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10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

儲蓄互助社運動50周年特輯
本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(下)
從雁行理論看儲蓄互助社
專職，專什麼職？
貧困人生話儲蓄
快樂的傻瓜
20周年後積極進入社區

104

廣告部企畫製作

儲蓄互助社走過半世紀 為基層弱勢撐起保護傘

We are more than bank

▼儲蓄互助社運動50周年慶祝大會

提及「融資、借款」，「銀行、金融機構」是絕多數的選擇，然而對於無力提供財產證明或是擔保品的弱勢基層來說，「儲蓄互助社」才是最重要的金融中心。

一百六十年前，儲蓄互助社在德國出現，從教會互助系統發展出來的她，為生活艱苦的農民與低收入者帶來了金融解決方案。隨著儲蓄互助社的盛行，她的足跡也在五十年前來到台灣，同樣為台灣的基層弱勢及原住民張開了她的保護傘，在她的羽翼下，扶植成長。

儲蓄股金　互助融資　強調基層金融人權

中華民國儲蓄互助協會，是由全國342個「儲蓄互助社」所組成的公益社團法人，理事長瓦歷斯・貝林表示，「儲蓄互助社」最主要任務是為鼓勵社員儲蓄累積資產，需要時可借款周轉，由社員自我管理，理監事們都是義務職，不領酬勞金。而資金只有唯一來源，「透過社員持續不斷地儲蓄股金，以信賴的基礎，互助融資，不僅促使社員養成儲蓄習慣累積個人信用能力，同時也讓互助社健全發展而有充裕資金來源。」

提及互助社的重要性，瓦歷斯・貝林認為互助社的真正價值，來自對弱勢族群的照顧，也就在人權的基礎上，強調金融權。「雖然地方信用合作社和農漁會信用部提供服務給予中下階層的經濟弱勢，不過，貸款仍和一般銀行相同，需要保證人和擔保品，而這些卻是經濟弱勢者所跨越不了的門檻障礙。」

換句話說，基層仍然有需要小額創業貸款的青年、單親婦女、原住民、新住民、身障人士、中低收入戶、中高齡失業及「新貧」人口無法向基層金融貸款，只有「儲蓄互助社」能提供他們服務，避免走向高風險的互助會、典當和地下錢莊，而當疾病、困難、困境來臨時，互助就會展現。

▲民國71年中華民國儲蓄互助協會成立大會

儲蓄互助　給基層站起來的力量

目前全台計有342個儲蓄互助社，社員21萬餘人，50年來，提供112萬7000餘筆的貸款，每一筆貸款背後都代表著一個小市民夢想的實現、一個貧困家庭問題的解決。「以我自己為例，十一、二歲就參加互助社，迄今四十九年頭，可說是獲益良多。」瓦歷斯・貝林說。

在中華民國儲蓄互助協會歡慶五十周年之餘，內政部社會司長簡慧娟稱許互助社就如同一個大家庭，靠著互助的力量，是一個非常成熟的組織，而她也還會有更多的五十週年，讓更多人從此獲得更多的幫助！另外，亞盟會會長Mr. Simon A. Pereira及祕書長Mr. Ranjith Hettiarachchi均親自來台祝賀，並稱許台灣儲蓄互助社的先鋒及幹部們五十年來的努力貢獻。

「We are more than bank」一語道盡的，不光是互助社能給予的協助，更多的是期望這社會更好的使命。「當基層都有力量站起來時，這社會自然更美好。」瓦歷斯・貝林說。

◀中華民國儲蓄互助協會
瓦歷斯・貝林　理事長

104 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@culroc.org.tw*
印 刷 廠／ 國裕印刷廠
地　　址／ 台中市國泰街41號

特別企劃

02 儲蓄互助社運動50周年特輯

焦點話題

08 本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(下)

綜合報導

18 2013年慶祝國際儲蓄互助社節主題「更好的方法：讓儲蓄互助社來連結好事」
19 102年度會員代表大會在台中

社員園地

23 從雁行理論看儲蓄互助社
25 專職，專什麼職？
32 快樂的傻瓜
34 20周年後積極進入社區
36 貧困人生話儲蓄

「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！

儲蓄互助社運動在台灣
行腳半世紀

文▌行政組整理

儲蓄互助社運動在國內發展已歷半世紀之久，初期由神職人員倡導，熱心人士推動，逐漸在臺灣城鄉及原住民地區孕育成長。回想胼手胝足、流汗撒種的日子，我們應以感恩的心感謝前輩的貢獻。

儲蓄互助社是在共同關係基礎上成立的。共同關係，指的是工作於同一公司、工廠或職業團體、或參加同一社團或宗教團體或原住民團體、或居住於同一鄉、鎮者。透過共同關係，儲蓄互助社有了鄰里、街坊關懷之心，彼此同舟共濟，宛如生活在一個大家庭，社員有了家的認同感，這是與一般金融機構在組織文化上明顯的區隔。共同關係，是儲蓄互助社的競爭優勢，可以善加利用。

儲蓄互助社在社員教育做得很紮實，已納入制度性的常態工作。協會、各地區會及散布在全國各地的340社，每年都會舉辦數百場次的教育活動，開設合作理念、企業治理、保險商品、財務會計、生活常識等研習會、研討會及產學合作實習班，提供核心幹部、選任人員、專職人員及大學實習生修習，平均每年約有三千八百餘人參加，在金融教育中同時融入金融倫理與專業知識課程，有助社員瞭解正確的理財觀念與做法。

儲蓄互助社50年一路走來，始終如一，針對貧困家庭給予儲蓄、貸款、保險、教育及創業的協助，不僅可作為政府施政的亮點見證，也是前輩所留下的足跡，走過崇山峻嶺、鄉間小道，將儲蓄互助社的理念及志願服務的精神，深植在原住民部落、村莊鄰里，若非使命的堅持，實非其他力量可以達成。

來自吳副總統敦義先生的祝福

儲蓄互助社運動為全球性的基層金融運動，1850年代發軔於德國，至今已歷160餘年，遍及100個國家，服務1.96億社員。儲蓄互助社，儼然成為國際最具規模的平民金融組織，深受世人重視。

我國儲蓄互助社運動於民國52年由于斌樞機主教引進，翌年於新竹市西門街聖心天主堂成立臺灣第一個儲蓄互助社—聖心儲蓄互助社；爾後，經由中華民國儲蓄互助協會及地方熱心人士宣導，陸續在城鄉、深山、海邊成立。如今，已發展出340社，社員211,047人，可謂：行腳臺灣、嘉惠鄉里。

儲蓄互助社運動能夠在臺灣深耕發展，除了來自先驅們犧牲奉獻的精神外，主要的動力還是發揚人性、蘊含兄弟愛的運動宗旨：非為營利、非為救濟、乃是服務。

半世紀來，儲蓄互助社在不以營利為目的宗旨下照顧弱勢族群，舉凡儲蓄習慣的養成、理財知識的教導、小額資金的融通、微型保險的推展，都是透過社員志願服務的精神默默奉獻各地社區，令人敬佩。社員，是儲蓄互助社運動的小天使、小菩薩，把愛澆灌在人們的心田。

行腳臺灣半世紀，儲蓄互助社運動未曾懈怠，日以繼夜地啟動服務的引擎，將涓涓滴水匯集成豐沛的大水庫，協助人們脫貧、脫困，見證了金錢的善良一面。

值此中華民國儲蓄互助協會出版《儲蓄互助社運動在臺灣行腳半世紀紀念特刊》之際，本人祝願儲蓄互助社運動能一本初衷，做長期無私的付出，特此為序，以資慶賀。

來自瓦歷斯・貝林理事長的期許

回顧中華民國儲蓄互助社運動發展史，民國53年中國互助運動協會成立，在內政部登記為全國級人民團體；57年財政部同意試辦儲蓄互助社；60年中國互助運動協會為了擴大社會服務工作進行改組，由新設立的儲蓄互助社推行委員會專責辦理；71年，儲蓄互助社推行委員會奉准成立中華民國儲蓄互助協會（Credit Union League of the Republic of China, CULROC），在台北地方法院完成公益社團法人之登記；86年《儲蓄互助社法》經立法院三讀通過，總統明令公布實施。自此，我國儲蓄互助社正式納入法制化管理。

如今，經過半世紀努力，國內儲蓄互助社已發展出340社，社員211,047人，股金199.8億元，資產總額232.6億元，公積金21.9億元，累積放款1,596.6億元。在340社中，若以平地/山地來觀察，其中平地社佔66.5%，山地社佔33.5%；若以城市/鄉村來觀察，都市社佔37.35%，鄉村社佔62.65%。可知我國儲蓄互助社重視原住民地區及鄉村地區發展，可稱得上是平民的銀行。

早期，我國儲蓄互助社業務以儲蓄與貸款兩項為主，惟因社員交易活動日漸擴大，為了照顧、滿足社員的需要，除逐步增加了為社員客製化的互助基金（微型保險）業務外，近年配合政府政策性業務的推動更使儲蓄互助社的功能因走入社區而彰顯出來。感謝前輩的奉獻，得以讓全國各地儲蓄互助社健全發展，為社員提供更完善的服務。

為了接續前輩努力的成果，仍有許多事務盼望大家攜手並進，例如需要透過修法完成的部分包括立法前各社呆帳的處理、建置信保基金、建立轉存制度、推動社會企業、餘裕資金合理運用，以及如何協助社區發展、推動脫貧方案，都是目前積極著手進行的工作；此外，為了提升協會的功能、擴大更多的服務，善加開發協會現址，將是本屆理監事重要的研議工作。

儲蓄互助社運動無論在試辦推廣階段、整合發展階段、立法研議階段及適法管理階段，大家都嘔心瀝血過，成果得來不易，我們這一代需要進展，須以服務的精神、創新的做法，融入基層社會，為各地潛在的社員謀福利，解決融資的需要，畢竟融資權已是當今國際社會一項基本的人權。

在經濟疲弱、金融風暴肆虐的今日，正是看到我們責任的時候，誠願大家共同努力，為開創儲蓄互助社新局奉獻心力，竭盡社會責任。感謝大家！

來自孫炳焱永久名譽顧問的祝福

勿忘儲蓄互助社運動的初衷

臺灣儲蓄互助社迄2012年12月底為止，社數達340社，社員人數高達21萬1千餘人，每社平均社員數621人；其中資產總值達232億6千萬元，公積金有21億9千萬元，放款餘額92億9,500萬元。歷年來累計放款餘額高達1,600億元，放款筆數累計112萬7千餘筆；社員每人平均股金9萬5千元，每社平均股金餘額為5,877萬元，全體的股金餘額幾近200億元（以上數字尾數四捨五入）。

50年來的成長，從無到有，由有到一個將近200億的股金及232億6千萬元資產的基層金融團體，可以說是累積了先人的努力，夙夜匪懈，所創造出來的庶民財富。

隨著臺灣的經濟發展，儲蓄互助社在1963年揭開新的里程碑以後，即因應臺灣社會的需要，在城市為勞動者、領薪人，在偏遠地區為勞農大眾、自營業者漸次展開運動，在資本主義體制下，發揮互助合作的精神，強調友愛與關懷，一步一腳印幫助社員脫貧，免除高利貸的剝削，無形中為實現和諧社會盡了心力，終於有了今天的輝煌成就。這必須歸功於歷年來協會及各地方的領導階層、神職人員、無數的志工及社員，以及協會的優秀從業人員，大家無私的奉獻。

這種非自利的運動，誘導大家提升了品德，建立質樸的勞動倫理，對社會良善風氣的形成，貢獻是無與倫比的。

在成立50週年的今日，我們也必須戒慎恐懼，不能忘記初衷，避免運動的變質。這就有如在醫院的志工，起心動念是為服務病患，久而久之，發現龐大的患者群，難免為私利所驅使而參與營利保險公司的拉保險業務，或販賣不經認可的藥劑而迷失了志工的本質與初衷。

我在2000年12月2日帶學生拜訪新竹關西儲蓄互助社，趨訪耿天道神父（故人），他指著牆上的互助社運動祈禱文說：「這是大家對神的誓約，立志為資本主義下的貧苦大眾解除困難，所以宗教精神在運動中非常重要」。他的話讓我深受感動，至今仍一直牢記在心裡，當時在座的有位宋常薰老師（當屆社長）也頻頻點頭表示贊同。當年德國雷發巽推動農村信用互助社，也是依「神的旨意」而奉行的。50年的歲月，成就一個運動的壯大，接下來如何持盈保泰，心中有神，勿忘初衷，是每一位儲蓄互助社人，必須深思的課題，誠心祝福儲蓄互助社的穩健發展。

「平民銀行- 儲蓄互助社：台灣尤努斯的故事」紀錄片

2013年正式開拍，2014年全國巡迴

典藏歷史紀錄

導演介紹

姓名：陳正勳
現職：充電趣電影文化有限公司 導演
學歷：東華大學多元文化教育所博士 候選人
經歷：中州科技大學視傳系專任講師兼電影中心主任
台北市紀錄片職業工會理事
台灣生死輔導學會理事
紀錄片代表作：2012 年《瑞成書局—種子照亮人間路》
2011 年《愛的希望愛的福阿》

開拍之前　導演的話

在還沒有接到協會的邀請前，我對於儲蓄互助協會的認識是陌生的。協會邀請我來拍攝儲蓄互助社的紀錄片，應該是肯定我有拍攝台灣唯一一家有一百年歷史書局紀錄片的經驗，並相信我更能拍出儲蓄互助社的精神。

閱讀「中華民國儲蓄互助社運動發展史」的第一個感受，是開心。胡志佳與陳介英教授與我有一面之緣，他們曾來到我服務的學校參訪我成立的電影中心，與系上的影音專業設備。閱讀本書是多了一份親切。看完本書與相關資料後，我有訝異、感動與期待的心情。

訝異的是，我居然不曉得儲蓄互助協會，問了身旁的朋友們，十個裡面只有一個聽過而且還是停留在模糊的印象裡。它已成立了五十年，成效卓越卻十份低調。感動的是，令我回憶起父親早年開設家庭工廠，一度無力購買機器而面臨倒閉時，整個家庭陷入困境的悲哀。儲蓄互助的精神與實踐給了弱勢者一個真正能夠改善生活、提升自信的希望！弱勢就是窮，僅僅剩下的就只是「自己」。當只剩下自己的時候，說的話做的事經常是絕望的，不是自憐自艾就是走上絕路。儲蓄互助社的出現讓孤立的自己彼此自助、互助，進而有信心與能力「恆心存款、明智貸款、按期還款」，為生命帶來希望。

期待的是，透過這部紀錄片的開拍與推廣，不僅讓更多的民眾認識協會的歷史、業務、精神與宗旨。更重要的是，期待這部紀錄片的推廣能夠讓台灣的民眾有一種更深刻的「共同關係」。因為共享這塊土地的我們看似一家人，以為瞭解彼此。但事實上，我們就好像擠在上下班的通勤列車裡，身體靠得很近，心卻是很遠。期待這部紀錄片的開拍與推廣，讓我們的心都能有一份願意互助自助的感同身受。

— 協會瓦歷斯・貝林理事長

我問理事長什麼是上帝的愛！當初教會為什麼願意大力在台灣推動儲蓄互助社運動。他說聖經上有一段話：「幫助弱小、貧窮與無助的小兄弟，就是在幫助與榮耀上帝」。這段話所表現的愛在現今已經超越了宗教，成為普世價值。幫助別人就是在榮耀自己心裡的信仰。我特別改編了儲蓄互助社的社歌，成為生日快樂版。感謝理事長熱情獻唱，請大家拭目以待。

— 內政部李鴻源部長

專訪內政部長李鴻源有關平民銀行的推動計畫，因為最近接受中華民國儲蓄互助協會的委託，預計以一年半的時間拍攝他們在台50年的歷史。如果大家對2006年在孟加拉推動鄉村銀行而獲得諾貝爾和平獎的尤努斯，印象深刻的話。儲蓄互助社就是像尤努斯一樣，長期在台灣默默推動這項工作的民間團體。請大家掌聲期待本片的開拍與完成。

— 臺中市政府徐中雄副市長

我非常欣賞副市長徐中雄的真性情！他對於人們處於貧窮的困境特別能夠感同身受。今天協會的王永裕秘書長也專程陪同拍攝，並分享了儲蓄互助社50 年來的成果。這個分享讓副市長為之感嘆的說：「這是儲互社的50週年，卻是我的第一天」。一般民眾應該要早點認識互助社，許多的悲劇與遺憾就不會發生。臺中市是第一個與儲蓄互助社合作的地方政府，推動「自立家庭築夢踏實計畫」。今天的訪問讓我愈來愈有一種使命感：就是讓看過紀錄片的人都能享有嶄新的每一天，因為他會在儲蓄互助社的故事裡感受到一件事與一份愛：儲蓄的不只是錢，而是信用。借出去的更不只是錢，而是這塊土地上共同生活的我們，對彼此的關心與愛。

— 立法院廖國棟委員

廖國棟委員之前是位醫生。他說儲互社對偏遠地區的民眾而言是救命錢。尤其早期健保制度還沒有完善的時候，住院開刀都要繳保證金。有了互助社的立即協助與貸款，這筆錢救了許多人的性命在危急之際。定期存款與還款的好信用，讓儲蓄互助社成為每個人的救命錢。

本會國外儲蓄互助社組織架構及業務營運考察報告(下)

2012年

文▌于躍門　逢甲大學

六、監理系統

1997年金融風暴後，韓國中央政府有一認知，即金融政策與金融監理需要分開，因而開始進行金融改革，分別建立韓國金融服務委員會（FSC）及金融監理服務（FSS）兩家金融主管機關，取代原來的金融與經濟部（Ministry of Finance and Economy）。此項改革適用於儲蓄互助社。

金融改革後，金融服務委員會（FSC）負責監理政策，金融監理服務（FSS）負責監理政策執行。這一套監理系統如何適用於儲蓄互助社？擬分系統架構與系統運作說明。

（一）系統架構

依《儲蓄互助社法》第83條第1項規定，金融服務委員會（FSC）依法須對儲蓄互助社、中央會（NACUFOK）之事務（affairs）從事監理，必要時得發布命令（order）進行監理。

承接監理行政業務者為金融監理服務（FSS），故依《儲蓄互助社法》第83條第2項規定，金融監理服務（FSS）總長（Governor）得指派一名職員（an employee）到儲蓄互助社、中央會（NACUFOK）對其經營的業務或資產（assets）進行監理作業；必要時，金融監理服務（FSS）總長（Governor）得依同條第3項規定，要求儲蓄互助社、中央會（NACUFOK）呈報和經營業務或資產相關的報告或資料，或者請其派人到金融監理服務（FSS）說明。監理所需的費用，依《儲蓄互助社法》第83條第5項規定，由儲蓄互助社、中央會（NACUFOK）分攤支付。

整體觀察，金融服務委員會（FSC）依法可將監理作業交由金融監理服務（FSS）執行，對中央會（NACUFOK）及儲蓄互助社進行監

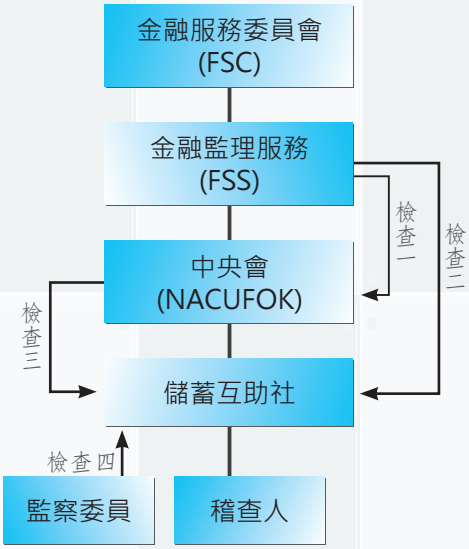
理作業。又依《儲蓄互助社法》第89條規定，中央會（NACUFOK）可以對儲蓄互助社進行監管作業；換言之，依《儲蓄互助社法》第96條規定，金融服務委員會（FSC）可將全部或部分監理權授予總長（Governor）、金融監理服務（FSS）或中央會（NACUFOK）的主席（National Federation Chairperson）。有關韓國儲蓄互助社監理架構，請參閱圖6。

表5顯示，中央會（NACUFOK）對儲蓄互助社有四種監理作業，需要的工作人員若連同監理部門1位主任、1位經理，韓國中央會（NACUFOK）監理部門一共有38人編制。

表5　中央會（NACUFOK）對儲蓄互助社的監理工作

作業方式	作業目的
監理（9人）	◆ 讓儲蓄互助社營運透明。 ◆ 指導財務穩定。
檢查（14人）	◆ 由中央會（NACUFOK）人員進行業務檢查。 ◆ 防止及確認管理缺失。
外派監督（7人）	◆ 核對交易的實際時間。 ◆ 日常檢查及防止意外之規劃作業。
存款保險（6人）	◆ 存款保險基金代位求償、儲蓄互助社合併之財務支持及社員保障。

資料來源：中央會（NACUFOK, 2012）。



▲圖6　韓國儲蓄互助社監理架構

監理工作分內部與外部兩種，適用的法令列之如下：

1. 適用外部監理的法規
   - 商業類法規。
   - 金融類法規。
   - 稅務法規。
   - 《儲蓄互助社法》。
   - 《儲蓄互助社施行令》。
   - 《儲蓄互助社施行規定》。

2. 適用內部監理的法規
   - 中央會（NACUFOK）：規定（regulations）與規則（rules），以及指導（guideline）。
   - 金融類法規：強制規定（compulsory regulations）與作業規定（operation regulations）。

（二）系統運作

《儲蓄互助社法》第83-2條顯示，監理作業進行時，儲蓄互助社應依金融服務委員會（FSC）規定，公開資訊與資料。

監理的項目，係依金融服務委員會（FSC）為了防止儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）於金融交易時發生弊病而訂定的健全業務經營指導（guidelines）。依《儲蓄互助社法》第83-3條第1項規定，監理的項目包括：

- 關於健全財務結構事項。
- 關於健全資產事項。
- 關於會計記帳及結帳事項。
- 關於風險管理事項。
- 其他須確保健全經營管理的事項。

至於儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）之稽察，依《儲蓄互助社法》83-4條第1項規定，須於次月之月底前依照金融監理服務（FSS）總長（Governor）製作的業務表格填具，經代表人簽名並加上騎縫後，呈報中央會（NCUFOK）理事主席（《儲蓄互助社法》83-4條第2項）。

對於儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）之理監事或職員違反規定之行政處分，金融服務委員會（FSC）會依《儲蓄互助社法》第84條第1項規定作出下列處分：

- 對理監事處分：進行改選、監督職務表現或責備。
- 對職員處分：免職、監督工作、減薪或責備。
- 對理監事及職員處分：提醒注意或警告。

對於儲蓄互助社違反規定的行政處分，金融服務委員會（FSC）會依《儲蓄互助社法》第85條第1項規定作出下列處分：

- 對儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）提醒注意或警告。
- 命令改正違法之處。
- 繼續監督一段時間，但不超過六個月。

中央會（NCUFOK）如有違反金融服務委員會（FSC）訂定的健全業務經營指導（guidelines）或其它原因而嚴重損害利益時，依《儲蓄互助社法》第83-3條第2項規定，金融服務委員會（FSC）將頒發命令促其增加出資或減少資產，以改善經營的狀況。

七、訓練中心運作

依《儲蓄互助社法》第77條第1項規定，中央會（NCUFOK）得設立訓練中心；又依同條第2項規定，有關訓練中心成立與組織運作的必要事項，須於中央會（NCUFOK）章程規範之。

（一）背景介紹

1981年，中央會（NCUFOK）依《儲蓄互助社法》第77條第1項及第2項規定，於大田市（Daejon Metropolitan City）成立中央會大田訓練中心（NCUFOK Training Center）。大田為韓國第五大城市，人口超過150萬人，有18所大學，博得「亞洲矽谷」和「高科技城市」美名。

大田訓練中心成立時資金來源有二，一是儲蓄互助社社員貢獻，另一來自德國密瑟瑞歐基金會（MISEREO Foundation）贈與。目前運作經費來自中心年度培訓與教育的收入，由中心提供課程規劃，編列年度預算呈報中央會（NCUFOK）彙整辦理、撥付。

成立大田訓練中心的目的為：

1. 培育具有儲蓄互助社經營理念的選任幹部。
2. 培訓儲蓄互助社專職人員，使其具備專業管理技能（management skill）。
3. 擴大社員對儲蓄互助社經營理念與合作精神的認識。
4. 引介非社員或潛在社員加入儲蓄互助社。

大田訓練中心自成立以來，始終秉持韓國儲蓄互助社運動引入人-天主教Mary Gabriells Mulherin修女所強調的理念，即：

「若是看不到儲蓄互助社的理念與哲理，就沒有真正的儲蓄互助社運動；沒有教育，儲蓄互助社不可能成功。」（NCUFOK, 2012）

在這理念下，大田訓練中心的使命是：「在國際儲蓄互助社經營原則的基礎上，提供志工、專職人員及個別社員培訓與教育，使其具有企業經營的精神及專業知識，俾能強化經營能力，貢獻儲蓄互助社發展。」（NCUFOK, 2012）

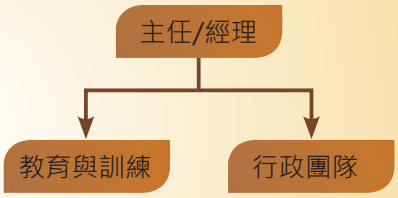
因而，訓練中心強調：社員要自己產生動力，然後大家齊心協力，接著走向未來。發展的動力如圖7所示：

中心簡報時表示，關於未來發展的計畫為：

1. 致力從事選任幹部、專職人員及社員教育，以強化儲蓄互助社的理念、特色及管理。
2. 配合金融環境變遷，提供專業管理技能。
3. 建立教育系統，滿足人們在資訊、數位及多元社會的需要。
4. 強化儲蓄互助社的價值觀，保持儲蓄互助社認同的經營原則。

目前中心的組織架構除1名主任/經理外，另有教育與訓練部門及行政部門兩個單位；前者編制11人，後者編制10人，一共21人，請參閱圖8。

▲圖7　韓國中央會訓練中心發展動力



▲圖8　韓國中央會訓練中心組織架構

（二）教育成果

大田訓練中心有一系列的培訓課程，茲分述如下：

1. 一般教育課程分為兩部分，一是供選任幹部與其他人士修習的課程，二是供專職人員修習的課程。
2. 家中自學課程，即就業相關課程。
3. 儲蓄互助社學院與Hanbat大學之產學合作課程。
4. MBA課程。

選任幹部培訓的重點在加強管理工作及提昇就業品質；專職人員培訓的重點在能勝任日常實務工作，家中自學課程約6小時。

儲蓄互助社學院與Hanbat大學提供的產學合作課程，修畢全部學分即可取得大學畢業文憑。修滿MBA兩年課程，中心頒發結業證書（diploma）但未授予碩士學位。

中心提供的簡報顯示，2011年教學成果如下：

1. 培訓第一期理事長班97人。
2. 培訓第二期理事長班98人。
3. 志工領導班63人。
4. CEO＆GM班293人。
5. 專職人員領導班436人。
6. 新任專職人員班1,011人。
7. 財務分析班143人。
8. 信用品質管制班572人。
9. 信用品質管制支援課程班317人。
10. 貸款業務新手班348人。
11. 貸款後管理班114人。
12. 剩餘資金處理（投資）班55人。

2011年通過考試的人數分別為：

1. 總經理班156人。
2. 職務升遷（類）584人。
3. 貸款管控1,492人。
4. 儲蓄互助社介紹（1小時教育）11,430人。

由訓練中心公布的資料顯示，自1981年成立至2011年，培訓與教育的綜合成果為：

1. 選任幹部59,000人。
2. 專職幹部36,000人。

3. 社員一日教育386,687人。

此外，儲蓄互助社學院及MBA所開的課程，如財務規劃（financial planning）、基金投資（fund investment）等科目，對儲蓄互助社服務品質的提升扮演著非常重要的角色。

整體瞭解，大田訓練中心對韓國儲蓄互助社運動之人力資源培育貢獻頗大。

八、相關金融法規

規範韓國儲蓄互助社的重要法規分成兩大類，一是儲蓄互助社專屬的法規，另一是與儲蓄互助社有關的法規。

（一）儲蓄互助社專屬的法規

- 《儲蓄互助社法》（Credit Unions Act）。
- 《儲蓄互助社施行令》（Enforcement Decree of Credit Unions Act）。
- 《儲蓄互助社施行規定》（Enforcement Rules of Credit Unions Act）。

《儲蓄互助社法》經國會通過，於1972年公布實施，至今已有40年，1998年曾全面修訂一次；《儲蓄互助社施行令》經總統核定，最近一次修訂為2010年11月15日（Presidential Decree No.22493）；《儲蓄互助社施行規定》經金融與經濟部核定（the Ordinance of Ministry of Finance and Economy No.152），最後一次全面修訂是在2000年7月11日。

值得注意的是，若觀察近十年修法的情形，可知自1998年1月至2011年8月，總共有19次修法的紀錄，各年度修法的情形請參閱表6。是什麼原因讓修法工作能夠順利進行？與主管機關或立法機構如何互動？這是臨行前協會王秘書長特別希望本團能夠瞭解，俾供我國日後修法之參考。

表6　韓國《儲蓄互助社法》修訂情形

年度	次數	方式	年度	次數	方式
1998	1	全面修	2005	1	部分修
1999	3	部分修	2006	1	部分修
2000	3	部分修	2007	1	部分修
2001	0	未 修	2008	3	部分修
2002	0	未 修	2009	0	未 修
2003	1	部分修	2010	1	部分修
2004	0	未 修	2011	4	部分修

資料來源：中央會（NACUFOK, 2012）。

由表6得知，韓國《儲蓄互助社法》修訂次數頗為頻繁，若要究其因，可從下面兩個方向去瞭解：

- 為何韓國《儲蓄互助社法》要如此頻繁的修訂？
- 為何韓國《儲蓄互助社法》可以如此頻繁的修訂？

回答第一個問題，可參照前述韓國儲蓄互助社發展史來看。有兩個原因，一是1997年金融風暴後，韓國金融監理制度作了大幅度地變革，儲蓄互助社納入新的監理系統，《儲蓄互助社法》勢必為之配合修訂；另一是在新的監理系統下，韓國儲蓄互助社較有機會參與銀行業務，或與銀行業務接軌，才能為社員提供更多的金融服務，例如信用卡、銀行業務線上作業等，在此情況下《儲蓄互助社法》也就需要隨之因應修訂。

對於第二個問題：為何韓國《儲蓄互助社法》可以如此頻繁的修訂？經本團莊副理事長請教中央會（NACUFOK）後得知，韓國國會將近有四分之一的議員關心儲蓄互助社運動，支持儲蓄互助社運動，議場內這些議員的座位又安排坐在一起，加上平時常常討論儲蓄互助社發展事務，因而修法案件一經提出，大家早有共識，在國會議長關切、推波助瀾下，修法阻力減少許多，所以修法過程頗為順利，有時一年修個3次到4次。

順利進行修法，除了從上述兩個方向去瞭解外，可能還有一項重要因素，即政府對儲蓄互助社發展的立場。依《儲蓄互助社法》法第92條第1項，政府必須對儲蓄互助社的業務及中央會（NCUFOK）對儲蓄互助社的成長提供支持（supports），同時，也必須提供國家設施或公家單位優先利用儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）的服務。這些正面、主動的立場亦可由《儲蓄互助社法》法第92條第2項規定來瞭解，即中央政府或地方政府得對儲蓄互助社及中央會（NCUFOK）的業務給予補助（grant subsidy）。

立法與修法涉及到企業經營管理制度的調整，攸關企業生存與發展，至為緊要，韓國儲蓄互助社的作法值得我國參考。

（二）與儲蓄互助社有關的金融法規

依《儲蓄互助社施行令》第15條認定，與儲蓄互助社有關係的金融法規包括：

- 與金融產業結構改善有關的法規。
- 《銀行法》（The Banking Act）。
- 《長期信用銀行法》（The Long-Term Credit Bank Act）。
- 《資本市場與金融投資企業法》（The Capital Market and Financial Investment Business Act）。
- 《保險企業法》（The Insurance Business Act）。
- 《相互儲蓄銀行法》（The Mutual Savings Banks Act）。
- 《專業信用金融企業法》（Specialized Credit Financial Business Act）。
- 《信用資訊使用與保護法》（The

Use and Protection of Credit Information Act ）。

- 《為抵押-背書公債之特殊目的公司法》（The Special Purpose Companies for Mortgage-Backed Bonds Act）。
- 《農業合作社法》（The Agricultural Cooperatives Act）。
- 《漁業合作社法》（The Fisheries Cooperatives Act）。
- 《林業合作社法》（The Forestry Cooperatives Act ）。
- 《社區信用合作社法》（The Community Credit Cooperatives Act）。
- 《韓國建築金融公司法》（The Korea Housing Finance Corporation Act）。

除了上述與儲蓄互助社經營之業務相關的金融法規外，中央會（NACUFOK）表示，《民法》（civil law）、《商事法》（commercial law）等亦是經常接觸的法規。

陸 發現與建議

一、發現

儲蓄互助社運動進入韓國的時間及方式，與香港、我國類似，都是藉由天主教神職人員的引介，得以落地生根。由於這三個經濟體都承襲了儒家傳統的文化，人們在思維與言行舉止差異不大，以致對儲蓄互助社運動都負有類似的使命。至於願景為何？從考察對話中瞭解，中央會（NACUFOK）似乎還沒有具體的論述與共識。

鑑於中央會（NACUFOK）欠缺願景的論述與共識，可知韓國儲蓄互助社運動重視的是發展，疏忽了發展後所欲走出的圖像，亦即未來韓國儲蓄互助社運動能帶出怎樣的組織價值及社會價值？的確難從中央會（NACUFOK）的簡報及私下交談中體會到。

由於欠缺願景，中央會（NACUFOK）會客室雖然懸掛了標語，但其表述的精神還是很難落實到各地儲蓄互助社，尤其屬於市鎮型的儲蓄互助社，例如天安北部儲蓄互助社，就看不到儲蓄互助任何的標語，這一現象與我國各地儲蓄互助社都會在辦公室或營業場所自動張貼「非為營利，非為救濟，乃是服務」等標語相較，是有顯著的差異。

儲蓄互助社精神無法深根，因而1997年金融風暴來臨時，數百家儲蓄互助社立即停業，至今社數僅能維持最多（高峰）時的2/3，若對照社區信用合作社之社數的變化，得知韓國儲蓄互助社的組織動能相較社區信用合作社弱了些，是否正如 Mary Gabriells Mulherin修女

所說：「若是看不到儲蓄互助社的理念與哲理，就沒有真正的儲蓄互助社運動…。」的這句話？可參考。

無可否認，中央會（NACUFOK）的努力可從三個層面看得到，一是戮力推展儲蓄互助社運動，二是有效連接銀行資訊系統，三是與立法機關維持良好的互動關係。

中央會（NACUFOK）努力推展儲蓄互助社運動，可由高滲透率獲得證明。連接銀行資訊系統，可從建置金融資訊系統、串連全國儲蓄互助社線上作業，以及與銀行聯合發行信用卡或自行發行簽帳卡等新興業務觀察到；此外，自行開辦保險業務，亦是顯著的成就。與立法機關維持良好的互動關係，造成儲蓄互助社運動外部經濟，利於制度改革，實為不錯的發展策略。

經由中央會（NACUFOK）的努力，可以看到儲蓄互助社朝向制度化與效率化經營；而制度化與效率化則是建立在資訊化的基礎上。這一發展方式符合今日企業經營的模式。中央會（NACUFOK）在這方面發揮了不少的心力。

為了配合中央會（NACUFOK）的規劃，其所屬的訓練中心也隨之開設經營管理的課程，其中銀行實務方面的課程就屬於重點的課程，例如有關放款方面的課程規劃，就單把放款後的管理作業設計成一週的課程，可以體會到專業課程是中心培訓的重點。有層次、有遠景的開設課程，並與大學合作頒發學士學位都是訓練中心的特色。訓練中心的定位誠然是一所專科學校，設施俱全，未來若要擴大規模成為一所教學、研究的儲蓄互助社高等學院，實為不難。韓國農業合作社聯合社即已自行設立農業合作學院，頒發碩士文憑。目前，中央會訓練中心已開辦EMBA專班，從班級名稱及發展方向觀察，實不難看出中心未來的規劃頗有類似農業合作社聯合社的做法。

與立法機關維持良好的互動關係往往是企業長期性的工作，時間久了就會慢慢形成慣例或制度，絲毫不存在短線代打或短線代跑的意味。重視外部關係是企業正常的經營策略，屬於規劃內的業務項目。中央會（NACUFOK）的努力值得肯定。

處理三級制改回二級制，可以感覺到中央會（NACUFOK）明快的作風。當然，這除了由於1998年全面修法支持外，金院長認為政府監理機關挹注資金也是一大助力；然其副作用則是儲蓄互助社運動有了政府的影子，多少會對政府產生依賴感，逐漸喪失經營的自主性。我國儲蓄互助社法是不需要如韓國《儲蓄互助社法》第55條第2項規定，當儲蓄互助社處於合併階段時，政府得在預算限制內提供資金協助。

改制能夠順利推動，另一個重要原因是將原各省的協會改為中央會（NACUFOK）的區辦公室，人員編制

提升，從而降低改制的阻力，這是一項不錯的制度改革方法。

關於韓國儲蓄互助社社員的利息所得稅，規定的不若我國明確。自1973年享有免稅的待遇，到今日須負擔15.4%（Park, 2009）的稅，稅率雖低，但《所得稅法》規定，利息收入部分需要併入綜合所得。

在中央會（NACUFOK）努力下，南韓儲蓄互助社運動漸漸走向儲蓄互助社產業，儲蓄互助社的經濟屬性開始大於社會屬性，有了美國儲蓄互助社的味道。中央會（NACUFOK）的定位成了儲蓄互助社的總行；換言之，韓國中央會（NACUFOK）除了監管儲蓄互助社社務外，又可以對儲蓄互助社的資金運用保有決定權。

二、建議

經考察後，本團向協會作如下的建議，即：

1. 未來我國儲蓄互助社運動需要逐步落實前幾年大家共同研訂的願景，讓儲蓄互助社成為臺灣社區發展的推手。
2. 2011年，我國儲蓄互助社滲透率為1.2%，遠低於全球平均滲透率7.8%，更遠低於韓國16.49%，我們需要突破，品牌宣導固然是當前各國重要的發展策略，但對青年人紮根的工作亦是可考慮的選項。
3. 韓國儲蓄互助社運動的發展結構由三級制改為二級制，是歷經金融風暴後學習到的寶貴經驗，其更改的論述與分析，值得我國參考。我國若要維持二級制，仍需要思考兩個問題，一是整體的運動量還要放大數倍，蓋因二級制的制度容量尚未飽和，二是協會的組織動能需要再提昇。對於現有的區會，可在資訊流通與管理效率兩方面的設計上多賦予中介的功能。
4. 合作哲理與服務理念是儲蓄互助社運動的腦與心，經營管理與金融實務是儲蓄互助社運動的左右手，成為社區的心脈靠的是儲蓄互助社運動的雙腳；若要心靈結合、手腳並用，唯有合作教育方以為濟。

   未來協會需要一所完整的研究發展中心，負有研究、教學及培訓的功能。
5. 我國是否需要比照韓國做法，將儲蓄互助社與一般銀行、保險、證券等金融組織一同納入政府的監理系統？或仍舊例外，繼續定位在社團組織？各有利弊，但是，當前需要做的是主動提高自身監理門檻，建立嚴謹的監理系統，才能迎接未來的挑戰。

CREDIT UNIONS
Unite for Good™
A BETTER WAY

更好的方法：讓儲蓄互助社來連結好事

國際儲蓄互助社節（ICUD）自從1948年以來，都在10月第3個星期四舉行慶祝活動。這一天被公認為反映儲蓄互助社運動歷史，宣揚其發展成就，並緬懷奉獻一生的前輩，都將藉此機會讓會員對在此產業的工作夥伴，表達由衷的謝意。

最終的目標在提高儲蓄互助社知名度與社員的參與。儲蓄互助社與其全世界的盟友都將以公開的活動慶祝這一天。

世議會在過去30年持續不斷提供國際儲蓄互助社節主題與素材，今年的主題將更接近這一天的意義。

世議會將不再發送海報，推廣素材、符號及其他促進慶祝活動的概念將會以網頁公告為主。

International Credit Union Day (ICU Day) has been celebrated on the third Thursday of October since 1948. The day is recognized to reflect upon the credit union movement's history and to promote its achievements. It is a day to honor those who have dedicated their lives to the movement, recognize the hard work of those working in the credit union industry and show members our appreciation.

The ultimate goal is to raise awareness about the great work that credit unions are doing around the world and give members the opportunity to get more involved. Credit unions and associations throughout the world celebrate the day with open houses, contests, picnics and parades.

World Council of Credit Unions has provided its members with ICU Day materials for over 30 years. Check back here for this year's materials as we get closer to the day!

World Council no longer distributes posters. Promotional materials, logo and other ideas to help celebrate International Credit Union Day will soon be available.

文▌翁文杏 道明儲蓄互助社

壹、緣　起

101年3月30日台中區會為配合101年度全國會員代表大會在花蓮，舉辦了花東宜蘭三日的區會幹部夫婦聯誼活動，31日台中區會準時抵達大會會場。此時就傳來耳語說：「明年102年度將由台中區會主辦大會。」聽到這消息後，便向陳健男主委探詢消息的真假？陳主委說：「以前會員代表大會在台中市舉辦都是『選舉年』皆由協會主辦，台中區會並未真正主辦過大會！如果協會指定由台中區會承辦，那就接下來好好規劃，盡力辦好這一年一度的盛會」。

貳、籌　備

台中區會約在101年7月中旬接到協會的指示；102年度全國代表大會由台中區會承辦。接到指示後敝會陳健男主委便大膽提攜小弟擔任籌備會召集人，並指示盡全力辦好102年度的會員代表大會。於是便積極展開事前籌備工作。

籌備的重點分：

一、大會場地及晚宴餐廳與紀念品之選定。

二、工作項目及大會議程的決定。

三、經費來源及各項開支預算的確定。

四、工作人員的配置。

五、大會進行中指揮系統的配置及沙盤推演。

並同時確定三項目標：

一、讓與會貴賓感受到「尊貴」、「舒適」、「賓至如歸」：因為參加的與會人員都是社的理事長、區會的委員或協會的理監事，平日為儲蓄互助社運動無私奉獻、不支薪酬，從事志願服務的工作，幫助了許許多多經濟弱勢、需要幫助的社員，發生了無數感人的故事。也因為您們的付出，成就了今天的「中華民國儲蓄互助協會」。所以一年一度的大會應該向各位表達尊敬與感謝之意。

二、大會流程要順暢：流程是否順暢是大會成功的關鍵，而代表們一年工作下來所累積的心得也需要有暢所欲言的機會，透過大會，大家提供意見、發表心得，達成共識。讓我們儲蓄互助社運動能發光發熱，永續的經營下去。

三、愉悅、豐盛的晚宴：經過一年的辛勞及一天會議的疲倦，大會應該準備美味佳餚、慎選美酒及輕鬆愉快的節目來慰勞大家。

基於五項籌備重點及三項目標，台中區會籌備小組與協會行政組康建民組長等相關人員共計開了4次籌備會，就前面所提五項籌備重點，分別開會討論，提供個人意見，最後達成共識做成決議。在籌備的階段，小弟看到所有工作人員積極想辦好這次大會的態度與企圖心，深受感動，內心對這次承辦102年度全國會員代表大會已不再感到緊張，而是信心十足。

原訂大會日期為：102年3月30日，雖因故提前一週，改在3月23日舉行，也沒有造成我們籌備會的困擾，因為所有的工作我們都準備就緒、胸有成竹，一切就定位。

參、大會進行

102年3月23日下午1時，來自全國300多位儲蓄互助社代表們陸續抵達會場辦理報到。一年不見的代表們，忘卻了旅途疲憊，大家熱絡的寒暄招呼、互相握手擁抱！形同大家庭的聚會，畫面非常感人。

報到後會員代表們一一入座。首先由台中市珍愛室內樂團所帶來的音樂演奏組曲揭開大會序幕，也代表主辦單位—台中區會熱誠歡迎各位嘉賓蒞臨台中市。

下午2時，中華民國儲蓄互助協會102年度會員代表大會假台中市天主教靜宜大學大禮堂隆重登場。由協會大家長瓦歷斯・貝林理事長擔任大會主席，與會貴賓有：行政院中部辦公室唐國泰執行長、內政部社會司中部辦公室黃宏謨副主任

（現為衛生福利部社會救助及社工司專門委員）、內政部合作及人民團體司籌備處合作事業輔導科陳佳容科長、廖國棟立法委員、台中市政府財政局施德明副局長、社會局陳鴻凱科長、台中市楊正中議員及黃仁議員與張廖萬堅議員助理等產官界貴賓、先進蒞臨指導。

大會開始，首先是會員進場式，由各區主委魚貫進場並上台揮舞區會旗幟接受大家掌聲的歡迎，接著主席致詞後便依序按議程進行，中間穿插珍愛室內樂團的音樂演奏來提振代表們的精神。

討論提案方面，除必要的財務決算、預算的通過及工作計劃的通過外，主要有：

一、章程修正案：第五條本會之任務內容之修正。

二、中華民國儲蓄互助協會基地開發興建案：為使協會基地達到活化資產、多元化功能、增進社及協會收益而進行基地開發興建。

三、臨時動議：由屏東區會屏光社提案修改現行各社理監事選舉辦法。

以上三案皆在大家討論發表見解下，皆依書面所記辦法通過。

大會於下午5時30分圓滿閉幕，會後移駕至靜宜大學左後方「竹林土雞城海鮮餐廳」席開42桌舉辦餐敘，慰勞全國各地前來與會的會員代表及幹部，並讓代表們趁此難得機會，彼此交換社務經營管理的經驗。

最後依依不捨的道別並相約明年再聚，而大會的活動也劃下完美的句點。

肆、檢討與建議

一、現場有內政部「儲蓄互助培力—平民銀行試行計畫」參與者創業美食產品試吃活動，是本次大會的亮點之一；讓代表們感受每個產品背後的心情故事，正符合內政部李鴻源部長所提出「平民銀行」機制成果最好的展現。

二、兩位大會司儀互相配合默契不錯，搭配順暢，雖有些小閃失都能安然渡過，尚屬得宜。

三、整個大會缺少主題，因此大會司令台的佈置稍顯單薄，除了大會全銜之外，便只有旗幟，缺乏主題宣誓。建議每年大會以前一年慶祝國際儲蓄互助社節主題為大會主題，並在手冊中有推動的成果報告或專題文章。

四、協會對每年會員代表大會非常重視，而協會工作同仁也都非常投入活動流程，美其名為各區會承辦，實際上還是要靠協會工作人員的加入才能盡其功。本次大會能順利圓滿落幕非常感謝行政組康建民組長的協助與詳細的規劃。

五、每年的會員代表大會在大會場地及餐廳場地的選定作業都非常困難，特別是有些場地獅子大開口，經費驚人。這點希望協會能了解並於必要時加以協助。

伍、感　恩

當我們在儲蓄互助社運動中被分派工作時，我們知道這是一個機會，但也是一種壓力！我們願意接受差遣與祝福，而這也是我們的使命與榮耀；在過去籌備的半年來，台中區會同心協力投入這項榮耀的任務中，積極策劃、努力準備各項的軟硬體設備，籌備會的召開、場地的勘察，光是選擇大會場地就大費週章，紀念品的選贈、表演節目的選擇、晚宴菜色的確定，甚至於美酒飲料的決定我們都極為用心。

我們期望呈現流暢的議程、精彩的表演節目、大家滿意的紀念品、豐盛的晚宴以及「喝乾啦！」的尚選美酒在各位面前。感謝大家的支持與肯定，更謝謝大家熱列的掌聲。

在此小弟要特別感謝參加這次大會的工作人員，首先感謝陳健男主委的卓越領導、蕭永信執行顧問提供的寶貴意見。其次要感謝協會康建民組長、李美潤專員、林敬傑專員等人的配合與指導，另外也特別感謝台中區會各社理事長、專職與71小隊的志工們，尤其是區會幹事張孟篆小姐，您們大家辛苦了，謝謝您們。也願我們儲蓄互助社運動蓬勃發展、永續經營。

從雁行理論看儲蓄互助社

--群體合作　增加優勢

文▌田清標 嘉義區會

秋天的時候，抬頭看天空，往往看到雁群以「人」字形的排列方式，整齊畫一地往南飛翔。每當一隻雁鳥展翅拍打時，就造成其他雁鳥立刻跟進，使整個鳥群抬升。這些雁子們彼此聚集，相互鼓勵，一起飛過漫長里程。

據生態觀察家說當野雁群飛時，若其中有一隻野雁受傷而得停止飛翔時，最靠近牠身邊的兩隻野雁，會陪同牠一起降落，並且待在受傷野雁身邊照顧牠，直到痊癒，能夠重新飛翔為止。野雁們則會等待下一批野雁靠近時，一起加入新雁群的行列。

單打獨鬥　費力許多

根據研究指出，藉著「人」字隊形，雁群比雁鳥單飛時，至少提升了71%的飛行距離。因為雁群一起飛行時，會創造浮力，減輕飛行時所需耗費的體力。

從雁子群聚飛翔之中，可以領悟到另一個道理，那就是群體合作比個人單打獨鬥能夠獲得較多的優勢。個別單打獨鬥就好像獨自飛翔的野雁，團結合作則像呈「人」字隊形飛翔的野雁。所謂合作，並不是只有好處的時候一起成長一起賺錢，當合作夥伴受傷或受阻礙時，願意停下腳步照顧對方相互扶持，才是合作運動中最重要的一環。願意協助他人，也懂得接受他人的協助在互助運動中是最重要的事。

適時換手 調整步伐

據觀察，在野雁群裡，領導飛行的並非總是同一隻野雁。當領頭野雁疲累的時候，牠會自動退到雁群後方，讓其他野雁接替領導雁群的任務。雁群們強調團結合作，絕對不會因為自己是領導飛行的雁子就一意孤行，或者霸占領導人的位置不放。野雁懂得適時換手，好讓雁群能夠飛得更好更快。

領導雁群飛行的野雁，視自己為雁群的僕人，默默工作，服務雁群團隊，以達成組織目標（而非個人利益）為領導的核心目標與價值。

團隊合作也是如此。當領導人無力再領導組織前行時，就應該退到組織內部，讓有能力的人繼續領導組織。無論原先領導人是暫時性或永久性地退出領導，一旦退出領導角色，便應該完全放手，別在新領導背後以意見操作，也別挑動組織派系分裂，才能真正幫助組織團結，往前邁進。

而身處雁群中的其他野雁，會以叫聲鼓勵領頭的野雁，並提醒領頭的野雁注意速度，免得讓某些野雁跟不上腳步。雁群們懂得利用聲音傳遞訊息，調整雁群的步伐和腳步。

企業戰士最需要的特質

同樣的，在組織裡被領導的人，也可以以聲音發出訊息，提醒領導人組織內部的狀況。至於訊息是批判或讚美，實質建議或情緒謾罵，任誰都知道哪一種聲音有助於組織團結和目標達成。畢竟，儲蓄互助社運動的同工們不至於比不上野雁，連相互扶持、彼此合作的好處都不了解吧！

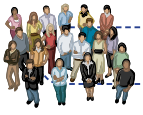
若在人生路上，能有一群目標相同，路徑相同的志同道合者一起合作，絕對比單打獨鬥來得好。因為彼此合作能夠相互激勵、相互扶持，一起解決問題，學習彼此的長處，一起提升優點，因而能讓效率倍增，加快腳步。

像野雁群飛般的團隊合作，正是未來儲互社幹部最需要的特質，願大家共同勉勵之。

“專職”專什麼職？

文▌湯登朝 衛道儲蓄互助社

恭逢本社股金上億、社員千人。社之經營，面臨轉型。略有所感，草抒如下：



過　去

社規模小、業務少、收入低，職員的專業要求低，不需要、也養不起全職人員。能聘用的職員也只有兼職的學生、或家庭主婦等隱藏性失業的人力，或剩餘、邊際勞動力（marginal labor force）。個人認為，形成剩餘勞動力的原因應是：

1. 大環境：好，不須就業；不好，找不到工作。

2. 個人因素：(1)無就業需求或意願、(2) 就業條件差：家庭、學歷、專業、年齡…等，加上儲蓄互助社的經營型態、業務種類與發展一直沒甚麼變化。因此，我們所聘請的專職，常是基於人情或信仰來幫忙，是兼差、幫忙、奉獻的性質。因此，也就產生了：(1)抗壓性、(2)自我期許與自我要求、(3)工作態度、(4) 經營管理能力提升的學習能力、(5)看不到未來的動力等等問題與限制。

現　況

股金破億，社員千人，業務項目與數量增加，社年收入數百萬，2位專職月薪合計超過5萬。社已面臨「專業」經營的轉型期，且也有能力聘僱「專業」經理人。但在現有法規與環境的限制下，社的理監事與經理人能做的，也頗有限。例如，在放款率低迷下，社仍無法辦理商業週轉金（短期融資、不還本金、只繳利息），或甚至過去被視為最能表現儲互社救急精神的緊急貸款也被取消。因此，我們能做的，或許只是強化內部體質，並據此爭取法規鬆綁，迎接春燕的到來。

人才期待

我們以培養協會秘書長的高度與期待，從基層開始訓練本社經理人才。因此我對本社經理人的理想人才，主客觀期待如下：

1. 有金融、銀行、管理背景的合作工作者（參見：世界變遷下的合作思想—未來人才在哪裡）。
2. 大學財金、經濟、管理科系畢業的學士、碩士（傳統大學優先）。
3. 英文要好或願意學：儲蓄互助社國外資源豐富，有研習、書籍刊物等。
4. 頭腦清晰、對數字敏感。
5. 諳電腦，尤其是excel。
6. 認同儲蓄互助社，肯在這裡發揮一片天。

工作期待

衛道社已不需要理監事協助日常作業，目前的理監事角色應該是在：

1. 安內：提供員工一個良好、正常的工作環境；確保業務之順利、正常運作，排除 / 避免不必要的內部干擾。
2. 攘外：排除外來之干擾（保險、異業結盟、xxx專案……）。

隨著社的成長，我們已不能再因循傳統、土法煉鋼。應以科學方法、現代經營管理技術與觀念提升本社營運。這樣的觀念與技術很多，品管手法、PDCA、SOP、BEPASS、CAMELS、PEARLS……其中的Data Mining（資料探勘），可做為本社經營管理的第一步，可建立我們的營運管理數理基礎，透過定義問題（define problem）、資料選擇（date selection）、資料處理 （data preparation）、知識擷取（knowledge extraction）等流程，可將客戶做一分類（classification）、叢集（clustering）、關聯（association）、預測（prediction）、估值（estimation, scoring），並與政府、銀行業的資料做比對，就可讓我們很清楚的知道我是誰、我在哪裡、我要往哪裡走。

這套系統，金融業早已在用。如銀行要不要借你錢、發給你信用卡，只要將你的資料，如性別、年齡、教育程度、職業……輸入電腦，甚至旁徵金資中心的個資，系統就會出現OK、或補定存證明、拒絕等等。這樣的技術與現代經營管理觀念、手法，需要有能力去學、肯學的專職，用心去做。甚至尋求外界的支援、合作，如銀行界的徵信中心、電腦中心，以便建立更完整的資訊、社員財務管理系統、及個人財務危機的預警系統（pre-warming system）；或政府、民間的教育訓練資源，以協助社之經營管理，如職訓局、中國生產力中心（CPC）等等。

社員的來源與經濟條件，直接影響社的營運。軍公教、中產階級等經濟條件較好、較穩的社員，銀行比我們搶得凶，且他們對儲蓄互助社的需要似乎也不大，但若只是吸收經濟弱勢者，我們就必須考慮：經濟弱勢應如何界定？比例太高，對社的營運會有何影響？怎麼判定比例高低、合理？本社的共同關係應如何界定？我們有無擴大共同關係、擴大業務種類的能力、條件、需求？未來營運方向應在哪裡？儲蓄互助社的理念呢？

這些都不能用想的、自由心證的判斷。我期待經理人能在現代經營管理技術與觀念下，對社的運作流程（workflow）的每一個環節，也就是從社員入社－存－貸－收支－呆帳－結算，以至營運支援（Operation support），都能跟上現代的經營管理技術與觀念，以流程圖表顯示其彼此關連性，並建立全方位的數理資料庫，加以歸納分析、將社員做一分類與分級。運用一般所說的2/8定理，即80%的業務或收入來自20%的產品或人員之觀念，將社的資源用於最有利的對象與業務。

1. 社員

(1) 共同關係界定、分類，以及儲蓄、貸款、還款、活動參與等表現的關係。

(2) 將社員做一分類，區分出哪一種條件、情況下入社的社員是我們最想要的、可以接受、勉強可以接受、或直接拒絕的。並將相關關係如月收入、月開支、入社時間、每月儲蓄、借款金額、借款頻率、還款表現、社員與所介紹的社員之關係、職業、年齡、團體、脫貧專案等等列入歸納分析項目。

(3) 建立大戶圖，並據此提出吸收社員之建議方向與方案。

2. 儲蓄

(1) 目前各種儲蓄之來源與比例。

(2) 儲蓄人分析：平均儲蓄多少以上的有哪些人、儲蓄大戶是哪些人、每年儲蓄次數、入社多久了、不來儲蓄的是哪些人；哪些、哪類社員是社的主要儲蓄人，這些人的入社年資、介紹人、共同關係、職業、年齡、家庭關係、家庭收入／開支……

(3) 建立大戶圖，並據此提出吸收儲蓄之建議方向與方案。

3. 放款

(1) 放款種類、用途的金額、利息收入比例。

(2) 貸款人分析：平均貸款多少以上的有哪些人、貸款大戶是哪些人、持續貸款的是哪些人、各種不同放款項目的比例、利率、與股金比例、入社以來的貸款次

數、入社多久了、不來借錢的是哪些人；哪些、哪類社員是社的主要借款人，這些人的入社年資、介紹人、共同關係、職業、年齡、家庭關係、家庭收入／開支、借款金額、再借次數、借款種類、用途。

(3) 放款審核：依據本社「正常還款人分析」的數據與經驗，並參考其他金融機構的做法，建立屬於、適用於本社的「信用評估表」及「徵信」作業，並予評估改善生活的還款來源、或增加生產的預估營業收益。

至目前為止，我們的放款，一直都處在「敵暗我明」的不對等狀態，也就是我們對社員的經濟狀況並不很瞭解，靠的是放款委員的經驗與機智。這樣的做法，有點像是瞎子摸象，也有點像是在猜、賭，甚至有時我們自己也會開玩笑的說：乾脆不必審核，直接去問神明、甩個卦就好。

跟金資中心合作，跟他們買資料，對大額放款是很重要的。

(4) 建立大戶圖，並據此提出放款種類、金額、擔保條件、利率、以及申請貸款應附資料／文件之建議方向與方案。

4. 收支

(1) 收入來源分析：銀行存款、放款利息、其他收入的金額與百分比，增加的可能性在哪？

(2) 支出來源分析：各種支出的金額、百分比，營業成本怎麼算？開銷--多少錢，佔收入的多少趴、才是合理？如何定義合理？

(3) 收支平衡：如何界定收支平衡？金額多少？該有多少放款、在甚麼利率下才能收支平衡？營業成本換算成利率、是幾趴？利率怎麼訂？

(4) 建立主要收入圖，並據此提出社的資金周轉率、收支管理之建議方向與方案。

5. 呆帳

(1) 呆帳分析：全社每月還款趨勢、歷年比較、還款不如預期原因探討、造成呆帳的是哪些人、哪一種貸款、金額多少、介紹人、入社時間、共同關係、超過股金幾倍、多久後出現、出現徵兆為何、時間點、原因為何（ 工作、家庭、健康、搬家、心態……）

(2) 出現徵兆時的處理、通報系統、債權確保、催收應如何加強。

(3) 建立呆帳主因圖，並據此提出放款風險管理之建議方向與方案。

6. 結算與營運支援

同樣以數據為基礎的提出營運策略、內部政策／規定／流程之建議案。

專職考核

基於以上的觀念與期待，我對本社的專職考核，有這些想法：

1. 我們對專職要有一個職涯規劃（career path planning），也就是我們評估他現階段的能力、條件、態度以後，對他未來的專業發展訂一個階段性的目標。如我們現在所分的5階段，並訂出各階段所需的職能要求、經歷、能力、態度、表現要求、與晉升條件。我的期待是將這個目標提升到協會秘書長。
2. 有了職涯規劃以後，我們要為每一階段的工作內容訂出職務說明書（job description），且這職務說明書除工作內容以外，還要訂定這職務的上下左右關係、乃至各項工作的重要性與時間比例。因此對我們目前的2位專職，我期望能有2份職務說明書，以區分其工作內容。
3. 考核，以職務說明書為依據。最少一年能有2次以上，4次更好。考核人可由相關職務理監事擔任，小組為之。最好再與去年、上一次比較，做出一個歷史的動態記錄，以1～5個級距，以蜘蛛圖示之。
4. 考核內容，除了現在的幾個大項與數字相加之外，可在「個人重大具體事項」中明列具體項目，並予：
   (1) 扣分：視嚴重性擬出每次與再犯扣分分數，如未按時完成報表或工作、報表數字錯誤、未更正、社員活動安排讓人找不到餐廳、社員來儲蓄、貸款時打錯人名、金額，與社員往來態度不佳、屢犯未改、拒絕主管要求等等。
   (2) 加分，如主動承擔額外工作、提出節省費用之辦法，作業改善之提案、營運管理提升之落實、社員活動安排讓社員滿意、外界與政府資源之利用、主動進修與個人能力與態度提升等等。

   考核的結果，好的，除了給錢，也該給專職提供晉升下一階段的教育訓練，並在協會以外，尋求政府、職訓局、民間、CPC、或到國內大學、乃至國外參觀、受訓之機會。不好的，應按其情況予以規勸、糾正或處罰，且要即時、冷酷、無情（對事不對人），這就是老一派的人事管理所說的熱烤爐原理（Hot Oven Principle）－已先告訴你，那是一個會燙爛手的熱烤爐，絕對不要碰。一碰就會立即受傷，碰越大的傷越重，且不管甚麼人，都一樣。
5. 薪資與獎勵計畫（incentive plan）必須和以上幾點掛勾。對主管、專業津貼、以及績效獎金，必須明確界定其內容。考核獎金的核發，最好能在考核後就給，年終獎金是一年總清算。

年中的考核獎金，可訂目標金額與獎金的百分比，我的意見是修改為：

(1) 90分以上，目標金額×100%，

(2) 80～89分，目標金額×75%，

(3) 70～79分，目標金額×25%，

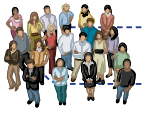
(4) 60～69分，Nothing，還保得住工作就不錯了。

(5) 59分以下，請他走人。

同時若有累積、或連續幾次90分以上，可加發另一個100%的獎金、或定額。

一年一度調薪百分之多少的時代，好像已慢慢過去。增加考核獎金，可正面導向社與專職雙贏。社在確定專職的薪資預算以後，薪資的給付不要只是一筆薪資，要有一個package，一個配套措施，如其收入的百分之多少是考核獎金、百分之多少是年終獎金，如此也讓專職有更明確的努力方向、並避免社的人情困擾。

6. 對專職的支持與協助是理監事的責任，教育與心理學上有一說為「習得無助（learned helplessness）」，指的是一次、兩次、多次、很多次的期待落空，到最後就會變得沒有期待、沒有動力、放棄學習。因此，我們也要聆聽與尊重專職的聲音與意見，並給予適當的回應。大家都在為社做事，沒有誰尊誰卑，更不須要太強勢。不要讓專職當小媳婦、做個沒有聲音的人、或所謂的深宮怨婦。若是這樣，那就是理監事太對不起專職了。



人才動力在哪裡？

跟人一樣，企業是有生命的。天底下並沒有「永續經營」的企業，古今中外也沒有萬歲、萬萬歲的朝代。即便有些百年老店，也都轉型或數度轉手，只剩公司名稱，留做行銷包裝而已。口號，只是喊爽的、自我感覺良好而已！儲蓄互助社也一樣，誰也不敢說它能持續多久。君不見，一度與我們同源的信用合作社，已在台灣繁華落盡。因此，姑且不論我們能夠經營多久，只是我們若是老在原地打轉、抓不到時代與社員的脈動、不強化自己的體質與經營能力、不借重外面的資源、或甚至拿儲蓄互助社當個人口袋的提款機，我們就會更快的被社會和自己淘汰。

對專職的要求，過去總是把例行工作做好，就感謝上帝了。這當然有各種原因，如前面提到的幫忙與奉獻性質、邊際勞動力，或業務簡單、待遇菲薄等等。但在本社已有一定規模的時代，電腦化、系統化、數據化、整合化的經營與要求，已是我們面臨成長與否、健康與否的關鍵。

本社的經營管理已面臨必須轉型的階段，社的經營也轉向到以專職為重的階

段。對專職的要求與管理，不是要讓專職滿意，反而是專職要讓社滿意。同時，滿意的職員，也不見得會是最有效率、創造力、生產力、與貢獻度最佳的職員。

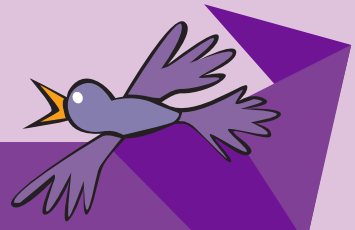
依兩要因理論（Two-factor theory）所述，會讓員工滿意、且有動力的激勵因素（motivation factor）有：

成就感（Achievement）、
受到賞識（Recognition）、
工作本身（Work itself）、
責任（Responsibility）、
晉升（Advancement）、
成長 （Growth）；

而另一方面，像馬桶清潔一樣的，永遠有更高的要求、但比之前稍微差一點就會造成員工不爽與不滿的維持因素（hygiene factor）有：

公司政策（Company policy）、
督導方式（Supervision）、
與上司關係（Relationship with boss）、
工作環境（Work conditions）、
薪資（Salary）、
同事關係（Relationship with peers）、
以及工作保障（Security）。

因此，我們要注重的是激勵因素。對員工要在【無情中展現有情】，也就是賞罰分明、沒有例外的以高標準、高紀律（discipline）、高動力與成就感來讓員工打拼；不是好好先生的寵員工，讓員工可以甚麼都沒關係的快樂上班，以至最後必須走人的在【有情中展現無情】。如此，也才有可能讓我們的專職在本社學到東西、有轉業、或到協會去領導全國的可能。



快樂的傻瓜
家祿儲蓄互助社志願服務

文▌羅傳兵　新竹區會

儲蓄互助社義務幹部，常把「快樂的傻瓜」掛在嘴邊，但那只限於服務儲互社之社員，而在家祿儲蓄互助社常常可以聽到：

「先生、小姐請喝茶！」
「凱哥！今天要去看那一位老人家呀？」
「對阿！今天安排石光里范媽媽那，要做家庭參訪，幫她整理房間、量血壓…」
「禮拜五中午要在上林里元合宮關懷據點提供獨居老人用餐」
「我那南和里志工，今天要帶老人家以健行方式欣賞社區植栽園！」
「我今天要協助社裡資料整理！」

這些快樂的志工，臉上都高掛著笑容迎接社員老闆，更依編組服務對象與項目，前往被關懷者家裡，做簡單居家服務。

家祿儲蓄互助社在91年遷移出依附之教會，同時在97年11月以家祿儲蓄互助社為運用單位，成立新竹縣第49志願服務隊，參與志工有83名，直接參與社區關懷老人活動，四年來成效逐漸顯現，深獲主管機關新竹縣政府社會局承辦單位嘉許。

家祿社每年編列15萬元預算，投入社會服務，除辦公室每天都有志工進駐，提供茶水、量血壓等服務，在平日還從事關懷老人、媽媽成長營、社區服務、冬令救濟等活動，每週三下午還開辦兒童課後輔導，由志工老師帶領閱讀、捏陶等課程，照顧社區的孩子。

家祿社志願服務隊不但每年度依照季別，安排志工研習進修課程、參訪交流，還深入學校辦理學童扎根計畫、贊助活動經費，甚至在艾利風災、「八八水災」時，先、後自發性捐贈各10萬元，援助原鄉的受災戶重建家園，以自助助人為理念發揮大愛精神。

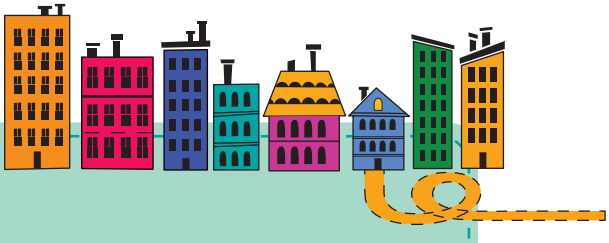
內政部多年來肯定合作事業對社區發展的功能，也一直盼望儲互社能與社區結合，協助政府跨入社區服務；世界儲蓄互助社議事會將2003年國際儲蓄互助社節的慶祝主題訂為「儲蓄互助社是社區的心脈」，益加發人深省，值此金融商業化、金控化、全球化之際，從傳統民間互助會式微可看出人與人之間的信任已逐漸消失，儲蓄互助社更應一秉非營利的初衷發揮志願服務利他的精神來服務社員，重新幫助我們所在的社區建立信任感，鼓勵我們的社員成為社區的志工，除了協助推展儲蓄互助社的工作之外，可進一步考量社區的需要提供必要的志願性服務。

在94年內政部為協助現有合作事業落實社區關懷暨社區營造產業化的轉型需求，逐步於每年推動合作事業結合社區營造實驗計畫，新竹區會更推薦家祿儲蓄互助社參與結合社區營造計劃，為儲蓄互助社參與社區營造及成為社區的心脈提供可行的示範，經2年試辦結果，成效顯著，復於95年開始正式頒訂實施推動合作事業結合社區營造計畫，為期三年推動計畫實施。

其目的有二：（一）培力合作社落實「關懷社區」之實踐，發揮社區營造功能；（二）協助社區以合作事業方式發展具有社會價值的經濟事業，以改善居民生活、關懷弱勢、創造就業機會，促進社區永續發展。儲蓄互助社儼然已做好轉型的準備，正試圖長期投入此一既可延續使命與核心價值亦可促進永續發展的策略，但不論是策略抑或是責任使然，社區的發展與儲蓄互助社的成長勢必相輔相成，兩者目的亦將殊途同歸。

家祿儲蓄互助社位居關西鎮西郊，在歷任理監事，葦路藍縷艱辛經營，現居全國儲蓄互助社之龍頭，謹以取之於社會用之於社會，回饋於社會之理念，成立志願服務隊，在眾多社員志工願意以犧牲小我「我為人人、人人為我」大無私之精神，走出家庭獻身於社區，以家祿儲蓄互助社為出發關懷據點，幫助需要被幫助的獨居老人，讓家祿儲蓄互助社成為真正名符其實「社區的心脈」之儲互社。

家祿志願服務之志工，永遠會抱持著一個信念「我們會比儲互社快樂的傻瓜，扮演得更快樂更熱情的傻瓜」。家祿儲蓄互助社志願服務隊，敞開大門歡迎您的加入，盼望能為社會提供更多的關懷及服務。



20周年後積極進入社區
與社區共享儲互社獨特的福利

文▌張舜明　增德儲蓄互助社

增德社20週年慶的感恩

除了感謝，還是感謝，感謝全體社員股東的支持與合作，由於社員的踴躍參加，使得高雄市增德儲蓄互助社慶祝成立20周年大會能圓滿順利熱鬧地完成。誠摯感謝劉振忠總主教、前立委李復興爵士、吳益政議員、莊啟旺議員、張豐藤議員、高雄市社會局張乃千局長、高雄市政府秘書處黃昭輝處長、許群英副處長、國際事務科黃啟峰科長、高雄市民政局曾姿雯局長、蔡柏英副局長、苓雅區藍美珍區長、小港長老教會吳典林牧師、君王儲互社高瑞藹社長與何既明副社長等，致贈了20個摸彩獎品。儲蓄互助協會瓦歷斯・貝林理事長、洪奇文副理事長、王永裕秘書長等致贈高貴盆景。有了這麼多貴賓的祝賀，使得本會20周年慶祝大會增色不少，圓滿成功。感激不盡！

當然更要感謝全體理監事無怨無悔的犧牲奉獻！為了辦好社員大會與觀摩教育旅遊活動，不但「無賺湯無賺粒」（台語：意謂毫無利益可賺），還要自掏腰包拿錢倒貼添購摸彩獎品，只為了把活動辦得更圓滿，好讓社員更滿意、能滿載而歸；同時受社員教育，接受新知。這是真正的志工精神！真是令人感動！相信在這股志工精神的氛圍下，今後的增德社必能開創出更美好的明天，更符合儲蓄互助社「非為盈利、非為救濟、乃是服務」的宗旨，造福所有社員。

儲互社積極進入社區

增德社自創社以來，幾乎每年都舉辦一次「觀摩教育旅遊活動」。我們親身目睹耳聞那些成功的儲互社是如何打出一片天？「走入社區」與社區結合是不二法門。其次是多辦常態性的教育活動。如果經營儲互社能抓住這兩個最起碼的要領，應該就離成功不遠了。感謝天主！本社歷任社長均能

懂得此要領，也因此，本社一直以來，在高雄區會30幾社的業務競賽中，都名列前茅。

但是，我們在開放社區方面做得還不夠，還太保守。應該利用今年慶祝20週年起，積極走入社區，歡迎社區朋友走進儲互社！同時，確實做好入社教育活動，多辦常態性的教育活動，俾使社員與準社員都能更了解儲互社，更愛儲互社。

我們要強調的是：「儲互社是人與人的結合」，而不是錢的結合。也因此，希望社員把社當作是自己的家，常常回家來團圓聚聚！

歡迎踴躍參加社員教育

最近理事會常在檢討，為何有不少的社員不了解儲互社的原因所在？歸根結底，就是沒有確實做好入社教育和社員教育。由於社員或準社員對儲互社認識不足，以致於產生諸多後遺症，即對身為社員應有的福利與責任（也就是權利與義務）不懂，致使社員個人與整個團體社都造成傷害。為彌補這個缺點，誠懇邀請所有社員與準社員今後都能踴躍參加社辦的教育活動。

與時俱進的多角化經營

時代巨變，猶如電腦科技一日千里，進化趕不上變化。中華民國儲蓄互助協會深知如此，也因此將推出因應時代需求的各項經營策略，給予社員更多的福利、方便與措施。本社也一定在最短時間內配合辦理，為社員謀求最大的福利。

「創業維艱，守成亦難」，很榮幸的，小弟是創社社長，卸職15年後，在這慶祝成社20週年之際，復蒙社員幹部錯愛，又被選為理事長。感恩之餘，一定盡心盡力使儲互社在此經濟不景氣的環境中屹立不搖，正常發展。

民國101年國際儲蓄互助社節的主題是「 Members Matter Most」即「儲蓄互助社以社員為本」「面對各種挑戰，儲蓄互助社總是持續地服務社員」，這主題說明了儲蓄互助社存在的價值。願與大家共勉！

貧困人生話儲蓄

文▌童利雄　美濃儲蓄互助社

小時候，家境非常困苦，農業社會時期，家裡即沒有田產業室，亦沒有其他收入，一家十一口人，除了住在一個15坪大的祖產老房子之外，就僅靠著父親以傭工之職的微薄收入維持一家生計。

父親是個從日據時代就開車的駕駛員，雖然父親的收入微薄，但家裡的生活仍然能勉強度日，然而人窮並非罪惡；可是在現實的社會裡，貧困的人就往往被人欺辱或輕視，這種貧窮的滋味，就是要身歷其境，才能體會的出來。

後來年紀稍長，眼見自己的家境如此困苦，又見父親日夜為家裡的生活奔波操勞，即使心中有萬般的不捨，但在情勢所逼的處境下，我們這些年幼的子女，除了同情憐憫父親之外，又能如何？所以我從國中開始，就自認自己的命運與別人不同，別人可以享受的，我就是不可以，為了改變自己的命運，除了立志儲蓄之外，沒有他途。

當我步入社會賺錢時，每每領到薪資，除了自己平日生活所需費用外，全部都存入郵局，連10元也不敢浪費，所以為了穩固自己的經濟資金，我平日身上很少帶錢，也不敢有過多的奢想與慾望。所以一個人的生活品質要改善，就是要養成節儉儲蓄的習慣，更何況節儉就是種美德，由儉成富，所以經濟要好，唯有儲蓄一途。

儲蓄的金額不管是多是少，都是好的象徵，所謂積少成多，時間久了自然就成了數目，然而只要身邊有錢，一切都方便，也多一份「安全感」。而且儲蓄就是富有的根本，所以我們除了每天努力工作外，就是要努力儲蓄，然後理性的投資（如：房地產、基金等），這就是邁向富有之道，也唯有儲蓄才能摒除貧困環境的糾纏。

如今我已年逾70，子女皆已成長步入社會，成家立業各有歸宿，雖然如今我不是很富有，但仍屬小康之家，每天過著無憂無慮，不愁吃穿的生活，這些都是由於平日的節儉儲蓄而來。

錡明®綠能電動車 NiceRich®

ISO-9001

自己社員的工廠 服務有保障

電動自行車 全新上市

E-SEVEN(EG7)豪華款

充滿電可行駛60~70公里

社員價:NT$38,800-

鉛酸(可加價配鋰電池)

電動自行車 全新上市

E-HONEY(EG6)第二代

充滿電可行駛 35 ~ 40 公里

社員價: NT$35,800-

鉛酸(可加價配鋰電池)

電動機車 全新上市

WIND 2.0 風2.0 (C01)

充滿電可行駛40~45公里

社員價:NT$49,800-

鉛酸(可加價配鋰電池)

電動機車 全新上市

WALTZ2.0華爾滋2.0(C02)

充滿電可行駛40~45公里

社員價:NT$49,300-

鉛酸(可加價配鋰電池)

F01 精裝版 (S)

社員價 NT$38,800-

F02 豪華版(M)

社員價 NT$45,800-

F03 旗艦A版(L)

社員價 NT$48,800-

F05 旗艦B版(L)

社員價 NT$49,800-

~~錡明電動自行車 三年爲您省下$$33,000元~~			
計算基準	每年285天 每天40公里 每千公里保養一次		
	機車油耗每公升38公里 92汽油每公升32元		
	電費110Vx0.5Ax8÷1KW=0.4KW/HRx4元/度=1.8元/次		
項目	錡明電動自行車	錡明電動機車	機車50CC
駕照	免	需考照	需考照
燃料電費	285x1.8=513x三年約1539元	285x1.8=513x三年約1539元	285x40÷38=300升x32x3年=28,800
電池更換(3年)	動力電池4,860	動力電池7,560	蓄電池800x2次
	x2次=9,720	x2次=15,120	1,600
機車齒輪油	無	無	285x40x3＝34200÷千x350=11,970
牌照稅	無	需領牌	需領牌
燃料稅(2年)	無	無	600x1.5=900
強制險(2年)	無	825x1.5=1238	825x1.5=1,238
兩年費用合計	11,259元	17,888元	44,508元
使用三年後	錡明比機車省3,3249元	錡明比機車省26,620元	
PS:以上數據僅供參考，數據會因使用者習性不同而有所改變			

歡迎中華民國儲蓄協會 會員加盟錡明團隊，共創台灣美好生活環境，自己會員加盟有特別優惠

報名專線：04-24960081 邱瑞滄 總經理 手機：0938609929 製造廠:錡明工業股份有限公司

自己社員購車 請記得領取<購車優惠卷>喔!!

本產品已投保1000萬產品責任險 *款式顏色以實車為主

2MDM-206231-HOA

CREDIT UNIONS

Unite for Good™

A BETTER WAY

更好的方法 讓

儲蓄互助社來連結好事

世界各地有1億9仟6佰萬人選擇將儲蓄互助社當成是最好的金融合作夥伴

2013.10.17國際儲蓄互助社節

· 不得有種族、宗教與政治歧視 · 入社公開與自願 · 社會責任 · 合作組織間的合作
· 服務社員 · 繼續不斷教育 · 民主方式營運 · 盈餘分配 · 建立穩定財務

www.culroc.org.tw