

農會企業管理研討會參考資料

民國六十二年十一月

中國農村復興聯合委員會印行

農會企業管理研討會參考資料目錄

農會企業管理研討會大綱

- 壹—1 優良管理人員畫像
 - 2 能幹與不能幹的人的區別
 - 3 現代管理法
 - 4 指揮
 - 5 經理人的工作

- 貳—1 管理程序
 - 2 經理人員
 - 3 管理人員
 - 4 管理要領
 - 5 管理的過程
 - 6 解決管理問題的程序
 - 7 管理的職掌

- 參—1 外在因素對管理實務之影響
 - 2 臺灣農業發展之過去、現在與未來
 - 3 臺灣農業發展計劃及政策
 - 4 加速農村建設重要措施
 - 5 臺灣農會與經濟發展——兼論農會再改進

- 6 工作環境上之認識與計劃時所需要之資料
- 7 工作環境
- 8 改變的要素

- 肆— 1 計劃之訂定
 - 2 決策選擇
 - 3 決策之標準
 - 4 決策者測驗
 - 5 決策者測驗答案
 - 6 決定工作計劃
 - 7 計劃之執行與機構應具備之功能
 - 8 減低實施計劃的時間延擱

- 伍— 1 組織目標
 - 2 組織與經營成功之通則
 - 3 組織原制
 - 4 企業組織與人事協調
 - 5 如何避免組織與人員間之衝突
 - 6 管理階層與指揮幅度
 - 7 如何劃分農會理事會及總幹事權責
 - 8 理事會及理事應關心之問題
 - 9 各單位間之工作關係

- 10 工作關係——人的因素
- 11 農會內部各單位間及農會與其他機構間之關係及聯繫
實務探討
- 12 組織農民應了解的人羣關係原則
- 13 與人相處的技巧
- 14 農會總幹事為改善對外工作關係可採取的各項措施
- 15 農會總幹事應如何改善與理事會之關係

陸— 1 財務管理

- 2 資金籌措與運用
- 3 預算之執行與控制
- 4 成本計算觀念
- 5 資產負債表及損益計算書
- 6 農會財務稽查
- 7 農會財務經營分析概述

柒— 1 資料的蒐集以及基層的反應（迴報）

- 2 論資料的蒐集及農民的反應（迴報）
- 3 有關報告應注意事項
- 4 促進有效共同擬定計劃有關的搜集消息和迴報方法
- 5 撰寫報告準則

- 捌—1 人羣關係的基本原則
- 2 部屬對領袖的期望
- 3 談督導
- 4 管理人員的監督守則
- 5 員工督導要點
- 6 領導人員應培養的習慣
- 7 決定那些事由自己做
- 8 如何與部屬溝通意見
- 9 如何贏取合作
- 10 兩種極端的管理方式
- 11 下達命令的十誠
- 12 如何與有問題的員工談話？
- 13 如何主持會議
- 14 管理人員為節省時間提高效率應採取之措施
- 15 農會教育訓練體系之確立

- 玖—1 工作計劃之追蹤與評估

農會企業管理研討會大綱

壹、管理人員任務之認識

- 一、目的：使總幹事在討論企業管理原則與技術以前，對管理人員應具的條件，擔任之任務及遭遇之問題有清楚的認識，以幫助他們改善自己的條件，分析自己的工作及問題，進而研討如何達成其工作目標。
- 二、內容：
 - (一)管理人員應具備的條件。
 - (二)管理人員之職掌。
 - (三)管理人員推行其工作計劃遭遇之困難及應採取之態度。

貳、管理程序

- 一、目的：使總幹事確切瞭解管理之意義、管理的主要觀念、工具與技術。此課目實際上為以後各課目的綜合介紹。
- 二、內容：
 - (一)管理的定義。
 - (二)管理的目的。
 - (三)管理的複雜性。
 - (四)管理的職能。
 - (五)管理的工具及技術。

參、有關工作環境之認識及分析

- 一、目的：幫助總幹事瞭解農業現代化的意義、國家的農業發展計劃和政策，以及農會本身所處的環境。依據這

些認識，總幹事才能够有效的擬定各項工作目標及計劃。

二、內容：(一)外在因素對管理實務之影響。

(二)農業現代化以及農業發展政策：

1. 現代農業之職能構成。
2. 促進農業起飛。
3. 長短期農業發展計劃及政策。
4. 加速農村建設措施。
5. 經濟發展與農會營運。

(三)農會本身環境的了解。

(四)農會與有關「環境」之關係。

(五)促使環境改變的要素。

三、練習：(一)依據上述理論及國家農業發展政策，確定農會營運的重點。

(二)由個別鄉鎮農會的資料，找出農會營運之問題，並研究問題發生之原因，解決之途徑及有關人員及機關。

肆、年度業務及工作計劃之訂定及執行

一、目的：(一)幫助總幹事瞭解如何確定工作目標，並依此目標訂定有關之工作計劃。

(二)由於符合目標的業務甚多，總幹事在得多限制下（包括資源、法規、有關人員或機構等等），如何用一些管理及經濟學上的重要概念去選擇各項業務的優先順序。

(三)如何把已訂定的工作計劃有效地付之實施。實施

時應注意那些原則。

二、內容：(一)工作之訂定：

1. 計劃之訂定、執行與評估之一貫性。
2. 計劃的目標。
3. 計劃訂定之原則。
4. 計劃之產生及所需資料。
5. 決策及計劃之選擇。
6. 計劃之具體化。
7. 計劃之風險及預防。

(二)計劃之執行：

1. 健全的組織與計劃之執行。
2. 執行之方法——計劃評核術的應用。

三、練習：(一)就工作環境中所獲得的資料（問題及需要）計劃之原理，訂定農會年度計劃。

(二)利用各項決策及計劃選擇的原則，選擇一項農會最優先舉辦的業務。

(三)利用「網狀圖」，擬定個別計劃及進行程序。

(四)假定計劃遭遇緊急困難時，因應措施如何？並測定計劃的彈性。

伍、機構內部與機構間之關係與聯繫

一、目的：業務計劃之順利推行，不僅需要農會內部各不同單位間彼此了解其職掌，互相合作與協調，充分發揮團隊精神，且需外界有關單位及會員之了解與支持，因此總幹事，亟需了解如何促進與理事會、部屬、會員及其他機構之關係，使其工作計劃能順利推

行完成。

二、內容：(一)農會組織內之關係：

1. 農會內部關係。

2. 三級農會間之關係。

(二)農會與其他機構之關係。

三、練習：角色扮演：各小組扮演不同角色，由總幹事就其業務計劃召集會議請求參加人員予以支持，使學員了解不同單位站在不同立場對問題之不同看法。

陸、財務管理

一、目的：為使總幹事瞭解財務管理之各種方法，以提高其管理技能，藉以將一切財務資源作合理之分配並有效運用於業務經營，同時用最簡捷方法發現盈虧原因及衡量各部門經營效率，以提高業務營運管理之效能而獲得最高利潤。

二、內容：(一)資金籌措與運用。

(二)預算之執行與控制。

(三)成本計算觀念。

(四)資產負債表及損益計算書。

(五)財務稽查。

(六)財務經營分析。

三、練習：提供財務、業務優良農會和不健全農會年度會計報告表各一套，分析發現問題並檢討改進方法。

柒、消息的溝通

一、目的：增進總幹事對下列事項的了解。

(一)消息對於計劃編制和企業管理的重要性。

(二)認清總幹事是負有雙軌責任的消息溝通者。

1. 從他的上級主管、幹部、和服務對象蒐集資料和反應。

2. 主動地把反應和資料傳達給他們。

(三)資料的蒐集方法。

(四)報告系統的建立。

二、內容：(一)消息的意義。

(二)蒐集消息的重要性。

(三)計劃執行中蒐集來自幹部和農民的反應(迴報)。

(四)消息的蒐集和發佈對象。

(五)消息的蒐集方法。

(六)如何建立一個報告系統。

三、練習：根據某一個計劃擬定消息的蒐集系統。

捌、幹部之培養與管理

一、目的：使總幹事了解員工之督導與幹部之培養在擬定與執行工作方案時對管理人員之幫助，並增進學員有關督導員工及培養幹部之知識。

內容：(一)幹部與能力。

(二)人羣關係與領導。

(三)領導要領。

(四)管理方式。

(五)幹部之培養。

(六)適合管理單位計劃與推行之訓練。

三、練習：(一)就以往所做練習內之有關方案中所需之員工技能擬出一項培植員工之訓練計劃，俾員工能具有或

改進此種技能。

(二)就以往所做練習提出之有關方案擬訂一項執行此種方案之督導計劃。

玖、計劃執行之檢討及成果評估

一、目的：幫助總幹事如何檢討現在、策劃將來。詳細的目的如下：

(一)使總幹事瞭解各項計劃之擬定、執行以及檢討評估之聯貫性。

(二)使總幹事認識評估的目的及準繩。

(三)幫助總幹事如何運用所有的資料，從事計劃的檢討及評估。

(四)介紹「加速農村建設重要措施」計劃，追蹤考核之方法，供總幹事參考。

二、內容：(一)認識評估目的與準繩。

(二)評估方法。

(三)總幹事與計劃之評估。

(四)「加速農村建設重要措施」之追蹤考核方法。

三、練習：實際利用各項資料，對某項計劃加以檢討及評估，並判定該計劃是否成功與失敗，以及未來改進的途徑。

拾、計劃總檢討

一、目的：使總幹事對過去各課目所學有關企業管理之觀念、工具及技術，能充分融會貫通及應用，然後對已擬定並執行之計劃重新檢討修正。

二、內容：(一)總複習。

(二)檢討。

優良管理人員畫像

張平男譯

關於管理藝術的書籍，尤其是討論促使優良管理人員成功因素的書籍，多得不可勝數，但是其中很多都是自傳性的，因為大多數談到如何成功的人，都以其本身的背景，人格及實際管理經驗為準來描述那些是成功必要的條件。

也許某位權威人士會認為最重要的是出生於富裕之家，所受的整個教育配合未來在管理方面的生涯，最後並到哈佛、史丹福或華頓商業財政學院深造，並且最後還要有賴於「羣體動力學」的技巧，其實這只不過是他恰好經過這樣的歷程而已。

另一個極端的例子，可能是個白手起家苦幹出身的人，他雖根本不知道什麼是「羣體動力學」，但是却比自稱行家者更能適時適地地靈巧應用。簡言之，世上並決有什麼特別的，保證有效的簡易公式可以使你一舉成為良好管理人員。

管理的定義常有人簡言之為「操縱人員、金錢、材料及機器以獲得結果。」金錢可以順應經濟學的原理處理，材料也可以盤點，機器的運轉依據物理學及力學，但是人的因素非常複雜，因此沒有一套辦法可以適應所有情況的。

好 人

一個好的管理人員首先應是位好人。這裏所謂「好」並不一定是指在嚴格道德意味上的「好」。因為顯然騙人的企業中也會有一些非常成功的管理人員，另有些人在管理上的傑出成

就與其在酒色上的卓越成就相等。但在工作生涯中，真正成功的管理人員應該具備為他人喜愛的一切條件；與人來往公正而體貼，人們樂於與之為伍的人。

他可能是自我中心主義者，有點自傲；但是如果他太過自私而忘記自己是人羣中一份子時，他是不可能成功的。最重要的，他應保持其真實本性。他不應採取與其本性不合的態度及行爲，因為如此便是虛偽。被公認為虛偽的人雖或可倏倖一時，決不可能成為首屈一指的優良管理者。

所以讓我們以一位普通善良的人為素材。那麼他尚須具備那十一個特徵以使他脫穎而出，成為優良的管理人員呢？

善於領導

優良管理人員一定是善於領導的人。有些人生來便是好領袖。他們知道團體要做什麼，他們找別人幫忙，因此終能獲得他們本人及團體都滿意的結果。

無論其領導能力是天生的或是學來的，一位成功的管理人員知道真正的領導與僅僅運用權威之間的差別。以前，工頭的拳腳足以打敗手下任何人；監工也可以打敗屬下所有的工頭，而總經理則可能是老闆的女婿。但是今天的企業已複雜許多，頭腦已勝過拳腳，今天的教育制度及變動中的社會價值已使得任何組織中的人都應被視為能夠思考的個人，而不是一羣不能思考而馴服的蠢材。

尊重人的尊嚴

這是優良管理人員的第三個應具的條件，他應瞭解並尊重人的尊嚴。每個人的智力、衝勁、弱點及抑制力都有可取之處

。管理人員應設法去瞭解這些並加利用，顯示他瞭解並尊重他，而不是試圖操縱以達個人的目的。

但是僅僅瞭解及利用他人優點及弱點的能力並不足以使人成為優良管理人員，例如光是這種能力也會使許多人成為好的酒保。但是一個人除非具備這種尊重人類尊嚴的特點，他不可能成為一位優秀的管理人員。

承擔責任

第四個條件是承擔責任。依據他所擔當的工作之輕重，一位優秀管理人員，可以與一大羣人中之一部份人共同分擔權力，共同負責完成工作。但是如想做為一位成功的管理人員，他應能獨自承擔他自己所做或以他名義所完成之工作的一切後果。他不逃避責任去做困難決定，也決不將錯誤的後果歸咎於他人。對於任何成就他的功勞則應只限於他有貢獻的部份。

有些管理人員在有不好對付的顧客要來時便設法躲到其他地方；正當有某項不受歡迎的決定要宣佈時，他人已不在市內；或者在他渡假以前將一切棘手的決定都延緩一個月，以便在他離開時有人代他受罪。

遠見

優良管理人員第五個條件是他須具有遠見並能善用遠見。管理工作是主動而非被動的，他不能僅僅每天上班將全部時間用於解決他人提出的問題便算了事。他可能善於解決問題，但他不是一位優良管理人員。他要解決的問題太多了，因為他未能預見未來，未能預先設法處理這些問題，因此他的管理工作是靜止不動的，面臨先後而來的危機，而不能掌握一連串有系

統的步驟以達成最後目標。

有很多管理人員聲稱每天都是忙於各項問題以致沒有時間從事企劃，他們忘了適量的企劃可以事先除去大多數的問題。環境一直在改變，優秀的管理人員對其計劃應該考慮到未來的三種可能變化，對於第一種變化他心中應很清楚如何處理，對於另外兩種他至少也應有大概的計劃。

想像力之利用

第六個要件是想像力，想像力應與遠見相輔相成。有完全而準確地預見未來的能力，却乏應付未來的想像力，則其遠見適足以使他失敗。例如，倘若一個手工業的管理人員預料到機械化或自動化設備的發明，但因缺乏想像力而致想以適用於手工業的原理及成規去計劃機械化或自動化的工作時，則他的企業必定會失敗。

具有想像力的人不會對未知的事物感到恐懼。對於某種情況的已知數，他加上自己創新的想法，使他可以知道新的情勢。只要這種想像力能夠適當地應用，而不是狂想的話，則它便可成爲促使管理工作成功的一個重要因素。

果斷力

第七個條件可說是隱含於上述各條件之中。這便是果斷力。不論是一般性決策，政策的選擇或政策的適用，管理人員的重要工作便是做成決定。其他人可能提供資料，提出行動的建議，但還是要由管理人員來決斷。

決斷的最大阻碍便是害怕做錯。但這可以說是整個經營制度之錯。人總是善於批評他人過錯而吝於讚揚別人的成就。我

們之中絕少會有人明白表示即使別人做錯事我們也得欣賞，因為做錯事至少是努力做事的證明。

當然一位管理人員不能不管有沒有必要的事實根據及成熟的考慮都做決定。但是一當有了事實，瞭解了原因，明白了各項抉擇及其後果以後，就應該當機立斷。不要因為再等候一項事實，一項意見或一項吉兆而遷延。

立定目標

第八個條件是一位優秀管理人員應運用其遠見，想像力及果斷力以立定目標。短程目標是達到長程目標的步驟；每一個人或每一單位目標的達成便有助於完成整個組織的總目標。

訂定目標的理由有二：第一，從商或從政無非是要有所成就。第二，是瞭解人性的重要。我們每一個人（不限於管理人員）在生活中都有一個目標。既然每個人大部分醒着的時間也就是他工作的時間，因此每個人都有從其職業中獲得很多生活上滿足的需要。

管理人員僅將這些目標記在腦中或是寫出後存放在保險箱中是不够的。他必須讓組織中的其他人知道這些目標；一定要讓他們確實瞭解；並要激起他們達成目標的熱忱。

行事表及標準

第九個條件是一位優秀管理人員應建立和執行行事表及標準。但是光憑願望是無法達成目標的。有些人的目標只是白日夢，他們在生命中有了目標便已滿足，而不考慮如何去達成目標。這種人不是管理人員。祇是隨波逐流者。一位優良的管理人員應能主宰自己的命運；他不會被動地等待運氣的到來。

每個企業的作業都與時間因素有密切關係，同時每個企業都必有某些標準必須達到。排定行事日程表乃是盡量利用時間的一種管理方式，使得行事有先後緩急之分，並使人力、金錢、材料及機械設備都能適時適地互相配合。這樣企業便可履行對別人的承諾並準備接受別人的承諾。

管理人員可以利用視察及報告而使行事表如期完成，並使一切作業達到標準。必要時隨時採取補救措施。但是這種補救措施不是說凡事如要做對，便須由自己親身去做。優秀的管理人員是教導他人去做，並且繼續教至他們達到他的要求為止。不能達到要求的人員，他應能率直地解除他們的職務。

事情如何完成

第十個條件是一位優秀管理人員應瞭解做事的方法。他必須先設法瞭解做事的方法，然後才能提出更有效更經濟的方法。他能衡量增加人員及設備的要求，瞭解別人遭到的問題，並且當事情的延擱是由於方法的錯誤而不是由於人員及機械的原因時，他能予諒解並予同情。

他不一定清楚處事的每一過程，但是應知道每一過程的目的為何。他不一定知道機械的操縱，但應懂得它能生產什麼。如果他瞭解行事的方法而知道為何會有某種程度的材料消耗率時，他就不會對這種消耗率吹毛求疵了。

如果他是由基層升起的管理人員，則他應極力避免干預行事的細節。當他遭遇管理上較麻煩之問題時，他很可能走到其他地方去做一些以往常做的熟練鎖事。這是管理時間的浪費，也是金錢的浪費。公司聘用他擔任管理工作，而不是繼續去做他以前喜歡做的事。

有的管理人員誇口說「我決不叫別人做我自己不能做的事」，這是愚蠢的。應該改爲「我決不叫別人做沒有好理由要做的事」。

授 權

第十一個條件是他應精於授權的技巧。他知道將工作責任分派他人將可增加他們的參與感，並因而提高他們努力工作的熱忱。

在授權時，他應明白告訴下屬他的要求，給他們必要的授權，以達成目標，必要時予以顧問及領導協助，檢核結果，但不能干涉所分派工作的細節。優秀管理人員在他的職位上有安全感，不會以爲授權他人會減少其本人的重要性。他知道他的成功並不完全是他自己的努力，而是所有爲他工作的人的共同努力的總成果。

他也知道他雖可授權他人爲他處理工作，並要他們在授權範圍之內爲工作結果負責，但是最終責任仍應由他自己承擔。許多管理人員未能授權，是因爲他們害怕承擔別人以他們名義做事犯下錯誤之後果。一位優秀管理人員應集中力量訓練下屬，以減少這類錯誤。

合 作

最後我們要談第十二個條件。雖然優良管理人員應具的特徵還有很多，但我以爲一位優秀管理人員應有合作的態度，有些研究調查指出管理工作失敗的主要原因之一便是不能合作。沒有人會欠缺合作的能力，但許多人沒有合作的誠意，或根本不能認清合作的重要性。

總 結

簡言之，一位優秀的管理人員，除基本上應是個好人之外，還要有下列諸種特質：領導才能、尊重人性尊嚴、責任感、遠見、想像力、果斷力、確定的目標、瞭解行事日程及標準、認識方法、善於授權，及合作態度。

當然並沒有任何可以促使管理工作成功的單項秘方。也許你對上述十二點都能精通，但可能因為缺乏某種我們沒有時間提及的才能而失敗。在另一方面而言，對這十二點的精通，乃是成為一位優秀管理人員的十二個必要步驟；可以肯定的說，上述十二點之中任何一點的缺乏，都可能使你的管理工作失敗。

最後有一點要注意。如果你沒有完全具備這十二個條件的話，不要在研討會完後立即趕回辦公室去試圖立即改變一切。不論你是一位怎樣的管理人員，你的下屬總是瞭解的。如果你認為上述各點中確有一些對你有用的話，那麼你就應逐步改善，以便下屬可以逐漸適應新的「你」。

(本文譯自：Kroeger Papers, Harriet Nethon,
Ed., Institute of Government Studies,
University of California, 1971)

能幹與不能幹的人的區別

張達仁譯

<u>能幹的人</u>	<u>不能幹的人</u>
有明確的目標	未知目標便已開始
掌握事實	憑猜測與預感
了解其權限	不知自己能做什麼與不能做什麼
訂定行動計劃	無計劃
預見最後產品	對最後產品無明白構想圖
知道何時工作做得對	對最後產品無標準
擬出簡易方法	不研究工作方法
對時間價值有敏銳感覺	不知處理其時間
有工作進度表	不預定工作進度
有適切的控制系統	最後做出不適當的產品
能令人有信心	容易灰心與沮喪
熟練其工作	猶豫不決
當機立斷	舉棋不定
很少改變決定	聽信諂媚
不聽諂媚	不仔細注意命令
同情別人觀點	多想到自己，少想到別人
肯聽別人講話	不能被人信託
令人信託	
專心獲致成果	

(原作者：Frank Caracciolo, Ford Foundation,
New Delhi, India)

現代管理法

張平男譯

1. 管理知識與技術知識的關係

管理知識是使企業組織發揮力量的主力。許多計劃未能產生預期效果常是由於缺乏管理知識而不是因為技術上的無能。優良的工作方案需要良好的管理與健全的技術知識平衡配合。

2. 管理之定義

管理人員是一位主要經由他人努力而獲得結果者。

現代管理法是有條理，有系統的，利用科學上的歸納方法為所服務的人們產生最大的結果。

組織乃是結合為共同目標努力的所有人員在一起之稱，也可說是聯合一羣人之努力以達成一共同目標的方法。

監督人員是負責計劃，組織指揮及控制屬下的人。第一線監督人員是指那些其所屬人員均無監督權者。第二線監督人員則是指所轄者為第一線監督人員者。一個組織最上層之監督人員有時被稱為「高級管理人員」。

領導是引導，指揮一羣人朝着一特定目標努力之行爲。一位領導者將其構想表達出來，擬定目標之大綱，說服並鼓勵一羣人朝着一個對大家有利的目標前進。

意見溝通是將必要之資料消息傳達給組織內所有人員並自彼等獲得必要之消息。目標、計劃、標準、指示及命令必須下達給每一位需要知道的員工，下達的形式須容易為他們所瞭解。資料消息還須向橫的方向流通以使組織內各單位間知道事態

的發展。報告、事實、問題及不滿情緒則須自由地從工作階層傳達給高級管理人員。意見溝通是一個組織的生命線。

3. 限制

當管理人員經營其業務的各項限制確定之後，我們才能發現並建立企業的目標、計劃、標準、方法、行事表及控制辦法，當所有管理人員都瞭解並接受這種方法後它就變成一種生活方式。

4. 目標

在確定有關的限制因素之後，管理程序上的第一個步驟便是釐訂目標，目標決定一個組織的方向及路程。目標指出了最後產物及其用途，雖然確立目標是高階層管理人員的責任，但如所有人員都能參與擬定目標的話，當能擬訂更好的目標。目標一經確定後即應通知所有人員。

5. 計劃

確立目標之後緊接着便是計劃。計劃是針對未來，擬出達成既定目標的路徑。

計劃的步驟如下：

- 一、擬訂及確立總政策。
- 二、明訂需要改善的情況及時機。
- 三、擬訂方案。
- 四、決定所需的設備及資源。
- 五、設計計劃。
- 六、確定擬辦方案的優先順序。
- 七、通過及開始實施計劃。
- 八、將計劃通知所有人員。

計劃必須有彈性，如果計劃所依恃的情況及前提有了改變

時計劃即應變更。

6. 標準

所謂標準便是測定一項結果或產品之數量、品質、重量或價值等的準繩，一個成功的組織必須有測定其產品之質與量的標準。

妥善擬訂的標準應該：

一、根據對工作或產品的正確觀察。

二、對於組織、員工及顧客都是公正的。

三、表示一天的工作。

四、除非方法改變否則不應改變；但如方法改變便應改變。

五、為監督人員及一般員工所瞭解及接受。

六、予以正確而睿智地執行。

7. 方法

擬就最簡單易行的做事方法是管理人員的責任，但是擬訂時，應得到實際從事該項工作人員的協助與合作以便做得更好，工作簡化往往是改善方法，減少人力及節省金錢的最佳技術。

8. 行事表

所謂行事表是依建立之方法擬就行事的程序或目標進度，依據此一行事表，在一定時間內完成工作。行事表應該分發給負責依照生產的有關人員。

「岡特表」(Gantt Chart) 是擬定工作程序之一種有用而實際的方法。表的左邊列舉了工作計劃中應辦之事。表上方的日期可能是日、星期或月份。計劃中應辦之工作日期應以實線標出，實際完成工作的日期則以虛線標出。只要對表一望便

可知道那些工作提前完成，那些工作進度落後。（如以一種顏色代表預定辦理進度，另一顏色代表實際進度尤佳）。

9. 控制

如果所有工作都能依照標準，並在預定時間內完成，則該工作計劃是在「控制下」。如果組織的某部分工作脫出控制，那就必須設法使其回復於控制下。為達成此一目的應運用一切適當的方法，但同時應保持高昂士氣的氣氛。

（本文譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料“Modern Management Essential to Development”）

指 揮 (Directing)

張平男譯

什麼是指揮

指揮便是使各項計劃及方案能夠逐日順序實施。

有效之指揮即是經理人員適切地處理了與下列有關之問題

1. 該組織計劃、方案、目標及政策之述明。
2. 擬就健全之組織結構，並安排適當人選，處理有關業務。

唯有當計劃及組織等經理工作適當處理後，指揮之工作才能有效遂行。這是主管人員對於如何使他人執行工作上意見相差最大之處。張三如何能比李四從其屬下獲得更好的工作成果呢？張三並非智力較高。在專業知識上他可能不及李四，工作亦不見得較為勤奮。但是他的部下却更勤奮地為他工作，而較少抱怨。張三可能非常謙虛，自認對於人羣關係並沒有什麼秘訣，但不管他承認與否，他是利用了應用於企業上的心理學及社會學。

他將人人都看成與他不同的特殊個人。經由人與人間的接觸，他顯示出對於他人的誠摯興趣，他使得部下樂意去承擔責任，而不讓主管為一切事務去操心。

他能使部下以屬於團體為榮，以屬於整個公司為榮。安全感、被重視感、有影響力感、工作的挑戰性及以公司為榮等這

一切，都是很重要的心理因素。這些心理因素的力量正像當代科學家有效利用的化學與物理力量一樣現實。這些激勵工作的重要因素，遠超過金錢上的報酬，雖然金錢是重要的。

我們雖然尚不能將這些激勵力量以數學公式或準確的科學原則表示出來，但我們了解它們並知道可用以維繫健全的人羣關係，促進士氣及團體精神，培養個人擔負更大責任，而提高生產力。

所謂人員指揮不但是指提供必需的條件以使他們有效的發揮工作效率，並且包括認清他們的潛能。行政上的效率有賴於領導者激發他人潛能的能力。

成功指揮之標準

以下是成功指揮之準則：

1. 確定什麼工作該做。
2. 確定做這些工作需要什麼工具。
3. 擬訂清楚有效之命令、指示及資料。
4. 建立每人行事標準及控制點。
5. 建立公司各單位間的適當關係與連繫。
6. 協助部下於執行工作之際發揮經理能力。
7. 經常留意發揮自己的經理技巧。

有效指揮之阻碍

在任何經理職位上都會有忽略指揮功能的地方。要處理這些困難，首先要認清它們。阻碍有效指揮最大原因之一便是全然忽略這種功能。這點實也不足為奇，因為多數經理人員都是從下層擢升上來。身為下屬時他們都得服從領導，但當他們成

為經理人員時，他們却看不出他們職位及工作上的改變。善於服從並不表示能善於指揮。經理工作與技術工作相差甚大；良好的管理性決定是基於適切的技術性知識，但不同於技術性的決定。一位經理人員不能成為各方面的技術專家，但是他可成為專精的經理人員。

阻礙有效指揮的另一個原因是未能利用非正式的人員組合以遂行工作。這類非正式人員組合之運用乃是使指揮工作更為容易的一種有效方式。

經理人員有一項普遍現象就是未能將工作及權力授予屬下。這種趨勢之由來是因為經理人員知道到頭來一切後果還是由他負責。大多數經理人員都富於責任感。怕於授權便是試圖保衛責任的結果。

雖然一位經理人員應富於責任感，但是他試圖做每一個人的工作所引起的後果也應負責。為克服這種阻礙，經理人員必須建立有效的組織體系，而相信授權他人去做的工作必能如自己親身去做一樣完善。一位不能授權的經理人員就如一位樂隊指揮試圖演奏各種樂器並同時擔任指揮工作一樣。一位樂隊指揮在練習時固然可教導別人如何演奏，但是在音樂會進行時他只能擔任指揮工作而將演奏交由團員擔任。

授 權

所謂授權，簡言之，即是授予他人做某種指定工作的權力，並着令他負責完成工作。

——你如何知道——

什麼應授權？

- (1)任何他人能做得一樣好或更好的事情。
- (2)由於時間不夠你可能做得不好的事情。
- ※(3)就所需時間或費用而言，屬下可做得不錯時。
- (4)如果費用或時間許可，並且你能擔起風險時，可用以發揮一位屬下的能力時。
- (5)如你做時花費太多時。
- (6)如該工作阻礙了其他更重要工作之進行時。
- (7)當你花費太多時間於業務時。

何時不應授權？

- (1)他人不能做得一樣好而且不妨礙其他重要工作時。
 - (2)事關機密非屬下可以處理時。
 - (3)所費不多，或是交代他人去做的時間抵消掉所省之時間時。
 - (4)當你需親身做示範時。
 - (5)當你須隨時注意工作進行，瞭解情況，加以指導，指示時。
- ※當部屬雖不能做得一樣好但你自己去做則會耽誤其他更重要事項時，授權給部屬去做，但要指導他，如果這樣也行不通，則表示部屬無能，應設法控制此種情況，不過要記住球賽很少能打得盡善盡美，但照樣可以贏。

授權應具之條件

授權應具之條件不少，這些條件可用以評定授權是否得當

1. 能幹之下屬。
2. 適量的授權及責任。
3. 寬容的氣氛。
4. 書面的政策。
5. 有足夠的工作時間。
6. 團隊精神——意見交換。
7. 顧問的態度。
8. 適當的工具、資源及設備。
9. 鼓勵。
10. 意見溝通的開放。
11. 報告。
12. 工作說明（工作標準）。
13. 稱職的人員。

權力及責任

指揮要旨即是指揮他人工作的能力。權力即是發佈命令並使他人服從之權。每位經理人員都應確實明白其權力如何，瞭解其權力範圍到底多廣。職位說明是設定經理人員權力範圍的最有用方式。

與上級所授權力相反的有靠贏取下屬的尊敬而來的權力，這種贏取得到的權力在經理人員與董事會或其他對上級及下級人員的關係上最具重要性。

權力是隨責任俱在，固然公司組織表明定了各人責任的關係——向誰及為何事負責，但處理這些責任之權應該授予有關人員。

有關經理人員的責任範圍及權力應於公司組織表及職位說

明書中詳細規定，以免權責不明，並可做到適當的授權。組織表除說明適當的權力外，尚須規定有充分人員以處理工作並保證高度工作成果。

有人說，每個職位的權力與責任往往是對等的。責任雖然不能放棄，它却可因授權而創造。一個組織中所有人對各項職位之權限及責任的瞭解，當可有助於建立一個協調的公司並減低達成該公司目標所需的指揮工作。

當一位上司將一件工作授權一位下屬處理時，他便在其本身與下屬之間建立了責任關係。然而他在這件工作上對於其上司或董事會仍然負有責任。就這點來說，責任不但不能授予，反而因授權而創造。

(本文譯自：Geo. B. Abshier and Robert O. Dahle.: Management For Agricultural Marketing Firms, North Carolina State College, 1959)

經理人的工作

如果一個經理人要達到優越的管理，他必須具有對外界事務廣泛的知識。他須在一個競爭的世界中引導其企業使其成長興旺。一個成功的經理人將使這個企業對國家和社會目標均有重大貢獻。在內部，一個經理人需要許多技巧來執行其職能，他必須注意到有限的資源是否已有效利用，在處理各項資源時他應該注意到技術的變動及各項管理科學的適當應用，特別是有關於計劃和控制的職能。此外他應保有積極的幹部，因為這些人是效率的主幹。在涉及這項人的問題時，他更須熟悉行為科學家所發展有關「人」的知識，這項知識他並須付諸實施，以期鼓勵每一個人的工作能達到其能力的顛峯，他可應用的方式甚多：如應用授權方式或收回其授權；如應用參與決定技巧；如發展業務激勵制度；如改進領導技術。一個經理人必須強制自己來吸收這些知識，不論這些知識是來自數理學家、哲學家、心理學家、社會學家、經濟學家或歷史學家。

(李裕昆等譯「管理學通論」PP. 588—589)

一個成功經理人乃是由知識、經驗、性格各項混合而成。不同混合也可以產生同樣成功的經理人。不過有一項素質則對所有成功經理人均屬必要——乃是領導。一個經理人必須計劃其所屬人員如何推動其工作，將其所屬人員更有效率結合一起，補充其所需各級主管職位，監督並指導其所屬，以及考核成果以決定其計劃是否已予達成，除非其所屬人員能夠結成一體有效率而熱心地分別執行其主要業務，則其成就將是十分平庸。他必須激勵其所屬來共享協調工作的樂趣。換言之，他必須能指出各人的目標須經由大家合作方能最有效達成。這項領導可促使個人變成羣體，並造成一個環境使創造、革新、發明及

其他新技術的花朵能在其中燦開。

(李裕昆等譯「管理學通論」P. 600)

管理的成功端賴管理者創造一種環境使下屬認清工作價值，願不斷學習，在實際工作中不斷增進其能力，在工作中獲得滿足，獻身工作，使每人都能對團體目標提供貢獻。

管理程序 (The Management Process)

張達仁節譯

什麼是管理

要想下一個簡單而適切的管理定義非常困難。因為管理是動態的——隨着時間變化而且因不同的特殊情況和活動而稍異。今日管理人員處理的問題與十年前已不相同，現代管理人員所用的工具在十年前還沒有聽說過。如果說「管理便是管理人員所做的事情」好像是亂說的話，但却是一項準確的定義。長期來說也許是用以記住的最好的定義，這樣一個富有伸縮性的定義便是在強調管理不是一項固定的，永不改變的觀念，學得以後可以永遠機械化的精確地應用。

英文中管理 (management) 一詞係自拉丁文中的「手」(manus) 字演變而來，意思是用手工作。後來又演變了有「處理」(handle) 的意義，因此現在演變成爲處理人、事、物的意義。

管理基本上是一項「程序」(Process)，其中心部份則爲「做決定」。但是如果說管理的定義是「做決定」則沒有強調應用此項程序的最終目的之「獲得行動」的意義。

在一項管理程序的討論會中，薛芬(Siffin) 曾說：

「歸根結底的說，管理包含了對下列事項的決定：

- (1) 什麼事情要做 (決定爲什麼要做)
- (2) 如何做 (決定爲什麼要那樣做)

(3)實際上正在做什麼（決定為什麼在做）

(4)行動與意願間之關係（決定怎麼辦）

管理是一項程序——一連串的連續有關活動。這項程序往往很複雜，牽涉來自不同方面的多項努力。換句話說，它是一項綜合的程序。

因為是一項程序，管理有兩項主要特徵，這兩項特徵併在一起又有了一項不可避免の後果，這兩項特徵是判斷與預測。不可避免の後果是管理的成效總是多少帶有一些不確定性。

管理的目的就是要盡量減少這種「不確定」性，但是因為管理程序有了上述的特徵，因此無法完全消除這種「不確定」性。

管理的主要工作是對前面列舉事情做決定。其他的基本管理工作是：

(1)有助於使決定盡量正確。

(2)促使決定事項能夠推行。

(3)使推行結果盡量符合決策動機等有關的活動。

上述其他基本管理工作的有關活動包括：

(1)決定情報資料的需要，及擬訂與指示實施符合此項需要的辦法，包括繼續收集有關措施之制度與工作環境的資料，使環境改變時可以隨時視需要情形調整措施。

(2)獲取資源的程序，包括動態中的人員，也就是說從人力資源中獲得適切的行為表現；以及追求目標必需的其他資源。

(3)繼續不斷的給予「計劃指導」，也就是決定將管理當局的動機以授權、教育、勉勵等方式變成爲一套相關的活動。

(4)將導致追求目標的各項有關主要活動做組織結構上的規劃，並隨時視需要情形不斷的重新規劃。

(5)對有關活動系統的保護使不遭受威脅及越軌。」

管理的複雜性

管理程序的複雜是毫無疑問的，卡茲 (Katz)曾說「要了解行政能力的內容，我們需要一項能夠應付千萬個因素與複雜的相互關係的分析辦法」，勃倫 (Brown) 也曾說「管理不是一項僅僅做決定、組織、督導等的機械式程序，它牽涉到製造一個創造性的環境，培養一項有人生價值感，辨別重要與不重要，對人性的反應有同情感並且有遠見」。

因為管理是一項複雜的程序，所以管理的教學不能簡化為一項或數項方法，因此當我們討論管理之緊要問題時，對管理之各種不同看法都有，有的人懷疑其中一些看法是否很明顯的錯了，也許其中一些看法是錯的，但也可能全部都對，對於問題的定義與管理問題的解決，有時常常有幾個同樣好的方式。在職業圈內常說一個「好」的管理人員就是把工作做好的人，但兩個「好」的管理人員的做法可能大不相同。好的管理人員會根據他所屬機構的目標與宗旨，斟酌自己及他工作單位人員的性情調整他的作風。

既然優秀管理人員的作風各有不同，因此我們不可看到某一本好的管理書籍便奉為聖旨似的，一切照其方法去做。沒有什麼特別的管理方法會比其他的高明太多，因此，我們的觀點應該謙虛。歸根結底的說，最重要的事還是把事情做好（能夠去做），優良的管理大都是一種藝術，不能演變為公式化的辦法。

不過話說回來，雖然管理的方法很多，而且管理人員作風

各異，却不是說管理不能教或學，或者說一位管理人員如要改進他的管理技能，他必須在一個與他工作相同的環境中才能學習或在那種環境中才能教他。在管理程序中，有一些職掌是所有各種管理情況所共有的。了解這些職掌可以幫助我們成為更好的管理人員。一個人的經驗是可以傳授給別人的，早期的新管理人員所犯之重大錯誤並不是以後歷代都要重複，現在有許多的工具，祇要我們懂得而且會利用，可以幫助我們成為更好的決策者。

管理所關切的事項

一個管理人員所能改變或控制的事，不但各國不同，各機構亦異。例如：有一些中層管理人員對其所負責的部門人員有任免之權，但其他中層管理人員則無此權。有的中層管理人員能夠決定其機構之工作目標，有的則不能，而是由上級規定。他們甚至改變一點都不可以，雖然缺乏人事任免權或決定目標機會限制管理人員採取措施的自由，但却不必影響他對這些事情的關切。

如欲管理程序獲得良好效果，管理系統必須用某種方法對一些現象予以適切關心，這些現象包括：

1. 目標的選擇與合理化。
2. 策劃。
3. 獲取完成工作所需之資源（包括人力、物質與財力）。
4. 組織工作（或工作結構）。
5. 控制與協調措施。
6. 業務的檢討。

7. 反映，即將業務檢討之心得再應用於目標選擇及策劃，使管理動態化。

以上所列當然並未全部包括在內。而且爲了某些目的，也許別的分類法會更爲適當，例如卡茲 (Katz) 用系統方法去看培育人才的行政能力，他把組織與目標相連並說組織有三方面：一面是關於組織的實質目標與作爲手段的目標，第二面是關於每個成功的組織系統必須辦理的四項職掌，第三面是關於機構與其他機構，團體或個人之關連。他再由這三方面進而檢討程序並且組成了一個簡化的行政模型，這類的分析在解決管理問題上應該很有幫助，但對於上任不久才開始應付日復一日的經營業務之中層管理人員，上列七項應予關切事項可能更易使他對不應忽視的緊要地方予以注意。

上列七項應予關切事項如轉變一下而看成爲管理所做事情的定义亦很簡單，即管理是選擇目標、策劃、組織等。這張單子亦可看成爲一項責任書，即管理負責計劃、組織等。

還有別的說法或分類法，如能注意其中一些，自屬明智，因爲每一種說法都有它的用處。除了上面卡茲所說的以外，別的分類法可以在管理教科書、刊物及其他地方找到，一本老的管理教科書會談到「管理三腳架」，其中一脚是計劃，第二腳是組織，第三腳是控制，季斯頓 (Donald Kidston) 曾經準備了一些標語掛在職業管理人員的辦公室裏，上面寫着「職業管理人員：(1)計劃(2)組織(3)領導(4)調度」。

一位中層管理人員恐怕不能控制上述七點，但我們却說他仍應關切它們，這話可能使人洩氣，一位對於管理還很嫩的人可能說「叫我關切我不能直接控制的事情簡直不像話，我爲什麼要這樣」？上面所列七點中每一點對於工作方案的效果都有

影響，雖然一個管理人員不能控制七項中的一項或數項，他必須考慮每一項，因此每一項都是他應關心的，例如一個中層管理人員的工作目標雖是上級規定的，他亦很可能獲得資源分配，如果分配給他的資源不夠他達成目標，他該怎麼辦？首先，他可以盡量去為他的單位爭取更多資源，萬一失敗，他可以建議調整目標，如果兩樣都不成，將來檢討時，他將受到嚴厲批評。他可以選擇繼續留任，接受批評，但他至少知道原因而不會感到驚奇，因此不管他能否控制這七項，這些都是他應該關心的事。

(原作者：John L. Fischer, USAID/Turkey)

經理人員 (The Manager)

張平男節譯

1. 經理人員的任務

經理人員有兩項特定任務是在一個企業中無他人擔任者。凡擔任此兩項任務者便為經理人員，這兩項任務是：

(一)創造一個由各部分形成而大於其算術上總和的整體。也就是說創造一個生產量大於投入資源總和的生產單位。

(二)使每一決定及措施配合目前及將來長期的需要。

2. 誰是經理人員

經理人員身份可由其職能及其應盡貢獻而決定。其與他人最不同者為其教育方面的職能。他應盡的特殊貢獻之一是給予他人不凡的見解及能力去做事。一個人是否經理人員最重要的便是看他所負的道德責任及他的特殊見識。

3. 經理人員的決策功能

經理人員所做所為均係經由決策。經理人員的注意力若太放在解決問題上則屬錯誤，因其決策重點不在尋求正確答案，而在提出適當的問題。

4. 經理人員的技術

經理人員不「駕馭」屬下，而應激勵，引導並組織他們以完成他們的工作。經理人員要做到這點所需的唯一工具是語言文字及數字。其工作效果有賴於其聽、讀能力及其讀、寫能力。

5. 經理人員的工作

每一個經理人員都有許多非管理性的工作要做，而且必須做好，但我們可以分別出那些是專屬經理人員要做之事。作為經理人員，其工作中之基本事項有：

- (一)訂定目標。
- (二)組織。
- (三)激勵下屬，溝通意見。
- (四)評定工作進度及成效。
- (五)發揮下屬潛力。

6. 經營原理

一個企業需要一項能充份發揮個人能力及責任心的經營原則，此一原則尚須能提供一共同努力的看法與目標，發揮團隊精神，使個人利益與共同福利互相協調。

唯一可達成上述目標的原則是目標管理及自制。它可使企業目標變成個人努力的目標而履行其工作。

7. 決策之階層

一項決定應儘可能在最接近行動之最低階層做成。此外，決策應在能充分考慮到有關的各項活動及目標之階層做成。這可使我們知道，決策可由低至什麼程度的單位做成，那些經理人員應參與決定，及那些人員僅須知道這項決策便可。

8. 經營的時間範疇

除非我們能免於會計年度的束縛，否則便不可能有合理的企業經營。

9. 小型企業與經營

小型企業的主要問題在於它們通常均無法維持它們所需的經理人員。

10. 經理人員及其上司

每一經理人員都有協助其主管單位達成目標的義務。這是他的首要任務，從此也衍生出他自己工作的目標。其次是他對企業的責任。他必須分析其本身單位的工作，並訂定達成其目標所應採取的行動，他必須擬定這些行動所需的經理工作……協助其經理人員協調合作分配工作，實施適當賞罰。

11. 領導

所謂領導即是擴展下屬的視野，提高其工作表現，培養其突出的人品。

這種領導最需要的是一種經營精神，在日常工作中強調嚴格的操行及責任心原則，高水準的工作表現，對個人及其工作的尊重等。

12. 責任幅度

「控制幅度」觀念的不當強調可能扼殺未來經理人員的培植並腐蝕經理工作的意義。如果經理人員的控制是以其工作目標上的需要，且係根據其經營結果衡量其成績，則根本上沒有告訴部下應如何做事並監督其照做的必要。所以就理論上說，一個上司可以有任意數目的部下直接向他負責。不過「管理責任的幅度」確有限度，因為一個上司所能協助、教導，並助其達成工作目標的部屬人數究竟有限，這是事實，但這種限度不能固定。

因此管理責任的幅度比控制幅度為廣。一個優秀的經理人員應該經常負責比他真正所能照顧的人數稍多，否則上司便有接管部屬工作的危險，或者至少過份監督他們。

(本文節譯自：Peter F. Drucker, *Practice of Management*, Harper and Row, 1954)

管 理 人 員

張達仁節譯

管理人員的角色及管理的程序

管理人員的主要職掌——有關主管的職掌一般都是根據巴納 (Chester Barnard) 的意見。巴納以為主管主要的職掌就是執行並控制三項有連帶關係的責任。這三項責任是：(1)建立目標，(2)獲得並分配追求目標所需的資源，(3)建立並保持指揮、協調及評估等工作透過的程序。

計劃經理就是在總政策的範疇內追求這些目標。

管理人員的範疇：管理的程序——實際上「管理」是一項程序(一種活動)而不是僅僅一個所謂經理的人所做的事。所謂經理的人們在管理的程序中佔有決定性的角色。而他們表演這些角色的能力全靠他們對這些角色所屬的更大的程序的了解。

管理的中心工作：決定事情——管理程序裏的中心活動是做決定，主管對管理的主要職掌(做決定)便是執行他主要的任務。管理上的決定程序在性質上是複雜的，而且時常是難以捉摸的。其主要特徵包括以下幾點：

1. 管理人員所做的決定常常是要對那些既非他自己，亦非其他任何一個人能全部了解的問題給予答案，管理上的決定是「綜合決定」——這種決定是根據多方面的資料與判斷的，而且每一方面又往往祇代表全部情況的一部份和一種看法而已。

2. 決定的後果一部份是隱藏的，對一項亟待解決的問題所做的決定往往成爲解答將來一些問題的基礎。例如一項決定成爲一項先例。而且，一項決定牽涉機會成本。一項對資源的約束決定便犧牲了別的可能變動辦法。

3. 決定是「間接」有效的，雖然管理的人本人並不執行這些決定，但他如想獲得欲求的結果，他的決定一定帶來許多他自己不能直接產生的後果。

4. 決定牽涉預測——預測兩點：一部份的將來應該像什麼樣子及什麼樣的行動最可能產生所希求的未來情況。

5. 決定是在冒險及未知數的情況下所做的，有一些對未來的預測是簡單易爲，其他的則不然，有一些「做什麼」的決定是簡單易爲，因爲它們已經被計劃好了。有一項法則說類似這樣的話：如果發生 A 種情況，便做 B，如果發生 C 種情況，便做 D，如此類推。但依管理決定的性質及定義，管理決定不是設計好的決定。這些決定是對目標的判斷，而且對採取措施達成目標經常帶有冒險及未知數的計算。

管理做為藝術及科學

管理的基本共同問題——管理人員的問題歸根結底的說，是具體明確且特別的。總之，這些問題中至少一部份是另具一格的，這是爲什麼管理的本質不能完全成爲一種科學，一種技術或一套公式的緣故。

但另一方面各個管理問題的漫無邊際中亦有一些共同的性質，因此能够使我們全盤有系統的討論一部份的管理問題：

1. 主要的問題業已提過——即管理上無法確定及帶有冒險的問題。

2. 其他的問題亦略曾討論過——尤其那些因為管理當局祇能間接達到其目的之事實所導致的問題。

3. 另外一項牽涉其他方面的基本問題，則是關於衝突的問題。多種的衝突無法避免而且這是所有機構及它們與工作環境關係上一項持續的特色。不同的目標間有衝突，資源分配的不同要求有衝突，複雜情況的解釋上有衝突，機構內有關人員與有關集團人員間的利益有衝突，管理上一項重要的工作（及問題）即為接受並且了解衝突並使其具有建設性之影響多於破壞性，這點與一般人（包括管理人員）往往把衝突視為不應存在，應予去掉之觀念大不相同。

應付這些共同問題必須考慮的基本因素

要能管理，一個人必須有兩種卓越的才能，並且能把它們融會為一種，這兩種才能中一種可稱為知識或了解，另一種普通稱為技巧。如果沒有某種行為或採取行動的才能的話，世界上所有的知識亦無法產生出一個幹練的管理者，不過，知識能夠對技巧有某種程度的幫助，技巧可以學習得到某種程度，雖然這種學習不可能全部自書本或課堂中獲得。個人的因素亦為形成管理者要素的一部份，雖然要想說出擔任管理任務最為相近的個人特點是很困難。

下面我們主要的討論將為有關管理知識的探討。管理人員應該知道與了解的最重要的事情包括：工作環境、組織、決定事情的策略，誘導與控制行為的策略與方法等。

工作環境

1. 不懂自己工作環境的管理人員猶如一個眼睛被蒙着的司

機。不過工作環境的問題是很少人能夠全盤了解或懂得這種環境。管理人員必須建立並維持一項對其工作環境稍為簡化而又相當健全的看法。

2. 工作環境在許多方面彼此大不相同。其中一些較其他安定。因此一項農業管制方案在一個繁榮而有健全制度的農業社會裏，因為法律與秩序不會遭受阻力，當屬簡單易行。如果這種環境還能有建立良好而且健全的管制技術存在與之配合，那麼管理工作當為一項頗為簡單而舒服的活動，祇是這種理想的情形很少存在。

3. 工作環境的技術部份可以建立得比較好——管理人員可能獲得尋求可以達成其目標的某種適當技術，但此種技術在其用途尚未建立之環境中應用，則可能引起嚴重困難。

4. 關於工作環境的關鍵問題因此遂變成了各項要素在該環境中如何表現的問題。例如它們對介紹一項新的技術或對一項問題的新定義之類的事如何反應？像用水，引進新的種子及給予農貸等問題。

5. 如擬致力革新及發展，對於心目中之對象的社會文化特徵及其他有關工作環境的要素務須列入必須明瞭的重要項目。

6. 總之，對工作環境必須提出之問題包括：其果決程度如何？其安定程度如何？它看來如何好像與擬達成之目標相衝突或不相衝突？它如何可能影響一項組織工具達成或不達成其目標之方式？

組 織

1. 因為管理人員必須透過組織間接達成其目標，他必須懂得組織之作為一項行動工具之道理。他須知道組織往往如何作

用，他須懂得權威與控制實際上如何發生效果，他尚須懂得意見交流的程序問題及組織能力以及如何去影響它們使能被他利用。

2. 他必須領悟組織是一項既具競爭性又具合作性的複合體。

3. 他必須領會組織內的分子與環境相互作用的方式，包括顧客與其他的人，尤其那些影響目標制定及控制資源門徑的人。

4. 了解組織必須包括組織設計的知識，亦即策劃並使組織結構配合新的問題與需要。

A. 組織設計的一面是形式的。任何機構內有關監督與職掌關係的特定結構即是。

B. 但是對組織設計的了解尚須包括組織如何作用的動態理論。錯誤的改正和伸縮性必須考慮在內，這點可以透過重複理論 (theory of redundancy) 的應用而做到。

5. 組織設計不應該，亦不需要，因顧慮俗套的官僚形式而被限制。在工作環境急劇改變或即將急劇改變的情況下，或在工作環境中充滿了與追求目標相衝突的組織的情況下，以及甚至在其他的情況下，政治運動組織 (campaign organization) 或許是最適宜的組織方法。

決定事情的策略

1. 在決定事情的策略領域裏，有系統的知識及公認的工具常可給予管理人員有力的幫助。

2. 為獲致一項對工作環境有可行的應付辦法作為決定目標，資源分配及意見交流需要之基礎，現有一些技術可用以分析情況，如大家所週知的，將一套複雜龐大的情況轉變為相當簡

單而有條理的關係，在管理的程序上是非常重要的關鍵，這需要將情況中的重要因素找出來，同時又需將無關重要或無連帶關係的因素有計劃的予以忽略。一項主要的技術是建立模型，這需要發明或選擇一項看來與當前情況相似的模型，然後從那已知模型中的知識伸展至不完全明瞭的情況並對後者做判斷。

3. 其他有關做決定策略的重要知識包括建立一項決定模式，使能將具體的有關決定方面的問題分成不同類型，並按其各別的主要特徵分別予以處理。

4. 第三種決定策略的重要知識與溝通消息（information）有關——即意見交流的型態與技巧。這也可以說是「知識管理」的問題，在管理決定的程序中極為重要，若干意見交流的理論與技巧與這方面甚有關係。

5. 最後，在做決定時常需控制達成決定的方式，使能增加其可行性之機會。這需要瞭解像討論還價之類的事情，包括其有關的理論方面的知識。

誘導行為

1. 一個機構是人的結合。它的工作端視其參加者的行為結果如何而定。管理上一項經常重要的問題是誘導適切的行為，盡量減少不生效力的行為趨勢。

2. 在這項努力中，管理人員時常忽略了他們有限的控制能力。因此他們時常忽略或仍不知道他們可用的影響與控制方法。策劃階層的管理人員並不是主要的第一線監督者，他負責的主要工作不是要控制部屬的行為。但如果他不能誘導部屬產生適切的行為，他將不能履行他應盡的主要義務。因此他可以從人羣關係方面有系統的知識中獲取教益，但希望他在吸取這方

面的知識時，不會完全依照人羣關係的內容去塑造他基本的環境模型。精明的管理人員一定懂得影響並控制環境的一項重要方法即為透過對部屬的教育薰陶。

(本文原作者 William Siffin)

管 理 要 領

張平男節譯

一、監 督

一個機構中最難但同時最有趣的工作可能就是監督他人的工作。這項工作要較其他工作需要更多的技巧、常識、遠見及智力。相反地，除非一個人熟悉與他人共同工作的藝術，它也可能帶給他更多傷感、困擾或困難。監督工作極為重要。一個組織如果監督適當，便可工作順利，效果大，生產力高，並擁有醉心於工作的員工。監督不良則可能導致困擾，效率低，產量低以及員工情緒不佳。

監督的原則如下：

1. 員工應知道自己職責所在。
2. 員工在工作上應有指導。
3. 表現良好應受到讚揚。
4. 表現不佳則應受建設性的批評。
5. 員工應有表現他們可以接受更大責任的機會。
6. 員工應獲得鼓勵自修。
7. 員工工作環境必須安全，合乎健康要求。

監督工作是好還是壞的最好考驗便是看有沒有大量高品質的工作成果。監督得好的，員工對認為重要的工作一定盡力而為，否則他們便不會感到滿意或快樂。

二、意見交流

監督人員一項重大的責任，而且也常是一項重大的困擾，便是將重要的資料或消息傳給屬下以及從他們處獲得此類資料或消息。為達到此項目標，一位優良的監督人員必須精通四項意見溝通的技術——說、聽、寫及讀。

三、財務管理

一位管理人員工作所需的四項資源是：(1)金錢，(2)材料及設備，(3)人力，(4)時間。

富於技巧的管理人員在花別人的錢時會更小心謹慎。他會詳細籌劃工作及組織下屬以最少金錢換取最多的最後產品。

預算是一種管理工具，管理人員利用它以就所受託的金錢給予最好的利用。當其服務的機構訂定目標後，他即可計劃工作。他訂定的計劃總是以向大多數人提供最佳服務為主。一旦工作標準及方法確定後，他即可計算這些方法所需的費用。財務預算的編製是依據金錢可能產生的效用而定。

會計——另一個管理工具是會計，即是收集、分類、評價及報告某一機構所使用金錢之謂。對所使用之金錢予以嚴格登錄，乃是管理工作一項重要功能，同時也是對用於誠實工作及最大效果之金錢的誠實紀錄，會計是用以支持預算，因為會計將預算中的經費分配到需錢的地方並就金錢使用提出報告。會計即是確定金錢按照計劃而使用之謂，它使預算不致超過。

稽核——這也是另一種管理工具。簡言之，即是會計人員的覆核，以使管理人員確信會計人員的工作正確而誠實。這些工具如由管理人員技巧地使用，即可讓他確實知道所用的金錢獲得了最大的效益。

四、決 定

一位成功的管理人員所應具備的一項管理技術便是迅速而正確地作成管理工作上的決定。作成決定所需的大多數資料都是在一個人的腦中加以組織，別人無法知道。管理人員收集事實，徵取意見及建議，但是決定完全由他一人負責。

決定之要素：

1. 儘可能多收集事實。
2. 使職員參與解決辦法之擬訂。
3. 探求所有可能的變通決定。
4. 衡量各種可能辦法而選擇最佳者。
5. 於適當時機宣佈決定。
6. 令職員參與執行決定。
7. 追蹤以估量結果。

五、培養管理人員

大多數職員進入一個機構時都是從基層幹起，而且工作大都屬於技術性。隨着工作時日的增加，通常均須逐漸擔當起管理工作的責任，而較少擔任技術性工作。在管理工作職位上，他們必須運用人際關係的技巧以及管理與觀念上的技巧。自然他們需要接受這方面技巧的訓練。

六、領導者的責任

1. 確立目標及計劃。
2. 協助其所轄單位建立聲譽。
3. 選擇所轄人員，賦以責任、權力及義務。

4. 依賴外交手腕而非指揮權以經他人獲取結果。
5. 保護所屬不受外來困擾影響。
6. 隨時就公事及私事向所屬提供建議及忠告。
7. 負責訓練所屬人員。
8. 衡量結果，分辨工作之好壞，採取行動使好的工作增加，壞的減少。

七、對「變動」之處理

管理人員乃是其所轄單位一切變動之決定者。他可促成變動之發生。他亦可因其態度而阻止所需之變動。一般均認為職員會抗拒變動，事實並非如此，而須視變動發生之情況而定，有多少人曾聽說職員們反對加薪的？其實加薪不就是一種變動嗎？職員們討厭本身被變動，他們反抗許多變動的方法。

對於職員們沒有利益的變動大致對機構本身亦屬無益。太大或太經常的變動則可能令職員起反感。變動可說是成長的一種材料。管理人員可變動中得益或受害，端視其管理的技巧而定。管理是一種推銷性的工作，愈溫和愈好。通常而言，職員們不會抗拒經過良好籌劃的變動。

職員們通常會歡迎變動的，只要

1. 他們瞭解這種變動。
2. 他們知道變動的重要性。
3. 他們相信變動對於他們本身及機構有益。
4. 他們自始即參與變動的擬訂。
5. 他們有時間去順應變動。
6. 他們對於管理當局的領導有信心。

八、原 則

1. 選擇合格的職員，告訴他們的工作及其重要性。以最簡單及最有效的方法訓練他們。

2. 每位職員應知道向誰負責，接受誰的指示。

3. 決定應儘可能由接近實際工作之單位做成。

4. 每位管理人員應知道其權力及責任的範圍。

5. 一個機構中單位的層次應儘可能減少到最低限度。

6. 在指揮系統中必須有清晰、明確的意見溝通路線，循着這條線上下傳下法令、政策、計劃、規定及指示。同樣地循此線而上的是報告、改善建議、各種抱怨及問題。

7. 一位管理人員所屬職員數目應以適當為度。惟此一數目相差甚大應視下列情形而定：

(1)工作的繁雜性。工作愈繁，更應儘可能限制監督人員手下的職員人數。

(2)地區的大小。這可能限制人數。

(3)管理人員的能力。有些管理人員可以成功指揮三、五倍於其他管理人員的人員。

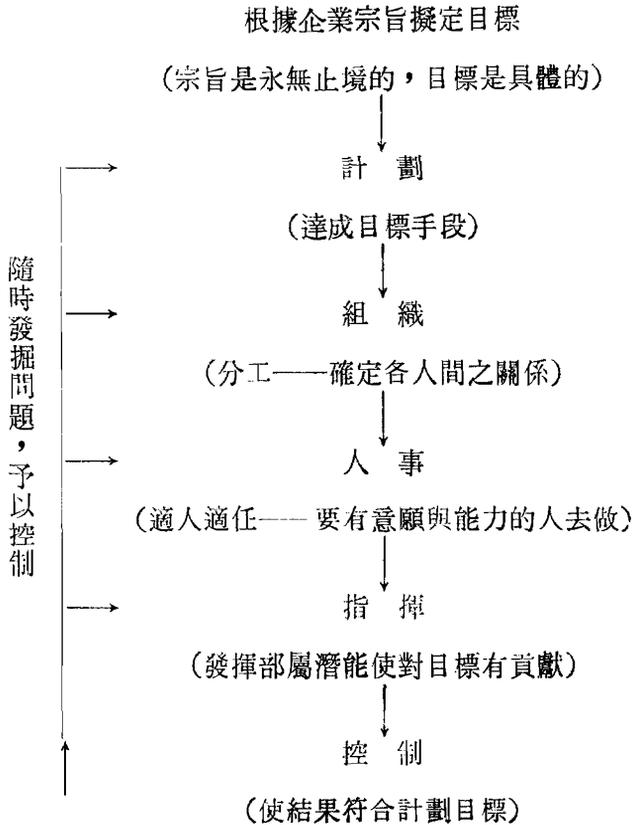
(4)賦予被監督人員的權力及責任之大小。

8. 上軌道的機構會設法培養其職員，並予以適當的鼓勵。

(本文節自：Frank: Caracciolo, The Organization At Work)

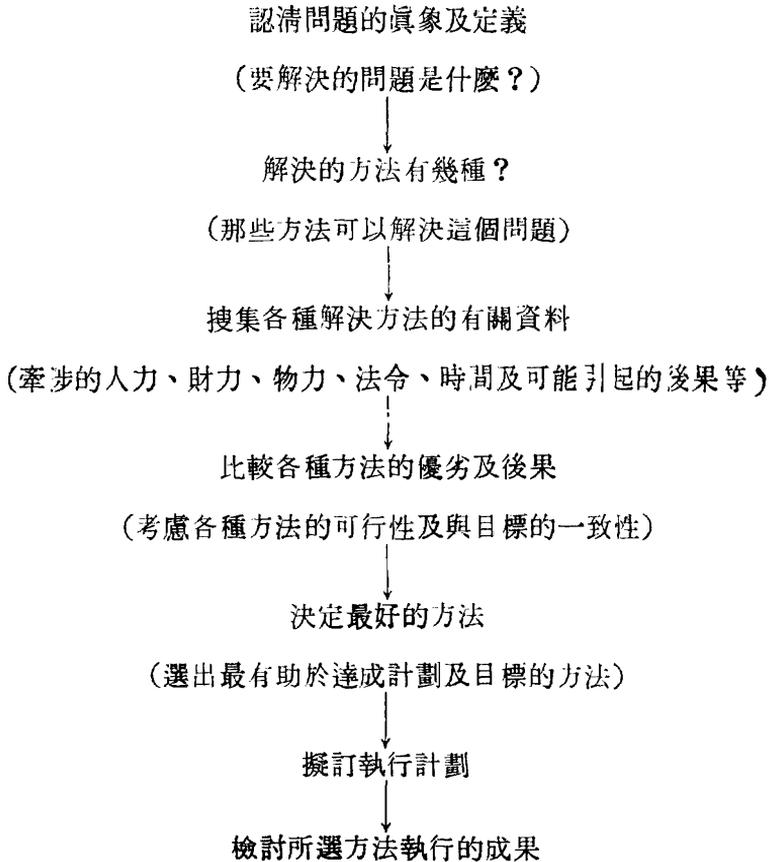
管理的過程

張達仁



解決管理問題的程序

張 達 仁



管理的職掌

張達仁

任何一個單位的人員，地位愈高，事務愈繁，愈要靠部屬的協助才能完成他主管的各項工作。這種需要靠部屬協助完成其工作的人，我們稱為管理人員，因為他們要管理部屬去完成他們的工作目標。

管理人員既然靠部屬的協助去完成他們的工作，那麼他們自己做些什麼呢？這就是今天我們所要討論的。

管理的職掌普通分為：計劃、組織、指揮、協調及控制。也有將指揮與協調兩項合併為領導或指揮的，還有將組織分為組織與人事兩項的，不過無論如何分法，管理的職掌內容都是一樣。我們現在按計劃、組織、指揮、協調及控制的分法分別簡單的來討論一下：

(一) 計 劃

計劃是工作的準備，希望從目前的現狀邁向將來的目標。計劃愈周密，工作的進行愈順利，效果愈滿意。良好的計劃可以節省許多的工作，和避免許多不必要的問題。

在擬訂計劃以前，我們必須預測未來的各種困難及機會，仔細考慮各項因素。因此我們首先必須搜集各種有關的經濟資料、經營報告、意見調查等以確定工作的目標，根據目標去擬訂各種不同的可行性計劃，再調查、分析與比較後決定採行之計劃，這樣才能減少以後經費，資源與時間的浪費。

一個良好的計劃平常應該經過下列的程序：

1. 預測將來的困難和機會。
2. 確定工作目標。
3. 決定政策。

4. 研擬各種不同的可行性方案。(每種方案牽涉的人力、財力、物力、法令、時間及後果等均應考慮)
5. 決定採取的方案。
6. 研訂工作進度及編擬預算。
7. 研訂進行程序。(包括財務籌劃方法及人員的調配)
8. 擬訂衡量效果方法。

例如一個農會如果計劃辦理運銷業務時，應該考慮的事項可能要包括下列各點：

1. 本鄉鎮有些什麼農產品可以運銷？運銷每一項產品有些什麼困難？

2. 農會決定運銷那些東西？

3. 預定逐年運銷多少？數量如何估計出來？

4. 進貨來源、數量，及品質等是否安定可靠？成本多少？

5. 賣給那些人？什麼地方賣？什麼時間賣？產品品質如何？這些人現在向誰買？什麼價錢？

6. 這些人以後為什麼要向我們買？有什麼好處？價錢低？品質好？方便？或其他原因？

7. 有那幾種方式辦理？——自辦？代辦？共同運銷？或其他方法？

8. 各種方式有些什麼優點和缺點？

9. 最好的方式是那一種？為什麼？

10. 詳細的進行計劃和程序應該如何？

11. 工作進度如何擬訂？預算多少？財源如何籌措？

12. 何時應該檢討得失？如何檢討？那些人檢討？

擬訂計劃時有一些原則需要注意，這些原則包括：

1. 計劃必須有助於目標之達成。

2. 各一個階層都應該有計劃。

3. 所擬計劃應顧及效率與效益。

4. 擬訂計劃之單位與人員對「將來情況」的假設必須一致。

○

5. 各階層與各部門之計劃在時間上須互相配合。
6. 各階層與各部門之計劃在政策上須一致。
7. 各階層與各部門之計劃擬訂人對本機關之目標，政策及有關之計劃應完全瞭解，並應時常交換意見，互相協調。
8. 計劃應有伸縮性或應變性以備將來情況發生變化時可隨時調整。
9. 擬訂計劃時應認清限制因素（如人力、財力、物力、業務量等）並準備替換辦法。
10. 所擬計劃期間之長短應足以收回投資成本，履行合約義務，並加計劃伸縮期間。
11. 擬訂計劃應考慮競爭者對計劃可能之反應並擬定應付之策略。

計劃將分爲一般性的和專門性的；長期性的和短期性的。越高層的人員越應顧到一般性及長期性的計劃，例如影響農會未來發展的趨勢；將來的目標、政策業務、組織、人員配置及其他行政問題等，中下級人員應該在上級指導下擬訂有關之專門性及短期性的計劃以便配合完成目標，這包括專門業務的目標、政策、業務方案、預期之問題及解決之道，達成目標的方法，安排工作的程序及時間等以便達到預定效果。

(二) 組 織

管理的第二步驟是組織，就是將各項業務分門別類，並將人員、設備及其他資源做有系統的佈署安排。因爲計劃完成後需要的人員應該聘雇，培養或調任。執行單位與負責人員必須確定。制度、程序及方法應該建立。所需之設備、工具及物資應該供應。這種組織與安排對工作的成敗關係很大。計劃愈大，業務愈繁，組織亦愈重要。

同樣的人，同樣的設備，以不同的方法來組織一個單位，將會產生全然不同的結果，因此一個需要他人協助其完成工作目標的管理人員，必須設計最好的組織以完成他負責的工作，

他可以參考別人已經研究出的很多健全的組織方法和原則作為指南。

組織是各階層主管的職責。為提高工作效率，每一位管理人員都應該把一部份責任授權與他的部屬，他應該決定把什麼責任及權利交給那些職位，使他的部屬瞭解工作上所必需知道的一切，及他與其他單位人員的關係。一般機關所做的組織都用組織系統表來表示，使各人了解各單位間的關係及各人在組織中擔任的角色，以便大家同心協力，步調一致，去達成共同目標。

組織的步驟大致如下：

1. 決定全盤應做的工作。
2. 將全盤工作按性能分門別類。
3. 選派適當的人員擔任各類工作。
4. 將所做之佈署通知有關人員使各人了解其所擔任之角色與任務，互相配合共同努力。

(三) 指 揮

一個機關的業務展開以後，業務的升沉就全看機關首長的指揮與領導。這是管理上最難控制的問題。因為不同的主管有不同的作風，其他人員完全要受他的影響，聽他一個人的指示去做。

指揮不僅是給部下恰當的工作指示和日常的監督，還包括對部下的訓練，培植、控制、與獎懲。懂得指揮的主管儘量授權給下級單位，對各單位間的關係又有明確的劃分。

上級對下級的指示有三點應該注意：

1. 要下級遵從的事應該合理。
2. 指示下級做什麼，及什麼時候做，應該清楚，明確。
3. 要使下級對指示內容完全了解。

有許多工作可以建立標準的方法，以後即可不必重複指示。

簡單有效的指揮程序大致如下：

1. 決定需要做的工作項目。
2. 決定做每一件工作必需的工具、材料，和設備。
3. 準備清楚明確的訓令或通知。
4. 確定每人工作範圍和標準。
5. 使每人明瞭其與各單位之關係及連絡方法。

一個主管必須依賴部下的合作，因此他應該懂得員工的心理，使部下心甘情願聽從他的指揮，樂於合作，為機關賣力。換言之，一個主管必須懂得如何提高員工的士氣。提高士氣的辦法很多，最重要的是製造一種有利的工作環境或氣氛，使部屬在這個環境裏樂於工作。不過員工努力工作的動機，受個人目標與團體目標和諧程度的影響，受其與同事的關係的影響，尤其受其與主管間關係的影響更大。管理人員應該不斷檢討其領導部屬的效果，並與其他管理人員交換經驗。以下幾點提高士氣的辦法更不可忽略：

1. 盡量給予員工表示意見的機會。對員工建議不能接受時盡量說明理由使其明瞭困難。
2. 盡量給予符合員工興趣和能力的工作，使有表現能力的機會。
3. 對工作成績優良者給予適當的獎勵。
4. 按成績表現給予報酬。

(四) 協 調

協調就是有秩序的安排各不同單位和不同人員的操作，使他們的工作互相配合達到事半功倍的效果。

一個機關的業務愈繁，工作人員愈多。這些不同人員所做的不同工作，需要有條不紊的互相配合才能發揮整體的力量。有些人以為有獨立經費、人員與資源的部門可以不要與別部門協調，這是錯誤的，因為一個機關內，祇要有一個部門不能完成目標，整個機關的目標便受到影響。

協調的主要責任在主管人員。他必須統籌全局調配多種資源如金錢、設備、物料、員工的技術等去達成高級品質，低廉成本，迅速交貨，人員安全等多種目的，因此他須使各有關部門從計劃的階段開始，經過組織、指揮以至控制都能夠互相配合，步調一致。尤其遇到環境變化，目標必須變更時，更要使有關單位及人員瞭解，以便配合。許多工作的失敗往往就是因為協調不夠。

要達到協調的效果，必須加強各單位間的聯繫與了解，因此主管長官除了應時常召開業務協調會議以外，還應鼓勵各單位與上級、下級和其他同級單位經常保持聯繫，增進彼此間的了解。

性質相同的業務應該盡量併在同一單位，否則分工愈細，愈難協調。

此外制訂標準的工作程序使各單位人員都能明瞭其在整個工作程序中的角色和任務，也可有助於工作的協調。

(五) 控 制

控制是根據工作進展情況，看工作的進行曾否按照當初的計劃，如果沒有的話，立刻加以糾正，以避免不良後果。

一個機關的業務管理如有良好的計劃、組織、指揮與協調，所需要的控制則少。但仍舊需要控制才能衡量其他管理職掌的效果。

有效的控制必須包括

1. 建立標準
2. 鼓勵工作人員達成建立之標準
3. 將結果與標準比較，以及
4. 工作進展情形與當初計劃不符時應採取的補救措施。

適當的控制可以協助主管下列事項：

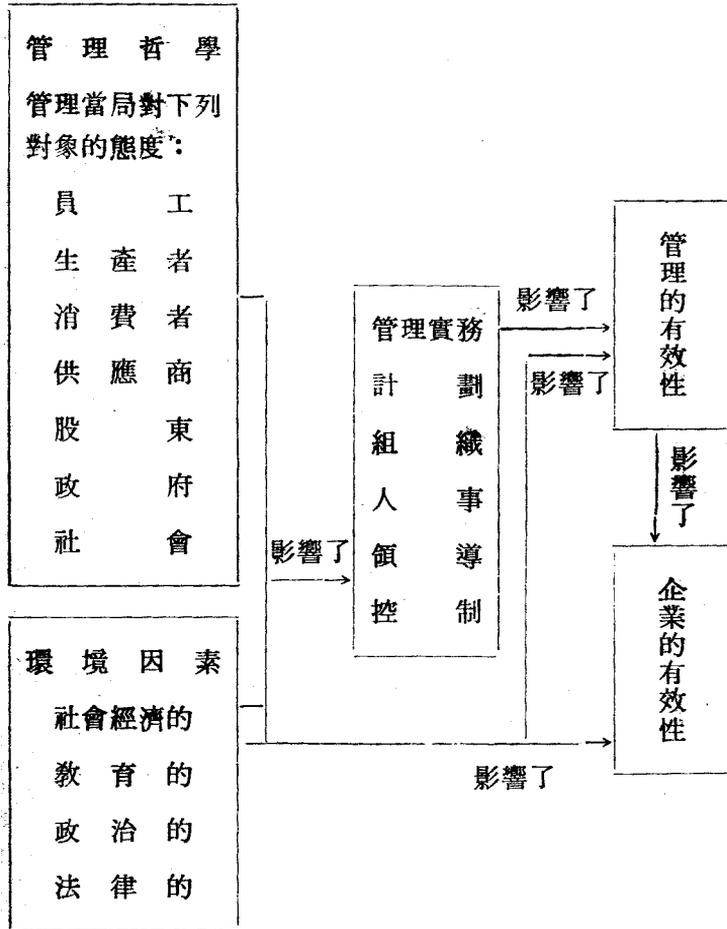
1. 準確預計未來所能得到的結果。
2. 了解工作發展的主要趨勢。

3. 決定必需之變更。
4. 及時發現問題，採取補救措施。
5. 節省有關人員之時間與精力，減少浪費。
6. 避免各單位人員擅自採取未經核准的措施。

以上所述五項管理職掌中任何一項如果辦得不好都影響其他四項的效果，因此都應該予以同等的重視。

總之，管理的最高藝術在乎能創造環境，使人們能夠發揮他們最大的能力去為團體達成目標。我們每一個人不一定都可以成為卓越的管理人才，但每一個人經過訓練以後都可以改善自己的管理技能。

外在因素對管理實務之影響



(錄自：Harold Koontz, Cyril O'Donnell 原著，李裕昆等合譯管理學通論下冊第1057頁)

臺灣農業發展之過去、現在與未來

——兼論臺灣農業現代化的基本概念——

劉健哲 呂芳慶

一般所謂經濟現代化或工業化的國家，大多指一國的工業生產，在全國總生產中佔有最大比重的國家而言。然而農業是國家的基本產業；是整體經濟建設的一環，農業的發展是促使經濟及工業更快速發展的基礎；在工業長期發展過程中，農業的發展過於落後或者農業生產力沒有實質的增加，不僅工業化的目標難以達到，整體經濟的發展亦受影響，印度即為顯著的例證。因此，在臺灣從事經濟發展初期，政府首先便提出「以農業培養工業，以工業發展農業」的發展政策，同時臺灣光復初期，由於工業落後，經濟結構以農業為主，生產大部份均來自農業，因此人口對土地之壓力甚大。在此情況下，欲使經濟發展，工業起飛，必須對有限的土地及人力資源，加以有效的利用，亦即提高所有資源的生產力(All Factor Productivity)，以獲致最大的生產成果。而在各種資源中，尤以土地資源為最稀少，因此提高生產力，必須以提高土地生產力——提高單位面積之生產量為首要目標，始能達到經濟的全面發展。所以，過去臺灣的農業發展，大多注重在：(1)實施土地改革及耕者有其田政策，以保護小農的利益並提高其對農業增產的誘因(incentive)。(2)推廣一年多作制度，以提高複種指數及作物栽培次數，增加農民耕種時間，以提高農場收益。(3)改良品種、施肥、病蟲害防治與栽培方法等以配合多作制度，亦即所謂

生物性革新 (Biological innovation)，以提高土地生產力。

時至今日，臺灣已完成五期四年經濟建設計劃，在近二十年來經濟快速發展過程中，農業不僅提供軍民所需的糧食，工業生產所需的原料；且利用農產品及農產加工品出口所獲取的外匯，進口工業發展所需的機器設備及原料，而農業所累積的資金，亦轉移為工業投資之用。此外，農產品價格的穩定，創造了工業發展有利的環境，而農民所得的提高，更為工業產品建立廣大的市場。因此，過去臺灣的農業發展不僅沒有拖累工業，而且成為促進工業快速發展的重要因素之一。

然而，近數年來，由於經濟的快速成長，臺灣整個經濟結構已由以農業為主轉以工業為主的經濟形態，農業部門在整個經濟中所佔的地位，已逐漸下降，工業則相對上升。根據行政院主計處統計，民國41年農業生產淨值佔國內生產淨值的36%，工業則佔18%，至民國52年時，工業生產價值開始超過農業生產價值。此後超過比例逐漸擴大，迨至民國60年農業部門所佔比例已降為17%，而工業部門產值則提高為44%。以對外貿易而言，民國41年臺灣農產品及農產加工品佔輸出總值95%，至民國60年其所佔之比率則降為20%。農業生產價值佔國內生產淨值比例之下降，是經濟發展過程中的必然現象；從國家整個經濟發展之前途觀之，農業部門比重的下降，毋寧說是一件可喜的現象。

工業發展的結果，人口對土地的壓力逐漸減輕，代之而起的是勞力分配的問題；勞力在農工兩部門間應作適當的分配，始能提高其利用效率，促進經濟的發展。而欲使勞力作最有效的利用，各部門勞力的報酬必須維持均等，至少不應有太大的差異。衡諸目前的情況，工商業的快速發展，生產力及工資均

有大幅的提高，而且提供了農民在農業外更多的工作機會，導致農村人口的大量外移，使農業勞力日益缺乏，農村工資有全面性上漲的趨勢，農業生產成本亦隨之加大，農民收益因而減少——農業勞動的報酬僅及非農業部門的45%左右。另一方面，由於相對所得的降低，導致農家資本的缺乏，使農民對資本集約（實施農業機械化）的農業不能作較具規模的投資，因而農業勞動生產力難以提高，又限制了其增加收入的可能性。因此農家與非農家的所得差距（income disparity）愈來愈大，影響農民耕作興趣至鉅。第五期四年經建計劃期間平均每年農業成長率約為2%，與預定計劃目標4.4%，相差甚遠。在經濟結構轉變中，這種農業成長趨於弛緩的現象，非常值得重視。

政府及執政黨有鑒於此，最近三年來，所採取的改進對策很多，主要者有以下數項：

1. 民國五十八年十一月間公佈「農業政策檢討綱要」，主要目的在求農業生產成本之降低與農家所得的提高。此項綱領計包括十四點重要措施。

2. 民國五十九年三月底公佈「現階段農村經濟建設綱領」，主要目標在改善農業生產結構，健全農民組織，增加農業經營收益以及增進農民福利，進而達到農業現代化之要求。

3. 民國五十九年六月核定「建立農業金融策劃委員會」，以期農業技術單位與金融單位能夠密切聯繫，提高生產效率。

4. 民國五十九年十一月核定「改進農產品運銷制度與設備方案」，主要目的在減少批發價格與零售價格之差距，並緩和季節性價格之變動。

5. 民國六十年二月間再度降低肥料配售價格及換谷比率，目的在減低生產成本，增加農民收益。

6. 民國六十一年九月底，行政院蔣院長又在中興新村宣佈加強農村建設運動，並提出九項重要措施。決定自六十二年一月起二年內提撥新臺幣二十億元作為農村建設資金，這充份表示政府對當前臺灣農業問題的重視及解決問題的決心。

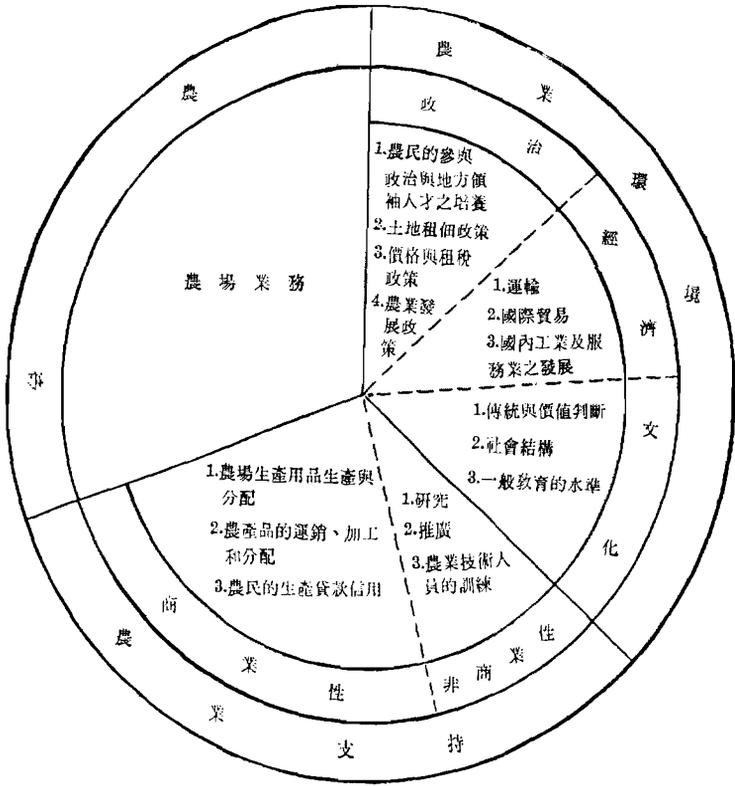
以上諸政策性文告中所揭櫫的各種措施，有關方面業已陸續提出具體計劃，並已逐步付諸實施。然而現階段臺灣的農業問題不是一天造成的，所謂「冰凍三尺，非一日之寒」。為解決當前處于一種過渡時期的農業問題，或者促進臺灣農業之現代化，尚須有下列幾點基本的認識：

所謂現代化的農業是一個具有四項功能組成的產業：

1. 從事農業生產的農場業務。(Farm business)
2. 能够提供農民生產及農產品運銷或加工所需的物資(supplies)、設備和信用的商業性農業支持活動。(commercial agri-support activities)
3. 給予農民及農業技術人員應有的教育與研究的非商業性農業支持活動。(non-commercial agri-support activities)
4. 能够引導農業成長的合理的價格措施、租稅與貨幣政策、發展策略以及社會價值等的農業環境。(Agri-milieu)

總之，臺灣的農業發展已逐漸脫離了傳統“自給自足”的生產方式，而走向商品化的農業生產型態，亦即具有(1)與(2)農企業(Agribusiness)的功能，今後的農業發展除了要給予農民及農業技術人員更多的研究發展外，更應積極地注重良好的農業環境，使農業的發展更具整體性，與錯綜性(complexity)

o



現代化農業職能上的構成圖

臺灣農業發展計劃及政策

蔡松竹編

壹、過去農業的成就

一、民國四十二年至五十九年每年之平均成長率(%)

農林漁牧	4.9
農作物	4.0
畜物	7.4
漁業	9.1
林業	5.1

二、農產品及其加品輸出(美金千元)

	民國四十一年	民國五十九年
總出口值	119,527	1,561,652
農業總計	113,831	340,396
初級農產品	32,194	142,575
農產加工品	81,637	197,821

三、國民營養改善(每人每日平均)

	民國四十一年	民國五十九年
熱量吸收量(卡路里)		
總計	2,078	2,655
其中魚肉蔬菜	258	425
蛋白質吸收量(公克)		
總計	49.0	68.3
其中魚肉蔬菜	13.8	25.0

四、土地所有權之改變 (%)

	民國四十一年	民國五十九年
自耕農	39	77
半自耕農	26	12
佃農	35	11

貳、影響農業發展的重要農業政策

一、土地改革：

1. 推行三七五減租。
2. 實施公地放領。
3. 實施耕者有其田。

二、推行四年經濟計劃，謀求經濟全面均衡發展。

三、農業技術改進：

1. 品種改良與新品種引進。
2. 肥料生產與施用。
3. 植物病蟲害防治。
4. 灌溉設施之建設。
5. 農業資金之融通。

四、農民組織的改善。

參、農業計劃

一、計劃種類：

1. 十年長期計劃。
2. 四年計劃。
3. 年度計劃。

二、四年農業計劃背景

1. 一九四九年中央政府遷臺，經濟不穩，國際收支不平衡。
2. 爲充分供應糧食，穩定物價，達到經濟獨立。

三、四年農業計劃目標

(每一期四年計劃均反映其社會、經濟背景)

1. 第一期四年農業計劃（一九五三～一九五六）之目標
 - (1)充分供應軍糧民需，以穩定農業價格。
 - (2)促進農產品出口，以增加外匯收入。
 - (3)減少農產品進口，以節省外匯支出。
 - (4)改善農民生活。
2. 第二期四年農業計劃（一九五七～一九六〇）
 - (1)發展可開發資源—勞力、土地、水資源。
 - (2)提高農業總生產量。
 - (3)擴大農產品貿易。
3. 第三期四年農業計劃（一九六一～一九六四）

更有效開發自然資源，如邊際土地、森林、漁業資源，增加農林漁牧生產，以達成下列目標：

 - (1)達成糧食自給自足，改善國民營養。
 - (2)配合美援政策，增加農業出口量與出口種類，達成經濟自足。
 - (3)供應工業用農產品原料，以推行臺灣之工業化。
4. 第四期四年農業計劃（一九六五～一九六八）
 - (1)繼續增產糧食，改善國民營養。
 - (2)提供工業原料，發展工業，促進出口及創造更多農村人口之就業機會，減輕農業勞力對農業土地的壓力。
5. 第五期四年農業計劃（一九六九～一九七二）

(加速農村現代化時期)

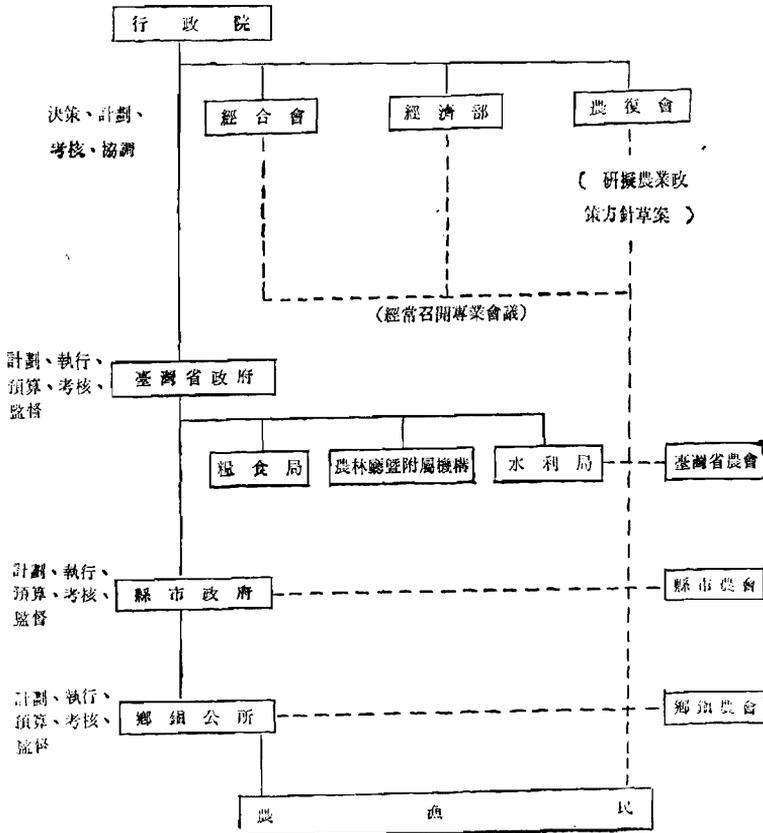
(1) 加強試驗研究及農業機械化，提高農業生產力。

6. 第六期四年農業計劃 (一九七三~一九七六)

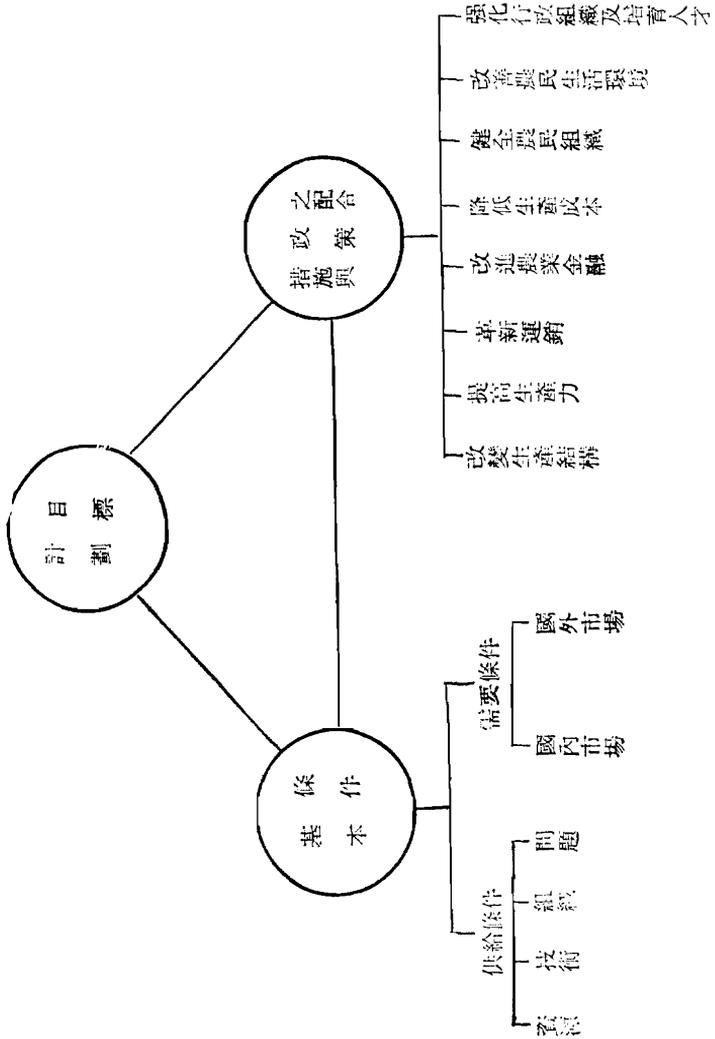
(1) 增加農業生產，以配合經濟發展。

(2) 提高農業勞動力，改善農民相對所得，繁榮農村經濟

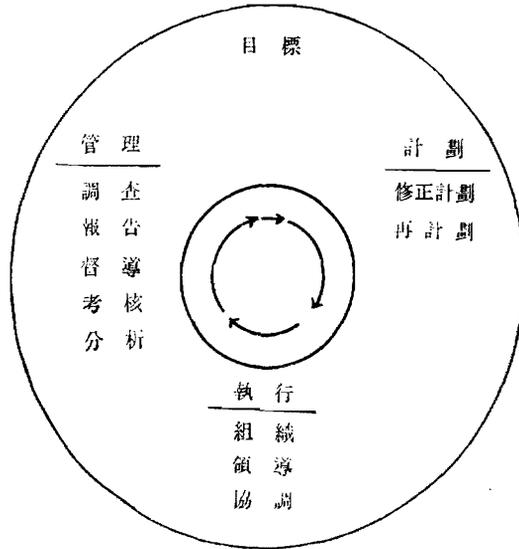
肆、農業計劃之組織系統



伍、農業部門計劃目標之形成



陸、計劃循環圖



- 執行——以農林廳、糧食局爲主
- 聯繫——省縣市鄉鎮級機構間之聯繫
 - 農林漁牧水利部門間之聯繫
 - 農、工、貿易、金融方面之聯繫
 - 預算與農業計劃之有效配合運用
- 檢討——半年檢討、全年檢討、四年檢討

農業計劃與實績成長率比較

	農林漁牧		農作物		林業		漁業		畜牧	
	目標	實績	目標	實績	目標	實績	目標	實績	目標	實績
42—45年平均	6.4	6.8	5.0	5.0	6.7	4.9	10.3	13.2	10.0	11.5
46—49年平均	5.3	4.4	3.5	2.9	14.4	11.1	7.0	7.4	8.7	6.8
50—53年平均	5.4	6.4	4.6	5.1	4.5	6.8	5.7	9.6	8.1	7.2
54—57年平均	4.1	6.2	3.9	5.5	2.8	0.7	4.7	10.5	6.4	9.3
58—61年平均	4.4	2.1	3.1	0.2	3.6	0.2	12.6	7.9	6.6	7.2

柒、農業面臨的問題

- 一、農村青年勞力外移，工資上漲。
- 二、耕地有限，土地利用低。
- 三、農民所得相對降低。

捌、近年來農業發展政策

- 一、民國五十八年十一月行政院宣佈了十四點「農業政策綱要」。
- 二、民國五十九年三月中國國民黨十中二次全會通過「現階段農村經濟建設綱領」。
- 三、根據以上政策指示經濟部、農復會、臺灣省政府研訂十二種具體農業生產方案。
- 四、自六十年七月起兩年每年由中央政府補助一億元，以推動以上之十二方案。
- 五、六十一年九月廿七日蔣院長宣佈「加速農村建設重要措施」並撥二十億元以補助推行。

玖、十四點農業政策綱要

- 一、擴大農場經營規模，推行農業機械化。
- 二、充裕農業生產資材，穩定農產價格。
- 三、強化農民組織，加強服務。
- 四、發展農產加工，拓展國際貿易。
- 五、革新農產運銷制度，提高運銷效率。
- 六、革新農業金融制度，充裕長期低利資金。
- 七、繼續糧食作物生產，特用作物與糧食作物並重。

- 八、繼續改進畜牧生長，增加肉類蛋乳供應。
- 九、繼續發展漁業，擴大外銷。
- 十、平衡發展林業、造林伐木與林產利用兼籌並顧。
- 十一、加強山坡地開發，保育與利用並重。
- 十二、加強試驗研究，提高技術水準。
- 十三、訓練國內研究人才，配合經建計劃需要。
- 十四、修正及訂定有關法律。

拾、現階段農村經濟建設綱領

- 一、改善農業生產結構。
- 二、擴大農場經營規模。
- 三、推行農業機械作業。
- 四、提高生產技術。
- 五、降低肥料施用成本。
- 六、減輕農民負擔。
- 七、合理調節農產價格。
- 八、改善農業金融及投資。
- 九、健全農民組織。
- 十、增進農民福利。

拾壹、十二種農業生產方案

- 一、加速推行農業機械化方案。
- 二、農業金融制度改進方案。
- 三、改進農產運銷方案。
- 四、經濟作物增產實施方案。
- 五、糧食生產改進方案。

- 六、發展食品加工及拓展外銷方案。
- 七、畜牧事業發展方案。
- 八、加強山坡地開發方案。
- 九、漁業發展方案。
- 十、林業經營現代化方案。
- 十一、加強水土資源開發方案。
- 十二、改進農地重劃方案。

拾貳、加速農村建設重要措施

- 一、廢除肥料換穀制度。
- 二、取消田賦附征教育費，以減輕農民負擔。
- 三、放寬農貸條件，便利農村資金融通。
- 四、改革農產運銷制度。
- 五、加強農村公共投資。
- 六、加速推廣綜合技術栽培。
- 七、倡設農業生產專業區。
- 八、加強農業試驗研究與推廣工作。
- 九、鼓勵農村地區設立工廠。

加速農村建設重要措施

農業是我們經濟發展的重要環節，也是社會安定的基礎。近年來國內的工業成長快速，固然值得欣慰，但相對比較之下，農業生產利潤微薄，農業成長弛緩，顯示了農民所得偏低，實不容我們忽視；政府為促進今後農業發展，加速農村建設，除繼續推行既定各項農業生產改進方案外，決採下列措施：

一、廢除肥料換谷制度：原由政府配銷農民的化學肥料，全部貸放，農民於作物收穫後，可用現金償還，也可用稻谷折價償還，任憑自由選擇。

改進隨賦征購辦法，改按市價收購，並為穩定谷價水準，由政府調節市場稻米供需，尤其當谷價過低時，應按合理價格收購。

二、取消田賦附征教育費，以減輕農民負擔。

三、放寬農貸條件，便利農村資金融通：

(一)對以現代化方式經營的農戶所需農貸，由農貸行庫會同農會辦理聯合專案生產貸款，免受一般性信用放款最高限額的限制。

(二)對計劃發展中貧困地區所需的農貸，辦理農業專業區信用貸款。

(三)加強農會信用部功能，便利農民資金融通。

四、改革農產運銷制度：

(一)加強農會辦理共同運銷：

1. 配合臺灣北區全面實施電宰業務，有關各級農會限期辦理毛豬共同運銷。

2. 輔導重要蔬菜產地的農民組織，實施蔬菜分級、包裝及共同運銷。

(二)改進臺北市果菜批發市場營運：

- 1.限期完成東園街興建現代化蔬菜批發市場，改進市場設備，並建立健全的交易承銷制度。
- 2.分期興建零售市場，改善攤位設備，並加強商販管理。

五、加強農村公共投資：

- (一)積極興修區域性的排水、堤防、防風林、以及灌溉等改善工程，並以濱海及貧困地區為優先。
- (二)配合山坡地開發，加強交通運輸與產業道路的修建。
- (三)興建鄉村簡易自來水設施，以及改善鄉鎮環境衛生。

六、加速推廣綜合技術栽培：

- (一)優先辦理水稻及其他糧食作物，改進生產技術，提高單位面積產量，擴大推廣面積，並加強收穫、乾燥與倉儲等設備。
- (二)加速推行農業機械化，除加強辦理農機低利貸款外，並積極輔導小農實施共同作業，發動公營機構及獎助民間組織辦理農機代耕、租用、及分期付款業務。

七、倡設農業生產專業區：

依作物分佈、地理環境條件、及市場需要，分設各類專業區；各區內除配合農業機械外，並應加強辦理公共設施如土地重劃、水利興設、產品分級處理及倉儲運銷設備等。專業區的類別如次：

- (一)雜糧作物生產區—主要為推廣飼料作物如玉米、高粱的增產，並施行保證價格收購。
- (二)特用外銷作物生產區—主要作物如洋菇、蘆筍、鳳梨、香蕉、柑桔、葡萄、茶葉、蠶絲及重要蔬菜等，採行契約計劃生產，提高品質，加強檢驗，並鼓勵統一聯營外銷，以增強對外競爭力量。
- (三)農牧綜合經營區—以養豬、乳牛、肉用牛、家禽或養殖魚類等，配合農業生產，在山坡地及濱海地區優先辦

理。

八、加強農業試驗研究與推廣工作：

- (一)充實試驗研究人員與設備，並加強經費的統籌運用。
- (二)強化試驗研究與推廣機構的組織，分工合作，密切聯繫，避免重複與脫節。
- (三)寬列推廣經費，補助農會，增強基層推廣工作。

九、鼓勵農村地區設立工廠：凡新設農產加工及需大量勞力的工廠，儘量鼓勵在原料供應方便及勞力充裕的農村地區設立，增加農民兼業機會，提高農民所得。

行政院爲迅速推行上述措施，準備在最近兩年內撥出新臺幣廿億元的經費，來支援經濟部、省政府、農復會和其他有關機關。希望中央及地方有關單位立即研訂執行計劃，凡能立即實施的即刻付諸實施，至遲自明年一月起要全部積極推行。「加速農村建設」是今後政府最重要優先的工作之一。可是這個工作範圍牽涉甚廣，問題也極複雜困難，要想使這個工作能做得成功，必須全面推動。我今天除了希望全國政府機構、學術團體及事業單位一致全力配合推動之外，更希望全國的工商企業也能貢獻你們的人力和資金來協助農民降低運銷成本，製造更好的農產加工品，拓展更多的國外市場，以增加農民收益與福利。

最後，我要向全省農民說幾句話：

你們在過去廿多年內，對國家經濟建設所作極大的貢獻，已受到全國同胞至高的尊敬。由於你們的貢獻，使國家的經濟在鞏固和穩定的基礎上，能迅速的成長發展。現在因爲國家工業化的結果，使農業遭遇了若干困難，雖然這也許是經濟發展過程中難免的現象，但政府必須負起責任來解決困難，來改善你們的工作和生活條件，所以決定加速進行農村建設，並要動員全國政府機構和民衆的力量，幫助推行這一新的運動。可是跟這一運動關係最密切的是全體農友，因此這一運動的成功和失敗，也要有賴於你們全體農友自動自發的來參加這一加速農

村建設的運動，所以我希望各位不僅要繼續保持過去的辛勤耐勞；更要努力的來學習採用新的生產技術與經營觀念；要認真的實行節約儲蓄來充裕生產資金；要發揮團體合作的精神來健全你們自己的各種農業組織；要積極的參加勞動服務來改善你們自己的農村環境。我相信，只要大家萬衆一心，堅定意志，加倍努力，我們這一次的農村建設運動，一定會像以前土地改革一樣的圓滿成功，並爲未來復國建國樹立楷模。

臺灣農會與經濟發展

——兼論農會再改進——

邱茂英

壹、前 言

臺灣農會創設於光復前日據時代，當時參加農會的主要份子為佃農，其性質為佃農自動團結對付地主的組織。後來農會因受日據政府殖民地經濟政策之影響，遂成為統制農業生產之工具，其會長、理事、評議員均由政府指派或遴選，故就組織體制而言為半官半民的組織。光復後，政府自1946年至1952年間，曾先後對農會作了三次改組，其主要目的在使農會成為依據民主原則結合農民之組織，並依照合作原則經營業務，以促進農業發展並加強為農民服務。因此改組後的農會遂成為一多性能的綜合組織，其業務種類包括有供銷、信用、推廣及家畜保險等項。其會員資格也有嚴密的規定，業務的推行則採取理事會及總幹事權能區分之制度。

二十年來，臺灣農會在政府全力的輔導下，其組織已日趨健全，業務也大為擴展，因此成為目前臺灣最重要的農民組織。由於農會之任務不但要促進農業發展，提高農民生活水準，同時還要配合國家之經濟建設，因此農會組織型態亦應隨着臺灣農業及經濟發展階段的演進，適時加以改變或調整，如此才能使農會發揮最高之功能，對農業及經濟發展才能提供最大的貢獻。近幾年來，臺灣經濟結構已有了劇烈的改變，農業的問題以及發展的目標，已與過去有很大的不同，因此過去的農會組織型態及業務內容，實已無法迎合當前農民的需要，更無法配合現階段及今後農業和經濟的發展，農會再改進因此成為當

務之急。

本文的目的是先要把臺灣農會，依其發展的過程分爲幾個動態的不同階段，以瞭解農會過去如何配合農業與經濟發展的目標，以及其貢獻的程度。進而分析現階段農會在營運上所遭遇的困難，然後提出農會再改進之途徑，使農會名符其實地能成爲農業現代化的支柱。

貳、農會發展階段及其對經濟發展之貢獻

一、農會發展階段

擬將臺灣農會發展的過程劃分爲若干不同階段的構想來自霍佛曼(Hoffmann)、羅斯陶(Rostow)及顧志耐(Kuznets)等經濟學家對經濟發展階段劃分的觀念及看法(註一)。依據臺灣農會之實際情形，其發展階段的劃分至少應滿足下面的幾個標準(Criteria)。

1. 不同階段之間至少應該有實際上可測定的特性，諸如組織型態及職能在不同階段應有不同。

2. 就農會經營之各項業務來說，每階段也許都相同，但某項業務在不同階段應有其輕重之別。

3. 農會自某一階段，演變到另一新階段，必定有很多經濟因素所促成。

由於光復前之農會與光復後之農會係在不同政治體制下的農民組織，加上光復前資料缺乏，因此農會階段的劃分只限於光復後的農會。依據上述的標準，就所有農會統計資料整理分析之結果，初步研判，可把光復後臺灣農會之發展劃分爲下面三個階段：

1. 第一階段(自1945~1951年左右)
2. 第二階段(自1952左右~1961年左右)
3. 第三階段(自1962左右~1968年左右)

(一)第一階段(自1945年~1951年左右)

這一階段正爲光復初期。政府爲了使農會符合民主體制，

首先於1946年將農會加以改組，對農會的理監事採用民主的選舉制度，並將農會與合作社分立。直到1949年，因鑒於農會推廣工作與農業金融及農村經濟事業有相互為用且不可分割之關係，乃再度改組農會，將合作社之業務合併到農會，於是農會成爲一經營農業推廣、供銷及信用等項業務的綜合農民組織。這一階段農業生產，因受戰爭的影響迄未恢復，但人口突增，爲了充分供應糧食，並促進農產品外銷，賺取外匯，「恢復戰前之生產水準」就成爲這一階段中農業生產努力的目標。在此大目標之下，政府就透過各農業改良場及農會，將新品種及新生產技術介紹給農民，俾能收到增產之效果，於是農業推廣成爲這一階段中農會最重要之業務。事實上，在這一階段由於農業部門生產低落，且農產品大部均係自給自足之性質，因此商品化之程度不高。加上百分之六十以上的農民，生活窮苦，無法給非農業部門提供一良好的市場，遂造成農、工兩部門產品交易量的稀少，這也就是農會供銷業務在這一階段無法展開的主要原因。

就整個農業投資來說，在這一階段政府在農業部門的公共投資也大爲降低。1941~50年間，政府在水利設施方面的投資，僅爲1921~30年間的三分之一（註二）。民間在農業部門的投資，事實上如戰前一樣，大部份依賴地主進行，但是由於農村經濟普遍陷於困境，農家在這一階段的儲蓄率低落（1932年爲12.4%，而1950年僅爲 7.5%）（註三），地主對農業的投資工作也因此幾乎停頓。農民的貧窮，生產力的低落，儲蓄及投資率的降低，事實上已構成了農業部門貧窮的惡性循環。爲了突破生產上的瓶頸，農業資金的融通，迫不及待。奈因此一時期，社會、政治均未穩定，通貨膨脹及物價的不安定，使整個金融體系，失去了原有的機能，農業金融當更無法健全。尤有進者，少數把持農會之人士，却在此一不穩定的情況及農業金融制度尚未上軌道的時候，營私舞弊，使絕大部份守法、保守的農民，對農會失去了信心，農會信用業務在這階段因此無

法發揮其功能。

就農村社會結構來說，光復初期農村中存在着嚴重的租佃問題。在土地改革尚未實施之前，地主因擁有土地及財力，加上受過較多之教育，事實上早在日據時代就已成爲農村的領導階層。對農村中各項組織，不但有興趣參加，而且也有把持之野心，農會也就在這種情況下，受到地主的控制。而佃農却由於生活困苦且受到地主的剝削，缺乏增產之意願，對農村各項組織不但不很積極參加，而且處處受到指揮擺佈。農村在二種不同階級的情況下，形成了農村社會結構的僵化，阻礙了農村社會的進步，農會業務也因此難以展開。

(二)第二階段 (1952年左右~1961年左右)

1952年8月行政院頒佈了「改進臺灣省各級農會暫行辦法」，實行農會改組，至1954年2月各級農會全部改組完成，於是農會進入了另一新的發展階段。農會由上一階段進入此一階段，除了受到本身改組的影響之外，事實上還受到政府在1949~1953年間推行的一連串土地改革措施、和1953年以後全面推行的經濟發展之影響。土地改革以後，佃農的社會地位已大大地提高，加上政府在同一期間爲了配合租佃制度的改革，在農會方面所作的改組，事實上鼓舞了新自耕農積極參加農會的意願。由於改組後，新法令的規定和政府極力的輔導，使自耕農在農會有充分經營及監督農會業務之權利，農會因此呈現一線生機，而進入另一新發展階段。

1952年農、工各業大多已恢復戰前水準，經濟上大體已趨安定，於是政府就在1953年開始，有計劃地推動經濟發展，實施「四年經濟建設計劃」。從1952年到1961年間，儘管二級產業擴張迅速，但一級產業在整個經濟中所佔之比重仍然大過二級產業（1952年農、工兩部門所佔之比率各爲35.7%及17.9%，1961年則各爲31.30%及24.94%）。在國際貿易方面，1952年時，工業產品之輸出僅佔總輸出值之4.8%，其餘爲農產品及農產加工品，計95.2%。後來，由於臺灣積極發展輕工業，

使工業產品之輸出大為增加，直到1961年時，工業產品才增加到42.8%，但仍低於農產品及農產加工品所佔之比率。由此可知，此一階段工業尚未充分擴展，無法成為經濟發展之領導部門，因此可以說經濟建設之重點，仍然是在農業部門。蓋農業部門的發展，可以提供足夠的糧食、賺取外匯、增加就業機會、提高生活水準及提供經濟發展所需的資金。農會既然是執行政府農業政策之最基層單位，政府因此傾全力輔導，使之日趨健全，以利農業發展。

從農業部門本身觀之，由於農產品國、內外市場的擴大，不但使農產品商品化之程度大為提高，同時也影響了生產方向及生產資源投入的改變。在1952年，農作物的生產佔所有農產品產值之比率為68.64%，1961年降為64.59%；惟畜牧產品却從15.78%增為21.47%（註四），由於這種新改變使農會在第二階段中增加了家畜保險的新業務。依據農復會王友釗先生的研究，農業生產資本施用額在1952年僅為1,699百萬元，到1961年增至2,733百萬元（以1952年固定幣值計算），其中以肥料、農藥、飼料三項的增加速度較快（註五）。這種生產因素投入的改變，不但使農會的政府委託及供銷業務發達，同時農民對資金融通的需要亦慢慢增加，因此信用業務也隨之發達。

今將農會在這一階段經營各項業務的實際情形，引用已收集並經整理過之統計資料，說明如下（註六）。

就農會供銷、信用及推廣等三部門毛收入的比較，可以看出在這一階段，推廣業務在整個農會業務中雖然被強調，但其擴展之速度不如供銷及信用部之快。再就信用部之存款及放款兩項重要業務及推廣、政府委託業務和銷貨收入，亦可以看出在這一階段中，信用部業務的擴展略比供銷部為快。在1961年，農會實質存款及放款金額（已經物價指數之修正）各為1954年之3.4及3.5倍，而供銷部的銷貨收入及委託事業手續費之收入，在同一期間僅2.4及1.0倍。至於推廣部門經費儘管其絕對金額年有增加，但1961年之金額，僅為1954年之1.4倍，

增加速度最慢。

(三)第三階段（自1962年左右～1968年左右）

就臺灣整個經濟發展的過程來說，1961年到1963年這一期間可說是臺灣經濟發展的轉捩點。從1953年到1960年政府在農工平衡發展的策略下，順利地完成了二期「四年經濟建設」，不但使農業部門生產力提高，而且也使工業部門的成長獲得了很輝煌的成就。1963年，二級產業的產值在國內生產淨額的比例首次超過一級產業，工業產品的出口也在1962年超過了農業產品及其加工品（前者佔輸出總值之50.8%，後者則為49.2%）；國內儲蓄率在1963年已高達12.72%（在1962年以前一直低於10%）（註七）。這些事實顯示，臺灣已在這一期間逐漸由以農業為主的經濟轉變為以工業為主的經濟。

儘管農業與工業部門的相對地位起了變化，但是農業產值及農產品出口價值却年年增加。在國內及國外對農產品需求的繼續增加，使農產品商品化之程度愈來愈高，農民因此投入更多肥料、農藥等新型態之生產因素，促使農會之供銷業務更形發達（註八）。自1953年土地改革以後，農村經濟在1962年左右亦呈現一片繁榮，加上農場流動資本投入的增加，資金亦更感迫切，於是農會信用業務大為擴展。從農會供銷、信用及推廣等三部門毛收入、農會存款金額、農會放款金額、銷貨收入、及政府委託事業手續費收入的成長率，均可以看出，農會在1962年左右（有的在1961，有的在1963）各項業務有一跳躍性的進展（註九）。基於這種明顯的特徵，我們似乎可以把1962年左右當為農會第二及第三階段的分水嶺。

如果將農會第二、第三兩階段的業務加以比較，則可以由表一看出各種不同業務在這兩階段消長之情形。

由表一看出，推廣經費支出在第三階段反而有萎縮之現象。由於農場流動資本投入的增加，及農產品商品化程度愈高，資金的需要也更感迫切，所以第三階段的農會放款年平均成長率比第二階段為高。就銷貨收入來看，第二階段年平均成長率

表一 農會業務年平均成長率

單位：%

業務	階段	第二階段	第三階段
1.推廣經費支出		6.6	5.1
2.農會放款		21.2	26.4
3.農會存款		21.6	20.2
4.銷貨收入		14.2	12.3
5.政府委託事業		0.7	11.5

資料來源：邱茂英：「臺灣農會在經濟結構改變中之營運分析」（第一部份），中興大學農業經濟研究所，五十九年。

高過第三階段，這種現象顯示，農產品商品化愈高以後農民銷售其農產品的數量日益增加，但是由於農會之供銷部職能無法適應各種農產品之運銷，因此透過其他運銷機構或運銷商，將商品出售到市場之比率大為增加。供銷部之業務如果無法專業化及企業化，將無法應付今後之需要。

從上面的分析，不難發現農會發展的三階段與農業及經濟發展之過程有密切之關係，而且每階段在組織型態、業務、及職能上部有顯著的差異，為了更明瞭在這三個階段農會與農業及經濟發展的關係特別列表如二。

表二 農會發展階段與經濟發展之關係

項目	經濟結構之特徵	農業政策之目標及手段	農會組織型態及業務
第一階段 (一九四五—一九五二)	①農業部門、生產低落，因人口急增，糧食不足，租佃問題嚴重。農、工兩部門產品交易量低 ②工商業未發展。 ③社會、政治、經濟不安定。	目標：恢復戰前生產水準，所得重分配。 手段：三七五減租及農會改組。	①農會與合作社合併 ②業務以推廣為主，供銷及信用業務，難以展開。 ③會員資格無嚴密規定。 ④農民缺乏熱誠參加

第一階段 (一九五二左右~一九六一左右)	①農民生產誘因提高 ②農業生產力之提高，依賴勞力之投入，糧食供應充足。 ③農工兩部門交易增加。 ④社會、政治、經濟已趨安定。 ⑤工業部門產值及輸出值均低於農業部門。	目標：農業發展（以農業培養工業）。 手段：耕者有其田及農會再改組、技術改進、農業投資增加及農業金融之加強。	①會員資格有嚴密規定，業務經營符合農民利益。 ②增辦政府委託業務。 ③推廣、供銷及信用業務大為擴展。 ④農民對農會較具信心。
第三階段 (一九六二左右~一九六八左右)	①農業生產力之提高，依賴新型態生產因素之增投。 ②農、工兩部門對勞力資源的競爭。 ③農、工兩部門交易的繼續增加。 ④工業部門產值及輸出值超過農業部門	目標：農業發展（以工業發展農業）。 手段：農業金融，技術改進。	①推廣業務相對萎縮。 ②信用業務擴展更快。 ③供銷部政府委託業務繼續增加。 ④供銷部自營業務成長率比第二階段慢。

二、農會對農業及經濟發展之貢獻

臺灣農會依「改進臺灣省各級農會暫行辦法」規定，以「增進農民利益，促進農民知識技能，增加生產，改善農民生活，發展農村經濟」為宗旨，而其事業却具有政治、經濟、教育和社會的綜合性能。由於農會在過去尚能因農業及經濟發展的需要而調整其組織型態及業務內容，因此對整個農業及經濟發展的貢獻，相當輝煌。茲列項說明如下：

(一)對早期農村安定及領導人才培養之貢獻

土地改革及農會改組以前，農村的領導人物事實上是地主，但是透過1949~53年間的土改及農會改組，地主在鄉村中的領導地位一落千丈。相反的，部份過去擁有較多土地的佃農，在土改之後成為比較富有之自耕農，由於勤勉工作且略受過教育，因此被選舉為村里長或農民組織的基層負責人，

成爲鄉村的新領導人物。而某些佃農，在土地改革之後，雖然也被選爲村里長，但是由於沒有受過教育且土地有限，因此對農村安定之貢獻較少。另外，有些農村因爲地主勢力消失後，沒有適當的代替人物，因此被一些不肖之徒所控制，呈現混亂狀態（註十）。這是土地改革以後不久的農村社會情況。但是透過農會的推廣教育、選舉制度以及各種訓練班，農會培養了農村的新領導人才，使土地改革後的農村社會漸趨於安定，農業及經濟發展因此得以順利展開（註十一）。

(二)對經濟方面之貢獻

臺灣農業經濟，於二次世界大戰時期，極度衰落，光復以來，經政府採取各項復興措施，至1952年即恢復戰前水準。1953年起連續實施四年經濟建設計劃，現已至第五期，績效輝煌。無論農產品之產量，農產品之外銷，或農民生活之改善均有顯著之進步。這些進步固應部份歸因於政府各項農業及經濟政策的密切配合。但農會對整個農業及經濟發展的貢獻也不可忽視。

從1954年到1968年這一期間，農會在農業推廣方面的支出費用，平均每年高達六千九百二十五萬餘元（若以1952年之固定幣值計算則爲三千九百三十萬餘元）。儘管在農會發展的第三階段，推廣經費增加速度不快，無法應付實際需要，但在第二階段中農業推廣確實促進了農民的增產，農場資源的合理利用，以及經濟及外銷作物的種植。在1954年到1968年期間，農會放款平均每年高達 1,484百萬元，（若以1952年固定幣值計算，則爲 773百萬元），對農業資金的融通及農業增產，資本形成也提供了很大的貢獻。尤其是在第三階段農會放款每年平均成長率爲26.4%，更能配合農場企業化經營及農產品商品化的要求。除此之外，由於農村經濟在第二及第三階段有顯著之進步，存款亦因此增加（在第二、三兩階段平均每年成長率各爲21.6%及20.2%），這些來自農村之資金部份流入非農業部門，對工、商業之發展及資本形成，亦發揮了一些助力。

(三)對政府各項糧農政策推行之貢獻：

農會一方面為農民服務，謀取福利，另一方面也為政府宣揚政令，推動政府各項糧農政策，並接受政府有關機構及團體的各項委託業務（例如受糧食局委託辦理田賦及地價穀等之經收、儲存加工業務、經辦生產貸款、與代辦肥料換谷業務，以及受其他事業機關之委託配銷物資，收購特產品等業務）。從1954到1968年期間，全省農會每年平均代理政府經手保管稻谷及配銷肥料之數量各高達六十三萬餘公噸及一百零八十三萬餘公噸，對控制糧食來源及推行糧食增產政策，確有很大之貢獻。

叁、現階段農會營運之困難及其再改進之途徑

由第二節的分析得知，過去臺灣農會的組織體制、型態以及業務內容大致尚能符合農民的需要、農業及經濟發展的要求，因此農會才能有如此輝煌的貢獻。近幾年來，由於非農業部門快速的成長，農業部門因此遭遇了很多困難，其中尤以農業勞動生產力低落以及農、工兩部門所得不對等(Income Disparity)最為嚴重。為了解決農業部門所面對的這些困難，農業經營的企業化以及現代化遂成為現階段及今後農業發展所追求的目標。在此目標下，農場生產及經營型態勢必改變，機械將代替勞力，流動資本的投入也因此更為增加。而在農產運銷方面，為了促進產品價格的穩定，消除中間商人的剝削，也勢必加強農民的共同運銷，以提高效率，增加農民收益。臺灣農會既為目前最主要之農民組織，自須擔負此促進農業現代化的重任，故農會經營企業化遂成為首要急務。雖然農會係屬公益法人，不以營利為目的，但是由於農會組織及經營之企業化，不但會使農會本身之營運效率提高，同時也能加強為農民服務，增加農民收益，更進一步促進農業及經濟的發展。

1969年政府為了促進農會企業化經營，特頒布「臺灣省各級農會人事管理規程」，冀能從人事的改革，提高農會營運之

效率，實為農會邁入另一新階段，即企業化經營階段之開始。奈因此項規程只限於人事管理制度方面的修改，其他諸如農會組織型態、及業務尚維持1952年改組時的原來面目，因此農會在營運上仍然遭遇到很多困難，不但使農會無法達到企業化經營的目標，更無法配合農業現代化及農民的需要，因此農會之再改進勢在必行。本節則擬先針對現階段農會營運之困難加以探討，然後提出農會再改進之途徑。

一、現階段農會營運所遭遇之困難

(一)供銷部營運所遭遇之困難

1. 委託業務：

委託業務為農會一切代銷業務之統稱，然其主要業務為糧食局委託之稻谷收儲加工及肥料配銷兩項。以往委託業務為農會供銷部主要的業務及收入，近年來由於稻米外銷數量銳減，未能及時加工，因此加工手續費之收入大為減少。除此之外，由於農會儲存大量稻谷，且期間甚長，農會實際負擔之稻谷倉儲成本遠大過糧食局補助之管理費及手續費，因此導致辦理供銷業務成本的增加。

目前糧食局支付農會稻谷倉儲費用除每期一千元基本補助費外，尚付經收及保管手續費，其標準為：「凡保管五十萬公斤以下者，每期每百公斤稻谷付二角八分，超過五十萬公斤者，其超過部份每百公斤付二角二分」。亦即一公噸的稻谷儲存一期（六個月）付2.8元或2.2元，一月公噸（即一公噸稻谷儲存一個月）付0.47元或0.37元。但依據中興大學農業經濟研究所調查研究，每月公噸稻谷倉儲總成本為50.41元（註十二），若扣除農會不必負擔之稻谷利息27.50元及損耗5.45元（因糧食局另有規定補償標準），則尚有17.46元，與糧食局所支付之費用相比可說相差懸殊。關於公糧在倉儲期間所發生之損耗，糧食局自四十四年一月一日起暫行規定之標準如下：「六個月以內者不得計算損耗，六個月至九個月以內得在百分之〇·七五損耗範圍內計算，九個月以上者，得在百分之一損耗範

圍內計算」。如果採用六個月至九個月之標準，並換算為月公噸則每月公噸損耗各為0.00125公噸及0.00083公噸。但依據中興大學農經研究所調查分析結果為每公噸損耗為0.0015公噸，亦高過糧食局所訂定之標準（註十三）。況且糧食局對列報損耗審查嚴格，故大多數倉庫均無列報，等於農會供銷部須自行負擔倉儲損耗。

儘管農會辦理政府委託之公糧經收及保管業務已無利可圖，但是政府稅務機構尚向農會徵收倉庫房屋稅，因此益增農會之負擔。有人認為農會稻谷加工之碾餘米，俗稱「步留米」，可作為農會倉儲費用之一種變相補貼，但是依照糧食局之規定，碾餘米必須繳回糧食局，然後糧食局再按其數量大小抽出一部份做為農會獎勵金之用，並無明文規定充倉儲成本之補貼。惟一般而言，此一碾餘米之獎勵金又不足以補貼龐大之倉儲成本差額。況且糧食局對各地農會碾餘米管制不力，成為不肖之徒爭利之所作，因此增加農會經營之困擾。

2. 自營業務：

自營業務包括農會一切供運銷貨品之經營，其目的在協助農會會員以最有利的方式選擇購買各種生產物資、器材與生活必需品。同時，以合作運銷的方式，出售農產品，避免農民間之惡性競爭及中間商人的剝削並減少單位產品的運銷成本，使農民收益提高，消費者負擔減少。

近幾年來，農民對肥料、農藥、飼料及農具等新型態之生產因素的投入繼續增加，且農產品商品化之程度愈來愈高，因此農會供銷部自營業務有日形發達之勢，儘管如此，近年來各鄉鎮農會供銷部自營業務却尚無法大為開拓，究其原因除了農民合作觀念不足，人謀不臧等因素之外，供銷部的整個組織型態及經營方法未能配合企業化經營的要求，亦為重要原因之一。由於自營業務的辦理必須與商人處於競爭的地位，因此除了要有足夠之商品或農產品運銷以達經濟規模外，事實上還應有充分的資金加以配合，辦理人員亦應有靈敏的市場消息及高度

的營運經驗。反觀農會這些條件均未能配合，因此大多數農會供銷部目前尚無開展自營業務之計劃。

(二)信用部營運所遭遇之困難

各鄉鎮農會信用部為本省主要之農村金融機構，負有調劑農村金融、繁榮農村經濟及協助政府推行農業政策之任務，際此農村經濟蕭條，資金之需要迫切，農會信用部辦理農村金融業務，在加速發展農村經濟建設中，扮演極重要之角色。由於客觀環境的改變，農會信用部並未做適度的調整，少數陋規阻礙信用部再發展，今分述如下：

目前鄉鎮農會信用部未取得法律地位，無法納入金融機構，因此不能辦理甲種活期存款使用支票，導致農村資金之外流。除此而外，政府規定農會信用部辦理二年期以上儲蓄存款，須扣繳所得稅，以致多數會員將其欲儲蓄之款項存入商業銀行，如此可獲免繳所得稅的利益。上述兩種規定，均促使農會信用部無法吸收農村游資，而任其流向工商業部門，誠然是農村以及農會信用部之一大損失。

臺灣農會信用業務制度尚屬原始的單一銀行體制 (Unit Banking System)，農會儘管為三級制，可是縣農會、省農會均無信用部的設置，因此無法構成農會健全之信用系統。在現行體制下，需要資金融通之基層農會及有剩餘資金之農會均無法透過上級的縣農會或省農會互相融通，各級農會彼此間缺乏調節金融之功能。據估計全省鄉鎮農會每年約有十億元通過各行庫相互融通，一年存放款利息相差約七千五百二十四萬餘元，歸為土地銀行及合作金庫所得（註十四）。除此而外，需要資金的基層農會只有仰賴行庫的融通一途，有的鄉鎮農會因信用能力較弱，不易取得行庫的資金，影響了對會員資金之融通。縣及省級農會沒有信用部的設置，不僅是整個農會的損失，同時由於上級農會經濟力量薄弱，對下級農會亦缺乏輔導的力量。

(三)推廣部門營運之困難

目前農會推廣經費之主要來源計有生產指導事業費收入、會費收入、募集收入、補助及協助收入、和供銷部及信用部盈餘提撥收入等項目，其中尤以盈餘提撥一項最為重要。依規定供銷部及信用部應將上年度之盈餘各提撥百分之七十及百分之三十，供推廣部門作為推廣經費之用，在此規定下假如信用部及供銷部盈餘多，則提撥的數目亦多，反之，如果盈餘少則提撥經費亦少。推廣經費因受盈餘的影響，年年有很大的波動，對經常性推廣業務之進行是一項阻礙。依據中興大學農經研究所對推廣業務優劣之兩類農會調查分析結果，發現推廣業務之好壞主要決定於推廣經費的多寡，經費充裕，推廣業務進行順利，而且項目較多，比較能配合農民之需要，效果亦大。而農業經費較充裕的農會，其經費來源幾乎悉為供銷及信用部盈餘所提撥者，相反的，推廣不佳的農會只依賴極少的生產指導事業收入，因此推廣工作不易進行（註十五）。

除了上述推廣經費來源困難的問題之外，農會推廣業務缺乏創新，推廣人員素質低劣，亦為推廣工作無法配合現階段農民需要及促進農業發展之主要原因之一。過去的農業推廣大致偏重生產技術的指導，因此推廣人員只要略備基本之農業知識就可從事農業推廣工作。近幾年來，由於農場經營型態的漸漸改變，流動資金投入的大量增加，農業機械的廣被使用，以及農產品商品化程度之繼續提高，已使農民對農業推廣內容之要求有了很大的轉變。農業推廣工作事實上早應由生產技術的指導，轉為農場經營及管理、農業機械之操作和保養、市場情報之提供、農產品共同運銷的方法、農業貸款的利用以及農民轉業之訓練等方面。由於農會推廣人員在這些方面之知識不足，因此對這些工作無法普遍展開。

四家畜保險部門營運之困難

農會家畜保險業務創始於民國五十二年，但一直並未發展，直到這幾年由於各方積極鼓勵並輔導農家養畜事業，此項業務才漸被重視。目前保費及保險期限大致均為五十二年時所訂

定者，因此已無法適合現時的情況。就養豬而言，因技術的改進，每頭只需飼養5~6個月就可出售，保費及保期却仍舊依照民國五十二年的10個月標準，農民因此損失4~5個月保險費用，此種不合實際的規定因不能及時修訂，致使農民缺乏參加保險的誘因，阻礙保險業務的發展。

家畜保險部門營運的另一困難，則為家畜保險業務及家畜疾病防治工作，各由鄉鎮公所及鄉鎮農會分別辦理，因此導致家畜死亡率的增高。根據調查結果顯示，很多農會保險賠償支出的比率約佔總支出的25%以上（註十六），農會因賠錢辦理，所以裹足不前，構成此項業務發展的瓶頸。

(四) 人事制度及組織

目前農會採取權能劃分的民主制度，農會之最高權力機構為會員大會，其代表為理事會，僅在有關法令規定範圍內，行使「權」的功能，作政策之決定，但不干預業務之執行。執行農會業務者為總幹事，由理事會經三分之二以上之同意後遴聘適當之人選擔任，向理事會負責。此項體制本來之立意甚佳，但自實行以還，由於理事會與總幹事雙方大部均缺乏足夠的訓練，對組織目標的觀念模糊，或因圖謀一方非法之利得，致使理事會有時越權管理或干涉業務之執行，總幹事有時也有對農會重大政策自作決定之情事，導致權能關係之不協調（註十七）。尤有進者，有些鄉鎮農會因地方派系介入農會理監事及總幹事或農會職員間，以致權能劃分之理想更無法發揮，農會業務之擴展受到了很大的阻礙。依調查結果顯示，凡理監事大公無私，無派系之爭軋，且能聘用有才能的總幹事負責經營業務者，農會營運效率較高，反之則農會經營不善（註十八）。

現行農會之業務為多目標綜合經營組織，為達到企業化經營之目標，總幹事以及農會職員必須俱備相當學識及經驗方能勝任農會工作，使農會與商人在業務競爭上處於有利之地位。奈因現時總幹事以及農會人員學識、經驗不足，因此對業務之推展頗有心有餘而力不足之感。依據臺灣農會業務統計會報資

料顯示，五十八年全省基層農會職員的學歷，專科以上畢業者僅佔1.15%，中等學校及職業學校畢業者各佔25.49%及44.36%，小學畢業者仍佔很高的比率，達25.06%，其他佔 2.03%（註十九）。由此可見，爲了促進農會企業化經營，必先提高農會職員之學識程度。

臺灣農會組織儘管依行政區域之劃分設鄉鎮、縣市及省農會三級，但實際之營運工作或經濟重心，均在基層的鄉鎮農會，各縣市農會及省農會除了辦理部份自營業務之外，對下級農會負有協調及輔導之責任。由於縣市及省農會自身缺乏行政監督權，因此督導工作往往流於形式，無法發揮其效果。故如何強化三級制農會業務經營之聯繫配合，亦爲農會再改進之要項。

二、農會再改進之途徑

農會再改進之目的在促進農會營運之企業化，以加強對農民之服務，提高農民收益，並促進農業及經濟的發展。針對上述農會營運之困難，茲提出一些農會再改進之方法如下：

（一）供銷部門方面

農會辦理政府委託業務，由於手續費偏低，加上近年來稻米外銷停頓，加工收入銳減，已導致多數農會供銷部門之虧損（註廿）。針對此一事實，糧食局應合理調整現行委託業務的管理及手續費標準，以便農會有足夠之收入來支付一切費用。爲了根絕弊端，現行以「步留米」做爲獎勵金（或謂變相補貼）之方法亦應取消。政府有關機關宜與學術機構合作，以客觀的方法，每隔一定期間調查農會辦理各項委託業務之成本，以作爲機動調整委託業務手續及保管費用之依據。爲謀供銷部長期的發展，農會今後應積極開展有前途而固定之自營業務，配合農民之需要，加強各種農畜產品之共同運銷，及農用品之共同購買。在現行體制下欲使這些業務能夠順利推展，必須加強有關之農民教育使農民發揮高度之合作精神，使共同運銷制度在實際上達到最經濟原則，除此之外，各級農會應加強連繫以

爭取國內外市場，農會應設置有經驗並負專責之人員辦理，政府機構應力求課征農產品銷售所得稅之公平，以免阻止農民參加農會共同運銷。爲解決供銷部營運資金之問題，政府似可考慮放寬農會內部透支的限制，進一步亦可以低利貸款方式供應所需要之營運資金，各基層農會亦可多方籌措供銷部營運基金，另一方面應避免資金運用之不當。爲了使自營業務能大爲擴展，似亦可規定共同運銷爲農會主要業務，列入主管及有關職員之考績範圍。

(二)信用部門方面：

農會信用部一般來說，經營尚稱良好，爲農會盈餘之主要來源，但政府之法令規章部份束縛了其發展。爲了促進農會信用部之再發展，政府宜應早日使信用部具有法律地位，使它與其他金融機構能處於公平競爭之地位，以便吸收農村游資，避免農村資金之外流。除此之外，政府亦可考慮免除信用部二年期儲蓄存款扣繳所得稅，以利推動農民儲蓄，融通農村資金。

就農會本身而言，若能在縣及省級農會設置信用部的話，當能調節各鄉鎮農會間資金之過剩與不足，同時每年可避免鉅額之利息差額外流，上級農會對下級農會輔導監督之力量亦會因此而加強。惟現有農業金融機構林立，若農會再成立自己之信用系統，似與其他農業金融機構之業務有所重疊，據聞有關當局已正在研擬可行之辦法。

由於農業經營型態之變化，以及農產品商品化程度之繼續提高，農民對資金之需要日趨增加，農會信用部應確實針對農民之需要，及時與足夠之資金融通，而貸款之利用宜配合推廣部門，加強指導協助，以減少貸款之風險，確保農民之償還能力。

(三)推廣部門方面：

如前所述，一個農會推廣業務的好壞，胥賴推廣經費的多寡，而經費的來源又繫於信用及供銷兩部盈餘的提撥。由於每年盈餘多少不一，故推廣經費年無定額，影響推廣業務之執行

。為健全農會推廣業務，今後應使各農會均有一筆固定之推廣經費。由於農業推廣是一種教育，且可促進農業發展，似宜由政府出錢辦理推廣工作，依李登輝先生之建議，其財源似可由田賦、屠宰稅等收入的一部份充之（註廿一）。

就推廣項目來說，為配合今後農業及經濟發展之需要，應加強訓練農民共同經營、共同運銷方面之知識，並與有關機構共同辦理農業機械操作、修護及保養訓練班，提供農民有關市場及價格方面之情報，俾便農民及時調整生產及運銷計劃。同時亦應協助農民如何運用生產貸款，以減少風險，提高還債能力。除此之外，由於農業勞力移出日增，為使他們具有一技之長，亦應辦理農民轉業訓練。由於推廣內容繁多，推廣人員之學識素養亦應同時提高。政府似可在農業專科學校設置推廣科系，並規定農會宜優先聘用其畢業生擔任推廣人員。除此之外，推廣人員在職訓練的加強，亦可幫助農會推廣業務之革新，因此應寬籌經費辦理。

四保險部門方面：

為了事權統一，家畜防治及保險工作應統一由鄉鎮農會辦理，以利家畜保險業務之進行。而訂定保險費率及保險期限時，應酌對降低保費及縮短期限，或訂定各種期限任由農民選擇。除此之外，加強農民保險方面之教育，使農民對保險業務有更深刻之瞭解，並配置優良之獸醫人員為農民服務，爭取農民的信心，以利保險業務的進展。

(四)人事制度與組織方面：

現階段農會再改進的途徑，最重要者莫過於人事制度及組織方面的改進。由於現階段農會總幹事須具備多方面的才幹，方能擔當整個農會的重任，今後政府有關當局應對各級農會總幹事之能力及學歷加以適當的規定，如該鄉鎮無此適當人選，政府宜負介聘之責。為提高農會人員素質、改善經營效率，政府亦可考慮在農業專科學校設置農會科系，學生畢業後由政府介聘到各級農會，擔任各級幹部及業務人員。

由於權能不能協調及地方派系的傾軋，有些鄉鎮農會經營陷入極度困難。政府應妥善擬訂排除地方派系介入農會的有關法令規章，必要時，這些農會總幹事可改由政府介聘。現行三級制農會之缺點在於縣及省農會對於鄉鎮農會無行政監督權，以致業務經營方針無法協調一致。為改善現時的缺點，應修改法令規章，加強上級農會對下級農會之監督權。

上面所提出的有關農會再改進之方法，均係在維持現有農會組織型態或體制下，設法加強或改進農會之營運而已。惟今後臺灣農場的經營方式依王友釗先生的看法應採用專業化的型態並建立一種企業化的農業經營區。這種農業經營區應視自然條件與經濟條件的不同，而有不同的經營型態。於是農業機械的共同使用、農用品的共同購買與農產品的處理、貯藏和加工運輸亦較方便（註廿二）。為了配合這種企業化農業經營區的發展，今後基層農會似應打破現行以一鄉鎮設置一鄉鎮農會之限制，而應以農業生產型態相同或相似之附近幾個農會合併組成爲一較大的區域性農會，而將現在之鄉鎮農會改爲區域性農會之辦事處，如此可以促進農會大規模之經營，發揮高度之營運效率。

這種區域性之農會由於轄區內農場之經營型態類似，且因轄區較前擴大，所以供銷部之業務亦將趨向專業化之經營，如此不但可達到營運之經濟規模，以降低成本，提高營運效率，同時市場的開拓亦較容易。就信用部來說，由於轄區擴大，因此可消除過去鄉鎮農會無法互通有無之現象，資金無形中將更充裕，調度容易，因此亦可避免過去信用較弱之鄉鎮農會資金融通的困難。就推廣業務而言，由於過去因經費缺乏，推廣工作無法加強之農會，亦將隨農會之合併及擴大，獲得改善。除此而外，推廣人員亦可精選專業人才充任，效果必大。由於區域性農會營運專業化且區域大，因此亦較容易羅致優秀人才擔任總幹事及各部門之負責人員。

假定區域性之農會成立，則省級及縣級農會的任務應該加

強，除了監督輔導其下級農會外，實應統籌規劃並執行區域性農會間金融之調節及供銷業務之協調等事項。

上述農會再改進之構想，純係從經濟的觀點出發而描繪者，其目的在使農會能够配合今後農業發展以及經濟結構改變之需要，調整整個組織型態。至於此項構想是否實際可行，當然有待有關方面作深入的研究。

肆、結 語

動態的農業及經濟政策，必定按農業發展階段之不同以及經濟結構之改變，及時調整其目標。而制度、組織以及其他政策手段均為實現政策目標之工具，因此亦應隨政策目標之改變採取機動的調整。農會為臺灣最主要農民組織之一，在過去曾對農業及經濟發展提供了很多貢獻。但是由於其組織體制、型態以及業務內容已無法配合現在及今後農業發展之需要，因此發生很多營運上之困難。本文乃針對這些困難提出一些改進之途徑，深信如果有關機構能詳加研擬具體可行之辦法，及早付諸實施，則農會對未來臺灣農業及經濟發展的貢獻，必將更加輝煌。

- 註 一：W. G. Hoffmann: "The Growth of International Production in Great Britain: A Quantitative Study". In: Economic History Review II. No. 2 (1949)
Walt. W. Rostow: The Stages of Economic Growth, Cambridge Univ. Press 1960
Simon Kuznets: "Notes on the Take-Off", In W. W. Rostow (Ed): The Economics of Take-Off into Sustained Growth, London 1964, p. 22.
- 註 二：Rada E. L. and Lec, T. H.: Irrigation Investment in Taiwan, Taipei 1963, p. 37.
- 註 三：同註二。
- 註 四：臺灣省農林廳：臺灣農業年報。

- 註 五：王友釗：「臺灣之農業發展」，收集於張果爲編臺灣經濟發展（上），1967年臺北，表3～42。
- 註 六：邱茂英：臺灣農會在經濟結構改變中之營運分析（第一部份），中興大學農業經濟研究所，民國五十九年。附表。
- 註 七：CIECD: Taiwan Statistical Data Book, 1970.
- 註 八：依據李登輝先生計算，1965～1968年期間化學肥料及肥料投入之年平均成長率爲9.7%及15.68%，而1952～1964年期間各爲5.84%及4.83%。參閱李登輝：臺灣農業之基本問題及其對策，臺北，民國六十年（油印本）。
- 註 九：同註六。
- 註 十：Gallin, Bernard: Land Reform in Taiwan: "Its Effect on Rural Social Organization and Leadership", in: Human Organization, Vol. 22, No. 2, 1963, p. 110.
Mau-Ying Tjiu: Die Agrarreform Taiwans und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Fntwicklung, Gottingen 1968. p. 51-55.
- 註十一：Kwoh, Min-Hsioh: Farmers' Associations and Their Contributions Toward Agricultural and Rural Development in Taiwan, Bangkok, 1964, p. 74-75.
- 註十二：邱茂英：「臺灣農會稻谷倉儲成本之研究——兼論現行糧食政策」，臺灣土地金融月刊八卷一期，第16頁。
- 註十三：邱茂英：「臺灣稻谷倉儲成本之研究」，農業經濟半年刊十一期，第9頁。
- 註十四：馮賜良：「如何加強農會信用部業務之發展，以繁榮農村經濟」，農會通訊，創刊號，省農會，民國六十年。
- 註十五：邱茂英：「臺灣農會在經濟結構改變中之營運分析」（第二部份），中興大學農經研究所，民國六十年，第36～39頁。
- 註十六：同註十五，第41頁。
- 註十七：郭敏學：「臺灣農會權能劃分制的真諦」，臺灣土地金融季刊八卷，二期，第21頁。
- 註十八：吳格元：臺北桃園地區十個農會個案研究報告，臺北，民國五十八年，第2頁。

邱茂英：同註十五。

註十九：農林廳：臺灣農會業務統計年報，臺灣省政府農林廳編印，民國五十九年。

註二十：李登輝、陳新友：臺灣農業及農村問題考察報告，農復會，臺北，民國六十年（油印本），第7頁。

邱茂英：同註十五，第32頁。

註廿一：李登輝：臺灣農業之基本問題及其對策，臺北，民國六十年（油印本），第10頁。

註廿二：王友釗：「臺灣現階段的農業發展——兼論擴大農場經營與農業投資」，收集於：臺灣農業發展問題，農復會，臺北。民國六十年，第55頁。

（本文轉載自：「臺灣土地金融季刊」八卷四期，六十年十二月）

工作環境上之認識與計劃時所需要之資料

邱茂英譯

1. 自然環境：
包括位置、氣候、雨量、土壤性質、灌溉及交通情形。
2. 人口及教育：
人口總數，性別，農戶與非農戶，教育水準，一般教育和推廣情形，居民傳統習慣。人力之用途及資源。
3. 地方經濟活動：
當地金融狀況及金融機關數目，工業發展程度，商業活動情形，農業機械發展與應用情形。
4. 農場企業：
 - (1)作物制度：
包括作物種類、耕作方法、耕作技術、耕作時期。
 - (2)家畜禽生產：
包括家畜之生產種類、數量、參加家禽保險情形、獸醫人員之服務態度等。
5. 當地政府之工作計劃：
包括政府之經濟政策、農業政策及其他施政之方針及農業措施。
6. 市場情報及設備：
產品之需要、市場、運銷設備、價格等。
7. 農會組織：
農會以往經營之歷史、成就（盈虧情形），理監事對農會支持的情形，農民與農會合作之情形。
8. 財務情況：
農會之財務結構及資金來源、當地金融情況（行庫之支持程度）。
9. 其他機關之合作程度。
10. 其他。

工 作 環 境

張平男譯

一個機構的工作環境包括各政府機關、私人機構、少數人組成之團體、社團。這些實際上是這一機構的顧客與供應商，控制者與被控制者，支持者與反對者。它還可以包括外國顧客與供應商、投資者、捐贈者、債權人、大小權力集團及其組織者及各種暫時性組織。一個機構及國家雖小，但其工作環境則可能包羅萬象。

對付複雜環境的能力是管理才能中非常重要的一個因素，但是却最受到忽略，也最難加以改善。從事發展方案的機構之缺點是它們與下列三者間常存有敵視的態度或是缺乏意見的溝通。

1. 各種合作社、私人或其他非政府機構。
2. 全國性、區域性及地方性的社區領袖。
3. 設有組織的民衆之利益及慾望。

為培養此種關係需要甚大努力，但往往不被重視。為達到這個目的，必須抑注大量資源並澈底瞭解所需的政治、人力及經費上成本。

(譯自：United Nation: Appraising Administrative Capability for Development.)

改變的要素

張平男譯

△需要何種因素始可令你的顧客、職員或上級接受新觀念或改變他們目前處事的方法？

△爲何你認爲不錯的意見，有時不能得到他人的支持？

要 點

1. 要使你的提議得到他人或其他機構的有利反應有賴於三個要素：

- a. 事實——對於所需要之東西及可能產生之結果的認識。
- b. 能力——實現方案所需的技術上能力、資金、設備、時間、法律依據。
- c. 誘因——對他們收入、安全、地位、成績等良好影響。

2. 在你以農業方案主管人員身份與下列人員或團體發生交往時應記住上述因素！

△農民或其他顧客——他們對你所推廣之新方法等的接受。

△你屬下人員——他們對於方案或行政程序的反應。

△高層官員——他們對你的建議的反應。

△其他組織——他們是否願意與你合作。

3. 別人的反應要看他們對你所建議的變革之看法如何。你認爲不錯的意見，他們不一定以爲如此。

例如：

——一位農友可能因爲看到另一位農友沒有試種成功一種新稻米品種而不願採用這種品種（歪曲的事實），也可能因爲他沒有錢（能力不够），或是擔心收成不佳而致遭受金錢損失（缺乏適當誘因）。

——一位農藝專家可能反對由一小組從事推廣工作的新辦法

，因為他害怕他個人的努力會因此而不能受到適當的注意。

——政府農業官員可能漠視地方農業官員有關改善人員訓練的建議，因為他覺得這就是表示出他本人過去對這件事處理有不妥善之處。

——農民組織經理可能不樂意為全國作物統計中心提供農業統計資料，因為他認為這對其組織亦沒有什麼幫助。

4. 因此，在設計及提出一個新方案時，應先考慮到在「知識」「能力」及「誘因」方面其他人的反應如何。如果其中一個或更多因素有了阻碍，則似乎有必要修正方案及重點，以便更能為他人接受。

討論問題

1. 你的方案中是否曾因事實不全或歪曲，能力不夠或是缺乏鼓勵而致新觀念未能被接受或未能成功實施。
2. 你、你的屬下或一合作機構是否事先可採取措施防止上述令人失望的事？
3. 有謂人年紀愈大或職位愈高，就愈不願改變方案內容及程序。
○ 你的組織中是否有這種現象？果如此，你是否能夠設法以減少這種趨勢。
4. 在與你共事的人們心中其最重要的個人動機或恐懼如何？
 - a. 農民。
 - b. 屬下。
 - c. 你的上司。
 - d. 需與你合作的其他機構中與你相當職務的人員。

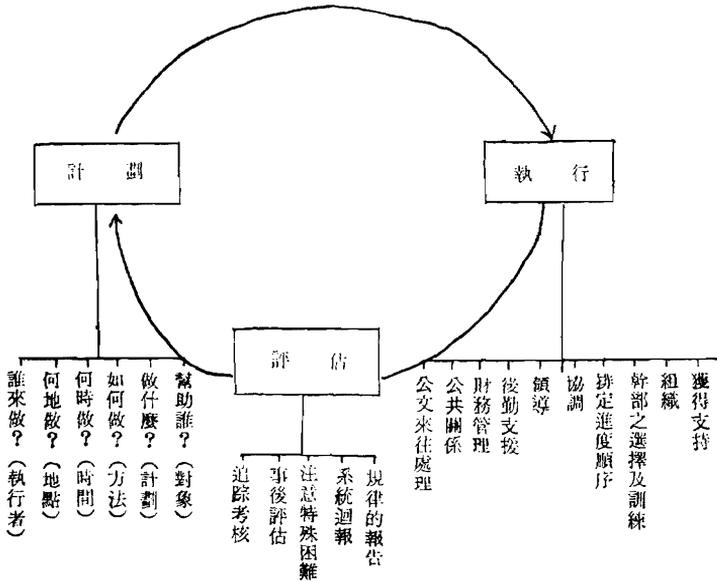
你最近要上述人員去做的事情與他們個人動機相符或未相符的情形如何。

(譯自：David Brown: Essentials for Change)

計劃之訂定

邱茂英編

壹、計劃之訂定，執行與評估之一貫性



貳、計劃之目標

目標乃決定計劃成敗之主要因素，一個含糊不清的目標，將使總幹事以及所屬人員很難使各種計劃有效地付之實施，因此確定農會之經營目標為計劃之前提。

一、目標的種類：

1. 長期目標：農會是一經濟、社會、政治的綜合團體，其宗旨：「農會以增進農民利益，促進農民知識技能，增加生產，改善農民生活，發展農村經濟為宗旨。」，因此任何農會的

業務計劃應針對此一事實來加以擬定，換句話說，農會經營的長期目標是：

- (1)增進農民生產技術及效率，以提高農民收益。
- (2)加強對農民之推廣教育及有關之社會福利事業。
- (8)協助政府推行實現有關的農業、經濟及社會政策。

2. 短期目標：短期目標係針對上述長期目標。此項短期目標應與長期目標密切配合。

3. 個別方案目標：為某一特定個別計劃或方案所訂定之目標，此項目標亦應與長短期計劃密切相配合。

4. 部門目標：農會本身有關信用、供銷、推廣及家畜保險等部門之目標，這些個別部門之目標亦應達到農會業務長期目標為目的，相互密切配合。

二、目標的相輔性或衝突性：

1. 為了執行計劃及方案，有時其目標會與其他個別計劃及方案相輔相成，此即所謂目標的相輔性。例如推廣某種新品種，不但可以使農民獲得更多的生產知識及技能，使農民收益增加，間接地可促進農業現代化，達到政府農業及經濟政策的目標。此為個別方案及計劃目標與長期目標相配合之例。例如農會信用部門以低利貸款協助農牧綜合經營，使推廣部門的工作目標達到之外，還促進該會供銷業務的增加（毛豬運銷數量的增加）。此為部門目標相配合之例子。

2. 目標的衝突性：

農會總幹事把業務計劃重點置於推銷電器用品，因為這項業務可以使供銷部及總幹事獲得相當的利益，因此把推廣人員調到供銷部工作，協助推銷電器用品，推廣工作停頓，農民無法獲得新技能，農業現代化無法達成。像這樣的業務計劃應儘量避免。

叁、計劃的原則

一、目標貢獻原則：

每種計劃與其衍生的計劃，旨在對達成農會經營的目標有所貢獻。

二、效益原則：

計劃的綜合效益（包括有形與無形之效益）大且對目標貢獻愈大者。

三、時間配合與效率原則：

計劃構成的時間，能與其所衍生的計劃，以及支持它的各種方案的執行（網圖）相配合，則對農會經營目標之達成將愈為有效，且愈有效率。

四、限制因素原則：

在計劃選定之際，對達成期望目標的限制因素認識愈多並愈能得到答案者，則易選中最佳計劃。

五、彈性原則：

計劃所具的彈性愈大，對於未來遭遇意外事件的損失之危險性愈小。但因計劃彈性所花的費用，必須與未來行動所受到的風險加以衡量。

六、調整原則：

計劃應不斷追蹤，隨時調整，以配合時宜。

七、認識原則：

一種計劃必定要很明確，使執行人員能夠瞭解，一致執行。

肆、計劃之產生及所需資料

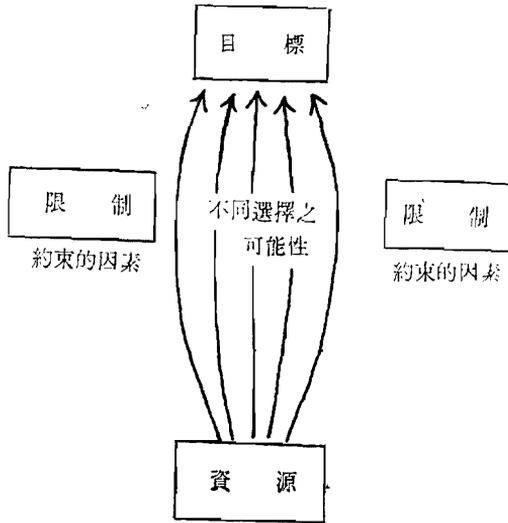
一、計劃產生之依據：

1. 與農會經營之長期目標相吻合。
2. 農民之需要（理監事之決定）。
3. 國家的需要。
4. 農會本身的需要。
5. 對工作環境的充分認識和判斷。
6. 決策及計劃選擇結果。

二、所需的資料與「工作環境之認識」所需之資料相同。

伍、決策及計劃之選擇

農會想要達到的目標及所想舉辦的業務很多，但是由於資源以及其他因素的限制，農會只能以有限的資源舉辦比較有利益的計劃，因此決策及計劃之選舉成爲農會業務經營之關鍵。



上圖表示農會擬舉辦之業務很多，但因受很多因素之限制只剩下五個選擇之可能性。但如何在這五種內再選擇，則需依據下面的一些原則及觀念才能獲得圓滿之解答。

一、優劣比較正負表及無法兼顧原則 (Plus-minus chart and Trade-off concept) 比較最簡單的方法是利用優劣比較正負表來分析某種業務對農會最有利或最不利，例如下表。

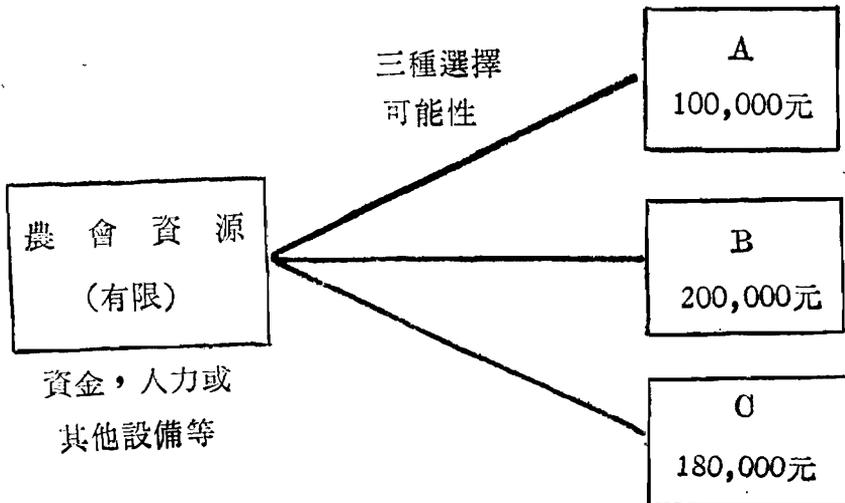
業務選擇	農民	理監事	總幹事及職員	政府	合計	可否辦理
加強低利貸款	+++	+++	+	+++	10	可
毛豬共同運銷	++	++	+	+++	8	可
銷售電器用品	+	+	+++	---	3	否
農牧綜合經營	+++	+++	+	+++	10	可
洋菇栽培推廣	+++	+++	++	++	10	可

上圖表示加強低利貸款顯然受到農民的歡迎，理監事亦支持，但總幹事因怕收回不易，所以不敢大幅度放寬貸款條件，但政府則十分支持。毛豬共同運銷、農牧綜合經營、洋菇栽培推廣大致與低利貸款一樣均受各方之支持，所以可以舉辦。銷售電器用品總幹事及職員可以獲得一筆佣金，因此樂此不疲，但其他方面不很支持此種業務，尤其政府認為農會之經營應以促進生產，提高農民收益為目標，況且農民若再大量消費，顯然會減少對農業之投資，所以政府反對此項業務。

由上面分析，看出農牧綜合經營及洋菇栽培推廣均可辦理。但是農會推廣人員及經費均有限，若傾全力辦理農牧綜合經營則洋菇栽培推廣工作勢必受影響或暫時被擱置，此即所謂「無法兼顧原則」。

二、機會成本原則 (Opportunity cost)

當總幹事有兩種以上的業務想要辦理，但因資源極度有限，勢必嚴加選擇時，事實上除了用上面優劣比較正負表的方法以外，尚應利用機會成本原則來加以選擇。



上面圖表表示農會總幹事若把有限的資源全部投入A項業務計

劃時，可以獲得總收益十萬元，若投入B項計劃則可獲利二十萬元，投入C項計劃時，可獲得十八萬元之收益。假定農會總幹事選擇A項業務，則我們說舉辦A項業務的收益為十萬元，但機會成本為二十萬元，所以是划不來的。若選擇B項計劃，則收益為二十萬元，機會成本為十八萬元，低過本項業務收益二萬元，所以B項計劃可以舉辦。若選擇C項，則收益十八萬元，但機會成本為二十萬元，顯然不利，所以不能舉辦。

由上例子可以獲得三結論：

1. 機會成本是指因選擇某項業務，而犧牲別種業務的可能收益額。

2. 辦理某項業務時，其機會成本應低於該業務收益時，方得辦理。

3. 機會成本愈低，表示舉辦該業務愈有利。若機會成本為零，則表示只有此項業務可辦理。

三、益本比分析 (Benefit Cost Analysis)

益本比係指收益與投入成本之比。上面的例子假定農會投入之成本為十萬元。則上述三項業務之益本比可以計算如下：

$$A = \frac{100,000}{100,000} = 1$$

$$B = \frac{200,000}{100,000} = 2$$

$$C = \frac{180,000}{100,000} = 1.8$$

由上面的計算知道B業務的益本比最高，也就是投入一元可以得到二元之收益，所以應列為第一優先，其次為C項業務，再其次為A項業務。

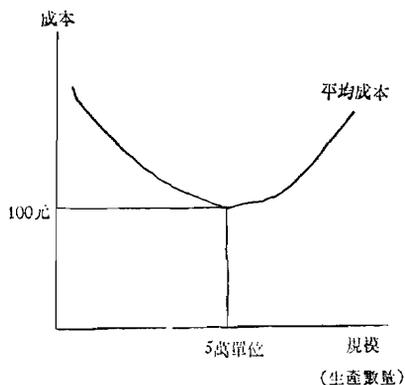
四、均等邊際收益原則 (Equal Marginal Return Principle)

如果總幹事因為環境的需要，得同時推行二種以上之業務時，必須注意使資源在兩種業務的邊際收益相等。

五、最適規模與最適產量 (Optimum Size)

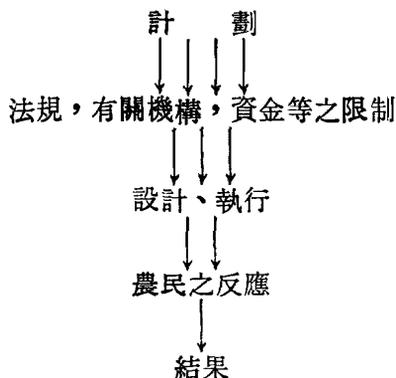
辦理一項業務，短期內要使其邊際收益等於邊際成本。長

期看來應該調整其投入及產出，使此項業務的規模能夠達到平均成本最低點。



陸、計劃之具體化

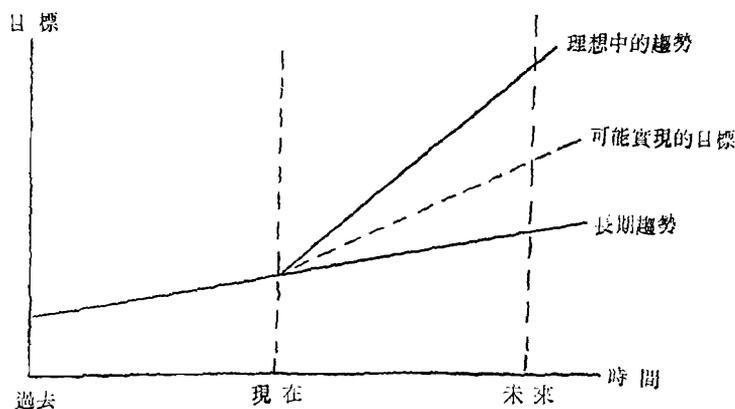
工作計劃之擬定一般來說均依據上述目標，計劃選採原則以及環境的實際情況，根據各方面之需要來加確定。惟計劃目標之訂定有時不妨訂定高些，因為在未來執行的過程中，難免遭遇法規、資金及其他特殊情形的限制，以致減少原計劃之效果，如下圖所示。



由上圖可以看出原擬之計劃為四條有力的執行線，但依法規，有關機構及資金等因素之影響使原計劃的效果減少，到設計、

執行時很可能再次遭遇到困難，因此三線變為二線。很可能農民對此計劃亦有的不很贊成，所以到效果時只剩下一條。因此工作計劃之擬定理想有時不防放高一些，萬一在執行時若真的再遭遇到不可抗力的因素或其他原因，使計劃無法全部實現時，至少亦可達到較好的成績或結果（參閱下圖）。

計 劃 圖 表



事實上計劃訂定後在執行前，應使此計劃更為具體化，因此必須詳細決定下面各事項：

1. 幫助誰？（對象）
2. 做什麼？（計劃）
3. 如何做？（方法）
4. 何時做？（時間）
5. 何地做？（地點）
6. 誰來做？（執行者）

柒、計劃之風險性及減少風險性之方法

一般來說，農會所擬舉辦的業務或計劃均有風險性，其風險的種類及減少風險的方法如下表：

風 險 的 種 類	減 少 風 險 的 辦 法
天然的風險——包括氣候、病蟲害等	選擇較少風險之計劃。
人爲的風險——職員、農民、高級官員或其他有關機構	業務分散。
經濟的風險——基金、價格、市場銷路等	保持彈性。
機構的風險——公文上的遲緩以及未預料的突然事故	保險。
政治的風險——政策的改變、優先性、領導人物等	

決 策 選 擇

張達仁譯

- ※當有兩個以上具有競爭性之目標難以兼顧時，如何在不同的工作方案中做有系統的抉擇？
- ※計劃管理人員及技術人員在決定每一項目標的重要性上應擔任任何等角色？

要 點

1. 農業計劃經理人員在權衡不同之決策後果時，常因有兩個以上之工作目標必須對多項因素煞費斟酌，例如增加糧食供應的目標與改善農民收益的目標有時便難以兼顧。此外可能還有若干別的限制因素牽涉在內，如政治上的壓力要求早日表現成果或者必須使成本保持低廉等。

2. 有時某項辦法，無論從任何一個角度考慮可能都是最好。但在大多數的情況下沒有那麼理想，某一項辦法從某些角度考慮是最好，但從別的角度考慮則屬不利，因此不能兼顧。

假如一個農貸機構正在考慮兩項基本方案，其中一項着重幫助商業化的大農戶，另一項則着重幫助收入少的小農。第一項方案實施結果可能導致糧食的迅速增產，但對減少農村窮困的目標却無多大幫助。反之則結果相反，但沒有一項是同時達成兩個目標的。

3. 如果在有幾項目標和幾項約束因素需要考慮的情況下，我們可用一種系統圖表（如附表）來協助分析。這樣可以表示出各項方案在每一項標準下可能獲得的比較結果（甚至可進一步以數字估計出結果來，如生產量及收益等）。

4. 這樣的「正負表」可以有系統地顯示出可能獲致的比較利益。但它本身仍不能告訴我們那一項行動或綜合措施最好。

答案要看那一項標準被認為最重要而定。如附表所示，如果糧食的急速增產是我們所最關切的話，着重第一項辦法才有意義。否則其他兩項辦法中的一項或兩項應予認真考慮。

5. 但誰應決定那些目標是最重要呢？答案可能來自下列幾個來源中的一個：

(1) 設立本機構時所標明的宗旨。

(2) 上級的正式指示。

(3) 農民諮詢委員會對所擬採取行動的反應。

(4) 當時的政治壓力。

(5) 田間工作人員對有關當地人士之需要及慾望所做的反應。

(6) 全國性發展計劃中所訂定的優先次序。

農業計劃經理人員的主要工作之一是(1)從上列各不同來源中解釋那些標準是適切有關以便決定採取何種措施。(2)利用其技術人員之協助估計正在考慮中的措施可能獲致之結果。(3)根據標準與期望制定工作的優先次序。

6. 遇有不同目標難以兼顧時，我們應考慮下列三項解決方案：

(1) 如有某一項措施從各方面看均是比較適中有利，則採取這項措施。

(2) 採取兩項以上之綜合措施；或

(3) 擷取原先提出各不同方案中之優點，淘汰其缺點，提出一項新的折衷方案。

附表一、 優劣比較正負表

情況：某農會推廣部門正在考慮下年度究應着重：

1. 促進商業化蔬菜生產。

2. 協助家庭主婦管理家庭財務，或

3. 加強四健會計劃培養青年成為未來的優秀農民。

該農會所關切之目標有三：

1. 短期內的糧食增產。
2. 長期性的農耕效率，及
3. 農村貧困的減少。

所擬各項工作方案之比較效果預計如下：（數字越大，效果越好）

<u>方 案 重 點</u>	<u>短期內的糧食增產</u>	<u>長期性的農耕效率</u>	<u>農村貧困的減少</u>
1. 商業化蔬菜生產計劃	+ 3	+ 2	+ 1
2. 協助主婦管家計劃		0	+ 3
3. 四健青年農耕方法計劃	+ 1	+ 4	+ 1

（譯自：David W Brown: Making Choices When Several Criteria are involved.）

決策之標準

張平男譯

如果你是位新進記者，編輯一定要你牢記五個要點。他一定要你採訪時注意該項新聞的誰（who）、什麼（what）、何時（when）、何地（where）及如何（how）。你也一定要把這些要素包括於新聞之首段中。

你做為總幹事當你做決定時，也一定要好好檢查上述四個 w 及一個 h。起初可能要非常注意才能做到，但這是一種良好的頭腦訓練。不久後這種過程便成為習慣，你並會發現你以往所感到憂慮的許多決定事實上並非那樣難。

下表將可助你做成良好的決定。

決策者參考表

誰

1. 誰做決定？
2. 誰為結果負責？
3. 誰將參與決定或擔任顧問？
4. 做成決定後應通知何人？
5. 誰應執行決定？

什麼

1. 你應做成什麼決定？
2. 你有何可資依據的政策或以往的成例？
3. 你做成決定時須要什麼事實（紀錄、報告等等）？
4. 你有什麼事實？
5. 缺乏什麼資料？在那些地方應以判斷代替事實？
6. 此項決定可有什麼利益？
7. 弊處又如何？

8. 你做成此項決定時，權限是否受到限制？

何處

1. 就長程而言，此項決定的最終目的如何？
2. 必要時，可於何處找到能力够的顧問人員以協助你？
3. 何處可找到更多的事實及資料，以爲做決定之參考？

何時

1. 何時做決定？
2. 何時爲宣佈決定之適當時間？
3. 最適應於何時以前做成決定？
4. 何時則又太早？
5. 何時實施決定？

如何

1. 你如何考慮一個問題的所有可能解決方法，以便確定你是做了正確的決定？
2. 你如何綜合解決一個問題的數種途徑以便做決定時可以得到較好的結果？
3. 你如何使集體智慧參與決定的做成？
4. 你如何執行決定？
5. 你是否下口頭或書面命令，以確保你的決定得以適當執行？
6. 你如何獲得負責執行決定之屬下的支持及熱心？

如果你能運用這些原則於工作上，你便能瞭解整個管理過程，因爲做成決定有賴於你所具有的一切領導才能。你必須瞭解你的工作，農會的目標，在人際關係中一定要是推銷能手，也要有高度溝通意見之技巧。你生下來就具有相當才智。你以往地位的升高便表示你的才能在一般之上。你在事業上的升遷有賴於你對本身才能的運用，你的工作便是盡量利用你的才能。做決定乃是促成主管人員擢升的點火鑰匙。除非轉動此一鑰匙否則你是前進不了。

下面測驗可供你估計你的領導習慣及決策能力。答案爲「是」時每題可得十分，如得分爲一〇〇時，則你具有如拿破崙

一般的領導能力。但至少應得七〇分，才能顯示你勝任你的工作。

是 否

1. 你是否能清楚指出你須做決定的問題？
2. 你是否注意到時效問題？你是否有能力決定決策的最適當時間，及宣佈決策的時間？
3. 你在做決定之前是否收集了所有必要的事實？
4. 只要可能的話，你是否確實讓任何一位會受到決定之影響的人都能參與做成決定？
5. 你做決定時是否有參考農會政策的習慣？
6. 你是否確定做決定的責任應由誰負責？
7. 你是否衡量研究的後果，考慮到其利弊如何？
8. 在決定之前，你是否考慮到所有行動的可能性？
9. 你是否使那些負責執行你的決定的人都能同意你的決定並都瞭解他們的任務？
10. 你是否追蹤你做成的決定，使它順利執行？

決策者測驗

張平男譯

下列測驗可助你衡量自己的決策能力。每題答對時可得十分，如果得分在七十以上，即表示你至少有做成行政決策的勇氣；如果得分低於七十，那你就得好好衡量自己，也許你不想擔當責任。

1. 你的決定是否根據你對事實的深刻認識，並且一旦你決定一項行動計劃時，是否能堅決地執行該項決定？
2. 當你對某項問題尚感猶豫，但又被迫不得不做決定時，你是否將你這種猶豫透露給下屬？
3. 你是否常因期待會有某事發生使你免去做決定的責任，而因之常常延遲做決定的時間？
4. 在做成決定後，你是否常退縮，決定另做他事，然後又回到原來計劃？
5. 當你已做成決定或正在做決定時，是否公開表示你因不知該項決定是否正確而感到苦惱？
6. 當你做成決定後，是否繼續追蹤，確使負責執行的人知道其本身的任務？
7. 當你賦予負責執行者責任時，是否同時授予必須的權力？
8. 你是否讓偏見、歧規或成見影響你的決定？
9. 做決定時你是否猶豫不決，聽從上級人員的話而做你知道不對的事，但又不得不同意？
10. 如果你做成的決定行不通，你是否願意負起失敗的責任？

決策者測驗答案

張平男譯

1. 是：雖然對事實的正確詮釋需要想像力及判斷力，但是健全的決定是基於事實。
2. 否：如果一領導者不知如何決定而又顯露出來時，可能導致其屬下的慌亂。
3. 否：試圖拖延時間做決定的主管，無法令其下屬產生信心。
4. 否：猶豫不決的主管在壓力之下很易退縮。
5. 否：許多人為其決定煩惱，但是勇敢的人不顧環境如何均能顯現信心，並且將懷疑深藏心底。
6. 是：如果你不追蹤的話，最佳的決定可能導致你的失敗。
7. 是：你領薪津是為指揮他人，而不是替他們做事。你的授權愈有效，你更能做一位成功的主管。
8. 否：決定應依據事實，而非情感。
9. 否：你的主管並不要唯唯諾諾的人，如果你自認為對的話，即應維護自己的觀點，但是應謹慎為之。
10. 是：如你不能承擔失敗的責任，那你就不能享受成功的美譽。

決定工作計劃

張平男譯

一、引言

現在我們該討論農會之工作計劃的輕重先後秩序、時間及內容，也就是整個計劃及各細部計劃。這項工作也就是農會的政策轉變成詳細的行動計劃。

在擬訂工作計劃時應考慮到五個因素：

1. 農會之目標或方針所顯示出來的改變。
2. 完成改變所需之時間。
3. 為達成此種改變所需的特別採取的行動及工作。
4. 可加利用之資源。
5. 該組織工作環境中的限制，不確定，相互關係及獨特潛力等因素。

擬訂農會之工作計劃應包括：分析其需要以及滿足此種需要所需的資源，判斷採取最有效的行動及其可行之結果。這些判斷必須轉變成行動計劃——你、你的部下、組織中的成員及整個農民社會應致力的活動及工作。

有許多足以影響到一項工作計劃之結果的因素，並非農會總幹事所能控制的——如天氣、價格、人心反應、人力及財政資源。首先在設計一工作計劃時，他應能接受他自己的某些判斷可能不正確的事實。第二、他必須繼續設法增進對農會所面臨之難題及計劃之結果的認識。第三、農會總幹事必須認清其工作計劃的成功有賴於他人的反應——下屬、附屬機構、會員。最後，他應隨着環境的改變及認識的增加而修訂計劃。

二、六個關鍵問題

你及下屬擬訂工作計劃時，必須先找出六個問題的答案：
做什麼？ 在何處做？何人做？如何做？何時做？跟何人做？
將做什麼？ 你及下屬必須採取什麼行動？如何詳細說明這些
行動？那些最應加以強調？可能發生什麼混亂問題，如何
避免或消滅其影響？

在何處做？ 工作地點是否應改變？

何人做？ 那些人最適合某些工作？是否須添加人員？應否加
以特別訓練？

如何做？ 那些計劃最適合那些方法？是否有更有效的方法？
是否新工作需要新方法？何者為做好工作的最好方法？還
有誰可參與工作？

何時做？ 工作計劃中的每一部分及附屬活動的執行時間應予
適當規定，先後秩序應恰當。在某些工作開始之前，那些
應先做好？某樣工作須有多少準備時間？是否由於農作物
季節性及法令規定而須於某些時間做某些工作？是否應於
第一年即努力有所大成就或較為緩慢地以求長期進展？

跟何人做？ 你應重視那些人？最能幹的農民？最有影響力的
？最有錢的？事業規模最大的？有潛力的年輕人？是否應
與某些人接觸？是否能利用當地領袖人士執行部份計劃？

三、系統化的過程

雖然你須注意上述各問題，但你須處理的是你努力予以加
強的一個現有計劃，而不是開始一個新的計劃。你在考慮你所
屬的農會應做什麼事的時候，心中應時時想到上述六個問題：

1. 什麼問題應加解決？
2. 可以採取什麼行動協助改變局勢？
3. 所採取行動的可能結果如何？
4. 最好的行動如何？

(譯自：Donald G. Green, and David W., Brown:
Determining the Work Program)

計劃之執行與機構應具備之功能

張平男譯

△除顧到機構內部需要之外，對於農民尚須提供何種程度的服務？

△一個機構應能如何適應各種隨時改變的需要及壓力？

△對於下列諸項應予以何種程度的重視——嚴密之行政管理，詳細之會計，與舊有顧客保持良好關係？

△如何避免計劃免於過份顧慮「現狀」及「自作孽」？

要 點

一、一個機構必須具有下列四個基本功能：

(一)將計劃「轉變」成行動結果

……推廣工作人員——較好的農作技術

……農貸基金——較高農家收入及更多食物生產

……土地改革撥款——土地重新分配成較小面積

……研究設備——新農藝上發現

(二)「維持」井然，安定的作業及支持

——後勤細節

——財務控制及會計

——與其他機構之協調

——員工新血補充及訓練

——保留傳統政治，顧客及公眾之支持

(三)「適應」工作環境之變化

——新的農民需要

——新的技術突破

——改變中之政治環境或公眾關心之事項

——新的農業發展優先項目

——事先未料及的困難——旱災、水災、病蟲害

四「指導」本機構從事之工作事項

——關於優先次序及資源運用的決定

——就進行中之行動加以監督並予合法化

——解決機構中之衝突或誤解

——使員工注意全盤目標及需要

二、有些計劃主管人員只負責下列工作之一

——食物生產運動之領導人——「轉變」

——會計部門主管——「維持」

——企劃單位主管——「適應」

其他主管人員則負責本機構的全面指導。

三、計劃的持續效力有賴於對四項工作的同時注意——轉變、維持、適應及指導。

以下是對四者未能平衡照顧的不良後果

……申購物品時需要繁多紙上作業（偏重「維持」）

……不重要之決定也需要行政核准（偏重「指導」）

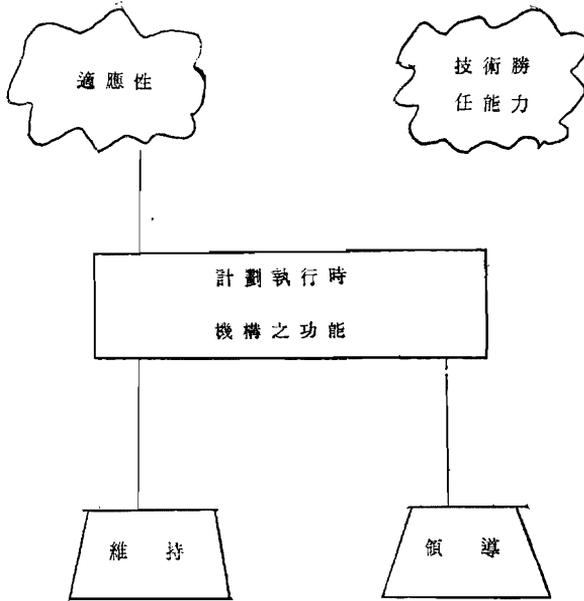
……種子供應不及種植季節（忽略「維持」）

……不願改變貸款辦法以反映新的農作可能性（忽略「適應」）

四、「機會成本原則」可協助主管人員及其屬下決定前述四者之間應維持如何的平衡。必須衡量的是：加強注意某種功能是否可以抵銷，因之較不重視其他某種功能所引起的損失？

……以更多時間紀錄行動（「維持」）可能使意味為農民提供推廣協助（「轉變」）的時間就要少些。

……主管人員以較多時間花於勤務細節（「維持」）可能意味籌劃未來計劃優先次序（「指導」）的時間就要減少。



(譯自 : David W. Brown: Program components
Needing Managers' Attention)

減低實施計劃的時間延擱

張男平譯

△實施計劃時應如何防止不需要的瓶頸及延擱以完成各個步驟？

△實施計劃時應如何最有效利用管理人員及一般職員的時間？

要 點

一、管理人員經常面臨兩種必須適時執行計劃的情況：

(一)必須在特定日期前完成某種行動之時（例如，建築一新的穀物儲藏設施以便在收穫時即可利用）。

(二)必須在最短時間內完成某項計劃時（例如，消除家畜某種疾病）。

在上述兩種情況下，應事先確定所須採取的各項步驟，並估計每一步驟所需的時間）。

二、最好編訂一個「網狀圖表」（此係計劃評核術的方法）表示應該採取何種步驟，應先採取那些步驟？

例如，可以表一說明向農民介紹某種新品種的各主要階段。

但為達到這些主要階段，農會尚須採取許多其他中間步驟，例如表二所示者便是。有些步驟可以獨立進行，但是有些則須先完成某一個步驟才能開始。

三、「時間結點網狀圖」可用以瞭解某一方案需時多久，以及如須避免延擱所應採取的步驟。表三、表示同一品種之推廣每一步驟所須的工作日。

有足夠的時間可以先做某些步驟而不致妨碍以後步驟的進行，例如A—E—G及H—J—L。但A—C—G—H—I—L等一連串步驟則是有連帶性的，如果其中任一步驟

有意外之延擱時，則次一步驟及整個計劃可能因此被中止。因此這稱為「關鍵性之路線」。

四、此外尚可在表上註明某些階段應該完成的日期。

例如，在推廣某類品種時，一定要使農民適時在種植季節前獲得種子及貸款。同樣地，在收成時計劃工作人員應該趕赴農場估量收穫量。

五、「網狀圖」有三種用途：

(一)事前籌劃。有如在上述品種推廣例子中事先籌劃的，從開始到農民獲得貸款及種子之時共須四十五工作日。但是如果目前與種植日期之間僅剩卅六工作日時，計劃負責人就須設法縮短準備推廣資料及進行推廣運動（A—G）的時間。也許他可以徵調計劃中其他部門的推廣人員來協助這些步驟。

(二)實施期間之檢查及調整

雖然貸款之安排只須三工作日，但是可能因為貸款機構不願合作而使整個計劃受阻。果真如此，則計劃負責人應親自注意這一點以便獲得所需的同意。

網狀圖並可用以顯示計劃目前實施的情形及未依預定時間進行的部分。

(三)完成後之估價

在一計劃完成後，可以一網狀圖表達實際所需要的步驟及時間。這將有助於未來類似計劃之籌劃。這也可令人知道某些工作需要更多或更少的專家。

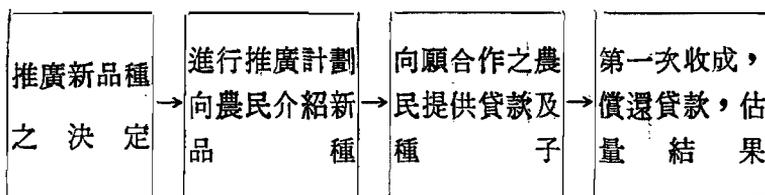
問題及練習

一、你所曾參與的計劃中是否會有任何計劃因為某一工作步驟中的耽擱而受到不利的影響？如果有的話，則此項耽擱的原因為何，可採取如何的防止方法？

二、就你最近完成的一項計劃，擬就一網狀圖表示實際所需的各個步驟及時間。

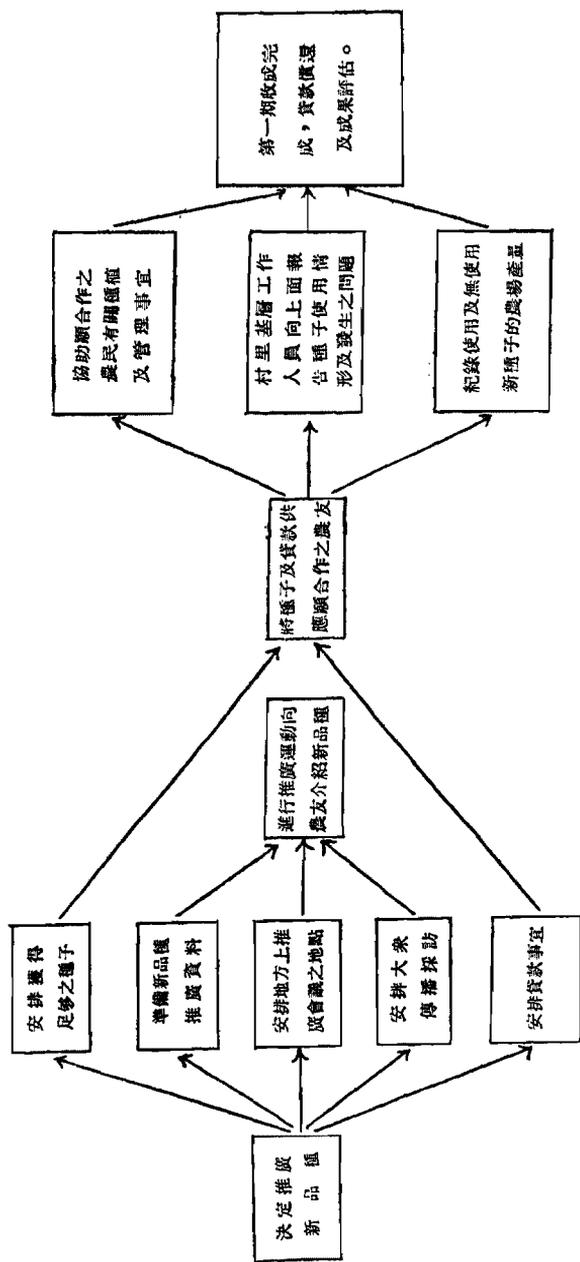
- 三、就你擬於最近進行的一項計劃擬就一網狀圖。
- 四、就許多機構及商行設計之各種圖表以瞭解實際進展情形與計劃之比較。請描述你所使用過或見過而在農業計劃實施上特別有用者。

表一、引進新改良穀物品種之各主要階段

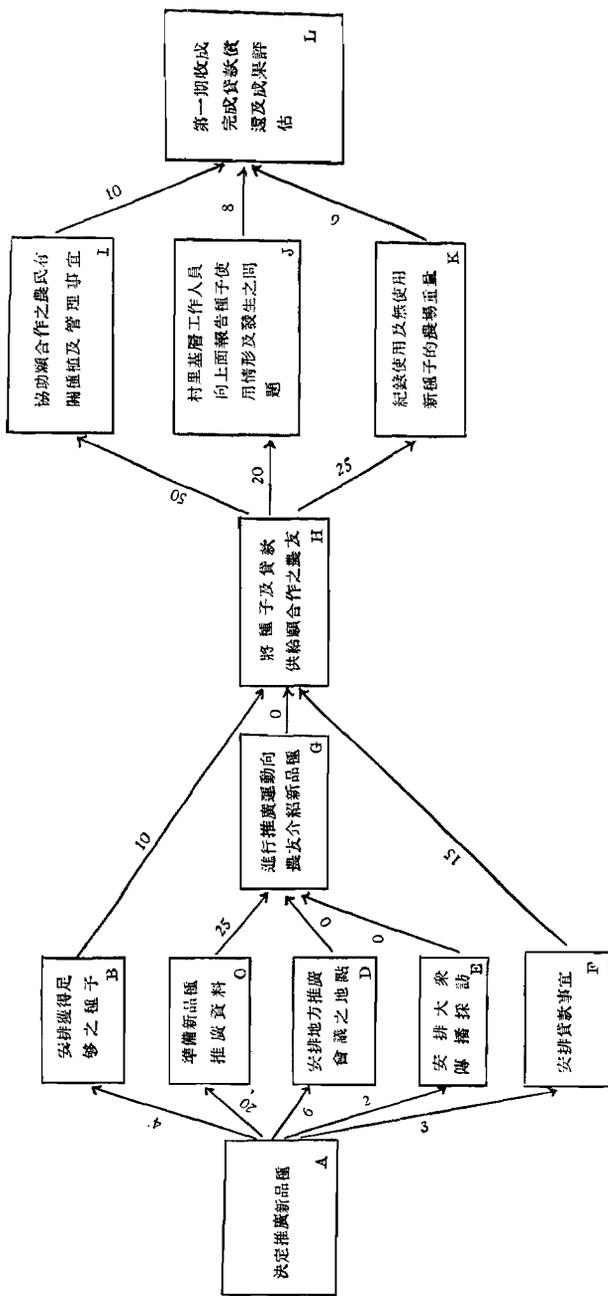


(譯自：David W. Brown: Reducing Delays in
Program Implementation)

表二、推行新品種執行時網狀圖



表三、推行新品種運動所需之工作日及「關鍵路線」



組 織 目 標

吳 聰 賢

社會科學家對於組織本身的結構及運用，雖然較有豐富的知識，惟獨對於組織的目標缺少認識，研究組織成員士氣、溝通、督導時，大家似乎在意識上先斷定組織目標本身沒有問題。持有這樣態度的人，鮮有將組織類型加以分類比較。

首先我們常觀察到，與組織行為有關的目標，並不是官方的或明文規定的組織目標，而與日常工作人員實際活動有關。例如農業推廣工作人員的工作行為，在目前的農業推廣制度下，很難看出會與農會的公佈目標有關。農會法公佈的一套組織目標，與實質農業推廣工作目標不盡符合。巴魯（Charles Perrow）將組織目標分為兩種，一為官方目標（official goals），二為經營目標（operational goals）。筆者在討論臺灣農會目標時，將農會組織目標分為標榜或理想目標，與實際或經營目標。

官方目標或標榜目標，顧名思義是經立法或行政規程指示的目標。官方目標大部冠冕堂皇，概括而不具體，其最大的缺點在它沒有指出真正決定組織行為的所在，及沒有指出組織內不同目標間的優先順序。至於經營或管理目標，是針對實際需要策劃行動的方針，在實際運用上，祇有經過管理目標才能真正瞭解組織行為。

如果官方目標的性質不一樣，雖然在理論上，後者是前者的工具，但是運用起來，後者有凌駕前者的趨勢。例如一個學校附設的福利社，雖然標榜為服務學生及學校員工，但是一旦該福利社在運用上因為組織不健全，不知不覺之中產生以利潤為主的實質經營目標，則實質經營目標將取代標榜的組織目標。有時官方目標與實質目標之差異是無意中產生，有時則明知

其差異性，而仍然高喊口號。例如臺灣糖業公司、青果合作社、農會等機構，無不標榜增加農民收益為目的，但是實際推行起來，却不能不先考慮自己的成本收入狀況，換一句話說，這些機構是具有雙重目的。兩者可能並行不悖，不過萬一兩種目的相剋時，為了機構的生存，無不先考慮實質目的。

討論組織目標的另一個主題是，組織目標的性質要與組織的影響力性質吻合。這裏所說的組織目標當然是指實質的經營目標。正式組織目標的種類可能不勝枚舉，惟若將其歸類起來，可以分為三大類；一為秩序的，二為經濟的，三為文化的。例如軍隊、警察等單位的設置目標，便在保護國家及維護社會秩序。在這種組織裏，當事者利用法律明文規定成員的權利義務及遵守的規則，一旦違反時，便用強制力量使他們就範。強制力量之運用，有時也在警察以外的機構裏應用。例如若干落後國家的農業推廣工作，有時也藉行政命令規定農民種植某種作物，違令者將受制裁。像這樣的組織目的或工作方式，與監獄的設置目的及工作方式，雖不一一吻合，但其性質是一樣的。在這種組織目的裏，農民或許會聽命於發號機構，但那是短暫的。所謂經濟性目的組織，是經由優良產品，服務等物質報酬的手段，來號召成員跟隨它。例如工廠產品、保險公司銀行農藥商的服務。農業界常見的臺糖公司、合作社、農會等機構的業務可以說是屬於經濟性目的組織。在這一種組織裏，農民與上述機關之關係是建立在物質報酬上面，兩者之關係視物質報酬之高低而定，所以浮動不定。至於文化性組織，是經由教育手段，創造或強調成員們出自內心的承諾即行為的改變。欲達到這個目的，組織與成員間的關係就要建立在雙方的需要與瞭解。例如師生關係，教會與教友間關係，及推廣教育與農民間關係，可以屬於這一類的組織目的。

上述三種組織各因其實質目的不一樣，對成員們產生不一樣的影響力。秩序機構產生強制力量，而經濟機構產生功利力量，而文化機構產生承諾力量。三種影響力當中，以承諾力量

最難培養，其餘兩種則較易做到。就是因為承諾力量不易產生，所以需要較多的時間去促進雙方溝通，而一旦溝通關係經維持，即兩者的關係將能持恆。

欲有效地推行工作，組織實質目的與影響力要能吻合：秩序目的配合強制力量，經濟目的配合功利力量，文化目的配合承諾力量。從下表我們可以看得出，組織目的與影響力間有幾種組合方式，但有效的組合祇發生在一、五、九，三種組合型態上面。農業推廣教育工作，顯然地指具有教育性的或文化性的。欲使教育目的有效地實現，非依賴承諾的影響力不可；反過來說，在一個經濟性目標組織裏辦理推廣工作，很難使用教育性工作方式或依賴承諾力量來推行。而信用及運銷業務，則可藉功利影響力來推行。

表一 組織目的與影響力之組合

影響力	目 標		
	秩序	經濟	文化
強 制	(1)	2	3
功 利	4	(5)	6
承 諾	7	8	(9)

組織與經營成功之通則

1. 研究適用之法令。
2. 請專家協助。
3. 認真開會。
4. 讓管理人員去管理。
5. 保持理事會的彈性。
6. 給予合理的會議法令人數。
7. 開始時要保守。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料)

組 織 原 則

張達仁譯

1. 爲當今一般人接受的組織型式有四：
 - (1)直線式。
 - (2)直線與幕僚式。
 - (3)職掌式。
 - (4)委員會式。
2. 應有具體組織計劃及明確之權責系統。
3. 一個部屬不應自一位以上的長官處接收命令。
4. 性質相同之權職應合併組織。
5. 權責相符。
6. 盡量授權至基層。
7. 愈專業化則行政效率愈高。
8. 繼續不斷給予員工在職訓練以提高員工工作能力。
9. 委員會可有用處，但應限制數目並有特定任務。
10. 任何主管不應親自督導十個以上部屬。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料)

企業組織與人事協調

黃人杰

現代企業成功及經濟發展，組織與人事是最重要因素。世界最大企業為美國之通用汽車公司（General Motors Co.），（一九六二年）業務做到一百四十六億美元，純利十四億六千萬美元。為古今中外所未有。有人問他的董事長杜那（Donner），成功的原因，他說是他們的組織與制度（system），而最重要的是「人」（people）。這個有五十餘年成功績效的出名公司，今天仍然不斷的去研究改進組織與人事。

戰後有光輝成就的西德經濟發展與復興，據研究的結論，其最重要的因素，是德國人的組織能力與德國人。另一個實例是日本的戰後經濟發展，其最大的推動力是日本國民的組織訓練。無疑的，只有組織才能推動一個事業，也只有組織內的人，才能產生成果。組織與人事是一個老的題目，但也是任何企業所不斷研究，永遠要改進的問題。然而也是企業管理上最難得到一個結論的問題。

一、組織的性質

在現代社會中，個人主義已成過去。不問一個人之智慧與才能何等傑出優越，以其應付現代企業之複雜技術、市場、管理等已不可能。今日任何社會經濟問題亦非任何天才的個人所能全盤瞭解，即個人成就最顯著的科學與技術研究，現時亦已走上集體創作的途徑。個人的努力必須溶和於團體中，其成果始更為彰明。是故企業早已成為團體行為，團體責任，及團體領導。團體之成果，不僅為其組織中所有個人學識，才能及努力的總和，而是超過他們的數學總和。因團體更有其過去的集體經驗、傳統、以及前人遺留下來的優良成果，累積上去。

組織是人的集合，不是一張人事圖表，或一套條例規章。組織中的分子，皆由同一個社會中取材，所以也是此社會的一個切面，有才智之士，也有庸碌之輩，有人格高超的君子，也有道德敗壞的小人。沒有那一個組織的組成份子，會比其他組織的份子特殊優異傑出。然而，組織之所以有優劣，則在其本身有不同之特性、傳統、作風與領導。

二、組織之型態

組織並無一定之型態，惟大致之結構則可分為三部門。

1. 管理部門(Executive)，主持策劃、決策、制定方針、財務、調度、籌劃將來發展。
2. 服務部門 (Service)，服務工作、研究發展、人事會計資料、設計企劃、考核比較、建議諮詢。
3. 執行部門(Operations)，實際執行工作、製造、銷售。其中以服務部門最易與執行部門，職權不清。實際上服務部門無實權，但為近代組織中所必需，重其技術性而非執行。

三、組織結構之基本觀念

(一)應隨企業之性質及目標而定。如做些什麼生意，打算做到多大的生意。並須富有彈性，隨時間隨需要而改變。

(二)層級越少越好，指揮靈活，避免衙門化。

(三)部門應按業務之重要性及工作範圍而定，不必拘於成規，如總務、業務之類。

(四)盡量避免設「副」的職位、委員會、顧問等。

四、組織與人事協調

組織效率之高低，事業成果之多寡，在於組織中每個人之工作。理想的組織在激發其中每一個平常人，達成不平常之工作效果。據調查，人們努力工作之動機，其重要雖對每人不同，其大致次序如下：

- (一)與公司一體，有一種公司是自己的感覺。
- (二)工作有意義及重要性。
- (三)公司事務公開，視員工如家人。
- (四)待遇優厚，福利好。
- (五)工作環境良佳。
- (六)上司優良。
- (七)工作穩定。
- (八)升遷機會多。
- (九)公司待人公正而有禮。

這九種態度將換回員工自動的努力，誠意的合作，誠心愛護公司，以及最高的技能表現。

我們在人事方面，最大缺陷，就是「不放心」。一位主管人，向來不肯把一件事情全部交給下面的人辦。一方面固然是他負責任的表現，然而這樣他就永遠不會有能幹的幫手。他怕下面的人做錯，所以永遠要管。須知中國的一句老話，「不做不錯」。主管自己也是從前在『敢做敢錯』成長，才有今天的成就。若不訓練下面的人，使他在經驗中增加才能，這個事業，是不會發展的。下面的人也永無升遷發展的機會。久之他將對事業不發生興趣，更失去了努力發奮的動機，變成一個平常的人，這一個組織永不會有生氣，也永難得有特大的成就。所以能够「授權」是組織與人事中一個最重要的因素之一。

五、結 論

企業之成功與發展，在乎組織之健全，而組織中每個人之協調與努力，才是發展的真正基礎。

(一)事業靠組織。組織賴每一個人。必須每個人能依其本人之特長，充分發展，在工作上充滿活力與生氣，事業才有擴展。

(二)事業必須盡量給予員工各種各式之獎勵，使每個人之前途與成功與公司打成一片。

(三)有可以信賴及尊敬的領袖，公正而誠懇，為事業及員工前途着想。

「轉載自中國生產力中心經理人會議記要」
民國五十二年二月

如何避免組織與人員間之衝突？

張平男譯

事先設法避免衝突勝於事後改進，下列方法可以幫助避免衝突及緩和衝突的後果：

1. 應讓有關人員充份瞭解重要資料，提案及行動。
2. 在獲得所有事實之前，應小心採取任何具體行動。因為你未來可能須為自己的立場辯護。
3. 事先建立解決問題的公認途徑，必要時可加以利用。
4. 在指派委員會時，不要提拔擅權的人擔任委員，或指派兩人擔任同樣職位。委員會應有明確的任務以儘量減少誤會和衝突，激勵而不要專斷。
5. 在考慮到可發發生衝突的問題時，應選擇公正客觀的第三者當主席以便在必要時請他擔任仲裁者協助解決困難。
6. 上述委員會或組織應首先處理共同有關的問題。當此委員會或組織習於互相合作，並就較簡單的問題能夠協議後，便可更順利地應付較複雜的問題。
7. 「目標」一定要清楚說明，並要讓有關人員徹底瞭解，先有瞭解才能有合作。
8. 尊重人們的地位及喜惡，使他們易於參加。
9. 不要以「改革者」的角色出現，這種人不能容於組織內，「改革」的種籽可以播下，但是要讓它慢慢發芽生長，凡曾參與某一新觀念之建立者，一定較能支持它。
10. 功勞應歸於受之無愧者。當然事有差錯亦應有人承擔。有時因為爭功奪名的關係而使全體的努力半途而廢。長久而言，你如把功勞給別人將來可能受益最大。而且你也可以因此使他人更有幹勁。
11. 在收集到必需的事實並加分析以前，不可答應說組織或個

人可從事某項具體細節工作或措施在做成決定之前，事實有助於解決衝突。

12. 瞭解你的人員以及他們組織的背景。避免提及別人不愉快的往事。要記住：一個人如提出其觀點後，他一定會為之辯護的。
13. 在分派工作時，應先研究人們的個性，能力及行爲，以決定他們喜愛擔任何種性質的工作，然後再盡量根據他們的愛好分配工作給他們。
14. 建立良好合作的工作團體，以便全體人員在執行工作時互相支援輔助，不要讓同一單位中有互相仇視或工作重複的人。
15. 重要問題不要匆促做成決定，應該等到有關人員先就事實加以衡量並在心理上已有充分準備時再做決定，如此達成的決定當較為妥善。
16. 提出的方案應結構嚴謹，條理清晰，預先想好別人可能提出的問題並準備好答案，這樣可以加速達成協議及做成決定。
17. 決定的做成不可受制於情感作用，而應依據理智的分析，如此人們方可易於採取行動而非反攻。
18. 以理智的態度做成的決定較為

完 善
清 晰
易 行
迅 速

「寧可多計劃而只完成一半，不願毫無計劃而做完」。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料)

管理階層與指揮幅度

吳聰賢

管理階層

正式組織的核心是「工作金字塔」(Job-task-pyramid)。在這個原則底下，工作依其位置排列成上下階層的金字塔，這個金字塔形狀可能是扁平形，即上下階層少而每一階層的單位多；或者是深底形，即上下階層多而每一階層的單位少。

依照正式組織學說，權威的下達是由最上階層依次傳遞下去。反過來說，最底層的行動一一聽命於上一階層而一直達到最上階層，但僅向一個上級單位報告，不必也不可向其他單位負責。雖然在運用上，這種原則常被批評為不民主或沒有效率，但在結構上則未嘗不是一個很有用的原則。實施這種原則最徹底的，莫過於軍隊管理。當然，在軍隊適合的督導階層原則不一定能適合於其他團體組織。

在大組織裏的階層數，一般講起來要比小組織裏的多。不過，無論在大或小組織裏，管理工作可以分成四階層：(1)綜合管理(Corporate Management)，(2)生產管理(Production Management)，(3)中間管理(Middle Management)，(4)督導管理(Supervisory Management)。

綜合管理的觀念雖然起源於公司企業管理界，但在政府機構及民間組織裏一樣可以看到這種業務。這些業務可以如下幾種：(1)協調不同機構間有關業務，(2)長期工作計劃，(3)考評工作結果，但不作具體工作方針指示，(4)政策設計，(5)財源之籌措。像這種管理業務應屬於中央農林決策及省級農業行政首長的工作範圍。生產管理業務應指中央農業司或省級農業主管單位。其工作範圍比較具體，而針對着本單位的決策、考評、財

政。最主要的差異是，直接承受下級管理單位的反應，與下級工作人員的工作情形。中間管理單位有時很難具體地指出其組織上的存在，可是在類似農會組織裏，我們很容易發現農會各課（股）的業務，在既定的政策計劃範圍內直接籌劃各有關業務，本身缺乏自立自主的工作方針，缺乏獨當一面的工作性格。上述兩種管理階層，則具有獨立自主的工作精神與負責的性格。在上述任何階層裏多少也含有督導管理工作，不過狹義的督導工作，應指那些日常與基層工作人員直接接觸的督導工作。尹凡（Chester E. Evans）在研究工廠裏領班的督導工作範圍分三類，一為行政事務，二為領導部屬，三為協調工人間關係。也有些學者強調行政事務不屬督導工作範圍。一般講起來，理論上的劃分容易，實際上的應用則比較困難。關於第二類領導部屬的工作，他又細分為下列六種：(1)發展部屬，(2)糾正不預期行為，(3)獎勵，(4)公平處理，(5)關心部屬福利，(6)使部屬明瞭有關工作消息。至於第三類的督導工作十六項當中，十項是直接與人際關係有關。

茲參照飛福納及尹凡的意見，將上述四種行政督導階層各階層的工作列舉以供參考。這個意見是基於組織權威不集中的情況下產生，亦即將傳統主義階層思想加以修正者。

綜合管理階層

1. 閱讀幹部工作報告。
2. 避免參與生產管理階層以下的日常執行工作。
3. 處理長期目標政策性工作，不參與日常工作問題之解決。
4. 設計雙程溝通的工作環境。
5. 與本機關組織外的單位保持密切公共關係。
6. 視察部屬工作單位。
7. 培養未來幹部。

高級生產管理階層

1. 集中直接生產工作之管理。
2. 在綜合管理階層擬定的架構內策劃較具體方針。
3. 保持與生產工作有關的雙程溝通。
4. 不直接參與解決問題。
5. 考核人員遞升。

中間管理階層

1. 參與執行工作決議之制定。
2. 考評直接生產成果，不太注意全面計劃之考評。
3. 從其直接用處著眼，考評人員。
4. 參與解決問題。
5. 根據綜合管理階層的決策，擬定執行方案。

督導管理階層

1. 針對上述管理階層擬定的目標，計劃日常工作程序。
2. 指派人員到每一個工作崗位。
3. 注意每一小時的工作成果。
4. 經過報告下級反應給上級。
5. 糾正部屬工作行爲。
6. 與生產工作人員保持直接接觸。
7. 從眼前需要考評工作人員。

指揮幅度

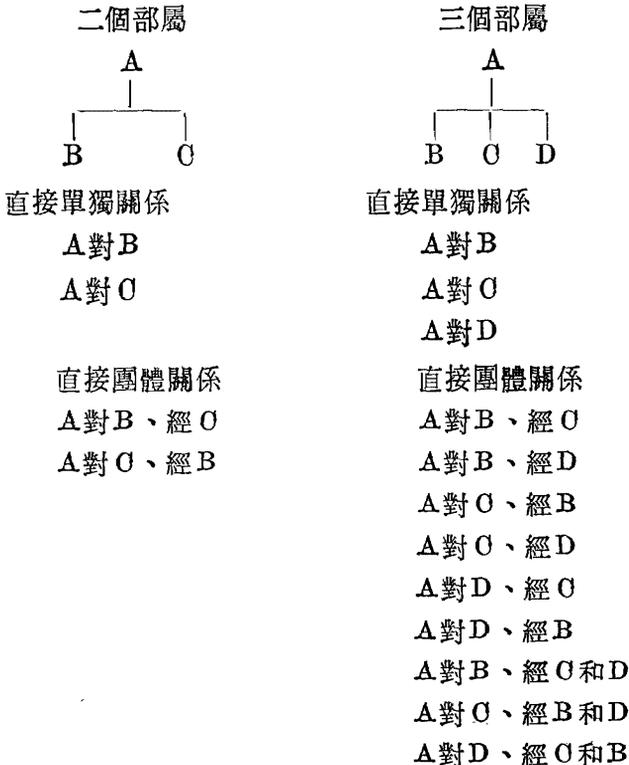
所謂指揮幅度即指一個督導員與其督導人數的大小，有時亦稱之為管理幅度或督導單位。傳統學派的指揮幅度大小，見仁見智莫衷一是，常受批評。一般主張小的指揮單位，但是到底指揮幅度應該小到什麼程度，則受很多因素左右，不能確立一個通則來說明。

例如我們要組織一個六十四名的組織，那麼部屬與督導之比例可自64：1變到2：1。爲了分析方便，以4：1，8：

1，4：1及2：1來說明。這四種指揮單位型態標示在圖一。觀察下圖，得知督導幅度由64：1減少到2：1，而被督導的數目在四種督導幅度裏都一樣。例如在D型，被督導數目在各階層裏都是二。要是將督導幅度從64：1減少到2：1，則增加督導人員從一到六三，而組織階層從二增加到六。

督導人員的時間、精力、知識、體力均不允許漫無限制的擴大指揮幅度。若要做到名符其實的督導工作，則不能不限制幅度的大小。柯雷卡納斯 (V.A. Graicunas) 指出可能督導關係為直接單獨關係 (Direct Single Relationship)，直接團體關係 (Direct Group Relationship) 與交叉關係 (Cross Relationship)。

圖二 督導——部屬關係形式



交叉關係

B對C

C對B

交叉關係

B對C C對B D對B

B對D C對D D對C

傳統學派的主張顯然缺乏實際證據來支持其合理性。蘇加楠(W. W. Soujanen)認為，近年公司裏決議制定的所在，已由最高管理階層決策型式，轉變為分散在各督導階層做決議的趨勢。決議所在的改變，對上述柯雷卡納斯所提以關係數目來決定督導幅度的可能性大為減低。任斯(James C. Worthy)主張幅度大而深度小的扁形督導型態。他強調在中上督導階層裏採用大指揮幅度，即可迫使他們授權給下屬。

鑑於有如上述的正反兩面的衝突，學者大致認為探制幅度大小，不能以偏蓋全，需要考慮到若干因素。例如各種不同組織階層裏，需要的督導量多不多？而這個問題又受組織型態（中央集權型與否）、領導才能、溝通技術等因素的影響。

如何劃分農會理事會及總幹事權責

張平男譯

1. 理事會係代表會員管理農會，向會員負責，其權力來自會員。
○ 總幹事係由理事會聘請在理事會決策範圍管理農會事務，向理事會負責。其權力來自理事會。
2. 理事會應主要負責「觀念性決定」，總幹事則應主要負責「行動性決定」。「行動性決定」係指關於行動的決定。其結果導致某種行動的發生。「觀念性決定」則係指對一項觀念的贊同，並可形成一個組織的特性。它可促成行動的發生，「觀念性決定」促使一個組織在特定的行為型式內採取行動，此種決定常有深遠的影響。
3. 決定農會的政策及目標是理事會的責任。
4. 政策及目標應如何及何時達成則是總幹事的責任。
5. 有關設備、財務、人力等資源長期性及可引起嚴重後果的承諾決定是理事會的責任。
6. 有關資源中期與短期的承諾以及此等資源的組織與控制是總幹事的責任。
7. 有關對總幹事，對長期及鉅額財務承諾，財務結構、目標、政策、會員關係、公共關係及全盤性經營的控制等應由理事會決定。
8. 對經營、預算、採購、生產、銷售及內部人事等之控制應由總幹事決定。

總之，理事會不應從事事業的經營或直接管理業務，其主要任務係授權並核可總幹事之方案及措施，亦即根據會員利益與希望對農會全盤性經營方向加以策劃及控制。

避免理事會與總幹事間發生權責問題的建議

1. 擬訂理事長、理事及總幹事之職務說明書。
2. 選舉理事時應考慮候選人應具之條件。
3. 對理事予以訓練，包括：
 - (1) 農會事業的規模及經營之介紹。
 - (2) 發給理事手冊。
 - (3) 理事會與總幹事責任的劃分。
 - (4) 說明可以供應其他有關農會問題資料的機關。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料)

理事會及理事應關心之問題

張平男譯

- 產品——產品品質如何？目前從事何種研究以改善產品並提高價值？各項產品成長的潛能如何？那些可以迅速發展？（那些可以停止生產而不致損及利潤或銷售政策？）
- 競爭——目前此行業的趨勢如何，本會供銷部與其關係為何？爲什麼？（我們的市場有那些？我們的競爭者在何處開拓市場？）我們的市場是擴大，縮小還是維持原狀？開發新產品的可能性如何，市場何在？
- 價格——我們的價格是否可與他人競爭？（如何知道？）盈餘與投資的資金相比是否合理？盈餘是否太高而致引起競爭？
- 分配——我們的銷路在何處？地點、數量、品質等方面是否恰當？存貨情形如何？是否因大部份貨物希望於太少數顧客手中尚可能遭到不利。
- 組織——組織體系如何？我們是否盡力發揮最大潛能？我們人員是否適當？有何訓練機會？
- 預測——此後十二個月銷售預測情形如何？
- 財務——目前現金情形如何？實際結果與預算的比較如何？今後十二個月或更長時間對業務及資本需要的預測如何？多餘現金如何投資？什麼時候需要更多的現金，來源如何？
- 稽核——稽核人員能力够不够？業務是否現代化並有效率？存貨情形如何？是否曾進行突擊檢查？資本週轉率如何？可如何改進？
- 研究——那些產品或過程接近完成階段？我們有什麼新構想？

人員是否適當？預算是否恰當？

人員及公共關係——各部是否組織及人員編制均健全？給員工的待遇是否優渥，員工離職率如何？是否有適當的訓練計劃？對員工認識如何？對會員及股東關係如何？與消費者及社區關係又如何？

主管人員待遇——薪水是否合理？是否有適當的鼓勵辦法？是否應分配紅利？多少，給誰？

(本文譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料：“Checklist OF Discerning Questions For Board Committees And Directors”)

各單位間之工作關係

張平男譯

- △爲何要與同機構中其他單位或其他機構中諸單位密切合作？
- △什麼時候其他單位會自動提供協助？什麼可以要求它們提供協助？
- △可採用何種方式以達到必要的合作？
- △合作不嫌多吧？

要 點

1. 兩個或更多小組合作的理由可能爲下列四者之一。
 - a、更好的協調
 - 農藝研究工作向推廣人員提供適時的資料。
 - 避免不同農貸機構提供重複的服務。
 - 適時建立穀物儲藏設施以確保糧食增產的成果。
 - b、獲取必需的服務
 - 從農業部借調農藝專家協助農墾人員策劃作物生產制度。
 - 利用政府廣播機構傳播市場消息。
 - c、降低工作方案之費用
 - 利用附近農業院校試驗設備從事土壤測驗。
 - 聯合購買肥料及種籽。
 - d、取得更有力的支持
 - 設法獲得小農協會支持及推廣新的貸款計劃。
 - 設法使農民及中間商人參與設計新的中央運銷設施。
 -
 - 農業推廣人員與貸款官員合作推行新的開墾方案。
2. 其他單位是否願意幫助你，要看它們受影響的情形如何？擬

- 議中的合作性質可能是。
- a、相輔性的，對雙方均有益。
 - 推廣及貸款人員互相合作。
 - b 補助性的，對一方有利，但未損及他方。
 - 推廣人員通知運銷單位預計生產情形，以便事先籌劃穀物儲存事宜。
 - c、競爭性的，對一方有益，而對另一方有害。
 - 村級工作人員為協助貸款機構處理農民貸款時，則可能就有較多的時間用於當地領導幹部訓練。
3. 採取何種方法獲得所需的合作要看其互相關係如何。
- a、如為相輔性的，則經利用意見溝通及合作。
 - b、如為補助性的，你可能得到有限的自願協助，但是對方自不可能在費太多時間及資源而影響其本身工作。
 - c、如為競爭性的，你只能經由特別鼓勵方法（如提供同樣協助，付給酬勞等）或是用強迫的手段（請求高級主管協調，威脅撤回你正向其提供的協助等）。
4. 通常農業方案常因未能與其他方案配合而蒙受不利。但是此種合作也可能過份，而成本亦高，花費於協調會議的時間太多，繁複的組織，核准行動時牽涉更多複雜程序，目標打了折扣等，在決定與其他單位合作之程度時，每一經理人員應該考慮到可能獲得的益處是否高於成本？

（原作者：David W. Brown）

工作關係——人的因素

張達仁譯

- △新的計劃爲何有時會遭到有關人員的抵制或不關心？
- △應如何減少這種抵制行爲？
- △如何利用個人的鼓勵及私人關係以加強計劃的生產力並促進與其他機構間的合作？

幾個要點

1. 如能考慮到參與計劃之人員的個人動機及能力時，當可提高他們的生產力及對新工作的支持。否則工作成果可能受到下列因素之影響：

- 個人慾求與計劃目標之間的衝突。
- 不必要的誤會。
- 個人主動精神，熱心及責任感等之缺乏。
- 無法完全利用個人的能力。

管理人員如能注意到下列四個觀念當大有助於改善同一機構內部及與其他機構間的工作關係：(a)同情他人對事物的看法，(b)利用有力人士之支持使計劃被認爲合理化，(c)有關人員之參與，(d)激勵個人責任感及主動精神。

2. 同情他人觀點：

你認爲是很好的一個計劃方案對別人而言未必如此。他們可能恐懼其安全及地位將受到影響，或是你企圖利用他們以達到你個人的野心。以下是一些可能的解決之道：

- 詳細解說你心中的想法以免發生不正確的謠傳。
- 說明你的方案不但可以幫助計劃的推行並可增加其他人員或單位的機會。

明白表示人員的考核將依據你要求的標準。

必要時改變你的方案使能更配合別人之利益。

3. 計劃合理化：

合理化即是指某些觀點如先得到某些受到他人尊重的人之接受時，則他人也會接受，這些「意見領袖」不一定是居高等職位者。你身為管理人員，由於職務上之地位，並不一定永遠是使你意見「合理化」的最佳人選。以下是「合理化」用於農業方案的兩例：

- 為使一項新糧食生產運動獲得地方農業人員之支持，州政府推廣專家先獲得一位為其他本區農業人員所尊敬之區農業官員的支持。
- 鼓勵所屬農會中的同事透過其與土地銀行中的同學討論如何使兩機構更為密切合作。

4. 參與：

人們如有機會參與方案的擬定，則他們對該方案的態度當較為有利，其原因有二：

- a、此一方案較有可能反映他們自己的看法。
- b、他們對方案的成功與否較為關切。

「參與」方案研定的例子如下：

- 利用農民顧問委員會以協助確立當地推廣工作的先後秩序。
- 提出正式方案之前先與主管非正式討論該方案之構想。
- 在就上級交辦之事採取行動之前先徵求所屬專家的意見。

5. 鼓勵承擔責任並採取主動精神：

如果管理人員過份詳細指示該做什麼及該如何做的話，則方案工作人員——尤其是技術專家們——都易有抗拒的傾向。許多人如獲授權由其負責及酌情處理事情時，都能更努力，做得更好。由於更易接近事情的細節，他們較主管更為清楚如何做好工作。如果有機會讓他們去做他們喜歡做也能做得最好的工作而不是不得不做規定好的工作時，則他們的

貢獻可能更大些。

主管給予屬下採取主動負責任事的程度應視其潛能及專心而定，同時也須考慮到如果錯誤發生後方案可能遭到的後果。主管人員可以採取諸如下列行動以達到上述目的：

- 訂定有挑戰性的方案目標，但是不可困難到以至所屬人員中無人能超越之程度。
- 讓技術人員或助理人員決定以何種方式處理問題，但應於必要時提供意見。
- 鼓勵坦誠討論新觀念，不可經常強加自己看法令人接受，讚揚獎勵部屬採取生產性的主動行動。
- 應讓所屬知道如果他們採取善意的主動行動，而萬一有所差錯時，主管將設法免除他們所可能遭受的後果。
- 分配工作時應考慮到個人特點及興趣。

(原作者：David W. Brown)

農會內部各單位間及農會與其他 機構間之關係及聯繫實務探討

蔣書誥

壹、前 言

農會內部各單位間及其與其他機構間之關係及聯繫是否適當，其處理是否盡善，影響農會事業之興衰成敗至鉅。唯此事牽涉至廣，且各種關係及聯繫運用之妙，原難以筆墨所克盡述，又其運用之基礎除建立在正常之關係及地方環境與農會實況外，尤重於當事人與各種關係之特殊情況，而各異其趣。本資料僅就正常情形下對於農會組織應有之認識，及現制之各種關係，扼要列述，以供參考。至於究應如何加強或改進各種關係與聯繫，以利農會事業之發展，則提出若干問題，留待研討。

貳、處理農會各種關係之基本認識

- 一、農會組織之基本法規與章則：此為農會組織活動之主要準據，重要者如下：
 - (一)農會法（民國三十七年十二月八日總統府修正公佈）；
 - (二)改進臺灣省各級農會暫行辦法（五十八年八月廿三日行政院令修正公佈）注意第一條之排他性；
 - (三)農會章程；
 - (四)其他有關農會法規章則；
 - (五)民法有關規定。
- 二、農會之宗旨：農會係為達成其宗旨而組設，各種活動應以實現其宗旨為前提，且以直接能達成其宗旨為原則。
- 三、農會之法人性質：因法人性質而產生政府扶植、輔導，監督農會之關係，及農會內部關係之處理，不得背棄公益原

則。

(一)農會為法人（農會法第二條），並為公益社團法人（行政院日二內三六〇三號令釋）；

(二)比較農會、合作社、公司之宗旨及有關盈餘分配比例，股票處理及團體組織及解散程序等，瞭解農會公益社團法人性質。

四、農會之組織：除農會內部組織留第肆章說明外，其概要如下：

(一)現制農會組成，具有農村合作組織之性質；

1. 與合作社合併組成，具有農村合作組織之性質；

2. 「改進辦法」第七條規定農會與合作社業務組織與業務調整劃分之規定，認識農會推行合作事業之責任。

(二)組成份子：會員、贊助會員。

(三)組織層級：省、縣（市）、鄉（鎮、縣轄市、區）農會。村里農事小組為基層農會業務單位，並得依區域或會員意志設班，均非法人）。

五、農會之主管機關及目的事業機關：下表目的事業主管機關僅列業務經常發生聯繫單位，括弧內係指主辦單位。

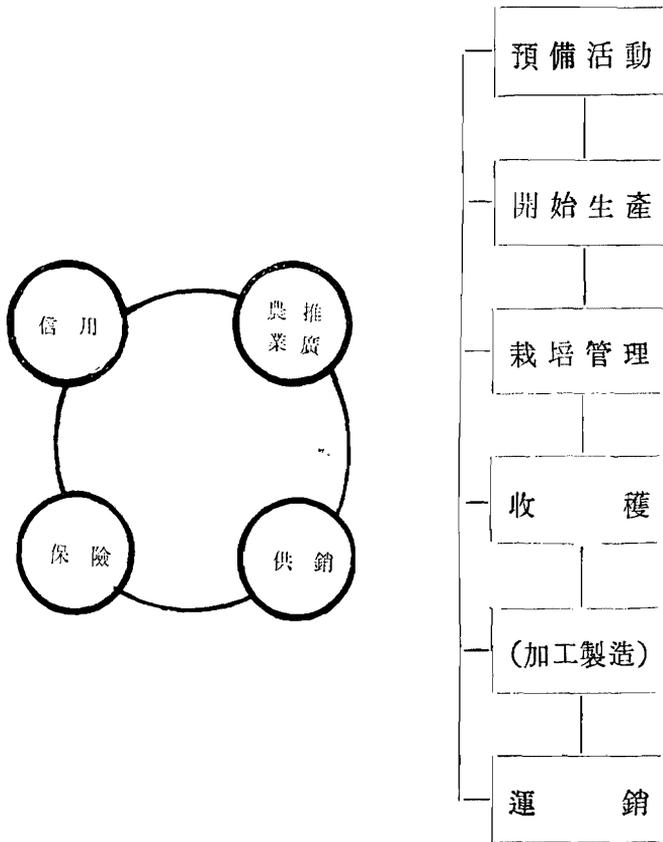
層級	主管機關	主辦單位	目的事業主管機關
全國	內政部	社會司	信用業務：財政部（錢幣司）、農業及經濟性業務：經濟部省
省	省政府	農林廳（農民組織科）	信用業務（財政廳）、糧食委託業務（糧食局）
縣(市)	縣(市)政府	建設局（縣：農會輔導課、市：農林課）	信用業務（財政科）

六、農會之業務：

(一)依農會之宗旨，及會員之需要，配合政府政策舉辦業務。

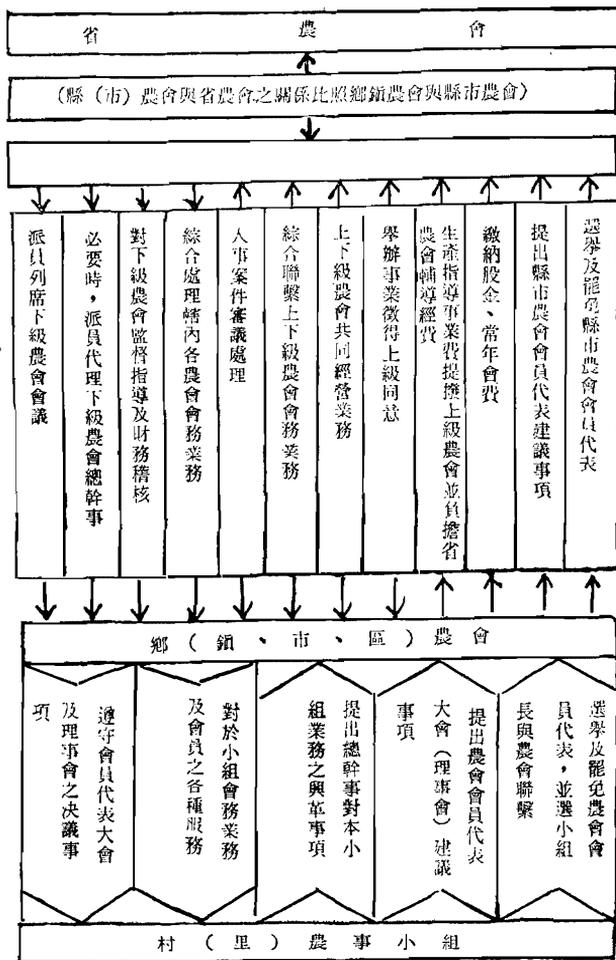
(二)業務型態為多目標綜合經營體制，同時舉辦農業推廣、

供銷、運銷、加工、信用、保險等業務，綜合經營，服務會員，得為縱的，即依經濟活動過程（層次）服務；或作平面的、整體的，亦即在同一時期內同時進行各種連鎖的服務，期獲相乘功效。圖示如次：



叁、農會間縱橫之關係與聯繫

一、上下級農會暨基層農會與農事小組的關係與聯繫之要項如次：



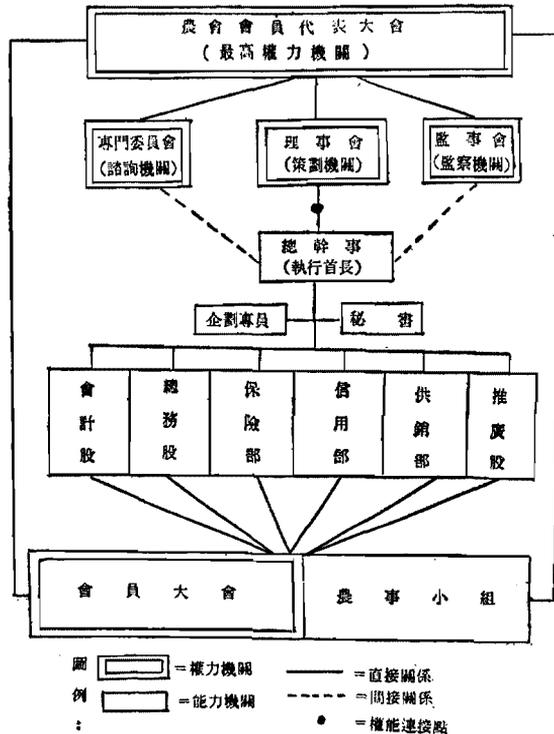
二、同級農會間的關係與聯繫：

- (一)甲農會運銷產品聯繫作為乙農會供銷貨品；
- (二)農會間委託採購會員需要物資。
- (三)聯合舉辦供運銷採購加工業務。
- (四)市場情報之提供交流。
- (五)技術人員之交流。
- (六)機械設備之交換使用。

肆、農會內部各單位之關係與聯繫

一、基本原則：

- (一)由選舉產生權力機關。
- (二)法人公意之表示，靠會議之決議。
- (三)權力機關採委員制，選任人員為無給職。
- (四)能力機關採首長制，聘任人員為專任有給職務。
- (五)農會內部機構之運營，採「權能劃分制度」。理事會選選總幹事，向理事會員執行業務之全責，總幹事得依編制預算，聘任工作人員。理事會與總幹事之關係為「權」「能」劃分之分界線，亦為連接點。茲以鄉鎮農會為例，繪圖以明之：



二、農會內部各機構之組成：

(一)權力機關：

1. 農事小組會員大會：由村里農事小組會員及贊助會員組成之。
2. 農會會員代表大會：鄉鎮級，由農事小組會員大會選舉會員代表組成之；縣市級及省級，各由其下級農會會員代表大會選舉會員代表組成之。
3. 理事會：由會員代表大會選舉理事，由理事互選理事長。
4. 監事會：由全省代表大會選舉監事，由監事互選常務監事。
5. 專門委員會：
 - (1)鄉鎮農會信用評定委員會：除由理事長、常務監事、總幹事、信用部主任為當然委員外，並由會員代表大會選舉三人為委員組成之。
 - (2)評議委員會：由理事會遴選熱心公益，對農會有貢獻之贊助會員擔任之。
 - (3)其他專門委員會：必要時由會員代表大會選舉之。

(二)能力機關：

1. 總幹事：由理事會遴聘之。
2. 其他聘任員工：均由總幹事聘僱之。

三、農會內部各機構之權責：均詳各農會章程，並參考有關法規，其要點如下：

(一)會員大會：選舉罷免農事小組長、會員代表、及對農會建議事項。

(二)會員代表大會：

1. 對人的權責：選舉並罷免理事、監事及出席上級之會員代表，信用評定委員。
2. 對事的權責：審定組織之調整、各種章則、年度事業計劃、報告。

3. 對財務的權責：審定年度預算決算、審議財產之處分、放款及借入款最高額度。

(三)理事會：

1. 對人的權責：
 - (1) 遴聘及解聘總幹事。
 - (2) 遴選評議委員。
2. 對事的權責：
 - (1) 督策總幹事執行業務。
 - (2) 提出會員代表大會各種章則，年度事業計劃、事業報告案。
 - (3) 開會員代表大會及處理其決議事項。
3. 對財務的權責：
 - (1) 審議財產之處分。
 - (2) 審議總幹事提出之財務會計報告。
 - (3) 送財務書類請監事會監查。
 - (4) 對外負有賠償責任。

(四)監事會：

1. 稽核財務、會計及年度預算案之執行，及決算案稽核結果報告會員代表大會。
2. 農會與理事訂立契約或為訴訟行為時，代表農會（比照合作社法第三十九條）。

(五)信用評定委員會：評定會員信用程度，以為審核放款之主要參考。

(六)評議委員會：建議農會興革事項，由理事會採擇。

(七)各種專門委員會：依設置目的，處理有關專案事項。

(八)總幹事及其他聘僱員工：依聘約、保證書負其責任。因均屬有給職務，故執行職務時，應盡善良管理人之責任、業務上負有賠償責任（參考民法第五三五，五四四條）。

1. 總幹事：

- (1)對理事會負執行業務之全責。
 - (2)聘任解聘並指揮監督所屬員工。
 - (3)辦理各種法定會議事務。
 - (4)編製理事會應提會員代表大會之各種文件資料。
 - (5)定期向理事會提出月份預定進度、事業報告、及會計報告等。
 - (6)對執行理事會決議或所屬員工業務過失而生之損害，均應負連帶賠償責任。
2. 其他聘雇員工：承總幹事及主管之命，執行業務；對於業務過失及未盡善良管理人之注意而生之損害，應負賠償責任。

伍、農會與主管機關之關係與聯繫

- 一、主管機關對農會成立許可及登記；
- 二、主管機關對農會選舉及會議之指導監督、會議紀錄之審核提備案。
- 三、主管機關對農會業務之扶植、輔導、檢查、監督；
- 四、主管機關對農會財務之稽核。
- 五、農會與主管機關間就事業計劃、施政計劃有關事項作人、事、經費之配合。
- 六、省、縣市應編列預算補助農會生產指導及文化福利事業費。
- 七、農業金融機關應每年就純益撥補百分之十與農會合理分配會員。
- 八、主管機關對農會人員有違反法令或危害農會者，得令其改選或解聘。
- 九、主管機關對農會之不健全者得予解散或予整理。
- 十、農會有困難事項得請求主管及目的事業機關協助解決。

陸、農會與一般機關之關係

- 一、農會與鄉（鎮、市、區）公所之關係：
 - (一)農會理事長總幹事得列席（鎮、市、區）公務會議、聯繫有關業務。
 - (二)農會得邀請鄉（鎮、市、區）長列席農會有關會議。
 - (三)業務、經費、人員之彼此配合。
- 二、農會與議會之關係：
 - (一)農會得透過議會關係，促進政府釐訂扶植輔導農會之政策，及施政計劃與有關預算。
 - (二)議會得對主管機關提詢農會有關問題，但不得指定農會職員出席。
 - (三)議會不得組織小組調查農會帳簿，但必要時得請主管機關調查處理。
- 三、農會與農復會之關係：
 - (一)農會承農復會委辦或與農復會合辦有關事業。
 - (二)農會請求農復會技術及經費之支援。
- 四、農會與金融機關之關係：
 - (一)資金之融通。
 - (二)業務技術之諮商與聯繫。
- 五、農會與農林試驗推廣機關之關係：
 - (一)農會請求技術及人員之支援。
 - (二)種苗、種畜之供應、設備之借用。
 - (三)業務上之合作。
- 六、農會與地方黨部（執政黨）之聯繫：
 - (一)農會請求黨部協助解決業務困難問題。
 - (二)農會請求黨部協調人事會務糾紛。
 - (三)農會透過黨部促進有關扶植農會政策之制定。

柒、討論問題

農會組織內外之關係，錯綜複雜，值得研討之問題不一而足，宜由研究人員自行提出，較切實際，茲為便於參考抉擇，僅提出四大項目，如承採納，則每項問題之細目請自行增訂，並作成答案。

- 一、如何加強農會與會員之團結合作，鞏固事業基礎，達成農會宗旨？
- 二、農會權能劃分制度如何適當運行，以利農會事業之發展？
（包括總幹事執行權力機關決議，或選任職員行為與公益及法令欠協調時之處理。）
- 三、如何增進三級農會縱橫聯繫，發揮大規模經營之功能？
- 四、主管機關及上級農會對於建立農會權能劃分制度應有之措施。

組織農民應了解的人羣關係原則

張達仁譯

一、人是一個複雜的個體——一般人對事情的反應往往有很多不同的方式，其中一些是有理性的，一些是沒有理性的。有的人對某種事情的反應是有理性的，對其他的事情則沒有理性。因為人的行為夾有感情或情緒的成份在內，而感情與情緒往往是具有隱藏性的，涉及現象至廣，極難研究出正確的原因，許多時候連其本人亦無法分解。

二、個人或團體的行為都是針對某項目標——如果要了解一個人或一個團體為什麼要做他或他們所做的事情，我們必須了解他或他們希望尋求的最終目標何在，一般人及一般團體所定的目標大多數是很實際的，我們應該根據他們的目標去了解他們的行為。

三、個人或團體的行為總是以自我為中心的——個人的行為固然是以自我為中心，團體的行為亦是如此。隸屬於團體只是個人的伸延，團體由個人組成。個人在團體內對事情的反應正如其本身對事情的反應相同。如果想知道某人或某團體對某件事情如何反應，祇要我們自己設身處地一想，問問自己如何反應，便不難知道。

四、個人對團體、社會及國家的想法，態度及價值觀念是根據其以往經驗而決定的——如果我們想和別人一同工作，並且想協助他們改善他們的境況，我們必須了解他們的背景及經驗。

五、個人及團體的年齡愈大，其觀念及立場愈嚴謹牢固，並且愈不能適應新情勢——這點是我們應該記住的。但我們必須激勵人們去重新衡量他們的情況，並且設法去應付因情況變更帶來的問題。

六、大多數的個人及團體會努力造成對其福利或達成其目標有利的情勢，並且設法維護這種情況——如果這種情況受到威脅時，他們會不惜一切奮鬥到底，這是基本的人性。

七、個人及團體的行為是根據他們對事物的觀點而定——只有從他們的眼中並且透過他們的經驗與背景看一切事物對他們才有意義。如果要了解他們為什麼要那麼做，我們必須設身處地站在他們的立場來看這個世界。

八、一般團體都不喜歡別人冒昧參加或干涉他們的活動——如果我們想教導他們某種新的技術或方法，我們必須很謙虛地把這種新的技術或方法做給他們看，並且說明理由使他們確實相信我們的方法較好，否則他們不會接受別人的指導。

九、人們都喜歡被邀參加計劃與他們有關的事情與活動——所以凡是任何團體事務與活動都應該自始邀請有關人員參與。這條說來簡單的原則往往是影響事情成敗的關鍵，因為邀請主要人員參加就是給這些人機會去為自己的利益着想，以及考慮這個問題對他們個人及團體直接發生什麼影響，如果一個問題很顯明的與他們有關，而且對他們個人或團體非常重要，他們當然很願意有機會參加協商解決之道，在這種情況下，他們亦多願與人合作甚至接受他人意見，以達到其目的。

十、遇見不愉快，令人不滿意及不能符合其需要之事情，人們多會自動退出——例如被疏忽，未予以應有之重視或在公共場合下受窘等情況下，其心理上的感覺比他在工作上表現優異而無酬勞還要難受，他不僅會退出，甚至要設法破壞。

十一、與其需要相符的目標是激勵人的重要因素——如果團體的目標與其個人的需要相符，人們都會樂於為團體及其個人的利益盡最大的努力，因此主管人員應盡量分析團體的目標對個人的好處，以增進其瞭解。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料 “Principles of Human Relations”)

與人相處的技巧

張達仁

1. 採用問話的方式，贏取他人的合作——請教別人的意見，或者請別人幫點小忙，增加對方的自信心。提出使人樂於回答的問題，但不可問他的私事。除非你知道對方一定能回答的問題，否則最好不要提出。提出問題時決不可帶有像是審問或帶有敵視的態度，必須以友善的談話方式提出。不要提出問題來炫耀自己，而要提出可以幫助對方炫耀的問題。對方向你提出問題時，你謙虛地回答以後，再請教對方的意見。如果對部屬有命令時，以問話的方式出之，可使部屬更樂於合作。向主管有建議時，亦以問話的方式提出為佳。適切的問題可使人傾心而談，成為更為合作的人。

2. 多聽少講，化緊張為和祥——我們要瞭解事情是要靠聽而不是靠講。我們少說多聽可給對方一種優越感。所以每當情勢緊張時要靜下來聽對方說。某人生氣時，我們讓他說。某人不高興時，我們聽他講。這樣往往可使緊張的氣氛化為和祥。

3. 以自信的態度和幫助別人——我們要表現有自信心去幫助別人。不但說話的言詞中要帶自信，態度上也要如此。接近別人時要昂首挺胸，身體站直，每一條筋骨裏都充滿自信，好像不可能失敗的樣子。

4. 有事與人相商，要直接交談——不要轉彎抹角，或託人傳話，直接接觸可以減少不必要的誤會，親自登門拜訪，可以表現自己的謙虛，贏得對方的好感，使商談更為順利。

5. 以誠懇態度博取他人好感——無論何時何地我們在談吐或行為上都應表現出友好、懇切和真誠的態度，沒有引起別人反感的言詞或舉動。誠懇是一股無比的力量，它能激起他人對你的友好與熱忱。

6. 採取友善主動克復敵對態度——永遠假定別人喜歡你，主動的採取友善態度去喜歡別人。只記住別人的優點就不難發現人人可愛，人人喜歡你。

7. 取人之長，發掘人才——人皆有長處，凡能取人之長使之貢獻國家社會的人必為領袖人才。一個領袖的成就如何，就看他所培植出來的人才而定，因此我們不但要重視自己的優點，更要重視別人的優點。

8. 適時諍言，人多感激——公開批評別人當然不對，但朋友需要規勸的時候而不規勸，也非待友之道，不過能規勸得適當的人不多，規勸之道應私下適時為之，不可當眾批評，而且要以友善微笑的態度為之。規勸之前應先誇獎對方長處，使批評不覺刺耳，並曉以對其本身之利害關係，然後告知改善之道，使規勸不只是挑毛病而係有建設性。如不知如何勸導改進，不如不說。規勸之後應再略予鼓勵讚許並微笑拍其肩膀，以示友好。

9. 尊重別人，增加其自尊心——尊重別人的性格及問題，使他覺得重要，並且覺得你需要他，他能對你有所幫助。一個人的名字是他能夠聽見的最甜蜜的音樂。該給人功勞、讚賞及鼓勵的時候，千萬不要猶豫。值得恭維的人，不要怕恭維他。豪爽的去，每天至少兩次。儘量了解對方，並讓他講話。當他講你聽的時候，他會不知不覺地把他的的人品告訴你，除此以外，你可以從每一個講話的人那裡學到一點東西。

10. 慷慨誇獎部屬使他樂於為你服務——從上司或近親口中說出來的誇獎最令我們重視。但奇怪的是最忽略誇獎別人的人往往就是這些人。大多數的人對自己沒有把握，因此重視別人說他們表現得好。一個主管對部下的讚許一定要豪爽。他把功勞給別人，自己也得到功勞。儘量練習在家中給家人誇獎，但無論何時何地給別人誇獎時，務須言必有物，態度誠懇，眼睛看着對方的眼睛，這樣才能收到直接獎勵的效果。

11. 了解別人，增進感情——當你的部門內來了一位新人，

你在工作上第一次有機會與他接觸時便應主動地和他相識，以友相待。幫助他感到自然而無拘束，歡迎他。但當你新到一個部門時，則不宜採取主動。你應該睜大眼睛來看，豎起耳朵來聽，慢慢地與人相識。但應該設法相識，使他們了解你，你也了解他們。

(本文根據威斯康辛大學合作訓練中心資料 “The Technique of Handling People”改寫)

農會總幹事為改善對外工作關係， 可採取的各項措施

陳潤澤

- 一、有效利用農會公益金協助地方公益事業。
- 二、儘量參加村里民大會。
- 三、舉行農民運動會。
- 四、設置農忙托兒所。
- 五、設置會員子弟獎學金。
- 六、舉行會員各種技術觀摩會。
- 七、加強農事小組活動。
- 八、儘量邀請上級及各有關機關派員參加農會舉行的各種會議或農會舉辦的各種活動。
- 九、儘量參加上級或各有關機關舉行的各種會議並儘量搜集準備有關資料以反映農會及農民意見。

農會總幹事應如何改善與理事會之關係

張 達 仁

發生摩擦主因：理事會認為對農會負有全責，往往以為有權管理農會日常之經營。總幹事對農會經營事務及其長短期需要較理事會了解，理事會對各項決定大都尊重其意見漸漸引起總幹事替理事會決定一切，導致理事會不滿。

總幹事對農會之需要及發展熟悉，有義務

1. 將影響農會深遠之事務提請理事會注意。
2. 報告理事會經營情況及牽涉政策性的各項問題。

為改善與理事會之關係，總幹事應採措施：

1. 請政府頒發理事手冊，將理事會與總幹事之權責包括在內。

2. 請政府或上級農會於第一次理事會開會時派員前來講解理事會與總幹事權責之劃分，使彼此對本身權責有充分之了解。

3. 農會辦理訓練或討論會時請理事出席擔任講師講解理事會權責。

4. 盡量供應理事會決策所需參考資料使理事會決策明智合理。

5. 邀請理事會參加各項活動以增廣其見識與經驗，了解農會之問題及將來發展之潛力。

6. 請理事會組設農會長期發展設計委員會，由理事主持或參加。

(本文根據威斯康辛大學合作訓練中心資料改寫)

財 務 管 理

黃 本 足

財務管理範圍甚廣，凡金錢交易等與事業有關事務均屬之，包括資金籌措、資金運用、預算之執行與控制、成本會計、財務檢查、財務報告分析等，藉以將一切財務資源作合理之運用於業務上而獲得最大利潤。茲將討論項目列後：

一、資金籌措與運用

(一)目的：

1. 使資金合理分配於各項業務上。
2. 使流動資金與固定資金作合理之分配。

(二)內容：

1. 自有資金之籌措：股金、公積金、各種事業基金、折舊準備及攤銷、出售閑置財產等。
2. 外來資金之籌措：行庫透借、除賬進貨、內部透支等。
3. 企業長期使用之固定財產，儘量從自有資本內籌措。
4. 一個企業的資金，究竟固定資金應佔若干？流動資金應佔若干？始能使業務順利進行。

二、預算之執行與控制

(一)目的：

1. 切實執行預算，並不斷檢討改進，提高業務營運管理之效能。
2. 避免浪費，降低成本，把握收益。

(二)內容：

1. 嚴格編審預算切實執行。
2. 為達到預算目標，各部門應密切配合，並不斷檢討改進。

3. 會計應有正確之記錄，嚴格審核，杜絕浪費。
4. 應按月將各部門各科目之實際收支與預算數額比較，分析差異內容及原因，修正或改進。

三、成本計算觀念

(一)目的：

由成本計算發現盈虧原因，協助企業管理者衡量各部門的工作效率，並運用財務資源達到最經濟與最有效境地。

(二)內容：

1. 明瞭產銷過程中各項成本構成因素。
2. 對各項成本分析檢討，改進管理效率。

四、資產負債表及損益計算書

(一)目的：

1. 資產負債：表示某年某月某日止之財務狀況，藉以明瞭償債、投資與資金運用能力。
2. 損益計算書：表示某日起至某日止期間之營業結果，藉以明瞭經營管理能力。

(二)內容：

1. 企業管理者應具備會計知識瞭解資產負債表及損益計算書之內容及作用。
2. 平時以最簡捷方法注意各部門重要科目之變動及盈虧情形。
3. 將每個月月報表與上年度同一時期之月報表比較並檢討改進。

五、財務稽查

(一)目的：

財務稽查主要目的在於發現問題，以資糾正其缺失，根除浪費，防止弊端，並藉以提高管理效率，促進其財務及業

務之健全發展，達成營運企業化之目的。

(二)內容：

1. 對有關機構所提出之稽查報告書應行糾正及改善事項，應飭有關人員限期執行，並將執行結果提出報告。
2. 省農會最近三年來執行稽查工作所發現問題提供參考。
3. 財務稽查要領，亦即稽查各部門之技術。
4. 應建立自行稽查辦法，每三個月稽查一次，由總幹事指定秘書或企劃專員辦理並提出書面報告檢討改進。

六、財務經營分析

(一)目的：

1. 判斷財務是否健全。
2. 檢討經營結果是否適宜。
3. 經營管理上的效能及其收益情形是否達到良好程度。

(二)內容：

1. 檢查資產負債表及損益計算書各科目是否正確、合法，有否漏列，並作成修正分錄，作為分析之資料。
2. 由資產負債表分析，瞭解財務狀況，藉以測驗償債、投資與資金運用能力。
3. 由損益計算書分析，瞭解營業情形，藉以測驗經營管理能力。
4. 由資產負債表及損益計算書分析，藉以測驗企業的經營效能。
5. 財務經營分析簡易圖表表示法。
6. 財務經營分析公式及標準比率。

七、練習題

提供財務業務優良農會和財務業務不健全農會年度會計報告表各一套，分析發現問題並檢討改進方法。

資金籌措與運用

一、自有資金

(一)股金：股金為會員所認購，其總額應大於或等於固定資產淨值，但目前農會情形則相去甚遠，亟宜設法增股，以鞏固經濟基礎。

(二)公積金：農會經營業務年終結算盈餘分配按照規定提撥公積金，逐年累積，為擴大農會業務與分散將來風險的有效方法之一。

(三)各種基金：目前農會經營業務累積之基金有統一農貸基金及供銷業務基金二種。前者為承辦統一農貸之農會信用部，除將農復會撥貸之無息資金按規定計息撥充基金外，並於決算後提撥盈餘40%一併充作基金。後者為農復會撥貸山地鄉農會發展供運銷業務低利資金，承辦農會就其利息差額部份撥充基金，作為累積資本之用。此外為穩定推廣經費來源，凡盈餘提撥為推廣經費在十萬元以上者，應依規定比率提撥推廣基金，專戶存儲，孳息備用。

(四)折舊準備及攤銷：折舊為固定資產成本之分期收回，各項攤銷為預付費用之分期收回。切實辦理，均對農會資金運用有相當助益。

(五)出售閒置財產：農會多餘不用之房地產及機械設備等留之既無效用，徒增管理及維護費用之開支，不如相機出售，以增加營運資金，開展有利事業。

二、外來資金

(一)行庫透借：農會舉辦供銷事業如自有資金不足，可向行庫透借，惟行庫借款均屬短期，訂有償還期限，應以經營業務

收入爲償還要件，切忌用於增置設備使資金固定化，影響週轉，增加經營困難。

(二)賒賬進貨：即進貨不立即付現，而以賒賬方式購入，俟銷貨後還款，或先給付期票均可，如所辦業務運轉迅速，幾可不用資金，而可獲取利益。

(三)內部透支：農會信用部爲農村金融中心，供銷部經營季節性供運銷業務資金，亦可向信用部透支，惟爲鞏固信用部基礎，動用存款資金有百分比之限制，供銷部尤應穩健經營，切忌流用於增加設備或抵補虧欠，否則非但增加供銷部經營困難，抑且危害信用部之信譽。

三、資金的運用

一企業的資金，可分爲流動資金與固定資金二類。流動資金富於流動性，隨時可以變現作爲支付工具，爲企業業務經營上隨時週轉之需。固定資金大都用於固定之設備或非短期內可以動用之資產。一個企業的資金，究竟固定資金應佔若干？流動資金應佔若干？方爲確當，通常稱爲資本結構，資本結構與企業的性質，必須互相配合，則業務進行與財務調度，始能順利進行。就一般而論，固定資金因不能變現，且多爲企業長期繼續使用之財產，故常須從企業自有之資本內籌措；流動資金隨時可以變現而作爲支付工具，故不妨從負債而取得。

利用外來資金經營業務，均有償還期限，務須審慎計劃，更要顧及經營安全，其取得利益應大於利息支出和各項費用總和，始稱穩健。

預算之執行與控制

一、預算之編審

事業計劃既經決定，為達到目標所需要之支出及其來源，必須事前加以估計，以作執行收支之準則，此種在一定期間內，根據事業計劃，編列一定之書表，用金錢去估計表示出來，便叫做預算。預算編審之要點如下：

(一)依據上年度事業計劃執行情形，研討本年度計劃內容是否適當。

(二)計劃內容是否適合會員之需要，並參照人力、財力有無形同虛設情形。

(三)收入預算之新增數字是否可靠，減少之理由是否合理，有無虛列或匿列情形。

(四)支出預算新增加數字是否確實，各項目間之支出比例是否適當。

二、確立計劃性之經營管理制度

(一)農會預算多受季節性之影響，每有營業週期之變化，為求因時制宜之效，根據年度計劃，分析訂定月份預定進度，俾便日後與實際執行（月份事業報告）比較。倘有差異，切實檢討原因，以憑修正或改進次月份進度之準繩，採取有效步驟補救未臻完滿之工作。

(二)為發揮整體性之業務效能，月份事業進度之編訂，各部門或主辦人之間，應密切連繫配合，研訂月份進度，檢討執行得失，俾使各單位之業務推行，資金運用，經費分配方面，均能妥切配合以免重複或脫節。

(三)農會應按月編造「實際收支與預算比較表」——附表二

，提請理監事會檢討，或與前年度同時期比較，不斷檢討改進，以達成預算目標。

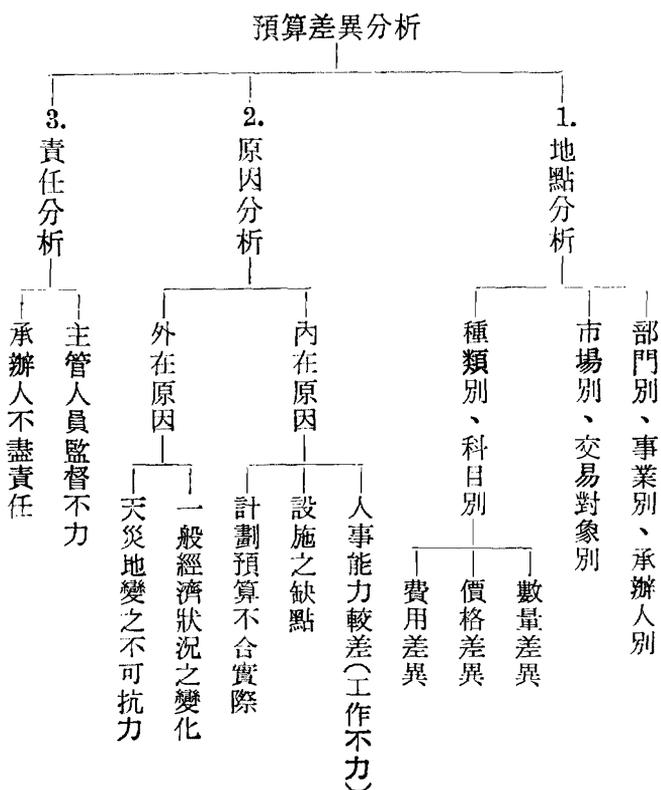
三、執行預算差異分析之檢討

(一)訂定月份實際收支與預算比較表檢討預估數字與實際進度數字之差異內容。

(二)差異分析之方法應先從財務方面瞭解差異原因後，進而分析各部門各事業別之預算執行情形。

(三)各單位主管人員應經常注意各該部門預算之執行情形，嚴格查察內容並報告差異原因送請總幹事檢閱，每月由總幹事召開主管人員會報將各部門各項事業進度切實檢討改進。

(四)預算差異分析圖表：



四、會計人員對預算管理

(一)預算之執行與控制有賴正確會計紀錄配合始稱完善，故不得變換科目混記粉飾或朦混核銷等不法行爲。

(二)嚴格審核，凡不符預算或不合規定之費用所墊付款應阻止開支。

(三)年度內經常注意各部門預算執行程度，倘預算收入發現顯著差減時，隨時促請各有關部門早日採取適當措施以資補救，若各項開支數目超過較大者，應檢查超支之原因，促請有關股部主管加強控制。

五、農會預算執行之檢討

根據臺灣省農會編印之六十一年度上半年預算執行情形統計表——附表一，實際收支與預算數額之比較，管理效率最差者是保險事業，其中有三分之二農會（一七七單位），上半年度收入未達成全年預算之30%，而收入達成預算40%以上者只有五分之一農會（五三單位），其次供銷事業收入達成預算40%以上者亦只有一二一單位，推廣事業達成預算40%以上者有二一三單位，信用業務達成預算40%以上者一七〇單位。

由以上觀察分析，農會實際收支與預算數額差距甚大，其主要原因如預算編審不當，或預算管理鬆弛，未能隨時檢討改進，以致多數農會編製預算與執行流於形式，亟待改善。

附表一 全省縣市暨鄉鎮(市區)農會六十一年度
上半年預算執行情形統計表

項目 股部別	調查 單位 數	實際收入與原預算比較					實際支出與原預算比較				
		20% 以下	20— 30%	30— 40%	40— 50%	50% 以上	20% 以下	20— 30%	30— 40%	40— 50%	50% 以上
推廣部	333	33	35	52	50	163	31	53	105	73	71
供銷部	334	78	65	70	54	67	66	60	84	65	59
信用部	291	15	34	72	93	77	15	39	101	102	34
保險部	279	115	62	49	27	26	148	65	36	15	15

- 註：1. 資料來源：臺灣省農會編印之六十一年度上半年預算執行情形統計表。
2. 縣市農會20，鄉鎮(市區)農會 328，分會2，合計350單位，其中缺報農會17單位，實際按333單位統計。

附表二 實際收支數與預算比較表 年 月份
收入部份

會計科目	項目	全年 預算	本月份 實 執	本月底 行 止 實 行 執	本月底 止 實 際 行 執	本月底 止 實 際 行 執 %	差異 及 原 因	內容 因	改進 意見
推廣部門									
生產指導 事業收入									
供銷部門									
銷貨收入									
信用部門									
放款利息 收入									
保險部門									
保費收入									

實際收支與預算比較表

年 月份

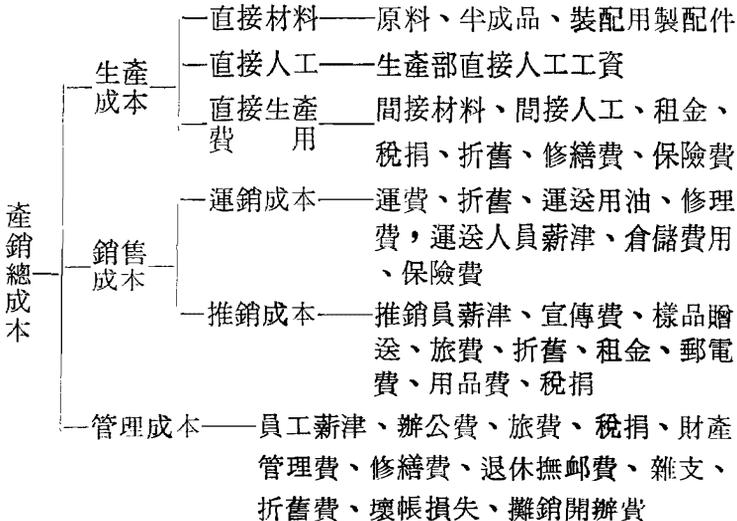
支出部份

會計科目	項目	全年預算	本月份實際執行	本月底實際執行	本月底實際執行%	差異及原因	改進意見
	推廣部門						
	生產指導事業支出						
	供銷部門						
	銷貨成本						
	信用部門						
	存款利息支出						
	保險部門						
	保險賠款支出						

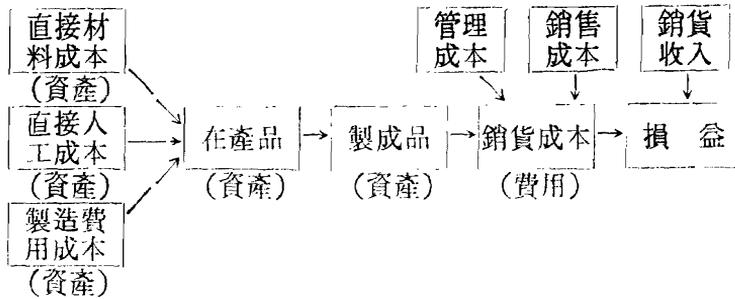
成本計算觀念

普通會計僅能表明營業上的全部盈虧，而成本會計則能於事實中發現盈虧原因，可知每一批的製造或進貨成本，隨時檢討，改進管理效率。所謂成本就是一種支出或貨價，即是任何企業為獲取收益而支出之一切費用，而產品的售價乃產品的成本與利潤之和，故成本為決定售價的基本因素。根據成本記錄可以獲悉何種產品利益最為優厚，何種產品無利可圖，可對生產與銷售加以有效控制，同時由成本分析可以衡量各部門的工作效率，以協助企業管理者運用財務資源，達到最經濟最有效的境地。

在製造業的總成本中包括製造成本、銷售成本和管理成本。其中原料、人工成本可以確認為何批何項產品所耗用，所以稱為直接成本，其餘製造費用、銷售、管理成本，是由各種產品共同耗用必須藉分攤方法始能歸着於各產品，所以稱為間接成本。茲將成本分類表圖示如下：



製造業在其自購進原料僱用人工開始，以迄將產品售出之過程中，成本亦隨着逐步流動並轉變。茲將成本流轉過程表示如下：



成本計算之基本公式：

直接材料 + 直接人工 + 製造費用 = 製造成本

製造成本 + 銷售成本 + 管理成本 = 製造總成本

製造總成本 + 利益 (或減虧損) = 售價

信用部的總成本中包括存款直接資本、存款間接資本及放款間接資本，各項成本之計算公式如左：

$$\text{存款直接成本} = \frac{\text{存款利息支出}}{\text{存款日積數}} \times 100$$

$$\text{存款間接成本} = \frac{(\text{管理費} + \text{折舊} + \text{其他損失} + \text{監督費}) \times \text{辦理會員存款人數佔辦理存款人數比例}}{\text{存款日積數}} \times 100$$

$$\text{放款間接成本} = \frac{(\text{管理費} + \text{折舊} + \text{其他損失} + \text{管理費}) \times \text{辦理放款人數佔辦理存放款人數比例}}{\text{放款日積數}} \times 100$$

即信用部總成本 = 存款直接成本 + 存款間接成本 + 放款間接成本。故要降低信用部成本除應加強吸收存款及辦理放款外，並應多吸收活期存款等利率較低存款以降低其直接成本，同時並應儘量節省管理費及監督費開支，使間接費用降低。

資產負債表及損益計算書

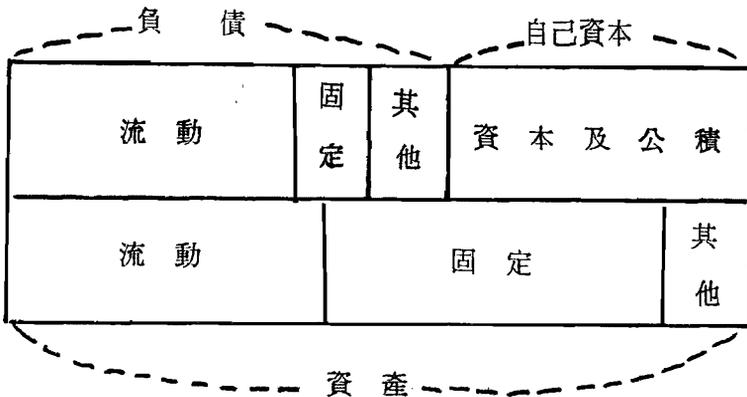
一、資產負債表的內容

資產負債表是用來表示農會在某一時期（如年底決算或年度中某日）之財務狀況，可測驗償債、投資與資金運用能力。在平時農會所編日計表或月報表之上半段所載會計科目與數字，就是資產、負債以及資本公積等科目之靜態數字。在該表左方（借方）按照流動資產、固定資產及其他資產。分列各資產科目之結餘金額，右方（貸方）按照流動負債、固定負債、其他負債、及資本公積，本期損益等次序，分列其結餘金額。

資產 = 他人資本（負債） + 自己資本

資產 - 負債 = 自己資本（純財產）

農會資產負債構成圖



二、損益計算表的內容

損益計算表是用來表示農會在某一段時期（如某年某月某日起至某月某日止）之營業結果，也就是表示農會事業收支與

經營結果，依據這些數字，可以探求農會在該期間內之經營成績與盈虧原因可測驗經營管理能力。在平時農會所編之日計表與月報表之下半段，各會計科目數字分別表示推廣部、供銷部、信用部及保險部之損益情形，該表左方（借方）排列支損科目，右方（貸方）排列收益科目，此等收益、支損及損益的關係如下：

推廣部門總收入－推廣部門總支出＝經費結餘

經濟信用事業總收益－經濟信用事業總支損＝本期損益

保險事業總收益－保險事業總支損＝保險盈餘

農會收益支損構成圖

收	推	收	供	收	信	收	保	收		
	廣	入	銷	入	用	入	險	入		
入	部		部		部		部			
	門		門		門		門			
支	推	支	供	信	保	支	本	供	保	經
	廣	出	銷	用	險	出	期	銷	險	費
支	部		部	部	部		損	及	部	部
出	門		門	門	門		益	信	損	結
							益	用	益	餘

三、資產負債表及損益計算書之檢討

農會總幹事必需具備會計知識，始能瞭解整個農會財務狀況及業務經營結果，並經常不斷的檢討改進，惟農會業務包括推廣、供銷、信用和保險四部門，會計科目合計在三百個以上，勢必無法一一加以檢討，如何以最簡捷之方法檢閱日計表，茲提供對各種報表之檢討方法俾供參考。

(一)日計表：每日以二〇分鐘時間檢閱日計表，藉以明瞭財務和業務之變化，平時各種基金及投資、固定資產及資本公積項目之科目很少有變化，因此重點應放在流動資產、流動負債、收支和盈虧餘絀等科目。例如信用部之庫存現金、存放行庫

、存款、放款、借入款等資金運用是否妥當及盈虧情形。供銷部之存貨、應收款、應付款、內部透支、借入款，收支方面之供運銷業務、政府委託事業及盈虧等。保險部之保費收入、賠款支出及盈虧等。推廣部之收支科目和經費餘絀等。

(二)月報表：月報表表示某月止之財務狀況及業務經營結果，應對每一科目詳加檢討，在收支方面尤應以實際收支與預算比較檢討，與上年度同一時期之月報表比較檢討，並由會計提供重要項目財務經營分析資料，藉以進一步瞭解財務是否健全，業務經營是否達到理想。

(三)年報表：年報表即為決算報表，表示至某年底之財務狀況和過去一年間業務經營結果，除應全面檢討外，尤應注意：(1)應收、應付、暫收、暫付等科目，應注意整理清結。(2)提存折舊及壞帳準備是否適當。(3)與預算比較執行結果是否達成目標。(4)與上年度決算比較是否進步。(5)財務經營分析與上年度比較是否進步，是否符合標準比率。以上各點詳加檢討作為新年度編造預算、改善財務及推展業務之參考。

農會財務稽查

壹、諸 言

臺灣省農會目前有三四九單位，其中省農會一單位，縣市農會二〇單位，鄉鎮市區農會三二八單位。

農會所經辦事業，可分為推廣事業、經濟事業、金融事業和保險事業等四種，因事業性質與經營方式之不同，會計處理亦有差異，惟推廣事業採用收支預算制、經濟事業、金融事業和保險事業則採用損益計算制，各部門會計獨立，分別處理，自成系統，而對外為表示農會整體性起見，於年度結束時，編造綜合會計報表。

各級農會對於賬務之處理，應遵照「臺灣省各級農會會計規程」之規定辦理，至於收支預算之編造，應遵照「臺灣省各級農會預決算規程」之規定辦理，此外對農林廳及臺灣省農會所作之各項補充規定，應隨時注意遵照辦理。

農會財務稽查主要目的在於發現農會問題，以資糾正其缺失，根除浪費，防止弊端，並藉以提高管理效率，促進其財務及業務之健全發展，達成營運企業化之目的。

目前對農會財務稽查主要有四個機構在執行：(一)農會監事會：農會監事多係農民出身，對農會業務、財務及會計不够深入瞭解，因此對稽查工作難期周全，少數農會甚至流於形式。(二)縣市政府會同地方輔導機關組織稽查小組稽查，因限於人力財力之不足，兼以時間匆促無法作深入之稽查，尚待加強辦理。(三)中央銀行檢查信用業務：多注重業務方面之改進，如資產負債狀況、存放款情形、盈虧情形、存款資金運用率、存放款比率、內部透支比率、向行庫融通比率等，至於內部之賬務處理及收支情形則較少涉及。(四)臺灣省農會對下級農會之財務稽

查，自五十九年起在督導組增設稽查課，專責策劃執行下級農會財務稽查工作，由駐區督導員負責辦理，以健全財務管理，改進業務經營，尤以着重信用業務之稽查為中心目標，每年會同有關機關共同商定不健全農會，或業務較大之農會若干單位作深入之稽查，稽查農會發現問題，擬具處理意見，由省農會以縣市為單位分別邀請地方主管及輔導機關暨被查農會負責人共同會商審定後，督飭被查農會切實貫徹執行，情形嚴重農會，酌情派員常川駐會輔導，以期改善事項之執行，並由省農會辦理追蹤考核，凡逾期無故不予執行者，報請主管機關嚴予究辦。

其他對農會財務稽查機構尚有糧食局對委託事業之檢查，農復會視察對辦理統一農貸之輔導及檢查，臺灣銀行對代理公庫業務之檢查等，雖然有這麼多機構在監督輔導及檢查，但弊端仍不斷發生，稽查工作有待加強辦理。

貳、臺灣省農會執行下級農會 財務稽查實施要點

一、計劃依據與目的：

省農會依據行政院五十八年八月廿四日修正公佈之改進臺灣省各級農會暫行辦法第五十四條之規定，並遵奉現階段農村經濟建設綱領健全農民組織之決策執行下級農會財務稽查工作，以期在執行稽查工作中發現農會問題的癥結供為加強輔導監督下級農會及整頓不健全農會之依據，並藉資根除浪費、糾正缺失、防止弊端，提高管理效率，達成營運企業化之目的。

二、稽查工作之執行：

- (一)選定稽查單位：稽查工作開始前由省農會邀請中央及省縣市有關機關舉行督導工作會報共同商定若干鄉鎮（市區）農會為稽查單位。
- (二)調配稽查人員：稽查人員由現有督導員十二名兼任並就

全省各縣（市）鄉鎮（市區）農會劃分為六個財務稽查小組，每一稽查小組置稽查人員二人共同執行稽查工作。

(三)稽查工作之重點：

1. 被查農會內部牽制制度是否健全，發現缺點應就其缺點溯查，以明瞭真象之所在。
2. 稽查時發現疑竇應不厭其煩，將所有紀錄、憑證、檔案、時間、地點、經辦人、承辦單位及各項資料等作詳細之查核，直至獲得正確之結論為止。
3. 稽查人員應隨時注意工作方法有無違背處理原則或稽查工作之步驟有無重複迂迴失當之處。
4. 發現不法違規案件或錯誤時除應當地糾正外，並列入稽查報告書。
5. 稽查中發現重大舞弊案件時，應依照各級農會偶發事件報告表隨時報告本會憑辦，俾爭取時效，確保農會債權。

三、稽查報告：

稽查報告以能表明被查農會之財務狀況業務成績經營方法與計劃執行結果為原則，並針對發現問題分別作成糾正與改善事項及提出切實有效可行之處理意見，報告內容應翔實具體，文字力求簡明扼要。

(一)概述：

1. 略述被查農會之人事、財務、業務概況及其特點。
2. 歷年來未能解決及當前之重大問題。

(二)財務結構與經營績效：

1. 說明財務結構之概況及重要比率。
2. 說明經營績效之概況及重要比率。
3. 資本支出績效分析與檢討。
4. 六十年年度預算數與決算數之分析比較並略加以說明。

(三)糾正事項：

1. 糾正事項內容包括下列項目：

- (1) 凡違反法令規定者。
- (2) 處理程序不合致生弊端或危害農會者。
- (3) 經營不善人謀不藏，危害農會者。
- (4) 凡理事會、總幹事及一般職員未能依照交代規程辦理移交者。
- (5) 賬目不符，存貨短缺，致使農會遭受損失者。
- (6) 其他有關違法失職事項。

2. 糾正事項除應將案情具體翔實，扼要述明外，並應針對弊端研擬有效可行之處理方案，限期飭其改善。

(四) 改善事項：

1. 改善事項內容包括下列項目：

- (1) 會計事項之錯誤，如應剔除款項、科目引用錯誤、記賬、過賬整理、沖銷或漏列記賬等之錯誤，均須註明筆數或金額，並以調整分錄表示之。
- (2) 會計處理原理不明而發生之錯誤。
- (3) 會計報表及各種業務報告統計數字之錯誤。
- (4) 各種因未轉賬或轉賬錯誤，而致賬目不符，經查明並未損及農會權益者。
- (5) 各部門經營管理上不甚嚴重之缺點或錯誤。

2. 改善事項除應將案情具體翔實扼要述明外，並應研擬切實有效之改善方法藉資遵循。

(五) 建議事項：

1. 凡建議興辦新業務或對辦理績效惡劣之業務應予停辦或業務計劃改進之新構想，以及有賴輔導機關予以協助事項等均屬之。
2. 建議事項應表達完整之構想，並說明其目的，預期效果及具體執行方案。

- (六) 稽查報告書如須檢附圖表說明時，應於報告書中提及，並予以編號以利翻閱。

(七)稽查報告書應檢附之附件。

1. 上年度決算綜合會計報表。
2. 稽查基準日各部門會計試算表。
3. 資產、負債、損益之檢討表。

(八)稽查小組完成稽查工作後，應於五日內撰寫稽查報告書乙份呈報本會，並由本會以縣（市）為單位邀請省縣（市）有關輔導機關及被查農會理事長、常務監事、總幹事、會計股長共同商討一經審定即通知被查農會切實依限執行改善，同時並分別轉請有關輔導機關密切配合督導執行，及報請臺灣省政府農林廳核備。

四、追蹤考核工作：

- (一)稽查人員對其區域內之各被查農會於稽查工作完成後，除應負責督導各被查農會遵照稽查報告所列「糾正事項」、「應行改善事項」等之處理意見依限切實執行並於複查後即時向本會提出報告表。
- (二)被查農會於接到稽查報告書之次月開始，每月應將執行情形月報表呈報主管機關及本會核備。
- (三)稽查人員對於督導改善工作之辦理情形，應於追蹤考核告一段落後即將執行改善成果報由本會彙編總報告。至被查農會對稽查報告之各項處理意見借故延不執行者，由本會專案報請臺灣省政府農林廳酌情依法究辦或核轉各縣市政府繼續監督執行。

叁、臺灣省農會執行下級農會財務稽查 二年來執行情形與檢討

臺灣省農會五十九年度執行下級農會財務稽查選定八十一單位農會，發現之糾正事項一、八二七件，已遵照處理意見執行完成者一、一二七件，佔百分之六二，尚未執行者七〇〇件，佔百分之三八，應行改善事項一、九九三件，已執行改善者一、三三三件，佔百分之六七，尚未執行者六六〇件，佔百分

之三三，執行情形詳如附表(一)。

六十年度選定稽查四〇單位農會（另辦理稽查縣市農會二〇單位未計在內，直接報請農林廳核辦）發現之糾正事項四七四件，已遵照處理意見執行完成者三四五件，佔百分之七三，尚未執行者一二九件，佔百分之二七，應行改善事項一、〇四〇件，已執行改善者八二四件，佔百分之七九，尚未執行者二一六件，佔百分之二一，執行情形詳如附表(二)。

六十一年度選定稽查六十單位農會，發現之糾正事項七六九件，已遵照處理意見執行完成者五八六件，佔百分之七六，尚未執行者一八三件，佔百分之二四，應行改善事項一、三二二件，已執行改善者一、〇六三件，佔百分之八〇，尚未執行者二五九件，佔百分之二〇，執行情形詳如附表(三)。

由上面統計表分析得知稽查發現問題中以會計最多，其主要原因：

(1)農會會計人員依法應受總幹事之指揮監督而未能認真審核發揮應有之職能。

(2)會計人員調動頻繁，新任人員對會計實務不熟悉而造成帳項混亂，錯誤甚多。

(3)業務單位人員對數字觀念較差，未能定期與會計人員核對帳項。

(4)規模較小農會會計人手不足辦理不週。

在農會業務中以有關信用業務法令規定較為完整，但稽查發現之問題亦多，經分析結果係以人為因素居多，亦即明知故犯，如：

(1)超額放款。

(2)非會員放款。

(3)逾期未還再繼續貸放。

(4)選聘任職員及其直系親屬信用放款或為信用放款之保證人。

(5)逾期放款不依法訴追。

附表一 五十九年度財務稽查發現問題類別統計表
(至60年3月底止)

類 別	糾 正 事 項			改 善 事 項		
	總件數	已辦	未辦	總件數	已辦	未辦
(1)人事納稅	66	48	18	108	70	38
(2)出產管理	65	43	22	47	38	9
(3)財產管理	71	34	37	103	56	47
(4)庶務	47	29	18	44	35	9
小 計	249	154	95	302	199	103
(5)會計問題	351	243	108	538	382	156
(6)財務問題	9	1	8	26	12	14
小 計	360	244	116	564	394	170
(7)銷售業務	224	134	20	191	130	61
(8)運銷業務	62	36	26	69	51	18
(9)委託事業	118	65	53	140	89	51
(10)供銷部其他事項	40	23	17	85	48	37
小 計	444	258	186	485	318	167
(11)存款	107	90	17	92	68	24
(12)放款	497	280	217	300	204	96
(13)公庫	12	10	2	1	1	0
(14)信用部其他事項	57	36	21	72	45	27
小 計	673	416	257	465	318	147
(15)家畜保險	38	23	15	59	44	15
(16)推廣業務	36	19	17	61	40	21
(17)其他	27	13	14	57	20	37
合 計	1,827	1,127	700	1,993	1,333	660
執 行 情 形	100%	62%	38%	100%	67%	33%

附表二 六十年 度財務稽查發現問題類別統計表
(至61年2月底止)

類 別	糾 正 事 項			改 善 事 項		
	總件數	已辦	未辦	總件數	已辦	未辦
(1)人 事	15	8	7	65	46	19
(2)出 納	18	15	3	27	22	5
(3)財 產 管 理	14	8	6	62	36	26
(4)庶 務	7	4	3	20	13	7
小 計	54	35	19	174	117	57
(5)會 計	172	135	37	358	290	68
(6)財 務 問 題				6	6	
小 計	172	135	37	364	296	68
(7)供 銷 業 務	44	33	11	64	49	15
(8)運 銷 業 務	8	4	4	16	13	3
(9)委 託 事 業	36	30	6	76	65	11
(10)供銷部其他事項	8	4	4	13	9	4
小 計	96	71	25	169	136	33
(11)存 款	17	14	3	75	63	12
(12)放 款	125	83	42	158	122	36
(13)公 庫	1	1		8	7	1
(14)信用部其他事項	1		1	14	12	2
小 計	144	98	46	255	204	51
(15)家 畜 保 險	1	1		31	28	3
(16)推 廣 業 務	2	2		29	29	
(17)其 他	5	3	2	18	14	4
合 計	474	345	129	1,040	824	216
執 行 情 形	100%	73%	27%	100%	79%	21%

附表三 六十一年度財務稽查發現問題類別統計表
(至62年2月底止)

類 別	糾 正 事 項			改 善 事 項		
	總件數	已辦	未辦	總件數	已辦	未辦
(1)人事	32	29	3	92	79	13
(2)出納	26	24	2	42	37	5
(3)財產管理	34	22	12	115	80	35
(4)庶務	17	9	8	24	15	9
小 計	109	84	25	273	211	62
(5)會計	199	157	42	362	310	52
(6)財務問題	3	1	2	7	4	3
小 計	202	158	44	369	314	55
(7)供銷業務	49	33	16	76	53	23
(8)運銷業務	7	4	3	9	8	1
(9)委託事業	62	50	12	102	89	13
(10)供銷部其他事項	9	6	3	17	13	4
小 計	127	93	34	204	163	41
(11)存款	51	47	4	107	95	12
(12)放款	253	181	72	222	162	60
(13)公庫	1	1	0	10	10	0
(14)信用部其他事項	6	5	1	26	16	10
小 計	311	234	77	365	283	82
(15)家畜保險	9	7	2	37	30	7
(16)推廣業務	7	6	1	59	50	9
(17)其他	4	4	0	15	12	3
合 計	769	586	183	1,322	1,063	259
執 行 情 形	100%	76%	24%	100%	80%	20%

(6)連環保證及套借。

(7)抵押放款額度超過抵押品價值七成等，這些問題之所以一再發生，實由于有關機關未能採取有效措施及時阻止之所致。

至供銷部則因實際上管理困難而易生弊端，如：

(1)貨品之保管，實物貸款及除欠。

(2)農產品運銷數量及品質之控制，手續費之計算。

(3)稻谷經收保管加工及碾餘米之管制。

(4)肥料保管分配及損耗節餘之確保。稻谷加工副產品之處理等，實非單純以執行法令所能解決，供銷人員之素質極為重要，尤其應實施定期輪調制度等始可防止弊端之發生。

其他如總務，家畜保險及推廣等問題則比較單純。

會計問題主要包括：

(1)開支不當：包括過年度開支、捐款、超付薪津、監督費在其他科目項下開支，開支浮濫，負擔他股部經費等。

(2)帳項不合：會計帳簿與業務單位帳簿金額不符，其中尤以供銷部帳項不合者最多。

(3)會計處理程序不合，未遵照規定程序辦理開支或傳票未經決裁等。

(4)憑證不全：包括短缺憑證，未蓋領款人印章，未貼印花，漏蓋收付訖章等。

(5)科目處理不當，係對會計科目之應用不熟悉所致。

(6)對應收、應付、暫收、暫付、預收、預付科目處理不善，這些暫時性科目有擱置數月乃至數年歷時甚久未加整理歸帳。

(7)在應收和暫付款項中有部份係聘任職員發生舞弊尚未結案收回及選聘任職員暫付薪津、出席費、旅費等久未收回整理歸帳。

(8)其他如虛列收入，應付款項不實或漏列收入等。

放款問題主要包括：

(1)逾期放款：一個月以上逾期放款佔放款餘額五%以上及六個月以上逾期放款未依法訴追或未轉入催收款項。

(2)抵押放款手續不全，如抵押品設定登記非第一順位，權利未填附土地總謄本或閱覽報告書。以定期存款單辦理質押放款未附擔保物提供證。他項權利設定登記存續期限屆滿未重新辦理抵押手續。以建築物抵押未辦理火災保險或保險期滿未續保等。

(3)放款手續不妥：如逾期放款未清還而繼續貸放。放款申請書未經決裁。到期付息未換單等。

(4)內部透支超過規定：如供銷部向信用部透支超過存款餘額（辦理統一農貸農會一〇%，未辦統一農貸農會二〇%），未按月計付透支利息或推廣股直接向信用部透支。

(5)選聘任職員及其直系親屬信用放款或為信用放款之保證人。

(6)連環保證及套借。

(7)非法放款：包括非會員放款及放款金額超過會員代表大會決議放款最高額度者。

(8)未設置信用評定委員會或設而未開會審定每一會員信用放款額度。

(9)其他如放款卡片啓用時未蓋各級主管印章，存放款比率不正常，本票或借據填寫不全及未依規定計列應收利息等。

存款問題包括：

(1)存款卡片啓用未蓋各級主管印章及存款印鑑不全。

(2)代繳利息所得稅及存款中途解約未依規定計息。

(3)甲種活期存款辦理不善。

委託事業問題包括：

(1)稻谷加工碾餘米未達理想。

(2)肥料分配損耗節餘未達理想。

(3)副產品之管理及銷售情形不佳。

(4)其他如帳項不合，代辦放款辦理不佳等。

供銷問題包括：

(1)存貨滯銷或變質，均因進貨未符合會員需要而滯銷或管

理不佳變質。

(2)存貨不足，係貨品銷售後或轉出或遺失。

(3)除購貨品無憑證或憑證不全。

運銷業務問題包括：

(1)運銷業務辦理不善，未透過會計登帳或毛豬運銷未能履行合約被罰款。

(2)運銷貨品存貨不符合，係虧短貨品或貨品已銷售未整理出帳等。

人事問題包括：

(1)員工保證書辦理不全：包括未提出保證書，未辦理對保，未填寫保證人財產，未貼印花等。

(2)人事管理不佳：未按時上下班及辦公情形不佳。

(3)職員離職或調職移交不清。

(4)其他如超額用人，未按期召開法定會議等。

財產管理問題包括：

(1)未設置財產台帳或財產登記不全。

(2)未依法辦理折舊。

(3)其他如未按期收回租金，財產損毀未辦理報銷，職員保管使用財產未設賬登記等。

出納問題包括：

(1)存放行庫對賬單與農會賬項不符及存放指定行庫以外之金融機構，賬項不符原因多係未能按時登賬所致。

(2)庫存現金處理不當，係代收票據交換現金收入作賬外處理或庫存現金保管過多等。

庶務問題包括：

(1)會籍整理及股金台賬處理不善。

(2)採購物品程序不合，採購物品未經總務辦理或購置財產金額超過限額未經公開招標或議價手續。

(3)其他如文具用品保管不妥等。

其他發現問題如公庫存款未按時發賬，保險業務辦理不佳，生產指導事業募集收入成績欠佳，空白單據保管不善，有價證券未按期整理領息，印花銷售未按日繳款及農會內部所用印

花未按期核銷等。

在稽查發現問題分類中，會計類執行率最高，供銷類次之，信用類再次之，總務類為最低。未能如期執行案件中會計類以應收款項和暫付款項為最多，這些案件多係歷經數年未能解決的懸案，非短期內所能解決，供銷類以貨品滯銷和變質問題最為嚴重，惟如列明細提請理事會研議降價銷售或以損失處理，則不難解決，信用類以內部透支逾期放款和抵押手續不全未改善者最多，其中內部透支關係供銷部之財務結構，實非短期內所能改善，逾期放款問題如能確立催討制度，破除情面徹底執行並非難題。總務類則以財產賬簿之整理和折舊問題較多，財產台賬由總務會同會計人員查核辦理即可解決，多數農會對折舊問題有錯誤觀念，認為年度決算盈餘多則多提撥，如發生虧損則不提撥，此種現象頗為普遍，亟待嚴予糾正。至家畜保險和推廣類，必須修改法令始能根本解決。

肆、農會財務稽查要領

(一)總務股：

1. 現金處理：

- (1)查點庫存現金與現金帳結存是否相符。
- (2)每日庫存現金是否過多，可參考每日現金收入和支出情形。
- (3)是否有支票、取款條、借據或其他憑單抵充現金。
- (4)存出款是否存入政府指定行庫，臺灣銀行、合作金庫、土地銀行、農民銀行及農會信用部。
- (5)存出行庫之款項，是否與行庫對帳單相符，可派職員請行庫填發對帳單或以電話查詢之。
- (6)存出款項印章，應具備出納員、會計股長及總幹事三人之印章。
- (7)本會與辦事處及連絡處現金往來情形如何。
- (8)出納人員不應兼辦其他工作。

2. 財物處理：

- (1)財務管理應指定專人負責。
- (2)應設置財產台帳分類登記。
- (3)財物購置及處分是否有完整登記。
- (4)必要時抽查財物數量與帳列數量是否相符。
- (5)歷年財物折舊及損耗應有詳細記載。
- (6)有無設置財產管理登記簿，使用人應登記認章負責保管。
- (7)查點有價證券是否與帳列數字相符，有無他人借用情事。
- (8)有價證券是否按期領息。
- (9)有價證券如提繳法院作為保證金時，應查閱其保管證是否屬實。

3. 其他：

- (1)會員抵押權利書狀是否妥為保管，並編號登記。
- (2)農會採購物品是否遵照財產管理規程之規定辦理。
- (3)其他重要憑證之保管。

(二)會計股：

農會各事業部門會計獨立，各部在財務及會計處理上，分別自成會計單位，其收支亦分別處理單獨計算損益，各部對憑證及各種帳簿均分別設置，各部之主要帳簿，如總分類帳、應收、應付、暫收、暫付、預收、預付等明細分類帳由會計人員辦理，其他明細分類帳如貨品台帳、存放款卡片等，可由各單位人員登記，但仍受會計主管人員之監督。

1. 帳務處理：

- (1)農會各事業單位，應分別設置總分類帳、明細分類帳，不得混記在同一帳簿。
- (2)農會各事業單位資產、負債、資本、公積及盈虧，是否獨立，不得有混列情形。
- (3)農會各事業單位，收支是否獨立，有無混記不清情形，

應注意合法合理之處理。

- (4)推廣股自行購置固定財產，必需編列預算，購置時應將該項金額分別列入資產科目及事業公積科目，如係政府補助者，亦應列入預算，購置時須將該項金額分別列入資產科目及特別公積。
- (5)凡政府機關補助之固定財產，不論那一股部，應作推廣股補助收入，購置時應將該金額分別列入推廣股資產科目及特別公積，而保養修理費用可由使用部門列支。
- (6)供銷、信用與保險部門，購置財產時應衡量其經濟績效，以資產科目處理。
- (7)原始單據及傳票應分股部按日或按月裝訂，並分別編號，妥為保管。
- (8)原始單據是支付款項所取得的收據，發票以及各種單據或者農會收受款項給付之各種單據或存根等，須注意原單位是否蓋章、貼印花、塗改金額及應附附件等是否完整。
- (9)傳票是一種記帳的憑證，必須經過有關人員裁決後始得登帳，原始單據經裁決後憑以製傳票時，總幹事得免重覆蓋章，由單位主管裁決即可。
- (10)總分類帳、明細分類帳是否按時登帳，有無積壓情事，如經常積壓三日以上，應特別注意檢討原因。
- (11)會計科目之設置，得按照農會會計規程之規定，斟酌業務實際需要分別採用，非經會計規程修正程序，不得自行任意增加會計科目，但子目得視實際情形設置，不受限制。

2. 稽查帳務：

(1)資產部份：

- ①應收票據：係指尚未到期，或已到期而正在收取中之票據，應注意來源，查明有無頂用款項或過期換票情形。

②應收款項：凡應收未收之款項，屬於農會之債權。

A、應注意是否確實，有無虛列，或已收回，而尚未記帳情形，應查明細分類帳，就數額較大之帳項，查閱有關文件、憑據、或計算基礎資料、傳票等查明是否屬實。

B、生產指導事業費募集收入，尚未法制化，無強制性，未收部份不得列入應收款項，雖然當年度未能收入，次年度仍可徵收。

C、糧食局委託事業，稻谷尚未加工完畢及肥料分配尚未清倉，不得估列碾餘米及肥料損耗節餘收入。

D、辦理糧食局委託事業應得手續費，如權責確已發生，可憑有關確定權責之公文書編列「應收款項」處理。

E、對久未能收回款項應檢討原因。

③應收利息：是否有應收利息計算明細表，注意催收款項不得計列應收利息。

④暫付款項及預付款項：暫付款項是凡短期墊付之資產支出，預付款項是預先支付之費用。

A、應逐筆檢查明細帳，注意有無不當之付出及套用情形，必要時查閱原始憑證。

B、檢討業務經營上是否確有必要暫付或預付。

C、預付費用如薪津、旅費等應隨時整理轉帳。

D、對久未能收回之暫付預付款項，應檢討原因。

⑤未經攤銷款：是否有分年攤銷計劃並切實執行。

(2)負債部份：

①應付款項：注意有無虛列或漏列，如期末應付利息，各種費用及稅捐等是否切實整理。

②應付利息：是否確實，可查閱利息計算書。

③暫收款項及預收款項：暫收及預收款項之發生是否正

確，有無漏記或應沖轉而未沖轉者，查閱明細分類帳有無利益混記，隱蔽盈餘。

④透支行庫：查閱行庫往來帳及核對行庫結單是否相符，送金簿、支票存根聯及出納簿是否確實，對久未兌現支票詳細查詢。

⑤借入款用途是否妥當，除專案款項外，應儘量避免長期借入款。

⑥公益金之動用是否確實用在公益方面。

(8)資本及公積部份：

①統一農貸公積是否按照規定在六月及十二月計算積立。

②法定公積及特別公積是否有被移用，有無經過會員代表大會決議。

(4)收入部份：

①農會有自營農場或林場等，應另行設置明細分類帳登記收支情形，以利查核。

②補助及協助收入，是否悉數收入，檢討未能收入原因。

③生產指導事業費募集及會費之徵收，是否依照規定辦理，可查閱明細分類帳，檢討徵收成績。

④家畜保險費收入是否正確。

⑤糧食局委託事業，軍眷實物送補業務及其他代銷業務等各項手續費是否按期收到，可查閱明細分類帳。

⑥各項運銷業務手續費是否按期收到，如洋茹、蘆筍、毛豬等可查閱明細分類帳。

⑦副產品之收入是否合理，有無漏列，可查閱副產品帳及稻谷、花生等加工數量，檢討比例是否適當。

⑧各種放款利息收入是否依照規定利率計算利息，可抽查收入傳票計算是否正確。

⑨對供銷部及保險部透支放款利息收入是否遵照規定以

信用放款利率計息，可查閱傳票計算是否正確。

(5)支出部份：

- ①有自營農場或林場農會，應查閱明細帳，其各項開支是否合理，有無浪費情形。
- ②生產指導事業費之支出，是否完全用於生產指導事業，有無變相之開支或浪費情事。
- ③文化福利事業之舉辦是否合理，會員享受利用是否均等。
- ④家畜保險死亡賠償金之核算是否照規定，種豬依照體重，肉豬二〇公斤以下按市價，二〇公斤以上超過部份按市價八成計算賠償並會同公正人士簽章，可查閱查驗評價表。
- ⑤醫療費用填造疾病醫療紀錄表，並經投保畜主蓋章。
- ⑥政府委託事業費支出是否合理，有無變相或浪費開支。可查閱明細分類帳，必要時查閱憑證。
- ⑦各種存款利息支出是否依照規定利率計息，可抽查支出傳票利息計算是否正確。
- ⑧代辦業務費支出是否合理。
- ⑨監督費開支是否遵照規定辦理，有無浪費情形。
- ⑩管理費員工薪津、旅費、加班費等是否遵照規定辦理，可抽查憑證核對。
- ⑪雜項支出及其他支出是否與業務有關，是否合法合理，有無浪費情形，必要時可查閱憑證。
- ⑫注意是否有上年度應付費用拖延至本年度開支，可抽查元月份憑證。

(三)信用部：

1. 存款：

- (1)抽查甲種活期存款卡片，是否有不足兌付時，由農會先予透支情事（卡片餘額紅字）。
- (2)甲種活期存款結清戶或拒絕往來戶，其剩餘空白支票是

否即時收回註銷。

(3)甲種活期存款戶開空頭支票三次，或雖不足三次，因違反票據法經法院判處徒刑，或發覺其信用不良，應即拒絕往來。

(4)有無以乙種活期存款取款條代替支票使用。

(5)抽查卡片存款餘額合計與帳表所列存款餘額是否相符。
(可抽查某農會小組)

(6)印鑑卡應於開戶或更換時，由經辦人，信用部主任，會計股長，總幹事核章。

(7)存款卡片啓用時，應由信用部主任，會計股長及總幹事蓋章，換新頁時，應加蓋騎縫印，以防掉換。

(8)信用部應設置檢核人員，對每件存款覆核，並在傳票與帳卡上加蓋騎縫印。

2. 放款：

(1)有無設置信用評定委員會，是否按規定每年開會一次。

(2)有無對非會員放款。

(3)放款是否超過信用評定委員會評定之額度及會員代表大會通過之最高額度。

(4)借款人及保證人有無連環保證借款情事。

(5)農會不得對其理監事，聘任職員，輔導機構有關人員及其配偶或親屬為任何方式之信用放款，上項人員不得為會員信用放款之保證人。

(6)以田地提供抵押應附自耕證明書。

(7)抵押權在第二順位以下者，應檢附地籍謄本。

(8)抵押權利範圍非全部者，應檢附持分同意書，以防止發生糾紛。

(9)提供抵押之擔保人，應為連帶保證人。

(10)放款金額不得超過抵押品時價（土地以公定價格）之七成。

(11)建築物除設定抵押權外，應注意有無建築物附表及投保

火險。

(12) 抽查放款本票或借據金額合計是否與日計表放款餘額相符。

(13) 放款卡片啓用時應由信用部主任，會計股長，總幹事蓋章，換新頁時應加蓋騎縫章。

3. 逾期放款：

(1) 農會選聘任職員及一般會員應分別填造「逾期放款清冊」，逾期一個月以上放款全部填列，並每月提報理事會。

(2) 凡逾期六個月以上之放款，一律列為催收款項並依法訴追，可查閱逾期放款清冊紀錄情形。

(3) 逾期未還之借款人及保證人，應自逾期放款之日起一律停止貸款，經依法訴追之借款人及保證人，應自其還清貸款之日起，一律暫行停止貸款一年，可查閱放款分戶卡及信用程度評定表，是否切實辦理。

(4) 選聘任職員之逾期放款，由縣市政府限期督飭清還，否則以違反法令及危害農會分別予以改選或解聘。

4. 代理業務：

(1) 收入憑證與支付書及公庫支票是否與帳列數字相符。

(2) 應解繳國省縣庫各種款項是否按期解繳。

(3) 印花稅票是否與印花稅票收支簿餘額相符。

(4) 代售印花款項是否每日繳交出納人員。

5. 其他：

(1) 代收遠期支票應設簿登記，不應由經辦人保管。

(2) 重要空白單據如本票、支票、存單、存摺、收據等應妥為保管。

(3) 放款本票，借據及抵押之產權憑證應由出納人員保管，並登記保管品簿，有無再為出借。

(4) 信用部主任應專任，不得兼任其他職務。

(5) 存放款業務人員，會計人員及出納人員不得互兼。

(四)供銷部

1. 貨品處理：

- (1)農會應分別設置供給貨品，消費貨品，公賣貨品，運銷貨品，代銷貨品及代銷糧食局等貨品台帳並切實登記。
- (2)抽查盤點貨品與貨品台帳是否相符。
- (3)採購應經請示程序裁決後辦理。
進貨價格是否確實合理，大宗進貨應儘量比價，可查閱原始憑證。
- (4)檢討貨品滯銷及變質原因，注意貨品保管情形。
- (5)抽查是否有未經政府檢驗合格之農藥。
- (6)是否有填造銷貨日計表。
- (7)本會與辦事處及連絡處之貨品往來情形。
- (8)貨品寄存農事小組長，職員或會員處之登記及銷售情形，必要時實地抽查之。

2. 貨品銷售：

- (1)注意是否有總務或推廣部門等提用貨品未經處理報銷。
- (2)注意理監事或職員賒欠貨款登帳及收回情形，債權憑證是否齊全。
- (3)貨款是否按日繳清。
- (4)檢討實物貸款（包括分期付款）辦理情形，包括登帳，債權憑證及收回。
- (5)銷售貨品是否按成本計算方法處理，可查閱明細分類帳。

3. 運銷業務：

- (1)以會員為對象，不得受理非會員之委託，以免繳納營業稅。
- (2)各種貨款應按期付交會員。
- (3)各種運銷業務對會員機會是否均等，是否合理，有無特權人物操縱情形。
- (4)儘量避免大量採購稻谷，管理困難，易生弊端。

4. 稻谷經收保管及加工：

- (1)倉存米谷是否與糧食局及會員寄倉應存數量相符，查閱最近糧食局查倉報表，必要時請糧食局派員臨時查倉。
- (2)注意稻谷保管情形，野積谷是否安全。
- (3)稻谷檢驗秤量及帳務整理人員暨管倉人員以不互兼為原則。
- (4)寄倉稻谷進倉後，不得接受寄託戶之要求將寄倉稻谷讓售他人，除事先約定者外，並不得接受申請提回現谷。
- (5)碾米工廠用之材料及消耗品，如滾筒、皮帶、麻袋等應妥為保管並登記。
- (6)應設置工廠日誌，記載產製糙米、白米、工人、電力等。
- (7)注意碾餘米報繳情形，碾餘率與上年度同期之比較，是否理想。

5. 副產品之處理：

- (1)應設置副產品帳，分別將粗糠、糠仔、存谷、米糠等登帳出入情形。
- (2)加工稻谷或粗米所產製之副產品，應估計標準經費准，於每批加工後計算各種副產品決裁登帳。
- (3)副產品之銷售以每期招標最為理想，根據稻谷或粗米加工數量計算副產品產製數量及價格。
- (4)副產品零售應定期簽報售價，主辦人員應按日將現金繳交出納員。

6. 肥料分配：

- (1)倉存肥料與糧食局應存量是否相符，查閱糧食局最近清查報表，必要時請糧食局派員臨時查倉。
- (2)肥料主辦與管倉人員不得互兼。
- (3)肥料分配後不得接受領戶要求再寄存農會，但運輸受阻無法提運者，可暫作五天範圍內之寄存。
- (4)注意肥料損耗節餘報繳情形，節餘率與上年比較，是否

理想。

7. 代辦糧食局放款：

(1) 各種代辦糧食局放款應分別設置放款明細帳。

(2) 抽查借據與帳表所列數字是否相符。

8. 糧食局委託事業請領手續費。

經辦人員對請領各項手續費應設置各項手續費請領備查簿，逐筆登記。

9. 其他：

(1) 經辦軍眷實物送補業務，注意實物及現金保管情形。

(2) 經辦軍眷實物送補業務有否被懲罰扣手續費情事，並檢討被扣原因。

(四) 保險部：

1. 是否有設置工作日誌，並切實記載。

2. 藥品帳是否切實登記，可抽查庫存藥品數量與帳列數字是否相符。

3. 投保成績如何，檢討未能達到目標原因。

4. 保險費暫收款不得列在信用部，應列在保險部以符規定。

(六) 推廣股：

1. 是否有設置工作日誌，並切實記載。

2. 生產指導費募集收入成績如何，其他股部是否密切配合徵收，現金應按日繳交出納員。

(七) 平時稽查應注意事項：

1. 監事會每四個月召開一次，就理事會所送月份會計報告書（四個月份）加以稽查。

2. 財物部份，如現金、有價證券、存貨等得以稽查當日為準查核之。

3. 稽查方法得參酌前面所述各項辦理。

(八) 年度決算稽查應注意事項：

1. 對十二月份各項收支應特別注意，詳細查閱明細分類帳及憑證，收支是否合法，合理。

2. 決算與預算比較，是否達到理想程度。
3. 本年度決算與上年度決算比較是否有進步。
4. 年終結束前，依照規定應整理之帳項，如折舊準備、壞帳準備及農貸基金等帳項，已否依照規定，分別整理轉帳，可就十二月卅一日轉帳傳票及帳簿予以稽查。
5. 注意應收款項是否有虛列或權責尚未發生而估計列帳情形。
6. 暫付預付是否確實，有無費用未沖轉開支。
7. 對政府委託事業費，其他支出及雜項支出科目查閱是否有浪費開支。
8. 盈餘是否確實，有無變換科目隱蔽情形，如利益列在暫收款或多列應付利息等，或掩蔽虧損，虛盈實虧如虛列收入或權責尚未發生估列收入等。
9. 虧損及結紉是否確實，虧損原因是否正當合理。

財務經營分析計算補充說明

- (一)農會財務經營分析概述—負債比率中之公式(2)刪除。
- (二)存放款比率中之放款平均餘額 = $\{ \text{信用放款} + \text{質押放款} + \text{透支放款} + \text{統一農貸放款} + \text{應收代辦放款} (\text{自有資金墊付之代辦放款}) + \text{催收款項} - (\text{借入農貸資金} + \text{農貸公積} + \text{臨時股金}) \}$ 之平均餘額。
- (三)存款成本比率中「其他損失」= 表上之整理支出 + 雜項支出。
- (四)假設事項：
 1. 凡分析公式中之平均餘額均以表上之相當科目餘額表示之。
 2. 存貨週轉率中之存貨平均餘額 = 表上之存貨 + 共同運銷物資。
 3. 全年存款積數 = 存款餘額 (扣除公庫存款) $\times 365$ (日)。
 4. 放款固定比率中一個月以上逾期放款額 = 表上之「催收款項」金額 $\times 2$ 。
- (五)有關各部之比率以各該部之報表資料計算之。

農會財務經營分析概述

一、引 言

社會不斷進步，現代的工商企業已朝向科學管理的坦途邁進，而財務經營分析係以科學的方法，分析財務狀況與經營效率，以資發現問題而加以改善者，實為企業生存與發展所不可或缺的工作。

本省農會賦有綜合性能，其事業包括推廣、供銷、信用、家畜保險等，業務既紛繁職責尤重大，自不能視為單純的企業體，然而供銷、信用兩事業係為農會之最重要之收入來源，其經營之良窳直接影響農會之盛衰，所以農會之經營實不可違背企業管理的原則，否則必將被進步中的時代所淘汰。

二、意 義

農會財務經營分析係就農會之事業年度末（或某一時期）之資產負債表及事業年度（或某一段期間）之損益計算表及其他會計上之預決算或其他帳表，稽查其內容是否正確、合法，並進而適用某種標準的尺度或理論上之分析，以資檢討財務上之健全與否，及經營管理之收益性之效率，以求農會之財務及經營，得以針對缺陷所在，不斷改善。

此項工作應自會計上之稽查工作開始，而以財務報告表為主要之檢討分析資料，進而發現如何着手改善財務狀況及經營方法等。但農會之各種業務部是有其密切的關聯性的，就廣義而言，農會所有組織、財務、經營等全般活動無一不包括在內，勢必涉及廣汎，執行上不無困難，所以可參照本概述各項標準比率，發現缺點予以改善。

三、目 的

農會財務經營分析之目的，在前言及意義中已略加說明恕不贅述，茲就其運用價值分述於後：

- (一)可供農會工作人員及輔導人員作工作上參考之依據。
- (二)可供業務上有關機關判斷農會之信用能力及健全程度。
- (三)學術機構、經濟研究所或政府機關等亦可利用這些資料，作為學術研究或決定國家政策之參考。

四、資 料

- (一)資料種類：除依會計稽查之方法，稽查並修正會計帳目及有關報表外，而分析最重要之對象不外資產負債表及損益計算書，前者係分析在某一時間上之財務狀況（即靜態分析）而後者係分析在某一段時期之收支情形（即動態分析），並且將某一年度分析結果與上一年度比較（縱的比較）才能明瞭事業之長期趨勢及發展之情形，是為不可不注意者，又將分析之結果與鄰近農會或規模相似之農會比較（橫的比較），亦可獲得更透澈的瞭解或新的發現，在此種情形即需要財務經營以外之補助資料。
- (二)資料統一：所分析的資料，不論內容或形式應完全統一，始能應用，否則分析之結果不但未能應用，反會提供錯誤之觀念，內容之統一應注意資產負債科目之是否確實，科目是否混記，尤以固定資產及存貨之價值，因時價之變動而影響甚大，評價之標準，應予統一。又資產負債表及損益計算書應採取同一時期或同一時間實為必須條件，至於形式之統一，即應注意用語，項目之分類，排列使用單位，以免因形式之參差不一而無法着手分析。

五、方 法

財務經營分析之方法可分為兩個步驟，即稽查及分析。

- (一)稽查：稽查資產負債表及損益計算表，檢查各科目是否正確、合法，有否漏列之情事，並作成修正分錄，作為分析之資

料，檢查會計各科目尤應注意下列各點：

1. 應收款項、應付款項、暫付款項、暫收款項、預付款項、預收款項等應檢查其內容是否正當，並應整理或沖轉入有關會計科目。
 2. 無可能收回之債權，存貨之跌價或隱蔽之損益等應按實整理。
 3. 房屋、機器設備、器具等備抵折舊是否適當，折舊有否備抵。
- (二)分析：分析財務狀況及經營效率，以便發現缺陷所在，並針對其缺陷設法予以改善，其工作重點包括：
1. 充實自有資本：分析流動比率，資本固定比率，負債比率，加強吸收股金，提充備抵折舊，力求充實自有資本與運營資金，以健全財務狀況。
 2. 改善信用部之經營：增加存放款金額，分析並降低存款成本比率及放款固定比率，並改善存放款比率。
 3. 謀求供銷部之收支平衡：改善倉庫工廠管理，增高步留收入，提高毛利率，存貨週轉率，政府委託事業及工廠收益率。
 4. 抑低通盤性固定費用：減少監督費、管理費等通盤性固定費用，降低監督管理費佔重要淨收入比率。

六、財務狀況及經營效率之計算方法及標準

1. 流動比率 = $\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}} \times 100$

流動比率可測定企業之支付能力，比率愈高表示營運資金充裕，信用良好，經營安定，所以此項比率又稱爲「銀行比率」，常被金融機構利用作貸款的參考，一般而言，流動比率應高於 200% 始爲理想，惟本省農會之平均數爲 110~120% 左右，故亟應設法提高，以期達到 200% 爲宜，計算流動比率應注意下列兩點：

(1)有無故意粉飾編造數字，以圖提高比率。

(2)固定化之價權，固定化之存貨及償還期限一年以上之負債，應由流動資產或流動負債分別扣除計算之。

$$2. \text{資本固定比率} = \frac{\text{資本及公積}}{\text{固定資產淨值}} \times 100$$

資本及公積其中包括累積盈虧及本期盈虧、經費結餘。

資本固定比率表示自有資本之固定化及提供運營資金情形如何，因此固定比率愈高表示運營資金愈充裕，通常應以 100% 為最低安全界限，再低於此界限即表示資本及公積總數額過低或其投資於固定資產之總額過多，亟應設法改善，有少數農會之資本固定比率為負數情形者，實為虧損總額已超過自有資本，情形至為嚴重，尤應注意改善。

$$3. \text{負債比率(1)} = \frac{\text{資本及公積}}{\text{流動負債} + \text{借入款}} \times 100$$

$$\text{負債比率(2)} = \frac{\text{資本及公積}}{\text{流動負債} + \text{借入款} - \text{存款}}$$

負債比率可以測定自有資本能否償還外部負債，若負債比率低於一〇〇%即表示，自有資本比外來負債少，而負債比率之過低乃係肇因於資本及公積之過少或有虧損額過多。

$$4. \text{存放款比率} = \frac{\text{放款平均餘額}}{\text{存款平均餘額}} \times 100$$

存（放）款平均餘額得以 365日除存（放）款全年之積數而得之。存放款比率過低即表示未能妥善利用存款，比率過高恐影響存款戶之提款保障，實應按照現定保持70%為宜。

$$5. \text{內部透支比率} = \frac{\text{內部透支平均餘額}}{\text{存款平均餘額}} \times 100$$

信用部之存款有一部份可透支供銷事業資金，作為業務上之運營，而由供銷部門向信用部門付息，惟此項透支比率實不宜過高，儘量降低為宜。承辦統一農貸農會信用部之內部透支比率以不超過5%為原則。

$$6. \text{存款成本} = \text{直接成本} + \text{間接成本}$$

$$\text{直接成本} = \frac{\text{存款利息支出}}{\text{全年存款積數}} \times 100$$

$$\text{間接成本} = \frac{\text{管理費} + \text{其他支出}}{\text{全年存款積數}} \times 100$$

直接成本係因存款內容（活期、定期、通存等）之不同而異，似不能因存款平均餘額之多寡而有激烈之變動。

間接成本在存款額愈增加管理費勢將相對降低，惟對辦理公庫人員薪津與無關信用部業務開支應加減除。合理的存款成本率為（日積）0.024%以下。

$$7. \text{逾期放款比率} = \frac{\text{逾期一個月以上放款}}{\text{年底放款餘額}} \times 100$$

用以測定農會貸放會員之各種放款，有多少未能按期收回而固定於借款戶手裏，通常以一個月以上之逾期放款（包括催收款）佔放款若干%表示之，依據規定其比率應在5%以下，農會應注意貸放前之審查工作及積極催收逾期放款。

$$8. \text{存貨週轉率} = \frac{\text{銷貨成本}}{\text{存貨平均餘額} = (\text{期初存貨} + \text{每月底存貨}) \times \frac{1}{13}} \times 100$$

存貨週轉率係表示存貨週轉的速度，如供銷貨品之購買方法，貨品種類之選擇、銷售方法及存貨有否滯銷情形等皆能影響存貨週轉率，依通常情形而言，存貨實應每月週轉一次，即每年之存貨週轉率實應保持1,200%為適宜，又存貨平均餘額採取事業年度開始之期初存貨及每月底存貨之總和，除以13而求得之。

$$9. \text{毛利率} = \frac{\text{銷貨收入} - \text{銷貨成本}}{\text{銷貨成本}} \times 100$$

毛利率係指銷貨收益（毛利益）的情形，雖按經營業務之不同而有高低之別，應保持3~5%以上為宜。

$$10. \text{財務支出佔重要淨收入比率} =$$

$$\frac{\text{財務支出}}{\text{銷貨收入} - \text{銷貨成本} + \text{政府委託事業收入} - \text{政府委託事業費} + \text{利用加工收入} - \text{利用加工費} + \text{其他收入}} \times 100$$

供銷部辦理業務上所需資金概由信用部透支方式供給資金，對於此項週轉資金乃需負擔利息（按照農會向行庫所借款利率），故此項支出以供銷部重要淨收入來測定其比率是否過高，其比率愈低愈佳，通常不超過10%為宜。

$$11. \text{家畜理賠率} = \frac{\text{死亡賠償} + \text{醫療賠償}}{\text{保費總收入}} \times 100$$

用以測定防疫工作及治療效率高低，其比率應在40%以下，應注意保險前之防疫工作，指導改善飼養環境，並加強訓練獸醫人員提高素質。

$$13. \text{總資本收益率} = \frac{\text{本期盈餘}}{\frac{\text{總資本平均餘額 (期初} \times \frac{1}{13} \text{資本} + \text{每月底資本)}}{\times 100}}$$

為測定總資本之收益之比率，在健全企業機構其收益（即盈餘）應以15%以上為宜。

$$14. \text{自有資本週轉率} = \frac{\text{本期收入總額}}{\text{資本及公積 (包括損益)}} \times 100$$

此項比率為測定所運營自有資本在年底收入之週轉比率，此項比率應較總資本週轉率為高，惟少數縣市農會因發生虧損情事，致使資本及公積變成負數，實應設法改善，此項比率亦以200%以上為宜。

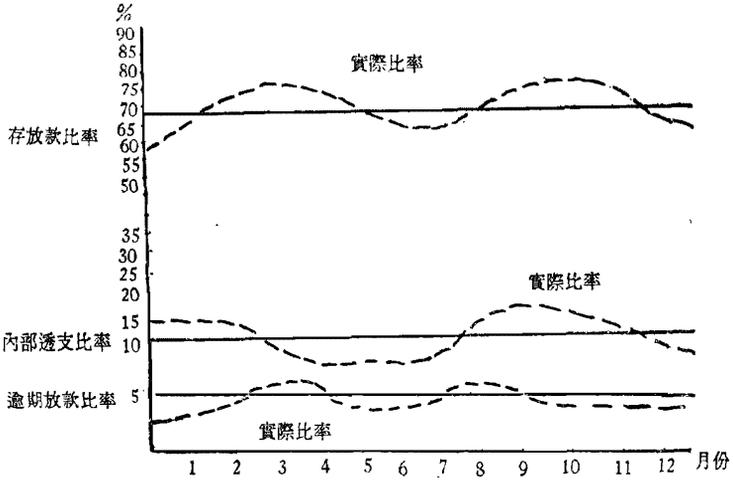
$$15. \text{自有資本收益率} = \frac{\text{本期盈餘}}{\text{資本及公積 (包括損益)}} \times 100$$

為測定自有資本收益之比率，在健全企業機構其收益（即盈餘）應以15%以上為宜。

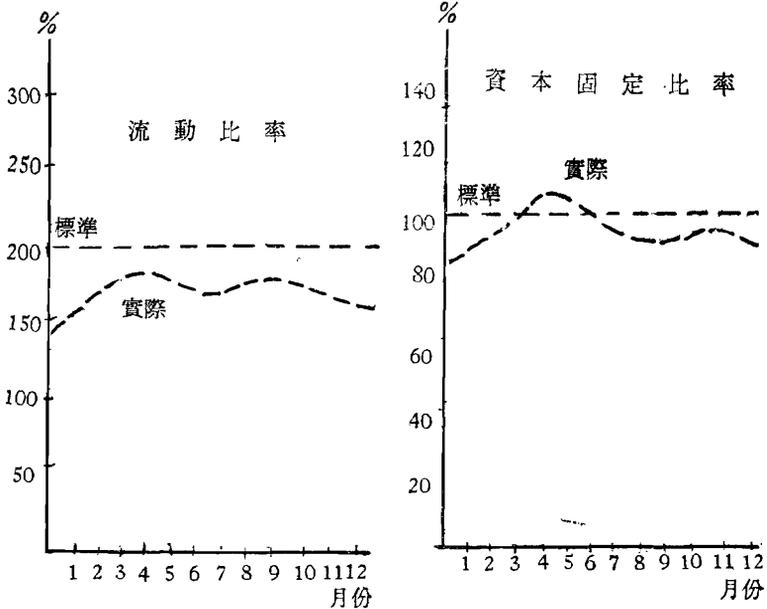
參考資料簡便表示法

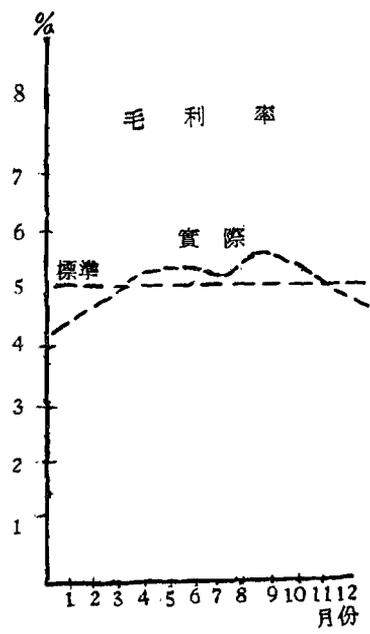
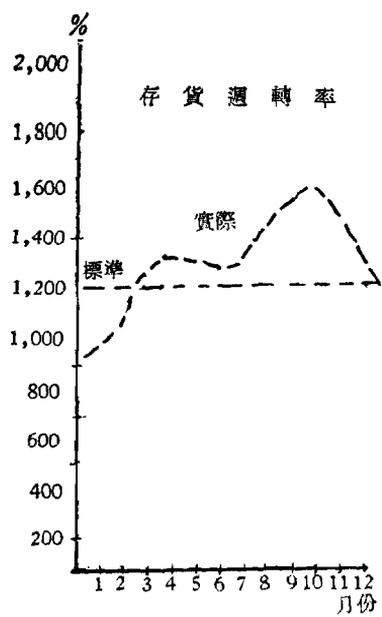
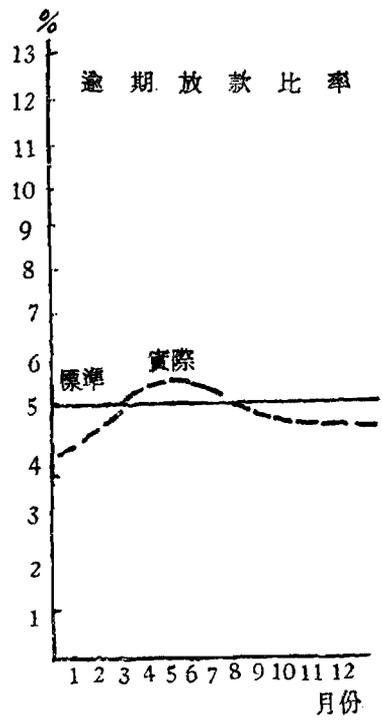
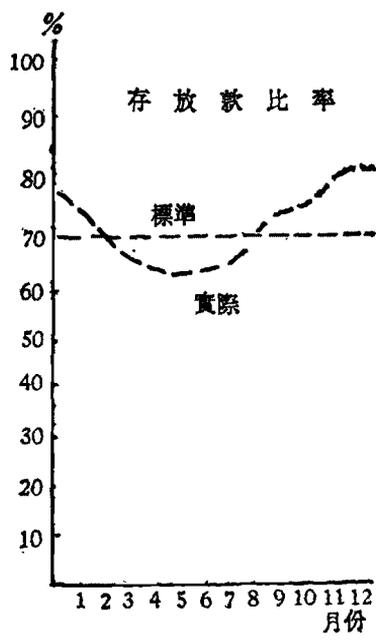
參考資料簡便表示法總幹事或單位主管必需準備財務經營方面資料俾供參考，而下面這些簡略圖是各種財務經營方面不同資料的表示方法。

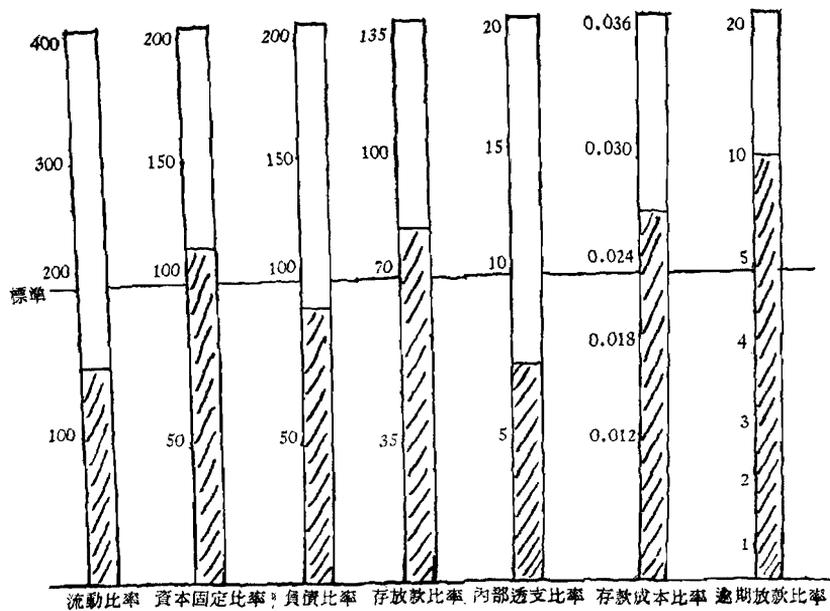
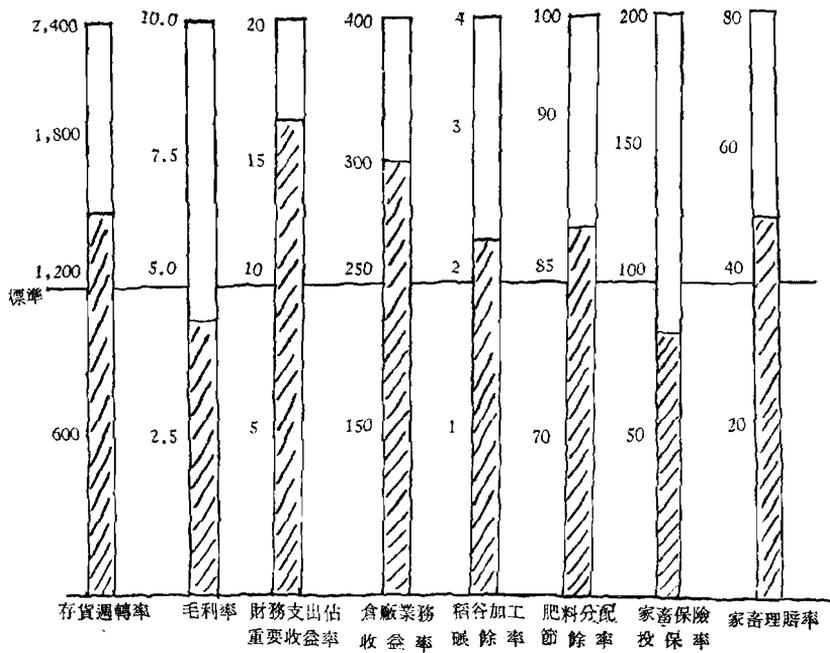
選擇某些項目比率與標準比率比較



(此圖解是由農復會張達仁科長所提供，可視實際需要選用各種比率在圖上表示)







58~60年度全省基層農會財務經營分析比率統計表

年 度	項 目	58年	59年	60年	標 準 比 率
一、財 析					
	1.流 動 比 率	133.49	124.44	506.09	200%以上
	2.資 本 固 定 比 率	142.62	139.58	95.58	100%以上
	3.負 債 比 率	124.93	279.65	245.20	100%以上
二、經營效能分析					
	1.自有資本週轉率	130.27	147.92	114.95	200%以上
	2.自有資本收益率	11.51	8.94	7.75	15%以上
	3.總資本週轉率	181.44	160.74	207.17	200%以上
	4.總資本收益率	15.92	12.68	21.86	15%以上
	5.固定資產收益率	12.46	13.46	19.69	15%以上
三、經營績效分析					
	1.存 貨 週 轉 率	938.00	1,501.36	998.04	1,200%以上
	2.毛 利 率	7.87	8.05	11.91	5%以上
	3.倉庫經營事業收 益 率	268.96	241.18	301.14	250%以上
	4.財 務 支 出 佔 供 銷 部 收 益 率	27.18	24.03	25.43	10%以下
	5.存 放 款 比 率	110.32	106.52	85.39	70%
	6.逾 期 放 款 比 率	10.98	21.11	12.01	5%以下
	7.內 部 透 支 比 率	15.63	19.23	19.63	10%以下
	8.存 款 成 本 比 率	0.025	0.0243	0.024	0.024%以下
	9.家 畜 投 保 率	77.61	64.81	60.13	100%以上
	10.賠 償 損 失 率	42.99	49.41	56.68	40%以下

資料來源：臺灣省農會編印——農會財務經營分析總報告

資料的蒐集以及基層的反應（迴報）

黃大洲、洪筆鋒合編

1. 消息的意義：

(1) 消息實況的了解。

(2) 了解實況所受的限制：

出生背景 }
教 育 } ———接觸面有限———限制了主管對實情的了解
經 歷 } 程度
年 齡 }

(3) 消息的性質：

(a) 具體有形的資料：

自然因素、技術性、經濟性、社會性的。

(b) 無形的態度上的反應：

觀點、想法、反應。

✱討論：當一個總幹事需要蒐集那些一般性的消息。

(4) 有關消息所具備的條件

(a) 和計劃有關的資料。

(b) 正確可靠的資料。

(c) 適時的資料。

(d) 有效的資料。

2. 蒐集消息的重要性：

(1) 計劃編制前的消息蒐集。

計劃編制的依據。

計劃推動的可行性。

(2) 計劃完成後

評估。

3. 計劃執行中蒐集來自幹部和農民的反應（迴報）

(1)重要性：

- (a)了解工作進行中的動態過程和推行狀況。
- (b)了解實際進行過程中所遭遇的問題。
- (c)計劃間的支援和協調。
- (d)進度的控制。

(2)反應迴報的次數。

(3)反應的方法：口頭、正式報告。

(4)何時反應。

4. 消息的蒐集和發佈對象

消息的蒐集對象：

上級機構
基層執行幹部
農民
其他有關來源

總幹事

消息的反應對象：

上級機構
基層執行幹部
農民
其他有關對象

5. 消息的蒐集方法：

- (1)問卷表。
- (2)實地訪問。
- (3)實地觀察。
- (4)如何建立基層消息蒐集系統
 - (a)建立消息蒐集站。
 - (b)建立農戶資料卡。

※討論：透過什麼方法才能充份了解幹部們以及當地農民的真實反應。

6. 如何建立一個報告系統

- (1)報告什麼。
- (2)誰報告。
- (3)報告給誰。
- (4)何時報告？多快？次數。
- (5)如何報告？（採用何種方法）

7. 分組討論實習：根據某一個計劃擬訂消息的蒐集系統。

計劃消息蒐集練習

計劃編制前：

消息種類	消息的來源	如何取得
(1)		
(2)		
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
(7)		

計劃執行中：

消息種類	消息的來源	如何取得
(1)		
(2)		
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
(7)		

計劃執行後：

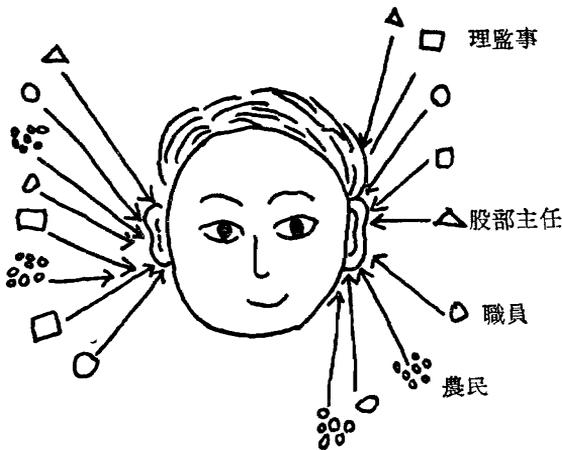
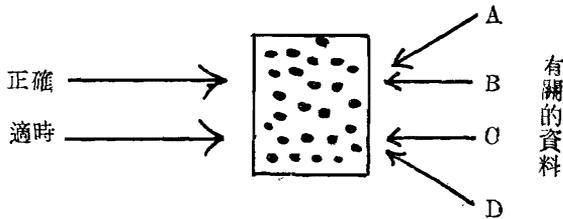
消息種類	消息的來源	如何取得
(1)		
(2)		
(3)		
(4)		
(5)		
(6)		
(7)		

論資料的蒐集及農民的反應（迴報）

黃大洲、洪筆鋒合編

前 言

無論是農業計劃執行官或農會的總幹事，爲了促使村落所推行的農業計劃得以成功的實施，需要正確的，適時的獲得有關該項計劃的消息反應（報）。



有關報告應注意事項

黃大洲、洪筆鋒合編

1. 一般性應注意的問題：

- (1) 着重於達成目標，快且有形的成果，根據被曲解的事象而編成的成功故事，無適當回報而對行政當局需要注意的一些問題以及長期性的無形效果等報告都需要特別注意。
- (2) 例行的報告變成生硬、不適時、敷衍、費時、形式化，且成爲習慣性的傳閱、存查，沒有重要人物加以注意，缺乏合法的途徑去告訴真象的報告亦需要注意。
- (3) 一再重複的由上而下要求資料形成極大的浪費。

2. 報告應具備的標準：

- (1) 和計劃的主要目標有關係。
- (2) 鼓勵正確、坦誠的回報。
- (3) 對有關計劃的重點、問題和結構的變化應具有反應的彈性。
- (4) 可以適宜的鼓勵那些對於發生問題和阻碍事項，能提供解決辦法的主要人員有所反應。
- (5) 適時的鼓勵必需的反應。
- (6) 雙軌反應使現時地工作人員能學得他人的經驗，並使他們有更全盤性的了解。
- (7) 效率：在可能範圍內盡量減少時間和文書往返。
- (8) 把計劃的「投注」和「產出」聯起來。

3. 消息必備條件：

- (1) 什麼消息：最重要，且可以被報告出來的消息。
- (2) 誰：誰是提供消息的最佳人選？
把消息報告給誰？
- (3) 時間：提供消息的時間和次數。

(4)如何：報告的工具。

報告的標準格式問題。

敘述性的或者是數字性的。

資料的處理設備。

4. 資料的管理技術和工具：

(1)擬定簡單的資料處理、保存、以及查案方法。

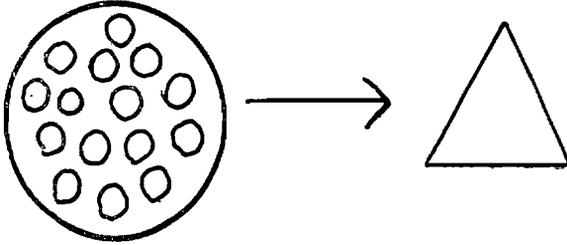
(2)注意如何鼓勵坦誠正確的雙軌交感作用。

(3)資料資源及使用者間之關係——尤其注意傳播及反應間的
阻害以及有效範圍等。

促進有效共同擬定計劃有關的 搜集消息和迴報方法

黃大洲、洪筆鋒合編

1. 爲了使一羣對某一特別問題有興趣的人們能够保持高度的效率，團體的目標務必非常清楚。



2. 負責計劃的幹部爲了取得人民對計劃的參予並取得對已編制好的計劃的支持起見，需要審慎地估量計劃區域內人民的興趣和態度。
3. 預測受某一政策影響的範圍及對象時，調查不失爲一種蒐集資料的有效方法。
4. 事後調查能够用來決定受計劃影響的人在經過一段時間後在物質和態度方面的變化情形。
5. 調查能够確認什麼是人民心目中認爲是重要的目標。
6. 用公開聽證的方法去告訴受計劃影響的人民或爭取他們的支持，其效果都有限。
7. 欲使人民了解並支持一個發展計劃，必需讓他們覺得他們是參予擬訂計劃的人，而請那些感到會受到計劃影響的人召開小組討論不失爲一有效的辦法。
8. 把人民有效地帶進計劃過程相當複雜，需要小心的組織與管理。

撰寫報告準則

張平男譯

- 1.文字應合乎邏輯，合乎事實及切中要點。
- 2.不要以為閱讀報告的人對你的問題非常熟悉而致省略了有關的事實。
- 3.不要太過詳細而使閱讀者吃不消。你如認為有必要對某一點詳加解說的話，可以利用附錄達到目的，但要加個註腳告訴讀者何處去找附錄。
- 4.報告前頭應有內容提要，使上司立即瞭解報告的主題、結論及建議。
- 5.文字應力求簡單，使用普通說話的詞句。
- 6.報告要短，不要像寫長篇小說一樣。報告的好壞不在篇幅，而在你所花的心思。
- 7.注意文法、標點及不寫錯字。不要派一位文盲信差代表你去會見高級主管人員。
- 8.思路要有連貫，不要一會兒東，一會兒西，使人頭昏眼花，不知所云，在不同思想之間應有承先啓後的一段文字以為銜接。
- 9.報告應準時交出，報告拖了一個月還不如昨日的報紙。
- 10.記住，報告乃是主管人員甚為重要的一種意見溝通形式。你說的話別人也許會忘記，但是你寫下的東西就永不會被人忘記。這是有記錄的。

(本文譯自：James Menzies Black著“*How to Grow in Management*”，p. 209)

人羣關係的基本原則

李煥明

(一)發揮潛能原則——人類賦有無限潛能，祇要在適當的環境下都可以充分發揮出來。因此應設法滿足工作人員心理上的各種需要，使其精神愉快，自動自發工作，以發揮其潛能。

(二)個別處理原則——人們之先天遺傳，後天環境與教育各不相同。各有所長與所短。平時主管應對屬員個別深入瞭解，遇事個別妥為處理。

(三)積極激勵原則——消極的制裁與懲罰只能保持最低限度的工作標準。積極的激勵或獎賞足以使人奮發努力，發揮其內在的最大潛能。

(四)人格尊嚴原則——把人當人看，尊重其人格，保持其自尊心。對員工有批評時，應鼓勵多於責備。改正其錯誤應在單獨的場合，對監督人員尤應注意不在其屬員面前為之，以免使其有失面子。

(摘錄自李煥明著：「中小企業人事管理」)

部屬對領袖的期望

張達仁譯

1. 將他們所屬單位的工作及目標告訴他們。
2. 把每一個人的工作能力告訴他們自己。
3. 遇到影響他們所屬單位或他們利益的事項時，替他們說話。
4. 對工作做得好的人給予功勞。
5. 歡迎主管給予建設性的批評，但對他們的工作表現給予武斷、不公、或不加思考的評語發生反感。
6. 對他們的問題表示同情。
7. 成爲供應所屬團體及其政策有關消息的主要來源。
8. 把工作場所變成爲一個愉快的工作地。
9. 與其他部門合作。
10. 告訴他們晉升的可能性。
11. 幫助他們改進團體及個人的技能。
12. 鼓勵他們更加努力。
13. 把他們的時間安排好，並且協調他們的工作。
14. 成爲一位領袖。

(本文摘譯自：J. M. Black 著：How to Grow in Management, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.)

談 督 導

張平男譯

1. 在一個有力的組織中，一定有一個意見溝通網將各項活動連接在一起。任何影響他人的變動消息很快地透過這個溝通網傳送出去。其他有關人員立刻根據這項變動消息去調整計劃，以適應該項變動情況。
2. 如果分配給員工的工作有清楚的劃分，組織的效力可以大增。這樣可以培養幹部去把事情做好，必要的措施可以隨時採取，讚許與批評容易做得適切。每一個職位都應有一份職務說明書將以下事項列出：
 - (1)工作責任。
 - (2)所需資格。
 - (3)工作之關係。
 - (4)負責限度。
 - (5)工作標準。
3. 督導是必須的，因為有關要做什麼、如何做、誰做及何時做等事必須有人決定。
4. 好的士氣要靠員工有一種屬於一個有價值的團體中的一份子的感覺，一個人應有信心能夠擔任其工作，這需要教育與訓練，他應感到他的上司願意而且能夠幫助他，並確把他的利益放在心裏。
5. 督導工作非常複雜，決非易事。主管人員需要了解不同人們的不同行為模式，因為人們在生理上、心理上、感情上以及教育背景上都不一樣。同一件事情不同的人們有不同的看法，難怪一位主管需要細心的觀察與敏銳的感覺。他尤其需要對人們有信心。

(本文摘譯自：Mary-Cushing Miles 與 S. Kumar Jain 合著之 *The Supervisor--His Relations to Persons and to Work*, Wiley Eastern Private, Ltd., New Delhi, 1968 p. 18. 109 & 127)

管理人員的監督守則

張平男譯

雖然我們無法提供可以保證監督人員成功指揮屬下的秘訣，但是却有一些守則如果運用得法，雖不中亦不遠，這些守則也許有記住的必要。

守則一：「要設身處地爲部下着想」

這條守則常被稱爲監督工作的「金科玉律」。它雖無法保證監督工作的成功，但它可協助監督人員瞭解下情，而這就是改善監督工作的必要條件。

守則二：要把「監督」當做是達成一個機構目標的「工具」。

此一守則可助於衡量長期性的監督技巧，它使監督工作以遂行「目標」爲主。

有許多新管理人員常誤以爲「良好監督工作」的目標是在消除屬下彼此之間的衝突。

事實上人際關係間的衝突是永遠無法消除的。同時偶爾使員工之間互相競爭也是很好的一種辦法，而這本身便是一種衝突。現實世界中不可能有完全的和諧。在任何充滿幹勁，向前邁進的機構中，總會發生衝突現象的。

「良好監督工作更好的目標應該是調整工作關係以使衝突關係能積極助成該機構目標的達成或至少無碍於此項目標的達成或至少無碍於此項目標的達成。

守則三：促使下屬瞭解該機構一般目標，並確實令他瞭解及接受其所擔任職位的特定目標。

監督人員往往臆斷一切。他們以爲下屬懂得比實際上爲多或者以爲下屬沒有知道的必要。無論如何，員工的抑鬱心理或是缺乏目標都會使機構進步緩慢。

守則四：尊重下屬知道上司對其工作期望的權利。

上司與下屬間由於對後者工作期望未達成一致意見，比任何其他事情導致更多破壞性的衝突，有時問題癥結是在意見溝通的不當，但是同樣嚴重的是往往上司對於下屬工作的期望究竟應該如何，他自己都不清楚，更不用說下屬了。對於職位內容的瞭解主要有賴於「職位說明」。每個職位都應有一份書面的「職位說明書」。

在雇用一位新人之前，應先準備一份初步的職位說明書，以作為遴選人員的依據。在已經成立的機構，如尚無職位說明書並且各項職位都已滿額時，則一位新的管理人員在擬就某一職位說明書之前應先與擔任該項職位的人員磋商。管理人員雖可明智地採取主動促成職位說明書的編就，但是也需要被監督人員提供意見。對雙方都有最大好處的職位說明書應能兼顧監督者與被監督者雙方的意見，良好的職位說明可說是兩者對於應做工作的一種協定。

守則五：授予之權力應與責任相配合。

如一人對於某一情勢缺乏控制之權，而強行令其負責乃是不切實際的。監督人員知道有時有要求屬下為其負責之事承擔責任之必要，但是並未授予他做事的權力。這是不合實際，並對其下屬甚不公平。結果自然是員工士氣低落。

守則六：對下屬工作之考核應該根據他們執行對於業經雙方同意並已明定的工作成績予以客觀決定。

對於下屬工作之考核如依據未曾與他談過或是他未曾同意之標準，則未免失之不公。（如果下屬不能同意此一標準時，應重新指派其工作；因此自無考核可言）。一位員工在談及上級如何依據他並不知道之標準考核他時，他說，「如果我事先不知道比賽的規則，自然不可能贏得這場比賽」。

守則七：獎勵之標準應取決於員工在其職位範圍內對該組織目標之達成所作之貢獻（獎勵可分為升級、加薪、嘉勉、榮譽等）

也就是獎勵應依據達成目標之生產力而決定。

守則八：對下屬應誠實，坦白，公平，公開。

此一守則似乎太過簡單合理而無提起之必要。但事實上在各階屬中都有很多監督人員對於下屬並不誠實。請看員工沒有獲得升級時，在那些所舉出的理由中，有百分之幾是真正的理由？有那些升級是完全依據升級的標準呢？員工們只要認為主管當局是誠實，公平的，那麼即使他們認為主管做錯了，他們仍然會忠誠地繼續努力工作，而不致不滿。但是最能迅速或嚴重瓦解員工士氣的乃是他們認為受到了不公平的待遇。

(原作者：John L. Fischer)

員工督導要點

張達仁譯

1. 一視同仁，決不徇袒——做主管的人須公正客觀，不讓個人之喜惡影響其工作。
2. 實行諮詢督導——與部屬討論問題，使部屬有建議達成任務最佳方法之機會，此種諮詢既可集思廣益，又可使部屬得到鼓勵，以後更願研究工作之改進。
3. 執法迅速——如有違反法紀事件，立即處理。否則部屬可能誤會主管為優柔寡斷，無能應付。
4. 指示簡明，但對新進人員應常重複——良好的督導需要互相了解，督導者應有耐性且採取協助的態度。對於新進人員，尤應將工作要求逐漸明確告知，並多督導，以養成良好的工作習慣。
5. 堅持領一天薪水，做一天工作之原則——令人滿意的工作量是每一位主管的主要責任。主管應督促部屬每日將各人應做之事做好。
6. 注意防止浪費——效率的主要敵人之一便是浪費——時間的浪費和物料的浪費。嚴防浪費可使工作成果大為增加。
7. 充分了解服務單位的政策及解釋——主管常須向部屬解釋服務單位之政策，因此對服務單位之政策必須充分了解，並隨時注意政策的變更。
8. 獲取部屬對督導之意見——以調查、約談、聊天、及集體討論等方式，找出部屬的不滿事項及理由，適時適地的解釋與開導可免除許多無謂的麻煩，並提高部屬的工作情緒。
9. 培養幹練助理——良好的管理應有能幹合格的人員隨時可接替主管的職務，使主管離開時不致影響團體之工作。如

不培養幹練助理勢將影響自己晉升機會。

10. 將所做事項報告上峯並說明理由——上峯應了解各主管在做什麼，為什麼這樣做？主管要想有效的督導部屬尤需上峯的支持，而獲取支持最好的方法即為將所做事項報告上峯並說明理由。

(節譯自：George R. Terry 著 Office management and Control, p. 522-523, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1953)

領導人員應培養的習慣

張達仁譯

- 一、研究自己。
- 二、熟悉卓越領袖們的性格及長處。
- 三、研究別人。這樣可使我們了解人性。
- 四、保持和藹可親的態度。
- 五、盡量使自己的感情與周圍的人的感情保持和諧。
- 六、熟諳一般禮儀。
- 七、留意幫助別人的機會。不要等別人來請求你。
- 八、認清自己對所屬機構的義務。
- 九、以合作代替競爭。
- 十、盡量考慮別人的觀點。
- 十一、如果自己的觀點對的話，以問話的方式把別人引導至自己的觀點，不要爭辯。
- 十二、如果事情進行不順利，設法補救。不要祇挑毛病。
- 十三、隱藏不快的情緒。
- 十四、不要讓愛挑毛病的人使你困擾。
- 十五、去培養幽默感。
- 十六、計劃完成各種任務而使自己不出風頭。
- 十七、不能做到的事情，千萬不要答應。
- 十八、該給人的功勞便應該給。
- 十九、培養可以使人對自己樹立信心的長處，例如正確的判斷，寬大的胸懷，冷靜的態度，誠懇，忠實及不存偏見。
- 二十、原則與理想受到考驗的時候，態度要堅定。
- 二十一、採取行動以前，要考慮這種做法是否聰明。
- 二十二、逼迫自己去做怕做的事情。

二十三、培養自信心。

二十四、說話不單調。

二十五、讀書廣泛。

(譯自威斯康辛大學合作訓練中心資料)

決定那些事由自己做

張平男譯

△一個方案的負責人應親自做決定那些事由自己做？那些事最好授權下屬去做？

△那些下屬可指派擔任新工作？

△授予下屬責任之際，應考慮到他們的那些特性？

要 點

1. 一個方案負責人不可能萬事躬身。許多工作及任務必須交由助理人員及技術人員負責。

那些工作該交下屬去做，通常甚為明顯。例如～

※由秘書打信函

※由下屬農藝專家決定並擬就昆蟲控制方法的細節

※由屬下會計人員決定如何記載開支賬目

在上述情況下，有關專家自較主管人員做得更好（除非該主管人員正巧有這方面的工作經驗）。

自然在某些情況下主管人員可以比下屬做到更好，但是問題是他沒有時間直接去處理所有的事情～例如，設計及實施新方案的各種細節，或是與各類顧客維持良好關係。因此主管人員必要決定那些工作應交由他人去做。

2. 做這種決定時，有一項所謂「比較利益原則」可以幫助很大。做為一個主管，你可能稍較屬下任何人善於主持農民推廣會議，但是你可能遠比屬下任何人更精於促使其他機構同意新的方案。因此，如果你集中精神處理與其他機構間之關係而授權屬下負責推廣會議時，則整個方案的效果必將最大。所以你如果處理與其他機構間之關係時，你即可得到「比較利益」。（這種情形當然不一定都是如此，有時一個機構內也有比主管人員更善於促進對外公共關係之人員）。

3. 一個機構內究竟最好由誰來處理某項工作並不是完全取決於專長，年資或職位說明書。有些人可能是有某些特別性格與才能，而使他們特別適合於某些需要。例如～

※公開演講能力

※與某些政治團體的密切關係

※特殊的藝術才華

※某種民族背景或語言能力使他可以與某些顧客特別易於融洽相處。

※善於負責後勤工作

※與其他機構主要人員有私交

※對於正面臨的技術問題先前已有經驗

※受到同事的尊重

一位有效率的主管在分配工作時一定會考慮到這些私人特長，而不完全依賴正式組織體制之規定。他不但會注意到其行政及技術方面之同事在這方面的特長，同時也會留意到低層助理人員、辦事員及外勤人員的類似優點。

4. 方案負責人授予主要決策及領導權的程度應依下列數項因素決定之：

(一) 負責人所受之時間壓力使他無法充份照顧各方面工作的程度。

(二) 負責人保留時間以處理特別問題或長程計劃之必要。

(三) 是否有足以負責決策，採取主動及擔當責任之人員。

(四) 如決策之做成及行動之採取未盡理想時對方案之後果如何。

(五) 屬下在認為你對他有足夠信心而令他獨立擔當某些工作時，對其工作表現有何激動作用。

此外，負責人在決定授予他人多少權力時，必須衡量其「機會成本」。也就是說在授予他人更多責任之際，必須衡量方案所得之益處是否足以抵銷任何錯誤所可能造成的損失？

(原作者：David W. Brown)

如何與部屬溝通意見

張平男譯

5. 「態度」是溝通意見的「氣候」，人與人之間如要互相了解必須先互相尊重。尊重是合作的基礎。
1. 以同情的態度傾聽別人說話，採取主動使部屬說出他們的看法，如果主管不讓部屬發表自己的見解，部屬的胸中將無接受主管意見的餘地。
2. 給部屬的命令、指示或解釋必須非常清楚。主管應有耐心，而且必要時樂於重複他所說的一切，如果指示不明確或命令不完整將造成混亂。對要做的事要有清晰的觀念。在發佈命令以前，應先想好如何解釋。
3. 最有效的意見溝通是對雙方共同有利，因此應使員工了解他們個人的利益如何與團體的利益一致，這點有時需要主管仔細的探索。
4. 發佈指示時將長期與短期目標都說明白。良好的意見溝通必須就現在及將來的情況都計劃好。今日向部屬說話時應想到這些話在將來對部屬會有什麼後果。

(原著：James Menzies Black: How To Grow In Management, pp. 156, Prentice Hall, Inc., 1957, Englewood Cliffs, N. J.)

如何贏取合作

李煥明

合作的基本原則：

- 一、己所不欲，勿施於人，試將自己放在對方地位考慮措施反應。
- 二、自本人喜愛人羣做起，態度和藹可親，使人樂於接近。
- 三、合作應調和相互利益，使屬員在團體利益中謀求個人利益之達成。

如何贏取屬員的合作：

- 一、對屬員表示友善與關切的態度，不但關切其工作，並關切其生活與家庭情況。
- 二、採取屬員的意見與建議，屬員最瞭解其工作，採納其建議可滿足其自尊心理，如建議不可行時，亦讚其可取之處。
- 三、適時給屬員稱讚，適時的口頭獎勵或表示欣賞，給屬員鼓勵甚大。
- 四、讓屬員瞭解一切與其本身有關事項，以免引起誤解與猜疑。
- 五、鼓勵屬員提出問題，明瞭屬員問題以便助其解決，以促進友誼。
- 六、防微杜漸，注意屬員公私生活一切情形，屬員生活不安，影響工作。
- 七、遵守諾言並儘量答覆屬員所提問題，對屬員所作承諾及所提問題，如拖延太久，屬員必感失望。
- 八、發現並記取屬員優點，人皆有長短，用其長，去其短。
- 九、充分授權，主管如將權責集於一身，不但本身負荷過重，亦將喪失屬員責任感與榮譽心。
- 十、訓練並培植屬員，屬員能力增強，對工作績效必大為提高

，而屬員之能力有待主管平日注意訓練與培植。

如何贏取上司的合作：

- 一、對上司忠誠，竭心盡智，盡其在我，貫徹上司意志。不批評上司，不曲解上司決定，以免你的屬員起而做尤。
- 二、技巧性提供建議，違抗或唯諾，同為上司不喜。上司作錯誤決定時，應委婉提供建議。言簡意賅，理直氣和，義正辭婉。
- 三、適切的讓上司了解你的工作，將重大工作報告上司，不可遇事請示，涉及瑣碎。

如何贏取同僚合作：

- 一、不批評他人，發揮隱惡揚善的作風。
- 二、密切聯繫，爭取相互間之瞭解。
- 三、遇事協調，給予他人方便。
- 四、尊重權限，消除本位主義。

（摘錄自李煥明著「中小企業人事管理」）

兩種極端的管理方式

張平男譯

人 性 化

個人的特徵與問題係重要考慮因素。
規章盡量減少，讓個人權衡辦理。
工作及責任針對特殊需要及人員情況而定。
個人的情感及解釋可允許介入。
以主動、創新及成就為主。
組織結構及指揮系統視特殊情況可有伸縮性。
員工及顧客參與決定。
鼓勵主管人員表現特殊才能與個性。
激勵部屬與非正式的指導被認為是領導的重要因素。

非 人 性 化

不考慮個人的情況。
着重規章。
清楚規定職務。
強調中立。
以符合規章為目標。
強調有秩序的組織結構與指揮系統，無適應性。
管理者決定一切。
管理角色與方式標準化。
認為領導主要是權威與控制。

(原作者：David W. Brown)

下達命令的十誡

張平男譯

下列準則將可協助你增進下命令的能力，當你指示部下時應參照此表以檢查是否有所忽略的地方。如果有所忽略時，你可立即改正錯誤並大大改進你在這方面的能力。

1. 在叫下屬做某項工作之前，你自己應先把該項工作完全弄清楚。
2. 一定要讓你指定辦理工作的人員，切實瞭解該項工作的目標及你希望他完成工作使用的方法。
3. 仔細選擇執行命令的人員，他必須要有完成工作的能力，才識及經驗。你也應同樣仔細選擇給予指示的方法。
4. 口齒要清晰。命令應明確，但是不要給予太多細節。
5. 一定要讓下屬完全瞭解你的命令。如果下屬在開始工作之前瞭解你要他做的工作，工作當可更迅速更有效地完成。你也可以酌情重覆你的指示或是要求下屬覆述一次，這樣可以使你知道下屬確實完全了解你的指示。
6. 一次不可給予太多命令。否則只會使他更加迷惑。如果你的命令很複雜或牽涉太多，最好寫出來。這不但可以使你對這項問題想得更透澈，並且對於下屬也有很大幫助。
7. 命令一定要合理，不要讓下屬工作的負擔太重，如果下屬的工作負擔超出其工作能力時，能夠完成的工作一定有限。
8. 如果下屬難於瞭解你的命令時，不要發怒，咀咒，或是使用譏諷的口氣。使用辱罵言語有礙於意見的溝通。
9. 要因人制宜。以不同的適當方法應付不同的人員，當可獲得最佳效果。
10. 命令不可與先前的相互抵觸，並且命令要依循應有的程序，互相抵觸的命令為溝通意見之忌。

(譯自 James Menzies Black: How To Grow In Management, p. 143)

如何與有問題的員工談話？

張達仁譯

1. 讓他講，不要與他爭辯。
2. 不要馬上去控制談話或引導談話的方向。
3. 以態度表示你的同情，並顯出你是在極力想了解這項問題，像他所了解的一樣。
4. 不要給他勸告，至少在未聽完整個事情以前不能做。然後給他的勸告要一般性。除非是不平凡的情事，不要給他太具體的勸告。在大多數的情形下，部屬祇需要你的同情而已。
5. 不要問他深入的問題，你不是檢察官，尤其不可以逼他回答。
6. 試看部屬說話的背後是什麼意思？這樣可以幫你洞察他的動機，或他所不願談論的事情。
7. 在兩個以上的員工爭執的事件上，千萬不要徧袒任何一方，務必嚴守中立。
8. 談話須在旁人不能聽見的地方舉行，不要讓他在人多的地方談他的私事，使他難堪。
9. 不管你的感覺如何，不可評論他人的道德，尤其不可捲入部下的家庭糾紛。
10. 盡你溝通意見的責任。以你的態度及對部下的談話來溝通，要顯出你重視他的問題並且要幫助他。

(譯自 James Menzies Black: How To Grow In Management, P. 148)

如何主持會議

張達仁譯

一、會議前的準備

1. 先問自己「這次的會議有無必要？」答案必需是肯定，然後才可召開。
2. 會議的安排必須完善。會議室够大，椅子舒適，時間適當，並且有足够的筆記本、鉛筆及其他必需用品。
3. 決定應該供應出席會議人員一些什麼資料？如何給他們？把你的問題準備好以便把要討論的問題提出後可以立刻開始討論。

二、會議在進行時

1. 愉快的開始進行開會，使參加人員感覺輕鬆，然後說明會議目的。
2. 提供或說明討論問題所需之全部背景事實。
3. 遵守會議議程，不要讓旁的問題或無關的討論使會議越軌。
4. 不要超過時間限制，能完成多少算多少。如果出席人員都顯得疲勞，不必堅持繼續進行。
5. 務讓每一位出席人員有表達意見的機會，不要讓少數愛說話的人佔據太多會議時間影響他人發言的機會。
6. 總結各人所說並說出會議之成就。然後說明這次會議後將要採取的措施，並派員參加委員會將會議決定付諸實施。如果尚需其他資料才能下結論，應加說明，並指派委員會搜集其他必需資料。

三、會議後

1. 追蹤。使已決定之事確實執行。
2. 通知出席人員會議後採取之各項措施。

(譯自 James Menzies Black: How To Grow In Management, PP. 174-175)

管理人員為節省時間提高效率 應採取之措施

張達仁譯

對自己時間之處理

- 1.分析例行瑣務，決定那些可以取消，改進或授權助理人員處理。
- 2.電話或面談可以解決的事情，盡量避免用公文或函件。
- 3.避免不必要的會議，如要召開會議時，應有週詳計劃。
- 4.利用午餐、社交等場合灌輸觀念，搜集消息並建立必需之接觸。
- 5.出差前要有週詳計劃使能一次完成許多事情以減少出差次數與時間。
- 6.採用最簡便的檔案制度並簡化其他工作方法。
- 7.每天、每週、每月均抽出一些特定時間來注意例行事務以外之事情。
- 8.每隔一段時間（例如每月）要保留一些時間來檢討各項事務的進行並計劃未來的發展。

協助部屬提高效果

- 1.盡量避免讓技術人員擔任不能充分利用他們能力的瑣務（盡量指派文書人員協助其文書工作）。
- 2.避免官樣文章，取消不必要的報告與請示。
- 3.給予充分的後勤支援，例如交通工具，桌上計算機，辦公用具等。
- 4.鼓勵部屬與其他可給予協助的人合作。
- 5.將計劃全貌通知部屬並使之感覺計劃之成功與否彼等扮演之角色極為重要。
- 6.鼓勵部屬將工作上遭遇之挫折坦白反影並聽取其有關改進工作之建議。
- 7.避免干預細節，授權部屬採取主動照其本人方法做一部份工作。
- 8.偶而給予技術人員與他人接觸研討之機會以刺激其新觀

念及新措施（尤其那些被孤立人員）。

- 9.制定工作目標及標準時，務須慎重並須與重要目標及彼等能力一致。

（原作者：David W. Brown）

農會教育訓練體系之確立

廖榮源

一、農會教育訓練體系之意義

農會為達成組織經營目標對會員及選聘任職員實施之教育訓練，其內容依階層別及專門職能別分類整理者稱為農會教育訓練體系。

二、農會教育訓練體系之特性

- (一)個別性：農會環境及條件之差異、地區別、生產專業區別。
- (二)連續性：配合農業與農會發展之長期計劃，教育本身必須具備之條件。
- (三)定型性：依階層別、職能別保持一定的期待水準。
- (四)系統性：從農會外部教育、農會內部教育至會員教育必須要
有連貫性，並依階層別、職能別及會員之營農與生活活動別，
劃分標準，使其系統化。
- (五)社會性：隨着政治、經濟、社會之變貌，保持社會一般水準。

三、農會教育訓練體系之功能

(一)為農會人事管理之一手段

當農會面臨情勢轉變時（包括政策上、經濟上及社會上），農會職員往往無法具備足夠應付情勢轉變所需要之能力及條件。農會教育訓練體系乃為職員能具備農會所需要之能力（補充不足之能力），在人事管理之能力管理上言，即為求職位與能力相配之管理作用之一手段。

(二)如啓發個人成長教育之一手段

農會職員可能會因應經濟及社會的變動而自己摸索，自動去吸收新知識及新技能，可是如果與農會根據體系而有計劃的實施教育訓練來比較，其效果當然相差甚大。又教育訓練之體系化，不但要滿足由上對下的教育訓練（最高經理層對職員所要求之能力）更須要考慮滿足職員個人成長之需要。

(三)為貫徹農業政策，改善會員與農會之關係。發揮農會組織功能之一手段。

農會會員的農業經營與家庭生活需要隨着政治、經濟及社會情勢的轉變愈趨多樣化，而農會經營及活動亦可能（或應該）隨着愈趨專門化，農會如達成提高會員收益及改善會員生活目標，必須考慮適應情勢變化之會員教育訓練，並依主要作物別，經營規模別、經營能力別、年齡階層別、地域別及專業區別等配合農會業務經營活動給予分類，進行體系化之教育訓練。

四、農會教育訓練之目的

- (一)使農會之選聘任職員與會員明瞭政府政令，農會之特質及業務。
- (二)培養擔負發展農業及農會之有為人才。
- (三)灌輸新知識及新技能增進工作能力，促進農業及農會經營之企業化。
- (四)補充學校教育提高農會職員之能力水準，以促進農業與農會之發展。

五、農會教育訓練需要點之把握

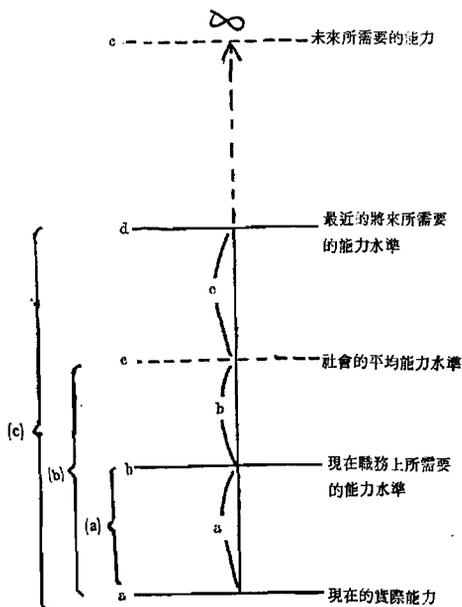
農會辦理各項教育訓練，必須針對需要，確實把握教育訓練需要點設定目標，否則難以達成目的。

(一)教育訓練需要點之意義

農會選聘任職員在各階層，各職能上所需要之能力，與

現有在職人員之實際能力之差，另會員在營農及生活所需要能力與會員實際能力之差即為教育訓練需要點。

(二) 農會教育訓練需要點之分析



1. 能力評價——上圖之 a 為職務擔當者對工作處理的難易處，及工作表現與職務權限之關連來評定其現在職務上之實際能力。
2. 職務分析——上圖之 b 則先要調查分析現在職務上應具備之能力。
3. 教育訓練需要點之分類。
 - (1) 上圖(a)為最起碼的教育訓練需要點。
 - (2) 上圖(b)為迎頭趕上其他企業之教育訓練需要點。
 - (3) 上圖(c)為領先一般企業所要求的教育訓練需要點。

(三) 教育訓練需要點之確定方法（農會職員部份）

1. 職員在職務上之工作表現紀錄調查，日常觀察、面談、質詢（由各單位設教育訓練負責人負責辦理）——對職員的

個別調查。

2. 有關人員的集會討論或實施測驗（由上級農會督導人員或訓練單位負責辦理）——依階層別、職能別的集體調查。
3. 主管及輔導機關人員之觀察判斷，對農會整體全盤的觀察調查。

四農會職員教育訓練需要點核對表

1. 有新採用職員時（或轉入新單位時）。
2. 發生新工作時。
3. 組織改組或編制調整時。
4. 業務經營方式與事務處理手續改變時。
5. 職務調動時。
6. 欠勤率，事故率，增高時。
7. 工作效率低落時。
8. 工作呆滯，顯示工作分擔不公平時。
9. 顯示管理層之能力不足時。
10. 內部工作無法協調時。
11. 辦公紀律混亂、雜談、逃避、怠工情事增加時。
12. 影響農會的政治、經濟、社會情勢有顯著的變動時。
13. 業務人員無法推動業務時。
14. 技術人員對會員的質問無法應答者。
15. 對他人的意見老是在敬佩，而自己無法表示意見者。
16. 與旁邊的職員比較起來能力較差者。
17. 對被指示的工作無法照計劃處理者。
18. 無法得到在職務上必要的資格者。

六、農會教育訓練目標之設定

教育訓練需要點是流動的，應隨着政治、經濟、社會的變遷而變動，可是對某一段時期必須要有明確的目標設定，以便長期的有計劃的實施教育訓練。農會經營必須要把握當前經濟、社會發展之基本方向，推測在其影響下農業，農民及農會將

會如何轉變或應如何轉變，以決定長期的經營對策，設定農會經營目標。而農會經營目標乃設定農會教育訓練目標之主要因素。

(一)間發性目標之主要因素。

(二)問題解決性之目標設定。

(三)體質改善型之目標設定。

七、促成確定農會教育訓練體系要點

(農會職員教育部份)

(一)訂定職員進修獎勵辦法。

(二)職員依年功序薪制度改為依能力本位升調之人事管理制度。

(三)對有意向上進修的職員給予時間及經費之安排。

(四)最高經理層的意識革新。

(五)農會主管及輔導機關的重視及輔導。

工作計劃之追蹤與評估

蔡松竹編

壹、目的

檢討現在，策劃將來。

下列問題均為追蹤與評估目的之一。現在的工作進度如何？計劃是否針對關鍵問題與重要目標？有何可以改進之處？外界對本工作計劃之批評有根據否？從計劃執行中得到寶貴的經驗？工作大環境之變動下，我們應該採取新的工作方針與新的方法？

當一位主管應在百忙中隨時隨地觀察，判斷以及策劃將來。

貳、認識評估目的與準繩

一、原則：

1. 有重點：不是包羅萬象。
2. 有目的，不是例行公事。

二、要有範圍——全部的，或部份的。

三、爲什麼要評估？

四、僅爲衡量努力的結果或爲檢討達成目標的各種過程。

五、準繩「改革」的程度。

六、準繩：

1. 有效性、一致性、時間性、完整性——如灌溉水控制、市場情報。
2. 還要適量與便利——如種子種苗分配、倉儲。
3. 農民的反映、增產以及能力、態度的改變程度——如推廣、社區發展、合作組織。

4. 合法性與財源——如建築。

叁、評估方法

一、資料來源——直接間接兩者並用。

1. 直接調查、訪問、記錄、觀察。
2. 間接來自有關人員之反應、個案資料之判斷。
3. 要考慮費用。

二、衡量與比較其效果

1. 『情形已有改善』不一定是執行計劃的成果。沒有計劃或執行他種計劃其效果又如何？
2. 非常情況，其效果應打折扣，例如：
 - (1) 豐收不一定是推廣非常成功。
 - (2) 嚴格執行貸款不一定能全部收回貸款（如價格暴跌）

三、收集資料要中肯，切題與效率——調查表或報表要簡單、中肯不要冗長。

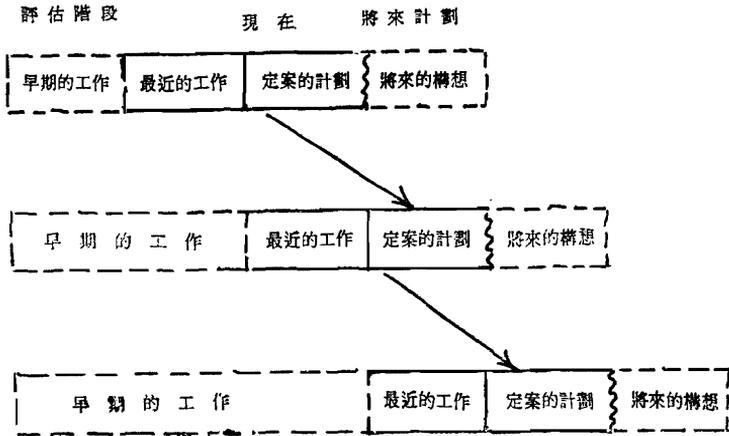
四、請外人代為評估，但事先要充分提供計劃背景。

五、機構內部評估方法

1. 鼓勵職員在正式及非正式場合提供建設性建議。
2. 利用各種場合隨機取集資料勝於正式視察。
3. 除正式報表外，應鼓勵技術人員隨時記錄其所想到或遭遇問題。
4. 設立計劃檢討會。
5. 指定專人專責評估。

六、檢討時機：

1. 期中及期末檢討。
2. 臨時檢討。
3. 重複檢討。



肆、經理人員的自我檢討

- 一、您是否抓到大的輪廓或太注重細節？
- 二、您對一計劃之各項目有否同等重視？
- 三、您是否全力協助您的同伴去完成計劃？
- 四、您是否儘全力去推行計劃？

伍、附 件 (另發)

- 一、農復會代管中央加速農村建設重要措施計劃執行進度考核表。
- 二、中央政府加速農村建設重要措施補助計劃工作月(季)報表。
- 三、函催月報表格式。
- 四、加速農村建設重要措施各項計劃執行進度實例(幻燈片)

行政院農委會圖書室



0001095