

☒ 公開
☐ 密件、不公開

行政院農業委員會農業金融局 98 年度科技計畫 研究報告

計畫名稱： 農漁會信用部策略性經營管理模式之研究
(第一年／全程一年)

(英文名稱) A Study of Strategic Management Model in Credit
Departments of Farmers' And Fishermen's Associations

計畫編號：98 農科-5.1.5-金-d2

全程計畫期間：98 年 4 月 21 日至 98 年 12 月 31 日

全年計畫期間：98 年 4 月 21 日至 98 年 12 月 31 日

計畫主持人：陳秋文

研究人員：戴肇洋、陳彩容、詹乾隆、陳巧青

執行機關：台灣綜合研究院

中華民國 98 年 12 月

研究摘要

本研究主要是在探討農漁會信用部策略性經營管理模式，並以此為課題，提出影響信用部營管理之關鍵性績效指標(KPI)。在策略性經營管理模式方面，首先，將全國農漁會信用部依據經營績效進行分類，再從各類集群中，挑選一至三家農漁會信用部門進行訪問，以求能較切確瞭解各集群的特性，並藉由實地了解信用部的現況與問題，期能提出一般性的策略性經營管理模式論點。此外，在 KPI 指標建構上，由於影響農漁會信用部經營管理之相關影響因素既廣且多，造成決策者在做決策時所面臨的決策環境亦充滿著許多之不確定性，因此本研究係採用模糊理論與多準則決策方法，以求出 KPI 指標及排序順序，期能提升信用部經營管理績效。惟如何加以善用以確切輔助信用部經營管理，避免指標之濫用與誤用，以發揮 KPI 之功能，改進農、漁會信用部經營管理，乃是未來可進一步探討方向。

目 次

	頁次
第一章 緒論	1
第一節 計畫背景	1
第二節 計畫目標	3
第二章 文獻回顧	5
第一節 農漁會信用部經營現況	5
第二節 經營管理模式	39
第三章 研究設計	50
第一節 研究流程	50
第二節 研究方法	52
第三節 研究對象	57
第四章 農漁會信用部之分群	59
第一節 農會信用部之分群	59
第二節 漁會信用部分群	68
第三節 各集群農漁會之特性分析	72
第五章 經營管理模式	79
第一節 農會經營管理模式分析	79
第二節 漁會經營管理模式分析	94
第六章 關鍵性指標的建立	105
第一節 關鍵性指標之研究方法與工具	105
第二節 指標之準則與架構研擬	110
第三節 農會信用部關鍵性指標	115
第四節 漁會信用部關鍵性指標	124
第七章 結論與建議	134
參考文獻	140
附錄：一～七	

表 目 錄

	頁次
表 2-1 一般銀行與信用部業務項目	6
表 2-2 農會信用部占有所有金融機構比率	8
表 2-3 漁會信用部佔所有金融機構比率	9
表 2-4 學者對於績效之定義與看法	16
表 2-5 經營績效之分類構面及其包含指標	18
表 2-6 顧客觀點的核心衡量構面及意義	21
表 2-7 適用於金融業之平衡計分卡構面之衡量指標	27
表 2-8 適用於金融業之績效衡量指標	29
表 2-9 影響農會經營績效因素及說明	30
表 2-10 某農會信用部經營策略、目標及績效衡量指標	31
表 2-11 某農會信用部之績效衡量指標	32
表 2-12 農會信用部經營績效影響因素彙整	34
表 2-13 農會信用部經營績效類型分類依據	36
表 2-14 漁會信用部經營績效類型分類依據	37
表 2-15 7-S 模型中的各項要素	42
表 2-16 競爭優勢的四要件	44
表 4-1 KMO 與 Bartlett 檢定結果	60
表 4-2 主成份/因素分析結果	61
表 4-3 農會集群分析結果	62
表 4-4 農會 ANOVA 分析	63
表 4-5 農會集群分佈情況	64
表 4-6 各類型農會信用部門	64
表 4-7 漁會信用部資料之 KMO 與 Bartlett 檢定結果	68
表 4-8 主成份分析結果	69

表 4-9	漁會集群分析結果.....	70
表 4-10	漁會 ANOVA 分析	70
表 4-11	漁會各集群名單.....	71
表 4-12	各集群漁會名單.....	72
表 4-13	農會信用部門訪談名單.....	73
表 4-14	影響經營績效之財務注意力.....	73
表 4-15	影響經營績效之服務能力因素.....	74
表 4-16	影響經營績效之營業能力因素.....	75
表 4-17	影響經營績效之負債管理能力因素.....	75
表 4-18	影響經營績效之流動性因素.....	75
表 4-19	影響漁會信用部經營績效之營業能力.....	76
表 4-20	影響漁會信用部經營績效之財務安全性因素.....	77
表 4-21	影響漁會信用部經營績效之資產流動性因素.....	77
表 4-22	影響漁會信用部經營績效之關鍵因素.....	78
表 5-1	農會信用部的核心價值.....	80
表 5-2	農會信用部的管理風格.....	81
表 5-3	農會信用部如何改善員工自我提升的意願.....	82
表 5-4	農會信用部如何改善內部作業流程.....	83
表 5-5	農會信用部目前及未來競爭優勢面向.....	83
表 5-6	農會信用部如何維持競爭優勢.....	84
表 5-7	農會信用部組織績效評估的面向.....	85
表 5-8	農會信用部對收取股金對經營績效助益之看法.....	86
表 5-9	農會信用部對理監事或代表是否會影響經營之看法.....	86
表 5-10	農會信用部現有競爭對手分析.....	87
表 5-11	相較競爭對手規模及產品差異性.....	87
表 5-12	農會信用部顧客對信用部滿意及忠誠度高之因素.....	88
表 5-13	農會信用部顧客貢獻占農會總利潤比率.....	89

表 5-14	影響農會信用部整體經營環境之政治因素.....	89
表 5-15	影響農會信用部整體經營環境之經濟因素.....	90
表 5-16	影響農會信用部整體經營環境之社會因素.....	91
表 5-17	農民健康保險被保險人數及平均年齡.....	91
表 5-18	影響農會信用部整體經營環境之法律因素.....	92
表 5-19	影響農會信用部整體經營環境之科技因素.....	93
表 5-20	影響農會信用部整體經營環境之環保因素.....	93
表 5-21	漁會信用部的核心價值面向.....	94
表 5-22	漁會信用部管理風格特色.....	95
表 5-23	漁會信用部如何改善員工自我提升的意願.....	96
表 5-24	漁會信用部改善內部作業流程作法.....	97
表 5-25	漁會信用部目前及未來競爭優勢面向.....	97
表 5-26	漁會信用部如何維持競爭優勢.....	98
表 5-27	漁會信用部組織績效評估的面向.....	98
表 5-28	未來對會員或贊助會員收取股金對經營績效有助益.....	99
表 5-29	漁會信用部現有競爭對手.....	100
表 5-30	漁會信用部相較競爭對手規模及產品差異性.....	100
表 5-31	顧客對信用部滿意及忠誠度高之因素.....	101
表 5-32	顧客對漁會信用部之貢獻占漁會總利潤比率.....	101
表 5-33	影響漁會信用部整體經營環境之政治因素.....	102
表 5-34	影響漁會信用部整體經營環境之經濟因素.....	102
表 5-35	影響漁會信用部整體經營環境之社會因素.....	103
表 5-36	影響漁會信用部整體經營環境之法律因素.....	103
表 5-37	影響漁會信用部整體經營環境之科技因素.....	104
表 5-38	影響漁會信用部整體經營環境之環保因素.....	104
表 6-1	評鑑尺度內定之模糊數.....	106
表 6-2	評鑑尺度內定之模糊數.....	107

表 6-3	影響因素之模糊三角函數.....	109
表 6-4	農會信用部一級指標各向度之三角模糊數.....	115
表 6-5	農會信用部二級指標之三角模糊數.....	115
表 6-6	農會信用部三級指標之三角模糊數.....	116
表 6-7	農會信用部關鍵性指標(KPI)之篩選結果.....	120
表 6-8	整體農會信用部之關鍵性指標(KPI)排序.....	122
表 6-9	漁會信用部一級指標各向度之三角模糊數.....	124
表 6-10	漁會信用部二級指標之三角模糊數.....	124
表 6-11	漁會信用部三級指標之三角模糊數.....	125
表 6-12	漁會信用部關鍵性指標(KPI)之篩選結果.....	131
表 6-13	整體漁會信用部之關鍵性指標(KPI)排序.....	132

圖 目 錄

	頁次
圖 2-1 績效架構圖	15
圖 2-2 內部流程圖	22
圖 2-3 創新與學習決定因素及衡量關係圖	23
圖 2-4 轉換願景與策略：四個觀點	24
圖 2-5 管理策略：四個流程	26
圖 2-6 管理科學矩陣	40
圖 2-7 7-S 模型	41
圖 2-8 競爭優勢四基石模型	43
圖 2-9 波特五力分析模型	45
圖 2-10 現有廠商競爭影響因素	46
圖 2-11 供應商議價能力影響因素	46
圖 2-12 購買者議價能力影響因素	47
圖 3-1 研究流程	51
圖 3-2 經營管理模式內容	58
圖 6-1 模糊權重之語意變數	107
圖 6-2 評鑑準則之模糊三角函數	109
圖 6-3 農漁會經營管理指標之初擬架構	114

第一章 緒論

第一節 計畫背景

台灣農會創始於日據時代，第一個農會於民國前 12 年（1900 年）在三角湧（今台北縣三峽鎮）成立，後續在新竹、和尚洲等地方農會陸續成立農會組織，這時的農會主要是為了與地主抗衡、爭取權益與共同拓墾等目的而由農民自發性組成。到了民國前 4 年因日本政府推行「工業日本、農業台灣」殖民政策，而賦予農會組織法人地位，開始進行組織系統、組成份子、經費來源及事業目標等規劃工作，使得日後農會開始受到政府的影響。之後，農會組織歷經多次改造，直到民國 43 年才依據「改進台灣省各級農會暫行辦法」及「改進台灣省各級農會暫行辦法實施細則」等法令規範完成改組，並與原鄉鎮合作社合併，於組織內部設立信用部辦理存放款業務。到了民國 61 年，行政院發佈「台灣地區農會信用部業務管理辦法」，將信用部納入金融體系，由金融主管機關監管。

然而，信用部設立真正取得法令依據是到了民國 63 年「農會法」修訂時，才增訂農會信用業務法源，並在民國 64 年發佈「農會信用部業務管理辦法」，確立信用部之目的事業主管機關為金融主管機關。「農會信用部業務管理辦法」後續幾年都有進行修訂，直到民國 71 年修訂名稱為「農會漁會信用部管理辦法」，修訂方向主要是為配合農漁業發展需要，提供合理經營空間及加強金融安全管理，逐步放寬或修訂農漁業信用部監督之基準指標和限制措施。因此大多數的漁會信用部大多是在民國 72 年後陸續成立。民國 85 年則因發生一連串基層金融擠兌事件，而增訂各地農漁會的餘裕資金可在重大偶發事件中相互支援。

過去農漁會信用部之擠兌事件的確讓社會大眾對於農漁會組織產生負面觀感，甚至在民國 90 年全國有多達 36 家農漁會信用部被接管。然農漁會信用部為國內基層金融之一員，對於政府在各地推動農業政策長期以來扮演不可或缺的角色，且信用部為農漁會組織的部門之一，其業務若能穩定成長，也有助於整體組織的經營發展。但不可諱言地，隨著近幾年的全球化發展，金融經營環境日趨嚴峻，由於農漁會信用部設立性質較偏向地區性的金融單位，相較於一般商業銀行或是大型金控集團而言，經營規模甚小、受限於某些先天限制難以積極擴展業務項目，長期下來對於部門的經營績效與資本累積等方面勢必產生不小的阻撓與問題。

除了外在環境變遷所帶來的挑戰之外，農漁會信用部本身淨值累積不易，使得風險承擔能力相對減弱，此外其主要存放款業務之服務對象多為當地農、漁民，在面臨承作之農業放款具有期限長、回收慢的特性，且又多以農地與耕地為擔保品，導致授信風險相對提高。上述種種現象皆是農漁會信用部在經營管理上需要一一解決的問題，因此從永續經營的角度來看，如何有效改善經營不善的問題，進而有效提升經營效率，提高農漁會信用部的競爭力，應是政府相關單位及農漁會組織需要重視的課題。

第二節 計畫目標

行政院農業委員會為了落實 91 年底召開的「全國農業金融會議」的各項共識，於 93 年正式施行「農業金融法」，並於同日成立農業金融局。農業金融局自設立以來，除了配合信用部經營環境的變化適時檢討農業金融法內容需調整修改之處，也透過各種方式強化農漁會信用部的輔導工作，以及積極推動政策性農業專案貸款等各項工作。

如前所述，農漁會信用部需要積極改革以改善經營效率，然在政府相關單位積極輔導與協助下，不僅提供良好健全的法律環境，也給予優惠的專案貸款。觀察近十年來的農漁會信用部整體的逾放比率，自 90 年達到 19.33% 的高峰後逐年下滑，到了 98 年初逾放比率僅為 6-7%，而資產報酬率與淨值報酬率也自 92 年逐年改善，到了 97 年的淨利亦高達 38.2 億元，可見全體農漁會信用部的經營穩定性與獲利能力都有顯著的改善。惟如何突破先天本身組織結構設計受限，及提升整體經營績效，仍是未來農漁會信用部經營上的一重要課題。雖各信用部仍可依據各自經營規模大小，以及 SWOT 分析以研擬適切的經營管理策略。然全國農漁會信用部眾多，無法一一檢視各組織的個別經營情形以建立各自的經營管理模式，因此本研究將依據各農漁會信用部門的經營績效進行分類，再針對不同的類型進行個案探討，以提出適切的經營管理模式。此外，為了有效運用所提出的經營管理模式，本研究也會提出該管理模式的 KPI 項目，以作為各信用部管理者檢討經營績效與後續修正方向的參考依據。

在進行分類之前，需設立客觀的分類指標，由於經營績效的評估指標眾多，以往多半是採用財務績效指標來判斷一個組織的經營成效，然單獨採用財務指標則容易忽略經營管理的其他行為對於經營成效的影響。因此本研究將採用能同時涵蓋財務與非財務面，還能將組織策略與

使命等抽象內容轉換為具體可行之目標與可衡量指標的平衡計分卡，先找出在四大構面下的各種評估指標中，對於農漁會信用部經營績效影響較大的數個指標，以作為本研究的分類標準依據。

接著再透過分類結果，從各類挑選個別信用部進行深度訪談，透過本研究所提出的經營管理模式進一步瞭解其業務執行情況，一方面能找出信用部需檢討改善的經營方向，另一方面以建立 KPI 指標，期能作為相關單位在擬定輔導方向與措施之參考。

爰此，本研究將透過經營績效評估指標將現有的農漁會信用部門進行分類，進而在個別類別中挑選多家代表性信用部，檢視各組織的管理經營現況與問題，以供其他信用部參考。因此本年度計畫主要目的為：

- 挑選各種經營績效類型的農漁會信用部進行訪談，以瞭解各自經營現況與問題，以提出一般性策略性經營管理模式。
- 根據上述各類型之農漁會信用部經營現況，建立客觀、公正的 KPI 指標。

第二章 文獻回顧

由於本計畫主要針對不同經營績效類型的農漁會信用部進行現況瞭解，以及經營管理模式探討，進而提出 KPI 評估指標。因此本章將先瞭解農漁會信用部經營現況；接著針對經營績效相關文獻進行彙整，以找出重要分類準則；最後則是針對經營管理的內容進行探討，建構適用於農漁會信用部的經營管理模式，以作為後續深度訪談大綱及 KPI 建立之參考依據。

第一節 農漁會信用部經營現況

台灣金融機構，可區分為銀行金融機構與非銀行金融機構。根據銀行法規定，銀行金融機構是指向大眾（無特定對象），以存款或信託資金為名義吸收資金的金融機構。因此銀行、信託投資公司、信用合作社及農、漁會信用部均屬之。然農、漁會信用部因成立背景及原因，使其組織結構與一般銀行、信託投資公司及信用合作社有所不同，並不適合辦理商業性質之業務；農業金融業務比較考量安全性、獲利性、流通性等性質，又以農地為主要擔保品，因此具有周轉慢、風險高、波動大、單位服務成本高、消費性金融需求及低利資金需求大等特質（黃意琬，2001）。自 1991 年政府開放外國銀行進駐後，台灣金融市場增添許多民間新興銀行，再加上國際幾次金融風暴與國內經濟景氣低迷等負面影響，致使農漁會信用部的經營環境更加艱困。1996 年所爆發的一連串基層金融擠兌事件，不僅是信用部經營出現危機的警告訊號，更重要的也讓各農會信用部的高層管理者體認組織制度、經營特性及會員屬性等因素皆須重新檢視與探討，才能有效提升組織經營績效（沈宥甫，2006；張雅惠，2007）。本節將先概略介紹農漁會信用部主要業務、功能及經營情形。

一、主要業務介紹

農漁會信用部雖屬於基層金融機構，但其組織仍依附在農、漁會組織中。根據農會法、漁會法第一條的宗旨說明及第四條的任務規範內容來看，農、漁會組織不僅具有經濟性功能之外，在早期在農、漁村其實肩負著更重要的政治性、社會性及教育性等多項功能。

農會組織長期以來對於農業建設扮演重要角色，除吸收農村多於游資，融通農業資金外，也推廣農業政策相關訓練。在早期經濟初步發展時，銀行據點多設置在城市。因此，遍及於全國偏遠之鄉村地區的農會信用部對於促進農村經濟之發展，扮演不可或缺的角色。

依據信用部管理辦法，各地農、漁會信用部可經營業務項目相較於一般銀行所經營的業務來得少（表 2-1）。

表2-1 一般銀行與信用部業務項目

一般銀行	信用部
收受支票存款。 收受其他各種存款。 受託經理信託資金。 發行金融債券。 辦理放款。 辦理票據貼現。 投資有價證券。 直接投資生產事業。 投資住宅建築及企業建築。 辦理國內外匯兌。 辦理商業匯票承兌。 簽發信用狀。 辦理國內外保證業務。 代理收付款項。 承銷及自營買賣或代客買賣有價證券。 辦理債券發行之經理及顧問事項。 擔任股票及債券發行簽證人。 受託經理各種財產。	收受會員及會員同戶家屬之活期、定期、儲蓄及支票存款。 辦理會員及會員同戶家屬之放款。 受政府機關及銀行委託代放款項。 會員從事農業產銷所需設備之租賃。 國內匯兌。 受託代理收付款項。 出租保管箱。 其他經財政部核准辦理之業務。 受託代理鄉鎮（市）公庫。

表2-1 一般銀行與信用部業務項目

一般銀行	信用部
辦理證券投資信託有關業務。 買賣金塊、銀塊、金幣、銀幣及外國貨幣。 辦理與前列各款業務有關之倉庫、保管及代理服務業務。 經中央主管機關核准辦理之其他有關業務。	

資料來源：銀行法、農漁會信用部業務管理辦法。

註：漁會信用部無「受託代理鄉鎮(市)公庫」此一業務。

二、經營家數

(一) 農會信用部經營家數

依據中央銀行 98 年金融統計月報的數據顯示，至民國 97 年底農會信用部的總分支機構合計達 1,077 家，占整個貨幣存款機構 16.8%，相較於民國 89 年約 20.6% 的市占率，呈現大幅的下滑（表 2-2）。從資料可以看出自民國 90 年的農漁會信用部整併之後（民國 90 年共有 29 家淨值為負數的農漁會信用部併入本國銀行，隔年亦有 7 家經營不善之農會信用部被本國銀行整併），競爭激烈的新銀行的服務範圍擴及都市之外，農會信用部在農村金融業務的影響日趨式微。

表2-2 農會信用部占有金融機構比率

民國	總計		本國一般銀行		外國銀行在台分行		信用合作社		農會信用部		信投公司		農會市占率(%)
	總機構	分機構	總行	分行	總行	分行	總社	分社	本部	分部	總公司	分公司	
89	491	5636	48	2411	39	70	48	394	287	973	3	36	20.56
90	448	5,841	48	2,712	38	69	39	373	260	883	3	33	18.17
91	437	5,850	47	2,781	36	68	37	358	253	847	3	29	17.49
92	433	5,930	45	2,884	36	69	35	341	253	828	3	28	16.98
93	428	5,922	45	2,944	35	67	32	319	254	827	3	26	17.02
94	422	5,943	42	2,995	36	68	29	295	253	827	2	20	16.96
95	415	5,970	40	3,102	33	64	28	289	253	817	2	20	16.75
96	417	5,977	39	3,189	32	83	27	267	261	811	1	6	16.76
97	418	5,991	37	3,140	32	141	27	271	264	813	--		16.80

資料來源:金融統計月報，中央銀行。

(二) 漁會信用部經營家數

台灣地區省市區漁會至民國 97 年底的總分支機構合計達 67 家，主要分佈在沿海地帶，占整個金融機構比率為 1.04%（見表 2-3），金融方面的業務比重比農會更低。除民國 90 年少部分漁會整併入本國銀行之後，其變動性不大，惟業務服務的項目近幾年來更著重於漁業推展、漁業經貿與漁村轉型等。

表2-3 漁會信用部佔所有金融機構比率

民國	總計		本國一般銀行		外國銀行在台分行		信用合作社		漁會信用部		信投公司		漁會市占率(%)
	總機構	分機構	總行	分行	總行	分行	總社	分社	本部	分部	總公司	分公司	
89	491	5636	48	2411	39	70	48	394	27	49	3	36	1.24
90	448	5,841	48	2,712	38	69	39	373	25	44	3	33	1.09
91	437	5,850	47	2,781	36	68	37	358	25	40	3	29	1.03
92	433	5,930	45	2,884	36	69	35	341	25	39	3	28	1.00
93	428	5,922	45	2,944	35	67	32	319	25	39	3	26	1.00
94	422	5,943	42	2,995	36	68	29	295	25	39	2	20	1.00
95	415	5,970	40	3,102	33	64	28	289	25	40	2	20	1.00
96	417	5,977	39	3,189	32	83	27	267	25	40	1	6	1.0
97	418	5,991	37	3,140	32	141	27	271	25	42	--		1.04

資料來源:金融統計月報，中央銀行。

三、經營情形

接著，本研究將透過農漁會信用部的營運及財務指標，初步瞭解組織經營現況及問題。

(一) 經營現況

1. 營運業務規模縮小，市占率呈現下滑趨勢

承上所述，由於農漁會信用部並非直接依據銀行法設立，可營業項目相對銀行可營業的項目來得少，而且又有需配合農業發展政策等先天要求，因此其主要經營業務為存、放款業務。觀察近 10 年這兩項主要業務的經營情形，在存款餘額占有率而言，本國銀行從民國 88 年的 69.17%到了民國 97 年則增加至 74.12%，反觀農漁會信用部這 10 年的變化卻由 8%下滑至 5.4%。而在放款餘額占有率部分，本國銀行近 10 年的市占率也由原本 87.51%增加到

90.68%，而農漁會信用部卻由原先 4.83%減少至 3.78%。

由這兩項指標不難看出，農漁會信用部在競爭激烈的經營環境下，主要業務經營績效的確受到衝擊，市占率不僅無法維持既有水準，反而都呈現衰退情況，不僅影響信用部本身的營運，也間接造成農漁會其他部門的運作，對於農漁會組織整體經營都會造成負面影響。

2. 逾放比率降低，提升經營穩定性

由於農漁會信用部的主要獲利來自於存、放款之間所存在的利差，因此，如果逾放金額過多，易造成貸放出去的本金連同利息無法收回，不僅影響信用部的獲利情形，若比率過高，甚至會造成內部流動性不足等問題，大大增加倒閉的機率。一旦該負面消息傳出，勢必造成擠兌現象而引發社會不安等後續問題。

近 10 年農漁會信用部在逾放比率方面，從 88 年的 16.03%，到 90 年達到 19.33%的高峰，之後則持續下滑，到了 95 年更是降低為 8.13%。其因係 90 年之後當局對逾放比率的重視與有效的掌控下，讓農漁會信用部之放款金額、催收款項等作業管理上有大幅改善，使其能在不確定性高的經營環境中能步入穩健經營。

3. 財務狀況由虧轉盈，獲利能力逐漸改善

接著再利用資產報酬率、淨值報酬率等指標，觀察農漁會信用部自民國 88-94 年近 7 年的獲利情形，前 4 年的獲利能力逐年下滑，到了民國 91 年更是出現轉盈為虧的情形，獲利情形大幅衰退；但自 92 年開始，資產報酬率及淨值報酬率逐年皆有改善，到了民國 97 年，淨利高達 38.2 億元，已回到以往水準，但與一般金融機構的獲利能力相較仍屬不高。

4. 農會信用部贊助會員比率增加，容易與一般銀行發生競爭情形

觀察農漁會信用部的會員人數，可以清楚看出，漁會的贊助會員近 10 年來都維持在 6% 左右，然而在農會的會員分佈情形中，贊助會員佔所有會員人數比例近乎一半，甚至在民國 90 年還超過 50%，由此可見農會信用部服務的對象將由以往單純農業工作者，增加到無農民身份的一般民眾，換言之，信用部所提供的放款對象有約一半與農業相關活動並無密切關係，因此這部分服務的對象(贊助會員)有可能與一般銀行的服務對象相互重疊，勢必產生競爭排擠作用，及對信用部未來經營上造成相當的影響效果。

(二) 經營問題

根據上述經營現況的概要分析，本研究認為現今農漁會信用部能因嚴格控管逾放比率而能穩定經營，然隨著服務對象的多元化，能提供的業務範疇卻因相關法令的未鬆綁而無法提出更彈性、更豐富的服務內容，進而使得營運規模逐年縮小，及獲利能力無法有效的提升，連帶使得主要業務項目的市占率也不甚理想。

為了改善經營現況，應當審慎思考組織在經營上遇到的內、外部環境的問題，茲將過去相關研究提出的經營問題整理如下：

1. 外部環境

(1) 全球自由化、貿易化發展所帶來的壓力

在自由貿易的聲浪興起後，政府為考量總體貿易利益，在農漁業的貿易條件讓步上做了更多的妥協。加入 WTO 的第一年稻米的進口量從不到 1% 升到 8%，長期以來自給自足的台灣農業型態轉變為農業進出口平衡，同時大型的資本生產也逐漸取代自耕或小型魚獲的行銷方式。因此，在進口依賴的情況下，台灣農漁業的價格將受國際市場的波動影響，難以維持價格的穩定。

(2) 農業發展緩慢

過去幾十年來，台灣經濟快速起飛，逐漸從開發中國家邁入已開發國家之林，發展重心也從早期的農漁業轉變為工商業乃至於高科技產業為主；農漁從業人口比例從 1966 年約 45%到 2009 年 4 月實際從事農漁牧工作就業人口僅剩 52 萬人，佔全國實際就業人口數之 5%（主計處人力資源統計月報）；此外，驚人的數據顯示，台灣農漁業的式微，致使農漁村勞力短缺、農漁民所得偏低的情況，及年輕勞動力多往都市移動。農漁業在缺乏新血投入，將導致人力出現斷層的現象，間接造成農漁業成長的瓶頸。

（3）整體金融環境更趨競爭

同屬金融機構的銀行與信用合作社，前者自 1991 年政府開放設立新銀行後，陸續在全台增加營業據點；後者則是因 1993 年信用合作社法的訂定，使得業務範疇、區域與服務對象等項目都放寬，使得位於都市的農漁會信用部頓時產生許多競爭者，且競爭者可提供服務內容更多元化，因而使得農漁業信用部的業務經營受到不小衝擊，獲利情形大不如前。

（4）適用之法令有必要深入探討並予完善整體規劃

農漁會信用部從初始設立到後續的營運運作整個過程，政府相關單位已給予許多的支持、輔導與協助，然信用業務係依據農（漁）會法、農（漁）會信用部業務管理辦法之規定，就其整體規劃而言並不十分完備。雖然在民國 92 年公布農業金融法，且已施行六年多，實有必要再經各界充分討論與辯證，使其內容更加完備。

2. 內部環境問題

（1）組織結構設計難產生經濟規模之效

農漁會信用部因隸屬於農漁會，算是地區性金融機構，如同

一般銀行在鄉鎮設立分行，但營業項目受限，使得經營規模較不易擴大；又因採廢除股金制，造成資金淨值偏低；農漁會組織設計在無明確劃分權責歸屬，容易產生道德風險，綜合上述各項因素，使得農漁會信用部在缺乏競爭優勢下，承擔經營風險的能力降低，為營運增添許多不確定性。

(2) 內控機制有待加強

由於農漁會信用部設立許久，一些業務流程、內部控管機制缺乏嚴謹度，資產品質欠佳，如農會信用部收到的擔保品多半為農地，其價值容易受到政策改變等外在因素而降低其原先預估價值，抑或徵信、授信管理、內部稽核過於寬鬆，而引發不當授信情況發生。

(3) 農漁會內部人員金融專業素養仍待培訓

農漁會總幹事與理監事的背景多非屬專業金融人才，難以有效管理或監督信用部門的業務。信用部門的職員或許具有金融相關科系畢業的背景，及在組織內部輪調制度的設計；惟信用部組織本身競爭性不及一般金融機構，造成職員其金融專業知識與素養，甚難獲得與一般金融機構在此方面的養成，或是獲得長期的訓練與培養。

四、經營績效

任何組織能夠有效經營管理事業，獲得事業成功進而達到永續經營的終極目標，而所謂的成功有時會因多種判斷標準而容易產生不同的評估結果。在一般傳統的組織，尤其是營利單位，通常最直接的方式就是看該單位的獲利能力，亦即所謂的財務量化指標。然隨績效評估相關研究的發展，有愈來愈多學者認為，判斷一個組織的經營績效好壞若單從財務指標來看，有失去公平且不容易獲得客觀結果。因

此，本研究將針對過去對於經營績效相關研究內容進行定義的釐清，接著再整理績效衡量的類型。

（一）經營績效定義

Hall(1972)認為績效即是組織達成目標之程度，Goreenlye(1983)也將績效定義為行動方案達成目標的程度。Kast(1985)曾進一步認為績效應包含效果、效率及組織成員滿意度，所謂的效果/效能的解釋如前所述，而效率較強調投入與產出的比率。Szilagyi(1981)認為可從多種構面去瞭解組織內、外部的績效表表現。此外，績效衡量是評估整體組織表現，其涉及範圍應當包括高階管理階層、主管單位、一般員工，甚至擴及整個國家社會等多個層面。可歸納出一績效架構圖(圖 2-1)，並根據該架構提出五點說明(張永成,2004;吳俊朋,2007):

1. 績效並非單一準則，應由多種不同準則組成。
2. 績效分析的層級包括由個別員工到客戶，以及組織與社會的關係。
3. 績效的重點主要是維護、改善及發展組織目標。
4. 績效衡量的時間可分為短、中、長期。
5. 績效衡量方式可從「客觀/定量」與「主觀/定性」角度分析。

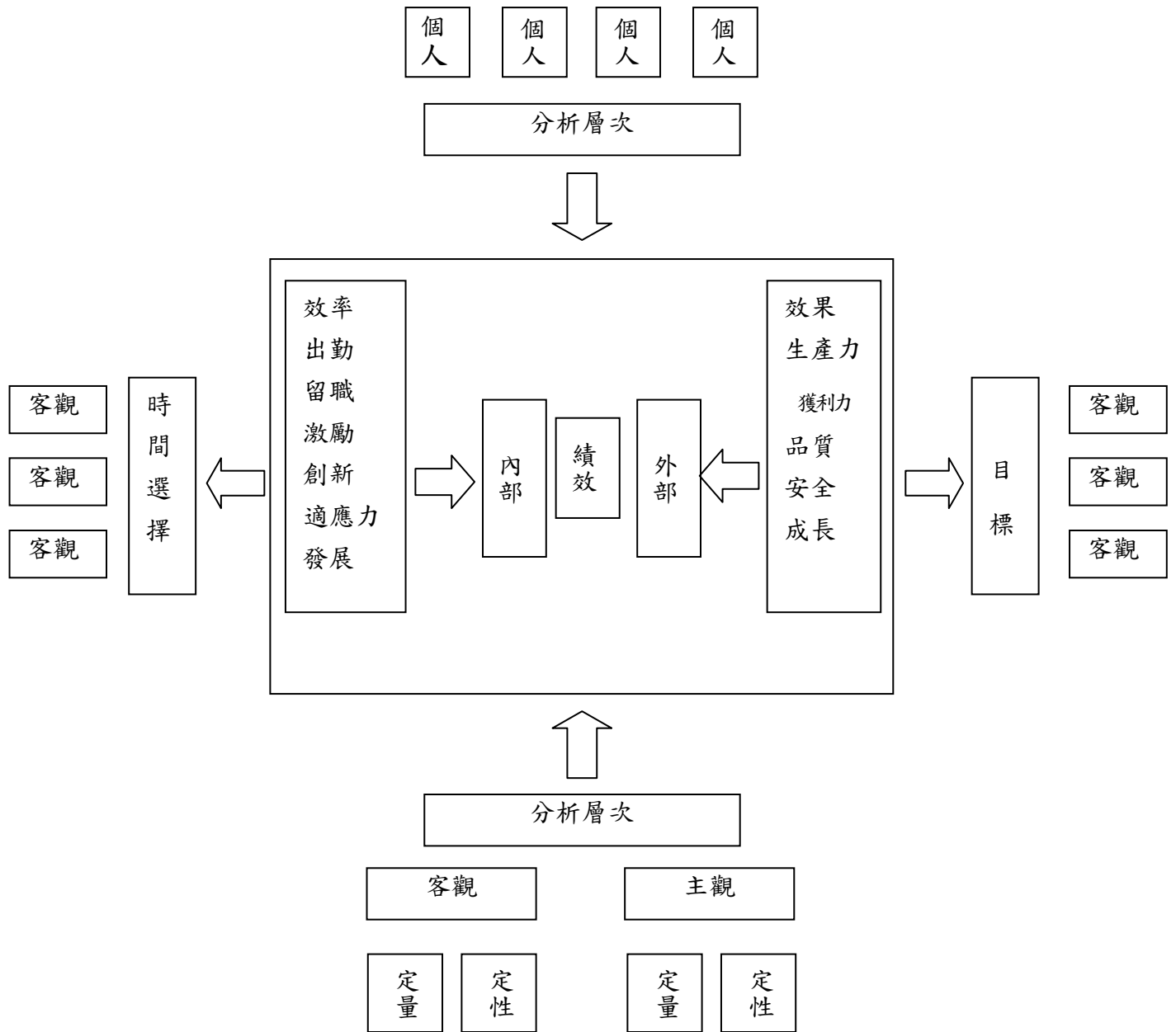


圖2-1 績效架構圖

資料來源：張永成（2004）。

吳俊朋（2007）曾彙整過去多位學者對於績效之定義與看法，如表 2-4 所示。

表2-4 學者對於績效之定義與看法

學者	定義內容
Hall (1972)	組織達成目標之程度
Szilagyi (1981)	績效是用以顯示組織運作活動最終結果的整體性概念。
Carroll and Schneker (1982)	績效是來自於行為或作業，它是一種相互比較的概念，績效的標準是預先設定，而直接或間接與行為或作業的結果有關，且是可衡量。
Goreenley (1983)	一項行動方案達成目標之程度。
Robbins (2001)	績效之內涵為效率與效能，效率源於物理與工程學之觀念，注重投入與產出之間的關係。在既定的產出下尋求成本極小化、產出最大化，以達到最理想境界。
陳明璋 (1979)	組織績效定義尚未有一共同接受的說法，然組織績效具有不定性、廣泛性、分歧性、互賴性與複雜性等五大特性。
Kast (1985)	績效應包含效果、效率及組織成員滿意度。
張笠雲 (1986)	組織績效並非是一種概念，而是一種構念，即無法由現實世界具體事件直接轉換，需透過更高層次的抽象化推演。
李長宴 (1992)	管理目的乃在於提高組織績效，因此其是對組織目標達成程度的一種價值判斷。

資料來源：吳俊朋（2007）。

綜合上述，不難發現大部分的學者都認為經營績效可作為組織達成目標與否的一種判斷方式，然在判斷指標、衡量方式、評估範圍，甚至是時間長短上，會因所進行評估的組織經營特性而有不同的作法。接著，本計劃將各種績效衡量類型及其內容整理如後。

（二）經營績效衡量類型

承上所述，績效衡量需由多種指標進行判斷，以往傳統的組織多採用財務指標，如投資報酬、公司盈餘等數字，然隨著近年知識管理、

創新等管理概念推行，使得組織內部的人力資源、獨特設計、生產流程等智慧資產對於組織經營績效的影響逐漸增加的情況下，有許多學者開始提出非財務性的績效評估指標。

企業常用的績效評估的財務性指標包括：投資報酬率、銷售率、市場占有率及各項的成長率。然部分財務資料可能屬於公司高度商業機密，在某些情況下或是時間點並不願或不方便對外公開（謝國松，1996；Covin, Slevin and Prescott, 1990），在此情況下，則可改用主觀的評估指標替代（Dess and Robinson, 1984）。Delaney and Huselid（1996）認為在判斷組織是否達成目標與否，需加入主觀評估指標，如：認知管理績效與認知市場績效，這些認知性指標通常也會與客觀的財務性指標有高度相關。

Woo and Willard（1983）曾將企業常用的多項績效衡量指標歸納為四大項：獲利率、相對市場地位、現金流量變化及銷售額及市場占有率變化。Venkatraman and Ramamujam（1986）則認為針對事業績效衡量需包含財務性績效、組織效能績效及作業性績效。除了上述各項與組織經營有直接關係的指標之外，組織所處的環境也能作為評估項目之一（Capon, Farley and Hoenig, 1990）。茲將過去學者對於經營績效之分類構面、內容與指標整理如表 2-5。

表2-5 經營績效之分類構面及其包含指標

分類 構面 績效 評估 指標 學者	財務性績效							事業性績效			組織管理績效							
	投資報酬率	資產報酬率	銷售（額）成長率	稅前純益／盈餘	本益比	市場占有率	盈餘成長率	獲利能力	產品品質	新產品銷售額	產品整體滿意度	組織管理能力	顧客滿意	員工對組織態度	商譽	顧客保留率	顧客價值	吸引新顧客
Richardson et al. （1985）	✓		✓	✓		✓												
Venkatraman and Ramanujam （1986）	✓	✓	✓			✓			✓	✓			✓	✓				
Walker and Ruekert (1987)	✓		✓	✓		✓				✓								
Bird and Beechler (1995)			✓					✓						✓				
Vickery and Droge (1995)	✓		✓			✓												
Lumpkin and Dess (1996)	✓					✓	✓							✓	✓			
Hertenstein and Platt (2000)								✓			✓	✓						
Delaney and Huselid (1996)			✓			✓		✓				✓						
Woo and Willard (1983)			✓			✓		✓				✓						
Homburg and Pflesser (2000)			✓			✓							✓			✓	✓	✓
胡涵棻 （2000）	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓		

註1：員工對組織態度：包含員工滿意度、員工對組織承諾、員工士氣等。

註2：組織管理能力：開發產品能力、吸引與留住優秀員工能力、代理商滿意度等。

資料來源：本研究整理。

綜合上述多方學者對於經營績效的分類構面來看，主要可分為財務與非財務性兩類；至於，財務性績效指標皆為量化指標，而在非財務性績效方面，可再細分組織外部的市場面及組織內部的管理面，此類指標則包括量化與非量化指標。

雖然過去學者提出的績效衡量指標種類繁多，但並非將所有指標皆納入組織績效的評估標準即是最佳方式，因為當組織再採用多種指標時，可能會出現各指標相互衝突的現象，此將會影響最終判斷結果（Venkatraman and Ramanujam，1986）。

Kaplan and Norton 所提出的平衡計分卡的方式，不僅能取得長、短期目標的平衡，內、外部之間的平衡及落後指標與領先指標之間的平衡，同時也能涵蓋財務與非財務指標（Ahn，2001）。因此接著將介紹平衡計分卡的定義及四大構面，並找出適合農漁會信用部之衡量指標。

五、平衡計分卡

平衡計分卡自提出至今，已有許多企業及非營利單位所採用。一般企業可以透過（1）確認及轉換願景與策略，（2）溝通及連結策略性目標與衡量，（3）規劃、設定目標及連結策略性倡議及（4）強化策略性回饋與學習等四個關鍵管理流程而實現策略。然在策略發展及實現策略之間往往存在缺口，因此平衡計分卡的發明正能扮演彌補缺口的角色（Ahn，2001）。本研究為了能擺脫以往單純倚賴單一指標或是挑選財務性指標作為個別組織經營績效評估之缺點，將採用平衡計分卡的方式，以更全面的角度評估組織的經營績效表現。因此本研究將先介紹平衡計分卡的定義及主要構面，接著則是探討各構面下的績效衡量指標。

(一) 平衡計分卡之績效管理功能

在 1990 年，哈佛商學院的 Robert S. Kaplan 與任職於 Nolan Norton 公司的執行長 Norton 在一個「未來的組織績效衡量方式」計畫中發展出「平衡計分卡」概念。該計畫執行過程中另邀請 12 家分屬於製造業、服務業及高科技等不同產業的企業共同參與 (Kaplan and Norton, 1992)。

平衡計分卡主要是增加顧客、內部企業流程及學習與成長三個其他構面，以彌補傳統財務衡量指標缺失之一個全方位績效衡量方法。其認為組織管理的複雜度與日俱增，因此管理階層在進行任何管理活動時需要同時檢視多方面的績效表現。因此該方法提出四個問題讓管理階層思考：(1) 顧客如何看待我們？(2) 我們具備哪些優勢？(3) 我們能持續改善並創造價值嗎？及 (4) 股東對於公司的看法？上述這四個問題即是平衡計分卡的四觀點。分述如下 (Kaplan and Norton, 1992)：

1. 顧客觀點

隨著愈來愈多公司意識到顧客滿意度對於公司經營績效的重要性，使得從顧客觀點看待公司表現已成為管理的首要工作之一。因此平衡計分卡要求管理者將公司在顧客服務的任務內容轉化為顧客真正重視的因素，並據此提出特定衡量項目。從顧客的角度來看，多半會從時間、品質、績效與服務、及成本等四項標準來評估公司表現。

- (1) 時間：是指前置時間，亦即公司符合顧客需要所花的時間，就現有產品來說，前置時間就是從顧客下訂單後，一直到公司實際將產品/服務送到顧客手中的這段時間；就新產品來說，前置時間是指產品進入市場的時間，或是該公司從產品定義階段

到開始運送的這段期間。

(2) 品質：是指顧客對於送達產品所認知及衡量缺點發生的程度，或是產品即時送達的衡量，代表公司傳遞預測的準確性。

(3) 績效與服務：是指公司的產品/服務如何為顧客創造價值。

(4) 成本：就顧客來說，所謂的成本只是產品的價格，然公司若要提供具有競爭力的價格，需掌控其他供應商導向的成本（包括訂購、排程、傳送及材料成本；及取得、偵測、控制貯存材料；與材料造成的廢料、重作及廢棄，以及因傳送錯誤而重新調整排程），以維持產品的成本敏感度。

Kaplan and Norton 在「The balanced scorecard : translating strategy into action」一書指出，該觀點的核心衡量主要包括市場占有率、顧客取得、顧客保留、顧客滿意度及顧客獲利能力等五項指標，其意義整理於表 2-6。

表2-6 顧客觀點的核心衡量構面及意義

衡量構面	意義
市場占有率 (Market share)	依據顧客數、所花費的金額或銷售的單位數量來反映組織在既定市場的銷售比例。
顧客取得 (Customer acquisition)	以絕對或相對單位 (term) 衡量，組織吸引或贏得新顧客或企業的比例。
顧客保留 (Customer retention)	以絕對或相對單位 (term) 衡量，以追蹤組織與顧客保留或維持現有關係的比例。
顧客滿意 (Customer satisfaction)	在價值主張下依據特定績效準則評估顧客滿意度。
顧客獲利能力 (Customer profitability)	扣除支援顧客所需的特定費用後，衡量一個顧客或一顧客群的淨獲利。

資料來源：Kaplan and Norton (1996)。

2. 內部流程觀點

雖然企業已瞭解以顧客觀點為基礎的衡量方式是重要的，但絕

佳的顧客績效表現需倚賴組織內部的流程、決策及行動方案來完成。因此管理者需將重點放在能協助公司滿足顧客需要的關鍵內部作業。因此在平衡計分卡中，應將對於顧客滿意度影響最大的企業流程納入，如產品循環週期、品質、員工技能及生產力等因素。此觀點不僅協助顧客滿意度的提升，也能促使公司試著確認並衡量公司的核心能耐，以維持市場的領導地位。

一般企業可將其內部流程分為創新流程、作業流程及售後服務流程三部分，其詳細內容見圖 2-2。

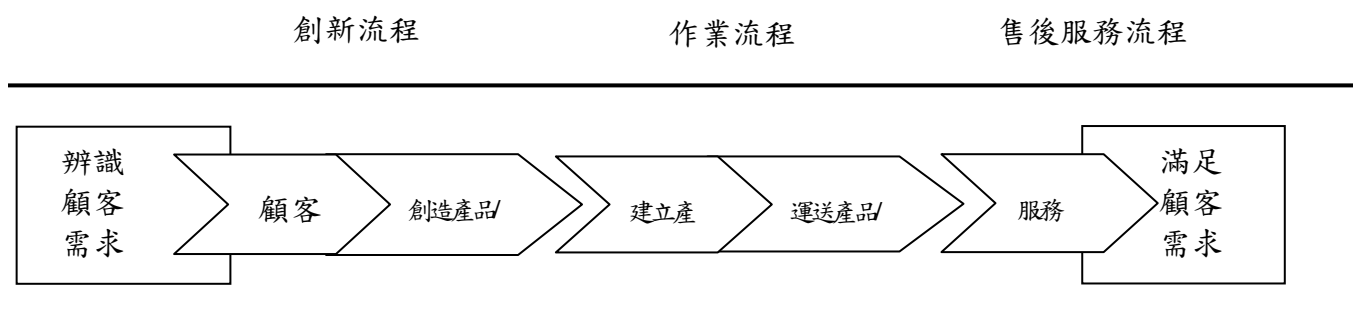


圖2-2 內部流程圖

資料來源：Kaplan and Norton（1996）。

3. 創新與學習觀點

雖然上述兩個觀點能協助公司在提升成功競爭力下的最重要屬性，然在激烈的全球競爭時代，達到成功的目標時時更換，因此公司必須持續改善現有的產品及流程，並且還要具有具有延伸性功能的全新產品的能力。公司創新、改善及學習能力與公司價值有直接關連性，因此公司需強化自我成長及增加股東價值的能力，才能達到公司永續經營的終極目標。

該觀點的決定因素包含，員工、技術及組織行動氣候，而核心衡量項目則為員工留職率、員工生產力及員工滿意度等，其創新與學習之關係如圖 2-3 所示。

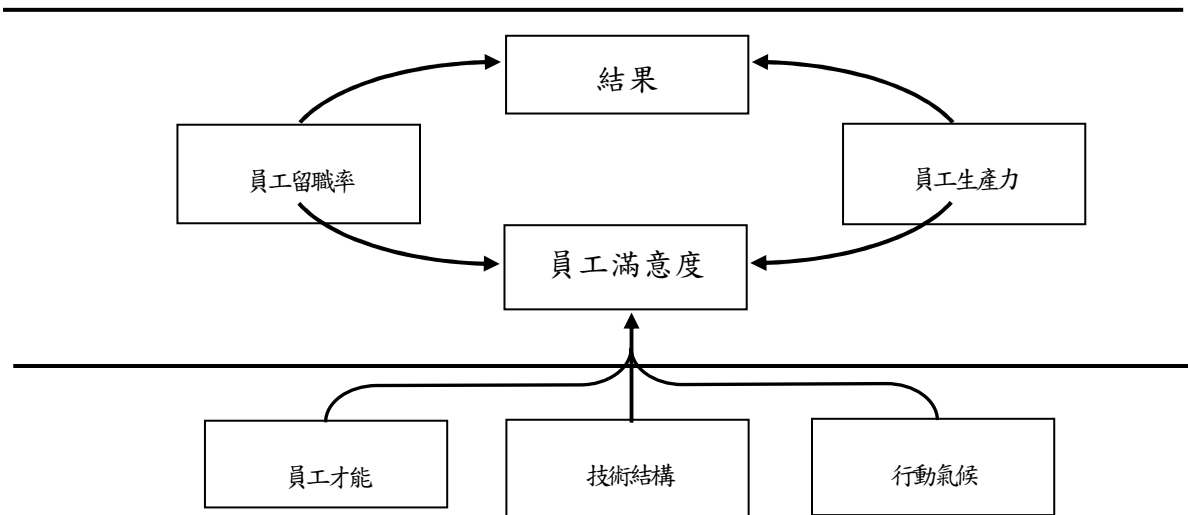


圖2-3 創新與學習決定因素及衡量關係圖

資料來源：Kaplan and Norton（1996）。

4. 財務觀點

財務績效衡量是觀察公司策略在執行及完成對於基本的改善有何貢獻。傳統常用的財務目標為：獲利性、成長性及股東價值。然多數人認為現今競爭環境改變，財務構面並無法有效改善顧客滿意度，而且該構面的績效衡量只是呈現作業行動的結果，只能作為檢討過去的工具，因此財務表現良好應只能算是打好基礎的合理結果。然 Kaplan and Norton（1996）認為公司若有一套設計完善的財務控制系統，則能強化而非妨礙組織的全面品質管理計畫。

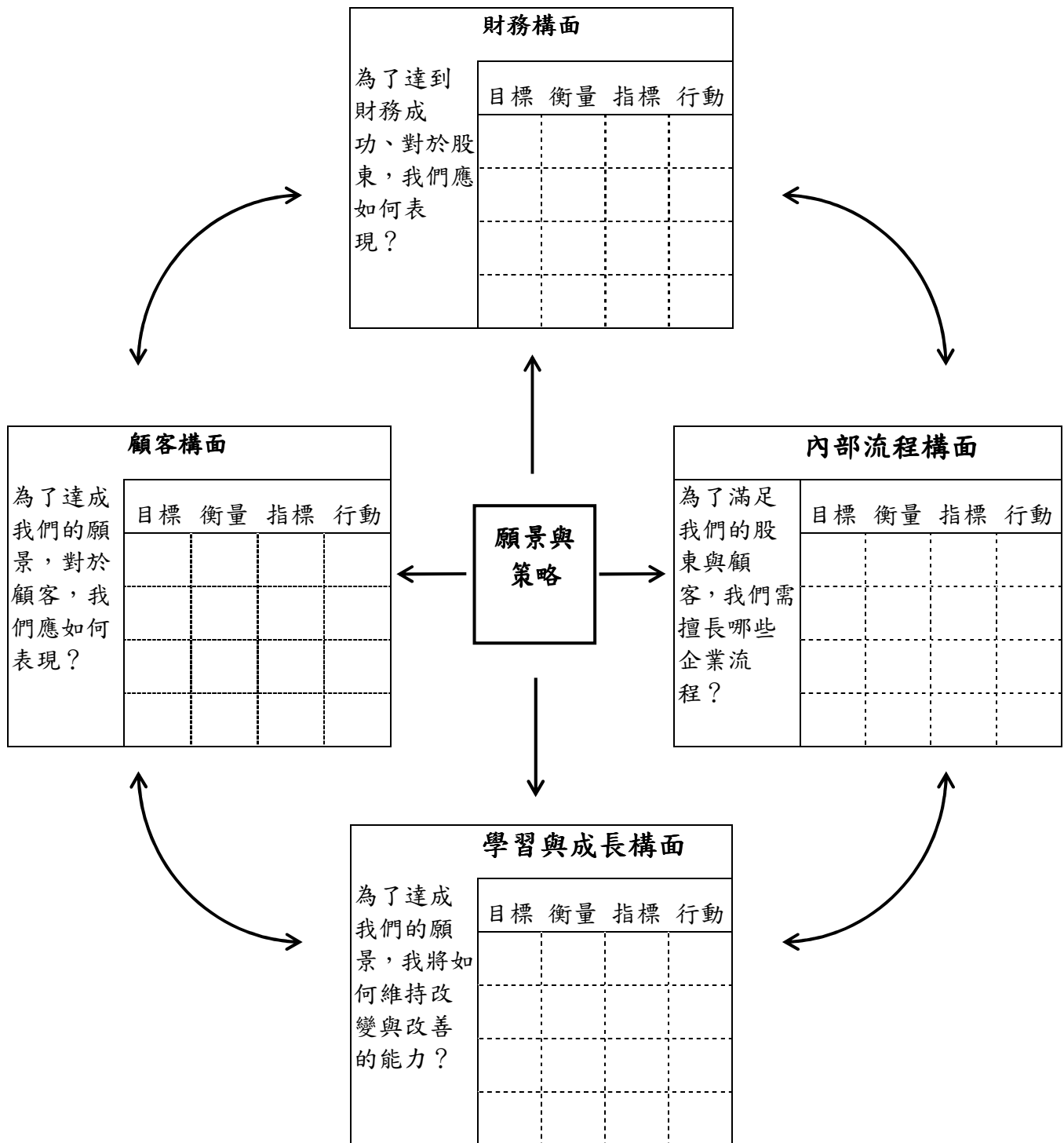


圖2-4 轉換願景與策略：四個觀點

資料來源：Kaplan and Norton (1996)。

因此平衡計分卡的方法主要是透過上述四個觀點，一方面能協助組織從多元化的角度思考組織的績效表現，另一方面則是將組織

的願景與策略透過這些觀點更具體呈現（見圖 2-4），讓組織在追蹤財務績效的同時，又能掌握、建立與取得更多無形資產的過程（Kaplan and Norton，1996）。

（二）平衡計分卡之策略性管理功能

平衡計分卡能協助企業進行績效評估之外，由於企業在使用平衡計分卡時也會導入四個管理流程，以協助管理階層能有效管理組織運作，因此平衡計分卡也能作為策略性的管理系統。四個關鍵管理流程簡述如下（Kaplan and Noton，1996）：

1. 轉換願景：由於一般組織的願景、宗旨多流於崇高的理想陳述，並不易轉為作業名詞以提供基層活動的有用指導方針。因此平衡計分卡能協助管理者在組織的願景及策略之間建立共識，並引導其將理想內容轉為整合性的一套目標及衡量項目，再經由資深經理認可其能描述成功的長期驅力。
2. 溝通與連結：以往組織會利用財務績效來評判部門好壞，而個人的誘因是連結到短期的財務目標。平衡計分卡讓管理者能將策略與組織的上下層級的員工相互溝通，並與部門及個人的相互連結，使其目標能達相互一致，以確保組織各層級皆清楚掌握長期策略。
3. 事業規劃：現今幾乎所有的組織所執行的各種改變計畫，皆有其各自的擁護者、指導者及顧問，而每個計畫皆在爭奪資深經理的時間、活力與資源。想要整合不同的計畫以達成策略性目標並不容易，常常會對計畫的結果感到失望。因此平衡計分卡能讓管理者整合事業與財務計畫，亦即運用各構面的衡量項目作為分配資源其設定優先順序的基礎，如此僅要進行並協調那些真正幫助公

司朝向長期策略目標的計畫。

4. 回饋與學習：現有的回饋與回顧過程多半是強調公司、部門或個別員工有無達成預設的財務目標，但透過平衡計分卡卻能讓公司培養策略性學習。亦即在平衡計分卡的管理系統中心，管理者能夠從顧客、內部流程及學習與成長等三個構面控制短期結果，並依據最近的績效表現評估策略，進而進行修改以反映即時學習。

採行平衡計分卡的組織不僅能透過四個觀點，全面進行組織績效評估，同時也能透過四個流程管理公司策略（見圖 2-5）。

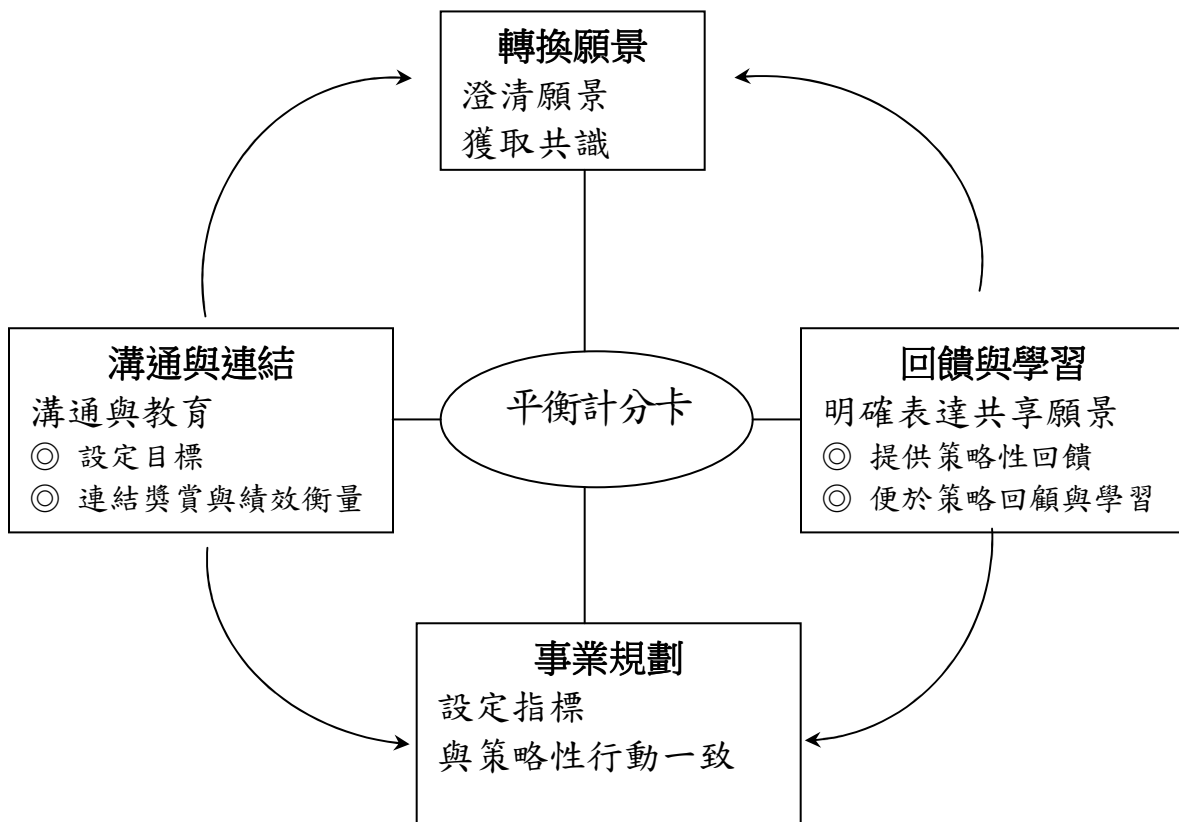


圖2-5 管理策略：四個流程

資料來源：Kaplan and Norton (1996)。

利用平衡計分卡的組織能協助內部各項推動計畫與流程趨向一共同的目標，並充分利用組織有限的資源，同時也能掌握策略執行的成效，適時回應組織因應的競爭、市場及科技環境的變化（Kaplan and Norton，1996）。

（三）平衡計分卡績效衡量指標

如前所述，平衡計分卡已被各界廣泛用來評估組織績效表現，大多數的研究都會以個案探討的方式，探討如何運用平衡計分法導入組織並在各觀點下建立適合組織的績效衡量指標。由於農漁會信用部屬於金融業，因此這部分本研究將列出過去以金融業以及農會信用部為探討之相關研究已整理出的各構面衡量項目，以作為本研究之分類標準之參考依據。

周齊武、Kamal 與吳安妮（2000）曾以台灣經理人員的觀點探討企業推行平衡計分卡之可行結構，其提出適用於金融業之各構面衡量指標如表 2-7 所示。

表2-7 適用於金融業之平衡計分卡構面之衡量指標

衡量構面	目標	衡量指標
顧客	增進貸款優惠	放款比率、顧客獲利能力
	改善服務品質	存放款業務成長、顧客滿意度調查 服務品質績效評估
	鼓勵存款	顧客信用卡年費、顧客消費便利程度
	加強自動存款機之 方便性	顧客存款與提款金額 顧客提款方便程度
	方便撥款或扣款	顧客現金收付款方便性 顧客交易成本節省程度
	增進商品多元化	顧客滿意度、新產品收益
	增進資訊化程度	顧客滿意度、服務失誤比率
	加強諮詢提供	顧客滿意度、新顧客數

表2-7 適用於金融業之平衡計分卡構面之衡量指標

衡量構面	目標	衡量指標
	減少抱怨	顧客滿意度調查、抱怨數
內部流程	發行次級債權債券	自有資本、風險性比率
	發行金融債券	資金增加程度、長期投資金額
	精減人員	成本費用減少程度、獲利增加率
	促進民營化	營業效率提高程度
	增進員工生產力	員工費用、責任中心運轉效率
	改進作業流程	服務失誤率
	增強全面電腦化	成本分析、服務率
	開發新產品	研發支出金額、交叉銷售比率
	開發新產品	研發支出金額、交叉銷售比率
創新與學習	加強電腦化	成本節省數、自動化詢問數 人工工作數量、速度增快率
	加強員工訓練	員工訓練費用、員工職稱改變數
	加強及發展員工專業性知識	員工貢獻度、員工滿意度調查
	建立人力資源資料庫	人力資源績效、員工費用
	提供策略性資訊	策略性資訊獲得率、每個員工收益
	落實年底考核（一）	服務績效評估、工作效率程度 獎酬制度落實度
	落實年度考核（二）	用人費用、獲利邊際、績效獎金
	獎勵工作績效	績效良好員工之報酬數 利潤中心之獎金額
	獎勵工作績效	績效良好員工之報酬數 利潤中心之獎金額
財務	配合政府政策	專案放款利息收入 創業投資收益
	應付政府資金需求 （購買公債）	出售債券資本利得增加數 風險成本降低數
	增加金融債券發行	製造業辦理土地廠房擔保放款補助數 獲利力及盈餘

表2-7 適用於金融業之平衡計分卡構面之衡量指標

衡量構面	目標	衡量指標
	發行次級債權債券	營收提高度 自有資本與風險資產比例提高度
	吸收存款	放款數、收益提高數 放款利率、存放比率
	降低經營成本	用人費率 辦公室自動化程度
	改善成本結構	資本來源與運用比率 資金結構
	增加收益組合	新產品數量 新產品及舊產品交叉銷售比率

資料來源：周齊武、Kamal 與吳安妮（2000）。

此外，侯采雯（1999）、陳佳鳳（1999）也分別以銀行業為個案研究對象，針對平衡計分卡四個構面以及一個風險構面提出績效衡量指標，如表 2-8 所示。

表2-8 適用於金融業之績效衡量指標

學者 衡量構面	侯采雯（1999）	陳佳鳳（1999）
顧客	顧客等候時間、顧客抱怨件數、客戶利益貢獻分析、市場占有率、業務量成長率、顧客回應滿意比率	業務量指標、成長性指標、目標達成度指標、顧客滿意度、市場占有率
內部流程	全年推出新產品件數、出錯機率、資訊作業穩定率、營運設施收益性	開辦新業務數指標、交易處理效率指標、營運設施使用頻率指標
創新與學習	員工績效考核、員工滿意度、員工流動率	行員的專業訓練指標、員工之穩定性指標
財務	自有資本率、負債占資產比率、逾放比率、股東權益報酬率、資產報酬率、總資金收益率、盈餘成長率、每股盈餘	財務結構指標、資金配置分析、資產運用效率、逾放指標、獲利能力指標、盈餘達成度、報酬率
風險	逾放比率、流動性缺口分析、利率敏感性分析、內部稽核達成率、催收	風險暴露額、流動性缺口分析、利率敏感性缺口分析、資本適足率

資料來源：潘建仲（2007）；陳佳鳳（1999）。

在農會相關研究中，林宜幸，蕭景楷及陳立堂（2006）在探討農會整合轉型研究中曾依據經營管理理論及實務原則，提出幾個影響農會整體經營績效的因素，說明見表 2-9。

表2-9 影響農會經營績效因素及說明

因素	說明
事業資金及公積	事業資金為會員加入農會時需繳交的一部份，充當農會事業基金。公積則為農會上年度盈餘提撥的一部份
聘任員工總數	經營好壞會影響聘任員工的數量
代辦及手續費	該費用是信用部門除了存放款之外的主要業務收入
農會會員人數	農會會員多寡會影響事業資金的多寡及存款業務的客戶群大小
農會級別	為農會上年度各部門的經營績效評比
推廣業務費	該費多寡與年度農會經營盈餘多寡有關
存放款利息差額	關係信用部的經營績效
銷貨收入	該收入關係供銷部門的盈餘
農會盈虧	農會總盈虧
運輸傷亡保險費收入	協助農民辦理有關家畜運輸傷亡保險的服務收入
供貨收入	為服務農民提供各項農藥、肥料等農業生產資材收入
農保實際加保	提供農民辦理農民健康保險服務業務，此為農會服務農民之主要業務

林宜幸，蕭景楷及陳立堂(2006)。

吳榮杰與葉正明（2004）則以某農會信用部門為研究對象，以平衡計分卡的構面為基礎，發展出各構面的策略、目標及衡量指標（見表 2-10）。

表2-10 某農會信用部經營策略、目標及績效衡量指標

構面	策略	目標	衡量項目
顧客構面	朝全方位之綜合業務發展	推展消費金融業務	業務量
		擴大融資對象	成長率 目標達成率
	建立顧客導向企業文化	以優良客戶為核心	優良客戶異動分析
			優良客戶貢獻度分析
		實施全能櫃員制	多功能服務
			交易時間
			出錯機率
		加強提升顧客滿意度活動	服務態度
			交易速度
			自動化交易
內部程序構面	創新程序	提升資訊與各種業務結合之功能	收益情況
			使用情況
		積極研發、加強代理各項收付款項業務等新種產品及服務	收益性
			開辦新業務 研發之投入
	營運程序	加強資訊作業系統設備	交易處理
			設置數量
		落實目標管理制度	目標達成率
		提升作業效率及品質	收益情況
			逾放比率
學習成長	培養人力資源	加強職前、在職之各項訓練	員工績效表現
		實施員工輪調制度	員工專業訓練
			內部控制
	提升員工滿意度	強調人性化管理	員工穩定性
		健全公平獎酬制度、升遷考核辦法及建立人才儲備資料	員工滿意度
財務構面	加強資本運用	加強資金流量運用分析及管理	資金配置分析
			資產運用管理
		配合資金來源提高資金運用效率	利差分析
			名目利率 實質利率
	控管資金成本	積極催理逾期放款	逾放比率

表2-10 某農會信用部經營策略、目標及績效衡量指標

構面	策略	目標	衡量項目
風險管理構面			壞帳分析
		降低資金成本及各項業務費用	業務費管理
			預算管理
		人員精簡、控制用人費用	人事費用管理
	信用風險	加強授信人員專業訓練	人事費用管理
		加強授信之徵信及審核	授信徵信作業
			授信審核作業
	利率風險	同業競爭激烈利差縮小	利率敏感性分析
	作業風險	內部稽核工作、授信覆審作業	稽核報告
			追蹤管理
			逾放及催收

資料來源：吳榮杰與葉正明(2004)。

潘建仲（2007）曾以某農會信用部為研究對象，利用平衡計分卡為該信用部建立經營績效指標，各構面之目標及績效衡量指標如表 2-11 所示。

表2-11 某農會信用部之績效衡量指標

構面	目標	衡量指標
顧客	提高服務品質	人為疏失率、每週抱怨次數、員工拜訪會員次數、存放款業務成長率
	增進資訊化	網路諮詢服務次數、網頁資訊使用率、電腦化作業流程失誤率、自動化交易率
	提升形象	參與公益活動次數、農業學校獎學金支出、業務多元化、新增顧客數
	提高會員便捷服務	會員現金收付款方便性、會員交易成本節省程度、員工專業能力
內部流程	增強全面電腦化	自動化詢問數、人員工作量、速度增快率
	提高工作效率	行政正確性、行政流程速度、作業流程速度、會議方案執行率、會員服務等待時間
	開發新業務	農民與農企業貸款量、代辦業務量、代售業務量、代收業務量
創新與學習	提高員工專業素質	員工受訓費用、員工受訓時數、員工受訓課程成果調查、員工貢獻度

表2-11 某農會信用部之績效衡量指標

構面	目標	衡量指標
	提高員工認同	員工參與決策、員工建言與採納、升遷管道、員工缺勤率
	提高員工績效	主管讚賞與獎勵、目標達成率、績效獎金、績效良好員工人數成長率
財務	降低逾放比	逾期放款債權催理、放款金額、不良債權擔保品
	降低經營成本	人事費用、辦公室電腦化程度、網際網路電子化服務次數
	提高獲利能力	資本額、年度營業額、存放款金額、提高存放款利率差、提高轉存行庫金額、提高員工平均獲利率
	強化財務結構	固定資產佔淨值比率、負債佔淨值比率、存款佔淨值比率
	提高經營能力	員工平均營業收入、活期存款比率、呆帳覆蓋率、存放款比率

資料來源：潘建仲（2007）。

農會組織本身除了經營信用、供銷等主要業務，以發揮經濟性功能之外，另提供生產技術推廣、保險、文化福利等工作以發揮組織的教育性及社會性功能（林宜幸，蕭景楷及陳立堂，2006）。因此本研究利用農漁會信用部經營績效影響因素子作為分類指標的探討過程中，除了參考一般金融機構所採用的績效評估指標之外，還需考量農會組織本身的特性。為了能真正找出符合農漁會信用部經營績效之衡量項目，也邀請多位在農會信用部業務相關領域工作的專家，請其根據農會信用部的角色、功能及經營目標，修正本研究所彙整之經營績效衡量項目（見表 2-12）。

表2-12 農會信用部經營績效影響因素彙整

目標	影響因素
提升服務品質	員工拜訪聯繫會員（客戶）次數
	顧客意見反映、處理及滿意效度
	服務流程整合及管理
	跨部門支援及關係管理
	資訊應用及設備普及度
	行銷服務模式創新效度
提升公益形象	參加公益活動次數
	農業學校、清寒子弟就學獎助學金
	節能減碳及環境保護管理
	員工退休準備、權益維護
	資訊揭露與法令遵行
	即時有效執行農業重要政策相關計畫
滿足顧客需求	拓展多元業務
	組織經營理念與使命落實程度
	大眾印象增強與認同度
	服務場所便利性及服務行為專業程度
	農保實際加保人數
業務成長與穩定	存放款業務增加餘額與成長率
	存放款利息支出與收入比率
	代辦及手續費增加金額與成長率
	代辦業務量、代售業務量、代收業務量增加件數與成長率
	承辦專案農貸增加件數與成長率
	承辦專案農貸增加金額與成長率
	經營能力-存放比率、金額成長率
	經營能力-逾期放款比率、金額降低率
	經營能力-員工平均營業收益額及平均獲利額
	獲利能力-資產報酬率
	獲利能力-淨值報酬率
	獲利能力-純益率
	獲利成長率
強化財務結構及償債能力	事業資金及公積增加金額與成長率
	固定資產占淨值比率
	自有資本占風險性資產之比率及成長率

表2-12 農會信用部經營績效影響因素彙整

目標	影響因素
	流動準備比率
	負債占資產比率
	存款占淨值比率
	呆帳準備增加金額與成長率
	呆帳準備占放款比率
提升資產品質	逾期放款降低金額與降低比率
	逾期放款比率
降低信用風險	利害關係人擔保授信占授信總額比率
降低作業風險	有無違反金融法規處分之情事、遭糾正或限制業務尚未改善者
	辦理自行查核、內部稽核效度
降低經營成本	人事費用
	營業成本及費用降低金額與降低比率
	活期性存款比率
	自動化設備使用狀況
人力資源管理	信用部門員工平均學歷
	信用部員工學歷分布比率
	信用部員工平均服務年資
	信用部門員工平均受訓時數
	員工訓練後評鑑與心得作業發表
	員工考核任用升遷結合實施情形
	員工訓練方式與規劃作業
提高員工績效	員工貢獻度與各項績效完成率
提升資金管理效率	餘裕資金運用收益
最適資產結構	資產結構配置比率
最適訂價策略	存放款利息差額比率
安全維護（財務與人員）	強化營業場所安全設備、措施與維護
	符合金融機構防範犯罪環境評估檢測規定
	重大突發事件之緊急通報與處理

資料來源：本研究整理。

然提出因素若要作為分類指標必須要能取得各信用部的資料，因此將以表 2-12 所提出各構面衡量指標為基礎，同時參考農會

年報資料，挑選年報中可提供充分資料的指標，以作為分類標準之基礎，如表 2-13 所示。漁會部分則以在並訪問臺北縣萬里區漁會信用部林主任，瞭解漁會信用部的運作情形後，調整漁會信用部經營績效類型分類依據，如表 2-14 所示。

表2-13 農會信用部經營績效類型分類依據

構面	目標	衡量指標	引用年報資料
顧客	提升服務品質	員工拜訪會員次數	農家訪問次數
		存放款業務成長率	存放款業務總金額成長率
	提升形象	參與公益活動次數	農村文化福利中的其他福利設施與文化服務
		農業學校獎學金	農村文化福利中的獎學金
		業務多元化	存放款業務之外的業務種類數
內部流程	開發新業務	代辦業務量、代售業務量、代收業務量	代售有價證券、代售統一發票、待辦通匯及代收/付票據的數量總和
		農民與農企業貸款量	統一農貸、專案放款及農業發展基金放款總和
創新與學習	提高員工專業素質	員工貢獻度	員工平均獲利額
	自動化程度	金融卡發行情形	金融卡流通張數
		金融卡使用情形	金融卡交易次數
財務	降低逾放比	逾期放款比率	逾期放款比率
	降低經營成本	人事費用	用人費占總收益比率
	提高獲利能力	存放款金額	年度存放款業務總金額
		提高員工平均獲利率	員工平均獲利年增率
	強化財務結構	固定資產占淨值比率	固定資產占淨值比率
		負債占淨值比率	負債占淨值比率

		存款占淨值比率	存款占淨值比率
	提高經營能力	員工平均營業收入	員工平均營業收入額
		活期存款比率	活期性存款比率
		呆帳覆蓋率	呆帳覆蓋率
		存放款比率	存放款比率

資料來源：同表 2-12。

表2-14 漁會信用部經營績效類型分類依據

構面	目標	衡量指標	引用年報資料
顧客	提升服務品質	新增顧客數	新增會員數或開戶數
		存放款業務成長率	存放款業務總金額成長率
	提升形象	獎學金申請	獎學金申請件數
		業務多元化	存放款業務之外的業務種類數
內部流程	開發新業務	代辦業務量、代售業務量、代收業務量	代售有價證券、代售統一發票、待辦通匯及代收/付票據的數量總和
		農民與農企業貸款量	統一農貸、專案放款及農業發展基金放款總和
創新與學習	提高員工專業素質	員工貢獻度	員工平均獲利額
	自動化程度	金融卡發行情形	金融卡流通張數
		金融卡使用情形	金融卡交易次數
財務	降低逾放比	逾期放款比率	逾期放款比率
	降低經營成本	人事費用	用人費佔總收益比率
	提高獲利能力	存放款金額	存款金額與放款金額總和
		提高員工平均獲利率	員工平均獲利年增率
	強化財務結構	固定資產佔淨值比率	固定資產佔淨值比率

表2-14 漁會信用部經營績效類型分類依據

構面	目標	衡量指標	引用年報資料
		負債佔淨值比率	負債佔淨值比率
		存款佔淨值比率	存款佔淨值比率
	提高經營能力	員工平均營業收入	員工平均營業收入額
		活期存款比率	活期性存款比率
		呆帳覆蓋率	呆帳覆蓋率
		存放款比率	存放款比率

資料來源：同表 2-12。

第二節 經營管理模式

本節將先透過一些文獻資料釐清經營管理的意涵，進而介紹可用來探討分析組織經營管理的模式架構，並探討架構中各構面的意義以作為研擬個案訪談之內容大綱的依據。

一、經營管理定義

隨著農業經營環境欲趨艱困，國內有愈來愈多的農民團體意識到企業化經營的重要性，紛紛將一般企業的經營管理概念與方法引入組織，農會組織也不例外。雖然農會組織存在是以保障農民權益、改善農民生活與繁榮農村經濟發展為主要目的，然處於政府挹注資源逐漸減少的情況下，農會員工開始尋求業務升級轉型方向，而對於農會組織具有重大影響力的總幹事也以專業經理人自居，期盼能將一般企業的專業知識與管理系統引入農會，以有效管理組織及提升整體經營績效，並追求持續成長、永續經營之長期目標。

一個組織要生存就必須追求合理的利潤，除此之外還需使顧客感到滿意，因此追求利潤與顧客滿意是組織追求持續生存與成長的必要條件，要達到這兩項標準需透過有效的經營管理。因此經營管理是指任一組織依據經營目標，使生產、作業、人力及財務等各種業務工作能有順利執行、適當調整的各種管理工作；更進一步探討經營管理的定義，可以將組織工作與活動分為對內與對外兩部分，簡言之，「管理」可用來泛指內部範疇，「經營」則可指外部範疇（陳定國，2003）。

因此，所謂的「經營」是指組織運用經驗與專業判斷，在面對外在環境不充分與不完整的資訊下，評估自我條件以判斷事業的未來方向與目標（謝俊雄，2002）；而「管理」是將人才、資金、機器設備、原物料等企業資源分配到「生產」、「行銷」、「財務」、「人事」及「研究發展」

等企業功能中，同時運用「計劃」、「組織」、「用人」、「指導」及「控制」等管理功能，進行運作使各企業功能相互配合，發揮最大效率及效果，以完成組織目標¹（謝俊雄，2002；陳定國，2003）。綜合管理功能與企業功能所構成的管理科學矩陣（見圖 2-6），可清楚瞭解組織的經理人如何透過有效的管理（工作）達成組織目標。換言之，管理者對於組織目標的達成度則稱之為經營績效，經營績效好壞不僅受到上述管理、企業功能是否能充分發揮之外，還受到整體經營環境及一些干擾力量的影響。

企業功能 管理功能	行銷	生產	研發	人事	財會
規劃	◎	→ ⊙	→ ⊙	→ ⊙	→ ⊙
組織	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮
用人	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮
領導	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮
控制	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮	↓ ⋮

說明：◎ 市場（供需）及大環境的調查分析、預測及行銷目標手段計畫

⊙ 生產、研發、人事、財會之目標及手段計畫

• 代表包含目標、精神與知識（專業性、工程性與管理性）三要素

圖2-6 管理科學矩陣

資料來源：陳定國(2003)。

綜合上述，組織的經營管理就是有效分配組織資源於各種企業功能中，並透過有效的管理功能，使其發揮最大效用以達成組織目標，同時

¹在 21 世紀的虛擬經濟與知識經濟發展過程中，有些企業另增加「採購」、「委外」與「資訊情報提供」等新功能。

也需評估外在環境變化，以調整組織的營運方向。

二、經營管理模式類型

承前所述，組織的整體運作可分為外在的經營與內部的管理，因此本研究將分別介紹組織在內、外部環境常用分析架構，以歸納提出適合農會信用部的經營管理模式，以作為深度訪談大綱之基礎。

（一）內部環境分析模式

組織的內部環境因素主要包含各項企業功能及管理功能因素，其執行成效及運作情形可用麥肯錫的 7-S 模型，Hill 與 Jones 提出的競爭優勢四基石模型進行分析。

1. 7-S 模型

7-S 模型是由兩位在麥肯錫管理顧問公司工作的 Tom Peter 與 Robert Waterma 所提出的模型。該模型認為組織不只是單純的架構，而是由七個要素所組合而成，該模型是一種以價值為基礎的管理模型，其描述管理者如何透過七個要素找出組織的營運方式，以全面且有效的方式組織公司。七個要素又可分為硬性要素與軟性要素（見圖 2-7），分述如下：

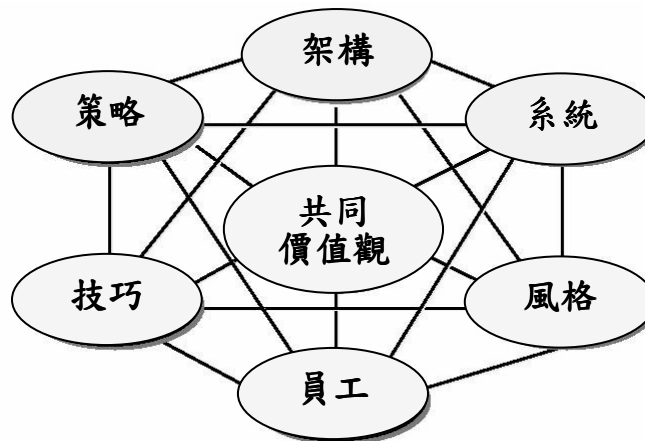


圖2-7 7-S 模型

資料來源：www.themanager.org；www.hackney.gov.uk.

(1) 硬性要素：包括策略(strategy)、結構(structure)與系統(system)三個要素，這類要素可從公司策略、公司計畫及組織圖與其他文件資料中較容易確認且可行者。

(2) 軟性要素：包括共同價值觀(shared values)、技巧(skills)、員工(staff)與風格(style)四個要素，相較於硬性要素，此類要素容易受到組織成員的影響，而不斷發展與改變，也因其呈現形式是無形且不具體，因此管理者在掌控與規劃方面將有若干的難度，至於要影響這些要素勢必存在不小的困難。為了更清楚瞭解各項要素的內涵，將其定義整理如表 2-15。

表2-15 7-S 模型中的各項要素

要素		內涵
硬性	策略	組織為了因應外在環境或預期的改變所規劃的行動，可以是一種計畫或方向，經過一段時間後能達成組織目標。
	結構	組織內各單位相互之間關係的呈現方式，是以專門化與協調為基礎，主要受到策略、組織規模及多樣性之影響。
	系統	描繪工作如何完成的程序及流程，其包括資訊系統、招募及績效評估系統及財務系統等。
軟性	共同價值觀/上級目標	組織建立的核心信念與態度，內容必須簡單明瞭且對於組織內部具有重大意義。
	技巧	組織及員工的整體能耐與能力，需具有特色且是公司最佳的能力。
	員工	組織內部員工的人數與類型，組織可透過人力資源管理培養管理人才，塑造管理骨架的基本價值、招募年輕人才進入公司並協助員工管理職場生涯。
	風格/文化	組織的文化風格，主要包含兩個部分： (1) 組織文化：組織內主導性的價值觀、信念與規範，經過一段時間的發展，將成為組織生活中相當持久的特徵； (2) 管理風格：管理者在行為上比說的內容還要多的度份，譬如管理者如何分配自己的時間？他們注意的重點是什麼？

資料來源：www.themanager.org；www.hackney.gov.uk.

組織內部要做好有效管理，必須使這七個要素相互配合，且當某一要素改變將會影響其他所有的要素。一般組織在思考如何因應外在環境變化時，多半會先調整策略、結構與系統等硬性要素，較容易忽略另外四個軟性要素。然 Peter 與 Waterma 觀察多家公司的實際情形後卻發現，最成功的公司是將軟性要素投入甚多者；因為組織若想要調整組織的策略或架構時，若無搭配適當的組織文化與價值觀，其策略難以有效執行且架構調整的效果也不易彰顯。因此 7-S 模型能協助組織的高層管理者進行改變並給予方向指導，並透過各要素的內涵瞭解現行情況與理想情況的差距，以達到預期規劃狀態的行動方案（www.themanager.org）。

2. 競爭優勢四基石模型

組織檢視內在環境的主要目的之一是決定自己能做什麼，透過組織所擁有的資源與具備的能力，建立獨特競爭力進而成為競爭優勢。因此在探討內部環境時亦可運用四基石模型（圖 2-8），從競爭優勢的觀點進行分析。

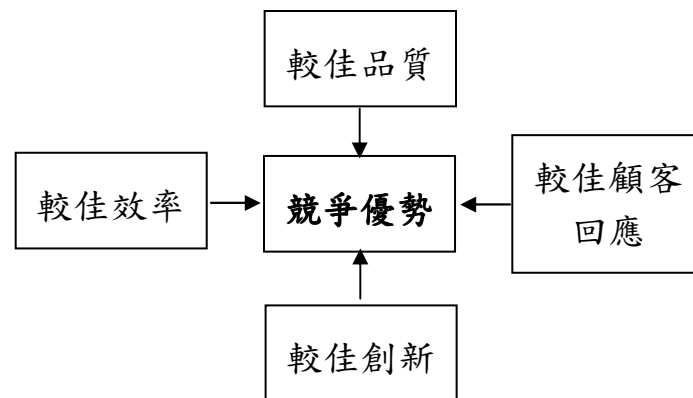


圖2-8 競爭優勢四基石模型

資料來源：謝俊雄(2002)。

透過四基石模型可清楚看出組織可以透過效率、品質、創新及顧客回應等四要件建立競爭優勢，諸將各要件說明如表 2-16。

表2-16 競爭優勢的四要件

要件	內容
效率	效率是指在既定產出下，衡量所需投入的成本高低，如果效率欲高表示在一定的產出下，所需投入的成本愈低，因此該要件能協助組織建立低成本競爭優勢。
品質	品質是產品或服務的可靠度及給顧客的感受，組織可透過品質的提升建立品牌形象與聲譽，並且減少製程中的浪費，前者能創造差異化優勢，後者則能創在低成本優勢。
創新	創新是運用以往沒有的方式於企業的營運、或其生產的產品上。創新包括產品種類、生產流程、管理方法、組織系統、企業策略等方現的新方法。
顧客回應	顧客回應是指企業能在顧客有需要時給予其想要的東西，若企業能盡其所能找出顧客的需求，進而滿足之，而為組織創造更多利益。

資料來源：同圖 2-8。

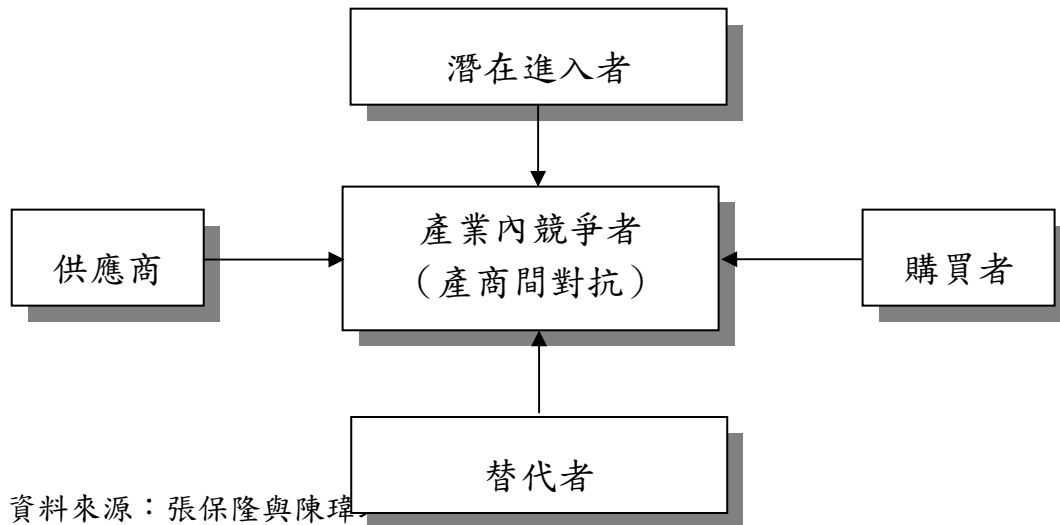
（二）外部環境分析模式

關於組織面臨的外在環境，可再分為產業環境及總體環境兩部分，前者又稱為市場環境、特定環境，評估產業環境因素主要包含市場供需雙方的供應商與顧客端，市場上存在的競爭者（又可分為既有競爭者及潛在競爭者），以及該產業的整體發展情形；後者又可稱為一般環境，通常分析者會透過政治、經濟、社會文化及科技等四面向以掌握組織所處的總體環境。產業環境常見的分析模型有波特提出的五力分析模型，及總體環境常用的 PEST 分析，並有人認為可因產業特性增加法律、教育及環境等構面，以更清楚瞭解組織所在的總體環境。茲將主要分析模型及其他構面內容分述如下：

1. 五力分析

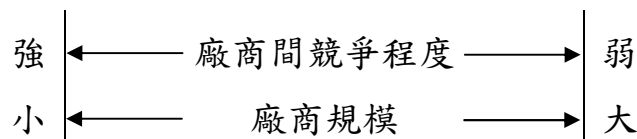
波特在 1980 年出版的《競爭策略》一書提出的五力分析模型

是整合產業結構、競爭者及產業演化分析等三個重要分析層面而提出的產業環境競爭分析模型，該模型分別從五個影響競爭情形的構面（如圖 2-9 所示）進行分析（張保隆與陳瑋玲，2007）：



(1) 潛在競爭者：是指新進入該市場的廠商，因其新產能或豐富的資源而影響現有市場價格，搶奪組織現有市占率，甚至出現經營成本提高，獲利減少的結果，使組織面臨更趨激烈的競爭。市場的現有組織在面對此一威脅，可以透過建立品牌忠誠度、具備絕對成本優勢、擴大規模經濟、提高客戶轉換成本，以及落實政府規範等方式，提升產業的進入障礙，降低潛在競爭者造成的威脅。

(2) 現有競爭者：是指現有市場上的相關企業，彼此之間的競爭程度會因產業成長性、廠商規模與數量、產品本身差異性與轉換成本、廠商之固定成本與產品性質、產能閒置程度及退出障礙等各項因素而有所不同（如圖 2-10 所示）。



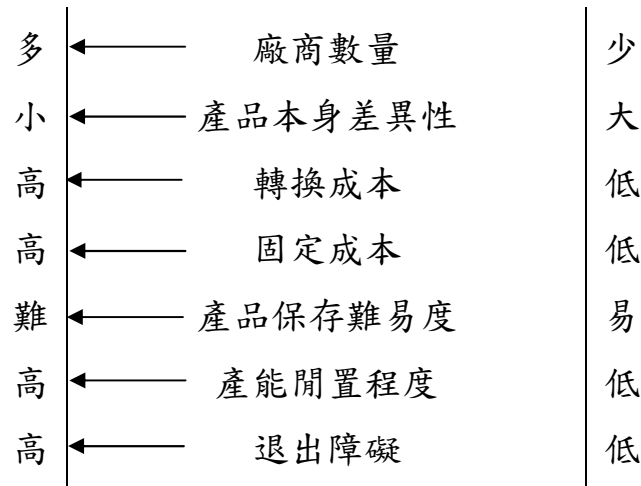


圖2-10 現有廠商競爭影響因素

(3) 替代品威脅：是指與產業內與既有產品性質相近或具有替替代可能性的產品，如果該替代品相對價格較低，功能性相對較強，或是消費者對於現有產品偏好較低，且轉換成本是可承擔時，該替代品的威脅將大大增加。

(4) 供應商議價能力：是指供應商對於銷售產品/服務的價格控制程度。關於影響供應商的議價能力因素(如圖 2-11 所示)包括：本身供應產品/服務之重要性、轉換成本、相較於買方的集中程度，及上、下游整合能力。

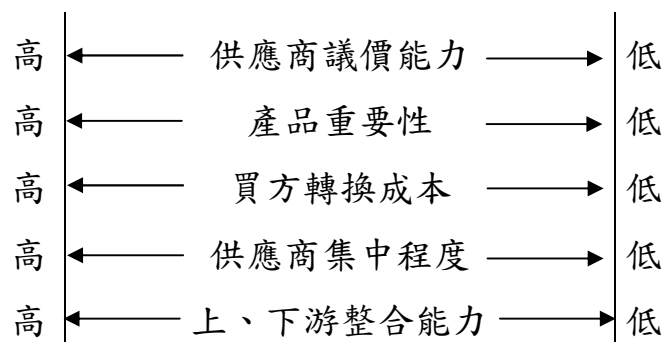


圖2-11 供應商議價能力影響因素

(5) 客戶議價能力：是指買方對於欲購買的產品/服務的價格控制程度。因此影響客戶的議價能力因素可包括：本身供應產品/服務之重要性、轉換成本、購買數量及購買者的集中性，及上、

下游整合能力。至於，購買者議價能力影響因素如圖 2-12 所示。

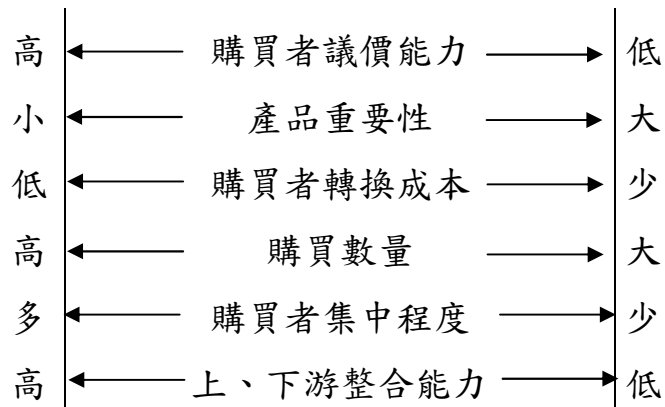


圖2-12 購買者議價能力影響因素

產業環境的綜合分析，除了波特五力分析模型中的各構面之外，尚可針對個別產業的產品之內容作一探討，以確整體市場的區隔情形及成長機會。前者可觀察市場發展是否具有獨佔或寡佔優勢，或是具有多元化的特性，以利規劃產品/服務上市之行銷策略；後者則可從產品的生命週期階段，或是從產品的使用頻率等項目，以瞭解該市場未來成長潛力。

2. PEST 分析

觀察瞭解組織所處的產業環境之後，接著再擴大一層級的環境分析則是總體環境的各面向。主要的分析模型為 PEST 分析，此一分析工具最早是由 Aguilar 在其「scanning the business environment」一書中提到自己對於分析環境時，有一個助於記憶的分類構面，稱為‘ETPS’（經濟、科技、政治及社會）。接著美國人壽保險機構的 Brown 將‘ETPS’的概念賦予一個名詞，稱之為（Strategic Trend Evaluation Process，‘STEP’），意思為環境評估結果的一種組織方式。該模式後續又受到更改，除了原有四構面之外，還另外加入環

境生態、法律及教育等構面²。茲將主要構面內容整理如下：

- (1) 政治環境：是指組織環境中之政治事件，影響企業營運的政治因素，包括：租稅政策、勞工法律、環境法令規章、貿易限制與改革、關稅及政治穩定性等。
- (2) 經濟環境：是指組織環境中之經濟事件，影響企業營運的經濟因素包括：經濟成長/衰退、利率、匯率及通膨率、薪資水準、最低工資、工作時數、失業率、信用可得性及生活成本等。
- (3) 社會環境：是指組織所經營或預期經營市場中之社會事件，影響企業營運的社會因素包括：文化規範與預期、健康意識、人口成長率、年齡分佈、工作態度、安全重視及全球暖化等。
- (4) 科技環境：是指組織環境中會影響組織行為之科技，由於近年科技發展快速，可能在短時間內開發的新技術會對自家的產品/服務造成不小影響，因此影響企業營運的科技因素可包括：手機及其應用服務、Web 2.0 部落格及社群網站等。科技環境因新技術持續發展及變化速度的不斷加快，將可能改變現有市場的進入障礙，甚至會改變如接受委託作業、委外作業等財務決策。
- (5) 法律環境：是指組織環境中法律的變化，影響企業營運法律因素包括：相關法律、關稅政策、保護與獎勵措施、品質檢驗、專利及食品藥物管制、環境污染及廣告方面的管制（陳定國，2003）等，其變化可能影響雇用條件、材料、配額、資源之取得、進出口及稅收等因素。
- (6) 環保環境：是指組織環境中之與生態、環保相關事件，這方

² 資料來源：<http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/general/pestle-analysis.htm>.

面因素可包括氣候、能源、污染等（謝俊雄，2002），其本質上多具有經濟或社會等特性。

第三章 研究設計

本章將說明本研究流程，以及計畫執行過程所使用的研究方法。

第一節 研究流程

本研究共分為五個主要步驟，首先是確認本研究目的及架構內容；接著，則是蒐集相關次級資料，包括（1）信用部門的經營情形及問題瞭解；（2）透過文獻整理相關理論，蒐集經營績效之影響因素；（3）蒐集經營管理相關文獻，建立本研究模型架構，一方面作為後續建議之論述依據；另一方面也作為深度訪談的訪談大綱；第二，建立經營分析模式與集群分析；藉由整理信用部經營概況與影響經營績效之因素，進而挑選經營績效分類適當標準，並利用集群分析法進行農漁會的分群；第三、確認訪談對象，依據集群分析的結果，從各集群中參考每集群內的數目，挑選一至三家農漁會進行深度訪談；第四，透過深度訪談瞭解信用部經營現況，建立經營管理模式，蒐集各方專家意見，建立 KPI；最後，則綜合初、次級資料進行歸納分析與結論探討，詳細研究流程見圖 3-1。

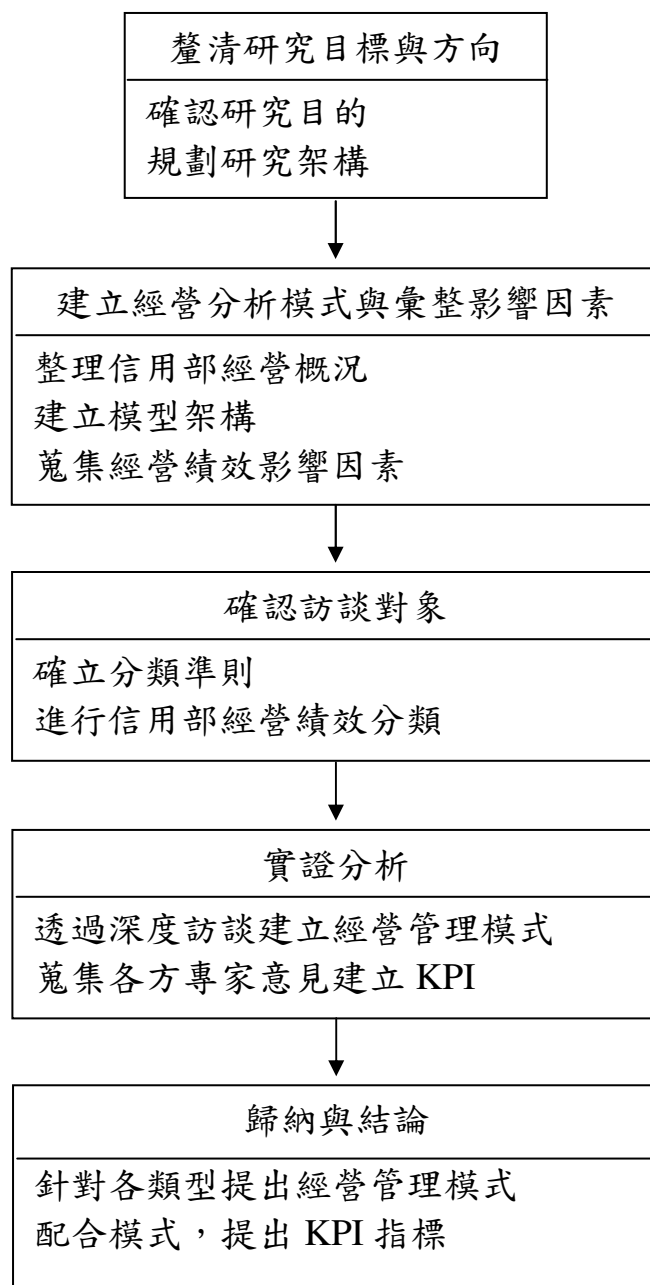


圖3-1 研究流程

第二節 研究方法

本研究所使用的研究方法包括分析主成份分析，集群分析，以及深度訪談三種，分別介紹如下。

一、主成份分析法

本研究利用文獻探討及參考專家意見整理多個影響農漁會信用部經營績效因素之後，運用主成份分析法將這些影響因素萃取主成份，建立影響信用部經營績效指標。接著，將介紹該方法之基本概念及使用步驟。

（一）主成份分析基本概念

主成份分析法最早是在 1901 年由 Karl Pearson 提出，至 1933 年再由 Hotelling 將其擴展為一種統計方法，並使用在教育測驗領域。該方法主要是將原有多個變數進行線性組合成數個新變數，為了達到資料簡化目的，新變數的個數會少於原有的變數數目。主成份分析法的另外一個功能是要將彼此具有相關性的變數，經由萃取過程，形成少數幾個相互獨立的「主成份」。這些主成份的變異數最大，使其能在保有原有變數最多資訊下，讓觀測值在這些主成份中顯現最大個別差異。又由於主成份分析法能將既有變數透過線性組合成主成份，因此可將原有變數的數值轉為主成份分數以建構綜合指標（魏素瓊，2004；林震岩，2007）。

因此採用主成份分析法能達到目標包括：

- 1.代表原有數值：主成份能保有原始資訊大部分資訊，具有代表性；
- 2.簡化資料：以較少的主成份代替原始較多的變數，達到精簡資料效果；
- 3.各主成份之間具有相互獨立關係：萃取得到的主成份具有獨立性；

4. 建立衡量指標：該分析方法能決定各變數的權重，透過加權平均得到新指標。

（二）主成份分析步驟

主成份分析步驟可分為下列幾個步驟（魏素瓊，2004；林震岩，2007）：

1. 蒐集觀測值 P 個變項；
2. 根據 P 個變項之變異數與配對之共變數或相關係數，形成 P 個變項之共變數矩陣或相關矩陣；
3. 透過線性轉換，從矩陣萃取主成份；
4. 決定主成份個數。

目前常用來決定主成份個數的方法有下列兩種：

1. Kaiser 準則：由於主成份分析主要目的是要縮減變數，因此所保留之主成份能解釋之變異量應大於原有的變項，在變異數標準化後，特徵值大於 1 表示該主成份在解釋原有變項間之相關具有重要意義。
2. 陡坡圖準則：在由 P 個變項之變異數共變數或相關矩陣求得之 P 個特徵值所依序排列而繪製的曲線上，找出突然下降的轉折區間，在該區間上方的所有特徵值個數就是可以保留下來的主成份個數。

二、集群分析

為了將全國農漁會信用部依照其經營績效情形進行分類，以找出各類型之經營管理模式，本研究將利用集群分析方法將全國農漁會信用部進行適當的分類。接著，將介紹該方法之基本概念及使用步驟。

（一）集群分析基本概念

集群分析是一種將具有相似性質的個體歸於一群，最後形成數個群體的分析方法。這些群組將呈現同集群內具有高度一致性，而不同群組之間具有高度異質性的情形。集群分析的方法有多種，並無一種最佳的方法能適用各種問題，且陸續有人提出新方法。此外，集群分析是一種邏輯程序而非一種統計技術，因此並不需要其他假設（林震岩，2007；吳萬益，林清河，2000）。

（二）集群分析步驟

集群分析通常分為四個步驟（林震岩，2007）：

1. 選擇分群變數：集群分析主要是根據所選定的變數對觀察值進行分群，在變數挑選上不應具有高度相關，因此可先將這些變數進行集群分析、主成分分析或是因素分析，以產生新的且相互獨立的變數作為分群變數。
2. 計算相似性：所謂的相似性是反映觀察值之間的接近程度，由於相似性的衡量方法很多，各由不同的角度衡量觀察值的相似程度。
3. 進行集群：當確認好分類變數及計算觀察值的相似性後，接著就是挑選集群方法，將研究對象進行分群，並確認最適分群數。一般分群數多為 2-6 群，除非有特殊考量，最好不分超過 6 群，且分群變數在各分數之間應具有顯著性，意即代表該變數具有區分效度。（吳萬益，林清河，2000）。
4. 集群結果解釋：最後則是根據分群結果，進行各集群的解釋與命名。

三、深度訪談

本研究根據文獻探討所彙整之經營管理模式架構，設計深度訪談之訪問大綱，並採用深度訪談法瞭解受訪單位的經營情況，俾以建立

各經營績效類型之經營管理模式。

（一）深度訪談進行原則

深度訪談屬於質性研究，透過面對面的言語交談，能讓研究者獲得受訪者對於某個案或現象的經驗、知識及主觀看法（李怡君，2005）。耿曙（2005）提到：「深度訪談過程中，需強調受訪者與訪問者雙方是共同進行意見建構的過程，並非由訪問者去挖掘受訪者已存在其個人想法與情緒，而是要透過雙方互動的過程，以重新建構意見與情緒。」由於深度訪談強調受訪者與訪問者兩者需持續進行『解釋性互動』，因此可透過下列原則以順利進行此過程（耿曙，2005）：

- 1.融入受訪者的生命歷程，
- 2.開放、分享作為互動歷程，
- 3.以互動歷程為文本，
- 4.深度描寫與意義的揭示，
- 5.解釋與意義的建構，
- 6.生命歷程與地方社會作為理解意義的脈絡。

（二）深度訪談進行步驟與技巧

耿曙（2005）提到深度訪談有幾個重要技巧在過程中需注意：

1. 事前規劃：訪談大綱的設計需注意問題的順序安排、問題陳述採開放式或封閉式，設計需具有彈性及周密的原則。訪談過程中要掌握受訪環境、訪談開場與結束時間點的掌握。紀錄方式，應該採取錄音、當場作筆記的形式紀錄，是否需要如表情、動作、態度等非語言訊息的輔助。
2. 訪談過程：為使整個訪談過程能夠順利進行，並能獲得豐富的資料，此需要一些社會技巧。其分為：（1）功能性的表示，包括

開場白的暖場、過程中適當微笑、點頭認同，以及確認重組與總結等回應，甚至進行迂迴提問、跑題追回及過渡問題的使用，使訪問過程能夠持續進行；（2）鼓勵表達：可以透過傾聽、融入、回應與分享的方式，或是透過情緒上的感染，而引導受訪者能夠容易表達自己的想法與意見；（3）追問逼問：為了獲得更詳盡的資料，訪問者可以透過適當時機的追問，或是迂迴、反覆的追問以增加受訪者意見表達之機會；（4）細究傾聽：透過接受的聽、反省的聽及建構的聽等各種聆聽方式，讓訪問過程更加順利進行。

（三）深度訪談內容的類型

訪談內容可分為非結構式、半結構式及結構式三種，分述如下（蔡安和，2007）：

1. 非結構式：此種方式的訪談過程是以閒聊或與知情者談話為主，內容並無嚴格限制，可由訪問者或受訪者就某一主題自由交談，此種方式有助於拓展及加深社會問題之研究。
2. 結構式：此種方式是由訪問者事前擬定具體問題，訪談過程中只需要依序回答問題即可。此種方式與問卷調查類似，但採開放式的回答，無設定任何回答格式。雖然相較於非結構式較缺乏彈性，但因問題格式一致，有利於分析比較訪問結果。
3. 半結構式：此種方式的訪談過程會由研究者先行擬定訪談大綱，接著以此一大綱為基礎，在訪談過程中用不同的問題或技巧引導受訪者回答所需的資料，此種方式可保留非結構式的彈性，又能兼具讓訪談內容更聚焦之效果。本研究即採用此一類類型，以使訪談內容豐富又不偏離研究主題。

第三節 研究對象

（一）研究對象

本研究是要將全國農漁會信用部依據經營績效進行分類，進而瞭解各類型的經營現況及問題，並提出經營管理模式。在有限的研究時間與資源下，本研究將研究對象設定在本島的農漁會信用部，但因經營績效分類的分析資料是選取『台灣區各級農會年報』以及行政院農業委員會農業金融局公布之『農業金融機構財務資訊揭露』等資料，因此扣除有部分資料缺漏的農會數，總分析農會信用部家數共為 278 家，漁會信用部為 25 家。

（二）訪談對象

本研究將依據農漁會信用部門的經營績效分類準則，將全國農漁會信用部進行分類，再從各類挑選一至三家農漁會信用部門進行訪問。

（三）訪談內容

本研究採用的訪問大綱可分為內部管理與外部經營兩部分：第一部份主要是瞭解信用部的組織目標、主管管理風格、單位人員分配、作業流程、員工人力資源及競爭優勢等內部管理相關情形；第二部分則是瞭解信用部外部環境各構面的現況與發展情形，訪談大綱請見附錄一。

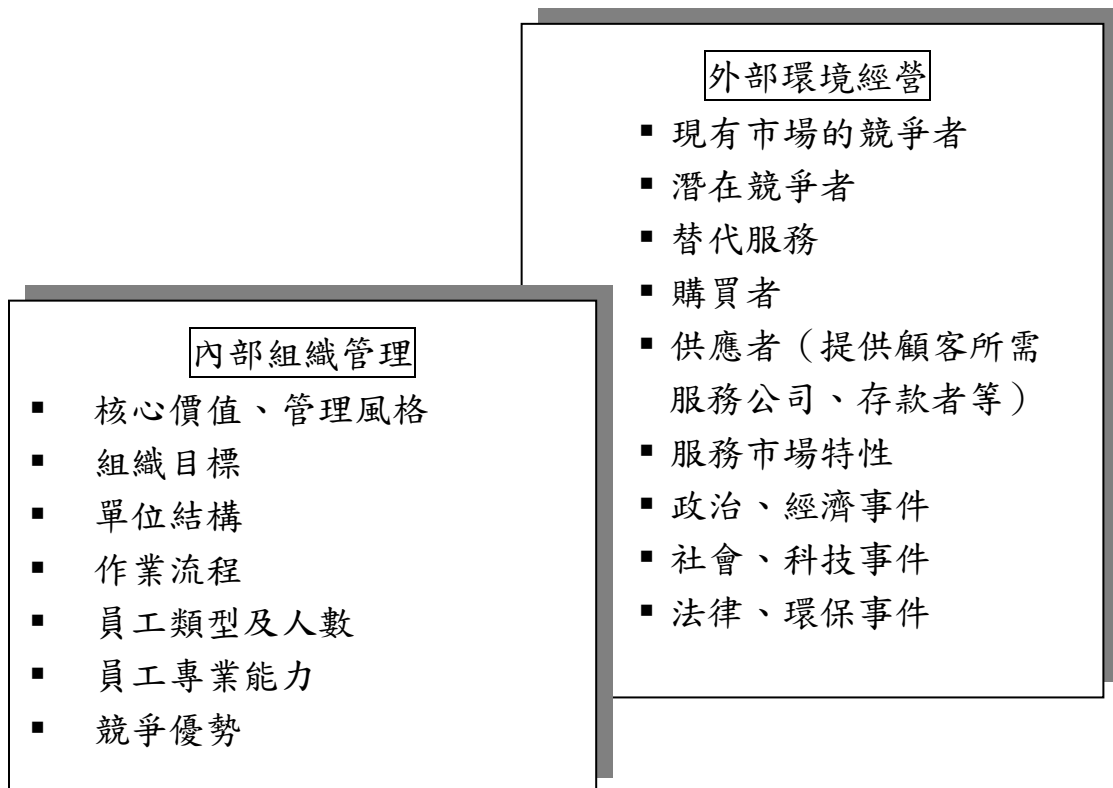


圖3-2 經營管理模式內容

第四章 農漁會信用部之分群

集群分析方法如前章節所述，由於集群分析法是將具有相似性質的個體歸於 1 群，最後形成數個群體的分析方法。這些群組將呈現同集群內具有高度一致性，而不同群組之間具有高度異質性的情形。

透過集群結果的解釋和驗證之主要有 2 個目的：(1)給每一集群取一個合適的名稱：由集群結果進行解釋是希望對各個集群的特徵（有顯著集群效果的分群變數）進行準確的描述；(2)驗證集群間是否有差異存在：計算各個群在各分群變數上的平均值，對平均值進行比較分析（若是 2 群進行 T 檢定分析，若是 3 群以上進行 One-Way ANOVA 分析）。

本研究為找出各類型之農漁會經營管理模式，首先將全國農漁會信用部依照其經營績效情形進行分類，再利用集群分析法將全國農漁會信用部進行適當的分類。

第一節 農會信用部之分群

一、基本假設檢定：確定樣本資料是否適用因素分析

在進行因素分析之前，會先進行 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 與 Bartlett 球型檢定，KMO 分析主要是確定樣本資料是否適用因素分析方法，若 KMO 值愈大時，表示變數間共同因素愈多，愈適合進行因素分析，若 KMO 小於 0.5，則不太適合該分析。Bartlett 球型檢定是用來判斷資料是否是多變量常態分配，並用來檢定相關矩陣是否適合進行因素分析，因此本研究資料(由 35 項經營數據，挑出 19 項重要因素進行分析)也需透過這兩項檢定，通過後始可進行因素分析，檢定結果如表 4-1 所示。

由表 4-1 可知 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)之值為 0.765，表示所取的

資料間共同因素多，是適合進行因素分析；此外，Bartlett 球型檢定 Chi-Square 2259.792 且具顯著性，顯示變數之間具有相關性，可進行因素分析。

表4-1 KMO 與 Bartlett 檢定結果

KMO 取樣適切性量數		.765	表示適合進行因素分析
Bartlett 球型檢定	Approx. Chi-Square	2259.792	表示變數之間具有相關性，可進行因素分析
	df	171	
	Sig.	.000	

資料來源：本研究。

二、分析結果

(一) 通過檢定之後，續以因素分析中的主成份分析來萃取共同因素，並依據特徵值大於 1 作為選取共同因素個數準則，結果共選出 5 個主成份，共可解釋全部變異之 61.478%；再經過最大變異數轉軸法 (varimax)，對選出的主成份進行轉軸，使各主成份之代表意涵更顯著且更容易解釋，其結果見表 4-2。

表4-2 主成份/因素分析結果

主成份／因素	變數名稱	因素負荷量	特徵值	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
營業能力	金融卡流通張數	0.868	4.734	22.541	22.541
	金融卡交易次數	0.862			
	代辦/售/收業務量	0.519			
	代辦及手續費總收入	0.847			
	存放款利息差額	0.829			
	一般放款	0.825			
	專案放款	0.554			
資產流動性	固定資產占淨值比率	0.840	2.626	12.505	35.046
	事業資金及公積增加率	-0.773			
	逾期放款比率	0.692			
	存款占淨值比率	0.821			
財務注意力	員工平均獲利額	-0.592	2.341	11.149	46.195
	呆帳準備金額	0.796			
	呆帳準備占放款比率	0.903			
負債管理能力	負債占資產比率	0.798	1.631	7.765	53.960
	存放比率	0.395			
	存放款業務成長率	-0.651			
服務能力	統一農貸	0.678	1.579	7.518	61.478
	農業發展基金貸款	0.519			

資料來源：同表 4-1。

(二) 本研究採用非層次集群法之 K-Means 法，並依據前一步驟萃取出的因素個數作為分群基礎，進行集群分析，其集群結果詳見表 4-3。

表4-3 農會集群分析結果

集群(樣本數) 主成份/因素	第 1 集群	第 2 集群	第 3 集群	第 4 集群	第 5 集群	F 檢定	顯著性
營業能力	0.3535125	-0.0220383	0.8682446	-0.1258095	-0.2226353	3.344	.011
資產流動性	0.1888719	-0.209116	0.2907717	-0.0907497	5.7935807	78.297	.000
財務注意力	1.6290822	0.0254288	0.0281771	-0.363876	-0.5417845	31.921	.000
負債管理能力	0.2782562	0.1260057	-4.0332684	0.1676506	0.2731747	126.131	.000
服務能力	-0.6514562	0.8409076	-0.7601322	-0.4857734	0.073103	50.305	.000
命名	財務注意力	服務能力	營業能力	負債管理能力	資產流動性		

資料來源：同表 4-1。

各集群農會之命名，可從表 4-3 之集群分析結果中，各集群所顯現出主成分因素的顯著性為依據，作為各集群之命名的基礎，茲將各集群之命名如下：

- (1) 第 1 集群----財務注意力的農會
- (2) 第 2 集群----服務能力的農會
- (3) 第 3 集群----營業能力的農會
- (4) 第 4 集群----負債管理能力的農會
- (5) 第 5 集群----資產流動性的農會

(三) 集群結果的解釋和驗證，首先計算各個群在各分群變數上的平

均值，且對平均值進行比較分析，以判定集群間是否存在差異性(若是2集群進行T檢定分析，若是3集群以上進行One-Way ANOVA分析)。由表4-4中可以發現，在95%信心水準下各主成份的P-value皆 ≤ 0.05 ，此表示不同的集群之間存有顯著差異。

表4-4 農會 ANOVA 分析

主成份/因素	集群		誤差		F檢定	顯著性
	平均平方和	自由度	平均平方和	自由度		
營業能力	3.225	4	0.964	249	3.344	0.011
資產流動性	35.312	4	0.451	249	78.297	0.000
財務注意力	21.468	4	0.673	249	31.921	0.000
負債管理能力	42.460	4	0.337	249	126.131	0.000
服務能力	28.317	4	0.563	249	50.305	0.000

資料來源：同表4-1。

(四) 全國278家農會信用部之各集群分佈的情況，如表4-5所示，共有六集群；惟第六集群(25家農會)為極端值的單位，不列入集群分析之列；所以集群分析主要是針對253家農會作分群，且可分成五個集群。可發現大部分的農會信用部被分在第四集群(負債管理能力的農會)，共有118個農會；其次為被分在第二群者(服務能力的農會)，共有97個農會；再次為被分在第一群者(財務注意力的農會)，共有26個農會。至於，農會集群分析的各集群名單分佈情形，如表4-6所示。

表4-5 農會集群分佈情況

集群數	樣本數	百分比 (%)
1	26	10.28
2	97	38.34
3	8	3.16
4	118	46.64
5	4	1.58

資料來源：同表 4-1。

表4-6 各類型農會信用部門

第一群	第二群	第三群	第四群	第五群	其他
大內	滿州	甲仙	平溪	湖內	新豐
林園	麟洛	二水	石碇	西港	埔鹽
鹽水	三灣	大城	峨眉	麻豆	福興
九如	三義	大安	北埔	大社	芬園
新營	石岡	名間	龍崎		芳苑
後壁	線西	松山	石門		林內
南州	中寮	中山	炭頂		南化
田尾	太麻	高雄	阿里山		七股
布袋	清水		左鎮		六龜
鹿草	卓蘭		坪林		屏東
柳營	東勢		杉林		車城
路竹	壯圍		復興		小港
員林	新社		頭屋		台灣省
六甲	外埔		獅潭		大樹
橋頭	集集		枋山		豐原
林口	水里		長濱		神岡
永靖	國姓		南庄		彰化
麥寮	北港		琉球		楠西

表4-6 各類型農會信用部門

第一群	第二群	第三群	第四群	第五群	其他
二林	台西		和平		內門
花壇	東勢		北門		枋寮
二崙	四湖		西湖		竹田
新港	水林		銅鑼		萬丹
台東	玉井		東河		長治
鳳山	東港		茄萣		板橋
樹林	成功		田寮		新豐
中和	鹿野		三芝		
	瑞穗		永安		
	光豐		彌陀		
	頭份		烏松		
	造橋		山上		
	褒忠		竹塘		
	學甲		仁愛		
	內埔		橫山		
	壽豐		北斗		
	魚池		番路		
	口湖		將軍		
	鹿港		寶山		
	荖桐		深坑		
	大林		苗栗		
	溪口		竹南		
	通霄		伸港		
	里港		旗山		
	大埤		新埔		
	元長		潭子		
	礁溪		埔心		
	宜蘭		埤頭		
	吉安		東山		
	新市		公館		
	梅山		大安		
	新化		竹山		
	善化		東石		
	美濃		關山		
	古坑		鳳榮		
	義竹		新秀		
	佳里		湖口		
	富里		仁武		

表4-6 各類型農會信用部門

第一群	第二群	第三群	第四群	第五群	其他
	梧棲		頭城		
	后里		田中		
	三星		瑞芳		
	平鎮		官田		
	羅東		關廟		
	員山		桃園		
	龍潭		八里		
	埔里		後龍		
	燕巢		大村		
	六腳		社頭		
	安定		芎林		
	大肚		蘇澳		
	土庫		池上		
	太保		玉溪		
	下營		基隆		
	虎尾		八德		
	崙背		竹東		
	水上		關西		
	沙鹿		龍井		
	信義		溪湖		
	朴子		仁德		
	民雄		大寮		
	和美		新店		
	鹿谷		阿蓮		
	岡山		大湖		
	冬山		溪州		
	三峽		白河		
	鶯歌		恆春		
	斗六		楊梅		
	中埔		澎湖		
	竹崎		嘉義		
	南投		新屋		
	梓官		烏日		
	大雅		秀水		
	西螺		金山		
	大甲		竹北		
	霧峰		苑裡		
	太平		歸仁		

表4-6 各類型農會信用部門

第一群	第二群	第三群	第四群	第五群	其他
	斗南		大溪		
	草屯		花蓮		
			新竹		
			淡水		
			五結		
			五股		
			泰山		
			永康		
			土城		
			龜山		
			台中		
			台南		
			蘆洲		
			三重		
			大園		
			蘆竹		
			汐止		
			新莊		
			北投		
			士林		
			內湖		
			南港		
			景美		
			木柵		

資料來源：同表 4-1。

第二節 漁會信用部分群

本節對於漁會信用部分群方面，同農會的分群方法，首先將採用 SPSS 軟體進行因素分析（因該軟體並無主成份分析法，因此挑選因素分析中的主成份法），以萃取一些對信用部經營績效的重要因素；接著再根據所萃取的重要因素分析結果，進行集群分析，以指出各類型的漁會分佈情形。

一、基本假設檢定

- （一）資料來源：25 家漁會 28 項經營數據(挑出 14 項重要因素進行分析)。
- （二）由表 4-7 可知 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)之值為 0.537 與 Bartlett 球型檢定 Chi-Square 305.735，顯示變數之間共同因素多且具有相關性，可進行因素分析。

表4-7 漁會信用部資料之 KMO 與 Bartlett 檢定結果

KMO 取樣適切性量數		0.537	表示適合進行因素分析
Bartlett 球型檢定	Approx. Chi-Square	305.735	表示變數之間具有相關性，可進行因素分析
	df	91.000	
	Sig.	.000	

資料來源：同表 4-1。

二、分析結果

- （一）進行因素分析中的主成份法，萃取出影響經營效率因素

由前文可知，主成份分析與因素分析中的主成份法皆以樣本中的變動萃取出的共同因素中依其特徵值大於 1 作為遴選準則。從表 4-8 可得主成份/因素分析結果，共選出 4 個主成份，且可解釋全部變異之 72.924%。

表4-8 主成份分析結果

主成份/ 因素	變數名稱	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變 異量 (%)
營業能力	存放款總額	0.954	5.723	40.878	40.878
	金融卡流通張數	0.924			
	呆帳(準備提存)	0.887			
	農業發展基金放款	0.882			
	金融卡交易次數	0.858			
	一般放款	0.812			
	專案放款	0.549			
	存放比率	0.541			
財務保全性	存款占淨值比率	0.761	1.920	13.713	54.591
	呆帳(準備提存)占放款比率	0.535			
財務管理性	逾期放款比率	0.899	1.390	9.925	64.516
	負債占資產比率	-0.562			
其他	統一漁貸	-0.781	1.177	8.407	72.924
	固定資產占淨值比率	0.569			

資料來源：同表 4-1。

(二) 由前者萃取出的因素個數作為分群基礎，進行集群分析。漁會集群結果詳見表 4-9。

表4-9 漁會集群分析結果

集群 主成份/因素	第 I 集群	第 II 集群	第 III 集群	第 IV 集群	F 檢定	顯著性
營業能力	1.0560152	1.8683652	0.5319313	-1.6432914	17.665	0.000
財務保全性	-0.3837420	0.0416567	-0.3681700	-0.0033242	5.397	0.007
財務管理性	2.4875421	-0.9601909	-0.6492948	0.9093227	10.240	0.000
其他	-0.1408752	-0.6311281	1.6234044	0.3811122	3.266	0.042
命名	?	營業能力	?	?		

資料來源：同表 4-1。

(三) 至於，集群結果的解釋和驗證，同上節所述之方法；由表 4-10 可發現：在 95%信賴水準下各主成份的 p-value 皆顯示 ≤ 0.05 ，表示漁會不同的集群間仍存有顯著差異。

表4-10 漁會 ANOVA 分析

主成份/因素	集群		誤差		F檢定	顯著性
	平均平方和	自由度	平均平方和	自由度		
營業能力	5.730	3	0.324	21	17.665	0.000
財務保全性	3.483	3	0.645	21	5.397	0.007
財務管理性	4.752	3	0.464	21	10.240	0.000
其他	2.545	3	0.779	21	3.266	0.042

資料來源：同表 4-1。

(四) 全國 25 家漁會信用部在各集群分佈的情況，如表 4-11。惟因總樣本數僅為 25 個漁會，若依集群分析可分為 4 個集群，但

第 I 及 III 集群樣本數僅各 2(樣本數過少)，而第 IV 個集群雖有 4 個漁會組成，惟依 ANOVA 分析並無較顯著的特性，判斷可能第 I、III 及 IV 集群可能為極端值，比較不適合進行集羣及 KPI 分析。建議：為避免樣本數過少所產生之偏誤，宜將第 I、III 及 IV 集群合併為其他集群。因此可將漁會信用部分成二群，分群結果如表 4-12 所示；

表4-11 漁會各集群名單

第 I 集群(2 家)	第 II 集群(17 家)	第 III 集群(2 家)	第 IV 集群(4 家)
雲林縣雲林區漁會 嘉義縣嘉義區漁會	台北縣瑞芳區漁會 台北縣萬里區漁會 宜蘭縣頭城區漁會 宜蘭縣蘇澳區漁會 桃園縣桃園區漁會 新竹市新竹區漁會 苗栗縣南龍區漁會 苗栗縣通苑區漁會 台南市南市區漁會 台南縣南縣區漁會 高雄市高雄區漁會 高雄市小港區漁會 高雄縣林園區漁會 屏東縣琉球區漁會 屏東縣林邊區漁會 台東縣新港區漁會 澎湖縣澎湖區漁會	彰化縣彰化區漁會 屏東縣東港區漁會	基隆市基隆區漁會 高雄縣興達區漁會 高雄縣彌陀區漁會 高雄縣永安區漁會

資料來源：同表 4-1。

表4-12 各集群漁會名單

第 1 集群(17 家)	第 2 集群；其他(8 家)
台北縣瑞芳區漁會 台北縣萬里區漁會 宜蘭縣頭城區漁會 宜蘭縣蘇澳區漁會 桃園縣桃園區漁會 新竹市新竹區漁會 苗栗縣南龍區漁會 苗栗縣通苑區漁會 台南市南市區漁會 台南縣南縣區漁會 高雄市高雄區漁會 高雄市小港區漁會 高雄縣林園區漁會 屏東縣琉球區漁會 屏東縣林邊區漁會 台東縣新港區漁會 澎湖縣澎湖區漁會	雲林縣雲林區漁會 嘉義縣嘉義區漁會 彰化縣彰化區漁會 屏東縣東港區漁會 基隆市基隆區漁會 高雄縣興達區漁會 高雄縣彌陀區漁會 高雄縣永安區漁會

第三節 各集群農漁會之特性分析

本研究依據群集分析法，將 278 家農會及 25 漁會分別區分為六大集群及二大集群。惟因研究時間與經費之限制，在各集群農漁會之實務分析上，將參考農金局提供之農會獲利能力與規模排名，由原集群中僅篩選出部分農漁會信用部進行問卷訪談(訪談問卷如附錄二及附錄三)，試圖對各集群農漁會之特性作一淺略分析。

雖然本研究農漁會信用部分類是依據政府公開客觀統計資料進行集群分析所得到的結果，然為較明確瞭解各集群的特性，本研究將原規劃農會訪談家數 5 家擴大至 10 家，每一集群至少 1 家農會，各集群之

受訪農會信用部名單，如表 4-13。而漁會部亦由原規劃 1 家擴大至 3 家，名單為新竹區漁會、台南市漁會(第 1 集群)及彰化區漁會(第 2 集群)。

表4-13 農會信用部門訪談名單

第一群	第二群	第三群	第四群	第五群	其他
林口	太麻 三星 斗南	名間	烏松 溪州 蘆洲	麻豆	板橋

資料來源：本研究整理。

一、農會集群

- (一) 屬於集群 1 的農會信用部相對其他特徵，主要在財務注意力方面的特性較為明顯，研究發現集群 1 的農會信用部平均逾放比，較今(98)年 1~11 月本國商業銀行平均逾放比 1.52% 為高，因此該集群對財務狀況較為關注應屬合理的重點，且依據受訪農會表示，受限於地域，往來的顧客群擴增較不易，加上逾放比較高，因此非常注重呆帳對其財務的影響，此外，也會注意員工平均獲利額下降對信用部財務的影響。

表4-14 影響經營績效之財務注意力

	呆帳準備金額	呆帳準備占放款比率	員工平均獲利額
整體	28.57	35.71	35.71
第 1 集群	33.33	33.33	33.33

資料來源：本研究整理。

(二) 屬於集群 2 之農會信用部，在服務能力方面的特性相對其他成份較為明顯。研究發現集群 2 的農會多屬鄉村農會，為增進其經營績效的服務能力，多以利差大、風險小的農專貸款，如農業發展基金貸款及統一農貸作為服務的重點(如表 4-15 所示)。

表4-15 影響經營績效之服務能力因素

	統一農貸	農業發展基金貸款	一般放款
整體	18.18	63.64	18.18
第 2 集群	33.33	66.67	0.00

資料來源：本研究整理。

(三) 集群 3 的農會信用部相對於其他成份，在營業能力較具特色。由表 4-16 可知，本集群農會信用部與整體農會信用部相比較，較注重代辦及手續費收入及專業放款等營業能力的展現，本集群受訪農會表示除了賺取存放款利差外，其餘收入大部分來自手續費收入，如農業金庫整合代收信用卡卡費服務及其他手續費收入等，其次是專業放款。但受訪者亦表示今年有略受景氣差影響，主要影響是在利差減少部分，貸款部份則沒有劇烈變化。此外，發行金融卡業務對農會經營是否有幫助問項，受訪者雖表示助益不大，僅活期性存款增加，方便儲戶提款，不過未來農會若資訊系統能做一整合，金融卡將可全省通用的，較能吸引年輕客群，預期能吸引更多客層，這項業務將可能會對經營績效有明顯助益。

表4-16 影響經營績效之營業能力因素

	金融卡流通張數	金融卡交易次數	代辦/售/收業務量	代辦及手續費收入	存放款利息差額	一般放款	專業放款
整體	0.00	0.00	4.00	20.00	32.00	20.00	24.00
第3 集群	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	33.33

資料來源：本研究整理。

(四) 集群4 農會信用部之負債管理能力相較於其他經營特徵，有較顯著之特色。研究發現本集群農會信用部相對於整體農會信用部，比較著重於存放款業務成長率及存放比率等負債管理能力的展現，如表 4-17 所示。

表4-17 影響經營績效之負債管理能力因素

	負債占資產比率	存放比率	存放款業務成長率
整體	16.67	38.89	44.44
第4 集群	0.00	40.00	60.00

資料來源：本研究整理。

(五) 集群5(資產流動性)農會信用部在經營管理的模式，以注重資產流動性較具特色，由表 4-18 顯示，本集群之受訪者，除注重逾放比外，也相當注重固定資產占淨值比率對經營的影響。

表4-18 影響經營績效之流動性因素

	固定資產占淨值比率	事業資金及公積增加率	逾期放款比率	存款占淨值比率
整體	20.00	13.33	46.67	20.00
第5 集群	50.00	0.00	50.00	0.00

資料來源：本研究整理。

二、漁會集群

由於漁會信用部經營管理特色之分類，僅集群 1 較為明顯，集群 2 是整合其他漁會而得，故其經營管理模式會較為模糊，因此，在漁會的集群特性分析上，除集群 1 依集群分類之營業能力來分析，其餘如財務安全、資產流動性及其他關鍵因素方面等漁會經營管理模式的特色，將依整體漁會觀點來進行說明：

（一）營業能力方面

集群 1 的漁會信用部經營模式的特色，主要展現在營業能力方面。依據該集群受訪者表示其營業能力的影響因素較集中在存放款總額、專案放款及存放比率。此與表 4-19 整體受訪漁會信用部認為，專業放款約占 27.27%，其次為存放款總額、農業發展基金及存放比率，各約占 18.18%略有不同。另集群 2 漁會則認為農業發展基金及專業放款等項才為其營業能力的主要特色。

此外，有 66.67%受訪漁會信用部表示發行金融卡業務對經營績效沒有明顯助益，惟未來漁會資訊系統能做整合之下，則大多數的受訪漁會認為發行金融卡業務將可提升及擴大信用部的經營績效及範圍。

表4-19 影響漁會信用部經營績效之營業能力

單位：%

	存放款 總額	金融卡 流通張數	呆帳準 備提存	農業發 展基金	放款	金融卡 交易次 數	一般 放款	專案 放款	存放 比率
合計	18.18	0.00	9.09	18.18	0.00	0.00	9.09	27.27	18.18
第 1 集群	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33
第 2 集群	12.50	0.00	12.50	25.00	0.00	0.00	12.50	25.00	12.50

資料來源：同表 4-1。

(二) 財務安全性方面

表 4-20 顯示，受訪漁會信用部認為影響經營績效之財務安全性，主要為存款占淨值比率，約占 75%，其次為呆帳準備占放款比率。

表4-20 影響漁會信用部經營績效之財務安全性因素
單位：%

	存款占淨值比率	呆帳準備占放款比率	其他
合計	75.00	25.00	0.00
第 1 集群	50.00	50.00	0.00
第 2 集群	100*	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 4-1。

(三) 資產流動性方面

受訪漁會信用部認為，影響經營績效之財務安全性主要為逾期放款比率，約占 60%，其次為負債占資產比率，如表 4-21 所示。

表4-21 影響漁會信用部經營績效之資產流動性因素
單位：%

	逾期放款比率	負債占資產比率	其他
合計	60.00	40.00	0.00
第 1 集群	66.67	33.33	0.00
第 2 集群	50.00	50.00	0.00

資料來源：同表 4-1。

(四) 其他關鍵因素方面

表 4-22 顯示，受訪漁會信用部認為，影響經營績效之關鍵主要為固定資產占淨值比率，約占 50%，其次為統一漁貸，約占 25%。

表4-22 影響漁會信用部經營績效之關鍵因素

單位：%

	統一漁貸	固定資產占淨值比率	其他
合計	25.00	50.00	25.00
第 1 集群	50.00	50.00	0.00
第 2 集群	0.00	50.00	50.00

資料來源：同表 4-1。

第五章 經營管理模式

依據本年度計畫目標，首先確認農漁會信用部經營績效分類準則，以作為後續深度訪談對象挑選依據。接著，透過個案訪談以瞭解各類型農漁會信用部當前經營現況，及未來的問題與展望，以提出農漁會信用部營管理模式。

第一節 農會經營管理模式分析

為瞭解農會經營管理模式分析，本研究將前章訪前章根據分類最終結果挑選訪談對象，彙整各類型農會訪談結果，並且提出整體或各自的經營管理分析。訪談對象依前章第三節受訪農會信用部為主，訪談結果歸納如下所述。

一、內部管理

（一）單位目標與核心價值

農會組織主要以發展農業、建設農村、照顧農民為使命，並結合在地產業文化制訂出不同型態的經營方針，發展各具特色的農業產業。農會信用部除了兼具農會組織的特質，且又具有金融組織型態，為了透過信用部的經營模式達成農民組織原始立意及使命，進而提升農會的競爭力，受訪的農會信用部皆表示，除了制訂出明確的單位目標外，亦期盼透過信用部創新服務，將組織發展成為地區的全方位生活銀行，並表示在明確的目標之下，建立出自己的核心價值，以作為營運管理努力的方向。

本研究亦發現，表 5-1 受訪農會信用部建立的核心價值分布，以作業流程作為核心價值約占受訪者的 26.92%，其次是與顧客關係

管理作為核心價值約占 23.08%，再次是以財務管理作為核心價值約占 19.23%。就各別集群來觀察，集群 1 以管理風格、作業流程管理、顧客關係管理、人力資源管理為重點，集群 2 及 5 則在作業流程管理，集群 3 則在顧客關係管理及財務管理，集群 4 則在作業流程管理及顧客關係管理，其他群則在組織文化、管理風格及顧客關係管理方面。

表5-1 農會信用部的核心價值

單位：%

	組織文化	管理風格	作業流程管理	顧客關係管理	人力資源管理	財務管理	創新管理
合計	7.69	15.38	26.92	23.08	7.69	19.23	0.00
第 1 集群	0.00	25.00	25.00	25.00	25.00	0.00	0.00
第 2 集群	11.11	11.11	33.33	11.11	0.00	33.33	0.00
第 3 集群	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00
第 4 集群	0.00	14.29	28.57	28.57	14.29	14.29	0.00
第 5 集群	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
其他群	33.33	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

（二）部門文化及管理風格

在部門文化方面，有 53.3%受訪農會信用部認為其組織文化所營造的工作氛圍，對員工的向心力有助益，另有 40%受訪者認為對其組織績效有所助益。

在信用部管理風格方面，表 5-2 信用部管理風格主要展現在獎勵依績效程度，約占受訪者的 24.24%，其次是對部屬關懷支持與上下溝通管道暢通程度等 2 項，各約占 15.15%，而在組織監督規範程度占 12.12%再次之。就各別集群來觀察，集群 1 以工作群體衝突容忍度、組織監督規範程度等 6 項，集群 2 則以獎勵依績效程度，集群 3 則在獎勵依績效程度及組織監督規範程度等 2 項，集群 4 主要

在對部屬關懷支持程度，集群 5 則獎勵依績效程度及上下溝通管道暢通程度，其他群則在工作群體衝突容忍度、個人自主程度等 5 項。

本研究亦發現，有近 78% 的受訪者認為面對瞬息萬變的經營環境，該信用部的組織文化及管理風格都有必要進行調整。

表 5-2 農會信用部的管理風格

單位：%

	工作群 體衝突 容忍度	個人自 主程度	組織監 督規範 程度	員工參 與決策 程度	員工提 供建議 比率	員工建 言採納 程度	員工升 遷管道	員工缺 勤率	對部屬 關懷支 持程度	獎勵 依績效 程度	鼓勵員 工創新 冒險程度	上下溝 通管道 暢通程度
合計	6.06	3.03	12.12	3.03	3.03	3.03	6.06	9.09	15.15	24.24	0.00	15.15
第 1 集群	16.67	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	16.67	16.67	0.00	16.67
第 2 集群	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00
第 3 集群	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
第 4 集群	0.00	0.00	7.69	0.00	7.69	7.69	7.69	15.38	23.08	15.38	0.00	15.38
第 5 集群	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00
其他群	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	20.00

資料來源：同表 5-1。

（三）部門員工

在農會信用部的規模方面，10 家受訪農會信用部員工約 300 餘人，其中有 50.93% 是大專以上，有 48.04% 為高中職的教育程度，而國中以下僅占 1.03%。

在強化員工專業能力之作法，各農會信用部皆有對員工進行在職訓練。且本研究發現，有 46.67% 的信用部鼓勵員工進修，有 53.33% 信用部鼓勵員工取得專業證照。而 66.7% 的受訪農會信用部有建立員工訓練績效評估及回饋機制。

表 5-3 所示，有近 38.46% 農會信用部是以員工績效評核等級升等方式來要求員工自我能力提升，另近 30.77% 農會信用部有針對每

位員工平均受訓時數進行規範。就各別集群來觀察，集群 1 主要是規範每位員工平均受訓時數，集群 2 及集群 3 則以員工績效評核等級升等為主，集群 4 則表示沒有特別的作法，集群 5 則員工績效評核等級升等及無特殊作法各半，其他群則規範每位員工平均受訓時數及員工績效評核等級升等兩者並行。

表5-3 農會信用部如何改善員工自我提升的意願

單位：%

	規範每位員工 平均受訓時數	以員工績效評 核等級升等	激勵性薪酬差異	其他
合計	30.77	38.46	0.00	30.77
第 1 集群	100*	0.00	0.00	0.00
第 2 集群	33.33	66.67	0.00	0.00
第 3 集群	0.00	100*	0.00	0.00
第 4 集群	25.00	0.00	0.00	75.00
第 5 集群	0.00	50.00	0.00	50.00
其他群	50.00	50.00	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家農會回答。

資料來源：如表 5-1。

在業務分工及業務輪調方面，為了培養員工具全方位專業能力，受訪農會信用部都針對業務內容進行分工，並實施業務輪調的機制，期透過業務分工與輪調機制，讓員工熟稔信用部整個作業流程。

在市場調查的作法方面，有 55.56%農會信用部沒有進行市場調查，其中有 42.86%表示是因為信用部缺乏此方面的專業人才，有 28.57%則表示是因缺乏資金或規模過太小不需要。此外，有進行市場調查的信用部，有 67.78%是將市調所得之資訊運用在作為開發新服務參考依據。

在內部作業流程方面，為了隨時掌握信用部之經營績效，受訪農會都會針對內部作業流程，隨時進行檢討。且有近 55.56% 的信用部有針對內部作業流程建立一套績效評估及回饋機制。由表 5-4 可以發現，信用部改善作業流程的作法，有 57.14% 農會信用部是透過流程調整方式來進行。

表5-4 農會信用部如何改善內部作業流程

單位：%

	引進新機器設備	新軟體技術	流程調整
合計	21.43	21.43	57.14
第 1 集群	0.00	0.00	100*
第 2 集群	0.00	0.00	100.00
第 3 集群	0.00	0.00	100*
第 4 集群	40.00	20.00	40.00
第 5 集群	0.00	50.00	50.00
其他群	50.00	50.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

(四) 部門競爭優勢

農會信用部的競爭優勢方面，表 5-5 有 31.82% 的受訪者認為現階段該信用部的競爭優勢在信用部的效率及顧客回應方面，且都表示目前競爭優勢是該單位業務成功的關鍵。

表5-5 農會信用部目前及未來競爭優勢面向

單位：%

	品質	效率	顧客回應	創新	其他
目前	9.09	31.82	31.82	9.09	18.18
未來	17.39	21.74	30.43	21.74	8.70

資料來源：同表 5-1。

然而有 55.56% 受訪者認為目前競爭優勢有流失的現象，因此為

了維持競爭優勢，由表 5-6 可知，有 29.41%受訪信用部會是以顧客回應作為改善的依據，也有 23.53%受訪農會信用部分別會以持續檢討及提升產品或服務的效率來改善競爭力流失。就各別集群來觀察，集群 1 以持續檢討等各方面來維持競爭優勢，集群 2 主要以效率為主，集群 3 及集群 5 則以顧客回應為主，集群 4 則運用持續檢討及創新 2 項，其他群以持續檢討、效率及顧客回應等 3 項以維持競爭優勢。

表5-6 農會信用部如何維持競爭優勢

單位：%

	持續檢討	效率	顧客回應	創新	其他
合計	23.53	23.53	29.41	11.76	11.76
第 1 集群	25.00	25.00	25.00	25.00	0.00
第 2 集群	20.00	40.00	20.00	0.00	20.00
第 3 集群	0.00	0.00	100*	0.00	0.00
第 4 集群	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33
第 5 集群	0.00	0.00	100*	0.00	0.00
其他群	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

而在未來競爭優勢建立方面，主要還是以顧客回應為優先，約占 30.43%，其次在信用部的效率與創新服務(各占 21.74%)等 2 項競爭力的建立。從目前及未來競爭優勢的轉變來觀察，信用部持續依顧客回應為主要依據，也會透過提升產品及服務的品質來改善，此外，如何提供創新的新產品及服務將會是未來農會信用部經營績效提升的重要關鍵之一。

(五) 組織績效評估機制

本研究發現，表 5-7 農會信用部對組織績效評估面向主要在行

銷成果的績效與回饋機制(占 61.54%)，其次為財務成果績效與回饋機制(占 30.77%)，再次為人事成果的評估與回饋機制(占 7.69%)。就各別集群來觀察，集群 1 及其他群以行銷及財務 2 項，集群 2、集群 3 及集群 4 主要以行銷為主，集群 5 則以行銷及人事等 2 項作為組織績效評面向。

表5-7 農會信用部組織績效評估的面向

單位：%

	行銷	人事	財務	其他
合計	61.54	7.69	30.77	0.00
第 1 集群	50.00	0.00	50.00	0.00
第 2 集群	66.67	0.00	33.33	0.00
第 3 集群	100*	0.00	0.00	0.00
第 4 集群	66.67	0.00	33.33	0.00
第 5 集群	50.00	50.00	0.00	0.00
其他群	50.00	0.00	50.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

(六) 農會與會員(或贊助會員)方面

本研究發現，表 5-8 受訪農會信用部皆認為未來在拓展業務方面，除了持續服務會員或贊助會員外，應更積極向非會員拓展新的服務業務。

溫育芳(2005)對農會恢復股金制有作研究，其認為若能恢復股金制，以配發股金的方式，可激勵農會信用部負責人更加努力，且可減少因代理問題和資訊不對稱而引發的問題。本研究中有 60%受訪農會信用部認為，未來若對會員或贊助會員收取股金，將對經營績效有明顯助益。另發現 9 成以上農會表示，對收取股金應要有金額上限之限制。

表5-8 農會信用部對收取股金對經營績效助益之看法

	單位：%	
	有	沒有
合計	60.00	40.00
第 1 集群	100*	0.00
第 2 集群	33.33	66.67
第 3 集群	100*	0.00
第 4 集群	33.33	66.67
第 5 集群	100*	0.00
其他群	100*	0.00

資料來源：同表 5-1。

(七) 理監事或代表是否會影響信用部經營方面

本研究發現(如表 5-9)，70%受訪農會信用部認為理監事或代表並不會影響信用部經營。其原因是農會信用部經營皆需依相關法規辦理，已明顯降低理監事或代表干預信用部經營之情事。此外，受訪農會皆認為信用部資訊揭露制度，對信用部經營績效有明顯助益。

表5-9 農會信用部對理監事或代表是否會影響經營之看法

	單位：%	
	有	沒有
合計	30.00	70.00
第 1 集群	0.00	100*
第 2 集群	33.33	66.67
第 3 集群	100*	0.00
第 4 集群	0.00	100.00
第 5 集群	0.00	100*
其他群	100*	0.00

資料來源：同表 5-1。

二、外部經營

(一) 區域性金融市場

從外在的競爭環境來看，由表 5-10，有 60%受訪農會信用部表示地區性的競爭對手在 6 家以上，顯示出地區性金融市場競爭較為激烈。

表5-10 農會信用部現有競爭對手分析

單位：%

	沒有	寡(1~2 家)	少(3~5 家)	多(6 家以上)
合計	0.00	20.00	20.00	60.00
第 1 集群	0.00	0.00	0.00	100*
第 2 集群	0.00	33.33	0.00	66.67
第 3 集群	0.00	0.00	100*	0.00
第 4 集群	0.00	33.33	0.00	66.67
第 5 集群	0.00	0.00	100*	0.00
其他群	0.00	0.00	0.00	100*

資料來源：同表 5-1。

另有 60%受訪農會信用部表示競爭對手的經營規模是大於其經營規模，且有 70%受訪信用部表示，他們與競爭對手間之產品/服務差異性相對較小，因此，可知目前信用部不僅面臨競爭者數量及規模上的競爭及優勢，也受到產品/服務差異性不大的影響之下備受競爭對手經營上的威脅。如表 5-11。

表5-11 相較競爭對手規模及產品差異性

單位：%

	比較小	比較大
與競爭對手規模相較	40.00	60.00
與競爭對手產品／服務差異性	70.00	30.00

資料來源：同表 5-1。

本研究發現，90%農會表示有提供對手無法取代之服務，如農保及專案性貸款等，這些將增加與顧客之間的互動。且為了吸引顧客，有 80%農會信用部不僅會提供具吸引力的產品/服務，如部分農會表示正積極經營社區顧客、夜間服務或加強與地域性顧客之關係，以達產品差異化及對手無法取代之服務。此外，也非常重視維持與顧客間之關係。

在顧客滿意度方面，表 5-12 主要來自其提供基本功能如專案貸款等，約占 38.46%；其次是信用部所形塑的形象，以及與顧客間關係的建立（各約占 30.77%）；在顧客忠誠度高表現，主要在於與農會信用部之間的關係，約占 41.18%，其次是信用部所提供的基本功能讓顧客的忠誠度高。

表5-12 農會信用部顧客對信用部滿意及忠誠度高之因素

單位：%

	基本功能	形象	關係	其他
滿意度高	38.46	30.77	30.77	0.00
忠誠度高	35.29	23.53	41.18	0.00

資料來源：同表 5-1。

在整體市場經營方面，由表 5-13 發現，有 60%受訪農會信用部表示，信用部從顧客所得到獲利(或貢獻度)占農會總利潤比率 5 成以上；有 30%農會表示約占總利潤 4~5 成；有 10%農會表示約占總利潤 2~3 成。

表5-13 農會信用部顧客貢獻占農會總利潤比率

單位：%

	1 成(含)以下	2~3 成	4~5 成	5 成以上
合計	0.00	10.00	30.00	60.00
第 1 集群	0.00	0.00	0.00	100*
第 2 集群	0.00	33.33	33.33	33.33
第 3 集群	0.00	0.00	100*	0.00
第 4 集群	0.00	0.00	33.33	66.67
第 5 集群	0.00	0.00	0.00	100*
其他群	0.00	0.00	0.00	100*

資料來源：同表 5-1。

(二) 影響整體經營環境之外在政治因素分析

由表 5-14，可知影響信用部組織營運之外在政治因素，有 41.67%受訪者，認為政治穩定度會對社會安定有重大的影響，民眾才會進行相關理財及投資的活動，進而會影響信用部之營運。其次是租稅政策(約占 33.33%)，特別是與農民相關的租稅措施。

表5-14 影響農會信用部整體經營環境之政治因素

單位：%

	租稅政策	貿易限制與改革	政治穩定度	其他
合計	33.33	0.00	41.67	25.00
第 1 集群	50.00	0.00	50.00	0.00
第 2 集群	33.33	0.00	66.67	0.00
第 3 集群	0.00	0.00	0.00	100*
第 4 集群	33.33	0.00	0.00	66.67
第 5 集群	0.00	0.00	100*	0.00
其他群	50.00	0.00	50.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

(三) 影響整體經營環境之外在經濟因素分析

表 5-15 可知，有 30%受訪農會信用部認為影響營運之經濟因素，主要在利率變動程度，由於信用部主要是對會員及非會員提供

存放款業務，除專案放款外，一般放款的利差變動幅度自然會影響會員及非會員的理財及投資行為，間接影響農會信用部營運成效，其次有 26.67%受訪信用部者認為經濟成長與否會影響其經營，主要是經濟衰退代表大環境不好，信用部的存放業務自會因顧客收入減少，個人理財投資活動轉趨保守之下而影響其經營績效，再次有 13.33%受訪者在外的通貨膨脹率及失業率亦會影響信用部的經營績效。

表5-15 影響農會信用部整體經營環境之經濟因素

單位：%

	經濟 成長	利率變 動程度	匯率變 動程度	通貨膨 脹率	薪資 水準	最低工資 水準	失業率	信用可 靠性	其他
合計	26.67	30.00	6.67	13.33	3.33	3.33	13.33	3.33	0.00
第 1 集群	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	0.00	0.00
第 2 集群	33.33	33.33	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00
第 3 集群	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
第 4 集群	37.50	37.50	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00
第 5 集群	0.00	100*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
其他群	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

（四）影響整體經營環境之外在社會因素分析

表 5-16 所示，有 36%受訪農會信用部認為影響農會信用部營運之社會因素主要為年齡分布，其次有 24%受訪者認為來自工作態度，再次有 12%受訪者認為是來自安全重視。

表5-16 影響農會信用部整體經營環境之社會因素

單位：%

	文化規範	健康意識	人口成長率	年齡分布	工作態度	安全重視	其他
合計	8.00	8.00	8.00	36.00	24.00	12.00	4.00
第 1 集群	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	0.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	42.86	28.57	14.29	14.29
第 3 集群	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00
第 4 集群	16.67	16.67	16.67	33.33	16.67	0.00	0.00
第 5 集群	0.00	0.00	0.00	100*	0.00	0.00	0.00
其他群	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	33.33	0.00

資料來源：同表 5-1。

此外，本研究發現，如表 5-17 所示，參加農保的人數由 95 年底的 162 萬人，已降至 97 年底的 157 萬人，每年平均減少 2.5 萬位農民，且農民的平均年齡亦由 95 年的 60.13 歲提高至 97 年的 61.28 歲，而在年齡結構方面，45 歲以下農民所占比率逐年下降，45~65 歲及 65 歲以上農民所占比率逐年增加，這表示目前農會信用部顧客群之年齡層多屬中高齡者，因此，年齡老化問題將會造成農會信用部未來經營之隱憂。

表5-17 農民健康保險被保險人數及平均年齡

單位：歲，%

	95 年底	96 年底	97 年底
投保人數（人）	1,622,923	1,601,410	1,573,364
平均投保年齡（歲）	60.13	60.74	61.28
結構(%)	100.00	100.00	100.00
45 歲以下(%)	19.99	18.63	17.37
45~65 歲(%)	33.53	33.76	33.94
65 歲以上(%)	46.47	47.62	48.68

資料來源：中央健康保險局。

(五) 影響整體經營環境之外在法律因素分析

表 5-18 可知，近八成以上受訪者認為農業相關法律規範對其營運影響層面最大，另 18.18%受訪者認為影響整體經營環境之法律因素是保護獎勵措施。

表5-18 影響農會信用部整體經營環境之法律因素
單位：%

	農業相關 法律規範	保護獎 勵措施	品質檢驗 嚴格程度	專利及食品 藥物管制	其他
合計	81.82	18.18	0.00	0.00	0.00
第 1 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00
第 2 集群	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00
第 3 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00
第 4 集群	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
第 5 集群	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00
其他群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

(六) 影響整體經營環境之外在科技因素分析

隨著網際網路的盛行，科技應用在組織營運上日益普及，從表 5-19 發現，有 58.85%受訪農會信用部認為網路普及性會影響其營運，其次有 15.38%受訪者認為是行動設備服務內容豐富度，再次有 7.69%受訪者認為是行動設備普及性及社群網路／部落格使用度。本研究亦發現部分大型的農會信用部已建立專屬網站，提供相關客服資訊，亦有部分農會信用部有使用部落格作為與顧客間溝通平台。

表5-19 影響農會信用部整體經營環境之科技因素
單位：%

	網路普及性	行動設備普及性	行動設備服務內容豐富度	社群網路/部落格使用度	其他
合計	53.85	7.69	15.38	7.69	15.38
第 1 集群	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00
第 2 集群	66.67	0.00	33.33	0.00	0.00
第 3 集群	0.00	0.00	0.00	0.00	100*
第 4 集群	50.00	0.00	0.00	25.00	25.00
第 5 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00
其他群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

(七) 影響整體經營環境之外在環保因素分析

從表 5-20 發現，有 70.00%受訪農會信用部認為環保議題不會影響農會信用部營運，其次有 20.00%受訪者認為對環保議題重視程度將可增進與顧客間互動關係，進而增加經營績效。

表5-20 影響農會信用部整體經營環境之環保因素
單位：%

	環保議題重視程度	投入環保資源的多寡	沒有影響
合計	20.00	10.00	70.00
第 1 集群	50.00	50.00	0.00
第 2 集群	0.00	0.00	100.00
第 3 集群	0.00	0.00	100*
第 4 集群	33.33	0.00	66.67
第 5 集群	0.00	0.00	100*
其他群	0.00	0.00	100*

資料來源：同表 5-1。

第二節 漁會經營管理模式分析

在漁會經營管理模式分析方面，本節依前章第三節訪談對象，彙整各類型漁會訪談結果，並且提出各自的經營管理模式。

一、內部管理

（一）單位目標與核心價值

受訪的漁會信用部皆表示，都有制訂明確的單位目標，且有助於建立核心價值。本研究亦發現如表 5-21，受訪漁會信用部核心價值之分布，主要以財務管理及管理風格作為核心價值，各約占受訪信用部的 33.33%，其次是以作業流程管理與顧客關係管理為核心價值，約占 16.67%。就個別集群來觀察，集群 1 主要以財務管理為核心價值，集群 2 主要以管理風格為核心價值。

表5-21 漁會信用部的核心價值面向

單位：%

	組織 文化	管理 風格	作業流 程管理	顧客關 係管理	人力資 源管理	財務 管理	創新 管理
合計	0.00	33.33	16.67	16.67	0.00	33.33	0.00
第 1 集群	0.00	20.00	20.00	20.00	0.00	40.00	0.00
第 2 集群	0.00	100*	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

（二）部門文化及管理風格

在部門文化方面，有 6 成受訪漁會信用部認為其組織文化所營

造的工作氛圍，對員工的向心力有助益，另 4 成受訪者認為對其組織績效有所助益。

在信用部管理風格方面，如表 5-22 所示，漁會信用部管理風格主要展現在對員工建言採納程度，約占受訪者的 23.08%，其次是員工缺勤率與獎勵依績效程度等 2 項，各約占 15.38%。就個別集群來觀察，集群 1 主要以員工建言採納程度及員工缺勤率為管理風格特色，集群 2 主要以員工建言採納程度、獎勵依績效程度及鼓勵員工創新冒險程度為管理風格特色。

本研究亦發現，有近 67% 的受訪者認為面對瞬息萬變的經營環境，組織文化及管理風格有必要進行調整。

表 5-22 漁會信用部管理風格特色

單位：%

	工作群 體衝突 容忍度	個人自 主程度	組織監 督規範 程度	員工參 與決策 程度	員工提 供建議 比率	員工建 言採納 程度	員工升 遷管道	員工缺 勤率	對部屬 關懷支 持程度	獎勵依 績效程 度	鼓勵員 工創新 冒險程 度	上下溝 通管道 暢通程 度
合計	0.00	7.69	0.00	7.69	7.69	23.08	0.00	15.38	7.69	15.38	7.69	7.69
第 1 集群	0.00	10.00	0.00	10.00	10.00	20.00	0.00	20.00	10.00	10.00	.00	10.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00

資料來源：同表 5-1。

（三）部門員工

在漁會信用部的規模方面，受訪漁會信用部員工 90 餘人，其中有 75.53% 是大專以上，有 22.34% 為高中職的教育程度，而國中以下僅占 2.12%。

在強化員工的專業能力之作法上，受訪漁會信用部都有對員工進行在職訓練。且本研究發現，漁會信用部都鼓勵員工取得專業證

照。而有 66.7%漁會信用部有建立員工訓練績效評估及回饋機制。

表 5-23 所示，有近 66.67%漁會信用部表示沒有特別對員工自我提升意願低採行任何獎勵或規範的措施，而有 33.33%是以員工績效評核等級升等方式來要求員工自我能力提升。就個別集群來觀察，集群 1 表示沒有特別的措施，集群 2 表示以員工績效評核等級升等或沒有特別措施。

表5-23 漁會信用部如何改善員工自我提升的意願

單位：%

	規範每位員工 平均受訓時數	以員工績效評 核等級升等	激勵性薪酬差異	其他
合計	0.00	33.33	0.00	66.67
第 1 集群	0.00	50.00	0.00	50.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	100*

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：如表 5-1。

在業務分工及業務輪調方面，為了培養員工在工作上之全方位專業能力，受訪漁會信用部都有針對業務內容進行分工，並實施業務輪調的機制，期透過業務分工與輪調機制，讓員工逐漸熟稔信用部整個作業流程。

在市場調查的作法方面，漁會信用部都沒有進行市場調查，主要係因地域性規模過太小，認為只要透過平常與顧客的互動模式即可獲得相關資訊。

在內部作業流程方面，如表 5-24 所示，為了掌握信用部之經營績效，受訪漁會信用部都會針對內部作業流程，隨時進行檢討，且都以流程調整作為改善內部作業流程，惟僅 33.33%的漁會信用部有針對內部作業流程建立一套績效評估及回饋機制。

表5-24 漁會信用部改善內部作業流程作法

單位：%

	引進新機器設備	新軟體技術	流程調整
合計	0.00	0.00	100.00
第 1 集群	0.00	0.00	100.00
第 2 集群	0.00	0.00	100*

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

(四) 部門競爭優勢

在漁會信用部的競爭優勢方面，如表 5-25 有 60%受訪者認為現階段的競爭優勢在效率及顧客回應等 2 項(各約占 20%)，也有 60%表示是在政策性貸款或不收鑑價費等其他作法，且受訪漁會信用部都表示目前競爭優勢是該單位業務成功的關鍵。

表5-25 漁會信用部目前及未來競爭優勢面向

單位：%

	品質	效率	顧客回應	創新	其他
目前	0.00	20.00	20.00	0.00	60.00
未來	0.00	0.00	20.00	20.00	60.00

資料來源：同表 5-1。

有 66.67%受訪者認為目前競爭優勢有流失的現象，因此為了維持競爭優勢，由表 5-26 可知，有 33.33%受訪信用部會是以持續檢討作為改善的依據，也有 16.67%受訪漁會信用部分別會以效率及顧客回應來維持競爭優勢。

表5-26 漁會信用部如何維持競爭優勢

單位：%

	持續檢討	效率	顧客回應	創新	其他
合計	33.33	16.67	16.67	0.00	33.33
第 1 集群	20.00	20.00	20.00	0.00	40.00
第 2 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

而在未來競爭優勢建立方面，漁會信用部認為顧客回應及創新為優先，約占 20%，近 6 成受訪者表示未來在資訊中心整合後，將有助業務成長及競爭優勢的建立，或販售漁會產品等措施來建立新的競爭優勢。從目前及未來競爭優勢的轉變來觀察，信用部持續依顧客回應為主要依據，也會透過創新的產品及服務的提供，來建立新的競爭優勢。

（五）組織績效評估機制

由表 5-27 本研究發現，漁會信用部組織績效評估的面向主要財務成果績效與回饋機制。

表5-27 漁會信用部組織績效評估的面向

單位：%

	行銷	人事	財務	其他
合計	0.00	0.00	100.00	0.00
第 1 集群	0.00	0.00	100.00	0.00
第 2 集群	0.00	0.00	100*	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

（六）漁會與會員(或贊助會員)方面

在未來拓展業務方面，受訪漁會信用部皆表示，除了持續服務會員或贊助會員外，會更積極提供新的服務業務吸引更多的非會員。

66.67%受訪漁會信用部認為，未來若對會員或贊助會員收取股金，將對經營績效有明顯助益。(如表 5-28)

表5-28 未來對會員或贊助會員收取股金對經營績效有助益

	單位：%	
	有	沒有
合計	66.67	33.33
第 1 集群	50.00	50.00
第 2 集群	100*	0.00

資料來源：同表 5-1。

（七）理監事或代表是否會影響信用部經營方面

本研究發現，受訪漁會信用部表示理監事或代表並不會影響其經營。主要是因漁會信用部經營與農會信用部相同，皆需依相關法規辦理，已明顯降低理監事或代表干預信用部經營之情事。此外，受訪漁會中有 66.67%皆認為信用部資訊揭露制度，對信用部經營績效有明顯助益。

二、外部經營

（一）區域性金融市場

從外在的競爭環境來看，由表 5-29，有 66.67%受訪漁會信用部表示地區性的競爭對手在 6 家以上，顯示出地區性金融市場競爭

較為激烈。

表5-29 漁會信用部現有競爭對手
單位：%

	沒有	寡(1~2 家)	少(3~5 家)	多(6 家以上)
合計	0.00	0.00	33.33	66.67
第 1 集群	0.00	0.00	50.00	50.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	100*

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

表 5-30 所示，有 66.67%受訪漁會信用部表示競爭對手的經營規模大於其經營規模，且有 66.67%受訪信用部表示，他們與競爭對手間之產品/服務差異性相對較大，因此，可知目前信用部不僅面臨競爭者數量及規模上的競爭及優勢，惟目前可利用產品/服務差異性大來減輕競爭對手經營上的威脅。

表5-30 漁會信用部相較競爭對手規模及產品差異性
單位：%

	比較小	比較大
與競爭對手規模相較	33.33	66.67
與競爭對手產品／服務差異性	33.33	66.67

資料來源：同表 5-1。

本研究發現，漁會信用部皆表示有提供對手無法取代之服務，如保險及專案性貸款等。且為了吸引顧客，漁會信用部不僅會提供具吸引力的產品/服務，如提供政策性或低利放款等建立與顧客間之關係，以達產品差異化及對手無法取代之服務。

表 5-31，受訪漁會信用部表示顧客滿意度主要來自與信用部的關係，約占 33.33%；其次為對信用部所形塑的形象，以及與顧客間

關係的建立，約占 16.67%；在顧客忠誠度高表現，主要來在於與漁會信用部之間的關係，約占 40.00%，其次是信用部本身的形象。

表5-31 顧客對信用部滿意及忠誠度高之因素

單位：%

	基本功能	形象	關係	其他
滿意度高	0.00	16.67	33.33	50.00
忠誠度高	0.00	20.00	40.00	40.00

資料來源：同表 5-1。

在整體市場經營方面，由表 5-32 發現，有 66%受訪漁會信用部表示，信用部從顧客所得到獲利(或貢獻度)占漁會總利潤比率 5 成以上；有 33%漁會信用部表示約占總利潤 4~5 成。

表5-32 顧客對漁會信用部之貢獻占漁會總利潤比率

單位：%

	1 成(含)以下	2~3 成	4~5 成	5 成以上
合計	0.00	0.00	33.33	66.66
第 1 集群	0.00	0.00	50.00	50.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	100*

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

(二) 影響整體經營環境之外在政治因素分析

由表 5-33，可知影響漁會信用部組織營運之政治因素，有 41.67%受訪者，認為政治穩定度會對社會安定有重大的影響，民眾才會在進行相關理財及投資的活動，進而會影響漁會營運。其次

33.33%受訪者認為租稅政策，特別是與農民相關的租稅措施。

表5-33 影響漁會信用部整體經營環境之政治因素
單位：%

	租稅政策	貿易限制與改革	政治穩定度	其他
合計	33.33	0.00	41.67	25.00
第 1 集群	33.33	0.00	66.67	0.00
第 2 集群	50.00	0.00	50.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

（三）影響整體經營環境之外在經濟因素分析

表 5-34 可知，有 33.33%受訪漁會信用部認為影響營運之經濟因素，主要在經濟成長約占 50%，其次利率變動程度，約占 33.33%，由於信用部主要是對會員及非會員提供存放業務，自然民眾對利差的變動幅度感受程度會比較大，也會間接影響農會信用部營運成效

表5-34 影響漁會信用部整體經營環境之經濟因素

單位：%

	經濟成長	利率變動程度	匯率變動程度	通貨膨脹率	薪資水準	最低工資水準	失業率	其他
合計	50.00	33.33	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00
第 1 集群	50.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
第 2 集群	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

資料來源：同表 5-1。

（四）影響整體經營環境之外在社會因素分析

表 5-35 所示，有 36%受訪農會信用部認為影響漁會信用部營

運之社會因素主要是年齡分布，其次有 24%受訪者認為來自工作態度，再次有 12%受訪者認為是來自安全重視。

另本研究發現，漁會也與農會信用部顧客之年齡層多屬中高齡者一樣，因此，年齡老化問題亦將可能造成漁會信用部未來經營之隱憂。

表5-35 影響漁會信用部整體經營環境之社會因素

單位：%

	文化規範	健康意識	人口成長率	年齡分布	工作態度	安全重視	其他
合計	8.00	8.00	8.00	36.00	24.00	12.00	4.00
第 1 集群	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	0.00
第 2 集群	0.00	0.00	0.00	42.86	28.57	14.29	14.29

資料來源：同表 5-1。

(五) 影響整體經營環境之外在法律因素分析

由表 5-36 所示，影響漁會信用部組織營運之法律因素，受訪者皆認為是農業相關法律規範因素會影響漁會信用部之營運。

表5-36 影響漁會信用部整體經營環境之法律因素

單位：%

	農業相關 法律規範	保護獎 勵措施	品質檢驗 嚴格程度	專利及食品 藥物管制	其他
合計	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
第 1 集群	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
第 2 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

(六) 影響整體經營環境之外在科技因素分析

表 5-37 可知，有 50.00%受訪漁會信用部認為來自網路普及，

而行動設備普及性、服務內容豐富度等，各占 16.67%。

表5-37 影響漁會信用部整體經營環境之科技因素

單位：%

	網路普及性	行動設備普及性	行動設備服務內容豐富度	社群網路/部落格使用度	其他
合計	50.00	16.67	16.67	16.67	0.00
第 1 集群	40.00	20.00	20.00	20.00	0.00
第 2 集群	100*	0.00	0.00	0.00	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

(七) 影響整體經營環境之外在環保因素分析

由表 5-38 可知，有 33.33%受訪漁會信用部認為環保議題重視會影響其營運，其次有 33.33%受訪者認為對環保議題重視程度。

表5-38 影響漁會信用部整體經營環境之環保因素

單位：%

	環保議題重視程度	投入環保資源的多寡	沒有影響
合計	33.33	33.33	33.33
第 1 集群	50.00	0.00	50.00
第 2 集群	0.00	100*	0.00

註：100*表示僅 1 家漁會回答。

資料來源：同表 5-1。

第六章 關鍵性指標的建立

為達到農漁會信用部策略性經營管理評鑑指標之共識性與一致性，本研究採取模糊德菲術進行代表性評鑑指標之篩選，希望藉由問卷中對各評鑑指標反應結果，求得系統化綜合群組意見之目的，並達成KPI(關鍵性指標)的建構。本研究所用之模糊德菲術（Fuzzy Dephi Technique），是一種專家判斷法，係Murray於1985年整合德菲術與模糊理論之一種研究方法（陳梅娥，2002）。考慮不確定性、語意變數等，應用模糊理論中之三角模糊數於德菲法之一種改良傳統德菲法缺點之多人決策模式（陳淑珍，2004），其主要精神為利用每位參與者之偏好關係，以建構其個人之模糊偏好關係，以求得團體的偏好關係來做最佳選擇。本研究採模糊德菲法之三角模糊數以篩選適當之評鑑指標，以完成KPI的建構。接著，藉由重心法則（klir、Yuan，1995）以解模糊化，以瞭解各KPI對農漁會信用部經營上的影響及重要程度。

因此，本研究關鍵性指標建立之研究架構為；首先從文獻探討中擬具農漁會信用部策略性經營管理評鑑指標之代表性指標，其次藉由模糊德菲術挑選出KPI，再次透過重心法將指標加以排序，以建構KPI指標的優先重要順序，作為未來農漁會信用部經營績效管理之參考。

第一節 關鍵性指標之研究方法與工具

如前文所述，本研究爰藉「模糊德菲法」，來作為關鍵性指標建立之研究方法與工具；該方法是在模糊理論發表之後，將模糊理論概念、精神融入德菲法（Dephi Method）之方法中加以改良而成，³是專

³ 「德菲法(Dephi Method)」是一種專家預測法，亦是一種群體決策的方法，此方法主要的目的在於尋求專家共識，獲取對特定對象的一致性之意見，因此，此法不但可達集思廣益之效，亦可兼

家預測的一種方法；在「模糊德菲法」應用方面，可使用幾何平均數作為決策群體篩選評估準則的依據，以收統計上不偏的效果，避免極端值的影響，使準則有較佳的選取效果。

至於，「模糊德菲法」之進行步驟說明如下：

過程一：模糊權重語意變數之界定

就語意變數之「適切性」而言，可採用政策利害關係人自己主觀之模糊數或採取已設定之語意變數者。一般而言，在採取已設定之語意變數方面，胡國瑞(2000)有對評鑑尺度之模糊數之設定，歸納成如下表6-1所示：

表6-1 評鑑尺度內定之模糊數

<u>語意變數：</u>		<u>模糊數：</u>	
最大滿足程度之值		容許範圍	
非常不適宜	0	0	0.25
不適宜	0	0.25	0.50
尚可	0.25	0.50	0.75
適宜	0.5	0.75	1
非常適宜	0.75	1	1

資料來源：胡國瑞(2000)。

此外，胡國瑞(2000)以 0.1，0.3，0.5，0.7，0.9 分別代表問卷內之評鑑指標的五個等級，其語意圖如下圖所示：

顧專家獨力判斷的品質。惟德菲法實際運用時，在統計上易受極端值的影響，而造成扭曲專家原意的情況發生。關於德菲法詳細內容請參閱 Reza, K., & Vassilis, S.M. (1988)。

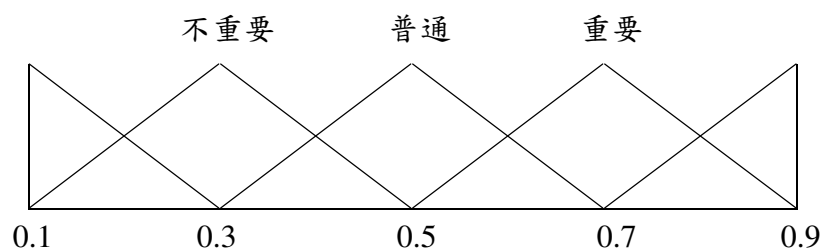


圖6-1 模糊權重之語意變數

資料來源：同表6-1。

李星謙(2006)在模糊權重語意變數之界定方面，援用胡國瑞(2000)對評鑑指標之三角模糊數的定義，將評鑑尺度內定之模糊數歸納如表6-2：

表6-2 評鑑尺度內定之模糊數

三角模糊數	對應之評鑑語意變數
(0.1,0.1,0.3)	非常不重要
(0.1,0.3,0.5)	不重要
(0.3,0.5,0.7)	普通
(0.5,0.7,0.9)	重要
(0.7,0.9,0.9)	非常重要

資料來源：江鴻鈞(2006)。

本研究為運算客觀一致與求偏好尺度之齊一，將採用胡國瑞(2000)與江鴻鈞(2006)之「模糊權重之語意變數」的定義，以界定三角模糊數所對應之評鑑語意變數。

過程二：各評鑑指標三角模糊數之求取

由專家問卷所蒐集對於農漁會信用部策略性經營管理評鑑指標調查結果，發現每位政策利害關係人對於各指標有其不同之適切性考量，就合政策利害關係人之適切性模糊數而言，有平均數、眾數、極大值與極小值等方法。本研究根據其填答結果，依(6-1)式至(6-4)式，建立每個評鑑指標之三角模糊數，並求得模糊權重。假設政策利害關係人對於初始準則 j 重要性的模糊評估為 $W_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$ (如表 6-3 或圖 6-2 所示)。利用模糊德菲法(徐村和，1998)整合 m 位專家的模糊權重評估值，可得第 j 個初始準則的模糊權重(W_j)如下：

$$(W_j) = (LW_j, MW_j, UW_j) \quad , \quad j=1,2,3,\dots,n \quad \text{-----}(6-1)$$

$$LW_j = \underset{i=1}{\overset{m}{\text{Min}}}(W_{ij}) \quad , \quad i=1,2,3,\dots,m \quad \text{-----}(6-2)$$

$$MW_j = \left(\prod_{i=1}^m W_{ij} \right)^{\frac{1}{m}} \quad , \quad i=1,2,3,\dots,m \quad \text{-----}(6-3)$$

$$UW_j = \underset{i=1}{\overset{m}{\text{Max}}}(W_{ij}) \quad , \quad i=1,2,3,\dots,m \quad \text{-----}(6-4)$$

其中， i 為專家代號； j 為評估準則(共有 n 個)；

W_{ij} 專家 i 給予準則 j 的權重值；

LW_j 代表專家群體給予準則 j 權重的最小值；

MW_j 代表專家群體給予準則 j 權重的幾何平均值；

UW_j 代表專家群體給予準則 j 權重的最大值；

表6-3 影響因素之模糊三角函數

評估準則	評估值		
	最小值	幾何平均值	最大值
J 影響因素	L_j	M_j	U_j

資料來源：黃國平、林振國、許慶祥（2005）。

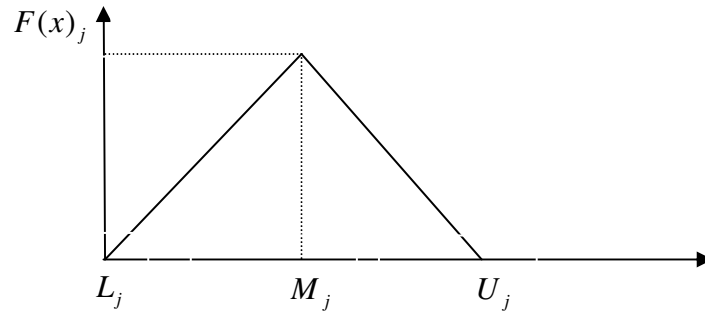


圖6-2 評鑑準則之模糊三角函數

資料來源：同表6-3。

過程三：計算共識之評鑑指標權重

上一步驟已求得各KPI指標之三角模糊數，然而「模糊數」(fuzzy value) W_j 並非明確的數值，甚難用於說明評鑑指標的優劣比較，因此，先前所得的模糊數資料必須進一步轉化為非模糊化(defuzzification)方可。本研究為利模糊數轉換成非模糊數(nonfuzzy value) NV_j ，將爰藉重心法則(klir、Yuan，1995)以解模糊化，其評鑑指標排序公式如下：

$$NV_j = [(UW_j - LW_j) + (MW_j - LW_j)]/3 + LW_j, \quad \forall i$$

經由上述重心法則可算出各個KPI指標之非模糊數值(NV)；此外，可應用排序公式，來進行各KPI指標的排序比較，以瞭解各KPI對農漁會信用部經營上的影響及重要程度。

第二節 指標之準則與架構研擬

一、初擬績效構面與準則

本研究在評估指標之架構，主要是採用「過去相關研究文獻」及「專家給予之寶貴意見」兩方面內容研擬而成，⁴並且將以此作為撰寫本研究問卷中初擬績效構面及評估準則之依據。

（一）指標之構面

本研究主要將影響農漁會信用部經營管理績效之向度，分成兩向度方向，一為內部管理，另一為外部經營。⁵在內部管理方面，將其分為七個構面架構來探討，分別為「組織文化」、「管理風格」、「作業流程管理」、「顧客關係管理」、「人力資源管理」、「財務管理」、「創新管理」；另在外部經營方面，將其分為八個構面，分別為「產業競爭情形管理」、「對上下游者之議價能力管理」、「政治環境管理」、「經濟環境管理」、「社會環境管理」、「科技環境管理」、「法律環境管理」、「環保環境管理」。因此，本研究第二層之構面，將其共分成15個構面，期能在構面之選擇方面能具備相當整體性、充分性與代表性的考量，以符合本研究欲探討之主題。

（二）指標之準則

依照上述之構面架構下，分別提出相關的初擬關鍵性指標準

⁴專家給予之寶貴意見之專家，列示如下：宜蘭市農會、信義鄉農會、深坑鄉農會、蘆洲市農會、板橋市農會及雲林區漁會等信用部主任或總幹事。至於，專家給予之寶貴意見來自附件一、深度訪談而得。

⁵此分向觀念乃參考 Capon, Farley and Hoenig (1990)，其認為影響組織經營管理績效不僅受內部組織管理所影響，亦受外部環境所影響。

則。

分述如下：

1. 組織文化構面方面涵蓋八個準則，分別為工作群體衝突容忍度、個人自主程度、組織監督規範程度、員工參與決策程度、員工提供建議比率、員工建言採納程度、員工升遷管道及員工缺勤率。
2. 管理風格構面方面涵蓋四個準則，分別為對部屬關懷支持程度、獎勵依績效程度、鼓勵員工創新冒險程度及上下溝通管道暢通程度。
3. 作業流程管理構面方面涵蓋七個準則，分別為設備電腦化程度、員工工作量、行政正確性、行政作業流程速度、業務作業流程、會議方案執行率及人事費用比率。
4. 顧客關係管理構面方面涵蓋十二個準則，分別為人為疏失率、每週顧客抱怨次數、員工拜訪顧客次數、存放款業務成長率、網路諮詢服務次數、網頁資訊使用率、電腦化作業流程錯誤率、自動化交易率、參與公益活動次數、業務多元化程度、新增顧客數及顧客滿意度。
5. 人力資源管理構面方面涵蓋十三個準則，分別為實際聘用員工人數、提供職位比率、平均員工必要成本、平均考績調薪幅度、每位員工受訓費用、每位員工平均受訓時數、員工績效評核等級分配、績效良好員工人數成長率、激勵性薪酬的差異度、員工獲利能力、員工晉升比率、缺勤率及內部轉調機率。
6. 財務管理構面方面涵蓋十九個準則，分別為負債占資產比率、存款占淨值比率、固定資產占淨值比率、流動比率、流動準備率、存放比率、逾放比率、總資產週轉率、員工平均營業收入、員工平均獲利額、資產報酬率、淨值報酬率、純益率、現金流量比率、

現金流量允當比率、現金再投資比率、自有資本占風險性資產之比率、利害關係人擔保授信總餘額占授信總餘額之比率及呆帳覆蓋率。

7. 創新管理構面方面涵蓋三個準則，分別為作業改善程度、改善現有功能程度及新業務開發種類。
8. 產業競爭情形管理構面方面涵蓋八個準則，分別為顧客忠誠度、組織規模、競爭者數量、產品/服務本身差異程度、轉換成本、固定成本、退出障礙及進入障礙。
9. 對上下游者之議價能力管理構面方面涵蓋五個準則，分別為議價能力、產品重要性、轉換成本、集中程度及上下游整合能力。
10. 政治環境管理構面方面涵蓋四個準則，分別為租稅政策、貿易限制與改革、關稅政策及政治穩定度。
11. 經濟環境管理構面方面涵蓋九個準則，分別為經濟成長/衰退率、利率變動程度、匯率變動程度、通貨膨脹率、薪資水準、最低工資水準、失業率、信用可靠性及生活成本。
12. 社會環境管理構面方面涵蓋六個準則，分別為文化規範、健康意識、人口成長率、年齡分佈、工作態度及安全重視。
13. 科技環境管理構面方面涵蓋四個準則，分別為網路普及性、行動設備普及性、行動設備服務內容豐富度及社群網絡/部落格使用度。
14. 法律環境管理構面方面涵蓋四個準則，分別為農業相關法律規範、保護獎勵措施、品質檢驗嚴格程度及專利及食品藥物管制。
15. 環保環境管理構面方面涵蓋二個準則，分別為對於環保議題重視程度與投入環保工作的資源多寡。

所以，本研究第三層之準則，將其共分成108個準則，期能建構一套有效及適切之績效指標，並從其中挑選出關鍵性指標，以作為農會信用部策略性經營管理之參考依據。

二、初擬指標之架構

本研究在初擬指標之架構方面，採系統導向；如前文所述，先架構出二大經營管理向度，其次再架構出三階層級系統，經緯貫穿，逐級發展。茲將影響農漁會信用部策略性經營管理之初擬準則，列表如附錄四所示；另將整體構面準則層級架構，列示如下圖6-3。

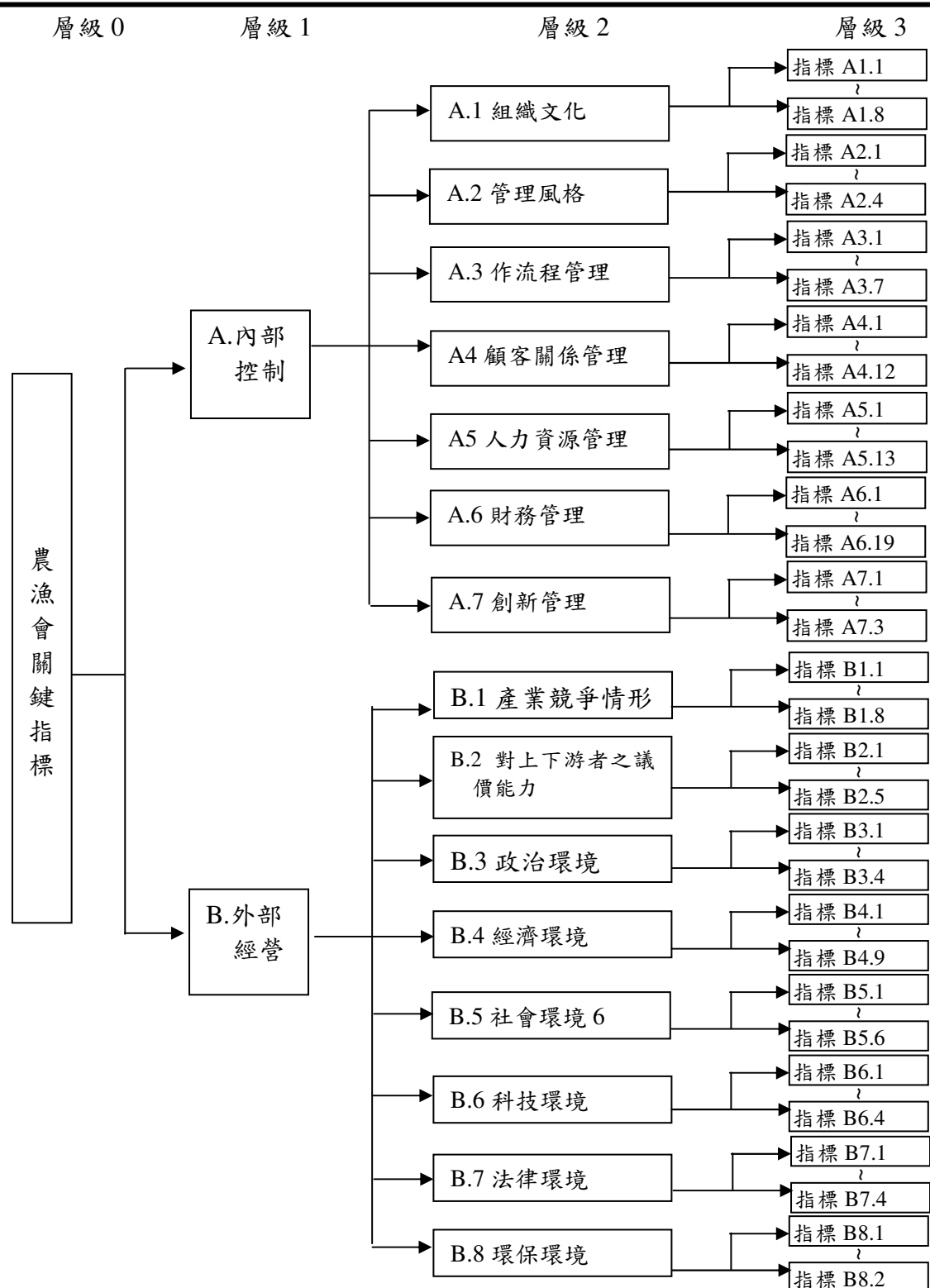


圖6-3 農漁會經營管理指標之初擬架構

資料來源：本研究。

第三節 農會信用部關鍵性指標

一、建立評鑑指標之三角模糊數

本研究在建立關鍵評鑑指標上，將採用胡國瑞(2000)與江鴻鈞(2006)之「模糊權重之語意變數」的定義，以界定三角模糊數所對應之評鑑語意變數。接著，在各個農會集群中，挑選一至三家代表性農會做為問卷訪查對象(專家問卷)，經由專家問卷所搜集對於農會信用部經營績效之評鑑指標調查結果，以建立評鑑指標之三角模糊數，結果如表6-4、6-5、6-6所示：

表6-4 農會信用部一級指標各向度之三角模糊數

編號	評鑑指標名稱 (一級指標)	三角模糊數
01	A.內部管理	0.5， 0.834640 ，0.9
02	B.外部經營	0.3， 0.748416 ，0.9

資料來源：本研究。

表6-5 農會信用部二級指標之三角模糊數

編號	評鑑指標名稱 (二級指標)	三角模糊數	取捨
01	A-1 組織文化	0.3， 0.742070 ，0.9	取
02	A-2 管理風格	0.3， 0.767463 ，0.9	取
03	A-3 作業流程管理	0.5， 0.855881 ，0.9	取
04	A-4 顧客關係管理	0.5， 0.813926 ，0.9	取
05	A-5 人力資源管理	0.3， 0.742070 ，0.9	取
06	A-6 財務管理	0.3， 0.780321 ，0.9	取
07	A-7 創新管理	0.3， 0.729842 ，0.9	取
08	B-1 產業競爭情形	0.3， 0.767463 ，0.9	取
09	B-2 對上下游者之議價能力管理	0.1，0.474519，0.9	捨
10	B-3 政治環境管理	0.1，0.611351，0.9	捨

11	B-4 經濟環境管理	0.5, 0.813926 , 0.9	取
12	B-5 社會環境管理	0.3, 0.705693, 0.9	捨
13	B-6 科技環境管理	0.1, 0.571564, 0.9	捨
14	B-7 法律環境管理	0.3, 0.729842 , 0.9	取
15	B-8 環保環境管理	0.1, 0.397481, 0.7	捨

資料來源：同表6-4。

表6-6 農會信用部三級指標之三角模糊數

題目	向度	核心能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取捨
01	A. 內部管理	A-1 組織文化	A.1.1 工作群體衝突容忍度	0.3, 0.723653, 0.9	取
02			A.1.2 個人自主程度	0.3, 0.632790, 0.9	捨
03			A.1.3 組織監督規範程度	0.3, 0.717516, 0.9	取
04			A.1.4 員工參與決策程度	0.1, 0.642865, 0.9	捨
05			A.1.5 員工提供建議比率	0.1, 0.648363, 0.9	捨
06			A.1.6 員工建言採納程度	0.3, 0.648894, 0.9	捨
07			A.1.7 員工升遷管道	0.3, 0.705693, 0.9	捨
08			A.1.8 員工缺勤率	0.1, 0.595690, 0.9	捨
09		A-2 管理風格	A.2.1 對部屬關懷支持程度	0.5, 0.774026, 0.9	取
10			A.2.2 獎勵依績效程度	0.5, 0.834640, 0.9	取
11			A.2.3 鼓勵員工創新冒險程度	0.3, 0.665409, 0.9	捨
12			A.2.4 上下溝通管道暢通程度	0.3, 0.742070, 0.9	取
13		A-3 作業流程管理	A.3.1 設備電腦化程度	0.5, 0.855881, 0.9	取
14			A.3.2 員工工作量	0.1, 0.585874, 0.9	捨
15			A.3.3 行政正確性	0.3, 0.705693, 0.9	捨
16			A.3.4 行政作業流程速度	0.3, 0.705693, 0.9	捨
17			A.3.5 業務作業流程	0.5, 0.834640, 0.9	取
18			A.3.6 會議方案執行率	0.3, 0.767463, 0.9	取
19			A.3.7 人事費用比率	0.3, 0.748416, 0.9	取
20		A-4 顧客關係管	A.4.1 人為疏失率	0.1, 0.705115, 0.9	捨
21			A.4.2 每週顧客抱怨次數	0.1, 0.533714, 0.9	捨
22			A.4.3 員工拜訪顧客次數	0.3, 0.627424, 0.9	捨
23			A.4.4 存放款業務成長率	0.3, 0.786995, 0.9	取
24			A.4.5 網路諮詢服務次數	0.1, 0.543546, 0.9	捨
25			A.4.6 網頁資訊使用率	0.1, 0.525561, 0.9	捨

題 目	向 度	核 心 能 力	關 鍵 性 細 項 指 標	三 角 模 糊 數	取 捨
26		理	A.4.7 電腦化作業流程錯誤率	0.1, 0.547297, 0.9	捨
27			A.4.8 自動化交易率	0.1, 0.543546, 0.9	捨
28			A.4.9 參與公益活動次數	0.1, 0.450888, 0.9	捨
29			A.4.10 業務多元化程度	0.1, 0.611351, 0.9	捨
30			A.4.11 新增顧客數	0.3, 0.729842, 0.9	取
31			A.4.12 顧客滿意度	0.3, 0.767463, 0.9	取
32		A-5 人 力 資 源 管 理	A.5.1 實際聘用員工人數與所	0.1, 0.642865, 0.9	捨
33			A.5.2 提供職位比率	0.1, 0.533714, 0.9	捨
34			A.5.3 平均員工必要成本	0.3, 0.723653, 0.9	取
35			A.5.4 平均考績調薪幅度	0.1, 0.648363, 0.9	捨
36			A.5.5 每位員工受訓費用	0.3, 0.627424, 0.9	捨
37			A.5.6 每位員工平均受訓時數	0.3, 0.723653, 0.9	取
38			A.5.7 員工績效評核等級分配	0.3, 0.688179, 0.9	捨
39			A.5.8 績效良好員工人數成長率	0.1, 0.616580, 0.9	捨
40			A.5.9 激勵性薪酬的差異度	0.1, 0.571564, 0.9	捨
41			A.5.10 員工獲利能力	0.3, 0.682343, 0.9	捨
42			A.5.11 員工晉升比率	0.1, 0.596179, 0.9	捨
43			A.5.12 缺勤率	0.1, 0.465935, 0.9	捨
44			A.5.13 內部轉調機率	0.1, 0.520468, 0.9	捨
45		A-6 財 務 管 理	A.6.1 負債占資產比率	0.1, 0.610850, 0.9	捨
46			A.6.2 存款占淨值比率	0.3, 0.699709, 0.9	捨
47			A.6.3 固定資產占淨值比率	0.1, 0.647832, 0.9	捨
48			A.6.4 流動比率	0.3, 0.665409, 0.9	捨
49			A.6.5 流動準備率	0.3, 0.705693, 0.9	捨
50			A.6.6 存放比率	0.5, 0.855881, 0.9	取
51			A.6.7 逾放比率	0.1, 0.704537, 0.9	捨
52			A.6.8 總資產週轉率	0.1, 0.561685, 0.9	捨
53			A.6.9 員工平均營業收入	0.3, 0.705693, 0.9	捨
54			A.6.10 員工平均獲利額	0.3, 0.723653, 0.9	取
55			A.6.11 資產報酬率	0.1, 0.647832, 0.9	捨
56			A.6.12 淨值報酬率	0.3, 0.705693, 0.9	捨
57			A.6.13 純益率	0.3, 0.780321, 0.9	取
58			A.6.14 現金流量比率	0.1, 0.547297, 0.9	捨
59			A.6.15 現金流量允當比率	0.1, 0.547297, 0.9	捨
60			A.6.16 現金再投資比率	0.1, 0.538278, 0.9	捨

題 目	向 度	核 心 能 力	關 鍵 性 細 項 指 標	三 角 模 糊 數	取 捨
61			A.6.17 自有資本占風險性資產之比率	0.3, 0.807024, 0.9	取
62			A.6.18 利害關係人擔保授信總餘額占授信總餘額之比率	0.1, 0.631754, 0.9	捨
63			A.6.19 呆帳覆蓋率	0.7, 0.900000, 0.9	取
64		A-7 創 新 管 理	A.7.1 作業改善程度	0.3, 0.786995, 0.9	取
65			A.7.2 改善現有功能程度	0.3, 0.705693, 0.9	捨
66			A.7.3 新業務開發種類	0.3, 0.723653, 0.9	取
67	B. 外 部 經 營	B-1 產 業 競 爭 情 形	B.1.1 顧客忠誠度	0.5, 0.855881, 0.9	取
68			B.1.2 組織規模	0.3, 0.665409, 0.9	捨
69			B.1.3 競爭者數量	0.3, 0.717516, 0.9	取
70			B.1.4 產品/服務本身差異程度	0.3, 0.786995, 0.9	取
71			B.1.5 轉換成本	0.3, 0.688179, 0.9	捨
72			B.1.6 固定成本	0.1, 0.585874, 0.9	捨
73			B.1.7 退出障礙	0.1, 0.361947, 0.9	捨
74			B.1.8 進入障礙	0.1, 0.425149, 0.9	捨
5		B-2 對 上 下 游 者 之 議 價 能 力	B.2.1 議價能力	0.1, 0.611351, 0.9	捨
76			B.2.2 產品重要性	0.1, 0.580906, 0.9	捨
77			B.2.3 轉換成本	0.1, 0.611351, 0.9	捨
78			B.2.4 集中程度	0.1, 0.529622, 0.9	捨
79			B.2.5 上下游整合能力	0.1, 0.561685, 0.9	捨
80		B-3 政 治 環 境 管 理	B.3.1 租稅政策	0.1, 0.670550, 0.9	捨
81			B.3.2 貿易限制與改革	0.1, 0.486596, 0.9	捨
82			B.3.3 關稅政策	0.1, 0.439698, 0.9	捨
83			B.3.4 政治穩定度	0.5, 0.793725, 0.9	捨 [*]
84		B-4 經 濟 環 境 管 理	B.4.1 經濟成長/衰退率	0.5, 0.855881, 0.9	取
85			B.4.2 利率變動程度	0.5, 0.877664, 0.9	取
86			B.4.3 匯率變動程度	0.1, 0.525561, 0.9	捨
87			B.4.4 通貨膨脹率	0.3, 0.767463, 0.9	取
88			B.4.5 薪資水準	0.5, 0.736083, 0.9	取
89			B.4.6 最低工資水準	0.3, 0.643392, 0.9	捨
90			B.4.7 失業率	0.3, 0.699709, 0.9	捨
91			B.4.8 信用可取性	0.1, 0.595690, 0.9	捨
92			B.4.9 生活成本	0.3, 0.606664, 0.9	捨

題目	向度	核心能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取捨
93		B-5 社會 環境 管理	B.5.1 文化規範	0.3, 0.572033, 0.9	捨
94			B.5.2 健康意識	0.3, 0.616829, 0.9	捨
95			B.5.3 人口成長率	0.3, 0.606664, 0.9	捨
96			B.5.4 年齡分佈	0.3, 0.688179, 0.9	捨
97			B.5.5 工作態度	0.5, 0.793725, 0.9	捨 [*]
98			B.5.6 安全重視	0.3, 0.676557, 0.9	捨
99		B-6 科技 環境 管理	B.6.1 網路普及性	0.3, 0.671099, 0.9	捨
100			B.6.2 行動設備普及性	0.3, 0.611853, 0.9	捨
101			B.6.3 行動設備服務內容豐富度	0.1, 0.576453, 0.9	捨
102			B.6.4 社群網絡/部落格使用度	0.3, 0.606664, 0.9	捨
103		B-7 法律 環境 管理	B.7.1 農業相關法律規範	0.3, 0.827563, 0.9	取
104			B.7.2 保護獎勵措施	0.3, 0.729842, 0.9	取
105			B.7.3 品質檢驗嚴格程度	0.1, 0.576453, 0.9	捨
106			B.7.4 專利及食品藥物管制	0.1, 0.371158, 0.9	捨
107		B-8 環保 環境 管理	B.8.1 對於環保議題重視程度	0.1, 0.591123, 0.9	捨
108			B.8.2 投入環保工作的資源多寡	0.1, 0.470881, 0.9	捨

註：「捨^{*}」表示該項指標三角模糊數中間數值之總值雖大於0.71，惟因該指標所處的第二層構面中間數值之總值未達0.71，因此該指標亦遭剔除。

資料來源：同表6-4。

二、關鍵性指標的建構

本研究係以每個評鑑指標之三角模糊數其總值代表德菲小組決策群體對各個評鑑指標評定尺度之共識。最終結果，乃依據門檻值之大小以篩選出適當指標，亦即：

總值 \geq 門檻值，接受該指標為評鑑指標。

總值 $<$ 門檻值，刪除該指標。

關於評鑑指標篩選數量之多寡，完全取決於門檻值之決定。假使發

現指標數過少，可降低門檻值；假使認為指標數太多，則可提高門檻值，至於如何決定適當之門檻值，完全依據研究者之主觀認定而定。有鑑於綜合評鑑評鑑指標，語意變數為「重要」之三角模糊數總值為0.7 之門檻值，因此，本研究為達一、二、三級指標之擷取者，均超乎評定尺度中語意變數為「重要」之三角模糊數，及求經營績效指標之共識性及一致性，將篩選門檻值訂為0.71，意即總值 ≥ 0.71 ，即接受該指標為關鍵性績效指標。

本研究評鑑指標之三角模糊數，一級指標之二大向度，中間數值之總值約達0.74 以上，全數均予以保留。二級指標之十五項構面能力，在內部管理方面的七個構面之三角模糊數中間數值之總值均大於0.71，全數予以保留；惟在外部管理方面，「對上下游者之議價能力管理」、「政治環境管理」、「社會環境管理」、「科技環境管理」及「環保環境管理」五項之構面指標總值均小於0.71，應予以剔除，保留其餘三項；因此，經篩選之後，二級指標之構面指標共保留十項構面。在三級指標方面，由表6-6可發現三角模糊數中間數值之總值小於0.71 之指標共78項，均予以剔除；所以，得出30 項關鍵性指標(KPI)指標，如表6-7所示。

表6-7 農會信用部關鍵性指標(KPI)之篩選結果

向度	核心能力	關鍵性細項指標	三角模糊數
A. 內部管理	A-1 組織文化	A.1.1 工作群體衝突容忍度	0.3, 0.723653 , 0.9
		A.1.3 組織監督規範程度	0.3, 0.717516 , 0.9
	A-2 管理風格	A.2.1 對部屬關懷支持程度	0.5, 0.774026 , 0.9
		A.2.2 獎勵依績效程度	0.5, 0.834640 , 0.9
		A.2.4 上下溝通管道暢通程度	0.3, 0.742070 , 0.9
	A-3 作業流程管理	A.3.1 設備電腦化程度	0.5, 0.855881 , 0.9
		A.3.5 業務作業流程	0.5, 0.834640 , 0.9
		A.3.6 會議方案執行率	0.3, 0.767463 , 0.9
		A.3.7 人事費用比率	0.3, 0.748416 , 0.9

向 度	核 心 能 力	關 鍵 性 細 項 指 標	三 角 模 糊 數
	A-4 顧客 關係 管理	A.4.4 存放款業務成長率	0.3, 0.786995 , 0.9
		A.4.11 新增顧客數	0.3, 0.729842 , 0.9
		A.4.12 顧客滿意度	0.3, 0.767463 , 0.9
	A-5 人力 資源管理	A.5.3 平均員工必要成本	0.3, 0.723653 , 0.9
		A.5.6 每位員工平均受訓時數	0.3, 0.723653 , 0.9
	A-6 財務 管理	A.6.6 存放比率	0.5, 0.855881 , 0.9
		A.6.10 員工平均獲利額	0.3, 0.723653 , 0.9
		A.6.13 純益率	0.3, 0.780321 , 0.9
		A.6.17 自有資本占風險性資產之比率	0.3, 0.807024 , 0.9
		A.6.19 呆帳覆蓋率	0.7, 0.900000 , 0.9
	A-7 創新 管理	A.7.1 作業改善程度	0.3, 0.786995 , 0.9
		A.7.3 新業務開發種類	0.3, 0.723653 , 0.9
B. 外 部 經 營	B-1 產業 競爭 情形	B.1.1 顧客忠誠度	0.5, 0.855881 , 0.9
		B.1.3 競爭者數量	0.3, 0.717516 , 0.9
		B.1.4 產品/服務本身差異程度	0.3, 0.786995 , 0.9
	B-4 經濟環境 管理	B.4.1 經濟成長/衰退率	0.5, 0.855881 , 0.9
		B.4.2 利率變動程度	0.5, 0.877664 , 0.9
		B.4.4 通貨膨脹率	0.3, 0.767463 , 0.9
		B.4.5 薪資水準	0.5, 0.736083 , 0.9
	B-7 法律環境 管理	B.7.1 農業相關法律規範	0.3, 0.827563 , 0.9
		B.7.2 保護獎勵措施	0.3, 0.729842 , 0.9

資料來源：同6-4。

三、關鍵性指標的排序

在上述所得「模糊數值」之評估準則(KPI)，由前文可知還無法具體說明各個KPI的重要性排序，故最後可再以重心法求取各KPI模糊權重之「非模糊值」，並進行KPI重要性之排序，其整體農會信用部之KPI排序結果如下表6-8；至於，各分群之KPI排序如附錄五所示。

表6-8 整體農會信用部之關鍵性指標(KPI)排序

序號	關鍵性指標名稱	重心值
1	A.6.19 呆帳覆蓋率	0.8333
2	B.4.2 利率變動程度	0.7592
3	A.3.1 設備電腦化程度	0.7520
	A.6.6 存放比率	
	B.1.1 顧客忠誠度	
	B.4.1 經濟成長/衰退率	
4	A.2.2 獎勵依績效程度	0.7449
	A.3.5 業務作業流程	
5	A.2.1 對部屬關懷支持程度	0.7247
6	B.4.5 薪資水準	0.7120
7	B.7.1 農業相關法律規範	0.6759
8	A.6.17 自有資本占風險性資產之比率	0.6690
9	A.4.4 存放款業務成長率	0.6623
	A.7.1 作業改善程度	
	B.1.4 產品/服務本身差異程度	
10	A.6.13 純益率	0.6601
11	B.4.4 通貨膨脹率	0.6558
	會議方案執行率	
	顧客滿意度	
12	人事費用比率	0.6494
13	上下溝通管道暢通程度	0.6474
14	新增顧客數	0.6433
	保護獎勵措施	
15	工作群體衝突容忍度	0.6412
	平均員工必要成本	
	每位員工平均受訓時數	
	員工平均獲利額	
	新業務開發種類	
16	組織監督規範程度	0.6392
	競爭者數量	

資料來源：同表6-4。

由上述結果可知，在作整體農會信用部經營管理影響的KPI重要性之排序，其排序1至3名所涵蓋的KPI依順序為「呆帳覆蓋率」、「利率變動程度」、「設備電腦化程度」、「存放比率」、「顧客忠誠度」、「經濟成長/衰退率」；顯示，決策者對當前農會信用部經營管理影響的關鍵績效因子，仍首重財務管理之風險控管的「呆帳覆蓋率」指標，其次為經濟環境中的「利率變動程度」，再次為作業流程管理之「設備電腦化程度」等。

第四節 漁會信用部關鍵性指標

一、建立評鑑指標之三角模糊數

本研究在建立漁會信用部關鍵評鑑指標上，其作法與農會信用部關鍵指標建構相同，因此不贅述。經由專家問卷所搜集對於漁會信用部經營績效之關鍵指標調查結果，所建立評鑑指標之三角模糊數，其結果如表6-9、6-10、6-11所示：

表6-9 漁會信用部一級指標各向度之三角模糊數

編號	評鑑指標名稱 (一級指標)	三角模糊數
01	A.內部管理	0.5, 0.761166 , 0.9
02	B.外部經營	0.5, 0.761166 , 0.9

資料來源：同表6-4。

表6-10 漁會信用部二級指標之三角模糊數

編號	評鑑指標名稱 (二級指標)	三角模糊數
01	A-1 組織文化	0.3, 0.559344, 0.9
02	A-2 管理風格	0.3, 0.608220, 0.9
03	A-3 作業流程管理	0.5, 0.761166 , 0.9
04	A-4 顧客關係管理	0.5, 0.761166 , 0.9
05	A-5 人力資源管理	0.5, 0.761166 , 0.9
06	A-6 財務管理	0.5, 0.761166 , 0.9
07	A-7 創新管理	0.5, 0.761166 , 0.9
08	B-1 產業競爭情形	0.5, 0.761166 , 0.9
09	B-2 對上下游者之議價能力	0.3, 0.559344, 0.9
10	B-3 政治環境	0.1, 0.421716, 0.7
11	B-4 經濟環境	0.5, 0.827677 , 0.9

12	B-5 社會環境	0.3 , 0.625732 , 0.9
13	B-6 科技環境	0.1 , 0.527763 , 0.9
14	B-7 法律環境	0.5 , 0.761166 , 0.9
15	B-8 環保環境	0.1 , 0.471769 , 0.9

資料來源：同表6-4。

表6-11 漁會信用部三級指標之三角模糊數

題 目	向 度	核 心 能 力	關 鍵 性 細 項 指 標	三 角 模 糊 數	取 捨
01	A. 內 部 管 理	A-1 組 織 文 化	A.1.1 工作群體衝突容忍度	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
02			A.1.2 個人自主程度	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
03			A.1.3 組織監督規範程度	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
04			A.1.4 員工參與決策程度	0.1 , 0.527763209 , 0.9	捨
05			A.1.5 員工提供建議比率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
06			A.1.6 員工建言採納程度	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
07			A.1.7 員工升遷管道	0.1 , 0.512992784 , 0.9	捨
08			A.1.8 員工缺勤率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
09		A-2 管 理 風 格	A.2.1 對部屬關懷支持程度	0.5 , 0.7 , 0.9	捨
10			A.2.2 獎勵依績效程度	0.1 , 0.573879355 , 0.9	捨
11			A.2.3 鼓勵員工創新冒險程度	0.1 , 0.512992784 , 0.9	捨
12			A.2.4 上下溝通管道暢通程度	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
13		A-3 作 業 流 程 管	A.3.1 設備電腦化程度	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
14			A.3.2 員工工作量	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
15			A.3.3 行政正確性	0.3 , 0.6082202 , 0.9	捨
16			A.3.4 行政作業流程速度	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
17			A.3.5 業務作業流程	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
18			A.3.6 會議方案執行率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨

題 目	向 度	核 心 能 力	關 鍵 性 細 項 指 標	三 角 模 糊 數	取 捨
19		理	A.3.7 人事費用比率	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
20		A-4 顧 客 關 係 管 理	A.4.1 人為疏失率	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
21			A.4.2 每週顧客抱怨次數	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
22			A.4.3 員工拜訪顧客次數	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
23			A.4.4 存放款業務成長率	0.3 , 0.739863622 , 0.9	取
24			A.4.5 網路諮詢服務次數	0.1 , 0.292401774 , 0.7	捨
25			A.4.6 網頁資訊使用率	0.1 , 0.246621207 , 0.7	捨
26			A.4.7 電腦化作業流程錯誤率	0.1 , 0.35568933 , 0.7	捨
27			A.4.8 自動化交易率	0.1 , 0.327106631 , 0.9	捨
28			A.4.9 參與公益活動次數	0.1 , 0.35568933 , 0.7	捨
29			A.4.10 業務多元化程度	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
30			A.4.11 新增顧客數	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
31			A.4.12 顧客滿意度	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
32		A-5 人 力 資 源 管 理	A.5.1 實際聘用員工人數與所	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
33			A.5.2 提供職位比率	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
34			A.5.3 平均員工必要成本	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
35			A.5.4 平均考績調薪幅度	0.3 , 0.6082202 , 0.9	捨
36			A.5.5 每位員工受訓費用	0.3 , 0.5 , 0.7	捨
37			A.5.6 每位員工平均受訓時數	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
38			A.5.7 員工績效評核等級分配	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
39			A.5.8 績效良好員工人數成長率	0.1 , 0.512992784 , 0.9	捨
40			A.5.9 激勵性薪酬的差異度	0.1 , 0.3 , 0.9	捨
41			A.5.10 員工獲利能力	0.3 , 0.739863622 , 0.9	取

題 目	向 度	核心 能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取 捨
42			A.5.11 員工晉升比率	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
43			A.5.12 缺勤率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
44			A.5.13 內部轉調機率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
45		A-6 財 務 管 理	A.6.1 負債占資產比率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
46			A.6.2 存款占淨值比率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
47			A.6.3 固定資產占淨值比率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
48			A.6.4 流動比率	0.3 , 0.680409212 , 0.9	捨
49			A.6.5 流動準備率	0.3 , 0.680409212 , 0.9	捨
50			A.6.6 存放比率	0.3 , 0.680409212 , 0.9	捨
51			A.6.7 逾放比率	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
52			A.6.8 總資產週轉率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
53			A.6.9 員工平均營業收入	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
54			A.6.10 員工平均獲利額	0.5 , 0.761166261 , 0.9	取
55			A.6.11 資產報酬率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
56			A.6.12 淨值報酬率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
57			A.6.13 純益率	0.3 , 0.739863622 , 0.9	取
58			A.6.14 現金流量比率	0.3 , 0.680409212 , 0.9	捨
59			A.6.15 現金流量允當比率	0.3 , 0.625732475 , 0.9	捨
60			A.6.16 現金再投資比率	0.3 , 0.559344471 , 0.9	捨
61			A.6.17 自有資本占風險性資產之比率	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
62			A.6.18 利害關係人擔保授信總餘額 占授信總餘額之比率	0.1 , 0.471769398 , 0.9	捨
63			A.6.19 呆帳覆蓋率	0.3 , 0.739863622 , 0.9	取

題 目	向 度	核心 能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取 捨
64		A-7 創 新 管 理	A.7.1 作業改善程度	0.5, 0.761166261, 0.9	取
65			A.7.2 改善現有功能程度	0.3, 0.680409212, 0.9	捨
66			A.7.3 新業務開發種類	0.5, 0.761166261, 0.9	取
67	B. 外 部 經 營	B-1 產 業 競 爭 情 形	B.1.1 顧客忠誠度	0.5, 0.761166261, 0.9	取
68			B.1.2 組織規模	0.3, 0.5, 0.7	捨
69			B.1.3 競爭者數量	0.3, 0.5, 0.7	捨
70			B.1.4 產品/服務本身差異程度	0.5, 0.761166261, 0.9	取
71			B.1.5 轉換成本	0.3, 0.5, 0.7	捨
72			B.1.6 固定成本	0.3, 0.559344471, 0.9	捨
73			B.1.7 退出障礙	0.1, 0.170997595, 0.7	捨
74			B.1.8 進入障礙	0.3, 0.559344471, 0.9	捨
75		B-2 對 上 下 游 者 之 議 價 能 力	B.2.1 議價能力	0.1, 0.471769398, 0.9	捨
76			B.2.2 產品重要性	0.3, 0.559344471, 0.9	捨
77			B.2.3 轉換成本	0.1, 0.292401774, 0.7	捨
78			B.2.4 集中程度	0.3, 0.559344471, 0.9	捨
79			B.2.5 上下游整合能力	0.1, 0.327106631, 0.9	捨
80		B-3 政 治 環 境	B.3.1 租稅政策	0.1, 0.397905721, 0.9	捨
81			B.3.2 貿易限制與改革	0.1, 0.35568933, 0.7	捨
82			B.3.3 關稅政策	0.1, 0.35568933, 0.7	捨
83			B.3.4 政治穩定度	0.1, 0.527763209, 0.9	捨 [*]
84		B-4	B.4.1 經濟成長/衰退率	0.5, 0.761166261, 0.9	取
85		經	B.4.2 利率變動程度	0.5, 0.761166261, 0.9	取

題 目	向 度	核心 能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取 捨
86		濟 環 境	B.4.3 匯率變動程度	0.1, 0.471769398, 0.9	捨
87			B.4.4 通貨膨脹率	0.3, 0.625732475, 0.9	捨
88			B.4.5 薪資水準	0.5, 0.7, 0.9	捨
89			B.4.6 最低工資水準	0.3, 0.625732475, 0.9	捨
90			B.4.7 失業率	0.3, 0.680409212, 0.9	捨
91			B.4.8 信用可取性	0.5, 0.761166261, 0.9	取
92			B.4.9 生活成本	0.3, 0.625732475, 0.9	捨
93		B-5 社 會 環 境	B.5.1 文化規範	0.1, 0.35568933, 0.7	捨
94			B.5.2 健康意識	0.1, 0.471769398, 0.9	捨
95			B.5.3 人口成長率	0.1, 0.421716333, 0.7	捨
96			B.5.4 年齡分佈	0.1, 0.527763209, 0.9	捨
97			B.5.5 工作態度	0.5, 0.761166261, 0.9	捨*
98			B.5.6 安全重視	0.5, 0.761166261, 0.9	捨*
99		B-6 科 技 環 境	B.6.1 網路普及性	0.1, 0.471769398, 0.9	捨
100			B.6.2 行動設備普及性	0.1, 0.471769398, 0.9	捨
101			B.6.3 行動設備服務內容豐富度	0.1, 0.397905721, 0.9	捨
102			B.6.4 社群網絡/部落格使用度	0.1, 0.35568933, 0.7	捨
103		B-7 法 律 環 境	B.7.1 農業相關法律規範	0.5, 0.827677253, 0.9	取
104			B.7.2 保護獎勵措施	0.5, 0.761166261, 0.9	取
105			B.7.3 品質檢驗嚴格程度	0.1, 0.292401774, 0.7	捨
106			B.7.4 專利及食品藥物管制	0.1, 0.292401774, 0.7	捨
107		B-8 環 保	B.8.1 對於環保議題重視程度	0.1, 0.275892418, 0.9	捨

題 目	向 度	核心 能力	關鍵性細項指標	三角模糊數	取 捨
108		環 境	B.8.2 投入環保工作的資源多寡	0.1, 0.246621207, 0.7	捨

註：「捨^{*}」表示該項指標三角模糊數中間數值之總值雖大於0.71，惟因該指標所處的第二層構面中間數值之總值未達0.71，因此該指標亦遭剔除。

資料來源：同表6-4。

二、關鍵性指標的建構

關於漁會關鍵性指標的建構方面，本研究為求經營績效指標之共識性及一致性，及評定尺度中語意變數均超乎「重要」之三角模糊數，因此一、二、三級指標之擷取者，與農會關鍵性指標的篩選採取一樣的標準，即將漁會關鍵性指標的篩選門檻值訂為 0.71，意即總值 ≥ 0.71 ，就接受該指標為關鍵性績效指標。

本研究評鑑指標之三角模糊數，一級指標之二大向度，中間數值之總值約達 0.76 以上，全數均予以保留。二級指標之十五項構面能力，在內部管理方面的七個構面之三角模糊數中間數值之總值小於 0.71，有「組織文化」及「管理風格」兩項，應予以剔除，保留其餘五項；在外部管理方面，總值大於 0.71 者，有「產業競爭情形」、「經濟環境管理」、及「法律環境管理」三項之構面，應予保留；因此，經篩選之後，漁會信用部二級指標之構面指標共保留八項構面。另在三級指標方面，由表 6-11 可發現三角模糊數中間數值之總值小於 0.71 之指標共 88 項，均予以剔除；所以，得出 20 項關鍵性指標(KPI)指標，如表 6-12 所示。

表6-12 漁會信用部關鍵性指標(KPI)之篩選結果

向度	核心能力	關鍵性細項指標	三角模糊數
A. 內部管理	A-3 作業流程管理	A.3.1 設備電腦化程度	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.3.7 人事費用比率	0.5 , 0.761166 , 0.9
	A-4 顧客關係管理	A.4.4 存放款業務成長率	0.3 , 0.739864 , 0.9
		A.4.11 新增顧客數	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.4.12 顧客滿意度	0.5 , 0.761166 , 0.9
	A-5 人力資源管理	A.5.3 平均員工必要成本	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.5.10 員工獲利能力	0.3 , 0.739864 , 0.9
	A-6 財務管理	A.6.7 逾放比率	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.6.10 員工平均獲利額	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.6.13 純益率	0.3 , 0.739864 , 0.9
		A.6.19 呆帳覆蓋率	0.3 , 0.739864 , 0.9
	A-7 創新管理	A.7.1 作業改善程度	0.5 , 0.761166 , 0.9
		A.7.3 新業務開發種類	0.5 , 0.761166 , 0.9
B. 外部經營	B-1 產業競爭情形	B.1.1 顧客忠誠度	0.5 , 0.761166 , 0.9
		B.1.4 產品/服務本身差異程度	0.5 , 0.761166 , 0.9
	B-4 經濟環境	B.4.1 經濟成長/衰退率	0.5 , 0.761166 , 0.9
		B.4.2 利率變動程度	0.5 , 0.761166 , 0.9
		B.4.8 信用可取性	0.5 , 0.761166 , 0.9
	B-7 法環 律境	B.7.1 農業相關法律規範	0.5 , 0.827677 , 0.9
		B.7.2 保護獎勵措施	0.5 , 0.761166 , 0.9

資料來源：同表6-4。

三、關鍵性指標的排序

關於漁會信用部關鍵性指標(KPI) 排序與農會採用相同方法，其整體漁會信用部之KPI排序結果如下表6-13；至於，各分群之KPI排序如附錄六所示。

表6-13 整體漁會信用部之關鍵性指標(KPI)排序

序號	關鍵性指標名稱	重心值
1	農業相關法律規範	0.7426
2	設備電腦化程度	0.7204
	人事費用比率	
	新增顧客數	
	顧客滿意度	
	平均員工必要成本	
	逾放比率	
	員工平均獲利額	
	作業改善程度	
	新業務開發種類	
	顧客忠誠度	
	產品/服務本身差異程度	
	經濟成長/衰退率	
	利率變動程度	
	信用可靠性	
	保護獎勵措施	
3	存放款業務成長率	0.6466
	員工獲利能力	
	純益率	
	呆帳覆蓋率	

資料來源：同表 6-4。

綜上所述可知，在整體漁會信用部經營管理影響的 KPI 重要性之排序，其排序 1 者為「農業相關法律規範」，顯示決策者對當前漁會信用

部經營管理影響的關鍵績效因子，以農業相關法律規範的影響為重；其次排序 2 者，有「設備電腦化程度」、「人事費用比率」、「新增顧客數」、「顧客滿意度」、等共十五項 KPI；再次為排序 3 者有四項 KPI，分別為「存放款業務成長率」、「員工獲利能力」、「純益率」及「呆帳覆蓋率」。

第七章 結論與建議

一、結論

本研究主是在探討農漁會信用部策略性經營管理模式之課題，進而提出影響信用部營管理之關鍵性績效指標(KPI)。在策略性經營管理模式探討方面，是已深度訪談方式進行，主要訪談對象為農漁會信用部主任、副主任或總幹事，藉由實地了解信用部的現況與問題，期能提出一般性的策略性經營管理模式論點。在KPI指標建構上，由於影響農漁會信用部經營管理之相關影響因素既廣且多，造成決策者在做決策時所面臨的決策環境亦充滿著許多之不確定性，因此本研究係採用模糊理論與多準則決策方法，以求出KPI指標。茲將本研究之結論與建議列述如下：

(一) 農、漁會信用部經營管理模式方面

- 1.農漁會皆有訂定明確單位目標，且目標有助於建立核心價值。
- 2.農會信用主要以作業流程管理及顧客關係管理作為核心價值；漁會信用部主要以財務管理及管理風格作為核心價值。
- 3.農會的管理風格特色在獎勵依績效程度(約占 24.24%)，其次為對部屬關懷支持與上下溝通管道暢通程度(各約占 15.15)；漁會的管理風格特色在對員工建言採納程度(約占 23.08%)及員工缺勤率與獎勵依績效程度(各約占 15.38%)。
- 4.本研究亦發現，有近七成的農漁會受訪者，認為面對瞬息萬變的經營環境的其組織文化及管理風格有必要進行調整。
- 5.在市場調查的作法方面，有 55.56%農會信用部沒有進行市場調查，其中有 42.86%表示是信用部缺乏此方面的專業人才，有 28.57%則表示缺乏資金或規模過太小不需要。漁會則沒有進行市調的原因多為規模過太小不需要。

- 6.在內部作業流程方面，農漁會信用部都隨時針對內部作業流程進行檢討，且多數以流程調整作為改善內部作業流程。
- 7.農會信用部現階段競爭優勢在其效率及顧客回應方面(31.82%)，漁會則是在政策性貸款等其他方面，且農漁會皆表示目前競爭優勢是該單位業務成功的關鍵。
- 8.有近 6 成農漁會信用部認為目前競爭優勢有流失的現象，因此為了維持競爭優勢，農會信用部以顧客回應作為改善的依據，漁會會以持續檢討為依據。
- 9.在未來競爭優勢建立方面，主要還是以顧客回應為優先。從目前及未來競爭優勢的轉變來觀察，信用部持續依顧客回應為主要依據，也會透過提升產品及服務的品質或創新來改善。
- 10.有 6 成受訪農漁會信用部表示競爭對手的經營規模是大於其經營規模，農會信用部不僅面臨競爭者數量及規模上的競爭及優勢，也受到產品/服務差異性不大的影響之下備受競爭對手經營上的威脅；惟漁會則可因地域性與市場區隔下，造成產品/服務差異性大，可減輕競爭對手經營上的威脅。
- 11.農漁會皆表示有提供對手無法取代之服務，如農保及專案性貸款等，這些將增加與顧客間的互動。且為了吸引顧客，有80%農會信用部不僅會提供具吸引力的產品/服務，如部分農會表示正積極經營社區顧客、夜間服務或加強與地域性顧客之關係，以達產品差異化及對手無法取代之服務。此外，也非常重視維持與顧客間之關係。
- 12.農漁會信用部顧客貢獻占總營收的比率多數在 5 成以上。
- 13.農會滿意度主要來自其提供基本功能(占 38.46%)，漁會信用部則來自與信用部的關係(約占 33.33%)；在顧客忠誠度高表現，農漁

會皆是與信用部之間的關係。

14. 60%受訪農會信用部認為，未來若對會員或贊助會員收取股金，將對經營績效有明顯助益。另發現 9 成以上農會表示，對收取股金應要有金額上限之限制。66.67%受訪漁會信用部認為，未來若對會員或贊助會員收取股金，將對經營績效有明顯助益。
15. 70%受訪農會信用部認為理監事或代表並不會影響信用部經營。受訪漁會信用部表示理監事或代表並不會影響其經營
16. 受訪農會皆認為信用部資訊揭露制度，對信用部經營績效有明顯助益。受訪漁會中有 66.67%皆認為信用部資訊揭露制度，對信用部經營績效有明顯助益。
17. 有 55.56%受訪農會表示發行金融卡業務對經營績效沒有明顯助益；有 66.67%受訪漁會信用部表示發行金融卡業務對經營績效沒有明顯助益。此結果與一般金融機構發行金融卡業務之目的，有相當的落差。

（二）關鍵性績效指標(KPI)方面

1. 本研究在農漁會信用部策略性經營管理之 KPI 方面，其內容係由「向度—構面—指標」組合而成，形成了層層相疊、環環相扣之層級依存關係。在研究方法上是依模糊德菲術，以三角模糊數建構出適當之指標，為達一、二、三級指標之擷取者，均超乎評定尺度中語意變數為「重要」之三角模糊數，及求經營績效指標之共識性及一致性，將篩選門檻值訂為 0.71，意即總值 ≥ 0.71 ，即接受該指標為關鍵性績效指標。研究結果如下：

- （1）在農會方面；A.在向度方面，主要分為內部管理與外部經營等二大向度；B.在核心構面方面：內部管理向度又分為組織文

化、管理風格、作業流程管理、顧客關係管理、人力資源管理、財務管理及創新管理等七項核心構面，外部經營向度又分為產業競爭情形、經濟環境管理及法律環境管理等三項核心構面，而對上下游者之議價能力、政治環境、社會環境、科技環境及環保環境等五項構面因各指標之總值均未達門檻值，而被刪除，因此二級指標之構面共保留十項構面。C.至於構面能力下之細目 KPI，本研究經篩選後，建構出 30 項 KPI 指標。

- (2) 在漁會方面；A.一級指標之二大向度，內部管理與外部經營等二大向度，均予以保留。B.二級指標之十五項構面而言，在內部管理方面的七個構面之三角模糊數之總值小於門檻值，有「組織文化」及「管理風格」兩項，應予以剔除，保留其餘五項；在外部管理方面，總值大於門檻值者，有「產業競爭情形」、「經濟環境管理」、及「法律環境管理」三項之構面，應予保留；因此，經篩選之後，二級指標之構面指標共保留八項構面。C.在三級指標方面之 KPI，經篩選後，得出 20 項關鍵性指標(KPI) 指標。

2.應用重心法得出 KPI 的結果如下：

- (1) 在農會方面：整體農會信用部經營管理影響的 KPI 重要性之排序，其依序為「呆帳覆蓋率」、「利率變動程度」、「設備電腦化程度」、「存放比率」、「顧客忠誠度」、「經濟成長/衰退率」；顯示，決策者對當前農會信用部經營管理影響的關鍵績效因子，仍首重財務管理之風險控管的「呆帳覆蓋率」指標，其次為經濟環境中的「利率變動程度」，再次為作業流程管理之「設備電腦化程度」等。至於農會各集群 KPI 排序如附錄五所示。

(2) 在漁會方面：整體漁會信用部經營管理影響的 KPI 重要性之排序，其排序 1 者為「農業相關法律規範」，顯示決策者對當前漁會信用部經營管理影響的關鍵績效因子，以農業相關法律規範的影響為重；其次排序 2 者，有「設備電腦化程度」、「人事費用比率」、「新增顧客數」、「顧客滿意度」、等共十五項 KPI；再次為排序 3 者有四項 KPI，分別為「存放款業務成長率」、「員工獲利能力」、「純益率」及「呆帳覆蓋率」。至於，漁會各集群 KPI 排序如附錄六所示。

二、建議

根據結論，本研究提出建議如下：

(一) 經營管理模式之建議

1. 本研究試圖對各集群農漁會之特性作一分析，惟因受限於研究時間與經費之限制，僅由原集群中篩選出部分農漁會信用部，在此方面議題進行問卷訪談(農會實地訪談家數為 10 家，而漁會實地訪談家數為 3 家)，以求對各集群的特性作一淺略分析。若未來研究時間與經費允許下，可擴大訪談家數，期能對各集群的特性作一較深入之探討。
2. 有部分農漁會為提供對手無法取代之服務，正積極經營社區顧客、夜間服務或加強與地域性顧客之關係，以達產品差異化和對手無法取代之服務，及更加促進維持與顧客間之關係，此經營策略應可提供其他農漁會參考。
3. 在市場調查的方面，農會信用部有一半以上的沒有進行市場調查，而漁會則全部沒有進行市調，其原因為缺乏此方面的專業人才、資金或規模過太小，因此為改善此方面問題，建議各農漁會

信用部應加強培養此方面人才，或是農金單位能成立這方面的部門從事相關的市場調查，以供各農漁會信用部參考。

4. 有一半以上受訪農漁、會表示發行金融卡業務對經營績效沒有明顯助益。但研究發現，若未來農會資訊系統能做整合，則九成以上的受訪農會認為發行金融卡業務對經營績效將有明顯助益。而在漁會方面，若未來漁會資訊系統能做整合，則受訪漁會認為發行金融卡業務將可提升及擴大信用部的經營績效及範圍。有鑑於此，建議農金或相關單位應可督促或輔導農、漁會資訊系統的整合，以期能提升信用部經營績效。
5. 研究發現影響信用部經營之外在社會因素，主要為年齡分布問題。其因為農民的平均年齡由95年的60.13歲提高至97年的61.28歲，而在年齡結構方面，45歲以下農民所占比率逐年下降，45~65歲及65歲以上農民所占比率逐年增加，這表示目前農會信用部顧客群之年齡層多屬中高齡者，因此，年齡老化問題將會造成農會信用部未來經營之隱憂，建議農金或相關單位應重視此方面之問題，及早提出因應對策。

（二）關鍵績效指標(KPI)之建議

1. 本研究在關鍵績效指標的建構上，所歸納出來農、漁會信用部經營管理之相關準則層級架構及 KPI，可以協助決策者在複雜及不確定之模糊環境下進行經營管理的參考依據，以期能提升信用部經營管理績效。
2. 確立了農、漁會信用部經營管理之 KPI 之後，雖已確立影響信用部經營管理的關鍵因子及排序順序；惟如何加以善用以確切輔助信用部經營管理，避免指標之濫用與誤用，以發揮 KPI 之功能，改進農、漁會信用部經營管理，乃是未來可進一步探討方向。

參考文獻

中文部份

1. 江鴻鈞(2007)，「國民小學校長領導能力評鑑能力指標與權重體系建構之研究」，**教育經營與管理研究集刊**，第3期，頁107-142。
2. 吳俊朋(2007)，「平衡計分卡制度在銀行績效管理之應用」，**朝陽科技大學財務金融系碩士論文**。
3. 李怡君(2004)，「臺灣醫療院所復健科生理疾患職能治療品質指標之初立」，**中國醫藥大學醫務管理研究所碩士論文**。
4. 沈宥甫(2005)，「農業金融法對農漁會信用部經營之影響研究」，**國立中正大學政治學所碩士論文**。
5. 周齊武、吳安妮、Kamal (2000)，企業推行平衡計分卡之可行結構：台灣經理人員之觀點。
6. 吳榮杰與葉正明(2004)，「如何運用經營策略與平衡計分卡以提升農會信用部競爭力」，**農業金融論叢**，第51期。
7. 黃國平、林振國、許慶祥（2005），「模糊層級都市路外停車場評選方法研究」，**運輸學刊**，第17卷第3期，頁281-304。
8. 林維義(1999)，「農會信用部經營危機之改革方向探討」，**金融財務**，第3期，頁13-23。
9. 林震岩（2007）。**多變量分析：SPSS 的操作與應用**（再版）。臺北市：智勝文化。
10. **金融統計月報**，中央銀行經濟研究處。
11. 侯采雯(1999)，「銀行經營績效之資訊表達」，**國立臺灣大學會計學研究所碩士論文**。
12. 耿曙(2005)。深度訪談：意義、實踐、問題，政大「研究生研究方法研習營」深度訪談法專題。

- 13.張永成(2004),「雲林縣鄉鎮市農會信用部經營績效之評估」, **南華大學管理科學研究所碩士論文**。
- 14.張保隆、陳瑋玲(2007), **企業策略與競爭分析**(初版), 臺北市: 台灣培生教育。
- 15.張雅惠(2007),「人力資源、經營特性與會員屬性對基層金融機構經營績效關聯性之探討-以台灣地區基層農會信用部為例」, **國立中興大學高階經理人在職專班碩士論文**。
- 16.陳佳鳳(1999),「銀行業策略性績效指標之研究」, **國立台灣大學會計係研究所碩士論文**。
- 17.陳梅娥(2002),「模糊德菲術在國小校長評鑑指標系統建構之研究」, **淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文**。
- 18.陳定國(2003)。 **現代管理通論** (初版)。 臺北市: 三民。
- 19.陳淑珍(2004),「應用模糊綜合評判於發展網路教師評鑑系統之研究」, **台中健康暨管理學院資訊科技學系在職專班碩士論文**。
- 20.黃意璇(2001),「問題農會信用部處理模式之研究」, **國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文**。
- 21.溫育芳(2005),「農會恢復股金下信用部負責人的薪酬設計-代理模式之觀點」, **農業經濟半年刊**, 77 期, 頁 109-132。
22. **農漁會信用部業務管理辦法** (2001 年修正)
23. **銀行法** (2008 年修正)。
- 24.潘建仲(2007),「以平衡計分卡法探討農會信用部經營績效指標之研究」, **國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文**。
- 25.蔡安和(2007)「以系統思考及組織學習理論探討人際與團隊動態互動過程之初探研究」, **國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文**。
- 26.謝俊雄(2002), **農企業經營與管理**(初版), 臺北縣三重市: 前程企管。

英文部份

1. Ahn, H. (2001) , “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report” , *Long Range Planning*, 34, pp. 441-461.
2. Covin, J. G., Slevin, D. P., and Prescott, J. E. (1990) . The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 27 (5) , pp. 485-510.
3. Capon, N., J. Farley and S. Hoening (1990) , “Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis,” *Management Science*, 36(10), pp. 1143-1159.
4. Delaney and Huselid (1996) , “The Impact of Human Resource management Practices on Perceptions of organization Performance”, *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 88-171.
5. Dess, G. C. and R. B. Robinson, Jr. (1984) , “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures”, *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.
6. Gorenley, G. E. (1983) , Effectiveness in Marketing Planning, Strategic Management, *Journal of Marketing*, 4.
7. Hall, R. H. (1972) , *Organizations : Structure and Process*, Englewood Cliffs.
8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) , *The Balance Scorecard : Translating strategy into action*. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
9. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) , The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February.
10. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) , Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February.

- 11.Kast, F. E.(1985), Organization and Management, New York: McGraw-Hill Book Co., 4th ed .
- 12.Saaty, T. L. and Peniwati, K. (2008) , Group decision making : drawing out and reconciling differences, PA : RWS Publications.
- 13.Saaty, T. L. and Vargas, L.G. (1982) , The logic of priorities : applications in business, energy, health, and transportation, Boston : Kluwer-Nijhoff.
- 14.Saaty, T. L. and Vargas, L.G.(1994), Decision making in economic, political, social, and technological environments with the analytic hierarchy process, PA : RWS Publications.
- 15.Saaty, T. L.(1980), The analytic hierarchy process : planning, priority setting, resource allocation, McGraw-Hill, N.Y.
- 16.Saaty, T. L. (1990) , The analytic hierarchy process : planning, priority,
- 17.Saaty, T. L.(2001), Creative thinking, problem solving and decision making, Pittsburg, PA : RWS Publications.
- 18.Szilagyi, A.O.(1981) Management and Performance, California:Goodyewr Publishing Company Inc.
- 19.Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986) , Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 4, pp. 801-814.
- 20.Woo, C. Y. and G. Willard (1983) , “Performance Representation in Bussiness Policy Research: Discussion and Recommendation,” Paper presented at the 23rd Annual National Meetings of Management, Dallas.
- 21.
- 21.Reza, K., & Vassilis, S.M. (1988) , Delphi hiera rchy pro cess (DHP) : A methodology for priority setting derived from the Delphi method

and analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 37, pp. 347-354.