

## 儲蓄互助社之本質

□衛道社／湯登朝

本社於81年10月11日假協會五樓慶祝國際儲蓄互助社節暨社員教育。由本社教育委員湯登朝先生主講此一主題，茲以儲蓄互助社之本質為題整理於後以分享全國社員。

慶祝儲蓄互助社節，就像慶祝國慶日一樣，不外是在追念我們這個組織的創立過程，為此運動而奉獻心力的人物，以及經由這番追念而發揚儲蓄互助社的精神。

各位都是儲蓄互助社與合作運動的專家（按本社社員以協會職員，上智社教研究院—原天主教社會服務研究院及省府合作事業管理處之員工，志工與眷屬為主），因此對於我們的源流之從歐洲的羅虛戴爾先驅、雷發異、許爾志，乃至美洲的戴嘉丁、菲林、白金倫，以及台灣之天主教會開始而至其他教會，漸入民間等等過程、人物與其信念相信都比我還要清楚，因此這一部分我們便略

過不談。我就把自己最近對儲蓄互助社的一些想法提出來，請大家用比較輕鬆的心情，一起聊一聊。

關於歷史與先驅的部分，我在想，我們今天雖然只是一位微不足道的社員，或只是一個小小的五～六百萬的社之幹部，但是，我們卻也是不折不扣的在傳儲蓄互助社的歷史與精神，李立群用Konica寫日記，我們則是用行動寫歷史——我們一起寫寫看。

對儲蓄互助社，我想我們首先要回頭來看的是：它是什麼？它的基礎在哪裡？然後我們才可以說這個歷史怎麼寫。

儲蓄互助社是什麼？世界議事會有個定義與經營原則，這個定義與經營原則，大家都可倒背如流了。簡言之，那就是儲蓄互助社是辦理金融業務的合作組織。因此，它是一個金融機構，但卻不是純粹資本主義所講的以資本、效率、營

利為主導的金融機構，同時它還是個合作社組織，但也不是社會主義下的絕對平等，不求利潤，或以官僚運作的合作組織。所以，我們也可以說，它是非資本主義，而是像相互保險一樣的屬於兼採兩者之長，以求救偏補廢的中間產物。

這一點，我們從儲蓄互助社的起源來看就更清楚了，儲蓄互助社的起源，我們可以從這個組織以及和它類似的組織之所以遍佈世界的情況來說，那是源於人類的需要，不管在哪個時代，哪個地方，我們都可發現總有一些人，他們的貸款被銀行拒絕，或因此而付出比較高的代價，如手續較繁、利息較高、抵押擔保較苛，乃至送禮回扣等等，這些貸款雖然並不見得每一筆都可在儲蓄互助社取得，但是我們若以儲蓄互助社所賴以起家的小額的、消費性、對人信用的貸款，以及這種貸款背後所表示的高風

險、高成本與低獲利來看，則我們可知道，這種貸款是別人不願為你作的，因此它只好靠自己，由每一個自己來提供資本，然後才放款給自己。因此我們可以很大膽的說，祇要人類社會仍有此種金融服務的死角，則儲蓄互助社即有其存在的必要，同時若已有的儲蓄互助社辦得不好，或已喪失其本質，則必會有另外一群人，像我們現在一樣的，在堅守其信念與本質不斷地推動這一個儲蓄互助社運動。

或許這就是在目前台灣的農會與信用合作社已那麼普及，且政府又已開放十幾家新銀行之時，我們可以稍感安慰的說儲蓄互助社仍有其需要性的部分原因吧。儲蓄互助社並不是為了要與人家不同而不同，或是我們因為無法和人家比較所以才不同，而是我們之所以不同乃是因為我們的基礎、我們的業務以及為什麼、怎麼作。

先說業務，由於我們的對象僅是一般社員與尋常百姓，既無財力，也非為大企業、大工廠而成立，因此我們的業務種類與金額的限度，到頭來的發展可能就像現在台灣的農會、信用合作社，或者說遠一點的，像現在美國的儲蓄互助社吧，終究還是個地方金融組織，頂

多只是在社員的存貸款間多些名目，而無法跨到國際金融或其他銀行的領域的。

既然如此，則我們為什麼還要儲蓄互助社？其實，以我個人的看法，我常覺得，從外表看來，我們台灣的農會其實就是雷發異所提倡的多功能的儲蓄互助社或所謂鄉村型的儲蓄互助社，而我們的信用合作社就是許爾志的城市儲蓄互助社，同時我們現在常在說的儲蓄互助社，或世界議事會的會員，其英文的字眼也不是只限credit union，而有其他名稱，如Thrift & Savings Co-operative, Credit Association等等，這些意念類似的名稱，其所顯現的意義乃是他們都是同一類的組織，因此我們也聽過世界各國有信用合作社之國家即無儲蓄互助社的說法，這說法當然不對，因為所謂他國之信用合作社是否即為我國之信用合作社，實乃有待一一

證實之處，並且我們的儲蓄互助社在經營的本質上，也就是怎麼作以及為什麼要那麼作的問題上是和他人有所不同的，此一差異，在這裡，我想提出四點來和各位做個討論。

1. 無私利：我想這是最重要的

一點，前幾天，我剛好有事情跟中興大學的孫炳焱教授連繫，也跟他提到了今天要講的題目，孫教授聽了以後也指示儲蓄互助社的經營以無私利最為重要，逾越此一關卡，則儲蓄互助社即易變質。

所謂無私利，基本上我們可從金錢的取得與職務權位上的戀棧來說，這兩個當然是息息相關的！真要分，我們可以說，所謂金錢的取得有直接的將社之盈餘或巧立名目的將社之資金落入私囊，或間接的以特別優惠的條件來存款或取得貸款等等。至於所謂職位上的戀棧則可因其權力而圖利個人，使社的交易因此蒙受損失，或以之庇護不勝任之職員等等，這些情形，在我們台灣的儲蓄互助社也曾發生過，所幸協會嚴守立場，否則我們的儲蓄互助社亦已淪為非為社員而經營，反而成為既得利益者之生財工具或私人企業了。

如何防止私利，我想我們可以從兩方面來做：(1)是堅守民主管理原則，也就是從公開入社、非代表制、一人一票的選舉幹部，以及任期的限制和貸款的約束與堅持不得支領任何薪酬，乃至迴避與其事業或利益相關之會議等等，無論在組織或財務、業務方面都能訂定一個透明、公正的遊戲規則，且長期嚴格執行，不因理



監事易人而有變異，我想這應該是儲蓄互助社要保持其純真的本質的一大關鍵。

常聽到社的幹部在抱怨他們的貸款限制太嚴，但是，如果鬆了，網開一面了，則以後是否即無法補破網了？幹部的無給職、貸款限制以及上面所說的民主管理原則，就我所知，在美國，在其他國家也是這樣子的，甚至還有比我們更嚴的。我想，這應該就是我們儲蓄互助社之所以為儲蓄互助社，之所以這個組織無金錢介入選舉以及組織本身有其自動調節人事的功能的一大原因吧。

(2)是確實落實社員教育，讓社員真正瞭解什麼是儲蓄互助社，儲蓄互助社應是什麼，以及本社情況等等與儲蓄互助社有關的問題。如此，儲蓄互助社才可能達到真正由社員共同參與、共同經營之境地，否則社員根本不覺得社的事務與他有關，無從關心社，更不用說怎麼分辨對不對、怎麼監督社了。

唯有真無私才有無隱瞞與完整之社員教育，也唯有無隱瞞與完整之社員教育，儲蓄互助社才能做到真正的沒有私利。

我們儲蓄互助社的幹部常常說他們是愚人，我想，真的是笨哪！想想，辦什麼社員教

育呢？真要辦教育就講些存款的好處，鼓勵大家踴躍貸款就好了，還講什麼經營原則、社員權利義務或社務報告、理監事都是無給職，乃至社的幹部是怎麼為社省錢等等。辦社員教育還挖空心思的聘請專人、發紀念品、辦旅遊、觀摩鼓勵社員來參加，告訴社員怎樣才可完全得到社為他們投保的保險理賠，哪家金融機構像我們這麼做？

儲蓄互助社，就像人的生命一樣，生命的本質有些是無法或不可輕言改變的。遊戲的規則，並不能像我女兒和她弟弟在玩撲克牌一樣，總是想佔著發牌；姊姊先說：贏的發牌。但輸了以後卻又說：現在換輸的發牌。儲蓄互助社的基礎，例如這裡所說的民主原則與落實教育如果也可變更，能因人而異，那麼儲蓄互助社的經營豈不形同兒戲？堅守民主管理原則與注重社員教育，不僅可維護幹部的清譽，同時也保障了社員的參與之權。

2.非營利：非營利的意思並不是不講究利潤、效率，也不是只限於將社所賺的錢在年底的時候再分給社員而已，除此以外，個人認為還有：(1)社之經營乃以大多數社員為決策依據，而非依少數人之需要而

忽略了多數人之利益。例如貸款利率的調整或金額的限度即不可因少數人之可以提供較佳的擔保或因其他理由，便因而調整或給予特別待遇，這在我們的章程也說得很清楚了；同時申請的貸款以小額的優先，而小額貸款，大家知道，社的成本是比較高的，利潤則相對降低，但我們就是這樣；(2)社的經營以照顧多數社員為主，例如投保貸款安全、人壽儲蓄與綜合損失互助基金便是一個具體的表現，由社來替社員與幹部、職員繳這些保費，全世界大概只有我們儲蓄互助社這麼作；(3)社之資金以用於社員為主，不從事股票、房地產等等投資，這點在韓國的儲蓄互助社法、世界議事會的儲蓄互助社法建議書以及我們的儲蓄互助社法草案裡也都明白指出了儲蓄互助社對不動產的投資以社之辦公室為限，而債券則限政府公債。我想這是相當正確的，投資股票、房地產並不是儲蓄互助社該作的事，我們該作的是怎樣把錢用到社員身上，不是怎樣用那些錢來賺錢。

美國的儲蓄及貸款協會(Savings & Loans Association)的例子可以做為我們的借鏡，那是原本立意很好的組

織，專門以吸收存款然後再將那些錢以長期貸款借給人買房子，這在五〇、六〇年代，銀行利率較低，較穩定的時候，原是經營得很順利的，當時有句話在形容他們是3-6-3，意思就是說以3%的利率吸收存款，再以6%貸出，然後在每天下午3點準時至高爾夫球場報到，聽來真是個美好的日子。可惜七〇年代以後利率開始上揚，加上又有所謂的基金公司以較高的存款利率和它競爭吸收資金，使儲蓄互助社的存款利率竟然高過6%的貸款利息，因此他們便開始在股票、房地產上大肆投資，終於使得虧損的金額越滾越大，一家一家的儲蓄互助社兵敗如山倒的相繼關門大吉。至今，要處理那些虧損的金額已高達千億美元，已是美國政府的一大隱痛，是人人交相指責的世紀金融醜聞。

這事當然不是那麼簡單，裡面也涉及到了政府的縱容、法令的放寬、報表的不實乃至政商勾結，以及儲蓄互助社之貪污徇私等等，真正的內幕與實際損失的金額，好像也還沒攤在陽光下；我們今天也不是要來細說儲蓄互助社淪亡史，我提出來的用意，主要是想強調，那本來是個很好的組織，但後來卻未堅持其原先設立的宗旨，

而使少數人因此得利，使組織因此而為少數人而存在，以致弊端叢生，終告覆亡。殷鑑不遠，我們儲蓄互助社當引為借鏡。儲蓄互助社的錢是社員存下來要用在社員身上的，因此我們不應該說大家都不缺錢，只好拿去搞股票、搞房地產或從事其他帶有投機利益／風險的事業，應該要想辦法讓社員喜歡來借。例如最近幾期的保險社的Dimension雙月刊便提到美國有的社去和汽車經銷商打交道，凡是來社借款買車的便有什麼樣的優惠，或是有的社以增加保險保障，或降低利率來促銷貸款等等都是很好的方法。說社員不缺錢，是推卸責任的講法，如果社員真的都不缺錢，那麼儲蓄互助社也可說是功得圓滿，可以關門歇息了。

3.人情味：最近協會的紀副秘書長跟我提到美國的儲蓄互助社曾經有一陣子都在紛紛設立免下車的存提款設備，讓社員開車來的時候坐在車裡就可以和社完成交易，可說是大大的方便了社員，尤其是帶小孩的，或找不到停車位的。但是最近幾年有的社卻又開始拆掉了，原因是少了和社員的接觸，沒有聊一聊，沒有親切感，也感覺不到人情味了。

人情味是什麼？那是很主觀、難以捉摸也幾乎不易定個什麼標準的，說親切嘛，我想任何機構、任何公司，只要它想和你作生意就一定要求其員工對客戶表現親切。因此我想，是不是在這些表象以外，也應該看看社的服務內涵呢？！例如我們的司庫張先生剛剛提到的為一位新社員的緊急需要，從社長到貸款委員、司庫，大家立即聯繫而及時的借給他，應該就可以說是一種人情味的實際表現。我們知道，銀行的放款是以取得抵押為主的，但我們卻是以個人信用為主，既是個人信用，當然有風險，只是儲蓄互助社的經驗已告訴我們，我們的社員絕大多數都是可以信賴的。

欠錢，去借錢，是大多數人一生裡面都會遇到的，並不是什麼羞恥的事，但卻不可因而被羞辱、或被刁難、或受到不合理的待遇。我自己就曾經在一家信用合作社有過很不愉快的經驗，房子都早已設定抵押給它了，要再借款時，卻說我的股金太少，要我增股，並且借款的利息還比別人貴，這使我想如果我還這麼跟他借，那我算什麼？因為銀行只要有抵押，是不管你買不買他們的股票，或在那裡存多少錢的，



且利息也比較低，而儲蓄互助社則連抵押都不要，且利息更低，還有保險，這樣比起來，我想，儲蓄互助社至少還是個還給人一個應有或基本的尊嚴的地方。

目前有些社的貸款還是以社員的股金倍數做為核貸的標準，我想那是不對的；沒有錯，它固然可以鼓勵存款，但換個角度來看，則貸款委員的功能在哪裡，並且社員一旦借到錢以後是否即可退股呢？這對社的發展並沒有益處；另外，以股金為準，是否也意味著儲蓄互助社乃在服務有錢人？或儲蓄互助社亦以對錢信用、對物信用為主？論股金與貸款的關係，我想頂多也只是個參考而已，絕對不是拿來做為放款的最後唯一依據的。很高興我們的社並沒有這樣的倍數規定；當然，要借得超過我們現行貸款額度的最高額，我想在我們這個社目前應該還是行不通的。因為我們社還小，錢還少，同時就算以後有錢了，我想我們還是不會因為某個個人便放水。

人情味的另一個表現還有：  
(1) 目前各社都有的緊急貸款或生活貸款，像我們就隨時有三萬塊以應付社員生活的緊急需要。  
(2) 社員之間的相互認識以及社對社員的瞭解，大家

知道，儲蓄互助社是由具有共同關係的人，為經濟的目的所組成的，因此如果大家形同陌路，或說一位社員或幹部認識不到至少十戶或廿戶人家，則共同關係又要怎麼解釋？對人信用要怎麼做？記得有些社好像利用慶祝儲蓄互助社節而辦理雞尾酒會或郊遊、聚餐，以便讓社員多多互相認識，我想那是很好的，起碼大家熟了，誰也官僚不起來。

4. 社會責任：關於社會責任，我想我在這裡並不是要強調捐多少錢買消防車、救護車，或是提供獎學金，參與什麼公益活動等等，那都很好。如果本社做得到，我也希望我們能夠給這個社會回饋一點，但是你知道嗎？

有位企業家父親在教他兒子什麼是社會責任，他說：「比如我們去年賺了100萬，然後我們便將這些錢分回去給我們的客戶和員工，讓大家來共享這個經營的果實，這就是社會責任。」

兒子接著問道：那如果我們賺了100億呢？是不是也要這樣分回去？」

企業家爸爸氣呼呼的回答：「社會責任並不值得那麼多錢。」

這當然是個笑話，但說社

會責任，一般來說也就是這種認識。而今天我們在這種實質回饋以外，要強調的是以儲蓄互助社本身之經營為社會之行為模範，把儲蓄互助社辦好，辦得像一個真正的儲蓄互助社的組織，我想應該是要比捐多少錢還要重要的，讓儲蓄互助社的經營健全、穩固，且符合身為一個成為儲蓄互助社的標準與原理、原則，使它成為一般人民真正可以信賴且願意與之往來的地方合作金融組織，則不僅讓後代省下了重新開始，另組一個儲蓄互助社的精力，使他們可以即刻享受我們的辛勞的果實，同時也可保存了大家對一個社會理想的信心，讓政府與社會對我們更有信心，否則，真的就是：東西到台灣都會變質，你看，連理髮廳都要寫個“純”字……

今天，我很高興終於把想講的話勇敢的講完了，也很高興終於逮到了一個機會給你們這些協會的組長、專家上了一課，既然中午沒有便當，我想我還是按照時間早點結束，大家趕快去領玉米油回家煮飯吧，謝謝大家這麼耐心的聽我高談闊論，謝謝。

