

## 第二章 理論基礎與文獻檢閱

### 第一節 理論基礎

本研究根據台灣各級農會之現況、未來發展、趨勢、未來可能面臨問題，以台灣省農會為例之實證研究結論，在詭譎多變的動態環境裡，以有效策略是使企業取得競爭優勢，並能持續成長之條件，而策略規劃則是藉以發展有效策略的一套基本決策與行動，在法定權責規範下，用以形成與指引組織活動的方向與性質，經過運用策略模式進行分析，進而達到農會組織轉型的策略。

策略 (Strategy)，是一種為了達成符合組織之使命與目標，所制定的計畫，在制定時必需考慮企業的目標、外在環境與內部條件、達成方法等四個要件。而策略管理所包含的不只是管理已被確認的階段，同時也是管理就某個組織之內外在環境，來決定其使命與目標的初期階段。因此，策略管理其實是一連串的規劃步驟。

Wehrich(1982)對一般產業曾提出 SWOT 的策略分析方法(圖 2-1)。在策略選取之前應先就內部經營(如：生產、銷售、研發、財務、人事)狀況與競爭對手加以比較，找出自身擁有之優勢(Strength)、劣勢(Weakness)。SWOT 分析也許會界定出在環境中存在一個極佳的機會，但管理當局有時無法做出適當的回應，或許因為組織之資源不適合或組織部門願意個別承擔全部的風險，在此情況時，組織愈來愈流行利用「策略聯盟」(Strategic Alliance)的手段來開發新機會，這種聯盟是一種兩個或以上的組織之合夥合作關係，進行垂直或水平的分工合作經營，創造市場上的競爭優勢。

	優勢 ( S ) S 1 S 2 S 3	劣勢 ( W ) W 1 W 2 W 3	T : Threat O : Opportunity W : Weakness S : Strength S O : 利用機會使用優勢 W O : 利用機會克服劣勢 S T : 利用優勢避免威脅 W T : 減少劣勢避免威脅
機會 ( O ) O 1 O 2 O 3	S O 策略 S O 1 S O 2 S O 3	W O 策略 W O 1 W O 2 W O 3	
威脅 ( T ) T 1 T 2 T 3	S T 策略 S T 1 S T 2 S T 3	W T 策略 W T 1 W T 2 W T 3	

圖 2-1 : SWOT 分析 ( 資料來源 : Weihrich,1982 )

此外，藉由外部環境所面臨的機會(Opportunity)、威脅(Threat)，以期找出組織可以加以開發之利機。Glueck( 1976 )將外在環境概分為一般環境(general environment)和產業環境(industrial environment)兩類。一般環境是指企業外，所有組織共同面臨到的狀況，包含：經濟狀況、社會狀況、科技狀況、政治狀況。產業環境是一群組織的集合，如：顧客、供應商、競爭者，這些組織直接與企業發生互動關係。除了 Glueck 外，還有許多學者提出不同的外在環境分析的分類標準，認定略有差異彙總如表 2-1。

表 2-1 外在環境因素彙總表

因素	Tomas (1974)	Glueck (1980)	Kolter (1980)	司徒達賢 (1981)	Aaker (1984)	江建良 (1990)
經濟環境						
法規環境						
社會文化						
人口統計						
科技環境						
競爭環境						
地理區域						
生態環境						
供應環境						
一般環境						

符號說明： 表示研究者納入考慮的環境變數(資料來源：徐麗君，1994)

因此，瞭解企業內部經營能力優、劣勢，及外部環境的機會與威脅後，利用策略配對(Matching)的方法，界定出廠商的定位，即可發展本身的可行策略方案。而以企業家「創新」(Innovation)的精神與能力，將原來的生產要素加以重新整合，創造新的產業機能，改變組織惰性以因應市場的需求與挑戰。

策略面的關鍵成功因素：

1. 企業（或非營利組織）明確的目標。
2. 規劃短、中、長期的經營策略。
3. 決策階層對策略的認識與決定。
4. 高階主管的支持與參與。
5. 以達成品質、創造力、彈性、創新的競爭優勢。

司徒達賢(1995)說明策略的八大基本概念：

1. 策略代表重點的選擇。
2. 策略界定了企業在環境內的生存空間。
3. 策略指導功能性政策取向。
4. 策略建立在相對的競爭優勢上，其目的亦建立長期的競爭優勢。
5. 策略運作的重要目的之一是維持與外界資源的平衡及不平衡關係。
6. 策略是對資源與行動的長期承諾。
7. 策略雄心與落實執行是必要條件。
8. 策略制定是企業經營者責無旁貸的工作。

## 第二節 文獻檢閱

### 一、非營利組織之意義

所謂非營利組織( Non-Profit Organization 常被簡稱為 NPO )，從字面即可會意，指的是「不以營利為目的之組織」，必然是有一個合法的組成結構和過程，以確保其服務公眾利益的宗旨，貫徹其作為並受到監督，且以其為非營利地位得以享有的優稅待遇相稱。這類組織雖然不以營利為目的，卻並不意味著所有的服務或產品都是免費提供，有些組織仍收取合理的費用以維持組織生存，只是他們不以利潤為組織營運的目標，即使有盈餘也必將回饋給其他有利組織宗旨達成的運作或組織擴充，而不會分配給組織的成員、管理人或進入任何私人帳戶(蕭新煌 2000)。

非營利組織係專以從事非營利目的事業，不以無目的累積節餘，

不給予原創立人、組織成員或特定人特殊利益而成立的公益社團或財團法人，或者依法成立辦理政府指定事項之組織或團體。非營利組織就是：「一個非政府且非商業性的組織，因此是一個獨立的部門，並具有慈善及公共服務等特性。」，非營利組織一方面被視為「私有的」，因其不具有政府的公權力；另一方面又被視為「公共的」，因其以提供公共服務為目的，且以反映公共利益而非個人利益為目標（江明修 2001）。

一般文獻最常引用 Wolf（1990）所歸納的非營利組織特質作為定義：

1. 有服務大眾的宗旨。
2. 不以營利為目的之宗旨。
3. 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。
4. 本身具有合法免稅地位。
5. 具有可提供捐助人減免稅的合法地位。

因此從上述特質可以看出非營利組織的公益（Philanthropy）性格，以及社會大眾經由免稅（捐助或贊助）和使用的社會公器（Public Entity）性格。

## 二、 策略管理之意義

Glueck 認為策略 (Strategy) 是為達到組織基本目標而設計出一套統一的、協調的、廣泛的整合性計畫。M.E.Porter 對策略的定義則著重於突顯企業的與眾不同，他認為策略是執行與對手不同的活動，或用不同的方式來執行類似的活動，根據這個定義「策略」的內涵應該有五個重點：

1. 建立企業獨特的競爭地位。

2. 針對既定策略選擇出一組活動與競爭者對抗。
3. 讓各個活動間保持良好的搭配。
4. 恆常的提高作業效能。
5. 不斷依環境變化調整原有的策略。

司徒達賢（2001）認為，策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點這些形貌改變的軌跡，策略是與企業生存空間與生存方式有關的決策，這些決策對企業長期績效的影響至為深遠，對組織興衰存亡的影響程度，遠超過在其他功能管理上的努力。

Dr.Wright（1998）認為，策略（Strategy）是高階管理者為了達到符合組織之使命與目標，所制定的計劃，包括策略的形成、策略的執行與策略的控制。策略管理（Strategic Management）不只是管理被確認的階段，也是管理就某個組織之內外在環境來決定其使命與目標的初期階段，因此策略管理可視為一連串的步驟。這些步驟中要完成下列任務：

1. 分析存在於外部環境中的機會、威脅與限制。
2. 分析組織內部環境的優勢與劣勢。
3. 建構組織的使命並發展其目標。
4. 形成策略。
5. 執行策略。
6. 訂定策略控制活動以確保組織目標達成。

而學者 Stephen P. Robbins（1994）認為策略管理之步驟為：

1. 界定組織目前的使命、目標與策略。
2. 分析環境。
3. 界定機會與威脅。

4. 分析組織資源。
5. 界定長處與弱點。
6. 對組織的目標與使命重評估。
7. 行程策略。
8. 執行策略。
9. 結果評估。

### 三、 農會組織轉型之相關文獻

本研究計畫參考近二十年來過去國內相關的論文與研究案，選擇與本研究相關者為研究參考，有助於瞭解台灣農會經營管理策略之相關研究情形，其中學者、專家對於農會組織面臨的環境變遷與轉型的必要，提出以下重要之見解：

陳希煌先生（2002）認為 1980 年代以後國家經濟情況改變，農會組織就應該做適度的調適，調適的過程有二種，一是學理性的調適，另一是因應時代的調適。學理性的調適是採比較完整而理性的思考，大概只有德國能做，因為德國從規劃開始就對整個國家作理性的安排。台灣農會是因應時代的演進的，故只能做調適性的改革，但調適性的改革可以引進學理性的見解，盡量讓他完整而美化。

邱湧忠先生（2002）認為面對改變的壓力及總體社會經濟環境與農會組織環境改變的新現實，農會今後何去何從，農會要如何蛻變，以及農會角色及功能如何重新界定等問題，已經不能再依賴傳統解決問題的經驗法則，而必須要把問題的解決提升到策略層次來思考。農會經營轉型的目的在重新整合農會組織結構與功能，建立農會在沒有信用部盈餘奧援下，加強拓展運銷、倉儲、推廣教育及保險業務等，以求永續經營及發揮服務農民的職能。

未來無論在信用部或非信用部門，預期將面臨更為嚴峻的挑戰，在競爭激烈的經營環境下，合併經營可能是經營轉型的一種選擇，而在合併之外，個別農會可在金融服務方面，增加代收款項目及輔導理財規劃的金融服務，亦可研究與保險公司策略聯盟，提供人壽及產物保險商品服務。除此之外，農會可在休閒農業、農產品行銷、照顧及服務等經濟事業，技能訓練、知識學習等綜合性服務事業，依個別農會之條件重點發展產業。

陳明吉先生（2002）從政治環境、經濟環境的變遷，指出當前農會組織業務經營的困境以及組織轉型的必要性，並提出以核心競爭能力為基礎的農民組織轉型策略，分別是「業務經營專業化」、「營業項目多元化」以及「業務經營行為自主化與市場化」，面對新世紀的挑戰，變是唯一不變的法則。

蔣憲國先生（2000）認為台灣農會向來縱向之省-縣-鄉鎮市農會系統的聯結非常脆弱，橫向之各鄉、鎮、市農會間的互助、聯繫亦不強，一旦基層農會信用事業發展停滯，各單位農會本身資本形成必受限制，在此惡性循環之下，因而更會成為經營的弱勢團體。另一方面，在面臨農產品國際化、農村勞力外流之下，以稻作為主的吾國農業也明顯的轉為園藝高技術產業，農村社會也從純農家而轉化為持有農地非農家、農業外上班族與農業者混住之社會。

丁文郁先生（1999）認為要建立全國系統化農會制度，須討論是否各級農會皆應執行農會一直標榜的政治性、社會性、經濟性與教育性四項功能。全國農會具有國際活動上的政治象徵意義，它可代表農會體系，以國家組織級名義擴大與國外交流和互動關係。另一方面若各農民組織有利益衝突時，全國農會即為農會體系的代表，具有維護農會會員利益之基本任務。

林維義先生（1999）對於農會因信用部之危機已迫在眉睫，主張農會改革應朝各鄉、鎮農會以一縣、市為單位進行合併，即採農會體



系內之合併，將現行以行政區域為劃分原則之農會組織加以重組，鼓勵規模狹小之鄉鎮農會進行合併以擴大經營規模。即可重新制定基層農會合併辦法，或依內政部之「台灣地區各級農會合併方案」，先以縣市為單位進行合併，由於以縣市為單位，較不涉及跨縣市及不同政經利益團體之協調，故較為可行。

本研究所探討的問題為台灣地區農會的組織轉型的策略，在研究該問題時，首先必須從農會的制度、組織、運作、及其與政府間的互動關係中，瞭解管理運作上所面臨之制度面問題，上述的文獻可提供這方面極可貴的參考價值。

其次，有關實際經營運作過程所面臨之問題，則有待本研究從實證研究中加以探討。對於台灣地區農會在運作所遭遇之問題有充分瞭解後，才能經分析歸納勾畫出農會組織轉型策略之方向。上述文獻，雖然可提供部份的借鏡之處，由於所探討的台灣地區各個農會性質不甚相同，而策略內容也不完全一致，這些差異與不足之細處，本研究不加以敘述，而將整體性的問題加以探討。

### 第三節 農會之定義與特質

#### 一、 農會為公益私法人

農會之定義為何？胡盛光(1992)所著的「農會法的理論與實務」一書中，從農會的性質、法律地位及特徵為農會下定義，學者吳榮杰、周百隆(2000)等人，其定義是：「農會乃一群以農民為主體的人，在自由入會的意願下本諸互助合作的精神，在政府立法保障、經費補助、人力支援、事業免稅等方式之監督下，由國家賦予存在之目的及相當之公權力，依據有關法令，以保障農民權益、提高農民生活、促進農業現代化及發展農村經濟為宗旨，普遍而深入農村所組成的公益社團法人。」，農會雖無股金制度，卻以類似農民合作組織型態經營

金融供應、運銷、加工、利用等多項營利事業及推廣與保險等非營利事業，富有政治性、教育性、社會性及經濟性等多元目標與功能，除維護本身即會員之權益外，並分擔政府機關無法兼顧處理的農政事務，兼具職業團體與合作性企業組織之雙重性格。

有關台灣農會組織的特質，許多研究都會提到，例如胡盛光（1985）由農會的性質、法律地位及特徵強調農會是負有政治性、教育性、社會性與經濟性等多元目標與功能特性的任務。孫炳焱教授（1988）從農會經營角度說明農會具組織目標多元化、經營事業多角化、經營社會雙重性、機能與地緣重疊性等特徵。又由於農會區位性特徵濃厚，產生所謂的「都市型」、「鄉村型」農會（蕭崑杉 1988）之分別。

依農會法第二條規定：「農會為法人」，農會之組織基礎是會員，有別於以財產捐助為基礎之財團法人，所以農會為社團法人。又農會法第一條開宗明義揭示：「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。」足見農會是為農民及農業公益而成立，非以營利為目的，因此其法律性質為公益社團法人，故在經營事業上可以享受免稅。

惟法人又分為公法人與私法人，農會法則未為明確界定，學者又各有不同見解，主張農會為公法人者認為，農會有協助政府推動政策、進行農業推廣與農業教育等行政任務，且農會是以全體農民與農業發展為服務對象，佈局限於會員而已，又立法所依據之農會法為行政法，性質上為公法。

另公法學者黃異認為，農會法屬於公、私法混合的社會法體系，農會不屬於行政體系之範疇，所有農會員工並非具有公務員身分或相當於公務員的任用職給；且農會財源自籌，政府的經費補助有限，上下層級農會並無監督管理的主屬關係，只有建議與協助輔導關係；農會經營金融及供銷經濟事業以求經費來源，自不是純粹的非營利組

織，所以認為農會為私法人。另亦有主張，農會與學術上所稱之公法人並不完全相同，以農會所扮演的角色而言，是一種「近乎公法人的公益社團法人」，指享有公法人的部分權力，即限於在政府委託下，才能享有及推動公共任務的職權。

其實嚴謹的從法律上瞭解，依農會法第一條與第二條規定，已明文揭示農會係為農村及農民之利益所設立之法人，很明確界定農會為「公益社團法人」；再者，農會在政府委託下享有或協助政府推動相關農業政策，就是行政法上（行政程序法第十五條、第十六條）所稱的「行政委託」，但其主體不會因辦理政府委託業務而改變組織主體之性質。而依其經費來源與預算、決算之執行，或人員資格、任用及待遇支給分析之，均與代表國家、地方自治團體或其他行政主體，以表示意思或從事公共事務，具有單獨法定地位之組織的行政機關迥異，故農會應為「私法人」無疑。

## 二、 農會為非營利之職業團體

農會之性質除了公法人或私法人之爭議外，農會究竟是「職業性團體」或「經濟性團體」亦有爭議，民國六十三年修正農會法時，曾有主張農會以服務農民及建設農村為宗旨，不以營利為目的，如果定位為經濟性團體會使農會走向「逐利性的偏差」，降低對農會服務事業的落實，如定位為經濟性團體則屬課徵營利事業所得稅之範圍；另有主張，農會若定位為職業團體，則發生自我資金不易累積、財務難以健全，經營責任及權利義務不明確，且不應經營多元化經濟事業，因此支持農會固守經濟團體的本質（孫炳焱 1996）。還有主張，農會兼具政治、社會、經濟與教育等多功能目標，採綜合多角化經營事業方式，倡議農會應走向「合作經濟團體」。另外學者李長貴（1995）認為農會在法律定位上是職業團體，在營運上是有營業行為的經濟團體，具有這雙重性質的中間團體，其定位愈模糊愈能在法規中獲致優惠。

吾人首先從學理之論述瞭解，依學者許士軍（1980）、陳金貴（1993）、江明修（1994）等與多數國內外學者所歸納「非營利組織」( Non-Profit Organization, 簡稱 NPO ) 的七點特性：正式的組織、民間的組織、志願性的組織、盈餘不得分配的組織、公共利益屬性的組織、得以減免稅捐的組織等要件一一加以檢視，農會組織特性與上述要件相一致，其為「非營利組織」。

次就法律上對團體的分類觀之，所謂「職業團體」依人民團體法第三十五條規定，係指協調同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成之團體。次依農會法第八條規定：「鄉、鎮（市）、區內具有農會會員資格滿五十人時，應發起組織基層農會。下級農會成立三個以上時，得組織上級農會。」，亦即農會是由同一種實際從事農業之農民所組成之團體，是一種以農為業的職業團體。至於農會得經營經濟事業、或為該團體自籌經費之需，依其團體之特性所為營利行為，例如：肥料配售、農藥推銷、超商經營或農產品之生產、加工、行銷等，無非為增加農會自體收入，且無將所得盈餘分配給會員，而留存供農會之經營需要，依農會之任務與宗旨，則應是為該團體會員之公益，故由法律賦予之特許經營與賦稅之免除。

## 第四節 日、韓農會組織體制之介紹

### 一、日本農協組合介紹

#### （一）日本農協組合之現況

日本農協的正式稱呼為「農業協同組合」，為從事農業者之合作組織，其英文名稱為 Japan Agricultural Co-operatives，簡稱為 JA。農協最主要係由組員參加所組成，為從事基本事業及活動之農民組織，其事業內容包括：農業生產必要之肥料、農業資材之共同採購、

農產品之共同販賣；同時並經營存放款信用業務、人壽及產物保險事業、高齡者福利及健康管理、國內外旅遊等事業。事實上，JA 的組合員是農業者也是消費者，也是日常生活物資的提供者，亦即農協是為它的會員農民來銷售農產品，也兼提供會員農民各項生活所需之資材、用品或服務等。

農協集團（JA Group）如組織圖所示（圖 2-2），至 2000 年正組合員約 530 萬人、準組合員 383 萬人，合計 913 萬人。JA 集團除包括基層綜合農協外，尚包括：

1. 都道府縣階層之 JA 中央會 47 家、全國階層之 JA 全中 1 家，其任務專門負責指導事業。
2. 縣階層 JA 經濟連 21 家，全國階層全農 1 家及縣本部 27 家，其主要任務為專職經營事業。
3. 縣階層 JA 信連 46 家，全國階層農林中央金庫 1 家。
4. 共濟連因縣與全國已統合，故全國本部 1 家，縣本部 47 家，其任務為專職共濟事業（即保險事業）。
5. 縣單位 JA 厚生連 33 家，全國階層 JA 厚生連 1 家，其任務為專職保險、醫療事業。
6. 此外尚有新聞情報事業之 JA 新聞連、出版文化事業之家之光協會、旅行事業之農協觀光股份公司。

日本戰後在盟軍佔領下於 1947 公佈「農業協同組合法」及農業團體整法，「農業協同組合」即本此法之合作精神而成立。農協的組織分「綜合農協」及「專門農協」兩種，綜合農協的事業為綜合性，包含信用、保險(共濟)、運銷(經濟)以及推廣事業；專門農協則以特定事業，包括養蠶、畜產、酪農、園藝特產以及開發(Reclamation)等。另外，日本農協組織又可分為出資組合與非出資組合，出資組合係由參加農協組合員，出資認股作為辦理農協事業的資金，綜合農協

即屬其一；非出資組合則是在農協辦理事業活動時，由組合員繳交代辦費或手續費，非出資組合不得辦理信用及保險事業。

## （二）農協組合的合併

日本綜合農協組織在二次大戰後有十分明顯的變化，其中包括：農戶數減少、兼業與專業農戶比例降低、農業人口老化、農業生產佔全國生產總額比例降低、及農村金融不再集中於農協等等，尤以農協在信用業務部份面臨相當劇烈的競爭。基於上述因素促使日本政府積極鼓勵農協間進行合併，以期望提高組織之經濟規模。

日本農業協同組合係農民職業團體，農協組合的基礎是組合員，以增進農業生產及提昇農民經濟地位為目的之合作組織，性質上為公益之非營利法人。其所經營之業務除與我國共通之農業推廣、供銷、輔導業務外，自包括信用事業與綜合農業合作事業，各農協均是由常務理事、理事、監事等組成。然因經濟結構的改變，市場化的高競爭，農協組合面臨農業生產比例之低落、農民之兼業化、農村都市化（企業滲透農村）、物流及價格系統之變化等因素，使其組織之功能日益低落。

另一方面，農協組合以農民為主的正組合員日漸減少，準組合員日益增多，其以服務農民、農業為主的設立目的面臨挑戰；又對應於農村地域的擴大，為能確立農協組合的永續經營，回應組合員的期望，日本農協組合從 1988 年起乃積極進行「廣域合併推進對策」，依「農協合併助成法」之規定，將基層農協組合透過合併，達到確保人才、擴充設施、充實財務基礎以及強化經營管理機能之目的。

目前完成合併的農協組合為 428 家，已實現了構想數的 80%；故「農協合併助成法」已於 2001 年 3 月底正式廢止，功成身退完成階段性任務。至 1999 年每一個農協組合平均組合員人數為 5,633 人，其中正組合員為 3,269 人，準組合員為 2,364 人，相對於 1995 年平

均每一農協之組合員人數為 3,675 人（正組合員 2,214 人、準組合員 1,461 人），其組織規模擴大了 1.5 倍。

在農產品進入國際自由化的時代，為因應金融自由化與農產品貿易自由化之競爭，並藉以改善組織經營體質，積極進行廣域合併推進對策，其基層農協組合從 1950 年的 13,314 個減至 1987 年之 4,027 個，至 1997 年合併為 2,058 個，至 1998 年已合併為 1,766 個。而到 2002 年時，綜合農協數為 1,111 家，日本的農協系統則以「農協中央會」為領導統合的中心，其積極參與國際農業活動，對於 WTO 的農業談判、農產品的管制、農業協會聯盟之推展等，更是獲得亞洲國家農業推展的當然領導地位（梁連文 2002）。

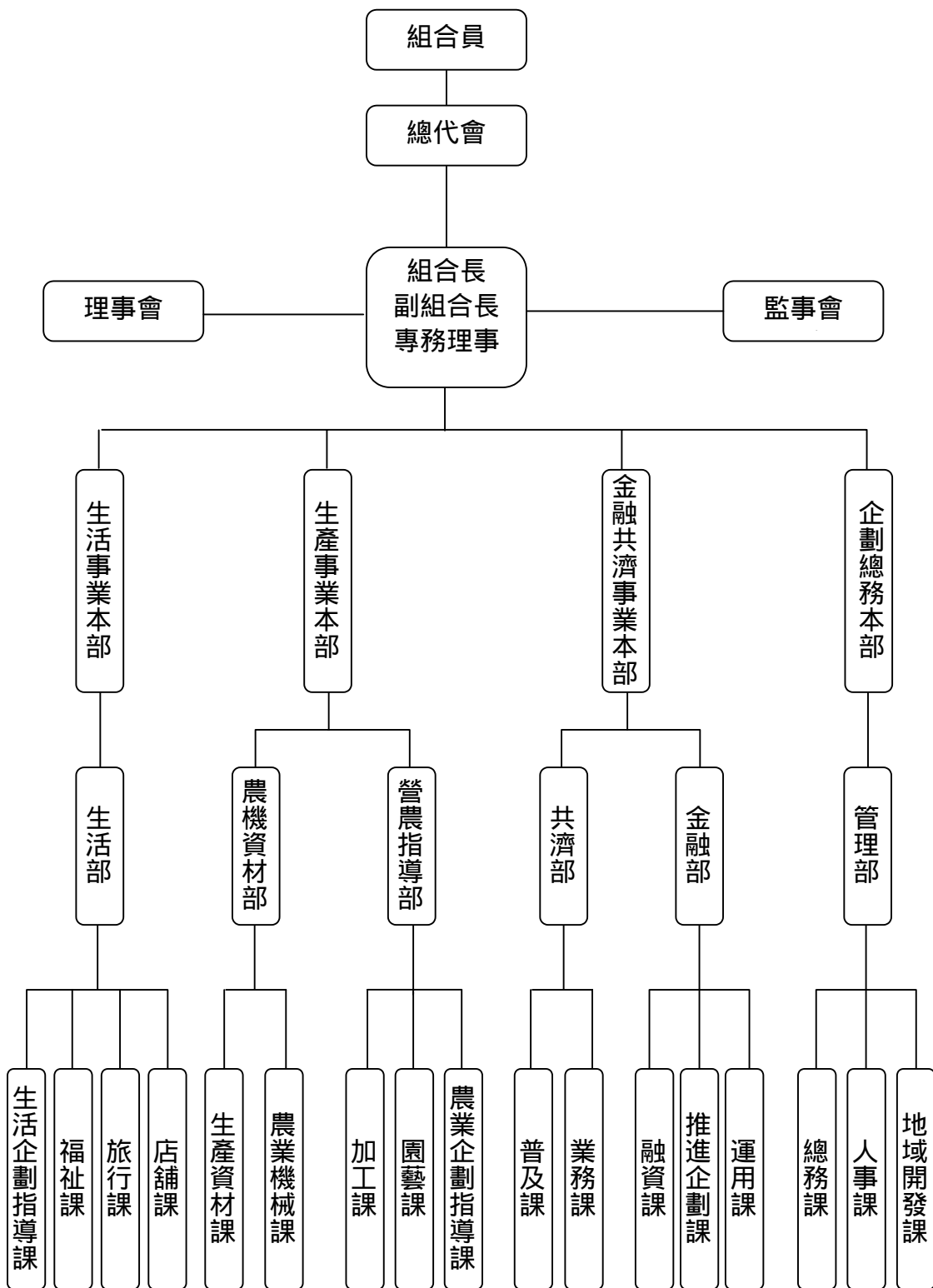


圖 2-2 日本農協組合組織

資料來源：梁連文（2002）日本農協信用事業之現況與改革方向



## 二、 韓國農協合作社介紹

韓國農協全稱是韓國農協合作社 ( National Agricultural Cooperative Federation 或稱為：全國農協聯盟 )，簡稱 NACF，於一九六一年八月由移動合作社、市郡合作社與中央會三個單位組合創辦，期法源依據為「韓國農業合作社法」，經屢次合併與結構調整，至一九八一年組織體系調整改革為會員組織和中央會兩個組織，同時不再使用移動合作社和單位合作社的名稱，而統一稱為會員合作社。至二〇〇二年七月一日為了適應劇變的農業環境，和促進農協合作社更有效的經營，依「合併農協法」之規定，將畜產業協同合作社中央會與人蔘協同合作社中央會，合併而成立新的「農協中央會」，為農業合作社的最高層級組織。如今農協中央會是由 1 個中央總部和 16 個地區總部，以及 156 個市郡部分構成，而會員合作社由 1,273 個地區合作社和 110 個單項個別產品合作社構成。

2002 年為止，農協中央會有 1,388 所會員合作社，其農民社員達到 2,373,000 個人，51,231 個工作人員。其主要任務有二：其一為藉由農民經濟、社會及文化地位的提升以增進農民生活水準；另一為藉由提高韓國農業競爭力來促進韓國的經濟發展。

韓國的農協與中國大陸的供銷合作社不同之處，在韓國的農協合作社的服務包括有：生產、供銷、推廣教育與信用、保險等，因此具備綜合性支援系統，其組織亦比一般供銷合作社龐大，故其性質及功能與台灣、日本相類似。韓國農協中央會設在漢城，有 17,806 個員工，會員單位的員工則為 51,231 人，而韓國各地方有 16 所地區本部，與 156 所市郡辦事處。

農協中央會對於農業教育工作，基於提昇農業與農村經濟之發展，不僅創立農業大學以培養高等農業科技與研究人才，並開設農業

人教育院等教育機構，大力養成農業人才。至於在農業經濟的經營則積極推進農畜產品流通結構調整，在全國各地建立農畜產品物流中心，和具有相當規模的 3,300 餘所農畜產品直銷交易市場，銷售 18,000 餘種主要農畜產品和生活用品，此外從 1999 年起並經營「農協電子商場」，進行 500 種以上農產品網路購物交易。

在畜產經濟方面，畜協組合雖然在組織上隸屬於農協，但在營業方面仍是獨立的展開流通、飼料加工、經營「牧牛村」、生產畜牧品等。畜產協組合在生產方面有 447 位專家提供技術幫助養畜農戶；而行銷方面則由十萬多個畜協組合員，聯結組成產銷體系以增加收入。此外，農協為了提供優質的飼料，並經營 22 個飼料工廠，年產量達 400 萬噸，以提供農戶物美價廉的便利飼料。

在農協成立之前，韓國雖有農業銀行以及非商業金融之信用合作組織，因後者之組織體質與財務結構較弱，故農業銀行不願與其合作，至 1961 年農協成立之後，在全國農協組合（National Agricultural Cooperative Federation；簡稱 NACF）帶領基層農協（Agricultural Cooperative；簡稱 AC）之體制運作下，全國農協組合之組織下經營一般商業金融與農業金融，基層農協則負責信用合作業務，二者之組織法源均為農業合作社法，但業務規範的法源不同，前者被視為專業銀行受銀行法之規範；後者基層農協則被視為一種信用合作社，適用信用聯合法之規範。以組織架構而言，AC 是一個基層機構，會員為農民；NACF 為全國合作社聯盟，其股東為基層農協，即 AC 共同擁有 NACF，但財務上二者是分開的金融機構，每一個農業合作社都具有獨立的合作社功能，這樣依銀行法認定的農業合作社在韓國共有九百個。

農協中央會固參加經濟和畜產經濟、信用、支援教育、各部門的監察監督等活動，但於農業經濟與畜產經濟、信用部門各有代表董事監督，經營獨立的業務，各本於專業化與效率化的企業模式營運，而

教育支援與監察監督部門則是受到中央會會長的直接監督。

另外，農協也經營全國最大之肥料生產公司（南海化學公司）、農畜產品進出口貿易公司、農畜產品直銷交易市場、農民報紙與農產品期貨交易等。並分別在美國、中國、日本與歐洲設有辦事處，農協藉著國外辦事處的設置，除開設農產行銷的國外據點、蒐集農業資訊、農產市場商情、找尋農產商機外，並進而與各國進行農業交流，增強與非國家農業組織之連結，取得區域性農業領導地位。

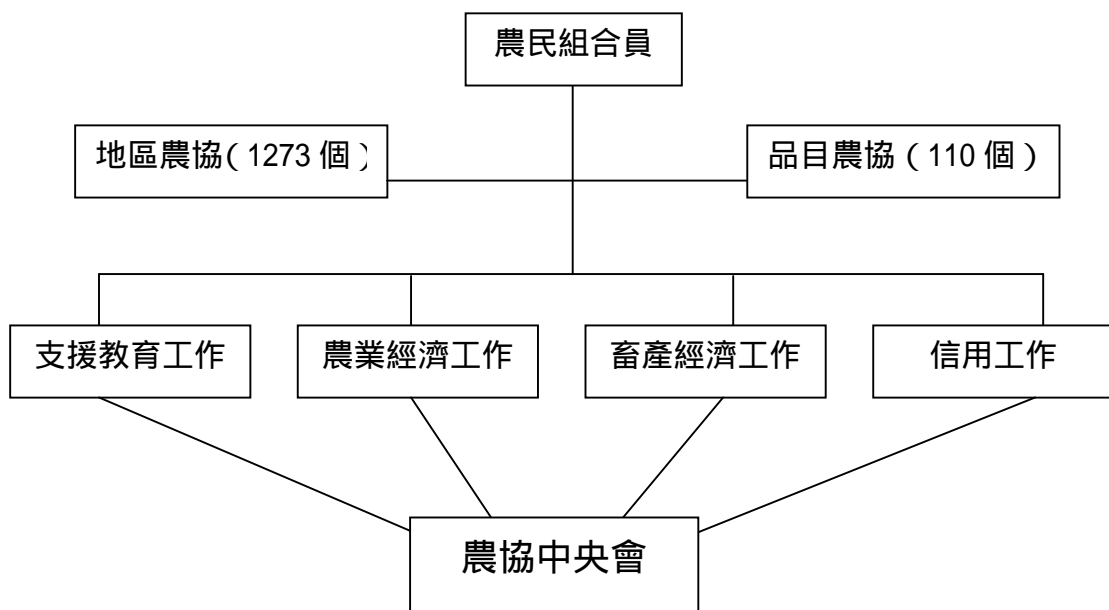


圖 2-3 韓國農協組合主要功能

表 2-2 韓國農協組合之數目

中 央 會						會 員 組 織				
中央本部	地區本部	市郡本部	分店	辦事處	總計	地區農協		品目農協		總計
						本店	分店	本店	分店	
1	16	156	447	232	882	1,278	2,525	110	225	4,138

資料來源：韓國全農 2002 年 4 月介紹