

有限責任南投縣尚讚照顧勞動合作社 經營點滴

林清壽

一、成立緣起

筆者目前在南開科技大學福祉科技與服務管理系任教，本系教育目標旨在培養老人社會工作與長期照顧專業人才。108年上半年，準備在職碩士專班長照管理課程的授課資料時，剛好搜尋到屏東第一照顧服務勞動合作社倪榮春經理分享創立合作社過程的新聞，看完之後深受感動，便邀請倪經理蒞臨本所，分享合作社的成立經過與經營理念。筆者也透過倪經理的分享，真正深入了解到合作社的運作方式有別於一般公司行號以營利為目的，反之，是集結社員的力量，並以謀求社員經濟生活的改善為成立宗旨。這對於弱勢族群的勞工，真是一大福音，讓我不禁有股衝動想在南投縣成立一家照顧服務勞動合作社。

在醞釀成立合作社時，筆者擔任福祉科技與服務管理系系主任，非常重視本系學生畢業後的求職發展，但長期苦於無法找到一個舞台，提供本系學生實習與就業的

機會。因此雖已年過半百，在使命感的驅使下，為了弱勢的居服員與學生，決心要成立合作社。為了要符合社員資格，筆者也親自參加照顧服務員訓練課程並取得結業證書。而後，筆者集結了擁有共同理念的6位師生，於108年7月1日進行發起人籌設事宜(如圖1)，令人欣慰的是，籌備與募集社員期間，甚是順利與踴躍。108年9月1日召開創立會時，就立即有26位具居服員資格的在地民眾與學生加入社員，募集股金為新台幣105萬元，筆者也被選舉為第一屆理事主席，順利於108年9月16日取得縣府設立許可證，並在108年10月16日取得附設居家長照機構之設立許可，正式於108年11月1日營運，成為南投縣第一家從事長照居家服務的合作社。回顧合作社從無到有，筆者投注了許多精神與努力，雖辛苦卻甘之如飴，並將它視為一生中做過最有意義的事，把所學化為具體行動，並成為一位經營者。

當然，成立過程也並非事事如意，合作

社成立至今，不可避免地受到過同業的敵視，甚至傳播一些關於合作社的負面消息，企圖打擊合作社與抹黑筆者，但筆者問心無愧，會繼續堅持做對的事。



圖 1 合作社發起人均為南開科大福祉系師生

二、成立宗旨、願景、使命與核心價值

鑑於一般民眾對於照顧服務員工作印象是「把屎把尿」，是「骯髒 (Dirty)」、「危險 (Dangerous)」、「辛苦 (Difficult)」的 3D 工作，以致無法吸引民眾尤其是年輕人從事這項工作。筆者認為傳統刻板印象必須被翻轉，變成「精巧 (Delicate)」、「神聖 (Divine)」、「忠誠 (Devoted)」的「新 3D 工作 (如圖 2)」，真實反映照顧服務員的工作價值。因此本合作社成立宗旨，除了要降低中間剝削並提高居服員待遇外，透過提昇居服員價值與尊榮感，進而提昇照顧服務品質也是目標之

一。我們的願景是成為南投縣第一優質居家長照機構，使命是提供有熱情有溫度的服務，核心價值是真誠、同理心與永續，期許社員要以合作社為家，一起共勞共榮、共享共好與共老。最重要的是期盼合作社能永續經營、築巢引鳳並造福更多的社員。另外為了協助弱勢民眾，如中高齡失業者、單親家庭、外籍配偶、原住民等脫貧脫困，合作社也優先聘用這些族群以協助改善其經濟狀況。此外，秉持著在地人照顧在地人的理念，我們招募並培訓在地居服員就近照顧在地的個案，如原住民區域個案就由在地原住民提供服務 (如圖 7)，目前合作社服務的區域從初期部份鄉鎮，擴大到全縣各鄉鎮市，遍地開花，逐漸朝著我們的目標前進。



圖 2 翻轉照顧服務員舊 3D 成為新 3D

三、業務發展

合作社剛成立時雖然有 26 位社員，但大多都是贊助社員，真正做第一線居服工作只有 8 位，個案也沒有幾位，還好第一

2021 合作社事業報導

批的居服員很努力地開案，經過了 3 個月，這些居服員服務的個案開始增多，收入也逐漸上升，使他們感受到在合作社的待遇除了高於同業許多之外，同時也感受到充份尊重，透過社員團結合作一起把餅做大，並共享成果。

因此，關於合作社提供優厚待遇與福利的消息很快地傳開，使得新血不斷加入，在營運半年後，合作社收支便達損益平衡，辦公室員工成員從最初 2 位行政人員，1 年後已有 10 位行政人員，居服員也從最初 8 位到目前 55 位(如圖 3 與圖 4)，營運規模越來越大，當初訂定的年度目標，在全體社員努力下竟提早 4 個月達成。109 年度年終合作社除了發放 10% 股金股息外，同時也發了返還金與不休假獎金，並且實現了創立大會訂的員工旅遊目標(圖 5)，大家一起享受過去 1 年努力的成果。

合作社成立 1 年多以來，從初期混亂的摸索階段，慢慢進入到成長階段，至今發展已十分穩定；成立之初為了節省人事成本，1 人當 2 人用，根本無暇建立相關制度與服務作業流程，在面臨一些困難與挑戰之後，才開始思考解決方案，因而有一段撞牆期，需要大破大立，尋求解決，所幸有及早發現潛在問題，故在損益平衡後，即聘請足夠人力來建立制度規章，供

全體社員遵守，合作社始能永續經營。

至於社員專業成長方面，透過合作教育宣導、各項免費的照顧服務訓練課程，每月團督並表揚服務績優居服員，頒發獎狀鼓勵，期望一起提昇居服員照顧品質。109 年合作社推薦資深優秀社員參加全國社區金點獎甄選，我們第一次推薦績優社員黃寶貴女士參加就入圍，並獲得第六屆社區金點獎照顧服務員類的殊榮，北上接受衛生福利部的表揚，黃寶貴女士也是南投縣唯一得獎的居服員(如圖 6)。



圖3 合作社經過一年多經營已經有相當的規模



圖4 全體社員齊跳原住民迎賓舞象徵牛年團結扭轉乾坤



圖 5 員工兩天一夜義大世界旅遊



圖 6 社員黃寶貴女士榮獲第六屆全國社區金點獎



圖 7 南投縣仁愛鄉原住民部落在地居服員照顧在地耆老

四、經驗與學習

筆者在大學任教近 20 年，一直困在學術象牙塔，所聞所學未有機會實際落地實踐，所幸合作社給筆者一個化理論為行動機會，雖然經營合作社僅 1 年多，經驗稱不上豐富，但獲悉國內合作社的數量逐年減少，實在令人憂心，為何聯合國一直提倡的合作社理念，對弱勢勞工最有利基的合作社卻在走下坡，筆者以下將就社務面、經營面、財務面、教育面與制度面提出粗淺看法供讀者參考。

在社務方面，依照合作社各項會議職權規定，定期召開理事會、監事會與社員大會，由合作社經理報告營運狀況，追蹤年度目標達成情況與遭遇困難以及解決方案，理事主席負有合作社長期發展計畫與策略擬定之職責，經理則有依年度完成目標執行與員工管理之責，時時以社員福祉為最大考量，勿忘合作社精神。

在經營方面，明確訂定年度具體可行的目標，以 PDCA (Plan, Do, Act, Check) 績效管理方式隨時檢視執行進度，並隨時進行調整，利用各種會議告知全體社員與行政同仁執行狀況，大家同舟共濟，齊心協力完成。

在財務方面，各項收支必須公開透明，讓社員了解合作社收支狀況，才能有共同的認知、採取共同的行動。此外，筆者也

2021 合作社事業報導

建議草創時期就必須委請專業會計師事務所做帳，結餘部份應依合作社章程，發放股息與返還金，把年度結餘降到最低，讓大家雨露均霑。

在教育方面，新進社員必須進行合作教育、職業倫理與職前訓練，合作教育需由理事主席親自授課，讓新進社員了解合作社創立過程、宗旨、願景、使命與合作社精神，課程結束後，進行線上考試，全數答對後始進入試用期，為期3個月，考核期滿始能正式申請入社。至於在職訓練可申請勞動部小型企業人力提昇計畫，進行專業訓練，提昇專業職能。由於同業競爭激烈，進入門檻低，唯有透過教育再教育方式，才能有效保持合作社競爭力。

在制度方面，除了遵守勞基法與營利事業所得稅稅法相關規定之外，一但組織擴大，就必須建立相關制度規章，如人事管理辦法、員工獎懲辦法、員工考核辦法等。以制度來規範，減少人為干預，以建立可長可久、永續發展制度，就算理事會改組，合作社還有一套制度可遵循，合作社方能永續經營。



有限責任南投縣尚讚照顧勞動合作社

地址：南投縣草屯鎮富昌路27號

電話：04-92550208

網址：

<https://www.facebook.com/%E5%8D%97%E6%8A%95%E7%B8%A3%E5%B0%9A%E8%AE%9A%E7%85%A7%E9%A1%A7%E6%9C%8D%E5%8B%99%E5%8B%9E%E5%8B%95%E5%90%88%E4%BD%9C%E7%A4%BE-105177080954937/>

〈本文作者林清壽係南開科技大學學務長與合作社理事主席〉