

# 中華民國學校員生消費 合作社聯合社簡介

-藍德清-

## 一.緣起：

五〇年代初期，因為交通不便，電話也未普及，各鄉鎮之間的往來或訊息傳遞都相當困難，因此鄉下地區對民生、醫療物資缺乏的情形相當嚴重。在農業社會時期除了少數地主或權貴的經濟能力較好之外，大多數家庭仍是務農為生，面對辛苦的生活環境及微薄的工作收入，除了求取三餐溫飽，很難再有其它的慾望，生活的艱辛甚至連讀書都成了奢侈的想法。為了讓有心向學的農家子弟能讀書，當時的老師們便團結起來，由善長交涉的老師為校內的學生統一採購各種用品，他們往往得長途跋涉到外地，透過最原始的方法找到適合又便宜的文具、書籍、服裝等等。然而正直的教育人員未必每個都適合周旋在這些商人之間，而各校的經濟規模也難以論及『以量制價』的程度，因此各校之間經過交流，由這些具有交涉能力的教師之間，再推舉出最適當的人選來做為更多學校的代表，老師們體會到唯有『合作』才能讓學生在交易行為中獲得優勢。在各縣市紛紛成立這樣的組織之後，由學校採購回來的商品價格，比起學生們各自到商店購買還要更便宜。具有遠見的教師們開始思考縣市內的學校統一採購的模式，若是能再擴大規模，讓各縣市之間合作，是否能更具備經濟優勢，同時也能整合教育資源彼此交流，這樣的想法在各方努力下漸漸成型。

『台灣省學校員生消費合作社聯合

社』終於在教育界盼望下誕生，開始為全國各縣市的學生議價採購學用品。為了能登高一呼，號召更多成員加入，由各縣市遴選後推派代表參與省聯社的社務與會議，由這些成員裡選出省聯合社理、監事，再角逐理、監事主席，並有經理、會計、文書、司庫等社務人員的職務。歷屆主席中不乏有校長、國大代表等德高望眾的人選擔任。初期社務以學生簿本為主，當時資訊少，民間書店也不多，透過省聯社的業務著實造福了許多學子。

## 二.業務顛峰期：

八〇年代的台灣隨著各地交通建設開通、電信普及，商業活動開始蓬勃發展，學生的需求也隨著多元化。要妥善管理業務如此龐大的合作社組織，不論在文書、帳務、司庫以及各管理人員都必須具備專業的能力。不但各項業務必須嚴謹規範，由於合作社為非營利單位，與民間公司架構不同，因此帳務也必須製訂法令，組織分工與參與都有相當明確的章程。當時政府對合作社的規範與輔導極度重視，台灣省合作事業管理處是最高主管機關，統籌合作事業的管理、輔助等所有業務，在各縣市政府社會處設有專責單位，台灣省教育廳更是對所屬機關學校明文規範，製訂全套的作業流程，種種可見當時員生社在整個經濟環境中扮演非常重要的角色。

### 三.環境的變遷與衝擊：

合作事業環境的改變在精省後，政府對於合作社組織的協助銳減，各地商店開始標榜低價為訴求。經營學用品、簿本原來就只有很微薄的利潤，店家為了順利推廣高獲利的商品，往往願意犧牲這個區塊的利潤，甚至有些商人賠本出售，以獲得其它業務的佔有率，因此學聯社的業務受到更大的衝擊，低廉的態勢令人茫然，為求損益平衡而減少支出，學聯社的業務進入了『冬眠期』，很長一段時間省聯社的業務幾乎停擺。

「學如逆水行舟，不進則退！」求學如此，處世態度也應如此！學聯社業務除了和別人競爭之外，更重要的是和自己競爭！如何在詭譎多變的環境中突破重圍、超越自我。近年，各級學校員生消費合作社因受學校班級數縮減、教師無意願兼任相關工作、販售物品規範日趨嚴格、或營運困難及營運模式傳統、僵化等因素，陸續出現聲請解散、尋求外包轉型或僅存社名維持行政運作而無實體賣場之狀況，顯示合作社之營運確實有其瓶頸，尚待突破。

合作社組織概念從英國羅虛戴爾公平先驅社發軔至今，便是以互助互利、共創價值、服務社員及民主結構等中心理念為發展主軸，也是一種「我為人人，人人為我」的精神體現。合作社不同於一般的營利公司，是本諸社員互助合作精神的事業行為，也是取諸社會、用諸社會，己之所欲施之於人，汎愛眾的博愛作為。所以合作社提列之公益金都以提供或使用於不特定多數人的利益為原則，如關懷學生、急難救助、辦理教職員、學生福利等。然近幾年來，隨著校外購物環境的變遷，便利超商及餐飲業四處林立，師生的消費習慣也隨之跟著改變，加上諸多不合時宜

的法令限制與日趨嚴格的物品販售標準，在在使得合作社的經營面臨嚴苛的考驗。再加上合作社實體賣場空間老舊、社員觀念不清及帳務管理經驗不足所衍生的問題，讓合作社的營運日益困難，甚至少數人的弊端並引發社會諸多質疑，種種因素皆使得學校合作社從昔日風光逐漸走向消沈黯淡。

### 四.危機與轉機：

本社現任理事主席宋正雄，擔任校長十五年時間皆以企業精神辦學，服務過的學校除了軟硬體設施受到各方肯定之外，不論對教職員、學生、家長甚至民眾都相當用心。因此宋主席將這份精神用在學聯社的經營，力求合作事業的振興。不但對校園內販賣商品的適當性、學生用品的安全性也極度注重。近來大家所擔心的油品安全及學生餐盒問題，在五年前學聯社便注意到這些問題，因此不論在各縣市政府演說或是各層級的研討會中一再的提出『價值與價錢的差異』觀念，希望校方及家長能跳脫最低價的觀念，『以合理的價格觀念，選出安全健康的商品！』，因為這樣的努力，多年來宜蘭縣國中小的便當盒皆同意採用國際認證304的不鏽鋼餐具，以『學童身體健康為採購的最高標準』。

### 五.業務的轉型：

近來法令的規範愈來愈多，而政府改造後對合作事業的資源卻愈來愈少，校園合作社販賣的物品受到許多限制和罰責，帳務與管理的行政工作也往往超過兼任的教師們可以負荷，因此許多學校紛紛退社以求自保。有心經營的學校，希望在帳務上藉由電子化的便利來減少教師們的工作，但是針對合作社規範開發的系統不

多，加上龐大的費用令學校無法承擔。若是系統能用較低的費用讓學校採購，減少繁瑣的工作，也許社務人員有時間在業務上著力，有感於此，學聯社委託具有數十年實務經驗的人員開發針對校園合作社銷售系統，以不到市價三分之一的價格服務大家。在服務過程中發現教師對會計報表感到吃力，於是學聯社專業的會計人員與系統工程師研議出專為合作社適用的流程及報表，把新增的『會計系統』加進原先的『進銷存系統』，而且只要使用本系統的學校，未來在這套程式都可以『免費升級』，新增的功能未不需要再收取任何費用。這樣的服務獲得更多學校的迴響，紛紛的採用學聯社的系統，在建置過程中發現高中職以上學校每天在訂購便當的業務上，需要花費相當多的人力，瞭解大部份學校的流程之後，學聯社的『進銷存系統』在現有的功能中再增加『學生午餐訂購系統』，每天正確且快速的彙整，減少合作社人員龐大的統計工作時間。在系統上線後，不但有專人到校教育訓練，學聯社也有客服人員對於會計、系統及賣場實務等問題提供諮詢協助。學聯社希望輔導合作社不但可以服務學生，也能服務教師、分擔校務工作，增加合作社的重要性，所以現階段學聯社在進行『學生繳費業務系統』的規畫，希望能在下學期加入讓學校使用。

## 六.改制與組織現況：

為了重新樹立校園合作精神，強化合作教育內涵，提升學校員生消費合作社整體服務品質，建立專業形象，『台灣省學校員生消費合作社聯合社』在 99 年因應五都改制，為提供更多學校的需要，經由理事會及社員大會通過，更名為『中華民國學校員生消費合作社聯合社』，不但服

務本島學子，也擴大範圍服務各離島之學校，經由電子商務的推動，來縮短交易時間和成本，提供多元化最高品質的商品，來滿足學校及社員的需要，進而達到整體企業 E 化的理想，為了負擔這樣龐大的工作量，宋主席運用了教育界的人脈，用最少的津貼委託具有資訊、企畫、採購專長的人員加入，甚至聘請前教育處副處長擔任總經理，負責統籌一切事務，組織架構除了原有的經理、文書、會計、出納人員之外，編制企畫組、資訊組、採購組分工合作。



▲開幕-羅東鎮林姿妙鎮長親自到場



▲開幕-學聯社展示店



▲食品安全-到學聯社參訪



### 七. 校園新亮點-合作社場示範計畫：

同時學聯社向內政部爭取專案試辦計畫，徵選全國有意參與示範點建置實驗之夥伴學校，由本社統籌專款補助，協助夥伴學校從優質賣場空間規劃、電子化服務平台、人員養成訓練及專業物流供銷等多面向進行改善。同時也提供優質經驗分享，並鼓勵各校多面向經營，營造校園獨有合作教育文化，以期能使員生社脫胎換骨，展現全新氣象，建構校園合作消費新典範，以為未來校園合作教育之標竿。

且為求各示範點齊一水平，提升整體形象識別，除各校原有環境特色外，本社更仿效企業加盟模式，協助獲選單位進行會計系統及電子化設施之更新與建置，諸如整體社場規劃設計、櫃臺基礎硬體設施、資訊化帳務系統、物流管理系統、現場展售櫃、冷藏櫃等，都將由本社以套裝模組方式統一提供，並辦理人員教育訓練課程。同時導入完整物流供應平台，配合系統化資訊運作，達成安全、便利、多元的物品供應目標，以維持各示範點之基本水準。

現行各級學校實體合作社多半仍傳統仰賴人工進行帳務及物流之管理，不僅耗費人力與時間，也易產生錯誤與弊病。為了改善前揭帳務及物流管理之效能，減省時間並提高精準度，本計畫特針對社場需求量身打造資訊化系統平台，讓合作社之運作得藉由科技的協助而更加順暢。當然，在基礎條件提升、齊平的同時，我們更希望能讓各校擁有屬於自己的合作教育特色，不論從展場特色空間規劃到相關活動辦理，都期待各校發揮想像，依其本身特有條件，與現行導入之創新理念相互結合，激盪出有別以往的合作教育新火花。

實驗計畫的成功關鍵，除事前縝密規

劃外，人員觀念的革新與組織的認同感更是計畫執行成敗的關鍵。為了充分達成實驗計畫之目的，以正確評估實驗成果，本社也於計畫中增設輔導項目，適時提供專業諮詢與協助，以降低學校人員因對計畫之陌生而產生之憂慮，增強執行信心。此外，本社為了提高夥伴學校之參與感與認同感，亦於計畫中增列學校定額配合款之規定，讓學校在實驗計畫執行的同時，也能因實際的金額投資而更加投入。另外感受到學校經費有限，學聯社結合民間廠商的力量，在賣場室內照明更改為省電的LED燈具、戶外的校園情境照明、停車場及校園安全照明，以及各式電子看板做為校園亮、美化，維護校園安全及校務宣導工具，這些努力都是為了讓計畫完成實驗推廣性質外，更成為學校的特色。相信這樣的模式必能提高亮點的成功機率，也更能體現組織間共同攜手發展之合作意涵。

在有限資源中，適當的遴選實驗合作對象、挑選合宜且具有共同理念的專案夥伴是確保資源有效發揮的重要機制，本社將透過先期書面審查、入選說明會與現場會勘等雙向互動模式選出最適學校，並辦理正式簽約事宜，以期在充分溝通且彼此確立計畫目標願景的情境中充分合作，共同打造學校員生消費合作社之新願景。

為了提升服務品質，本社除了積極堆動電子商務服務，透過資訊化服務系統，縮短交易時間和成本，並提供多元化高品質商品，來滿足學校及社員的需要，進而達到整體企業化、電子化的理想。目前本社除針對學用品、辦公設備、以及各種耗材之外，亦積極開發適合社員使用的優質產品，如食品、日常用品、精品百貨、套裝休閒旅遊行程等都是本社積極拓展的業務內容。未來本社的經營，也將透過人力資源整合與培訓、商務電子化推動、品

牌建構與行銷、服務導向、區域合作與聯盟及爭取優質商品代理等策略，來達成營運轉型的目標，共謀社員的最大福祉。

## 八.理念與堅持：

學校若欲充分發揮合作經濟之效能，有效推展合作教育，讓互助互利、協強濟弱的精神完整實踐，重拾合作教育之經營，重視合作社之管理不失為一個積極有效的解決方式。在當前合作社經營的諸多困境中，如何及早修訂不合時宜的相關法規，傳送合作教育的正確理念，重啟社員對合作社的熱情與信心，創造學校與社員間的雙贏契機，以營造友善的合作環境，都有賴多方共同努力。除本社及各縣市地方聯合社應扮演輔導協助角色外，各校合作社之內部管理、思考模式、效率管控及人員訓練也都應重新檢討，適時修正，同時勇於突破創新，以形塑競爭優勢，累積資源，讓合作社儘早跳脫過往汲汲利益或帳務不清的負面印象。

員生社既為合作事業，社員與社員間及自社與他社間的交流互動便顯重要，我們應以積極負責的正面態度共同參與，對社務保持關心，並保有使命感，且能不斷引進新觀念及新思維，共同營造、彼此認同、共存共榮的和諧新關係，方為全體社員之福，更是合作事業所欲追尋的最終理想目標。而本社亦期盼透過前述示範計畫之執行，發揮提點領航之效用，從「點」的改變到「線」的串連，直至「面」的翻轉，從示範點到地方而至全國，逐步拓展。

目前內政部合輔科委由本社執行『合作社場示範計畫』，本社不但輔導學校在賣場改善、帳務系統化以及販售商品多元化，對於學生證件資訊化、出勤系統、校園門禁管理系統，本社宋主席亦有相當多

年的實務經驗，讓學校用更合宜的預算達到更有效率的管理，二年的努力，雖然無法全面改善員生社，但已有多所學校由於『亮點計劃』而有了啟發，例如學校因為進銷存系統而改善合作社場，因社場改建而增加服務項目，因業務增加而整合各處室資源，使用『多卡合一』的學生證，再加入出勤系統管理教職員工生的到校情形，後又使用在門禁系統的管理，不但增加校園安全、落實校園資訊共享、降低資源重覆浪費、增加管理效能。

## 九.展望未來、掌握現在：

庶民經濟是合作事業的核心價值，期盼政府未來能將學術研討層面轉為實質支援行動，不是在法令上多方規範，要注入更多的法令支持、輔導及補助，才能徹底改善合作事業、提昇庶民經濟。學校需求不曾中斷，只是需求改變，未來學聯社在服務項目除傳統的學用品業務，主動開發需求以服務學校，期望能提供更多元化的業務，展望未來，本社將繼續秉持合作、誠信、教育、關懷的服務宗旨。非常期待教育界的先進，能在行動上有著實質的參與及關注，從投入的行動中尋求改變的契機，使未來的合作事業能有一番蓬勃的新氣象，共創美麗新願景。



▲承辦消保處研習-農產品用藥安全

< 本文作者係中華民國學校員生消費合作社聯合社經理 >