

台灣儲蓄互助社 未來發展方向

— 本文節錄自《中華民國儲蓄互助社運動發展史》 —



儲蓄互助社作為一種以人的互助為主的地方性金融組織，其在營運上，事實上存在著全世界共同的原則，例如：入社的公開與自願；民主方式的營運；不得有種族、宗教與政治的歧視；服務社員；盈餘分配於社員；建立穩定的財務；繼續不斷的教育；合作組織間的合作；社會責任等九項。在這樣的經營原則規範下，我們可以看到儲蓄互助社，雖然表面上可看成是一種金融機構，但本質上它更是一種社會性的機構。它的發展其實關聯著社會網絡的發展，即是它的成效牽涉到對社會成員或甚至是國際社會的貢獻。因此儲蓄互助社發展的良窳，應不是在於其營利的多寡，而在於其對社員與本國社會及國際社會大眾照顧的程度。資金融通只是它的日常工作，其目標應是在於如何讓全世界每個社會上的經濟弱勢者，都能經由它的協助，而獲得生活的改善與生命內涵的提升。因此其發展並不能只限於金融經營能力的增進，更重要的是，要讓社會大眾認知到其對於生活改善所可能提供的助益。針對於這樣的目標，我們分別從金融環境變遷下的競爭力、法令制度規劃的改進與國際交流的拓展等三個可能的發展方向，蒐集各方面專家或關心人士的意見來加以整理陳述如下：



儲蓄互助社在金融 環境變遷下的競爭力

台灣自1991年開放銀行設立，與2001年底開放金融控股公司成立以來，已有很多銀行與銀行分支機構及大型金控公司設立。未來台灣非金控的個別銀行、證券、保險公司、信合社及農漁會信用部等金融機構的生存空間將更被壓縮。作為平民金融機構角色的儲蓄互助社，在這樣一種金融環境下，當然會受到影響。如因為銀行等金融機構比過去更為普及與服務的項目涵蓋得更廣，即使得原作為儲蓄互助社主要業務的分期付款式消費融資，已漸成為銀行大力推展的新興業務。在此種發展趨勢下，使台灣各地的儲蓄互助社，面臨了相當大的生存與發展壓力。然而，儲蓄互助社雖屬於金融結構最底層與單純的金融服務組織，它和一般金融機構最大的不同，即在於其擅長的是「人的結合」。因此，如何透過已有的「共同關係」再行架構起「共同關係網絡」，隨

時掌握網絡動態，運用這種關係創造社員的需要，同時解決社員的需要，以取得社員的認同，進而吸引更多人來加入。也許朝此方向努力才可和其他金融機構區隔，並有不同發展可能性。

當儲蓄互助社隨著外在金融局勢，逐漸降低放款利率後，收入必然會減少，且連帶也會影響到股息的分配與利息的攤還。但因為其經營目標本來即是在服務社員，而非創造利潤，所謂盈餘分配社員，應只是在服務社員過程中較為次要的目的。由於儲蓄互助社的性質與一般金融機構不同，故其經營理念與實際經營方式，並不宜跟著銀行機構的腳步走。但是在強調儲蓄互助社的獨特功能與經營原則之餘，若未能重視金融環境的變遷並妥加因應，對儲蓄互助社運動的發展自然也會形成阻礙。在超額儲蓄問題嚴重的時候，銀行等金融機構為解決爛頭寸，必然會紛紛降低放款利率，主動爭取客戶。此時，儲蓄互助社如果能更加發揮手續簡便、免抵押的信用放款特色，還是有可能獲得社員的認同與支持。面對日新月異的全球化金融時代，儲蓄互助社實應將發展的重點放在「人」上，即需努力的培養兩種人：一是推廣人員；另一是資訊系統作業人員。前者是儲蓄互助社運動精兵，協助新的儲蓄互助社成立，後者是因應時代

變遷所必要的營運人才。

事實上以台灣總體金融機構的功能而言，儲蓄互助社除了也是金融中介組織的一員外，其最顯著的特質應是在於：其為由一群具有共同關係與共同意願的合作人，基於資金融通的共同需要，共同組織而成的非營利合作金融中介組織，是一個以人為中心，以人為本，且只以社員為服務對象的封閉型互惠金融組織。它具有促進生產，增加收入，改善生活的經濟功能；以積極的互助取代救濟的社會功能；增進社區人文關懷的文化功能；以及作為民主養成所的教育功能等，因此我們可以看到儲蓄互助社的最大特質即在於其不僅是人的結合，更是具有共同關係的一群人之結合，因此其在經營的目的上並非以營利為目的，而是希望經由互助來創造社員們的共同利益。即企望有助於全體社員之物質生活、社會關係、文化涵養與民主素養的提升。故其競爭力所在並不像一般金融中介組織，是著重在獲利的能力，而是在於其是否創造社員乃至社區更好的生活。若能達到此種功能，則儲蓄互助社可永續

發展，成為社會大眾所需與政府所支持的非營利性組織。

事實上以美國儲蓄互助社的發展經驗而言，雖然有人認為制定策略性商業計畫來提供更佳的財政服務，加上放寬法律限制性，是讓儲蓄互助社能夠與商業銀行競爭的有效方法。但是若因此而走向聘請專業人士擔任決策工作與巨大的資本投資，卻往往會造成間接管理費用的上升，最後並不見得對儲蓄互助社的長久發展有利。且儲互社的限制若放寬，競爭力增進的同時也會面臨徵稅的威脅。妨礙儲互社發展的原因，表面上法規的限制是一種，但真正具決定性影響的因素，其實是社員推動雷發巽倡議的自助互助原則的熱心程度。儲互社如何在市場導向的社會中有效地推廣這種自助互助原則，提高大家對落實此原則的熱忱是個具高度挑戰性的難題。此一難題

若無法解決，則儲互社在放寬法令限制之後，有可能逐步變成競爭性銀行體系的一員，最後導致

儲蓄互助社的未來發展

儲蓄互助社的競爭力不著重獲利的能力，而是透過互助來創造社員乃至社區更好的生活。



喪失其非營利屬性而動搖了其獨立立法的合法性基礎。在合作社的範疇中，沒有合理理由令儲互社不能既保持現有的增長率，又可有效的服務社會各界人士。合作形式的儲蓄互社未必要循著銀行的經營模式發展，如果儲互社能在籌思如何增強競爭力的同時，也能致力於使更多人認識與喜歡這種向社會負責、非營利與免稅可增進社員生活福祉的金融合作組織，相信儲互社反而能因獲得社會大眾的認同，而比一般金融機構具有更強的生存與永續發展能量。



儲蓄互助社法研修

據逢甲大學合經系于躍門與陳靜夫兩位學者研究，儲蓄互助社法在剛立法時，依當時所立之法，仍未能視為一完全自主經營組織。因為其擁有的所有權、管理權與分配權並不充分，無法發揮應有的功能。然

而經過修法之後，儲蓄互助社已是一個可自主經營的組織。因

為在新的法律規範下，它已能夠：

- 一、自由無限向外創造與延伸。依新法規定只要有共同關係的自然人及非營利法人均可籌設儲蓄互助社。
- 二、成為權力主體，儲蓄互助社的最適經營規模可由自己決定。
- 三、建構內造型分配結構，其放款總額以自有資金為限，自有資金包括社員股金、留置股金、資本公積、公積金、特別公積金、未分配盈餘及本期損益。

因此，法制化之前的儲蓄互助社運動社主要是以「合法」為其訴求目標，法制化與修法後，其目標應轉為對「合理」之經營準則的追求。兩位學者更進一步指出，儲蓄互助社在修法後若要追求其進一步的發展，應認真的考慮如何達成「共同關係社會化」與「經營管理資訊化」這兩個課題。就前者而言，因儲蓄互助社主要仍偏重在社區社，故如何拓展到機關、學校與企業，實是其未來應加以努力的方向。另外在人力成本高漲與服務差異化的時代趨勢下，如何透過資訊化來提高經營效率，以有效與切時的服務社員，也是儲蓄互助社未來可努力的方向。

然而，經過百餘年的發展，即如世界儲蓄互助社議事會所強調，儲蓄互助社

運動也到了自我再檢視的時候了。在此新的世紀，是否必要調整現有的經營原則？

是否當初設定

的使命仍足導引儲蓄互助社發展？由近年世界儲蓄互助社議事會發表的文獻顯示，有一股力量正牽引著運動走向更為健全的道路。這股力量坐落的不在管理階層，而在治理階層。治理階層的重心在理事會。為了加強理事會的治理功能，世界儲蓄互助社議事會已藉由薩巴尼斯－歐克里法案的實施，為理事會做結構性的調整。如不僅安排獨立的外部理事，並且讓這些理事能取得財務稽查、理事提名之權。配合此一時代潮流的變遷，台灣的儲蓄互助社運動應還可考慮從以下幾個面向來進一步修訂現有《儲蓄互助社法》的相關法條：

- 一、增訂理事會的組成與運作之規範。
- 二、建立外部稽核委員會。
- 三、確立儲蓄互助社的經營倫理。
- 四、重新定位經理人員的職能。

相應於法條的修訂，中華民國儲蓄互助協會，也應加強宣導治理的理念，設計出一套「健全治理」的手冊，供儲蓄互

儲蓄互助社的未來發展

儲蓄互助社應秉持自主發展的精神，建立更高層次的經營倫理。



助社使用。另外協會亦可匯整國內儲蓄互助社昔日治理的弊病，以為修法之準備。

台灣的儲蓄互助社運動發展至今，若要達到永續發展的目標，則應注意的是如何在「健全治理」目標下安排妥適的制衡（**checks and balances**）機制。在二十一世紀的今天，儲蓄互助社若要繼續健康地走下去，治理的觀點就不宜只侷限於成文的法律規章，而應秉持自主發展的精神，在領導團隊中建立更高層次的經營倫理，為「健全治理」樹立更為負責的實用標準。美國全國儲蓄互助社管理局（**NCUA**）於2003年寄發信件給所轄的儲蓄互助社，闡釋薩巴尼斯－歐克里法案的內容，將相關的聯邦法律與規定做了系統性的介紹。重點包括：倫理的規範、理事任務的確立，以及理事、經理人與職員應如何迴避利益衝突。至於針對資深的財務主管與其他業務主管的規範，全國儲蓄互助社管理局亦請求儲蓄互助社聯盟訂出相關的

行為道德規定。因此，面對著越來越要求儲蓄互助社能做到「透明」、「責信」、「監督」、「多樣」與「訓練」之健全治理的時代趨勢下，中華民國儲蓄互助協會應該考慮如何更有效結合各種國內外資源，以提供台灣各地的儲蓄互助社，朝健全治理的方向邁進。



儲蓄互助社應強化國際交流 以建構全球化的互助系統

在2000年的7月16日，國際儲蓄互助社論壇於美國田納西州（Tennessee）的那夏威利（Nashville）舉行。依2000年9月《Credit Union World》期刊統計資料顯示，共有37個國家代表、兩千餘位各社領導菁英與會，是為儲蓄互助社運動在千禧年的一大盛會。世界議事會（WOCCU）執行長阿諾德（A. Arnold）在會中，以〈全球觀下的地方儲蓄互助社〉

（A Global View for Local Credit union）為題發表演講，強調未來有七大全球性發

展趨勢，影響儲蓄互助社運作，即：

- 一、資源分配不足的差距正在六十億人口中擴大；
- 二、地球將成為無國界的世界；
- 三、各地區之金融法規正逐漸變遷著；
- 四、重視公營與私營部門的平衡需要；
- 五、新經濟（New Economy）的來臨；
- 六、經濟組織走向規模經濟（economies of scale）；
- 七、消費者正在產品、服務與組織間尋求自身的價值網絡。

台灣的儲蓄互助社運動在法制化之後有一個較為可惜與值得注意的現象是國際化的交流有衰退的趨勢。這其實對於儲蓄互助社未來的發展不利。因為儲蓄互助社在國內的積極推動固然重要，但是參與國際同業的各種會議與進行國際交流，吸納他國的經驗乃至經由交流獲得更多全球性的發展經驗與理念，相信對於儲蓄互助社運動在國內的永續發展，有其不可或缺的重要性。交流可以產生很多創造性力量，不管是對於地方組織成員的視野擴展，或是國外資源的引入，與在各自所累積經驗與資源上的相互扶持，都對於台灣儲蓄互助社運動的發展，可產生很大的助益。因此如何在中華民國儲蓄互助協會的規劃與推動

下，強化國際交流，也應作為整個台灣儲蓄互助社運動未來可努力的方向。

儲蓄互助社如何以共同關係為基礎，在不同性質的群體裡面，從關懷生活做起，進而發揮集體力量協助社員改善生活，或是鼓勵社員中具有中小企業創業與經營經驗者，提供儲蓄互助社員創建微型企業之諮詢服務等具體作法，相信都可以從國際的交流中，獲得有價值的經驗或取得具體之協助。在國際交流機會與各種資源的開拓上，中華民國儲蓄互助協會未來應思考如何在這方面扮演更為積極的角色，那麼不但可將台灣儲蓄互助社的發展經驗與世界各國分享，更重要的是可以使台灣的儲蓄互助社運動，透過國際交流活動而獲得更為豐富與多元的發展資源，得以真正達到永續發展的境界。

儲蓄互助社的未來發展

儲蓄互助社運動應透過國際交流，汲取全球性的發展經驗與理念。

