

農業金融專業訓練之規劃研究

97 農科-5.1.5-金-d5

第一章 緒論

第一節 研究緣起

建立具本土價值與專業標準的農業金融體系，是農業金融專家學者與從業人員長期以來努力的目標，而這樣的目標終於在農業金融法的通過施行與全國農業金庫的設立營運之後獲得成功。農業金融法是確立我國農業金融體系發展方針，促進農業金融改革，健全農漁會信用部發展，協助農業政策推行、農業發展、農村建設，並維護農民權益的基本法案（吳榮杰，2004）。

農業金融法的基本精神在建構健全的農業金融體系，並加強監督管理機制，以改善農漁會信用部經營環境與體質，保障農漁民權益，並促進農業金融體系及農漁村經濟之健全發展。農業金融法的主要內容包括：架構以農（漁）會信用部及全國農業金庫為主體之農業金融體系；改善農（漁）會信用部經營體質，健全經營管理；建立農（漁）會信用部管理制度；加強農業金融業務規範，落實監督與管理；對經營欠佳及具重大問題之農（漁）會信用部提供輔導及處理機制等。

農業金融法制定後，學者認為得以在農業金融法的基礎上，從制度面對我國的農業金融體系進行改造修繕工程，以提供全體信用部更為有利的經營環境與更寬廣的發展空間，農業發展、農村建設及農民福利因農業金融法而呈現美好願景。

同時，鑑於農業金融法的相關規定，農業金融局對於農漁會信用部的輔導工作包括人員的專業能力培養及其相關證照的認證工作等等，對於農

業金融的專業職能建立具有發展性的制度，更是廣大基層農業金融從業人員所殷殷期盼之需求，有鑑於現今農業金融相關職能訓練並未有訓練成效之分析，對於農業金融人員之真正需求未建立制度性策略及課程，本研究擬參照相關利害關係人（stakeholder）之他者觀點，導入規範性需求的建言，整合呈現其專業職能訓練發展的具體需求現況；期界定出在基本職能、專業職能及管理職能提升上所需要的具體學習內容或教育訓練課程內容，與適當的訓練傳遞途徑。

第二節 研究重要性

本研究以釐清目前農業金融相關職能訓練發展的具體需求及規劃適當之訓練傳遞途徑為目標，期能有效提升農業金融人員之基本職能、專業職能及管理職能，並同時改善其工作績效，提高服務品質、增進服務對象之福祉、加強服務對象對農業金融機構之信任感，且能夠產生經濟效益。

2004 年農業金融局的成立，代表農業金融體系正式從金融體系中抽離，不過由於金融檢查、存款保險等機制仍舊維持改制前之情形，農業金融體系實難與一般金融體系有所切割。然而，農業金融與一般金融的性質不同，農業金融具有週轉慢、風險高、單位服務成本高、消費性成本大等特性；這些特性使得一般金融機構在安全性、流動性與收益性等考量之下，普遍不願意對農業部門融通充分基金。造成農業部門資金流向其他產業極為容易，但非農業部門資金欲流向農業部門則有很大的困難（陳伯三，2008；孫廷瑄，2008）。

本研究由界定農業金融各類人才之職能、建立農業金融核心人才類別之專業職能準則開始，藉由改變目前農業金融相關職能訓練發展之現況、

修正現行專業訓練規範；並根據研究結果及現行規範，提出專業訓練制度建議草案。盼由最根本的層面開始，提升人員之素質與能力，並改善工作績效與服務品質。在長期持續且穩定的推動下，期能有助於強化國內農業金融機構體質，提高農業金融機構與國內其他金融機構之產業競爭力；即使在農業金融之不利特性之下，相關機構仍能持續穩定地運作。對服務對象及農業金融機構雙方而言，於情感面及實質層面上皆有正面的助益，實為開創雙贏局面不可或缺之要素。

第三節 研究範圍與目的

基於上述研究緣起以及研究重要性，本研究將研究範圍聚焦於「基層農業金融機構」也就是目前的台灣農會漁會信用部，並且定位於應用型研究，希望透過科學的研究流程達到以下的研究目的，並提供農政單位進行相關政策擬定時之參考。

- 一、釐清農業金融各類核心人才類別。
- 二、建立農業金融核心人才類別之專業職能準則。
- 三、檢視農漁會信用部現行專業訓練規範。
- 四、根據研究結果及現行規範，提出專業訓練規範建議草案。

第二章 文獻探討

第一節 農業金融與台灣農業金融體系

我國為小農制國家，農業的值雖不大，但孕育的人口甚多，應為國家長治久安的基礎產業，但似乎未受到應有的重視，前農委會主委范振宗直言，行政院有人看不起農業，又有學者相告，行政官員表示，2005 年農業產值只佔國內生產毛額之一·九%，不要也罷之言。此種看法實有偏頗，須知農業不僅只有生產，尚肩負糧食安全，國土保安，環境維護，資源保育，涵養水源，提供養眼之綠地及呼吸之氧氣，孕育農村文化及傳統之傳承，何況廣大農村之安定，為經濟發展、政治安定所賴。古今中外，朝代或政府之替換，多源於農業困頓，農民揭竿起義，故有農為國本之言。時至今日，無論經濟多發展，亦不能無農業，為維護環境之品質，豐富生物多樣性，傳承農村文化，先進國家多以追加預算支應(林享能，2002)。

2002 年十一月廿三日，來自全國各地超過十二萬五千名農漁民，齊聚台北市中正紀念堂廣場，抗議當時政府不當財經、農業政策，並提出「三大訴求、十大主張」要求政府照顧農漁民與農漁業，農漁民在遊行至凱達格蘭大道總統府前廣場之後，由當時的行政院農業委員會范振宗主任委員接受陳情書之後和平理性落幕。「1123-與農共生-全國農漁民團結自救大遊行」並創下了世界規模最大的農民運動以及台灣規模最大的社會運動兩項紀錄。

三大訴求包括：(一)搶救台灣農漁業與農漁民。(二)咱農漁民需要農漁會繼續提供服務。(三)以農漁會信用部永續經營為主軸之農業金融法。十大主張則是：(一)速依法編足「農業發展基金」一千五百億，及「農產品受進口損害救助基金」一千億。(二)依法落實推動老年農民退休制度。(三)成立「全國性城鄉交流與鄉村活性化」機構，以加強城鄉交流，促進農村發展。(四)本會期通過自救會版「農業金融法」，設立「全

國農業金庫」，並建立以農漁會為基礎的農業金融體系。(五)修正「農會法」與「漁會法」，中央主管機關一元化，由農委會監督輔導農漁會。(六)實施股金制度，確立農漁會為多目標功能的農漁民合作組織。(七)停止實施現行農漁會信用部業務限制令，放寬農漁會信用部經營項目。(八)究其遠因則是因為我國為加入世界貿易組織(WTO)農產貿易的急速開放過程中農民的困境日趨嚴重並未獲迅速有效的解決，另外從 2001 年開始的金融改革將經營不善的卅六家農漁會信用部授讓予其他商業銀行過程並未考量農漁民權益以及農漁會權益之確保，亦未提出協助農漁會信用業務發展的正面積極性輔導措施等因素，導致在上述分級管理措施頒行之後，農漁會組織分析將在短期間內完全無法營運。

喚醒農漁民、農漁會的意識、建立「具主體意識的農漁業、農漁民與農漁會發展觀」是本次遊行最重要的意義。遊行過後並凝聚朝野立法委員之共識於 2003 年七月十日完成「農業金融法」之立法工作，則是社會正視農漁業、農漁民的具體展現。

農業金融體系為農業發展甚為重要的次系統，多年來並未能獨立運作，民國 91 年 11 月 23 日十多萬農民至台北大遊行後，政府積極處理自救會的訴求，承諾擬定農業金融法，由農委會為主管機關，並成立全國農業金庫做為基層農、漁會信用部的上層機構，由全國農業金庫和農、漁會信用部組成一個獨立的金融體系(黃欽榮，2004)。再根據 91 年 11 月 30 日全國農業金融會議結語：

為促進農業永續發展，強化農漁會對農漁民所需資金之融通，政府應充實農業信用保證基金，且農漁會及其信用部由農委會一元化管理，強化其內部控制及外部監理機制，對於經營良好者，應輔導其永續經營，對於經營不好，也宜速謀解決方案。農政機關並應編列預算，補助農漁會之推

廣業務。

全國農業金庫銀行應為農漁會信用部業務的上層銀行，以推展農業金融、支應農業發展及安定基層農業金融為設立宗旨，至於全國農業金庫銀行如何設立，有必要繼續彙集農漁民、農漁會及各界的意見，期使全國農業金庫銀行永續經營。

為維護農業信用部轉存款安全，並貫徹金融監理一元化，有關農業（金庫）銀行之監理及輔導，宜參照日本農林中央金庫及現有國內銀行法相關標準規範。為建立完整農業金融體系，則必須制訂「農業金融法」，以法律規範農業金融體系、功能、政府角色，以發揮專業功能並永續經營，並加強監理檢查。行政院會儘早凝聚各方意見，訂定農業金融法，送請立法院審查。

農業金融的改善，與農業發展之競爭環境有密切關係，除制定農業金融法及建立合理制度外，更應從提升農業經濟之競爭力上著手，以維持農村經濟繁榮。

終於，農業金融法由立法院通過立法，自 93 年 1 月 30 日正式施行，行政院農業委員會農業金融局依據「行政院農業委員會農業金融局組織條例」（93 年 1 月 14 日總統(九三)華總(一)義字第 09300007261 號令制定公布）亦於同日掛牌成立，負責農業金融機構之監理及政策性農業專案貸款之規劃推動。農業金融自主體系將以照顧農、漁民權益為核心價值，並以金融支持農業的正常發展，以農業維持金融的穩定成長，二者相輔相成，互蒙其利。其主要努力方向包括：

一、強化農業金融體系的競爭優勢：建構上層以全國農業金庫為主體及下層以信用部為主體之二級制農業金融體系。

二、加強輔導措施：以提升信用部經營效率，健全財務結構，進而保障存款人權益，並督導加速轉銷呆帳，有效降低逾放比率，穩定農業金融秩序。

三、積極整合部門資源：農、漁會可結合供銷、推廣、保險及信用部門的綜合經營體制，採取共同行銷以發揮經營綜效。

四、擴大辦理專案農貸及信用保證：藉由辦理專案農貸低利融資，以減輕農、漁民財務負擔及還款壓力，充裕農業產銷事業資金，加速農業轉型與發展，並擴大信用部放款規模。另一方面，透過農業信用保證基金之保證，協助擔保能力不足之農、漁民取得融資，並分散信用部授信風險。

我國農業金融體系正處在打造組織初建磨合期之中（王志文，2006），雖有農業金融法及農業金融局的呈現，但最基礎與最重要的農業金融機構：農漁會信用部及全國農業金庫兩層架構間的角色扮演與功能互動則尚未明朗。農業金融法第二條規定，全國農業金庫為信用部之上層機構，第四條及第二十三條列有農業金庫與信用部間的業務關係。但實際運行之權利義務、權力位階、互動準則、人力流動等連結關係的重要層面則待釐清，以有助農業金融體系的健全發展。此外，農金局對農業金融機構的輔導以及農業金庫對農漁會的合作，則為當前達成穩定經營、保障權益、促進發展目標的必要機制。在過去以農業為基礎之經濟環境下，金融產業與各項產業之發展多有賴政府推動，基層金融機構之營運受政治力主導的情形非常普遍。在政經環境漸漸變遷之時，基層金融機構原本之資本額較低，經營情形相較於國內其他金融機構較欠缺金融專業性，九〇年代末期之金融風暴，多數即發生在地方性金融機構身上。有鑑於美國、日本、德國、韓國等國家均建構有完整之農業金融體系，且設有中央級農業金融機構，農業金融系統間之機構得以發揮互助合作之作用；加上為整頓農業金融、並兼顧存款人權益與農、漁村經濟發展，因而訂立農業金融法（以下簡稱農金法），以建構農業金融體系，又加上農業法、漁業法之規範，使農業金

融機構之設立、經營、管理等，適用不同於一般金融機構之標準。農業金融之主管機關與監理機關則為農委會，並設置農業金融局掌理監理職務；目前在實務的處理上，農委會將相關監督事務委託金管會辦理，至於金融管理事務則仍由農委會負責（戴敬哲，2008）。

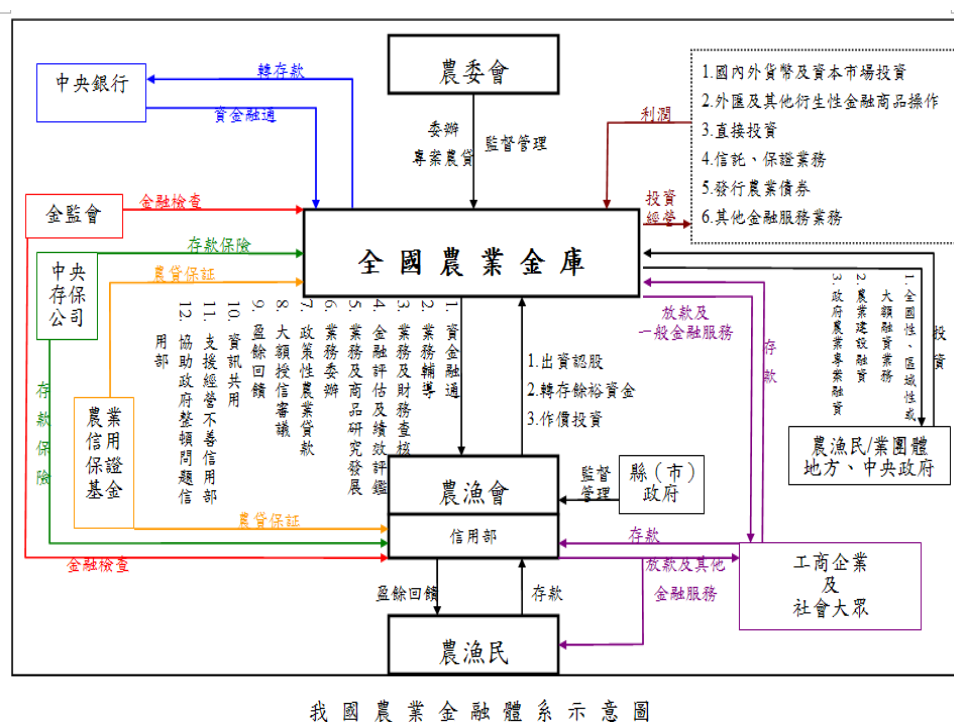


圖 2-1-1：我國農業金融體系示意圖

資料來源：吳榮杰（2004），《全國農業金庫的願景》

臺灣農漁會信用部真正確立法定地位的時間可追溯至 1974 年，當時政府廢止「改進臺灣省各級農會暫行辦法」，並訂立「農會法」，確立農會宗旨與任務，1975 年頒布「農漁會信用部業務管理辦法」，明訂農漁會信用部之法源為農會法及銀行法，自此時起農漁會信用部正式獲得法律地位，確立信用部之目的事業主管機關為金融主管機關，而此時所形成組織架構一直沿續至今（見圖 2-1-1），而農漁會信用部也在此確立架構（孫廷瑄，2008），本研究並提出基層農業金融機構的組織架構（見圖 2-1-2）。農漁會信用部之架構與國內一般金融機構之架構差異甚大（見圖 2-1-3）。

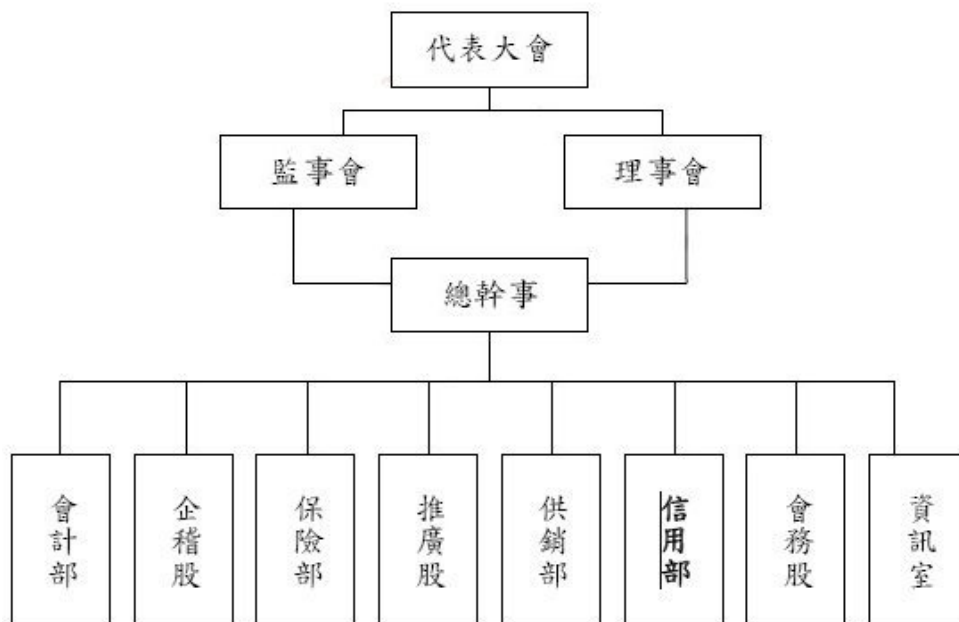


圖 2-1-1：臺灣農漁會組織結構圖

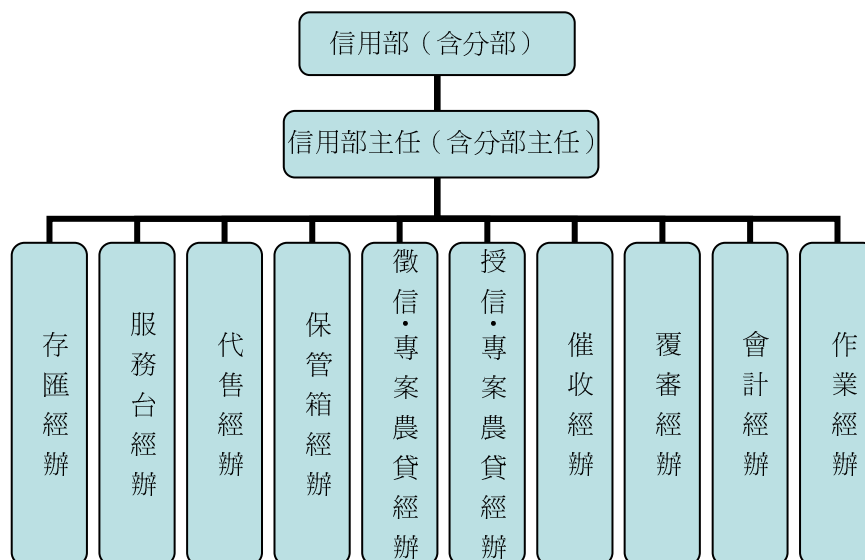


圖 2-1-2：臺灣基層農業金融機構的組織架構

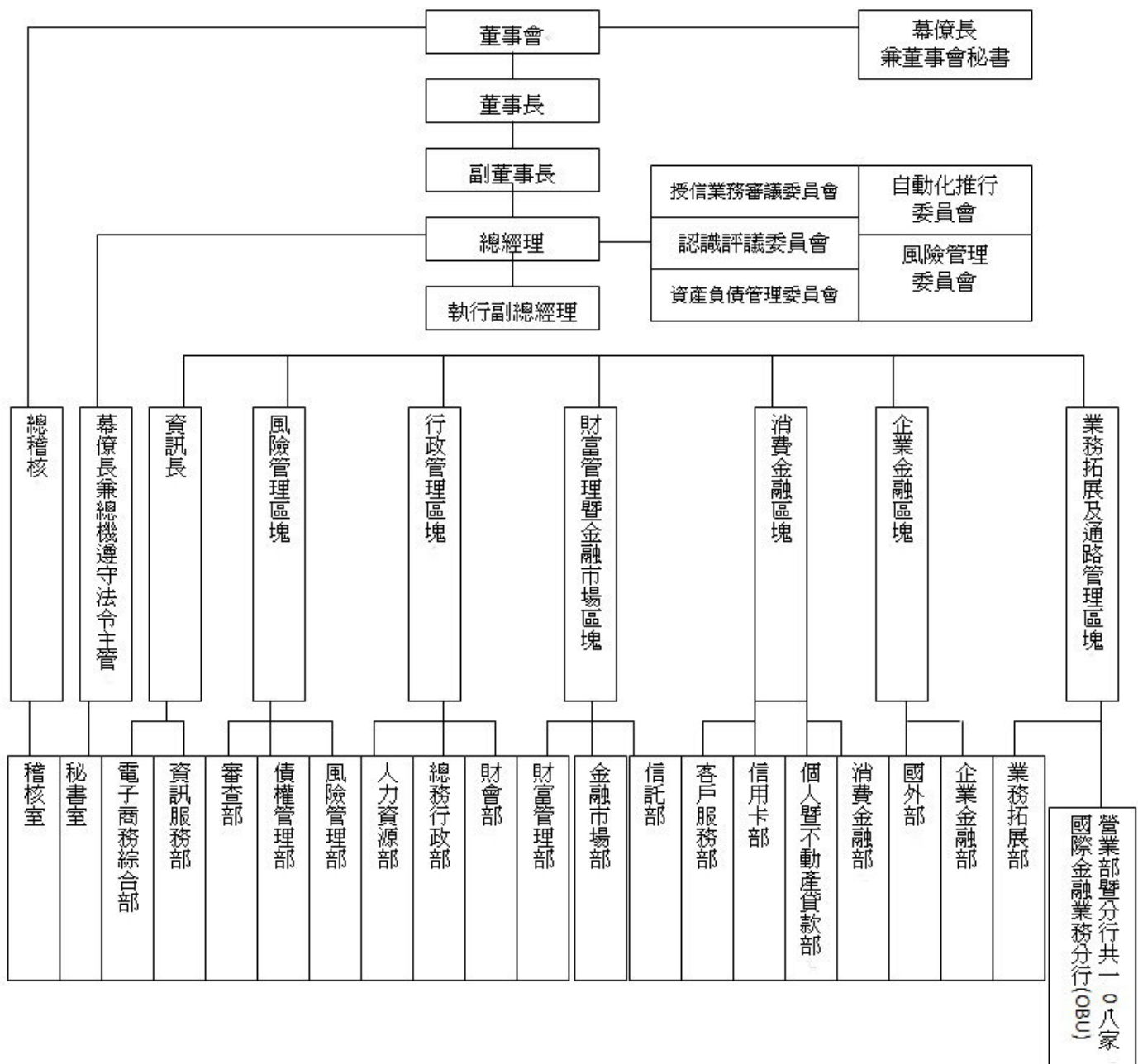


圖 2-1-3：國內銀行組織結構圖（新光銀行年報，2008）

以下簡單介紹農漁會信用部地位確立之過程。農漁會信用部之前身是農業信用合作社，且在日據時期，農業信用合作社是獨立於農業組合之外，以提供農業生產與運銷之貸款為主要任務。1944 年日本政府進行組織合併而成為農業會，此時農業信用合作社才併入農業會中，而金融業務遂成為農會綜合性業務之一。1949 年正式將農會與信用合作社合併為農會。三年後，農會再行改組，確立信用部在農會組織中之業務與功能。1952 年行政院頒行的「改進臺灣省各級農會暫行辦法」等法規，仍與舊農會法在許多金融業務上有衝突之處。故在 1974 年，農會法修訂確立設立信用部法源後，隔年再頒訂「農漁會信用部管理辦法」，在此確立起農漁會信用部之地位，且農漁會信用部業務亦從此明確，主要為吸納農村餘裕資金、融通農民生活及生產所需資金、貸放農業發展基金，支援農漁會辦理各項所需經費。形式上是辦理會員金融，但實質上應是從事農業金融業務。直至今日，農漁會信用部的業務與功能仍未發生改變。

金融風暴時期（1982 年到 2001 年）發現政府推動之業務管理辦法對農漁會信用部沒有實質上的幫助，仍發生擠兌事件，之後只好進行業務減縮之分級辦法，但對業務改善並沒有實質上之輔導幫助，單純進行監管行動。

農業金融改革時期（西元 2003 年迄今）政府推動改革後，引起各方異議，認定政府施政有誤。國民黨和農訓協會共同提出「農業金融法草案」，主張設立全國農業金庫，由全國農漁會以其自有資金淨額百分之二十以上，或以其信用部作價投資；且全國農業金庫和原有的農漁會信用部並存共榮，作價投資的農漁會信用部的本部及分部，都是農業金庫的分支機構。而其後全國農漁會自救委員會所號招舉行「一二三與農共生—全國農漁民團結自救」大遊行，訴求制定以農（漁）會信用部永續經營為主軸之「農業金融法」。

在 2003 年政府回應民間之訴求，順利通過農業金融法三讀程序，而農業金融局在亦在 2004 年正式成立，由財政部金融局管理數十年的農漁會信用部業務將全部移交至農業金融局承接。原來分別隸屬財政部、農委會的農業金融監理、督導及業務輔導，都移撥至農業金融局。未來經營不善、逾放過高的農漁會信用部，將由農業金融局接管。農業金融局的成立，代表農業金融體系正式從金融體系中抽離，不過因金融檢查、存款保險等機制仍維持現狀，農業金融體系仍難與一般金融體系切割。

依據農業金融局之分析，農業金融相對於一般金融具有：（一）週轉慢、（二）風險高、（三）單位服務成本高、（四）消費性成本大、（五）以農地為主要擔保品、（六）農業共同設施投資所需比重大以及（七）相對低利資金需求殷切等特性。而這些特性使得以追求最大利潤為目的的一般金融機構，基於安全性、流動性與收益性等考量，普遍不願意對農業部門融通充分基金。即農業部門資金流向其他產業極為容易，但非農業部門資金欲流向農業部門則有很大的困難（陳伯三，2008）。

農漁會信用部在組織內部之編制與管理方式上與一般商業銀行大不相同，管理上有許多不易之處。但農業金改後，中央政府正式將管理信用部之業務轉由行政院農委會特設之農業金融局管理，專對信用部業務及盈餘做監管，此外依農業金融法規定成立全國農業金庫以管理信用部之盈餘，架構出完整之農業金融體系。而在人員選聘上，依農業金融法規定增設審議委員會對信用部人員選聘增加一層監管（孫廷瑄，2008）。

但在臺灣金融自由化後，商業銀行之設立擴展對農漁會信用部業務產生替代效果，使得農漁會信用部之市場佔有率逐年下降，壓縮了其競爭空間，總體經濟環境不景氣使農業部門市場萎縮、農地價格下跌、農業產值

衰退影響下亦使農漁會信用部之利基逐漸消失，以致虧損嚴重影響農漁會信用部正常營運（孫廷瑄，2008）。農漁會信用部所承辦之相關業務將於第三節之「農業金融業務與職能」部分詳加介紹。

第二節 人力資源發展與教育訓練

一、人力資源發展

根據美國訓練發展協會（American Society for Training and Development，ASTD）之定義，人力資源發展（Human Resource Development，HRD）是指「整合訓練與發展、職涯發展與組織發展，以增進個人和組織效率的行為」。因此人力資源發展可以分為教育訓練、職涯發展與組織發展三個層面。人力資源管理（Human Resource Management，HRM）則是指執行管理工作中與員工或人事有關之資源，包括工作人員的能力、知識、技術、態度、士氣等相關部分所需具備的觀念和技術。這些觀念和技術包括工作分析、人力需求規劃和招募適當人選、甄選合適員工、對新進人員提供引導與訓練、薪酬和福利管理以及評估工作績效等。而人力資源發展乃是人力資源管理之其中一環（劉奕杉，2001）。

而人力資本規劃是指為實現企業整體發展策略與經營目標，根據內外環境條件變化的基礎下，對人才資產進行縝密的供需預測，從界定員工結構、數量及職能培訓發展策略，以最大限度開發與利用企業之人力資產，以滿足企業未來發展需要的過程。具體而言，有效的人力資本規劃是指合理地配置人力資本、有效地提高人才資本利用率；透過完整規劃的核心職能培訓發展機制，除可提升組織整體的績效外，更可以提高員工的工作績效、工作滿意度與組織承認等員工效能。

簡建忠（1995）提出人力資源發展為具備短程績效取向和長程策略取向之學習活動，績效取向以員工個人和企業整體績效的提升為著眼點，策略取向則以企業長期發展並配合員工之職涯發展為重心（黃郁芬，2003）。

McLagan（1989）則指出人力資源發展之意涵在於整合並運用員工訓練與發展（employee training and development）、員工職涯發展（employee career development）、組織人力發展（organization human development）三項要素，作為增進員工個人、群體與企業效益之一種專業。McLagan 提出人力資源模型（見圖 2-2-1），認為人力資源的內容應包括人力資源研究與資訊系統、訓練與發展、組織發展、職涯發展、員工篩選與安置、薪資與福利、績效管理系統、員工諮商輔導、人力資源規劃、工會/勞資關係等各種面向（黃郁芬，2003）。

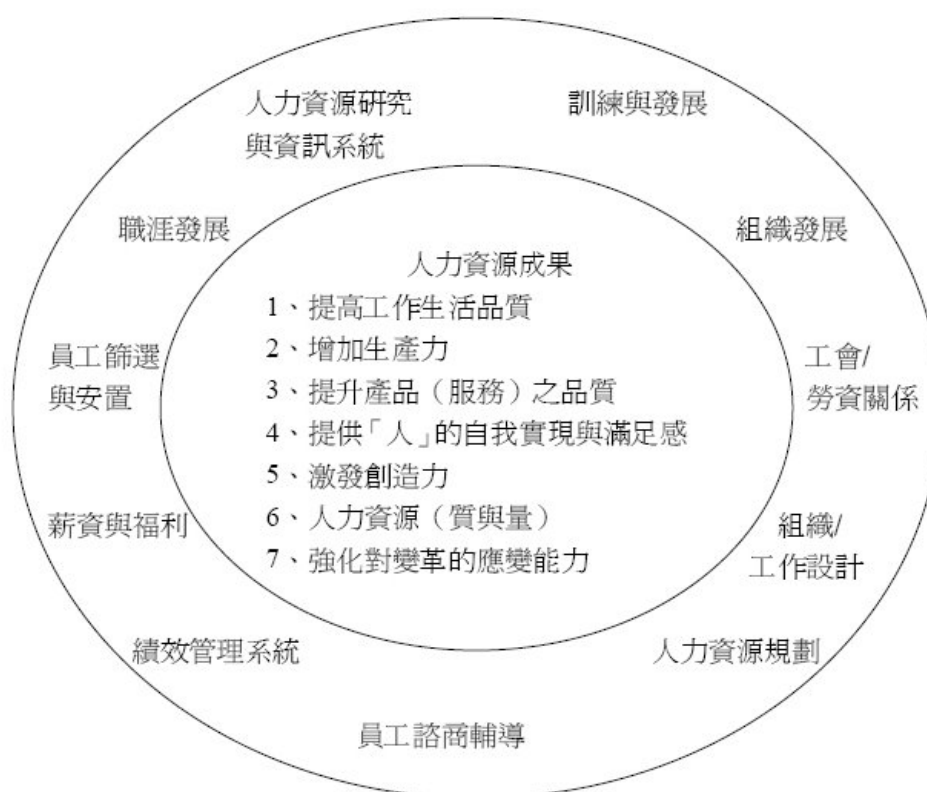


圖 2-2-1：人力資源模型
資料來源：McLagan（1989）（黃郁芬，2003）

Nadler (1989) 主張人力資源發展是「在某一特定時間內，經由企業化的學習經驗，促使組織內成員產生改變的一系列組織活動，用以產生工作績效和增進個人成長可能性的過程」，強調員工與企業的學習和發展，透過教育、訓練和發展的方式，使員工透過學習活動以提升員工個人與組織績效（黃郁芬，2003；鄭鴻彬，2002）。

張火燦 (1998) 主張人力資源發展大多經由訓練、教育與發展的途徑，用以增強或擴充員工的學習經驗。而所謂有經驗的學習，應該是經過專家設計、且有計畫性的學習。他強調這種學習是刻意造成的，並非偶然之結果（劉奕杉，2001）。

胡晏瑛 (2000) 之研究指出，人力資源發展可概分為教育訓練、生涯發展與組織發展三個層面。人力資源發展從員工個體出發，強調藉由員工潛能之最大發揮以達成企業組織之發展。此即組織之成長是配合個人能力的發展；使人盡其才、各適其所就是人力資源發展之要義（劉奕杉，2001）。

林基源 (2000) 指出人力資源發展的未來可能趨勢包括成為組織的重要功能、建立功績制度、發揮團隊工作與夥伴關係、加強創意管理、多層評估訓練的成效、知識管理與學習型組織的蓬勃發展、訓練以績效為導向以及工作倫理等。其中評估訓練成效的方法可以由反應、學習、行為和績效等四方面加以評估（劉奕杉，2001）。

根據以上學者的定義，可以得知雖然名詞使用有少許不同，但多數學者都同意人力資源發展可分為教育訓練、職涯發展與組織發展三個層面；經由改善個人的能力、發揮未被發掘之潛能，以達成組織整體效能提升之目標。本研究將以提升農漁會信用部人員之工作績效為目標，由現有之農

業金融人員的教育訓練與職能發展，分析農漁會信用部人員之訓練需求，以期有助於其人力資源發展，進而提升農漁會信用部整體之工作績效。

二、教育訓練

McGehee & Thayer (1961) 提出對教育訓練的定義——一個公司進行以協助員工學習，使其行為有助於完成公司目標與目的的正式程序。教育是指個人一般知識、能力之培養，為較長期、廣泛且客觀之能力發展；而訓練則是企業為了提供員工在執行某個特定職務所必要的知識、技能及態度。此定義強調了訓練的四個重要成份：（一）正式學習：有系統、規劃的，且有目的性；（二）協助學習；（三）改變行為：經過訓練之後，員工的行為發生好的改變；（四）完成公司的目標與目的：訓練所發生的行為改變，最終目的在於協助公司達成目標（劉奕杉，2001；李宗長，2008）。

Nadler (1970) 對於教育及訓練分別說明時間上的區隔——教育是針對未來而做的長期性改變，短時間內無法看出其真正的影響，效果也較難評估；訓練的成果則是在短期受訓後所產生之變化，強調能馬上運用所學，並展現其成效於工作績效上，效果較易評估（李宗長，2008）。

黃麗安（1990）以拉丁語的觀點切入，指出「教育」一詞在拉丁文中有「引出」的涵意，即經由「引導」的方式，使學習者的身心都能得到發展；而訓練是指使一個人正確、有效、盡責地從事其工作，使其工作品質能獲得持續的改善（李宗長，2008）。

針對教育訓練的意義，林欽榮（1998）指出訓練是針對組織內員工所實施的一種再教育。它是指組織促使員工學習與工作有關的知識與技巧，

用以改善其工作績效，進而達成組織目標的人力資源措施。教育和訓練兩者都是透過教導與學習來發展人力：教育具有廣泛性、基礎性、啟發性，並注重知識原理的長期培育；而相較之下，訓練比較注重短期實用性質技能的灌輸（劉奕杉，2001），也同樣地指出了兩者在時間性的差異。

張火燦（1998）比較訓練、教育和發展三者，認為在訓練、教育和發展之中，以經由實際需要或問題所在而衍生之訓練成效最為顯著；教育對於個人的能力提升效果比訓練更佳，但是有可能造成人員離職或跳槽；發展是一種風險性高的長期計畫，使人員和組織朝同樣的願景前進，若能結合組織目標與個人目標將會增強人員動機，成功的話成效與結果將會是三者之中最好的（劉奕杉，2001）。至於教育訓練活動的設計與實施模式，Dessler（2000）認為企業的經營策略與方針也必須納入訓練需求之考量，因此認為應該包含需求分析、指導性的設計、驗證、指導、評估與追蹤等五個項目。吳秉恩（2002）強調教育訓練活動的步驟應該涵括業務分析、組織分析、工作分析、調查分析、績效考評以及評鑑中心等六個項目。最為廣泛運用的模式則是 Goldstein（1986）的「教學系統設計模式」（見圖 2-2-2），此模式包含了訓練需求分析、訓練目標訂定、訓練課程設計與執行及訓練評估等四個階段。Goldstein（1974）主張教育和訓練有許多類似的地方，皆為透過學習經驗以改善行為和績效之歷程，因此無劃分之必要（李宗長，2008）。

Glodstein(1986)之教學系統設計模式(ISD Model)

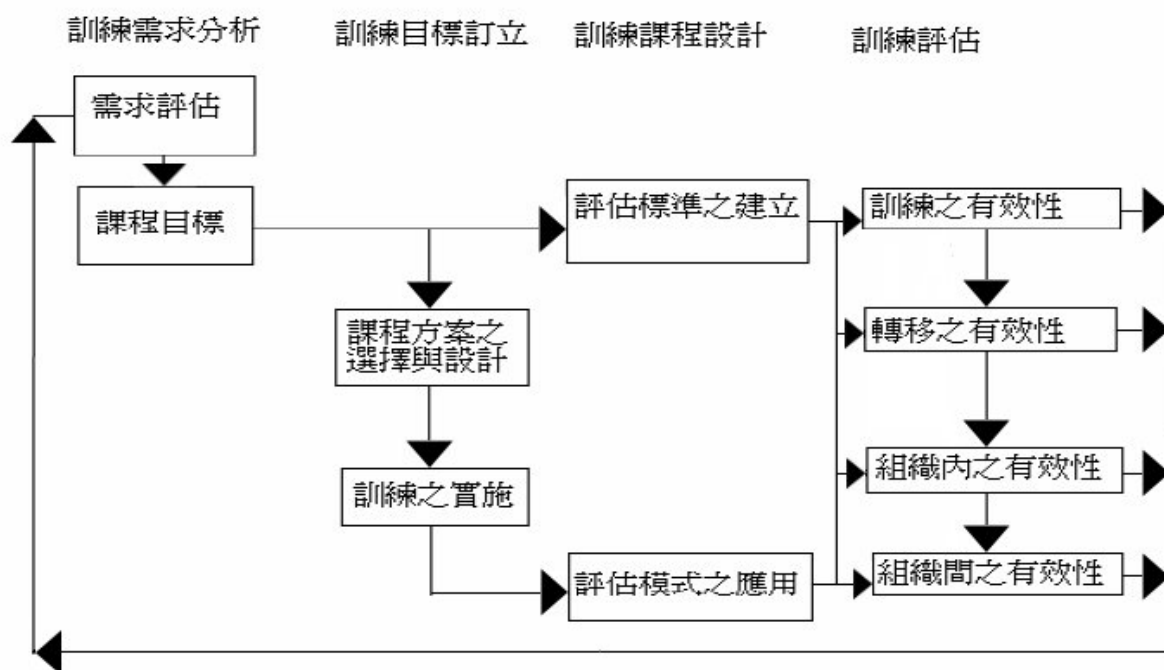


圖 2-2-2：Goldstein（1986）之教學系統設計模式

參考資料：Goldstein（1986）（李宗長，2008）

必須注意的是，黃英忠與吳融枚（2000）指出「教育訓練本身並不是一個獨立的功能，而必須與組織的管理功能與經營系統維持密切聯繫的關係」；組織辦理教育訓練不是為了教育訓練而訓練，而是為了達成組織目標、支持組織之運作及因應變動環境而產生之新策略（劉奕杉，2001）。Belohlav（1985）提到影響教育訓練的主要因素不僅存在於組織內部的管理者理念、組織運作，也包含社會價值觀；當外在因素介入教育訓練當中，可能會導致訓練進行之不順利，因此也應考慮社會價值觀、主管理念與上層主管機構之運作現況（劉奕杉，2001）。

歸結以上學者的看法，教育訓練是一種為了增進員工之知識與技能而舉行之一系列有規畫、有系統、有目的性的活動；主要目的在於配合組織運作情形，改善員工之工作績效，並藉此協助公司達成目標。本研究之目

的乃藉由教育訓練之推行，以增進農漁會信用部人員之專業知識、技能，提升其工作績效。

第三節 農業金融業務與職能

一、農業金融業務

農漁會組織內部設有信用、供銷、推廣、保險等多個業務部門，農漁會信用部與其他各部門具有連結互補之功能。農漁會信用部支持供銷和推廣兩部門之運作，運用貸款資金發展供銷部業務；而利用信用與供銷業務之盈餘進行推廣，推廣服務則可增加農民對農漁會之信心，如此相連結構成業務之運作。

農漁會信用部依法特別賦予設立，其主要目的是提供地區性會員所需農業融資與家計金融，對於提供農業金融及農業發展上，更是有卓越之貢獻。雖然農漁會信用部具有一部份一般金融機構的性質，但其經營型態、業務範圍、服務對象及盈餘分配等亦有特殊性質。

根據行政院於 2001 年修正之「農漁會信用部業務管理辦法」第五條規定，農漁會信用部業務範圍比一般銀行及信用合作社小，且各項業務之經營，必須在其營業處所為之，其中租賃業務亦應報請直轄市財政局或縣市政府核准。此外，信用部之存、放款對象主要為會員及其同戶家屬；非會員存款不得超過淨值十倍。由此可知農漁會信用部之業務範圍受限、規模狹小。但農業金融法實施後，增加農漁會信用部之業務項目與範圍，且開放非會員存放款之限制，營業區域也將不受限。

農業金融法規定信用部經營的業務項目以下列為限：(一)收受存款；

(二) 辦理放款；(三) 會員（會員同戶家屬）及贊助會員從事農業產銷所需設備之租賃；(四) 國內匯款；(五) 代理收付款項；(六) 出租保管箱業務；(七) 代理服務業務；(八) 受託代理鄉（鎮、市）公庫；(九) 全國農業金庫委託業務；(十) 其他經中央主管機關核准辦理之業務。信用部經由中央銀行許可者，才得以辦理簡易外匯業務。

二、職能

根據 1970 年代初期由美國哈佛大學教授 McClelland 對工作表現優越者所做的一系列研究，他發現智力並非決定工作績效之唯一因素。他將態度、認知、個人特質等能影響工作績效的因素稱之為職能（Competency），強調職能在績效表現上具有比智商更重大的影響力（林思伶，2004）。Knowles（1970）將其定義為「執行特定功能或工作所包含的必須知識、個人價值、技能及態度」；Peak & Brown（1980）對於職能的定義則是「為求成功的執行各項任務，所應有的相關技能、認知及態度」（李樹中，2001）。

Boyatzis（1982）對職能所下的定義為：「導致一名員工在工作上有效率、並產生優良績效的根本特徵，此特徵包括：動機、特質、技巧、自我印象方面、社會角色、知識的本質」。美國 OPM 辦公室在實務準則對職能賦予以下之定義：「職能為知識、技術、能力、行為以及其他可衡量的特徵模式，即個人需要成功地表現工作角色或職業的功能」（中華民國農民團體幹部聯合訓練協會，2008）。

村上良三（1988）認為職能包含了個人所具之潛在性的能力，但並不以個人所擁有的潛在能力為對象，而是根據擔任職務所需之執行條件，來測量其已具有能力的程度；其意指在職場行為方面具體表現的能力，並且

以和工作績效有關的實際能力為論述對象（李樹中，2001）。

Cofsky（1993）強調職能的內在歷程，認為一個人雖擁有知識、技巧等表面特質，仍無法保證其能產生高度的工作績效。

李聲吼（1997）對職能的定義是人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，而這些職能可能以不同的型式表現於工作場合中。其意指某方面的知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響（李樹中，2001）。

Spencer & Spencer 藉由職能的觀念發展出工作能力評估法（Job Competence Assessment Method），並將職能做了更具體的分類（林思伶，2004）。其將職能特質分為五種型態，分別為動機（motives）、特質（traits）、自我概念（self-concept）、知識（knowledge）和技巧（skill）。動機即指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭；而特質是身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；自我概念是關於一個人的態度、價值及自我印象；知識即一個人在特定領域的專業知識；以及技巧，指執行任務的能力（林文政、楊尊恩，2004）。

盧建中、費吳琛與廖良文（2007）則將職能定義為「知識、技巧、行為、動機、特質、態度以及其他可衡量之特徵模式，即個人用來成功地表現工作角色或職業的功能，而這些功能可產生或預測優良的工作績效」（中華民國農民團體幹部聯合訓練協會，2008）。Ledford（1995）對於職能之定義與之相似，為「個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備的知識、技巧及行為」。

Freud 在其著作「夢的解析」中，提出人的行為之可見部分僅佔了八

分之一，代表隨時可察覺的意識經驗；而其他部分則代表潛意識經驗，即除了在特殊狀況下之外，人們不會察覺之現象；介於兩者間則為前意識，必須加以注意方才覺察，此即「冰山原理」。Spencer & Spencer（1993）根據 Freud 之冰山原理，提出「冰山模型」，用以解釋職能分為外顯特質及內隱特質兩部分，且職能為外顯特質及內隱特質之總合。外顯特質是指工作中隨時可被觀察到之處；內隱特質則是指一個人個性中最深層、長久不變之部分，即使在不同的職務或工作中，都可由這些基本特性來預測或解釋此人的工作表現或思維方式（見圖 2-3-1）。Spencer & Spencer 認為一個人的知識、技巧是比較外顯的，是最容易被訓練與發展之處；而自我概念、特質、動機等則是個人較深層、內在隱藏的特性，較不容易為人所察，但卻會強烈影響此人使用外顯技能與知識的方式，因此企業必須在甄選的過程中找出擁有符合組織所需內隱特質之員工（黃柏喻，2006）。

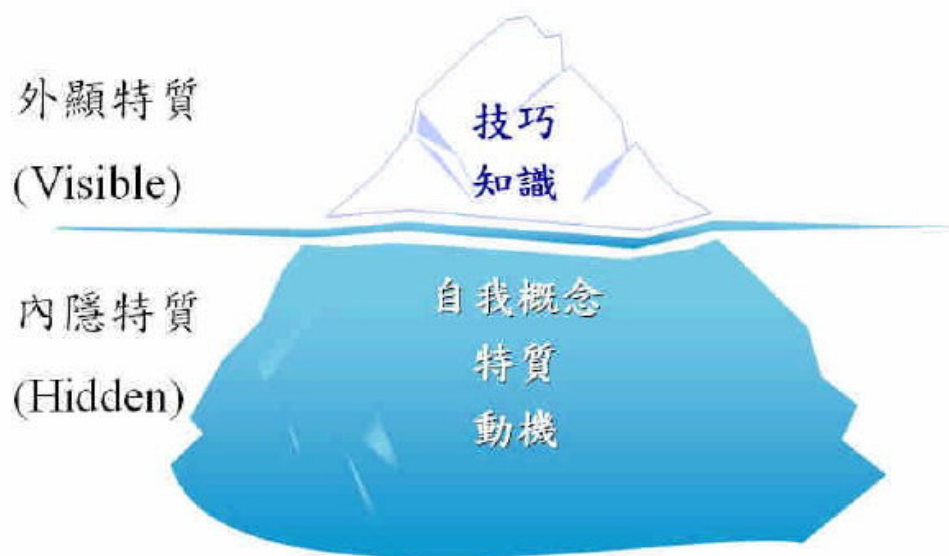


圖 2-3-1：冰山模型示意圖

資料來源：Spencer & Spencer(1993), Competence At Work: Models for Superior Performance, New York: Wiley & Sons, 11.（黃柏喻，2006）

各家學者對於職能的分類看法十分分歧。洪榮昭（1997）將職能的內涵劃分成六種工作能力，分別是專業能力、管理能力、人際能力、態度、價值觀和心智能力。陳榮宏和吳玫螢（2000）將職能分為個人特質、人際關係能力、事業營運能力、組織運作能力等四大類。林文政（2001）透過360度評估方式，提出七項人力資源專業人員高績效工作職能構面，分別是企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、進階性人力資源管理專業、功能性人力資源管理專業、溝通與協商、組織診斷與輔導、自我發展等知識、技術與能力。Agut & Grau（2003）將職能分為技術性職能（technical competency）與一般性職能（generic competency），前者由技術管理能力與知識技巧組成，後者指管理者在工作發展上自我調整與自我控制的能力等。多種分類方法不勝枚舉（黃柏喻，2006）。

綜合以上學者之看法，「職能」的概念經過近四十年的發展，各學者對職能的看法仍有不少出入，尤其是在職能的分類部分，但大致上可以觀察出皆與執行工作所需的專業知識、技巧、個人價值觀、工作場域之需求等有密切相關性，並對員工之工作績效有著重大的影響。本研究將「職能」定義為：「人們在工作時所必須具備之動機、特質、自我概念、知識和技巧，這些因素對於工作績效的展現有決定性的影響力」。

第四節 當前農業金融人員的教育訓練

目前，農業金融所指涉的業務及其業務執行人員大多以農會漁會信用部人員為主，而其人員的教育訓練工作則是以「基層金融研訓院」為前身的「金融研訓院」及以農漁會盈餘提撥而設立之「中華民國農民團體幹部聯合訓練協會（簡稱農訓協會）」為主，金融研訓院為農業金融人員所規劃開設之訓練班期多以農業金融局之政策方向為依歸，採收費制。而農訓協會所規劃開設之訓練班期則是以協助農業金融各從業人員取得法令規

章所規定之相關證照為主。金融研訓院以及農訓協會均是農業金融相關法規所認可之「專業訓練機構」(詳細課程內容詳見附錄二)，農業金融從業人員之服務熱忱及專業職能是農漁會信用部永續經營的根本基石。為提升農業金融人員服務能力與專業素養，農金局於 2004 年分別就專業訓練、團隊發展、農貸推廣及政策宣導交流等課程，辦理四十九項農業金融教育課程，參訓學員 3515 人次，期盼藉由教育課程安排以強化並提昇農漁會之服務競爭力(洪英杰，2005)。以下是單就 2004 年的課程辦理情形所做之分類統計數據。

一、農業金融專業訓練：辦理地方政府從業人員之輔導監理專業訓練、信用部人員之金融專業訓練及農業金融法規種子師資培訓訓練，共計辦理二十八梯次，參訓人數計 1942 人次。

二、團隊發展訓練：為使農業金融從業人員具備正確服務觀念及團隊合作精神，委託辦理農業金融團隊發展訓練，期能透過團隊訓練提振從業人員士氣，本訓練共辦理六梯次，參訓人次計約 333 人。

三、農貸推廣訓練：為加強地方政府及農漁會信用部人員對農業專案貸款之融資及其相關規章之認知，共辦理農業專案貸款融資訓練班十班，參訓人次約 600 人。

四、政策宣導與交流：為強化對政府農業金融政策的瞭解與支持，特於北、中、南、東四區辦理農業金融現況與未來展望巡迴講座，參與活動人數計約 300 人次；另為增進農業金融國際交流，特邀日本農林中金總合研究所之農業金融專家來臺參與座談，與會人次計約 340 人次(洪英杰，2005)。

引用農金局 2005 年之「農漁會信用部相關從業人員農業金融證照調查概況」，依「農會漁會信用部經營業務項目及範圍調整辦法」之規定，當農漁會信用部申請擴增營運項目時，須提供專業能力的證明，而農漁會

信用部提供從業人員領有金融證照的數目與類別，即客觀具體地表達出該信用部具備新種業務的經營能力。農業金融相關法規中對須取得證書或執照之規範，目前僅限於研習課程的要求，因此監理單位較不容易掌握個別農漁會信用部專業素質情形，對教育訓練資源的有效使用及分配亦不易規劃，有鑑於此，農業金融局於年初設計問卷，對農漁會信用部相關從業人員領有農業金融證照之概況進行調查。農業金融局於 2005 年 3 月至 4 月間辦理農漁會信用部相關從業人員農業金融證照調查，調查過程中受訪之農漁會信用部員工人數計 10181 人，受訪農漁會（含信用部者）家數則共計 278 家。此外，有關調查證照之取得年度因考量部分證照有效年限係屬永久，故並未就調查證照之取得年度進行設限（宋榮耀、洪英杰，2005）。

證 照 類 別	調 查 證 照 證 書
存款貨幣機構類證照	農業金融業務研習班結訓證書、存匯業務研習班結訓證書、徵信業務研習班結訓證書、授信業務研習班結訓證書、稽核業務研習班結訓證書、銀行內部控制基本測驗及格證書、初階授信人員專業能力測驗及格證書、進階授信人員專業能力測驗及格證書、初階外匯人員專業能力測驗及格證書。
內部控制及稽核類證照	國際內部稽核師證書(CIA)、國際內控自評師證書(CCSA)、國際金融稽核師證書(CFSA)、國際政府機關稽核師證書(CGAP)。
會計類證照	中華民國會計師考試及格證書、美國會計師考試及格證書、中國註冊會計師證書、美國管理會計師證書(CMA)、乙級會計技術士證書、丙級會計技術士證書。
法律類證照	律師專技高考及格證書。
風險管理類證照	個人風險管理師證書、企業風險管理師證書、財金風險管理師證書(FRM)、理財規劃師證書(CFP)、理財規劃人員專業能力測驗、財務分析師證書(CFA)、美國財務管理師證書(CFM)。
理財規劃類證照	理財規劃師證書(CFP)、理財規劃人員專業能力測驗證書、財務分析師證書(CFA)、美國財務管理師證書(CFM)。
證券類證照	證券投資分析人員證書、證券商高級業務員證書、證券商業務員證書、期貨交易分析人員證書、期貨商業務員證書、投信投顧業務員證書、債券人員專業能力測驗證書、股務人員專業能力測驗證書、票券商業務人員資格測驗證書、信託業業務人員信託業務專業測驗證書。
不動產類證照	不動產估價師證書、不動產經紀人考試及格證書、不動產經紀營業員證明、地政士證書。
保險類相關證照	人身保險代理人證書、財產保險代理人證書、人身保險經紀人證書、財產保險經紀人證書、一般保險公證人證書、海事保險公證人證書、壽險管理人員測驗證書、壽險核保人員測驗證書、壽險理賠人員測驗證書、美國壽險管理師證書、美國壽險理賠師證書、產物保險核保人員考試證書、產物保險理賠人員考試證書、美國財產和意外險承保師證書(CPCU)、投資型保險商品業務員資格測驗證書、人身保險業務員資格測驗證書、人身保險業務員中級專業課程測驗證書、產物保險業務員資格測驗證書、壽險類精算師證書、產險類精算師證書、退休金類精算師證書。

表 2-4-1：問卷調查之證照類別

資料來源：宋榮耀、洪英杰（2005），《農政與農情 161 期—農漁會信用部相關從業人員農業金融證照調查概況》（宋榮耀、洪英杰，2005）

問卷調查之證照類別共區分九大類（見表 2-4-1），而問卷調查中有關證照種類的定義則係參考國內及國際各類型之金融專業證照，調查的證照內除「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」中所定義之五張業務研習結訓證書外，其餘調查的證照則多為考照類之及格證書（宋榮耀、洪英杰，2005）。

經初步計算，農漁會信用部相關人員總取得證照數為 30163 張，以農漁會信用部員工為分母試算，平均每人擁有之證照數為 2.96 張，惟扣除前述辦法之五張業務研習結訓證書後，農漁會信用部相關從業人員總取得證照數僅 6757 張，平均每人擁有證照數減為 0.66 張（宋榮耀、洪英杰，2005）。本次問卷調查與農業金融人員之教育訓練現況相關資料及證照持有情形，簡述如下：

一、農業金融相關業務研習班結訓證書數：以農漁會信用部員工(含主任)為分母試算，平均每人擁有「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」所規範之相關業務研習班結訓證明書為 2.29 張。以不含農漁會信用部主任之一般員工數為分母試算時，其推估每位一般員工擁有前述相關業務研習班之結訓證明書數則為 1.95 張。

二、國內金融法令依法有據之專業證照數：扣除農業金融相關業務研習班之結訓證明書後，目前農漁會信用部從業人員取得國內金融法令依法有據之專業證照數為 5370 張(其中銀行內部控制基本測驗及格證書為 2242 張)，平均農漁會信用部每位員工擁有 0.52 張，而非存款貨幣機構類之相關證書數則平均每人僅為 0.36 張。

三、國際性金融證照數：統計資料中農漁會信用部整體從業人員並無人獲取國際性之金融專業證照（其中僅中和地區農會某一員工取得 CFA 之 Level 1 資格）。

四、存款貨幣機構類證照數：存款貨幣機構類證照總張數為 26480 張，佔總取得證照數之比例為 87.79%，其中以存匯業務研習班之結訓證明書最

多，而進階授信人員專業能力測驗及格證書最少，其證照數僅 25 張。有關存款貨幣機構類證照之主要統計資料詳如表。

五、內部控制及稽核類證照數：非銀行類之內部控制及稽核證照總張數為 0。

六、會計類證照數：會計類證照總張數 66 張，其中乙級會計技術士 2 張，丙級會計技術士 64 張，全體農漁會信用部員工並無人取得會計師資格。

七、法律類證照及風險管理類證照數：法律類證照及風險管理類證照其總張數亦皆為 0 張。

八、理財規劃類證照數：理財規劃類證照總取得張數為 467 張，而其取得之證照皆係為金融研訓院辦理的理財規劃人員專業能力測驗及格證書。

九、證券類證照數：證券類證照總取得張數為 1873 張，占總取得證照數之比例為 6.21%，屬第二高比例之證照類別，惟證券類證照中，農漁會信用部員工並無人取得證券或期貨分析人員資格。此外，有關取得信託業務人員信託專業測驗及格證照數則共計 1696 張，以農漁會信用部員工為分母試算，平均每人擁有證照數為 0.17 張，另擁有 2 張以上之信託證照的農漁會信用部家數共計 149 家，故未來倘全國農業金庫依據農業金融法第三十一條規定，委託農漁會信用部辦理信託相關業務時，多數農漁會信用部將可以順利受託業務。

十、不動產暨保險類證照數：不動產類證照總取得張數為 66 張，保險類證照數為 1211 張，其中由考試院核發之證照數則計 57 張，而上述二類證照數占總取得證照數之比例約為 4.23%（宋榮耀、洪英杰，2005）。

由以上數據可以得知，當從業人員之工作職掌受到須取得金融專業證照之法規規範時，無論從個人或農漁會的立場來思維，都將促使農漁會對其信用部員工投入更多的教育資源，並進而有效地激勵信用部員工參與學

習，以獲致提升農漁會信用部專業職能之效能（宋榮耀、洪英杰，2005）。

第五節 一般商業銀行的職能分析與人才培育

一般商業銀行的人才培育工作可以從該銀行的組織使命、策略願景及短中長期的營業目標展開人才的招募、職前訓練、在職訓練以及發展訓練等等工作，本研究以一家以「玉山銀行」在企業願景展開、人才招募、以及新進人員教育訓練規劃方面之實務為例，說明如下：玉山銀行的組織願景及其人才招募原則為：「我們要繼續以優良的形象，卓越的經營，最好的服務，不斷提昇顧客價值，樹立全方位精緻服務的新典範，這是一個制度健全、氣氛溫馨、要求嚴格、富有挑戰而且充滿遠景的優質環境，歡迎有志於金融事業發展之青年加入，和我們共創璀璨的未來。」

玉山銀行以「清新的、專業的、正派的、穩健的」為其經營原則，該行命名為「玉山」，並以「專業、服務、責任」為經營理念，以「專業」的人才提供最好的「服務」是玉山的「責任」作為我們實踐經營理念的座右銘。玉山團隊秉持著經營理念，將所熱愛的 3+1 企業文化：「實在、實力、責任」「團隊、和諧、快樂」「領先、卓越、榮譽」以及「知福、惜緣、感恩」。徹底實踐在工作與生活當中，引領玉山邁向康莊大道。

同時在玉山銀行的組織架構中設有「人力資源發展委員會」由副總級人員原擔任人資長，掌理員工甄選、任用、調派、輪調制度、培育訓練制度、薪資與獎金制度、晉升與考核制度、獎懲制度、福利、保險、假勤、差旅制度及其他人力資源相關規章之審議，並負責員工和諧關係之建立、員工申訴處理與滿意度調查等事項。

在新進人員的職前培育課程方面，玉山銀行的新進人員在報到之

後將在其訓練中心接受為期兩個月的教育訓練，玉山銀行的新進人員教育訓練採取被多數金融機構所採行的「學長學弟制」，以及由資深員工業務教導的方式協助新進員工熟悉相關業務的執行，同時業經由日常生活的相處將企業文化傳遞給新進員工。

在新進人員的教育訓練課程安排上，玉山銀行著重於新進行員在「專業」、「責任」及「服務」的精進上，其中「專業」指的是希望新進人員透過教育訓練的實施達到「淬鍊金融專長、增進專業知識」的教育目標，在「責任」方面，則是希望達到「實踐企業文化、知福惜緣感恩」，至於「服務」則是能夠獲致「培育服務禮儀、提升顧客滿意」的訓練目標。

新進人員的教育訓練內容如下表：

授課內容	課目名稱	授課內容	課程名稱
財金知識	台灣金融體系分析 解讀經濟金融指標 當前經濟情勢分析 金融商品創新趨勢 銀行資金調度管理 財金專題分組報告 資本市場概述 貨幣市場概述	顧客應對實務	一流企業顧客服務 顧客問題與應對實務 專書討論-如何永遠贏得顧客
金融法務	金控法 銀行法 票據法概要 銀行法概述 金融法規概述 行員應有之法律知識 洗錢防治法 個人資料保護法	態度與熱忱	現代行員生涯規畫 卓越部屬工作態度 人際關係與溝通 EQ-情緒智商 體驗式教學 部門參訪研習 專書討論-部屬的哲學
銀行實務	金融服務概述 存款業務介紹 定期存款實務 支票存款實務 出納及票據實務 匯兌代收代理實務 會計作業流程處理 企業金融事務與流程 消費金融實務與流程 消金產品介紹	人文藝術	漫賞藝術之旅 關愛台灣音樂會 影片欣賞 母語之美 台灣之美

授課內容	課目名稱	授課內容	課程名稱
	外匯業務 信託產品介紹 信用卡產品介紹 外匯產品介紹 存匯作業流程與規範		
產品行銷	新世紀理財觀 櫃檯行銷實務 存款行銷實務理財產品行銷 消金產品行銷 企金產品行銷消金業務個案研討 企金業務個案研討	企業文化	經營理念與企業文化 未來銀行發展趨向邁向卓越 同心會 溫情寄語 心手相連志工活動 薪火相傳 綜合討論
專業技能	收付款標準動作 簽名與印鑑鑑定要領 鈔券辨識要領 對保實務與印鑑辨識 點鈔練習 計算機操作方式	風險紀律	自行查核實務 紀律、流程與風險 存匯業務規章 存匯業務作業流程 服務守則與行為規範
資訊系統應用	電腦作業系統 連線作業環境介紹 櫃員操作表單介紹 資訊作業現況與展望 全科目操作 存摺存款操作 支票存款操作 出納匯兌代理操作 晶片金融卡 電子商務概述、 網路銀行 自動化交易實務 e-collction 實務	溝通表達與 團隊共識	EQ-情緒智商 人際關係與溝通 財經專題報告 朝會、即席演講 辯論比賽 有效的溝通技巧 聯誼晚會 PA 體驗式活動 創意經營分組報告
顧客服務禮儀	基本禮儀綜合演練 顧客服務基本規範 商業禮儀與服務禮儀 顧客服務經驗研討 顧客服務案例研討	人力資源	組織系統架構 人力資源制度 工作規則

第三章 研究方法

第一節 研究設計

本研究的主要目的在於，一、釐清農業金融各類核心人才類別。二、建立農業金融核心人才類別之專業職能準則。三、檢視農漁會信用部現行專業訓練規範。四、根據研究結果及現行規範，提出專業訓練制度建議草案。根據以上相關資訊的蒐集以及文獻理論的探討，本研究將針對不同之研究目的採用不同之研究方法與研究設計進行探討。

針對「釐清農業金融各類核心人才類別」以及「建立農業金融核心人才類別之專業職能準則」之研究目的，本研究採用文獻探討以及相關實務經驗者之訪談資料先草擬出相關農業金融專業人員的類別及其職能說明並以一般商業銀行所採用的「職務說明書」形式產生，另亦召開專家會議以焦點團體的研究方法確認之。

至於「檢視農漁會信用部現行專業訓練規範」則是採用問卷設計的方式，就參與各項農業金融專業訓練課程之農業金融人員進行問卷填答，最後根據前面所述之研究成果以「職能地圖」的方式提出「農業金融專業訓練制度建議草案」。

詳細的研究設計及流程如下：

一、文獻整理分析與回顧並確立研究設計與方法：收集農業金融機構之組織架構及職能需求相關資料，針對國內外各產業有關訓練規劃評估做法的文獻資料加以彙整剖析，同時藉由文獻探討，瞭解訓練需求分析及職能發展目前在農業各領域落實的概況，另亦透過相關次級資料的蒐集，整理歸納出相關農業金融業者的專業職能，並就其訓練規劃內涵、訓練支持

做法與職能發展策略等進行內容分析。

二、發展研究工具並進行研究調查的聯繫安排：問卷調查相關前置及行政作業。

三、辦理焦點團體會議：邀請農業金融業者與學者舉行焦點團體會議。針對其專業職能訓練發展之「訓練規劃評估」與此訓練效益密切相關的環節進行探討，藉焦點團體訪談法實地訪談相關機構之高階主管，以及農業金融機構負責人及相關經營管理者，期更系統化地界定出在專業職能提升上，其所需要的具體學習內容或訓練發展內容與適當的訓練傳遞途徑，以及就其整體的發展培訓策略與訓練支持系統深加探討。

四、實施調查以蒐集資料並進行資料初步整理：

（一）對農業金融業者及相關主管機關辦理問卷調查、彙整、分析。

瞭解農業金融業者對於經營狀況提升等各方面所需專業職能訓練的認知情形。

（二）對參加農訓協會各項農業金融專業訓練班之學員進行意見調查並分析結果，以確實瞭解課程內容是否已提供與農業金融專業有關之知識及其訓練效果。

五、資料分析與研究結果的彙整：彙整、分析問卷、釐清農業金融從業人員之專業知識與技能，進而整合呈現其專業職能訓練發展的具體需求現況。

六、訓練課程之檢討：就研究分析結果檢討訓練課程內容及制度。

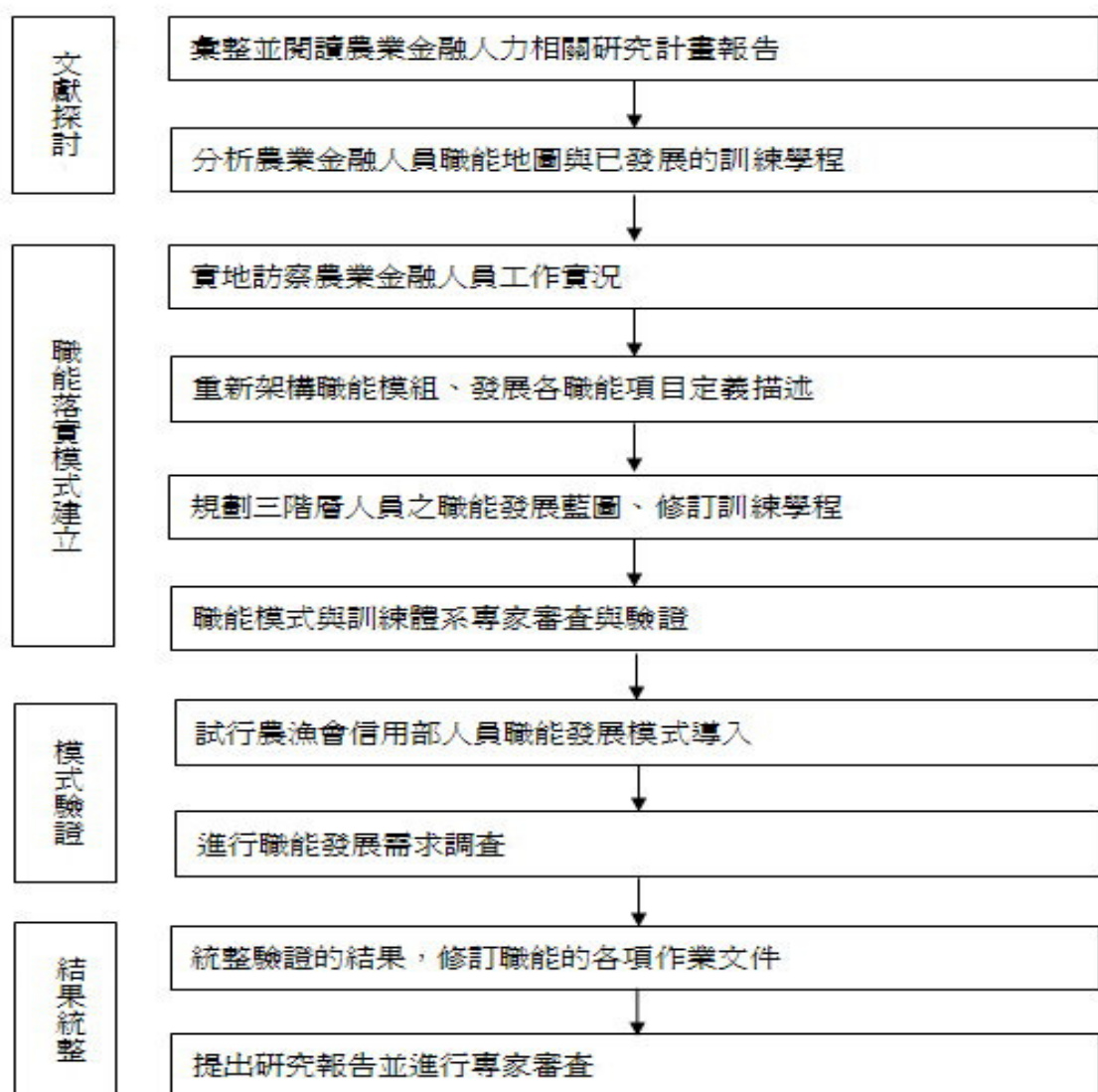
七、建立各項專業訓練制度：對於專業職能訓練之各項需求，例如課程內容、教學方法、訓練支持系統及能力發展途徑等加以探究，研擬相對應之建議與相關制度做法。

八、針對研究所得進行探討並完成研究報告之撰寫：建立各項專業訓練制度，提出職能項目及訓練規劃報告。

第二節 研究架構

本研究的重點目標在於研究農業金融人員之職能，並建立農業金融核心人才類別之專業職能準則，根據研究結果及現行規範，提出專業訓練制度建議草案，以落實農業金融人力資源的系統發展。研究之架構如下：

圖 3-2-1：本研究之研究架構圖



第四章 研究成果

第一節 目前農業金融人員專業訓練評估

農業金融人員專業訓練評估問卷經由專家會議的確認後，以 97 年 11 月間農漁會員工參加 97 年農會漁會信用部防制洗錢研討會、97 農會七職等晉升六職等訓練班第二期、97 農漁會稽核人員講習班第三期第一階段、97 農業金融講習班第三期者為訪問對象，發放 477 份問卷，共回收 401 份，回收率為 84.1%，有效問卷為 373 份。經由 Excel 電腦軟體的統計彙整主要的研究發現如下：

一、基本資料

1. 性別

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，373 位受訪者中以女性居多，佔 62.32%，男性則為 37.68%。

性別	次數	百分比
女	215	62.32
男	130	37.68

2. 年齡分佈方面

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，373 位受訪者中以 41-51 歲年齡層的分佈最多，佔 49.71%；第二為 51-60 歲，佔 32.85%；第三為 51-60 歲，佔 32.85%；第四為 30 歲以下，佔 1.16%；第五為 61 歲以上，佔 0.87%。

年齡分佈	次數	百分比
30 以下	4	1.16
31-40	53	15.41
41-50	171	49.71
51-60	113	32.85
61 以上	3	0.87

3. 服務農漁會年資方面

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，373 位受訪者中以服務 26 年以上為最多，佔 33.99%；服務 21-25 年次之，佔 29.78%，再則依序為為服務 16-20 年，佔 23.88%；服務 11-15 年，佔 7.58%；服務 10 年以下，佔 4.78%。

年資	次數	百分比
10 以下	17	4.78
11-15	27	7.58
16-20	85	23.88
21-25	106	29.78
26 以上	121	33.99

4. 職業分佈方面

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，373 位受訪者中以信用部主管職居多，佔 40.38%，其次為櫃員佔 16.80%、覆核人員佔 12.20%。再則為佔 11.11%的其他部門的員工，分別來自於供銷部、推廣部、購物中心、分部人員...等。

職業分佈	次數	百分比
信用部主管職	149	40.38
稽核人員	27	7.32
放款人員	28	7.59
會計人員	13	3.52
覆核人員	45	12.20
櫃員	62	16.80
服務台人員	4	1.08
其他	41	11.11

※ 其他說明：

1. 購物中心；2. 農保；3. 農地銀行；4. 資訊室；5. 資訊兼信用；
6. 會務人員；7. 推廣股；8. 專員；9. 旅保部；10. 定期主辦；

※ 11. 供銷部；12. 存款人員；13. 出納；14. 代理保險部主任；

※ 15. 支存匯款；16. 分部代理主任；17. 分部人員

二、 參加農訓協會的受訓經驗

1. 農訓協會所舉辦的信用業務專業訓練之參與

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，以「請問您是否參加過以下農訓協會所舉辦的信用業務專業訓練？」探討農會員工參與農訓協會所舉辦的信用業務專業訓練之情況，有參加過為 1，沒參加過為 0。在 373 份有效問卷中，回答參加過農訓協會所舉辦的信用業務專業訓練有 335 份。其中以參加過「農金法等五張證照班」訓練課程的為最多，佔 76.42%，其次為「存匯業務進階班」佔 38.51%，再則為「授信業務進階班」佔 38.21%，其他依序為「徵信業務進階班」佔 37.61%、「稽核人員進修班」佔 26.27%、「稽核業務進階班」和「催收業務研習班」皆為佔 24.18%。

	次數	百分比
農金法等五張證照班	256	76.42
存匯業務進階班	129	38.51
徵信業務進階班	126	37.61
授信業務進階班	128	38.21
稽核業務進階班	81	24.18
稽核人員進修班	88	26.27
催收業務研習班	81	24.18

2. 參加農訓協會所舉辦的訓練課程的滿意度

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，以「就您參加農訓協會所舉辦的上述訓練課程，以下的陳述請問您」探討參加過對於農訓協會所舉辦的訓練課程各項意見的滿意程度，並以「非常同意」為 5 分、「同意」為 4 分、「沒意見」為 3 分、「不同意」為 2 分以及「非常不同意」為 1 分作為給分依據，作進一步的分析。分析結果，其量表的 Cronbach's Alpha 值為 0.847。

首先，在平均數方面，以「參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大」4.36 分為最高，「上述訓練所安排的大部分講師都學有專精」

4.20 分次之，再則是「上述訓練內容對我的未來發展有所幫助」4.19 分，其他依序為「上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要」4.12 分、「農訓協會的課程設計具有難易艱深的不同層次」4.08 分、「參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程」4.05 分、「農訓協會的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容」4.00 分、「農訓協會所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展」3.93 分、「在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練」3.87 分以及「我已經接受足夠的訓練以應付更高職位的挑戰」3.38 分。

	N	平均數	標準差
參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大	366	4.36	0.52
參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程	360	4.05	0.50
上述訓練所安排的大部分講師都學有專精	365	4.20	0.56
上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要	364	4.12	0.62
農訓協會的課程設計具有難易艱深的不同層次	364	4.08	0.53
農訓協會的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容	357	4.00	0.62
上述訓練內容對我的未來發展有所幫助	360	4.19	0.52
在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練	354	3.87	0.82
農訓協會所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展	363	3.93	0.75
我已經接受足夠的訓練以應付更高職位的挑戰	354	3.38	0.97

在次數百分比的分佈上，各項意見的滿意程度大多為「同意」，其次依序為「非常同意」、「沒意見」、「不同意」和「非常不同意」。

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大	138 37.70%	223 60.93%	4 1.09%	1 0.27%	0 0%
參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程	51 14.17%	280 77.78%	25 6.94%	4 1.11%	0 0%
上述訓練所安排的大部分講師都學有專精	97 26.58%	246 67.40%	19 5.21%	3 0.82%	0 0%

上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要	84 23.08%	247 67.86%	24 6.59%	9 2.47%	0 0%
農訓協會的課程設計具有難易艱深的不同層次	65 17.86%	264 72.53%	33 9.07%	2 0.55%	0 0%
農訓協會的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容	65 18.21%	230 64.43%	58 16.25%	4 1.12%	0 0%
上述訓練內容對我的未來發展有所幫助	88 24.44%	257 71.39%	12 3.33%	3 0.83%	0 0%
在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練	62 17.51%	218 61.58%	40 11.30%	33 9.32%	1 0.28%
農訓協會所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展	65 17.91%	233 64.19%	41 11.29%	23 6.34%	1 0.28%
我已經接受足夠的訓練以應付更高職位的挑戰	33 9.32%	153 43.22%	92 25.99%	69 19.49%	7 1.98%

3. 針對農業金融的專業發展以及貴會目前的人力素質的課程需求

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，以「針對農業金融的專業發展以及貴會目前的人力素質，請問您，以下何種課程是您認為迫切需要的課程？」探討農會人員對於農業金融的專業發展以及貴會目前的人力素質的課程需求。在 373 份有效問卷中，有 245 位受訪者回答，並依照需要的程度給予 1-5 的排名。進一步分析時，以第 1 名需要的課程為 5 分、第 2 名為 4 分、第 3 名為 3 分、第 4 名為 2 分以及第 5 名為 1 分，其他則以 0 分計算。

在平均數方面，以「主管領導能力的訓練」被認為是最需要的，「農業金融人員職前訓練」課程次之，其次是「新金融商品的訓練」，第四為「經營管理階層職能提升的訓練」，第五為「因應農金制度（法規）變遷的訓練」和「服務觀念的訓練」、第六為「政府要求的訓練（證照班）」、第七為「提升農業金融人員管理職能的訓練」、第八為「經營管理階層治理能力的訓練」以及最後的「其他訓練」。

	平均數	標準差	最大值	最小值
提升農業金融人員管理職能的訓練	1.09	1.85	0	5
服務觀念的訓練	1.55	1.86	0	5
農業金融人員職前訓練	2.25	1.94	0	5
因應農金制度（法規）變遷的訓練	1.55	1.77	0	5
新金融商品的訓練	1.95	1.97	0	5
主管領導能力的訓練	2.55	1.65	0	5
經營管理階層職能提升的訓練	1.74	1.81	0	5
政府要求的訓練（證照班）	1.22	1.53	0	5
經營管理階層治理能力的訓練	0.87	1.44	0	5
其他訓練	0.01	0.13	0	2

※其他訓練說明：金融業服務項目之介紹與比較，以提升農漁會信用部之服務

三、 參加金融研訓院的受訓經驗

1. 金融研訓院所舉辦的信用業務專業訓練之參與

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，以「請問您是否參加過以下**金融研訓院**所舉辦的信用業務專業訓練？」探討農會員工參與**金融研訓院**所舉辦的信用業務專業訓練之情況，有參加過為 1，沒參加過為 0。在 373 份有效問卷中，回答參加過**金融研訓院**所舉辦的信用業務專業訓練有 167 份。其中以參加過「農金法等五張證照班」訓練課程的為最多，佔 39.52%，其次為「授信業務進階班」佔 28.14%，再則為「徵信業務進階班」佔 26.95%，其他依序為「催收業務研習班」佔 23.95%、「存匯業務進階班」佔 22.75%、「各項業務的高階人員班」佔 17.37%、「其他」佔 16.27%、「稽核人員進修班」佔 14.97%和「稽核業務進階班」佔 6.59%。

	次數	百分比
農金法等五張證照班	66	39.52
存匯業務進階班	38	22.75
徵信業務進階班	45	26.95
授信業務進階班	47	28.14
稽核業務進階班	11	6.59
稽核人員進修班	25	14.97
催收業務研習班	40	23.95
各項業務的高階人員班	29	17.37
其他	27	16.27

其他說明：

1. 不動產估價；2. 內控；3. 民法繼承篇修改研習；
4. 存匯業務初級班；5. 估價人員；6. 定型化契約；
7. 金融英文；8. 信用部主任訓練；
9. 信用部業務講習；10. 信託；11. 洗錢防治講習；
12. 個人資料保護法；13. 消債條例研習；
14. 授信業務初級班；15. 理財規劃；
16. 債務清理協商；17. 新種業務；18. 資金控管；
19. 農金法規；20. 農貸業務講習；21. 徵收人員；
22. 徵信業務初級班；23. 稽核業務初級班

2. 參加金融研訓院所舉辦的訓練課程的滿意度

在農業金融人員專業訓練評估的問卷中，以「就您參加**金融研訓院**所舉辦的上述訓練課程，以下的陳述請問您」探討參加過對於**金融研訓院**所舉辦的訓練課程各項意見的滿意程度，並以「非常同意」為 5 分、「同意」為 4 分、「沒意見」為 3 分、「不同意」為 2 分以及「非常不同意」為 1 分作為給分依據，作進一步的分析。分析結果，其量表的 Cronbach's Alpha 值為 0.884。

首先，在平均數方面，以「參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大」4.14 分為最高，「上述訓練所安排的大部分講師都學有專精」4.10 分次之，再則是「上述訓練內容對我的未來發展有所幫助」4.04 分，其他依序為「金融研訓院的課程設計具有難易艱深的不同層次」3.99 分、

「參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程」3.93 分、
 「上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要」
 3.91 分、「金融研訓院的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容」3.90
 分、「在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練」3.75 分、「金融
 研訓院所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展」3.72 分
 以及「在農業金融教育訓練業務上，金融研訓院比農訓協會專業」3.40 分。

	N	平均數	標準差
參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大	184	4.14	0.63
參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程	180	3.93	0.61
上述訓練所安排的大部分講師都學有專精	183	4.10	0.60
上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要	182	3.91	0.72
金融研訓院的課程設計具有難易艱深的不同層次	181	3.99	0.63
金融研訓院的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容	179	3.90	0.65
上述訓練內容對我的未來發展有所幫助	182	4.04	0.64
在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練	177	3.75	0.81
金融研訓院所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展	179	3.72	0.76
在農業金融教育訓練業務上，金融研訓院比農訓協會專業	179	3.40	0.91

在次數百分比的分佈上，各項意見的滿意程度大多為「同意」，其次依
 序為「非常同意」、「沒意見」、「不同意」和「非常不同意」。

	非常 同意	同意	沒意見	不同意	非常 不同意
參加上述訓練對我的專業知識與 技能的提升幫助很大	45 24.46%	124 67.39%	10 5.43%	5 2.72%	0 0%
參加上述訓練過後，我曾經改善或 建議改善過我的工作流程	22 12.22%	130 72.22%	22 12.22%	6 3.33%	0 0%
上述訓練所安排的大部分講師都 學有專精	39 21.31%	127 69.40%	13 7.10%	4 2.19%	0 0%
上述訓練所安排的大部分講師都 能夠切合農會漁會業務的實際需	29 15.93%	119 65.38%	23 12.64%	11 6.04%	0 0%

要					
金融研訓院的課程設計具有難易艱深的不同層次	32 17.68%	118 65.19%	28 15.47%	3 1.66%	0 0%
金融研訓院的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容	27 15.08%	109 60.89%	41 22.91%	2 1.12%	0 0%
上述訓練內容對我的未來發展有所幫助	34 18.68%	128 70.33%	13 7.14%	7 3.85%	0 0%
在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練	21 11.86%	110 62.15%	28 15.82%	17 9.60%	1 0.56%
金融研訓院所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展	17 9.50%	111 62.01%	36 20.11%	14 7.82%	1 0.56%
在農業金融教育訓練業務上，金融研訓院比農訓協會專業	18 10.06%	68 37.99%	62 34.64%	29 16.20%	2 1.12%

四、 課程建議

根據開放式的問題，「對於農業金融的專業發展需要，不論是您個人的發展需要或是您所服務的農漁會業務發展需要，請您提出教育訓練的建議？」彙整的答案如下：

1. 應該增加總幹事專業知識的訓練
2. 適時因應法令法規修訂佈新實施前開辦相關課程(例如債清條例)
3. 符合金融實務有關業務皆可
4. 可以多增加存匯、徵信、授信、稽核等信用業務訓練。可開設人員的訓練，及給予新人的服務態度
5. 多辦理因應農金制度(法規)變遷之訓練
6. 多舉辦相關訓練增加員工職能
7. 民法強制執行法債權確保相關課程

根據問卷的回收及統計分析可以看出，可以看出，從農漁會金融從業人員的角度觀之，雖然大多數的農業金融從業人員係基於法令的規範而參加所謂的「五張證照班」，不管是農訓協會或是金融研訓院所舉辦的教育訓練課程均獲得受訓學員的肯定，尤其在追求農業金融專業知識與技能的提升方面，同時也認為訓練活動對於解決農業金融從業人員目前職位上所遭遇的問題多所助益。然而，問卷結果也反映出受訓學員對於「追求更高職位」的未來發展管理需求較難從目前的教育訓練活動中獲得。

第二節 當前農業金融人員的職能

本研究經由對於人力資源發展、職能等的文獻理論探討以及一般商業銀行的教育訓練規範，本研究於發展職能之過程，注重以下五大原則：

- 一、實務性：研究成果要能夠符合農政機構、訓練單位與農漁會信用部人員現況工作所需。
- 二、應用性：從個人發展與教育訓練規劃的應用角度設計，容易導入原有的訓練發展系統。
- 三、溝通性：內容邏輯清楚、容易明瞭。
- 四、完整性：兼容學理與經驗；適用所有職務類別之農業金融人員。
- 五、可變性：主架構明確，各職能項目與訓練方案可以有彈性的依經營與管理需求進行增刪。

於本研究中，經由專家會議的探討將職能分類為基本職能、專業職能以及管理職能，定義如下：

基本職能	不分職務類別之農金人員，在農業金融實務工作上所需具備的基本共通能力。
專業職能	特定職務類別之農金人員，在其農業金融工作領域所需具備的專業能力。
管理職能	農業金融主管人員在其農金工作上所需具備的管理能力。

表 4-1-1：本研究所採用之職能分類與定義

關於本研究之基本職能、專業職能及管理職能之定義，則分別表列如下：

農業金融倫理	了解農業金融理念，認同農業金融工作及服務的定位，以高度的熱忱及愛心及良好的工作態度，服務農民與業務相關人員。
政策與法規	熟知農業金融政策、相關法規及其應用，並遵照法規依法行事。
專案作業與管理	依據組織營運規畫，按計劃有效的執行與管理各項資源、風險，如期如實達成計畫目標。
資訊科技應用	應用電腦進行文書作業處理、影像處理、資料傳輸與多媒體應用設計；應用網際網路查詢、蒐集所需的各項產業、政策、產銷與專門技術資訊；運用資訊科技進行溝通傳達。
人際互動與溝通	對象包括同僚及客戶，基本原則在於了解人的多樣性與差異，在溝通時積極地探詢與聆聽，理解他人的立場與觀點，掌握他人的狀況與偏好，並清楚說明，讓他人充分了解與認同；意見不同時，考量整體情形，提出建議並找出可行方案，以自身的經驗或他人的實例進行溝通。
問題分析與解決	從不同線索蒐集資訊，掌握客觀實情，將問題或情況抽絲剝繭，理出脈絡，歸納推理找出事件原因或關鍵，評估比較不同方案，衡量價值與預估風險，評估最佳的決策。

表 4-1-2：基本職能定義

存匯業務	了解信用部業務及規範並熟悉相關作業、準則，並熟悉信用部內部控制相關規定要求，以及信用部電腦交易操作系統，即時並正確的執行客戶服務作業及與客戶產生良好互動，以避免客戶的抱怨及不信任感。
徵信、農貸業務	瞭解總體經濟、農業金融政策及產業脈動趨勢，並具備財務報表分析能力，熟悉徵授信作業流程及業務規範，能掌理國內外財政、經濟、金融、重要產業動態及相關資訊之蒐集、分析與報告，並負責徵信業務之規劃、訓練及推行等相關事務。
授信、農貸業務	熟悉農業金融主管機關所頒訂之各項行政命令規範及信用部徵、授信作業流程及業務規範，瞭解總體經濟及產業脈動趨勢，並熟悉授信條件（含擔保品、利、費率）變更之審查與核貸案件之管理，並能提供相關業務處理之諮詢、輔導與協調。
覆核業務	了解農漁會法及農業金融相關法規、信用部作業流程、業務規範及帳務作業系統，瞭解總體經濟、農業金融發展趨勢及產業脈動趨勢。
財務管理	掌握財務管理專業技術，計畫、調度與控制資金的運用，並透過報表進行分析管理，創造出營運的最大利潤。

表 4-1-3：專業職能定義

組織管理	針對組織經營與轉型需求，建立、整合與運用各方面的資源，提出獨特、新穎與實際可行的方案；依據營運方向，設定部門目標，擬定與展開各項工作計畫、行動步驟與工作進度等，架構適當的人力與進行工作分派，並建構完善的監控機制，以達成預定的工作目標。
團隊運作	依據部門工作計畫與人力分配，組織與建立團隊，強化團隊成員的凝聚力與向心力，激勵與培育團隊成員，有效處理內部的衝突與工作情緒問題；管理好自身與屬員的情緒與壓力。

表 4-1-4：管理職能定義

負責不同業務之農業金融人員所應具備的職能也各不相同。本研究之職能架構如下：

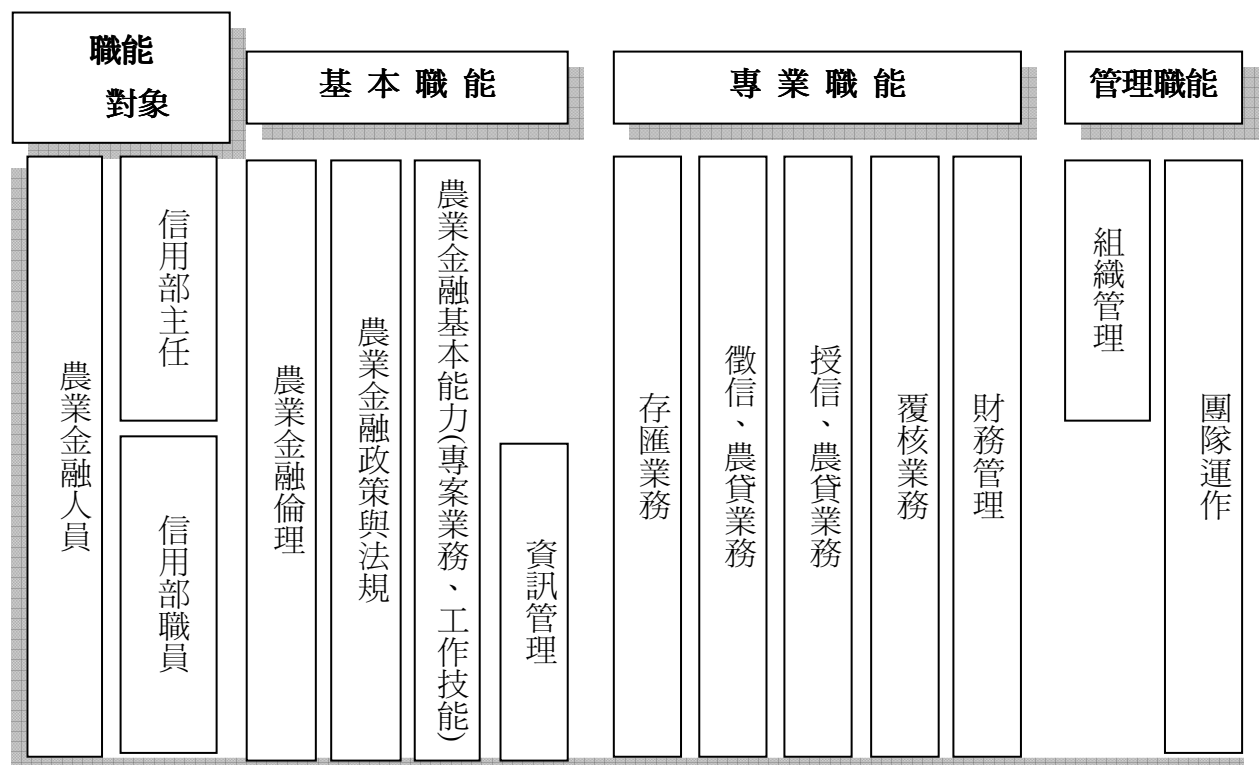


圖 4-1-1：農業金融人員職能架構

第三節 農業金融人員專業職務說明書

農業金融人員專業職務說明書，本研究乃參考現行農業金融體制架構，並以焦點團體法蒐集各類專家之意見與建議，加以修正、製作而成。

焦點團體（focus group）是一種特殊的訪問情境，以質性研究方式蒐集資料，所得資料可進行量化分析，是一種具高度經濟效益的研究方法。其優點在於焦點團體成員可根據自己的經驗與看法，與其他參與者進行溝通與腦力激盪，進而建構出知識。研究者將六至十二位成員聚集在一個房間裡，由一人帶領在一或兩個小時內討論一個或數個議題。團體成員同質性要夠才能減低衝突，其所得資料的結構才能更完整（robust），研究者在資料蒐集過程中，所得到的回饋相對也比較多。焦點團體參與者的任務是分享他們的想法和觀念以強化結果（Wibeck, Dahlgren & Öberg, 2007；Neuman, 2006；Tiberius, 2001；轉引自丁瑜瑄，阮明淑）。

焦點團體訪談可達成之效果如下：

- 一、讓所有參與者都參加討論，就討論議題激發出最大範圍的反應意見。
- 二、參與者相互間平等對話，不向研究者之意思傾斜或示好。
- 三、參與者反應生動、具體，並對議題表達出感受、認知和評價。
- 四、參與者談話內容都是其過去生活經驗之累積，結合起來建構了集體知識（丘昌泰，2005）。

酌因本研究係應用型之研究，主要目的是希望農業金融機構能夠加以運用，因此本研究參照一般商業銀行之作業規範將研究成果以「職務說明書」的形式一一展現。

職務說明書（一）

職位名稱	信用部主任	日期		職位代碼	
直屬主管	總幹事	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	執行業務目標並擬定年度業務計畫，管理與培養所轄信用部人員專業能力，以提升素質並達成信用部業務目標。				
主要工作職責	1.規劃並執行年度業務計畫，確保目標達成及現金流量最適化。 2.維繫良好客戶關係並即時解決臨櫃客戶問題，以提升客戶滿意度。 3.督導所屬人員落實業務轉介，以達成整體的業務目標。 4.檢核傳票作業、會計帳務及對外簽章的正確性，以確保作業處理符合內稽內控的要求。 5.落實轄下人員績效管理與培育，以提昇團隊專業能力。 6.其他交辦工作。				
專業能力需求	1.熟悉信用部的內控與內稽相關法規、行政規章、相關函令等。 2.熟悉匯率、利率資訊及具備市場走勢敏感度。 3.熟悉存匯、授信規章及作業。				
本職務之核心能力	培育員工以主動積極的態度服務客戶，同時立即且正確的處理客戶問題，以提昇客戶滿意度。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上畢業			
	相關工作經驗	七年以上存匯作業或信用部業務相關經驗			
	語文能力	基本英文聽、寫能力			
專業證照	內部控制基本測驗、稽核證照、徵信證照、授信證照、存匯證照、農業金融證照				

職務說明書（二）

職位名稱	存匯經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	依作業準則執行客戶收付、開戶、外匯作業，同時適時處理業務轉介與解決客戶問題，以提升客戶滿意度及確保作業符合內稽內控要求。				
主要工作職責	1.依作業準則執行各類存款之開戶、現金存提款、轉帳、票據代收、代理收付款項業務、放款之還款繳息、外匯、匯出匯款等業務，以確保各項作業的正確性。 2.管理所經管之現金、空白單摺、重要章戳等，以確保符合內部控制要求。 3.執行信用業務日結工作，以確保信用部帳務正確。 4.解決客戶存匯相關問題，並適時處理業務轉介，以提升客戶滿意度及掌握行銷機會。 5.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.了解信用部業務及規範並熟悉相關作業、準則。 2.熟悉信用部內部控制相關規定及要求。 3.熟悉信用部電腦交易操作系統。				
本職務之核心能力	即時並正確的執行客戶服務作業及與客戶產生良好互動，以避免客戶的抱怨及不信任感。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、存匯證照				

職務說明書（三）

職位名稱	服務台經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	依照作業準則，確實執行受理客戶開戶、掛失、更換等申請，及協助票信查詢、全櫃非現金收付、ATM 裝鈔等工作，同時適時處理業務轉介與解決客戶問題，以提升客戶滿意度及確保作業符合內稽內控要求。				
主要工作職責	1.業務推展（含各種存、放款業務）。 2.新開戶及各項客戶申辦業務，含金融卡申請、換發等資料之填寫及事後之整理工作。 3.受理通匯（含通匯公文）。 4.保代業務及隨機抽查駐外櫃員現金。 5.協助貴賓理財服務業務。 6.領用之空白存摺。 7.ATM 密碼函之保管等。 8.主辦電信費之代收、退付(如：保證金、溢繳)及彙整清單、報表等結帳工作。 9.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.了解農會法及農業金融相關法規。 2.熟悉信用部作業流程及業務規範。 3.熟悉信用部帳務作業系統。				
本職務之核心能力	熟悉各種帳務作業系統，並隨時保持以客為尊的態度。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上畢業			
	相關工作經驗	一年以上信用部存匯業務相關經驗			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、存匯證照				

職務說明書（四）

職位名稱	代售經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	提供各項公用事業資費之代收及代售服務，擴大滿足顧客需求				
主要工作 職責	1. 代售統一發票。 2. 代收各項公共事業資費。 3. 代理公庫各項稅收。 4. 其他交辦事項。				
專業能力 需求	1.了解農會法及農業金融相關法規。 2.熟悉信用部作業流程及業務規範。 3.熟悉信用部帳務作業系統。				
本職務之 核心能力	熟悉各種代售業務作業系統，並隨時保持以客為尊的態度。				
相關經驗 之需求	最低學歷	高中以上畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗				

職務說明書（五）

職位名稱	保管箱經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	處理保管箱一切事宜等。				
主要工作職責	1.保管箱業務（休假時由會計佐理人員代理）。 2.裝訂傳票（休假時由信用部會計自行處理）。 3.新貸案件覆審等。 4.放款戶火險到期投保事宜等。 5.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.熟悉主管機關所頒訂之行政命令的規範。 2.熟悉本行徵授信作業流程及業務規範。				
本職務之核心能力	保管箱客戶維繫、開發及處理保管箱業務，協助其他各部門的事宜。				
相關經驗之需求	最低學歷	高中以上畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗				

職務說明書（六）

職位名稱	徵信・專案 農貸經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	確實控制授信風險，辦理徵信、展業業務與協助授信、催收業務等。				
主要工作 職責	1.主辦徵信、展業、農貸（分部該項業務指導等）。 2.各分部報表(含提入票)分送等。 3.抽樣覆審及協助授信、催收業務等。 4.其他交辦事項。				
專業能力 需求	1.瞭解總體經濟、產業脈動趨勢及專案農貸相關法規。 2.具備財務報表分析能力。 3.熟悉徵、授信作業流程及業務規範。				
本職務之 核心能力	掌理國內外財政、經濟、金融、重要產業動態及相關資訊之蒐集、分析與報告，並負責徵信業務之規劃、訓練及推行等相關事務。				
相關經驗 之需求	最低學歷	專科以上，法商相關科系畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求，具帳務處理相關經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、徵信證照，具備授信證照尤佳				

職務說明書（七）

職位名稱	授信・專案 農貸經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	確實控制授信風險，對顧客授與信用並給予貸款相關諮詢協助。				
主要工作 職責	1.主辦授信、農貸（分部該項業務指導等）。 2.協助規劃、覆審等。 3.投保火險等相關業務。 4.代收票據之核對與保管、金資亂碼設定、押碼（含聯往）。 5.承受擔保品管理。 6.授信條件(含擔保品、利、費率)變更之審查。 7.其他交辦事項。				
專業能力 需求	1.熟悉主管機關所頒訂之行政命令，包括個人資料保護法、消費者保護法以及公平交易法等相關法規之規範。 2.熟悉徵、授信作業流程及業務規範。 3.瞭解總體經濟、產業脈動趨勢及專案農貸相關法規。				
本職務之 核心能力	核貸案件之風險管理，並能提供相關業務處理之諮詢、輔導與協調。				
相關經驗 之需求	最低學歷	專科以上，法商相關科系畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求，具催收經驗相關經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、授信證照，具備徵信證照尤佳				

職務說明書（八）

職位名稱	催收經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	降低授信風險，確保債權。				
主要工作職責	1.主辦催收規劃（分部該項業務指導等）。 2.全會訴訟事宜、逾放管理與催理作業。 3.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.了解農會法及農業金融相關法規。 2.熟悉信用部作業流程及業務規範。 3.熟悉信用部帳務作業系統。 4.瞭解總體經濟及產業脈動趨勢。				
本職務之核心能力	以主動積極策略降低逾放比，確保本會權利。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上，法商相關科系畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求，具司法實務相關經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、授信證照、催收證照				

職務說明書（九）

職位名稱	覆核經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	1.發揮覆核機制，以落實風險管理，避免作業疏失，確保本會權利。 2.存款、放款、匯款等之轉帳。 3.存單摺、行庫票有權人員簽發等。				
主要工作職責	1.公文書類處理交辦。 2.存款、放款、匯款等作業之核章。 3.存單摺簽發、帳務總結、晶片卡保管、開戶、掛失、更換各項申請書之資料審核等。 4.電腦共用中心工作小組會議及對應事宜。 5.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.了解農會法及農業金融相關法規。 2.熟悉信用部作業流程及業務規範。 3.熟悉信用部帳務作業系統。 4.瞭解總體經濟及產業脈動趨勢。				
本職務之核心能力	掌理覆核事務，以及審核工作督導、查核等事項。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上，法商相關科系畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求，具存匯、授信處理相關經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗				

職務說明書（十）

職位名稱	會計經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	執行與檢核會計及總務事宜，並彙編各項管理報表，以確保帳務資料品質及日常作業順暢。				
主要工作職責	1.執行與檢核櫃檯每日結帳、傳票、報表等事宜，以確保帳務資料品質。 2.彙編、審核費用預算、收支計畫表及各項目標管理報表，以確保資料之正確性及合理性。 3.負責費用之出帳、申報各項稅款及交換票、法院扣押等作業，以符合主管機關之作業規定 4.保管與查看錄影監視設備、錄音檔案，及收發和保管公文檔案，以符合內控要求。 5.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.熟悉信用部業務、作業規範、作業準則。 2.熟悉電腦帳務操作系統。 3.熟悉信用部內部控制與內部稽核法規、行政規章、相關函令等。				
本職務之核心能力	1. 執行與檢核會計事宜。 2. 確保帳務資料品質及日常作業順暢。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上，商學相關科系畢業、丙級會計證照尤佳			
	相關工作經驗	一年以上信用部業務相關經驗，具櫃員經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗、具丙級會計證照尤佳				

職務說明書（十一）

職位名稱	作業經辦	日期		職位代碼	
直屬主管	信用部主任	單位名稱		部門名稱	信用部
本職位主要之目的	執行授信案件撥款、收息及建檔等相關作業，並負責授信前各項債權約據之徵求與擔保品之管理，以確保各項作業之正確性及品質。				
主要工作職責	1.執行帳務、報表、授信案件的建檔、核定之資訊統計，以協助各項業務的作業執行。 2.確認債權約據完整正確及符合核貸條件，以符合內稽內控要求。 3 執行已核准授信案件的建檔、放款繳息通知、寄發收據、客戶借款利息調整及收息撥款的相關作業，以確保收息作業正確。 4 連絡未依約還本付息客戶，並及時向主管及相關人員反應，以防範逾期放款發生。 5.其他交辦事項。				
專業能力需求	1.熟悉授信法規、作業規範及本行授信實務手冊。 2.熟悉本行徵授信作業流程。 3.熟悉電腦帳務操作系統				
本職務之核心能力	即時並正確的執行各項作業。				
相關經驗之需求	最低學歷	專科以上畢業			
	相關工作經驗	無特殊要求，具授信經驗尤佳			
	語文能力	無特殊要求			
專業證照	內部控制基本測驗尤佳				

第四節 農業金融人員職能訓練地圖

農業金融人員職能訓練地圖，本研究乃根據上述問卷調查所得之結果並酌以相關職能發展之參考文獻，提出「農業金融人員職能訓練地圖」草案，並以焦點團體法蒐集各類專家之意見與建議製作而成。期界定出在基本職能、專業職能及管理職能提升上所需要的具體學習內容或教育訓練課程內容，與適當的訓練傳遞途徑。

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
信用部主任	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班
		進階	農業金融機構治理研習班 電腦運用進階研習營
	專業職能	基礎	農業金融訓練班 稽核業務訓練班 存匯業務訓練班 徵信業務訓練班 授信業務訓練班
		進階	主管人員英語專業研習班 信用部各項業務之專業職能研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班 管理才能養成訓練班 團隊合作訓練班 財務分析訓練班
		進階	金融法務研習班 催收法規研習班 管理技能發展研習班 顧客滿意服務與抱怨處理研習班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
			選才與面談技巧研習班 職能與訓練發展及應用研習班 領導統御研習班 問題分析與決策技巧研習班 會議管理研習班 專案管理研習班 目標管理及績效考核研習班 中階管理發展研習班 高階管理發展研習班 創意思考與問題解決技巧研習班
存匯經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班
		進階	客戶服務訓練班 金融業口才實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班
	專業職能	基礎	金融機構存款業務訓練班 匯兌業務訓練班 存匯業務查核訓練班
		進階	農業金融趨勢研習班 產業分析研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
服務台經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
		進階	客戶服務訓練班 金融業口才實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班
		基礎	顧客滿意服務與抱怨處理訓練班 電話禮儀與行銷話術訓練班
	專業職能	進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
		基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
	管理職能	進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
		基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 客戶服務訓練訓練班 金融業口才實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班
代售經辦	基本職能	進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
		基礎	金融機構存款業務訓練班 存匯業務查核訓練班
	專業職能	進階	金融機構存款業務研習班 存匯業務查核研習班班
		基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
	管理職能	進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
		基礎	

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
保管箱經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 客戶服務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	專業職能	基礎	定型化契約規範訓練班 金融機構存款業務訓練班 存匯業務查核訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
徵信・專案 農貸經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 金融法務訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	專業職能	基礎	金融機構徵信分析訓練班 徵信業務訓練班 徵信實務訓練班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
			票據實務專題訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
授信・專案 農貸經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 金融法務訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	專業職能	基礎	授信業務訓練班 授信擔保法律專題訓練班 票據實務專題訓練班 評等和信用分析訓練班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
催收經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
	專業職能		信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 金融法務訓練班
		基礎	金融業催收常用書狀程式實務訓練班 票據實務專題訓練班 催收業務訓練班 企業金融催收法務訓練班 電話催收技巧實務訓練班 消費催收基礎法務訓練班 催收實務訓練班 債權委外催收人員業務訓練班 消金催收基礎法務訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
覆審經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 金融法務訓練班
		進階	金融法務研習班
	專業職能	基礎	銀行稽核與內部控制業務訓練班 票據實務專題訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
會計經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 金融法務訓練班
		進階	會計軟體訓練班
	專業職能	基礎	銀行會計訓練班 票據實務專題訓練班
		進階	高等會計研習班 會計公報研習班 財務報表分析研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班
作業經辦	基本職能	基礎	農業金融倫理與職業道德訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班 電腦文書基礎訓練班 電腦軟體操作實務訓練班 信用交易規範訓練班 農漁會相關法規訓練班
		進階	電腦運用研習班

職務類別	職能種類	建議課程名稱	
			作業流程改善研習班
	專業職能	基礎	授信業務訓練班 金融業務訓練班 電話禮儀與行銷話術訓練班
		進階	顧客滿意服務與抱怨處理研習班 電話禮儀與行銷話術研習班
	管理職能	基礎	壓力管理訓練班 時間管理訓練班 自我成長訓練班
		進階	財務報表分析研習班 團隊合作訓練班

第五章 結論與建議

我國農業金融專家學者與從業人員長期以來，以建立具本土價值與專業標準的農業金融體系為努力的目標，但現今農業金融相關職能訓練並未有訓練成效之分析，對於農業金融人員之真正需求亦未建立制度性策略及課程。因此，本研究由界定農業金融各類人才之職能、建立農業金融核心人才類別之專業職能準則開始，藉由改變目前農業金融相關職能訓練發展之現況修正現行專業訓練規範；並根據研究結果及現行規範，提出專業訓練制度建議草案。

本研究將當前農業金融人員之職能定義分類為基本職能、專業職能以及管理職能，並針對各類職能列出細項——基本職能之定義分為農業金融倫理、政策與法規、專案作業與管理、資訊科技應用、人際互動與溝通及問題分析與解決等項目；專業職能之定義則分為存匯業務、徵信展信業務、授信農貸業務、覆核業務及財務管理之部分；管理職能分為組織管理與團隊運作兩個項目，針對不同項目分別提出說明，建立農業金融核心人才類別之專業職能準則。負責不同業務之農業金融人員所應具備的職能也各不相同。本研究並設立農業金融人員之職能架構以供參考。

在當前農業金融人員訓練方面，列出農訓協會之相關課程內容，例如：當前農業發展與農業金融政策、農業金融法、農業金融法相關子法解析及銀行法與信用部相關條文簡析等課程。

本研究試圖檢視現有之農漁會信用部現行專業訓練規範，針對農業金融人員製作出具體之專業職務說明書，並召開專家會議以針對職務說明書內容做更進一步的修正與改進。此職務說明書中包含信用部主任、存匯櫃員、服務台人員、代售業務、保管箱人員、徵信專案農貸、授信專案農貸、催收、覆審、信用部會計、催收員及操作作業管理員等人員之主要工作職責、專業能力需求及該職務所需之核心能力，以釐清農業金融各類核心人才類別。

本研究以農漁會員工為訪問對象，發放「農業金融人員專業訓練評估問卷」，以瞭解農漁會員工對於農訓協會、金融研訓院現行訓練課程之看法與意見，並探詢其對課程之建議。農漁會員工對於農訓協會及金融研訓院所提供課程內容對於工作是否有幫助大致持肯定的意見，另外提出可以加開總幹事專業知識訓練課程、因應法令法規之相關課程、符合金融實務課程、農金制度(法規)變遷之訓練、民法強制執行法債權確保相關課程等建議，可作為往後課程規劃設計之參考。

最後，本研究根據當前農業金融人員之基本職能、專業職能與管理職能種類不同，以及職務說明書當中不同職位之農業金融人員之主要工作職責、專業能力需求及該職務所需之核心能力，檢視農漁會信用部現行專業訓練規範，提出農業金融人員職能訓練地圖，並經由專家會議之建議、修正後，作為專業訓練制度建議之草案，期能有助於強化國內農業金融機構體質，並有效提高農業金融機構與國內其他金融機構之產業競爭力。

基於上述研究結論，本研究擬提出以下建議以作為農業金融施政或是後續研究之參考：

- 一、建議主管機關結合所認可之專業訓練機構及專家學者組織「農業金融人力資源發展委員會」積極輔導各項教育訓練工作。
- 二、本研究雖然聚焦於基層農業金融機構，且在人才類別、職務說明及其訓練發展上獲致成效，然而，農業金融體系十分龐雜，相關機構與人才眾多，後續研究應以本研究為基礎，完整規劃農業金融體系之人力資源發展體系。
- 三、由於台灣的農業金融體系及其發展與日本農協的農業金融體系發展有著十分類似的脈絡，本研究嘗試蒐集日本農業金融體系中各項業務的教育訓練內容，亦與日本農協中央會中

央教育學園、日本農協亞洲振興機構（IDACA）取得聯繫，唯因受限於語言及時間之不足，無法獲致完整的資訊，實為本研究應繼續努力之處。

四、 本研究經由理論推演以及農業金融實務專家、學者所提出之農業金融專業人才類別及其職務說明書，均是目前各農業金融研究中之首創，且深具實務應用性，因此此一研究成果希望藉由最高農業金融政策主管機關制成範本提供各農業金融機構採參。

五、 進一步，農業金融專業人才類別及其職務說明書之展開與應用亦應與各農業金融機構之「組織遠景」、「核心價值」及「績效評核」有效聯結，本研究雖然獲致農業金融專業人才類別及其職務說明書之描述對於每一項人才類別及其職務存在的核心價值亦多有說明，但是若後續研究能夠更進一步對每一項職務的「績效衡量指標」明確定義，相信對於農業金融機構業務實務之應用性會更具價值。

六、 本研究研究發現，目前獲得農業金融局認可之專業訓練機構（金融研訓院與中華民國農民團體幹部聯合訓練協會）所舉辦之教育訓練活動均獲得農業金融從業人員的肯定，對受訓學員之專業知識與法規新知均能獲得有效的提升，然而揆諸上述兩單位所舉開之訓練活動，多係因應農業金融法規的制度要求而開（如「農會漁會信用部主任應具備資格條件及聘任解任辦法」第二條中規定「農會漁會信用部（以下併稱信用部）主任及其分部主任除應符合農會漁會員工聘僱資格標準表規定，及最近五年內曾參加中央主管機關認可之專業訓練機構所舉辦之有關農業金融、存匯、徵、授信、稽核業務研習班至少各一期次，累計七十二小時以上取得結業證

書」)，可知，制度規範的強制規定對於維持農業金融從業人員之專業性自無怠言，然而制度規範同時也可以引導農業金融人才晉用、職前訓練、在職訓練、發展訓練的方向與實務作法，因此，本研究之研究成果，對於農業金融從業人員教育訓練地圖的展開，農業金融局能夠以「輔導」的角度將此一成果做為政策施行或是法規修正的參考。

- 七、 本研究根據當前農業金融人員各項人才類別之基本職能、專業職能與管理職能種類不同，以及職務說明書當中不同職位之農業金融人員之主要工作職責、專業能力需求及該職務所需之核心能力，檢視農漁會信用部現行專業訓練規範，所提出農業金融人員職能發展訓練地圖，除具有各項職能發展的層次性外，對於教育訓練機構在規劃各項教育活動課程時亦具有應用性，然若能夠對於每一項研習班進行「學習單」的規劃與設計，並進一步製作標準化教材手冊，相信對於農業金融人員專業之提升更能一致化、標準化，讓農業金融政策的施行、金融監督管理之運作收事半功倍之效。

參考資料

1. 劉奕杉 (2001),《縣市政府教育局教育訓練需求分析之研究》,私立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文
2. 黃郁芬 (2003),《價值性知識管理與公務人力資源的發展策略—以花蓮縣政府為例》,國立東華大學公共行政研究所碩士論文
3. 吳建昀 (2000),《銀行業人力資源發展服務品質之研究》,國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文
4. 林思伶 (2004),《高級中學教務主任專業職能分析》,私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文
5. 李樹中 (2001),《業務人員專業職能需求研究—以某辦公家具公司為例》,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
6. 黃柏喻 (2006),《職能冰山模型與績效之探討》,國立中興大學企業管理學系碩士論文
7. 李宗長 (2008),《壽險營業單位人力資源成功關鍵要素之研究》,私立元智大學管理研究所碩士論文
8. 陳伯三 (2008),《農漁會信用部對全國農業金庫相關業務滿意度之研究》,國立中興大學企業管理學系高階經理人碩士在職專班碩士論文
9. 戴敬哲 (2008),《論金融監督管理委員會之組織法制》,國立臺灣大學法律學研究所碩士論文
10. 孫廷瑄 (2008),《農業金融改革對農漁會信用部效率影響之研究》,國立臺北大學合作經濟學系碩士論文
11. 吳榮杰 (2004) 全國農業金庫的願景,農訓協會上課講義
12. 林文政、楊尊恩 (2004),《職能模式在企業中實施之現況調查》。2008年9月22日,引用自救國團探索中心網站:
<http://www.cyc.org.tw/se/Documents/HTM/Enterprise.htm>
13. 鄭鴻彬 (2002),《游於藝雙月刊》。2008年9月29日,引用自公務人力發展中心網站:
http://epaper.hrd.gov.tw/09_DEVELOP/09_05_monthly/number32/

6-1.asp?version=32

14. 洪英杰 (2005),《農政與農情 152 期—農業金融局週年回顧與展望》。2008 年 9 月 29 日, 引用自行政院農委會網站:
<http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=8236>
15. 宋榮耀、洪英杰 (2005),《農政與農情 161 期—農漁會信用部相關從業人員農業金融證照調查概況》。2008 年 9 月 30 日, 引用自行政院農委會網站: <http://www.coa.gov.tw/view.php?catid=10300>
16. 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 (2008),《行政院農業委員會農業金融局主管科技計畫 97 年度單一計畫說明書—農業金融專業訓練之規劃研究》
17. 行政院經濟建設委員會 (2007),《從日本農業金融體制改革探討我國農業金融之發展》
18. 丘昌泰 (2005),〈質化研究方法〉,《客家學院電子報第三十二期》。2008 年 12 月 4 日, 引用自國立中央大學客家電子報網站:
<http://140.115.170.1/Hakkacollege/big5/network/paper/paper32/39.html>
19. 丁瑜瑄, 阮明淑 (無日期),《以焦點團體訪談法探討知識管理系統使用之實證性研究初探》
20. W. Lawrence Neuman (2006),《當代社會研究法: 質化與量化途徑》。台北市: 學富文化事業有限公司。

附錄一

農業金融人員專業訓練評估問卷

您好，為了了解農會漁會信用部同仁在農業金融專業訓練方面的成效及其需求，並希望規劃出您在職場上的職能發展地圖，特設計本問卷，希望藉由您的撥冗回答，建構一良善的訓練機制讓農業金融業務更臻健全發展。

農訓協會企劃處敬上

一、基本資料：

1.性別：☐男，☐女；2.年齡：☐30 以下，☐31-40，☐41-50，☐51-60，☐61 以上

3.服務農漁會年資：☐10 以下，☐11-15，☐16-20，☐21-25，☐26 以上

4.目前職務：☐信用部主管職，☐稽核人員，☐放款人員，☐會計人員，☐覆核人員，☐櫃員，☐服務台人員，☐其他_____

二、參加農訓協會的受訓經驗

1.請問您是否參加過以下農訓協會所舉辦的信用業務專業訓練？（參加過者請打勾）

☐農金法等五張證照班，☐存匯業務進階班，☐徵信業務進階班，☐授信業務進階班，☐稽核業務進階班，☐稽核人員進修班，☐催收業務研習班

就您參加農訓協會所舉辦的上述訓練課程，以下的陳述請問您，

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1.參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大					
2.參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程					
3.上述訓練所安排的大部分講師都學有專精					
4.上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要					
5.農訓協會的課程設計具有難易艱深的不同層次					
6.農訓協會的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容					
7.上述訓練內容對我的未來發展有所幫助					

8.在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練					
9.農訓協會所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展					
10 我已經接受足夠的訓練以應付更高職位的挑戰					

2.針對農業金融的專業發展以及貴會目前的人力素質，請問您，以下何種課程是您認為迫切需要的課程？（請依重要性填寫 1.2.3.4.5.）

☐政府要求的訓練（證照班）；☐新金融商品的訓練；☐服務觀念的訓練；☐主管領導能力的訓練；☐農業金融人員職前訓練；☐提升農業金融人員管理職能的訓練；☐因應農金制度（法規）變遷的訓練；☐經營階層職能提升的訓練；☐經營階層治理能力的訓練；☐其他訓練：_____

三、參加**金融研訓院**的受訓經驗

1.請問您是否參加過以下**金融研訓院**所舉辦的信用業務專業訓練？（參加過者請打勾）

☐農金法等五張證照班，☐存匯業務進階班，☐徵信業務進階班，☐授信業務進階班，☐稽核業務進階班，☐稽核人員進修班，☐催收業務研習班，☐各項業務的高階人員班，☐其他，1._____2._____，
3._____，4._____

就您參加**金融研訓院**所舉辦的上述訓練課程，以下的陳述請問您，

	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1.參加上述訓練對我的專業知識與技能的提升幫助很大					
2.參加上述訓練過後，我曾經改善或建議改善過我的工作流程					
3.上述訓練所安排的大部分講師都學有專精					
4.上述訓練所安排的大部分講師都能夠切合農會漁會業務的實際需要					
5.金融研訓院的課程設計具有難易艱深的不同層次					
6.金融研訓院的講師會因為進階班而有較艱深的教學內容					
7.上述訓練內容對我的未來發展有所幫助					
8.在擔任目前職務前，我已經接受過所有的相關訓練					

9.金融研訓院所安排的教育訓練課程，足以協助農漁會面對未來的發展					
10 在農業金融教育訓練業務上，金融研訓院比農訓協會專業					

四、建議

對於農業金融的專業發展需要，不論是您個人的發展需要或是您所服務的農漁會業務發展需要，請您提出教育訓練的建議，您的建議是本項工作持續發展的重要動力，謝謝！！

以上問卷，感謝您的填答，請您再檢查一次是否缺漏！！

您的意見將是本會追求卓越的重要動力。

謝謝！！

附錄二、中華民國農訓協會所舉開之各項農業金融訓練課程表

存匯業務講習班課程表

序號	科目	時數
1.	存款通則	3
2.	存摺與存單存款實務	2
3.	支票存款及票據相關法規	6
4.	出納實務 (含票據交換)	3
5.	匯兌、代理業務實務	3
6.	鈔券辨識及處理	2
7.	洗錢防制及疑似不法與 顯屬異常帳戶相關規定	3
8.	櫃檯禮儀及服務態度	3
9.	測驗、始業、結業	2
合計		27

存匯業務進階班課程表

序號	科目	時數
1.	顧客滿意與溝通協調	3
2.	財富管理	3
3.	資金運用與利率定價	2
4.	存匯款相關定型化契約探討 (含消費者保護法)	3
5.	存匯法規研析	3
6.	評量、始業、結業	2
合計		16

徵信業務講習班課程表

序號	科目	時數
1.	徵信規章與實務	3
2.	農漁會徵信處理流程與徵信報告 編制	4
3.	產業調查與分析	2
4.	徵信資料蒐集及檔案管理	3
5.	初階財務報表分析	3
6.	實地徵信要領	3
7.	擔保品之選擇與鑑估	3
8.	徵信個案研究（含受檢缺失）	4
9.	信用查詢機構之利用	2
10.	測驗、始業、結業	2
合計		29

徵信業務進階班課程表

序號	科目	時數
1.	進階財務報表分析（含現金流量分	4
2.	個人徵信與企業戶徵信實務	4
3.	估價實務	3
4.	徵信法規研析	3
5.	評量、始業、結業	2
合計		16

授信業務講習班課程表

序號	科目	時數
1.	授信業務法規	3
2.	授信實務（含授信受理與審查）	5
3.	消費性貸款（及微型貸款）實務	2
4.	授信申請書表管理與案例習作	3
5.	中小企業授信應注意事項	2
6.	民法（債編、物權編）與授信業務	4
7.	消費者保護與授信	2
8.	授信事後管理	3
9.	授信個案研究（含受檢缺失檢討）	3
10.	授信行銷	2
11.	測驗、始業、結業	2
合計		31

授信業務進階班課程表

序號	科目	時數
1.	企業授信與聯貸業務	3
2.	授信法務問題剖析	3
3.	授信風險管理	3
4.	授信事後管理及逾放催理	3
5.	授信法規研析	2
6.	評量、始業、結業	2
合計		16

稽核業務講習班課程表

序	科目	時數
1.	當前金融環境與管理	2
2.	金融檢查制度	3
3.	稽核準則與稽核人員應注意事項	3
4.	查核計畫、工作底稿及實例研討	4
5.	存款業務查核	3
6.	授信業務查核	4
7.	變現性資產查核（含出納）	4
8.	會計、匯兌、代理等業務查核	3
9.	催收訴訟業務查核	3
10.	電腦稽核與控管	3
11.	查核報告編纂	3
12.	內部控制與執行評估	4
13.	從金融舞弊案談內部控管	3
14.	金融危機事件處理要領	2
15.	信用部常見缺失分析	3
16.	消費者保護措施介紹與申訴案件處理	3
17.	實習報告	8
18.	實習說明、測驗、始業、結業	2
合計		60

稽核業務進階班課程表

序號	科目	時數
1.	自行查核	2
2.	信用部風險管理	2
3.	逾期放款及呆帳轉銷之查核	3
4.	內部控制制度	3
5.	授信業務查核	3
6.	金融法規研析	4
7.	金融檢查缺失之檢討	3
8.	評量、始業、結業	2
合計		22

農業金融講習班課程表

序號	科目	時數
1.	當前農業發展與農業金融政策	2
2.	農業金融法	3
3.	農業金融法相關子法解析（一）	4
4.	農業金融法相關子法解析（二）	4
5.	農業金融法相關子法解析（三）	2
6.	農業金融法準用銀行法相關條文簡析	4
7.	始業、結業、評量	2
合計		21

附錄三

金融研訓院針對基層農業金融人員所開設課程內容

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
問題分析與對策研習班	14	1.各金融機構中級以上管理階層人員 2.各金融機構儲備主管人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 問題解決程序與手法 ● 問題分析性思考技巧 ● 問題解決 ● 團隊決策
成巧的談判策略與談判技巧研習班	7	1.各金融機構(銀行、證券、保險)中階以上之人員，具有潛力考； 2.工商企業中階以上之人員，具有發展潛力者	<ul style="list-style-type: none"> ● 破冰活動-談判練習 ● 談判的四大基本原則 ● 常見談判心理障礙 ● 成功談判者的特質與權力運用 ● 談判桌上的利器 ● 談判常見的戰略與戰術 ● 如何創造雙贏
金融業作流程管理研習班	15	各金融機構負責作業流程規劃之人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 作業流程管理研討及實例演練
金融業作業流程改造研習班	15	各金融機構負責作業流程規劃之人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 作業流程改造研討及實例演練
金融業變革管理進階班	7	1.各金融機構(銀行、證券、保險等)初階以上之主管人員 2.各金融機構綜合企劃主管、人力資源主管等人員； 3.各工商企業主管	<ul style="list-style-type: none"> ● 轉型承諾與變革管理 ● 變革概論 ● 變革步驟 ● 領導變革 ● 溝通變革 ● 團隊建構
壓力管理研習班	7	1.初級以上主管 2.儲備主管	<ul style="list-style-type: none"> ● 壓力來源 ● 壓力管理的方法

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
企業併購人力資源管理研習班	6	1.各金融機構(銀行、證券、保險)人資、企劃及其他部門主管人員； 2.工商企業人資部門及其它部門主管人員。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業併購之人力資源法規 ● 企業併購之人力資源實作 ● 併購後人力規劃安排 ● 個案研究
會議管理研習班	7	1.各金融機構中階(儲備)主管人員 2.工商企業中階(儲備)主管人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 會議常見的現象 ● 會議的類別與功能 ● 主席的職責 ● 會議的有效主持與運作 ● 會議的診斷與改善
目標管理及績效考核研習班	7	1.各金融機構中階以上管理階層人員 2.各金融機構儲備主管人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標管理 ● 目標管理的基礎 ● 目標管理的意義與價值 ● 目標的執行與控管 ● 績效考核的基本概論 ● 績效考核的流程 ● 績效考核改進的計劃
平衡計分卡研習班	14	1.各金融機構初級以上管理階層人員 2.各金融機構儲備主管人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 平衡計分卡之內涵與價值 ● 策略形成的思維 ● 平衡計分卡的四大績效構面 ● 如何導入平衡計分卡 ● 運用平衡計分卡推動企業策略 ● 實施平衡計分卡之成功案例解析 ● 實施平衡計分卡之問題與陷阱

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
顧客滿意服務與抱怨處理研習班	7	各金融機構(銀行、證券、保險)相關業務部門初階主管或初階主管儲訓人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 服務趨勢及省思 ● 顧客要的是什麼 ● 服務成功因素 ● 掌握關鍵時刻 ● 顧客服務 SQI 期望值模 ● 顧客心理學 ● 常見顧客抱怨原因 ● 顧客抱怨層次階段與應對 ● 顧客抱怨處理技巧
管理才能養成班	31	各機構部門專門、領組成或相同職等之從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 服務品質與顧客滿意 ● 銀行授信策略與風險管理 ● 銀行內部控制、查核與危機處理 ● 我國金融管理 ● 分行經營管理經驗談 ● 領導統御 ● 金融業務之發展 ● 問題研討
金融業作業流程改善研習班	15	各金融機構負責作業流程規劃之人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 作業流程改善研討及實例演練 ● 流程改善與企業改造之對比 ● 作業流程改善模擬演練 ● 作業流程改善工具與手法
高效能銷售技巧研習班	18	各業務部門負責銷售等相關業務之主管或經辦人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務發展自我診斷 ● 高效能銷售模式 ● 有效建立關係技巧

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
			<ul style="list-style-type: none"> ● 高效能溝通技巧 ● 發現需求技巧 ● 說明成交技巧 ● 客戶服務技巧 ● 學習曲線與行動方案
金融商品銷售規劃研習班	12	各項業務行銷之主管及業務人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業銷售在金融發展中扮演之角色 ● 自我推銷 ● 客戶關係管理 ● 專業銷售在金融理財業上應有的結構 ● 金融商品行銷密笈 ● 專業化業績導向的銷售訓練 ● 您應該提供給客戶的理財忠告 ● Q&A
經理人高效能銷售管理與技巧研習班	21	各金融機構消費金融、企業金融、財富管理相關業務主管及經辦人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務發展自我診斷 ● 高效能銷售模式 ● 有效建立關係技巧 ● 高效能溝通技巧 ● 發現需求技巧 ● 客戶服務技巧 ● 學習曲線與行動方案 ● 說明成交技巧 ● 領導統御與銷售管理
優勢銷售談判與成交技巧研習班	14	各金融機構理財規劃、行銷整合、貴賓理財中心、財富管理中心、消費金融、企業融資放款或銷售部門之從業人員與單位主管。	<ul style="list-style-type: none"> ● 優勢銷售談判認知 ● 銷售談判實戰技巧 ● 實戰業務成交技巧 ● 銷售談判與業務成交技巧擬演練

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
客戶開發技巧實務研習班	12	各金融機構企業金融、投資銀行、消費金融、貴賓理財中心、財富管理、外匯、信託等相關部門主管及經辦	<ul style="list-style-type: none"> ● 行銷人員的認知與思維 ● 客戶開發技巧
農業金融法令研習班	14	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 當前農業金融政策 ● 農業金融機構之監理與檢查 ● 農業金融法(含準用銀行法條文) ● 信用部業務輔導 ● 農金法相關子法及銀行法 ● 綜合座談
基層金融授信實務研習班	30	徵授信中階以上人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 授信的法律關係 ● 消費者保護法與金融業之關係 ● 授信業務法規及受檢缺失檢討 ● 短期授信個案研討 ● 中小企業特性與授信應注意事項 ● 債權確保與回收研討 ● 授信作業個案研討 ● 當前授信品質問題與因應之道 ● 中長期授信個案研討 ● 農漁會徵授信處理流程與作業手冊範本 ● 筆試測驗
基層金融稽核人員研習	60	稽核室正副主管或稽核人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 犯罪心理學 ● 金融檢查制度

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
班			<ul style="list-style-type: none"> ● 不良債權之防止與催收訴訟業務之查核 ● 辦理內部自行查核應注意事項 ● 變現性資產之查核 ● 存款業務之查核 ● 授信業務之查核 ● 稽核準則及稽核人員應注意事項 ● 內部控制與內部稽核 ● 從舞弊案談內部管理 ● 消費者保護法與金融業之關係 ● 金融相關法規介紹 ● 洗錢防制法金融機構應配合事項 ● 稽核個案研討與工作底稿設計 ● 基層金融機構受檢缺失檢討 ● 問題研討
基層金融存匯實務研習班	30	中級以上人員或曾參加過相關初階訓練課程者	<ul style="list-style-type: none"> ● 流動資金管理 ● 櫃台服務禮貌及應對技巧 ● 消費者保護法與金融業之關係 ● 洗錢防制法相關法令規章介紹 ● 出納及票據交換作業管理 ● 存摺存款業務管理 ● 存單存款業務管理

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
			<ul style="list-style-type: none"> ● 匯兌業務管理 ● 代理業務管理研討 ● 票據法及相關問題 ● 信用卡業務介紹 ● 顧客抱怨處理技巧 ● 筆試測驗
基層金融巡迴服務列車	3	1.信用合作社理事主席、總經理、副總經理、各部門主管、以及業務相關人員 2.農會理事主席、總幹事、秘書、各部	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業信用保證基金介紹 ● 基層金融當前授信品質與問因應之道 ● 基層金融營運利基與經營策略 ● 基層金融企業授信發展策略 ● 基層金融消費金融業務發展策略 ● 我國不動產估價制度之現況與管理 ● 金融監理機關對不動產估價之規範 ● 我國不動產估價制度之現況與管理 ● 金融監理機關對不動產估價之規範 ● 授信業務貸後管理工作
基層金融簡易外匯業務訓練班	18	基層金融機構外匯業務基層或儲備人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 外匯業務法規概要 ● 國際匯兌業務簡介 ● 進出口外匯業務簡介 ● 國際貿易與國際金融基本概念介紹 ● 外匯業務簡介(含國貿

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
			實務與外匯常用語) ● 外匯匯率之掛牌及部位之操作 ● 簡易外匯法令規定介紹 ● 簡易外匯案例習作-外幣現鈔旅行支票庫存管理法令規定 ● 筆試測驗 ● 問題研討
基層金融徵信實務研習班	31	曾參加過相關初階訓練課程者	● 當前經濟金融情勢分析 ● 實地徵信要領 ● 資金用途與還款來源分析 ● 徵信個案研究(一) ● 會計師簽證報告 ● 銀行徵信規章與實務 ● 時間管理 ● 徵信個案研究(二) ● 財務艱困企業(借款戶) ● 各案研究
基層金融領隊稽核研習班	25	1.領隊稽核人員 2.從事稽核或金檢業務二年以上者	● 電腦稽核個案研究 ● 當前稽核問題研討 ● 受查單位風險之偵測與查核重要 ● 稽核報告之撰寫、審核與彙整 ● 稽核前之準備工作與領導溝通 ● 存款查核個案研究 ● 檢查抽樣相關技巧

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
			● 問題分析與決策(含分組討論)
基層金融稽核主管研習班	30	稽核主管或儲備人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 當前稽核問題研討 ● 消費者保護法與金融業之關係 ● 金融相關法規介紹 ● 銀行經營與內部控制 ● 從舞弊案例檢討金融機構內部管理 ● 遵守法令主管制度 ● 內部稽核人員之專業素質養成及資格 ● 如何建立有效的內部控制及內部稽核制度 ● 不良債權的防止與催收訴訟之查核 ● 激勵與領導
農業專案貸款業務研習班	18	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業金融政策與信用部之任務 ● 農業專案貸款相關法令及農業金融法令 ● 農業信用保證業務及不理賠案例介紹 ● 農貸業務說明及案例介紹 ● 農貸業務推廣與行銷 ● 綜合研討
基層金融消金貸款實務研習班	24	基層金融相關業務之主管或從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 流動資金管理 ● 消費者保護法與金融業之關係 ● 洗錢防制法相關法令規章介紹

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
			<ul style="list-style-type: none"> ● 出納及票據交換作業管理 ● 存摺存款業務管理 ● 匯兌業務管理 ● 代理業務管理研討 ● 代理業務管理研討 ● 票據法及相關問題 ● 信用卡業務介紹 ● 顧客抱怨處理技巧 ● 櫃台服務禮貌及應對技巧 ● 筆試測驗
農業金融法規講習班	14	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業金融法(含罰則及準用銀行法條文) ● 信用部業務管理及輔導等辦法(含主任資格及解聘任) ● 信用部內稽及資本適足率管理等辦法 ● 信用部逾催及風險控制比率管理辦法 ● 信用部對非會員授信及業務調整辦法 ● 筆試測驗
農漁會信用部缺失改善事項研習班	3	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 農漁會授信常見缺失 ● 如何加強清理逾期放款
農漁會信用部業務講習班	12	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務報表與分析 ● 信用部授信法規 ● 企業授信與聯貸實務 ● 消費性貸款實務(小額信用貸款)

課程名稱	課程時數	參加對象	● 課程內容
基層金融貨幣市場投資業務研習班	24	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或從業人員	● 另訂
基層金融資本市場投資業務研習班	24	基層金融負責農業金融等相關業務之主管或從業人員	<ul style="list-style-type: none"> ● 基層金融投資有價證券法規介紹 ● 資本市場簡介 ● 資本市場投資工具-基金 ● 資本市場投資工具-股票 ● 資本市場投資工具-衍生性金融商品 ● 企業財報分析 ● 技術分析 ● 企業籌資工具