

儲蓄互助社經營理念與原則

文／逢甲大學合作經濟學系教授 郭迪賢

前 言

根 據世界儲蓄互助社議事會的定義：「儲蓄互助社乃是社員自有，依民主原則，在非營利基礎上經營的合作組織」，此定義在美國與台灣地區儲蓄互助社法中均得到進一步證明。

台灣地區儲蓄互助社引進台灣近四十年，期間五十七年財政部准予試辦，七十一年正式成立中央級公益社團法人「中華民國儲蓄互助協會」，八十六年立法院三讀通過「儲蓄互助社法」，台灣儲蓄互助社運動始正式邁入法制化適法管理階段。法制化為台灣地區儲蓄互助社近四十年來努力達成之目標，在新階段新契機的儲蓄互助社法制化新時代，有必要探討創立者之改革理想、基本信念與經營原則，以更為了解儲蓄互助社之經營理念與原則。

本文擬就合作事業屬性說明合作社經營理念，就合作金融特質論述儲蓄互助社特有經營理念與原則，就社會目標與非營利組織特性探討台灣儲蓄互助社可能願景與使命。

作者為逢甲大學合作經濟學系教授，本文原於中華民國儲蓄互助協會主辦「2000台灣地區儲蓄互助社暨非營利組織論壇」發表。承國立台北大學孫炳焱教授及與會學者專家提供具體建議，特此致謝。論文撰寫及後續修正期間，助理林思蘭女士傾力協助，一併致謝。

壹、合作事業經營理念

合作理念或合作原理可謂合作思想先驅之基本信念、哲學、理想與價值觀，合作原則係合作社實際經營指針與具體規則。國際合作聯盟(ICA)1995年通過「國際合作聯盟關於合作社本質之聲明」，對合作社定義為：「合作社乃社員共同所有與民主管理的事業，同時也是人們為滿足共同經濟、社會及文化之需求與願望，而自願結合的自治團體」，顯見合作社是：

1. 人們自願結合的自治團體：以人為本，凡認同社之目標且能利用社的服務，同時願意承擔責任者均可自由入社；

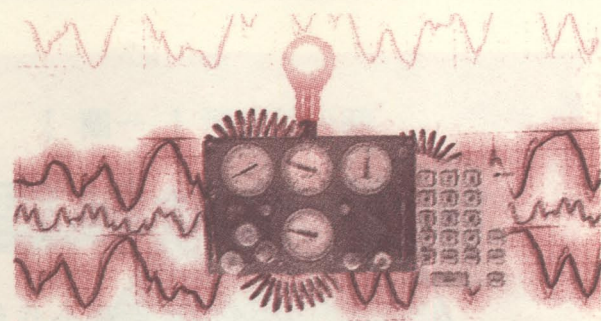
2. 社員共同所有與民主管理的事業：合作社本質係經濟事業組織，屬社員所有、所治與所享，由社員採取民主方式管理，對外求生存，對內服務社員，均須滿足企業經營要求之效率與效能；

3. 社員獲得共同經濟、社會及文化之需求與願望：合作社存在所追求的目的，包括經濟、社會與文化之層面，三者並重，無先後與主從關係。

合作社經營理念可以1995年ICA聲明書中合作社價值說明：「合作社是以自助、自我負責、民主、平等與連鎖團結等價值為基礎；社員承襲創立者的傳統，以誠實、開放、社會責任與關懷他人為信念」。

1. 自助與自我負責：合作社始終本著自助互助之基本精神，合作運動中所謂「我為人人」乃互助，是方法；「人人為我」乃自助，是目的；兩者並行則為合作事業。合作社對內要求社員自助與自我負責，自助以期自治，自我負責以期解決自己的問題，健全發展合作社。

2. 民主與平等：合作社建立在平等基礎上，社員不論種族、宗教或性別，一律平



等。合作社為經濟民主組織，一人一票，所有社員均有相同權利參與社的經營與運作。

3. 公平正義：合作社以公平正義為目標，對外不享特權亦無歧視；對內係指在資金來源乃社員共同分攤與合作社成果由社員共同分享，力求公平並合乎正義。

4. 連鎖團結：合作社為社員的結社，亦為獨立於社員之集合體，以集體利益優於個別利益，有效形成生命共同體。連鎖合作要求社間緊密結合，努力促進彼此共同利益。

5. 倫理價值：合作社重視社員行為規範，誠實、開放、社會責任與關懷他人為其特有價值觀，並透過合作運動傳播合作社倫理價值，以期社會之完善。

貳、儲蓄互助社經營理念

世界儲蓄互助社議事會於1984年會員代表大會議決通過「儲蓄互助社經營原則聲明」，引言內容為：「一九八四年八月在巴拿馬市經世界儲蓄互助社議事會代表大會決議，儲蓄互助社的經營原則是依據合作原理及平等、公正與自助互助的中心思想為基礎，承認以各種方式推行於世界各地的儲蓄互助社原理，其原則的核心就是人性發展及人類兄弟愛的觀念，並共同致力於謀求個人與社區更好的生活。」此引言內容為合作先驅之思想精髓，可見儲蓄互助社與合作社之經營理念互為表裡，無分軒輊。

(一)經營原則基礎

1. 合作社原理與中心價值：儲蓄互助社經營原則係依據合作原理及平等、公平與自助互助中心思想為基礎。

2. 儲蓄互助社原理：城市信用合作事業創始者許爾志，農村信用合作社創始者雷發巽，北美儲蓄互助社先驅戴嘉丁、菲林與白金倫等人之思想與經營原則。

(1)胡伯(A. Hube, 1800—1869)：將合作思想引進德國，對德國合作事業產生重大影響，強調人們為共同利益而非私利工作，將擴大其視野，同時具備更崇高之品格，惟有建立在自助體系基礎上且深耕於貧窮的合作運動，方足以改善人性，消滅罪惡。

(2)許爾志(H. Schulze-Delitzch, 1808—1883)：德國城市型信用合作社與國民銀行創始者，強調信用合作社經濟效用，立下「我為人人，人人為我」之自助互助原則，極力推展社員全體之民主管理及其他相似組織公平競爭之企業經營模式。

(3)雷發巽(F. W. Raiffeisen, 1818—1888)：歷經「威爾巴斯麵包店」及「佛拉莫斯費爾得貧困農民濟助社」之實驗，尋求濟貧脫困措施，發現解決一般民眾在社會與經濟困難問題之最佳方式是自己幫助自己，成功組織第一個農村儲蓄互助社。生前協助並推動成立425個儲蓄互助社，並邁向歐陸及全球。強調儲蓄互助社運動目標在：「解救鄉村居民，以免除高利貸剝削，為達此目標，金錢是一種手段而非目的，更不是創造利潤的方法」，並努力改善經濟弱者之生活，提升其知識水準及道德。雷發巽成就儲蓄互助社之特有信念，包括：自助互助、自我管理與自我負責；在此信念下，透過合作組織以脫貧與脫困。

(4)其他：戴嘉丁結合德國兩大信用合作體系，考量加拿大當地民眾需求與特殊環境，解決居民高利貸問題，創立第一個平民

銀行，亦為儲蓄互助社之前身。菲林在美國推動第一個儲蓄互助社，聘白金倫推展儲蓄互助社運動，並完成州法及聯邦法，並將儲蓄互助社運動推展至全球。

(二)原則核心與共同願景

儲蓄互助社經營原則核心即人性發展與人類兄弟愛之觀念。儲蓄互助社諸先驅均以人性善良面為思想主軸，以發揮人飢己飢精神，完成神聖大業。

世界各地儲蓄互助社共同目標，在「非為營利，非為救濟，乃是服務」宗旨下，共同致力於謀求社員與社區更好的生活；同時使經濟上相對弱者，改善社員生活，提升其知識和人類道德之發揮。

參、合作社與儲蓄互助社經營原則

原則提供行為之評價指標，亦為合作社實踐其特有價值之行動方針。合作原則以羅虛戴爾原則為宗師，早期以一經濟組織同時實踐門戶開放、民主管理、按交易分配盈餘與限制股息等四項原則，即可以合作社稱之。1966年ICA將羅虛戴爾原則重新歸納為六大「合作原則」，1995年通過關於合作社本質聲明中為因應社環環境變革改以自願公開社員制、民主的社員管理、社員的經濟參與、社的獨立與自治、教育訓練與宣導、合作社間的合作及社對社區的關懷等七項合作原則。

其間，全球性合作金融組織之世界儲蓄互助社議事會於1984年通過「儲蓄互助社經營原則」，包括：入社的公開與志願；民主方式的營運；不得有種族、宗教與政治的歧視；服務社員；盈餘分配於社員；建立穩定的財務；繼續不斷地教育；合作組織間的合作；及社會責任等九項原則。

現行儲蓄互助社經營原則與ICA合作七大原則均為儲蓄互助社經營必須遵守之國際性行動指針，乍看相異，實無不同。

(一) 民主結構

儲蓄互助社民主結構目標包括入社的公開與自願；民主方式的營運；不得有種族、宗教與政治的歧視等三項原則，與ICA七原則中自願公開社員制與民主的社員管理兩項原則相同。

1. 自願與公開的社員制：ICA內容為「合作社乃自願之組織，凡能利用合作社之服務，並願承擔社員責任者，均可入社，不受性別、種族、政治與宗教歧視」，與儲蓄互助社自願與公開的社員制之內容為：「儲蓄互助社入社是自願的，凡具共同關係，願承擔共同責任及共享其服務者，均可參加。」民主結構三原則中之「不得有種族、宗教與政治歧視」內容為：「儲蓄互助社對種族、國籍、性別、宗教與政治，概不得歧視。」顯見合作原則中「自願與公開的社員制」將儲蓄互助社經營原則聲明中「入社的公開與自願」與「不得有種族、宗教與政治歧視」結合並發揚至極。

2. 共同關係：儲蓄互助社經營原則特別強調共同關係為入社基本要件，我國儲蓄互助社法規中亦有「儲蓄互助社是具有共同關係之自然人及非營利法人所組成的非營利社團法人」，並對共同關係做一定義：「指工作於同一公司、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」，同時規定：「無共同關係而參加儲蓄互助社者無效」。合作社雖未於七大原則中明確指出，但實際運作時，套用合作界先進王武昌先生所言：「合作社為一群具有共同關係、共同需要與共同意願者的合

作人，為生活上的合作所組織的互助團體」。兩者異曲同工。

3. 民主方式的營運：合作社原則中：「合作社乃由積極參與政策和決策的社員，自行管理之民主組織，由選任幹部，對其社員負責。單位社社員，有一人一票平等決議權，其他層級合作社，亦以民主方式加以組織」。儲蓄互助社與合作社之不同，在儲蓄互助社進一步強調：「選出的幹部皆為義務職，不得支領酬勞金」，將合作精神發揮得淋漓盡致。

4. 社的獨立與自治：合作七大原則之「社的獨立與自治」，內容為：「合作社乃由社員管理之自治與自助組織，即使與政府機關及其他組織有所協定或從外部引進資本，合作社乃應保證社員的民主管理及維持合作社的自治」，強調自主性與社的民主管理。儲蓄互助社最高權力機關為社員大會，由社員選任理事組成理事會為社之管理與執行機關，由社員選任監事組成監事會為社之內部監察機關，三大機關以獨立民主管理原則行使相關職權。

(二) 服務社員

儲蓄互助社經營管理處理原則包括經營目的在服務社員，應公平將盈餘分配予社員，及儲蓄互助社要能建立穩定的財務，使能永續經營。對應於合作原則中為「社員的經濟參與」。

1. 服務社員：儲蓄互助社所指服務係改善全體社員經濟生活與社會福利水準，強化社會地位。

2. 盈餘分配予社員：儲蓄互助社鼓勵社員儲蓄以提供貸款及其他服務，社員為資金供給者與需求者。合作社盈餘源自業務經營，源自志願服務之人事費用節省、股金儲

蓄之未付利息及貸款利息之多收部分的暫時性結餘，並非真正的盈餘。根據按交易分配盈餘原則，透過貸款利息攤還與股金股息分配，將多收或少給的部分，攤還給社員，強調服務精神，取之社員還諸社員。

3. 建立穩定的財務：儲蓄互助社為金融中介組織，首重適當公積金與內部控制體制，外部配合協會的穩定基金機制、輔導與稽核，確保持續為社員提供服務。

(三) 社會目標

儲蓄互助社經營原則之社會目標，包括：繼續不斷的教育、合作組織間的合作及社會責任等三項原則，與1995年合作社七大原則中之教育訓練與宣導、合作社間的合作及社對社區的關懷等三原則不謀而合，足見儲蓄互助社彰顯合作理念，並發揚崇高精神。

1. 繼續不斷的教育：儲蓄互助社教育對象包含社員、幹部、職員，乃至於社會大眾。教育內容包括社員權利與義務、經濟、社會、民主與自助互助原則，鼓勵養成節約美德，同時靈活使用貸款。

2. 合作組織間的合作：儲蓄互助社強調集結合作組織力量，貫徹合作原則，在能力範圍所及，積極與其他儲蓄互助社及合作組織，在地方性、全國性及國際性各層級組織間謀求合作，以提供社員及社區更佳的服務。

3. 社會責任：儲蓄互助社強調宏揚合作先驅之理想與信念，致力人性、社會及正義之發展，提供服務給需要者，充分顧慮社員及社區福祉。



肆、台灣儲蓄互助社可能願景與使命

儲蓄互助社特有使命架構於其特殊社會目標、任務與宗旨之上。中華民國儲蓄互助協會儲蓄互助社章程範例明白揭示台灣地區之儲蓄互助社宗旨為「非為營利，非為救濟，乃是服務」，其目的為「以改善社員生活，增進社員福利，促進社區發展」。強調儲蓄互助社運動為社會經濟運動，透過儲蓄互助社組織改善民眾生活，其最終目的在建立安和樂利的社會。

(一) 宗旨與任務

雷發異之理念中對社員服務、貸款用途限於促進生產與改善生活及人格信用擔保等三原則，至今仍為台灣地區儲蓄互助社所奉行不渝，具體呈現儲蓄互助社封閉性之特質。世界儲蓄互助社議事會定義：「為鼓勵儲蓄，聚集資金，並為社員及其家庭提供貸款及其他服務」。我國儲蓄互助社法規將任務清楚規範為：收受社員股金，辦理社員放款，參加協會代辦各項互助基金，代理收受社員水電費、瓦斯費、學費、電話費、稅金及罰鍰，參加協會資金融通，購買國家公債，及其他經中央主管機關核可之相關事項等項目，強調儲蓄互助社收受社員股金不具

保本保息或固定收益之約定。簡言之，儲蓄互助社基本任務即儲蓄與貸款。

儲蓄互助社任務有別於一般營利公司或金融機構之業務，強調儲蓄互助社之組織非營利及服務性質。儲蓄互助社在扶助經濟相對弱勢族群，滿足社員金錢需要，養成累積個人信用之能力，有尊嚴合理的取得貸款以為促進生產與改善生活之所需。

儲蓄互助社相互保險之安全基金業務，充分展現對人性發展及人之尊重。貸款、儲蓄與保險，為台灣地區儲蓄互助社具體服務社員鐵三角，亦為所有任務中基本核心任務。其他任務屬服務社員之附加任務，透過教育與民主管理，培養社員對生活適應能力、領導力與正當理財之道，然最終目的在發揚人性無私。

(二) 使命與目標

儲蓄互助社係一群具共同關係者，因資金融通之共同需要，基於共同意願，自願結合之互惠性金融中介組織。彼得·杜拉克(Peter Durcker, 1999)在「非營利機構經營之道」一書中強調非營利機構係以點化人類為目的之事業，缺乏傳統商業底線，需要借重管理讓其專心於使命之上。非營利組織架構於使命之上，藉此確立組織社會角色與定位，係組織行動之動力基礎，亦為成員之思想方針，得以促進集體合作意識與協調，為整體組織之價值系統，更為個人成就評量標準(吳寧遠, 2000)。

「使命」乃組織存在理由，藉「宗旨」表達組織使命(李禮孟, 2000)，儲蓄互助社宗旨明白揭示「非為營利，非為救濟，乃是服務」，根據中華民國儲蓄互助協會擬訂儲蓄互助社法草案定義：「儲蓄互助社係指共同關係密切之自然人及非營利法人，依平等

原則，在互助組織的基礎上，鼓勵社員儲蓄，相互融通資金，共謀人性之發展，並以『非為營利，非為救濟，乃是服務』為宗旨之法人。」加以世界儲蓄互助社議事會通過「儲蓄互助社經營原則」引言：「原則核心就是人性發展及人類兄弟愛的觀念，並共同致力於謀求個人與社區的更好生活。」簡言之，儲蓄互助社具體使命即：「結合具有共同關係、共同意願與資金融通上之共同需要的一群人，藉由自助互助、民主管理與自我負責的合作金融中介組織，透過有恆儲蓄與理性貸款之相互融通資金，實踐有效脫離貧窮與金錢上的困境，改善社員道德與物質生活的目標，進而透過人性發展，致力於共謀個人與社區有更好的生活。」

除去商業性金融中介組織之經濟或財務績效指標，為達成儲蓄互助社特有使命須考量其歷史發展背景、理念、原則、宗旨與任務，當前努力目標可歸納為：

1. 穩健經營知識管理：儲蓄互助社健全發展乃服務社員之基礎，重視經營效能與管理效率，資訊時代應用知識管理，穩紮根基永續經營，提供社員最佳服務。理事會經營管理能力充實並確實發揮，監事會內部控制有效執行，貸款委員依法辦理，教育委員會積極辦理各項相關活動。儲蓄互助社因此能夠透過社區關懷與服務，促進潛在社員成為社員，服務更多的社員。

2. 社員認同積極參與：每月儲蓄社員比例提高或維持水準以上；平均每人每月儲蓄股金提高；社員教育與社員大會參與率等，均為互動模式具體衡量指標。培育適當社員積極參與儲蓄互助社服務核心，包括決策管理的理事會、稽核社務業務與財務的監事會及從事教育活動的教育委員會。

3. 服務質量向上提升：在合法的要求下，提供社員需要之服務內容，使社員閒錢存為股金，資金週轉以社為優先考量，積極

參與協會代辦各項安全基金，更樂於介紹具共同關係者加入社員行列。儲蓄互助社積極研發新的服務內容，隨時為提供社員最佳服務做好準備。

4. 社間合作擴大參與：透過社間合作，在既有聯合組織協會與分會架構下，密切聯繫，以達社區關懷服務之目的，輔導需要地區或社區成立新社，訂定成長目標，擴大參與及服務對象。

5. 關懷社區提供服務：充分顧慮社員及社區福祉，以社員及潛在社員，乃至於社會大眾，均為其關懷對象，從事社會、教育與文化發展之活動，使社會大眾肯定儲蓄互助社存在價值，樂於參與儲蓄互助社活動，進而加入儲蓄互助社行列。

伍、結語

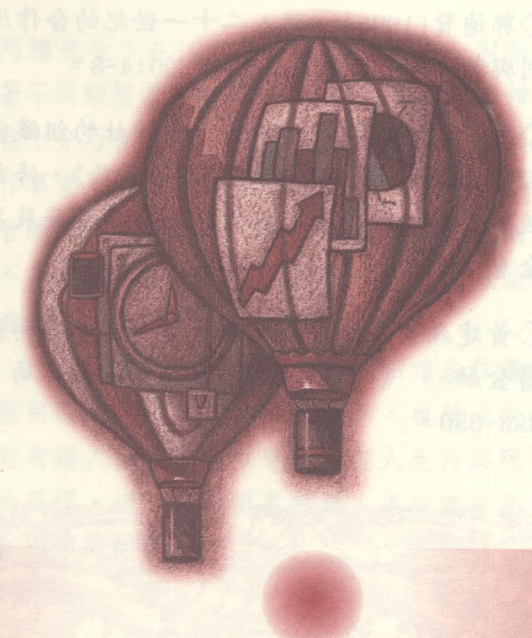
法國合作學者季特(Charles Gide, 1847—1932)名言：「合作制度非來自學者或改革者的腦海，而是來自平民的肺腑」。由儲蓄互助社發展歷史來看，此語得到最佳印證。許爾志、雷發異、戴嘉丁、菲林與白金倫等合作運動先驅均為理想改革實踐家，成就人類關懷史及人性光明面。

儲蓄互助社發揮人飢己飢精神、人性發展及人類兄弟愛之觀念為經營原則核心，旨在由儲蓄互助社之非營利金融中介組織，謀求社員與社區更好的生活，建立安和樂利的社會。在自助互助機制上，扶助經濟相對弱勢族群，使其養成持續的儲蓄習慣，累積個人信用能力，尊嚴合理取得貸款，以促進生產改善生活，跳脫貧窮惡性循環及隨時可能發生之金錢困境。

儲蓄互助社背負神聖使命，以提供更多服務對象、擴展服務範圍及提供最佳品質服務為其達成使命之方法，在更好的經營管理模式下提供永續的服務。

參考文獻

- ◇尹樹生(1986) 《合作經濟概論》，台北：三民書局。
- ◇尹樹生(1993) <西德的合作制度>，《各國合作制度》，台北：正中書局。
- ◇王武昌(1999) <從1996年的國際合作節主題「主權在民，永續發展」談起>，《愚人寓言》，台中：台中市立文化中心，185-194。
- ◇中華民國儲蓄互助協會(1997)《儲蓄互助社幹部手冊》，台中：中華民國儲蓄互助協會。
- ◇中華民國儲蓄互助協會(1998)《儲蓄互助社一百問》，台中：中華民國儲蓄互助協會。



- ◇中華民國儲蓄互助協會(2000)《儲蓄互助社幹部手冊》，台中：中華民國儲蓄互助協會。
- ◇李禮孟(2000)〈非營利組織的策略規劃〉，蕭新煌編，《非營利部門組織與運作》，台北：巨流圖書公司，177-204。
- ◇吳寧遠(2000)〈宗教性非營利組織使命與志工組織承諾之研究：以高雄市生命線與女青年會為例〉，《第一屆非營利組織管理研討會論文集》，嘉義：南華大學管理學院，1-39。
- ◇林哲生(1997)〈非營利組織經營三要〉，《非營利經營管理組織經營管理實務粹要》，台北：台北市立圖書館，1-27。
- ◇紀聰信(1994)〈儲蓄互助社經營原則探討〉，《一九九四年海峽兩岸合作經濟學術研討會論文集》，台中：逢甲大學合作經濟學系，339-372。
- ◇孫炳焱(1996)〈論合作社原則的演進與一九九五年新合作社原則之含義〉，《合作發展》，50:16-22。
- ◇郭迪賢(1996)〈邁入二十一世紀的合作原則與教育〉，《合作發展》，200:4-8。
- ◇陳柏村、趙榮松(1996)〈合作社的組織與經營原則〉，《合作組織管理學通論》，修訂版，台中：財團法人台灣省合作事業發展基金會，36-73。
- ◇黃建森、張捷昌(1995)〈儲蓄互助社與基層金融〉，《金融管理》，台北：華泰書局，323-350。
- ◇楊培倫(1993)〈合作社原則〉，《合作經濟大辭典》，大陸安徽：安徽人民出版社，9。
- ◇喬治·鮑伊著，謝天成譯(1993)〈窮人的壽詞〉，《儲蓄互助社雜誌》，25:26-31，26:32-36。
- ◇Braumann, F.著，M. Hill英譯，中華民國儲蓄互助協會譯(1986)《雷發巽傳》，台中：中華民國儲蓄互助協會。
- ◇Drucker, Peter F.著，余佩珊譯(1999)《非營利機構的經營之道》，台北：遠流出版事業公司。
- ◇International Co-operative Alliance(1995) "Background Paper on the International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity," Review of International Co-operation, 88(3):5-28.
- ◇International Co-operative Alliance(1995) "The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity," Review of International Co-operation, 88(3):3-4.
- ◇Moody, J.C. and G.C. Fite(1971) The Credit Union Movement Origins and Development, 1850-1970.
- ◇Raiffeisen, F. W.著，K. Engelmann英譯，中華民國儲蓄互助協會譯(1984)《信用合作雷發巽的儲蓄互助社》，台中：中華民國儲蓄互助協會。
- ◇World Council of Credit Unions, Inc.(2000) "International Credit Union Operating Principles," <http://www.woccu.org/princip.htm>.

