

## 屏東區會 104 年「儲蓄互助社領導人研習會」

# 儲蓄互助社之展望

綱要：

1. 儲蓄互助社存在意義
2. 儲蓄互助社過去
3. 儲蓄互助社現況
4. 儲蓄互助社法修正後，對儲蓄互助社有何助益
5. 協會能為促進儲蓄互助社發展做什麼
6. 儲蓄互助社未來
7. 個人分享：儲蓄互助社能做什麼

### 一、儲蓄互助社存在意義

1. 儲蓄互助社的理念與核心價值：非為營利、非為救濟、乃是服務。
2. 最顯著的特質：其為由一群具有共同關係與共同意願的合作人，基於資金融通的需要，共同組織而成的非營利合作金融中介組織，是一個以人為中心，以人為本，且只以社員為服務對象的封閉型互惠金融組織。
3. 儲蓄互助社為何存在？因為需要、想要助人→自助、互助
  - ◆ 如果部落、社區沒有儲互社，會是如何？
  - ◆ 當部落、社區居民不需要儲互社時，會是如何？
  - ◆ 每一個社均有屬於自己的感人故事，正紀錄著這個社歷史。
4. 儲互社另類經營核心：社員對儲互社的信賴，儲互社推什麼！社員接受什麼！
5. 儲互社另類經營資產：義務理監事幹部、聘任職員、社員。
6. 儲互社另類經營隱憂：追求獲利、忽視需要（弱勢者或需要者）。

### 二、儲蓄互助社過去：(53-80)

1. 業務範疇：儲蓄、放款、LPLS（業務單純、對工作人員要求不高）。
2. 各項資金需求高（社員經濟普遍不好）。
3. 高存款利率時代。
4. 金融業競爭少（老行庫、農會、信合社等，姿態高）。
5. 融資管道少。
6. 資訊不對稱（社員對大環境、特別是金融知識認知有限、網路資訊不發達）。

7. 各項統計。

### 三、 儲蓄互助社現況（80-103）

1. 業務範疇：儲蓄、放款（信用及擔保）、LPLS、各項互助基金（5PS、6PS、團保、防癌、意外、重疾、常青...）、其他代辦業務（汽機車險...）（業務較多、對工作人員要求提高）。
2. 大環境改變（網路普及，資訊流通快速、世代改變、金融政策大幅變動-台灣自 80 年開放銀行設立，與 90 年底開放金融控股公司成立以來，已有很多銀行與銀行分支機構及大型金控公司設立）。
3. 金融業競爭與多元（開放新銀行、消費性金融業務開放、小額專案便利貸-隱藏或調整相關收費名目）。
4. 低利時代
5. 社員結構改變，扭曲。
6. 追求高股息資金消長。
7. 對資金需求者、弱勢者排拒。
8. 社會觀感存疑（資金過剩、服務有錢人-各項儲蓄專案）。
9. LS 既有業務束縛（LS 保額與支出，屈就事實或吃老本-公積金）。
10. 聘任工作人員素質不一。
11. 法規限制（穩健固定收益整體規劃限制）。
12. 急病亂投醫（投資）、攪輸博大（台語）、毋擔輸贏（台語，無賣無料）。
13. 小額信貸不重視（太慢了，如助學貸款、小額專案貸款）。
14. 緊閉門戶（95 社不接受轉介/328 社，屏東 8 社）。
15. 各項統計。

### 四、 儲蓄互助社法修正後，對儲蓄互助社有何助益？

1. 美國儲蓄互助社的發展經驗而言，雖然有人認為制定策略性商業計畫來提供更佳的財政服務，加上放寬法律限制性，是讓儲蓄互助社能夠與商業銀行競爭的有效方法。但是若因此而走向聘請專業人士擔任決策工作與巨大的資本投資，卻往往會造成間接管理費用的上升，最後並不見得對儲蓄互助社的長久發展有利。且儲互社的限制若放寬，競爭力增進的同時也會面臨徵稅的威脅。妨礙儲互社發展的原因，表面上法規的限制是一種，但真正具決定性影響的因素。
2. 104 年 2 月 4 日公布儲蓄互助社修法內容：
  - (1.) 為了使資金能夠更有效的運用，協助弱勢族群或擔保能力不足的社員取得資金，這次修法賦予協會得以辦理儲蓄互助信用保證業務。（第 7-1 條第 1 項）
  - (2.) 未來儲蓄互助社提存於協會之穩定金、存放於協會之餘裕資金及自有之餘

- 裕資金，政府須為這些資金建立存放金融機構的制度。(第 7-1 條第 3 項)
- (3.) 存放於協會之餘裕資金及自有之餘裕資金，協會得將各一定比例資金交付信託。(第 7-1 條第 4 項)
  - (4.) 儲蓄互助社可為社員設備轉金帳戶。(第 9 條第 1 項第 2 款)
  - (5.) 儲蓄互助社可以參與社區營造，協助發展社區型產業。(第 9 條第 1 項第 7 款)
  - (6.) 儲蓄互助社可以參加協會辦理之各項合作事業型態之社會企業。(第 9 條第 1 項第 8 款)
  - (7.) 為了有效運用資金，儲蓄互助社可購買金融商品。(第 9 條第 1 項第 9 款)
  - (8.) 接受政府或公益團體委託代辦事項。(第 9 條第 1 項第 10 款)
  - (9.) 辦理儲蓄互助社各項互助基金業務。(第 27 條第 1 項第 5 款)
  - (10.) 辦理儲蓄互助社資金融通及運用管理儲蓄互助社餘裕資金(第 27 條第 1 項第 7 款)
  - (11.) 協會可以辦理儲蓄互助社社員之托育及安養護等互助業務。(第 27 條第 1 項第 9 款)
  - (12.) 參與合作事業型態之社會企業，辦理公益事業項目。(第 27 條第 1 項第 10 款)
- 設計信用保證、轉存金融機構、交付信託、設備轉金帳戶及購買金融商品等制度，目的都是活絡儲蓄互助社的餘裕資金，讓資金作更好的靈活運用。
  - 辦理儲蓄互助社各項互助基金、參與社區營造、協助發展社區型產業、辦理社會企業、辦理托育及安養護等互助業務，顯示儲蓄互助社為社員提供的服務業已擴大，凡與社員生活相關且有共通需要的業務，儲蓄互助社都要正視，盡量提供服務。

## 五、 協會能為促進儲蓄互助社發展做什麼

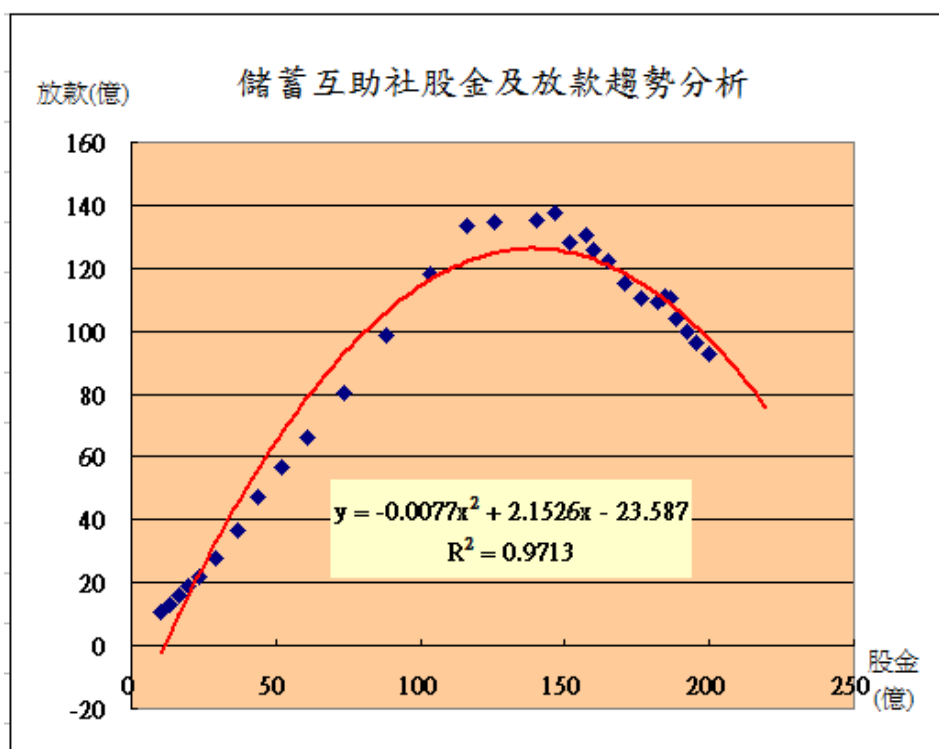
1. 餘裕資金有效紓解及運用。(資金轉存、信託、存放協會)
2. 建立有效人力資源訓練、管理及運用。(幹部、職員、志工)
3. 調整協會組織及各組執掌，整合內部作業程序，提供主動及快速服務。
4. 建置協會與單位社往來資訊平台，如：各類安全基金(團保)加保平台、儲蓄互助社各項業務往來查詢介面、共同購買媒合平台。
5. 設立電子報及多媒體行銷平台。(一來獲得社員及非社員的 E-MAIL、二來解此宣導儲蓄互助社理念及理財教育)
6. 協會設立專責單位負責共同購買業務。
7. 發展全國性廠商策略聯盟，提升社員參與附加價值。
8. 提供更多元性特定性貸款業務獎勵或補助。
9. 加強儲蓄互助社運動行銷，提升儲蓄互助社整體之形象。(積極與外界連結，如合辦或承辦或協辦大型公益活動)

10. 提供「特定對象」之信用保證制度。
  11. 修正及落實儲互社分類評核。(100年開始每年4月份提供)
  12. 提供社員服務及便利性，社間藉此交流並增加收入。  
未來：
    - 社員：(1) 社員可至任一儲蓄互助社存股金、備轉金。  
(2) 社員可至任一儲蓄互助社繳貸款、利息及其他款項。
    - 社：酌收跨社服務手續費，增加收入。
- 需配套措施：
- (1) 各社全面資訊化，各社交易即時連結上傳交換。(資訊專線)
  - (2) 協會建置中央資訊系統中心。
  - (3) 軟硬體設備、人力經費將提高。

## 六、儲蓄互助社未來（如未改變，會變如何？）

1. 儲蓄互助社各級幹部、職員應扮演角色？誰是先鋒？
  - ◆ 幹部：法規遵循、善盡其職、善盡管理人責任、利害關係人迴避。
  - ◆ 專職：態度、104年開始提供專職評鑑（內容說明、評核重點）、各項資訊應用能力（每月財報上傳、電子公文、各項互助基金加退保上傳...）。
2. 同一區域內 CU 會朝向整併，以提升健全度。
3. 了解社員需求，以社員需求為出發點（服務、貸款、...）
4. 可思考與社員生活、地方特色做結合，政府推動「一鄉一特色」，CU 是否能朝「一社一特色」思考，例如：東港海鮮很出名，能否與從事海產業社員合作，對本社社員或友社推出物美價廉共購業務，而達到多方互惠（生產社員、消費社員、社、友社...等）。以此類推，範圍可涵蓋農產品、旅遊服務、生活必需品...等。
5. 降低入社門檻，增加新社員，特別是弱勢經濟社員（資金需求動能、社存在本質）  
提供新入社社員結構、年齡
6. 重視「兒童、青年」社員的加入與參與。
7. 積極推動小額信貸及各類型專案放款。(附件-儲蓄互助社永續經營-放款篇)  
錢借不出去，並不表示社員不需要錢，而是我們的經營方向、思維需要再檢視審思，做法再調整。
8. 積極參與社區活動，提高儲互社在社區曝光度，取得社區民眾認同，非競爭、是互補，互生共利。
9. 以提高服務品質，提升社員對儲互社的依存度。主動出擊！
10. 落實法令遵循、建立健全財務結構。
11. 善用工具：電腦資料（協會提供各類型網站資訊）。
12. 維護並遵循儲蓄互助社核心價值，同時重視儲互社本業。

儲蓄互助社未來，如各社經營仍未改變，就會如同模擬趨勢數據.....。



七、 個人分享：儲蓄互助社能做什麼？

# 附件：儲蓄互助社永續經營-放款篇(97年85期雜誌)

## 儲蓄互助社永續經營-放款篇

文：廖仁祿

### 前言

對社員放款是儲蓄互助社核心業務之一，透過對社員放款協助經濟弱勢者能順利取得資金，藉此改善社員生活或是促進生產。在過去環境裡，無論在鄉村或是城市，甚至原鄉部落，儲蓄互助社均扮演相當顯著的角色，協助無數弱勢社員順利解決就醫、就學及創業困境等，讓社員獲得基本的生活安全需求，同時，也促使儲蓄互助社整體規模快速成長。

當儲蓄互助社快速成長過程中，因生活環境需要及經濟成長資金需求強，使儲蓄互助社於資金運用上均能維持供給（存股金）及需求（貸款）動態平衡，部分儲蓄互助社更出現需求大於供給情形，於是各儲蓄互助社在營運上都能維持一定的成長比率，也無多大經營績效壓力。然而，隨著政府同意金融機構開辦信用卡業務（民國78年）和新銀行開放設立（民國80年），使各項金融融資工具逐漸普及，且其業務經營層面和對象不斷向下延伸，壓縮儲蓄互助社消費放款核心業務，也因此儲蓄互助社的成長趨勢漸緩。

### 有效提昇放款業務

儲蓄互助社辦理放款業務規範，主要有儲蓄互助社法、儲蓄互助社設立輔導管理與監督辦法、協會訂定之相關辦法及社章程，其次為各儲蓄互助社自訂的放款辦法。然影響各儲蓄互助社放款業務成效關鍵，除法令規定因素外，尚有以下情況值得探討改善：

#### 一、改善現有社員結構：

##### ● 調整社員組成：

同一儲蓄互助社社員若同質性過於集中，如社員中公職人員比例過高，因該族群其收入相對穩定，以致儲蓄股金偏高，但資金需求偏低。因此增加新社員對象應盡量分佈不同職業階層族群，分別扮演資金提供者及需求者，使儲蓄互助社資金運用維持良好狀態。

##### ● 調整社員年齡結構：

依統計一般退休年長者，對資金需求較低，而青壯年因照顧家庭及打拼事業，



其對資金運用及需求較高。此外，社員因社參加人壽儲蓄互助基金（LS），且因其保額、年齡限異常導致社員年齡健全。因此增加年維持資金需求者比務之急。

- **強化社員共同關係：**部分儲蓄互助社常關係是否契合，於互助社了解及認同儲蓄互助社各項業而產生許多紛擾及社員共同關係的重員間互動頻率，增認同感及支持度。



為快速增加社員數，忽略新入社社員共同是該類型社員對儲蓄感普遍不足，容易對務產生認知上差異，負面影響。故應重視要性，藉此提昇與社加社員對儲蓄互助社



## 二、提昇幹部及職員專業技能：

- **強化幹部及職員金融知識：**儲蓄互助社幹部及專職（含社務助理），其組成來自社會各階層，彼此帶著一份服務的熱誠為大家服務，但對金融知識的了解普遍較金融機構成員不足，因此辦理放款業務時，更應謹慎處理以維護社員權益。於是為增加儲蓄互助社幹部及專職對金融常識，協會、區會常會辦裡相關研習，供儲蓄互助社各級幹部、專職學習進修。除此之外，於平時本身應熟讀幹部手冊及法規彙編並增加這方面知識的涉獵，除可增長個人知識外，更可應用於儲蓄互助社業務經營上。
- **加強放款訊息蒐集：**  
「儲蓄互助社貸款利率比銀行高」這句話應該很熟悉吧！當社員問你時，你

的回答是什麼？ 假設此時你無法即時且正面回覆，之後所影響的不是一位社員，可能是一家人，或是一大群人，最後都會認為儲蓄互助社利率很高，但其實並非如此。例如：目前金融業普遍推出各種名目零利率專案放款，於貸款時或每期償還本金時，收取一定比率之手續費、帳務管理費或風險管理費...等，表面上貸款者也許覺得很優惠且很便利，但若將實繳總額換算實質年化利率後，通常其利率都蠻高的，有的甚至接近 15%。（實質年化利率一般會於契約中以小字體揭露顯示）（相關說明可參閱協會網站或相關教材）

因此幹部及專職應重視社員可能提出的問題，主動蒐集相關資訊了解其意義，提昇對社員應對能力，並主動將相關訊息傳遞給社員，才能提高社員對社的向心力及認同感。而這些相關訊息資料於協會相關教材或是網站均會隨更新提供。

### 三、修正儲蓄互助社放款策略：

- 了解放款業務成本：

儲蓄互助社擬定各項放款方案時，應先了解各項成本後再予訂定適當利率（定價），而成本主要分資金成本、作業成本及風險成本三類。



- 資金成本即放款資金取得來源所需支付成本，一般主要為社員股金，其次為社歷年所提撥之公積金、未分配盈餘...等，而社員股金成本需視年終股息率預估分配為何，或是參考一年期定存利率等指標；至於公積金一般可視為無資金成本壓力，當社成立時間越久，公積金累積金額越大，對社經營較為有利且整體成本較低；同樣地，未分配盈餘保留越多，亦有同樣之效果。

- 作業成本也就是一般所謂固定成本，包含貸款安全互助費（LP）、人事成本、資訊辦公設備、水電費...等各項支出，其中 LP 互助費該如何計算，以下舉例說明：

當社 LP 費率為 8 時（每萬元每月需支付互助費 8 元），其互助費成本為（換算成年化利率）：

1 萬元每月 LP 互助費 8 元 → 一年則需  $8 \times 12 = 96$  元

故每萬元 LP 互助費成本（%）為  $96 \div 10000 = 0.0096 = 0.96\%$

亦即費率每增加「1」，保費每年增加 0.12%

- 風險成本為當該筆放款貸放後，未來有發生逾期放款之可能性，因此儲蓄互助社會因社員逾期放款產生，而衍生相關催收程序相關費用及增加提列呆帳準備費用，此類成本一般可依儲蓄互助社歷年訴訟費用、逾期放款金額及沖銷呆帳比率計算。

最後再根據上述業務成本、考量整體金融放款市場利率水平（需注意貸款條件種類是否相近）、該放款方案目的及預期效果仔細評估後，再訂定適當的放



款利率。同時期盼儲蓄互助社能充分搭配儲蓄互助社特有產物---「利息攤還」，於年終時對貸款社員給予適當回饋並調整因年度中放款成本、環境或其他因素改變時，放款利率未及異動之回饋機制。

- **提供多元化放款方案：**

儲蓄互助社放款於章程第 24 條規定以無擔保放款為原則，必要時本社得要求借款社員提供擔保。因此放款業務以信用放款為主。近年來各儲蓄互助社普遍都有貸放比偏低現象，以致閒置資金過多，但是否代表社員都無資金需求，其實並不全然如此。整體消費金融市場，如現金卡、信用卡循環貸款、小額信用貸款市場仍是有相當需求，各家金融機構、保險業紛紛主動出擊尋找客戶，以增加放款機會。因此，儲蓄互助社如何了解社員資金需求類型並擬定適合的放款方案，同時由過去「被動」放款轉由「主動」出擊，讓有資金需求的社員願意到儲蓄互助社借款，這才是儲蓄互助社提昇貸放比的良藥。

在儲蓄互助社放款方案有哪些？凡只要放款程序符合法令規範，無論社員生活上、事業上有需求均可研擬，如：助學貸款、購車貸款、各類修繕貸款、天然災害重建貸款、過年周轉金貸款、繳稅貸款、農業生產貸款、旅遊貸款、購屋貸款、結婚貸款、創業貸款...等等。各類型放款方案，需要搭配推出，僅靠其中任何一種貸款是無法符合社員需求，同時放款方案推出應具適時性，例如助學貸款最晚需於每年寒暑假前一個月就需推出並讓社員週知，若太晚推出或訊息無法傳達到社員，其效果將會打折。另如農曆年前，社員對短期資金有較大需求，可於年前二個月適時推出適合放款方案，一來提昇對服務社員，讓社員感受儲蓄互助社的體貼及關心；二來可消化部分閒置資金。

- **適當調整保證人政策：**

各儲蓄互助社理事會均訂有「放款辦法」（放款政策），以授權放款委員會審查社員貸款申請，但該辦法部分儲蓄互助社未能定期或未依實際需求適時修正，常常導致放款辦法規定過於僵化，使社員貸款意願降低。因此適時檢討修正放款辦法是有其必要性。在此特別一提的是有關保證人規定，因儲蓄互助社放款主要以信用放款為主，放款時需有保證人連保是須要的，但並非只侷限於保證人「人數」，而是需考量保證人的「質」。此外，如 5 萬元或是 10 萬元內小額貸款，若經檢視該社員過去信用狀況及還款情形良好，該筆貸款是否一定要有保證人？此部分可能會因各儲蓄互助社規模及風險可承擔能力不同而有差異。

- **重視社員還款能力及固定來源：**

在儲蓄互助社常聽到一句話，「某人土地很多，只是沒現金，放心啦！不怕討不回來」。聽到這一句話，試問各位有何反應？

儲蓄互助社資金來自社員，透過放款協助需要協助的人，若是每一筆貸款未能按期固定還款，恐會發生流動現金不足而影響其他社員貸款，因此放款時需以評估社員是否有固定還款來源並能按期還款為首要，而非以財產多寡為

衡量因素。

- **適當包裝宣傳各項放款方案：**

儲蓄互助社目前較欠缺包裝行銷能力，如對社區居民宣傳不足、對社員訊息傳遞能力薄弱，各位還記得萬泰銀行 **George&Mary** 現金卡廣告嗎？大家耳熟能想的台詞，想必還記憶猶新，這樣的廣告行銷締造台灣現金卡發行奇蹟。儲蓄互助社雖然無法花大錢進行電視廣告行銷，但仍可透過其他方式行銷儲蓄互助社，與社員建立良好訊息流通管道並提供最新社務訊息，如：儲蓄互助社通訊、網站、**E-Mail** 電子報...等方式。如前面所述，縱使儲蓄互助社有再適合社員需求、再優惠的放款方案，若是社員無法收到即時相關訊息，亦是無法達到預期目標。目前已有部分儲蓄互助社，將各類最新放款方案包裝設計成精美 **DM**，透過電子郵件寄送給社員，一來節省郵寄費用，二來快速便利，值得其他儲蓄互助社學習。

#### 四、落實逾期放款催收

- **提昇社財務體質：**

放款業務是儲蓄互助社之基石，若逾期放款偏高除影響資金周轉外，更影響社整體財務體質，因此若未能有效控管及處理逾期放款，對社將產生嚴重財務問題。如少數儲蓄互助社以逾期社員股金沖銷違約金、利息（或將違約金、利息加上本金成爲一筆新貸款），對儲蓄互助社而言，短期內將增加收益及提高股息分配，但就長期看，將有可能產生虧損導致經營危機。

- **提高呆帳準備：**

儲蓄互助社辦理放款業務時，均有可能產生逾期放款，但若依逾期放款時間、金額積極處理並提撥足額呆帳準備，讓儲蓄互助社財務結構更健全並充分揭露真實盈虧。

- **維護公平正義、提高社員信任度：**

社員貸款後發生逾期放款，若儲蓄互助社未能積極處理催收，對已貸款且正常還款者而言，將有失公平正義，最後有可能影響原本正常還款者亦不願償還，導致逾放比上升社財務惡化，最後讓社員對儲蓄互助社產生不信任，而不願再儲蓄股金，甚或申請退股，儲蓄互助社不可不慎。

#### 五、強化社與社員互動

- **重視並建置完整社員基本資料：**

大多數儲蓄互助社創社至今，對社員基本資料仍無法完整建置及適時更新，對社員相關資訊亦無法充分了解。同時因聯繫資料不完整或錯誤，無法將社訊息傳遞給社員，縱使社員有資金需求，社員亦不知尋找社取得。因此建置完整社員基本資料並即時更新，透過多元化訊息傳遞方式，將最新訊息傳遞給社員，以建立良好互動關係。（讓社員有資金需求時，第一個想到儲蓄互助

社)

此外，社員基本資料完整更有助於社放款審查及新放款方案開發統計參考。

- **加強建立並維護與社員互動關係：**  
幹部和專職透過舉辦社員教育、社員大會及社區團體等各項活動，或是與社員業務往來時，專職們多一分關心、服務或協助，藉此強化與社員互動，同時亦可多了解社員需求，作為開發新放款方案參考。
- **提高社員對社依存度：**  
提昇對社員理財服務並藉此改善其家庭財務狀況或生活，讓社員對儲蓄互助社維持較高依存度。如：提供家庭理財諮詢服務及教育；對資金需求者，協助擬定還款計畫及提供適當貸款方案，以改善社員財務問題。
- **鼓勵社員「利用」社：**  
強調每位社員均是儲蓄互助社的股東、老闆，唯有每位社員善用儲蓄互助社所提供各項業務，才能讓儲蓄互助社永續經營；當儲蓄互助社能永續經營時，社員各項福利才能獲得確保。



## 結論

放款業務是儲蓄互助社基石，亦是儲蓄互助社核心業務，而提供符合社員需求且多樣化的放款辦法是儲蓄互助社經營團隊努力的目標，在這過程中更應積極主動關懷社員、重視法令遵循、風險管理及確保全體社員權益，避免決策時為追求短期的獲利或特定需求，而扭曲整體儲蓄互助社財務結構，忽視儲蓄互助社應保有的核心價值及經營原則，特別是在經營困難的時期，更需堅守上述原則並與社員互動更頻繁緊密，才能使儲蓄互助社穩定發展。