

國立臺灣大學生物資源暨農學院農業經濟學研究所

Department of Agriculture Economics
College of Bioresources and Agriculture
National Taiwan University
Master Thesis

台中縣基層農會人力資源與盈餘之探討

The Impact of Human Resource on Profits of Farmers' Association at the
Township Level in Taichung County



Yu-Ning Lin

指導教授：孫立群 博士

Advisor : Lih-Chyun Sun, Ph.D.

中華民國 99 年 8 月

August, 2010

中文摘要

農會雖區分多項業務，本將其視為不同之生產活動與產值，但他們仍屬於同一組織的各部門，各業務之間有著密不可分的關係，故本文將農會整體人力資源與綜合盈餘作分析之主要原因在此。本文的研究步驟與方法，主要乃是蒐集近 10 年台中縣 21 家基層農會人力資源(包括學歷及年齡)及綜合盈餘等相關資料，利用 Panel Data 統計分析方法，探討民國 88~97 年台中縣 21 家基層農會人力資源與盈餘的相關性。



關鍵詞：農會、人力資源、盈餘、Panel Data

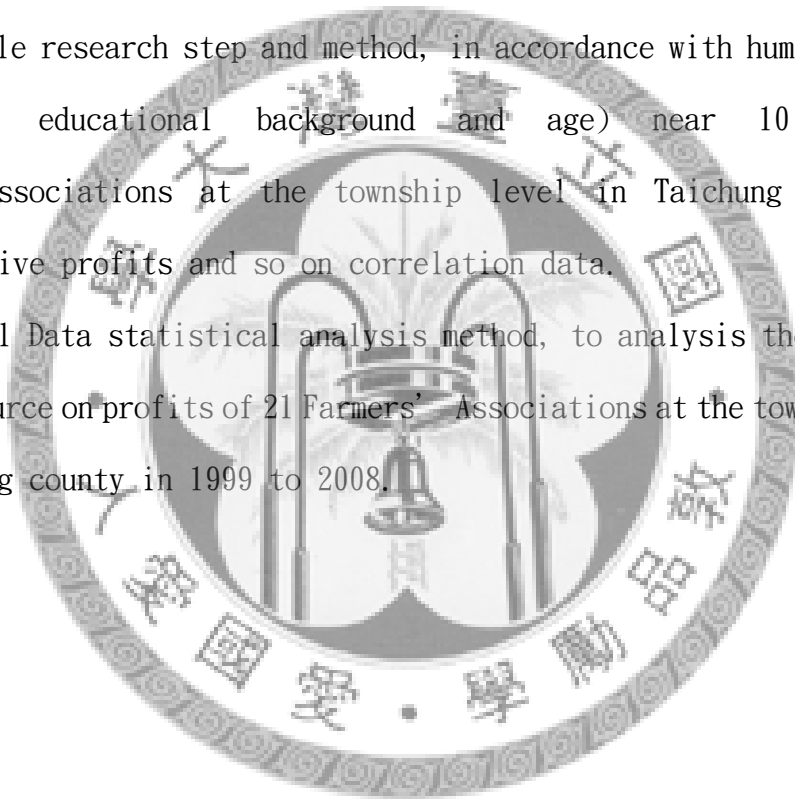
Abstract

Although the farmers' association differentiates many services. This regards as it the different production activity and the output value. But they still belonged to identical organization's various departments. Between various services has the inseparable relations.

Therefore this article makes the farmers' association overall human resource and the synthesis profits the analysis the primary cause in this.

This article research step and method, in accordance with human resource (including educational background and age) near 10 year 21 farmers' associations at the township level in Taichung county, and comprehensive profits and so on correlation data.

Using Panel Data statistical analysis method, to analysis the impact of human resource on profits of 21 Farmers' Associations at the township level in Taichung county in 1999 to 2008.



Keywords: farmers' association, human resource, profit, Panel Data

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍與資料來源.....	4
第三節 研究架構.....	6
第四節 研究步驟、方法與論文架構.....	8
第二章 文獻回顧.....	9
第三章 民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構分.....	21
第一節 基層農會人力之來源.....	21
第二節 台中縣各基層農會人力結構分析.....	25
第四章 民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構與盈餘之關係.....	43
第一節 台中縣各基層農會盈餘狀況.....	43
第二節 台中縣各基層農會人力結構與盈餘之關係.....	65
第五章 結論與建議.....	71
第一節 結論.....	71
第二節 建議.....	71
參考書目.....	75
附錄一.....	79
附錄二.....	86

表目錄

表 1-1 農會功能表	2
表 3-1 農會員工各職等應具資格標準表	21
表 3-2 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構表	25
表 4-1 豐原市農會民國 88~97 年盈餘狀況表	43
表 4-2 東勢鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	44
表 4-3 大甲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	45
表 4-4 清水鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	46
表 4-5 沙鹿鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	47
表 4-6 梧棲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	48
表 4-7 后里鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表	49
表 4-8 神岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	50
表 4-9 潭子鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	51
表 4-10 大雅鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	52
表 4-11 新社鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	53
表 4-12 石岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	54
表 4-13 外埔鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	55
表 4-14 大安鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	56
表 4-15 烏日鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	57
表 4-16 大肚鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	58
表 4-17 龍井鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表	59

表 4-18 霧峰鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表.....	60
表 4-19 太平市農會民國 88~97 年盈餘狀況表.....	61
表 4-20 大里市農會民國 88~97 年盈餘狀況表.....	62
表 4-21 和平鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表.....	63



圖目錄

圖 1-1 縱深整體化合作方式.....	4
圖 1-2 平面整體化合作方式.....	4
圖 1-3 研究架構圖.....	6
圖 1-4 研究流程圖.....	7
圖 3-1 民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構總計走勢圖.....	26
圖 3-2 台中縣各基層農會年齡 29 歲以下員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	26
圖 3-3 台中縣各基層農會年齡 30~39 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	27
圖 3-4 台中縣各基層農會年齡 40~49 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	27
圖 3-5 台中縣各基層農會年齡 50~59 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	28
圖 3-6 台中縣各基層農會年齡 60 歲以上員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	28
圖 3-7 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構年齡比例圖.....	29
圖 3-8 台中縣各基層農會民國 88 年人力結構年齡比例圖.....	29
圖 3-9 台中縣各基層農會民國 89 年人力結構年齡比例圖.....	30
圖 3-10 台中縣各基層農會民國 90 年人力結構年齡比例圖.....	30
圖 3-11 台中縣各基層農會民國 91 年人力結構年齡比例圖.....	31
圖 3-12 台中縣各基層農會民國 92 年人力結構年齡比例圖.....	31
圖 3-13 台中縣各基層農會民國 93 年人力結構年齡比例圖.....	32
圖 3-14 台中縣各基層農會民國 94 年人力結構年齡比例圖.....	32
圖 3-15 台中縣各基層農會民國 95 年人力結構年齡比例圖.....	33
圖 3-16 台中縣各基層農會民國 96 年人力結構年齡比例圖.....	33

圖 3-17 台中縣各基層農會民國 97 年人力結構年齡比例圖.....	34
圖 3-18 台中縣各基層農會學歷大學以上員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	35
圖 3-19 台中縣各基層農會學歷專科員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	35
圖 3-20 台中縣各基層農會學歷高中以下員工人力民國 88~97 年走勢圖.....	36
圖 3-21 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構學歷比例圖.....	37
圖 3-22 台中縣各基層農會民國 88 年人力結構學歷比例圖.....	37
圖 3-23 台中縣各基層農會民國 89 年人力結構學歷比例圖.....	38
圖 3-24 台中縣各基層農會民國 90 年人力結構學歷比例圖.....	38
圖 3-25 台中縣各基層農會民國 91 年人力結構學歷比例圖.....	39
圖 3-26 台中縣各基層農會民國 92 年人力結構學歷比例圖.....	39
圖 3-27 台中縣各基層農會民國 93 年人力結構學歷比例圖.....	40
圖 3-28 台中縣各基層農會民國 94 年人力結構學歷比例圖.....	40
圖 3-29 台中縣各基層農會民國 95 年人力結構學歷比例圖.....	41
圖 3-30 台中縣各基層農會民國 96 年人力結構學歷比例圖.....	40
圖 3-31 台中縣各基層農會民國 97 年人力結構學歷比例圖.....	41
圖 4-1 豐原市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	43
圖 4-2 東勢鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	44
圖 4-3 大甲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	45
圖 4-4 清水鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	46
圖 4-5 沙鹿鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	47
圖 4-6 梧棲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	48
圖 4-7 后里鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	49

圖 4-8 神岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	50
圖 4-9 潭子鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	51
圖 4-10 大雅鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	52
圖 4-11 新社鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	53
圖 4-12 石岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	54
圖 4-13 外埔鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	55
圖 4-14 大安鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	56
圖 4-15 烏日鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	57
圖 4-16 大肚鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	58
圖 4-17 龍井鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	59
圖 4-18 霧峰鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	60
圖 4-19 太平市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	61
圖 4-20 大里市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	62
圖 4-21 和平鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖.....	63



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

臺灣農會是個百年老店，其前身是日據時代的農業會，而農會是由農會系統（含農會及畜產會）及產業組合（含信用、購買、販賣、利用等產業組合）合併而成。臺灣農會也是發展歷史最悠久、組織規模最龐大，以及會員人數最眾多的民間團體。臺灣農會深入臺灣基層社會，一直扮演著政府與農民間的橋樑角色。

在農會法的規範中，將農會定位為法人，其宗旨為：以保障農民權益，提高農民知識技能，促進農業現代化，增加生產收益，改善農民生活，發展農村經濟為目的¹。

農會任務洋洋灑灑，共計 21 項，包括：(1)保障農民權益、傳播農事法令及調解農事糾紛；(2)協助有關土地農田水利之改良、水土之保持及森林之培養；(3)優良種籽及肥料之推廣；(4)農業生產之指導、示範、優良品種之繁殖及促進農業專業區之經營；(5)農業推廣、訓練及農業生產之獎助事項；(6)農業機械化及增進勞動效率有關事項；(7)輔導及推行共同經營、委託經營、家庭農場發展及代耕業務；(8)農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入及批發、零售市場之經營；(9)農業生產資材之進出口、加工、製造、配售及會員生活用品之供銷；(10)農業倉庫及會員共同利用事業；(11)會員金融事業；(12)接受委託辦理農業保險事業；(13)接受委託協助農民保險事業及農舍輔建；(14)農村合作及社會服務事業；(15)農村副業及農村工業之倡導；(16)農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業；(17)農地利用之改善；(18)農業災害之防治及救濟；(19)代理公庫及接受政府或公私團體之委託事項；(20)農業旅遊及農村休閒事業；(21)經主管機關特准辦理之事項²。

為辦理上述業務，農會在內部組織編制上，一般均設有信用、供銷、保險、推廣及會務等部門，成為經營多元化業務的綜合性組織，兼具經濟、政治、社會、

¹ 全國法規資料庫 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=M0090001>

² 同上註。

教育等功能（胡盛光，1984）（如圖 1-1）。

表 1-1 農會功能表

農會功能	農會宗旨	農會任務
政治性	保障農民權益	保障農民權益、傳播農事法令及調解農事糾紛 農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業 農地利用之改善 代理公庫及接受政府或公私團體之委託事項 經主管機關特准辦理之事項
經濟性	促進農業現代化 增加生產收益 發展農村經濟	協助有關土地農田水利之改良、水土之保持及森林之培養 優良種籽及肥料之推廣 農業生產之指導、示範、優良品種之繁殖及促進農業專業區之經營 農業機械化及增進勞動效率有關事項 輔導及推行共同經營、委託經營、家庭農場發展及代耕業務 農畜產品之運銷、倉儲、加工、製造、輸出入及批發、零售市場之經營 農業倉庫及會員共同利用事業 會員金融事業 接受委託辦理農業保險事業 接受委託協助農民保險事業及農舍輔建 農村合作及社會服務事業 農村副業及農村工業之倡導 代理公庫及接受政府或公私團體之委託事項 農業旅遊及農村休閒事業
教育性	提高農民知識技能	協助有關土地農田水利之改良、水土之保持及森林之培養 優良種籽及肥料之推廣 農業生產之指導、示範、優良品種之繁殖及促進農業專業區之經營 農業推廣、訓練及農業生產之獎助事項 農業機械化及增進勞動效率有關事項 農村副業及農村工業之倡導 農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業 農地利用之改善 農業災害之防治及救濟

		代理公庫及接受政府或公私團體之委託事項 農業旅遊及農村休閒事業
社會性	改善農民生活	農村合作及社會服務事業 農村文化、醫療衛生、福利及救濟事業 農業災害之防治及救濟 農業旅遊及農村休閒事業 經主管機關特准辦理之事項

台灣農會伴隨臺灣經濟發展一路走來，見證臺灣農業成長的興衰，也參與臺灣農業生產與農村的各項建設。在述說臺灣經濟成長的故事，或是探討臺灣農業發展歷程，甚至在介紹臺灣政治變遷時，農會都扮演舉足輕重的角色。隨著貿易與金融的自由化與國際化、政治民主化，加入 WTO 以及社會多元化的發展，台灣經濟社會結構發生急遽的變遷，農業生產也隨之式微，都使農會經營面臨嚴峻的外部衝擊。為因應外在的壓力，農會必須改善經營體質，提高競爭力，以化解所面臨的危機。

全台灣省一共合計有 302 家的台灣農會，會員人數高達 1,943,115 人（台灣地區各級農會年報，2009 年），是個規模龐大的團體組織，然各級農會因制度上、地區的差異等因素，造成各級農會間在經營上的表現有所高低優劣。台灣農會必須慎思有效利用龐大的組織規模，以提升整體之效能，如何解決各地農會經營上的差異性，將全體農會力量有效集結，以更加彰顯農會在台灣農業之功能與力量。

一個組織經營的好或壞，人力資源具有關鍵的影響力，本文主要探討的目的，是透過近 10 年（民國 88 年~97 年）台中縣 21 家基層農會人力結構與其盈餘資料之分析，分析探討台中縣 21 家基層農會歷年人力結構與其盈餘之關係。

第二節 研究範圍與資料來源

台灣農會業務是採多目標綜合經營體制，農會同時辦理農業推廣、供銷、信用與保險等業務，四位一體，彼此具連環性，按會員各項經濟活動之先後過程連續經營—縱深整體化合作方式（如圖 1-2），並做同時時間橫的相互配合聯繫營運—平面整體化合作方式（如圖 1-3）（胡盛光，1984）。

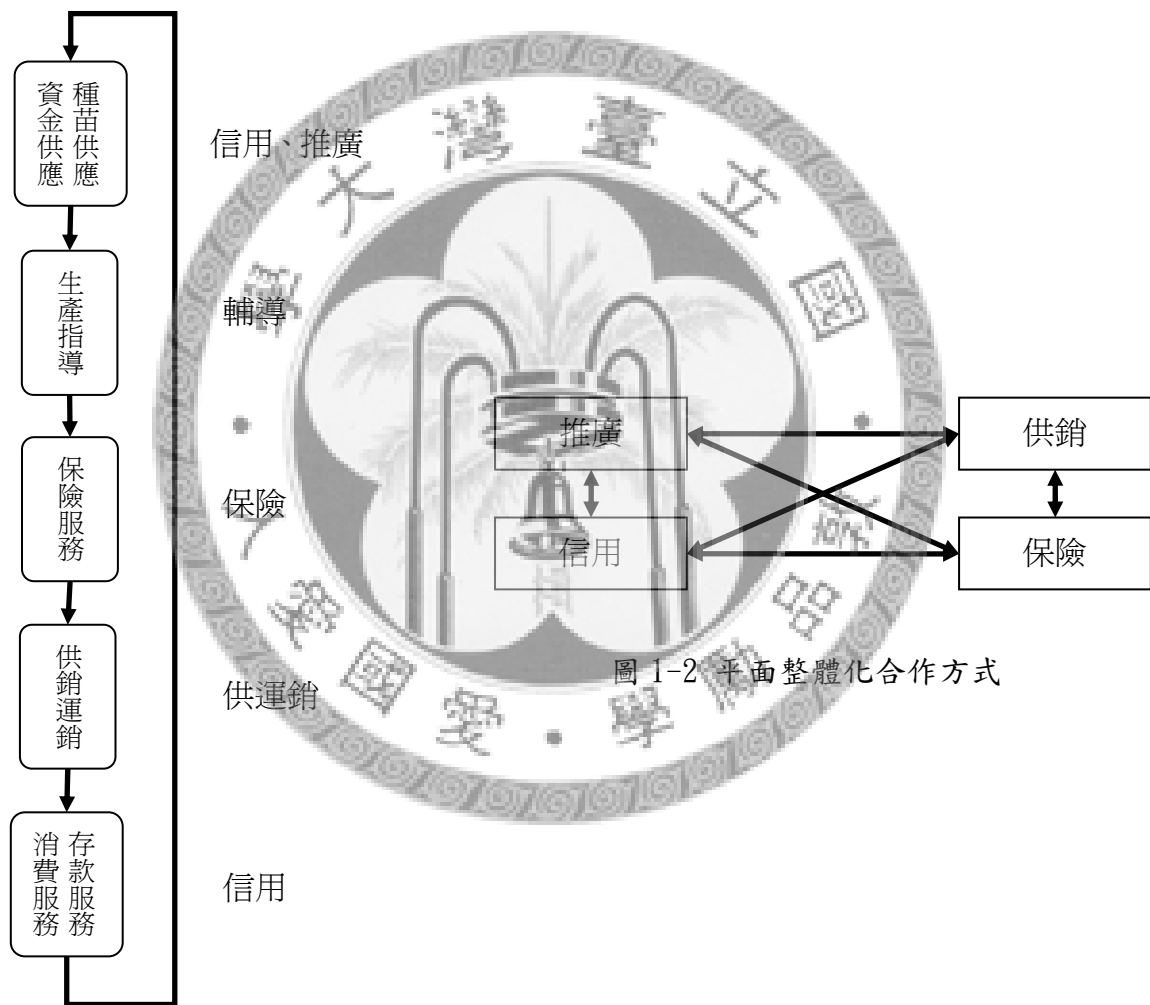


圖 1-1 縱深整體化合作方式

再具體言之，農會可利用部分會員存款作為營運資金，舉辦運銷與供銷業務，農民將生產產品交付農會辦理合作運銷；農民需要資金購買農業機具，農會信用部以合理利率提供農民資金；信用業務接受農民因參加運銷所得售款，轉做存款

累積於農會，使農會可以再度貸款予其他農民，用作生產投資，並配合家畜保險業務，使農民減少家畜疾病與意外死亡的損失。

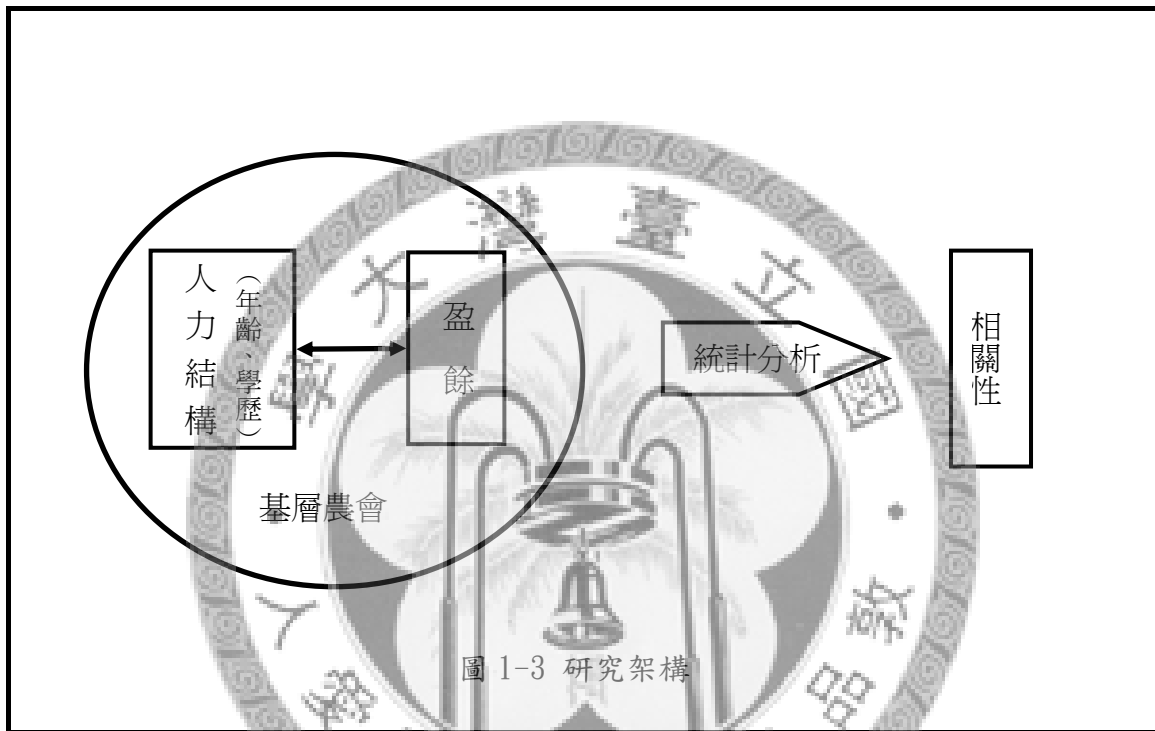
可見農會雖然區分多項業務，本將其視為不同之生產活動與產值，但他們仍屬於同一組織的各部門，各業務之間有著密不可分的關係，且農會各部門財務會計雖獨立，但在業務推動上其實是合而為一、相輔相成的。再者，農會之人力方面，各部門間常相互支援，甚或者還有員工身兼兩個部門之工作，故本文無法將各部門之產值與人力之間的關係作詳細分析，而只將農會整體人力結構與綜合盈餘作分析之主要原因在此。

本文研究對象為台中縣 21 家基層農會，包括東勢鎮農會、大甲鎮農會、清水鎮農會、沙鹿鎮農會、梧棲鎮農會、后里鎮農會、潭子鄉農會、大雅鄉農會、新社鄉農會、石岡鄉農會、外埔鄉農會、大安鄉農會、烏日鄉農會、大肚鄉農會、龍井鄉農會、霧峰鄉農會、太平市農會、大里市農會、和平鄉農會、豐原市農會及神岡鄉農會。

本文研究資料的期間為民國 88 年~97 年，統計資料主要來自台灣省農會編印的「台灣地區各級農會年報」及「台灣省各級農會盈虧餘絀統計表」。

第三節 研究架構

本研究之研究變數主要為「台中縣 21 家基層農會人力結構」(包括年齡及學歷), 依據此兩種不同變數, 分析探討台中縣 21 家基層農會盈餘因歷年人力結構之改變, 其表現是否具相關性, 以下為本研究之研究架構:



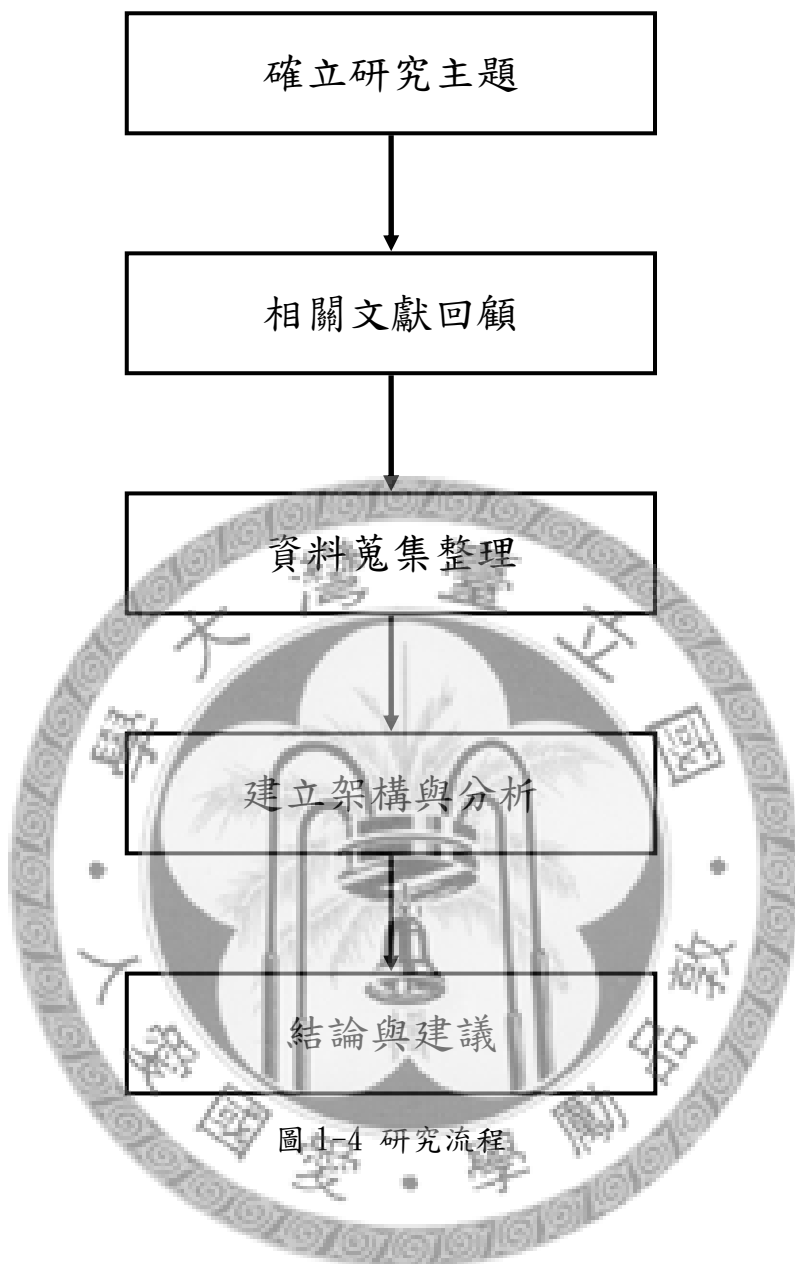


圖 1-4 研究流程

第四節 研究步驟、方法與論文架構

本文的研究步驟與方法，主要乃是蒐集近 10 年台中縣 21 家基層農會人力結構（包括學歷及年齡）及綜合盈餘等相關資料，利用 Panel Data 統計分析方法，將所蒐集的資料依本文研究架構，依據各農會之內部人力結構，分析探討民國 88~97 年台中縣 21 家基層農會盈餘與歷年人力結構之相關性。

本文共分五大章節，第一章緒論，主要說明研究動機與目的、研究範圍與資料來源、研究步驟與方法；第二章文獻回顧，探討與本研究相關之文獻；第三章民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構分析，說明人力資源之重要性及基層農會人力之來源，並分析台中縣各基層農會人力結構；第四章民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構與盈餘之關係，分析台中縣各基層農會盈餘狀況，進而探討台中縣各基層農會盈利狀況與人力結構之關係；第五章結論，綜合以上各章的分析討論結果，說明台中縣各基層農會盈餘因歷年人力結構之改變，其表現是否具有相關性，並提出相關之建議。



第二章 文獻回顧

回顧過去有關探討農會經營之研究，可以發現主要以農會信用業務為研究對象，而以農會供銷業務、推廣業務及保險業務，甚至以整體農會為分析對象者較為少見。且根據國家圖書館「期刊論文與碩博士論文」之搜尋結果，可以說國內幾乎沒有以農會供銷業務、推廣業務及保險業務等，進行整體農會人力結構與盈餘之關係研究，因此，本文以下首先探討有關「農會信用部之研究文獻」。

關於國內農會信用部經營績效之研究，早期多採用績效衡量方法，如施麗玉（1991）、李松山（1992）、江宗良（1994）、陳錚程（2001）、賴勇賓（2002）等的研究方法均為參數法；李青萍（1997）、羅美玲（2002）等則利用迴歸模型探討影響農會信用部資產報酬率及逾放比率之因素。

施麗玉（1991）「臺灣農會信用部經營效率之研究：農會信用部在台灣為專業農業金融機構之最基層組織，擔負著融通台灣基層資金以改善農民收益、農村經濟與農業發展之重任。且隨著近年來金融自由化之推動，金融業務日趨競爭，如何加強農會信用部之經營效率以面對競爭維持基層金融仲介功能因此成為重要之課題。經營效率乃指將一組投入因素轉換成產出過程的績效。其主要研究目的在探討農會信用部城鄉不同經營型態之經營效率現況及差異。以民國 79 年全省除兩個院轄市外之農會信用部為研究樣本，先以農業人口佔總人口之 40% 比率與總人口 5 萬人兩者為指標，劃分為城鄉不同之經營型態。研究方法則利用多元產出超越成本函數模型以反覆似無相關迴歸分析各類型信用部之經營效率，包括其資源配置效率、規模經濟及範圍經濟指標值。主要結論如下：

1. 一般農會信用部之資源配置受到相當大之限制，其經營效率普遍偏低，仍處於以傳統勞力密集之經營結構方式。
2. 以規模經濟值與範圍經濟值分析，亦可發現一般農會信用部可再擴大經營規模及增加業務項目以提高現有資源之使用效率，降低總成本。
3. 比較都市與鄉村型之經營效率，都市型相對較鄉村型高。但農貸業務則相反。

經營業務中，都市型以一般放款及定期性存款產生組合最具發展潛力，而鄉村型則以一般放款與代辦業務產生組合最具發展潛力。

4. 分部個數愈多使得兩型農會信用部之經營成本相對增加。呆帳比率高則增加都市型經營成本，卻不會影響鄉村型之成本。

李松山（1992）基層農業金融機構成本效率之研究：政府實施一連串金融自由化的措施之後，造成金融機構間的激烈競爭，而農會信用部等基層金融機構，受限於相關法令的限制，又面對日益競爭激烈的經營環境，經營的失敗將不可避免。為避免基層農業金融機構的倒閉及維持金融體系的安定，對農會信用部的經營規模與營業項目，大幅度的改革調整將無法避免，但如何調整，則是一個嚴肅且重要的課題。截至目前為止，國內基層金融機構主管單位與專家學者們，均認為應放寬其業務經營（放寬分支機構的設立與營業項目的限制），並主張合併，以擴大經營規模，然而，卻都缺乏實際數據資料，以支持驗證上述的觀點。此篇論文為國內首篇以農會信用部財務報表資料，依嚴謹的數量方法，使用多元化產出超越對數成本函數，驗證農會信用部的規模經濟與範圍經濟，瞭解目前其經營是否具成本效率性，以釐清未來農會信用部改革的方向。此篇實證結果發現，農會信用部全體樣本的生產皆位於規模經濟的階段，無任何一個樣本顯示出規模不經濟。因此，政府當局應擬定政策，鼓勵農會信用部擴大經營規模，或進行合併，以便提高農會信用部的經營競爭能力，並增進基層金融體系的穩定與安全。另外，目前農會信用部三項主要的營業項目，皆不存在成本互補性，因此，政府當局應適度放寬並輔導一些能產生成本互補性的經營項目，以藉由業務多元化，來提高農會信用部的競爭能力。

江宗良（1994）台灣農會信用部經營效率之衡量，農會信用部為最基層的金融機構，深入一般商業銀行所無法到達的地區。同時因農民對資金的需求有其特殊性，而農會信用部適時的填補此缺口，因此信用部對農村經濟的發展有不可磨滅的貢獻。然而近年來因自由化的影響使金融市場競爭日益激烈，信用部經營狀況的好壞實是其存續的一大關鍵，故此研究旨在評估各類型信用部的經營效率。

本研究依總人口與農業人口佔當地總人口的比率將信用部的經營效率。此研究依總人口與農業人口佔當地總人口的比率將信用部分成四類型：鄉村型、混合 1 型、混合 2 型、城市型。採用三種方法衡量其效率：(1)指標法—以傳統上金融機構經營時所需注意的原則編製成各項指標分析之(2)隨機性成本邊界函數法—在成本極小的目標下，由此函數計算之技術效率可發現信用部因人為技術無效率導至成本浪費的程度(3)產出距離函數法—在收益極大的假設下計算產出面的技術效率，並由市場價格及影子價格比判斷產出間的配置情形。

經分析比較其結果如下：(1)指標法—鄉村型、混合 2 型在流動性方面表現優於其他類型，混合 1 型在設備、人員的運用上較具效率，城市型最具收益性(2)隨機性成本邊界函數法—依模型假設投入產出不同將影響技術效率值，但基本上各類型的差異不大，根據檢定結果成本面的技術效率並不因信用部的類型有所差別。(3)產出距離函數法—依模型假設投入產出不同將影響技術效率值，一般來說城市型的效率值皆高於其他類型，同時利用獨立性檢定發現此技術效率將會因信用部類型的不同而有所差異，換言之，以收益面的效率來說城市型以其較大的規模而較具效率。在產出的配置效率方面，存款相對於放款過多應加大放款。放款相對存放行庫、代收款項都嫌不足，應予增加。最後以專案放款相對於放款、存放行庫都過多，故需以放款、存放行庫利息收入為主要收益來源，減少專案放款。

陳錚程(2001)臺灣地區農會信用部人力素質與經營效率之評估，金融市場日益激烈的價格競爭，使得存放利差逐漸縮小，以往經營較佳的金融業，其價格優勢漸被同業拉進，未來金融業經營所著重的重點將放在非價格競爭之上，也就是提升人力素質及服務品質。此研究以農會信用部為研究對象，除了考量信用部行業特性本質屬於勞動密集產業之外，另外，最主要原因在於農會信用部具有濃厚的地方色彩，且其人事安排是以熟悉地方事務的當地人為主，在業務經營上易受到地方派系與人情壓力的影響，而引發內部控管及人力素質不良等問題。

此研究以民國 84~86 年三年做為研究期間，利用隨機性邊界函數的計量方法，探討農會信用部人力素質及規模與經營效率之影響關係。而人力素質指標的選取

是以實証研究認定，最基本及最重要的衡量指標—教育水準當作人力品質的替代指標。並利用此經營效率的衡量結果，進一步探討經營規模與經營效率之關係。

茲將實證結果摘錄如下：

一、人力素質衡量結果：

實証結果顯示，除了員工學歷具有正面且顯著的促進信用部成本效率作用之外，其餘理監事學歷及總幹事學歷則對信用部成本效率無顯著性的影響。表示要增進農會信用部效率，必須提高員工素質，如加強信用部員工專業能力，教育訓練及在職訓練。而對於理監事及總幹事管理能力部份，則須再由另一角度，深入針對管理能力對效率影響探討。

二、規模評量結果

衡量結果顯示，農會信用部成本效率會隨著規模擴大而逐漸提高，但到達一定規模後，持續擴大規模，反而降低成本效率。

賴勇賓（2002）台灣農會信用部之成本效率分析：此文以台灣地區 1994~1999 年，279 家農會信用部為樣本，研究其成本效率、跨期效果、規模經濟及範疇經濟等。研究方法則以隨機成本邊界函數為理論模型，並藉由在成本函數中加入時間變數，討論其對成本函數的影響。成本函數中農會信用部產出項之非農業活動放款先透過逾期放款比率調整，而要素投入價格則以無擔保放款比率及回存三農業行庫比為調整因素。討論過程中，此文將農會信用部區分為都市型與鄉村型或大型與小型之農會信用部，討論四種不同類型農會信用部之經營情形或經濟特性為何。研究結果如下：

一、 小型農會信用部之成本效率優於大型農會信用部，而鄉村型農會信用部與都市型農會信用部則依各年度有不同之結果。

二、 小型與鄉村型農會信用部之規模經濟分別優於大型與都市型農會信用部。

三、 就範疇經濟而言，小型或鄉村型農會信用部惟有 1996 年低於大型或都市型農會信用部，其餘年度皆大於都市型及大型農會信用部。

四、 存在跨期效果，惟跨期效果為正值即代表農會信用部之成本隨時間增加而增

加，同時可知於擠兌風波後，農會信用部成本效率並無上升，反而為下降的趨勢，主要是受逾期放款因素之影響。

李青萍（1997）影響農會信用部經營績效之因素與擠兌前後經營績效變化之研究：研究影響農會信用部經營績效的因素，檢視問題農會信用部在擠兌前期是否具有某種特徵，另檢視發生擠兌農會信用部在擠兌後是否有經營績效改善之成效。此篇論文利用八十二年至八十五年之半年期資料，二七八家農會信用部為研究樣本。實證結果如次：

第一、對農會信用部資產報酬率有顯著正向影響之變數為：總資產取自然對數、前一期自有資本比率、地區性虛擬變數、前一期資產報酬率、轉存比率、存放比率、時間虛擬變數八十二年及地價指數變動比率。對農會信用部資產報酬率有顯著負向影響之變數為：前一期存放比率、定存佔存款總額比率。

第二、對農會信用部逾放比率有顯著負向影響之變數為：前一期農業放款佔當期放款總額比率、前一期轉存比率、時間虛擬變數八十二年、時間虛擬變數八十三年、時間虛擬變數八十四年及地價指數變動比率。

第三、發生擠兌農會信用部於擠兌前期具有下列特質：存放比率、逾放比率、定存比率較高，而轉存比率、資產報酬率則較低。故可觀察上述變數，進而減少擠兌的發生。

第四、從財務比率變化率的平均數來看，擠兌農會信用部於擠兌後期之經營績效較其他農會信用部轉壞，但從中位數來看，則可發現僅有少數農會信用部之績效較差，其餘農會信用部則無顯著轉壞之兆；整體而言，發生擠兌農會信用部之資產報酬率雖較低，但存放比率已有效下降，定存比率亦降低，顯示該些農會信用部之資金成本已降，營運之穩定性較高，故存放比率降低、定存比率降低、轉存比率增加之效應，或將使經營績效於日後轉佳。

綜上而言，本篇論文顯示擠兌事件對整體金融環境而言仍是有效率的。

羅美玲（2002）農會信用部經營績效差異之研究及政府監理行為有效性之探討：自民國八十四年起，農會信用部發生多起擠兌危機，民眾對基層金融機構經

營產生信心上之質疑。多數農會信用部資產報酬率偏低，逾放比率急遽上升，經營績效日益惡化。此篇論文以民國 82 年至民國 88 年共 287 家農會信用部 7 年年資料為樣本，對於造成農會信用部經營績效差異的原因，以及政府對問題農會信用部在發生問題後所採行之監理補救措施有效性進行探討，實證結果如下：

一、以資產報酬率及逾放比率作為經營績效指標，發現資產報酬率和資產規模、淨值比率為顯著正相關，與正會員存放比率、放款比率為顯著負相關。逾放比率和正會員存放比率、放款比率為顯著正相關，表示正會員存放比率越高、放款比率越高，逾放比率也越高。而逾放比率與淨值比率、當地競爭金融機構家數為顯著負相關。

二、政府對問題農會信用部事後監理措施，雖未使問題農會信用部經營績效明顯改善，但政府積極對問題農會信用部業務行為及經營情形進行監控，尤其使放款比率大幅下降，防止損失進一步擴大。

三、農會信用部並不會因逾放比率、淨值比率高低而對放款業務進行調整，相關應變措施有限，對業務風險認知能力不足，因此事前防範機制-即時矯正措施之建立有其必要性，以便即早針對問題予以糾正，降低未來問題發生後之處理成本。

近來國內對於農會信用部經營績效之研究，則越來越多選擇採用資料包絡分析法進行分析，例如李佩陵(2005)、吳庭祥(2005)、張嘉玲(2005)、陳鈺琪(2004)、王明才(2002)、彭雅惠(2003)、張永成(2004)、劉春初(2002)、李仲平(2001)等。

李佩陵(2005)農會信用部效率性之評估：本研究係利用資料包絡分析法評估台灣地區 218 家農會信用部之相對效率，分別以 CCR 及 BCC 模式評估其整體效率及技術效率，具體探討各信用部無法達到相對效率之主要原因，提供相對無效率 DMU 其投入及產出改進方向與幅度之資訊，最後利用迴歸分析，針對影響效率值之原因加以探討。

研究結果發現，各縣市之整體效率值平均數大多在 0.7 以上，具相對效率之信用部共 24 家，其中，又以 L 縣市表現最佳，19 家受評估的信用部中有 6 家效率

值達到 1；在區域別部分，以東部為最佳，整體效率平均值為 0.8576，其次依序為北部、南部、中部。由差額變數分析結果可知，「其他投入」的投入過剩是無效率 DMU 的主因，產出不足方面，則是以「存放行庫」的不足為主因。

在探討影響整體效率的解釋因素方面，區域別之因素會影響到放逾比率，且真正影響整體效率值之主要原因在於信用部之相對規模、存放比率以及區域別等三個特定因素，故農會信用部可藉由擴大其規模，獲得規模效益，達到提昇效率之目的，並且以存放比率作為一項效率衡量指標，以及區域特性亦將會影響到效率值高低，選舉因素與天然因素使得中、南部地區農會信用部逾放情況較為嚴重，而東、北部則因多為農業用貸款、選舉活動和緩，因此效率較高。

吳庭祥(2005)台灣農會信用部經營效率之研究，台灣農村偏遠地區之農民，目前仍有賴農會信用部及分部提供存、提款、通匯及貸款等基本金融服務，信用部之盈餘更提供了農會之保險、供銷、推廣等股、部門之資金，其經營成效亦左右此一農民團體組織營運之發展。

此文以台灣地區 2001 年政府金融整頓後及 2003 年之 239 家鄉鎮農會信用部為樣本。以仲介法衡量其投入產出變數，選取投入項(營運費用、利息支出、資本費用)、產出項(利息收入、非利息收入、放款)，應用資料包絡分析法中 CCR 模式及 BCC 模式探討農會信用部之相對效率值。以金融機構分佈情形分群：都市地區、偏遠地區、非偏遠地區比較各地區經營效率，及不同逾放比其經營效率差異。利用差額變數分析，提供無效率信用部在投入產出上可改善之空間。

其結果顯示：(1)2001 年達完全效率有四家；2003 年達完全效率有二家，無效率信用部影響經營效率不佳之主要原因為配置效率。(2)都市地區信用部經營效率最佳；非偏遠地區次之；偏遠地區最差。(3)偏遠、非偏遠地區高逾放比組群於 2003 年其經營效率都較優於同地區之中、低逾放比組群。(4)高逾放比組群其 2003 年之經營效率已優於 2001 年。

張嘉玲(2005)農業金融法施行對農會信用部營運效率之研究，農業金融屬基層金融之一環，農會信用部亦是我國農業金融的一項重要設計，在過去它對台

灣經濟的起步貢獻其力，在現在與未來他更需肩負起農業資金融通、農業政策推廣之專責。然而近年來農會信用部卻隨著台灣經濟的起飛而逐漸趨向沒落、式微，營運因其內部及外部因素而使競爭力驟降並陷入困境。於是經由多方建議及專業人士的奔走之下，立法院於民國九十二年七月十日三讀通過「農業金融法」，行政院並於九十三年一月三十日施行。農業金融法施行對農會信用部營運之預期影響計有：

- 一、重新確立農漁會信用部存在價值及法源依據；
- 二、農漁會信用部業務範圍及對象得以擴大，提昇其競爭力；
- 三、建構全國農業金庫為農漁會信用部母行，不但有利其資金融通，並可建立台灣完整系統性農業金融體系，提升整體經營之規模效率；
- 四、完成農漁會長期以來追求主管機關一元化之政策目標。

經資料包絡分析法之模型設定及效率研究分析後結論為，以平均值而言，全國農會信用部的總生產力指數皆有所成長；但其效率成長的主因是來自於生產技術的效率變化。而使生產力成長受到限制的來源在於規模效率的影響，此規模效率問題乃是農會信用部營運的最主要隱憂。在橫斷面資料上的探討結論顯示，農會信用部之營運狀況，以目前主管機關所採取評估的營運指標加以衡量之下，規模效率正是使農會信用部營運效率低落的主因。且全體農會信用部處在於規模效率遞減階段，表示在目前競爭的金融環境之下，各農會信用部已不適宜再擴充業務規模及營業據點，而必須是透過業務整併的方式，實際將投入產出之營運予以整合。建議事項是建議後續研究者在使用資料包絡分析法為研究工具時，其投入產出變數可參考本研究所定義之項目，或受評估機構相關之法規與業務定義，對農會信用部或其他金融機構進行績效評估。以利產官學界多元交流，並提供給相關主管機關與受評估單位，有效且明確之評估結果及效率改進建議。另，由於農業金融法其施行期間距今只有一年餘，可供研究的施行後年度資料只有九十三年度，其立法效果對於農會信用部的營運影響可能因歷年資料不足使研究結果之效率變化不夠明顯。因此建議後續研究者可在農業金融法施行幾年度之後續行研

究，應可將農業金融法之立法效果更完整的進行分析。

陳鈺琪（2004）台灣基層農會信用部之經營效率分析：金融重建基金設置前後之比較，此研究應用資料包絡分析法分析政府設置金融重建基金前後，台灣地區基層農會信用部經營效率之差異。實證結果如下：

1. 自民國 89 年開始基層農會信用部之經營效率出現了顯著惡化的情形，其中以配置的無效率，亦即生產資源未能有效配置，造成資源與成本的浪費為最主要的無效率來源。
2. 民國 90 年金融重建基金正式設置並立即進行問題基層金融機構之整頓與接管行動後，基層農會信用部之平均全面效率值雖然有提升，但是此結果主要是因研究樣本不再包括被接管之農會信用部。民國 91 年金融重建基金接管了部分農會信用部後，平均全面效率不增反降，其中又以配置效率降幅最大。
3. 在政府設置金融重建基金之後，農會信用部在經營效率上平均仍有四成二的資源浪費，雖然政府設置金融重建基金積極處理問題金融機構，但政府的決心與措施似乎對農會信用部之決策者無太大的警惕、督促作用，經營依舊無效率且正持續惡化當中。
4. 農會信用部經營效率受總幹事連任、分部家數、逾期放款比率、存放款比率之影響。

王明才（2002）研究重點為 2001 年 27 家被強制接收農會信用部與其他 251 家農會信用部，在被強制接收前三年之經營效率是否具有明顯差異，檢定結果為被強制接收與未被強制接收的農會信用部，前者效率值顯著小於後者。

彭雅惠（2003）利用二階段迴歸分析，探討影響 1994、1996 及 1998 年台灣地區農會信用部經營效率值的因素，研究結果顯示：一、逾放比對技術效率、純技術效率、規模效率、配置效率以及成本效率確實有負面影響；二、放款對存款比提高對於提昇效率值有改善；三、提升員工素質對於技術效率與純技術效率有明顯幫助，但是對於其他效率值效果不顯著；四、鄉村型農會信用部比都市型農會信用部在各項效率值上有較好的表現；五、農會信用部之相對分部數越多，對

效率值有負面的影響；六、大型農會信用部在各項效率值則有較好的表現。

張永成（2004）以 2001、2002 年雲林縣基層農會信用部為對象，進行各農會信用部經營績效之分析，其中以資產、用人費用、業管費用及利息支出為投入項；以淨值、利息收入、相對損益、存放比率及逾放比率為產出項。結果發現：一、利息支出及資產所佔的權數皆最重，而在績效改善方面，較需改善皆以業管費用的投入減少最多，產出項最需增加的是相對損益。二、在受評估的農會信用部中有 19 家是屬於規模報酬固定階段，有 7 家為規模報酬地增階段，有 12 家為規模報酬遞減階段。三、在有效率的農會中，各具效率的農會中期穩定程度，則可由其被參考次數的多寡而定。四、就有效率及無效率群而論，無效率群在各投入產出變數的績效皆明顯落後於有效率群。2001 與 2002 年績效差異的主要原因在於資產、利息支出及用人費的使用效率。

另一方面，劉春初（2002）根據 1991 至 2000 年各農會加總後資料，以連續資料包絡分析法，分解影響農會信用部經營風險之主要指標為內部及外部因子，以獲得調整風險後之效率衡量，其中以呆帳損失當作風險變數，結果發現農會信用部經營績效的不彰，主要是信用部組織內部風險管理因素所引起。

李仲平（2001）則以 1999 年台灣地區 277 家農會信用部為研究對象，選取員工人數、資金、非利息支出等三項投入項，以及放款、存放行庫、非利息收入等三項產出項，除瞭解農會信用部在資源使用及分派效率上的問題外，更進一步探究造成農會信用部經營效率不彰的原因，此外，亦探討資料包絡分析法所求出的效率值，是否可以替代常見的財務比率衡量指標，作為評估經營效率的替代方案。實證結果發現：一、農會信用部經營效率不彰的主要原因，來自資源分配的無效率，顯見多數農會信用部的營運成本仍有改善空間；二、農會信用部的外在經營環境，並不會影響其經營效率良窳；但其經營規模大小則明顯影響其經營效率。最後，就農會信用部而論，以資料包絡分析法所求算出之效率值，並無法有效替代財務比率衡量指標。

以上為國內有關農會信用部之研究，大多以金融相關指標作為分析農會信用

部經營的單位，並未以農會人力結構作進一步的相關研究。

再者，以國內對於整體農會經營的研究而論，如顏建賢（1996）針對農會組織面、制度面或功能加以分析，並未針對整體農會人力結構與盈餘之關係進行研究。

顏建賢（1996）臺灣基層農會的組織間關係及其對組織績效之影響，長久以來，臺灣基層農會扮演著農業服務系統中各種政策或活動最終執行者的角色，在其行政區所在地內亦是地方派系「角力」的舞臺，本身又兼具多目標功能的組織任務，因業務需要必須接觸的組織甚多，大致可區分為平行組織與垂直組織兩種，而基層農會與其平行組織與垂直組織的組織間關係如何？可分為那些類型？農會的組織間關係、決策自主性、資源利用策略等組織行為是否會影響其組織績效？本研究乃選定基層農會的 38 種平行組織及 27 種垂直組織，來探討基層農會的組織間關係，並建構其關係類型，再進一步分析其對組織績效之影響。在經過相關文獻探討、研究架構建立與資料收集，並採用群落分析、隱性結構模式分析、多類別邏輯迴歸及複迴歸分析後，獲致以下一些研究發現：臺灣基層農會的組織間關係可分為四大類型，即平行開放型（18.6%）、關係微弱型（68.3%）、關係擴展型（9.7%）及垂直連結型（3.4%），其中以關係微弱型所佔比例極高，顯見臺灣基層農會的組織間關係雖多，但關係強度很弱，應加強其與外界組織的關係強度。而以基層農會的決策自主性來看，可分為人事和業務兩方面，並可區分為高自主性的低控型，低自主性的雙控型及中間程度的內控型和外控型四類。在多類別邏輯迴歸分析下，發現基層農會的組織間關係較強者，其人事決策自主性反而傾向較低自主性的非低控型，亦即組織間關係良好，可能反而干擾而降低了決策自主性。在資源利用策略方面基層農會可分為福利型、兼顧型及投資型三大類。有關基層農會的組織間關係對組織績效的影響，本研究的結果發現各類型的組織間關係、決策自主性、區位環境在各細項的組織績效上各有差異，各變項對組織績效的影響方向與研究假設一致性很高，但皆未達顯著水準；而以信用業務的績效，在區位環境上有顯著差異且達顯著水準，亦即信用業務的績效都市區位及中間區

位的農會明顯優於鄉村區位的農會。

近來，主要有傅祖壇（2005）與盧永祥（2004、2005、2006）以整體農會組織面、制度面為對象進行研究，傅祖壇以 2000 年台灣地區 268 家農會為對象，將農會區分為服務、經濟與金融三事業面，並進行成本函數的推估，而後根據估計出的參數值計算整體農會，以及三個事業面之規模經濟與範疇經濟，以瞭解農會的產業經濟特性；另一方面再藉由隨機成本邊界推估農會成本效率。

研究發現，整體農會平均之規模經濟值為 1.1454，為規模報酬遞增，而個別事業層面中，經濟與金融事業，平均而論，皆處於規模報酬遞增，但服務事業則一般為規模報酬遞減。在範疇經濟方面，整體農會平均而言具有範疇經濟，而個別事業層面中，經濟與金融事業也具有範疇報酬，但服務事業則較不具有範疇報酬。最後在成本效率的研究部分發現，雇用較高學歷的員工，以及降低農會分支機構，都具有改善農會成本效率的功用。

以上大致為國內針對「整體農會經營」之研究，然針對農會人力結構與盈餘的分析研究，國內並未有相關的研究文獻。故本文即針對以上國內對於農會經營研究文獻之不足，嘗試以台中縣民國 88~97 年期間，各基層農會人力結構與盈餘的資料，做農會人力結構與盈餘之關係的分析研究。

第三章 民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構分析

第一節 基層農會人力之來源

農會人力之來源皆必須透過法規辦理，其主要依循之法規為：「農會法」及「農會人事管理辦法」，以下依據法條之內容，敘述農會員工之聘僱資格與程序。

一、聘僱資格條件與限制

(一) 積極資格條件

1. 須具各職等聘僱資格

依農會人事管理辦法第 13 條規定：「農會各職等員工，應具各職等資格如農會員工各職等應具資格標準表。」(如表 3-1)

表 3-1 農會員工各職等應具資格標準表

職等	應具資格
一	曾任農會職務二職等四年以上者。
二	(一) 曾任農會職務三職等四年以上者。 (二) 依公務人員職位分類取得九職等職位或有關機關相關職務相當於薦任職務十二年以上者。
三	(一) 曾任農會職務四職等四年以上者。 (二) 獲得博士學位者。 (三) 依公務人員職位分類取得八職等職位或有關機關相關職務相當於薦任職務九年以上者。
四	(一) 曾任農會職務五職等三年以上者。 (二) 依公務人員職位分類取得七職等職位或有關機關相關職務相當於薦任職務五年以上者。
五	(一) 曾任農會職務六職等三年以上者。 (二) 依公務人員職位分類取得六職等職位或曾任機關、學校或農業、金融機構或農民團體相關職務相當薦任以上職務三年以上者。
六	(一) 曾任農會職務七職等三年以上，並經本辦法第十三條規定升等考試及格者。 (二) 獲相關類科碩士以上學位或高等考試相關類科及格其任主管職務者至少須有一年以上工作經驗。
七	(一) 曾任農會職務八職等三年以上者。 (二) 大學、獨立學院以上學校相關學系畢業。 (三) 專科學校相關學科畢業或普通考試相關類科及格，並曾任機關、學校或農業、金融機構或農民團體相關職務相當委任以上職務四

	年，高中（職）學校相關學科畢業，相當委任以上職務六年以上者。
八	(一) 曾任農會職務九職等三年以上者。 (二) 三年制專科學校相關學科畢業或普通考試相關類科及格者。 (三) 二年制或五年制專科學校畢業，並曾任機關、學校或農業、金融機構或農民團體相關職務相當委任以上職務二年以上，高中（職）學校相關學科畢業相當委任以上職務四年以上者。
九	(一) 曾任農會職務十職等三年以上者。 (二) 二年制或五年制專科學校相關學科畢業。 (三) 高中（職）學校相關學科畢業，並曾任機關、學校或農業、金融機構或農民團體職務相當委任以上職務二年以上者。
十	(一) 曾任農會職務十一職等三年以上。 (二) 高中（職）學校相關學科畢業，並曾任機關、學校或農業、金融機構或農民團體職務相當委任以上職務一年以上者。
十一	(一) 曾任農會職務十二職等三年以上。 (二) 高中（職）學校相關學科畢業者。
十二	高中（職）學校畢業者。
<p>註：一、表內各職等所列應具資格第一款，限農會員工內部升遷、升等考試、轉任及離職後再受聘農會服務時適用。</p> <p>二、表內第一職等至第十一職等所列應具資格第二款以後之各款，限辦理農會新進職員考試之應考資格時適用。</p> <p>三、初次擔任農會工作之技工、工友，應以第十二職等之應具資格僱用。</p> <p>四、表內所稱相關學科系與相關職務，係指與附表一擬聘任之職務性質相關者。</p> <p>五、總幹事之聘任及其資歷，不適用本表。</p>	

2. 須經考試及格

農會員工之聘任，除須具備上述學歷、經歷或服務年資之資格外，應依農會法第 26 條規定：「農會總幹事以外之聘任職員，由總幹事就農會統一考試合格人員中聘任並指揮、監督。前項聘任職員，應由中央或直轄市主管機關督導全國或省（市）農會統一考訓之。」並依農會人事管理辦法第 13 條第 2 項規定：「農會新進職員，除總幹事由理事會依法聘任外，應就公開考選之新進職員考試合格人員中聘任。技工、工友晉升職員，應經升等考試及格後提升之，第 7 職等晉升第 6 職等人員，應經升等考試及格或經中央主管機關指定之訓練機構辦理訓練合格後提升之。」

(二) 消極資格條件

依農會人事管理辦法第 17 條規定：「有下列情事之一者，不得為農會員工：一、動員戡亂時期終止後，曾犯內亂、外患、貪污罪，經判刑確定。二、受宣告強制工作之保安處分或流氓感訓處分之裁判確定，尚未執行、執行未畢或執行完畢未滿五年。受其他保安處分之裁判確定，尚未執行或執行未畢。三、受破產之宣告尚未復權或受禁治產宣告尚未撤銷。四、在農會之借款有 1 年以上延滯本金或利息返還，經通知仍未繳納；或對農會有保證債務，經通知其清償而逾 1 年未清償。五、經主管機關處分解除職務未滿 4 年。六、配偶或直系血親在任職農會之區域範圍內經營與農會業務競爭性關係之行業。七、已依第 56 條規定辦理優退。」

(三) 資格條件之限制

農會員工資格條件之限制，依農會人事管理辦法規定，大致與農會總幹事相同，其規定如下：

1. 依農會人事管理辦法第 14 條規定：「農會新進員工之年齡不得超過 55 歲。」
2. 依農會人事管理辦法第 16 條規定：「農會總幹事不得聘僱其本人或現任理事、監事之 3 親等以內血親、姻親為農會員工，但已在任者不在此限。各級主管不得有 3 親等以內血親、姻親在其單位服務，已在任者應予改調其他單位。」
3. 依農會法第 21 條規定：「農會理、監事均為無給職，不得兼任農會聘、雇人員。」
4. 依農會法第 21 條規定：「農會總幹事及聘、雇人員均為專任，不得兼營工商業或兼任公私團體任何有給職務或各級民意代表。如有競選公職，一經當選就職，視同辭職，予以解任。」

二、農會員工之考選

(一) 考選的意義

農會為執行任務與處理業務，必須雇用合格且能勝任之人員，同時在

職人員亦有退休、離職及死亡等情形，更因業務量之增加，勢必增加工作人員。因此，如何選拔適當人才為農會工作，實為農會人事管理重要的一環。所謂農會員工的考選，係指以考試的方法為農會選拔人才；換言之，即農會為推行業務，採公開、客觀的方法，以評斷其所需之人才標準，進而錄用之制度。

（二）考選的目的

1. 消除分贓制度，減少派系介入

農會雖非政府機關，惟由於農會業務龐大，兼以選舉制度之實施，難免受地方派系與私人利益之介入，唯有考試制度之採行才能摒除此情事。

2. 選拔優秀人才，以提升員工素質

農會員工統一考試，可以為農會選拔優秀人才，提高農會員工素質，進而提升農會工作效益。

3. 救濟選舉之窮

台灣農會採權責劃分制度，選任人員經選舉產生，而「責」方面之聘任人員，除總幹事由理事會聘任外，其餘一般員工均須經考試聘用，其目的在救濟選舉之窮，使有能力者可以任職於農會，為農民服務。

4. 消除階級觀念

農會員工須經統一考試合格者聘用之，其目的乃在消除社會階級觀念，使人人均處於平等的地位，憑真才實學取得各種職位。

（三）農會員工考選之種類

1. 新進人員之考選

農會新進員工，除總幹事依法由理事會聘任外，應就公開考選後及格人員聘用之。農會辦理統一考試，目前是在主管機關監督下，由省（市）農會辦理之。

2. 在職員工之升等考選

在職員工符合規定資格規定者，得參加農會員工升等考試。

第二節 台中縣各基層農會人力結構分析

依據台灣省農會編印的民國 88 年~97 年「台灣地區各級農會年報」所得之資料，本文將台中縣各基層農會人力資源依年齡—「29 歲以下」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50-59 歲」及「60 歲以上」；學歷—「大學以上」、「專科」及「高中以下」分析如下。

依據「台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構表」(如附錄一)，將台中縣各基層農會民國 88~97 年各項人力結構合計如下表所示：

表 3-2 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構總計表 (單位：人)

	88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
29 歲以下	433	353	321	285	233	187	163	134	142	129
30-39 歲	663	677	716	658	636	602	574	535	522	512
40-49 歲	410	464	460	449	442	442	466	536	550	553
50-59 歲	174	177	193	193	195	200	240	250	258	266
60 歲以上	63	56	59	47	28	34	37	41	40	45
總計	1,743	1,727	1,749	1,632	1,534	1,465	1,480	1,496	1,512	1,505
大學以上	117	121	118	118	121	129	144	153	188	206
專科	552	558	568	555	556	526	531	532	542	556
高中以下	1,074	1,048	1,063	959	857	810	805	811	782	743
總計	1,743	1,727	1,749	1,632	1,534	1,465	1,480	1,496	1,512	1,505

依據上表—「台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構總計表」，將台中縣各基層農會民國 88~97 年各項人力結構作一分析，如以下各圖表所示：

圖 3-1 民國 88~97 年台中縣各基層農會人力結構總計走勢圖

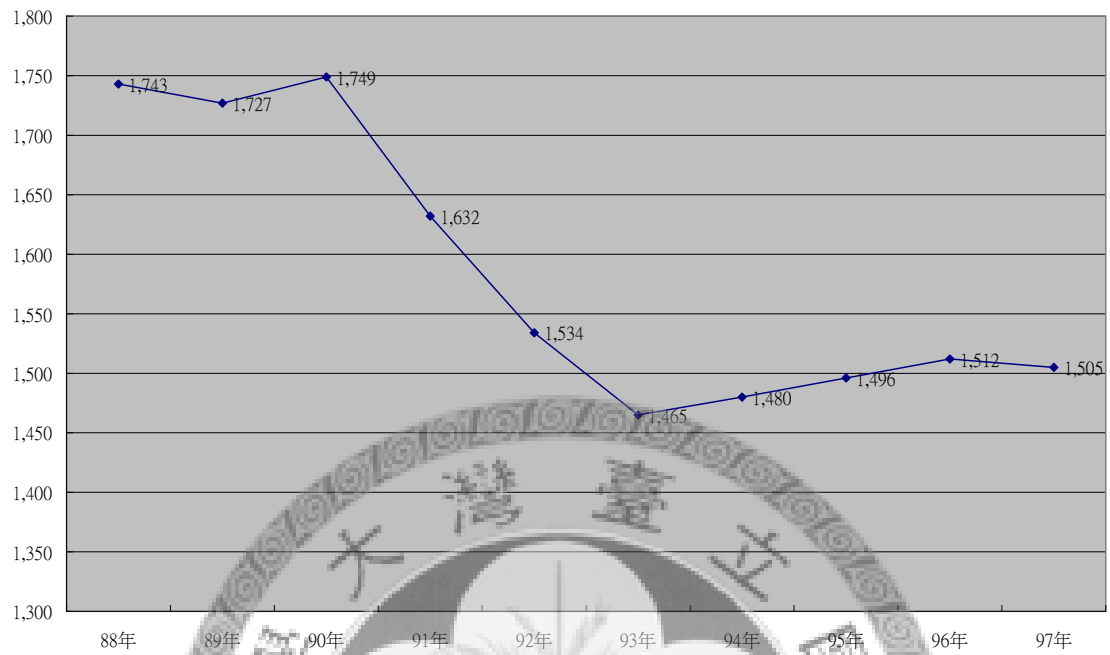


圖 3-2 台中縣各基層農會年齡 29 歲以下員工人力民國 88~97 年走勢圖

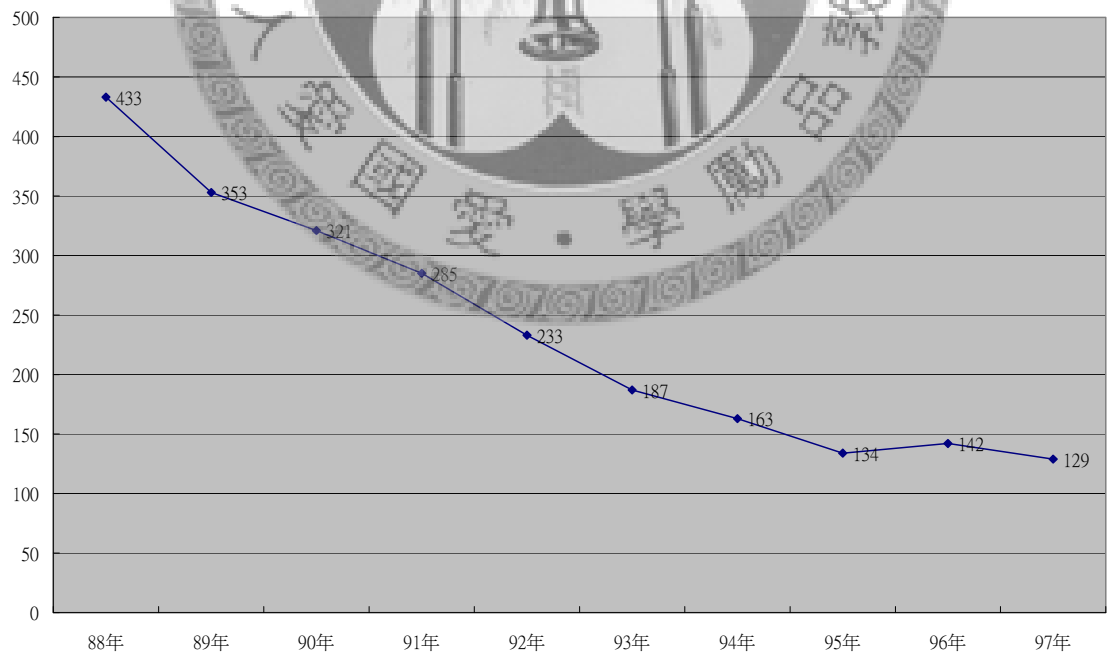


圖 3-3 台中縣各基層農會年齡 30~39 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖

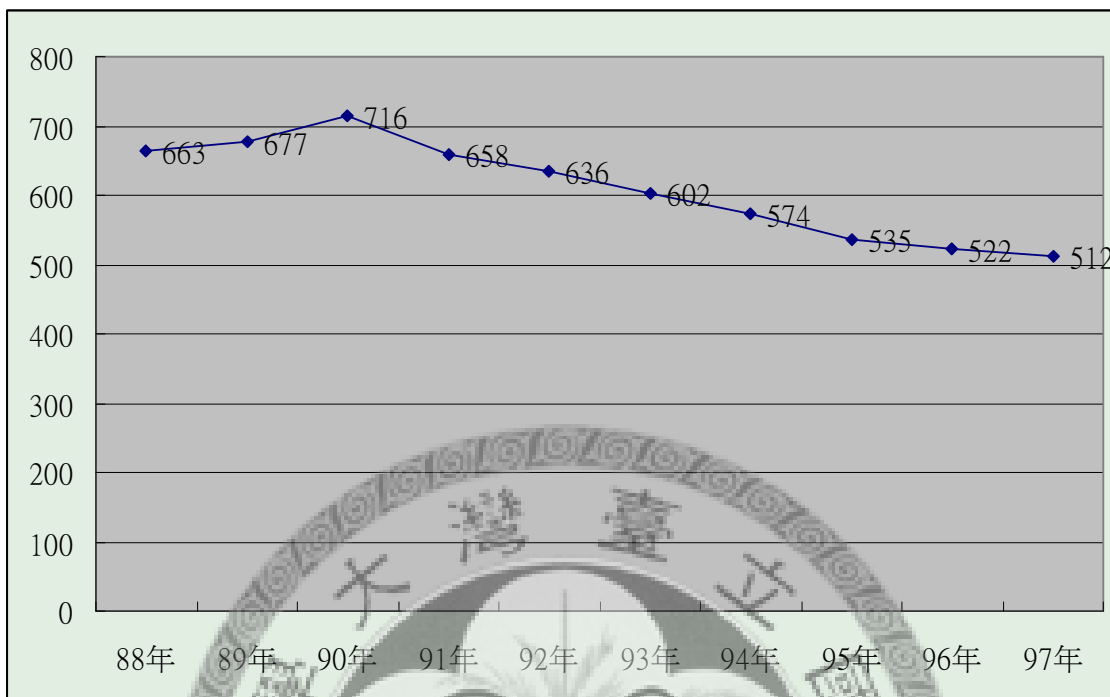


圖 3-4 台中縣各基層農會年齡 40~49 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖

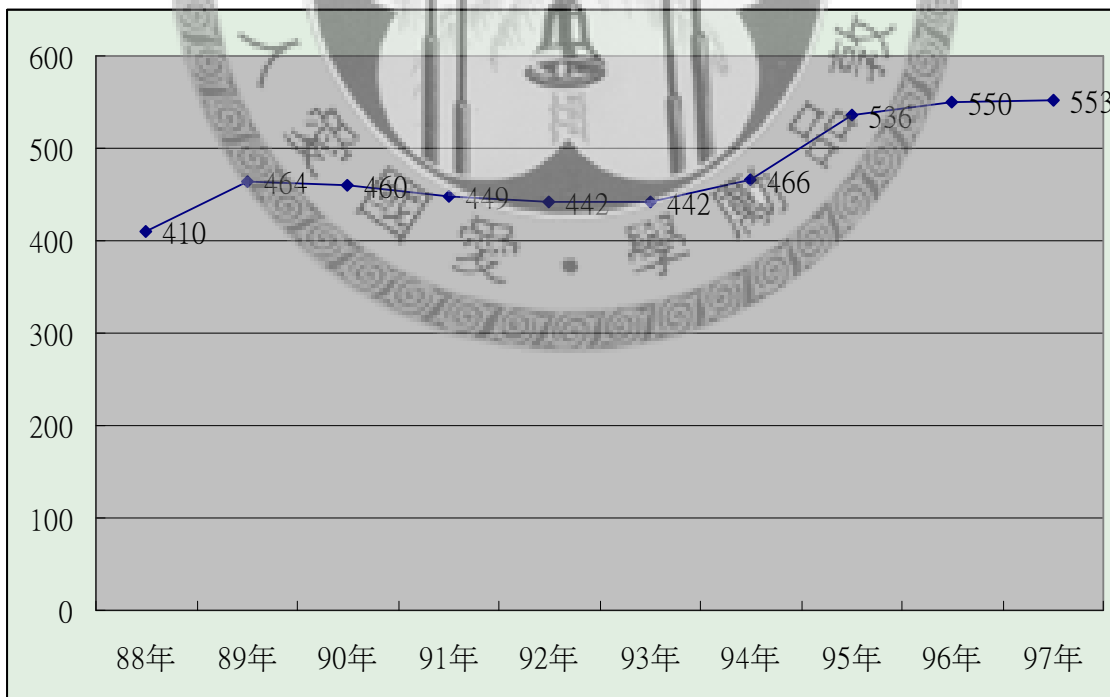


圖 3-5 台中縣各基層農會年齡 50~59 歲員工人力民國 88~97 年走勢圖

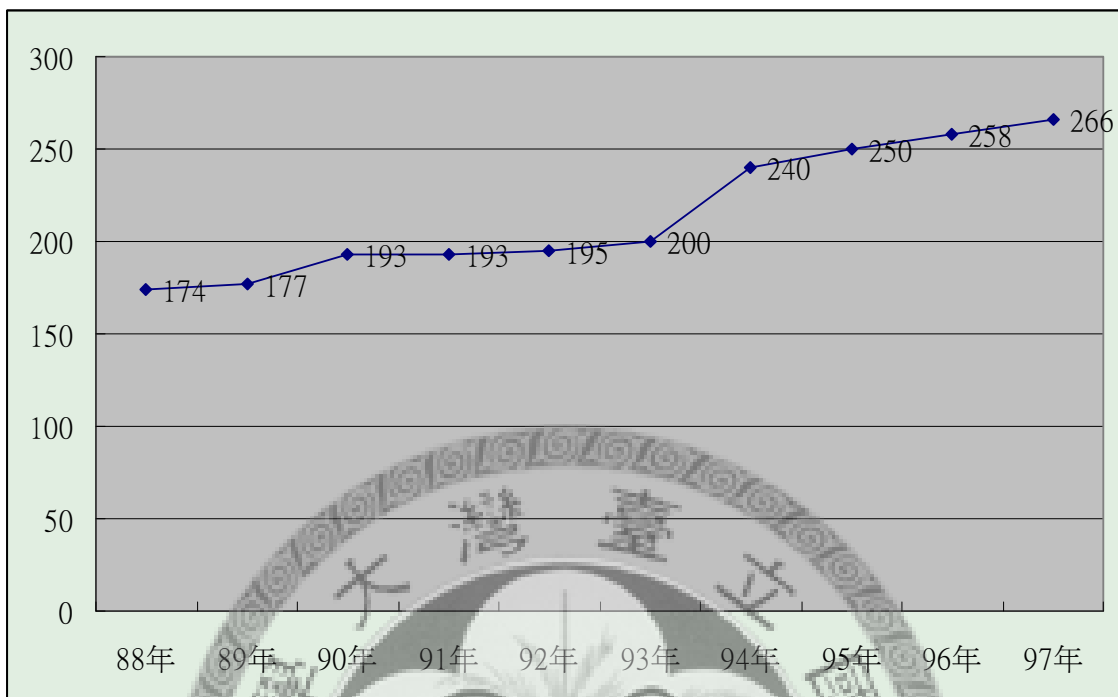


圖 3-6 台中縣各基層農會年齡 60 歲以上員工人力民國 88~97 年走勢圖

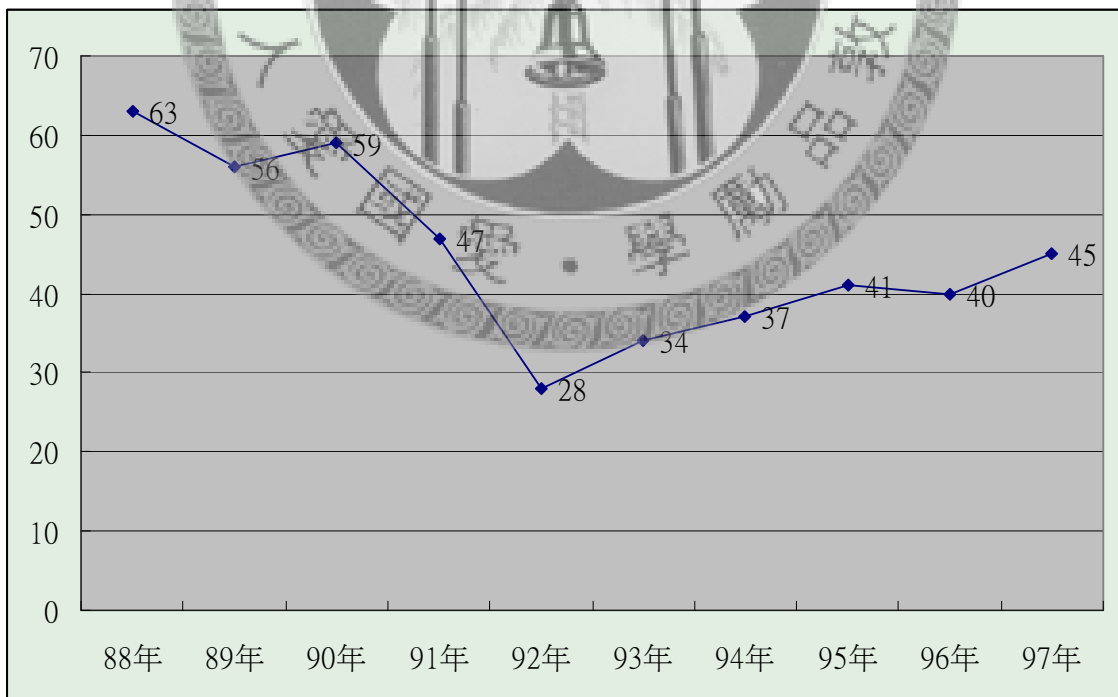


圖 3-7 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構年齡比例圖

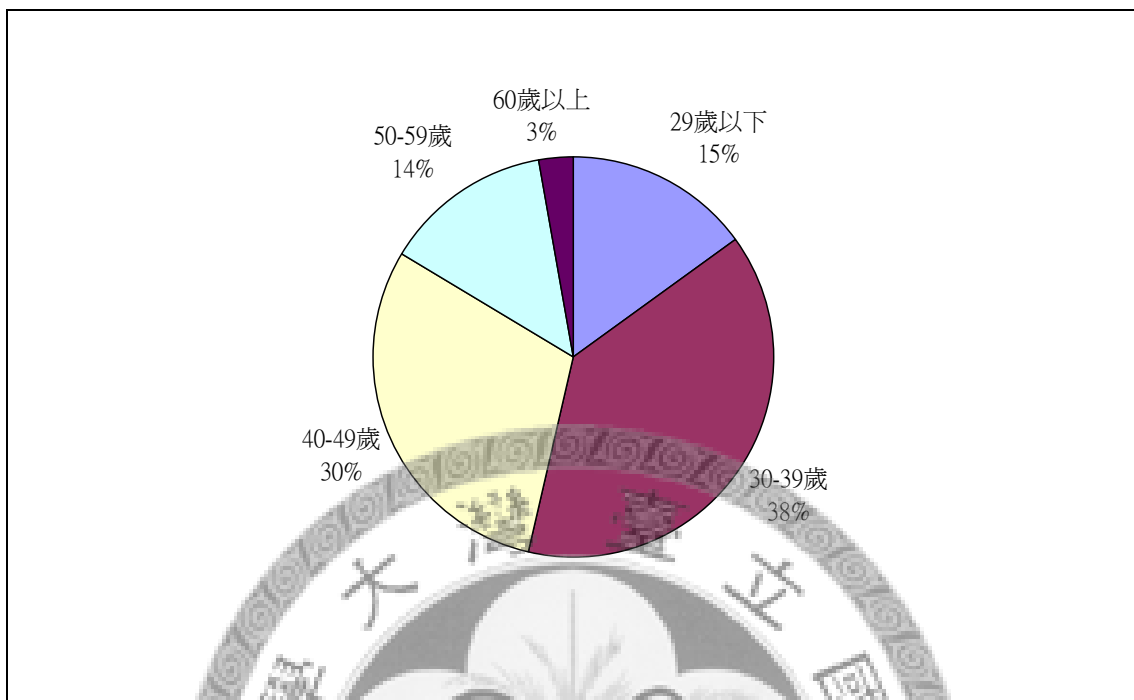


圖 3-8 台中縣各基層農會民國 88 年人力結構年齡比例圖

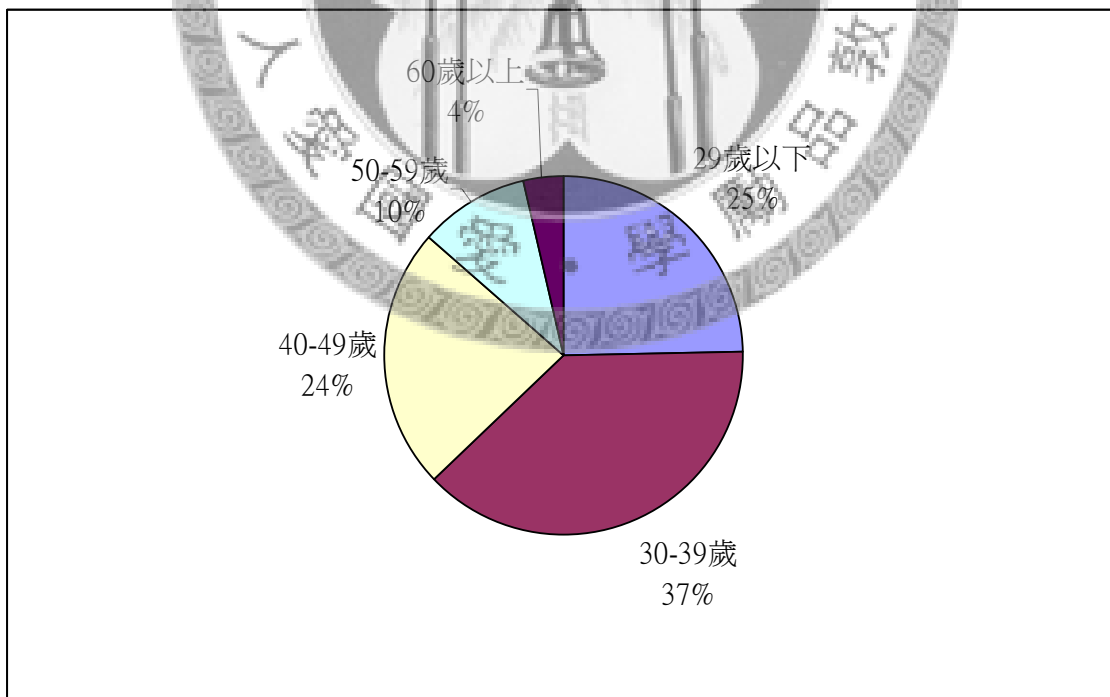


圖 3-9 台中縣各基層農會民國 89 年人力結構年齡比例圖

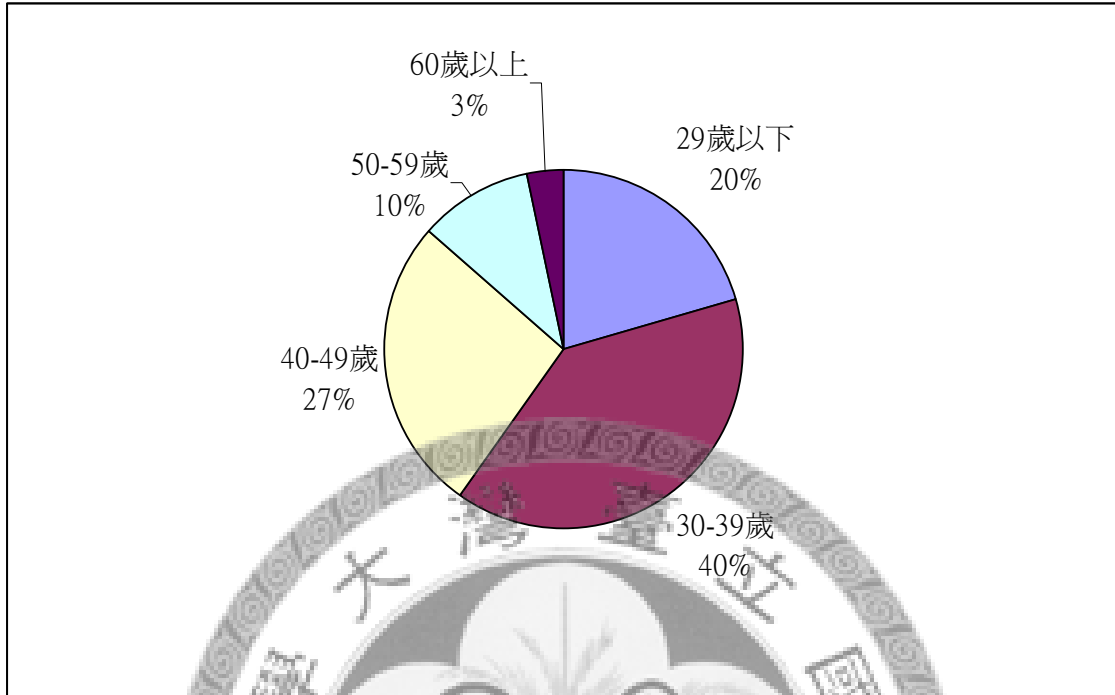


圖 3-10 台中縣各基層農會民國 90 年人力結構年齡比例圖

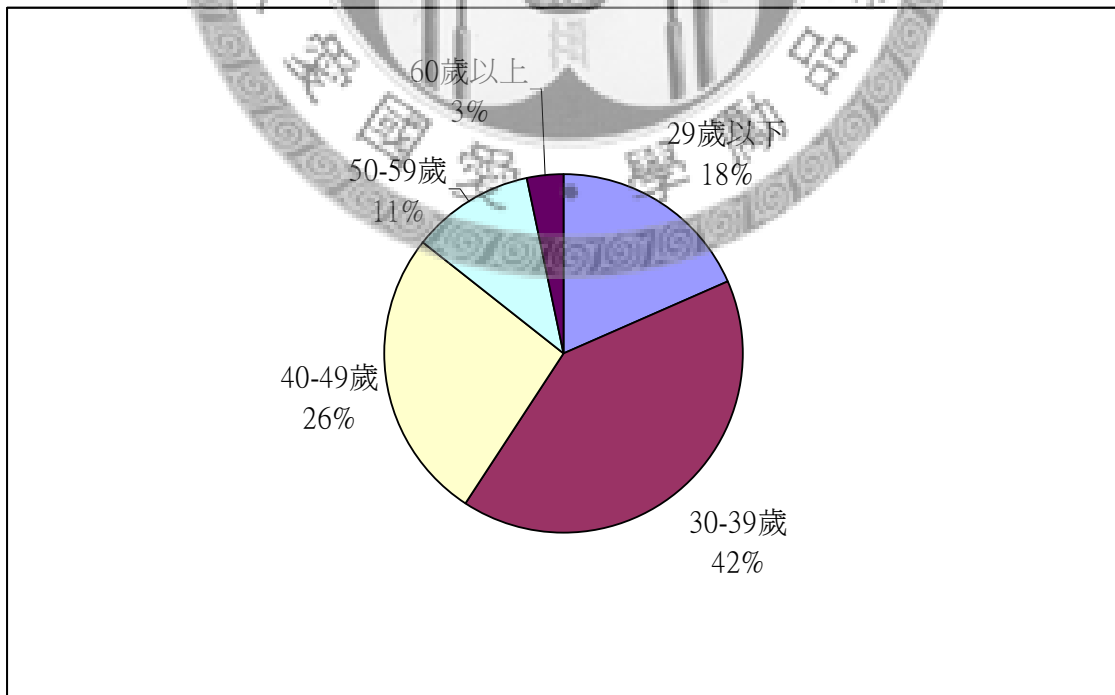


圖 3-11 台中縣各基層農會民國 91 年人力結構年齡比例圖

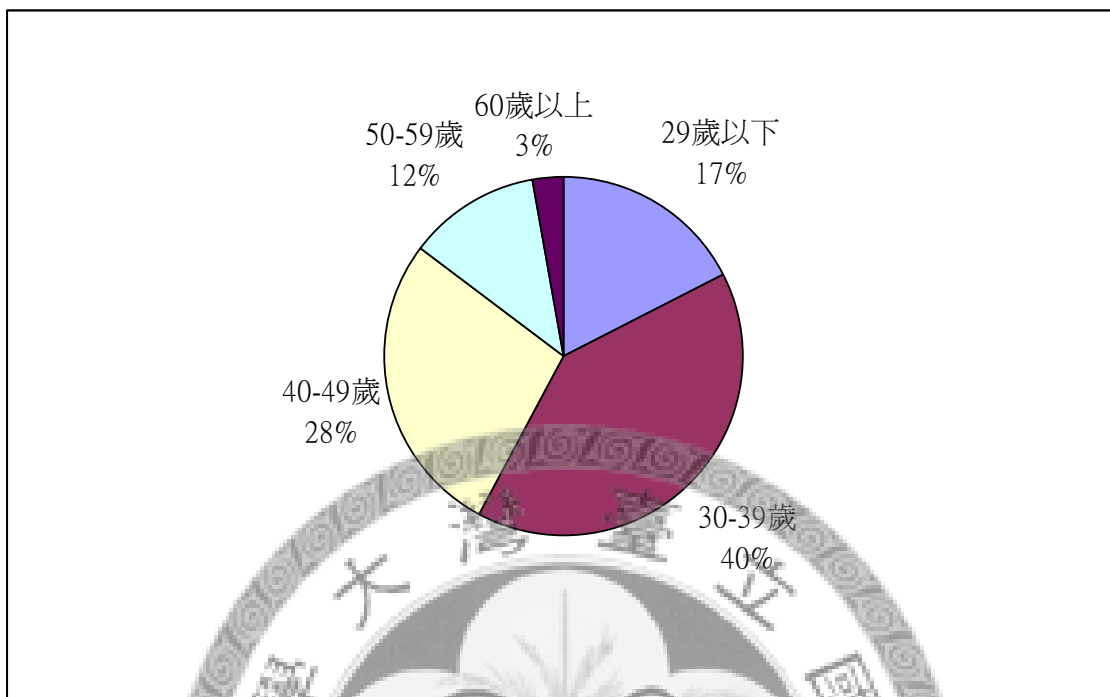


圖 3-12 台中縣各基層農會民國 92 年人力結構年齡比例圖

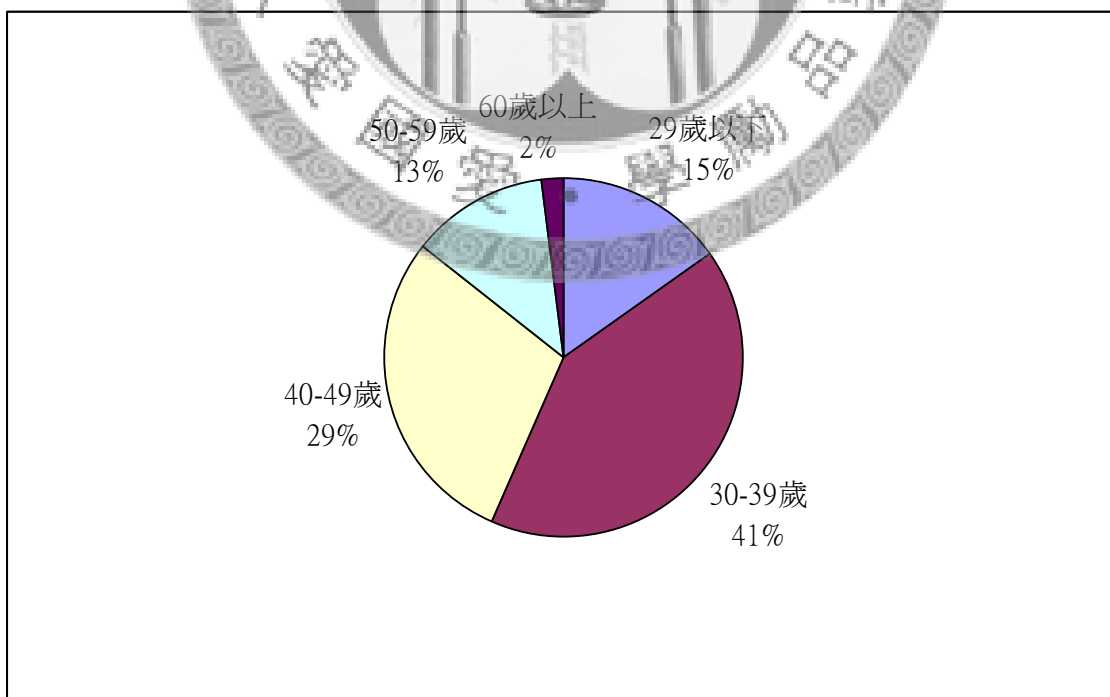


圖 3-13 台中縣各基層農會民國 93 年人力結構年齡比例圖

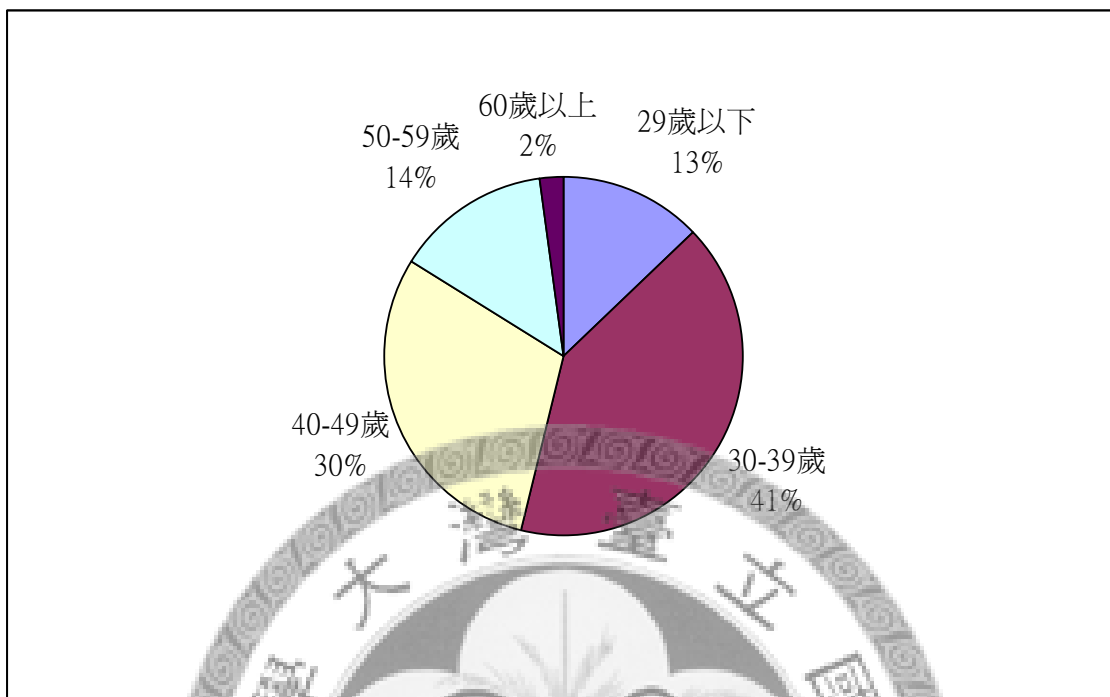


圖 3-14 台中縣各基層農會民國 94 年人力結構年齡比例圖

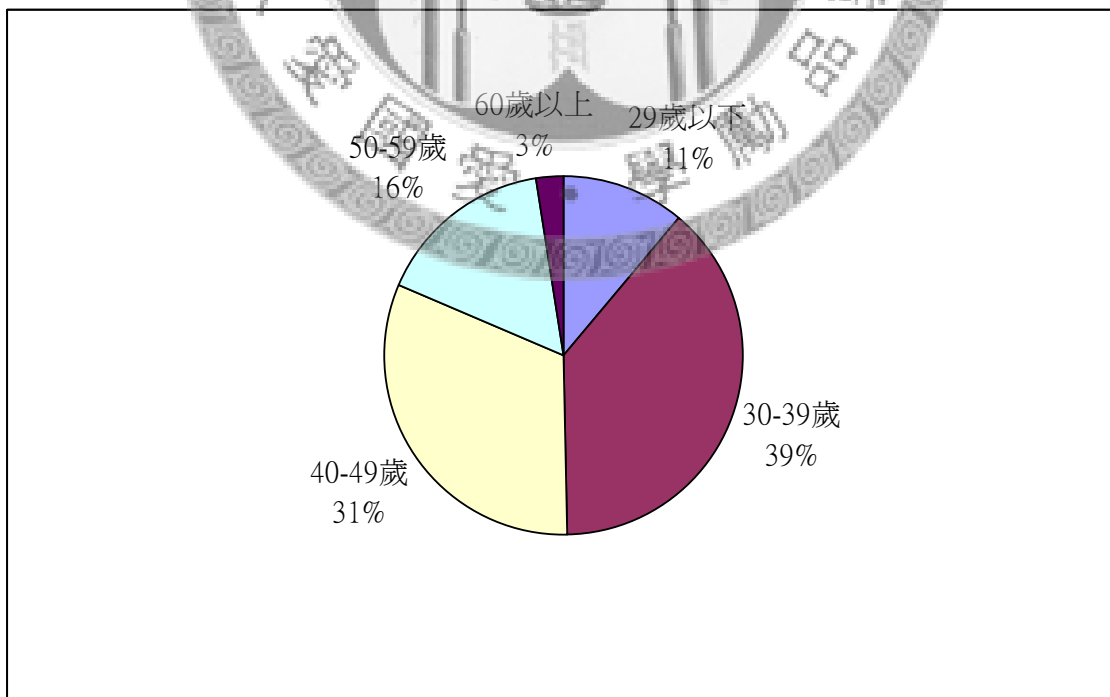


圖 3-15 台中縣各基層農會民國 95 年人力結構年齡比例圖

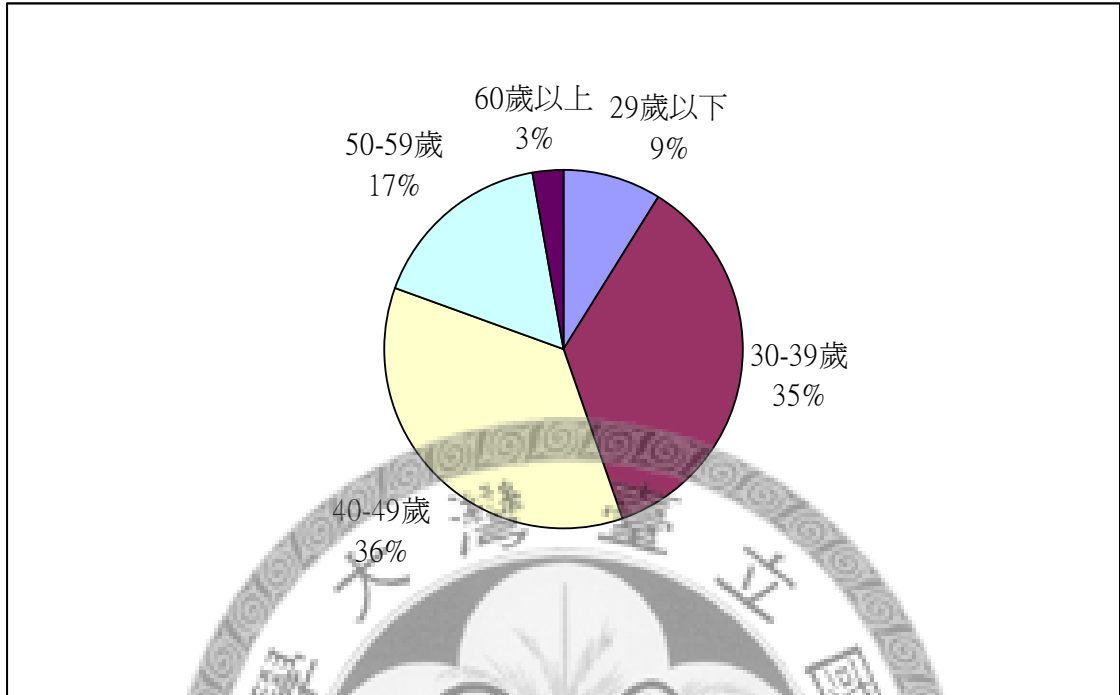


圖 3-16 台中縣各基層農會民國 96 年人力結構年齡比例圖

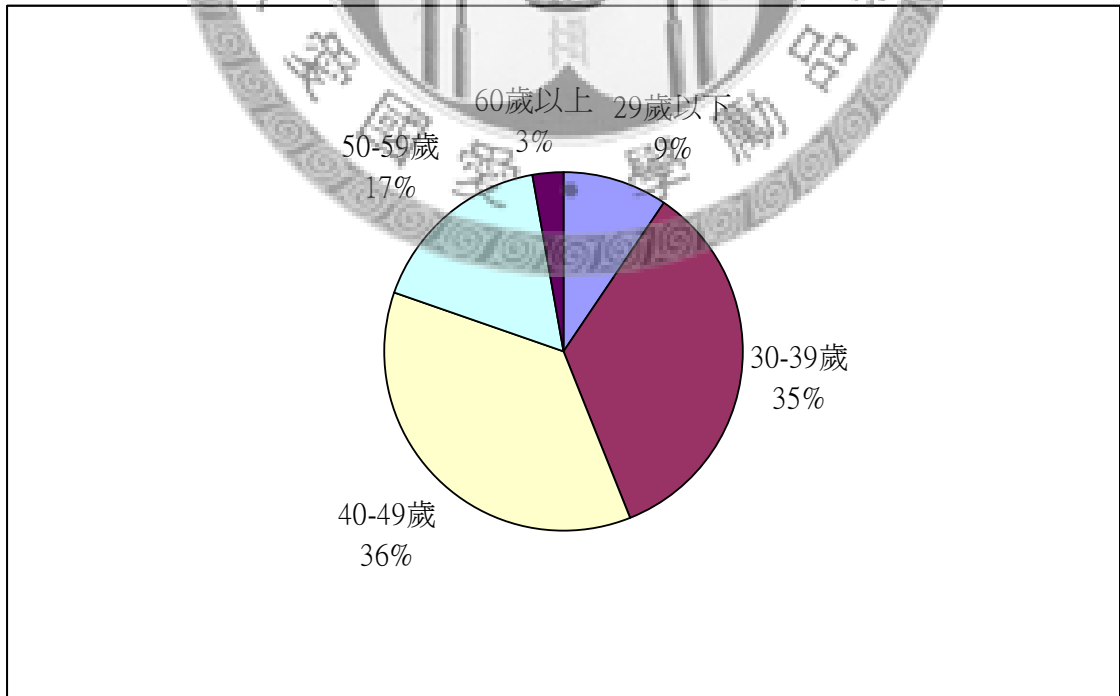
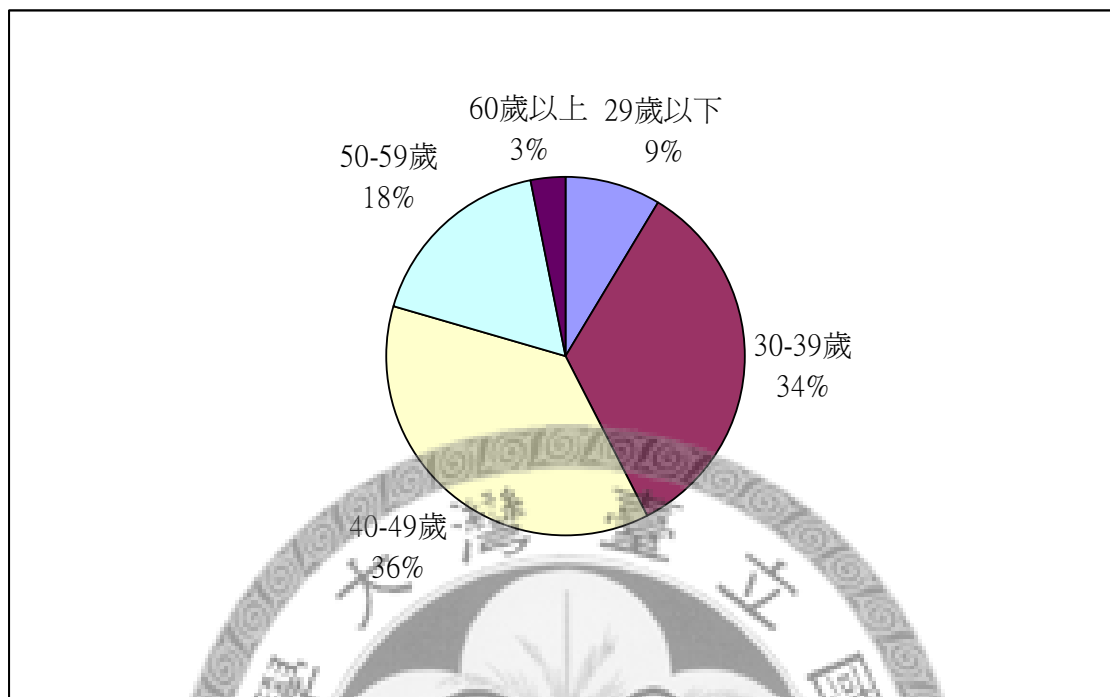


圖 3-17 台中縣各基層農會民國 97 年人力結構年齡比例圖



依據上列之走勢圖可以知道台中縣各基層農會民國 88 年~97 年，年齡之人力結構之分析如下：以民國 88 年~97 年「29 歲以下」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50-59 歲」及「60 歲以上」各項人力結構單一而論，「29 歲以下」之人力結構於民國 88 年~97 年，為人數逐年減少的情形；「30-39 歲」之人力結構於民國 90 年開始，人數逐年緩慢減少；「40-49 歲」之人力結構於民國 93 年開始，人數逐年緩慢增加；「50-59 歲」之人力結構於民國 88 年~97 年，有人數逐年緩慢增加的趨勢；「60 歲以上」之人力結構於民國 88 年~97 年，因人數較少並無明顯的變化。

依據上列之比例圖，發現民國 88 年~97 年，年齡的部分以「30-39 歲」及「40-49 歲」兩項為主要農會人力結構。

另外，自民國 90 年開始至 97 年止，台中縣各級農會所有人力數減少約 200 ~250 人，此應該與民國 91 年開始，豐原市農會與神岡鄉農會兩家農會信用部被合併有關。

圖 3-18 台中縣各基層農會學歷大學以上員工人力民國 88~97 年走勢圖

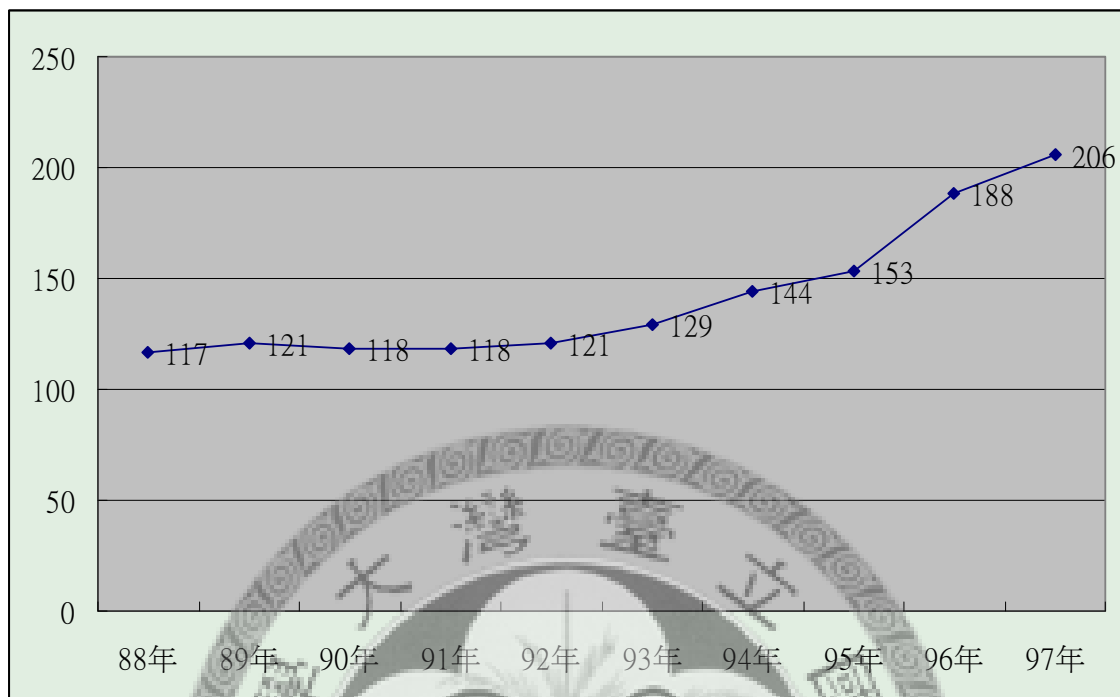


圖 3-19 台中縣各基層農會學歷專科員工人力民國 88~97 年走勢圖

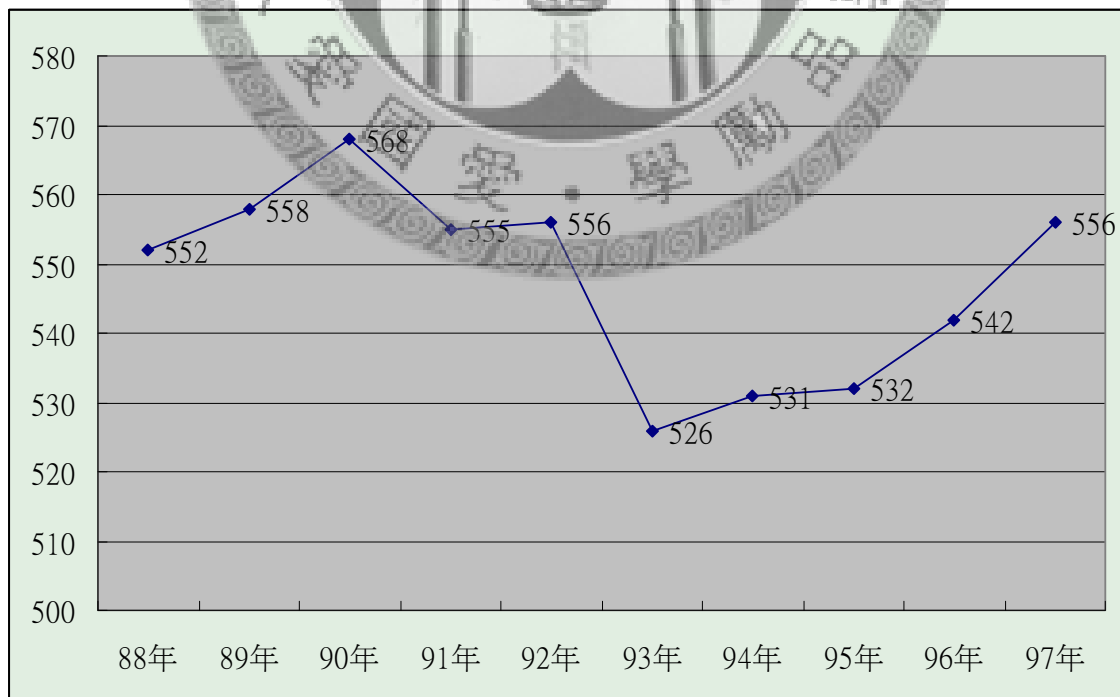


圖 3-20 台中縣各基層農會學歷高中以下員工人力民國 88~97 年走勢圖

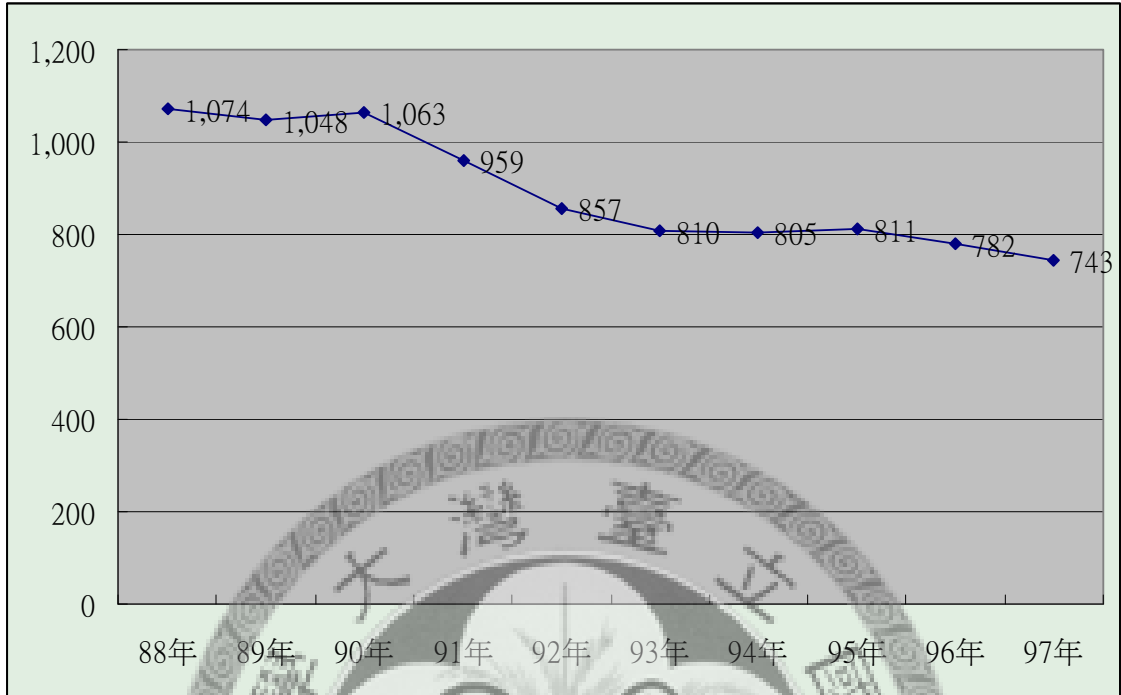


圖 3-21 台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構學歷比例圖

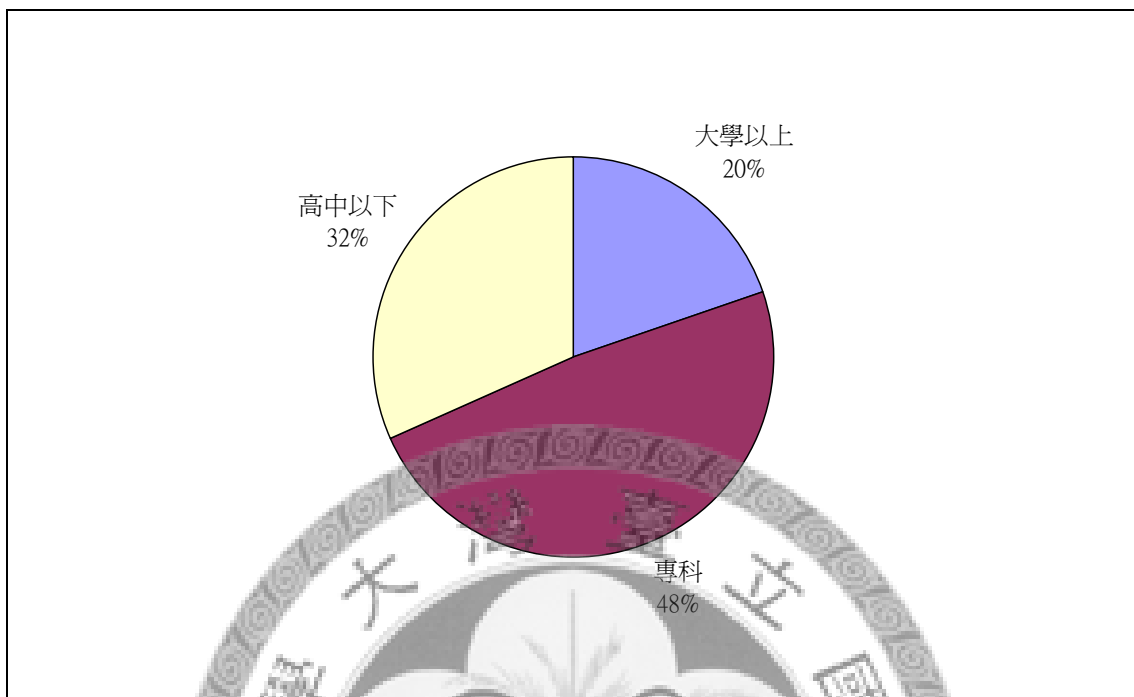


圖 3-22 台中縣各基層農會民國 88 年人力結構學歷比例圖

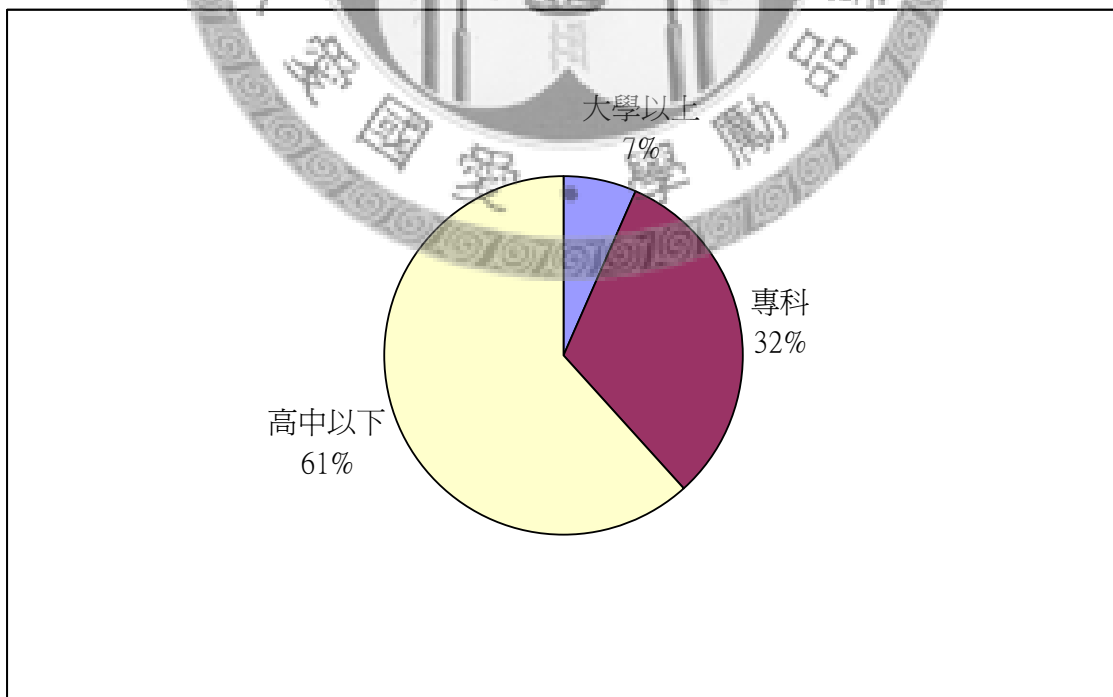


圖 3-23 台中縣各基層農會民國 89 年人力結構學歷比例圖

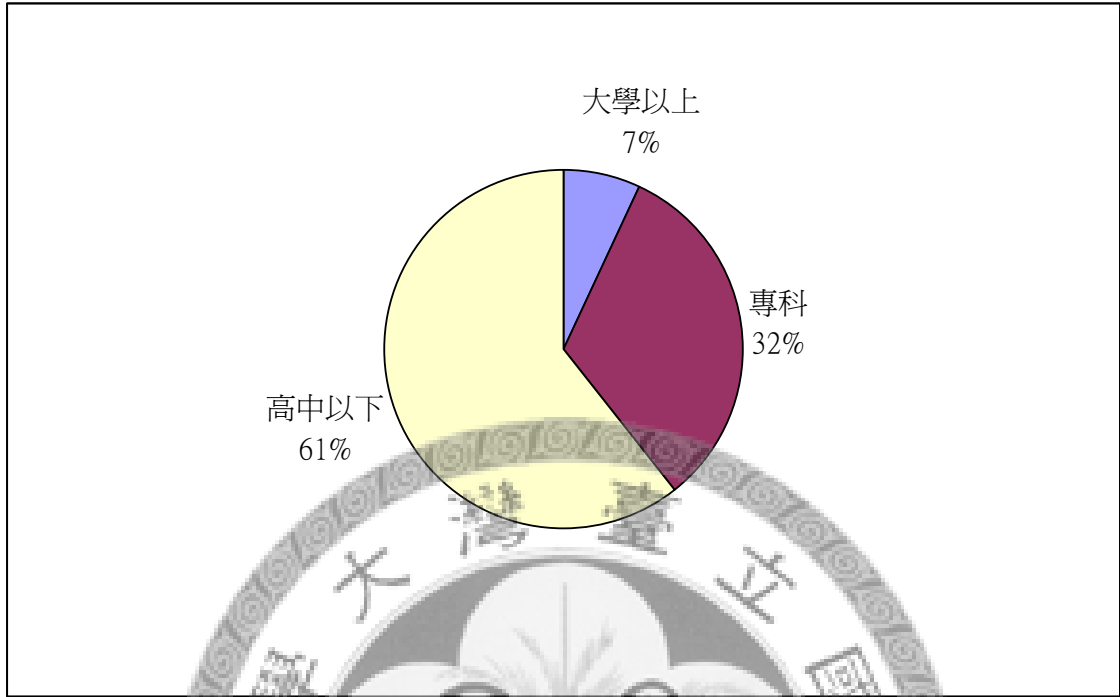


圖 3-24 台中縣各基層農會民國 90 年人力結構學歷比例圖

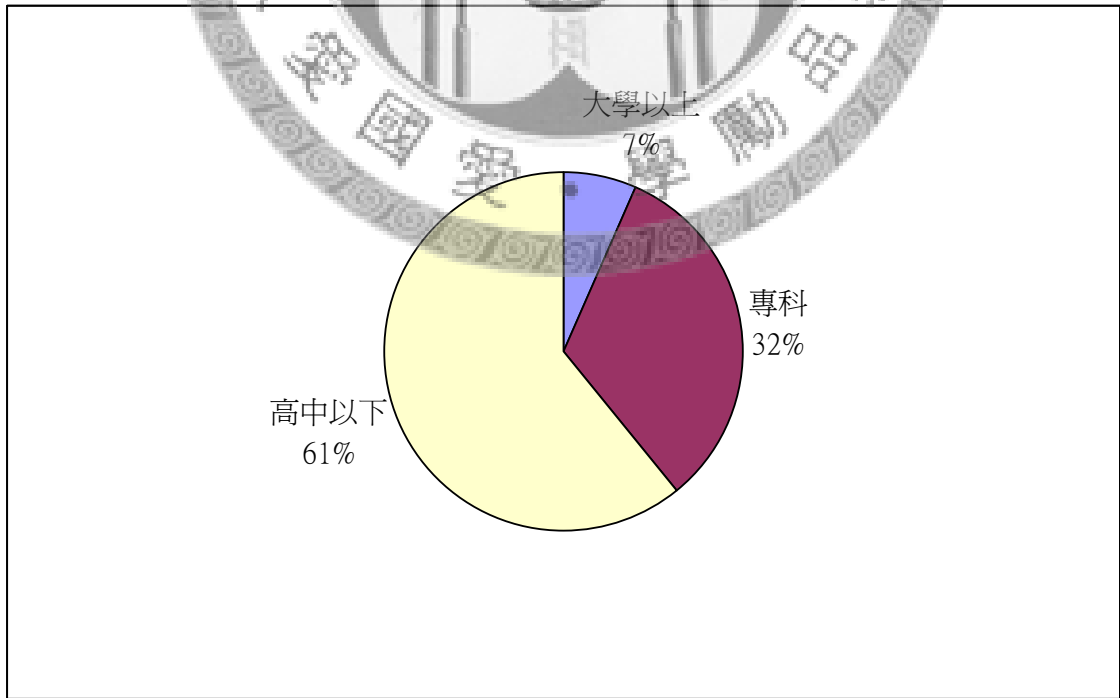


圖 3-25 台中縣各基層農會民國 91 年人力結構學歷比例圖

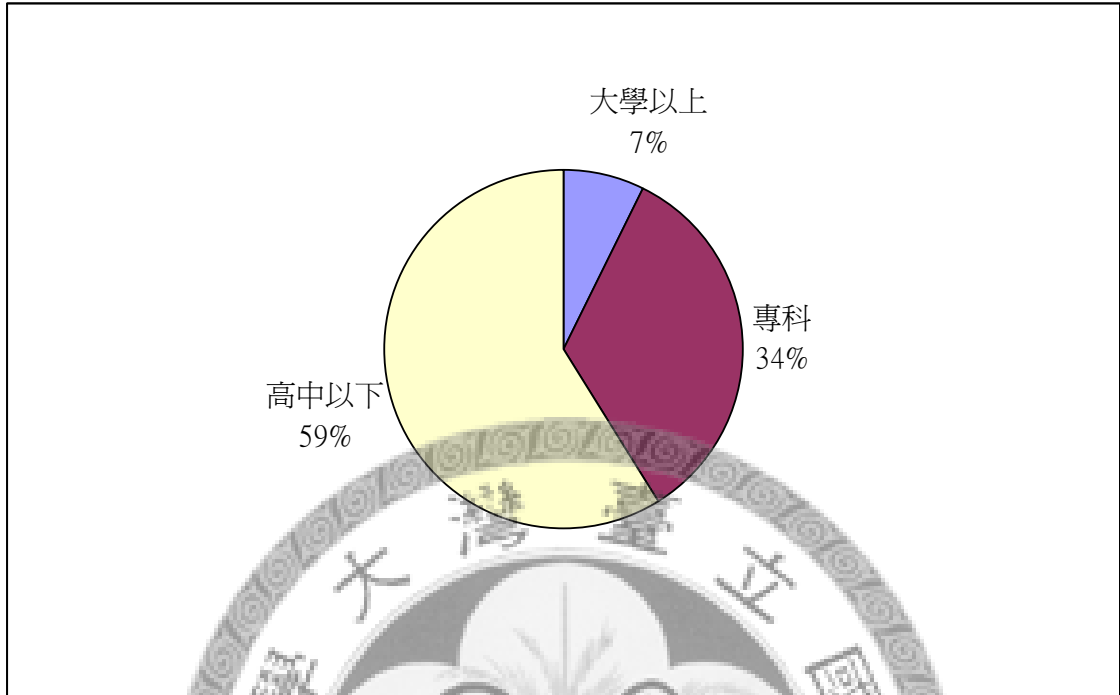


圖 3-26 台中縣各基層農會民國 92 年人力結構學歷比例圖

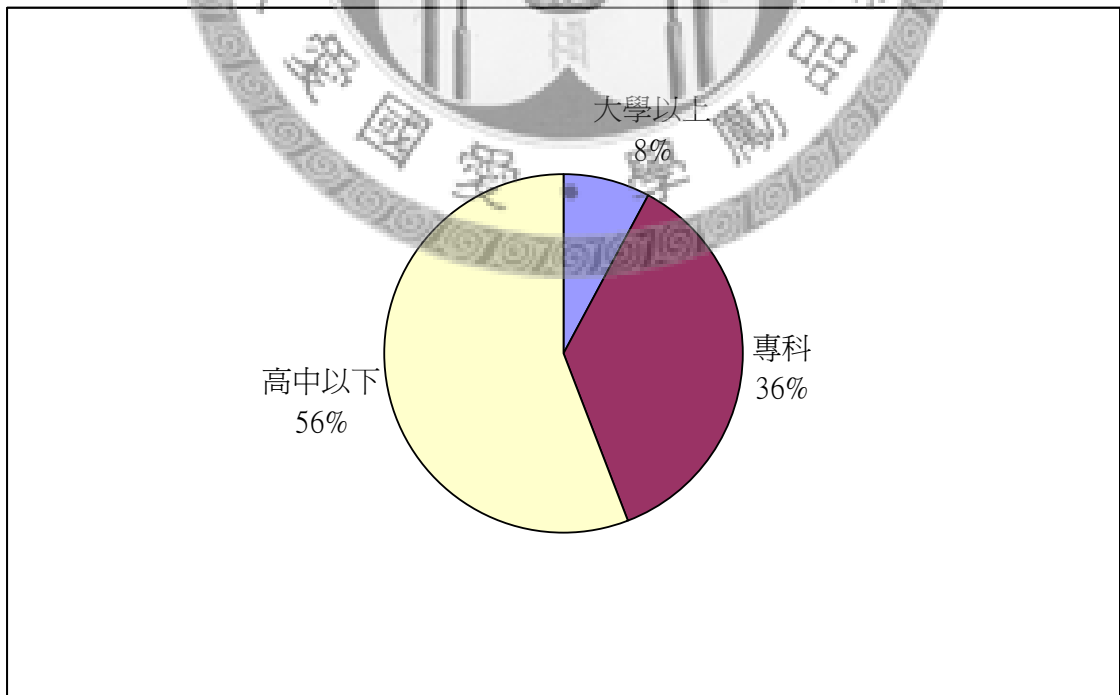


圖 3-27 台中縣各基層農會民國 93 年人力結構學歷比例圖

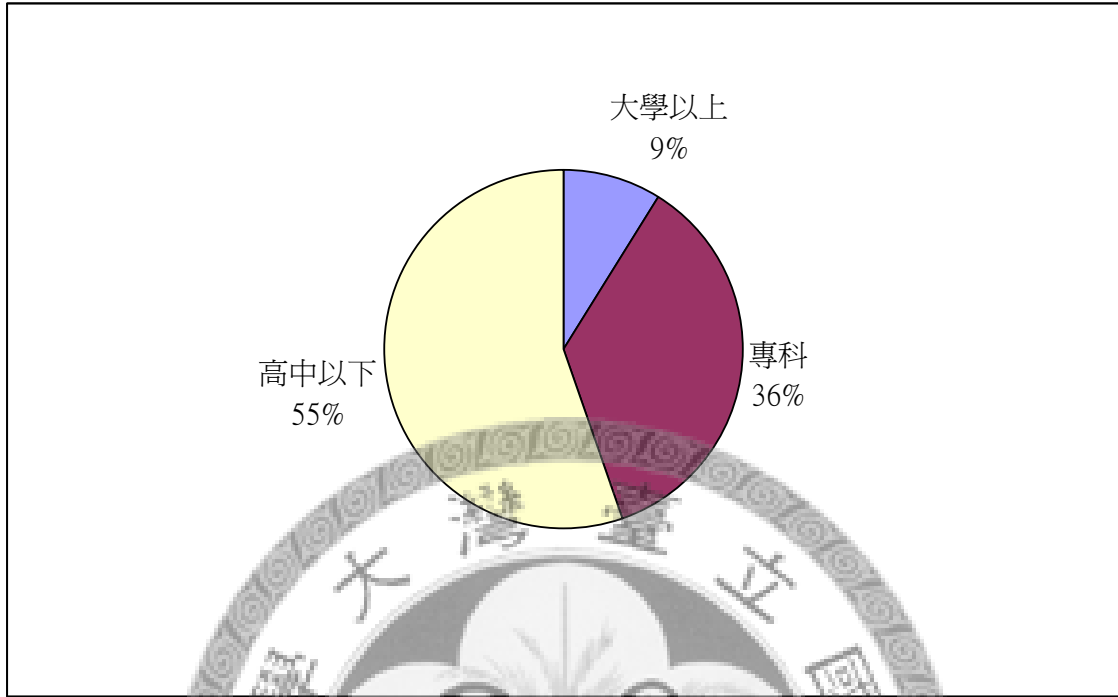


圖 3-28 台中縣各基層農會民國 94 年人力結構學歷比例圖

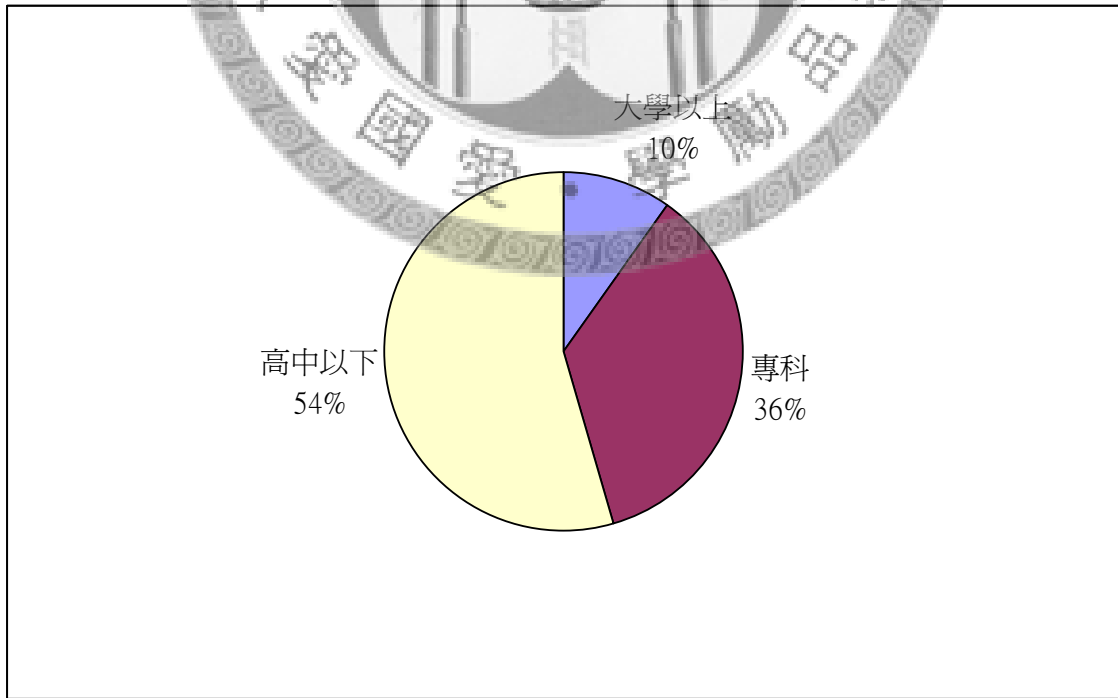


圖 3-29 台中縣各基層農會民國 95 年人力結構學歷比例圖

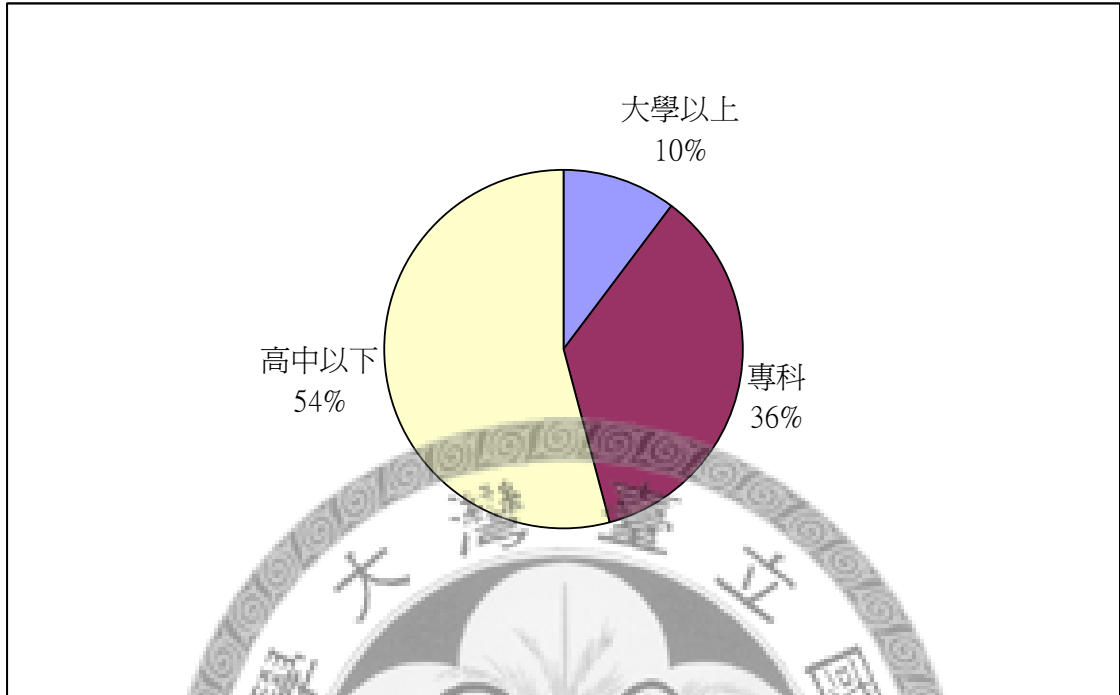


圖 3-30 台中縣各基層農會民國 96 年人力結構學歷比例圖

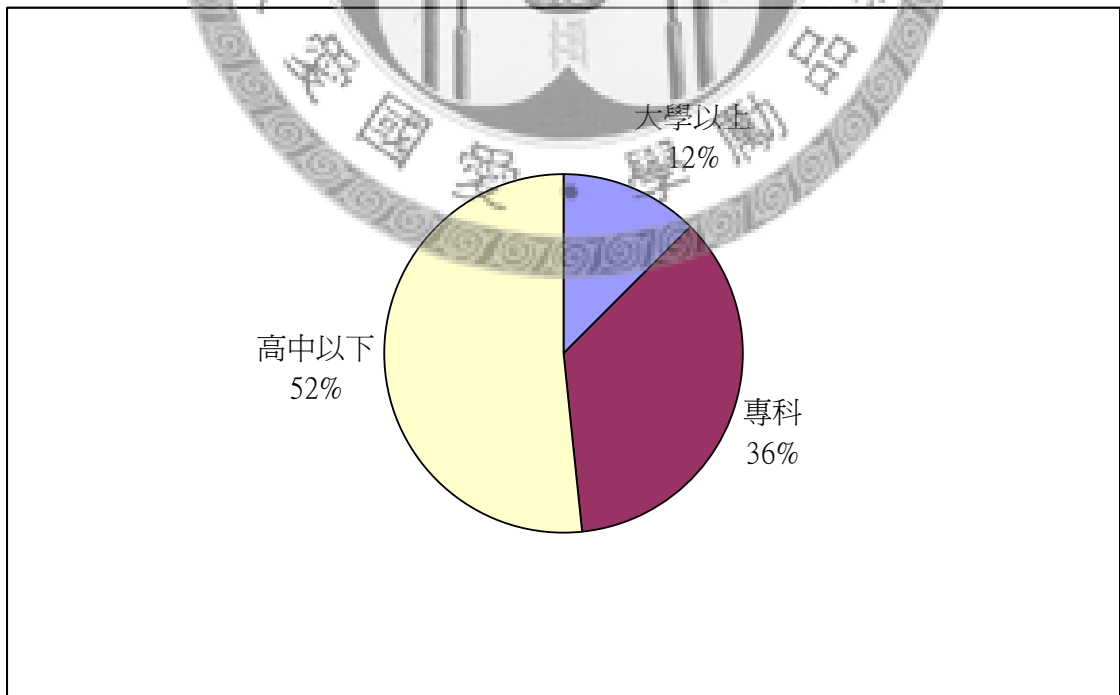
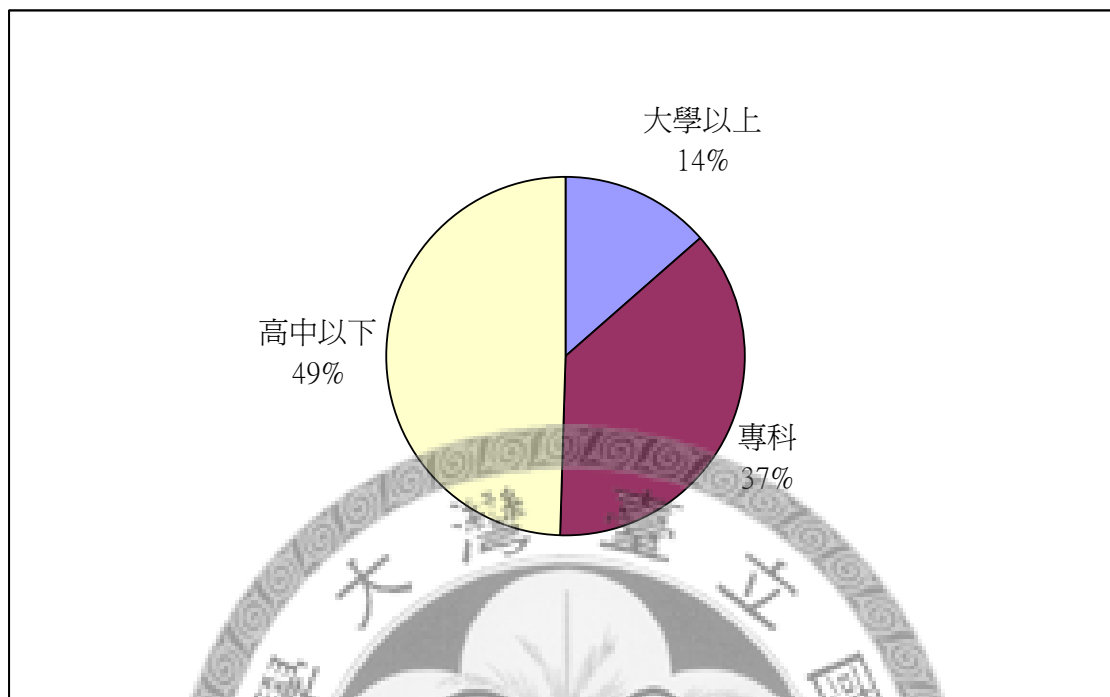


圖 3-31 台中縣各基層農會民國 97 年人力結構學歷比例圖



依據上列之走勢圖可以知道台中縣各基層農會民國 88 年~97 年，學歷之人力結構之分析如下：以民國 88 年~97 年「大學以上」、「專科」及「高中以下」各項人力結構單一而論，「大學以上」之人力結構於民國 88 年~97 年，有人數逐年增加的情形；「專科」之人力結構於民國 88 年~97 年，人數並無明顯的變化；「高中以下」之人力結構於民國 88 年~97 年，人數則是逐年減少的趨勢。

依據上列之比例圖，發現民國 88 年~97 年，雖然「大學以上」人力結構是逐年增加，「高中以下」是逐年減少，但是於學歷的人力結構而論，仍是以「高中以下」主要農會人力結構。

第四章 民國 88~97 年台中縣各基層農會

人力結構與盈餘之關係

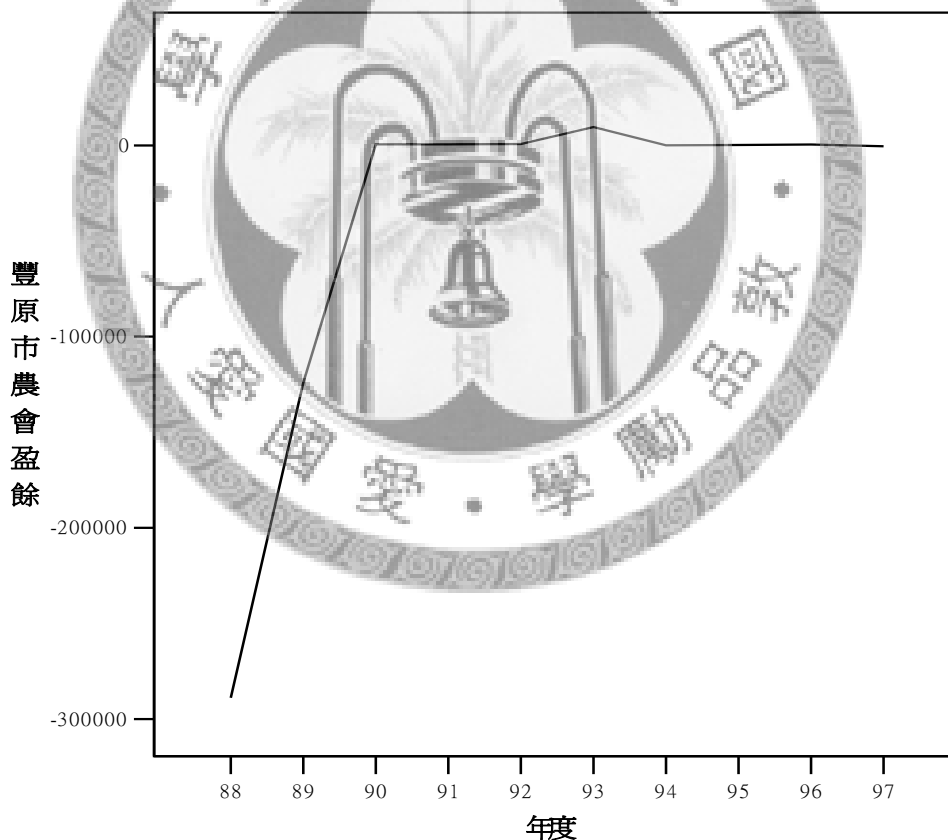
第一節 台中縣各基層農會盈餘狀況

依據民國 88~97 年「台灣省各級農會盈虧餘絀統計表」之統計資料，台中縣各基層農會民國 88~97 年盈餘狀況分別表示如下：

表 4-1 豐原市農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
-288,907	-124,097	623	623	698	9,579	115	232	483	-419

圖 4-1 豐原市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

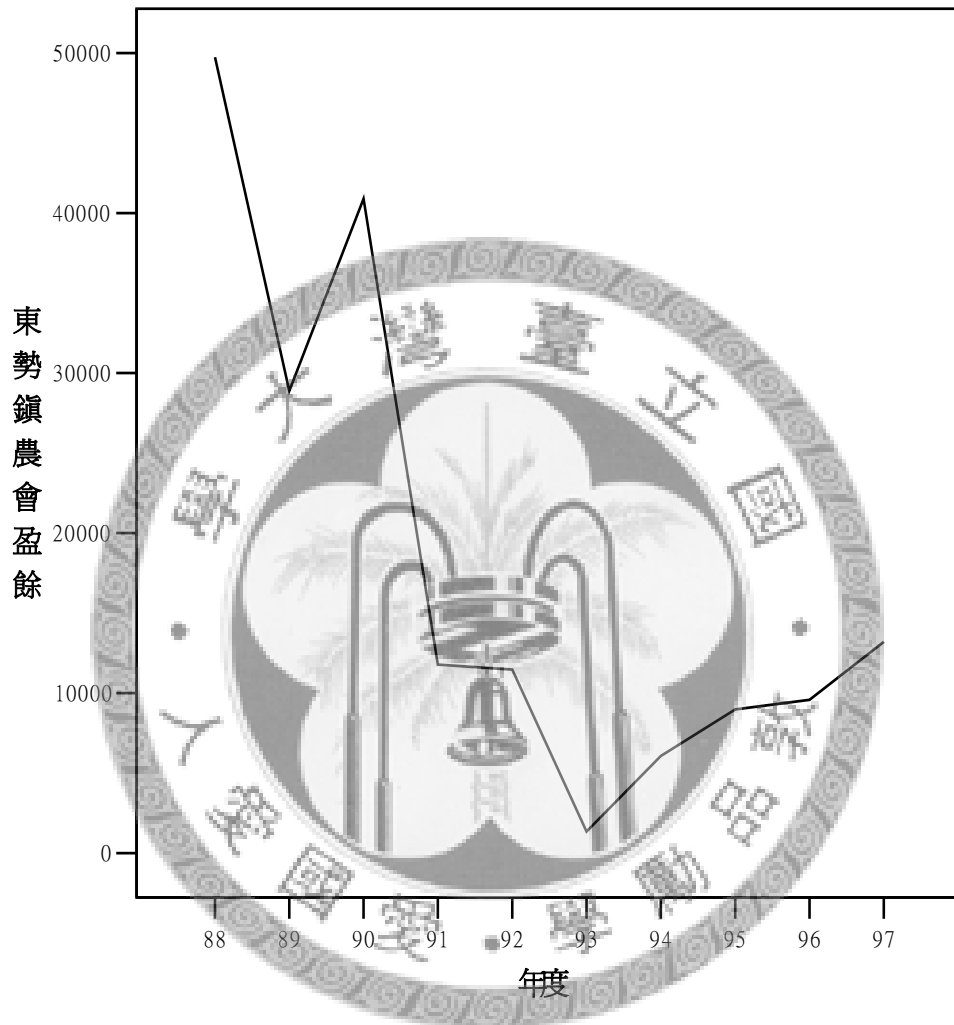


由表圖可以看出，豐原市農會由民國 88 及 89 年嚴重的虧損，民國 90 年左右該農會信用部被合併，所有呆帳等問題一併處理，因此該農會於民國 90 年當年呈現「零」盈餘，於民國 90 年後轉虧為盈，但盈餘並無太多。

表 4-2 東勢鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
49,743	28,887	40,894	11,780	11,463	1,349	6,069	8,978	9,577	13,198

圖 4-2 東勢鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

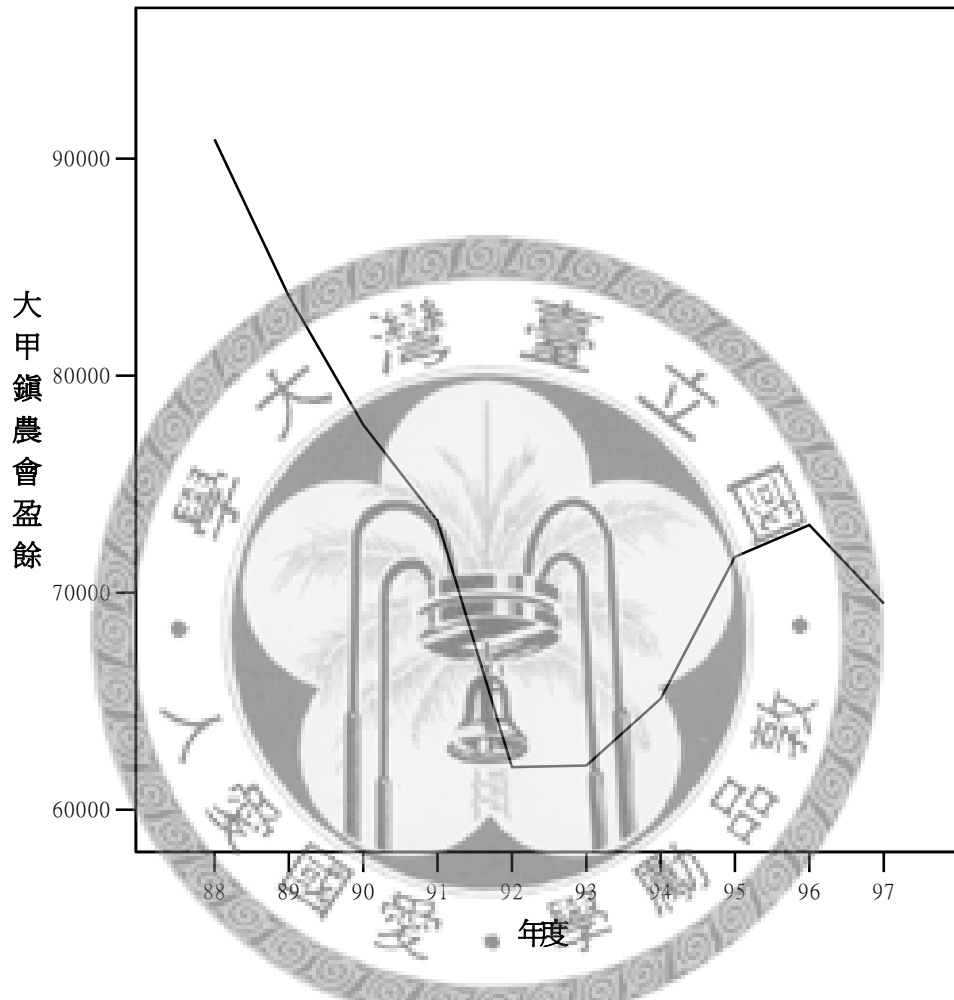


由圖表可以看出，東勢鎮農會從民國 88 至 93 年盈餘為逐年減少的狀況，民國 93 至 97 年才轉為增加的趨勢。該農會大至於民國 90 年左右開始，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營的關係，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘。

表 4-3 大甲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
90,888	83,661	77,734	73,317	61,962	62,037	65,109	71,651	73,118	69,502

圖 4-3 大甲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

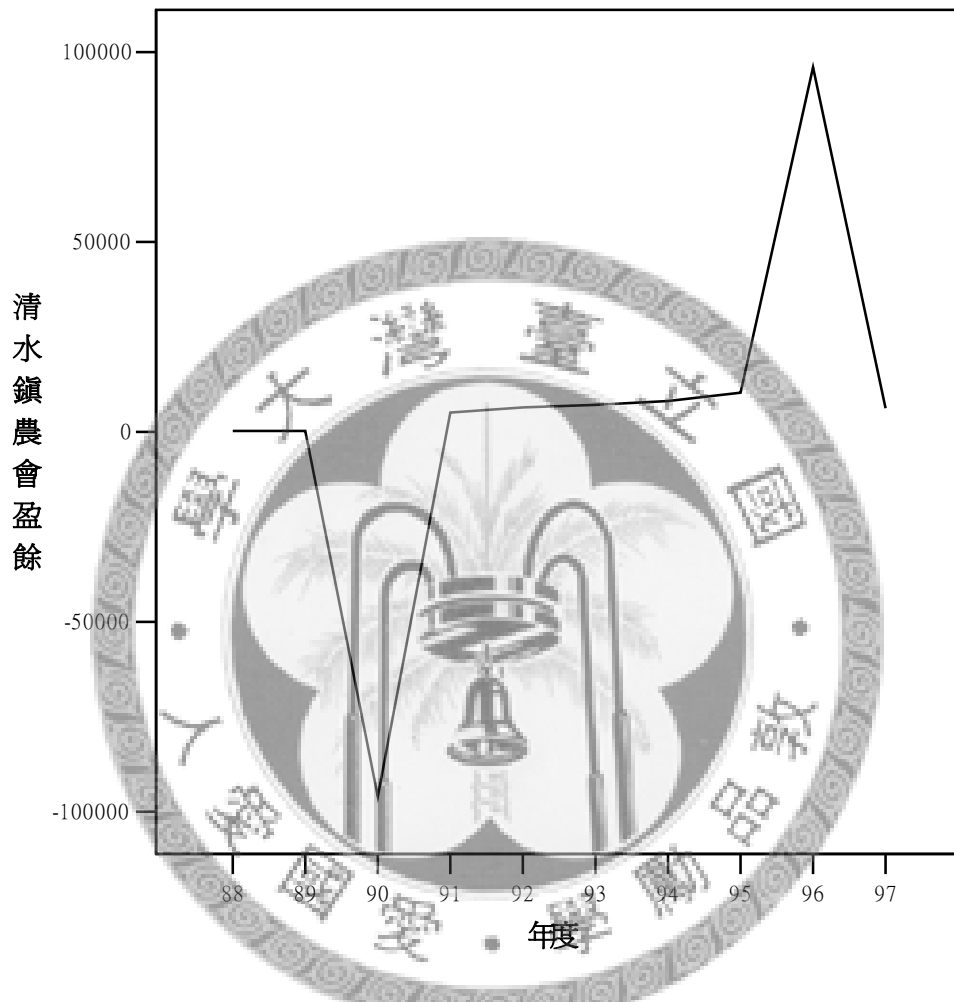


由圖表可以看出，大甲鎮農會從民國 88 至 92 年盈餘為逐年減少的狀況，民國 93 至 96 年才轉為增加的趨勢，但民國 97 年盈餘則為減少的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營的關係，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘，但是大甲鎮農會於台中縣各基層農會，是經營得較好的農會，民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

表 4-4 清水鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
270	271	-95,973	5,087	6,420	7,119	8,095	10,316	95,987	6,206

圖 4-4 清水鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

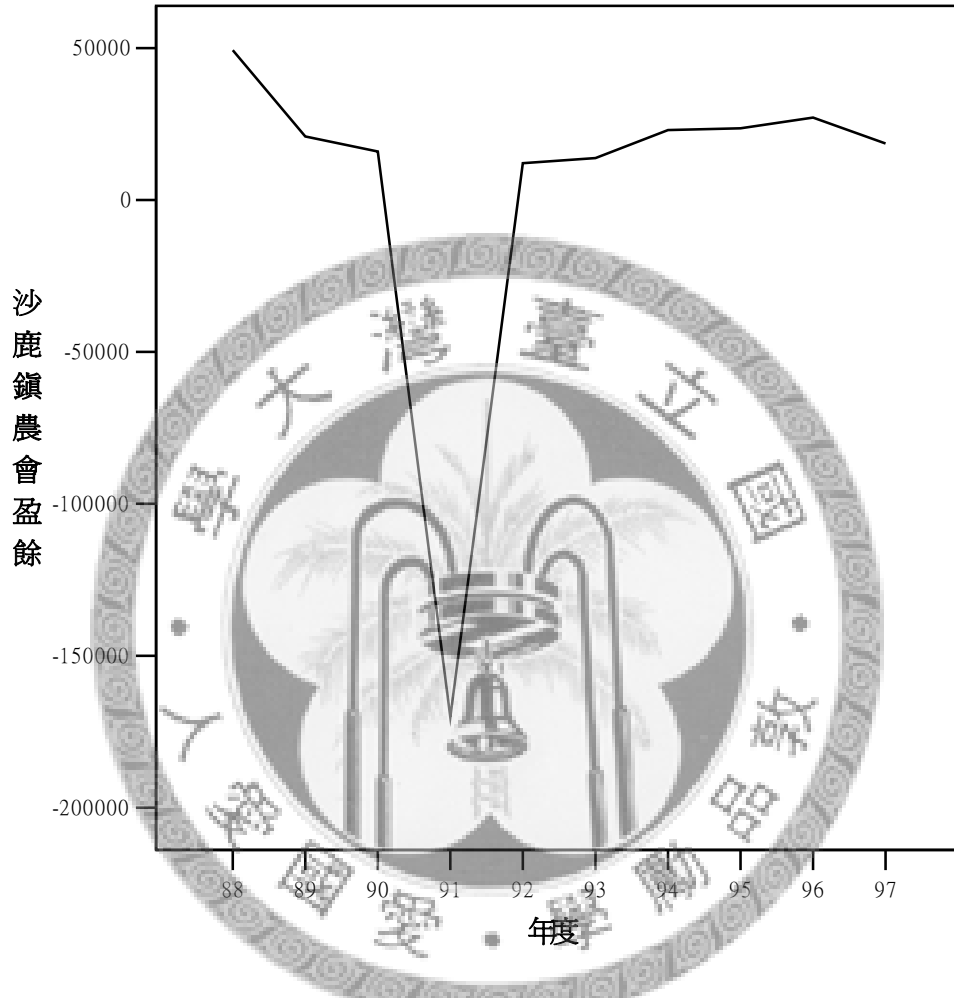


由圖表可以看出，清水鎮農會除民國 90 有嚴重虧損及民國 96 年由大幅的盈餘，其餘各年皆是穩定的盈餘狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營的關係，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘，民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係，或者是民國 96 年有較高的盈餘，是與龍井鄉農會及石岡鄉農會屬相同的狀況，是該年度有解決大筆呆帳的原因。

表 4-5 沙鹿鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
49,268	20,910	15,978	-170,170	12,079	13,807	23,015	23,584	27,134	18,602

圖 4-5 沙鹿鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

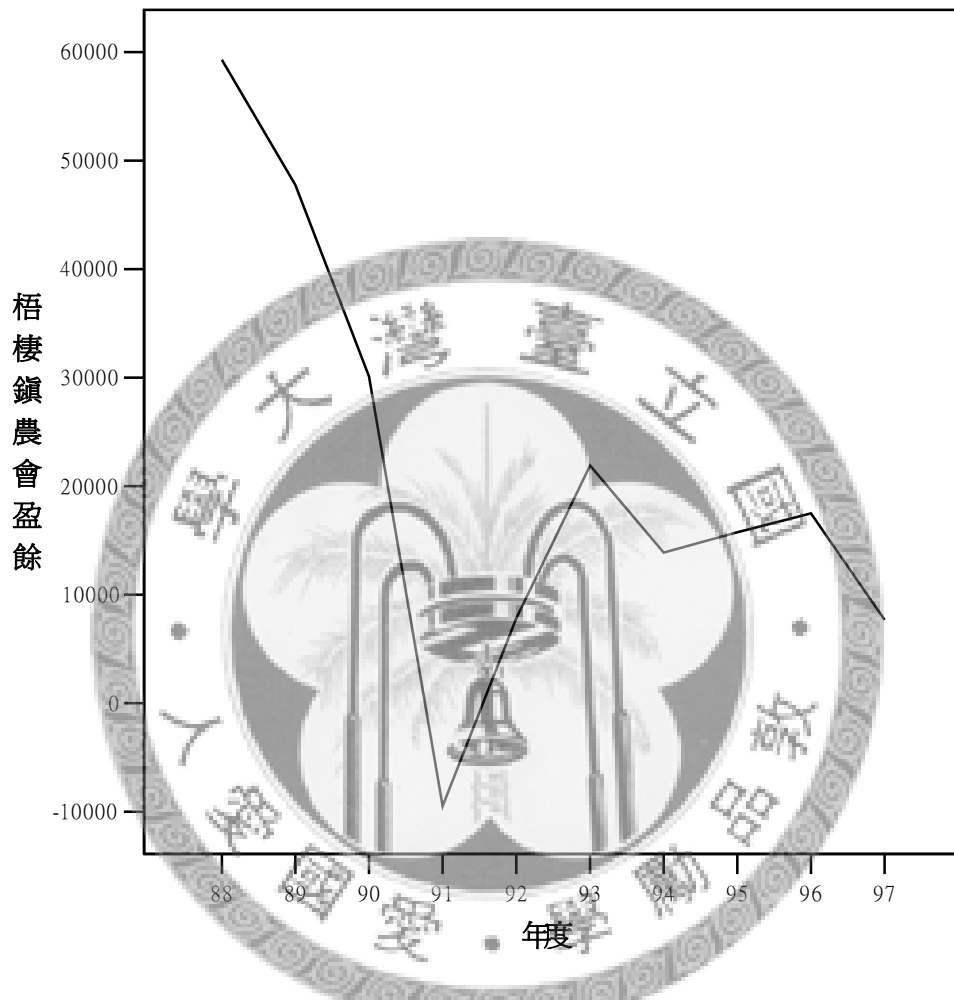


由圖表可以看出，沙鹿鎮農會從民國 88 至 91 年盈餘為逐年減少，甚至民國 91 年有虧損的狀況，於民國 92 至 97 年才轉為有盈餘的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行、地處偏遠等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後營運困難。

表 4-6 梧棲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
59,293	47,751	30,126	-9,476	7,817	21,903	13,881	15,751	17,488	7,682

圖 4-6 梧棲鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

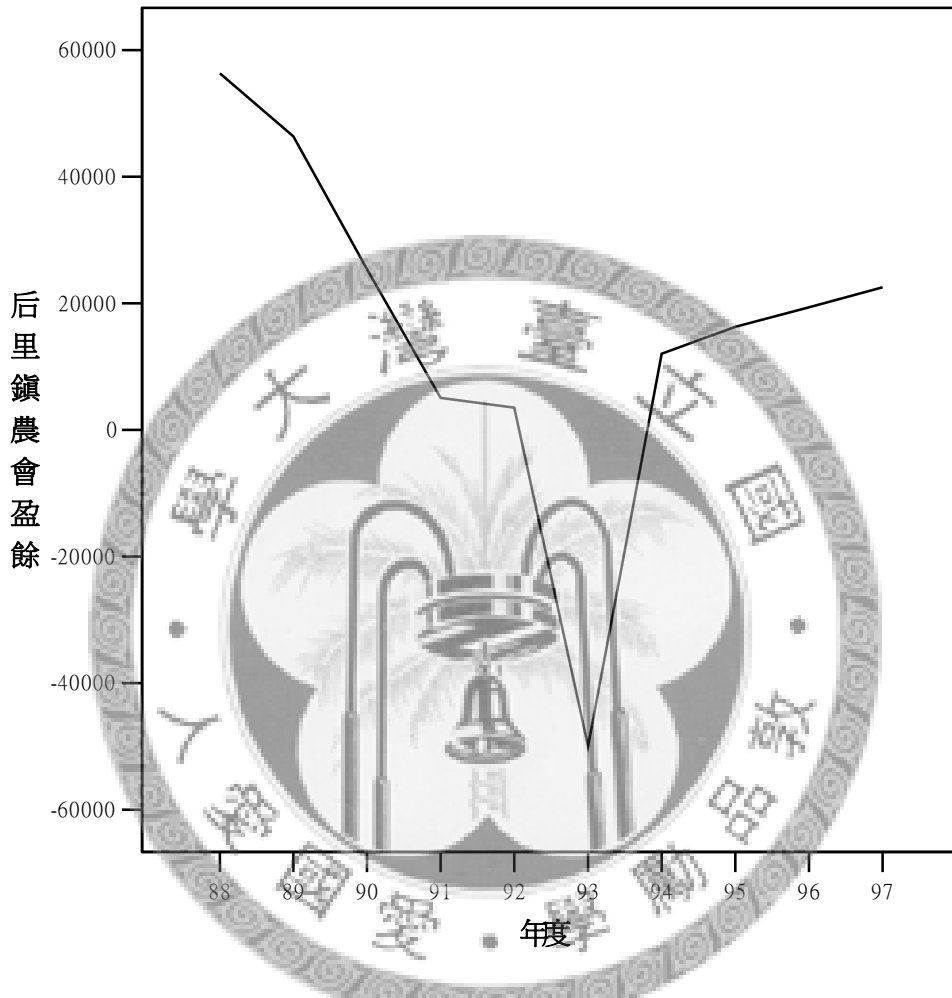


由圖表可以看出，梧棲鎮農會從民國 88 至 91 年盈餘為逐年減少，甚至民國 91 年有虧損的狀況，於民國 92 至 96 年才轉為有盈餘的狀況，但民國 97 年盈餘則為減少的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘。

表 4-7 后里鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
56,328	46,359	25,385	5,060	3,523	-49,978	12,028	16,265	19,348	22,510

圖 4-7 后里鎮農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

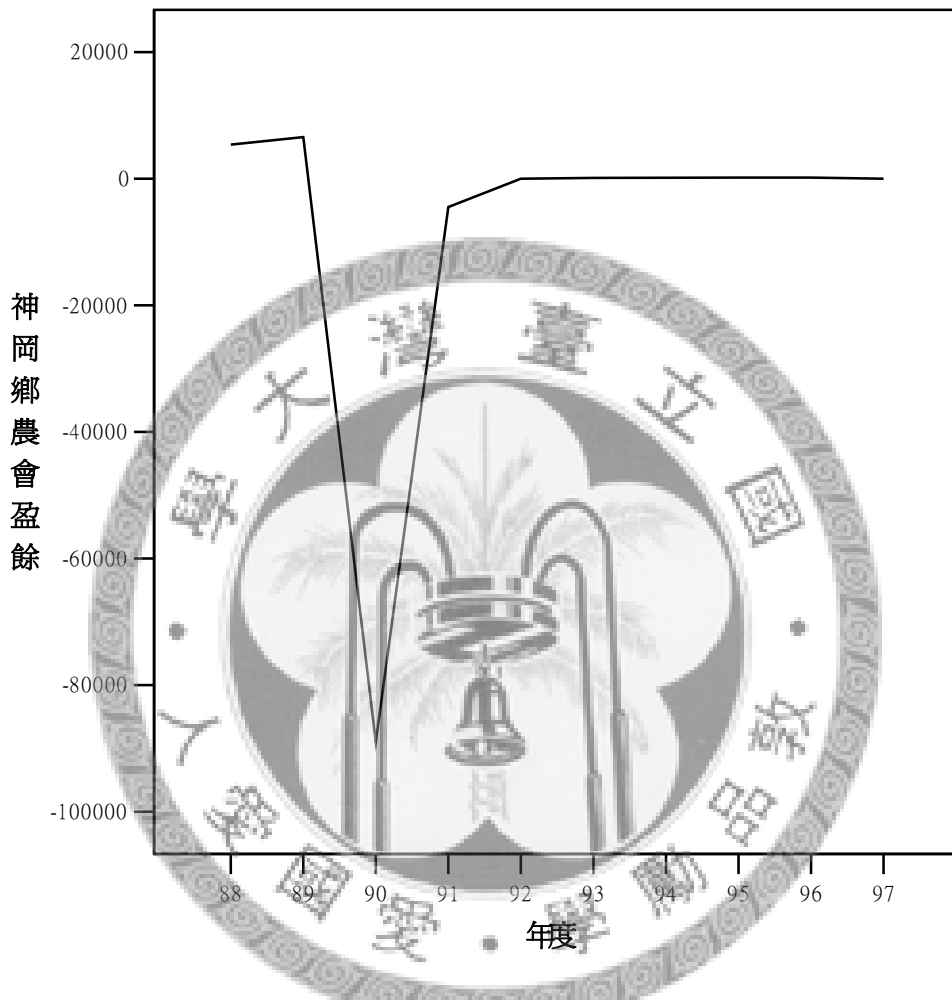


由圖表可以看出，后里鎮農會從民國 88 至 93 年盈餘為逐年減少的狀況，甚至在民國 93 年產生虧損，民國 94 至 97 年才轉為有盈餘的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘。

表 4-8 神岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
5,387	6,571	-88,958	-4,465	3	112	145	157	178	1

圖 4-8 神岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

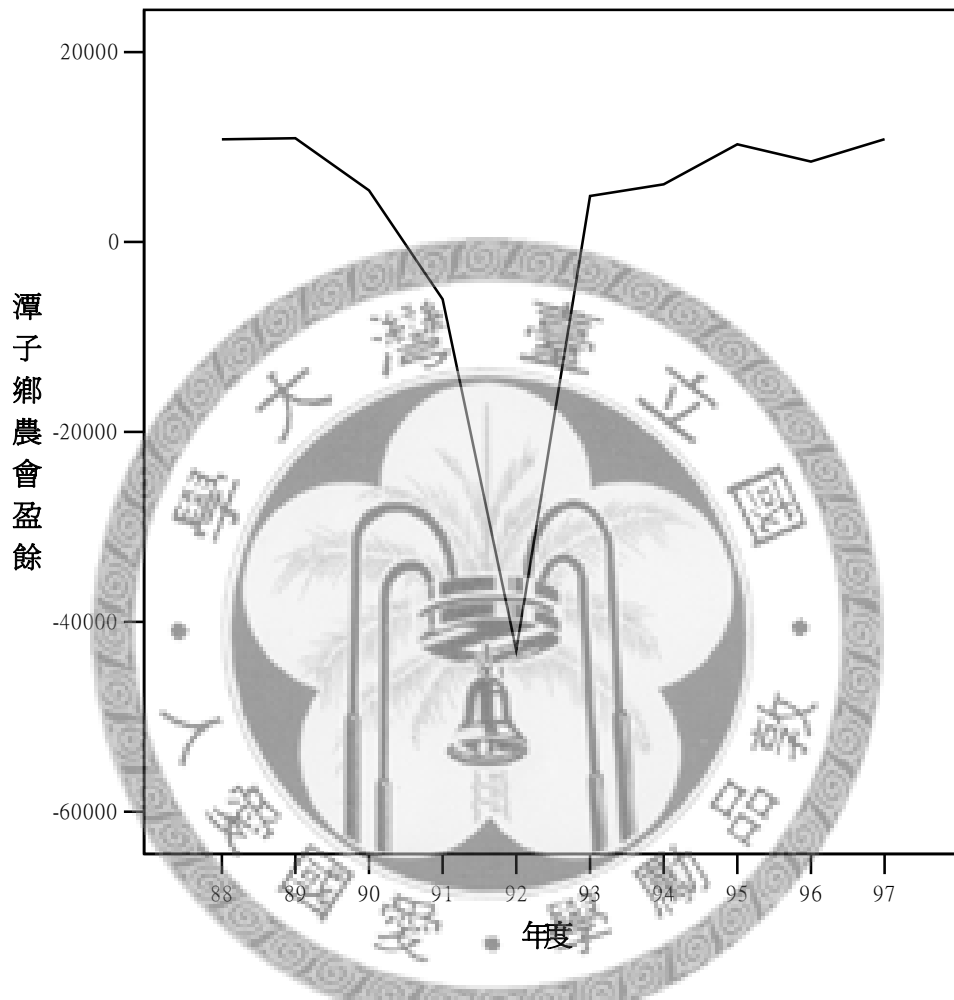


由圖表可以看出，神岡鄉農會除民國 90 及 91 年有嚴重虧損，其餘各年皆是非常小小幅度盈餘狀況。民國 90 年左右該農會信用部被合併，所有呆帳等問題一併處理，因此該農會於民國 91 年開始可以有小幅度的盈餘。又該農會與其他農會一樣，長期依靠信用部經營，以及屬於較為偏遠的鄉鎮，缺乏資源的關係，造成民國 90 年以後各項業務經營困難。

表 4-9 潭子鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
10,806	10,916	5,422	-6,028	-43,001	4,841	6,077	10,275	8,469	10,826

圖 4-9 潭子鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

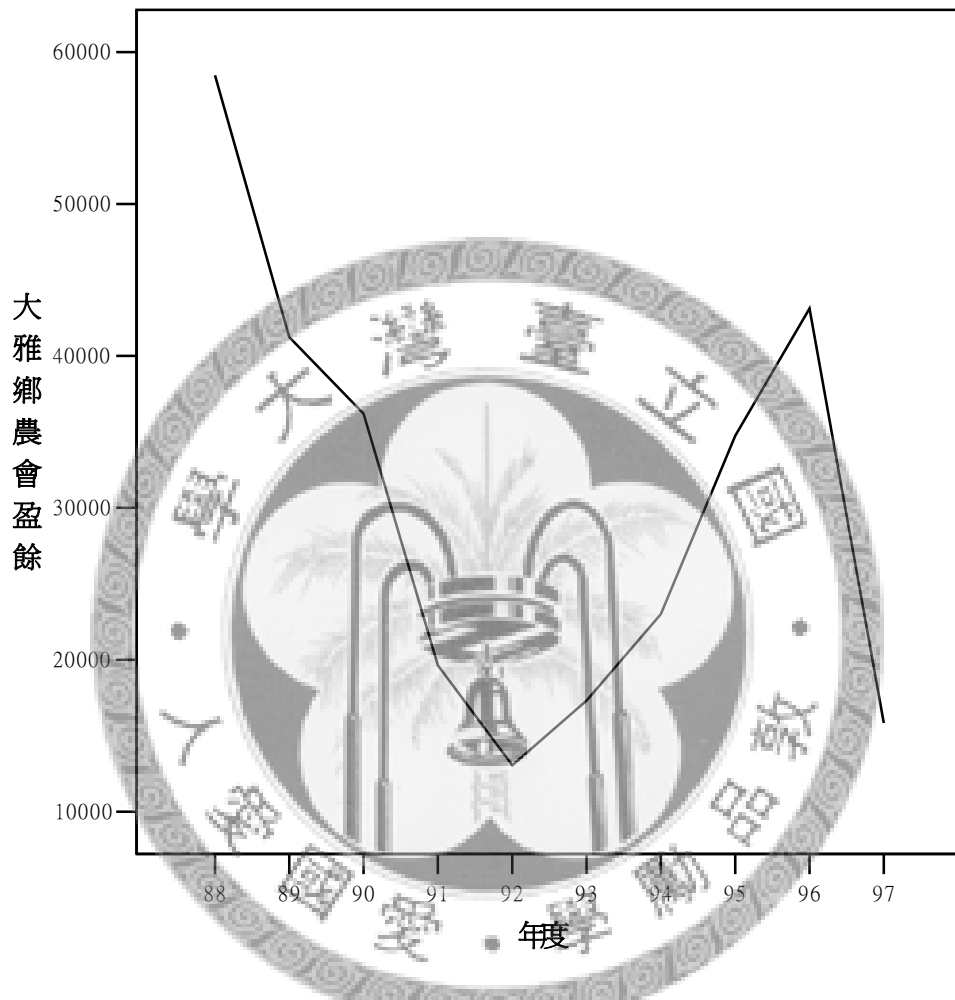


由圖表可以看出，潭子鄉農會從民國 88 至 92 年盈餘為逐年減少，甚至於民國 91、92 年皆有虧損的狀況，於民國 93 至 97 年才轉為有盈餘的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 93 開始才轉為有盈餘的狀況。

表 4-10 大雅鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
58,463	41,236	36,206	19,634	13,050	17,309	23,008	34,743	43,122	15,840

圖 4-10 大雅鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

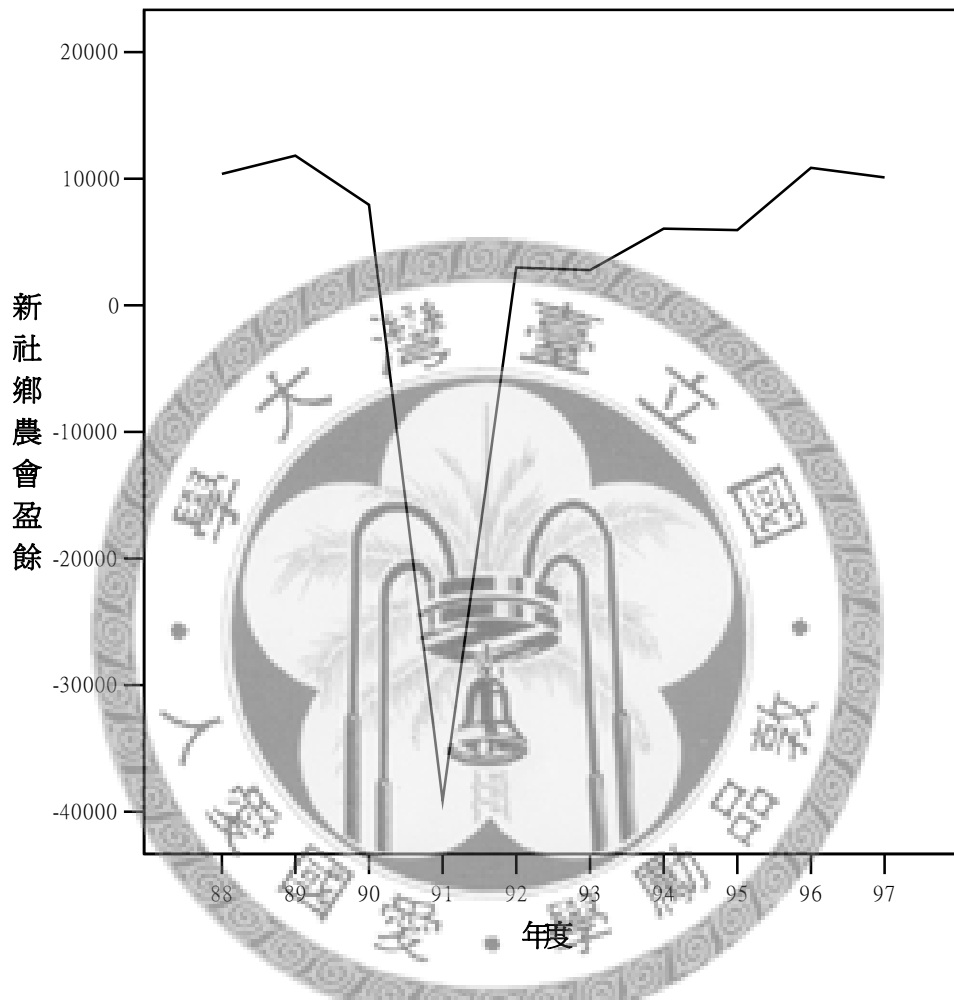


由圖表可以看出，大雅鄉農會從民國 88 至 92 年盈餘呈現逐年減少的狀況，於民國 93 至 97 年才轉為逐年增加的狀況，但民國 97 年盈餘則為減少的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘，民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

表 4-11 新社鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
10,371	11,819	7,927	-39,122	2,981	2,779	6,056	5,940	10,858	10,092

圖 4-11 新社鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

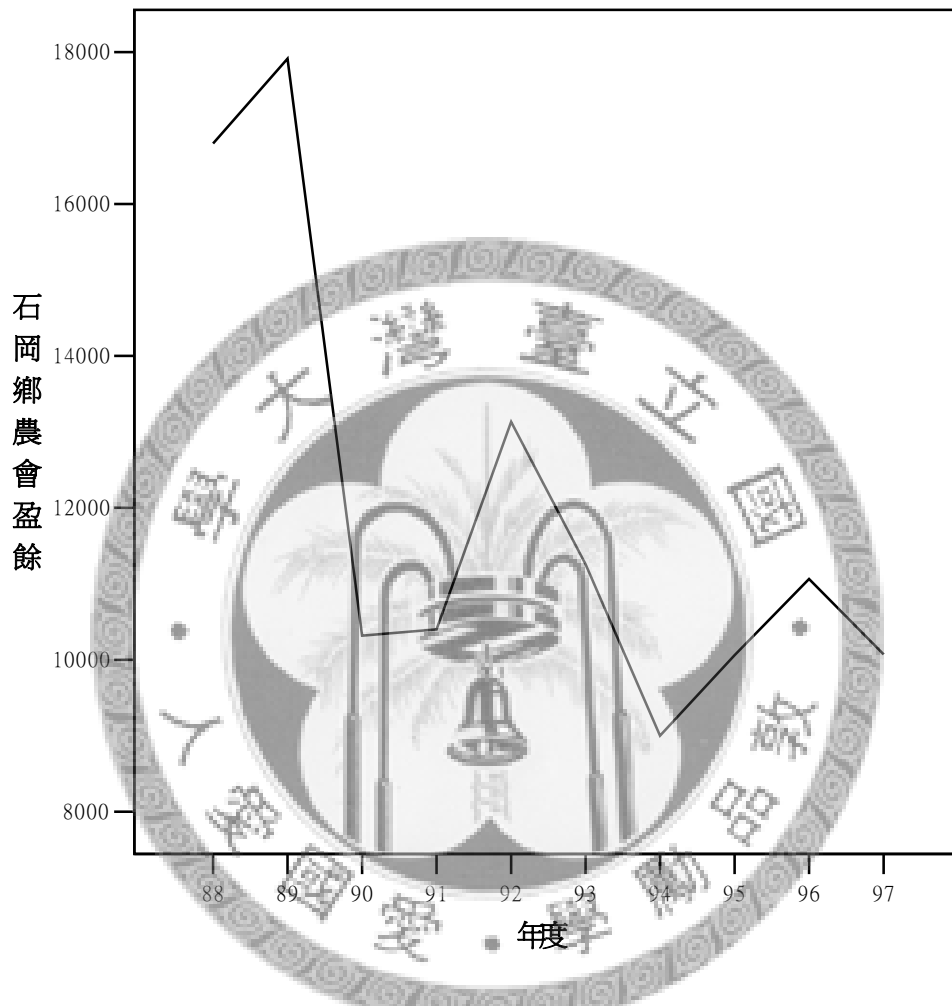


由圖表可以看出，新社鄉農會從民國 88 至 91 年盈餘為逐年減少，甚至於民國 91 年皆有虧損的狀況，於民國 92 至 97 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 92 開始才轉為有盈餘的狀況。

表 4-12 石岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
16,796	17,912	10,318	10,400	13,131	11,257	9,002	10,060	11,064	10,070

圖 4-12 石岡鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

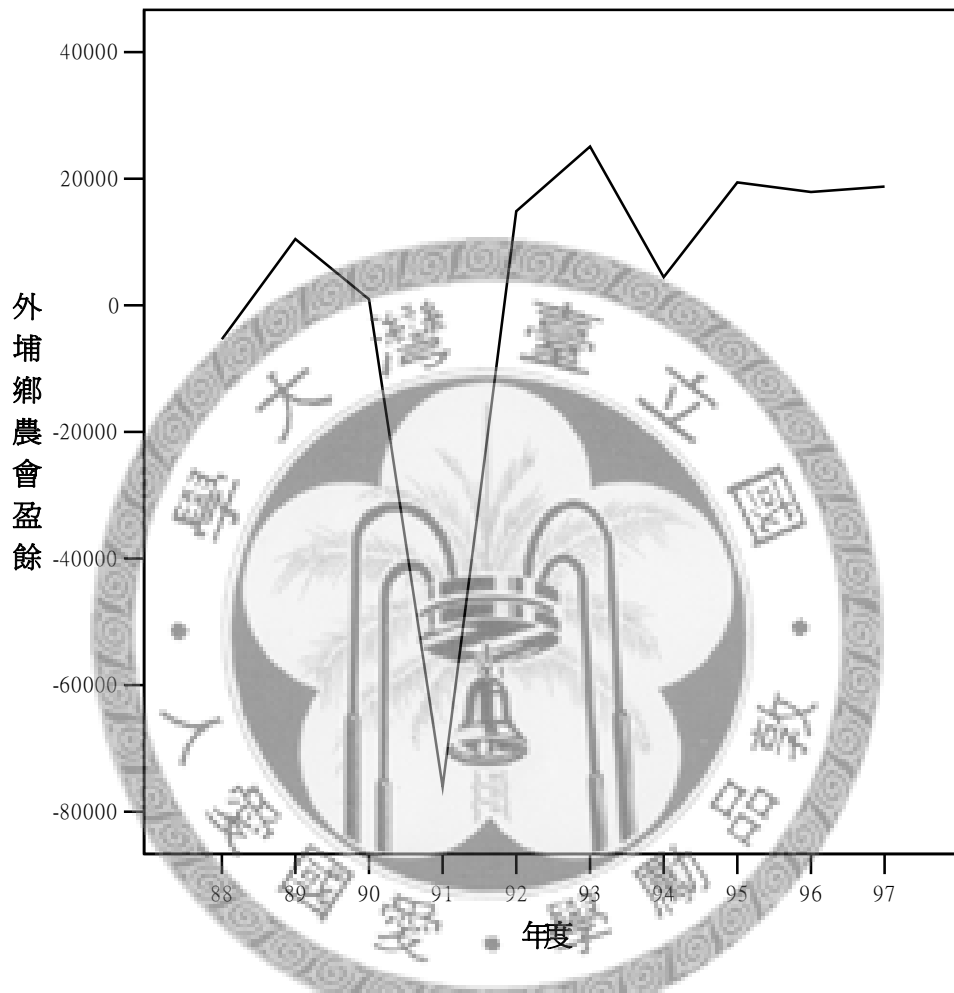


由圖表可以看出，石岡鄉農會從民國 88 開始，盈餘狀況呈現逐年下降的趨勢。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，盈餘開始走下坡，以及屬於較為偏遠的鄉鎮，缺乏資源的關係，造成民國 90 年以後各項業務經營困難，每況愈下，民國 92 年盈餘有所成長，此可能與龍井鄉農會屬相同的狀況，是該年度有解決大筆呆帳的原因，不然可能呈現下滑的趨勢，雖然於民國 94~95 年盈餘有些為成長，但因為民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

表 4-13 外埔鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
-5,354	10,468	947	-76,067	14,870	25,064	4,453	19,408	17,881	18,748

圖 4-13 外埔鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

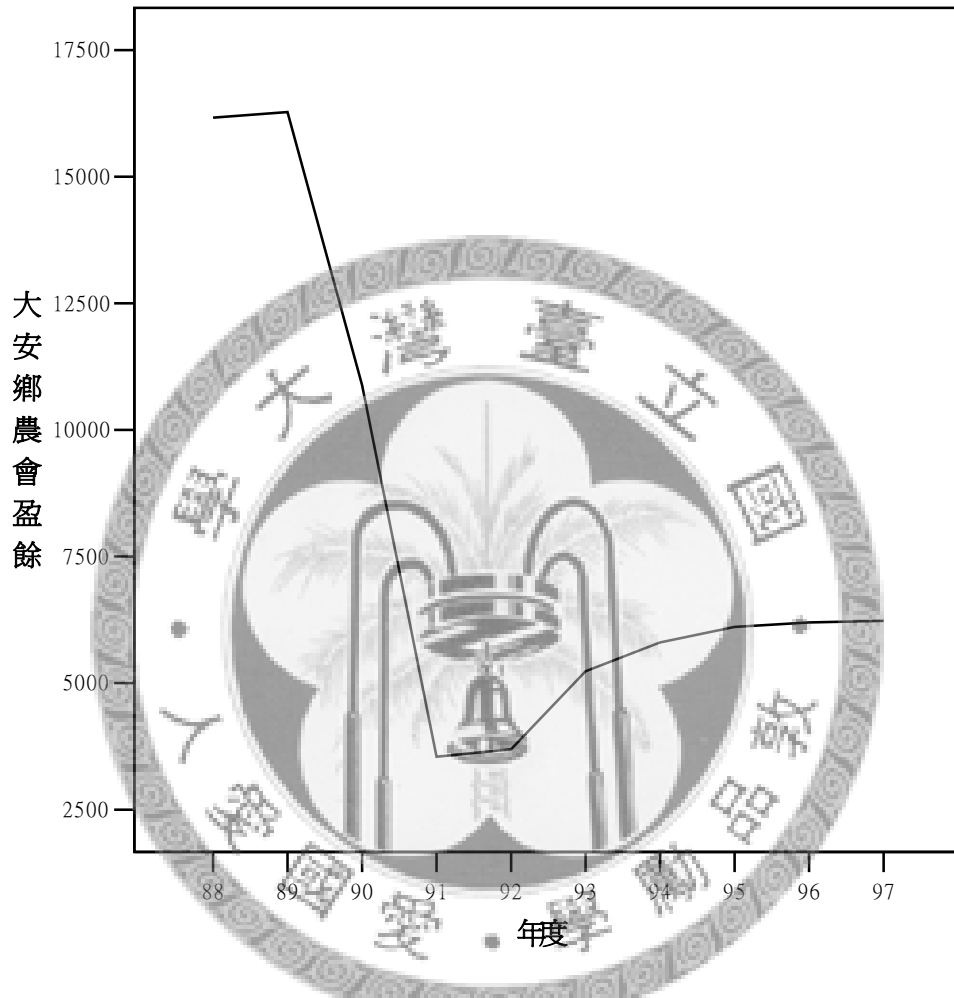


由圖表可以看出，外埔鄉農會除民國 88、91 年有虧損外，其餘各年皆有相當的盈餘。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 92 開始才轉為有盈餘的狀況。

表 4-14 大安鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
16,166	16,276	10,883	3,547	3,696	5,234	5,804	6,110	6,199	6,230

圖 4-14 大安鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

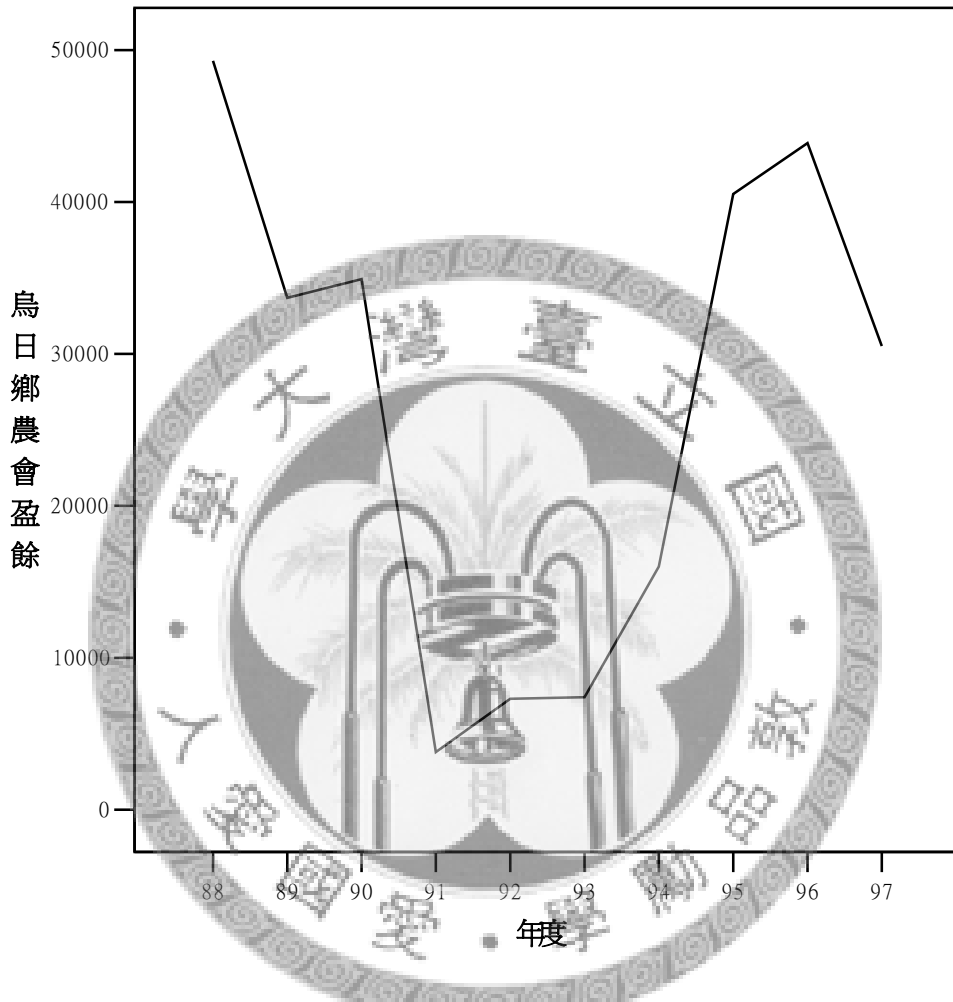


由圖表可以看出，大安鄉農會從民國 89 至 91 年盈餘為逐年減少的狀況，於民國 93 至 97 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況，但盈餘狀況則不如民國 88、89 年。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘。

表 4-15 烏日鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
49,286	33,689	34,925	3,794	7,296	7,412	15,998	40,527	43,876	30,520

圖 4-15 烏日鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

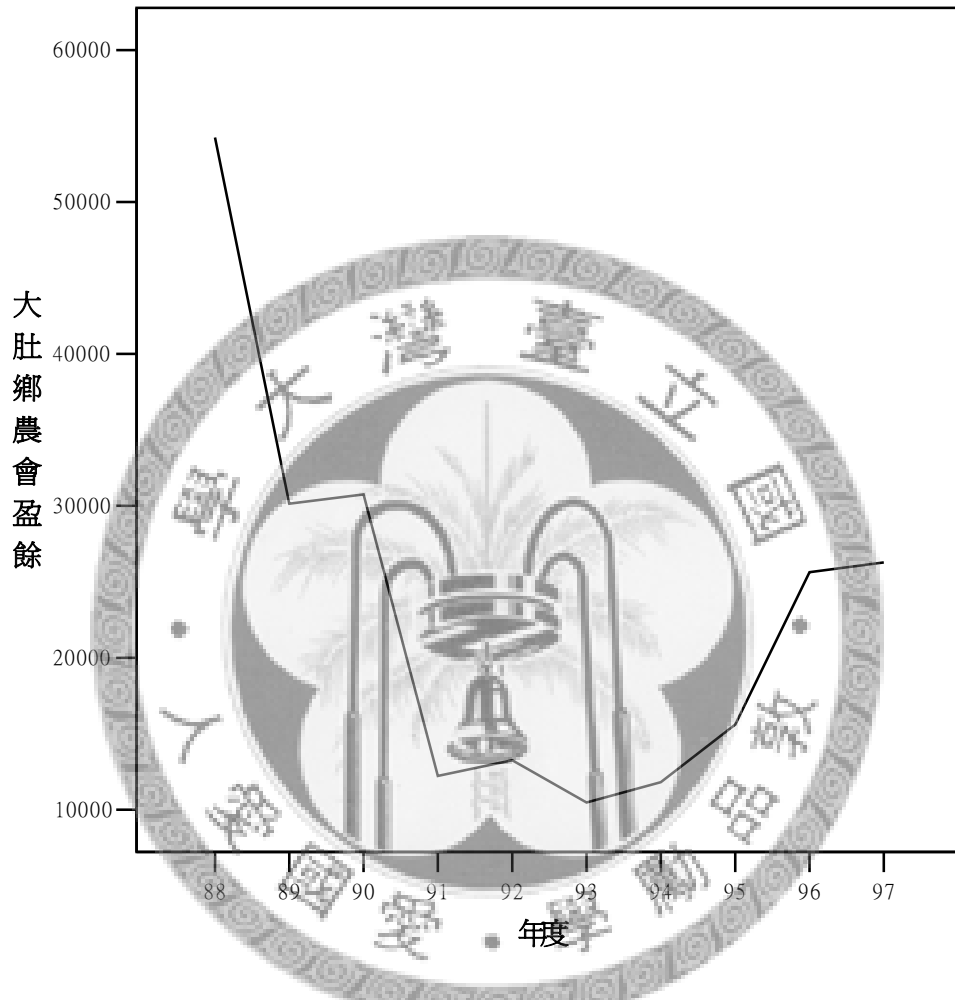


由圖表可以看出，烏日鄉農會從民國 89 至 91 年盈餘為逐年減少的狀況，於民國 93 至 96 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況，但民國 97 年盈餘則為減少的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘，民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

表 4-16 大肚鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
54,240	30,148	30,750	12,220	13,256	10,471	11,807	15,605	25,641	26,278

圖 4-16 大肚鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

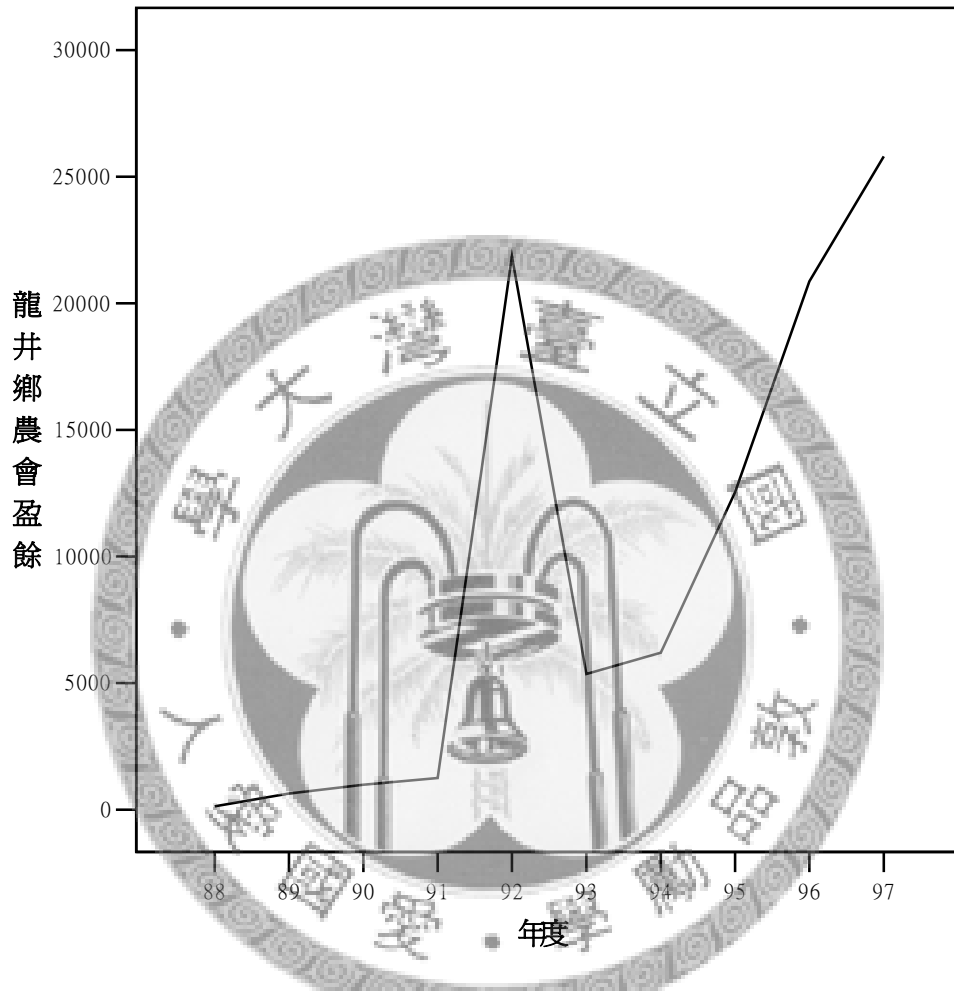


由圖表可以看出，大肚鄉農會從民國 89 至 93 年盈餘為逐年減少的狀況，於民國 94 至 97 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，無法像過去有較高的盈餘。

表 4-17 龍井鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
133	638	988	1,250	21,855	5,364	6,199	12,539	20,865	25,797

圖 4-17 龍井鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

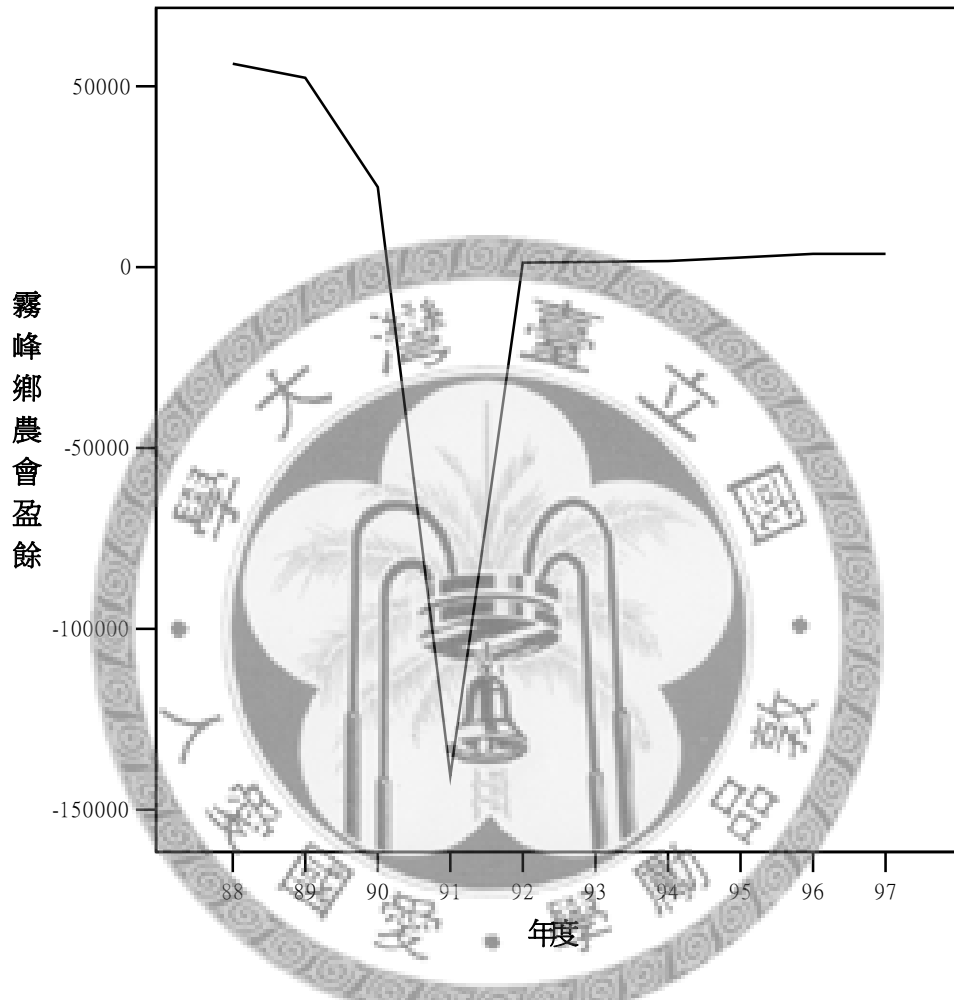


由圖表可以看出，龍井鄉農會從民國 88 至 97 年呈現盈餘逐年增加的趨勢。該農會與其他農會盈餘表現不一樣，但若回溯該農會民國 85~87 年之盈餘，其趨勢亦與其他農會相同，皆為大幅下滑的走勢，其他農會較晚發生的狀況，該農會乃是提早發生而已，並非有所差異，至於民國 92 年有大幅度的盈餘成長，此可能是該年度有解決大筆呆帳的原因，並不表示該農會盈餘有所成長，此為基層農會偶有的現象。

表 4-18 霧峰鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
56,215	52,334	22,122	-140,698	1,256	1,456	1,666	2,648	3,662	3,696

圖 4-18 霧峰鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

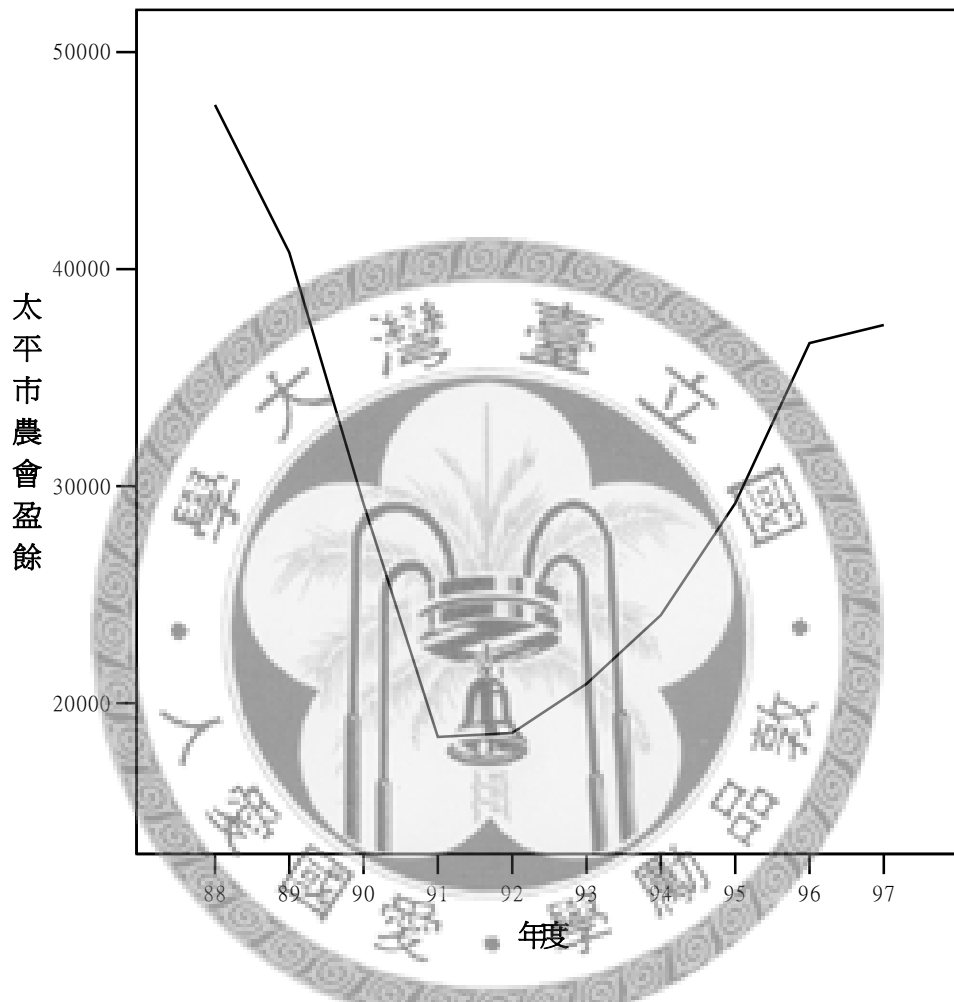


由圖表可以看出，霧峰鄉農會從民國 88 至 91 年盈餘為逐年減少，甚至於民國 91 年皆有虧損的狀況，於民國 92 至 97 年才轉為逐年有盈餘增加的趨勢，但盈餘狀況則不如民國 88、89 及 90 年。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 90 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 92 開始才轉為有些許盈餘的狀況。

表 4-19 太平市農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
47,562	40,765	29,191	18,443	18,631	20,890	24,053	29,208	36,592	37,426

圖 4-19 太平市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

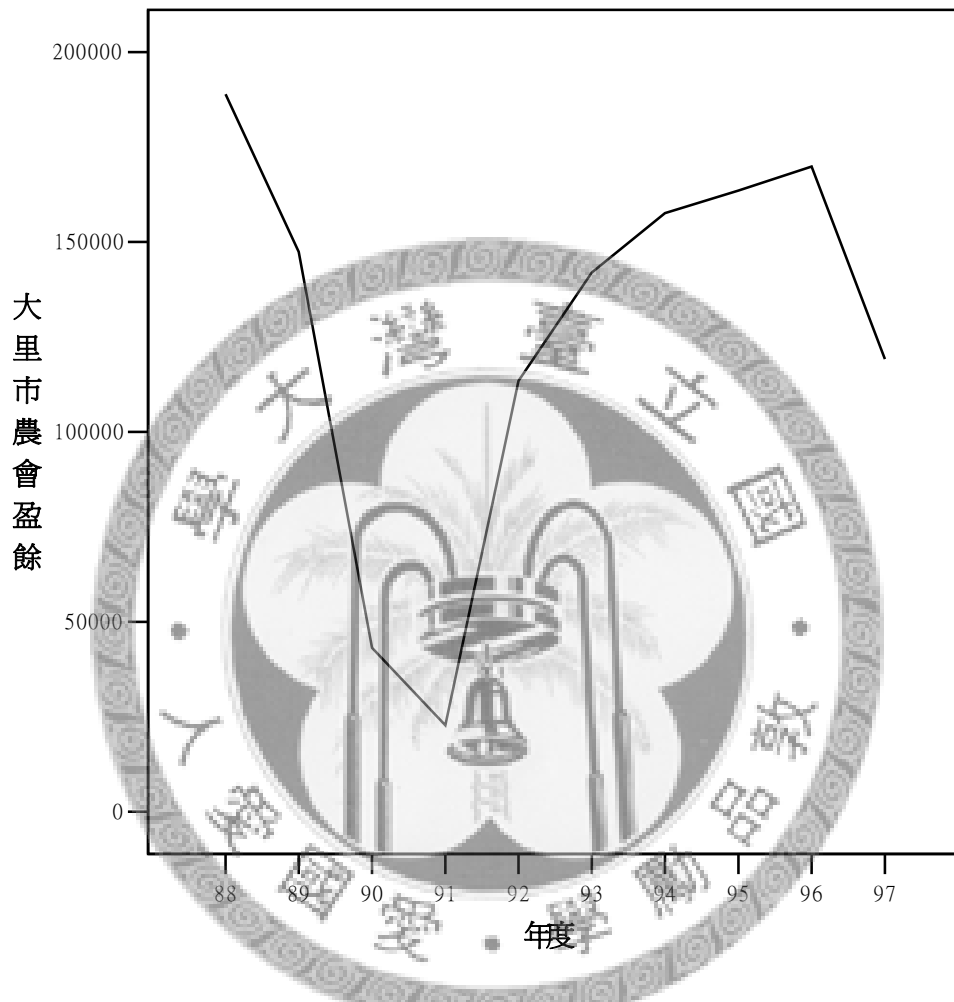


由圖表可以看出，太平市農會從民國 89 至 91 年盈餘為逐年減少的狀況，於民國 92 至 97 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 88 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 92 開始才有好轉，但已不如民國 90 年以前的盈餘狀況。

表 4-20 大里市農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
188,928	147,425	43,159	22,729	113,447	141,953	157,603	163,543	169,841	119,154

圖 4-20 大里市農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

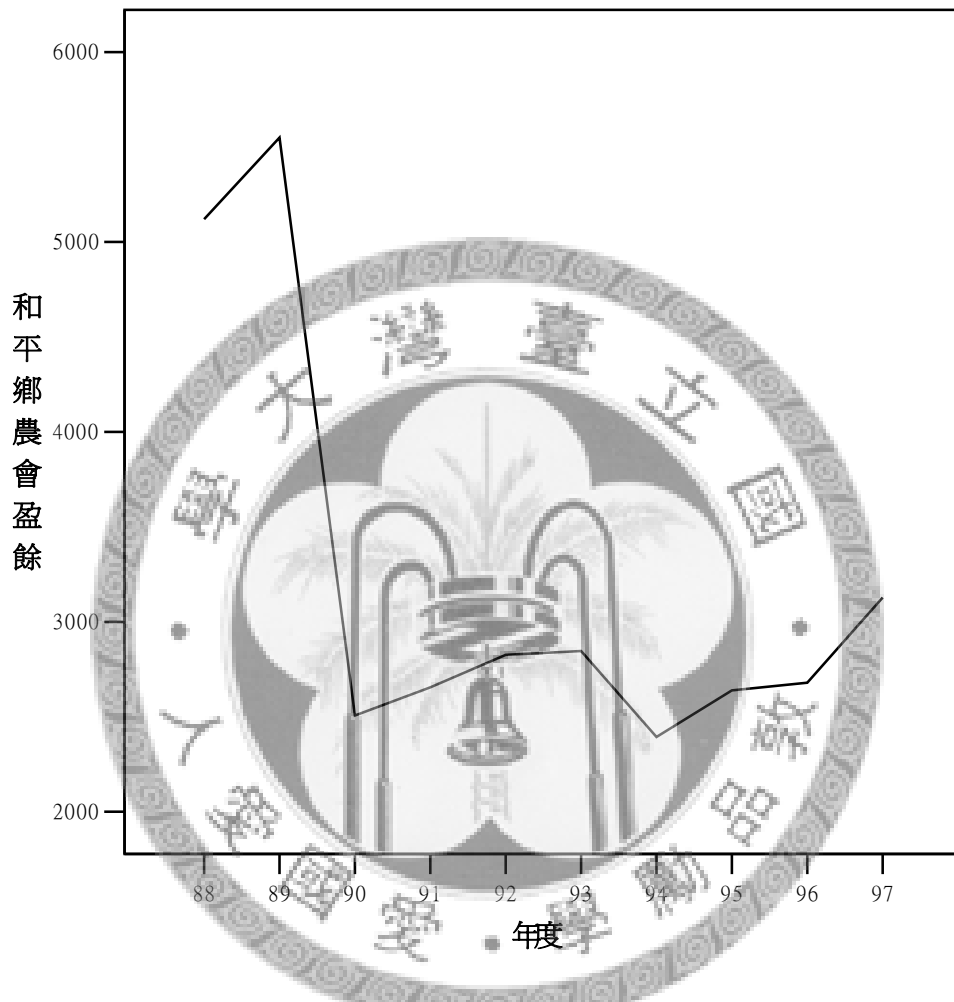


由圖表可以看出，大里市農會從民國 89 至 91 年盈餘為逐年減少的狀況，於民國 92 至 96 年才轉為逐年有盈餘增加的狀況，但民國 97 年盈餘則是減少。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 88 年以後，盈餘開始走下坡，直至民國 92 開始才有好轉，但已不如民國 90 年以前的盈餘狀況，但該農會仍是台中縣經營最好的基層農會，民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

表 4-21 和平鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況表（單位：仟元）

88 年	89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年
5,120	5,550	2,507	2,655	2,826	2,846	2,394	2,639	2,679	3,128

圖 4-21 和平鄉農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖

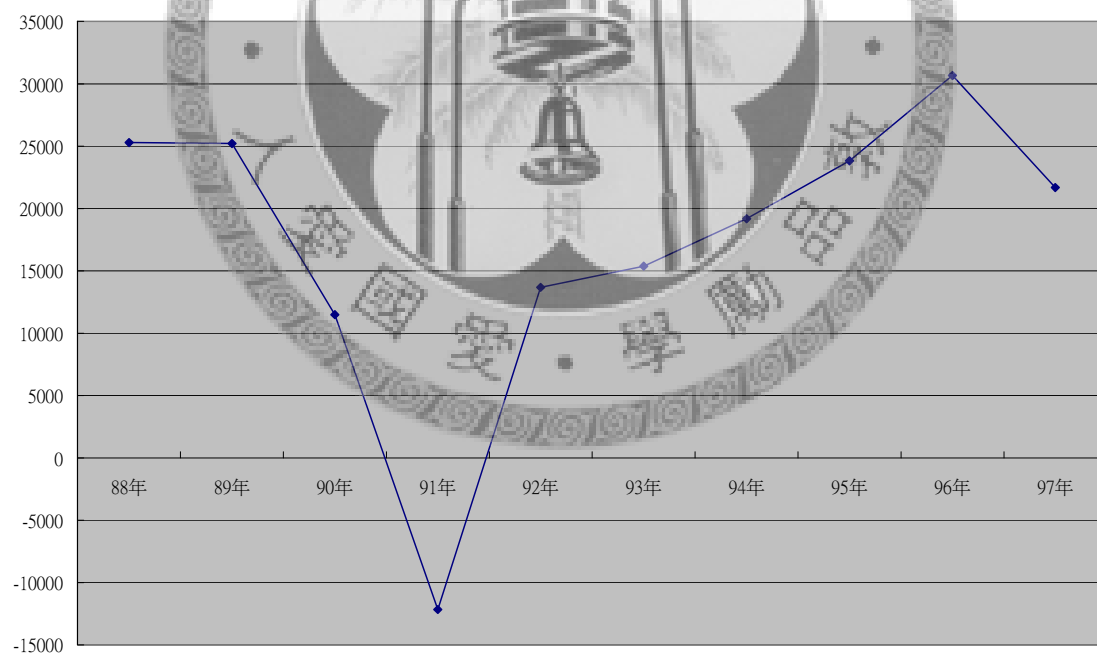


由圖表可以看出，和平鄉農會民國 90 年盈餘為嚴重減少的狀況，民國 90 年以後各年的盈餘則是平穩的狀況。該農會大至也於民國 90 年左右開始，與其他農會一樣，因為政府整頓基層金融問題，以及開放銀行等關係，長期依靠信用部經營，造成民國 88 年以後，盈餘開始走下坡，又因為地處偏遠，盈餘狀況一直未曾有所好轉。

依據上述台中縣各基層農會盈餘狀況之敘述，台中縣各基層農會於民國 88~97 年盈餘之走勢，大致皆有一類似之趨勢，此趨勢大致為：民國 88 年開始盈餘逐年減少，至民國 90、91 年左右盈餘開始逐年提升（如圖 4-22），民國 96 年開始，

農會盈餘又有下降的趨勢。造成上述各個時間點的趨勢變化，主要是：民國 88 年開始盈餘逐年減少，此可能與該年政府整頓基層金融問題，此主要針對民國 92 年農業金融法尚未制訂之前，各基層農會膨脹信用，遭受社會環境、房地產等不景氣的影響，造成呆帳及逾放比增加之情事，以及政府開放民營銀行後，農會開始面臨嚴重的競爭，以致長期倚賴信用部經營的基層農會，盈餘遭受民營銀行瓜分，皆有相當之關係；民國 90、91 年左右盈餘開始逐年提升，此乃農會之前面臨考驗，認知有其生存危機後，組織內部由上至下，配合政府農業政策與計畫，加強農會轉型與再造，以及民國 92 年農業金融法制訂，農業金融有法規可以依據等各項努力的結果；民國 96 年開始，農會盈餘又有下降的趨勢，此應該與整體社會的大環境又開始不景氣有相當大的關係。

圖 4-22 台中縣基層農會民國 88~97 年盈餘狀況走勢圖



第二節 台中縣各基層農會人力結構與盈餘之關係

依據前文針對台中縣各基層農會人力結構之分析，以及各基層農會營運狀況之敘述，本節將台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構以及盈餘狀況，利用「迴歸分析之 Panel Data」分析方式，將各農會各項農會人力結構與盈餘狀況兩者做相關性的檢驗，以瞭解人力與盈餘之間是否有關係及其關係強度為何。

在此先闡述本研究的分析方法—「迴歸分析之 Panel Data」：在一般之迴歸分析法中，依據所得到之資料型態可將之分為橫截面（cross section）與時間序列（time series）兩種類型，傳統之最小平方方法（ordinary least squares method, OLS）在資料型態為橫截面（cross section）與時間序列（time series）資料並存時，會忽略資料間的異質性，無法顯現研究樣本不同的特質，因而發生無效率的估計結果。

所謂 Panel Data，是一種混和橫截面與時間序列的資料型態，在實證分析上，它與橫截面（cross section）分析和時間序列（time series）分析最大不同之處，在於其能有效控制個體之間存在的差異性，可以解決上述兩種分析方法所無法解決之問題，降低導致估計結果產生偏誤的狀況。Panel Data 也可以獲得更多的訊息資料，不僅大幅增加自由度，使估計更有效益，同時也提供研究者得以建立與測試更複雜的模型。運用 Panel Data 亦可控制橫截面上個體異質性和變數在時間序列的自我相關性問題，對於實證研究與模型的衡量效果上相對較佳。另外，對於一些較複雜或屬於個體層次的資料，可利用 Panel Data 模型建立樣本資料，並進行調整分析，以獲取最佳研究結果。

簡而言之，Panel Data 為同時包含橫截面與時間序列資料的資料組合分析模式，在計量處理分析上具有兩大優點：（1）藉由堆積每個橫截面的時間序列資料而增加樣本的自由度；（2）結合橫截面與時間序列的共同資訊以降低遺漏變數（omitted variable）所帶來的問題。

本研究是以 Panel Data 模型來研究台中縣 21 家基層農會人力結構與盈餘之

關係，研究期間為民國 88 年～民國 97 年，資料型態包括橫截面 (cross section) 與時間序列 (time series) 之混和型資料。因此，本研究採用橫截面與時間序列合併資料模型—Panel Data 模型，可解決最小平方法忽略橫截面與時間序列共存之資料特性，而產生無效率的估計結果，因為 Panel Data 擁有時間序列的動態特質並能顧慮樣本的不同特質。

通常 Panel Data 模型設定成 $y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + (\mu_i + \varepsilon_{it})$ 。y 為應變數，x 為自變數， α 與 β 為係數， i 與 t 是個別項與時間序列， ε_{it} 為誤差項。Panel Data 常見的研究模型有固定效果模型 (Fixed-Effect Model， μ_i 在本研究為各農會的個別固定效果)，與隨機效果模型 (Random-Effect Model， μ_i 在本研究為各農會的個別隨機效果)，最大的差異在於對 ε_{it} 的假設定義：

一、固定效果模型 (Fixed-Effect Model)

固定效果模型又稱為虛擬變數模型 (Least Square Dummy Variable Model, LSDV)，此模型認為不論代入的 x 為何 i 、 t 下， ε_{it} 是固定的虛擬變數，個體間的差異性表現均擁有各自之誤差項，非隨機地 i 、 t 不同而改變。(以本文的研究為例) 模型設定如下：

$$y_{it} = \alpha_i + \beta x_{it} + \varepsilon_{it}, \varepsilon_{it} \sim iid N(0, \sigma^2)$$

$i: 1, \dots, N$ ，代表基層農會。

$t: 1, \dots, T$ ，代表觀察時間。

y_{it} ：表示第 i 個基層農會第 t 年之盈餘。

x_{it} ：表示第 i 個基層農會第 t 年所對應的人力結構。

β ：為斜率，代表每一農會人力結構對農會盈餘的影響。

α_i ：各農會的固定效果，為不隨時間變動的固定特質。

ε_{it} ：為誤差項（為各基層農會 i 在各觀察時間 t 出現之隨機誤差）。

二、隨機效果模型 (Random-Effect Model)

隨機效果模型又稱為誤差成分模型 (Error Component Model)，此模型認為 ε_{it} 的變化是代入的 x 依母體隨機地 i 、 t 不同而有差別，強調整體的關係，假設各單位結構或時間變動所造成之差異是隨機產生，於 i 、 t 序列並存的樣本截距是隨機之情形。(以本文的研究為例) 其模型設定如下：

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + (\mu_i + \varepsilon_{it}), \quad \mu_i \sim iid N(0, \sigma_\mu^2), \quad \varepsilon_{it} \sim iid N(0, \sigma^2)$$

$i: 1, \dots, N$ ，代表基層農會。

$t: 1, \dots, T$ ，代表觀察時間。

y_{it} ：表示第 i 個基層農會在第 t 年之盈餘。

x_{it} ：表示第 i 個基層農會第 t 年所對應的人力結構。

β ：為斜率，代表每一農會人力結構對農會盈餘的影響。

α ：常數項。

μ_i ：為各農會的個別隨機效果，不隨時間變動。

ε_{it} ：為誤差項（為各基層農會 i 在各觀察時間 t 出現之隨機誤差）。

農會的經營，除了人力的因素外，各個農會因為在地文化的關係，相互之間也會有不同的差異（母體的範圍較大），因此，本文利用 Panel Data 隨機效果模型 (Random-Effect Model)³，分別就台中縣各基層農會「29 歲以下」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50-59 歲」、「60 歲以上」、「大學以上」、「專科」及「高中以下」之

³ 分析結果原始資料詳見附錄二。

人力結構分類，進行與各基層農會民國 88~97 年盈餘狀況所做之整體綜合分析，其分析結果分別如下：

變數	結果	係數 Coef.	標準誤 Std. Err.	P 值
29 歲以下		-184.1865	297.2045	0.535
30-39 歲		988.3921	239.095	0.000*
40-49 歲		-123.0627	361.1356	0.733
50-59 歲		1021.553	630.8252	0.105
60 歲以上		1260.314	1649.1	0.445
大學以上		1889.991	568.4217	0.001*
專科		459.617	319.8014	0.151
高中以下		239.122	204.7552	0.243
$i = 21, t = 10, \hat{\sigma}_i^2 = 10796.44, \hat{\sigma}_t^2 = 40218.96$ R^2 : within = 0.2397 between = 0.1862 overall = 0.2157				

資料來源：本研究估計。

註：P 值旁「*」號，表示雙尾檢定在 5% 的顯著水準下顯著。

係數：平均每位員工為農會帶來的產值，單位為仟元。

由上列之分析結果可以得知，以年齡之人力結構而論，只有「30-39 歲」人力結構與農會盈餘具有顯著相關性，「29 歲以下」、「30-39 歲」、「40-49 歲」、「50-59 歲」及「60 歲以上」人力結構與農會盈餘不具有顯著相關性，「30-39 歲」人力結構與農會盈餘顯示有正向的關係，也代表著每一個「30-39 歲」的人力，不分男女，每年可以為農會帶來新台幣 988.3921 仟元的產值；此也正表示農會「30-39 歲」此項人力結構，與一般社會具生產力的主要人力結構有相契合的關連性。

以學歷之人力結構而論，依據隨機效果模型 (Random-Effect Model) 之分析

結果，「大學以上」、「專科」及「高中以下」三項人力結構與農會盈餘的相關性，只有「大學以上」人力結構與農會盈餘有顯著的正向關係，「專科」及「高中以下」2項人力結構與農會盈餘，則無顯著的相關性，代表著每一個「大學以上」的人力，不分男女，每年可以為農會帶來新台幣 1889.991 仟元的產值；此也正表示農會「大學以上」此項人力結構，與一般社會具生產力的主要人力結構有相契合的關連性。

以上述結果而論，「30-39 歲」及「大學以上」兩項人力結構是與農會盈餘具有正向的關連性，此也相當符合一般社會人力資源與經營績效之關連性，所以農會若要有效提升經營績效，就進用人員學歷而言，勢必應該進用大學（含）以上學歷之人員，相對的，要準確的達到上述的要求，「農會人事管理辦法」應做一番的修訂，單以「農會人事管理辦法」中「農會員工各職等應具資格標準表」，即應該修訂各職等學歷要求的標準，以符合現今社會現實情形，另外，已經在職但學歷不足之職員，應該對其加強員工之職業訓練，鼓勵員工在職進修，以提升人力結構之素質，對於「30-39 歲」人力結構更應該要求與培養，以做為農會主要人力資源。





第五章 結論與建議

第一節 結論

依據本文前文之分析，所得到的結論大致為：在影響農會盈餘的各項因素中，有關「人力結構」的部分，經本文檢視分析後，發現「學歷」與「年齡」各有部分之人力結構與盈餘間有顯著的相關性，學歷越高，對農會的產值也越高，也就是說，學歷方面的人力結構是具體影響農會盈餘的重要因素，學歷越高將為農會帶來越高的經營績效，相對而言，農會人力學歷素質的提高，將是有效提升農會盈餘的關鍵性因素，另外，「30-39 歲」人力對農會盈餘有正向的影響，是農會年齡部分重要的人力，也是一般社會具生產力的主要人力結構，也就是說，「30-39 歲」是體力與智力等方面較為優勢的階段，農會應該較為注意與重用此一年齡層之人力。

就分析結果可以看出，每一位大學學歷的人力，不分男女，每年可以為農會創造新台幣 1889,991 元的產值；「30-39 歲」的人力，不分男女，每年可以為農會帶來新台幣 988,3921 仟元的產值。

在影響農會盈餘的各項因素中，大致應可分為外部與內部因素兩大部分，以外部因素而言，大致包括：整體社會經濟環境、政府農業政策、地方經濟環境及地方政治環境（派系介入）等因素；就內部因素而論，除了本文探討的職員人力結構（素質），其餘大致包括：總幹事的能力與領導風格、選任人員對人事的介入及選任人員素質等因素。

第二節 建議

依據本文的分析結果，各農會想要創造更高的盈餘，必須進用高學歷的人才。對於非大學以上學歷的人力，農會必須加強其專業方面的各項訓練，以及審慎利用「30-39 歲」此一年齡層之人力。因此，可以建議農會專屬的訓練中心-中華民國農民團體幹部聯合訓練協會，針對提升人力素質方面，設計各種訓練課程，以

有效增進農會人力素質，進而提高農會的競爭力，以造福、回饋農民。

再者，就任何組織而論，經營績效的好壞，人力皆占決定性的因素，如此才能作任何事業發展有效的規劃與管理。故提高人力素質對農會經營績效的影響力，擺脫非人力因素對農會經營績效的影響，才是農會未來發展優劣的決定性因素。基於此原因，本文提出以下建議，作為如何提升人力素質對農會經營績效的影響力，改善兩者相關性之決策參考，主要包括：如何選才、如何用才與如何留才三大部分（方清居，2006），分別敘述如下：

第一、如何選才

隨著時代變遷，社會環境改變，公司選才、用才、留才之方法也跟著改變。農會應強化選才制度，例如：採證照制，規定要有證照才得以進農會任職。採用此法有兩種意義：一、憑證可以提升及瞭解人才特性，亦可普遍提高農會人才程度，達成各部門專職專才專用的目的；二、此種制度也具備公平性，不致使外界質疑農會的用人制度；三、可節省訓練、培養人力的資源，轉而得使農會可從事其他事業之發展。

第二、如何用才

近來農業如何企業化一直是個話題，其中農會職員本身職能的提升是很重要的，例如培養第二專長、學習外語等，以培養第二專長而論，乃是企業化的重要步驟，針對專才培養能力，對此農訓協會可以配合農會進行專才的養成訓練。

訂定獎金項目制度以及優良的升遷制度，亦可激發員工的士氣與潛能，只要員工認真、努力、盡心工作，人人都有良好的升遷機會，另一方面也督促主管，要具備領導及規劃的能力，必須不斷地進修、吸收新知識，才不至於被淘汰。

第三、如何留才

應該修正人事管理制度，因為在目前的制度下，並非依據多少貢獻，就有多少回報。現行農會是以年資長短及職位高低來區分薪資的多寡，此一制度應加以改革，應該改以獎金制與貢獻制並行。

並且，讓農會選聘任人員感到農會是自己的，對農會有歸屬感，這樣農會職

員自然會努力工作，因為農會進步等於自己進步。

整而言之，建立優良的職場工作環境，乃是農會留才的關鍵，此必須透過公平、公正、公開的制度建立之。

因此，合理的制度乃是管理的最基本要件。所謂公平是指不偏袒組織成員任何一方，組織對待成員無分軒輊，不因個別差異而有所不同，升遷、加薪等均以績效表現為考量基礎。所謂公正係指大功至正，絕不扭曲事實，賞罰分明，標準一致。而公開則指制度規定透明化，絕無黑箱作業或私相授受等情事。

以上乃本文對於本研究結果所提出的政策建議，希望能在農會經營績效方面的各影響因素中，提升人力素質對農會經營績效的相關性，進而使農會經營擺脫政治影響，讓農會趨向企業化的方向發展。





參考文獻

- 88~97年度台灣省各級農會盈虧餘絀統計表，2000~2009，台灣省農會。
- 丁文郁，2002。「論農會經營管理相關法規之制定與修正」，台灣農會之組織再造座談會會議資料，中國農村經濟學會與中華民國農民團體幹部聯合訓練協會主辦。
- 王明才，2002。「農會信用部經營效率與是否被強制接收關係之探討」，中正大學國際經濟研究所碩士論文。
- 方清居，2006。「農會各部門之整體發展」，九五農會新進人員訓練班講義，中華民國農民團體幹部聯合訓練協會編印。
- 江宗良，1994。「台灣農會信用部經營效率之衡量」，東吳大學經濟學研究所碩士論文。
- 李松山，1992。「基層農業金融機構成本效率之研究」，中正大學財務金融學系碩士論文。
- 李青萍，2000。「影響農會信用部經營績效之因素與擠兌前後經營績效變化之研究」，農業金融論壇，第44期，p.49-93。
- 李仲平，2001。「農會信用部經營效率評估：資料包絡分析法之應用」，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- 李佩陵，2005。「農會信用部效率性之評估」，中原大學會計研究所碩士論文。
- 吳明哲，2003。「台灣地區農會信用部經營效率之評估」，產業金融季刊，第119期，p.41-62。
- 吳聰智、陳昭郎，1994。「改進農會組織與功能之研究」，台灣大學農業推廣系，p.1-198。
- 吳榮杰、周百隆，2000。「農漁會信用部組織與管理之檢討」，農業金融論叢，第43期，p.1-42。
- 吳庭祥，2005。「台灣農會信用部經營效率之研究」，臺中健康暨管理學院經營管

理研究所碩士論文。

邱湧忠，1998。「從組織分析論農會法修法」，基層金融，第36期，p.131-150。

邱湧忠，1999。「新世紀農業推廣的角色與地位」，台南區農業專訊，第27期，p.1-3。

邱湧忠，2002a。「從組織分析論農會經營轉型」，台灣農會之組織再造座談會會議資料，中國農村經濟學會與中華民國農民團體幹部聯合訓練協會主辦。

邱湧忠，2002。「從政府角色論農業推廣轉型」，台灣土地金融季刊，第39卷第4期，p.1-12。

施麗玉，1991。「臺灣農會信用部經營效率之研究」，中興大學農業經濟研究所碩士論文。

胡中一，2003。「日本都會區農協業務多角化經營發展經驗」，農業推廣文彙，第48期，p.91-124。

胡盛光，1992。「農會法的理論與實務」，大偉書局。

陳錚程，2001。「台灣地區農會信用部人力素質與經營績效之評估」，台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

陳鈺琪，2004。「臺灣基層農會信用部之經營效率分析：金融重建基金設置前後之比較」，南華大學財務管理研究所碩士論文。

彭雅惠，2004。「台灣金融機構效率之評估：銀行業之購併效率與生產力分析及農會信用部之績效評估與影響因素」，交通大學管理科學研究所博士論文。

張永成，2004。「雲林縣鄉鎮市農會信用部經營績效之評估」，南華大學管理科學研究所碩士論文。

張嘉玲，2005。「農會金融法實施對農會信用部營運效率之研究」，佛光人文社會學院經濟研究所碩士論文。

張靜貞、賴怡君，1999。「農會信用部的效率評估與風險管制」，農業金融論叢，第42期，p.33-58。

蔡宏進，1994。「台灣農會組織結構與功能之演變與啟示」，改進農會組織與功能之研究，台灣大學農業推廣系，p.117-151。

廖朝賢，1996。「台灣農會之組織危機與轉機之探討」，台灣農業，第 31 卷第 6 期，p. 261-263。

廖朝賢，2002。「現階段農會法之研修方向」，台灣農會之組織再造座談會會議資料，中國農村經濟學會與中華民國農民團體幹部聯合訓練協會主辦。

劉春初，2002。「台灣地區農會信用部風險管理與效率評估之研究」，農業經濟半年刊，第 71 期，p. 2-18。

劉清榕、劉怡君，2005。「台灣農會發展與功能：評價、借鑑與反省」，農民組織學刊，第 7 期，p. 1-27。

鍾秋悅，1998。「台灣農會信用部生產力影響因素之探討」，台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

盧永祥、傅祖壇，2005。「台灣地區農會整體經營效率之分析」，農業經濟叢刊，第 11 卷第 1 期，p. 35-64。

盧永祥、傅祖壇、陸海文，2006。「台灣農會整體規模與範疇經濟之分析」，農業與經濟，37，p. 31-61。

賴勇賓，2002。「台灣農會信用部之成本效率分析」，逢甲大學經濟學研究所碩士論文。

謝宗權，1995。「台灣地區農會信用部經營績效之分析-資料包絡分析法之應用」，台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

簡明哲、陳鈺琪，2005。「台灣基層農會信用部之經營績效分析：金融重建基金設置前後之比較」，存款保險資訊季刊，第 18 卷第 2 期，p. 55-74。

顏建賢，1996。「台灣基層農會的組織間關係與組織績效」，農民組織學刊，第 1 期，p. 281-332。

羅美玲，2002。「農會信用部經營績效差異之研究及政府監理行為有效性之探討」，臺灣大學財務金融學研究所碩士論文。

臺灣區各級農會年報，2000~2009，台灣省農會。

Battese and T. J. Coelli (1995), "A Model for Technical Efficiency Effects

in a Stochastic Frontier for Panel Data.” *Empirical Economics* , 20, 325–332.

Bogetoft, P. and D. Wang (2005), “Estimating the Potential Gains from Mergers.” *Journal of Productivity Analysis*, 23, 145–171.

Chambers, R. G. Y. Chung and R. Fare(1996),” Benefit and Distance Function.” *Journal of Economic Theory*, 70, 407–419.

Humphrey, D. B. (1985),” Cost and Scale Economics in Bank Intermediation.” In: Aspinwall, R., Eisenbeis, R. (Eds.), *Handbook for Banking Strategy*, Wiley, New York.



附錄一

台中縣各基層農會民國 88~97 年人力結構表 (單位: 人)

豐原市農會								
	29 歲以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	大學以上	專科	高中以下
88 年	67	26	26	16	5	10	56	74
89 年	6	24	22	9	3	3	22	39
90 年	28	42	18	12	4	7	39	58
91 年	0	9	6	2	4	0	7	14
92 年	1	8	6	2	4	0	6	15
93 年	0	5	11	2	1	0	6	13
94 年	1	8	6	2	4	0	7	14
95 年	1	7	6	4	1	0	5	14
96 年	2	2	10	6	1	1	9	11
97 年	2	4	9	4	2	1	6	14
東勢鎮農會								
	29 歲以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	大學以上	專科	高中以下
88 年	28	34	45	24	7	6	45	836
89 年	27	31	43	20	6	7	44	76
90 年	27	31	38	16	10	6	43	73
91 年	54	44	24	6	5	6	57	70
92 年	51	42	22	4	3	7	53	62
93 年	41	36	18	6	5	10	43	53
94 年	8	28	32	21	7	10	36	50
95 年	12	40	44	33	8	12	53	72
96 年	25	47	42	19	6	12	56	71
97 年	23	52	40	16	8	12	63	64
大甲鎮農會								
	29 歲以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	大學以上	專科	高中以下
88 年	27	29	19	12	3	14	37	39
89 年	26	26	21	13	5	17	38	36
90 年	25	25	22	14	3	20	37	32
91 年	18	31	22	12	3	21	35	30
92 年	19	24	22	18	4	23	35	29
93 年	13	26	25	18	4	22	33	31
94 年	7	31	25	17	3	24	32	27
95 年	8	28	25	18	3	24	32	26

96年	11	25	26	18	3	31	28	24
97年	11	25	25	18	0	30	26	23
清水鎮農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	13	19	13	4	0	3	7	39
89年	5	16	20	6	0	6	9	32
90年	8	17	18	4	0	4	7	36
91年	7	18	15	2	1	3	8	32
92年	1	20	16	5	1	3	8	32
93年	1	22	16	5	1	4	9	32
94年	4	26	10	7	1	4	14	30
95年	1	20	17	7	1	5	9	32
96年	2	17	19	7	1	5	10	31
97年	1	17	19	10	0	4	11	32
沙鹿鎮農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	17	50	17	6	4	13	27	54
89年	17	51	18	6	4	12	35	49
90年	28	46	29	10	4	14	38	65
91年	11	50	30	6	3	12	37	51
92年	2	56	42	10	0	12	38	60
93年	8	62	23	8	0	11	40	50
94年	6	47	30	10	0	12	42	39
95年	6	46	30	9	0	15	28	48
96年	5	39	36	11	0	15	28	48
97年	2	36	39	13	0	18	35	37
梧棲鎮農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	22	52	16	6	1	7	16	74
89年	14	45	28	8	1	7	17	72
90年	12	45	28	8	0	6	17	70
91年	8	42	30	11	0	4	19	68
92年	8	37	33	13	0	4	21	66
93年	5	33	32	13	2	3	20	62
94年	5	25	38	13	3	3	18	63
95年	4	27	38	13	3	3	19	63
96年	4	27	38	13	3	3	19	63

97年	2	24	37	18	3	4	21	59
后里鎮農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	36	18	7	5	7	4	16	53
89年	15	26	20	6	7	4	16	54
90年	20	27	15	3	8	4	16	53
91年	25	21	18	4	5	6	20	47
92年	23	27	13	5	1	5	25	39
93年	20	23	13	6	0	7	20	35
94年	22	22	12	6	0	7	24	31
95年	23	23	13	4	1	8	23	33
96年	19	29	9	6	0	14	16	33
97年	20	28	11	5	1	17	16	32
神岡鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	2	27	30	8	4	4	18	49
89年	4	15	32	12	3	4	18	44
90年	2	15	30	10	4	4	16	41
91年	1	13	24	13	4	4	14	37
92年	0	2	8	3	2	2	3	10
93年	0	1	6	3	3	3	2	8
94年	0	1	6	3	3	3	2	8
95年	0	1	6	2	0	3	2	4
96年	0	0	7	2	0	3	3	3
97年	0	1	6	2	0	2	4	3
潭子鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	15	25	11	5	1	3	17	37
89年	6	32	16	6	2	5	17	40
90年	11	33	9	7	2	3	23	36
91年	8	32	16	4	2	4	21	37
92年	10	29	14	5	0	4	24	30
93年	10	31	18	5	0	3	25	36
94年	8	31	18	5	0	3	25	34
95年	3	29	22	7	0	3	24	34
96年	3	30	23	9	0	6	24	35
97年	3	29	22	9	0	4	27	32

大雅鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	24	60	21	10	3	7	40	71
89年	17	63	23	12	3	7	40	71
90年	14	66	20	15	3	7	46	65
91年	9	57	30	13	0	7	35	67
92年	10	57	30	12	0	7	37	65
93年	2	50	40	16	0	7	37	64
94年	1	35	52	15	0	9	34	60
95年	1	23	59	11	1	7	34	54
96年	1	23	60	10	1	7	34	54
97年	0	23	56	12	2	7	33	53
新社鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	0	27	11	2	1	3	23	15
89年	1	23	13	2	1	3	21	16
90年	1	20	12	5	1	3	16	20
91年	1	20	13	6	0	3	17	20
92年	1	20	13	5	1	3	18	19
93年	1	18	21	5	1	4	19	23
94年	0	18	20	5	0	3	17	23
95年	0	11	23	7	1	3	17	22
96年	0	12	23	7	1	4	16	23
97年	0	4	28	10	1	5	15	23
石岡鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	2	17	9	5	1	3	9	22
89年	2	17	9	5	1	3	9	22
90年	2	17	10	3	2	3	9	22
91年	2	15	10	4	3	3	11	20
92年	3	19	10	2	1	4	11	20
93年	0	21	9	3	1	4	10	20
94年	0	18	12	5	1	5	11	20
95年	0	17	12	7	1	2	13	22
96年	2	12	19	6	1	4	16	20
97年	0	9	20	8	2	5	14	20
外埔鄉農會								

	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	16	22	25	6	2	1	17	53
89年	16	22	24	4	1	1	16	50
90年	0	22	25	8	2	1	14	42
91年	1	23	24	7	1	1	14	41
92年	0	19	26	6	0	1	13	37
93年	0	16	27	8	0	1	13	37
94年	0	14	23	12	1	0	13	37
95年	0	16	24	14	2	1	16	39
96年	0	16	24	14	2	2	15	39
97年	0	16	24	14	2	3	16	37
大安鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	5	12	18	12	0	2	8	37
89年	3	11	22	11	0	2	8	37
90年	3	11	23	10	0	2	9	36
91年	2	8	21	9	2	2	9	31
92年	3	8	19	10	1	2	10	29
93年	2	8	15	14	1	2	10	28
94年	0	10	12	16	1	2	10	27
95年	0	10	12	15	2	4	14	21
96年	1	10	13	16	2	7	14	21
97年	0	9	12	17	2	7	15	18
烏日鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	7	20	21	9	5	5	25	32
89年	9	26	22	10	1	4	24	40
90年	13	24	24	9	2	3	29	40
91年	8	23	17	19	4	7	29	35
92年	4	22	18	19	4	7	27	33
93年	4	17	22	18	4	6	28	31
94年	5	18	22	18	4	8	27	32
95年	4	16	26	16	5	5	31	31
96年	2	17	26	17	5	5	31	31
97年	2	15	27	16	3	5	28	30
大肚鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下

88年	6	24	21	11	2	5	18	41
89年	7	24	22	11	2	5	18	43
90年	8	24	23	11	2	5	18	45
91年	3	25	26	16	2	6	20	46
92年	5	25	22	16	1	7	21	41
93年	5	24	22	16	1	7	21	40
94年	4	21	25	14	2	7	24	35
95年	2	18	24	16	2	7	22	33
96年	1	15	26	16	5	7	22	34
97年	1	15	26	16	5	7	23	33

龍井鄉農會

	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	14	35	16	5	3	3	23	47
89年	13	35	15	4	2	2	24	43
90年	9	30	18	6	2	1	24	40
91年	11	27	20	9	2	4	24	41
92年	7	30	20	8	1	4	25	37
93年	4	29	21	9	3	4	25	37
94年	4	30	21	7	2	5	26	33
95年	4	28	21	9	1	6	25	32
96年	1	24	27	10	2	6	25	33
97年	1	26	26	9	1	5	27	31

霧峰鄉農會

	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	29	31	19	12	9	4	26	70
89年	29	31	19	12	9	4	31	65
90年	25	31	16	20	6	4	29	65
91年	26	31	16	20	2	4	33	58
92年	19	34	17	15	1	6	34	46
93年	19	32	20	15	2	11	32	45
94年	21	33	20	14	1	15	30	44
95年	19	33	27	11	4	21	28	45
96年	19	31	24	14	2	23	25	42
97年	22	31	29	13	3	30	28	40

太平市農會

	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	29	45	19	6	0	4	35	60

89年	22	48	24	7	1	6	33	63
90年	21	42	30	7	2	5	38	59
91年	22	42	29	7	1	4	41	56
92年	21	40	31	7	0	4	41	54
93年	4	34	26	7	3	4	28	42
94年	20	42	28	8	3	4	38	59
95年	9	34	40	14	3	4	39	57
96年	10	33	40	16	1	5	37	58
97年	11	35	39	14	1	10	34	56
大里市農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	59	66	39	9	4	14	65	98
89年	99	87	43	12	3	17	94	133
90年	53	124	43	14	1	15	77	143
91年	58	104	46	21	2	16	77	138
92年	39	99	49	28	2	15	86	116
93年	45	96	44	20	2	15	87	105
94年	46	96	36	36	1	20	74	121
95年	37	93	53	28	2	20	79	114
96年	34	98	47	34	3	28	95	93
97年	26	101	44	35	8	28	95	91
和平鄉農會								
	29歲以下	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上	大學以上	專科	高中以下
88年	15	24	7	1	1	2	24	22
89年	15	24	8	1	1	2	24	23
90年	11	24	9	1	1	1	23	22
91年	10	23	12	2	1	1	27	20
92年	6	18	11	2	1	1	20	17
93年	3	18	13	3	0	1	18	18
94年	1	20	18	6	0	0	27	18
95年	0	15	14	5	0	0	19	15
96年	0	15	11	7	1	0	19	15
97年	2	12	14	7	1	2	19	15

附錄二

變數名稱對應表

員工教育程度	edu16	大學以上
	edu14	專科
	edu12	高中以下
	under29	29 歲以下
員工年齡	between3039	30-39 歲
	between4049	40-49 歲
	between5059	50-59 歲
	over60	60 歲以上

每 1 變數之次數代表 1 人

隨機效果模型 (Random-Effect Model) 分析結果：

Random-effects GLS regression
Group variable: year

R-sq: within = 0.2616
between = 0.0256
overall = 0.2472

Random effects u_i ~ Gaussian
corr(u_i, X) = 0 (assumed)

Number of obs = 210
Number of groups = 10
Obs per group: min = 21
avg = 21.0
max = 21

Wald chi2(7) = 69.81
Prob > chi2 = 0.0000

profit	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
edu16	2842.267	1783.899	1.59	0.111	-654.1106 6338.646
edu14	1483.659	1639.203	0.91	0.365	-1729.12 4696.438
edu12	1313.496	1662.697	0.79	0.430	-1945.33 4572.322
under29	-1730.414	1767.175	-0.98	0.327	-5194.013 1733.185
between3039	-503.3126	1575.703	-0.32	0.749	-3591.633 2585.008
between4049	-1432.2	1686.107	-0.85	0.396	-4736.909 1872.508
between5059	-984.4917	1981.732	-0.50	0.619	-4868.615 2899.631
over60	(omitted)				
_cons	-19587.44	7884.556	-2.48	0.013	-35040.88 -4133.991
sigma_u	12796.064				
sigma_e	39853.636				
rho	.09345572	(fraction of variance due to u_i)			

. test (edu16 edu14 edu12 under29 between3039 between4049 between5059 over60)

- (1) edu16 = 0
 - (2) edu14 = 0
 - (3) edu12 = 0
 - (4) under29 = 0
 - (5) between3039 = 0
 - (6) between4049 = 0
 - (7) between5059 = 0
 - (8) o. over60 = 0
- Constraint 8 dropped

chi2(7) = 69.81
Prob > chi2 = 0.0000

Random-effects GLS regression
 Group variable: year

Number of obs = 210
 Number of groups = 10

R-sq: within = 0.2337
 between = 0.1927
 overall = 0.2269

Obs per group: min = 21
 avg = 21.0
 max = 21

Random effects u_i ~ Gaussian
 corr(u_i, X) = 0 (assumed)

Wald chi2(3) = 61.28
 Prob > chi2 = 0.0000

profit	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
edu16	1889.991	568.4217	3.32	0.001	775.9054	3004.078
edu14	459.6176	319.8014	1.44	0.151	-167.1815	1086.417
edu12	239.1225	204.7552	1.17	0.243	-162.1904	640.4354
_cons	-17493.82	6229.419	-2.81	0.005	-29703.26	-5284.383
sigma_u	6674.7887					
sigma_e	40185.633					
rho	.02684813	(fraction of variance due to u_i)				

. test (edu16 edu14 edu12)

- (1) edu16 = 0
- (2) edu14 = 0
- (3) edu12 = 0

chi2(3) = 61.28
 Prob > chi2 = 0.0000

Random-effects GLS regression
 Group variable: year

Number of obs = 210
 Number of groups = 10

R-sq: within = 0.2397
 between = 0.1862
 overall = 0.2157

Obs per group: min = 21
 avg = 21.0
 max = 21

Random effects u_i ~ Gaussian
 corr(u_i, X) = 0 (assumed)

Wald chi2(5) = 60.86
 Prob > chi2 = 0.0000

profit	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
under29	-184.1865	297.2045	-0.62	0.535	-766.6966	398.3236
between3039	988.9212	239.095	4.14	0.000	520.3036	1457.539
between4049	-123.0627	361.1356	-0.34	0.733	-830.8754	584.75
between5059	1021.553	630.8252	1.62	0.105	-214.842	2257.947
over60	1260.314	1649.1	0.76	0.445	-1971.864	4492.491
_cons	-19538.68	7596.583	-2.57	0.010	-34427.71	-4649.65
sigma_u	10796.438					
sigma_e	40218.96					
rho	.06721711	(fraction of variance due to u_i)				