

單位核心價值之研究— 以同袍儲蓄會為例

●紀東昀

摘要

服務單位存在之價值，在於顧客肯定與功能之彰顯。隨著國內金融環境的變遷，儲蓄業務已不是金融服務的唯一選項，同袍儲蓄會正面臨核心業務萎縮危機；為因應內外環境變遷，將積極規劃組織功能轉型，及擴大核心效能。依照官兵需求重新設定單位核心價值，運用既有資源及作業單位服務通路，擴大與金融機構合作，為國軍袍澤提供優質的金融理財服務及關懷。

壹、前言

政府早年為推展國民儲蓄，協助官兵奠定經濟基礎，並運用節餘資金挹注國家建設，以安定軍心提昇國力，於民國 48 年 1 月 30 日核定成立「國防部同袍儲蓄會」，以「接受台灣銀行委託」方式發行軍人儲蓄獎券及辦理優惠儲蓄存款

業務，另於 60 年核定開辦軍人一般定期儲蓄存款。長期以來儲蓄會以服務國軍袍澤為宗旨，主要收入為基金存款孳息及台灣銀行給付之作業費，不僅達成自給自養目標，且產生之盈餘並用以支援國防戰備與報繳國庫，裨益國家重大建設及經濟發展；惟隨著社會環境改變，軍儲現有功能已無法滿足袍澤理財需求，且臺灣銀行近年來在民意機關監督及營運績效考量下，自 95 年 6 月起取消軍儲作業費及優惠存款利率補貼，並終止委辦合約，對儲蓄會營運造成相當程度的影響。

為因應環境變遷，因此本研究針對單位核心價值進行研究，希望能重新設定單位核心價值，調整營運方針，規劃組織轉型，擴大服務功能，以達到「拓展儲蓄會功能，創造官兵福利」，落實支援三安政策目標。

貳、核心價值定義



依據行政院民國九十三年三月十八日院授人企字第○九三○○六一四五一號函「各級行政機關推動核心價值實施計畫」中揭示核心價值為：

- 一、**創新**：勇於變革，彈性多元，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。
- 二、**進取**：積極主動，追求績效，迅速回應人民需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。
- 三、**專業**：積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題並提升服務水準。

但在企業管理相關文獻中最為接近的為「核心能力」（core competence），大致有下列幾種觀點：

Schoemaker（1992）認為組織是由許多能力（如功能、服務、生產作業（所包圍，內層是企業基本與核心的能力，具有長期性質，外層是產品設計、銷售其他功能活動等，而核心資源就像強力膠一樣，把現有的事業緊緊地結合在一起，因此辨識企業之核心能力就像是尋找洋蔥的最內層一樣，找出事業間共同的資源。

Hamel and Prahalad（1990）等主張，以樹的

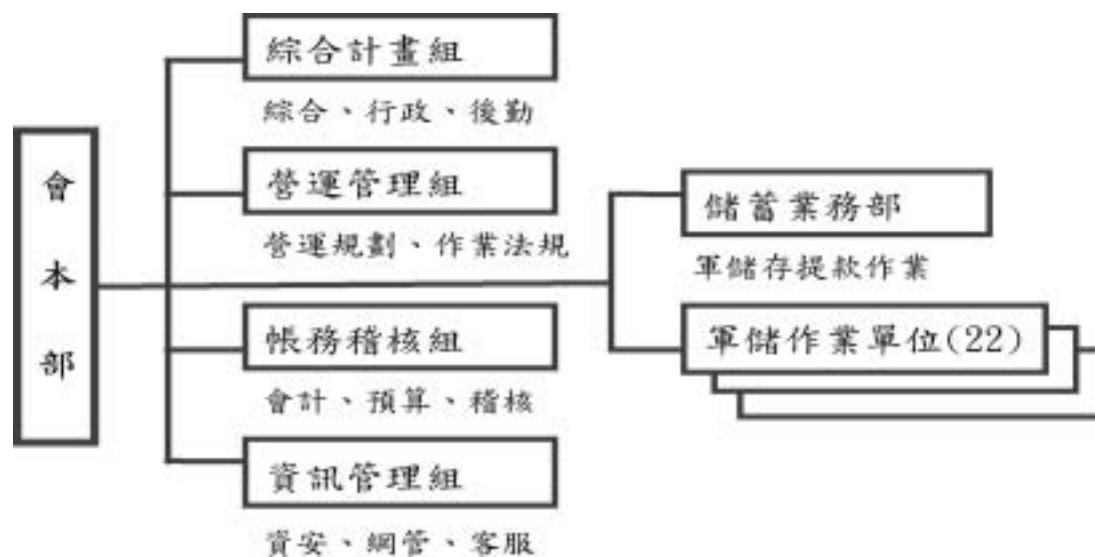
方式來分析核心能力，樹根為核心能力，主幹為核心產品，支幹為各事業單位。

Wrigley（1970）提出「核心技能」（core skills），為在特定的產品市場裡，企業與同業競爭所必須具有的技術能力；Hamel & Prahalad（1990, 1994）延伸 Wrigley（1970）的「核心技能」概念，提出核心能力的概念，並提出核心能力是組織內多種技術的整合、不是實體的資產（asset），且是一種可以「創造顧客核心價值」、「與競爭者差異性」、「進入新市場」的「延展性」（extensivity）能力，及須對使用最終產品的顧客有所貢獻。

因此，核心價值以 Long & Koch（1995）定義的最為接近，將策略作為一種確認與發展核心能力的指標，使企業能提供其顧客與利害關係人獨特的價值，並認為能力是一種技巧、知識與技術的秘訣，對於價值鏈的某一點提供特殊的優勢，能夠與策略結合形成核心能力與價值。

參、營運現況與效益分析

儲蓄會依職務分工，組織區分營運中心（會本部）及責任中心（各地區軍儲作業小組），各地區責任中心目前配屬各地區財務組共同辦公，組織架構如圖一。

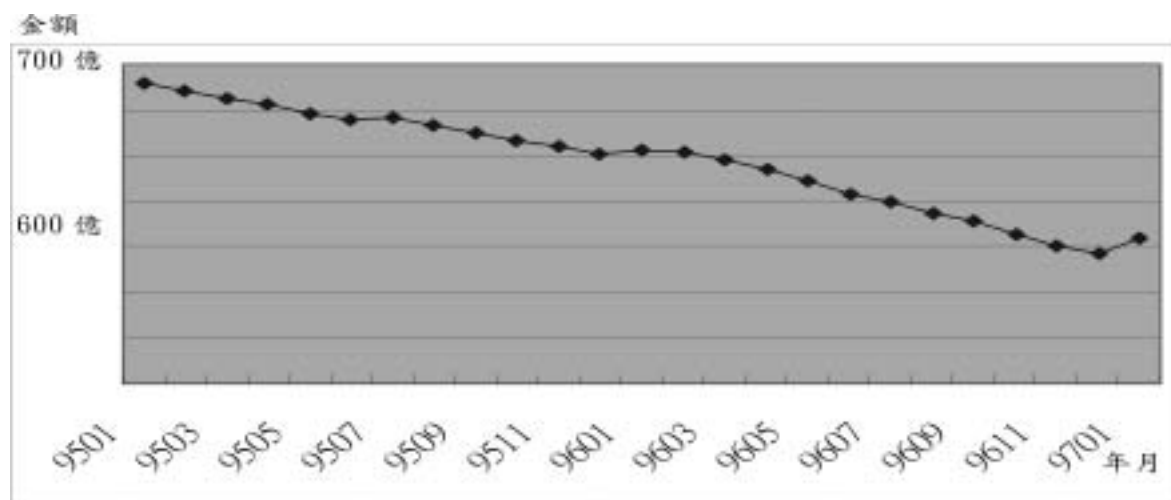


圖一：組織架構

一、營運現況

儲蓄會目前主要業務為辦理軍人儲蓄存款（優惠利率存款、軍人有獎儲蓄券、一般利率儲蓄存款、活期儲蓄存款）、貸款轉介（房屋貸款、信用貸款）、外匯轉介（匯兌、外幣存

款）、理財諮詢、稅務諮詢。服務對象包含現役官兵、聘雇人員及支領退休俸人員、遺眷撫卹等，惟近年來存款業務受國內金融環境及年老存戶凋零影響，業務持續，萎縮衰退比率達10.84%，軍人儲蓄存款趨勢圖詳圖二。

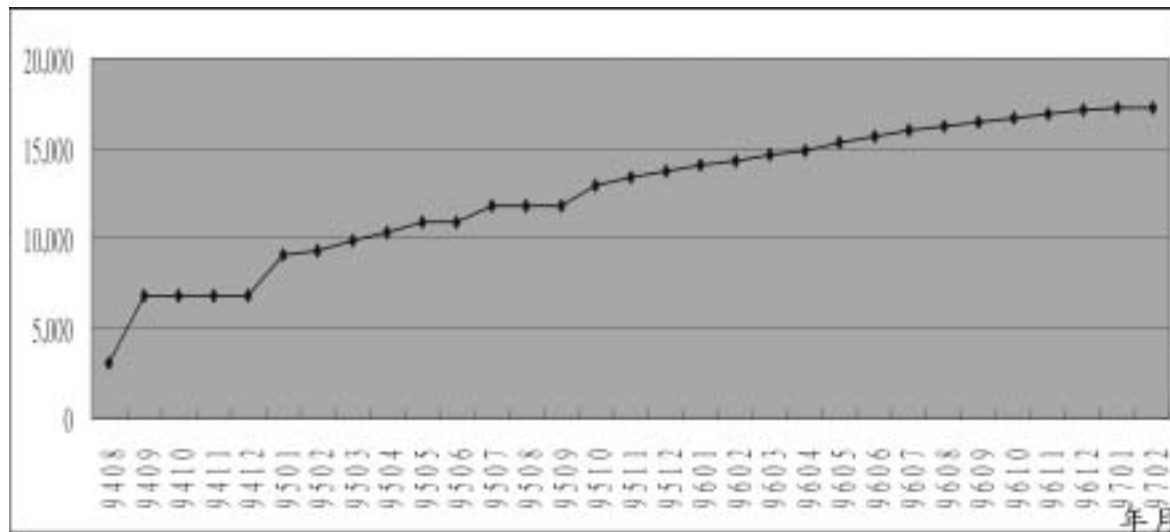


圖二：軍人儲蓄存款趨勢圖



反觀貸款轉介業務，自 94 年 8 月開辦以來，短短 3 年即累積核貸官兵計 19,124 人，核

貸金額：144 億 2,738 萬元，國軍官兵貸款金額趨勢圖詳圖三。



圖三：國軍官兵貸款金額趨勢圖

二、存在問題分析

近年來，儲蓄會因存戶結構老化、存款流失及金融機構普及、理財管道多元等因素；且台銀基於營運成本考量，自 95 年中止支付作業手續費及分攤軍儲優惠存款利息補貼，儲蓄會刻面臨嚴峻挑戰與衝擊。由前述存款及貸款趨勢分析可見，不只國內金融環境日趨多元，官兵的金融需求也逐漸改變，檢討本會當前存在問題臚列如下：

- (一)現有業務功能無法滿足顧客需求。
- (二)內外環境因素限制營運發展及收益。
- (三)業務萎縮收支短絀，影響業務正常運作。
- (四)金融市場資金浮濫，嚴重排擠軍儲存款。

(五)資訊系統設備老舊，作業平台整合不易。

(六)專業人員進用困難，管理人才發生斷層。

三、官兵需求分析

軍儲業務以服務為出發點，非以營利為目的，與一般金融機構營運之精神迥然不同，因此為確立未來單位核心價值，必須重新瞭解官兵金融相關需求，此外，吳念湘（2008）所做研究中指出國軍官兵皆認為理財規劃服務有推展必要，為確立現、退役官兵需求，本會遂於 97 年 1 月設計官兵金融需求問卷，共計全國發出 1000 份，現退役官兵各半，共回收 981 份（回收率 98.1%）各問項及結果如表一：

表一：官兵金融相關需求問卷

		非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1.本會未來規劃強化活期儲蓄存款業務，您願意成為薪資帳戶嗎？ （將提供薪資轉帳跨行免手續費等措施）	現 役	6.4%	12.5%	19.6%	31.2%	30.3%
	退 役	10.9%	12.5%	47.8%	15.3%	13.5%
2.您對本會辦理外幣存款及小額匯兌轉介作業感覺如何？	現 役	5.3%	10.6%	20.9%	33.8%	29.4%
	退 役	6.6%	8.4%	15.1%	39.2%	30.7%
3.您對本會辦理稅務諮詢業務感覺如何？	現 役	2.5%	15.6%	30.9%	26.7%	24.3%
	退 役	10.7%	18.9%	30.9%	21.1%	18.4%
4.您對本會未來規劃開辦跨行匯款作業感覺如何？	現 役	1.2%	5.2%	20.9%	38.2%	34.5%
	退 役	5.0%	4.8%	18.2%	39.7%	32.3%
5.您對本會未來規劃開辦代扣款項業務感覺如何？	現 役	4.2%	9.3%	22.4%	32.6%	31.5%
	退 役	2.6%	9.3%	28.4%	29.6%	30.1%
6.您對本會未來規劃開辦轉介保險業務感覺如何？	現 役	4.1%	5.4%	27.6%	33.8%	29.1%
	退 役	9.2%	9.9%	26.5%	29.1%	25.3%
7.您對本會未來規劃代銷共同基金商品感覺如何？	現 役	3.6%	10.8%	32.1%	27.3%	26.2%
	退 役	6.2%	11.4%	31.2%	28.7%	22.5%



8.您對本會未來規劃發行「軍友卡」（多功能晶片信用、金融卡），感覺如何？	現 役	2.3%	3.1%	25.6%	35.6%	33.4%
	退 役	1.6%	2.8%	27.6%	36.2%	31.8%
9.您對本會未來規劃代銷金幣、紀念幣感覺如何？	現 役	16.1%	17.8%	19.5%	25.2%	21.4%
	退 役	12.4%	19.1%	20.8%	27.3%	20.4%
10.請問您是否認同本會未來新增金融業務？	現 役	9.4%	15.3%	25.3%	26.9%	23.1%
	退 役	4.8%	16.1%	26.7%	27.9%	24.5%

分析各問項回答同意及非常同意者，不論現、退役均超過受訪者半數以上，顯見官兵對於多元金融服務的需求甚大，與吳念湘（2008）所得結論大致相吻合；其中活期儲蓄存款業務，現役官兵需求較為強烈，退役官兵應為定存之存提款方便性之需求；小額匯兌轉介退役官兵需求較現役官兵為大，與退伍人員出國頻率較高有關；稅務諮詢現役官兵需求甚殷，可能因為軍人即將課稅有關；跨行匯款作業，不論現役退役官兵均有強烈需求，顯見目前服務能量是不足的；代扣款項業務可解讀為不論現退役官兵均需要方便的金融服務，方便各項扣款作業；保險業務官兵均表達強烈需求，需要透過可靠的管道取得合適之保險；共同基金商品可見不論現退役官兵均有感通貨膨脹的壓力，期盼有可靠的理財投資管道；「軍友卡」（多功能晶片信用、金融卡）可見官

兵認同一張專屬的金融卡，及其附帶的加值功能；對於本會未來規劃代銷金幣、紀念等業務，官兵均樂觀其成，以團體議價機制，為官兵爭取更多優惠；最後官兵對於本會未來新增其他金融業務均樂觀其成，以提供現退役官兵更可靠、便捷的金融服務。

肆、單位核心價值之設定

由本次問卷調查可發現，不論現役、退役官兵均對於金融服務有極大需求，但現今社會軍人仍屬弱勢族群，在金融業普遍對於現退役官兵提高授信門檻，而官兵也對於市場的理財商品認識不深，因此儲蓄會應設定為國軍的金融服務通路，透過各地區作業單位通路，官兵可取得完整金融資訊，並獲得合作金融機構較優質的服務及

低廉的成本。以國軍貸款為例，經由儲蓄會的協商與規劃，金融機構均提供較一般市場行情優惠的利率供國軍官兵申請，依循類似運作方式，並推廣至外匯兌換等服務，未來規劃納入理財、保險等商品，在雙方無對價關係的前提下，透過儲蓄會的通路，將各項取得成本降低，使現退役官兵享有更大優惠。

伍、營運發展與轉型策略

面對內、外在環境因素，儲蓄會刻積極規劃組織轉型，未來將規劃以「輔導理財」及「金融代理」為營運發展主軸；透過資訊系統整合，與財務單位、金融機構相互聯結，積極爭取辦理官兵薪資存款及退除役人員俸金轉帳，並結合軍儲作業、軍保業務及稅務服務，形成龐大的價值鏈，為儲蓄會永續經營及官兵理財需求，創造最大價值及效能。研擬組織轉型策略如次：

一、策略規劃目標

(一)近程目標：（期程 1-2 年）

- 1.加強服務及內控機制，穩定軍儲正常營運。
- 2.規劃組織功能轉型，推展官兵輔導理財貸款、稅務諮詢服務、外匯結匯轉介及理財諮詢等業務。
- 3.尋求權責單位支持並授予法源，以確定法定職掌與組織定位。

(二)中程目標：（期程 2-3 年）

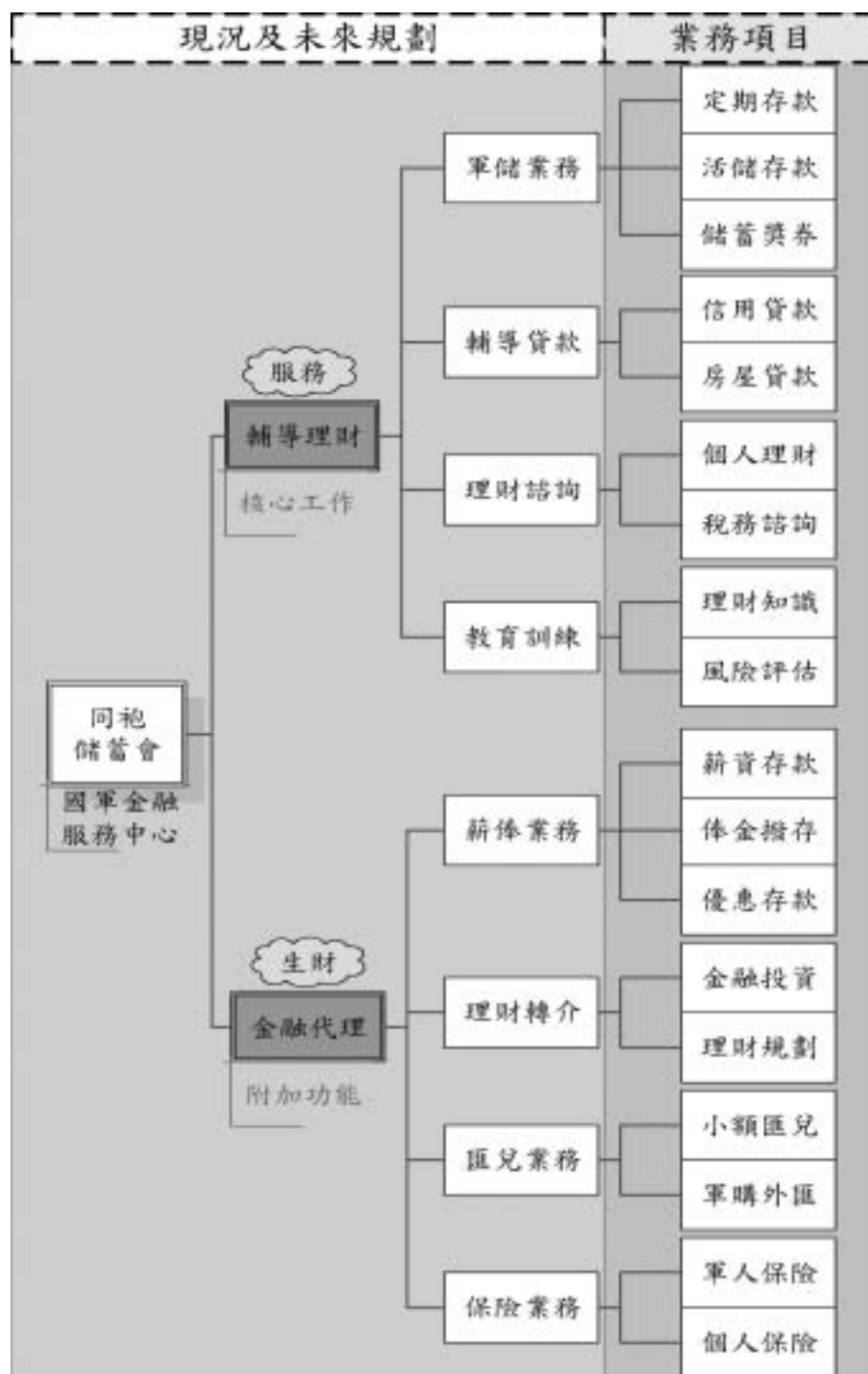
- 1.依據轉型規劃目標，完成系統換裝與組織調整，逐次推展活儲存款及官兵輔導理財等業務。
- 2.運用「特種基金」特性，規劃辦理薪資存款、退休俸金撥存、軍人保險等業務。

(三)遠程目標：（期程 3-5 年）

- 1.全面推展活儲存款，官兵薪資存款、俸金撥存及開辦軍人保險、外匯結匯等業務，以強化組織功能。
- 2.透過與金融機構結盟，進行資訊系統換裝整合，全面推展金融代工業務，規劃成為軍中金融服務機構。

二、具體作法與未來發展

- (一)利用自有資金孳息，繼續辦理軍人儲蓄優惠存款利息差額補助，俾達成政府照顧弱勢之政策目標。
- (二)現階段以改善營運，穩定軍儲業務及提供袍澤稅務服務、外匯結匯轉介、輔導貸款等業務為重點。後續將擴大與金融機構合作，甄選合法誠信、評等績優之金融機構，建立制度化合作關係；透過各地區軍儲作業單位通路，規劃成為官兵理財輔導機構，提供理財諮詢、轉介及金融商品外包代工服務，並由儲蓄會為代表，運用作業基金特性與資源，與合作金融機構議定商品優惠、折扣條件，將利潤回饋國軍袍澤，營運發展規劃藍圖如圖四。



圖四：同胞儲蓄會營運發展規劃藍圖

(三)現行軍儲作業系統於 85 年啓用，各項軟、硬體設施均逾使用年限，且 99 年將面臨年序位元不足問題，隨時可能發生當機，嚴重影響業務正常遂行。因應組織轉型及未來發展，儲蓄會資訊作業系統應即時規劃換裝，並與金融機構進行整合，期藉由新系統之建置，推廣活期儲蓄存款，發行多功能「晶片金融卡」；後續將運用 IC 晶片技術，結合身分識別、電子錢包等功能，擴展多元服務品項。

(四)配合國防部非核心業務外包政策，爭取在體制內扮演外包角色，承接國軍官兵薪資存款及退伍人員俸金撥存業務；另建議將軍人保險資料處理作業，一併移轉儲蓄會執行。考量本會人力及作業系統功能，初期以扮演中介角色，與金融機構合作分工；若政策確定由本會承包全般業務，將檢討相關作業流程，依業務權責職掌分工，有關人事查核及發放資料沈查修正建檔作業，均回歸人事單位負責，俾使法定職掌專業化，管理功能效益化目標。

(五)比照國軍教育及醫療服務機構等單位，建置儲蓄會民網行政系統，透過與金融機構網站連結，提供官兵相關理財資訊、金融知識及理財諮詢等便捷之服務。

(六)為期組織轉型順遂，將配合教育訓練，督促儲蓄會所屬及主財同仁獲得金融理財知識及相關證照，以充實專業學能，提供袍澤優質適切之服務。另為加強官兵理財知識，做好個人生涯規劃，將透過莒光日電視教學、奮鬥月刊等文宣管道，或比照軍法講習定期舉

辦巡迴講演，向國軍袍澤宣導正確理財及風險管控觀念，避免因無知受騙或投機遭致財務損失、違法情事，使官兵得以專心致力戰備演訓任務。

三、預期效益評估

(一)儲蓄會以服務國軍袍澤及弱勢族群、遺眷為宗旨，長期以來不僅發揮凝聚團結，穩定軍心眷心之功能，且營運賸餘並能支援國防戰備及充實國庫收入；82 年奉指示成立「軍儲作業基金」，資本額 40 餘億元亦由歷年累積盈餘挹注，完全達成自給自養目標。未來依規劃目標透過與金融機構合作，不僅可提供袍澤更多元、安全之投資理財商品與媒介服務，更可擴大組織功能。

(二)儲蓄會為公務行政機關，兼具金融服務單位角色，在主計局指揮體系下，透過財務「作業流」與「資訊流」資源整合，擴大辦理官兵薪資存款、退伍人員俸金撥存及軍人保險作業，不僅可增加營運收益，並可提供官兵隱密、即時、適切之服務，有利人事資料管控，避免機密外洩之虞；且可發揮特種基金靈活調度支援國防預算之功能。

(三)儲蓄會屬於基金作業單位，長期以來完全以自給自養維持營運，在不增加政府財政負擔原則下，得依業務推展狀況適時檢討人力需求。未來因應非核心業務外包，國軍人力精簡，可規劃作為主計財務軍職人員離退、疏處、安置之管道，發揮人事調解效果。

(四)經評估，一旦完成儲蓄會資訊作業系統換裝及建置，不僅可作為與金融機構合作互動之



平台，且可整合軍儲與薪餉發放作業；藉時以儲蓄會及所屬單位既有設施及資源，足可勝任相關新增業務，順利接手國軍現退役官兵薪資、俸金發放及軍人保險等業務。

陸、結 語

基金作業單位以功能為導向，以自給自養為目標。盱衡當前整體金融環境，鉅額軍儲存款已成為儲蓄會營運重大負擔；且依存戶結構分析，退役人員佔 70% 以上，近年來因年長存戶逐漸凋零，存款更呈現加速流失現象。為因應環境變遷，儲蓄會必須重新設定組織核心價值，經過本研究分析，依據官兵之金融需求問卷調查分析，儲蓄會應以先退役官兵之金融服務通路為組織核心價值，以所擁有之資源與金融機構進行團體議價，為現退役官兵爭取更大利益。

未來儲蓄會以服務國軍袍澤為宗旨，提供輔導理財服務責無旁貸。綜合考量官兵需求及金融環境主客觀條件，儲蓄會將運用既有資源，在不增加國家財政負擔之原則下，秉持「關懷、效率、服務、創新」之理念，運用與金融機構長期合作關係及既有設備資源，依官兵需求為導向，規劃「輔導理財」及「金融代理」兩大營運主軸，提供優質安全之理財諮詢及轉介等多元服務，輔導袍澤累積財富，防範遭致詐騙損失情事；並透過教育訓練與宣導，提供個人生涯規劃及相關金融理財知識，以彰顯組織附加價值功能，達到「拓展儲蓄會功能，彰顯主計局價值，創造官兵福利」，落實支援三安政策目標。

參考資料

1. Schoemaker, Paul J. H., 1992, Sloan Management Review, How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, Vol. 34, Iss. 1; p. 67 (15 pages).
2. Prahalad, C. K., Hamel, 1990, Gary, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review. Boston: Vol. 68, Iss. 3; p. 79 (13 pages).
3. H., Wrigley, 1975, CANADIAN RESPONSE TO MULTINATIONAL ENTERPRISE, CROOKELL, L.. Business Quarterly. Vol. 40, Iss. 1; p. 58.
4. Long & Koch, 1995, Technology: Core competence or diverse competencies? Harvard Business Review. Boston, Vol. 73, Iss. 2; p. 11 (1 page)
5. 吳念湘，國軍全方位理財規劃服務推展價值之探討，主計季刊 321 期，P.16~27，2008.07。

作者簡介



紀東昀少校，現任國防部主計局同袍儲蓄會預算財務官，國防管理學院會計學系 85 年班、國防大學管理學院財務資源管理研究所 92 年班碩士。曾任財務官、電子資料處理官。