

# 儲蓄互助社今後的發展方向 與理監事應扮演的角色

／協會理監事研習會專題 主講人：孫炳焱 教授  
／時間：八十二年四月廿七日 地點：協會總辦事處五樓 資料室整理摘錄

**吳** 理事長、孫秘書長、各位理監事及各位會務人員大家好：

今天有機會來這裡談談儲互社的問題，個人覺得很光榮。回想本人與儲互社結緣，前前後後算起來有將近二十年的歷史，和大家算是很熟悉，甚至有一種同工、同事般的感情。而像今天這樣向理監事講話的場合，還是頭一回。剛接到孫秘書長的通知時，原先決定的題目是「談理監事的職責與功能」。之後，看到了立法院一讀通過的信用合作社法草案，而正巧此時，有部份媒體陸續刊出對儲互社的不實報導，當時，我心裡很著急，主動與孫秘書長連絡，因為這件事情，我認為不能擱著，擔心儲互社三十年來所建立的形象將會毀於一旦，所以，一定要想辦法澄清。有了這一媒體報導事件，使我和孫秘書長較有機會見面，互相溝通意見，也多少知道儲互社同工們的意見，我想可以藉今天這個機會和大家談談這方面的事，也談談台灣信用合作社今後的走向，以及儲互社往後的發展空間與方向到底在那裡？今天我就針對這些問題，廣泛的探討儲互社今後的發展

方向以及在發展過程中理監事應扮演的角色。

## 主動澄清媒體不實報導

首先，跟大家報告一下，前些日子，媒體對儲互社所作的報導，學術界的反應。當時，我們很擔心二件事：第一件是怕這樣的報導以後，會不會引起各地社員心理上的恐慌而發生擠兌的問題，所幸令人感到安慰的是儲互社的凝聚力很強，並未聽到有信心動搖或擠兌的事情，這是非常了不起的事，證明我們的社員對儲互社有充分的認同與信心。第二件是擔心三十年來建立起來的信譽，會不會因為這個報導，引起政府的誤解，進而加以取締。為了這二件事，我們認為不應該保持沈默，因此寫了一篇文章，說明儲互社絕不同於一般地下投資公司，更不是非法吸金的地下金融機構；同時也呼籲政府不應取締儲互社，而應對已經發展到目前規模的儲互社，給予法律上的地位。在這裡鄭重的向各位報告：我們不是受到拜託才寫這篇文章，是因為長期間儲互社在困難間成長茁壯，它依照合作原則辦

事，遇到挫折困境，更能顯示它的韌性，所以才得到大家仗義直言。

昨(四月廿六日)晚，聯合報記者打電話問我：「對儲互社的媒體報導，有何看法？」我告訴他下列四點意見：(一)儲互社絕非地下投資公司，性質完全不同。過去二、三年，台灣盛行金錢遊戲，全省瘋狂，儲互社沒有一社去參加這種金錢遊戲。由此可見它本身的內部管理與自我節制的自律性非常健全。(二)它是世界性的組織，有健全的體系與制度，不是台灣自己發展出來的，是從國外引進，而且經過政府核准的。(三)這個組織在台灣目前有社員十三萬餘人，而且是發展在偏遠的山區、農村、漁村及鄉鎮地帶，後來才慢慢在城市、社區裡發展，服務項目和對象，是目前各行庫所不願承做的小額資金融通，並以消費性貸款為主，儲互社是扮演這樣的角色，替政府照顧那些陽光照不到的弱勢群體，因此深具社會運動的性格。(四)希望能讓這樣的組織立法，有它自己的法令規章，可以正常發展，而不是強加取締，因為取締之後會造成更多的社會問題。此外，並



和這位記者提到：實際參與儲互社運動的人，有很多是宗教界的熱心人士，他們把這份工作當作社會運動，他們並不是為了求名求利，這一點希望記者能透過媒體對社會作一點正義的呼聲，這也算是功德一件。後來，有幾家報紙以學者投書的方式，把我們的意見刊出來了，大體上都能反映我們所要表達的意見。輿論的公正態度，對大家是一種鼓勵。

**爭取立法，  
內部意見須統一**

現在，回過頭來，再來談談我們身為學術界的人，對儲互社「運動內的人」的一些期待。吳理事長剛剛也提到立法是勢在必行。在過去，為了立法的問題，我曾因貴會內部有不同意見，而深感困擾，例如有人問我提起，希望學術界能促成儲互社的立法，當時恰巧金融行政裡有些官員是我們的朋友，甚至有些是我們朋友的朋友，透過這些關係，我們一再地向他們說明，這個組織是如何的替政府解決社會問題，如何有利社會的和諧，政府甚至不用花一毛錢，不必對他們所作的社區計畫提供任何補助，儲互社所提供的服務，年復一年永遠持續下去，就能解決許多社會問題，只要給它一個法律上的地位，它就可以發展，可以讓弱勢團體自立自治與自救。我們想，這樣好的制度，沒有理由不讓它法制化。因此，



一有機會，我們就會提起這些事，甚至也邀請財政部的官員實地來訪問。但是，就在我們鼓吹立法的同時，又有一些儲互社的同工表示，不贊同立法，認為立法反而受到約束，所以並不積極的想立法。這種情況，實在讓我們感到困惑，而且左右為難，甚至差一點落人笑柄，所謂「皇帝不急，急死太監」，當事人不想立法，好像是我們極力想辦法要儲互社立法。所以，有段時間就把立法的事擱下來，不再談它。孫秘書長常常提到，立法是勢在必行，不立法儲互社的發展已經遇到瓶頸。我告訴他，內部

的意見一定要統一，否則外部的人不知道要如何著力。今天的儲互社已發展到有十三萬個社員，資產總額已達百億，慢慢的給社會一種印象是：不能忽視這個組織的存在。有逾百億元的資產放在那裡？產權如何？有十三萬人參與這個組織，將來這個組織會影響選舉，影響基層金融的生態，所以不能像以前一樣視而不見。對於儲互社這個組織，社會上所看到的另一個問題是「尚未立法」，這對儲互社的永續經營是一項嚴厲的考驗。儘管我們一再強調這個組織有深厚的倫理性，在這個運動裡的人有深厚的自律性與道德性，但是「有關單位」，不管組織如何具有服務性、道德性、倫理性，沒有立法就視為地下的，因為形式要件缺乏，在發展條件上就要受到法令的限制與約束。例如，甫經一讀通過的信用合作社法草案，其中有關「違反業務規定而營業」之罰則，可能就是為了對抗其他不合法的地下金融機構所訂定的，在這一規定下，如果儲互社持續發展到足夠與信合社競爭而不立法的話，就可能被引用這一條罰則來加以對抗，比如股金存款視同儲蓄存款，優先股存款視為收受活期存款，這些都會讓儲互社相當困擾，而且是針對每一個社（而不是對協會）罰鍰。至於其他罰則不在此詳述。總之，今天儲互社的存在，已經大到不能讓社會忽視，而世間事總



有好有壞，組織壯大是好事，但引起關注，甚至牽制，則又是另一回事。當組織大到別人要重視，將面臨二個選擇：一個是接受你，另一個是抗拒你。瞭解這樣的狀況，我們要想辦法讓大家能接受我們，所以我認為立法還是我們往後必須努力的一個方向，我們或許可以不要政府輔導，但必須接受法律規範，也受法律保障，不然怎麼可能有正常的發展？其次，立法之後儲互社是不是就可以安心的發展？事實上，立法後才是步入經營的開始。好比一個學生，原先是旁聽生，立法就好像正式錄取，給你一張學生證，開始要修學分，每一科能否及格通過，都有一定的標準與規定，真的是進入一個「打拼的時代」。立法使儲互社進入另一個新的階段，新的里程碑。也許你會說「當旁聽生其實也不錯，一樣能學習新知，能成長，而且受到的約束較少」，但是卻永遠也取不到證書，永遠得不到社會的認同。所以立法就好像有了學生證，或者是正式的營業執照，開始正式辦理金融業務，也開始進入正規經營的時代。

**儲蓄互助社發展健全  
符合社會需求**

過去儲互社這樣快速成長，沒有拿政府一毛錢的補助，沒有接受過政府舉辦的合作教育，居然有這樣的成果，這表示了：一、這個組織非常健全；二、社會需要這個組織。舉例來說，企業方面有一種先進口的試銷方式，即新產品先進口試銷一段時間，看看社會上是否對此項產品有需要，如果銷路好，再來自己投資生產。冷氣機、除濕機、電冰箱等產品，都是先進口試銷，證明有此需要，再引進技術自己生產，這種產業才開始生根發展，甚至取代進口，再有餘力出口。而吸塵器這類產品進口之後，由於台灣氣候高溫潮濕，榻榻米與地毯均不普及，吸塵器的需求量就很低，所以投資生產的不多。這個例子證明了，產品的功能再好，如社會上無此項需求，它也就沒有發展的空間。同樣的道理，儲互社從國外引進來，這幾十年來，政府雖然不鼓勵它，居然可以自立更生，發展到讓大家不能忽視，就證明了

這個組織功能好，社會也很需要它。為什麼社會需要它，在這裡作進一步的說明。以目前的金融體制，一般金融機構對貸款業務設下層層限制，社會大眾想借錢卻不得其門而入，銀行的資金融通常被形容為「晴天借傘，雨天收傘」，在需要時卻借不到錢，而儲互社就是能做到這一點：社員需要錢，立刻借給你，手續簡便、利率低廉。尤其能照顧到那些沒有辦法走進銀行的人，能在儲互社借到所需要的錢。可以救急且不受高利貸盤剝，這不就是「做好事」嗎？所以實實在在經營儲互社就是「積德」，抱這種想法經營儲互社，就是從事社會福利工作。諸位理事認清自己扮演的角色，了解這個工作，固然重視成本計算，但是它本身很富有道德性與倫理性的，抱著這種心情與觀念，在金融市場求發展，它就展現一種嶄新的面貌出來。

**儲蓄互助社將來的發展  
及因應態度**

談到儲互社的發展，往後是不是很樂觀呢？有二件事情

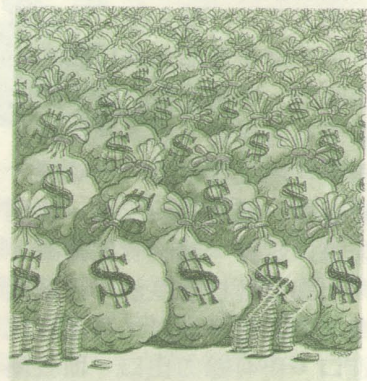




值得考慮：一、信合社法單獨立法後，我們可以看得出來，它的經營趨向銀行化。像中小企業因屬營利法人不能參加為社員，修訂後就可准以社員身份參加，也就正式可以借錢了。還有，到達相當規模之後，可以申請轉換做一般公司型態的商業銀行，信合社原來是非營利的，時代變遷，使它也慢慢走向利潤取向，可能給都市裡的儲互社騰出發展空間。二、在金融自由化的過程裡，從一些先進國家的經驗，我們看到自由化之後，大企業資金不必全部向銀行融通，它可以發行公司債，直接在金融市場調度資金，對銀行的依賴度會大大的降低，使銀行必須對賸餘資金尋找出路，於是目標指向中小企業，而與信合社發生競爭，於是原先借給中小企業的信用合作社放款，放不出去了，開始將注意力轉向個人的消費性貸款，這樣自由化發展的結果，以消費性貸款為主要業務的儲互社，可能面臨強烈的競爭對手，在這樣的情況下，儲互社將如何因應？如何發展？這是一個值得深思的問題，所以真正經營的本事，是在今後，諸位要有心理準備才好。

談到可能與信合社面臨競爭的問題，順便跟各位提一件事，我曾為了上述為儲互社澄清的文章，拜訪合作事業協會楊理事長家麟先生，承蒙他口頭同意，將於近期中，撥冗實地參觀儲互社，同時他也表示

贊同儲互社應予法制化。另一方面，他特別提到儲互社與信合社既是同為合作組織，就不應該有對立競爭的心情，儲互社是否也慎重考慮與信合社合作，在融通資金、剩餘金存款方面，儘量與當地信合社往來，二者相輔相成，互相提攜。這個問題牽涉很廣，但相信是很重要很中肯的建言。楊理事長提出的問題，各位理監事應該審慎考慮其可行性。在立法的過程中，盡量避免對立，尤其應避免造成假想敵人。合作事業是最溫和的社會改造運動，雷發異發起合作事業是以發揮「鄰人愛」、「兄弟愛」為出發點，更未把有錢人當敵人看。



儲互社應該學習這一點，不但不要與各地的農會及信合社形成對立，更應該設法取得他們的支持，在業務上做適當的調配，市場學上有句術語叫做「市場分割」，俗語叫做「井水不犯河水」，如能互補或相輔相成，更為理想，即使沒得到他們的幫助，最少不會有來自農會或信合社的阻力，這是相當重要的。

#### 對理監事的建言

最後，利用這機會，向各位理監事提出幾點建議：第一是大約二十年前，信合社即希望有關方面促成信合社單獨立法，以擺脫「合作社法」的約束，各位想想，那麼大的一個組織，存放款金額有百千倍於儲互社，還要經過那麼長的時間，一直到最近才獲得一讀通過，足見立法之難，大家對爭取立法應有耐性。第二是理事要有任期制與年齡限制，以培植新的管理人才。有這樣的限制，才不致於有人在位太久而發生領導人才青黃不接的情況，同時也不致於給人留下家族經營色彩濃厚的印象。當然也有不少人不贊成我的意見，今日，我再把這項想法提出，是讓儲互社的理監事先生小姐們重視這件事，讓大家都能參與經營，可以廣泛培養領導人才。第三是立法之後，也要秉持「合作原則」的理念來經營，簡單的說，是把它當作社會運動來做。參加儲互社不要存有從中謀利的念頭。我舉一個身邊的例子來說，我們辦一份雜誌，開頭一毛錢也沒有，大家湊了十萬元辦了第一期，為了讓這份雜誌能持續下去，很多人拿到稿費後，都自動把它捐出來，這樣過了九年多，我們一方面取得補助，另一方面竟也累積到了八十多萬元基金，有了錢，我們不再接受稿費捐款，也開始