

CONTENTS

STYETNOO

Credit Unions 96



封面題字 / 柳炎辰

中華民國七十六年一月創刊

社長 / 瓦歷斯·貝林

發行人 / 瓦歷斯·貝林

總編輯 / 柯炎輝

執行編輯 / 萬家陵

發行所 / 中華民國儲蓄互助協會

地址 / (404) 台中市北區北平路一段33號

電話 / 04-22917272(總機)

網址 / www.culroc.org.tw

電子信箱 / culroc@ms10.hinet.net

印刷廠 / 國裕印刷廠

地址 / 台中市國泰街41號

特別企劃

- 02 合作金融耕耘社會福祉事業(下)
- 06 認識社會企業

國際交流

- 12 提供服務的策略

焦點話題

- 18 精打細算買保障 經濟實惠保平安

社員園地

- 27 于斌樞機主教對於儲蓄互助概念之現代省思
- 29 如何增加社員

經營管理

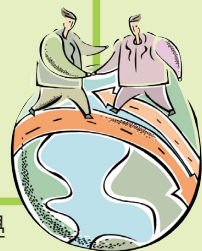
- 32 山福儲蓄互助社之經營發展

—「儲蓄互助社，足感心A～」—

到底它的好在哪？到底它幫助了我們什麼？口耳相傳已不足夠，我們更需要文字的延續，尋尋覓覓的就是你的故事，好，就是要讓大家知道，不要再懷疑了，「徵」的就是你！

來信請寄404台中市北區北平路一段33號行政組(社員園地)收或e-mail至culroc_edu@culroc.org.tw
期待你的到來！

合作金融耕耘 社會福祉事業(下)



文/梁玲菁 台北大學



法國合作金融組織培植 青年合作創業

法國合作金融—平民銀行體系：推展合作教育至年輕人參與社會經濟開發。

2007年曾提供年輕人500個融資計畫，支持150個動畫設計俱樂部。該體系中有4家銀行連續5年在西部地區，志願支持青年學生的優良報告（Pop-Reporter），每年有4,000名專科學生獲得獎勵。

2006年提出協助青年人金融自治獨立計畫「La Mutuelle Des Étudiantes」，學習互助與相互金融意義，安排正式教授社會/連帶經濟企業之課程。

設有學生互助保證基金（Fonds de Garantie des Solidarités Étudiantes, FGSE）。提供無需政府擔保之7成信用貸款給18-25歲青年，期間可達10年，每筆金額最高歐元15,000元。





英國政府以勞工合作社 促進社會型事業

英國歷程，由政府主動與勞工合作社、民間非營利組織共同努力於社會經濟與促進社會型企業發展。政府立法/修法創造合作社發展之友善空間，以英國勞工合作社與社會型企業的發展為例：

第一波發生在1990年前，為解決石油危機下的失業問題與社會照顧問題，政府設有「合作發展局」推展，提供技術人才與融資買下之資金。1984年到1988年，勞工合作社社數由700個成長至1,400個。1983：每天都有新的勞工合作社設立；1984：700個以上；1985：有880個，其社員約有4,400人；1988：1,400個合作社，社員人數有8,500人。

第二波的形成，英國政府推動產業共同所有權的運動（ICOM）協助中小企業轉型為勞工合作社。1993年法令開始，幫助小規模勞工合作社在新規範下能加以設立，由生產性拓展至服務性；以合作精神、互助合作原則推動保護高齡者、殘障者勞工合作社的發展勞工合作社的社數達1,169個，社員人數計12,000人。

第三波的形成（2002-迄今），頒布

與執行CIC法（Community Interest Company），2007年5月17日，943個社會型企業，至10月間增加649個社會型企業，成長率70%。2008年3月19日，計1,592個社會型企業。

第一波與第二波為傳統型勞工合作社運動，第三波為勞工合作社與社會型企業的結合發展。

英國政府促進發展社會型企業歷程：2001年，工商部設立社會型企業單位（Social Enterprise Unit, SEU），希望能提供經濟成長的方法。2002年時，該單位提出報告，視社會型企業為邁向成長與發展成功的策略。同年9月CIC法規制定（至2008年8月仍修訂中），2003年10月提出更多的更新規劃案，2005年SEU與各夥伴關係提出行動計畫。同年8月，以CIC公司（Community Interest Company）登記出現第一家。2006年，英國政府承認在社會型企業發展上，政府扮演重要的角色，由首相公告一個「第三部門」的辦公室。以CIC公司登記者有400個。

英國CIC公司具有以下性質：

1. 社會目的之具體經濟企業-以合作社為核心結合住民經營；

2. 資產鎖定-解散後捐贈至類似組織；
3. 再投資-會員共決制，用於地區公共利益，促進會員共同利益；
4. 剩餘分配限制-至少35%不分配，股息不得超過初始出資額；
5. 稅制優惠與免稅。

英國社會型企業案例（SHCA）：組織具有社會目的；以ICOM/CICs法律為依據；互助合作關懷價值基準/中間支援系統；地區發展促進會；1993年開始因應少子化/高齡化社會/偏遠地區；在宅服務照顧/小婦人家事服務。

SHCA設立經驗：以婦女參與為多，勞動者共同所有；建立社會型企業，以組織破除個人在資訊與技能之不足；研修技能，協助資格取得；管理/收益/訓練之業務學習；培植在地勞動者之經營技能；建立生活支援與生命/生活價值觀，推展至英國各地成立Home Care合作社/社會型合作社；英國合作金融與其他合作社耕耘社會福祉事業。

歐盟國家以國際競爭力排名前50名的國家在合作社的財稅規範經驗，其中有免稅、定額免稅、允許第三團體交易等不同規定。其目的在於推廣地方社區經濟、公共利益及各種社會教育。



合作金融與合作社 可耕耘社區的方向

台灣微型金融政策，將職業/創業訓練導入儲蓄互助社，如圖五建議，分別在原住民部落與鄰近地區重視學校消費、生產、產銷班、勞動、照顧、社區合作社，如圖六建議，並以合作金融共同耕耘地區，以6次產業發展觀念於福祉經濟事業。儲蓄互助社與合作社思考以下方向：

（一）組織外部條件-突破法規限制

環境因素-法規環境

社會因素-合作觀念與教育普及、合作社創業
模式

可利用資源-中央政府與地方政府、勞委會、經濟部、農委會

（二）組織內部條件-強化核心資源

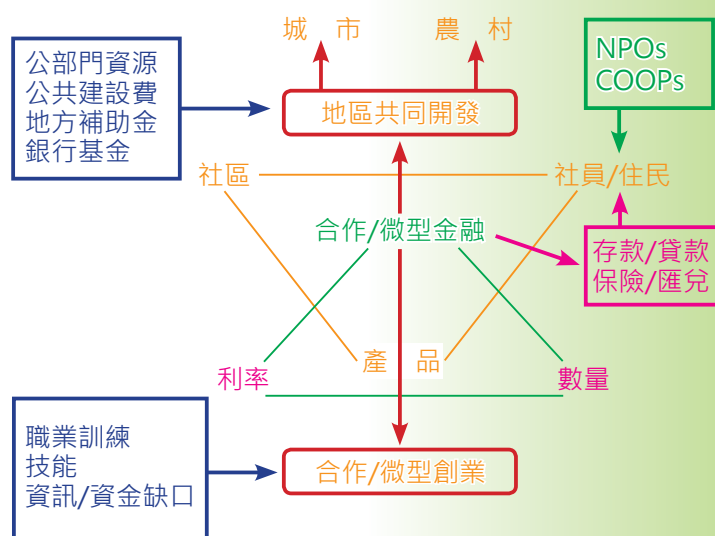
金融組織定位-業務範疇

財務報表製作與監督管理-信保能力

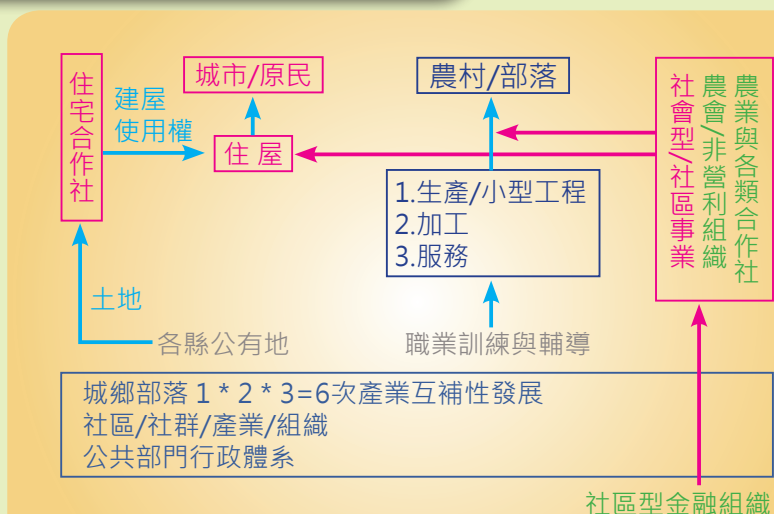
社區研究-計劃性解決需求、創造業務空間

社會連結-合作與協商、公/私部門選擇

社員核心價值-教育與培植青年/家庭/婦女/學生社會資本累積



圖五 台灣微型金融政策導入儲蓄互助社



圖六 合作社6次產業的地區發展



認識社會企業

文/于躍門 逢甲大學

二十世紀末，社會企業（social enterprise）漸漸受到人們重視，不僅被視為社會經濟部門重要的成員，同時，也是營利市場部門重要的新興組織，發展至今，已是歐、美公民社會不可或缺的發展力量，但在國內仍處萌芽階段，對其認識依舊眾說紛紜，尚無定論，更遑論立法；如今，似可問：到底社會企業是什麼性質的企業？

若從組織的光譜來觀察，可發現有兩種屬性截然不同的組織。光譜的一端為純以營利為目的的經濟組織，另一端則是不以營利為目的的社會組織。營利的經濟組織，強調「效率」的重要；非營利的社會組織，重視「效果」的正確。

為了達到「效率」的目標，組織必然要學會降低生產成本，因而如何具備經營管理的知識與技能就顯得格外重要；反之，若要達成「效果」的目的，組織自然就要竭盡心力發掘社會問題，因而如何創造社會議題及解決社會問題就顯得特別重要。

在這組織光譜上，社會企業屬於（靠近）哪邊？屬於（靠近）以營利為目的的經濟組織？還是不以營利為目的的社會組織？值得進一步瞭解。



社會企業的緣由

社會企業一詞出現，有兩種說法，一是來自Freer Spreckley（1981）撰述Social Audit—A Management Tool for Co-operative Working 乙文，另一是追溯到英國Victorian England時代，認為勞工合作社（worker co-operative）即為社會企業（Dart 2004；Hines 2005）。無論哪一種說法，界定的社會企業都有相同的內涵，即：能利用該組織創造社會價值。

要創造社會價值為何需要透過社會企業？是否社會經濟部門中的合作社、協會及基金會等組織已無法發揮應有的社會功能？抑或市場部門中的營利組織不願意發揮額外的社會功能？為了回答這些問題，可從營利組織與非營利組織兩個面向來說明。

（一）營利組織面向

營利組織雖以營利為其目的，惟在發展過程已逐漸體認到社會責任的重要，這種體認在二十世紀後半葉尤其明顯，企業不再扮演遊牧民族的角色，開始長期定居一地，融入該地社會網絡，與該地形成共構、一體的生命關係，將股東的利益與員工、社區等利害關係人的利益作結合性的整體考量，希望決策過程盡量做到合情合理。1980年代中期，利害關係人的理念提出後，改變了企業治理的模式，不再強調傳統的持股人模式（shareholder model），而是完全專注在利害關係人模式（stakeholder model）。

至於營利組織應如何盡其社會責任？多數的想法是從事慈善事業或公益事業來

著手；接著問：進行的方式是以非制度性的慈善捐款為之？或是以制度性的公益活動為之？實際瞭解，在經營策略考量下，營利組織偏重採用公益活動的方式來盡社會責任，將公益活動作為手段，惟活動後的「效果」，仍須反映到營利的目的上。

從事公益活動即是經營社會事業活動。配合公益事業的開展，不少的營利組織紛紛成立了財團法人基金會，或與非營利組織進行策略聯盟，進行策略性的公益事業，其中有關公益產品的設計、公益產品的製造、公益產品的行銷、公益產品的服務等一切策略性的事業支出，或以編列預算方式支應，或以基金會的年度孳息來支付，方式不一，惟其主要考量則在改善所處的經營環境。

營利組織為了竭盡社會責任而成立的財團法人基金會或與非營利組織進行策略聯盟而成立的社會組織，由於組織定位在社會價值的提供者，且限制了年度盈餘的分配，故將這類從事公益事業的基金會或社會組織稱之為社會企業。

（二）非營利組織面向

從事公益事業是非營利組織的使命。近年，受到金融風暴的影響，全球各地利率普遍降低，基金會的年度孳息收入因而大幅度地縮水，影響年度正常業務的推動，再加上募款的時機不對，捐款收入減少，在在衝擊到非營利組織生存的問題，如何改善這一困境，誠為當前非營利組織共同面臨的問題。

為了解決這一困境，非營利組織採取交叉補貼的方式應付，亦即在非營利組織內部另設一個事業部門，透過企業化或商業化方式，設計、製造、銷售

公益產品，擴展業務，累積盈餘，供執行「使命」的部門使用；換言之，非營利組織為了解決資金缺口的問題，在自助、互助的原則下，利用事業部門的盈餘補貼非事業部門的支出，達成使命交付的任務。學界把部門與部門間資金相互支援的現象，謂之交叉補貼。

目前，交叉補貼的現象顯有增加的趨勢，成為非營利組織經營的常態。對於這類非營利組織所成立的事業部門，往往可視為社會企業的另一種類型。事業部門，或可以獨立法人身份存在，也或可依附在非營利組織內，不論哪一種形式，都須隸屬於非營利組織，由該組織治理。

雖然非營利組織與營利組織經營社會企業大多是以財團法人基金會或協會等社會組織方式為之，但仍有不同之處。非營利組織經營社會企業，方法是：利用企業化或商業化方式累積盈餘，目的則在：支援非營利組織用來創造社會價值（實踐使命）；反之，營利組織經營社會企業，方法是：從事策略性的公益事業，目的則在：協助營利組織改善經營環境用來創造自身的價值（極大利潤）。



社會企業的界定

（一）歐盟的界定

隨著社會變遷，目前西歐對於社會企業的看法，有兩種不同的思維，一種強調企業的「社會企業精神」，重視企業生產活動產生的社會影響，在這過程，思考的重點是：如何利用創新的途徑滿足社會需要，至於組織的性質，則不甚重要，可以是非營利組織，也可以是營利組織。另一種觀點，屬學者或研究者的思維，其中以EMES Research Network為重鎮，界定的組織以第三部門內的非營利組織為限，之中尚包括義大利的社會合作社（**social co-operatives**），致力建構一種「理想型」的社會企業，勾勒出一些特性，如：

- （一）須持續有產品、勞務的生產與銷售業務；
- （二）高度自主性；
- （三）有顯著的經濟風險；
- （四）有極小金額的工資給付；
- （五）能明顯的創造社區利益；
- （六）由一群市民設立；
- （七）決策權不在資本主手中；
- （八）要有利害關係人參與；
- （九）有限的利潤分配。

近十年，受到社會變遷及經濟發展的影響，西歐出現了嚴重的失業現象，

特別是在如何協助弱勢族群重回職場的議題上，隱然成為各國施政的重點之一，無形中，社會企業開始肩負起是項任務，從而在12個歐盟國家有了**Work Integration Social Enterprises**（**WISEs**）措施。

（二）美國的界定

美國對社會企業的界定較為寬廣。學術界認為社會企業是企業組織的一種類型，若從組織性質的光譜來看，可由「以營利為主的企業」—從事公益活動或企業社會責任，到「經營雙重目的的企業」—有適度的利潤與社會目標，再到「非營利組織」—從事支持使命的商業活動。非學術界的看法，則關注在非營利組織的營業收益上，如線上雜誌（**Magazine Online**）界定社會企業為：凡個人社會企業家、非營利組織或非營利組織結合營利組織，從事與使命相關的收益活動或創造就業機會者，均可稱之。

（三）歐美社會企業的比较

比較美國與歐盟社會企業，可得下表。

美國與歐盟社會企業比較

	美國	歐盟
強調重點	營業收入	社會利益
組織類型	非營利組織 (501(c)(3))	協會/合作社
焦點	全部非營利活動	有關人的服務
社會企業類型	很多	少數
財務困難	有限	普遍
策略發展	基金會	政府/歐盟
大學研究	商學與社會科學	社會科學
背景網絡	市場經濟	社會經濟
法律架構	欠缺	低度發展但在改善中

資料來源：Kerlin (2006)

今日，各國對社會企業界定，最完整的國家之一應屬英國。英國貿易與產業部（**Department of Trade and Industry, DTI**）於2002年對社會企業做了界定，強調：社會企業是一種企業組織，以社會利益作為主要的經營目標，年終結餘須投資在與企業經營的目的或社區發展有關的項目上，不應在利潤極大化下，將結餘分配給持股人或所有權人。由此考之，英國對社會企業的認定，實有兩種屬性，即：社會目的（**social ends**）屬性與利潤動機（**profit motives**）屬性。為了便於社會企業發揮更大的社會功能，2005年6月，英國貿易與產業部通過了《社區利益公司法》（**Community Interest Company Regulations**），賦予社會企業發行股票的權力。



我國的省思

發展社會企業與創造社會價值具有密切的因果關係。社會企業既然可在歐、美發展，作為解決弱勢族群失業問題、融資問題，以及貧困地區社區發展問題、社會福利問題，在我國應該也可以援引利用。

我國推動多元就業方案即是一個好的例子。回顧多元就業方案發展

的軌跡，確實獲得不少正面的評價，深盼未來能在法制化的架構下繼續推動，創造更大的社會價值。請記住，創造社會價值，已是二十一世紀人類的共識。

另一個有利發展的條件，則是我國早已存在的合作事業及儲蓄互助社運動。合作社與儲蓄互助社這兩種合作組織是歐、美發展社會企業的基石，也是我國厚實的草根性基層經濟組織，如何善加利用這兩種組織，應是執政者智慧的開端。

未來，我國適合社會企業發展的領域可為：

- （一）對志願服務及社區永續發展提供財務的支持；
- （二）對弱勢族群（長期失業、身心障礙）提供第一次就業機會；
- （三）成為公共服務的新模式；
- （四）協助企業家生產社會公益的產品，解決市場失靈的問題；
- （五）協助營利部門竭盡企業社會責任；
- （六）為就業者創造自主經營模式，以及參與營利部門活動。

欲發展社會企業，當前我們應注意的是立法的問題，特別是處於《儲蓄互助社法》修法之際，蓋因《儲蓄互助社法》修法草案已將社會企業列為未來儲蓄互助社可經營的項目之一，這是國內基層金融發展的新里程碑，應予鼓勵、支持。相信，這是儲蓄互助社運動的一小步，卻是國人創造社會價值的一大步。

提供服務的策略

依據社員需求為主而非技術導向

本文譯自 Credit Union Magazine 76期

作者 Darla Dernovsek

中譯 林敬傑/行政組

如何將儲蓄互助社業務與社員的生活與生計相結合，是需要產品多樣性與提供服務管道多元化。每個能幫助社員的機會—無論是透過人或科技—象徵將社員與儲蓄互助社緊密連結的另一個管道。

你是採用何種社員關係？積極幫助社員，還是消極放任社員尋求其他替代產品？儲蓄互助社若採取適當的服務策略，將能與其他金融機構產生差異化的市場區隔效果。



快速反應市場需求

美國奧勒岡州波特蘭市 OnPoint 社區儲蓄互助社在付款業務採用「快速追蹤」策略。這家總資產28億美元的儲蓄互助社執

行長史都華(Rob Stuart)表示，該社在**2009**年起開辦行動銀行業務，快速成為美國西岸市場重要的金融產品，因為**2008**年底摩根大通公司美西分公司在收購華盛頓共同基金激烈競爭中，就是仰賴這家儲蓄互助社行動銀行業務上的協助。

該儲蓄互助社積極在擴增其他行動銀行的服務，如「按鍵與執行」服務、提升存款能力；網路銀行部分包括支票付款與兌現、預付增值卡等。「這些都是電腦桌前就可以完成的業務」史都華表示，這些都是考量到社員的便利性與競爭對手的策略所發展出來的業務。

OnPoint 儲蓄互助社在建立分社據點的策略上也獲得該社區大力的協助，可預見的未來，計畫在現有的**19**個分社基礎上新增**6**至**8**個據點。新據點規模與外觀將根據地點與各區社員需求有所差異，史都華與其他專家預期，未來新成立以網路服務為主的新據點，場地將會比現行的還小。

他表示策略強調服務便利與依賴性，這將有助於在**2008**年所開辦的信用卡業務。該社至**2010**年第四季已經發行超過**4**萬張信用卡。

「我們預期信用卡與現金卡業務的成長」史都華表示，「人們行為改變後，行銷管道變得更重要。現金與信用業務都有提供緊密的行銷管道」。他說，如果沒有現金卡或信用卡，沒有人可以租車、訂旅館或買iPhone配件。

他也表示，年輕族群會評估儲蓄互助社的產品與使用的方便性。





遠端存款業務：遊戲規則改變者

現金與支票是社員最簡單直接的付款方式，目前還不會被淘汰，但是使用習慣將隨時間而逐漸改變。

儲蓄互助社有更好的方式管理現金與支票，遠端存款業務使社員即使在遠方，以掃描或數位相機連結電腦或智慧型手機方式進行遠端存款，一樣可以達到無地域限制的服務策略。

遠端存款業務對小型企業相當有吸引力—提供儲蓄互助社重要成長潛力的市場，**Jack Henry & Associates**資深業務經理博威（**Scott Burwell**）表示，小型企業有時間壓力，而且**40%**業主有其他的全職工作，支票存款每周只能存款**1至2**次，因此遠端存款業務是他們相當依賴的服務。

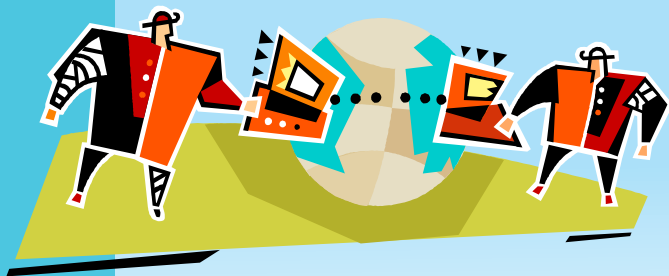
RDM企業策略聯盟主管藍特（**David Lant**）表示，有大量支票交易的小型企業可選用自動掃描機，像**RDM's Connect**掃描產品，可一分鐘處理最多**30**張支票，售價低於**400**美元。

藍特表示，這將促使儲蓄互助社服務更多元化。

分行將簡化從後台到臨櫃移動影像擷取處理能力，屆時自動提款機或臨櫃人員將能提供更有效率的服務。

Jack Henry & Associates分部，**ISA** 集團業務主管金恩（**Milton King**）表示，自動提款機將配備更多的功能，除了標準的提款功能外，新增功能甚至可以取代分行，成為自動運作的無人銀行。分行的成長會趨緩慢，其他替代性功能有望成長。

金恩強調「分行的定義正在改變中」，可以成為傳統的分行，也可以成為多功能自動提款機。





價值導向的社員

社員喜好也正在改變中，金融危機後產生價值導向的儉樸型社員，這將給儲蓄互助社一個有利的競爭條件。

「現今消費者有別於金融危機前的消費者」，美國萬事達卡集團主席安斯沃斯（John Ainsworth）表示，「研究顯示消費者態度與行為改變，必然影響消費習慣」。

價值導向的消費者仍然外出用餐，但卻減少甜點或減少不必要開支。因此，信用卡平均消費金額持續下降。消費者更謹慎的控制支出，使得個人財務管理（PFM）變成一個有價值的產品。

個人財務管理結合線上或行動銀行概念，可以讓社員管控個人消費支出。例如萬事達卡推出「金錢管理者」--即財務管理窗口，讓現金卡持卡人能追蹤消費項目與金額。

「這是社會趨勢」安斯沃斯

表示：「消費者想控管他們的開支，也想知道錢都花在什麼地方」。其它專家也預測未來智慧型手機，也將個人財務管理列入行動銀行服務的功能之一。

博威強調快速與便利付款功能需求也持續增加，特別是來自年輕消費者的需求。以前年輕消費者握有現金或支票，現在轉為現金卡及手機。這個趨勢影響業者採用無線付款的功能，但部分商家仍有設備上的限制。



新趨勢，新策略

安斯沃斯分析說，客戶運用資金喜好的轉變，儲蓄互助社可以隨之轉變產品策略，改為注重核心客戶的需求，與帳戶如



何使用等層面，而非以往著重在客戶的付款行為或信用額度。

舉例說明，使用金融卡社員在每日的記帳上，會比使用ATM或現金，有更多的剩餘金額，這也是提供儲蓄互助社一個額外收入的機會。儲蓄互助社要了解社員，並善用社員的需求開發策略性產品與服務。安斯沃斯這樣分析。

金融卡策略與客戶忠誠度是相互關聯的。萬事達卡產品之一「InControl」是2010年花旗銀行推行的專案，該專案讓客戶預先決定哪些消費以現金卡或信用卡支付。客戶可能將100美元以下或民生雜貨消費設定為以現金卡支付，其他如提升生活水準的硬體設施或超過100美元消費設定為信用卡支付。

安斯沃斯表示，現金卡與信用卡回饋相互通用也是對社員有相當誘因的策略，相較於累積點數換取禮品等，業者願意提供持卡人創新服務，以建立其對過去消費產品的忠誠度。

你的儲蓄互助社需要明確策略，藉著市場趨勢重新定位市場地位。最大的錯誤就是沒有付款策略，且當趨勢轉變還跟循過時的策略。



管道結合

社員希望與儲蓄互助社有持續多元的交易，美國儲蓄互助社協會策略聯盟Panini行銷總監布萊特（Michael Pratt）說道。會利用網路銀行支付帳單的社員，還是會想來親自走一趟分行存款。

儲蓄互助社應整合這些管道，來創造出無縫接軌的整體性服務，布萊特這樣說道。並且無論採用何種管道，將顧客關係管理與相關的產品或服務串聯起來。

蒐集資訊並分析這些管道相互間的關聯是成功的重要關鍵，他

強調儲蓄互助社應發展適當的付款機制與策略，吸引未來有需求的社員，並使社員充分了解各種不同管道的金融服務，所需負擔的交易費用。

布萊特強調「精準地分析調查統計結果，是不是也符合自己本身的需求」。要吸引目標族群的興趣需要重新思考服務策略。確認本身具備適當的科技設備與充裕的分行據點，讓儲蓄互助社隨時隨地都能提供社員最及時的服務。

他表示「現今社員已習慣許多機動性與多樣性的選擇，儲蓄互助社必須預測社員的未來需求，來創造永續存在的動力」。





精打細算買保障

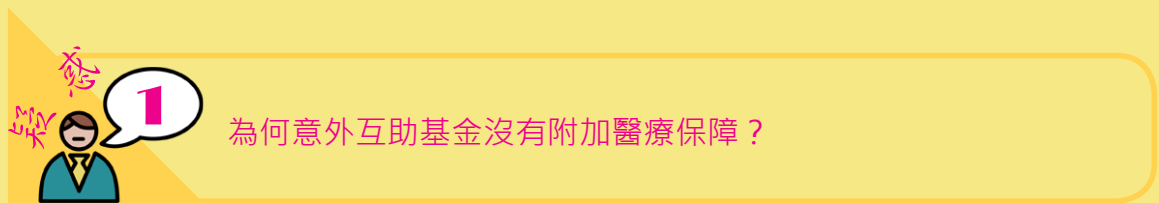
經濟實惠保平安

文/ 范如甄 督導組

您，參加儲蓄互助社成為社員，除了可以儲蓄股金、貸款，還有一項不可不知的福利，就是社員才可以參加的社員團體互助基金、防癌互助基金以及意外互助基金。

「可是，這不是要自費參加的嗎？怎麼會說是福利呢？」或許您心中存有這樣的疑惑，但真是如此嗎？請您繼續往下看吧！

日前，接獲台北區會陳理事來電，詢問社員團體互助基金相關問題，這位認真的理事，因為希望讓社員能夠更加了解儲蓄互助社的互助基金，於是將手邊某家保險公司的商品與協會提供給社員參加的社員團體互助基金、防癌互助基金、意外互助基金，做了一張詳細的比較表，也針對相關保障內容致電協會提出疑惑，非常感謝他這麼用心，相信他的疑惑也是很多社員的疑惑，接下來一一說明。



為何意外互助基金沒有附加醫療保障？



說明

協會推出針對儲蓄互助社社員才可參加的互助基金，是希望利用團體的優勢，讓社員以較低廉於個人保險（個人與保險公司簽立保險契約）的費用，享有基本保障，與個人保險相比較，有一些明顯不同的特性：

1. 一年一約制；
2. 費用相對便宜；
3. 多以性別與職業等級決定費用；
4. 保障與給付項目固定（非量身訂做），但通常無法作到相當高的金額；
5. 以團體為要保人，關係人才能購買（例如同一公司員工、團體成員或同一家信用卡卡友等）。

儲蓄互助社最先推出的是社員團體互助基金，再推出防癌互助基金及意外互助基金，各項保障項目盡量不重疊，是希望能讓社員以最精省費用支出，獲得完整的基本保障。

近期推出的社員團體意外互助基金業務，因考量社員團體互助基金B、C、D、E計畫已包含意外醫療保障，且社員團體互助基金推出時間久，參加社員人數最多，目前有近5萬人參加，大多數社員已享有意外醫療保障，所以社員團體意外互助基金乃針對意外身故及殘廢部份再加強保障，排除意外醫療保障部份。若推動成效佳，未來也可能會再推出一些附加選項，例如單位數提高，或多增加意外醫療保障等，就像社員團體互助基金及防癌互助基金，都會隨著社員需求，適時增加投保計畫。

社員參加其他保險公司團體保險似乎比參加協會的三種互助基金組合便宜划算，提供表一供參考。

A：購買1+4（他家保險商品+防癌互助基金），年繳
 $1,500+800=2,300$ 元

B：購買2+3+4（協會三種互助基金組合），年繳
 $700+3,950+800=5,450$ 元



B比A每年需多繳3,150元，只有多一般身故保障50萬元，是否合理？

表一：某保險公司意外險與社員互助基金（團體D計畫、意外、防癌）比較表

※ 紅字部分為陳理事提供之比較表遺漏處

保障項目		○○○ 幸福專案 (基本型)	社員團體 互助基金 (D計畫)	社員團體意外 互助基金 (一單位)	社員防癌 互助基金 (基礎型)	儲蓄互助社 三種組合
一年期保險費		1,500 元	3,950 元	700 元	800 元	5,450 元
組合代號		1	2	3	4	2+3+4
一般身故保障	一般身故、殘廢	—	50 萬元	—	—	50 萬元
意外身故殘廢保障	一般意外身故、殘廢	110 萬元	100萬元 (含一般身故/全殘50萬元)	100 萬元	—	200 萬元
	搭乘大眾運輸工具特定事故身故、殘廢	600 萬元		200 萬元	—	300 萬元
	火災特定事故身故、殘廢	350 萬元		公共場所火災 200 萬元	—	300 萬元
	天災特定事故身故、殘廢	350 萬元		100 萬元	—	200 萬元
	地震特定事故身故、殘廢	350 萬元		100 萬元	—	200 萬元
	電梯特定事故身故、殘廢	—		200 萬元	—	300 萬元
住院醫療保障	一般住院	—	1,000 元/日 (同一事故最高90日)	—	—	1,000 元/日
	加護病房	—	2,000 元/日 (同一事故最高30日)	—	—	2,000 元/日 (同一事故最高30日)
財產保險	個人責任保險 (保險期間累計限額)	30萬元	—	—	—	—
癌症保障	因罹患癌症住院醫療	—	1,000 元/日	—	1,000 元/日	2,000 元/日
	因罹患癌症外科手術醫療	—	—	—	3 萬元/次	3 萬元/次
	因罹患癌症門診醫療	—	—	—	1,200 元/次	1,200 元/次
	因罹患癌症身故	—	50 萬元	—	10 萬元	60 萬元



保障項目		〇〇〇 幸福專案 (基本型)	社員團體 互助基金 (D計畫)	社員團體意外 互助基金 (一單位)	社員防癌 互助基金 (基礎型)	儲蓄互助社 三種組合
燒燙傷	重大燒燙傷 (依比例給付)	50 萬元 (5-100%)	—	100 萬元 (15%-100%)	—	100 萬元 (15%-100%)
意外醫 療保障	一般病房 (同一事故最高90日)	1,000 元/日	2,000 元/日 (含一般住院1,000元)	—	—	2,000 元/日 (含一般住院1,000元)
	加護病房	2,000 元/日 (同一事故最高 14日)	1-30日： 4,000元/日 (含一般住院加護病房 1,000元) 31-90日： 3,000元/日 (同一事故最高90日)	—	—	1-30日： 4,000元/日 (含一般住院加護病房 1,000元) 31-90日： 3,000元/日 (同一事故最高90日)
	燒灼傷病房 (同一事故最高14日)	3,000 元/日	2,000 元/日	—	—	2,000 元/日
	骨折未住院	—	依骨折別給付未 住院部分	—	—	依骨折別給付未 住院部分
	意外門診手術醫療	—	2,000 元/次	—	—	2,000 元/次
	意外醫療實支實付	5 萬元	—	—	—	—
	意外住院慰問金 (3日以上)	1,000 元	—	—	—	—
	食物中毒慰問金	2,000 元	—	—	—	—
備 註		—	可選其他計畫	可選擇參加2 單位	另有加倍型 可選擇	—
參 加 規 定	參加年齡	15-70 歲	15-45歲，轉ABC 計畫續約至75歲	15-70歲，續 約至75歲	0-65歲，續 約至70歲	同各規定
	職業類別	1-4類	無限制	1-6類，參加 名冊上明列 之職業除外	無限制	同各規定
	健康告知	需簡易健告	要健告	無	無	同各規定

※ 以上三項互助基金內容簡介可於協會網站下載。

※ 以上三項互助基金保障期間均為一年，但起訖日不同，需個別申請參加。



說明

一般社員做比較時，通常都只會針對保障內容，而忽略參加規定，其實參加規定包括參加年齡、對象、職業類別、健告與否，都是保險商品費率考量的重要依據，原先的比較表忽略了這點，因此先找出該項保險商品，了解參加規定，表一紅色字體部份即為補充之處。

1. 針對參加規定部分，協會三種互助基金組合優勢如下：

- (1) 參加年齡：就保險保障而言，年齡越高費用越貴。協會的社員團體互助基金、意外互助基金參加年齡最高可至**75歲**，較他家保險商品多了**5歲**。
- (2) 職業類別：意外險保障直接影響保費的乃是職業類別，依職業風險程度由低至高分成**1-6類**，職業**5-6類**費用高出**1-4類**甚多，職業限制越多，保費應越低廉。協會所推出的互助基金本著服務社員精神，因而將職業**5-6類**社員一併納入或無限制，較他家保險商品職業類別範圍廣。
- (3) 健康告知：健康告知乃為保險公司核保重要依據，健告具有篩選參加人員的功能，健康不佳者會有拒保的情形發生，協會的互助基金除了社員團體互助基金**C、D計畫**（因有疾病住院保障）外，均不需健康告知，較他家保險商品容易投保。

2. 回歸所提疑惑：B比A每年需多繳**3,150元**，多增加的保障為下列項目：

- (1) 一般身故保障**50萬元**：這屬保險種類中的定期壽險，因疾病或意外身故均會理賠，故罹患癌症身故亦可獲得理賠，費用較傷害險高出許多，以目前最低廉、針對經濟弱勢（必須符合規定之八項經濟弱勢身分的民眾）所推動的微型壽險（富邦人壽），年齡介於**40-44歲**男性，以該費率（每萬元**\$37.7元**）換算**50萬元**壽險費用就需**\$1,885元**。
- (2) 住院醫療**1,000元/日**：因疾病或意外傷害住院治療均會獲得保障，故因罹患癌症住院也可獲得理賠，此保障所增加的費用會比只有保障意外醫療險種亦高出許多。
- (3) 住院醫療加護病房**2,000元/日**。



- (4) 意外住院醫療：一般病房1,000元/日，加護病房2,000元/日。
- (5) 骨折未住院：按骨折別給付未住院部分。
- (6) 重大燒燙傷部份：社員團體意外互助基金是以100萬元保額依比例給付，而他家保險商品是以50萬元保額依比例給付，相同燒燙傷程度可以給付金額是不同的。

參加協會三種互助基金組合雖然看似費用較高，但參加規定限制少、保障項目增加達六項之多，整體而言是相當合理划算，適合需要較高保障的社員來選擇。



為何沒有實支實付保障？



說明

為了讓社員手續簡便，協會提供予社員參加之互助基金醫療保障均採定額給付方式，即依照保障項目固定金額理賠，當社員發生事故申辦理賠手續時，僅需檢附診斷證明書，不需另檢附收據正本就可以獲得理賠金，方便迅速。



身為幹部可以如何教育社員，利用這幾種互助基金來搭配組合獲得最佳保障？



說明

1. 必須考量自身對於保障的需求、費用的負擔能力：
 - (1) 以家庭戶而言，會建議身為家中經濟支柱者優先加保，再來是年長者，最後才是小孩。
 - (2) 以職業性質而言，從事高風險工作者，應優先提高意外傷害保障。
 - (3) 醫療保障是不可或缺的，身故保障是由受益人領取，醫療保障

才是社員本身的護身符，當社員發生傷害必須住院接受治療時，醫療保障可以讓社員受到更佳的照護，或用來補貼因住院而損失的薪津收入。

2. 可以利用社員教育，鼓勵社員參加社員團體互助基金B計畫、意外互助基金、防癌互助基金三種組合，以低廉費用獲得基本完整保障，相較於以社員團體互助基金D計畫組合來得經濟實惠，參加限制少、年齡範圍廣，對於中產階級偏下層社員不失為一個良好的保險對策，以下提供比較表（表二）參考。

表二：某保險公司意外險與社員互助基金（團體B計畫、意外、防癌）比較表

保障項目		○○○ 幸福專案 (基本型)	社員團體 互助基金 (B計畫)	社員團體意外 互助基金 (一單位)	社員防癌 互助基金 (基礎型)	儲蓄互助社 三種組合
參加年齡		15-70歲	15-70歲，續約至75歲	15-70歲，續約至75歲	0-65歲，續約至70歲	同各規定
職業類別		1-4類	無限制	1-6類 (參加名冊上名列之職業除外)	無限制	同各規定
健康告知		需簡易健康告知	無，新參加者如有*罹患七項重大疾病不得參加	無	無	同各規定
一般身故保障	一般身故、殘廢	—	10 萬元	—	—	10 萬元
意外身故殘廢保障	一般意外身故、殘廢	110 萬元	30萬元 (含一般身故/全殘10萬元)	100 萬元	—	130 萬元
	搭乘大眾運輸工具特定事故身故、殘廢	600 萬元		200 萬元	—	230 萬元
	火災特定事故身故、殘廢	350 萬元		公共場所火災 200 萬元	—	230 萬元
	天災特定事故身故、殘廢	350 萬元		100 萬元	—	130 萬元
	地震特定事故身故、殘廢	350 萬元		100 萬元	—	130 萬元
	電梯特定事故身故、殘廢	—		200 萬元	—	230 萬元



保障項目		〇〇〇 幸福專案 (基本型)	社員團體 互助基金 (B計畫)	社員團體意 外互助基金 (一單位)	社員防癌 互助基金 (基礎型)	儲蓄互助社 三種組合
燒燙傷	重大燒燙傷 (依比例給付)	50萬元 (5-100%)	—	100萬元 (15%-100%)	—	100萬元 (15%-100%)
意外醫 療保障	一般病房 (同一事故最高90日)	1,000元/日	1,000元/日	—	—	1,000元/日
	加護病房	2,000元/日 (同一事故最 高14日)	2,000元/日 (同一事故最高90日)	—	—	2,000元/日 (同一事故最高90日)
	燒灼傷病房 (同一事故最高14日)	3,000元/日	1,000元/日	—	—	1,000元/日
	骨折未住院	—	依骨折別給付未住 院部分	—	—	依骨折別給付未住 院部分
	意外門診手術醫療	—	2,000元/次	—	—	2,000元/次
	意外醫療實支實付	5萬元	—	—	—	—
	意外住院慰問金 (3日以上)	1,000元	—	—	—	—
	食物中毒慰問金	2,000元	—	—	—	—
財產 保險	個人責任保險 (保險期間累計限額)	30萬元	—	—	—	—
癌症 保障	因罹患癌症 住院醫療	—	—	—	1,000元/日	1,000元/日
	因罹患癌症 外科手術醫療	—	—	—	3萬元/次	3萬元/次
	因罹患癌症 門診醫療	—	—	—	1,200元/次	1,200元/次
	因罹患癌症 身故	—	10萬元	—	10萬元	20萬元
一年期保險費		1,500元	1,600元	700元	800元	3,100元
組合代號		1	2	3	4	2+3+4
備 註		—	可選擇其他計畫	可選擇參加2 單位	另有加倍型 可選擇	—

* 七項重大疾病：心肌梗塞、冠狀動脈繞道手術、腦中風、慢性腎衰竭、癌症、癱瘓、重大器官移植手術。

A：購買1+4，年繳 $1,500+800=2,300$ 元

B：購買2+3+4，年繳 $700+1,600+800=3,100$ 元

B比A每年需多繳800元，多增加的保障為下列項目：

- (1) 一般身故保障10萬元：這是保險種類中的定期壽險，因疾病或意外身故均會理賠，故罹患癌症身故亦可獲得理賠，費用較傷害險高出許多以目前最低廉、針對經濟弱勢（必須符合規定之八項經濟弱勢身分的民眾）所推動的微型壽險（富邦人壽），年齡介於55-60歲男性，以該費率（每萬元\$133.5元）換算10萬元壽險費用就需\$1,335元。
- (2) 骨折未住院：按骨折別給付未住院部分。
- (3) 重大燒燙傷部份：社員團體意外互助基金是以100萬元保額依比例給付，而他家保險商品是以50萬元保額依比例給付，相同燒燙傷程度可以給付金額是不同的。

這三種精心設計、物美價廉的互助基金保障，可是只有提供給身為社員的您。

如果，您已經參加了，並有另外參加的其他保險保障，可以試試將您的保障內容照表格填入，比較一下，相信儲蓄互助社的這三種互助基金表現，絕對不會讓您失望。

如果，您還沒參加，但有其他的保險保障，也可以試試將您的保障內容照表格填入，看看還缺少哪一類的保障，可以到儲蓄互助社申請參加，讓保障完整。

如果，您的家人還沒參加，也可以試試將他（她）現有保障內容照表格填入，看看還缺少哪一類的保障，可以到儲蓄互助社申請參加，讓保障完整。

但如果您的家人還不是社員，那就必須先申請參加儲蓄互助社，才能享受這專屬於儲蓄互助社社員的福利喔！





于斌樞機主教對於 儲蓄互助概念 之現代省思

文/高榮孝 輔仁大學

1964年，「中國互助運動協會」創立，代表由于斌樞機主教所引進的儲蓄互助概念正式在台灣啟動，歷經47年的歲月，台灣社會已由過去的落後國家晉升至開發中國家，甚至是朝著已開發國家前進，不斷成長的經濟，改善了台灣人民的物質生活條件，也改變了儲蓄互助運動當初創立的背景。

1964年的台灣，人民為了三餐溫飽而奮鬥，許多人連耕種時所需的機具都無力購買，更遑論是要讓下一代接受教育，也就是在這樣的背景下，于斌樞機引進儲蓄互助概念，就是希望能啟迪民智以幫助人民改善生活條件，他說社員的借款「通常只本兩條原則，即**明智貸款、生產貸款**。明智貸款，如為應付學費、醫藥費、婚喪及緊急事故；生產貸款即為修補房屋、購買工具等。」，又說：「**互助運動乃在啟迪民智，培植領袖人才，灌輸科學知識，勵行儲蓄，互助合作，以改善生活。**」

2011年的今日，環境條件有了極大的變化，教育與溫飽對現代的台灣社會而言已不成問題，儲蓄互助社的階段性任務已經完成，應該會被現代大型銀行或其它金融體系所取代，然而事實卻與之相反，儲蓄互助社不但沒有被取代，反而是更加蓬勃發展，其背後原因值得我們做進一步的思考。

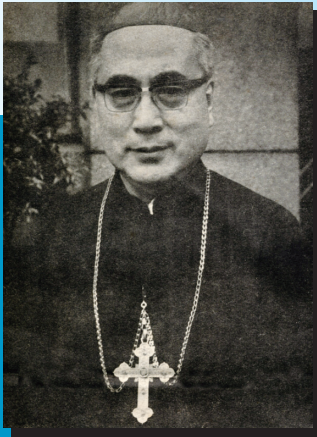
或許我們可以從于斌樞機所提出的互助運動本質來著手，于斌樞機認為互助的精神在於人格，他說：「人格擔保，這就是儲蓄互助社的精神所在。」也因為這樣

的精神，造就了儲蓄互助社與現代金融機構最大的差異。

現代金融機構建立的基礎是在契約，契約背後所支撐的則是法律；反觀儲蓄互助社，借貸基礎是在於對**人格**的相信，其背後代表著對人性的信任，相信人性的光明，而這也是為何儲蓄互助社能夠在宗教信仰團體中，如此快速且蓬勃的發展。

「信任」是現代社會中最欠缺的東西，因為缺乏信任，所以只能求助於不斷限縮人性的法律，而儲蓄互助社的相信精神，正能成為帶給社會最美好的無形資產，因為唯有相信，才能產生團結、互助的動力，唯有肯定人性的光明，才能攜手突破黑暗的困境。

對人性相信的精神，正是儲蓄互助社之所以能夠不斷成長茁壯的最有力根基，也是于斌樞機留給儲蓄互助社最美的禮物，就算是外在環境條件不斷的轉換，也不該忘記這儲蓄互助的根本精神，如此才能讓儲蓄互助社永續發展。



于斌樞機主教
(His Eminence Cardinal Paul Yü Pin, 1901-1978)

·民國52年

于斌樞機主教率先倡導及黨國元老李石曾博士之贊助下，假台北耕莘文教院「互助之家」舉辦首次儲蓄互助社研習會，普遍獲得與會人士之了解與支持。

·民國53年

于斌樞機主教、總統府資政李石曾博士及中國合作事業協會理事長谷正綱先生假台北市中山堂保壘廳舉行發表會，正式向國人介紹世界性的儲蓄互助社運動。

經葛華神父 (Rev. Albert Klaeser, S.J.) 贊助、郝繼隆神父 (Rev. Albert O'Hara, S.J.)、汪德明神父及吳秋霖先生協助，假新竹市西門街聖心天主堂成立台灣第一個儲蓄互助社。

由于斌樞機主教倡導，並經社會名流謝東閔先生等四十三人連署，共同發起組織成立「中國互助運動協會」，為台灣推廣儲蓄互助社運動的第一個中央級人民團體組織。

如何增加社員

文/吳祥光 新竹區會

~ 本文為吳祥光先生於社員教育之演講稿 ~

大家都盡心盡力想使儲蓄互助社茁壯、業務興隆，能永續發展，欲達此目的最好的辦法就是增加社員。因為社員增加人才豐沛，專業領域廣大，為社服務的幹部越多，服務項目及方式必越多元化；社員增加股金自然增多，更多自有資金孳息，社的必要支出平均負擔當然減輕；社員越多貸款需求越多，這是良性循環。但審視全國儲互社自立法後情況，可以在歷史軌跡中發現一些事證供我們參考。十多年來全國仍有4個區會總社員數比立法前減少，不過家祿社自立法後至今14年來社員總數增加了78%；新增1,774人。99年度新入社224人，退社100人實際增加124人，足證事在人為。從家祿社發展過程歸納出一些增加社員的方法如下：

一、將社的業務、財務經營得有聲有色

幹部團結一心提高競爭力，時時吸收有關資訊用心經營；專職熱誠服務迅速確實，設身處地為社員思考，例如：

1. 設法開源節流，股息以一般金融機構的一年期定存利息為目標，不妨留下餘裕未分配盈餘，保留實力以改善社的財務體質。
2. 每半年機動檢討貸款利率，配合金融環境減輕貸款社員負擔。
3. 提高社員福利，如生、老、病、死及婚配、生



育的補助獎勵，讓社員感受到如同一家人互相照顧的溫馨。

4. 用心安排教育旅遊：讓社員享受比非社員多些福利，社員與非社員互動達到宣傳及教育功效。
5. 社員大會及財報公開，公平、公正、議程流暢簡潔，也讓參與大會的社員有收穫：如發給準時獎及出席獎。
6. 向下紮根：送禮物參加國中小畢業典禮，宣導儲蓄理財，介紹儲互社，鼓勵兒童入社。

二、主動出擊

1. 當社員不多時沒法靠社員口碑增加社員，就要分析現有社員分布，打入社員率較少地區。透過每個月的理事會，選定地方仕紳，或民間社團。安排主動拜訪，能在當地舉辦小型說明會更好，如能吸收入社將因他們的人脈新增一大串新社員，同時增加預備幹部。
2. 賦予每位幹部介紹入社的責任額度，鼓勵幹部努力以赴。

三、多辦社區活動

利用社辦公場所舉辦歌謠班、才藝班、成長營、韻律班等，運用社的資源增加與社區民眾接觸機會，吸收這些成員入社。

四、成立志工隊

安排志工排班到社服務，關懷社區老人、幼童，美化環境，與地方社區發展協會合作，讓更多熱心志工參與營



造溫馨的生活環境，將社的服務推展到社區每個角落，俾使社員的滿意度提高，志工獲得成就感。社員對社的認同及向心力必將提高，也增加為社辯護或宣傳通路。

五、獎勵

1. 只要經審核通過准予參加儲蓄部並存入股金，就可按社員權利參加教育旅遊享受補助；領取年度社員大會紀念品。
2. 頒獎給介紹入社最多者：社或區會按會議通過的辦法頒獎以資鼓勵。
3. 將專職考核與社員成長連結，讓專職隨時注意櫃檯禮儀，及吸收新社員的機會。

不慚淺陋大膽提出以上幾種辦法，有些要經常關心維持效率，有些須訂執行計畫以便主動出擊，經過多年努力必有良好成果。家祿社現有社員四千多人，已占社服務區人口的55%以上。這幾年靠口碑由社員介紹入社為主，或許將遇到新社員增加的瓶頸。社員死亡及搬家退社是不可避免的，必須維持動態成長才能永續發展。祈願全國各社一起努力，將儲互助動態成長才能永續發展。祈願全國各社一起努力，將儲互助富有愛心的基層金融服務，推廣到每一個角落，造福全國人。



-魯凱族在都市的故鄉-

山福儲蓄互助社之 經營發展



文 / 謝瑞鸞 山福社
引文 / 李美潤 行政組

本會即將於明年儲蓄互助社幹部改選年計畫出版儲蓄互助社經營管理專書，由本會顧問真理大學財務金融學系黃泉興教授主筆，全書分為六大篇，其中個案分析篇特別就不同的發展背景、共同關係、發展軌跡及經營特色由各區域推薦、經過討論篩選五個社作實地參訪，期讓他社遇到類似經營問題時可做為借鏡，或在未來推廣儲互社時能藉以複製成功經驗。

屏東縣山福儲互社是其中典範之一，該社在發展過程中曾經歷經營危機，因專職人員挪用公款而導致社員集體退社的信心危機，所幸幾位熱心幹部適時的投入整頓社務行列，針對內部控制、財務分析管理運籌帷幄，擬定社務改善策略，讓社務運作得以重新步入正軌。以下我們來看看山福儲互社經營發展過程。



創社緣起

原山部落居民生活普遍困苦，為了求得安定的工作，改善子女教育並提升生活品質紛紛遷居於屏東市區。民國76年時，由於宗教信仰及居住地區相近之關係，互相之間均有共識，為了能更加改善往後的生活以及學習漢民族對金錢的使用方式及投資的觀念，遂思考如何教育原住民同胞，對金錢的使用有正確的觀念及養成儲糧的習慣，而此時適逢台灣推動儲蓄互助社組織，在原住民地區以教會組織為主正如火如荼的推行。本社在幾個熱心的都市原住民同胞努力奔走、申請之下，以磐石基督長老教會長老們為發起人，於教會內籌組儲蓄互助社，並決定以屏東縣磐石基督長老教會為本社服務地點。由磐石教會信徒為基本社員，再逐步向外推展至其他本宗長老會和他教派之都市原住民信徒成為

本社社員。承蒙協會及屏東區會協助，積極舉辦說明會，於76年4月30日以磐石基督長老教會教友為共同關係，同時藉屏和儲蓄互助社分社之名成立儲蓄部。（社辦公室暫租借磐石教會騎樓）民國77年4月23日正式成立「山福儲蓄互助社」，成為中華民國儲蓄互助協會的一員，當時社員人數203人、股金780,444元。直到82年底止，社員人數增長至439人、股金增長至18,342,584元。至此，每週上班一天的財務幹部已無法服務逐月增加的社員，遂於民國83年1月聘用專職人員，而於民國84年7月購買社辦公室，讓儲互社離開教會、走入社區，服務更多的都市原住民同胞。



經營興衰

- 民國77年至85年 -

自77年成社起到85年間，社員數股金急速成長，貸放比超過100%，表面上看起來成績斐然，但事實上隱藏著極大的危機。當時互助社的口號是「需要用錢嗎？加入互助社可貸3倍錢」，加上當時幹部對社財務處理並未全然了解，對未來也未能有透析的能力，並未作好未雨綢繆的工作，故雖逾貸比從個位數到二位數浮現於抬面時，亦未能有所警覺，待至新任幹部接手時，又因不甚了解互助社行政作業，連同樣是新手上任的專職人員對行政作業的不熟悉，以致社務幾乎停頓，社員數、股金、收入、儲蓄率節節衰退，但逾貸率相對節節上升，每年淨利扣除紅利後，均未能有餘。

- 民國86年至91年 -

民國86到91年間，歷經改選新幹部兩次，但均未能有效處理，不止儲蓄率節節下降至20%(89%)，逾貸比升高至90%，甚至於89到91年間因現金存款結餘僅在六位數之下，社逾貸金額又無法有效催收，資金無法回流的結果，演變成社員欲貸款卻無錢可貸的窘境，因此，被社員恐嚇要退社的經營團隊，只得向協會貸款支應度過困境。

- 民國92年至98年 -

及至92年改選幹部，新團隊為穩定社務，對於經營方針做了一番調整：

1. 積極計劃逐年培訓幹部：讓幹部對互助社的營運作業，能使其逐步了解，以提升幹部水平，發揮其潛能和功能；並鼓勵、督促、強化專職的行政、法務功能，使其除能獨立作業外並能配合整個營運團隊對社、財務的推動，成為全方位的人才，並為社的未來做好「未雨綢繆」的基礎工作。

2. 做好未雨綢繆的工作：一方面「淘汰」不良社員，「吸收」新社員。每年辦理強化社員教育，使其了解社員本身所應有的義務、責任、福利和權利，並鼓勵社員「儲蓄」，教導社員「明智借款」。
3. 對逾期貸款，積極催收。
4. 另一方面密切注意國家各行庫的利率走向，來調整互助社的營運方針，同時加速儲互社舊有財產的折舊，期盼社能記取過去失敗的經驗，對未來作好計劃，並且有餘錢「存糧過冬」。

在新團隊努力不懈之下，自92年至98年為止，儲蓄互助社的各項業務也有顯著的成長：

1. 社員人數變化：從91年311人增加108人。
2. 股金、資產、公積金數據：股金增加4,539,761元，收入增加337,700元，淨利增加154,862元，儲蓄率增加52.38%，資產增加8,837,184元，未分配盈餘增加2,616,534元。
3. 放款/股金比率：放款比率從92年的97.80%至98年的83.38%，下降了14.42%。
逾期貸款比率：從92年51.47%的比率，下降至98年的24.24%。
4. 社員教育辦理情況：社員教育，每年辦理二次。
第一次在召開一年一度的社員大會時，同時辦理社員強化教育。
第二次為年中約7~9月時辦理，採用戶外教學方式教育社員。
5. 理監事穩定性：領導團隊藉由定時、定期，循環轉換職務（理事轉換監事，監事轉換理事），藉由職務的互換，使幹部能在學習中逐步了解社的營運狀況及運作，達到每一幹部都能對社各項業務有所涉略與了解。
6. 放款業務推動情況：維持穩定，96~98年平均為65%左右。



經營上遭遇的困難

1. 社員教育推動上之困難：召集不易。社員大部份均為中低收入者，為了家計，都需要工作，往往在時間上無法配合。又或者必須請假，影響其經濟收入。
2. 幹部產生困難：幹部的推選產生困難。幹部均為無給職志工，在時間上的付出較為有限，無法全時段，全心投入參與在儲互社的工作推動，往往須依賴專職獨立作業。

3. 幹部教育程度不一：幹部教育程度較低落者，對社務運作及行政部份較無法了解或深入。教育程度較高者，往往是社會職場上的中堅，也是家庭經濟的主要來源者，時間上的付出有限。
4. 主動性低、被動性高：幹部參與、投入時間少，對互助社了解有限，因此對自己社的問題無法洞悉或深入，往往無法提出適切的建議及改善方計，常需要協會或區會的輔導。



未來經營上的期許

山福儲蓄互助社成立至今二十多年，雖不可言一路上風平浪靜，但憑藉著各位幹部契而不舍的努力經營，社務也是穩定成長，對於未來發展我們定下了目標，也堅信會朝這目標繼續堅持與努力：

一、山福儲互社自身的期許：

1. 繼續穩定財務、社務的推動：除開源節流外，也做好清除腫瘤（逾貸、不良社員）的工作；並加強社與社員間的互動，提供社員更好的服務品質，更提升社員對社的信任度與認同感。
2. 繼續加強社員教育，提升社員對互助社的更了解及與自己的關聯性。並讓社員以儲蓄互助社為榮。
3. 擴大與社區間的互動，盼從互動中吸收新的需要互助者。
4. 能成功培訓年輕一代接棒人，同時能照顧、服務年老社員。
5. 穩定幹部向心力，同時記取山福儲互社過去經營上的成敗點滴，作為傳承歷史資料。
7. 在M型社會中成為經濟弱勢家庭的支柱。
8. 繼續強化、訓練、提升專職功能。
9. 共購平台的成立：提供社員及社區更多更有利的服務。
10. 社員成長班的設立：學童課輔班、成人繼續教育、老人的休閒娛樂。

二、期望主管機關提供的協助：

1. 即時提供最新就業資訊給各社，增加社員經濟收入，解決部分社員困境，達到服務社員儲蓄互助社宗旨。
2. 社的硬體設施或活動辦理時，能提供經費上的補助。

社近幾年來，社務經營在幹部團隊的努力推動及積極處理逾期貸款上，不餘遺力，除抽空偵詢、探訪、協談外，也花時間與社員互動，期能得到更多的了解與回應。金錢上的經營，講求「法」、「理」、「情」，但儲蓄互助社的經營講究的是「人」，所以逾期社員都希望社著重「情、理、法」，正所謂「人難作」「難做人」「做人難」，儲互社處理逾期社員，就是如此情況吧！

如何帶動社員、帶動幹部，是一個領導者的功課，要將互助社的未來帶到什麼地方？達到什麼程度？會有甚麼樣的發展與願景，是必須有人付出很大的耐心、熱心、愛心以及有決心願意不斷的努力、接受繼續教育的心，才能逐步達成；而儲互社能否永續經營、有傳承的接棒者，領導人的發掘、培訓，實是刻不容緩的事，但是幹部團隊的配合以及社員的支持和向心力也都是不能缺少的，缺了一項，儲互社的明天在哪裡？相信各位都可以想像得出來。總之儲蓄互助社要能永續經營，機器的每一個零件都不可以缺少，才能不斷的運轉下去，意即要不斷學習教育以及注入新血，才能運轉順利。

個案分析的意義在於完整的經驗傳承，儲蓄互助社的本質是否落實於經營，在面臨不同的時代背景所運用的策略方法是否能引導社員學習儲互社儲蓄理財的觀念，從山福社的發展我們看到社幹部們站在社員立場具體實踐人性關懷，以解決經濟弱勢者資金融通的需求，真正讓儲互社成為社員的依靠，比起許多儲互社以高股息策略作為經營績效指標，過度的強調股息分配導致餘裕資金增加，資金運用因經營壓力而偏向利滾利的投資策略，山福社則堅持專注於儲蓄互助社功能的發揮，儘管在社務經營上仍有許多求進步、求改善的空間，其經營團隊為社員所做的努力仍是值得喝采的。

