

儲蓄互助社餘裕資金之省思



「遇到橫逆時，不望向窗外，指責別人或怪罪運氣不好，反而照鏡子反躬自省」。因此儲蓄互助社之社務經營於橫逆時期應由內自我檢視問題之癥結所在。

文 ■ 張德仁 督導組

近年來，幾凡有關儲蓄互助社的研習會及任何活動中或者是社幹部私下之交談最夯的話題不外乎是儲蓄互助社餘裕資金的問題，單位社過剩的餘裕資金造成儲蓄互助社極大的困擾，因此社幹部往往祈盼協會能提供對策來疏導，可是以疏導的方式並非永久之計，只能治標無法治本，儲蓄互助社幹部應該積極探討「為何會有餘裕資金及其成因」且極力尋求改善方為上策。針對「為何會有餘裕資金」及「餘裕資金的來源」來回應社幹部對儲蓄互助社餘裕資金的問題時社幹部皆表現茫茫然且陷入兩難之窘境，試想一般金融機構如何因應濫頭寸的問題，儲蓄互助社亦曾遭受到金融機構對大額存款之拒絕。「從優秀到卓越」一書中，理出經營者「窗戶和鏡子」的心態；於專業的堅持中「遇到橫逆時，不望向窗外，指責別人或怪罪運氣不好，反而照鏡子反躬自省」。因此儲蓄互助社之社務經營遭此橫逆時期應由內自我檢視問題之癥結所在。



金融深化的影響

儲蓄互助社身處現今社會上貸放金融之一，其所經營的存放款業務必須面對競爭激烈的金融市場，如今儲蓄互助社遭受社會一般金融深化之影響致使儲蓄互助社資金將難避免會有所起伏不定，例如「股金之流失」，當儲互社貸放比低時社理事會又以調降放款利率來鼓勵借款，儲蓄互助社年度盈餘將受影響，如又巧遇一般金融機構存款利息優於儲蓄互助社之股息時，試想股金大額者是否會有退股之現象。面對這樣的環境，單位社應在社員教育時加強宣導理財工具的多元化，且工具於平

時注重保養與善用；再者，依個人淺見儲蓄互助社之年度股息建議以一般金融機構或郵局之活存息加上一年期之定存息除以二較合理，再視當年營運加減碼為之，但不可忽視利息攤還及強化儲互社各項基金之作業。

原本為儲蓄互助社主要貸放業務之小額消費性借款，漸漸的被一般金融用極度引誘的包裝所吞食，此時儲蓄互助社只能冒險承貸放少數大額借款，然這些大額借款又部分過於集中於固定家族或利用借新還舊及換單方式來循環周轉，試想於此收入減少情況下又承貸放大額借款，萬一發生理賠難保LP之費率不會不成比率的提高。

金融深化之外在因素加上儲蓄互助社社務經營之內在因素產生經營壓力，致使社務整體皆亂了方寸，因此難免影響儲蓄互助社之餘裕資金、逾期貸款、安全基金費率、盈餘（收、支）……等之經營風險。

表相背後的問題

儲蓄互助社餘裕資金運用問題，僅是個「現象」是「表相」，如何在這個表相背後找出所隱藏的經營問題才是經營者更該注意的課題。

一、備轉金業務功能扭曲

備轉金之業務本於方便部分社員某些因素無法按月至儲蓄互助社辦理款項之繳納而設立（儲蓄互助社設置備轉金帳戶管理辦法第二條），整體金額應不至於影響而成為社之餘裕資金，但因備

轉金可配發孳息（儲蓄互助社設置備轉金帳戶管理辦法第五條）又有互助基金之保障（10萬）且最高餘額之限制為20萬（儲蓄互助社設立輔導管理與監督辦法第二十九條），如今又方便社員現金之存提及社員借款金額之轉入，如此優渥的條件下難保部分社員之餘額逾越20萬之最高限額，且餘額較高相對集中於部分社員。因此儲蓄互助社整體資金於短期內將造成一種假象，致使社幹部對財報產生誤導。

備轉金業務之提領作業程序於儲蓄互助社內部控管相較薄弱，因缺乏提領之作業程序且資金進出又頻繁，以目前部分儲蓄互助社出納與會計尚難以切割之情況下，風險管理實不可小覷。

二、高股利政策

儲蓄互助社社員於傳統上儼然習慣並重視年度股息，因此造成社幹部對社務經營之壓力，無論如何或鋌而走險在

儲蓄互助社設置備轉金帳戶管理辦法

第二條

儲蓄互助社得為每一位社員設一備轉金帳戶，其用途為便利社員短期週轉、轉存股金、繳息、還款及各種代繳代辦款項。

第五條

儲蓄互助社備轉金帳戶不支付利息，但理事會得將該帳戶結餘資金存放在金融機構所孳生之利息，年度終了酌予攤還給社員。

儲蓄互助社設立輔導管理與監督辦法

第二十九條

儲蓄互助社得為每一社員設一備轉金帳戶，最高餘額為新台幣貳拾萬元，不得約定利率支付利息，其設置及用途應報請協會核准。

所不惜的要創造高股利，如此難保社股金隨股息及金融機構之利息起起浮浮而起舞。多年來高股息政策已造成部分社員股金於短期間內竄升，並造成儲蓄互助社財務不穩固（基金累積過慢）。聖經馬太福音第七章24節~27節：「兩種根基」之比喻實在貼切。儲蓄互助社不只要把社務建造於磐石上而且更要累積更多的基金盤纏於磐石上，以創造永續經營的儲蓄互助社。

如今儲蓄互助社受金融深化之影響是否能於一般金融機構提升利息之空間讓股金大額之社員順其自然的瘦身，或趁一般金融機構降息之空間多累積儲蓄互助社各項基金，藉以強化儲蓄互助社之基金。

有人說儲蓄互助社社員勿在乎股息之多寡，個人卻認為應配合金融市場讓社員對年度股息心存常態勿存妄想，亦藉以激勵經營者讓經營者有一定之標準或目標。

三、過份強調LS之理賠額

互助基金（LP/LS）之設立初衷為保障正值經濟需求的青壯年社員而設立之業務，為今此項業務似乎有被扭曲之現象，試想以全國每一社員股金平均10萬為例再以金字塔理論來論述，那多數社員得為少數頂端社員承載較多之壓力（初期LS之理賠為8萬爾後調高為12萬、16萬、20萬、25萬、30萬...），不但有失公平原則亦造成社餘裕資金之困擾，及增加儲蓄互助社費用支出。

儲蓄互助社應為窮人的銀行，如今因社會經濟變遷致使百姓貧富差距愈大，儲蓄互助社是否應正面去思考「均

富」的社會責任，勿讓此非良性之循環繼續惡化，此非儲蓄互助運動之福。

四、儲蓄互助社放款利率較金融機構高之誤解

儲蓄互助社的放款利率真的比金融機構高嗎？這是很多社員提出的疑問，或者口說無憑，以下幾個例子可以讓您自行判斷孰高？孰低？

案例 1

市面上銀行所推出的信貸可以貸到多少錢？一般利率是多少、貸款期限多長？



小額信貸顧名思義就是貸款金額小、不必抵押品的無擔保信用貸款，

以最高額度來算，各家銀行差異頗大，部分重視風險控管的銀行以50萬元為限，也有銀行訂在80萬元，另有部分銀行會對某些信用條件較好的客戶提高到120萬元左右，120萬元以上很少見。

但並非每個客戶都可以貸得到最高額度，承貸銀行通常會抓一個中間數，向上加碼、向下減碼，例如上限為50萬元的銀行，可能以30萬元為中間數，在某些信用條件下，向上加碼核貸額度；在某些條件下則必須減碼。

至於小額信貸的貸款期限，一般來說是5至7年；利率方面依目前的利率水準，各銀行大致在12%左右，並且會再視客戶個人信用條件加減碼，部份與銀行往來信用非常好的客戶也可能在10%以下；另外，銀行核貸時，一般都會收取一筆手續費之類的費用，最低者在5,000元左右，或依撥貸金額的1.5%到接近5%不等，也就是說，光看利率高低，並不能確實掌握向各家銀行借貸的成本。

（記者陳中興／記錄整理）

根據媒體上之報導一般金融機構之信用借款條件（利率）與儲蓄互助社之借款條件（利率）相較結果並非如社員所認知「儲蓄互助社較高」。如以同為信用借款為例，一般金融機構之信用借款較懂得包裝，儲互社較實在且不懂得包裝。試想一般金融機構之借據，內含多項密密麻麻的條文，借款人是否一一過目或思考，我想借款人只會注意到簽名蓋章處吧！而儲蓄互助社只有簡簡單單的幾項約定。

案例 2

銀行推出信貸10萬元，一年還清，免利息但需繳交手續費7,000元，此案與儲蓄互助社之借款利息相較為何？



假設某社員向儲蓄互助社借款10萬元，一年還清，利息為月息1分（年息12%），每月還本8,400元，至還清利息繳納計6,504元。

案例 3

某金融機構推出：貸款15萬元，期間自民國97年5月至98年7月止共15期（每月一期），利率9.7%，採機動調整方式。本金平均每月攤還10,000元，自民國97年5月起，按月平均攤還本金且按本金餘額計息。貸款期間，另此案例另需支付風險管理費2,250元和帳管費7,000元，故此案與儲蓄互助社之借款利息相較為何？



於某銀行貸款，應繳納利息9,702元+風險管理費2,250+帳管費7,000=18,952元，而向儲蓄互助社貸款15萬元，15期還清，利息為月息1分計算，至還清貸款，利息繳納12,000元。

五、借自己的錢為何要繳利息

如果以單純字面上來解釋的話，試問您日常於該金融機構存款，爾後要向該金融申請借款時，請問您是否會向此金融機構反應「借自己的錢為何要繳利息」之質疑？又如以金融機構之定存單質押借款時；是否能依定存單內之金額全額借足？另借款利率亦隨定存單內之存款利率追加1%（郵局）~1.5%（銀行）。

存款與借款本是兩種業務，存款是社員之義務，借款是社員之權利，義務、權利本於互惠之原則，借款者如未繳付利息，那儲蓄互助社必要之經辦費用及應支付社員之股息、利息攤還……等從何而來。

六、向儲蓄互助社借款缺乏隱密性以致不好意思借款

此現象就有待社幹部深思，社員於儲蓄互助社之存貸款，社幹部（含專職）皆應為社員守密。社員之借款只有其連帶保證人得以知道或社幹部於處理社務時得以提供告知。

一般金融機構之信用借款（或信用卡）、抵押借款及參與民間互助會（標會）皆是一種借貸行為，又為何與身為社員向儲蓄互助社申請借款會有兩樣情，其實社員應該心存「金錢」只是一種工具，只要善於應用並無所謂的「不好意思」，倒是不善應用金錢才是所謂的「不好意思」。況且儲蓄互助社章程第九條明訂：身為社員其義務既是「認繳股金」，然其權利即是「借款」，既然如此；問題是否出在社員對其自身

「義務」及「權利」的認知與如何善用理財工具之說明。

七、社務經營未主動出擊且以被動的方式經營

97年幹部研習中黃泉興教授曾經提及，以前一般金融機構之營業處所的二樓上皆為主管或經理之辦公室，一般客戶難得與其謀面，如今銀行之主管或經理之辦公室皆移至一樓的營業廳，甚至座位上常看不到人，因為大部分的銀行經理皆帶著旗下的主管外出拜訪客戶跑業績去了。

儲蓄互助社雖然人力單薄，但亦可多方尋找信評佳之社員加以財務分析鼓勵其消費借款，如食衣住行育樂……等器具是否該更換；甚者適時推出有效之專案借款，如災後重建及購置、年節、繳稅季節、助學……等，這些大部分是小額消費性之借款，甚至隨時注意時代

儲蓄互助社章程

第九條 社員權利及義務

一、權利：

1. 借款
2. 出席社員大會
3. 參加社內各種活動
4. 選舉權、被選舉權、罷免權、發言權、表決權
5. 其他依章程應享之權利

二、義務

1. 服從會議決定
2. 認繳股金
3. 按期償還借款及按月繳納利息
4. 按規定繳納違約金或延滯利息
5. 參加社員教育活動
6. 其他依章程應盡之義務

最夯的流行之共購。其實主動出擊亦包含逾期借款之即時處理。時代在變，我們要認清「要變才會贏」，要有「生於憂患」之經營態度，否則儲蓄互助社社務經營將「死於安樂」。

儲蓄互助社之社務經營如再不採積極主動出擊的多變方式，則將被多變的社會逼入死胡同。端看近期儲蓄互助社處理經營困境的方式，幾乎採「守式」缺乏主動出擊，這著實讓人擔憂。

八、社務「設限」與「設防」，設限自己走不出去，設防別人走不進來

儲蓄互助社之社務，如繼續安於「設限」與「設防」之經營心態，那儲蓄互助社社務將漸漸凋零，且無法解決目前儲蓄互助社所面臨日趨嚴重的三多問題：「老人多、餘裕資金多、逾期貸款多」。

為何社務經營要「畫地自限」呢？「畫地自限」的社務經營心態是會形成習慣的，俗話說：生於憂患，死於安樂。儲蓄互助社是人之結合而非僅僅是錢之結合，人是生生不息的，如未加速社員之新陳代謝，儲蓄互助社社務將老化，國內儲蓄互助社先驅許篤禮先生常於推廣教育上諄諄告知，入社過程應遵循「人到、心到、錢到」，反觀部分儲蓄互助社確反向執行。

如今大部分儲蓄互助社社務經營面臨社員結構老化、逾貸比增加、盈餘縮水，所謂儲蓄互助社經營的是人，如今人之體態漸變形（收益遞減支出漸增），俗諺也說「凸肚短命（據醫學理論人之腰圍與壽命成反比）」……等內在因素之影響；加上近期又受「金融深化」及中央銀行「陸續」微升利率……等外在因素之影響致使

九、社員教育內容應創新且多樣化

社員教育勿以應付之心態而舉辦，應選擇適當的時間且內容及方式應時常有所變化，並融入時下話題，最主要的是能將儲蓄互助社融入生活，如此社員較易於體會。

活動後應深入進行檢討，勿讓活動缺失重複上演，祈讓社員對屢次活動有所期待為目標。

十、偏離經營原則

有感現今儲蓄互助社漸將經營原則（核心價值）拋諸腦後，舉例來說有些儲蓄互助社因為LS費率漸高，致使部分儲蓄互助社理事會訂定限制高齡者不接受入社為社員，此規定是否有違「經營原則」內之入社公開及自願。個人認為社理事會之社務經營是否應重新思考儲蓄互助社之本質——小額認股（儲蓄互助社在乎的是高儲蓄率而非高額存款）、推動小額消費性借款之方向來經營。

儲互社更雪上加霜的面臨貸放比降低、餘裕資金充斥、股金流失……等經營困境。

儲蓄互助社餘裕資金過剩，是目前大部份儲互社共同之現象，然儲蓄互助社應趁機調整社務經營並尋求永續性的解決之道。但部分儲蓄互助社將閒置資金之運用，鋌而走險的將腦筋動到購買金融商品及外幣之業務上，即使依「儲蓄互助社投資金融商品管理辦法」仍希望儲蓄互助社於辦理相關業務前應自問「準備好了沒」！黃泉興教授於協會雜誌上曾提及：即使是現代化的金融控股公司及銀行備有專門的金融操作人才，對風險的控管及獲利性的提升，都還是一種挑戰，而儲蓄互助社相對而言，更見劣勢，此一挑戰不容小覷，然儲蓄互助社之各項投資需自付盈虧，風險波動大。但對一般金融機構而言，自有資本高承擔風險的能力強，即使部份投資失利，只會反應在股價上，並無損其經營體質；儲蓄互助社股金對投資風險的承受力是極為薄弱的，這是儲蓄互助社經營者不可不急迫深思的課題。

從聖經諾亞方舟的故事裡體會到「凡事要先作好準備，方舟是在大雨前建造的」，因此經營儲蓄互助社要有危機意識，勿忽略了原有的核心價值。