

參照 102 年與 103 年年底股金、貸放社員及逾期放款之比較，103 年度整體而言，屏東區會大部份的社是正成長的；其中平均貸放比率 43.57% 及現金(含存款及存放協會)645,713,962 元佔自有資金 1,369,839,784 元約 47.13%，閒置資金比率甚高。

降低閒置資金比率取得利潤，對於儲蓄互助社之永續經營是必要的，然在追求營收及創造利潤之背後，更需要注意社務之健全發展；本文就儲蓄互助社常見之缺失及現象，按放款作業、會計憑證處理、現金動態管理、資金管理等方面提出看法及建議。

一、放款作業

放款是儲蓄互助社主要業務，是儲蓄互助社收入主要來源，作業中的任何環節，皆不可忽視，若有不當，產生的結果將會影響長遠，甚至無法獲得解決，可謂不可不慎啊！

(一) 未以會議方式審核借款申請案件

按『儲蓄互助社放款委員會組織規則』第 5 條：放款委員會如有社員提出借款申請時，每週至少開會一次，但視業務需要得隨時召開臨時會議。今在查核儲蓄互助社之放款業務時，常發現『借款申請書』審核結果欄與『放款委員會紀錄』放款委員之簽署人不一致，或許是不小心遺漏，但次數的頻繁，已是不正常的現象。

設置放款委員會係考量儲蓄互助社人事預算能力，亦儲蓄互助社審核貸款之運作模式；放款委員之專業能力或許有不足，但絕對是值得信賴，審核借款案件時，若能依規定謹慎，不確定性必然降低；檢視各社逾期放款及挪用案件之產生原因，何者與審理作業無關呢？

動腦時間

放款委員若無法一起開會審核借款，會產生什麼問題？要如何克服？

(二) 徵信作業不確實

逾期放款與徵信作業是正比關係，徵信作業完整確實，逾期放款比率相對低，而礙於不易取得社員個人財務資料，如何做好徵信工作，一直是儲蓄互助社急需解決的課題。

目前儲蓄互助社審核借款的第一考量為社員的存股，其次為連帶保證人人數，致產生社員常申請退股還款及訴訟催收無預期效果，為何會有如此結果呢？以股金倍數做為可借金額上限，以小額借款而言，對借款社員之經濟衡量較無影響，但若大金額時，經濟衡量比較數就會出現，因為股息與利息之率差甚遠，社雖可以依據社章程第 20 條要求社

員不得退股還款，但效果還是有限；借據上連帶保證人依規定辦理，人數一個也不缺，逾期時，經訴訟程序依然無效，其道理很簡單，儲蓄互助社對連帶保證人之條件，大多以量代替質，甚至發生甲借乙保，乙借甲保之現象，只要其中一人還款延滯，另一人亦可能還款延滯，且因徵信不確實，呆帳發生骨排效應。

審核借款應謹慎嚴謹，更需有資料判斷；小額借款可以依據社員個人與社往來情形辦理，但大額度借款，應要社員(含連帶保證人)提供所得證明，甚至是財產資料；要求社員提供完整還款能力證明，應納入放款標準作業程序(SOP)中，以便達到社員方便借，社放心放之效果。

動腦時間

請借款社員提供銀行帳戶以便匯款時，其回應說：銀行帳戶被凍結，因為欠稅。經辦人是您，要如何辦理？

(三) 對保工作不切實

『儲蓄互助社辦理放款實施要點』第 16 條規定：對保人原則上以放款委員、專職人員或幹部任之，並應親自對保，嚴禁以電話對保。按目前實際狀況，對保人大多由專職擔任，但也延伸一些問題，如借據不是債務人本人填寫、對保人未做到利害迴避.....。

按放款作業的流暢需求，對保人由專職或社務助理擔任是合宜的，但因儲蓄互助社內部控制執行不易，相關人為弊端時有所聞；如何預防因對保工作不切實而產生之損害，可參考以下之做法：

- 1.採機動指派方式，隨機指定放款委員、專職人員其中一人擔任對保人。
- 2.採任務編組方式，每次二人一組執行對保工作。
- 3.撥款完全以匯款轉帳辦理。
- 4.辦理社員滿意度追蹤。

動腦時間

為方便作業及避免社員申請期間交通往來不便，可要求社員借據及借款申請書一次完成？

(四) 擔保品鑑價不真實

所謂鑑價，是指估價人員針對不動產本身，以及週邊資源、生活機能、運輸工具、商業價值、未來期望潛力、市場趨勢，進行全面性的調查及評鑑。

由上述定義瞭解，鑑價作業是相當專業事務，但儲蓄互助社為節省委外鑑價費用，乃按『儲蓄互助社辦理擔保放款辦法』第 12 條：儲蓄互助社辦理擔保放款應由合法之不動產鑑定機構或社之鑑價小組鑑定市價現值或依公告現值，以為放款金額之依據。依其中之選項，成立鑑價小組辦理鑑價作業；在專業不足下，擔保品鑑價不真實履履發生，如土地增值稅未列於減項、非坐落於生活機能良好的地點的原住民保留地以公告現值估價(與拍賣價落差大)、袋地、不動產共有等。

擔保品鑑價不真實，不良債權將無法完全受償，且擔保品借款額度大多是高金額，此類放款所產生的呆帳，可說對儲蓄互助社財務之健全影響甚鉅。為避免擔保品鑑價失真的發生，惟有透過專業機構辦理鑑價，若考量成本效益，鑑價仍由社鑑價小組執行時，建議僅接受可簡易估價之擔保品借款申請案件，如銀行房貸轉貸。

動腦時間

辦理抵押擔保所需之鑑定、設定及塗銷登記各項費用應由誰負擔？

(五) 撥款以現金辦理

按消費借貸契約係屬要物契約，即須移轉金錢或代替物之所有權予借用人，其契約才會發生效力，惟訴訟上常見借款人為脫免債務，每每偽稱儲蓄互助社未交付金錢，此種情形下，應先由儲蓄互助社先舉證證明已移轉金錢予借款人，儲蓄互助社一旦無法證明，即受不利判決。故儲蓄互助社為避免嗣後難予舉證，應注意下列事項：

1. 放款時須要求借款人簽立借據，分別載明借款金額、借款期限，由借款人及連帶保證人於簽署處人簽章，撥款同時，請借款人於借據上『本借款金額全數收訖』欄與『借據影本簽收』欄簽名。
2. 以現金交付時一定要要求借款人簽立收據，交付時應有立場公正之第三人在場見證。
3. 最好採用銀行轉帳或匯款方式交付金錢，且一定要載明借款人姓名或轉入借款人帳戶。

『儲蓄互助社辦理放款實施要點』第 17 條：社員借款應以支票或電匯、轉帳支付，但借款金額 5 萬元內得經理事會授權專職以現金支

動腦時間

因社員的信任、圖方便，會將款項於非上班日交付專職(或社務助理)，此狀況可被允許？若發生人為弊端，由何人負責？

(二) 社員存摺(股金憑證/借款紀錄)放置於社辦公室

存摺內頁之社員須知第一條：股金憑證應自行妥善保管，不得置於社之櫃台或託寄他人保管使用，否則因錯誤遭致損失應自行承擔責任。但不知是信任、不重視、或是經辦人有所圖？儲蓄互助社保管社員存摺是相當的普遍的現象。

最近幾月在某社整理挪用帳時，發現社員存摺幾乎放置於社，且每本交易紀錄與簿記所載內容皆有落差，據以為挪用憑證都相當困難；經查該挪用案件，其發生期間長達 10 年，被動支之帳戶亦包含理監事所有，各位可能會覺得不可思議，但事實就是如此；挪用案件的發生，固然是當事人的問題，但誰給他機會的？

監事會以收回社員存摺核對帳務，是件辛苦的工作，但除勘誤效果外，真的『一無是處』，亦為社員存摺放置於社辦公室主要原因之一；社員存摺收回，大多會由專職(或社務助理)經手，有問題的存摺，當然不會出現在核對的存摺中，且社員存摺長期留置於社辦公室，數目會越來越多，相對的，挪用案無意中就發生了。

存摺管理的原則如下：

1. 全面使用存摺列表列印存摺；不要在意，手工存摺作廢產生的浪費。
2. 空白存摺的數量管制；增購、核發皆須建立一套作業辦法，如設立數量備查簿、核發存摺用印分工確實等。
3. 明確禁止已使用中社員存摺放置於辦公室，專職(或社務助理)違規辦理時，進行相關懲處。

儲蓄互助社股金憑證・借款紀錄

縣(市) 儲蓄互助社

理事長簽章：
(社長) _____

經辦人簽章：_____



社章

本股金憑證及借款紀錄此頁無社印，理事長，經辦人等簽章者無效。

中華民國 年 月 日發 本股金憑證共 10 頁

社員須知

- 一、股金憑證應自行妥善保管，不得置於社之櫃台或託寄他人保管使用，否則因錯誤遭致損失應自行承擔責任。
- 二、本股金憑證為社員股金、借款、還款等各項紀錄之唯一憑據。不得轉讓他人為借款之使用，否則其借款應由本人負責不得異議。
- 三、社員股金憑證及借款紀錄與社員個人帳格式與記法完全相同。社員得隨時持本簿要求承辦人員核對之。
- 四、社員之權利：儲蓄股金、申請借款、出席社員大會、參加社內各種活動、選舉權、被選舉權、罷免權、發言權、表決權、其他儲蓄互助社法及社章程應享之權利。
- 五、社員的義務：服從會議決定，按期儲蓄股金，按期償還借款，按月繳付利息，按規定繳納會費及違約金，參加社員教育活動，其他依儲蓄互助社法及社章程應盡之義務。
- 六、儲蓄互助社不對非社員服務。
- 七、社員每月五日前儲蓄股金，始計當月股息。
- 八、社員借款時，應遵守社所頒借款政策之一切規定辦理。
- 九、社員還款時，應依借據規定辦理，如未能按期償還本金時，須申請延期，並按月繳付利息 5% 的違約金，未申請延期者，應加付應計利息 30% 之違約金。
- 十、社員之借款餘額為其各筆借據餘額之總額。
- 十一、本股金憑證如有未詳盡之處，悉依遵守社章程之規定辦理。

動腦時間

已登錄退社之社員在其死亡後，家屬發現遺物中，有一本儲蓄互助社存摺，並攜至社辦公室，要辦理退社，在此情況如何因應？

(三) 支出憑證不完整

支出憑證，係為證明支付事實所取得之收據、統一發票或相關書據。

1. 儲蓄互助社開支原始憑證不完整情形，大致如下：

- (1) 未取據核銷，即無支出憑證。
- (2) 憑證不符規定
 - A. 非正式憑證，如估價單；
 - B. 非發票蓋發票章，憑證為收據，憑證章為發票專用章；
 - C. 發票未蓋統一發票專用章。
 - D. 憑證貨物名稱與實際不符；
 - E. 社名非全銜，如屏東縣○○儲蓄互助社→○○互助社等…。

2. 原始憑證應注意事項：

- (1) 出具人為公司，憑證須為發票；
- (2) 憑證須具有出具人之公司行號名稱、地址及其營利事業統一編號。
- (3) 私人名義出具之收據內容應有出具人(A)姓名(B)地址(C)身份證統一編號(D)印章。
- (4) 貨物名稱或勞務性質，及其數量、單價與總價須填寫完整。
- (5) 發貨或供給勞務日期須填具。
- (6) 收據或發票之社名須全銜『屏東縣○○儲蓄互助社』。
- (7) 憑證與黏貼簿之黏貼處加蓋「已付訖」之戳章。

YZ 21794353 統一發票 (二聯式)
九十二年三、四月份
中華民國93年4月19日
買受人：益生儲蓄互助社
地址：屏東縣...
品名：維修費 數量：2 單價：500 金額：1000
備註：營業人蓋用統一發票專用章
總計：1000元
課稅別：應稅 零稅率 免稅
新應稅、零稅率、免稅之銷售額應分別開立統一發票，並應於各該欄打「✓」。

三、現金動態管理

現金動態管理，一直是儲蓄互助社需要強化的，不管是人為弊端的防止，或是營收的增加等，皆影響甚鉅。今儲蓄互助社在人員編制不足及硬體設施相對欠缺下，如何應用外部環境及內部力量做好現金動態管理。

(一) 金融機構帳戶的有效管理

金融機構帳戶，除為閒置資金存放外，其可強化為帳務作業中之出納角色；尤其在儲蓄互助社之人員編制及硬體設施相對欠缺下，應用此外部環境達到錢帳分開目的。

1. 開戶作業

- (1) 存放金融機構由理事會議決；
- (2) 開戶名稱：應以社全銜「屏東縣○○儲蓄互助社」；
- (3) 開戶印鑑：社印、理事長印、司庫／經理印。

2. 印鑑管理問題

- (1) 開戶印鑑未設三級章，僅以社印或加上理事長印辦理

開戶印鑑設三級章之目的，係以多人參與帳戶管理，達到防弊效果及提高資金運用的效率。

- (2) 開戶印鑑未分開個別保管，全交由專職或幹部一人保管。

開戶印鑑人應自行保管印鑑；社印由理事會指定專人保管。因有權人員基於工作及方便(距離……)考量，將印鑑委由專職或幹部一人保管；保管人員若無操守問題，則無人為弊端；保管人員為圖一時之快，發生挪用資金情形，則儲蓄互助社將面臨社員信心問題，不僅恢復之路遙遠，甚者，清算倒閉。

3. 運用金融機構帳戶達到錢帳分開的效能

將金融機構帳戶管理定位成出納的角色，即零用金支付範圍外之支出皆以金融機構帳戶餘額辦理，由帳戶收支紀錄瞭解現金動態，且於收支過程中，有權人員應做有效覆核，效能才會達到最佳。

動腦時間

為方便現金的存提，可將開戶印鑑交由專職二人分開保管？

(二) 記帳憑證管理

儲蓄互助社之記帳憑證分為收款單及支出/轉帳傳票。記帳憑證之真實性影響到現金動態的正確程度，如何做好記帳憑證之有效管理，是儲蓄互助社帳務處理之一大課題。以下就記帳憑證管理之缺失予以敘述及探討。

1. 有權人員之覆核未確實

儲蓄互助社專職人員之編制，礙於經濟規模約為 1~2 人，覆核大多由司庫、理事長執行，但基於專業、時間等因素，核章大多由經辦人員一次完成。

記帳憑證由一人完成，是儲蓄互助社發生挪用案件重要原因之一，如何克服，惟有有權人員依規定確實覆核，且應與原始憑證互相比對。

2. 未裝訂成冊及未按冊循序編列號碼

記帳憑證應依編號順序彙訂成冊，並加具封面及底頁，在面頁詳記起迄之年、月、日、編號數及原始憑證之總張數，由裝訂人員、會計人員、理事長或其授權人員於裝訂處簽名或蓋章。

3. 原始憑證應先詳為審核，如有下列情形者，不得據以填製支出/轉帳傳票：

- (1) 法令明定或內部規定為不當之支出者。
- (2) 不具備規定之主要書據及形式者。
- (3) 應經簽准後使得辦理之事項而未經核准者。
- (4) 書據文字或數字之塗改未經負責人簽章者。
- (5) 書據上之金額、數量及說明彼此不合者。
- (6) 收支顯與事實經過不符者。
- (7) 其他與法令章則不合者。

動腦時間

理事長是否因工作無法於上班時間至社覆核傳票，要求專職將會計憑證拿至其住家辦理覆核工作，以上是否適當？

四、資金管理

104年2月28日止，屏東區會各社自有資金總額1,381,706,018元，可用資金654,175,100元約占自有資金47.34%，貸放社員結餘625,446,351元約占自有資金45.26%(貸放比)且逾期放款比率31.42%，以此數據來分析，其結果一定是不好的。但如何改善及增加收益，有以下之建議與看法：

(一) 增加社員，擴大服務對象

儲蓄互助社若要成長，就是要不斷地增加社員；儲蓄互助社是人與錢的結合，惟有人斯有錢，而人、錢齊全才能執行相關的服務，即有人有錢源，有人錢才有出口。

增加社員最直接的方法，就是人“滾”人，透過社員的口碑中建立儲蓄互助社正面形象，並獎勵社員介紹新社員；此外，應予幹部“介紹責任”，如一年至少介紹新社員幾人等；另積極參與社區活動，帶動儲蓄互助社知名度，如教會團體社可與區域內教會尋求宣導儲蓄互助社機會，吸引教友加入。

(二) 放款業務多樣化、差異化

104年2月28日止屏東區會各社不含計六年平儲之平均貸放比約45.26%與全國平均貸放比(含計六年平儲)39.92%高，但以數據來看依然偏低，但要如何提高貸放比，一直是協會、區會及社急待解決的問題。

一直以來，社幹部大多認為社員不向儲蓄互助社貸款，其主要原因是利率太高，而主張調降利率，但利率降了，貸放比呢？據對多社調降利率結果的觀察，其貸放比上昇效應，幾乎是短暫的，很快地就恢復原狀了；那為何會如此呢？因為此項僅滿足現有消費者，調降伏度是不足吸引潛在消費群上門消費，且長久影響社之營收；近幾年查核各社發現一現象-理、監事及職員貸款偏低，部份社貸款金額與理、監事及職員股金總額比率成長趨勢與社之貸放比變化趨勢是一致的，各位可將此一狀況，做一步研究，制訂出一可行辦法。

近年來，提供給各社許多放款規定，如『輕鬆繳稅』、『過好年』、『自用住宅擔保』等專案，即針對不同社員群，提供不同需求，前二項強調低額度、低利率及短期；『自用住宅擔保』係對家有恆產需要資金之社員，且能滿足其高額低利之需求而設計，但須注意擔保品價值及社員還款能力。

制定放款規定時，切記要客觀無私，不可因私利，產生對社不利的規定，如理、監事及職員低利無保高額放款業務，擔任儲蓄互助社之理、監事及職員當然是值得受肯定，但放款中之不用連帶保證人之規定，已間接闡明徵信作業可免，以管理人的立場來說，此時間風險相當高，不確定性無法避免。

(三) 強化時效性及管理的逾期放款處理

『儲蓄互助社放款評估損失準備提列及逾期放款呆帳處理辦法』第

11 條：催收程序處理原則：

1. 逾期一個月內通知借款人。
2. 逾期二個月內發催告函予借款人、連帶保證人，必要時進行訪催。
3. 逾期三個月以上應採取保全措施或著手取得執行名義。
4. 取得執行名義後，應查調借款人、連帶保證人財產及所得資料，如發現有可供執行之財產時，應即依法訴追。若借款人、連帶保證人無還款誠意應進行強制執程序。
5. 強制執程序進行中，若借款人、連帶保證人申請暫緩執行者，應審核是否符合儲蓄互助社利益，方可申請暫緩執行。
6. 擔保物經拍定分配債權後仍無法全數受償，不足部分應聲請發債權憑證列冊備查，並應注意時效之中斷。
7. 借款人、連帶保證人無其他財產、所得可供執行時，除取得債權憑證列冊備查及注意時效之中斷外，應隨時注意借款人、連帶保證人之動向，隨時追償。

以上催收程序處理原則，已相當明確要求逾期放款處理之時效性及需管理性；逾期放款比率 31.42%，可說是個不好看的數據，除去無法處理的案件外，如何掌握先機，將是降低逾期放款比率之鐵律。

動腦時間

基於專業考量及避免人情壓力，凡是逾期案件皆委由資產管理顧問公司辦理？