

中央研究院 民族學研究所集刊

第五十期

目 錄

複合組織之目標分析：以臺灣農會為例.....吳聰賢

社會變遷中臺灣婦女之事業觀：

婦女角色意識與就業態度的探討.....呂玉瑕

臺灣農村婚姻的變貌：兼談社會文化現象的瞭解與解釋.....胡台麗

泰雅族東賽德克羣的部落組織.....余光弘

雅美族漁人社的始祖傳說.....劉斌雄

Chinese Perspectives on Sino-American

Relations.....MINAKO K. MAYKOVICH

中華民國六十九年秋季

(中華民國七十年十二月出版)

臺北・南港

中央研究院 民族學研究所集刊

第五十期

目 錄

複合組織之目標分析：以臺灣農會為例·····	吳聰賢	1
社會變遷中臺灣婦女之事業觀： 婦女角色意識與就業態度的探討·····	呂玉瑕	25
臺灣農村婚姻的變貌：兼談社會文化現象的瞭解與解釋·····	胡台麗	67
泰雅族東賽德克羣的部落組織·····	余光弘	91
雅美族漁人社的始祖傳說·····	劉斌雄	111
Chinese Perspectives on Sino-American Relations·····	MINAKO K. MAYKOVICH	171

中華民國六十九年秋季

(中華民國七十年十二月出版)

臺北·南港

中央研究院民族學研究所集刊

第五十期

(翻印、轉載、翻譯，須徵得本刊同意)

本刊年出兩期，全年國內新臺幣貳佰元，國外美金拾元（郵費在內）。零售每本新臺幣壹佰元。

Published semi-annually. Foreign subscription: US\$ 10.00 a year.

編輯者 民族學研究所集刊編輯委員會

出版者 中央研究院民族學研究所

印刷者 永裕印刷廠
臺北市西昌街168號

代售處 三民書局
臺北市重慶南路一段61號

東豐書店
東京都澁谷區代代木1丁目35番地1號
代代木會館ビル3階 電話(370)6769

中華民國六十九年秋季

中央研究院
民族學研究所集刊

編輯委員會

主 編
文 崇 一

輪值編輯委員

李 亦 園 劉 斌 雄 蕭 新 煌

編 輯 委 員

劉 枝 萬 石 磊 楊 國 樞
莊 英 章 謝 繼 昌 許 嘉 明
瞿 海 源 徐 正 光

助 理 編 輯

胡 台 麗 呂 玉 瑕 余 光 弘

發行及助理編輯

何 國 隆

EDITORIAL BOARD

CHUNG-I WEN, *Editor in Chief*

YIH-YUAN LI PIN-HSIUNG LIU HSIN-HUANG HSIAO, *Executive Editors*

Editors

CHI-WAN LIU LEI SHIH KUO-SHU YANG
YING-CHANG CHUANG JIH-CHANG HSIEH CHIA-MIN HSU
HAI-YUAN CH'U CHENG-KUANG HSU

Assistant Editors

TAI-LI HU YU-HSIA LU KUANG-HONG YU

Editorial and Circulation Assistant

KUO-LUNG HO

BULLETIN

OF

THE INSTITUTE OF ETHNOLOGY

ACADEMIA SINICA

Number 50

Autumn 1980

CONTENTS

Analysis of Goals in Complex Organization: The Case of Taiwan Farmers' Association.....	TSONG-SHIEN WU 1
Women's Attitudes Toward Career Role and Family Role Underthrough Taiwan's Social Change	YU-HSIA LU 25
Marriage Transformation in Rural Taiwan	TAI-LI HU 67
Tribal Organization of the East Sedek Atayal	KUANG-HONG YU 91
Yami Text: Tarak Myth	PIN-HSIUNG LIU 111
Chinese Perspectives on Sino-American Relations	MINAKO K. MAYKOVICH 171

Published by
THE INSTITUTE OF ETHNOLOGY
ACADEMIA SINICA
NANKANG, TAIPEI, TAIWAN
REPUBLIC OF CHINA
(Issued in December 1981)

複合組織之目標分析*

以臺灣農會為例

吳 聰 賢

臺灣農會由職業性農民團體，演變成今日的多目標農民組織團體。本文的主要目的在於分析農會信用、推廣與供銷業務上，理想目標與實際目標間的一致情形。依業績好壞，將農會編入上、中、下三級，然後先抽出三十個農會，再就抽出農會理事長、總幹事、農事小組長加予面訪取得資料分析。結果發現：(一)農會業務理想與實際目標之重要程度不一致，理想上認為農業推廣最重要，而實際上卻認為信用業務最重要。(二)農會人員因角色不同，對業務之重視程度不一樣，總幹事較重視信用業務，而農事小組長重視農業推廣業務。

一 研究緣起與目的

從整個農業發展而言，政策的明確訂立，執行機構的密切配合，和採用新農業生產技術與資源，皆是推動農業發展的主要原因。就農業發展的執行而言，臺灣農會所扮演的角色尤為特別而重要。因為除了鄉鎮公所執行的部分行政工作以外，絕大多數的農業發展工作均交由鄉鎮農會執行。臺灣農會原為一農民職業團體，但隨著政治社會經濟環境的更替與變化，農會在結構及功能上也有多次的蛻變與演進。時至今日，不但是大部分農業發展方案經由農會推行，甚致於有關農村建設的保險、醫療、社會福利、農舍興建等，也莫不交由農會執行。一個小小的農會，以有限的人力，是否能夠擔負這麼多的工作與責任不無令人懷疑之處。雖然，農會的確已經扮演了重大的農業發展工作，如農業推廣、農業金融、農產運銷、及農業產銷計劃等工作，而對臺灣農業發展已有良好的貢獻。但是，我們是否就這樣而期望農會擔任更多的工作呢？如果將過去的農業發展工作交由農會及其他更多的農業機構來執行，或許會比已有的成果有更大的績效也說不定。

本文於70年(1981)12月出版

* 本文原始資料取自「臺灣農會組織目標之分析」。

農會除了經營業務繁雜而不勝負荷以外，我們最關心的是業務的性質不相同，而產生對某些業重視，而對某些較重要的業務務反而疏忽。僅就有關農業發展工作而言，農會業務可以粗分為經濟性與社會性。例如金融與供銷業務是屬於有營利的經濟性工作，而農業推廣則屬有出無入的社會教育工作。有關研究及一般觀察的經驗告訴我們，農會主事者每有側重經濟性工作，而對社會教育工作採取敷衍的態度。因為，農會不同於合作社，其經濟盈餘不直接歸還農民，其盈餘用途為，彌補虧損與編列農業推廣經費外，其餘編列公積金、公益金、理監事及農會工作人員之酬勞金。在這種盈餘分配辦法下，難免農會主事人員一味開展經濟性工作，而忽略社會教育工作。原來農會法第一條規定：‘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。’這個宗旨的主要任務就是達成農業推廣工作。我們擔心，農會主事者，將經濟性與社會性工作本末倒置，因關心營利而疏忽農業推廣與農業發展工作，而違背農會設置的原意。

有關臺灣農會的研究與報導雖不致有汗牛充棟之嫌，但為數確實不少。惟這些研究大都基本上承認農會的現有業務範圍，絕少提出懷疑其基本功能，而對農會法規定之農會功能加予探討。一個健全的組織，除了良好的社會環境、組織結構、行政管理人員與經費以外，最重要的莫過於組織目標是否正確。一個組織如果言行不一致，則其管運效率不會很好。現今臺灣農會的實際營運目標，與農會法賦予的理想目標，如果不一致，則不但臺灣農會的實際營運目標不易達成，而政府賦予的官方目標更無法做到。

由上述的研究緣起，本研究的目的如下：

- (一)發展組織目標的分析架構。
- (二)分析農會實質營運目標與理想標榜目標之一致程度。
- (三)探討農會人員選聘與權利結構的關係。
- (四)探討現有農會體制下信用、供銷、推廣業務之問題。

未提出本研究理論假設及方法以前，先就臺灣農會結構與功能的演變過程，依時間序列簡單介紹於后，以供讀者對本研究的重要性有較深入了解。

二 農會體制與功能之演變

(一)光復前

臺灣農會發軔於臺北縣三角湧，時為民前十二年，西元1900年，至民前4年全臺

共有十六處，在此期間，農會完全是由農民主動結合的職業團體，並無法律地位，政府既無保護亦無禁止措施，其主要業務為（一）拓殖墾荒工作，（二）確保工作權，（三）求減租（陳聰聖1954:36; 1978:1-21）。

民前四年，西元1908年12月公佈‘臺灣農會規則’及府令第七十號頒佈‘臺灣農會規則施行細則’，對農會法律地位、經費、組織、會員等給予明確規定，將已成立的農會合併改組命名為臺北、宜蘭、桃園、新竹、臺中、南投、嘉義、臺南、阿猴、臺東及花蓮等十二個農會，具有法人團體之地位。賦予農會如下權利：（一）農會轄內農林牧經營者均應加入農會為會員，強制徵收會費。（二）享有經營經濟業務的權利。

民國9年至15年，西元1920年至1926年間上述農會改組為臺北、新竹、臺中、臺南、高雄等五州及花蓮、臺東、澎湖等三廳農會為一級制，其主要組織業務特徵為（一）一級制組織，（二）徵收會費，（三）州廳長兼任各該級農會會長，（四）確立業務方針為（1）農業改良，倉庫經營，農業資材之供銷，（五）各級政府給予經費補助（劉經堂1970:30）。

因一級制農會間缺乏密切聯繫，不易動員統制，於是中日戰爭後，民國26年西元1937年，公佈‘臺農會令’，在州廳農會之上成立臺灣農會，以廳州農會為會員，形成二級制，各級農會會長由各該級政府行政主管兼任，州廳以下則設郡市街庄分會，各地方村里成立農業實行組合，至此臺灣農會二級制組織型態確立（郭敏學1977:4）。

隨着農業發展之推展，各種農業團體不斷增加，各農業團體經營業務也不斷擴張，形成各團體業務不易劃分，發生重疊現象，於是在民國33年，西元1944年，頒行‘臺灣農業會令’及‘臺灣農業會令施行細則’將各級農會，信用購買利用等農業組合及其聯合會、山林會、畜產會、青果同業組合、肥料配合組合，併入臺灣農業會、州廳農業會、街庄農業會。至此臺灣各種農業團體遂成一元化，三級制農業會也由此確立。

日人因感於農業信用業務性質特殊，乃將合併於臺灣農業會之臺灣產業組合聯合會之信用業務分出來，成立臺灣農業金庫，為臺灣省合作金庫之前身，並設立州廳支庫，在街庄則透過街庄農業會信用部經營農業信用業務之下達。至此，臺灣農業會的業務則以農業推廣為主，兼辦供應銷及社會福利工作。三級制農業會的正副會長由各該級政府首長兼任，理事由會長推薦任命，監事由各級農業會會員大會選舉。

二 光復後

1. 組織的分合（民國34年至38年）

民國34年臺灣光復時，政府將農業會改稱為農會，維持日據時代之體制，惟遵循民主原則，由農民會員選舉會長，取代日據時代的政府首長兼任會長制度。

嗣後有關人士鑑於過去大陸農會與合作社各有其法律依據及任務；農會是一種共益性職業團體，而合作社乃根據合作社法，以互助原則及共同經營方法，謀農民經濟利益，乃偏重於經濟性之營利團體。省政府農林處，乃於民國35年4月奉中央指示將農會與信用合作社分門別立，以符合農會法及合作社法之規定。

農會與合作社分立以後，因財產業務劃分不易，人事之爭擾頻仍，爭執與糾紛時有所聞，導致業務廢弛，地方派系愈演愈熾，成為本省地方行政上一大困擾，與學術界之爭論不休。民國38年2月，省政府接受農復會之建議，於同年7月頒行‘臺灣省農會與合作社合併辦法及其實施大綱’，再度將農會與合作社合併，成立鄉鎮市區農會三一五單位，縣市農會十八單位，省農會一單位。其主要特徵為：

- (1) 會員資格種類複雜。
- (2) 經營推廣、信用、供銷等生產及經濟業務。
- (3) 農民組織一元化。
- (4) 理監事及會員名額分配上，佃農與雇農所佔之名額不得少於三分之一。
- (5) 會員繳納股金以經營經濟事業。

2. 組織的確立(民國39年至42年)

農會與合作社合併以後，因原合作社社員包括非農民，這些非農民加入農會後，使新農會之組成份子非常複雜，包括公務員、商人、工人與地主等在內。農民因社會經濟條件及知識程度不如非農民，導致非農民把持農會現象，因此社會輿論及政府人士建議改進農會之議時有所聞，農復會於民國39年11月至40年2月間，聘請美國康乃爾大學安德生(W. A. Anderson) 研究臺灣農會，並提出改進方案。其改進要點如下(劉經堂1970:40)：

- (1) 會員分為正會員與贊助會員。
- (2) 會員每戶以一人為限。
- (3) 農會為一職業團體，具有經濟、政治、社會及教育等功能，
- (4) 分別設立理事會與監事會
- (5) 理事會聘用總幹事一人，為農會之執行長，負責處理農會業務。
- (6) 農會以會議方式處理會務與業務，建立權能劃分制度

政府參酌安德生教授所提研究報告，先後於民國41年8月由行政院頒行‘改進臺灣各級農會暫行辦法’嗣後並由臺灣省政府頒行‘改進臺灣省各級農會暫行辦法實施細則’等八種法規，至43年臺省各級農會改組完成。

3. 功能的擴展(民國43年至62年)

總統 蔣公曾經指示：‘農會改組與實施耕者有其田政策之推行有密切關係，爲使耕者有其田政策順利推行，澈底改組農會自屬必要’（中央委員會社會工作會1975：113），耕者有其田政策施行後，農民耕作意願提高，另一方面，農業復元後，農民需要增加，而須要農會協助與服務的項目與量日益擴張。因農復會居間策劃與示範，政府在這一階段的農會發展方針注重農會功能的強化與業務的開展。

安德生在研究臺灣農會當時，發現有不少農會停辦業務與緊縮業務範圍。農會推行業務所面臨的問題很多，較重要者爲缺乏運轉資金、倉儲設備、人事問題、農事小組工作停滯等（安德生 1950：13-14），這些問題大都獲得農復會與政府有關單位之輔導而獲得解決。

安德生除了建議解決農會經濟業務外，對農業推廣工作範圍加以擴大，而建議將農業推廣員設置於農會之內。他說：‘日人於其臺灣經濟計劃之中，曾集中力量於農業之增產，而以農業推廣爲鄉村工作之中心。最盛時期，日人曾僱用一萬三千農業推廣人員’。他又說：‘臺灣省農林廳接管臺灣省農業之後，即行承繼日人之農業指導員制度。……現時則一二十鄉村之中始有農業指導員一人；其工作地區既廣，則其在各村工作之機會自不甚多。農事小組之逐漸衰退’（安德生 1950：28）。在擴展農業推廣工作方面，安德生認爲，日人發展農會，其目的在使臺灣之農民能精於農作方法，故改良人民對生活之任何計劃不感興趣，光復時，政府人士對此問題也缺乏經驗。

農復會接受安德生之建議，分別於41年、43年及46年聘請美國四健會工作專家白仁德（A. J. Brundage）、農村成人教育專家卜普（J. D. Pope）及農村家政專家畢玲士來臺指導農會推行美式農業推廣教育工作，奠定今日的農事推廣、家政推廣、及四健會推廣工作之基礎，並實現農會代替政府推動農業推廣工作之理想。

4. 調整體制暨強調企業經營功能（民國63年迄今）

自民國42年政府實施五期四年經建計劃，績效卓著，工業加速成長，相反地農業成長遲緩，無法與工業並駕齊驅，農業所得偏低。另一方面，農民非農業所得逐年增加，尤其是都市化地區農會經費充裕，農業色彩濃厚地區農會經費則短絀，無力充分推行農村發展事務。行政院蔣前院長於民國61年提示推行‘加速農村建設重要措施’，加強改進各項農村建設方案，增加農村公共投資。農會爲一基層實際執行各項農村建設方案單位，爲配合上述社會經濟結構之變化，有效地推動農村建設方案，乃有農會法再度修改之議。民國63年6月12日修正公佈之農會法，在體制及職能方面均有重大之創新。(1)基於自願原則將農戶人口劇烈減少地區經濟條件較差地區，都市化地區，或經營不彰地區，加以合併，計合併十七個農會，另撤銷二個農會，(2)增訂實際從事

農業推廣工作者得加入為會員，贊助會員得當選為監事外，無選舉權及其他被選舉權。(3)除農業推廣、供應銷外明定設立農畜批發市場、保險部、信用部。其中信用部過去純依照行政命令，並未依照農會法規定實施，經此次修訂，農會信用部之法律地位始正式確立。農會辦理各種業務得組織共同經營機構聯合經營。為加強上下級農會之連繫，規定下級農會理事長為其上級農會代表大會當然代表，並限制理監事得連任一次，但連任人數不得超過理監事名額二分之一，以符新陳代謝之原則。(4)總幹事由理事會就中央或省（市）主管機關遴選之合格人員中聘任，其用意在於拔擢俊才及避免理事會濫用選舉權及平息地方派系。(5)農會總盈餘，除彌補虧損外，分配公積金20%，公益金10%，農業推廣及文化、福利事業費不得少於60%，理監事及工作人員酬勞金不得超過10%。(6)加強對農會總幹事之監督與考評，其成績供為下次遴選之參考。

自民國63年修正農會法⁽¹⁾以來，各級農會組織日趨健全，業務尤其是信用業務快速成長，但仍有部分條文窒礙難行，經過各級政府及農會工作人員集會檢討，提出修正部分條文，經立法院於民國70年1月20日三讀通過，其要點如下：(1)農會總幹事選任與聘任原須經全體理事三分之二以上出席及出席理事三分之二以上決議，現修改為須經全體理事二分之一以上的決議，其解聘須經全體理事三分之二以上的決議，期能減少地方派系的影響，而較易選出總幹事，(2)會員代表任期與理監事任期同，連選得連任，取消會員代表連任限制，以避免候選人不足額的困擾，並使會員代表與小組長的權利義務相同。(3)原規定農會盈餘應分配公益金百分之十，修改為百分之五，以充裕農業推廣經費，供農會間推動互助訓練費之調節，以加強農會間互助合作之精神，增加農會業務範圍，增列醫療衛生、農舍輔建、發展家庭農場，配合加速農村建設與普建國宅⁽²⁾。

現階段農會發展趨勢是舊有推廣、供銷、信用業務種類與規模日趨龐大，而新增業務日漸增多，此乃農業經營型態改變、農村社會經濟結構變化，促使農民需要種類增加所使然。今後，應確實充裕農業推廣經費，推進農會間互助合作及資金之調節，發展產銷聯營，加強培養人才與管理，逐步走上企業化經營的途徑。

三 研究方法

在本節裏將先根據組織理論來探討農會的意義與特性，接着參考文獻建立本研

(1) 農會法，民國63年6月12日總統令修正公佈。

(2) 聯合報，民國70年1月21日。

究的理論架構，並提出假設以供指引本研究和分析方向，最後將就樣本及資料分析技術加以說明。

(一)理論架構

在我們日常生活中，到處可以觀察得到各種人際關係的結合。但並不是所有的結合都屬於本文要分析的範疇。組織行政管理學家，將組織分為正式組織 (Formal organisation) 與非正式組織 (Informal Organisation)。正式組織一般講起來具有下列四個特徵：

1. 結合的人數多而不能經常維持面對面溝通及立即的領導行為。
2. 基於專業及分工合作的原則，它的結合型態顯得相當複雜。
3. 爲了達成組織設立目標，成員要分擔組織交付的角色。
4. 欲成員達成目標，目標的設立及標明就得具體而清晰，不能有含糊不清的目標。

根據這些正式組織的特徵，我們可以對它下一個簡單的定義，則：一羣不一定能經常維持面對面溝通的人，爲了有效地達成共同認定的目標，有系統地安排成員營運一個複雜的工作結合體。

Peter Blau 依照誰是受益者的觀點，將組織分成四種類型。這裏所指的受益者，乃指成員爲了得到好處，願意投資，提供勞力，與組織做物質或非物質的交易 (Blau and Scott 1962:45-58)。

1. 共益組織 (Mutual-Benefit Associations): 首要受益者爲會員，如政黨、工會、農會等職業團體。這些組織所關心的是保護會員的權益。

2. 營利組織 (Business concern): 首要受益者爲所有權者，例如公私營公司、工廠、銀行等營利團體。這些組織所關心的是工作效率，以最小成本獲得最大利益。

3. 服務組織 (Service organisation): 首要受益者爲組織的工作對象，如社會工作、農業推廣工作、醫院與學校等文化團體。

4. 公益組織 (Commonweal organization): 首要受益者爲公眾，如政府、軍隊、警察等機關團體。

雖然組織依照受益者設立組織目標，由行政者營運以達成既設目標，但在環境改變下，行政者不一定遵照既設組織目標營運。Charles Perrow 將組織目標分為‘官方目標’ (official goals) 與‘營運目標’ (operational goals) (Perrow 1969)。
‘官方目標’可視同理想目標或標榜目標，是經立法或行政規程揭示的目標，或者是正常環境裏大家所共認的目標。
‘官方目標’不是冠冕堂皇，便是概括而不具體。至於‘營運目標’可

視同實際經營目標，是針對組織本身最需要策劃行動的方針，在實際運用上，只有實際目標才能真正印證組織日常行動。如果‘官方目標’與‘營運目標’的性質不一樣，而共存在一個組織，雖然在理論上後者是前者的工具，但在實際營運中，後者的重要性有凌駕前者的趨勢。

爲了明瞭行政者如何選擇實際營運目標，以符合組織的優先利益，本研究採用 Amitai Etzioni 的順從(compliance)概念來說明。Etzioni 說：‘順從是指一個行政者依照行政權威支持的方向，和屬員的意向兩者，所行爲的一個關係’(Etzioni 1961)。在行政管理過程裏，力量(power)常引來說明影響他人的能力，而常被解釋爲力量是來自行政者。但是 H. Goldhamer 認爲影響他人的意向有兩個來源，一爲那個影響他人的行政者的意向，一是來自被影響者的意願，如同病人看醫生時，對醫生所表示的病人的意向(Goldhamer and Shills 1930(44):171-182; Etzioni 1961:4)。易言之，行政者在運作行政力量時，除了自己的意向以外，還得順從屬員們的意願，根據屬員意願，行政者選擇營運方向。Etzioni 的‘順從結構’(compliance structure)，是這兩個主要名詞構成，一是行政者對屬員影響的‘力量’，另一個是行政者選擇‘介入’的方式(Ingham 1968)。

力量的型式：產生力量的型式有三，即強制(coercive)、酬勞(remunerative)和承諾(normative)。茲分別介紹如下。

1. 強制力量(coercive power)：製造或經由威脅產生肉體上的制裁如打擊、殘傷或死亡；經由限制行動來挫折對方；限制糧食、性欲、舒適等方面的滿足。

2. 酬勞力量(remunerative power)：經由分配薪水、工資、佣金、捐款、福利金、服務和商品來控制物質資源與報酬。

3. 承諾力量(normative power)：配置和操縱象徵性報酬、操縱大眾媒介、分配尊敬與聲望的信號、行使宗教儀式、和經由散佈正負反應而來的影響等。

介入的方式：介入連續函數包含三點，即疏遠(alienation)、計值(calculative)和奉獻(moral)。茲分別介紹如下。

1. 疏遠的介入(alienation involvement)：對組織有強烈的反感，如監牢裏囚犯持有這種疏遠的參與。

2. 計量的介入(calculative involvement)：對組織無強烈的好感與惡感，如企業界員工和顧客間之關係。

3. 奉獻的介入(moral involvement)：對組織有強烈的好感，這一類的參與，有如醫生對其職業、學者對他的研究、信徒對宗教那樣的奉獻性參與。

順從的類型 (a typology of compliance): 上述行政者向部屬運作的影響力, 跟行政者介入意向間構成九處交叉 (cell) 或組合種類。組織的運作, 可依其影響力及介入兩個變項的組合, 在九種組合種類當中找到其所屬位置。其中第 1 第 5 第 9 處的組合被視為一致 (congruent), 其餘六種組合則被視為不一致 (incongruent)。具有組合一致的順從結構, 其組織效率要比組合不一致的順從結構好。

表1. 行政者對屬員的影響力來源與行政者介入方式的順從組合

影 響 力 (power)	介 入 (involvement)		
	疏 遠 (alienative)	計 值 (calculative)	奉 獻 (moral)
強制 (coercive)	1	2	3
報酬 (remunerative)	4	5	6
承諾 (normative)	7	8	9

上述影響力與介入的組合當中, 我們提到一致性組合與不一致性組合。在正常社會環境中, 組織的營運機能, 會員自動將不一致性組合調整為一致性組合的趨勢。對這個現象 Etzioni 提出如下的假定 (proposition)。

‘在環境准許範圍內, 不一致順從結構的組織, 會朝向一致順從結構移動, 而組織具有一致順從結構者會抗拒那些影響它們朝向不一致順從結構移動的因素’。

順從與組織目標: Etzioni, 將組織目標歸成三類: 秩序目標 (order)、經濟目標 (economic)、與文化目標 (cultural)。秩序目標的組織可以監獄來說明、經濟目標可以公司設立基礎來說明, 而文化目標則可用學校教會等文教機關的設置目標來說明。將組織目標與順從結構組合起來, 可以產生如下的九種類型。Etzioni 認為組織目標相似者, 擁有類似的順從結構, 反過來說, 具有相似順從結構的組織, 擁有類似組織目標的趨勢。組織目標與順從結構的組合當中, 第 1, 第 5 和第 9 的組合算是最有效, 即組織效率最好。Etzioni 對這個現象做如下的說明:

表2. 順從類型與組織目標的組合

順 從 (compliance)	目 標 (goals)		
	秩 序 (order)	經 濟 (economic)	文 化 (culture)
強制 (coercive)	1	2	3
功利 (utilitarian)	4	5	6
承諾 (normative)	7	8	9

‘在六種低效率型態裏，不但會發現工具浪費、心理與社會性緊張、缺乏協調、和其他不效率的徵候，而且有朝向效率型態移動的壓力’。

(二) 假設與分析方法

從上述組織類型、順從結構與組織目標的理論性文獻，我們知道臺灣農會在理論上屬於‘共益性組織’，其首要受益者應該是農民會員而不是農會職員。農會經營者，應以‘奉獻’的工作方式，來獲得農民的‘承諾’，以達成‘文化’性組織目標。

但是今日農會在實際營運上似乎朝向‘營利性組織’轉變，而首先受益者可能是農會職員而不是農民。農會經營者為了滿足或迎合農會職員在‘酬勞’上的需求，不得不採用‘計值’的工作方式，而使組織目標轉變為‘經濟’性。

農會當事者，除了總幹事以外，還有理事、監事、會員代表與農事小組長，他們的角色不同，而順從或影響農會職員的權力來源不一樣(參照表1)，因為不同角色者的順從結構不一樣，所以他們在選擇‘經濟性’或‘文化性’目標時，理想上與實際上的重要程度不一樣。

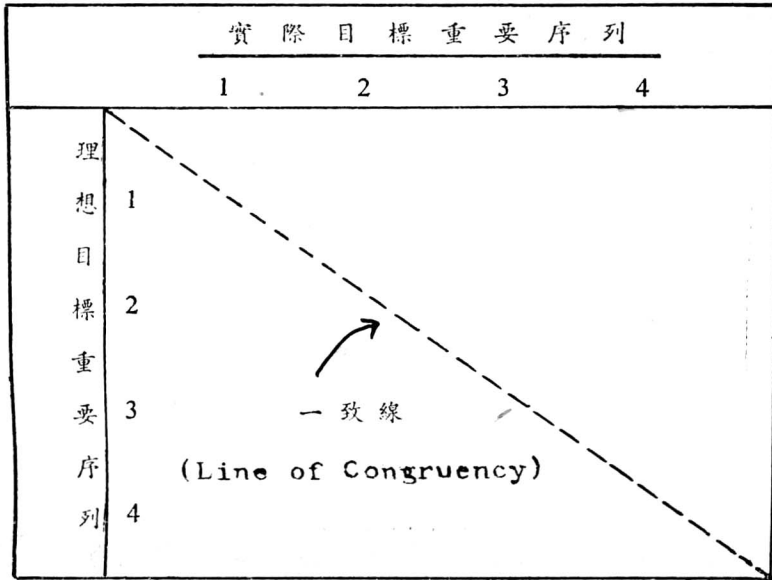
根據這些前提與認識，本研究提出如下的假設，臺灣農會原具有文化性理想組織目標，因缺乏法定物質性資源，為順從農會成員，有蛻變為經濟性實際組織目標之趨勢，惟不同角色工作人員對此由理想蛻變為實際之反應不一樣。具體而言，這個假設可以分成如下具體假說。

1. 農會人員在社會教育性業務的理想與實際目標間‘不一致程度’高於經濟性業務。
2. 農會人員在各種業務上理想與實際目標‘重要程度’有差異，
 - (1) 農會人員在經濟性業務上實際目標‘重要程度’高於理想目標。
 - (2) 農會人員在社會教育性業務上理想目標‘重要程度’高於實際目標。
3. 不同角色農會人員在相同業務上理想與實際目標‘重要程度’有差異，
 - (1) 鄉鎮農會總幹事在經濟性業務上實際目標‘重要程度’較農事小組長高。
 - (2) 農事小組長在社會教育性業務上理想目標‘重要程度’較鄉鎮農會總幹事高。
4. 目前農會業務營運目標，未能配合農民需要，而朝向營利導向經營移動，以迎合農會職員的需要。

為達成第一、二、三實證性假設之檢定，特設計理想目標與實際目標重要等級一致性分析架構，將樣本對各種業務理想目標與實際目標重要序列反應，配置在如圖1之分析架構上，然後計算‘不一致’(incongruency)程度以檢定第一個假說；另外計算

‘重要程度’平均值，加于檢定，以回答第二與第三假設。

圖1 一致性分析架構



‘不一致’程度由下列計算公式計算。

$$I = \sum DF_{ij} (|S_i - S_j|)$$

I = 不一致

DF_{ij} = 重要等級差異次數（一致線上下的次數）

S_i = 列的等級值；第1、2、3、4等級，各給4、3、2、1分

S_j = 行的等級值；第1、2、3、4等級，各給4、3、2、1分

有關‘重要程度’平均值，乃以列的等級 S_i 值代表理想目標重要程度分數，然後計算各樣本羣的平均值；相同方法，乃以行的等級值 S_j 代表實際目標重要程度分數，然後計算各樣本羣的平均值。最後計算 t 檢定值，以示差異情形。

致於第四第五假設，則使用開放性問項及限制式問項所得之意見，做敘述性說明。有關業務營運問題之反應，乃採用開放性問項方式，盡量讓樣本反應出不同意見，並依照實際反應次數做百分率分析；有關業務問題改進辦法則使用限制式問項，並以百分率分佈表示改進方向。

(三)名詞與樣本

本研究所使用之重要名詞如下：

- 1) 理想目標: 根據農會法農會設定宗旨, 理想上農會應採取之發展方向。
- 2) 實際目標: 參照農會所處環境, 實際上農會所沿用之工作方向。
- 3) 農會業務: 指信用、供銷、推廣三種業務, 前兩者為經濟性業務, 後者為社會性或教育性業務。
- 4) 一致性: 對各種業務在理想上與實際上重視程度的一致情形。
- 5) 理事長: 理事長為理事會首腦, 理事會代表農會‘權’力單位, 行使農會法細則第四十三條規定之職責。理事會成員之理事, 乃由會員代表選舉產生。
- 6) 總幹事: 總幹事為農會之行政首長, 代表農會之‘能’力單位, 行使農會法細則第四十五條規定之職責, 乃由理事會遴聘產生, 而向理事會負責。
- 7) 農事小組長: 農事小組長由會員選任, 行使農會法細則第四十六條規定之職責, 為農會與農民之連繫單位。

依照前述假設及上面的名詞解釋, 樣本以農會主管人員為主, 即縣農會理事長、總幹事、鄉鎮農會理事長、總幹事, 另外為了比較不同角色人員的反應, 亦選取農事小組長代表農民身份。

為使各種盈虧情形不同的農會, 都能容納在樣本內, 乃先將農會按其業績的好壞, 分別編入上、中、下三級農會, 在每一級農會裏隨機抽出三十個農會, 共得九十個鄉鎮農會, 每一個抽出的鄉鎮農會裏取理事長、總幹事及農事小組長各一名。二十一個縣市農會總幹事、理事長均納入訪問對象, 則總樣本為三十二名, 因採郵寄調查方式, 最後收回份數為鄉鎮總幹事五十九, 鄉鎮農會理事長五十二, 縣市農會總幹事、理事長二十五, 農事小組長五十, 共得一八六份, 收回率為60%。

四 資料分析

(一) 理想目標與實際目標不一致程度

本研究的第一個假設, 認為社會教育性業務, 其理想目標與實際目標的不一致程度, 高於經濟性業務的理想目標與實際目標的不一致程度。從表3至6, 最後一欄的資料, 我們知道信用業務與供銷業務, 在理想與實際目標的不一致程度, 小於推廣業務。例如表3, 鄉鎮農會總幹事在信用業務、供銷業務、推廣業務上的理想與實際的不一致值, 各為16、22、35, 以推廣業務的不一致情形最嚴重。農會其他三種人員的不一致值, 亦以推廣業務為最高, 鄉鎮農會理事34, 縣市農會總幹事28, 農事小組長35, 可知大家對農會辦理農業推廣業務的功能抱有懷疑態度。