

志願服務與儲蓄互助社

一九九五年本會各級幹部訓練重點

□秘書長 孫鴻沂

前言：儲互社之父，德人雷發異氏於一八六四年組織第一個 Heddesdorf（中譯為海德斯多福）儲互社之初，即已開創了「非為營利，非為救濟，乃是服務」的三大宗旨，而這個宣示又奠定了儲互社賴以存續的原則及目的。換言之，儲互社之經營原則及目的已言明在先，所有幹部，必須預先充分明白服務社員的涵義、目的及原則。

原本志願服務人員 (Volunteer)，在各教會中，一般均稱為平信徒 (Layman) 而與專業的聖職人員 (Clergy-man) 區別。在運動或娛樂界裡又以業餘人士 (Amateur) 來與職業選手 (Professional-man) 或影歌星區別。就在所要翻譯的「志願服務與儲互社」這一本書裡，為了前後文的連接與習慣上，我們也把中文的 Volunteers 譯為好幾種不同的中文名詞。例如志願服務人員、志願工作者及選任幹部等三種，當然坊間還有不少稱呼，如義勇隊員、義工、志工等。國際上比較有名氣的是成立於一九六一年的和平使節團 Peace Corps。另由世界儲互社議事會在美國華盛頓組織合作發展志願服務團 Voelunteer Development Corps 曾經派一位律師，叫做路易士·柯紹博士，

應我財政部李國鼎部長之邀請，於民國六十五年九月，前來協助政府提出基層金融改革方案及儲互社法草案，相信各位讀者還記憶猶新。

壹：八十三年五月中旬，筆者陪同財政部金融局官員訪問世界儲互社議事會，位於美國威斯康辛州的麥迪遜市總部。於拜會剛上任不久的新總裁後，被邀請參觀資訊中心，並與負責專員美拉妮·達倍拉女士會晤，經她熱心介紹並贈送整套三冊「儲互社成功系列叢書」。

回國閱讀後發覺，此三本，均屬世界儲互社議事會發行之有版權幹部訓練重要教材。英文名稱為 Credit Union Success Series，包括：(1)志願服務與儲互社(2)如何增加社員與(3)如何推動存款。

此際本會正為 84 年幹部教材訂定主題，更發現這些教材能與去年主題「儲互社的使命」相銜接。由於一九九五年為本會各級幹部之改選年。為因應新選任幹部之需要，特邀請美國相互保險公司駐台代表湯登朝及本會英文秘書郭玉娥小姐趕工，務必於九月底前完成中譯初稿，並計畫於 84 年農曆過年後出版，提供為本會各級幹部之重要參考書。

前二冊出版於一九八八年，第三冊「如何推動存款」則於一九八九年出刊。

負責編集本叢書的大衛·提內拔烏畝，在序文中介紹刊印「志願服務與儲互社」之目的有五：

- (一)說明有效的志願服務系統之益處。
- (二)解釋如何招募組織及訓練志願服務者。
- (三)提供任何有效召開會議之要點。
- (四)記述志願服務者如何在理事會或委員會服務。
- (五)建議如何防止志願服務者發生問題及提供其解決方法。

但是這些目的之外，本書對各級幹部提供了更大的貢獻，那就是讓我們釐清，依照儲互社經營原則第二條「選出的幹部均為義務職，不得支領薪酬」這個問題。因為我國合作社法第二十三條及信用合作社法第二十三條均明文規定，應提理監事之酬勞金。僅有人民團體法第二十一條記明，人民團體之理監事均為義務職。

這個主題，是從一九七三年，筆者應聘為本會工作以來，一直思考及研究的重大課題。也就是自從一九六四年在新竹西門街天主堂成立我國第一個儲互社開始，即已經在社章程中載明，理監事是無給職的。

但是這些規定又是從香港直接移植過來，而香港則是從美國直接翻譯的。因此筆者曾經於此段摸索期間，憑著體會及需要，陸續於民國六十六年六月十日儲互社會報第十三期十七頁發表「志願服務的涵義範疇及原則」，六十七年八月三十日儲互社會報第十八期十四頁，再寫「儲互社幹部對領導與組織應有的認識」二篇文章。直到七十三年八月，亦即一九八四年八月，世界儲互社議事會在巴拿馬市通過「儲互社經營原則」，更於一九八八年出版「志願服務與儲互社」才能夠奠定其理論基礎。

貳：最近有幸拜讀台灣大學農業經濟學系吳恪元教授之大作，刊載於「信用合作」季刊第三十七期之合作專論「合作社、農漁會人事管理制度析論」（由信用合作社聯合社編印）。文中主要探討高層管理機構制度為「理事主席制」或「總幹事制」等人事管理制度問題。

事實上，現在我國儲互社運動之各級幹部對於儲互社是「理事主席制」或「總經理制」也分不清楚。依照吳教授的分析就應該有個輪廓或澄清。

(一)如果是理事主席制：則(1)理事主席（在儲互社，依職責

稱為社長，對外代表本社，為社員大會及理事會議主席）。必須常期駐社，並領取薪津；(2)一切業務之經營，均須透過其批示方得執行；(3)用人權完全由理事會掌握。國內合作社依法皆應採用「理事主席制」。

(二)在農漁會卻採「總幹事制」：則(1)理事主席不常駐社；(2)例行業務授權總幹事處理；

(3)總幹事擁有部分人事權。

(三)另有所謂「責任經理制」：則必須基於如下條件，方具實質意義：(1)理事會具有決策與督導之職權；(2)理事會給予經理人充分授權，使理事會有「權」，經理人有「能」；(3)理事會不受經理人控制，經理人之職位受到保障。非因違法失職或經營不善，理事會不得任意解聘；(4)經理人不得由理事兼任。

因此吳教授特別提出採行「責任經理制」之優點，分述於下：

(一)安定社內人事，提高工作效率。

(二)減少派系糾紛，健全經營。因為「責任經理制」之採行將使理事主席或社長成為「非利益性」職位，自然減少競選誘因。

(三)健全的制度，可以帶動社務走向進步成功的境界。

四「理事主席制」或「總幹事制」在經營過程中不正常的現象可以化解，如信合社之理事改選過程及農會總幹事之選舉文化等。尤其當權者退休後，權力結構必會起劇烈變動而影響經營。

參：如前述，儲互社運動於其經營原則第二條，清楚規定選出的幹部均為義務職，一方面讓所有儲互社受選幹部明白，在儲互社裡並沒有理事主席制（社長常期駐社，並領取薪津），因此也不可能將一切業務之經營均須透過其批示方得執行。但是問題是在我國歷經三十年，部分社因為長期保守經營，業務發展有限，無法達到聘請專職人員之經濟規模，結果造成錯覺，以為儲互社就是社長制。

一九七三年獲得立法後，在短短二十幾年中，成長為全世界排名第三的韓國儲互社運動，就是為了要克服並排除這些困擾，因此經過屢次研議後終於從採取提高成社標準著手，即規定新成立之社：(1)院轄市的股金要三億韓幣，社員人數要三百人以上。(2)省轄市的要二億及一五〇人以上。(3)縣轄市的要一億及一五〇人以上（按韓幣與台幣之比率為三十比一）。現任韓國協會李漢雄

主席的說明就是期望成社的第一次理事會，就決定聘請專職全薪的職員，然後隨著社務的發展，增加職員，聘請經理人。理事會則充分授權或分權 (Decentralization)，而這個授權是儲互社成功的要訣。理事會是因為信任才聘用專業人才，而受到理事會充分授權的經理人，必將因為責任感的策勵，而專心投入社之經營，完成任務。但是剛好相反失敗的儲互社就是雖然聘用經理人，理事會卻不充分授權，處處干涉業務之執行及人事之調配。遭受如此阻擾及妨礙，少有人願意再浪費寶貴有限的時光，來從事貌合神離的選錯行工作。當然聘任職員必須具有能力、品德與忠誠等基本條件才能夠圓滿達成目標。

從日本儲互社協會按季寄來的會報顯示，一九九四年三月止，擁有二十五年歷史的全國總社數已減少為四十一社。總社員數比去年三月減少約六百八十五人，總資產如換算新台幣不及二億。可見自行設限於信徒之共同關係及不聘任或無法聘任專職人員經營的儲互社，將沒有未來發展可言。

當然，依照我國現行超低成社標準：即股金新台幣五十萬元及社員數五十人即可成社

的情況而言，成社初期必須暫採無酬社長制，但是如果一成不變，或社務不振，則志願服務幹部終將產生疲憊不堪，沮喪失望，導致輕者前功盡棄，重者晚節不保。因為儲互社運動是最明瞭人性之有限及軟弱的團體，同時明白如何用其所長，避其所短，並求其要與受聘幹部協調而不兼併，和諧而不衝突，如此才能選聘結成一體，循環不息。

德國馬堡大學 Marburg University 蒙卡拿教授 Pros. Hans H. Munkner 曾經深入淺出地以下述比喻說明這種關係及制度？

他說「船東們聘請能幹又誠實的船長，指派他負責把船開到另一個港口，按時交貨，並按期回航，然後就信任船長的專業，能夠指揮全體船員順利完成任務。但是船東千萬不要再跑到船上指揮或干涉船長如何開船」。

這是「權」與「能」必須分開的最好解釋。

世界儲互社議事會康貞烈博士說：在全世界九十個國家盛行的儲互社業務就是這樣經營的，尤其是在美國消費者基金會調查顯示儲互社所提供的服務比銀行所提供的更好。原因是受選幹部並未為個人利益著想，因此也就能夠時常站在

社員的立場來經營。如果理監事一旦開始有酬勞金或薪資，將隨時會為如何獲得個人之最大利潤為考慮，而不是以社員服務為優先，極容易傾斜為朝著營利目的來經營，這樣同時將偏離政府給與免稅優惠的宗旨及目的。康博士說：儲互社的許多新構想，銀行業還得來學習呢！也因此在美國儲互社裡，並沒有社長辦公室，僅有理事會的會議室，而在儲互社裡總裁 President 是我們所謂的總經理，而不是理事主席 (Chairman) 或社長。

肆：當然要把儲互社之業務發展出來，並非僅靠志願服務制之服務精神或無酬勞原則等理論而已，尚須透過各種訓練，使各級幹部均能熟悉各項業務規範，才能夠激發其潛能來為社員發揮最大的服務效果。然而筆者願意順筆一提的就是還要加上守法精神。

尤其於八十三年九月一日台北地方法院，認定大同公司吸收存款一〇三億元，依違反銀行法及公司法判處負責人有期徒刑一年四個月。這是第一件企業吸收存款被判刑的案例。再則南部地區盛行的仲介民間互助會公司，經調查局經濟犯罪防治中心於八十三年九月廿六日動員十縣市的的外勤處站，

針對國內十八家利用公司名義籌組互助會吸收資金的公司展開大規模搜索、約談等取締行動。除了凸顯這些公司已經逐漸吸收鉅額民間資金外，亦顯示這項「新興」行業如果無法獲得政府主管機關的「接納」而給予合法化，並且予以加強管理，檢調單位就只有繼續加強執行取締工作，否則一旦這些公司所組成的互助會會員連續發生惡性倒會的情事，將會衍生極為嚴重的社會問題。

因此我們不能夠說：「因為儲互社運動是現代社會上一股清流，論其範圍兼及倫理、民主、科學；論功能同具經濟、社會、及教育；論哲學及理論基礎：兼具自助、自動、非營利性及重視教育等特質，對人本思想及促進經濟之道德化方面貢獻卓越，又有補救資本主義之流弊，以及建立合作化新社會之理想，既利人又利己，既濟弱亦扶傾，如此崇高理想，可適用於全人類。」就隨便想到什麼新業務就辦起來，更不能夠因為看到國外的儲互社是這樣辦的，又辦這種的，所以我們也理所當然的就應該這麼辦。我們常常看到、聽到這樣的幹部，英文叫做 trouble-maker 製造問題的專家。

協會於民國七十一年八月二十八日成立時，就有主管及

目的事業管理機關分別依法管理社務及業務。而且依照人民團體法的規定，規範團體會員之儲蓄互助社，應以協會訂定之「儲蓄互助社模範章程」為章程來營運，更要肩負著維護十六萬社員的權益及福利，就中也有不少超過二十年社齡的資深社員，責任之重大可想而知。

伍：筆者願意藉此機會與各位讀者一起思考二個問題；那就是到底合作社的理監事是否可以領受酬勞金呢？答案是可以的，但是儲互社並不是以合作社法為母法，而是依人民團體法登記的，在人團法第二十一條規定：人民團體理事、監事均為無給職。再則儲互社的選任幹部，絕大部分是外行的志願服務者，以這樣的幹部領導儲互社會成功嗎？答案是可以的，全世界都這麼做，而且做得比銀行還好。本會於民國七十四年翻譯印行的「公元二千年的合作社」，這一本書是由加拿大籍已故合作界先驅亞歷山大，賴羅博士於一九七八年接受國際合作聯盟中央委員會的委託，撰寫之專題研究報告，作為一九八〇年在莫斯科召開的廿七屆大會討論的主題。在該書第四章「合作社的活動與問題」第六項之

原文「Laymen and Technocrats」之中譯為「業餘人士與專業人員」。賴羅博士在文中是這麼說的「理論上，合作社乃是由二種完全不同的團體來管理與經營；一種是社選出來的業餘人士，另一種則是受任命的經理和理事會聘任的專家。此二團體共同組成合作組織的主要領導群，實行了雙線領導的理念。

其職責的劃分即為：專業人員做好合作社的營運工作，而業餘人士則以社員的利益著眼，扮演著監督的角色，以保障合作社的健全營運。然而在其第六章「本研究之主要論述」的第一項，「指導未來發展的領導者在那裡！」的第一款裡，賴羅博士曾經清楚的說，合作組織的原始本質之一，就是在專職人員之外，還要從社員中選出不受薪指導者。lay leaders 或 Volunteer 可見，志願服務者並不是儲互社選任幹部的專用名詞，而是適用於全世界合作組織中，由社員所選出的選任無薪幹部。但是在我國卻因為合作社法之規定而混淆了。

托克威，Alexis de Tocqueville (1805-1859)曾經說過：
"The health of a democratic society may be mea-