

非營利組織以金融互助方式營運 所扮演之角色與功能

以儲蓄互助社與民間互助會、孟加拉農村銀行之比較為例

□陶蕃瀛／台中健康暨管理學院社會工作學系副教授兼系主任
、社區行動研究中心主任
／非營利組織暨社會福利事業研討會議題研討專題

儲蓄互助社、民間互助會都在台灣地區的基層社區裡從事金融的互助活動。本文首先比較儲蓄互助社和民間互助會兩者在角色與功能上的不同，然後將台灣地區儲蓄互助社目前經營運作和發展的一般狀況與孟加拉農村銀行的經營、運作與發展進行對比討論。我希望藉此與關心台灣地區基層金融與儲蓄互助社運動的朋友們對話和共同思索台灣地區基層金融互助組織的前途展望。

壹. 儲互社與民間互助會之比較

▶ 民間互助會 (rotating credit association)

許多人以為民間互助會是華人社會獨特的金融互助組織。其實不然。類似民間互助會（標會）的組織在世界各地各種不同的社會裡以不同的名稱，但是相當類似



的型態存在著。Ardener (1964) 的論文指出民間互助會不僅廣泛存在於亞洲地區的中國、越南、日本、印度，整個非洲地區也都有類似民間互助會的組織，西印度群島和美洲地區以及英國的蘇格蘭和英格蘭北部也都有文獻資料可證明民間互助會組織曾經存在。Wu (1974) 研究過在巴布亞新幾內亞華裔所組織的民間互助會。Morton (1978) 研究比較東加(Tongan)的民間互助會和儲蓄社 (saving club)，他並且指出找不到證據證明當地的民間互助

會是從外地引進的。經由比較民間互助會和當地其他組織如換工協會 (labor pooling association) 的運作，他認為民間互助會很有可能是當地自然互助網自行發展出來以貨幣交換為手段的互助組織。

世界各地的民間互助會儘管不完全相同，然而基本運作方式還是共通的。Greetz (1962) 依據民間互助會運作的共同特徵為民間互助會取了一個廣泛被接受的英文名稱 rotating credit association。民間互助會運作的共通基本方式大致上是：一群人共同約定組成民間互助會，參與民間互助會的每一個會員每隔一段共同約定的固定時間拿出一筆彼此約定好的固定金額或物資，會員們拿出的金錢或物資集合起來形成一筆相對較大的資本，民間互助會再將集合而成的資本依照大家約定好的方式依序輪流交付給會員，每個會員都得到一次集合之較大資本之後，民間互助會即告結束。

▶ 民間互助會的運作基礎與功能

民間互助會的運作高度倚靠基層社區內自然形成之人際關係網絡的互助關係與信任度。社會關係日趨功利，互助會也愈來愈功利；社會關係日益淡薄信任度降低，互助會的風險也日益升高。早期互助會通常由一個有較大額資金需求的人召集親朋好友組成互助會，這類的互助會，參與者相互幫助的功能意義顯著。社會變遷都市化之後，互助會的組成愈來愈倚靠一些在社會上人際關係玲瓏，能夠串聯組織會員的會首發起組成，並且會員間互助的

功能降低，互助會愈來愈成為會員個人理財的工具，會頭愈來愈需要做銀行家所做的信用評量與風險控管工作據以慎選會員，以有效的降低自己的風險並幫助會員各取所需，讓需要資金的會員取得資金，想要賺取利息的會員保本取息。互助會的互助功能意味漸低，比較像各取所需的自利結社。好會頭能夠妥善挑選配置不同比例的資金需求者和利息賺取者，讓大家在互助會裡各盡所能，各取所需。

▶ 儲蓄互助社與民間互助會的比較

組成儲蓄互助社 (credit union) 的門檻比互助會高出許多。組成儲蓄互助社常常需要一個已經組織化的共同關係網為基礎。在台灣地區儲蓄互助社的組成，基督信仰之教會組織經常扮演幫助人們跨越儲蓄互助社組織門檻的那個共同關係網基礎。儲蓄互助社的運作倚靠有組織的理、監事會、放款委員會、教育委員會和有制度的放款流程、還款規則和精確的簿記。儲蓄互助社的社員數、組織與資金規模、存續時間和社員互助功能都遠遠超過民間互助會。儲蓄互助社的組成與運作在儲蓄互助社運動的前輩與專家前，本人實在無需贅述，若在此多言真的像是在關老爺前耍大刀。因此，我將直接切入儲蓄互助社與民間互助會功能的比較。

民間互助會的首要功能是幫助會員取得一筆相對較大的資本，用以滿足生活所需。就這一項功能來看，長期存續且規模較大的儲蓄互助社能夠比民間互助會提供較大額度的資金。並且在數量、資金取得

的時間彈性和還款的時間彈性都優於民間互助會。

民間互助會相較於儲蓄互助社唯一的優點是組成容易。但是，由於運作方式的本質規則的侷限，民間互助會的會員只能在固定的時間內取得一次、數額沒有多少彈性的資金。相對於儲蓄互助社的運作方式和規模，民間互助會的運作有以下幾個限制：

首先，不論會員的資金需求多寡，民間互助會的成員經由互助會運作而取得的資金數額固定。會員可能取得過多資金，一方面要付出不必要的利息，一方面有可能浪費。會員也有可能資金需求大過互助會可供的定額。此時，互助會實際上並無法幫助會員解決資金不足的問題。而在儲蓄互助社，社員可以依照自己的資金需要量，申請適度的貸款金額。

其次，互助會一次只能有一筆資金提供給會員，急需資金的會員要付出比較高的利息成本爭取優先取得資金的權利。換言之，在互助會的機制裡，需要資金的現金匱乏者，往往需要付出高額利息；而資金充裕者則藉此賺得高利息。有許多人參與互助會的動機已經不是助人，而是賺取超額利息。我們甚至可以說，許多時候現今之互助會裡是缺錢的人幫助不缺錢的人賺高利息。

第三，民間互助會缺乏風險共同承擔的機制和能力。會首有責任承擔會員不履約的風險，但是沒事就罷了，萬一有會員不克繳交會款，會首往往也無能力負責。又由民間互助會的運作以會首一人為重心，最大的風險在於會首。民間互助會像

是只有一根樑柱的臨時組合屋或帳棚，用完就拆，實際上沒有多少承受損失的能量；而儲蓄互助社則是鋼筋混凝土的樓房，長期持續經營，有保險、公積金、呆帳準備、社間互助，也有制度化的放款審核和風險控管。

第四，儲蓄互助社公正對待所有社員。大家按照同樣的利率標準付借款利息、領股息及利息攤還。理監事們是志願的公益服務者。而民間互助會裡，會首取得無息資金，以勞務代替利息。成員急用錢的付高利息，不急用錢的會員少付和多賺利息。

第五，儲蓄互助社以社員共同的資金，以社的名義借貸給需要資金的社員。獲得的利息用於社務與給付股息，還會將利息攤還借款之社員減輕其負擔。運作良好的儲蓄互助社會創造出社的共同資產並有能力做社會公益服務。取之於社員，用之於社員和社區。

第六，如第五點所述，儲蓄互助社創造社區的共同資產，加上資金上的集中與流通運用對社區的經濟發展有非常正面的巨大功效。但是，儲蓄互助社的貢獻不限於經濟面，還有理、監事會、放款委員會、教育委員會等組織對社區領袖人才培育和社區能力建構的功能。並且儲蓄互助社仍然維持志願工作的自發民主精神讓社區內有能力的人服務社區和幫助相對經濟弱勢者，對於社區的融合和居民的社區認同、社區意識都有所提昇。

第七，隨著經濟發展，社會經濟活動的規模加大，民間互助會不足以勝任大額資本的形成與供給。Greetz (1962) 認為

民間互助會是經濟發展初期的過渡階段爲了形成資本而出現的組織型態，當經濟發展之後，民間互助會因爲功能不足而沒有存在價值將會消失。儲蓄互助社則可能隨著社員和社區的發展而成長。

Greetz的推論在台灣地區似乎並不吻合實際經驗。何以台灣地區的民間互助會並沒有因爲經濟發展而消失？一方面因爲經濟發展固然使得對大額資本的需求出現，但是小額資本和小額資金週轉的需求不但不會因爲經濟發展而消失反而會增加。另一方面因爲台灣地區的銀行業並沒有有效的回應民衆小額資金的需求。長期缺乏競爭的銀行偏好照應大額資本的需求，也沒有投入足夠的心力開發小額和基層社區的金融市場。於是民間互助會仍然在小額資本的市場上有生存發展之機會，同時儲蓄互助社的觀念和推廣發展不普及，也使得民間互助會在資金市場上仍有其利基點。

▶ 儲蓄互助社的挑戰

我們雖然可以確信小額資金的需求不會消失，但是不能確信民間互助會能夠有效的滿足小額資金的需求。並且隨著台灣銀行的開放設置，市場競爭促使業者改進經營技術，並且有愈來愈多的商業銀行積極地跨入消費金融與零售型的金融服務領域滿足民衆小額資金的需求。過去銀行與民間互助會在金融市場上互補的狀況已經轉變爲銀行積極的與民間互助會競逐市場，民間互助會的生存發展空間不可避免

的受到壓縮。參加互助會的風險日漸升高，儲蓄互助社在社區基層金融和小額貸款上的需求勢必會增加。這些需求是儲蓄互助社運動的推動者要正面迎接的挑戰。挑戰有兩個面向，一是儲蓄互助社需要擴大規模和加強經營技術能力，有能力回應基層社區居民想要改善生活品質而加大的資金需求和信用擴張。另一個層面的挑戰則是如何在規模擴大服務多樣化下，維持儲蓄互助社以人爲本的本質精神，避免重蹈台灣地區信用合作社的覆轍。

貳. 儲蓄互助社與孟加拉農村銀行的比較

▶ 孟加拉農村銀行介紹

● 為窮人而存在的銀行

孟加拉農村銀行是一家爲貧窮者而誕生和存在的銀行。銀行宣稱他們以窮人爲唯一貸款對象。其主要催生者穆罕默德·尤里斯(Muhammad Yunus)相信「如果窮人能夠得到金額適當條件合理的信用貸款，他們有技術也有能力靠自己的力量脫離貧窮」。窮人要脫離貧困需要的不是救濟，也不是殘補性質的社會福利。他們需要信任和發展的機會。給予人們信用貸款就是給予人們信任和機會。如果我們給予窮人金額適當和條件合理的信用貸款，他們就獲得機會發揮自我才能，逐步成長而能夠脫離貧困。從社會整體利益來思考，讓每一個人都有機會得到信用貸款，證明自己有能力，是一個相當好政策選擇方向。資

源總是有限，讓已經分配到比較多社會資源的富人少分一些，讓窮人有機會得到信用貸款是值得嘗試的脫貧政策。

農村銀行的股本百分之九十來自貸款人自願購買的股票，任何一個貸款人都可以向農村銀行購買一股。百分之十的股份由政府持有。農村銀行的董事會由十三名成員組成，其中九位是持有股票的貸款人中經由所有持有股票的貸款人選舉產生，任期三年，三名委員由政府指派，另一名由董事會指派。

許多貸款資金來自國際性的組織，如美國的福特基金、國際農業發展基金。貸款的流向用途廣多樣，大多用在農業生產和農村地區的非農業的小型企業。根據農村銀行的調查統計，貸款人運用貸款開辦的小生產企業至少有四百五十種以上，包括集體貸款讓農村地區從事公共事業或合作事業，如抽水機、深水井、碾米場和榨油的磨坊等。有人用貸款承租城鎮裡市場的攤位，這些攤位過去一向由少數富人或權貴把持。也有團體貸款承租農地成立合作農場或購買先進的農用機具。貸款的用途繁多，不勝枚舉。有了農村銀行之後，農村經濟開始展現活力，人們開始相信自己能夠有美好的未來。有了銀行較大額的資金來源，一些農業合作組織也得以在農村地區出現。

● 農村銀行的組織和貸款程序

農村銀行在實踐中研究，逐步研究發展出一套貸款程序，讓借款的窮人能夠還錢。農村銀行有四項貸款程序規則是銀行

得以成功的最主要原因。這四項貸款程序規則是團體貸款、銀行工作人員進入社區主動服務貸款人、以婦女爲主要客群、貸款每週攤還。

(一) 團體貸款

農村銀行要求申請貸款的人組成五個人的團體。團體成員的經濟情況類似，彼此是朋友但是沒有血緣和親屬關係。銀行只貸款給沒有土地或擁有農地面積在半英畝以下的小農。接近半數的孟加拉人口符合這個條件。每一個家庭只能有一個人接受銀行的貸款，銀行優先考慮女性的貸款申請。貸款團體自行推選主席和秘書各一人，任期以一年爲限。同一個職務每個人都擔任過以後，才能再選舉已經擔任過該職務的人重新擔任該一職務。主席有責任督促提醒團體成員遵守貸款規則準時還款。

貸款團體有規範和約束其成員的權力。如果團體成員不出席每個禮拜一次的會議，或者沒有準時攤還貸款，團體可以根據全體成員通過的辦法對違規的成員罰款。團體也有權力將長期不遵守貸款規則的成員開除。退出團體的成員必須先將貸款還清。如果某一團體成員沒有還清貸款就脫離團體，該團體有責任代爲清償其積欠的貸款。

貸款團體成員發展出相互扶持的情感。每週的例會促進彼此的瞭解，貸款的連坐促使團體成員彼此幫忙，共同克服經濟上的難題。這樣的貸款程序設計使得農村銀行無需要求貸款人提供抵押品。某些

個人偶而會發生的道德風險問題，在相當的程度上被團體的責任感克制。許多難免會發生的還款能力風險則在團體共同合作下度過難關。有些團體成員被薰陶成爲一個具有社會關懷與社會責任感的企業家。

(二)主動服務貸款人

農村銀行的所有運作建立在相互信任和合作互惠的基礎之上。相反地，傳統的銀行則經常讓貸款人覺得不被信任和依賴無助。大多數的窮人進到銀行時，覺得不知所措沒有信心。坐在銀行櫃台之後的行員要求他們填寫各種各樣的表格和保證書。他們在許多櫃台間辦許多不同的手續，但是不知道銀行將會如何處理他們的申請。不同的人得到待遇不盡相同，在這樣的過程裡感受的負面情緒也不盡然一樣。不安、無助、困惑、被拒、矮化、被羞辱都是常有的情緒感受。

農村銀行的貸款客戶不需要到銀行。銀行的工作人員會到村莊裡的貸款中心、貸款團體的每週例會或貸款人家裡服務客戶。銀行並且將客戶的帳務簡化。每個貸款客戶都有一本存摺，所有的交易都記錄在該存摺裡。一筆貸款清償後，客戶才可以再申請另一筆貸款，銀行並會發給客戶貸款清償證明。每個貸款中心則有一份該中心的所有客戶的總帳。

(三)設定婦女爲主要客群

孟加拉貧窮婦女的處境比貧窮男性更艱困。婦女婚前的活動被限制在父家，婚

後的行動被限制在夫家，在二處的地位都排在所有男性之後。婦女若想要改善自己的處境，必須突破社會習俗、傳統觀念和宗教禁忌加之於婦女的多重束縛。對婦女的歧視也反映在一般銀行的貸款決策上。孟加拉的銀行不貸款給女性。婦女向一般銀行申請貸款時，銀行會要求其丈夫一起出面。

農村銀行初期設定的目標是貸款客戶一半是女性。這個目標並不容易達成。首先，貸款女性的丈夫有意見。其次，地方的宗教領袖也反對。反對女性貸款的力量和地方宗教組織結合，形成一股強大的社會壓力。銀行的策略是默默的推展婦女的貸款業務。那些最熱切地想要改善自己生活狀況的婦女會申請貸款，這些因爲貸款而改善了生活的婦女，自然成爲其他婦女的榜樣，其他想要改善生活的婦女自然會跟進。隨著銀行業務的擴張，婦女貸款比率也逐漸的上升。

農村銀行的女性貸款人比率早已經達到百分之五十。農村銀行的觀察和資料顯示貸款給女性的資金對家庭生活改善的效益顯著。決定如何運用資金時，女性通常考慮的比較深遠，更重視家庭，也更重視資金產生的長期效益。女性總是優先考慮其子女，其次考慮整個家庭的經濟安全。但是男性經常有其他與家計安全和家庭生活改善無關的考量。因此農村銀行優先考慮將資金貸放給婦女，因爲這樣最能幫助兒童和家庭經濟。農村銀行將繼續這種政策。目前農村銀行婦女貸款客戶的比率已經達到百分之九十四了。

(四)貸款每週攤還

在孟加拉大多數的銀行要求貸款人在貸款期限屆滿時一次還清所有的貸款。許多金融合作組織也這麼做。貸款到期的時候，貸款人要一次拿出一筆對他而言不算小數目的金額，人們總是能拖就拖。農村銀行從其他國家已經推動多年的儲蓄互助社的經驗中學習到貸款定期攤還的原則。窮人在面對各種各樣生活所需的同時儲存一大筆資金一次清償貸款有實際上的困難。但是，每天擠出一筆小錢還貸款，對窮人而言正是他們每天都在做的事情，難不倒他們。隨著農村銀行業務量擴大，每天回收貸款的工作變的太過繁瑣。目前農村銀行的還款週期配合貸款團體的運作，改爲每週攤還。

由於貸款團體和每週攤還的制度設計，農村銀行不太需要動用司法力量追討積欠的貸款。貸款同時幫助貸款人是銀行的業務。動用強制性的司法力量是最後不得已的手段。而且農村銀行的運作精神是信任與合作互惠。進入司法程序經常使得信任瓦解，合作互惠的關係終結。如果貸款團體的運作方式無法將貸款收回，司法程序能夠做的也有限。農村銀行把工作重點放在建立與維持貸款人之間和貸款人與銀行之間的相互信任。

農村銀行的組織與工作人員

農村銀行最重要的資產是多年來在服務工作中培養出來的專業工作者團隊。他們將提供貸款幫助窮人脫離貧窮的農村銀



行工作當做志業，獻身投入，不計較工作的辛勞和待遇。要獲得農村銀行的職位，首先要接受六個月實地操作的密集職前訓練。在訓練中，準工作人員實地接觸孟加拉農村的窮人，瞭解他們如何在艱困的環境裡生活，體會他們爲生存和改善生活所做的奮鬥。準工作人員也實際瞭解這份工作的辛勞和挑戰。能夠繼續留下來的人，是能夠吃苦並且能夠在與窮人共同工作中獲得心靈滿足的一批人。農村銀行的工作人員在孟加拉的形象是騎自行車的銀行家。他們領的薪水和其他政府的銀行工作人員一樣，接受定期的績效考核，也有升遷的機會。

信用貸款之外的社會與經濟發展方案

一九八四年三月，農村銀行在五個省的一百名貸款戶婦女代表出席了一個全國性的工作研討會。會議中做出十六點決議，呼籲各地農村銀行的貸款戶不只要努力改善家庭經濟，還要以實際行動改善社會習俗。會議代表共同討論做出十六點決議如下：努力實踐和推廣農村銀行的四大生活原則，即自我要求、服務社區、不畏

艱難、勤奮工作；和家人共享經濟改善的成果；努力改善居家環境，努力工作以期儘早重建破舊的住宅；四季都種植蔬菜，並且多吃蔬菜，如有剩餘則出售以增加家庭收入；儘可能的多種樹木；節制生育，節制家庭支出，並且注意身體健康；著重子女的教育，努力增加收入提供子女教育經費；隨時維持子女與環境的清潔衛生；興建自家的廁所；維護水源清潔，並煮沸飲用水；不要求嫁妝，也不給嫁妝，盡力讓大家都不要再被嫁妝所苦，也不讓未成年子女結婚；公正的待人處世，也要求別人這麼做；共同投資於社區重大建設，使社區居民有更好的未來和更好的收入；有隨時幫助別人的準備，社區居民陷入困境，應該施以援手；發現任何一個貸款中心疏於實踐服務窮人的自我要求，我們都應該關心這個問題，幫助其改善；要督促每個貸款中心實踐其社會責任，我們要共同參與各種關懷社會的行動。

農村銀行每一貸款中心在這個類似新生活運動的社會改善運動裡扮演積極的角色。工作人員鼓勵貸款戶在日常生活裡實踐這十六點決議。農村銀行不自我設限，與貸款客戶的關係並不侷限在借貸資金這一件事情而已。貸款中心鼓勵貸款團體關心社區議題，協助組織社團，協助推動社區活動。信用貸款是農村銀行接觸窮人及幫助窮人的手段。農村銀行並不認為有了信用貸款所有因為貧窮而引發的問題都能夠解決。信用貸款是對個別窮人的幫助，有許多問題必須集合社區集體之力量才能獲致成果。因此農村銀行也投入相當的人力和資金在農村地區推動信用貸款以外的

方案。

● 教育訓練方案和農村產業發展

農村銀行非常鼓勵加強對下一代的教育，許多貸款中心開辦托兒所。農村銀行為貸款客戶舉辦講習，講習方案種類包括營養保健、家畜家禽的飼養、農業經營、家庭紡織技術、養魚等等與農村生活和生產技術相關的課程，也特別為婦女舉辦婦女衛生保健、育兒、家庭經濟等綜合訓練課程。

農村銀行在鄉村地區建立的關係網絡使得農村銀行有能力成為鄉村地區發展方案的推動者。孟加拉有許多天然或人工挖掘的池塘，多半是社區共有的財產，幾乎都沒有妥善的管理運用。政府部門曾經在八百個池塘經營養殖漁業，失敗收場。在政府發展部門的要求下，農村銀行接手這八百個池塘的經營管理。農村銀行將池塘附近的貧窮居民組織成為共同經營班。由銀行提供資金與技術訓練，經營班負責實際的經營管理。魚獲則由經營班和銀行對分。一九八六年銀行接手時年產量五十噸，一九九三年時魚獲量已經增加到八百零五噸。孟加拉全國有超過二百萬個池塘，農村銀行成立一個非營利的漁業基金，其主要任務是協助農民以養殖共同經營班的方式開發利用這些池塘。

農村銀行還成立非營利的農業基金。農業基金組織與願意一同合作的農民聯合，擴大經營土地之面積，引進新技術、種籽、農產品種類。另一方面，銀行協助聯合經營的農場開發新市場，改進行銷。

基金會向合作的農民收取一小部份的農產品做為服務的費用。基金會的主要收入來源則是販賣樹苗和種籽。基金會目前是孟加拉最大的樹苗和蔬菜種籽的供應商。家庭紡織是孟加拉的傳統產業，但是家庭紡織完全沒有市場。農村銀行於是成立家庭紡織基金會協助組織家庭紡織者開發創造市場。基金會幫助家庭紡織者成立工會，共同接受訂單，交換技術經驗。目前已經有一些成績，市場對家庭紡織的產品信心逐漸增加。

● 農村銀行的定位

農村銀行自我定位為協助農村地區與農民改善生活的社區發展銀行。銀行以貸款為主要業務，但是業務的核心是幫助貧窮的農民以有組織的方式發展自我、改善生活及服務社區。傳統的銀行業不認為農村銀行是銀行。農村銀行不是根據銀行法成立的銀行，而是根據農村銀行條例許可成立的組織。該條例允許農村銀行經營信用貸款的業務。也許農村銀行不是傳統的銀行，但是，農村銀行對銀行業的影響沒有一家銀行能夠忽略。

▶ 從孟加拉農村銀行的經驗省思 台灣地區儲蓄互助社

孟加拉和台灣相近之處，本人所知實在不多，因此本人以為比較孟加拉農村銀行和台灣的儲蓄互助社缺乏堅實的比較基礎。孟加拉的貧窮人口比率高達百分之八

十六(孫鴻沂, 1996)，專以窮人為貸款對象的銀行有足夠的市場，台灣固然沒有可能出現一家專以貧窮者為服務對象的銀行，但是同樣是關心農村或偏遠地區的居民，兩者都運用信用貸款為主要的工具幫助人，兩者都關心社會公義，兩者都實實在在的經營。因此本人還是試著從孟加拉農村銀行的成功經驗出發，思索和想像台灣地區儲蓄互助社運動的努力方向。

孟加拉農村銀行成效顯著的主要原因是1. 目標市場明確而且很大；2. 銀行的使命清楚；3. 銀行經由行動研究發展出服務目標市場的有效技術與原則；4. 主動積極的服務；5. 奉獻投入理想的專職工作人員；6. 持續的教育專職人員。以下將概略討論前述孟加拉農村銀行成功因素對台灣地區儲蓄互助社運動推展的可能意義。

1. 台灣地區儲蓄互助社運動的主要推展對象是那些目標人口群？似乎目前儲互社社員平均年齡已經偏高，顯然有必要有計畫、有策略的針對選定之目標市場特性籌組新的儲蓄互助社與開發新社員。但是目標人口群市場是那些呢？該有專職的專責人員開發新市場嗎？由協會主其事呢？還是各區推行委員會主責？或者一定規模以上的大社都可以為之？開發新市場的課題，本人以為已經迫在眉睫，雖然還有許多操作上的技術問題與倫理問題，就邊做邊研究討論調整吧！此外，本人以為大專院校學生和初入職場的新鮮人也許是可以考慮的重點市場。

2. 儲互社的使命為何？現今儲蓄互助社運動的使命界定可能不夠寬闊。孟加拉農

村銀行的使命，本人以為是幫助窮人脫離貧窮改善生活品質。在這個寬闊涵蓋夠大的使命引導下，銀行成立各種基金會推動社會運動，而不侷限在放款業務。如果孟加拉農村銀行對自己使命的界定只是以信用貸款幫助窮人，許多他們已經做的恐怕都會被認為有違組織目標。組織之使命是一個組織活力動能的源頭，使命是一個組織無論外在環境如何改變、如何艱困，都會堅持找出可行的方法和資源一定努力做到之任務。使命是願景的指導力量。組織對自己的使命如果界定不當或界定得太過狹隘，將使得組織適應環境變化永續經營的能力和想像貧乏，終將被時代淘汰。台灣的儲蓄互助社運動的使命是什麼呢？

3. 儲互社的發展遇到什麼瓶頸？有沒有像穆罕默德、尤里斯這樣的夥伴可以用行動研究務實地找出問題關鍵和解決問題之方法？

4. 社員的需要是什麼？該如何積極回應社員的需要？那些因素限制了儲蓄互助社的積極性？

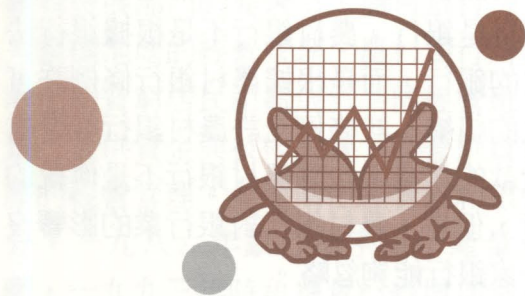
5. 對於社區的非社員，心繫儲互社運動理想的我們該如何根據儲互社的使命發展

適切的組織或方案以幫助他們自助助人？

6. 儲蓄互助社運動的專職人員數量和素質夠嗎？專職者和理監事的關係、責任劃分清楚嗎？

7. 教育訓練的對象和效果適當有效嗎？訓練成效如何評量？專職人員是否對儲蓄互助社運動具有熱情及使命感？理監事等志願服務者如何支持專職者而又不至於淪為沒有決策影響力的花瓶呢？

儲蓄互助社由志工和專職共同承擔使命的民主合作互助精神不可捨棄，雖然孟加拉農村銀行並不是合作組織，但是孟加拉農村銀行展現的實踐精神和驚人成就的事實，仍然值得儲蓄互助社運動省思。願台灣的儲蓄互助社運動在儲蓄互助社法的規範與保護下，在夥伴們的共同投入下永續創新，與時並進。



參考書目

- 孫鴻沂(1996) 克拉敏銀行。儲蓄互助社雜誌，37：10-13。
- 陶蕃瀛(2001) 孟加拉的農村銀行。儲蓄互助社雜誌，61：4-18。
- Ardener, Shirley (1964) The Comparative Study of Rotating Credit Associations. Journal of the Royal Anthropological Institute, 94:201-229.
- Geertz, C. (1962) The Rotating Credit Association: a 'Middle Rung' in development. Economic Development and Cultural Change, 1(3):241-63.
- Morton, Keith (1978) Mobilizing Money in a Communal Economy: A Tongan Example. Human Organization, 37(1):50-56.