

■公開

□密件、不公開

執行機關(計畫)識別碼:050501d100

## 行政院農業委員會農業金融局 105 年度科技計畫研究報告

計畫名稱:105 年「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」

(英文名稱) 2016 Project of Developing and Establishing the Occupational Competency Standard of Primary-level Financial Employee of Agriculture and Fishery

計畫編號:105 農科-5.5.1-金-d1

全程計畫期間:自 105 年 3 月 10 日至 105 年 12 月 15 日

本年計畫期間:自 105 年 3 月 10 日至 105 年 12 月 15 日

計畫主持人:徐友彬

研究人員:廖文志、李瑜晴

執行機關:社團法人中華民國全國中小企業總會

## 105 年「基層農業金融人員職能基準（發展）建置計畫」

受委託單位:社團法人中華民國全國中小企業總會

研究主持人:徐友彬

研究人員::廖文志、李瑜晴

研究期程:自 105 年 3 月 10 日至 105 年 12 月 15 日

研究經費:新台幣 70.2 萬元整

行政院農業委員會農業金融局委託研究

中華民國 105 年 12 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本機關之意見)

## 目 錄

壹、發展單位背景資料 .....	4
一、發展現況.....	4
二、農漁會信用部發展沿革.....	5
三、何謂職能基準 (Occupational Competency Standard ,OCS).....	6
貳、研究步驟.....	8
參、選定發展項目 .....	9
一、蒐集關鍵職業(或職類)資訊.....	9
二、建置步驟 1 蒐集的關鍵職業(或職能)清單.....	11
三、選定職業(或職能)過程.....	11
四、應用規劃.....	17
肆、分析作業 .....	18
一、選用考量與分析方法選擇.....	18
二、進行職能分析.....	21
三、產出農漁會信用部主任職能基準第一版 (請詳見附件二十六) ...	33
四、職能基準表初稿會議.....	34
伍、驗證職能 .....	35
一、決定驗證方法.....	35
二、實施驗證 - 職能問卷驗證調查.....	36
三、修正職能基準.....	37
四、驗證後之職能基準表.....	38
陸、職能基準審查會議 .....	47
二、第一次信用部主任職能基準審查會議紀實.....	47
二、第二次信用部主任職能基準審查會議紀實.....	49
柒、執行成果-農漁會信用部主任職能基準表 .....	50
附 件 .....	57
附件一、從業人員訪談會議記錄.....	58
附件二、農漁業同業人員代表訪談會議記錄.....	61
附件三、農漁業同業人員代表訪談-板橋區農會會議記錄.....	63
附件四、農漁業同業人員代表訪談-蘆洲區農會.....	64
附件五、職務與工作內容.....	66
附件六、職務與工作內容(更新版).....	70
附件七、擇定辦法.....	75
附件八、北區擇定會議記錄.....	81
附件九、南區擇定會議記錄.....	90
附件十、選用考量與方法選用分析表.....	91
附件十一、職能分析訪談大綱.....	92

附件十二、職能分析訪談紀錄表(一).....	95
附件十三、職能分析訪談紀錄表(二).....	98
附件十四、職能分析訪談紀錄表(三).....	102
附件十五、職能分析訪談紀錄表(四).....	107
附件十六、職能分析訪談紀錄表(五).....	111
附件十七、職能分析訪談紀錄表(六).....	114
附件十八、職能基準表初稿會議簡報.....	117
附件十九、職能基準表初稿會議記錄(一).....	129
附件二十、職能基準表初稿會議記錄(二).....	132
附件二十一、農漁會信用部主任職能基準表驗證問卷.....	134
附件二十二、職能基準表驗證線上問卷.....	147
附件二十三、職能基準表驗證會議簡報.....	152
附件二十四、職能基準表驗證會議紀錄.....	159
附件二十五、信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法.....	162
附件二十六、農漁會信用部主任職能基準第一版.....	165
附件二十七、農漁會信用部主任職能基準第二版.....	169
附件二十八、職能基準審查會議資料.....	173

## 壹、發展單位背景資料

### 一、發展現況

93 年 1 月 30 日施行農業金融法，農漁會信用部由財政部改隸農委會管理。為協助農業金融機構穩健經營，農業金融局除加強輔導農漁會信用部外，並採取諸多改進措施，包括落實內控內稽制度、提升金融專業能力、加速信用部累積淨值、督促加速轉銷呆帳等，並實施資本適足率制度、會計師簽證制度及財務公開揭露制度，以健全信用部業務經營。近期為因應金融環境變化及信用部業務需求，推行各項重要措施，包括法規檢討、建築貸款控管、合理訂定房貸利率及逐步調整信用部人員配置管理等。

根據農金局資料統計，截至 105 年 9 月，全國計有 311 家農漁會信用部共 1,178 個營業據點，員工數約 10,110 人。農業金融機構之成立目的為保障存款人權益，促進農、漁村經濟發展。主要營業項目為：一、收受存款。二、辦理放款。三、會員（會員同戶家屬）及贊助會員從事農業產銷所需設備之租賃。四、國內匯款。五、代理收付款項。六、出租保管箱業務。七、代理服務業務。八、受託代理鄉（鎮、市）公庫。九、全國農業金庫委託業務。十、其他經中央主管機關核准辦理之業務。

104 年農委會的年度報告中指出，104 年農漁會信用部存款逾 6,681 億元，全體農漁會信用部 104 年 11 月底平均逾放比率為 0.53%，逾放比率逐年下降中。104 年度由農委會編列 270 億元額度，辦理農民購買耕地、農漁機具及自動化設備、農民經營改善、農業節能減碳及青年從農創業、休閒農場、農企業天然災害等貸款。104 年專案農貸餘額達 797 億元，受益農漁業者達 20 萬 2 千餘人。104 年度編列 20 億元農業天然災害低利貸款額度，年息 1.25%，支應受災農漁民復耕復建所需資金。104 年農業天然災害低利貸款餘額達 13 億元，累計受益農漁民達 2 千餘人。（資料來源：行政院國情介紹網頁，105 年 11 月 20 日）

105 年農委會的重要農業施政措施之一是「建構完整且安全的農業金融體系」。農委會將繼續加強農漁會信用部輔導工作，包括提升信用部金融專業能力、落實內部控制及稽核制度、督導提足備抵呆帳、加速轉銷呆帳、鬆綁法規及放寬經營業務等，以降低信用部逾期放款比率，健全業務經營；全體農漁會信用部 104 年 11 月底平均逾放比率為 0.53%，逾放比率逐年下降。（資料來源：行政院國情介紹網頁）另外，未來在農業金融局督導之下，將積極強化各項對農漁會信用部管理措施，使農漁會信用部整體表現，不論是在放款品質、風險承擔能力、獲利能力與營運規模，均顯著改善及成長。農業金融局也將持續、密切掌握信用部營運概況，瞭解問題予以協助，並強化監理工作，以監理與輔導並重方式，並本於穩健開放原則，法規適度鬆綁，持續協助

信用部健全經營，維持農業金融穩定發展。(資料來源:農委會網站，105 年 11 月 20 日)

這些政策顯示出農漁會信用部主任的重要性，但本計畫在計畫之初，並未設定建置某一項職務之職能，而是規劃北部與南部的擇定會議，請與會專家針對重要性與未來性選出農漁會信用部需優先建置之職能基準。因此，本計畫根據當前農漁會信用部主任之基本職能、專業職能與管理職能種類建置職能基準，以檢視農漁會信用部主任現行專業訓練規範、使其日後作為據以規劃農漁會信用業務之訓練地圖、培訓課程、工作說明書或績效考核，以期有助強化國內農漁會體質與人力素質，符合國內產業發展重點，並有效提高農漁會信用部與國內其他金融機構之產業競爭力。

## 二、農漁會信用部發展沿革

臺灣的農漁會長久以來，在農業建設方面扮演重要角色且做為農漁民之基層組織，在增進農民福祉、促進農業發展、裨益農村建設方面，表現卓越，而農(漁)會信用部辦理會員金融事業，在早期經濟未發達、金融事業之銀行業務服務均侷限於城 7 市之情形下，農(漁)會信用部服務其會員，提供農漁民小額貸款，帶動農村經濟之發展，貢獻良多，實非一般商業銀行所能及，如：農(漁)會信用部分布在農漁村各地，並在偏僻地區設有分處，服務農漁民，活絡地方經濟，相對於以利潤掛帥之商業銀行，絕不可能在鄉鎮普遍設分行據點服務，即使目前，6 直轄市、13 縣、3 市；下轄 170 區（含 6 個直轄市山地原住民區及 3 市的 12 區）、鄉（鎮、市）共 198 個（146 鄉、40 鎮及 12 縣轄市）中，仍有 93 個鄉鎮尚無商業銀行設點，均需依賴農(漁)會信用部提供相關金融方面之服務。(陳錫國，105)

銀行法中規定銀行經營項目有二十一項，農(漁)會信用部僅從事箇中九項，導致農(漁)會信用部無法與商業銀行或信用合作社平等競爭(全國法規資料庫，2008)。劉興華(2007)指出民國 91 年 11 月 30 日政府為重視農、漁會界意見，並健全農業金融體系而召開之「全國農業金融會議」所達成之共識。嗣後「農業金融法」於民國 92 年 7 月 10 日立法院三讀通過，行政院農業委員會於民國 93 年 1 月 30 日成立「農業金融局」及相關農業金融法規制定後，全國農業金庫於 94 年 4 月 4 日取得設立許可，輔導農漁會信用部相關業務，10 年多來各項法定業務已逐漸步入正軌。

信用部為農漁會推廣業務之命脈，「農業金融法」第三十四條規定信用部應維持淨值占風險性資產之一定比率；其比率計算範圍、最低比率及未達最低比率之處理方式，由中央主管機關定之。另第三十五條規定信用部年度決算後，其事業盈餘應提撥至少百分之五十為信用部事業公積，其淨值占風險性資產比率低於前條所定最低比率

者，應全數提撥為信用部事業公積。另依農會法第四十條及漁會法第四十二條規定，農（漁）會之總盈餘，除彌補虧損外，提撥百分之六十二作為農業推廣、訓練及文化、福利事業，百分之八作為各級農會間有關訓練及文化以及福利事業，另提撥百分之五為公益金，而農漁會之盈餘，幾乎百分之九十以上來自信用部。由於信用部之貢獻，農漁會遂得有較充裕之經費，協助政府推動農業施政，諸如承辦農保及稻田轉作，農漁會付出人力、物力與財力；農產品及毛豬之運銷、全省六千多產銷班之推廣。（陳錫國，105）。

### 三、何謂職能基準 (Occupational Competency Standard ,OCS)

職能基準(Occupational Competency Standard-OCS)指產業創新條例第 18 條所述，為由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為完成特定職業（或職類）工作任務，所需具備的能力組合。此能力組合應包括該特定職業（或職種）之主要工作任務、行為指標、工作產出、對應之知識、技能等職能內涵的整體性呈現。在職能的分類上，是為專業職能，闡述專業職能是員工從事特定專業工作（依部門）所需具備的能力。產業職能基準的內涵中，職能的建置必須考量產業發展之前瞻性與未來性，並兼顧產業中不同企業對於該專業人才能力之要求的共通性，以及反應從事該職業（專業）能力之必要性。因此，職能基準不以特定工作任務為侷限，而是以數個職能基準單元，以一個職業或職類為範疇，框整出其工作範圍描述、發展出其工作任務，展現以產業為範疇所需要能力內涵的共通性與必要性。

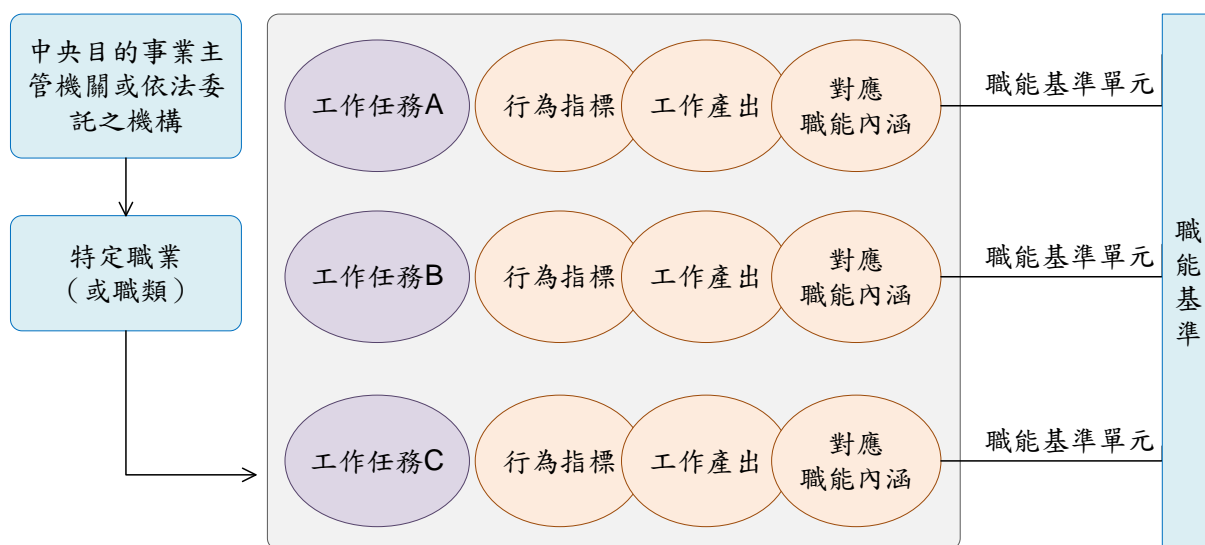


圖 1 職能基準發展示意圖

本計畫擬根據當前農漁會信用業務人員之基本職能、專業職能與管理職能種類建置 1 門職能基準，以檢視農漁會業務現行專業訓練規範、使其日後作為據以規劃農漁會信用業務之訓練地圖、培訓課程、工作說明書或績效考核，以期有助強化國內農漁會體質與人力素質，並有效提高農漁會與國內其他金融機構之產業競爭力。



## 貳、研究步驟

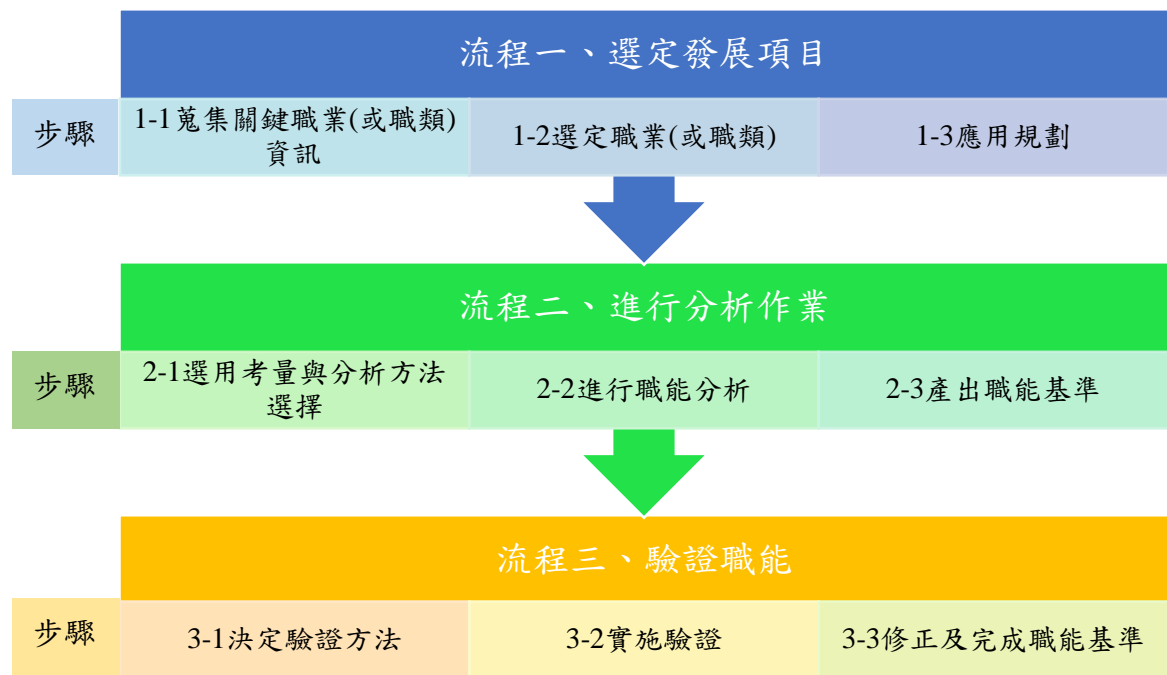


圖 2 職能發展流程

## 參、選定發展項目

自 105 年 4 月 1 日至 105 年 6 月 30 日止，本計畫完成職能基準建置選定發展項目的 3 步驟，分別是：

### 步驟1：蒐集關鍵職業(或職類)資訊

依據該項職能基準之相關業務領域，所規劃之關鍵職業(或職類)，透過訪談農漁業同業人員代表6位以上，蒐集前述清單所列之關鍵職業(或職類)資訊，及關鍵職業(或職類)資訊之內容。



### 步驟2：選定職業(或職類)

召開2場次以上職業（或職類）擇定會議（每次出席代表達6名以上，相關代表包含專家、學者、農漁會代表等），根據前項之關鍵職業（或職類）資訊之報告，並從所規劃關鍵職業（或職類）之清單，討論及選定1項關鍵職業（或職類），以利後續建置其職能基準。



### 步驟3：應用規劃

依據前項所選定之職業（或職類），規劃其所建置職能基準之未來可行或迫切需要之具體應用方式（如：後續發展職能導向課程之教育訓練）、可運用或影響對象之資格或特色（如：後續發展職能導向課程之招生對象）以及未來應用具體影響之預期效益（如：學員之學習狀況及應用技能的狀況），並撰寫選定職業（職類）之職能應用規劃表。

圖 3 本計畫職能基準建置選定發展項目的 3 步驟

步驟進行過程說明如後。

### 一、蒐集關鍵職業(或職類)資訊

自 105 年 4 月 1 日至 5 月 16 日，分別進行專家訪談 1 次、農漁業同業人員代表訪談 3 次，共計訪談 7 位農漁業同業人員代表。其中包括農業金庫、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會、彰化區漁會、汐止區農會、板橋區農會、蘆洲區農會與士林區農會，分別代表輔導機構、訓練機構與業務執行機構。規模也涵蓋大型與小型機構，因此蒐集的關鍵職業(或職能)清單具完整性。

第 1 次至第 3 次蒐集關鍵職業(或職能)清單 14 項，第 4 次訪談時增加 2 項，總計蒐集關鍵職業(或職能)清單 16 項。訪談過程茲敘述如下：

1. 從業人員訪談(會議記錄請詳見附件一)
  - A. 目的：針對農漁會業務內容、組織、工作內容、人員養成教育、人員晉用、薪資結構、職能基準選擇...等作概括性了解，蒐集所規劃之關鍵職業(或職類)之資訊與清單
  - B. 受訪日期：105 年 4 月 1 日
  - C. 受訪者：前士林區農會陽明山分部信用部曹永田主任
  - D. 結論：
    - I. 職能選擇建議：
      - a. 安全選擇：收款，相較其他工作內容屬於基礎入門職能
      - b. 積極作為：放款，農會主要收入，需要較多職能
      - c. 管理選擇：主任，需有完整職能訓練與職能
    - II. 職能清單：
      1. 經辦、2) 櫃員、3) 通匯承辦、4) 記帳、5) 徵信、6) 授信、7) 保管票據、8) 代收稅款主辦、9) 催收、10) 會計、11) 出納、12) 主管(有權簽章、覆核)、13) 稽核(內部)、14) 信用部主任 (職務與工作內容詳見附件五)
2. 農漁業同業人員代表訪談(會議記錄請詳見附件二)
  - A. 目的：針對農漁會信用部目前所面臨之挑戰挑戰、相關職務...等，蒐集所規劃之關鍵職業(或職類)之資訊與清單
  - B. 受訪日期：105 年 5 月 10 日
  - C. 受訪者：彰化區漁會林嘉賓秘書、汐止區農會高敏達秘書、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳維民副秘書長、全國農業金庫股份有限公司陳錫國襄理
  - D. 結論：
    - I. 由於人力的關係在一些規模較小的農漁會，全能櫃員是很重要的職位，因為需負責多項職務如存款、代理業務、支票交換、匯兌...等
    - II. 信用部主任需充分了解信用部業務如存匯、徵信、授信、稽核業務與需要多種核心能力如溝通協調、行銷、創新變革...等
    - III. 職能清單維持不變
3. 農漁業同業人員代表訪談(會議記錄請詳見附件三)
  - A. 目的：針對農漁會信用部目前所面臨之挑戰、相關職務...等，蒐集所規劃之關鍵職業(或職類)之資訊與清單
  - B. 受訪日期：105 年 5 月 16 日
  - C. 受訪者：信用部林玉慧主任、稽核部林家鈿主任、林秘書正照
  - D. 結論：

- I. 由於板橋區農會規模較大，因此所列之職務，板橋農會專職人員負責
- II. 必要的職務為櫃員+記帳、會計與主管
- III.職能清單維持不變

4. 農漁業同業人員代表訪談(會議記錄請詳見附件四)

- A. 目的：針對農漁會信用部目前所面臨之挑戰、相關職務...等，蒐集所規劃之關鍵職業(或職類)之資訊與清單
- B. 受訪日期：105 年 5 月 16 日
- C. 受訪者：蔡永福秘書、企劃稽核部陳俊宏主任
- D. 結論：

本次訪談增加服務台、資訊、行銷企劃、總務等四項職務。其中服務台業務所需之職務內容以包含在前列 14 項職務之列，總務乃內部人員所分擔其職務。因此，本次訪談增加資訊與行銷企劃兩種職務。修訂職務系統表(職務與工作內容更新版內容請詳見附件六)

## 二、建置步驟 1 蒐集的關鍵職業(或職能)清單

1)經辦、2) 櫃員、3) 通匯承辦、4) 記帳、5) 徵信、6) 授信、7) 保管票據、8) 代收稅款主辦、9) 催收、10) 會計、11)出納、12) 主管(有權簽章、覆核)、13)稽核(內部)、14) 信用部主任、15) 資訊、16) 行銷企劃。

有關職業清單經期中審查建議後，經查因經辦與櫃員之工作內容趨於相同，故將其合併，修正後關鍵職業共計 15 項，本計畫則依此 15 項進行統計分析，相關結果如選定職業(或職能)過程說明。

## 三、選定職業(或職能)過程

自 105 年 6 月 16 日及 6 月 29 日，分別於北區及南區進行擇定會議 2 次，共計 12 位農漁業同業人員代表。其中出席者：北區為新北市樹林區農會信用部王美惠主任、新北市板橋區農會信用部林玉慧主任、宜蘭縣羅東鎮農會信用部林振合主任、桃園區漁會信用部徐惠美主任、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳維民副秘書長、臺北市木柵區農會信用部許桐源主任，列席者：行政院農業委員會農業金融局簡慶欣科員。

南區為臺南市安定區農會方惠玲秘書、彰化區漁會信用部林嘉賓主任、全國農業金庫(股)公司嘉義分行吳秉濬副理、屏東縣東港鎮農會信用部黃永謀主任、臺南市山上區農會信用部楊美英主任、嘉義縣水上鄉農會信用部曾愛華主任。分別代表輔導機構、訓練機構與業務執行機構，因此擇定的關鍵職業(或職能)清單具代表性。

擇定方法選擇，本計畫使用兩兩比較法與排序法進行擇定，希望與會從業人員將所有要進行評價的職務列在一起，以因應未來挑戰為考量，兩兩配對比較，其重要性較高者可得1分，最後將各職務所得分數相加，其中分數最高者即重要性最高者，由於兩種職務的重要性對比不是十分容易，透過這樣的方式可以了解填答者的經過考慮之後的對職務重要性的排序。另一種方式是排序法，請與會從業人員以因應目前業務何種職務為重要為考量，進行排序，目的是要了解當前最重要的職務是哪一項。

擇定辦法(內容請詳見附件七)：1.兩兩職務間的相對重要性比較，請與會專家選出在因應現在及未來業務的挑戰下就所蒐集的 15 項職務做重要性兩兩相對比較。2. 排序法，請與會專家就現階段 15 項職務建置職能基準作優先順序排列。

## 1. 北區、南區擇定會議結果

### 1) 北區擇定會議結果

A. 目的：報告訪談6名農漁業同業人員成果報告及擇定方式說明

B. 會議日期：105年6月16日

C. 與會者：北區為新北市樹林區農會信用部王美惠主任、新北市板橋區農會信用部林玉慧主任、宜蘭縣羅東鎮農會信用部林振合主任、桃園區漁會信用部徐惠美主任、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳維民副秘書長、臺北市木柵區農會信用部許桐源主任，列席者：行政院農業委員會農業金融局簡慶欣科員(不計票)。(北區擇定會議記錄請詳見附件八)

D. 擇定結果：

#### I. 兩兩比較

北區	1.櫃員	2.通匯承辦	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管票據	7.代收稅款主辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有權簽章、覆核)	12.稽核(內部)	13.信用部主任	14.資訊(金融科技)	15.行銷企劃
1	6	4	1	10	8	3	3	7.5	6	6	10	11.5	14	13.5	14.5
2	6.5	3.5	0	9.5	9.5	2.5	1	9.5	8	3	9.5	12	13.5	13.5	13.5
3	4.5	7	2.5	11.5	12.5	0	3	9.5	4	4	11.5	9.5	14.5	11.5	11.5
4	7.5	6.5	2	8.5	8.5	2	2.5	10.5	4	4	11	8.5	14	13.5	14
5	15	3	0	12.5	12.5	1	2	12	11.5	4	8	7.5	5.5	8.5	7.5
6	7.5	5.5	6	5	11	4	10.5	6	3.5	8.5	13.5	11.5	13	6	5.5
總計	47	29.5	11.5	57	62	12.5	22	55	37	29.5	63.5	60.5	74.5	66.5	66.5
平均	7.83	4.92	1.92	9.50	10.33	2.08	3.67	9.17	6.17	4.92	10.58	10.08	12.42	11.08	11.08
標準差	3.68	1.66	2.25	2.63	1.97	1.43	3.43	2.14	3.11	2.01	1.88	1.86	3.43	3.17	3.75
順序	9	11	16	7	5	15	14	8	10	12	4	6	1	2	3

北區與會專家認為因應未來挑戰，排序分析順位前三順位的職務為：1.信用部主任、2.資訊(金融科技)、3.行銷企劃

## II. 排序法

北區	1.櫃員	2.通匯承辦	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管票據	7.代收稅款主辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有權簽章、覆核)	12.稽核(內部)	13.信用部主任(金融科技)	14.資訊企劃	15.行銷
1	8			5	6						7	4	3	2	1
2	5	12	16	1	2	13	14	3	10	11	9	4	6	7	8
3	2	3	15	8	7	16	14	9	11	12	6	5	4	10	1
4	1	3	10	4	5	7	9	6	11	9	12	13	16	14	15
5	1	11	16	3	2	14	15	5	4	12	9	8	10	6	7
6	4	15	5	8	9	16	7	14	12	11	1	2	10	13	3
總計	21	44	62	29	31	66	59	37	48	55	44	36	49	52	35
平均	3.50	8.80	12.40	4.83	5.17	13.20	11.80	7.40	9.60	11.00	7.33	6.00	8.17	8.67	5.83
標準差	2.74	5.50	4.83	2.79	2.79	3.70	3.56	4.28	3.21	1.22	3.72	3.95	4.83	4.55	5.38
	1	10	14	2	3	15	13	7	11	13	6	5	8	9	4

北區與會專家認為因應目前業務，排序分析順位前三順位的職務為：1.櫃員、2.徵信、3.授信

### 2) 南區擇定會議結果

A. 目的：報告訪談6名農漁業同業人員成果報告及擇定方式說明

B. 會議日期：105年6月29日

C. 與會者：臺南市安定區農會方惠玲秘書、彰化區漁會信用部林嘉賓主任、全國農業金庫(股)公司嘉義分行吳秉濬副理、屏東縣東港鎮農會信用部黃永謀主任、臺南市山上區農會信用部楊美英主任、嘉義縣水上鄉農會信用部曾愛華主任(南區擇定會議記錄請詳見附件九)

D. 擇定結果：

#### I. 兩兩比較

南區	1.櫃員	2.通匯承辦	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管票據	7.代收稅款主辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有權簽章、覆核)	12.稽核(內部)	13.信用部主任	14.資訊企劃	15.行銷
1	2.5	4	2.5	12.5	12	4.5	4.5	12	7	6	5	11	14	9	9.5
2	7	4	2	12	13	3	2	8	9	7	8	10	9	13	9
3	6	11.5	10.5	9.5	10.5	8	7.5	6.5	9.5	8	9.5	5.5	9	2.5	1
4	3.5	4.5	3	7	9.5	6.5	6	10	9	6	6	6.5	12	12	14
5	3.5	0.5	0.5	11	11	3.5	3.5	9.5	6.5	6.5	13.5	10.5	13.5	11.5	11.5
6	11	12.5	10.5	11	10	9.5	8	7	5.5	6.5	6.5	2.5	8.5	0.5	0.5
總計	33.5	37	29	63	66	35	31.5	53	46.5	40	48.5	46	66	48.5	45.5
平均(6)	5.58	6.17	4.83	10.50	11.00	5.83	5.25	8.83	7.75	6.67	8.08	7.67	11.00	8.08	7.58
標準差	3.15	4.75	4.47	2.00	1.30	2.60	2.34	2.07	1.64	0.75	3.09	3.39	2.47	5.30	5.58
排序	13	11	16	3	1	12	14	4	7	10	5	8	2	6	9

南區與會專家認為因應未來挑戰，排序分析順位前三順位的職務為：1.授信、2.信用部主任、3.徵信



## II. 排序法

南區	1.櫃員 承辦	2.通匯	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管 票據	7.代收 稅款主 辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有 權簽章、覆 核)	12.稽核 (內部)	13.信用 部主任	14.資訊 (金融科技)	15.行銷 企劃
1	16	13	14	7	8	12	11	6	9	10	3	2	1	4	5
2	4	16	11	2	2	14	13	9	8	10	15	7	2	6	12
3	7.5	15	11	3	3	15	15	13	3	11	3	11	3	7.5	7.5
4	11.5	11.5	11.5	2	3	11.5	11.5	4	11.5	11.5	7	16	1	6	5
5	12	15	16	4	3	13	14	7	9	10	2	5	1	8	6
6	3	12.5	8	8	8	12.5	12.5	12.5	8	3	8	15	3	3	16
總計	54	83	71.5	26	27	78	77	51.5	48.5	55.5	38	56	11	34.5	51.5
平均(5)	9.00	13.83	11.92	4.33	4.50	13.00	12.83	8.58	8.08	9.25	6.33	9.33	1.83	5.75	8.58
標準差	5.05	1.75	2.76	2.58	2.74	1.30	1.51	3.61	2.80	3.13	4.89	5.61	0.98	1.94	4.48
排序	10	16	13	2	3	14	15	7	6	11	5	12	1	4	8

南區與會專家認為因應目前業務，排序分析順位前三順位的職務為：1.信用部主任、2.徵信、3.授信

## 2. 擇定會議結果與建議

### 1) 南北區兩兩比較統計結果

北區+ 南區	1.櫃員 承辦	2.通匯	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管 票據	7.代收 稅款主 辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有 權簽章、覆 核)	12.稽核 (內部)	13.信用 部主任	14.資訊 (金融科技)	15.行銷 企劃
N-1	6	4	1	10	8	3	3	7.5	6	6	10	11.5	14	13.5	14.5
N-2	6.5	3.5	0	9.5	9.5	2.5	1	9.5	8	3	9.5	12	13.5	13.5	13.5
N-3	4.5	7	2.5	11.5	12.5	0	3	9.5	4	4	11.5	9.5	14.5	11.5	11.5
N-4	7.5	6.5	2	8.5	8.5	2	2.5	10.5	4	4	11	8.5	14	13.5	14
N-5	15	3	0	12.5	12.5	1	2	12	11.5	4	8	7.5	5.5	8.5	7.5
N-6	7.5	5.5	6	5	11	4	10.5	6	3.5	8.5	13.5	11.5	13	6	5.5
S-1	2.5	4	2.5	12.5	12	4.5	4.5	12	7	6	5	11	14	9	9.5
S-2	7	4	2	12	13	3	2	8	9	7	8	10	9	13	9
S-3	6	11.5	10.5	9.5	10.5	8	7.5	6.5	9.5	8	9.5	5.5	9	2.5	1
S-4	3.5	4.5	3	7	9.5	6.5	6	10	9	6	6	6.5	12	12	14
S-5	3.5	0.5	0.5	11	11	3.5	3.5	9.5	6.5	6.5	13.5	10.5	13.5	11.5	11.5
S-6	11	12.5	10.5	11	10	9.5	8	7	5.5	6.5	6.5	2.5	8.5	0.5	0.5
總計	80.5	66.5	40.5	120	128	47.5	53.5	108	83.5	69.5	112	106.5	140.5	115	112
平均(5)	6.71	5.54	3.38	10.00	10.67	3.96	4.46	9.00	6.96	5.79	9.33	8.88	11.71	9.58	9.33
標準差	3.47	3.45	3.70	2.29	1.63	2.80	2.92	2.01	2.51	1.71	2.77	2.89	2.94	4.45	4.89
排序	10	12	16	3	2	15	14	7	9	11	5	8	1	4	6

南北兩區認為因應未來挑戰，排序分析順位前五名的職務是：1. 信用部主任、2. 授信、3. 徵信、4. 資訊(金融科技)、5 主管(有權蓋章、覆核)

## 2) 南北區排序法統計結果

北區+ 南區	1.櫃員 承辦	2.通匯 承辦	3.記帳	4.徵信	5.授信	6.保管 票據	7.代收 稅款主 辦	8.催收	9.會計	10.出納	11.主管(有 權簽章、覆 核)	12.稽核 (內部)	13.信用 部主任(金 融科技)	14.資訊 (金融科技)	15.行銷 企劃
N-1	8			5	6						7	4	3	2	1
N-2	5	12	16	1	2	13	14	3	10	11	9	4	6	7	8
N-3	2	3	15	8	7	16	14	9	11	12	6	5	4	10	1
N-4	1	3	10	4	5	7	9	6	11	9	12	13	16	14	15
N-5	1	11	16	3	2	14	15	5	4	12	9	8	10	6	7
N-6	4	15	5	8	9	16	7	14	12	11	1	2	10	13	3
S-1	16	13	14	7	8	12	11	6	9	10	3	2	1	4	5
S-2	4	16	11	2	2	14	13	9	8	10	15	7	2	6	12
S-3	7.5	15	11	3	3	15	15	13	3	11	3	11	3	7.5	7.5
S-4	11.5	11.5	11.5	2	3	11.5	11.5	4	11.5	11.5	7	16	1	6	5
S-5	12	15	16	4	3	13	14	7	9	10	2	5	1	8	6
S-6	3	12.5	8	8	8	12.5	12.5	12.5	8	3	8	15	3	3	16
總計	75	127	133.5	55	58	144	136	88.5	96.5	110.5	82	92	60	86.5	86.5
平均(5)	4.50	7.55	6.50	2.17	2.25	7.09	7.00	4.68	4.41	5.05	3.17	4.67	0.92	2.88	4.29
標準差	5.05	1.75	2.76	2.58	2.74	1.30	1.51	3.61	2.80	3.13	4.89	5.61	0.98	1.94	4.48
排序	8	16	13	2	3	15	14	10	7	12	5	9	1	4	6

南北兩區認為因應目前業務，排序分析順位前五名的職務是：1. 信用部主任、  
2. 徵信、3. 授信、4. 資訊(金融科技)、5 主管(有權蓋章、覆核)

## 3. 整體統計結果分析

從整體的統計結果來看，無論是因應未來市場的挑戰或者是目前的業務重要排序分析，順位前五名的職務雖然排序有些許不同，但是職務都一樣，這表示農漁會信用部的主管在思考未來的挑戰時，與面對當前銀行業的競爭所著重的思維是一致的。排序分析順位前五名職務重要性說明如下：

- 1) 農漁會信用部主任：是所有職務中唯一農委會有法規規定應具備資格條件及聘任解任辦法的，該項職務需要有完整的訓練與實務操作經驗，是農漁會信用部中最重要的一項職務。
- 2) 徵信、授信：一般農漁會主要經營業務為融資，包括：①重大農業建設融資。②政府農業專案融資。③配合農、漁業政策之農、林、漁、牧融資...等。從農業金融機構財務資訊揭露，得知 105 年 05 月漁會信用部經營放款總額為 28,755,152 千元，徵信與授信的重要性也由此可知。
- 3) 主管(有權核章、覆核)：在農漁會信用部中也是需要有豐富的經驗與訓練，次於信用部主任的職務。
- 4) 資訊(金融科技)：資訊人員的職務內容為：電腦業務、跨行通匯、自動化服務機器。面臨金融科技的來臨，資訊人員的職務內容應該與市場接軌更為主動，讓農漁會信用部可以在金融科技的時代帶給客戶最新、最快、最科技的服務。



#### 4. 南、北區擇定結果差異分析

##### 1) 市場競爭性、客戶屬性不同：

北區農會服務業市場競爭性強，客戶多為一般民眾，農漁民比例少。而南區農會市場較不競爭，但在地性強，深根客戶，且客戶是農漁民的比例較北區高，因此，在因應未來挑戰這個職務的重要性的結果，北區與會專家排序分析順位前三順位的職務為：①信用部主任、②資訊(金融科技)、③行銷企劃。北區農會因為激烈競爭因此需要資訊人員導入金融科技因應客戶需求，行銷企劃協助推廣業務。南區與會專家排序分析順位前三順位的職務為：①授信、②信用部主任、③徵信。這個結果呈現南區農會以放款為主要營業業務。

##### 2) 區域性與規模大小不同

北區農會多為都會型農會，南區多為鄉村型農會。因此，北區與會專家在因應目前業務，排序分析順位前三順位的職務為：①櫃員、②徵信、③授信。因為北區客戶以辦理一般金融業為主，目前銀行業金融業務办理流程非常方便快捷，因此，北區的櫃員採全能櫃員，讓客戶一次可以辦妥所有事物。所以櫃員的排序分析序位呈現極為重要的位置，而南區目前仍採兩線制，所以櫃員的排序分析序位則在後。

#### 5. 職務擇定建議

透過資料分析，本計畫建議在職務擇定部分，可從下列三項進行考量：

##### 1) 政策面思考：

農委會所頒定的農業政策訂定關鍵策略目標在「業務成果」面向提到，健全農業金融體系，發揮全國農業金庫功能，建置農業金融金流與資訊流整合體系；健全農業信用部經營體質，強化監控功能。以政策面考量，建議可選擇資訊(金融科技)為職能基準(發展)建置。

##### 2) 政府現有職能基準有：

A.徵信及授信職能基準，金融監督管理委員會於104年4月15日已建置，完成並且列入勞動部勞動力發展署職能發展應用平台，若選擇徵信及授信可以就現有職能內容的續用性，做符合農漁會性質的調整。

B.農委會於98年制定「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」，若選擇信用部主任為職能基準(發展)建置，可依此為基準做職能建置。

##### 3) 本研究計畫分析結果參考：北區及南區擇定會議的分析結果為：(1)信用部主任、(2)徵信、(3)授信(4)資訊(金融科技)、(5)主管(有權蓋章、覆核)

#### 四、應用規劃

職能基準可運用的範疇與領域，可從企業、學校/訓練機構、個人三個構面來談，就企業端來看，可供企業作為內部職能模型建置/招募選才/訓練地圖規劃的參考，就教育端，可以供學校/訓練機構做為課程規劃的依據，或發展能力鑑定的參考，就個人端而言，可供個人瞭解業界對能力的要求、個人進行自我能力評估的參考。

職能基準清楚描述各職業所需具備的能力，因此有助於人才培育連結產業需求，減少產學落差，並支持產業發展。企業可依據職能基準，建立每項職務之工作說明書與規範，訂定各項職務之工作條件，使員工了解組織對該職務的要求。建立人員面談表單，以作為招募選才參考標準，依照職能基準逐步建立訓練地圖，以確保有效的系統化學習。

因應農漁會信用部需求，建議可依據建置出來的職能基準進行下列四項應用：

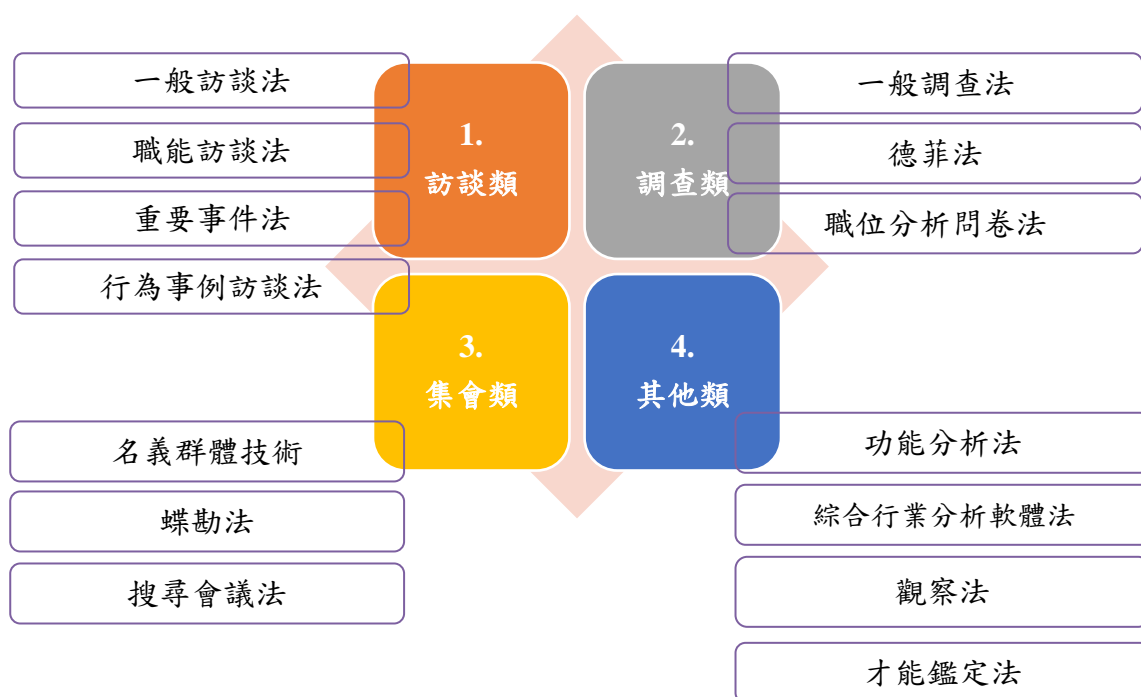
項次	建議應用方式	行動計畫
01	工作說明書	將發展出來的職能基準內容轉化為工作說明書，確立各項職務之工作條件，使員工了解組織對該職務的要求。
02	訓練地圖規劃	將職能基準內容轉化為訓練地圖，以確保有效的系統化學習。
03	職能導向課程	依據本職能基準將職能基準內容轉化為職能導向課程，設計合適的教學／訓練目標，依此發展完整的課程內容，使其訓練能更有效的符合組織實質需求與訓練出相關人才，提升組織競爭力。
04	職能鑑定	將職能基準內容轉化為職能鑑定，規劃信用部主任之專業能力程度之檢定與測驗機制，提升產業人才之素質與競爭力。

## 肆、分析作業

### 一、選用考量與分析方法選擇

#### 一)、職能分析方法介紹

根據勞動部勞動力發展署所公布之「職能基準發展指引」，指出經文獻與實務經驗整理，參考 Gonczi、Hager 與 Oliver(1990)所提出的架構，將目前所常用之職能方法分成以下四大類職能分析分法：



圖四 職能分析方法分類圖

資料來源：Gonczi、Hager 與 Oliver(1990)以及賴春金、李隆盛(2011)

## 二)、四類職能分析方法說明

### 1. 職能分析方法說明－訪談類

方法	說明
<b>一般訪談法</b> <b>Interview</b>	一般訪談法(Interview)通常是指訪談者透過與受訪者進行面對面的詢問方法(受訪者可以是個別或團體),收集一些關於職務、責任與任務較為細部與深入的資料。
<b>職能訪談法</b> <b>Competency Interview</b>	屬於結構式訪談,其對象以待分析職位之工作人員和/或其直屬主管為限。
<b>重要事件法</b> <b>Critical Incident Technique, CIT</b>	每種工作中都有一些重要(關鍵)事件,傑出的員工在這些事件上表現出色,而不稱職的員工則相反。訪談者要求受訪者以書面形式,描述出至少6到12個月能觀察到的5個重要(關鍵)事件之起因及他們採用的解決方法,以確定此項工作所需的能力。訪談所有受訪者後,職能需整理成8-12個領域並加以命名。
<b>行為事例訪談法</b> <b>Behavior Event Interview, BEI</b>	行為事例訪談法是一種開放式的行為回顧探索技術,訪談對象以傑出員工與一般員工為主,透過受訪者,獲得如何從事其工作內涵,所有鉅細靡遺的行為描述,其主要的過程是請受訪者回憶過去半年(或一年)他在工作上最感到具有成就感(或挫折感)的關鍵事例。

### 2. 職能分析方法說明－調查類

方法	說明
<b>一般調查法</b> <b>Survey</b>	運用大量的量表或問卷,透過郵寄、面交問卷或由填答者自我陳述的方式,大規模地蒐集量化數據的資料。
<b>德菲法</b> <b>Delphi</b>	一種群體決策方法,又稱專家意見法,邀請一群該領域的專家,並允許每位成員就某議題充份表達其意見,同時同等重視所有人的看法,並且透過數回合反覆回饋循環式問答,直到專家間意見差異降至最低,以求得在複雜議題上意見的共識。
<b>職位分析問卷法</b> <b>Position analysis questionnaire, PAQ</b>	是一種結構嚴謹的工作分析問卷,以統計分析為基礎的方法來建立某職位的能力模型。

### 3. 職能分析方法說明－集會類

方法	說明
<b>名義群體技術</b> <b>Nominal Group Technique, NGT</b>	一種適合於小型決策小組，在決策過程中，對「群體成員的討論或人際溝通」加以限制，群體成員各別處於獨立思考的狀況下，進行某一議題的討論。
<b>蝶勘法</b> <b>Developing A Curriculum, DACUM</b>	選擇工作兩年以上且工作績優的專家級專業人員參與，借助實務工作者的經驗一起腦力激盪，產出的職責、任務，以及相對應的技能、知識與態度。
<b>搜尋會議法</b> <b>Search Conference</b>	先進行面對面的全體會議。以腦力激盪構想未來環境的模樣與可能產生的轉變，接著進行分組會議，透過群體發散式思考產出構想。最後，再開全體會議，由各小組報導其構想的優先序、策略和行動規畫，並且尋求意見的整合。

### 4. 職能分析方法說明－其他類

方法	說明
<b>功能分析法</b> <b>Functional Analysis, FA</b>	先考慮整個專／職業各種職務和角色的主要（或關鍵）目的，再系統地一個接一個分析出要達到目的需要那些主要功能、次要功能以及達到次要功能的功能單位，細分出該職位職能的單元與要素。
<b>綜合行業分析軟體法</b> <b>Comprehensive Occupational Data Analysis Programs, CODAP</b>	利用一套預先寫好的電腦程式來輸入、統計、組織、摘記和輸出透過工作任務清單蒐集的資料
<b>觀察法</b> <b>Observation</b>	透過實地觀察，記錄相關人員在其工作職位上所作的事與所發生的事，並且根據這些資料進行分析。
<b>才能鑑定法</b> <b>McBer</b>	統合多種分析方法，包含：事例訪談法、專家會議法、調查法、專家系統資料庫、觀察法，及 360 度評量等方法。

本研究計畫之職能分析方法考慮對象、時間、成本、客觀性等因素，並使用「選用考量與方法選用分析表」（請參考附件十）分析後，選用一般訪談法及一般調查法進行職能分析。

## 二、進行職能分析

### 一)、職能分析訪談

#### A、訪談日期

105 年 8 月 19 日~105 年 8 月 31 日

#### B、訪談對象

No.	姓名	單位職稱	經歷/專長	說明
1	陳維民	農訓協會 副秘書長	企業經營管理碩士,年資約 38 年,專長為農業金融、 教育訓練、農業政策	(訪談紀錄請參考附 件十二)
2	林玉慧	板橋區農會信 用部主任	專科商學相關科系,年資 35 年,曾擔任過信用部副 主任、會計部(掌管整個農 會會計事務)	(訪談紀錄請參考附 件十三)
3	蔡永福	蘆洲區農會 秘書	大學商學系及生活科學,年 資 39 年,曾任供銷部辦事 員、秘書兼資訊室主任、秘 書兼會計股長、秘書兼信用 部主任、秘書兼會務股長、 秘書兼企稽股長、秘書、代 理總幹事	(訪談紀錄請參考附 件十四)
4	林嘉賓	彰化區漁會 秘書	大學養殖相關科系、年資 32 年,曾任漁業推廣、分 部主任、信用部主任	(訪談紀錄請參考附 件十五)
5	方惠玲	安定區農會 秘書	大學財金科系、年資 37 年,曾擔任過信用部主任、 秘書等職	(訪談紀錄請參考附 件十六)
6	徐惠美	桃園區漁會 信用部主任	大學商學相關科系,開南大 學 EMBA 進修,曾在證卷 業 6 年,漁會信用部 20 年	(訪談紀錄請參考附 件十七)

#### C、訪談題綱 ((訪談大綱請參考附件十一)

## 二)、職能分析訪談-訪談內容整理

### 1. 請問您過去相關的教育背景與工作經歷

受訪者	訪談內容
A	<p>A. 專科商學相關科系</p> <p>B. 在農會35年，曾擔任過信用部副主任、會計部(掌管整個農會會計事務)</p> <p>C. 信用部人數 110人，歷經4任總幹事</p>
B	x
C	<p>A. 大學商學系及生活科學</p> <p>B. 在農會39年，曾任供銷部辦事員、秘書兼資訊室主任、秘書兼會計股長、秘書兼信用部主任、秘書兼會務股長、秘書兼企稽股長、秘書、代理總幹事</p> <p>C. 農會人數約70-80人</p>
D	<p>A. 大學養殖相關科系</p> <p>B. 在漁會32年，曾任漁業推廣、分部主任、信用部主任</p> <p>C. 1978年代表台灣到韓國進行漁業交流</p> <p>D. 漁會人數約60人，歷經2任總幹事 (信用部主任至秘書期間1任)</p>
E	<p>A. 大學財金科系</p> <p>B. 在農會37年，曾擔任過信用部主任、秘書等職</p> <p>C. 農會人數約60人，歷經1任總幹事</p>
F	<p>A. 大學商學相關科系，開南大學EMBA進修中</p> <p>B. 曾在證卷業6年，漁會信用部20年</p> <p>C. 信用部人數 8人，歷經2任總幹事 (信用部主任期間1任)</p>

2. 您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？

受訪者	訪談內容
A	<p>A. 目前擔任職務 - 信用部主任</p> <p>B. 工作內容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 綜理信用部業務</li> <li>b. 服務客戶</li> </ul> <p>C. 工作目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 維持績效</li> <li>b. 預算編列</li> <li>c. 盈餘目標</li> <li>d. 存、放款達預期目標 (目前存款647億)</li> </ul>
B	x
C	<p>A. 目前擔任職務 - 秘書</p> <p>B. 主要職責</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 經營管理</li> </ul> <p>C. 工作內容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 文稿、計畫之審核修正</li> <li>b. 督、指導及協調各部門</li> <li>c. 協助各部門法令與業務研究</li> <li>d. 協助各部門業務重點發展工作</li> <li>e. 推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念</li> <li>f. 就業務經營面提供總幹事參考及建言</li> <li>g. 就總幹事授權事項及交辦指示事項之處理</li> </ul> <p>C. 工作目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 任重道遠，捨我其誰(態度)</li> <li>b. 接受挑戰，創造共榮共好(積極度)</li> <li>c. 穩扎穩打，專注本業，力求發展- 法令遵循、使命與傳承經驗、協助訂定年度計劃(遠慮)</li> <li>d. 人力資源管理，進用、培訓、適法性及最佳配置</li> </ul>



	<p>e. 職場態度、時時用心、展現熱情、不斷精進</p> <p>f. 協助組織與人員效率提升，做好工作簡化與效率化，讓夥伴有多餘心力去思考把業務與服務做好</p>
D	<p>A. 目前擔任職務 - 秘書兼信用部主任</p> <p>B. 主要職責</p> <p>a. 管理漁會整個金融部門</p> <p>b. 理念帶領團隊，鎖定目標向前行</p> <p>C. 工作內容</p> <p>a. 規劃漁會金融相關事務</p> <p>b. 執行總幹事訂定目標</p> <p>c. 人員分配</p> <p>d. 情緒管理(對內、對外、對上、對下)</p> <p>e. 推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念</p> <p>f. 回饋地方(家政班、四健會)</p> <p>g. 公益事業 (廟會、中小學獎學金、營養午餐)</p> <p>D. 工作目標</p> <p>a. 75億放款</p> <p>b. 114億存款</p>
E	<p>A. 目前擔任職務 - 秘書</p> <p>B. 工作內容</p> <p>a. 綜理農會全部業務</p> <p>C. 工作目標</p> <p>a. 存、放款成長 30% (目前存款65~68億，放款46億)</p>
F	<p>A. 目前擔任職務 - 信用部主任</p> <p>B. 工作內容</p> <p>a. 推廣信用部業務</p> <p>C. 工作目標</p> <p>a. 每位員工1000萬放款目標</p> <p>b. 存、放款達預期目標</p>

3. 您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？

主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：

一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。

二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。

三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。

四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作经验三年以上。

農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。

農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

受訪者	訪談內容
A	以上是基本且必須，後來規定每年信用部主任、副主任須參加16小時相關金融訓練16小時，一般員工則為8小時，這個很好。
B	增加訓練時數，72小時平均一個專業只上14-15小時的課稍嫌不足。
C	<p>A. 應屬合宜</p> <p>B. 證書超過年者於任職後一年應重新取得證照，建議應放寬年限。因就任之初有甚多客戶經營、業務會議、研習、討論事項等工作待辦。</p> <p>C. 未列出業務與管理能力</p> <p>D. 以考代訓</p>
D	<p>A. 增加金融實務</p> <p>B. 增加證照項目如基金、保險、理財規劃</p> <p>C. 曾在農漁會有行政工作經驗</p> <p>D. 了解客戶與經營客戶</p>
E	合宜。
F	<p>A. 建議可以以考代訓</p> <p>B. 增加證照項目如保險、信託、理財</p>

4. 您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？

請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料：銀行業經營管理人員職能基準)

受訪者	訪談內容
A	<p>A. 人事訓練(內部訓練部標設定) – 給予企劃部訓練目標(放款、不動產市場)</p> <p>B. 2.3 的部分，內部績效考核有建議權，薪酬與人事部分為總幹事職權</p> <p>C. 跨部門跨區水平連結 – 例如：1) 透過農業金融與其他農漁會聯貸；2)績效考核所有股部都是結合一起；3)學費轉帳系統由企劃、資訊部門的合作；4) 擔任家政班金融相關課程講師</p>
B	<p>A. 2.3 建議修改為：依據工作項目訂定作業手冊、工作說明書.</p> <p>B. 2.3 內部績效考核及薪酬檢討部分由總幹事主導</p> <p>C. 3.無包括督導執行公司治理事項部分並</p> <p>D. 3.3 無包含 3.2 並執行相關公司治理事項的部分</p> <p>E. 建議增加：金融服務問題發掘與解決 -金融服務流程、服務時間、員工態度制訂與改善</p> <p>F. 人力資源盤點、規劃 -強化員工專業</p> <p>G. 跨部門 / 跨區溝通合作 – 結合其他部門資源傳遞訊息、與其他農漁 會信用部聯合貸款</p> <p>H. 數位金融資訊整合</p>

C	<p>A. 2.建議修正為：執行透過理事會提交工作，遵循相關法令及落實績效考績</p> <p>B. 2.3建議修正為：依據工作績效，負責部門內部績效考核</p> <p>C. 3.建議修正為：領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項</p> <p>D. 3.3建議修正為：參與經營管理會議或其他跨部門會議，並執行相關信用部作業事項</p> <p>E. 掌握趨勢配合調整營運方向</p> <p>F. 員工楷模以身作則</p> <p>G. 領導激勵所屬員工</p> <p>H. 出色的應變能力</p> <p>I. 配合法令之增修，即時增修訂內規</p> <p>J. 教育訓練 - 教導最新法令與資訊</p> <p>K. 資訊配置與資金訂價</p>
D	<p>A. 人際關係 - 豐沛的人脈，了解客戶狀況與需求</p> <p>B. 情緒管理 - 新生代員工的管理</p> <p>C. 跨部門聯繫 - 結合經濟、金融與服務，ex: 政策性貸款訊息隨著產銷班講習宣導</p>
E	<p>A. 人際關係，EQ比IQ重要</p> <p>B. 拓展業務</p> <p>C. 人員訓練</p>
F	<p>A. 員工訓練 - 不一定找外部講師，而是請內部員工當講師</p>

5. 請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如：會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

受訪者	訪談內容
A	農業金融體系內的金融專業
B	A. 農業發展政策 B. 國家金融政策 C. 不動產市場分析 D. 產業經濟發展
C	A. 民法 B. 農業概論 C. 市場經營 D. 不動場市場 E. 稅務法規 F. 農業金融 G. 作業管理 H. 產業競爭分析 I. 策略擬定
D	A. 金融實務 B. 漁業法 C. 民法
E	A. 行銷管理 B. 客戶管理
F	A. 行銷管理

6. 請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

受訪者	訪談內容
A	A. 洞察市場變化 B. 帶領團隊
B	A. 行銷管理 B. 客戶服務 C. 創新變革 D. 協助員工(健康職場&組織願景) E. 危機處理 F. 資源盤點運用(內、外、土地)
C	A. 人際關係 B. 情緒管理 C. 問題發覺 D. 敏稅觀察 E. 應酬能力 (抽菸、喝酒) F. 策略聯盟 (聯貸案)
D	A. 識人能力(ex: 可以一眼看出客戶是否會如期還款) B. 績效管理
E	A. 情緒管理 B. 識人能力
F	覺得上述較重要的技能是：品質導向 (存、放款品質)、人脈建立、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力

7. 請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如: 正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

受訪者	訪談內容
A	A. 正直 B. 責任感
B	A. 法令遵循 B. 內部紀律 C. 領導服從
C	A. 誠信 B. 高度 C. 能力 D. 高階忠誠 E. 大度能容 F. 園中有方 G. 培養員工、提攜員工 H. 建立願景 I. 犧牲奉獻 J. 責任感、注重榮譽 K. 同理心
D	A. 職業道德 - 照遊戲規則走 B. 對事嚴謹 C. 對人和善
E	A. 抗壓性 B. 格局放大
F	覺得上述較重要的是：正直誠實、自我提升、壓力容忍、謹慎細心



8. 根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

受訪者	訪談內容
A	A. 責任感 B. 信任、授權-與員工像夥伴一樣
B	A. 擁有規矩方圓的團隊，就是按照法令規定做事的團隊成員 B. 信用部主任的成功來自團隊的努力
C	A. 自信 B. 溝通 C. 領導力 D. 出色的工作態度 E. 人力資源的運用與培育 F. 建構知識管理以利傳承 G. 業務能力 H. 創造農漁會價值
D	A. 豐沛人脈與人際關係 B. 金融專業 C. 洞察先機 - 了解社會景氣、產業脈動與數位金融趨勢 D. 決斷力 E. 責任心與承擔責任 F. 贏得部屬信任 G. 每年設定目標並超越目標 H. 充分得到總幹事與理事長授權
E	A. 業務做好 B. 複雜事情簡單化 C. 帶領團隊
F	A. 帶領團隊士氣

9. 您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

受訪者	訪談內容
A	A. 市場開發 B. 結合資源 C. 開拓年輕客戶群（往下扎根） D. 放款業務持續維持
B	農金法沒有修改前及主管沒有開放前是沒有發展性的
C	A. 專注本業，強化改善服務流程 B. 業務與銀行一般業務相同 C. 拓展業務 D. 以客戶利益為考量 E. 金融市場資訊化深 F. 業務開放軟硬體需準備好再開放
D	A. 法令鬆綁發展企金 B. 農漁會通路供銷、金流、物流、資訊流整合，推廣到東南亞及全世界
E	A. 希望政策開放，可做更多的金融業務 B. 跟著時代改變
F	A. 全省農漁會互相合作 B. 資訊中心整合

依據從業人員與專家訪談產出農漁會信用部主任職能基準表第一版

### 三、產出農漁會信用部主任職能基準第一版（請詳見附件二十六）

#### 四、職能基準表初稿會議

經過六次從業人員及專家訪談所產出的職能基準表，於 105 年 9 月 23 日與 9 月 29 日召開兩次職能基準表初稿會議，邀請職能專家、學者、從業人員，就職能基準表初稿內容進行討論。

##### 一)、農漁業同業人員代表訪談(會議記錄請詳見附件十九，會議簡報檔請詳見附件十八)

1. 目的：針對農漁會信用部主任職能基準表初稿內容，進行討論與修正
2. 會議日期：105 年 9 月 23 日
3. 與會者：汐止區農會高秘書敏達、木柵區農會信用部許主任桐源、全國農業金庫股份有限公司專業金融部陳襄理錫國、蘆洲區農會企劃稽核部陳主任俊宏、財團法人工業技術研究院產業學院賴副總監昶樺
4. 結論：
  - A. 工作任務內容調整
  - B. 行為指標參考金管會公布的職能基準
  - C. 行為指標內容須可因應不同型態農漁會信用部的需求
  - D. 增加 1.1.6 異業結盟 / 策略合作相關的行為指標
  - E. 基準級別從 5 改成 4

##### 二)、農漁業同業人員代表訪談(會議記錄請詳見附件二十，會議簡報檔同附件十八)

1. 目的：針對農漁會信用部主任職能基準表初稿內容，進行討論與修正受訪日期：105 年 9 月 29 日
2. 受訪者：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳副秘書長維民、桃園區漁會信用部徐主任惠美、台灣科技大學張教授順教、新竹區農會信用部黃主任澤民、彰化區漁會林秘書嘉賓
3. 結論：
  - A. 行為指標的部分根據專家們的建議增加與修改
  - B. 技能的部分用字遣詞用較活潑的方式呈現

##### 三)、產出第二版職能基準表 (請詳見附件二十七)

## 伍、驗證職能

### 一、決定驗證方法

使用職能發展指引表單 F4-1 驗證方法分析表進行分析，計分 3 分,表示本計畫適合採取問卷調查法。

表單代號	F4-1	表單名稱	驗證方法分析表
流程代號	4-1	流程名稱	驗證職能－決定驗證方法
目的			
職業（類） 名稱	農漁會信用部主任職能基準		
選用之職能 分析方法	問卷調查法		
驗證操作方法選用可行性分析			
能力標準項目是否容易判斷其重要度？		<input checked="" type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
能力標準項目是否容易判斷其難易度？		<input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否	
能力標準項目是否確定完整？		<input checked="" type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
隸屬領域是否為成熟產業？		<input checked="" type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
從業人數是否具備規模？		<input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否	
計分：		3	
<p>計分規則：勾選<input type="checkbox"/>是得 1 分，<input type="checkbox"/>否得 0 分</p> <p>若得分愈高，表示採用調查性的驗證方法比重可提高，越建議實施規模調查式問卷之驗證分析方法。</p>			

**注意事項：**

1. 若職能項目超過 15 項，建議採職能重要度排序之職能驗證方法。
2. 成熟產業建議以量化研究進行驗證，新興產業則以質化研究進行驗證。
3. 實施量化之驗證方式，建議可與調查中心合作，可提高驗證之信效度，且省時省力。
4. 對未來性或高階職務進行職能驗證，較適合採用專家效度驗證方式進行。

**二、實施驗證 - 職能問卷驗證調查**

- 1) 調查日期：105 年 10 月 17~21 日，以公文方式寄發。
- 2) 對象：各農漁會秘書、信用部主任等人
- 3) 數量：310 家
- 4) 填答者地區分布：北 35% ; 中 28% ; 南 37%
- 5) 回收份數：125 份 (線上填答 61, 傳真回覆 64)
  - 有效份數：84 份
  - 無效份數：41 份 (8 份因回傳內容無法辨識單位及內容; 33 份誤解題意)
- 6) 問卷內容(請詳見附件二十一)
- 7) 線上問卷(請詳見附件二十二)
- 8) 職能問卷驗證分析結果

**A. 行為指標項目之重要性與難易度評估效度**

這份問卷所列的工作任務、行為指標、職能內涵中的知識、技能、態度與工作產出，是經過 6 次農漁會從業人員的訪談及 2 次的職能基準表初稿會議，蒐集了多位農漁會秘書，信用部主任與專家學者的意見，進而修正產生的。並由專家所判定是符合主題的，在定義上已經符合專家效度也就是內容效度。

**B. 行為指標項目之重要性與難易度評估信度驗證**

題項	Cronbach's Alpha 值
行為指標所有題項重要性	.955
行為指標所有題項難易度	.939
行為指標 P1.1.1~P1.2.4 題項重要性	.888
行為指標 P1.1.1~P1.2.4 題項難易度	.847
行為指標 P2.1.1~P2.3.3 題項重要性	.933
行為指標 P2.1.1~P2.3.3 題項難易度	.905
行為指標 P3.1.1~P3.2.1 題項重要性	.959
行為指標 P3.1.1~P3.2.1 題項難易度	.842

問卷全部題項及三項主要任務行為指標 Cronbach's Alpha 值皆 >0.7, 行為指標重要性與難易度皆成立

C. 行為指標項目之職能內涵完整度統計結果

- 知識部分 86.4% 認為職能基準表所列的知識已完整
- 技能部分 88% 認為職能基準表所列的技能已完整
- 態度部分 90.4% 認為職能基準表所列的態度已完整

D. 能力標準項目對應工作產出合適度評估統計結果

工作產出部分 93.5% 認為基準表所列的工作產出合適

E. 行為指標項目評估統計結果

行為指標部分 93.9% 認為基準表所列的行為指標合適

F. 前五項重要的態度

1 主動積極 ; 2 正直誠實; 3 親和關係; 4 責任感; 5 團隊意識

### 三、修正職能基準

一)、問卷驗證結果及職能基準表修正專家會議

(會議記錄請詳見附件二十四，會議簡報檔請詳見附件二十三)

1. 目的：針對農漁會信用部主任職能基準表問卷驗證結果，進行討論與修正
2. 會議日期：105 年 11 月 11 日
3. 與會者：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳副秘書長維民、木柵區農會信用部許主任桐源、蘆洲區農會企劃稽核部陳主任俊宏、財團法人工業技術研究院賴講師廣瑜、德明科技大學邱老師麗家
4. 結論：
  - A. 主要工作任務依據 Plan-Do-Check 將行為指標重新調整，再進行效度測試
  - B. 行為指標的寫法參考「SMART」原則再做修改
  - C. 行為指標 P1.2.1 與 T1.1 改為 P1.1.6，指標 P2.2.1 與 P2.2.2 合併成一項行為指標
  - D. 有關職能級別，建議再評改。

#### 四、驗證後之職能基準表

### 農漁會信用部主任職能基準

職能基準代碼				
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務	
		職業	農漁會信用部主任	
所屬 類別	職類別	金融財務	職類別代碼	FBF
	職業別	金融及保險服務經理人員	職業別代碼	1345
	行業別	金融服務	行業別代碼	A
工作描述		充份運用農、漁會資源，規劃監督農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門水準		<p>依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」</p> <p>(法規內容詳閱「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」  <a href="http://law.coa.gov.tw/GLRSnewsout/LawContent.aspx?id=FL028178">http://law.coa.gov.tw/GLRSnewsout/LawContent.aspx?id=FL028178</a>)</p>		
基準級別		5		



工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書 O1.1.2 業績報告表	P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務 P1.1.2 分析在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展 P1.1.3 依據年度業務目標，研擬轉投資事業及投資收益（對外的資金、資源運用）之可行方案 P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估，提出創新服務方案，以深耕現有客戶及進行新客戶開發 P1.1.5 分析金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標 P1.1.6 依據存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率等法令規定，提供金融服務，以達策略目標	5	K02 策略與組織管理 K03 業務行銷 K04 風險管理 K05 銀行會計 K06 農業經濟 K07 創意 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場 K10 信用部相關商品 K12 信用部財務分析 K14 金融體系產業分析 K15 不動產市場趨勢分析 (包含農業土地、農業不動產市場分析)	S01 解析市場變化，訂定中、長期目標 S02 分析客戶需求，組創金融服務 S03 結合在地資源，運用創意思考 S04 數據分析與解讀
	T1.2 參與經營管理會議、跨部	O1.2.1 跨部門宣導政策	P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促進其他部門推動農業金融服務	5	K02 策略與組織管理 K03 業務行銷	S05 跨部溝通與簡報技巧，跨業策略聯盟

	門會議與異業結盟策略合作	O1.2.2 異業合作	P1.2.2 分析市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標 P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務(如代理股務、代售基金、代收帳款等...)		K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場	S06 跨業務、跨單位關連的本業事務調整規劃力
T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 管理部屬人員與資材、擬定業務執行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 日常業務執行定期報告表 O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	P2.1.1 在組織規範內，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日常業務進行 P2.1.2 在內部規範內，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度 P2.1.3 在組織規範內，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效	4	K01 人力資源管理 K02 策略與組織管理 K06 農業經濟 K08 農業金融政策與法規	S07 目標管理與績效考核 S08 建立團隊，監管協助員工提升服務品質，與流程
	T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力 P2.2.2 負責整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	5	K02 策略與組織管理 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場 K16 電子銀行業務安全	S09 農金法令案例說明與解析 S10 規劃適合法遵的作業調整及相關執行細則
	T2.3 部門人員能力培訓	O2.3.1 訓練計畫書 O2.3.2 訓練成果表 O2.3.3 證照取	P2.3.1 依照政策方向訂定教育訓練目標，建立明確人才培訓方針及成果指標 P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資源，建立確切訓練行動內容 P2.3.1 組建知識平台，傳承內部知識，以	4	K01 人力資源發展 K02 策略與組織管理 K06 農業經濟 K08 農業金融政策與法規 K10 金融商品	S11 訓練需求分析與員工教育訓練需求，提供經費與訂定目標 S12 建立部門內知識管理系統

		得	提升員工能力，建立組織專業競爭優勢		K11 金融實務 K13 理財規劃	S13 建立人才庫
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	O3.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 以業務目標，規劃團隊分工協調機制，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數) P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果	4	K01 人力資源管理 K02 策略與組織管理 K08 農業金融政策與法規 K09 金融市場	S14 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度 S15 團隊領導與激勵
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	O3.2 信用部作業異常事項報告與改善對策	P3.2.1 以組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	5	K01 人力資源管理 K02 策略與組織管理 K08 農業金融政策與法規 K09 金融市場 K17 公司治理	S16 落實公司治理技巧 S17 遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法 S18 創立問題解決方案

#### 職能內涵 ( A=attitude 態度 )

- A01 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A02 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
- A03 親和關係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
- A04 責任感：在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
- A05 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此協同合作共同達成團隊目標。

#### 說明與補充事項

- 此項職能基準乃以本土專家為主要對象的研究結果。

## 農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法

名 稱：農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法

修正日期：民國 98 年 10 月 01 日

### 第 1 條

本辦法依農業金融法（以下簡稱本法）第二十九條第一項及第三項規定訂定之。

### 第 2 條

農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：

- 一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。
- 二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。
- 三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。
- 四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。

農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。

農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

### 第 3 條

有下列情事之一者，不得擔任信用部主任或其分部主任：

- 一、無行為能力或限制行為能力。
- 二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定。
- 三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年。

- 四、曾犯偽造文書、妨害秘密、重利、損害債權罪或違反稅捐稽徵法、商標法、專利法或其他工商管理法規定，經宣告有期徒刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。
- 五、曾犯貪污罪，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。
- 六、違反本法、農會法、漁會法、銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、管理外匯條例、信用合作社法、洗錢防制法或其他金融管理法，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。
- 七、受破產之宣告，尚未復權。
- 八、曾任法人宣告破產時之負責人，破產終結尚未逾五年，或調協未履行。
- 九、使用票據經拒絕往來尚未恢復往來，或恢復往來後三年內仍有存款不足退票紀錄。
- 十、有重大喪失債信情事尚未了結、或了結後尚未逾五年。
- 十一、因違反本法、農會法、漁會法、銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、信用合作社法或其他金融管理法，經主管機關命令撤換或解任，尚未逾五年。
- 十二、受感訓處分之裁定確定或因犯竊盜、贓物罪，受強制工作處分之宣告，尚未執行完畢，或執行完畢尚未逾五年。
- 十三、擔任其他銀行、金融控股公司、信託公司、信用合作社、農會漁會信用部、票券金融公司、證券公司、證券金融公司、證券投資信託公司、證券投資顧問公司、期貨商或保險業（不包括保險輔助人）之負責人者。但因農會、漁會與全國農業金庫或銀行間之投資關係，並經中央主管機關核准者，得擔任全國農業金庫或其他銀行之董事、監察人。
- 十四、有事實證明從事或涉及其他不誠信或不正當之活動，顯示其不適合擔任信用部主任或其分部主任。

#### 第 4 條

信用部主任之聘任，應由農會、漁會總幹事就符合第二條資格及未有前條規定情事之人員提名一人，送人事評議小組通過後，提報理事會同意並報請主管機關核准後聘任之；解任時，亦同。

信用部分部主任之聘任，應由農會、漁會總幹事就符合第二條資格及未有前條規定情事之人員提名一人，送人事評議小組通過後聘任之，並報請主管機關備查；解任時，亦同。

#### 第 5 條

信用部主任及其分部主任自任職之次年度起，每年應參加中央主管機關認可之專業訓練機構舉辦之金融相關業務進修累計十六小時以上。農會、漁會並應於每年底將訓練資料造冊送主管機關備查。

#### 第 6 條

信用部主任或其分部主任有下列情事之一者，應由農會、漁會依第四條規定予以解任：

- 一、資格不符合第二條規定或所提出之證明或聲明文件有隱匿或虛偽不實。
- 二、未於第二條第二項或第十條所定期限內取得結業證書。
- 三、符合第三條各款之一所定情事。

#### 第 7 條

農會、漁會難以羅致合格之信用部主任或其分部主任者，得由具備下列資格條件之人員代理之：

- 一、第二條所定結業證書、學歷及工作經驗。
  - 二、無第三條所定情事。
  - 三、低於該職務二職等以內。
- 前項所定代理期間由主管機關核定。

#### 第 8 條

信用部主任除自行請調或符合第六條規定被解任者外，非有下列情事之一，不得任意解任：

- 一、農會、漁會屆次改選。
- 二、農會、漁會新聘總幹事。
- 三、信用部發生重大舞弊。
- 四、信用部人員有重大業務過失。
- 五、連續二年績效未達信用部內部指標。
- 六、有其他顯著不適任之具體事實。

#### 第 9 條

新任信用部主任之聘任與原任信用部主任之解任應同時提報理事會同意。

#### 第 10 條

本辦法施行前已擔任信用部主任或其分部主任，得繼續擔任原有職務，並應於本辦法施行後二年內經中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之農

業金融研習班訓練，並取得結業證書。

#### 第 11 條

本辦法自發布日施行。

## 陸、職能基準審查會議

本計畫於 11 月 11 日完成信用部主任職能基準表，並於 11 月 21 日及 11 月 28 日，協助農業金融局召開 2 場次審查會議(審查會議及複審會議)，審查本計畫所發展之職能基準文件，並與會議後針對審查會議決議須修正事項進行修正(修正基準表請見本章第四項)。

### 二、第一次信用部主任職能基準審查會議紀實

壹、時間：105 年 11 月 21 日（星期一）下午 2 時

貳、地點：農業金融局第 2 會議室

參、主持人：邱組長志浩

肆、出席人員：

NO.	姓名	單位/職稱	專長
1	李圖信	台北市電氣裝置業職業工會 顧問	職能分析、職能導向課程規劃、 勞動部職能導向課程品質認證 輔導顧問
2	陳維民	中華民國農民團體幹部聯合 訓練協會副秘書長	農業金融、教育訓練、農業政策
3	黃俐文	勞動部勞動力發展署專門委 員	職能基準制度、職能基準與品質 保證、職能基準政策
4	黃慶堂	財團法人農業信用保證基金 總經理	財務管理、投資學國際財務管 理.、農業金融
5	鐘文雄	中華人力資源管理協會副理 事長	職能分析、職能導向課程規劃、 勞動部職能導向課程品質認證

肆、報告事項：

105 年基層農業金融人員職能基準發展流程與結果說明。

伍、討論事項：

105 年基層農業金融人員職能基準內容審查與討論。



## 陸、會議記錄

### (一)建議事項:

1. 職能基準表「入門水準」建議將接續段落文字內容調整為：法規內容詳閱「農漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」

<http://law.coa.gov.tw/GLRSnewsout/LawContent.aspx?id=FL028178>。

2. 有關「職能內涵知識部分(K)」農漁會信用部主任」所須具備之知識範圍較大，依據入門水準所列，農漁會信用部主任經遴選聘任，均已具備一般金融知識，建議依報告書原訪談摘要(P98-119)受訪者所提，做些許微調，例如：「K05 會計、K06 經濟」可往「產業經濟發展」、「體系內的金融專業」…等調整。

3. 有關「職能內涵態度部分(A)」所羅列5項態度為原職能基準品質認證作業規範提供之職能字典，但對應報告書原訪談摘要(P98-119)並無法完全涵蓋，建議做些許微調，例如：「A05 團隊意識」，對於「農漁會信用部主任」此項職能基準，較適合應為「團隊激勵」。

4. 有關「說明與補充事項」所載內容「此項職能基準乃參考國外職能資料發展並經國內專家本土化及檢視完成」應為誤植，與本報告書實際職能分析方式不符，建議刪去。

5. 在知識與技能的部分調整與農漁會相關，比如會計或法規是與農業金融有關的。

6. 有關 K & S 的部分，建議是體制內的 K&S。

7. 建議 K & S 用語重新定義與調整。如 T2.1 對應到的人力資源應該是人力資源管理。T2.3 對應到的人力資源應該是人力發展。T3.1 與 T3.2 對應到的人力資源則應該是人力資源管理。在 S 的部分建議把”洞悉”、”良好”這些詞刪除。

8. 有關職能級別部份，各職責任務會跨級別，建議可再一一盤點各職責任務之「職能級別」。

### (二)會議結論:

1. 職能基準表之職能內涵，有關知識(K)與技能(S)之細項名稱再做調整，以符合農漁會信用部現況。

2. 將農漁會組織圖與信用部主任的聘用解任規定列入，以有效界定職能級別。

3. 其他就專家建議部份，予以考量與評估後進行調整。

## 二、第二次信用部主任職能基準審查會議紀實

壹、時間：105 年 11 月 28 日（星期一）下午 2 時

貳、地點：農業金融局第 2 會議室

參、主持人：邱組長志浩

肆、出席人員：

NO.	姓名	單位/職稱	專長
1	李圖信	台北市電氣裝置業職業工會 顧問	職能分析、職能導向課程規劃、 勞動部職能導向課程品質認證 輔導顧問
2	陳維民	中華民國農民團體幹部聯合 訓練協會副秘書長	農業金融、教育訓練、農業政策
3	黃俐文	勞動部勞動力發展署專門委 員	職能基準制度、職能基準與品質 保證、職能基準政策
4	郭憲章	實踐大學財務金融學系教授	財務管理、投資學國際財務管 理、銀行風險管理
5	高敏達	新北市汐止區農會秘書	農業金融、農會經營管理、信用 部經營管理

肆、報告事項：

105 年基層農業金融人員職能基準初審會議結果說明。

伍、討論事項：

105 年基層農業金融人員職能基準審查會議結論修正後內容，提請討論。

陸、會議記錄

修正文件通過

## 柒、執行成果-農漁會信用部主任職能基準表

農漁會信用部主任職能基準

職能基準代碼				
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務	
		職業	農漁會信用部主任	
所屬類別	職類別	金融財務	職類別代碼	FBF
	職業別	金融及保險服務經理人員	職業別代碼	1345
	行業別	金融服務	行業別代碼	A
工作描述		充分運用農、漁會資源，規劃監督農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門水準		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」(法規內容詳閱「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」 <a href="http://law.coa.gov.tw/GLRSnewsout/LawContent.aspx?id=FL028178">http://law.coa.gov.tw/GLRSnewsout/LawContent.aspx?id=FL028178</a> )		
基準級別		5		

工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skill 技能)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	01.1.1 業務發展規劃書 01.1.2 業績報告表	<p>P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務</p> <p>P1.1.2 分析在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃(例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求)，以推動符合在地特色之業務發展</p> <p>P1.1.3 依據年度業務目標，研擬轉投資事業及投資收益(對外的資金、資源運用)之可行方案</p> <p>P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估，提出創新服務方案，以深耕現有客戶及進行新客戶開發</p> <p>P1.1.5 分析金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標</p>	5	K02 策略與組織管理 K03 業務行銷 K04 風險管理 K05 銀行會計 K06 農業經濟 K07 創新 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場 K10 信用部相關商品 K12 信用部財務分析 K14 產業分析 K15 不動產市場趨勢分析(包含農業土地、農業不動產市場分析)	<p>S01 策略思考和組織技能:分析內、外部營運環境的變化，訂定組織中、長期目標</p> <p>S02 創意、創新思考與行銷企劃技能:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 能分析既有客戶的需求，組合既有商品，提出創新服務</li> <li>■ 能結合在地資源特色，提出創意、創新服務</li> </ul> <p>S03 數據分析與解讀技能</p>

工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skill 技能)
			P1.1.6 依據存、放款總額、逾放金額、盈餘、淨值、存放比率、逾放比率等法令規定，提供金融服務，以達策略目標			
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	01.2.1 跨部門宣導政策 01.2.2 異業合作	<p>P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促進其他部門推動農業金融服務</p> <p>P1.2.2 分析客戶與市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標</p> <p>P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務(如代理股務、代售基金、代收帳款等…)</p>	5	K02 策略與組織管理 K03 業務行銷 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場	S04 顧客研究與分析技能 S05 溝通與協調技能： ■組織內、外溝通協調，跨部門、跨業策略聯盟與合作 ■與跨業、跨單位及本業事務協調能力
T2 落實部門法遵、績	T2.1 管理部屬人員	02.1.1 日常業務執行定	P2.1.1 在組織規範內，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日	4	K01 人力資源(管理) K02 策略與組織管理	S06 目標管理與績效考核技能

工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skill 技能)
效 考 核 與 人才管理	與資材、擬定業務執行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	期報告表 02.1.2 部門績效考核制度及建議報告	常業務進行 P2.1.2 在內部規範內，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度 P2.1.3 在內部規範內，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效		K06 農業經濟 K08 農業金融政策與法規	S07 領導團隊技能:建立團隊，監管協助員工提升服務品質，與流程
	T2.2 遵循相關法令	02.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力 P2.2.2 負責整理金融環境狀況及法定要求，向理事會提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫	5	K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場 K16 業務安全	S08 農金法規、法令解析技能: ■ 農金相關法令案例解析與說明 ■ 能規劃適合法遵的作業調整及相關執行細則
	T2.3 部門人員能力	02.3.1 訓練計畫書	P2.3.1 分析部門訓練需求與目標，指導提出訓練方案與方向，建立明確人	4	K01 人力資源(發展) K02 策略與組織管理	S09 規劃和組織技能：

工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skill 技能)
	培訓與指導	02.3.2 訓練成果表 02.3.3 證照取得	才培訓方針及成果指標 P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資源，建立確切訓練行動內容 P2.3.3 組建知識平台，傳承內部知識，以提升員工能力，建立組織專業競爭優勢		K06 農業經濟 K08 農業金融政策與法規 K10 信用部相關商品 K11 金融實務(包含相關單位財務分析) K13 理財規劃	■為部門人員規劃學習機會 ■訓練目標訂定 ■部門人員訓練需求分析 S10 知識管理技能: ■部門內知識管理系統規劃與建立 ■建立人才庫
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	03.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 以業務目標，規劃團隊分工協調機制，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數) P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果	4	K01 人力資源(管理/發展) K02 策略與組織管理 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場	S11 團隊管理技能:監督、控管與追蹤團隊成員工作進度 S12 團隊領導與激勵技能 ■影響和激勵他人

工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skill 技能)
						<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 指導和支持其他人</li> <li>■ 作出明智的決定和建議</li> </ul>
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	03.2 信用部作業異常事項報告與改善對策	P3.2.1 以組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	5	K01 人力資源(管理) K02 策略與組織管理 K08 農業金融政策與法規 K09 農業金融市場 K17 公司治理原理	S13 組織管理技能：了解與遵循公司治理原理，落實管控及監理能力  S14 法規研究與了解技能：對業務內有關之法規了解與遵守(如個資法、洗錢防制法等)  S15 解決問題的技能：用以判斷內、外部環境所帶來的挑戰與問題解決能力



職能內涵 (A=attitude 態度)
A01 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
A02 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
A03 親和關係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
A04 責任感：在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
A05 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此協同合作共同達成團隊目標。
說明與補充事項

附 件

## 附件一、從業人員訪談會議記錄

### 「基層農業金融人員職能基準」職能分析從業人員訪談

#### 會議紀錄

壹、日期：105 年 4 月 1 日(五) 上午 10:30 至 12:30

貳、地點：HOU Coffee

參、主持人：臺灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：前士林區農會陽明山分部曹永田主任

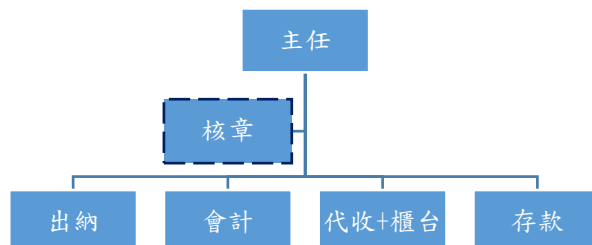
伍、會議主題：農會基層金融人員職能基準概況

陸、會議內容：

#### (一) 信用部主要業務：放款

- A. 放款佔 90% 以上的業務，全國農會平均佔 70%
- B. 放款額度農會有限制，會員以前一年信用部決算的 25% 為限，最高 2 億多；  
非會員以前一年信用部決算的 12.5% 為限，最高 1 億多
- C. 以擔保品淨值計算

#### (二) 組織表：一般編制約 6-7 位(直接座位)



#### (三) 工作內容

農會人員流動率不高，工作內容與一般商銀差不多如招存款、招放款、賣保險、賣儲蓄性產品

- A. 主任：危機處理、解決問題、處理客戶糾紛以及處理例外問題
- B. 核章：監督與處理一般性問題
- C. 存款：負責支存、活存、活儲、定存
- D. 放款：需有估價與收款能力

#### (四) 處理原則

- A. 做存款不能做放款；會計不能做存款；會計不能坐櫃台

- B. 管帳不管錢；管錢不管帳
- C. 臨時性僱員不可以做出納、放款、核章
- D. 催收有問題多半是政治掛勾、南地北放、北地南放

#### (五) 養成教育、證照

- A. 一般新進員工沒有職前訓練
- B. 存款需 2-3 年
- C. 放款需 5-10 年
- D. 目前狀況是 2-3 年就輪調
- E. 農會人員多半沒有專業證照，比如會務推廣需要專業人員
- F. 考進去的專業與實際工作所需不一樣
- G. 職前訓練養成需結合課程+實務操作
- H. 實務操作經驗累積(知識管理)
- I. 養成教育主要是在核章，監督一般尋常問題

#### (六) 人員晉用

- A. 人員多半經由介紹
- B. 不同農會的要求標準不一樣
- C. 以往由”人”決定新進人員是否錄取，進年來則是統一考試辦理
- D. 臨時辦事員→技工(參加升等考試)→辦事員→專員

#### (七) 薪資結構

- A. 乙等一年升一點；甲等一年升兩點
- B. 薪資結構 = 基本薪資 + 績效獎金
- C. 升遷看點數(69 點、127 點、136 點)與點數值(視各農會財物架構而定)
- D. 農會編制員工薪點表

新點 職等	級	9	8	7	6	5	4	3	2	1	年功點昇給薪點				
											一	二	三	四	五
特一		159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172
一		150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163
二		141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154
三		132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145
四		123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136
五		114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127
六		105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118
七		96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109
八		87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
九		78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
十		69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
十一		60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
十二		51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64

#### (八) 資訊系統

- 資訊系統未整合，各自獨立，會員無法跨區辦理相關金融業務。板橋、新莊、汐止農會共用一個資訊中心
- 應該以農業金庫為主，未扮演好整合北農、中農、南農金融中心的角色
- 資源共享，統一機制

#### (九) 農會超市

- 農會超市需有個地方特色才會盈餘，有盈餘的農會不會把通路釋放出來
- 契作品質不好控制，因為受天候影響
- 都市超市多半虧損，因為價格無競爭力
- 農產品資訊整合平台

#### (十) 職能基準選擇建議

- 安全選擇：收款，相較其他工作內容屬於基礎入門職能
- 積極作為：放款，農會主要收入，需要較多職能
- 發展成效：主任，需有完整職能訓練與職能

## 附件二、農漁業同業人員代表訪談會議記錄

壹、日期：105 年 5 月 10 日(二) 下午 14:00 至 17:00

貳、地點：中小企業總會 8F 會議室(台北市羅斯福路二段 95 號 8F)

參、主持人：台灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：彰化區漁會林嘉賓秘書、汐止區農會高敏達秘書、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳維民副秘書長、全國農業金庫股份有限公司陳錫國襄理

伍、會議主題：

(一) 當今農會信用部面臨的經營挑戰與課題為何？

(二) 農會信用部的相關職務有那些？

(三) 農會信用部相關職務的階層級別分佈為何？

陸、會議內容：

(一)、當今農會信用部面臨的經營挑戰與課題為何？

- A. 利差縮減，影響獲利
- B. 業務少，新業務發展受限
- C. 新的金融商品開發核准管制嚴格，成長受制
- D. 共帳中心未完成，喪失商機
- E. 主管單位擔心人員職能不足無法接受挑戰
- F. 面臨金融 3.0 政策不明確，法規管制嚴格
- G. 農耕人口老化，建議可以培養農二/三代
- H. 利率訂定嚴格
- I. 放款競爭激烈
- J. 資本額小無法與商業銀行競爭
- K. 人才斷層
- L. 農會宗旨由服務轉績效與收益，失去原有宗旨
- M. 各項職務擔任的要求條件(訓練)，未有法令規定
- N. 缺乏無擔保放款專業人才
- O. 建議制定法規規定農企業金融業務需找農漁會，如同專案放款

(二) 農會信用部的相關職務有那些？(經辦、櫃員、通匯承辦、記帳、徵信、授信、保管票據、代收稅款主辦、催收、會計、出納、主管(有權簽章、覆核)、稽核(內部)、信用部主任

- A. 因人力關係目前櫃員多半為全能櫃員，全能櫃員業務包含:存款、代理業務、支票交換、匯兌...等

- B. 徵信、授信與催收為放款業務，其中催收含法務，但有些農會有編制法務人員
- C. 目前大小出納制運作狀況良好

(三) 農會信用部相關職務的階層級別分佈為何？

A. (如下圖)

農會 職稱 職等	全國農會	直轄市、縣（市）農會	鄉（鎮、市、區）農會
特一	總幹事		
一	主任秘書	總幹事	
二	部長 秘書	主任秘書	總幹事
三	一等專員 辦事處主任 課長 廠長 場長 技師	一等專員 辦事處主任 部長 秘書 廠長 場長 技師	一等專員 辦事處主任 部長 秘書 廠長 場長 技師
四	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 課長 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師
五	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 課長 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師
六	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 課長 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師	二等專員 信用部副主任 辦事處副主任 部長 秘書 廠長 場長 技師
七	課員 技術員	課員 技術員	課員 技術員
八	課員 技術員	課員 技術員	課員 技術員
九	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工
十	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工
十一	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工	辦事員 助理技術員 技工
十二	工友	工友	工友

- B. 目前招考進來的學歷皆為大學
- C. 農會信用部主任資格需要參加農訓機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務
- D. 農會信用部主管需具備的核心能力有：溝通協調、行銷、資訊、企劃、創新變革

### 附件三、農漁業同業人員代表訪談-板橋區農會會議記錄

壹、日期：105 年 5 月 16 日(一) 下午 13:30 至 14:30

貳、地點：板橋區農會辦公室(板橋區府中路 29 號)

參、主持人：台灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：信用部林玉慧主任、稽核部林家鈿主任、林正照秘書

伍、會議主題：

- (一) 農會信用部在本業方面臨所面臨的挑戰有哪些？
- (二) 農會分支機構信用部那些職務是必須的？
- (三) 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會所研擬之”農會漁會信用部業務作業”所載內容是否符合所需？

陸、會議內容：

- (一) 農會信用部在本業方面臨所面臨的挑戰有哪些？
  - A. 金融機構多，現有客戶年齡老化需拓展年輕客戶，板信的解決之道是免費幫小學建置收費系統，讓年輕一代認識農會
  - B. 業務法規限制越來越多(如放款額度限制、金融商品不能販售等)
  - C. 超市收入為農會重要收入來源，但超市拓展障礙在於成本過多
- (二) 農會分支機構信用部那些職務是必須的？(經辦、櫃員、通匯承辦、記帳、徵信、授信、保管票據、代收稅款主辦、催收、會計、出納、主管(有權簽章、覆核)、稽核、信用部主任)
  - A. 所列之職務板橋區農會皆有
  - B. 全能櫃員兼記帳兼經辦，需經 2-3 年之訓練
  - C. 徵信、授信、會計、稽核(由副主任兼任)均為獨立職務，不可兼任
  - D. 出納又名金庫管理員，由櫃員兼任
  - E. 催收在分部由放款兼任，若需涉及上法院則回本部處理
  - F. 有些南部農會分支沒有徵、授信這兩項業務由本部處理
  - G. 教育訓練內容為存匯與徵授信，時數員工 8 小時，主管 16 小時
  - H. 必要的職務為櫃員+記帳、會計與主管
- (三) 有關”農會漁會信用部業務作業”所載內容是否符合所需？
  - A. 實用度夠，使用時會根據內部需求做調整
  - B. 法令更新不即時
  - C. 資訊更新太慢



#### 附件四、農漁業同業人員代表訪談-蘆洲區農會

壹、日期：105 年 5 月 16 日(一) 下午 15:30 至 16:30

貳、地點：蘆洲區農會辦公室(新北市蘆洲區中山一路 129 號)

參、主持人：台灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：蔡永福秘書、企劃稽核部陳俊宏主任

伍、會議主題：

(一) 農會信用部在本業方面臨所面臨的挑戰有哪些？

(二) 農會分支機構信用部那些職務是必須的？

(三) 有關”農會漁會信用部業務作業”所載內容是否符合所需？

陸、會議內容：

(一) 農會信用部在本業方面臨所面臨的挑戰有哪些？

A. 內部：

- a. 人員資歷深，組織容易鈍化
- b. 經驗無法傳承
- c. 創新能力弱
- d. 經營事業項目受限
- f. 農業金庫無法協助拓展代收業務與系統

B. 外部：

- a. 客戶老化，無法吸引年輕族群客戶
- b. 單一農會規模不大
- c. 農業金庫資訊技術整合機能不足(如無法通儲通提)

(二) 農會分支機構信用部那些職務是必須的？(經辦、櫃員、通匯承辦、記帳、徵信、授信、保管票據、代收稅款主辦、催收、會計、出納、主管(有權簽章、覆核)、稽核(內部)、信用部主任

A. 目前蘆洲農會有三個分部

B. 作業為兩線制作業以防弊端，第一線作業包含，存匯、代收業務、小出納、徵信、授信(含催收)

C. 上述未提及之職務

- a. 服務台業務，負責銷售人、壽險業務
- b. 資訊業務，負責電腦系統操作與問題解決
- c. 行銷企劃業務，負責根據法規更改修正表單
- d. 總務業務，通常由員工分工，負責水電維修，開關門，...等

(三) 有關”農會漁會信用部業務作業手冊”所載內容是否符合所需？

A. 可用性高，基本架構可以，但使用時會自行修正細則

B. 更新後放置在網站上供同仁下載

## 附件五、職務與工作內容

職務名稱	1.經辦、2.櫃員、3. 通匯承辦、8. 代收稅款主辦
主要工作	<p>代理業務 代收各項稅款（現金）作業、代收各項稅款（轉帳）作業、代收各項資費（電信）作業、代收電信資費作業（派駐中華電信公司）、代售統一發票作業、預售統一發票作業（統購）、代售統一發票解繳作業。</p> <p>通匯業務 跨行匯出匯款作業（現金）、跨行匯出匯款（轉帳）作業、跨行匯入匯款作業 保險代理業務：承銷農金保經公司保險商品、人身保險、財產保險、汽機車強制險、任意險、建物火災、地震險等 簡易外匯業務。 賣出外幣現鈔作業、收兌外幣現鈔作業、代售旅行支票作業。</p>
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)代售統一發票、(二)通匯業務、(三)代收票據、(四)公庫存款、(五)代理收發業務

職務名稱	4. 記帳
主要工作	記帳、登錄傳票、登錄交易資料
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	記帳、登錄資料

職務名稱	5. 徵信+ 6. 授信(放款)
主要工作	徵信與授信作業、放款貸放作業、貸款戶繳本息作業（現金）、貸款戶繳本息作業（轉帳）、簽發抵押權塗銷同意書暨發還債權憑證作業、授信覆審作業、存單質借作業、存單質借清償作業(現金)、存單質借清償作業(轉帳)
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	<p>(一)一般事項查核、(二)授信申請及審核、(三)擔保品之查核、(四)逾期放款（含催收款項）查核、(五)寄發詢證函核對授信餘額、是否相符？(六)理監事及職員關係放款之查核？(七)放款之貸放、清償及收息之作業流程有無符合牽制原則？(八)有無訂定放款覆審辦法？並確實依辦法落實覆審？(九)依銀行法第 12 條之 1 規定辦理自用住宅放款及消費性放款，已取得足額擔保時，有無要求借款人提供連帶保證人？(十)農業發展基金貸款作業有無列為查核項目？</p>

職務名稱	7. 保管票據
主要工作	未到期票據入庫保管作業、保管本埠票據提出交換作業、保管外埠票據提出代收作業、外埠票據兌現後入帳作業、客戶申請撤票作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一) 根據票據明細表(屆期通知用)抽出到期票據逐一核對，並核對總金額張數確實與傳票相符後，將票據交出納。 (二) 整理出到期票據，送交代收經辦員簽收辦理交換提領手續

職務名稱	9. 催收
主要工作	催收及訴訟作業、保全程序作業、放款協議分期償還作業、收回分配款作業、轉列呆帳及預估損失轉列呆帳作業、收回呆帳作業
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)逾期放款按照規定期間轉入催收款處理，對內停止計息 (二)逾期放款及催收款項依法訴追 (三)逾期放款比率不可偏高，加計不良放款後，比率需符合規定 (四)辦理擔保品承受需依規定辦理？ (五)無法收回之放款依程序轉銷為呆帳 (六)對未達逾期放款涵蓋範圍但滯繳利息或債信貶落之不良放款積極催討 (七)逾期放款及催收款需按月列報 (八)資產評估及備抵呆帳提列及損失準備認列，需按季申報

職務名稱	10. 會計
主要工作	記帳，各種會計憑證、會計報告...等訂冊保管
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)存放行庫查核、(二)借入款、(三)應收及預付款項、(四)預收及應付款項、(五)存出、存入保證金、(六)應收應付利息、(七)承受擔保（質押）品、（八）存款準備金、(九)流動準備、(十)聯部及內部往來、(十一)傳票處理形、(十二)帳簿及報表整理、(十三)總分支機構會計事項、(十四)會計檔案管理

職務名稱	11. 出納
主要工作	每日編製庫存現金表、連合庫存現金經信用部主管人員或其授權人員核點後，一併放置金庫內
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)庫存現金查核、(二)庫房管理、(三)有價證券查核、(四)庫存票據查核、(五)出納作業流程、(六)外務、(七)自動櫃員機查核

職務名稱	12.主管（有權簽章、覆核）
主要工作	監督與處理一般性問題
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	監督與處理一般性問題

職務名稱	13.稽核(內部)
主要工作	內部稽核作業、自行查核作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一) 評估內部控制 (二) 盤點及檢視庫存現金、有價證券、統一發票、各種財產...等(三) 函證(對帳)(四)查帳 (五)覆核 (六)檢查憑證

職務名稱	14. 信用部主任
主要工作	各項業務簽章
要求條件(年資、資格、能力)	<p>「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」第 2、3 條規定</p> <p>第二條農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：</p> <p>一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。</p> <p>二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。</p> <p>三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。</p> <p>四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。</p> <p>農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。</p> <p>農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。</p> <p>第三條有下列情事之一者，不得擔任信用部主任或其分部主任：</p> <p>一、無行為能力或限制行為能力。</p> <p>二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定。</p> <p>三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年。</p>
職務大致內容	危機處理、解決問題、處理客戶糾紛以及處理例外問題

## 附件六、職務與工作內容(更新版)

職務名稱	1.經辦、2.櫃員、3. 通匯承辦、8. 代收稅款主辦
主要工作	<p>代理業務 代收各項稅款（現金）作業、代收各項稅款（轉帳）作業、代收各項資費（電信）作業、代收電信資費作業（派駐中華電信公司）、代售統一發票作業、預售統一發票作業（統購）、代售統一發票解繳作業。</p> <p>通匯業務 跨行匯出匯款作業（現金）、跨行匯出匯款（轉帳）作業、跨行匯入匯款作業 保險代理業務：承銷農金保經公司保險商品、人身保險、財產保險、汽機車強制險、任意險、建物火災、地震險等 簡易外匯業務。 賣出外幣現鈔作業、收兌外幣現鈔作業、代售旅行支票作業。</p>
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)代售統一發票、(二)通匯業務、(三)代收票據、(四)公庫存款、(五)代理收發業務

職務名稱	4. 記帳
主要工作	記帳、登錄傳票、登錄交易資料
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	記帳、登錄資料

職務名稱	5. 徵信+ 6. 授信(放款)
主要工作	徵信與授信作業、放款貸放作業、貸款戶繳本息作業（現金）、貸款戶繳本息作業（轉帳）、簽發抵押權塗銷同意書暨發還債權憑證作業、授信覆審作業、存單質借作業、存單質借清償作業(現金)、存單質借清償作業(轉帳)
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	<p>(一)一般事項查核、(二)授信申請及審核、(三)擔保品之查核、(四)逾期放款（含催收款項）查核、(五)寄發詢證函核對授信餘額、是否相符？(六)理監事及職員關係放款之查核？(七)放款之貸放、清償及收息之作業流程有無符合牽制原則？(八)有無訂定放款覆審辦法？並確實依辦法落實覆審？</p> <p>(九)依銀行法第 12 條之 1 規定辦理自用住宅放款及消費性放款，已取得足額擔保時，有無要求借款人提供連帶保證人？(十)農業發展基金貸款作業有無列為查核項目？</p>

職務名稱	7. 保管票據
主要工作	未到期票據入庫保管作業、保管本埠票據提出交換作業、保管外埠票據提出代收作業、外埠票據兌現後入帳作業、客戶申請撤票作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一) 根據票據明細表(屆期通知用)抽出到期票據逐一核對，並核對總金額張數確實與傳票相符後，將票據交出納。 (二) 整理出到期票據，送交代收經辦員簽收辦理交換提領手續

職務名稱	9. 催收
主要工作	催收及訴訟作業、保全程序作業、放款協議分期償還作業、收回分配款作業、轉列呆帳及預估損失轉列呆帳作業、收回呆帳作業
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)逾期放款按照規定期間轉入催收款處理，對內停止計息 (二)逾期放款及催收款項依法訴追 (三)逾期放款比率不可偏高，加計不良放款後，比率需符合規定 (四)辦理擔保品承受需依規定辦理？ (五)無法收回之放款依程序轉銷為呆帳 (六)對未達逾期放款涵蓋範圍但滯繳利息或債信貶落之不良放款積極催討 (七)逾期放款及催收款需按月列報 (八)資產評估及備抵呆帳提列及損失準備認列，需按季申報

職務名稱	10. 會計
主要工作	記帳，各種會計憑證、會計報告...等訂冊保管
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)存放行庫查核、(二)借入款、(三)應收及預付款項、(四)預收及應付款項、(五)存出、存入保證金、(六)應收應付利息、(七)承受擔保（質押）品、（八）存款準備金、(九)流動準備、(十)聯部及內部往來、(十一)傳票處理形、(十二)帳簿及報表整理、(十三)總分支機構會計事項、(十四)會計檔案管理



職務名稱	11. 出納
主要工作	每日編製庫存現金表、連合庫存現金經信用部主管人員或其授權人員核點後，一併放置金庫內
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)庫存現金查核、(二)庫房管理、(三)有價證券查核、(四)庫存票據查核、(五)出納作業流程、(六)外務、(七)自動櫃員機查核

職務名稱	12.主管（有權簽章、覆核）
主要工作	監督與處理一般性問題
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	監督與處理一般性問題

職務名稱	13.稽核（內部）
主要工作	內部稽核作業、自行查核作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一) 評估內部控制 (二) 盤點及檢視庫存現金、有價證券、統一發票、各種財產...等(三) 函證(對帳)(四)查帳 (五)覆核 (六)檢查憑證

職務名稱	14. 信用部主任
主要工作	各項業務簽章
要求條件(年資、資格、能力)	<p>「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」第 2、3 條規定</p> <p>第二條農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：</p> <p>一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。</p> <p>二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。</p> <p>三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。</p> <p>四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。</p> <p>農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。</p> <p>農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。</p> <p>第三條有下列情事之一者，不得擔任信用部主任或其分部主任：</p> <p>一、無行為能力或限制行為能力。</p> <p>二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定。</p> <p>三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年。</p>
職務大致內容	危機處理、解決問題、處理客戶糾紛以及處理例外問題

更新部份：

職務名稱	15. 資訊（金融科技）
主要工作	電腦連線業務
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)電腦業務 (二)跨行通匯 (三)自動化服務機器

職務名稱	16. 行銷
主要工作	更新政府發佈法規訊息、修正表單
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	根據法規修正表單

## 附件七、擇定辦法

### 基層業金融人員職能基準(發展)建置-擇定辦法

農業金融的各位長官,您好! 本計畫經過了四次的會議後,蒐集到基層金融相關的職務,如下:

1.經辦、2.櫃員、3.通匯承辦、4.記帳、5.徵信、6.授信、7.保管票據、8.代收稅款主辦、9.催收、10.會計、11.出納、12.主管(有權簽章、覆核)、13.稽核(內部)、14.信用部主任、15.資訊(金融科技)、16.行銷企劃

請各位長官就以上16項職務在實務操作面的”重要性程度”,與職能基準”優先建置”,在因應現在及未來業務的挑戰的考量下,就下列職務的重要性做相對比較.

#### 一、兩兩職務間的重要性比較

填答說明:以第一欄的職務為主,與上第一列中的各職務,作重要性比較,請將比較後,較重要的職務代號,填寫空格內,如「1.經辦」比「2.櫃員」重要,則在兩者的交叉格內,填上「1」,如「1.經辦」比「信用部主任」較不重要,則在兩者的交叉格內,填上「14」,如為同等重要,請將兩種職務代稱,同時填入格內。

	2.櫃員	11.出納	14.信用部主任	.....
1.經辦	1	1、11	14	.....

#### 1) 「經辦」為主要考量下與其他職務的比較

	2.櫃員	3.通匯承辦	4.記帳	5.徵信	6.授信	7.保管票據	8.代收稅款主辦	9.催收
1.經辦								

	10.會計	11.出納	12.主管（有權 簽章、覆核）	13. 稽 核 （內部）	14.信用 部主任	15.資訊 （金 融 科技）	16.行銷 企劃
1.經辦							

2) 「櫃員」為主要考量下與其他職務的比較

	3. 通 匯 承辦	4.記帳	5.徵信	6.授信	7.保管票 據	8.代收稅 款主辦	9.催收
2.櫃員							

	10.會計	11.出納	12.主管（有權 簽章、覆核）	13. 稽 核 （內部）	14.信用 部主任	15.資訊 （金 融 科技）	16.行銷 企劃
2.櫃員							

3) 「通匯承辦」為主要考量下與其他職務的比較

	4.記帳	5.徵信	6.授信	7.保管票 據	8.代收稅 款主辦	9.催收	10.會計
3.通匯承 辦							

	11.出納	12.主管（有權簽 章、覆核）	13.稽核(內 部)	14. 信 用 部主任	15. 資 訊 (金 融 科 技)	16. 行 銷 企劃
3.通匯承 辦						

4) 「記帳」為主要考量下與其他職務的比較

	5.徵信	6.授信	7. 保 管 票 據	8. 代 收 稅 款主辦	9.催收	10.會計
4.記帳						

	11.出納	12.主管（有權 簽章、覆核）	13. 稽 核 ( 內 部)	14. 信 用 部主任	15. 資 訊 (金 融 科技)	16. 行 銷 企劃
4.記帳						

5) 「徵信」為主要考量下與其他職務的比較

	6.授信	7.保管票據	8.代收稅款主辦	9.催收	10.會計	11.出納
5.徵信						

	12.主管（有權簽章、覆核）	13.稽核（內部）	14.信用部主任	15.資訊（金融科技）	16.行銷企劃
5.徵信					

6) 「授信」為主要考量下與其他職務的比較

	7.保管票據	8.代收稅款主辦	9.催收	10.會計	11.出納
6.授信					

	12.主管（有權簽章、覆核）	13.稽核（內部）	14.信用部主任	15.資訊（金融科技）	16.行銷企劃
6.授信					

7) 「保管票據」為主要考量下與其他職務的比較

	8.代收稅款主辦	9.催收	10.會計	11.出納	12.主管（有權簽章、覆核）
7.保管票據					

	13.稽核（內部）	14.信用部主任	15.資訊（金融科技）	16.行銷企劃
7.保管票據				

8) 「代收稅款主辦」為主要考量下與其他職務的比較

	9.催收	10.會計	11.出納	12.主管（有權簽章、覆核）
8.代收稅款主辦				

	13. 稽 核 (內部)	14.信用部 主任	15.資訊 (金融科技)	16.行銷企劃
8.代收稅款 主辦				

9) 「催收」為主要考量下與其他職務的比較

	10.會計	11.出納	12.主管（有權簽 章、覆核）	13.稽核(內部)
9.催收				

	14.信用部主任	15.資訊(金融科技)	16.行銷企劃
9.催收			

10) 「會計」為主要考量下與其他職務的比較

	11.出納	12.主管（有權 簽章、覆核）	13. 稽 核 (內部)	14.信用部 主任	15.資訊(金 融科技)	16. 行 銷 企劃
10.會計						

11) 「出納」為主要考量下與其他職務的比較

	12.主管（有權簽 章、覆核）	13. 稽 核(內 部)	14. 信 用 部主任	15. 資 訊 (金融科 技)	16. 行 銷 企劃
11.出納					

12) 「主管（有權簽章、覆核）」為主要考量下與其他職務的比較

	13.稽核(內部)	14.信用部主任	15.資訊 (金融科技)	16.行銷企劃
12.主管（有權簽 章、覆核）				

13) 「稽核(內部)」為主要考量下與其他職務的比較

	14.信用部主任	15. 資訊(金融科技)	16.行銷企劃
13.稽核(內部)			

14) 「信用部主任」為主要考量下與其他職務的比較

	15. 資訊(金融科技)	16.行銷企劃
14.信用部主任		

15) 「資訊(金融科技)」為主要考量下與其他職務的比較

	16.行銷企劃
15.資訊(金融科技)	



二、請問您覺得上述 16 項職務建置職能基準的優先順序排列為：

(1~16)

職務	1.經辦	2.櫃員	3.通匯承辦	4.記帳
順序排列				

職務	5.徵信	6.授信	7.保管票據	8.代收稅款主辦
順序排列				

職務	9.催收	10.會計	11.出納	12.主管 (有權簽章、覆核)
順序排列				

職務	13.稽核 (內部)	14.信用部主任	15.資訊 (金融科技)	16.行銷企劃
順序排列				

問卷填答結束，非常感謝長官們的協助，如有不周之處煩請多多包涵！

## 附件八、北區擇定會議記錄

壹、日期：105 年 6 月 16 日(四) 下午 15:00 至 17:00

貳、地點：中小企業總會 8F 會議室(台北市羅斯福路二段 95 號 8F)

參、主持人：台灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：新北市樹林區農會信用部王主任美惠、新北市板橋區農會信用部  
林主任玉慧、宜蘭縣羅東鎮農會信用部主任林振合、桃園區漁會  
信用部主任徐惠美、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳副秘書長維民  
、臺北市木柵區農會信用部許主任桐源

列席者：行政院農業委員會農業金融局簡慶欣科員。

## 伍、會議內容

A. 第一階段結果報告(簡報檔如下)



## 行政院農委會農業金融局 基層農業金融人員 職能基準(發展)建置計畫





## 報告大綱

壹、計畫緣起

貳、第一階段成果報告

參、擇定說明



## 壹、計畫緣起

### 一、相關法令依據

- 「職能基準發展與應用推動方案」  
→ 建立協調機制，連結產官學研界及國外資源，加速發展各產業職能基準...
- 「產業創新條例」第18條規定  
→ 我國職能基準的推動正式奠定法源基礎。
- 「職業訓練法」第4條之1規定  
→ 有效統整各部會資源。
- 「技術及職業教育法」第5條第2項規定  
→ 中央目的事業主管機關應彙整所轄產業人才需求相關資料...
- 「農業金融局」掌理事項  
→ 農業金融機構業務、財務與人事之管理、監督、檢查、輔導及考核。

## 壹、計畫緣起

### 二、何謂職能基準

■「**職能基準**」：產業人才的能力規格；為完成特定職業的工作，應具備職能(知識、技術)，及應展現的行為。

例如要當一位**休閒農場經營管理師**，他(她)需要做些甚麼工作、該具備哪些職能，及應展現哪些行為呢？

- 主要工作：負責休閒農場經營管理、創新經營模式與建構品牌價值。
- 主要職能：休閒遊憩觀光、環境規劃、資源評估、環境配置評估、休閒產業趨勢、創新導向…等。
- 應展現的行為：了解並運用農業及環境資源，永續發展休閒農場、強化休閒農場經營管理，提升品牌價值…等。

當我們把上面的內容及相關資料，有系統的記錄下來，它就是**職能基準**

「休閒農場經營管理師」職能基準概念示意圖



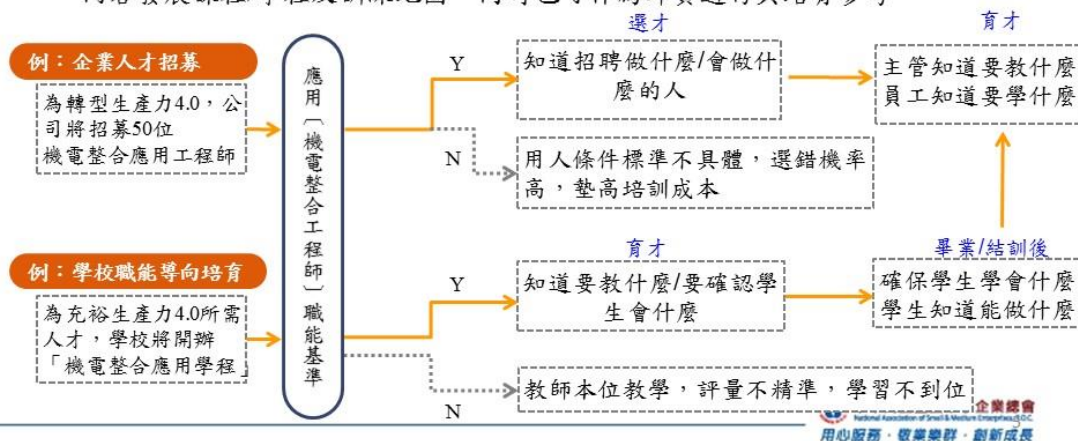
中華民國全國中小企業總會  
用心服務 · 敬業樂群 · 創新成長

## 壹、計畫緣起

### 三、職能基準的功能

職能基準清楚描述一份工作是什麼、做好這份工作應該會什麼以及學校與訓練單位應該教什麼等資訊，可被企業、學校與訓練機構廣泛應用：

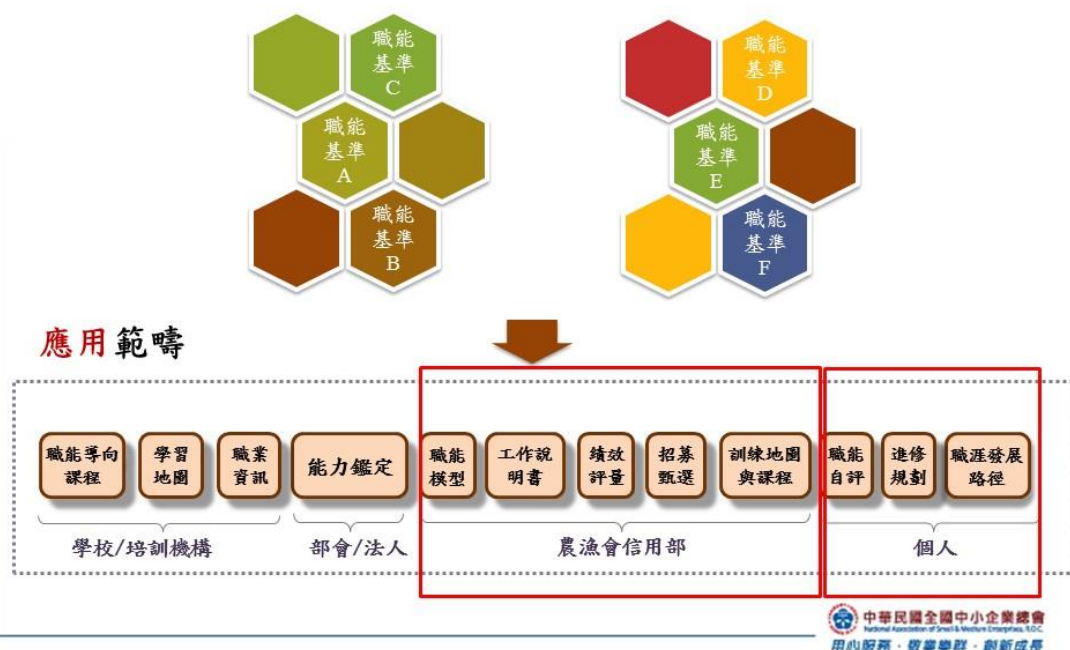
1. 主要職責與工作任務：可供單位招募選才、發展職務說明書之用。
2. 工作產出與行為指標：可供績效評量、教育訓練成果評量及能力鑑定之用。
3. 知識和技術：可作為企業、學校與訓練機構培育人才之共同標準，轉換為訓練內容發展課程/學程及訓練地圖。同時也可作為師資選聘與培育參考。





## 壹、計畫緣起

### 四、建置職能基準流程與步驟——職能基準應用規劃



## 貳、第一階段成果報告

### 一、訪談及蒐集關鍵職業(或職能)清單流程

#### (一) 受訪者及單位

##### 1. 專家訪談

受訪者：士林區農會陽明山分部信用部曹永田前主任

##### 2. 第一次農漁業同業人員代表訪談

與會者：彰化區漁會林嘉賓秘書、汐止區農會高敏達秘書、中華民國農民團體幹部聯合訓練協會陳維民副秘書長、全國農業金庫股份有限公司陳錫國襄理

##### 3. 第二次農漁業同業人員代表訪談

與會者：板橋區農會信用部林玉慧主任、稽核部林家鈺主任、林正照秘書

##### 4. 第三次農漁業同業人員代表訪談

與會者：蘆洲區農會蔡永福秘書、企劃稽核部陳俊宏主任

專家訪談1次

農漁業同業人員代表訪談3次

共計訪談7位農漁業同業代表

#### (二) 關鍵職能(或職類)清單

1. 專家訪談、第一次及第二次農漁會同業人員代表訪談蒐集到的關鍵職能(或職類)清單有14項：

1) 經辦、2) 櫃員、3) 通匯承辦人員、4) 記帳員、5) 徵信人員、6) 授信人員、7) 保管票據人員、8) 代收稅款主辦、9) 催收人員、10) 會計、11) 出納、12) 主管(有權簽章、覆核人員)、13) 稽核單位(人員)、14) 信用部主任

2. 第三次農漁會同業人員代表訪談增加資訊與行銷企劃兩種職務,修正後的關鍵職能(或職類)清單有16項：

1) 經辦、2) 櫃員、3) 通匯承辦人員、4) 記帳員、5) 徵信人員、6) 授信人員、7) 保管票據人員、8) 代收稅款主辦、9) 催收人員、10) 會計、11) 出納、12) 主管(有權簽章、覆核人員)、13) 稽核單位(人員)、14) 信用部主任、15) 資訊、16) 行銷企劃

## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-1

職務名稱	1. 經辦、2. 櫃員、3. 通匯承辦人員、8. 代收稅款主辦
主要工作	代理業務： 代收各項稅款（現金）作業、代收各項稅款（轉帳）作業、代收各項資費（電信）作業、代收電信資費作業（派駐中華電信公司）、代售統一發票作業、預售統一發票作業（統購）、代售統一發票解繳作業。 通匯業務： 跨行匯出匯款作業（現金）、跨行匯出匯款（轉帳）作業、跨行匯入匯款作業 保險代理業務：承辦農金保經公司保險商品、人身保險、財產保險、汽機車強制險、任意險、建物火災、地震險等。 簡易外匯業務： 賣出外幣現鈔作業、收兌外幣現鈔作業、代售旅行支票作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)代售統一發票、(二)通匯業務、(三)代收票據、(四)公庫存款、(五)代理收發業務

職務名稱	4. 記帳員
主要工作	記帳、登錄傳票、登錄交易資料
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	記帳、登錄資料

## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-2

職務名稱	5. 徵信、6. 授信(放款)
主要工作	徵信與授信作業、放款貸放作業、貸款戶繳本息作業（現金）、貸款戶繳本息作業（轉帳）、簽發抵押權塗銷同意書暨發還債權憑證作業、授信覆審作業、存單質借作業、存單質借清償作業(現金)、存單質借清償作業(轉帳)
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)一般事項查核、(二)授信申請及審核、(三)擔保品之查核、(四)逾期放款含催收款項)查核、(五)寄發詢證函核對授信餘額、是否相符？(六)理監事及職員關係放款之查核？(七)放款之貸放、清償及收息之作業流程有無符合牽制原則？(八)有無訂定放款覆審辦法？並確實依辦法落實覆審？(九)依銀行法第12條之1規定辦理自用住宅放款及消費性放款，已取得足額擔保時，有無要求借款人提供連帶保證人？(十)農業發展基金貸款作業有無列為查核項目？

職務名稱	7. 保管票據人員
主要工作	未到期票據入庫保管作業、保管本埠票據提出交換作業、保管外埠票據提出代收作業、外埠票據兌現後入帳作業、客戶申請撤票作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)根據票據明細表(屆期通知用)抽出到期票據逐一核對，並核對總金額張數確實與傳票相符後，將票據交出納。 (二)整理出到期票據，送交代收經辦員簽收辦理交換提領手續

## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-3

職務名稱	9. 催收人員
主要工作	催收及訴訟作業、保全程序作業、放款協議分期償還作業、收回分配款作業、轉列呆帳及預估損失轉列呆帳作業、收回呆帳作業
要求條件(年資、資格、能力)	高中(職)以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)逾期放款按照規定期間轉入催收款處理，對內停止計息 (二)逾期放款及催收款項依法訴訟 (三)逾期放款比率不可偏高，加計不良放款後，比率需符合規定 (四)辦理擔保品承受需依規定辦理？ (五)無法收回之放款依程序轉銷為呆帳 (六)對未達逾期放款涵蓋範圍但滯繳利息或債信貶落之不良放款積極催討 (七)逾期放款及催收款需按月列報 (八)資產評估及備抵呆帳提列及損失準備認列，需按季申報

職務名稱	10. 會計
主要工作	記帳，各種會計憑證、會計報告...等訂冊保管
要求條件(年資、資格、能力)	高中(職)以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)存放行庫查核、(二)借入款、(三)應收及預付款項、(四)預收及應付款項、(五)存出、存入保證金、(六)應收應付利息、(七)承受擔保(質押)品、(八)存款準備金、(九)流動準備、(十)聯部及內部往來、(十一)傳票處理形、(十二)帳簿及報表整理、(十三)總分支機構會計事項、(十四)會計檔案管理

## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-4

職務名稱	11. 出納
主要工作	每日編製庫存現金表、連合庫存現金經信用部主管人員或其授權人員核點後，一併放置金庫內
要求條件(年資、資格、能力)	高中(職)以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)庫存現金查核、(二)庫房管理、(三)有價證券查核、(四)庫存票據查核、(五)出納作業流程、(六)外務、(七)自動櫃員機查核

職務名稱	12. 主管(有權簽章、覆核人員)
主要工作	監督與處理一般性問題
要求條件(年資、資格、能力)	高中(職)以上學校畢業者。
職務大致內容	監督與處理一般性問題

職務名稱	13. 稽核單位(人員)
主要工作	內部稽核作業、自行查核作業。
要求條件(年資、資格、能力)	高中(職)以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)評估內部控制(二)盤點及檢視庫存現金、有價證券、統一發票、各種財產...等 (三)函證(對帳)(四)查帳(五)覆核(六)檢查憑證



## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-5

職務名稱	14. 信用部主任
主要工作	各項業務簽章 「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」第2、3條規定 第二條 農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務銜級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一： 一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。 二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。 三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。 四、曾擔任政府機關屬任以上金融行政管理工作經驗三年以上。 農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。 農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。 第三條 有下列情事之一者，不得擔任信用部主任或其分部主任： 一、無行為能力或限制行為能力。 二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定。 三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年。
要求條件(年資、資格、能力)	
職務大致內容	危機處理、解決問題、處理客戶糾紛以及處理例外問題

## 貳、第一階段成果報告

### 二、職務敘述-6

職務名稱	15. 資訊
主要工作	電腦連線業務
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	(一)電腦業務 (二)跨行通匯 (三)自動化服務機器

職務名稱	16. 行銷企劃
主要工作	更新政府發佈法規訊息、修正表單
要求條件(年資、資格、能力)	高中（職）以上學校畢業者。
職務大致內容	根據法規修正表單



## 參、擇定說明

### 一、兩兩職務間的重要性比較

填答說明：以第一欄的職務為主，與上第一列中的各職務，作重要性比較，請將比較後，較重要的職務代號，填寫空格內，  
如「1.經辦」比「2.櫃員」重要，則在兩者的交叉格內，填上「1」，  
如「1.經辦」比「信用部主任」較不重要，則在兩者的交叉格內，填上「14」，  
如為同等重要，請將兩種職務代稱，同時填入格內。

	2.櫃員	11.出納	14.信用部主任	.....
1.經辦	1	1、11	14	.....

「1.經辦」比「2.櫃員」重要，  
則在兩者的交叉格內，填上「1」

「1.經辦」、「2.櫃員」同等重要，  
請將兩種職務代稱，同時填入格內

「1.經辦」比「信用部主任」較不重要，  
則在兩者的交叉格內，填上「14」

## 參、擇定說明

### 二、16項職務建置職能基準的優先順序排列

填答說明：請問您覺得上述16項職務的重要程度順序為，最重要的請填1、次重要請填2，  
以下請依此類推。

職務	1.經辦	2.櫃員	3.通匯承辦人員	.....
順序排列	3	1	2	.....

「1.經辦」在16項職務中是第三重要

「2.櫃員」在16項職務中最重要

「3.通匯承辦人員」在16項職務中是次重要



# 謝謝大家

## B. 交流討論

- 1)、面對金融科技的來臨資訊人員的任務不能只是系統維護，而是應該有更多的功能。兆豐銀行蘭雅分行以縮減至 1/3 櫃員，其餘工作由機器人取代。
- 2)、面對客戶的高齡化，年輕世代大多與商業銀行進行交易，行銷展業人員日趨重要。

## 附件九、南區擇定會議記錄

壹、日期：105 年 6 月 29 日(三) 下午 14:00 至 16:00

貳、地點：德鍵人才發展創新中心(臺南市南區西門路一段 655 號 8 樓)

參、主持人：台灣科技大學廖文志教授

肆、出席人員：臺南市安定區農會方秘書惠玲、彰化區漁會信用部林主任嘉賓、全國農業金庫(股)公司嘉義分行吳副理秉濬、屏東縣東港鎮農會信用部黃主任永謀、臺南市山上區農會信用部楊主任美英、嘉義縣水上鄉農會信用部曾主任愛華

伍、會議主題：

A、第一階段結果報告(簡報檔與北區同)

B、交流討論

- 1)、南區農漁會因為規模與業務性質不同，採二線制人員編制與北區一線制不同
- 2)、職務排序比較建議考慮與其他職務的關係或者對組織的貢獻度
- 3)、沒有實施全能櫃員是因為電腦設備需要經費，與人員平均年齡較高，對於電腦操作技能較不熟悉
- 4)、在職訓練與新進人員訓練，需配合系統規格化訓練。

附件十、選用考量與方法選用分析表

表單代號	F3-1	表單名稱	選用考量與方法選用分析表
流程代號	3-1	流程名稱	進行分析作業-選用考量與分析方法選擇
目的	選出合適與科學方法建立能力內涵，以利求得職能分析的標準客觀		
考量因素	資源描述重點	程度判斷	可能較為適合之方法(類別)
可用經費		<input type="checkbox"/> 有限 <input checked="" type="checkbox"/> 適中 <input type="checkbox"/> 充裕	
可用時間	(105/4~105/11)	<input type="checkbox"/> 有限 <input checked="" type="checkbox"/> 適中 <input type="checkbox"/> 充裕	
樣本或母群數量	(從業人數 310)	<input type="checkbox"/> 有限 <input type="checkbox"/> 適中 <input type="checkbox"/> 充裕	
分析範圍	(是否可找到對應的職業分類?)	<input checked="" type="checkbox"/> 單一職業 <input checked="" type="checkbox"/> 職類	
程序保密程度	(研究對象的匿名要求與否)	<input type="checkbox"/> 無需保密 <input checked="" type="checkbox"/> 需保密	
衝突可能性	(分析過程是否容易產生面對面爭端)	<input type="checkbox"/> 易生衝突 <input checked="" type="checkbox"/> 不易生衝突	
專/職業變化速度	(判斷職業/類在所屬產業上有關名稱與工作任務變化性)	<input checked="" type="checkbox"/> 慢(長期穩定如5年以上) <input type="checkbox"/> 適中(約3~5年變動) <input type="checkbox"/> 快(短期如1~2年)	
資料整理形式與後續運用規劃	(判斷分析結果對後續運用方式、實務考慮)	<input checked="" type="checkbox"/> 需量化以建立常模 <input type="checkbox"/> 需深化質性描述	
<p>《整體評估》擬運用的職能分析方法如下述說明：</p> <p>農漁會信用部與信用部主任屬於特定產業的特定職務，母體同質性強，且信用部主任需具備一定經歷與資格，使用德菲法進行專家會議是本計畫較適合的方法。</p>			
<p><b>注意事項：</b></p> <p>方法選用上可做數個方法的適切混成。</p>			

## 附件十一、職能分析訪談大綱

行政院農業金融局「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」

職能分析訪談

陳副秘書長 您好：

本計畫為農業金融局所委託「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」，計畫經由擇定會議調查後，擇定『信用部主任』進行職能基準之發展。

故本次訪談將針對農漁會信用部主任職能進行研究，希望藉由此次訪談，了解農漁會信用部主任需具備的職業能力，以作為農業金融局職能基準建置之用，進而培養農漁會信用部所需的人才。

本次訪談時間約120分鐘(訪談日期:8月19日(五)下午1:30分)，訪談內容如下，如果您有其工作相關文件資料，如績效要求文件、工作說明書、工作流程和工作表單等，請您協助提供，將有助於發展職能細部內容。非常感謝您接受訪談與經驗分享。

敬祝

健康快樂

社團法人中華民國全國中小企業總會

105年8月17日

02-23660812分機169李瑜晴

### 訪談提綱

一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷。

二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？

### 三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？

主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：
一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。
二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。
三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。
四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作经验三年以上。
農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。
農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

### 四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？

請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1. 管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料：銀行業經營管理人員職能基準)

**五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？**

(如：會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

其他：\_\_\_\_\_)

**六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？**

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

其他：\_\_\_\_\_)

**七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度**

(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

其他：\_\_\_\_\_)

**八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？**

**九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？**

謝謝您寶貴的意見！敬祝 商祈！

聯絡資訊：

單位名稱：社團法人中華民國全國中小企業總會

姓 名：李瑜晴

聯絡方式：電話02-23660812分機169，電子郵件teresa\_lee@nasme.org.tw

## 附件十二、職能分析訪談紀錄表(一)

受訪者：	陳維民
受訪者職稱：	中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 副秘書長
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 19 (五) PM 1:30
訪談地點：	中華民國農民團體幹部聯合訓練協會
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
訪談紀錄：	
<p>一、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：</p> <p>一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。</p> <p>二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。</p> <p>三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。</p> <p>四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作经验三年以上。</p> <p>農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。</p> <p>農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。</p> </div> <p>A. 增加訓練時數，72 小時平均一個專業只上 14-15 小時的課稍嫌不足。</p>	



二、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？

請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料: 銀行業經營管理人員職能基準)

- A. 2.3 建議修改為: 依據工作項目訂定作業手冊、工作說明書.
- B. 2.3 內部績效考核及薪酬檢討部分由總幹事主導
- C. 3.無包括督導執行公司治理事項部分並
- D. 3.3 無包含 3.2 並執行相關公司治理事項的部分
- E. 建議增加：金融服務問題發掘與解決 -金融服務流程、服務時間、員工態度制訂與改善
- F. 人力資源盤點、規劃 -強化員工專業
- G. 跨部門 / 跨區溝通合作 - 結合其他部門資源傳遞訊息、與其他農漁會信用部聯合貸款
- H. 數位金融資訊整合

三、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如: 會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

- A. 農業發展政策
- B. 國家金融政策
- C. 不動產市場分析
- D. 產業經濟發展

四、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

- A. 行銷管理
- B. 客戶服務
- C. 創新變革
- D. 協助員工(健康職場&組織願景)
- E. 危機處理
- F. 資源盤點運用(內、外、土地)

五、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

- A. 法令遵循
- B. 內部紀律
- C. 領導服從

六、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

- A. 擁有規矩方圓的團隊，就是按照法令規定做事的團隊成員
- B. 信用部主任的成功來自團隊的努力

七、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

- A. 農金法沒有修改前及主管沒有開放前是沒有發展性的

### 附件十三、職能分析訪談紀錄表(二)

受訪者：	林玉慧
受訪者職稱：	板橋區漁會信用部主任
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 22 (一) AM 10:00
訪談地點：	板橋區農會信用部
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
<p>訪談紀錄：</p> <p>一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷</p> <p>A. 二專企管科系</p> <p>B. 在農會35年，曾擔任過信用部副主任、會計部(掌管整個農會會計事務)</p> <p>C. 信用部人數 110人，歷經4任總幹事</p> <p>二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？</p> <p>A. 目前擔任職務 - 信用部主任</p> <p>B. 工作內容</p> <p>a. 綜理信用部業務</p> <p>b. 服務客戶</p> <p>C. 工作目標</p> <p>a. 維持績效</p> <p>b. 預算編列</p> <p>c. 盈餘目標</p> <p>d. 存、放款達預期目標 (目前存款647億)</p> <p>三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專</p> </div>	

業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：
一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。
二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。
三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。
四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。 農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。
農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

A. 以上是基本且必須，後來規定每年信用部主任、副主任須參加 16 小時相關金融訓練 16 小時，一般員工則為 8 小時，這個很好。

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？  
請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料: 銀行業經營管理人員職能基準)

- A. 人事訓練(內部訓練部標設定)－給予企劃部訓練目標(放款、不動產市場)
- B. 2.3 的部分，內部績效考核有建議權，薪酬與人事部分為總幹事職權
- C. 跨部門跨區水平連結－例如: 1) 透過農業金融與其他農漁會聯貸；2) 績效考核所有股部都是結合一起；3) 學費轉帳系統由企劃、資訊部門的合作；4) 擔任家政班金融相關課程講師

五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如: 會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

- A. 體系內的金融專業

六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如: 溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

- A. 洞察市場變化
- B. 帶領團隊

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如: 正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

- A. 正直
- B. 責任感

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

- A. 責任感
- B. 信任、授權-與員工像夥伴一樣

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

- A. 市場開發

- B. 結合資源
- C. 開拓年輕客戶群 (往下扎根)
- D. 放款業務持續維持

#### 附件十四、職能分析訪談紀錄表(三)

受訪者：	蔡永福、陳俊宏
受訪者職稱：	蘆洲區農會秘書、企劃稽核主任
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 22 (一) PM 1:30
訪談地點：	蘆洲區漁會信用部
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
訪談紀錄：	
<p>一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷</p> <p>A. 大學商學系及生活科學</p> <p>B. 在農會39年，曾任供銷部辦事員、秘書兼資訊室主任、秘書兼會計股長、秘書兼信用部主任、秘書兼會務股長、秘書兼企稽股長、秘書、代理總幹事</p> <p>C. 農會人數約70-80人</p> <p>二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別是什麼？</p> <p>A. 目前擔任職務 - 秘書</p> <p>B. 主要職責</p> <p>a. 經營管理</p> <p>C. 工作內容</p> <p>a. 文稿、計畫之審核修正</p> <p>b. 督、指導及協調各部門</p> <p>c. 協助各部門法令與業務研究</p> <p>d. 協助各部門業務重點發展工作</p> <p>e. 推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念</p> <p>f. 就業務經營面提供總幹事參考及建言</p>	

g. 就總幹事授權事項及交辦指示事項之處理

C. 工作目標

- a. 任重道遠，捨我其誰(態度)
- b. 接受挑戰，創造共榮共好(積極度)
- c. 穩扎穩打，專注本業，力求發展- 法令遵循、使命與傳承經驗、協助訂定年度計劃(遠慮)
- d. 人力資源管理，進用、培訓、適法性及最佳配置
- e. 職場態度、時時用心、展現熱情、不斷精進
- f. 協助組織與人員效率提升，做好工作簡化與效率化，讓夥伴有多餘心力去思考把業務與服務做好

三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？

主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：

一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。

二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。

三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。

四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作经验三年以上。  
農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。

農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

A. 應屬合宜



- B. 證書超過年者於任職後一年應重新取得證照，建議應放寬年限。因就任之初有甚多客戶經營、業務會議、研習、討論事項等工作待辦。
- C. 未列出業務與管理能力 (陳主任)
- D. 以考代訓(陳主任)

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？  
請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料: 銀行業經營管理人員職能基準)

- A. 2.建議修正為：執行透過理事會提交工作，遵循相關法令及落實績效考績
- B. 2.3 建議修正為：依據工作績效，負責部門內部績效考核
- C. 3.建議修正為：領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項
- D. 3.3 建議修正為：參與經營管理會議或其他跨部門會議，並執行相關信用部作業事項
- E. 掌握趨勢配合調整營運方向
- F. 員工楷模以身作則
- G. 領導激勵所屬員工
- H. 出色的應變能力
- I. 配合法令之增修，即時增修訂內規
- J. 教育訓練 – 教導最新法令與資訊(陳主任)
- K. 資訊配置與資金訂價(陳主任)

五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如：會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

- A. 民法
- B. 農業概論
- C. 市場經營
- D. 不動場市場
- E. 稅務法規
- F. 農業金融
- G. 作業管理(陳主任)
- H. 產業競爭分析(陳主任)
- I. 策略擬定(陳主任)

六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

- A. 人際關係
- B. 情緒管理
- C. 問題發覺
- D. 敏稅觀察
- E. 應酬能力 (抽菸、喝酒)(陳主任)
- F. 策略聯盟 (聯貸案)(陳主任)

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

- A. 誠信
- B. 高度
- C. 能力
- D. 高階忠誠
- E. 大度能容
- F. 園中有方
- G. 培養員工、提攜員工(陳主任)
- H. 建立願景(陳主任)
- I. 犧牲奉獻(陳主任)

J. 責任感、注重榮譽(陳主任)

K. 同理心(陳主任)

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

A. 自信

B. 溝通

C. 領導力

D. 出色的工作態度

E. 人力資源的運用與培育

F. 建構知識管理以利傳承

G. 業務能力(陳主任)

H. 創造農漁會價值(陳主任)

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

A. 專注本業，強化改善服務流程

B. 業務與銀行一般業務相同

C. 拓展業務

D. 以客戶利益為考量

E. 金融市場資訊化深(陳主任)

F. 業務開放軟硬體需準備好再開放(陳主任)

#### 附件十五、職能分析訪談紀錄表(四)

受訪者：	林嘉賓
受訪者職稱：	彰化區漁會秘書兼信用部主任
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 26 (五) AM 10:30
訪談地點：	彰化區區漁會信用部
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
訪談紀錄：	
<p>一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷</p> <p>A. 屏科大養殖系，研究繁殖草蝦</p> <p>B. 透過青輔會考試進入漁會，在漁會32年，曾任漁業推廣、分部主任、信用部主任</p> <p>C. 1978年代表台灣到韓國進行漁業交流</p> <p>D. 漁會人數約60人，歷經2任總幹事（信用部主任至秘書期間1任）</p> <p>二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？</p> <p>A. 目前擔任職務 - 秘書兼信用部主任</p> <p>B. 主要職責</p> <p>a. 管理漁會整個金融部門</p> <p>b. 理念帶領團隊，鎖定目標向前行</p> <p>C. 工作內容</p> <p>a. 規劃漁會金融相關事務</p> <p>b. 執行總幹事訂定目標</p> <p>c. 人員分配</p> <p>d. 情緒管理(對內、對外、對上、對下)</p> <p>e. 推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念</p> <p>f. 回饋地方(家政班、四健會)</p>	

g. 公益事業 (廟會、中小學獎學金、營養午餐)

C. 工作目標

a. 75億放款

b. 114億存款

三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？

主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：

一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。

二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。

三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。

四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。  
農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。

農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

A. 增加金融實務

B. 增加證照項目如基金、保險、理財規劃

C. 曾在農漁會有行政工作經驗

D. 了解客戶與經營客戶

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？

請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料: 銀行業經營管理人員職能基準)

- A. 人際關係 – 豐沛的人脈，了解客戶狀況與需求
- B. 情緒管理 – 新生代員工的管理
- C. 跨部門聯繫 – 結合經濟、金融與服務，ex: 政策性貸款訊息隨著產銷班講習宣導

#### 五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如: 會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

- A. 金融實務
- B. 漁業法
- C. 民法

#### 六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如: 溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

- A. 識人能力(ex: 可以一眼看出客戶是否會如期還款)
- B. 績效管理

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如: 正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

- A. 職業道德 – 照遊戲規則走
- B. 對事嚴謹
- C. 對人和善

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

- A. 豐沛人脈與人際關係
- B. 金融專業
- C. 洞察先機 – 了解社會景氣、產業脈動與數位金融趨勢
- D. 決斷力
- E. 責任心與承擔責任
- F. 贏得部屬信任
- G. 每年設定目標並超越目標
- H. 充分得到總幹事與理事長授權

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

- A. 法令鬆綁發展企金
- B. 農漁會通路供銷、金流、物流、資訊流整合，推廣到東南亞及全世界

## 附件十六、職能分析訪談紀錄表(五)

受訪者：	方惠玲
受訪者職稱：	安定區農會秘書
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 22 (一) AM 10:00
訪談地點：	安定區農會信用部
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
訪談紀錄：	
<p>一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷</p> <p>A. 大學財金科系</p> <p>B. 在農會37年，曾擔任過信用部主任、秘書等職</p> <p>C. 農會人數約60人，歷經1任總幹事</p>	
<p>二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？</p> <p>A. 目前擔任職務 - 秘書</p> <p>B. 工作內容</p> <p>a. 綜理農會全部業務</p> <p>C. 工作目標</p> <p>a. 存、放款成長 30% (目前存款65~68億，放款46億)</p>	
<p>三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：</p> <p>一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機</p> </div>	



構之金融業務工作經驗合計三年以上。
二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。
三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。
四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作经验三年以上。 農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。
農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。

A. 合宜。

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？

請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料：銀行業經營管理人員職能基準)

A. 人際關係，EQ 比 IQ 重要

B. 拓展業務

C. 人員訓練

五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如: 會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

- A. 行銷管理
- B. 客戶管理

六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如: 溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

- A. 情緒管理
- B. 識人能力

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如: 正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

- A. 抗壓性
- B. 格局放大

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

- A. 業務做好
- B. 複雜事情簡單化
- C. 帶領團隊

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

- A. 希望政策開放，可做更多的金融業務
- B. 跟著時代改變

## 附件十七、職能分析訪談紀錄表(六)

受訪者：	徐惠美
受訪者職稱：	桃園區漁會信用部主任
訪談者：	李瑜晴 / 蕭璿禎
訪談日期：	105 / 8 / 31 (三) AM 10:30
訪談地點：	桃園區漁會信用部
訪談主題：	「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」職能分析訪談
訪談紀錄：	
<p>一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷</p> <p>A. 大學商學相關科系，開南大學EMBA進修中</p> <p>B. 曾在證卷業6年，漁會信用部20年</p> <p>C. 信用部人數 8人，歷經2任總幹事（信用部主任期間1任）</p> <p>二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？</p> <p>A. 目前擔任職務 - 信用部主任</p> <p>B. 工作內容</p> <p>a. 推廣信用部業務</p> <p>C. 工作目標</p> <p>a. 每位員工1000萬放款目標</p> <p>b. 存、放款達預期目標</p> <p>三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列</p> </div>	

資格之一：	
一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。	
二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。	
三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。	
四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。 農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。	
農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。	

A. 建議可以以考代訓

B. 增加證照項目如保險、信託、理財

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？  
請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？(如：

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
	2.2 遵循相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料: 銀行業經營管理人員職能基準)

A. 員工訓練 – 不一定找外部講師，而是請內部員工當講師

五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如：會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)

A. 行銷管理

六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

A. 覺得較重要的技能是：品質導向（存、放款品質）、人脈建立、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度

(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

A. 覺得較重要的是：正直誠實、自我提升、壓力容忍、謹慎細心

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

A. 帶領團隊士氣

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

A. 全省農漁會互相合作

B. 資訊中心整合

## 附件十八、職能基準表初稿會議簡報



中華民國全國中小企業總會  
National Association of Small & Medium Enterprises, R.O.C.

行政院農委會農業金融局  
基層農業金融人員  
職能基準(發展)建置計畫-  
職能基準表初稿會議

105年9月23日

用心服務 · 敬業樂群 · 創新成長

報告大綱

- 壹、農漁會信用部概況介紹與說明
- 貳、職能分析訪談
  - 一、訪談日期與對象
  - 二、訪談題綱
  - 三、訪談內容整理
- 參、職能基準表初稿

蒐集清單

➡

擇定

➡

職能分析訪談/  
職能基準表初稿



中華民國全國中小企業總會  
用心服務 · 敬業樂群 · 創新成長

## 壹、農漁會信用部概況介紹與說明

### 成立目的：

- 農業金融機構之經營為保障存款人權益，促進農、漁村經濟發展

### 目前狀況：

- 全省有310家農漁會信用部1,174個營業據點

### 主要營業項目

- 一、存款類業務（含國內匯款業務）
- 二、放款類業務
- 三、代理收發款業務
- 四、保管箱出租業務
- 五、買賣外幣現鈔業務
- 六、代售統一發票業務
- 七、自動化服務業務

## 壹、農漁會信用部概況介紹與說明

### 104年度完成事項

- 104年農漁會信用部存款逾6,681億元，全體農漁會信用部104年11月底平均放款比率為0.53%，放款比率逐年下降中。
- 104年度由農委會編列270億元額度，辦理農民購買耕地、農漁機具及自動化設備、農民經營改善、農業節能減碳及青年從農創業、休閒農場、農企業天然災害等貸款。104年專案農貸餘額達797億元，受益農漁業者達20萬2千餘人。
- 104年度編列20億元農業天然災害低利貸款額度，年息1.25%，支應受災農漁民復耕復建所需資金。104年農業天然災害低利貸款餘額達13億元，累計受益農漁民達2千餘人。

(資料來源：行政院中華民國國情介紹網站)

## 壹、農漁會信用部概況介紹與說明

### 104年度信用部營運資料

單位：新臺幣千元

項目	104 年度
存款總額	1,753,545,419
放款總額	1,008,709,759
逾放金額	5,106,884
盈餘	5,838,853
淨值	121,776,305
存放比率	53.98%
逾放比率	0.51%
資本適足率	13%
逾放比 15%以上家數	1 家

資料來源：104年度農會金庫年報

中華民國全國中小企業總會  
用心服務 · 促進發展 · 創新成長

## 貳、職能分析訪談-訪談日期與對象

### 一、訪談日期

- 2016年8月19日~2016年8月31日

### 二、訪談對象

- 農訓協會 陳副秘書長維民
- 板橋區農會信用部 林主任玉慧
- 蘆洲區農會 蔡秘書永福
- 彰化區漁會 林秘書嘉賓
- 安定區農會 方秘書惠玲
- 桃園區漁會信用部 徐主任惠美

中華民國全國中小企業總會  
用心服務 · 促進發展 · 創新成長



## 貳、職能分析訪談-訪談題綱

- 一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷
- 二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？
- 三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？
- 四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？

1. 管理部門及策略規劃	1.1 管理部門
2. 執行農金局策略，運籌相關法令及落實績效考核	1.2 對信用部發展及業務開發，建立長遠戰略
3. 領導團隊達成工作目標，督導執行公司治理事項	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節
4. 其他	2.2 運籌相關法令
	2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核及薪酬檢討
	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果
	3.2 參與經營管理會議或其他跨部門委員會，並執行相關公司治理事項
	(請說明)

## 貳、職能分析訪談-訪談題綱

- 五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？(如：會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、企業管理、風險管理)
- 六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)
- 七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度？(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)
- 八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？
- 九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三～五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

### 一、請問您過去相關的教育背景與工作經歷

受訪者	訪談內容
A	A.專科商學相關科系/B.在農會35年，曾擔任過信用部副主任、會計部主管(掌管整個農會會計事務)/C.信用部人數110人，歷經4任總幹事
B	X
C	A.大學商學系及生活科學/B.在農會39年，曾任供銷部辦事員、秘書兼資訊室主任、秘書兼會計股長、秘書兼信用部主任、秘書兼會務股長、秘書兼全權股長、秘書、代理總幹事/C.農會人數約70-80人
D	A.大學農經相關科系/B.在漁會32年，曾任漁業推廣、分部主任、信用部主任/C.1978年代表台灣到韓國進行漁業交流/D.漁會人數約60人，歷經2任總幹事(信用部主任至秘書期間1任)
E	A.大學財金科系/B.在農會37年，曾擔任過信用部主任、秘書等職/C.農會人數約60人，歷經1任總幹事
F	A.大學商學相關科系，EMBA進修中/B.曾在經委業6年，漁會信用部20年/C.信用部人數8人，歷經2任總幹事(信用部主任期間1任)

中華民國全國中小企業總會  
用心服務、發展商助、創新成長

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

### 二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？

受訪者	訪談內容
A	A.目前擔任職務-信用部主任 B.工作內容-a.綜理信用部業務/b.服務客戶 C.工作目標-a.維持績效/b.預算編列/c.盈餘目標/d.存、放款達預期目標(目前存款647億)
B	X
C	A.目前擔任職務-秘書 B.主要職責-a.經營管理 C.工作內容-a.文稿、計畫之審核修正/b.督、指導及協調各部門/c.協助各部門法令與業務研究/d.協助各部門業務重點發展工作/e.推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念/f.就業務經營面提供總幹事參考及建言/g.就總幹事授權事項及交辦指示事項之處理 D.工作目標-a.任重道遠，捨我其誰(態度)/b.接受挑戰，創造共榮共好(積極度)/c.穩扎穩打，專注本業，力求發展-法令遵循、使命與傳承經驗、協助訂定年度計劃(遠慮)/d.人力資源管理，進用、培訓、適法性及最佳配置/e.職場態度、時時用心、展現熱情、不斷精進/f.協助組織與人員效率提升，做好工作簡化與效率化，讓夥伴有多餘心力去思考把業務與服務做好



## 壹、職能分析訪談-訪談內容整理

二、您目前擔任的職務是什麼？主要的職責、工作內容與工作目標分別又是什麼？

受訪者	訪談內容
D	<p>A. 目前擔任職務-秘書兼信用部主任</p> <p>B. 主要職責-a. 管理漁會整個金融部門/b. 理念帶領團隊，鎖定目標向前行</p> <p>C. 工作內容-a. 規劃漁會金融相關事務/b. 執行總幹事訂定目標/c. 人員分配/d. 情緒管理(對內、對外、對上、對下)/e. 推廣漁業資源(潮間帶)、環保觀念/f. 回饋地方(家政班、四健會)/g. 公益事業(廟會、中小學獎學金、營養午餐)</p> <p>D. 工作目標-a. 75億放款/b. 114億存款</p>
E	<p>A. 目前擔任職務-秘書</p> <p>B. 工作內容-a. 綜理農會全部業務</p> <p>C. 工作目標-a. 存、放款成長30%(目前存款65~68億，放款46億)</p>
F	<p>A. 目前擔任職務-信用部主任</p> <p>B. 工作內容-a. 推廣信用部業務</p> <p>C. 工作目標-a. 每位員工1000萬放款目標/b. 存、放款達預期目標</p>

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

三、您覺得目前法規所規定信用部主任的資格是否合宜？

受訪者	訪談內容
A	以上是基本且必須，後來規定每年信用部主任、副主任須參加16小時相關金融訓練16小時，一般員工則為8小時，這個很好。
B	增加訓練時數，72小時平均一個專業以上14-15小時的課務嫌不足。
C	<p>A. 應屬合宜</p> <p>B. 證書超過年者於任職後一年應重新取得證照，建議應放寬年限。因就任之初有甚多客戶經營、業務會議、研習、討論事項等工作待辦。</p> <p>C. 未列出業務與管理能力</p> <p>D. 以考代訓</p>
D	<p>A. 增加金融實務</p> <p>B. 增加證照項目如基金、保險、理財規劃</p> <p>C. 曾在農漁會有行政工作經驗</p> <p>D. 了解客戶與經營客戶</p>
E	合宜。
F	<p>A. 建議可以以考代訓</p> <p>B. 增加證照項目如保險、信託、理財</p>

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

四、您認為農漁會信用部主任的主要工作任務涵蓋的領域範疇有哪些？  
請問是否有不妥或其他未涵蓋的範疇？

1.管理部門及策略規劃	1.1 管理部門 1.2 對信用部發展及業務開發，建立 長遠戰略
2 執行農金局策略，遵循相關法令 及落實績效考核	2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定 發展及改進方向細節 2.2 遵循相關法令 2.3 依據工作績效，負責部門內部績 效考核及薪酬檢討
3 領導團隊達成工作目標，督導執行 公司治理事項	3.1 透過團隊合作，實現專業領域工 作成果 3.2 參與經營管理會議或其他跨部門 委員會，並執行相關公司治理事項
4. 其他	(請說明)

(參考資料：銀行業經營管理人員職能基準)

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

受訪者	訪談內容
A	A. 人事訓練(內部訓練部擬定)-給予企劃部訓練目標(放款、不動產市場) B. 2.3的部分，內部績效考核信用部主任有建議權，薪酬與人事部分為總幹事職權 C. 跨部門跨區水平連結-例如：1) 透過農實金融與其他農漁會聯貸；2) 績效考核所有股部都是結合一起；3) 學費轉帳系統由企劃、資訊部門的合作；4) 擔任家族金融相關課程講師
B	A. 2.3 建議修改為：依據工作項目訂定作業手冊、工作說明書 B. 2.3 內部績效考核部分由信用部主任提出，總幹事覆核 C. 3. 無包括督導執行公司治理事項部分 D. 3.2 無執行相關公司治理事項的部分 E. 建議增加：金融服務問題發掘與解決-金融服務流程、服務時間、員工態度制訂與改善 F. 人力資源盤點、規劃-強化員工專業 G. 跨部門/跨區溝通合作-結合其他部門資源傳遞訊息，與其他農漁會信用部聯合貸款 H. 數位金融資訊整合
C	A. 2. 建議修正為：執行透過理事會提交工作，遵循相關法令及落實績效考核 B. 2.3 建議修正為：依據工作績效，負責部門內部績效考核 C. 3 建議修正為：領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項 D. 3.3 建議修正為：參與經營管理會議或其他跨部門會議，並執行相關信用部作業事項 E. 掌握趨勢配合調整營運方向 F. 員工楷模以身作則 G. 領導激勵所屬員工 H. 出色的應變能力 I. 配合法令之增修，即時增修訂內規 J. 教育訓練-教導最新法令與資訊 K. 資訊配置與資金訂價

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

受訪者	訪談內容
D	A. 人際關係-豐沛的人脈，了解客戶狀況與需求 B. 情緒管理-新生代員工的管理 C. 跨部門聯繫-結合經濟、金融與服務，ex: 政策性貸款訊息隨著產銷班講習宣導
E	A. 人際關係，EQ比IQ重要 B. 拓展業務 C. 人員訓練
F	A. 員工訓練-不一定找外部講師，而是請內部員工當講師

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

### 五、請問您覺得信用部主任須具備那些知識？

(如: 會計、財務分析、經濟、金融市場、法律、法規、金融商品、人力資源、策略與組織管理、風險管理)

受訪者	訪談內容
A	農業金融體系內的金融專業
B	A. 農業發展政策/B. 國家金融政策/C. 不動產市場分析/D. 產業經濟發展
C	A. 民法/B. 農業概論/C. 市場經營/D. 不動產市場/E. 稅務法規 / F. 農業金融/G. 作業管理/H. 產業競爭分析/I. 策略擬定
D	A. 金融實務/B. 漁業法/C. 民法
E	A. 行銷管理/B. 客戶管理
F	A. 行銷管理



## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

六、請問您覺得信用部主任須具備那些技能？

(如：溝通、組織計畫、品質導向、成果導向、分析推理、表達說服、人脈建立、時間管理、績效管理、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力)

受訪者	訪談內容
A	A. 洞察市場變化 / B. 帶領團隊
B	A. 行銷管理 / B. 客戶服務 / C. 創新變革 / D. 協助員工(提供健康職場及提出組織願景) / E. 危機處理 / F. 資源盤點運用(內、外、土地)
C	A. 人際關係 / B. 情緒管理 / C. 問題發覺 / D. 敏稅觀察 / E. 應酬能力(抽菸、喝酒) / F. 策略聯盟(聯貸案)
D	A. 識人能力(ex: 可以一眼看出客戶是否會如期還款) B. 績效管理
E	A. 情緒管理 / B. 識人能力
F	覺得上述較重要的技能是：品質導向(存、放款品質)、人脈建立、衝突管理、領導管理、決斷力、資訊科技能力

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

七、請問您覺得信用部主任須具備那些態度(如：正直誠實、團隊意識、追求卓越、自我提升、主動積極、壓力容忍、謹慎細心、親和關係)

受訪者	訪談內容
A	A. 正直 / B. 責任感
B	A. 法令遵循 / B. 內部紀律 / C. 領導服從
C	A. 誠信 / B. 高度 / C. 能力 / D. 高階忠誠 / E. 大度能容 / F. 圖中有力 / G. 培養員工、提攜員工 / H. 建立願景 / I. 犧牲奉獻 / J. 責任感、注重榮譽 / K. 同理心
D	A. 職業道德-照遊戲規則走 / B. 對事嚴謹 / C. 對人和善
E	A. 抗壓性 / B. 格局放大
F	覺得上述較重要的是：正直誠實、自我提升、壓力容忍、謹慎細心

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

八、根據您的經驗與觀察，您認為做好信用部主任的關鍵是什麼？選擇前述關鍵的原因是什麼？

受訪者	訪談內容
A	A. 責任感 B. 信任、授權-與員工像夥伴一樣
B	A. 擁有規矩方圓的團隊，就是按照法令規定做事的團隊成員 B. 信用部主任的成功來自團隊的努力
C	A. 自信 / B. 溝通 / C. 領導力 / D. 出色的工作態度 / E. 人力資源的運用與培育 / F. 建構知識管理以利傳承 / G. 業務能力 / H. 創造農漁會價值
D	A. 豐沛人脈與人際關係 / B. 金融專業 / C. 洞察先機-了解社會景氣、產業脈動與數位金融趨勢 / D. 決斷力 / E. 責任心與承擔責任 / F. 贏得部屬信任 / G. 每年設定目標並超越目標 / H. 充分得到總幹事與理事長授權
E	A. 業務做好 B. 複雜事情簡單化 C. 帶領團隊
F	A. 帶領團隊士氣

小企業經營  
用心服務、專業團隊、創新成長

## 貳、職能分析訪談-訪談內容整理

九、您認為信用部主任的核心範疇發展性如何？三~五年的發展會是如何？未來十年的發展又是會如何？

受訪者	訪談內容
A	A. 市場開發 B. 結合資源 C. 開拓年輕客戶群(往下扎根) D. 放款業務持續維持
B	農金法沒有修改前及主管沒有開放前是沒有發展性的
C	A. 專注本業，強化改善服務流程 / B. 業務與銀行一般業務相同 C. 拓展業務 / D. 以客戶利益為考量 / E. 金融市場資訊化深 F. 業務開放前軟硬體需準備好再開放
D	A. 法令鬆綁以利發展金金 B. 農漁會通路供銷、金流、物流、資訊流整合，推廣到東南亞及全世界
E	A. 希望政策開放，可做更多的金融業務 B. 跟著時代改變
F	A. 全省農漁會互相合作 B. 資訊中心整合

小企業經營  
用心服務、專業團隊、創新成長

## 參、職能基準表初稿-1

基層農業金融信用部主任職能基準

職能基準代碼	ABF-1345-001		
職能基準名稱 (第一級)	職類	金融財務	
	職類	基層農業金融信用部主任	
所屬類別	職類別	金融財務	職類別代碼
	職類別	金融及保險服務經理人員	職類別代碼
	行業別	農、林、漁、牧業	行業別代碼
工作簡述	充份運用農、漁會資源，規劃執行農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵從相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門要求	依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」第2條規定		
實施日期	5		

## 參、職能基準表初稿-2

工作任務 (依職類分層)	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills技能)
T1 管理部門及業務發展	T1.1 研擬信用部各項業務發展，編立業務發展計劃	P1.1.1 執行年度業務目標 P1.1.2 深耕現有客戶，開發新客戶 P1.1.3 與其他信託部合作推廣信用部業務 P1.1.4 了解市場動態，擬定策略 P1.1.5 配合在地特色、風土人情、產業，提出合宜的經營方向	5	K02 不動產市場 K03 貸款與信託業務 K04 行銷管理 K05 金融市場 K06 金融產品 K07 金融服務 K08 風險管理 K09 財務分析 K10 信託分析 K11 信託分析 K12 會計 K13 經濟	S01 人際溝通與管理 S04 決策力 S05 品質管理 S07 商務市場 S10 信託管理 S11 信託計畫 S12 信託性思考 S13 開發市場 S14 顧客關係與溝通技巧 S15 解決問題 S16 資訊科技應用能力 S18 團隊管理 S19 績效管理 S21 個人能力
T1.2 部門人員訓練	Q1.3.1 考試結果 Q1.3.2 訓練成效 Q1.3.3 訓練需求	P1.3.1 訂定教育訓練目標 P1.3.2 提供教育訓練經費 P1.3.3 內部知識管理傳承	5	K01 人力資源 K03 貸款與信託業務 K05 信託/信託 K07 金融產品 K08 金融服務 K11 信託分析 K14 經濟	S03 目標設定與管理 S05 品質管理 S11 信託計畫 S17 信託與商業管理
T1.3 參與經營管理會議或與信託部門會議	Q1.3.1 信託經營會議 Q1.3.2 信託部門會議 Q1.3.3 信託部門會議	P1.3.1 執行信託經營會議 P1.3.2 信託經營會議 P1.3.3 信託經營會議	5	K03 貸款與信託業務 K05 信託/信託 K06 金融市場	S05 信託經營 S06 信託經營 S08 信託經營 S19 信託經營



## 參、職能基準表初稿-3

工作任務 (依需要分類)	工作產出	行為指標	職能類別	職能內涵 (K=knowledge知識)	職能內涵 (S=skills技能)
T2 輔導專業會議與研討會、執行專案會議與工作、撰寫會議紀錄	T2.1 負責管理專業人員、資源、擬定發展及改進方向細節	P2.1 提出備用部門管理規劃及執行方案 P2.1 改善服務流程	5	K01 人力資源 K03 策略與組織管理 K05 法律/法規 K14 經濟	S05 目標設定與管理 S06 品質管理 S11 組織計畫 S17 領導與激勵管理 S22 專案管理
	T2.2 傳遞相關法令	T2.2 瞭解合規法及其他相關法令變遷及傳遞情況	5	K03 策略與組織管理 K05 法律/法規 K06 金融市場	S23 應付法令與創新
	T2.3 依據工作績效負責部門內部建設考核	O2.3 部門建設考核表	5	K01 人力資源 K03 策略與組織管理	S02 分析推理 S03 目標設定與管理 S19 績效管理
T3 輔導專業會議工作目標、管理執行使用部作事項	T3.1 透過團隊合作實現專業會議工作成果	O3.1 團隊專業成果	5	K01 人力資源 K03 策略與組織管理 K05 法律/法規 K06 金融市場	S03 目標設定與管理 S08 時間管理 S16 資訊科技應用能力 S17 領導與激勵管理 S19 績效管理
	T3.2 執行相關備用部作事項	O3.2.1 備用部作事項執行報告	5	K01 人力資源 K03 策略與組織管理 K05 法律/法規 K06 金融市場	S05 目標設定與管理 S06 品質管理 S09 問題解決 S19 績效管理

用者服務、專業服務、創新服務

## 貳、職能基準表初稿-4

職能內涵 (A=attitude態度)
<p>A01 親和關係：對他人表達理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。</p> <p>A02 主動積極：不聽他人指示或要求能自動自發做事，並能隨時採取行動加以解決，且能擔負起主動承擔額外責任。</p> <p>A03 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。</p> <p>A04 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。</p> <p>A05 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。</p> <p>A06 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。</p> <p>A07 好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。</p> <p>A08 應對不明狀況：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。</p> <p>A09 壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度壓力的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式緩解自身壓力。</p> <p>A10 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。</p> <p>A11 責任感：在組織中所承擔的責任，能務的高度的自覺，表現為對工作盡忠盡實，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。</p> <p>A12 外圓內方：處事圓融不讓人但在心中有一定標準</p> <p>A13 以身作則：以自己的行為做為榜樣</p> <p>A14 化繁為簡：繁瑣複雜的事物化為簡單易懂</p> <p>A15 包容力：接受對方的不合適或不妥當的行為，瞭解對方的行為</p>

此四項是職能基準發展指引裡沒有，從訪談中萃取出來的

說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料並經本局專家本土化及檢視而成。

## 附件十九、職能基準表初稿會議記錄(一)

### 「基層農業金融人員職能基準」職能分析專家會議

#### 會議紀錄

壹、 時間：105 年 9 月 23 日（五）上午 10:00 至 12:00

貳、 地點：中小企業總會 8F 會議室(台北市羅斯福路二段 95 號 8F)

參、 主持人：社團法人中華民國全國中小企業總會廖文志顧問

肆、 出席人員：

汐止區農會	秘書	高敏達
木柵區農會	信用部主任	許桐源
全國農業金庫股份有限公司	專業金融部襄理	陳錫國
蘆洲區農會	企劃稽核部主任	陳俊宏
財團法人工業技術研究院產業學院	副總監	賴昶樺

伍、 主席致詞及職能分析單位說明：

一、 廖文志主席

1.請各位專家對於職能基準初稿的主要任務、行為指標、產出...等內容給予寶貴的意見。

二、 職能基準初稿說明簡報（內容請參考附件十八）

陸、 討論事項

**討論主題：農漁會信用部主任職能基準初稿內容(包含工作描述、入門水準與職能級別...)**

一) 賴副總監昶樺

1. 行業別應為金融服務。
2. 本職業原為基層農業金融信用部主任，加”基層”視乎不妥，建議採用大眾化的名字呈現。

3. 跨業合作/委外等業務未見本表有呈現與展現。
4. O1.2 沒有對應的行為指標。
5. 本表所列之行為指標有大有小，宜再重新評估。
6. 只看到 soft skills，沒有看到專業技能之展現，建議可以參考農訓協會現有擬定出的教育訓練計畫彙整出來。建議增加 hot skill。
7. 職能內涵確實有點多，建議可透過專家會議施放問卷，訂出前 5 項最重要的態度。
8. 行為指標陳述、寫法程度，做甚麼是，工作任務的程度效果「SMART」原則。工作任務的邏輯與層次 – P1.2 跟 P2.1 內部管理要做的事。所有可能都放進去，在工作任務中特別註明(for 哪些機構)。
10. 級別要斟酌是否是 5，通常都是 4。
11. 工作任務強調未來性。在工作任務上凸顯專業的期待跟要求。

## 二) 高秘書敏達

1. O1.3.1 跨區聯貸列的太細了，建議可以參照信用部營運概況重新擬定。例如存、放款總額是否增減、逾放比率是否下降、盈餘和淨值是否增加。
2. 行為指標信用部整體營運目標與指標達成，不是只有存放款而是看整體指標，環境，理監事會與金融局所設定的目標與目標管理如何去督導。
3. S05 06 09 19 建議修改。
4. 缺少監督/控管/專業能力。
5. 是否評估及確認其排列組合，建議將策略/管理/流程/控管分類。

## 三) 陳主任俊宏

1. T1.1 投資資金 放款以外的錢 (投資短期票券或農業金庫存)。
2. 建議建議增加行為指標 P1.1.6 關於異業結盟/策略合作行為 (證券公司代理股務、保險公司保金、保貸)，例如幫世華銀行販售基金或委外(與外部合作)比如把通知性事務，派駐單位人力、催收公司。

#### 四) 許主任桐源

1. P1.1.5 是否要有實例舉例說明。新人要看懂、農訓協會要可以開課。

#### 五) 陳經理錫國

1. 作業流程改善應該是指服務改善 / 顧客關係維護。
2. 內容不要太詳細因為都會型與鄉村型會有些許的不一樣。

#### 七) 廖顧問文志

1. 原先設定 5,是因為農漁會信用主任現在要扮演創新的角色，要活化地區經濟，信用部主任相當於中小型企業經理人(CEO)，但因為又有理監事，在日後的訓練有:創意訓練、創意管理、事業規劃、事業創新。人口老年化之後所要擔負的責任。
2. 總幹事四年聘一次，信用部主任與總幹事需經理事會同意。
3. P1.1.5 在地特色，在地色的盤點跟產業化跟協助發展規劃是農漁會信用部與一般金融機構最大區別。
4. 現行狀況就是小漁會多能工，大漁會專業工。

#### 柒、會議決議與結論

1. 工作任務內容調整
2. 行為指標參考金管會公布的職能基準
3. 行為指標內容須可因應不同型態農漁會信用部的需求
4. 增加 1.1.6 異業結盟 / 策略合作相關的行為指標

捌、散會：下午 12 時 0 分

## 附件二十、職能基準表初稿會議記錄(二)

### 「基層農業金融人員職能基準」職能分析專家會議

#### 會議紀錄

壹、 時間：105 年 9 月 29 日（五）下午 14:00 至 16:00

貳、 地點：中小企業總會 8F 會議室(台北市羅斯福路二段 95 號 8F)

參、 主持人：社團法人中華民國全國中小企業總會廖文志顧問

肆、 出席人員：

中華民國農民團體幹部聯合訓練協會	副秘書長	陳維民
桃園區漁會	信用部主任	徐惠美
台灣科技大學	企管系教授	張順教
新竹區農會	信用部主任	黃澤民
彰化區漁會	秘書	林嘉賓

伍、 主席致詞及職能分析單位說明：

#### 一、 廖文志主席

今天請各位專家來是希望各位對於職能基準初稿的主要任務、行為指標、產出...等內容給予寶貴的意見。

#### 二、 職能基準初稿說明簡報（內容請參考附件十八）

陸、 討論事項

**討論主題：農漁會信用部主任職能基準初稿內容(包含工作描述、入門水準與職能.)**

#### 一) 陳副秘書長維民

1. 技能部分多為課程名稱，建議可以用活潑一點的描述
2. T2.2.1 的部分法遵的應列為考量項目。
3. Fintech 是金融科技與金融資訊整合，建議將金融科技列為知識。
4. 入門水準請把第 2 條規定刪除，應該是「農漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」都要符合

5. 技能部分建議可參可農訓局王組長的論文研究結果
6. 技能部分建議增加數據處理分析能力
7. 信用部主任等同於中小企業的 CEO 創意很重要，S24~S26 請整合

二) 徐主任惠美

1. 建議把 T1.1 建立長遠戰略改為建立中長期策略規劃並持續控管力
2. P1.2.2 改善服務模式及作業流程，建議改為改善服務品質模式
3. P1.2.3 考核部門人員績效，建議改為部門人員績效考核及建議

三) 張教授順教

1. 建議量化方式表達團隊成果，建議 O3.1 可改成團隊成果貢獻統計分析表
2. T3.2 的技能增加公司治理、個資法、洗錢防治條例、性別平等法...等。

四) 林秘書嘉賓

1. T1.1 知識部分建議加入企劃稽核
2. P1.2.1 建議加入法定比率，更改後全文為存、放款總額、逾放金額、盈餘、淨值、存放比率、法定比率、逾放比率達到年度目標。

五) 黃主任澤民

1. 建議增加 P3.1.2 執行業務監督與控管

六) 廖顧問文志

謝謝大家的建議，我們會依據這兩次會議專家們所給的建議，修改職能基準表，修改後再請大家不吝指教。

柒、 會議決議與結論

1. 行為指標的部分根據專家們的建議增加與修改
2. 技能的部分用字遣詞用較活潑的方式呈現

捌、散會：下午 16 時 0 分

## 附件二十一、農漁會信用部主任職能基準表驗證問卷

親愛的長官，您好：

本計畫為農業金融局所委託「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」，計畫經由擇定會議調查後，擇定『信用部主任』進行職能基準之發展，經過了專家訪談與會議，完成職能基準表初稿。

故本次問卷調查將針對農漁會信用部主任職能進行研究，希望藉由此次調查，了解農漁會信用部主任的工作任務，行為指標，知識、技能、態度，以作為農業金融局職能基準建置之用途，進而培養農漁會信用部所需的人才。

本次問卷分為五大部份，分別第一部分：行為指標項目之重要性與難易度評估；第二部分：行為指標項目之職能內涵完整度評估；第三部分：能力標準項目對應工作產出之合適度評估；第四部分：行為指標項目之評估；第五部分：態度項目之評估。問卷填寫需要 30-40 分鐘。非常感謝您接受問卷調查與經驗分享。

敬祝

健康快樂

社團法人中華民國全國中小企業總會

105 年 10 月 12 日

02-23660812 分機 169 李瑜晴

## 第一部分：行為指標項目之重要性與難易度評估

請針對下列各工作任務各自包含之行為指標項目，評估其對執行該職業（或職類）工作任務的能力之重要性，及學習或達成該能力標準之難易度。

行為指標項目	重要性	難易度
<b>工作任務 T1: 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃，及部門業務管理</b>		
<b>工作任務 T1.1: 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P1.1.1: 與其他部門合作推廣信用部業務	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.1.2: 配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求）	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.1.3: 執行年度業務目標與提升轉投資事業和投資收益(對外的資金、資源運用)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.1.4: 深耕現有客戶，開發新客戶	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.1.5: 了解與探討金融市場動態，擬定發展策略與執行及落實監督，追蹤	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>工作任務 T1.2: 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P1.2.1: 存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率達到年度目標	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.2.2: 執行跨區存、放款業務	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.2.3: 在組織內宣導農業金融及貸款業務，共同規劃及推動農業金融服務方案	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P1.2.4: 與同業/異業合作， <b>共同辦理聯貸及保險行銷服務</b>	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6



<b>工作任務 T2: 落實部門法遵、績效考核與人才管理</b>		
<b>工作任務 T2.1: 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P2.1.1: 提出信用部門管理規劃及執行方案	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.1.2: 服務品質模式及內部作業流程改善	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.1.3: 部門人員績效考核及建議	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>工作任務 T2.2: 遵循相關法令</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P2.2.1: 研究及更新最新法規、條文、解釋令等	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.2.2: 教導部門人員專業法令知識及技能	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.2.3: 提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>工作任務 T2.3: 部門人員訓練</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P2.3.1: 訂定教育訓練目標	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.3.2: 提供教育訓練經費	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P2.3.3: 內部知識管理傳承	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>工作任務 T3: 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項</b>		
<b>工作任務 T3.1: 透過團隊合作，實現專業領域工作成果</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P3.1.1: 提升專業領域工作成果(業績金額、案件數)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
行為指標 P3.1.2: 執行業務監督與控管	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
<b>工作任務 T3.2: 執行相關信用部作業事項</b>	低 → 高	低 → 高
行為指標 P3.2.1: 執行信用部作業相關會議決議事項	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

## 第二部分：行為指標項目之職能內涵完整度評估

請針對各工作任務所對應相關知識、相關技能、相關態度之完整度進行評估。若不完整，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請說明。

- 知識：指執行某項任務所需瞭解可應用於該領域的原則與事實。
- 技能：指執行某項任務所需具備可幫助任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力（通稱 hard skills），以及跟個人有關之社交、溝通、自我管理行為等能力（通稱 soft skills）。
- 態度：指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動，包含：內在動機及行為傾向。

	職能內涵		完整度評估
工作項目 T1.1: 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不動產市場</li> <li>• 策略與組織管理</li> <li>• 行銷管理</li> <li>• 金融市場</li> <li>• 金融商品</li> <li>• 風險管理</li> <li>• 財務分析</li> <li>• 產業分析</li> <li>• 會計</li> <li>• 經濟</li> <li>• 創意</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 洞悉市場變化，擬訂中、長期目標</li> <li>• 了解與掌握客戶需求，提供金融服務</li> <li>• 善用在地資源，運用創意思考，打造藍海</li> <li>• 數據分析與解讀</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 正直誠實</li> <li>• 謹慎細心</li> <li>• 彈性</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明)：_____

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 壓力容忍</li> <li>• 團隊意識</li> <li>• 責任感</li> <li>• 外圓內方</li> <li>• 以身作則</li> <li>• 化繁為簡</li> <li>• 包容力</li> </ul>	
工作項目 T1.2: 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 策略與組織管理</li> <li>• 法律/法規</li> <li>• 金融市場</li> <li>• 行銷管理</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 良好的溝通與簡報技巧，進行跨部、跨業策略聯盟，創造雙贏</li> <li>• 跨業務、跨單位關連的本業事務調整規劃力</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 親和關係</li> <li>• 主動積極</li> <li>• 謹慎細心</li> <li>• 彈性</li> <li>• 外圓內方</li> <li>• 化繁為簡</li> <li>• 包容力</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
工作項目 T2.1: 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力資源</li> <li>• 策略與組織管理</li> <li>• 法律/法規</li> <li>• 經濟</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____

	技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制訂明確考核制度與目標</li> <li>• 建立團隊,協助員工提升服務品質,與流程</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 正直誠實</li> <li>• 團隊意識</li> <li>• 責任感</li> <li>• 以身作則</li> <li>• 包容力</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
工作項目 T2.2: 遵循相關法令	知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 策略與組織管理</li> <li>• 法律/法規</li> <li>• 金融市場</li> <li>• 業務安全</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 農金法令案例說明與解析</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 謹慎細心</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
工作項目 T2.3: 部門人員訓練	知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力資源</li> <li>• 策略與組織管理</li> <li>• 法律/法規</li> <li>• 金融商品</li> <li>• 金融實務</li> <li>• 理財規劃</li> <li>• 經濟</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____
	技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解部門與員工教育訓練需求,提供經費與訂定目標</li> <li>• 建立部門內知識管</li> </ul>	已完整 尚需補充(請說明): _____

		理系統  • 建立人才庫	
	態度	• 主動積極 • 自信心	已完整 尚需補充(請說明)：_____
工作項目 T3.1: 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	知識	• 人力資源 • 策略與組織管理 • 法律/法規 • 金融市場	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	技能	• 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度 • 帶領部門實現願景	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	態度	• 主動積極 • 謹慎細心 • 好奇開放 • 團隊意識 • 責任感	已完整 尚需補充(請說明)：_____
工作項目 T3.2: 執行相關信用部作業事項	知識	• 人力資源 • 策略與組織管理 • 法律/法規 • 金融市場 • 公司治理	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	技能	• 落實公司治理事項 • 遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法	已完整 尚需補充(請說明)：_____
	態度	• 主動積極 • 正直誠實 • 應對不明狀況	已完整 尚需補充(請說明)：_____

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 團隊意識</li> <li>• 責任感</li> </ul>	
--	--	---	--

### 第三部分：能力標準項目對應工作產出之合適度評估

請針對各工作任務所對應工作產出合適度進行評估。若不合適，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請說明。

- 工作產出：指執行某任務最主要的關鍵工作產出，包含過程及最終的關鍵產出項目。

工作任務	對應工作產出	合適度評估
T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書	合適 需調整(請說明)：_____
	O1.1.2 業績報告表	合適 需調整(請說明)：_____
T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	O1.2.1 跨部門宣導政策	合適 需調整(請說明)：_____
	O1.2.2 異業合作	合適 需調整(請說明)：_____
T2.1 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 業務執行報告	合適 需調整(請說明)：_____
	O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	合適 需調整(請說明)：_____
T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	合適 需調整(請說明)：_____
T2.3 部門人員訓練	O2.3.1 訓練計畫書	合適 需調整(請說明)：_____

	O2.3.2 訓練成果表	合適 需調整(請說明)：_____
	O2.3.3 證照取得	合適 需調整(請說明)：_____
T3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	O3.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	合適 需調整(請說明)：_____
T3.2 執行相關信用部作業事項	O3.2.1 信用部作業事項執行報告	合適 需調整(請說明)：_____

#### 第四部分：行為指標項目之評估

請針對各工作任務所對應行為指標合適度進行評估。若不合適，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請說明。

- 行為指標：用以評估是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，有哪些應有的行為或產出。

工作任務	對應行為指標	合適度評估
T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	P1.1.1 與其他部門合作推廣信用部業務	合適 需調整(請說明)：_____
	P1.1.2 配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求）	合適 需調整(請說明)：_____
	P1.1.3 執行年度業務目標與提升轉投資事業和投資收益(對外的資金、資源運用)	合適 需調整(請說明)：_____
	P1.1.4 深耕現有客戶，開發新客戶	合適 需調整(請說明)：_____

	P1.1.5 了解與探討金融市場動態，擬定發展策略與執行及落實監督，追蹤	合適 需調整(請說明)：_____
T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	P1.2.1 存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率達到年度目標	合適 需調整(請說明)：_____
	P1.2.2 執行跨區存、放款業務	合適 需調整(請說明)：_____
	務P1.2.3 在組織內宣導農業金融及貸款業務，共同規劃及推動農業金融服務方案	合適 需調整(請說明)：_____
	P1.2.4 與同業/異業合作，辦理金融服務(如代理股務、代售基金、異業合作等...)	合適 需調整(請說明)：_____
T2.1 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	P2.1.1 提出信用部門管理規劃及執行方案	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.1.2 服務品質模式及內部作業流程改善	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.1.3 部門人員績效考核及建議	合適 需調整(請說明)：_____
T2.2 遵循相關法令	P2.2.1 研究及更新最新法規、條文、解釋令等	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.2.2 教導部門人員專業法令知識及技能	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.2.3 提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	合適 需調整(請說明)：_____



T2.3 部門人員訓練	P2.3.1 訂定教育訓練目標	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.3.2 提供教育訓練經費	合適 需調整(請說明)：_____
	P2.3.2 內部知識管理傳承	合適 需調整(請說明)：_____
T3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	P3.1.1 提升專業領域工作成果 (業績金額、案件數)	合適 需調整(請說明)：_____
	P3.1.2 執行業務監督與控管	合適 需調整(請說明)：_____
T3.2 執行相關信用部作業事項	P3.2.1 執行信用部作業相關會議決議事項	合適 需調整(請說明)：_____

## 第五部分：態度項目之評估

請針對 15 項態度指標在實務操作面的”重要性程度”選出您認為最重要的前五項順序並給予排列。

### 態度項目內容說明：

態度項目	說明
1.親和關係	對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係
2.主動積極	不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
3.正直誠實	展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
4.自信心	在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。
5.謹慎細心	對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
6.彈性	能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
7.好奇開放	容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
8.應對不明狀況	當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
9.壓力容忍	冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
10.團隊意識	積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
11.責任感	在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
12.外圓內方	處事圓融不傷人但在心中有一定標準。
13.以身作則	以自己的行為做為榜樣。
14.化繁為簡	繁瑣複雜的事物化為簡單易懂。
15.包容力	接受對方的不合理或不友善的行為，善解對方的行為

## 前五項態度選擇：

上述 15 項態度的重要程度順序為,最重要的請填 1,次重要請填 2, 以下請依此類推. 請問您覺得

下列 15 項態度中，最重要的前五項順序是:

態度	1.親和關係	2.主動積極	3.正直誠實	4.自信心	5.謹慎細心	6.彈性	7.好奇開放
順序排列							
態度	8.應對不明 狀況	9.壓力容忍	10.團隊意 識	11.責任感	12.外圓內 方	13.以身作 則	14.化繁為 簡
順序排列							
態度	15.包容力						
順序排列							

問卷填答結束，非常感謝長官們的協助，如有不周之處煩請多多包涵!

## 附件二十二、職能基準表驗證線上問卷

### 農漁會信用部主任職能驗證問卷

親愛的長官，您好：

本計畫為農業金融局所委託「基層農業金融人員職能基準(發展)建置計畫」，計畫經由擇定會議調查後，擇定『信用部主任』進行職能基準之發展，經過了專家訪談與會議，完成職能基準表初稿。

故本次問卷調查將針對農漁會信用部主任職能進行研究，希望藉由此次調查，了解農漁會信用部主任的工作任務，行為指標，知識、技能、態度，以作為農業金融局職能基準建置之用，進而培養農漁會信用部所需的人才。

本次問卷分為五大部份，分別為：

第一部分：行為指標項目之重要性與難易度評估；

第二部分：行為指標項目之職能內涵完整度評估；

第三部分：能力標準項目對應工作產出之合適度評估；

第四部分：行為指標項目之評估；

第五部分：態度項目之評估。

問卷填寫需要30-40分鐘。非常感謝您接受問卷調查與經驗分享。

敬祝

健康快樂

社團法人中華民國全國中小企業總會

105年10月12日

02-23660812分機169李瑜晴

傳真:02-23697673

[E-Mail:Teresa\\_lee@nasme.org.tw](mailto:Teresa_lee@nasme.org.tw)

**\*必填**

填答單位名稱：\*

## 第一部分：行為指標項目之重要性與難易度評估

# 農漁會信用部主任職能驗證問卷

\*必填

## 第二部分：行為指標項目之職能內涵完整度評估

請針對各工作任務所對應相關知識、相關技能、相關態度之完整度進行評估。若不完整，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請在尚需補充之處說明。

- ☐ 知識：指執行某項任務所需瞭解可應用於該領域的原則與事實。
- ☐ 技能：指執行某項任務所需具備可幫助任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力（通稱hard skills），以及跟個人有關之社交、溝通、自我管理行為等能力（通稱soft skills）。
- ☐ 態度：指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動，包含：內在動機及行為傾向。

### 工作任務T1.1: 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展

知識：☐不動產市場 ☐策略與組織管理 ☐行銷管理 ☐金融市場 ☐金融商品 ☐風險管理 ☐財務分析 ☐產業分析 ☐會計 ☐經濟 ☐創意\*

- ☐ 已完整
- ☐ 尚需補充

尚需補充之處請說明：

您的回答

技能：☐洞悉市場變化，擬訂中、長期目標 ☐了解與掌握客戶需求，提供金融服務 ☐善用在地資源，運用創意思考，打造藍海 ☐數據分析與解讀\*

- ☐ 已完整

重要性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
難易度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 農漁會信用部主任職能驗證問卷

\*必填

## 第三部分：能力標準項目對應工作產出之合適度評估題

請針對各工作任務所對應工作產出合適度進行評估。若不合適，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請說明。

□工作產出：指執行某任務最主要的關鍵工作產出，包含過程及最終的關鍵產出項目。

### 工作任務 T1.1：建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展

#### 工作產出 O1.1.1：業務發展規劃書 \*

- ☐ 已完整
- ☐ 尚需補充

尚需補充之處請說明：

您的回答

---

#### 工作產出 O1.1.2：業績報告表 \*

- ☐ 已完整
- ☐ 尚需補充

尚需補充之處請說明：

您的回答

# 農漁會信用部主任職能驗證問卷

\*必填

## 第四部分：行為指標項目之評估

請針對各工作任務所對應行為指標合適度進行評估。若不合適，您覺得需要調整內容有哪些？是否有缺漏或重複？請說明。

☐行為指標：用以評估是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，有哪些應有的行為或產出。

### 工作任務 T1.1：建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展未命名標題

行為指標 P1.1.1：與其他部門合作推廣信用部業務 \*

☐ 已完整

☐ 尚需補充

尚需補充之處請說明：

您的回答

---

行為指標 P1.1.2：配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向 (例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上;鄉村型運用資源在支援生產面需求) \*

☐ 已完整

☐ 尚需補充

尚需補充之處請說明：

---

# 農漁會信用部主任職能驗證問卷

## 第五部分：態度項目之評估

請針對下列對**15**項態度指標在實務操作面的“重要性程度”選出您認為最重要的前五項順序並給予排列。最重要的勾選**1**，次重要請勾選**2**，以下請依此類推。\*\*\* 最多請選擇五個 \*\*\*

### 態度項目說明

- 1.和關親係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
- 2.主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- 3.正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
- 4.自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。
- 5.謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- 6.彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
- 7.好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
- 8.應對不明狀況：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
- 9.壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。

10.團隊合作：積極參與團隊活動，並能與團隊成員合作，共同達成團隊目標。



## 附件二十三、職能基準表驗證會議簡報



## 壹、驗證問卷基本資料

- 日期：2016年10月17~21日
- 對象：農漁會信用部主任
- 數量：310家
- 回收份數：125份 (線上填答61, 傳真回覆64)
  - 有效份數：117份
  - 無效份數：8份

## 貳、行為指標項目之重要性與難易度評估信度、效度驗證

### 第一部分：行為指標項目之重要性與難易度評估

請針對下列各工作任務名稱包含之行為指標項目，評估其對執行該職務（或職務）工作任務的能力之重要性，及學習或達成該能力標準之難易度。

行為指標項目	重要性	難易度
<b>工作任務T1: 辦理農會金融相關政策，經董事會決議下的策略規劃及部門業務管理</b>		
工作任務T1-1: 擬定中、長期策略規劃及監督管理，並提供信用部諮詢與建議	低 → 高	低 → 高
擬定信用部業務發展策略與目標	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
配合在地特色、農土人情、產業，擬定信用的經營方向 (例如：經營發展農會信用部業務與信託業務上，應以發展信託業務為優先發展)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
執行年度業務計畫與提供信託業務發展和投資收益 (例如：對外投資、業務運用)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
開發信託客戶、開發新客戶	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
了解與探討金融市場動態，與信託業務發展執行及落實監督、建議	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
工作任務T1-2: 參與信託業務管理，經部門會議與信託業務發展合作	低 → 高	低 → 高
研、分析信託業務發展策略、業務、營運、管理、信託業務、信託業務、信託業務	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
執行信託業務、信託業務	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
在信託業務發展策略及實施策略，共同規劃及推動信託業務發展方案	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
與信託業務合作、辦理信託業務 (例如：代理投資、代理基金、信託業務等...)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

## 貳、行為指標項目之重要性與難易度評估信度、效度驗證

工作任務T2: 落實部門法規、績效考核與人才管理		
工作任務T2.1: 負責管理部門人員異動、離職及後方處理、休職工	低→高	低→高
作業時，負責部門內部績效考核		
提出部門內部管理規則及執行方案	123456	123456
擬定考核制度及內部作業流程改善	123456	123456
部門人員績效考核及建議	123456	123456
工作任務T2.2: 辦理相關法令	低→高	低→高
研究及更新最新法規、條文、解釋令等	123456	123456
對部門人員實施法令宣講及技能	123456	123456
處理各類法律案件與諮詢及處理相關法律事務	123456	123456
工作任務T2.3: 部門人員訓練	低→高	低→高
訂定訓練課程目標	123456	123456
提供與實施訓練計畫	123456	123456
內部知識管理與傳承	123456	123456
工作任務T3: 領導團隊達成工作目標、督導執行使用部作業事項		
工作任務T3.1: 積極團隊合作、實施團隊考核工作成效	低→高	低→高
提升團隊工作成效(例如: 團隊會議、案件數)	123456	123456
工作任務T3.2: 執行相關使用部作業事項	低→高	低→高
執行使用部作業相關會議決議事項	123456	123456

## 貳、行為指標項目之重要性與難易度評估信度、效度驗證

信  
度

題項	Cronbach's Alpha 值
行為指標所有題項重要性	.955
行為指標所有題項難易度	.939
行為指標P1.1.1~P1.2.4題項重要性	.888
行為指標P1.1.1~P1.2.4題項難易度	.847
行為指標P2.1.1~P2.3.3題項重要性	.933
行為指標P2.1.1~P2.3.3題項難易度	.905
行為指標P3.1.1~P3.2.1題項重要性	.959
行為指標P3.1.1~P3.2.1題項難易度	.842

問卷全部及三項主要任務行為指標Cronbach's Alpha 值皆 >0.7, 因此,行為指標重要性與難易度皆成立

### 參、行為指標項目之職能內涵完整度統計結果

工作任務	知識 / 技能 / 態度	已完整%
工作任務T1.1: 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	知識	63 %
	技能	74 %
	態度	78 %
工作任務T1.2: 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	知識	68 %
	技能	72 %
	態度	81 %
工作任務T2.1: 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	知識	72 %
	技能	84 %
	態度	85 %
工作任務T2.2: 遵循相關法令	知識	76 %
	技能	86 %
	態度	87 %

### 參、行為指標項目之職能內涵完整度評估統計結果

工作任務	知識 / 技能 / 態度	已完整度%
工作任務T2.3: 部門人員訓練	知識	71 %
	技能	75 %
	態度	84 %
工作任務T3.1: 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	知識	79 %
	技能	80 %
	態度	81 %
工作任務T3.2: 執行相關信用部作業事項	知識	79 %
	技能	87 %
	態度	90 %

- 知識部分**72.6%**認為職能基準表所列的知識已完整
- 技能部分**79.7%**認為職能基準表所列的技能已完整
- 態度部分**83.7%**認為職能基準表所列的態度已完整

## 肆、能力標準項目對應工作產出合適度評估統計結果

工作產出部分

**88.8%**

認為基準表所列的工作產出合適

工作任務	工作產出	合適度%
T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書	87 %
	O1.1.2 業績報告表	92 %
T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	Q1.2.1 跨部門宣導政策	88 %
	Q1.2.2 異業合作	80 %
T2.1 負責管理部屬人員與資料、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 業務執行報告	91 %
	O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	87 %
T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	90 %
T2.3 部門人員訓練	Q2.3.1 訓練計畫書	91 %
	Q2.3.2 訓練成果表	90 %
	Q2.3.3 證照取得	87 %
T3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	O3.1.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	88 %
T3.2 執行相關信用部作業事項	O3.2.1 信用部作業事項執行報告	94 %

中華民國全國中小企業聯合會  
Association of Small Business Enterprises of the Republic of China  
為信譽、為專業、為創新

## 伍、行為指標項目評估統計結果

工作任務	行為指標	已完整%
工作任務T1.1: 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	P1.1.1 與其他部門合作推廣信用部業務	88 %
	P1.1.2 配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向 (例如: 都會型農會運用當地資源在資金配置上; 鄉村型運用資源在支援生產面需求)	87 %
	P1.1.3 執行年度業務目標與提升轉投資事業和投資收益(例如: 對外的資金、資源運用)	86 %
	P1.1.4 深耕現有客戶，開發新客戶	84 %
	P1.1.5 了解與探討金融市場動態，擬定發展策略與執行及落實監督、追蹤	84 %
工作任務T1.2: 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	P1.2.1 存、放款總額、逾放金額、呆帳、淨值、存放比率、法定比率、逾放比率達到年度目標	88 %
	P1.2.2 執行跨區存、放款業務	83 %
	P1.2.3 在組織內宣導農業金融及貸款業務，共同規劃及推動農業金融服務方案	93 %
	P1.2.4 與同業/異業合作，辦理金融服務(例如: 代理服務、代售基金、異業合作...等)	83 %

中華民國全國中小企業聯合會  
Association of Small Business Enterprises of the Republic of China  
為信譽、為專業、為創新



## 伍、行為指標項目評估統計結果

工作任務	行為指標	已完整%
工作任務T2.1: 負責管理部屬人員與資料, 擬定改進方向細節, 依據工作績效, 負責部門內部績效考核	P2.1.1 提出信用部門管理規劃及執行方案	92 %
	P2.1.2 服務品質模式及內部作業流程改善	90 %
	P2.1.3 部門人員績效考核及建議	91 %
工作任務T2.2: 遵循相關法令	P2.2.1 研究及更新最新法規、條文、解釋令等	89 %
	P2.2.2 教導部門人員專業法令知識及技能	84 %
	P2.2.3 提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	95 %
	P2.2.4 提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	95 %
T2.3 部門人員訓練	P2.3.1 訂定教育訓練目標	91 %
	P2.3.2 提供教育訓練經費	91 %
	P2.3.3 內部知識管理傳承	89 %

## 伍、行為指標項目評估統計結果

工作任務	行為指標	已完整%
T3.1 透過團隊合作, 實現專業領域工作成果	P3.1.1 提升專業領域工作成果(例如: 業績金額、案件數)	89 %
	P3.1.2 執行業務監督與控管	92 %
T3.2 執行相關信用部作業事項	P3.2.1 執行信用部作業相關會議決議事項	93 %

行為指標部分 **88.7%** 認為基準表所列的行為指標合適

## 陸、前五項重要的態度

### 態度項目內容說明

態度項目	說明
1.親和關係	對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
2.主動積極	不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
3.正直誠實	展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以誠信與誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
4.自信心	在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自持穩自己的立場。
5.謹慎細心	對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，謹慎地檢視每個程序，並將錯誤率維持高度關注。
6.彈性	能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
7.好奇心	容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
8.應對不明狀況	當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
9.壓力容忍	冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
10.團隊意識	積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵並可達成團隊目標。
11.責任感	在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
12.外圓內方	處事圓融不傷人但心中有一定標準。
13.以身作則	以自己的行為做為榜樣。
14.化繁為簡	繁瑣複雜的事物化為簡單易懂。
15.包容力	接受對方的不合理或不友善的行為，善解對方的行為。

中小企業調查會

信託服務、信託服務、創新服務

## 陸、前五項重要的態度

	1.親和關係	2.主動積極	3.正直誠實	4.自信心	5.謹慎細心	6.彈性	7.好奇心	8.應對不明狀況	9.壓力容忍	10.團隊意識	11.責任感	12.外圓內方	13.以身作則	14.化繁為簡	15.包容力
總分	213	357	217	96	169	46	18	48	70	235	249	26	58	23	31
人數	68	98	61	33	64	20	9	20	28	77	81	12	25	13	17
平均分數	3.13	3.64	3.56	2.91	2.64	2.30	2.00	2.40	2.50	3.05	3.07	2.17	2.52	1.77	1.82
重要順序	3	1	2	6	7	11	13	10	9	5	4	12	8	15	14

- 上述15項態度的重要程度順序為：最重要的積極1，次要積極2，以下積極依此類推。
- 共117位受訪者選出前五項信用部主任所需具備的前五重要態度，最多五個。
- 計分方式：順序1以5分計，順序2以4分計，以下以此類推。
- 計算出總分後，除以選擇該項的人數，計算出平均分數後，再以排列。

前五項重要態度：1主動積極；2正直誠實；3親和關係；4責任感；5團隊意識

中華民國全國中小企業調查會  
信託服務、信託服務、創新服務

## 附件二十四、職能基準表驗證會議紀錄

### 「基層農業金融人員職能基準」驗證會議

#### 會議紀錄

壹、 時間：105 年 11 月 11 日（五）下午 14:00 至 16:00

貳、 地點：中華民國品質學會 9F 會議室(羅斯福路二段 75 號 9F)

參、 主持人：社團法人中華民國全國中小企業總會廖文志顧問

肆、 出席人員：

中華民國農民團體幹部聯合訓練協會	副秘書長	陳維民
木柵區農會	信用部主任	許桐源
蘆洲區農會	企劃稽核部主任	陳俊宏
彰化區漁會	秘書	林嘉賓
工業技術學院	講師	賴廣瑜
德明科技大學	講師	邱麗家

伍、 主席致詞及職能分析單位說明：

#### 一、 廖文志主席

1. 今天請各位專家來是農漁會信用部主任職能驗證問卷結果已經出來了，希望各位專家能夠依據結果給予寶貴的意見。

#### 二、 職能基準驗證結果說明簡報（請參考附件二十二）

陸、 討論事項

#### 討論主題：農漁會信用部主任職能基準驗證問卷結果及修正

#### 三） 邱講師麗家

1. 在效度的部分，結果產出與當初設定有些許的不一致，建議可以使用 Plan-Do-Check，也就是管理的三部曲—PLAN、DO、SEE 來分類。
2. 行為指標的部分建議寫得更完整，把 result 寫上，比如服務品質模式及



內部作業流程改善，可以改成依據品質管理目標，監督管理服務品質模式及內部作業流程改善。

3. 指標 P1.2.1 與 T1.1 工作任務相同，建議改為 P1.1.6
4. 指標 P2.2.1 與 P2.2.2 指的是同一件事，建議合併

#### 四) 陳副秘書長維民

1. 310 個農漁會信用部，有 310 種營運模式，不建議將行為指標的框架框的太嚴謹
2. 基本上這些行為指標是符合目前的產業現狀，針對驗證結果沒有甚麼意見。
3. 在態度的部分 A06 彈性，建議改成應變能力

#### 三) 陳主任俊宏

1. 對於驗證結果，我個人覺得是很真實的呈現目前的現況沒有甚麼問題。倒是針對效度的部分，我個人覺得社會科學的驗證本來就不會 100% 的一樣，當初使用專家訪談的方式建立職能基準與驗證在行為指標上有不一致的地方，這很符合邏輯，因為幾個人並不能代表全部，所以，建構效度與專家效度有些許不一致是可接受的，只要把指標的部份調一調就可以了。

#### 四) 林秘書嘉賓

1. 我個人從頭到尾都有參與，對驗證結果覺得非常符合我們現在的狀況，有把都會型跟鄉村型農會信用部主任需要的工作任務、行為指標、知識、技能、態度都完整涵蓋了。

#### 五) 許主任桐源

1. 這份職能基準表的驗證結果與實務狀況是吻合的，對於驗證結果沒有其他建議。

#### 六) 賴講師廣瑜

1. 這份職能基準表的等級是 5，是屬於高階管理的職務，建議把行為指標中的「執行」都改成「督導」或其他管理階層會使用的詞彙。
2. 在技能的部份，建議還是寫的比較明確一點。
3. 行為指標的部分，建議使用「SMART」原則略做修改，比如依照教育訓練目標，編列年度預算，建立內部知識管理平台

#### 七) 廖主席文志

1. 謝謝各位專家的建議，我們可以了解職能專家的建議很好但是理想性較高的，而產業專家是比較偏重要實務操作，我們希望這份職能基準只是一個開始，之後可以因應時代潮流，一直做更新。
2. 在行為指標與技能的部分，我們會再做些修正

#### 柒、 會議決議與結論

1. 主要工作任務依據 Plan-Do-Check 將行為指標重新調整，再進行效度測試
2. 行為指標的寫法參考「SMART」原則再做修改
3. 行為指標 P1.2.1 與 T1.1 改為 P1.1.6，指標 P2.2.1 與 P2.2.2 合併成一項行為指標

捌、散會：下午 16 時 0 分

## 附件二十五、信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法

<u>第 1 條</u>	<p>本辦法依農業金融法（以下簡稱本法）第二十九條第一項及第三項規定訂定之。</p>
<u>第 2 條</u>	<p>農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工職務歸級表、農會漁會員工各職等應具資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證書外，並應具備下列資格之一：</p> <p>一、大學畢業以上，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計三年以上。</p> <p>二、專科畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計五年以上。</p> <p>三、高中（職）畢業，並擔任信用部或與信用業務相關職務或其他金融機構之金融業務工作經驗合計七年以上。</p> <p>四、曾擔任政府機關薦任以上金融行政管理工作經驗三年以上。</p> <p>農會、漁會員工取得前項結業證書超過五年，如具備前項規定之其他資格條件者，得先行聘任為信用部主任或其分部主任，其應於任職後一年內依前項規定重新取得結業證書。農會、漁會應將該重新取得之結業證書影本送主管機關備查。</p> <p>農會、漁會員工依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任，於任職後一年內未重新取得結業證書，經農會、漁會依第六條第二款規定予以解任、自行請調或辭職者，農會、漁會不得再依前項規定聘任為信用部主任或其分部主任。</p>
<u>第 3 條</u>	<p>有下列情事之一者，不得擔任信用部主任或其分部主任：</p> <p>一、無行為能力或限制行為能力。</p> <p>二、曾犯組織犯罪防制條例規定之罪，經有罪判決確定。</p> <p>三、曾犯偽造貨幣、偽造有價證券、侵占、詐欺、背信罪，經宣告有期徒刑以上之刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾十年。</p> <p>四、曾犯偽造文書、妨害秘密、重利、損害債權罪或違反稅捐稽徵法、商標法、專利法或其他工商管理法規規定，經宣告有期徒刑確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。</p> <p>五、曾犯貪污罪，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。</p> <p>六、違反本法、農會法、漁會法、銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保</p>

	<p>險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、管理外匯條例、信用合作社法、洗錢防制法或其他金融管理法，受刑之宣告確定，尚未執行完畢，或執行完畢、緩刑期滿或赦免後尚未逾五年。</p> <p>七、受破產之宣告，尚未復權。</p> <p>八、曾任法人宣告破產時之負責人，破產終結尚未逾五年，或調協未履行。</p> <p>九、使用票據經拒絕往來尚未恢復往來，或恢復往來後三年內仍有存款不足退票紀錄。</p> <p>十、有重大喪失債信情事尚未了結、或了結後尚未逾五年。</p> <p>十一、因違反本法、農會法、漁會法、銀行法、金融控股公司法、信託業法、票券金融管理法、金融資產證券化條例、不動產證券化條例、保險法、證券交易法、期貨交易法、證券投資信託及顧問法、信用合作社法或其他金融管理法，經主管機關命令撤換或解任，尚未逾五年。</p> <p>十二、受感訓處分之裁定確定或因犯竊盜、贓物罪，受強制工作處分之宣告，尚未執行完畢，或執行完畢尚未逾五年。</p> <p>十三、擔任其他銀行、金融控股公司、信託公司、信用合作社、農會漁會信用部、票券金融公司、證券公司、證券金融公司、證券投資信託公司、證券投資顧問公司、期貨商或保險業（不包括保險輔助人）之負責人者。但因農會、漁會與全國農業金庫或銀行間之投資關係，並經中央主管機關核准者，得擔任全國農業金庫或其他銀行之董事、監察人。</p> <p>十四、有事實證明從事或涉及其他不誠信或不正當之活動，顯示其不適合擔任信用部主任或其分部主任。</p>
<a href="#">第 4 條</a>	<p>信用部主任之聘任，應由農會、漁會總幹事就符合第二條資格及未有前條規定情事之人員提名一人，送人事評議小組通過後，提報理事會同意並報請主管機關核准後聘任之；解任時，亦同。</p> <p>信用部分部主任之聘任，應由農會、漁會總幹事就符合第二條資格及未有前條規定情事之人員提名一人，送人事評議小組通過後聘任之，並報請主管機關備查；解任時，亦同。</p>
<a href="#">第 5 條</a>	<p>信用部主任及其分部主任自任職之次年度起，每年應參加中央主管機關認可之專業訓練機構舉辦之金融相關業務進修累計十六小時以上。農會、漁會並應於每年底將訓練資料造冊送主管機關備查。</p>
<a href="#">第 6 條</a>	<p>信用部主任或其分部主任有下列情事之一者，應由農會、漁會依第四條規定予以解任：</p> <p>一、資格不符合第二條規定或所提出之證明或聲明文件有隱匿或虛偽不實。</p> <p>二、未於第二條第二項或第十條所定期限內取得結業證書。</p> <p>三、符合第三條各款之一所定情事。</p>

<a href="#">第 7 條</a>	<p>農會、漁會難以羅致合格之信用部主任或其分部主任者，得由具備下列資格條件之人員代理之：</p> <p>一、第二條所定結業證書、學歷及工作經驗。</p> <p>二、無第三條所定情事。</p> <p>三、低於該職務二職等以內。</p> <p>前項所定代理期間由主管機關核定。</p>
<a href="#">第 8 條</a>	<p>信用部主任除自行請調或符合第六條規定被解任者外，非有下列情事之一，不得任意解任：</p> <p>一、農會、漁會屆次改選。</p> <p>二、農會、漁會新聘總幹事。</p> <p>三、信用部發生重大舞弊。</p> <p>四、信用部人員有重大業務過失。</p> <p>五、連續二年績效未達信用部內部指標。</p> <p>六、有其他顯著不適任之具體事實。</p>
<a href="#">第 9 條</a>	<p>新任信用部主任之聘任與原任信用部主任之解任應同時提報理事會同意。</p>
<a href="#">第 10 條</a>	<p>本辦法施行前已擔任信用部主任或其分部主任，得繼續擔任原有職務，並應於本辦法施行後二年內經中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之農業金融研習班訓練，並取得結業證書。</p>
<a href="#">第 11 條</a>	<p>本辦法自發布日施行。</p>

## 附件二十六、農漁會信用部主任職能基準第一版

### 農漁會信用部主任職能基準-第一版

職能基準代碼				
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務	
		職業	農漁會信用部主任	
所屬 類別	職類別	金融財務	職類別代碼	ABF
	職業別	金融及保險服務經理人員	職業別代碼	1345
	行業別	金融服務	行業別代碼	A
工作描述		充份運用農、漁會資源，規劃執行農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門水準		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」(請參考附件二十五)		
基準級別		5		

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 管理部門及策略規劃	T1.1 綜理信用部各項業務推展，建立長遠戰略	O1.1.1 業務發展規劃書 O1.1.2 業績報告表	P1.1.1 執行年度業務目標 P1.1.2 深耕現有客戶，開發新客戶 P1.1.3 與其他股部合作推廣信用部業務 P1.1.4 了解市場動態，擬定策略 P1.1.5 配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向(舉例)	5	K02 策略與組織管理 K03 行銷管理 K04 風險管理 K05 會計 K06 經濟 K09 金融市場 K10 金融商品 K12 財務分析 K14 產業分析 K15 不動產市場	S01 人脈建立經營 S04 決斷力 S06 品質導向 S07 洞察市場 S10 情緒管理 S11 組織計畫 S12 策略性思考 S13 開發市場 S14 顧客關係與溝通技巧 S15 解決問題 S16 資訊科技應用能力 S18 衝突管理 S19 績效管理 S21 識人能力
	T1.2 部門人員訓練	O1.2.1 考試結果 O1.2.2 證照取得 O1.2.3 訓練需求書	P1.2.1 訂定教育訓練目標 P1.2.2 提供教育訓練經費 P1.2.3 內部知識管理傳承	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K06 經濟 K08 法律/法規 K10 金融商品 K11 金融實務 K13 理財規劃	S03 目標設定與管理 S06 品質導向 S11 組織計畫 S17 領導與激勵管理

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T1.3 參與經營管理會議或其他跨部門會議	O1.3.1 聯貸 O1.3.2 跨部門宣導政策	P1.3.1 執行跨區存、放款業務 P1.3.2 在家政班、產銷班宣導農業金融及貸款業務	5	K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S05 表達說服 S06 品質導向 S09 問題解決 S19 績效管理
T2 遵循農業金融相關政策·執行理事會決議及工作·落實績效考核	T2.1 負責管理部屬人員、資源，擬定發展及改進方向細節	O2.1.1 業務執行報告	P2.1.1 提出信用部門管理規劃及執行方案 P2.1.2 改善服務流程	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K06 經濟 K08 法律/法規	S03 目標設定與管理 S06 品質導向 S11 組織計畫 S17 領導與激勵管理 S22 專案管理
	T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 更新最新法規、條文 P2.2.2 教導部門人員專業法令遵循知識及技能	5	K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S23 農金法令案例解析
	T2.3 依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.3.1 部門績效考核表	P2.3.1 考核部門人員績效	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理	S02 分析推理 S03 目標設定與管理 S19 績效管理
T3 領導團隊達成工作目標·督導執行信用部作業事項	T3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	O3.1.1 團隊專業成果	P3.1.1 提升專業領域工作成果(業績金額、案件數)	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S03 目標設定與管理 S08 時間管理 S16 資訊科技應用能力 S17 領導與激勵管理 S19 績效管理
	T3.2 執行相關信用	O3.2.1 信用部作業事項執行	P3.2.1 執行信用部作業相關會		K01 人力資源	



工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	部作業事項	報告	議決議事項	5	K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S05 表達說服 S06 品質導向 S09 問題解決 S19 績效管理

#### 職能內涵（A=attitude 態度）

- A01 親和關係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
- A02 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A03 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
- A04 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。
- A05 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A06 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
- A07 好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
- A08 應對不明狀況：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
- A09 壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
- A10 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
- A11 責任感：在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
- A12 外圓內方：處事圓融不傷人但在心中有一定標準
- A13 以身作則：以自己的行為做為榜樣
- A14 化繁為簡：繁瑣複雜的事物化為簡單易懂
- A15 包容力：接受對方的不合理或不友善的行為，善解對方的行為

#### 說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料發展並經國內專家本土化及檢視完成。

## 附件二十七、農漁會信用部主任職能基準第二版

### 農漁會信用部主任職能基準第二版

職能基準代碼								
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務					
		職業	農漁會信用部主任					
所 屬  類別	職類別	金融財務		職類別代碼	FBF			
	職業別	金融及保險服務經理人員		職業別代碼	1345			
	行業別	金融服務		行業別代碼	A			
工作描述		充份運用農、漁會資源，規劃執行農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。						
入門水準		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」(請參考附件二十五)						
基準級別		5						
工作任務 ( 依需要分層 )		工作產出		行為指標		職 能 級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)

T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃，及部門業務管理	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書 O1.1.2 業績報告表	P1.1.1 與其他部門合作推廣信用部業務 P1.1.2 配合在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向(例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上;鄉村型運用資源在支援生產面需求) P1.1.3 執行年度業務目標與提升轉投資事業和投資收益(對外的資金、資源運用) P1.1.4 深耕現有客戶，開發新客戶 P1.1.5 了解與探討金融市場動態，擬定發展策略與執行及落實監督，追蹤	5	K02 策略與組織管理 K03 行銷管理 K04 風險管理 K05 會計 K06 經濟 K07 創意 K09 金融市場 K10 金融商品 K12 財務分析 K14 產業分析 K15 不動產市場	S01 洞悉市場變化，擬訂中、長期目標 S02 了解與掌握客戶需求，提供金融服務 S03 善用在地資源，運用創意思考，打造藍海 S04 數據分析與解讀
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	O1.2.1 跨部門宣導政策 O1.2.2 異業合作	P1.2.1 存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率達到年度目標 P1.2.2 執行跨區存、放款業務 P1.2.3 在組織內宣導農業金融及貸款業務，共同規劃及推動農業金融服務方案 P1.2.4 與同業/異業合作，辦理金融服務(如代理股務、代售基金、異業合作等...)	5	K02 策略與組織管理 K03 行銷管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S05 良好的溝通與簡報技巧，進行跨部、跨業策略聯盟，創造雙贏 S06 跨業務、跨單位關連的本業事務調整規劃力

T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 負責管理部屬人員與資材、擬定改進方向細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 業務執行報告 O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	P2.1.1 提出信用部門管理規劃及執行方案 P2.1.2 服務品質模式及內部作業流程改善 P2.1.3 部門人員績效考核及建議	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K06 經濟 K08 法律/法規	S07 制訂明確考核制度與目標 S08 建立團隊，協助員工提升服務品質，與流程
	T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 研究及更新最新法規、條文、解釋令等 P2.2.2 教導部門人員專業法令知識及技能 P2.2.3 提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	5	K03 策略與組織管理 K05 法律/法規 K06 金融市場 K16 業務安全	S09 農金法令案例說明與解析
	T2.3 部門人員訓練	O2.3.1 訓練計畫書 O2.3.2 訓練成果表 O2.3.3 證照取得	P2.3.1 訂定教育訓練目標 P2.3.2 提供教育訓練經費 P2.3.3 內部知識管理傳承	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K06 經濟 K08 法律/法規 K10 金融商品 K11 金融實務 K13 理財規劃	S10 了解部門與員工教育訓練需求，提供經費與訂定目標 S11 建立部門內知識管理系統 S12 建立人才庫
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作	T3.1 透過團隊合作，實現專業領域工作成果	O3.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 提升專業領域工作成果(業績金額、案件數) P3.1.2 執行業務監督與控管	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場	S13 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度 S14 帶領部門實現願景

業事項	T3.2 執行相關信用部作業事項	O3.2 信用部作業事項執行報告	P3.2.1 執行信用部作業相關會議決議事項	5	K01 人力資源 K02 策略與組織管理 K08 法律/法規 K09 金融市場 K17 公司治理	S15 落實公司治理事項 S16 遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法
-----	------------------	------------------	------------------------	---	--	---------------------------------------

#### 職能內涵 ( A=attitude 態度 )

- A01 親和關係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
- A02 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A03 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
- A04 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。
- A05 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A06 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
- A07 好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
- A08 應對不明狀況：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
- A09 壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
- A10 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
- A11 責任感：在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。
- A12 外圓內方：處事圓融不傷人但在心中有一定標準
- A13 以身作則：以自己的行為做為榜樣
- A14 化繁為簡：繁瑣複雜的事物化為簡單易懂
- A15 包容力：接受對方的不合理或不友善的行為，善解對方的行為

#### 說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料發展並經國內專家本土化及檢視完成。

## 附件二十八、職能基準審查會議資料

### 柒、農漁會信用部主任職能基準修改對照表

#### 一、入門水準修改

職能基準代碼				
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務	
		職業	農漁會信用部主任	
所屬 類別	職類別	金融財務	職類別代碼	FBF
	職業別	金融及保險服務經理人員	職業別代碼	1345
	行業別	金融服務	行業別代碼	A
工作描述		充份運用農、漁會資源，規劃監督農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門水準 (修正前)		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」(請參見附件-本報告 P56-P59) 增加法規網址		
入門水準 (修正後)		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」 (法規內容詳閱「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」 <a href="http://law.coa.gov.tw/GLRNewsout/LawContent.aspx?id=FL028178">http://law.coa.gov.tw/GLRNewsout/LawContent.aspx?id=FL028178</a> )		
基準級別		5		

## 二、行為指標修改

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標(修改後)	行為指標(修改前)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書 O1.1.2 業績報告表	P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務	P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務
			P1.1.2 <u>分析</u> 在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展	P1.1.2 了解在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展
			無修改	P1.1.3 依據年度業務目標，研擬轉投資事業及投資收益(對外的資金、資源運用)之可行方案
			無修改	P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估，提出創新服務方案，以深耕現有客戶及進行新客戶開發
			P1.1.5 <u>分析</u> 金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標	P1.1.5 了解與探討金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標
			無修改	P1.1.6 依據存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率等法令規定，提供金融服務，以達策略目標

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標(修改後)	行為指標(修改前)
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	O1.2.1 跨部門宣導政策 O1.2.2 異業合作	無修改	P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促進其他部門推動農業金融服務
			P1.2.2 <u>分析</u> 市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標	P1.2.2 了解市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標
			無修改	P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務(如代理股務、代售基金、代收帳款等...)
T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 管理部門人員與資材、擬定業務執行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 日常業務執行定期報告表 O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	P2.1.1 <u>在組織規範內</u> ，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日常業務進行。	P2.1.1 依據組織規範，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日常業務進行
			P2.1.2 <u>在內部規範內</u> ，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度。	P2.1.2 依據內部規範，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度
			P2.1.3 <u>在內部規範內</u> ，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效	P2.1.3 依據組織規範，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效
	T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及	無修改	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力



工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標(修改後)	行為指標(修改前)
		遵循情況	P2.2.2 <u>負責</u> 整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	P2.2.2 依據整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會
	T2.3 部門人員 <u>能力培訓與指導</u> (原為部門人員訓練)	O2.3.1 訓練計畫書 O2.3.2 訓練成果表 O2.3.3 證照取得	P2.3.1 <u>分析部門訓練需求與目標，指導提出訓練方案於方向</u> ，建立明確人才培訓方針及成果指標	P2.3.1 依照政策方向訂定教育訓練目標，建立明確人才培訓方針及成果指標
			無修改	P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資源，建立確切訓練行動內容
			無修改	P2.3.1 組建知識平台，傳承內部知識，以提升員工能力，建立組織專業競爭優勢
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	O3.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 <u>以業務目標，規劃團隊分工協調機制</u> ，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數)	P3.1.1 依據業務目標，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數)
			無修改	P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	O3.2 信用部作業異常事項報告與改善對策	P3.2.1 <u>以</u> 組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	P3.2.1 依據組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業

### 三、職能級別修改

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別(修改後)	職能級別(修改後)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	O1.1.1 業務發展規劃書 O1.1.2 業績報告表	P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務  P1.1.2 分析在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展  P1.1.3 依據年度業務目標，研擬轉投資事業及投資收益(對外的資金、資源運用)之可行方案  P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估，提出創新服務方案，以深耕現有客戶及進行新客戶開發  P1.1.5 分析金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標  P1.1.6 依據存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率等法令規定，提供金融服務，以達策略目標	無修改	5
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業	O1.2.1 跨部門宣導	P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促	無修改	5

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別(修改後)	職能級別(修改後)
	結盟策略合作	政策 O1.2.2 異業合作	進其他部門推動農業金融服務  P1.2.2 分析市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標  P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務(如代理股務、代售基金、代收帳款等...)		
T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 管理部屬人員與資材、擬定業務執行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	O2.1.1 日常業務執行定期報告表  O2.1.2 部門績效考核制度及建議報告	P2.1.1 在組織規範內，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日常業務進行  P2.1.2 在內部規範內，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度  P2.1.3 在組織規範內，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效	4	5
	T2.2 遵循相關法令	O2.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力  P2.2.2 負責整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	無修改	5

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別(修改後)	職能級別(修改後)
	T2.3 部門人員能力培訓與指導	O2.3.1 訓練計畫書 O2.3.2 訓練成果表 O2.3.3 證照取得	P2.3.1 依照政策方向訂定教育訓練目標，建立明確人才培訓方針及成果指標  P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資源，建立確切訓練行動內容  P2.3.1 組建知識平台，傳承內部知識，以提升員工能力，建立組織專業競爭優勢	4	5
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	O3.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 以業務目標，規劃團隊分工協調機制，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數)  P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果	4	5
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	O3.2 信用部作業異常事項報告與改善對策	P3.2.1 以組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	無修改	5

四、職能內涵(K=knowledge 知識)修改

編碼	修改後	修改前
K01	人力資源(管理/發展)	人力資源
K02	無修改	策略與組織管理
K03	業務行銷	行銷管理
K04	風險管理	風險管理
K05	銀行會計	會計
K06	農業經濟	經濟
K07	無修改	創意
K08	農業金融政策與法規	法律/法規
K09	農業金融市場	金融市場
K10	信用部相關商品	金融商品
K11	無修改	金融實務
K12	信用部財務分析	財務分析
K13	無修改	理財規劃
K14	金融體系產業分析	產業分析
K15	不動產市場趨勢分析(包含農業土地、農業不動產市場分析)	不動產市場
K16	電子銀行業務安全	業務安全
K17	無修改	公司治理

五、職能內涵(S=skills 技能)修改

工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務	S01 <u>解析</u> 市場變化，訂定中、長期目標	S01 洞悉市場變化，擬訂中、長期目標
		P1.1.2 分析在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展	S02 <u>分析</u> 客戶需求， <u>組創</u> 金融服務	S02 了解與掌握客戶需求，提供金融服務
		P1.1.3 依據年度業務目標，研	S03 <u>結合</u> 在地資源，運用創意思考	S03 善用在地資源，運用創意思考，打造藍海
			無修改	S04 數據分析與解讀

工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
		<p>擬轉投資事業及投資收益(對外的資金、資源運用)之可行方案</p> <p>P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估,提出創新服務方案,以深耕現有客戶及進行新客戶開發</p> <p>P1.1.5 分析金融市場動態,擬定發展策略及督導追蹤,以達策略目標</p> <p>P1.1.6 依據存、放款總額,逾放金額,盈餘,淨值,存放比率,逾放比率等法令規定,提供金融服務,以達策略目標</p>		

工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促進其他部門推動農業金融服務	S05 <u>跨部溝通與簡報技巧</u> ， 跨業策略聯盟	S05 良好的溝通與簡報技巧，進行跨部、跨業策略聯盟，創造雙贏
		P1.2.2 分析市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標  P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務(如代理股務、代售基金、代收帳款等...)	無修改	S06 跨業務、跨單位關連的本業事務調整規劃力
T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 管理部屬人員與資材、擬定業務執	P2.1.1 在組織規範內，提出信用部門管理規劃及監督方	S07 <u>目標管理與績效考核</u>	S07 制訂明確考核制度與目標



工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
	行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	案，以控管部門日常業務進行 P2.1.2 在內部規範內，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度 P2.1.3 在組織規範內，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效	S08 建立團隊， <u>監管</u> 協助員工提升服務品質，與流程	S08 建立團隊，協助員工提升服務品質，與流程
	T2.2 遵循相關法令	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力	S09 農金法令案例說明與解析	S09 農金法令案例說明與解析
		P2.2.2 負責整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	<u>(新增)</u> S10 <u>規劃適合法遵的作業調整及相關執行細則</u>	無

工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
	T2.3 部門人員能力培訓與指導	P2.3.1 分析部門訓練需求與目標，指導提出訓練方案與方向，建立明確人才培訓方針及成果指標	S11 <u>訓練需求分析</u> 與員工教育訓練需求，提供經費與訂定目標	S10 了解部門與員工教育訓練需求，提供經費與訂定目標
		P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資源，建立確切訓練行動內容	S12 建立部門內知識管理系統	S11 建立部門內知識管理系統
		P2.3.1 組建知識平台，傳承內部知識，以提升員工能力，建立組織專業競爭優勢	S13 建立人才庫	S12 建立人才庫
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	P3.1.1 以業務目標，規劃團隊分工協調機制，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數)	S14 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度	S13 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度
		P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果	S15 <u>團隊領導與激勵</u>	S14 帶領部門實現願景

工作任務（依需要分層）		行為指標	職能內涵(S=skills 技能) (修改後)	職能內涵(S=skills 技能) (修改前)
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	P3.2.1 以組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	S16 落實公司治理技巧	S15 落實公司治理事項
			S17 遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法	S16 遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法
			(新增) S18 創立問題解決方案	無

## 六、修改後之農漁會信用部主任職能基準

職能基準代碼				
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類	金融財務	
		職業	農漁會信用部主任	
所屬類別	職類別	金融財務	職類別代碼	FBF
	職業別	金融及保險服務經理人員	職業別代碼	1345
	行業別	金融服務	行業別代碼	A
工作描述		充份運用農、漁會資源，規劃監督農漁會信用部之營運策略，進行部門營運管理，並遵循相關法令，以達成整體營運績效目標。		
入門水準		依據「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」(法規內容詳閱「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」 <a href="http://law.coa.gov.tw/GLRNewsout/LawContent.aspx?id=FL028178">http://law.coa.gov.tw/GLRNewsout/LawContent.aspx?id=FL028178</a> )		
基準級別		5		

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 遵循農業金融相關政策，及理事會決議下的策略規劃	T1.1 建立中、長期策略規劃及監督控管，並綜理信用部各項業務推展	01.1.1 業務發展規劃書  01.1.2 業績報告表	<p>P1.1.1 運用組織資源，提出與其他部門合作的新方案，以增長信用部業務</p> <p>P1.1.2 <u>分析</u>在地特色、風土人情、產業，擬出合宜的經營方向及行銷企劃（例如：都會型農會運用當地資源在資金配置上；鄉村型運用資源在支援生產面需求），以推動符合在地特色之業務發展</p> <p>P1.1.3 依據年度業務目標，研擬轉投資事業及投資收益(對外的資金、資源運用)之可行方案</p> <p>P1.1.4 進行競爭者金融產品分析與評估，提出創新服務方案，以深耕現有客戶及進行新客戶開發</p>	5	K02 策略與組織管理 K03 <u>業務行銷</u> K04 風險管理 K05 <u>銀行會計</u> K06 <u>農業經濟</u> K07 創意 K08 <u>農業金融政策與法規</u> K09 <u>農業金融市場</u> K10 <u>信用部相關商品</u> K12 <u>信用部財務分析</u> K14 <u>金融體系產業分析</u> K15 <u>不動產市場趨勢分析</u> (包含農業土地、農業不動產市場分析)	S01 <u>解析</u> 市場變化，訂定中、長期目標 S02 <u>分析</u> 客戶需求， <u>組創</u> 金融服務 S03 <u>結合</u> 在地資源，運用創意思考 S04 數據分析與解讀

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職 能 級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P1.1.5 <u>分析</u> 金融市場動態，擬定發展策略及督導追蹤，以達策略目標  P1.1.6 依據存、放款總額，逾放金額，盈餘，淨值，存放比率，逾放比率等法令規定，提供金融服務，以達策略目標			
	T1.2 參與經營管理會議、跨部門會議與異業結盟策略合作	01.2.1 跨部門宣導政策  01.2.2 異業合作	P1.2.1 在組織內宣導信用部現有業務，促進其他部門推動農業金融服務  P1.2.2 <u>分析</u> 市場需求，研擬跨區存、放款業務服務內容，以提升經營目標  P1.2.3 研究市場動態，帶領部門與同業/異業進行合作，以創造多樣化之金融服務（如代理股務、代售基金、代收帳款等…）	5	K02 策略與組織管理 K03 <u>業務行銷</u> K08 <u>農業金融政策與法規</u> K09 <u>農業金融市場</u>	S05 <u>跨部溝通與簡報技巧</u> ， <u>跨業策略聯盟</u>  S06 跨業務、跨單位關連的本業事務調整規劃力
T2 落實部門法遵、績效考核與人才管理	T2.1 管理部屬人員與資材、擬定業務	02.1.1 日常業務執行定期報告表	P2.1.1 <u>在組織規範內</u> ，提出信用部門管理規劃及監督方案，以控管部門日常業務進行	4	K01 <u>人力資源(管理)</u> K02 策略與組織管理 K06 <u>農業經濟</u>	S07 <u>目標管理與績效考核</u>  S08 建立團隊， <u>監管協</u>

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	執行方向與細節，依據工作績效，負責部門內部績效考核	02.1.2 部門績效考核制度及建議報告	P2.1.2 <u>在內部規範內</u> ，監理服務品質及內部作業流程，以提升顧客滿意度  P2.1.3 <u>在組織規範內</u> ，進行部門人員績效考核及建議，以提升同仁績效		K08 <u>農業金融政策與法規</u>	助員工提升服務品質，與流程
	T2.2 遵循相關法令	02.2.1 農業金融法及其他相關法令彙整及遵循情況	P2.2.1 研究最新法規、條文、解釋令，傳授指導部門人員的專業法令知識及技能，以提升法遵技巧與能力  P2.2.2 <u>負責</u> 整理金融環境狀況及法定要求，提報金融檢查案例問題與缺失改善計畫給理事會	5	K02 策略與組織管理 K08 <u>農業金融政策與法規</u> K09 <u>農業金融市場</u> K16 <u>電子銀行業務安全</u>	S09 農金法令案例說明與解析 S10 <u>規劃適合法遵的作業調整及相關執行細則</u>
	T2.3 部門人員 <u>能力培訓與指導</u>	02.3.1 訓練計畫書 02.3.2 訓練成果表 02.3.3 證照取得	P2.3.1 <u>分析部門訓練需求與目標</u> ，指導提出訓練方案與方向，建立明確人才培訓方針及成果指標  P2.3.2 編列教育訓練經費與提供相關資	4	K01 <u>人力資源(發展)</u> K02 策略與組織管理 K06 <u>農業經濟</u> K08 <u>農業金融政策與法規</u> K10 <u>信用部相關商品</u>	S11 <u>訓練需求分析</u> 與員工教育訓練需求，提供經費與訂定目標  S12 <u>建立部門內知識管理系統</u>

工作任務（依需要分層）		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			源，建立確切訓練行動內容  P2.3.1 組建知識平台，傳承內部知識，以提升員工能力，建立組織專業競爭優勢		K11 金融實務  K13 理財規劃	S13 建立人才庫
T3 領導團隊達成工作目標，督導執行信用部作業事項改善	T3.1 透過團隊合作，掌控專業領域工作成果	03.1 團隊專業成果貢獻統計分析表	P3.1.1 <u>以業務目標，規劃團隊分工協調機制</u> ，帶領團隊提升工作成果(業績金額、案件數)  P3.1.2 監督、控管與協調內部資源配置(如人力、物力、財力等)，以提升部門績效與成果	4	K01 <u>人力資源(管理/發展)</u> K02 策略與組織管理 K08 <u>農業金融政策與法規</u> K09 <u>農業金融市場</u>	S14 監督、控管與追蹤團隊成員工作進度  S15 <u>團隊領導與激勵</u>
	T3.2 監控相關信用部作業異常事項	03.2 信用部作業異常事項報告與改善對策	P3.2.1 以組織目標落實信用部作業相關會議決議事項，檢測異常與提出改善方案，以有效執行信用部作業	5	K01 <u>人力資源(管理)</u> K02 策略與組織管理 K08 <u>農業金融政策與法規</u> K09 <u>農業金融市場</u> K17 公司治理	S16 <u>落實公司治理技巧</u> S17 <u>遵守個資法、洗錢防制法與性別平等法</u> S18 <u>創立問題解決方案</u>

職能內涵 (A=attitude 態度)



職能內涵 (A=attitude 態度)
<p>A01 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。</p> <p>A02 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。</p> <p>A03 親和關係：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。</p> <p>A04 責任感：在組織中所承擔的責任、義務的高度自覺，表現為對工作盡職盡責，充分發揮自己的積極性、主動性、創造性。</p> <p>A05 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此協同合作共同達成團隊目標。</p>
說明與補充事項