

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

農會信用部人力資源運用及經營成效之研究

—以嘉義縣鄉鎮農會為例

A Study of Human Resources and Managing Performance in
Farmer`s Associations Credit Departments- A Case Study of
Township of Farmer`s Associations in Chiayi County

研究生：張 森 鑫

指導教授：傅篤誠 博士

中華民國 101 年 6 月 1 日

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

農會信用部人力資源運用及經營成效之研究-以
嘉義縣鄉鎮農會為例

研究生：張 森 鑫

經考試合格特此證明

口試委員：林 吉 郎
黃 中 魁
傅 重 誠

指導教授：傅 重 誠

系主任(所長)：鄭 文 輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 4 日

謝 誌

從不知道如何撰寫論文，以及論文究竟是什麼樣的一個結構，歷經數月的千辛萬苦，終於將這本論文如期的完成，在即將要取得碩士學位之際，心中有無限的感謝。

從師長在課堂上諄諄的教導，以及指導老師不厭其煩的給予指導，讓原本只是專科學歷的我，可以取得碩士學歷，備感欣喜。

一本論文的完成需要很多人的協助與老師的指導。回顧學習歷程，從中林國小畢業之後進入大林國中就讀，進而就讀於省立西螺農工機工科，再進入國立嘉義農專農機科就讀，專科畢業便完成人生當中第一個學習階段。進入嘉義縣溪口鄉農會服務至今，心中所想的便是，希望能在工作場域中更上一層樓。憑藉著自己的好奇心以及對於事物的追根究底，於是進入到南華大學非營利事業管理研究所就讀。能有這樣的機緣，進入非營所研究自己喜歡的領域，但終需要農會界的前輩與農會信用部員工的傾心相授，才能順利完成研究論文。

要感謝的真的很多，非營所的授課老師，我的指導教授傅老師，以及嘉義縣鹿草鄉、大林鎮、梅山鄉、民雄鄉、新港鄉等五個鄉鎮的信用部主任，與五個研究個案的信用部五位員工。她（他）們提供自己寶貴的意見，以及分享擔任信用部主任期間的管理經驗。有些不熟識的信用部員工，更將自己的想法與看法給予我最大的分享，這是我人生當中最感恩的時段。

接著要感謝的是這二年來一起學習的同學，由於有她（他）們的相互勉勵，不停的討論與分享各自的想法與看法，讓我能夠在非營利事業管理的領域當中，有更深一層的體認，由於研究所的同學，是來自全省各地的好學研究生，有你們的參與，讓我在這二年就讀研究所的時光更為燦爛與充實。

最後必須感謝我的家人，念國中一對兒女，在這二年當中有些時候沒有把當父親的角色扮演好，也有失落於自己的兒女。另外必須感謝的就是我的另一半，由她的支持與鼓勵才能在我的學習領域更上一層樓。由衷的感謝所有在這二年當中給予協助的每一位好伙伴，有您們的參與才能讓這本論文順利的完成，感恩。

張森鑫 於南華大學
中華民國 101 年 6 月 1 日

農會信用部人力資源運用及經營成效之研究

—以嘉義縣鄉鎮農會為例

論 文 摘 要

在台灣農業發展史上，農會之組織是所有農民團體最成立較早的農民團體組織。台灣地區共有 287 個農會組織，至 2010 年底，農會聘用員工 16,385 人（未包括臨時人員）、存款更高達 1 兆 3,861 億元、放款總額 6,822 億元，規模之龐大，未輸給民營銀行。本論文探討農會人力資源運用及信用部經營成效，所採用的研究方法為個案研究法與次級資料分析法。

本研究獲得以下的結論：一、農會信用部人力資源運用的三大面向（一）主管的領導風格屬於參與、諮商民主式的領導風格，（二）督導關係，除了例行會議很少會去運用團體督導方式來幫助員工成長（三）信用部管理方式採用授權式的管理方式，二、農會之經營需由各部門的相互協助，才能創造良好的經營績效。

就以上的結論本研究給予以下的建議一、衍生性金融商品的推展二、服務客戶族群的開發，三、信用部管理的模式，必須打破華人「差序式領導」理論的思維，才不會造成基層員工由「天才」變成「庸才」。四、增強督導關係與督導訓練，在主管的培訓或在職訓練能夠加入督導訓練課程。

關鍵字：農會、督導、人力資源管理、領導風格、經營成效

A Study of Human Resources and Managing Performance in Farmer`s Associations Credit Departments- A Case Study of Township of Farmer`s Associations in Chiayi County

Abstract

In the development of agriculture in Taiwan, the Farmer`s Association is one of the primary organizations of farmers. There are two hundred and eighty-seven Farmer`s Associations around Taiwan. The employees of the Farmers' Association is 16,385 people (not including temporary staff), deposits as much as 1 trillion and 100 million NT dollars, total loans of 6,822 billion NT dollars. The scale of Farmers' Associations isn't inferior to private banks. This study used case study and secondary data analysis method to investigate the management of human resource and operation performance of Farmers` Association in Chiayi County.

According to this research, the two main conclusions are proposed. First, there are three characteristics about the management of Human Resources in the Credit Department of the Farmers' Association: (1) Leadership styles of the directors tend to be participative, consultative and democratic leadership styles. (2) In term of the supervisory relationship, group supervision is rarely conducted to help employees develop their professional knowledge, except the regular meetings. (3) the management of the credit department is a kind of authorized leadership style. The other conclusion is that it is necessary to make all the departments of the Farmers` Associations work together to create a better operational performance.

Based on the conclusions mentioned above, it is suggested that the promotion of the financial derivatives and the acquirement of more clients are the keys to improve the operation performance of the credit department. In terms of the management of the human resource, the traditional way, differential leadership may need adjusting to make the best possible use of men. Last, it is necessary to strengthen the relationship of supervisor and supervisee. In terms of the training of supervisors, on-the job training and the training of directors or managers are suggested to be added in the training programs.

Key words

Farmers` Association, Supervisor, Human Resource Management, leadership styles, Operation Performance

目 錄

第一章：緒論.....	1
第一節：研究背景.....	1
第二節：研究動機.....	2
第三節：研究目的.....	3
第四節：研究問題.....	3
第二章：文獻探討與農會體制沿革.....	5
第一節：農會沿革與組織體制.....	5
第二節、農會人事管理說明與討論.....	12
第三節、人力資源管理的意義、訓練與策略.....	14
第四節、督導的定義、任務與功能.....	20
第五節、領導風格與李柯特四系統理論.....	23
第三章、研究設計與個案描述.....	26
第一節、研究架構.....	26
第二節、研究類型與研究對象.....	27
第三節、資料蒐集及分析方法.....	28
第四節、個案描述與信用部經營概況.....	33
第四章、研究分析.....	40
第一節、農會信用部主任的領導風格.....	40
第二節、農會信用部主任與員工之關係（督導關係）.....	41
第三節、信用部主任的能力、同理心與管理方式.....	43
第四節、農會信用部經營成效分析.....	45
第五章、結論與研究建議.....	52
第一節、結論.....	52
第二節、綜合建議.....	55
第三節、研究發現.....	57
第四節、研究限制.....	57
參考文獻.....	59
附錄.....	62

表目錄

表 1-1-1：2010 年底台灣地區農會會員、選任人數統計表	1
表 2-1-1 農會人事管理辦法重要修訂項目對照表	13
表 3-2-1:受訪者資料一覽表	28
表 3-3-1 研究嘉義縣鄉鎮市農會深度訪談一覽表	29
表 3-4-1:A 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表	34
表 3-4-2:B 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表	35
表 3-4-3 C 農會 95-100 年底信用部經營概況表	37
表 3-4-4:D 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表	38
表 3-4-5 E 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表	39
表 4-4-1 研究個案農會 95 年底與 100 年底存款業務比較分析表	45
表 4-4-2 研究個案農會 95 年底與 100 年底放款業務比較分析表	46
表 4-4-3 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部淨值比較分析表	47
表 4-4-4 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部逾放比率分析表	48
表 4-4-5 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部存放比率分析表	49
表 4-4-6 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部損益分析表	50
表 5-1-1:研究個案農會 99 年度部門經費收入比較表	54
表 5-1-2 研究個案農會 100 年 11 月與 12 月信用部損益比較表	54

圖目錄

圖 2-1-1 基層農會組織圖	9
圖 3-1-1 研究架構圖	26
圖 4-4-1 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部存款圖	46
圖 4-4-2 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部放款圖	47
圖 4-4-3 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部淨值圖	48
圖 4-4-4 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部逾期放款比率圖	49
圖:4-4-5 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部存放比率圖	50
圖 4-4-6 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部經營成效損益表	51

第壹章、緒論

第一節、研究背景

在台灣農業發展史上，農會之組織是所有農民團體最成立較早的農民團體組織，也是台灣地區分佈最廣，分支機構在村里設置最廣的組織。目前台灣地區共有 287 個農會組織，至 2010 年底，台灣地區農會會員數有 1,820,826 人(表 1-1-1)，其中正會員數為 1,016,198 人，農會聘用員工 16,385 人¹、存款 1,386,185,664 仟元、放款 682,279,745 仟元、總資產額 1,616,687,805 仟元、總淨值 147,041,899 仟元（台灣省農會 99 年度年報）。

表 1-1-1：2010 年底台灣地區農會會員、選任人數統計表 單位：人

類別 項目	正會員						贊助會員	合計
	自耕農	佃農	雇農	農校畢業	農林牧場員工	小計		
會員	909,939	46,574	56,632	1,158	1,895	1,016,198	804,628	1,820,826
代表	11,024	465	399	5	8	11,901		11,901
理事	2,610	54	24	1		2,689		2,689
監事	863	18	11			892	13	905

資料來源：台灣省農會（2010）年報

農會兼具社會、經濟、教育、服務等多項功能的綜合性組織，與農民生活息息相關，在台灣經濟發展歷史當中，對鄉村發展，提升農業生產力，農民教育、農民權益有不可抹滅的貢獻。然而隨著社會多元化，政治民主化、經濟自由化及國際化、農會面臨體質及管理問題，使農會經營不能只單靠信用部這隻金雞母。

¹ 農會聘用員工未包含約聘僱人員。

然而農會信用部在整個農會組織結構中，具有舉足輕重的角色，為求有效的管理以及農會信用部的經營績效。農會人力資源管理的策略與管理模式，必須建立一套可行且又合乎人性化的管理模式。農會人事管理辦法已有明定的規範，以及農會信用部管理辦法業已實施多年，並且經過不斷的修訂，但為求農會信用部整體經營績效，以及對於信用部員工職前以及在職訓練，讓信用部員工在人力資源管理模式上建立實質的發展與加以落實執行。一個組織的發展、使命與願景，明確的建立於領導人及每位員工身上，這些方式可透過各種的訓練模式來達成組織的目標，如此農會信用部才能永續經營，讓這家百年老店會有下一個百年。

第二節、研究動機

農會部門有信用、供銷、保險、推廣、會務、會計、資訊、企劃稽核等多個部門，常久以來為政治力、地方派系相互競爭所想要掌控的必爭之地。因此，當前農會經營管理除了大環境的改變外，亦會有政治力的介入，人事管理已不能再用以往的管理模式，而是要更有效率，更具人性化的管理。

農會人事管理辦法已有明確的法條規定，且在 2004 年 11 月 30 日修正公佈實行，讓農會在人事管理更為週切。然而雖有明確的法條規訂，在農會人力資源管理的層面，領導人的認知與態度，基層員工的接受度，都會影響到整體農會信用部經營與管理。

農會員工除了與農民互動密切，以往讓人刻版印象的交際應酬文化，這些文化是否能讓新新類人的到來所接受。農會的經營已不能像以往只是服務農民，而是要更具多元化的經營、服務的類群更是目前農會更應該去積極開發與經營。

督導制度的應用在現今非營利組織機構，醫院、營利事業地區督導等等，都是實行長久，現今台灣農會有實施督導的，就以農業推廣工作較為實切²，但對於其他部門並未有實施督導制度，一個基層員工對於機構使命的認知，對於工作態度的認知，專業知識的提升等等，這些都可透過團體督導以及個別督導方式來進行，以達到應有的目標。因此在探討農會人事管理督導之應用，所要接觸的不只一個部門，而是整體農會所有部門之間的整合與運作，以達到最大的效能。

²目前縣農會為基層農會之上級農會，縣農會推廣課為負責各鄉鎮市農會推廣業務之督導工作。

第三節、研究目的

農會面對外在環境的挑戰，組織體制、人力資源管理、人員之運用，都是極為重要的環節，是農會經營管理重要因素，因此人事制度與人員管理，管理者的領導風格、管理模式都會影響到農會信用部營運及其經營績效。基於上述認知，本研究目的在於：

- 1、探討農會信用部領導人對於人力資源的運用。
- 2、分析農會人力資源的訓練方式對於員工之影響。
- 3、信用部主任的領導風格在農會信用部經營管理方式。
- 4、信用部員工對於督導主要功能運用程度。
- 5、農會信用部主任應具備的能力。

以上述研究目的之了解，歸納研究結論，對於農會人力資源運用提出建議，並提供農會經營管理者及主管單位辦理輔導之建言，期望對農會信用部經營與管理者有所助益。

第四節、研究問題

- 1、策略性人力資源管理做法，與員工有何關聯性？

策略性人力資源管理七大做法：第一：內部升遷機會，第二：培訓制度，第三，根據員工行為考核，第四：員工績效紅利，第五：員工就業保障制度，第六，員工參與機制，第七，明確的工作職責(Delery, J.E. & Doty, D.H, 1996)。就組織而言能夠長久生存，除了必須隨著時代的變遷，有其經營策略外，另外一項便為人力資源的訓練。長期規劃訓練員工不但能提升員工專業知能，更重要的便是能提升員工素質。就此觀點農會信用部員工職前或在職訓練與信用部未來之發展與員工有何影響，為研究者重要探討的研究問題。

- 2、對於農會信用部管理方式，督導之運用程度為何？

督導功能三大主要目標：(一)教育功能：新進員工由於對於工作環境的不熟悉，必須經由主管或同儕來教育員工熟悉工作流程，並補足專業知識技能的不足，此教育功能，除了從由組織派至訓練機構取得專業知識之外，資深員工亦能給予教導，另一項管道即是主管的經驗與專業知識，教導新進員工取得專業知識，待人處事、人際關係運用，使其能在工作上得心應手，以避免工作上的缺失及錯誤。(二)支持：支持功能在整個團體運作當中，或在心靈上、工作上以及個人、團體之運用，此功能幫助員工因工作壓力過大，同事間人際關係取得協助，除了幫助員工個人之外，對於整體團隊運作有相當大的助益。

另一項在此功能極具能發揮功效的是，當員工在工作上因情緒的不穩定以及情緒失控時，此時督導能夠給予協助與支持，能夠解決員工所遇到的問題。(三) 行政功能：透過團體督導或員工會議，進行雙向溝通或將組織行政訊息準確的傳達給員工知悉，如此可避免行政訊息傳達錯誤，導致員工在工作上認知的不同，進而影響行政效率。

3、主管的領導風格對於農會信用部之經營成效有何差異性？

主管的領導風格是否會影響到一個組織的經營績效以及領導者領導力的展現，一個好的領導者能影響到一個員工的認知與工作態度、價值觀，近一步幫助員工自我覺察，以達到整體組織目標，相對的提升員工生產力與員工之間的關係。

第二章、文獻探討與農會體制沿革

本研究為農會人力資源管理模式及經營成效，為能夠將農會從日據時代至今能夠較完整的呈現，在文獻回顧章節裡，特別將農會的沿革與演變以及農會組織體制做更深一層的探討。

人力資源管理在農會的法令當中，有人事管理辦法，該辦法從任用、訓練與發展、薪資、員工福利、員工規則與紀律皆有明訂，所以在本章第二節將會探討到農會人事管理辦法。本研究係研究農會信用部人力資源運用，本研究認為，督導之運用為人力資源管理中較為特殊的一種訓練及管理員工的方式，一個具有完整的訓練計畫，會讓組織朝向更健全及更有效率的未來，所以在本章第三節除了探討人力資源管理的意義、策略外，另針對人力資源管理的訓練加以詳加探討。以黃英忠等編「人力資源管理(2002 華泰文化出版，第二版)第五章訓練與發展」為主要文獻回顧的章節。

督導為人力資源管理方式的一項，在本章第四節將會探討到督導的定義、任務與功能。督導能讓新進員工成長，在職員工經過督導歷程使其認知與態度有所改變，朝向較為正向的思考模式，使其在管理更具有效益。信用部主任的領導風格以及管理方式，對於信用部經營成效有其一定的關聯性，在本章第五節將會探討領導風格與李柯特四系統理論，使其在本研究文獻探討能夠更為完備。

第一節、農會沿革與組織體制

一、農會沿革與演變

台灣第一個農會組織於1900年(民國前十二年)在台北三角湧(今三峽鎮)成立，是由農民發起組織農會，其目的在於抗衡地主、爭取權益、共同從事拓植墾荒，(陳希煌,1997;吳榮杰、周百隆、陳永琦、黃世榮,2000)。此時日本政府並未加以約束，也未予輔導與監督。此時期的農民組織為增加生產收益、確保工作權、為求減租等，成為台灣農會的濫觴(陳聰勝,1979)。

1908年(民國前四年)，日本政府推行「工業日本、農業台灣」的殖民政策，以律令第十八號公布「台灣農會規則」，並以台灣總督府令頒布「台灣農會規則及實行細則」，全省農會改組為法人團體(台灣省農會沿革 99.12.22 更新)。

1923(民國十二年)允許設置「台灣產業組合協會」，作為全島合作事業的聯繫和指導單位，但不得經營業務，直到民國三十一年才准許經營業務。一九

三八年（民國 27 年）省農會以州廳農會為會員（官辦組成），成立台灣省農會（台灣省農會沿革 99.12.22 更新）。一九四四年與市庄街產業組合（一種兼營信用業務的合作社）合併為農業市庄街農業會，奠定了日後農會綜合性業務與功能的基礎（蔡宏進, 1994），這也是農會辦理信用業務的開始，不過由於當時州廳與台灣農業會則未合併信用業務的組織，此為至今僅有基層農會有信用部的緣由（郭石吉, 2001）。

1946（民國 35 年）年中央指示農會與合作社劃分為二之組織，均為三級制，但因兩者組成分子相同，職員互兼，農民也必需同時加入兩個組織，負擔沈重。民國三十八年政府為多紛爭解決諸多紛爭，再將農會與合作社合併，成立鄉鎮市區農會三百一十五個，縣市農會十八個（大里市農會；生根、深耕、大里市史料暨產業文化專輯）。4 月二十日在台北市召開台灣省農業會第一次會員代表大會，成立台灣省農會，並且採用理事長制（台灣省農會沿革 99.12.22 更新）。

1974 年大幅修訂舊有的農會法，明訂二十項農會任務。並且廢止實施二十多年的「改進台灣省各級農會暫行辦法」。確立農會之宗旨為「農會以保障農民權益，提高農民知識技能，促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟為宗旨」（農會法第一條）。同時廢除股金制度（paid-in-capital system）將以往所認股金改為「事業資金」。此次的修法不只賦予農會信用業務法源，訂定總幹事遴選制度，尤其股金制度的廢除，使得連帶責任制度及會員對盈餘分配的規定也廢除，會員與農會資金的權利義務脫節，農會即非職業性團體，又非純經濟組織，進而也失去合作組織的法理憑藉，對後來農會發展影響甚大（郭石吉，2001）。

1975 年行政院頒布農會信用部管理辦法、農會人事管理辦法，內政部頒布農會財務處理辦法。其中明訂農會信用部法源為農會法及銀行法，確立信用部之事業目的主管機關為金融主管機關（陳希煌, 1997）。

2000 年 11 月由立法院三讀通過、同年 12 月發布的「金融機構合併法」，規範農漁會信用部可讓與銀行業者，或是可以信用部作價投資銀行業者（現今農業金庫的設立），賦予政府金融機構合併法之法源，讓財政部得以啟動金融重建基金在 2001 年 8 月進駐接管全國 36 家經營不善且資產呈現負值的基層金融機構，這其中有 27 家農會信用部、2 家漁業信用部、7 家信用合作社，同年 9 月由銀行將這些金融機構合併。2002 年 7 月又有 7 家農漁會信用部遭受接

管，總計二年內共有 44 家基層金融機構遭到合併。這波基層金融機構被政府所合併之農漁會以屏東縣最多。

2002 年 11 月 23 日由全國農漁會所發起的「十萬農漁民街頭抗爭」，以“搶救台灣農漁業和農漁民；農漁民要農漁會繼續提供服務；制定以農漁會信用部永續經營為主軸的〈農業金融法〉”三大訴求成為台灣歷史上最大規模的農漁民抗爭，稱之為「11·23 與農共生大遊行³」（全國農漁會自救會, 2002a）。此項抗爭大遊行不但讓扁政府不再繼續以改革為口號，進而在 2003 年 7 月頒布農業金融法。2005 年 7 月 1 日行政院農業委員會頒布「經銀行承受信用部之農會漁會申請重新設立信用部審核基準」，訂定六項消極條件，直到 2007 年為止，已有十三家重新申設成功。

二、農會定義與特質

農會之定義為何？胡勝光(1992)所著的「農會法的理論與實務」一書中，從農會的性質、法律地位及特徵為農會下定義，其後學者吳榮杰、周百隆（2000）等人略作修飾，將其定義為：「農會乃一群以農民為主體的人，在自由入會的意願下本諸互助合作的精神，在政府立法保障、經費補助、人力支援、事業免稅等方式之監督下，由國家賦予存在之目的及相當之公權力，依據有關法令，以保障農民權益、提高農民生活、促進農業現代化及發展農村經濟為宗旨，普遍而深入農村所組成的公益社團法人。」以目前農會之組織雖無股金制度，卻類似以農民合作組織之型態經營金融、供應銷物資、農產運銷、農產加工、汽機車保險、人身意外險等多項營利事業項目，另有農民保險及農業推廣等非營利事業，富有政治性、經濟性、教育性、社會性等多元化目標與功能，除了維護本身及農民權益之外，接受政府委託辦理事項，所以農會不但是農民團體組織也是分擔政府機關無法兼顧處理的農政事務，兼具職業團體與合作性企業組織的雙重性格。

依據農會法第二條之規定：「農會為法人」。所為之「法人」乃指享有權利義務的社會組織（劉清榕, 1995）。農會的組織基礎是會員，所以稱之為社團法人，有別於以財產捐助為基礎的財團法人。另農會法第一條開宗明義便提到「農會以保障農民權益，提高農民知識技能，促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟為宗旨。」可見農會是以農民及農業之公益而成立，非以營利為目的，就其法律性質可稱之為公益社團法人，因而在營利事業上得以免稅。

³ 抗爭活動係由農訓協會策劃，聯合全省各鄉鎮農會進行抗爭活動。

法人分為公法人與私法人兩種。也由於農會法的社團規範定位在法學界尚無定論，且農會法亦未規定農會為公法人或私法人，因此農會的法人地位是公或是私？現今是眾說紛紜，曖昧不清（吳榮杰、周百隆, 2000）。

以農會所扮演的角色而言，是一種「近乎公法人的公益社團法人」，在政府委託下，才能享有及推動公共事務的職權，例如收購公糧、農民健康保險、接受政府補助之各項專案計畫等。若免強將農會定義為公法人，難免讓人聯想到行政機關為便宜行事，硬是將農會視為政府的行政末端機構（吳榮杰、周百隆, 2000: 9）。

然而，丁文郁（1996）、顏建賢（2001: 125）則堅定認為農會具有「農政末端機構之性質」，丁文郁由農會發展沿革及現行農會法宗旨中，將屬於政府農政機關職權的農業發展、鄉村建設以及現今農業各項專案貸款交由農會來承辦，充份說明農會行政補全及具有執行國家政策的農政末端機構性格；顏建賢則由農會法第四條所列舉的 21 項任務，堅持農會具有農政末端機構之性格。

丁文郁（1998）認為農會因「具備法人資格，以公共服務為使命，不以營利為目的，且享有免稅優待；組織盈餘不分配給組織成員，並具有民間獨立性質之組織」，因此將台灣農會亦歸屬於「非營利組織」。

綜上所述，農會組織屬性究竟要定位為職業性團體，或是經濟性的企業團體，或是合作組織，至今亦然混淆不清，也說明了台灣農會處在多種系統，多種服務經營特性，如要尋求發展，必須有所改革，以適應現代經濟環境。因此，在 2002 年農會改革論戰後，農委會主張先將無信用部的農會定位為多功能性的合作組織，以強化農業資材供應、農產運銷業務。而在 2003 年 3 月所召開的第五次全國農業會議獲得一致結論，將農會回歸為農民合作組織的自主性團體，並達確實照顧農漁民收益之目標。現今台灣農業加入「ECFA」，對台灣農業的發展可能造成某種程度的影響，因此，台灣農會勢必扮演一個重要的角色，繼續與農共生。

三、農會組織體制

農會是台灣成立最久、遍佈台灣地區、數目眾多、組織及資源最豐富的團體組織，其業務範圍更是遍及金融、供銷、保險、推廣、農產加工、運銷，無論從那一個角度來看，都是深具學術單位研究的對象，就「農會」的角度觀之，作為一個社會組織，農會的角色定位、業務發展、組織功能等議題，都亟待學術界的研究，以做為發展依據或政府農業施政的參考（顏建賢, 2001）。

本節將針對農會的組織體制及功能分別探討，並依據相關研究及文獻資料，探究其存在缺失與否、提供改進意見。

(一)、組織與選舉

依據農會法第六條之規定，農會分鄉鎮(市)區農會、縣(市)農會、省(市)農會、全國農會四級制，鄉、鎮(市)、區以下，應按實際需要，劃設農事小組。不過目前實際只有省市以下三級農會，尚未設立全國農會⁴。

基層農會直接以農民為主體，與農民關係最為密切，最農業及農村影響最大，整個農會系統的主要運作及對農村發展的主要責任是由基層農會加以承接(黃晶瑩,1995)。上級農會則以下級農會為會員。上級農會對於下級農會的主要職責在於「輔導」，因此，「上下層級農會間並無命令服從關係，更顯現出獨立自主的特性」(黃晶瑩,1995)。

農會以會員(代表)大會為最大的權力機關，惟每年召開一次定期會議，由理事長召集之，必要時得召集臨時會議。在會員(代表)大會休會期間，理事會依會員(代表)大會之決議策劃業務，監事會監察業務及財務。理事會所決議事項交由總幹事執行。

會員(代表)大會、理事會、監事會被學劃分屬農會「所有權」，「管理權」則掌握於總幹事之手，總幹事亦絕對的掌握人事權。理事長則為法人之代表。基層農會之組織圖如圖 2-1-1。

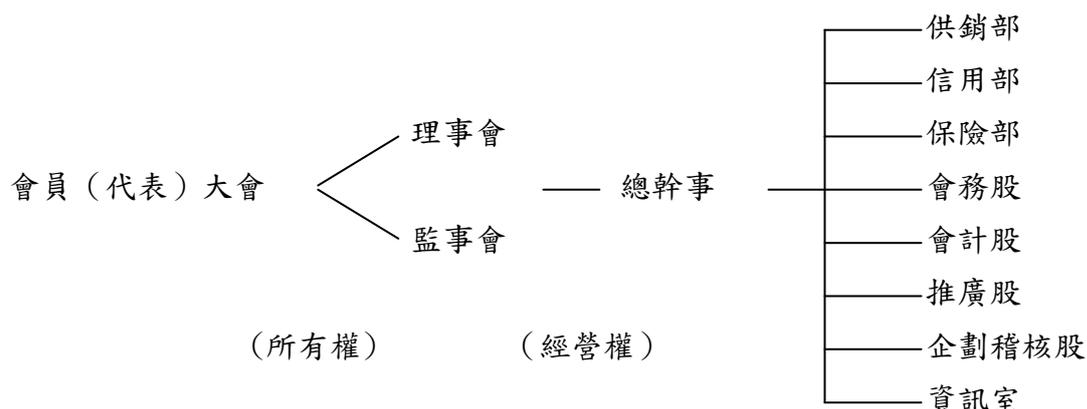


圖 2-1-1：基層農會組織圖

資料來源：陳永琦(2001a)

⁴ 全國農會預計於民國 102 年成立(台灣省農會沿革 99.12.22 更新)。

基層農會在總幹事下置秘書一人，並依業務性質設有三部四股一室，其中信用部、供銷部、保險部、推廣股、辦事處屬業務部門，會計、會務、企劃稽核、資訊屬行政部門，其人員由總幹事就農會統一考試合格人員中聘任並指揮監督，其中信用部主任及其分部主任在 2001 年七月財政部修訂農會信用部業務管理辦法後，增訂尚須符合農會信用部業務管理辦法所定之專業條件，並有十四項之消極限制⁵。

農會組織除了各部門之外，依農會法第六條之規定，應按實際需要，劃設農事小組，為農會事業基層推行單位；必要時，並得分班工作。此外推廣股設有農事研究班、家政班、四健會，並輔導設立農業產銷班。部分農會尚經營果菜運銷合作場、肉品市場、超級市場、農產加工廠、休閒農場等經濟事業，台灣省農會附設各級農會農化廠、乳品加工廠，甚至將觸角朝向老人安養院、托兒所、農民診所、殯葬業務等發展，更具多元化與多角化之經營。

至於選舉方式，基層農會之會員代表由會員直接選出；上級農會之會員大表則由，下級農會理事長為當然之代表，其餘員額由基層農會會員代表選出。會員代表選出後，召開會員代表大會選舉理、監事並審議年度預決算等重要議案。所選出之理、監事須於定期間內召開理、監事會議，並推舉理事長、常務監事，並且在該屆第一次理事會議中，就該屆由農委會審議合格之總幹事候聘人，以記名投票方式聘任總幹事。

整個農會系統的選舉，由基層農會總幹事遴選登記開始，會員直接選出會員代表、農事小組長展開第一階段的選戰，接下來召開會員代表大會選出理、監事，再法定期間內召開理事、監事會，並推舉理事長、常務監事、聘任總幹事，此為基層農會改選結束，接著為縣市級農會改選，最後才是省農會選舉，其過程可說相當長。大致而言整個選舉核心，就是要聘任總幹事才算完成，而整個選舉，就以會員大表及農事小組長之選舉為直接選舉，其餘皆為間接選舉，而會員大代表選舉則是影響整個選舉成敗的關鍵。

（二）、監督及主管機關

實施多年的農會法源規定，農會之主管機關在中央為內政部，在省（市）、縣（市）政府的主管機關卻是農政部門，再加上其目的事業之主管機關指揮、監督，形成多頭馬車，上下不一的現象，面對最近十年前農會狀況頻生，無法因應

⁵農會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法第三條。

變局，各單位間相互推諉卸責，飽受各界批評，直至2000年七月修訂農會法：「在中央為行政院農業委員會，在直轄市為直轄市政府，在縣（市）為縣（市）政府。但其目的事業應受各該事業之主管機關指導、監督。」因而將中央主管機關由內政部移至農委會，但還是形成農政部門（主管機關）與財政部門（信用部目的事業主管機關）二頭馬車。最後在2003年七月農業金融法頒布實施後，目的事業主管機關由財政部金融局移至農委會農業金融局，最終主管機關及目的事業主管機關，同為行政院農業委員會。

原「農會信用部業務管理辦法」規定：「農會信用部之業務檢查，由財政部委託適當機構辦理。各級目的事業主管機關於必要時，亦得自行辦理檢查或會同前開適當機構檢查。」「各級目的事業主管機關執行前項業務時，如發現涉及其他部門而有併予了解必要者，得洽同農會主管機關對各該部門實施查核。」過去金融檢查是委託合作金庫辦理，在1995年發生一連串擠兌事件後，隔年七月以後改由中央存款保險公司檢查，在2003年農業金融法頒布實施後，信用部之業務檢查就依據，2004年8月所訂定實施之「行政院農業委員會委託行政院金融監督管理委員會檢查農業金融機構及電腦（資訊）共用中心業務要點」，所以現行農會信用部業務之檢查係由金融監督管理委員會檢查農會信用部業務。

四、小結

台灣的農會歷經百年的演進，由單純的農民團體演化為經濟性組織，既非職業團體亦非合作組織的複雜系統，其所扮演的角色、社會責任以及肩負的任務與發展，也隨著時代的變遷而要有階段性的經營策略。由於農會深入台灣農村，對農村社會有其一定的影響力，加上行政機關視為台灣基層農會為行政末端，而賦予相當的任務與公權力的執行，同時給予優惠、補助或一定程度上的保障。農會本身雖擁有信用、供銷、保險、推廣等部門，但長期以來則偏重在信用業務的經營，其他業務則較不重視。2001、2002年因放款逾放比過高，及淨值負數的農會，信用部遭到合併，此時無信用部的基層農會才發覺，只要有心經營農會，其他部門亦能生存，創造利潤。

在1970、80年代，台灣經濟快速成長，進而帶動了農村經濟及農地地價的上漲，農會因而吸取大量的農村資金，放款業務加速成長，累積大量的盈餘，農會員工福利佳，也因利之所驅，吸引政治力的介入，進而在內部權、能制衡機制無法發揮，造成地方派系力爭農會權力、利益，容易衍生出弊端。

1980年代，台灣社會由農業轉型為工商業，農業產值比重逐年降低，尤其到1990年代，因金融自由化政策的推行，民營機構大量的增設分支機構，使原本寡佔的優勢迅速的遭受瓜分，又因農會金融專業人才的不足，造成信用部獲利降低，加上近幾年來房地產的不景氣，農會盈餘已不如以往。

農會的興衰與信用部息息相關，而整體農會及信用部的弊端，除了內部管理經營不當外，主要是受到農會組織與管理監督體制等問題，而要解決農會經營問題，有幾個大方向，一是訓練信用部專業經理人及金融人才的培育，二是加強及輔導農業政策性貸款，放寬及涉入金融衍生性商品，三是同時解決農會體制及信用部的問題。

因此為求農會的永續經營，讓這家百年老店能夠繼續的服務農民，維護農民權益，以下是研究者的一些淺見。

1. 增加農會領導幹部農業及金融條件：

對於農會領導人要具有農業專業能力，又要具有金融背景的專業人才，實屬不易，但為求農會整體經營，除信用部經理人具有金融專業背景之外，本研究建議理、監事必須要有四十小時以上的金融專業訓練講習或證照。

2. 農會人力資源管理：

為求有效的管理，農會人事管理辦法雖有明定，但為求農會整體經營績效，對於員工訓練與發展必須加強與落實。一個組織的發展、使命與願景，明確的建立在領導人及每位員工身上，如此農會才能永續經營，讓這家百年老店會有下一個百年。

3. 督導運用之程度：

督導之運用為管理模式的一種，在現今的各項企業或非營利組織機構，運用的程度相當廣泛。督導是屬於雙向溝通的一種管道，藉由此督導歷程，以達到組織所定訂目標。

第二節、農會人事管理說明與討論

農會人事管理辦法於1975年制定頒布實施，該辦法係依據農會法第四十九條之一規定訂定，該人事管理規章共分為十章62條，內容分為人事評議、編制員額、薪給、就職、離職、服務、考核獎懲、資遣、退休、撫卹（行政院農業委員會法律命令）。其中分別在1978、1979、1989、1995、1996、1998、2004年共九次的修訂，而以2004年11月30日所頒布實施之修訂幅度較大，修訂重點為，（一）人事評議小組成員人數擴大（二）第

七職等晉升第六職等人員（三）員工給假比舊法更為完善，且優於舊法（四）促進農會員工之新陳代謝（五）員工休假制度（六）資遣費、退休金或撫卹金之核定計算基準，如表 2-1-1 重要修訂項目對照表。

表 2-1-1 農會人事管理辦法重要修訂項目對照表

法條	修訂前	修訂後	備註
第 4 條	人事評議小組成員 5 至 7 人	人事評議小組成員 5 至 11 人其中每滿三人應由一人由員工票選產生。	舊法由總幹事就主管人員中指定
第 13 條	應經升等考試及格後提升	應經升等考試及格後提升，除經升等考試及格之外由，中央主管機關指定之訓練機構辦理訓練合格後提升之。	若參加升等考試未及格，可經由訓練合格後提升。
第 38 條	員工年休假：服務滿三年者，第四年起每年應給休假十四日；服務滿六年者，第七年起每年應給休假二十一日；服務滿九者，第十年起每年應給休假二十八日。	員工年休假：服務滿一年者，第二年起，每年應給休假七日；服務滿三年者，第四年起每年應給休假十四日；服務滿六年者，第七年起每年應給休假二十一日；服務滿九者，第十年起每年應給休假二十八日；滿十四年者，第十五年起，每年應給休假日三十日。	1. 增訂服務滿一年，第二年起，每年應給休假七日。 2. 具有十四日以上年休假者，每年至少休假十四日。 3. 未休假之日數，應按薪給核發不休假獎金。
第 52 條	服務農會滿 25 年或年滿 55 歲服務農會滿 15 年者，得申請退休	服務農會滿 20 年或年滿 55 歲服務農會滿 8 年者，得申請退休。服務滿 12 年，其最後 4 年擔任總幹事者，得申請退休。	促進農會員工之新陳代謝
第 54 條	資遣費、退休金或撫卹金之核定均以其在職最後一年之薪額為計算基準	資遣費、退休金或撫卹金之核定均以其在職最後三年之薪額平均為計算基準	較合理公平

資料來源：行政院農業委員會；農會人事管理辦法修訂對照表

農會為多目標公益團體，經營供銷事業與信用部業務旨在服務會員並創造盈餘，辦理推廣事業及保險業務以福利農民為優先，因此農會人事管理應兼具行政管理與企業管理雙重特質（2004，農委會輔導處：陳怡任）。人事管理必須運用科學方法，引進賢能，謀求組織中人與事的適當配合，才能充分發揮人力潛能，達到組織的經營績效。

以 2004 年之修訂重點農會人事管理辦法較為週延，就員工工作生涯發展，給予農會員工有了提早規劃（工作滿 20 年可申請退休），具有換血不至於農會員工年齡老化，影響到員工對於工作的熱忱度。另對於員工休假、退休、資遣、考核、之計算基礎等規定亦參考了行政程序法、公務人員服務法、公務人員考績法等規定，完成修法制定。

員工在職訓練除了七職等升六職等經由訓練及格後即可提升為六職等之外，另對於新進員工，應先試用六個月，試用期間應參加新進人員訓練，訓練成績合格及試用期滿成績優良者，予以正式聘任（其餘請參照本論文附錄：農會人事管理辦法）在整體的員工訓練部除了前兩項所提之外，並未有法條對於員工在職訓練的制定，此點研究者會覺得較為欠缺的部份。

一個較為長遠且能夠符合人性及科學的管理制度，對於員工職前、在職訓練能夠有一套完整的法源規定，如此能提升農會員工素質，且更具有競爭力，所以就人力資源管理而言，會以訓練的部份為本論文文獻探討的重點。

第三節、人力資源管理的意義、訓練與策略

一、人力資源管理意義：

資源係指可資利用的東西，包括物資資源及人力資源。「從經濟的觀點，康尼維爾（Carnevale，1983）對於人力資源有獨到的看法，認為：1. 人力資源主宰著經濟資源。2. 受過教育的、健康的、有訓練的和有精神的人，是經濟成長的根源。3. 人力資源是永不衰竭的。4. 根據過去歷史，人力資源已逐漸取代其他資源。5. 生產力的泉源是人，而非機器。6. 為來可能短缺的是人力資源，而非自然資源。7. 對經濟的成長與生產力，「人的因素」的優勢性，將會持續和不斷的擴張。（引自黃英忠等編，2002）」。從康尼維爾的論點，可以了解到人力資源的一些特性與重要性。

人事管理與人力資源管理互為通用名詞，係組織對其人力的管理，包含招募人員、執行評價、報酬福利、訓練發展、員工關係及安全健康等（李長貴，1987）。

人力資源管理係將組織內所有人力資源作最是當的確保、開發、維持和活用，其所規劃、執行和統制的過程（黃英忠, 2002）。人事管理係運用科學的原則及方法來管理企業內員工的活動，使其納入良好的體制以提高效率，並達到勞、資和社會互利的目標（謝安田, 1985）。也就是說人力資源管理是以科學的方法，有效的運用組織中的人力，以達成個人、組織和社會的利益或目標（黃英忠等編, 2002）。至於人力資源管理的功能為人力資源規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展、勞資關係等，其目的則為提高生產力、改進工作生活品質、以及符合政府法規的要求等（黃英忠等編, 2002）。

二、人力資源訓練的定義、目的與種類

（一）訓練的定義：McGehee & Thayer (1961) 對訓練 (training) 所下的定義「一個公司用來協助員工學習，使其行為能有助於完成公司目標與目的的正式程序」。這個定義強調了訓練四個重要成分：1. 正式程序—有規劃、系統及目的。2. 協助學習—利用原則。3. 改變行為—經訓練後，行為發生改變。4. 完成公司之目標與目的—訓練所發生的行為改變，在於協助公司達成目標」（引自黃英忠等編, 2002）。Goldstein (1986) 則給訓練所下的定義為「系統性地獲取技術、規劃、觀念或態度，以改善工作績效」，因此訓練可以視為一個學習程序，使員工學習目前所擔任之工作得以取得相關之專業知識，技術、能力，以增進工作績效，達到公司所定之目標。而訓練包含「學習、發展和教育」的意義在內，因此訓練可以定義為協助員工學習新技能，以增強員工工作能力，並且改進目前和未來工作表現的學習機會與程序（黃英忠等編, 2002）。

（二）訓練的目的：訓練對於員工來說，可以達到下列的目的：

1. 為使員工勝任工作，訓練提供學習所需之知識、技能、能力，以提升員工的工作表現。
2. 訓練可協助員工成長，並幫助員工面對新的工作挑戰或升遷。
3. 訓練可以使員工因工作表現提升而獲得獎金、加薪、提升員工的滿足感。
4. 訓練可提升工作表現水平，減少錯誤、或提升產出品質。
5. 訓練可提升工作適應度，降低流動率（黃英忠等編 2002）。

就以農會員工之訓練目的而言，最主要的就是能提升員工服務的品質，另一個重點就是要能夠讓農會員工能夠瞭解到，農會服務的類群是農民，所以在訓練過程當中，對於與農民的互動會是一項重點。經由訓練能夠改變員工的認知與行為，由原本較為不恰當的認知與行為，經過適當的督導歷程能夠改變員工的認知與行

為，所以督導制度的推行，以員工在職訓練會是一項重要的環節。

(三) 訓練的種類：訓練可分成職前訓練或新進人員訓練 (orientation)、在職訓練 (on-job-training) 以及職外訓練 (off-job-training)。以下對於這三種不同的訓練加以說明：

1. 職前或新進人員訓練：新進人員通常會面臨一些問題例如

(1) 是否喜歡工作、能否勝任工作？

(2) 是否能接受上司、同伴或為上司所接受？(黃英忠等編, 2002)

上訴這些問題會讓新進員工感到焦慮或不安，在工作得進行當中會有一種不安定感，不知所措等現象。為幫助新進員工能夠消除以上所陳述的現象，職前訓練之目的有下列幾項 (黃英忠等編, 2002)。

(1) 對公司主管、同伴和工作有良好的第一印象。

(2) 釐清工作要求及績效期望。

(3) 了解並接受組織文化、價值、目標和行為規章。

(4) 消除新進人員的焦慮、建立自信心和歸屬感。

職前或新進人員訓練必須提供新進人員所需的資訊，可分為下列四項：(黃英忠等編, 2002)

(1) 組織歷史、經營目標和理念。

(2) 工作要求。

(3) 人際關係。

(4) 組織規章、制度。

以職前或新進人員訓練而言，組織之經營目標和理念較為重要，此點會讓新進人員清楚的了解到公司或組織使命與宗旨，對於公司的認同度會有更大的幫助。訓練結束後，新進人員仍會面臨一些問題，所以在主管或資深同事便需要給予適時的指導、協助或給予支持。

2. 在職訓練：常見的在職訓練發法有工作輪調、學徒訓練、教導 (黃英忠等編, 2002)。以下就這三種方法進行探討

(1) 工作輪調：讓員工熟練一個工作之後，把它掉到另一個工作或部門，藉此讓員工增進他的技術、知識和能力，工作輪調可讓員工具有可塑性、新鮮感，不致讓員工覺的得單調乏味。另外能夠讓員工熟悉公司內部各項工作內容，但必須考量到專業性，避免因領域不同造成強大的挫折感。

(2) 學徒制度：學徒制度係採一對一的教導，由師傅或資深員工，負責教導、監督，直到他熟悉此項工作為止。許多技術層面的工作大都採行此種訓練。

(3) 教導：此種訓練方式是由主管擔任訓練者的角色，依照員工的優缺點進

行教導和協助員工學習，無論哪一種方式皆必須注意到回饋和分享，以便讓員工能夠知道何種情況是得到支持和肯定哪一種情況是必須作適當的調整與改建。

(4) 督導：此種訓練可分為團體督導、個人督導與隨班督導等三種方式。團體督導運用團體動力以達到團噐的目標。個督是針對員工在工作上較為私密處或比較不能公開的場合，例如個人情緒、情感、或者本身遇到專業知識、技能部份無法達到主管所訂的目標或要求。隨班督導即在上班時間內，發現員工有不洽當的行為或專業知識技能不足時，適時給予教導或協助。

3. 職外訓練：這類訓練計畫是指將員工暫時調離工作崗位，以便進行訓練的方式。常見的方法有下列幾種：1. 演講 2. 個案研究 3. 角色扮演 4. 行為角色模擬法，(4) 移轉。5. 模擬 6. 自我學習（黃英忠等編, 2002）。就以上六種方法進行探討：

(1) 演講 (lecture)：此種方法是採用單向溝通的方式，能夠同時讓多數員工來參與，但此種方式在過程中難以提供員工練習及回饋，很容易流於單調乏味，訓練效果較為不佳，但訓練成本較低。

(2) 個案研究法 (cas studies)：此種方法係由員工或講師提供一份有關於工作問題個案的書面資料，讓員工能夠獨立分析，探討其問題所在。此種方法主要是讓員工學習到診斷問題、技術的發掘、領悟造成問題的原因以及解決問題的能力。

(3) 角色扮演法 (role-playing)：此種方法特別是在提升人際關係、技巧。進行的方式為讓受訓學員扮演不同的角色，並且從角色當中了解到各個角色的重要性，以及了解到自己的態度和行為。此種訓練方式能夠讓學員有極度的參與感，從過程當中主動的參與並且能夠提升學員學習興趣。此種訓練方式因彼此互動關係較為頻繁，所以是改進人際關係技巧的良好方法。

(4) 行為角色模擬法 (behavior role-modeling)：此種方法著重在觀察、模仿，增強等作用，對於行為的修飾的效果很大。主要的步驟為(黃英忠等編, 2002)

a 示範—記住示範的要點。

b 反覆練習—練習所示範的行為

c 社交增強—所表現出來的行為越來越接近所示範的行為時，觀察者給予適時的鼓勵。

d 轉移—把所學習的行為移轉到工作上 (Saal and Knight, 1998)

(5) 模擬 (simulation)：此種訓練方法是一種仔細觀察所設計出來的練習，其目的在於複製出一個訓練者可以種握的實際工作情境。此種訓練方法非常真實、逼真，學員可以從討論中獲得回饋，知道自己的決策的品質和能力，是一種

很有效的訓練方法。

(6) 自我學習法：由員工自動自發的來學習新知識和技術。企業或組織需提供足夠的書籍、錄影帶以及相關設備，讓員工利用在下班時依自己的興趣、時間來自我學習，依樣也能達到專業知識及能力。

(四) 成人學習特徵：Knowles (1978) 指出成人學習的四個基本概念在訓練上的意義 (黃英忠等編 2002)。

1. 自我概念 (self-concept)：成人有自我管理的期望和能力，因而成人必須要有自我規劃、學習目標與自我實現的挑戰，老師只是從中協助，提供方向與建議，其學習結果必須靠自我的努力來達成目標。

2. 經驗：成人累積豐富的經驗，有足夠的能力選擇學習的方式與方法，並在學習過程當中加以利用，因此，少用傳統灌輸知識的方法，而多利用自我學習，也就是說能夠舉一反三，靠著成熟的思維解決問題。

3. 學習成熟度：成人心智較為成熟穩定，對於事物的辨識能力較佳。當訓練機會和能力要求的體認結合時，成人的可塑性、可教性最高

4. 問題為中心的時間觀念：成人學習是為了解決眼前的問題，成人教育以問題為中心，而非以理論為中心，較重視實務、現場解決。

(五) 小結：就人力資源訓練而言，以成人教育為導向、以實務教導讓員工在工作中學習，並且訓練員工知識技能與能力，以便達成組織所訂定的目標，進而讓組織得以永續的經營。一個好的訓練計劃，往往會造成好的訓練成果，但如果盲進，不知方法會讓員工受累，達不到預定的目標。本小節之所以以人力資源之訓練為探討重點，是因在農會人力資源管理與經營成效，會是一個重要的因素之一。

三、策略性人力資源管理的做法：

人力資源管理理論的演進已從人事行政觀點轉為策略性觀點，稱之為『策略性人力資源管理』，組織為達成目標，在人力資源管理所運用的策略為 1. 企業所面臨的環境、2. 必須配合組織結構的特性 3. 必須配合企業的目標來規劃，如此才能制定出完善的且適合時宜的策略。策略性人力資源管理所要求的是，組織如何運用人力資源，藉此提升企業策略性的需求。

策略性人力資源管理具有四項重要的人力資源管理特徵：1. 對人力資源的運用有一套長期且具策略性的規劃 2. 變成影響企業策略形成知主動角色 3. 對企業

組織績效有直接貢獻 4. 必須與直線經理共同合作來完成相關的活動 (Martett & Carroll, 1995)。Deleryc 和 Doty (1996) 認為，策略性人力資源管理的理論架構大致上可分為三種方向：一般性觀點 (universalistic perspective)、情境性觀點 (contingency perspective)、構形性觀點 (configuration perspective)。人力資源策略分為三種型態：1. 累積者的策略 2. 效用者的策略 3. 協助者的策 (Schuler, 1989)。另外 Dyer (1998) 提出三種人力資源策略型態：1. 即利誘策略 (inducement strategy) 2. 投資策略 (investment strategy) 3. 參與策略 (involvement strategy)，二種型態各有其特點與相對應的做法。綜合以上所述發現，組織中的人力資源管理具有策略性的功能。在企業經營是主動參與，以確保人力資源管理能達到組織目標，且是相互密切配合的。也就是說策略性的人力資源管理，意在確保企業的永續經營，對於組織所訂定的目標能夠達成且具有貢獻。

人力資源管理策略型態依工作意願和工作能力可分為：「1. 發展策略 2. 激發策略 3. 增強策略 4. 轉移策略」(盧美秀, 2008)。就以上四種策略加以探討：

(1) 發展策略：此種策略在新進人員或對於組織期望高，在各項工作環境，員工本身具有積極的態度。此項措施須考量到誘因及貢獻兩種因素，能夠給予員工等同的激勵誘因，並且能給予升遷制度的合理化及員工福利，兩者相互配合。另透過教育訓練讓員工取得專業知識技能，以達到訓練層面。

(2) 激發策略：此項策略為提升工作意願，其做法如同發展策略，但須加上工作的再設計，對於工作設計的內容要能反應出因技術面與人性面兩者的互動關聯性。

(3) 增強策略：此種策略可透過積極的教育訓練，增強員工專業知識技能，工作能力為首要任務。其主要內容為，過去工作能力表現評估與未來工作能力表現評估，前者為過去的績效衡量，後者為了解員工未來的潛力與員工未來的發展。

(4) 轉移策略：此項策略可透過工作部門的輪調或由主業務調整為次業務，如果員工仍無法獲得改善，除了要有申訴管道的制度外，另一項的工作便是輔導面談，此種方式能夠了解員工內心真正的想法，平時可透過個別督導的方式來加以輔導或諮商，以避免員工與組織企業間不必要的衝突，進而達到勞資雙贏、和諧互助，進而促進組織企業的永續發展。對於離職員工則需透過健全的離職管理來解決離職員工所可能延伸的問題。以上四項策略以第四項轉移策略必需要有沈穩且具有經驗的員工來執行，在執行層面也比較不容易，一旦成功執行者會有很大的自信心與成就感。

第四節、督導的定義、任務與功能

一、督導定義：

Kadushin(1992)，他認為督導有三個主要功能：行政、教育和支持。Richard(1990)等人增列一項仲裁功能，其他人則加列管理功能與行政功能作為區分。

「督導是一個基本的工具，由機構指定的督導，以個別或是集體的方式協助員工具有能力，並確保實務品質的標準。督導的目標是以工作手冊為基礎，協助受督者能勝任而有效的執行他們的工作職務。督導過程是由定期安排的督導會議實踐督導的任務。在這過程中督導者是一個主動的參與者」(江盈誼等譯, 2002)

接下來對於督導定義做進一步的探討：

1. 所謂的「督導」指的是兩個人所形成的「關係」，一位是督導者，另一位是受督者。督導者基於組織所賦予的權威，負責督導或是多位受督者。而受督者為了他們在機構的工作，有向督導者報告的責信要求。

2. 督導的內涵同時包括使能(enable)和確保(ensure)品質的詞彙。

3. 督導的進行方式可分為個人和集體兩種方式。

4. 督導最重要的目的，在於為服務使用者提供最佳的服務。

5. 督導是一段互動過程，受督者應是一個主動參與者。

6. 督導的進行，主要是發生在正式安排的定期會議上(江盈誼等譯, 2002)。

因此「督導既是事件也是過程」的雙元觀點，團體督導的歷程較為複雜難解，因涉及到工作配置、政策討論、敏感度訓練、個人當時的情境、團體氣氛等複雜議題。而督導關係，受督者必須建立在一個相互信任且能開放自己、誠實面對自己的困境，有效的信任督導者。

由督導的價值基礎，發展出幾個基本原則與理論觀點：(江盈誼等譯, 2002)

1. 督導需要在機構的組織脈絡與更廣的社會脈絡下討論。

2. 工作本質上是高度互賴的集體式團隊工作。

3. 督導是一種以人為中心的活動，強調督導關係、個人感受與員工訓練和任務執行與控制功能同等重要。

4. 督導的內容與過程藉由授能(empowerment)服務使用者與工作者，以達到反壓迫與反歧視的目的。

5. 受督者與督導者都是成人，他們會採取自我導向的學習方式，得到最佳的學習效果。

6. 規律性的督導是每個工作成員都有權利獲得的資源(江盈誼等譯, 2002)。

對以上所述提出個人對於此觀點的一些看法：

1. 督導是可以在整個機構組織與社會脈絡下進行討論。

2. 工作本質上所倚靠的是整個團隊的運作，並不是以個人為中心就能使整個組織團隊取得成功。

3. 督導關係所強調的是以人為中心的活動，重視個人感受與員工訓練和任務執行，以及控制能力等同的重要。

4. 督導的內容與過程可達到反壓迫、反歧視的目的。

5. 由於受督者與督導者都是成年人，會採取自我導向的學習方式，此點與人力資源管理的訓練，對於成人的學習特徵，成人具有經驗以及學習成熟度特徵相同，自我管理較強，學習成效較佳。

6. 督導是每一個工作人員應取得的資源，在組織機構裡面，每一個員工皆必須接受督導，才能達成組織機構所訂定的工作目標。

二、督導任務：

督導任務可分為五大項目：1. 增進專業知識技能 2. 案主的概念化形成 3. 專業角色 4. 情緒覺察 5. 自我評量（王文秀等譯, 1999）。以下針對這五項給予深入的探討：

（1）增進專業知識技能：新進員工對於工作專業知識技能的陌生，以及自己是否能將主管所交付的工作順利的完成，這些因素就必須透過個督或者團督讓新進員工獲取在專業知識上的取得，以及訓練新進或在職員工，透過督導過程讓員工取得專業知識技能。

（2）案主的概念化形成：指督導雙方了解案主的心理社會歷史以及主訴問題，很重要的是讓受督者發展一套概念化架構（王文秀等譯, 1999），依據這套概念化運用諮商技巧解決受督者的困境。

（3）專業角色：專業角色牽涉到受訓練者會如何

1. 協助受督者運用外在資源

2. 運用合乎專業與倫理的原則於實務工作中

3. 學習諸如做紀錄、諮商過程，以及適當的人際關係等任務

4. 參與督導關係（王文秀等譯, 1999）。經營一份良好的督導關係對於專業發展有舉足輕重的影響，因這份關係亦代表著契約的形式，覺察其人際互動過程，有助於營造一個合乎倫理及有效的學習環境。

（4）情緒覺察：指的是，受訓者基於和顧客及督導者的工作情形所產生的情緒、思考，以及行動上的自我覺察。不論個人內在或人際間的覺察，對諮商與督

導均相當的重要（王文秀等譯, 1999）。通常督導者會將覺察的注意力放在受訓練者在督導言談中的情緒反應，或是重演督導關係中的情緒動力過程。在督導過程，督導者必需幫助受督者做自我覺察。

（5）自我評量：對所有與顧客共事的受督者而言，自我評量當重要。有意願與技巧來認清自己能力的限制、效能，以及工作中受督者的進步情形等，這是一種倫理責任，且對受督者的持續專業成長極具影響力。督導者係持續進行自我評量的過程，而非針對於受督者的行為加以評斷，督導者必須知道此項工作的重要性（王文秀等譯, 1999）。

三、督導功能：

本段的督導功能，係參考有關督導的社會角色與歷程相關研究所得到的向度。這些功能即依照 French 與 Raven（1960）的分類架構，將督導者對人權的運用，區分為獨白或對話的溝通方式為主（王文秀等譯, 1999）。其主要功能分為：1. 檢核與評量；2. 教導與建議；3. 示範；4. 諮詢；5. 支持與分享。本段即按照這五種功能進行探討。

1. 檢核與評量：在訓練情境時，所謂的評量往往透過較為正式與標準化的程序；但在同儕間或是訓練完成後的督導較不明顯。無論在何種狀況之下，督導者的意見或判斷，亦不管是正式或非正式，都是重要的（王文秀等譯, 1999）。督導者，就某種層面意義而言，總是在檢核中，因為他們對於受督者的教育訓練或倫理方面，均需負責任。督導者對受督者，不但是對受督者角色來檢核受督者的表現，並且也針對受督者在訓練過程中的個人人格特質加以檢核（Poulin, 1994）。

2. 教導與建議：所蘊含的是，督導者基於其專業知識與技巧，所提供的資訊、意見及建議。在建議中所發揮的是專家權與法定權（French & Raven, 1960）。根據督導的歷程研究，此種功能的互動形態是由督導者直接加以教導與建議，接著是受督者同意皆受督者的鼓勵，以遵循該項建議（Holloway, 1992b）。大部份由督導者所掌控的溝通方式，凸顯出此關係的階級性，且可明顯看出人際距離相當疏遠。若參與雙方所知覺的專家權是較為平衡，建議的意味會大大的降低（王文秀等譯, 1999）。

3. 示範：督導者透過隱含的督導關係，以及明顯的角色扮演受督者或是案主，來示範專業行為及實務工作的典範。在發揮此功能時，所運用的是專家權及參照權。督導者所示範的是對受督者有意的專業知識或技巧。在潛移默化當中，督導者成為專業工作及品德的表率。再參照權的情況下得溝通，通常是雙向性：人際

距離較容易被拉近，因為權力的行為是個互相協調、合作配合的過程。（王文秀譯, 1999）。就以上的觀點，督導者的行為以及專業知識背景，是會影響到受督者的認知與行為及其價值觀。

4. 諮詢：督導者藉著詢問受督者一些資訊或意見，協助解決臨床上及專業情境中所遇到的問題。同樣的，專家權與參照權在此均頗為重要。諮詢若要能發揮功效，受督者必須對督導者有足夠的信任與尊重（王文秀等譯, 1999）。通常在每次的督導歷程，督導者會詢問受督者，在最近的工作中是否有遇到甚麼問題，藉由此次的督導讓受督者諮詢，以幫助受督者解決所面臨的問題，另一個諮詢的重點亦可放在專業的知識技能部份。

5. 支持與分享：督導者透過同理的專注、鼓勵，以及建設性的面質，表達對受督者的支持。督導者通常以一種深層的人際的層次，透過分享他們對受督者行為、情緒與態度的知覺，來表達對受督者的支持（王文秀等譯, 1999）。督導關係是一種互動的督導過程，當受督者在整過督導的歷程當中，遇到瓶頸時，督導者此時必須適時的給予支持與分享督導者本身經驗，此時受督者會感受到督導者是重要的、值得尊敬的，以及值得信任的。

督導的任務與功能是由督導雙方共同針對某類型的問題，以某種特殊的方式共事的過程；換言之，隨著目標的不同，接下來的教導與學習策略亦會不同（王文秀等譯, 1999）。所以督導任務加上督導功能就等於整個的督導歷程。由於任務與功能常常是從溝通的過推論而來，因此情境的因素有時與實際的人際互動過程沒有明顯差異（王文秀等譯, 1999）。就整個督導歷程及結果來說，最重要的目標即是能夠符合組織所定的目標，或當受督者在行為及認知上有所偏差時，透過整個督導歷程，來達到改變受督者的偏差行為與受督者基本價值觀。

第五節、領導風格與李柯特四系統理論

一、何謂領導風格

領導者所具有的明確理念（value）、宏觀願景（vision）及任事勇氣（courage）。「領導風格」是一門藝術，很難提出一個確切的定義，因為「風格」是很多特質因子的綜合表現，每一位領導者皆依其不同的個性、認知、感覺、知能，不同的組織特性，不同的時空背景，而對風格因子各有其著重之處，因而表現出不同的領導風格（涂瑞德, 2011.04 領導風格與品格 ppt）。「領導風格」是一門藝術，它會因環境、文化所培養出來的領導風格會產出不同的領導方式。要

成為有效的領導人，必須考慮出自己的領導風格，是屬於哪一項的領導風格是自己最適合的，是部屬所喜歡或認同的。由於領導風格會是自己本身性格的一部份，常常跟自己的性格會有密切的關聯，除非是具有高度的控制力與情緒管理。以下六項的領導風格別來做討論「1. 命令式領導人 2. 參與式領導人 3. 教練式領導人 4. 協商式領導人 5. 溫情式領導人 6. 專家領導人」（楊美齡譯, 2008）。

1. 命令式領導人：此種領導風格在軍隊以及工廠較多，它需要一制性以及需服從上級一貫的使命及任務，這樣的領導風格會很有效率，但會忽略掉基層員工內心的實質感受，在情緒的支持部份比較差，對於基層員工會較難取得認同。

2. 參與式的領導人：具有共同的目標和價值觀，不管是領導人或被領導的每一個成員，透過團體督導方式、會議以達成所有成員一致性的目標。必需是所有的成員都能參與，且會提出自己的想法與看法討論出共識與共同目標。

3. 教練式的領導人：此種領導風格以培養成員擔任領導角色為主要的目的。

4. 協商（諮商）式的領導人：此種領導風格很注重領導者與被領導者的雙向溝通，所有的決策都是經過彼此的溝通或諮商的方式，產生組織的目標或者組織的使命，而且他們是願意花更多的時間來討論，已完成預定的決策目標。

5. 溫情式的領導人：此種領導風格是較能保持組織成員與領導人之間的和諧，建立彼此情感的聯繫與和諧的關係，此種領導風格會讓人有一種不像是被人領導的感覺，但卻是能夠讓成員充分發揮最有效的一種領導方式。

6. 專家領導人：此種領導風格通常出現在科學研究、顧問公司，和金融機構，他們通常都是因為表現突出而成為領導人。而他們通常是只聽取專家的意見，並且要求組織成員必需具備高度知識與獨立的作業方式。此種特性的領導人都會要求部屬具有才能，能夠自我管理（楊美齡譯, 2008）。

二、李克特四系統理論：

密西根大學學者李克特(Ressin Likert, 1967)，將連續帶領導理論之基本觀念予以延伸，並將領導連續帶領區分成下列四種基本的領導型態：

型態 1：管理者通常對於部屬毫無信心，很少讓部屬參與決策過程。管理者通常是直接下達命令，必需使用強而有力的領導方式，必要時會運用強制與威脅的手段來完成目標，此種領導特質是不會顧慮到部屬的感受，此為一種剝削/獨裁式的領導型態。

型態 2：在規定的組織架構內，有些決策是由下為之。管理者通常會運用報

酬與實際的懲法來激勵員工。在彼此之間的互動雖是紆尊降貴，但實際上部屬卻是謹慎小心並帶有憂心，此為一種仁慈/專制式的領導型態。此種型態最具例子的為鴻海集團董事長郭台銘，它的領導管理組織的方式是以紀律、執行力、效率為主，其獎勵的手法以金錢及分紅，升遷為主，面對成員績效低落將無法在鴻海組織生存。

型態 3：管理者對部屬信任且對部屬具有信心，上下級具有雙向溝通的機制，並且彼此之間是相互信任的。所有的決策過程是靠管理者與部屬之間協商與溝通完成所需的任務或目標，此為諮商-民主式的型態。此種型態是以獎勵為主，處罰為輔的型態。此種型態的特質為個性溫和，處事風格和氣，面對成員以達成目標為原則，達成所定的目標會不吝嗇的給予獎賞，但對於成員無法達成任務，也有鐵腕的政策，給予適當的處置。

型態 4：管理者對部屬信任且對部屬具有信心，決策屬於高度分權。所有成員在友善的環境之中彼此信任，組織所定的目標是透過所有成員的參與，並充分的表達自己的意見及看法，來達成組織成員的共識，此為參與-民主式的型態。此種型態能夠完全發揮功效，缺點為決策過程必需花費較多的時間。

三. 小結：

組織領導人的領導風格，會影響到整個組織的運作，領導人必需運籌帷幄，隨時掌握組織脈絡。不管是獨裁、專制的領導風格或諮商、參與民主式領導風格，只要能夠熟悉領導人的領導風格，遵循原有的制度，以及自己本身的適應性，皆能得很好的效果。

在非營利組織的領導風格會比較適用民主式的領導，此種領導風格會因非營利組織大都有志工團的組織，由於志工團的成員都是屬於志願性服務，來參與組織所有的工作，這樣的一個特性，對於領導人的領導風格會比較趨於民主式的領導最為恰當，且能得到組織所有成員的認同，進而使組織的運作更為順暢。

第三章、研究設計與個案描述

第一節、研究架構

本研究架構是以個案研究法，藉由實務的個案訪談，歸納人力資源管理模式與督導應用、領導風格。本研究架構如圖 3-1 所示。本研究的重點在於農會人力資源管理模式以及人力資源之訓練與督導運用之程度，農會信用部經營成效。

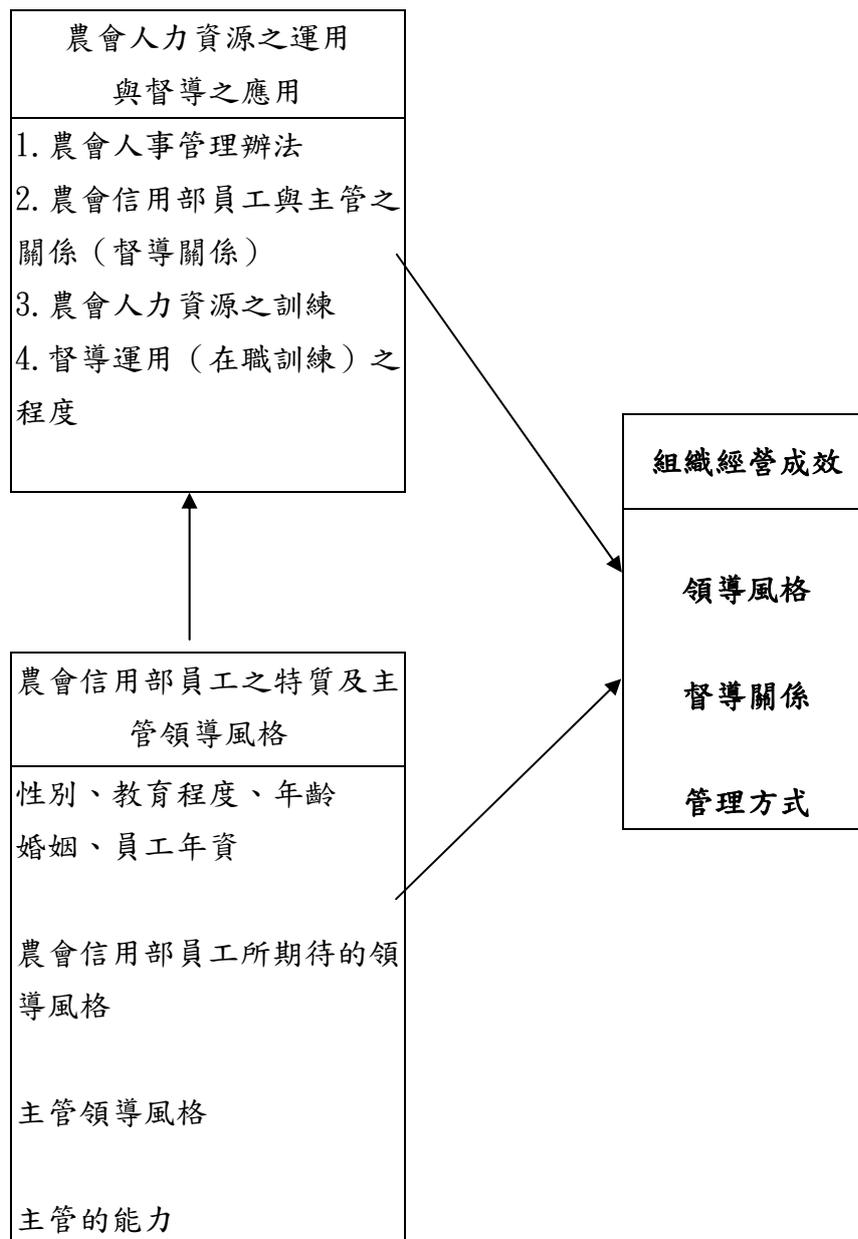


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節、研究類型與研究對象

一、 個案研究的意涵

關於個案研究的意涵各個專家學者皆有所強調的焦點，而未有一致的定義。如陳榮華著眼於個案研究的對象，他認為所謂的個案係以一個個體或是一個組織（如家庭、社會、學校或者部落等）為對象，進行研究某一項特定行為或問題的一個方法（引自高華強，1991：291）。若根據 Yin(1994)的定義個案研究法式一種實證之研究，其研究者為實現生活脈絡中的現象。其所要處理的是變數之數目遠多餘資料點數之獨特技術情境（引自白大昌，2002：61）。本研究的個案係屬於農民團體的組織，所研究的個案係代表嘉義縣海、山、中區，並選擇嘉義縣村里數及人口最多的農會組織，且選擇近年內在嘉義縣各鄉鎮市農會經營績效最好的農會，作為本次研究的個案。

本研究係採用個案研究，並採取質化研究，透過實地參與觀察、訪談的方式實施，研究者藉由訪談的方式及參與觀察，以瞭解信用部主任與信用部員工對於主管的領導風格，以及對於督導運用之情形，藉此了解人力資源管理方式與督導之運用是否會影響到組織的經營成效。

二、研究對象

研究者以嘉義縣鄉鎮市 17 家農會，選取五家鄉鎮市農會為個案研究對象。A 鄉農會代表嘉義縣海區農會，B 鄉農會代表嘉義縣山區農會、C 鎮農會代表嘉義縣中區；D 鄉農會為嘉義縣村里數最多之鄉鎮農會，E 農會為嘉義縣鄉鎮農會經營績效最佳的農會（以 99 年為例），個案研究之對象為鄉鎮市農會信用部主任及信用部員工，研究者分別與受訪農會信用部主任及員工各進行 60 至 90 分鐘的深度訪談。受訪者資料彙整如下表：

組織名稱	信用部主要營業項目	信用部 員工	受訪者	訪談時間
A 鄉農會	存款（含公庫存款）、放款、代收票據、通匯、代收水電、稅款等	31	A 主任	70 分鐘
			G 小姐	60 分鐘
B 鄉農會	存款（含公庫存款）、放款、代收票據、通匯、代收水電、稅款等	28	B 主任	70 分鐘
			K 先生	40 分鐘

C 鎮農會	存款（含公庫存款）、放款、代收票據、通匯、代收水電、稅款等	36	C 主任	65 分鐘
			L 小姐	70 分鐘
D 鄉農會	存款、放款、代收票據、通匯、代收水電、稅款、公益彩券彩金兌換等	50	E 主任	75 分鐘
			M 小姐	50 分鐘
E 鄉農會	存款（含公庫存款）、放款、代收票據、通匯、代收水電、稅款等	44	F 主任	75 分鐘
			R 小姐	40 分鐘

表 3-2-1：受訪者資料一覽表

第三節、資料蒐集及分析方法

一、資料收集

本研究以嘉義縣鄉鎮市農會為對象，並由全縣 17 家農會選取五家為研究個案。因此在研究方法上，採用深度訪談法、次級資料分析法，有關資料來源主要有 1. 文件與檔案資料；2. 深度訪談；3. 參與觀察 4. 田野筆記 5. 網路資料收集。

有關資料主要來源為：

1. 文件與檔案資料：包括期刊、會議記錄、論文，其中期刊與論文為國家圖書館的中華民國期刊論文索引、全國碩博士論文等取得目錄。此外也有部份的檔案資料來自於行政院農業發展委員會、中國農業學會、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會等網站下載取得。

2. 深度訪談：深度訪談是質性研究蒐集資料的方法，目的在發現受訪者的觀點，蒐集特定的問題或事件資訊，此資訊並不是表面的觀察或是統計數量的比對所能獲得。深度訪談的前置作業為訪談設計，就所欲了解的特定議題，擬定訪談題綱，作為本研究主要研究來源。本論文採取標準化開放式訪談，實地訪談農會信用部主任及員工。真正的正式訪談主要是針對五家農會信用部主任及員工先以電話取得願意接受訪談，再以約 60 至 90 分鐘的時間進行標準化開放式訪談，訪談對象及日期詳如（表 3-3-1）。

表 3-3-1 研究嘉義縣鄉鎮市農會深度訪談一覽表

編號	訪談日期	訪談地點	受訪談者	備註
1	12-08-2011	A 鄉農會信用部	信用部：A 主任	
2	17-08-2011	B 鄉農會信用部	信用部：B 主任	
3	26-08-2011	C 鎮農會信用部	信用部：C 主任	
4	02-09-2011	D 鄉農會信用部	信用部：E 主任	
5	08-09-2011	E 鄉農會信用部	信用部：F 主任	
6	12-08-2011	A 鄉農會信用部	信用部：G 小姐	
7	17-08-2011	B 鄉農會信用部	信用部：K 先生	
8	26-08-2011	C 鎮農會信用部	信用部：L 小姐	
9	02-09-2011	D 鄉農會信用部	信用部：M 小姐	
10	08-09-2011	E 鄉農會信用部	信用部：R 小姐	

資料來源：自行整理

3. 參與觀察：由受訪談者與同事間或與主管之間的互動，以及研究者對與受訪談機構整體所感受到的氣份，研究者觀察受訪談的意願程度深淺，加以分析以補足在訪談過程中有不足之處。

4. 田野筆記：在訪談的過程當中，所有與訪談者及受訪機構的氛圍，研究者的感受與受訪談者的感覺所作成的筆記，能夠讓本研究能夠有較充分的資料，以作為本研究的補充：

5. 網路資料：包括行政院農業委員會法規資料庫網站、農訓協會網站、農委會農業金融局、台灣省農會網站。

二、資料分析方法

1. 深度訪談：將訪談內容所取得的資料加以分析，以瞭解到農會信用部主任的領導風格對於農會信用部的經營績效與管理模式之間的關聯性，農會人力資源訓練的方式以及督導運用之情形。

2. 次級資料分析法：使用台灣省農會以及農業金融局所發佈的統計資料，分析農會信用部主任的領導與管理及人力資源訓練方式、督導關係對於農會信用部經營成效。

三、訪談概述

1. A 鄉農會：

A 鄉農會是我第一個訪談的個案，受訪的信用部主任雖然是熟識，但還是有「一顆既期待又怕傷害」不安的心。當我到達鹿 A 農會信用部大樓時，便看到一棟滿新的建築物，是一棟新的辦公大樓，寬敞又是新的營業廳，在裡面上班必會神清氣爽，享受未來的每一天。

當我進入 A 鄉農會信用部時，第一個與我打招呼的不是別人，他就是我的訪談對象。主任還跟我說時間還沒到呢！但我還是認為準時會是一件好事，他帶我到二樓放款時，從放款的信用部員工眼中可以看出，對於我的到來有些驚訝，只知道是與主任有約，當我把筆電架好，與主任進行訪談時，我便向主任提到受訪的信用部員工，能否先看一下我的訪談問題、此時主任便向一位放款的員工提示，等一下由妳來接受訪談，起初感覺還 OK，但當我與主任進行到接近訪談結束時，這位原本要接受訪談的同事卻說，等一下真的要出去勘查擔保品，沒有辦法接受訪談，此時的我頓時有些失望。不過可以看出主任不是一位強勢的領導人，過一會兒主任便從樓下帶來一位女同事，剛開始這位員工還是有一些不自在，很怕受訪，也會有一些抗拒，但經過主任的說明及解釋，給予更多的鼓勵她終於願意接受訪談。

在訪談的過程不管是主任或者受訪的員工，對於李柯特四系統理論並不是很了解，都必須經過一番的說明以及解釋，不過當我提到參與、諮商式的領導風格，以及獨裁、專制式的領導風格時，他（她）們對於領導方風格才有更深一層的了解。與主任的訪談較能隨心所欲，主任更願意把自己的一些想法與看法，在訪談的問題當中給予確切的回答，有感受到他的真誠。由於與受訪談的員工並不熟悉也不認識她，對於訪談時的場面構成是需要建立的，如此的訪談比較能讓受訪者願意將內心的想法與看法勇於提出，這對於研究者所取得的資料會比較真實，也更能呈現真實的一面。

2. B 鄉農會：

B 鄉農會是我第二個訪談個案，由於已經有一次的訪談經驗，對於訪談技巧、訪談內容以及資料收集已有進步許多。B 鄉農會信用部主任是一位女性，與她也算是舊識（在縣農會桌球時常與她照面），在與她敲定是否接受訪談的同時，也一並將李柯特領導的四種理論傳真給她，對於這四種的理論，在當場還是必須給予說明，期望在訪談過程當中能夠較為順暢。B 主任擔任信用部主任已有四年的資

歷，對於她的管理方式以及她對於如何的去領導她的經營團隊，看起來似乎是很有自信的樣子。與 B 主任的訪談過程當中，可以感覺出她應該是一位願意她的員工參與及討論，尤其是當我需要一位員工的受訪員時，被推薦的信用部員工，能夠馬上的讓我進行訪談，由此可見在 B 主任的領導及管理方式是受到信用部基層員工認同的。

這位信用部員工受訪者是所有受訪員工唯一的男性，他的學歷也是所有受訪者學歷最高的一位（碩士）。此時的我很期待他能提供給我更多的資訊，以及他的看法，但碰到的卻是一位回答簡潔，並沒有讓我可以取得更多的訪談資料，覺得有些可惜，這或許與他並不熟悉的緣故吧！在一整個下午的訪談過程當中，可以發覺 B 鄉農會信用部員工，工作氣氛是融洽的，員工也很主動的給你打招呼，難怪 B 鄉農會的經營成效在嘉義縣是名列前茅。

3. C 鎮農會：

C 鎮農會是我第三個訪談的個案，由於出生在 C 鎮也是在 C 鎮土生土長的一員，對於 C 鎮農會可說是非常的熟悉，自己還曾經在 C 鎮農會任職過。進入 C 鎮農會信用部營業廳，已經有許多之前的老同事向我打招呼，有點像是回娘家的感覺。

C 鎮農會信用部營業大廳是剛整修過，感覺像是一家銀行的營業廳，有點氣派，但還是看不到一位男性的員工，裡面全都是女性員工，這也是農會信用部一項特徵。為了爭取時間我趕緊跟施秘書說，我要找信用部 C 主任做訪談，到了二樓也看到許多之前的老同事順道向她們問好，只能聊一下下，因為有正式要辦。

C 主任是一位剛上任不久的信用部主管，主任資歷大約是一年，從訪談的過程當中，覺得它是一位相當有自信，且是有主見的一位主管。當我提到李柯特的領導理論時，與之前訪談的個案是一樣的沒聽過，當我將資料拿給她看時，才知道領導風格四項系統的理論，不過這也沒什麼，因為她們並不是念管理的，我是可以理解的。在將近 100 分鐘的訪談過程還是覺得她好忙，我們的訪談也就會斷斷續續的，但還是把談談大綱的問題做完，還是要感謝她。

另一位訪談個案是信用部員工，由於認識她滿久的，以往也有業務上的往來（之前曾經是南區電腦資訊中心，電腦工作小組的一員），當然也就很快的進行訪談，在訪談的過程當中，除了對於訪談問題詳盡的回答以外，我發覺她對於同事

再放款授信審查的觀念是滿正確的，我也認同他的看法，我並沒有做放款授信人員相關的研究是比較可惜的，我相信她會是一個很好的訪談對象。

4. D 鄉農會：

D 農會是我第四個訪談個案，民雄鄉在嘉義縣來說算是一個大的鄉鎮，人口數在嘉義縣也是最多的一個鄉鎮。信用部 E 主任是一位資深的信用部主管，信用部主任的資歷已有 14 年，從他辦公桌旁邊有一台個人電腦，可以看出它是一位很具有上進心的一位主管。身為一位主管必需要能夠掌握全局，才能讓一部機器順利的運轉。在訪談的過程當中，他告訴我，這部電腦裏所有的資料都是他這 14 年來的心血以及信用部內部法規的一個演化過程，可見他對於金融或信用部管理辦法相關的法令是相當的熟悉。

另一位受訪談的信用部員工 M 小姐，也是一位放款授信人員。剛開始訪談時，感覺她是有些緊張的，但並不會排斥我的訪談，回答我的訪談問題讓我感覺到她是真誠的。當我問到，當妳有心事需要主管的關心時，會找妳的主管談嗎，她給予我的回答是不會，因為她覺得性別不同，沒有辦法將內心的世界傾訴給主管聽，此時我的感覺是，我們農會信用部工作人員，在督導這方面是比較欠缺的，雙向的溝通或願意傾聽員工的聲音是不能分性別。當我訪談到快要結束時，我那位在 D 鄉農會工作的學妹，催促我趕緊作結束，因為要吃午餐了。

5. E 鄉農會：

E 鄉農會是最後的訪談個案，在嘉義縣所有鄉鎮農會信用部，E 鄉農會信用部經營績效是最好的，且連續很多年都是第一，讓我對於 E 鄉農會信用部主任的領導與管理有很大的期待，希望能從中取得更多的具體經驗，讓這次的研究更具有說服力。

當我知到 F 主任在信用部主任的年資只有四個月的時候，是有些失望的，但從她口中得知，E 農會的主管是有輪調的制度，此時才又恢復原有的熱忱與衝勁。F 主任是一位很能談的一位主管，她對於信用部員工有一套屬於自己管理方式。當我談到領導風格時，她告訴我以身作則，是一件很重要的原則，此時讓我感到她會是一位身體力行的主管，並不是只會嘴巴說說，而沒有執行力，這是會讓信用部基層員工能夠信服的區塊，也是造就新港鄉農會信用部經營成效佳的主因。

R 小姐是這次個案訪談最後的受訪者，也許是放款人員比較能夠抽出時間接

受我的訪談，她也是一位信用部徵信工作人員。在訪談的過程當中她是很真誠的回答我的問題，這還是認識她有十幾年的緣故吧！當我結束這次的訪談後，感覺輕鬆的許多，因為所需要訪談的個案已經結束了。

6. 小結：

訪談是需要建立訪談者與受訪者之間的關係，也就是場面構成，因訪談關係會影響到整體訪談結果，與訪談內容的真實性。受訪者與訪談者的關係是建立在一種友誼而不是有情，訪談內容與結果才會具有效性。在這次的訪談過程當中，受訪者所回答的問題是否真誠，並不是取決於兩者之間的相適度，而是對於訪談者的信任，此種信任感會影響到整體訪談所需要取得資料的結果。

在這次的訪談過程當中讓我感到，農會信用部督導這個區塊是比較欠缺的，除了是在業務或法令上的協助外，在基層員工的關懷與情緒上的支持略顯不足，很少會去注意到情緒反應，而員工情緒會影響到整個信用部工作氣氛。信用部主管與員工之間的關係，如果是融洽的，主管願意傾聽員工的聲音，與解決員工所面臨到的問題，我相信這對於信用部整體的經營績效會是相當的助益。

第四節、個案描述與信用部經營概況

一、A 農會：

1. 個案描述：A 鄉位於嘉義縣的西南部，是個典型的農村，平均氣溫為攝氏 22.8 度。行政區域共有 15 村、總戶數 5,785 戶、人口數 17,046 人，65 歲以上人口為 3,669 人（100 年 9 月份，A 鄉戶政事務所），佔總人口的 21.52%，農村年齡老化在鹿草鄉來是一個典型的鄉村。A 鄉土地面積為 54.32 平方公里，屬於嘉南農田水利會，大部份為雙期作灌溉區，A 鄉主要農作物為水稻、其次為飼料玉米、高粱、香瓜、西瓜、蕃茄為主要作物。農業耕地面積佔全鄉土地面積約達 82%，鄉內所生產西瓜的產量為縣內最高，其他特產主要為瓜果類；畜牧業方面以豬及羊隻飼養為主。在鄉內另類特產為鼠肉及蟋蟀（A 鄉內有多數台糖土地，種植原料甘蔗）。

2. 信用部經營概況：99 年底 A 農會總會員數為 4,509 人、佔全鄉總戶數 77.94%，幾乎八成的人口會與農會往來。A 農會設有一個信用部、四個信用部分部。A 農會總員工數為 63 人、信用部員工計有 31 人，信用部佔所有員工之比例為 49.2%。用在信用部的人力資源為最主要的部門。

信用部為該農會主要營收來源，95 年底農業金融局所揭露資料，A 農會信用部存款總額為 3,345,029 仟元、放款總額為 1,135,237 仟元、信用部淨值 203,709 仟元、逾期放款為 65,344 仟元，逾期放款比率為 5.76%、95 年底信用部損益為 7,042 仟元（表 3-4-1）。

以行政院農委會農金局 100 年 12 月份所呈現之資料；A 農會信用部存款總額為 4,134,810 仟元、放款總額為 1,106,087 仟元、信用部淨值為 244,151 仟元、廣義逾期放款⁶為 11,773 仟元，廣義逾期放款比率為 1.08%、狹義逾期放款⁷比率為 0.50%⁸；100 年 12 月底信用部經營損益為 10,708 仟元。整體信用部之經營成效皆有進步，但在放款業務及存放比率呈現下降的趨勢。

表 3-4-1：A 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表 單位：仟元

年 度	存款總額	放款總額	淨 值	逾放比率	存放比率	損 益
95 年度	3,345,029	1,135,237	203,709	5.76%	33.93%	7,042
96 年度	3,306,421	1,116,267	220,093	3.22%	33.76%	8,136
97 年度	3,367,603	1,131,212	224,042	2.68%	33.59%	6,023
98 年度	3,707,089	1,078,098	229,221	2.32%	29.08%	6,805
99 年度	3,956,435	1,090,961	235,045	1.75%	27.57%	7,560
100 年度	4,134,810	1,106,087	244,151	0.50%	26.75%	10,708

（表 3-4-1：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

二、B 農會：

1. 個案描述：B 鄉位於嘉南平原的東北端，由西到東，自丘陵、淺山及深山，山嶺高低起伏，坡陡川急，為其最主要地理特色。東鄰阿里山鄉、南臨竹崎鄉、西臨大林鎮、北與雲林縣古坑鄉相鄰。

B 鄉境內有一條 36 灣沿山公路上山太平村，一路風景殊異，鄉內並有大阿

⁶ 廣義的逾期放款包括：(1) 逾期放款：貸款本金超過逾約定清償期限三個月以上，未辦理轉期或清償者。(2) 催收款，包括：【1】中長期分期償還款或貸放本金未按期攤還於六個月以上者。【2】放款清償期雖未屆滿三個月或六個月，但以向主從債務人訴追或處分擔保品者。【3】放款擔保品已拍定待分配部份。【4】本金未到期而利息已延滯六個月以上之放款（包括短中、期放款）。【5】協議分期償還案件未符合規定要件者。

⁷ 狹隘的逾期放款：係指廣義的逾期放款超過六個月轉催收款項。

⁸ 信用部逾期放款比率之數值，本研究係採用狹隘的逾期放款比率呈現。

里山國家公園。大部分的鄉民以務農為主，最為人週知的有愛玉子、高山茶、蓮霧、柑桔、檳榔和竹筍等作物。其中以高山茶是嘉義縣年產值最大宗的經濟作物之一，也是 B 鄉最大產值的農作物。

B 鄉行政區域總計有 18 村、總戶數 6,708 戶、總人口數 21,368 人，65 歲老年人口為 3,923 人，佔全鄉人口數的 18.36%（100 年 9 月份，B 鄉戶政事務所）。B 鄉位於大阿里山國家公園區域內，鄉內有多處的風景區，觀光產業在 B 鄉是一項重要發展的產業。

2. 信用部經營概況：B 鄉農會信用部營業項目與其他的鄉鎮農會並無太大的差異，主要為存、放款（政策性農業專案放款）業務、代辦業務（稅款、水電）。至 99 年底 B 鄉農會總會員數為 5,115 人、佔全鄉總戶數 76.25%，幾乎八成的人口會與農會往來。B 鄉農會設有一個信用部、三個信用部分部。B 鄉農會總員工數為 65 人、信用部員工計有 28 人，信用部佔所有員工之比例為 43.07%。用在信用部的人力資源為最主要的部門。

信用部為 B 鄉農會主要營收來源，以 95 年底農業金融局所揭露之資料，B 鄉農會信用部存款總額為 4,423,506 仟元、放款總額為 1,686,367 仟元、逾期放款為 54,705 仟元，逾期放款比率為 3.21%、信用部淨值為 408,343 仟元、95 年底信用部損益為 14,507 仟元（表 3-4-2）。

以行政院農委會農金局 100 年 12 月份所揭露之資料顯示；B 鄉農會信用部存款總額為 4,776,635 仟元、放款總額為 1,787,987 仟元、信用部淨值為 448,074 仟元、廣義逾期放款為 52,241 仟元，廣義逾期放款比率為 2.92%、狹義逾期放款比率為 1.55%；100 年 12 月底信用部經營損益為 12,500 仟元。整體信用部之經營成效皆有進步，唯在信用部損益有些微的下降。

表 3-4-2：B 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表 單位：仟元

年 度	存款總額	放款總額	淨 值	逾放比率	存放比率	損 益
95 年度	4,423,506	1,686,367	408,343	3.21%	38.12%	14,507
96 年度	4,385,267	1,893,925	423,608	2.51%	43.18%	15,007
97 年度	4,251,703	1,906,947	428,469	2.67%	44.85%	10,001
98 年度	4,489,336	1,854,027	422,231	2.35%	41.29%	10,517
99 年度	4,654,969	1,805,953	430,760	2.33%	38.79%	11,510
100 年度	4,776,635	1,787,987	448,074	1.55%	37.43%	12,500

（表 3-4-2：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

三、C 農會：

1. 個案描述：C 鎮位於嘉義縣北端，東臨梅山鄉、西臨溪口鄉、有三疊溪相隔，南臨民雄鄉、北隔華興溪與於雲林縣的古坑鄉、斗南鎮、大埤鄉毗連。東西長 12 公里，南北寬 8 公里、面積為 64.1663 平方公里。縱貫鐵路、縱貫公路、國道 1、3 號亦行經 C 鎮內，鎮內並有國道 1 號交流道、國道 3 號交流道，而鎮內目前積極開發香草科技園區，為 C 鎮內唯一的工業區。

鎮共有 21 里、11,253 戶、總人口數 33,276 人（100 年 9 月份，C 鎮戶政事務所）。農會會員數計有 6,741 人，約有近六成的鎮民會與農會往來。C 農會員工總數為 65 人、信用部員工為 36 人，56% 的人力運用在信用業務。鎮內主要農產品有水稻、竹筍、柑桔、鳳梨、蘭花，C 鎮耕地面積約為 4500 公頃，平原生產稻米、甘蔗、鳳梨等，丘陵地帶約 1000 公頃，主要生產麻竹筍，柑桔等農作物。C 鎮內之農地有大多數的台糖土地，早期 C 糖廠的營運，帶來 C 鎮繁榮的景象，如今 C 糖廠已不再製糖，比較平坦的蔗田已有出租給農民經營大規模農場。C 鎮另一項特產為蘭花，蘭花在 C 鎮栽種有 20 餘年的歷史，摘種面積居全台之冠，其中以文心蘭、洋蘭之栽培更是聞名。C 鎮內除了中小學以外，另有大學為 C 鎮內最高學府。

2. 信用部經營概況：C 鎮內金融機構除了郵局以外，尚有彰化銀行、京城銀行，在信用部經營比一般鄉鎮農會較為競爭，在放款部份因承辦農業政策性專案貸款，此一項較一般金融機構較佔優勢的地方。信用部之營收為 C 農會營收主要部門，C 鎮農會設有一處信用部及 6 處信用部分部。

以 95 年底農業金融局所揭露之資料，C 鎮農會信用部存款總額為 4,382,659 仟元、放款總額為 1,600,427 仟元、逾期放款為 100,955 仟元，逾期放款比率為 6.31%、信用部淨值為 183,185 仟元、95 年底信用部損益為 6,944 仟元(表 3-4-3)。

以行政院農委會農業金融局 100 年 12 月份所揭露之資料顯示；C 農會信用部存款總額為 5,019,483 仟元、放款總額為 2,168,865 仟元、信用部淨值 220,022 仟元、廣義逾期放款為 19,104 仟元，廣義逾期放款比率為 0.88%、狹義逾期放款比率為 0.23%；至 100 年 12 月底信用部經營損益為 11,523 仟元。信用部之經營成效都有不錯的成績。

表 3-4-3 C 農會 95-100 年底信用部經營概況表 單位：仟元

年 度	存款總額	放款總額	淨 值	逾放比率	存放比率	損 益
95 年度	4,382,659	1,600,427	183,185	6.31%	36.52%	6,944
96 年度	4,422,777	1,789,674	189,464	3.34%	40.46%	7,894
97 年度	4,440,948	1,720,240	195,885	2.81%	38.73%	8,433
98 年度	4,814,175	1,831,590	202,203	2.80%	38.04%	8,643
99 年度	5,036,614	2,143,684	210,793	1.57%	42.56%	10,794
100 年度	5,019,483	2,168,865	220,022	0.23%	43.20%	11,523

(表 3-4-3：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局)

四、D 農會：

1. 個案描述：D 鄉位於嘉義縣中心，地處嘉南平原之中，海拔 25 公尺，地形單純平緩，東接竹崎、梅山二山脈，南隔牛稠溪與嘉義市連接，西與新港鄉、太保鄉毗連，北鄰大林鎮與溪口鄉，東西橫跨 16 公里，南北縱深 12 公里。重要交通路線有：台一線縱貫路，縱貫鐵路，國道 1 號，國道 3 號，鄉內有二處交流道，交道便捷。D 鄉內有兩大工業區，提供鄉內眾多的就業人口。

D 鄉計有 28 村、總戶數 23,055 戶、總人口數 72,433 人（100 年 9 月份，D 鄉戶政事務所），為嘉義縣最大的鄉鎮。主要農產品有水稻、鳳梨、甜瓜、小蕃茄、高接梨、番石榴，主要農特產品為鳳梨、番石榴、金桔。全鄉的栽培面積約為 1,000 公頃；鳳梨的栽種以三興村、東興村、松山村、大崎村等山坡地，種植面積達 360 公頃，年產量約為 9,000 公噸，其中以牛奶鳳梨為國內聞名的鳳梨品種，在台北果菜市場已打出民英雄鳳梨知名度。

D 鄉農會目前的會員數為 8,788 人，約有四成的民眾會與農會往來。D 鄉農會設有信用部一處、6 個信用部分部，員工總數為 94 人、信用部員工為 50 人，約有 53% 人力用在信用部業務。

2. 信用部經營概況：D 鄉內有二處工業區，以及二所大專院校、一所國立農工職校、私立綜合高中職校。D 鄉行政區域共有 28 村、人口眾多，所以金融機構之設立也相當多，所以除了郵局以外另有土地銀行、台灣中小企業銀行、京城銀行，在金融業務方面給予 D 鄉農會相當大的競爭。

以 95 年底農業金融局所揭露之資料，D 鄉農會信用部存款總額為 6,283,125 仟元、放款總額為 2,764,316 仟元、逾期放款為 339,065 仟元，逾期放款比率為 12.27%、信用部淨值為 343,992 仟元、95 年底信用部損益為 3,059 仟元（表 3-4-4）。

另以 100 年 12 月份農業金融局所揭露之資料顯示；D 鄉農會信用部存款總額為 6,969,885 仟元、放款總額為 2,393,903 仟元、信用部淨值為 350,054 仟元、廣義逾期放款為 68,526 仟元，廣義逾期放款比率為 2.86%、狹義逾期放款比率為 2.02%；至 100 年 12 月底信用部經營損益為 4006 仟元。在放款業務呈現下滑的現象，但在五年內逾期放款呈現下降達 10.25%，是一個相當不錯的成績。

表 3-4-4：D 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表 單位：仟元

年 度	存款總額	放款總額	淨 值	逾放比率	存放比率	損 益
95 年度	6,283,125	2,764,316	343,992	12.27%	43.99%	3,059
96 年度	6,058,573	2,887,773	346,931	8.78%	47.66%	3,689
97 年度	6,083,788	2,930,430	341,816	6.81%	48.16%	3,604
98 年度	6,405,928	2,687,983	343,950	5.14%	41.96%	3,044
99 年度	6,643,571	2,527,271	346,946	3.67%	38.04%	3,523
100 年度	6,969,885	2,393,903	350,054	2.02%	34.34%	4,006

（表 3-4-4：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

五、E 農會：

1. 個案描述：E 鄉位於嘉義縣的西北方，距離嘉義市約 16 公里，全鄉共 23 村，東邊是民雄鄉，西連六腳鄉和雲林縣的北港鎮，南為太保市和六腳鄉，北與溪口鄉及雲林縣的元長鄉為界。E 鄉對外交通主要由二個高速公路交流道分別是南邊的嘉義交流道與東邊的民雄交流道，另一個往雲林縣元長鄉必經的道路及橋樑為崙子大橋（每年聞名全國的台中縣大甲鎮鎮瀾宮媽祖往新港繞境進香，進香團必經之路），往西走就是連接嘉義及北港的嘉北公路，向南經太保市可通往嘉義市及嘉義縣政府，往東走為民雄與縱貫公路與鐵路相連，境內鐵、公路四通八達，構成一快速而流暢的交通網。E 鄉土地總面積達 6,342 公頃，耕地面積為 4,797 公頃，境內地勢平坦、土地肥沃且有嘉南大圳貫穿期間，各種農業設施完善。

E 鄉主要農產品為水稻、蔬菜（葉菜類較為大宗）、水果、花卉，花卉之生產以洋桔梗最為出名，在台北花卉市場佔有一席之地。而 E 鄉農會果菜運銷數量為台北果菜市場最大的供應商，以 99 年台灣省農會年報資料顯示，果菜運銷數量一

年為 12,031 公噸、一年手續費收入為 11,190 千元，農產品運銷手續費為 E 鄉農會供銷部收入最主要的來源。E 鄉境內最為有名的就是奉天宮，大甲鎮瀾宮媽祖會在每年的媽祖聖誕前夕前往奉天宮進香，為 E 鄉一年一度最大的宗教活動，這個活動不但帶來人潮也帶來錢潮。

E 鄉共有 23 村、總戶數為 10,427 戶、總人口數為 34,320 人（100 年 9 月份，E 鄉戶政事務所），65 歲以上老年人口為 5,882 人，佔 E 鄉人口的 17.13%，農民還是老農居多。E 鄉農會會員數為 7,320 人，約有七成的民眾會與農會往來。E 鄉農會設有一處信用部及四處信用部分部，E 鄉農會總員工數為 85 人、信用部員工為 44 人，約有 51% 的人力用在信用部業務。

2. 信用部經營概況：E 鄉的金融機構除了郵局以外就只有農會，所以在鄉內並無其他的金融機構的競爭。以 95 年底行政院農業金融局所揭露的資料顯示，E 鄉農會信用部存款總額為 7,901,521 仟元、放款總額為 3,104,472 仟元、逾期放款為 23,955 仟元，逾期放款比率為 0.77%、信用部淨值為 470,448 仟元、95 年底信用部損益為 22,870 仟元（表 3-4-5）。

以 100 年 12 月份農業金融局所揭露之資料顯示；E 鄉農會信用部存款總額為 9,426,627 仟元、放款總額為 3,307,347 仟元、信用部淨值為 548,752 仟元、廣義逾期放款為 61,074 仟元，廣義逾期放款比率為 1.85%、狹義逾期放款比率為 0.23%；100 年 12 月底信用部經營損益為 30,067 仟元。整體信用部之經營成效都有不錯的成績，在存款部份為全縣最多的鄉鎮農會，12 月份信用部損益亦是全縣最好的鄉鎮農會，顯示 E 鄉農會在整體經營績效有相當好的成績。

表 3-4-5 E 鄉農會 95-100 年底信用部經營概況表 單位：仟元

年 度	存款總額	放款總額	淨 值	逾放比率	存放比率	損益
95 年度	7,901,521	3,104,472	470,448	0.77%	39.28%	22,870
96 年度	7,935,471	3,276,657	487,061	1.24%	41.29%	25,360
97 年度	8,220,480	3,482,278	498,273	1.55%	42.36%	20,481
98 年度	8,641,505	3,413,299	512,595	1.33%	39.49%	22,853
99 年度	8,779,502	3,272,329	528,765	0.32%	37.27%	25,232
100 年度	9,426,627	3,307,347	548,752	0.23%	35.08%	30,067

（表 3-4-5：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

第四章、研究分析

本章節最主要為分析農會信用部主任的領導風格，與信用部員工期待信用部主任的領導風格是屬於哪一種型態，藉由此項分析，對於農會信用部人力資源的運用，以及信用部經營成效之間具有的關聯性。

督導關係是否與組織運作之間的關連性，一個組織能夠從上至下都能了解到組織的任務與目標，並能創造一個和諧的工作氣氛。督導方式無論是團督、個督或者隨班督導，這些方式不但能夠讓基層員工成長且會改善主管與部屬之關係。支持系統會影響到基層員工上班情緒的緩和，主管具有同理心，能夠站在員工的立場去思考，不但能夠幫助員工，且能夠獲得基層員工的認同，會從心出發，服務顧客。

第一節、農會信用部主任的領導風格

一、主任的領導風格：

在受訪的個案當中，有兩家農會信用部主任的領導型態是屬於，參與/民主式的領導，有一家的信用部主任領導型態是屬於，諮商/民主式的領導，另兩家信用部主任領導型態是屬於諮商及參與-民主式的領導型態。參與/民主式的領導型態，讓同事之間盡量的各自發表意見再做成決議，以做為工作執行的參考或依據。當工作遇到問題時，領導人會與相關人員進行溝通，並且討論最佳的方法來解決問題。

農會信用部主任常會面臨到普遍性的會議，「授信審議委員會」，這個會議在開會的過程當中，常會因成員意見的不同，而無法取得短時間的共識，所以信用部主任的領導風格，往往會牽繫該筆授信案件審查的進度，或准予核貸該筆授信案件。所以農會信用部主任在授審會的角色便不能太過於強勢，也不能沒有主見，過於強勢會降低該筆授信案件授信品質，能夠接受授信審議成員的意見，將會提高授信品質，減少逾期放款的發生。

農會信用部主任的領導風格與管理員工，有主管必須以身作則，來帶領信用部員工，如員工遇到問題時，會幫助員工解決所面臨的問題，這在督導的觀點已具有支持的功能，並且能讓員工不會有孤軍作戰的恐懼，能與員工融為一體，這是在信用部主任的領導風格，以及領導信用部員工最為切實的做法（訪談記錄 1-5-a）。

二、信用部員工所期待的領導風格

在所有受訪的個案當中，農會信用部的員工，所期待領導人的領導風格，是屬於參與、諮商民主式的領導型態。信用部主任屬於獨裁與權威式的領導型態，在本研究當中，是不被員工所期待的領導風格。(訪談紀錄表 1-1-b~1-5-b)

參與、諮商/民主式的領導型態，能讓農會信用部員工比較能夠表達自己的意見，也比較能夠勇於提出的意見及看法，並且員工也必較具有向心力，對於主管的領導與管理比較能夠服從。由於能夠透過員工的參與或取得諮商的機會，若是工作上遇到問題或是瓶頸時，能夠透過主管與部屬之間的溝通協調來解決問題。在工作態度方面，員工本身比較能夠接納主管的意見，工作態度也比較積極，在行為上比較正向，亦能減少負面情緒的發生。(訪談紀錄表 1-1-b~1-5-b)

三、小結

每一位主管都是期待員工能夠貫徹上所交付的任務，在員工的心態是希望工作不要太繁重，也會去比較同事之間的工作量。但在農會這個組織，人力資源分配，比較會受到派系或管理者對於員工差序式的管理。不同派系的員工，工作或許較為繁重，但在年度考核或獎金不見得能夠取得正比。

主管與員工之間的關係，若是能透過彼此相互關懷的基礎上，主管會去注意到員工情緒的反應，主管也願意傾聽員工的聲音，這些做法，在人力資源管理上會是一種有效的領導與管理。

第二節、農會信用部主任與員工之關係（督導關係）

一、督導方式

在研究的個案當中最常使用的是團體督導方式，其次是個別督導與隨班督導。以信用部業務來說，放款業務是最常使用團體督導（訪談記錄 3-4-a），透過團體督導能夠取得共識，或解決放款業務的執行。在農會信用部所有業務當中，以放款業務最為繁重，範圍也比較大，其中包含法令、內部法規、政治與人脈，所以在比較棘手的授信案件，大都會透過授信審議小組的討論後再去執行，這也是農會信用部最常使用團體督導的原因。在團體督導的應用，最主要是讓員工能夠認清楚自己的角色，以及內部的溝通。

在行政訊息取得方式，以透過職員（員工）會議認為是最為恰當的方式，或是招集相關人員來佈達訊息，另外便是由主管個別交代的方式來取得行政訊息

(訪談記錄 6-1-b, 6-5-b)。在個督方面會依照當事者的特性、能力與背景而定，尤其是員工遇到客戶投訴或同事之間相處發生問題時，便會採取個別督導的方式來進行(訪談記錄 3-3-a)。

二、支持系統

1.員工情緒支持：當信用部員工有情緒問題時，主管所採用的方式是請私交較好的同事給予協助，安撫員工情緒，並且與該名員工深談，給予適當的建議來幫助員工(訪談記錄 5-2-a, 5-4-a)。

當員工在工作場所情緒失控時，希望能有同事的支持與安慰，或者是先讓自己的情緒緩和下來時，再與同事來討論用何種方式來解決。另外信用部員工也期待主管能夠給予關心與體諒，或是主管能站在員工的角度來獲得幫助(訪談記錄 4-1-b~4-5-b)。

2.專業知識：在專業知識技能部份，大多數的信用部主任，所採取的方式為，將員工送至農訓協會或基層金融研訓院(訪談記錄 5-1-a)，來取得專業知識，也有主管會給予專業叢書讓員工來研讀(訪談記錄 5-4-a)，以增進員工的專業知識技能。

三、督導關係

Kadushin (1992)，他認為督導有三個主要功能：行政、教育和支持。在行政功能部份，行政訊息的傳達大都是在職員會議取得較多，透過個督的方式較少，在整體督導過程，信用部主管比較少透過團督的方式來傳遞行政訊息，團督以授信審議會議最常使用。

在教育功能方面，信用部主管所採用的方式，大都採取由專業的訓練機構來完成專業知識技能(訪談記錄 5-1-a, 5-2-a, 5-5-a)，在新進員工教育功能的應用可以透過專業的訓練機構來取得專業的知識技能，信用部主管如能以自己的經驗與專業知識來幫助新進員工以及資深員工，新進員工及資深員工所取得的專業知識技能，有部份是來自於信用部主管，這對於信用部主管與員工之間的關係會較為密切，也就是能夠提升督導關係。

在支持功能方面，信用部主管如發現員工在上班時間情緒欠缺時的處理方式，會先安撫員工情緒或透過同事來安撫員工情緒(訪談記錄 5-2-a)，信用部主

管在員工情緒不佳時，給予員工即時的安撫效果會是最佳，也較能取得部屬的認同，尤其是當員工在與客戶發生爭執不休的時候，不但能讓客戶即時的冷卻當時不良的情緒，也能緩和員工在當下因情緒不佳所造成不良的後果。主管是否願意支持員工，會影響到主管與部屬之間的關係，也會讓員工感受到主管的關心，遭遇問題時主管會與員工來共同面臨問題，以及幫助員工來解決問題，這樣的督導關係是比較正向，且能讓員工從內心來接受主管的管理與領導，督導關係會是最佳的狀態。

四、小結

督導關係的好壞會影響到整個組織的運作與執行，具有領導與管理能力的主管，所必備的條件就是能將組織融為一體，帶領組織成員朝向所訂定的目標前進與尋求任務的達成。

在個督與階班督導的應用，可以依照員工當時的狀況與能力適時的給予協助，受訪個案當中在這方面的應用較為欠缺，研究者認為是比較可惜的，如能多運用個督與階班督導的方式，不但能幫助員工也能提升主管與部屬之間建立良好的督導關係。

第三節、信用部主任的能力、同理心與管理方式

一、主管應具備的能力

信用部主任應該具備哪些能力？在受訪的個案當中，大都認為主管應該要具備專業能力與溝通協調的能力，也有主管認為須具有，建立人際關係與情緒管理，另外也需具備耐心與傾聽（訪談記錄 6-1-a~6-5-a）。

專業能力是普遍所有人都認為應該具備的能力，良好的溝通會讓事件得以解決，協調會讓組織運作更為強大，然而情緒管理、耐心與傾聽卻會是讓員工更願意從心做事，不會表裡不一，研究者認為，一位主管所應具備的能力除了是專業知識技能之外，最重要的就是願意傾聽員工的聲音，在策略性人力資源管理的實踐與做法，是時常被專家學者所提，溝通與協調固然重要，但研究者認為，一位具有能力且是員工心目中的好主管，傾聽與耐心會是一項重要的技能。

二、主管的同理心

我們常常會提到你到底有沒有同理心啊！「同理心」這三個字說容易，有時候要做卻做不到。在所有訪談個案，每位信用部主管都認為，主管要常使用同

理心。主管使用同理心能獲得員工的認同，工作氣氛較為融洽、與員工的關係比較和諧，員工比較具有向心力，彼此之間也比較能同心協力（7-1-a~7-5-a）。

在受訪信用部員工，也一致認為信用部主管必須要具有同理心，對於員工本身來說，能夠凝聚員工士氣與向心力，有受到主管重視的感覺，對於主管也比較能夠信服，同時也會影響到內部之間的和諧。由此可見在管理上，主管是需要常使用同理心，能夠減少在管理上不必要的困擾，且能取得員工的認（5-1-b~5-5-b）。

三、信用部主管的管理方式

授權式管理，在受訪談的信用部主管認為，最適合管理信用部員工得一種方式，也有信用部主管採用開放式的管理方式（訪談記錄 2-1-a）。授權的管理方式能讓員工發揮自己的專才，員工也比較能自動自發，且能養成員工自我管理，不會浪費不必要的時間與資源，也比較能產生績效（訪談記錄 2-2-a，2-4-a）。大部份的信用部主管認為，授權式的管理，是比較能讓信用部員工最能接受的管理方式，能夠提昇員工的自主性、責任心比較高（訪談記錄 8-2-a，8-5-a）。員工所期待信用部主管的管理方式，也是屬於授權式的管理方式，此種方式能讓員工發揮自己的專長，能夠表達自己的意見，在溝通上比較能夠掌握，主管也比較能夠幫助員工（2-3-b，2-4-b）。

四、農會信用部主任的特色

A 農會：屬於諮商/民主式的領導風格，能與員工協商，與員工比較沒有距離，在需要員工協助時，所使用的語調不強硬能讓員工欣然接受。

B 農會：屬於很具有自信的一位信用部主任，是一位願意與員工相互討論的一位信用部主管。

C 農會：主任的年資大約是一年，雖然對於李柯特的領導理論不熟悉，但對於學習的態度是相當的積極，且願意給予分享。

D 農會：主任的年資是所有訪談的個案資歷最深，也最具有求知慾的一位信用部主管，在擔任信用部主任 14 年以來，對於信用部管理辦法相關法令規章相當的熟悉，願意去研究信用部相關的法令規章，是一位具有研究心態的信用部主任。

E 農會：主任的年資是所有訪談各案當中，資歷最為資淺的一位信用部主任，E 農會信用部的經營績效是嘉義縣鄉鎮市農會最佳的一家農會，對於領導是一位身體力行的一位信用部主管。

第四節、農會信用部經營成效分析

本章節主要為研究個案農會信用部經營成效的分析，分析重點著重在農會信用部存款、放款、信用部淨值、逾期放款比率、存放比率、信用部損益等六項指標。所取得的資料來自於行政院農委會農業金融局，95 年至 100 年農業金融機構財務資訊所揭露之資料進行分析。

一、存款業務：

在研究個案之農會信用部之存款業務，以 E 鄉農會在存款業務成長最多，從 95 年底 7,901,521 仟元至 100 年 12 月底 9,426,627 仟元，存款業務成長了 1,525,106 仟元，是所有研究個案之農會信用部，存款增加最多的農會，五年內成長了 19.3%。成長幅度最少的為 B 鄉農會，從 95 年底至 100 年 12 月底止存款增加了 353,129 仟元。若以成長幅度而言，以鹿草鄉農會從 95 年底至 100 年 12 月底，五年內存款成長了 23.61%（增加 789,781 仟元），是所有研究個案農會，在信用部存款成長幅度最大的農會（如表：4-4-1）。在所有研究個案農會的存款，以民國 97 年均呈現衰退，這與 2008 年全球金融風暴有關。

表 4-4-1 研究個案農會 95 年底與 100 年底存款業務比較分析表 單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	成長幅度
E 農會	7,901,521	9,426,627	1,525,106	19.30%
A 農會	3,345,029	4,134,810	789,781	23.61%
D 農會	6,283,125	6,969,885	686,760	10.93%
C 農會	4,382,659	5,019,483	636,824	14.53%
B 農會	4,423,506	4,776,635	353,129	7.98%

（表 4-4-1：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

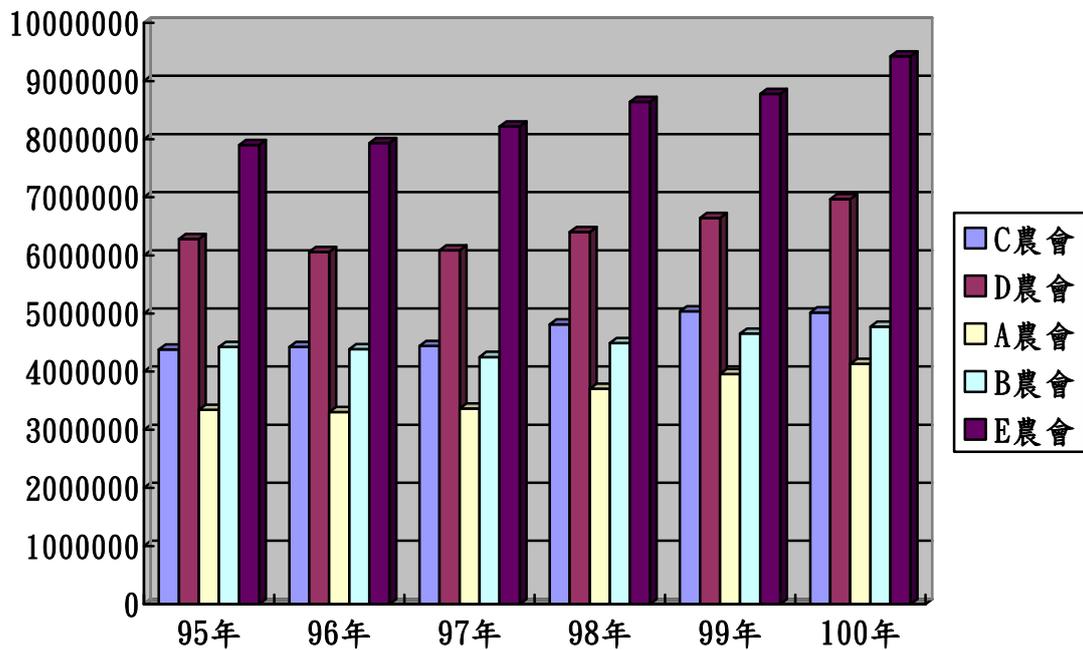


圖 4-4-1 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部存款圖

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

二、放款業務：

放款業務部份，以 C 農會從 95 年底至 100 年 12 月底，放款增加了 568,438 仟元，成長幅度為 35.52%，是所有研究個案在放款業務方面成長最佳的農會。而 D 農會放款業務部份，則是呈現衰退的現象，在五年內放款減少了 370,413 仟元，放款業務呈現衰退 13.4%（如表：4-4-2；圖：4-4-2）。放款業務以 E 農會最為穩定，從 95 年底至 100 年 12 月底，放款總額介於 31 億至 33 億之間。

表 4-4-2 研究個案農會 95 年底與 100 年底放款業務比較分析表 單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	成長幅度
C 農會	1,600,427	2,168,865	568,438	35.52%
E 農會	3,104,472	3,307,347	202,875	6.53%
B 農會	1,686,367	1,787,987	101,620	6.03%
A 農會	1,135,237	1,106,087	-29,150	-2.57%
D 農會	2,764,316	2,393,903	-370,413	-13.40%

（表 4-4-2：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

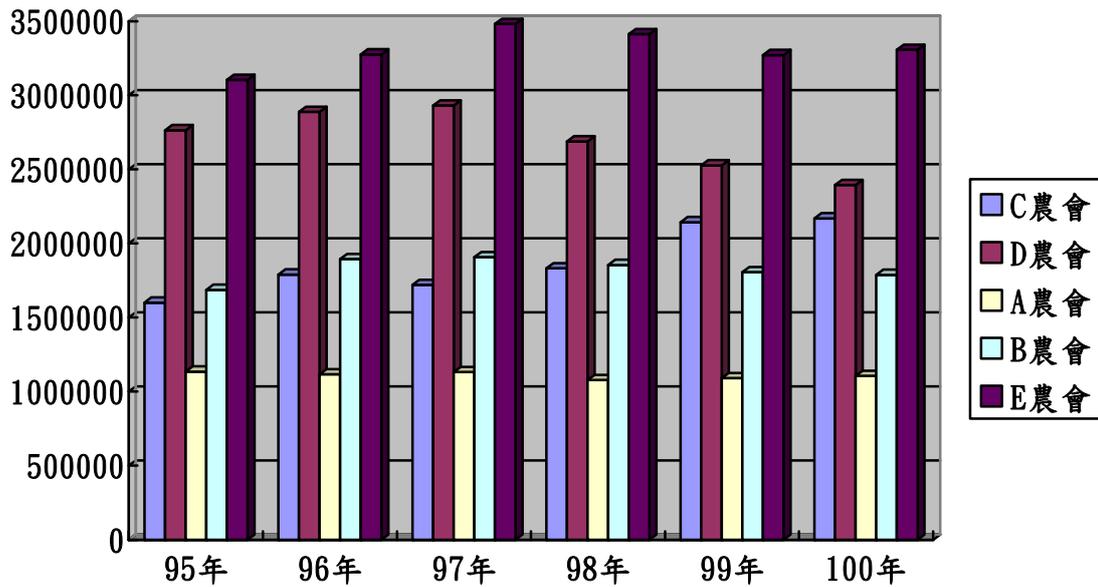


圖 4-4-2 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部放款圖

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

三、信用部淨值

西元 2008 年 36 家農漁會被政府接管的淨值全都為負數，可見農會信用部淨值對於農會是相當的重要。在研究個案裡以 E 農會信用部淨值最高，從 95 年底 470,448 仟元到 100 年 12 月底所呈現的淨值達 548,752，五年內信用部淨值增加了 78,304 仟元，表示 E 農會信用的經營穩健且經營成效頗佳。信用部淨值的成長以 C 農會成長的幅度較大，五年內成長了 36,837 仟元、成長幅度為 20.11%（如表：4-4-3；圖：4-4-3）。

表 4-4-3 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部淨值比較分析表 單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	成長幅度
E 農會	470,448	548,752	78,304	16.64%
A 農會	203,709	244,151	40,442	19.85%
B 農會	408,343	448,074	39,731	9.73%
C 農會	183,185	220,022	36,837	20.11%
D 農會	343,992	350,054	6,062	1.76%

（表 4-4-3：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

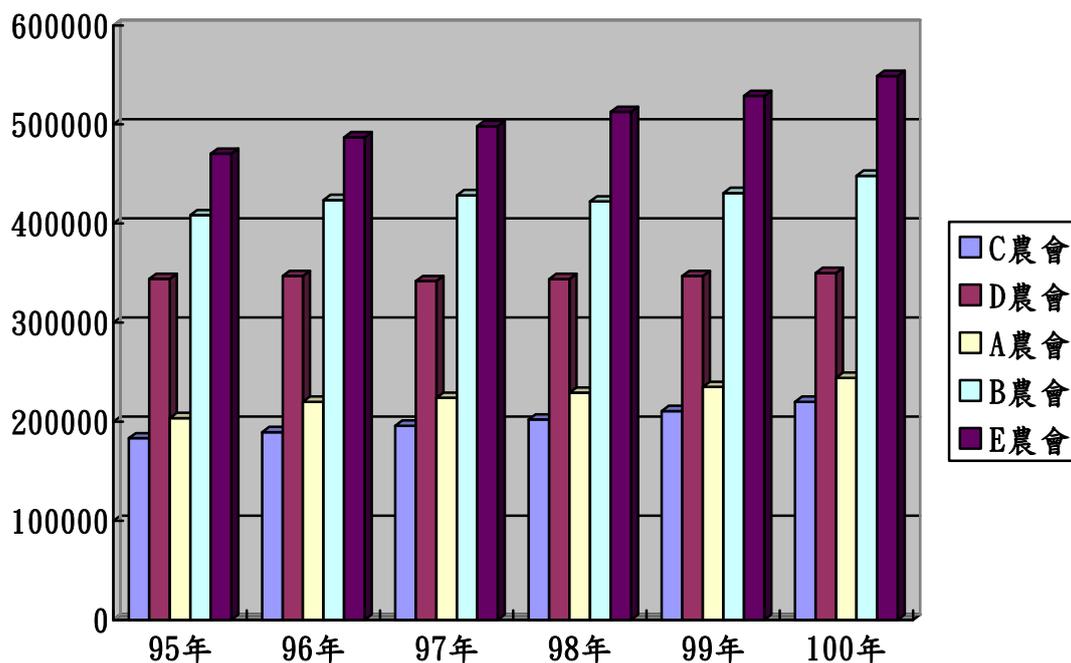


圖 4-4-3 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部淨值圖

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

四、逾期放款比率

逾期放款比率可以看出農會信用部，在授信案件品質與貸款戶償還能力，也間接影響到農會信用經營損益。在研究的個案當中，以 E 農會逾期放款的比率為最佳，從 95 年底至 100 年 12 月底都未超過 1.55%，100 年 12 月底更是下降到 0.23%（如表：3-4-5），表示 E 農會的授信案件有一定的水準。D 農會逾期放款比率，該農會從 95 年底的 12.27% 至 100 年 12 月底 2.02%，五年內逾期放款比率降幅達 10.25%，是所有研究個案當中降幅最大的農會（如表：4-4-4；圖 4-4-4）。

表 4-4-4 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部逾放比率分析表 單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	降低幅度
D 農會	12.27%	2.02%	-10.25%	84%
C 農會	6.31%	0.23%	-6.08%	96%
A 農會	5.76%	0.50%	-5.26%	91%
B 農會	3.21%	1.55%	-1.66%	52%
E 農會	0.77%	0.23%	-0.54	70%

（表 4-4-4：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

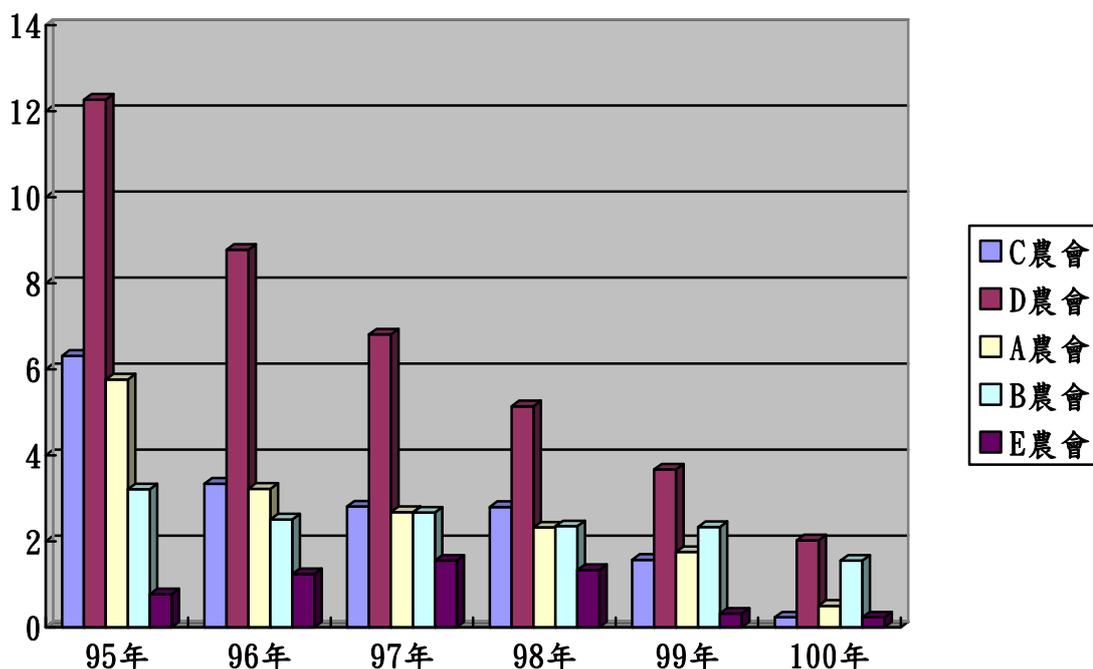


圖 4-4-4 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部逾期放款比率圖

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

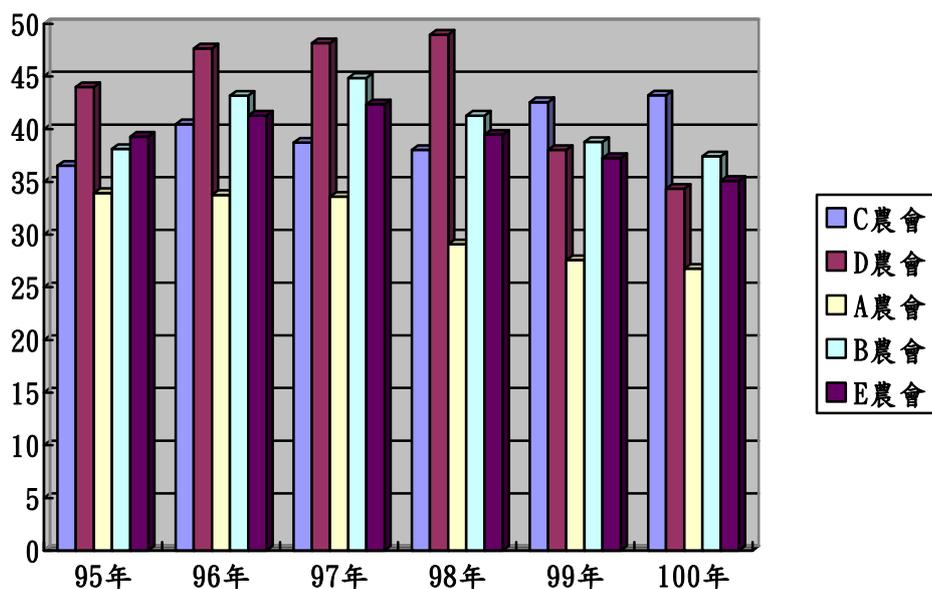
五、存放比率

信用部存放比率，在整體信用部經營成效觀察指標之一。存放比率低，表示剩餘資金過多，相對的利差就會減少，間接影響到農會信用部收益。D 農會從 95 年底的 43.99% 至 98 年 12 月底 41.96% 都維持不錯的水準，但這二年却有呈現衰退的現象，至 100 年 12 月底已降至 34.34%，這與之前的授信案件有關，在授信案件的審核趨向於保守及謹慎。存放比率的穩定度以大林鎮農會最為穩定，從 95 年底至 100 年底介於 36.52% 至 43.20%，C 農會在存放比率部份也成長了 6.68%，這對於 C 農會信用部收益有一定的成效（如表：4-4-5；圖 4-4-5）。

表 4-4-5 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部存放比率分析表 單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	增減幅度
C 農會	36.52%	43.20%	6.68%	+0.18%
B 農會	38.12%	37.43%	-0.69%	-0.02%
E 農會	39.28%	35.08%	-4.20%	-0.11%
A 農會	33.93%	26.75%	-7.18%	-0.21%
D 農會	43.99%	34.34%	-9.65%	-0.22%

（表 4-4-5：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）



圖：4-4-5 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部存放比率圖

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

六、信用部損益

農會信用部損益係為一整年度經營成效與結果，從 100 年 11 月底與 100 年 12 月底，各家農會信用的損益都呈現減少的現象，這與 12 月底為各家農會年度決算所呈現的數字，其中短缺的金額大部份為備抵呆帳的提存、折舊、員工績效獎金，以備抵呆帳提存的額度會比較大，備抵呆帳金額越多，表示該家農會信用更健全（如表：4-4-6）。

在所有研究個案當中，以新港鄉農會信用部損益最佳也最為穩定，每年信用部損益未低於二千萬元。而 D 農會信用部損益從 95 年底至 100 年底信用部決算損益介於 300 萬至 400 萬之間，是所有研究個案當中在信用部損益較弱的一家農會（如圖 4-4-6）。

表 4-4-6 研究個案農會 95 年底與 100 年底信用部損益分析表

單位：仟元

項目 農會別	95 年 12 月	100 年 12 月	比較增減	成長百分比
E 農會	22,870	30,067	7,197	31.47%
C 農會	6,944	11,523	4,579	65.94%
A 農會	7,042	10,708	3,666	52.06%
D 農會	3,059	4,006	947	30.96%
B 農會	14,507	12,500	-2,007	-13.83%

（表 4-4-6：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

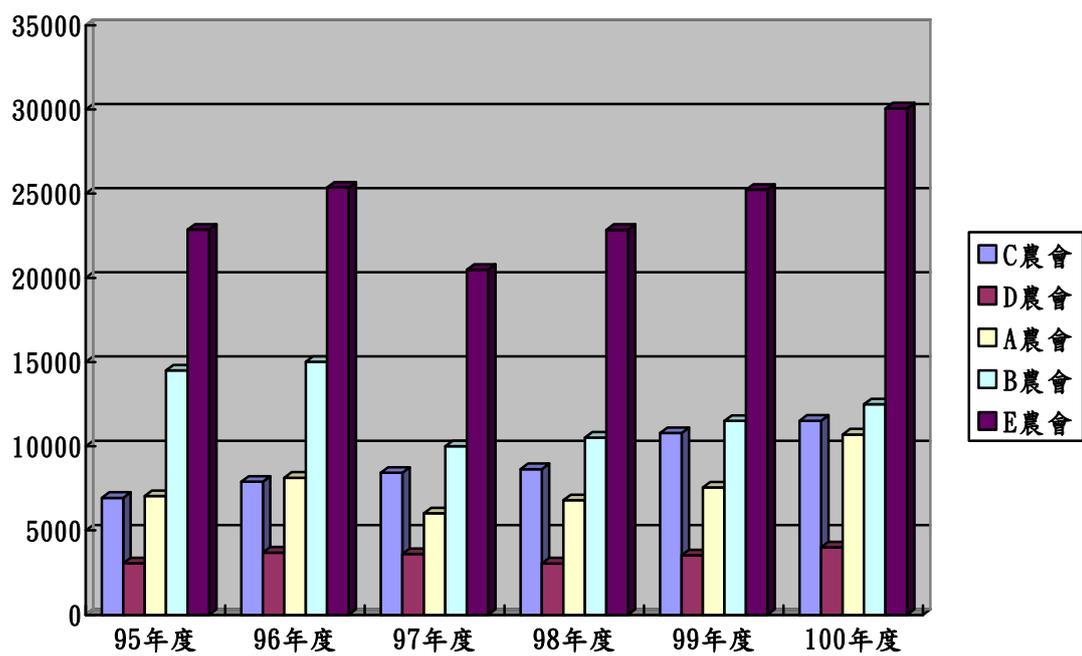


圖 4-4-6 研究個案之農會 95 年至 100 年信用部經營成效損益表

資料來源：行政院農會委員會農業金融局

第五章、結論與研究建議

第一節、結論

「管理該先管人還是管心」，隨緣管理講究的是內在酬賞，「管心」是重點，積極管理講究的則是外在的實質報酬，關鍵在於「管人」(尤子彥, 2010. 11) 兩者效果孰高孰低有待實物上來取得驗證。軍中常出現的一句話「帶人必須帶心」，能夠從心取得認同，從心領導，主管對於員工的管理方式能夠取得認同與支持，會是管理一項重要課題。從策略性人力資源管理七大做法：第一，內部升遷機會，第二，培訓制度，第三，依據行為進行考核，第四，利潤分享計畫，第五，員工就業保障制度，第六，員工參與機制，第七，明確的工作職責(Delery, J.E. & Doty, D.H, 1996)。策略性人力資源七大做法當中，這些的做法確實可運用於農會信用部經營管理重要的依據。

一、農會信用部人力資運用的三大面向

(一) 主管的領導風格

在主管的領導風格，信用部主管與信用部員工都認為，民主式、參與式、諮商式領導風格，是被農會信用部工作人員一致認為，最能接受的領導風格。農會具有百年的歷史，且具有多重的政治及社會地位，獨裁、強制式領導風格是不被接受的。每一個人的內心世界大都不願被強制的領導，都希望主管能夠多聽員工的心聲。所以在策略性人力資源管理的做法第六項，員工參與機制在 SHRM 已取得印證這項策略性的做法。

(二) 督導關係

團體督導的運用大都只運用在授信審議會議當中，對於行政訊息的取得，以員工會議是較為常見的一種方式，除了例行會議很少會去運用團體督導方式來幫助員工成長。在支持系統的部份，尤其是情緒上的支持，普遍的信用部員工都期待，主管能夠給予關心與體諒，這一點是信用部主管比較欠缺的。在專業知識技能部份，比較難看到信用部主管願意親自教導，所採取的方式大都是由專業的訓練機構來完成專業知識技能。

以 Kadushin (1992)，認為督導有三個主要功能：行政、教育和支持，這三大主要功能在信用部督導關係是比較薄弱，且信用部員工所期待的督導關係是能更密切，員工更期待信用部主管願意傾聽員工的聲音，這與策略性人力資源的做法是相符合。

(三) 信用部管理方式

一位良好的主管除了必需具備專業知識能力之外，最重要的就是願意傾聽員工的聲音，所以同理心在信用部經營管理方面，對於信用部主管是否具有同理心，會是一項重要指標。管理是不能表裡不一，主管通常必需以身作則，並不是嘴巴說說就行，而是要能夠身體力行，員工會依據主管的行為，來探討該位主管的管理方式。管理除了管人之外，管心會是主管更應該具備的條件之一。

授權的管理方式在這次研究當中，最為普遍使用的管理方式，這樣的管理方式，不只是信用部主管認為是最適當的方式，連信用部員工也認為，授權的管理方式會讓員工自動自發，自主性與責任心比較高，為最恰當的管理方式，也符合員工的認同。

二、農會經營綜合分析

農會信用部經營不能僅單靠一個部門就能夠提升信用部營業收益，要讓信用部存款、放款以及各項的業務收入，是需要其他部門的支援與配合，例如在本研究個案當中，以信用部經營成效最佳的新港鄉農會為例，經濟事業部門在 99 年度的總收入為 234,981 仟元、農業推廣業務所入 31,403 仟元、保險部門 10,435 仟元（表 5-1-1）。

農會經營主要體系以經濟事業部門及農業推廣部門跟信用部收益會是息息相關，經濟事業部門營收越大，表示該農會各項農業生產事業是相當具有經濟效益，進而增加信用部存款，也由於農業生產所需的資金向農會來申貸，如此又增加農會放款業務的營收。農業推廣經費也幫助到經濟事業部門的營收，尤其是在農業生產資材的補助，以及消費性資材的補助，都能讓經濟事業部門獲得直接的收益。以 99 年度為例，新港鄉所生產的農產品，透過農會銷往各地果菜市場的手續費便高達 11,190 仟元（99 年省農會年報）。農產品銷售所得回存到新港農會信用部，在所有研究個案當中，新港鄉農會便是一個最明顯的例子。新港鄉農會信用部經營成效之所以能夠穩定的成長，除了信用部本身體質佳外，在經濟事業部門及農業推廣經費是屬於相當好的農會，這也是新港鄉農會信用部經營成效，能夠優於其他鄉鎮市農會的主要原因（表 5-1-1）。農會經營成效除了本身的努力之外，也需要具有天時、地利、人和，進而幫助到農會的經營成效。例如新港鄉境內具有全國聞名的媽祖廟，以及名列前矛的農產品運銷。

表 5-1-1：研究個案農會 99 年度部門經費收入比較表 單位：仟元

項目 農會別	經濟事業 部門收入	保險部門	農業推廣業務 所入	信用部營收
E 農會	234,981	10,435	31,403	227,133
C 農會	59,518	4,429	24,608	130,074
A 農會	76,820	4,035	5,152	95,804
D 農會	58,375	8,020	13,881	144,786
B 農會	122,339	2,154	31,622	124,672

自行編製，資料來源：台灣省農會 99 年報

從表 5-1-2 研究個案農會在 100 年 11 月與 12 月信用部損益的比較，可以清楚看見，每家農會信用部損益都呈現減少狀況，減少最多的是 E 農會達 84,273 仟元，減少幅度最小的是 A 農會 7,277 仟元。信用部損益減少的部份，大都是備抵呆帳的提存，各項折舊與員工績效獎金，備抵呆帳提存越多表示該農會信用部體質更佳，以 E 農會 100 年 12 月底狹義逾期放款金額 7,697 仟元，備抵呆帳金額為 321,724 仟元，占狹義逾期放款比率 4,719.86%，即便狹義逾期放款全數沖銷都足足有餘（資料來源：行政院農業委員會農業金融局金融資訊揭露）。

表 5-1-2 研究個案農會 100 年 11 月與 12 月信用部損益比較表

單位：仟元

項目 農會別	100 年 11 月	100 年 12 月	比較增減	備 註
E 農會	114,340	30,067	-84,273	
C 農會	53,672	11,523	-42,149	
A 農會	17,982	10,708	-7,274	
D 農會	21,367	4,006	-17,361	
B 農會	40,720	12,500	-28,220	

（表 5-1-2：自行編製，資料來源：行政院農業委員會農業金融局）

三、研究總結

人力資源管理從人力的規劃→招聘→任用→訓練與發展→生涯發展→績效評估→薪資管理→福利與獎工制度→勞動條件→工作規則與員工紀律→工會組織與勞資關係（黃英忠等編，2002）。本研究著重在管理方式與督導關係（訓練與發展）以及使用農委會農業金融局金融資訊所揭露資料，進行研究個案農會信用部經營成效分析與探討。在整個研究過程當中，研究者發現到，全國的農會員工高達

16,385人，在整體的人力資源管理，無法像一般的大企業，會有人力資源管理部門，從整個人力資源管理過程非具有一貫性，但確有人力資源管理的法令（農會人事管理辦法）執行是從省農會到鄉鎮市農會的會務股的人事管理人員，所具有管理的相關專業知識，是否足夠，是值得商榷的地方。但如有不足的地方，可透過專業的訓練機構培訓管理相關的專業知識與技能。

督導關係能夠延續整體組織的生命，擴展主管與員工之間良好的互動關係，以提昇整體經營績效。在這次的研究當中，可以看到的是督導關係是較為薄弱的一環。但在農會將近一百年的組織文化、政治力與地方派系的糾葛之下，研究者覺得如能從最基本的督導關係來做起，或許能改善政治力與地方派系之間牽絆。

在整個農會經營的股部以信用部最為重要，所投入的人力也最多，相對的在整個農會經營損益，以信用部經營最受到重視。在本研究當中，對於信用部經營成效有分析了包括存款、放款、存放比率、逾期放款比率、信用部淨值、信用部損益等等。從這些研究的個案可以發現，經營成效要具有一定的水準，在各項的指標數據便可以看出組織的經營成效。新港鄉農會不只在信用部經營具有相當的成果，連供銷部、保險部與農業推廣經費，在嘉義縣內的鄉鎮農會均是名列前茅。由此可以看出整體組織經營，不能單靠某一部門便能獨撐大局，而是要各個股、部配合才能達成整體經營的目標，所以良善的管理與制度，以及領導者的領導風範，確實能夠影響到組織經營成效。一套良好的制度所依靠的是執行層面的深度與廣度，能夠廣納多方意見以及吸取多面向的管理知識，這對於農會領導人來說，才能將農會的經營績效達成最高的目標。

第二節、綜合建議

一、衍生性金融商品的推展

農會信用部經營最初只有最基本的存匯款、放款，目前農會信用部的營業項目，也由於法令的放寬，營業的項目也增加許多，例如外幣的匯兌、代收信用卡費、汽機車保險、人身意外險，這些金融商品在現今的金控公司是屬於最基本的營業項目。現今的農會員工已不如以往只是單純的把自己的業務做好即可，而是要成為一位金融商品的超級營業員，不但必須要推展政策性農業貸款，更需要成為金融保險商品的成員，本身的專業知識就必須更為廣泛，才能推展農會的金融商品，以增加農會信用部收益。

二、服務客戶族群的開發

若以農村型的農會信用部而言，所接觸的客戶族群大多是農民居多，雖是農民為主要對象，但可以把服務的族群擴大到會員家屬，另一項便是組織區域內的國中小學，農會所服務的對象一直都是農民居多，如能透過推廣股經營學區國小，可以讓學生們從小就可以認識農會，對於農會產生情感，進而讓農會的經營更深入青年學子，不會因農民逐漸的消退之後，造成服務對象類群的縮短。

三、信用部管理的方式

農會人力資源管理的方式以授權式管理居多，但就以授權的管理方式而言，其授權的程度到哪裡，必須有一個明確的辦法，如此才不會讓基層員工不知所措。就以信用部授信案件核貸的準則，就有一定的規範。例如放款組長的核貸金額為20萬以下，信用部主任100萬以下，如此的分層負責有一定的規定，能讓執行者有所遵循。然而農會信用部主管對於管理的相關知識是否足夠，研究者認為在主管養成，或是新進主管的訓練能夠由專屬訓練機構「農訓協會」，排定相關的訓練課程，如此能讓主管具有一定的管理知識，以及領導基層員工的基本概念。

農會的人力資源管理常會受到政治及派系的牽扯，常會因派系的關係而有所差異，也就是華人「差序式領導」理論，管理者常會以彼此的「關係」、對於主管的「忠誠度」以及本身的「才能」等三個面向，在這樣的格局裡面，農會基層員工是否會因主管的關係，而造成基層員工由「天才」變成「庸才」。如此的管理環境之下，是很難讓具有才學及願意服務農民的基層員工有所發揮，所以研究者建議在這方面的主管培訓應加以打破這樣的思維及觀念，如此才能讓農會信用部員工更具有競爭力，以及發揮本身的才能。

四、增強督導關係與督導訓練

（一）增強督導關係

督導關係在本次的研究當中，研究者認為主管與員工之間的關係是比較欠缺，且是不足夠，當基層員工需要有情緒上的支持時，往往是找私下較好的同事來決解這樣的事件，研究者認為信用部主管如能與基層員工建立良好的督導關係，員工在當下願意接受主管的協助與解決當前的問題，這也是帶「心」的一種方式。一個組織的工作氣份往往取決於領導者的管理方式，所以研究者會認為，增強督導關係是一件重要的工作，且必須長時間的去執行。

（二）督導訓練

督導功能的基本概念（教育、支持、行政）對於信用部主管或員工而言，研究者認為是比較欠缺的一部份，尤其是支持與教育功能，信用部主管對於員工較少直接給予指導與支持，這或許是農會職場文化，較少去重視這樣的功能，所以研究者建議，在主管的培訓或在職訓練能夠加入這樣的訓練課程，另對於基層員工也必須具有接受督導的觀念與認識，這些訓練除了由農訓協會主導專業的訓練，農會對於員工也必須進行講習訓練，如此才能相輔相成，員工才懂得如何與主管溝通，或當自己在專業知識不足，以及需要主管的支持時，才能接受主管協助與輔導。

第三節、研究發現

一、主管與部署的兩性關係

在本次的研究當中，發現女性的員工比較不好意思找男性主管來協談或尋求支援，尤其是員工比較是屬於內心話，或者期待主管能夠聽取員工的心聲，這些事項在兩性關係是比較薄弱的地方，同性的主管與部屬，會因同一性別的關係，員工比較能將心事說給主管來聽，但對於異性的主管與部署却有所退卻。一位好的主管就必須要經營兩性關係，尤其農會信用部女性員工是占多數，男性的主管就必須要妥善的經營與異性員工之間的關係。

二、督導的方式

一般督導的方式大概可分成團體督導、個別督導、隨班督導，在這次的研究發現，研究個案農會信用部主管，在什麼樣的時機下，運用那一種的督導方式，是比較不熟悉的，這或許是在主管培訓或是養成的階段當中，並未授與相關的專業知識，如果主管具有這樣的專業知識與技巧，主管必會訂定一套督導辦法，這對於整個組織而言相當的具有功效，且能提升信用部經營成效。

第四節、研究限制

本研究對於文獻的蒐集和探討、研究架構的建立、量表的抽取及資料的分析盡可能求其週延，期待在農會人力資源管理與督導應用領域有所貢獻，但仍會遭遇到以下的研究限制：

一、農會人力資源管理文獻的限制：

人力資源管理的文獻並不缺乏，但有關於農會人力資源管理的文獻相較之下

較為欠缺，如中華民國農民團體聯合幹部訓練協會對於農會人力資源管理，具有完整性的規劃與訓練，對於基層農會員工會有相當大的幫助。

二、農會督導應用研究的限制：

督導的運用在社工、醫學、心理諮商、企業、NPO 組織所運用的層面相當的廣泛，但在農會督導的領域，只在農業推廣業務有看到這樣的體制，但卻未能夠較為深層的運用，所以在農會督導運用方面在本研究當中，較難尋找。

三、研究對象的限制：

本研究的對象為鄉鎮農會其深度訪談對象為鄉鎮農會信用部主任及信用部員工，對於人力資源管理的相關知識，讓研究者會覺得較為欠缺的地方。

參考文獻

一、中文部份

(一) 專書

- 李長貴(1987)。人事管理學。台北：台灣中華書局。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞等編(2002)。人力資源管理(二版)。台北：華泰文化。
- 胡盛光(1984)。農會法論。台南：大偉書局。
- 胡盛光(1992)。農會法的理論與實務。台南：大偉書局。
- 盧美秀(2008)。護理行政與管理(二版)。台北：五南圖書公司。
- 謝安田(1985)。人事管理。台北：五南圖書公司。

(二) 專書論文

- 高強華(1991)個案研究法，收錄於黃光雄等編(教育研究法)。台北：師大書苑。

(三) 期刊論文

- 尤子彥(2010)。管理該先管人還是管心。臺北：商業週刊 1200 期，(頁 32-34)。
- 白大昌(2002)。個案研究及其在教育研究上之應用與限制。中洲學報第 15 期(頁 61-68)。
- 吳榮杰、周百隆、陳永琦、黃世榮(2000)。建構健全完整的農業金融體系。農業金融論叢，44：29-48。
- 吳榮杰、周百隆(2000)。農會信用部組織與管理之探討。農業金融論叢，43：1-42。
- 黃晶瑩(1995)。台灣農會與相關機構間關係探討。台灣大學農業推廣學系(編)，改進農會組織與功能研討會(頁 215-250)。台北：編著。
- 蔡宏進(1994)。台灣農會組織結構與功能的演變與啟示。臺灣大學農業推廣學系編，改進農會組織與功能研討會(頁 181-206)。台北：編著
- 陳聰盛(1979)。台灣農會組織之研究。台北：植根法學叢書。
- 陳希煌、黃振德(1997)。健全農會信用部體制之研究。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 陳永琦(2001a)。農會信用部改進方案比較及未來願景。台灣經濟金融月刊，37(11)：66-74。
- 郭石吉(2001)。面對基層金融問題：檢視全國農會信用部改革研究報告。台北：監察院。
- 顏建賢(2001a)台灣農會組織與研究發展願景。農民組織學刊，3：117-134。
- 大里市農會(2008)生根、深耕、大里市史料暨產業文化專輯。台中：大里市農會發行。

(四) 研討會論文

劉清榕(1995)。台灣農會人員考訓制度之建立。台灣大學農業推廣學系(編)改進農會組織與功能研討會會議實錄(頁401-427)。台北:編著。

(五) 學位論文

丁文郁(1998)台灣農民非營利組織策略規劃之研究—以台灣農會為例。臺灣大學農業推廣研究所博士論文,未出版,台北。

陳怡任(2004)農會人事管理辦法修正簡介。台北:行政院農業發展委員會輔導處。

(六) 譯著

江盈誼等譯(2002)。社工督導(初版二刷)(Allan Brown and Iain Bourne 原著)。台北:學富文化。

王文秀等譯(1999)。臨床督導工作的理論與實務。(Elizabeth L.Holloway 原著)台北:張老師文化。

楊美齡譯(2010)。領導的真誠修練(第一版3次印行)(Bill George, Peter Sims 原著)。台北:天下遠見。

(七) 網路等電子化資料

台灣省農會(2010)。100年台灣區各級農會年報。

台灣省農會(2010)。臺灣省農會沿革與發展紀事表(99.12.22更新)。

全國農漁會自救會(2002a.11.22)。歡喜來遊行(1123與農共生大遊行)。聯合報,19版;中國時報,1版。

鹿草鄉農會。鹿草簡介。取自網際網路。<http://www.lufa.org.tw>。

大林鎮農會。鎮史沿革、地理位置。取自網際網路 <http://www.fast.org.tw>。

新港鄉農會。地理環境。取自網際網路。<http://www.fast.org.tw>。

梅山公所公所。梅山風情。取自網際網路。<http://www.meishan.gov.tw>。

民雄鄉公所。歷史沿革。取自網際網路。<http://townweb.cyhg.gov.tw>。

梅山鄉戶政事務所(100年9月)。人口統計。取自網際網路 <http://www.cymshr.gov.tw>

鹿草鄉戶政事務所(100年9月)。人口統計。取自網際網 <http://lucaohro.cyhg.gov.tw/>

新港鄉戶政事務所(100年9月)。人口統計。取自網際網 <http://singanghro.cyhg.gov.tw/>

民雄鄉戶政事務所(100年9月)。人口統計。取自網際網路。<http://minsyonghro.cyhg.gov.tw/>

大林鎮戶政事務所(100年9月)。人口統計。取自網際網路。<http://dalinhro.cyhg.gov.tw>。

行政院農委會農業金融局(95年12月)。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw>

行政院農委會農業金融局(96年12月)。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw>。

行政院農委會農業金融局(97年12月)。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際

網路 <http://www.boaf.gov.tw> 。

行政院農委會農業金融局（98年12月）。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw> 。

行政院農委會農業金融局（99年12月）。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw> 。

行政院農委會農業金融局（100年11月）。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw> 。

行政院農委會農業金融局（100年12月）。農業金融機構財務資訊揭露。取自網際網路 <http://www.boaf.gov.tw> 。

行政院農委會農業（101年1月30日）。全國法規資料庫－農會法。取自網際網路。 <http://law.moj.gov.tw> 。

行政院農委會農業（100年3月14日）。全國法規資料庫－農會人事管理辦法。取自網際 <http://law.moj.gov.tw> 。

二、英文部份

Delery, J.E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predications. **Academy of Management Review**, 39(4): 802-835 。

Dyer, L. & Holder, G.W. (1988). A Strategic perspective of Human Resource Management 。

French, J.R.P "Jr" & Raven, B.H. (1960) The bases of social power. In D. Cartwright & Zander (eds) .Group dynamics : Research And theory (2 nd ed., pp.607-623) New York Peterson 。

Holloway, E.L (1992b) Supervision : A way of teaching and leaning in S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.) , Handbook of counseling psychology (pp.177-214) . New York : John Wilen 。

Kadushin (1992) Supervision in social Work (3rd edn) . New York : Sity press 。

Likert, R. (1967) .**The Human Organization** : Its Management and Values. New York : Mc Graw-Hall 。

Martell K. & Carroll S.J., (1995) "How strategic is HRM" , **Human Resource Management**, 34 (2) , pp27-30.

Poulin, K.L (1994) Towards a grounded Pedagogy of practice : A dimensional Analysis of counseling Supervision. Dissertation Abstracts International , B54(09), 4931(University Microfilms No .9505214) 。

Richards, M" Panye, C. and Shepperd, A. (1990) Staff Supervision in Child Protection Work London National Institute for Social Work 。

附錄

訪談大綱：

基本資料：性別____、年齡____、教育程度____、信用部主任年資____年

一、農會信用部主任部份

- (一) 請問主任您的領導風格是屬於哪一種形式(民主或強勢領導),您又如何來領導您的團隊?
- (二) 請問主任您對於員工是採用何種管理方式,此種管理方式對於信用部的經營績效是否最為適當,也最符合人力資源管理。
- (三) 請問主任如何督導您信用部的員工,您最常使用的督導方式是什麼(團督、個督、隨班督導)?
- (四) 請問主任當您的信用部員工在價值觀或認知上有所偏差時,您會採取何種方式來幫助這位員工?
- (五) 請問主任當您的信用部員工有情緒上或專業知能有所欠缺時,您要如何來幫助這位員工!
- (六) 請問主任,身為一個單位主管應該具備哪一些的能力?
- (七) 請問主任是否時常使用同理心,同理心的運用對於您的管理或人際面有哪些益處?
- (八) 請問主任,對於信用部員工您是採用何種方式來進行?此種方式對於整體信用部員工的接受程度如何?

二、農會信用部員工

基本資料：性別____、年齡____、教育程度____、服務年資____年

- (一) 請問您所期待的領導人(信用部主任),是屬於哪一種的領導風格?此種領導風格對於整個信用部員工會有哪些影響?
- (二) 請問您希望信用部主任的管理方式是甚麼?此種管理方式對於您自己來說是否得體也合乎管理的規範。
- (三) 請問當您在工作上遇到困難或專業知能有所不足時,您會希望透過哪些管道來獲得解決?
- (四) 請問當您在工作場所情緒上失控時,您希望能夠得到甚麼樣的幫助?
- (五) 請問您的主管是否具有同理心?當主管是否具有同理心對於信用部員工有哪些影響?
- (六) 請問貴信用部在行政訊息是透過哪一種方式來取得勢最為恰當?(例如:員工會議或團體督導)
- (七) 請問在您工作上機構對於專業知識技能以及人際溝通層面,您最期待的訓練方式是甚麼?

信用部主管：題號 1-訪談紀錄整理表

編碼	訪談問題	受訪鄉鎮	受訪對象	訪談內容
1-1-a	請問主任您的領導風格是屬於哪一種形式（民主或強勢領導），您又如何來領導您的團隊？	A 農會	A 主任	1. 屬於參與/民主式的領導 2. 讓同事之間盡量各自發表意見再做成決議，以做為工作執行的參考或依據。
1-2-a		B 農會	B 主任	1. 參與民主式的領導風格，2. 以身作則，讓員工看到一個好的榜樣，會自我要求，遇到問題時會與相關人員溝通處理事情方法找出好的方法來解決問題，不要讓事情擴大以求解最好的方式。
1-3-a		C 農會	C 主任	1. 諮商/民主式的領導 2. 大家互相討論，了解同事之間有何困難，尋找最少的衝突，獲取最大的工作效益。資深的同事來帶領新進員工，作經驗的傳承。
1-4-a		D 農會	E 主任	1. 屬於諮商與參與/民主式的領導 2. 自己以身作則，在農會制定規範下做自己該做的事情，員工在工作上有遇到問題時，我會去了解再做事後的處理。
1-5-a		E 農會	F 主任	1 屬於諮商及參與/式的領導風格，2. 必須以身作則，如遇到問題時會幫助員工，解決所面臨得問題。

信用部主管：題號 2-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
2-1-a	請問主任您對於員工是採用何種管理方式，此種管理方式對於信用部的經營績效是否最為適當，也最符合人力資源管理。	A 農會	A 主任	1. 屬於開放式的管理，因農會非營利法人也非公務機關，有選舉政治的因素，亦有營收的壓力，開放式的管理雖非最有效的管理方式，但是一種折衷的管理方式。
2-2-a		B 農會	B 主任	1. 會先告訴員工必需遵守的一些原則，授權給員工，不會去緊迫釘人，也是會要求績效 2. 短期不是最適當的方式，但是長期來講員工會發揮自己的長才。
2-3-a		C 農會	C 主任	1. 授權式的管理，在一個合理合情合法的範圍內放手讓經辦人員去發揮她的工作，此種管理方式是比較符合人力資源管理，不會養成聽命行事的心態，比較能自動自發，也較不會與員工有對立及衝突。
2-4-a		D 農會	E 主任	1. 授權式的管理，不會浪費不必要的時間與資源，養成員工自我的管理，了解自己本身的責任，也比較能產生績效。
2-5-a		E 農會	F 主任	以分層負責，授權給每個員工及每組的組長來執行業務，在法令上不熟悉時由稽核人員給予協助解決。對於這樣的管理方式是比較恰當，也符合本會的人力資源管理。

信用部主管：題號 3-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
3-1-a	請問主任如何督導您信用部的員工，您最常使用的督導方式是甚麼（團督、個督、隨班督導）？	A 農會	A 主任	採用個督與隨班督導的方式交叉使用，難以因單一方式，必須視當事者之特性、能力與背景而定。
3-2-a		B 農會	B 主任	1. 起先採用的督導方式是團體督導，認清楚自己業務的重點，堅守自己的崗位，之後會採取隨班督導的方式進行。
3-3-a		C 農會	C 主任	在信用部業務範圍之內是採取團體督導方式，如果員工有遇到客戶投訴或同事之間相處有問題時，以及工作執行有不適當的時候，會採取個督的方式。
3-4-a		D 農會	E 主任	1. 以團督的方式最常使用，尤其是在放款業務最常使用此種督導方式，這項督導方式常應用於信用部業務解說及溝通時最常使用。
3-5-a		E 農會	F 主任	由於剛接任此職務不久，目前最常使用的隨班督導，以後會比較採用團體督導的方式來進行。

信用部主管：題號 4-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
4-1-a	請問主任當您的信用部員工在價值觀或認知上有所偏差時，您會採取何種方式來幫助這位員工？	A 農會	A 主任	會私下告知以農會存在的價值與背景，輔以社會經驗之實踐，誘導與往正確之價值觀判斷，讓員工能夠自我覺察，使其改變偏差的價值觀念。
4-2-a		B 農會	B 主任	舉一些例子告訴她在未來的路會影響到將來再工作上或生活的一些關鍵，讓他隨時提醒自己，不要誤踏錯誤的方向。一生的未來與員工諮商輔導，告訴員工正確的價值觀，期待員工能夠改變自己的行為。2. 如果真的沒有辦法去糾正行為時調離這個職缺，品性真的無法導正時會以資遣方式離開工作。
4-3-a		C 農會	C 主任	採取引導方式，與員工作協談告訴員工要以整體農會經營為先，屏除個人自我意識，發揮團效益。如果已經有影響到工作的執行沒有辦法再幫助他時，造成客戶的報怨及客戶權益，最終會採取懲處的方式。
4-4-a		D 農會	E 主任	在觀念及思想上會採用個別勸說的方式來幫助她，在行為上會以協談方式，嚴格要求於上班時間內依農會的規定來嚴守。
4-5-a		E 農會	F 主任	1. 以開導的方式，會先告知我的信用部員工，在農會的法規上來執行工作，必須依照規定來執行。2. 以諮商協談的方式了解員工內心的看法及意見。

信用部主管：題號 5-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
5-1-a	請問主任當您的信用部員工有情緒上或專業知識能有所欠缺時您要如何來幫助這位員工！	A 農會	A 主任	1. 專業能力方面除傳授專業技能外，輔助送農訓協會或基層金融研訓院上課，以增進專業知識技能。2. 情緒方面會與當事者私交較好的同事協助處理 3. 請同事幫忙開導。
5-2-a		B 農會	B 主任	在情緒的部份透過與此員工私交較好的同事給予協助，在專業的部份由農訓協會來做訓練，如果遇到專業或法規的問題時，將法規內容影印給當事人，並且以口告訴其處理的方式。
5-3-a		C 農會	C 主任	1. 先安撫她，私底下在告訴她有不合適的地方，讓員工先短暫休息，冷靜思考後再來解決問題。
5-4-a		D 農會	E 主任	1. 在公務上遇到情緒問題會即時介入了解當時狀況再予以協助處理。2 在私人的情緒管理部份，會個別給予了解與安撫，會與員工深談並且給予適當的建議以幫助員工，才不會影響到信用部其他員工情緒。3. 在專業知識不足時會給予專業的叢書讓其研讀，以增進該名員工的專業知識技能。
5-5-a		E 農會	F 主任	1. 讓這位員工情緒先緩合下來，了解問題所在，背後所呈現的問題，再幫助這位員工解決所面臨的問題。3. 在專業部份報送農訓協會或基層金融研訓院參加訓練。在一般有關於服務態度及自我管理由農會聘請外面講師講授。

信用部主管：題號 6-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
6-1-a	請問主任，身為一個單位主管應該具備哪一些的能力？	A 農會	A 主任	溝通協調、專業知識技能、人和與決策能力。
6-2-a		B 農會	B 主任	1. 本身必須具有專業上的知能。2. 隨時進修以取得最新的知識技能 3. 要有統合能力，要有耐心來領導信用部員工。4. 要懂得情緒管理。
6-3-a		C 農會	C 主任	1. 專業能力，2. 表達方式又能夠清楚傳達給每位員工，3. 要能傾聽心聲，對外要培養膽識，要加強本業以外的知識。
6-4-a		D 農會	E 主任	1. 各項信用部的法令與規定必須熟悉 2. 信用部業務的專業知識 3. 人際溝通與協調的能力。
6-5-a		E 農會	F 主任	專業能力、溝通協調能力、建立人際關係的能力。

信用部主管：題號 7-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
7-1-a	請問主任是否時常使用同理心，同理心的運用對於您的管理或人際面有哪些益處？	A 農會	A 主任	常使用同理心，因使用同理心會站在對方的角度來思考事情，比較能獲得同事的認同。
7-2-a		B 農會	B 主任	1. 是要具有同理心，也要員工來溝通，也較合諧，不會有怨氣沖天，工作氣氛融洽。
7-3-a		C 農會	C 主任	1. 要具有同理心，有受到尊重及了解，也比較能夠溝通不會造成對立，與員工關係比較合諧。
7-4-a		D 農會	E 主任	1. 我會經常使用到同理心 2. 員工會比較有信服對於業務的推展會比較順暢。
7-5-a		E 農會	F 主任	1. 必須具有同理心 2. 員工比較具有向心力，有受到彼此關心，也比較能同心協力。

信用部主管：題號 8-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
8-1-a	請問主任，對於信用部員工您所採用的管理方式對於整體信用部員工的接受程度會是最洽當的？	A 農會	A 主任	開明但有一些專制的方式，當意見行成前所有同事盡情的發揮個人看法，統合後再去執行，此種方式有好有壞，雖有部份同事並不認同，但獲多數認可即可執行。
8-2-a		B 農會	B 主任	1. 授權式的管理方式，分層負責，對於信用部員工的接受程度是比較高的。
8-3-a		C 農會	C 主任	1. 會先告訴員工自己所要求目標，以及接待客戶的方式及服務熱忱，放手給員工自由發揮。對於員工會是一個最好的方式。2. 比較具有彈性來面對所有的工作及員工。
8-4-a		D 農會	E 主任	以授權式的管理方式，對於信用部員工接受度是最高的一種管理方式。
8-5-a		E 農會	F 主任	以授權的管理方式最為恰當的，員工自主性、責任心比較高，接受的程度會比較恰當。

信用部員工：題號 1-訪談紀錄整理表

編碼	訪談問題	受訪鄉鎮	受訪對象	訪談內容
1-1-b	請問您所期待的領導人(信用部主任),是屬於哪一種的領導風格?此種領導風格對於整個信用部員工會有哪些影響	A 農會	G 小姐	1. 參與/民主式領導, 2. 比較能夠勇於表達自己的意見。
1-2-b		B 農會	K 先生	1. 參與/民主式的領導風格 2. 對於農會參與度會比較高, 會比較瞭解每一位員工的特性及專長。也比較能適才適用。
1-3-b		C 農會	L 小姐	1. 屬於諮商/民主式的領導風格。 2. 對於自己的工作或負責的業務會比較用心, 員工會比較有向心力, 對於主慘比較會服從。
1-4-b		D 農會	M 小姐	1. 屬於諮商/民主式的領導。2. 遇到問題或是遇到工作上有瓶頸時, 透過溝通能夠獲得解決。
1-5-b		E 農會	R 小姐	1. 諮商/民主式的領導風格 2. 會比較具有公平性, 員工心態上比較能接受主管的意見, 工作態度比較積極, 在行為上會比較正向。

信用部員工：題號 2-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
2-1-b	請問您希望信用部主任的管理方式是甚麼？此種管理方式對於您自己來說是否得體也合乎管理的規範。	A 農會	G 小姐	1. 授權式的管理方式，對於信用部員工比較得體也符合管理的規範。
2-2-b		B 農會	K 先生	1. 充分授權式的管理方式，2. 對於信用部員工比較得體也符合管理的規範。
2-3-b		C 農會	L 小姐	1. 授權式的管理，對於懂得自我管理的員工來說是比較適合的一種管理方式。2. 授權式的管理方式員工能夠發揮自己的專長，才能表達自己意見，屬於一種比較正向的管理方式。
2-4-b		D 農會	M 小姐	1. 屬於民主授權的管理方式，2. 因為每一個員工在工作上各有職掌，在溝通上比較能夠掌握，主管也比較能夠幫助員工。
2-5-b		E 農會	R 小姐	1. 屬於授權式管理方式，2. 由主任從旁輔導員工，此種管理方式比較能符合自己的需求與管理規範。

信用部員工：題號 3-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
3-1-b	請問當您在工作上遇到困難或專業知能有所不足時，您會希望透過哪些管道來獲得解決？	A 農會	G 小姐	1. 參加講習(由農訓協會所辦理的訓練)，2. 找主管指導以及尋求同事的協助。
3-2-b		B 農會	K 先生	1. 教育訓練以及同業之間的討論與請教。
3-3-b		C 農會	L 小姐	1. 找尋相關的法令規章或是向擔任相同職務的同事請益，找相關的專業人士諮詢，來尋求解決的方法。2. 找主管來尋求解決。
3-4-b		D 農會	M 小姐	在工作上遇到困難時會去面對它，在專業知識不足時，會在比較專業性的網站尋找需要的法令或管理規章，以及同業之間資訊相互的聯繫來獲得解決。
3-5-b		E 農會	R 小姐	1. 在工作上遇到困難時先尋求主管的意見，由業務輔導單位(農業金庫)來協助解決。2. 在專業知能方面會在具有專業性的網站尋求解決方法，或向比較資深的同業人員的請求協助。

信用部員工：題號 4-訪談紀錄整理表

編碼	訪談問題	受訪鄉鎮	受訪對象	訪談內容
4-1-b	請問當您在工作場所情緒上失控時，您希望能夠得到甚麼樣的幫助？	A 農會	G 小姐	同事的支持與安慰，期待主管給予關心。
4-2-b		B 農會	K 先生	主管的體諒以及同事朋友的安慰。
4-3-b		C 農會	L 小姐	在業務上請同事先幫我處理，讓自己的情緒緩和下來，再與同事來討論用何種方式來解決，對事情會是比較有幫助的。
4-4-b		D 農會	M 小姐	當情緒失控時會期待主管站在我們的角度來幫助我，透過信仰取得幫助。
4-5-b		E 農會	R 小姐	先讓自己心情沉澱之後再找同事傾聽。

信用部員工：題號 5-訪談紀錄整理表

編碼	訪談問題	受訪鄉鎮	受訪對象	訪談內容
5-1-b	請問您的主管是否具有同理心？	A 農會	G 小姐	1. 主管要具有同理心，2 感覺主管是與我站在同一陣線，比較能感同身受。
5-2-b	當主管是否具有同理心對於信用部員工有 哪些影響？	B 農會	K 先生	1. 主管要具有同理心，2 對於士氣凝聚與向心力有正面的鼓勵。
5-3-b		C 農會	L 小姐	1. 對於主管來說同理心是非常重要的。會比較沒有隔閡能夠放手去處理自己的業務，不會去推卸責任，有受到重視的感覺。
5-4-b		D 農會	M 小姐	1. 主管是要具有同理心 2. 主管有同理心，員工會比較有向心力，做事態度會比較積極且不會散漫。在工作的處理會比較能獲得解決，對於主管也比較能夠信服。
5-5-b		E 農會	R 小姐	1. 主管必須要具有同理心，會影響員工工作態度，同事內部之間的和協度及員工向心力。

信用部員工：題號 6-訪談紀錄整理表

編碼	訪談問題	受訪鄉鎮	受訪對象	訪談內容
6-1-b	請問貴信用部在行政訊息是透過哪一種方式來取得勢最為恰當？	A 農會	G 小姐	透過職員會議最為恰當。
6-2-b	(例如：員工會議或團體督導)	B 農會	K 先生	透過職員會議最為恰當其次是小組會議。
6-3-b		C 農會	L 小姐	招集相關的人員來佈達訊息。
6-4-b		D 農會	M 小姐	視業務需求會有不定期的團體督導是最恰當的方式。
6-5-b		E 農會	R 小姐	透過員工會議以及主管個別交代的方式。

信用部員工：題號 7-訪談紀錄整理表

編 碼	訪 談 問 題	受訪 鄉鎮	受訪 對象	訪 談 內 容
7-1-b	1. 在專業部份參加專業的訓練機構以取得專業知識技能，2. 由農會聘請外面的講師進行講授。	A 農會	G 小姐	透過在職訓練，由農會聘請專業講師給予授課。
7-2-b		B 農會	K 先生	透過農訓協會的訓練，農會聘請專業講師給予授課。
7-3-b		C 農會	L 小姐	1. 多參加講習訓練(農訓協會或金融研訓中心)2. 在人際溝通的部分能夠以引導的方式來進行訓練。
7-4-b		D 農會	M 小姐	1. 在專業知識的部份會比較希望透過金融研訓院或農業金庫具有實際從事法務工作的人員來講授。2. 員工在職訓練，以講習的方式來進行。
7-5-b		E 農會	R 小姐	1. 在專業部份參加專業的訓練機構以取得專業知識技能，2. 由農會聘請外面的講師進行講授。

農會人事管理辦法

第一章總則

第1條

本辦法依農會法第四十九條之一規定訂定之。

第2條

農會聘僱員工(以下簡稱員工)人事之管理，除法律另有規定外，悉依本辦法辦理。

第3條

農會應設置人事管理單位或人員辦理人事管理工作。

第二章人事評議

第4條

農會設人事評議小組，以總幹事為召集人。人事評議小組由各部門主管及非主管職員中五至十一人組成，其中每滿三人應有一人由員工票選產生，其他由總幹事就主管人員中指定之。

人事評議小組成員之任期，自當年七月一日至次年六月底止。

第5條

農會人事評議小組評議事項如下：

- 一、員工之聘僱、職等及薪點。
- 二、員工之解聘及解僱。
- 三、員工之考核、績效獎金、獎懲及升遷。
- 四、員工之資遣、退休、優退及撫卹。
- 五、復議案件之處理。
- 六、其他由總幹事交議事項。

第6條

農會人事評議小組評議結果經總幹事核定後行之，並報請主管機關備查。農會員工對於評議結果如有異議時，應於通知送達十五日內，以書面檢具理由向農會申請復議，並以一次為限。農會對於復議案件之答復，應自受理復議之日起十五日內為之。

第三章編制員額

第7條

農會依其總收益比率計算最高設置員額，其計算基準，在省由中央主管機關定之；在直轄市由直轄市主管機關擬訂，並報請中央主管機關核定後實施。

農會依前項基準計算並報經主管機關核定之員額，稱為核定員額。

第8條

農會員額職等比例依下列規定設置之：

一、農會六職等以上員額，縣(市)及基層農會不得超過核定員額百分之三十，省(市)農會不得超過百分之四十。

二、技工、工友不得超過核定員額百分之十。

農會得視業務需要設置秘書。實際用人不足四十人者，得置秘書一人；四十人以上者，每滿四十人得增置秘書一人。

第9條

農會應在核定員額範圍內聘僱員工，其實際用人超過核定員額時，在員額未降至規定標準前，遇有員工離職不得聘僱新進員工。

第四章職等及聘僱資格

第10條

農會應依其需要設置各種職務，分掌各部門工作。

農會員工職務劃分表如附表一。

第11條

前條員工之職務區分十二等級，各種職務應具等級，依職務歸級表之規定辦理。

農會員工職務歸級表如附表二。

第12條

農會各職等員工，應具各職等資格。

農會員工各職等應具資格標準表如附表三。

第13條

農會統一考試分為新進職員考試及在職員工升等考試，由中央或直轄市主管機關督導省或直轄市農會辦理。

農會新進職員，除總幹事由理事會依法聘任外，應就公開考選之新進職員考試合格人員中聘任。技工、工友晉升職員，應經升等考試及格後提升之，第七職等晉升第六職等人員，應經升等考試及格或經中央主管機關指定之訓練機構辦理訓練合格後提升之。

農會各部門主管職務出缺時，應由經中央主管機關指定之訓練機構辦理之主管儲備培訓合格人員中優先任用之。如無合格人選時，得專案報請主管機關核准後，由低於該職務二職等以內之人員暫行代理。

第14條

農會新進員工之年齡不得超過五十五歲。

第15條

農會除總幹事外，初次擔任農會工作之新進員工，應先試用六個月，試用期間應參加新進人員訓練，訓練成績合格及試用期滿成績優良者，予以正式聘僱；試用

期間品德不良或工作不力者，應即解聘或解僱；不適任其職務者，應重新調整職務。

前項試用期間之年資應列於服務年資計算。

第16條

農會總幹事不得聘僱其本人或現任理事、監事之三親等以內血親、姻親為農會員工，但已在任者不在此限。各級主管不得有三親等以內血親、姻親在其單位服務，已在任者應予改調其他單位。

第17條

有下列情事之一者，不得為農會員工：

- 一、動員戡亂時期終止後，曾犯內亂、外患、貪污罪，經判刑確定。
- 二、受宣告強制工作之保安處分或流氓感訓處分之裁判確定，尚未執行、執行未畢或執行完畢未滿五年。受其他保安處分之裁判確定，尚未執行或執行未畢。
- 三、受破產之宣告尚未復權或受禁治產宣告尚未撤銷。
- 四、在農會之借款有一年以上延滯本金或利息返還，經通知仍未繳納；或對農會有保證債務，經通知其清償而逾一年未清償。
- 五、經主管機關處分解除職務未滿四年。
- 六、配偶或直系血親在任職農會之區域範圍內經營與農會業務競爭性關係之行業。
- 七、已依第五十六條規定辦理優退。

第五章薪給

第18條

農會應依總收益比率提撥總用人費，其計算基準，在省由中央主管機關定之；在直轄市由直轄市主管機關擬訂，並報請中央主管機關核定後實施。前項總用人費，應分為基本用人費及績效用費。

第19條

農會基本用人費包括薪給、退休資遣撫卹準備金、休假旅遊補助費、不休假獎金、考核獎金及農會員工依法應負擔之保險費用等一切直接間接人事費用。

第20條

農會總用人費除以上年度決算時農會員工總薪點，再除以十六個月，即為員工每一薪點換發金額。

前項員工每一薪點換發金額，應報請主管機關核定後實施。

第21條

農會如因財力不及或經營困難，應降低提撥總用人費及每一薪點換發金額，經理事會審定，並報請主管機關核定後實施。

第22條

農會基本用人費，按實際用人發放後，如於年度終了仍有剩餘時，應併同績效用人費及各機關、團體撥給農會之各種獎金，提撥為員工績效獎金，並依農會員工績效獎金核給要點辦理。

前項農會員工績效獎金核給要點應經理事會審定，並報請主管機關備查。員工績效獎金之核給，不得因總幹事或主管職務而予優惠待遇，且當年度農會綜合決算虧損、當年度農會考核列丙等以下，或未訂定員工績效獎金核給要點之農會，不得發給員工績效獎金。

第23條

農會實施單一俸給制，除薪給外，不得支領任何津貼，員工薪給以薪點計算之。員工升點至本職務等級最高薪點時，得繼續升五薪點年功點，已支年功點者，升等後按其已支薪點支薪。

農會員工薪點表如附表四。

第24條

農會總幹事得依其薪給數額按月報支特支費，副總幹事、主任秘書(秘書)及依法設置之各部門主管得依其薪給數額百分之十按月支領主管特支費。但農會上年度決算發生虧損，或財務困難累積虧損尚未彌補者，應由理事會降低其支給數額。

第25條

農會依農會法第四十條第二項第五款規定，分配理事、監事及工作人員之酬勞金，應按薪點比例分配之，理事、監事比照總幹事薪點計算，但其分配總額不得超過酬勞金總額百分之三十。

第六章就職、離職

第26條

農會聘僱員工，應發給聘僱通知書，並載明職務、等級、薪給及到職期限。總幹事之聘任通知書應載明比照本屆理事會任期之聘期，農會聘僱員工收到聘僱通知書後十日內，應填具到職報告，檢具履歷表、體格檢查表及戶籍資料，向農會報到就職，無故逾期者，即予銷聘或銷僱。

第27條

農會員工因解除職務、停職、解聘、解僱、資遣、退休或核准辭職而離職者，應發給離職通知書，並載明生效日期。

前項離職員工應於離職生效日前辦妥離職手續，並完成業務移交，移交不清者除扣發其退休、資遣等費用外，如發現其經管財物短少，應即依法追訴，不為追訴者，應由總幹事負責賠償。

第28條

農會總幹事因故不能執行職務時，應就副總幹事、主任秘書(秘書)及會務部門主

管等之順序，指定代理人兼代總幹事職務，並報理事會及主管機關備查。
前項代理人之指定，由總幹事為之。但總幹事不予指定或無法指定時，由理事長指定之。

第29條

主管機關依農會法第四十六條停止或解除總幹事職務，或依同法第四十六條之一停止、解除或恢復其職權，由理事長負責依法令規定執行，事後向理事會報備，理事長不執行時，主管機關應依同法第四十六條解除理事長之理事職務。

第30條

農會員工之支薪，均以實際在職日數計給。

前項支薪之起止或變更，應由人事管理人員登記，並通知會計單位。

第31條

農會員工應於到職之日起十日內檢具有不動產之保證人二人以上之保證書或員工誠實保證保險或員工互助保證向農會保證，其費用由員工自行負擔。前項不動產、保險或保證之額度，由農會定之，但不得超過各該農會總幹事之保證額度。

第32條

農會人事管理人員，對員工檢具之保證，應隨時辦理對保，每年至少一次，如認為有換保必要時，應即通知換保，經通知而逾一個月仍未辦妥換保手續者，簽報總幹事予以解聘。

第七章服務

第33條

農會員工之服務，應遵守下列規定：

- 一、應盡忠職務，公正和藹，依法令規章之規定執行職務。
 - 二、應保守秘密，未得上級許可，不得發表有關職務言論。
 - 三、應謹慎勤勉、誠實廉潔，不可有奢侈、放蕩、冶遊、賭博及其他有害聲譽之行爲。
 - 四、應切實執行職務，不得有畏難、規避、推諉、積壓之行爲。
 - 五、因公出差不得藉故遲延或私自回籍或假辭旅遊之行爲。
 - 六、非因疾病或必要事故，不得請假。
 - 七、不得利用職權收受餽贈或爲自己圖利，或爲他人圖利。
 - 八、應節省公款善盡保管農會財物責任，非因職務需要，不得動用公物，支用公款，並不得損毀變換，或轉借他人使用。
- 違反前項規定者，應視其情節予以適當處分，並責令賠償。

第34條

農會員工上下班辦公，應依下列規定辦理：

一、設置簽到設備，辦理簽到、簽退。除總幹事外，均應親自簽到、簽退。

二、人事管理人員應切實登記員工出勤及差假紀錄。

三、總幹事應督同人事管理人員，隨時查勤，考核員工勤惰。

農會得視業務實際情形，採行彈性上班時間，在每日上班八小時及不影響業務與服務之原則，自行訂定辦公時間，並報請主管機關備查。

第35條

農會員工之差假，應分別填具公差單或請假單，並覓妥代理人代理其職務，簽經總幹事核准行之。但直屬主管以外人員請假在一日以內者，得由各該直屬主管核准。

總幹事請假在三日以上時，由理事長核准。

第36條

農會員工之給假，依下列規定：

一、因事得請事假，每年准給五日。超過規定日數之事假，應按日扣除薪給。

二、因疾病必須治療或休養者，得請病假，每年准給二十八日，病假三日以上時，須檢具診斷證明。女性員工因生理日致工作有困難者，每月得請生理假一日，其請假日數併入病假計算。其超過者，以事假抵銷。患重病非短時間所能治癒者，需檢具公立醫院或農會特約醫院或保險指定醫院之證明書，經總幹事核准得延長之。其延長期間自第一次請延長病假之首日起算，二年內合併計算不得超過一年。但銷假上班一年以上者，其延長病假得重行起算。請病假已滿延長之期限仍不能銷假者，應予留職停薪處理，其留職停薪已逾一年期限者，予以辦理退休或資遣。

三、因結婚者，給婚假十四日。除因特殊事由經總幹事核准延後給假者外，應自結婚之日起一個月內請畢。

四、因懷孕者，於分娩前，給產前假八日，得分次申請，不得保留至分娩後；於分娩後，給娩假四十二日；懷孕滿五個月以上流產者，給流產假四十二日；懷孕三個月以上未滿五個月流產者，給流產假二十一日；懷孕未滿三個月流產者，給流產假十四日。娩假及流產假應一次請畢。

五、因配偶分娩者，給陪產假二日，得分次申請。但應於配偶分娩日前後三日內請畢，例假日順延之。

六、因父母、配偶死亡者，給喪假十五日；繼父母、配偶之父母、子女死亡者，給喪假十日；曾祖父母、祖父母、配偶之祖父母、配偶之繼父母、兄弟姐妹死亡者，給喪假五日。除繼父母、配偶之繼父母，以農會員工或其配偶於成年前受該繼父母扶養或於該繼父母死亡前仍與共居者為限外，其餘喪假應以原因發生時所存在之天然血親或擬制血親為限。喪假得分次申請。但應於死亡之日起百日內請畢。

七、因捐贈骨髓或器官者，視實際需要給假，並應一次請畢。

前項第一款所定准給事假日數，任職未滿一年者，依在職月數比例計算，比例計算後未滿半日者以半日計；超過半日未滿一日者，以一日計。第一項所定事假、病假、產前假，得以時計。婚假、陪產假、喪假，每次請假應至少半日。

第37條

農會員工有下列各款情事之一，依實際需要給予公假：

- 一、奉派參加政府或農會召集之集會。
- 二、參加政府或農會舉辦與職務有關之考試。
- 三、依法受各種兵役召集。
- 四、參加政府依法主辦之各項投票。
- 五、因執行職務或上下班途中發生危險以致傷病，必須休養或療治，其期間在二年以內者。
- 六、奉派或奉准參加與其職務有關之訓練、講習。
- 七、奉派考察或參加國際會議。
- 八、應國內外機關團體邀請，參加與其職務有關之各項會議或活動，或基於法定義務出席作證、答辯，經總幹事核准者。
- 九、因法定傳染病經衛生主管機關認定應強制隔離。但因可歸責於當事人事由而罹病者，不在此限。

第38條

農會員工至年終連續服務滿一年者，第二年起，每年應給休假七日；服務滿三年者，第四年起，每年應給休假十四日；滿六年者，第七年起，每年應給休假二十一日；滿九年者，第十年起，每年應給休假二十八日；滿十四年者，第十五年起，每年應給休假三十日。新進員工於二月以後到職者，得按當月至年終之在職月數比例於次年一月起核給休假，第三年一月起，依前述規定給假。

休假得依業務需要由總幹事分配輪休，每年至少應休假十四日，未達休假十四日資格者，應全部休畢，應休假期間農會得視財務狀況酌予發給旅遊補助費。前述應休假日數以外之休假，當年未休假之日數，應按薪給核發不休假獎金。

休假期間農會遇有緊急事故，得隨時通知其銷假，並保留其休假權利。

第39條

未辦請假、公假或休假手續而擅離職守或假期已滿仍未銷假，或請假有虛偽情事者，均以曠職論。

前項曠職以時計，累積滿八小時以一日計。曠職者應扣發薪給，一年內曠職七日以上者應予解聘。

第40條

農會值勤分假日值勤與夜間值勤，由農會自行訂定值勤規定並排定輪值次序。但

已委請合格保全業服務之農會，經理事會審定後得免予值勤；設有信用部者，其信用部與分部之值勤，應依農業金融主管機關訂定之安全維護相關規定辦理。

第八章考核獎懲

第41條

農會員工之考核獎懲由總幹事為之，總幹事之考核獎懲由理事會為之。總幹事之工作考核應以農會年度考核評定結果為準。

第42條

農會員工之考核，分為平時考核與年度考核，平時考核每四個月辦理一次，年度考核於每年年終時依據平時考核成績辦理，並依下列規定評定等級予以獎懲：

一、優等：年度考核九十分以上者，其人數不得超過受考人數百分之二。經考核列優等者加三薪點。

二、甲等：年度考核八十分以上未滿九十分者。經考核列甲等者加二薪點。

三、乙等：年度考核七十分以上未滿八十分者。經考核列乙等者加一薪點。

四、丙等：年度考核六十分以上未滿七十分者。經考核列丙等者不加薪點。

五、丁等：年度考核未滿六十分者。經考核列丁等者應予解聘或解僱。

農會新進員工服務滿六個月以上時方得參加年度考核。

農會該年度決算虧損者，其總幹事及員工之年度考核均不得考列甲等以上。

第43條

農會員工之年度考核擬列優等者，其受考人在考核年度內，應具有下列情事之一：

一、獲一次記一大功，或累積達記一大功以上之獎勵。

二、對本職業務或與本職有關學術，研究創新，其成果獲主管機關或聲譽卓著之全國性或國際性學術團體，評列為最高等級，並頒給獎勵。

三、主辦業務經中央主管機關或主管機關評定成績特優。

四、對所主持或交辦重要專案工作，規劃周密，經認定如期圓滿達成任務有具體績效。

五、對主管業務，提出具體方案或改進辦法，經採行認定確有績效。

六、負責盡職，承辦業務均能於限期內完成，績效卓著，有具體事蹟。

七、擔任主管職務領導有方，績效優良。

八、辦理農民服務業務，工作績效及服務態度良好，有具體事蹟。

農會員工在考核年度內，有下列情事之一者，不得考列甲等以上：

一、受刑事或懲戒處分。

二、當年度未參加與職務有關之訓練或講習，或參加訓練、講習時數合計未達十六小時。

三、平時考核獎懲抵銷後，累積達記過以上處分。

四、事、病假合計超過五日或曠職達一日。

五、辦理農民服務業務，態度惡劣，影響農會聲譽，有具體事證。

第44條

農會員工之年度考核擬列丁等者，須以受考人在考核年度內，具有下列情事之一者為限：

- 一、挑撥離間或誣控濫告，情節重大，經疏導無效，有具體事證。
- 二、不聽指揮，破壞紀律，情節重大，有具體事證。
- 三、怠忽職守，稽延業務，造成重大不良後果。
- 四、品行不端，或違反有關法令禁止事項，嚴重損害農會聲譽，有具體事證。

第45條

經考核應加薪點超過本職最高年功薪點時，每加一薪點改發半個月薪給之考核獎金。

第46條

農會員工有下列情形之一者，應予獎勵：

- 一、在職務上有重大改進或發明，貢獻農會。
- 二、防止損害揭發弊端，消彌或減輕農會損害。
- 三、處理特殊艱難事件，有功於農會。
- 四、領導推行工作有成效。
- 五、遇意外事故，應付得宜或奮勇搶救，減少農會損失。
- 六、維護農會財務，減少浪費有顯著成效。

第47條

農會員工有下列情形之一者，應予懲戒：

- 一、利用職權營私舞弊，或挪用公款、公物。
- 二、貽誤要公或擅離職守。
- 三、不依規定處理業務，致生損害於農會。
- 四、疏於防範或管理不善，致農會損失或釀成意外災害。
- 五、行為不檢，賭博冶遊，品行不端。
- 六、態度傲慢，行為粗暴，不服調遣。
- 七、參加訓練或講習成績不及格。
- 八、有其他業務上失職行為。

農會員工有前項情形，或依第七條及第十八條規定計算事項有虛違情事，致農會發生損害時，有關人員應負賠償及法律責任。

第48條

農會員工之獎懲應依功過輕重按下列獎懲方法辦理：

一、獎勵：嘉獎、記功、記大功。

二、懲戒：申誡、記過、記大過、降級及解聘或解僱。

前項獎懲以本農會所為者為依據，平時獎懲並為年度考核之主要依據。嘉獎三次換算記功一次，記功三次換算記大功一次，申誡三次換算記過一次，記過三次換算記大過一次。同一年度記大過二次者，應予解聘或解僱，功過得以相抵，但犯有重大過失，經專案懲戒者不得相抵。

第一項之獎懲標準，應由農會訂定農會員工獎懲要點，經理事會審定後，報請主管機關備查。

第49條

農會員工違法失職，涉及民事或刑事責任者，應即依法追訴，如有延誤，由總幹事負責；總幹事由理事長負責。

第九章資遣、退休、撫卹

第50條

農會應在用人費中，按員工每人每年一·五個月薪給標準，提撥準備金，並設專戶存儲，以備支付員工資遣費、退休金或撫卹金。前項資遣費、退休金或撫卹金之支付，應以提存準備金及其孳息為限。

第51條

農會員工有下列情形之一者，予以資遣：

- 一、農會解散、合併或編制縮減無法安置工作。
- 二、所屬單位裁撤、業務減少或停頓無法調派其他工作。
- 三、身殘體弱不能勝任其工作。

未繼續遴聘之總幹事或任總幹事職務滿四年以上者，得比照前項規定資遣。

第52條

農會員工之退休，應依下列規定辦理：

- 一、年滿六十五歲者，限齡退休。
- 二、服務農會滿二十年或年滿五十五歲服務農會滿八年者，得申請退休。
- 三、服務農會滿十二年，其最後四年擔任總幹事者，得申請退休。

第53條

農會員工有下列情形之一者，應給與一次撫卹金：

- 一、因公死亡。
- 二、在職病故。

第54條

資遣費、退休金或撫卹金之核定均以其在職最後三年之薪額平均為計算基準，按

服務年資每滿

一年發給一·五個月薪給之一次資遣費、退休金或撫卹金。服務年資之計算未滿一年之剩餘月數，以比例計給之，未滿一個月者以一個月計。但本辦法中華民國七十八年十二月二十七日修正前依每年一個月薪給提撥者，應分別其服務年資計算之。

前項資遣費、退休金或撫卹金總數最高不得超過五十三個月薪給基數。但因公死亡者，應另加發二十個月薪給之一次撫卹金。農會積存之準備金及孳息不敷發給時，在準備金積存總額範圍內，得由農會降低發給標準或訂定次序辦理之。

前項次序，應以撫卹金為優先。

農會員工轉任其他農會時，原任農會應將其依第五十條規定所提撥之準備金及其孳息予以專戶

儲存，俟其申請資遣、退休、撫卹時，將該準備金及孳息一次發給。

第55條

農會積存之準備金及孳息充足時，在準備金積存總額範圍內，合於下列各款情事者，得追溯提高中華民國七十八年以前服務年資之發給標準為一·五個月：

一、決定追溯前，已在農會提撥之準備金項下，支領過資遣費、退休金或撫卹金者，應一併納入追溯，並以其離職當時之薪給計算發給。

二、決定追溯後，不得因追溯提高發給標準，導致準備金不足而使往後十五年內資遣、退休或撫卹之員工降低發給標準。

追溯提高發給之標準，由總幹事擬訂，經理事會審定，提會員(代表)大會議決，並報請主管機關核准。

農會決定追溯提高中華民國七十八年以前服務年資之發給標準，應於接獲主管機關同意之日起二個月內，通知第一項第一款人員。第一項第一款人員於農會通知送達後，二年內未提出申請者，其請求權利即行消滅。

第56條

農會為因應組織變更、精簡員額、減少用人費用開支或為強化人力素質提昇競爭力，並於提存

之準備金充足時，得依下列規定訂定優退處理要點：

一、實施期間：以辦理員工優退之當年度內為限。

二、申請資格：符合第五十二條第二款資格者。但核准優退員額，不得超過核定員額百分之十。

三、給與標準：

(一)基本給與：依第五十四條及第五十五條規定發給之退休金。

(二)加發給與：以申請優退人員退職後，其同年度剩餘月份之薪給範圍內支付。

農會於訂定優退處理要點時，應檢討現有員額，訂定精簡人數，並考量業務之銜接，同時應提出整體經營及效益之分析報告，經會員代表大會議決，並報請主管機關核定後實施。

農會依前項規定辦理員工優退，每屆次至多辦理一次。

第57條

農會員工辭職、解聘、解僱或解除職務者，均不得發給資遣費、退休金。
總幹事之辭職，應提理事會審定，並報請主管機關核定後行之。

第58條

農會員工之資遣、退休、優退或撫卹，應依第六條規定經總幹事核定後通知會計單位。總幹事之資遣、退休或撫卹，應向理事會報告，並報請主管機關備查。

第十章附則

第59條

農會為增進員工福利，得由省(市)農會辦理員工互助保證；其作業要點由省(市)農會分別訂定，報請主管機關核定後實施。

第60條

本辦法應用之書、卡、表、冊等格式，由中央主管機關定之。

第61條

依農會法第五條之規定，各級農會聯合組織之共同經營機構之人事管理不適用本辦法。

第62條

本辦法自發布日施行。

本辦法修正條文自中華民國九十四年一月一日起施行