

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 文獻探討.....	2
第一節 台灣農業金融制度之創建.....	2
第二節 日本農業金融制度之分析.....	5
第三節 韓國農業金融制度之探討.....	7
第四節 農業金融機構之輔導機制.....	10
第三章 研究設計與方法.....	15
第一節 變項說明.....	15
第二節 研究架構.....	18
第三節 研究工具與樣本的選取.....	22
第四節 研究分析方法.....	24
第四章 全國農業金庫與農漁會信用部之關係建構.....	27
第一節 法規關係.....	27
第二節 機制關係.....	30
第三節 成長關係.....	34
第五章 全國農業金庫與農漁會信用部之互動關係.....	38
第一節 敘述性統計分析結果.....	38
第二節 組織規模與組織環境對連結關係的影響.....	49
第三節 社會網絡、參與程度與投資額度的影響.....	51
第四節 組織規模、組織環境、社會網絡、參與程度與投資額度的影響.....	53
第六章 農業金融體系輔導機制內容分析.....	55
第一節 深度訪談重要語錄.....	55
第二節 調查問卷開放性意見整理.....	69
第三節 小結.....	71
第七章 結論與建議.....	73
第一節 結論.....	73
第二節 建議.....	75
參考文獻.....	76
附錄一 調查問卷.....	78
附錄二 深度訪談大綱.....	83
附錄三 深度訪談逐字稿.....	84
附錄四 調查問卷之開放性問項整理.....	164

表目錄

表 1	農業金融法對農業金融機構之輔導機制相關條文.....	11
表 2	農業金融局對農業金融機構之輔導機制相關條文.....	13
表 3	農業金庫對農漁會信用部之輔導機制相關條文.....	14
表 4	本研究各潛在變項及其測量.....	17
表 5	各種配適度指標的比較表.....	26
表 6	社會網絡的敘述性分析.....	38
表 7	社會網絡因素的統計量.....	39
表 8	參與程度的敘述性分析.....	39
表 9	參與程度因素的統計量.....	40
表 10	目標認同的敘述性分析.....	40
表 11	目標認同因素的統計量.....	41
表 12	控制與懲罰的敘述性分析.....	41
表 13	控制與懲罰因素的統計量.....	42
表 14	合作利益的敘述性分析.....	42
表 15	合作利益因素的統計量.....	43
表 16	風險分擔的敘述性分析.....	43
表 17	風險分擔因素的統計量.....	44
表 18	資訊移轉的敘述性分析.....	44
表 19	資訊移轉因素的統計量.....	45
表 20	才能精熟的敘述性分析.....	45
表 21	才能精熟因素的統計量.....	46
表 22	農業金融局法定任務的敘述性分析表.....	46
表 23	法定任務因素的統計量表.....	47
表 24	綜合期望的敘述性分析.....	48
表 25	綜合期望因素的統計量.....	48

圖目錄

圖 1：研究架構 A.....	19
圖 2：研究架構 B.....	20
圖 3：研究架構 C.....	21
圖 4：研究結果 A.....	50
圖 5：研究結果 B.....	52
圖 6：研究結果 C.....	54

第一章 緒論

第一節 研究緣起

我國農業金融體系正處在打造組織初建磨合期之中，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。基此，本研究擬以解決下列問題：

- 一、釐清農業金融機構互動連結關係，以促成實際運作正常順暢。
- 二、探討主管機關對農業金融機構的獎勵及輔導機制，包括金融業務、流通業務、人力發展等。
- 三、探討全國農業金庫對農漁會信用部的輔導合作機制，主要以業務創新及人力發展為重點。

第二節 研究目的

針對農業金融機構間的連結關係及農業金庫對農漁會信用部的輔導機制的建立目的，分別歸納以下所欲達成之目標：

1. 釐清農業金融機構互動連結關係，以促成實際運作正常順暢。
2. 探討主管機關對農業金融機構的優惠及輔導機制，包括金融業務、流通(供銷)業務、人力發展等。
3. 探討全國農業金庫對農漁會信用部的輔導合作機制，主要以業務創新及人力發展為重點。

第二章 文獻探討

第一節 台灣農業金融制度之創建

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，去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)。

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：

- 一、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。
- 二、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。

- 三、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。
- 四、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。
- 五、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。

「農委會」自 93 年 1 月 30 日，配合「農業金融法」的施行，成立了「農業金融局」後，即積極規劃籌設「全國農業金庫」。在短短的半年內，已完成股款繳納、研擬公司章程及組織架構等相關的籌備工作，並已選出董、監事

及董事長，並於 94 年 5 月 26 日掛牌開始營運，這不但要歸功於主政單位的高效率，也顯示出全國 322 家農、漁會對政府的全力支持與充分的配合。但是，農業金融法確保了農業金融體系存在的法定地位，卻不能保證個別信用部的存活與農業金融機構的永續發展。「物競天擇，適者生存」，市場機能終將去蕪存菁，扮演汰弱存強的殘酷角色。農業金融體系的現況與理想確實還存在一段差距，但這段差距並非無法縮小，其關鍵則決定於全國農業金庫的健全經營與農、漁會界本身的覺悟。再好的法規制度若缺少了人的配合，也成不了大氣候。即將成立的全國農業金庫一定要找到優秀的經營團隊才能迅速茁壯並帶領信用部一起成長。我們所需要的全國農業金庫絕不只是一家大型的農、漁會信用部，或只是另一家普通銀行，它應該是一家可以運用資訊與綿密通路整合並帶領所有信用部的指揮中心，而個別信用部也應透過一套契約機制與全國農業金庫密切配合(吳榮杰，2004)。因此，台灣農業金融制度雖歷經努力而終獲創立，但未來要突破難關的挑戰仍多，應不忘初衷，以確保農漁民的福祉為最主要的工作精神與目標。

第二節 日本農業金融制度之分析

日本的農業環境與我國類似，其農業金融體系建立甚早，應有值得我們學習參考之處，日本農林中央金庫的設立經過，共有三個年份可看出其農林中央金庫歷史的沿革，首先於西元 1900 年公布產業組合法，其次是在西元 1923 年設立的產業組合中央金庫，這個產業組合的中央金庫即是農林中央金庫的前身，主要業務是負責產業組合中信用機構資金融通。另外，值得注意的是基層產業組合設立後，大約經過了近四分之一個世紀之久，才誕生產業組合的中央金融機構。在西元 1943 年把產業組合中央金庫改稱為農林中央金庫。截至目前為止，農林中央金庫的主管機關仍有兩個，分別為農水省及財務省，主要是因為當時法律的產生乃是由兩部門來進行磋商、協商進而成立農林中央金庫，所以目前為止還是兩個主管機關。換言之，日本的農業發展含有由大藏省管理(財務省)所主張的金融理論上的考量，及農水省的農業理論。

日本政府對農林中央金庫設立保護的措施是日本政府出資在十五年內是不發股利的，且對於農林中央金庫與產業組合(合作機構)的利潤，同樣是免所得稅和營業稅，因此，我們發現日本政府對中央金庫有甚多的優惠措施。此外，這些保護措施的最大的理由之一就是當時市場利率跟農民所能負擔的利率水準存有相當大的差距，日本政府希望能透過這樣的保護措施來減輕農民負擔。保護越多，對於中央金庫相關的監理措施也越多，例如：1. 全體的董監事應全部都是由日本政府來加以任用。2. 包括產業組合及連合會出資的部分限制每年分股利不得超過百分之六的利潤。3. 其中，法律也規定，基於日本政府的命令權、調查權，是可以要求中央金庫於一定時間提供相關報表資料給日本政府。4. 另一個典型的監督措施就是中央金庫的主管機關有二，分別為農商務省(現今的農水省)與大藏省(現今的財務省)，這是在日本歷史上第一個有兩個主管機關的單位。

日本農業金融制度可以分為「制度金融」與「系統金融」，這裡所指的系統包括在地方上單位農協、漁協及森林組合，在不到五縣的部分有信農連或是信漁連，加上具有全國連合會機能的中央金融機關——農林中央金庫，這些整合起來，就稱為系統。在系統內有三種功能：1. 系統內的資金調度或調整機能；2. 利潤回饋的機能；3. 機能回饋的功能(田中久義，2004)。

日本農業系統金融在地方上就是農協，也就是農協信用事業。農協家數在都、道、府、縣的地方政府階段，到 93 年 4 月為止是 904 個，存款總額為 74 兆日圓，放款總額是 21 兆日圓。由於存放比率可以評估金融機構是不是有充分發揮功能，因此，從農協存放比率不到 30% 的事實中可看出，農協仍是處於較低水準，有待加強。由農協、信用連合會、以及農林中央金庫所構成的「JA Group」整體觀之，占整個金融市場的存款比例是 7.5%，放款比例是 6.8%。從 JA 整個農協的角度來看，它平均每一個農協的會員數 7,700 人，理監事 25 人，職員大概有 20 人，當然就各別規模來講，差別是很大的，當中有小到會員只有 200-300 人的農協，也有會員人數多達五萬人的農協。從以上說明，可約略看出，整個 JA Group 在整個日本金融體系中所占比重。日本農業銀行系統設立最主要目的，是希望建立更受其會員及客戶信賴、利用的一個農協金融機構。日本政府是在 2002 年 4 月時，決定對存款保險解禁，也就是回復定額保險制，在此之前，2002 年 1 月實施了設立「JA Bank System」的概念。「JA Bank System」成員為 JA(地方的農協)、信連、與農林中金，三者間締結一自立公約，依據公約來進行防止經營不善金融機構可能破產於未來的措施系統，並推動一體化事業推展機制。為了能夠建立進出機制，也成立了 JA Bank 體系的相互支援基金，挹注破產機構的資本。在締結 JA 的自立公約後，於這個架構體系下，藉由防患於未然的措施，使 JA 能夠經營健全化，使客戶能夠獲得更充份、更便利的金融服務。中間防止破產系統的那一塊裡面，第一點就是對於 JA 銀行會員的監視，係指每一 JA Bank(農協)在結算後，於一定期間內，將其結算相關報表、明細等資料，提供給 JA 銀行本部，也就是農林中金(田中久義，2004)。

第三節 韓國農業金融體系之探討

韓國基本上以農業合作社來仿如日本農協或台灣農會的角色，其農業金融體系組成包括扮演仲介角色之金融機構、負責制訂政策之政府機構、加速金融體系之間流通的信用保證組織、以及提供資金供給之存款人和資金需求之貸款人。雖然鄉村金融市場區分成正規和非正規兩種，但是非正規市場所占全體金融體系的比例不高，所扮演角色不吃重。韓國農業合作社基本上是多功能性組織，同時具有銀行業務、行銷、原物料生產及生活品提供、保險業務，以及農業推廣活動。合作社為具有雙邊均衡系統，包括韓國農協中央會及會員合作社。其中有 1,236 家區域性合作社及 86 家專業合作社，加總後共有 2,383,000 個會員。

1961年由於農業銀行和農業合作社合併，於是成立韓國農協中央會，而全國家畜合作協會及全國人蔘協會也於2000年合併於韓國農協中央會。韓國農協中央會主要商業包括供運銷、銀行及保險業務，以及家畜，每一個業務由獨立常務或委員長經營管理。

依據韓國銀行法，韓國農協中央會銀行是屬於專業銀行。韓國農協中央會其會員合作社是屬於合作金融機構，其業務是依據信用合作社法。韓國農協中央會和會員合作社共有4,965總行及分行，所以可以架構出密集網路，增強其競爭領域。

就韓國農協中央會在農業金融的角色而言，其農業金融的資金來源，自1990年代起，近來此一角色的重要性也逐漸減弱，因為政策性放款需求減少，轉而性於商業對貸款需求增加。在1991年底，韓國農協中央會總存款用於政策性放款比率為13.6%，到2004年6月底約為8.0%。政策性放款未償還的金額由2000年的19兆9千9百70億韓元，到2004年以降為17兆3千3百10億韓元。至於會員合作社的中央銀行則雖然韓國金管局(FSS)為韓國農協中央會銀行業務及其會員合作社的主要主管機關，部份業務則由農林局同時來負責監督。此外，基層合作社則由韓國農協中央會來執行監督。

韓國農協中央會的功能有如會員合作社間的中央銀行，監管每一個合作社業務績效。會員合作社需要存入某一定比例的存款至共同信用專戶(MCSA)。MCSA仲介會員資金，如提供低利放款給需要資金之合作社，協助有剩餘資金之合作社則投資債券。在2004年底，MCSA存款總額為37.6兆韓元。在存款總

額中，有28.6兆韓元投資債券，而4.9兆韓元則用在貸款。表示47.5%總存款至共同信用專戶，而36.3%投資在債券。每一會員合作社皆可獨立投資債券，但是真的投資的會員很少，因為他們對於投資債券能力沒有信心。

至於信用保證基金的管理乃由韓國農協中央會代表農林局和金融經濟局管理信用保證基金。當農漁民無法透過正常管道貸款時，韓國農協中央會扮演農民保證人角色。近年來，農民不履約情形增加，使得信用保證基金遭受巨大損失。政策性放款損失補償基金的管理：烏拉圭回合談判後，開放國內農業市場後是無法避免，為了促進結構調整及增強競爭力，政府鼓勵農業合作社提供足夠資金給有意願經營農業之農民。政府委託韓國農協中央會管理政策性放款損失補償基金。農業合作社從政策性放款取得1.5% 的手續費，提撥手續費所得的0.5% 作為補償基金(朴成在，2005)。

韓國NACF信貸和銀行業務系統之組織結構，主要架構包含由銀行和保險的總部、地方辦事處和分支機構，以及其他的合作社營業據點及子公司。NACF部門間是各自獨立的，包括四部份：企劃和擴展、行銷和供給、家畜，以及銀行和保險部門。NACF的信貸和銀行業務系統類似跨國金融服務銀行的組織結構，透過銀行分支系統(主要架構：總部/分支)、附屬機構和子公司，從事各種金融業務。業務範圍涵蓋信貸和銀行業務、保險業務、信用卡、處理非營利資產、信託投資，以及期貨貿易等等。

NACF的主要架構採用銀行分支系統，由一家總部，16家地區辦事處，157家城市/鄉鎮辦事處，以及744家信貸和銀行業務的銀行分支（圖2）。總部內超過20個部門有效率的運作規劃、支援，以及監控分支和合作社成員（表1）。主要架構是符合銀行法中對特殊銀行的規定，而合作社成員間的相互信貸功能，被認為有如非銀行的受託機構。在2004年，11,492名員工在NACF主要架構的部門工作。合作社成員分佈於各地區，由其在各行政區、城市/鄉鎮。在城市/鄉鎮辦事處中，有6-10家合作社成員，但是不包括NACF城市/鄉鎮辦事處，其扮演地區金融的中心。合作社成員分成兩類：地區農業合作社（包括地區畜產合作社）及商品合作社。在2004年，共有1,326家合作社成員，透過4,965家辦事處和分支機構，各自獨立經營業務，以及包含51,574名員工依照農業合作社法規定在各自領域工作。雖然，其為獨立的金融機構，但是也被視為NACF中，整個農業信貸和銀行業務的一部份。如此綿密的信貸和銀行網

路，NACF 和其合作社成員可以調動其潛在的全部業務，可以專注於業務的經營。主要架構和合作社成員是互相有連結關係的。藉由財務和營業資金，每一分支和合作社成員間相互信貸的業務，可以直接從總部主要架構部門中，共享技術和金融管理知識(李仁雨，2005)。

第四節 農業金融機構之輔導機制

所謂輔導就是明文規定的權利義務、管理監督作為之外的所有輔助獎勵、促進協助的措施皆屬之，我國的農業金融體系初建，其輔導機制攸關成敗與否，一個健全的農業金融體系必須包含（一）健全的農業金融相關法令，（二）一個具有高度競爭力的全國農業金庫，（三）具有良好經營績效的農、漁會，（四）全國農業金庫和農、漁會信用部為生命共同體的理念。在全國農業金庫設立後，農、漁會信用部仍須朝以下方向改革：（一）加速處理逾期放款問題、（二）適度調整增加業務項目、（三）健全財務基礎、（四）提昇經營效能、（五）強化輔導機制、（六）加強對農、漁民提供金融服務、（七）輔導農、漁會推展信用部以外的事業、（八）加速促成農、漁會合併(黃欽榮,2004)。

經濟部為工業主管機關，扮演協助產業輔導改善的角色，為協助業界導入正確的環保觀念與技術，以提昇其環保及經營績效，多年來藉著輔導機制的建立及透過各法人機或民間技術顧問機構，結合產、官、學、研的力量，積極推動各項宣導、輔導及推廣措施。這些輔導機制的建立，雖然依據國際環保發展情勢與國內工業不同發展階段等主、客觀條件而制定，輔導範疇也相當廣泛，包括行政指導措施、獎勵補貼、技術輔導、人才培訓、污染防治技術研發推廣及環保展業的輔導等等。這些輔導措施是否具前瞻性、整體性而能發揮其最大效率與展現最佳成果，是否符合業界實際需求、是否符合比較利益原則。為何要輔導？污染防治人才培訓，也是污染防治輔導工作能否落實，其研發成果如能有效移轉推廣業界應用，採用探討式研究方法(林志森,2001)。

在農業金融法下設立全國農業金庫，將我國的農業金融體系建構得更為完整健全，確有其必要性與迫切性。全國農業金庫對於農漁會信用部可以發揮以下幾項重大功能：推展農業金融、調劑農漁會資金、輔導農漁會信用部業務、協助農業發展並安定基層農漁會金融、扮演的信用部上層專責農金融機構的角色與地位、股金分紅制度將盈餘回饋各投資的農、漁會、積極發揮辦理政策性專案農業貸款的功能、協助政府查核信用部財務及業務狀況，預防信用部業務弊端及財務危機外、積極主動輔導各信用部，改善各信用部內部管理機制與業務經營體質、辦理各項銀行業務，擴大其業務範圍，提升其服務競爭力、全國農業金庫與信用部之間的關係不像一般銀行系統母行與分

行之間的關係，但是卻能發揮像連鎖加盟店的策略聯盟效應，使個別信用部不再單打獨鬥，甚至利用全國農業金庫的金融專業能力來提攜個別信用部的經營理念與營運效率(吳榮杰，2004)。綜合所述，農業金融機構的輔導機制除了專業化的金融業務輔導之外，有關行政指導措施、獎勵補助、技術輔導、人才培訓、技術推廣、展業輔導、資訊提供等皆為可行策略。

一、農業金融法對農業金融機構之輔導機制

根據農業金融相關法律規定文字內容加以分析，並依行政指導、獎勵補貼、技術輔導、及人才培訓等類別加以歸納整理，可以發現輔導工作實為農金局與農業金庫之重點工作，其規定及份量皆多而明確，應予重視並加落實(詳見表1、表2、表3)。

表1 農業金融法對農業金融機構之輔導機制相關條文

	農業金庫	農漁會信用部
行政指導 措施	第七條第二款：中央主管機關得隨時派員檢查全國農業金庫、信用部或其他關係人之業務、財務及其他有關事項，或令該金庫、信用部或其他關係人於限期內據實提報財務報告、財產目錄或其他有關資料及報告。	第七條第二款：中央主管機關得隨時派員檢查全國農業金庫、信用部或其他關係人之業務、財務及其他有關事項，或令該金庫、信用部或其他關係人於限期內據實提報財務報告、財產目錄或其他有關資料及報告。
獎勵補貼	第二十四條：全國農業金庫於完納一切稅捐後分派盈餘時，應先彌補以往年度虧損，再就其盈餘提列百分之四十為法定公積，必要時得酌提特別公積，如尚有餘額，連同以前年度保留盈餘，依下列比率分配之： 一、股息及紅利：百分之八十五。 二、相互支援基金：百分之十。 三、董事、監事及員工酬勞金：百分之五。	股息及紅利：百分之八十五。 第二十五條：政府股權依前條第一項規定所獲配之股息、紅利，循預算程序作為農、漁業推廣經費。
技術輔導	信用部應建立內部控制及稽核制度；其實施辦法，由中央主管機關	信用部應建立內部控制及稽核制度；其實施辦法，由中央主

	<p>定之。</p> <p>信用部業務輔導、資金融通及餘裕資金之轉存，由全國農業金庫負責辦理；其辦法，由中央主管機關會商有關機關定之。</p> <p>信用部對資產品質之評估、損失準備之提列、逾期放款催收款之清理及呆帳之轉銷，應建立內部處理制度及程序；其辦法，由中央主管機關定之。</p> <p>信用部對贊助會員及非會員授信及其限額之標準，由中央主管機關定之。</p> <p>第三十六條：信用部業務經營不善，累積虧損超過信用部上年度決算淨值三分之一，或逾放比率超過百分之十五者，應由主管機關及全國農業金庫設置輔導小組整頓之。前項輔導，以三年為期；期滿未達所訂改善目標，或輔導期間經主管機關認定無輔導績效者，其所屬農、漁會由中央主管機關命令其合併於其他設有信用部之農、漁會，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p> <p>信用部淨值為負數者，行政院金融重建基金於存續期間彌補信用部缺口後，由中央主管機關命令其所屬農、漁會合併於其他設有信用部之農、漁會，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p> <p>第三十七條：信用部因業務或財務狀況顯著惡化，不能支付其債務或有損及存款人利益之虞時，中央主管機關應停止農、漁會代表、理事、監事或總幹事全部職權或其對信用部之職權，不適用農會法第四十五條、第四十六條及漁會法第四</p>	<p>管機關定之。</p> <p>信用部業務輔導、資金融通及餘裕資金之轉存，由全國農業金庫負責辦理；其辦法，由中央主管機關會商有關機關定之。</p> <p>信用部對資產品質之評估、損失準備之提列、逾期放款催收款之清理及呆帳之轉銷，應建立內部處理制度及程序；其辦法，由中央主管機關定之。</p> <p>信用部對贊助會員及非會員授信及其限額之標準，由中央主管機關定之。</p> <p>第三十六條：信用部業務經營不善，累積虧損超過信用部上年度決算淨值三分之一，或逾放比率超過百分之十五者，應由主管機關及全國農業金庫設置輔導小組整頓之。前項輔導，以三年為期；期滿未達所訂改善目標，或輔導期間經主管機關認定無輔導績效者，其所屬農、漁會由中央主管機關命令其合併於其他設有信用部之農、漁會，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p> <p>信用部淨值為負數者，行政院金融重建基金於存續期間彌補信用部缺口後，由中央主管機關命令其所屬農、漁會合併於其他設有信用部之農、漁會，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p> <p>第三十七條：信用部因業務或財務狀況顯著惡化，不能支付其債務或有損及存款人利益之</p>
--	--	--

	<p>十八條、第四十九條規定；其被停止之職權，並得由中央主管機關指派適當人員行使之。</p> <p>行政院金融重建基金動用期間，中央主管機關執行前項處分時，得命令信用部所屬農、漁會與其他設有信用部農、漁會合併，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p>	<p>虞時，中央主管機關應停止農、漁會代表、理事、監事或總幹事全部職權或其對信用部之職權，不適用農會法第四十五條、第四十六條及漁會法第四十八條、第四十九條規定；其被停止之職權，並得由中央主管機關指派適當人員行使之。</p> <p>行政院金融重建基金動用期間，中央主管機關執行前項處分時，得命令信用部所屬農、漁會與其他設有信用部農、漁會合併，不適用農會法第三十七條及漁會法第三十九條規定。</p>
--	--	---

二、農業金融局對農業金融機構之輔導機制

表 2 農業金融局對農業金融機構之輔導機制相關條文

	農業金庫	農漁會信用部
行政指導措施	<p>一、農業金融制度及監理政策之規劃。</p> <p>二、農業金融相關法令之研擬、執行及解釋。</p> <p>三、農業金融機構本分支機構設立、廢止、停業、復業之審核及清理、整頓之處理事項。</p> <p>四、農業金融機構業務、財務與人事之管理、監督、檢查、輔導及考核。</p> <p>五、違反農業金融相關法規之取締、處分及處理。</p> <p>六、農業金融監督、管理與檢查相關資料之蒐集、彙整及分析。</p> <p>七、農業金融機構之合併及處理。</p> <p>十、農業金融機構與其他金融機構之聯繫、協調及配合措施之策劃及督導。</p> <p>十一、農業金融機構與其他農業</p>	<p>一、農業金融制度及監理政策之規劃。</p> <p>二、農業金融相關法令之研擬、執行及解釋。</p> <p>三、農業金融機構本分支機構設立、廢止、停業、復業之審核及清理、整頓之處理事項。</p> <p>四、農業金融機構業務、財務與人事之管理、監督、檢查、輔導及考核。</p> <p>五、違反農業金融相關法規之取締、處分及處理。</p> <p>六、農業金融監督、管理與檢查相關資料之蒐集、彙整及分析。</p> <p>七、農業金融機構之合併及處理。</p> <p>十、農業金融機構與其他金融機構之聯繫、協調及配合措施之策劃及督導。</p> <p>十一、農業金融機構與其他農業</p>

	部門業務聯繫、配合之策劃及輔導。	部門業務聯繫、配合之策劃及輔導。
獎勵補貼	專案貸款、輔導業務的補貼	專案貸款
技術輔導	八、農業融資之規劃、督導及輔導。 九、農貸資金籌措、運用之輔導及利息差額補貼政策之研擬及督導。 十二、其他有關農業金融之管理及監督事項。	八、農業融資之規劃、督導及輔導。 九、農貸資金籌措、運用之輔導及利息差額補貼政策之研擬及督導。 十二、其他有關農業金融之管理及監督事項。

三、農業金庫對農漁會信用部之輔導機制

表 3 農業金庫對農漁會信用部之輔導機制相關條文

	農漁會信用部
行政指導措施	一、輔導釐定業務規章，建立各項經營管理制度及成本觀念，以提昇經營績效。 二、輔導建立內部控制及內部稽核制度。 三、輔導提繳存款準備金及流動準備。 四、輔導辦理餘裕資金之轉存及融通事宜。 五、輔導辦理農、林、漁、牧融資及消費性貸款業務。 六、輔導辦理代理票據交換及通匯業務。 七、輔導辦理代理公庫及代理收付款項業務。 十六、其他經中央主管機關指定之輔導事項。
獎勵補貼	聯貸業務
技術輔導	八、輔導改善金融業務檢查缺失。 九、輔導健全財務結構，提昇資產品質。 十、輔導逾期放款及催收款清理。 十一、輔導處理會計帳務及填製各種表報。 十二、輔導釐定標準化表單格式及資訊系統，以增進資訊交互運用及統計分析。 十三、提供農業金融體系經營資訊及分析農業經營資金需求與資源合理分配。 十五、受理相關法令之諮詢服務。
人才培訓	十四、輔導員工訓練及新業務之辦理。

第三章 研究設計與方法

第一節 變項說明

第一個測量變項為存放款總額，就基層金融機構而言，存款總額與放款總額等兩個數字最能夠代表一家農漁會信用部的營業規模。譬如營業規模最大的板橋市農會，截至 2004 年 12 月底止，其存款總額為 343 億元；放款總額為 221 億元。因此，為了解一家農漁會信用部之組織規模，存放款總額是一個不可或缺的指標。第二個測量變項為淨值，即「合格淨值」，依「農會漁會信用部淨值占風險性資產比率管理辦法」第四條之規定，合格淨值係指合格淨值總額減除下列各款金額後之餘額：1、信用部持有全國農業金庫股票之帳列金額；2、信用部持有聯營出資股票之帳列金額；3、信用部持有財金資訊股份有限公司股票之帳列金額。而所謂「合格淨值總額」又指第一類資本及第二類資本之合計總額，第一類資本的範圍包括事業資金、事業公積、法定公積、特別公積、捐贈公積、資產公積、統一農貸公積、累積虧損及本期損益之合計數額。而第二類資本則包括固定資產增值公積、備抵呆帳、損失準備及營業準備之合計總額。依前述之計算公式內容可以看出，淨值較其他數據更能夠代表農漁會信用部之組織規模。第三個測量變項是員工數。不同農漁會信用部之間的員工數差距甚大，自最大型的信用部如板橋市農會、新莊市農會、大里市農會等，其信用部人員都在 150 人上下，而小型的農漁會信用部人員則只有個位數的員工。

第二個潛在變項為組織環境。環境因素經常是分析及了解一個組織競爭力的重要變項，本文採用了兩個測量變項來加以測量。一為城鄉差距，本文依農漁會贊助會員佔總會員數的比例，將農漁會劃分為都市型、混合型及鄉村型等三類型，藉以了解不同類型農漁會信用部間的差異。二為當地之金融機構數。台灣的金融市場競爭慘烈，依中央存款保險公司的統計，截至 2005 年 2 月底止，本國公營金融機構 5 家、一般民營銀行 39 家、民營中小企業銀行 4 家、外商銀行 34 家、信託投資公司 3 家、信用合作社 32 家等林林總總。以上數字尚未包括農漁會信用部的最大競爭對手——中華郵政公司的一千三百餘處營業據點，由這些數字可以看出，為求了解農漁會組織環境的真實面貌，當地的其他金融機構數將是另一個重要指標。

第三個潛在變項為社會網絡。由於組織不僅是由個別自然人所組成，組織尚且還有獨立自主的位格，而由一位或少數幾位自然人站在代理人的位置上，代理主張組織的權利（張苙雲、譚康榮，1999）。弔詭的是，行動者的行動不僅表現著行動者對外在環境、職責、權益以及對手的詮釋，也代表他/她個人的偏好與價值觀。換言之，無論行動者是以個人身分或以組織代理人身分，行動者認知和常態慣行，都有一個空間，影響著行動者的選擇（Zucker，1986）。

就農漁會信用部而言，縱然主管機關自法令的修訂著手，試圖去降低總幹事對信用部的影響力，但農漁會總幹事無論自哪個角度看，都足以代表農漁會信用部的決策機制。另外理事長是農漁會對外的當然代表，而信用部主任更是信用業務的主要負責人，因此本研究以農漁會理事長、總幹事及信用部主任的社會參與來指出農漁會的社會網絡。

第四個潛在變項是參與程度。本研究選擇農漁會對於與籌設全國農業金庫相關的訓練、座談、研討及公聽會的參與次數多寡為其測量變項。

第五個潛在變項是投資額度。依農業金融法第十三條之規定，設有信用部之農、漁會為全國農業金庫發起人時，除信用部淨值為負數外，其出資額以不低於各該農、漁會淨值百分之十為原則。另外，同法第十四條又規定，未設有信用部之農、漁會為全國農業金庫發起人時，其有意願出資者，應以現金出資，且不得超過該農、漁會淨值百分之二十。雖然政府對於農漁會地投資額度有一定的限制，但投資額度的大小應該對農漁會與農業金庫的連結關係產生某種程度的影響。本研究以個別農漁會對全國農業金庫之投資額度為單一測量變項。

第六至第八個潛在變項分別為法規信任、機制信任與成長信任。法規信任係指依農業金融法及其十一個相關子法中，論及全國農業金庫與農漁會信用部之所有相關條文的信任程度，本文以「目標認同」及「控制與懲罰」這兩個測量變項來指出對法規信任的程度。

另外本研究亦以「合作利益」與「風險分擔」兩個測量變項來指出機制信任這個潛在變項。為了進一步架構出農漁會信用部與全國農業金庫的連結關係，如何仿製日本農林中金以及 JA Banking System 的成功體系，以契約

述明兩者間的權利義務關係將是一個可行的方向。

第八個潛在變項是成長信任。本研究以「資訊移轉」及「才能精熟」這兩個測量變項來指出成長信任的高低。對於農漁會信用部在入股全國農業金庫之後能夠帶來多少未來發展的成長性，是所有農漁會界所共同關注的問題（表 4）。

表 4 本研究各潛在變項及其測量

潛在變項	測量變項	測量問題摘要
組織規模	存款總額	農漁會信用部之存款總額
	放款總額	農漁會信用部之放款總額
	淨值	依「農會漁會信用部淨值占風險性資產比率管理辦法」第四條規定之合格淨值
	員工數	農漁會信用部之員工數
組織環境	城鄉差距	農漁會贊助會員佔總會員數的比例
	當地之金融機構數	農漁會信用部所在地的所有金融機構總數（含郵局）
社會網絡	主要領導人的社會參與	本會經常主動尋找農(漁)會系統內外合作機會。
參與程度	相關會議參與次數	過去由各單位所主辦有關金庫籌設的各種會議，本會一定派員參與。
投資額度	投資農業金庫之額度	依農業金融法規定下，農漁會之投資額度
法規關係	目標認同	我覺得本會與金庫間的合作關係，雙方具有一定程度的共識。
	控制與懲罰	我認為農業金融法第四章罰則對農業金融機構具有正面意義與控制功能。
機制關係	合作利益	我認為與金庫的合作關係能增加本會的市場競爭力。
	風險分擔	我覺得這項合作關係，有助於降低本會在業務經營上的各項不確定性。
成長關係	資訊移轉	在此項合作中，本會可以從金庫學到許多金融業務的技術與知識。
	才能精熟	金庫對本會的金融產品委託關係，對本會同仁的專業能力與態度將有刺激與提升的作用。

第二節 研究架構

本研究以研究架構 A (圖 1) 來說明未考量社會網絡、參與程度及投資額度的情況下，組織規模與組織環境對農漁會信用部與全國農業金庫模式的制度信任影響程度為何。

本研究以研究架構 B (圖 2) 來說明未考量組織規模與組織環境的情況下，社會網絡、參與程度與投資額度對農漁會信用部與全國農業金庫模式的制度信任影響程度為何。

本研究以研究架構 C (圖 3) 來說明考量組織規模、組織環境、社會網絡、參與程度及投資額度等五個自變項共同對農漁會信用部與全國農業金庫模式的制度信任影響程度為何。

圖 1：研究架構 A

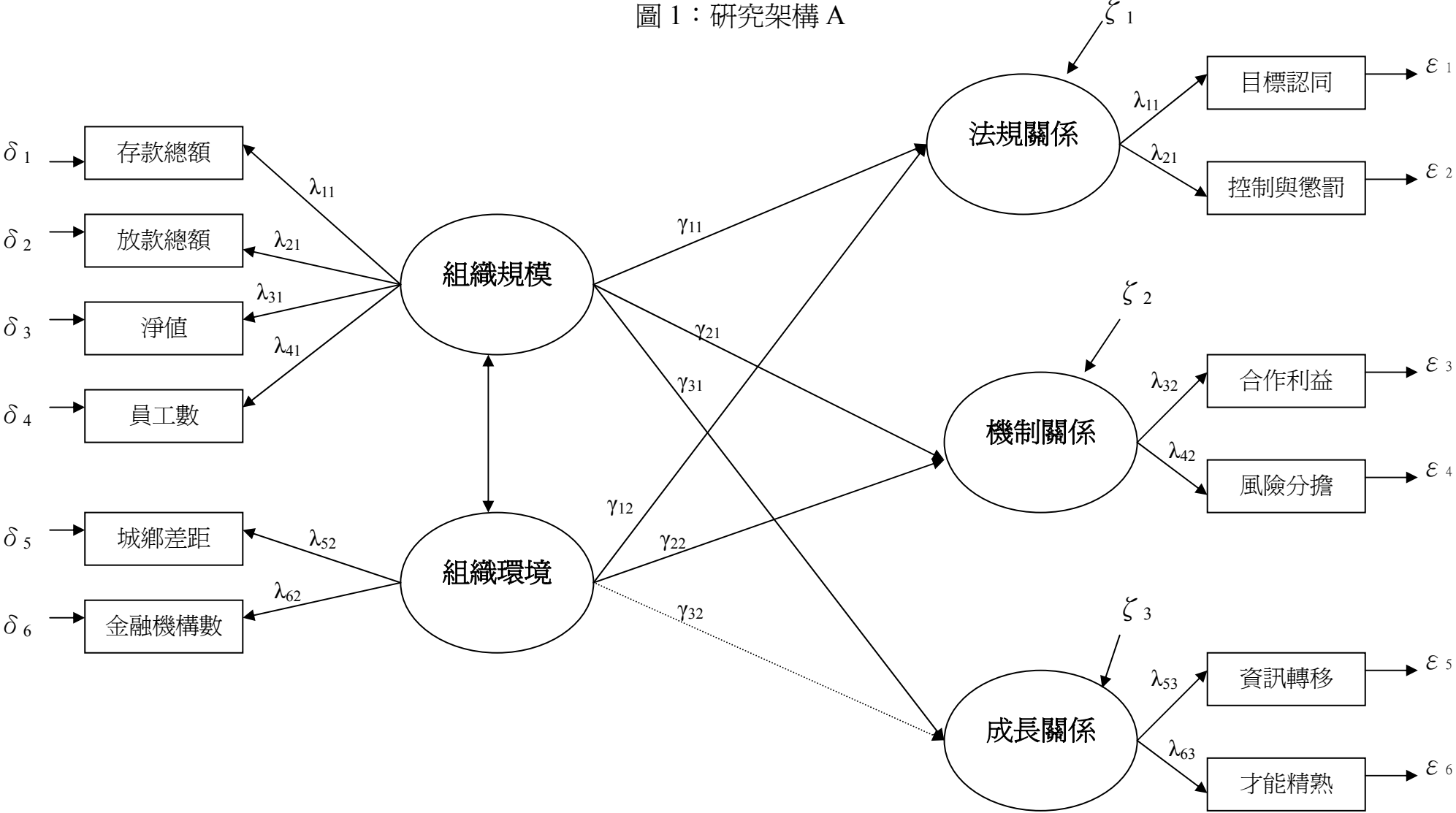


圖 2：研究架構 B

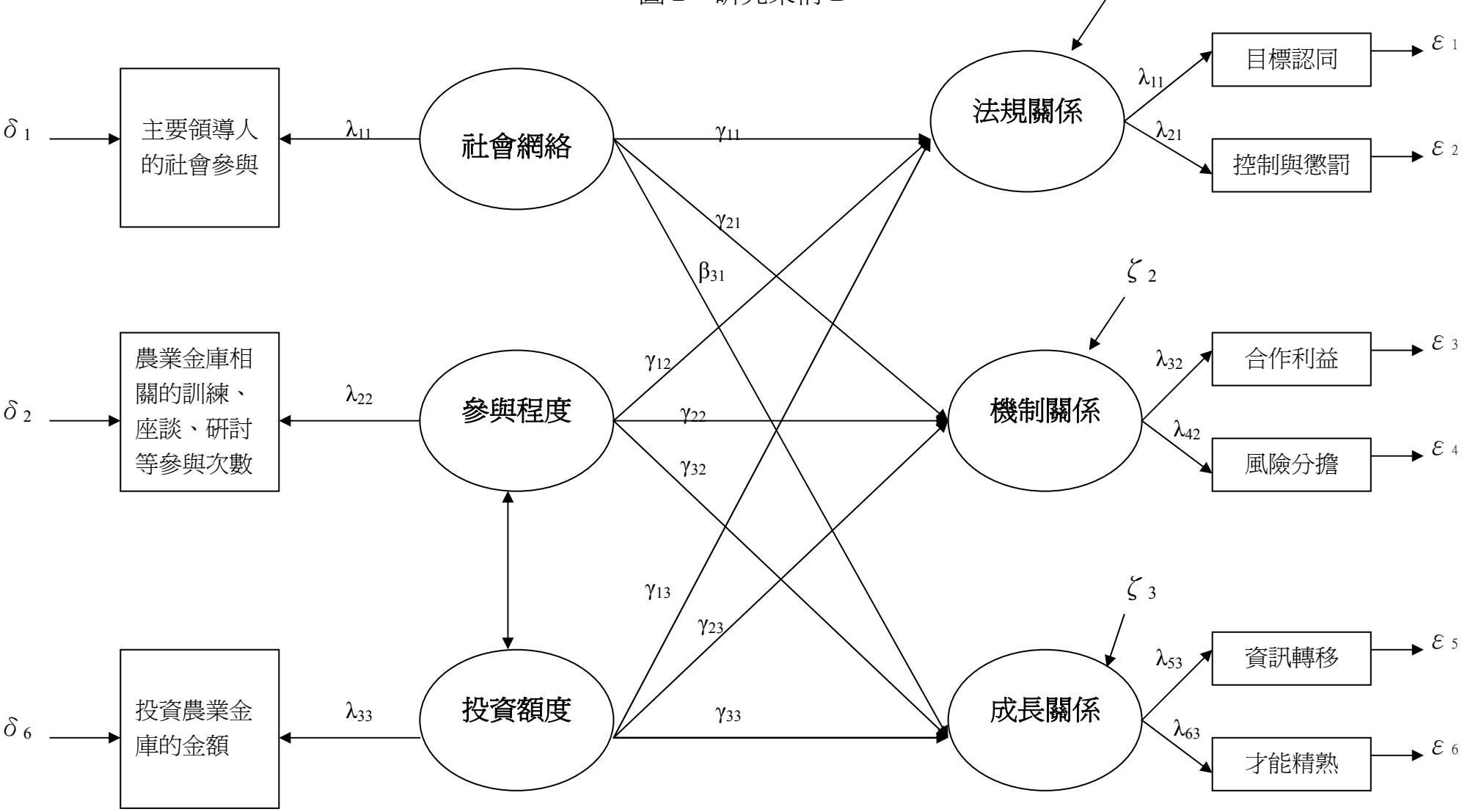
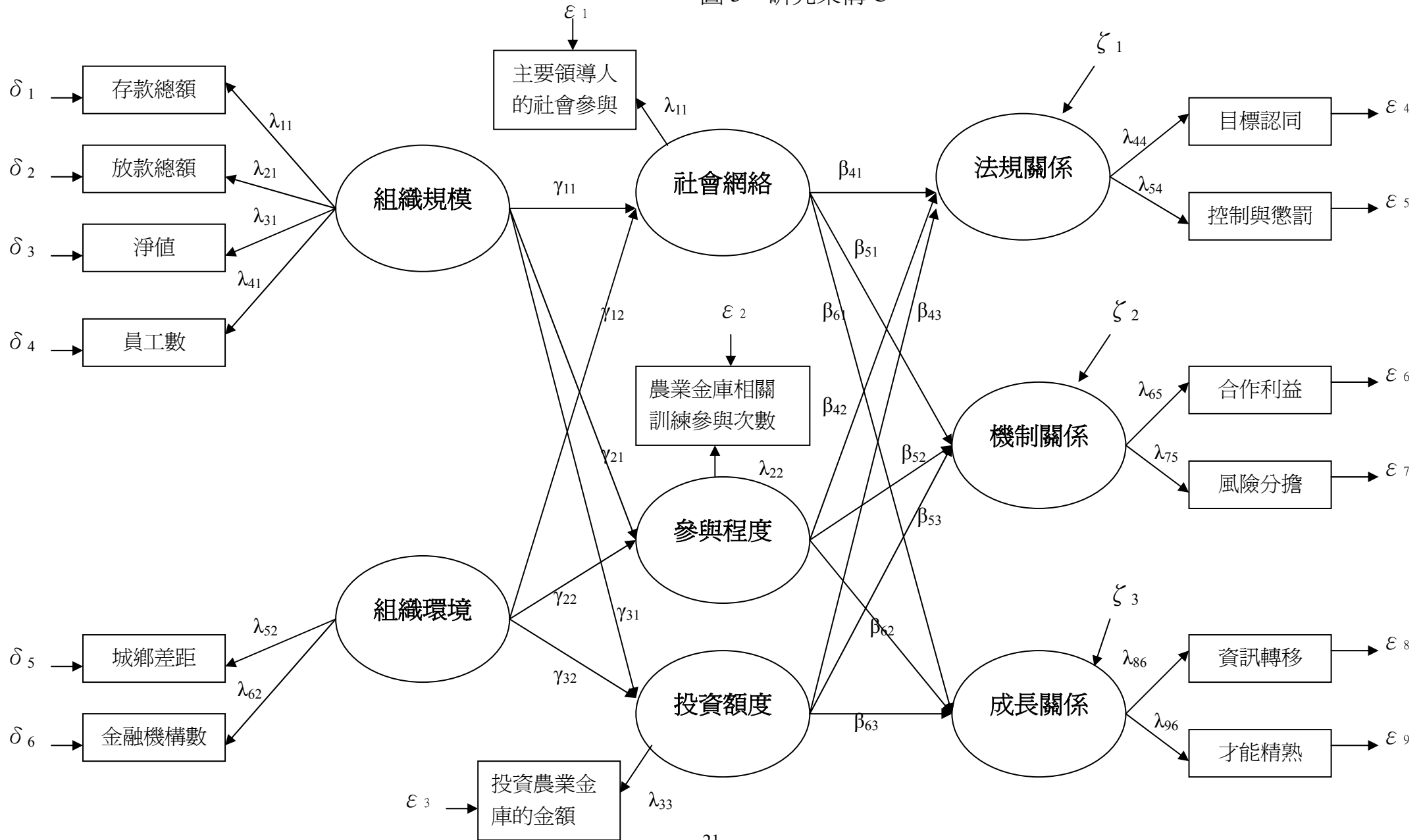


圖 3：研究架構 C



第三節 研究工具與樣本的選取

壹、研究工具

本研究以問卷調查為主，個案訪談為輔，所得到的量化資料經由統計分析以驗證假設。

一、深度訪談及非結構型問卷

本研究的個案蒐集方式以面談所得的初級資料為主，以相關的次級資料為輔。訪談大綱主要包括：

- 1、依據「農業金融法」第 23 條農業金庫的重要任務，包括收受轉存款、資金融通、輔導與業務及財務查核、金融評估及績效評鑑還有資訊共同利用，請您就法規面、機制面、成長面建議金庫的經營團隊應做哪些努力？農漁會又該做哪些配合？
- 2、日本農林中央金庫在系統金融中的角色包括「系統內的資金調度機制（區域性、季節性）」、「利潤回饋機制（0.8 的紅利）」以及「機能回饋機制（主要為電腦系統）」，您認為未來的全國農業金庫如何可以扮演上述的功能。
- 3、日本在 90 年代的金融危機之後，由農協、信農連、農林中金共同於 2002 年 1 月成立「JA 銀行系統」，而農林中央金庫扮演的角色如樹立 JA 銀行的綜合策略、對信農連、農協進行必要的指導、勸告不遵守基本方針的會員，或發動罰則處分的警告。您覺得未來全國農業金庫應該扮演上述的哪些角色及如何完成上述任務？
- 4、上述的「JA 銀行基本方針」主要包括「防止破產系統」與「聯合推進事業」兩項，您覺得未來全國農業金庫應該扮演上述哪些角色及如何完成上述任務。
- 5、除了相關法令的規定外，您覺得由金庫與農漁會雙方利用「簽訂契約」的方式來進行未來的合作，您的看法如何。又契約中應包括哪些重點。
- 6、許多人認為，如何去整合多達 1144 個農漁會分支機構，將成為金

庫未來的成敗之關鍵因素，您的看法如何。

- 7、可否請您就農漁會特殊的「組織文化」，來談一談未來她與金庫的「企業文化」間的融合或衝突。
- 8、您認為未來針對農漁會信用部同仁的教育訓練工作，金庫可以做哪些協助。
- 9、依據「農會漁會信用部業務輔導資金融通及餘裕資金轉存辦法」第五條定有農業金庫對於信用部之業務輔導事項，請問此 16 條事項的執行，農業金庫應分別如何運作，農漁會應如何配合？

二、結構型問卷

本研究以全國農業金庫之全部投資股東為主要對象（官股部份除外），每一農漁會由理事長、總幹事與信用部主任以及農民代表為填答者。

本研究採取量化研究中的結構型問卷來蒐集資料。問卷的填答者為農漁會之高階主管，如此才能夠全盤了解與全國農業金庫的合作狀況與該農漁會本身的決策傾向。本問卷擬採用郵寄方式蒐集資料，並對超過期限後仍未寄回之農漁會再以電話跟催，以確保問卷之回收率。

貳、樣本的選取

本文之分析就個案訪談部分共有十位受訪者，涵蓋了產、官、學、業等各個領域的代表，農業金庫的經營團隊部份有兩位；董事會部份有兩位；主管機關有兩位；農漁會部份包括一位農會總幹事及一位信用部主任，而學界代表則也是兩位。

針對問卷調查部份，包含全國農業金庫的全部投資股東共有 324 個單位，扣除官股的行政院農業委員會尚有 323 家農漁會，每一農漁會則包括理事長、總幹事、信用部主任以及農民等四類受訪者，共寄出問卷 1315 份，實得有效問卷 406 份，有效問卷回收率為 33.83%。

第四節 研究分析方法

壹、質性研究法

「質性研究」(qualitative research) 一詞，意指非由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究。它可能指涉有關人們生活(person' s lives)、生活經驗(lived experiences)、行為 (behaviors)、情緒(emotions)和感覺(feelings)等的研究，也包括了有關組織功能(organizational functioning)、社會運動(social movements)、文化現象(cultural phenomena)及國家間互動(interactions between nations)等的研究。雖然這些研究的部份資料可能會以量化來處理，而提供有關所研究之人們或對象的人口統計或背景資料；但絕大多數分析都是詮釋性的(interpretative)。事實上，「質性研究」一詞也常令人感到困惑，因為對不同的人來說，它可能意味著不同的事。某些研究者藉由通常被視為質性方法的訪談(interviews)和觀察(observations)來蒐集資料，但卻以可進行統計分析的方式來將資料編碼(吳芝儀、廖梅花譯，2001)。

基本上，質性研究有三項主要的內涵。第一是資料(data)可從不同來源取得，例如訪談、觀察、文件、記錄和影片等。第二是研究者用來詮釋和組織資料的程序(procedures)，通常包括概念化(conceptualizing)和縮減(reducing)資料、依據其屬性和面向來推衍(elaborating)類別，並藉一系列之前提陳述來關連(relating)類別。概念化、還原、推衍和連結等程序，經常即被稱之為編碼(coding)(Becker, 1970; Charmaz, 1983; 1995; Lofland, 1971; Miles & Huberman, 1994)。分析歷程的其他程序，還包括非統計抽樣(nonstatistical sampling)(Schatzman & Seraus, 1973)，撰寫備註(writing of memos)和繪製圖表(diagramming)。書面和口頭報告(written and verbal reports)是第三個重要內涵，通常是以科學期刊論文、演說(如研討會)或書籍方式來呈現。

訪談對象分別如下：

- A. 基層農會總幹事，受訪者所經營之農會信用部是台灣農會信用部

最具規模者之一，並長期參與農業金融相關法規的制定工作，目前同時擔任全國農業金庫董事一職。

- B. 全國農業金庫總經理。
- C. 行政院農業委員會農業金融局決策官員。
- D. 行政院農業委員會農業金融局決策官員。
- E. 全國農業金庫董事長。
- F. 基層農會信用部主任，受訪者所經營之農會信用部營運績效為中部地區各農會信用部之翹首，受訪者擔任信用部主任多年，並領有專業會計師執照，不僅嫻熟相關農業金融法令規章並對基層金融市場有其獨到之見解。
- G. 縣級農會總幹事，受訪者甫於本屆次從基層農會總幹事晉升為縣級農會總幹事，其所領導之基層農會並甫完成台灣農會史上第一起自願合併案件。
- H. 基層農會總幹事，受訪者所經營之農會信用部是中部農會信用部最具規模者之一，受訪者深度參與農業金融法規之制定，對於農會漁會共同事務積極參與，受訪者於 1123 與農共生大遊行期間擔任發言人，目前同時擔任全國農業金庫董事一職。
- I. 農業經濟學者，受訪者長期關心台灣農會信用部之發展，近年更以農業金融體系之建制為其研究焦點。
- J. 合作金融學者，受訪者長期關心台灣基層金融之發展，對於合作化之農業金融體制建置有其獨到之見解。
- K. 農業金融局輔導小組成員，受訪者實地參與北區輔導業務。
- L. 農業金融局輔導小組成員，受訪者實地參與中區輔導業務。

貳、 量化研究法－結構方程模式

本研究在量化部分的資料蒐集方法為問卷調查，對於問卷回收的資料將進行有關信度、效度、敘述統計以及推論統計等分析工作。敘述統計部份將針對基本資料進行統計分析，推論統計部份將採取 LISREL 結構方程模式分析。

一、敘述性統計分析

針對各模型中的測量變項進行敘述性分析，包括平均數、標準差和相關係數。一方面可以將測量資料與假設進行初步比較說明，並可作為 LISREL 統計分析的資料來源。

參、結構方程模式分析

本研究利用 LISREL 統計軟體，以八個潛在變項間的因果關係為分析的重心，利用測量模型（measurement model），反應了觀察變項與潛在變項之間的關係。再則，透過結構關係的假設考驗，透過結構模型（structure model），使潛在變項之間的關係可以路徑分析的概念來討論。

表 5 各種配適度指標的比較表

	範圍	判斷值
卡方檢驗		
χ^2 test	—	$P > .05$
χ^2/df	—	> 2
適合度指標		
GFI	0-1	$> .90$
AGFI	0-1	$> .90$
PGFI	0-1	$> .50$
NFI	0-1	$> .90$
NNFI	0-1	$> .90$
替代性指標		
NCP	—	越接近 0 越好
CFI	0-1	$> .95$
RMSEA	0-1	$< .05$
AIC	—	越小越好
CAIC	—	越小越好
CN	—	> 200
殘差分析		
RMR	—	越小越好
SRMR	0-1	$< .08$

本表摘錄自「結構方程式模式」(邱皓政，2003)

第四章 全國農業金庫與農漁會信用部之關係建構

第一節 法規關係

明訂於農業金融法及其相關子法規定中載明農漁會與全國農業金庫之間各種互動之關係，本研究將之定義為「法規關係」，例如農業金融法中明訂農會漁會為全國農業金庫之出資單位（第三條），第廿三條中明訂全國農業金庫對於信用部應辦理收受轉存款、資金融通、輔導與業務及財務查核、金融評估及績效評鑑以及資訊共同利用等工作。

基於法規所規定之範疇，經過相關文獻以及各專家深度訪談的結果的探討，本研究歸納出「組織目標的認同」以及「控制與懲罰」可以作為測量「法規關係」所需的理論性飽和需求。

一、對於組織目標的認同

農業金融法變成法律制度，扮演主管機關的角色，問題就是說，我比較擔心的是，因為農金局這樣移過來，換言之它的金融專業方面是不是能很充份的展露，這可能我們要觀察的啦，還有最主要的是，因為她現在是號召各路英雄好漢，我們看的到是農業金融這一塊，不能以純金融去思考農業，農金局從農業出發是沒有問題，問題是它要如何去融合，可能要用一些心思，對農業金融局的定位很明確，但有沒有辦法達到組織功能，還要觀察。(H)

因為現在的農業金融法就明確，所謂農業金融體系在上層是農業金庫，在下層是農漁會信用部，應該定位訂的很明，如何展現組織的功能，所以這樣的情形之下，農業金庫要扮演「母行」，農業母行的角色，最大的功能是領導者又是教師的角色，要教農漁會如何經營，要教農會之前，自己本身就是要充實…(H)

她（全國農業金庫）的角色是很好的角色。畢竟都市型的農會信用部，因為其營運的對象和層次比較高，而鄉村型的營運對象，大部份是農民，這程度較低，所以在農業金庫輔導方面，應該要積極把整個農會營運的體制，把她正常化，實際上，我說的比較不好聽的，基層農會行員素質

比較低，當然信用部業務發展較慢，所以農業金融局，就要做一個輔導的機關，來加以輔導、訓練和教育行員，提升他們的知識和營運。(G)

因為農業金庫是一個投資跟發展，因為農業可能值得投資，比如現在的生物科技，這種就需要資本密集、技術密集，如果存過去觀念來做，就等於沒有辦法做。要如何來做一個投資，學日本他們 JA 投資的情形，這方面可能是農業金庫也好，農業金融局也好，要思考的，我們要走的路。

(H)

從前文的訪談資料整理中我們發現，金庫經營團隊與農漁會領導人之間對組織目標的認同有一些落差，亟需透過溝通加以消弭。就如同林家五(1999)在前文的敘述一樣，當組織成員意識到自己或者團體是組織的一部份時，這種自我的認同便產生。在確立了組織的認同之後，組織後續的功能與作為便發生了。這因為認同為根基產生的一種釋意過程，能夠決定組織組成的目標，使用的系統。所以農漁會信用部視全國農業金庫為「母行」，這與一般金融體系所謂的「總行」，其意涵與情感自然不同。

二、控制與懲罰

像日本的農林中央金庫基本營運方針中明訂全體會員所需接受的規範，不遵守方針的會員它會受到處罰或警告。我認為如果沒有這樣的東西你要發揮連結的功能這是很難的。在法規面就第三條要如何去發動？又憑什麼去做？你說契約可以訂這樣嗎？或是法律面可以做這樣的約束？我認為這個約束力如果沒有出來的話，要發揮連結的功能幾乎是不可能！

(A)

全國農業金庫成立一個保險保代，農會不能跟別家保代去簽約，這是嚴格限制，不能辦金庫沒有允許的產品，如果農會這樣做，就失去全國農業金庫的意義。(G)

(全國農業金庫)幾乎一半是官股，所以說就農業金庫一開始的人事制度令我們也都請農金局彙整，農業金庫畢竟是一個新的東西從沒有到有，很多東西都是新訂的所以和我們一樣，現在這些農會又是股東然後你要如何發動處罰或是警告？這樣是誰聽誰的？你沒有一個法規可以很有力的去約束這種東西的話我覺得是很難。(A)

從受訪者的訪談中也可以發現，大部分農漁會信用部人員都同意控制機制的運用，甚且認為沒有控制與懲罰，未來雙方的合作關係很難持續下去。社會無法信任任何成員在任何時候都會遵循內化的倫理規範，並盡自己身為社會成員的一份力量。當這些人不遵守社會既定規範時，最終社會必須透過外加的法規與懲罰手段，來迫使他們接受約束。這種現象不但存在於社會中，也存在經濟領域裡。

本研究以此為基礎，認為懲罰可分為二種類型，分別為：(1) 透過第三者的懲罰，(2) 自行採取的懲罰。這也在訪談過程中得到支持，受訪者除了支持由全國農業金庫自行採取的懲罰外，也支持透過第三者的懲罰，在這個合作關係中，最明顯的懲罰莫過於透過農業金融局，以農業金融法為基礎的的監理手段。部分的受訪者認為，日本 JA 銀行系統的「基本方針」也是立基於農林中央金庫長達八十年的歷史之上，方能使會員自我約束，順利運行。我國甫成立的全國農業金庫尚需要政府公權力的介入與協助，才能在成立初期交出一張大家都滿意的成績單。

第二節 機制關係

「法規關係」明訂在各項法令規章中，期能引申出之信任內容為「組織使命之賦予與認同」以及「單位間權利義務的控制與懲罰」，但是，非明訂於法令規章中的互動內容，本研究經由文獻探討以及深度訪談之分析收斂，將之定義為「機制關係」，並將之解構為「合作利益」與「經營風險分擔」兩項測量變項。

一、合作利益

金庫只有一個營業單位，我們也沒有其它分支機構，我們要如何透過農漁會 1144 個點，來和金庫做連結而成為共同體？我們是希望能透過講習將訊息傳播給農漁會信用部，讓我們在資訊平台建立之前，先做部份合作。資金轉進之後，我們可能大部份的業務會透過她們來做代銷，大家來共同獲取正當的利潤。我們會積極的和各相關單位來爭取有關信用卡聯名卡、保險代理業務和代售共同基金等商品，我們會在批售進來之後，再來和農漁會共享。(E)

所謂農漁會和農業金庫的委託事項。將來是不是會有點類似仲介或是一種代辦的關係。基本上你委託她辦自己本身不可以辦理的業務，在法律上會有這個問題存在的。譬如說外匯業務，農漁會只能承辦簡易外匯，其他的外匯業務是不能辦理的。那以後農業金庫是有外匯業務的，那她可不可以委託農漁會信用部來辦理外匯？那中間就有幾種關係，其一是仲介關係。也就是說：「我幫你收件，我只是代你辦理而已」這就有一點分行的概念，我替你做等於是替你行使權力來做這件事情。(D)

日本的金融體系分兩個體系，一個是系統金融，一個是制度金融。系統金融是和臺灣相似，可分成 3 級，中央是中央金庫，縣級是信農連，最下層是農協，跟台灣一樣，鄉鎮縣省，他們初級農協、中級信連、高級中央金庫，都有連繫，就是系統金融，而台灣是各自為政。制度金融是完全國家的體系，而系統金融是民間的，制度金融稱為農林漁業金融公庫，台灣沒有，台灣有的話就是合作金庫、土地銀行。由政府政策來指導、來提供。我剛說的中央金庫，信農連，農協，完全民間的，但是日本很好的就是，他們資金系統，要長期的、要低率的、沒有利息的，這

個怎麼辦，他們自己沒有辦法，所以由中央設置了，農林漁業金融公庫，完全秉持政府每年的預算，不像台灣的合作金庫、土地銀行的減稅，他們有自己的資金，好幾千億，而且政府每一年的預算撥給他們，他們來提供長期、低率的、至於無息的資金，給這些，而這一個制度，除了長期、低率，給他們之外，還另外一個很重要的角色，他們免費提供給農協、中央金庫，放款給農民時五分利息給他們，公庫彌補這些利息給他們，所以他們扮演一個很重要的角色，台灣就是沒有這個，將來台灣設農業金融局、合作金庫，但是政府的大政策由哪一個來辦，要包給中央銀行嗎，農業金融要民營，誰要來辦，但日本就是有農林漁業金融公庫，來提供這些預算，這是扮演很重要的角色，而且每一年的預算，好幾千億，這是台灣跟日本不同的地方。(I)

商品的開發是因為很多人看到我們連結的關係，這是一個金融的通路。其實也有很多業者希望趕緊跟我們洽談，內容不外乎是金融商品我認為他們要的是這個市場，只要談妥就有一千多個點在做，這就是一個統一的商品。(A)

我們現在最主要是通路，不去好好利用通路，那就可惜，我們的優勢要好好地整合，如何架構一個完整通路系統，如何架構一個強有力的通路系統，而且要強制性，要跟我加盟就要依據我這個辦法、規範，那農業金庫將來也是一樣，你不加盟我就給你排除在外，排除在這體系之外，所以一定要是強制性的，農會申請加盟，而且加盟就得遵守農業金庫的規範，而這個規範是全體農會的共識，大家都可以接受。第一個要有強而有力的資訊系統，第二個契約的規範，未來有很多業務都需要規範，這個規範在訂的時候會很困難，因為人多嘴雜，三百多家農會，但是全國農業金庫邀請他們，只要各縣市那幾個龍頭農會，交出來就形成共識了就夠了，也不用想得那麼複雜，平均每個縣市都一兩家農會帶頭。(G)

農業金融出來，農會還是農會，農會信用部還是農會信用部，問題她面對的組織困境跟以前也是一樣，比如因為農會法限制在自己的區域，大甲就是要大甲，不能出去，那現在隨著農業金融法放寬，依逾放比率是可以在毗鄰的鄉鎮辦理就可以跨出去，當然她就比以前範圍更廣，基本上還是因為區域太小、組織太小，資本額也小，過去的逾放比例是包袱，

這是她本身就要調整，農業金融法訂定以後農業金庫成立，她所碰到的困難跟困境不變，存活空間更大，但基本上不能像銀行跨到台北或是跨到高雄，是不行的，現在是透過農業金庫，我們資金要轉存，或是透過一定金額的放款，可以由農業金庫來做聯貸，聯合貸款，比如這時農業金庫有一個大案子，看哪一個農會有興趣，可以一起來合作，農會金庫的功能，我們自己農會要去調整，最主要是想法跟觀念，跟過去不一樣…。(H)

金庫算是全國的農會，占 51%，說到未來，希望在業務配合上之外，未來的利潤，我也希望，一間公司的投資，將來紅利要如何分配，也是公司營運之後，要留下多少自由的資金之外，其他儘量也可以分給其他農會，這樣投資才有意義。今日成立金庫最主要的目的，就是要來照顧農會，這是重要的角色。(G)

「我們現在最主要是通路，不去好好利用通路，那就可惜，我們的優勢要好好地整合。」這是多數的農漁會受訪者一再提及的利基所在，如何將全國農漁會 1144 個分支機構加以整合，成為台灣最大的金融通路，並利用這個通路「把餅做大」，只有金庫把餅做大了，金庫才有希望，同樣的農漁會才有希望。

二、經營風險分擔

現在我們（全國農業金庫）有幾件已經開始著手進行中的聯貸案。我一直強調，譬如說這個房屋貸款部份，我們做前半段的介紹融資，後半部的分戶貸款再交由農漁會信用部來做。因為前半段的 case 比較複雜，金額比較大，就由我們金庫來辦理；而後半段比較容易辦，金額也比較小，那這個分戶貸款部份就交由當地農漁會來承接。這樣做有二種好處，第一是可以舒解農漁會的資金壓力，再者可以提高農漁會的收益力。譬如說一些消費性貸款會因此比較穩定，而且由農漁會來做，也可以增加她們的收益。(E)

金庫將來對這些存放比率比較低的農漁會信用部，要如何處理。要降低逾放，一個就是打消呆帳，另一個是增加放款的件數讓分母變大。那這樣的話，逾放比率就能夠降低。將來我們在招攬授信的對象時，應該會

以安全性為第一考量。至於屬於後面需要我們照顧的農漁會，我們會優先來處理。先讓她們的逾放降低、增加放款來改善她們的財務結構。我們董事長都曾指示下來，將來這 107 家有所謂「異常管理」的問題，我們會先來處理這些逾放超過 15% 的農會。(B)

風險分擔這一部份，受訪者通常避而不談，然而它卻是無可迴避的一部份。經營風險可以降低卻無法完全避免，當風險發生之後也唯有契約解決一途。本研究部分的受訪者認為在全國農業金庫與農漁會信用部的合作關係中，契約並無法運作出一定的功能。然而大部分的受訪者仍傾向以「訂定契約」來規範未來兩者之間綿密紛雜的關係，否則，當風險發生時，走上法院、對簿公堂都將無法避免。

第三節 成長關係

農會漁會信用部與全國金庫的第三個關係形式，本研究在經過文獻探討以及深度訪談資料之彙整，將之命名為「成長關係」，認為全國農業金庫的設立將有助於創造全國農業金庫與全體農會漁會信用部之間雙贏的局面，經由深度訪談的資料彙整，本研究將「成長關係」解構為「資訊轉移」以及「才能精熟」兩個變項，並達到紮根理論所需的「理論飽和」要求。

一、資訊移轉

我想資訊共用平台，是將來我們農業金庫必須要走的一條路。我們要永續經營的話，「資訊」是一個管理的工具，它非常、非常的重要。這個部份在農業金融法第 23 條第一項第五款裡面有提到：「農會信用部應辦理的事項，應包括資訊的共同利用」這是一個政策，二年之後我們勢必要建置完成，那將來要如何完成？可能要和這些農漁會的資訊中心，其中有北區、中區、南區的資訊共用中心等。必須大家來協調，來開會，來做成一個結論。這樣的話才不會浪費資源，讓將來所有農漁會的業務都能用農業金庫的主機。這一方面對產品的開發、提供新的服務都很有幫助。譬如說，在金流的流通方面，因為農漁會信用部是單一的地區，要存、提款比較不方便。如果從甲地區農會要到乙地區農會領錢，就沒有辦法提款，除非是用提款卡。如果要多領就不行，那如果將來有資訊平台，我們就可以利用「印鑑比對機」的系統或是有「印鑑卡的證明」，屆時甲地區農會的客人，要到乙地區農會提錢是可以的。那無形之中，將來全國的農漁會信用部的客戶，都可以做存提款業務的往來，如此一來，就能留住客戶、以及提高農漁會信用部的競爭力。(B)

通路該如何去通，通路即資訊，要如何去架構完善的通路，如果資訊的通路不通，什麼都沒有看頭。整個農業金融體系如何單獨在全國銀行的單獨農業金融體系，第二，他們需要看農會需求，不要去設分行，也不是絕對禁止設分行，如果一家農會根本沒有人要併，當然農業金庫可去設分行，整個農業金融體系不能缺一角，每一個鄉鎮都要有。再者可以利用農會的據點，譬如，大里市農會的地下室可以前幾年不收租金給他們用都可以，建立輔導的據點，透過再教育，這些人可以幫農會拓展新

業務。你給我的問題，不曉得如何去建議，現在整個一套都沒有，光轉存款都沒有，真的很麻煩。就一個轉存款而言，存單要二天前申請，而且所有都要送到母行(台北)，而且解約也要送過去，我想這樣的手續又回到六十年代，整個金融體系大概就是要這樣，現在網際網路這樣發達，我們與母行還要拿存單幹嘛，我們可以採用無實體方式，網路如何和農會去連，在線上控制就可以，還要拿到存單。(F)

(對全國農業金庫)期許很大。農業金庫跟農會信用部，如果可以站在同一線，如何分工，我想我們全國的農業金融體系，幾年之後是金融第一大機構，而且不但是金融機構，也可以發展我們的物流，是全國第一大的物流中心。(G)

資訊移轉自有形的電腦資訊系統到無形的作業流程與通路整合，可以說是所有受訪者共同關心的領域，也是大家對全國農業金庫的深切期盼。就如同 Inkpad 與 Beamish(1997)在前文中的敘述一樣，許多廠商進入策略聯盟，其背後的主要動機便是希望從合作夥伴處學習知識與技術。透過與全國農業金庫的合作，農漁會信用部將有機會掌握更多的金融市場資訊與技術，藉以提昇其農業金融專業能力與形象。前文中，Dubois 與 Hakansson (1997)就指出，當廠商對其夥伴的資源與能力有愈佳的知識時，廠商愈容易探查出有效或無效的活動連結，以重塑其合作關係，或創造出新的連結。受訪者普遍相信，相關的資訊移轉將在金庫成立的最初幾年間，對農漁會信用部的專業能力產生重大的改變。

二、才能精熟

我想將來和農漁會的同仁在打交道時，態度上溫和應該不是問題。我是認為，人在一起就是要坦誠、要信實，一旦開誠佈公那麼一切事情都能迎刃而解。因為我們百分之七、八十都出自農家，大家比較不會拐彎抹角，有事情就明講，尤其我們這個經營團隊是從農業行庫或其他商業銀行挖角過來的，過去都任職於正統的銀行，我想將來在和農漁會同仁的協調、溝通上應該不是問題，只要放下身段、坦誠以對的話，我想大家會相處得很愉快。(B)

隨著農業金融環境訂定，整個生態環境，要去適應環境，最主要靠人，其實農業金庫也是要人才，農會也是要人才，到底要如何去選才，不一定來得及，因為選才後還要育才，才能到有人才能用，再來，在既有的人才再訓練，所謂的專業智能，或是營業技巧，這樣比較快。要人才、要制度化，所以現在一定要制度化，以前農會比較不重視這個，所以自己的制度要訂好，培養人才，才能克服。(H)

未來母行（全國農業金庫）來給我們輔導，靠這些來加強、開創我們新的業務，這樣我們的信用部才會活化起來。(G)

未來就是要有一套流程，大家步驟都一樣，整個農業系統才能統整，所以，最重要的還是建立制度。農業金庫成立，農會辦的業務還參差不齊，有些業務為什麼別的農會有而我們農會沒有辦等等的事項，沒有建立一套作業流程，應該要一條鞭，到每一個農會都要辦理一樣的業務。比如說農會的提款機，有的要手續費，有的不用手續費，所以要一樣。未來要有一套完整的流程，每一個農會都一樣。(G)

如果信用部以後可以突破現有的法制，辦理其他新的業務，而由金庫開發出新的金融商品之後做技術移轉，這樣才有教育訓練的功能。金庫整套連業務規章都傳授給信用部，這中間的風險在哪裡？利潤有多少？統統告訴你，這個才有它實際上的效果。如果以現狀這種沒有突破法律限制的情形之下金庫她所能做的教育訓練真的很有限。(D)

她（全國農業金庫）把現行合庫的「輔導襄理制」灌到這邊來，她也涵蓋信用部整個可以做的業務、財務面了。這個東西要看功力的及看這個所謂輔導專員制度的建立的好壞。這個制度非常重要因為還要端視輔導專員的知識及專業夠不夠，會造成這個制度的成功或失敗的關鍵。那以目前來看我認為應該先建立制度，至於輔導專員我想銀行的一般業務他懂，但是這些業務要他通盤了解似乎不可能，要全懂可能要一段時間，這個輔導制度沒有那麼容易的。像合庫的輔導專員最少都有 10 幾 20 幾年的經驗，而且分行都整個跑過了，全合庫的業務從頭到尾他都很清楚。所以現在第一步我是看業務輔導專員，看他這次選出來的是怎樣的人才。以我的認知是現在的輔導專員大概是七職等，而合庫的輔導專員至少要十職等以上，這中間經驗和職等相差是很大的。所以說金庫這 16 項

要做得很完善是很難的。這需要時間然後要建立自己的標準作業流程。你知道銀行辦任何業務都要有業務手冊，一定要講究一個作業流程，這套東西建立起來之後，說實在的大家都可以當講師，出去外面授課就按照這個武功密笈背給你聽，所以基本上這些都會的話是做經理的人才了。我的看法是目前的輔導有盲點，因為金庫沒據點所以必需要有一些辦公室，如北、中、南各設辦公室。這是我的感覺啦，只是現在要做這件事對金庫會是一個很大的負擔。(D)

一般而言，農漁會信用部員工素質普遍不高，在面對日益複雜且瞬息萬變的金融市場競爭壓力時，經常有捉襟見肘之虞。與全國農業金庫的合作關係將是扭轉困境的良機，透過創新業務的委託、資訊的共同利用、輔導機制的設置到各項講習訓練的舉辦，農漁會信用部員工將有機會提升其一般能力、工作才能與專家技能，並透過員工素質的提高進一步提升農漁會信用部的專業形象。

在前面的質性資料的整理與理論的建構中，除了可以發現支持我們進行量化研究的基礎外，也如同湯宗勳(2004)所譯 Diane Tracy 就對輔導所下的定義一般，所謂「輔導」就是發展某種關係和環境的過程，在這當中，人們能發現他們的極限，面對他們的不足和黑暗面，發揮更大的潛能及完成他們的工作與生涯目標。為了進一步了解 323 個農漁會投資股東的想法，以及他們在與全國農業金庫發展一個全新的關係與環境的過程中，可能遭遇的問題，本研究接續著以問卷調查所得資料的分析來發展第五章的內容。

第五章 全國農業金庫與農漁會信用部之互動關係

第一節 敘述性統計分析結果

本研究回收樣本總數為 406 份，各鄉鎮市農漁會信用部總幹事樣本數為 118 份、信用部主任樣本數為 186 份、理事長樣本數為 54 份、農民樣本數為 48 份。前二者將之合併為「農會代表」，後二者將之合併為「農民代表」。

第一部份 網絡及參與

一、社會網絡

表 6 社會網絡的敘述性分析

網絡關係 \ 數 值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
本會經常主動尋找農(漁)會系統內外合作機會	0.9133	4.91	1.73	4.89	1.50	4.89	1.56
本會經營團隊的決策風格較傾向於冒險創新的做法	0.5357	3.60	1.56	3.76	1.47	3.72	1.49
本會與鄉鎮公所保持和諧合作的關係，沒有競爭緊張的情形	0.622	5.81	1.55	5.83	1.46	5.83	1.48
本會對縣市政府與中央政府都保持密切的聯繫	0.2143	5.65	1.47	5.85	1.22	5.80	1.29
本會經常推派同仁或團隊參加各項競賽與訓練	0.6675	5.31	1.64	5.16	1.45	5.20	1.50
本會經常與在地的各類人民團體合辦活動	0.6294	4.96	1.68	4.92	1.47	4.93	1.52
本會每年都向政府機關申請中央計畫與經費補助	0.5734	5.36	1.74	5.29	1.54	5.30	1.59
本會領導人也兼任許多其他團體的會員或幹部	0.4801	4.26	1.89	4.09	1.92	4.14	1.91
本會與同業之農(漁)會互動密切(如結成兄弟會)	0.8307	5.12	1.67	5.09	1.45	5.10	1.51
本會積極參與各種學(協)會，並成為團體會員	0.1567	4.45	1.73	4.21	1.61	4.27	1.64
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

社會網絡相關問題題組，共分為十題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 4.93，標準差為 0.95。根據簡單迴歸分析結果， $P > 0.6321$ ，在 95%的信賴水準的條件之下，社會網絡並不會因對象不同而有所差異。

表 7 社會網絡因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	20.92846	20.92846	0.23	0.6321
Error	363	33081	91.13119		
Corrected Total	364	33102			

二、參與程度

表 8 參與程度的敘述性分析

參與程度 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
我完全了解金庫籌設的進度	0.0002	4.26	1.85	4.99	1.50	4.81	1.62
對於農業金融法中有關於金庫與信用部的規定條文相當清楚	<.0001	4.13	1.99	5.31	1.30	5.01	1.59
過去由各單位所主辦有關金庫籌設的各種會議，本會一定派員參與	0.1696	5.36	1.68	5.58	1.43	5.53	1.50
我知道金庫的董監事及經營團隊名單	0.0024	3.65	2.12	4.34	1.73	4.17	1.86
我了解金庫章程的相關內容	<.0001	3.59	2.08	4.79	1.53	4.49	1.77
本會按照規定繳交金庫投資額度毫無拖延	<.0001	5.33	2.09	6.58	0.99	6.27	1.45
本會內部多次辦理對投資金庫的座談或會議	0.2844	3.97	2.07	4.19	1.82	4.14	1.89
$P^{***} < .001$ 、 $P^{**} < .05$ 、 $P^* < .1$							

參與程度相關問題題組，共分為七題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 4.93，標準差為 1.26。根據簡單迴歸分析結果， $P < .0001$ ，在 95%的信賴水準的條件

之下，參與程度會因對象不同而有所差異。由上表可知，其農民代表之參與普遍低於農會代表。

表 9 參與程度因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	2160.87354	2160.87354	29.78	<.0001
Error	378	27424	72.55059		
Corrected Total	379	29585			

第二部份 對金庫之期望

一、目標認同

表 10 目標認同的敘述性分析

目標認同 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
透過與金庫的合作，本會可以儘快達成信用部改革的預期目標	0.6123	5.10	1.67	5.18	1.42	5.16	1.48
我覺得本會與金庫間的合作關係，雙方具有一定程度的共識	0.2314	5.23	1.51	5.40	1.23	5.35	1.30
我覺得就組織文化部份，未來的金庫與農(漁)會雙方應該非常接近	0.3332	5.49	1.56	5.62	1.25	5.58	1.33
我覺得未來金庫與本會間的合作關係應該可以很穩定的持續下去	0.0326	5.44	1.60	5.75	1.14	5.67	1.27
在此合作關係中，我覺得金庫應該是一個可靠的夥伴	0.3306	5.61	1.46	5.77	1.21	5.73	1.28
成立一家農(漁)會信用部的「母行」是農(漁)會人長期以來共同努力的目標	0.0026	5.79	1.62	6.22	1.12	6.11	1.28
我對農業金庫輔導信用部業務發展的功能深具信心	0.3362	5.61	1.52	5.75	1.19	6.11	1.28
我對農業金庫辦理農、林、漁、牧融資的功能深具信心	0.0215	5.51	1.60	5.86	1.21	5.76	1.32
我對農業金庫應穩定農業金融的任務深具信心	0.0925	5.69	1.48	5.94	1.14	5.87	1.23
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

目標認同相關問題題組，共分為九題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 5.67，標準差為 1.09。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.0687$ ，在 90% 的信賴水準的條件之下，目標認同會因對象不同而有所差異。

表 11 目標認同因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr>F
Model	1	319.57572	319.57572	3.33	0.0687
Error	386	37006	95.87154		
Corrected Total	387	37326			

二、 控制與懲罰

表 12 控制與懲罰的敘述性分析

控制與懲罰 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
與金庫擬定合作契約時，本會非常慎重並儘可能訂得完善	0.0527	5.89	1.21	6.11	1.02	6.05	1.07
我認為正式契約有助於約束雙方合作過程中的不當行為	0.4082	6.04	1.21	6.13	1.00	6.10	1.05
我認為政府的許多金融監理措施將透過金庫來管控農(漁)會信用部的經營	0.9099	5.77	1.36	5.78	1.14	5.77	1.20
農(漁)會若違反了合作契約，應依契約規定給予懲罰	0.1118	5.72	1.48	5.45	1.40	5.51	1.42
為了確保合作目標的達成，農(漁)會有必要對金庫進行多方面的要求	0.7089	5.99	1.31	6.08	1.04	6.05	1.11
為了確保合作目標的達成，農(漁)會有必要成立股東權益保障組織	0.9646	6.11	1.33	6.11	1.05	6.10	1.12
我認為農業金融法第四章罰則對農業金融機構具有正面意義與控制功能	0.6540	5.36	1.48	5.28	1.43	5.30	1.44
我認為金庫應該加強其對農漁會信用部監督與管控功能	0.1436	5.85	1.42	5.57	1.30	5.63	1.33
$P^{***} < .001$ 、 $P^{**} < .05$ 、 $P^{*} < .1$							

控制與懲罰相關問題題組，共分為八題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 5.81，標準差為 0.91。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.05$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，控制與懲罰並不會因對象不同而有所差異。

表 13 控制與懲罰因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr>F
Model	1	5.14510	5.14510	0.10	0.7556
Error	385	20417	53.03068		
Corrected Total	386	20422			

三、 合作利益

表 14 合作利益的敘述性分析

合作利益 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
我覺得金庫與本會依法對農業金庫盈餘之分配比例是公平的	0.4368	5.10	1.52	5.23	1.15	5.20	1.25
我相信未來透過金庫轉存款與資金融通的機制，將帶給農(漁)會更多的利益	0.3826	5.51	1.40	5.39	1.26	5.42	1.29
我認為與金庫的合作關係能增加本會的市場競爭力	0.7826	5.66	1.39	5.74	1.14	5.71	1.20
我認為與金庫的合作關係，將帶給本會更多的行銷通路與機會	0.8187	5.85	1.21	5.91	1.04	5.89	1.08
我認為與金庫的合作關係，將帶給本會更多新產品開發的機會	0.0925	5.67	1.34	5.93	1.05	5.86	1.13
我相信透過金庫所整合的龐大通路資源，將提升供銷、推廣、保險等其他股部的無形利益	0.4635	5.58	1.40	5.67	1.16	5.64	1.22
我相信與金庫建立互賴合作關係，將有助於本會的業務成長性	0.3321	5.77	1.23	5.87	1.06	5.84	1.10
我認為與金庫的合作關係，對農(漁)會信用部的專業形象將具有提升的效應	0.6447	5.93	1.29	6.06	0.93	6.02	1.03
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

合作利益相關問題題組，共分為八題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 5.71，標準差為 0.95。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.05375$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，合作利益並不會因對象不同而有所差異。

表 15 合作利益因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	22.26042	22.26042	0.38	0.5375
Error	386	22562	58.45173		
Corrected Total	387	22585			

四、 風險分擔

表 16 風險分擔的敘述性分析

風險分擔 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
我認為本會願意花費許多人力、物力與時間，來注意金庫的營運與績效	0.0967	5.50	1.60	5.26	1.34	5.32	1.41
為了確保風險的控制，應該授與金庫進行對農(漁)會信用部經營改善的輔導權力	0.8644	5.75	1.39	5.74	1.13	5.74	1.19
我相信金庫一定會依契約，遵守並履行對本會的承諾	0.3341	5.58	1.28	5.74	1.06	5.69	1.12
我覺得這項合作關係，有助於降低本會在業務經營上的各項不確定性	0.2959	5.35	1.41	5.61	1.13	5.54	1.20
與金庫的合作關係如果結束，對本會的營運會造成不利的影響	0.3675	4.76	1.84	4.96	1.46	4.91	1.56
本會除依農業金融法的規定比例投資金庫外，可能增加投資比例	0.0004	4.68	1.74	4.05	1.47	4.21	1.56
我認為金庫本身及對農(漁)會信用部應建立風險評估機制。	0.8609	5.80	1.36	5.82	1.13	5.81	1.19
我相信金庫會建立明確的農業金融機構退場機制	0.5828	5.42	1.58	5.36	1.26	5.37	1.34
$P^{***} < .001$ 、 $P^{**} < .05$ 、 $P^{*} < .1$							

風險分擔相關問題題組，共分為八題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 5.32，標準差為 0.93。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.5225$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，風險分擔並不會因對象不同而有所差異。

表 17 風險分擔因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	23.10653	23.10653	0.41	0.5225
Error	386	21769	56.39615		
Corrected Total	387	21792			

五、 資訊移轉

表 18 資訊移轉的敘述性分析

資訊移轉 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
為了與金庫合作，本會需要對作業流程做必要的調整	0.0630	5.73	1.26	5.43	1.24	5.50	1.24
在此項合作中，本會可以從金庫學到許多金融業務的技術與知識	0.6828	5.77	1.23	5.69	1.10	5.71	1.13
在此項合作中，本會可以從金庫得到許多金融業務的市場資訊	0.8810	5.79	1.29	5.78	1.07	5.78	1.12
本會必須將所在地的金融業務資訊主動傳達給金庫	0.6188	5.62	1.41	5.69	1.09	5.67	1.17
我相信未來雙方人員會經常有正式或非正式的意見交換	0.5927	5.80	1.31	5.87	1.02	5.85	1.10
我相信金庫會致力於提升農(漁)會同仁的專業知識	0.2750	5.83	1.39	5.98	1.03	5.93	1.12
我認為金庫應創新金融相關知識並轉移給農(漁)會	0.0230	5.92	1.40	6.24	0.90	6.15	1.05
我認為透過金庫「資訊共用」的功能，可以逐步達成農(漁)會與金庫間的資訊交流平台的目標	0.0363	5.82	1.32	6.08	0.97	6.01	1.07
$P^{***} < .001$ 、 $P^{**} < .05$ 、 $P^* < .1$							

資訊轉移相關問題題組，共分為八題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 5.84，標準差為 0.93。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.5572$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，資訊轉移並不會因對象不同而有所差異。

表 19 資訊移轉因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	19.26686	19.26686	0.35	0.5572
Error	384	21435	55.82143		
Corrected Total	385	21455			

六、才能精熟

表 20 才能精熟的敘述性分析

才能精熟 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
為了與金庫的金融業務合作關係，本會需要對同仁進行額外的教育訓練	0.8604	6.13	1.21	6.13	0.94	6.13	1.01
我認為金庫應該協助農(漁)會信用部的員工訓練工作	0.3604	6.19	1.26	6.28	0.97	6.25	1.05
我認為農(漁)會與金庫間應該建立人才交流的機制	0.3604	5.93	1.37	6.02	1.01	5.99	1.10
金庫對本會的金融產品委託關係，對本會同仁的專業能力與態度將有刺激與提升的作用	0.2789	5.98	1.23	6.08	0.91	6.05	0.99
我認為未來新金融商品的開辦，將進一步激勵農(漁)會信用部同仁的證照考試意願	0.1239	5.97	1.34	6.12	0.92	6.08	1.04
我認為即使沒有立即的利益，本會信用部同仁仍願參加各項金融業務教育訓練	<.0001	5.68	1.51	6.24	0.87	6.09	1.09
我認為金庫將能提升信用部同仁辦理融資及消費性貸款的能力與業務	0.0963	5.83	1.41	6.08	0.96	6.01	1.09
我認為與金庫的合作互動，會提升本會各級主管的經營管理能力與專業操守	0.2030	5.91	1.31	6.03	0.99	6.00	1.07
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

才能精熟相關問題題組，共分為八題，依「非常不同意」到「非常同意」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，其平均數為 6.08，標準差為 0.87。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.0695$ ，在 90%的信賴水準的條件之下，才能精熟會因對象不同而有所差異。

表 21 才能精熟因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	161.49070	161.49070	3.31	0.0695
Error	377	18369	48.72370		
Corrected Total	378	18530			

第三部分 對農業金融局之期望

一、對農業金融局法定任務之反應

表 22 農業金融局法定任務的敘述性分析

法定任務 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
農業金融局能夠達成農業金融制度及監理政策之規劃	0.0104	5.31	1.52	5.68	1.16	5.59	1.26
農業金融局能夠達成農業金融相關法令之研擬、執行及解釋	0.0018	5.42	1.43	5.86	1.12	5.74	1.21
農業金融局能夠達成農業金融機構本分支機構設立、廢止、停業、復業之審核及清理、整頓之處理事項	0.0335	5.44	1.55	5.76	1.21	5.67	1.31
農業金融局能夠達成農業金融機構業務、財務與人事之管理、監督、檢查、輔導及考核	0.1343	5.46	1.51	5.69	1.25	5.63	1.32
農業金融局能夠達成違反農業金融相關法規之取締、處分及處理	0.0637	5.45	1.51	5.73	1.22	5.65	1.30
農業金融局能夠達成農業金融監督、管理與檢查相關資	0.0474	5.48	1.53	5.77	1.17	5.69	1.27

料之蒐集、彙整及分析							
農業金融局能夠達成農業金融機構之合併及處理	0.0372	5.23	1.69	5.56	1.28	5.47	1.40
農業金融局能夠達成農業融資之規劃、督導及輔導	0.0843	5.57	1.54	5.82	1.18	5.75	1.28
農業金融局能夠達成農貸資金籌措、運用之輔導及利息差補貼政策之研擬及督導	0.0004	5.55	1.48	6.05	1.14	5.92	1.25
農業金融局能夠達成農業金融機構與其他金融機構之聯繫、協調及配合措施之策劃及督導	0.0895	5.48	1.45	5.72	1.17	5.66	1.25
農業金融局能夠達成農業金融機構與其他農業部門業務聯繫、配合之策劃及輔導	0.0422	5.52	1.43	5.81	1.15	5.73	1.23
農業金融局能夠達成其他有關農業金融之管理及監督事項	0.0141	5.48	1.41	5.83	1.19	5.74	1.25
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

農業金融局為中央主管農業金融體系之機構，其對農業金庫與農(漁)會信用部負有監督、管理及輔導之職責，依規定計有 12 項任務，依「非常沒信心」到「非常有信心」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，對農業金融局法定任務的反應，平均數為 5.69，標準差為 1.12。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.0116$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，對農業金融局法定任務的反應會因對象不同而有所差異。

表 23 法定任務因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	1154.18918	1154.18918	6.43	0.0116
Error	404	72544	179.56324		
Corrected Total	405	73698			

二、對農業金融局的綜合期望

表 24 綜合期望的敘述性分析

綜合期望 \ 數值	Pr>F	農民代表		農會代表		整體	
		平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
我認為農業金融局應增編經費補助農(漁)會業務推動	0.0778	6.08	1.55	6.35	1.28	6.28	1.35
我認為農業金融局應獎勵信用部績優農(漁)會	0.1377	6.15	1.49	6.37	1.23	6.31	1.30
我認為農業金融局應加強對各級主管的專業考核	0.1925	6.29	1.26	6.12	1.26	6.15	1.26
我認為農業金融局應辦理金庫及農(漁)會同仁的能力養成及專業訓練	0.3222	6.32	1.26	6.45	1.07	6.41	1.12
我認為農業金融局應指導金庫營運，確保績效	0.3907	6.29	1.27	6.41	1.16	6.38	1.19
我認為農業金融局應協助金庫與農(漁)會的協調、溝通	0.5068	6.33	1.23	6.42	1.19	6.40	1.19
我認為農業金融局應確保公權力、施行罰則	0.2299	6.07	1.48	5.86	1.51	5.91	1.50
我認為農業金融局應組織輔導團及聘任顧問師，協助農(漁)會信用部的營運	0.0596	6.07	1.57	6.36	1.23	6.28	1.33
P*** < .001、P** < .05、P* < .1							

對農業金融局的綜合期望相關題組，共有八題，依「非常沒信心」到「非常有信心」的程度予以給分，最低為 1 分，最高為 7 分。就整體而言，對農業金融局的綜合期望，平均數為 6.27，標準差為 1.07。根據簡單迴歸分析結果， $P < 0.4644$ ，在 95% 的信賴水準的條件之下，對農業金融局的綜合期望並不會因對象不同而有所差異。

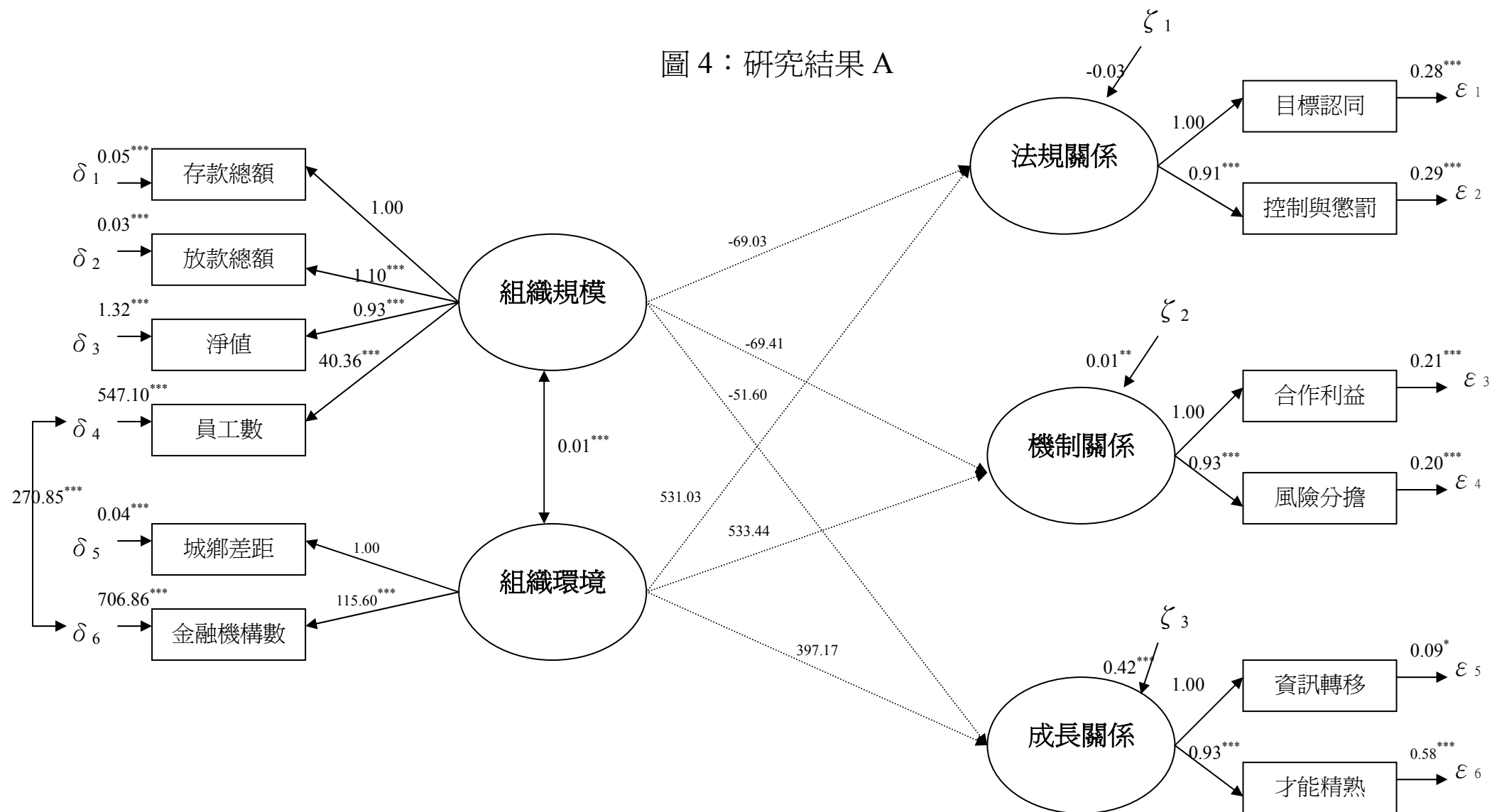
表 25 綜合期望因素的統計量

	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	1	39.71402	39.71402	0.54	0.4644
Error	404	29911	74.03817		
Corrected Total	405	29951			

第二節 組織規模與組織環境對連結關係的影響

研究結果 A (圖 4) 想探究的是，由農漁會信用部的組織規模與組織環境等既有的制度環境與條件，來檢驗其對全國農業金庫制度的影響程度。模型的 χ^2 值為 184，其自由度為 46，兩者的比值 (ratio) 為 4，其 $GFI=0.93$ ； $NNFI=0.94$ ； $NFI=0.95$ ； $CFI=0.96$ ； $PGFI=0.55$ ，尚可為一可接受的模型。進一步觀察，雖然研究五個測量模型本身都顯著，但五個潛在變項間的關係卻不顯著，所以無法據以推論農漁會信用部所在地的組織規模與組織環境，會影響對全國農業金庫的連結關係。

圖 4：研究結果 A

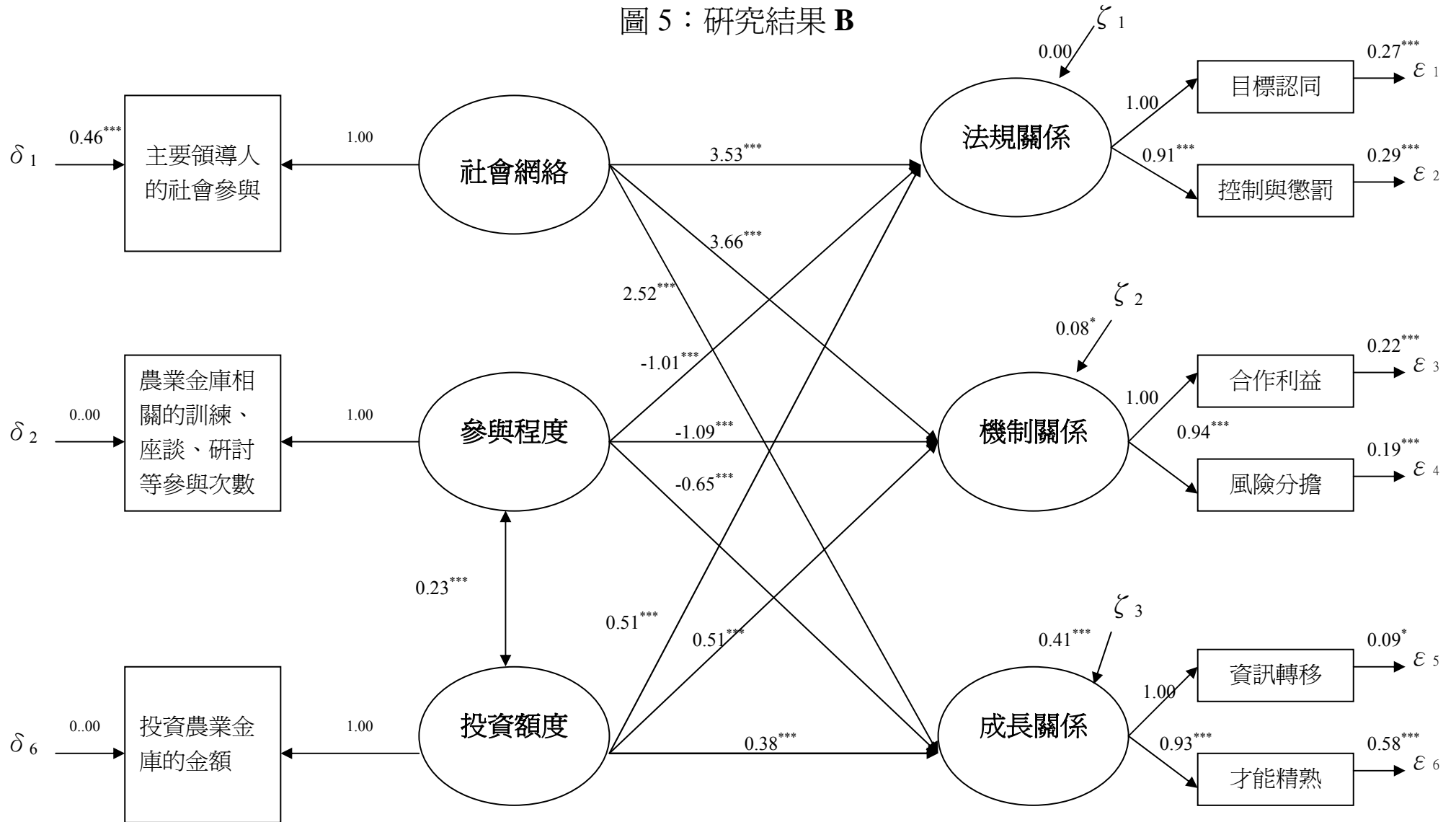


第三節 社會網絡、參與程度與投資額度的影響

研究結果 B (圖 5) 想探討的是由農漁會信用部的社會網絡、參與程度與投資額度等人為因素與條件，來檢驗其對全國農業金庫制度信任的影響程度。由表六，我們可以看到模型的 χ^2 值為 66.2，其自由度為 18，兩者的比值為 3.67，其 GFI=0.97；AGFI=0.91；NNFI=0.96；NFI=0.97；CFI=0.98；CN=211.84，而不符合的指標則包括 RMSEA=0.081；PGFI=0.39 等，所以研究架構 B 較研究架構 A 的模型配適度指標符合程度更高，為更能接受的模型。進一步觀察， γ_{11} 、 γ_{21} 、 γ_{31} 等三個參數的 t 值均為顯著，可以看出，農漁會的社會網絡對全國農業金庫制度有正面的影響，而且影響的層面擴及法規關係、機制關係與成長關係。也就是說，農漁會主要領導人的社會參與程度對該農漁會是否信任全國農業金庫模式有著決定性的影響。

另外，就農漁會的參與程度而言， γ_{12} 、 γ_{22} 、 γ_{32} 等三個參數的 t 值均為顯著可以看出，如同大家所預期的，在全國農業金庫籌設期間，較熱心參與相關籌設會議、訓練、座談及研討會的農漁會，則會較關心全國農業金庫制度信任模式。但在未將該農漁會的組織規模與組織環境一併放入考量的情況下，三個 γ 值的方向均為負數，也就是說，單純考量農漁會的社會網絡、參與程度與投資額度的條件下，參與各項與全國農業金庫籌設相關的會議越多的農漁會，其對金庫的法規關係、體制關係及成長關係越缺乏。這當然是一個值得全國農業金庫經營團隊注意的問題，除了與投資股東溝通的頻率應增加外，溝通的技巧與方式都是應該關注的焦點。因為自研究架構中我們發現，農漁會的參與程度又與其投資額度顯著相關，而就投資額度與制度的三個相關參數 γ_{13} 、 γ_{23} 、 γ_{33} 等的 t 值均為顯著可以看出，如同大家所預期的，投資金額越高的農漁會，其對全國農業金庫的制度信任程度越高，而這個信任也涵括法規關係、體制關係與成長關係等三個層面。

圖 5：研究結果 B



第四節 組織規模、組織環境、社會網絡、參與程度與投資額度的影響

研究結果（圖 6）想探討的是由農漁會信用部的組織規模、組織環境、社會網絡、參與程度與投資額度等五個變項全數放入模型中，來檢驗其對全國農業金庫制度的影響程度。我們可以看到模型的 χ^2 值為 66.62，其自由度為 72，兩者的比值為 0.93，再者其 $GFI=0.98$ ； $AGFI=0.96$ ； $NNFI=1.01$ ； $NFI=0.95$ ； $CFI=1.00$ ； $PGFI=0.96$ ，所以研究架構 C 模型配適度指標符合程度為能接受的模型。

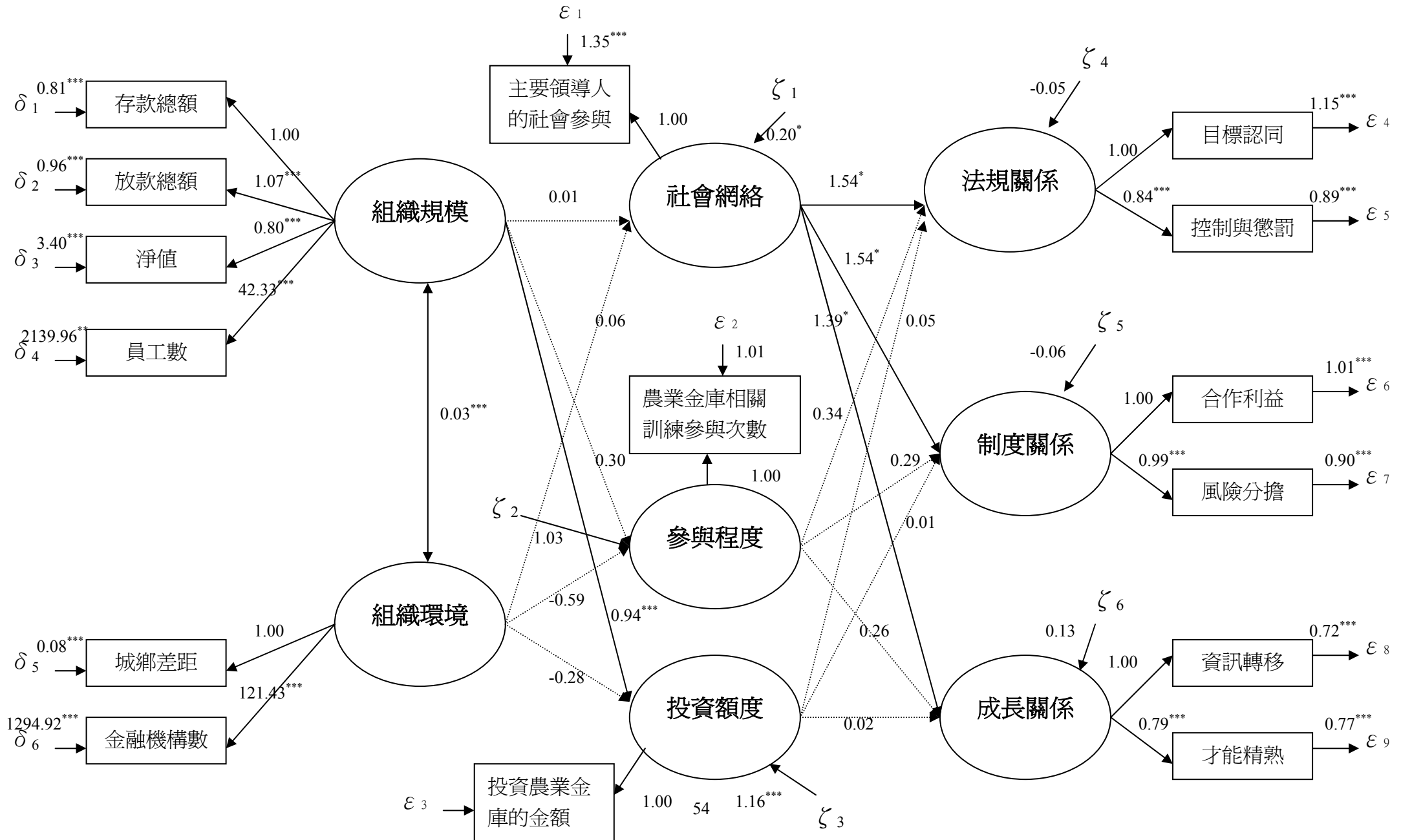
架構中共有八個潛在變項，自變項部份為組織規模、組織環境，中介變項為社會網絡、參與程度及投資額度，依變項部份包括法規關係、機制關係與成長關係

觀察 γ 值的變化可以發現，在同時投入五個變項之後，雖然五個自變項都與依變項的法規關係、機制關係與成長關係有相關，但唯有組織規模與投資額度，社會網絡與依變項的制度關係、成長關係之間為顯著。由此可知，農漁會主要領導人的社會參與程度越高，則其對全國農業金庫自目標認同、風險分擔到資訊移轉等各個層面，都會有較高程度的信任。

然而，不如大家所預期的，在全國農業金庫籌設期間，較熱心參與相關籌設會議、訓練、座談及研討會的農漁會，境與全國農業金庫制度無顯著關係。

另外，就研究結果 C 的整體分析可以了解，就農漁會的組織規模，組織環境、社會網絡、參與程度及投資額度中的面向來看，透過社會網絡與參與程度兩個變項與制度的關係呈現顯著，這代表農漁會信用部對全國農業金庫的信任程度中有很大部分需要透過與其主要領導人（總幹事）的參與（溝通）方能達成，也就是說，經由對農漁會總幹事進行密集的溝通過程後，農漁會信用部才可能充分信任全國農業金庫這個全新的機構。

圖 6：研究結果 C



第六章 農業金融體系輔導機制內容分析

第一節 深度訪談重要語錄

所以在農民銀行系統大部分，對他們的會員也有一種防止破產的方式，對不遵守規定的會員，他們有處罰措施嗎？

有的。農業信用部的管理，一般的業務是農林水產省在管，金融業務活動是財政廳在管，放款審查跟業務進行是金融監督廳在管，所以他們管的很好。台灣不是，都是一手包辦，農林水產省也在管，財政廳也在管，但是連繫很好。所以例如放款業務是金融監督廳在辦，我們的是誰在管，沒有嘛！

農業金庫和農會應該要如何去建立他們的合作關係？

基層農會要讓他做農業金庫的董事，要讓他們參與農業金庫的經營，不要各做各的，建立共存共榮的關係，裙帶關係。現在農業金融沒有人才，所以要培養，還有日本的農林中金是誰在做，是農林水產省的長官退休來擔任，才有關係才能了解農民的困難點等。所以農業金融局這方面要尋求人才。再來擴大規模，如果幾個鄉鎮設一個信用部，各鄉鎮設分行，就可以降低成本。韓國也是如此做，所以他們進步很多。～(I)

未來輔導這方面，農業金融局對金庫的輔導，還是農業金融對農漁會信用部的輔導，金庫對農漁會政策？

農委會、農金局去輔導，只有二邊，要怎麼分應該去協調，政府應該不去做，包括收拾殘局，政府不要去管，儘量不動用政府資金，政府不再出錢。

像這樣的輔導，日本是明定在金庫法裡面？

不一定，在特約銀行法。

農協有訂定輔導的機制嗎？

是，日本已經定案了，是最近的事。

在輔導辦法裡，各農會信用部或農業金庫裡，可不可以達到輔導的目標？

授權的話就會，最少要行政命令，起碼也要有權力，最主要的是要有監

督。～(J)

以前的輔導跟現在有沒有什麼不一樣？

基本上應該是一樣，實際上因為我們剛開始，學合庫怎麼做，11月1日才從合庫正式接手輔導業務，本來農業金庫先在總行受訓，然後再實習，由合庫輔導襄理帶著我們實習，算是合庫接手。

輔導業務包括那些？

所有信用部業務，授信、催收，參加授信審議委員會，逾期放款不要增加，減少現有的呆帳，經過催收收回，放款金額逐漸擴大。

農會會不會想請輔導員來或約時間來做輔導，申請何種業務比較多？

舉個例子，最近工作上遇到困難，經常有客戶像他們申請調降利率，因為件數很多，要訂降多少，要怎麼答覆客戶，要根據損益狀況、客戶存放款情況，甚至擔保品情況，大家研究怎麼訂。

目前農會最需要輔導的部分？

中央與地方主管機關重心放在逾期放款的清理上，我們當然要配合～(L)

現在發覺我們農業金融局一直要朝著輔導農會的方向在發展，但是現在的農業金庫的體制和架構，看起來是沒有能力的，我很大膽的說，是沒有能力的，之前五月六日去農業金融局協調，董事長是擺明了，短時間他們沒有能力，訂定一套遊戲規則一定是要，人力的方面，現在從事農業都可以，再教育就可以了，不能把這些農會從業員工整個否定，可以委託農會，那麼農會這些人，他們的專業度可以透過再教育，這很簡單，密集的訓練，做農會的種子，甚至我自己也可以去受訓，很多在金融方面我不懂的，我也還是要去受訓。農業金庫不要想說我沒有人，要想說農會目前的同仁有二萬多人，就是你的人，如果透過再教育以後，思考模式改變。

那您覺得未來有新業務的推動時，農會的員工都再去受訓，這些受訓的規劃應該由金融局這邊，還是農業金庫？

農業金庫。因為所有的業務是農業金庫去開發出來，基金、外匯，外

匯我們可以做，整個的手續費，像我們很多農會不能代收的，這當然是由農業金庫去開發。一個開發業務者要如何把你的產品售出去，當然是由農業金庫要扮演的角色，不是農業金融局，而訓練場所可以用農訓協會，當然也可以委託訓練機構訓練，你的要求訓練內容是什麼，就可以要求訓練機構訓練。

金庫的組織文化建立，農會已經有個很訂定文化在這，您覺得未來會不會衝突？

要看金庫將來的心態如何，他們如果以維持目前這個心態，絕對衝突，他們是以總行跟分行來看待農漁會信用部，我認為不能用這種心態，現在農會信用部看起來是總行跟分行，事實上也是你的老闆，農業金庫的老闆，所以應當反向思考，農會信用部需求是什麼，才來訂定營運方針，不是你訂出來的營運方針，再交給農會信用部來執行，我想這樣會格格不入。

農業金庫對農漁會的業務指導事項，是訂法在農漁會業務輔導，裡面一些業務輔導事項，積極的做法是？

我覺得訂定的事項已經夠了，業務的輔導已經包羅萬象，要金庫先去了解農漁會，才能知道如何去訂定輔導。所以很矛盾，不了解農會，輔導我也看了，都是條例式，沒有意思，所以他們現在跟金庫反應喊沒人，我事實上，給他們觀念，可以從農會既有的人去抽，農會的人很了解農會，中部以南是最需要去輔導，農業金庫如何運用農會所有的資源，透過縣農會，以縣為單位，成立輔導小組，借用農會的人力，再安排時間做固定的輔導，農業金庫不一定要自己輔導，可借用這些人力。

那農業金融局對金庫跟農漁會信用部，有一個輔導的辦法，其中有一條，農業金融機構業務、財務與人事之檢查、監督、管理與及考核，依這一條來實行，農金局對這兩個單位去做這方面的，實行有無困難？

我想不會有困難，農業金融局現在是人力不足，憑良心說，還是得委託全國農業金庫，一個是有實際、有辦法的，把這個人力湊足起來，一個是站在管理者，農金局管理和監督的立場，當然他沒有能力，到每個鄉鎮去輔導，要透過各縣市農會，過去三級農會，有三級農會的知名，可透過縣的主管機關去輔導，現在整個農會金融法開始之後，

我們將農會輔導課、農金課，很多都合併了，本來縣市政府就有金融課在輔導農會的，在這些成員當中，有主管機關的人在，有農會的人在，我們不會講說，主管機關的立場，像宜蘭縣據說很強硬，他們的主觀意見很強，只負責透過整個由農業金庫，在整個農業金庫各縣市的主管機關，會比較容易接受，農會的要求在他們那邊就不合作，這個問題，憑良心說，宜蘭縣就有這個問題，這方面，現在訂出來是一個原則，很多詳細的，每個縣市要個案去處理，在某種狀況之下，要去做輔導，以好的農會做指標。

那您覺得信心數呢？

絕對有。我看農會這些人，第一，沒有再教育訓練，人家說的井底之蛙，這些人絕對有很高的爆發力，農會這群人跟農會機制，尤其在經營已經面臨到困境，危機就是轉機，給他一個轉機的機會，爆發力會很強，所以，只要我們可以把它串連起來，我想以農會現在目前的人，可以創造金融的環境，我非常有信心。但是農業金庫的思考邏輯，必須要去改變。～(F)

所以在農業金庫輔導方面，應該要積極把整個農會營運的體制，把它正常化，實際上，我說的比較不好聽的，基層農會行員素質比較低，當然信用部業務發展較慢，所以農業金融局，就要做一個輔導的機關，來加以輔導、訓練和教育行員，提升他們的知識和營運。金融體系，這是我們用基層農會所要求的，要求之後，未來母行來給我們輔導，靠這些來加強、開創我們新的業務，這樣我們的信用部才會活化起來。

所以在業務上，咱們能夠等到金融局可以給我們輔導，就可以開創新的業務。

對，若是保持現狀，就是沒用。金庫成立以後，就把那些銀行可以辦的業務，看可不可替我們爭取，我們有母行，有整個體系了，看將來修法，未來業務可以放寬來做。

現在，您覺得我們農民會信用部的素質，可不可以去因應未來辦理別項業務，咱們農會準備好了嗎？

這件事情，看是要依我們金庫這邊，還是要依金融局，要培訓，現在

要開拓這個業務，農會有新的業務，推派新的人員統籌，看是金庫，還是金融局這邊，要專業專家來，做一個培訓，這是沒有問題的。重點是說，訂定未來金庫跟農會在業務上的連繫與配合辦法出來，一定要這樣，辦法定出來之後，在信用部的業務跟我們農會金庫來開會，叫母行來做指揮，就算是一個總公司在指揮，同樣的意思，就像加盟店一樣，農漁會就像加盟店一樣。在未來整個營運辦法，農金局可以訂定農業金庫可以訂定辦法出來，來統一，有一個程序跟流程，照這個辦法來指揮。照一個標準作業流程。目前還沒有出來，還很多事要做。性質要清楚。～(G)

其實我是覺得，像農會金庫可以協助，開班對訓練基層農會，應該是可以做，這是金融，我是說，金融研訓院是從金融的角度，我們農業金庫也好，農會也好，不能侷限在專業金融這部份，可能要涉及農業金融跟農業這部份，現在就是這方面的技巧要如何去訓練。

我是覺得，要整合起來，農業金庫才有前途。現在用一個小電腦，真的不知道要怎麼去推，剛剛說的，包括農會法的法定任務，農業金融法的法定任務、農業章程所訂對農會的輔導跟允諾的這些事情，可能都很難，因為，我要一直強調農業企劃要強，電腦一定要強，電腦強通路才能連結起來，才能在一起工作。

現在依照日本的農協銀行系統，對他的會員有防止倒閉的措施，您覺得，現在農業金庫對農會信用部的監督、防止不遵守我們訂定規範的罰則，您覺得這部份有沒有必要？如何來訂？

當然這是必要。一開始農業金庫沒有這個能力，這是必要的。所謂它的輔導，也是法定任務，所以要對農會輔導，輔導在這個時間點上，可能有困難，我曾在相關會議提到，應該培養志工制度，就像幾年前農會導入 CIS 的機制，因為以現在農業金庫只有三十來個的輔導人員，要輔導這麼多農會、農漁會，三百多家，根本是沒有那個能力，但是依照法定規定，又一定要這樣做，我是建議培養志工，可以從經營良好的農會，找一些優秀的人才，然後給予訓練、培養，也給予一定的權力，比如用一個任命委員，任務編組的方式，那農業金庫這三十幾個，就可以專業輔導人員帶三、五個志工，到就近的農會去輔導，

這樣才能比較快讓農漁會上軌道。

所以，總幹事您認為要整合這些，應該是從業務整合起來，可以去推，自然而然就連合起來了？

對。所有都是要這樣，包括輔導也是這樣，輔導就是變項吸納人員，比如大甲認我們這兩個人員不錯，整合以後，也是準輔導人員，義務輔導人員，台中縣那一個專業去配合所謂的經管人員，台中縣農會各派出一個，七個人就是一個輔導小組，就可以去做，然後這兩個人也許不可能一天到晚都在這裡，但是我們這些人也許就可以兩天去一趟，這要給他一個名份，補他一點旅費，不管怎樣，總比去聘請一個專職人員來得快、有效。

區域性輔導看可不可以找志工來輔導，那您覺得農業金融局對農業金庫的輔導，是怎麼去做？而農業金融局對農漁會信用部的輔導？

農業金融局的輔導是著眼在農業金庫，事實上就現在所看到農業金庫的輔導人員，農會金融局的輔導人員都會不足，那又不可能去養那麼多的輔導人員，但這又勢必要做的，所以我才會乾脆建議用志工、義工來做，用比較好聽，叫做農業金融服務團，以前像農業界要導入自動化，也是這樣，所有專家學者組成自動化服務團，幫助農會做很多自動化的服務工作，那也是志工制度，CI也是這樣輔導，種子培訓，比較快達到目的。

都可以，當然最好是金融局，變成義工制度培養，由官方來主導，給它可以賦予某一些權力，比如要金融檢查，也許就培養一個專職的，金融局它是農業金庫的輔導人員，把它列上去，就是檢查(輔導)人員。所有都可以利用這個方式，內部控制，幾乎農會你要當幹部，都要有這種證照，那你可以就從這些當中挑選，經過所謂的評鑑或挑選制度，某個農會員工真的好，然後你讓他來當一個義工、志工也好，就是義務，讓他也有一個成就感，這些所有都可以做。

那這些輔導的措施訂了，如何執行有很清楚嗎？

我看現在是沒有。也許有，我們不知道。但是要執行起來要蠻大的問題。

所以我才說輔導這一部份，他們可能還有很多事情。

非常多。光是人會有問題，所以我一直建議要用志工，這也是對農會

很好的訓練。

所以這個如何去把它升級起來，變成農業金庫就是農業金融的唯一，別無分行，這樣業務就可以發展下去，由這個在延伸出去相關業務。農業金庫就是教育、輔導農會的人員，這個很重要。～(H)

我覺得農民是很弱勢的。我從小生長在農村，也想和各位一樣為農民能夠多做一些事情，到農業金庫服務，我想我會在董事會、會在我們主管機關的指導之下，我將帶領這個團隊，來提昇農業金庫的經營效率跟輔導農漁會信用部，讓她的競爭力也可以向上提昇。

這個業務輔導大概會分為「一般輔導」和「專案輔導」。前者比較沒什麼問題，要用心的是後者。因為專案輔導裡面有一些規定，是我們一定要遵守、要去執行的。包括逾放超過15%以上、包括她的虧損超過上年度淨值三分之一的部份，這個都列入專案輔導裡面。對一般輔導比較不用花太多心思，在我的管理哲學之中，是會針對比較異常的部份，我比較會去掌握、會去管理，而其他正常的部份我就少去干涉，說不定還可以向她們請益。

再來是關於農會信用部同仁教育訓練的工作，在相關法規內有提到這一項。對於「輔導方針」您剛剛有提到很多論述，現在要請教您的是金庫這邊對教育訓練的工作有什麼樣的規劃？

有關教育訓練的部份，現在由我們專業金融部的嚴經理在負責。他過去在農民銀行的專業金融部服務過一段相當長的時間，這一塊他應該不陌生。我們董事長要求在安排課程的時候，希望農訓協會這邊能夠列席指導，指點哪些要加強的部份來彌補不足之處。昨天(6/7)我們在開輔導協調會議時，因為有22位農漁會輔導員要報到，還有五職等七職等大概有12位左右的人員，我們也要求一起報到。大家一起受訓，以利將來在工作上的調配。我在課程裡面，會針對徵授信品質的提高及徵授信應注意的方面等，把這些重點用case by case的方式來跟他們做研討，讓他們將來在輔導農漁會同仁時能夠捉住重點，不要讓人家說金庫派出去的人員連這些基本業務都不懂，這樣很不好。也不是說農業金庫的輔導人員的意見都是對的，因為每個人對事情看法的角度都會有所不同，在對事情尚未完全了解之前，不要做草率的

決定與判斷，這樣會於事無補。所以，將來我們在這一方面跟農漁會的股東們往來時，我首先會要求我們的輔導人員先聽、先溝通再來協調。～(B)

現在就是輔導工作，他會請輔導員，因為金庫成立之後，現在合庫的任務那一部份可能就沒有了，屆時委託合庫的部份要延到何時？或是要怎樣做？他們可能會再協調。

們負責維持遊戲規則而已，那也是監理。至於輔導是金庫，除非我想是政策性貸款那一部份，屬於政策性的譬如說打擊犯罪那部份可能是輔導兼監理，那是比較大的案例。那一般的事項輔導應由金庫來做會比較理想。當然金融業務檢查是金管會檢查後再送到我們這邊來處理，應該會這樣。

而且它也有它的經營層，也有它的董事會要嚴格來講這都是農漁會的財產。

但是它累積的經驗是金錢買不到那是無形的資產。像桃聯現在就辦訓練，有一個新的東西來它就下去訓練。它只要標到訓練它就去辦訓練，反正每個都有它的功能。有五六個功能就可以去運作了。每一項都去落實，不要再像從前只是淺嚐而已。～(D)

沒有！因為現在只能做「收受轉存款」「資金流通」這些而已，業務輔導只請一位專員在寫而已。

至於教育訓練這部份我認為金庫能做的很有限。因為她是一個營利事業，基本上是以獲利為目標，如果要以現在信用部的專業和金庫的專業來比的話，信用部的業務很單純，完全和金庫成對比，只有存、放款、滙兌、內控、內部稽核業務其他都談不上，而金庫的業務是很複雜的。如果以現在的情形金庫所能提供的幫助很有限。它又不是教育訓練機構想要提供實地操作的環境給你，這在實務上是相當困難的。再來談到能提供講師那這項並非只有金庫能做，像農訓協會也可以做呀。所以說金庫在「教育訓練」這一部份能提供的幫助真的是很限的，我不知道你的看法如何但我是這樣想的。

農金法第 23 條、第五條子法內有規定有農業金庫對於信用部之業務輔導

事項，共有 16 條事項的執行其中第十四項有「輔導員工訓練及新業務之辦理」就是教育訓練。

是有的，但事實上金庫所能做到反而比不上其他的輔導來得重要。我真的認為這部份她比不上農訓協會，差太遠了。如果信用部以後可以突破現有的法制，辦理其他新的業務，而由金庫開發出新的金融商品之後做技術移轉，這樣才有教育訓練的功能。金庫整套連業務規章都傳授給信用部，這中間的風險在哪裡？利潤有多少？統統告訴你，這個才有它實際上的效果。如果以現狀這種沒有突破法律限制的情形之下金庫她所能做的教育訓練真的很有限。我的前題是這樣的。

我的看法是目前的輔導有盲點，因為金庫沒據點所以必需要有一些辦公室，如北、中、南各設辦公室。這是我的感覺啦，只是現在要做這件事對金庫會是一個很大的負擔。再來一個問題是經費，這個輔導經費是很大的問題。當初林先生就想說親兄弟明算帳，以後專業金融部經理一個副理幾個輔導專員，都要向我們農金局請預算經費，我看這一部份在將來會很難。

所以那天開會有關業務輔導時，縣市政府就在大聲抗議。其實當初在訂法時，訂得不太理想。那時應該名詞把它弄得清清楚楚的例如「中央主管機關」、「地方主管機關」，不要寫成「主管機關」而主管機關前面又有定義。包括中央、地方……等。其實那時的法律下面有說明，沒講就是指地方主管機關。

像縣市政府說「輔導」只有他們在做而中央就可以不做？看條文是中央主管機構也要做的。我們後來也有說明這是地方主管機構最主要是就近監理，但是現在地方政府它也不要配合你啦！坦白講。所以大家現況就是應付應付而已。你提的幾個問題都很好，已經有教育訓練的味道如果能夠全部完成當然是最好，農漁會也要配合輔導專員的指導。

再來我是好的要讓它更好，提升它的經營績效。如何透過農業金庫可以提供各種業務輔導等等，還有我們常常說要增加業務、彈性放寬，可是目前根本沒有放寬什麼，也只有擔保品照農金法可以調整而已。那農漁會信用部到底還有什麼其他業務可做？在目前經營不大又可以收益的前提情況之下，要適度的放寬一些業務讓他們去做。要不然

到現在都還只做存、放、滙業務坦白說是死路一條。

我實在想要推動股金制，但是這個應該是輔導處的工作，所以我不敢去碰他那塊。～(C)

如何劃分輔導區？

輔導區分六區「北區(本部)、花東、苗中彰投地區、雲嘉地區、台南縣市、高屏區」，為了節省差旅費，決定在當地設六區，當初讀農金法跟相關子法規後，以專案輔導的農會信用部數量的多寡來劃分，以北區來講，新竹以北，大概就只有三個輔導，因為專案輔導我們必須參加授信審議委員會、理監事會，以銀行的經驗估算起來，授審會一年會開一次，工作量是以這個農會若是專案輔導逾一個月要去四次做評量，一般的不屬於專案輔導的，大概一個月至三個月去一趟。

專案輔導除了參加他們的會議外，在會議裡你們的角色是什麼？

第一是被諮詢，因為農會是屬於基層金融，有一些對於金融法律不是那麼熟悉，多數是師徒制，若問他為什麼？因為是師父教我的，依據那裡？會去翻法律源頭的，可能是少數。

所以諮詢你們的，可能是屬於法令部分？

法令會是主要，還有一些解釋函令。

有這麼多農會意見，他們有那些建議案希望修改法令或用農金局做一些配合或協助？

第一是法令部分，當初要擴大貸款對象，增加對非會員授信部分，金庫這邊能想到的一般市面上企業的聯貸讓他們也參加，在國內企業如台積電、奇美電…等，甚至比銀行債信還好。第二部分是對政府機關債信，這方面能開放，跟農金局溝通後，縣市政府以上的這關已經開放，例如：台北縣幾個農會聯貸給台北縣政府，而對台北縣政府已經撥款了，農金局也非常配合，聯貸部分主管機關還是覺得對上市公司參加他們的聯貸是不錯，但還是有風險，還是沒有開放。

你有沒有覺得除了法令外，還有其他有在做的輔導的內容？

溝通的角色，接觸以後發現農會願意跟你講有什麼問題，當你發現是法令的問題，那你行文給主管機關解決，但他們就退縮，覺得太麻煩，對公文來往不熟悉。我們內部的周報或是跟農金局開會的內容就會提

出，個人認為這個方式還不錯。

農會信用部業務那一項最需要被輔導？

催收，農會接的邊際客戶，在銀行貸不到那麼多，一般商業銀行已經不做農地，後來才發現原來借了那麼多，在 81 年時，從高空掉下來，真的也還不起，拍賣、分管契約，問題很多才會求助法令修改

輔導到現在，遭受到比較大的問題？

他們對金庫的期望很高，輔導員做到的沒有他們想像中的好，總是每個農會感受不同，所以沒有完全被認同。

輔導最有成效的業務？

第一部分輔導員常去，比較會了解內幕，有助於跟農會的溝通，第二部分法令突破後對縣市政府聯貸案完成，都是一個示範，只要利率談妥。雖然農會不滿意，但期望很高，至少大家有在動，這塊跟資訊沒什麼關係，應該是 ok。～(K)

我們除了要認真的經營，希望在最短的時間內來獲利之外，可能有一大塊要來從事輔導工作，而輔導工作需要花點錢。「獲利」當然是我們最後經營的目標，能有盈餘來回饋股東，但是在開業之初「踏穩腳步」可能比「積極求利」來得重要。踏穩腳步再出發，未來才可以穩健發展，所以說慢慢來，如果腳步太快反而好像顯得比較沒有辦法很落實的去輔導農漁會的基礎業務。

我們是希望能透過講習將訊息傳播給農漁會信用部，讓我們在資訊平台建立之前，先做部份合作。資金轉進之後，我們可能大部份的業務會透過她們來做代銷，大家來共同獲取正當的利潤。我們會積極的和各相關單位來爭取有關信用卡聯名卡、保險代理業務和代售共同基金等商品，我們會在批售進來之後，再來和農漁會共享。另外，現在我們有幾件已經開始著手進行中的聯貸案。我一直強調，譬如說這個房屋貸款部份，我們做前半段的介紹融資，後半部的分戶貸款再交由農漁會信用部來做。因為前半段的 case 比較複雜，金額比較大，就由我們金庫來辦理；而後半段比較容易辦，金額也比較小，那這個分戶貸款部份就交由當地農漁會來承接。這樣做有二種好處，第一是可以舒解農漁會的資金壓力，再者可以提高農漁會的收益力。譬如說一些

消費性貸款會因此比較穩定，而且由農漁會來做，也可以增加她們的收益。

彼此組織文化雖然不一樣，但是農漁會也蠻希望金庫這邊能撥一些業務給他們做。我們會透過講習、溝通結果，來分享業務的利潤。所以我想能夠做到雙贏的話，大家也才會逐漸形成共識。所以說儘管彼此企業文化不同，但農漁會希望我們做好，而我們也期待他們能成長；他們希望金庫提供更便捷的服務，而我們也願意這樣做。如此才能達成兩造雙方都獲利。

另外是想請教董事長，您對農金局包括農委會的期待和期許如何？農金局、金庫和農漁會形成三角關係，那您對主管機關農金局有何期待？

農金局是我們的上級長官，我一直強調的是，無論是輔導工作、無論是資訊整合、無論是業務的推展，一定要有主管機關的支持和配合，這是我的原則。如果主管機關沒有支持，我們就很難去推行，因為金庫本身沒有公權力存在，所以一些輔導工作需要農金局來支持。～(E)

賺錢是必要的，但是怎樣提升農漁會的競爭力、怎樣去開發共同的業務？怎樣去做類似企業診斷、個別輔導因為每家農會的體質各不同，我覺得這塊才是我們要用心的地方。那這樣除了賺錢以外才能得到大家的信任，這樣之後你才能把農漁會的力量整個團結起來。所以我認為獲利的部份應該以營利去做我們的收入。那我們輔導的這個部份有時候，我覺得一開始大家就有一個這樣的小小與團隊不同的理念。譬如說農會的輔導員是要用臨時人員，那我就表示用臨時人員你能寄望他對農會能用多少心？他只是「臨時」的，工作完成他拍一拍屁股就走路了，他怎能對農會有多用心去做企業診斷去輔導它？怎樣去讓它的競爭力提升？所以我認為輔導的這個部份是很重要的應該要請一些很有心很有經驗的很有熱忱的人士來為農會做事。

我是比較贊成不管有沒有拿到錢先做再說。先把農漁會的競爭力提升了，將輔導的工作做好了把這些績效評估都能有效管理。這些都完成了你農委會難道會看不到？

但我們這些股東會訴求在如何提升農漁會的競爭力。因為我們農會較沒有做對業務的研發、經濟的評估。所以希望農業金庫將來有一些人

才去研發這些共同的業務及方向的評估。針對每個農會的特質來進行輔導。

接下來的問題是針對農漁會信用部同仁的教育訓練工作，金庫可以做哪些協助？農訓協會在這一部份您以金庫的董事及農會的總幹事的身份也請提出看法。

我參觀金庫的員工訓練教室發現，目前只有金庫的電腦系統，真正農漁會的共用系統部份尚未輸入，這要如何教導農會的員工？頂多只是一個作業的流程而已。農會的業務是包山包海的，而金庫只完成這塊那他能教員工何物？除非金庫用想提升競爭力的心態，找專業的講師針對大家要做的共同業務來教授才行。這是完全不一樣的切入點。光有那間教室實在不行。

答：很多地方應該都提到了。再來我要談的是較敏感的問題是，農業金融局把法定任務概分為 12 項，事實上我們在問卷上也請許多農會的總幹事及理事長來作答，看農金局有沒有辦法實際的完成這 12 項的功能和任務。是不是也能請總幹事對此發表看法？

提到現在金庫籌備期間和農金局的對應，我實在心灰意冷！不諱言的是我看到對於農漁會的輔導是興利大於防弊。和以前財政部的態度是有所不同，但真正做到 100 分是很難。但是也要看他們這些人的認真程度，像我說的應付和做好是不一樣的。這當然是他們應做之事但也要看局內的工作人員的心態啦！

我們是一路走過來所以體認深刻，也因為如此我們對「農業金庫」的期許會更高一些。因為大家是這麼辛苦、這麼努力的溝通才換來的「農業金庫」對它我們期盼的是什麼？誠如剛才如言，為什麼要說「農業金融」？它是把「農業」擺在前頭，「金融」做好是要提升競爭力，相對的它背後的目標是要發展農業。

農業金庫有這麼多的農業資金，它也可以投資資金設立一個比較像樣的工廠。這樣才能把農業整合起來才能夠精緻化、平台化你才可能走國際路線。我是認為你要有這樣的思考、這樣的投資和這樣的企劃，對農業的發展你是有責任的。農業金庫將來是需要能提企劃案的人才，有了這樣的人才提案之後政府也要配合。農業金庫只是作中間的介面，它企劃出來的東西政府認可而政策性的東西你如何去突破，有

資金時要如何去突破，讓這些產銷班，讓這些農漁會去投資甚至金庫也參一腳也無妨。我覺得這才是我們喜歡的農業金庫。

當然我們也要自愛啦！農業金庫也不是萬靈丹。它成立以後，大家全都 OK 了嗎？我認為除非是變成它的分行，那就不會倒閉。所以自己的競爭力、營業額都要各自努力，誰也沒有辦法幫忙。就算它替你開發一項新業務出來，我們自己不去做結果一樣沒用。～(A)

第二節 調查問卷開放性意見整理

一、 對「農業金融局」輔導農業金庫及農漁會信用部的方向、作法及期望

意見 輔導別	受訪者意見彙整
行政指導 措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 農會信用部經營業務範圍受限太多，希望在農會信用部可承受風險範圍內，對業務種類應放寬，以增加農會競爭力。 ● 金融局應增編經費補助農會的業務推動 ● 金融局應組織輔導團及聘任顧問師協助輔導農會信用部的營運。 ● 金融局能達成農會與其他農業部門業務聯繫，配合之策劃及輔導。 ● 金融局應協助金庫與農會的協調溝通 ● 更新電腦設備 ● 農業金融局輔導農會應分級輔導，因為二百多家農會分佈全省各都市、鄉村，依形態、營運方式各不同，提供不同輔導方式。且在資訊、法規、未來趨勢、經營重點、風險管理等方面，讓各農會信用部有較好的因應措施，以彌補地方金融這方面不足。 ● 研擬修訂部份農金法條文，避免過度限制農漁會信用部發展，影響其生存。
獎勵補貼	<ul style="list-style-type: none"> ● 擴大辦理政策性農業貸款
技術輔導	<ul style="list-style-type: none"> ● 成立「資產管理公司」有效處理信用部不良債權的問題
人才培訓	<ul style="list-style-type: none"> ● 農金局能定期分區，舉辦員工教育訓練，以提昇農會員工素質。
展業的輔導	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業金融局應整合全部農漁會之運銷系統，農漁會之全省據點約有 1000 多個，應整合成類似統一宅即便，任何一家農會之農產品在每一家農會均有銷售。

二、「農業金庫」對農漁會信用部合作、輔導的方向、作法及期望

意見 輔導別	受訪者意見彙整
行政指導 措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 透過整合，提升供銷、推廣、保險等其他股部的無形利益。 ● 提供信用部，目前國內外金融經濟資訊。 ● 發揮其「母行」的功能，整合過去零散的「子行」各農漁會。 ● 立法時應徵求基層農會的意見。 ● 農業金庫應負責整頓所有之農漁會信用部，避免人為之操作，經營不好的就應退出市場，或由他人經營，或由農業金庫合併以代整頓。 ● 協助修法降低農會承受農地門檻。
獎勵補貼	<ul style="list-style-type: none"> ● 有關農業政策的貸款，農業金庫應依據貸款用途、性質及各基層農會信用部營運狀況，指定由農會信用部核貸，以拓展放款，減輕剩餘資金壓力。 ● 推出新農業專案貸款，鼓勵信用部承作保不足並送農信保基金保證，一方面可降低信用部逾放，一方面達到農民需求，擴大農業政策執行成效。 ● 補助農會承作農地貸款之利息補貼。 ● 鼓勵農業專案貸款政策外，亦能開放與銀行同等競爭力之各項貸款政策(如勞工貸款)。
技術輔導	<ul style="list-style-type: none"> ● 農會信用部剩餘資金轉存至農業金庫，應具體資金轉存流程，以有效應用剩餘金。 ● 對企業貸款，以聯貸的方式，讓農會參與規劃資訊共享，給農會明確的電腦系統連結方向。研擬規劃目前農會無法與市場金融業競爭的可行業務，委由農會辦理，增加農會獲利。
人才培訓	<ul style="list-style-type: none"> ● 農會信用部主任，分部主任，任用資格中規定，應有最近五年內曾參加農業金融，存匯徵授信，稽核業務研習班至少各一期次，累計 72 小時以上，取得結業證書 ● 建立農業金庫與農漁會人才交流機制。

第三節 小結

所謂輔導機制，包括實質業務推動的指導，以及人力資源發展的協助，其重要面向則應配置專責的輔導人員，以及專業的促進策略，包括教育、訓練、數位學習、資訊提供、內部激勵、發給證照以及外部評比獎勵等方法，綜合本章前兩節的內容分析及討論，可歸納以下的輔導措施之幾點建議。

- 一、由公部門編列經費統籌辦理各農漁會信用部人員的教育訓練活動，主要從「觀念」、「心態」、「知能」三方面來提升同仁競爭力，並考慮考核後發給證照予以鼓勵。
- 二、農業金融局應扮演輔導的角色高於管理的角色，指揮農業金庫發揮團結一盤散沙的各級農漁會的功能，促使農業金融機構運作順暢，達成照顧農漁民的使命。
- 三、由於基層農漁會的資源條件及營運績效差異甚大，鄉村型農會面臨結構性的限制，農金局應思考「差異化輔導」的可行性，能有彈性專案輔導的空間。
- 四、加強溝通、政令宣導、積極說明、提供資訊。
- 五、農業金融局應積極控管農業金庫及監理其業務，並保障投資者的權益。
- 六、農金局應積極輔導成立全國農業資產管理公司，統一管理各基層農漁會不良資產，並透過修法與部會溝通，令其產生回饋效益。
- 七、對於農會其他股部亦應納入考量，給予資源，予以輔導，回歸農漁會本業，不再只依賴信用部的挹注。
- 八、農金法定有經營不善農漁會強制合併的條款，農金局應積極研究擬出合併之輔導措施，並提出鼓勵合併之獎勵方案。
- 九、農金局委託金管會檢查農會業務時，應以積極輔導為主，指引其如何解

決之道。而非針對已糾正之舊案，每年重覆一再糾正，嚴重影響農會形象及業務經營。

十、就農業金庫對農漁會的輔導建議而言，應先建立順暢的溝通管道，研擬具前瞻性的輔導方向

十一、農業金庫的輔導人員應迅速融入農漁會的組織文化，加強瞭解農業的情況與農漁民的需求。

十二、希望農業金庫代表農漁會信用部爭取新業務，例如郵局目前辦理之各項代辦業務，各農會亦能比照承辦。

十三、建請組成顧問服務團適時提供地方農會面臨問題之解決方法，並指導承辦人員落實處理。

十四、農金局或農業金庫應編列經費補助偏遠地區鄉村型農會推廣經費，方有能力替政府照顧農民。

十五、農業金庫亦應協助培訓各農漁會專業金融人才，指導提升其服務品質，同時亦應對農會三巨頭施以經營金融事業之基本觀念與態度之訓練。

第七章 結論與建議

第一節 結論

一、結構方程式模型分析

無論就農漁會的組織規模，組織環境、社會網絡、參與程度及投資額度中的那個面向來看，只有社會網絡與參與程度兩個自變項與連結的關係呈現顯著，這也證明了農漁會信用部對全國農業金庫的信任程度中有很很大一部分需要透過與總幹事的溝通方能達成，也就是說，從研究架構 C 的解析中我們發現，經由對農漁會總幹事進行密集的溝通過程後，農漁會信用部才可能充分信任全國農業金庫這個全新的機構。而農漁會是否信任全國農業金庫則與其組織規模大小、環境競爭壓力以及投資金額關係並不顯著。

二、輔導機制的方向

農業金融體系的系統內關係及運作植基於輔導機制的健全完善與否，亦即農業金融局對農業金庫與農漁會，農業金庫對農漁會的輔導協助應是農業金融體系是否永續經營的關鍵所在，以下針對本研究深度訪談中歸納分析有關輔導機制之結果如下：

- 1.就農業金融局而言，任何輔導工作一定要主管機關的支持和配合，農業金庫由於不具公權力，因此，農金局應為農業金融體系運作的核心。
- 2.在輔導、績效評鑑的部份因為這是政府的責任，這個部份沒有生產力，主要是替政府從事的工作，經費應能從農金局支持。
- 3.農業金融局現在人力不足，得委託全國農業金庫，農金局具管理和監督的立場，到每個鄉鎮去輔導，要透過各縣市農會，可透過縣的主管機關去輔導，將農會輔導課、農金課納入，本來縣市政府就有金融課在輔導農會。

4. 農業金融局的輔導著眼在農業金庫，現在農業金庫的輔導人員，農會金融局的輔導人員都會不足，又不可能去養那麼多的輔導人員，所以建議用志工、義工來做，謂之農業金融服務團。
5. 因為農會較無能力對業務的研發、經濟的評估。所以農業金庫有一些人才去研發共同的業務及方向的評估，針對每個農會的特質來進行輔導，掛牌之後希望它能夠積極去做。至於輔導方向端視經營團隊所擺的方向及用心，應付和做好是兩回事就好像臨時的和真正要替農會做事的正式人員來比較，那結果一定有不同。
6. 農業金庫有關教育訓練的部份，現在由專業金融部負責，安排課程的時候，希望農訓協會這邊能夠列席指導。
7. 開發業務者要思考把產品售出去，當然是農業金庫要扮演的角色，不是農業金融局，而訓練場所可以用農訓協會，也可以委託訓練機構訓練，農業金庫依據農會信用部的需求去訂定一套營運方針，不是先訂出來要求農會配合。
8. 目前把現行合庫的「輔導襄理制」移到農業體系，雖涵蓋信用部整個可以做的業務、財務面，還要端視輔導專員的知識及專業夠不夠，此會造成這個制度的成功或失敗的關鍵。
9. 農業金融法訂有對農業發展的任務，一個就是輔導，另一個是資訊共同利用，事實上，農業金庫要展現功能應從這兩方面來著手，因為要輔導農漁會，本身專業方面應該要很足，專業不是只有金融，也不是只有農業，而是要兩者的結合。
10. 現在農業金融較少人才，所以要培養，例如日本的農林中金董事長，是農林水產省的長官退休來擔任，才有關係也能了解農民的困難點等。所以農業金融局要尋求這方面人才。

第二節 建議

綜合研究發現，基層農漁會對農業金融局及農業金庫的期待甚為殷切，但初期並不在於金錢的獲利回饋，反而是期盼在於經營改善與競爭力提升的實際輔導作為上能先獲得協助與指導，謹提出強化輔導機制的建議如下：

1. 人才為一切之本，農漁會信用部員工能力亟待加強，農業金庫人員亦須提升，因此，農業金融局應負起教育訓練之主要角色。
2. 農業金融局應扮演農業金庫與農漁會的溝通橋樑與協調者。
3. 農業金融局應廣泛蒐集基層修法意見，積極推動修法，爭取農業金融機構有利生存空間。
4. 城鄉農會資源條件的確差異懸殊，應加以分組分級進行輔導。
5. 善加利用志工制度，組成專家顧問服務團，協助各項輔導作業。
6. 農業金庫扮演母行角色應致力於指導農漁會經營信用事業之技巧、方法。
7. 農業金融局與農業金庫應加強金融相關資訊的蒐集提供予基層農漁會。
8. 農金局應爭取資源，寬列經費支持所有輔導機制。
9. 建構公平明確的內部激勵與外部評比獎勵制度。
10. 研擬基層農漁會合併的獎勵促進措施，以及合併的輔導方法。

參考文獻

- JA 銀行基本方針 (2004),《監察手帳》,日本:全國農業協同組合中央會。
- 田中久義 (2004),「農業金融管理制度、經濟交流及座談---會議實錄」,台灣金融研訓院。
- 行政院經濟建議委員會 (2002),「全國農業金融會議」,
[http://www.cepd.gov.tw/business/business_sec3.jsp?linkID=168
&parentLinkID=2&businessID=249&gosec2=y&pageno=&userID=14&no
wpage=1](http://www.cepd.gov.tw/business/business_sec3.jsp?linkID=168&parentLinkID=2&businessID=249&gosec2=y&pageno=&userID=14&no_wpage=1)
- 朴成在 (2005),「韓國農業金融政策和韓國農協中央會之銀行業務」,亞太地區農業金融政策與發展國際研討會,中華民國農訓協會。
- 李仁雨 (2005),「韓國農協中央會的信貸和銀行業務系統—組織結構、績效和近來的變化」,亞太地區農業金融政策與發展國際研討會,中華民國農訓協會。
- 吳芝儀與廖梅花譯 (2001),《質性研究入門:紮根理論研究方法》。台北:濤石文化事業有限公司。
- 吳榮杰 (2004),「台灣農會經營轉型的探討—從農業金融談起」,農業與資源經濟,第二卷第一期。
- 林志森 (2001),「我國推動產業污染防治輔導機制與成效探討」,國立台北大學/資源管理研究所碩士在職專班。
- 林享能 (2002),「農業金融應回歸農業」,財團法人國家政策研究基金會,
<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/091/TE-B-091-030.htm>
- 邱皓政 (2003),「結構方程式模式」,雙葉書廊有限公司。
- 張苙雲與譚康榮 (1999),「形構產業網絡」,《網絡台灣:企業的人情關係與經濟理性》(張苙雲主編),台灣產業研究期刊,第1期。
- 農林中央金庫法 (2005),<http://law.e-gov.go.jp>。
- 湯宗勳譯(2004),信任遊戲:12種信任測驗,教你搞定部屬與客戶,早安財經。
- 黃欽榮 (2004),「如何架構健全的農業金融體系」,農業金融論叢。
- Becker, H.(1970). Sociological work: Method and substance. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Charmaz, K. (1995), Grounded theory. In J. Smith, R. Hane, & L. Longenore (Eds.), Rethinking methods in psychology (pp. 27-49). London: Sage.

- Dubois, A. and H. Hakansson (1997), "Relationships as activity links," In M. Ebers(Ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, pp. 43-65, New York: Oxford University Press.
- Inkpad, A. C. and P. W. Beamish(1997), "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 177-202.
- Lofland, J. (1971) . *Analyzing social setting*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Miles, M. & Huberman, A.(1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morse, J. M. (1991) . Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120-123.
- Zucker, Lynne G. (1986) "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920." *Research in Organizational Behavior* 8:53-111.

附錄一

「全國農業金庫與農漁會信用部連結關係之研究」問卷

(信用部主任)

主任，您好！

首先感謝您能抽出時間協助本研究的進行。

本問卷係行政院農業委員會農業金融局委託「台灣農業推廣學會」所進行研究計畫的一部份，目的在於探討農業金融局對農業金融機構的輔導機制，以及即將成立的「全國農業金庫」與「農漁會信用部」未來的連結關係及各種可能的發展方向。

在農業金融法中雖然對雙方的合作項目有了明確的法律條文，然而在實際執行層面，究竟應該如何界定雙方的合作互賴關係？這個關係又有幾種可能的類型？農漁會經營團隊對這些關係類型的信任程度為何？您的寶貴意見將有助於雙方關係的釐清，更有助於農業金庫營運方針符合農漁會的需求，以及農業金融政策的確立。

本問卷並不涉及 貴會的業務機密，所有資料僅供綜合統計分析之用，對於個別農漁會所提供的答案決不對外公開，因此您可以安心填答。並請您將填答完整的問卷於五月二十日前寄回「台灣農業推廣學會」(台北市羅斯福路四段一號台大農推系轉)。(聯絡電話：02-23629873)

敬頌

時祺

台灣農業推廣學會理事長 劉清榕

計畫執行人：中興大學農推中心副研究員 王俊雄

農訓協會企劃處長 王志文 謹上

填表單位：_____（農會、漁會）。

填表說明：

本問卷第一部分至第三部分為量表的施測，請您就每一題的敘述，直接反應您的意見，從非常不同意到非常同意共有 7 格，請打勾或打圈皆可。第四部分為開放式問題，亦請您暢所欲言，提出對農業金融局與農業金庫的建議，以符合農(漁)會的需求與期望。

第一部份 網絡及參與

	非常 不同 意							非常 同意
一、社會網絡								
1、本會經常主動尋找農(漁)會系統內外合作機會。.....	1	2	3	4	5	6	7	
2、本會經營團隊的決策風格較傾向於冒險創新的做法。.....	1	2	3	4	5	6	7	
3、本會與鄉鎮公所保持和諧合作的關係，沒有競爭緊張 的情形。.....	1	2	3	4	5	6	7	
4、本會對縣市政府與中央政府都保持密切的聯繫。.....	1	2	3	4	5	6	7	
5、本會經常推派同仁或團隊參加各項競賽與訓練。.....	1	2	3	4	5	6	7	
6、本會經常與在地的各類人民團體合辦活動。.....	1	2	3	4	5	6	7	
7、本會每年都向政府機關申請中央計畫與經費補助。.....	1	2	3	4	5	6	7	
8、本會領導人也兼任許多其他團體的會員或幹部。.....	1	2	3	4	5	6	7	
9、本會與同業之農(漁)會互動密切(如結成兄弟會)。.....	1	2	3	4	5	6	7	
10、本會積極參與各種學(協)會，並成為團體會員。.....	1	2	3	4	5	6	7	
二、參與程度								
1、我完全了解金庫籌設的進度。.....	1	2	3	4	5	6	7	
2、我對於農業金融法中有關於金庫與信用部的規定條文相 當清楚。.....	1	2	3	4	5	6	7	
3、過去由各單位所主辦有關金庫籌設的各種會議，本會 一定派員參與。.....	1	2	3	4	5	6	7	
4、我知道金庫的董監事及經營團隊名單。.....	1	2	3	4	5	6	7	
5、我了解金庫章程的相關內容。.....	1	2	3	4	5	6	7	
6、本會按照規定繳交金庫投資額度毫無拖延。.....	1	2	3	4	5	6	7	
7、本會內部多次辦理對投資金庫的座談或會議。.....	1	2	3	4	5	6	7	

第二部份 對金庫之期望

一、目標認同

	非常不同意						非常同意
1、透過與金庫的合作，本會可以儘快達成信用部改革的預期目標。……	1	2	3	4	5	6	7
2、我覺得本會與金庫間的合作關係，雙方具有一定程度的共識。……	1	2	3	4	5	6	7
3、我覺得就組織文化部份，未來的金庫與農(漁)會雙方應該非常接近。……	1	2	3	4	5	6	7
4、我覺得未來金庫與本會間的合作關係應該可以很穩定的持續下去。……	1	2	3	4	5	6	7
5、在此合作關係中，我覺得金庫應該是一個可靠的夥伴。……	1	2	3	4	5	6	7
6、成立一家農(漁)會信用部的「母行」是農(漁)會人長期以來共同努力的目標。……	1	2	3	4	5	6	7
7、我對農業金庫輔導信用部業務發展的功能深具信心。……	1	2	3	4	5	6	7
8、我對農業金庫辦理農、林、漁、牧融資的功能深具信心。……	1	2	3	4	5	6	7
9、我對農業金庫應穩定農業金融的任務深具信心。……	1	2	3	4	5	6	7

二、控制與懲罰

1、與金庫擬定合作契約時，本會非常慎重並儘可能訂得完善。……	1	2	3	4	5	6	7
2、我認為正式契約有助於約束雙方合作過程中的不當行為。……	1	2	3	4	5	6	7
3、我認為政府的許多金融監理措施將透過金庫來管控農(漁)會信用部的經營。……	1	2	3	4	5	6	7
4、農(漁)會若違反了合作契約，應依契約規定給予懲罰。……	1	2	3	4	5	6	7
5、為了確保合作目標的達成，農(漁)會有必要對金庫進行多方面的要求。……	1	2	3	4	5	6	7
6、為了確保合作目標的達成，農(漁)會有必要成立股東權益保障組織。……	1	2	3	4	5	6	7
7、我認為農業金融法第四章罰則對農業金融機構具有正面意義與控制功能。……	1	2	3	4	5	6	7
8、我認為金庫應該加強其對農漁會信用部監督與管控功能。……	1	2	3	4	5	6	7

	非常 不同意						非常 同意
三、合作利益							
1、我覺得金庫與本會依法對農業金庫盈餘之分配比例是公平的。.....	1	2	3	4	5	6	7
2、我相信未來透過金庫轉存款與資金融通的機制，將帶給農(漁)會更多的利益。.....	1	2	3	4	5	6	7
3、我認為與金庫的合作關係能增加本會的市場競爭力。.....	1	2	3	4	5	6	7
4、我認為與金庫的合作關係，將帶給本會更多的行銷通路與機會。.....	1	2	3	4	5	6	7
5、我認為與金庫的合作關係，將帶給本會更多新產品開發的機會。.....	1	2	3	4	5	6	7
6、我相信透過金庫所整合的龐大通路資源，將提升供銷、推廣、保險等其他股部的無形利益。.....	1	2	3	4	5	6	7
7、我相信與金庫建立互賴合作關係，將有助於本會的業務成長性。.....	1	2	3	4	5	6	7
8、我認為與金庫的合作關係，對農(漁)會信用部的專業形象將具有提升的效應。.....	1	2	3	4	5	6	7
四、風險分擔							
1、我認為本會願意花費許多人力、物力與時間，來注意金庫的營運與績效。.....	1	2	3	4	5	6	7
2、為了確保風險的控制，應該授與金庫進行對農(漁)會信用部經營改善的輔導權力。.....	1	2	3	4	5	6	7
3、我相信金庫一定會依契約，遵守並履行對本會的承諾。.....	1	2	3	4	5	6	7
4、我覺得這項合作關係，有助於降低本會在業務經營上的各項不確定性。.....	1	2	3	4	5	6	7
5、與金庫的合作關係如果結束，對本會的營運會造成不利的影響。.....	1	2	3	4	5	6	7
6、本會除依農業金融法的規定比例投資金庫外，可能增加投資比例。.....	1	2	3	4	5	6	7
7、我認為金庫本身及對農(漁)會信用部應建立風險評估機制。.....	1	2	3	4	5	6	7
8、我相信金庫會建立明確的農業金融機構退場機制。.....	1	2	3	4	5	6	7

	非常不同意							非常同意						
五、資訊移轉														
1、為了與金庫合作，本會需要對作業流程做必要的調整。…….	1	2	3	4	5	6	7							
2、在此項合作中，本會可以從金庫學到許多金融業務的技術與知識。…….	1	2	3	4	5	6	7							
3、在此項合作中，本會可以從金庫得到許多金融業務的市場資訊。…….	1	2	3	4	5	6	7							
4、本會必須將所在地的金融業務資訊主動傳達給金庫。…….	1	2	3	4	5	6	7							
5、我相信未來雙方人員會經常有正式或非正式的意見交換。…….	1	2	3	4	5	6	7							
6、我相信金庫會致力於提升農(漁)會同仁的專業知識。…….	1	2	3	4	5	6	7							
7、我認為金庫應創新金融相關知識並轉移給農(漁)會。…….	1	2	3	4	5	6	7							
8、我認為透過金庫「資訊共用」的功能，可以逐步達成農(漁)會與金庫間的資訊交流平台的目標。…….	1	2	3	4	5	6	7							

六、才能精熟

1、為了與金庫的金融業務合作關係，本會需要對同仁進行額外的教育訓練。…….	1	2	3	4	5	6	7							
2、我認為金庫應該協助農(漁)會信用部的員工訓練工作。…….	1	2	3	4	5	6	7							
3、我認為農(漁)會與金庫間應該建立人才交流的機制。…….	1	2	3	4	5	6	7							
4、金庫對本會的金融產品委託關係，對本會同仁的專業能力與態度將有刺激與提升的作用。…….	1	2	3	4	5	6	7							
5、我認為未來新金融商品的開辦，將進一步激勵農(漁)會信用部同仁的證照考試意願。…….	1	2	3	4	5	6	7							
6、我認為即使沒有立即的利益，本會信用部同仁仍願參加各項金融業務教育訓練。…….	1	2	3	4	5	6	7							
7、我認為金庫將能提升信用部同仁辦理融資及消費性貸款的能力與業務。…….	1	2	3	4	5	6	7							
8、我認為與金庫的合作互動，會提升本會各級主管的經營管理能力與專業操守。…….	1	2	3	4	5	6	7							

附錄二 深度訪談大綱

1. 請問農業金庫輔導區如何劃分(如依區域、農會經營情形)？
2. 請問農業金庫目前輔導農會的業務內容包括那些？
3. 請問農業金庫對目前輔導的方式(如主動、固定或被動由農會申請，或方法(如加派專家現場諮詢)為何？
4. 請問農業金庫的目前輔導重點及未來要追求的目標為何？
5. 目前農會的業務中，那些業務比較需要輔導？
6. 農會接受輔導的意願及接受度如何？
7. 目前的輔導遭受到最大困難為何？如何解決？
8. 目前的輔導業務最有成效的為何？
9. 您覺得農業金融局應與農業金庫如何配合？
10. 您覺得經營不善(佳)的農會應如何改進？

附錄三 深度訪談逐字稿

受訪者：A

訪 員：王志文

問：第一個的問題是針對全國農業金庫與全國農漁會的連結關係，慢慢把它導向成三種關係；也是三種層次的關係。三種關係中第一個是「法規的關係」，現在農業金融法及十一個子法裡面所有提到直接寫明全國農業金庫和農漁會信用部關係的部份，有直接寫明的我把它列為法規關係。第二個我把它訂做「體制的關係」體制關係我是說有關法規下一步如何執行時，法規是有一個大概，以後是否應該有契約，雙方的權利、義務。譬如說產品的委託，如果全國農業金庫委託板橋農會的時候風險的分擔、利潤的分配，這個「法」是不可能去訂的，所以我把它訂做體制的關係。第三個我是把它訂做成長的關係，參加全國金庫之後它有沒有可能把全國一千多個分支機構連結起來？未來有形及無形的對全國農漁會信用部的利益何在？帶動全體成長性的利益在什麼地方？這是我大概把它分成三個層次。接下來我要向總幹事請教的是也大概這三個方向。第一個是農業金融法第23條講得很清楚的是它的主要任務是收受轉存款、資金融通、輔導與業務及財務查核、金融評估、績效評鑑及資訊共同利用這五點。就此是否能請教總幹事有何建議？因為您本身是董事，您建議金庫經營團隊這邊要做哪些努力？而農漁會要怎樣配合？

答：其實就農業金庫的法規面上，現有的看不到彼此該如何去約束。所以我看你這份資料上有寫 JA BANK 第三條它應該要得到全體的信賴，不遵守方針的會員它會受到處罰或警告。我是認為如果沒有這樣的東西你要發揮連結的功能這是很難的。在法規面就第三條要如何去發動？又憑什麼去做？你說契約可以訂這樣嗎？或是法律面可以做這樣的約束？我認為這個約束力如果沒有出來的話，要發揮連結的功能幾乎是不可能！

問：向總幹事打個岔！這裏我們和日本有很大的不同，最大的不同是它官股已經百分之百的退出。所以這個 JA BANK 系統是由農協及農林中金自己訂的，等於是自己人管自己人。官股都退出了，他們一開始也和我們一樣百分之百都是政府官派的，到現在等於都是自己在處理。那我們不一樣因為我們算是剛開始所以政府要輔導等於它的手還在裡面這點是和我們有絕大的不同。

答：就是有這麼大的不同所以才不能用所謂約定的方式就可以做。幾乎一半是官股，所以說就農業金庫一開始的人事制度令我們也都請農金局彙整，農業金庫畢竟是一個新的東西從沒有到有，很多東西都是新訂的所以和我們一樣，現在這些農會又是股東然後你要如何發動處罰或是警告？這樣是誰聽誰的？你沒有一個法規可以很有力的去約束這種東西的話我覺得是很難。應該是列入農業金庫成功與否的一個主要因素。因為這好像所謂的理性和感性。這是屬於理性而全體的信賴是屬於感性，感性很夠的時候理性就不是很重要，但感性如果不是很重時而理性就

很重要了。如以你要擬定何物？法律關係就有其必要性。

問：總幹事有提到理性的部份是政府的法規而感性的部份是全體的信賴。就你所接觸的總幹事之中有這種感性的感覺嗎？現在有嗎？

答：現在沒有！

問：金庫要如何做？才能獲得農會的信任？

答：我覺得一個是它務實的行動，然後溝通也很重要。其實這兩個應該相輔相成。

不能溝通是一回事，我做又是一回事。你光做而沒和這些人溝通，沒有讓人家真正了解你的用心而要得到感性的支持就比較難。所以這是我覺得雙向要去做。譬如說我們現在農業金庫成立之後當然初期是先讓它掛牌，因為還沒掛牌就什麼東西都不能做，但掛牌上去要開始做事時獲利不是最重要的，賺錢當然是不能不賺錢，大家投資那麼多錢就想多少分一點股息回來，賺錢是必要的，但是怎樣提升農漁會的競爭力、怎樣去開發共同的業務？怎樣去做類似企業診斷、個別輔導因為每家農會的體質各不同，我覺得這塊才是我們要用心的地方。那這樣除了賺錢以外才能得到大家的信任，這樣之後你才能把農漁會的力量整個團結起來。所以我認為獲利的部份應該以營利去做我們的收入。那我們輔導的這個部份有時候，我覺得一開始大家就有一個這樣的小小與團隊不同的理念。譬如說農會的輔導員是要用臨時人員，那我就表示用臨時人員你能寄望他對農會能用多少心？他只是「臨時」的，工作完成他拍一拍屁股就走路了，他怎能對農會有多用心去做企業診斷去輔導它？怎樣去讓它的競爭力提升？所以我認為輔導的這個部份是很重要的應該要請一些很有心很有經驗的很有熱忱的人士來為農會做事。我和經營團隊比較不一樣的是說他們認為用正式的人員薪水很高，三十幾個人光花那些薪水就很難計算。如果我堅持這樣，以後農業金庫如果賺不到錢那我是不是要負責向股東解釋？我很勇敢的回答說：「可以」。因為我認為賺錢不是唯一的目的，如果光只是要賺錢我們可以自己賺就可以了根本不用投資農業金庫了，再當笑談說我有二百億連董事長及總經理都不請那就可以賺錢了。這個「賺錢」不是唯一的目標，有一群人真心為農漁會這才是農業金庫成立的主要訴求點。

問：所以現在董事長和經營團隊的溝通還順暢嗎？

答：還好啦！現在經營理念上是屬於磨合期，例如我剛才舉那個例子一樣，也不是說真的不好，只是經營團隊對於金庫的成立的真正冀望他們不是很瞭解。當然他們很有責任的認為既然我來主持這個金庫那應該要賺錢，如果我沒賺錢向股東不好交待。那我們不能說他們是錯的只是想法比較不一樣。他也很有責任的想賺錢，像董事長表示開業時要找一些金融界的大老，要請他們捧場來存一些錢。我一聽心想：「我們不是光轉存就很多了，哪需要拜託人家來存錢？」所以我是認為用心是夠但方向是不同的。成立之初是團隊和董事會的磨合，而方向的磨合很重要。有時我會想我們農漁會最少應該有個大型的會來溝通。是說我們到底要什麼？因為我是很勇敢的向人家拍胸脯保證，若政策賠錢我們要負責，但是我覺得這是農會要的。有關這一部份我可以向農漁會解釋。但是這是直接反應，還沒向農漁會照會，而我也不知道農漁會的想法是否都和我一樣？所以真正很有責任的

做法應該是把農漁會都找過來大家一起討論。對於農業金庫的方向這是我個人的
一個直覺的觀念，到底大家想的是否和我一樣？我想確認之後我講話會更大聲，
那麼方向會調整得更對。尤其我們談到最要緊的電腦系統，目前有五個共用中心
我們到底要如何取捨？是要把金流統合在一起嗎？這牽涉到魚與熊掌不可兼
得。但是我們是否有心要把它連結在一起？我們要用什麼樣的形式？我現在的想法
是應由我們農漁會自己決定，命運要掌握在自己的手上，不能再把它交給別人
來處理。我們農漁會有五個共用中心，我們希望將來的電腦是要用什麼形態來處
理？是要用異地備援？還要怎麼樣做？我覺得這是要由大家共同來訂定。談到資
訊共同利用，農金法是有規定的，農業金庫應提供共同利用的服務。但是這個東
西把它細想起來提供共同利用還是一樣要收錢。我這樣講是有立場的，如果說自
私一點來講，既然提供就不要收費因為我的筆數是不會比別人少，但是那是不公
平的。我還是認為應該要收錢。但要如何少收錢，讓目前有參加的人都能節省一
些成本？就是說大家合在一起成本降低大家都能享受到利益，但是要收費的這是
我想的一個原則。如果我們有一個統合的理念，簡單來想現在有五家在做，我們
用收費的機制如果合在一起的話，我相信那個成本會往下降。而且那家公司就算
是農會要共同去投資一家電腦公司一樣也沒關係，就是說它來做共用系統以後我
相信這家公司一定會賺錢。我會胡思亂想去想一些有的沒有的可是我覺得這是農
會界要討論的。換句話說現在南農共用中心已被農業金庫雀屏中選，董事會頭一
件事是我把它分成二的區塊，南農那塊只要把農業金庫的業務辦好就可以了，共
用中心的部份不要碰。因為我覺得共用中心的命運要由我們來決定。當然有人會
認為 128 家是在南農，他們也希望南農直接起來就好了。但是我覺得很奇怪這
128 家使用南農也是要付費。如果我用以後較有競爭力的共用中心而費用又更低
那你想這些總幹事要選哪邊？我想這是我目前的一個想法。但是這些東西都僅是
我自己在想。

問：董事會沒有內部溝通？

答：內部溝通是同意我把它切割成二段，農業金庫的作業系統讓南農來負責，共
用的部份是完全不進去。我覺得這個要等後半段讓農會自己來評估。

問：其實這個問題以前也討論過，總幹事主張切二半是非常正確的。但要時間點上
要同時出發，南農要繼續做，這個已經決定了也已進行差不多？應該現在開始討
論一年半以後或者二年半之後自己的系統或是五家要做的系統我是認為現在就
應該開始討論。也就是每次董事會要留一點時間來討論這點。

答：其實不瞞你說，一開始我向你說要延期以後就農業金庫的統計量來算是最省事、
省時的。但不知道要拖這麼久早知如此就由自己處理就好。但是正月十六日董事
長選出之後，餐聚時我就提出時間上若可以延緩一些是否可以讓農業金庫自己來
處理？董事長也馬上成立一個資訊的評估委員會，就是要評估你說的這件事情，
也是我提案而被接受的。但是第一次董事會時我又自己踩剎車我說先讓它上了，
我們把它切割成二半這個部份我們農會自己來談。因為我曾向農委會解釋說為什
麼我自己提的理念被接受而自己又踩剎車？看起來好像是我出爾反爾，其實是我

意識到有些不太對勁的地方，我很擔心又再次把自己的命運交到別人的手上去，所以才踩了剎車，我認為這一部份應該由我們農會界自己來談，而不是交給他們去談。如果說大家用「咱的農會」的心態在做我會很放心，可是我自己投的球讓我自己感到不妥。

問：問卷裡面有一條是最近有人在談的聲音，是佔 51%的農漁會是否可以成立股東權益促進會的機制？對內這 51%應該有個會議，大家來討論你剛才所言的共同問題及共同的命運這裡面應該有一個結果出來。

答：我也真希望可以很徹底去溝通，要如何能將我們這幾個董事在會內所說的當成是真正是農漁會要的方向。因為我認為目前尚未開始做這件事，還是憑我們的直覺和對農業金庫的寄望一直照我們的方向在調整。現在如果能落實這樣做的話我們當然會認為方向更明確。而且情況會變成大家一起坐下來談時會出現不同的聲音。但是我想至少大家會有一個共識，這個共識交給董事會執行時那個力量會更大的。而目前其實也不是跟官股協調不好。我還記得在北區的共同中心開會時談到在籌備會時有無力感，直到後半段之後感到比較有力量了，跟政府的溝通也比較 OK，後來跟經營團隊磨合反而較多而跟政府的理念溝通較能達成。

問：再來是不是進入第二個問題是針對日本的農林中央金庫在 JA BANK 內的角色包括系統內資金調度機制，他們針對農業的需求區域性。譬如說你這裡資金需求較多而南部錢較多而貸不出去，它會做資金的區域性調度。有些是季節性因為日本國家較大，有的季節較需要錢有些季節較不需要錢這是屬於資金調度。第二個是利潤回饋他們還有 0.8 的紅利可以回饋。當然是部份做海外投資它們現在國內已經沒有什麼利潤了。第三個是機能回饋是說電腦系統，箇中饒有趣味的是他們目前也尚未全國統一。日本和我們一樣也想全國統一，整個農業金融的系統要把它統一起來。針對這三個重要的角色你覺得農業金庫是否可以扮演這樣的角色？我們從第一個資金調度機制開始。

答：我認為資金調度是一定要做的，一掛牌馬上可以做的我們的轉存款一定是放在農業金庫，而農業資金既然都存在農業金庫而它當然要調給有需要資金的人。所以第一個資金調度是它勢必要履行的功能這是沒有人質疑的。

問：但是你說的是轉存款大約有七仟億，但是目前放在農漁會信用部的也還有六、七仟億。轉存款是另外一回事它當然要處理，而且它是一開業就會存入到期也會續存的東西。而現在要談的是目前在信用部的六仟多億，譬如說你們和屏東的某家農會之間的資金調度。日本農林中金有這個機制而目前沒有聽到我國經營團隊有這個東西。

答：可是這個我認為要從基本面去解決，你說的是下面信用部資金的調度，例如我們農會要和屏東的農會信用部做調度，這牽涉到彼此之間不能做交叉存放。這變成在基本的法規限制上要解套。如果不做這樣的限制是很容易的，包括要如何將自有的資金做調度、增息也會靈活多了。簡單說如果我缺錢時存款利率就升高，資金多時我就轉存其他利息高的信用部。問題是現在不能存，我想這個機制是可行的，但要從基本的法規面去解套，不要限制我們農會只能存在三家行庫及農業

金庫呀！農會信用部我們是不能存的，若說要解決這個系統問題要從法的方面著手。只要它解套當然我們就可以做了。

問：所以說精神上是你們轉存到金庫而它幫你們運籌帷幄，誰資金多就將它轉給需要資金的人。至於第二個利潤回饋機制你覺得很好但初期可能嗎？

答：利潤回饋我認為初期它要是能將那七仟多億的轉存款操作的很好的話。當然這要分成兩大部份，在輔導、績效評鑑的部份因為這是政府的責任，而我們是認為政府應平均起來。這個部份沒有生產力，主要是替政府做的部份的經費若能從農金局這邊進來的話我是覺得很有意義。因為你只要將財務操作好就可以了，而政府照顧這塊就算及格。當然現在的斟酌點是先要向政府要多少？或者是農業金庫部份做好之後成績單拿出來之後再向政府算錢也無所謂。要先付出或是先獲得？這也是目前我和經營團隊在磨合的地方，如果沒編預算給我，我就不想做，要不然我做這個是會賠錢的。

問：政府是不是說已經出了 98 億？

答：對啊！

問：農金局也有部份的人也是有這種想法。

答：是的，所以我有一個想法是政府不給錢你就不做嗎？這是我的疑問。我是向政府說：「你也是股東，股東一旦虧錢大家也沒面子」而這變成是一種心態問題。政府若不給錢我就不做，好像也不對。因為這是大家所期盼要做成的東西。我是比較贊成不管有沒有拿到錢先做再說。先把農漁會的競爭力提升了，將輔導的工作做好了把這些績效評估都能有效管理。這些都完成了你農委會難道會看不到？看到這些你是否該給錢？我覺得從兩個角度去看，我是股東我已經出了 98 億我可以不用做了；但從另一個角度來看，我們都是股東假如你不挹注這個經費的話，大家做得賠錢的時候股東也會很沒面子。所以我覺得這種東西是左口袋及右口袋，你推我讓要怎樣用的漂亮及如何的用心我們可以用不同的角度去切入。副主委在場我也當場向他說：「董事長這邊我相信他，就是去做，不要等到有經費才要去做」但是現在的問題是誰要先去做？這個農漁會和農業金庫的關係有點雷同，俗話說能捨才有得，到底誰要先付出？我要先把農漁會連結關係的籌碼簽給農業金庫去用呢？還是農業金庫先替農漁會創造一個利基我才要相信它？如果大家僵持在這個地方那大家都不要做了。所以就像我向董事長說的先做再說，不然是要等到經費來了才要做那大家都在等就好了。我覺得這兩個是相同的。

問：其實我們在接觸這些農漁會的總幹事應該都沒有問題，就是說輔導的工作做得讓人信賴、感到貼心的話，有沒有賺錢倒還其次，當然也不能賠的太離譜。在初期能夠打平的話應該都還能接受。至於第三個機能回饋，也就是電腦系統的部份因為我不明瞭日本的農林中金也不可能都不用錢呀，可能部份也要收費但是他們也希望逐步將資訊系統統一，而這在剛才有做部份的討論。再來針對 2002 年元月成立 JA BANK 系統，其實這比較有趣的是雖然它是一個制度、一個機制但它較像後來的體制。它是一個制度，是基層的農協信用部及縣信連及農林中金合起來的。其實是一樣的這些原來就存在的，但縣級信用部準備要往下合併或向上合

併？現在還在協調。但是這個 JA BANK 的系統在這兩三年中也發揮了不少功能。而農林中金在這裡面同樣是一個母行的角色，而它的三個主要任務想聽總幹事的看法的是第一個的看法是去豎立、確立整個 JA BANK SYSTEM 的全國性的 LOGO，銀行的整個綜合性的策略。第二個是 JA BANK SYSTEM 的基本方針，這可能我們都要了解一下這是大家有共識的基本方針來對縣級的信農連，來對基層農協的必要指導，第三點是來確保獲得顧客的信賴性。然後來勸告不遵守基本方針的會員或發動罰則的警告。針對這三項我們全國金庫是否可以來扮演這樣的角色，想請教總幹事的看法。

答：我認為這三個角色都是農業金庫應該要扮演的。這是我們期待它要做的。而至於它是否能符合我們的期望？又得回到彼此的信賴及溝通。

問：這基本方針方面，它後面有一些附表是處罰例如逾放多少要罰多少……林林總總加起來不到十頁。感覺上它很重要。那個東西感覺是全體股東坐下來合議的，大家都同意這個東西。我剛說他們的公權力都已經退出了，大家都照這個遊戲規則走。像這樣我想向總幹事請教的是我們是否也要有自己的基本方針？有了基本方針之後是不是靠它整合全體的農漁會讓大家都遵守遊戲規則？

答：這個農業金庫的基本方針是由經營團隊去訂定的，他們認為會賺錢才能對股東有所交待這是他們的經營方針。但我們這些股東會訴求在如何提升農漁會的競爭力。因為我們農會較沒有做對業務的研發、經濟的評估。所以希望農業金庫將來有一些人才去研發這些共同的業務及方向的評估。針對每個農會的特質來進行輔導。這種是第二階段也是掛牌之後我們希望它能夠積極去做的。但是基本上我們對於方針不能把它設定在獲利就好了，應該把我剛才所言的配套進去。這是一個基本方向。至於輔導這個方向要端視經營團隊所擺的方向及用心了。應付和做好是兩回事就好像你請臨時的和真正要替農會做事的正式人員來做事，那結果一定會有兩種。方針是有但真正用心與否那麼結果當然也會截然不同。我們可以有一個力量要讓經營團隊照我們的基本方針去執行，目前是我們這幾個農會的股東和官股的股東去協調這個方向能夠有共識。說到這裡又回到理性了，希望它能照著我們的方向走，如果在感性上沒有辦法真正和它溝通，我們當然希望能夠真正感動他們而做出來的東西是不一樣的。我說要應付的東西是有，他也可以給你但效果不好。所以說我真的很希望這個經營團隊能夠很融入我們農漁會，能深刻了解我們的需求。不管是電腦或是經營方向我認為經營團隊都應該進來聽，讓他們知道這不只是我們這些董事一直談、一直談。這其實也許是大家希望要這樣做而已。

問：我們的建議想說短期內是否還是委託合庫？因為都沒有分行，初期也都沒什麼區域中心，所以現在可以思考二年後這一塊要如何取代？農業金庫要如何去取代合庫的角色。這應是「母行」的觀念而非「總行」。像這個就需要理念的溝通。

答：這就叫做磨合期啦，基本上在開那場會議之前我就建議要先開會請大家來聽，而不是你們說什麼已經決定要如何做了。到時候滯礙難行就沒解了。你剛才提到晶片提款我是認為就算有區域中心這是很簡單的問題。他們說為了資金調撥要趕緊設置北中南設區，這樣做就算對症下藥了嗎？這還是有距離的問題。其實我認

爲最方便的還是找合庫，這有何成本負擔？我們每一家農會在合庫都有開戶像提繳準備金等等，只要農業金庫到合庫開立一個戶頭即可。這就是資金調度的一個最快速的系統。要不然例如在北部有一個區域中心雖然說我和它很熟，但是我去它哪裡也很遠呢！我存錢在行庫是現金的關係，提領也是現金，我怎可能由板橋跑到台北去存放及提領呢？爲避風險我當然會選擇就近的行庫處理，有需要資金的滙款及調度時，我也可以透過合庫的帳戶，用財金系統來轉帳。這樣不是快速又安全？你要設置北中南區域中心我覺得這和資金調撥都還是兩回事，我認爲剛才的方法才是最省成本也最容易解決的。這個以前我也和他們提過但又覺得不需要談到這麼細。

問：另外第四個問題是追隨前面 JA BANK 的方針，它裡面有二個主要任務，一個是防弊一個是興利。防弊指的是「防止破產系統」而興利指的是「聯合推進事業」。針對防止破產系統它有嚴密的會員監視系統、對會員作資產評估、經營改善指導(建議合併)及退場機制。我們針對防弊的部份先談你覺得目前農業金庫可以做到這樣？或者未來如何朝這個方向來努力？

答：目前絕不可能！它會認爲這是政府的責任再來它也沒這個能力。不要說它不想做。光談電腦，它只有把資料輸入而已，所有的 DATA 都在各自那邊你哪能進行監控。所以說這絕不可能。

問：DATA 會不來嗎？278 家信用部的 DATA 會不來嗎？

答：它當然會透過所謂的管理的 SYSTEM 把數字上報，但是主機並不在它那邊而是經由 PC 的傳輸至它的管理系統。或許我會想的比較深入，如果某家農會真正要破產了，都是在最後階段才會爆發出來，前面看起來都還正常，這會有粉飾太平的機會。因爲你通常不會直接看它的資料而是靠 PC 轉輸過來的。這些數字是可以經由矯飾而更改的，是可以讓你看的東西。所以你說有可能防弊嗎？我認爲這是枉費功夫，如果真正要做到這個防弊的效果就必須要能掌控整個主機，如此一來才能真正做到績效評估及監督的工作。我覺得這是唯一的一條路，相對的要付出很大的成本。這就是魚與熊掌不可兼得，要端視你要的是何物？這也是政府要省思到底要的是什麼？

問：所以目前這項距離較遠些。那第二項是否較可行？是一體化的事業推展細分爲商品化的開發、創新能力的強化、共同經營系統的利用(電腦)、全國統一的 JA 品牌的確立(商標使用)等。您覺得全國農業金庫在未來應該扮演上述哪些角色及如何完成上述任務及作哪些努力？

答：這個部份我是覺得比較可行。商品的開發是因爲很多人看到我們連結的關係，這是一個金融的通路。其實也有很多業者希望趕緊跟我們洽談，內容不外乎是金融商品我認爲他們要的是這個市場，只要談妥就有一千多個點在做，這就是一個統一的商品。人家有心要和我們談只是尚未掛牌也不知從何談起。

問：那是不是掛牌那天商品就出來了？會嗎？

答：應該還沒那麼快，因爲要談的內容很繁雜，例如合約、契約……等等都要細談，這不是掛牌上去立刻就可以做的。倒是經營團隊一掛牌上去就該馬上去進行的東

西，人家在一旁等的望眼欲穿你爲何不去談呢？

問：總幹事提到契約那有思考到例如農業金庫和板橋農會要簽什麼契約？

答：其實這種東西是從無到有，很多事情要用心去想，目前是完全沒有簽訂任何契約。說真的也有些人想說我是金庫的董事要找我談，我回應是，我認爲很好的商品應該和經營團隊談要找到正主啦有需要引荐時我可以幫忙。談的內容應包括如何利潤分享這是一個共同的平台，談下來百分之多少是屬於農業金庫百分之多少給執行單位就是所謂的合約關係。農業金庫和企業主有哪些對應包括你的彙總等細節這本來應該要攤在陽光下來談，那時一定要有契約的約束。針對不同的商品會有不同的利潤分享及不同的責任分擔。

問：這其實是一件很複雜的問題，如果一定金額以上板橋農會無法承擔，必須由農業金庫來負責，但接到這個生意的是板橋農會，了解對方風險高、低也是板橋農會，不可能是農業金庫會全盤通曉，你們在北部尚且如此，遑論南部更偏遠的農會？如果以後合作出問題這個風險要如何分擔？像這個一定要談。那我要提的是每一家農會各不同。有些商品你們願意接但別的農會不想承接，這要如何處理？

答：這要分二方面來談。一個是我們剛說到貸款的部份，這是責任的問題，我比較擔心的是責任的切割不是很明顯。舉例來說，我們三億以上的金額要經由他們的同意才能辦，如果農業金庫同意了而我們也貸出去了，結果發生呆帳收不回時，理事會一定會追究，我們是一定要負責的，那農業金庫也送審通過了難道它不用負責嗎？這是一個例子。反過來以農業金庫的立場來看，如果他們怕風險在我們送審時就怕事不讓我們過，那我們怎麼辦？「同意後半年」，當初農金法是這樣規定但是我認爲這個東西大家要再去思考，因爲真的很難切割。

問：現今農業金融法的修法也都不見了，昨天我才打電話反應是否讓農訓協會參與一下。

答：就我適才談到的同意後半年，我們甚到可以全部都讓他們包辦我們至少可以收點手續費，這樣的話責任也比較能釐清，或者說辦聯貸這樣責任可共同分擔，各種聲音都有。我認爲這些大家都可以坐下來談的。另外一方面說到興利的部份，例如有業者要來跟我們談商品的拓展，像遠傳電信來談那農業金庫就要出面去接契約。彙總的工作由它來做，而在收取手續費時就應向大家稟明。遠傳電信在和農業金庫訂定契約時也會想到萬一哪家農會倒了怎麼辦？農業金庫這時候就應跳出來負責。這樣負責的態度業者才會安心，他們也才願意和我們談。至於利潤如何分攤？要視農業金庫爲我們做了什麼事及責任負擔多少而定。我認爲是應由此來切割。那零星的商品是用不同的型態去就各個的商品去分享不同的利潤機制出來。

問：那我們已經討論到第五題了，簽訂契約包括有哪些重點？這部份經營團隊目前尚未進行到這個工作？

答：是！還沒。這個簽訂契約要有約束力，它很要緊，如果簽了契約而無約束力那就不用簽了。

問：所以看日本的例子除了看書面上的資料之外，應該到日本實際現場去了解。去

年來台的專家我向他請教，他是說日本合併很快，他們有股金制目前剩下九百多家農協，有理監事連帶保證責任，所以說真的要是倒閉的危機時，理監事半夜也會同意合併而蓋章。那我想日本合併是不是很容易？結果專家回答說也不盡然，同意合併的農會甚至會長、理監事都要前往倒閉的農會喝酒、聊天甚或共同辦員工訓練等。做聯誼及交心的活動。其實困難度還是有，並非他們的法律多周延就多好辦。所以總幹事談到契約或是大家未來的遊戲規則是不是有一個基本方針？是不是這個就有約束力與否真正有必要了解日本是怎麼辦到的。

答：我覺得台灣和日本有所不同。第一點農會不是股金制，俗話說：「寧為雞首不為牛後」所以有些農會即使很爛還是不想被併，因為我還是總幹事、理事長。但如果是股金制的話大家都有責任就不敢如此。你要合併時也比較有一個立足點的機制去整合。困難度不是太難但溝通是必要的，要讓被併的一方心甘情願、有戰鬥力否則你就不用去併它了。

問：再來是通路的問題，大概農漁會界都有共識了。現在經營團隊又跟輔導工作類似，董事長和總經理要如何整合這 1144 個分支機構，將成為金庫未來的成敗之關鍵因素，您的看法如何？

答：目前能夠整合起來才是金庫未來成功的關鍵。但是目前看起來經營團隊的用心不在這裡。他們認為只要金庫經營的不賠錢，別人就不會說三道四。至於說通路是否能整合？他們會想說：「你們農漁會都不知道要不要合，那我們需要想得那麼多嗎？」會有這樣的心態產生。我目前的感覺也是這樣子所以套句別人說的話：「你們農漁會拜託別人要如何如何做但是他人會完全照你們的期望去做嗎？」這句話很打動我的心坎。要拜託別人做事又要他照你的意思去完成，那這個別人會想：「要不你自己去做那有什麼事都照你說的執行」。真是多說無益！

答：再來是第七條是農漁會特殊的「組織文化」未來它與金庫的「企業文化」之間的融合或衝突請教您的看法如何？慢慢磨合期過了就會比較好或是有困難？

答：這就牽涉到彼此的認同跟觀念的整合，如果能夠理出一個共識的話，才真正過了磨合期，這就會成功，如果沒有調整出共識的話就很難成功。

問：那你的預測如何？

答：我覺得還有一段路要走。

問：接下來的問題是針對農漁會信用部同仁的教育訓練工作，金庫可以做哪些協助？農訓協會在這一部份您以金庫的董事及農會的總幹事的身份也請提出看法。

答：我參觀金庫的員工訓練教室發現，目前只有金庫的電腦系統，真正農漁會的共用系統部份尚未輸入，這要如何教導農會的員工？頂多只是一個作業的流程而已。農會的業務是包山包海的，而金庫只完成這塊那他教員工何物？除非金庫用想提升競爭力的心態，找專業的講師針對大家要做的共同業務來教授才行。這是完全不一樣的切入點。光有那間教室實在不行。

問：很多地方應該都提到了。再來我要談的是較敏感的問題是，農業金融局把法定任務概分為 12 項，事實上我們在問卷上也請許多農會的總幹事及理事長來作

答，看農金局有沒有辦法實際的完成這 12 項的功能和任務。是不是也能請總幹事對此發表看法？

答：提到現在金庫籌備期間和農金局的對應，我實在心灰意冷！不諱言的是我看到對於農漁會的輔導是興利大於防弊。和以前財政部的態度是有所不同，但真正做到 100 分是很難。但是也要看他們這些人的認真程度，像我說的應付和做好是不一樣的。這當然是他們應做之事但也要看局內的工作人員的心態啦！

問：所以農業金庫它所扮演的角色比較像農金局的白手套，但是大家對它的期待是不同的。農委會對金庫的期許和下面農漁會對它的期望中間是不是有些落差？包括經營團隊他們對自己的期許這當中落差應該蠻大。先把農委會放一邊不談，金庫的董事長、總經理要經營一家銀行他們認為只要把它經營好就可以了，但是農漁會的看法可能又不同。農漁會是希望它來提升競爭力、整合通路資源、幫農會賺錢、新商品委託他來經營……希望很多。但就我聽到的是經營團隊並無此想法，這樣落差不是很大嗎？

答：的確落差很大！農業金庫在 1123 及農業金融法部份他們都沒有參予。我們是一路走過來所以體認深刻，也因為如此我們對「農業金庫」的期許會更高一些。因為大家是這麼辛苦、這麼努力的溝通才換來的「農業金庫」對它我們期盼的是什麼？誠如剛才如言，為什麼要說「農業金融」？它是把「農業」擺在前頭，「金融」做好是要提升競爭力，相對的它背後的目標是要發展農業。之前我也和農委會說到這些，他們認為我把願景說得如此宏大那誰敢當金庫的董事長？這不是董事長的工作，而是將農業金庫的資金投資在農漁會未來發展有用的地方。這上面要有政策像國際行銷，舉例來說他們說板橋農會的發芽米很有競爭力，邀請我們去，要出國去行銷？那理事會會以為我是出國玩，更何況我們農會又不生產米(只是加工)。他們會質疑我到底收多少好處。所以我是覺得很多東西要從政策面來做。你鎖定哪些農產品應該要讓它國際性的，如果只在國內行銷就好像大禹治水，要有一條路讓它通出去。像 WTO 有人進來那我們也要想辦法出去。要怎樣讓我們的產品有競爭的外銷出去？這是政府的責任，如果你鎖定這些特定產品讓各自的產銷班去努力，我覺得這樣的力量很薄弱，我說同質性的東西很多，自己拼來拼去，而自己去出國行銷又要自己支付成本費用，哪划算啊！絕對划不來。所以我認為這是政府的責任。當政策有了之後，同質性的東西要如何把它整合？不論是農會要投資或是產銷班要投資，都可以共同籌資甚至本錢不夠時，農業金庫有這麼多的農業資金，它也可以投資資金設立一個比較像樣的工廠。這樣才能把農業整合起來才能夠精緻化、平台化你才可能走國際路線。我是認為你要有這樣的思考、這樣的投資和這樣的企劃，對農業的發展你是有責任的。農業金庫將來是需要能提企劃案的人才，有了這樣的人才提案之後政府也要配合。農業金庫只是作中間的介面，它企劃出來的東西政府認可而政策性的東西你如何去突破，有資金時要如何去突破，讓這些產銷班，讓這些農漁會去投資甚至金庫也參一腳也無妨。我覺得這才是我們喜歡的農業金庫。

問：有些農產品的行銷公司規模太小並不被看好。我認為台灣農業界較有希望的是

大家集合力量成立一個全國性的機構方有利基。

答：農委會有出二個標竿的故事，第一篇有我們發芽米的報導，第二篇是團隊合作篇。他們拜託我寫序，我真的語重心長，也忘了寫些什麼，我只記得有一個概念是所謂團隊合作是團結才是力量，農會現在就應該團結，如果各自為政根本沒有什麼大力量可以成功。

問：這三年來的第一件團結是 1123，第二件團結是成立農業金庫。1123 初步評估是已經成功了，全國農業金庫尚不可知。

答：全國農業金庫就是彼此的理性及感性能夠結合就是美夢成真，如果沒有共識那是惡夢的開始。

問：所以樂觀及悲觀都有。

答：都有啦！但我是較樂觀者，如果跟人起爭執時我都會稍為緩頰，態度也會軟化一下，我們要別人替我們作事也不能弄到撕破臉，否則他在做事時草率、隨便應付了事，那吃虧的也是我們。所以說軟硬兼施啦！所以說農會界自己也要溝通。也不能在事情實施未完成之前就潑冷水，因為如果彼此在不是很信任的情形下合作，這樣哪能期望它可以開出美麗的花朵？

問：最後再請教總幹事的是，前些日子黃達業教授在報紙上談到農會界時也曾下了負面的評價。其中有提及農業金融局無法解決農業的問題，而有能力處理農業問題的金管會卻只能在一旁束手做壁上觀。這是他的看法。另外一方面對照日本目前的農業主管機關也還有二個。一為農水省，一是財務省，這在以前我們也很反對。金管會現在已經大部份退出農業管理系統(合併案除外)我們希望一元化徹底執行，針對黃達業教授所言及現今日本有二個主管機關，而台灣一個主管機關的問題您的看法如何？

答：我是認為一個主管機關是 OK 的，我想說的是農漁民和政府官員的心態是不一樣的。但我的意思不是要對農會界放水，是要能真正揪出不法、拒絕關說及走後門。要有很公正的立場，凡事實事求是、鐵面無私，那這個主管機關又很了解農業的需求那不是很好嗎？那一個主管機構和二個有何區分？端看主事者如何去辦事了。農漁會不是都很爛的，如果主管機關接受關說，那它還有什麼立場去說農漁會爛！做不法行為的，你儘管抓走！如此一來看有誰還要做壞事。

問：其實大家現在的看法是農漁會的信用部比起以前已經好很多了。有些鄉鎮首長、政客想在農會上下其手、胡作非為、謀取暴利都覺得很困難了。因為現在的確管理的很嚴格。

答：當然我們也要自愛啦！農業金庫也不是萬靈丹。它成立以後，大家全都 OK 了嗎？我認為除非是變成它的分行，那就不會倒閉。所以自己的競爭力、營業額都要各自努力，誰也沒有辦法幫忙。就算它替你開發一項新業務出來，我們自己不去做結果一樣沒用。

受訪者：B

訪 員：王志文

問：向您請教有關農業金庫的部份。我們了解她在五月二十六日已經開幕。距離現在還不到一個月的時間，不知道您對金庫將來的經營有沒有一個具體的規劃？

答：坦白說，農業金庫開業到現在差不多兩個禮拜，董事長是一月十六日到任，我是四月一日上任。中間大概不到兩個月的時間，這些經營團隊是陸陸續續的從各個農業行庫裡面把他挖角過來。我非常感謝籌備委員會，過去在籌備期間包括我們農會、農訓協會及農金局、農委會這邊都幫忙很多，把農業金庫最基本的組織架構把她架構出來。我對農民金庫，坦白講過去我是務農的。有三十一年是在土地銀行服務，一年在農民銀行工作，今年到這邊就職，等於完全跟農業行庫脫不了關係。能夠到這邊來也算是我的福氣，說不定在我服務公職中，這是我人生的最後一站。我作任何事情都會全力以赴，而且很低調。談到農業金庫，過去我對農民所受的一些待遇，在我服務公職裡面，我覺得農民是很弱勢的。我從小生長在農村，也想和各位一樣為農民能夠多做一些事情，到農業金庫服務，我想我會在董事會、會在我們主管機關的指導之下，我將帶領這個團隊，來提昇農業金庫的經營效率跟輔導農漁會信用部，讓她的競爭力也可以向上提昇。當然，我們在農業金融法立法以後，對於農業重大的建設及農業專案融資上，會義不容辭由農業金庫來全力配合、來支持。

問：我們知道農業金庫才開業不久，那您是經營高層，請問您有沒有認為哪些部份、哪些人才的培育是要加強的？

答：依我們農業金庫成立的過程，我是在後來的三分之一的時間才加入這個團隊。我非常感謝大家在一個多月來，提供我一些農業金融法的立法經過跟她的意義。而能讓我了解這個農業金庫的經營目標，是因為有去日本參觀訪問日本的農林中金之後，我才了解未來農業金庫要走的一個非常重要的方向是-----對農漁會投資的資金應該要提供一些資金的運用。因為日本的農林中金經營的十分成功，那麼她可能是我們將來經營方向的借鏡。目前，大概財務部的人員是我們必須要加強的。財務部對資金的運用、對長期投資都有很大的關係。那我根據農訓協會參觀訪問的報告中，我大概了解到，日本農林中金裡面的資金，大概全部約有 67 兆，其中有將近 34 兆是用在投資在政府公債、政府證券。另外大概是 24%到 25%的部份是做融資、貼現、放款這方面，其他是做流動準備或是一些存款大概是這樣。那麼，日本是一個非常成功的模式，當然我們會去學習、去思考要如何跟進。不過因為我們剛成立，萬事起頭難，開頭非常重要，我是勢必要將基礎打好，就像在蓋房子一樣。我這些部門都是從各行庫找來的人才，應該算是最好的。

問：像「農業金融法」第 23 條裡面談到，農業金庫對農漁會信用部要辦理收受轉存款跟業務輔導財務查核及共同利用……。事實上已經對架構做了規劃。那請問在您領導的經營團隊裡面，會針對較重要的項目例如「業務輔導」未來的發展是什麼？您的看法如何？

答：這個業務輔導大概會分為「一般輔導」和「專案輔導」。前者比較沒什麼問題，要用心的是後者。因為專案輔導裡面有一些規定，是我們一定要遵守、要去執行的。包括逾放超過 15% 以上、包括她的虧損超過上年度淨值三分之一的部份，這個都列入專案輔導裡面。對一般輔導比較不用花太多心思，在我的管理哲學之中，是會針對比較異常的部份，我比較會去掌握、會去管理，而其他正常的部份我就少去干涉，說不定還可以向她們請益。因為我發現我們的農會，像都會型的這些農漁會信用部都經營的很好，甚至於還比一般的信用合作社來得好。像北部的板橋市農會、中和地區農會、台中的大里市農會……。在我過去服務的領域裡面，對於她們客戶授信時效掌握的效率非常好，印象很深刻。有時候連一些公立銀行都沒辦法和她們比。不過這裡面對她們比較不利的一點是，她們淨值少即使知道客戶不錯也沒辦法多借給他。這是她們比較失利的地方。要不然，我發現我以前在土地銀行、農民銀行上班時，我看我們農會的徵信、授信業務的速度都蠻快的。

問：您剛才有提及一些大農會，因為淨值少而大客戶沒有辦法爭取到。關於這部份總經理有沒有考慮到，是不是可以讓這些經營比較好的信用部和農業金庫一起做聯貸？或者是您自己比較傾向於「委託方式」，譬如說我們根據農金法第 32 條規定：「一定金額以上應經全國農業金庫辦理，或由全國農業金庫辦理」您是比較傾向乾脆由全國農業金庫來辦呢？或者是，您認為說聯貸也是一種可行的辦法？

答：這個聯貸是非常好的模式。前天我們把公文報到農金局去，希望這個聯貸的部份能夠讓我們來辦理。上星期我已經去拜訪三家農會信用部，我發現地處比較鄉下的農漁會信用部，他們的存放比率大概在 45% 左右。因此我就了解說，一方面因為過去我在農業行庫服務過，我發現譬如說，就台西農會而言，她的信用部存放比率有 45%，一方面為什麼存放比會這麼低？這有可能因為一些當地的農民，代書的部份會拿到大行庫去辦，大行庫的利率部份其實並沒有比我們農會便宜多少，只是可能速度方面會比較快、配合上也比較好。所以將來我會針對這個部份加以宣導，希望協助我們農漁會信用部的徵、授信的人員的效率提升，這是第一個部份。

第二個部份是有關聯貸，對於存放比率比較低的這些農漁會信用部，協助她們盡量用聯貸的方式來提高存放比率。都會型的農漁會信用部，比較沒有這方面的問題，但是鄉下型的農漁會信用部，你一下子要他們去找三、五千萬的放款根本不可能。假如說有一些聯合貸款的部份，後面有政府來做後盾或者是政府有大政策時，我希望，在貸款利率不錯時，在超過 2% 到 3% 的部份，能夠找一些存放比率較低的農會信用部讓他們參與，也能夠讓他們曉得聯合授信是怎麼做的，然後對他們的徵、授信人員的業務訓練能夠有所提昇。將來我會在董事長及董事會的支持之下，朝這個方向來努力，因為我覺得將來我們要提昇農漁會的競爭力，要有盈餘，這個是最直接的方式。

問：如果真的可以達成像您所說的這樣，那我相信全國農業金庫和所有農漁會信用部的未來，會有一個很好的發展。

答：前天，北部有一家農會談到她們的淨值額度已經滿了，而當地有一家非常好的建築商，這個客戶很不錯，但受限於淨值的關係，沒辦法貸款給他，她們就問我說，將來在這方面農業金庫是不是能夠配合？另外在業務往來上，例如活期存款的往來，希望讓她們的經營成本能夠降低、資金的成本能夠降低。沒有關係！我們農業金庫既然是母行，我們當然也願意盡量來配合。

問：相信農業金庫能夠扮演一個稱職的大家長角色，對農漁會的幫助，大家都可以感受到。因為我們的農會存放比率真的過低，當然有些是礙於法令和經營上的關係。

答：我們董事長也有指示，金庫將來對這些存放比率比較低的農漁會信用部，要如何處理。要降低逾放，一個就是打消呆帳，另一個是增加放款的件數讓分母變大。那這樣的話，逾放比率就能夠降低。將來我們在招攬授信的對象時，應該會以安全性為第一考量。至於屬於後面需要我們照顧的農漁會，我們會優先來處理。先讓她們的逾放降低、增加放款來改善她們的財務結構。我們董事長都曾指示下來，將來這 107 家有所謂「異常管理」的問題，我們會先來處理這些逾放超過 15% 的農會。

問：這部份是不是可以從即將成立的「農業資產管理公司」(AMC) 上面登記的工作事項來處理？

答：對！「農業資產管理公司」(AMC) 是一個解決的方式。不過她一旦賣出以後勢必淨值會減少，她有沒有辦法去承受讓淨值不要變成負數？這也是一個問題。以後如果聯貸可以增加時，那貸款 case，我打算用分配的方式，一家一家配給，用這樣的方式來協助農漁會信用部，我們也願意做。

問：您真的能夠做到剛剛所提的，那我相信在未來五年內問題應該會解決。

答：我希望五年內把剛才說的那 107 家逾放過高的農會，逾放比率能夠降低到 10% 以下。

問：那真是很好的事！能有這麼好的全國農業金庫，來幫助農漁會這是大家的福氣。那大家比較關心的，除了逾放比和存放款部份之外，就是農金法第 31 條第一款第九項裡面有提到：「農會可以辦理農業金庫委託辦理的業務」請問這個業務的定義為何？

答：有關這個「委託業務」在農金法裡面的解釋大概是這樣的，有些業務農會不能承辦，妳剛才提到農金法第 31 條第一款第九項裡面「有農業金庫委託的才可以」這是將來農漁會利基的所在。針對這一點，我們董事長也有指示，將來要成立信託部、要成立保貸公司，這是為了要增加農漁會的盈餘，所做的管道。成立信託部，是希望將來能引進基金。這個「基金」，董事長也有透過省屬七家行庫，裡面可以有一些固定的收益。就像我的存款放在你這邊，你要如何運用？我不管！但最少也要有 2% 以上的收益。一定要以「保本」為原則，還有我的資金一定要以「安全」為原則；我們盡量去找這種產品。我們信託部將來要走的，一個是基金，一個是其他不錯的金融產品。我們金庫會買，也會介紹給農漁會信用部。至於外面的信託基金，我們比較不考慮，因為會賠錢。我們要的是保本，「風險」

我們不要！我們寧願少賺一點沒關係，1.8%、1.9%，2%都可以，但是有風險的，我們不去考慮。這個是我們必須要做的，因為外界坊間賣的基金，像投顧之類的，連本金都可能賠進去，所以這不是我們將來所要的產品。另外保貸公司的話，因為我們有 1144 家的通路，這對我們將來的保險業務，包括產險、產物保險、壽險等，將來都可以整批去議價，等於批發，一批發那議價空間就大了，那對農漁會的手續費及佣金的收入，無形中會幫助非常大。我們慢慢會朝這個方向來做，讓我們農漁會信用部能夠有多元化的收入。

問：產品最主要是要保本，那一般商業銀行的理財專員都把金融產品吹噓得天花亂墜，等客人把錢投進去之後，才發現賠錢，那真是得不償失。

答：那個連本金都受影響的，將來會產生糾紛。還有我比較不傾向找外國的壽險公司或是產險公司，因為他們做一做，如果做不好，只要宣佈破產就可以拍拍屁股走人。但是我們不一樣，我們要對本土的被保險人負責，所以要找本土的保險公司對我們比較有利。坦白講，外國的保險公司她蠻現實的，如果經營不好她去申請破產，到時候已繳交的保險金要找誰要？所以說做任何事情，第一個我們要考慮安全的問題。

問：總經理對資訊共用中心有什麼看法？

答：對於共用的資訊平台這一部份，因為我們急著要開業，沒有辦法，就先拜託南農共用中心請他們電腦先讓我們上線。這個是為達成先開業的目的，才用這種模式來做。我想資訊共用平台，是將來我們農業金庫必須要走的一條路。我們要永續經營的話，「資訊」是一個管理的工具，它非常、非常的重要。這個部份在農業金融法第 23 條第一項第五款裡面有提到：「農會信用部應辦理的事項，應包括資訊的共同利用」這是一個政策，二年之後我們勢必要建置完成，那將來要如何完成？可能要和這些農漁會的資訊中心，其中有北區、中區、南區的資訊共用中心等。必須大家來協調，來開會，來做成一個結論。這樣的話才不會浪費資源，讓將來所有農漁會的業務都能用農業金庫的主機。這一方面對產品的開發、提供新的服務都很有幫助。譬如說，在金流的流通方面，因為農漁會信用部是單一的地區，要存、提款比較不方便。如果從甲地區農會要到乙地區農會領錢，就沒有辦法提款，除非是用提款卡。如果要多領就不行，那如果將來有資訊平台，我們就可以利用「印鑑比對機」的系統或是有「印鑑卡的證明」，屆時甲地區農會的客人，要到乙地區農會提錢是可以的。那無形之中，將來全國的農漁會信用部的客戶，都可以做存提款業務的往來，如此一來，就能留住客戶、以及提高農漁會信用部的競爭力。

問：您剛剛提到要整合全國資訊共用中心才不會浪費資源，如果考量到成本太高或是共用中心比較希望個體經營的話，那您的看法如何？

答：原則上，我們就是把每一地區的共用中心找來溝通、協調，能夠在不浪費公帑的前題下，希望讓他們儘量的加入。我也請了土地銀行兩位最優秀的資訊人才來加入我們的團隊，我想要他們在一年之內提出規劃，之後，我們再跟各地區的共用中心溝通。因為勢必要整合，如果整合有困難時，再來看看要怎麼處理。我要

跟董事會、跟農業金融局、跟主管機關大家共同一起來努力。這可能是將來非常艱鉅的工作，但是我們還是要花時間來跟大家來溝通，來協調。

問：那剛才您提到有印鑑比對機或印鑑卡的證明，將來有「指模證明」不是更好用嗎？

答：因為印鑑比對機的話，如果甲地要到乙地去提領，一定要把所有的客戶印鑑鍵入到印鑑比對系統內。這個部份會不會牽涉到將來有一些業務上的機密問題？可能要再研究。這是一個可以思考的方向，最主要必須考慮週全的是，印鑑會不會外流出去？這部份安全的控管是非常的重要。

問：那指模的部份會不會有問題？

答：指模的部份是比較沒有問題，將來我們也會朝這個方向規劃。

問：農業金庫的經營團隊幾乎都是來自銀行的優秀人才，那農漁會的員工草根性、本土性比較強，這在未來融合、溝通上會不會產生問題？金庫人員的姿態會不會高高在上？那在合作上會不會意見不同？

答：我們是金融服務業，本身就是熱忱、要親切；那專業更不遑多論。我們董事長要求員工，一定要具備熱忱和親切。在公、民營行庫也是一樣，服務要親切才可以。我想將來和農漁會的同仁在打交道時，態度上溫和應該不是問題。我是認為，人在一起就是要坦誠、要信實，一旦開誠佈公那麼一切事情都能迎刃而解。因為我們百分之七、八十都出自農家，大家比較不會拐彎抹角，有事情就明講，尤其我們這個經營團隊是從農業行庫或其他商業銀行挖角過來的，過去都任職於正統的銀行，我想將來在和農漁會同仁的協調、溝通上應該不是問題，只要放下身段、坦誠以對的話，我想大家會相處得很愉快。

問：再來是關於農會信用部同仁教育訓練的工作，在相關法規內有提到這一項。對於「輔導方針」您剛剛有提到很多論述，現在要請教您的是金庫這邊對教育訓練的工作有什麼樣的規劃？

答：有關教育訓練的部份，現在由我們專業金融部的嚴經理在負責。他過去在農民銀行的專業金融部服務過一段相當長的時間，這一塊他應該不陌生。我們董事長要求在安排課程的時候，希望農訓協會這邊能夠列席指導，指點哪些要加強的部份來彌補不足之處。昨天（6/7）我們在開輔導協調會議時，因為有 22 位農漁會輔導員要報到，還有五職等七職等大概有 12 位左右的人員，我們也要求一起報到。大家一起受訓，以利將來在工作上的調配。我在課程裡面，會針對徵授信品質的提高及徵授信應注意的方面等，把這些重點用 case by case 的方式來跟他們做研討，讓他們將來在輔導農漁會同仁時能夠捉住重點，不要讓人家說金庫派出去的人員連這些基本業務都不懂，這樣很不好。因為我們這些農漁會輔導員都有在銀行工作一到三年的經驗，受訓完以後在實務上我們也會再加強。

問：就您剛才對農漁會信用部提出很多規劃，不知道將來農漁會要和農業金庫怎麼配合，才能讓您的規劃更好？更洽當？

答：我想很多事情要去接納它的時候，我一定要把腦袋淨空，把過去的主觀意識去除。包括我的同仁，他們如果有些不成熟且先入為主的主觀意識，我也會要求淨

空，然後請他們多接納一些別人的意見。對的話，一定要多聽、多去吸收，然後才能完成任務，才能夠心平氣和的去溝通、去解決問題。我認為這樣是比較好的處理事情的方式。也不是說農業金庫的輔導人員的意見都是對的，因為每個人對事情看法的角度都會有所不同，在對事情尚未完全了解之前，不要做草率的決定與判斷，這樣會於事無補。所以，將來我們在這一方面跟農漁會的股東們往來時，我首先會要求我們的輔導人員先聽、先溝通再來協調。我們的董事長也是這樣指示的。

問：接下來我們談到金庫委託農漁會信用部代辦的事，這要簽訂契約，而裡面的重點，譬如說利潤的分享、權責的劃分您的看法為何？

答：簽訂契約及條文的訂定，我們可能要請法律專家來協助我們。至於利潤的部份，我在這裡要重申的是「賺錢不是金庫的主要任務」，金庫的主要任務是要輔導農漁會的業務。她的業務很廣泛，裡面包括財務、包括授信品質的提高、包括績效的提升……各方面。我想我們做任何事情，還是會遵照農金法的立法精神為主，還是以協助農漁會股東們賺錢，要比我們金庫自己賺錢還重要為目標。所以有關「利潤分享」方面，我們董事長指示要以農漁會股東能賺錢為優先。

問：因為全國農業金庫的形象清新，而農會信用部已被媒體污名化，能否在 LOGO 上做一個統一？

答：我想，農業金庫的成立是政府照顧農民的德政，也是政府照顧農漁民的政績之一。將來我們會配合主管機關來達成任務，將來如果農漁會信用部有長足的進步時，我們會對社會大眾做宣導。社會大眾對有一些農漁會的誤解，我想在這裡要做一些澄清。我們董事長、農金局、農訓協會都認為農漁會的經營，並不是像我們想像中的那麼壞。在這裡我可以提出一點來澄清，因為我們中南部的經濟活動，比新竹以北的差，再看看我們其它的大型行庫，包括公、民營的行庫在中南部，尤其南部分行裡面的逾放比率也是很高，這個是確實的。但是她為什麼能降低逾放比？是因為她將北部分行賺來的錢，讓總行統一來調配，將中南部的呆帳打消。但是農漁會就沒有這種條件！譬如說，南部某一家農會的逾放比很高，但是她沒有北部分行將賺的錢拿來打消呆帳。她完全就是單一地區的基層金融機構，所以她處於這種比較不利的條件之下，我們就不應該對那些逾放比率比較高的農漁會苛責。除非一小部份的人為關係就不在此列。但就整體的環境而言，中南部的經濟活動，本來就沒有北部這麼好。所以她的逾放比率一定會比北部來得高，但是這是所有金融業共同的現象並不是只有農漁會信用部是如此而已。只是真的有一小部份農會經營不善及人謀不臧的原因，這就不在我們研究的範圍之內。這是我在這裡要為農漁會稍做澄清的。

問：另外一個您剛剛有提到，要學習日本的農林中金和信農連的退場機制。農林中金有提出經營指導方針，對經營不好的信用部有建立一個退場機制及經營互相支援的機制。因為當初台灣也有參考他們的經營模式，所以在農金法第 24 條裡面，全國農業金庫有分派 15% 的相互支援的經費，這個部份總經理您在將來會不會像日本農林中金一樣，對整體經營策略建立一個經營模式或提供一個指導方針？

答：這個是不是指將來盈餘提撥輔導經費的問題？

問：全國農業金庫的盈餘提撥裡面 85%是屬於生產力分配，其中 15 %是相互支持經費基金，當初為什麼會這麼立法，是參考日本農林中金他們針對農協體系建立一個 JA BANK 系統。把農林中金的部份盈餘留下來，做為支援基金，協助信用部之用。譬如說，信用部的淨值是負一億，那支援基金有壹、兩佰億就可以拿個五仟萬或是一億，協助她們、無息貸款給她們，您認為這樣的做法如何？

答：我想，我們農金法做這樣的規定，我們就是要遵守，法律就是要遵守。至於將來要怎麼執行？可能以後再來提報董事會，還要請示主管機關要怎麼進行。當有盈餘時這 15%要如何提撥？因為既然農金法有這樣的規定，絕對是正面的事情，有正面的事一定要去做，更何況法律有規定就一定要去遵守。將來要如何切實執行？會根據農金法提報董事會來做。

問：照日本的 JABANK SYSTEM 當然，政府當初也希望所有的信用部都參加，但事實上我們去訪問日本的時候，也得知有一些信用部並沒有參加這個體系。但反觀國內，我們是全體信用部都加入。那將來如果您已經建立指導方針了，但是信用部沒有辦法達到您的預期目標，或是她沒有辦法和全國農業金庫做很好的融合時，金庫會不會採取什麼樣的處罰方式？或是用道德勸說？

答：這個問題我還沒有什麼構想到這個部份，目前我真的還沒有去了解。日本農林中金是在 1923 年 12 月 20 日成立的。她們走來是蠻順利的，也是我們值得學習的對象，我們會儘量去學習。而她們也是花下很多成本才有今天這個成果。我們全國農業金庫，雖然起步較慢，晚一點成立，但是沒有關係！我想，先打下好的基礎，是比較重要的事情。穩固的基礎是未來農業金庫發展的最基本要走的一個方向。

受訪者：C

訪 員：王志文

答：先從第五題開始回答。題目是「由金庫與農漁會雙方利用『簽訂契約』的方式來進行未來的合作」。我認為她跟農漁會的關係應該會用「委託契約」的方式來進行。包括你可以想像到的資金轉融通、轉存款等等應該會有委託關係。那還有一個很重要的是裡面有牽涉到信用部委託金庫辦理的部份，這是將來非常重要的地方。這些東西他們一定要簽訂所謂的委託契約。對委託契約我的看法第一點是要有委託事項、委託範圍(到底你委託的東西為何？要詳細載明)、還有雙方的合作關係、以及整個作業流程、雙方的權利義務之說明、還有如果有牽涉到客戶的權益就有所謂客戶的權益保障方式，大概是這些要書寫清楚。我能想到的，大約是這些。這裡面有個問題我們互相討論一下，所謂農漁會和農業金庫的委託事項。將來是不是會有點類似仲介或是一種代辦的關係。基本上你委託她辦自己本身不可以辦理的業務，在法律上會有這個問題存在的。譬如說外匯業務，農漁會只能承辦簡易外匯，其他的外匯業務是不能辦理的。那以後農業金庫是有外匯業務的，那她可不可以委託農漁會信用部來辦理外匯？那中間就有幾種關係，其一是仲介關係。也就是說：「我幫你收件，我只是代你辦理而已」這就有一點分行的概念，我替你做等於是替你行使權力來做這件事情。這中間可能有一點點違法的问题，所以我現在有點擔心到底將來兩者之間要如何協調？因為像外匯是有風險的，我不清楚當初在訂「農金法」時的想法是什麼？在我的邏輯中這種關係是有點像仲介費，那像這樣的業務想得出來的像是代售基金、受益憑證、代收公用事業費，以後大家統一，由金庫出面代表簽約之後大家再開始做。或者是大家辦理現金卡或 IC 現金卡等等這種東西。仲介的東西我能想出來的大概有這些。仲介費對信用部是有些幫助但是有想像中的大？這點我很存疑。如果是原來的業務是不能做的而讓你來做那對業務範圍才真是擴大。但對主管機關而言她是不太可能放手的。我給你一個方向去研究，如果這個能解套對將來的業務發展是不錯的。至於第六點要如何整合 1144 家農漁會分支機構，我的看法是基本上有幾個要做的像資訊整合是一定要做的它非常重要，然後呢通路的整合也很重要。那個整合的成敗與否不僅是攸關金庫同時也影響到農漁會的績效提升。其實你給農漁會一點小好處對他們幫助卻很大。譬如代售基金、代做保險等等慢慢累積也會很多。對農會金庫來說她並沒有據點，那這 1144 家將來等於是她的據點。所以她將來一個很重要的是要成立一個統一的品牌，我想到的是類似 7-11，這個會牽涉到都市及鄉村的差異性。如果都市化她可能會做的超乎你的想像好，如果一般鄉村我認為可以走到 7-11 的標準模式來，做流程等等。我認為將來可以在這點多做著墨。你知道 7-11 只要店面其他的排列方式、燈光如何？存貨控制……她都有統一規定的。金庫倒是可以扮演這樣主導的角色將農漁會的營業額提升。這是我能想出來的用這些角度來看。

問：你們的網站也有針對 AI 設計在招標，主要還是金庫的部份希望將來也可以延用

到信用部。

答：對！她初期是做自己的那一部份那將來勢必要去整合。尤其資料共用平台的建立她本來就是法定任務。所以將來這五個共用中心的整合也是非常重要的部份。舉例來說資訊設備、系統、ATM 將來是一個統一的品牌的話，那整個效益就可以打開，也可以節省很多費用。也不需要個別去找人家談，這是針對第六點的部份。

第七點就農漁會特殊的「組織文化」，來談一談未來它與金庫的「企業文化」間的融合或衝突？

問：主要是談農漁會對金庫的期望和金庫本身的自我期許之間的落差問題請您發表看法。以及人力因為初期人力少可能也會受限。

答：OK！牽涉到這個問題金庫的企業文化將來會是很特殊的，回頭我會跟你再提一下，這裡就簡單。說到這個金庫的董事長和總經理在經營方針上是追逐利潤或是配合政策這中間會有矛盾。因為農金法賦予她很多責任她要配合很多政策，而農會有投資股份她會要求分紅利。所以這個金庫她將來在做決策時會很為難，舉例來說人事部份，她要求用 30% 的農會人員來當組員，10 個名額用就要用 3 個農會人員，而金庫這方面則會思考銀行經營謀略和信用部是大大不同的。銀行界和農會界想法是南轅北轍相去甚遠。再以薪水來看，金庫有一定的薪水架構，而農會的人會說那有薪水這麼高的？他們會認為等事情做好再來談要發多少獎金你現在不要跟我說這麼多。等事情做好再說。可是銀行界的人來他會認為這是一個企業經營，我今天當董事長、總經理隨時可以下台，我若不能經營到一定的程度我自己會下台不用你們來趕，我自己會捲鋪蓋走路。所以他會希望用人的時候能夠放手讓他自己去找人才，請農漁會不要干預太多否則會綁手綁腳，這就是金庫和農漁會兩者之間的第一點大衝突。一開始的問題是如此還好慢慢有妥協掉，大家取得一個平衡點，所以金庫它的薪資在民營銀行算是最少的，但也不比公營銀行的薪水少。這樣的結果演變成雙方都可以接受這個結果，互相退一步，彼此不再為這個問題爭吵這樣算已經打破第一站了。我舉這個例子就可以看出兩造雙方的企業文化真是不同。你看有些民營銀行董監事酬勞是上億的，一個人分下來也有上千萬的哪像金庫的董事只有 8000 元。這完全不能比。如果說從農漁會界的角度會認為哪有這麼好的事？所以這中間要找出認識差異，我隨便就可以舉例。但是這並非不能解決是要去克服的。再以據點來說金融界希望是以好的，可以賺錢的而農會界則是以親切純樸為目標不希望客人有產生門檻的距離感。這部份也是會有不同。我不知這樣的回答你滿意嗎？如果你有疑問我們可以再研究。因為企業文化金庫目前也還在塑造中，銀行業人員和農會界人士的差距會慢慢拉小，因為這邊的人會來自四面八方，大部份都蠻優秀、蠻先進的。所以我認為金庫的將來還蠻有可為，老實說除了少部份的人之外大都是很不錯的。這中間你所指的還有什麼是特別想要了解的？

問：其實是現在初期所產生的問題。譬如說最近開過的兩次會議一個是「資金轉存」，一個是「一定金額放款轉由農業金庫辦理」這些包括我自己包括我的同事有去開

會時發覺有落差。這個落差是彼此比較陌生，但是要說經營團隊完全不了解農會信用部這也不對，但畢竟隔層紗、會用一點距離來看農會甚至他們以前還是主管機關這類的。農漁會信用部有一些說法是，譬如說轉存款，開會討論後大家建議是否短期內還是繼續存合庫，因為金庫也沒有區域中心也沒有分行所以短期內大家還是建議先放合庫，長期的話再來想辦法；但是站在金庫的立場她們要考慮到成本以及會有麻煩，她可能是人力不足的關係。但是站在農漁會信用部的立場是不一樣的，他們是想只要麻煩金庫一家而不要去麻煩 278 家農漁會信用部？

答：這個我同意，但是現在金庫的計畫要如何處理？

問：他們說想要用晶片卡，他們設計出來的但是大家都認為不可行。

答：不行！這樣子不行。

問：這我只是舉一個例子這就是觀念上的落差。農漁會信用部會認為那我支持金庫幹啥？他們原本期待金庫對內能夠取代合庫等三家農業銀行，對外可以得到更大的幫助和得到好處。

答：現在陷入一個矛盾點就是說，當然行政院有政策下來是說，農業金庫初期不要有據點，現在有一個問題是她若沒有據點要提供服務、完成某種任務就很傷腦筋，像剛才我們討論的問題就是如此。用晶片卡來取代這是絕對行不通的，提領巨額的現金用晶片卡代替那根本不可能，這要如何取代？這樣的思考邏輯是有問題的。另外一個是業務競合的問題，如果以後分行多了，她要養很多的員工，那是不是會和農漁會信用部的業務相衝突？據點越多重覆的業務也會越多，服務愈好競爭愈厲害，屆時你農會要如何和她競爭？所以這也是個問題。

問：我是比較樂觀，我想他們彼此會逐漸發展出一套互動的模式出來。我在做「農漁會信用部和農業金庫的連結關係」，初期我是把它區分成三種關係，第一層是法規關係談的是農業金融法和它的 11 個子法裡面，有直接載明全國農業金庫與農漁會信用部的關連的部份。第二層關係我是把它規劃成體制關係，我能想到的是法規訂在那邊但是要如何執行？要執行可能要包括契約這種東西，類似「委託契約」的東西我都把它想成是一種體制關係。雙方去討論出有關彼此的權利義務，日後根據「農業金融法」我們兩者要如何互動？

答：以機制面來講其實是可以克服的，法制面大概是定了，除了以後修法，否則合作關係應該是定了。機制面等於是運作面、實務面這中間兩個要怎樣互動？在我看來這是可以逐漸調整的，這倒也沒那有那麼難。那你所謂「成長面」是什麼？

問：成立一個農業金庫而將農漁會信用部一千多個據點圈起來，對未來農漁會信用部的發展性及成長性在哪裡？譬如說它掌握通路資源、掌握過去獨自一家的資訊系統，而現在也會有區域的共用中心，未來及全國的資訊中心。日本是尚未做到但日本也在朝這個方向努力，全國的資訊流統合成一個。未來這些點點滴滴對農漁會帶來什麼樣的發展？也就是願景式。所以把它歸納成這三層關係。而這三個信任我又把它分成三個高中低。第一個是疏離，像有人會有這樣的思考：「我就是投資個一千萬如果不小心被賠光那也就算了」這就很疏離，像農漁會對經營團隊。另外一個是依賴第三個則是成長關係。也就是很看好它可以幫我賺很多錢、

可以委託我很多業務。所以我把它分類成高、中、低這三種。

答：您要做問卷嗎？這應該要做問卷，因為你既然有這樣分的話。

問：我大概在關係建構這方面把十個深度訪談完成，然後做架構出來。未來的制度信任，對雙方連結的制度，對農漁會這些主其事者——農會總幹事、理事長、信用部主任的信任，我是用問卷，經營團隊現在人少事繁，我是有請教經營隊這個東西內部是否已經開始在談論了。

答：沒有！因為現在只能做「收受轉存款」「資金流通」這些而已，業務輔導只請一位專員在寫而已。

問：像日本很重要的是它們在 2002 年成立了 JA BANK SYSTEM，這個東西是由日本的基層農會信用部和信農連兩方派代表來組成。並非由上而下或是由下而上，第二日本的官股已經全部退出了。所以他們等於都是自己在做決定，然後他們訂出這個東西甚至可以合併。我想他們竟然可以自己完成這些事沒有政府輔導真是不簡單。

答：所以這個東西完全是他們自行運作？

問：對！是自行運作而且運作得還不錯。所以這很特殊，像我之前訪問板橋市農會總幹事王雪慧她就認為這點在台灣較難實行，她懷疑有辦法做這個。

答：你要知道日本是幾百個問題逐漸協調來的。

問：初期日本的官股是佔一半但農會沒錢所以名義上是各佔一半但實際上皆是政府的。那時是二次大戰日本戰敗，大家經濟都不好，所以政府佔的一半是現金另外一半是代墊給農會然後發行公債，由它發行公債但都由政府買，後來政府贖回就是一半一半。後來到了 80 年代官股就全部退出。所以它們現在百分之百民股。2002 年他們有發生一些房地產的問題(泡沫化)，所以他們定做 JA BANK SYSTEM 的基本方針，這是他們內部自己訂的。這部份主要是有二個精神就是防弊及興利。防弊是防止破產系統可以做監視及建議合併，而興利則是剛才所說的開發商品、電腦、共同 LOGO 使用等等日本都運作得很順暢。

答：而我們是剛開始其實我們的大方向是一樣的。我想我們繼續談下去可以再兜回那個點來。至於教育訓練這部份我認為金庫能做的很有限。因為她是一個營利事業，基本上是以獲利為目標，如果要以現在信用部的專業和金庫的專業來比的話，信用部的業務很單純，完全和金庫成對比，只有存、放款、滙兌、內控、內部稽核業務其他都談不上，而金庫的業務是很複雜的。所以說現在有一個問題是如果說只是上述單純的業務那金庫幫忙與否跟本沒有關係，要有新的金融商品出來之後那金庫才能真的發揮功能。如果以現在的情形金庫所能提供的幫助很有限。它又不是教育訓練機構想要提供實地操作的環境給你，這在實務上是相當困難的。要大家輪流來操作根本行不通，金庫是一個營利單位，她不可能讓你來蓋傳票、來做實地作業。連它自己行員都不可能這樣做。再來談到能提供講師那這項並非只有金庫能做，像農訓協會也可以做呀。所以說金庫在「教育訓練」這一部份能提供的幫助真的是很有限的，我不知道你的看法如何但我是這樣想的。

問：農金法第 23 條、第五條子法內有規定有農業金庫對於信用部之業務輔導事項，

共有 16 條事項的執行其中第十四項有「輔導員工訓練及新業務之辦理」就是教育訓練。

答：是有的，但事實上金庫能做到反而比不上其他的輔導來得重要。我真的認為這部份她比不上農訓協會，差太遠了。如果信用部以後可以突破現有的法制，辦理其他新的業務，而由金庫開發出新的金融商品之後做技術移轉，這樣才有教育訓練的功能。金庫整套連業務規章都傳授給信用部，這中間的風險在哪裡？利潤有多少？統統告訴你，這個才有它實際上的效果。如果以現狀這種沒有突破法律限制的情形之下金庫她所能做的教育訓練真的很有限。我的前題是這樣的。

問：再來是第九條，依據農業金融法及相關子法裏面不斷出現「全國農業金庫」這六個字，所以有關金庫要做的事也是訂的密密麻麻，針對這點請你發表看法。

答：其實我說這些業務目前都是由合庫在做，她把現行合庫的「輔導襄理制」灌到這邊來，她也涵蓋信用部整個可以做的業務、財務面了。這個東西要看功力的及看這個所謂輔導專員制度的建立的好壞。這個制度非常重要因為還要端視輔導專員的知識及專業夠不夠，會造成這個制度的成功或失敗的關鍵。那以目前來看我認為應該先建立制度，至於輔導專員我想銀行的一般業務他懂，但是這些業務要他通盤了解似乎不可能，要全懂可能要一段時間，這個輔導制度沒有那麼容易的。像合庫的輔導專員最少都有 10 幾 20 幾年的經驗，而且分行都整個跑過了，全合庫的業務從頭到尾他都很清楚。所以現在第一步我是看業務輔導專員，看他這次選出來的是怎樣的人才。以我的認知是現在的輔導專員大概是七職等，而合庫的輔導專員至少要十職等以上，這中間經驗和職等相差是很大的。所以說金庫這 16 項要做得很完善是很難的。這需要時間然後要建立自己的標準作業流程。你知道銀行辦任何業務都要有業務手冊，一定要講究一個作業流程，這套東西建立起來之後，說實在的大家都可以當講師，出去外面授課就按照這個武功密笈背給你聽，所以基本上這些都會的話是做經理的人才了。我的看法是目前的輔導有盲點，因為金庫沒據點所以必需要有一些辦公室，如北、中、南各設辦公室。這是我的感覺啦，只是現在要做這件事對金庫會是一個很大的負擔。再來一個問題是經費，這個輔導經費是很大的問題。當初林先生就想說親兄弟明算帳，以後專業金融部經理一個副理幾個輔導專員，都要向我們農金局請預算經費，我看這一部份在將來會很難。

問：我的看法是意思一下可能要的，不要說都沒有。剛開始要算人頭要算時間是比較難。

答：你提到運作，將來還有一個問題不只是農業金庫而已，她還有地方縣市政府的責任，可是縣市政府也說沒有人力。

問：所以那天開會有關業務輔導時，縣市政府就在大聲抗議。其實當初在訂法時，訂得不太理想。那時應該名詞把它弄得清清楚楚的例如「中央主管機關」、「地方主管機關」，不要寫成「主管機關」而主管機關前面又有定義。包括中央、地方……等。其實那時的法律下面有說明，沒講就是指地方主管機關。

答：就法律上這樣是不周延，事後不會有人再去看你立法說明，沒有人會去看那個

的。

問：所以中央和地方都加上去就沒事了。

答：這次坦白講我是想寫個清楚但是到了本會法規會那裡就停擺了。

問：只要加上「地方」二字大家就不會爭執不休。

答：像縣市政府說「輔導」只有他們在做而中央就可以不做？看條文是中央主管機構也要做的。我們後來也有說明這是地方主管機構最主要是就近監理，但是現在地方政府它也不要配合你啦！坦白講。所以大家現況就是應付應付而已。你提的幾個問題都很好，已經有教育訓練的味道如果能夠全部完成當然是最好，農漁會也要配合輔導專員的指導。

問：再來是最後一題針對農業金融局的法定任務來談一談。

答：我很簡單可以把它分成幾種，第一是退場機制的建立，所以我就是處理經營不善的金融機構。這部份有所謂的「RTC 機制」還有一個「農業 RTC」，如果這個農業 RTC 讓我們建立完成後，將來處理經營不善的金融機構的工具就有了，也就不必看金管會的臉色了。但是處理經營不善很困難，農金法就有農會和農會合併，這真的很難，根本行不通的。第一，被合併的農會因為經營不善也只好摸著鼻子接受被併的命運，但問題是有哪家農會願意來接？都要我們農金局給盡好處才有談判的空間。所以說真是難，而當初立法也太理想化了。以後信用部可以讓予給農會，另外一個管道是信用部也可以讓予農業金庫，合併算是多了這兩個管道。是會較有彈性但我的看法也不是很夠啦，因為現在農業金融被人割開了，農金局出來後包括金管會都要切掉。所以金資都沒有了，當然農會界也不希望銀行再跨過來。但是如果將來有大規模時，坦白講農委會在處理這方面的資源是有限的，如果整個蔓延開時，還是非得靠金融機構過來處理才有辦法。目前的想法只是說多二條管道。

問：這在日本幾年的演變下來都沒改變，現在主管機關還是二元化，是財務省和農水省共管而我們變成只有一個主管機關。

答：你說一個，可是檢查在他那邊而存保也在那邊。就我所知日本他們是自己有自己的系統，「存保」一天到晚都要把農漁會信用部踢走最好都不要加入存保。而「檢查」的就說你們那麼多分支機構很麻煩，最好你們自己成立檢查機關不要來找他。坦白講我們農金局也面臨很多壓力，這個相關單位的壓力對我們而言也是很大的問題。這就是不好的要退場。

那第二個是不好的我要變好，這一部份我是希望降低逾放這是最具體的，而這樣的目標也最容易達成。逾放比率 14%那我的目標是至少 10%以下，而如果要全部農會都在 5%以下那 AMC 要出來，一出來她把一切債權全部買下，那處理起來就很快了。可是這個農業 AMC 會不會成立還是未定之天，目前行政院是同意啦，但相關部會都有意見，包括農委會內部都有意見指的是耕地部份，耕地只有自然人可以承受，我們想把它排除但企劃處不同意，還有裡面有一些違法土地的使用部份不能移轉這我們也想辦法排除掉，這個農業 AMC 才有存在的可能。因為到最後是要承受不良耕地，一旦承受下來就要讓它變，可以轉讓，如果

我們不去排除，一承受下來死的就是自己。信用部是可以在 5% 以下但會變成國有財產一大堆，所以這在將來也是一大挑戰。這就是不好的要讓它逐漸變好。

再來我是好的要讓它更好，提升它的經營績效。如何透過農業金庫可以提供各種業務輔導等等，還有我們常常說要增加業務、彈性放寬，可是目前根本沒有放寬什麼，也只有擔保品照農金法可以調整而已。那農漁會信用部到底還有什麼其他業務可做？在目前經營不大又可以收益的前提情況之下，要適度的放寬一些業務讓他們去做。要不然到現在都還只做存、放、匯業務坦白說是死路一條。

問：銀行業務現今偏向收取手續費。利差所佔的比率愈來愈低。但是手續費要靠規模靠通路來吸收。只有獨自一家是不可行的，譬如說要代收遠傳電信只有板橋市農會而不是全國一千多個據點，我想對方也不會接受。

答：對方不會找你，連一般民眾也不會來你這邊繳費，因為實在太不方便。

問：但是如果全國農漁會信用部連合起來代收那是可行的。

答：我想提升經營績效，要如何去努力，簡單講就是以上三點。再一個是所謂金融監理的合作，如同我剛才所言和金管會互動，她裡面銀行局、檢查局。你知道農金法是適用銀行法嗎？她準用哦！這是一個很大的問題，這個農金法還是有點過度，她應該要有自己的東西一直在「準用」也不是辦法。她再發佈命令是不是也準用？這樣弄下去會很複雜。你看農金法的罰則，60 幾條內好像佔了 20 幾條，所以說這是一部罰則的農金法，而且那個罰則起跳是五十萬，很多農漁會一罰下去就關門了。所以說這一部份完全沒有考慮到我們的業務規模。

問：當初那個變法，顯得腳步太慢。譬如說在以前金融局的時代，例如要求農會累積「淨值」這個東西坦白說沒有幾年的事，從這裡可以得知第一主管機關沒做要求，第二是農會也沒注意。那有開銀行不用本錢的？但是政府提醒得也太慢了。也有提撥推廣經費因為政府鼓勵，要農漁會注意累積自己的淨值是近幾年的事而已。

答：農會對這點好像始終沒跟上腳步，淨值的觀念你剛才只是講被動的部份，積極面來講因為農會沒有股金制所以根本沒有辦法有淨值，你是講有賺錢的情況下花完了，如果沒有獲利時要怎麼辦？所以說如果是公司可以來用增資的方式來處理。但農會則不行。所以這也是要根本解決的問題。

問：日本就是股金制而台灣不是。

答：現在還算景氣好的時候，那如果是景氣往下掉時怎麼辦？老實說農金局沒有多利害，36 家勉強撐住，一旦景氣不好一片倒閉聲中，它還能撐多久？農會本身完全無法自救，到時候農委會的錢也是一直在補錢坑而已。一家一家在坑錢真的很麻煩。當然這也牽涉到農會制度的問題，農會信用部是其中一角，而信用部的錢又和其他股部混雜在一起，而農會和政府的錢又是一筆爛帳！農會認為我配合政府，而政府覺得已經給你錢了，好！爛帳一筆互相怪來怪去，所以這部份如果沒有徹底解決，我覺得是永遠搞不清楚。

問：有啦，我們內部一直在討論股金制這個東西，應該要面對。

答：我實在想要推動股金制，但是這個應該是輔導處的工作，所以我不敢去碰他那

塊。我能想的是跟央行的合作還有存保。因為存保也是重要機制的一環。那現在還有牽涉到監理實務的接軌，這是個很麻煩的地方，農會自從分割出來以後，有一些尺度、標準事實上和過去是不太一樣的，甚至於變的子法也跟過去不太一樣了。拿逾放比來說農會和銀行的觀念就不一樣，農會根本跟不上腳步。

問：剛才談到監理業務的接軌和銀行的差異點。

答：談到接軌這個問題，譬如說我實務上要不要照人家銀行走？他們的呆帳所謂的呆帳有廣義的。逾放也有廣義的和狹隘的定義。如果是廣義的那我們要不要跟進？那如果跟進我們會變多少？就個東西就是很麻煩。現在是逾期放款超過三個月，那以後是只要逾期就算是。還有我們呆帳那個逾放的標準我們裡面還有定一個這麼奇怪的東西出來金融機構都沒有這一條，所以說有些農會會認為只要農金局同意就不是逾放，像這個就是完全沒有接軌的概念。你要說完全接軌本來說我們整理比較簡單，但是有些科目可能沒有，接軌其實都可以接。

問：未來不僅要和銀行接軌還要跟國際接軌。怎麼能做化外之民。

答：我看大概差不多是這樣，接著那來談金庫的設計好了。她的政策來講，金庫和農會是股東和對投資人的關係。還有好幾層關係，準監理機構和受監理機構。還有剛才說的政策性和利潤之間的矛盾。所以將來她的經營真的很難，以後金庫和農會信用部要怎樣和平相處，事實上她們是又合作而中間又會產生一些磨擦的。她可以分成好多層的。有的區塊可以合作，有的區塊是會產生競爭衝突的。所以我的看法農業金庫將來會很難經營，真的不好做。還有她的利潤，例如收受轉存款，可以收但是訂價怎麼訂？農會一定會要求訂高一點但金庫就會賠錢了。所以這就是問題，只簡單一個收受轉存款的手續費訂價有多難，將來怎麼拿捏？這個定個 0.0 幾一年下來就差好多。

問：日本農林中金現在利潤回饋是 0.8 給基層農協，她自己的存放比都還在差不多 30% 以下，所以她的利潤是很低，她們們靠海外分行、海外基金操作來賺錢。

答：我的看法也是這樣子以後金庫要靠財務操作，因為這些資金合作金庫都不願收了。希望日後你們自行取回，除非強力去拜託她否則第一年搞不好三仟億就跑回來了。

以金庫的情形她沒有據點，她如果要辦放款除非去吃農會的業務。不然再來是一般的工商貸款，做多了會覺得怪怪的但又免不了要做。聯貸或者是購買有價證券買那些存款準備的公債之類的。

問：那些日本農林中金也買很多。

答：再來就是說做國內外投資了，她不一定會賺錢。像台灣去年度的整個銀行投資操作恐怕不是正數哦！

問：我的建議是農漁會及金庫只有一個通路可行那就是「整合」，短期內不要只顧館前路這家總行而已，應該跨出去和農漁會合作。像日本 JA BANK SYSTM 基本方針，大家全部叫來講清楚及制定一個內部的遊戲規則，未來要合作要一定金額的像大額的聯貸，如接洽者是板橋市農會，但承辦者是金庫。這有兩個問題一是風險的分擔一是利潤的分配。所以說其實還是可以談的。

答：他們兩造雙方將來還有很多事情要繼續談，今天就談到這裡了。

受訪者：D

訪 員：王志文

答：其實是不可能剛開始一切都上軌道，但是還是要逐步朝這個方向去做。其實最主要是將金庫和農會信用部互補的部份做好。它裡面都有涵蓋你的這些訪問點只是金庫要支援農漁會時會不會有問題？事實上我認為應該不會有太大的困難，只是現今剛開始要朝著目標去做。

問：的確需要一點時間去做。而經營團隊對往日本的模式發展你的看法如何？

答：說實在的現在這麼急促大家都很忙，可能也沒想太多。但是建立「資訊平台」是有這個想法。

問：可是我看到的是去年二位日本專家來，有談到日本目前也尚未統一。但也列入將來努力的方向。

答：因為它沒有共用中心，為什麼日本會比台灣更難？因為他們有縣信連，如果今天日本沒有縣信連會更快。零星的幾個分佈他們需要很長的一段時間來整合。而反觀我們有五個共用中心反而比較快。但是還有很多平台還沒有建立像預付網、預購網、易宿網、信用卡，還有互相牽制也是很重。就是說你進來這裏有哪些可以做？哪些不能做？要詳細載明，品牌要統一，這也是你以前曾經提到的部份。

問：日本有關「JA 銀行基本方針」大家都同意，包括基層農協、信農連、農林中金大家都同意這些，包括獎勵及懲罰等於都自己來，當然政府有一些協助但大部份都是他們自己來做。這部份在未來農業金庫有沒有辦法做？包括約束力像板橋市農會總幹事就認為很難。那你的看法如何？

答：問題端視主事者怎麼做了。

問：您建議台灣也來定一個基本方針嗎？

答：不是！她一定要走這條否則公約制能制到什麼程度。如果不到這個程度那回饋金的分配之類都會有問題呀！

問：其實感覺上是契約的部份有二個問題。一個是風險的分擔另一個是利潤的分配。應該差不多是這樣。

答：但最主要一點是強化體質是很重要的。目前尚未做到強化體質，她就是要如何讓不同體質的能夠強健起來。你看農會每一家的體質也都不同。但是如果說將來 Bessel- II 以後由她 BIS 的要求更嚴的話，但是她是以整個金庫是否有遵守 Bessel- II 就是想和國際接軌。但是問題裡頭沒有這邊她就不必一定要遵守，但是裡頭的話她整個的話它還是應該遵守 BIS 思想。但是在個別之間，她一定有。譬如說你到什麼程度？這就是他們所謂防止破產系統，她有許多附表的規定，你要怎麼來做。但是她大好和大壞會差很多所以他們自己內部要去做調整。

問：所以這可以用簡單四個字來形容，就是「防弊興利」，但是最近聽到的消息包括在農業金融法防弊的有，興利的就如妳剛才所說的強化體質及通路連結。

答：通路？那就是你提的易宿網、預付網、信用卡這些呀！那你的平台要先建立，

一旦平台建好了誰分多少，就很明確了。譬如說今天我去開發繳費系統，譬如說和國泰人壽訂約，那農會、金庫要怎樣分配？你只要進去平台裡面就知道如何分配。所以唯有在大家都遵守秩序的時候才有辦法作業。因為我們沒有縣信連所以比日本快，我們的共用中心才五個而日本的縣信連就有 40 幾個。但是日本他們垂直和水平同時在進行，而我們台灣還沒有做到那裡。所以目標應該就是這樣。譬如說農業金庫它這一區是營業部份，這一塊是服務農漁會系統，那再過去這一區塊是投資系統，大概應該也是這樣。投資那些賺錢來分。

問：最後還是針對我的主題「全國農業金庫與農漁會信用部的連結關係」提出您的看法。

答：我覺得它應該沒有問題，分支機構又這麼多。我是認為這一塊還是台灣的處理地帶。像聯徵也欠這一部份，因為早期會員制農會大家都很認識，所以他們對「聯徵」這一部份比較不在意。可是慢慢的進去之後農業金庫日後還要做很多事情，不足的地方尚需做補強。譬如參加農信保的部份，一家一家沒有捐贈將來要怎樣來籌措，以後金庫也要進入股權的系統，當然一定額度以上就要到這裡，因為股權措施也要支援體系。金庫做的應該是整合、投資的工作，等於是服務農漁會。我覺得是這樣重要工作。

問：農金法裡頭有五大任務，包括 16 項子法你認為他們兩個未來要如何合作？互相的關係或是透過一個契約……

答：荷蘭的 RABO BANK 不是企業，是 GROUP BANKING 而日本是母子關係，她是變成不管怎樣都是要挺他。所以他們會走那條路就要看未來怎麼走。當母親的一定是兒子不管發生任何情況都要全力支持他。荷蘭則是旗艦，船隊向前行它是不會管你進度是否跟上，跟不上的自然就被淘汰。所以兩國精神上是不一樣的。就好像是中、西醫之分。如果是西醫就直接切除，而中醫就從內部慢慢的調理體質。台灣應該比較像日本，因為你要切除就可以切得掉嗎？但問題是彼此的文化還必須去磨合，一定要磨合。做某部份的妥協，就是如此。譬如說金庫認為農會的人員佔一定的比率，這就是妥協。你要說完全照商業銀行來做可能也不行，因為金庫目前只能做批發，那跟他競爭大概是不行，那以後要怎麼做我是不知道，但是目前批發是最重要的。這可能還需要一點時間，在磨合期你說要怎樣做目前還看不出來。普通一個機關三、五年都還在磨合，就是要包容和妥協都是這樣，每個機關都是這樣磨合過來的。它要是能照 7-11 的制度來做你看這有 1144 個點，倉庫也有產品也在自己的手中，通路也在手中又有據點，根本不用去租。不要說像 7-11 賺那麼多，應該也不少就看你怎麼做了。還是你講的那些信用卡、精緻農產品到最後目標應該是那邊，那就是那部份賺的，現在就是輔導工作，他會請輔導員，因為金庫成立之後，現在合庫的任務那一部份可能就沒有了，屆時委託合庫的部份要延到何時？或是要怎樣做？他們可能會再協調。還有盈餘回饋的運用他們可能再協調因為一下子七千多億這是不可能的事。

問：七千億可能是逐步啦！解約完之後再存入農業金庫吧。

答：對！它可能扮演這種角色，三家農業行庫對它，金庫就變成一個窗口。有時候資金調度或三家農業行庫需要資金也須要金庫的協助。因為它是公關。

問：之前有關資金轉存他們建議用晶片卡，許多信用部主任來開會時都認為不可行。所以初期大家建議是不是先麻煩三家農業行庫繼續幫忙。

答：這可能要農業金庫作窗口和他們協調。因為現在農業金庫正式成立，很多都要逐步，現在金庫也在逐步進行。農會一定額度送到金庫整合的時候，有一定金額的限制。其實說穿了是中央存保和央行的客觀條件，其實不是說農會不會倒閉。而是希望有一個制度。

問：你們站在金庫與農漁會信用部及農金局的三角關係中你們是監理關係？輔導是透過金庫還是你們？

答：是！我們負責維持遊戲規則而已，那也是監理。至於輔導是金庫，除非我想是政策性貸款那一部份，屬於政策性的譬如說打擊犯罪那部份可能是輔導兼監理，那是比較大的案例。那一般的事項輔導應由金庫來做會比較理想。當然金融業務檢查是金管會檢查後再送到我們這邊來處理，應該會這樣。

問：在主管機關這部份依目前看起來還是二個主管機關，財務省和農林水產省二個。

答：還是農林水產省但是它還需要一些政策性的支援，所以還是需要財務省的支持。

問：感覺上台灣這一部份好像不論「法」還是「主管機關」(農委會)都幾乎慢慢退出了，(金管會)都不太理了。有時候牽涉到 36 家有時候牽涉到監理部份金檢的時候。

答：可是連繫會報還是要連在一起，那還有就是說那個日本農林公庫的加入，等於農林中金的功能得以發揮。

問：但是台灣沒有這個東西？

答：有啦！一些政策性的專案還是要做呀，將來農民銀行的那一部份會拿給金庫。

問：但是我們沒有農林金融公庫。

答：就是金庫要身兼二職，所以政府要付那一部份的費用給它，委託它去辦配合政府政策性的部份。

問：從預算到人力？

答：對！就像之前農民銀行的政策性專案貸款。其實農會信用部是一個根，而金庫是對外的一個門面。而我們這邊是屬於監理機構，比較不討好。

問：而農信保這部份？

答：農信保這部份還是金管會在管。看何時要移過來。

問：有準備要移過來？

答：移過來還需要一段時間。

問：農信保基金不是沒錢了？

答：沒錢我認為倒是無所謂，問題出在它的功能可能要再檢討。他們現在有成立一個小組要檢討這個事情，是徐副局長在負責。檢討要怎樣過來、怎樣做。因為那是三組的業務。為什麼會有信保基金是因為目前的問題是，要叫屬於民間機構的農會信用部來辦理政策性專案貸款，會有二個問題。一個是資金的成本，

一個是風險。所以風險就用信保基金來解決，那利息就用利息差額補貼，所以信保基金是要在上述用途時才會用到。如果是政府直接出資、直接貸放就沒有這些東西。但是如果是政府承擔時可以本來利率是 3%，我補貼你可以賺三倍的利息。所以一方面可以擴大辦理；一方面可以利用民間的遊資。應該就是這樣。

問：所以問題還是很多。

答：當然多了，如果沒有問題為什麼歷史五千年到現代還在演變？還會重演呢就是這樣呀！因為你理論歸理論執行上還會有偏差，但是沒有關係只要朝著目標前進再慢慢修正一定會達成目標的。

問：架構上我分成三種關係。第一個是法規關係是農金法內訂的 16 條任務。第二個是體制關係它用契約或是類似農林中金的基本方針雙方權利義務的約束，因為法規沒有說到如何執行，所以執行面我是把它訂做體制關係。第三個是成長性的關係，是說加入全國農業金庫之後，這 1144 個點有何成長性的好處？對他們的未來有什麼幫助？對農漁會信用部有何好處？對金庫本身有何好處？大概就分成這三種關係。

答：就是這樣沒有錯，如果那個目標可以達成那是會賺的。不說其他的你分到一點逐漸累積也是不錯的。多功能的業務做一做那農會怎可能會不賺？沒有利差可以賺但可以像收取手續費、規費。可以用一個好的公關去規劃、找業務來，大家用明訂契約的方式來分享利潤。像某大電信公司、某大保險公司利薄無妨但要規模大、固定有收入者為優先。但是早期因為帳目不清導致合作失敗。

問：過去都不太成功，過去農漁會都是失敗的例子較多，因為沒有落實。但是農業金庫其實是有機會可以把餅做大的。他全國有一千多個點。

答：對！金庫去弄，弄好之後，通路這麼多大家都想要你的通路，像銀行都想要買通路，像中興銀行……都要想通路，聽說一個分行的價值有 1 至 2.5 億的行情。所以它是很有希望把餅做大的。銀行的通路和我們的通路也有區隔，農會大都在鄉下。那每個共用中心都各具特色都是累積出來的，有相當程度的東西。

問：而且它也有它的經營層，也有它的董事會要嚴格來講這都是農漁會的財產。

答：但是它累積的經驗是金錢買不到那是無形的資產。像桃聯現在就辦訓練，有一個新的東西來它就下去訓練。它只要標到訓練它就去辦訓練，反正每個都有它的功能。有五六個功能就可以去運作了。每一項都去落實，不要再像從前只是淺嚐而已。

問：大家努力了這麼多年就是希望農業金融這個體系裡面，尤其農漁會信用部有一間屬於自己的母行，這是多年來大家努力的目標。

答：對呀！大家看內部要如何整合。有錢大家賺，不要說大家互相競爭那什麼都沒有。所以就要有約束力。

問：所以在這個 LOGO 有沒有設計成農會的標誌？

答：LOGO 已經出來了，有一個「農」、「漁」還不錯。

問：所以這要長期可以把共同 LOGO 推下去。

答：如果沒有共同的 LOGO 是不行的，遊戲規則不走入一致是不行的。反正有「共同」在那裡，那你做什麼，我做什麼我們雖然不一樣但有「共同」在這是可以互補的。其實農林中金以前也是掙扎了好久，才連在一起。

問：去年來台的日本專家我也向他們請教：「你們看起來從一萬多家一家一家的合併到現在 900 多家，好像很順利？」結果他們認為也不是那麼順利，也是很辛苦要一家一家去談，也不是表面看到的數字一樣。

答：它們早期更辛苦，後來幾年應該比較好一點，後來因為整個大環境需要所以會順利些。

問：但是日本有股金制還是比較好，台灣沒有股金制以後問題會很大。農會法送審也只修正二條而已。

受訪者：E

訪 員：王志文

問：董事長，您是金庫最主要的經營者，想請教您的是，依據「農業金融法」第 23 條，農業金庫的重要任務，包括收受轉款、資金融通、輔導與財務查核、金融評估及績效評鑑還有資訊共同利用等，目前金庫的進度如何？

答：這要分成好幾個方面來談，先從收受轉存款來說，它已經有訂定辦法了，自 5/26 開業以來，各農會陸續將存款存進來。到昨天(6/16)為止，已經有 40 幾億。因為目前金庫還沒有分支單位，可能各農會的融資部份，還是要繼續在存放的行庫（農銀、合庫、土銀）那邊辦理，因為我們金庫在全省沒分行，他們也不方便到這裡來辦，尤其是一些活期的存款我們也收不到，因為農會作業不方便。所以說，期望將來慢慢的以現在的「點」當主軸再開枝散葉，能有幾個重要的「點」，那農會的轉存款和資金的融通部份才能更有辦法處理。以農金法第 23 條內所條列的工作要如何做好這項，我們會從這方面來進行。另外在輔導與業務及財務查核工作，目前處理辦法也已經訂定好了。至於金融評估及績效評鑑的辦法也訂定完成，人員也都募集進來了，目前在密集培訓當中。我們預計在七月初出去，以分區方式和各農漁會溝通，將這些辦法和我們想要執行的方案和各縣市的農業局金融科以及農漁會信用部的人員共同來研究、來評審，做一個講習，讓他們能夠了解金庫要進行的方向；而且專業金融部非常重要，它成功的話，金庫的責任就成功一半了。再來是資訊共同利用部份，因為在籌備期間可能比較匆促一點，就由籌備處和南農中心簽訂合約，在二年內暫時委由南農中心代為處理。今後的方向，因為各農漁會希望能夠建立本身的平台，來做業務的推動和連繫的工作，我想這一方面，我們會組成一個團隊來研究。這方面必須要本身的能力夠才行，所以在人員的聘請方面，我們會僱用有專業背景的人士來擔當，事後我們再和農漁會人員來溝通、來執行。至於目前五個共用中心要如何來整合？這可能要主管機關來幫忙。

問：之前我訪問過農金局主祕呂玲香小姐，她認為我們和日本相比，我們有共用中心，這比日本來得好、未來要整合也會比日本快。其實日本也很希望全國資訊能夠統一，但是目前尚未達成此一目標。

答：我是認為，雖然我們有共用資訊中心但是五個共用中心分成五大區塊，要整合，也不是那麼容易。坦白講，還是要主管機關出面來協調，不能只靠農業金庫，因為我們不是他們的上級機構，所以在整合上會比較困難。我構想可能要由農金局來幫忙解決這個問題。再者，各農漁會也都希望能有單一的共用資訊中心，因此在整合的方面我是抱持樂觀的態度，因為農漁會支持！

問：雖然說五個共用中心，有的已經成立法人了，但是嚴格來講，那都是農漁會的資產，如果要認真來說那是農漁會的投資。

答：現在農漁會對於逐步合併成一家共用資訊中心已經形成共識。

問：第二個問題是，因為現在有很多人希望，金庫未來的制度能夠遵循或是 Copy 日

本的農林中金的經驗。她們在系統金融中的角色包括「系統內的資金調度機制」、「利潤回饋機制(0.8 的紅利)」還有包括 JA BANK SYSTEM 這部份裡面有所謂的「退場機制」。日本農林中金的官股都已百分之百的退出，說白一點等於是自己在經營，政府干預的不多。對於這個「退場機制」板橋市農會總幹事王雪慧認為，以目前台灣的農業金庫情況，暫時還沒有這種能力和可能去執行。如果在這個部份要去拷貝日本農林中金的經驗，您的看法如何？

答：這分成幾個部份來回答，有關資金調度機制應該是沒有問題的。我們會按照農金法的規定，來做好農漁會的資金轉融通和收受轉存款的工作，目前也已經順利進行中。另外還存在三個農業行庫的資金也預計要慢慢轉過來，因為要一下子全部移轉是不太可能的。目前農漁會比較關心的是，收受轉存款的問題。這個部份我們已經洽詢中央銀行和三個農業行庫來支援這一塊。另外資訊問題，剛才已經談到，是要朝著建立自己的中心來做。有關回饋金的方面，一個單位的經營，當然是希望賺錢。農金法有規定盈餘的 85% 要做為股息和紅利，但是由於金庫剛成立，不可能一下子就有盈餘的分配。我們除了要認真的經營，希望在最短的時間內來獲利之外，可能有一大塊要來從事輔導工作，而輔導工作需要花點錢。「獲利」當然是我們最後經營的目標，能有盈餘來回饋股東，但是在開業之初「踏穩腳步」可能比「積極求利」來得重要。踏穩腳步再出發，未來才可以穩健發展，所以說慢慢來，如果腳步太快反而好像顯得比較沒有辦法很落實的去輔導農漁會的基礎業務。

問：農漁會好像也是抱持同樣的看法，初期倒不急於求取利潤的回饋，日本好像也是如此。農漁協如果有賺錢而沒有將盈餘拿走的話，就買政府的股份，所以政府的股份才會慢慢的退出。

答：剛剛你提的政府股份問題，農金法有規定三年以後要降到 20% 以下，我想，政府在農金法立法時也考慮到這點，多多少少應該有仿照日本的模式來做。至於退場機制，日本的「農林金庫法」裡面就有授予她法定的權利，而反觀我們的農業金庫在農金法內就沒有提到這一塊。所以你說要會員的監視、自律等等的改善，我們只有透過農金局或在講習時到場而已，我們沒有立法的強制力在，所以這一點真是難！我認為 JA 的方式我們是可以參考，但是沒有強制力來要求各農漁會要這樣做。但是我們談論到銀行的合併法或是這一次農金法的衍生規定，農會信用部如果經營不善時或是成負數時，要由會員中、來合併。我想，我們的立法精神和日本 JA BANK SYSTEM 的立法精神有點不同，但是我希望最後的結果，是要能夠穩定的經營。所以說這一方面如果要由農業金庫來執行的話，要由農金局來做主導。

問：我看日本的 JA BANK SYSTEM 他們互相簽訂基本方針，這個基本方針大概是分二部份，一是「防弊」、退場機制……包括監視等，另外是「興利」這部份，也就是所謂一體化事業推展經營，例如零散的一千多家分支機構，可以讓顧客的感覺已經變成一家銀行這樣。所以，包括一些創新的商品、包括電腦共用系統、包括共同商標的使用等等，像這些的業務，也就是日本所謂的「一體化事業推展」

對此，不知道金庫的做法如何？

答：日本的「一體化事業推展」也是我們金庫的主要營運目標。剛才提到，金庫只有一個營業單位，我們也沒有其它分支機構，我們要如何透過農漁會 1144 個點，來和金庫做連結而成為共同體？我們是希望能透過講習將訊息傳播給農漁會信用部，讓我們在資訊平台建立之前，先做部份合作。資金轉進之後，我們可能大部份的業務會透過她們來做代銷，大家來共同獲取正當的利潤。我們會積極的和各相關單位來爭取有關信用卡聯名卡、保險代理業務和代售共同基金等商品，我們會在批售進來之後，再來和農漁會共享。另外，現在我們有幾件已經開始著手進行中的聯貸案。我一直強調，譬如說這個房屋貸款部份，我們做前半段的介紹融資，後半部的分戶貸款再交由農漁會信用部來做。因為前半段的 case 比較複雜，金額比較大，就由我們金庫來辦理；而後半段比較容易辦，金額也比較小，那這個分戶貸款部份就交由當地農漁會來承接。這樣做有二種好處，第一是可以舒解農漁會的資金壓力，再者可以提高農漁會的收益力。譬如說一些消費性貸款會因此比較穩定，而且由農漁會來做，也可以增加她們的收益。

問：現在來談的問題是，這也和簽訂契約有點相像。目前這整個成功的模式還沒有形成，我看日本的 JA BANK 系統內也有提到這個，用二個比較簡單的方向來看，一個是利潤的分配，另一個則是風險的分擔。那有關簽訂契約這部份董事長不知您有何看法？

答：有關簽訂契約這部份，譬如聯貸案，以它而言我們會 case by case 來做。譬如說和客戶洽談的契約，如果要做聯貸時，當然我們會請農漁會一道來談。契約要做統一範本，可能較難，我們都是針對個案契約來訂定。你剛才說的發行聯名卡、保險代理業務等等我們會和農漁會及對方一起來談，所以我想，契約的訂定在業務的活絡上是一定要訂的，但是要如何訂？這是要按照個案情形來訂定。

問：那豈不是要訂很多個案契約？

答：當然！本來聯貸案上就寫得非常清楚了，包括聯貸手續費多少？在案子中就講明了。譬如說，目前我們金庫的聯貸案，都是各個契約個別訂定，當中例如權利義務怎麼實行？利率怎麼訂？契約履行怎麼訂？這都是要我們與農漁會聯合和客戶來談。所以契約訂定，我們會請相關單位來研擬，至於跟各農會的訂定會採取一致，也就是金庫、農漁會、客戶三方面都認同，才能訂定。而且我們會以最淺顯易懂的方式來訂定。

問：所以我要再請教董事長的是，那日本 JA BANK SYSTEM 所謂的基本方針，我請人簡單的翻譯過來，它差不多有五六頁，連後面的附表也有五六頁，加起來大約有十多頁，這大約是一種概括性、整體性的契約。我們再談日本的農林中金和信農連的合作關係，她們等於是在會員大會中，大家共同來通過這個東西、大家共同來遵守這裡面的精神。依您看我們台灣，在未來有沒有可能也來實施這樣的事情？也就是基本方針的訂定。

答：你提的這個問題是要讓我們能訂定適用的宣誓性的契約對吧？這可能我們要進一步的和農會來溝通。目前可能要把幾個個別契約訂定後再來談這些。因為我

是認為，一個整體性的契約的訂定是不是適用共同承銷業務規定？我們需要深入的來研究，因為訂契約的目的，是要策略聯盟來推銷業務，但是我一再強調的是要和對方談，如果農漁會不同意時，那契約就要再修訂。所以目前，我朝著可行的方向先做，譬如說，有合作的業務項目我們會分別找農漁會和客戶來訂定相關的契約，這樣推行起來，會比較順利一點，否則概括性的契約中若有不適用於我們合作的業務內容的話就很難實行。

問：日本的農林中金成立於 1923 年，時間因素也要考慮進去，她們成立蠻久了。

答：對！這可能要長期的合作之後，才能彼此磨合找到適合訂定整體性的契約。

對於日本的農林中金的作業內容，我不是十分的清楚。剛剛我們也只從法規面來討論而已。

問：再來針對農漁會這個 1144 個通路，適才董事長也談到很重視這個點。農漁會這一塊，您也很熟悉。未來在組織文化這部份，您感覺以金庫和農漁會合作在文化上會不會有融合和衝突的問題？還是依您所見應該可以逐步迎刃而解？

答：在我看來，雙方的組織文化雖然不太一樣，但是經過努力、有誠意的溝通之後，我想應該不會有太大的困難。說白一點，農業金庫也是農漁會投資進來的，她們是我們的股東。我們的工作人員去農漁會做訪談，他們也一致認同這點。彼此組織文化雖然不一樣，但是農漁會也蠻希望金庫這邊能撥一些業務給他們做。我們會透過講習、溝通結果，來分享業務的利潤。所以我想能夠做到雙贏的話，大家也才會逐漸形成共識。所以說儘管彼此企業文化不同，但農漁會希望我們做好，而我們也期待他們能成長；他們希望金庫提供更便捷的服務，而我們也願意這樣做。如此才能達成兩造雙方都獲利。

問：這個北、中、南、東區域中心現在如何？

答：區域中心現在可能還沒辦法設置，目前只有輔導處的辦公室而已。因為要有一定的程序才能做，可能會先做輔導處的辦公室，這點我們還在跟農金局溝通中，也請他們來協助。如果沒有在北、中、南、東設置服務處，而只在台北設立服務處，就會鞭長莫及、浪費時間、浪費金錢而且沒有辦法及時掌握。

問：另外是想請教董事長，您對農金局包括農委會的期待和期許如何？農金局、金庫和農漁會形成三角關係，那您對主管機關農金局有何期待？

答：農金局是我們的上級長官，我一直強調的是，無論是輔導工作、無論是資訊整合、無論是業務的推展，一定要有主管機關的支持和配合，這是我的原則。如果主管機關沒有支持，我們就很難去推行，因為金庫本身沒有公權力存在，所以一些輔導工作需要農金局來支持。

問：所以您對農金局還是非常有信心的。

答：對！我剛才一直強調，要請農金局協助，因為沒有主管機關來相挺，單靠農業金庫來做是沒有辦法獨力完成的。

問：所以最後請教董事長一個問題是，您是從今年的元月過來金庫這裡運籌帷幄，想談一談這幾個月的心路歷程如何？

答：我想，到那裡工作都是一樣的，盡力的把工作做好、能將上級交待的事情完成

就 OK 了。坦白講，平日大家也都很有向心力，也都希望能把工作做好、能留下一個歷史的定位，如此而已吧！

問：過去我國農業金融體系，了無新意。成立農業金庫是一大分水嶺，其實大家都在拭目以待。

答：如果能夠完善的處理這一塊，農漁會的業務也能穩定的成長，我想，這對台灣的金融面影響會很大！

受訪者：F

訪 員：張錦娟

問：請問主任，就整個農業金融體系有三個層級，農業金融局、農業金庫、農會信用部，您覺得就他們分別的角色和任務是？

答：農業金融局是我們的主管機關，訂定整個農業金融體系，整個將來政策和方向，農業金庫成立跟 1123 大遊行整個訴求有關，現在政府都給我們了，農業金融法有一些要修改，這是屬於整個法的方面，也不是屬於我們整個農業金融局，我想，在不修法之前，我們農業金融局還在這個法規範，那麼現在最大的問題是在農業金庫，現在發覺我們農業金融局一直要朝著輔導農會的方向在發展，但是現在的農業金庫的體制和架構，看起來是沒有能力的，我很大膽的說，是沒有能力的，之前五月六日去農業金融局協調，董事長是擺明了，短時間他們沒有能力，一定金額他們沒辦法消化，沒有這個能力，我看我們剛訂出來轉存款的辦法，我看了真的很灰心，本來我們對農業金庫寄予厚望。全國農業金庫應當與農會信用部並肩作戰的精神，我們才有辦法在市場上站有一席之地，要不然，以農業金庫的狀況來說，我想整個農會被綁死，政府把大部份所有的責任，寄放於全國農業金庫，農漁會信用部也把希望寄放於農業金庫，而農業金庫又扮演不好角色，像個人放款一定金額要送金庫，我預估一年會有五百件，但農業金庫又沒有辦法去消化，法令又限縮了。我個人對農業金庫就五月六日之前，我也是保持相當的樂觀，我認為沒有一間銀行這麼好經營，不用設分機構，就有六千億存款，不用成立分行就有一、二萬名員工，以及分營業點，那麼，為什麼農業金庫有這麼好的基礎，為什麼我們農業金庫整個方向，就是在開一家銀行，我想農業金庫不能以類似開一家新銀行在做，當然整個架構一開業，馬上把前提的農會信用部，如果以他們的思考模式，來開一家銀行，那我一個總行開始，慢慢的開分行，用到了五年之後，很多的農會已經死掉了，這是我的看法。

問：那您對農漁會這時候一個角色和任務是？

答：那麼農業金庫跟農漁會，這個角色很簡單啊！因為農業金庫當然我們是希望盡量不要設分行，但是他輔導的分支機構一定有很多嘛，將來，全省很多農會跑遍了，事實上我們農會很多的競爭力是很弱的，那麼農業金庫如果輔導農漁會提升競爭力，礙於逾放比過高，經費礙於法律的限制，農業金庫去扮演，由那一家農會信用部，代辦理放款，例如花蓮市農會，它在整個限制又沒有解套之前，最高放款是一百萬，那怎麼叫市場競爭呢，金庫可以扮演這個角色沒有關係，但是農會是代辦放款，代理農業金庫來辦理放款，我想，這要去彌補，現在整個農會所發生問題，甚至於，我們說資本力不足，放款之後就更不足，這部份是由農業金庫扮演辦理放款的角色，像花蓮市農會全部是代辦放款，我想他們的競爭力會很強，農業金庫不用有員工就有存款、放款，透過農會信用部不單單只是信用部，轉放款市場就有了，農會沒有承擔風險的能力，當然你要

給農會手續費，這個地位很清楚，當然我們要靠通路。我曾經在民國八十四年的時候算過，只要我們通路打通，手續費的部分一年可以賺幾百億，農漁會信用部，包括信用卡，將來有很多保險、基金，我們有很多手續費可以收，農業金庫有沒有辦法扮演這個角色。

問：說到手續費這個部份的業務，可以拓展，那您覺得說在農業金融局對金庫的輔導在人、業務、制度，這部份有沒有不足之處？還需要再加強？

答：農業金融局這個地方，我想他們代表主管機關、政府立場，政府的立場很明確，一定要農業的金融體系，而且農業金融局他們也是朝這個方向去走，像我們農會信用部過去是財政部為主管機關，跟現在的農業金融局，我們的感覺是很窩心，現在很多提出來的要求，只要在不違法之內，大部份農業金融局都會同意，那麼，我想換個角色，現在可以因為他是在積極輔導農會信用部，對農業金庫，我不曉得這個過程是怎麼樣，當然我們會取得一些董監事，包括我們董事長和總經理的人選，到底它是怎麼產生，產生的過程，代表農會界的董事，也是由北、中、南去分，都市型的鄉村型的都有代表。到現在為止，全國農業金庫說他們沒有人，這個人的問題，實在很好解決，雖然農漁會信用部現在在整合農漁會信用部，他們心態，他們認為農漁會信用部這一些人都不能用，大概他們要重新招募人員，那麼我想，今天農會信用部經營會面臨到困境，有很多的因素，第一個當然是組織的問題，第二個是經營者的問題，總幹事有時候不專業，最大的因素是經營農漁會信用部面臨到困境，看鄉村型農會，根本農業用地根本沒有人要，賣也賣不出去，拍也拍不出去，這是最大的原因，為什麼農地的價格，落的這麼厲害，跟整個政府政策有很大的關係，你看現在的農民所得偏低，我時常在想，政府欠農民一個公道，50、60年代，工商業發達，從我進農會開始，政府沒有把農業當作一個農業產業來經營，現在農會是一盤散沙，政府如果說要解決農業的問題，把農業當作一個長遠的產業來經營，輔導整個農業產值，在整個國民生產產值，農業占的很低，要當作一個產業來輔導。今天農會信用部經營，已面臨到困境，都市型的農會會經營的不好，那是人為的因素，像高雄市農會等，那麼鄉村型的農會經營的不好，是因為整個政府的政策，農漁業產值下滑，農民的生活水平下降，農業政策的問題，當然農會經營者幾年就把農會掏空也有，這在銀行也有，不是只有農會，但是現在大部份的農會，大部份是沒有明天的，抱歉，就我所見是如此，當然會造成整個農漁的衰退，當然間接農漁會信用部，我想，這是整個政府的問題。全國農業金庫，可以串連起來，我常說，金流要先串連，接著是物流，很多農漁會產品相當好，但是我們物流做的不好，將來，要加強物流這一塊，與金流去結合，所有力量去拓展我們的外銷，我想我們金流若做不好，那都免談。

問：如果說在這方面，您覺得農業金庫怎麼樣再去努力？

答：農業金庫，因為他是現在主管機關，站在一個監督跟管理農會信用部的立場，農業金庫，我看他們心態也是一樣，他們並沒有說，我跟農會信用部是一個共同的管理，創造雙贏，自己量身打造，他們要怎麼樣，沒有考慮到農會信用部的需

求，因為農委會的人都沒有去參與，有參與的，也是非常薄弱，官股的董事，就占五個，獨立董事有五位，那麼農會有去參與的，只有五位，而且五位，憑良心說，可能比對那個金融業比較內行，大概只有兩位，其他對金融業並不熟，獨立董事，不是學者專家，我不是批評他們，他們只是個理論，他們也沒辦法深入了解農會，農業金庫的人員有很多是農民銀行跟土地銀行過去的，那麼他們那一些人也不是很了解農會信用部是怎樣，我曾經要求過他們，巡迴全省，了解現況，訂定全國農會信用部的方針。

問：在法規這部份，您覺得說，要如何建立一種合作的模式出來？

答：整個農業金融法的架構之下，沒有實行，怎麼知道哪裡是不適合的，那麼農業金庫，要去訂出屬於一套跟農業金庫和農會信用部之間，整個業務的銜接，我希望，將來農會所有放款到農業金庫，因為農會沒有承擔風險的能力，我想，這是我個人的看法。每一會員可以借淨值的 25%，四個會員就把農會的淨值借光了，這真的太高了，但是不這樣子，在市場上不能生存，沒辦法跟別的金融體系競爭，所以我們這麼高，就是要跟別的銀行做競爭，有好的，有優良的當然要積極爭取，但是如果我們所有農會的安全，我不敢說是 100%安全，但我們承擔風險的能力，事實上是不足。所以我希望，將來，全國農業金庫運作得好，將農會信用部每一個會員額度的百分比降低，甚至到 10%都沒有關係，農會承擔風險能力超過的部份，由一個母行，願意去接受這一筆部份，由農會來收件，轉到金庫，金庫審核後，再交給農會去代辦，將來利息也是委託農會來收，當然農會收取手續費就可以了，我想，農業金庫金融這一部份，一定是要跟農會信用部，站在同一個角色，去看待這個事情，如果是要以一個農會信用部上級的母行，這種情況，永遠這個業務無法形成。

問：剛剛這樣子，一個簡單的業務的一個委託，還沒有一個辦法出來？

答：都沒有。

問：那您覺得說，像這樣子的業務委託，需要一個模式，訂定一套遊行規則，例如人力這部份呢？

答：訂定一套遊戲規則一定是要，人力的方面，現在從事農業都可以，再教育就可以了，不能把這些農會從業員工整個否定，可以委託農會，那麼農會這些人，他們的專業度可以透過再教育，這很簡單，密集的訓練，做農會的種子，甚至我自己也可以去受訓，很多在金融方面我不懂的，我也還是要去受訓。農業金庫不要想說我沒有人，要想說農會目前的同仁有二萬多人，就是你的人，如果透過再教育以後，思考模式改變，當然信用部跟農業金庫，將來是以企業的精神，怎麼委託，農業金庫要訂定一套標準，就是說我在一個吸收多少存款，以金融業可以算的出來多少，我不要投入人力，這一部份的人力成本就是農會的手續費，大家都可以算的出來的，那麼我們根據這個去簽訂我們的契約。農業金庫，通通不要有員工就有六、七千億的存款到位，所以，就要想一筆放款有多少的手續費。

問：那您覺得未來有新業務的推動時，農會的員工都再去受訓，這些受訓的規劃應

該由金融局這邊，還是農業金庫？

答：農業金庫。因為所有的業務是農業金庫去開發出來，基金、外匯，外匯我們可以做，整個的手續費，像我們很多農會不能代收的，這當然是由農業金庫去開發。一個開發業務者要如何把你的產品售出去，當然是由農業金庫要扮演的角色，不是農業金融局，而訓練場所可以用農訓協會，當然也可以委託訓練機構訓練，你的要求訓練內容是什麼，就可以要求訓練機構訓練。

問：農業金庫要如何去串連起這樣子，1144 個農漁會的分支機構，您覺得該如何？

答：他們現在是閉門造車，沒辦法跟農漁會信用部站在同一線上，我是呈主管機關去成立的農業金庫，做為農會信用部的一個母行，我的規定是怎樣，你們要來符合規定，心態要去調整。不是金庫訂出來的規範就要農會去配合，而是要了解農會的需求。農會信用部需求是什麼，農業金庫依據農會信用部的需求去訂定一套營運方針，不是訂出來要求這些人怎麼做，這是觀念的問題。

問：那您覺得說，目前沒有營運方針，以因應的角度來看，這個營運方針，該包括哪些方面？

答：通路該如何去通，通路即資訊，要如何去架構完善的通路，如果資訊的通路不通，什麼都沒有看頭。整個農業金融體系如何單獨在全國銀行的單獨農業金融體系，第二，他們需要看農業需求，不要去設分行，也不是絕對禁止設分行，如果一家農會根本沒有人要併，信用部主任當然農金庫可去設分行，整個農業金融體系不能缺一角，每一個鄉鎮都要有。再者可以利用農會的據點，譬如，大里市農會的地下室可以前幾年不收租金給他們用都可以，建立輔導的據點，透過再教育，這些人可以幫農會拓展新業務。你給我的問題，不曉得如何去建議，現在整個一套都沒有，光轉存款都沒有，真的很麻煩。就一個轉存款而言，存單要二天前申請，而且所有都要送到母行(台北)，而且解約也要送過去，我想這樣的手續又回到六十年代，整個金融體系大概就是要這樣，現在網際網路這樣發達，我們與母行還要拿存單幹嘛，我們可以採用無實體方式，網路如何和農會去連，在線上控制就可以，還要拿到存單。

答：光一個轉存款就夠了，到現在都還沒有定案，所以五月二十六日開業要負責任，應該要架構好和以後金庫跟各個農會要如何建立業務合作的平台，做好的時候才開業，那現在開業光一個轉存款，就搞得金庫焦頭爛額，農會也是抱怨連連，看到那個草案，例如，交換錢不夠了，質貼要二天，農會在合庫那邊要跳票，而且應當要有所有整個託收系統全部泡水，票據的代收，合作金庫為什麼辦得這麼好，因為有農會的據點，將來為什麼不將我們整個託收跟交換系統拿回來，以後是他們靠我們，不是我們靠他們，完全沒有這個思考邏輯。

問：那您覺得，為什麼農業金庫在系統內資金調度、紅利回饋、資訊系統這部份，還可以再加強的地方？

答：整個農業金庫資金調度，不要自己設分行，可以委託，我想大型的農會可以委託，像中部地區委託大里市農會，成本可以計算大概可以接受的，負責農會整個資金調度，不要自己設分行，要充分去利用農會現在的據點，當然，要委託

大型農會，本身的資金就比較充裕，以目前合作金庫，農會所剩餘的資金大都放在合作金庫，農銀跟土銀大部份是定期存款。大型農會扮演全國農業金庫分行的角色，可以透過契約委託，這幾家農會本來就跟合作金庫往來，遷到某個農會來扮演這個角色。

問：你覺得這樣的業務，是用簽約的方式？

答：當然是以簽約的方式，因為沒有隸屬的關係。我們跟全國農業金庫不是母行和分行，不像一般銀行總行跟分行，農業金庫最主要的處理是我是總行，你們是分行，那種態度在處理農會信用部，我想很多總幹事，可能會反彈。

問：那您覺得這樣的契約，應該包括哪些重點？

答：第一個資訊，資訊如果沒有整個連接上來，這是不通的，將來，我們希望是一卡、一本，走遍全台灣，在農會、漁會之間，根本不用透過東西，我們自己就可以集團制度出來，新的郵局為什麼可以規模存款，我們將來也一樣，做一套自己的體系，將來也是方便，網路可以吸引很多存款，轉到我們這邊來，活期性的存款，低成本的存款，可以很方便，不論你是甲農會、乙農會的存款，只要是農會的金融卡就可提領，不需要手續費；匯款也是如此。我們現在最主要是通路，不去好好利用通路，那就可惜，我們的優勢要好好地整合，如何架構一個整個通路系統，如何架構一個強有力的通路系統，而且要強制性，要跟我加盟就要依據我這個辦法、規範，那農業金庫將來也是一樣，你不加盟我就給你排除在外，排除在這體系之外，所以一定要是強制性的，農會申請加盟，而且加盟就得遵守農業金庫的規範，而這個規範是全體農會的共識，大家都可以接受。第一個要有強而有力的資訊系統，第二個契約的規範，未來有很多業務都需要規範，這個規範在訂的時候會很困難，因為人多嘴雜，二百多家農會，但是全國農業金庫請他們，只要各縣市那幾個龍頭會，交出來就形成共識了就夠了，像台中縣我們大里、大甲，這兩家農會，就可以了，也不用想得那麼複雜，平分每個縣市都一兩家農會帶頭。

問：對契約的擬定原則？

答：這個很多嘛，一下子也沒辦法講，我剛說的資訊契約，將來招牌要不要換，這是很重要的，招牌是我們一個行銷，招牌要換，也是全國農業金庫很強的時候，像我來說，我同意換招牌，但是我要看全國農業金庫真的整個運作都很順利的時候，我才敢換招牌，要不然萬一招牌倒了，那可怎麼辦，我也會擔心嘛。很多資訊系統的規範，我不是一下可以想出來的，幾個像怎麼樣流通，要委託哪家農會，這附近十家、二十家資金的調度，當然要和農會簽契約。都要透過契約，這個契約當然很多，未來有基金、保險、信用卡、現金卡要不要，我想現金卡沈寂一段時間未來還是可以做，這一部份農會不可能做，但農業金庫要做，並與農會訂定契約，契約的訂定要很專制，農業金庫有的業務，其他農會不能再接類似的業務。全國農業金庫成立一個保險保貸，農會自己跟別家保貸去簽約，這是嚴格限制，不能辦公庫沒有允許的產品，如果農會這樣做，就失去全國農業金庫的意義。

問：在紅利回饋的部份呢？

答：要算呀，要算農會賺取人事成本，因為拓展這個業務，投入多少人力，當然所需費，或者所賺到的盈餘，再來拆帳，就像當初我們跟花旗銀行談的，花旗銀行我們給他，農會的聯名卡，給他促銷一張是 1200 元的手續費，那只是開卡，然後開卡之後，你有使用的話，消費的話再抽嘛，他給我們抽 1%，當時每筆消費有 3% 的手續費，當然這 3% 要收款等手續，要分給我們 1%，他們 3% 大概可以賺到 2%，這個我們都可以去算的。

問：日本有一個農林中金，農林中金有一個基本方針，分兩方面，一個是防止破產系統，一個是聯合推進事業，聯合推進事業有說很多了。那您覺得，防止破產系統，這方面我們的農業金庫，對我們的會員還是加盟店，防止未來經營不善的風險？

答：我想他們一個防止，現在台灣陸續也有銀行會推進，以前我們都沒有，我想將來我們農業金庫也可以用，幾乎農信保基金大概就類似那種機構，未來我們也不能只靠農信保基金，將來應有一保險基金，在不可抗拒之下，就可以啟動起來，將來我們可以透過保險。將來保險機制產生，我們利率是一樣的，就是要再交一個保險費，可以預防。

問：那您覺得說，未來如果有農會經營不善，這個基金去處理，萬一倒閉、被合併，您覺得這樣子一個方式，或是以後違反了金庫這邊，有沒有什麼處罰的措施？

答：訂契約，防止違反機制；防止倒閉，現在農會評估起來，重建基金要將現在已經不適生存的農會，在這兩年之內整理出來，強而有力的處理，不然會將農業金庫拖垮，農業金庫才成立就面臨這樣，情何以堪，今年經過這樣的整理，將淨值是負數或接近負數，農業基金補足後，一定要合併掉。

問：您覺得，對於那些不遵守基本方針的會員，這除了契約簽訂，還有什麼方式？

答：那就是主管的機關權限，輔導的金庫怎麼不適任、不配合，給主管機關去處理，農業金庫絕對沒有這個行政裁量權，終止契約，就是主管機關的處理。

問：金庫的組織文化建立，農會已經有個很訂定文化在這，您覺得未來會不會衝突？

答：要看金庫將來的心態如何，他們如果以維持目前這個心態，絕對衝突，他們是以總行跟分行來看待農漁會信用部，我認為不能用這種心態，現在農會信用部看起來是總行跟分行，事實上也是你的老闆，農業金庫的老闆，所以應當反向思考，農會信用部需求是什麼，才來訂定營運方針，不是你訂出來的營運方針，再交給農會信用部來執行，我想這樣會格格不入。

問：農業金庫對農漁會的業務指導事項，是訂法在農漁會業務輔導，裡面一些業務輔導事項，積極的做法是？

答：我覺得訂定的事項已經夠了，業務的輔導已經包羅萬象，要金庫先去了解農漁會，才能知道如何去訂定輔導。所以很矛盾，不了解農會，輔導我也看了，都是條列式，沒有意思，所以他們現在跟金庫反應喊沒人，我事實上，給他們觀念，可以從農會既有的人去抽，農會的人很了解農會，中部以南是最需要去輔導，農業金庫如何運用農會所有的資源，透過縣農會，以縣為單位，成立輔導

小組，借用農會的人力，再安排時間做固定的輔導，農業金庫不一定要自己輔導，可借用這些人力。

問：那農業金融局對金庫跟農漁會信用部，有一個輔導的辦法，其中有一條，農業金融機構業務、財務與人事之檢查、監督、管理與及考核，依這一條來實行，農金局對這兩個單位去做這方面的，實行有無困難？

答：我想不會有困難，農業金融局現在是人力不足，憑良心說，還是得委託全國農業金庫，一個是有實際、有辦法的，把這個人力湊足起來，一個是站在管理者，農金局管理和監督的立場，當然他沒有能力，到每個鄉鎮去輔導，要透過各縣市農會，過去三級農會，有三級農會的知名，可透過縣的主管機關去輔導，現在整個農會金融法開始之後，我們將農會輔導課、農金課，很多都合併了，本來縣市政府就有金融課在輔導農會的，在這些成員當中，有主管機關的人在，有農會的人在，我們不會講說，主管機關的立場，像宜蘭縣據說很強硬，他們的主觀意見很強，只負責透過整個由農業金庫，在整個農業金庫各縣市的主管機關，會比較容易接受，農會的要求在他們那邊就不合作，這個問題，憑良心說，宜蘭縣就有這個問題，這方面，現在訂出來是一個原則，很多詳細的，每個縣市要個案去處理，在某種狀況之下，要去做輔導，以好的農會做指標。

問：那您對農業金庫有沒有什麼期許？

答：期許很大。農業金庫跟農會信用部，如果可以站在同一線，如何分工，我想我們全國的農業金融體系，幾年之後是金融第一大機構，而且不但是金融機構，也可以發展我們的物流，是全國第一大的物流中心。

問：那您覺得信心數呢？

答：絕對有。我看農會這些人，第一，沒有再教育訓練，人家說的井底之蛙，這些人絕對有很高的爆發力，農會這群人跟農會機制，尤其在經營已經面臨到困境，危機就是轉機，給他一個轉機的機會，爆發力會很強，所以，只要我們可以把它串連起來，我想以農會現在目前的人，可以創造金融的環境，我非常有信心。但是農業金庫的思考邏輯，必須要去改變。

問：那您對金庫的信賴程度，高不高？

答：我想，現在是謀合期，一定要一段時間，那麼高不高，我想，站比較客觀的態度，我們是普通，弄不好，甚至董事都換人了，很簡單，下次選舉，大家用協調的，下次做不好，就換人，這很簡單，我們股東可以提出換人的要求，這個不用太煩惱。

受訪者：G

訪 員：張錦娟

問、請問總幹事，就您的觀念，目前農金局應該扮演什麼角色？

答：農金局可以替代過去農會信用部之屬於，財政部管理的單位，輔導的單位。但現在財政部已退出農會信用部的管理，交由我們農金局管理，所以農金局所扮演的角色，就是替代過去財政部管理農會的角色，來管理農會，這個最爲主要，來輔導農會。咱們的農會是屬於農會金庫的體制，由農會體制來管理，農會不能跟銀行比，因為當初財政部管理農會的辦法，就是拿管理銀行的方法，用在管理農會信用部的方法，是不適用的。畢竟農會信用部是最基層的農會單位，整個體系跟我們銀行的營運和對象都不一樣，所以當初財政部用銀行管理的辦法來管理農業，就是不對的，所以產生後來農會發生很多的問題出來。在農會信用部經營的方面，遭遇的許多困難，畢竟訂下來，不適合用，在基層的業務就很難推行，受到很多的限制就很難推行，所以當時，農會才會發起要成立農業金融局，就是用農業體系來管理信用部，和信用部的體系。當初金融局要成立，金融局所訂的辦法，不要說一套辦法，就全省三百多家就都適用這種辦法，畢竟農業這個組織體系大家都知道，有都市型、鄉村型，對象都不一樣，所以訂出來這套辦法，可能都市型適用，但鄉村型不適用，反之，可能鄉村型的適用，但都市型的不適用，所以將來金融局要和信用部的配合，還是要鎖定問題，看是屬於什麼類型，要分類，這樣比較好管理，配合上，在基層來做，比較順暢。較不會，是都市型的設計，在鄉村又是同樣的設計，就將它分級，這是鄉村型的農會信用部，辦法配合鄉村型，看如何去訂定管理辦法，都市型亦然。

問：那時的法律有朝向這方面去訂定嗎？

答：現在好像沒有這樣訂定，現在用農業金融法去訂出來，但不適合全國的農會。

問：所以未來還是可能發生，不適應的問題？

答：對的。所以我一向主張說，應該把這個農會，將已分類，這屬於都市型的，還是鄉村型的，這管理辦法要怎樣去訂定，這樣才比較適用，不要一套衣服做出來，大人穿這一套，小孩也穿這一套，當然不行。

問：那農業金庫這一部份，總幹事，您認為農業金庫的功能和角色是？

答：它的角色是很好的角色。畢竟都市型的農會信用部，因為其營運的對象和層次比較高，而鄉村型的營運對象，大部份是農民，這程度較低，所以在農業金庫輔導方面，應該要積極把整個農會營運的體制，把它正常化，實際上，我說的比較不好聽的，基層農會行員素質比較低，當然信用部業務發展較慢，所以農業金融局，就要做一個輔導的機關，來加以輔導、訓練和教育行員，提升他們的知識和營運。

問：我的意思是，現在金融局法令也已經訂出來，也成立了，業務上也訂定出來，只是說，接下來，就是金庫，您覺得，金庫的角色和功能，該如何去扮演？

答：它要扮演農會信用部總行的角色，因為過去信用部是各自爲政，財務和業務都

是各自處理，沒有一個領導中心，所以實際上，要競爭也無力，且沒有總行可以靠，資金沒有，有時候要和政府同意財政部規定，要向三間行庫融資，畢竟，有時候需要資金，行庫不借你，你現在有錢，行庫不收，這樣農會要如何經營。將來金庫就要扮演農會信用部的母行，就是說，母雞帶小雞，要如何來帶這些小雞，要扮演這個角色，才能將金融的問題解決，將來資金要寄，才能吸收，沒有資金，能貸資金，貸放業務才能經營，所以過去沒有成立經營金庫的困難，就是在這裡。過去發生擠兌，結果都無法支援，都是縣內這樣兄弟來支援，這樣的支援就算是違法，農會跟農會之間，融資不能往來，不合規定，所以當初，農會發生擠兌是很難過的，現今的體制有總行，發生擠兌才能支援，不要人心惶惶嘛，過去都沒有嘛。一間農會，以屏東縣農會所有的淨值還不到板橋農會的淨值，不堪一擊，所以過去的基層農會有困難的地方，就是在這裡，現在要一直成立一個金庫，就是要我們自己一個母行，來帶動我們基層農會，由母行來帶動我們基層農會的信用部，這樣整體來說，對業務才能開放更多。銀行可以辦的業務，好像有二十幾項，其實農會可以辦的業務不到一半，所以我們其實都沒有什麼競爭力，金庫成立起來，未來可以開創銀行可以辦的業務，基層農會也能辦，這樣才可以發揮功能出來。業務不到銀行的一半，功能就發揮不出來，金融開放之後，是非常的競爭，就是要靠服務，受到大環境的影響，沒有競爭能力，當然就被淘汰。

問：目前這個情形，農漁會的角色，要如何去訂定功能？上層已變動，要如何去改變，因應這樣的金融體系？

答：當時金融體系，這是我們用基層農會所要求的，要求之後，未來母行來給我們輔導，靠這些來加強、開創我們新的業務，這樣我們的信用部才會活化起來。

問：所以在業務上，咱們能夠等到金融局可以給我們輔導，就可以開創新的業務。

答：對，若是保持現狀，就是沒用。金庫成立以後，就把那些銀行可以辦的業務，看可不可以替我們爭取，我們有母行，有整個體系了，看將來修法，未來業務可以放寬來做。

問：現在，您覺得我們農民會信用部的素質，可不可以去因應未來辦理別項業務，咱們農會準備好了嗎？

答：這件事情，看是要依我們金庫這邊，還是要依金融局，要培訓，現在要開拓這個業務，農會有新的業務，推派新的人員統籌，看是金庫，還是金融局這邊，要專業專家來，做一個培訓，這是沒有問題的。

問：在電腦系統的這個部份呢？

答：一樣是沒問題。所以在我們金庫的電腦系統，也是我們南區電腦中心的系統，這是它標到的，包括當初也是審用北、中、南是哪一家要去，結果當時就認同南區，所以這系統應該不是問題。

問：這系統不是問題，接下來要農會因應系統做整個轉變，這樣金庫這方面，跟農漁會這方面，溝通有沒有開始在連繫？就電腦系統這一部份。

答：這個問題就是南區電腦中心跟金庫要聯絡。和中區、北區沒有接連，但是問題上唯一，因為中區一條線可以到金資，南區也可以到金資，金資是台灣金融資訊

中心，南區的電腦也可以進去，北區也進去，銀行也是進去，都同一線。

問：所以無法做平行這一部份的整合？我的意思是各橫向是否可以連繫，不一定要到上層去嗎？

答：是的。目前還沒有整合，但我看這個不是困難，這三個區域中心整合起來就好。

問：您覺得農業金融局對農業金庫在業務上、人的管理、制度的訂定，您覺得農業金融局對金庫，如何對業務監督、輔導，應朝向哪方面？

答：農金局也是要扮演監督金庫的角色，像是管理銀行的總行，也是財政部做監督呀！是一樣的意思，農業金庫監督各農漁會信用部，銀行體系監督各分行，總行由財政部來監督。

問：在制度訂定，現在大概雛型已經出來，您覺得制度訂定上，農業金融局這一部份，有什麼不周全之處？

答：現在訂定的制度，我看還可以。

問：那金庫對農漁會制度訂定這一部份？

答：現在訂定，正常看起來，將來金庫以後鄉鎮農會信用部做分行，無論是信用部做分行，主要是要連接起來，因為總行它是分行，金庫管理信用部，說起來也是獨立單位。總行到銀行是一體的，盈虧是總行負責，但我們不是，我們是各自負責。這是比較不周全之處。

問：在未來利潤回饋這部份，比如我們現在投資金庫，可能有盈餘要回饋這部份，回饋機制是否清楚？

答：有登記三年來，政府所投資百分之四十八，要退到百分之二十。現在就是所有的盈餘，先給將政府出資的部分補起來。

問：那三年之後呢？

答：三年之後，訂定的，這我就不太清楚。我知道初期，三年內，先抽多少去退股，退到剩百分之二十。

問：您認為利潤回饋這部份，對金庫、農漁會、信用部？

答：當然，未來是說，金庫算是全國的農會，占 52%，說到未來，希望在業務配合上之外，未來的利潤，我也希望，一間公司的投資，將來紅利要如何分配，也是公司營運之後，要留下多少自由的資金之外，其他儘量也可以分給其他農會，這樣投資才有意義。今日成立金庫最主要的目的，就是要來照顧農會，這是重要的角色。

問：在農業金融系統裡，有農業金融局、農業金庫和農漁會信用部，您覺得，在系統內資金的調度，有訂定辦法嗎？未來需要嗎？

答：不了解，但是需要的。這樣才像一個母行。

問：那些農會的配合度，是需要去協調的嗎？

答：最主要是農業金庫訂定一個辦法出來，和開個會，做一個檢討，大家來若是認同，以後就照這實施就好。

問：金庫和農漁會未來要是合作，可能是在辦法內，無法訂定時，要用什麼方法，比如要簽訂契約，契約內要包含什麼，來保障農會、保障金庫？

答：當然一個契約就是說，訂定就是雙方都要有保障，才能稱作契約。沒有保障，單方面的保障，也不能稱作契約，這是個承諾。將來這個契約就是說，作母行的訂定含基層能接受範圍內來訂定，訂定以雙方不要損失為原則。

問：那您認為如果不是用訂定契約的方式，還有其他比較好的方式，來完成雙方面的合作？

答：因為未來不知道合作的性質是什麼，所以我也不知道有什麼方式。但比如像是代理業務的開發，也是要到鄉鎮農會來，成立金庫最主要是借用總行，找業務，開拓新的業務。

問：以金庫來說，金庫的任務有很多種，這些訂定出來的任務，您認為金庫的經營團隊要如何去努力？

答：經營團隊的努力就是要開拓新業務，找業務來做，交給鄉鎮農會來做，比較有代表性，比較有信用度，才有份量，做一個代表與其他公司接洽，可信度才夠，量才夠。

問：您說要拓展新業務，這時農漁會信用部是否需要做個推動，還是要如何配合農業金庫，在開創新業務這方面呢？

答：我剛才一直強調說，基層在金融界裡，是很基層，是一張白紙，總行開拓新業務後，要如何訂定辦法，由信用部來配合，這樣才有辦法。普通像是銀行總行也是接到業務後，交給分行去做，都是同樣意思，那有分行在接洽新業務。

問：剛才說到金庫對以後農漁會、信用部，這些人員訓練，業務他們要去找，找回來之後，現在的制度也好像沒有很明顯，跟農漁會制度在分工合作的部分，在未來是不是要農漁會信用部跟農業金庫也是要互相建立制度，還是這就是金庫那邊來跟我們開會就好？

答：重點是說，訂定未來金庫跟農會在業務上的連繫與配合辦法出來，一定要這樣，辦法定出來之後，在信用部的業務跟我們農會金庫來開會，叫母行來做指揮，就算是一個總公司在指揮，同樣的意思，就像加盟店一樣，農漁會就像加盟店一樣。在未來整個營運辦法，農金局可以訂定農業金庫可以訂定辦法出來，來統一，有一個程序跟流程，照這個辦法來指揮。造一個標準作業流程。目前還沒有出來，還很多事要做。性質要清楚。

問：在農業金融局裡，農業金庫的管理辦法，對農漁會管理，它有一些法條，可以對農業金融機構的財務、人事管理，來監督、檢查、督導和考核，您認為照這樣人事管理考核，再加上財務管理考核，全部都在農業金融局，針對農業金庫跟農漁會信用部人員去做考核，您覺得未來要如何去做才能實際可以掌握到這些財務跟人事？

答：但是這些當時條文是這樣，放款而言，最高額度超過多少，要報告金庫，問題上說，萬一說一個來逾放，金庫不幫我們承擔，政府要幫我們承擔嗎？這方面也不是很周延。還有未來信用部主任，人選也是要看書面資料，書面資料無法看出品性，對人性品德也不清楚。這也是一個問題。現在農會聘任信用部主任要請教理事會，理事會是地方上人士，對品德比較清楚，再報縣政府核准。

問：那在電腦系統這一部份，未來我們全國農業金庫的電腦資訊系統，您認為還要有哪些功能，除了業務上往來，還可以利用這系統來獲取盈利嗎？

答：應該沒有問題吧！南區資料中心雖然是這業務之外，現在也有做行銷網路，農會也可以在這個行銷網路，行銷農會的產品，只要去開發農會的產品，應該沒問題。

問：您認為未來這農業金庫將如何去整合 1144 間農漁會分支機構？

答：要整合就是說，要訂定一個辦法，看是說業務上要如何連繫，怎樣去管理，制度如何去建立，這是最為主要的。未來就是要有一套流程，大家步驟都一樣，整個農業系統才能統整，所以，最重要的還是建立制度。農業金庫成立，農會辦的業務還參差不齊，有些業務為什麼別的農會有而我們農會沒有辦等等的事項，沒有建立一套作業流程，應該要一條鞭，到每一個農會都要辦理一樣的業務。比如說農會的提款機，有的要手續費，有的不用手續費，所以要一樣。未來要有一套完整的流程，每一個農會都一樣。

問：您認為農漁會信用部跟農業金庫的衝突是什麼？

答：衝突，我就說過這個困難，農業金庫是獨立的，雖是分屬機構，其實是各自獨立，因為沒有分行，只能靠這間營運，農業金庫是單獨一間，將來可不可以設立分行，但如果設分行，又和農漁會信用部是競爭的角色。

問：那我們的農會組織文化也很特殊，您認為在文化也可能會衝突嗎？

答：應該說衝突，爲了要生存去設分行，當然會有衝突。

問：比如以後要推行業務，總行說要七點半才能下班，這跟農會四點半下班的這種情形？

答：我就說整個體系、體制就是這樣在做，在鄉下，銀行九點經營，你也不能八點開門，農民不方便，大公司都八點，銀行也是九點，就組織文化要歸類出來鄉村型、都市型農會，要適合地理環境的工作。

問：未來往好處看，好處在哪裡？剛才提到的衝突。

答：對外我們比較不會被人說一間這麼小間不堪一擊，因為有農業金融體系的母行，可以調出資金支援。以前沒有母行，顯得單薄，別人會害怕。

問：農林中金的系統，您清楚嗎？您了解日本的農業體系嗎？您認為農林中央金庫的防止破產的系統合理嗎？

答：不清楚。你若參加這組織的體系，就要遵守規則，不遵守亂搞，當然就壞了，這是合理的嘛。

問：那我們台灣農會對罰則是否也要訂定清楚？

答：整個組織體系，訂定以後違反要如何處份，現在一定要訂出來，要有一個約束力，否則沒有用的。

問：所以農業金庫對會員的監視是非常必要，農會信用部要主動去報告農業金庫現況？

答：農業金融局一定可以掌控到我們整個營運的狀況，因為我們的報表，營運報表什麼都要報，他們看了以後就可以知道哪家農會出現狀況，而且現在農業金融局

有委託中央存保中心檢查。

問：所以未來要審查還是要回歸到金庫？

答：是的。看你要委託存保。但我認為存保的檢查好像很不合理，它是我們的要保單位，我們是被保單位。你要我們加入，又審查我們，不太合理。

問：所以您認為未來審查的機制，回來農業金庫，會比較好嗎？

答：對。

問：這樣會不客觀嗎？

答：因為將來檢查金庫的問題，未來營運流程整個整合，都是統一的，你們來檢查，實際可以了解整個業務的狀況。像以前存保中心在查，有時候今年來檢查講的規定跟明年來的組別來說的規定都不一樣，基層農會很悲哀，很弱勢。認定標準不一致，這樣子農會很難做。

問：總幹事，您認為又出問題的農會漁會信用部、金庫，又不太好，您會建議合併、還是？

答：這個農業金融法已經有規定，經營不善的農會，要強制合併，金融法已經規定很明顯，經營不善農會政府可以命令合併。

問：但是要合併也不是像第一例南州與新埤？

答：政府講話不要說命令合併，太刺激，我們都說是，自願合併，其實金融法裏有規定，輔導三年沒有起色，政府就有權力，逾放超過 15%，連續輔導 3 年，沒起色，就可以命令合併，

問：那有沒有退場機制？

答：條文也有規定，經營不下去，會清算。清算太硬了，太刺激不好。

問：您認為未來對農業金融局的期許？

答：對農業金融局的期許，可以幫我們解決許多問題，包括我們的業務、貸款、優惠貸款，現在農會大家都會優惠貸款處理，放款提高，這也是很好的策略，可以幫助鄉鎮農會，解決問題。我也很感謝農委會農金局，辦理這個專案貸款，給農會可以放款多一些，利息比較便宜，人家就會來借，不然我們農會的利率比銀行高，好的客人 有人會來，要借，人家會去銀行借，銀行不借，跑來農會借，農會就倒了。

問：您說對金庫的期許？

答：希望它扮演好總行的角色，能帶領農漁會信用部辦好業務！

問：那對未來我們信用部期許嗎？

答：有母行在帶，依照母行的運作程序辦好，母行開拓新業務，給我們這些鄉鎮農會也能夠擴大業務，可以增加業務收入，建立基層農會有好服務，是最重要的。

問：您對未來的信用部的信心有多少？

答：我的信心差不多 60 啦，因為對現在這個金庫是這些農會投資出去的 52%，我也是希望金庫未來可以賺錢，能賺錢也是靠這些信用部，這樣整體才能賺錢，你出錢的，當然有向心力，投資在那裡，當然會在意、關心，配合度一定會高，大家有這種共識。

問：所欠的 40%是指？

答：看未來的變化跟營運，和策略、方向跟開拓新的業務。

受訪者：H

訪 員：張錦娟

問：請問總幹事，您認為農業金融局的角色扮演是？

答：農業金融法變成法律制度，扮演主管關屬的角色，問題就是說，我比較擔心的是，因為農金局這樣移過來，換言之它的金融專業方面是不是能很充份的展露，這可能我們要觀察的啦，還有最主要的是，因為它現在是號召各路英雄好漢，我們看的到是農業金融這一塊，不能以純金融去思考農業，農金局從農業出發是沒有問題，問題是它要如何去融合，可能要用一些心思，對農業金融局的定位很明確，但有沒有辦法達到組織功能，還要觀察。

問：那農業金庫的定位、角色扮演？

答：因為現在的農業金融法就明確，所謂農業金融體系在上層是農業金庫，在下層是農漁會信用部，應該定位訂的很明，如何展現組織的功能，所以這樣的情形之下，農業金庫要扮演「母行」，農業母行的角色，最大的功能是領導者又是教師的角色，要教農漁會如何經營，要教農會之前，自己本身就是要充實，因為現在才剛成立，它的定位應該是沒有問題，但是也一樣，有沒有辦法發揮功能，這也是要繼續觀察，而且我又認為，農業金融法有訂它對農業有任務，我想，一個就是輔導，另一個是資訊共同利用，事實上，農業金庫要展現它的功能要從這兩方面來著手，因為要輔導農漁會，它本身就專業方面應該要很足，專業不是只有金融，也不是只有農業，而是要兩者的結合，他們到底有沒有辦法，我想應該是有，要觀察。農業金庫功能的產生，跟別人不一樣，若照一般銀行，人家就考慮金融專業就好，但是現在銀行這麼多，若光是考慮到金融這一塊，可能以後農業金庫會沒有競爭力，所以從農業這邊去開發，比如農業專案貸款。因為這樣情形之下，它本身所謂的企劃能力要很強，它的資訊也要很強，這樣才有辦法做到。這就是農業金融法訂定它要做到這兩方面，因為它企劃很強才能夠協助農會開發新的金融產品，打通所謂的金融通路，將農會整個資金結合，做一個有效的行銷，策略聯盟的方式，透過企業的行爲，怎麼樣去做價值鏈的分割，生意要怎麼做，你要賺什麼，我要賺什麼，這樣來做，沒有一家銀行一開始就有那麼多分支機構，雖然農漁會不是農業金庫的分支，但可透過契約的銜接，變成是它的分支機構，它就有 1143 個據點，問題它有辦法做好嗎？電腦、資訊要用好，要很強，這才有辦法，我想農業金庫要著重在這一點。

問：那農漁會信用部呢？需不需要調整角色，現在農業金融體系慢慢成形後，那我們信用部需不需要改善？

答：農業金融出來，農會還是農會，農會信用部還是農會信用部，問題它面對的是，它所面對的組織困境跟以前也是一樣，比如因為農會法限制在自己的區域，大甲就是要大甲，不能出去，那現在隨著農業金融法放寬，訂逾放比率是可以在毗鄰的鄉鎮辦理就可以跨出去，當然它就好比以前範圍更廣，基本上還是因為區域太小、組織太小，資本額也小，過去的逾放比例是包袱，這是它本身就要調

整，農業金融法訂定以後農業金庫成立，它所碰到的困難跟困境不變，存活空間更大，但基本上不能像銀行跨到台北或是跨到高雄，是不行的，現在是透過農業金庫，我們資金要轉存，或是透過一定金額的放款，可以由農業金庫來做聯貸，聯合貸款，比如這是農業金庫有一個大案子，看哪一個農會有興趣，可以一起來合作，農會金庫的功能，我們自己農會要去調整，最主要是想法跟觀念，跟過去不一樣，隨著農業金融環境訂定，整個生態環境，要去適應環境，最主要靠人，其實農業金庫也是要人才，農會也是要人才，到底要如何去選才，不一定來得及，因為選才後還要預才，才能到有人才能用，再來，在既有的人才再訓練，所謂的專業智能，或是營業技巧，這樣比較快。要人才、要制度化，所以現在一定要制度化，以前農會比較不重視這個，所以自己的制度要訂好，培養人才，才能克服。

問：就培養人才這部份，總幹事您認為，農業金庫可以有什麼協助？

答：其實我是覺得，像農會金庫可以協助，開班對訓練基層農會，應該是可以做，這是金融，我是說，金融研訓院是從金融的角度，我們農業金庫也好，農會也好，不能侷限在專業金融這部份，可能要涉及農業金融跟農業這部份，現在就是這方面的技巧要如何去訓練，以前專業金融像是在開當舖，比如像現在休閒農業來說，休閒農業來說，它可能要設施，農民的價值那麼高，如何比照貸款給台積電這樣，也有像休閒農業，又要如何設立多少制度，農業金庫要去研發設計出來的，這當中信用貸款的比率比較高，要如何確保安全，又能夠輔植農企業，甚至於農民，關心農民，我覺得這就應該這樣。

問：因為現在農業金庫任務都已經法定出來，那您覺得目前農業金庫的經營團隊，他們要朝哪個方向去努力？

答：其實，法是有了，那是法訂在那邊要應用，其實有很多是可以思考的空間，問題是，按照農業金融法立法的本義是寬，過去我們自我設限，就是自己沒有思考文字的含義，另一方面，我發覺說，好像都自我設限，可以有很多地方是可以去做，合理的衝撞，就會產生困擾、衝突，最後會妥協，我們才能進步，所以我們可以試著更寬廣的角度去解釋，所以也希望農金局的長官要敞開心胸，從現代農業金融去思考問題，不能常常依照舊有的觀念、傳統的做好，去思考問題。

問：所以農業金庫這部份對於法，因為金融局訂給它，那執行的這部份呢？是不是已經規劃好，或者總幹事您覺得，有哪裡還不夠？業務的服務方面，怎樣去跟農漁會連結，或是怎樣去處理整個金庫的運作？總幹事您覺得這些，有沒有規劃好的？可以建議？

答：這問題很大。

問：希望他們成長，現在是從基層開始，這些法未必能滿足現況，這方面有什麼能建議？

答：農業金庫成立不能光著眼於存匯，賺一些利差，不能這樣。因為農業金庫是一個投資跟發展，因為農業可能值得投資，比如現在的生物科技，這種就需要資

本密集、技術密集，如果存過去觀念來做，就等於沒有辦法做。要如何來做一個投資，學日本他們JA投資的情形，這方面可能是農業金庫也好，農業金融局也好，要思考的，我們要走的路。至於一般的存匯，賺取利差，讓農會來做就好，農會小的可以做，大的就沒辦法，就由農業金庫領頭來做，領頭來做，利潤可以大家來分享。農業是三產業，事實上所謂生產、生活、生態，光是提所謂的生產，生態侷限比較少，生態所謂可以從生物科技、生活面，貼進去，甚至於從生命，休閒農業也是種生活，其他也有可以做的，看是從哪個角度下去做。

問：農業金庫現在有個是業務，比如資金調度這方面，整個農業金融系體裡面，它金庫應該如何去應用，不是只有投資這方面可應用，這種合作方式，要如何去進行？

答：用契約。現在農業金庫可以營業的項目，比一般商業銀行、投資銀行還多，幾乎等於金控，當然保險費方面還不可以，但是我覺得契約這部份，如果能充分去發揮，應該農業金庫生意做不完，當然第一階段要存活，要先站起來才能做，掌握到了，價格競爭難免會產生，會跟其他金融產生競爭是難免的，但基本上要存活。比如說為存活，可能現在一般金融機構金控在做的很多業務，都可以做，企劃規劃出來，比如以信用卡，農業金庫也可以做，也可以發行，發行以農會認同卡來做，我想，以農會整個體系，這麼多單位，隨便衝一衝，大概農業金庫發行卡量，就可以前三名，但是問題會造成兩難，它的服務人員現在在哪裡，依照現在農業金庫，發行信用卡要很多客服人員，那這個人數就會有問題，這也是蠻重要的。我覺得可以先做的，稅匯的代理、代收，因為可以整合，農會現在已經替很多單位收稅、收費，如果農業金庫能夠出面整合，把市場的点占大，透過這樣的整合，應該這是最快的，比如大哥大、第四台做一個整合，就可以收費，這當中可以獲取手續費，這樣就可以去分，台灣大哥大全台灣都可以，像以我們中區只能收和信的，大哥大我可以多收，就可以多一個，以前就沒有，像這個現在就可以做很多。

問：像紅利回饋這部份，有沒有訂很清楚？

答：已經有明訂了。

問：如果金庫有盈餘的時候，怎麼回歸給農會？

答：現在我們所訂的回饋農業、回饋股東，農業金融法相關有訂了，回饋給農業，如果遇到公司法，就是依照分股利，這個應該是不會有問題。

問：如果像現在的電腦系統，好像還沒有建立，這部份，您覺得以後要擔負系統的功能，要包含哪些？

答：我最在意這個，按照當初我個人的觀點，其實農業金庫要訂定一些制度，研發、電腦要很強，我覺得一定要很強，大電腦系統，才能做好我們剛才說的，所要服務的工作，包括對農會服務、對客戶的服務，但問題是說，我們要大電腦系統建立，當然可以去用股金去買一套電腦建立很大的資訊室，這也是一個方式，

整合五家共用中心，這是一個方式。到底要如何，我認為既然農業金融資訊共同利用是法定的共同業務，農業金庫不能推拖，一定要辦這個，那要辦的話，自己建立一個很大的資訊室，那可能會危害現在存在的幾個小電腦中心，但是這是必要的，所以有人認為要整合那五個，我也不反對，可以把利用現有的人才，因為分在南、中，台北應該沒問題，比如以台北電腦共用中心，板橋，他們要去台北市，這個都不會有問題，比較有問題是台中、中區跟南區，但是我覺得這是必要，不能夠去的就盡量任用，我們也沒有那個責任要整體全部收納，就剩這兩個電腦中心都已經財團法人化，他們應該有充分的準備，不管是退休、退存準備金，基金應該都很充裕，這樣整合起來才強，甚至於也可以在南區、中區，可以找個備有的中心，當然用的人會比較少，依這個方式，就是這樣。我是覺得，要整合起來，農業金庫才有前途。現在用一個小電腦，真的不知道要怎麼去推，剛剛說的，包括農會法的法定任務，農業金融法的法定任務、農業章程所訂對農會的輔導跟允諾的這些事情，可能都很難，因為，我要一直強調農業企劃要強，電腦一定要強，電腦強通路才能連結起來，才能在一起工作。

問：現在依照日本的農協銀行系統，對他的會員有防止倒閉的措施，您覺得，現在農業金庫對農會信用部的監督、防止不遵守我們訂定規範的罰則，您覺得這部份有沒有必要？如何來訂？

答：當然這是必要。一開始農業金庫沒有這個能力，這是必要的。所謂它的輔導，也是法定任務，所以要對農會輔導，輔導在這個時間點上，可能有困難，我曾在相關會議提到，應該培養志工制度，就像幾年前農會導入 CIS 的機制，因為以現在農業金庫只有三十來個的輔導人員，要輔導這麼多農會、農漁會，三百多家，根本是沒有那個能力，但是依照法定規定，又一定要這樣做，我是建議培養志工，可以從經營良好的農會，找一些優秀的人才，然後給予訓練、培養，也給予一定的權力，比如用一個任命委員，任務編組的方式，那農業金庫這三十幾個，就可以專業輔導人員帶三、五個志工，到就近的農會去輔導，這樣才能比較快讓農漁會上軌道。

問：所以總幹事是希望比較積極的。那消極的，比如已經輔導不起來的農會？

答：農業金融法就有退場機制，三年輔導不行，就要被合併，這是退場機制。

問：如果沒辦法合併，那退場機制還有什麼？

答：現在問題就是，農業金融法訂了三年，法令定這樣，妳心裡就要有準備，要三年，你看前一陣子，東部不是有一個農會，還沒有辦法合併，但是合併也要有錢，現在我們希望能成立農業金融重建基金，當然現在這可能要立法，照道理農委會、農金局要去提出來，看立法院能不能訂定這個，成立農業金融重建基金才有力量去說這個。另外現在也要成立農業資產整理公司，這可能也要農會投資。

問：您認為這些附屬單位，農會都應該要參與嗎？

答：當然是參與比較好。

問：不用等於政府幫你設立？

答：那個當然不好。可能要比照成立農業金庫的方式，比如政府出資多少，農會出資多少，這樣，這畢竟自己也是要去處理。

問：在未來金庫要發展許多業務給農會，您認為要如何利用現有的能力、設備去尋找、開拓新的業務？

答：企劃能力要很強，有一種是模仿，比如我剛說的金融卡，人家在做的，我們也做，是搶一塊餅，這是一種。一種是真的指企劃，企劃又分兩種，一種實際的企劃，一種也是借別人的經驗，但，是國外的，投資這部份我們可以學日本農協做法，這在國內就沒有這個例子，我們可以學習日本農協的經驗，了解人家如何成功，這講起來是企劃，事實上是拿國外的例子、經驗，也是一種，另外，自己去研究出我這農業這個區塊要如何創造商機，不管就服務、稅匯收入、業務，這樣能夠賺取利潤，當然也有很多人說，以後，農業金庫可以跨到非金融，比如網購、進出口，當然都可以，但是這應該把它順位排在後面一點，還是要有個順位，不可能一開始就什麼都做，也沒這個能力，人也不足，專業也不足，所以要有個優先順序，現在我們要偏重於金融相關，這是第一階段偏重的，但是我還是強調，通路要建立，通路應該是兩個，農業金庫第一個要如何將這些農漁會結合起來，變成一個通路，農會有兩百八十個，加上漁會信用部有二十幾個，將近三百個，要如何串連起來，包括它的文字機構，一千一百多個要如何去串連，要串連企來，可能又要提到資訊，資訊變成工具，工具的利用，要整合透過契約，我剛說的，事實上這都有例子，比如說合庫的例子，要做好這些工作，都要提到電腦，但是目前電腦好像一直沒有解決。

問：除了整合一千多家電腦系統外，金庫還要再加強什麼，才能把這幾部份整合起來？

答：就是企劃。我一直強調企劃，整理一套對農業金庫有利的，但是農業金庫不可能有能力去執行，都要透過農業，既使要放款，農業金庫也沒多少人，他也沒辦法做，要透過農會所謂的徵信人員，透過聯貸，由農會的徵信人員，做這些事情，或者要推信用卡，外務可能剛開始就給農業職員去推動，現成的一、二萬的人，為什麼不去利用、去整合起來，問題是他要求企劃的能力。

問：所以，總幹事您認為要整合這些，應該是從業務整合起來，可以去推，自然而然就連合起來了？

答：對。所有都是要這樣，包括輔導也是這樣，輔導就是變項吸納人員，比如大甲認我們這兩個人員不錯，整合以後，也是準輔導人員，義務輔導人員，台中縣那一個專業去配合所謂的經管人員，台中縣農會各派出一個，七個人就是一個輔導小組，就可以去做，然後這兩個人也許不可能一天到晚都在這裡，但是我們這些人也許就可以兩天去一趟，這要給他一個名份，補他一點旅費，不管怎樣，總比去聘請一個專職人員來得快、有效。其實剛才講到電腦，整合很重要，他們只想到電腦很貴，問題就說，所謂資訊共同利用，就是要消費者付費，誰

是消費者，就農業金庫來講，就是農漁會，事實上現在農漁會我們每一個月至少都十萬，電腦中心所謂的使用金，這個整合後，給農業金庫，基本上都還能生存，都有剩，所以，事實上，第一筆錢是農業金庫要拿出來，沒有錯，但是，是分攤，事實上也許一年後，整個錢都回收了，根本沒有花到什麼錢，就是這樣。

問：那個是應該列入開辦費嗎？

答：對。可以去攤提。據我所之，幾個資訊中心也需要這樣，不然他們這樣不大不小也不是辦法。現在好幾個地方都有基金，這基金透過運作也許可以捐給未來中心。

問：其實那時候，為什麼不是北、中、南區域中心，去整合起來？

答：這我就知道了。因為要整合是比較傷神，當時有時間壓力。但未來還是要走向專業資訊的方向。

問：我們剛有提到用簽訂契約方式，來做業務的委託，那您覺得這樣的契約簽訂，要包含哪些重點？

答：幾乎都是重點。其實契約可以很多方式，一項一項訂也可以，訂一個總契約也可以，因為從農業金融法來說也好，已經明訂好了上下層級的關係，就農會法來講，農會可以接受其他單位委託，所以，農業金庫的業務可以委託農會，或者新訂一種新業務、新項目簽訂契約也可以。

問：現在農會有很多組織文化，未來金庫的契約文化，您覺得以後會不會有衝突？

答：一定會有的，這是必然的。其實農會組織文化差不多都定型了，而農業金庫組織文化是剛要形塑，才剛要開始，這是蠻重要的。這種都可以去改變的，那當然會有衝突，這是一定會有的。

問：您可以預估一下，大概會有哪方面的衝突？

答：幾乎每一項都會，但我是覺得不會那麼嚴重，我倒是比較擔心農業金庫形成出來的文化是怎樣，良質的或是惡質的，雖然農會文化已經定型，但是它也會被改變，而且很容易被強勢改變，一個強勢的作為，農會大概都會順從，農會如果真的是好的，有一個模範，有一個典範在那裡，很多農會就會跟進，所以農業金庫形成的文化是很好的話，當然要一點時間，也會有衝突，但不會很劇烈，很順，因為農會常常是被叫成肉粽，頭提起來，跟著一串就起來了，只要找對了一個關鍵點，看起來好像滿地皆石頭，找對地方，一個石頭碎，其他石頭也全部碎。

問：所以只要是謀合期過了，也就容易融合了。

答：對。應該不是問題。

問：因為您剛提到，區域性輔導看可不可以找志工來輔導，那您覺得農業金融局對農業金庫的輔導，是怎麼去做？而農業金融局對農漁會信用部的輔導？

答：農業金融局的輔導是著眼在農業金庫，事實上就現在所看到農業金庫的輔導人員，農會金融局的輔導人員都會不足，那又不可能去養那麼多的輔導人員，但這又勢必要做的，所以我才會乾脆建議用志工、義工來做，用比較好聽，叫做

農業金融服務團，以前像農業界要導入自動化，也是這樣，所有專家學者組成自動化服務團，幫助農會做很多自動化的服務工作，那也是志工制度，CI 也是這樣輔導，種子培訓，比較快達到目的。至於農業金融的建議，還是在經管費，國家要金融建議一元化，管理委員會檢查體還是對農會檢查，事實上可以把這個接合起來，農業金融局也好，農業金控輔導人員，可以跟農業金管局，甚至存保公司都可以配合，也許各派一個人員，四個人就可以帶十個、帶十個，就可以分組去處理，這樣可能會比較快，讓農會人員有參與感，一方面參與感，因為參與本來就是一個訓練，給他在職訓練，他的眼界就會開，膽子就會大，等於一種農會人員的教育訓練工作，這是三贏。農業金庫也贏、農會也贏、農會金融局也贏，三贏制度我覺得這可以做。

問：那您覺得是應該由哪一單位負責號召，是金庫還是金融局？

答：都可以，當然最好是金融局，變成義工制度培養，由官方來主導，給它可以賦予某一些權力，比如要金融檢查，也許就培養一個專職的，金融局它是農業金庫的輔導人員，把它列上去，就是檢查(輔導)人員。

問：那您有看過農金局與農業金庫的輔導任務，業務幾乎都是可以利用這樣的一個方式？

答：所有都可以利用這個方式，內部控制，幾乎農會你要當幹部，都要有這種證照，那你可以就從這些當中挑選，經過所謂的評鑑或挑選制度，某個農會員工真的好，然後你讓他來當一個義工、志工也好，就是義務，讓他也有一個成就感，這些所有都可以做。

問：那農業金融局對於農業金庫或者是農會的人事管理那部分，他可以著力的方面部份是什麼？

答：現在人事管理的監督，只能依照農業金融法，他不能看農會的人事只有信用相關業務，但一樣還可以做，人事訓練有沒有照做，人員調度、派任，比如當主任一樣要有四張證照，而且有沒有過期，一樣還是可以去考核。

問：考核辦法是不是每年要報金庫還是農業金融局？

答：對，要定期檢查，現在看到金庫、農業金融局，這些輔導人員沒有能力做這些事情，絕對沒有能力，光是做一個縣也許都會有問題，所以我認為這是制度訂的環境制度的需要，一定要做，如果不做反而會造成以後的困擾。

問：那這些輔導的措施訂了，如何執行有很清楚嗎？

答：我看現在是沒有。也許有，我們不知道。但是要執行起來要蠻大的問題。

問：感覺上他們還沒去考慮到，雖然法律上有訂定，那個步驟，或是農會要填報哪些。

答：現在營運這部份大概有在做，至於所謂人事管理、監督、檢查、輔導、考核，我看是都沒有在做。至於取締、處分、處理，這大概都沒有。資料的收集應該是有，但是大概都是被動的，而不是主動的。農業金融機構的合併處理，基本上他們在處理三十六家的問題，鼓勵金融合併，在屏東南州、新埤鄉，大概是有，也不能說沒有，但是因為農會提出我要做請你輔導我，而不是主動，因為

農業金融局也剛成立要做這些事情，也在摸索當中，所以沒有主動性，至於農業金庫，我想是更糟糕的，更沒有能力去想到這些問題。還有制度需要建立起來

問：農業金庫還是農業金融局，有這個輔導，不過沒有這個輔導手冊出來，比如每個月要做什麼，若是訂出來有一個遊戲規則。

答：所以都還有標準流程，看這個表單、表格、資訊系統、交付應用及統計分析都還沒有。

問：所以我才說輔導這一部份，他們可能還有很多事情。

答：非常多。光是人會有問題，所以我一直建議要用志工，這也是對農會很好的訓練。

問：幫他們擬定這些，農會的人來參與。

答：其實也可以。

問：請總幹事您說一下，對農業金庫的期許？

答：說的比較保守一點，90%的人對農業金庫都不抱樂觀的想法，我是那個 90%以外，我是對農業金庫充滿著樂觀，但是在這以前參與農業金庫以後，我就自己也會懷疑，因為任何一個組織都是人組成的，當然資本以外都要人，所以我蠻在意，人的問題，就像剛才說的一樣，第一個就要考慮到人，農業金庫也一樣，那農業金庫現階段並不是說不好，我比較擔心，根據他們的經驗法則、工作資歷及思維邏輯，都朝向一般商業銀行的想法，而不是從農業金融的角度，我比較擔心，所以希望未來加入的人，能關心到農業金融，因為這樣才有競爭力，我們要有自己的特色，也要有區隔，要從農業金融去做。比如以前農業的相關貸款，透過三家農會行庫也好，三家農會行庫現在已經落跑，民營化、轉向政策金融，所以這個如何去把它升級起來，變成農業金庫就是農業金融的唯一，別無分行，這樣業務就可以發展下去，由這個在延伸出去相關業務。農業金庫就是教育、輔導農會的人員，這個很重要。

問：您覺得現在的信賴程度是？

答：審慎樂觀。我是覺得不能失敗。

問：因為日本都是農會對等合併，您覺得台灣有可能嗎？我們都是等到倒了，才被合併。我們未來有沒有辦法去走向對等合併？

答：其實，本來就是要對等合併。這個要去估計，事實上，這是民族性的關係，大家都怕合，但知道非合不可，因為整個結構性都改變，以農會來說，產值低，從業人員越來越少，越來越老，延伸到農會，會遞減，年紀越來越高，客戶越來越少，這是結構性的改變，那當然擴大組織規模，這是比較立即可見的方式，有利的，所以就要去輔導吸納農會新的年輕的從業人員進來。

問：因為我早上去訪問羅明哲老師，他就說其實日本的合併都是對等合併，他不是等到倒閉才被合併。

答：第一個法令要改，就要鼓勵合併，第二個，最好有誘因，這個說很久了，也沒在做。

問：因為我覺得說，從今天是對等合併，有一個先驅。

答：其實，像我們台中縣來說，這些總幹事要交換意見，大家都很認同，都沒有一個制度，也沒有造成合併的環境，就不要嘛。所以，不是一定要快倒，才要被合併。製造一些氣氛，鼓勵一些良好的典範，其他農會就是跟著走。

受訪者：I

訪 員：張錦娟

問：您知道日本的農業金融體系，它的運作過程和組織？

答：日本的金融體系分兩個系，一個是系統金融，一個是制度金融。系統金融是和臺灣相似，可分成 3 級，中央是中央金庫，縣級是信農連，最下層是農協，跟台灣一樣，鄉鎮縣省，他們初級農協、中級信連、高級中央金庫，都有連繫，就是系統金融，而台灣是各自為政。制度金融是完全國家的體系，而系統金融是民間的，制度金融稱為農林漁業金融公庫，台灣沒有，台灣有的話就是合作金庫、土地銀行。由政府政策來指導、來提供。我剛說的中央金庫，信農連，農協，完全民間的，但是日本很好的就是，他們資金系統，要長期的、要低率的、沒有利息的，這個怎麼辦，他們自己沒有辦法，所以由中央設置了，農林漁業金融公庫，完全秉持政府每年的預算，不像台灣的合作金庫、土地銀行的減稅，他們有自己的租金，好幾千億，而且政府每一年的預算撥給他們，他們來提供長期、低率的、至於無息的資金，給這些，而這一個制度，除了長期、低率，給他們之外，還另外一個很重要的角色，他們免費提供給農協、中央金庫，放款給農民時五分配利息給他們，公庫彌補這些利息給他們，所以他們扮演一個很重要的角色，台灣就是沒有這個，將來台灣設農業金融局、合作金庫，但是政府的大政策由哪一個來辦，要包給中央銀行嗎，農民業要民營，誰要來辦，但日本就是有農林漁業金融公庫，來提供這些預算，這是扮演很重要的角色，而且每一年的預算，好幾千億，這是台灣跟日本不同的地方。

問：那他們農民在貸款的這部份都是無息的？

答：剛才說的資金流通，農民到農協、到中央金庫，這些是有利息的，要無利息，就是要中央金庫撥無利息給他們，這就是政策金融，台灣沒有這方面，如果有的話，像以前的這些農民銀行、土地銀行、合作金庫所辦理的三七五減租可算是。所以他們把它分為系統金融與制度金融，制度金融就是政策金融。

問：在農林中央金庫，這個角色的扮演是如何？

答：跟我們台灣也是一般農會一樣，中央給這個縣信連，再給農協，有時候，農協也可以到農林金庫，一般的金融，彌補了這個利息、免利息、長期的資金融通，這利率也有六、七年，但如果二、三十年就沒有辦法，就得用農林中央金庫。這農林中央金庫的系統給台灣一樣，不過他們的很徹底，資金融通的很徹底。

問：可以再談清楚一點，他們徹底是用什麼方式去做？

答：如果是放款，直接去申請，如果農協不夠可以到縣信連，再不夠可以往上申請。

問：他們中間合作的關係，還是互利關係是？

答：有，他們有隸屬關係。

問：是隸屬關係，還是合作關係？

答：有合作。省農會現在是沒有信用基金，他們是有隸屬，所以農協跟信連，跟中央金庫，一連串都有互相的關係，是一個系統。

問：他們真的是總行、各分行，跟各子分公司，是嗎？

答：是的。

問：他們業務上的委託、開發，是金庫這邊統籌？

答：各農會自己也有資金，不夠的資金就往上轉。

問：現在農協的自由資金是跟他們去投資金庫，他們也是用投資金庫？跟台灣目前的方式是一樣？也就是農會可以去投資金庫，自己又是個獨立的個體？

答：對呀。

問：這種合作關係，是如何去建立？中央金庫這邊有個業務，還是資金融通，要如何跟農協做個業務往來？

答：申請，比如農民要如何跟農會要錢，可以向中央金庫或是信連或是農協申請，他們是用申請。

問：如果是新業務的委託是如何？賺取手續費等業務，這種是中央金庫拿來，要如何跟農協還是信連合作？

答：他若要錢，你要來申請，我就放款給你，你不來申請，我怎麼知道你要錢。

問：沒有主動做業務的開發？

答：對，沒有。我也不知道，那是內部的運作，就沒有看到。

問：金庫對信農連、農協，他的管理方式，就人力這部份？

答：管理的方式，比如我們基層農協他有理事、理幹事參加信連，他們縱的關係很明顯，而台灣的省農會、縣農會、鄉鎮農會是各自為政。如果農協沒有辦法做，就到信連去做。

問：他們這種的關係，已經是行之多年，現在若是要合併，農協、信連也有在做合併，他們對於經營不善的部份，誰出面處理？或者是怎麼樣去促使他們合併？

答：合併喔，日本有農民協同組合合併促成法，根據這個法律，幾十年了，這個法律合併，合併主要想法是健全農協，基層農協合併也可以，農協跟信農連合併也可以，農協跟中央合併也可以，都有這個 case，但是他們合併主要有幾個理由，健全管理，比如臺灣總幹事跟信用部主任的關係，信用部主任要聽總幹事的，要把台灣這個關係隔絕掉，就合併了。另一個，就是提升職員的素質，各農會很多農會職員，程度沒那麼高，合併下去，素質提高，人會減少。再來是，提升效率，提高規模，擴大規模，他們的合併單位很小，所以要擴大規模，可以投資設備，可以跟人家競爭，效率提昇，主要是依據這樣的目的來合併。他們的合併，我發覺到，比如說你做壞了我把你合併起來，不是這樣，他們是對等合併，如果你吸收合併，我跟你合併起來，他們是對等合併，不是你壞了，而我合併你，結果就被你拖累。所以，我強調，農協跟農協合併，農協與信連合併也有，農協跟中央的合併也有，他們沒有強迫的，是自由的。台灣也常常說合併，要了解台灣的合併是一個鄉鎮有一個農會，日本不是，有綜合的農會，跟專業農會。綜合農會就是我什麼都用，信用、保險，什麼都用，不一定一個鄉鎮一個。專業農會就是酪農、養鴨、養蠶、養豬的農會，是規模一個鄉鎮裡，好幾個農會，他們可能只有信用部、經營部，那麼多單位，規模就很細小，所

以他們的合併是有目的，可以說得過去的。

問：所以在農民銀行系統大部分，對他們的會員也有一種防止破產的方式，對不遵守規定的會員，他們有處罰措施嗎？

答：有的。農業信用部的管理，一般的業務是農林水產省在管，金融業務活動是財政廳在管，放款審查跟業務進行是金融監督廳在管，所以他們管的很好。台灣不是，都是一手包辦，農林水產省也在管，財政廳也在管，但是連繫很好。所以例如放款業務是金融監督廳在辦，我們的是誰在管，沒有嘛！

問：所以，人員的培養，農協這方面人員的訓練，信連跟中央金庫這方面，要不要支援？

答：要。他們這個的訓練，農協本身也有，縣信連也有在辦，例如，日本的農會，他們要繳稅，綠色申報單，申報是很複雜的事，節稅，現在農協自己的單位自己辦，規模很小，而且也沒有專門人員。就由信連、中央金庫辦理，邀請農協都來，就是有新的節稅方式，這都有指導、合作。

問：所以他們這種業務上就是對中央金庫的向心力，會更多嗎？

答：對的。當然囉，所以我強調隸屬關係很厲害。

問：農協本身的業務，跟中央金庫這邊的業務，在農協這部份該如何去整合？

答：他們比如說，農協本身，他也有投資，也有買証券，也有跟中央金庫，中央若是開會投資，信農連也是有投資，農民金庫也是照這樣，都各自去做。

問：農民金庫若賺錢，要如何回饋給投資者，信連與農協算是他的股東？

答：這方面，我比較不清楚，但是這個我不知道喔。

問：中央金庫要整個農業金融體系裡，固定存到他那邊的轉存款之外，他需要去動用到信連資金的調度，他們是如何去做的？

答：用申請的方式，因為一個系統一個表，幾百分比來買股票、投資，都有啦，照政府規定的這樣投資，有限制最高幾百分比，他們有規定。

問：可以另外在跟他們調度？

答：對，他們有那個額度。

問：在資訊系統這方面，就是他們的通路，他們有沒有又去做什麼運用？物流？

答：這是只有是金流的系統而已，農業系統和這個不一樣，這是農會裡的金融系統而已，所以比如說，供銷這方面，這就不是金流方面在用的，這是農會本身的，不是信用的流通。信用主要就是資金的融通，他們的金融就是以資金的融通為主。

問：因為他們現在是說，我們一直都沒有整體農會串連，現在好不容易有金流的串連，是不是以後也可以附帶的發展我們的物流，也在這個系統裡面去做串連？

答：日本沒有這個耶，他們金融就是金融的系統，你現在說要賺錢還是什麼，這就是另外農會自己的系統在用，他們只是一個資金方面的，台灣的商業銀行，他們所做的內容，專門是做這些，至於銷售方面，又是另外一個系統，不是金融系統。

問：農協銀行裡面有一個營運方針，針對中央金庫，對信連、農協的指導，一些方

針，比如說要如何營運、發展業務、防止破產？

答：這方面，我不知道。反正就把日本的農協銀行想像成台灣的一般商業銀行就對了，而日本農協又和台灣的信用部不同的是，他們可以辦理外匯等等的金融商品，台灣的信用部業務都被限制，他們都可以做。

問：農林漁業金融公庫，就沒有分屬的分行？

答：對。他只有一個公庫。他的分店有喔。

問：那對外營業嗎？

答：他們只要政府的權給你用而已。

問：公庫是自己的銀行系統，還是跟信連、農協？

答：完全沒關係。他是完全執行政府政策的公庫。

問：除了政策性的貸款，去補貼利息這部份，還有其他的合作嗎？

答：沒有，他們替政府做這些事。

問：他們是個競爭的角色嗎？

答：比較簡單的說，就是拿政府的錢跟自己的錢，如何來幫助農民的資金。

問：這是公庫這方面？

答：對，就是公庫這方面。

問：他們的主管機關是？

答：他是獨立的，自己有好幾千億，以前籌設時的資金利息與政府的預算在運用。

他只有辦理政策性的貸款，不做其他。像台灣的農民銀行對政府的政策性貸款也辦，但自己也得辦理自己的銀行業務，但日本的公庫只有辦理政府委託的業務。

問：老師可以跟我們建議一下，日本這套系統，它的優點跟缺點？

答：目前為止沒有人批評，什麼大的缺點。優點就是一般民間流通的資金沒有辦法做的，由政府做，而且政府該做的，農林漁業金融公庫，他們很周到，每年都做、繼續做。好幾十年的，一般的金融沒辦法。

問：那我們來看系統金融這部份，它的優點跟缺點？

答：好就是競爭太多，規模要擴大，這是需要的，所以實際上他們，1999 年農協信用部還有三千幾個，現在合併成一千多個，他們也是有這麼好處才可以能夠去做。他們是對等合併，我希望他擴大，與你來合作來合併。(競爭可以促使他們合併。)他們的制度跟我們不一樣，信用部的員工都要聽總幹事的，總幹事有權力沒有責任、沒有義務，日本的不是，雖然信用部是農協裡面，不是隸屬總幹事，總幹事你說怎麼樣，我不用聽你的話，他們的機構不是一定要聽總幹事的話，否則被罷免掉，不會阿，他們得聘任是由上面，聘任都不一樣的。這個好就是這樣。所以不會完全聽你的話。台灣有的缺點，日本不會發生，這就是日本的優點。

問：隸屬的關係，只有是金融部分，事業的部分又是獨立的

答：組織不一樣，像台灣有信用部、供銷部、推廣部等，但是日本也是有，唯獨信用部不是在農協裡面運用的，他不是和農協的各部門互想做。信用部純粹是經營信用業務，所以他的金融商品很多。

問：那還有要補充的嗎？

答：台灣可以採取日本的做法，農會比較有向心力。農業金庫將來如果像日本設立機構，政府還是要有很大的資金，不然沒有辦法，還有一點，商品還是有限，經營的業務商品有限，和一般的商業市場要如何競爭？日本就是要跟人競爭，所以才規模擴大，提昇效率，所以有更多商品，台灣沒有嘛，這也不能做，那也不能做，你要怎麼樣，你要做，規模又小，這都要改，限於資金的融通，又現在不敢跟你放款。錢在那，要借也很難借，資金太多，相反嘛，期率嘛，先給他們，台灣這都沒有嘛，剛才說的，台灣這些都要改，商品要多角化。

問：我們要開放信用業務，是要請農業金庫這邊，去做統籌規劃，還是各信用部？

答：但是我們農業金庫這裡，有人才嗎，金融人才沒有嘛，缺點就在這裡，日本就不是這樣，農林金庫這裡，說人才就是人才，台灣都沒有，要再訓練，一般商業銀行的人要過來嗎。

問：您覺得這裡人才從信用部調過來，再下去培訓？

答：可以，現在有跟一般的金融系統商業銀行相同的，才可以，人才要來。設施、福利都沒有，人家為什麼要來。這方面也要再改。台灣要改成日本金融這樣三級制度，我想也只是表面上而已，實際上內容也沒有改變。

問：現在中央金庫現在開始要建立完善的系統，是金融局這邊要努力，還是金庫這邊要努力？

答：都要，互相。

問：農業金庫和農會應該要如何去建立他們的合作關係？

答：基層農會要讓他做農業金庫的董事，要讓他們參與農業金庫的經營，不要各做各的，建立共存共榮的關係，裙帶關係。現在農業金融沒有人才，所以要培養，還有日本的農林中金是誰在做，是農林水產省的長官退休來擔任，才有關係才能了解農民的困難點等。所以農業金融局這方面要尋求人才。再來擴大規模，如果幾個鄉鎮設一個信用部，各鄉鎮設分行，就可以降低成本。韓國也是如此做，所以他們進步很多。

受訪者：J

訪員：張錦娟

問：希望您能回答對農業金庫的看法？

答：這個問題應該分二個部分，農業金庫本身是政府的一個企業單位，同時扮演農會的信用部的中央機構，將來要不要對外（農業部）營業，要不要？

問：當初期待他們的是沒有，要當農業信用部的母行，好像變成有點要營業的感覺

答：如果說是母行的話，等於扮演過去合作金庫社團法人的業務，只是農會的中央銀行，本身就不做營業也沒什麼風險，唯一只有收受一些轉存款，把這些放進去，還有一個重要議題，就是餘裕資金，就是剩餘資金要怎樣運用的問題，就這三個，問題是比較簡單，目的是政府代替做為推行農業政策的機關。這樣的話，就比較沒有所謂的金融問題，問題是，過去的農業不是金庫，本來也是這樣，後來要自負盈虧，政府不能每年編預算來補助它，有時候剩餘資金沒辦法轉存的話，要自己去消化這些再投資的話，就有風險啦，如果說很好的話，政府每年拿預算來補助它，農業金庫本身要自負盈虧，要不然我想…

問：因為官股現在還有 48%，但是三年後要淡出至 20%

答：不管說政府有多少，有 100%都是多餘出的，再慢慢做出來的，我現在擔心的是，政府退不掉，我這裡有個簡單的資料，我剛查了一下，韓國銀行資金的逾放比 3.28，本國銀行 2.79，信用合作社已經降到 3.25，農會信用部還停留在 14.2，一共有七百九十一億，老實講，農會裡面有設這個吸收存款嗎？都沒有。存款它有一兆三千四百四十一億，放款只有四千七百六十六億，所以存放比率三成不到，很低的，表示說剩餘資金沒有很高，如果剩餘資金移到農業金庫，那農業金庫至少也要加碼給它，將來農業金庫要去運用這資金，現在我是擔心，到底農業界本身有沒有能力來消化這筆資金，這筆資金就是資金的融通，把台北的錢拿到屏東，屏東的錢拿到台東，台東的錢拿到高雄這個叫做買，但是我想這種功能大概不大，因為整個爛頭寸很多，農會可能連經營都不是很好了，恐怕沒有那種信用力的話，把那放給他們，我想農業金庫本身也要計算盈虧，這還要再考慮，所以各方面我想先大概講一下，併購一定要先併，現在雖然不是要整個併的問題，做農會信用部的中央機關，這最單純，問題是如果虧錢的話，政府是不是要拿錢來補貼，第二個，爛頭寸如果再轉的話，我想農業金庫應該很好辦，沒有什麼風險及經營問題，但是在經營的過程中，政府會不會這麼順利給農業金庫做，我是存疑，到最後農業銀行一定要想辦法自力，要自力的話也要一半的人都願意，現在我們談到日本的話，漏掉一個很重要的機關，這個機關在除了農民中央金庫外，還有農林漁業金融公庫，出了很多錢，有農業改良資金及農林近代化資金。

問：這些業務都是金融公庫在做的嗎？

答：不一定，他是自己做具有長期風險比較無法預估大型農業性質的投資貸款，二年前，差不多還有一兆八千億，農業改良資金差不多有一百一十八億，農業近代化資金差不多有四千億，農業資金都是一起補貼，現在日本這方面的錢，大概都

是透過農協在做，等於說農協在賺取利差，很穩定。比如說 2004 年 3 月來看，日本的放款差不多有 21 兆 4871 億，然後其中的農業放款有 1 兆 5,651 億，差不多占 7.3%，包括農業生產、加工、運銷、農村地域開發資金，這 1 兆五千百億裡面，其中制度資金就占了 9060 億，農協是真的放款來轉貸的，只有 6,591 億，差不多占 42.1%。那可見支助金融占了 58%將近 60%，等於六成都是拿政府的支助來貸給農民，台灣這方面有專案貸款，如果政府就繼續支助給農會，如果支助能拿一點給農業金庫的話，農業金庫就不會有風險。

問：會不會農會信用部不能辦這項業務？

答：就等於資金多經一手了，我這裡是說，如果這農業資金不動到一般商業銀行業務的話，那就沒有收入了，唯一就是資金流通，還要去消化那些爛頭寸，未來要讓他有一點收入，政府這一筆所謂的制度資金，能不能也是透過他們來發放，想要學日本的話，也是透過農業金庫對鄉鎮農會認知，可以很清楚鄉鎮農會去對政府制度金融，所謂的專業貸款，比較能夠有效的限制他們的運用。如果學日本的話，應該是可靠，不要光學一部分而已。

問：現在日本的制度銀行還有系統銀行二個的不同。

答：所有的資金，大部分是透過中央金庫交給農協，有一部分是農協交給農民。

問：比率大概是多少？

答：這我不曉得，有沒有改變我不曉得，大部分都是透過農林中央金庫。還有一點要注意的是，今天台灣的農業金庫是公司，股東是鄉鎮農會，再加上政府有公股，一定是要慢慢退掉，如果很順利的話，就可以，其實並不是很重要。日本是鄉鎮農協，還有縣信用農會連合會，上面還有中央農民金庫，他們是三級制，農業金庫是要併在縣，還是中間農會，我們是二級制，日本也有這種動向，日本從 2002 年開始農業銀行，我也查了一下，有幾個不一樣，我們鄉鎮農會沒有自有資金，沒有股金，所有權力都沒有，沒有股金，將來風險怎麼算？這個現在中金大部分都是政府的股金，但都退掉了，已經很久了應該都退掉了，鄉鎮農會股金怎麼去認的，鄉鎮農會沒有自己的股金，鄉鎮農會的財產是無主財產，目前是怎樣去認股？詳細情形我不曉得。

問：紅利如何去分配。

答：剛說錢要怎麼分，等於說有個紅利，一種是按交易額，第二種是按出資額，第三種就是不分，鄉鎮農會在日本大部分都沒有分，信用合作社也沒有，錢都是做轉投資，政府主導，就推動不要分，所以政府的股分才能慢慢退出，我想農會本身的逾放比還那麼高，我認為不應該在這時候就談這個，因為應該把自有資金加強，剩下也應該用紅利去取代政府資金。

答：日本的放款差不多有 21 兆 4871 億，然後其中的農業放款有 1 兆 5,651 億，差不多占 7.3%，這裡面包括農業生產加工、農業運銷、農村地域開發資金，農業放款裡面，還包括 60%的制度資金，等於說農協本身吸收的款項大都放在非農業部門底下，然後所有的 60%還是來自農協的資金，跟一般商業銀行扮演的角色一樣，台灣現在的逾放比來看，以後農會的存款占整個存款的比率大概占 6

%，放款占 3%，逾放比率差不多 30%，如果 60%是爛頭寸呢？我想現在農村是不缺錢，這些錢要怎麼去運用？將來農會要扮演的角色？爛頭寸怎麼去運用是最大的功夫，我能想像這個是決定農業金庫能不能扮演成功，就是爛頭寸的消化。爛頭寸的消化有二種，一種就是讓中央銀行轉存，我想應該是不會。你看那合作聲音那麼大，農會的存款那麼大，人家也不用，農業金庫來吸收，也不會消化。農業金庫最大的功能，將來會不會，這裡面牽涉很多，我想以目前農業金庫的任務，針對功能的定位，如果不辦，就像今天的合作金庫，過去合作金庫扮演農會信用部中央銀行的角色，本身還是扮演一般商業銀行的業務，還是需要跟別的商業銀行競爭，如果農業金庫不扮演像商業銀行的角色，扮演農會信用部中央機構的角色，我想這樣的話，唯一的問題就是如何有效運用轉存款。目前這個轉存款應該是可以存到一般商業銀行（農民銀行、土地銀行、合作金庫），將來是不是法律規定一定要存到這裡？農會本身還有選擇餘地，如果可以選擇的話，農業金庫會面臨與農民銀行、土地銀行、合作金庫競爭的問題，如果業務只是在於轉存款的話，讓他與商業銀行競爭，如果所有的錢跑到其他的三家的話，本身就沒有什麼業務，法律上可能要定位，錢一定要存到這裡來，如果還是由農漁會信用部自己決定的話，資金來源可能都有問題。業務跟財務整合的問題，問題應該是農業金庫重要的功能，日本現在的這些銀行法、中央金庫及信連會來扮演角色，法律還要規定，農民中央金庫還可以有權要求信連社對於鄉鎮農協偵查的資訊一定要給他，這是屬於業務機密，本來不能給第三者，法律特地改變，信連一定要把資訊給他，另外全融對他們的檢查也要提出。現在農業金庫這一方面，我不曉得省農會、縣農會過去有沒有盡監督功能，沒有的話，過去只有靠合作金庫（金點信），現在應該在法律上設法，讓合庫的金點處監督的 know-how 要給農業金庫，不然的話，我是懷疑農業金庫的能力。

問：他們願意給嗎？

答：就法律規定，把合作金庫的人挖角過來或借調過來，農業金融局是新設的，也沒有這方面的 know-how，我是擔心農業金庫本身的經營下去很困難，還要去輔導下面的農會，剛剛講過，農會信用部的經營不是很好，逾放比還有 14.2%，那全體都已經降到 3.28%，還有 14.2%是很高的，連信用合作社都降了，我們看到逾放比很高，還有一個是剛講過的，存放比很低，所有存款還有 1 兆 3,441 億，放款全部才只有 4,766 億嘛，所以差不多是三分之一，資金的運用就是個問題，任由各鄉鎮農會去運用的話，恐怕將來負擔的風險很大，政府也不放心，現在應鼓勵去轉存，轉存到農業金庫，現在的公庫（土銀、農銀），農業金庫本身就沒有能力去做資金的流通，所以我擔心是聯貸跟金融管理的 know-how 的聯結，農業金庫將來要經營的問題，所以可以學學日本，看看會不會讓合作金庫對農會長期檢查的 know-how 能不能夠人與人間傳授給農業金庫，另外還有一個，可不可以叫日本合作金庫借調到農業金庫，三年、五年，借調的話，寫一個初像，合作金庫現在是公務人員，用借調的方式將 know-how 轉移過來，財政部金融局能不能借調人來農業金融局，這不是一天二天就可以駕輕就熟的，政府有沒有做這個

換權的準備。

問：日本在金融評估，有新的金融商品是如何評估

答：這方面實在很專業，在金融商品的評估，金融商品不斷的推陳出新，應該是基本的監督比較重要，日本是規定先自動提出經營狀況的報告，然後有個資金運用的限制規則、經營改善的規則還有等於口碑的規則，公益法人農民金庫有在以前中央農民基金相互援助公積金，用那個設立公益法人，這方面作用是，農會產生擠兌，呆帳逾放比太高，高到沒有辦法經營下去，可以去承受他，擠兌的話，可以去支援他，以前合作金庫大嘛，如果擠兌的話，可以應付，不會推擠效果，如果新的農業資金，不夠資金到時候怎麼辦，不會波及效果。農會本身也有相互援助，信用合作社本身有個存款準備金，用那存款單再去質壓，錢就可以拿出來，一開始農業資金沒有，一個是預防擠兌，另一個是評估的設定，不曉得你有沒有這個資料，比如是經營狀況的歸類，以一個自有資本比率至少有 6~8%，4~6% 以下，分類以後，有些業務可以辦，甚至有些業務限期改善，限制資金的運用，高報酬的投資，如果 6~8% 要求比較低的風險，主要控制低風險，然後按一般的規定，如果你特別有問題，各別有協議，叫你什麼可以買什麼不能買，買公債之類的話，然後有一定的經營改善項目，如果沒有做好的話，只能做舊的項目，現在很多了，金融商品就不能做，再不行的話，經過一段期間，他們就把你承受，由縣信連，或中央接受，等於吸收信用的業務，定位很明確，不像我們的農會，不像合作社也不像農會，一種是企業，一種是農民團體，量入為出，沒有風險，只有營運，不像企業面對不特定的市場，要負擔風險，性質上完全不一樣，在日本還是合作社，也沒有不清楚，這些問題在農會一直都沒有釐清，如果企業一定要有股份的，所以現在這個問題都沒有解決，留到現在，現在要定位實在很困難，農民也沒有對農會所有權，在上面搞了一個農業金庫，農業金庫所有權是很明確，所以又牽涉到怎麼出資法？

問：老師的意思是鄉鎮農會是自己的財產，就不是一個很明確的，不是農會員工、農民、會員的，如果去投資的時候，如果有分紅的話，利潤如何分配。

答：所有權在那裡？如果分紅的話也是變成農會的，基本上在可預見的五年內，應該沒有分紅那東西，因為農會本身沒有什麼資金，目前農會本身經營看起來，或許有幾家也不錯，應該是明定如果有營利的話，先取代官股或列入自有資金，政府分到鄉鎮農會財產，鄉鎮農會的收入，到底是誰的？

問：農會現在比較期待金庫會幫他們開拓一些業務，因為農會可辦的業務非常的少，那如果自己有母行，可以幫他們承接許多商品，這些商品委由農會去代理。整體去簽外匯，金庫接的話，委託給信用部做這些業務，只是代理。

答：農業金庫簡單講可以做外匯買賣，那各鄉鎮，其實現在信用合作社的業務剛好是相反的，各窗口去賣保險，然後再由信連社再去跟保險公司訂契約。

問：他們只是到信連而已，沒有到金庫？

答：沒有，到信連社的收入，你要談這個問題，你是要為農業金庫增加收入，不為鄉鎮農會增加收入，到底目的在那裡？

問：其實是要探討其中聯結關係

答：聯結關係，在我個人看日本，最近他們有個問題，存放比率太低，只有 28%，去年的八月只有 28%，發生爛頭寸的問題，討論怎麼去增加辦理放款，他們又講到一個，訓練第一陣線農會的人，辦理推廣放款業務，這範圍的業務不限於他個人、農民，農漁業方面有制度資金，制度資金額度很大，都借不出去，對農會最好，只要把政府的錢拿去貸就好了，想辦法把它貸出去，農民金庫就希望跟他們要營農指導，配合去說服農民做新的業務，譬如說來借錢，然後配合指導在中間，有效的利用，但這方面我們推廣農業制度，要靠農會去做，我就說學日本要學整套，光一部分是沒用，中間還有縣信連，我們也沒有，信連到底有沒有需要，扮演什麼角色，我感覺是日本慢慢以信連為中心，吸收那些經營不好的農會信用部，然後如果農會被關掉，馬上發生空窗，日本叫信連會去收，由那信用部變成信連會在當地的代理機構，就可以繼續營業，第二個把信用業務切開掉，他們自己也有講，違反合作社自治之本，他真的是合作社，合作社裡面經營由社員自己決定，充分的自治，顯然他們的銀行法對自治原則做侵犯，我可以把你的信用部接管，還把信用部跟取代業務切開，讓信用部變成合併的單位的代理機構。

問：他們是所有的人員都撤走，還是由信連派人

答：我想由信連派人，我過去在講，農會信用部真的很專業，如何要運用農產品，應該把輪調推掉，要專業，要吸收抬機器的人來，或是修過農業推廣系的人來輪調，正專業，不可能又去推廣部、供銷部或信用部，立法院還是不贊成農委會，農會本來就不以為然。

問：因為大部農會員工平均素質都在高中，還是有一些在大學

答：我想這應該可以訓練，問題是訓練以後要把他調到別的地方

問：日本的那部分人力素質的培養，譬如中央金庫對信連的信用部人員？

答：日本農協本身有教育機構很大，還可以幫東南亞的農業合作社的人來訓練，你只要有一定基礎，專家請來就可以訓練，還有一種就是對調其他單位去做，這方面他們有，基層的到中央去做一、二年，到信連以上的就很專家，現在問題是，你把農會剩餘資金拿到農會金庫當運用，我想這個比較可行，農業金庫去拿業務讓農會來做，大概像信連社代理業務，譬如說保險還有信用卡代收，另外還有訂金費用、代收，但是信用卡的代收也要有配套，如果現在有農業金庫專門在做的話，這工作可以做，讓鄉鎮農會做窗口，辦理代辦保險，如汽車保險，應該可以做。鄉鎮農會要 COPY 的不是在金融上，應該是在生活上，農會辦加油站，鄉鎮農會幫農民把農地改成住宅，然後代為出租、管理，類似今天的仲介業，台灣不曉得有沒有在做，日本方面有在做，收入也很穩定，代出租也可以有收入，蓋房子請建築師來設計，避免農地被財團吞食，以後被買走。還有一個業務是老人將財產信託給農會，農會幫他保管、運用，等他死後，再提供包括要不要送醫生等等，要不要幫他用，剩餘再按遺囑交給他兒子，我看很多，台灣應該可行，各方面會跟金融發生關係，農業金融到底有沒有那個信託業務的部分，能力不曉得好不好，福利一定要做的，另外就是我剛講的，台灣很多類似日本的金融制度，

能夠這次順便規定委托由農業金庫來做，這樣同時也可替政府做借款的有效運用，輔導的工作可以透過鄉鎮農會去做。

問：去年有給農會信用部去做，因為利率比較低，但放款額度就比較高了。

答：運用有沒有去輔導呢？這方面也要去做，我不曉得這方面是怎樣的。

問：像日本有很明確的模式在這裡，那我們的農業金庫也籌備到現在，26 號要掛牌了，可以幫我們歸納出那幾點是目前迫切要去做，像日本的制度，有沒有一個近期、中期、長期的目標？

答：第一還是人才，就是 Know-how 應該要儘快去跟合作金庫與金融局借人才，應該是比較容易做到，這麼講好像對金融局不敬，但是他們長期累積下很專業，借他們的人來帶新的人才。第二剩餘短期資金讓中央銀行可以轉存，然後就是規定農會剩餘資金一定要轉存到央行來，農會比照商業銀行。第三就是做為農業專業銀行，長期間還是要做養活自己的經營，短期間，如果跟一般商業銀行經營，那到最後商業銀行的性質又出現，這是兩難的事情，如果你如果都沒有辦銀行的業務，只做收授存款，到底能不能長期維持，我個人是存疑的，農會向你借錢的利息如果要高於其他銀行，就會向其他資金借，就不限只能跟你借，我想應該是這樣的，所以政府願意把農業當成輔導的產業，存款利息比一般行庫高，放款利息比一般行庫便宜，中間差額政府補貼，政府願意做長期利息補貼的話，農業金庫不管怎樣，都會跟一般商業銀行發生競爭，我可以講一個例子，日本的救助金，今年的事情，農林公庫才跟一般的銀行訂約，一般銀行跟農協發生競爭，並沒有說像以前都到農協了，那將來自由化變這樣的話，老實講，農會的競爭環境會愈來愈近了，不能光靠用法來保護，所以講求效率也是很必要的。

問：您也可以想見台灣未來可能

答：我想一定會走這條路的，從農會立場來看，如果我向農業金庫借錢的利息比合作金庫的利息高的話，我當然向農業金庫借，將來應該不會用法律規定一定要向農業金庫借，除非向日本這樣鼓勵業務，有一個總行叫農林中央金庫，各地農會配合窗口，然後規定你發生問題，我可以透過公益團體，指定支援銀行來解套，農協考慮有萬一，所以錢來了要向你借。

問：那如果透過信連把鄉鎮農協組織整合，或是從中央農林金庫直接整合，如果中央金庫的合併會變成中央金庫的支部，會不會跟其他信連變成競爭的？

答：因為農協本身就是行政區域，應該沒有這種問題

問：我們已經可以了

答：他們應該不行，那非會員的可以嗎？他們互相競爭儘量避免，所以他們有中央機關，譬如說石門的錢太多轉存到中央金庫，再由中央金庫運用。現在我想農業金庫的成立要有系統內的資金調度，功能一定要讓他出來，簡單講，大家要有共識，農會不能像過去各自為政，面對競爭，要建立共識，大家是命運共同體，這是往後鄉鎮農會要做的，我剛剛講的合作社他們有個合作精神、原則，農會應該也要建立這套精神，因為你是相互金融，不是用市價來做，要做命運共同體，一家人，在農會要建立一系統裡面的競爭，能避免儘量避免。

問：銀行法的目標和方法再介紹一下

答：一開始是社員能方便運用，目標要建立社會信賴，他的遠程目標是要希望形成農業金融系統的一體性，整個韓國只有一個農會銀行，中央機構總行是農業金庫，各地農會信用部，所以他法律上跟以前不一樣，以前信用部一定跟鄉鎮農會業務的一部分，綁在一起，現在他認為信用部在必要時可以切開，這信用部跟上面(縣信連、農林中央金庫)的關係比跟裡面(農協)的關係還重要，這是我想很大的一個改變。

問：信賴性怎麼做？

答：過去很多信用部都倒掉，呆帳很高，很多人不敢跟你往來，就是他們有存款保證，一千萬，超過一千萬就不敢來存，怕到時你跑掉沒得要，所以你一定要建立出你不會倒，以前是發生擠兌再來處理，現在是還沒發生擠兌前先把問題找出來，所以他們有句話「防止破綻於未然」，成本比較低，目前就是處理目標。將來有個好處就是，參加掛牌農會，可以存款部做統一，受「指定支援法人」支援，以後包括你倒掉就是法人處理，我不在你發生問題再處理，在你還沒發生問題之前就處理。所以很有意思，法人的錢是由農會自動拿出，按業績提撥。

日本可分為制度金融及系統金融，制度金融業務包括農林漁業金融公庫是由政府全額出資，巨額、長期，凡無法預估的特殊法人、大型農業基礎設備投資之貸款，農業改良資金及農業近代化資金；系統金融包括農協系統資金(存款)之專業貸款。系統金融專業貸款 2003 年 12 月總共 70 幾件，放款 20 幾件。

JA 銀行法的目標是便利性與信賴性，形成農協系統金融的一體系，它的方法有 1. 迅速處理破綻農協 2. 早期發現、早期處理「防患於未然」的機能 3. 控制成本、處理成本與信賴回復。

JA 銀行法是 1. 特定農協的指定，出資者即會員 2. 制定基本方針，於中央金庫設「經營管理委員會(有外部委員)」下設「JA 銀行中央本部(由會員組成)」，縣信連設「JA 銀行縣本部」，中央金庫「相互援助公積金」外部化，成立「指定支援法人」

JA 銀行會員(全部鄉鎮農會)的義務：1. 報告經營狀況 2. 限制資金運用規則 3. 經營改善規則 4. 組織統合規則 5. 「指定支援法人」的設立，財源釀出。

參加 JA 的好處：1. 登錄名冊，公告周知 2. 利用共有系統的商品機能 3. 商標「JA Bank」的使用，通帳、共同資材的利用 4. 受「指定支援法人」的支援。

破綻防止措施是 1. 經營狀況的監查、歸類。2. 自有資本比率分類 8%以上、6-8%，4-6%，4%以下指定改善項目或限期改善。3. 限制資金運用(風險控制、損害防止)。4. 個別協議的資金安全運用。5. 依經營改善基準項目，實行改善措施。6. 停止新項目的資金運用。7. 組織統合。

在合作法則的修正 1. 限制自治，資金運用的限制 2. 信用業務的讓渡，與其他部門的切割，採信用業務優先原則。

問：在同一區域內信連社跟金庫會不會發生競爭？

答：日本就是發生這個問題，信用金庫借錢給農民，你要借錢去買農具，利息給我，

現在有租賃公司，在市場上。

問：信連跟農協中間也有競爭的情形，儘量避免競爭，也可能重覆？

答：有沒有我不曉得。

問：依照日本情形，未來農業金庫跟農會信用部的組織文化不一，會不會產生什麼樣？

答：將來可能會以縣信連為中心，慢慢把各鄉鎮的信用業務合併起來，日本的做法是這樣，將來的方向，把各鄉鎮的信用部變成信連社的分部，這是我猜想，台灣因為縣農會辦理信用業務，省農會不辦，所以這問題沒辦法，但是合併是一定要，如果要我建議，合併這條路是一定要。

問：未來的中央金庫如何整合一千一百四十三間？

答：我想只有合併是唯一的一條路。

問：未來輔導這方面，農業金融局對金庫的輔導，還是農業金融對農漁會信用部的輔導，金庫對農漁會政策？

答：農委會、農金局去輔導，只有二邊，要怎麼分應該去協調，政府應該不去做，包括收拾殘局，政府不要去管，儘量不動用政府資金，政府不再出錢。

問：像這樣的輔導，日本是明定在金庫法裡面？

答：不一定，在特約銀行法。

問：農協有訂定輔導的機制嗎？

答：是，日本已經定案了，是最近的事。

問：在輔導辦法裡，各農會信用部或農業金庫裡，可不可以達到輔導的目標？

答：授權的話就會，最少要行政命令，起碼也要有權力，最主要的是要有監督。

受訪者：K

訪 員：張錦娟

答：當輔導員之前陽信銀行，93 年 10 月 3 日公開徵選我就來了，農金局成立後除了局裡籌備外，也積極籌備農業金庫，我是第一批招考，在民營銀行服務十二年，網路上看到有招人，當初誤打誤撞，91 年 8 月到去年為止，共二年多在南部，家庭沒有辦法照顧，就回來了，換一個領域。

問：如何劃分輔導區？

答：輔導區分六區「北區(本部)、花東、苗中彰投地區、雲嘉地區、台南縣市、高屏區」，爲了節省差旅費，決定在當地設六區，當初讀農金法跟相關子法規後，以專案輔導的農會信用部數量的多寡來劃分，以北區來講，新竹以北，大概就只有三個輔導，因爲專案輔導我們必須參加授信審議委員會、理監事會，以銀行的經驗估算起來，授審會一年會開一次，工作量是以這個農會若是專案輔導逾一個月要去四次做評量，一般的不屬於專案輔導的，大概一個月至三個月去一趟。

問：專案輔導除了參加他們的會議外，在會議裡你們的角色是什麼？

答：第一是被諮詢，因爲農會是屬於基層金融，有一些對於金融法律不是那麼熟悉，多數是師徒制，若問他爲什麼？因爲是師父教我的，依據那裡？會去翻法律源頭的，可能是少數。

問：所以諮詢你們的，可能是屬於法令部分？

答：法令會是主要，還有一些解釋函令。

問：可以舉個例子嗎？

答：事實上我是掛名北區跟花東，事實上我並沒有直接輔導的機會，我去代理過農會的授審會，在銀行裡覺得客戶要來辦貸款，查詢聯合徵信中心資料是非常天經地義的事，也會把從聯徵中心的資料做爲重要的參考依據，在農會信用部過去爲了經費或其他各種因素沒有加入，現在大概都加入了，不曉得利用聯徵中心的系統來做徵信的工作，只是求助縣市政府的主管或我們，我們取代以前輔導裏理所扮演的角色，現在合庫從 11 月 1 日就推出這一塊，由我們來做，以我的經驗我會告訴他們聯徵不是只有查固定一項，當你有其他疑問，還有更細的劃分，你該充分利用他，或許查一筆 5 塊、10 塊，跟你整個授信風險比較起來，在這個唯利時代，有這個價值存在。

問：現在輔導農會還有什麼方法

答：事實上如果從農金法跟相關子法規來看，真是包山包海，因爲專案輔導十六項十二條，包括存款業務、存款準備金……，就是官方說法。一般問題不會整個發生，比較奇怪的問題要求助經驗的時候，就會來問。以前會主動打電話給合庫經理，現在也會主動打電話給我們，當然只是徵詢我們的看法，事後怎麼做在於他的決定。

問：我之前訪問王先生的時候，他說其實他們輔導的時候，每天都要給報表，每周都要寫周報給你，針對他們報來輔導的問題，你會怎麼去處理？

答：工作日誌周報每星期三之前要把上周報告交上來，做成書面報告，我們會把問題選過，有些像個人心得或是農會的反映，把農會需要反映的部分第一反映給長官知道，第二反映給農金局知道，會做成月報形式，每個月會送月報給農金局，是二組收文，之後就不清楚。

問：有沒有在做追縱或結案？

答：如果這個問題答不完，搬到這裡短期內不會有變化的話，我們就會寫結案，每月寫月報的時候，檢討上個月未辦完的事，第二個月開始會有二份報表出來，例如建議要做什麼事，覺得還不錯可以辦理，到下個月或下下個月會拿出來看。

問：有這麼多農會意見，他們有那些建議案希望修改法令或用農金局做一些配合或協助？

答：第一是法令部分，當初要擴大貸款對象，增加對非會員授信部分，金庫這邊能想到的一般市面上企業的聯貸讓他們也參加，在國內企業如台積電、奇美電...等，甚至比銀行債信還好。第二部分是對政府機關債信，這方面能開放，跟農金局溝通後，縣市政府以上的這關已經開放，例如：台北縣幾個農會聯貸給台北縣政府，而對台北縣政府已經撥款了，農金局也非常配合，聯貸部分主管機關還是覺得對上市公司參加他們的聯貸是不錯，但還是有風險，還是沒有開放。

問：他們有沒有對於新業務開發的渴望？

答：有。他們對農金庫期望非常大，一直覺得成立後整個農會脫胎換骨，例如給很多新業務做或提高現行費率，經過我們業務企劃部去研究，新業務部分，現在是各家獨立，獨資的系統，清算方面假設我代收台電的電費，終究我要清算給台電，資訊沒有連線，是各家獨立的，只能靠單據的計算，這個時代已經沒有人這樣做了，若透過電子傳輸成本很低，如果他們都用人工，光算單據的動作，也是可怕的費用。

問：現在有沒有資訊可以連線？

答：資訊是少數自有系統，連線要透過共同中心還是直接跟金庫連線，現在意見分歧，所以我們資訊室將要發個問卷做意見收集的動作。

問：你有沒有覺得除了法令外，還有其他有在做的輔導的內容？

答：溝通的角色，接觸以後發現農會願意跟你講有什麼問題，當你發現是法令的問題，那你行文給主管機關解決，但他們就退縮，覺得太麻煩，對公文來往不熟悉。我們內部的周報或是跟農金局開會的內容就會提出，個人認為這個方式還不錯。

問：你們輔導是主動出擊，還是等他們來申請？

答：是主動，輔導員要把下周的行程安排好，要經常去農會走動，輔導時你可能去現場觀察，看出一些蛛絲馬跡的東西

問：有沒有設計一些表格，普通時間要去看點？

答：有，工作日誌就不限制，會是訪談或被諮詢的東西，專案輔導每個月要寫月報，就逾期放款、營運概況做個了解，季報就會加上金融評估跟績效評鑑，做更深入，第一次季報還在整理。

問：有沒有農會有問題，希望輔導員可以給決策嗎？

答：有，在九月下旬辦了輔導業務說明會，大部分農會存放比偏低，資金大概放在那裡，收益就不好，靠轉存，後來合庫跟土銀就不喜歡收存款，我們鼓勵做資金操作，引導去買公債、票卷，經過銀行保證，主管業務黃副總也答應會在今(94)年底跟明(95)年初分小區域去上課，一個班 3 到 4 小時的規劃，如果第一次上太久很快就累了，看二至三個縣市各派 2 名參與。

問：個別農會提出開發新業務需求？

答：看不出什麼具體的東西，大部分就是保貸，這二塊在商業銀行就做的不錯。叫農會去賣聯動貸，風險太大。農會會期望農業金庫來主導。

問：農會信用部業務那一項最需要被輔導？

答：催收，農會接的邊際客戶，在銀行貸不到那麼多，一般商業銀行已經不做農地，後來才發現原來借了那麼多，在 81 年時，從高空掉下來，真的也還不起，拍賣、分管契約，問題很多才會求助法令修改

問：有沒有成立催收小組去幫他們？

答：多是法令層面問題，會請秘書室去回答。

問：會議上提出時，會不會帶回問題？

答：輔導員有資深也有淺的，一般的問題資深有辦法解決，因為一下子都找有經驗的人，成本很高，實行一年後會檢討。

問：農會接受輔導的意願跟程度？

答：中小型逾放高意願會高，或是過去發生人謀不臧的問題，會需要第三人來監督，營運正常、規劃比較大，會沒有什麼迫切性，新業務也沒推出給他們。目前被縣市政府聯貸有個成功的案例。

問：輔導到現在，遭受到比較大的問題？

答：他們對金庫的期望很高，輔導員做到的沒有他們想像中的好，總是每個農會感受不同，所以沒有完全被認同。

問：就輔導員的問題，怎麼樣讓輔導員達到相同的水準呢？

答：要求每個輔導辦公室，每星期要開會做一些溝通，由領隊跟總公司溝通，要求他們如果收集到新的資訊，馬上跟總公司聯絡，來做地方跟總公司橋樑。再來，透過月報跟季報，產出的品質就知道。

問：你對月報及周報，有怎樣的考核？

答：每個星期都會看有什麼要辦的事情，會做成書面形式，讓農業金庫看，我就是做整合的工作。

問：每次去農會是否會有新的聲音，新的思考？

答：去的時間都滿趕的，跟信用部主任、總幹事聊聊，接觸各農會後，發現報表不同，負責人員不同，報表統一規格短期間很難做到，發現還有存保表格，內容不同。這個整合工作希望是農金局網際網路系統，還是要看資訊系統，目前公式有問題，收到後都要用人工做計算。

問：輔導最有成效的業務？

答：第一部分輔導員常去，比較會了解內幕，有助於跟農會的溝通，第二部分法令

突破後對縣市政府聯貸案完成，都是一個示範，只要利率談妥。雖然農會不滿意，但期望很高，至少大家有在動，這塊跟資訊沒什麼關係，應該是 ok

問：農業金庫跟農金局如何配合，有助於農漁會信用部？

答：長官要給明確政策走向。

問：政策不是剛訂嗎？

答：要改一個法令好像滿複雜的，局裡能對法令多做些解釋，大家有所遵循。

問：經營不善的農會如何改善？

答：經營不善的農會之前都是經營滿好的，土地在漲價時做滿多的，台南市土地跌了一半，才會承受不良債權，經營者的心態上，不是看這個人 ok 就貸給他，放款要滿保持的，農會有很多邊際客戶，再不做，有很多優良客戶可以做嗎。主題在人。

問：目前農會人力的質跟量？

答：老化

問：容易改變還是質會比較低？

答：我也不是說老不好，如果跟新人比較起來，接受程度會有差距，成員老化相對會鈍化。

問：依照銀行人力精簡或是素質提高？

答：覺得素質並不差，只做傳統存放款，銀行都用派遣人力。如果有意思要做企業放款或是更高階，就需要更高的人力。現行不需要，而且看地區性，都市型的農會，學歷要高。

問：未來要推企業金融，要搭配的人力？

答：開辦新業務，農金局會很關心，我們會輔導他們考證照。

問：農會信用部人員會不會太多？

答：分工的方式，資訊的設備，銀行是沒有用那麼多人。

問：一個人只負責一個小工作，未來要去培訓人力，配置也需做改變嗎？

答：當然要改變，依我的經驗，一個人要操作五種業務，結果要換五種畫面，怎麼在電腦操作整合成一種。

問：資訊需要再加強？

答：對

受訪者：L

訪 員：張錦娟

答：合作金庫二十幾年。因為原來跟農會較密切的銀行，輔導農漁會原本是合作金庫業務

問：以前的輔導跟現在有沒有什麼不一樣？

答：基本上應該是一樣，實際上因為我們剛開始，學合庫怎麼做，11月1日才從合庫正式接手輔導業務，本來農業金庫先在總行受訓，然後再實習，由合庫輔導襄理帶著我們實習，算是合庫接手。

問：輔導區域如何劃分？

答：由總行劃分

問：依據什麼劃分？

答：當時參酌很多因素，像區域農會經營現況等

問：輔導員輔導家數不一定嗎？

答：不一定，重點放在逾放比偏高的單位，所謂中央主管機關專案輔導單位農會。

問：輔導業務包括那些？

答：所有信用部業務，授信、催收，參加授信審議委員會，逾期放款不要增加，減少現有的呆帳，經過催收收回，放款金額逐漸擴大。

問：農會提出需求，那一種較多？

答：可不可以找出對縣市政府的聯貸案，讓農漁會信用部也可參貸，一方面存放比提高，逾放比下降，增加利息收入。農業金庫可以幫他們爭取新種業務，例如跟台灣大哥大、台電簽約代收水電，增加手續費收入。

問：目前農業金庫有沒有談新簽訂的一些手續費收入？

答：跟台北縣政府已經有在談聯貸案，手續費是總公司在處理的，我不曉得。

問：業務開發部分，地方輔導員會轉述給中央？

答：對

問：各區輔導員多久開會，或是寫報告？

答：寫報告上去，常常電話通報、討論、e-mail。

問：金庫對農會輔導採主動或是被動？

答：原則上每天都要去農會，如果他們有主動通知要開授信審議會，就會排行程去，如果沒有的話，也會聯絡要去。

問：主動做的工作內容是什麼？

答：跟他們信用部主任或稽核討論目前的運作，有沒有遭遇什麼問題，有沒有需要協助的地方。目前每一天都要做工作記錄，變成周報表、月報表、季報表送給總行。

問：農會會不會想請輔導員來或約時間來做輔導，申請何種業務比較多？

答：舉個例子，最近工作上遇到困難，經常有客戶像他們申請調降利率，因為件數很多，要訂降多少，要怎麼答覆客戶，要根據損益狀況、客戶存放款情況，甚至

擔保品情況，大家研究怎麼訂。

問：有沒有農會要請專家現場諮詢？

答：農會主管機關每年規定要做多少教育訓練的課程，問說能不能找講師，專業上會有更好的講師，請總公司依他們需要找講師上課。

問：目前農會最需要輔導的部分？

答：中央與地方主管機關重心放在逾期放款的清理上，我們當然要配合

問：農會接受輔導的程度？

答：意願很高，農業金庫性質比較特殊，農會同時也是我們的股東，關係很密切，個別是獨立的，視我們為母行，母雞帶小雞一起成長

問：輔導業務遭遇困難是什麼？

答：好像沒什麼困難

問：農會提出特殊的案例？

答：有，會請示總行。

問：實際的案例？

答：牽涉細節的問題，就像遇到支票存款客戶，因為那張支票有商業糾紛，交給他的器材不能用，但支票是無因證券，我是不是可以掛失或止付。農會不是很確定的情況下，打電話來問。票不能任意掛失，商業糾紛不能掛失，從法律途徑假處分，不應用掛失。在金融機構很少遇見的案例，農會了解但不是很確定，等到碰到時間。

問：輔導那一項業務最有成效？

答：授信業務，包括授信審核、逾放清理

問：針對輔導業務，農金局跟農業金庫有沒有需要配合的？

答：農金局是我們的中央主管機關，我們要配合中央機關的指示方向，政策決定層面，像我們到台中是執行層面，農金局會指揮農業金庫，總行再指揮我們。我們配合他們。遇到像農業法規修正、辦法需要修改、經費需要寬列，因為現在農會很希望發展農會發展基金貸款。

問：經營不好的農會應該怎麼改善，就你輔導的農會來說

答：農會整體成長，包括逾放比降低、淨值提高……等。

問：怎麼做？

答：假如農會有盈餘可以用來提存備抵呆帳、退休提存準備，儘量不要分配給員工當獎金，或分配成開支。開發新種業務是比較重要的，才能創造盈餘利潤，輔導員本身沒有辦法做到，若總行能成立信託部或保險人經紀公司，才能開發新的業務，跟農會搭配。

問：農會想開發新業務，會不會請你們去做諮詢？

答：開發新業務，單獨對一個農會有點困難，希望農業金庫開發，他們再配合會比較好，單獨一個農會要開發會困難。

問：目前農會人力質跟量夠不夠？

答：可以，他們有危機意識了，經營不好會被合併掉。

問：人數也還好，素質也還可以。

答：大體看來都不錯，各級主管都很認真，有危機意識怕被合併掉。

問：農業金庫未來追求的目標？

答：希望創造雙贏，農會更賺錢、發展。

附錄四 調查問卷開放性問題整理

A--理事長(農民)--綜合意見

一、請您說出對「農業金融局」輔導農業金庫及農漁會信用部的方向、作法及期望

台灣已從以往農業社會型態轉變成現今的工、商業社會型態，目前農會的傳用業務已不符合現代人的需求，不過農會確實有其存在的價值，像農業推廣農產品的共同運銷，農民的保險等，其中的補助經費大抵都來自農會信用部的營收，所以我認為：一、金融局應增編經費補助農會的業務推動。二、金融局應組織輔導團及聘任顧問師協助輔導農會信用部的營運。三、金融局能達成農會與其他農業部門業務聯繫，配合之策劃及輔導。四、金融局應協助金庫與農會的協調溝通。以上幾點本人希望往後藉由農業金融局的輔導使金庫與農會信用業務蒸蒸日上。

一、獎勵信用部績優農漁會。二、協助金庫與農漁會的協調、溝通。三、聘任顧問師，協助信用部的營運。

一、農業金融局應整合全部農漁會之運銷系統，農漁會之全省據點約有1000多個，應整合成類似統一宅即便，任何一家農會之農產品在每一家農會均有銷售。二、農業金庫應負責整頓所有之農漁會信用部，避免人爲之操作，經營不好的就應退之市場，或由他人經營，或由農業金庫合併以代整頓。

一、希望農金局能定期分區，舉辦員工教育訓練，以提昇農會員工素質。二、農業金庫成立後，各農會信用部將扮演成爲農業金庫的分行，假如農金局能制定規劃一套，業務分工，互補機制，則農業金庫將是全國最具競爭力的金融服務機構。

一、爲改善農業金融體系，確保農業金融永續經營，政府於93年1月30日，開始施行農業金融法及11項子法規，目的在於如何健全農業金融的發展與革新。政府對農會信用部能夠賺錢，農會才有力量，農民才能得到更好的照顧與協助，不該只是口號，而是真正需要未來帶領農會和農民開創新局的重要角色。二、期望政府能加強輔導農會信用部，提升經營效能。健全農金局監理制度，穩定農業金融秩序。擴大辦理政策性農業貸款，提供農業發展資金。培育農業金融人才，提升農業金融人員素質。

一、長久來，農會信用部經營業務範圍受限太多，希望在農會信用部可承受風險範圍內，對業務種類應放寬，以增加農會競爭力。二、應加強農會經營團隊的專業能力和經營管理能力。

一、研擬修訂部份農金法條文，避免過度限制農漁會信用部發展，影響其生存。
二、應清楚農漁會的存在與銀行，任務、目的，性質不同不應相提並論。三、期望農金局是農漁會的輔導單位，而不是生存限制者。

成立「資產管理公司」有效處理信用部不良債權的問題

一、全國農業金庫應儘速掛牌營運：農漁會信用部經營規模太小，並因為受限於經營區域、業務項目及放款對象等問題，造成農漁會信用部陷入困境，因此全國農業金庫儘速掛牌營運以爲農、漁會信用部之上層金融機構，協助農漁會信用部調撥資金、輔導信用部業務經營、開發金融業務、營造適合他們經營的環境，建構一垂直完整之農業金融體系。二、協助已被強制讓與銀行之36家農漁會重設信用部，建構一個水平完整之農業金融體系。

希望能用輔導與幫助的態度來協助農漁會朝正確的方向走。

1.全面開放銀行業務給予信用部。2.加強農漁會員工的教育訓練。3.適當的補助農會推廣教育經費。4.更新電腦設備（補足）。

農業金融局應站在農業金融主管機關立場，本著農業金融法的宗旨，訂定農業金融政策，輔導農漁會信用部穩定經營，並監督農漁會信用部加強建立風險評估機制，因為一切業務的發展都不能凌駕於風險之上，以使得農漁會信用部能在嚴格風險控制下穩定經營。

鄉鎮市農會大部份由派系左右，因此唯有靠金融局全權要求，總幹事必須在開內部對於投資座談，因為一屆的就任理監事往往是就任人員素質雖然較十年前來的高，也是空白一片，坦白說全國農會理監事大部份應該是舉手背書而已。農業金融局應該勇於負責的監督，並勵行揪出全國各有問題農會的弊端，由其基層農會的職員，應該是要受到規範（獎懲），在一日上班過一日下班的心態而已。各家農會總幹事往往莫可奈何，可能也是基層農會的營運無法改善的傷之害群之馬。再來的是（人員太多）；請農金局能研究，甚至硬性的規定精簡人員，利於節省支出。

期能做市場區隔，在金融整合後，也能整合物流，以全國農會各分部作為物流的「點」，全國農業金庫，整合後，每個點均能如「東森嚴選」訂購農會把關的蔬菜，或加工品，而以農業金庫為小央行，彙整訂購單，通知出貨及沖銷帳務。

農業金融局辦理農會同仁工作能力養成及專業訓練。增編經費補助農會業務推動提升農會經營確保績效。

真正為農漁會業務改善而努力，為農會信用部爭取更多項的服務業務，以利與銀行公平競爭。

請輔導二金庫辦理國內所有政策性，非政策性相關農業貸款，由農業金庫辦理。

農業金融局為中央主管農業金融之機構，應多體恤、關心農業基層金融。儘量以獎勵來代替罰則。基層金融在當今金融市場如此競爭之下，生存實屬不易，建議農金局應：1.儘量編列經費補助農會業務推動，2.編列經費辦理員工的專業訓，3.開放業務，提升農會競爭力。使農會能永續經營。

1.確立農、漁會之獨特性來建構完整及安全之農業金融體系，使之在法制化體制下能穩定經營及成長。2.積極融入農、漁會大家庭以真正了解各別農漁會經營之困境並有效輔導及提供實質協助。3.金庫成立後積極協助督導專業經營之原則以期建立屬於農漁民及農漁會之可長可之經營文化。

多吸取先進國家在農業金融的經營得失做為本國的參考方向。

政策施行前要充分與基層溝通討論。

尚不了解農業金融局組織及架構。

輔導農貸資金籌措，運用之輔導及利息差補貼政策之研擬及督導。

中央政策要照顧農民，順由中央當局介入，而非放任基層農漁會來宰割弱勢的農民。

期望農業金融局，其對農業金庫，農會信用部負有業務、財務、人事管理、監督、檢查及考核，使農會信用部更安全、安定。

金融局應給金庫更多更大的低利率資金。

農漁會希望脫胎換骨，根本要從人員素質改善為首要，農漁會決策層大部份都低學歷，在競爭的市場用一些低學歷的人來擬定經營策略是很難成功。再者農漁會的員工大部份是靠關係進去的，其中或許有一些有能力想做事的人，但大環境大家都在混，到最後也隨波逐流，所以加強能力提昇，嚴格設定獎懲制度徹底的改善體質，才是治本的方法。

對農業金融局，農業金庫業務一無所知。

農業金融局應是一百名獨立執行規劃運作、控管、罰懲之單位，而不是增加一個型式上的機構。因農漁會組織幹部及信用部管制人員，極易受人為影響而作出傷害整體存戶權益之作爲，而當發生嚴重事件至無法收拾時，中央單位始發現爲時已晚，讓平民百姓受損失。而金融局應多加監督、查核、整頓讓體質優良的農漁會獲更多利益，讓體質差的改善體質更甚收編重整，使本新單位真正發揮幫民之所需，杜權貴之所欲，別讓一小撮人爲欲爲，讓金融體系更健全，人民更有保障。

摒棄此方派系涉入、力求公正、公平之借貸及營運。信用部人員之運用勿浮爛及人情包圍。

貸款問題、輔導農業、敬請不要超貸、專業人員要注意

期望以農業金融局的運作，以改善現有的農會金融不公不良的運作方法，以達到農民對農金局的信任、肯定。

積極、主動、熱誠、負責

有完善的配套必有成功的條件、有良好的溝通及努力必有花開結果。

農業的發展需要有資金投入，個別農場與農家要發展也需要有良好的資金要素，農業要發展更需有良好的農業金融配合，設立農業金融局並籌設農業金庫以利農業金融健全化，並加強辦理政策性專案農貸，達成以金融支持農業發展，以農業維持金融的成長。

長期以來農業結構，一直被公認是弱勢團體。而傳統農漁會組織架構又有相當明顯派系、山頭所掌握，是故長期來政府許多對農民農業上的政策，被少數人把持和享有，透過農業金融局之成立，期望能杜絕以往陋規，而切實照顧到基層農民與農戶。

整頓、調查、監督信用部業務，應整併信用部成爲分支行庫，進而金庫再與他行庫整併，以取得規模經濟，方能符合世界金融競爭潮流。但於整併信用部時，農會之其他部門之經費及業務，應妥善加以廣徵意見及學者專家，規劃安排以利農會及農民。

方向：定期開檢討會，多督導，作法：專業的訓練，期望：人員素質的改善，多指導多溝通

農業金融局要確實實行公權力加強督導功能，讓農業金庫及農會信用部能多使農民得權益。

農業金融局應負起監督與輔佐之能力，使農業金庫得以發揮功能及永續經營。

我對農業金融局並不熟悉，但對於政府好的政策充滿著信心，至於是否能徹底執行，我將抱著期待的心情。

二、請您說出對「農業金庫」與農漁會信用部合作、輔導的方向、作法及期望

農業金庫應有別於以前農業行庫只在事後的輔導方式，而應在平日業務上能夠有如銀行本行與分行的關係，直接積極有效的提供種輔導，讓農會信用部各項業務，朝向統一化、制度化的方向邁進，提昇農會新的形象。

對於成立一家農會信用部的母行「農業金庫」，是許多農會人長期以來的努力目標，希望透過與農業金庫的合作可以儘快達成信用部改革的目標，與帶給本會更多新產品開發的機會，以期增加本會的市場競爭力，更加提升農會同仁的專業知識領域。相信透過農業金庫所整合的龐大通路資源，將提高供銷推廣保險等其他股部的無形利益。

一、透過整合、提升供銷，推廣、保險等，其他股部的無形利益。二、金庫與農漁會應該是輔導成長的，而不是業務互相競爭的。

一、未來有關農業政策的貸款，農業金庫應依據貸款用途、性質及各基層農會信用部營運狀況，指定由農會信用部核貸，以拓展放款，減輕剩餘資金壓力。二、農會信用部主任，分部主任，任用資格中規定，應有最近五年內曾參加農業金融，存匯徵授信，稽核業務研習班至少各一期次，累計 72 小時以上，取得結業證書。三、農會信用部剩餘資金轉存至農業金庫，應具體資主轉存流程，以有效應用剩餘資金。

一、有關農業金融法第 32 條第 4 項：信用部辦理一定金融以上之授信案件，應報經全國農業金庫同意後辦理，應予刪除。理由：信用部辦理一定金額以上之授信案件，報經全國農業金庫同意後辦理，爾後如發生債權無法確保情情形，扮演最後覆審工作之全國農業金庫，是否偕同信用部負擔損失，如無法偕同信用部負擔損失，不僅無法降低信用部的損失風險，並徒增全國農業金庫之業務及人事成本，及信用部之放款審核時程，降低信用部爭取放款戶之競爭能力。為避免造成全國農業金庫與農會信用部權責無法劃分明確，且信用部業務推展受阻，故建議刪除之。

一、對企業貸款，以聯貸的方式，讓農會參與。二、提供信用部，目前國內外

金融經濟資訊。三、以策略聯盟方式讓信用部承做業務。

一、建立農業金庫與農漁會人才交流機制。二、期望發揮其「母行」的功能，整合過去零散的「子行」各農漁會。

全國農業金庫應作為農、漁會信用部之上層金融機構，協助農漁會信用部調撥資金、輔導信用部業務經營、開發金融商品、資訊傳遞、人員訓練、協助基層金融營造適合他們經營的環境，讓基層金融逐步成為健康且具規模之金融機構。

一、立法時應徵基層農會的意見。二、提昇農漁會員素質，並增加營業項目。

農業金庫與農漁會信用部間，應本著合作發展的精神，農業金庫有全國性知名度，而農漁會有在此優勢，如此搭配，農漁會信用部接受農業金庫委託辦理新種金融商品，而將餘裕資金轉存農業金庫，或融通其它金融業，達成互蒙其利的效益，創造共榮局面。

請將有關要輔導的方向指標的資料寄發給予各鄉鎮農會理事長，以免沒基本概念。

本會可以從金庫得到許多金融業務的技術與知識，以提升同仁專業知識。金庫有助於農會更多新產品開發及業務成長，提升營運績效。

在各農會的金檢方面必須嚴格精檢，並強制提存，呆帳準備金，加強各限服務及農產品加工等項目。

1.請儘快規劃資訊共享，給農會明確的電腦系統連結方向。方便農會目前汰存換新電腦設備的方向。2.研擬規劃目前農會無法與市場金融業競爭的可行業務，委由農會辦理，增加農會獲利。

(一)希望與農業金庫以後能：1.提升本會員工的專業能力，2.增加本會信用部產品的多元化及市場競爭力。

1.積極爭取新開辦業務，並輔導農、漁會信用部以提升經營績效。2.協助改善農、漁會信用部經營環境及營運體質，促進轉型升級。3.確立金庫與農、漁會信用部所扮演之角色、功能，盡量摒除在合作過程中產生衝突。4.密切與農、漁會信用部聯繫、溝通。5.建立一套有效之指揮系統。

提升專業能力，加強服務態度與品質，創新經營

農業經營是靠天吃飯及永續性的事業其貸放的觀念不能向商業銀行一樣。

對於農漁會要採自然淘汰，一些體質差的農漁會要讓他們先淘汰，政府再派員接收，再盡照顧農漁民的責任，其實現在很多農漁會的利益都少數人在使用，真正的農漁民根本享受不到，所以希望金庫能使農漁會變成正常的營運組織，而不是少數人的人民團體。

一般農漁會信用部人員，缺乏主動性與服務性，在多元金融服務時代來臨之今日，更顯官僚老大心態，因此輔導工作人員專業理財規劃，多元金融服務之訓練，提昇服務品質與專業形象更刻不容緩。人民百姓渴望農業金庫之效應，但礙於各農漁會本身體質優劣，優者不願放棄本身現況營收效益，而不願與其他劣質單位，分一杯羹，始為金融局農業金庫之設立困難重重，基於農漁會員本身權益，往後農漁會經營盈餘應回饋於會員，而不是全額由職員幹部分享，應如互助社借貸所產生利息收入直接回饋讓會員獎金，以此來制定人民對農漁會信用部等之向心力，而共同愛護咱們的農漁會

開創產銷新途，力求生產者之利益。摒棄過去式產銷之間不公平之扣除（如買賣時裝卸之扣除）

請任永慶來改革吧

轉業人員要有心去做，就有期望

農業金庫的建立以便利農民的金融運用，改善農民經濟困境

弱勢地區應多佔比重、專業取向切勿“關係取向”、訓練輔導重於監督。

優者生存、不良者不適共同一條心，對農民是有好處。

面對國內外金融事業劇烈競爭，透過全國農業金庫擔任事業金融控股公司角色，將地方農會信用部予以整合，加以扶植，強化功能並放寬農會信用部業務項目及往來對象，讓金庫與農會信用部成為母子公司關係，確實發揮輔導農民和負責農民從事農業生產，購買販賣所需資金融通的農會信用部。

落實農業金融法，可避免農業金融風暴，富麗農村方可期

應以合作模式進行而非高壓，命令方式，金庫是輔導單位由農會投資籌設，不

是政府的質詢及執行單位。

方向：互助、創造更大的福利，作法：增加合作機會，共同推廣找通路，期望：集思廣益，互相扶持創造最高的附加價值，才能多多提升競爭力。

農業金庫應對農會加強違法超貸監督，確保農會會員權益，能使信用部走向健全。

農業金庫應爭取信用部得以經營一般金融業務，以提昇信用部之競爭力。

B--總幹事--綜合意見

一、請您說出對「農業金融局」輔導農業金庫及農漁會信用部的方向、作法及期望

一、本會信用部被銀行承受者。二、盼農金局明瞭被接管信用部之農會，轄區內農民對重設信用部之期盼，尤其是鄉村型農會。三、盼給農會關於金融業務經營新的「觀念」、「方向」及「訓練」等，期與其他金融業者競爭。四、盼能瞭解「農業金融」與「一般金融」業者相異處，切勿以一般金融業者之心態來管理、監督、輔導處農漁會信用部，否則可能盡失「農業金融」功能。五、自設農業金融存款保險公司，及RTC機制能獨立運作。

希望農業金融局是一盞明燈，能將農會管道陷入困境的農會，引導至充滿希望光明的方向。

農業金融局有效監督農漁會之金融業務，並對政府推動之農村建設方案，提供由全國農業金庫聚集大量資金，一則協助興建，再則有效利用農漁會之剩餘資金。

一、由政府編列經費補助農會業務推動及教育訓練。二、協調政府將農貸資金由各農漁會會授信。三、農漁會資金的轉存機制的執行。四、開創商品供農漁會行銷通路。

以前農會各自為政，沒有強而有力的領導者，就像一盤散沙，因人為因素及地理環境的差異，致使基層金融良莠不齊，有了農業金融局就好比一隻母雞，要如何呵護這些小雞的成長所扮演的角色及指導方向非常重要，落實照顧農民，辦理專案貸款，補貼利息差額，簡化手續，成立不良資產受理公司，以漸進方式逐年處理農會不良債數，整合全國各農會信用部邁入現代化金融服務體系，照顧廣大農民。

一、政府應將農業政策性貸款透過農業金庫藉以發揮農業資金營運於農業，並協助農會信用部能永續經營。二、農業金融局應重視農會信用部永續經營，希積極針對農業縣份之過期死款能因地制宜事宜輔導。

一、全力輔導支持各農會優良貸款。二、全力輔導檢查、督導處罰違規貸款，尤其惡意貸款務必全力介入，提升農業金融整體新形象。三、強力爭取各項農業專案貸款擴大優惠辦理，增強農漁民投資農業設備之信心，提升農業競爭力，亦提升農會競爭力。四、爭取政府重大投資案，優先、優惠項農業金庫融通借貸，提升農業金庫，照顧基層信用部能力。五、農會有代政府服務農友的功能，實有必要農業金融局政策性的全力支持與照顧，促使農會更有能力來服務農民。

農業金融局應扮演輔導而非管理之角色，期待農業金庫具有發揮整合農漁會信用部的功能。

農業金融局輔導農漁會信用部，不能以一條鞭方式來輔導，因為目前存在的基層農漁業金融，有都市類型的，有鄉村類型的，有離島偏遠類型的，各區域性質不同，要真能輔導好農漁會信用部，請金融局官員多下鄉了解及修法處理。

應將所有農業專案貸款，轉透過農業金庫由各農會承貸：

- 一、三家農業行庫已漸轉為商業銀行。
- 二、農業金庫可藉由專案貸款消化各農會存款。
- 三、由利息補貼可使各農會增加收入。
- 四、降低專案貸款可增加各農會競爭力。

希望金融局對農業金庫及農漁會信用部，輔導多於管理，多用胡蘿蔔，少用棒子。

一、應發揮影響力，輔導金庫承作農業貸款。二、應發揮影響力，協助農漁會信用部解決愈放問題，例如擔保品為坡地、林地、拍賣較無實益或無法有放執行拍賣成交之擔保品，由重建基金承受，委由農會造林，以達國土保育，水土保持，充分管理運用等多重功能，對農漁會信用部經營及逾放比降低均有顯著的成效。

一、作為各農漁會信用部之主管機關負獎賞、懲罰之作用。二、有輔導監督之作用。三、提昇農漁會信用部業務之更趨於市場之需要。四、農漁會資金之運用更順暢。五、專注農漁民之所需多辦理各種低利率之專案貸款。

一、人才培訓。二、以農業為主的主體性不容偏頗，多探討農業目前所面臨之困境，有助於農業金融局之政策、方向之擬訂。三、農金局內部成員除金融專才外，對於農業發展、推廣之人才亦應吸納，以擴大服務層面及追求更完美之組合。四、政令宣導，積極說明，並溝通出最適方式使農業金融更能彰顯其意義。

一、我認為「農業金融局」應增編經費補助偏遠地區鄉村型小農會以利業務推動及服務農民。二、我認為「農業金融局」應採納多數農會意見，將「農金法」不適合農會營運及限制之法令予以修正。三、我認為「農業金融局」應輔導農業金庫對基層農會多提供新資訊、新產品及人才教育訓練等。

一、協助農業金融制度規劃法令，法令研擬修正，解釋。二、達成金庫和農會信用部之互利合作之輔導。三、輔導金庫成為「母行」之地位和照顧農會信用部的任務，使農業金融同一體系，普及全省各地，協助政府農業政策之推動。四、編列

經費補助金庫和農會以推動業務並協助營運造福農民。

農業金融局是農會信用部的最主管單位，主管單位應瞭解信用部，除了少數人爲因素，大部份是受加入WTO的影響及開放，新銀行錯誤的金融政策影響致逾期放款，信用部規模雖少，但五臟俱全，只要多輔導、關心，應很快回復，往日榮景。

一、以全國農業金庫爲領導和後盾，進行信用部業務方面的整合和拓展，農會信用部透過契約規範，扮演其分支機構之功能，辦理目前銀行開幕之業務，以積極拓展各項服務範圍，提升農會信用部之競爭能力。二、因全國農業金庫擔負農會信用部輔導地位，以受信用部轉存款，資金融通，財務查核，績效評鑑及資訊共用，並爭取更多，更有利的農業專業貸款予信用部承作，來提升信用部的獲利能力。

希望農業金融局協助農業金庫成爲一個投資銀行及農業金融這方面的龍頭，整合政府政策與民間經營，共創雙贏。另方面輔導農會應分從輔導，因爲二百多家農會分佈全省各都市、鄉村，依形態，營運方式各不同，提供不同輔導方式。且在資訊、法規、未來趨勢、經營重點、風險管理等方面，讓各農會信用部有較好的因應措施，以彌補地方金融這方面不足。

期能訂出合乎實宜，且可施行之原則。

加強對農會金融政策，相關法規之研擬、執行及解釋農業貸款之輔導及補貼息。

輔導農業金庫及農會信用部有明確方向及作法，一定要依賴「農業金融局」的介入，因爲沒有政府政策強而有力的支持，金庫及農漁會可能會流於上級與下級單位一樣，沒有統合，成爲分割獨立之團體。此方式並無法產生競爭力，結果能無法與金控公司對抗，未來，政府對農業的金融政策，不可以利益來考量，才不會造成政策推動之困難。

農業金融局應積極協助全國農業金庫與農（漁）會信用部發揮策略聯盟效應，運用資訊及通路整合，彼此照應，相互配合，相互支援，才能改農業金融產業的經營環境，信用部才能持續生存發展。

一、農業金融局應編列經費補助農會業務推動，確立農業金庫爲信用部上層金融機構之關係。二、農業金融局應辦理農業金庫及農會信用部專業人才訓練，提升農業金融人員素質，並應加強農業金融監理及輔導訓練提升施政措施。

期望「農業金融局」能將本農委會的初衷，以輔導農漁會信用部正常化，健全業務爲目標，不要像以前財政部在監理信用部時所用的手段，繼續農會信用部永續

經營。

- 一、建立依法行政，果斷快速處理，讓不法之徒及不務正業的領導人（農漁會主管）受到懲處，停職來維護農業金融秩序，維護農民權益，健全整體農業金融。
- 二、整合農業資源，提供農民低利融資環境。

農業金融局應控管農業金庫及監理，並保障投資人的權益。

農業金融局應配合農漁會信用部各種業務上之訓練，加強工作人員對業務上熟悉度，進而對各種業務順利進行。

- 一、建請農業金融局輔導農業金庫及農漁會信用部應參酌日本架構方式，將有利農漁民之政策由農業金庫主導農漁會信用部執行，應以輔導基層農漁會信用部為目的。
- 二、建請金融局或農業金庫初期對農漁會信用部資本適足率未達百分之八者，應擬定一套配置措施供基層農漁會參酌，輔導如何與市場競爭建立基層金融優良形象。
- 三、建請政府成立全國資產管理公司，將各基層金融債信不良資產收購，統一運用，在適當時機調節，以避免基層金融提列備抵呆帳，不勝負荷而影響營運。

農業金融局對於農會信用部同仁已受專業訓練及取得專業証照現況普查，以作為辦理員工專業訓練之規劃，以補足專業知能，使能面對存匯放款以外的新種金融商品。

- 一、期望輔導農會信用部營業項目可依據銀行經營項目辦理。
- 二、協助訓練員工專業訓練。

一、為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，在立意上是件深具遠景的架構組織，既是如此對於農業金庫的發展即與農會信用部的發展前景有著密切的關係，若農業金融局能對於農業金庫有一完整的前景規劃，並務實執行，則將能引領農會信用部往前邁進。農業金庫的業務性質除具政策性外，亦不能排除它的商業性，要不在現在金融市場的變革中，一樣被孤立，沒有政府的奧援，經營能力會備受考驗，屆時可能加重農會不必要的負擔。所以希望農業金融局能以宏觀的角度來輔導金庫的營運，爭取必要的資源。

二、對於農會信用部的監督。管理，在加強輔導措施上，除致力提升信用部之經營效率，健全財務結構，保障放款人的權益外，對於信用部的營運績效之評比能就各農業先天體質的不同，而有所區隔，畢竟都會型農會與山區、偏遠地區之農會在營運上所遭受的困難是有著極大的不同的，在逾放的評比上，能就區域性資產品質予以客觀的評定。

三、對於農會其他股部能給予資源，有效整合輔導，加強其競爭力，回歸農會之本業，不再仰賴信用部的挹注、培訓、深耕作業不

可少。

在資訊擴張的時代ERP的應用已經深化成企業經營的重要資源，唯農漁會信用部尚處於零亂無章法的狀況，因此，農金局應與農會、漁會信用部與農金局間的嫁接功能，建立共同的資訊平台，方能有效地降低營運成本提升微授信品質與功能。在業務方面應多元開放農業金庫及農漁會信用部承辦金融商品，例如，信用卡。在稅務方面，政府不斷地改變稅制，從事農業經營者，也開始徵稅，由於農會為免稅機構致無法開立收據供其報稅之用，因而限制企業放款的擴展，此應改善，以創造農會開發全新商品的機會。

一、94年7月9日金融重建基金(RTC)將結束運作，這四年來，雖然經過RTC大規模的整頓，但金融市場仍呈現飽和的狀態，農業金融依然處於弱勢，因此，在處理問題農會信用部時，為彌補調整後淨值負數缺口，處理逾期放款等不良資產，建議農業金融局應設法建立農業金融重建機構來配合作處理，並擴大全國農業金庫之職能，以日本整理回收機構(RCC)為例，在全國農業金庫轄下設立子公司，成立農業金融重建基金（農業RTC）及資產管理公司（農業AMC），來代替RTC處理基層金融機構未完成之職責，建構完整安全農業金融體系，待全體信用部經營情況步入軌道後，再解除其職能，如此才能有效解決農會信用部逾期放款問題。二、台灣農漁會目前採鄉鎮、縣（市）及省三級制，並沒有全國性農漁會，農漁會之間缺乏垂直和水平的聯結，難以發揮整體性力量，建議農業金融局應積極推動農會間的合併，合併架構可以日本農協改革精神為借鏡，將省農會、北、高二市及縣（市）農會合併組成全國農漁會，而原有之各縣（市）農會則在全國農會成立後，成為其派出單位，是為全國農會之辦事處；基層農漁會以地理環境、產業特性與生活圈等因素為考量，鄰近或合意之3-4鄉農漁會合併為一農漁會，並強制未達一定規模或經營不善之農漁會由鄰近經營良好之農漁會合作，由三級體制簡化為兩級制。

一、農業金融局除法定各項農業金融政策之規劃，執行檢查、考核外，應朝規劃藉由農業金庫與農漁會信用部間之合作，提供農業金融一個更向上提昇的環境。二、農業金融局應加強確保公權力，在農業金融監理上，對於違規經營或無法繼續經營之農漁會信用部予以適當處分及處理，積極扭轉一般社會大眾過去對於農漁會信用部之刻板印象。

一、開放投資型債券基金，增加農會資金運用彈性。二、解除非會員放款額度之限制。三、農業發展基金繼續辦理嘉惠農民。

一、農業專案貸款政策應延續性。二、對農會信用部儘量給予輔導，代替罰則。三、輔導整合全國農會信用部資訊系統與農業金庫資訊系統相融。

「農業金融局」輔導農業金庫及農漁會信用部，應分「都市型農會」與「鄉村型農會」來制定輔導方向及方法。

一、餘裕資金有效運用。二、大額放款聯合承做。三、爭取專案放款，農漁會信用部承做且普及。四、各農會資訊共用。五、建立土地、房屋銷售網，增加買賣機會，以期降低逾放。六、農漁會員工素質提昇，辦理受訓。七、協助處理不良資產。

希望農業金融局能確實扮好金庫與農漁會溝通的橋樑，並提供更多的資料參考。

一、農業金融局應輔導農會信用部儘速開發一般銀行所辦理業務，以擴大農會金融業務服務層面。二、配合政府關照的農業提供低率貸款資金，經由農業金融局→農業金庫→農會信用部→給予農業生產資金必要之協助。三、協助農會信用部多餘資金經由農業金庫轉投資，利率應高於一般定儲存款。

一、確立農、漁會之獨特性來建構完整及安全之農業金融體系，使之在法制化體制下能穩定經營及成長。二、積極融入農、漁會大家庭以真正了解各別農漁會經營之困境並有效輔導及提供實質協助。三、金庫成立後積極協助督導專業經營之原則以其建立屬於農漁會之可長可久之經營文化。

輔導提升競爭力，達到永續經營，照顧弱勢農民。一、作法：基於互助原則，編列經費補助偏遠地區，而經評估有必要存在之農漁會，使其能正常運作，而不致消滅。二、期望：藉由垂直與水平整合，達到資訊共同，調節資金供需，強化從業人員專業能力。

農漁會信用部現在放款利率較同業行庫高，不易貸放，希望農業金融局能繼續釋出低利率之農業專案放款，並建改全部額度由農漁會承放，以提升競爭能力。

一、建請農業金融局儘速成立農業資產公司，使以土地為放款標的物之農漁會信用部，能將不良債權出售，以降低農漁會信用部逾放比改善農漁會信用部經營體質。二、請農業金融局輔導或開放農業金庫能承作，產物險、人壽險業務使農業金庫在全國擁有第一大通路之架構下，整合農漁會代承辦產險及人壽險業務，增加農漁會之手續費收入。

建請農金局委託金管會檢查農會業務時(貸款)應以積極輔導為主，而非針對已糾正之舊案，每年重覆一再糾正，影響農會形象及業務經營，對農會經營無正面意義。

增加本會的市場競爭力，更多的行銷通路，新產品開發的機會。

(一)策劃及輔導，農業金融機構與其他金融機構之聯繫、配合。(二)組織輔導團隊，並聘顧問師，協助信用部的營運與避險。

二、請您說出對「農業金庫」與農漁會信用部合作、輔導的方向、作法及期望

一、母行應多輔導少壓抑。二、應建立一個聯繫平台。三、多溝通、協調，產生共識，少責罵、壓制、官僚作風。四、多提供金融資訊及訓練。五、是一個合作的夥伴，而不是一個高高在上的上級單位。

農會金庫在輔導各級農會時，希望能溝通管道[順暢，輔導方向有前瞻性，讓農業金庫與農漁會信用部合作之下，創造雙贏，為經濟不景氣的大環境，注入全心的動力。

農業金庫扮演母行的角色與農會信用部合作應快速，反應市場之主流需求商品及永續性能結合在各地服務之商品，供應基層農漁會轉型。輔導農漁會從業同仁嶄新觀念，不當守株待兔，應積極和農漁會融為一體。

應以親密的戰友伙伴的合作關係。

由 1123 與農共生成立農業金庫，農會信用部的未來有賴金庫的整合與協助才能邁入現代化與國際接軌，目前農會信用部最弱的地方在於各地經營環境的差異太大，競爭力薄弱又無股東權益，經不起風吹草動的衝擊，業務因法令限制太多無法與銀行競爭，有了農業金庫後希望能開發新金融商品讓農會增加新的投資管道，增強金流與物流暢通，採購聯合採購降低成本，共創品牌集體廣告行銷，塑造農會新形象。

一、農業金庫係農會信用部之母行，希以母雞帶小雞之經營模式改善信用部營運之結構，藉以提升信用部之權益。二、農業金庫對農會信用部年資存餘裕資金，希比照郵局補貼利率，輔助信用部業務均衡發展及健全農業金庫。

一、代表各農會信用部爭取新業務，農會經營點分部更基層，經營成本相對較高，實有必要政府政策性照顧支持，如目前郵局有辦理之各項代辦業務，各農會亦能承辦，可增加手續費收入，又可分擔郵局業務，避免在郵局久等百姓抱怨，農會更可方便服務百姓。二、爭取政府各項優惠專案貸款由農會承辦，提升信用部競爭力。

農業金庫宜利用農漁會在地優勢整合通路，構築綿密之服務網路，積極開發新產品，引領農漁會信用部增加營業項目，健全財務基礎。

十二萬農漁民上街頭才誕生了農業金庫，請能真正成為農漁會信用部的母行，做好「母親」的工作，有母親的提攜、教養，孩子才會成長茁壯，謝謝。

一、各農會剩餘資金（存款）的吸收。二、各項金融商品業務的開發。三、專業人才的訓練。四、因應將來金融業務競爭之各項輔導。期使金庫與農會能共生共存之局面。

盡快開業，盡快賺錢，盡快讓農漁會投入之資金有所回饋。

一、農業金庫作為母行，對放過剩資金之轉存，應全數吸納。二、農業金庫應強化各農漁會信用部的內部稽核和控管。三、農業金庫應協助開發金融商品，增加經營利金。四、農業金庫應整合農漁會，對作尋求策略聯盟機會，增加農漁會信用部的各項手續費收入。

一、農漁會信用部之母行，使農漁會信用部有依靠。二、透過與金庫資訊共用的功能，可以逐步達成農漁會與金庫間資訊交流平台。三、金庫能提升農漁會信用部同仁辦理融資及消費性貸款的能力與業務。四、期望農業金庫能扮演母雞帶小雞之作爲，共創農業金融欣欣向榮。五、與金融局能協助提供講師作為員工專業訓練之所需。

一、人才培訓、教育。二、各農會有其區域性及背景環境，多利用實地查訪之記錄，作為方針策略之參考。三、提昇金融商品研發能力，針對「農民」客戶量身訂做適合之產品，區隔市場，提高差異性之競爭力。四、適時提供解決地方農會所面臨之困難問題，實際評估作法予農會承辦人員落實處理。

我認為「農業金庫」在預算中應編到經費補助偏遠地區鄉村型農會推廣經費，方有能力替政府照顧農民。

一、餘裕資金的轉存，和有效的運用，提昇農會信用部之收益。二、不適宜法令，規定修正的反映。三、開發更多新產品增加農會多樣業務的增加收入。四、為農會信用部爭取政府各類農業專案放款。五、輔導及培訓農會員工、使其有專業能力承接新業務。

農業金庫應是農會信用部的母銀行，除了扮演取代合作金庫的一切功能外，應輔導農會開創與一般銀行相同的全部業務，增加信用部收益，落實母銀行的一切功

能，才是農會信用部最好的期望。

一、融通資金，促進資金運用效率。二、輔導業務發展，改善營運績效。三、整合資訊及市場通路，提升競爭力。四、運用餘裕資金，盈餘回饋農漁會。五、協助整頓問題信用部，穩定金融秩序。六、協助政府辦理政策性農業貸款，促進農業政策目標之達成。七、改善信用部經營環境及營運體質，促進信用部轉型升級，與全國農業金庫成為生命共同體，共存共榮，健全發展。

全力輔導經營困難的基層金融，給予適度的資金融通協助基層金融減少利息負擔，給予法律上的資訊或人力，輔導催收能力。

合作方面：提供委託業務如信用卡、現金卡、金融理財、保險等，擴大信用部業務，創造雙方利潤，讓農會扮演通路角色，農業金庫為產品提供之角色。輔導方面：除了金融方面之協助外，最重要是基層金融之間聯貸案之主導者金庫利用較專業之能力賺取手續費，農會也能聯合力量分食信用部原本吃不下之另一放款大餅。

期能訂出合乎實宜，且可施行之原則。

透過資訊共用的功能，連成一強而有力之通路，並增辦新種業務，增加手續費收入，協助農會員之專業能力的提昇。

一、以提昇農漁會競爭力為主，且興利重於防弊。二、新種業務開發要有強而有力的企劃團隊，並針對農業金融政策進行規劃，由農漁會配合推動執行，以提高營收，創造雙贏。三、建立完善之資金融通辦法，以有效利用整合農業資金。四、農會通路的整合是農業金庫之核心價值，當金流、物流、商流；資訊流整合彙集，農業金融競爭力便能提昇。五、配合農業政策，提昇農業國際競爭力。

一、協助培訓專業金融人才。二、研發新種業務及商品委由信用部承銷。三、協助信用部進行體質改造，提昇經營績效。四、農業金庫與農漁會信用部兩者應是競合關係，農會信用部接受農業金庫的指揮，輔導、不再單打獨鬥，與農業金庫形成一個生命共同體能提昇信用部的經營競爭力。

一、農業金庫應該跟信用部員工加強合作關係如輔導員之教育訓練提升專業知識及經營管理能力。二、期望透過農業金庫資訊的功能，可達成農會與金庫間的資訊交流平台的目標。

期望「農業金庫」與農會信用部能夠相互輔佐，共利共生不要最後成為競爭的對手。讓農會信用部共享「農業金庫」的業務與成就，藉「農業金庫」龐大且多元

化的產品，促成信用部脫胎換骨，改變經營方向及體質。

執行政府對農業金融政策的執行。

農業金庫能輔導農會，提升服務品質，規劃產品適合農會承作或代辦。

成立農業金庫的目的，仍在強化農漁會信用部業務功能，信用部現在還是大部份農會主要財源收入及回饋農民的分配主要來源，自早期就有主管機關及金融輔導單位，但還是有少數農會因經營不善而虧損或因其他因素造成的，今農會面臨經營不好應歸究政府開放太多銀行成立，造成小農會無法與大銀行競爭，又農會仍有區域內限制，使農會業務無法發揮，故農會空間被銀行吸走，導致農會漸漸無法生存。今農業金庫與信用部間的合作，能否帶給信用部優缺點尚不得而知，但在合作性質是要創造雙贏的前提下制定辦法，例如信用部把資金寄存農業金庫給予較好利率，相對信用部資金不足農業金庫應資源，在業務方面應給信用部資訊及輔導能提昇農會信用部競爭力，也期望農業金庫能帶給信用部第二個春天。

農業金庫在政府支持下把握時機，整合農漁會信用部形成一個城鄉社區綿密的金融網路，提供更多元金融商品，透過網路共同發揮整體的競爭力，以克服小規模個別地方經營的劣勢，資訊系統的共用，可增加新產品的服務與服務區域的擴大，並降低成本，增強營運利基與競爭優勢。

向中央政府為爭取服務項目～增加收入。

一、農業金庫即將開始營運，在業務上立溝通模式，應予以有效控管，對於資金的運用應制定一套有效的管理程序，必要時可請央行予以協助，讓存款順利轉存，並由政府輔導，讓資金有一安全可靠之出路，才不致於拖垮農業金庫。二、農業金庫若能開發新的金融商品並適合各階層農會可推廣，增加營運收入。三、對於農業金庫站在輔導農會信用部的立場上，同樣希望能針對不同的需求，提供農會必要的協助，讓農會能永續經營。四、存款作業目前暫訂以郵電方式行之，應注意內控及行庫間之溝通，確保交易之正確及安全性。

共同資訊平台的建置，金融專業知識的輔導，各項業務流程標準化以利稽核輔導，協助財務的操作與運用。

資金的疏導，產品的創新，通路的建立，員工的訓練形象塑造。

一、農業金庫目前只有台北一家總行，全國各地並無分行，農漁會信用部辦理轉存及調度資金，有明顯不方便之處且不具時效性，因此建議農會金庫於每一縣市

選定一至二家農漁會作為代辦之行庫，以方便基層農漁會辦理各項業務。二、農業金庫股東多為經營良好之農會，現在農業金庫卻以眾多人力去輔導經營不善之農會，而置良好農會權益於不顧，有本末倒置之情形（如：專案輔導「經營不善之農會」和一般輔導「經營良好之農會」所使用人數比為7：1），因此建議農業金庫除應輔導經營不善之農會外，也應加強協助經營良好之農會，開發新業務，提升經營績效，以增加其營運收入。三、農漁會信用部與其分部約有1143家營業據點，佔全體貨幣金融機構（約4800家據點）約24%，經估算每年透過由全國農業金庫與農漁會信用部及其分部架構而成的金融通路，其資訊共同利用平台之手續費收入、保險佣金、信用卡消費等收益，每年約計有50億元的商機，因此，建議農業金庫應加速規劃合作的腳步，如此才能讓信用部真正享受到設立農業金庫的好處。

一、農業金庫與農漁會信用部間之關係應更明確界定清楚，那些是上下層關係，那些是合作關係，應在合作契約上表達，如此比較不易發生爭議。二、雙方合作，溝通與協調益顯重要，農業金庫可在各縣市派駐區輔導員，針對業務合作及拓展等事項，就近扮演雙方溝通協調之橋樑。三、對於農漁會信用部員工之教育訓練應多予協助，輔導同仁對於各項業務之技能提昇，有助於業務更有效拓展。

一、以龐大農會的通路爭取代收業務，如電話費、行動電話費、稅捐等，提高服務項目及品質。二、專業訓練加強，如放款部門之專業知識欠缺，因而步調不一，喪失時效。

資訊系統與基層達成一之化為優先，開發基層無法辦理之金融商品，由基層推展，母行與企業，政府訂定代收各項稅收及費用，透過基層代收付。

「農業金庫」開發多項金融商品，委託農（漁）會信用部辦理，讓農（漁）會信用部能有與一般金融業競爭的能力。

一、儘量以輔導代替處罰，使農漁會業務蒸蒸日上。二、協助處理問題，使體制更完善。三、放款聯合承作。四、代收業務聯合承作。五、希望藉由農業金庫成立運做，使農漁會更團結，成立土地、貨物聯合銷售網，連成一氣，勿各自為政，建立優良形象。

應對所有農漁會信用部扮演母雞帶小雞的角色，給予更多的輔導與照顧，使信用部走向正規的經營及健全體系。

一、經由農業金庫成之嚴格稽核部門，定期到農會進行稽查作業，一有缺失立即層報，並將失職人員議處。二、農會總幹事對貸款批示職權，應受限制，理事長及理監事如有關說之貸款，造成農會損失，應依農會法相關規定辦理，並負連帶賠

償責任。

一、積極爭取新開辦業務，並輔導農、漁會信用部以提升經營績效。二、協助改善農、漁信用部經營環境及營運體質，促進轉型升級。三、確立金庫與農、漁會信用部所扮演之角色、功能，盡量摒除在合作過程中產生衝突。四、密切與農、漁會信用部聯繫、溝通。五、由上而下建立一套有效之指揮系統。

研發新的金融商品，設法增加手續費收入。針對市場需求，規劃各種作業流程，提高經營效率，降低成本，創造利潤。資金相互融通，可爭取大額授信，提昇競爭力，餘裕資金轉存金庫獲得保障，增加投資管道，資金有效利用。

農漁會信用部規模小，而肩負服務農漁民之責任，又受其區域環保限制，本人提出二點意見，請金庫輔導：一、農漁會營業規模小，利率條件等均較一般行庫差。二、存款利率比金融同業行庫低，放款利率卻較高，存放款客戶很容易就流失，利息收入就自然減少。以上兩點意見請金庫輔導並解決上述面對之問題。

希望金庫能夠非常積極地開創業務，專業及標準化的作業輔導農漁會一起成長，強化資訊功能、通路功能，拓展多元化業務創造利潤。

一、請金庫以金融專業研析優質金融債券，推薦或以金庫背書保證方式，讓農漁會購買，以消化農漁會之餘裕資金，亦可降低金庫之轉存壓力。二、建議農業金庫與國內外大型投資案，並選定優質農漁會信用部，作為金庫之聯貸銀行，以幫助農漁會信用部參與大型投資貸款，提昇放款品質，並能解決農漁會信用部，資金過賸問題。

建請「農業金庫」能積極開發代收，貸收等，相關業務，由農(漁)會信用部做「農業金庫」之通路，共同合作，創造雙贏。

透過金庫整合龐大通路資源，提升供銷，推廣，保險等其他股部的無形利益。

(一)農業金庫對信用部之業務輔導，應加強對所謂優質農會之體質健全，競爭能力之提升工作用心，不應僅著重於業務經營不善，累積虧損或逾放比超過15%者之監督輔導。(二)在信用部還不能以手續費收入代替利息收入時，急需積極拓展信用部放款業務，如對信用部放款能力再加以限縮，將打擊信用部生存空間。因而「農金法」第32條第四項述及「信用部處理一定金額以上之授信案件，應報經全國農業金庫同意後辦理或移由全國農業金庫辦理，應予刪除。以避免造成金庫與信用部權責無法劃分明確，且造成信用部業務推展」受阻。

C-信用部主任--綜合意見

一、 請您說出對「農業金融局」輔導農業金庫及農漁會信用部的方向、作法及期望

對於農會的種種規範，相較於其他銀行、郵局，似乎限制、規定的太嚴苛，期待朝向與他行並行之做法。

農業金融局應與基層農漁會站在同一線上，而不是對立。

現今整個大環境的變遷，迫使農會信用部各項業務經營困難，希望農業金融局能夠輔導農會、農貸、資金籌措、放寬農貸的限制，與如何應運用之輔導，利息差補貼等政策之研擬與未來規劃農業融資督導與輔導，和不定期的舉辦各項金融業務教育訓練，以提升農會同仁之專業能力與業務技術，還可以藉此得到許多金融市場的新資訊。

輔導農會信用部業務，協助農業發展並安定基層金融可長久、永續，健全發展。二、最近推出新農業專案貸款，鼓勵信用部承作保不足並送農信保基金保證，一方面可降低信用部逾放，一方面達到農民需求，擴大農業政策執行成效。三、我們很期望農業金融局帶領信用部一起成長，並加強改革性農業貸款以引導資金配合農業政策推行措施，成功獎金信用業務可行的策略。

個人認為農金局應站在輔導的角度，確實輔導並協助業務，以增進績效。

基層農會信用部收入來源係單純之存、放利差。二、放款承作皆以農地為主。三、因大環境因素，致承作農地放款產生逾期，拍賣程序、條件、限制甚多。四、請金融局能輔導簡化農會承受耕地之條件。五、補助農會承作農地貸款之利息補貼。

農業金融局對農業金庫及農漁會信用部之輔導應本於輔導之性質，而非以管理之性質輔導農會，並對農業金庫人員之素質應予提昇，輔導員之素質尤重。

農業金融局應本著輔佐農業金庫及農會信用部的心態，協助建立完善內部控制機制，試著替農會信用部開創新的業務，創造新的契機，不要像以前財政部管理農會的手法，只會一味地打壓農會，壓縮生存空間。

期待能引導體質較弱農會邁向健康茁壯之路。

一、除了幫助農民外，更能創造盈餘。二、協助修法降低農會承受農地門檻。

行使公權力，促進地方業務相似良性合併，發揮農會整體效能，利用各地方特色讓農會永續經營。

一、應增編經費補助農會業務推動。二、協助辦理同仁訓練及能力養成。

持續辦理專業貸款之利息差補貼政策。

自從農業金融局接掌農漁會信用部之後各農漁會信用部已不再是一群被遺棄的孤兒，農金局對各農漁會所釋出的善意而協助，使各農漁會大幅降低逾放比，同仁們感恩之心點滴在心頭，此時更期盼農金局能輔導各農漁會信用部塑造專業形象，而提升同仁們的專業知識。

期望農金局能深入台灣基層農業，瞭解農會經營困境，建立一個強盛如日本農協的農業金庫，要農會信用部永續經營，懇請農金局除鼓勵農業專案貸款政策外，亦能開放與銀行同等競爭力之各項貸款政策(如勞工貸款)。

一、農業金融局應本農業金融法之宗旨，在健全農業金融機構之經營上，以輔導農漁會朝穩定經營，提升競爭能力，創造更大利潤之方向來執行。二、在作法上，應確實落實公權力，針對違規經營事件等應強勢處理，一般社會大眾過去對農漁會信用部之刻板印象即是地方政治之金庫，到門前仍無法予以導正，期待農業金融局在落實公權力這點，能有效執行。

我認為農會自有資本偏低，風險承擔能力不足，不利於安全及健全經營。所以對於推廣經費與發展農村相關經費，農業金融局應給予補助。其次金融局所規劃專業放款，因依區域性質不同給予不同專案放款，才符合在地化農業資金需求。

一、期望金融局能多安排各項金融業務之專業訓練，方能辦理農業金庫之委託業務。二、希望能成立資產管理公司以解決信用部之不良資產。

法規宣導及訓練。期望農會信用部能及早合併，尤其對二年以上連續虧損之農會。

農業金融局乃是農業金庫及農漁會信用部之中央主管機關，應有責任發揮對金庫及農漁會業務監督及輔導之功能，並向政府爭取政策性貸款，由金庫及農漁會辦理，提供具體資源，協助營運，且逐年編列經費補助農委會，推動業務，使農漁會能永續經營，創造盈餘，回饋農民及會員，發展農村經濟，繁榮農村。

當前經濟不景氣，各階層、機關、團體普遍缺乏投資意願，導致閒置資金太多，轉存款利率差偏低，存放比率呈現過低現象，農會信用部競爭力弱，利差越來越縮水，普遍營運更困難。近兩三年來省屬行庫嚴重拒收農會轉存定期存款。期望“農業金庫”爭取代收各項費用增加基層農會收入。強化農會放款業務能力之輔導對基層信用部餘溢資金之轉存不受限額。

基層農會是在金融界裡屬於弱勢團體，但它畢竟曾經為國為民貢獻許多心力，當國家在困難及困苦之際和政府相互扶持，如今，國家經濟穩定茁壯成人，但最基層農會已體弱多病，期望農業金融局能制定有關農業方面利多，讓農民能有更多福利，而在對農會設限能更寬鬆，可以多予注意輔導，但給予設限太多，沒有對症下藥，如何能讓身體強壯，如何讓國家經濟富強呢？

一、農業金融局是全國各農會信用部之母，它制定農業金融法規，供農會推展業務，保障存款人權益，健全農會之經營。二、希望在農金局輔導下，本會能更順暢推展各項業務，期許本會信用部逾放比節節降低，年年盈餘滿載。

一、方向：農業金融專業化。二、作法：以獎代罰。三、期望：農業金融能跟商業金融比較長短。

成立資產管理公司，法律顧問團，理財規劃部、研發部。

雖然每個農會的營運績效不一樣，但是社會大眾對「農會」的整體形象是一致的，所以如果農金局輔導農業金庫成功的話，讓各農會成為農業金庫的通路商，可以改變一般社會大眾對農會的認識，提升「農會」的形象，讓從業人員有尊嚴，農民對農會及政府有信心。

輔導不應僅著重逾放比超逾15%的農會，未超逾的所謂優良農會、農金局在督導的角色下亦應設計一些提升其競爭力的方案，以讓這些農會持續成長。帶動農村經濟的蓬勃發展。

期望農業金融局輔導農業金庫於各縣設立分行朝向完整的金融體系架構邁進。

(一)建議放寬非會員授信及其限額標準第五條第一項，有關逾放比，百分之十以上者，得辦理同一縣市及毗鄰二鄉鎮之住宅為擔保之放款；因鄉村型農會大部份以農地為主，若限制以住宅為擔保之放款，對鄉村型農會無實益。(二)政策性貸款以鄉村型農會優先，增加額度條件放寬素惠農民。

農會信用部多數存在於鄉村，除業務範圍被受限外，其經營範圍也局限於有限

轄區內，以目前金融市場之競爭之下，要求得生存亦不容易，故政府制定農業金融法及其相關子法(辦法)應採寬鬆方式制定，其列舉下最不合時宜之法條，建請檢討修訂：一、農會漁會信用部對贊助會員之授信總額占贊助會員存款總額之比率，不得超過百分之一百之規定應予廢除，建議贊助會員之授信總額應與正會員之授信總額一樣不受限制。二、農業金融法第32條規定信用部辦理「一定金額」以上之授信案件，應報經全國農業金庫同意後辦理或移由全國農業金庫辦理。建議「一定金額」之額度應採高標準，不要讓基層之農漁會所受理之授信案件造成困擾，剝奪市場競爭力，送審之案件應注意時效性，應採即到即審方式辦理。

一、中央政府對農業金融的政策訂定，應以輔導農漁會信用部永續經營為目標的大原則下訂定。二、中南部農漁會信用部面臨的經營困境，非短期間所能改善的，必須靠天時、地利、人和才能突破困境。所以「農業金融局」的決策，必須慎重考慮到中南部農漁會的困境，才能輔導這些面臨困境的農漁會信用部起死回生，造福廣大的會員。

一、針對各別農會分析，為其設計出有效的執行方案，使其循序而行以徹底改善積弱之農會。二、為解決燃眉之急，請速訂定以農地之耕地為擔保品之逾期放款。可以目前公告現值及債權額，孰低為其收購標準。

希望農業金融局能協助農會信用部員工皆能具有與國際金融競爭能力定專業訓練及養成，擴展農會信用部之業務領域。

加強輔導農業金庫做好，各授信案前審核，管理及各項資金運作經營，並能減低風險，增加收益，回饋各股東，以達成成立農業金庫之成效，照顧各農會。

一、農會信用部根本無法單獨運作，信用部主任對人事無法掌控，員工素質無法提升，用人成本無法控制，因會務推廣、保險、供銷，全依賴信用部，總幹事、理監事為了人情壓力，對人員數量及素質均未考慮，造成信用部素質低落，農業金融局應建立一套農會進用人員考試制度，像公務人員考試制度，提昇人員素質、人員數量，應區分會務、推廣、保險名額。二、理事長及理事權力過大，因總幹事是由他們聘任往往均會施壓且農會金融專業知識不足，造成外行人領導內行人，很多理事會提案，均無法通過，信用部主任業務也無法推行，交際費，公關費的成本也都無法掌控，希望總幹事、理監事、會員代表、小組長，均改由會員直接選舉產生較為客觀。

吸收盈餘資金，放款：第三拍案件無人是否可成立資產呆帳處理中心，有關拍賣無實益之案件（地上權）還是債務再使用與管理不合理。

檢討有關「農漁會對農業金融法暨相關子法規建議修改修文之共識」，加以修正落實，使農漁會更能確實依循。

對於罰則應有調整空間，罰則太多使人有多做錯的感覺農業金融局，對農業金庫的營運，應負有監督指導確保投資人的權益。

一、建立資訊共用中心，降低費用。二、整合農會利用據點，擴大流通產品。三、建立品牌，單一規格產品加強競爭力。三、人才交流提升人員素質。

給農漁民較低利率，方便融資，改善生計，給農漁會創造盈餘，永續經營。

一、期盼農業金融局扮演重要橋樑，唯有提昇整體農業產銷，才能活絡農業資金，農會才有生存的空間，這不是兩年就可以做到。二、我們農會在努力中，在進步中，農業金融局正確的農業金融方向，指引農會，期望多三年時間給農會進步。

多編預算、經費辦理農漁會同仁的專業能力訓練或委託農訓協會處理。

有鑒於農業金融特性，以致農、漁會信用部業務受到區域及經營範圍之限制，相對造成了信用部擴展業務的絆腳石，更使市場佔有率及市場競爭力下降，未來應修法朝此方向缺失改進，使從農漁會信用部之業務範圍擴大，不再受到相關的限制，以利與其他金融同業競爭，更以扶持農、漁會穩定成長之發展。

期望農業金融局輔導基層農會，以寬容的漸進式的，輔導農會改善財務結構，提升競爭力。

良好的溝通橋樑，讓農會明天會更好。

多用心！多獎勵！研擬出大方針大家同心協力朝目標共同邁進！少罰責多獎勵、增加向心力。

〈一〉農金局輔導「農業金庫」：1.方向：除為農會、漁會信用部之上層金融機構，需具資金融通、金融評估、研發與輔導功能，尚須兼農業金融政策之命。2.作法：訂定機制處理，為求事權統一，農業金融宜由行政院農業委員會為主管機關，訂定辦法監督全國農業金庫。3.期望：指導營運、確保績效、協助金庫與農、漁會的協調、溝通。〈二〉農金局輔導「農、漁會信用部」：1.方向：提供輔導及優惠措施，以協助信用部拓展其業務，發揮農業金融。2.作法：徹底貫徹政府專案性貸款、增加農會收益，宜全面展開實施下鄉服務措施，以提昇服務品質，進而加強對各級主管的專業考核。3.期望：應增編經費補助農（漁）會業務推動，應獎勵信用

部績優農（漁）會，應加強對各級主管的專業考核，應延續農、漁會既存之優良傳統及制度並應適時，研訂妥善的配套措施，及農業經營之政策。

1.建請農金局與農訓協會共同建立對農會信用部員工對職場上專業訓練加強調訓。2.對不合時宜之標準法規範迅即建請修訂。

期望：農業金融局，輔導農信用部。1。專業教育訓練。2. 放寬相關農業專案貸款限制。

賞罰分明，確實執行。

農業金庫對於農漁會信用部負責辦理輔導業務及財務查核及績效評鑑，資訊共同利用系統的整合，金融專業人員素質的提升，創新金融產品業務規劃的人員培訓等「農業金融局」應提撥專案計劃補助農業金庫，才能有助於農業金融業務競爭力的提升，帶領農漁會基層金融突破困境，健全發展，迎向未來的挑戰。

希望農業金庫儘早運作，尤其是營業用之電腦系統。

一、希望本著成立農業金融局初衷，加強輔導農漁會信用部，真正落實照顧農漁民，農業金融上層主管機構能和下層機關透過充份瞭解討論，對基層意見能互相溝通協調，達成共識。二、盼在積極努力下能開啓另一片天，塑造一全新現代組織永續發展的農業金融，改變現況嘗試新業務，提升員工自信力，讓農業金融未來充滿陽光活力熱忱。三、期農金局能堅守使命，不可背離使命，對基層金融建立完整自主的農業金融體系，穩定其金融秩序，建架金融資訊網，加強其資訊透明化。

基層農會規模小，無法承做之業務，可借助農業金庫整合。辦理金庫及農會同仁能力養成及專業訓練，指導金庫之營運，確保績效。

一、加速農業金庫與農會信用部資訊平台的共用，各做農會間聯繫，資訊利用。二、輔導績優農會就業務的開發及專業知識訓練。三、農業金融及子法規不合時宜部份應儘速修訂。

一、鄉村型農會，因先天地理環境，擔保品農地、流通差，都是農戶安身立命之所倚，經濟活動差，信用部淨值累積不易，存放比偏低，都是真正能幫忙弱勢農民的團體，希望法律的訂定、獎勵政策等，能從鄉村型農會的角度出發，如降低逾放比競賽等，都會週邊地區授案文，逾放容易解決。

基層農會在這競爭的金融體制中，其競爭猶如雜貨店與百貨公司之競爭，其銀

行佔盡優勢，金融商品多樣化，應有盡有任君選擇。而農會信用部其立足點就不平等，受到種種法令限制，其營業種類、範圍及對象都被受限。期望農業金融局之成立，在主管機關一元化的管理下，更希望農業金融局，能研發更多種金融商品及輔導農會信用部從業人員更具專業知識。制定農業金融法，能把商業用之資金與農貸資金區隔，編列預算補貼利息差額，使農民的收入得到更多的幫助，使農會有更多服務農民的機會。

全國農業金庫尚籌設中，建請進行各項農金法之與利除弊措施如下：一、信用部淨值占風險性資產比率計算表中，其合格淨值減出資全國農業金庫數額，而影響農會信用部適足率未達 80%。二、信用部非會員授信業務之「對其所代理公庫之鄉鎮辦理透支」然受限於放款總額不得超過信用部前一年決算淨值 25%，致實質面受限額度較代理公庫之鄉鎮之需而向其他行庫貸款，提供擔保品，且可以短期倍數方式辦理之利多，故其法條不適用性而盡失競爭力。三、政府政策積極推動優惠房貸，然會員自建住宅（農舍）不適用，而未能享受該低率貸款之民怨，建請農業發展基金項下，增列農地自建住宅之低率貸款 2%，以造福農民，並提升基層金融經營之競爭力。四、農業金融監理一元化，然而地方主管機關農漁局人員之專業知識及對法令之熟悉度，未予以規範，致農業金融之對口平台無法給予輔導。

一、農會扮演政府與農民之間溝通橋樑，請體恤農會經營的困難，隨時再為政府施政扮演推動的角色，更體恤農民的辛勞。二、期望農業金融局以輔導為主，監督為輔，協助農漁會信用部。三、期望農業金融局以多鼓勵，少指責，多獎勵少處罰來輔導農業金庫及農漁會信用部。

一、盼望農金局盡力爭取多方位貸款，及代收手續費的項目，然後分配給農漁會來執行。

二、在相關法令方面希望能再研究，讓盈餘單位更能發揮

需以輔導為主，監督為輔的方向，讓農（漁）會信用部業務更多元化更具競爭力。農（漁）會信用部分級管理應考量各農會之區域性及背景而不是一視同仁，扼殺信用部的發展。

一、有計劃培訓信用部人才，以利農業金庫業務之推展。二、對信用部從業人員之專業知識，應加以限制。

對農會信用部：一、一定時間的指導與員工教育訓練。二、多溝通，依規定執法，不放縱、不濫權。

希望農業金融局長官要有“農業”為出發點的認知，畢竟農業不是商業，假如心

態還是停留在商業領域，那麼就把農業金融局，改為商業金融局好了。

期望農業金融局除依規定之 12 項任務之外，在農會業務推動能增編經費補助，獎勵績優之農漁會信用部及同仁專業能力訓練等，以使基層農漁會能和其他金融業競爭。

農業金融局能落實照顧農漁民輔導農漁會，幫助農漁會突破困境。

建請農業金融局廣列資訊整合預算，輔導農業金庫建立全國農漁會信用部電腦資訊共同中心，整合全國農業金融通路，為農業金融作好基礎功能。

1.對於經營不善之農會，補助經費，協助業務推廣。2.提升經營管理能力，創新業務，提升員工素質及專業知識。3.農、漁會信用部較其他金融機構業務競爭能力薄弱，輔導期能增加競爭力。永續經營。4.儘速建立以農業金庫，農、漁會信用部為主體的自主農業金融體系。

1.恢復股金制 2.獎勵合併，擴大經濟規模及風險承擔能力。

農會信用部運作師農業金融局輔導管理，避免政治因素，政黨運作及地方派系介入。

1.以輔導、鼓勵的方式代替，限縮業務與懲罰。2.對於農會信用部，已有明確的定位，應全力加已扶植，強化其功能。

如投資農業金庫服務案，又減除合格淨值總和，望能檢討。

寄望農業金融局能扮演，政府農民及農業金庫，農會間三者之直接溝通互動的重要管道。俾使農民所需要的政府所能給的協助能透過農業金融局的規劃推展，讓農業金庫，農會信用部能落實基層金融應有的責任與使命。

一、農業金融局輔導農業金庫及農漁會的方向，作法是擬定金庫與農漁會信用部改革預期目標，雙方具有一定共識加強管控經營監督控制功能，透過轉存款與資金融通機制，帶給更多新產品開發，整合龐大通路資源，提升供銷保險，推廣等其他股部助長業務，專業形象成長性效力。二、期望農業金融局增編經費補助農漁會業務推動，指導金庫營運，確保績效及協助金庫與農漁會的協調溝通。

一、確立農、漁會之獨特性來建構完整及安全之農業金融體系，使之在法制化體制下能穩定經營及成長。二、積極融入農、漁會大家庭以真正了解各別農漁會經

營之困境並有效輔導及提供實質協助。三、金庫成立後積極協助督導專業經營之原則以期建立屬於農漁民及農漁會之可長可久之經營文化。

二、請您說出對「農業金庫」與農漁會信用部合作、輔導的方向、作法及期望

首先應把基層農漁會輔導其財務、業務健全化為首要務。

與農業金庫的合作是迫切與勢在必行的，單就農會目前的信用業務已不符合整個大環境的需求，必需有新的金融商品以順應整個金融大環境的競爭，農會才能生存，不被淘汰。未來透過金庫的轉存款與資金融通的機制，將帶給農會更多利益與金庫的合作將提升農會信用部的專業形象，並且透過金庫整合的龐大通路資源，將提高推廣，供銷、保險等股部無形的利益。與金庫的合作互動、輔導，將可以提升農會同仁金融業務新資訊與主管的專業操守，經營管理的能力。成立一家農會信用部的「母行」是農會人長期以來共同的目標。

一、農會信用部餘額資金轉入存全國農業金庫，可由較專業的金融人才在較廣泛的經營業務範圍投資利用這些資金，其資金利用效率及獲利率預期可大幅提昇，由於農會投資全國農業金庫為股東，因此可透過分紅制度，將盈餘回饋。二、若轉存機制能順暢運作且信用部與全國農業金庫在授信業務上能取得分之共識，更可因提高信用部授信品質，降低呆帳風險。三、未來農會金庫不是單純為農會賺錢，而是期望以全國農業金庫發揮，母雞帶小雞的功能，運用資訊整合效果把全體農會信用部與全國農業金庫結合成較具有規模，較有效率而能跟商業銀行相互競爭的生命共同體。

個人認為農金局應站在輔導的角度，確實輔導並協助業務，以增進績效。

一、請金庫開發承作商品，委由信用部承辦。二、輔導農會，承作大額貸款案。三、整合全省農會據點，發展全省性通融之農會金融系統。四、成為資金融通之總機構。

農業金庫依農金法第 23 條規定，具有輔導及業務及財務查核之業務，農業金庫設置之輔導是宜分區並訂定一定時間內，至少至農會輔導一次，加強與農會之連貫。

建置一個合作平台，不要到最後變成與農會信用部相互競爭、殘殺的對象。

期待能輔導，開拓更寬更廣的業務，增加收入。

目前漁會信用部設限於信用部各項風險控制，此管理辦法第五條規定，擔保最

高總額，以陸百萬為限，其中無擔保放款最高總額，以貳萬元為限。希望能以存款總額之和百分之二計算。

期待農業金庫，能善用各級農會組織網、開發適合農會的金融商品，對於收受轉存款不應有所設限。

一、加強基層員工的訓練。二、儘速委託業務之發展。

應對所有農漁會信用部扮演，母雞帶小雞的角色，給予呵護與照顧，間接引導信用部走向正規的營運，健全體質。

研擬新金融商品，輔導相關知識轉移農會。

農業金庫既是扮演農漁會信用部「母行」的角色盼能輔導各農漁會提升同仁們專業知識而人才交流機制，開創農漁會美好的未來。

期望農業金庫能肩負農會上聯絡農會角色，對體質不佳的農會能讓其退出市場機制，對體質佳的農會能不干預經營主權，期盼在今大型金控體系中農會能有一片生存空間。

一、農業金庫成立後，對信用部辦理事項中，對於收受轉存款後之資金是否可有效運用，為未來合作之重要事項。如本於合作關係，雙方對於利潤之分享應以契約明定。二、輔導的方向應朝農業金庫是農漁會信用部之母行來發展，業務上，透過農業金庫的招牌為整體農漁會信用部規劃，爭取更多的業務項目，來增加營收。三、農業金庫應在財務查核及輔導上加強，一般農漁會對於財務處理雖都依照財務處理辦法辦理，但仍應在財務處理上多予輔導。

我認為應加快金庫與農會信用部資訊整合，擴大對農民與客戶服務範圍(含金融、在地特色整合、旅遊、保險等)及研發新的金融產品，與專業放款，提高金融市場競爭力。

期望藉由農業金庫，整合協助信用部擴展經營業務項目與範圍，並以訂立契約方式委託信用部辦理，所獲取之利潤以約定之比率分配與信用部。

尚未開始營運無法作答。

全國農業金庫係由政府及設有信用部之農漁會共同出資成立之金庫，依據農業金融法第 23 條規定，金庫應對信用部辦理 1.收受轉存款 2.資金融通 3.輔導與業務及

財務查核 4.金融評估及績效評鑑 5.資訊共同利用。除以上任務之外，希望將來經由合作關係，有助於農會更多利益，更多新產品開發，提昇各項業務發展，使目前微利時代再創盈餘。

對基層農會放款一定金額以上須報請“農業金庫”核准後，撥貸之作業流程，能簡化作業掌握時效。對於資金調度問題？能洽三家行庫作最有效的存款提領及回存的便利性作適度考量。期望農業金庫能做好農會信用部輔導且稱職的母行庫角色。將農會帶上更有希望的未來。

從 94 年農業金庫成立，它是農會所有的希望，但一直到今日，沒有看到確實且成熟穩定的作法，希望“農業金庫”能確實輔導幫助更基層農會，而在農會對“金庫”之間的轉存款及授信問題，請研擬、方便、迅速而且成熟、穩健的方法，畢竟資金調度是我們必須常常遇到問題，而金庫只在台北一家，其往後問題必還很多，這是我們所期待的。

農會與郵局可說是最深入基層之金融機構，郵局業務廣泛如可代收各種信用卡費等…，代售自有品牌面膜，多角化經營賺取手續費，尤其目前金融業超競爭，幾乎無利可圖，希望透過全國農業金庫作業平台，策略聯盟，不必透過合作金庫方可承作連辦業務，如最近一、二年，像代售印花，代發統一發票獎金，因合作金庫未得標，此二種業務目前已被郵局取代了，對農會信用業務發展更是一大隱憂。本人本於對農會信用業務之憂心，對全國農業金庫之期望。

一、農業金庫目前尚未營運，其營運方向與做法未明朗。二、期許農業金庫在政府積極運作下，茁壯成長，有助全國各農會信用在金融業務經營上之擴展。

一、方向：求更大利潤，更強競爭力。二、作法：教育訓練，讓人員脫胎換骨。三、期望：永續經營。

一、農業專案性貸款全部移由農會承辦。二、營運不佳的農會，補助推廣股用人費及推廣經費，並按農民數比例補助。三、協助農會處理不良債權，健全農會體制。

農業金庫應對農會餘裕資金建請政府將此款項投入國家重大建設發揮資金最大功能。

期望資訊共用化，資訊先進化。

(一)透過業務整合與資訊共用策略，提升信用部的市場競爭力。(二)增加委託

業務及金融商品開發的機會帶動業務的蓬勃發展(三)透過全國龐大的農會信用部及分部 1145 的金融通路作為談判的利基以提升供銷部，推廣股、保險部門。

一、農業金庫應在各縣市政府所在地設立分支機構，以方便農漁會資金轉存作業。二、農業金庫推出新金融商品時，應在各農漁會招募種子人員(由金庫負責專業訓練)成為各農漁會的尖兵(推展員)。三、農業金庫的獲利來源風險性太高，無法有效掌握穩定的基本獲利。

一、請以聯貸方式，輔導高逾放比、低淨值、低存放比之農會參與聯貸，解決收益等問題。二、農業金庫可為策略聯盟之發動，為整合農之深耕性而掌握商機。

相信農業金庫之成立，是所有農會界大家的共同願望，如今終於成立了。以前各農會均是各做各的事，似乎沒有交集，今金庫成立了，也將成為各農會信用部之母行，希望金庫能站在輔導的立場，使信用部之業務能有突破進展。

有關農會金融法規所訂定授信一定金額以上應報經全國農業金庫同意或移由全國農業金庫辦理，建議一定金額，應以依地區性市區型或農業鄉村型或偏遠農業鄉村型等區域分別訂定一定金額，以利推展授信案件，達服務農民需要資金方便完成申請時效。

培養專業人才，行銷人員。

農業金庫即將營運，但只有台北一個總行而已，各縣市無方行設置，依「農漁會信用部業務輔導資金融通及餘裕資金轉存辦法」本會原存在三家農業行庫資金要解約存單，金庫亦把金額範圍，如把三家行庫資金全部轉存入金庫，那麼要動用現金亦屬不便。

關於資訊共用的功能，農業金庫應加速各區資訊共用中心的整合，達成全國農漁電腦連線運作，建立交流平台，才能達成金庫與農漁會間之業務運作，進而提升金庫及農漁會的市場競爭力。

輔導農會提升形象，開發產品透過農會承做或代辦。

一、輔導專業技能，加強內控，稽核。二、整合所有通道，擴大產品銷售點。三、統一委託代收業務手續費減價。四、電腦資訊整合，加速通提通存作業。五、研發金融商品增加競爭力。

提升農漁會，員工素質形象，多元產品。

一、農業金庫輔導農會信用部的方向，應落實各地方行農會的需求，無論是商品的設計或人員的訓練，應將都市型農會與鄉村農會區隔。二、期望農業金庫的團隊，能夠將農會的轉存款做規劃投資。地方農會除了轉存款的利息收入外，也能每年分配投資收益收入。三、除了農業金融法外，也將金融相關法律知識列入訓練課程。

為確保農、漁業永續經營，促進農、漁業經濟發展，全國農業金庫應避免與農、漁會信用部產生業務相互競爭的局面，應以輔導及幫助農、漁會信用部為前提下與農、漁會信用部有良好的互動，結合成一個較具規模，較有效率與能與一般金融機構相互競爭的生命共體，進而能在金融市場佔有一席之地。

農業金庫應開發適應於農漁會的金融商品，供農漁民選擇運用，包括理財、投資、保險、避險等管道，以輔導農會財務、內控、專業人員任用，以提升農會之品質，最後檢討金庫未來之期許，是金庫與農會應是相輔相成，而不是制定許多難以執行目標或訂出高標準的限制，來阻止農會對農民的服務，希望金庫將來不要成為官僚式的金融機構，而要有符合基層的做事態度，為服務廣大農漁民來打拼。

一、請成立法務室，解決法律上相關事宜。二、對授信業務之相關作業規定統一制定，例：授信約定書、借據、本票等相關文件，以免觸犯消費者保護法之規定，。

一、農業金庫應站在輔導，整合農會的立場運作，而不只是增加一家新銀行。二、全國 1000 多家分支機構作為一通路的整合，如能整合成功，將是農會的新生。三、農會餘裕資金的管理，運用將是一大課題，應網羅更優秀的金融專家作詳密的規劃與運用。

建議在各縣市增設農業金庫公庫，以利辦理農漁會餘裕資金轉存業務，受託代理業務，轉介大額企業授信案件等，並兼輔導農漁會各項業務，縮短時程，有效發揮金庫功能，俾提昇金庫與農漁會金融業務；經營績效。

多開展業務，提供農會信用部與其他銀行立足點平等的多樣業務，增加競爭力。

「農業金庫」與農漁會信用部合作、輔導的：1.方向：農業金庫結合投資、專業及商業領域成為「綜合銀行」之經營方向，整合、輔導信用部業務發展，辦理農、林、漁、牧融資及穩定農業金融為任務。2.作法：資訊系統一元化、全面實施存款通提、通存制，農（漁）會代收之票據，委託「全國農業金庫」為交換單位，以縮短代收票據在途中之日期，逾期放款、催收款及呆帳之處理由農業金庫另訂章則，報請中央主管機關核備。3.期望：農業金庫應發揮農業金融體系內互助合作，應於

各縣市設置分支機構提供就近服務，應爭取廣泛的代收、代理業務、突破目前農（漁）會信用部業務受區域及範圍之限制。近年來政府爲了輔導農會扶助農民，提供優惠措施，的確讓基層農會信用部逐年提昇了盈餘及市場佔有率，惟政府之德政如；專案性政策貸款如何有效去推動那又得視各機關之服務態度而定，本會雖屬鄉村型農會，爲配合貫徹政府政令，落實政府改善農民生活之本意，全力推動並協助農民融資貢獻卓著，爲此感謝中國農民銀行桃園分行沈專員天保先生勤於下鄉輔導，更應感謝行政院農業委員會農業金融局徐副局長智明先生；他的下鄉輔導不斷的推動農政達到了農業金融政策與農業政策之管理與監督，更確認了政府輔導農（漁）會扶助農民之明顯意圖。

本會爲了落實貫徹政府政令，提昇更優質之服務品質建議：

一、「農業金融局」能增編經費補助本會修繕原有之農貸及政府政策性專案貸款服務台、教育座談宣導費、農貸及政府政策性專案貸款專用電腦工作站及維護費等。

二、本會對於政府政策性專案貸款項下之「農家綜合貸款」及「改善財務貸款」之資格問題願提建言如下：「農家綜合貸款」：原資格爲農保被保險人加保滿一年以上，額度；新台幣二十萬元，期間三年。

建議修改：資格爲實際從農，額度；配合行政院農業委員會 93.1.28 訂頒「農會漁會信用部對贊助會員及非會員授信及其限額標準」第五條第三項最高新台幣一百萬元以下，期間最長七年。

評估建議修改原因：因原資格爲農保被保險人加保滿一年以上者平均年齡層 60 以上，真正有資金需求的留村務農青年，爲了生活必須兼任其他工作，故本身已參加勞保，無法符合農保被保險人加保滿一年以上之資格認定，額度最高新台幣一百萬元以下，方便運用於生活所需如購買交通工具、孩子的教育經費、簡便的農業器具等等，二十萬元不敷使用，額度提高期間必需拉長，最長七年可減輕農家負擔。

「改善財務貸款」：原資格爲（1）農會正會員（含同戶家屬）且爲農保被保險人加保滿二年以上或有畜牧場登記證之農民。（2）既有貸款原有用途爲農業產銷或生活所需。（3）目前從農。（4）借新還舊。（5）既有貸款年利率 5.5% 以上。（6）額度 300 萬元，年利率 3.5%（7）貸款期限：依借款人既有貸款剩餘年限二倍爲限（未滿五年者可爲五年），最長 15 年。每六個月償還本息一次爲原則。

建議修改：資格爲（1）實際從農。（2）既有貸款原有用途爲農業產銷或生活所需。（3）目前仍實際從農。（4）借新還舊。（5）既有貸款無論年利率？（6）額度 300 萬元，年利率 2%（7）貸款期限：最長 15 年。每月償還本息一次爲原則。

評估建議修改原因：既定名爲「改善財務貸款」門檻需放寬，本案貸款本會窒礙難行之處爲，既有貸款年利率 5.5% 以上，本會因考量農民實務上之困境，與農民達成清償協議，自動降息 2.3%—3.5% 之間給予協助，利差之薄可想而知，故期望年利率能降爲 2% 農民著實享受德政，本會也能享有 3.5% 之補貼息，真正要落實改善財務貸款之功能，期限必需拉長，且得視農民實際償還能力按月攤還，最長 15 年不但可減輕農家負擔藉此專案無形中也協助農會降低逾放比率。

1.農業金庫應就農會信用部作業，統一規範。2.由農業金庫代表多徵去簽訂代辦業務，以增加手續費收入(如代收新用卡發行銀行卡費，台灣大哥大通話費)。

期望：由農業金庫統籌與廠商契約合作、增加農會信用部手續費收入。

多關心、多了解、務實的執行。

農業金庫除應具商業銀行角色，以商業銀行模式獲利支撐政策性任務的達成外，並須具備目前三家農業行庫金融存匯功能，且應肩負起農漁會信用部的業務輔導財務查核，績效評鑑，資訊共用利用等任務，並加強企劃研發能力及專業人才素質的養成，緊密結合與農漁會信用部休戚與共的生命共同體，發揮策略聯盟的實質效果與大型金融機構競爭。

1.輔導基層農會逾期放款及催收款之清理 2.輔導員工訓練及新業務之辦理 3.輔導辦理餘裕資金之轉存。

有了電腦系統之整合，才有各項合作之開始。

一、盼農業金庫持著原先設立的基本使命，發展農漁業，扶持農漁會信用部，區隔業務不與農漁會信用部相互競爭，造成比過去更嚴重的衝突與傷害，經營信用部未能經營或無能力經營的項目，提撥盈餘比例贊助，輔導基層信用部,相輔相成。二、期望金庫能真正發揮「母行」的職責,積極整和供銷、推廣、保險、信用部各部門的資源，採取共同行銷，發揮經營的綜效。三、提昇農漁會信用部的競爭能力，培育專業人才，提升人員素質，開拓擴大行銷通路，朝著多方經營，增加收益的方向前進。四、最有效的方法，即充份提供資金，辦理農漁業多項專案貸款降低率利，減輕農漁民還款壓力，能真正照顧農漁民，以達到金融支持農業，以農業維持金融的穩定成長。

一、加速資訊共同的整合，並輔導農會信用部金融作業系統及硬體的升級。二、新種金融商品的開發及委託。三、餘裕資金轉存及其投資輔導。

農會金庫與農會信用部的合作，透過其運作餘裕資金的轉存與資金的融通帶來更多的利益。整合其龐大通路資源，帶來更大商機。

一、對信用部辦理「一定金額」以上授信案件，應報全國農業金庫同意後辦理或移由該金庫辦理，應考量如何克服該「遠距作業」之不便捷性而影響客戶意願，喪失競爭力。二、金融商品的競爭建立在價格和人際關係的競爭，故農業金庫成立後，如何掌握市場利基「存放款利率」差異化訂價，以提升競爭力，強化農會經營

體制。三、如何運用農會「地區密切性」與「客服品質」之優勢，對「新金融商品開發」及「加強手續費收入」以滿足顧客所需各種資金及服務，例：存款者，得隨時將儲蓄存款改變為投資信託票券或證卷商品。四、農會信用部從業人員其專業知識普遍不足，加強專業能力訓練，例：財富管理、理財規劃、票券操作等。相關法令規章，如相關稅法。

一、農業金庫擬定依各縣市設立分部，以利處理業務使捷迅速。二、農業金庫應站在母行的地位，以輔導為主，監督為輔的架構，協助農漁會信用部的發展。三、透過農業金庫結盟全省農漁會，積極開放各項業務，爭取各項代收業務，增加農會收益。四、協助處理農會信用部不良資產，減少損失。

信用部餘裕資金轉存及利率結構問題。

盼望農業金庫多辦理農漁會員工的訓練以提昇素質。

一、農會餘裕資金轉存款對於偏遠地區農會轉存，運用因時空關係，將造成農會諸多不便。二、一定金額貸款須由農業金庫承做，將造成客戶不便。

期望於各農（漁）會信用部期待中孕育誕生的「農業金庫」，能夠帶給大家生命力競爭力讓農會信用部能浴火重生，提升專業形象。

一、以農業金庫為主體，推展全國性各項費稅代收付業務。二、整合全國農會信用部資訊一體化。三、開發新金融商品，委託農會信用部推展。

一、方向作法：1.「農業金庫」之業務以五項為限，因此能堅守使命，乃必對各地之存在的農漁會信用部多加輔導與贊助，不與其爭利，使其經營成功順利。2.放低營利標準：營利目標不能商銀相等水準，否則便難達成扶持農漁業發展的特殊任務與使命。3.與基層農會信用部的業務相區隔：不與信用部相互競爭或衝突，應該努力經營農漁會信用部所未能經營或無力經營的項目。4.訂定較特殊的評估準則：「農業金庫」的經營績效與成敗的評估不能與一般的商銀同等觀之。二、期望：1.「農業金庫」不但是信用部的上層金融機構，更要扮演著信用部母行的角色。2.透過「農業金庫」對農漁會信用部之委託業務，讓信用部雖無銀行之名，確有銀行之實。（但最好能將信用部改為銀行之體制）3.透過資訊共同利用平台將台灣農業金融機構建構成一條全國無遠弗屆的金融通路。

全國農業金庫成立後，能有效整合農漁會信用部沒有營業據點，擴大行銷通路，創造利基。

農漁會經營越來越困難，存放款利差一年不如一年，儘快提供一些延伸性商品供農漁會辦理，增加手續費收入。

既期待又怕受傷害。

期望農業金庫是農漁會信用部的母行，並建立互賴合作關係，將有助於提升本會業務之成長性及專業形象，爲了確保合作目標的達成，農漁會有必要對金庫進行多方面的要求，更有必要成立股東權益保障組織。

期望農業金庫以母行照顧子行（農漁會）的精神，共創美好的未來。

轉存農業金庫之存款，希望能在利率上優於目前三行庫轉存利率，以增加農漁會信用部利基。

1.提升農、漁會員工素質及專業知識。2.提升經營管理能力，創新業務。3.目前本國缺少一家可照顧農漁會的上級銀行，期望全國農業金庫，能夠扮好照顧農、漁會的角色，期能使農漁會穩健成長，永續經營。4.儘速在各區域設立分行，以利業務之推廣。

一、加強對農會信用部內部績效評鑑金檢輔導及財務查核。二、對一定金額以上的放款，需以輔導之立場，勿以己身利益，與地方信用部爭利。三、加強對農會信用部人員專業化輔導，授課講習。

對於相關行業進行投資或策略聯盟，提供各類產品給地方農會信用部銷售，既可擴大服務之層面，又可增加收益。

一、希望農業金庫能兼具農會母行的功能，不論在業務知訊商品開發上給農會適時協助與參與。二、希望農業金庫能將農會資訊系統給予整合，讓農會有更便利，更低成本的作業平台與同業競爭。

一、農業金庫與農漁會信用部合作，應輔導的方向，作法是應擬定改革目標，雙方具有一定共識，穩定金融，透過資金融通機制，帶給利多盈餘，增加市場競爭力，爲輔導基層金融信用部金融業的技術與知識，逐步達成資訊共用功能，以利資訊交流平台之目標。二、共用許農業金庫與農漁會信用部合作之目標，共識一致。落實控制與懲罰功能，提升合作利益效應，建立風險評估機制之風險分擔，資訊共用功能之移轉交流平台目標，提升才能精熟的經營管理能力與專案操守。

一、積極爭取新開辦業務，並輔導農、漁會信用部以提升經營績效。二、協助

改善農、漁會信用部經營環境及營運體質，促進轉型升級。三、確立金庫與農、漁會信用部所扮演之角色、功能，盡量摒除在合作過程中產生衝突。四、密切與農、漁會信用部聯繫、溝通。五、建立一套有效之指揮系統。