

逢甲大學學生報告 ePaper

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊— 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

作者：簡雨璇、吳曉琪、陳怡婷、鄭鈴燁、黃怡菁

系級：合作經濟系四年級、一年級

學號：D9283012、D9435930、D9420680、D9452121、D9452151

開課老師：李桂秋

課程名稱：合作經濟學

開課系所：合作經濟系

開課學年：九十四學年度 第一學期

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊— 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

學生：簡雨璇、吳曉琪、陳怡婷、鄭鈴燁、黃怡菁 指導教授：李桂秋 博士

中文摘要

本文針對台灣信用合作社發展概況及面臨困境進行探討，並指出信用合作事業在整個金融市場競爭情況，而給予一些發展策略之建議，並以高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社為個案，來做為這次報告主要探討的組織，最主要是想瞭解有關此合作社與社員間信任關係以及顧客對於這家信用合作社的滿意程度和服務品質是如何，為求報告內容之豐富及完整性，則藉由親自訪查、問卷調查及二手資料的蒐集與彙整得出最後的結果，我們發現，與該信用合作社往來的顧客年齡層普遍都較高，而大多數的顧客對該信用合作社都給予正面的肯定及高度信任感，而對於該合作社的滿意程度及服務品質也都有極高的評價，因此我們相信，信用合作社在現今的社會有其必要存在的意義，只要跟著時代的變遷而改進，例如推動網路 e 化，推出符合當下的金融商品與服務，使人們對信用合作社的需求大增，信用合作社自然就有它生存的價值，如此一來，信用合作社也就不容易被環境變遷的洪流所吞沒。

關鍵詞：信用合作社、發展策略、環境變遷

Discussing the responses of credit cooperative facing the impact of the changing environment

Students: Chien Yu-syuan, Wu Siao-chi, Advisor: Dr. Lee Kuei-chiu
Chen Yi-ting, Jheng Ling-ye, Huang Yi-jing

Abstract

The paper focused on the general situation of development and dilemma of credit cooperative that pointed out the competition condition of credit cooperation enterprise in the financial market and provided it some developing strategies. We take The Second Credit Cooperative of Kaohsiung and The Kaohsiung Third Credit Cooperative for example for this report. First, we want to understand the trust relationship between members and cooperatives. Second, we want to realize members' satisfaction and the service quality of these two cooperatives. In order to keep the abundance and completeness of report, we make the conclusion by visiting in person, questionnaire, and reading the secondary data. We found that the customers' age is commonly higher in cooperatives and most of them believe the cooperative greatly. Customers also have positive appreciation in satisfaction and service quality. Therefore, we believe that the credit cooperatives must exist in society today. They need improve with the changing times. For example, furthering the development of the Internet and providing the financial product and service nowadays. These can make the demand of people need credit cooperatives increases drastically, so credit cooperatives need to exist nowadays. So, credit cooperatives are not easily overwhelmed by the torrent of the changing world.

Key words: Credit cooperative、Developing strategy、Changing world

目次

壹、緒論	2
一、研究動機與目的	2
二、研究方法	2
三、研究架構與流程	2
貳、文獻探討	4
一、信用合作社	4
二、台灣信用合作社發展概況及面臨困境	7
三、信用合作事業在整個金融市場競爭情況	11
四、信用合作社的發展策略	12
參、高雄第二信用合作社及高雄第三信用合作社概述介紹	13
一、高雄第二信用合作社	13
二、高雄第三信用合作社	17
肆、SWOT 分析	22
伍、研究設計	24
一、問卷設計說明	24
二、資料分析	25
三、訪談內容	47
四、小結	49
陸、未來展望	50
柒、結論與建議	50
參考文獻	
附錄一 存款餘額占有率分析表	
附錄二 存款餘額占有率分析表	
附錄三 金融機構逾放比率分析表	
附錄四 金融機構經營家數表	

壹、緒論

自政府於民國七十九年四月宣佈開放金融機構之設立以後，十六家新銀行相繼成立，國內金融機構邁入激烈競爭時代，過去在基層金融中扮演重要角色之信用合作社，在面臨前所未有之經營環境挑戰下，除加強經營策略之運用、業務經營、營運能力及內控能力等外，更有賴從內部資料之整合分析及外部環境因素的研判，找尋信用合作社本身經營之定位與明確之目標，以提升其競爭力。

一、研究動機與目的

在我國加入世界貿易組織(world trade organization WTO)後，外國金融機構挾其龐大規模、資金與先進之服務產品，進入我國金融市場，未來金融業競爭將更加劇烈，因此當前信用合作社最重要的課題應該是如何在金融市場重新定位和策劃營運，並且能以團結的力量找出廣闊的生存空間來因應這環境變遷之情況。本文研究的目的則有以下三點：

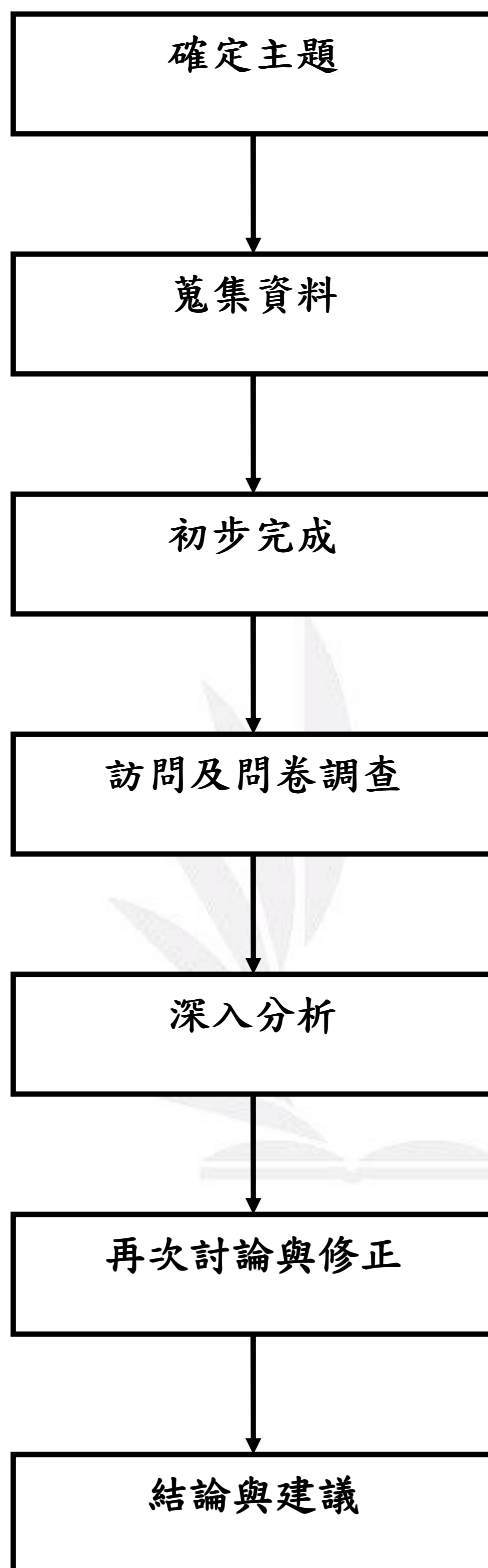
1. 了解信用合作社的經營概況、及所面臨的問題—以高雄二信、三信為例。
2. 金融競爭愈演愈激烈，信用合作社在夾縫中尋求發展之探討—以高雄二信、三信為例。
3. 信用合作社之傳統優勢為雄厚之地方人脈關係，此不僅對客戶的動向有較深之了解掌握，更有助於其相關業務之發展，以高雄二信及三信為例，探討其與社員之互動及與社員間信任關係，以及顧客對於此信用合作社的滿意程度和服務品質是如何。

二、研究方法

有關信用合作社的經營情況、角色定位與合作本質等問題俱受到政府、學者、專家、業者及輿論各界的廣泛討論。鑑於上述，除了收集相關的次級資料，也利用個別訪談去收集初級資料，另外利用問卷調查的方式，以求資料內容豐富、完整性。

三、研究架構和流程

本研究先界定研究問題，蒐集信用合作社經營現況分析及相關理論文獻探討，進而分析台灣信用合作社面臨的基本問題，接著由人員親自前往高雄市第二信用合作社及第三信用合作社進行高階主管個別訪談，及對社員或非社員進行問卷調查，並對所得到的資料建檔進行整理與深入分析，由組員們針對所得到的結果討論與修改，最後歸納出研究結果，針對信用合作社現階段之經營，作出研究結論並提供某些建議，以提高目前競爭力並拓展生存空間，流程如下圖 1-1 所示：



貳、文獻探討

一、信用合作社

(一)信用合作社定義

信用合作社為一基層金融機構，兼具金融、經濟及社會等功能，不但肩負平民社員資金之融通，亦有繁榮地方經濟，促進區域均衡發展之功用。信用合作社依其地區分布，可概分為城市信用合作社與農村信用合作社，觀其發展歷史，農村大抵以雷發巽信用合作社為主；城市則以許爾志信用合作社為主，此為信用合作社之兩大類型。台灣地區信用合作社，以城市信用合作社設為主流，惟其精神則承襲雷發巽信用合作社(章燕美，2005)。

(二) (表 2-1)三大典型信用合作社比較表

項目	儲蓄互助社	農村信用合作社	城市信用合作社	
組織原則	組成份子	社員成份大致多屬教區內的職工、教友以及農民等固定工資勞動者為主。(台灣原先在山地推展)	以農民為主體，種行比較單純。	城市裡中心工商業者、自由業、職業屬性較為複雜。
	入社條件	經過職業的、信用的調查，限制較多。		社員入社較易，條件較寬。
	職員待遇	以不付薪水為原則(神父義務工作)，如業務發達，依據服務時間，及責任輕重酌予報酬。	由於現代化的要求下，支領一般銀行薪資。	按服務能力及貢獻力，支付薪資。
	聯合組織	有上級社務及業務性聯合組織，並有國際性機構。	有業務性的聯合社，並有完整體系，採集中主義。	無業務性的聯合社組織，採非集中主義。
財務原則	公積金	盈餘之部份提撥為公積金，其比率較農村信用合作社為低。	盈餘全提撥充公積金。	公積金則由盈餘中按比例提撥(信用合作社為40%)。
	盈餘分配	盈餘按社員交易額及利息攤還給社員。	不主張分配盈餘。	按照資本(或交易額)分紅，且其比率較高。

資料來源：合作事業，易天文

(三)傳統信用合作社與銀行的不同

1. 設立目的與組織運作

信用合作社是以「人本結合」的金融服務機構，管理權採行「一人一票」的方式，盈餘支配權按「交易額」的合作原則處理；銀行是以「資本結

合」的營利性組織，股東之間的權利關係，係以出資額的多寡為衡量標準。

2. 區域性限制

信用合作社觀念上偏向社會主義，基於合作精神，由區域內社員來經營，有明顯的區域性限制區隔；銀行則為資本主義下的產物，由經理人經營業務，且無區域性限制。

3. 股金數額

信用合作社的每股金額為數不多，採門戶開放政策，歡迎金融業利用者社，合作社法規定：合作社係「社員人數及股金總額，均可變動的團體」股金總額隨著社員入社及退社，隨時變動」；銀行的股金數額大，並且資本總額均屬固定，經滿額即行關閉，倘非增資，新股東即無參加機會，其股票雖可以自由買賣，股東身份可以變換，但是資本總額不能超過一定限額，一般平民缺乏資料，難獲得認購股票的機會。

4. 經營原則與管理體制

信用合作社建立在平等與互助的基礎上，共謀業務的經營發展與共享經營之成果的非營利組織，易言之，其所有權、經營和使用權三者合而為一，顧及社員需要，重視「對人信用」採民主的方式，不問社員出資多少，所有社員均享有同樣的選舉權、被選舉權，及表決權；而銀行為一股份有限公司的組織其所有者為股東，經營者為董事監事與經理人，使用者則為一般企業及社會大眾，以營利為目的之組織，重視「對物信用」。

5. 盈餘分配

信用合作社是以交易額來分配盈餘(放款存款利息的差額)；銀行盈餘分配以出資額為標準，出資額不論是否有交易行為，均可獲得股息(章燕美，2005)。

(四)信用合作社的特質

1. 不以營利為目的

不以營利為主要目標，若有經濟剩餘，則以股息發放回饋社員，剩餘金的分配方法，第一：財務健全而公開，第二：經過社員大會的民主討論。

2. 社員人人平等

人人平等，講求一人一票制度，因為合作社是社員共同出資(社員所有)，共同利用(社員共享)，共同經營(社員共治)的企業組織。

3. 服務社員為首要

主要是為社員服務強調高一等的服務，並對社員提供金融上的服務，不受性別、社會、人種、政治以及宗教的歧視，合作社不得因成員的「差異」，而對合作社的利用與營運予以設限，甚至應積極扶助組織內弱者。

4. 自助及互助精神

幫助自己的社員，協助經濟弱者獲取所需的資金，防止受到高利貸的剝削，合作社應可參與政治活動，甚至積極參與社會公益活動，並影響公共政策，這也是合作社自主、自治的另一種表現。

5. 背負社會使命

增加市場資金供給，彌補商業銀行的不足，並提高中小企業與勞動者的經濟地位，在經濟社會中佔重要的角色。

6. 屬於人合組織
社員多為社會上的經濟弱者，非資金雄厚的資本家，惟人緣優勢始終為信用合作社經營之一大利基。
7. 地域性基層金融
以服務社區內的社員為主要目的，具有地緣優勢，可擴大結合地區地緣關係，提供全面性的金融服務。
8. 平民化與民主化
預防人民受到高利貸的剝削，提供人民資金流通，達到社員的經濟互助，並以改善生產及生活為目的，是一種強調平民化參與與民主化運用的金融組織(章燕美，2005)。

(五)信用合作社的業務範圍

1. 存款業務

■ 支票存款

特點：開辦支票存款授權轉帳業務，得逕自存戶指定帳戶內撥轉，毋須擔憂支存帳戶餘額是否不足之困擾。

■ 活期儲蓄存款

特點：(1)可申請全社收付款(於任一營業單位皆享有提領現金、轉帳之服務。)

(2)可申請電話語音系統服務

(3)可申請代轉各項費稅、信用卡款，免除繳款之困擾。

■ 活期存款

特點：享有與活期儲蓄存款同樣之便利。

■ 定期儲蓄存款

種類：(1)存本取息儲蓄存款

(2)整存整付儲蓄存款

(3)零存整付儲蓄存款

■ 定期存款

■ 電話語音服務系統

(1)存放款利率查詢

(2)金融卡、存摺、印鑑、票據暫時掛失

(3)申請空白支票、存款證明

(4)存放款餘額查詢

(5)存款轉帳

(6)存款交易明細傳真

(7)變更電話語音密碼

(8)託收票據總數查詢及明細傳真

■ 晶片金融卡

2. 授信業務

種類：(1)擔保放款

(2)擔保定期放款

(3)無擔保放款

- (4)無擔保定期放款
- (5)存單質借放款
3. 匯兌及代收票據業務
4. 代理業務
代收(轉)各項費稅、信用卡帳款、各項公用事業費、代扣定時定額共同基金申購款及各項保險費。
5. 保管箱出租業務
特色：保管箱備有全天候監視及電腦控制之保全系統，且具防爆、防震、防火、防蛀、防水及除濕空調等功能，確保承租人放置保管物品之安全。
6. 辦理信用卡業務及相類似業務
7. 投資公債、短期票券、公司債券及金融債券
8. 代銷公債、國庫券、公司債券及公司股票
9. 其他經中央主管機關核准辦理之有關業務

二、台灣的信用合作社發展概況及面臨困境

台灣信用合作社的發展，起源於日據時代，至今已超過 80 餘年的歷史，民國前二年，台北信用組合開始籌組，隔年正式創設；接著基隆信用組合創設，台灣信用合作萌芽生長，其後中南部及澎湖信用組合先後成立，到民國二年年止，信用組合共 15 單位，是台灣地區信用合作的發軔初創階段。信用合作社是國內基層金融的主體，但是隨著台灣經濟漸漸由高度成長邁向成熟經濟，而且受金融自由化、國際化等等外在環境的影響，信用合作社已經漸漸喪失金融管制時期所擁有的利基(章燕美，2005)。

台灣地區信用合作事業的歷史：

- 第一階段：自民國前 2 年至民國 2 年，是發軔初創階段。
- 第二階段：自民國 2 年至民國 32 年，是平行推進階段。
- 第三階段：自民國 32 年至民國 35 年，是改制重組階段。
- 第四階段：自民國 35 年至民國 61 年，是管理改進階段。
- 第五階段：自民國 61 年至現在，是成長發展階段。

我國的基層金融機構包括各地區的地方性信用合作社與農、漁會信用部兩大系統。「信用合作社」在金融環境中的影響十分的重大。自民國 72 年制 82 年商業銀行開放新設時，全國信用合作社的業務經營上，在存款總額方面成長了 8.1 倍，放款總額則是成長了 7.8 倍。但是，最近幾十年來，台灣的信用合作社之重要性快速消退，家數也幾乎減少了一半之多。現今信用合作社以存放款業務量最大，且以此項業務為主要的服務項目。如果以貨幣金融機構在台灣地區散佈的情形來看，台灣地區工商業最發達的地區一直轄市，各類型金融機構所佔的比例，以銀行最高；縣轄市中，則銀行與信用合作社並重。以下來從幾個方面來看目前信用合作社概況：

(一)社數及分社

6 月底，全體信用合作社計 30 家，營業單位總計社營業社 30 單位，分社(含簡易型分社)306 單位，共計 336 單位，詳如下表 2-2：

全體信用合作社 計 30 家	營業單位		
	總社營業部	分社	合計
台北市 3 家	3	51	54
高雄市 2 家	2	34	36
台灣省 24 家	24	218	242
金門縣 1 家	1	3	4
合計	30	306	336

註：1. 南投縣、雲林縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣、屏東縣未設信用合作社。
 2. 奉財政部 90 年 4 月 3 日台財融(三)第 90731540 號函規定，至 90 年 12 月底原設有儲蓄部之信用合作社均已完成更名為分社。
 資料來源：中華民國信用合作社統計季報

(二)社員人數、準社員數及社股金額

1. 社員人數：6 月底，全體 30 家信用合作社社員人數共計 978,408 人，與 94 年 3 月底 31 家比較計減少 21,940 人，詳如下表 2-3：

全體信用合作社 計 30 家	社員人數(人)			
	94 年 3 月	94 年 6 月	比較增減	增減比率(%)
台北市 3 家	124,766	124,528	-238	-0.19
高雄市 2 家	169,774	166,164	-3,610	-2.13
台灣省 24 家	697,585	679,451	-18,134	2.60
金門縣 1 家	8,223	8,265	+42	+0.51
合計	1000,348	978,408	21,940	-2.19

註：社員人數最多者，為高雄二信達 94,432 人；最少為嘉義四信計 2,242 人。
 平均每社社員人數為 32,613
 資料來源：中華民國信用合作社統計季報

2. 準社員數：6 月底，全體 30 家信用合作社準社員數共計 5345，與 94 年 3 月底 31 家比較計減少 104，詳如下表 2-4：

全體信用合作社計 30 家	準社員數			
	94 年 3 月	94 年 6 月	比較增減	增減比率(%)
台北市 3 家	356	356	+0	+0.00
高雄市 2 家	75	73	-2	-2.67
台灣省 24 家	5,005	4,903	-102	-2.04
台灣省 24 家	13	13	+0	+0.00
合計	5,449	5,345	-104	-1.91

註：計有 27 家信用合作社已準社員加入，其中最多者為台中二信之 1,433
 資料來源：中華民國信用合作社統計季報

3. 股金總額：6 月底，全體 30 家信用合作社股金總額共計 182 億 80 萬元，較 94 年 3 月底 31 家計減少 3 億 4,035 萬元或 1.84%，詳如下表 2-5：

全體信用合作社 計 30 家	股金總額(仟元)			
	94 年 3 月	94 年 6 月	比較增減	增減比率(%)
台北市 3 家	3,534,203	326,909	-27,294	-0.84

高雄市 2 家	2,234,310	2,148,710	85,600	-3.83
台灣省 24 家	12,848,917	12,620,735	-228,182	-1.78
台灣省 24 家	223,718	224,446	+728	+0.33
合計	18,541,148	18,200,800	340,348	-1.84

註：平均每社股金總額為 606,693 仟元，平均每一社員認股金額為 18,602 元。

資料來源：中華民國信用合作社統計季報

(三)理監事及職員人數

1. 理監事人數：6 月底，全體 30 家信用合作社理事人數共計 259 人，監事人數共計 111 人。
2. 職員人數：6 月底，全體 30 家信用合作社聘僱職員人數共計 5,657 人，較 94 年 3 月底 31 家減少 26 人。

(四)淨值與自用不動產

1. 淨值：6 月底，全體 30 家信用合作社淨值總額為 391 億 7354 萬元。各社平均值為存款總額 6,122 億 6,410 萬元之 6.40%。與 94 年 3 月底 31 家比較，計減少 4 億 7,427 萬元或 1.20%，各社淨值佔存款餘額比例分析表如下(表 2-6)：

淨值佔存款餘額比率	家數	佔全體信用合作社比率(%)
5%(含)以上	25	83
5%以下	5	17

資料來源：中華民國信用合作社統計季報

2. 自用不動產：6 月底，全體 30 家信用合作社自用不動產總額為 160 億 1,318 萬元，佔淨值總額 40.88%。依據信用合作社法第 37 條準用銀行法第 75 條時，基於 89 年銀行法修正前所持有之自用不動產，得繼續持有，於該不動產未出售前得暫予出租，並得不受銀行法第 75 條第 2 項有關主要部分為自用及第 3 項之限制。與 94 年 3 月底 31 家比較，詳如下表 2-8：

全體信用合作社計 30 家	自家不動產(仟元)			
	94 年 3 月	94 年 6 月	比較增減	增減比率(%)
	16,202,031	16,013,182	-188,849	-1.17

資料來源：中華民國信用合作社統計季報

長久以來，信用合作社始終被視為弱勢金融，肇因於信用合作社為平民化的基層金融機構，從事社員金融服務的活動，但是卻受限於政府法令限制，較一般銀行，僅能經營有限的業務項目與區域，的確比一般金融機構在發展上受到更多的困難與限制。

1. 新銀行的競爭：新銀行設立至今已有五年，一般而言存款以達到經濟規模，也因此具備了擴充新分行的能力，無論在都會或城鄉均廣設據點，對信用合作社的業務是一種衝擊。
2. 缺乏政府政策性的支持：合作事業屬於低收入國民的經濟事業，基礎薄弱，是一種積極的社會政策，因此政府有責任在政策上予以支持。但 30 年前開始則以「改進台灣省各級農會暫行辦法」推行農民組織一元化，則政府政策性的低利貸款如合作事業，即無法獲的通融。
3. 合作事業組織過於浮濫：少數信合社的經營者目的並不在辦合作社，只是圖

- 以少數金錢，弄一個理事主席頭銜；或鑽法律漏洞，行詐騙的勾當。政府因無人力依法清查合作社的帳目，又對經營不良的社場難以做斷然的處置，於是合作社的信譽難以在民間建立。
4. 合作社法的不切實際：合作社法公佈於民國 23 年，當時的條文已無法適應現今的工業社會。合作社法限制其營利法人為社員，政府也缺乏運用之管理法條。
 5. 台灣的中小企業漸漸移往大陸發展，資金外移：信用合作社的資金來源大多是民間和企業的捐贈，目前台灣多數的中小企業移往大陸地區發展，造成信合社的資金外移、減少。
 6. 合作事業和經濟部門脫節：合作事業在體制上屬於社證部門，不在經濟部的執掌之內，於是經濟部在策訂農工建設時，都未能顧及合作事業，致使以發展國民經濟為志的合作事業，被踢出經濟範疇之外。
 7. 人才的流失：自證券商、新銀行的開放設立後，信用合作社均飽受員工被挖角之苦，一手培育的優秀人才逐漸流失，終究會對信用合作社的未來造成負面的影響。
 8. 業務綜合化受阻、營業項目不能擴大成長：「信用合作社法」規定，信用合作社與銀行所能經營的業務項目，除辦理有關國外的各項業務外，幾乎都相同。但財政部基於信用合作社之經營不慎健全的考量，對於辦理保證業務、代銷公司債券…等業務均不予同意，所以信用合作社的經營沒辦法朝向業務多元化的方向發展。
 9. 與其他金融機構合併改制為商業銀行：由於陳水扁總統所提倡的二次金改，加上政府政策的影響，未來有些信用合作社將有可能和其他銀行合併。

三、信用合作事業在整個金融市場競爭情況

(一)存款市場分析：

從存款餘額占有率分析表(附錄一)的表可看出，本國一般銀行的存款市場佔有率從 82 年的 56.66% 一直持續遞增到 93 年的 73.34%，而信用合作社從 82 年的 13.94% 一直持續大幅遞減為 93 年的 2.79%，甚至到 94 年的九月份的存款市場佔有率只有 2.62%，可明顯看出信用合作社的業務一直不斷的萎縮，而也和部份信用合作社被合併或轉型成立銀行有很大的關係。

(二)放款市場分析：

從存款餘額占有率分析表(附錄二)以本國一般銀行之放款為市場佔有率之最高，從 82 年的 75.17% 一直持續增加到 93 年 91.70%，佔有率相當的高，而信用合作社和農、漁會信用部的放款市場佔有率分別為 82 年的 10.58% 和 8.05%，不斷持續減少為 93 年 2.22% 和 2.98%，而信用合作社到 94 年 9 月份降到最低的 2.09%。

(三)逾放比率：

從金融機構逾放比率分析表(附錄三)可看出，93 年度本國銀行(含信託投資公司)之逾放比率為 2.95%，本國銀行為 2.78%，外國銀行在台分行的逾放比率為 1.03%，信用合作社的逾放比率為 3.17%，農、漁會信用部的逾放比率為 14.51%，從以上數據來看，信用合作社的逾放比率比本國銀行及外國銀行在台分行都還高，而從最近的 94 年度九月份信用合作社的逾放比為 2.84%，明顯有降低許多，和本國銀行的逾放比率不相上下，這表示信用合作社的體質有慢慢地在改善。

(四)經營家數分析：

從金融機構本行(部)和分行(支)之擴張行為，可作為競爭能力分析之重要指標，以本國一般銀行最明顯，由82年41家增加為93年49家(附錄四)，而信用合作社由82年74家減少為93年32家，到最新資料94年9月份止，只剩30家，而此可見，本國一般銀行擴張版圖經營之企圖心極強烈，而基層金融受限於區位與業務成長空間不大。

(五)存放比率分析：

本國一般銀行的存放比率在92年度為80.91%，在93年度82.06%，93年度明顯增加了1.15%，而在信用合作社92年度的存放比率為53.79%，在93年度為55.06%，相較之下較92年度增加了1.27%，基層金融機構存放比率的相對偏低，除受限於法令規範外，亦反應地區性環境的特性，導致其放款能力薄弱的結果。

四、信用合作社之發展策略

(一)明確區隔市場定位

在金融環境日益創新的時代，金融業的寬度及深度，幾乎已取代傳統業務一成不變的模式，國際化及自由化的趨勢，更有一股無法抵擋的潮流，在金控公司力圖擴大金融版圖的同時，政府似乎曾經扮演將信用合作社邊緣化，甚至終結消滅的推手，倘若信用合作社無法明確區隔市場定位，創造社會價值，終將招致為資本社會吞噬的命運。當然，行銷形象是當前企業的主打策略，不論銀行或信用合作社皆無法自外於此，因此透過行銷通路與形象樹立，為信用合作社明確定位，創造自己的經營特色，尋求有助於永續經營的市場利基，並訂定符合顧客需求之經營方向。在市場地位確立之後，信用合作社還必須將其經營理念傳達給目標顧客群，以維繫緊密之往來關係。

(二)強化策略聯盟及同業合併

台灣在加入世界貿易組織之後，金融機構欲求擴大經營規模與業務多元化，紛紛設立金融控股公司與其他企業進行同業或異業策略聯盟，藉此擴大金融服務，朝向大型化與專業化方向發展，信用合作社當然也可以透過結盟方式、互取其利、互補其短，而信用合作社間之策略聯盟方式，諸如跨社合作、跨區合作、業務合作與教育訓練合作等，就其所經營發展之業務尋求合作伙伴，以提高競爭力，並力求降低成本及分攤風險。

(三)放寬業務項目

近年來，金融環境劇變，金融控股公司紛紛設立，銀行業由早期之企業金融導自，轉戰消費金融市場，除了深入地方侵蝕原屬基層金融之客戶，更以規模大型化、產品多樣化之型態，進行綜合銀行百貨之經營，面對如此強大的競爭壓力及專業人才之缺乏狀況，信用合作社應改變制度，可透過幾點加以因應：1. 成立控股公司 2. 維持合作型態 3. 提供多樣化服務 4. 培訓專業人才，利用這幾點達成放寬業之目的，進而提升競爭力。

(四)落實內部控制及稽核制度

目前，信用合作社在內控、稽核制度方面皆有較詳實規範，除在落實政府行政程序法之實施規定，重視法制化的行政作業，對於強化信合社如何自行查核及檢核遵守法令制度的實際推動機制，皆有具體完善之說明，

然而，行歷年來弊端頻傳，曝露出早期該制度可能有未建立妥適之嫌，甚至可能在執行上有所缺失及困難，因此業者在管理上，應更確實落實內部的控制，加入人員素質及專業能力的提升，可效避免業務疏失及違反法令規定，另外作業手冊之訂定，明確的指出包括出納、存款、授信、匯兌；、投資、會計、總務、資訊等任何業務流程和相關規定，以讓員工皆能明瞭及熟悉，俾利業務之推動。事實上，內部稽核制度係內部控制之一環，在現行稽核制度實施辦法中，對於稽核單位組織、人員、資格及稽核內容皆有詳盡規範，惟是否能確實被執行，則有賴於各信用合作社之耑門主管及權力核心單位，依據法令徹底及有效率地執行實踐，自然可發揮預期之效果，再加以全體同仁之努力配合，未來信用合作社體質之健全、發展之蓬勃及制度之完善，必是指日可待之事。

(五)加強處理不良債權及管理

民國 90 年以前，金融機構體質惡化，不良放款金額持續擴大，整體逾放比率高達 8% 以上，加無國內金融機構家數過多，且規模過小，造成台灣金融業病態叢生，毫無競爭力。自 91 年開始，政府積極協助金融業者降低逾放比率，以強化金融業本身之競爭力，陸續推動一連串的金融改革，在金融改革歷經一段時間時，但若缺乏持續改革的動力，金融體係將可能再度陷入泥淖之中。因此業者可以先從注意債權保全程序開始，有逾放情事發生，確實執行債權保全之措施。接下來要持續清理轉銷呆帳，打消呆帳及降低逾放比，不但可以提升金融業者之獲利能力，並可恢復金融機構在經濟中扮演之腳色，發生金融危機的風險也會大幅降低。再者是積極進行催理工作，依據法律來催討呆帳。最後出售不良的債權，這是處理不良債權最為省力之方法(章燕美，2005)。

參、高雄第二信用合作社及高雄第三信用合作社概述介紹

一、高雄第二信用合作社

(一)歷史背景：

高雄第二信用合作社前身「有限責任高砂信用組合」，創立於民國三年元月二十八日，由旗津的在地人士籌資創設。民國三十五年十一月十九日改組，更名為「保證責任高雄市第二信用合作社」，經營各種存款、放款及代理業務。營業規模由初設逾旗津的總社 1 家，增為今日的 16 家(含總社)，分布高雄市的各個行政區域，為社會大眾及工商百業提供更多的服務。

民國八十五年將傳統式的人工作業全面電腦化以提高服務品質，使業務操作更為精準。另外於八十一年加入中央存款保險公司，八十五年參加全國信用合作社資金緊急相互支援小組，使存款大眾的權益更有保障。

民國八十四年政府開放信用合作社得以改制為商業銀行，於是高雄第二信用合作社於民國八十七年開辦消費性貸款業務，期盼將高風險的房貸調整為低風險的小額消費性貸款。九十一年元月為因應加入 WTO 後所帶來的衝擊，高雄第二信用合作社也積極尋求與金融業有相關性的保險及基金公司合作，結合各方的資源，開辦理財商品業務，拓展更大的服務面，透過資產管理公司處理不良債權，並積極沖銷呆帳以強化財務體質提高其競爭力。

歷史回顧：

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊—
 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

- 民國三十七年設立「苓雅分社」及「新興分社」
- 民國三十八年總社遷移鹽埕區，旗津社址改為「旗津分社」
- 民國四十四年設立「左營分社」
- 民國五十二年設立「鹽埕分社」、「瑞隆分社」
- 民國五十五年設立「灣子分社」
- 民國五十九年設立「前鎮分社」、「大昌分社」
- 民國七十八年設立「後勁分社」、「右昌分社」
- 民國八十二年設立「二聖分社」
- 民國八十四年設立「九如分社」，民國八十五年遷移並改名為「名誠分社」。

(二)服務項目：

- 收受各種存款(原營業執照所載收受支票存款、活期存款、定期存款及儲蓄存款等項目，改列收受各種存款)
- 辦理放款(原營業執照所載辦理短期、中期及長期放款項目，改列辦理放款)
- 辦理票據貼現
- 投資公債、短期票券、公司債券及金融債券
- 辦理國內匯兌
- 代理收付款項
- 辦理保管業務
- 辦理與營業執照上各款業務有關之代理服務業務
- 辦理買賣外幣現鈔及旅行支票業務

(三)組織架構

(圖 3-1)組織架構圖



年)

(四)組織現況

高雄第二信用合作社目前的理事主席是邱志敏先生，總經理是馬武雄先生，目前社員人數為 94,432，是所有信用合作社裡社員人數最多的，而職員人數為 382 人，從表 3-1 可以很清楚的看到，在今年 94 年 9 月合作社的股金九億四千萬，資產總額為二百八十億四千三百萬，淨值為十五億二千萬，稅前盈餘為三千九百萬，存款為二百六十三億三百萬，放款金額為一百六十億七千七百萬元，逾放款為十億三千三百萬，逾放比率高達 6.08%，和大部份的信用合作社相較之下，高出了許多，以整個逾放比率排行來看，為第三高的信用合作社(詳見附錄)，這是一個相當嚴重的警訊，該家信用合作社應重視此訊息，並設法降低逾放比率，因為逾放比率過高，容易導致財務危機，經營體質也相對較差，所以管理高層應該要多加注意及改善。

接著看到資產負債簡表(表 3-2)，資產總額當然要和負債跟淨值的總和相等，扣掉了淨值之後，負債總額為二百六十五億二千二百萬，負債裡面最大宗不外乎就是社員的存款，為二百六十三億三百萬，剩下就是其他負債，為二億一千九百萬。從損益表(表 3-3)可以看到，營業收入總額為六億九千七百萬，其中以利息收入六億二千萬為最大宗，營業支出包括了營業成本以及營業費用，營業費用為四億三千六百萬，營業成本裡以利息支出二億三千萬，在這裡可以看到一個有趣的現象，就是營業支出其實是超過營業收入一百萬左右，但是由於該社有營業外收益，因此稅前盈餘才會有三億九千萬。

(表 3-1) 資產品質評估分析統計表
民國 94 年 9 月底

單位：新台幣百萬元

股金	940	
資產	28,043	
淨值	1,520	
稅前盈餘	39	
存款	26,303	
放款	16,077	
催收款	918	
逾期放款	合計	1,033
	甲類	921
	乙類	112
放款(含催收款)	16,995	
逾放比率%	6.08	
備抵呆帳	41	

資料來源：行政院金融監督委員會網站

說明：稅前盈餘係指本年初至本月底的累計數

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊—
 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

(表 3-2)資產負債簡表

民國 94 年 9 月底

單位：新台幣百萬元

資產總額		28,043
現金		469
存放銀行同業		5,837
買入票證卷		2,586
透支、貼現	放款	16,077
長期投資		72
固定資產		1,291
其他資產		1,710
負債及淨值總額		28,043
銀行同業存款		—
存款及匯款		26,303
其他負債		219
淨值		1,520
	股金	940
	公積	541

資料來源：行政院金融監督委員會網站

(表 3-3)損益簡表

民國 94 年 1- 9 月

單位：新台幣百萬元

營業收入	總計		697
	利息收入		620
	其他營業收入		77
營業支出	總計		698
	營業成本	合計	263
		利息支出	230
		各項提存 (呆帳)	30
		其他	3
	營業費用		436
營業外利益		40	
稅前盈餘		39	

資料來源：行政院金融監督委員會網站

二、高雄第三信用合作社

(一)歷史背景

高雄市第三信用合作社的前身為「中州庄漁業者信用販賣購買組

合」，創立於民國 6 年(1917)，係由旗津半島中洲保正(村長)林允，發動庄民三〇八名而成立。中洲庄漁業者信用販賣購買組合，純係地方漁民互助組織，採兼營多項業務，旨在謀漁民福利之合作組織；除辦理信用業務外，並經營漁船、漁具出租予組合員，以及漁貨之銷售；民國八年元月二十日，理監事改選，同時修改章程，更名為「有限責任中洲漁業者信用販賣購買生產組合」；民國十五年四月廿九日，改組為「有限責任興業信用組合」；民國 36 年(1947)取得合作社登記證，正式改制為「保證責任高雄市第三信用合作社」(簡稱高雄三信)。目前已有 19 家分社，且傾力落實分社紮根工作，並積極推動新業務。

歷史回顧：

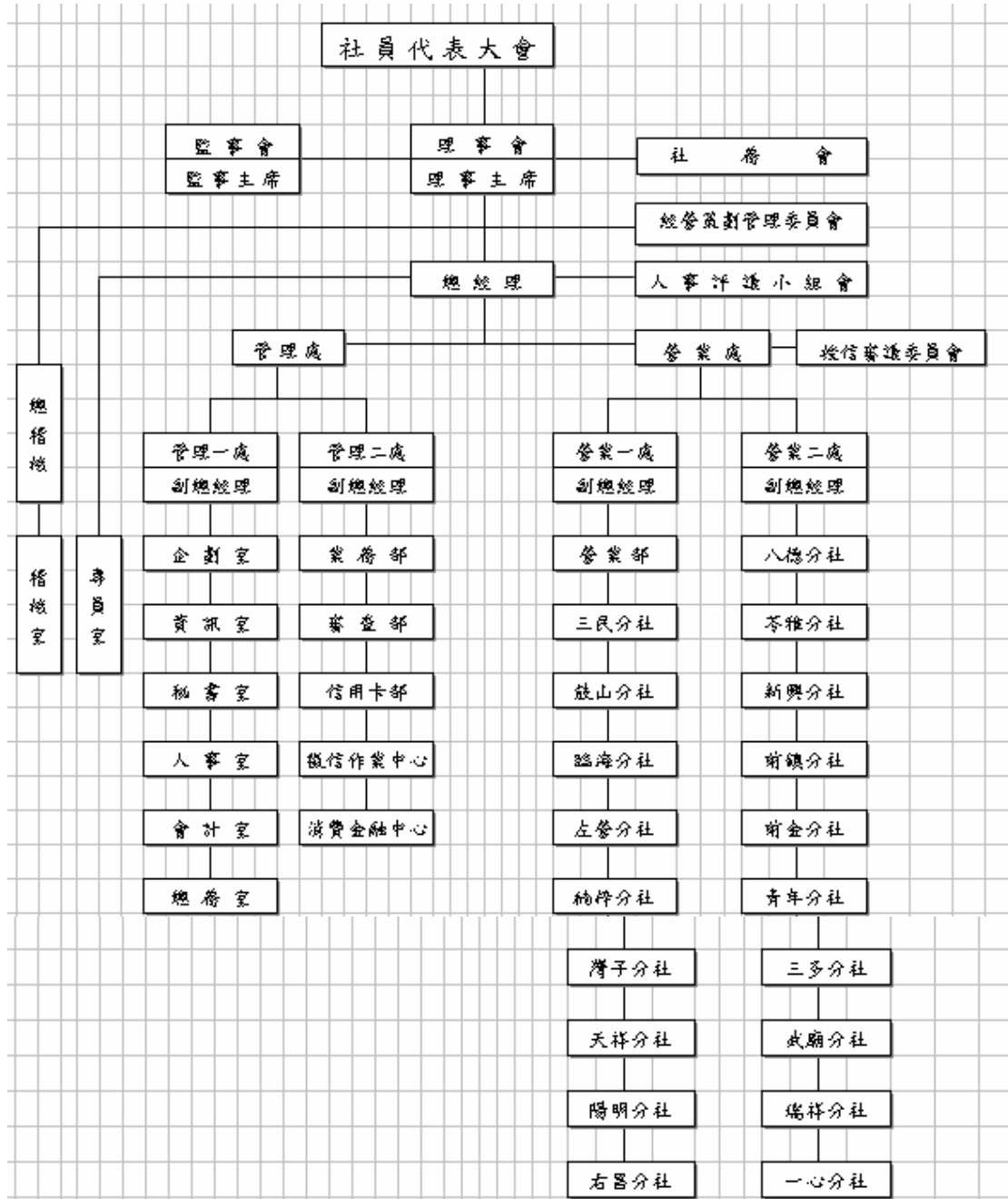
- 民國五十四年設立「前金分社」
- 民國五十五年設立「左營分社」
- 民國五十九年設立「青年分社」、「前鎮分社」、「鼓山分社」、「新興分社」、「苓雅分社」
- 民國六十一年設立「三多分社」
- 民國六十二年設立「灣子分社」
- 民國八十三年設立「陽明分社」、「天祥分社」
- 民國八十四年設立「武廟分社」
- 民國八十六年設立「右昌分社」、「瑞祥分社」
- 民國八十九年設立「一心分社」

(二)服務項目：

- 收受各種存款(原營業執照所載收受支票存款、活期存款、定期存款及儲蓄存款等項目，改列收受各種存款)
- 辦理放款(原營業執照所載辦理短期、中期及長期放款項目，改列辦理放款)
- 辦理票據貼現
- 投資公債、短期票券、公司債券及金融債券
- 辦理國內匯兌
- 代理收付款項
- 辦理保管業務
- 辦理與營業執照上各款業務有關之代理服務業務
- 辦理信用卡業務
- 辦理買賣外幣現鈔及旅行支票業務

(三)組織架構

(圖 3-2)組織架構圖



資料來源：高雄第三信用合作社

(四)組織現況：

高雄第三信用合作社目前的理事主席是林孟丹先生，總經理是曾智守先生，社員人數在 6 月底止為 71,732，目前仍有持續的增加當中，準社員有 67 人，職員人數有 407 人，從表 3-4 可以很清楚的看到，在今年 94 年 9 月合作社的股金為十二億二千九百萬，資產總額為四百三十三億四千一百萬，淨值為二十二億六千九百萬，稅前盈餘為一億五千一百萬，存款為四百零一億四百萬，放款金額為二百四十五億九百萬元，逾放款為六億七千四百萬，逾放比率 2.68%，和大部份的信用合作社相較之下，低於平均的 2.84%，所以該社的財務算是相當穩定。與同樣位於高雄的高雄第二信用合作社相比，從表可以很清楚的了解到，不論是股金、資產總值、稅前盈

餘、存款等都相對優秀，逾放比率也比高雄二信低了許多。總體而言，高雄第三信用合作社算是一個財務結構健全的信用合作社，該家信用合作社應繼續維持如此健全的體質，甚至更上一層樓。

接著從資產負債簡表(表 3-5)可看到，資產總額當然要和負債跟淨值的總和相等，扣掉了淨值之後，負債總額為四百三十三億四千一百萬，負債裡面最大宗不外乎就是社員的存款及匯款，為四百零一億四百萬，剩下就是其他負債，為七億一千八百萬。表 3-6 的損益表，高雄三信的營業收入為九億一千四百萬，以信用合作社營業收入的排行來看，第一名為台北縣淡水第一信用合作社，營業收入為十億五千萬，第二名為台北市第一信用合作社的九億六千九百萬，第三名則屬高雄第三信用合作社，因為可看出該社在營收方面，表現相當的良好，而在營業支出方面，高雄第三信用合作社的營業支出總計九億五千九百萬，營業成本有五億八千四百萬，當然另外三億七千五百萬為營業費用。

(表 3-4) 資產品質評估分析統計表

民國 94 年 9 月底

單位：新台幣百萬元

股金		1,229
資產		43,341
淨值		2,269
稅前盈餘		151
存款		40,104
放款		24,509
催收款		621
逾期放款	合計	674
	甲類	605
	乙類	69
放款(含催收款)		25,130
逾放比率%		2.68
備抵呆帳		179

資料來源：行政院金融監督委員會網站

說明：稅前盈餘係指本年初至本月底的累計數

(表 3-5) 資產負債簡表

民國 94 年 9 月底

單位：新台幣百萬元

資產總額		43,341
現金		596
存放銀行同業		11,036
買入票證卷		3,427
透支、貼現	放款	24,509
長期投資		38
固定資產		1,679
其他資產		2,056

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊—
 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

負債及淨值總額		43,341
銀行同業存款		250
存款及匯款		40,104
其他負債		718
淨值		2,269
	股金	1,229
	公積	889

資料來源：行政院金融監督委員會網站

(表 3-6)損益表

民國 94 年 1- 9 月

單位：新台幣百萬元

營業收入	總計		914
	利息收入		827
	其他營業收入		88
營業支出	總計		959
	營業成本	合計	584
		利息支出	340
		各項提存 (呆帳)	232
		其他	12
營業費用		375	
營業外利益			196
稅前盈餘			151

資料來源：行政院金融監督委員會網站

(四) 組織社徽介紹：



現社徽系象徵本社八十餘年來艱辛奮鬥的歷程，乃至未來版圖之展望；該徽為楊克念先生於民國五十九年設計，其涵義：

1. 社名「高雄市第三信用合作社」以三圓圈表示。
2. 合作社宗旨：三圓內切於同一點，此點即示「結合」、「平等」與「共同」；亦即三信在群眾的「結合」下，本著人人的「平等」與利益的「共同」原則而服務大眾。

3. 展望：圈線代表三信的「社員」、「力量」與「服務」；整個結構，我們的「社員」由寡而眾，我們的「力量」也由薄而厚，我們的「服務」更由點而面；每當我們增加一位「社員」，我們的「力量」與「服務」亦同時增強，圈子由小逐漸擴而大之，永無止境，乃我三信前途無可限量之象徵。

肆、SWOT 分析

一、優勢 (Strength)：

- (1) 信用合作社在社會公益方面，致力於締造地方大眾的福祉，如創建學校、捐贈各慈善機關等；信用合作社在社會公益方面投注了很多心血以及資金，回饋地方社會大眾，例如：創建學校、創建老人活動中心、捐贈各慈善機構、賑災…等。
- (2) 信用合作社將傳統的人工作業全面電腦化以提升其服務品質，使業務操做更為精準，更有效率；面對金融自由化的趨勢，為了配合社會需要，取得競爭優勢，將不斷更新自動化設備，開發自動化業務服務客戶，運用電腦科技改善與客戶的溝通方式、服務方式，讓客戶願意和信合社繼續往來。
- (3) 信用合作社重視多數者的利用與小額交易；貫徹小區域，密集經營的經營策略。

二、劣勢 (Weakness)：

- (1) 存放利率差縮小、存放比例偏低：銀行業過去依「利率管理條例」之規定，存放利率維持一定差距，故信合社只要注重存放業務量的利潤，但隨著市場利率自由化的逐步推展，競爭愈來愈激烈而導致存放款利率差縮小。
- (2) 信用合作社是區域性的金融機構，無論分社設立的數目或業務經營的範圍均有法令的限制：現行金融機構增設或裁撤國內分支機構管理辦法中第二條第一項第三款規定：「信用合作社增設分社不得超過 2 處，但信用合作社在直轄市者其分社總數不得超過 18 處，在省轄市者其分社總數不得超過 11 處，在縣轄市及鄉鎮者其分社總數不得超過 9 處」。
- (3) 信用合作社的形象遭到破壞：信用合作社的經營者大多是地方政商名流，常會被外界認為有公私不分、資金不明的情況，因此常被社會詬病。
- (4) 信用合作社的人事舞弊：信用合作社發生過多起弊案，如民國 84 年彰化第四信用合作社弊案，造成民眾對信用合作社的信心大減。

三、機會 (Opportunity)

- (1) 信用合作社積極開發新種的金融服務：信用合作社積極開發新種的金融服務，如自動櫃員提款機、銷售點服務、代理收付、無人銀行服務等。
- (2) 增加服務領域：信用合作社除了增加服務領域外，並且積極拓展手續費收入，加強個人理財服務，以提高信合社的獲利能力。
- (3) 信用合作社的服務態度好：信用合作社的服務態度比一般銀行來的好，因此可利用此優勢來招攬客戶。
- (4) 信用合作社提供客戶便捷、快速的金融資訊：信用合作社設立網站，提供客戶最迅速、便捷的金融資訊，並設立電子信箱，以供客戶諮詢，增加與顧客溝通的機會和效率。

四、威脅 (Threat)

- (1) 台灣許多中小型企業移往大陸發展：台灣許多的中小型企業漸漸移往大陸發展，導致未來信用合作社的資金來源將減少。
- (2) 優良客戶 (社員) 不易確保：在「基本放款利率制度」實施下，一般銀行對貸款客戶較易實施放款差別利率，故對優良貸款客戶能給予較優惠的利率。而信用合作社是合作組織，強調 (社員) 人人平等，為顧全平等互助的合作本質，比較難按信用平等以實施差別利率制度，所以社員容易被銀行爭取過去。
- (3) 新銀行開放設立：民國 78 年起，隨政府金融自由化政策的實施，新銀行相繼開放設立，在都會或城鄉廣設據點。這對信用合作社而言，無非是一種威脅。

(表 4-1)SWOT 分析表

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 信用合作社在社會公益方面，致力於締造地方大眾的福祉，如創建學校、捐贈各慈善機關等。 2. 信用合作社將傳統的人工作業全面電腦化以提升其服務品質，使業務操做更為精準，更有效率。 3. 信用合作社重視多數者的利用與小額交易；貫徹小區域，密集經營的經營策略。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 存放利差縮小、存放比例偏低。 2. 信用合作社是區域性的金融機構，無論分社設立的數目或業務經營的範圍均有法令的限制。 3. 信用合作社的形象破壞，其經營者大多是地方政商名流，因此常被社會詬病。 4. 信用合作社發生過多起弊案，如民國 84 年彰化第四信用合作社弊案。
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 信用合作社積極開發新種的金融服務，如自動櫃員機、銷售點服務、代理收付等。 2. 信用合作社除了增加服務領域外，並且給予收取手續費，以提高信合社的獲利能力。 3. 信用合作社的服務態度比一般銀行來的好，因此可利用此優勢招攬客戶。 4. 信用合作社提供客戶便捷、快速的金融資訊：信用合作社設立網站，提供客戶最迅速、便捷的金融資訊，並設立電子信箱，以供客戶諮詢，增加與顧客溝通的機會和效率。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣許多的中小型企業漸漸移往大陸發展，將使得未來信用合作社的資金來源減少。 2. 民國 78 年起，隨政府金融自由化政策的實施，新銀行相繼開放設立，在都會或城鄉廣設據點。這對信用合作社而言，無非是一種威脅。 3. 社員不容易確保。

資料來源：本報告整理

伍、研究設計

一、問卷設計說明：

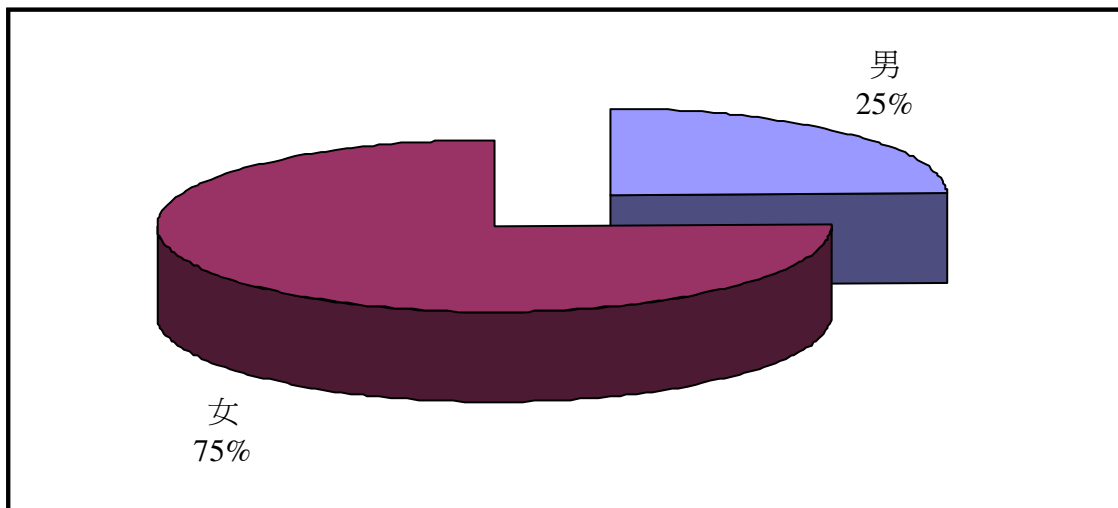
於 94 年 10 月 18 日前往高雄第二信用合作社—大昌分社、高雄第三信用合作社—三民分社、三多分社做訪談以及問卷調查，在高雄第二信用合作社回收樣本數 53 份、高雄第三信用合作社的樣本數 55 份，則此問卷主要是調查有關此合作社與社員間信任關係以及顧客對於這家信用合作社的滿意程度和服務品質是如何。高雄第二信用合作社因為業務太過於繁忙的關係，所以我們沒辦法去實地親自地做訪查，另外該社內部的主管認為我們的問題太深入，所以也無法回答我們所問的問題，認為因由層級更高的主管來回答，但因為時間有限，因此我們沒有對高雄第二信用合作社來做訪談，所以我們主要是以高雄第三信用合作社訪談的內容為主，而訪談的方向是著眼於探討信用合作社因應環境變遷之衝擊。

二、資料分析

(一) 高雄第二信用合作社

(1) 基本資料分析

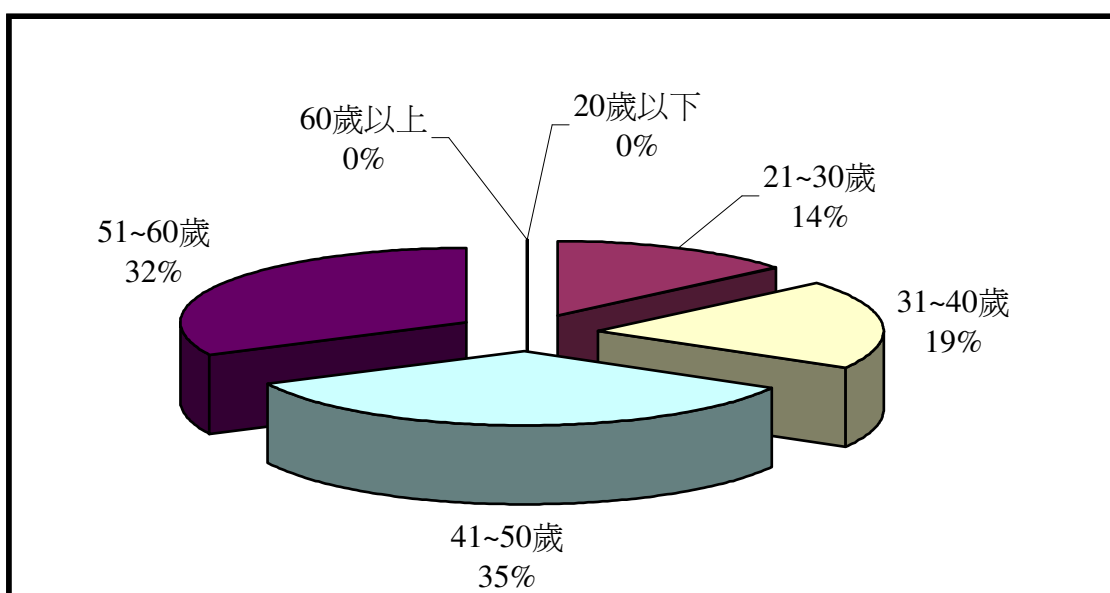
(圖 5-1) 受訪者性別



資料來源：本報告整理

在這次的 53 份問卷調查調查中，我們發現男生的比例只有 25%，女生的比例有 75%，女生的人數整整佔了四分之三的比例，我想可能有二種不同的原因，第一是女生通常會去找一些信賴程度較高的地方，或是利率高的地方存款，第二是女生比較熱心，會幫我們填寫問卷，或是其他種種因素，導致在我們的受訪者中，女生是佔大部份的。

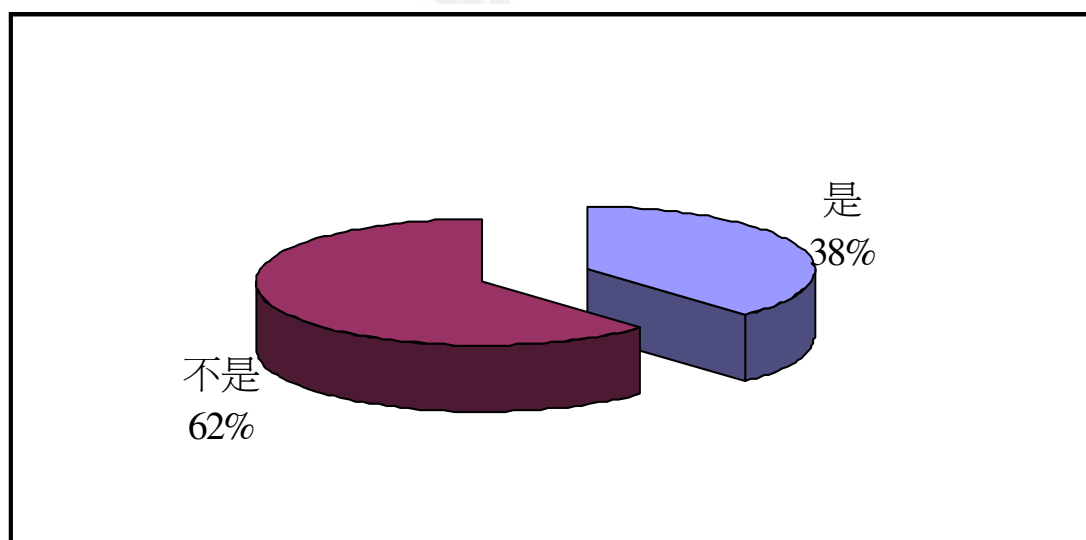
(圖 5-2)問卷受訪者年齡層



資料來源：本報告整理

問卷調查的顯示結果，發現大部份來高雄第二信用合作社者的年齡層以 41~50 歲的人為主，接著是以 51~60 歲的人佔了 32%，這顯示和高雄第二信用合作社來往的顧客年齡層偏高，這可能表示，高雄第二信用合作社的歷史相當悠久，在早期已經建立了不少的顧客群，而這些顧客也是一路陪伴信用合作社一起成長的人。

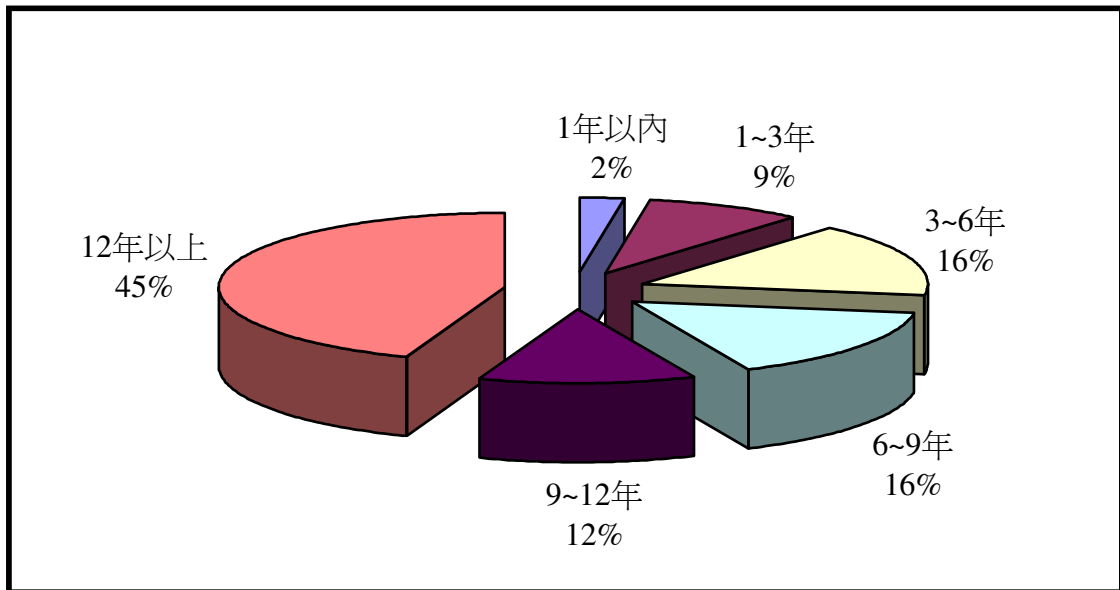
(圖 5-3)受訪者社員的比例



資料來源：本報告整理

在這次的問卷調查中，我們發現大部份來這裡的人並非全部都是信用合作社的社員，也有可能因為那附近幾乎都是住宅區，因此調查中發現非社員的部份就佔了 62%，相較之下社員的比例才 38% 而已。

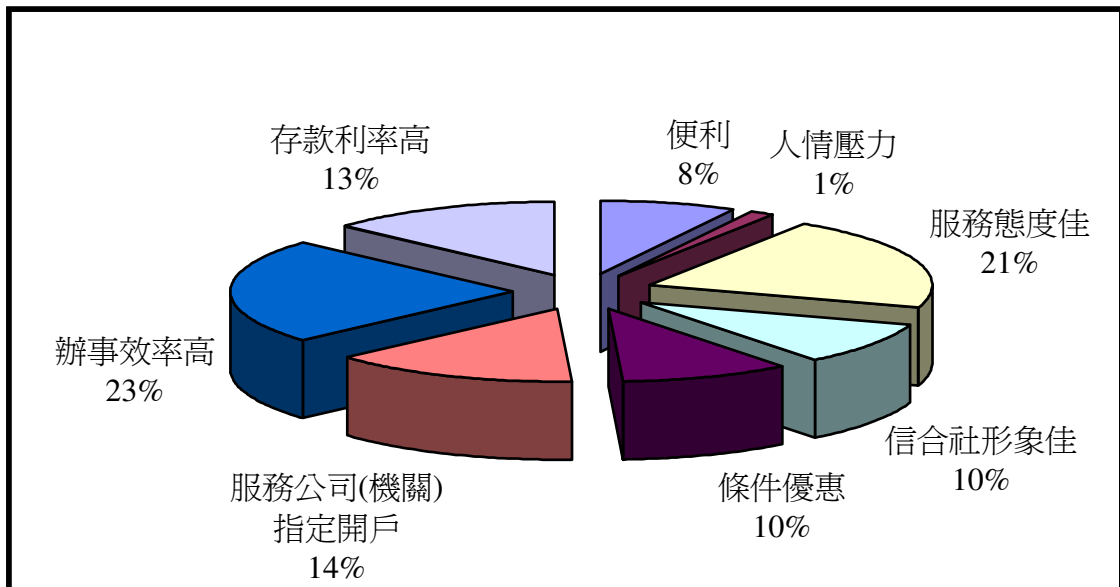
(圖 5-4)受訪者中社員與此社往來的時間



資料來源：本報告整理

統計顯示，在受訪者中是社員的人與該社往來的時間長達 12 年以上者幾乎達到半數了，而且我們看過這些人的問卷調查發現與此社往來時間越長者，大多數都不會因為一遭遇問題就馬上更換一家新的合作社，而且通常這些人的年齡往往都是 50 多歲以上的人，這很可能就是他們對於這家信用合作社滿意程度以及服務品質都很滿意。

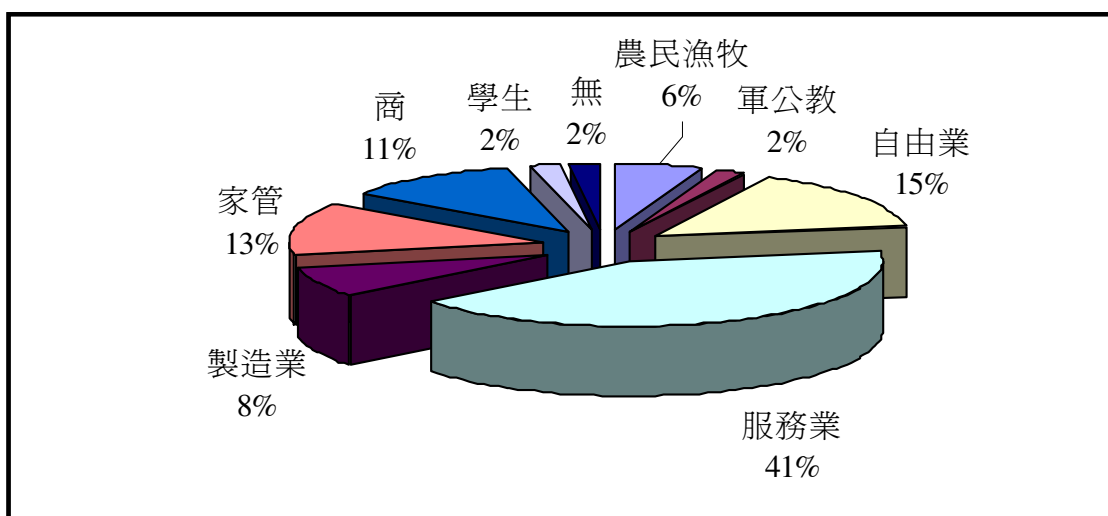
(圖 5-5)受訪者在此信用合作社開戶原因



資料來源：本報告整理

受訪者在此信用合作社開戶原因，以辦事效率高以及服務態度佳二者佔很大的比例，二者的比例加起來幾乎快超過 50%，意外的是便利這個原因居然沒有在前面幾名，大家果然還是都會挑信用高，而且服務態度好的合作社。

(圖 5-6)受訪者的職業

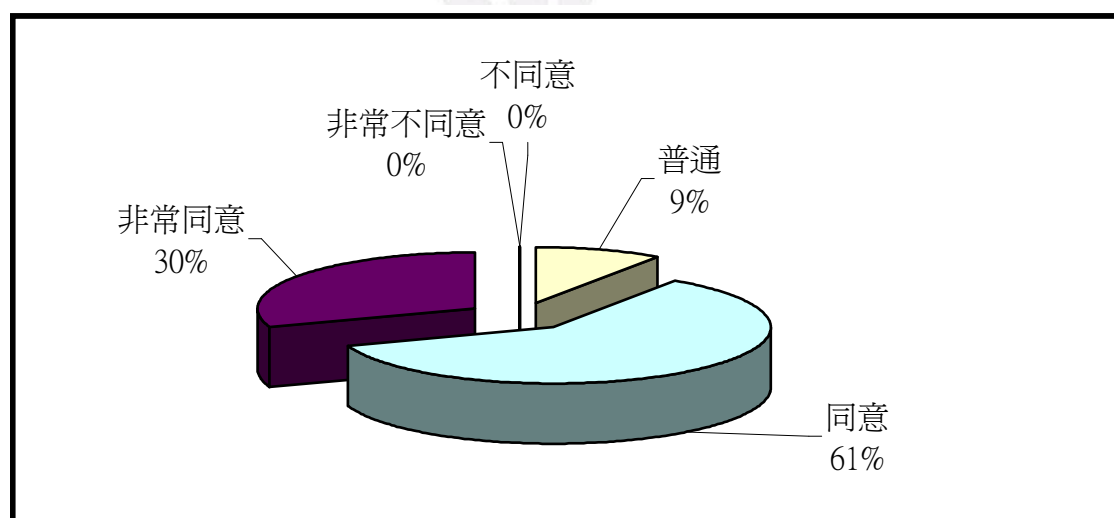


資料來源：本報告整理

在這些受訪者中，我們發現來這裡的人以服務業 41% 居多，通常他們來這裡是為了工作上業務的需要或是處理自己的事務，然而跟三信不同的是，這裡從商的比例遠遠小於三信的比例，很有可能是有關地理位置的關係。

(2) 信用合作社與顧客關係的信任和承諾

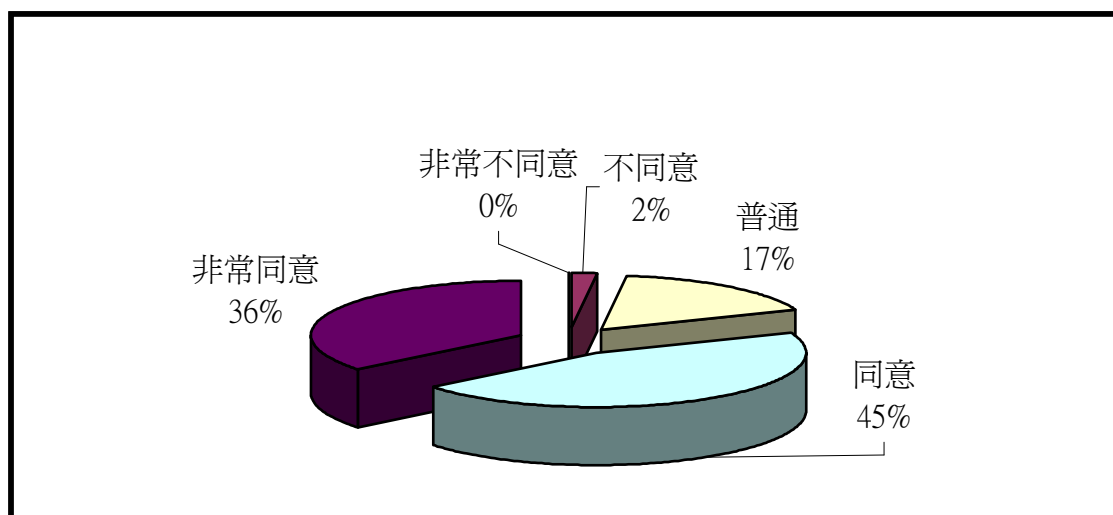
(圖 5-7)受訪者中認為該社的行員是值得信賴的



資料來源：本報告整理

從此調查中我們得知，有 61% 的顧客都很信任此信用合作社的行員，一間金融機構若能受到顧客的信賴，一定是在各方面的表現都相當的好，才會受到顧客的喜愛及信任，顧客與行員間建立深厚的信任感，如此才能使信用合作社長久經營。

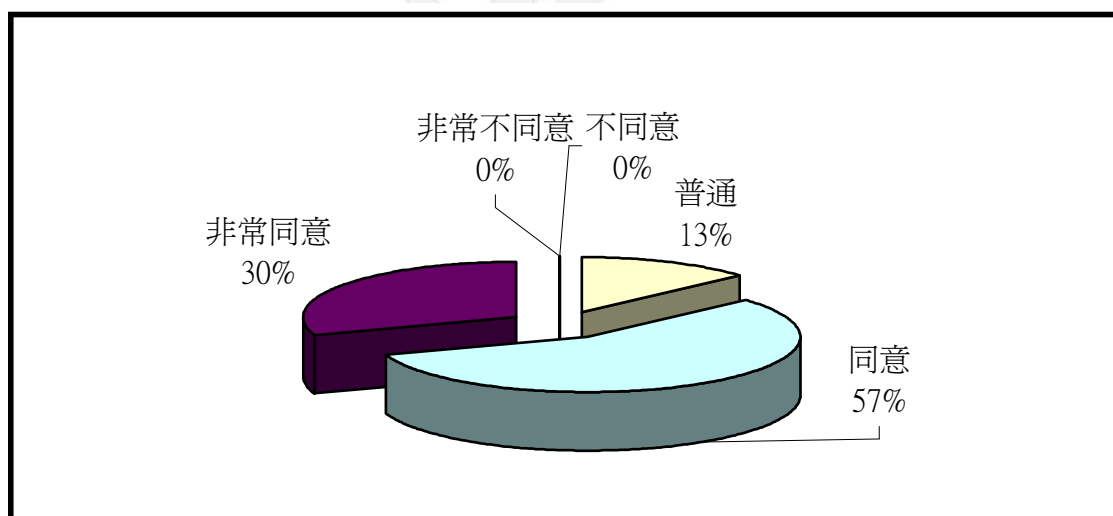
(圖 5-8)整體而言受訪者信任這個合作社的程度



資料來源：本報告整理

由統計顯示，與高雄第二信用合作社往來的顧客有 81% 都相當信任該合作社，這也說明了為何高雄第二信用合作社歷史悠久、一直良好持續經營的原因之一，也更顯示了合作社未來仍可適應這變遷的時代，為廣大的人民服務。

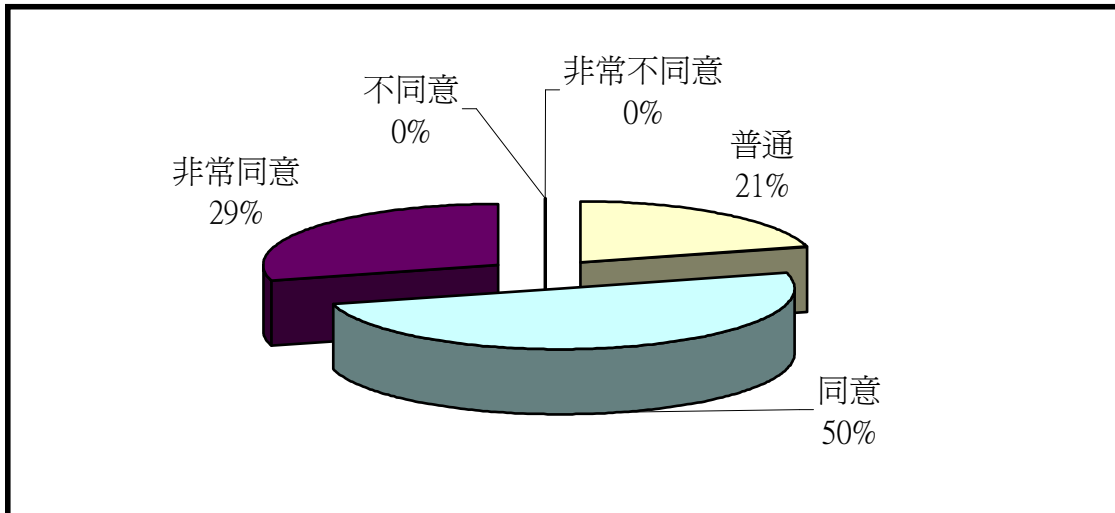
(圖 5-9)受訪者認為未來仍會與該社繼續維持長期關係



資料來源：本報告整理

從此圖的結果得知，有 87% 的受訪者認為未來仍會與該社繼續維持長期關係，這點對於一家信用合作社是相當重要的，信用合作社和顧客之間建立良好的互動關係，以至於顧客們信賴此信用合作社，也願意和合作社繼續維持長期的交易關係，這點是目前金融服務機構相當重視的一個部分。

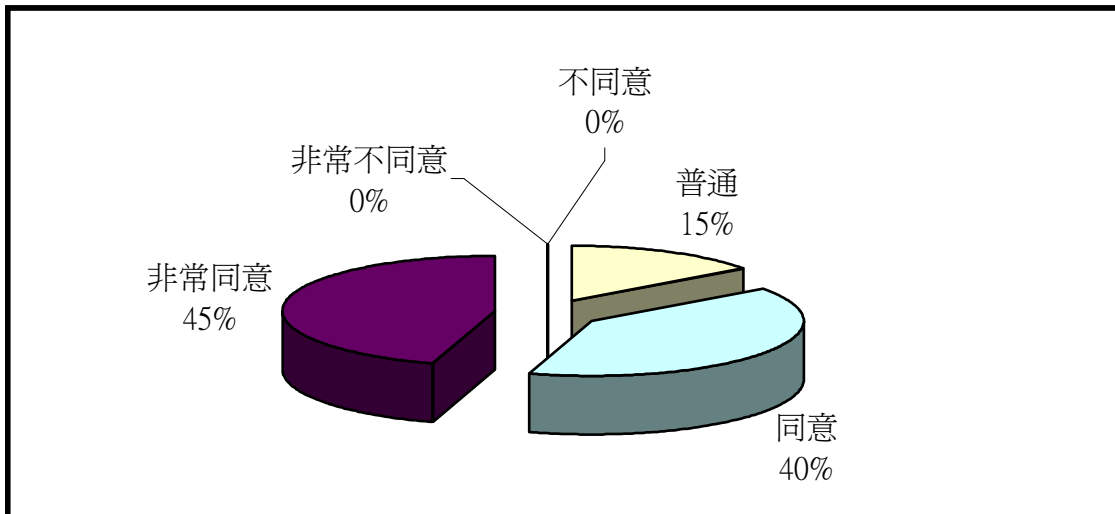
(圖 5-10)受訪者中認為該社會保護個人的資料與隱私



資料來源：本報告整理

由此統計顯示，有 79% 的受訪者都同意此信用合作社保護個人的資料與隱私，這點對於一家金融機構是相當重要的，因為現在有許多的不肖業者會將民眾的資料外洩出去，造成資料被盜用或信用遭破壞等等事宜，導致民眾的不便與困擾，因此金融機構若能層層把關，將民眾的資料嚴格保密，則民眾將會很放心的交給信用合作社來處理他們的業務。

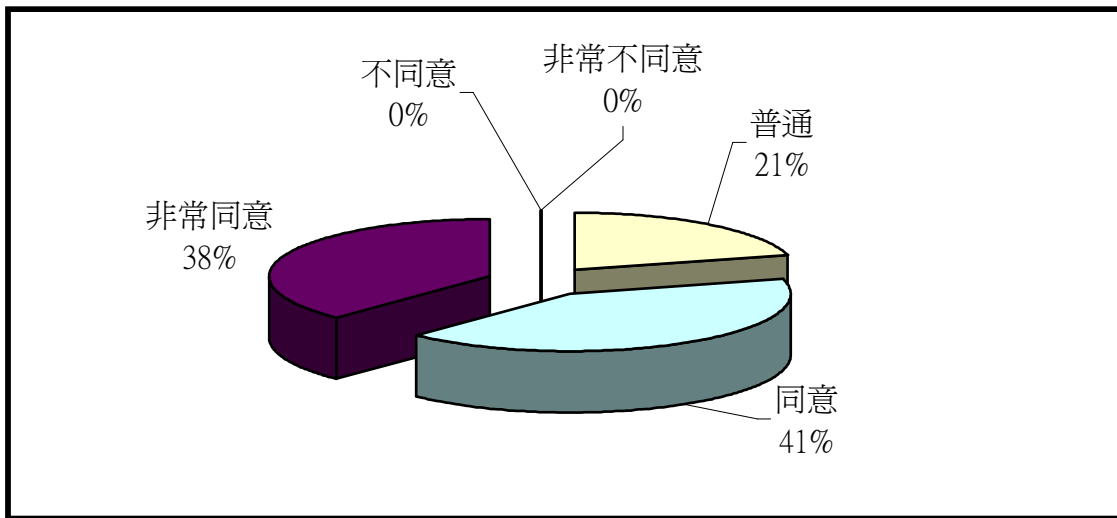
(圖 5-11)受訪者中是該社的忠實顧客



資料來源：本報告整理

以我們訪查的對象都以年長的顧客為主，所以有很多的顧客已經和合作社相處了很多年，大家對合作社有著很好的印象，也已經習慣合作社的做事方式、流程，所以和信用合作社有著長期的關係，因此有 85% 的受訪者都是該社的忠實顧客。

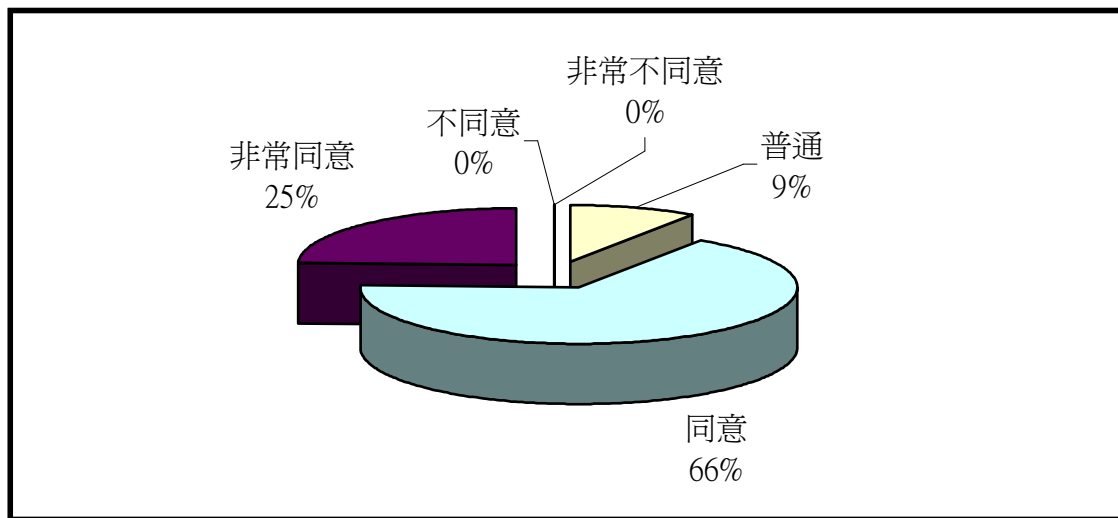
(圖 5-12)受訪者中會關心這家信用合作社長期的成功



資料來源：本報告整理

從此圖我們可以發現，幾乎有 80%的顧客關心此家合作社的發展，顧客和合作社相處那麼久的時間，很多的顧客會產生依賴、習慣，所以如果合作社因環境的變遷而消失，則會有很多的顧客會失去一個長期信賴的金融服務機構。

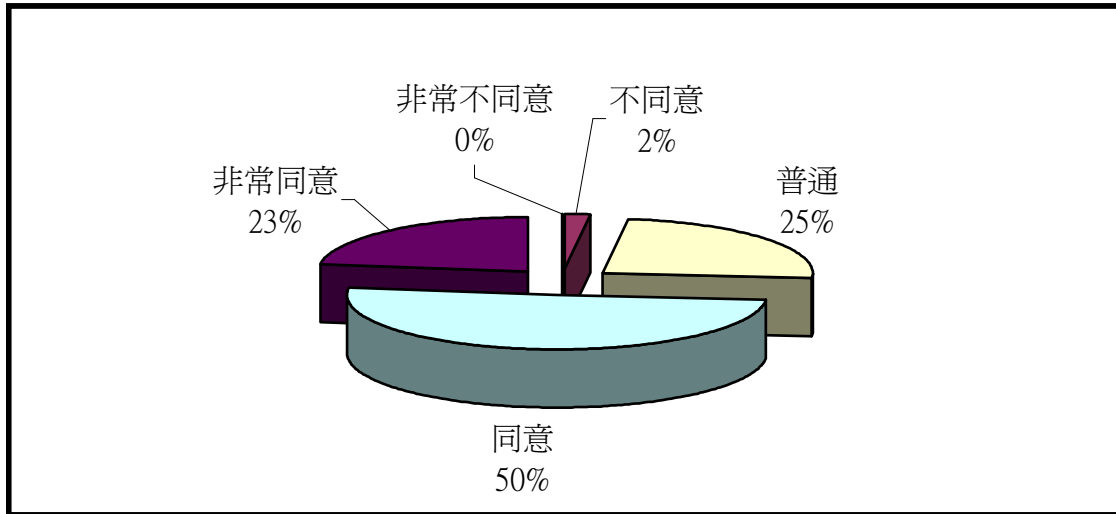
(圖 5-13)受訪者中認為以後還會持續與該社進行更多往來



資料來源：本報告整理

此圖我們發現，沒有一位顧客會因為現在金融機構紛紛成立，而放棄和信用合作社的關係，大家仍繼續和合作社往來，原因有二：第一點可能是長期和合作社往來，而形成依賴、信賴，第二點可能是顧客認為和銀行的種種條件比較後，仍覺得該合作社是最好的，因此有 91%的受訪者都認為以後還會持續與該社進行更多往來，因此在可預期的未來，高雄第二信用合作社仍是受訪者的最佳選擇。

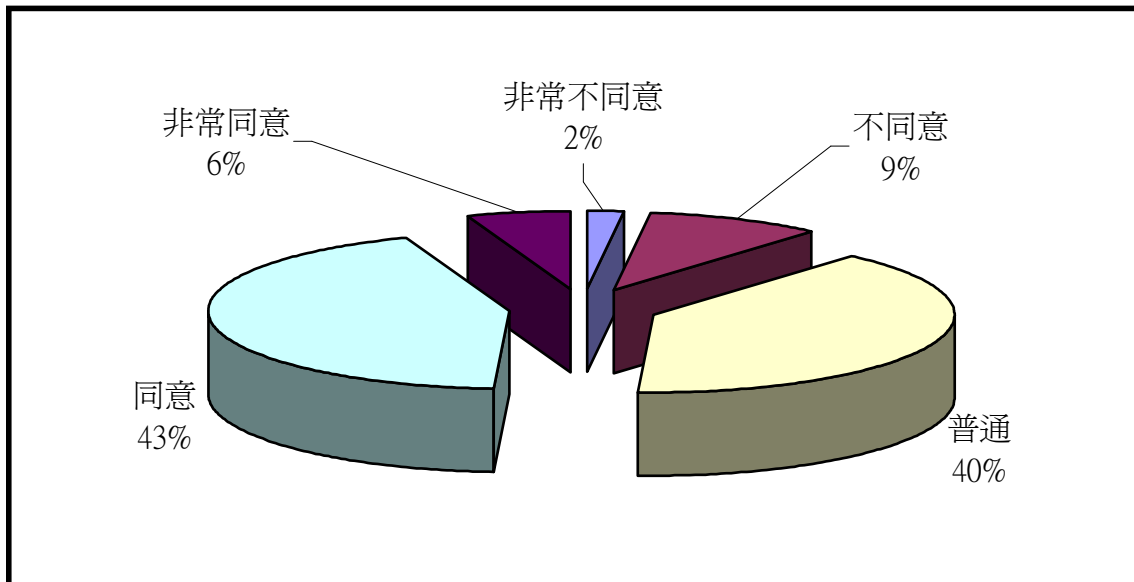
(圖 5-14)受訪者認為即使其他銀行或合信社利率條件較優，我仍會與該社進行往來



資料來源：本報告整理

表中，有 50%的顧客同意、25%的顧客普通、2%不同意，而我們可以從以上的資料來探討，為何有一半以上的顧客不會因利率的誘惑，而放棄與該社的來往，原因是因為和合作社已經培養成良好的默契，且已經習慣他們的做事方式，故不會因為這一點點的改變而放棄與該合作社往來。

(圖 5-15)受訪者若遭遇問題，會馬上換一家銀行或信合社

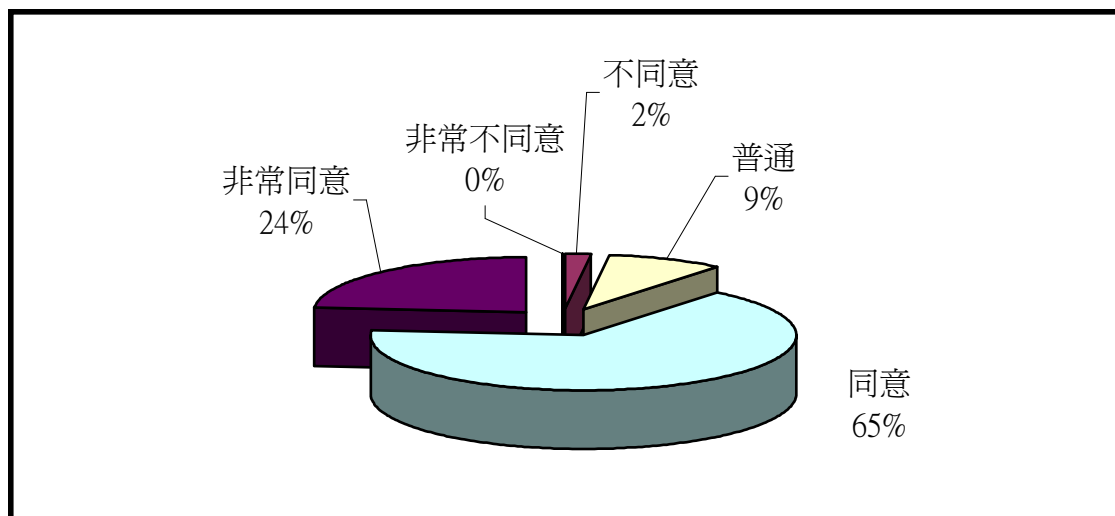


資料來源：本報告整理

從此圖我們可以了解，將近有一半的受訪者認為若遭遇問題，會馬上換一家銀行或信合社，因此一家金融機構的做事是否謹慎，關係到顧客對於此金融機構的信心和信任，即使和此社的往來有一段時間，但仍會害怕自己的利益受損，這也可以提醒許多金融機構要好好處理業務，小心謹慎，才能聚集更多的顧客。

(3) 顧客對信用合作社的服務品質與滿意程度

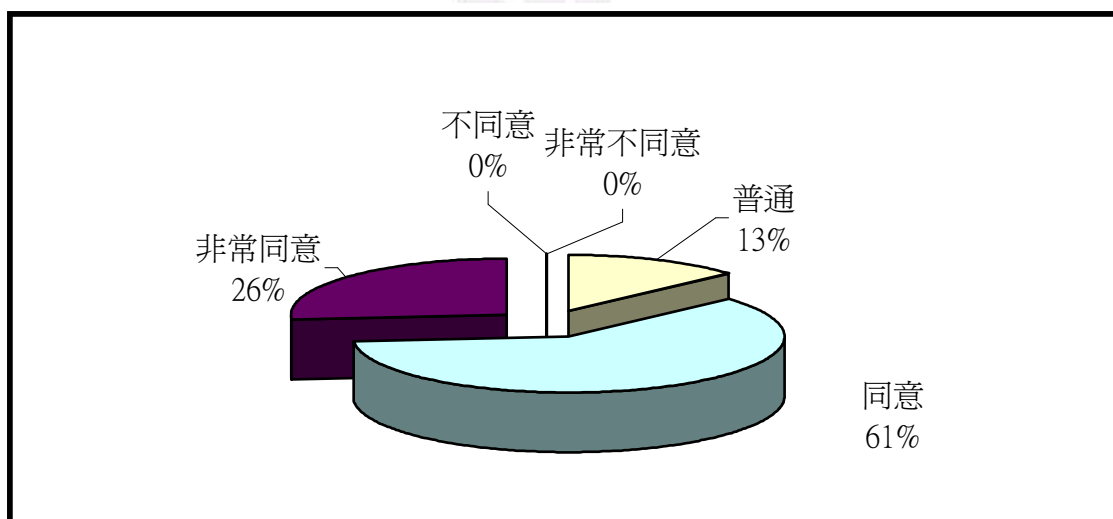
(圖 5-16)受訪者認為服務人員是否親切而且容易溝通



資料來源：本報告整理

合作社以親切為主的服務態度，受到許多顧客們的喜愛，在受訪者中有 89% 都認為該社的服務人員相當親切而且容易溝通，顧客都喜愛行員的熱情服務，因此也建立行員和顧客的感情，間接建立顧客和合作社的交易關係。

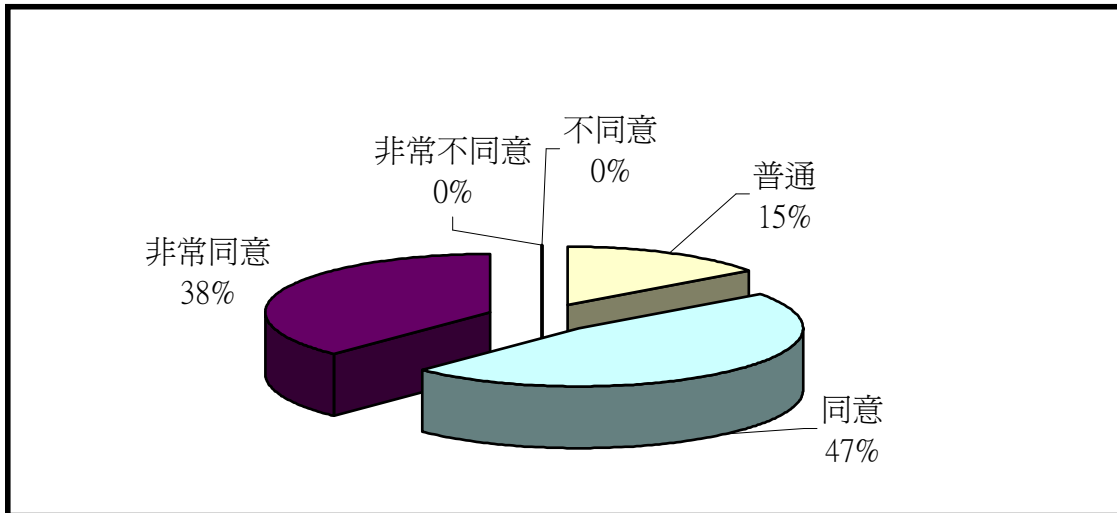
(圖 5-17)受訪者認為該社有良好的安全系統



資料來源：本報告整理

第二信用合作社的顧客都沒有對該社的安全系統質疑過，由此報告可得知，同意的人數佔 61%、非常同意的人佔 26%，而且社員的人數日漸增加，可見顧客們都對合作社的安全系統相當滿意，也樂於和信用合作社交易。

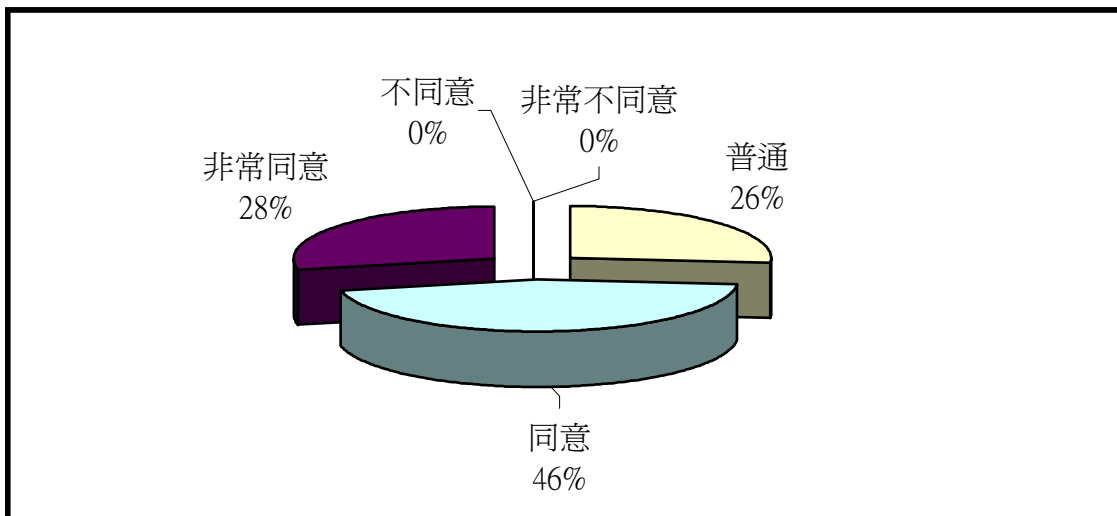
(圖 5-18)受訪者認為服務人員有耐心、禮貌並能及時提供服務



資料來源：本報告整理

受訪者大多數的人都認為該社服務人員有耐心、禮貌並能及時提供服務，以致於第二信用合作社能一直存活下來的主因，信用合作社的好口碑，有一部分都歸功於行員的親切、有耐心、有禮貌，所以顧客能不受現在許多金融機構的誘惑，仍與合作社長期關係。

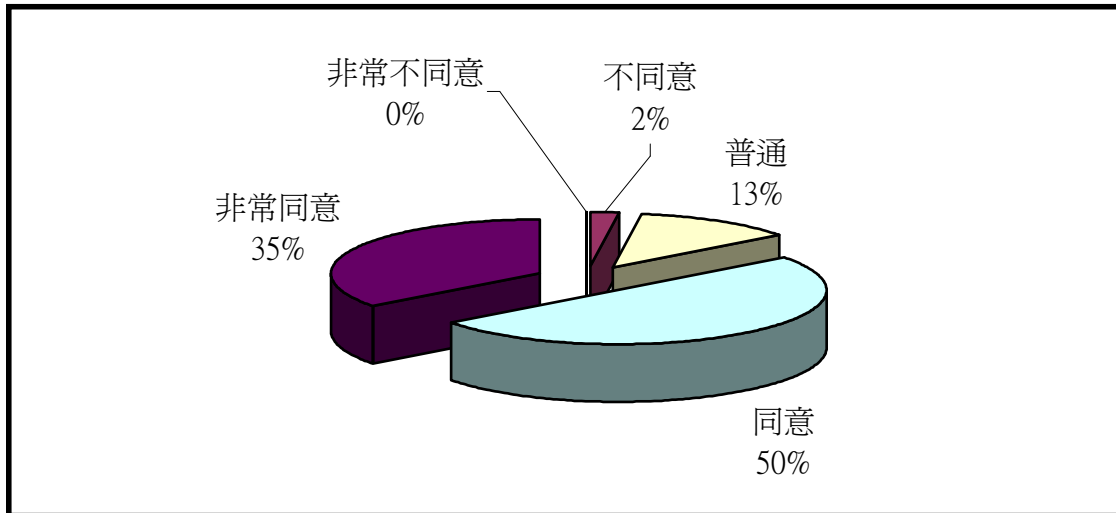
(圖 5-19)受訪者認為該社提供多樣的金融理財資訊



資料來源：本報告整理

此圖，有 25%的顧客非常同意、46%同意；信用合作社的主旨是服務社員，故行員應當提供更多樣化的理財資訊給社員，讓社員可以得到更多更完善的服務。

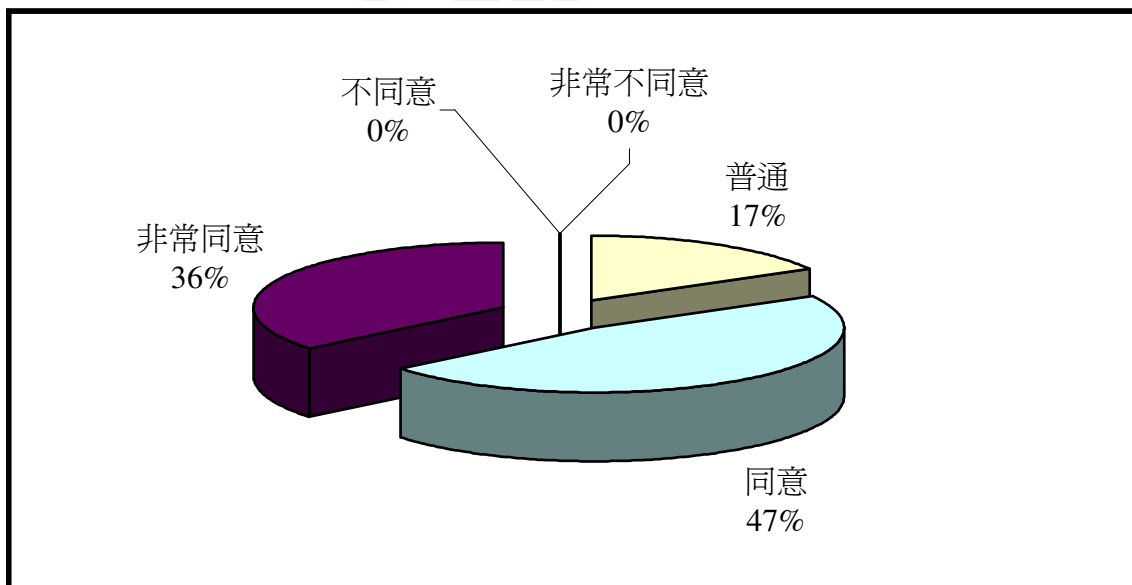
(圖 5-20)受訪者認為該社有一個乾淨整潔的設施場所



資料來源：本報告整理

此次到高雄第二信用合作社訪查時發現，該社是一個相當明亮的公共場所，而且看起來很乾淨很有規律的樣子，因此受訪者也都普遍認為該社能提供一個乾淨整潔的設施場所，顧客們都是喜歡在乾淨的場所中交易，也是吸引顧客前往的原因，若一家信用合作社在這方面沒有做的很好，相信在顧客心中一定會大打折扣。

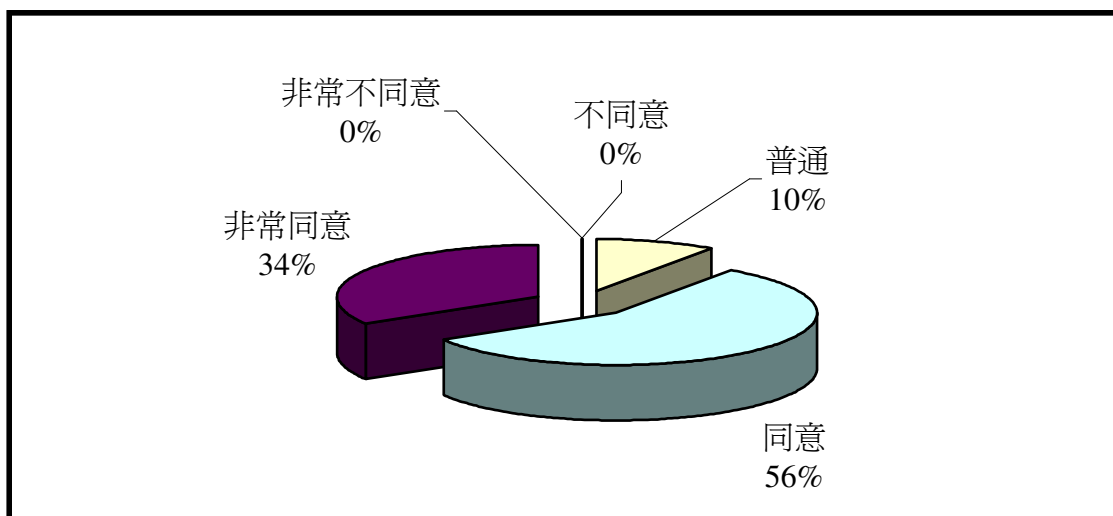
(圖 5-21)受訪者認為與其他銀行或信用合作社比較起來，對此社表現比較滿意



資料來源：本報告整理

此圖中，有 83% 的數據都是同意的，這顯示有可能行員提供給社員的服務較好，以及利率優惠比其他的合作社來的高，或者是此信用合作社常舉辦一些活動來回饋社員，並提供一系列的福利措施，以致於大部分的受訪者對此社的表現都感到相當滿意。

(圖 5-22) 整體而言，受訪者對這家信用合作社表現感到滿意程度



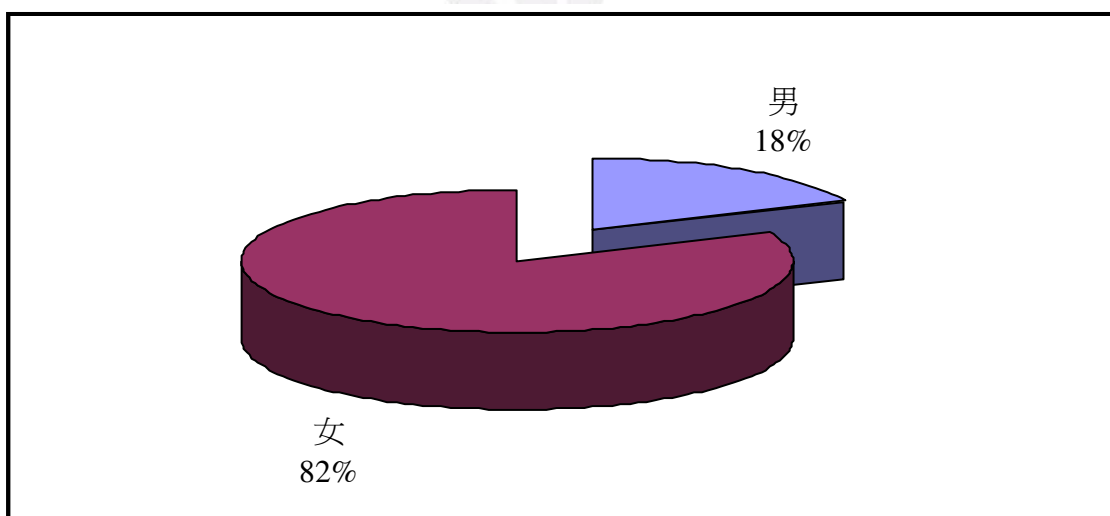
資料來源：本報告整理

在基本資料分析中，高雄第二信用合作社的辦事效率跟服務態度佳佔著很高的比例，以及顧客對該社的信任度都頗高，因此受訪者中有 90%對這家信用合作社表現感到滿意，這對該社也是一種正面的肯定。

(二) 高雄第三信用合作社

(1) 基本資料分析

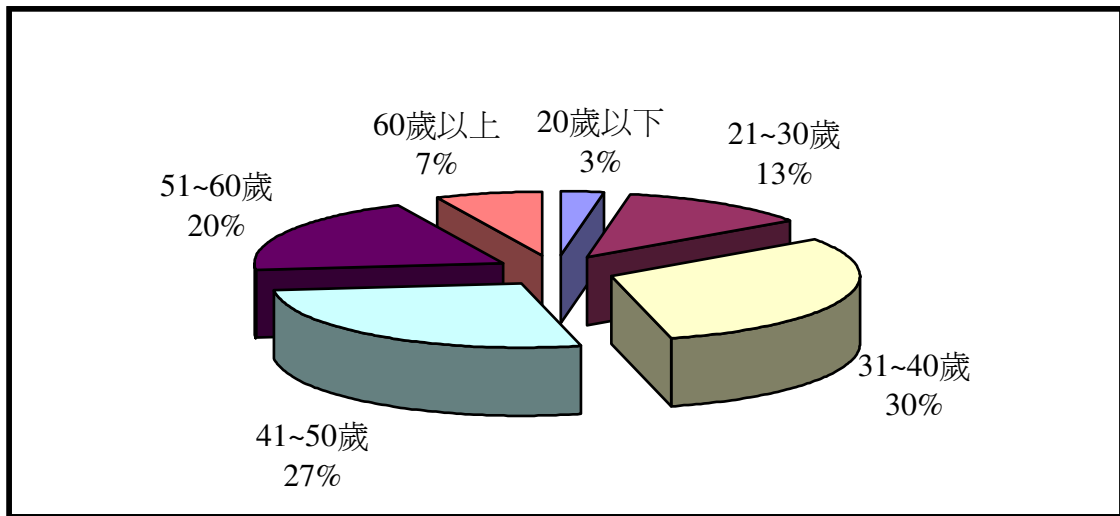
(圖 5-23) 受訪者性別



資料來源：本報告整理

在此份訪談的顧客中依然還是以女性居多，佔了 82%，男性的比例只有 18%，這結果顯示，很有可能女性的顧客比較信賴於在當地土生土長的信用合作社，對該社有著較濃厚的一份感情。

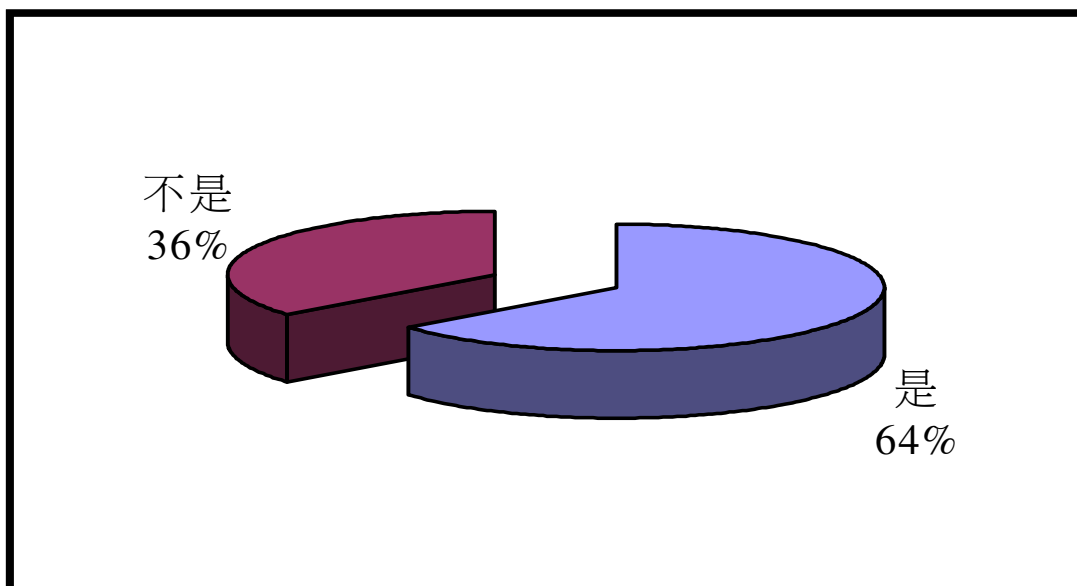
(圖 5-24)受訪者的年齡層



資料來源：本報告整理

在這裡的年齡層比較分佈比較均勻，從 31~40 歲、41~50 歲的人居多，二者共佔了 57%，和高雄第二信用合作社相比，年齡層有稍微年輕化一點，但還是都以年紀較長者居多，因此該社可以考慮多舉辦更多活動來吸引更多的年輕族群認識信用合作社。

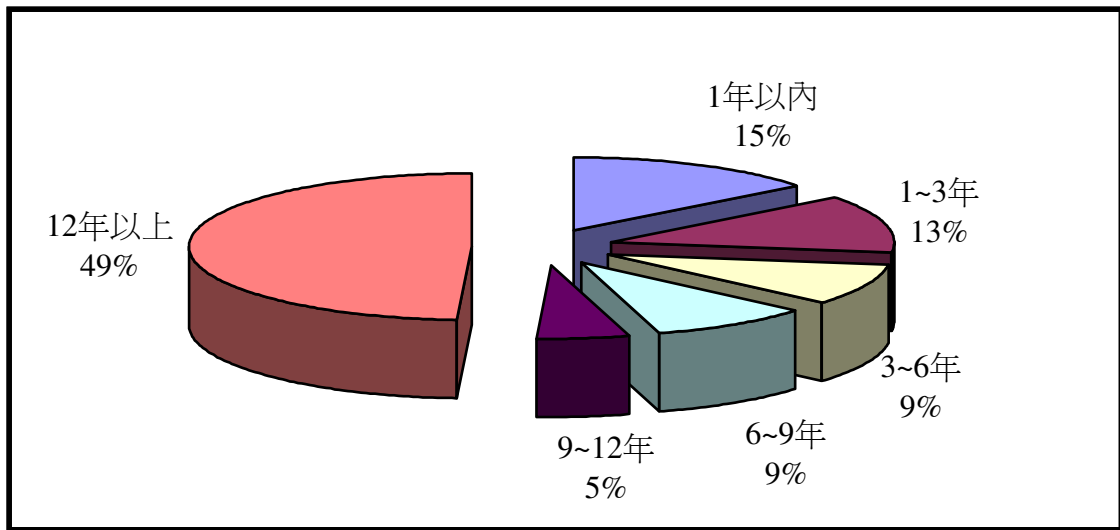
(圖 5-25)受訪者中社員的比例



資料來源：本報告整理

由此圖可看出，在高雄第三信用合作社的受訪者中是社員的比例則跟高雄第二信用合作社的結果是相反的，幾乎會來到三信這裡地區的社員的比例則佔 64%，而非社員的比例有 36%。

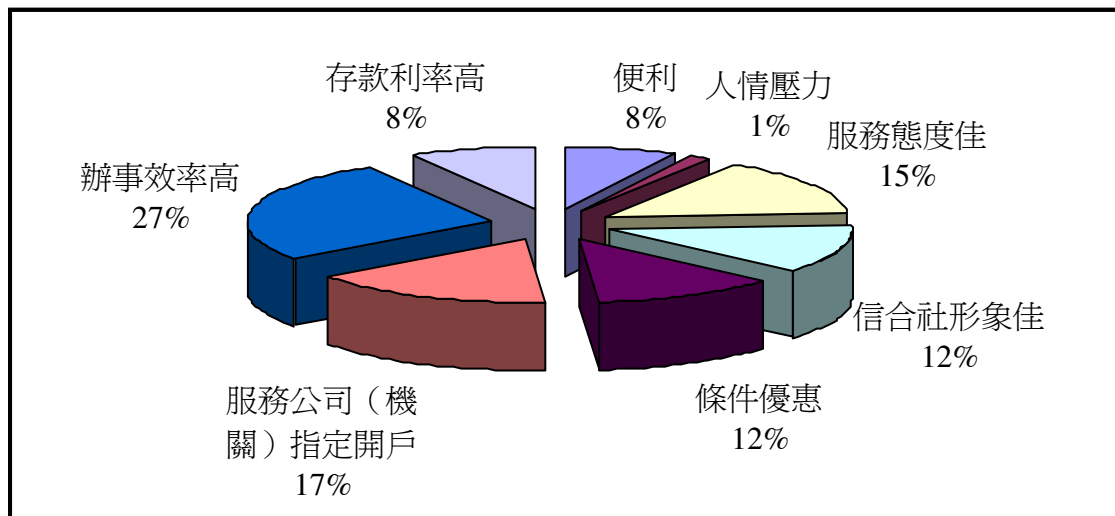
(圖 5-26)受訪者中社員與此社來往的時間



資料來源：本報告整理

相較之下，結果高雄第二信用合作社是一樣的，12年以上的人數佔了快一半以上了，然而意外的是與此社往來在一年以內的社員相較之下變多了，這樣有可能表示目前有很多人慢慢的加入了信用合作社，使信用合作社在未來多了一些生存的空間。

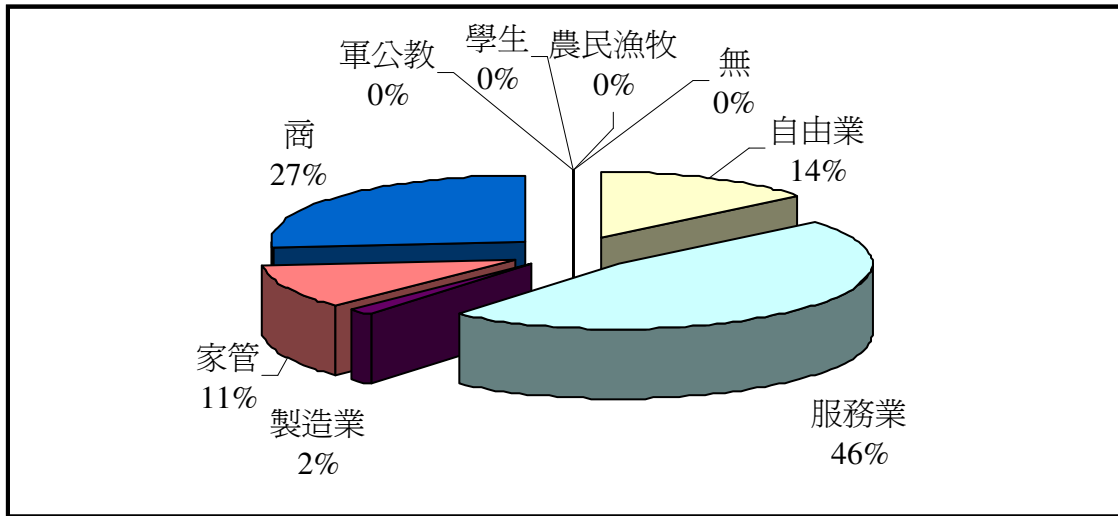
(圖 5-27)受訪者在此信用合作社開戶的原因



資料來源：本報告整理

在高雄第三信用合作社的受訪者中發現，受訪者大多認為該社辦事效率高而成為在該社開戶的主因，很有可能是行員具備足夠的專業能力及積極的工作態度，使得該社的辦事效率極佳，在該社開戶的第二高原因是服務公司(機關)指定的因素，或許是因為高雄第三信用合作社附近都是比較大型的公司，所以服務公司通常都會指定高雄第三信用合作社為往來的金融機構，另外因為行員的服務態度好及條件優惠等等的因素，讓許多顧客願意來該社開戶。

(圖 5-28)受訪者的職業

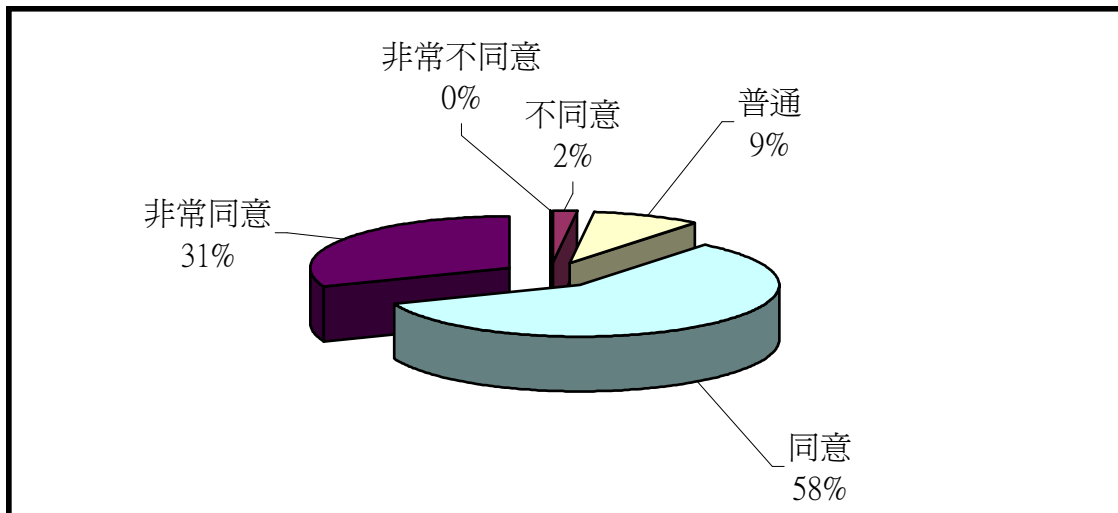


資料來源：本報告整理

在此份調查中，我們發現依然還是以服務業為最高的比例，但不同的是，從事商業的商人的比例也超過了自由業，在三民分行那附近我們看到的都比較是大型的公司在那裡居多，而且商店也很多，所以這可能就是去高雄第三信用合作社那裡的人通常都是以服務業以及從商的人為主吧！

(2) 信用合作社與顧客關係的信任和承諾

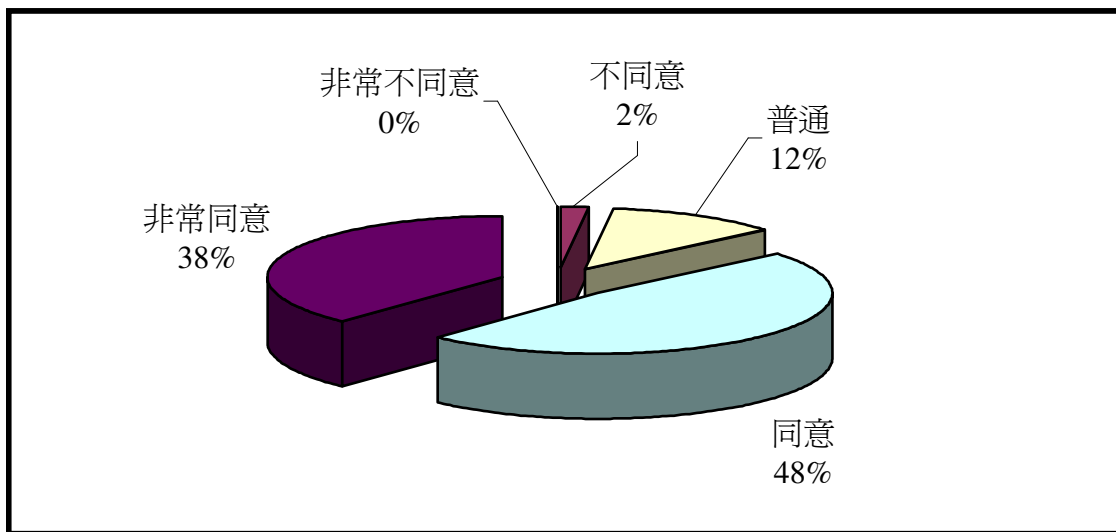
(圖 5-29)受訪者認為該社的行員是值得信賴的



資料來源：本報告整理

從此調查中我們得知，多數的顧客都很信任此信用合作社，和高雄第二信用合作社的比例差不多，但是有 2% 的顧客不同意，可能是因為兩種原因；1. 彰化四信弊案，讓這 2% 的顧客對信用合作社不信任，2. 它位在高雄市中心，許多金融機構崛起，忙碌的顧客會選擇對自己比較方便的銀行做交易。

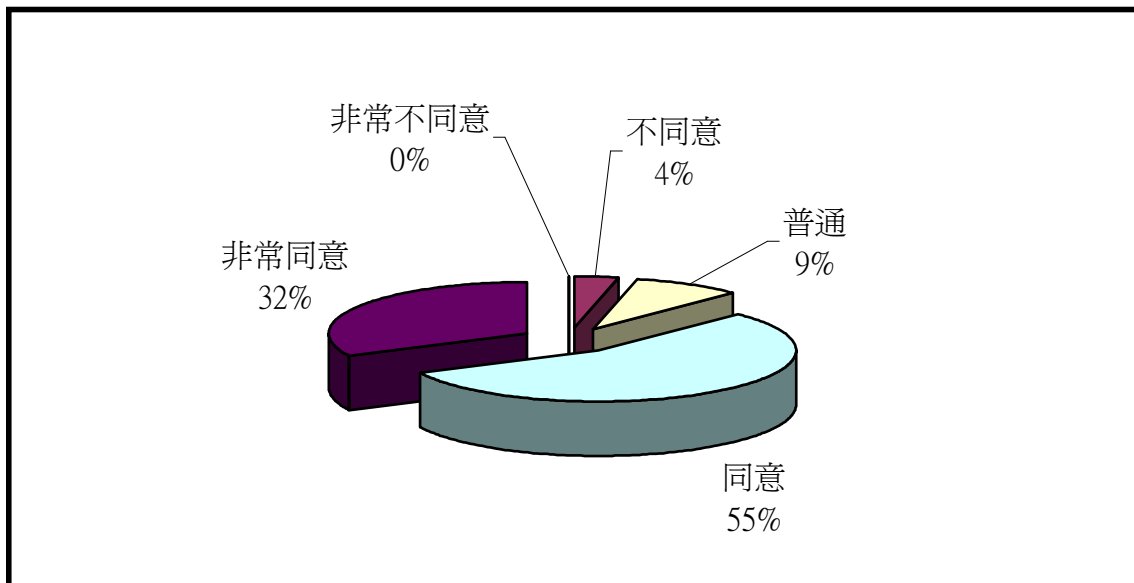
(圖 5-30)整體而言受訪者信任這個合作社



資料來源：本報告整理

在同意以及非常同意間二者相加起來佔了 86%，顯示出此合作社在地區上受到顧客們的喜愛與支持，不管在設施上或行員認真的態度上，都為合作社加分不少，也因此為合作社未來的前途鋪路。

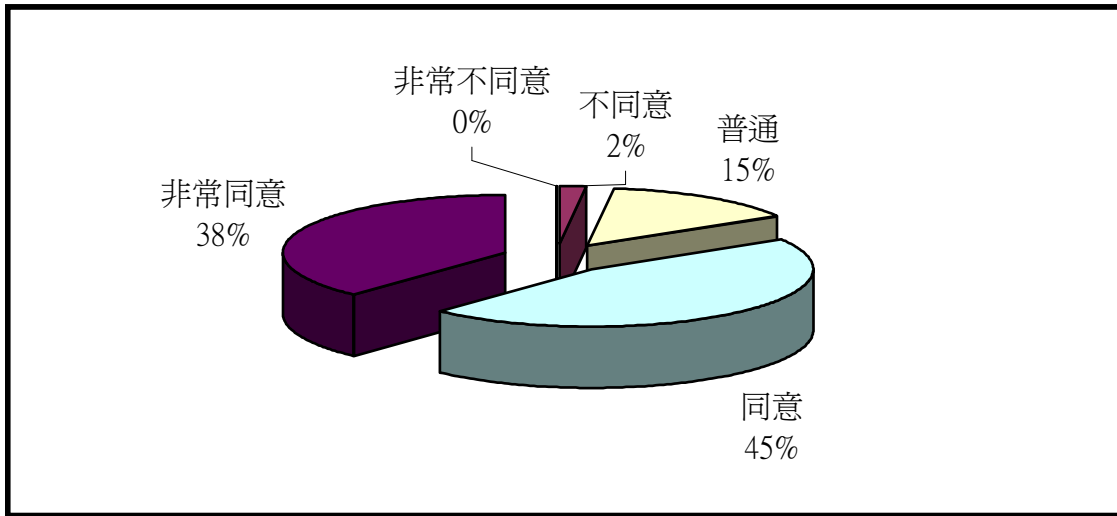
(圖 5-31)未來仍會與該社繼續維持長期關係



資料來源：本報告整理

雖然現在有許多金融機構的崛起，合作社仍有它存在的價值，很多偏遠的鄉鎮還是很依賴信用合作社，除了便利之外，還有服務的態度…等都讓顧客們對於信用合作社抱持著信任及依賴。從此圖我們就可以知道受訪者未來仍會與該社繼續維持長期關係佔了 87%，但有 4%的受訪者並不願意與與該社繼續維持長期關係。

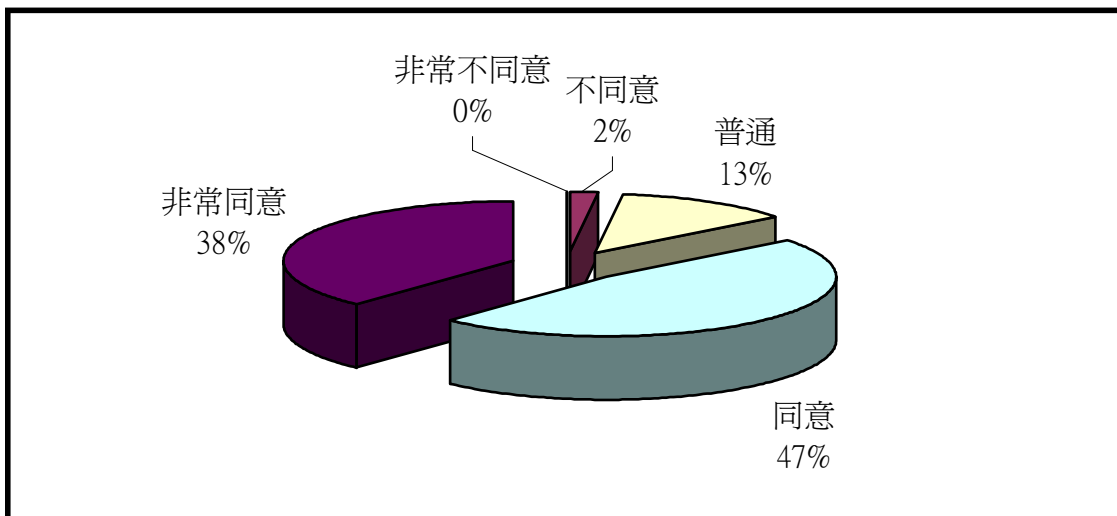
(圖 5-32)受訪者認為該社會保護個人的資料與隱私



資料來源：本報告整理

此圖中，贊成該合作社保護個人隱私和資料的顧客幾乎佔了83%，可見該信用合作社在此地區受到很多顧客的青睞，未來，合作社仍有發展的潛力。

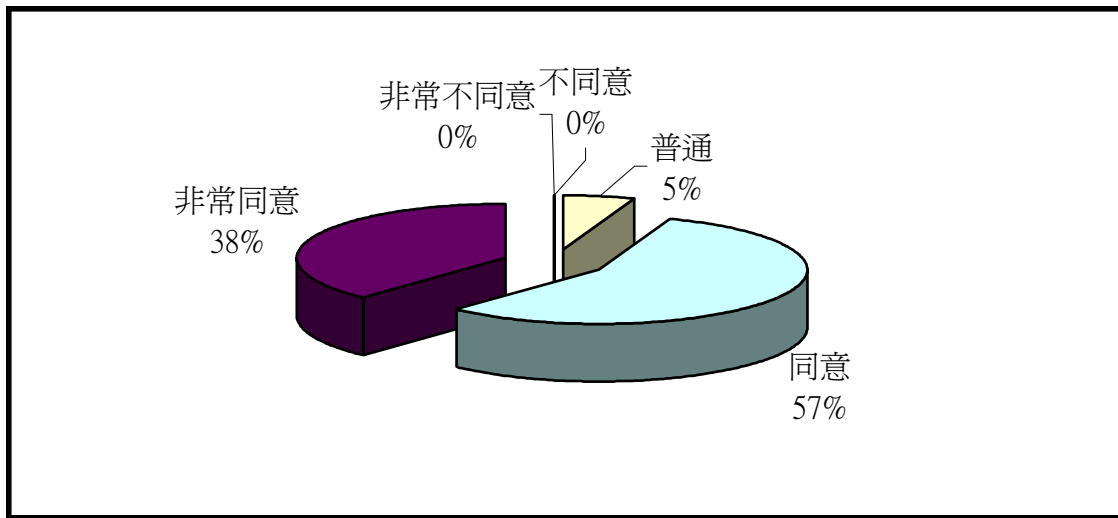
(圖 5-33)受訪者是該社的忠實顧客



資料來源：本報告整理

從圖中我們可以得知，除了2%的顧客不是勾選同意，其他的顧客都是信用合作社的忠實顧客，而至於那2%的顧客會勾選不同意，原因可能是因為才剛入社沒多久，還未與該信用合作社有密切的往來，但仍有85%的受訪者都是該社的忠實顧客。

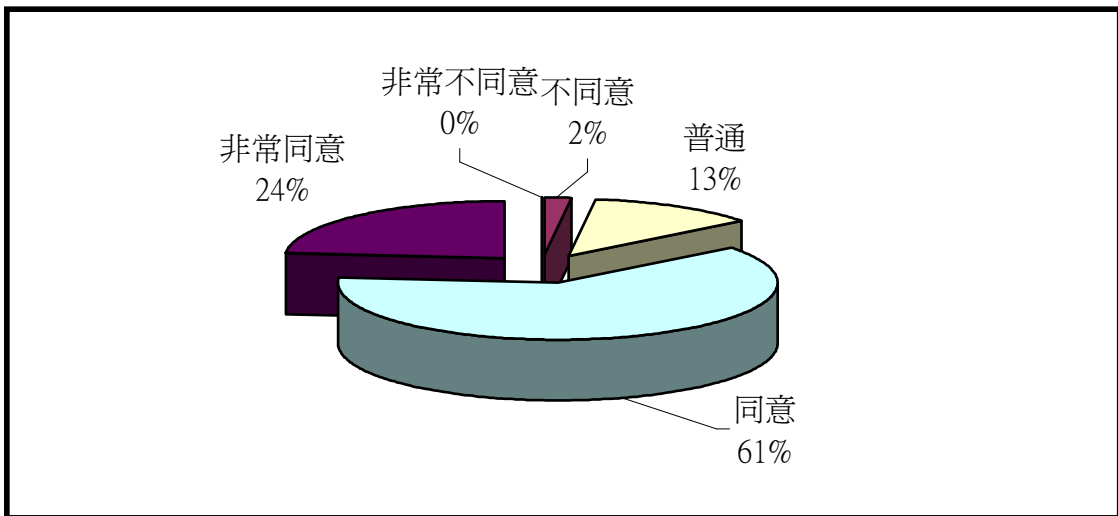
(圖 5-34)受訪者會關心這家信用合作社長期的成功



資料來源：本報告整理

此圖中，我們可以觀察到一個現象；不管是高雄第二信用合作社或高雄第三信用合作社的受訪者，面對此問題的答案都沒有人勾選不同意，可見每一位受訪者都非常信賴信用合作社，並且關心著他們未來的去向。

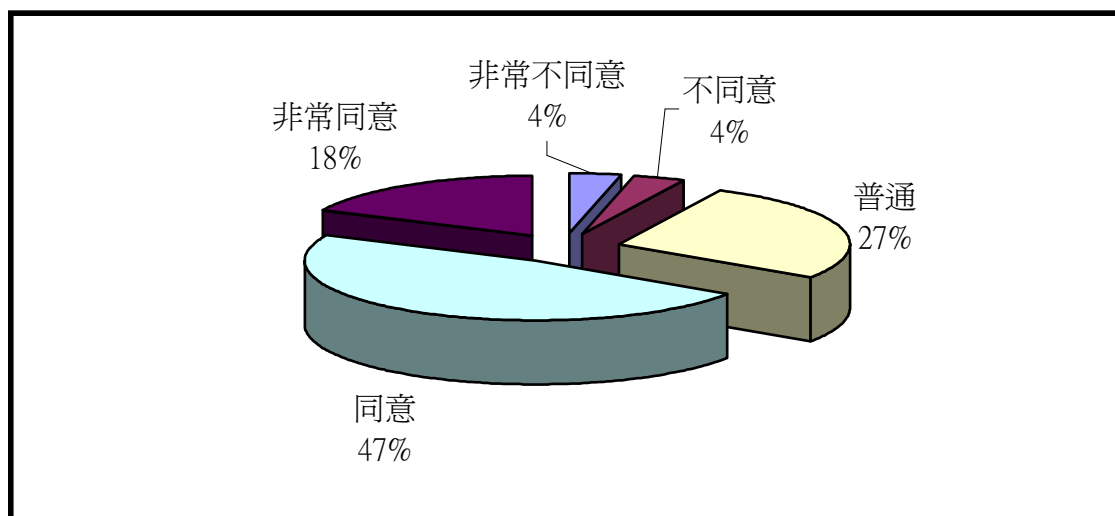
(圖 5-35)受訪者以後還會持續與該社進行更多往來



資料來源：本報告整理

在圖中我們發現，有 2% 的顧客勾選不同意，原因可能有許多如下，很有可能例如受到許多金融機構的利率誘惑，或是該社給受訪者留下不好的印象等等，所以該作社必須因應時代的潮流，改善最好的經營制度來服務顧客，但還是有 85% 的受訪者未來還會持續與該社進行更多的往來。

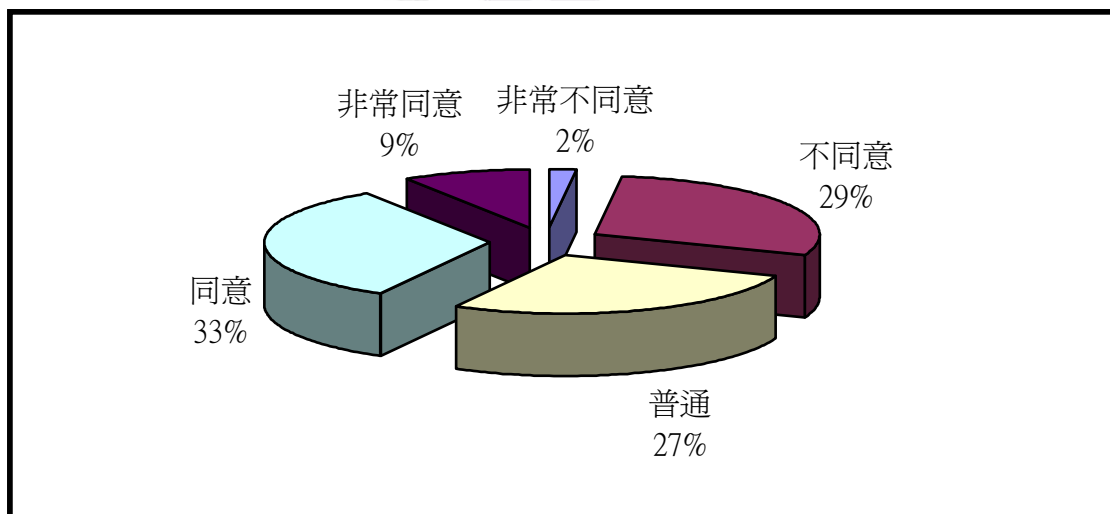
(圖 5-36)受訪者認為即使其他銀行或合信社利率條件較優仍會與該社進行往來



資料來源：本報告整理

從此圖我們發現，此問題的答案大家的意見都相當不一致，甚至有出現非常不同意這一個選項出來，可見在現在的時代潮流中，社會大眾仍以利益為第一優先，故合作社應該要適時的改變制度，來滿足顧客的需求。

(圖 5-37)受訪者若遭遇問題會馬上換一家銀行或信合社

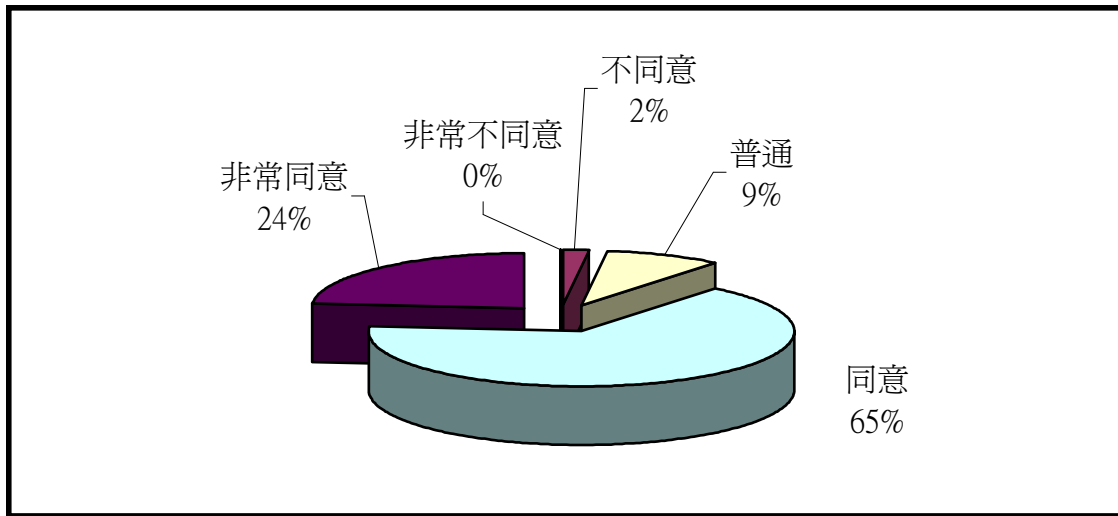


資料來源：本報告整理

圖中我們發現，此問題的比例和高雄第二信用合作社的問卷比例是差不多的，因為一家信用合作社的做事是否謹慎，關係到顧客對於該社的信心和信任，即使和此社的往來有一段時間，但仍會害怕自己的利益受損，這也可以提醒許多金融機構要好好處理業務，小心謹慎，才能聚集更多的顧客。

(3) 顧客對信用合作社的服務品質與滿意程度

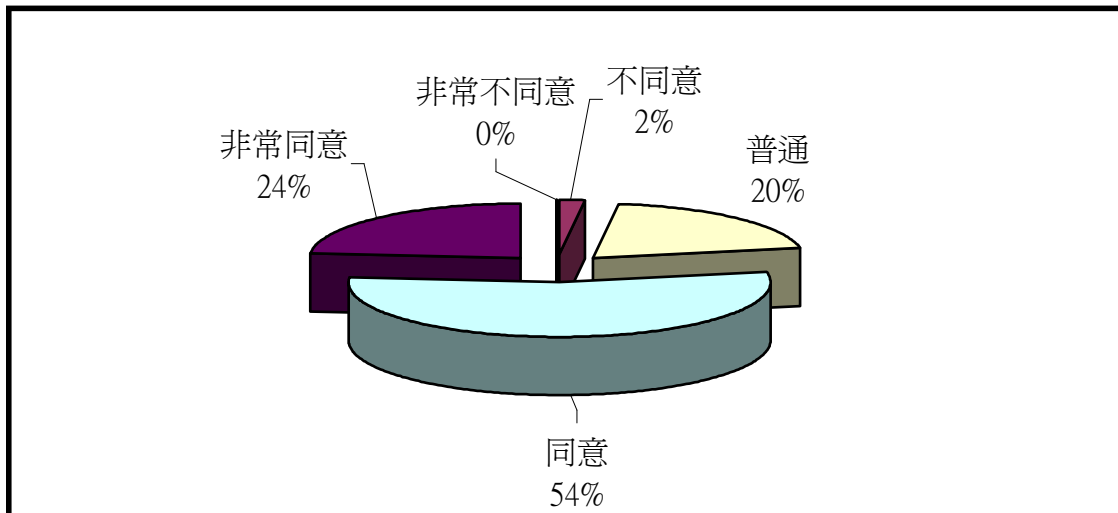
(圖 5-38)受訪者認為服務人員親切而且容易溝通



資料來源：本報告整理

由此圖我們可以得知，和合作社來往的社員都相當滿意服務人員的服務態度。這次的訪查，我們也發現顧客在處理自己的業務時，都會和服務人員聊天，就像朋友一樣，有許多的顧客也是因為他們的親切態度，繼續和此社來往，為合作社留下好的印象。

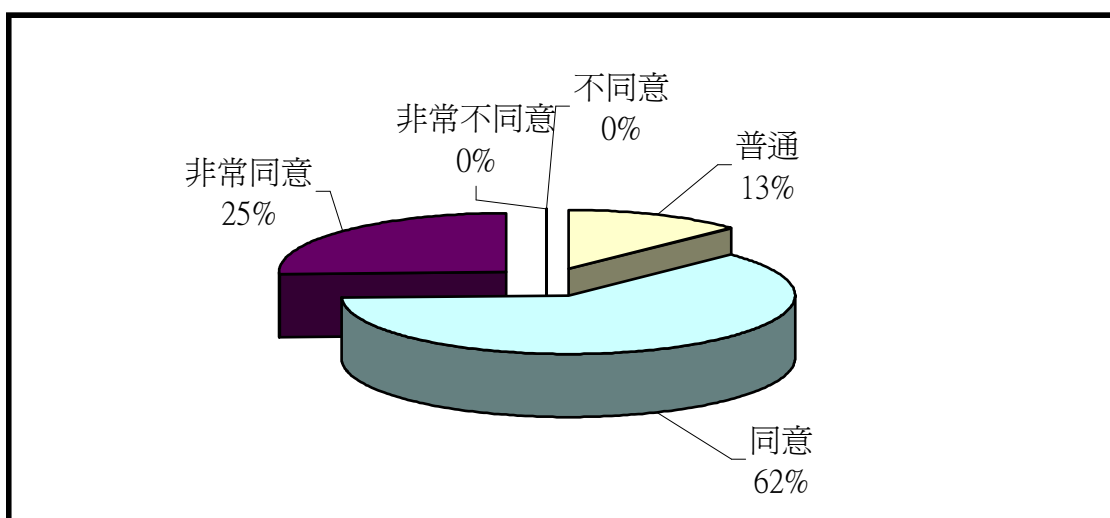
(圖 5-39)受訪者認為該社有良好的安全系統



資料來源：本報告整理

每一家的金融機構應該都必須擁有良好的安全系統才能獲得顧客的歡迎。信用合作社的所有體系都相當完整，所以當然具備良好的安全系統，合作社也很注重這一方面，因為這樣，讓顧客對於合作社有很大的信任，也累積越來越多的顧客。

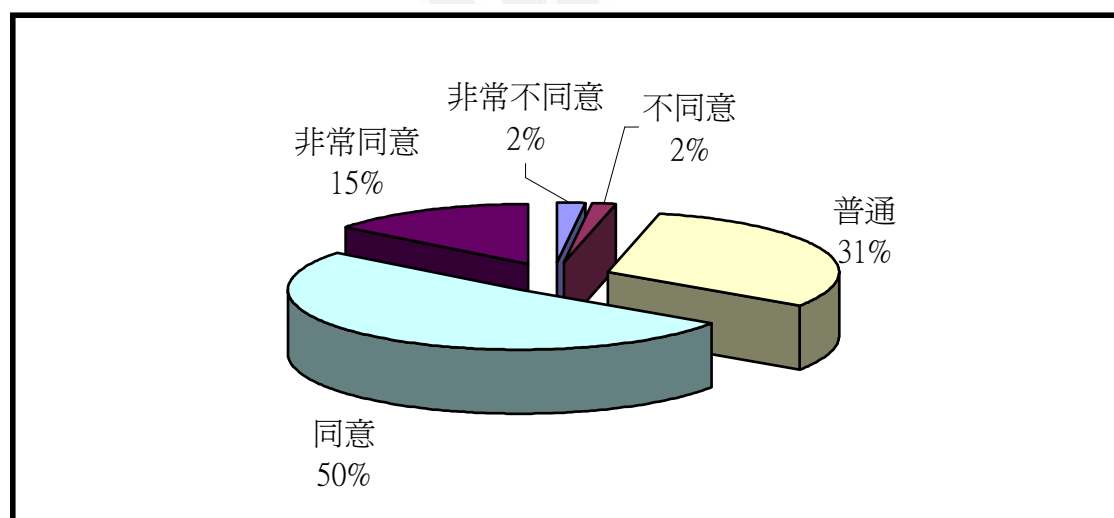
(圖 5-40)受訪者認為服務人員有耐心、禮貌並能及時提供服務



資料來源：本報告整理

隨著科技發達的時代，很多人追求有效率的做事方式，但也因此造成人與人之間的冷漠，但信用合作社秉持著有耐心、有禮貌的服務態度來面對顧客，所以有許多年齡較高的顧客都喜歡在信用合作社處理業務，漸漸建立起彼此的信任。

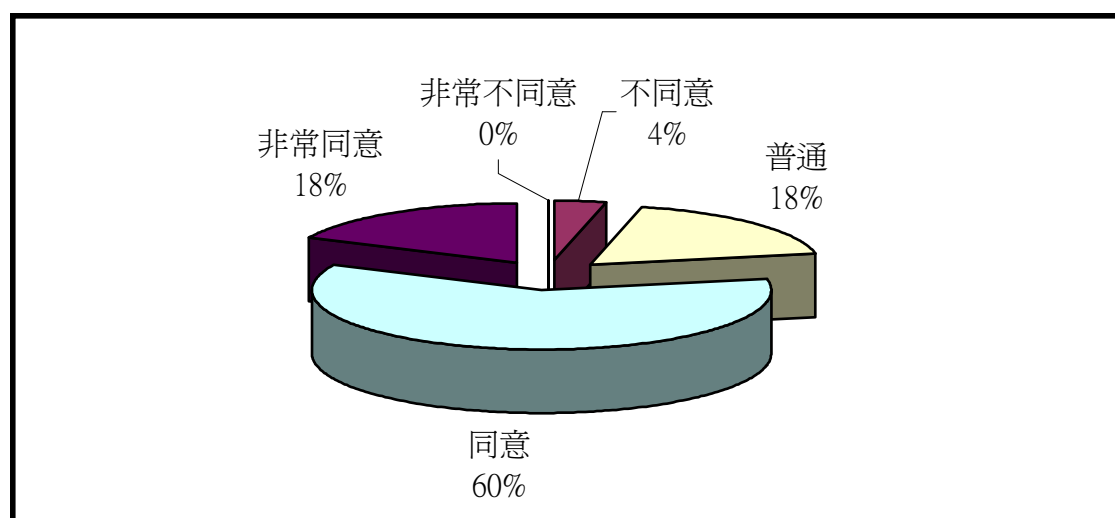
(圖 5-41)受訪者認為該社提供給多樣的金融理財資訊



資料來源：本報告整理

圖中顯示，有 75% 的受訪者都認為該社提供給多樣的金融理財資訊，也僅僅只有 4% 的受訪者不同意此看法，其他大部份的受訪者還是都很滿意信用合作社提供多樣的金融理財資訊。

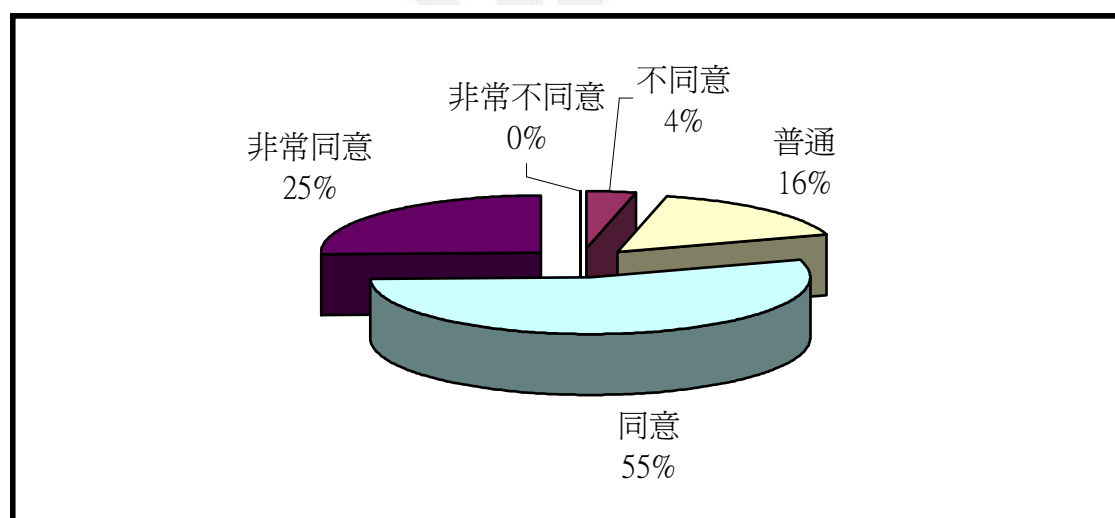
(圖 5-42)受訪者認為該社有一個乾淨整潔的設施場所



資料來源：本報告整理

在這一次的訪查中，我們發現該社都擁有一個相當舒適的公共場所，從圖中我們可以發現，每一位顧客也都相當滿意該社的設施場所，而一個舒適的場所會帶給顧客舒服的感覺，也會因而凝聚更多的顧客加入信用合作社。

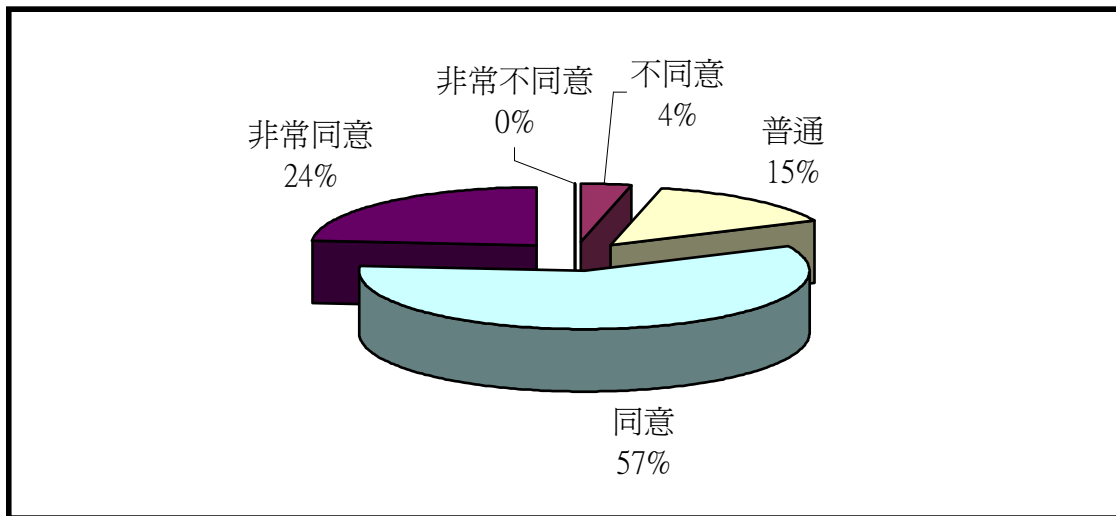
(圖 5-43)受訪者認為與其他銀行或信用合作社比較起來對此社表現比較滿意



資料來源：本報告整理

圖中，我們發現除了 4% 的顧客勾選不同意外，其餘的顧客都覺得該社的各項服務都很好。而至於那 4% 的顧客，我們從現在各金融機構紛紛成立來看，這一些顧客可能是受到其他銀行的吸引，而對其他金融機構較為滿意。但也有 80% 認為與其他銀行或信用合作社比較起來對此社的表現感到滿意。

(圖 5-44)整體而言，受訪者對這家信用合作社表現感到滿意



資料來源：本報告整理

圖中顯示，大部分的顧客都很滿意和該合作社往來，各項的服務都做的很徹底，而且很深受到年齡層較為年長的顧客歡迎，這可能是因為該信用合作社有著濃厚的人情味，才吸引這麼多的顧客加入合作社，這也是信用合作社的一大優點。

三、訪談內容

訪談對象：二位襄理、一位企劃部經理

訪談時間：民國 94 年 10 月 18 日

訪談地點：高雄三信—三民分社

一開始我們一進去三信的時候，裡面的人都很親切的招待我們，即使他們工作很忙碌但他們還一直幫我們找人填寫問卷，而且多虧他們的幫忙我們才能做到那麼多份，為了表達我們的謝意，我們也帶了台中最有名的奶油酥餅給他們，經理還直說，別這麼客氣，在整個訪談的過程中都很輕鬆，相處的也很融洽，也一直不斷跟我們分享有關信用合作社，把他們知道的都一直告訴我們，真的很感謝他們，讓我們得到不少的經驗。以下是我們訪談內容：

1. 目前為止，貴社的社員人數？股金？

答：目前在高雄第三信用合作社的總社員（包含股東）約有 7 萬 2 千人，而股金則是差不多 1 2 億 3 千萬元，在所有合作社中算是最大型的合作社。

2. 目前貴社哪一項業務最大量？

答：許多家銀行都以存放款業務量最大，在我們的信用合作社中也是以此項業務為主要的服務項目。

3. 經營的過程中曾經遇過什麼瓶頸，其解決之道？

答：在民國 8 1、8 2 年彰化四信弊案，開辦新銀行（1 6 家），但是因為過度競爭，再加上政府的政策太過於矛盾，導致很多都變成金融合併，其實在之前三信就曾有過一次第一批改制成銀行，但是沒有成功，還造成人才的流失，然而現在有些主管機關的人才大多是從外國來的，所以都會開放多做一些新業務，做有制度的管理。信用合作社

的員工都是很認真的，雖然說跟銀行比，員工素質比較低，但是業務的範圍較為廣大，開放業務，讓人才從市場而來。

4. 從之前有70幾家的信用合作社，經過改制與合併，到目前僅剩30家，可見在未來仍有可能有不少的合併社，請問貴社是否可能改制銀行或合併？

答：現在目前並無合併之意，陳水扁總統所提的二次金改，再加上政策影響之處，有可能會改制成銀行。

5. 金融競爭愈演愈激烈，貴社是如何來因應環境之變遷？有相關的配套措施或改應對之道？

答：像是「利率自由化」，利率差2—3%，增加自動化的設備，網路銀行，電話語音掛號，用電話可查詢任何事項，跟保險公司合作，賺取手續費，提高收入。

6. 如何建立社員對信用合作社的信心與信任？(如何為社員增加福利與提高其保障)？

答：經營的好，財務結構很紮實，也推出一些對社員的福利，例如：子女獎學金，股息，重陽敬老，年度紀念品．．．等等。

7. 貴社對地方性之貢獻？

答：· 創辦三信高商

- 捐建高市老人活動中心
- 捐贈全市國小鋼琴計150架（71.81年度）
- 捐贈各慈善機關
- 捐贈高雄市警察局雷霆小組車輛
- 捐贈物品慰問高雄地方法院監所受刑人
- 賑災
- 提供聯考考生試前自修服務
- 捐贈高雄市黨部聯合服務經費
- 捐贈高雄市體育會經費
- 捐贈三信家商·高雄工專等獎學金
- 為全體市民捐贈大師級雕塑——大戰士給美術館（83年度）
- 捐贈高雄市立壽山動物園愛心輪椅30輛·嬰兒推車20輛（84.86年）
- 九二一賑災，本社、理監事、員工捐助款約柒佰捌拾伍萬元（88年）
- 與港都電台聯合主辦「動員港都的愛公益活動」（92年）

8. 現在中小企業漸漸往大陸發展，那對信用合作社有造成什麼影響嗎？

答：其實不只對合作社有造成影響，對於台灣總體的經濟也大受影響，例如資金外移，就像現在雖然說是台灣接單大陸生產，但未來卻有可能發展成大陸接單大陸生產的情況。這對台灣的總體經濟是一個很大的威脅。

9. 貴社在未來三至五年有明確的經營目標及策略為何？

答：民國九十年理監事改選，同年八月林孟丹再度擔綱理事主席，時齡五

十六歲。林主席接任之際正面臨台灣經濟情勢之惡劣是三、四十年來最嚴重的一次，再加上進入世貿組織後需面對國際大型集團挑戰，在如此嚴峻之經營環境下，林主席自就任以來，即領導全社積極推動各項服務措施，包括「三響三應對」電話禮貌運動、「單一窗口全櫃員制度」、挹注新商品行銷及全方位理財服務等，以因應新金融時代變局。同時建置「網路銀行」，希透過網際網路無遠弗屆的特性，全面提升金融交易的速度與效率。

林孟丹主席以「轉型，是高雄三信面對新經濟時代求生存的唯一法則」與全體同仁共勉，唯有凡事主動出擊，人人超越自我，方可適應時代的考驗與挑戰，方能提供顧客全方位的金融服務品質。

10. 您對台灣信用合作社的長期發展有何看法？

答：目前許多主管機關對於合作社長期發展都還沒有很明確的方向，信用合作社是個組織，然而現在經營的目標是要去深耕，對於主管機關的態度因為媒體的關係(彰化弊案)許多人對合作社服務品質沒有信心，所以合作社很難接收到年輕一輩的愛戴，服務的對象已變成「客戶年齡層老化」。目前的願景，是希望能夠扮演好區域金融的角色，許多鄉村仍是依賴著合作社以及農會金融機構。其實合作社是否能繼續生存，大部份決定於政府的決策，例如之前陳水扁總統所提出的二次金改，如果合作社與銀行合併的話就必需要裁員，而導致失業率上升，所以現在對於未來還是一個挑戰，仍需要努力讓大家對合作社更有信心，這樣才能為合作社的未來鋪路。

四、小結

「信用合作社」是金融體系內的銀行業的一員，依法經營銀行業務，因為維護客戶存放款的權益是大家所追求的，從這高雄第二信用合作社及第三信用合作社回收的問卷中，發現信用合作社已經在這社會中佔有一席之地，像是從問卷的第一部份中，未來仍會與該社繼續維持長期關係，這裡大家的回答通常是同意、非常同意，但受訪者若遭遇問題會馬上換另一家銀行或信合社，但這裡大家的回答是非常同意、同意居多，因此信用合作社應該更小心的來因應往來的顧客，以服務顧客為主要優先，並適時適當的關心顧客所面臨的問題。

目前信用合作社僅剩下 30 家，在這幾年年間陸續的被銀行合併，是什麼原因？從訪談的內容得知，因為最近政府推動二次金改官股家數減半政策，在之前舉行的「金融國際化與金融整併」論壇上，合庫董事長陳冲說：「台灣並非銀行供給過多，而是過去服務的需求跑掉了。」導致很多信用合作社都會改制成銀行，或是被銀行給合併，像是 20~30 歲的人往來信用合作社的比例相較之下較為低，信用合作社社員的年齡層也都普遍為高，另外就是有關存款的利率，像是一般的銀行(例是聯邦、台銀)等的定儲利率是 1.8%，然而合作社的定儲利率則是 1.5%，利率相較之下也較低，這個也是目前的主因，因為利率並沒有比銀行高，所以這個也是大家會選擇和銀行往來的一個原因，然而在很多問卷調查中發現，很多的社員以及非社員，都不是很清楚有關信用合作社為大家做

的回饋的活動，所以信用合作社在這方面還需要多多努力，如果能夠讓大家都知道信用合作社的好，以及信用合作社的本質，努力的成果，那相信在未來信用合作社還是依然能夠在這個社會繼續生存，且會有很好的發展。

陸、未來展望

一個以人為本而成立的合作組織，在經過幾十年的環境變遷，因為無法接受新時代經濟金融環境的考驗，而逐漸喪失光彩。這代表，現今的信用合作社應需要進行一些改變及加入一些新的因素，再以嶄新的面貌出現。例如積極提升多元化的金融服務，以因應新金融時代變局。並希望透過網際網路無遠弗屆的特性，全面提升金融交易的速度與效率，也提升服務的便利性和服務品質。並推出一些對社員的福利，例如：子女獎學金、股息、重陽敬老、年度紀念品……等等。

而目前信用合作社改制成銀行以及合併的風氣極為盛行，但現今的高雄三信並無與銀行合併之意。可是在之前由陳水扁總統所提的二次金改，以及加上政策影響之處，未來有可能會往改制成銀行的目標前進。而現今的信用合作社也應該好好思考未來該以何種方向繼續生存。

高雄三信的林主席曾說過「轉型，是高雄三信面對新經濟時代求生存的唯一法則」，所以適當的轉型是現今信用合作社必經過的路程，唯有凡事主動出擊，人人超越自我，方可適應時代的考驗與挑戰，方能提供顧客全方位的金融服務品質。

柒、結論與建議

在早期台灣金融市場的發展過程中，信用合作社曾經扮演了促進經濟發展的重要角色，特別是對基層金融業務的拓展，讓一般的基層人員可以貸得所需要的資金，而使地方事務及民間中小型企業可以獲得足夠的資金，對地方建設的進步有很大的功勞，對早期台灣經濟發展的貢獻是不可抹滅的；然而，隨著經濟的發展與人民生活水準的提高、經濟的自由化與金融市場的開放，使得新設的金融機構愈來愈多，外商銀行來台設立的分行的數目也愈來愈大，在相互競爭的情況下，金融機構的存放款利差愈來愈少，利率的風險也愈來愈高。

另一方面，二十一世紀已是資訊掛帥的時代，科技的快速發展，讓金融資訊的流通與取得愈來愈重要，為了配合消費者的需求，金融機構必須利用自動化的電腦系統，提供人民更多的金融資訊及服務，才能達到吸引潛在客戶的目的，而信用合作社因規模較小，資金相對不足，對於結合資訊科技的速度緩慢，而創造新種金融商品的能力亦不足，面臨金融環境的急遽改變，使得信用

合作社難於與其他的金融機構相抗衡。所以，信用合作社在人才有限，資本不足，以及競爭力相對較弱的情況下，逐漸被改制成銀行或被合併，現今，信用合作社在社會上的生存越來越趨困難，加上因為受到媒體的影響（彰化弊案），許多人對合作社服務品質越來越沒有信心，加上現今許多年輕的一輩對於信用合作社的定義和信任漸減，故信用合作社已越來越難接收到年輕一輩的愛戴，服務的對象已逐漸變成「客戶年齡層老化」。

理論上來說，改變合作社的體質，一直是專家學者所提倡的；但實際上很多問題卻是建立在政府的態度上，如果政府態度仍維持在「最好沒有信合社的存在」，則一切都是空談。例如法令束縛方面，信用合作社法為規範信用合作社法定業務的主要法令，其所規範的業務雖有十七項，比銀行法規銀行經營業務的二十二項還要少，然而，由於信用合作社相對於銀行而言，其所能承做的業務相對較少，性質也較單純。因此，有些獲利性較大或發展性較佳的重要金融業務如國外匯兌、國外保證，以及簽發國外信用狀等外匯業務，財政部均尚未核准辦理，雖然在民國九十至九十二年間，財政部已陸續開放預售屋，成屋交易，工程押標金，以及工程履約保證金等的保證業務，但對於發行商業本票及公司債等保證業務仍不能辦理；另外，在信用合作社的業務區域中，位居院轄市及省轄市之信用合作社不得擴大業務區域至鄰近鄉鎮，亦使得信用合作社的經營受到極大的影響；而有關信用合作社的增社之限制，轉投資無法擴充對象與範圍，以及免除營業稅的優勢不在等，都是法令規範不當下所導致的結果。

其實信用合作社是否能繼續生存，大部份取決於政府的決策，例如之前陳水扁總統所提出的二次金改，如果合作社與銀行合併的話就必需要裁員，而導致失業率上升。因此可看出政府的法案決策對於信用合作社的發展而言，有很大的影響力。故政府應該推出更多輔助信用合作社的政策，並修改一些阻礙合作社擴大以及團結發展的法令規範，以協助合作社發展的永續經營。

從問卷調查以及許多專家的意見中，信用合作社應注重並加強改善以下幾個要點：

1. 行員在與顧客交涉時的信賴關係：

在問卷中發現有顧客對於在與行員交涉時，仍有少部分的顧客並未能十分信任該社行員，這是需要立即改善的重要問題，在以人為本的理念下所建立的信用合作社，相當注重人與人的關係以及人與人的結合和互助，因此，行員與顧客間的互動與信任是首其重要的，因此，該社應更加改善與顧客間的信賴關係。

2. 增進網際網路資源的服務：

在網際網路發達的二十一世紀，大多數的人都已藉由網路取得資訊以及進

行許多線上交易。因此，現今的信用合作社應該更加強網際網路資源的服務與應用。

3. 加強告知顧客所舉辦回饋地方的社區活動：

信用合作社相當注重與顧客間的互動關係，以及與地方社區的活動。但從問卷中能可以發現，仍然有許多顧客並未明確的知道信用合作社所舉辦回饋地方的社區活動，這必須要多加改進。

4. 加強專業人才的培育：

例如之前高雄三信就曾有過一次第一批改制成銀行的金融合併事件，但是沒有成功，還造成不少人才的流失，因此現今應努力加強專業人才的培育，以增進整體員工的素質。

5. 專業化經營：

目前信用合作社的經營型態與區域型中小企業銀行相似度相當高，保守化讓多數信用合作社僅能坐以等待被併購。因此應該讓信用合作社邁向更專業化的模式。

6. 尋找市場利基：

從德、日及美各國發展合作組織的經驗告訴我們，台灣信用合作社必須在區域化型態的模式中，尋求以職業或協會型態的市場利基，像現今國內經營績效較佳的信用合作社也都朝此方向前進。

在金融自由化與國際化的潮流下，信用合作社的發展空間愈來愈受到擠壓，所以現今的合作社面對於未來，還是一個很大的挑戰，仍需要努力讓大家對合作社更有信心，這樣才能為合作社的未來鋪路，創造一片天。

參考文獻

1. 王婉如等人(1999)，〈信用合作社經營管理之研究—台北十信〉，《合作金融學生個案研究論文集》
2. 吳孟芳(2003)，〈信用合作社放款業務拓展方式與定位分析〉，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文
3. 林金博(2005)，〈現階段信用合作社經營績效之分析〉，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文
4. 周士貽等人(1999)，〈現在體制的衝擊下看信用合作社的未來—台中六信個案〉，《合作金融學生個案研究論文集》
5. 陸子青(2003)，〈台灣信用合作社之改造研究〉，國立中山大學財務管理學系研究所碩士論文
6. 陳加寅等人(1999)，〈信用合作社因應經營環境變遷之研究—台中二信個案〉，《合作金融學生個案研究論文集》
7. 章燕美，黃建森(2005)〈台灣信用合作社面臨之基本問題與發展策略〉，《信用合作》，第86期
8. 章燕美(2005)〈台灣信用合作社之定位與發展策略〉，銘傳大學經濟學系碩士在職專班碩士論文
9. 洪嘉鴻等人(1999)，〈金融市場之個案研究—台中第五信用合作社〉《合作金融學生個案研究論文集》
10. 曹雅芬等人(1999)，〈台中地區合作金融產業之研究〉《合作金融學生個案研究論文集》
11. 吳恪元(1996)，《合作經濟原理》，出版地點：茂昌圖書股份有限公司
12. 台灣合作事業發展基金會全體會務志工(2005)，《合作社的理念與信念》，出版地點：台灣合作事業發展基金會
13. 易天文(2004)，《合作事業》，自印
14. 中華民國信用合作社統計季報(2005)第2季(4~6月)，中華民國信用合作社聯合社編印
15. 行政院金融監督管理委員會：<http://www.fscey.gov.tw/>。
16. 高雄第二信用合作社：<http://www.kh2nd.com.tw/home.htm>。
17. 高雄第三信用合作社：<http://www.kh3c.com.tw/>。
18. 財團法人國家政策研究基金會：
<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/093/FM-C-093-009.htm>

附錄一 存款餘額占有率分析表

按機構別 (存款餘額占有率)

單位：%

by Institution (market share)

Unit：%

民國 年(月) 底	本國銀行 Domestic Banks	外國銀行 在台分行 Local Branches of Foreign Banks	信託投資 公司 Trust and Investment Companies	信用 合作社 Credit Cooperatives	農漁會 信用部 Credit Departments of Farmers' and Fishermen's Associations	郵政 儲匯處 Postal Savings System	End of Period
82年	56.66	1.14	3.37	13.94	9.88	15.00	1993
83年	58.13	1.23	2.29	13.67	10.12	14.56	1994
84年	59.63	1.44	1.99	12.38	9.57	14.99	1995
85年	60.45	1.68	1.87	11.39	8.96	15.65	1996
86年	64.95	2.35	1.73	7.82	8.52	14.63	1997
87年	68.19	2.18	1.24	6.46	8.18	13.75	1998
88年	69.17	2.31	0.88	5.21	8.00	14.43	1999
89年	69.74	2.91	0.56	4.37	7.40	15.03	2000
90年	71.33	2.48	0.59	3.55	6.62	15.43	2001
91年	72.15	2.47	0.58	3.32	6.22	15.27	2002
92年	72.90	2.63	0.56	3.11	6.04	14.75	2003
93年	73.34	2.61	0.54	2.79	5.92	14.79	2004
9月	73.07	2.57	0.55	2.97	5.96	14.89	Sep.
10月	73.11	2.57	0.55	2.83	5.97	14.96	Oct.
11月	73.07	2.60	0.55	2.82	5.97	14.99	Nov.
12月	73.34	2.61	0.54	2.79	5.92	14.79	Dec.
94年							2005
1月	72.86	2.62	0.54	2.79	5.92	15.27	Jan.
2月	72.74	2.59	0.55	2.79	5.95	15.38	Feb.
3月	72.89	2.57	0.55	2.73	5.90	15.36	Mar.
4月	72.82	2.55	0.55	2.73	5.92	15.44	Apr.
5月	72.90	2.45	0.55	2.72	5.92	15.46	May
6月	73.34	2.45	0.53	2.64	5.84	15.20	Jun.
7月	73.07	2.48	0.52	2.64	5.87	15.42	Jul.
8月	73.06	2.45	0.49	2.64	5.85	15.50	Aug.
9月	73.03	2.48	0.49	2.62	5.82	15.55	Sep.

資料來源：財政部金融監督委員會網站

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊—
 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

附錄二 放款餘額占有率分析表

按機構別 (放款餘額占有率)

單位：%

by Institution

(market share)

Unit：%

民國 年(月) 底	本國銀行 Domestic Banks	外國銀行在 台分行 Local Branches of Foreign Banks	信託投資 公司 Trust and Investment Companies	信用 合作社 Credit Cooperatives	農漁會 信用部 Credit Department of Farmer's and Fishermen's Associations	End of Period
82 年	75.17	3.02	3.17	10.58	8.05	1993
83 年	76.89	2.77	2.18	10.08	8.07	1994
84 年	77.51	2.95	1.96	9.41	8.17	1995
85 年	79.05	3.06	1.93	8.43	7.53	1996
86 年	83.11	3.20	1.93	5.80	5.96	1997
87 年	85.36	2.92	1.45	4.90	5.37	1998
88 年	87.51	2.80	0.92	3.94	4.83	1999
89 年	88.86	2.75	0.62	3.39	4.38	2000
90 年	90.19	2.69	0.49	2.75	3.89	2001
91 年	90.78	2.67	0.37	2.61	3.57	2002
92 年	91.33	2.60	0.37	2.48	3.21	2003
93 年	91.70	2.70	0.39	2.22	2.98	2004
9 月	91.40	2.85	0.39	2.34	3.01	Sep.
10 月	91.56	2.80	0.39	2.25	3.01	Oct.
11 月	91.66	2.75	0.39	2.22	2.98	Nov.
12 月	91.70	2.70	0.39	2.22	2.98	Dec.
94 年						2005
1 月	91.66	2.77	0.39	2.19	2.99	Jan.
2 月	91.68	2.76	0.40	2.19	2.98	Feb.
3 月	91.74	2.76	0.39	2.15	2.96	Mar.
4 月	91.71	2.76	0.39	2.15	2.98	Apr.
5 月	91.70	2.81	0.38	2.14	2.97	May
6 月	91.76	2.78	0.38	2.12	2.96	Jun.
7 月	91.67	2.82	0.39	2.12	2.99	Jul.
8 月	91.67	2.84	0.37	2.12	3.01	Aug.
9 月	91.65	2.90	0.36	2.09	2.99	Sep.

資料來源：財政部金融監督委員會網站

附錄三 金融機構逾放比率分析表

金融機構逾放比率

單位：%

Non-performing Loan Ratio Statistics

Unit：%

民國 年(月) 底	總體 逾放 比率 Total	本國銀行 (含信託投 資公司) Domestic Banks (include Trust and Investment Companies)		外國銀 行在台 分行	小計 subtotal	信用 合作社 Credit Cooperatives	農、漁會 信用部 Credit Departments of Farmers' and Fishermen's Associations	End of Period
		本國 銀行 Domestic Banks	Local Branches of Foreign Banks					
84年	3.00	2.88	2.85	0.82	4.02	3.12	5.07	1995
85年	4.15	3.74	3.70	1.00	7.10	6.13	8.24	1996
86年	4.18	3.74	3.71	1.07	8.53	6.19	10.68	1997
87年	4.93	4.41	4.37	1.65	10.57	7.55	13.10	1998
88年	5.67	4.96	4.88	3.20	13.70	10.54	16.03	1999
89年	6.20	5.47	5.34	3.22	15.68	12.45	17.91	2000
90年	8.16	7.70	7.48	3.53	16.39	11.66	19.37	2001
91年	6.84	6.39	6.12	2.36	15.37	10.34	18.62	2002
92年	5.00	4.57	4.33	1.51	13.29	6.91	17.57	2003
93年	3.28	2.95	2.78	1.03	10.05	3.17	14.51	2004
10月	3.85	3.50	3.32	1.24	10.93	3.80	15.50	Oct.
11月	3.72	3.39	3.22	1.01	10.66	3.68	15.15	Nov.
12月	3.28	2.95	2.78	1.03	10.05	3.17	14.51	Dec.
94年								2005
1月	3.28	2.95	2.78	0.93	9.94	3.22	14.22	Jan.
2月	3.28	2.95	2.79	0.91	9.94	3.25	14.20	Feb.
3月	3.20	2.89	2.74	0.95	9.66	2.83	13.97	Mar.
4月	3.20	2.90	2.75	0.89	9.51	2.74	13.76	Apr.
5月	3.15	2.87	2.71	0.91	9.29	2.60	13.48	May
6月	2.90	2.61	2.46	0.85	9.01	2.39	13.13	Jun.
7月	2.82	-	2.87	0.87	-	3.21	-	Jul.
8月	2.78	-	2.83	0.84	-	2.99	-	Aug.
9月	2.75	-	2.80	0.82	-	2.84	-	Sep.
10月	2.75	-	2.81	0.81	-	2.76	-	Oct.

資料來源：財政部金融監督委員會網站

探討信用合作社因應環境變遷之衝擊—
 高雄市第二信用合作社、高雄市第三信用合作社個案

附錄四 金融機構家數表

金融機構家數

Number of Financial Institutions

民國 年(月) 底	總機構 Head office						信託 投資 公司 Trust and Investment Companies	票券 金融 公司 Bills Finance Com- panies
	本國 銀行 Domestic Banks	外國銀行 在台分行 Local Branches of Foreign Banks	小計 Subtotal	信用 合作社 Credit Cooper- atives	農會 信用部 Credit Departments of Farmer's Associations	漁會 信用部 Credit Departments of Fishermen's Associations		
82年	41	(37)	386	74	285	27	7	3
83年	42	(37)	386	74	285	27	6	3
84年	42	(38)	385	73	285	27	5	10
85年	42	(41)	385	73	285	27	5	12
86年	47	(45)	378	64	287	27	5	14
87年	48	(46)	368	54	287	27	4	16
88年	52	(41)	364	50	287	27	3	16
89年	53	(39)	362	48	287	27	3	16
90年	53	(38)	324	39	260	25	3	15
91年	52	(36)	315	37	253	25	3	14
92年	50	(36)	313	35	253	25	3	14
93年	49	(35)	311	32	254	25	3	14
10月	49	(35)	311	32	254	25	3	14
11月	49	(35)	311	32	254	25	3	14
12月	49	(35)	311	32	254	25	3	14
94年								
1月	48	(35)	311	32	254	25	3	14
2月	48	(35)	311	32	254	25	3	14
3月	47	(35)	309	31	253	25	3	14
4月	47	(35)	309	31	253	25	3	14
5月	47	(35)	309	31	253	25	3	14
6月	47	(35)	309	30	253	25	3	14
7月	47	(36)	309	30	253	25	3	14
8月	47	(36)	309	30	253	25	3	14
9月	47	(36)	309	30	253	25	2	14
10月	47	(36)	311	30	253	25	2	14

資料來源：財政部金融監督委員會網站