

附錄一 深度訪談大綱

一、信用部的內部管理

1. 根據農會組織的使命與經營方針，信用部是否有明確單位目標？若有訂定目標，其是否能協助信用部建立核心價值？又此一核心價值為何？
2. 部門的管理風格及部門文化
 - (1) 管理風格及文化為何？（如幹部與員工的互動情形，幹部的領導風格等，可舉例說明之）
 - (2) 該文化及其營造的工作氣氛對於員工的向心力、整體士氣，以及組織績效的影響？
 - (3) 如何塑造及維持，是否有調整之必要性？
3. 部門員工
 - (1) 總人數？教育程度？
 - (2) 如何強化員工專業能力？鼓勵進修？鼓勵取得專業證照？
 - (3) 在職進修比例多寡？在職訓練情形？擁有專業證照情形？
 - (4) 若員工自我提升意願較低，如何改善（提供誘因）？
 - (5) 是否有建立績效評估及回饋機制？
4. 部門作業流程
 - (1) 是否有根據業務內容進行分工？是否建立業務輪調機制？
 - (2) 是否有進行市場調查等相關工作（掌握、瞭解市場顧客需求）？
 - (3) 若有，如何利用得到的市場資訊（例如：作為開發新服務的參考依據）；若無，困難點？如何改善、強化此部分缺少的能力（訓練內部人力、委外調查）？
 - (4) 是否有針對內部作業流程進行定期檢討？若有，如何針對檢討結果進行改善或調整？（如引進新機器設備、新軟體技術）？
 - (5) 若有，多久檢討一次？決定進行改善或調整之評估條件？若無，困難點？如何改善？
 - (6) 是否有建立績效評估及回饋機制？如何訂定？是否有達到預期效果？
5. 部門競爭優勢
 - (1) 如何挑選部門所需建立之競爭優勢？（如：品質、效率、顧客回應、創新）？

原因為何？

- (2) 認為建立該競爭優勢的關鍵成功因素？
- (3) 如何維持？面臨現今競爭環境，優勢是否已流失？
- (4) 未來的競爭優勢為何？有無任何培養訓練計畫？

6. 組織的績效評估機制

- (1) 行銷成果的評估與回饋機制
- (2) 人事成果的評估與回饋機制
- (3) 財務成果的評估與回饋機制

二、信用部的外部經營

1. 區域性金融市場（產業環境）

- (1) 現有競爭者
 - 規模大小？數量多寡？產品/服務性質差異性大或小？
- (2) 有無替代服務？
 - 信用部所提供的服務中有哪些具有替代性？若有，該區域是否有替代者存在？
- (3) 顧客
 - 信用部提供的產品/服務對於顧客有無吸引力？重要性？
 - 顧客的轉換成本或高或低？
 - 顧客的忠誠度？滿意度（產品/服務基本功能、形象與關係）？
 - 如何與顧客建立關係？培養、維持關係？是否進行 CRM？
 - 從顧客得到的獲利多寡？貢獻度？
- (4) 整體市場的經營特性（寡占、競爭等）？未來發展重點及潛力？

2. 整體經營環境

- (1) 政治環境的影響
- (2) 經濟環境的影響
- (3) 社會環境的影響
- (4) 科技環境的影響
- (5) 法律環境的影響
- (6) 環保環境的影響

附錄二 農會問卷

問卷第一部份:

基本資料：員工人數： 人

教育程度：國中以下 人；高中職 人；大專以上 人

一、信用部的內部管理

1. 根據農會組織的使命與經營方針，貴單位(信用部)是否有明確單位目標？

☐有，訂定目標 ☐無 (跳答第3題)

2. 貴單位(信用部)訂定單位目標是否對貴單位建立核心價值有所助益？

☐是 ☐否

3. 貴單位(信用部)核心價值主要在那些面向？(可複選)

☐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

4. 貴單位(信用部)的管理風格的特色？(可複選)

☐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

5. 您認為貴部門的組織文化所營造出的工作氣氛對那些方面有助益(可複選)

☐員工的向心力 ☐組織績效 ☐其他，請說明_____

6. 您認為貴部門組織文化及管理風格是否有調整之必要性？

☐無 ☐有，如何塑造及維持，試說明_____

7. 貴部門有為強化員工專業能力而進行員工在職訓練？☐有☐沒有

8. 除員工在職訓練外，尚有那些訓練，包括：

☐無 ☐有 ☐鼓勵進修，進修比例(有、無學位)如何？_____

☐鼓勵取得專業證照，專業證照多少？_____

9. 若員工自我提升意願較低，貴部門如何改善？
☐規範每位員工平均受訓時數 ☐以員工績效評核等級升等
☐激勵性薪酬的差異 ☐其他，請說明_____
10. 是否有針對員工訓練，建立績效評估及回饋機制？☐有 ☐沒有
11. 貴部門作業流程是否有根據業務內容進行分工？☐有 ☐無
12. 貴部門是否建立業務輪調機制？☐有 ☐無
13. 貴部門是否為掌握、瞭解市場顧客需求而進行市場調查等相關工作？
☐有 ☐無 (跳答第 15 題)
14. 貴部門得到之市場資訊主要作用在：
☐作為開發新服務的參考依據 ☐其他，請說明_____
15. 貴部門若無進行市場調查等相關工作，主要困難點為何
☐缺乏資金 ☐缺乏專業人才 ☐其他，請說明_____
16. 貴部門如何改善、強化市場資訊取得的能力
☐訓練內部人力 ☐委外調查 ☐其他，請說明_____
17. 貴部門是否有針對內部作業流程進行定期檢討？
☐無(請跳答第 22 題) ☐有，多久檢討一次， ☐隨時 ☐1 個月 ☐每季
☐每半年 ☐每年以上
18. 貴部門內部作業流程檢討結果，決定以何方法進行改善或調整之？
☐引進新機器設備 ☐新軟體技術 ☐其他，請說明_____
19. 貴部門是否針對內部流程改善或調整，建立績效評估及回饋機制？
☐無(請跳答第 22 題) ☐有
20. 建立績效評估及回饋機制之標準，如何訂定？

21. 您認為貴部門的績效評估及回饋機制之標準是否有達到預期效果？
☐有
☐無，困難點_____ 如何改善？_____
22. 貴部門是否已建立競爭優勢？☐沒有(請跳答第 26 題) ☐有

23. 您認為貴部門現在的競爭優勢在那些方面？
☐品質 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐價格 ☐其他（可複選）
24. 您認為該競爭優勢是否為該單位的關鍵成功因素？
☐是 ☐否 _____（原因）
25. 貴部門的競爭優勢如何維持？（可複選）
☐持續檢討 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐其他
26. 貴部門面臨現今競爭環境，您認為優勢是否有流失的疑慮？☐有 ☐沒有
27. 貴部門未來的競爭優勢為何？（可複選）
☐品質 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐其他，請說明_____
28. 組織的績效評估機制主要在那些面向
☐行銷成果的評估與回饋機制 ☐人事成果的評估與回饋機制
☐財務成果的評估與回饋機制 ☐其他，請說明_____
29. 您認為下列關於**營業能力**的相關項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？（可複選）
☐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 ☐專案放款
- 29.1 您認為貴單位(信用部)**發行金融卡業務**，對信用部經營績效有明顯助益嗎？為什麼？_____
30. 您認為下列關於**資產流動性**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？（可複選）
☐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
31. 您認為下列關於**財務注意力**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？（可複選）
☐呆帳準備金額 ☐呆帳準備佔放款比率
☐員工平均獲利額
32. 您認為下列關於**負債管理能力**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要

關鍵因素？(可複選)

☐ 負債占資產比率 ☐ 存放比率

☐ 存放款業務成長率

32.1 您認為貴單位(信用部)未來若對會員或贊助會員收入會**股金**，對信用部經營績效有明顯助益嗎？為什麼？_____

32.2 您認為貴單位(信用部)未來在拓展業務方面，除了持續服務會員及贊助會員外，是否更應積極向非會員拓展業務？為什麼？_____

33. 您認為下列關於**服務能力**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？(可複選)

☐ 統一農貸 ☐ 農業發展基金貸款

33.1 您認為農會選舉制度中所產生的理、監事或代表，是否會影響信用部經營？及貸款案件的承作？為什麼？_____

33.2 您認為農漁會信用部的資訊揭露制度，對貴單位經營績效有無助益？為什麼？及未來有無需要增加揭露的項目？舉例說明之。

二、信用部的外部經營

34. 貴部門所在地區域性金融機構現有競爭對手數量

☐ 沒有 ☐ 寡(1~2 家) ☐ 少(3~5 家) ☐ 多(6 家以上)

35. 主要競爭對手規模是否大於貴部門？ ☐ 沒有 ☐ 有

36. 主要競爭對手產品/服務性質差異性是否大於貴部門？ ☐ 沒有 ☐ 有

37. 貴部門是否有競爭對手無法替代之服務？ ☐ 沒有

☐ 有，請說明_____

38. 貴部門雖提供其他競爭對手可替代的服務，如何讓該項服務不致萎縮？

試說明 _____

39. 貴部門是否有提供一些對於顧客吸引力的產品/服務？

☐ 沒有(跳答第 41 題) ☐ 有，請說明 _____

40. 顧客的轉換成本是高或低？☐ 高 ☐ 低

41. 若顧客對貴部門提供產品/服務**忠誠度高**，主要係因貴部門的
☐基本功能 ☐形象 ☐關係 ☐其他，請說明_____
42. 若顧客對貴部門提供產品/服務**滿意度高**，主要係因貴部門的
☐基本功能 ☐形象 ☐關係 ☐其他，請說明_____
43. 貴部門是否重視維持良好的顧客關係？☐是 ☐否 (跳答 45 題)
44. 貴部門是否有著手進行 CRM 管理(客戶關係管理)？☐是 ☐否
45. 貴部門從顧客得到的獲利(或貢獻度)占總營收的比率？
☐1 成(含)以下 ☐2~3 成 ☐4~5 成 ☐5 成以上
46. 您認為貴單位的經營，所面對的整體市場特性如何？
☐獨占 ☐寡占 ☐競爭
47. 貴單位未來發展重點及方向為何？請說明 _____
48. 您認為那些政治因素會影響貴部門組織營運
☐租稅政策 ☐貿易限制與改革 ☐政治穩定度 ☐其他，請說明 _____
49. 您認為那些經濟因素會影響貴部門組織營運
☐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 ☐信用可取性 ☐其他，請說明 _____
50. 您認為那些社會因素會影響貴部門組織營運
☐文化規範 ☐健康意識 ☐人口成長率 ☐年齡分佈
☐工作態度 ☐安全重視 ☐其他，請說明 _____
51. 您認為那些科技因素會影響貴部門組織營運
☐網路普及性 ☐行動設備普及性 ☐行動設備服務內容豐富度
☐社群網絡/部落格使用度 ☐其他，請說明 _____
52. 您認為那些法律因素會影響貴部門組織營運
☐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，請說明 _____
53. 您認為那些環保因素會影響貴部門組織營運
☐對於環保議題重視程度 ☐投入環保工作的資源多寡

☐其他，請說明 _____

問卷第二部分：重要性最高的勾選「5」，其次勾選「4」，再次勾選「3」，又再次勾選「2」，重要性最低的勾選「1」。

(一)向度方面：(對貴單位(信用部)經營管理的影響程度)

意見欄	向度 低→主 要 程 度 ←高 1 2 3 4 5					可 用 性 適 用 修 正 刪 除			修正內容
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A.內部管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
B.外部經營	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				

(二)構面指標方面：(對貴單位(信用部)經營管理的影響程度)

組織文化	組織內部經過一段時間所形成的特徵（是一種主導性的價值觀、信念與規範）
管理風格	管理者比平時說話內容還要多的行為表現（資源分配、考核重點）
作業流程管理	協助例行性作業順利推動之關鍵作業內容及流程
顧客關係管理	協助組織滿足顧客需要之關鍵服務/作業
人力資源管理	協助組織達到目標的人事相關管理工作(任用、培訓、考核、報酬與激勵等)
財務管理	檢核組織策略在執行及完成後對於內部營運改善之金錢貢獻
創新管理	組織持續改善或/及延伸現有功能之工作
環保、經濟等環境	影響組織營運的環保、經濟等因素

向 度	構面	低→主 要程 度 ←高 1 2 3 4 5					可 用 性 適 用 修 正 刪 除			修正內容
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A. 內 部 管 理	A-1 組織文化	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-2 管理風格	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-3 作業流程管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-4 顧客關係管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-5 人力資源管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-6 財務管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	A-7 創新管理	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	其他									

B. 外 部 經 營	B-1 產業競爭情形	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-2 對上下游者之議價能力	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-3 政治環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-4 經濟環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-5 社會環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-6 科技環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-7 法律環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	B-8 環保環境	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	其他									

(三)構面指標之細項指標調查：(對貴單位(信用部)經營管理的影響程度)

向 度	構 面	細項指標	低→ 主要程 度 ←高					可 用 性			修正內容
			1	2	3	4	5	適 用	修 正	刪 除	
A. 內 部 管 理	A-1 組 織 文 化	A.1.1 工作群體衝突容忍度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.2 個人自主程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.3 組織監督規範程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.4 員工參與決策程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.5 員工提供建議比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.6 員工建言採納程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.7 員工升遷管道	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.1.8 員工缺勤率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		開放意見									
	A-2 管	A.2.1 對部屬關懷支持程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.2.2 獎勵依績效程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				

向 度	構 面	細項指標	低→主要程度←高					可 用 性			修正內容
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	適 用 用	修 正 除	刪 除	
	理 風 格	A.2.3 鼓勵員工創新冒險程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.2.4 上下溝通管道暢通程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		開放意見									
	A-3 作 業 流 程 管 理	A.3.1 設備電腦化程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.2 員工工作量	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.3 行政正確性	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.4 行政作業流程速度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.5 業務作業流程	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.6 會議方案執行率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.3.7 人事費用比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	開放意見										
	A-4 顧 客 關 係 管 理	A.4.1 人為疏失率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.2 每週顧客抱怨次數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.3 員工拜訪顧客次數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.4 存放款業務成長率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.5 網路諮詢服務次數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.6 網頁資訊使用率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.7 電腦化作業流程錯誤率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.8 自動化交易率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.4.9 參與公益活動次數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
A.4.10 業務多元化程度		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>					
A.4.11 新增顧客數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>						

向 度	構 面	細項指標	低→主要程度←高					可 用 性			修正內容
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	適 用 <input type="checkbox"/>	修 正 <input type="checkbox"/>	刪 除 <input type="checkbox"/>	
		A.4.12 顧客滿意度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	開放意見										
	A-5 人 力 資 源 管 理	A.5.1 實際聘用員工人數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.2 提供職位比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.3 平均員工必要成本	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.4 平均考績調薪幅度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.5 每位員工受訓費用	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.6 每位員工平均受訓時數	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.7 員工績效評核等級分配	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.8 績效良好員工人數成長率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.9 激勵性薪酬的差異度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.10 員工獲利能力	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.11 員工晉升比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.12 缺勤率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.5.13 內部轉調機率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
	開放意見										
	A-6 財 務 管 理	A.6.1 負債占資產比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.6.2 存款占淨值比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.6.3 固定資產占淨值比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.6.4 流動比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.6.5 流動準備率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				
		A.6.6 存放比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>				

向 度	構 面	細項指標	低→主要程度←高					可 用 性			修正內容
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	適 用 <input type="checkbox"/>	修 正 <input type="checkbox"/>	刪 除 <input type="checkbox"/>	
		A.6.7 逾放比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.8 總資產週轉率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.9 員工平均營業收入	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.10 員工平均獲利額	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.11 資產報酬率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.12 淨值報酬率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.13 純益率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.14 現金流量比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.15 現金流量允當比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.16 現金再投資比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.17 自有資本占風險性資產之比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.18 利害關係人擔保授信總餘額占授信總餘額之比率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.6.19 呆帳覆蓋率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	開放意見										
	A-7 創 新 管 理	A.7.1 作業改善程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.7.2 改善現有功能程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		A.7.3 新業務開發種類	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
開放意見											
B.	B-1 產 業 競	B.1.1 顧客忠誠度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.2 組織規模	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.3 競爭者數量	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.4 產品/服務本身差異程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

向 度	構 面	細項指標	低→主要程度←高					可 用 性			修正內容
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	適 用 <input type="checkbox"/>	修 正 <input type="checkbox"/>	性 刪 除 <input type="checkbox"/>	
外	爭 情 形	B.1.5 轉換成本	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.6 固定成本	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.7 退出障礙	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.1.8 進入障礙	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	B-2 對 上 下 游 者 之 議 價 能 力	B.2.1 議價能力	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.2.2 產品重要性	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.2.3 轉換成本	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.2.4 集中程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.2.5 上下游整合能力	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	B-3 政 治 環 境	B.3.1 租稅政策	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.3.2 貿易限制與改革	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.3.3 關稅政策	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.3.4 政治穩定度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	B-4 經 濟 環 境 管	B.4.1 經濟成長/衰退率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.2 利率變動程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.3 匯率變動程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.4 通貨膨脹率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.5 薪資水準	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.4.6 最低工資水準		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

向 度	構 面	細項指標	低→主要程度←高					可 用 性			修正內容
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	適 用 <input type="checkbox"/>	修 正 <input type="checkbox"/>	刪 除 <input type="checkbox"/>	
部 經 營	理	B.4.7 失業率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.8 信用穩定性	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.4.9 生活成本	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	社 會 環 境 管 理	B-5 B.5.1 文化規範	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.5.2 健康意識	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.5.3 人口成長率	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.5.4 年齡分佈	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.5.5 工作態度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.5.6 安全重視	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	科 技 環 境	B-6 B.6.1 網路普及性	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.6.2 行動設備普及性	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.6.3 行動設備服務內容豐富度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.6.4 社群網絡/部落格使用度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	法 律 環 境	B-7 B.7.1 農業相關法律規範	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.7.2 保護獎勵措施	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.7.3 品質檢驗嚴格程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		B.7.4 專利及食品藥物管制	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		開放意見									
	B-8	B.8.1 對於環保議題重視程度	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

向 度	構 面	細項指標	低→ 主要程 度 ←高					可 用 性			修正內容
			1	2	3	4	5	適 用	修 正	刪 除	
	環 保 環 境	B.8.2 投入環保工作的資源多寡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		開放意見									

附錄三 漁會問卷

問卷第一部份：

基本資料：員工人數： 人

教育程度：國中以下 人；高中職 人；大專以上 人

一、信用部的內部管理

1. 根據漁會組織的使命與經營方針，貴單位(信用部)是否有明確單位目標？

☐有，訂定目標 ☐無 (跳答第3題)

2. 貴單位(信用部)訂定單位目標是否對貴單位建立核心價值有所助益？

☐是 ☐否

3. 貴單位(信用部)核心價值主要在那些面向？(可複選)

☐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

4. 貴單位(信用部)的管理風格的特色？(可複選)

☐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

5. 您認為貴部門的組織文化所營造出的工作氣氛對那些方面有助益(可複選)

☐員工的向心力 ☐組織績效 ☐其他，請說明_____

6. 您認為貴部門組織文化及管理風格是否有調整之必要性？

☐無 ☐有，如何塑造及維持，試說明_____

7. 貴部門有為強化員工專業能力而進行員工在職訓練？☐有 ☐沒有

8. 除員工在職訓練外，尚有那些訓練，包括：

☐無 ☐有 ☐鼓勵進修，進修比例(有、無學位)如何？_____

☐鼓勵取得專業證照，專業證照多少？_____

9. 若員工自我提升意願較低，貴部門如何改善？

☐規範每位員工平均受訓時數 ☐以員工績效評核等級升等

- ☐激勵性薪酬的差異 ☐其他，請說明_____
10. 是否有針對員工訓練，建立績效評估及回饋機制？☐有 ☐沒有
11. 貴部門作業流程是否有根據業務內容進行分工？☐有 ☐無
12. 貴部門是否建立業務輪調機制？☐有 ☐無
13. 貴部門是否為掌握、瞭解市場顧客需求而進行市場調查等相關工作？
☐有 ☐無 (跳答第 15 題)
14. 貴部門得到之市場資訊主要作用在：
☐作為開發新服務的參考依據 ☐其他，請說明_____
15. 貴部門若無進行市場調查等相關工作，主要困難點為何
☐缺乏資金 ☐缺乏專業人才 ☐其他，請說明_____
16. 貴部門如何改善、強化市場資訊取得的能力
☐訓練內部人力 ☐委外調查 ☐其他，請說明_____
17. 貴部門是否有針對內部作業流程進行定期檢討？
☐無(請跳答第 22 題) ☐有，多久檢討一次， ☐隨時 ☐1 個月 ☐每季
☐每半年 ☐每年以上
18. 貴部門內部作業流程檢討結果，決定以何方法進行改善或調整之？
☐引進新機器設備 ☐新軟體技術 ☐其他，請說明_____
19. 貴部門是否針對內部流程改善或調整，建立績效評估及回饋機制？
☐無(請跳答第 22 題) ☐有
20. 建立績效評估及回饋機制之標準，如何訂定？

21. 您認為貴部門的績效評估及回饋機制之標準是否有達到預期效果？
☐有
☐無，困難點_____ 如何改善？_____
22. 貴部門是否已建立競爭優勢？☐沒有(請跳答第 26 題) ☐有
23. 您認為貴部門現在的競爭優勢在那些方面？
☐品質 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐價格 ☐其他 (可複選)

24. 您認為該競爭優勢是否為該單位的關鍵成功因素？

☐是 ☐否 _____(原因)

25. 貴部門的競爭優勢如何維持？(可複選)

☐持續檢討 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐其他

26. 貴部門面臨現今競爭環境，您認為優勢是否有流失的疑慮？☐有 ☐沒有

27. 貴部門未來的競爭優勢為何？(可複選)

☐品質 ☐效率 ☐顧客回應 ☐創新 ☐其他，請說明_____

28. 組織的績效評估機制主要在那些面向

☐行銷成果的評估與回饋機制 ☐人事成果的評估與回饋機制

☐財務成果的評估與回饋機制 ☐其他，請說明_____

29. 您認為下列關於**營業能力**的相關項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？(可複選)

☐存放款總額 ☐金融卡流通張數 ☐呆帳 ☐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

29.1 您認為貴單位(信用部)**發行金融卡業務**，對信用部經營績效有明顯助益嗎？為什麼？_____

30. 您認為下列關於**財務保全性**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？(可複選)

☐存款占淨值比率 ☐呆帳準備占放款比率 ☐其他，請說明_____

31. 您認為下列關於**財務管理性**的項目中，何者是影響信用部經營績效之重要關鍵因素？(可複選)

☐逾期放款比率 ☐負債占資產比率 ☐其他，請說明_____

32. 您認為下列項目中，何者是影響信用部經營績效之其他重要關鍵因素？(可複選)

☐統一漁貸 ☐固定資產佔淨值比率 其他，請說明_____

32.1 您認為貴單位(信用部)未來若對會員或贊助會員收入會**股金**，對信用部經營績效有明顯助益嗎？為什麼？_____

32.2 您認為貴單位(信用部)未來在拓展業務方面，除了持續服務會員及贊助會

員外，是否更應積極向非會員拓展業務？為什麼？_____

33. 您認為漁會選舉制度中所產生的**理、監事或代表**，是否會影響信用部經營？
及貸款案件的承作？為什麼？_____

34. 您認為農漁會信用部的**資訊揭露制度**，對貴單位經營績效有無助益？為什麼？及未來有無需要增加揭露項目？舉例說明之，_____

二、信用部的外部經營

35. 貴部門所在地區域性金融機構現有競爭對手數量

☐沒有 ☐寡(1~2 家) ☐少(3~5 家) ☐多(6 家以上)

36. 主要競爭對手規模是否大於貴部門？ ☐沒有 ☐有

37. 主要競爭對手產品/服務性質差異性是否大於貴部門？ ☐沒有 ☐有

38. 貴部門是否有競爭對手無法替代之服務？ ☐沒有 ☐有，請說明_____

39. 貴部門雖提供其他競爭對手可替代的服務，如何讓該項服務不致萎縮？
試說明 _____

40. 貴部門是否有提供一些對於顧客吸引力的產品/服務？

☐沒有(跳答第 41 題) ☐有，請說明 _____

41. 顧客的轉換成本是高或低？☐高 ☐低

42. 若顧客對貴部門提供產品/服務**忠誠度高**，主要係因貴部門的

☐基本功能 ☐形象 ☐關係 ☐其他，請說明_____

43. 若顧客對貴部門提供產品/服務**滿意度高**，主要係因貴部門的

☐基本功能 ☐形象 ☐關係 ☐其他，請說明_____

44. 貴部門是否重視維持良好的顧客關係？☐是 ☐否 (跳答第 45 題)

45. 貴部門是否有著手進行 CRM 管理(客戶關係管理)？☐是 ☐否

46. 貴部門從顧客得到的獲利(或貢獻度)占總營收的比率？

☐1 成(含)以下 ☐2~3 成 ☐4~5 成 ☐5 成以上

47. 您認為貴單位的經營，所面對的整體市場特性如何？

☐獨占 ☐寡占 ☐競爭

48. 貴單位未來發展重點及方向為何？請說明 _____

49. 您認為那些政治因素會影響貴部門組織營運

☐租稅政策 ☐貿易限制與改革 ☐政治穩定度 ☐其他，請說明 _____

50. 您認為那些經濟因素會影響貴部門組織營運

☐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 ☐其他，請說明 _____

51. 您認為那些社會因素會影響貴部門組織營運

☐文化規範 ☐健康意識 ☐人口成長率 ☐年齡分佈

☐工作態度 ☐安全重視 ☐其他，請說明 _____

52. 您認為那些科技因素會影響貴部門組織營運

☐網路普及性 ☐行動設備普及性 ☐行動設備服務內容豐富度

☐社群網絡/部落格使用度 ☐其他，請說明 _____

53. 您認為那些法律因素會影響貴部門組織營運

☐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，請說明 _____

54. 您認為那些環保因素會影響貴部門組織營運

☐對於環保議題重視程度 ☐投入環保工作的資源多寡

☐其他，請說明 _____

問卷第二部份(漁會)：同農會第二部分問卷。

附錄四 農漁會信用部策略性經營管理相關準則彙整

向度	構面	關鍵性細項指標
A. 內部管理	A-1 組織文化	A.1.1 工作群體衝突容忍度
		A.1.2 個人自主程度
		A.1.3 組織監督規範程度
		A.1.4 員工參與決策程度
		A.1.5 員工提供建議比率
		A.1.6 員工建言採納程度
		A.1.7 員工升遷管道
		A.1.8 員工缺勤率
	A-2 管理風格	A.2.1 對部屬關懷支持程度
		A.2.2 獎勵依績效程度
		A.2.3 鼓勵員工創新冒險程度
		A.2.4 上下溝通管道暢通程度
	A-3 作業流程管理	A.3.1 設備電腦化程度
		A.3.2 員工工作量
		A.3.3 行政正確性
		A.3.4 行政作業流程速度
		A.3.5 業務作業流程
		A.3.6 會議方案執行率
		A.3.7 人事費用比率
	A-4 顧客關係管理	A.4.1 人為疏失率
		A.4.2 每週顧客抱怨次數
		A.4.3 員工拜訪顧客次數
		A.4.4 存放款業務成長率
		A.4.5 網路諮詢服務次數
		A.4.6 網頁資訊使用率
		A.4.7 電腦化作業流程錯誤率
		A.4.8 自動化交易率
		A.4.9 參與公益活動次數
		A.4.10 業務多元化程度
		A.4.11 新增顧客數

向 度	構 面	關鍵性細項指標
A. 內 部 管 理	A-5 人 力 資 源 管 理	A.4.12 顧客滿意度
		A.5.1 實際聘用員工人數與所
		A.5.2 提供職位比率
		A.5.3 平均員工必要成本
		A.5.4 平均考績調薪幅度
		A.5.5 每位員工受訓費用
		A.5.6 每位員工平均受訓時數
		A.5.7 員工績效評核等級分配
		A.5.8 績效良好員工人數成長率
		A.5.9 激勵性薪酬的差異度
		A.5.10 員工獲利能力
		A.5.11 員工晉升比率
		A.5.12 缺勤率
		A.5.13 內部轉調機率
	A-6 財 務 管 理	A.6.1 負債占資產比率
		A.6.2 存款占淨值比率
		A.6.3 固定資產占淨值比率
		A.6.4 流動比率
		A.6.5 流動準備率
		A.6.6 存放比率
		A.6.7 逾放比率
		A.6.8 總資產週轉率
		A.6.9 員工平均營業收入
		A.6.10 員工平均獲利額
		A.6.11 資產報酬率
		A.6.12 淨值報酬率
		A.6.13 純益率
		A.6.14 現金流量比率
		A.6.15 現金流量允當比率
		A.6.16 現金再投資比率
		A.6.17 自有資本占風險性資產之比率
		A.6.18 利害關係人擔保授信總餘額占授信總餘額之比率

向 度	構 面	關鍵性細項指標
	A-7 創 新管 理	A.6.19 呆帳覆蓋率
		A.7.1 作業改善程度
		A.7.2 改善現有功能程度
		A.7.3 新業務開發種類
B. 外 部 經 營	B-1 產 業 競 爭 情 形	B.1.1 顧客忠誠度
		B.1.2 組織規模
		B.1.3 競爭者數量
		B.1.4 產品/服務本身差異程度
		B.1.5 轉換成本
		B.1.6 固定成本
		B.1.7 退出障礙
		B.1.8 進入障礙
	B-2 對上 下游 者之 議價 能力	B.2.1 議價能力
		B.2.2 產品重要性
		B.2.3 轉換成本
		B.2.4 集中程度
		B.2.5 上下游整合能力
	B-3 政 治 環 境	B.3.1 租稅政策
		B.3.2 貿易限制與改革
		B.3.3 關稅政策
		B.3.4 政治穩定度
	B-4 經 濟 環 境	B.4.1 經濟成長/衰退率
		B.4.2 利率變動程度
		B.4.3 匯率變動程度
		B.4.4 通貨膨脹率
		B.4.5 薪資水準
		B.4.6 最低工資水準
		B.4.7 失業率
		B.4.8 信用可取性
		B.4.9 生活成本
	B-5 社 會	B.5.1 文化規範
		B.5.2 健康意識
		B.5.3 人口成長率

向 度	構 面	關鍵性細項指標
B. 外 部 經 營	環 境	B.5.4 年齡分佈
		B.5.5 工作態度
		B.5.6 安全重視
	B-6 科 技 環 境	B.6.1 網路普及性
		B.6.2 行動設備普及性
		B.6.3 行動設備服務內容豐富度
		B.6.4 社群網絡/部落格使用度
	B-7 法 律 環 境	B.7.1 農業相關法律規範
		B.7.2 保護獎勵措施
		B.7.3 品質檢驗嚴格程度
		B.7.4 專利及食品藥物管制
	B-8 環保 環境	B.8.1 對於環保議題重視程度
		B.8.2 投入環保工作的資源多寡

附錄五 農會信用部各分群 KPI 指標排序

附錄 5~1：農會集群 1 之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	工作群體衝突容忍度	(0.7, 0.9, 0.9)	0.8333
	組織監督規範程度		
	對部屬關懷支持程度		
	獎勵依績效程度		
	業務作業流程		
	會議方案執行率		
	存放款業務成長率		
	新增顧客數		
	顧客滿意度		
	每位員工平均受訓時數		
	存放比率		
	純益率		
	自有資本占風險性資產之比率		
	呆帳覆蓋率		
	作業改善程度		
	新業務開發種類		
	顧客忠誠度		
	競爭者數量		
	產品/服務本身差異程度		
	經濟成長/衰退率		
	利率變動程度		
	農業相關法律規範		
	保護獎勵措施		
2	上下溝通管道暢通程度	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7
	設備電腦化程度		
	人事費用比率		
	平均員工必要成本		
	員工平均獲利額		
	薪資水準		
3	通貨膨脹率	(0.3, 0.5, 0.7)	0.5

資料來源：本研究。

附錄 5~2：農會集群 2 之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	設備電腦化程度	(0.7 , 0.9 , 0.9)	0.8333
	呆帳覆蓋率		
	作業改善程度		
	顧客忠誠度		
	經濟成長/衰退率		
	利率變動程度		
	農業相關法律規範		
2	上下溝通管道暢通程度	(0.5 , 0.80489 , 0.9)	0.7350
	業務作業流程		
	顧客滿意度		
	存放比率		
	自有資本占風險性資產之比率		
	產品/服務本身差異程度		
	通貨膨脹率		
3	工作群體衝突容忍度	(0.5 , 0.78272 , 0.9)	0.7276
	獎勵依績效程度		
	會議方案執行率		
	人事費用比率		
	每位員工平均受訓時數		
	新業務開發種類		
	薪資水準		
4	對部屬關懷支持程度	(0.5 , 0.7 , 0.9)	0.7
	新增顧客數		
5	存放款業務成長率	(0.3 , 0.69309 , 0.9)	0.6310
	純益率		
6	組織監督規範程度	(0.3 , 0.674 , 0.9)	0.6247
	平均員工必要成本		
	員工平均獲利額		
	競爭者數量		

資料來源：本研究。

附錄 5~3：農會集群 3 之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	會議方案執行率	(0.7, 0.9, 0.9)	0.83333
	人事費用比率		
	平均員工必要成本		
	存放比率		
	員工平均獲利額		
	純益率		
	自有資本占風險性資產之比率		
	呆帳覆蓋率		
	經濟成長/衰退率		
	利率變動程度		
	通貨膨脹率		
	農業相關法律規範		
2	工作群體衝突容忍度	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7
	組織監督規範程度		
	對部屬關懷支持程度		
	獎勵依績效程度		
	上下溝通管道暢通程度		
	設備電腦化程度		
	業務作業流程		
	存放款業務成長率		
	新增顧客數		
	顧客滿意度		
	作業改善程度		
	新業務開發種類		
	顧客忠誠度		
	競爭者數量		
	產品/服務本身差異程度		
	薪資水準		
	保護獎勵措施		
3	每位員工平均受訓時數	(0.3, 0.5, 0.7)	0.5

資料來源：本研究。

附錄 5~4：農會集群 4 之 KPI 指標排序

序號	關鍵性指標名稱	三角模糊數	重心法
1	獎勵依績效程度	(0.7 , 0.9 , 0.9)	0.8333
	設備電腦化程度		
	存放款業務成長率		
	存放比率		
	呆帳覆蓋率		
2	對部屬關懷支持程度	(0.5 , 0.827677 , 0.9)	0.7426
	業務作業流程		
	新增顧客數		
	顧客滿意度		
	顧客忠誠度		
	經濟成長/衰退率		
	利率變動程度		
3	通貨膨脹率	(0.5 , 0.761166 , 0.9)	0.7204
	薪資水準		
4	組織監督規範程度	(0.3 , 0.739864 , 0.9)	0.6466
	上下溝通管道暢通程度		
	會議方案執行率		
	人事費用比率		
	平均員工必要成本		
	自有資本占風險性資產之比率		
	競爭者數量		
	產品/服務本身差異程度		
5	工作群體衝突容忍度	(0.3 , 0.680409 , 0.9)	0.6268
	每位員工平均受訓時數		
	員工平均獲利額		
	純益率		
	作業改善程度		
	新業務開發種類		
	農業相關法律規範		
6	保護獎勵措施	(0.3 , 0.625732 , 0.9)	0.6086

資料來源：本研究。

附錄 5~5：農會集群 5 之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	獎勵依績效程度	(0.7, 0.9, 0.9)	0.8333
	設備電腦化程度		
	業務作業流程		
	純益率		
	呆帳覆蓋率		
	新業務開發種類		
	顧客忠誠度		
	利率變動程度		
	農業相關法律規範		
	保護獎勵措施		
2	對部屬關懷支持程度	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7000
	會議方案執行率		
	人事費用比率		
	存放款業務成長率		
	新增顧客數		
	平均員工必要成本		
	每位員工平均受訓時數		
	存放比率		
	員工平均獲利額		
	自有資本占風險性資產之比率		
	作業改善程度		
	產品/服務本身差異程度		
	經濟成長/衰退率		
	通貨膨脹率		
	薪資水準		
3	工作群體衝突容忍度	(0.3, 0.5, 0.7)	0.5000
	組織監督規範程度		
	上下溝通管道暢通程度		
	顧客滿意度		
	競爭者數量		

資料來源：本研究。

附錄 5~6：農會集群 6(其他)之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	工作群體衝突容忍度	(0.7, 0.9, 0.9)	0.8333
	組織監督規範程度		
	對部屬關懷支持程度		
	獎勵依績效程度		
	上下溝通管道暢通程度		
	設備電腦化程度		
	業務作業流程		
	每位員工平均受訓時數		
	存放比率		
	員工平均獲利額		
	純益率		
	自有資本占風險性資產之比率		
	呆帳覆蓋率		
	作業改善程度		
	顧客忠誠度		
	競爭者數量		
	產品/服務本身差異程度		
	經濟成長/衰退率		
	利率變動程度		
	通貨膨脹率		
	農業相關法律規範		
2	會議方案執行率	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7
	人事費用比率		
	存放款業務成長率		
	顧客滿意度		
	平均員工必要成本		
	薪資水準		
	保護獎勵措施		
3	新增顧客數	(0.3, 0.5, 0.7)	0.5
	新業務開發種類		

資料來源：本研究。

附錄六 漁會信用部各分群 KPI 指標排序

附錄 6~1：漁會集群 1 之 KPI 指標排序

序號	名稱	三角模糊數	重心值
1	人事費用比率	(0.7, 0.9, 0.9)	0.8333
	存放款業務成長率		
	顧客滿意度		
	員工獲利能力		
	純益率		
	新業務開發種類		
	農業相關法律規範		
2	設備電腦化程度	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7000
	新增顧客數		
	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		
	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		
	信用穩定性		
	保護獎勵措施		
	呆帳覆蓋率		

資料來源：本研究。

附錄 6~2：漁會集群 2 之 KPI 指標排序

序號	名稱	平均數	重心值
1	呆帳覆蓋率	(0.7, 0.9, 0.9)	0.8333
2	設備電腦化程度	(0.5, 0.7937, 0.9)	0.7312
	新增顧客數		
	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		
	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		
	信用穩定性		
	農業相關法律規範		
	保護獎勵措施		
3	人事費用比率	(0.5, 0.7, 0.9)	0.7000
	顧客滿意度		
	新業務開發種類		
4	存放款業務成長率	(0.3, 0.6708, 0.9)	0.6236
	員工獲利能力		
	純益率		

資料來源：本研究。

附錄七

附錄 7~1：期中審查意見彙整表

計畫名稱及編號	執行單位及計畫主持人	期中審查標準	審查意見	審查意見回覆
農漁會信用部策略性經營管理模式之研究 (98 農科-5.1.5-金-d2)	臺灣綜合研究院/陳秋文	1. 研擬訪問大綱。 2. 確立經營績效分類準則。	1. 針對農漁會信用部之特殊性，應有異於一般金融之指標，不能純以營利事業之觀點設計。 2. 應深入了解信用部角色與功能，並多參酌農漁會信用部之「經營目標」及日、韓作法。 3. 注意統計方法與「研究目的」之適切性。 4. 分類依據尚未完整，訪談大綱應隨之改善且具體。 5. 問卷內容應符合農漁會信用部社會功能。 6. 注意平衡計分卡及問卷各構面所採用之目標及衡量指標適切性。 7. 期中報告部分內容，請依委員意見修正及補充。	1. 納入參考修正。 2. 參考辦理。 3. 配合修正。 4. 俟深度訪談後重新規劃。 5. 配合辦理。 6. 納入參考。 7. 配合辦理。

附錄 7~2：期末審查意見彙整表

計畫名稱及編號	執行單位及計畫主持人	期末審查標準	審查意見	審查意見回覆
農漁會信用部策略性經營管理模式之研究（98 農科-5.1.5-金-d2）	財團法人臺灣綜合研究院 / 陳秋文	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完成深度訪談。 2. 確立經營管理模式。 3. 建立 KPI 指標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結論與建議提出實施股金制及夜間服務，不見分析其利弊，似太粗略。 2. 以深入訪談的有限家數作分析基礎，其結果代表性似不足。 3. 分群要明確，農會第 6 群及漁會第 2 群意義不大，宜剔除。 4. 期末報告第五章經營管理模式，應先就整體策略意涵分析，再就調查之小樣本描述補充，減少表格百分比之陳述，以七比三為原則。 5. 信用部分類的集群分類方式應更符合不同經營管理績效分類，結論才能有策略性模式差異。 6. 農、漁會核心價值不同，應有重大理由說明。 7. KPI 有必要與經營管理分類有連結，更直接才好。 8. 建議股金制可不列入本研究中。 9. 期末報告建議事項（一）、3，請再酌。 10. 命名部分請再考量。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已作修改(參見 p. 85 及 p. 88)。 2. 深入訪談的有限家數，因受時間與經費限制所致，若在兩者限制許可下，應可克服此問題。 3. 已做適當處理(參見 p. 63~p. 67)。 4 第五章經營管理模式分析，已作修改(參見第五章)。 5 已對各集群分類方式作不同經營管理績效分析（參見 p. 72~p. 78）。 6 農、漁會核心價值，已作補充說明(參見 p. 80 及 p. 94)。 7. KPI 有必要與經營管理分類有連結，此部分之說明（參見 p. 139）。

				<p>8. 已作修改(參見 p. 138~p. 139)。</p> <p>9. 已作修改(參見 p. 138~p. 139)。</p> <p>10. 已作修改(參見 p. 62 及 p. 70)。</p>
--	--	--	--	--