

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。

儲蓄互助社永續經營

放款篇

文 ■ 督導組 廖仁祿

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儘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。



有效提昇放款業務

- ✓ 改善現有社員結構
- ✓ 提昇幹部及職員專業技能
- ✓ 修正儲蓄互助社放款策略
- ✓ 落實逾期放款催收
- ✓ 強化社與社員互動

◆ 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、年齡限制及理賠有削減因素，異常導致社員年齡層及股金結構成長不健全。因此增加年輕社員族群比例，以維持資金需求者比例，是儲蓄互助社當務之急。

◆ 強化社員共同關係

為快速增加社員數，部分儲蓄互助社常忽略新入社社員共同關係是否契合，於是該類型社員對儲蓄互助社了解及認同感普遍不足，容易對儲蓄互助社各項業務產生認知上差異，而產生許多紛擾及負面影響。故應重視社員共同關係的重要性，藉此提昇與社員間互動頻率，增加社員對儲蓄互助社認同感及支持度。



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、區會常會辦理相關研習，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）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。



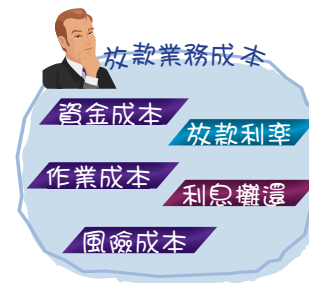
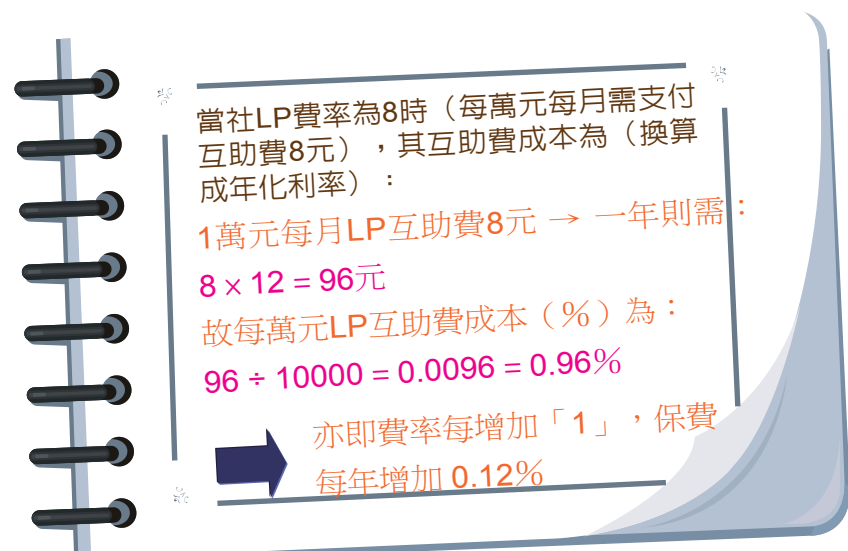
三、修正儲蓄互助社放款策略

◆ 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：

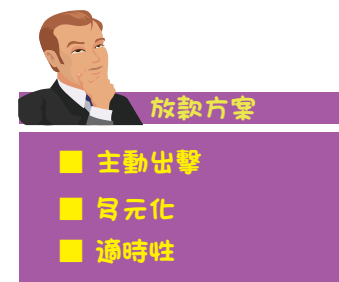


風險成本為當該筆放款貸放後，未來有發生逾期放款之可能性，因此儲蓄互助社會因社員逾期放款產生，而衍生相關催收程序相關費用及增加提列呆帳準備費用，此類成本一般可依儲蓄互助社歷年訴訟費用、逾期放款金額及沖銷呆帳比率計算。

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（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」。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？大家耳熟能詳的台詞，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、利息加上本金成為一筆新貸款），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，以建立良好的互動關係。

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。

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。