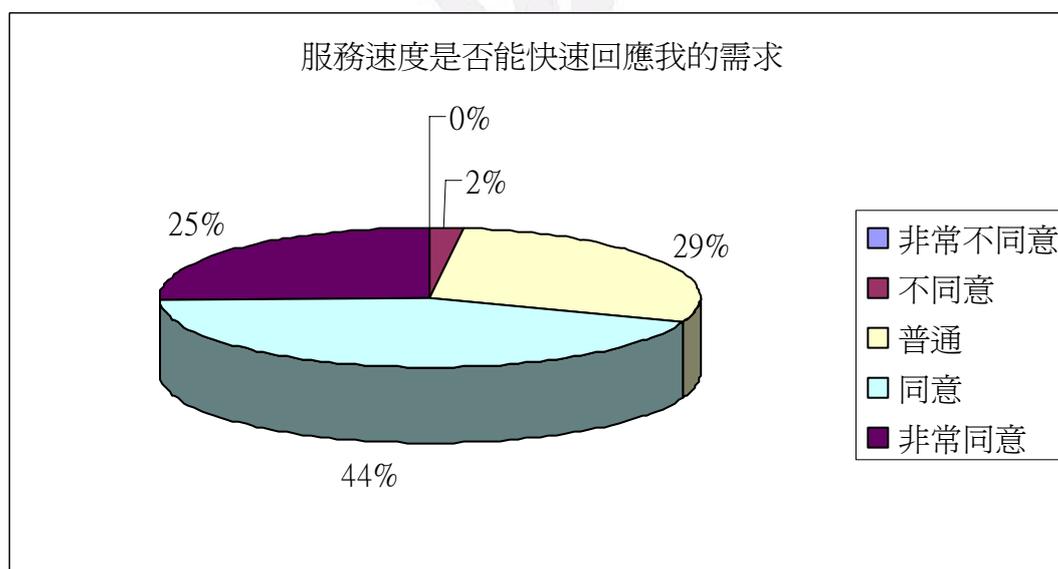
分析：社員認為，和其他家銀行或是信用合作社比較起來，感到非常滿意者佔了 24%。

S12. 整體而言，我對這家信用合作社表現感到滿意？



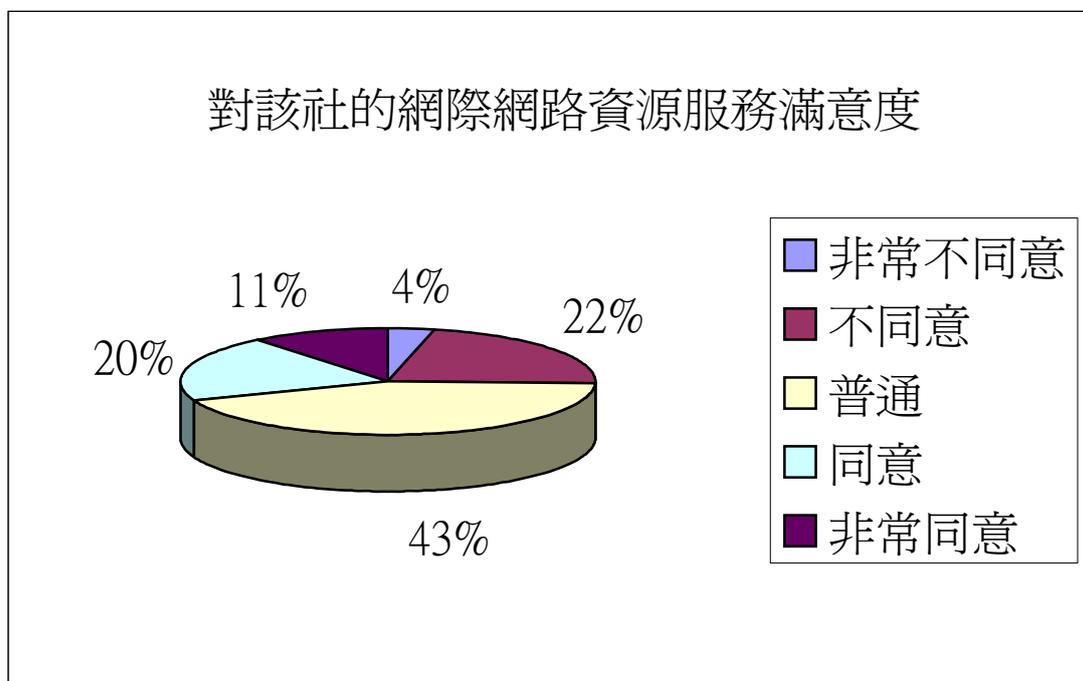
分析：整體而言，社員對該社的表現感到非常同意者佔了 24%。

S14. 我覺得該社的服務速度能快速回應我的需求？



分析：社員認為該社的服務速度能快速回應者，感到非常同意者佔了 25%，而不同意者佔了 2%。

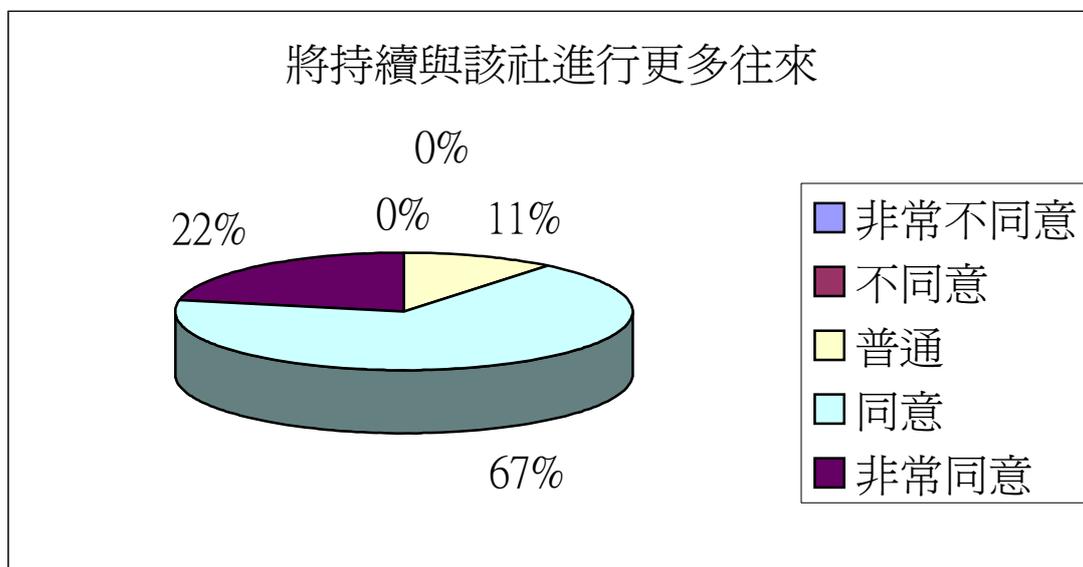
Q15：對於本分社的網際網路資源服務滿意嗎？



分析：該社的選項普通比例高達 43%遠高於其他選項，經訪查得知來往的年齡層高並不會使用網際網路佔多數，因此大部分人僅能客觀回答普通。

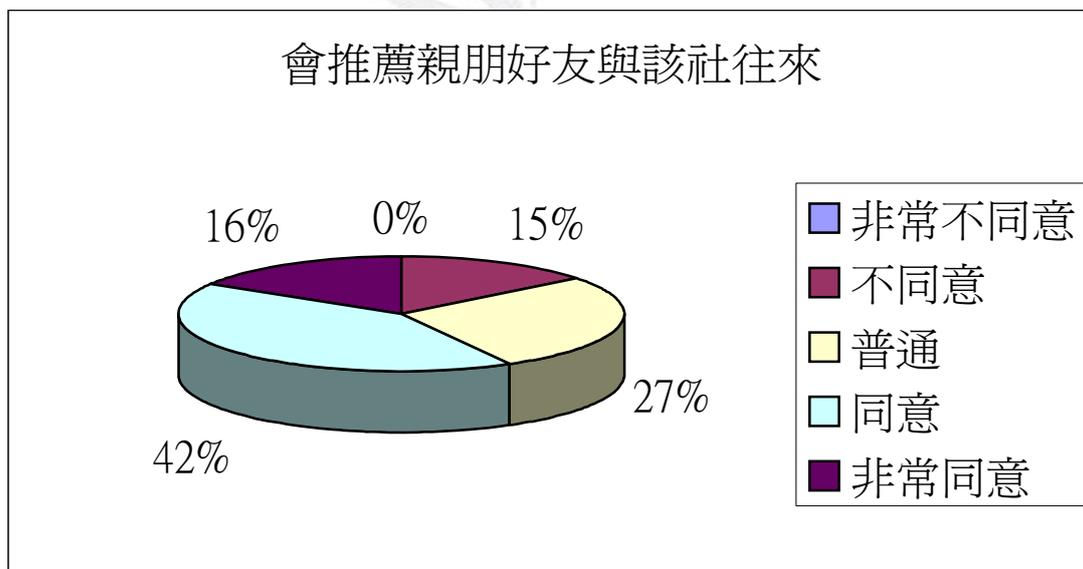
第三部份：

Q1：我以會還會持續與該社進行更多往來？



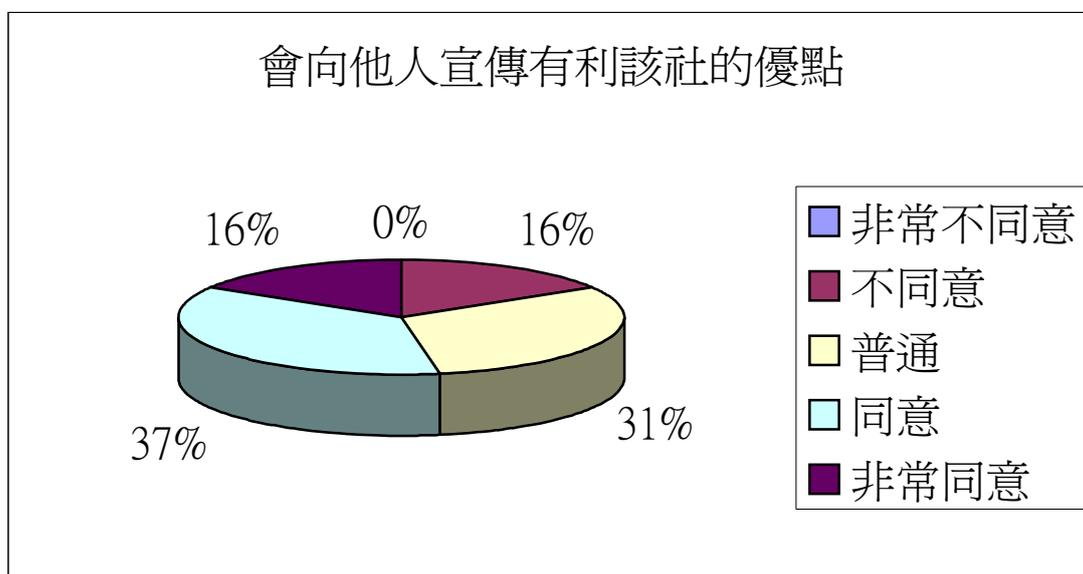
分析：該社的同意比例高達 89%，顯示該社的服務應相當好，仍讓來往大多數的人願意繼續與該社往來。

Q2：我會推薦親朋好友與該社進行往來？



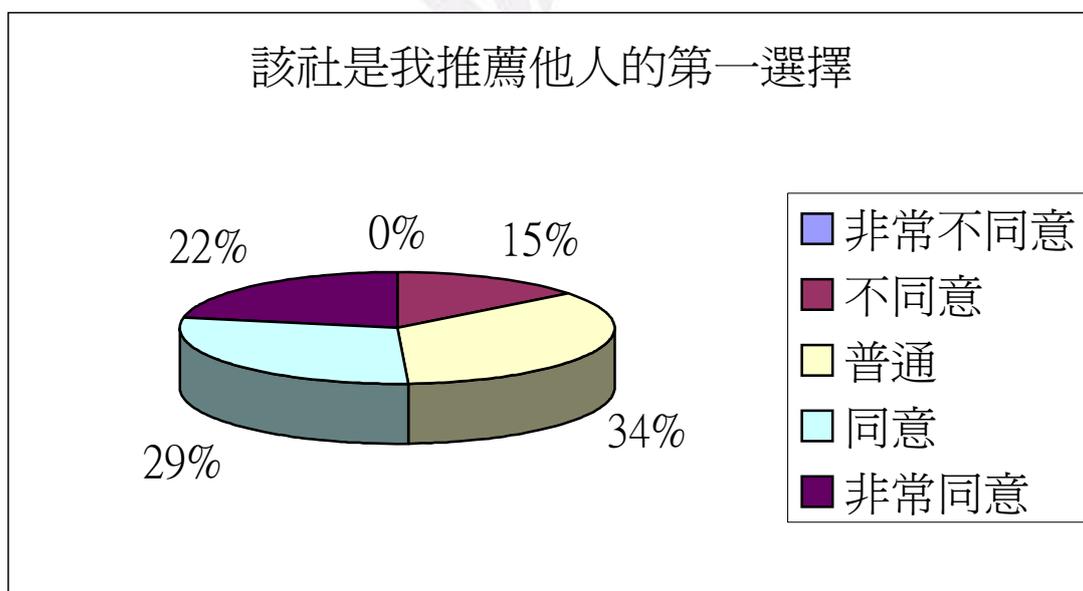
分析：雖上題願繼續往來的比例相當高，但有一半的人仍不會向親友推薦，因為考慮到對方的距離問題，因此願推薦的比率僅佔 58%。

Q3：我會向他人宣傳有利於該社的優點？



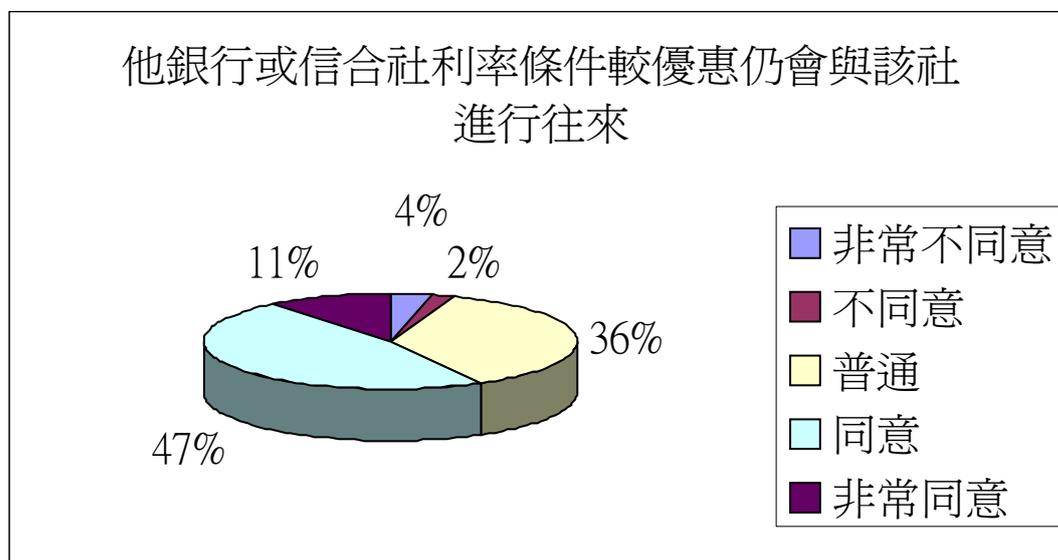
分析：會向他人宣傳有利於該社的優點同意比例 53%，但仍有將近一半的人不會宣傳。

Q4：該社是我推薦給他人的第一選擇？



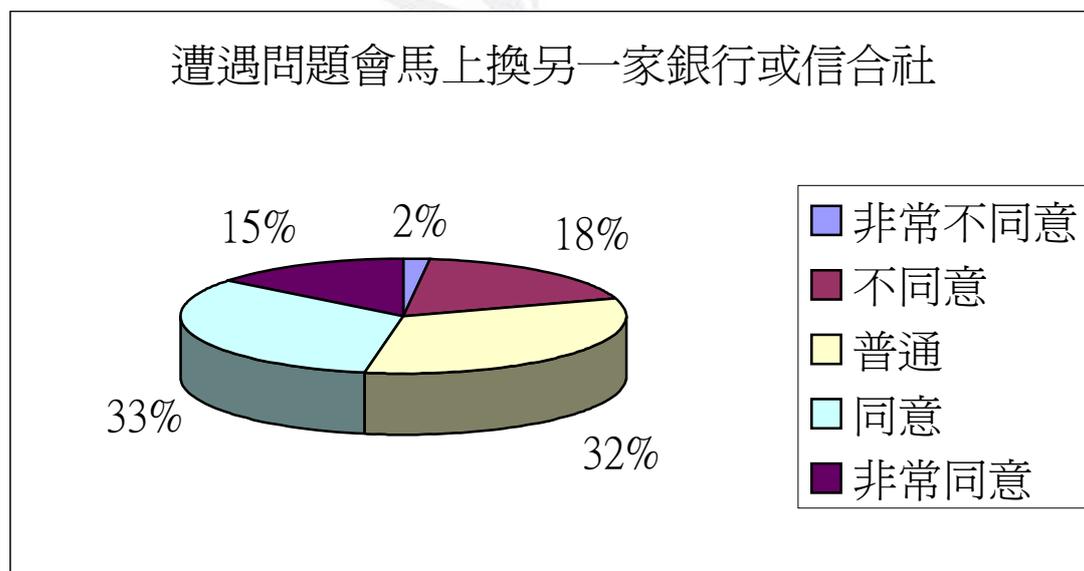
分析：該社是推薦他人的第一選擇比例約為 51%，經訪查得知會來往該社的人是因地方近，因此較不會推薦他人到此。

Q5：即使其他銀行或信合社利率條件較為優惠，我仍會與該社進行往來？



分析：約半數受訪者在其他銀行或信合社利率條件較為優惠仍會與合作社進行往來。

Q6：若遭遇問題(如服務態度差或貸款利率較高等問題)，我會馬上換另一家銀行或信合社？



分析：同意的比例佔 48%，經訪查得知由於景氣不好，錢能多賺些固然是好，即使該社的服務好地點近，但仍會選擇利率條件較為優惠的地方。

透過統計圖形的分析，以下我們就兩間信用合作社進行全面性的探討。

• 桃園信用問卷分析

由問卷第一部份，此部分的調查統計結果得知社員對桃園信用合作社的信任與承諾二方面大多屬於滿意的狀態；絕大多數的社員認為該社行員的服務皆能符合他們的期望及需要，且該信用合作社不會將社員的個人隱私資料外流，故在民眾的心中對此信合社的評價良好，認為他們直得信賴且非常可靠，可信度良好。

在顧客自己的認知方面，大多接受訪問的民眾皆認為自己是該信合社的忠實顧客，與該社往來是愉悅的，且多數的人在未來仍會和該社維持長期的關係，並對於該信合社長期的成功保持關切的態度；根據調查顯示有百分之五十六接受訪問的社員認為即使親友介紹其他銀行，也不會輕易結束與桃信的關係，對桃信保持著肯定且支持的態度。

在第二個部份此部分的調查可看出大多數的人對於桃園信用合作社的服務品質與滿意程度皆表示肯定，整體而言，有百分之六十五的社員對此信合社的表現感到滿意；接受訪問的社員大多認為該社的服務人員提供一致性的服務，且具有專業知識與技能；態度方面則是以親切、耐心、有禮貌的方式來與社員溝通，注意傾聽並瞭解社員的需求；提供了多樣的金融理財資訊、乾淨整潔的設施場所，並且有良好的安全系統；而在與其他銀行或信合社比較之下，有高達百分之五十三的社員對桃信的表現比較滿意；該社對社員的服務速度也皆能快速的回應社員需求；但由於與此信合社來往的社員年齡層較高，對電腦仍屬一竅不通，因此大多數的人尚未使用過該社的網際網路資源服務，因此對該社在網路服務方面的滿意度大多為普通。

從圖表的分析來看，桃園信用合作社在整體來說，算是一間經營及管理這兩方面都還不錯的信用合作社，在此家信用合作社的社員與非社員們，大部分都是服務業與從商的人居多，這些人的薪資所得大概都在 30,000~60,000 元間，算是中領階級的人，且這些人學歷都還不錯，蠻多大學或專科畢業，圖表分析也顯示，與這家信用合作社交易的人大都是社員占多數，且也與這家信用合作社往來頻繁，最多不會超過一個月以上，合作年數也都很久，都 10 年以上，看的出社員與非社員對此家信用合作社非常信任也很滿意其服務品質，並且還會介紹親朋好友來此信用合作社開戶，因為此家信用合作社提供便利、服務態度佳、信合社形象佳及辦事效率佳等優越條件，在這些條件之下，社員們通常都不會想離開，但是如果其他銀行或信合社利率條件較為優惠時，許多社員還是比較偏向條件較為優惠的那地方，所以除了上述提到的例外以外，大致上此家信用合作社是還算不錯的一間信用合作社。

• 台中第二信用合作社

由第一部份此份問卷調查的結果得知台中二信的行員在民眾的心目中是值得

得信賴的，而多數民眾認為該社的服務符合民眾的期望及需要，受訪民眾並表示此信合社不會將個人隱私資料外流皆認為該社非常可靠，可見得該社的可信度良好，整體來說該信合社讓民眾相當值得令人信賴的。一間成功的信合社之所以能維持一定的業務量，服務人員的服務態度亦是重要因素之一，同意該信合社服務態度良好的比率超過半數，另外絕大多數的民眾認為此信合社的服務人員不會隱瞞影響下決定的重要因素，因此大多接受此項訪問的民眾皆認為與該社往來是愉悅的。

此次接受訪問的民眾大多皆認為自己是此信合社的忠實顧客，超過半數的人不擔心該社的信用會出差錯，表示會關心該社的經營成果且認為未來仍會和該社維持長期關係，也說明維持與該行之間的關係是值得的，就算其他親友介紹銀行，也不會輕易結束和該社間的關係，覺得身為該社的客戶是種光榮。

台中二信的客服部分關於服務提供一致性的服務、該社的服務人員具有專業知識及技能、該社的服務人員親切且容易溝通以上幾項受訪者皆表示相當滿意，亦感受到行員的努力。當今金融業為求進步、創新，e化為趨勢，此份問卷發現該社的社員認為該社的選擇普通比例高達 43%遠高於其他選項，經訪查得知來往的年齡層高並不會使用網際網路佔多數，因此大多人僅能客觀回答普通。

社員對台中二信的環境評比，超過半數的民眾認為該信合社提供一個整潔的設施場所、有良好的安全設施，和其他家銀行或是信用合作社比較起來，感到非常滿意者。整體而言，社員對該社的表現感到非常同意亦對該社的服務速度能快速回應者感到滿意。

在調查的社員當中，認同台中二信的服務比例高達 89%，顯示該社的服務應相當好，可以讓來往大多數的人願意繼續與該社往來。在研究顧客滿意度的調查中，顯示出在滿意的顧客當中只有少數的民眾會向他人推薦此項產品或服務，所以雖然願意繼續往來的人比例相當高，但有一半的人仍不會向親友推薦，因為考慮到對方的距離問題或其化因素，因此願推薦的比率僅佔 58%。而會向他人宣傳有利於該社的優點同意比例 53%，但仍有將近一半的人不會宣傳。若我們只就該社是推薦他人的第一選擇比例約為 51%，經訪查得知會來往該社的人是因地方近，因此較不會推薦他人到此。約半數受訪者在其他銀行或信合社利率條件較為優惠仍會與合作社進行往來，同意的比例佔 48%，經訪查得知由於景氣不好，錢能多賺些固然是好，即使該社的服務好地點近，但仍會選擇利率條件較為優惠的地方。此方面，信用合作社應該要思考如何可以留住這些老顧客，因為吸引新顧客得花費是留住舊客戶的五倍。

從台中二信的顧客基本資料來看，往來的人有 71%的人為女性，未婚者占少數。大部份應是有工作的婦女。該信用合作社的社員年齡分布大多在 31~60 歲之間，總共占全部的 77%。台中二信的社員們大都來自服務業、製造業、家管及商的比較多數，各占 25%、26%、13%、24%。就小組調查訪問，與該社進行往來的大都是該社的社員，占全部的 78%，而他們與該社往來原因大部分都是工作上業務需要，占全部 60%。社員與信用合作社往來大都在每週一次較多數，大約占

三成左告。接受此項訪問的民眾佔多數是與此信合社來往超過 20 年以上。該信合社社員會在此社開戶的原因主要有便利、服務態度佳、信合社形象佳及辦事效率佳，加總起來占全部的 88%。該社社員大部分都不知道該社有舉辦社區活動，占全部的 79%，這是台中二信應該要更加強的部份。

四、結語

雖然各地信用合作社自成立至今，都有數十年歷史，老一代的人對合作社可能還有較多接觸與認知，但年輕一代的人則比較少與合作社有接觸，更遑論有何認知，當然不會知道信用合作社是什麼樣的組織。所以應該主動積極參與社區鄰里附近中小學的種種活動，例如里民大會、中小學運動會、校慶、地方老人團體活動、社區救濟活動，甚至提供學校清寒學生獎助金等。合作社可以利用這種機會，廣為行銷，廣為宣傳合作社之業務，期能營造良好形象，從而打開知名度。

我們的社會雖然已邁入豐衣足食的階段，但社會上還是有些貧戶無法支出其子女學校午餐。合作社如能伺機提補助，負擔部分社會責任，必然也可藉此提升當地社會對合作社的認同度。讓年輕人認知合作社的本質及價值觀，多吸收他們為社員，擴大業務領域。



柒、未來發展

台灣的信用合作社已從民國八十年代初期的七十幾社減少到目前的三十幾社，且多為小型的合作社，未來能否生存及再發展，須視合作社領導群之智慧，合作社從業人員對合作理念的共識、使命感力量的發揮，以及轉型經營的能力而定。其中一個最重要的作法就是要掌握合作社在社區的地緣與人緣關係之優點，藉此建構嚴謹的人力關係網，並在此網中深耕經營，以服務品質取勝的作法贏得社員及社區一般民眾的信賴，擴大業務版圖，由此開創信用合作社業務的新紀元。其次，信用合作社應展現對社區的愛，融入基層，熱心參與社區的各項活動，慷慨解囊，發揮互助的精神，也就是說要先「我為人人」，才會有「人人為我」的回饋。

合作社現有的社員多已老化，其在家庭中的財務支配權已漸漸移轉給下一代，所以吸收新社員及年輕社員為合作社擴展業務的當務之急，應列為各合作社的重大業務項目。只要大家有此認知與決心，必能克服困難，即使不改制為銀行，也必有永續發展的機會。

捌、結論與建議

信用合作社在這種不利於發展的政府政策，唯一求生存發展的方法，就是要體認在無法改變的事實下，自立自強謀求發展的策略。合作社的領導人及從業人員必須對「合作理念」建立共識，希望從理念的價值共識中，重振士氣，產生使命感，由使命感產生力量，進而完成各種業務目標。信用合作社未來應如何規劃與運作以達永續經營之願景，在這裡擬出幾點供為參考：

1. 採取高密度狹區域深耕經營策略

合作社因為是社員制，社員較集中於特定範圍的社區，且有特殊的人緣與血緣關係，這是各銀行及其他金融單位所沒有的優點。合作社從業人員應重視這個優點，經常自動地與社員保持密切的互動關係，一有新金融商品推出，應立即告知社員，並說明新計畫的詳細內容。可以電話或寄送傳單方式辦理。這裡所說的高密度是指所推出之金融商品種類多，而且要符合社員生產上或生活上的需求，這些商品包括就學、購屋、買車、婚喪、保險代理、稅捐罰款代收、旅遊、紓困、緊急救助等等。

至於深耕是指有深度，做得很徹底，對顧客之服務有始有終，能讓客戶感到滿意之意，要做到與今日各銀行推出信用卡時主動接觸客戶的作法相同。

過去的信用合作社因為是在政府的金融保護傘下營運，其業務再所有的合作事業中一枝獨秀，達數十年之久，當時可以坐在辦公室等顧客來，經營容易，這是屬於被動的經營，但是現在不同了，在激烈的市場競爭下，必須自動自發去尋

找顧客，而且還要跟其它金融單位競爭，爭取業務，否則在自由市場機制下有遭到淘汰的危機。此即表示合作社從業人員必須覺醒，改變心態與作風，自動出擊，重新出發。台灣的合作社大都有良好的人緣與血緣關係，所以應珍惜這種關係，把它視為重要的社會資本和人力資源，拓展業務。

2.採行服務品質取勝的策略

一個企業的營運成功，除了能不斷推出新產品供社會大眾選擇之外，最重要的是其服務的品質要比別人好，藉此塑造良好的形象與口碑，從而贏得顧客之信心與社會大眾之信賴。信用合作社就是因為規模小，彈性大，有服務品質取勝的優點。只要融入基層社區社會，處處以顧客之需求為考量，提供最好的服務，才是合作社在經濟上及社會上能立足及發展的理由。

3.不採取與銀行和其他金融單位相同的業務策略

信用合作社傳統的存放款業務，在眾多銀行競爭激烈的今日，利差越來越小，僅靠這種業務收入實在有限，必須擴展到其他領域發展，否則難以生存。一個原則就是，盡量不辦理跟一般銀行相同的業務，意即選擇銀行沒有的業務來作，也可以說，尋找別人不作我來作的業務項目。事實上，大銀行不做的極小額放款、急難救助、零星存放款、短期紓困貸款或以中小學生為對象的在學儲蓄存款等即是。展現對社區的愛，熱心參與社區鄰里及附近中小學的各项活動，藉機行銷，營造居民對合作社的形象和知名度。

4.要改變「小」即「弱」的想法

經濟學的廠商理論告訴我們大企業體有規模經濟之利，表示經營規模之擴大，有利生產力或競爭利之提升。這是不爭的理論，但這並不意味著小即弱，缺乏競爭力之意。事實上，問題不應在於其經營規模的大小，而是在於如何去調適環境而已。也就是說，大企業有適合其經營的業務種類及最適合的經營方針，小企業亦然，都要靠經營者去調適，目的都在追求企業的合理利潤，不一定「小」就不能生存。

玖、參考文獻

- 1、台中第二信用合作社網站：<http://www.tsca.com.tw/>
- 2、林陽助(2003)，《服務行銷》，初版。
- 3、寇爾·莫林納著，劉秋枝譯(2003)，《行銷大未來》，初版。
- 4、周宏明，工商時報 經營知識版。
- 5、鄭詔文，全球華文行銷資料庫 電子商務時報 2003/12/22。
- 6、湯宗泰、劉文良(2004)，《顧客關係管理》，初版。
- 7、祝鳳岡(2001)，政治大學廣告學系，顧客關係管理投影片檔。
- 8、范錚強(2003)，中央大學資訊管理系，顧客關係管理投影片檔。
- 9、伊根 (Egan, John)著，方世榮譯，(2002)，《關係行銷》，初版。
- 10、楊常弘(2004)，〈信用合作社如何走入社區深耕基層〉，《信用合作社》，81 期，第 14 頁。
- 11、楊常弘(2004)，〈台灣信用合作社現況〉，《信用合作社》，82 期，第 44 頁。
- 12、謝見佑(2004)，〈從顧客關係管理活動探討如何提升顧客滿意度-以郵局國內快捷 為例〉。