

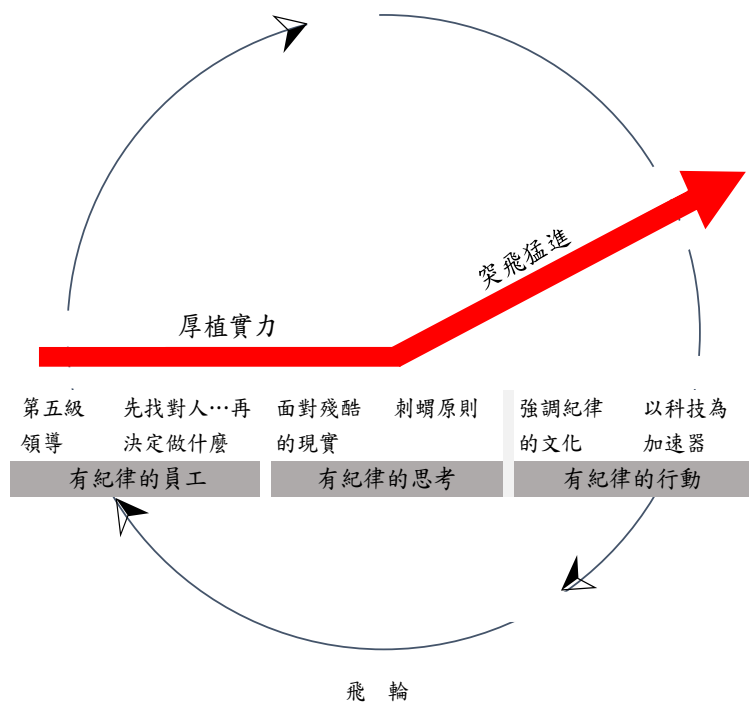
台中二信創社 110 週年 —感恩有您共創未來

林金博

今年適逢台中二信(以下簡稱「本社」) 110 週年社慶，因疫情關係，於各分社門首懸掛紅布條「感恩有您，共創未來」，感謝客戶長年支持。本社創建於民國元年，百餘年來經由前輩們的努力與客戶支持，自 1 家分社發展迄今 23 家分社，目前業務規模、營業據點及營運成效等各項指標，均名列全國 23 家信用合作社前茅。循例以參與社會公益活動慶祝社慶，9 月份理事會核定捐贈臺中市社會救助金專戶(溫馨快遞)及各類慈善團體機構、協會、基金會、育幼院等單位合計 370 萬元，善盡企業社會責任。10 月 1 日，由李總經理福振率同仁們偕同台中市山岳會參與小奇萊淨山活動，以實際行動推廣無痕山林。

信用合作社在台灣發展已逾百年，始自日據時代，見證政權移轉、幣制改革(舊台幣四萬元兌換新台幣一元)、歷次金融危機及金融政策變革等，秉持「我為人人，人人為我」的合作精神提供地方庶民金融服務，筆路藍縷滄桑歷史。金管會黃天牧主委(註一)曾以「一本初衷，為所當為」勉勵信用合作社，堅持兼具人合服務與商業金融的初衷，主管機關會與業者共同努力，為台灣社會和諧美好同盡心力。台灣信用合作社百年歷史，一步一腳印，恰如柯林斯(Jim Collins)暢銷書《從 A 到 A+》的「飛輪效應」觀點，說明從優秀(A)到卓越(A+)的企業轉型，往往必須先厚植實力、累積動能，像是推動巨大笨重的飛輪，剛開始得費很大的力氣才能啟動，但是只要有紀律朝著一致的方向繼續不斷往前推動，經過長時間後，飛輪累積了動能，終於能有所突破，然後日漸成長。

* 林金博現任台中市第二信用合作社企劃室協理。



資本來源：柯林斯(Jim Collins, 2002)《從 A 到 A+》。

一、人力發展世代傳承

合作社是人的結合，經由世代傳承始能超越個人有限的生命，也才有百年企業。柯林斯(Jim Collins)在《從 A 到 A+》指出「有紀律的員工」是飛輪效應的重要基礎，「第五級領導」是其中的關鍵。第五級領導是領導能力五個等級中最高的一級，卓越企業的優秀領導人大都是由內部升遷的，不僅說明人才培育的重要性，亦有助於同事長久共事的默契與經驗傳承。目前本社 9 位理事成員中，符合「信用合作社社員代表理事監事經理人應具備資格條件及選聘辦法」之專業理事即有 6 位(包括現任總經理及先後卸任之 2 位總經理、2 位副總經理、1 位協理等)，由專業理事領銜的「第五級領導」，兼具安定與發展的重要基礎。

本社公開招考職員已行之有年，經由書面審查、筆試及面試等程序後擇優錄取，筆試部分委由台灣金融研訓院出題。入社後輔以教育訓練、證照考試及職務輪調等加以培訓。自民國 87 年起實施「晉升第七職等甄審辦法」，

任職第六職等(辦事員)滿一年且取得 8 張合格證書者得參加甄審，委由台灣金融研訓院出題，擇優錄取晉升第七職等(襄理)資格。除在既有組織架構及業務範圍善用人力外，另依法申請增設新分社及合作推廣業務，以擴大大力發展及暢通升遷管道，如：申請合作推廣保險業務，配合相關教育訓練及證照要求，既能增加金融服務且提升人力效能。

除各分社例行團體業務考核外，另對行員增訂個人授信目標及手續費收入目標，與個人薪級連結。獎勵同仁參與提案，如：由同仁參與推薦增設新分社地點活動，提案經總經理召集小組討論彙總呈報，擇優申請。鼓勵補助內部社團活動，目前有桌球社、讀書會、太極拳、登山社、大坑晨運社及單車社等社團，培養員工正當休閒娛樂活動。民國 108 年 11 月 2 日大坑員工教育訓練中心落成啟用，提供同仁更舒適的學習進修場所。

自本社邁入百年企業迄今，為緬懷創社精神並鼓勵同仁持續精進，每年核發慶祝創社獎金(1 個月薪資)，合計年薪 20 個月薪資，係同業稱羨的幸福企業。有鑑於合作社特性(社員得自由出社)，為穩定股金充實淨值並凝聚向心力，每年開放員工得在一個月薪資範圍內增股。截至 110 年底止，現職員工持有社股數約占總股數 13%。

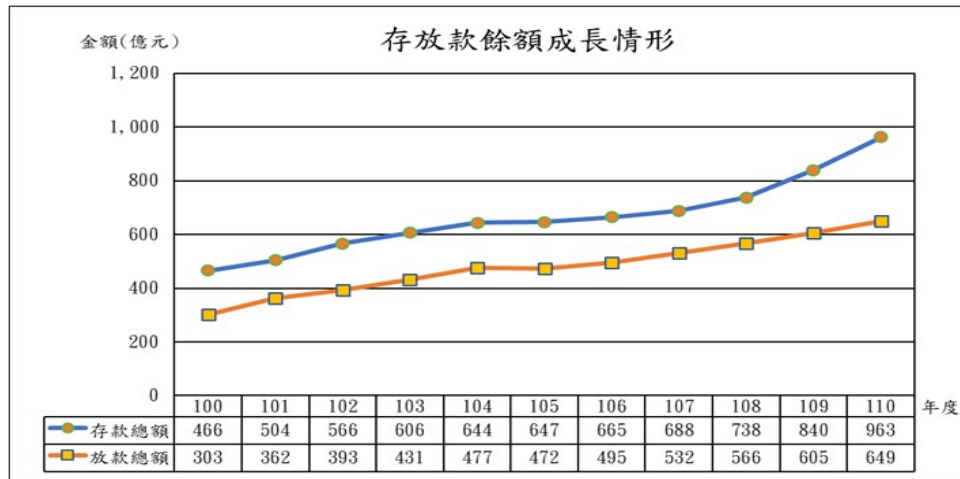
◎大坑員工教育訓練中心外觀及上課情形



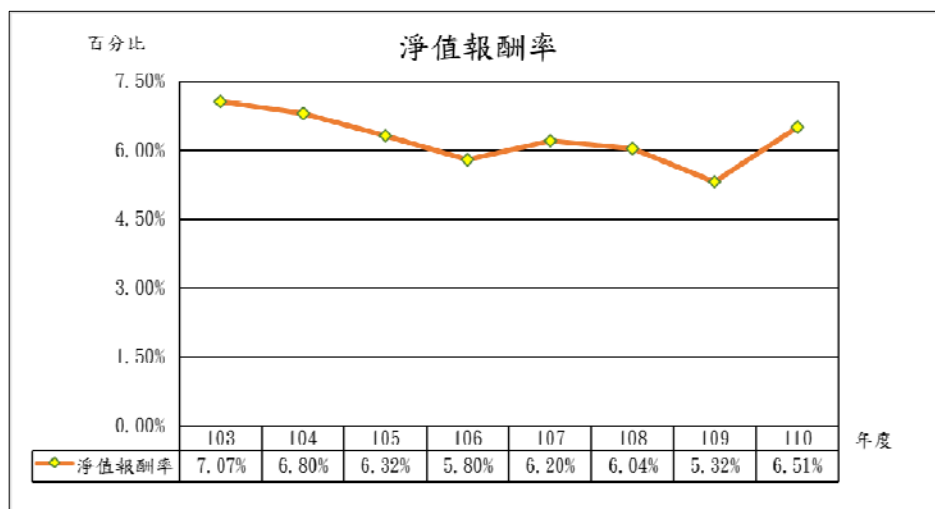
二、業務發展與營運績效

(一)營運績效

近年受惠國內外經濟成長、都市計畫發展及不動產市場交易活絡等因素，加上由理事主席及總經理帶領經營團隊及同仁們努力下，本社存放業績逐年成長稱冠信用合作社同業。



存放款屢創佳績之外，獲利能力亦不遑多讓。以淨值報酬率為例，歷年均維持在 5% 以上，優於「金融機構國內分支機構管理辦法」第三條申請增設分支機構條件之一，申請前三年度平均稅後淨值報酬率達 5% 以上。(註：金管會 111 年 4 月 19 日將該指標修訂為 4%。)

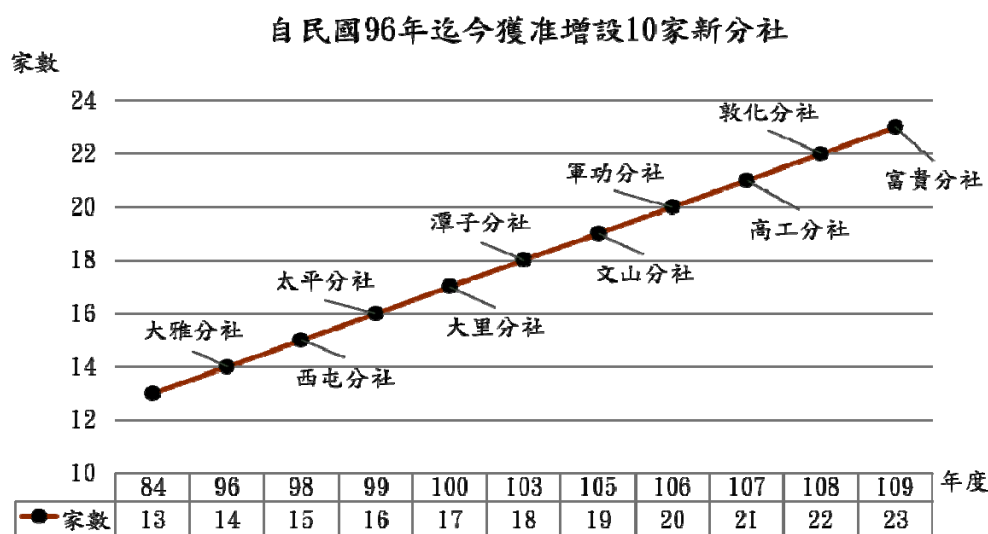


註：本社 102 年出售市政路土地收益挹注，淨值報酬率達 44.52%，故本表以 103 年為起始年度。

(二)善盡法令遵循以追求成長與創新

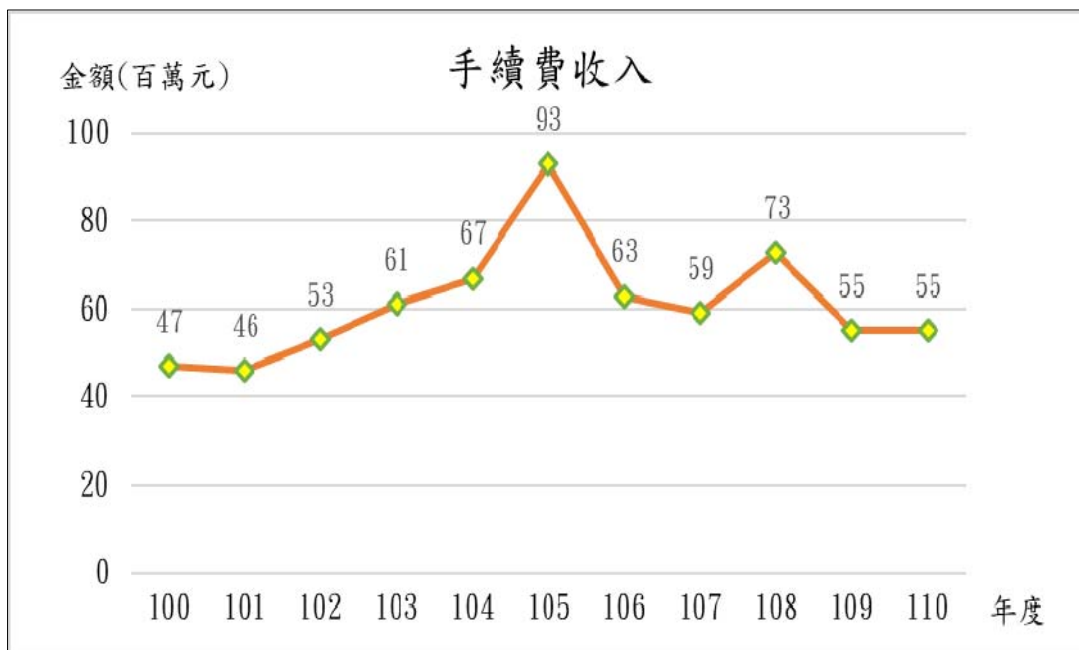
1.符合財務業務健全性標準以申請增設新分社：

民國 83 年，本社已達當時法定分社上限 13 家(省轄市)。後來，民國 96 年金管會修訂「金融機構增設遷移或裁撤國內分支機構管理辦法」改稱「金融機構國內分支機構管理辦法」，以「財務從嚴、限量核准」原則，重新開放金融機構申請增設分行。本社歷年經營目標以符合申請增設分社之財務業務健全性條件自我砥礪，自修法後迄今，先後已申請獲准增設 10 家新分社。



2.擴大與他業策略聯盟合作推廣金融業務

民國 92 年財政部訂頒「銀行、證券商及保險公司等機構合作推廣他業商品或提供相關服務規範」，信用合作社得合作推廣他業商品或提供相關服務，如：保險商品、證券商品及信用卡業務等。本社依法申請先後與保經公司、證券商、證券投資信託公司及銀行分別合作推廣保險、證券、基金及聯名信用卡等，擴大與異業策略聯盟合作推廣金融業務。為結合業務需求與人力發展，搭配教育訓練及考取相關證照培育人才，並將 4 張保險專業證照納入本社「晉升第七職等甄審辦法」應考必備條件之一。



3.辦理不動產買賣價金履約保證

民國 100 年，金管會開放信用合作社得申請辦理國內保證業務項目，以預售房屋履約保證、不動產交易履約保證、工程押標金保證及工程履約保證為限。本社即依法申請辦理以服務客戶：

- (1)以專戶保管買賣價金，協助客戶買賣不動產交易安全。
- (2)建置價金履約保證系統，多元繳款管道且流程透明，簡訊通知買賣雙方專戶交易明細。
- (3)有助掌握不動產市場交易行情，價金履約保證金額挹注存款，亦增加承辦放款機會。

☐截至民國 110 年底，全體信用合作社存款餘額 7,958 億元、放款 5,505 億元、盈餘 27.5 億元，營運績效明顯成長勝於往年。在主管機關「財務從嚴、業務從寬」指導原則下，本社善盡法令遵循，增設新分社、與他業合作推廣金融業務及不動產價金履約保證業務等方面加以創新，擴大服務客戶，俾利存放業務持續成長。歷年依法提足法定盈餘公積後，與社員共享經營成果分派股息，均為近年信用合作社同業之冠。

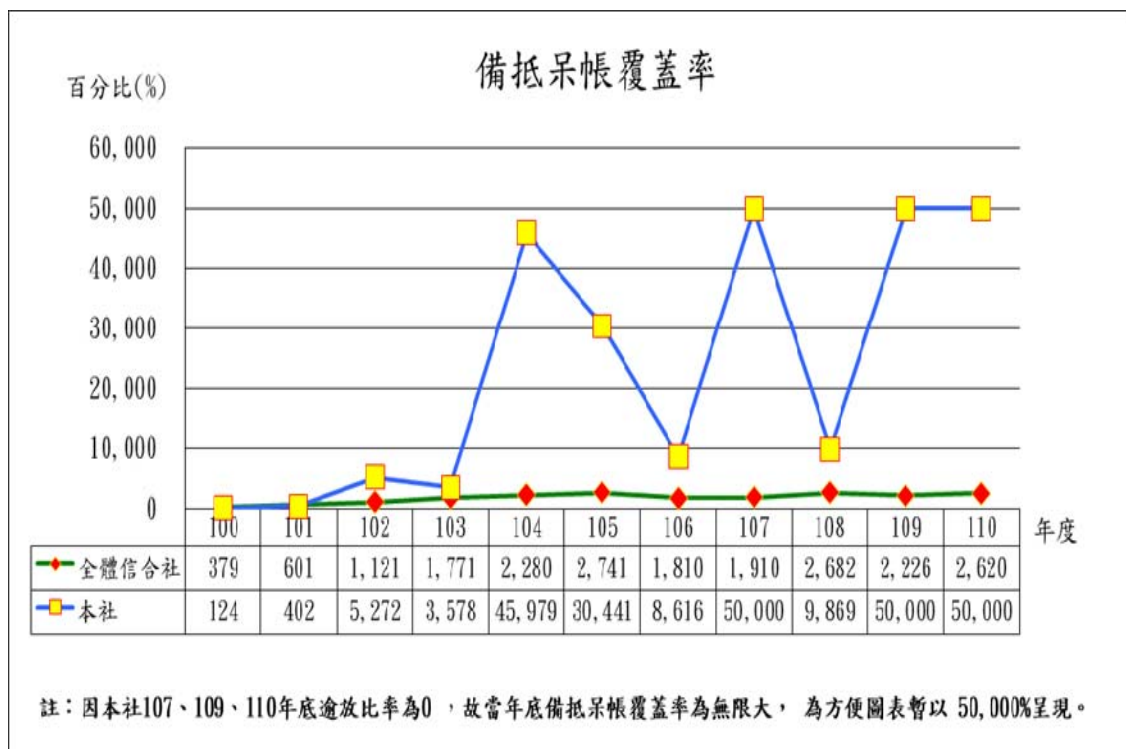
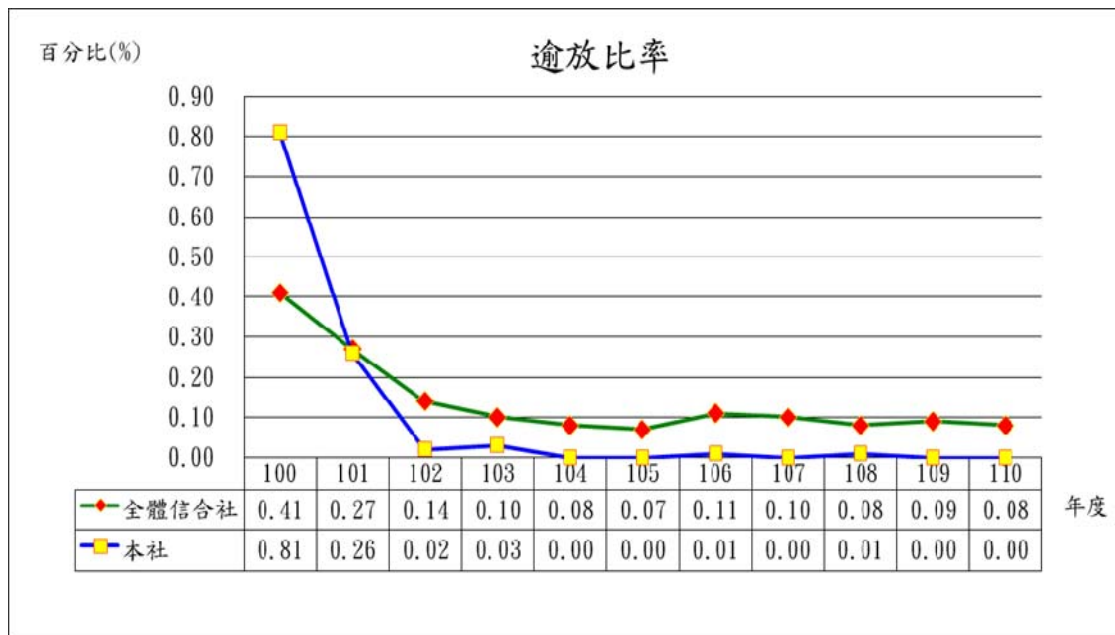
三、風險管理與數位金融

柯林斯(Jim Collins)在《從 A 到 A+》指出「有紀律的文化」是飛輪效應的重要基礎，「刺蝟原則」是其中的關鍵。刺蝟原則強調要簡化、聚焦、做自己擅長的事，建立有紀律的文化，也是風險管理的指導原則。《從 A 到 A+》如是說：「當用對科技時，科技可以變成企業發展的動力加速器。」依循的仍是刺蝟原則。

(一)風險管理程序及成效

為建立獨立有效風險管理機制，以評估及監督整體風險承擔能力、已承受風險現況、決定風險因應策略及風險管理程序遵循情形，本社依「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」訂定「風險管理政策與程序暨設置辦法」。

- 1.理事會為本社風險管理之最高決策單位，負責核定風險管理政策、架構以及建立全社的風險管理文化。
- 2.風險控管單位應按季向理事會提出風險控管報告，若發現重大暴險，危及財務或業務狀況或法令遵循者，應立即採取適當措施並向理事會報告。
- 3.各單位（含部、室）為風險控管之配合單位，依循本辦法配合風險控管機制之執行與落實。
- 4.經由風險管理組織程序，建構風險管理紀律文化，定期盤點資產與風險以落實管理措施，授信資產之逾放比率及備抵呆帳覆蓋率均優於信用合作社同業平均。
- 5.風險性資產總額包括信用風險、作業風險及市場風險等，本社作為金融中介機構，資金用途固以放款為主，風險性資產集中在信用風險，目前資本適足率 11%以上優於法定標準，如：「信用合作社資本適足性及資本等級管理辦法」所稱資本適足之 8%及「金融機構國內分支機構管理辦法」申請條件之 10%。餘裕資金運用以安全性及流動性為優先考量，依「信用合作社資金轉存及融通辦法」存放合作金庫銀行及台灣銀行，或申購央行 NCD 或附買回票券。



(二)風險管理措施：著重授信、投資及交易等三大面向。

	授信	投資	交易
事前	1.授信 5P 審查 2.專責部門集中鑑估不動產 3.建置高風險、不予承作不動產資料庫	依「投資有價證券辦法」訂定各項投資限額	1.認識客戶 (KYC) 2.認識員工 (KYE)
事中	1.分層負責核判權限(含額度及利率) 2.授信審議委員會(一定金額以上) 3.理事會(大額授信)	1.分層負責核判權限 2.投資小組討論與執行	1.關懷提問 2.覆核機制
事後	1.覆審及內部查核 2.授信限額管控及執行各項監控比率	1.執行各項監控比率 2.內部查核	內部查核
	按季呈報風險控管報告以動態管理、檢討事前事中作業		

(三)數位金融

自民國 70 年本社率信用合作社之先推動電腦化作業，初期採用三商電腦代理之飛利浦 PTS6000 型金融專業電腦，後於 75 年購置 NEC ACOS/430 電腦系統，經多次更新後，目前採用兼具省電、高性能與支援大規模系統架設等特色的 NEC ACOS 系列 IPX9800/S162 主機，參加同業共同委由廠商於桃園建置「金融主機共用異地備援系統」，另考量安全及空間，電腦中心今年 6 月由東南分社 3 樓搬遷至中興分社 2 樓。隨著電子設備的不斷演進及金融消費習慣的改變，除逐漸擴充使用開放式系統以因應金融科技 (FinTech)趨勢，亦增加網路系統安全機制，委託專業機構(數聯資安股份有限公司)定期進行資安檢測(含系統評估、弱點掃描、惡意程式偵測及社交工程演練等)，近年加入多項行動裝置系統，如：行動銀行 APP 系統、台灣 Pay 行動支付、QR-Code 掃碼支付、手機門號轉帳及 Line BOT 等，俾能提供更有效率且安全的金融服務。

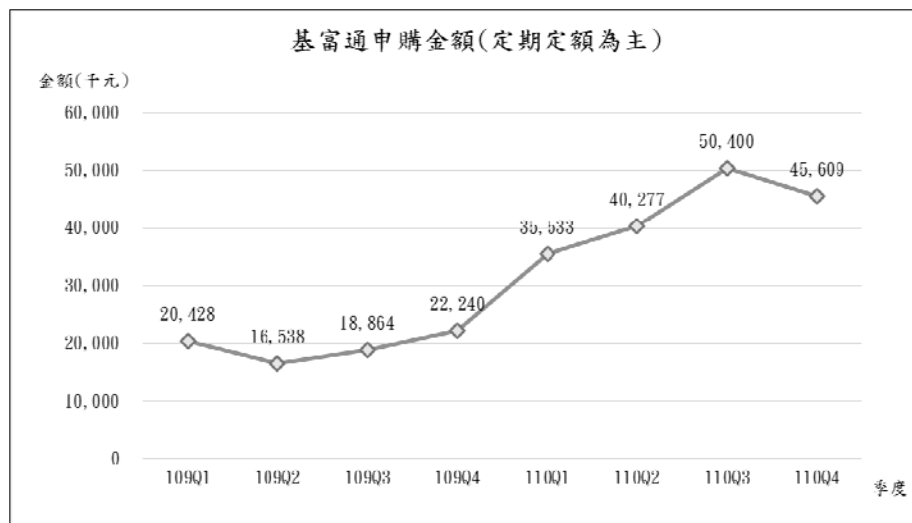
四、社會公益與普惠金融

信用合作社參與社會公益之傳統，係打造飛輪效應的重要推手。聯合國普惠金融倡議(UNSGSA)於 2013 年 4 月指出：「普惠金融是經濟成長、創造就業機會及社會發展的驅動者或加速器」。本社秉持「我為人人，人人為我」之合作互助理念，深耕基層資金融通活絡地方經濟，將業務發展貼近社員生活並融入社會公益活動。

(一)深耕基層、普惠金融

自民國 96 年金管會修訂「金融機構國內分支機構管理辦法」，本社歷年經營目標以符合申請增設分社之財務業務健全性條件自我砥礪，迄今已先後申請獲准增設十家新分社，貼近服務社員、平衡城鄉發展及增進地方就業。

- 1.存放款結構以小額客戶居多：台灣金融版圖中，信用合作社服務基層民眾與銀行有市場區隔。本社存款總戶數 337,292 戶中，以小額存款戶為主，存額 50 萬(含)元以下者 300,689 戶、約佔 89.15%。借款總戶數 13,159 戶中，借款 500 萬(含)元以下者 9,713 戶、約佔 73.82%。
- 2.台灣 Pay 行動支付：提高非現金支付比率係政府既定政策，本社參加財金公司台灣 Pay 行動支付及收單業務，配合相關推廣活動，如：台中走透透消費回饋、數位振興三倍券及五倍券，本社獲得財金公司最多獎勵名額(信用合作社)且最先達成獎勵目標。
- 3.平民理財定期定額投資基金：基富通證券股份有限公司(簡稱「基富通」)是臺灣集中保管結算所及櫃檯買賣中心為創始股東，並結合 34 家國內外資產管理公司成立。其宗旨係協助投資人以合理的成本、足夠的資訊、方便的介面，在網路上安心地投資基金。本社與基富通合作推廣定期定額投資基金，宣導平民理財工具。



(二)配合金融政策及辦理相關紓困措施

- 1.因應社會需求，先後承辦中央銀行 921 震災貸款（包括重購、重建及修繕）、行政院「青年優惠購屋貸款暨信用保證專案」及「優惠購屋專案貸款」（含 98 年 4 月 14 日後續增撥 4,000 億貸款）、內政部整合住宅補貼方案之修繕貸款、購置住宅貸款等政策性貸款。
- 2.辦理中小企業貸款：為配合政府扶助中小企業政策，本社中小企業放款不管是金額或比重均列信用合作社前茅，截至 110 年 12 月底，本社中小企業戶（準社員）2,228 戶、放款餘額 111 億元、占總放款比率 17.17%。其中，對中小企業主為女性之放款餘額約 31.97 億元（占全社中小企業貸款比率約 28.70%）。
- 3.本社雖未加入中小企業信用保證基金，民國 109 年為協助企業因應新型冠狀肺炎衝擊，仍響應政策積極承辦央行小規模營業人貸款(簡稱 C 方案)，合計 497 件、25,757 萬元，約佔全體信用合作社承辦案件量 20%，先後獲得金管會及中央銀行公開表揚。
- 4.因應疫情紓困措施，先後配合臨櫃受理兌付振興三倍券、五倍券，同時推廣數位振興券結合行動支付(台灣 Pay)，協助店家(收單業務)受理振興方案。

(三)社會公益活動

- 1.公益慈善活動：除日常協助社員辦理婚喪喜慶活動外，每年循例辦理社

員子女獎學金(109 年 936 名/2,224 千元、110 年 943 名/2,236 千元)、重陽敬老活動、員工暨社員社區桌球比賽，並視需求參與社會急難救助。

2.響應「眾書成城—百萬新書·再造文化城」勸募計畫，持續捐贈財團法人臺中市文教基金會，參與營造「以書會友、快樂閱讀」的幸福城市，讓市民達到「終身學習、樂在生活」的目標。

3.提倡市民運動風氣，自 103 年起假大坑風景區舉辦萬人健行活動。

4.歷年社慶以公益活動慶祝，如：捐贈救護車、復康巴士予臺中市政府及辦理感恩音樂會等。自 102 年起，改以捐贈臺中市社會救助金專戶(食物銀行、溫馨快遞)及各類慈善團體機構、協會、基金會、育幼院等單位，每年合計約 400 萬元。

5.除捐助臺大實驗林合作植樹造林外，另自民國 108 年起協同台中市山岳會與太魯閣國公園簽約認養小奇萊步道，共同負責步道及山屋周遭環境清潔與設施維護等事宜。步道維護係採環境融合的自然生態理念，由山岳會志工挖設導水溝改善泥濘地段排水、階梯強化或邊坡處理均以自然工法手作方式保留原始風貌，並參與淨山活動，推廣無痕山林。

◎本社捐贈台中市社會局專戶，林理事主席木生(右)、李總經理福振(左) 與羅財政局長仙法合影。



◎本社李總經理福振暨理監事參加小奇萊步道養護淨山活動



(四)推廣合作金融教育及產學交流

- 1.積極參與金管會主辦「走入校園與社區辦理金融知識宣導活動」：本社先後選派 14 人參與講師培訓，另自備紀念品分送宣導單位，並由講師協助主管機關編排參考教材。歷年來均為同業實際參與宣導活動場次較多之績優單位，屢獲金管會頒獎公開表揚。
- 2.產學交流：受理中部大專院校學生參訪及實習，研討並體驗職場金融實務，增進課程學習、生涯探索與日後就職參考。

◎本社李總經理福振與實習學生合影



五、結語

台灣信用合作社發展已逾百年，論營業據點、業務規模及營運績效等，或許尚不足與民國 80 年代成立之新銀行相提並論。惟若進一步探討，當年先後成立的 16 家新銀行中，迄今僅存 5 家經營權仍屬原股東，短短三十年之間，已有多家併入他行走入歷史。故金管會黃主委以「一本初衷、為所當為」勉勵信用合作社，更彌足珍貴。

儘管受限法令或規模經濟之不足，信用合作社處於金融版圖相對邊緣，本社仍經由世代傳承，依循「財務從嚴、業務從寬」的政策原則自律，成立迄今 110 年的時間，由 1 家分社逐步增設至目前的 23 家分社、由存放業務延伸合作推廣相關金融業務及增加數位金融服務等。雖然走得慢，但 100 多年來持續進步與成長，有效促進人力發展、參與社會公益及落實普惠金融，發揮合作金融精神，與地方共榮共享。「感恩有您，共創未來」，是本社 110 週年社慶感言，援引暢銷書《從 A 到 A+》飛輪效應，佐以台灣信用合作社發展歷程，藉此感謝歷年來由社員客戶、社員代表、理監事及前輩們共同打造的基業。

◎各分社門首懸掛 110 週年社慶紅布條「感恩有您，共創未來」



註釋

註一：節自 103 年 11 月 6 日台灣金融聯誼會演講「從雙翼監理原則談信用合作社的經營與發展」，時任金管會副主委。