



儲蓄互助社在變動環境中 縱向與橫向關係

活動名稱／2001年亞洲儲互社運動論壇暨人力資源發展研討會
發表人／香港儲蓄互助社註冊官 韋徐潔儀女士
整理／本會督導組中區督導 康健民

在中國文化中，節儉是一種美德，古語亦有云：「助人為快樂之本」，因此，如果我們勤於儲蓄，把錢存入儲蓄互助社，以期協助他人，就會是個為善最樂的人。當然，把積蓄存入儲蓄互助社，還有另外一個好處，就是未雨綢繆，以備不時之需。儲蓄互助社有這些優點，似乎沒有理由不能繼續蓬勃發展。不過，與儲蓄互助社運動發展之初相比，現在的情況已經大不相同，不單遠比當年複雜，更是瞬息萬變。儲蓄互助社現時運作的環境，全部都是開放的市場環境，不論是本國還是世界各地，儲蓄互助社如果要繼續經營業務，並且保持競爭力，就必須加倍努力。由此可見，今日推動儲蓄互助社的發展與管理工作，所面對的挑戰是前所未有的。

面對這些挑戰，儲蓄互助社必須制定策略性計畫來應付，專業管理、創新意念的引進與貫徹實施、有效運用資源等，都是應付挑戰的方法，同時，相關

人員需確實瞭解現時政治、經濟、社會等問題，其對於農村經濟及城市經濟的影響。在這方面，儲蓄互助社如能細心檢討本身與金融市場的關係，並且與同業建立良好關係，將有助其發展，絕不可孤軍奮鬥。

儲蓄互助社不論是與政府間的縱向關係，還是與金融機構間的橫向關係，都必須是互相合作的夥伴關係。與政府間的縱向關係，有助於推動儲蓄互助社運動的發展，因為這方面可成為政府在社會經濟政策中的一項工作。與金融機構間的橫向關係，有助於儲蓄互助社在提供理財服務時，可以更加有創意及活力，在提供這些服務時，還要考慮社會對於理財服務的需求，以及金融機構不斷擴展的多元化服務。

與政府間的縱向關係

對於儲蓄互助社而言，政府同時扮演

監管與支援者的角色。現有法令提供法律架構讓儲蓄互助社運作時有法可循，法令不單把權力賦予監管機構，利用審查帳務及監督工作來監管儲蓄互助社，還豁免儲蓄互助社繳稅，讓她們的財政實力得以加強，可以應付社會需要。

儲蓄互助社可以在金融市場投資，將社員的股金投資在其他金融中介機構、投資組合或工具，但必須以信託人的身分投資，並且受到其他相關法令管制。只要有法令監管，社會人士便會有信心將辛苦賺取的金錢存入儲蓄互助社。

與金融機構間的橫向關係

成立儲蓄互助社，目的是解決社員的財務需要，尤其是低收入社員的需要。秉著互助的原則，儲蓄互助社為服務社群而成立，一向被公認是幫助生活條件較差人士的有利組織，因此，不但在穩定社會方面做出貢獻，也有助於人們自我發展。這些力量的來源是「自助」與「互助」的精神，也是儲蓄互助社的基本宗旨。所以，即使面對各方面競爭日益激烈，儲蓄互助社仍會不斷地壯大，來應付社員現在與日後的需要。

金融機構可能視儲蓄互助社為競爭對手，在儲蓄互助社運動勢力強大的區域，這種情形尤為普遍。儲蓄互助社享有免稅的地位，又獲豁免繳交某些費用，以及享有其他金融機構沒有的社會優惠，加上儲蓄互助社決策管理階層都

是志願服務人士，所以經營費用較其他金融機構為低。但金融市場本身亦有其優勝之處，金融機構提供的服務與產品都很具創意、有效率及富有活力。在市場開放的經濟體系中，金融機構必定會將業務多元化，應付消費者的需要，因此，即使很少人期望儲蓄互助社的功能與商業銀行及金融機構完全相同，但社會人士當然會期望儲蓄互助社能夠提供更具創意的服務，那就要更深入地探討這個範疇的工作，才可迎合社員的期望。

不過，這並不是說儲蓄互助社需要與金融機構互相對立；相反地，雙方可以合作。事實上，特別是一些規模較大的儲蓄互助社，一直以來都是銀行業最佳的顧客之一，而儲蓄互助社也視當地銀行為存入多餘資金的必然選擇。由於雙方關係維持已久，如果再加上科技支援，儲蓄互助社可以探討是否能夠與銀行合作，向社員提供新產品及服務，例如：優惠卡、自動櫃員機及電話理財。

儲蓄互助社與非銀行機構的關係亦日趨密切。雖然大多把款項存入商業銀行，但愈來愈多的儲蓄互助社利用更複雜的工具賺取更佳的回報，以往存放在銀行定期存款戶頭的資金，現在大部分會投資在共同基金或其他投資組合上，不過，由於市場波動幅度可以相當大，在設法賺取更多的投資回報時，儲蓄互助社的決策幹部必須提高警覺，更應該著重於如何應付危機。

有鑒於競爭日趨激烈，銀行與其他財

務機構便向目標顧客推出新的服務項目，問題是究竟儲蓄互助社是否應在受到資源限制的情況下跟隨這種做法，又或設法與銀行合作以迎合社員的需要。為應付社會的新需求，儲蓄互助社此時應該解決創新與服務多元化等問題，以期可以永續發展。或許儲蓄互助社在某些方面可以向商業銀行借鏡，他們以利用、增加使用策略夥伴的服務與外包工作，向客戶提供服務。儲蓄互助社領導者可以考慮以什麼方式和哪些方面與銀行合作，以促進發展，令各方都能受惠，以開明開放的態度尋找機會。在自由市場經濟中，誰能夠看準機會努力爭取，誰就會獲得回報，由於儲蓄互助社能洞悉社員需要的轉變，又能迅速相應調整策略計畫，所以在整個競爭環境中是佔據有利位置的。

與儲蓄互助社同業間的關係

在很多地方可以看到，個別儲蓄互助社之間為社員與股金成長而競爭是很少見的，因為成為社員是受到儲蓄互助社所根據的共同關係基礎所限制的，只有在成為社員的基礎上實施多種共同關係制度的話，那競爭才會出現。不存在劇烈競爭對儲蓄互助社運動或社員並無不利之影響，反而形成了儲蓄互助社間互相合作的傳統，例如分享經驗與資訊、人力資源、教育培訓計畫、設施與設備等，或許這些因素可為儲蓄互助社運動

的長遠發展奠定基礎。

結語

以往，有些儲蓄互助社可能過分強調其社會目標，以致對經濟目標及長遠持續性完全不顧。儲蓄互助社運動未來的發展，似乎在於儲蓄互助社是否有能力確保本身財政穩定及具有相當實力，因此，必須制定策略性計畫，以應付金融市場和客戶需求的轉變。儲蓄互助社一方面須秉持著「互助」的社會目標，另一方面須努力達到財政穩定與可永續發展，為了建立更美好的社會，不僅須與政府建立夥伴關係，也須與金融機構間建立夥伴關係，這是其策略性計畫中很重要的一環。

儲蓄互助社與商業機構一樣，都是從事財富創造業務，並且需要有效運用其資源，以便在市場上競爭，在自助互信的優良傳統中，兼有社員的高度支持，以及志願服務幹部的襄助之下，儲蓄互助社運動毫無疑問一定會持續地壯大。

(註：註冊官為香港政府負責審核儲蓄互助社設立之單位主管，其主管機關為農漁局，每年負責委託會計師對儲蓄互助社進行查帳輔導，並將審查結果通知香港協會。)