

## 儲蓄互助社與商業銀行之比較

梁玲菁

國立台北大學合作經濟學系副教授

### 壹、前言

#### 由危機 (crisis) 至安定 (stability)

美國安隆事件、英國霸菱 (Baring) 事件、金融控股與金融機構合併等各種事件，金融事件規模越來越大，會計師名譽在安隆事件毀於一夕之間，英國霸菱事件以股票期貨之投資弊端，導致全球金融監理面臨新課題。自1964年，台灣儲蓄互助社（以下簡稱為儲互社）引進開始設立，並無法律地位，直至1997年正式立法；銀行從管制到開放，因關係社會安定問題，開放採適當限制。1991年後至今，出現銀行業務過度競爭 (over banking) 問題，

目前政策採金融控股公司方式解決，形成金融機構趨向大型化及寡占結構。儲互社之規模則相對趨小，金融市場中出現兩極化，一為大者恆大，另一為小者恆小；前者為營利之金融服務機構，在全球化與自由化市場中，受競爭效率之挑戰，後者為非營利平民金融服務組織，亦承受全球化之壓力，但為世界銀行、世界議事會、亞盟會等國際組織協助貧窮地區解決經濟金融問題之重要組織。因此，現實國際社會中，並非規模小就經營績效不佳，實際上「小而美」的組織案例存在且重要的。

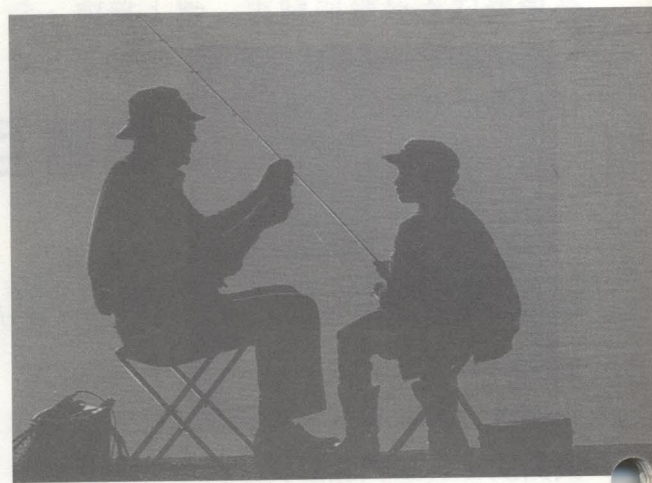
因應1997年亞洲金融危機後產生的問題，公司治理機制特別在金融業受重視，其他行業亦適用之。將外部董事引入公司治理，講求紀律、財報表透明化、經營獨立、責任劃分歸屬、適才適用等各種原則與機制，均為增加市場中企業的正常性與適法性。

經濟活動過程中，人的角色具有關鍵地位，特別是人的道德、品行及情操等，為古典經濟學派所重視，均影響組織、國家發展的特色，其中經由教育輸送的活動十分重要。社會中，一般公司用公司法等



內政部參訪活動/前排右六為筆者

法律要求，非營利組織、非政府組織的儲互社則以道德性自我要求甚高，近年間才漸以法律位階規範。未來民間非營利組織將因社會經濟多元化、政府經費有限以及人民參與而廣受重視，為一種世界潮流，台灣儲蓄互助社與合作事業將因外在條件成熟與變動，必須認真思考，調整內在之管理機制與人力資源培訓。本文基於國際金融事件的發生，以社會經濟之內涵，強調儲互社之角色，並比較其與商業銀行之差異，最後提出應審慎注意之方向。



儲蓄互助社經營宗旨——  
給他們魚吃，不如教他們如何捕魚  
並告訴他們漁場在哪裡

## 貳、社會經濟內涵

十八世紀在經濟思想中，勞動的價值為許多學者的主要論述中心，特別是古典經濟學派亞當斯密，重視人的道德、品行及情操等，每個人心中存在一把尺度，看不見的手均影響市場、組織、國家發展的特色。此後，一般企業僅以邊際學派思想為優先，在追求私利極大化之假設下，建構市場行為，以及市場結構與績效之評估，在市場經濟下，企業財務績效不佳即成為眾所批評之標的。社會經濟之內涵以其金融組織在追求利潤之餘，多一層之思考。

歐盟統一後競爭力及壓力問題，2001年每三人即有一人參與合作社、基金會、非營利組織等社會經濟事業活動，其中農業合作社關係農民生計，儲互社、保險合作（相互組織）、健康及住宅合作社等與社會保護、人民生活密切相關而受重視。

社會經濟事業活動為個人自由選擇參

與，透過關懷，貨幣不為主要交易媒介，志工、無報酬勞動在實踐過程中顯得十分重要。儲互社為平民銀行，為社員共享、共治、共有，需負集體投資風險，經民主程序集體經營，關懷社員需求，財產制度為私有，並為分享經濟型態。

台灣儲互社共計18萬社員之多，積累四十年發展經驗，近六千個志工的貢獻是一大特色，為偏遠地區經濟社會之重要金融中介服務組織與社會照顧組織，為社會經濟事業活動之典範。

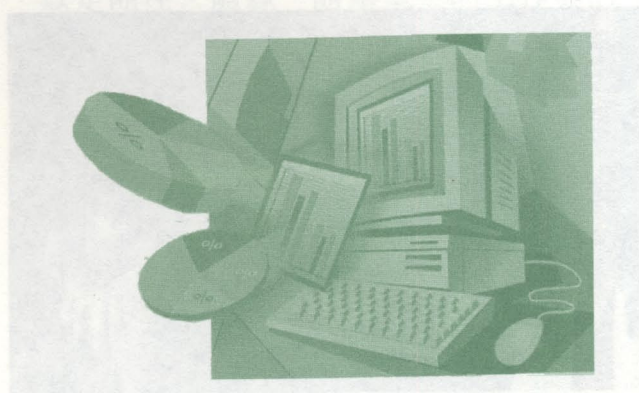


表1. 中華民國儲蓄互助社全體志工人數

單位：人數

協會/分會	委員會	理事	監事	員工	教育委員會	顧問
協會		21	7	50		6
台北	9	125	65	13	31	4
宜蘭	8	41	25	5	5	3
桃園	9	186	97	22	41	15
新竹	9	214	100	29	61	8
苗栗	9	45	25	6	13	1
台中	9	128	63	38	37	11
南投	9	291	165	48	44	12
彰化	9	194	105	29	34	11
雲林	7	138	65	22	29	2
嘉義	9	150	91	23	23	5
台南	9	184	115	47	56	11
高雄	9	291	191	33	72	6
屏東	9	246	148	43	62	23
台東	9	262	162	48	75	18
花蓮	9	275	150	46	62	25
總數	132	2,791	1,574	502	645	161

合計5,805

【資料來源：CULROC (2003/6/10)】

## 參、台灣儲蓄互助社與商業銀行之比較

台灣儲蓄互助社與商業銀行的比較，本節分別就相關市場之統計指標、主管機關與所有權結構等二方面進行比較。

### 一、相關市場之統計指標

觀察表2，就資產規模、股金/股本、股金/存款成長率等指標觀察。商業銀行

的資產規模為儲蓄互助社的242倍，商業銀行的股本為儲蓄互助社股金的117倍，商業銀行存款成長率為4.79%，儲蓄互助社股金成長率為1.29%，以上資料觀察，得知儲蓄互助社在台灣的市場規模相當小。

就表2中的逾放比率觀察，商業銀行的逾放比率為7.84%；儲蓄互助社平均為25%，自1964年起至今均未沖銷，且社員在本金或利息之任一項逾二個月以上即列入逾放，在定義上較商業銀行為嚴格。在

做法上，因關懷社員無力於償還貸款之事實原因，冀於協助改善生活，維繫儲蓄互助社與社員之間的關係而未進行打消呆帳，因此該項逾放比率較高。在原住民的單位社，有部份則存在個案逾放比率較高於平均比率，在都會區域中之社區型儲蓄互助社逾放比率則有低於一般商業銀行的比率。因此儲蓄互助社體系內之經營情形存在差異性較大。

## 二、主管機關與所有權結構

金融機構經營原則：營利性、風險性、流動性及效率性。當安全性受疑慮時，儲互社會放棄營利性，由於社員無力負擔，生活陷困，儲互社亦會承擔部份風險。儲互社業務若由財政部金融局管理僅以市場角度來看，未能加入社會經濟之思維；重視儲互社之功能，應以微型融資與微型企業來看，目前由內政部管理較為適當。參見表3之比較。

儲互社社員於入社時，即有第一層徵信手續，經習慣儲蓄後，若需貸款，可提出申請經放款委員會進行第二層徵信手續，經由內部信用管理程序之後，分析評估再貸予款項，一般而言信用放款在一百萬元以下。

商業銀行面對債權缺乏流動性時，採取拍賣債權，增加流動性運用與風險分散，因此市場應運而生資產管理公司；儲蓄互助社服務社員，不會採取此一途徑，而是採取互助基金（保險）制度維持其安全。遇社員發生不良債權時，由關懷小組先行了解無法如期償還之原因，若屬於社員個人因素，則進行輔導導正其理財觀念與做法；若屬於外在環境造成，不會馬上採法律途徑，在微型金融的觀念與做法下，儲互社有其責任為社員尋求更多的內外連結，以期社員脫離未能償債之困境，並找尋更多的商機，增加所得收入與儲蓄，進而解決不良債權與改善儲蓄互助

表2. 2002年儲蓄互助社與商業銀行之比較

機構與項目	儲蓄互助社	商業銀行
資產總額(百萬元)	20,107	43,026,158
股金/股本(百萬元)	15,947	1,866,254
股金/存款成長率(%)	1.29	4.79
放款成長率(%)	5.86	0.90
逾放比率(%)	25	7.84
社數/分行數(家)	353	3,105

資料來源：中央銀行統計資料<http://www.cbc.gov.tw/>  
<http://www.cbc.gov.tw/bankexam/cbc/index.asp>

表3. 儲蓄互助社與商業銀行之主管機關與所有權比較

機構與項目	儲蓄互助社	商業銀行
所有權	社員互助共有	股東私有
管理權	參與管理	少數人管理
組織目標	社員互助事項服務 非營利性質 永續經營	金融服務 營利性質 永續經營
動機	共同需要 共同關係(第一層徵信) 關懷	業績 不特定人金融需求 市場競爭
主管機關	內政部社會司 協會辦理儲互社之設立、管理、監督與輔導	財政部金融局
組織架構	理事會、監事會、各種委員會 (第二層徵信)	董事會、監事會、職工委員會 (附屬於銀行)
立法過程	立法由協會彙整綜合各儲互社建議提出，行政體系抗拒良久，民意代表促成於1997年才立法通過。其相關修正或新增仍由協會提出。	銀行法行之有年，其修正或新增由行政體系之相關法規小組提出建議促成。

資料來源：梁玲菁整理

社之財務管理。

## 肆、台灣儲蓄互助社與商業銀行面臨的經營管理問題

面對未來金融市場與環境變遷，台灣的儲蓄互助社與商業銀行存在以上之差異，各自仍面臨相關的問題須待評估與解決，分述如下：

### 一、商業銀行面臨之問題

由於台灣之金融市場已存在過度銀行競爭，商業銀行面對的自由化與公司管理問題如下：

- (一) 保險、投資、信託整體規劃、海外市場之經營管理，人才短缺。
- (二) 金融商品廣告誇大化，例如：信用卡廣告，誤導大眾，未能給年輕世代正確理財觀念，亦即未能提供教育，重視儲蓄能力的建立。
- (三) 設立企業型基金會為金融機構創造較佳形象。
- (四) 會計師簽證要求，仍常有資訊不對稱、強制揭露制、證券詐欺問題見諸於世。在證期會規定下，為確保上市財務報告的簽證品質，在二十多年前即規定只准兩人以上聯合執業的會計師事務所負責對公開發行公司進行簽證，然而仍發生勾結弊端。
- (五) 會計師業的營運模式朝向事務所化、大型化、多元化發展，強調非簽證性質的業務，易於與簽證業務造成利益衝突。使用金融機構簽證訊息者不付費，付

費反而是被監控的上市、櫃金融公司。由於常駐公司常有難分彼此之現象，亦即勾結事實發生。

(六) 會計學課題面臨新挑戰。在複雜的經濟體制下，能源交易契約如何訂價？收益何時認列？如何認列收支？在資產負債表外進行融資，如何「美化」財務效果？何謂「每股盈餘」？

(七) 證券專業律師之功能。台灣早期資本市場發展，並未借重法律人才，亦無向主管機關登錄後才可執業之規定。台灣證券交易法仿照美國制度，在第32條規定，公開說明書如有失實，則發行公司負絕對責任，其他人（經理人、承銷商、會計師、律師、財務專家）如舉證無過失可以免責。1990年代後，證期會開始著重律師功能，往往要求律師出具法律意見，惟美國律師的功能和台灣不相同，美國律師不對大眾出具法律意見，主要是由於律師與會計師的功能有所差別。（劉紹樑，2002）

### 二、儲蓄互助社面臨之問題

- (一) 加強專業金融，例如：保險、投資、信託業務，未來可能業務，例如：徵信人員認證，參與台灣金融研訓院訓練課程，以備取得正式金融相關業務執照。
- (二) 培訓專業管理人才、公關人才及幹部訓練。
- (三) 資訊化體系再加強，社員之資訊處理能力，特別是提供偏遠地區社員之聯絡管道，供其農特產品及加工品共同運銷之資訊匯集。

(四) 一般社員教育與凝聚力加強，年輕化社員之吸收，亞盟（ACCU）提供市場開拓之素材，如YOUTHBEE，或菲律賓於今年微型金融專業課程中提出BUTTERFLY之行動擴展計畫。

(五) 增加宣傳文宣，雖然不進行廣告活動，可以節省成本，但相對而言，一般大眾對儲蓄互助社也較不熟悉，未來考慮向外連結的擴張策略。

(六) 公益金運用，儲互社可以發揮更廣的方向，例如聚集各單位社之某一數量或某一比例公益金，設立全國性獎學金「教育公益信託基金」，不僅各單位社仍保有其地方性之公益金運用，具有實質宣傳之效果，且可引進更多小額之善款挹注，媲美於日本、美國教育公益事業之趨勢。

(七) 非營利組織治理，重視人性、道德、教育，在營利公司中以利益為導向。社團法人若行之有年、成果豐碩，也會累積相當的資產，此外在人事、制衡、運作等非財務面，也會面臨公司治理的問題。哈佛大學日裔學者福出所著〈誠信〉（Trust）一書針對社會資本與非政府組織的發展，強調「信任」這個美德對支撐現代社會運作的重要性，正可視為一種社會資本。其他例如法治條件、社會規範、公民參與、社區意識、人際網絡的運作規則等，都是社會資本，有助於促進社會凝聚力。

從各機關對財團法人的董、監事資格規定，多半有若干親等內之董事、監察人，也就是家族代表的董、監事投票有人數上限，董事會獨立性尚待加強。董事人數上限有偏高現象，顯示可能有各方利益

要擺平的需求。

這些在儲互社的組織結構中，有正向良性之發展於社員參與、民主管理並結合社區發展及各種合作社、非營利組織之網絡，故可成為一個資訊網絡中心，為全國地方社、亞洲各國提供更多的研究與發展，為社員謀求更多的福祉（Well-beings）。因此人力資源、權力平衡、參與與關懷仍需持續維繫。

(八) 收益的認列：現金認列及應收、應付權責記帳的問題，由協會統一規定，有關逾放比之計算方式亦須適當調整，以免各界與銀行之逾放相提並列時，不利於儲互社之績效。

(九) 重視儲互社之單位社在城鄉區域發展上之差異，評估內外環境因素並提出有效且可行之發展規劃，在競爭與關懷、地方經濟成長與社務社員管理之間取得平衡，以期落實儲互社之使命與任務。

茲將以上商業銀行與儲蓄互助社在經營管理方面所面對的問題整理於表4。觀察表4分別就策略、修正策略、績效、業務、逾放與催收、面對問題、公益金運用以及國際關係等項目加以列示其中差異。

## 伍、結語與建議

台灣為高度資本主義之社會，當金融市場合併風潮漸退時，市場已重新洗牌，針對儲蓄互助社而言，過去在無其他金融機構的偏遠地區，發揮其經濟、社會、教育之功能，近六年間取得法律定位後，如何再加強對社員的服務與權利保護？未來

表4. 儲蓄互助社與商業銀行經營管理之比較

機構與項目	儲蓄互助社	商業銀行
策略	合作教育 集體管理 上下思維互動 人性基礎	技能教育 少數人迅速決策 上對下管理
修正策略	集體共商耗時 外聘顧問認同合作 志工幹部	少數人迅速決策 專業人才市場 薪資員工
績效	緩慢成長 規模經濟不易於短時間達成	快速成長 易達規模經濟
業務	簡單、全國性、國際性 在地化服務 貢獻社會福利 保障社員 父債子不還(同情與關懷) 互助基金分散風險	多元化、複雜化 全國性、國際性服務 獲利來源多
逾放與催收	關懷委員會 人性關懷 少用法律層次 民間催收	催收小組 法院層次 拍賣債權
面對問題	專業金融 管理人才 資訊化 一般教育對社員 少廣告 保險 投資 信託	市場擴大問題—海外  信託誇大廣告(信用卡) 保險 投資 信託
公益金運用	社區公益活動 非營利組織治理 社會資本與非政府組織(NGO) 發展	企業型基金會 公益贊助社會大型活動 廣告之運用
國際關係	以中華民國儲蓄互助協會名義 加入ACCU為創始會員國、ICMIF 會員國 CUNA 提供互助基金經驗	各銀行較少以個別或中華民國 名義加入世界性組織，但有 雙邊合作聯盟關係

資料來源：梁玲菁整理

一至二年期間是一重要關鍵，面對市場之壓縮與組織成長，儲互社之發展空間的尋求亦須有內外部因素的考慮，因此在管理、空間創造以及社員耕耘仍不可忽視，有如下的方向：

- 一、金融服務組織之專業管理年輕化。
- 二、突破主管機關之不平等差異對待規定。
- 三、平衡市場規模與穩健成長管理法則。
- 四、尋找台灣法律、社會、經濟、文化之環境，協助社員與地方共同創造經濟機會。

五、教育社員、幹部永不停息、關懷永不止息。



參考文獻

◇梁玲菁 (2002), 〈儲蓄互助社在台灣四十年與未來〉, 《儲蓄互助社雜誌》, 64, 13-14。

◇-----、池祥麟、徐泓堯、張志昌 (2002), 〈加入WTO台灣信用合作社之發展方向〉, 《信用合作》, 73, 7-27。

◇湯慶玲 (2002/7), 〈我國加入WTO對銀行業經營的影響〉, 《今日合庫》, 331。

◇賴朝明 (2002/11), 〈淺談銀行及信用合作社之規模經濟〉, 《今日合庫》, 335。

◇劉紹樑 (2002), 《從莊子到安隆—A+公司治理》, 台北：天下文化。

◇中央銀行統計資料  
<http://www.cbc.gov.tw/>  
<http://www.cbc.gov.tw/bankexam/cbc/index.asp>

◇中華民國儲蓄互助協會第九屆第三次會員代表大會手冊 (2002)

◇中華民國儲蓄互助協會第十屆第一次會員代表大會手冊 (2003)

◇Greg MacLeod (1997), From Mondragon to America—Experiment in Community Development, University College of Cape Breton Press.

◇Liang, L.C. Sophie (2003/7/17) Group work presentation in ACCU "Credit Management and Delinquency", in "Professional Training on Microfinance and Microenterprise Development", Bangkok, 13-27 July.