

郭敏學 著

農業發展叢書

鄉村領導才能的培養

臺灣商務印書館發行

郭敏學著

鄉村領導才能的培養

臺灣商務印書館發行

中華民國六十二年七月初版

農業發展叢書 鄉村領導才能的培養 一冊

定價新臺幣二十四元正

著者 郭 敏 學

發行者 臺灣商務印書館股份有限公司

印刷及發行所

臺北市重慶南路一段三十七號
臺灣商務印書館股份有限公司

登記證：內版臺業字第〇一三號

版權所有
翻印必究

前言

臺灣農會是一個重要的成功實例，經由中國農村復興聯合委員會（農復會）、各有關政府機關以及農業人士共同努力，發展成爲一有效的合作體系，提供農民所需的服務，並促進食糧增產和鄉村福利。農復會農民輔導組郭敏學先生自一九四九年起即參加此一發展工作。他所著的「臺灣農會及其對農業和鄉村發展的貢獻」一書，由聯合國糧農組織於一九六四年出版，爲其他開發中地區提供了在臺灣獲得成功的農村組織經驗。

嗣後郭先生曾擔任過若干國家農村組織的顧問，並協助來自東方國家的農業人員在臺灣研習合作組織與管理。本書係爲適應農會業務的迅速擴張，訓練地方領導人才及農會職員所需而撰寫。對一個慘淡經營的組織來說，成功可以引致組織的壯大，而壯大則不斷產生新的需要，其訓練工作必需能造就出足夠數量技術嫺熟的工作人員。

本書初稿係一九六九至一九七〇年間郭先生從事專門研究期間在康乃爾大學，由紐約市美國農業發展協會贊助撰寫。

郭先生這部著作非常有用，可供臺灣及世界其他地區願進一步瞭解臺灣農會情形者閱讀。領導才能的

培養和經營管理改進乃是一個合作組織成功的主要關鍵，尤以正在加速成長與發展階段中者爲然。

康乃爾大學鄉村社會學教授 波爾森

導才能的培養而更趨增進。採用精密的訓練計劃以推廣管理上的新觀念、新態度、和新方法將是最有助益的。

本書之撰寫，主要目的在於敘述領導才能的觀念、定義和特質的一般概念，並協助政府機關在其各自的工作立場，發掘、培養、維護和訓練地方領導人才。作者希望多數材料對於設計和執行培養領導才能的計劃有所裨益，也希望本書可以作為各級學校講授有關農民組織、鄉村社會、和鄉村領導課程的參考書籍，並為政府人員充實其本身諮詢和領袖地位的業餘讀物。

本書另一目的為對從事農民組織和鄉村建設的領導才能培養者提供指針。因之，本書係為執行者而非為社會科學家和研究者所準備。作者相信在開發中地區，其政府機關正在從事實際農業發展與鄉村建設工作，而求提高農民組織人員的素質，亦將需要這一類的出版品。

作者對於美國農業發展協會主席莫歇爾博士 (Dr. A. T. Mosher) 和行政長史蒂文生博士 (Dr. Russell Stevenson) 資助作者在康乃爾大學編寫此書，深表謝意。對於康乃爾大學鄉村社會系波爾森教授 (Dr. Robert A. Polson) 和康明士教授 (Dr. Gordon J. Cummings) 於作者在該校研究期間之指導，以及菲律賓賓大學客座教授即聯合國糧農組織前任農業教育顧問章之汶先生給予作者獲得在康乃爾大學研究機會之協助，均衷心感激。此外並感謝中國農村復興聯合委員會主任委員沈宗瀚博士特准作者一年的研究假期，以及柯特惹得夫人 (Mrs. Irene Cortright) 對本書英文原稿的編校和打字。與吳光華先生對中文譯稿的審閱。

郭 敏 學

一九七〇年五月寫於
美國康乃爾大學

鄉村領導才能的培養

目錄

前言

第一章 鄉村領導才能培養的重要性	一
第一節 潛在能力與領導才能培養	一
第二節 臺灣鄉村的領導人才	四
第三節 領導才能在農業發展的地位	八
第二章 鄉村領導的觀念	一三
第一節 領導才能可由學習中獲得	一三
第二節 特質理論與境況理論	一五
第三節 人格特質與境況因素的交互作用	一九

第三章 領導的定義和種類	二五
第一節 領導的定義	二五
第二節 領導的種類	二六
第三節 獨裁領導與民主領導的差異	三二
第四章 優良領導者的特點	三七
第一節 領導的功能	三七
第二節 優良領導者的條件	四一
第三節 成功領導的因素和任務	四五
第五章 鄉村領導才能的發掘、培養和維護	五一
第一節 領導的境況	五一
第二節 領導才能的發掘	五三
第三節 領導才能的培養	六〇
第四節 領導才能的維護	六七
第六章 鄉村領導才能的訓練	七三
第一節 訓練的目標	七三
第二節 訓練的阻力	七五
第三節 有效訓練的條件	七八

第四節	訓練的程序·····	八三
第五節	訓練的技術·····	八七
第六節	臺灣訓練的實例·····	九九
第七章	對臺灣農會領導才能培養的建議·····	一〇四
第一節	農會在推動農業發展的重要性·····	一〇四
第二節	臺灣農會領導人才的素質亟待提高·····	一〇六
第三節	臺灣農會培養領導才能的缺點·····	一〇七
第四節	如何從培養領導才能中改進農會·····	一〇八

第一章 鄉村領導才能培養的重要性

第一節 潛在能力與領導才能培養

每個人都有他的工作自尊心，就是要把自己所學所能，發揮到最高境界，以求有利社會與人羣。不過，並不是每個人都能達到這種境界，因為難於獲得機會發揮他的潛在能力。通常一個人的成就和他的潛能都有着一大段距離，這種潛能在培養領導才能上最爲重要，甚至可以說，有潛能才有培養。每個人如果在最適當環境下，得到最佳的激勵，都能達到較現有爲高的成就境界。即如在奧林匹克運動會獲得各項競技最高成績者，不能認定他就是全球對此項競技最具潛在能力者。事實上或者由於環境的促成，或者由於人爲的激勵，或者由於個人的興趣，才使他在該項競技上獲得較他人爲大的發展機會，其他雖亦具有此項潛能而被埋沒者更多。在社會上亦復如此，所謂「人才埋沒」「用非其人」，幾成爲一致公認的普遍現象，可知優秀人才被埋沒或工作潛能未盡發揮者尚不知有若干千萬，此種損失實難以數字估計。是故如何發掘培養領導才能及如何維護訓練領導才能，使各個人都能發揮其最高的工作潛能，乃成爲晚近歐美學者研究

討論最熱烈的學科。

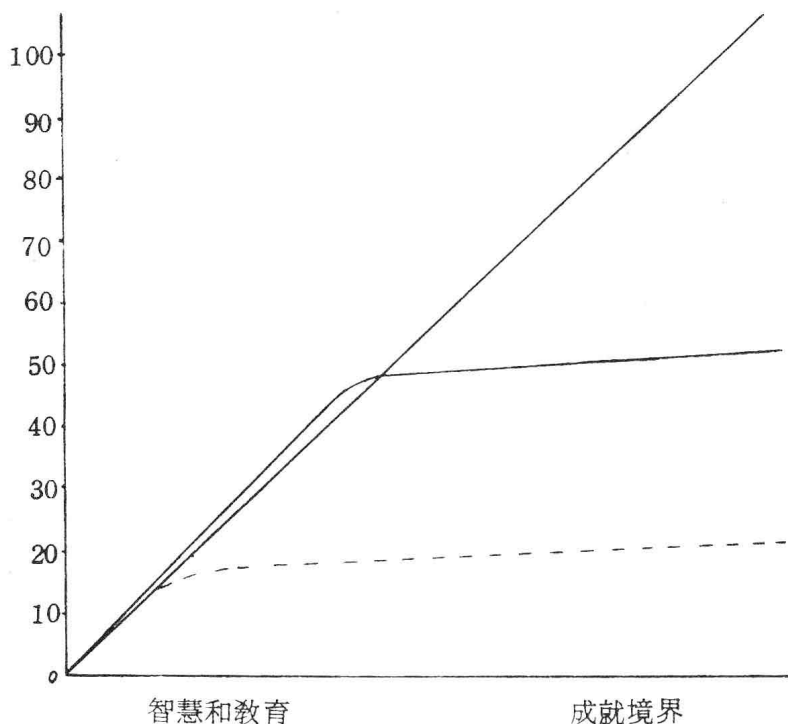
人類天賦的智慧，其在種族之間的差異甚微，同種族內個別份子之間的差異較大。例如我國青年赴歐美留學，在校功課成績並不比當地學生爲差，甚至多數尙較當地學生爲高。非洲各國青年派來我國參加農業技術人員訓練班接受農業講習，據我在班上授課時的測驗，除因農業基本訓練不足外，其天賦智慧亦並不比我國人爲低。而各國國力之所以有顯著的不同，主要原因爲潛在能力是否獲得良好的培養，以及優秀人才是否獲得應有的維護與發展機會。

非洲國家的落後，係因在閉塞性社會之下，交通不便，缺乏知識經驗交換的機會；教育落伍，更無傳授新式科學技術的場所，這表示對領導才能未作良好的培養。我國交通便利，教育普及，民族智慧亦高，吃虧處是傳統的特權勢力籠罩，並重視親朋援引，因此受過良好訓練的才能之士，除了少數憑藉特殊關係，而稍能發展其工作潛能之外，大多數均寄伏櫪下，資志以沒；而飛黃騰達者，多非具真才實學之人。這表示對領導才能未作良好的維護。至於開放性社會的西方國家，人才之登錄純係自由競爭，機會均等，你有多大的潛能，即有機會發展至何種程度，每個人的才能均可發揮盡致，而對國家與人羣提供最大的服務。國力之強盛，學術之發達，關鍵在此。

上述關係，可以下列比較圖表示之。圖中下幅橫的直線，是代表民族的智慧和教育及其成就境界；左邊豎線上的數字是假定他們一生成就的高下。圖內一條直的粗線，是表示歐美國家人民在自由競爭，機會均等的環境下，可以把他們的天賦智慧和所受的教育自由發揮，向上邁進，達到他潛能的百分之百，因此事業的成功也就到了他們可能達到的頂點。另一條彎曲的細線，是表示我國人智慧甚高，而且在加緊補習

之下，在校所學甚至比較歐美人民稍多，但離開學校後，因多數人不能獲得發揮潛能的機會而沒沒無聞，其成就的境界遠較歐美國家爲低。最低層一條虛線是表示非洲國家人民天賦智慧並不低，但在閉塞性社會之下，所受教育較少，同時亦缺乏激勵作用，少有發揮其潛能的機會，因之其成就的境界更低。

培養領導才能的主要目標，就是要發揮人類的潛在能力，儘量使之達到他可能成就的頂點。近代學者恆喜採用激勵方法，此一方法對於父母、教育家、社區工作人員，乃至公司行號經理均具相同的重要性，而在台灣的鄉村社區，尤爲迫切需要。鮑占南 (P.C. Buchanan) 對於激勵的研



究，曾獲得下列結論（註一）：(1)瞭解自我激勵，並協助他瞭解他人。(2)激勵並非過分鼓動他人，而是協助加強其業已存在的激勵。(3)對他人提出的問題全神傾聽，並給予適當回答，創造一種自由提出問題的環境。(4)協助他人考驗自己的觀點，使他們的行為更具創造性。(5)承認集體規範的影響力，以及過去所學與未來的學習潛力。及(6)增加正在企望獲得的褒賞，或減少企望獲得所付出的代價。

上述方法顯然祇是針對歐美開放性社會所需的激勵而言。至於我國，似尚需增加若干外在因素，例如(1)擺脫特權觀念，(2)減少親朋援引，(3)注意真才實學，(4)厲行適人適事等，藉使已往老死櫪下的優秀才能，均能獲得發揮其潛能的機會。

第二節 臺灣鄉村的領導人才

一九四五年以前日本佔據臺灣時期，土地所有權集中於地主之手，使地主在傳統上即成為當地社區的領導人物。日據政府利用財富、知識和地位較高的地主控制廣大而散漫的農民，一切鄉村事務都透過地主推行，遂使地主的領導地位更形鞏固。爲了完成統治政府的殖民政策，指派地主或授意其出任各種農民組織職位並代表鄉民利益。例如各級農會理事概由會長（各級地方長官兼任）薦請上級政府任命，監事由會員代表大會推選。而被指派或被推選者多爲當地的地主，因此地主發揮其管理鄉村人民甚至代表政府徵收捐稅等重大權力。在另一方面，地主亦成爲解決本鄉村乃至村與村間一切問題或糾紛的當然仲裁人。

此種關係在光復之初依然存在，因此農會、農田水利會、漁會等農民團體雖經奉命依民主方式改選，

但改選後的理事會和監事會却仍然控制在地主手中。直至一九五二年以後，此種關係才有了劃時代的轉變。因爲耕者有其田政策的完成，百分之九十二的農田轉入真正從事耕作的農民之手；同時農會及其他農民組織也相繼改組，嚴格規定祇有從事耕作的農民才有權當選爲理事、監事及會員代表，或規定農民當選爲選任職員人數必須在若干成以上。這樣一來，地主不但在地方上的優越經濟利益不復存在，即在農民組織乃至鄉村社會的領導地位亦無法維持，遂使那一時期的臺灣鄉村形成領導上的真空。

此種領導真空形成的原因，可分爲兩方面：第一，真正的農民教育程度較低，無力擔負農民團體的領導工作；第二，農民忙於田間工作，不願因與外界接觸而貽誤農時。因此那一時期的農民訓練工作，乃處於極端重要的地位。臺灣省農會人員講習所成立於一九五三年，由政府主管機構及農復會大量撥補經費，加強訓練各級農會的選任和業務人員。此種教育訓練工作使鄉村農民對政治興趣普遍提高，並鼓勵有能力的農民參加公衆事務。

隨着地主力量在鄉村的消逝，老一代鄉村領導人才有待訓練，而青年領導人才卻在鄉村逐漸抬頭。新的鄉村領袖通常在各種農民組織中產生，例如農會、農田水利會、漁會、租佃委員會、蔗農服務社、菸農服務社等。在民主制度之下，青年農民在鄉村具有表達其意願的平等權力，並有平等的權力選舉或被選而取得鄉村領導地位；參加各種會議研討及磋商一切地方事務的改進，從而形成基層的民主精神。

另一些青年領導人才，正在鄉村接受農業推廣教育和農場經營技術的訓練，包括農事研究班班員、家政研究班班員、四健會會員、農業推廣義務指導員等。這些人在組織之內分別擔任主席、秘書和會員地位，貢獻其時間及精力於農事及家庭的改善與福利事業的增進。這些義務的無名鄉村領袖，目前在臺灣數以

萬計。他們不計報酬，不求人知，但卻對農業生產的增加和農民生活的改善，扮演了極重要的角色。這些新的領導人才，都受過較好的教育；和傳統的老一代人才相較，也都有較高的效率。

概括言之，臺灣的各種農民組織，係以下列方式發掘和培養鄉村領導人才（註二）：

1. 選舉制度

臺灣農會為三級組織，鄉鎮內的農戶每村各組成農事小組，在小組會議中選出鄉鎮農會的會員代表以執行農會的領導權力；然後在鄉鎮農會代表大會由理事和監事候選人中選出理事和監事組成理事會和監事會。依次上級農會，如縣市和省農會的代表，也由下級農會選舉。

如此由下而上的選舉方式，農會依照民主方法在鄉村社區內發掘有潛能的領導人才，並加以鼓勵和訓練，使其參加社區服務工作。

2. 訓練機會

臺灣農會對其職員、會員的訓練計劃，分為三個階層執行。高級選任人員和雇員由設在臺北市的臺灣省農會人員講習所訓練；低級選任人員和雇員由各縣市農會在其地方講習所訓練；會員、會員代表和推廣計劃下的義務指導員，則在鄉鎮農會或在各村農事小組訓練。

3. 團體思想和團體活動

鄉鎮農會之下的農事小組是農會和會員之間的橋樑，每一小組會員選出其小組長和副小組長。在小組長領導之下定期舉行討論會，鄉鎮農會也指派職員輪流參加此項會議。討論會的目的爲(1)報告有關農會的消息，(2)訓練會員農業技術，(3)協助農會擴展業務，和(4)向農會轉達會員的建議和意願。

小組之下以鄰或業務爲單位組織工作班，在班會議中討論有關社會和經濟生活各種項目。所有村鄰會議均可提供團體思想和團體活動的寶貴機會，因之亦爲培養領導人才的良好環境。

4. 推廣教育

臺灣農會的農業推廣教育計劃採三方面途徑，協助農家改進其農場和家庭作業：(1)農事指導教育成年農民，(2)家政指導協助鄉村婦女，(3)四健指導訓練鄉村青年；分別組織農事研究班、家政研究班及四健會，均每月開會一次，共同研商農事和家政改進問題。

無數的新式推廣教育方法已爲推廣人員廣泛採用。例如方法示範、各種訓練場合、農場和家庭訪問、電化教材使用、觀摩旅行、展覽會、團體討論、工作計劃、和爲數甚多的出版品。所有上述方法，均可協助發掘有潛能的地方領導人才並就地予以訓練。

此外，臺灣農業推廣計劃係在政府機關的資金和技術協助下由農會主辦。由於各農會會員人數衆多（平均每農會達二、八〇〇人）推廣部門乃選擇並鼓勵各鄉村進步的農民擔任義務指導員，與各村農事小組長合作協助農會推廣人員，使其活動達到各個農民。目前推廣計劃項下此項義務指導員人數在二萬人以上，平均每村里計有四入。

義務指導員爲不支薪的推廣人員，根據其農業經驗和個人才能選自當地社區。他們有興趣貢獻時間於推廣計劃。他們明瞭當地農業問題和農民需要。他們易於和當地農民相處而按照其實際需要解決問題。

義務指導員在推廣業務和發展計劃上實爲最重要的人物，因爲藉此可以獲得多數地方人士的時間和精力的協助。而且今日的農會業務職員中，有很多都來自自己往的義務指導員。

當地主領導退出臺灣鄉村社會之後，因爲新的領導人才不斷加入，一九五三年以後那一段時期領導真空的情況，業已逐漸彌補。也許在不久的將來，這些新的地方領袖在良好的培養與維護之下，可能對臺灣鄉村社區工作的發展提供更大的貢獻。

第三節 領導才能在農業發展的地位

鼓勵農民增加生產的因素有四：(1)生產條件，如種子、肥料、農藥、和優良農機具，(2)生產與誘因，如公平而穩定的物價、適當的租佃制度、充足的貸款和運銷設施，(3)訓練與組織，和(4)能協助農民增加生產的制度與服務。

但是，要使這些因素發生效益還需要另外一種因素的配合，就是在農業行政上、農業研究上、農業教育上、農業推廣上、尤其在農民組織上的領導才能。事實上在農業發展方面，政府機構或農民組織任何計劃的成功，都要取決於優良領導才能的培養。

事實上，如果沒有鄉村人民的積極參加，任何農業計劃都無法有效執行；但除非把鄉村人民好好的組