



台灣發展職域型儲蓄互助社 推動原則與目標市場之策略分析

文／真理大學財務金融學系副教授 黃泉興
真理大學財務金融學系四年級學生 夏雅鈴

一、前言

綜觀國內金融改革風氣盛行，多家金融機構已成立金融控股公司，為的是搶得商業先機，詭造更具競爭優勢的組織結構，以謀永續經營及發展。反觀訴求自助互助，以合作原理為要旨的儲蓄互助社，其近年來的發展，雖然在股金餘額、社員人數及資產總額皆呈現遞增趨勢，但社數卻從民國86年即呈下降趨勢，如【表一】所示。截至民國90年底，儲蓄互助社社數已達353社，社員人數共計181,550人，社員股金達159億餘元，對社員之信用貸款共計125億餘元，資產總額則達201億餘元，平均每社股金達4,517萬餘元，平均每人股金則達8萬餘元。立法之後儲蓄互助社之業務發展雖然穩定，但其社數成長則停滯甚至下降，若無法思維「新推廣管道」，將儲蓄互助社往社會的核心組織推廣，便難以向外延伸，僅能在部分社區及教會團體中流傳，一旦跨出這些領域，「儲蓄互助社」一詞便無人知曉，是以，如何將儲蓄互助社「非為營利，非為救濟，乃是服務」的精神與宗旨，引入資本主義與個人利益盛行的社會裡，做為社會改革的一環，實為中華民國儲蓄互助協會(以下簡稱協會)應深思的課題。

基於上述原因，又因民國89年元月修法，開啓職域型儲蓄互助社新設立之契機，居於思考現階段儲蓄互助社之推廣，秉持永續經營、長遠發展之理念，結合儲蓄互助社之設立精神，以及現有職域型儲蓄互助社之經營成果，本文探討台灣發展職域型儲蓄互助社推動原則與目標市場之策略分析，期能提供協會另一思考方向，使儲蓄互助社在台灣的發展更多元化。

【表一】 我國儲蓄互助社近 10 年成長狀況表 單位：千元

年度	社數	社員 人數	股金餘額	貸款餘額	資產總額	平均每社 股金額	平均每人 股金額
81	353	130,386	7,364,211	8,061,455	9,907,059	20,861	56.4
82	361	146,499	8,794,759	9,888,253	12,040,924	24,362	60
83	363	160,038	10,332,480	11,802,082	14,301,923	28,464	64.5
84	364	170,322	11,642,201	13,350,201	16,052,099	31,984	68.4
85	366	175,772	12,583,214	13,455,553	17,008,868	34,380	71.6
86	368	180,146	13,993,171	13,493,052	17,969,657	38,025	77.7
87	366	179,788	14,669,881	13,246,849	18,558,338	40,082	81.6
88	352	179,175	15,152,386	12,787,465	19,105,635	43,047	84.6
89	353	181,172	15,744,174	13,060,882	19,814,843	44,601	86.6
90	353	181,550	15,946,849	12,551,060	20,106,957	45,175	87.8

資料來源：中華民國儲蓄互助協會會員代表大會資料

二、推動之原則

職域型儲蓄互助社推動之初，在考量資源有限的前提下，建議依循現有的人脈網絡及過去的推廣經驗加以著手進行。由於目前社會大眾對儲蓄互助社的認知仍處於陌生階段，為提昇推動的效力及降低籌設失敗的可能性，可先選擇經營理念能與儲蓄互助社相輔相成及較能永續經營的公司工廠或職業團體為目標市場，舉凡大型醫療院所、政府機關、上市上櫃公司等，皆可列入考量範疇，儲蓄互助社可因其高穩定性的經營

而永續存立，提供社員永續的服務，改善其經濟生活與社會福利水準，並強化社員的社會地位。依推動程序的演進，以下分別以短中長期陳述推動職域型儲蓄互助社之原則，茲陳述如下：

(1) 初期推動原則

在推動初期，首重自助互助、志願服務精神之引導，且在資源有限的環境中，協會應秉持著長期穩定、永續經營之理念，在目標市場中倡導職域型儲蓄互助社之推行，讓企業主或政府主管階層能認知到儲蓄互助社存在的價值而給予肯定，激發出人性潛藏的同理心，體

認本身亦為社會體制中的一份子，進而接納合作精神存在的必要性並且融入其中；輾轉間，對其社會價值觀及社會定位進行再教育，且適時的將儲蓄互助社之運作機制與功能分析讓其了解，待最基本的精神層面深耕完成後，下一步的推廣行動便可順勢而行。

（2）中期推動原則

一旦企業主或政府主管階層了解儲蓄互助社的用處，願意在職域場所中成立儲蓄互助社，並嘗試改變員工既有的金錢管理模式後，職域型儲蓄互助社便可順利孕育而生。其員工間的關係除了因加入儲蓄互助社同樣身為社員而更形密切外，同時藉由資金需求的借貸，改善生活品質，在精神、物質需求獲得滿足後，人的心靈便隨之提昇，此有助於內部組織向心力的凝聚，並增進公司工廠對外的競爭素質。運用此一優勢在職域場所中拓展儲蓄互助社是不容輕忽的，一旦主管階層及員工體認到儲蓄互助社所具有的影響力，便會給予正面之評價，進而吸引更多的群體加入參與，因此協會在輔導設立之時，應依照各職域團體之屬性，分別擬定出一套適其長久發展之營運策略，以便讓儲蓄互助社在各公司工廠中生存發展，而此亦有助於協會往後經營管理基礎的奠定。

儲蓄互助社的設立一開始便須明確規範，諸如共同關係的界定，應視該公司工廠實情所需及考量不影響未來社務發

展之情形下，在法制許可的範圍內做適度的調整，以減少推動時潛在的阻力；另外，儲蓄互助社導入職域場所初期的業務發展，應以最原始、單純的任務功能為優先考量，此一做法是為確保儲蓄互助社能在新環境中求生存，避免因基礎太過脆弱而可能遭遇到失敗，待經營成效穩定，運作與管理順暢後，再依據當時之經濟環境、業務需求及法制規定範圍內做修正，另行創造更符合社員需求的資金貸放，豐富社務發展及健全經營體制。

（3）長期推動原則

當企業主及員工習慣職域型儲蓄互助社的存在，便不會再對她感到陌生、排斥，而長久以來人們接受功利資本主義的陶冶所遺忘的共榮共存信念，也可藉由與儲蓄互助社的接觸，將遺失的部分一一找回。有了共同的精神目標和相互扶持依存的人群，共同關係社會化的工程便可開始著手進行。

協會應運用現有經營良好之職域型儲蓄互助社做為引導，以完整真實的面貌取信於民眾，用原有的共同關係創造新集群的共同關係組織，在穩定安全的運作機制下拓展共同關係的觸角，從量的提升轉化至質的提升，依循各職域團體特有的屬性做調配安排，研擬出更適合不同職域型儲蓄互助社發展的經營方針，以期能順應經濟環境之變遷，而達成永續經營之目標。

三、目標市場策略

在職域場所推廣儲蓄互助社，就如同甫出生的嬰兒，須給予良好的生長環境，並加以細心照料才能健康、安穩的成長，而環境的選擇亦關係著職域型儲蓄互助社未來發展之成敗與否，故初期在考量欲進行推廣之目標市場時，應以該事業主體在社會經濟環境變遷中，亦能安全穩定生存之職域場所為主，才不至於在職域型儲蓄互助社設立之初，即面臨事業主體遭環境淘汰，而隨之使職域型儲蓄互助社因其消失而導致解散之命運。為配合永續經營之理念，本文嘗試找尋適合職域型儲蓄互助社發展之職域團體，並作一精實之分析，期能提供協會未來進行推動時之參考。

（1）目標市場—政府行政機關

為落實職域型儲蓄互助社之推動，選定之目標市場人數需達一定規模程度，此乃因儲蓄互助社之運作仰賴社員的支持，而社員就如同人體中的血液，藉由血液的輸送，人體才能正常運行。而儲蓄互助社亦然，若無法獲得足夠的社員人數，便難以發揮儲蓄互助社之功能，是故，選擇推動之目標市場，便應鎖定潛在機會眾多之職域場所來進行，因為政府機關除了員工人數龐大外，更引人關注的是其所在地點遍及全省各地，此一優勢可讓儲蓄互助社之合作理念深入全國公務人員之中，對職域型儲蓄互助社之進一步推展，當有所助益。

以下將地方政府機關分三個層級，一是直轄市，二是省轄市，三是鄉鎮市，並分別引用台北市政府、台中市政府及淡水鎮為範例加以論述，而中央政府部會層級當然亦可，惟限於篇幅，不另說明。

I、直轄市—台北市政府

如次頁【表二】所示，台北市政府各機關學校九十年九月底現有員工人數總計80,694人，其中警察機關有9,446人，衛生行政機關有5,451人，而工程機關有3,408人，一般行政機關有11,070人，事業機關有2,084人，各級學校公務人員有28,597人，駐衛警有740人，職工部分有19,898人。

以警察機關而言，受上級內政部警政署之督導，組織管理系統為一條鞭制，在考量將職域型儲蓄互助社推行進入台北市政府時，可把警察機關獨立出來設立儲蓄互助社，此有便於協會日後對此類特殊行政體系管理督導時，能以單一獨立之方式進行，故特將警察機關與其他行政機關作一區隔；另外各級學校員工乃屬於教職人員，其市場規模龐大，具充分擴展職域型儲蓄互助社之條件，故亦可仿照警察機關單獨進行推動管理，而其他行政機關則可統整歸類為台北市政府本體或各局處，做為推廣之對象。

II、省轄市—台中市政府

以台中市政府及所屬機關學校為例，八十九年底計有員工人數總計15,253

人，市議會有120人，市政府內部員工有1,742人，稅捐稽徵處有529人，地政事務所有378人，警察局有1,857人，消防局有301人，衛生局有95人，環境保護局有1,173人，區公所有509人，其他市屬

機關有173人，區衛生所有95人，戶政事務所有241人，國民中學有2,904人，國民小學有5,136人。各機關學校內部詳細人員數額可參閱【表三】。

【表二】臺北市政府各機關學校九十年九月底現有員工統計表

職員編制內員額 61472		職工預算員額 20723		總計 82195		
現有 員 工 人 數	職 員	機 關 類 別	類 別	編制內	編制外	合計
			警察機關	9,378	68	9,446
		衛生行政機關	5,262	189	5,451	
		工程機關	2,634	774	3,408	
		一般行政機關	9,835	1,235	11,070	
		事業機關	2,068	16	2,084	
		各級學校	28,111	486	28,597	
		合計	57,288	2,768	60,056	
駐 衛 警	各級機關	各級機關	0	734	734	
		各級學校	0	6	6	
		合計	0	740	740	
職 工	各級機關	各級機關	17,818	0	17,818	
		各級學校	2,080	0	2,080	
		合計	19,898	0	19,898	
現有員工合計			77,186	3,508	80,694	
備 註	編制外現員：		臨編人員	67		
		校警	411			
		駐衛警	740			
		約聘	1149			
		約僱	1141			
本月共計：			3508			

資料來源：臺北市政府人事處資訊室

資料時間：90年9月底

對於在此一目標市場推行職域型儲蓄互助社之方式，可說是與上一目標市場所論述之內容相似，同樣地，將警察機關與各級學校獨立出來分別推廣，警消機關包括警察局與消防局，合計有2,158

人，各級學校包括國民小學與國民中學，共計8,040人，其餘行政部門則劃分至台中市政府成為單一主體，以便推行作業之落實。

【表三】 台中市政府及所屬機關學校員工實有員額

年底別及 機關類別	正式 (教)員 算員額	總計	民選 機關 首長	政務 人員	正式 職員	校長 及 教師	民意 代表	駕駛	技工	工友	駐 衛 警 察	聘 用 人 員	約 僱 人 員	臨 編 人 員	臨時 員工
市議會	28	120	-	-	28	-	45	4	1	7	8	1	4	-	22
市政府	483	1,742	1	1	481	-	-	12	83	23	12	63	371	-	695
稅捐稽徵處	247	529	-	-	235	-	-	11	4	15	-	3	112	3	146
地政事務所	179	378	-	-	163	-	-	-	69	16	-	2	5	-	123
警察局	1,734	1,857	-	-	1,697	-	-	12	13	59	-	3	1	-	72
消防局	303	301	-	-	268	-	-	4	2	13	-	1	8	-	5
衛生局	69	95	-	-	69	-	-	3	-	4	-	-	3	-	16
環境保護局	81	1,173	-	-	76	-	-	3	802	4	-	-	17	-	271
區公所	358	509	-	-	351	-	-	5	-	22	-	-	2	-	129
其他市屬機關	72	173	-	-	70	-	-	4	26	9	11	-	7	-	46
區衛生所	78	95	-	-	78	-	-	-	-	9	-	-	-	-	8
戶政事務所	220	241	-	-	216	-	-	-	-	8	-	-	-	-	17
國民中學	2,644	2,904	-	-	280	2,258	-	-	43	138	-	4	20	-	161
國民小學	4,560	5,136	-	-	210	4,296	-	-	91	246	-	1	19	-	273

資料來源：所屬機關學校造送人事室 3532-02-01-2 至 3532-02-05-2 之資料

III、鄉鎮市—淡水鎮

鄉鎮市最高層級之行政機關為鄉鎮市公所，以淡水鎮為例，其鎮公所之員工人數僅108人，並未達可推行之規模目標人數500人（考量推廣之初，加入之員工比率可能不高，因此訂定較高之人數下限），若欲在鄉鎮推廣職域型儲蓄互助社，勢必得與同一鄉鎮地區之其他行政機關相結合，如此才有足夠的人數來推動職域型儲蓄互助社之成立，而各機關之行政運作乃處於平行地位，故推行之時需在共同關係界定上作適度調整，例如，可將共同關係設定為：在「同一鄉鎮地區工作之公務人員」，視為同一職業團體；這樣不僅能把職域型儲蓄互助社推行至繁華或遍遠地區發展，還可因共同關係之調整帶給儲蓄互助社嶄新的生存空間。

(2) 目標市場—大型醫療院所

大型醫療院所與政府機關同樣具有不受環境變遷而經營失敗之優勢，再加上現有之馬偕社與嘉基社皆設於醫療單位中，可做為未來推展職域型儲蓄互助社之良好借鏡。以台大醫院及榮民總醫院而言，其現有員工人數分別為4,000多人及4,500人，二者皆為具發展潛力之目標市場，且協會對其進行推廣、管理及督導時，亦可藉由過去之經驗來加速績效之落實，並將職域型儲蓄互助社之發展引入新的里程碑。

(3) 目標市場—上市上櫃公司

由【表四】可知，上市上櫃公司亦是一個頗具可行性的目標市場，其人數在500人以上之公司即占了半數，其中目前產業界的龍頭老大—電子業就有189家，而500人以上的公司有100家，幾乎占52.9%，如果職域型儲蓄互助社在此目標市場上推行，對其發展將有很大的幫助，且對企業本身的益處也很大。

依證交所規定公司上市的條件為：自公司設立登記後，已屆滿5年以上，最近2個會計年度決算之實收資本額均達新台幣6億元以上者，營業利益及稅前純益符合標準，且已依規定分散股權者。而上櫃的條件為：實收資本額新台幣1億元以上者，設立滿3年，決算營業利益及稅前純益佔實收資本額之比率，最近一年度之獲利能力較前一年度為佳者。並已依規定分散股權。

因有法律規定其資本額及獲利條件，所以要有一定的財力及經營能力才能成為上市上櫃公司，且若企業之資金雄厚、運作體制健全，便不易受經濟環境波及，如此便可達成永續經營之目的，但並非所有上市上櫃公司皆能成為良好之目標市場，有些屬於夕陽工業的公司便不適合，因其未來倒閉風險較大，經營亦不易完善，並不符合永續經營之條件，對職域型儲蓄互助社的發展無正面實質幫助；故在此目標市場從事推動工作時，應慎選適合發展之企業組織，避免職域型儲蓄互助社設立後產生泡沫化

現象，而使原先推動之意義付之一炬，實則失敗案例愈多，可能帶給後續進行

宣導之目標市場一負面印象，而加深推動之困難度。

【表四】各類上市上櫃公司人數統計表

人數	水 泥	食 品	塑 膠	紡 織	電 機	電 器	化 學	玻 璃	造 紙	鋼 鐵	橡 膠	汽 車	營 建	運 輸	觀 光	金 融	百 貨	綜 合	其 他	電 子	總計
0-500	4	4	11	19	15	6	19	3	2	9	4		8	4	3	6	6		17	89	229
500-1000	2	5	4	7	10	6	6	1	2	4	1	1	3	1	1	8	2		8	42	114
1000-1500	1	2	3	3	2	1	2	1	1	2	3	1		3	1	4			4	18	52
1500-2000	1			4		2	1								1	2	1		2	9	23
2000-2500		1		1	1											2		1	1	5	12
2500-3000				1					1	1	2					2				6	13
3000-3500					1				1							3			1		6
3500-4000								1						1			1			6	9
4000-4500																				2	2
4500-5000			1	1																3	5
5000-5500				1									1			2					4
5500-6000																	1			1	2
6000-6500		1														2				2	5
6500-7000				1												1				1	3
7000-7500																				1	1
7500-8000				1																	1
8000-8500																					0
8500-9000										1											1
9000-9500													1							1	2
9500-10000																					0
10000-15000																				1	1
15000-20000			1																	1	2
20000-25000																1					1
25000-30000																					0
30000-40000																1				1	2
總計	8	13	20	39	29	15	28	6	7	16	9	4	11	11	6	34	11	1	33	189	490

資料來源：1.股市總覽(冬)，90年11月8日

2.股市總覽(冬) 電子業，90年11月8日

現象，而使原先推動之意義付之一炬，實則失敗案例愈多，可能帶給後續進行宣導之目標市場一負面印象，而加深推動之困難度。

四、結 論

繼「儲蓄互助社法」單獨立法及相繼修法後，協會接下來的重大工程之一，便是進行職域型儲蓄互助社之推廣；縱使儲蓄互助社已有專屬之法律給予保障，但協會若無法突破現有格局，讓儲蓄互助社與一般民眾做更進一步的接觸，以發揮其特有的經濟、社會及教育功能，將儲蓄互助社在社會中扮演的角色更加明確化，「儲蓄互助社法」之立法便如同備而不用之「護身符」，遇有儲蓄互助社發生弊端時才展現其嚇阻效力。然「儲蓄互助社法」因儲蓄互助社之存在而立法，而儲蓄互助社之營運規範亦由「儲蓄互助社法」所賦予，二者相輔相成缺一不可；但自立法及修法以來，儲蓄互助社社數非但無增反而向下遞減，這似乎已說明現有儲蓄互助社之推廣已遇到瓶頸，必須改弦易轍；是以，無論原住民或社區型儲蓄互助社，在現今金融環境下，已較無拓展空間，

唯有藉由職域型儲蓄互助社之推展，並因應不同需求市場改善其法令規範，創造更適合職域型儲蓄互助社發展的經營體制，強化「儲蓄互助社法」賦予儲蓄互助社之功效，以避免儲蓄互助社的發展日愈遲緩及萎縮。

在面臨經濟環境變遷的同時，協會應積極策劃適合儲蓄互助社未來發展的方向，並試圖在眾多金融機構提倡統合的業務發展下，尋找出可發展職域型儲蓄互助社之目標市場，將合作理念及利他精神植入社會各階層中，以達到弱化資本功利主義的成效，具體落實「非為營利，非為救濟，乃是服務」的精神，營造一個更為健全、安定的社會。

參考文獻

1. 夏雅鈴、呂佳芹、胡翊涵、莊蓓茹、施毓琦、黃宇帆(2002)，台灣發展職域型儲蓄互助社策略之研究－SWOT分析法，真理大學財務金融學系專題研討研究報告(未發表)。
2. 郭迪賢(2001)，儲蓄互助社經營理念與原則，儲蓄互助社雜誌，第59期，頁13~19。
3. 黃泉興(1996)，台灣儲蓄互助社發展與法制化之研究－合法化與單獨立法，基層金融研究訓練中心編印。
4. 黃泉興(2000)，「從SWOT觀點看職域型儲蓄互助社在台灣未來的發展」，儲蓄互助社雜誌，第58期，頁8~12。

