

## 第五章 提昇農會信用部競爭力之經營策略

為了研擬提昇農會信用部競爭力之經營策略，本研究從金融危機與金融機構合併之相關理論做文獻探討，接續章節分析農會信用部之經營危機與處理模式，本章將進一步探討農會信用部經營現況與經營績效，並透過問卷調查方式，對農會信用部利害關係人做經營與改革之意見調查分析，最終研擬出農會信用部競爭力之可行經營策略。茲分述如下：

### 5.1 農會信用部之經營現況分析

Porter M. (1979) 認為企業的競爭優勢主要有兩種：一是為低成本，二是產品的差異性。企業可以根據自己的產業特色、企業體質，選擇成本競爭或特色競爭。Hill & Jones (1999) 認為任何企業要有競爭優勢，就必須擁有企業的核心能力，同時企業則至少有一項或多項獨特且有價值的資源與潛能。

農會信用部雖屬地方性基層金融機構，五十餘年來之發展有其經營特色及一些競爭優勢，本節分為二部分，將討論農會信用部的資源與經營績效及農會信用部的公益特性，茲說明如下：

#### 5.1.1 農會信用部的資源與經營績效

農會信用部的資源係來自銀行業務經營的許可，業務管理辦法係依據「銀行法」與「農會法」第五條第三項規定，農會信用部許可經營之業務項目為：

- 一、收受會員及會員同戶家屬之活期、定期、儲蓄及支票存款。
- 二、辦理會員及會員同戶家屬之放款。
- 三、受政府機關及銀行委託代放款項。
- 四、會員從事農業產銷所需設備之租賃。
- 五、國內匯兌。
- 六、受託代理收付款項。
- 七、受託代理鄉鎮（市）公庫。
- 八、出租保管箱。
- 九、其他經財政部核准辦理之業務。

就經營績效的社會貢獻而言，農會信用部具有活絡地方金融，提供農民生活及生產資金之功能，截至 90 年底，全國農會總存款餘額有一兆三千多億元，佔全國存款佔有率為 6.62%，放款總額為六千八百多億元，佔全國放款佔有率為 4.78%，盈餘金額為十一億三千多萬元，其存、放款佔有率都創民國 70 年來新低，而逾期放款比率佔 17.4% 卻創歷年新高，此皆顯示出農會信用部競爭能力逐漸轉弱（參見表 5.1）。

農會信用部對農政與金融主管單位而言，是令人「既愛又恨」，數十年來信用部依據「農會法」40 條之規定（參見 5.1.2），提供千億元盈餘資金協助政府（參見表 5.1），推行農業政策，可是農會卻時常產生諸多選舉與金融業務之弊端，使農政主管機關疲於處理，然無可否認的，農會信用部到目前仍然對我國社會發展有莫大的貢獻。

表 5.1 台灣地區各級農會近年來盈虧統計表

年\項目	金融事業淨盈餘	經濟事業淨盈餘	合計淨盈餘
83 年度	11,723,731	-190,994	11,532,737
84 年度	9,679,835	-44,312	9,635,523
85 年度	10,835,630	-4,807	10,830,823
86 年度	9,156,755	-83,040	9,073,715
87 年度	6,848,906	111,101	6,960,007
88 年度	4,803,105	79,223	4,882,328
89 年度	199,644	90,607	1,190,252

資料來源：台灣省農會，民 90，台灣區各級農會年報，台灣省農會出版  
單位：千元

一般而言農會標榜政治性、經濟性、教育性、社會性四大功能，因此可以從農會爭取農民的權益、改善農村及農家經濟、發展鄉村的文化、增進農民福利和充實農民的教育來觀察農會對社會發展的貢獻。整理台灣區各級農會民國 90 年年報統計資料，分析近年來農會信用部的經營績效，並依據「農會法」第 40 條規定，農會總盈餘除彌補虧損外，提供盈餘資金做為農業推廣、訓練及文化、福利事業等，其社會貢獻分述如下幾點說明：

一、提供 200 萬農民和贊助會員參與農會組織，促進鄉村社區的發展。

從民國 89 年的農會年報統計資料顯示，台灣區農會總共有選任人員包括代表 14,680 人，理事 2,815 人，監事 935 人，上級農會會員代表 1,004 人，這些人原先多從事農業工作，農會組織提供了他們從事公共事務的參與及成長機會。

二、農會提供三萬多個就業機會。

全國農會組織其正式員工約有 21,622 人，其中信用部員工佔 65.6 %

計有 14,185 人（89 年 6 月止），若加上約的聘臨時人員，則全國農會提供的就業機會將超過三萬個以上，此對社會的安定與經濟發展具有很大的貢獻。

### 三、農會是各鄉鎮地區據點最多的組織。

台灣的農會組織遍及全國各個行政區域，至 89 年底止擁有會員 1,917,938 人，其中正會員 1,029,162 人，贊助會員 888,776 人，因此在每次選舉中，農會常為候選人兵家必爭之地，且農會常參與地方的各種公益活動。

### 四、農會對鄉村社會的文化福利與推廣教育貢獻卓著。

依據農會法第四十條規定，農會需於總盈餘中分配公益金 5%，農業推廣、訓練及文化福利事業費不得少於 62%。因此農會的總盈餘中至少有 67 % 可用於農業及鄉村的發展工作，目前各農會運用此經費於農民教育之農業推廣、四健推廣、家政推廣及農忙托兒所；此外提供會員子女獎助學金、代書服務、各種慶典文化活動的辦理、農民第二專長訓練等。

就民國 89 年設置的 600 班農忙托兒所，解決鄉村學童的照顧與教育問題（參見表 5.2），提供會員子女就學獎助學金，鼓勵也幫助學生安心就學，更運用推廣經費及政府專案計畫進行農民第二專長訓練，將近 30 萬農民參加了農業產銷班，約 10 萬青少年參加了四健會的作業組，更有 8,357 人擔任四健義務指導員，成為協助鄉村青年成長的志工；另外有 21 萬多人成為家政班員，近一萬人成為家政義務指導員，全年各級農會投入在推廣部門的用人費用為 10 億 1 千萬元，花費在推廣部門的事業費也有 10 億 5 千多萬元，協助政府執行不少農業推廣教育活動。

表 5.2 89 年度農會提供推廣教育與公益活動一覽表

項目	參與人數（人）	備註
農忙托兒所	19,924	600 班
學生獎助學金	42,208	超過 7 千萬元
第二專長訓練	50,000	投入推廣教育用人費用 10.1 億元 投入推廣部門事業費用 10.5 億元
農業產銷班	300,000	
四健會員	100,000	
四健義務指導員	8,357	
家政班員	210,000	
家政義務指導員	10,000	

資料來源：台灣省農會，民 90，台灣區各級農會年報，台灣省農會出版

#### 五、協助農民生產及生活資材的供銷。

農會對鄉村經濟發展貢獻在其經濟事業及金融業務，而經濟事業方面則可分為政府委託事業，供銷業務、運銷業務、市場業務及各種農產品加工廠業務；政府委託業務主要以基本糧食如稻米的代購、代管、代工等，雖然農會獲得手續費的收入和輾餘米，但各地農會倉庫成為國民基本糧食的保管者。

另一方面在農民生活及生產資材的供應上，提供了一個便利的行銷網，以 89 年為例，農會的門市部有 164 個，超市有 68 家，農民購物中心 184 處，即使偏遠山區、濱海地區，農會也提供農民方便的生活與生產資材取得之處；在運銷業務方面以毛豬和蔬菜的共同運銷為最大宗，而營養午餐與國軍副食品的提供，建立軍民互利的合作模式，許多農會經營或投資果菜市場、花卉市場、假日花市及家畜市場，提供農民良好

的農產品銷售地點；其他如農產品加工廠、加油站及農民醫院的開設，休閒農場的經營等，增進地區不少的繁榮。

#### 六、提供農民家畜保險業務。

雖然限於各種客觀條件，目前農會只限於辦理家畜保險業務，但是從事家畜業的農民也有很大的助益，主要是以豬、牛、羊的保險，又分為一般保險和運輸傷亡保險，因此有死亡理賠與醫療理賠等。

#### 七、協助政府辦理農民健康保險、全民健保及發放老農津貼等福利業務。

農民健康保險、全民健保及老農津貼的發放是對農民及鄉村居民最直接的福利，此福利不僅受歡迎也深具意義，以 89 年為例，由全國各級農會辦理之農民健康保險及全民健保嘉惠會員、非會員及其家屬共 2,181,940 人（參見表 5.3），發放 65 歲以上會員老農津貼，每人每月有 3,000 元的津貼，使老農的晚年生活更有保障。

表 5.3 89 年農會辦理農保及全民健保統計表

保險對象	人 數	備註
會員農保	755,331	殘障給付後將喪失農保資格
非會員農保及全民健保	1,052,634	
會員全民健保	756,868	
會員家屬全民健保	372,438	
會員老農津貼	332,488	65 歲以上每月 3,000 元 老農津貼
非會員老農津貼	300,005	

資料來源：台灣省農會，民 90，台灣區各級農會年報，台灣省農會出版

### 5.1.2 農會信用部的公益特性

依「農會法」第一條規定：「農會以保障農民權益，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，發展農村經濟為宗旨」，及「農會法」第四十條規定：

農會年度決算後，各類事業之盈餘，除提撥各該事業公積外，餘應撥充為農會總盈餘。農會總盈餘，除彌補虧損外，依下列規定分配之：

- 一、法定公積百分之十五。
- 二、公益金百分之五。
- 三、農業推廣、訓練及文化、福利事業費，不得少於百分之六十二。
- 四、各級農會間有關推廣、互助及訓練經費百分之八。
- 五、理、監事及工作人員酬勞金，不得超過百分之十。

由此可知農會應屬於公益社團的性質非常明顯，就農會信用部金融商品也與一般銀行大同小異，但少為人知的是農會信用部盈餘並非由股東分配。農會信用部盈餘要能正當用於農業推廣、供銷、運銷、保險及社會福利等服務宗旨，創造的盈餘本著取之社會，還諸於社會的原則，讓消費者在消費時感覺是多一份福利，而對於非營利事業也是人們愈來愈關切的課題，縱使依據「金融合併法」農會信用部的合併、改制或投資銀行，信用部投資金融事業之所得盈餘仍歸原農會所有，且其用途仍然是取之社會還諸於社會，因此農會信用部的公益特性亦有助於提高其金融競爭力的價值。

然農會信用部經營上正面臨著許多困難，法令上的經營限制、經濟活動上遭遇不景氣、信用部資本規模小及資本適足率偏低等，為瞭解在

日益激烈的金融環境中，農會信用部在「金融機構合併法」第 12 條的依據下，以自願合併方式來擴大資產規模改制為「農業銀行」，及農會將採取的應對策略，以下 5.2 與 5.3 章節將以設計問卷調查的方式，針對與農會信用部相關之四個群組的利害關係人為受訪者，即政策者、決策者、生產者與消費者等對象做問卷調查，蒐集整理受訪者對農會信用部目前之競爭優劣勢，對政府政策、環境變化對農會信用部未來經營與改革方案等調查結果做進一步分析。

## 5.2 農會信用部經營之競爭力分析

為了解農會信用部競爭力，本文透過問卷方式以台灣地區 260 家樣本基層農會信用部的四個群組（參見表 3.1）之利害關係人為母體，依受訪者的四個群組（1. 上級主管機關與輔導單位人員；2. 設有信用部之農會總幹事與理監事；3. 設有信用部之農會員工與幹部；4. 信用部之客戶等對象），對政府政策與農會信用部未來提昇競爭力之看法，及其對農會信用部目前經營現況之看法，做進一步探討，以評估農會信用部之競爭力。

### 5.2.1 農會信用部經營改革之方向

金融機構合併法已適切規範農會信用部合併之優惠，如免繳納登記規費、免徵印花稅及契稅、及土地徵值稅准予記存，因合併產生之費用與損失得依規定在 5-15 年內攤銷。可見政策上主管機關積極鼓勵農會信用部合併之方向十分明確，隨著政策之引導，合併條件的放寬、合併稅賦之減免，皆在有利於合併的進行。

農會信用部經營與發展會受到政府政策與環境變化之影響，在此將



以受訪的農會信用部利害關係人十個相關問題意見表示，整理說明如下：

一、受訪者對農會信用部合併、改制及作價投資農業銀行的看法  
政府的政策與環境變化對農會信用部未來的發展與改革，在受訪的利害關係人立場上有某些疑慮，由表 5.4 顯示：

- 1、有 88.5 % 的受訪者認為農會信用部合併或投資新銀行，員工將會擔心面臨被裁員及失業的困擾(農會員工目前仍未適用於勞基法)
- 2、有 78.2 % 的受訪者認為對於淨值不高的問題農會信用部，贊同報請監理機關進駐輔導或輔導合併為新銀行。
- 3、53.3 % 的受訪者支持主管機關以「金融建基金」接管方式處理 36 家淨值為負的基層金融機構，相對的顯示部分受訪者對「金融建基金」的處理成效心存疑慮。
- 4、對於「金融機構合併法」規定農會信用部合併、改制與作價投資限「農業銀行」為限，僅有 26.7 % 受訪者認為投資農業銀行會很有遠景。農發條例放寬農地可自由買賣後，農家或農企業經營資金也不限農業行庫辦理，缺少過去農業金融的保障，農業產值佔 GDP 比率也逐年創新低(參見表 4.1)，及不分區域、屬性將全部農會信用部「合併」或「改制」限為「農業銀行」，部分受訪的利害關係人認為對發展前景似存疑慮。

二、受訪者對提昇未來信用部競爭力之看法

由表 5.4 中可知：

- 1、有 83.1 % 的受訪者認為農會信用部合併或改制為銀行的前景與發展性將比農會信用部佳，有其必要性。農會信用部合併或改制為銀行可增加原所被限制的營業項目，如：信用卡交易、外匯買賣、保

證業務、企業戶放款等業務等，將可擴大金融商品之項目。

- 2、法令如修改能准於合併或改制為「商業銀行」或「社區型便利銀行」模式將更有競爭力。

有 77.8 % 的受訪者認為：依金融機構合併法第十二條第五項規定，農會投資新設銀行或以信用部作價投資新設銀程序及設立標準，新設銀行之種類為「農業銀行」，然許多體質良好的都市型及混合型農會贊助會員比率已高於 80 %，法令如修改能准於合併或改制為「商業銀行」或「社區型便利銀行」模式將更有競爭力

- 3、有 74.3 % 的受訪者認為，若信用部合併為新銀行將使銀行資產規模變大，據點雖小，但有如 7-11 便利商店那麼方便，效率又高，將是很好的新經營型態。
- 4、有 67.5 % 的受訪者認為，農會信用部合併為新銀行之型態「商業銀行」比「農業銀行」更有競爭力。

且陳重任（民 86）對歐洲金融機構研究，奧地利每一銀行分支機構服務之顧客平均人數為 1,684 人，較瑞士之銀行密度高，僅低於德國；這與我國近年來之研究報告結論，每一銀行分支機構服務之顧客平均 3,700 人，都認為金融機構密度過高，其差異頗大。因此離家近、離職場近將是選擇通路的依據，以目前農會信用部在全國各地擁有 1,156 個營業據點，透過合併與改制為幾個大資本新銀行後，承受風險能力更強，未來經營仍該以「小而美」經營模式，擁有高效率與高品質專業技能，遍佈全國各地的「社區便利型銀行」據點，將如 7-11 便利商店一樣方便，並與目前國內一般銀行市場區隔，以社區金融服務方式差異化後，這該是農會信用部最具競爭力的金融轉型方式。

表 5.4 政府政策與環境變化對農會信用部發展與改革之意見指標

編號	問卷內容	1	2	3	4	5	指標平均值	估計標準差
		非常不同意%	不同意%	無意見%	同意%	非常同意%		
1	農會信用部合併與作價投資新銀行是政府現行政策？	2.2	14.2	17.8	52.0	13.8	3.6089	0.9673
2	信用部合併與作價投資限為「農業銀行」，會很有遠景。	6.7	31.1	35.6	23.1	3.6	2.8578	0.9670
3	農發條例修改農地可自由買賣，我會很想買塊農地。	4.0	18.2	15.6	52.4	9.8	3.4587	1.0261
4	我覺得「商業銀行」比「農業銀行」更有競爭力。	2.2	16.0	14.2	53.3	14.2	3.6133	0.9896
5	信用部投資新設銀行若不限制為「農業銀行」，而依據各區域屬性合併為「商銀」或「社區便利銀行」模式更佳。	0.4	8.4	13.3	60.9	16.9	3.8533	0.8133
6	信用部營業項目若合併為新銀行可增加信用卡、外匯買賣、保證業務等，前景與發展性將會比信用部佳。	1.3	4.4	11.1	65.8	17.3	3.9333	0.7618
7	若信用部合併為新銀行將銀行規模變大，但據點仍小，但有如 7-11 便利商店那麼方便，效率又高，我能接受。	1.3	12.4	12.0	54.7	19.6	3.7867	0.9443
8	我支持政府以金融重建基金（RTC）處理 36 家淨值為負的基層金融機構之做法。	15.6	13.3	17.8	40.4	12.9	3.2178	1.2788
9	對於淨值不高的問題農會信用部，我贊同報請監理機關進駐輔導或輔導合併為新銀行？	3.1	9.8	8.9	65.3	12.9	3.7511	0.9114
10	我覺得農會信用部合併或投資新銀行，員工將會擔心面臨被裁員的困擾。	2.2	4.4	4.9	60.9	27.6	4.0711	0.8368

說明：問卷中指標值以 1 - 5 分方式表示

### 5.2.2 農會信用部競爭優劣勢

農會信用部的經營屬於地方性的金融服務，其分支機構遍及全國各地（參見附錄四），而信用部的客戶主要有二種類型：一、屬於金融商品

的消費者（如辦理：貸款、租賃設備、委託業務），信用部主要賺取利息及手續費；二、資金的供給者（主要是由存款戶提供信用部資金來源）。因此農會信用部經營的競爭必須以維護客戶的關係做起，並重視行銷策略及積極開發新種業務，同時把握產業特性與企業的核心能力，以取得農會信用部轉型與永續經營的競爭優勢。

以下將受訪者（農會信用部利害關係人）對農會信用部經營競爭力的看法彙整於表 5.5，並將表中 1, 2, 3, 及 7 項以直方圖分別表示之。

### 一、受訪者對農會信用部特性之看法

由表 5.5 中可知：

- 1、有 93.9 % 的受訪者認為 1,156 個信用部營業據點遍及全國各地（參見附錄四），提供金融服務，如繳納稅款或繳納各種公共事業費非常方便（參見圖 5.1 數列 2）。
- 2、有 91.6 % 的受訪者認為農會信用部服務據點多，遍及全國各地都市、鄉村甚至窮鄉僻壤，鄉親土親、地緣人緣佳，能提供顧客親切滿意的服務（參見圖 5.2）。
- 3、有 90.2 % 的受訪者認為到農會信用部存款、提款、貸款等，所提供服務十分方便（參見圖 5.1 數列 1）。
- 4、有 89.3 % 的受訪者認為農會組織是公益社團法人，農會信用部賺錢回饋地方，做農業推廣、供銷、保險與農民教育訓練，協助政府推行政策貢獻很大，對於該優勢應該可以加強理念行銷。

表 5.5 農會信用部之競爭優劣勢意見指標

編號	問卷內容	1	2	3	4	5	指標平均值	估計標準差
		非常不同意%	不同意%	無意見%	同意%	非常同意%		
1	農會信用部服務據點遍佈全國各地，不但據點多、鄉親土親，地緣人緣佳。	0.9	5.3	2.2	52.0	39.6	4.2400	0.8102
2	我覺得在農會信用部存款、提款、貸款方便又親切。	0.4	5.3	4.0	60.9	29.3	4.1333	0.7559
3	信用部代理公庫、代收稅款及公共事業費，我覺得很方便。	0.0	2.7	4.4	63.6	29.3	4.1956	0.6388
4	銀行若願意設在鄉間，提供服務，會如農會信用部一樣好。	9.3	26.7	18.2	37.8	8.0	3.0844	1.1561
5	我覺得農會會員兼客戶身份，對信用部的忠誠度很高。	0.9	25.8	12.0	54.7	6.7	3.4044	0.9733
6	農會賺錢回饋地方，做農業推廣、供銷、運銷與農民教育訓練，協助政府推行政策貢獻很大。	0.4	2.7	7.6	52.9	36.4	4.2222	0.7346
7	農會信用部專業人才與技能評價很高。	4.4	43.1	25.3	24.4	2.7	2.7778	0.9564
8	我覺得農會信用部規模小，無法承受重大打擊，很容易出現危機。	0.0	14.7	16.0	55.1	14.2	3.6889	0.8920
9	我認為地方派系介入農會，將會嚴重影響信用部業務。	0.9	11.6	9.3	50.7	27.6	3.9244	0.9536
10	農會信用部提供業務項目少，其經營發展將會受到限制。	0.0	6.7	9.8	52.0	31.6	4.0844	0.8221

說明：問卷中指標值以 1 - 5 分方式表示

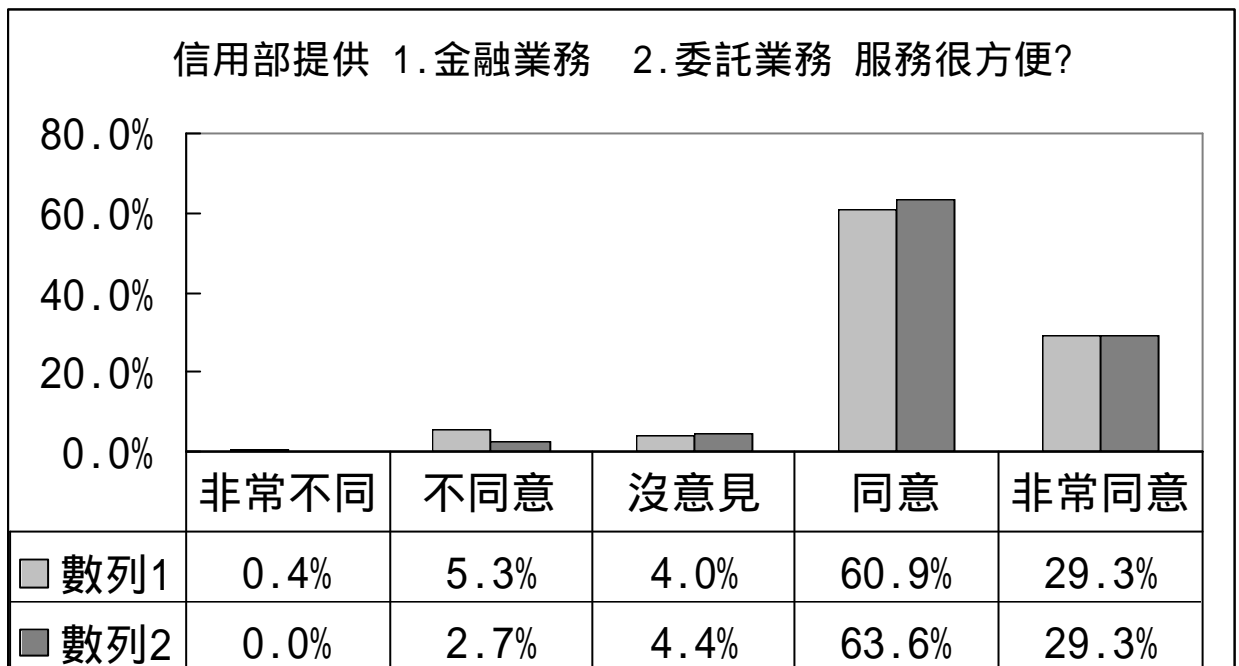


圖 5.1 受訪者對信用部提供金融服務方便性之看法

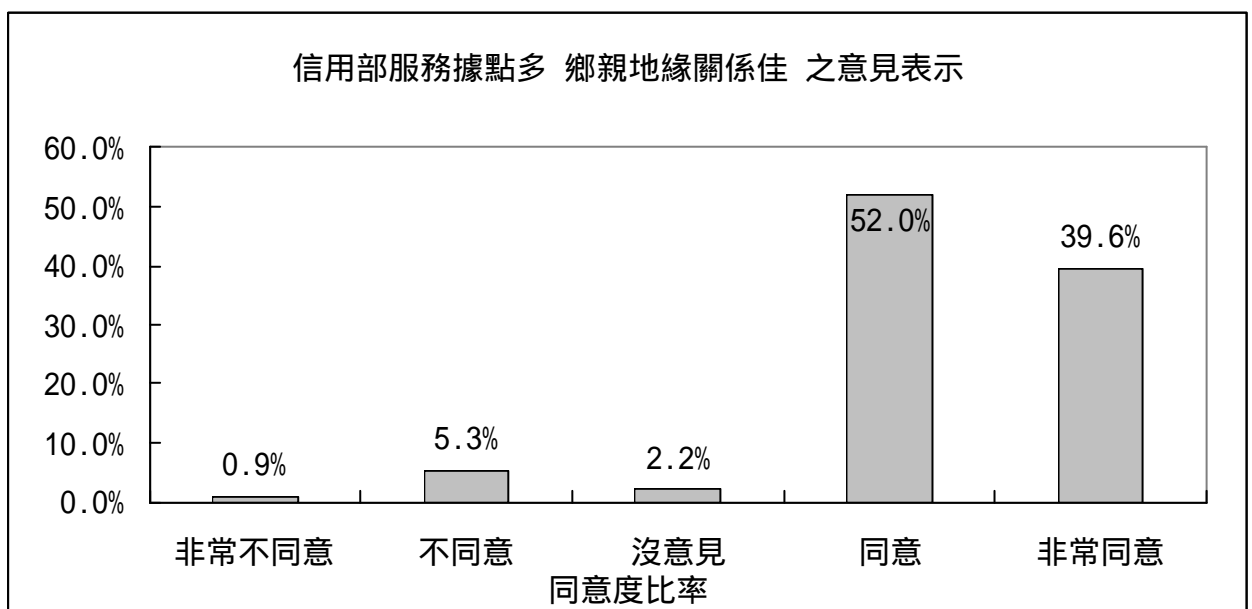


圖 5.2 受訪者對信用部服務據點多及鄉親地緣關係佳之看法

## 二、受訪者對農會信用部經營上面臨困難之看法

由表 5.5 顯示目前農會信用部的經營存在下面四項弱點：

- 1、有 47.5 % 的受訪者認為農會信用部專業人才與技能評價偏低，有 25.3 % 的受訪者表示沒意見，可見農會信用部專業人才與技能素質有待提升（參見圖 5.3）。
- 2、有 83.6 % 的受訪者認為農會信用部受法令限制，其金融業務項目少，經營發展上將會受到影響。
- 3、有 78.3 % 的受訪者認為地方派系介入農會，將會嚴重影響農會信用部營運。
- 4、有 69.3 % 的受訪者認為農會信用部規模小，承擔風險能力低，無法承受重大打擊，很容易出現經營危機。

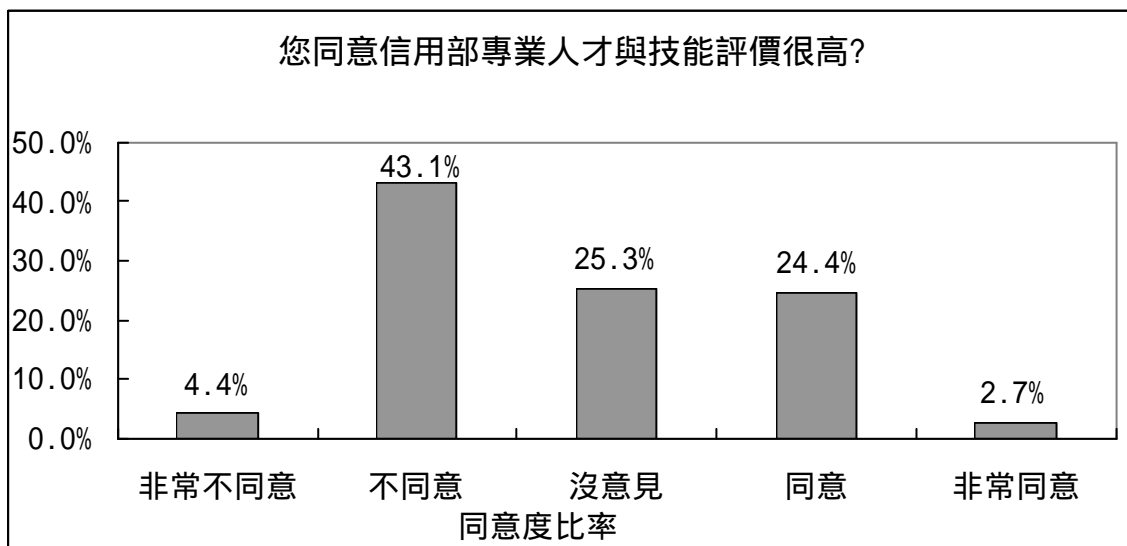


圖 5.3 受訪者對信用部之專業人才與其技能評價分析

### 5.3 提昇農會信用部經營競爭力之可行策略

為提昇農會信用部經營競爭力，本研究綜合各有關農會信用部改革可能方案之意見，由受訪的農會信用部利害關係人表示看法，並對受訪者對信用部合併、改制、作價投資或維持現狀之意見加以分析，以供為對農會信用部未來改革方向及提昇競爭力之可行策略參考，茲分述如下：

甲案：農會維持現狀綜合經營，適者生存，不適者淘汰或主管機關強制以金融重建基金處置。

乙案：農會信用部作價投資現有的公私營各類銀行，該農會不再設有信用部，銀行盈餘分配給農會，從事農業推廣、供銷、運銷、保險等項目服務。

丙案：農會信用部合併成立新「農業銀行」或自行改制為新「農業銀行」，該農會不再設有信用部，銀行盈餘分配給農會，做為農業推廣、供銷、運銷、保險等項目服務。

丁案：農會維持綜合經營現狀，符合投資資格農會（經營體質良好，逾放比率低於 5%），另行投資成立全國性農業銀行，作為農會信用部的上層金融機構。

由表 5.6 可知：

- 1、有 71.1% 的受訪者認為信用部合併、改制或投資新設「農業銀行」後，若能視組織或區域特性而改制為「商業銀行」或「社區便利銀行」將會是信用部轉型的可行策略（參見圖 5.4）。（丙案）
- 2、有 65.3% 的受訪者認為依「金融機構合併法」，農會信用部的合併、改制或作價投資成立新「農業銀行」，其業務該可補足原農會信用部至少功能。（丙案）



表 5.6 農會信用部未來經營與改革方向之意見指標

編號	問卷內容	1	2	3	4	5	指標平均值	估計標準差
		非常不同意%	不同意%	無意見%	同意%	非常同意%		
1	農會信用部若能秉持農業金融政 部改革，適者生存，不適者淘汰或 由主管機關強制處置（例 RTC）， 則維持現狀仍有可為？（甲案）	2.2	23.1	16.4	49.3	8.9	3.3956	1.0084
2	適者生存，不考慮社會成本，任金 融機構競爭倒閉，由存款者判斷選 擇銀行是最公平的方式？（甲案）	4.0	35.1	21.3	32.0	7.6	3.0400	1.0662
3	農會信用部作價投資銀行，股東農 會分配盈餘做農業推廣、供銷、運 銷、保險業務很恰當？（乙案）	3.1	25.3	23.6	45.3	2.7	3.1911	0.9515
4	信用部作價投資銀行，雖然未能分 得盈餘，農會推廣、供銷、運銷、 保險業務仍可維持運作？（乙案）	9.8	40.9	36.4	11.1	1.8	2.5422	0.8810
5	農會信用部合併成立新「農業銀 行」，其業務可以補足原農會信用 部至少功能？（丙案）	2.2	16.0	16.4	60.9	4.4	3.4933	0.8920
6	信用部合併投資新設銀行，限「農 業銀行」，並不會阻礙其發展與競 爭力？（丙案）	6.7	40.9	26.7	23.6	2.2	2.7378	0.9672
7	信用部合併投資新設「農業銀行」 後，若能視趨勢而改制為「商銀或 社區便利銀行」將會是可行好辦 法。（丙案）	2.2	12.9	13.8	52.0	19.1	3.7289	0.9876
8	農會維持綜合經營體制，也可投資 另行成立的全國性農業銀行，作為 農會信用部的上層金融機構，您同 意是否有其必要性？（丁案）	2.7	20.4	28.9	38.7	9.3	3.3156	0.9879
9	您同不同意由農漁會投資的全國 農業銀行，其業務可和信用部互 補，不會惡性競爭？（丁案）	4.4	30.2	28.0	31.1	6.2	3.0444	1.0211
10	低淨值信用部如採標售方式給願 購買之銀行，農會取得一筆價金， 退出金融市場，也是可行好方法。	4.0	17.3	22.7	45.8	10.2	3.4089	1.0185
11	您認為以上幾種改革方案，那一方 案對農會信用部前景最好？	甲案 18.2	乙案 5.3	丙案 55.6	丁案 20.9			

說明：問卷中指標值以 1 - 5 分方式表示

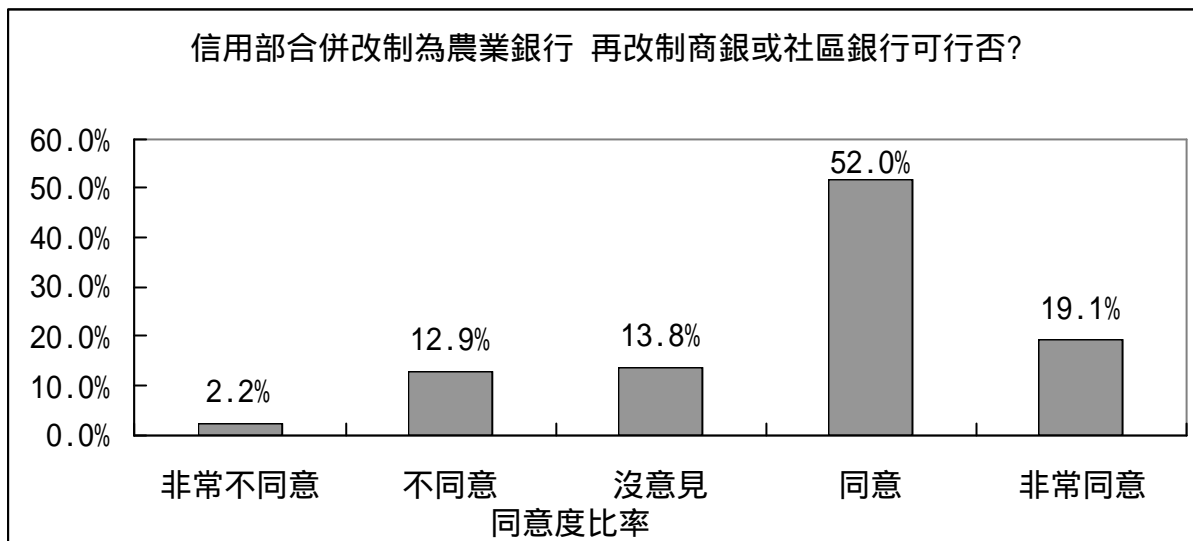


圖 5.4 信用部合併、改制為農業銀行，再改制為商銀或社區便利銀行之看法

說明：有效問卷 225 人

- 3、有 58.2 % 的受訪者同意由主管機關以金融重建基金（RTC）強制處置問題農會信用部，且認為體質良好農會信用部則維持現狀仍有可為。（乙案）
- 4、有 56 % 的受訪者認為低淨值信用部亦可採標售方式給願購買之銀行，農會取得一筆價金，退出金融市場是可行好方法。
- 5、由表 5.6 及圖 5.5 中可知受訪者對於提昇農會信用部競爭力的四個改革方案之意見如下：

彙整四個方案的受訪者支持狀況：

有 41 人支持甲案者佔 18.2 %

有 12 人支持乙案者佔 5.3 %

有 125 人支持丙案者佔 55.6 %

有 47 人支持丁案者佔 20.9 %

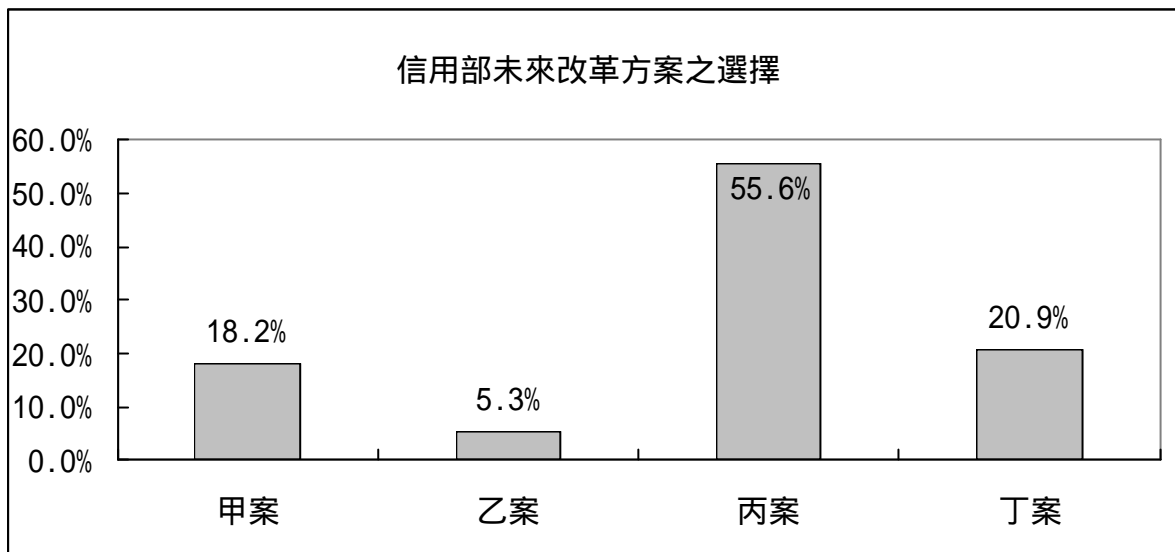


圖 5.5 信用部利害關係人對未來信用部改革方案之看法

由上述的受訪者對各方案之意見表示可知：支持丙案所佔比率最高，此意謂著農會信用部合併成立新「農業銀行」或自行改制為新「農業銀行」，該農會不再設有信用部，銀行盈餘分配給農會，做為農業推廣、供銷、運銷、保險等項目服務，是目前信用部經營改革的較佳方案。

## 第六章 結論與建議

### 6.1 結論

導致農會信用部經營危機自是其脈可循，自從亞洲金融風暴以來，我國對外貿易大幅衰退，以往統計的景氣循環規律性開始遭到破壞，國內傳統製造業關廠數逐漸增加，股價持續的重挫、以及房地產價格劇跌，此皆是導致金融危機的重要原因之一，上述原因將會導致金融資產的縮水與呆帳的產生及問題金融機構的出現。

由於基層金融機構資產小，承受風險能力小，無法承受資產嚴重縮水的打擊，因此政府為解決金融壞帳及避免金融危機再度引起社會問題，制定「金融機構合併法」來解決問題金融機構的問題。本研究乃對基層金融之農會信用部經營危機與應對策略做進一步的探討，並獲得下面六項主要的成果：

#### 一、提出改善農會信用部經營危機的可行策略

針對信用部經營危機提出幾點改善的可行策略（參見 4.4 章節）：

1. 金融管理人更審慎的利率策略。
2. 新種業務與服務費觀念的開發。
3. 徵信、授信人員在資產價格崩跌中的因應策略。
4. 改善淨值、資本適足率的偏低。
5. 避免農會信用部內部與外部的舞弊行為。
6. 加強農會信用部的監管與自律，落實內部管理制度。

#### 二、歸納處理問題農會的四種機制

由於農會信用部之經營確實有其困難與複雜原因，致使信用部淪為經營不善的問題金融機構，因此處理問題農會信用部的四種適用機制為（參見 4.7 章節）：

1. 接管制度：係因業務或財務狀況顯著惡化，對出現不能支付債務或損及存款人利益之情事，將被採「強制接管制度」。
2. 委託經營制度：係主管機關對於即將出現問題的農會信用部以委任專業機構調派專業人員協助，期於儘速改善財務、業務狀況
3. 整理制度：以新選任之整理委員會代行現任不適任之理、監事及會員代表之職權。
4. 合併制度：是以目前營運仍然良好之農會信用部將在「金融機構合併法」第 12 條的依據下，以自願合併方式來擴大資產規模改制為新設銀行。

### 三、農會信用部合併、改制或作價投資，規模大型化是必然的趨勢。

農會信用部固然是從小而美的會員金融規模發跡成長，惟現今金融環境激烈競爭，銀行資本必須達到適切營運規模，以降低生產成本，增加其對外競爭之能力，藉由合併行為也會產生營運綜效、財務綜效、市場綜效之利益。（參見 2.3、4.5 及 5.2 章節及表 5.4）

### 四、農會信用部無論合併、改制、作價投資或維持現狀，在台灣地區的基層金融服務仍然有其功能與必要性。

台灣地區人口在城鄉間分配比率非常不均，除去人口數 10 萬以上的都市型農會其本、分部共 275 個，鄉鎮人口在 5-10 萬人之混合型農會其本、分部共有 269 個，以及人口數 5 萬以下偏遠小鄉鎮之鄉村型農會其本、分部共 612 個，銀行到偏遠小鄉鎮設立據點的意願不高，唯有目前已廣設據點的農會信用部，被肯定不但據點多、鄉親土親，地緣人緣佳，如能提升金融專業技能後，必然仍能提供優質的金融服務。（參見 5.1 章節及表 5.5 及附錄四）

### 五、農會信用部的金融專業素養有待提升。

由受訪者資料顯示，金融操作人員專業技能一致被認為偏低，因此目前最急需解決的問題是專業人員之引進與培育養成，且短、中、長期的人力資源規劃，將是目前以及未來合併或改制為銀行時主要工作事項。（參見 2.2、4.3 章節及表 5.5、圖 5.3）

## 六、金融目標市場的區隔與差異化是提昇信用部競爭優勢之可行策略。

由 5.3 章節的表 5.4 顯示有 77.8 % 的受訪者認為法令如修改能准於合併或改制為「商業銀行」或「社區型便利銀行」模式將更有競爭力。及表 5.6 中顯示有 71.1 % 的受訪者認為信用部合併、改制或投資新設「農業銀行」後，若能視組織或區域特性而改制為「商業銀行」或「社區便利銀行」將會是信用部轉型的可行策略。

### 6.2 建議

經由前述幾章探討農會信用部經營困境與危機，與分析近年來問題金融機構處理程序與模式，並透過農會信用部利害關係人之問卷調查分析，本研究終獲前述的幾點結論，期待未來農會主管機關，在農會信用部轉型時能給予積極正面的鼓勵與協助。

雖然過去有許多國內外銀行之合併案，但並無法保證合併後績效一定的提升，但金融機構合併法的確給予體質不良的農會信用部一個改造的方向，以金融重建基金令其退出金融市場，或是暫時維持現狀，等待時機成熟再行合併或改制，在合併或改制之前皆須加強農會信用部之監督管理。因此本研究依據前述幾點結論，提供下面四項建議：

- 一、營運良好之農會信用部分級轉型為銀行，原農會當銀行股東。
  - 1、信用部淨值超過二十億元以上者，宜自行轉行為農業銀行。農會則變成該銀行的控股公司，可以完全掌控該銀行的經營理念，依現行

規定轉型限定為「農業銀行」，待成立農業銀行之後，可再依公司法組織章程修訂，視各該銀行區域特性改制為「商業銀行」或「社區便利銀行」等若干新的經營模式。

- 2、信用部淨值五億以上，未達二十億元者，宜聯合鄰近農會共同成立農業銀行。
- 3、信用部淨值未達五億元者，可考慮聯合規模相近且有意願之農會，共同籌設區域性或全國性之農業銀行。
- 4、信用部淨值未達一億元者，信用部也可考慮作價投資一般銀行，農會不再繼續經營金融業務，而成為銀行的股東，股東農會獲得銀行之分配盈餘，繼續充做農會營運的相關經費來源。

二、信用部淨值未達二十億元，但經營體質良好，決策者共識要維持農會信用部現狀繼續經營，則可以現金投資銀行，爭取與銀行間的業務合作關係。

三、對於營運已出現困難，但未達專案整理之農會信用部，宜採一定期間的專案輔導，經考評發現為無法改善且不具效益者，即應由主管機關專案整理。

四、現階段農會信用部應該加速改善經營體質及財務狀況。

農會信用部逾期放款比率截至 90 年 9 月止仍高達 15.7%，可見各農會信用部仍持有大量的待處理不良資產債權，因此強化經營體質乃是當前最迫切的課題，若依財政部規劃之民間資產管理公司（AMC）運作，應以更積極方式協助金融機構縮短處理不良資產的時程，避免目前擔保品因法院拍賣程序冗長，不易清理逾期放款，或拍賣價格過低以致遭受巨額損失。

## 參 考 文 獻

### 外文書籍

- Itoh M. ( 1988 ) , The Basic Theory of Capitalism : The forms and Substance of the Capitalist Economy, London, Macmillan.
- Joseph F. & Sinkey Jr. ( 1992 ) , Commercial Bank Financial Management : In the Financial Services Industry, New York, Macmillan Publishing Co.
- Sekaran u. ( 2000 ) , Research Methods for Business, New York, John wiley & sons, INC.
- Wolfson C.H. ( 1994 ) , Financial Crisis : Understanding the Postwar U.S. Experience, New York, M.E. Sharpe.

### 中文書籍

- 伍忠賢 ( 民 87 ) , 企業購併聖經 , 遠流出版公司。
- 李強、夏樣芳 ( 民 89 ) , 商業銀行問題貸款管理 , 海天出版社。
- 李登輝 ( 民 88 ) , 台灣的主張 , 遠流出版公司。
- 胡盛光 ( 民 81 ) , 農會法的理論與實務 , 大偉書局。
- 呂隨扈、蘇英姿、姚志勇 ( 民 88 ) , 國際金融教室 , 北京大學出版社。
- 施茂林、劉清景 ( 民 86 ) , 最新六法全書 , 大偉書局。
- 葉秋南 ( 民 87 ) , 美國金融改革與創新 , 金融聯合徵信中心出版。
- 葉秋南 ( 民 88 ) , 國際金融危機剖析 , 金融聯合徵信中心出版。
- 陳重任 ( 民 86 ) , 奧地利徵信機構適用法規 , 金融聯合徵信中心出版。
- 黃永仁 ( 民 80 ) , 台灣的基層金融過去、現在、未來 , 基層金融研訓中心出版。
- 黃俊英 ( 民 89 ) , 企業研究方法 , 東華書局。



黃敏助(民 74), 建立我國銀行經營評鑑制度之研究, 基層金融出版。

張幼文、于杏娣(民 87), 金融深化的國際進程, 上海遠東出版社。

天下編輯(民 90), 活用波特的競爭策略, 天下雜誌公司。

金融叢書(民 83), 銀行法令彙編, 金融研訓中心出版。

台灣區各級農會年報(民 89、民 90), 台灣省農會出版。

農業統計月報(民 90), 行政院農業委員會統計室出版。

農業統計要覽(民 90), 行政院農業委員會統計室出版。

### 中文期刊

丁文郁(民 90), 農會信用部財產值多少?, 農訓月刊, 90 年 11 月, 32-33 頁。

王心儀(民 89), 從世界金融機構合併風潮談農會信用部合併, 農訓月刊, 89 年 5 月, 84-87 頁。

王心儀(民 89), 從金融機構合併法草案, 論農漁會信用部未來之發展, 農訓月刊, 90 年 11 月, 70-77 頁。

王心儀(民 90), 遠來的和尚-RTC 與 AMC, 農訓月刊, 90 年 1 月, 11-13 頁。

王心儀(民 90), 不良資產之處理模式-金融重建機制, 農訓月刊, 90 年 5 月, 72-77 頁。

王心儀(民 90), 為基層金融機構解套, 由金融重建機制論農漁會信用部之發展, 農訓月刊, 90 年 6 月, 20-22 頁。

王嘉麗(民 90), 從金融機構合併法暨銀行法修正看銀行與農會信用部之合併, 合作金庫月刊, 90 年 1 月, 17-34 頁。

王嘉麗(民 90), 金融機構合併法評析, 合作金庫月刊, 90 年 5 月, 89-109 頁。

- 李厚高 ( 民 71 ) , 銀行業面臨的環境與因應之道 , 基層金融半年刊 , 第 5 期 , 1-6 頁。
- 李桐豪 ( 民 88 ) , 國家金融管理再造與農漁會信用部的關係 , 金融財務研訓中心 , 第 3 期 , 1-11 頁。
- 李桐豪 ( 民 88 ) , 檢視問題金融機構發生原因與處理政策 , 基層金融半年刊 , 第 37 期 , 1-12 頁。
- 沈中華 ( 民 88 ) , 銀行危機形成原因探討 , 中央存保存款保險資訊季刊 , 88 年 6 月 , 88-100 頁。
- 林倬仲 ( 民 90 ) , 我國成立資產管理公司 ( AMC ) 之探討 , 農訓月刊 , 90 年 5 月 , 27-58 頁。
- 林維義 ( 民 88 ) , 從農會合併探討農會信用部的改革 , 中廣財經探索之專訪記實 , 中廣公司 88-8-20。
- 林維義 ( 民 88 ) , 農會信用部經營危機之改革方向探討 , 金融財務研訓中心 , 第三期 , 13-33 頁。
- 林繼恆 ( 民 88 ) , 處理經營失敗銀行相關法令及對策之探討 , 基層金融半年刊 , 第 37 期 , 15-30 頁。
- 邱湧忠 ( 民 87 ) , 從組織分析論「農會法」修法 , 基層金融半年刊 , 第 36 期 , 131-150 頁。
- 高成賢 ( 民 89 ) , 台灣農會史 , 農友月刊 , 89 年 10 月 , 53-61 頁。
- 郭瑜芳、王嘉麗 ( 民 88 ) , 我國與美國對問題金融機構之認定標準概述 , 合作金庫月刊 , 89 年 12 月 , 54-67 頁。
- 郭照榮 ( 民 89 ) , 金融機構合併考慮因素及其對象之選擇 , 金融財務研訓中心 , 第 5 期 , 1-10 頁。
- 陳明吉 ( 民 90 ) , 許農漁會一個有願景的未來 , 農訓月刊 , 90 年 11 月 ,

34-35 頁。

陳錦龍(民 91), 農漁會投資銀行之探討, 農訓月刊, 91 年 2 月, 40-44 頁。

戚瑞國(民 90), 壞帳倘賣否? 系列報導, 解決金融壞帳以美國為師, 經濟日報 90-1-14, 財經 3 版。

戚瑞國(民 90), 壞帳倘賣否? 系列報導, 東亞金融重整尚未竟全功, 經濟日報 90-1-15, 財經 3 版。

戚瑞國(民 90), 壞帳倘賣否? 系列報導, 壞帳交給 AMC 銀行全力衝業績, 經濟日報 90-1-16, 財經 3 版。

戚瑞國(民 90), 壞帳倘賣否? 系列報導, 金融業合併汰弱留強大者恆大, 經濟日報 90-1-17, 財經 3 版。

黃得豐(民 89), 銀行與信用合作社合併問題之探討, 金融財務研訓中心, 第五期, 21-30 頁。

曾銘宗(民 89), 農會信用部改革之探討, 合作金庫月刊, 89 年 8 月, 9-15 頁。

蔡友才(民 90), 金融環境的變遷與因應, 合作金庫月刊, 90 年 6 月, 4-9 頁。

蔡淑惠(民 90), 興利除弊的金融六法-兼論我國金控法、金融重建條例對我國金融市場的影響, 合作金庫月刊, 90 年 10 月, 11-23 頁。

蔡慶年(民 90), 農漁會轉型的契機, 農訓月刊, 90 年 8 月, 8-13 頁。

鄭月遂(民 90), 我國推動成立金融控股公司之架構, 合作金庫月刊, 90 年 5 月, 72-83 頁。

劉榮主、簡明仁(民 71), 基層金融設立分支機構問題之研究, 基層金融

半年刊，第 5 期，79-106 頁。

賴英照（民 88），從金融機構合併法草案論銀行與農漁會信用部之合併，金融財務訓練中心，第四期，1-21 頁。

賴秋吉（民 87），淺談金融機構逾期放款發生原因與因應之道，基層金融半年刊，第 35 期，115-120 頁。

薛琦（民 90），整頓基層金融對我國金融系統的影響，農訓月刊，90 年 11 月，51 頁。

蔣憲國（民 89），台灣農會是否宜實施信用部總經理制或由銀行機構合併，農友月刊社，89 年 10 月，7-10 頁。

藍秀璋（民 90），期待於「金融機構合併法」施行之後，合作金庫月刊，90 年 4 月，4-19 頁。

顏建賢（民 90），農會組織研究與發展願景，農訓月刊，90 年 9 月，8-13 頁。

蘇財源、陳冠榮（民 87），農會信用部相關問題之實證分析研究，中央存款保險資訊季刊，87 年 9 月，152-177 頁。

蘇財源（民 88），對問題農漁會處理模式之探討，基層金融半年刊，第 37 期，31-42 頁。

## 學位論文

王東良（民 89），金融危機的省思：金融性資本的異化與 SSA 的觀點，台北大學財政學研究所碩士論文。

朱世昌（民 89），農漁會信用部資訊系統使用者滿意度之研究，淡江大學資訊管理研究所碩士論文。

李玲珠（民 80），中美兩國企業購併動機之理論研究，政治大學會計學研究所碩士論文。

- 李伊婷 (民 89), 台灣金融機構合併之績效研究, 台灣大學三民主義研究所碩士論文。
- 吳宏恩 (民 89), 政府因應台灣資本市場危機對策之研究, 政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文。
- 林俊民 (民 89), 金融機構跨業併購法律建構及芻議-以商業銀行跨業併購為例, 中原大學財經研究所碩士論文。
- 周百隆 (民 90), 農會信用部經營危機之研究-危機預警模式與馬可夫吸收鏈之應用, 台灣大學農業經濟研究所碩士論文。
- 洪儷文 (民 89), 本國銀行購併合作社之經營績效分析, 台北大學財政學研究所碩士論文。
- 陳玟吟 (民 89), 亞洲金融風暴之原因分析, 台北大學經濟研究所碩士論文。
- 陳淑華 (民 88), 銀行併購前後之績效-評估台灣金融業之探討, 銘傳大學金融研究所碩士論文。
- 張福成 (民 89), 企業併購之個案研究, 台北大學商學研究所碩士論文。
- 張朝棟 (民 83), 企業跨國購併法律規範之研究, 東吳大學法律研究所碩士論文。
- 黃意璇 (民 90), 問題農會信用部處理模式之研究, 台灣大學農業經濟學研究所碩士論文。
- 許李瑋 (民 88), 我國銀行業購併之績效與綜效之實證研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 黃明琦 (民 89), 台灣金融機構購併之理論研究, 政治大學會計學研究所碩士論文。
- 趙康惟 (民 89), 台灣銀行間購併之可行性之研究, 南華大學亞太研究所

碩士論文。

劉佩 ( 民 89 ), 我國銀行合併決策行為之研究, 政治大學企業管理研究所  
碩士論文。

蔣憲國 ( 民 88 ), 台灣廣域農會合併之探討-從日本廣域農協合併的經驗  
論起, 中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。

顏龍男 ( 民 90 ), 國內資產管理公司 ( AMC ) 設立對不動產市場可能影  
響之研究, 中興大學財務管理研究所碩士論文。

施麗玉 ( 民 82 ), 台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。

### 翻譯書籍

何喻方譯 ( 民 89 ), 銀行革命, The Banking Revolution ( Mark C. Philip L.  
& Thomas S. ), 寰宇出版公司。

何自云譯 ( 民 89 ), 大銀行家-電子時代的貨幣、信用與銀行, The New  
Worlds of Money, Credit and Banking an Electronic Age  
( Mayer M. ), 海南出版社。

李孟茂譯 ( 民 78 ), 未來的銀行-銀行業務電腦化, Computer banking, 石  
崎純夫, 基層金融研究訓練中心。

黃永仁譯 ( 民 80 ), 小型銀行的未來, The future of small banks in a  
Deregulated Environment ( Donald K. Fraser & James W.  
Kolari ), 基層金融研究訓練中心。

黃營杉譯 ( 民 88 ), 策略管理, Strategic Management Theory ( Hill & Jones ),  
華泰文化出版公司。

高登第、李明軒譯 ( 民 90 ), 競爭論 ( 上、下 ), On Competition ( Michael  
E.Porter ), 天下遠見出版公司。

## 網路資料

行政院經濟部網站

<http://www.moea.gov.tw/meco/stat/four>

財政部金融局網站

<http://www.boma.gov.tw/sta>

行政院主計處網站

<http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03>

行政院農委會網站

<http://www.coa.gov.tw/law/lawsystem>

行政院內政部網站

<http://www.ris.gov.tw/ch4/static>