

郭敏學 著

農業發
展叢書

多目標功能的臺灣農會

臺灣商務印書館發行

郭敏學著

多目
標的臺灣農會
江蘇工業學院圖書館章

臺灣商務印書館發行

中華民國六十六年四月初版

農業發展叢書 多目標功能的臺灣農會 一冊

基本定價定價新臺幣七十六元正
一元五角

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 臺灣商務印書館股份有限公司

臺北市重慶南路一段三十七號

登記證：局版臺業字第〇八三六號

版權所有
翻印必究

沈序

光復後三十年，臺灣業已完成其高速率的農業成長，農民亦已享受到社會安定和經濟繁榮的成果。然此種成果之實現，農民組織的改進和加強實爲其重要因素之一。中華民國由其已往的經驗，業已體認祇有透過農民自有組織的努力，一切農業發展計劃始能作有效的推行。臺灣多目標功能農會體制的成功，卽所以示範農民組織在國家農業發展和鄉村建設計劃中所擔負的重要角色。

然此一具有七十六年悠久歷史、對國家經濟建設會提供卓越貢獻、而且近年名揚國際聲譽鵲起的臺灣農會，除了本書作者郭敏學先生曾於一九六四年在聯合國糧農組織出版了英文本「臺灣農會暨其對農業與鄉村發展的貢獻」(Farmers' Associations and Their Contributions Toward Agricultural and Rural Development)，盡其所能，將臺灣農會的優良模式向國外介紹外，在國內迄今尙無一本有關這一方面比較完整的著作問世，殊以爲憾。

郭先生戰前畢業於南京金陵大學，沉思寡言，虛心向學。離校後曾赴晉陝兩省推行棉花運銷合作社，值西北大旱之餘，盜匪遍地，民生艱困，他深入農村，出生入死，幾頻危殆，卒能爲那一地區的棉花運銷合作事業奠定良好基礎。戰時返回金陵大學任教。民國三十七年十月中國農村復興聯合委員會成立於南京，他移轉農復會擔負農民組織工作。遷臺之後，一直緊守崗位，勤奮工作。二十餘年來臺灣農會一切新的措施和新的計劃，多數由他倡導、規劃、推行，期底於成。在此期間，並數度被派至國外，協助友邦發展

農會事業。曾深入非洲蠻荒地區，備嘗艱辛；曾身陷南越征戰核心，九死一生。然均能圓滿達成任務，盡瘁友邦，為國家爭取榮譽。以他的訓練基礎和服務經驗而撰寫這本「多目標功能的臺灣農會」，實為當前最適當人選。本書之作，是經我一再鼓勵；迄今完成，我也是先親為快的第一人。

郭先生此書係對臺灣農會諸多方面一種廣博的而且明晰的陳述。全書分為三部份。首為「臺灣多目標功能的農會」，詳細介紹臺灣農會的歷史、組織和業務，使讀者先有一顯明的輪廓。然後將農復會歷年因協助農會組織、人事、財務健全所建議並輔導推行而且普收宏效的若干最重要計劃予以系統介紹，使讀者瞭解臺灣農會進步的重要因素。次為「多目標農會的需要和加強」，乃作者二十餘年協助臺灣農會所執着的基本方針和其一貫的中心思想，亦可稱之為臺灣農會發展的理論領導，並有其對今後臺灣農會的期望。其三為「多目標農會的推展」，敘述他歷年服務國外的工作經驗或其所提送的報告摘要。近年我國派遣至友邦服務的農業專家，日益衆多，此一方面的經驗和報告，當可供此等人士的參考。即使對臺灣農會素極隔閡的人士，手此一編，亦可熟知其全盤事實。如何組織？如何經營？如何輔導加強？如何對友邦提供協助？及其各方面問題與解決之道。

郭先生的思想受美國康奈爾大學已故名教授安德生博士（Dr. W. A. Anderson）的影響最深。大陸陷匪前，安氏曾兩度來華，在金陵大學講學，和我相知甚深，郭先生也隨班上課。政府遷臺後，農復會於民國三十九年邀請安氏來臺研究農民組織，提出詳細報告。迄今臺灣農會的發展措施，多數仍遵循他的建議。安氏也是郭先生在美國讀書時的研究導師，而且郭先生服務農復會，即被指派執行安氏研究報告的各項建議。因此本書在字裏行間，有形無形地，隨時都流露着安氏的思想結晶和生平言論。讀之頗令我有所面對。

故友安德生其人的親貼之感。

郭先生在他的序文中提到希望因本書之問世，不久有討論臺灣農會更完美的著作。我相信有此可能。也希望這一可能性儘早實現。學術爲思想經驗的累積，後者超越前者，係表示學術的進步。但是，此時此地，這本書似乎應該屬於介紹臺灣農會最爲詳盡而且爲其唯一的讀物。即使未來能有這一方面更好的著作，本書亦將爲其提供極富價值的參考資料。此則可無疑義。

最後，郭先生以農業學者而兼富文學修養，行文明快流暢，朗朗可誦，猶其餘事耳。

沈宗瀚

六十五年二月

自序

作者戰前就讀於南京金陵大學農學院，以該院烏江鄉村建設實驗區爲實習場所。對於學校在該區所實驗推行的農會組織，留有最深刻印象。其在多目標功能下的農村信用、農產運銷、農業推廣、鄉村衛生、家庭工業與農民教育諸多方面的活動，協助當地農民調整生產程序和改善生活環境，將區域內一千三百戶農民溶於一爐而達成自力更生，並充分發揮其協助農業與鄉村發展的重大使命，因之而矢志終生獻身農村，組織農會，服務農民。

戰後一九四八年起，作者供職新成立於南京的中國農村復興聯合委員會（農復會），旋隨該會疏散至廣州。次年夏隨該會自力啓發組組長、即金陵大學農學院前院長、亦爲烏江農會手創人章之汶師應邀由廣州前來臺灣，調查研究當地農民組織。彼時臺灣農民組織正陷於農會與合作社分合爭議的混亂局面，業務停頓，人事糾結。章師根據其在烏江創辦農會的經驗，建議前臺灣省行政長官陳誠先生，將全省鄉鎮合作社及其聯合機構，歸併於各級農會系統，而成爲現制多目標功能的農會。

調查研究工作結束後，章師應邀赴聯合國糧農組織供職，作者留住國內，繼續服務於遷臺後的農復會，始終致力於臺灣農民組織的協助與發展。嗣後臺灣農會的數度改組，以及法規典制的草擬製訂，工作人員的教育訓練，輔導計劃的監督實施，乃至農會由一九四九年的極度脆弱，搖搖欲墜，以至今日的茁壯滋長，蜚聲國際，作者均參與其事，並不自菲薄，妄效芻蕘之獻。

章師在糧農組織服務期間，對臺灣農會的加強改進，隨時提供週詳指示。一九六三年冬，他主持馬來西亞農會講習會，以臺灣農會為講授討論對象，邀作者前往授課。為應事實需要，作者根據在臺協助農會的服務經驗，撰為訓練教材。次年經糧農組織出版，定名為「臺灣農會暨其對農業與鄉村發展的貢獻」。本書「多目標功能的臺灣農會」即參考該項教材，加以嗣後服務國內外實際經驗，與陸續搜集資料而予以彙編者。

一九六四年，農復會與農林廳協議編印「農會業務經營要覽」，推作者擔任總編輯。全書二百萬言，執筆者一百餘人，卷帙龐雜，各抒己見，缺乏中心思想。加以編輯部門採委員制，各就不同立場而提供主張。故雖以大部頭方式問世，但作者始終感覺遺憾。決心以自己的見解寫出一本有關臺灣農會的小書，以贖前愆。斯書之作，蓋本乎此。

本書在撰寫期間，作者始終未忘全省數以萬計的各級農會選任人員和業務職員。也許他們正是本書最適當的讀者。經由此書可以明瞭臺灣農會的史實、組織、業務以及若干正在推行的重要計劃。經由此書可以明瞭臺灣農會如何對國家農業發展提供良好服務，以及農會如何以自身努力而追求進一步加強改進。經由此書可以明瞭臺灣農會的成功，如何深受國際重視，以及我國農民組織專家協助友邦農會發展的事實，因之而對自身的努力成果感覺光榮與驕傲。各級政府負責農會輔導工作人員，亦可因此書而增進其輔導效能。各級農業學校及農會人員訓練班可用此書作為教材，使受訓學員體認農會組織的重要，而堅定其服務農民的意向。

對於本書的撰寫，恐怕莫有人能體會到作者恐懼和不滿的心情。因為沒有已往的其他參考圖書，一字

一句，均須在檔案原始資料中點滴抄錄，或在黑暗摸索中自我構想。其內容的簡陋與空虛，自在作者意料之中。其所衷心祈盼者，因此書之出版，而能引起學者專家的注意，使討論臺灣農會更完美的著作，源源問世，藉以促使臺灣農會更求進步。

本書之能與讀者見面，首應感謝農復會前主任委員沈宗瀚師。他是作者在金陵大學求學時的業師，嗣後服務農復會二十餘年，亦在他教誨與鞭策之下工作。此書經他一再鼓勵，並蒙賜寫序文，其中諸多褒揚，實係愛我之深，作者愧不敢當。

本書首章臺灣農會「歷史沿革」光復前資料，係源於陳世燦蔡源法兩先生的資料。一九四九年作者來臺調查研究農民組織時，報告中「臺灣農民組織的過去」一章，請當時農林處（現農林廳前身）副處長陳先生和臺灣省農會常務理事（負現時總幹事職務）蔡先生撰寫而經我彙編。遷臺後蔡先生參加農復會工作，和作者同室辦公，告稱：該項資料係彼已往公餘之暇，費時四月有奇，在省農會塵封檔案的故紙堆中，一點一滴摘錄整理而得。陳先生的資料則係摘自農林處檔案。當可據為信史。現陳蔡兩先生均先後謝世，緬懷賢勞，不禁感慨唏噓。

全書建議性文字，甚多源於美國康奈爾大學已故鄉村社會學教授安德生博士的諄諄善誘。安德生師於一九五〇年應農復會之邀，來臺研究農民組織，提有極富價值的詳細報告。他對臺灣農會的未來發展，期望最為殷切。一九五六年起作者在康奈爾大學研究院研究，由他擔任導師，因此和他接觸的機會甚多。他好像有意把他對臺灣農會的抱負透過作者付諸實施，每次談話，他都要作者作成詳細記錄保存。此中心得，較之他的課室講授多達倍蓰，也給予作者撰寫此書諸多方便。他會有志於康奈爾退休後，前來臺灣，一

方面擇一大學講學，一方面設計農會發展。可惜在作者返國後次年，他即以逝世聞。但他那嶙峋的風格和廣博的學識，遒勁、崇實，『仰之彌高，鑽之彌堅』，永遠引人懷念。

郭敏學

一九七五年二月於臺北

多目標功能的臺灣農會

目錄

沈序.....	一
自序.....	一

第一部 臺灣多目標功能的農會

第一章 歷史沿革.....	一
一、組織演變概略.....	一
二、多元組織時期.....	二
三、農民組織一元化.....	八
四、光復後組織的演變.....	二
第二章 組織與行政.....	二〇
一、緒論.....	二〇
二、宗旨及特質.....	二二

三、組織型態·····	二三
四、會員資格·····	二五
五、選舉制度·····	二七
六、選任人員與業務職員及其責任·····	二八
七、選任人員與業務職員的任務·····	三一
八、資金來源·····	三三
九、固定設備·····	三五
第三章 業務經營·····	三七
一、引言·····	三七
二、供銷業務·····	三九
三、信用業務·····	四五
四、農業推廣業務·····	五〇
五、家畜保險業務·····	六〇
六、農會業務的連環性·····	六九
第四章 權責劃分制·····	七二
一、分劃制的由來·····	七二
二、理論基礎·····	七四

三、權的功能和運用.....	七
四、實的功能和運用.....	八〇
五、權責的劃分與調和.....	八三
第五章 人事薪點制.....	八九
一、薪點制的創建.....	八九
二、理論基礎.....	九〇
三、實施功效.....	九二
四、影響成功的不利因素.....	九四
五、改進途徑.....	九六
第六章 財務經營分析.....	一〇〇
一、緣起及意義.....	一〇〇
二、資料的收集與整理.....	一〇二
三、分析公式及標準比率.....	一〇七
四、財務分析的比較應用.....	一一七
附：應用表格.....	一二一

第二部 多目標農會的需要和加強

第七章 農業暨鄉村發展的政府夥伴

一、緒論

二、合作運動抑或合作政策

三、自動合作抑或輔導合作

四、單營體制抑或兼營體制

五、兼營體制合作社抑或兼營體制農會

六、農會和合作社的調整配合

七、結論

第八章 健全農會的基本要項

一、緒論

二、政府機關的有效輔導

三、優良地方領導人才的培養

四、農會為農民自有

五、會員的公衆態度

六、選任人員的榮譽感

七、業務職員的經營管理能力

八、訓練計劃的改進

一二九
一二九
一三〇
一三一
一三二
一三三
一三六
一三八
一四一
一四一
一四三
一四五
一四六
一四八
一四九
一五一
一五二

九、免於政治派系的干擾·····	一五四
第九章 促進農會業務企業化經營·····	一五六
一、緒論·····	一五六
二、企業化經營原則·····	一五七
三、如何促進農會業務企業化經營？·····	一六三
第十章 合作化的農會業務經營管理·····	一六九
一、經營管理的概念·····	一六九
二、合作化經營管理的原則與運用·····	一七一
三、如何促進農會業務合作化經營管理？·····	一七六
第十一章 臺灣農會的未來展望·····	一八三
一、農民組織的世界性趨勢·····	一八三
二、金門農會合併緣起與經過·····	一八五
三、金門農會合併改制後的效益·····	一八七
四、合併改制對臺灣農會的影響·····	一八九
五、臺灣農會合併改制的可能效益·····	一九〇
六、對臺灣農會的未來展望·····	一九三

第三部 多目標農會的推展

第十二章 馬來西亞農會的發展

一、計劃緣起

一九七

二、工作綱要

一九九

三、成立推行委員會

二〇〇

四、實地研究和示範地點的選擇與建議

二〇二

五、合併計劃的執行

二〇五

六、成功因素

二一〇

第十三章 對非洲國家農會發展建議

二一二

一、緒論

二一二

二、指導原則

二一五

三、推行計劃

二一八

四、成功的先決條件

二二八

第十四章 越南平定灌溉計劃下的農會改進

二三一

一、計劃緣起

二三二

二、計劃區內農會概況

二三四

三、健全農會的組織基礎·····	二三七
四、加強農會的業務活動·····	二四〇
五、農會職員及會員訓練·····	二五五
六、結 論·····	二五六

附 錄

一、農會法·····	二五九
二、農會法施行細則·····	二七二

圖 表 目 錄

第一圖 臺灣省農民組織演變概況圖·····	四
第二圖 一九三七至一九四三年臺灣農會二級體制及其與政府關係·····	五
第三圖 一九四四年至光復前臺灣農會三級體制及其與政府關係·····	九
第一表 臺灣農會在農業會時期正副會長資格及其他重要職員產生方法·····	一〇
第二表 臺灣農會在農業會時期會費來源·····	一二
第四圖 一九五三年臺灣農會三級體制及其與政府關係·····	一五