中華郵政台中誌第2004號登記證登記為雜誌交寄
台中郵局許可證　台中字第802號
民國76年1月創刊　102年5月出刊

儲蓄互助社雜誌

如無法投遞時請退回　40460 台中市北區北平路一段33號

特別企劃 本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(上)

研習活動 亞盟會2012年論壇前青少年工作坊研討會

社員園地 推廣儲蓄互助社運動止於至善

社員園地 社員的創業歷程

綜合報導 公益形象～一份感恩、一份關懷

社員園地 把握人生，儘快去完成你想做的事吧

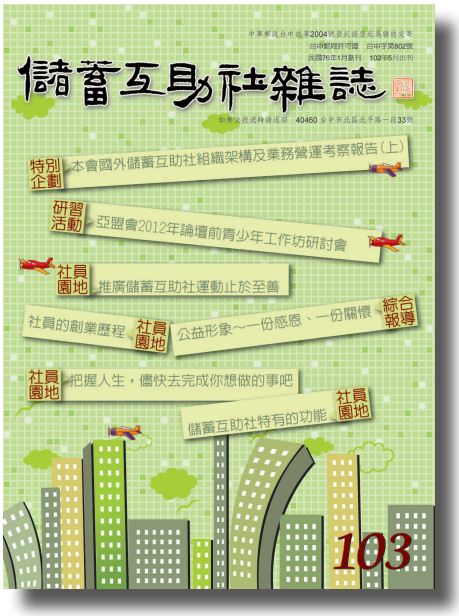
社員園地 儲蓄互助社特有的功能

103

儲蓄互助社運動
五十周年慶祝大會

The 50th anniversary of the credit union

103 CONTENTS



封面題字／ 柳炎辰
中華民國七十六年一月創刊
社　　長／ 瓦歷斯·貝林
發 行 人／ 瓦歷斯·貝林
總 編 輯／ 王永裕
執行編輯／ 康建民
發 行 所／ 中華民國儲蓄互助協會
地　　址／ 40460 台中市北區北平路一段33號
電　　話／ *04-22917272*
網　　址／ *www.culroc.org.tw*
電子信箱／ *culroc@ms10.hinet.net*
印 刷 廠／ 國裕印刷廠
地　　址／ 台中市國泰街41號

特別企劃

02 本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(上)

綜合報導

17 公益形象～一份感恩、一份關懷

研習活動

19 亞盟會2012年論壇前青少年工作坊研討會

社員園地

27 儲蓄互助社特有的功能
29 社員的創業歷程
33 把握人生，儘快去完成你想做的事吧
35 推廣儲蓄互助社運動止於至善

「儲蓄互助社，足感心A～」
到底它的好在哪？到底它幫助了我們什麼？口耳相傳已不足夠，我們更需要文字的延續，尋尋覓覓的就是你的故事，好，就是要讓大家知道，別再懷疑了，「徵」的就是你！
來信請寄 40460台中市北區北平路一段33號行政組(社員園地)或e-mail至culroc_edu@culroc.org.tw 期待你的到來！

本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(上)

2012年

文▌于躍門　逢甲大學

壹　緒　論

一、考察緣起

2005年12月，中華民國儲蓄互助協會（以下簡稱協會）曾組團赴韓國考察韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK）業務，返國後分別從「韓國儲蓄互助社暨協會組織架構」、「韓國儲協之保險業務」、「觀摩綜合整理」等三個面向撰寫《2005年韓國儲蓄互助社協會業務考察報告》乙本，內容詳實、資料豐富，頗具參考價值。

回顧2005年至今，已歷經七個年頭，期間受到金融海嘯、歐債危機、股市疲軟等系統性的因素影響，全球各地金融市場陷入困境，難以發揮應有的中介功能，金融監理（financial supervisory）出現了失靈（failure）的現象，進而牽引出金融機構需要再調整、金融商品需要再創新，方足以因應外在環境的衝擊。

衝擊中，儲蓄互助社世界議事會（WOCCU）認為，韓國儲蓄互助社運動已經從1997年金融風暴中走了出來，做了一些制度性的改革，以致今日儲蓄互助社的規模名列全球第五大國家，值得肯定。

鑒於韓國儲蓄互助社亮麗的表現，今年（2012）8月，美國西北儲蓄互助社協會（Northwest Credit Union Association, NWCUA）負責行政與財務部門的副主席Dan Hein前往韓國儲蓄互助社中央會（National Credit Union Federation of Korea, NACUFOK）訪問，藉以瞭解韓國儲蓄互助社經營的情形。相信透過這次專訪，誠如Dan Hein所言，應能發展友誼（to develop a friendship）、分享知識（to share knowledge ），對彼此組織發展有所助益。

近年，中華民國儲蓄互助社運動也同樣地面臨全球金融風暴的衝擊，多少影響各地儲蓄互助社正常的運作，值此之際，協會必須要作整體的因應措施，譬如儲蓄互助社運動發展策略的研擬、儲蓄互助社發展體系的確認、儲蓄互助社創新產品的開發等項，方能突破現況，迎向新的發展契機。這些亟需解決的問題目前雖已按部就班進行，若能再參考他國經驗，規劃起來勢必更加完備。

配合上述需要，協會於101年7月16日召開第13屆第1次策略發展小組會議時決定，需要分赴韓國、菲律賓、泰國考察當地儲蓄互助社發展情形。考察任務由協會三位副理事長搭配三位專家學者負責，兩兩一組，分頭進行。韓國部分，委由協會莊金生副理事長及顧問逢甲大學于躍門教授幫忙；兩位已於10月25日如期完成韓國儲蓄互助社考察任務，順利返國。

二、考察目的

鑒於2005年協會安排的考察項目偏重在韓國儲蓄互助社的業務，因而本次（2012年）協會設定的考察項目改為組織架構與組織運作，期盼多點瞭解韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK）與區域辦公室的發展關係，以及中央會（NACUFOK）訓練中心運作的情況。

配合協會的規劃，本次考察的目的為：

1. 瞭解韓國儲蓄互助社運動的發展體系。
2. 瞭解韓國儲蓄互助社中央會與區域辦公室的運作關係，包括：中央會與區域辦公室之組織架構、角色定位、任務分工及功能。
3. 瞭解韓國儲蓄互助社運動與主管機關的發展關係，包括：儲蓄互助社法內涵及其與主管機關如何互動，如爭取業務開放及稅賦減免。
4. 瞭解韓國儲蓄互助社中央會訓練中心的運作與功能，包括：中心沿革、扮演角色及功能、對儲蓄互助社運動在韓發展之經驗與影響，以及如何自主營運、未來展望。
5. 根據考察結果提出建議事項。

貳 儲蓄互助社運動簡史

一、過去足跡

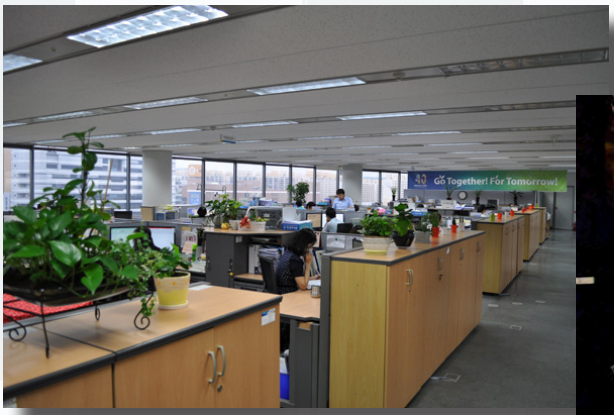
韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK）將韓國儲蓄互助社運動分成三個發展階段，即：建立階段、成長階段及未來階段（NACUFOK, 2012）。

（一）建立階段

- 1960年，天主教聖家（Holy Family）儲蓄互助社成立。
- 1964年，韓國儲蓄互助社聯盟（The Korea Credit Union League, KCUL）成立。
- 1972年，發布韓國《儲蓄互助社法》。
- 1973年，依《儲蓄互助社法》，韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK）成立，取代韓國儲蓄互助社聯盟（KCUL）。
- 1981年，韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK）訓練中心成立。
- 1988年，韓國儲蓄互助社體制由二級制改為三級制。
- 1992年，加入國際合作聯盟（ICA）。
- 1997年，韓國儲蓄互助社體制由三級制改為二級制。

（二）成長階段

- 2000年，開始建立韓國儲蓄互助社線上資訊網路系統。
- 2001年，中央會（NACUFOK）加入韓國金融電信與結算協會（KFTCI）。
- 2001年，中央會（NACUFOK）加入韓國工業銀行（Industrial Bank of Korea）信用卡業務。
- 2002年，興辦銀行業務。
- 2002年，推動線上保險業務。
- 2003年，建立電話銀行業務。
- 2004年，興辦儲蓄互助社存戶保障基金（Credit Union Depositor Protection Fund）。
- 2005年，建立儲蓄互助社購物商場（Credit Union Shopping Mall）。
- 2005年，建立韓國儲蓄互助社新的標誌系統（New Sign System）。
- 2006年，實施倫理守則（Code of Ethics）。
- 2008年，開始發行銀行支票（cashier check）。
- 2008年，建立資訊科技災害復甦中心（Disaster Recovery Center for IT）。



▲ 韓國中央會保險部門辦公室

▼ 中央會樓下的儲蓄互助社

- 2008年，建立新的財務資訊系統。
- 2008年，相互保險業務建立ALM系統。

（三）未來階段

- 2010年，發行儲蓄互助社支票帳戶卡/簽帳卡（check card/debit card）。
- 2010年，對低所得人士提供陽光貸款（Sunshine Loan）。
- 2010年，慶祝創立50週年，宣告韓國儲蓄互助社運動新的願景。
- 2011年，興辦快速電話銀行業務（Smart Phone Banking service）。
- 2020年，願景是：值得信賴的儲蓄互助社模式、真正的合作金融領導人。

由韓國儲蓄互助社過去足跡觀之，可看出五個現象，即：

1. 儲蓄互助社模式透過天主教（Mary Gabriells Mulherin修女）引入，發展路徑類似香港與我國，且都興起於1960年代初期。
2. 組織結構反覆在二級制或三級制之間調整，目前為二級制。
3. 1997年金融風暴對儲蓄互助社運動衝擊頗大，因應方法除了進行社與社合併外，就是推動金融業務科技化。
4. 儲蓄互助社金融業務科技化表現在交易工具及交易方式兩個層面，而滿足社員需要及如何有效連結全國銀行作業系統，則為其重要的思考點。
5. 整體觀察，韓國儲蓄互助社發展的性質逐漸從儲蓄互助社「運動」轉變成儲蓄互助社「產業」（credit union industry），亦即韓國儲蓄互助社的營運風格出現了經濟屬性大於社會屬性的趨勢，此一趨勢彷彿走向美國儲蓄互助社的發展模式。

二、近年挑戰

近年，受到金融風暴影響，韓國儲蓄互助社運動出現了下列情況，即：社數與社員人數呈相反方向變動、貸款增加的幅度大於儲蓄（存款）增加的幅度、滲透率始終處於增長中。詳細數據請分別參閱表1、表2及表3。

表1　近年韓國儲蓄互助社社數與社員人數變化

年 度	社 數	%	社 員 人 數	%
2011	955	-0.93	5,862,969	5.09
2010	963	-1.93	5,578,995	7.44
2009	982	-1.00	5,192,540	5.00
2008	994	-1.00	4,947,843	3.00
2007	1,007	-2.00	4,797,315	3.00
2006	1,027	-2.00	4,680,094	1.50

資料來源：儲蓄互助社世界議事會（WOCCU,2012）及中央會（NACUFOK, 2012）。

社數逐年減少而社員人數逐年增加，說明韓國儲蓄互助社雖然經過金融風暴衝擊但仍獲得社會大眾認同；其次，也可進一步瞭解，中央會（NACUFOK）所採取的組織調整策略（如區域辦公室設立、儲蓄互助社合併、業務科技化等）頗為正確。貸款增幅大於儲蓄增幅，顯示韓國儲蓄互助社仍然具有調節資金的功能，有助長期發展。

表2　近年韓國儲蓄互助社貸款與儲蓄變化　　單位：美元

年　度	貸　款	%	儲　蓄	%
2011	26,572,780,096	9.12	39,199,768,958	5.89
2010	24,351,067,628	23.65	37,020,716,230	17.90
2009	19,693,557,064	30.00	31,400,289,618	43.00
2008	15,100,056,090	-26.00	21,984,102,005	-18.00
2007	20,271,495,841	25.00	26,878,628,554	2.00
2006	16,237,202,713	21.00	26,420,214,668	18.00

資料來源：儲蓄互助社世界議事會（WOCCU, 2012）。

表3滲透率逐年增長的現象，可證明表1之社員人數逐年增加的情形。若以儲蓄互助社世界議事會（WOCCU, 2012）公布的資料作對比，2011年全球儲蓄互助社滲透率為7.80%，韓國滲透率為16.49%，我國為1.23%，說明韓國儲蓄互助社開拓社員的能力不弱，開拓的方法為何？未來可作專題研討。

表3　南韓地區與臺灣地區滲透率比較

年　度	南韓地區	臺灣地區
2011	16.49%	1.23%
2010	15.69%	1.20%
2009	14.80%	1.21%
2008	14.10%	1.20%
2007	13.47%	1.20%
2006	13.24%	1.43%

資料來源：儲蓄互助社世界議事會（WOCCU,2012）。

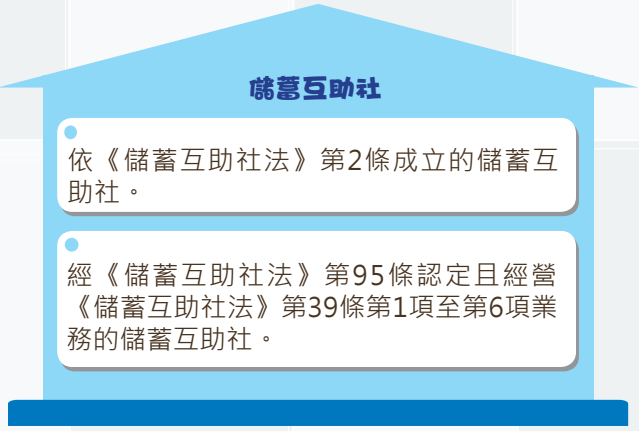
參　儲蓄互助社運動現況

一、 組織認定

依照韓國金融服務委員會（Financial Services Commission, FSC）及金融監理服務（Financial Supervisory Services，FSS）分類，韓國金融機構分為：銀行（bank）、證券（securities）、保險（insurance）、非銀行業務機構（non-banking institutions）及相關的組織（relevant organizations）等部門（sector）。儲蓄互助社（credit unions）歸類於非銀行業務機構。

韓國《儲蓄互助社法》對儲蓄互助社的認定較寬，除依《儲蓄互助社法》第2條規定成立的非營利之合法實體（non-profit legal entity）的儲蓄互助社外，尚包括《儲蓄互助社法》第95條認定（deemed）的合作社（參閱圖1），惟該合作社須經營《儲蓄互助社法》第39條第1項至第6項業務，這些合作社包括：

1. 依《農業合作社法》（Agricultural Cooperatives Act）成立的地方性農業合作社（local agricultural cooperatives）與地方性家畜合作社（local livestock cooperatives），以及提供信用服務（credit service）的商品合作社（commodity cooperatives）。
2. 依《漁業合作社法》（Fisheries Cooperatives Act）成立且提供信用服務的地方性漁業合作社（local fisheries cooperatives）。



▲圖1　韓國儲蓄互助社種類

3. 依《林業合作社法》（Forestry Cooperatives Act）成立的地方性林業合作社（local forestry cooperatives）。

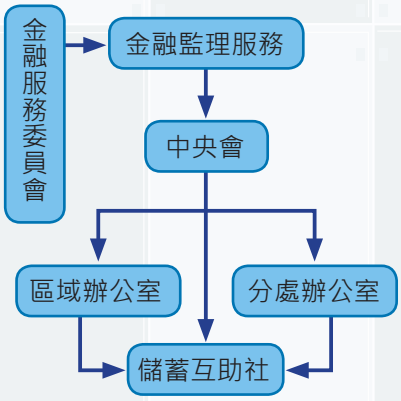
經由《儲蓄互助社法》第2條及第95條認定，至2011年止，韓國儲蓄互助社已達955社，社員586萬人，資產總額428億美元。

二、發展體系

（一）宏觀層面

從宏觀層面（macro-level）觀察，韓國儲蓄互助社的發展體系請參閱圖2。

圖2顯示，金融服務委員會（FSC）及金融監理服務（FSS）為韓國儲蓄互助社的主管機關。前者為政府機構，負責韓國金融政策，主任委員由總統任命；後者為公眾的實體（public entity），獨立於中央與地方政府，負責韓國金融監理行政，總長（Governor）由金融服務委員會（FSC）主任委員推薦，總統任命。



▲圖2　韓國儲蓄互助社發展體系-宏觀層面

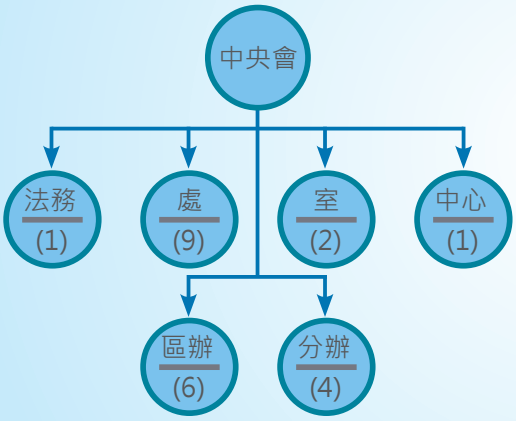
依《儲蓄互助社法》第83條規定，金融服務委員會（FSC）及金融監理服務（FSS）可以對中央會（NACUFOK）及儲蓄互助社進行監理；又依《儲蓄互助社法》第89條規定，中央會（NACUFOK）可以對儲蓄合作社進行監理；換言之，依《儲蓄互助社法》第96條規定，金融服務委員會（FSC）可以將全部或部分監理權授予總長（Governor）、金融監理服務（FSS）或中央會（NACUFOK）的主席（National Federation Chairperson）。

（二）中觀層面

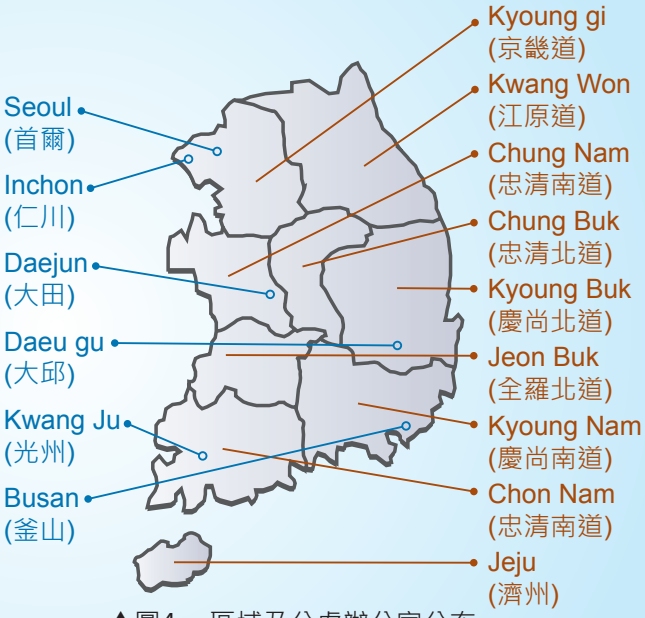
從中觀層面（meso-level）觀察，中央會（NACUFOK）設有9個處（department）、6個區域辦公室（regional office）、4個分處辦公室（branch office）、2個作業室（team）、1個法務處（compliance）及1個訓練中心（training center）；其中區域辦公室、分處辦公室等單位屬於中央會（NACUFOK）一級單位，由主席/理事長（Chairman/President）統轄，請參閱圖3。

9個處分別為稽核與檢查處、規劃與協調處、管理支援處、資訊技術處、研究處、監理處、內部貸款處、投資處及相互保險處，屬於二級單位；2個作業室，分別為公共關係與行銷室、風險管理室，亦屬於二級單位。

區域辦公室與分處辦公室性質相同，設在大都市者稱之區域辦公室，設在非大都市行政區的稱之分處辦公室，請參閱圖4。



▲圖3　韓國儲蓄互助社發展體系-中觀層面



▲圖4　區域及分處辦公室分布

依《儲蓄互助社法》第78條第1項規定，中央會（NACUFOK）得經營下列業務：

1. 提供儲蓄互助社指導、聯繫、調查、研究及出版刊物等業務。
2. 提供儲蓄互助社社員、理監事及職員教育訓練計畫。
3. 檢查（inspection）及監理（supervision）儲蓄互助社。
4. 協助儲蓄互助社經營。
5. 信用服務
   - 接受與管理儲蓄互助社存款、分期儲蓄及償還性準備金。
   - 對儲蓄互助社貸款。
   - 經辦儲蓄互助社及其社員國內、外貨幣交易服務。
   - 代理國家、公家單位或金融機構的業務。
   - 擔保儲蓄互助社支付及票據貼現。
   - 依《資本市場及財務投資企業法》（Capital Market and Financial Investment Business Act）第4條規定，承銷國家公債及地方政府公債。
   - 依《電子銀行業務法》（Electronic Banking Act）規定，為直接支付及結算直接支付業務之發行與管理電子交易工具 。
   - 依《電子銀行業務法》規定，為預付及結算預付業務之發行與管理電子交易工具 。
6. 辦理儲蓄互助社及其社員互助服務業務。
7. 辦理國家及公家組織委託及補助業務。
8. 辦理本項第1款至第7款之附屬業務。
9. 其他符合中央會（NACUFOK）設立目的而需要辦理的業務。

另依《儲蓄互助社法》第78條第2項規定，中央會（NACUFOK）如需辦理第78條第1項業務，得向外借款。

另依《儲蓄互助社法》第78條第3項規定，中央會（NACUFOK）如需辦理第78條第1項業務，得投資其他合法實體（legal entity）。

另依《儲蓄互助社法》第78條第4項規定，儲蓄互助社社員使用中央會（NACUFOK）的服務，得視為儲蓄互助社使用。

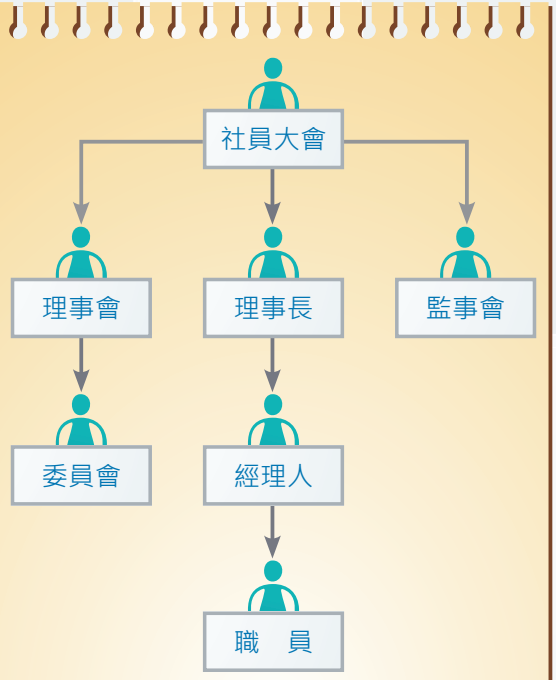
另依《儲蓄互助社法》第78條第5項規定，中央會（NACUFOK）如需向外借款或投資其他合法實體，須先經金融服務委員會（FSC）核可。

（三）微觀層面

從微觀層面（micro-level）觀察，社員大會為各地初級儲蓄互助社（primary credit union）的最高決策單位。社員大會下設有理事會、監事會及理事主席，請參閱圖5。

依《儲蓄互助社法》第27條規定，理事會由5位至9位理事組成，包括正、副理事長，另外，因業務需要可以成立各種委員會。監事會由2位至3位監事/稽查人（auditor）組成。理事會與監事會職權，與我國類似。

值得注意的是，依《儲蓄互助社法》第30條規定，儲蓄互助社經理人任用或免職之規定，由中央會（NACUFOK）主席訂定。



▲圖5　韓國儲蓄互助社發展體系-微觀層面

三、組織變革

受到1997年金融風暴影響，韓國儲蓄互助社的發展體系經歷了兩種性質不同的組織變革，一是中央會（NACUFOK）外部主管機關的更換，另一是中央會（NACUFOK）內部組織結構的調整。

外部主管機關的更換，產生了新制的監理系統，儲蓄互助社比照銀行、保險、證券等金融機構，接受金融服務委員會（FSC）及金融監理服務（FSS）監管。關於新制的監理系統，俟說明中央會（NACUFOK）內部組織結構調整後再介紹。

內部組織結構的調整，重點在調整發展體系的層級（tier）。韓國《儲蓄互助社法》公布前，因儲蓄互助社運動發展的需要，於1964年成立了韓國儲蓄互助社聯盟（KCUL），發展體系為二級制，即初級儲蓄互助社與韓國儲蓄互助社聯盟（KCUL）。

1972年《儲蓄互助社法》公布。1973年韓國儲蓄互助社運動依《儲蓄互助社法》之規定，成立韓國儲蓄互助社中央會（NACUFOK），取代原有的韓國儲蓄互助社聯盟（KCUL），但仍維持二級制。

1988年韓國儲蓄互助社運動進行組織結構調整，儲蓄互助社發展體系由二

級制改為三級制，即：中央會（NACUFOK）、省聯合會（Provincial League）及初級儲蓄互助社。

1997年受到金融風暴衝擊後，韓國儲蓄互助社發展體系遂由三級制改回成二級制，即中央會（NACUFOK）與初級儲蓄互助社。在二級制下，中央會（NACUFOK）為了能夠有效地提供初級儲蓄互助社資訊、管理、培訓及金融等服務，乃於各省行政區內設立區域辦公室或分處辦公室，直接隸屬中央會（NACUFOK），但無決策權及財產所有權。

對於中央會（NACUFOK）及其所轄的區域辦公室或分處辦公室之間的法律規範，可參考《儲蓄互助社法》第65條規定。依該條第2項規定，中央會（NACUFOK）須依章程設立總部辦公室（principal office），如有需要得設立區域辦公室（may have regional offices as necessary）；換言之，中央會（NACUFOK）是否需要設立區域辦公室或設立多少，悉由中央會（NACUFOK）的章程來決定。

惟為考慮區域辦公室能起作用，又依《儲蓄互助社法》第65條第3項規定，區域辦公室得設立並運作一個委員會（may establish and run a council），目的有二：

1. 交換資訊，發展儲蓄互助社（to exchange information for the development of unions）；
2. 協助儲蓄互助社，有效管理營運事務（to give assistance to the unions for the efficient management of their business affairs）。

由《儲蓄互助社法》第65條第2項及第3項規範得知，韓國中央會（NACUFOK）設立區域辦公室，係從資訊流通、管理效率來考量，儘量協助儲蓄互助社健全發展，因此在規劃時會期望區域辦公室能夠發揮一定的功能。

此外，需要注意的是，設立分支辦公室之規定亦適用於各地儲蓄互助社，蓋依《儲蓄互助社法》第9條第3項規定，在獲得中央會（NACUFOK）主席核可後，儲蓄互助社得成立分支辦公室。

《儲蓄互助社法》第65條第2項及第3項實際上已經規範了中央會（NACUFOK）設立區域辦公室的性質與目的，若要進一步瞭解中央會（NACUFOK）與各地儲蓄互助社的直接隸屬關係，可再參考《儲蓄互助社法》相關條文，茲列述如下：

1. 《儲蓄互助社法》第61條第2項規定，中央會（NACUFOK）由各地儲蓄互助社組成，用以指導（guide）及監督（oversee）儲蓄互助社經營，強化他們的共同利益及促進健全發展。
2. 《儲蓄互助社法》第62條規定，全國所有儲蓄互助社都應加入中央會（NACUFOK）。
3. 《儲蓄互助社法》第63條第1項

規定，儲蓄互助社須認購中央會（NACUFOK）的股份；第5項規定，在中央會（NACUFOK）主席核准下，中央會（NACUFOK）得將儲蓄互助社的認股移轉給其他儲蓄互助社。

4.《儲蓄互助社法》第66條規定，中央會（NACUFOK）經社員大會通過，得向儲蓄互助社徵收各種社員費（member fees）。

鑑於韓國《儲蓄互助社法》的規定，以及本團實際參與中央會（NACUFOK）座談後瞭解：

1. 中央會（NACUFOK）負有協助儲蓄互助社發展的責任。
2. 中央會（NACUFOK）所轄區域辦公室不具決策權，亦無財產權，屬於任務性編組，但可發揮協助儲蓄互助社健全發展的功能。
3. 成立分支辦公室不是中央會（NACUFOK）的專屬權，各地儲蓄互助社亦得因業務需要而成立分支辦公室，其意義與目的同於中央會（NACUFOK）設立區域辦公室。

為瞭解韓國儲蓄互助社發展體系變革的原因，經本團請教中央會（NACUFOK）為何於1997年金融風暴後將儲蓄互助社的發展體系由三級制改成二級制？其書面答覆如下（NACUFOK, 2012）：

1997年金融風暴後將儲蓄互助社的發展體系由三級制改成二級制的原因有三，即：

1. 為了降低無效率及高成本
   - 減少過度與不必要的固定資產投資，以及預算的浪費。
   - 消除中央會（NACUFOK）與原區會間存在意見相左或意見混淆的問題。
   - 降低因監督、檢查等業務而產生疊床架屋的無效率。
2. 自我調適因應環境變遷
   - 中央會（NACUFOK）能提供合宜的先進資訊管理與策略，符合現代金融環境的需要。
   - 為了建立儲蓄互助社與中央會（NACUFOK）電腦網路作業連線系統。
3. 重整人力資源及工作內容
   - 提高原區會職員的編制，改為中央會（NACUFOK）的編制。
   - 以區域辦公室取代原區會，可提供先進的領導與指導服務。
   - 重整人力資源，不致發生干擾的情事。

中央會（NACUFOK）與本團交談時表示，自1997年起，中央會（NACUFOK）前後合併、解散了433家儲蓄互助社，能夠順利進行，主要原因是這些有問題的儲蓄互助社都已瀕臨破產，無議價的能力。

面對金融風暴，政府扮演怎樣的角

色？據金院長表示，政府會對有問題的儲蓄互助社進行評估，評估後認為有可能存活或合併後能存續者，提供5,000萬韓圜協助重整。協助重整，係依《儲蓄互助社法》第55條第2項規定，凡儲蓄互助社處於合併階段，政府或中央會（NACUFOK）得在預算限制內提供金融協助（financial aid）；惟需考慮的是，一旦接受外部金融協助，合作組織要如何保有獨立自主的營運本質，誠是一項不容易克服的挑戰。

四、法定業務

依《儲蓄互助社法》第39條規定，儲蓄互助社可經營下列業務，即：

1. 信用服務業務（credit service）-第39條第1項。
   - 接受與支付社員存款，以及分期儲蓄。
   - 社員貸款。
   - 國內票據交換。
   - 提供國家、公家組織及中央會（NACUFOK）委託的服務。
   - 證券、貴金屬安全保管。
   - 票據貼現。
   - 為支付債務及結算而發行、管理的電子交易工具。
   - 為預付款項及結算而發行、管理的電子交易工具。
2. 福利服務業務（welfare service）-第39條第2項。
3. 社員互助服務業務（mutual aid service）-第39條第3項。
4. 教育活動（educational activities）-第39條第4項。
5. 經營中央會（NACUFOK）委託的業務-第39條第5項。
6. 經營政府、公家組織委託的業務，以及其他法規允許經營的業務-第39條第5項。
7. 前面各項之附屬業務-第39條第7項。

所謂福利業務，依《儲蓄互助社施行令》（Enforcement Decree of Credit Unions Act）第16條規定，其範圍包括社會福利服務：如老人及幼兒照顧等業務；文化福利服務：如主婦學院、社區運動、閱覽室、餐廳、公共澡堂、獎學金等業務；地方社區發展專案：如共同購買與共同銷售、倉儲服務、葬儀服務等業務。

除了上述業務外，如果還有其他需要特別關心的福利服務業務儲蓄互助社也可以提供，但須符合總統施行令的規定才能執行；此外，對於信用服務業務的運作，金融服務委員會（FSC）可以透過公開告知的方式，讓儲蓄互助社瞭解如何進行操作。

非社員（non-member）是否可以享用儲蓄互助社提供的信用服務業務？依

《儲蓄互助社法》第40條第1項規定，在不影響社員正常使用的情況下，允許非社員參與合作社的交易；但貸款與票據貼現業務依《儲蓄互助社施行令》第16-2條規定不能超過最新營業年之放款總額的1/3。

▲ 儲蓄互助社提款機

五、經營狀況

近十五年韓國儲蓄互助社經營規模變化顯示，除了社數之外，餘之社員人數及資產總額均呈現增加的趨勢，請參閱表4（NACUFOK, 2012）。

觀察表4，本團提出兩項問題就教中央會（NACUFOK），一是何以在社數逐年減少趨勢下社員人數及資產總額卻呈現增加的趨勢？二是社員人數為何呈現有時增有時減的變動？

表4　近十五年韓國儲蓄互助社運動發展情況

	1995	2000	2005	2010	2011
社數	1,665	1,317	1,051	962	955
社員（萬人）	417	528	460	557	586
資產（兆/韓圜）	13.1	20.4	23.9	47.8	49.6

資料來源：中央會（NACUFOK, 2012）。

對於本團莊副理事長提出的問題，中央會（NACUFOK）表示，這是近年韓國儲蓄互助社運動最為核心的問題。關於第一個問題，中央會（NACUFOK）答覆，這是受到1997金融風暴的影響，當時體質較差的儲蓄互助社面臨不是合併就是解散的問題，最後在金融服務委員會（FSC）政策指導下大力整頓，自1998年至2002年，總共清算了433社（NACUFOK, 2003：13；Münkner, 2005），所以看到的是社數逐年減少。2002年後，這一現象依然存在，但已有減緩的跡象。

關於第二個問題，中央會（NACUFOK）表示，風暴來時，體質弱的儲蓄互助社帶給社員無安全感，以致部分社員不是在儲蓄互助社解散下被迫離開，就是對儲蓄互助社喪失了信心且又不願意和其他儲蓄互助社合併而離開，因而社員大量流失。面對這兩個問題，中央會（NACUFOK）採取改革的策略（Park, 2001），建立以顧客為中心的服務（customer centred services），以及連結金融資訊系統及

開發信用卡業務，不斷推出創新產品、創新服務，終致流失的社員重拾對儲蓄互助社的信賴，紛紛回來，社員人數開始增加。由此可知，創新是永續經營的不二法門。

儲蓄互助社不斷推出創新業務固然是社員返回的重要因素，但這一因素畢竟是外在的力量，是否還存在著內在的力量？似乎可從儲蓄互助社的社員結構來理解。

就社群運作的本質來看，儲蓄互助社的社員會較一般的民眾具有歸屬感的特性，這是內在的向心力使然，而維繫歸屬感的向心力則是共同關係。

韓國《儲蓄互助社法》第2條第3項規定，儲蓄互助社的社員須具有共同關係始得成立。對於共同關係的認定，《儲蓄互助社法》第9條第1項強調，共同關係建立在相同的行政區域（administrative district）、經濟地區（economic zone）、生活地區（life zone）、工作場所（workplace）、組織（organization）及其他。又依《儲蓄互助社施行令》（Enforcement Decree of Credit Unions Act）第12條第1項、第2項及第5項規定，共同關係如有變更，則依相關項目處理。

若以2000年來觀察，韓國共有1,317社，其中62%為社區型的儲蓄互助社（Park, 2001）。從這一社員結構來看，社區或生活區所形成的共同關係可謂是社員重返儲蓄互助社的內在歸屬力量。這個歸屬力量係來自社員入社時的認知轉化成社員的群我意識，爾後再經過合作教育薰陶而逐漸凝聚成社員意識，社員意識不會輕易受到金融風暴的影響；反之，如果62%儲蓄互助社為職業型或工作場所型的儲蓄互助社，其所形成的共同關係乃是建立在勞動契約上，相較社區或生活區所形成的共同關係少了一點點藉由生活共同體而自然形成相互依存的紐帶關係，因而較難承受金融風暴的衝擊，因為金融風暴來臨時，社員與雇主的勞動契約可能早已不存在了。

儲蓄互助社共同關係的類別、性質是否會成為影響社員歸屬感強弱的因素？似乎有待作進一步的探討。

為了多瞭解中央會（NACUFOK）建立的金融資訊系統，本團莊副理事長提出了幾項值得參考的問題，中央會（NACUFOK）資訊主管立即在現場作了答覆，茲彙報如下：

1. 金融資訊系統採用三家電腦公司產品建立起來，目的在分散風險，彼此系統相融，未出現排斥的現象。
2. 全國各地交易資料立即進入系統，且隨之備存一份，以防意外事故發生。
3. 若因地震或不可抗拒事件發生，約15分鐘內系統即可恢復正常運作。
4. 主機房原在首爾（Seoul），為了配合中央會（NACUFOK）南遷，因而

移到大田市（Daejeon），但仍與首爾（Seoul）連線作業。

5. 電腦控制室設有監視訊號，可同步觀察各地區運作情形。

有兩件事值得附帶報告，一是有關保險業務，另一是有關稅務問題。

從主機房參訪後，順便路過相互保險處/互助保險規劃組。相互保險處/互助保險規劃組是中央會（NACUFOK）負責國內外保險的單位，本團莊副理事長藉機問了一些韓國與美國保險業務過去往來的情形。該組資深組長Jin-Mok Jung很坦率地回答，表示韓國早先是將保險業務委交美國保險機構處理，盈餘分配是美國保險機構分得30%，韓國中央會（NACUFOK）分得70%，這是因為韓國投保量大因而中央會（NACUFOK）的議價能力相對有優勢，分得比例自然較高。爾後，美國保險機構不同意中央會（NACUFOK）又要提高分配比例，因而數年前中央會（NACUFOK）收回是項業務，改由自己承作，直至今日，未感有不妥之處。

關於稅務問題，韓國《儲蓄互助社法》及《儲蓄互助社施行令》等法規並未明文規定儲蓄互助社的稅率，稅率是由稅法規定。Hein（2012）認為，韓國儲蓄互助社是不課稅的，且社員負擔較低的存款利息所得稅。為了印證這一說法，本團藉座談會後請教中央會（NACUFOK）規劃與聯繫組國際計畫專員Park先生，得到的答覆是：依《所得稅法》規定，存款利息收入需要併入綜合所得。本團參考中央會（NACUFOK）的文獻發現（Park, 2009），1973年時社員享有免稅的待遇，今日則須負擔15.4%的稅，在這之中，固定與分期存款部分有2萬美元的免稅上限，股金部分則有1萬美元的免稅上限。

存款利息所得併入綜合所得扣除，因而降低納稅人的綜合所得稅率。由於納稅人的綜合所得不同，最後應歸入到哪一級稅率，須視實際情況而定，不若我國規定的較為簡明。

▼ 韓國中央會伺服器房

▲ 中心電腦控制室

一份感恩 一份關懷

公益形象

文▌廖光訓　南投區會

有天主的愛，人類的友誼，是無遠弗屆

企業形象的營造，並非以營利為目的，成就高收益，來膨脹股東們的荷包。反而應該以宏觀的思維，來展現企業者的胸懷及謙卑的態度，並將其部份盈餘，來回饋弱勢族群或中低層被忽視的一群，善盡企業的責任。有如成熟的稻穗，感謝大地的滋潤，才有今日黃澄澄的拾穗，展現人們面前。

今年入夏以來，每聞較偏遠山區的單位社專職，經常抱怨陳舊的電腦或存摺列表機，故障連連，一用就是7～8年，影響社務運作至鉅，雖想汰舊換新，但對原本經營就很困難的狀況下，無疑雪上加霜，修修補補也不符合經濟效益，但也必須思索解決辦法。

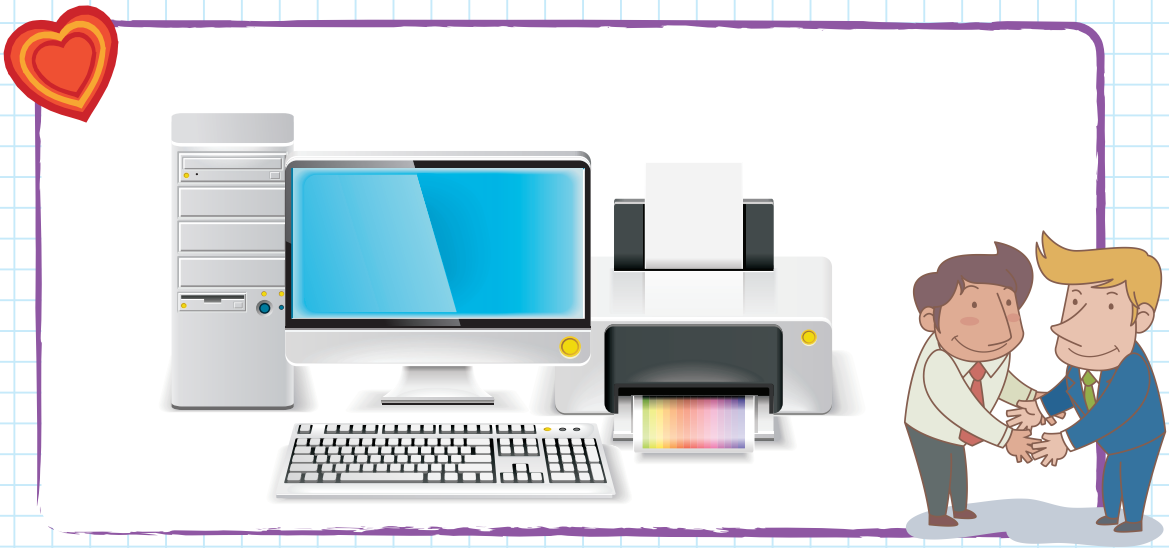
在因緣際會下，透過瓦歷斯・貝林理事長之薦引，認識國寶人壽保險公司之重要幹部，經一番陳述與說明，才了解在深山部落，竟然有如此可愛的小型類似銀行儲蓄借貸機構的存在，而且一經營就是三、四十年真是奇蹟。遂一口答應以照顧偏遠山區部落為由，同意由區會將所列清單一份供該幹部過目，計有萬豐、親愛、武界、潭南等四社需電腦設備一套及眉溪、發祥的存摺列表機各一部，並進行後續作業流程。

簡單而隆重受贈儀式於焉展開

民國101年11月18日上午11點，在仁愛鄉眉溪儲蓄互助社二樓，舉行受贈儀式。到場有貴賓致贈單位：國寶人壽保險公司，由米副總所率領的一行9人，協會由瓦歷斯・貝林理事長率王秘書長及區會主委廖光訓帶領數位委員與會。另外，由受贈6個單位社亦由各社社長代表出席，把一個諾大的會議室擠得滿滿的。

在整個儀式進行中，雙方十分和諧並按程序進行，在感恩與關懷聲中一一完成，場面十分溫馨感人。誠如理事長開場白所言，國寶人壽與協會多年合作，第一次感受到如此愛心，希望今後多多在此塊領域上，好好經營，多予著墨，開啟企業形象的標竿與新紀元。

在此，特別借用儲蓄互助社雜誌一角，向國寶人壽保險公司，致上最誠摯的謝忱，有了您們愛心力量的匯聚，使我們原鄉部落的社員，因有外界的關懷與支持，在致力窮鄉僻壤的儲互社，得以發揮並持續向前行，以服務弱勢族群為天職去幫助更需要幫助的人。但願萬能的天主會回報您們的愛心與善舉，在此謹代表受贈6單位社，獻上我等感恩及謙卑之心，也向所有參與此次活動的相關單位與部門致最高的敬意。



亞盟會2012年論壇前青少年工作坊研討會

文▌康建民　行政組

2012年亞盟會論壇前工作坊研討會在菲律賓馬尼拉市舉辦，為期三天，從9月3日至5日，工作坊研討會共分為四場次，分別為秘書長、人力資源、婦女及青少年等工作坊研討會，本人很榮幸可以代表台灣（協會）參加這次（第13屆）地區青少年領導者工作坊研討會，本次的主題為「推廣青少年議題的多元策略」，整個工作坊帶領者兼講師是來自澳洲WAW儲蓄互助社的馬克・狄克遜（Mark Dixen），馬克擔任教師已有30多年，正因為他的指導與領導方面有卓越的成就而獲得進階技能教師獎項的肯定，長期以來在建立青少年自信心和領導能力方面都有顯著的成效，最近，擔任澳洲WAW儲蓄互助社幹部的馬克貢獻他的知識和技能在鄰近大學協助培訓種子教師，來支持儲蓄互助社運動的發展。

工作坊研討步驟

9月2日同王秘書長及國際事務人員敬傑前往馬尼拉市Crowne Plaza廣場飯店參加秘書長等四個亞盟會論壇前聯合工作坊研討會，9月3日至5日分別於不同的會場展開，本人參加的青少年領導者工作坊研討會有來自菲律賓、印尼、模尼西斯、尼泊爾、寮國、蘇聯及台灣等國家代表共三十多人與會，分為四組進行議題討論與發表，研討步驟簡述如下：

一、各國青少年領導者透過介紹各自過去的經驗、目前所擔任職務及未來發展方向，以建立個人日後發展的路徑。

二、透過分享各國有關所處不同國度環境下所面臨的青少年事務，讓亞洲儲蓄互助社運動對於青少年議題有著廣泛的瞭解。

三、透過各國與會代表分組進行討論以界定共同關心的議題與想法，並進一步討論，強調金融知識的重要性及其應用。其中與會代表各組所討論的議題如下：

1. 出國留學：離家的意願。
2. 社會人際網絡：使用現代科技程度（手機、電腦及網路）、語言溝通。
3. 教育：學校距離、缺乏資源、人口眾多。
4. 貧窮：失業、未受教育。
5. 街頭問題：毒品、偷竊等犯罪。
6. 性別：男主外、女主內。
7. 文化差異：男女平等、性別傾向、性暴力。
8. 失業率：缺乏訓練及工作機會。
9. 領導能力：缺乏信心、認識自己與他人。

四、領導發展步驟有：

1. 對領導類型而言，期望建立一個可想像、計畫、管控與執行的架構。
2. 透過群體討論適合不同社區所需要的社區議題策略，其目的為建立一套社區發展的行動方案。
3. 透過群體討論出社會媒體策略以促進社會大眾對於儲蓄互助社運動的認識與瞭解，其目的為建立一套運用社會媒體的行動方案。
4. 透過群體進行情境分析(SCWOT)討論出儲蓄互助社青年顧問委員會的角色，以及未來領導者發展所需之議題，其目的為建立一套未來領導者所需發展之行動方案。
5. 透過群體討論管理亞洲儲蓄互助社系統領導者職涯之有利與困難的地方，其目的為希望獲得在儲蓄互助社系統中對於領導角色及能力有更廣泛之瞭解。其中與會代表所討論之有利與困難的因素如下：

有利

(1) 提供個人發展：人際溝通技巧、社群網絡、通識課程及專業訓練等。

(2) 增加自我探索及人際關係的能力。

(3) 建立良好的形象。

(4) 針對社區的青少年朋友提供他們改變自己、建立信心、增加網絡及提升能力的課程及活動。

(5) 提供經營管理及宣導金融知識的創意點子。

困難

(1) 缺乏儲蓄互助社及社區的支持。

(2) 缺乏自信心。

(3) 可持續發展性。

(4) 缺乏法令及預算的支持。

(5) 沒有耐性及興趣。

6. 透過群體發展瞭解年輕人的需要，以推廣及發展儲蓄互助社服務及產品，其目地為發展一套亞洲儲蓄互助社針對年輕人市場吸引其參加之策略。其中針對服務對象、目標、理由及行動計畫，與會代表所討論之青少年專案計畫如下：

(1) 資產累積倍增計畫。

(2) 推動學校學生儲蓄計劃。

(3) 提昇青少年領導能力計畫。

(4) 推動社務資訊化計畫。

7. 定義與發展更廣泛有關亞洲儲蓄互助社工作坊及論壇推展之各項議題。

8. 排練在青少年領導者工作坊研討會中所建議的議題，並於聯合工作坊研討成果發表會中分享與會代表。

研討內容與心得

工作坊帶領者兼講師的馬克先生針對不同社會及組織情境下的領導者所需具備的角色及特質，提供不少來自於澳洲儲蓄互助社的經驗。將簡述如下：

何謂「領導」？可由不同定義來詮釋之，包括擁有眾多追隨者的人、擁有激發他人努力執行之遠見與特質的人、謀求他人支持以達成共同目標的過程等，不同的定義都需要領導者有特定的條件及屬性方可成之。世界上有許多成功領導者的例子，如關心貧窮議題的德瑞莎修女、追求自由人權的美國金恩博士及二次大戰的英國首相邱吉爾等。所有的領導者都有相似的特質以實現其信仰、事業及夢想，特質包括提供願景方向、分享夢想與堅持、組織動員、長期規劃、語言表達與溝通、激勵他人、堅忍不拔的韌性及持續的習慣與行為等。

我們無時無刻都在不同的情境下擔任領導者，如同父母在文化態度及價值觀上指導他的孩子一般，有時像是有些專業活動如急救，擔任指導的領導者僅是短少時間而已，然後就恢復正常生活。

我們知道領導有多種風格，每一種風格都展現在領導者執行工作時所表現的數種特質上，而最優秀的領導者會在不同的情況下運用不同的方式。領導風格通常可分為三種，一種是專制型、其次是民主型、最後是放任型，而領導者的行為會成為影響組織成敗的關鍵因素。

一、專制型領導

所有的決策權力集中在領導者身上，像是獨裁者般，在需要立即採取行動之緊急情況下，此時需要領導者採用專制型風格讓局勢能恢復正常，允許領導者可以快速決策，正因為領導者可以為團隊做決定而非將寶貴時間用在討論可能解決問題的方案上，這類型領導者並不接受下屬的提議或建議。

二、民主型領導

這種領導風格有助於促進團體成員的利益，在現代的民主國家中，決策的過程需要花費許多時間以尋求團體共識所投入的資源。在決策時，領導者會參考團體成員態度及意見的知識，但決策仍由領導者做最後的決定，並非採共同的意見。

三、放任型領導

這種風格也稱為自由發揮型，經常可以發現組織中領導者讓下屬在面臨不同任務時可有自己的思考及想法，第一線人員可以放手決定自己的決策與方法。

此種風格的價值在於尊重團隊成員的個人專業知識、經驗及個人滿意度，如此一來，可提高工作效率，但領導者並不能因為事情授權進行地很順利而無需承擔其責任。

其他領導風格類型尚有參與型、轉變型及管家型等，每一種領導角色都代表著不同的關係。領導指的是領導者與團體中的每個人所發生的關係，會隨著不同團體大小而有不同的關係與行為，小團體及扁平式架構有更多機會助於建立起個人關係，大團體中需要更多的領導者給與團體中的次小群體決策方向，通常組織的高階領導者對於基層員工的瞭解並不如管理階層來的清楚，因此需要建立些客觀的關係。針對那些未能取得團體共識的決策，顯然缺乏合法性及建立在薄弱的基礎，而領導者必須掌握針對所有年齡及利益團體的需求，同時在獲得機構支持下進行決策。

領導意謂著須信任團隊組織中的成員，也給與領導者權威的地位，這是種團隊成員願意給予領導者決策權的特殊關係，權威地位可以產生強大的權力基礎，以建立一種新的關係讓團隊成員在

面對領導者時必須接受其規定與指令，但濫用權力與權威關係將導致領導者失去信譽，甚至是領導地位。

授權是現有領導者對於儲備領導者給予經驗及準備的責任，培訓基層幹部瞭解及評估未來共同目標運作內容與分享實務問題。

每個人擁有不同的性格及生活經驗，正是提供有抱負領導者寶貴的機會以顯示其人際溝通技巧。今日的年輕人就是未來的領導人，如同眾所皆知的領導人一般，年輕人擁有讓他們可以建立未來行動及準則的生活經驗，不論男性或女性年輕領導者應相互支持，瞭解彼此的未來有著相似的問題，但女性在未來將擔任更多的領導的工作。

如何瞭解領導力成長的自我分析？其內容分別為瞭解自己的長處、工作須改進的地方、有志同道合的朋友、分析環境及聽取他人意見、主動積極謀求發展、能未雨綢繆、發展組織的能力、練習寫作而說明自己的想法、尊重他人因每個人都有其故事、養成良好的生活習慣及每天重新審視自己的願景。那該如何做呢？在儲蓄互助社或其他組織中，運用自我分析表來規劃領導力學習路徑，從過去的生活經驗開始，確定最近學習或訓練與領導之間的關係，在社區的企業組織中有多少人的名字是你記得的？這將有關於未來各種機會包括訓練、工作經驗、專案、宣傳及指導等，上述還需考慮你有多少生活目標及預估達成的時間。

激勵團隊行動的方式有如下，知道你為何做，且做甚麼、相信你所相信的一切、你的願景應有利於他人、分享你的願景中所相信的事，讓其他人也認同你的想法、鼓勵正向行為，你所領導的是人不是機器及確認他人會有所成就等。

行為是反映你的信仰，為什麼你會參加此青少年領導者研討會？正因為在你心中，看到也感受到自己的價值，以及對於別人的價值。為了這些個人的利益你必須走一段長遠的路，就像成千上萬的人們舟車勞頓地遠來聆聽馬丁．金恩博士訴說他的夢想，而不是像社會政策的計畫，做為一個儲蓄互助社未來的領導者，首先應要先說出為何存在的意義，之後才解釋內容為何，以及如何完成它，如同我們相信人們都想要掌握自己的生活，對於信任的事物才會有回應。

有些具有管理角色的人必須要負責資源分配及產出績效衡量的工作，若能瞭解領導的真義，則管理者可以有效地改善這些結果以及相關業務或專案。有關儲蓄互助社治理部份，可分為幾點探討，包括儲蓄互助社是否有法令規範、

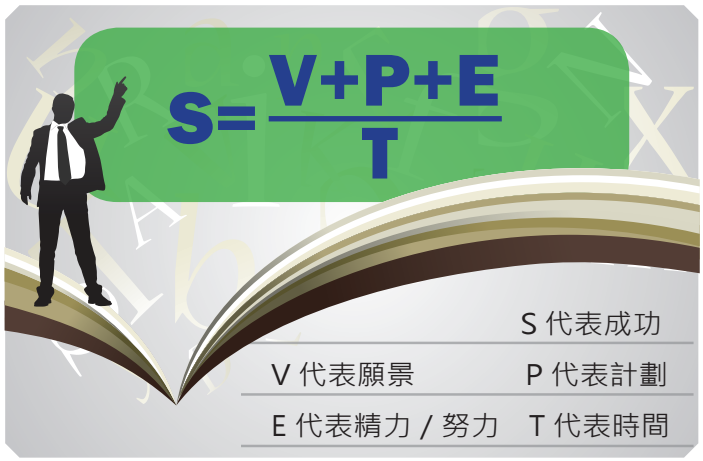
儲蓄互助社遵守法令的程度、學習儲蓄互助社系統如何運作、理事會的角色（領導）、瞭解儲蓄互助社的現行政策、專職人員／經理的角色（業務）、在本國及地方儲蓄互助社中青少年所扮演的角色等。

※ 領導—管理的相互關係表

領導者	產生綜效	管理者
提供願景	賦予權力	提供資源
追求機會	成　就	降低風險
啟　發	團　隊	協　調
即　興	創　新	提供結構
做對的事情	效　用	將事情做對

資料來源：Mark Dixen (2012亞盟會研討會)

成功領導模式如右圖很精確但很複雜，比較簡單的方式就是使用成功方程式。成功方程式將會帶著你從現有所處的環境邁向目標之處，假如你是司機的話，那願景就是提供方向的地圖，什麼樣的專案計畫是你的成功方程式？或許儲蓄互助社就是，帶領人們有個美好的未來。



使用下列方程式來確認是否成功：

一、S 代表成功

從哪裡結束比起從哪裡開始來得重要，有些人成功，有些人則不是，這是為什麼呢？成功的人瞭解成功是一種過程而非狀態，他們已做好準備來做一切事物以達到其目標、夢想及願景，成功的過程所達到的成就，這涉及到一系列變化及改善

的行動方案所完成，可運用在個人、群體及組織上。狀態則被認為他人在特定時間判斷你的方式，包括房屋等有形資產，成功透過個人激勵、奉獻精神與努力帶來滿足感及成就感，你的狀態會隨時改變，但成功則不會。

二、V 代表願景

願景是呈現將你所期待的結果以一個清晰目標及詳細的圖像顯示，用心去看，用情感去體會，相信它，確定你可以完成，提供方向以讓其可以模擬成功的到來，但有時候會覺得氣餒，但需要每天不斷地檢視願景以產生靈感與動機，避免與那些沒有熱情想要成功的人一起分享，他們總是會說「你一定是在開玩笑？」或是「為何要浪費時間做這些事呢？」之語。

三、P 代表計劃

中、長期的大計畫通常都是由短期的小計畫所組成的，計畫會被寫成一個清單來分享願景，每個計畫都有一個使命，一個可實現的目標，結果的達成可能需要專業的知識，計畫中需要分配及調用的資源，包括時間、勞力及設備等，在面對追求成長與發展的過程中找出其優先順序。

四、E 代表精力 / 努力

精力／努力最好的呈現方式就是從現在開始，與團隊中具有熱情的夥伴一起分享將產生更大的綜效（synergy），則這些習慣及努力成功的機率將大大提高，建立每日應有的日常流程使得所有行動計畫皆可完成，如此一來，期望、自我激勵及奉獻才能不斷地強化你的願景，若不是的話，那願景就變得很空洞，也確保在很短的時間有效地運用你的努力來達成目標。

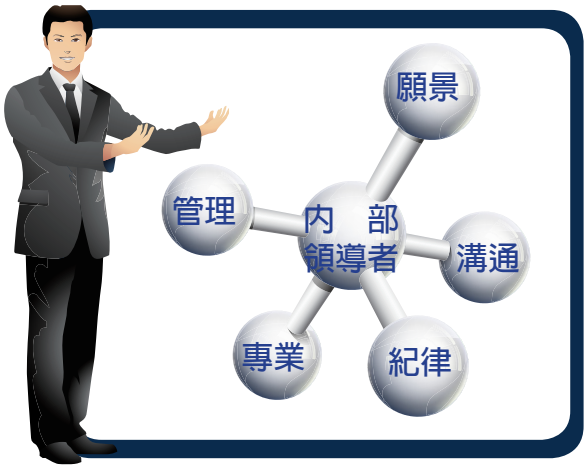
五、T 代表時間

這個方程式有時間為分母基數，每個人每週都有168個小時，但分配時間的方式將決定目前及未來的成就，可妥善分配每日工作時間予有效運用，養成良好的習慣，成功需要花費時間，但有時卻比預期時間還久，而願景則是每日需思考的重點，計畫則是研議可行方案及完成日期，如果不這樣做的話，那事事都會變得很急迫。迫切的事很少有重要的，但重要的事很少迫切，若因為迫切而導致危機那事情就很重要了，在時間的壓力之下是否大家都做得更好、更快？每天持續不斷地努力，或許成功的到來很慢，但沒有競爭力及企圖心則最終將會失敗。尋找和你志同道合的朋友一起追求夢想，很多人一生追求投資賺錢，但如果失去資本尚可從透過工作、貸款或新的投資去賺回失去的錢，但通常時間管理的課題常忽略，不像金錢，失去的時間將永不復返。

上述方程式並不能保證成功，除非其中所有的條件都齊備，但事實上，失敗皆可歸因於方程式中的某一條件不被重視或不夠完善。很顯然方法必須修正，發現問題及失敗原因後提供解決方案，因此，在未來進行新的計畫，當失敗來臨時方有機會改善，別以「我沒有失敗」來當作避免做事的藉口，把失敗當成是催化劑，需要再提供更強的成長及活力。

結　語

一個優秀的內部領導者需有五項職能條件，包括願景、溝通、紀律、專業及管理等能力，而要考慮的成功的因素是在有限的時間內，在既定願景及計畫之下，發揮本身最大的努力完成，針對「儲蓄互助社運動」的青少年重要議題及其專案計畫應須考量領導者條件及成功因素，方可讓運動推動可持續發展，形成「儲蓄互助社產業」。



儲蓄互助社特有的功能

文▌七年級奕勛爸爸 磊川儲蓄互助社

很慶幸的通知各位磊川人「台中市磊川儲蓄互助社」第一步的成社目標已然達成，然而籌委會並不因此感到自滿而敢有所鬆懈，反而更覺得責任重大，如何讓未來的「台中市磊川儲蓄互助社」能夠長長久久，這將是磊川人的挑戰！

這就像一個新的生命的到來，我們必須有所準備，因此，經過幾位師長與家長們的討論與建議，我們有必要讓所有磊川人更清楚的了解及賦予「台中市磊川儲蓄互助社」更明確的發展方針，與形塑出具體的精神體，才能讓大家懂得來關照這個新生命體的未來發展，以下幾點是大家討論的共識，與大家分享：

台中市磊川儲蓄互助社 成社的目的：

壹.培養下一代自助互助的觀念

儲互社本身是由一個弱勢社會發展出來的組織，雖然與大多數磊川人的生活背景不相吻合，但是它的精神層面是應該被提倡的，這種「給人魚吃不如教人釣魚」的道理，正是教育的意義啊！

貳.培養兒童儲蓄的習慣

儲互社不是銀行，所以它不能隨性的，想存就存想提就提，無形中可養成孩子們一個固定的習慣，這不僅是針對儲蓄，甚至可以養成孩子學習有計畫的為自己的未來做準備；在此舉例：低年級的同學可以先以小六結業式的活動預算作目標，高年級的同學則可以設定八年級畢業旅行的預算為方向；這也可以帶入數學中的生活學習，這不是家長們想要的嗎？

參.培養兒童正確的金錢觀念

為什麼有句諺語「富不過三代」，相信大家都了解，富裕的環境容易使人忽略了金錢的意義；現在的家中，往往都有過多的商品，這已不是一個健康的行

為，不僅浪費又不環保；我們應該是當金錢的主人還是奴隸？ 應該各位都清楚，就從現在開始轉變吧！

肆. 改變兒童無感的消費行為

Apple公司為何富可敵國？固然其產品行銷有過人之處，但是根本問題在於現今年輕人追求時尚重於計劃性消費，原因也來自於家庭環境自小無感的消費行為，導致成年後不懂得節制，相信這是多數家長所不願樂見的！

伍. 培養下一代為自己做準備

孩子進入華德福的目的，除了儲備未來的知識之外，如果有能為自己儲備一定金額的就學或創業基金，這不是一件更美的事嗎？

陸. 培養下一代學習付出的代價

儲互社的收入多數來自借貸利息，只有借款或解約退社；因此，在每次借款消費的同時，儲互社運作就如同強迫儲蓄，有一定的還款壓力，無形中，孩子們就會一次又一次的了解當他每次的消費時是要付出一定代價的（利息），進而，培養對事情的判斷力，也清楚學會凡事都需要付出代價，才不致於過度樂觀！

以上幾點，再再的說明，磊川儲互社不是一般的儲互社型態，我們要的、我們想的都是與教育有相關的，我們更希望能夠落實在華德福的社群中，由於之前的宣傳及教育工作做得不夠徹底，不夠貼切，造成部分家長都以儲蓄投資或互助概念看待此事，而裹足不前，所以在此重新形塑它的未來展望，希望能給大家更清楚的概念，也請大家給「台中市磊川儲蓄互助社籌備委員會」多些時間與建言，以及行動支持多多入社，相信大家對於未來的願景會越來越清晰，越來越投入！未來需要你的參與！

200萬負債　創立錡明
社員的創業歷程

文▌邱瑞滄　新光儲蓄互助社

壹、前　言

各位儲互社的伙伴們大家好，本人是錡明公司的總經理邱瑞滄，隸屬於嘉義區會新光社。因為我們儲蓄互助社鼓勵創業營造家庭社會美滿人生，最近本錡明公司也有計畫地將公司研發設計生產的電動自行車和電動機車相關銷售業務，規劃成全省以縣轄市、鄉、鎮為區域的創業加盟模式，因此，借此機會把個人如何能夠從負債二百萬創業的一點淺薄經驗和歷程提供出來經驗分享，希望能夠給想創業或即將換工作跑道的社員們略盡心意。

貳、膽識及勇氣-
颱風賽洛瑪和母親

回憶小時候有件事記憶猶新，民國66年7月25日強颱賽洛瑪侵襲台灣，當時家貧，父親在外地打零工、大哥在兵工學校就讀、二哥在外地半工半讀，家裡剩下母親和還在念書的我。那個黑夜強颱把家裡的屋頂吹垮，母親緊緊摟著我躲在床底下，要我別害怕要堅強面對，天總是會亮的，當下雖是有無法克服的恐懼也咬著牙熬了過去。等到颱風過境後，面對著家裡的殘垣斷瓦，心情又陷入無法形容的沮喪，在母親的鼓勵和親力親為行動影響之下沒有埋怨，母子倆就這樣一磚一瓦胼手胝足的重建起家園。經歷數週的努力終於把家園重新整理井然有序，當看著重建好的家園，心裡感受到不管遇到任何挫折，要向母親學習，不畏強風拿出膽識及勇氣去正面面對，克服難關解決問題排解壓力，才能讓自己享受解決問題後很愉快的成就感。

參、母親這句「擁有一技在身、畢業後不怕找不到工作」

眼看國中即將畢業，心想家裡窮在國中老師勸說及大哥在兵工學校有薪俸和獎學金的吸引下向父母親請求投考士官學校遭拒絕後，不知何去何從，鑑於當時姑媽的兒子就讀台中高工還沒畢業，已經被台灣電力公司招聘成為員工的消息傳過來，母親送我一句話「擁有一技在身、畢業後不怕找不到工作」，改變了我決定往學習技術的道路，其實那時候心理只想著要賺錢，根本搞不清楚讀士官學校和讀技術學校有何差異，所以，被母親說到心裡去了，畢業有工作能賺錢，我就答應了。

肆、第一次創業，六個月就滾蛋；「男怕入錯行、入對行也要跟對人」

從軍中退役後，第一份的工作是創業當老闆，跟三位在部隊認識已經退役的好朋友合夥，經銷美國知名品牌產品，我把退伍金、保險金還有積蓄總共約三十萬元全部投資了，在當時大可以買一套約三十坪公寓；我擔任推銷工作，負責推銷自家代理的產品，每天早出晚歸東奔西跑全力以赴……六個月後，第一位朋友被當時邀請我們合夥的人逼退，錢也沒得拿，接下來就是我，我運氣還不錯還拿回一萬多元……最後只剩下這位當時合夥召集人，也就是所謂的「好朋友」；剛退役下來思想單純，不知道社會陰險狡詐處處是陷阱，就想著要創業賺錢，於是被設計了，六個月就虧掉五年在部隊所有的積蓄，這是我第一次進入社會的嚴厲教訓，真所謂「男怕入錯行、入對行也要跟對人」。

伍、公賣局的酒真好喝，賺到一個會理財的好老婆

滾蛋後的日子裡，我還是不放棄創業賺錢的機會，回到老家又跟媽媽借錢繼續創業，因為當時要搞工廠沒門路，從事地區代理經銷產品的工作比較容易，當然這幾次都是一個人獨資怕合夥，真所謂「一朝被蛇咬，終日怕草繩」，起先我的業績很不錯，為了擴大營業規模，我招募幾位員工的方式經營，沒找人來沒事，招了人來把我的老本領光了，我賺的錢付薪資都不夠，最終還是又掛了，

引導我未來

這幾次下來又虧了一套公寓，一年多下來，自己的錢沒了，母親的積蓄也被我玩完了，農曆過年連家也不敢回去，無顏見江東父老，只能用一個「慘」字形容，每天喝公賣局的酒來澆愁，落魄的感覺真的很不好受；在這落魄的日子裏讓我結識到現在的老婆，她沒嫌棄我收留了我，那時候她在補習重考大學，當大學放榜時，她考上台中某家商專財務管理科系，我就這樣被她帶回台中老家，進入人生另一個旅程。

陸、二百萬負債，創立「錡明」

創業的前一年，由於老家房子是用土砌成的泥土房倒了，在父母親兄長間協議下，我用個人積蓄及向農會借二百萬造新房，當時的利息年利率11.75%，一個月光利息就要二萬元剛好是我在這家公司的一個月工資，壓得我喘不過氣來，我幾次跟老闆協商，我提了幾個對公司及我都有利的方案來解決我的問題，卻都沒下文，因為有退伍後多次創業失敗的經驗，這次我更謹慎更小心，考慮後我再次選擇離開這家公司自行創業。

二百萬負債已經壓得我沒有任何退路可選擇，機械加工及零件製造是我的強項，蓋房子後我手頭裡沒有銀兩，我的未婚妻銀兩也被我拿來蓋房子了，想創業真的很難，非常的難，各位想想，我是如何辦到的呢？

民國82年01月01日我正式離開原有公司走向創業之路，租廠房100坪開始設計研發生產製造摩托車引擎用曲軸，83年初一位在前公司結識的「久石公司—施董事長」介紹了一家CNC電腦工作母機製造廠「勝傑公司—許總經理」，許總提供購買設備分三十六期分期付款條件的優惠方式，並介紹台灣中小企業銀行和我往來取得大量支票作為資金週轉用，更教我取得那時候政府鼓勵企業購買設備的機械貸款（年利息約6～7%之間）。有了這個分期經驗及銀行支票的加持，加上創業前那份工作，我和廠商客戶建立

相當的信用程度，我購買設備的時候，請設備供應商讓我辦分期付款，這樣的請求廠家答應了；原物料零件的供應商也都一致同意貨款可以採月結三個月期票方式結帳，舉例來說，一月份送來的貨，一月底結帳，開立四月底到期可以兌現的支票。

設備齊了，廠家同意供貨及提供優惠付款條件，但是最重要的課題，就是客戶這邊能不能讓我出貨馬上收現金呢？剛創業的我真的有點難以啟口，這是最難的一部分，萬一他們不答應怎麼辦，那時候我硬著頭皮一一打電話跟客戶們請求和協商，奇蹟出現了，客戶們同意我的請求，並不約而同的全力支持我創業，讓我資金週轉更輕鬆，開創錡明未來之路。

民國86年我用現金二千萬元從法院標購台中大里400坪土地及廠房；民國89年台灣921大地震後我遷廠到現址擴大生產規模；民國90年組織重整後感受到公司管理的必需性，開始引進ISO9001國際品質管理認證制度，並於91年正式通過ISO9001認證制度，同年11月為了提升產品製造水準，投資新台幣六千萬元設立鍛造廠，成為台灣唯一生產曲軸整合上下游的專業製造廠。

民國98年鑑於愛護地球、保護地球的責任下，公司再投資新台幣六千萬元從事電動自行車、電動機車等綠能產品的研發，99年配合交通部成為第一家率先實施電動自行車品質一致性認証的企業，100年通過交通部電動自行車品質一致性認証，101年通過交通部電動機車品質一致性認証；102年錡明已經是台灣最專業的電動自行車及電動機車的生產製造廠。

101年「錡明」公司電動車綠能事業部門正式對外招商加盟，計畫以「錡明」為中心，架構在台灣地區超過100個鄉鎮以上的銷售及維修服務點，把電動自行車、電動機車、四輪代步車等綠能產品推廣到全台灣各個角落。

柒、取之社會，用之社會

錡明今日能有這成就，我必須感謝父母親給我的福報，還有老天爺對錡明及錡明廠商、客戶、我的員工們的幫忙；未來錡明將秉持「勤勞、節儉、健全組織、穩定發展、永續經營，服務關係人（員工、親人、廠商、客戶），善盡社會責任，與大自然共存」的經營理念持續為國家社會略盡棉薄之力。

把握人生
儘快去完成你想做的事吧！

文▌劉淑媚　平鎮儲蓄互助社

隨著歲月增長，有時觀看到發生在周遭的事物，感慨很深，雖然很慶幸自己以前曾過苦日子，總警惕孩子有錢時要想到沒錢的時候；存錢很重要，這種理念一直存在內心深處。所以從來沒有缺錢的困擾，你有存錢的習慣嗎？雖說錢不是萬能的，但沒錢卻是萬萬不能呢？

有些人在年輕時打拚，想多存些錢以後養老無後顧之憂，再考慮去遊山玩水。雖說這是個很好的理念，但到年老時可能沒體力了。很多事你還是沒辦法完成，青春不在漸漸老去，錢在銀行人已在天堂。「上帝」我沒信宗教，那我想說「老天爺」好了，對每個人都是公平的，一天24小時給你應用，看你怎麼善用，能在你的人生當中留下些甚麼呢？

有人會說生平無大志，平平淡淡就好。不喜歡過忙碌的日子，每天就是上班下班看電視睡覺就好。假日更是睡覺賴床賴到飽，荒廢時光青春就這樣溜走了，也難怪現在年輕人體力越來越不行，更年期提早報到，癌症現象年輕化。

說了那麼多，自己呢？常覺得時間不夠用，把生活安排得很充實、很忙碌。從清晨四點多起床去公園走路，帶著手機，耳朵聽著音樂，加上手機的計步器功能告訴我，走路到跑步兩個小時的時間，一萬多到兩萬多步是很正常的事，讓自己有成就感，雖然腿越來越健壯了，安慰自己只要健康就好。回家洗個澡就準備上班。下班煮晚餐，用餐收拾好後，又準備去游泳，一個半小時就這樣過了，游完才肯罷休，經常是獨自游了那麼久後，早就旁邊換了許多人了，

因為有人告訴我，游那麼久不會累喔！我說慢慢游沒趕時間還好啦！有時安排上些社區課程學些手藝技巧充實自己，沒讓自己閒著呢！

假日我就更忙了，早上的晨跑、菜市場買菜、回家打掃、趕做午餐，下午游泳後又要煮晚餐，飯後悠閒地搖呼拉圈配電視，美好的一天就這麼過了。

自從去年愛上了山的美，真是難以用言語形容山的美好。第一次跟著永高登山社去爬麥巴來山兩千多公尺，來回花了快9小時，爬了一個多小時就覺得好累快爬不動的樣子，後來聽他們說這個人臉色發白，可能沒辦法攻頂吧！但我成功的攻頂了，雖是最後一個上去的，但我靠毅力完成了，真的好辛苦、好狼狽喔！隨便用餐完不敢多作休息，繼續下山的路，很榮幸不是最後一個下山，腳步不敢多做停留，一路儘快趕下山，晚餐已累得吃不下了……，回家後腳痛了一個星期。後來的幾次登山漸漸可以跟上速度，雖說也會累，但看到山的美、山的呼喚，已完全忘了登峰的艱辛啦！

我覺得人生的過程如登山的崎嶇考驗著耐力、毅力。在自己還有體力時完成夢想，寫下歷史的一頁。曾有人說：「把每一天當作最後一天看待，並好好使用」你就會珍惜每一天，盡力去完成你想做的事吧！

推廣儲蓄互助社運動止於至善

文▌劉啓性　平鎮儲蓄互助社

一、前　言

儲蓄互助社是普及全球的基層合作組織。它不分種族、國家，儲蓄互助社關懷每一個家庭的幸福。

在我國的金融體系中，雖有基層金融機構，也不影響儲蓄互助社在台灣的重要性。因為儲蓄互助社擁有完整的世界性組織體系，它兼具經濟、教育與社會功能的平民化金融中介組織。從教導社員在生活上善用金錢，鼓勵勤勞、節約、儲蓄、改善生活、消滅貧窮，進而激勵志願服務，及自助助人的情操，邁向大同世界。讓鰥、寡、孤、獨、廢、疾……者，皆能立足社會，幸福生活，安和樂利。

由此可見，儲蓄互助社在政府、民間、家庭中具有移風易俗，振衰起蔽，建立幸福家庭的責任。而儲蓄互助社是非營利組織，社的經營者，除專職人員是約僱領薪外，其他理、監事、教育委員是從社員選出，是志工，不支薪，是義務經營社務。但承擔的工作卻是「非為營利、非為救濟、乃是服務」是非凡職

責，同時社要永續經營，止於至善。從宗旨、目標可見任重道遠，若不從社教育中培養志工的情操、國際視野、經濟趨勢、企管知能……等等各種經營能力，是難以勝任愉快。故培養社員及幹部經營能力是社不可怠慢的工作。

二、經營儲蓄互助社，幹部（含專職）應具備之經營能力及其作法

（一）夢想力：經營儲蓄互助社是要永續經營，止於至善。夢想力非白日夢，而是一個藍圖、一個理想。設立願景不能太過務實，會自我設限。

（二）決策力：任何一位「領導」每天都必須做出一些「決策」，否則屬下將無所適從。決策力的高低是決定政策的品質與運作績效。決策模式可斟酌採「兼聽獨斷，合議制度，顧問諮詢」，交互靈活運用。但「決策」要有程序、有方法，不可輕忽。

（三）執行力：要讓夢想能實現，端賴「執行力」。要檢視相關人員的實力和潛力，確認「角色與責任」，觀察發展潛力，提昇組織實力等。過去經驗無法適用解決現在問題，必須有紀律，要求自己探索為什麼？防止逾貸、催收逾貸與執行力是息息相關的。不斷的實施幹部教育是培養執行的捷徑。

（四）修鍊力：推動社務，遇到失敗不氣餒。如：過去的經驗，無法適用解決現在的問題時，一定要有紀律、有耐心要求自己探索原因。發揮修道者忍辱負重，犧牲小我，成全大我的修鍊力。

（五）競合力：培養團隊合作，學習與人共事。社務的推動，牽涉到人、事、物、輕重緩急、法令規章等約束。因此，培養如何和別人合作，兼顧各部門統整以「社員為導向」，用全方位的品質經營，將品質視為達成社員需求成功的必要手段，此即是競合力。

（六）領導力：領導是一種藝術。凡事以身作則，身教重於言教。首先要學會被人領導的能力，才能再學領導別人。

（七）應變力：工作目標一旦確定，要對目標承諾。面對一切困難，障礙都應予以應變。應變力要平日「知人」、「善任」。人的「應變力」不是與生俱來，而是訓練出來的。故幹部教育要列有「應變力」的訓練。

三、結語

企業界常流行一句話：「訓練很貴，不訓練更貴。」即在說明處在日新月異、企業經營多變的環境，必須培養每位組織成員具有專業的知識，服務的技能與危機處理的智慧。我們的儲蓄互助社亦然，平日要注重「社員教育」與「幹部教育」，培養經營儲互社應具有的「夢想力」、「決策力」、「執行力」、「修鍊力」、「競合力」、「領導力」、「應變力」。惟有如此，儲蓄互助社才能邁入「永續經營，止於至善」的理想目標。