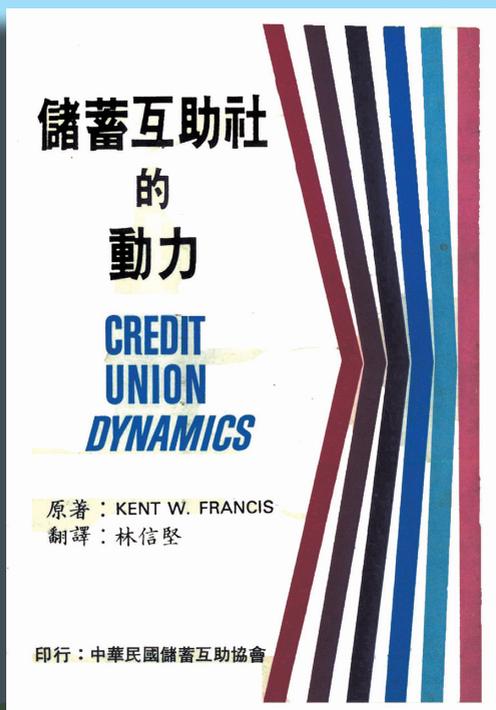


儲蓄互助社的動力

本書為1960~70年代針對幹部如何讓你的儲蓄互助社動起來，如何使社的經營充滿朝氣與活力而編寫。儲蓄互助社要辦好，當然要注重教育，但若只是教育而沒有活躍靈巧的幹部與前瞻性的經營行動來引導社務的進行，則教育的功效還是不能發揮的很好。本書提供許多社務經營的基本原理和基本可行的方法與觀念，在此節錄兩章內容，提供給各位思考。



本文節錄自《儲蓄互助社的動力》



我們是真正的生氣勃勃 或只是苟延殘喘



本書較前面提到儲蓄互助社的大敵就在我們自己的防線後面行動。儲蓄互助社的首敵就是自滿，就是認為「不錯」的服務已經夠好了的態度；也就是監事會及政府的檢查官員認為我們做得不錯，我們何必庸人自擾的感覺。

儲蓄互助社人士誇口他們的成就並憎恨有些人無知的把社會主義加在儲蓄互助社之上，他們常自誇道：「我們儲蓄互助社是自由企業，有如著名的美國西部開拓者丹尼爾彭恩來去自如般的自由。」

無可否認的，我們是自由企業，但是在另一方面我們並不是私人企業，所謂不是私人企業就是說，我們不可把我們自己的錢押在過度擴張，而一但失敗，投資就完全泡湯的企業。

「一個羽翼未豐的儲蓄互助社不一定非浮即沉，只要她遵守法令、章程而不犯太多經營錯誤，她能夠無限期的浮在水面上。義務幹部投入多少力量，她就只有那麼多的力量，他們的選擇受到他們自己的閒暇、精力、和他們個人獻身致力此運動的深度的限制。」

以另一種方法來說明，儲蓄互助社就是好像進入一所學校，這個學校的老師只在成績單上打一種分數，就是操行成績。至於學業成績，除了與機會無關的規模大小之外，他們甚至沒有一套可依循的衡量學業成績的標準。目前在這個學校，學生塊頭愈大，分數愈高，而不管他是否學到了10%或90%的功課。

結果

在過去20年，儲蓄互助社運動以幾乎嚇人的速度分裂成兩類的儲蓄互助社一靜

態的與動態的。成長的統計顯出一般金融的力量，朝向儲蓄互助社光譜的一端急速流過去，這股力表現於所提供的服務之多量。

簡而言之，大部份的成長是由相當少數的儲蓄互助社在包辦，數以百萬美元計的資產堆積在少數比率的儲蓄互助社的帳冊之上。

這並非說只有大型的儲蓄互助社才是動態的。事實絕非如此，許多已經位列百萬美元資產俱樂部的儲蓄互助社是靜態的，仍然只在滿足「他們的人」的小部份需要。相反的，數以千、百計的儲蓄互助社雖然可能成為社員的人數較少，她們卻有驚人的表現，幾臻於服務的飽和點。（譯者按：所謂飽和點即社員數、股金及貸款結餘都達到最高峰。）

但事實仍然不變，在任何一州、省、或地區，少數幾社氣勢洶洶的向極限的業績奮進；其餘的僅保持不沉的漂浮，其成長事實上只是由於當地經濟成長所產生的錯覺而已。

何謂成長

一個儲蓄互助社能成長多少？多快？問這個問題似乎合理的。每年增加**5%**至**10%**的確是微不足道；這種成長僅是表示這個組織未落在通貨膨脹的過程之後，未落在她所服務的擴展中的社會之後。

一個儲蓄互助社能在兩年內達到**100萬**美元的大關嗎？是的，有些儲蓄互助社辦到了。

一個有**20萬**美元的社區儲蓄互助社能夠在一年內藉著全力以赴的努力，使她的資產加倍嗎？這個目標曾經被達成。

一個有**4,000**人以上雇員的公司能夠在**5**年半之間達到**250萬**美元，使**77%**的雇員加入儲蓄互助社，平均每人貸款餘額為**740**美元，有三分之一的社員獲得**10**美元或**10**美元以上的股金紅利嗎？一個美國中西部的儲蓄互助社辦到了。

一個有**285**位雇員的公司能夠擁有一個有著**614**名社員，每位社員的平均儲蓄有**1,340**美元而平均貸款有**1,250**美元嗎？以上是一個儲蓄互助社的描述。

一個服務大區域（有共同關係的人約**6,000**名）的儲蓄互助社能夠吸收**85%**

散佈在全州各處有可能加入該社的人為社員嗎？有一個儲蓄互助社辦到了，而且說服了社員儲蓄了平均**2,000**美元的存款，而且貸出超過**600**萬美元的個人消費貸款。（所有貸款的數額皆為個人分期攤還的消費貸款。）

「任何儲蓄互助社的成就只能以她的機會大小來衡量，唯一的判斷標準在於社員人數以及他們對貸款需求的評估。一個儲蓄互助社的服務量與另一個儲蓄互助社服務量的比較只能以百分比來比較。**15**萬美元的儲蓄互助社可能是達到**95%**的儲蓄互助社，而**500**萬美元的儲蓄互助社也許是一個只達**25%**的儲蓄互助社。」

怎樣做才能成長？

有一位組織管理的專家這麼說：任何組織要成功，不論性質如何，必具有三要素：

1. 一個目的：一個被清楚下定義並瞭解的該組織存在的理由。這個理由自然要以一套目標表示出來。
2. 政策：為達成前述那套目標，由理事會制定、經營部門執行的政策。
3. 程序：適合執行那些政策的程序，這

些程序包括辦手續不可少的必備物：職員、場所、設備、維持辦公開銷的錢。

我們都可以普遍的在儲蓄互助社運動之動態的儲蓄互助社找到此三要素：目的（目標）、政策、程序，不管此動態的儲蓄互助社規模如何，她必定具有這三要素，而「靜態的」儲蓄互助社就罕有全部的要三要素。

這三要素配上經營能力，使之發揮效用，是為成功的秘密，但這三要素當然也毫無秘密可言。

目的、政策、程序：前兩項不要花錢，而第三項所花的錢則很划算。



我們應該怎麼對待儲蓄互助社的錢

理事會的強烈、情緒性的保守主義是如此普遍，以致我們必要在這麼一本論儲蓄互助社動力的書上討論這一點。要是碰上理事會對金錢患了保守主義的毛病，甚至最進步、活躍的經理也將一籌莫展。

這種理事會也許全心接受互助的哲學；他們個人也許很慷慨；他們也許毫無疑慮、毫無抱怨的花許多個人的時間在儲蓄互助社的事工之上。

但是一提到錢，他們的反應一下子就是——不行，或者被逼得無法拒絕時，才

勉強從齒縫之間迸出一聲——好啦！這種反應有一部份可證明他們對管理社員的金錢有責任感——一位理事具有這種責任感可說是最值得稱讚的特性。

這種反應有一部份乃出自底下的感覺：「幹嘛？我們不是做得很不錯嗎？何必再花什麼錢呢？……」

無疑的，這種反應有一部份是出於對金錢的一種觀念和用錢的觀念，這種用錢觀念深受個人及家庭的收支金錢經驗的影響。生意人當儲蓄互助社的理事也許會保守，但其保守乃在於錙銖必較的控

制預算，比較不會有花錢就不對勁的感覺。

消耗及用於生產的金錢

一位理事如果只有將他自己的收入用於個人或家庭需要的用錢經驗，那他的參考坐標和在商言商的觀點必有一段很大的差距。

家庭和個人支出的金錢是「消耗財」。也就是用於衣食住行育樂等項，花錢消費，花了錢而全家人能活下去，但是錢已經一去不回頭，錢已經被用光了，被花掉了。

僅有個人用錢經驗的理事自然把花掉的錢視為一去不回頭的錢。僅有在少數的情形之中，家庭支出的金錢竟然會產生更多的收入。錢用來訓練、裝備賺鈔票的人就是一個很好的例子。花在孩子的教育費用可說是一筆長程的生產性投資。以狹義的觀點視之，醫藥費可說是一種維護費。但是大部份的家庭支出是被消耗掉的金錢。

負責經營事業決策的男女必須有完全相反的觀點。任何事業，特別是本身就是金錢行業的金融業——提供金錢服務的事業，而儲蓄互助社正是這種行業，必須有不同的觀點。

非常嚴格、照字義而確切的來講，用於經營、促長儲蓄互助社的錢是用來賺更多的錢。唯一的產品就是錢，所有的服務都要用錢來衡量。

就像其他的任何一種生意，儲蓄互助社的目標就是為了賺錢，儲蓄互助社所賺的錢，並非為了個人的利益，儲蓄互助社賺錢也不是為了少數股東。儘管如此，這事實並不重要。「賺錢」的儲蓄互助社才有用；不賺錢的儲蓄互助社不中用，只是裝腔作勢，完全沒有意思，甚至稱不上紙老虎，只是紙貓咪。

紅利是鈔票，貸款是鈔票，存款是鈔票，公積金和利息攤還也是鈔票。儲蓄互助社的收入是鈔票。在儲蓄互助社體系內流通的是以鈔票來衡量的。儲蓄互助社員的價值（儲蓄互助社有多好？）也是用鈔票來衡量。

理事會所花的錢只要能生出更多的錢（當然要合於儲蓄互助社目標的倫理架構），就是值得花的錢。理事會如果拒絕花某一筆經費，而使得儲蓄互助社提供給更多人更多服務的能力受限制、壓抑、甚至癱瘓了，那這筆省下來的錢，就省得沒有道理了。

保守主義之禍

有著真正保守份子組成的理事會和貸款委員會的儲蓄互助社有福了！真正保守份子堅持他們所花的儲蓄互助社經費的每一塊錢必須花得毫不冤枉，但是他們也仔細的數算由於他們不花錢而導致的損失，正如他們細數花費不當的損失一般。

成百成千的儲蓄互助社營業用的辦公室狹促、不吸引人，毫無效率可言，而其實擁有足以大加改善辦公地點的資力。好幾百個其他的儲蓄互助社顯示出狹促、不吸引人、無效率的辦公地點其實是很昂貴的地段，因為它們使儲蓄互助社的收入少了一半或三分之二——收入多寡是屢試不爽、用於衡量儲蓄互助社中不中用的標準。

在某一州流行一句話：「當你們蓋了你們第一棟的儲蓄互助社建物時，你們要開始設計第二棟。再五年你們就用得著它。」

如果一個儲蓄互助社所要服務的社員多使得一星期幾小時的營業時間不夠的話，那麼她遲早必須拋棄儲蓄互助社經

營中的免費志願服務的傳統，就好像大人不能再穿小孩子的衣服一般。

由於善心人士不領薪津的抽空組織、經營儲蓄互助社，一個理事會很難採取相反的觀點，而堅持無論何人從事儲蓄互助社的工作必須領到適當而公平的薪水，要做這種決定他們會覺得很痛苦。

「為什麼要付更多錢？」的觀點本身就站不住腳，因為有自尊心而能幹的儲蓄互助社經理決不會忍受無限期的剝削、領不相稱的薪水，或者願意在這種殺豬仔價的限制下發出渾身解數來盡力服務。唯一的例外是受虐待狂的人，這種人以當烈士來滿足心理的需要或者迫使別人欠他的情來自我安慰。

薪水、辦公場所、設備、保險的保障、職員的訓練——經營一個健全、引人注目的業務所需的全部行頭——這些就是真正的經濟。

社員教育

當有人提議花錢辦社員教育、獎勵、宣傳時，理事們常常大加阻擾。雖然面對每年170億美元或更多金額或更多的

商業促銷疲勞轟炸式的宣傳，儲蓄互助社的理事們竟然還可能說，他們「不相信宣傳！」甚至他們所服務的公司或公司的顧客一停止廣告宣傳，他們就領不到薪水，他們竟然還不相信宣傳。

不僅家庭支出的金錢觀念會妨礙社員教育的預算，對於廣告的不良反應也會導致社員教育經費的削減，因為社員教育外表看起來似乎冠冕堂皇，說穿了其實就是宣傳廣告，以致帶有投機性，因此略為不道德。

我們無法辯論這種觀念的是非，因為這一點純粹是根據感覺而非根據經驗的個人主觀的判斷。然而事實擺在眼前，在儲蓄互助社運動中的財力成長已經急速的集中在辦獎勵活動，且肯為之花大錢的儲蓄互助社的手中。

對於和儲蓄互助社營運有關的花錢提案，唯一有效的鑑定標準就是對底下的問題有肯定的回答：「是否花這筆錢在短期內或早晚會保障、增進、改善我們必須提供的服務事項？」

因為以合理的花費達成服務的改善，單單這一點即很划算。

