

中華郵政台中誌第2004號登記證登記為雜誌交寄

台中郵局許可證 台中字第802號

民國76年1月創刊 109年4月出刊

儲蓄互助社雜誌



如無法投遞時請退回 40460 台中市北區北平路一段33號

特別企劃

談信託的在地服務角色

焦點話題

窮人的祈禱：儲蓄互助社的故事（十）

綜合報導

儲蓄互助社與社區金融

109年儲蓄互助社幹部與談分享案例

掌握組織管理的關鍵因素邁向永續經營

社員服務邁向新里程

松年意外互助基金之實支實付

社員園地

「淺談多元性及另類思考的儲蓄互助社教育」

「2020臺灣燈會一曙（鼠）光再旺・璀璨臺中」
燈會志工值班感言

122

恭喜入選之各參賽隊伍！

儲蓄互助社青年發展計畫 提案競賽初審錄取名單

入選隊伍計畫書人氣投票自4月15日至5月31日止，於FACEBOOK及YOUTUBE平台進行投票

爲了增加提案計畫在儲蓄互助社網絡推動的可能性，團隊在第二階段複選須在4月15日前線上提案平台註冊並建置團隊資料。線上提案平台將針對每週主題進行交流討論，原訂培訓營部分主題也將配合每週主題改爲線上課程，課程單元包括儲蓄互助社運動、志願服務運作、團隊協作、領導溝通、專案管理、財務管理、公共關係、計畫預算執行與核銷及市場調查等主題，5月24日計畫辦理一日培訓營，第二階段複選的提案發表，則爲了讓在地的儲蓄互助社組織代表了解青年如何透過方案計畫來參與社區服務，隊伍就近參加本會分區區會研討會發表提案，進行研討交流，參加場次時間地點詳如下表，複審通過名單於6月23日公告。期待青年實踐社會責任能透過本計畫在儲蓄互助社組織網絡開花結果。

儲蓄互助社青年發展計畫提案競賽初審錄取名單如下表：

編號	計畫名稱／議題	團 隊 名 稱	第二階段方案 發表時間及地點
1	十方互助社小學堂 (兒童青少年服務議題)	南投縣十方儲蓄互助社	6/14 (日) 中區區會研討會 孟宗山莊大飯店 南投縣鹿谷鄉興產路3號
2	食物銀行小農共生與老人 共餐之經營計劃 (長者服務議題)	愛蔓延 (好牧人關懷照顧協會)	6/14 (日) 中區區會研討會 孟宗山莊大飯店 南投縣鹿谷鄉興產路3號
3	添財開發營 (經濟弱勢服務議題)	儲四積 (逢甲大學合作經濟暨社會 事業經營學系)	6/14 (日) 中區區會研討會 孟宗山莊大飯店 南投縣鹿谷鄉興產路3號
4	本丸食堂2.0 (經濟弱勢服務議題)	本丸食堂2.0 (長榮大學創新應用管理學 系)	6/8 (一) 南區區會研討會 城市商旅高雄真愛館 高雄市鹽埕區大義街1號
5	【我來講給你聽】－ 台南市小小導覽解說員 (兒童青少年議題)	台南願景油菜花心 (台南市願景儲蓄互助社)	6/8 (一) 南區區會研討會 城市商旅高雄真愛館 高雄市鹽埕區大義街1號
6	協助經濟弱勢創業者創業 平台 (經濟弱勢服務議題)	Mcu (銘傳大學金融科技應用學 士學位學程)	5/31 (日) 北區區會研討會 竹湖曉順麗緻飯店 新竹市東區大學路16號
7	樂活熟齡快樂桌遊工作坊 (長者服務議題)	五福50服務領導創新團隊 (高雄市五福儲蓄互助社)	6/8 (一) 南區區會研討會 城市商旅高雄真愛館 高雄市鹽埕區大義街1號



CONTENTS



封面題字 / 柳炎辰

中華民國七十六年一月創刊

理 事 長 / 吳天登

發 行 人 / 吳天登

總 編 輯 / 王永裕

執行編輯 / 康建民

發 行 所 / 中華民國儲蓄互助協會

地 址 / 40460 台中市北區

北平路一段33號

電 話 / 04-22917272

網 址 / www.culroc.org.tw

電子信箱 / culroc@culroc.org.tw

印 刷 廠 / 國裕印刷廠

地 址 / 台中市國泰街41號

➔ 特別企劃 ➕

02 談信託的在地服務角色

➔ 焦點話題 ➕

09 窮人的祈禱：儲蓄互助社的故事（十）

➔ 綜合報導 ➕

17 儲蓄互助社與社區金融

20 109 年儲蓄互助社幹部與談分享案例

24 掌握組織管理的關鍵因素邁向永續經營

27 社員服務邁向新里程

30 松年意外互助基金之實支實付

➔ 社員園地 ➕

33 「淺談多元性及另類思考的儲蓄互助社教育」

35 「2020 臺灣燈會－曙（鼠）光再旺・璀璨臺中」
燈會志工值班感言

「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，別再懷疑了，「徵」的就是你！

來信請寄40460台中市北區北平路一段33號行政組（社員園地）或e-mail至culroc@culroc.org.tw，期待你的到來！



談信託的在地服務角色

文 | 李智仁 本會顧問

壹、前言

信託（Trust）在近代金融發展中扮演著舉足輕重的角色，是一種為自己或他人利益而管理財產的制度，在英美國家很早便受到廣泛使用，任何人均可藉信託契約或遺囑以動產、不動產或其他權利，為自己或他人之利益成立信託。於符合法定要件下，其目的、範圍或存續期間等，均可依各別需要而訂定。其運用於家庭方面者，有保存財產、避免浪費、執行遺囑、監護子女及照顧遺族等效用；其運用於商業方面者，有代辦證券業務、招股募債、革新財務計畫、提供長期資金及改善公司經營等功能；其運用於社會方面者，則可藉公益信託之設立，致力於慈善、學術、科技、宗教等目標之達成¹。

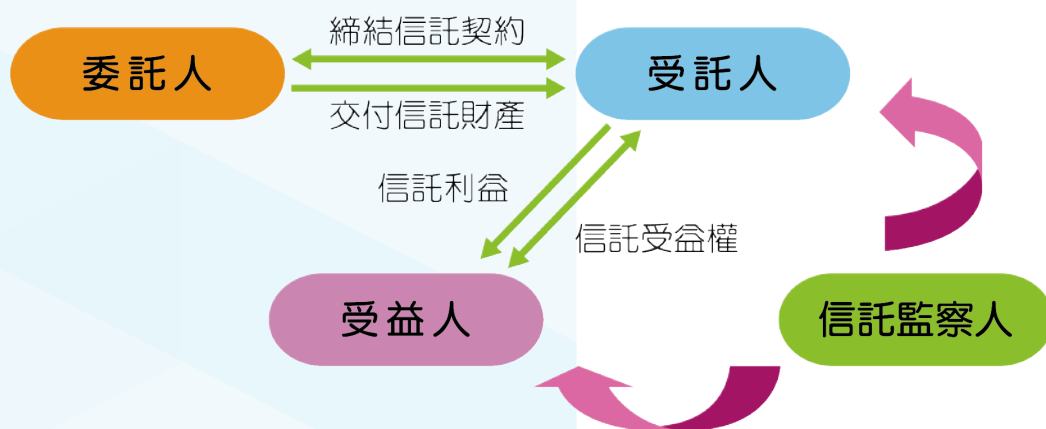
我國在民國 85 年 1 月 26 日制定公布《信託法》全文 86 條（總統（85）華總字第 8500017250 號令），並於民國 98 年進行部分條文之修訂，開啟了信託法制時代。從信託的整體發展以觀，由於該制度在運作上極富彈性，且能夠發揮經濟及社會功能。因此，自十八世紀以來，為當時英國及其諸屬地廣泛採用；嗣後，位居亞洲的日本雖屬歐陸法系國家，但也極早引入信託制度，發展至今，各項信託制度與商品種類均燦然大備。我國的《信託法》以英美法為主軸架構，輔以日本信託法制之參考，經歷二十餘年的發展，也日臻成熟。除了透過信託法規範信託之基本法理、信託當事人與關係人之權利義務以及信託關係之成立與消滅事宜外，以信託業者擔任受託人之營業信託，除應適用《信託法》外，尚應同步適用《信託業法》及其相關行政法令以及中華民國信託業商業同業公會的自律規章，目的便在落實保障信託運作的安全以及受益人的權益。再者，外延的信託稅制以及信託架構的套用（如證券化商品等），也都有周延的法制進行規範，讓信託的生態系逐步完善，並與國際接軌。

貳、信託的基本概念與特色

信託能夠從傳統的家族財產移轉工具轉變成為現代財產管理之方式，主要原因來自於二方面：一、信託財產型態由過去的土地發展至動產、無體財產，甚至只要以價值型態存在之財產均可交付信託；二、專業受託人的出現，使欠缺管理財產資格或能力的人或團體毋須親自管理財產，便能夠享有因財產管理而產生的利益，因而促成了信託制度的蓬勃發展²。有別於一般的法律行為，在信託架構中的所有權概念乃區分為二：一為「形式所有權」，由受託人享有；二為「實質所有權」，由委託人享有。基於上開構造，方催生出具有高度彈性的信託制度。

一、基本概念：人、事、物

關於信託的架構與內涵，具有高度的靈活性與專業性，但在概念的理解上，可以簡單解構為三層面：



1. 參閱李智仁、張大為，信託法制案例研習，元照出版公司，2020年2月第七版，第1頁。
2. 如果再仔細探究，其實法制環境也是影響信託發展的重要原因。詳言之，英美的法系以判例法為主，因此在司法實務上，法官的思維方式是從具體到具體，英美的法官首先面對具體的案情，遵循判決先例，如果沒有判決先例的便可以創造先例；通常情形並毋須考慮信託的性質，所以長期以來對信託的性質雖未能達成共識，但是既未給司法實務造成明顯的障礙，也未影響信託法的運用和發展。但在歐陸法系，司法實務的思維方式是從抽象到具體，法官必須把高度抽象的概念運用在具體案件。信託制度引進後，許多方面都需要與整體法律體系融合，首先便涉及如何確定信託性質之問題。所以，在傳統的歐陸法系之思維下，對於信託行為性質之解釋，無疑地也影響了信託司法實務與信託法之發展。參閱何寶玉，信託法原理研究，中國政法大學出版社，2005年3月，第43頁。

（一）人（主體）

在信託架構中，委託人與受託人是信託的當事人，而受益人與信託監察人則是信託的關係人。委託人之所以與受託人締結信託契約，並約定信託本旨，目的是希望讓受益人（也可以設定委託人自己作為受益人，此即為「自益信託」）因信託的成立而享有信託利益。受益人之所以能夠向受託人請求給付信託利益，便是依據信託所賦予的「受益權」，但是受益人也可以拋棄之，《信託法》第 17 條第 2 項規定：「受益人得拋棄其享有信託利益之權利。」已為明文。

我國的信託法制是以受益人作為保護核心，如果委託人與受益人並非同一人（亦即他益信託的情況），委託人除信託行為另有保留外，於信託成立後不得變更受益人或終止其信託，也不得處分受益人的權利（信託法第 3 條本文參看），其意也在此。而為了保障受益人之權利，《信託法》設有受益人的專章加以規範，並針對受託人的資格條件與權利義務給予嚴謹的規範。除了要求未成年人、受監護或輔助宣告之人及破產人，不得為受託人（第 21 條）外，受託人尚應依信託本旨，以善良管理人之注意，處理信託事務（第 22 條）。再者，《信託法》更規定受託人擔負公平義務、分別管理財產義務、親自處理事務義務、保密義務以及定期報告義務…等，均係為了保障信託運作的安全，並落實信賴（Trust）的真諦。

另應注意的是，我國信託法上的信託監察人，其用語雖仿民法社團與財團監察人及公司法所定公司監察人，但是性質上差異甚大。我國民法及公司法上之監察人，其權限為事前的監督與事後的檢查，在性質上係屬監督權；而信託監察人依我國信託法第 52 條第 2 項之規定，係為受益人之利益而為有關信託之訴訟上或訴訟外之行為，其權限的性質係屬管理權。但「信託監察人」的名詞在實務上常常造成混淆，甚至有些信託業者在規劃信託架構時，為防止無行為能力或限制行為能力之受益人之監督人或輔助人侵占信託利益，而設計用信託監察人之「監察」功能來牽制，此種規劃在目前信託監察人僅有管理權而無監督權之架構下，根本無法發揮功能，因此在名稱上或許可以改稱為「信託管理人」更為恰當。

（二）事（行為）

信託關係的建立始於信託之成立，可透過契約、遺囑或宣言方式為之。但在關係產生後，除有特殊原因外，也會有終止或消滅的可能。依《信託法》之規定，信託關係，因信託行為所定事由發生，或因信託目的已完成或不能完成而消滅（第 62 條）；信託關係消滅時，信託財產之歸屬，除信託行為另有訂定外，依下列順序定之：一、享有全部信託利益之受益人；二、委託人或其繼承人。再者，於受

託人移轉信託財產於上述歸屬權利人前，信託關係視為存續，以歸屬權利人視為受益人（第 65 及 66 條參看）。此際，受託人也應就信託事務之處理作成結算書及報告書，並取得受益人、信託監察人或其他歸屬權利人之承認（第 68 條參看）。

至於信託關係的終止，可依自益信託或他益信託而有區別。信託利益全部由委託人享有者（即自益信託），委託人或其繼承人得隨時終止信託；信託利益非由委託人全部享有者（即他益信託），除信託行為另有訂定外，委託人及受益人得隨時共同終止信託。但除非有不得已事由，否則在不利於受託人的時期終止信託者，應負損害賠償責任，此亦為《信託法》第 63 及 64 條所明文規定。

（三）物（客體）

信託關係中的客體係指信託財產，也是委託人移轉或設定財產權予受託人，而與受託人自有財產分離，由受託人依信託本旨而為管理或處分之財產。信託法第 9 條第 2 項規定：「受託人因信託財產之管理、處分、滅失、毀損或其他事由取得之財產權，仍屬信託財產。」學理上稱為信託財產之「同一性」或「物上代位性」。信託財產於信託設立時，其範圍或內容為委託人所交付之特定財產，但在信託設立後，常因受託人的管理、處分、滅失、毀損或其他事由之發生，變化成各種型態。但無論信託財產係因何種原因發生變化，其發生變動所取得的代位物仍應屬於信託財產，始符信託本旨，否則受託人將無法管理處分變化後之財產，導致難以處理信託事務而有違信託目的。

此外，信託財產雖然以受託人之名義登記，但實質上仍非為受託人之固有財產，故應與受託人之固有財產有所區分，而獨立於受託人之固有財產之外，此即稱為「信託財產之獨立性」。因此，受託人死亡時，信託財產不屬於其遺產；受託人破產時，信託財產也不屬於其破產財團（第 10 及 11 條參看）。最後，信託財產名義屬於受託人所有，因此若無特別規定，受託人之債權人可依強制執行法執行信託財產；而信託財產名義上雖屬受託人所有，但實質上受託人係為受益人或其他歸屬人之利益而所有，如允許受託人之債權人可依強制執行法執行信託財產以清償受託人固有財產之債務，則無異變相允許受託人侵占信託財產，顯非事理之平，故信託法第 12 條第 1 項規定：「對信託財產不得強制執行。但基於信託前存在於該財產之權利，因處理信託事務所生之權利或其他法律另有規定者，不在此限。」而此處「對信託財產不得強制執行」，解釋上包括假扣押、假處分。

二、信託的特色

信託以其高度的靈活性、適應性和革命性，在商事和金融領域不斷地繁榮昌

盛，主要是因為信託制度的高度靈活變化，而除了將實質所有權與形式所有權加以分離外，信託也將「所有」（委託人與受託人）和「享有」（受益人）分離，使得信託具備極佳的創新性，伴隨時代的變遷而能與時俱進。

參、高齡少子化趨勢下的信託創新

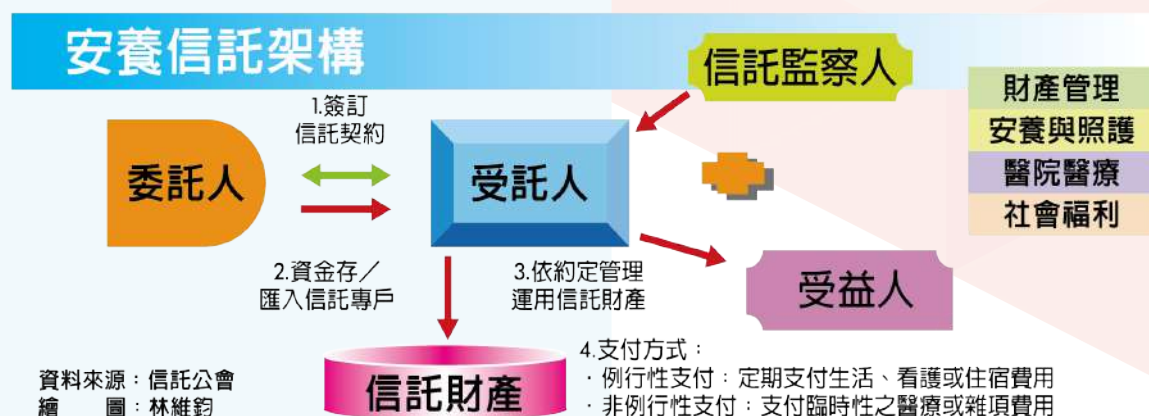
由於信託所具備的創新性與時代性，從而近年來所面臨的高齡少子化現象，自然也是信託制度應關切的重點，相對應的商品或架構也陸續被提出。

一、人的照護：安養信託

根據研究分析，老人的主要需求為經濟支持、健康醫療、心理調適支持及生活照護，其中又以經濟支持最為重要，為其他三者之前提。面臨高齡化的浪潮衝擊，如何維護高齡人口的生活品質與尊嚴，以及因應老化社會帶來的青壯年照顧及扶養負擔加重現象，是政府持續努力的重要目標。目前信託業者所辦理的老人財產信託，約可分為兩種，一種為老人財產管理信託，例如臺灣銀行所辦理之「樂活人生安養信託」、華南商業銀行所辦理之「退休安養信託」及國泰世華商業銀行所辦理之「金錢型退休安養信託」等，其商品內容多係由高齡者交付金錢、保險金等，由受託之信託業者依照信託契約約定執行財產之運用及給付生活費、安養院等費用。然而，實務上老人所需求的信託，是結合財產管理與人身照護功能（例如結合安養機構、復康巴士、生活秘書、陪同看病、代繳水電、代為聘雇看護、外勞等）的全方位信託。因此，中華民國信託業商業同業公會規劃新型態的老人財產信託，其特色主要是將既有的安養信託與周邊人身照顧機構相結合，以達到財產管理、安養與照護、醫院醫療及社會福利的全方位服務功能。

信託監察人在老人財產信託中，有其必要性，因金融機構擔任受託人時，所擅長為高齡者及身心障礙者之財產管理，須藉由信託監察人訪視老人，並代為提出需求，以達人身照顧功能，實務上若老人並無子女或相關親屬，無人可擔任信託監察人時，信託業者會洽邀社會福利團體擔任信託監察人，透過其專業，協助老人獲得適當之安養照護，特別是在老人具有身心障礙之情形時，信託監察人選任相關之社會福利團體擔任較為妥適，也更能發揮功能。目前擔任信託監察人的社福團體計有中華民國老人福利推動聯盟、無子西瓜社會福利基金會、中華民國智障者家長總會、心路社會福利基金會、台南市心智障礙關顧協會等社會福利團體。社福團體擔

任老人（身心障礙者）財產信託之信託監察人後，通常會指派內部之社工定期訪視，瞭解老人（身心障礙者）之生活狀況，作成訪視報告以供日後之追蹤與參考，並於內部設立執行小組，召開會議討論受益人之相關決策事項，更有社福團體於內部訂定相關實施辦法，明定信託監察人之職權、訪視之義務及作法、收費標準等，以作為擔任信託監察人事務之標準³。



資料來源：黃惠聆，退休理財術－信託讓退休更有保障，工商時報，2017年9月16日。

二、物的關懷：空屋信託與造鎮信託（まちづくり信託）

由於高齡化與少子化的雙重影響，加上區域開發的差異日益擴大導致人口外移，空屋的問題也浮上檯面。高齡化普及的日本多年前便已關注此項議題，2014年日本政府甚至頒布《推動空屋相關對策特別措施法（空家等対策の推進に関する特別措置法）》，意欲解決這項難題。基此之故，無論是以家族信託規劃讓家族成員擔任受託人於高齡長者不便時代為管理不動產，抑或信託業者與外部機構共同擔任受託人（或信託監察人）執行上開任務，「空屋信託」機制也應運而生⁴。2018年由內政部所公布的老人居住狀況統計指出，全國僅老年人居住者宅數到2018年6月底有52萬7,380宅，近十年來增加57%，顯示臺灣也有類似的困境，此類信託的運用得以借鏡⁵。此外，空屋所代表者不僅是物理的空間，當中或有蘊含文化或歷史的珍貴元素，倘若因為後繼無人或因產權分割而導致這樣的空間遭受破壞，也是國家的遺憾。日本多年來對於文化景觀的保存不遺餘力，但囿於缺乏如英國般擁有「國民信託（National Trust）」的獨立執行組織⁶。因此，透過信託方式保障此類文化資產，並以專業人士、信託業者、民間企業及政府機關的協力，讓所有權簡單化之餘，同步帶動地方創生，是為「まちづくり信託」（造鎮信託，筆者暫譯），性質上傾向公益信託，也受到各方的支持。

肆、結語：儲蓄互助社之信託運用

依中華民國儲蓄互助協會辦理儲蓄互助社餘裕資金交付信託作業要點第2點之規定，協會得將「儲蓄互助社存放於協會之餘裕資金」或「儲蓄互助社自有之餘裕資金」總額的百分之五十交付信託，並指定投資風險性較低之金融商品，這是儲蓄互助社目前的信託運用方式。在目前的金錢信託架構下，儲蓄互助社屬於委託人，相對單純，主要考量營業信託的受託人須具備較高的風險承受能力與進入門檻，故有以致之。

然而，擔任社區心脈的儲蓄互助社，同時也承擔發展社區金融的要角。因此，除了能夠協助盤點社區的實際需求後對接適宜金融商品外，也可積極運用金融科技（Fintech）維繫外移社員與母社間的關係，進而提供金融服務。除此之外，或可思考信託本身的特質，以及儲蓄互助社可藉此制度發揮在地服務的角色。面對時代的變遷，儲蓄互助社所提供服務的親民與覆蓋程度較其他金融機構具有優勢，未來或可善用信託（或擔任信託監察人）等方式，促成在地更深的連結，應該是社會國家之福。



3. 參閱李智仁、張大為，信託法制案例研習，元照出版公司，2020年2月第七版，第393頁。
4. 詳可參閱信託フォーラム，「特集：空き家問題と信託の活用」，日本加除出版株式會社，第17～5頁。
5. 日前媒體報導，信託公會秘書長呂蕙容表示，國內老人獨居宅爆增，愈來愈多老人名下不動產無人代管。許多老人進駐安養院，請安養中心幫忙聯絡洽詢銀行，希望信託業者能替入住安養機構的高齡長者管理房子。政府應該重視此一現象，積極推動相關法令和措施，把這些老齡空屋，導入到目前正在積極推動的「準社會宅」包租代管租屋供應體系。通過房屋信託和「包租代管」，房東可以安心地把房屋全權委託信託業和代管業者（房仲），處理對外出租，自己不必帶人看屋、簽約、交屋，也不必每月面對去催繳、收租問題。出租屋的修繕工作，也可訂定契約委託代管業者處理。契約化明定各種修繕價格。若是水管漏水等簡單的維修，房客打電話給代管業者，半天就可以處理好。代管業者可以先代墊維修費用，即時為房服務，再向房東請領費用。政府為了減少年輕族群、中低收入戶租屋負擔，已推出公共住宅廉價租屋，但公共住宅建設的土地取得、資金投入、建造工期，都讓公共宅在供給上，遠遠跟不上實際需求。未來如果能成功地將老齡人非自用住宅，導入「包租代管」行列，會在短時間能提供數萬戶可租房屋，解決社會宅房源不足的燃眉之急。參閱「幫老人找賺錢路子！空屋信託是個好招」，三立新聞網，2018年10月31日。
6. 關於國民信託之細節，詳請參閱<https://www.nationaltrust.org.uk/>

窮人的祈禱： 儲蓄互助社的故事（十）

文 | 原書首發於西元 1952 年

文 | George Boyle

譯 | 陶蕃瀛 靜宜大學教授

～續上期～

戴嘉丁在晨曦微光初現時起身。感謝上主！回到自己山崖上的房子，睡在自己的房間裡，這一切真是美好。

過去這一段生病和努力恢復健康的漫長時間，讓戴嘉丁變成睡不安穩、淺眠早起的人。多麗明莉還沒有開始做家事，孩子們也還沒有開始嬉鬧之前的清晨時光是戴嘉丁安靜沈思的時間。這幾個月靜養的時候，戴嘉丁有許多時間思考，而他也發現自己習慣會困在相同的問題裡鑽牛角尖。

何以一個人會因病受苦，何以有許多人玩物喪志或陷入貧窮困境，這些情況為什麼會發生呢？好像有一層神秘的煙霧環繞在問題四周將答案遮蔽。

教堂裡講道座臺上的人都說十字架是神聖高貴的。那曾經是主耶穌親身行走的道路，有人稱之為至上的神聖道路。

但是，在教堂外面人們遠離十字架，淺信者將十字架藏匿起來，未信者畏懼它。在真實生活裡他們都想逃離苦難，人人都鼓吹應該要臣服在十字架下，只是這臣服者是道友而不是貧道本人。好像承受苦難是對人性尊嚴的屈辱和打擊。然而，在這個地球上受苦受難是極其平常的事情，不分年齡大小，不論在何種生命情境裡，人人都難逃苦難的羅網。

戴嘉丁曾聽人說過有些早期的基督徒，大約是耶穌基督身後不久那時候的基督徒，他們祈願承受苦難。在他們的群體裡，承受苦難乃是在榮耀上主。他覺得在這樣的圈子裡，人們承受苦難的心態是彰顯上主的榮光。比起當今之世，那時候的那一群基督徒他們經歷並承受苦難相對地容易。當今之世，只有在戰場上受傷的士兵或水兵才被視為戰爭英雄，他們在為國家打仗時身體留下的傷害能換得

一些榮耀。

現代世界的人們總是認為苦難只是絆腳石、苦難妨礙進步、苦難讓見不得人的問題浮上檯面；然而，否認苦難讓苦難更加難以承受。

是的，那遮蔽真相的必須被揭發移除。承受貧窮和苦難的人們，他們的困境應該讓眾人知曉。然而，如果他們果真這麼做的時候，他們卻發現這麼做只是造成他們朋友的困窘而已，正如亨利先生所害怕的那樣。揭露困苦處境只是徒增受苦難者的不快樂。

如此看來，揭露困境並不足以解決問題，甚至只會讓情況更糟糕。

難道人們就只能在生命的黑洞前沮喪無助，在這人世裡永無止境地生活在痛苦之中，難道只能一直這樣害怕無助地活在這個地球上嗎？

不該繼續胡思亂想！醫生囑咐戴嘉丁到外面走走，散散心；他要搭渡輪到魁北克走走看看。也許會和以前在國會共事的好朋友不期而遇。

當天稍晚，戴嘉丁愉快地漫步在魁北克老城的街道上，起伏的坡道讓他身體有些疲累，他轉進圖書館。心想，現在適合讀書，於是他走近圖書館裡的長桌旁。

「啊呀！真讓人驚喜，看到你回來真是高興，阿爾峰斯·戴嘉丁。」滿臉鬍鬚的老菲力克斯（**Felix Desbarres**）先生來打招呼，他坐在長桌旁被一整排書籍擋著，瞥見戴嘉丁出現，就出聲歡迎他。

「先生，請坐。可不是每一天都有這樣的機會，親自歡迎像你這樣的人物光臨。你為我們樹立了典範標準，逐字逐句忠實地記錄下議會裡公眾事務的討論過程，我們全體公民世代都不應該忘記你的貢獻。」

戴嘉丁笑著拉開一張椅子坐下。遇見這麼一個能夠聊天談心的人真是好。老菲力克斯是一位書評，戴嘉丁當記者的時候就認識他了。

「我所做的國會紀錄只有像你這種文學評論專家有能力欣賞。」戴嘉丁說：「這些文字紀錄只有你能看出門道。」

老菲力克斯合上他的筆記本，他壓低了聲調接續戴嘉丁的話，聲音小的好像只是說給自己聽的。

「像這樣子的忠實文字紀錄，也許有些人真得不希望被人記得，最好像是風中的煙塵快速消散。噢！這就是政治啊！政治！」

「親愛的菲力克斯，我病了好長一段的時間。那是另外一種戰鬥，我必須盡力搏鬥。我不想被勾起這些回憶，這會讓人產生一肚子苦水。」

「啊，哈！」老菲力克斯說。「才不呢？我相信你有天生的能耐，你能不受外境干擾維持心靈平靜。你自然散發光彩，比你自己所知的還要為人讚嘆。總有一天，你能如願實現你心中的公義，不論別人怎麼想、怎麼說，你會做到的。」

「你這是在奉承，給我戴高帽子，不要來這一套。」

「你是否知道，我們的公共領域和政治生活是被詛咒的。主要的詛咒乃是熱情和清明被黨派之間的對立鯨吞蠶食！」菲力克斯斷言，「不消多少時間之後，人們就無法條理分明並且清明正直地思考。」

「說得有理，儘管如此。」戴嘉丁說：「我想分享另一樁我的親身經歷。這經驗使我想起了我那健康不佳的父親——身為維持家庭生計的支柱，生病倒下時造成的家庭困窘。我想告訴你，這種問題在我們這個國家裡已經是必須面對處理的社會嚴重問題了。我在生病住院期間，在醫院裡我認識一個病人，他已經因病失掉了他所擁有的家當。」

「沒有錢嗎？」

「因為借貸無門，他找上貸款公司。然後，失去了自己的農場。」

菲力克斯撫弄著自己的鬍鬚，戴嘉丁繼續告訴他關於農民亨利·翠瑟失去健康後一連串的厄運。

「你讓我想起這麼一件事。」菲力克斯一邊說著，一邊從圖書館的書桌上拿起了他的公事包。「你剛剛提到貸款公司，你可曾經聽說這麼一個人，他叫做甚麼來著的？上個禮拜，我讀到一篇法國的報導，上面記載著這個人的事蹟。是了，就是這篇文章。有一個名叫雷發巽的德國人。他看到貸款公司在他的國家裡所作所為對人們的影響。」

「他做了甚麼呢？」

「他組織了幫助人們建立信用得以獲得貸款的儲蓄互助社，用來幫助那些需要信用貸款的人。現在來看看報導的文章內容，需要我唸給你聽嗎？」

「這事我很有興趣知道，請告訴我這件事情。」

「貸款收取利息在摩西（Moses）時代的古老律法裡是被譴責和禁止的。因為

收取利息讓有錢人得以束縛壓榨窮人。」菲力克斯觀察著戴嘉丁的反應，並調整扶正他的眼鏡。

「這篇文章報導的要點是：大約三十年前的德國，許多放款人、牛販和土地捐客剝削壓榨缺乏現金周轉的鄉下人。雷發巽這個人他在萊茵河地區成立了大約一百個儲蓄互助社。儲蓄互助社用盡可能以最低的貸款利率，貸款給那些需要現金的人。他提供這些低利貸款，讓需要現金周轉的窮人不至於沒有辦法對抗那些放高利貸的罪行，幫助他們抵抗剝削。他全心投入組織儲蓄互助社時，身心疲憊眼睛幾乎都要瞎掉了。」

「眼睛瞎了？」

「雷發巽是位公職市長。他在探訪一位病人時，感染了斑疹傷寒，這使得他的視力惡化。他必須辭去市長的職務。然後，視力越來越差，他繼續開創儲蓄互助社，並把所有的時間和精力投注在組織儲蓄互助社上。這些儲蓄互助社全都是為了幫助窮人對抗高利貸的壓榨剝削。」

「不可思議！真是不可思議啊！」戴嘉丁收回雙腿，挺起身子，坐得直挺挺的。久病的疲憊感覺彷彿瞬間消失了。「關於雷發巽這位市長，文章報導裡還說了些什麼？」戴嘉丁問。

「噢！是的。他是一位樸素、純良的人。家庭一共有九個成員，是基督新教徒。然而，天主教的神父碰到難題也會來請教他。他在慈善事業上的成就讓眾人慕名求教。這樣吧！這篇報導我先借你幾天，你可以仔細閱讀完畢後，再寄還給我。」

圖書館快要閉館休息了，館員已經穿好他的大衣，準備閉館了。

「我非常樂意借回去細細閱讀這篇報導」，戴嘉丁說。兩人走出圖書館，互道珍重再見。

渡輪在聖勞倫斯海上隨著海浪輕柔地起伏。戴嘉丁選了一個安靜的位子坐下，閱讀菲力克斯所借給他的關於雷發巽的報導。作者引用雷發巽自己的話說：

『儲蓄互助社成立的主要目的乃是要強化社員彼此的互助合作，以幫助經濟弱勢者改善生活，並更有智慧地處理自身的財務，提升社員的精神與生活品質是其宗旨；獲取合理利潤是儲蓄互助社強化互助能力的手段，而不是儲蓄互助社成立的目的。』

儲蓄互助社運動削弱人們自私自利傾向的唯一方法是在社員群眾之中實踐耶穌基督的博愛精神。每一個當下都是公開地實踐和散播基督博愛思想的時候，我們要熱切地努力奮鬥推展儲蓄互助社運動，藉此落實基督的博愛精神。

做為儲蓄互助社運動精神的代言人，如果我在會議中只強調儲蓄互助社運動的經濟性，我就忽略了其他更重要的特性和發揮基督博愛精神的重要性。如果我只能說一件儲蓄互助社運動最重要的特性，我會說就是耶穌基督的博愛精神。組織儲蓄互助社是因為我的心中有基督的博愛慈善心，我基於天主的愛，而成立了具有耶穌基督精神的儲蓄互助社，它不像一般的貸款公司。如果沒有耶穌基督的精神在儲蓄互助社的組織憲章裡，儲蓄互助社將無法貫徹執行在經濟上的互助和社會精神提升的活動。

「你們對我小兄弟中一個所做的，就如同你們是對我做的一樣。」正是救世主耶穌基督的這一句話，成為了我創辦儲蓄互助社的動力源頭，也促成了儲蓄互助社這個組織。』

文章作者最後的結語說，雷發巽基於對於這個世界的洞察，深切地知道求助無門的貧窮和痛苦對於人類善良美德的傷害之大之深，無與倫比。因此，他創辦了經濟互助合作組織，因為這樣才能抑止自私的行為，並在互助的經濟行為中提升人們的精神道德水平。

戴嘉丁緩慢地沿著山崖向上而行。多年前他和多麗明莉一起走過此地，他們看見貧窮讓人失去羞恥心的往事浮出。他也記起多年前，就在此地，他對著多麗明莉發誓，他要為被貧窮所困的百姓們做一番事業。忘了此事吧！我戴嘉丁現在不過是一個失敗的魯蛇！

已經很晚了，他知道。

「一小時前，你的晚餐就準備好了。你該知道運動過度也會造成傷害。」多麗明莉的語氣溫柔地提醒戴嘉丁。

「我在圖書館裡休息和讀書，並沒有做太費力的運動。」

然而，這一天戴嘉丁早早就上床了，沒有理會老婆和孩子們的吵鬧。

這位近於全盲的市長雷發巽先生在遙遠的德國。他看清楚不懷好意的貸款人和不肖商人像吸血鬼般地巧取豪奪。如果有人在地球的另一端同樣地被巧取豪奪，

他會伸出救援的手，拿起他的武器救援嗎？戴嘉丁一再地問自己同樣的問題。

啊！老天爺！我想起來了，還有事情需要去做，有些事情得要告訴多麗明莉，好些我該做完，但還沒有完成的事情。

這位半盲的市長雷發巽先生已經知道類似亨利·翠瑟先生這樣的例子了嗎？當然，他已經知道了。因為這個世界上充滿像亨利·翠瑟先生這樣遇到不幸遭遇的人。

一個人可以傳話給世界另一頭的人嗎？不用言語就能嗎？

目前，亨利·翠瑟先生的情形是這樣子的；亨利·翠瑟先生自己說，他不想向朋友借錢，借錢這種事使得他和他的朋友困窘。亨利因此落入放高利貸者的圈套中。戴嘉丁仔細思考反覆琢磨著亨利的遭遇。戴嘉丁是這麼想的，就算亨利·翠瑟的朋友發現他的困難，主動借錢給亨利，同樣會令亨利難堪。

借貸關係在朋友間棘手又敏感；亨利因此被居心不良者用貸款當圈套困死了。亨利陷入圈套孤立無援，當戴嘉丁沉思雷發巽和亨利的事情良久。他有了答案，為什麼不呢？在我們的社區裡需要一個常設的小組織，在借款人和放款人之間居間調和關係。

隨後，戴嘉丁很清楚地看見需要這種常設組織的另一個原因。他想，在每一個社區或教區裡，都有不少心地柔軟善良的人，這些善心人士在他們的鄰居或親朋好友遇到任何困難時都願意出手協助。但是，每一個善心人的助人意願和行動是各自獨自進行的，彼此之間甚至相互不知道，不知道別人也是善心助人者。而一個人的力量總是比較薄弱，能夠提供的協助相對也是有限的。但是如果能夠把這些善心善願凝聚起來，並且形成組織自主經營管理，應該會更有幫助吧！有一個常設的穩定運作的組織之後，有需要的人能夠及時得到援助。

如此思維，魁北克的每一個教區，都應該要有一個儲蓄互助社之類的組織。戴嘉丁愈是深入探究高利貸壓榨窮人的議題，他便愈是相信要籌設類似雷發巽在德國所成立的合作金融組織。

研讀雷發巽的著作，戴嘉丁清楚地知道，雷發巽所成立的儲蓄互助社提供的服務是人性化的。他說每一個儲蓄互助社服務的社員是同一教區或社區的人。社員彼此相互認識。儲蓄互助社了解社員家庭的經濟狀況，也知道社員是不是好人、是不是好的工作者。社員的脾氣個性在日常的互動中已經有所了解，不需要特意

打探社員的誠信問題。基於這些相互理解，並且更重要且更為根本的是大家都是遵守耶穌基督誡命的，大家都被教導過要愛鄰如己，同一個教區的鄰居好友大家一起建構一個資金大水庫，這會很困難嗎？

戴嘉丁把上述想法牢記自己心中，好長一段時間只有他自己知道，他的健康逐漸改善。利未斯城革那堤街的鄰居們都說，戴嘉丁看起來已經恢復昔日神彩，大家都很高興見到戴嘉丁回復健康有活力的樣子。是吃了甚麼功效神奇的好藥使得他回復健康呢？或者是喝了甚麼特釀啤酒，然後，禱告就恢復健康了嗎？

對於如何恢復健康的問題，戴嘉丁會回答說原因是由於飲食適切了。就戴嘉丁的所感所知，是蒙特利爾醫生的醫囑要他改變飲食，也是多麗明莉熱切緊迫盯人要他謹遵醫囑執行所致。而那是甚麼樣的飲食治療法呢？可以問嗎？是經得起考驗探究的藥方嗎？

「醫生的處方非常簡單，要吃紅蘿蔔。」戴嘉丁總會這麼回答。

聽到的人都會笑出聲來，不知道戴嘉丁是在說笑。

接著，戴嘉丁會繼續說：「請相信我，有一天當我身體完全復原之後，我想我會有很長一段時間，不希望走過、路過或看見紅蘿蔔園。」

聽完後，他們又會再次笑出聲。通常會有人問：「這就是蒙特利爾偉大的專科醫生開出來的處方嗎？」

「就是吃紅蘿蔔，沒錯。」

「真是有夠神奇！」

對此每一個人都覺得挺好的，如此簡單的藥方，就能夠讓一個人恢復健康。雖然有些聰明人仍然心存懷疑，猜想應該還有些別的東西或還要加上某些治療吧！但就這樣吧！也許那是秘方，不好再追究下去。

當戴嘉丁能夠再度返回工作職場時，很自然地他會想到要回到那已經失去的老工作崗位。他在魁北克的國會裡，負責記錄和出版國會立法議事討論過程實錄長達十一年。而後，因為有一位重量級的政治人物，他要戴嘉丁更改他出言不雅的紀錄，遭到戴嘉丁的拒絕。戴嘉丁因此被解雇。戴嘉丁想要忘懷這件事情，但是總是無法不去記得，這件事就是會不停地回到他的心裡。

堅持不改，是不是高尚正直過頭了？多麗明莉曾經不只一次地這麼對他說，

雖然她沒有要責備戴嘉丁。

戴嘉丁持續努力讓整件事，遠離心頭。不管事情是怎麼發生的，他不要再想起這件事情了。目前，他只想要恢復自己健康的身體。每天晚間，他會和多麗明莉及孩子們一起舉行家庭祈禱會。他要讓自己的心靈清淨，不被任何事情捆綁，忘掉所有使他痛苦的事情。菲力克斯這麼對他說過，他有不被外境干擾，維持心靈寧靜平和的本能。他會守護心靈清淨，這是他擁有的天賦美好能耐。

沒過多久，新的機會出現了。他在國會所做的議事紀錄其價值被許多人看見了。法語的渥太華郵報駐下議院速記秘書出缺。

誰有能力勝任這項職位呢？能夠勝任的人實在不多，很快地就有人推薦戴嘉丁。他有這方面的經驗而且表現出色。無疑的，他誠實正直的名聲對真實的紀錄是最好的證明，無可置疑。

多麗明莉終於同意他重回職場工作。議會開會期間，戴嘉丁必須留在渥太華，對此多麗明莉一點都不喜歡。戴嘉丁每年可以有兩千元的薪酬，並且固定有長假可休，這一點還不錯，多麗明莉覺得這有助於戴嘉丁維持健康。

「我們在利未斯城的家仍然要留著，因為這是我們同心協力攜手打造的家宅。」多麗明莉說。

「我就只是離開這個地方去工作。」戴嘉丁說：「那邊只是工作的地方，只需要一個小房間可以住就好了，不需要生活起居的其他空間。」

「你會常常寫信回來嗎？」多麗明莉像是在哄小孩子般的對戴嘉丁說話，「你不在家的時候，這裡會是甚麼光景呢？我只要看家顧門口喔！」

「在渥太華時，我會寫信。」戴嘉丁說：「跟妳說，我會每天都寫信給妳的。」
～下期待續～

儲蓄互助社與社區金融

文 | 于躍門 本會顧問

對於社區的界定，有不同的看法。劍橋字典（Cambridge Dictionary）認為社區是「人們所居住的特定地區，或人們因共同的利益、社群、種族而被考慮的一個群體。」（the people living in one particular area or people who are considered as a unit because of their common interests, social group, or nationality）

若從這個界定來理解，原住民的部落（Tribal）應該是一個社區，因為她／他們居住在特定的區域，標誌著相同的族群，當然也有共同的權益。這一看法，無論從人誌學（Ethnography），或者地理學（Geography）、社會學（Sociology）等觀點來說，都說得通，皆認為原住民的部落是典型的社區。

為了活化社區，需要「金流」來帶動「物流」，有了「物流」就會有「產業」的發展，從而「人流」、「資訊流」、「知識流」也就次第跟著來，社區因而發展起來。可見，資金的流動是多麼的重要。美國當年開拓西部時，擁有資金的銀行，扮演著重要的跟進者角色，支援開發需要的資金。

但是，擁有資金的銀行，並不會為

了活化原住民地區中某一部落而主動地將資金投放到部落發展，而是要等到該部落所處的原住民地區開始繁榮到一定經濟規模後，才會慢慢地在該地區設立分支機構，並不會選擇某一部落設立分支機構。

民國 87 年，承接行政院原住民族委員會研究計畫，研究的主題是：《原住民地區金融業發展之研究》。為了瞭解當時原住民地區涉及到金融業務的生態環境，對區域內的銀行、郵局（有簡易存款及微型保險，但無放款）、農會信用部、儲蓄互助社，作了一次大盤點。發現在原住民地區設立最多的組織是儲蓄互助社，約佔 56%；其次是農會信用部，約佔 30%；第三是郵局，約佔 13%；最少的是銀行，比例不到 1%。可以確切地說，儲蓄互助社在臺灣原住民地區扮演著重要的社區金融角色。

至於非原住民地區，道理是相同的。試想：如果一個地方或一個社區長久以來一直處於資金流出而無流入的現象，也就是說一但自己口袋有了錢，就拿出來給他人使用，他人卻未曾帶來一毛錢給自己來使用，或者把錢用在當地，在資金缺乏下，這個人怎麼能改善

自己的生活環境呢？這個地方或這個社區的產業又怎麼能發展起來呢？有何生機可言？資金只流出不流入的現象謂之「信用離棄」（Credit Desert）。

資金在他人手上，是讓他人有機會發展；資金在自己的手上，是讓自己有機會發展。他人若願意把資金往困乏的地方或社區送，協助該地方或社區發展，解決困難，這是善舉，值得肯定。

美國有一個稱之「原住民社區資本」（Native Community Capital）的計畫，提供貸款給原住民部落、開發商及原住民個人，以便刺激、加速社區與小企業的發展，嘉惠印地安的故鄉（Indian Country）。

「原住民社區資本」計畫扮演著資金貸放者角色，這是經過「印地安貸款暨貸款保證事務局」核可的計畫。計畫除了經營貸放業務外，同時也可以透過槓桿的方式帶動策略夥伴，藉由技術協助與仲介服務，將部落連結到一些大規模資源上去。因此，「原住民社區資本」計畫主要是從資金合夥人的面向來建構社區經濟（Building Tribal Economies）。

對原住民部落，「原住民社區資本」計畫屬於善的計畫，但是部落的發展還是需要靠著政府的力量才能完成。

類似資助地方或社區的計畫非常多，一般都以社區金融（Community Finance）稱之。這種社區金融，無非

是以社區作為融資的對象。融資者，有時是政府的融資計畫，有時是營利機構的融資方案，例如愛爾蘭烏斯特社區投資信託公司（Ulster Community Investment Trust Ltd），即是對社區內的團體、慈善機構、運動俱樂部及社會企業等第三部門的組織從事資金貸放的社區金融機構。

總的來看，這些計畫或機構辦理社區金融的業務，資金大多來自社區之外，並不是社區自己發展出來的金融力量（Financial Power）。

是否有社區能靠著自己的力量建立起一個完整的融資體系？有，儲蓄互助社便是。

Jon McDonald（2018）在一篇〈瓜達露匹儲蓄互助社透過志願服務與跨文化金融能力計畫對新墨西哥社區培力〉（Guadalupe Credit Union Empowers New Mexico Communities Through Volunteering and Multicultural Financial Literacy Programs）乙文中表示，這項計畫是瓜達露匹儲蓄互助社自己發展出的社區金融計畫。

鑒於金融教育（Financial Education）在建立貨幣管理技能的重要性，70年來瓜達露匹儲蓄互助社利用教育資源培力新墨西哥社區及附近的居民，給予健康生活所需的資金。該計畫是在社區計畫、幾千小時志願服務、免費金融教導、雙語服務，以及設計合

乎當地居民需要的金融產品下完成的，帶給社區正面的影響，也贏得當地「社區承諾」（**Community Commitment**）的「編輯人精品獎」（**Editor's Choice Award™**）。

瓜達露匹儲蓄互助社選擇從小孩子開始，培養小孩子知道理財的技能，訓練到像成人一樣可以獨自處理金融事務為止。

2017 年，瓜達露匹儲蓄互助社與全國儲蓄互助社基金會（**National Credit Union Foundation**）聯合推出「理財小朋友」（**Biz Kids**）計畫，利用暑假期間，在城內 9 處公園設立服務站，教導小朋友如何管好自己的錢，如何把目前自己的錢轉變成有一天自己是企業家時需要運用的錢。

訓練項目由業務計畫書撰寫開始，直到設計出整個金融商品。同時，也要小朋友學會到市場去行銷自己的金融產品，賺取辛苦工作得來的錢。當「理財小朋友」要求學習其他實務知識時，儲蓄互助社都會儘量協助達成。

此外，瓜達露匹儲蓄互助社也推動鞋子宣導活動（**Shoe Drive**），讓社區所有的小朋友有合適的鞋子穿。這項計畫係結合鞋子販賣商共同來推動的，惠及整個社區。諸如此類嘉惠社區的計畫，都是由儲蓄互助社帶頭，從金融開始，策略性的聯合其他夥伴來推動社區需要解決的問題。

我們可以這麼說，無論是社區資本（**Community Capital**）或是社區金融，大多是從資金流向來界定名詞的意義，也就是說社區金融資金指的是資金供給者從社區外提供資金給社區，協助社區發展，純粹是從投資社區的立場來詮釋社區金融，縱有非營利組織從公益的角度來提供社區需要的發展資金，但提供的資金仍屬社區「外部」，兩者都可視為「外部融資型」的社區金融。儲蓄互助社則不同，提供的資金全來自社區「內部」，稱得上是「內部融資型」的社區金融。

「外部融資型」的社區金融，融資主要用在社區基礎建設，或是社區團體、個人的生產性貸款，大部分屬於經濟性的融資。「內部融資型」的社區金融，融資主要是用在關懷社區的事務上，除了個人生活與生產的小額融資外，還搭配一些關懷社區的公益活動。

而儲蓄互助社屬於「內部融資型」的社區金融。

109年儲蓄互助社幹部與談分享案例

文 | 李芳謀 新北市三峽儲蓄互助社

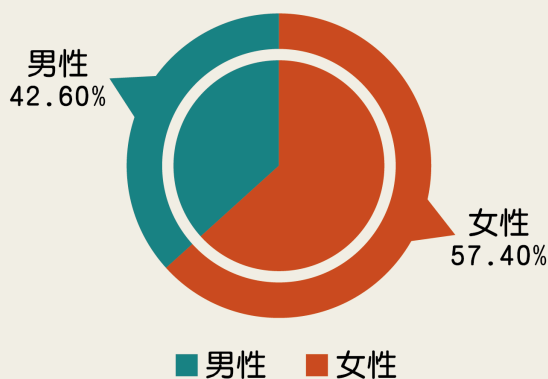
一、社業務現況

A. 社員結構

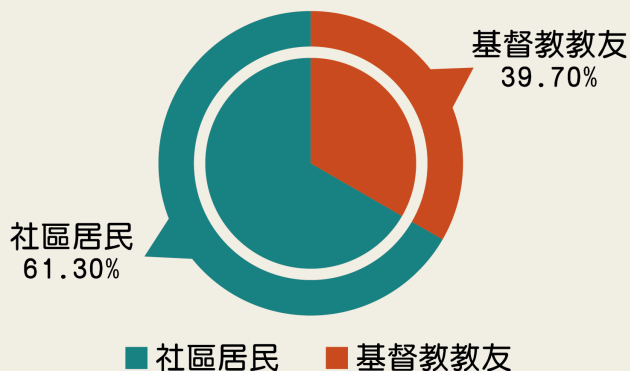
年度	20歲以上	20歲以下	團體代表	合計
104年	1,180	242	6	1,428人
105年	1,213	233	6	1,452人
106年	1,242	219	5	1,466人
107年	1,255	213	5	1,473人
108年	1,255	201	5	1,461人

108年度統計圖

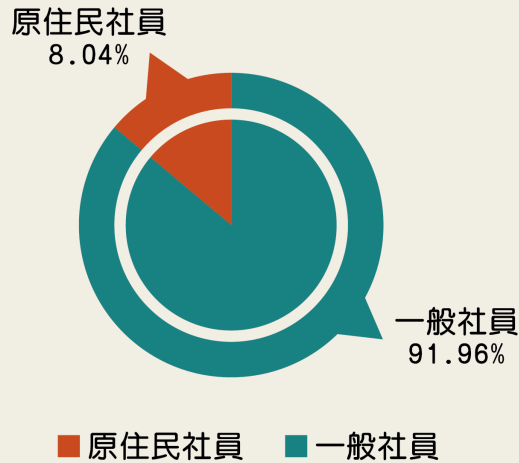
社員性別比例圖



基督教教友與社區居民比例圖



一般社員與原住民社員比例圖



B. 貸款總類

名 稱	貸款額度(均含舊貸款) 最高股金4倍(80萬元內)	期限 月/期	年 利 率	備 註
股金內貸款		84期	4.2%	(有利息攤還)
倍數貸款		分9級	8%	還至期數一半，利率享九折優惠(有利息攤還)
助學專案	5萬元內附學生證，超過5萬元以繳費單金額申請	12~84期	第1階1.8% 第2階2.3%	1月~3月及8月~10月
原住民生活週轉金專案	最高7萬元(不得借新還舊)	6~36期	1.8%	社員具原住民身份，每人限一筆
購車專案	最高購車款的110%為限	倍數分9級	4.5%	購車相關證明，須超過一年才可超額還款
結婚專案		倍數分9級	4.5%	首次結婚之社員
除舊佈新專案	股金內或股金之二倍，二倍額度不超過股金10萬元	倍數分9級	股金內3.6% 倍數6%	每年11月~次年2月
稅稅平安專案	股金之1.5倍內(含舊貸款)，金額為10萬元之內	2~20期	只收手續費(於撥款時收取)	每年3月~5月
青年創業專案	最高股金+80萬元	倍數分9級	第1年2% 第2年3.6%	滿20歲~45歲之社員 每月20日前提出計劃書

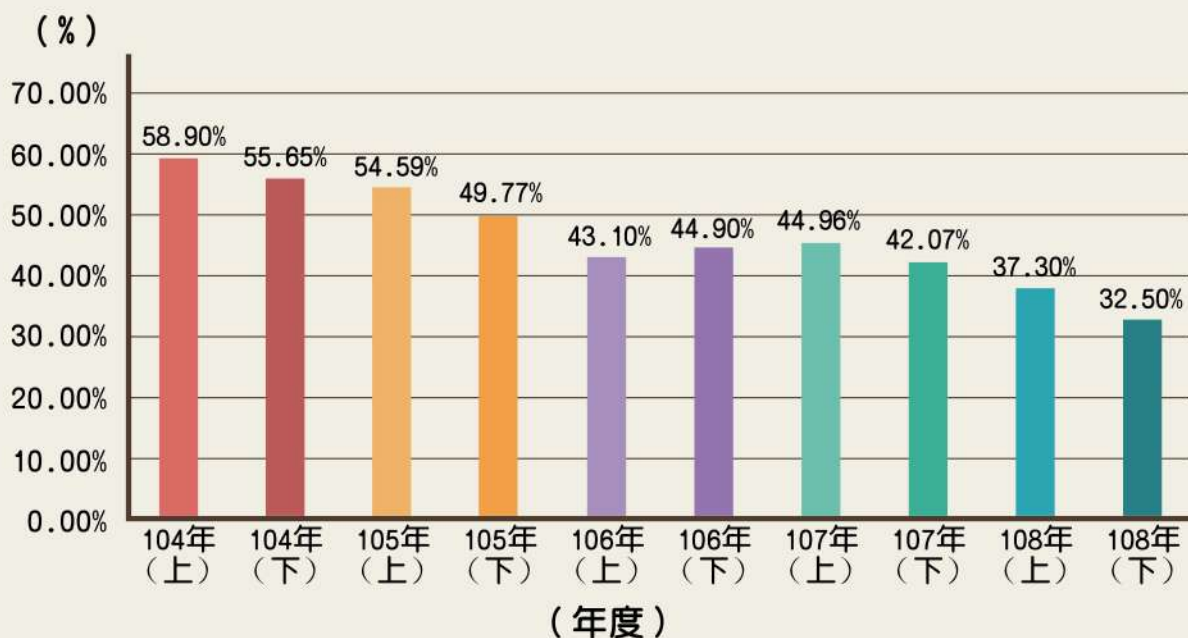
名 稱	貸款額度(均含舊貸款) 最高股金4倍(80萬元內)	期限 月/期	年 利 率	備 註
貸你飛專案	股金之2倍內(含舊貸款)· 金額為10萬元之內	2~20 期	只收手續費 (於撥款時收取)	須附國外或離島旅遊相關證明
建堂專案	最高80萬元(含舊貸款不超出100萬+股金)	倍數分 9級	1.92%	須一週內存入三峽教會建堂之帳戶
房屋抵押貸款	每一社員最高200萬	7~20 年	2.29%	土地及房屋權狀 每年6月及12月調整

備註：

1. 以上為簡述，詳細辦法依社的信用放款政策、專案辦法規定及擔保放款辦法細則辦理。
2. 滿 70 歲及未成年之社員限貸股金內。

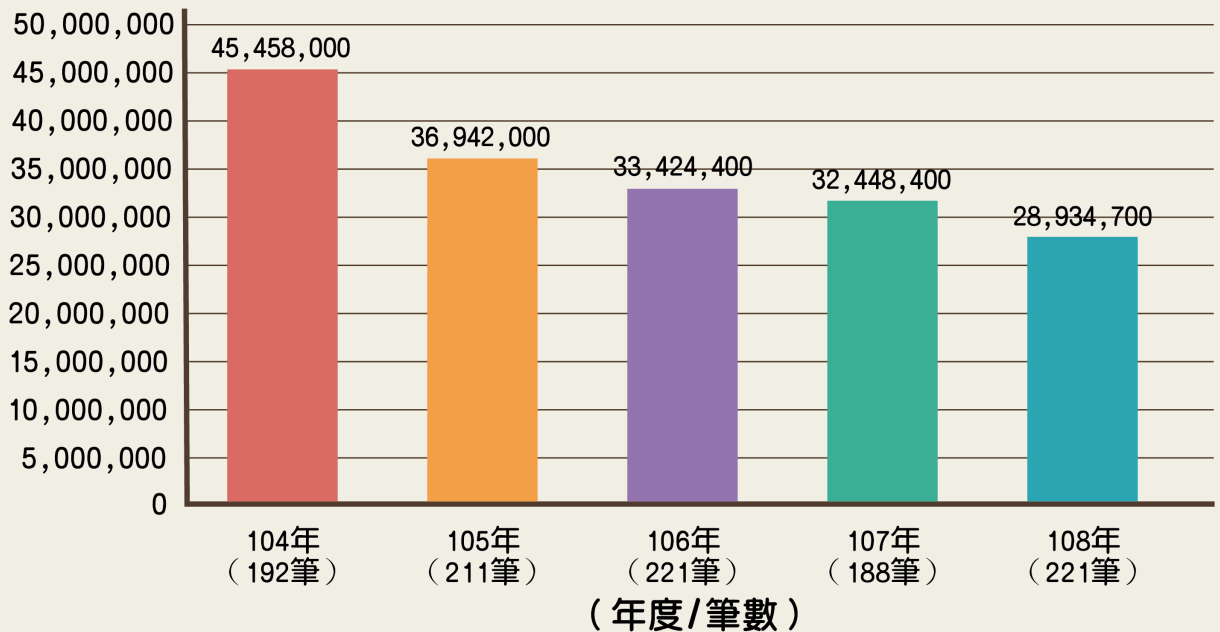
二、最近五年貸放款成長趨勢

三峽儲蓄互助社：貸放比統計表



三峽儲蓄互助社貸款統計表

(單位:元)



三、成長或衰退

1. 不能滿足社員的需求。
2. 銀行的競爭。
3. 社員年齡老化

四、現階段改善方案

(如何增加貸款)

1. 教育宣導著手
2. 積極主動調查
3. 辦理抵押貸款
4. 貸款成長獎勵
5. 行銷策略
6. 策略聯盟
7. 成長目標

五、結 論

掌握組織管理的關鍵因素邁向永續經營

109年規劃辦理35場次 各級層儲蓄互助社幹部訓練

文 | 李美潤 本會行政組

儲蓄互助社是由共同關係密切的群體依「自助互助原則」組成的基層合作金融組織，透過制度的運作讓社員養成儲蓄習慣，培養其理財知能、認識基本的風險管理知識，以謀求社員及其家庭改善生活或促進生產為目的。提供終身陪伴的多元服務，具有經濟面、社會面、教育面的多重功能，由於社員間具備共同關係，社員網絡深化於社區，能有效落實政府社區照顧的政策目標。誠然，隨著時代改變，金融商品多元化，網路平台服務日新月異，都衝擊到儲蓄互助社的經營，在眾多的金融服務中如何讓儲蓄互助社的差異性被看見，除了行銷宣傳之外，服務方式的觸角也需要更具備便利性。此外，因應少子化、高齡社會的來臨，儲蓄互助社法也在 104 年將托育安養護、發展社會企業與社區產業納入任務，並制定「社區照顧關懷據點試辦計畫」及專案計畫，促進社區參與。然而，雖逐年在教育研習中宣導，善用儲蓄互助社既有的網絡關係增加提供相關服務，仍然效果不彰，有鑑於此，今

年儲蓄互助社幹部研習進一步配合本運動近年策略發展議題，藉由實務研討方式宣導落實行動方案的做法，在各項訓練計畫主題中特別安排如何有效的運用儲蓄互助社的服務特色，積極向社會大眾介紹儲蓄互助社的經營理念，包括整合資訊平台提供完善的服務，以解決社員問題，促進社區發展。期盼透過研習活動經驗交流、精進職能，提升各項政策之執行成效。計畫內容及預期成效如下：

一、儲蓄互助社幹部研習會

109 年以「儲蓄互助社經營實務座談」為主題，有別於往年演講方式，改採議題研討模式進行。首先，由本會區主任擔任引言人介紹儲蓄互助社的任務、經營原則及地區發展現況，接著議題研討，議題一部分依據各地區需求分別商請臺灣合作事業發展基金會于躍門董事長、國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系張英陣教授、銘傳大學金融科技學院金融科技應用學士學位學

程林盟翔主任、百略學習教育基金會李智仁副董事長、元沛農坊－沃畝股份有限公司許又仁創辦人等熟悉儲蓄互助社運動的學者、專家以社區金融、社區脫貧或社區產業為題介紹儲蓄互助社於所在社區的角色及影響力。另外攸關業務經營部分，則以「社員成長」及「貸款成長」為議題二、三主題，邀請各區會的資深志願服務領導者就地區發展的優勢、做法分享社務經營的心得，這兩項業務儲蓄互助社在年度計畫裡都訂定成長目標，而本會為有效激勵儲蓄互助社配合協會推動業務，針對「社員淨成長人數」及「貸放社員」兩項主要業務實施階段性成長獎勵，期待透過本次研討經驗交流相互學習，使與會者認識影響社務經營的關鍵因素與實務作法。

二、儲蓄互助社分區核心幹部研討會

普惠金融核心價值是有效、全方位地為社會所有階層和群體提供金融服務，尤其是被傳統金融忽視的偏鄉地區、城鄉貧困族群、微型企業等經濟相對弱勢者，普惠金融提供了與其他客戶一樣平等的機會，賦予享受金融服務的權利，儲蓄互助社運動正是秉持著這樣的經營理念提供服務，協助經濟弱勢者累積個人信用與資產、建立正確的理財觀念、穩定經濟生活、促進達成人生各階段目標。隨著時代改變，儲蓄互助社

也需要在經營原則的前提下與時俱進，提升競爭力，才能實踐組織發展的使命與願景。本年度特別以「普惠金融之趨勢與應用」為主題，揭示普惠金融的意涵與發展趨勢，透過案例分享認識其重要性與策略；在實務探討部分則以「如何結合儲蓄互助社服務解決社區議題」為研討主題，結合本年度專案計畫「儲蓄互助社青年社員發展計畫」，邀請獲得入圍的青年團隊介紹社區服務的方案計畫，透過學者專家的引導、行動方案介紹及意見交流，讓方案計畫更符合社區需求，提高執行成效，並使與會者掌握未來策略方案的實務作法，整合在地資源，促進社員及社會大眾對儲蓄互助社的認知與參與，促成行動方案的落實，造福社區。

三、網路版儲蓄互助社簿記系統上線研習

現行儲蓄互助社作業管理系統開發使用至今已逾 16 年，隨著業務多元化以及即時資訊交換的需求，協會已專案委外開發完成網路版儲蓄互助社簿記系統，為了使新系統安裝時順利上線作業，裨益使用者能熟悉各項功能操作，以順利建置資源整合、協同作業平台，延續去年介紹系統功能與宣導前置作業準備，今年則規畫系統操作種子班及分區辦理上線實務，從種子班 12 小時各項功能循序漸進的操作說明中發現，要

改變多年來的操作習慣並不容易，然而新簿記系統的開發是勢在必行，因為透過新系統功能有效地提升行政效率、改善作業流程弊端、即時掌握最新資訊，而社員端也能透過網路服務平台了解儲蓄互助社服務內容及往來的情形，增加社員主動與所屬儲蓄互助社互動的機會，吸收更多年輕社員加入，也達成提升服務效率與效能的目標。

繼續不斷的教育是組織保持永久的生命

力，與時俱進的不變法則，由歷年來本會辦理各項研習會之達成率、各區會參與情況，以及各區會針對地區發展需求規劃辦理不同的主題研討、講習等，再再顯示儲蓄互助社志願服務領導者不僅要有服務的熱忱，也十分重視精進專業職能，教育的影響力也反映在實際的經營與治理上。本年度全國巡迴研習依據不同的參加對象規劃三個子計畫合計 35 場次，訓練達 3,470 人次。



不怕新冠肺炎疫情影響，
幹部們認真學習新知



109.03.12嘉義一山
社幹部研習



109.03.07花蓮一南區
社幹部研習



本會顧問李智仁博士
擔任講師

社員服務邁向新里程

網路版儲蓄互助社簿記系統上線研習 種子班首先登場

文 | 李美潤 本會行政組

為期二天的網路版儲蓄互助社簿記系統上線研習於2月13～14日如期辦理，由捷思達公司團隊系統規劃工程師擔任講師，共有來自全國15區會推薦32位熟悉簿記系統的專職人員參與網路版新系統各項功能實務操作測試，本會各區督導也全程參加研習，以了解各項功能是否能依據系統規劃達到預期目標。12小時課程包括操作介面、系統管理、人事差勤、準社員入社流程、臨櫃收款、升社員作業、社員資料管理、傳票管理、職員薪資計算作業、委託與特定轉帳、臨櫃轉帳備忘、出納交易明細與財產管

理、放款作業、月結、安基作業及退社作業等單元，學員都很認真投入，於每個單元課程回饋提出許多改善意見。首次由第一線工作人員測試結果普遍反映操作流程較為繁瑣，是否為操作習慣問題或因為不熟悉操作介面，測試版的頻寬也是影響作業流暢度的原因，在正式分區研習前都將一一審視調整，而各社有關社務、財業務及社員基本資料是否完整且正確也是影響是否能順利上線的關鍵因素，新的網路版儲蓄互助社簿記系統上線必須群策群力，共同為提升社員服務開啟新里程。



因應新冠肺炎疫情影響部分研習場次辦理時間異動如下：

梯次	區會別	辦理日期（月／日）		班 別
		原 訂	異 動	
計畫一：社幹部研習				
1	花蓮（南）	3月7日(星期六)		上午班
2	花蓮（北）	3月7日(星期六)		下午班
3	嘉義（山）	3月12日(星期四)		上午班
4	台南	3月14日(星期六)		上午班
5	苗栗	3月21日(星期六)		上午班
6	南投	3月21日(星期六)	7月11日(星期六)	上午班
7	台中	4月18日(星期六)	8月22日(星期六)	上午班
8	新竹	4月18日(星期六)	7月18日(星期六)	上午班
9	宜蘭	4月25日(星期六)	7月11日(星期六)	上午班
10	雲林	3月7日(星期六)	8月15日(星期六)	下午班
11	台北	5月9日(星期六)	8月1日(星期六)	下午班
12	桃園	5月9日(星期六)	8月1日(星期六)	上午班
13	台東	5月15日(星期五)	8月21日(星期五)	上午班
14	屏東	5月16日(星期六)	7月18日(星期六)	上午班
15	嘉義（平）	5月16日(星期六)	8月29日(星期六)	上午班
16	彰化	3月14日(星期六)	8月15日(星期六)	上午班
17	高雄	5月23日(星期六)	8月22日(星期六)	上午班

梯次	區會別	辦理日期（月／日）		班 別
		原 訂	異 動	
計畫三：網路版儲蓄互助社簿記上線研習				
22	種子班(台中)	2/13～14 (星期四、五)		2日
23	新竹	3月14日(星期六)	6月20日(星期六)	上午班
24	雲林、嘉義	4月7日(星期二)	7月7日(星期二)	全日班
25	桃園	3月19日(星期四)	5月12日(星期四)	上午班
26	台中、彰化	3月21日(星期六)	8月29日(星期六)	全日班
27	高雄	4月11日(星期六)	7月18日(星期六)	上午班
28	南投	4月15日(星期三)	8月12日(星期三)	全日班
29	屏東	4月18日(星期六)	8月15日(星期六)	上午班
30	苗栗	4月22日(星期三)	7月14日(星期三)	下午班
31	宜蘭	4月24日(星期五)	7月10日(星期五)	上午班
32	台南	4月25日(星期六)	6月13日(星期六)	上午班
33	台北	5月16日(星期六)		下午班
34	台東	5月22日(星期五)	8月14日(星期五)	上午班
35	花蓮	5月23日(星期六)	7月11日(星期六)	上午班

松年意外互助基金之實支實付

文 | 黃惠蘭 本會督導組

江女士在家中因專注與所養的小狗皮皮玩耍，不慎打翻一旁的熱水瓶。為了保護小狗，卻讓自己燙傷起了嚇人的大水泡。當日緊急送醫後，醫生評估江女士傷勢為：「左側大腿、小腿約 6% 的燒燙傷。」約一個月的期間，江女士得陸續回醫院進行治療、換藥。

江女士到儲蓄互助社詢問互助基金是否可申請理賠。專職小姐調出江女士加保資料，江女士共參加了意外互助基金（計畫四）與松年意外互助基金等二項互助基金。但這兩項互助基金明明都是針對意外事故提供保障，專職小姐卻說只有松年意外互助基金可以申請理賠。

「燒燙傷不是意外嗎？為什麼意外互助基金不能申請？」江女士正感到疑惑時，專職小姐轉身拿出了這兩種互助基金的內容比較表（表一、意外及松年意外互助基金比較表）。

專職小姐指著表上的計畫四，笑著說：「江女士，您的燙傷是意外事故沒有爭議，但意外互助基金雖是針對因意外事故發生時所致的住院、手術等進行給付。但是，您沒有住院也沒有手術，不符合意外互助基金的給付項目，所以無法申請理賠。」

「那麼，這個項目是什麼意思？」江女士看了比較表，發現意外互助基金有一項『重大燒燙傷』的項目。

「哦！這個項目確實很多人會以為只要是燒燙傷就可以申請。其實不然，重大燒燙傷係指：

燒燙傷面積大於全身百分之二十，其中三度燒燙傷面積大於全身百分之十，或顏面燒燙傷合併五官功能障礙。

一旦這類事故發生時，保險公司會依照保單條款中的給付比例給付重大燒燙傷比例保險金。」看來，專職小姐真的有遇到不少社員也提出相同問題。

「那又為什麼沒有重大燒燙傷給付的松年意外互助基金卻可以申請給付呢？」

「江女士，您看比較表中有套底色的這一項。」專職小姐指著比較表中間有套底色的那一項『傷害醫療（實支實付）』。

「實支實付？是什麼意思呢？」江女士不明白這個項目是什麼意思。

「松年意外互助基金除了和意外互助基金一樣有住院、手術等給付項目外，還多了一項『實支實付』的保障項目。

意思是：『自意外傷害事故發生之日起一百八十日以內，經登記合格的醫院或診所治療者，本公司就其實際醫療費用，超過全民健康保險給付部分，給付傷害醫療保險金，最高一萬元。只要是因意外事故發生所導致的醫療相關費用，經保險公司核定符合給付範圍的，每一事故最高可以申請到一萬元的給付。』

所以，您可以在整個療程結束後，一併提供這段時間包含門診掛號費、醫療費用等相關證明，便可提出理賠申請哦。」專職小姐細心地說明。

「我懂了，原來是這樣哦！」江女士滿意的點點頭，又問「那我要準備什麼資料呢？」

專職小姐笑著說：「您要先去治療的診所或醫院申請診斷證明書、醫療費用收據正本，並影印您的身分證正反面及存摺各一份，到社裏來填寫理賠申請書就可以申請理賠。」

「謝謝妳這麼有耐心又專業回答我的問題。等我準備好文件再來麻煩您了！」江女士起身道謝。

「不客氣，平時有空也可以多到社裏來走走聊聊。」專職小姐揮了揮手說：「您要好好休養、照顧傷口，改天見囉！」

表一、意外及松年意外互助基金比較表

互助基金別		意外互助基金				松年意外互助基金
保障項目		計畫一	計畫二	計畫三	計畫四	
年繳互助費		670元	1,340元	885元	1,750元	2,000元
參加年齡	初次參加	滿15歲到70歲前				滿15歲到80歲前
	續約	至滿75歲止				至滿85歲止
一般意外身故／殘廢		100萬元	200萬元	100萬元	200萬元	50萬元
特定事故（含一般意外身故／殘廢）	空中、陸上、水上大眾運輸工具	300萬元	600萬元	300萬元	600萬元	-----
	火災、電梯	200萬元	400萬元	200萬元	400萬元	-----
重大燒燙傷（比例）		40萬元	80萬元	40萬元	80萬元	-----
傷害醫療（實支實付）		-----	-----	-----	-----	1萬元
意外傷害住院日額（最高90日）（含骨折未住院）		-----	-----	500/日	1,000/日	1,000/日
加護病房（含日額）（最高90日）		-----	-----	1,500/日	3,000/日	3,000/日
燒燙傷病房（含日額）（最高45日）		-----	-----	1,500/日	3,000/日	3,000/日
住院慰問金（住院治療連續3日以上者）		-----	-----	500元	1,000元	1,000元
門診手術醫療（每一事故給付一次為限）		-----	-----	1,000元	1,000元	1,000元
住院手術慰問金（每一事故給付一次為限）		-----	-----	2,500元	5,000元	5,000元

表二、重大燒燙傷給付比例表

等級	國際疾病分類號碼ICD-9-CM碼	中 文 名 稱	給付比例（%）
第一級	948.7～948.9	體表面積70%以上之燒燙傷：（體表面積之三度燒燙傷少於10%，或未明示者除外。）	100
第二級	948.5～948.6	體表面積50%～69%之燒燙傷：（體表面積之三度燒燙傷少於10%，或未明示者除外。）	75
第三級	948.3～948.4	體表面積30%～49%之燒燙傷：（體表面積之三度燒燙傷少於10%，或未明示者除外。）	50
第四級	948.2 941.5	體表面積20%～29%之燒燙傷：（體表面積之三度燒燙傷少於10%，或未明示者除外。） 或 臉及頭之燒燙傷，深部組織壞死（深三度），伴有身體部位損害。	35
第五級	940	眼及其內部附屬器官之燒燙傷：（水晶體、眼角膜、眼結膜破損及視網膜剝離。）	15

註：燒燙傷應註明燒燙傷面積。

「淺談多元性及另類思考的儲蓄互助社教育」

文 | 胡永寶 花蓮縣鳳林儲蓄互助社

「教育」是各項新政策、新概念推動的核心概念與必要作為，更是說服大眾參與及投入組織運作的路徑；特別是互助合作運動的推廣，更需要強而有力的「教育」策略與執行。觀照我們現今國內儲蓄互助社運動的現況而言，國人信息滲透率不足、社員體質趨近老化、各社貸放比偏低、校園儲蓄互助教育型態的缺乏，以及國內各類型金融機構與非金融體系林立等，如何堅持雷發巽先生強調依靠自己（Self-reliance）與自我負責（Self-responsibility）的「自助互助原則」之儲蓄互助社精神，又能有別於其他金融機構的經營理念與方式，「教育」就成為當代經營與發展儲蓄互助社與互助合作運動非常重要的策略。

1984 年世界儲蓄互助社經營原則第 7 條揭示「繼續不斷的教育」原則：「儲蓄互助社對社員、幹部、職員及一般民眾，就其經濟、社會、民主與自助互助的原則，積極推動教育，鼓勵節儉和貸款的明智運用，教育社員的權利與義務，對儲蓄互助社發揮服務社員所需要的社會與經濟的雙重功能是非常重要的。」因此，個人分享有關社員教育及互助合作運動推廣教育的一些想法就教各位先進。儲蓄互助社推廣教育，其目的與策略、方法基本上應朝「社員」及「非社員」二大區塊來思考，就我們儲蓄互助社常辦理的「社員教育」來說，其目的不外乎就是「讓社員重新確認並了解儲蓄互助社的核心價值、宗旨與使命」、「知道目前金融環境與社會大環境的變化以及目前儲蓄互助社的因應對策」、「讓社員重新確認社員的權利與義務，以及實務問題的意見交換」等。首要的目的就是建立社員對互助社的信任、連結與願意委身服務。其對象包括準社員、未成年社員、正式社員及志工幹部等；而非社員的儲蓄互助社教育，則較屬於認識儲蓄互助社、理財的便利性，以及儲蓄互助社的獨特性等的目的。包括：「讓民眾了解儲蓄互助社的立法定位以及與其他金融機構的重要差異點」、「知道儲蓄互助社的組織架構、核心價值與精神」，以及「加入儲蓄互助社的好處以及實務運作」等。其對象可能包括學校的學生、職場員工、教會會友及特定群體的朋友等。因此，綜合上述的說明，儲蓄互助社理事會及教育委員會未來要進行教育的規劃時，就必須清楚知道《對象》是誰，才可以做課程及活動的安排。

在課程的編排上，除了考量教育「對象」的區隔性外，也可以就整體大環境

以及個別區域環境的現況優勢與在地的需要做主題式的講座與分享。如有機農業、理財講座與投資風險、文化與實質產業、家庭教養與親職教育、藝文課程（插花、陶藝、皮雕等）及技術增能等主題，必要時還可以配合原住民族部落大學與社區大學做學分時程的規劃，讓社員及非社員均能依據自己不同的需要得到增長。若此，儲蓄互助社的教育型態、模式與課程就能有相對多元的彈性，不僅能吸引更多社員及非社員朋友的參與，提高能見度與滲透率，更能結合公部門推動有關終身教育之專案計畫，獲取部份資源，提高社區的貢獻度，彰顯儲蓄互助社作為社會企業與社區部落好朋友的角色。

本屆個人受託擔任區會教育小組召集人，負責設計規畫這二年區會教育委員的研習與培訓，除一般教育委員會在單位社的功能角色與業務提醒外，並安排在儲蓄率、貸放比及具創新經營各有突破的單位社分享，也規劃企業經營的策略如 **SWOT** 環境分析、**TQM** 全面品質管理及績效管理等課程，做實際的操練與分享，並據此對社未來經營能提出新的組織願景與具體策略。108 年 5 月份的教育委員研習時，個人曾以「四頭像」來再次確認單位社各組織的任務與責任，並透過分工相互支援與連結。「人面像」代表理事會，體察社員的需要提出願景與策略方案；「牛身像」代表專職人員，任勞任怨，承接理事會共識執行各項策略方案；「獅面像」代表監事會，查核儲蓄互助社運作與體質，為社員把關；「鷹面像」就是教育委員會，在既有的基礎上用鷹眼看見社會的變遷與情勢變化，提出未來的可能想像與圖像。

在本文的末段，分享 108 年 6 月參加協會辦理的宜花東區會委員研習時，聽到逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系汪浩教授分享的一則故事－「丹麥的豬跟台灣的豬有甚麼不同？」裏頭談到丹麥這個國家怎樣從耳熟能詳的「北海小英雄－維京海盜」，轉化成將豬糞化為沼氣發電，不僅讓他們成為全球最重要的豬肉出口國家，更守住環境清潔造就循環經濟的先鋒呢？個人整理出三個觀念與作為是我們要共同學習的地方，亦可作為現今經營儲蓄互助社的最佳途徑。其一是「核心團隊或是經營團隊的觀念必須要改變與重新學習」，主要的途徑還是要回到「教育」；其二是「擴大附加價值，共創共享，提升產品競爭力與辨識度」，主要的途徑還是「教育」；最後是「落實以科技（大數據）作為產品調整與政策方案的主要鷹架與輔助工具」，以提高計畫推動的永續性。

「莫忘初衷」、「成長且正向的經營思維」、「永保赤子之心與創意點子」及「兼顧事實與願景的價值選擇」，是個人擔任儲蓄互助社志工幹部 25 年來的心得，也唯有保有正向的能量與期待，才有可能帶來改變。最後，祝福我們推動儲蓄互助社運動的優質同工幹部，以及最好的夥伴社員朋友，平安快樂，主恩常隨！

2020臺灣燈會

曙（鼠）光再旺・璀璨臺中

燈會志工值班感言

文■ 詹裕寶 台中市志願服務第 71 隊

繼 2018 年臺中世界花卉博覽會，臺中市政府又承辦全國性臺灣區大型燈會活動。因為前幾次 71 小隊志工們亮眼的表現。讓 71 小隊團隊再度受到臺中市政府盛情邀請，參與「2020 臺灣燈會—曙（鼠）光再旺・璀璨臺中」活動。經過本隊志工委員會多次協商討論參與協助後，隨即展開各項事前籌備作業：

1. 排班服務日期：108 年 12 月 18 日～ 109 年 2 月 20 日。
2. 確認值勤地區、時間：文心森林公園平日班、副展 2 號服務台（週一至週四）。
3. 每班值班人員：三人（二個班次共計六人），並調查有意願值班之志工夥伴。
4. 接受燈會專業訓練及燈會幹部訓練課程。
5. 志工登記排班日期。
6. 領取配備：識別證、外套、帽子。
7. 安排值班前後刷卡、儲值事宜。

以上各項作業在本隊幾位志工幹部的幫忙及社會局志工中心承辦人員協助下，順利完成排班前置作業。

排班方式為平日班的週一至週四 13:30~17:30 及 17:30~21:30 二個班次。一天二班，每班三人共六人。此次，本隊共有 50 人完成燈會專業課程訓練，正式投入燈會值班行列。

志工們在燈會排班期間，均能夠正常出勤，期間臺中市政府盧秀燕市長、社會局彭懷真局長、人民團體科楊惠如科長也都親臨燈會服務台，慰問值班人員，讓第一線值班人員相當興奮，所有辛勞一掃而空。

今年年初開始爆發新冠肺炎疫情。全臺展開防疫大作戰，站在第一線的志工們，不畏疫情發展，也都依相關規定開始戴上口罩保護自己、保護別人。值班期間也碰上好幾次寒流、雨天，讓志工們體會到從腳底冷到頭頂是何滋味，真是一次永生難忘的值班經驗。

雖然有世界花卉博覽會的值班經驗。但是，無論是在排班或調班安排上對 71 小隊來說都是一大考驗。難免會有人臨時有事無法出班，所幸隊上夥伴都能夠及時支援，讓值班任務順利完成。所以 71 小隊志工的團結合作精神真讓我感動又感謝！

再次謝謝這麼多的志工夥伴，力挺及支持 2020 臺灣燈會志工任務，志工們也因為這次燈會排班，彼此間更熟悉、熱絡。雖然燈會任務已經結束，但是我知道我們的志工緣、志工情、志工心，是不會中斷的，而是會一直傳承下去。相信下次的大型活動，本隊的志工參與肯定是衝第一、力挺到底。71 小隊～加油！



快樂的傻瓜—
台中市志願服務第71隊



臺中市政府社會局彭懷真
局長慰問燈會值班人員



臺中市政府盧秀燕市長
慰問燈會值班人員





良好衛生習慣好重要

注意個人手部衛生

肥皂勤洗手



掌對掌搓洗



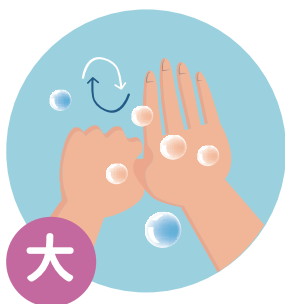
右手掌對左手背
手指交叉搓洗，反之亦然



掌對掌，手指交叉搓洗



手指背對著另一手掌面
兩手交扣搓洗



左手掌包住右手指
旋轉式搓洗，反之亦然



左手掌包住右手指
前後旋轉，反之亦然



以清水清洗完畢



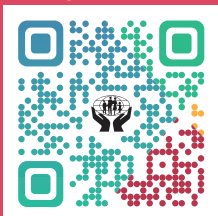
衛生福利部
Ministry of Health and Welfare



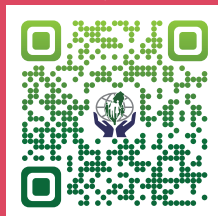
衛生福利部食品藥物管理署
Food and Drug Administration, MOHW

廣告

官網 QR CODE



LINE QR CODE



FB QR CODE



IG QR CODE

