

# 台中區基層農會營運現況之調查報告<sup>1</sup>

邱建中 戴登燦 李惠元 陳炎星<sup>2</sup>

## 摘 要

本研究將台中地區60個鄉鎮市基層農會，依其外在的區位環境、耕地面積、農業人口等特性，分為都市型、鄉村型與偏遠型農會，以83年台中地區60個基層農會第七屆第二次代表大會之書面報告的內容，對農會成員、保險事業、經濟事業、金融事業、推廣事業以及財務結構與經營效能等農會之營運現況，進行調查分析。調查結果顯示，都市型與鄉村型農會之正會員數約為4,250人，又都市型農會之贊助會員接近3,500人，是鄉村型農會的2.5倍，偏遠型農會之正會員約2,600人，贊助會員僅155人，農會的聘用員工，都市型農會為100人、鄉村型農會為64人、偏遠型農會為37人。農會盈餘以都市型農會的NT\$ 5,256萬元為最高、鄉村型農會的NT\$ 2,633萬元次之、偏遠型農會的NT\$ 660萬元最低，三類型農會的盈餘幾乎全部來自金融事業的盈餘。基層農會的保險事業略有盈餘，經濟事業除偏遠型農會外，均呈虧損狀態。基層農會之推廣事業經費，偏遠型農會主要來自政府的專案計劃補助，鄉村型農會的盈餘提撥佔50%，政府補助佔27%，都市型農會以盈餘提撥為主，佔84%以上。三類型農會的財務結構與營運效能，尚稱健全，分析結果大都在標準比率以內。

為謀求基層農會的持續發展，建議改善如下：

- (1)經濟事業：整合各個農會之經濟事業的體系，成立全國性的配送體系，形成零階通路（製造商→消費者），以降低成本，強化功能。
- (2)保險事業：除現有的家畜保險，以及協辦農民健保轉換為全民健保等業務外，考慮增辦農民人壽保險等保險業務。
- (3)金融事業：面對金融自由化的衝擊，建議整合成立全國性之連貫性的農會金融體系，以增強競爭能力與服務功能。
- (4)推廣事業：視農會區位環境與會員需要，調整推廣業務的內容，與農會各項業務，產生互補功能，增強農會會員對農會的向心力。

**關鍵字：**都市型、鄉村型、偏遠型、農會、營運。

## 前 言

農會在台灣長期農業發展過程，已演變為一種多元化功能的農民組織，分為省、縣與基層的鄉鎮市農會等三級制的組織<sup>(1)</sup>，兼具政治、經濟、教育與社會等多方面的功能。自台灣光復以來，對台灣的農業建設與鄉村發展無論是農特產品產銷、金融保險、資材供應、以及農業政策之推行都有著明顯的貢獻<sup>(1,9)</sup>，尤其是基層的鄉鎮市農會，更是扮演關鍵性的角色，

<sup>1</sup> 台中區農業改良場研究報告第 0377 號。

<sup>2</sup> 台中區農業改良場副研究員、助理研究員、助理研究員、技工。

許多與農業建設或鄉村發展的計劃，都是透過基層農會執行，導致農會的組織架構，發展成多元化的組織實體。

許多研究指出影響農民組織的環境因素與農民組織的宗旨有關<sup>(4,7,10)</sup>，越是綜合性的組織，牽涉的外在環境影響範圍越廣，台灣農會是一種多元化功能的農民組織，外在環境的影響，小至地方性的資源分配，大至國際性的經貿關係，都會影響到農會的營運成敗，因而基層農會也在適應外在環境的改變，一直在進行調適。近年來更因經濟與社會結構的快速改變，基層農會因所在地之城鄉發展差距，而逐漸形成都市、鄉村與偏遠型農會的型態，這種因外在環境的改變，對基層農會之會務、業務與財務之發展，造成重大的差距，爲了因應外在環境改變之衝擊，農會在「人」與「事」兩方面都進行相當程度的調整，以期維持農會的持續成長。尤其是最近，政府積極規劃加入關貿總協(GATT)，預期將對農業之衝擊爲最大，政府農業部門因應加入關貿總協衝擊之各項措施，亦將有相當部份的業務有賴農會推動執行。本文的主要目的在於調查研究台中地區60個基層鄉市農會的營運狀況，一方面探討其營運上的缺失，另一方面希能找出強化功能之道，以因應未來社會變遷之影響，以及維持農會持續的發展，並做爲本場及有關單位加強輔導之參考。

## 材料與方法

台中地區之台中縣有21個鄉鎮市農會、彰化縣26個鄉鎮市農會、南投縣有13個鄉鎮市農會，總計有60個基層鄉鎮市農會，由於農會所在地之都市化程度對農會的營運有相當大的影響，本研究將農會分爲都市、鄉村與偏遠型等三種型態，以耕地面積佔總面積的60%以下，農業人口佔總人口的30%以下爲都市型農會的指標，並以該鄉鎮市之都市化程度酌情略加調整，將台中縣的豐原、清水、沙鹿、梧棲、烏日、霧峰、太平、大里，彰化縣的彰化、鹿港、和美、員林以及南投縣的南投、草屯等鄉鎮市農會歸類都市型農會，(本研究酌情以都市化程度，將台中縣之烏日鄉列爲都市型農會，彰化縣之花壇鄉改列爲鄉村型農會，該項調整與上述指標略有出入，主要是因烏日之都市化程度較明顯，而花壇鄉之都市化程度較低)，共計有14個農會爲都市型農會。又以耕地面積在10%以下，農業人口在70%以上者，歸類爲偏遠型農會，則台中縣之和平與南投縣的信義、仁愛等三個鄉農會歸類爲偏遠型農會，而其他鄉鎮農會因所在地之耕地面積在60%以上，農業人口在30%以上，歸類爲鄉村型農會，此類農會共計43個，爲中部三縣基層農會之主要型態(表一)。

本研究的資料來源以83年各鄉鎮市農會第七屆第二次會員代表大會之書面資料等次級資料爲主，進行分析，如有欠缺時，再行訪問該鄉鎮市農會，就所得資料以簡單表列方式，探討上述三類農會之資源運用、管理模式、發展策略等各方面的差異，冀望探討此三種不同類型農會之缺失與改進之道。

本研究對基層農會經營之保險事業、經濟事業、金融事業、財務結構以及經營效能之量化計算方式<sup>(6)</sup>，係採用政府訂定的計算方式以及有關標準數據，各基層農會均已詳列於其報告中，計算方式如下：

保險事業(家畜保險)

$$\text{承保率} = (\text{實際承保頭數} \div \text{政府核定頭數}) \times 100$$

$$\text{理賠率} = [(\text{醫療賠償} + \text{死亡賠償}) \div \text{保費總收入}] \times 100$$

表一、基層農會所在地之耕地面積與農業人口之比率

Table 1. Percentage of cultivated area and farmers population on local farmers' association located area

Taichung county	Cultivated area	Farmers population	Changhwa area	Cultivated population	Farmers county	Unit: %		
						Nantou area	Cultivated population county	
*Fengyuan(豐原)	28	10	*Changhua(彰化)	45	11	*Nantou(南投)	30	21
*Chingshui(清水)	52	25	*Lukang(鹿港)	59	28	*Tsaotun(草屯)	64	29
*Shalu(沙鹿)	46	30	*Homei(和美)	60	30	Poli(埔里)	45	34
*Wuchi(梧棲)	52	23	*Yuanlin(員林)	56	16	Chushan(竹山)	57	42
*Wujih(烏日)	48	31	Hsihu(溪湖)	73	40	Chichi(集集)	27	40
*Wufeng(霧峰)	43	28	Tainchung(田中)	64	38	Mingchien(名間)	26	58
*Taiping(太平)	25	8	Erhlin(二林)	84	43	Luku(鹿谷)	39	58
*Tali(大里)	46	11	Hsienhsi(線西)	51	52	Chungliao(中寮)	56	50
Tungshih(東勢)	41	74	Shenkang(伸港)	70	62	Yuchih(魚池)	48	41
Tachia(大甲)	62	19	Fuhsing(福興)	74	48	Kuohsing(國姓)	16	61
Houli(后里)	60	34	Hsiushui(秀水)	69	42	Shuili(水里)	13	36
Shenkang(神岡)	54	36	Huatan(花壇)	51	27	@Hsin-i(信義)	3	77
Tantzu(潭子)	71	27	Fenyuan(芬園)	55	65	@Jenai(仁愛)	6	70
Taya(大雅)	60	36	Tatsun(大木)	65	47			
Hsinshu(新社)	54	62	Puyen(埔鹽)	72	63			
Shihkang(石岡)	44	51	Puhsin(埔心)	64	46			
Waipu(外埔)	63	53	Yungching(永靖)	76	56			
Taan(大安)	85	67	Shetou(社頭)	58	50			
Tatu(大肚)	42	34	Erhshui(二水)	56	52			
Lungching(龍井)	54	40	Tienwei(田尾)	81	73			
@Hoping(和平)	4	85	Pitou(埤頭)	81	64			
			Fangyuan(芳苑)	72	95			
			Tacheng(大城)	63	86			
			Chutang(竹塘)	63	79			
			Hsichou(溪州)	59	63			
			Peitou(北斗)	78	30			

Note: \* Represent urban type farmers' association.

@ Represent remote type farmers' association.

The others without any mark represent rural type farmers' association.

### 經濟事業

毛利率 = (共同供銷收入 - 共同供銷成本) ÷ 共同供銷收入 × 100 (標準 3~5%)

存貨週轉率 = (共同供銷成本 ÷ 存貨平均餘額) × 100 (標準 1,200% 以下)

財務支出佔供銷部收益比率 = (財務支出 ÷ 供銷部門收益) × 100 (標準 10% 以下)

### 金融事業

存放款比率 = [ 各種放款平均餘額 - (信用部淨值平均餘額 - 信用部固定資產淨額平均餘額) ] ÷ (各種存款平均餘額 + 1/2 公庫存款平均餘額) × 100 (標準比率 78% 以下)

直接成本 = [ 存款利息支出 ÷ (存款平均餘額 + 1/2 公庫存款平均餘額) ] × 100

間接成本 =  $[(\text{用人費} + \text{管理費} + \text{業務費} + \text{會議費} + \text{雜項支出}) \div (\text{存款平均餘額} + 1/2 \text{公庫存款平均餘額})] \times 100$

內部融資比率 =  $(\text{內部融資餘額} \div \text{信用部淨值}) \times 100$  (標準比率10%以下)

逾期放款比率 =  $(\text{逾期三個月以上放款(含催收款項)} \div \text{年底放款餘額(含催收款項)}) \times 100$  (標準比率5%以下)

#### 財務結構分析

流動比率 =  $(\text{流動資產} \div \text{流動負債}) \times 100$  (標準比率200%以上)

固定資產淨值比率 =  $(\text{固定資產淨額} \div \text{淨值}) \times 100$  (標準比率100以下)

負債比率 =  $\text{淨值} \div (\text{流動負債} + \text{長期借款}) \times 100$  (標準比率100以下)

#### 經營效能分析

自有資本週轉率 =  $\text{本期收入總額} \div \text{淨值} \times 100$  (標準比率200%以上)

自有資本收益率 =  $(\text{本期盈餘} \div \text{淨值}) \times 100$  (標準比率15%)

總資本週轉率 =  $(\text{本期收入總額} \div \text{總資本平均餘額}) \times 100$  (標準比率200%以上)

總資本收益率 =  $(\text{本期盈餘} \div \text{總資本平均餘額}) \times 100$  (標準比率15%)

用人費用佔總收益比率 =  $(\text{用人費用} \div \text{總收益}) \times 100$

營業費用佔總收益之比率 =  $(\text{業務費用} + \text{管理費用}) \div \text{總收益} \times 100$

## 結果與討論

### 農會成員

農會的成員包括農會會員，選任人員與聘任人員等三類，農會會員除團體會員外(並非所有農會均有團體會員故團體會員不在本研究的討論範圍)，分為正式會員與贊助會員(贊助會員不具選舉權與被選擇權)，選任人員包括農事小組長、會員代表與理監事等，由選舉產生，基層鄉鎮市農會設理事九人、監事三人、互選產生理事長及常務監事各一人，聘任人員指農會執行業務的一般工作人員，其中除總幹事係由理事會遴聘外，其餘農會員工分為編制內人員與臨時人員。

農會會員是構成農會的基本成員也是農會主要的人力資源與服務對象，農會的各種事業計劃因會員之需求而訂定，都市型與鄉村型農會的正會員數相當接近，都在4,200~4,300人之間(表二)。偏遠型農會的會員人數較少，僅2,598人，約為都市或鄉村型農會會員人數的60%左右。這三類型農會在贊助會員的人數方面，就有相當大的差異存在，都市型農會的贊助會員人數幾乎與正會員人數相當，贊助會員人數3,430人，佔會員人數的46.5%，鄉村型農會次之，平均贊助會員1,325人，佔25.3%，偏遠型農會僅佔6.9%，平均每一農會有贊助會員155人。贊助會員雖然不具選舉權與被選舉權，對農會的營運管理較不具影響力，但贊助會員與農會金融事業，也就是信用部的業務，來往極為密切，對農會信用部業務的成長，具有相當正面的影響，這可能就是為什麼都市型農會贊助會員人數比率特別高，鄉村型農會次之，偏遠型農會特別低的主要原因之一。吳與陳(1994)的研究亦指出贊助會員與信用部來往的比率為67.42%，而正會員與信用部來往比率僅43.59%而已，明顯指出贊助會員對農會信用部業務之重要性，偏遠地區農會之贊助會員僅佔會員總數的6.9%，可能影響農會信用部業務之拓展。

基層鄉鎮市農會的組織架構(表三)，與員工職務歸級職等大都相同(胡，1984)，只是因為業務量的需求不同，在人員編制員額，受用人費率的限制，員額總數因績效不同而異，以及農會績效計算核計員工薪點之薪點給付金額上產生一些差異。

農會聘任人員的員工名額(表四)，以偏遠型農會的37.4人為最少、鄉村型農會的63.9人次之、都市型農會101.1人為最多，由於總員額之影響，在三類型農會各部門的員工人數，也是以都市型農會多於鄉村型農會，鄉村型農會又較偏遠型農會為多，如果從員工在各部門配置的比率來看，則三類型農會之員工配置倒是非常一致，以信用部(辦事處與支付處列為信用部)的員工比率最高，都在50%左右，供銷部(工廠與超市列為供銷部)次之，偏遠型農會佔24.1%，都市型與鄉村型農會在13~14%之間，會務股與推廣股又次之，均在7~10%。至於總幹事室，偏遠型農會僅總幹事一人，鄉村型或都市型農會則設有秘書或專員，協助總幹事處理農會業務，特別是許多都市型農會，為配合日益複雜的業務，有些農會增設有企劃或電腦等獨立單位，協助總幹事來處理日增的工作量以及企劃發展策略，此種情形，在部份鄉村型農會亦有類似的單位或人員，但在偏遠型農會則鮮有此類之單位或人員，本研究將此類似單位或人員歸在總幹事室，屬於直屬總幹事之幕僚單位，是故，偏遠型農會總幹事自己一人而已，都市型農會之總幹事室之員額為5.3人，鄉村型農會為2.8人。廖(1994)之報告亦指出同樣的結果，信用部的人員最多，供銷部次之，推廣與會務又次之的員額配置情形。

表二、會員數與資格別

Table 2. Numbers of membership with classification

Type	Full member				Subtotal	Associate member
	Farmers	Tenants	Others			
Mount	1,436(63.7)	594(26.4)	568(3.0)	2,598(93.1)	155(6.9)	
Urban	3,611(49.0)	318(4.3)	314(0.2)	4,243(53.6)	3,430(46.5)	
Rural	3,407(65.0)	486(9.3)	413(0.3)	4,307(74.6)	1,352(25.3)	

表三、基層鄉鎮市農會員工職務歸級表

Table 3. Grades and title of local farmers' association's employee

Grade	Title	
3	General manager	
4		
5	Secretary Head of substation	Head of department, project leader, senior specialist, senior administrator
6		
7	Junior specialist Junior administrator	
8		
9	Clerk	Assistant specialist Assistant administrator
10		Technician
11	Janitor	

基層農會聘任人員之職等在表三已詳細註明，總幹事歸級為三職等；秘書及各辦事處主任歸級為4~6職等；專員、技師及各部門主管為5~6職等；技術員、股員、辦事員、助理技術員、僱員、技工、工友分別歸級為不同職等。從基層農會員工之職等分佈來看(表四)，都市型農會的員工以7~9職等最多，佔總員額的33.5%，10~12職等次之，佔26.2%；偏遠型與鄉村型農會以10~12職等的員工分別佔總員額的47%與41%為最多，7~9職次之，佔總員額的32%；但是以4~6職等的主管級職員來看，都市型與鄉村型農會的比率，就明顯的比偏遠型農會為高，分別為15.4%及17.2%。這可能是為方便農民存放款，廣設辦事處以及增設企劃、電腦等部門的影響。另外值得一提的是，都市型農會因信用部門的業務擴充，僱用未列等的臨時人員明顯的較另外二類型的農會為高，平均每一農會僱用臨時人員24人。

基層農會員工的教育程度(表四)，無論那一型農會大都為高中職畢業，約佔總員工的70%左右；國中或國小畢業約佔7~10%，但是偏遠型農會員工中，國中或國小畢業的比率則很低，只佔不到1%；大專以上畢業者，三類型農會的比率雖然很接近，但就人數而言，顯然的以都市型農會的26人為最高，鄉村型農會約13人與偏遠型農會約10人，就比較接近些。

表四、聘僱人員之配置、職等與教育程度

Table 4. Distribution grade and education level of employees

Distribution	Manager office	Administration Department	Financial Department	Supply & Marketing Department	Insurance Department	Agricultural Extension Department	Credit Department	Others	Total
Mount	1.0(2.7)	2.7(7.2)	2.3(6.2)	9.0(24.1)	2.0(5.4)	3.3(8.8)	17.0(45.6)	0.0(0.0)	37.4(100)
Urban	5.3(5.2)	8.3(8.2)	3.8(3.8)	13.9(13.7)	3.6(3.6)	7.1(7.0)	54.5(53.9)	4.6(4.5)	101.1(100)
Rural	2.8(4.4)	6.7(10.5)	3.2(5.0)	9.0(14.0)	3.2(5.0)	6.0(9.4)	32.0(50.0)	1.0(1.6)	63.9(100)
Grade		3	4-6	7-9	10-12	Non-grade	Total		
Mount		1.0(2.7)	2.0(5.3)	12.0(32.0)	17.7(47.0)	4.7(12.6)	37.4(100)		
Urban		1.0(1.0)	15.6(15.4)	33.8(33.5)	26.5(26.2)	24.2(23.9)	101.0(100)		
Rural		1.0(1.6)	11.0(17.2)	20.4(32.0)	26.4(41.2)	5.2(8.0)	63.0(100)		
Education		University or above	Academy school	High school	Junior school	Elementary school	Total		
Mount		0.7(1.9)	9.3(24.9)	27.0(72.3)	0.3(0.8)	0.0(0.0)	37.4(100)		
Urban		4.0(4.0)	22.0(21.8)	67.2(66.5)	3.9(3.9)	4.0(4.0)	101.1(100)		
Rural		1.0(1.6)	12.1(19.0)	43.2(67.7)	5.0(7.8)	2.6(3.9)	63.9(100)		

#### 保險事業

依據農會法第4條第12款之規定，農會設立保險部的目的主要係接受委託辦理農業保險與協助有關農民健康保險業務，其宗旨並非營利性質，而是服務性，農會辦理的保險事業大都包括家畜保險業務與農民健康保險業務兩者。家畜保險業務為農會原先就辦理的保險業務，其主要對象以毛豬為主，部份農會尚包括乳牛、役用牛與羊等種類。而農民健康保險於七十五年全面實施後，對農民而言，確實是一大福利，對農會而言，投入不少的人力與財力辦理這項業務。農會家畜保險事業的收支與損益情形，列於表五。三類型農會都略有節餘，唯節餘金額都不大，因係服務性大於營利性，能夠維持在無虧損狀態，已屬令人滿意的結果。

農民健康保險自實施後年年虧損，對政府財政支出是項很沈重的負擔，由表六之農民健康保險的統計，偏遠型農會投保人員平均每年每人門診看病19.7次，住院0.2次、都市型農會平均每年每人門診看18.9次，住院0.24次、鄉村型農會平均每年每人門診22.6次，住院0.18次。生產與喪葬補助金額，偏遠型農會每年為1,506萬元、都市型農會每年為2,060萬元、鄉村型農會為1,912萬元。如果再加上門診與住院的給付金額，數目應該是相當可觀，這是否與農民平均年齡較高有關，頗值得進一步探討。

表五、家畜保險事業收支情形

Table 5. Livestock insurance service

Type	Income	Expense	Balance	Insurance ratio	Refund ratio
				%	%
Mount	571	517	54	—	—
Urban	6,025	5,961	108	137	53
Rural	3,172	3,085	87	114	67

表六、農民保險辦理情形

Table 6. Farmer health insurance service

Type	No. of full member	No. of associated member	Total	No. of consultation time	No. of hospitalizing time	No. of birth people	Payment of birth	No. of death people	Payment of death
Mount	1,571	2,464	4,035	79,593	1,182	66	1,353	90	13,710
Urban	2,879	4,089	6,977	132,073	1,695	89	1,806	123	18,794
Rural	2,843	3,756	6,599	148,823	1,213	91	1,807	116	17,315

### 經濟事業

基層農會的經濟事業主要以供銷部門負責經營，包括供應家庭日常消費用品，如超級市場或購物中心、農用資材銷售、農特產品運銷、政府委託辦理的業務(如稻谷收購或加工、肥料配售)，有許多農會尚有多項自辦業務(如冷凍(藏)庫、農特產品加工廠、集貨場、果菜或肉品市場、加油站、醫院或診所等業務)，可說包羅萬象，但是受到外在同樣行業的競爭，農會在因應方面，往往因為內在或外來因素的影響，彈性較差，所以在經營上都會顯得比較困難，平均而言，能賺錢的農會並不多。表七指出農會的經濟事業的收支情形，只有偏遠型農會略有盈餘，但是數目不大，都市型與鄉村型農會，都是呈虧損狀態，尤其是鄉村型農會較都市型農會更為嚴重平均每一農會虧損130萬以上。例如外埔鄉農會的鮮奶加工廠，設立時的目的是為解決當地酪農鮮奶的銷售問題，建廠借貸的利息負擔，每年就接近1仟萬，而人事費用亦較高，致整個農會營運都可能受到影響。同樣的情形，也發生在許多農會的經濟事業的營運上，只是虧損程度不同罷了，有關農會的經濟事業，確實需要全盤檢討，無論是法規或規劃，都需進行全面評估，以提升經營績效。

又從表七可以很明顯的發現，基層農會經濟事業之毛利率均為正值，且超過3~5%的標準，但是，存貨週轉率與財務支出佔供銷部總收益的比率過高，偏遠型農會之供銷部存貨週轉率高達2,012.6%，超過標準比率之1,200%甚多，都市型農會之存貨週轉率為834.8%，雖在標準比率1,200%以內，但是，財務支出佔供銷總收益之比率高達52%，遠超過10%以下之標準比率，鄉村型農會在上述兩項，均超過標準比率，由上述分析，可以充分說明基層農會之經濟事業平均值呈現虧損狀態之原因。

表七、經濟事業收支情形

Table 7. Economic service

Type	Income	Expense	Balance	Gross margin ratio	Inventory turnover ratio	Interest paid ratio
	NT\$1,000	NT\$1,000	NT\$1,000	%	%	%
Mount	54,186	54,148	38	6	2,012.6	2.9
Urban	70,823	71,029	-206	10	834.8	52.0
Rural	82,258	83,606	-1,348	11	1,280.1	28.4

## 金融事業

農會信用部業務的成敗，直接影響到農會的生存，廖(1994)指出台灣省每一基層農會之平均盈餘為4,130萬元，佔農會總盈餘的98~99%，所以，農會的總幹事都對信用部的業務特別關心是有其原因，由表八可以看出，都市型農會平均每年盈餘5,276萬元，居三類型農會之首，主要為佔區位地利之便，地方繁榮，農民或贊助會員與農會有較多的金融往來，而偏遠型則反之，平均盈餘僅656萬元，居於末位，鄉村型具兩者之中，平均盈餘2,767萬元。

表八、金融事業收支情形

Table 8. Credit service

Unit: NT\$ 1,000

Type	Income	Expense	Balance
Mount	58,467	51,910	6,557
Urban	580,171	527,409	52,762
Rural	269,584	241,911	27,673

農會信用部之存放款比率，以都市型農會較佳，達64.5%、而偏遠型與鄉村型農會分別為57.5%及58.8%，均未達政府78%存放款的最高限額，經與幾位總幹事訪談結果，他們希望能達到70~75%的比率，會對農會信用部營運更有幫助，然三類型農會均未達此一標準。在存款直接成本比率方面，三類型農會的直接成本都很接近，在4.8~5.4%之間，以都市型農會略高，偏遠型農會次之，鄉村型農會較低，至於間接成本，則以偏遠型農會的3.5%，遠高於鄉村型與都市型農會的1.5%，以致於偏遠型農會的存放款成本比率高達8.5%，是三類型農會最高。內部融資比率，以鄉村型農會最高，達9.7%、偏遠型農會次之，達8.5%，兩者都很接近10%的內部融資的標準，都市型農會的5.3%最低，逾期放款比率，以偏遠型農會之6.2%最高，略高於5%的標準，鄉村型與都市型農會分別為2.1%及1.3%。所以，從信用部的4金融業務整體來看，無論盈餘或業務分析兩方面而言，以都市型農會較為健全、鄉村型農會次之、偏遠型農會較差。

表九、信用業務分析

Table 9. Analysis of credit service

Unit: %

Type	Loan deposit ratio	Cost			Internal loan ratio	Overdue loan ratio
		Direct	Indirect	Total		
Mount	57.5	5.0	3.5	8.5	8.5	6.2
Urban	58.8	4.8	1.5	6.3	9.7	2.1
Rural	64.5	5.4	1.5	6.9	5.3	1.3

## 推廣事業

台灣農業的成長，農會辦理的各項推廣業務，應該是最具有貢獻的，尤其是台灣農業快速成長的年代，農業推廣工作更是盛極一時，深受各方讚揚，蕭<sup>(12)</sup>與吳<sup>(2)</sup>之研究指出，農民與農會人員對農會之推廣工作仍持正面的反應，顯示農會之推廣業務仍然對農民有利為農民所需要，但是，隨著台灣經濟結構由農業社會步入工商業社會，農業收入偏低，農民務農意願低落，農會的農業推廣業務難於像往日那樣蓬勃發展，來自各方面的批評也就日漸增多。究其原因，牽涉範圍與層面極廣，政府現正研提農業推廣法，希能從農業政策與推廣體制上，進行全面改善，因非本調查之範圍，謹就農會之推廣業務現況加以調查。事實上，農會的推廣業務的推展，也隨著時代的改變，也在調整發展的方向，雖然仍維持農事、四健、家政之昔日組織架構，但是推廣業務則呈現多元化的發展，以適應當地區位環境的需要。例如文化福利，社區發展以及公益事業的參與等，不但只是服務農民而已，也嘉惠當地的社會大眾。

農會推廣股在人力配置上(表三)，偏遠型為3.3人、鄉村型為6.0人、都市型為7.1人，偏遠型農會推廣股的人員約為都市型或鄉村型農會的一半左右，但是偏遠型農會的正會員數僅為都市型或鄉村型農會60%左右，從這個角度來看，似乎尚稱合理。可是偏遠型農會會員分佈極為零散，距離又遠，所需辦理的業務項目與其他二類型農會一樣，從這個角度來看，偏遠型農會之推廣人力就明顯的不足，如欲辦好推廣業務，就得增添人手，但是農會又因經費不足，且受用人費率之限制，無法增添推廣人員，解決的辦法，只有依賴政府以專案計劃方式，進用計劃聘用技術人員方式，來彌補偏遠型農會推廣人力不足之問題。

在三類型農會的農業推廣經費的收入與支出方面(表十)，都以都市型農會居首位，收入2,325萬元，支出2,043萬元，農業推廣其經費主要來自農會之盈餘提撥，佔收入總額84.1%，專案計劃或政府補助，佔8.3%。偏遠型農會的推廣經費之收入1,630萬元，支出1,620萬元，為三類型農之末，而其推廣經費收入，主要來自政府的專案計劃或補助，佔推廣經費總額的82.6%，由農會盈餘提撥僅佔15.0%，與都市型農會呈明顯的對比，由此亦可知，政府對偏遠地區農民的照顧遠較城鄉農民為多。鄉村型農會的推廣經費的收入為1,992萬元、支出1,789萬元，剛好居上述兩類型農會之中間，推廣經費來自農會盈餘提撥佔49.2%，來自政府專案計劃或補助佔25.3%，也是居上述二類型農會之中間，由此亦可知，政府對農會推廣業務的補助，也因農會財務狀況而調整，政府對農會推業務之補助經費以偏遠型農會之1,373萬元為最多，鄉村型農會之536萬元次之，都市型農會的260萬元為最低。

農會推廣經費的支出方面，偏遠型農會推廣經費支出以辦理政府專案計劃為主，佔推廣經費支出的83.1%，與推廣經費收入的比率一樣，其次為農業推廣，佔11.3%、文化福利的支出佔3.1%、居第三位。都市型農會的推廣經費支出，以農業推廣居首，佔經費支出的47.0%，其次為文化福利方面的支出，佔26.2%、第三位為辦理政府專案計劃的支出，佔9.7%。鄉村型農會也以農業推廣業務的支出居第一位，佔49.2%，但是支出金額為880萬，較都市型農會的960萬略低，居第二位的是專案計劃的支出，佔28.7%，文化福利方面的支出佔11.4%，居第三位。

至於對會員或當地有關農業方面的補助或協助，都市型農會的支出為94.5萬元，鄉村型農會為61.8萬元，偏遠型農會為17.8萬元。此項補助或協助支出，如以農會會員數來看，都市型農會平均每一正會員可得224.8元；鄉村型每一正會員可得143.5元；偏遠型農會每一正會員可得68.5元。假如以推廣經費總支出多寡可以表示會員所得效益大小，都市型農會正會員受到農會推廣業務的直接與間接的效益為4,815.0元/人、鄉村型農會為4,153.9元/人、偏遠型農會為6,237.9元/人，從這個角度來看，則以偏遠型農會正會員的獲益最高。

表十、推廣事業之經費收支配

Table 10. Income and expense of agricultural extension service

Unit: NT\$ 1,000 (%)									
Income	Previous allocated	Cultural & welfare	Member fees	Member contribution	Year's allocated	Subsides	Special project	Others	Total
Mount	—	—	51(0.3)	21(0.1)	2,453(15.0)	253(1.6)	3,473(82.6)	53(0.3)	16,304(100)
Urban	575(2.5)	66(0.3)	130(0.6)	20(0.1)	19,551(84.1)	661(2.9)	1,940(8.3)	311(1.3)	23,254(100)
Rural	831(4.2)	3,420(17.2)	148(0.7)	161(0.8)	9,793(49.2)	321(1.6)	5,041(25.3)	202(1.0)	19,917(100)
Expense	Agricultural Extension	Cultural & welfare	Training	Subsides	Special Project	Others	Total		
Mount	1,826(11.3)	507(3.1)	41(0.3)	178(1.0)	13,473(83.1)	181(1.0)	16,206(100)		
Urban	9,604(47.0)	5,353(26.2)	63(0.3)	954(4.7)	1,975(9.7)	2,481(12.1)	20,430(100)		
Rural	8,804(49.2)	2,046(11.4)	73(0.4)	618(3.5)	5,133(28.7)	1,217(6.8)	17,891(100)		

### 財務結構與經營效能

三類型農會的財務盈虧如表十一，依據農會法規定，提撥事業公積金40%，其餘60%的盈餘分配亦需按法定比率分配，以盈餘總額為100%來算，法定公積金15%、公益金5%、農業推廣與文化福利62%、推廣互助訓練費8%、工作人員及理監事酬勞金10%，則上述各項目之詳細分配如表十一所示。以都市型農會的盈餘淨值最高，為5,255.6萬元，約為鄉村型農會的一倍左右，鄉村型農會次之，為2,632.5萬元，偏遠型農會最低，僅659.5萬元，與上述二類型農會相差甚多。

由農會的財務結構分析(表十二)顯示，三類型農會的流動比率，都超過標準比率(200%以上)；固定資產淨值比率，偏遠型與鄉村型農會低於標準比率(100%以下)，僅都市型農會高於標準比率，負債比率方面；僅偏遠型農會未達標準比率，都市型與鄉村型農會均超過標準比率(100%以下)，綜合以上指標指出三類型農會的財務結構尚稱健全。

表十一、財務盈虧撥補統計表

Table 11. Financial balance sheet

Financial Item		Mount	Rural	Urban
Net profit		6,595	26,325	52,556
Reserve funds allocated (40%)		2,638	10,530	21,022
Profit Distribution (60%)	Legal reserves(15%)	593	2,369	4,730
	Public interest fund(5%)	198	790	1,577
	Agri. Ext. allocated(62%)	2,453	9,793	19,551
	Mutual cooperative training fund(8%)	317	1,264	2,523
	Staff allowance(10%)	396	1,579	3,153
Subtotal(100%)		3,957	15,795	31,534

農會的經營效能分析，如表十三所示，自有資本週轉率均在標準比率200%以上，以偏遠型農會自有資本週轉率最高，達322%，都市型與鄉村型則很接近，分別為234%與227%。自有資本收益率僅偏遠型農會略低於標準比率，鄉村型農會達15%的標準比率，都市型農會為18%。總資本週轉率均超過200%以上的標準比率，偏遠型農會為404%，都市型與鄉村型農會分別為249%與251%。總資本收益率亦均超過標準比率15%以上的標準。用人費率佔總收益之比率以偏遠型農會之45%為最高，鄉村型農會的39%次之，都市型農會的34%最低，營業費用佔總收益的比率以鄉村型農會15.1%最低，都市型與偏遠農會分別為17.2%與17.6%，顯示三類型農會的經營效率都很健全。表十二、財務結構分析

Table 12. Analysis on financial structure

Unit: %

Type	Current ratio	Capital fixed ratio	Liability ratio
Mount	893	71	85
Urban	1,314	123	185
Rural	1,576	91	191

表十三、經營效能分析

Table 13. Analysis on managerial efficiency

Unit: %

Type	Capital turnover	Capital profit ratio	Total capital turnover	Total capital profit ratio	Salaries profit ratio	Expenee profit ratio
Mount	322	14	404	17	45	17.6
Urban	234	18	249	19	34	17.2
Rural	227	15	251	17	39	15.7

<sup>1</sup> Contribution No. 0377 from Taichung DAIS.<sup>2</sup> Associate Specialist, Assistant Specialist, Assistant Specialist and Field Assistant of Taichung DAIS.

## 結論與建議

本研究將台中地區60個鄉鎮市農會，依其外在的區位環境，耕地面積，農業人口等特性，分類為都市型，鄉村型與偏遠型等三類農會，以83年台中地區60個鄉鎮市基層農會第七屆第二次代表大會之書面報告的內容，對農會成員，保險事業、經濟事業、金融事業、推廣事業以及財務結構與經營效能等農會之營運現況，進行調查分析。

在農會成員方面，都市型與鄉村型農會的正會員數都在4,200~4,300之間，唯都市型農會的贊助會員約為鄉村型農會的2.5倍，偏遠型農會不但正會員為上述二類型農會的60%左右，贊助會員更少。農會的聘用員工，在員額、素質與職等三方面，均以都市型農會居首位，鄉村型農會次之，偏遠型農會居於末位，農會協辦農民健康保檢業務，從投保人數，門診與住院人次以及生育與喪葬補助等，可以看出基層農會投注相當的人力與財力辦理該項業務。經濟事業方面，除偏遠型農會略有盈餘外，都市型與鄉村型農會都呈虧損狀態，雖然在毛利率呈現正值，但是供銷部存貨週轉率與財務支出佔總收益的比率都顯得過高，有待調整改善之處頗多。金融事業為盈餘的主要來源，佔農會總盈餘的99%以上，以都市型農會的5,276萬元居首位，鄉村型農會2,673萬元次之，偏遠型農會之盈餘僅656萬。農會推廣事業的經費來源，都市型農會以盈餘提撥為主，佔推廣經費收入之84%，鄉村型農會推廣經費收入，盈餘提撥

49.2%，政府的專案計劃或補助佔26.9%，偏遠型農會之推廣經費以政府之專案計劃為主，佔經費收入之82.6%，支出亦以辦理專案計劃為主，佔支出之83.6%，都市型與鄉村型農會的推廣經費支出，均以農業推廣為主，分別佔47.0%及49.2%，文化福利方面的支出，都市型農會約為鄉村型農會的一倍以上。在財務結構與經營效能的分析方面，三類型農會大都在標準比率以內，就整體的情況而言，以都市型農會優於鄉村型農會，鄉村型農會又較偏遠型農會為佳。

台灣農業部門為因應加入GATT的衝擊，已在全面性謀求降低農業生產成本策略，調整產銷結構，增強農民福利措施等方面，尋求因應之道，而這些策略有許多都需透過基層農會去執行，為求強化基層農會的組織與功能，針對農會的主要業務，提出建議如下：

#### 保險事業方面

農會辦理保險業務，服務性大於營利性，目前辦理之家畜保險業務，已甚具成效，此項業務可以擴大，將農作物災害保險制度納入，可先選擇大宗作物先行試辦。農民健康保險業務自78年7月1日全面實施後，確實加惠農民，現已將農民健保納入全民健保體系，無論是農民健保或轉換納入全民健保，全賴農會投注人力與財力，方能順利辦妥。將來即將辦理的老農年金等其他的農民福利工作，可能亦需透過農會系統辦理，這方面的準備工作，以及最近有些學者建議之農民人壽保險業務等，農會的保險部門都應事先規劃，以免屆時措手不及影響到農民的福利。

#### 經濟事業方面

農會的經濟事業的經營管理，經營規模都過小，而且未能隨著外界產銷環境的變遷，進行現代化與企業化的經營管理改革，面對外界同行的競爭，常屈居弱勢地位，以個別農會的力量，很難扭轉此一弱勢地位，必須整合同類型農會的經濟事業，發揮團隊的力量，從產銷資訊，行銷通路，行銷策略等各方面實施結構性的改善，才能與外界企業化的同行競爭。例如現在基層農會經營的超市，大都為個別經營型態，普遍呈現虧損狀態，如能加以整合，使個別農會的超市，形成連鎖或加盟超市型態，建立單一中心配送體系，而個別農會所生產的農特產品，也可透過此配送體系為運作主軸，使生產者較有組織，更能自行處理自己產品的銷售問題，將產品配送至全省各基層農會的超市。唯有如此，方能降低成本，擴大市場佔有率，農民與消費者均能獲利，而農會的連鎖超市，才具與外界企業經營的超市或量販店競爭的能力。農政相關單位，則應從旁協助，強化農民組織產銷通路，以產銷班→聯誼會→協會之方式，予以組織整合，加強基層農會間橫向溝通，擴大相等位階之協調，突破產銷雙方之鴻溝，加強各通路間資訊之連繫與分析之功能，健全行銷管道，亦有助於振興農會經濟事業。

#### 金融事業方面

基本上，台灣缺乏整連貫的農業金融體制與統籌機構，許多農業信用業務均透過基層農會的信用部各自執行，而基層農會信用部目前的主要缺失有三：(1)農會信用部缺乏連貫體制，省、縣農會無信用部的設置，基層農會間也缺乏橫的連繫，無法統籌調度資金，增加營業之困難。(2)農會信用部為基層農業金融機構，專業的金融人才不足，又受外在與內在環境的影響，常導致信用部的功能無法充分發揮。(3)供銷或其他事業的虧損，加重信用部財務的負擔。近年來，實施金融自由化之後，農會面對銀行、郵局、信用合作社的衝擊，使得農會信用部

的營運更爲困難，爲求調節目前農會信用部之困境，建立省、縣農會信用部，將全省各基層農會信用部業務完整連貫成一完整的體系並與合庫、台銀等公立銀行連線作業以取得支援，避免農會發生如最近彰化四信的金融危機。如日本中央農協的做法，是值得考慮的。由於農會所要環境的區位性差異甚大，可從基層農會類型上發現，信用部的盈餘，都市型農會>鄉村型農會>偏遠型農會，而農會業務推展的財源，98%以上來自信用部的盈餘，如能在全省，甚至全國農會信用部業務連貫成一完整的體系，合理分配金融業務的盈餘，不但可提升基層農會信用業務的競爭力，充分發揮農會信用部營運的功能，也許尚可解決偏遠農會財務之困境。

### 推廣事業方面

農會辦理的推廣工作，一直是本省推廣工作之多元體制中，投入的人力與財力最多，成效也最顯著，也是維繫農會與農民關係的橋樑，是促進農會各部門業務的幕後功臣，無論農業推廣法是否能在立法院三讀通過，付諸實施，農會的推廣工作都有存在的必要性。現階段的農會推廣工作，雖然已經依照農會之經營目標、會員的需要及區位差異與發展重點來擬定推廣工作的活動內容，但是其調適的空間尚有擴大的範圍，以滿足農民的需求，增強農民對農會的向心力，維持農會的持續成長。對於農推人員培訓工作應該繼續加速推動，以提升農推人員的素質，偏遠型農會農推人力不足問題，政府專案計劃應適當編列計劃之聘僱技術人員來協助解決，都市型農會擬適度偏向農村文化福利與婦女家政等項目，鄉村型農會應加強產銷組織之輔導工作。農會的推廣工作與農政機關、研究教育機構仍然應繼續加強連繫，俾獲得更多的經費與技術方面的支援。

## 參考文獻

1. 余玉賢 1986 農業推廣與農業發展 農業推廣文彙 31: 10~22。
2. 吳聰賢 1976 台灣農業推廣行政效果之研究 台大農推學報 2: 43~49。
3. 吳聰賢 陳昭郎 1994 改進農會組織結構與功能之研究 改進農會組織與功能研討會專刊(二) p.3~197 國立台灣大學農業推廣學系編印 台北。
4. 陳昭郎 1986 台灣地區農會經營績效與環境關聯性之研究 台灣銀行季刊 37(1): 86~113。
5. 胡盛光 1984 農會法論 p.1~1087 大偉書局 台南。
6. 黃本足 1985 農會經營效率指標介紹 農訓雜誌 2(2): 99~101。
7. 黃晶瑩 1994 台灣農會與相關機構間關係探討 p.325~376 改進農會組織與功能研討會專刊(二) 國立台灣大學農業推廣學系編印 台北。
8. 廖朝賢 1994 台灣農會現況與展望 p.29~38 改進台灣農會組織與功能研討會專刊(一) 國立台灣大學農業推廣學系編印 台北。
9. 郭敏學 1982 促進農業現代化與台灣農會 台灣農業 18(1): 30~35。
10. 蔡宏進 1993 農漁會的社會環境分析 農訓雜誌 11(6): 6~9。
11. 劉經堂 1970 台灣農會組織之研究 台灣農業 6(2): 29~42。
12. 蕭崑杉 1986 農民及農會人員對農會推廣工作之反應 p.235~308 台灣農業推廣體制研究研討會專刊 國立台灣大學印行 台北。

# Study on the Management of Local Farmers' Association in Taichung Area<sup>1</sup>

Chien-Chung Chiu, Deng-Tsann Day, Hei-Yuan Lee and Yan-Shing Chen<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This study was aimed to analyze the constitutive members, insurance service, economic service, credit service, agricultural extension service, financial structure and management efficiency, etc. of local farmers' associations in Taichung area in 1994. A total of 60 local farmers' associations are classified to 14 urban type farmers' association, 43 rural type farmers' associations and 3 remote type farmers' associations according to the urbanized condition of located area, cultivated area, farming population, etc. The Report of Seventh Congress in second time of Farmers' Association to their member's representatives was used as analytical materials. The results indicated that the full member of urban and rural type farmers' association were around 4200 - 4300, but the associate member of urban type farmers' association were 3500 which were 2.5 times higher than rural type farmers' association. The full member and associate member in remote farmers' association were 2600 and 155 only. The employee in urban, rural and remote type farmers' association were about 100, 64 and 37, respectively. The net income of urban, rural and remote farmers' association were 580171000, 269584000 and 58467000, respectively. Almost all net income came from credit department of farmers' association. The insurance department had very few net income. The economic department was in debt condition except the remote farmers' association. About 84% of agricultural extension service expense of remote farmers' association was from the government subsidies and special projects. In rural type farmers' association, 27% and 50% of the agricultural extension service budget came from government subsidies and their own allocated profit from previous year. For urban type farmers' association, more than 84% of their agricultural extension service income were from the allocated profit of previous year. The results also indicated that the analysis on financial structure and management efficacy were very healthy. Most indexes were not over the suggested standards. In consideration on the successful and long-term development, some recommendations are made as followings:

---

<sup>1</sup> Contribution No. 0377 from Taichung DAIS.

<sup>2</sup> Associate specialist, assistant specialist, assistant specialist and field assistant of Taichung DAIS, respectively.

1. The economic department of each farmers' association should be reorganized and combined to a industrial unity in order to reduce production costs, enlarge working scales and strengthen functions.
2. More insurance activities, such as farmer life insurance, could be considered in order to benefit the farmers.
3. It is suggested to establish a national agricultural financial unit by reorganizing the credit department of each local farmers' association.
4. The agricultural extension activities should be adjusted in order to meet the real needs of farmers.

**Key words:** urban, rural, remote, farmers' association, management.