

## 附錄一：訪談大綱

### 一、自救會成員及農會代表部分

1. 二〇〇〇年政府通過金融機構合併法，允許農會投資設立銀行，或以信用部作價投資設立銀行，並得改為該銀行的分支機構；二〇〇一年開始接管部分信用部；二〇〇二年八月通過分級管理措施。上述作法引發正反雙方不同意見，您的看法如何？（例如：卅六家農漁會信用部狀況都不同，卻適用相同標準）
2. 卅六家農漁會信用部接管過程，似乎未見會員或農民的激烈抗爭，反而多是農會內部職員的局部抵抗，是否意味一般農民並不在乎信用部遭接管甚至消失？
3. 農會分布這麼廣，農民數量這麼多，但為何無法影響政府政策？
4. 農會信用部與一般商業銀行有何不同？您認為農會信用部是否具有商業銀行無法取代的地方？
5. 二〇〇二年十一月廿三日全國十二萬農民走上街頭，您有參與此次運動嗎？您完全認同該運動的訴求嗎？
6. 據您所知，農業金融法的規劃與制定過程，基層農會、農民是否有參與、表達意見的空間？
7. 過去由於台灣產業結構轉型與金融開放，農會信用部受限於營運區域與經營項目無法多角化，一直無法與一般商業銀行競爭。但隨著農業金融法通過，您認為對農會信用部與農會的營運有幫助嗎？您認為農金法相關條文是否仍有不足之處？
8. 過去農會依據農會法歸農委會管轄，農會信用部則依銀行法歸財政部管理，造成事權無法統一，形成管理監督上的問題。農業金融局今年成立後，您認為它的實質效益何在？它與基層農會應維持何種關係？
9. 預定今年要成立的全國農業金庫，您認為它的實質效益為何？與過去三大行庫有何不同？

### 二、官員部分

1. 全國農業金庫的定位與角色為何？
2. 過去金融機構合併法規定由銀行合併信用部，現在則轉由農會信用部合併信用部，為什麼會有這種轉變？二者差異何在？
3. 目前金庫設立的進度？
4. 農業金庫未來與農會信用部間將維持何種關係？

## 附錄二：訪談紀錄

編號：01

受訪者背景：農訓協會幹部、自救會動員組成員與全國農業金庫籌備委員

時間：2004.7.23 1420-1550

地點：農訓協會

**問：農訓協會是何時成立的？**

答：農訓協會是在一九八〇年由內政部輔導成立的，資金來源為農漁會訓練經費，每年由農漁會盈餘的4%提撥，差距很大，一開始不是那麼好，最好的時候一年經費有一億六千萬，全部都是可以動用的，目前光是土地與硬體粗估便價值二十至三十億，土地一千八百多坪，建坪八千多坪。目前農漁會經營較差，一年僅約有三千多萬，萎縮的滿厲害的，所以必須另外擴展財源，主要為場地出租，員工有約四十位，幾年來也一直都這樣。

**問：台灣許多社團法人都處於冬眠狀態，農訓協會應該算是運作的相當不錯的？**

答：許多新的協會也不斷產生，像我目前也兼任台灣農業旅遊發展協會職務，以休閒農業與農業旅遊成立的協會或學會便有十幾家，與政府支持也有關，每個大學都紛紛成立相關系所，原本只有朝陽、大葉大學等，目前則有實踐、中華、台東大學都想申請，顯示農業價值已經從農產品本身價錢、產量多寡轉型到對「過程」的重視，從播種到插苗，對大人而言是童年回憶，對小孩而言則是新鮮的事物，農業價值便可與空氣、水結合，成爲一個整體的休閒產業，不過要避免過度開發的問題，像清境農場。以前九二一時便有檢討，例如從空照圖便可顯示很多房屋都建在古河道上，這次七二水災也更凸顯問題的嚴重。

**問：二〇〇二年的與農共生運動是如何動員的，特別是如何與全國二百多家農漁會協調？**

答：目前全國農漁會大概有三百四十四家，那次活動的起源是因為二〇〇二年上半年卅六家農漁會，依據金融機構合併法被接收，過程中產生很大瑕疵，我們強烈建議應由農會而非銀行來合併農會信用部，另外就是被合併農會的資產負債，像最常被舉的例子就是七股農會有一部車齡五年的賓士車，以每年折舊五十萬被低估爲僅值一元，我們當初希望政府和農漁會雙方各自找會計師，估算後再二相對照，政府不接受，這是前因。八月時財政部金融局又發了一個分級管理的行政命令，依法限制信用部業務，影響所及超過一百家信用部，像縣農會並沒有信用部，一被限制就像一個快死掉的人又被掐住咽喉。當時我還在訓練處，隱約感到事情的嚴重性，在九月四號、五號我就辦了一場「讓改變爲農漁會帶來希望」研討會，三百四十四個總幹事大約來了三百個以上，證明我的感覺沒錯。第一天已經在醞釀不要上課要抗爭，第二天總幹事們便開始批評政府的一連串措施，接著便成立自救會，當時民進黨社會發展部卓榮泰也有出席，他也很有誠意要解決，但已經來不及。經費主要來由農漁會員工、理監事和農民捐款，我記得是一個人一千元，內政部還糾正我們，事實上我們並沒有強迫員工捐。成立時機並沒有那麼成熟，因爲我們沒有抗爭經驗，過去農漁會一直與政府配合的很好，算是「順民」，成立後政府還是不太理你，過程中包含我們

的秘書長等也一直與農委會談，也沒結果；到了十月十七號進行誓師大會，後來等到李前總統介入關心後才被社會、媒體還有政府所重視，不然遊行他們（指政府）看多了也不太理你。甚至到十一月十三號政府也還覺得有轉圜餘地，在遊行前一個禮拜政府幾乎已接受我們全部條件，但是遊覽車也弄了、也對農民宣傳了，已經來不及停止。

**問：您剛剛提到政府介入的過程，但我們知道行政院中有分成財政部與農委會的立場，當時二邊的互動如何？**

答：一開始是農委會與財政部處理，到了遊行前一禮拜則由行政院秘書長劉世芳直接介入處理。我們就在前一個月決定動員，要不然連要不要遊行都不曉得，因為談判會拖延做與不做的決定。大約一個月前我們自救會委員開會，分配執行秘書、動員組長、文宣、行政工作，我負責動員工作。我要求各個縣級農會，含省農會、縣市級農會，基層農會不用，各派一個到二個聯絡人來，大約在遊行前二個禮拜報到完畢，農漁會過去像一盤散沙，垂直與水平聯繫都不足，到了生命交關的時候他們才認真起來，當然我們這裡也很認真。其中最重要的工作是人、物、遊覽車的規劃，每天早上十點開會，把昨天開會之後與各縣農會輔導科科長傳達意見的結果提出討論，每個聯絡人還要與各鄉鎮農漁會再確認一次，看輔導科是否有確實執行，確認動員量，我甚至細到要他們每天簽到三次，有問題就馬上提出，因為當時政府也在施壓，各種真假消息充斥，工運人士也來幫忙傳授經驗，但我們也不要他們介入太多，完全由我們執行，我們四個人很堅持這一點。我們也跳脫過去我們這裡（指農訓協會）比較傾向國民黨的作風，不讓政黨介入，我們至少在「一一二三」前一天都很成功，只是「一一二三」當天我們高層決定讓連戰與宋楚瑜上去講話，後來也有一些批判的聲音，但不影響大局，整個行動還是成功的。這些聯絡人傳達了一個過去農漁會比較少見的認真，各農漁會每天都會接到我們的電話，我很要求他們、甚至會罵他們，讓農漁會感覺這次是玩真的。過去農漁會間合作都不成功，這些聯絡人把農訓協會的認真傳達出去。另外一個很成功的便是因為農漁會的推廣系統，每個農漁會都有推廣部，當天我們約七點到現場，最早到中正紀念堂的農會約九點半就到了，就在中正紀念堂分區坐，實際出去（遊行）的人不到一半，因為我們沒什麼經驗，路線規劃太短。我們要求每一部遊覽車要有一位農漁會推廣員指揮，成爲一個最小行動單位，因為他們與農漁民最熟，走丟的不多，我們從四點多處理到七點多。六、七個小時井然有序，顯示農漁會推廣系統與農漁民關係密切，完全掌握現場狀況，說不丟東西就不丟東西，不鳴喇叭就不鳴喇叭，社會評價也很高，本來要衝撞財政部、丟東西，後來發現抗議行動的主軸應放在弱勢族群的抗爭，你不會想像台積電、聯電抗爭，弱勢的表現就是類似甘地的精神如靜坐，弱勢抗爭的目的除了向政府施壓，主要就是因為政府不理你，最重要的就是社會的同情與支持，若拿棍子、打警察便不會獲得社會同情，就是年紀那麼大的老農民很辛苦的坐一天，表達他們的訴求，平安的回去，這樣就已經換掉二個部長，我們的三大訴求十大主張也大多獲得政府同意，這是近幾年來抗爭運動少有的。

**問：目前自救會狀況？**

答：我們當時在中山北路設了一個自救會辦公室，目前已經暫停，未來將轉型爲「全國農民聯盟」或「台灣農民聯盟」，性質爲社團法人，組織宗旨便是農漁民權益與政策建議，成爲一個壓力團體。上次活動募了約二千萬出頭，之後還結餘八百多萬，作爲初步經費。

**問：地方農會推廣科要如何教育農民受到壓迫的事實？**

答：從策略的運用到實際的執行層面都有一些規劃，主要就是成功的做了巧妙的連結，過去農漁會與農漁民關係密切，但是要說密切到何種程度也還好，因為政府要修理的是農漁會信用部，我們就在文宣上很成功的連接，消滅信用部就是要消滅農會，因為農會所有收入來源都來自信用部，我們打出消滅信用部就是要消滅農漁會，消滅農漁會就是要消滅農漁民，李總統介入後社會就很支持，他有匯集媒體注意力、塑造議題的能力。農會還是有一些派系，不同派系間難以合作，所以我們很成功的排除掉政黨的介入，像台聯黨立委還把我們打成共產黨，國民黨只在一二次會議有參與，但我們幾個年輕人也不太理他，雖然高層與他們關係密切，但我們認為與各政黨等距交往對農漁會、農漁民、自救會、農訓協會都是最好的，後來也證明是成功的，避免被貼上政黨標籤，靠的還是社會的同情與支持。最重要的還是連結與文宣，大約在十月之前就開始打筆仗，那段時間政府會向農民、媒體放出同意訴求的風聲，我們當天下午或晚上便會發新聞稿澄清，有的是回應政府負面文宣，有的是我們主動發，是農訓協會與媒體關係最密切的時期，慢慢的媒體也開始支持我們，這是一般抗爭活動少有的。過去媒體對我們都有一些刻板印象，像是黑金、樁腳等，我們就會有一些解釋讓他們了解農漁會在做什麼，我們甚至在活動後還有請他們吃飯，感謝他們對我們的協助。

**問：農金法是否有不足之處？像金庫二百億是否足夠，未來應如何運作？**

答：我們當初訴求中像是農漁民受災或加入 WTO 的救助基金，一千億或一千五百億要分幾年提撥，這方面我們會繼續 follow up，繼續施壓。目前主要有三樣工作，第一個就是通過農業金融法，第二個就是成立農業金融局，把農漁會信用部主管機關移到農委會，第三個就是成立全國農業金庫。很多人認為農業金融局或金庫都不需要成立，他們的通過與成立都讓許多人跌破眼鏡，由於時間急迫所以其中可能有一些小瑕疵，不過我們大體上還能接受。成立全國農業金庫從去年開始談，到今年七月十六號開第一次籌備會議，他的問題很多，但是我們還是希望能快一點，因為我覺得時間不在農漁會這一邊，現在中南部很多農漁會信用部逾放比都很高，甚至有高到 30、40、50、60、70%，瀕臨倒閉。透過架構農漁會金融體系，農業金融法中的許多機制都要金庫承上啓下去做，本來希望明年七月能成立，但去年已經規劃今年底要成立，等於又延後了半年，但若要在明年一月開始運作又有點趕，從電腦系統到各方面制度的建立都很急迫，所以不太容易。資金方面，農委會今年就已經編了四十億，明年初立刻五十八億補過來，農漁會一百零二億，目前淨值重新估算約一千億出頭，十分之一應該沒問題。

**問：全國農業金庫的立即效果何在？農金法中三年輔導的退場機制能立即幫助現在有問題的信用部嗎？**

答：這個東西從二面來看。第一方面從比較不嚴格層面來看，逾放比 15% 標準其實已經很高，等於已經虧錢，像一般銀行政府都要求須在 5% 以下。問題是目前平均逾放比為 17%，一百多家信用部高於標準，依法現在就應該開始輔導，輔導由二個單位負責，一個是金庫一個是縣市政府，縣市政府沒有能力做。現在地方政府有的仍由財政局去做，有的已轉移至農業局做，農業局輔導科都只有三四個人，根本做不來，像台北市可能只有林口一家出問題，台北市財政局就很輕鬆，

但像是屏東縣就很不輕鬆，因為幾乎全縣都有問題。目前金庫沒成立，便很難介入輔導。有人建議拿掉 15% 標準，因為這樣只是讓政府難看，哪有那種法一適用，適用對象就已經有一半不及格的道理，要不就調高到 20%，要不就等到農漁會信用部能與銀行競爭，逾放比達到大約 7%，只有少數農漁會需要輔導，法施行起來才有意義。不過很多縣市都認為標準已經很低，若拿掉農金法也失去功用，所以才繼續保留。未來運作一定會有問題，未來金庫成立後有很多辦法可以用，例如由農業金庫派人下去暫代信用部主任，直到營運正常。金庫中官股佔一半，具有民營銀行的經營彈性，又有一些法的權力，也不像公務機關受到許多限制。另外我們也呼應李前總統講的，希望有一筆一千億的基金來協助處理，因為農漁會、特別是中南部農漁會信用部會這麼慘，有自己風險控管上的問題與瑕疵，但大環境經濟上的問題也使其更加嚴重，最嚴重都是擔保品為農地、漁塢（廣義農地），以前一甲地漁塢的草蝦一年可以收成好幾次，一次收成農民可以捧一千萬現金去農會存，當時一甲地漁塢市價約二千萬元，農會貸他個七百萬也還好吧！結果現在三、四百萬賣不出去，你說這是風險控管不好也不盡然全對。另外我要替他們解釋的另一個理由是，行庫有在做農地放款的也都很慘，不只農會信用部，因為銀行是不放農地的，但是像土銀、合庫也很少放款，大部份都推給農漁會信用部放款，所以他們（土銀、合庫）的全國平均逾放比都還不錯，約 7%、5%，但是他們自己在南部的分行也很慘，也達到 10% 以上，因為他們也放到農地，所以這裡面有整體大環境問題、有區域性、擔保品特質問題，像現在台北很多房地產都比幾年前上漲很多，所以像台北擔保品就不是問題，南部農地就很慘，你說他們不會經營什麼的，其實對農漁會也不公平。如果政府能拿出一千億，我們希望能一次解決所有農漁會信用部擔保品或呆帳問題，如果沒有的話也至少要有四五百億先解決農地擔保品問題，我覺得政府有這個義務，農地問題如果解決，農漁會信用部就會好起來，不處理就像不定時炸彈，不僅經濟不穩定也對台灣國際形象不好，從明年開始金融重建基金就不再給付了，回歸存保系統，現在是無限擔保，存款戶損失多少政府就賠多少，明年開始頂多賠一百萬，那更嚴重了，大家會更緊張。我們現在還在研究是否可以採取 AMC 或金融重建基金方式，就是農業體系自己有一套類似資產管理公司，把南部這些出問題的農地漁塢承收下來，一次承受可以避免法拍過程惡性競爭導致的低價賤售農地。

**問：現在政府對這個一千億基金的規劃如何？**

答：政府現在財政困難，但是因為李前總統很支持，有社會議題導引力量，都對農委會形成壓力，但重視不代表錢就拿的出來，現在整個農漁會二百多家信用部呆帳約一千億上下，但是過去光是中興銀行一家就八百億。如果真的不行，就先處理農地擔保品問題，可以解決積壓多年的呆帳問題、穩定農地市場，這個對農漁會幫助就很大了。

**問：今天假如政府真的編出一千億預算，解決了目前信用部問題，是否還要透過其它機制防止利害關係人借款與掏空問題？**

答：所有人都看到這個問題，但要透過法律面解決效益有限，最重要的法是農業金融法的規範，多少錢以上的大額放款由金庫做或同意，只讓信用部做小額的，但是因為金庫還未成立，是否能扮演好守門員角色是一個問題，更重要的是農漁會的自律，特別是農漁會法的修訂。譬如說農漁會理監事的連帶保證責任，信用合作社就有，農會沒有，他（理監事）對農會沒有任何的抵押或保障在，主要是理監事反對拿自己財產抵押，其中便會產生很大的道德危機。

**問：現在我們都在講所謂的公司治理，農金法對此方面也規定信用部要設置信用部主任以及獨立監察人制度，這些規定與現在農會體系會不會有衝突？**

答：現在信用部已經設有主任，農金法則多了一條要理事會同意的規定，過去財政部金融局其實就有推過一些很不成熟的制度，例如總經理制，農會有個總幹事，信用部有個總經理，二個一樣大，後來沒有被接受。現在則突顯信用部主任的重要，希望能獨立於總幹事外行使一些職權，未來其實若要落實就必須避免與母法，也就是與農漁會法發生競合，農會法下又有一個「農會人事管理辦法」，裡面規定信用部主任與其他主任一樣大，依據農會法與農會人事管理辦法精神，整個農會人事權都由總幹事一人決定，不需要理事會同意，他叫你來做就來做，未來的確會發生衝突。不過因為農金法是信用部的特別法，信用部主任的任用它可以排除農會法的適用，剛公佈時也受到總幹事很大反彈，因為法條乍讀下來好像不再需要總幹事了，後來農業金融局下來一些補充解釋令，確認放款業務還是要總幹事同意啦，只是解釋令本身還是怪怪的就是了。人都有私心，不能寄望每個人都是聖賢，應該是要讓理監事有連帶保證責任，而且也並不會因為這樣就聘不到理事，你不做後面排隊的人多的是。另外有一些反對的說法是，農會什麼事都總幹事決定，與金融機構董事可以具有滿多權力，他可以在董事會中發揮影響力，一般農會理事除非是檯面下，否則都是總幹事決定，要理監事拿出財產來作保沒有人會同意。

**問：現在農會選舉選風如何？**

答：明年二月的時候又要選總幹事，現在其實還是不好，政治問題不好談，選舉就是要花錢，真的一些比較優秀的人才、年輕人也不願進來（擔任總幹事），間接選舉就是有這個缺點，全世界好像只剩共產黨和台灣農漁會採間接選舉，代表目前好像是規定（會員）代表不可以超過四十個，不管幾個其實在選舉前就已經都綁好了，四十個代表如果對方已經綁了卅五個你也不用選了。但是你說直選就沒有問題嗎？如果都一樣會買票，那就直選啊，直選會比較客觀。間接選舉的話花錢就一定上，而且還不是在理事，是在選會員代表時就決定好了，如果是直選的話就算花上三千萬也不一定選的上。北部不一定，南部農會少一點的會員數都有五千甚至一萬多，一萬多人不好綁，現代人那麼聰明，收了你的錢也不一定會投給你。我覺得還是要給年輕人機會，總幹事也見仁見智，我問過很多人也贊成直接選舉，但現況掌握的不錯的會覺得間接選舉也滿好的。農會有很多複雜的問題，農會不曉得是誰的，農會不是會員的，不是政府的，不是理事的，不是總幹事的，也不是員工的，這裡面便會產生很多負面的問題。我一直認為農會是台灣最有影響力的人民團體，它的影響力有很多層面，包括農民人數少說也有一二百萬，他的政治影響力、選票影響，所以政府應該要讓它運作的更好，而不是要嘗試消滅它。我們不可能再創造一個像農會這麼有影響力的組織，從阿里山、金門、馬祖到綠島、蘭嶼，從都會區到鄉下到處都有，從台灣第一大通路變成現在第六大，快要變成第七大，7-11 剛開的時候農會已經有一千三百多個據點，只輸給郵局，現在市場佔有率已經輸人家了，但是市場覆蓋率我覺得還是第一，就是「廣泛」，像 7-11 可能光台北市就集中一千家，把台灣地圖攤開來看我覺得還是農漁會最多啦，雖然現在只剩一千一百多。

**問：卅六家被併購的信用部狀況如何？**

答：第一家烏松農會依據農金法又重新設了，因為向銀行買回來會牽涉更多問題。其它的沒有它財務狀況那麼好，雖然有意願但可能還需要一段時間。要重新設立需要一些理由，我們對記者都是說要幫助農民，因為銀行都不願意放款，重新設立後就真的由市場機制決定，若真的被淘汰我們也認了。我們會去幫助條件符合。企圖心很強的，可能未來也不會卅六家都重設，反倒是金融機構很少的區域可以考慮，可以做其他業務的發揮，像供銷部、保險、推廣、喪葬啦，如果能賺錢農會都可以做啊！現在只放寬信用部一個業務，就是對非會員放款，會員有二種，一種是正式會員，一種是贊助會員，農民就是正式會員，其它就是贊助會員，但是會員要理事會審核，可能要花上半個月，現在誰貸款還等你半個月啊！現在農金法就開放了，地方上很多公務機構、警察、國中小老師學生，這些龐大市場現在都可以做了。另外就是農業金融局賦予它的新業務，農業金融局可以經營全部的銀行業務，它可以委託農會信用部做，信用部可以依地方特性選擇幾樣做，彈性很大。

**問：金庫成立後有限制分行設置地點嗎？**

答：沒有，不過一開始不會很多，應該會先以中、南、東部各設一個區域中心開始，一些大型案子需要收件，這也是現在銀行的趨勢，現在分行也不放款而辦理收件，再轉給區域中心統一處理，區域中心有比分行更優秀的專業人才處理大型放款案件，各分行角色都在轉變。農業金庫未來也應朝這種模式運作。

**問：農會法是否有應該修改的地方？**

答：農會法還是農會核心問題的基礎，特別是選舉。現況間接選舉產生太多問題，還有民國六十三年股金制廢除，現在稱為事業資金，這是一個違憲違法的事情，但沒有人抗爭，人民的股金怎麼可以由政府隨便轉為事業資金，也讓農會變成不知屬於誰的。過去農民就類似股東，現在繳的是入會費，每年領一些紀念品，農民部是老闆，但是又可以選代表產生老闆，代表是老闆，理監事也是老闆，但老實講他們對農會並沒有貢獻，信合社或銀行要當董事都要有一定股份，這樣對金融機構才會產生連帶責任，這才是所有問題的起源。我覺得，農會在高層級的經營目標、理念是類似非營利組織，可以對地方建設、福利措施做一些貢獻，但在供銷業務、信用部存放款、利差、保險的經營等等，完全都應以營利為考量。現在農會還是太人治化，這些人的問題解決的話農會的問題就解決七成八成，只是既得利害者反彈太大。

**編號：02**

**受訪者背景：農訓協會幹部與自救會文宣組成員，現於大學任教**

**時間：2004.8.2 1030-1200**

**地點：受訪者住處**

**問：二〇〇二年十一月廿三日全國十二萬農民走上街頭，您有參與此次運動嗎？您完全認同該運動的訴求嗎？**

答：我們從來沒有將個人視為運動過程最重要的部份，而應該是社會集結的力量，集體行動一定

要透過組織，差別只在 formal、informal 或強度的不同。人文區位學認為促成整個社會變遷有四個面向，包含技術、組織、人口與環境，最主要的發動力量還是組織，溝通工具的進步影響很大，這次運動也首先利用網路為傳播工具，社會運動為社會變遷中最大的力量。一九八八年諾貝爾經濟學家 Sen 認為過去促進社會進步有二股力量，一種是國家，一種是市場（資本主義），但這二種力量都會造成社會資源的扭曲與操弄，這二種力量普羅大眾都沒有辦法獲得利益，普羅大眾必須依靠自己的覺醒、自信與尊嚴，從社區開始。這也是我目前開始轉向休閒社區發展領域之因，只有如此才能擺脫政治漩渦。我們根本問題仍在政府與社會大眾對於農業與鄉村的漠視，藉這一次運動也讓社會與大眾有一點反省，否則未來還是會發生問題。

**問：若沒有分級管理措施，運動是否不會迅速茁壯？**

答：去年中秋節台鐵不是醞釀罷工嗎？從結果來看那就是一次很失敗的運動，因為他們並沒有把主軸拉的很清楚，只是為了自己的利益與員工權益，未考慮社會大眾認同與需要，中秋節大家要返鄉，罷工只會引起支持民眾的反感。相較之下，我們當初運動的主軸就很清楚--農業等同於農村等同於農會等同於農民，這個主軸如果沒有拉出來，訴求就不能被接受。另一個就是政府政策的操弄，當時政治味道相當濃烈，政治議題如果沒有用政治手段根本沒辦法解決，這二個主軸一拉起來就可立於不敗之地。協調工作是很辛苦的，農會與農民的意見也不一定完全一致，遊行當天一些人本來準備了幾萬顆雞蛋準備要扔，你知道幾萬顆雞蛋在太陽底下曬味道有多臭嗎？也準備了二台內裝鹽水蜂砲的冷凍車，準備砲轟財政部，也有很多爛水果爛蔬菜，後來也是我們苦口婆心才說服下來，從悲壯的抗議與衝突轉為辦一場嘉年華會的感覺，也就是文宣中「歡喜來遊行」的意思。走上街頭的前天晚上九點十五分我們發布訊息，九點半李老先生（指李登輝）就打電話問話：「顏先生，你寫這是什麼意思啊！」因為他知道這樣一波下去就擋不住了。一開始也沒有什麼論述，就只是單純想活下去，是農會集體的危機意思，照講農訓協會只是研究訓練單位，應該是由省農會推這個運動，但省農會已經沒有什麼影響力，所以才由農訓這邊出面。自救會一開始也有點喊爽的，信口就喊出十萬上街頭口號，之前台灣社會運動能搞到一萬二萬就已經很不得了，自己其實喊的也有點心虛，政府更是嗤之以鼻，所以後來阿扁總統也在他的書中把這次運動當成他四年執政中最大的挫折，他說他聽信了很多人跟他講「再怎樣也不會超過三萬人」，那時候自救會組織有是很倉卒的成立，大部份實務運作都由秘書處這邊負責。

**問：依您與基層農民的接觸，農民對這次運動真實感受為何？**

答：我們是在二〇〇二年加入 WTO，像日本或韓國他們的農民都是走上街頭剖腹，要死給你看的，像韓國就換了五個農業部部長，台灣就是順順順，政府沒有感覺到農民不滿的聲音，剛好到了那一年八月，稻米蔬菜價格都降了二成，農民感受也很深，農會基層平常就有很多產銷班、家政班，這些都是很根深蒂固、可以用來教育農民的組織，一個主軸就是政府加入 WTO 時，都還沒有人真正去關心農民的所得與農業受到的衝擊，反而就要先對農會做大動作改革。說改革是對的，但是其中夾雜許多政治考量，認為農漁會都是國民黨樁腳，以為可以一次剷除掉，沒有意識到農會是百年老店，是根深蒂固的農民組織，這個組織有問題大多是在人謀不臧。我也舉過很多例子，像是台灣的地方議會、縣政府、鄉鎮市公所都有一些黑金問題，這些問題應該透過法律將有問題的人繩之以法，而不是將整個組織毀掉。當然三百零四個農會、四十個漁會我不敢說全部



都很好，但是其中也有一些相當不錯的，跟農民也都建立了很深厚的感情，從這個角度去說服農漁民時，他們是很願意聽他們的。農民運動成功以後，韓日還派官員來考察，覺得我們怎麼能控制這些農漁民的抗爭，其實很簡單，他們上來（抗爭）時農會一個員工就照顧十個農漁民，平常在鄉下不是親戚就是常接觸的人，韓國農民抗爭時都是農民自發性的，都是烏合之眾，情緒很容易失控，政府部門抗爭完就去農協抗爭。從這次運動也可以看到農會組織中，農業推廣教育作的相當成功也很深入。信用部是需要改革，但做法相當有爭議性，像七股鄉農會那台被估一元的賓士，後來他們要回來後上網拍賣，賣了九十四萬，其中的確有很多不妥之處。

**問：運動過程農會內部有不同意見嗎？**

答：主要由自救會內的委員會開會決定，不過因為大家都沒經驗，通常都只會喊殺喊衝，都沒有想清楚要怎麼作，主要還是由秘書處規劃，再由委員會認可執行。等到理論定調，到達執行層面，再請廿一縣市的聯絡人上來，也請一些社運人士幫忙出點子與協助訓練，當天現場則請詹朝立幫忙。要讓所有人都認同你是很困難的，像媒體一開始就只片面接受政府提供的資訊，就認為我們只是黑金，學術界中撻伐聲更大，社會大眾也是。農民大部份雖然支持農會，但是他們一直都認為農會是政府組織，要求農會怎麼就怎樣，後來才發現農會原來不是政府。農民部份我們就寫了說帖，透過農會去教育農民；媒體部分，本來是丁文郁先生負責，但是因為他是學者出身，有時媒體問他問題他還會兇回去，一些記者就有不滿聲音，後來才由我直接與記者溝通。之後慢慢的也說服了媒體界的看法，開始支持我們，情勢也就變得倒向我們這邊。我們沒有財力，只能用真誠的溝通，我們辦了好幾次公聽會與學術研討會，學界也開始有不同的聲音出來。我上電視與國民黨、民進黨立委辯論時也是這樣，立法院公聽會及行政系統檯面下溝通也很重要，像我就跟林濁水吃過好幾次飯，其中的折衝就真的很辛苦。

**問：地方財政局或民選首長，態度如何？**

答：我們也是有透過一些說帖，地方首長也需要選票，總幹事本身也會跟首長溝通，綠色執政縣市首長雖然表面上要支持政策，但後來他們也覺得情勢不對，才有七縣市首長密談事件。不過根據可靠消息，其實是阿扁看到整個狀況不太對，需要有個下台階所以才有七個縣市長的動作。

**問：與各政黨的關係如何？**

答：國親想利用這次機會爭取農民認同，也順勢打擊民進黨政策，當然是全盤接受農金法自救會版本，甚至希望口味再重點。立法委員對議題了解有限，需要我們的說明，本來台聯黨一些人還說我們背後是共產黨第五縱隊在控制，後來受到李前總統影響，直接要他們的立委聽取我們的想法，之後也幾乎全部支持。民進黨委員當然都反對，特別是像林濁水委員等一直都將農會視為洪水猛獸，我們也是要透過學界牽線認識他們，不過談好幾次也都不改變其態度。有些人可能也顧慮到選票，認為三緘其口就沒事。

**問：行政院的系列座談有用嗎？**

答：我覺得他們是要粉飾太平，事先安排一些過去受政府補助的農民發言，說帖也是一切都非常美好，現場還是凸槌，因為反彈的人還是很多。行政院一開始就是太強勢，以為改革就是認為對

的就做。改革應該有包容的心，應該從自己做起，改革別人要謙卑一點，否則就是一種菁英份子對待社會弱勢的強勢高壓態度。用改革不如說再造，改革應該是農會反省後自發性的行動。

**問：農會本身問題如何解決？**

答：農會法本身要修，這是政府的責任，而非業務面的扼殺。從韓國、日本經驗，農民組織業務只有增加而不是一直砍掉，選舉、防弊、公權力的執行，還是要從制度面改變。體系有破洞應該要補，而不是用新的替代。生物學講求生物多樣化，以維持生態平衡，但可笑的是在目前的社會中我們卻只強調競爭力，這對普羅大眾是不公平的，與金控公司相比信用部就是最後一等，但這從社會公平面來說是不對的。全世界沒有一個國家會把自己搞到只剩金控公司、只剩銀行，一定有小而美的銀行、也有小而美的信用合作社，經過我們的抗爭才有目前農金體系的建立。對於合併法我們是孤臣無力可回天，以前我們就要求政府以五百億無息貸款補足信用部缺口，分二十年攤還，但是你看補財團的錢就有多少？今天錢不只不見了，還造成農民這麼大的反彈跟社會的不安。國民黨政府執政時間問題就存在，他們也不用沾沾自喜。農會分布這麼廣，至少影響二百萬選票，但是從來沒有從中獲得一些好處。農會具有機構價值與專業價值—那麼多家、選票那麼多，左右政策能力完全沒有，完全被國民黨利用為樁腳；民進黨上台前雖然支持弱勢，現在卻也在傷害農會。現在農會是無主狀態，利潤所得分給理監事與職員，也需要制度面的改革。國民黨以前就讓農會整合不起來，現在越基層農會越有錢，也不接受上層農會指揮與輔導，是一盤散沙，只是表面上的金字塔，省農會也沒有影響力。這些理事在地方如果兼獅子會、慈濟會員身分，要他們出個一百、一千萬也不會皺一下眉頭，可是一當上理監事就連一毛錢都不想出，這樣卻可以支配農會所有財產是很不可思議的。民國六十三年萬年立委覺得農會在大陸時期就是職業團體，職業團體就不該有業務，把農會變成職業團體性質，類似工會，所以目前農會還是職業團體型態，我們一直想要讓其回歸農業合作社型態。

**問：此次運動對於台灣農民運動產生什麼改變與啓發？**

答：自我改革與農民意識覺醒很重要，農會中還是要認知到自己的結構功能，如果沒有抓住自己的角色，只會被社會淘汰。農民一個很大的問題是，對自己沒有自信與尊嚴，這要靠整個社會大眾的支持與關懷。環境保育、水土保持還是要靠農民來推動，農民如果沒辦法滿足生活基本需求，建立內心尊嚴，永遠也只能把自己的小孩往外推，自己也只能苟延殘喘。農民的靈魂植根於泥土，像日本的回歸鄉村潮就是一種青年自發性的運動，與台灣青年因為經濟問題回鄉村是不同的。這也是未來農民運動應該要考量的，自救會目前已經名存實亡，充滿政治考量，跟一般社會運動面臨的情況一樣。

**編號：03**

**受訪者背景：農訓協會幹部、自救會發起人之一**

**時間：2004.8.27 1530-1600**

**地點：農訓協會會議室**

**問：農會爲什麼要走上街頭？你們的訴求是什麼？**

答：近年來農漁會信用部的經營因爲受法令、政治力介入與少數人爲因素影響，出現了盈餘每況愈下，政府爲了維護基層金融秩序提出改革，讓人有消滅農漁會的感覺，所以才有農漁民走上街頭的情況，目的就在催生農金法，到今年一月實施前，我們都一直要求農委會要趕快，看是否能在去年年底或今年元月一日通過實施。過去財政部對我們來說就像繼母，今天農金局則像母親，處處站在農會的利益前提與我們協商溝通，充分證明在農金局的協助下，農會的未來不是夢。信用部爲金庫股東；農業金庫爲農業政策的出產供給站與融通站，業務互補而非競爭；金庫輔導信用部執行很多業務，二者關係密切；協助政府整頓經營不善信用部，不良債權缺口由政府編列預算補足，強制其它農會合併。不過未來我希望只有信用部合併，而非整個農會合併過去。

**問：讓銀行合併信用部是否恰當？有可能只讓信用部合併嗎？**

答：農會合併之後會引起地方反彈，對國家也不好。

**問：農會有那麼多資金可以投資設立農業金庫嗎？**

答：淨值應該沒那麼多，我們是希望淨值多的就多出一點，另外我們也希望過去我們投資在合作金庫的四億九千多萬股能釋出轉投資金庫，淨值少的也能出資。目前合庫股票未上市，面額還是十元，換算投資金額才四十九億，未來如果能上市，應該能解決出資問題，假如一股廿五塊農漁會根本不用動一根汗毛，金庫也不用怕沒有資金，因爲現在存在三行庫有六千四百廿四億，拿到金庫它根本消化不下。

**問：除了農金法的制定外，政府是否還應該從其它制度面改善農會目前問題？**

答：農業發展條例要配合修正。過去財政部讓銀行用營業所得稅打消壞帳，信用部沒有，我建議：第一，22%農業推廣經費用來打消壞帳。第二，農發條例使農地出售不易，農地也無法承受，將來是否能用金融重建基金收購擔保品作爲國有財產。金融重建基金將來動用時應該附帶決議，至少保留20%由農金局處理。第三，台灣農會合併是趨勢，但台灣與日本農協本質不同，它們只有經濟任務，我們的農會還有政治、教育、社會任務，不過這點還可以由農訓協會來研究。

**編號：04**

**受訪者背景：農訓協會幹部與自救會文宣組成員**

**訪談時間：2004.9.28 1430-1500**

**訪談地點：農訓協會**

**問：您認爲農會信用部到底出了什麼問題？**

答：農漁會信用部經營癥結可以從內部與外部因素來看。內部因素方面，第一，信用部盈餘主要來源主要是存放款利差，現在台灣面臨零利率的情況，單靠利差根本是微例甚至無利可圖。第二是放款擔保品大量集中在農地，這也是農漁會信用部長久以來背負黑金罪名的淵藪，一般金融機構再台灣這種不健全的環境下不願意對農地貸放辦理授信，只能由農漁會來作，在土地法與農地

發展條例限制下，農地有很大的債權確保風險，全部由農漁會信用部來承擔，第三是人力素質的偏低，晉用管道狹隘，在職專業訓練又不足，未來農漁會信用部要向農業金庫申請業務委託，就要依規定加強專業人才培養，強迫其提升競爭力，另外信用部主任與分部主任也規定要再五年內取得至少五張專業證照，對信用部人力素質提升有一定作用。外部因素部份，主要是財金系統的消極不配合甚至撤守。他們潛意識中，自從農金法開始立法以來，到卅六家農漁會信用部後續處理列入農金法五十九條，財金系統一路潰敗，用閩南語說就是「輸到脫褲」，所以如果農金制度垮台，就可以證明把農金制度獨立於一般金融體系之外是錯的，而他們就是對的。在許多地方都可以看出來，從金融重建基金運作上就可以看出。金融重建基金設置及管理條例第五條第二項規定講的很清楚，金融重建基金是以處理基層金融機構為優先，結果今天農委會農金局為了處理淨值為負數的信用部，申請金融重建基金時卻受到百般刁難，而且農金法第卅六、七條也有用金融重建基金處理經營不善信用部的法源，請問法律精神何在？這是財金系統冷眼旁觀的原因。

**問：有辦法改變這種情況嗎？**

答：有五個面向可以談這個問題，第一是如何提升農會信用部競爭力，第二是信用部問題癥結，第三是信用部如何整合，第四是如何強化信用部的風險管理，最後是信用部的危機處理。大家都知道，農金法制定前農漁會信用部主管機關是財政部，財政部依據銀行法管理信用部，對我們而言最大的經營困境來自信用部營業範圍與服務對象的限制，這又是因為農會法與漁會法已經信用部屬性定為辦理會員金融機構，這是農漁會的宿命，但是這不代表農漁會信用部受到銀行法規定卻無法取得與銀行相同的業務範圍，五十年來都無法突破，經由農金法的制定擴大了信用部的經營範圍、服務對象與業務範圍，如何把這一步踏穩是我們首先要面對的，也就是說農漁會信用部將從辦理會員金融事業屬性，轉變為辦理農業金融業務，業務範圍從會員金融為主的對象別轉變為農業金融為主的產業別，信用部都可以提供這樣的服務。第二步就是透過農業金庫對農漁會信用部的委託業務，基本上，如果只將信用部界定為農業金融機構，將使其無法跨足到其它一般金融項目，如果從立足點的平等來看，我們應該要讓其也能辦理一般銀行業務，使農漁會信用部雖無銀行之名，也能具有一般銀行的功能，這是一種轉換的機制，以突破上述區域、服務對象與業務範圍的限制。農會要合併才有希望，農金法中將農金體系定為二級制其實已經蘊含合併的政策意涵，卅六、卅七條關於信用部讓與規定也是，這是日本、韓國的趨勢。我的合併的概念可能不太一樣，以自然人為會員的基層農會依照生活共同圈合併，沒有自然人會員的縣農會與省農會合併為全國農會，這是衝擊最小的解決方式。信用部風險管理要引進資本適足率制度，事實上資本適足率是由英國、美國依照大型國際銀行良身訂做的規定，但是因為農漁會信用部是地方性農業金融機構，是不是要一體適用資本適足率最低 8% 的比率，日本的做法可以參考，不過標準如何訂還是要思考的。以後外部監理仍然是由金管會負責，我擔心的是信用部會受到財金部門的金融檢查過度干預，這樣即使農業金庫成立三年，頭壯腳不勇也沒用，我覺得不要再由外部監理來作，而應該由農業金庫來作，對信用部才有好處。

**編號：05**

**受訪者背景：縣轄市農會總幹事**

**時間：2004.7.26 1400-1600**

**地點：總幹事辦公室**

**問：請說明一下你們參與農金法的政策過程，以及為何你們反對初期的金融整頓。**

答：一開始不論是站在農會或農民的角度，政府說要做金融整頓我們是贊同的，因為國家的政策如果人民不問是非總是站在一個反對的立場，也非國家之福，這是我第一個要強調的。我們為什麼要反對，第一個就是因為它並沒有配套措施，農會從光復前就已存在，如果政府認為農會階段性任務完成，政府應該有一定配套措施來服務農民，這是首先要釐清的，否則一般社會大眾都認為我們因為是既得利益者所以反對改革，你說我們是利益團體嗎？我們像嗎？所以問題的根源在於你政府要如何對農民永續性服務。德國有一個學者說過：「羅馬帝國的滅亡起始於農民離開土地。」發展再先進的國家都必須重視它的農業，像美國或日本都是如此。過去許多政府應該負的社會責任，其實都是農會在做，除非像是重大災害中國家對農民的照顧，這一點我們也不能抹煞，但實際上一般的照顧與輔導都是農會在做，政府也沒有給農會補助啊！當然政府也有賦予農會許多優惠，譬如說它是一個免稅的團體，但是這也不是農會獨有，只要是公益社團都享有免稅，但是我們去做農民的輔導、教育、技術指導，政府有沒有在做？政府不太可能去做，因為農民太多了，要把政府的人力下放到基層那麼綿密的組織，政府要花多少經費。第二個就是政府忽視了農會的功能，農會與一般銀行不同，農民到農會與到銀行感受不一樣，一般農民打個赤腳、甚至打個赤膊都可以走進農會，講誇張一點幹譙也沒關係，親切感不同。

**問：你們覺得政府有解決信用部問題的誠意嗎？**

答：我敢講政府是沒有誠意的，因為我們已經形成壓力團體，成立自救會，他們迫於現實才接受。到後來通過農業金融法時行政院長游錫堃有召見我們，（遊行）之前我們提過很多次了他們都說免談，包括林全他們也都說免談，但是游錫堃接見後一切就 OK 了，時機上也因為再過七八個月就要選舉了，很難認為不是政治上的考量。參加全國農業會議給我們的發言時間也有限，還要抽籤，這麼大的問題一天怎麼可能解決？而且當初我們也不贊成召開這樣的會議，因為沒有意義而且政府又要花那麼多公帑，我們也已經預測到不會有什麼具體結論。後來為什麼我們會接受，因為我們不是為反對而反對，既然政府已經讓步，自救會內部討論後認為我們應該給社會大眾一個交代，我們也應聽聽政府可以提供給我們怎樣的服務跟農業政策的改造。後來在制定農金法過程，我們更覺得還好有成立自救會，還好我們有遊行，要不然很多都是假的，為什麼那麼多團體要走上街頭，因為個人的力量微小，無法透過公共輿論達到訴求，我們不是要政府全部補助，只要你給我們一個合理的環境，分級管理給我們一個譬如二年的緩衝，但政府都不聽，那時是派財政部金融局副局長與我們談。農民主動要出來我們擋都擋不了，因為那時我們參加 WTO 不久，大家生活都很苦，農民有這樣的需求。本來是叫別人來，後來李前總統打電話給行政院長，才派劉世芳來，我們達成幾點協議，也答應他們不會搞太大，只會帶一些人來台北玩一玩。但是劉世芳回去後行政院又推翻了我們的協議，我們只好繼續進行我們的活動。我們不反對改革，如果有違法你就抓去關沒關係，問題是他用政治的角度來衡量這樣的事件。

**問：農金法未來是否會發生運作上的問題？**

答：農金法雖然放寬業務範圍，但是農業金庫沒有成立、沒有委託授權我們也不能做。我們抗爭後農漁會多了一個外匯買賣業務，不過這是信用部業務管理辦法本來就有的。「一二三」前後政府態度真的差別很大，之前政府有成立一個基層金融改革小組，表面上由財政部次長張秀蓮與農委會副主委黃欽榮共同主持，實際上都是張次長在主導，參加的都是專家學者和農業行庫董事長，農會系統只有台北縣農會總幹事林錦洪參加，建議都不被採納，連會議記錄都不列入，遊行後，所有決議就都要經過林錦洪點頭，都要他背書他們才敢做，所以當然有政治力的介入啊！爲什麼農業金融法是他們一廂情願擬定的，我們自救會也由農訓協會王心儀和丁文郁起草一個版本，裡面包含一些總幹事的意見，我們送給每個政黨一份，但是民進黨自己也有他的版本，行政院本來要拿這個版本送立法院，後來我們反對才不了了之，行政院自己才又以農委會版本爲基礎草擬行政院版，裡面較不公平的地方，第一個就是把送全國農業金庫的放款金額定的太低，不過這次他們學乖了有設配套措施，也就是依農會體質決定金額，否則限制太多，什麼都要金庫通過，結果就是導致競爭力降低。農業金庫有沒有天天開會？它頂多一個月開一次會，全國有那麼多農會怎麼審？如果只是橡皮圖章不如不要審，我們對當地文化比他了解太多，哪一個建商哪一個會員授信條件、還款能力我們都很清楚啊，你只是紙上審查一天可以審查幾件。第二個就是信用部主任的權限和授信委員會的規定，以前規定是二百萬以上三百萬以內是信用部主任的權限，二百萬以下是放款主管的權限，是分部主任的權限，現在把標準降下來只規定信用部主任的權限，以後送授信委員會的案件會特別多，我們過去的授信案件二百多萬的很多，變成二百多萬的都要送授信委員會，銀行也沒有這種規定。農會逾放比加大很大一部份是因爲經濟因素，有哪一家農會故意把自己做垮。以前南部鄉下一坪農地二三千塊，現在算甲的都沒人要，所以這是擔保品價格的問題，有不是我們故意高估，當然有幾個人爲因素，但是你說公營銀行沒有嗎？以前的省議員的權力多大，他們去借錢也都不用還啊，你政府有去清查出來嗎？那是公帑耶，何況這些都還是我們自己的錢。這些都是很明顯的不公平。第三點就是處罰條款部分，農業金融法有六十一條，幾乎有三分之一是處罰條款，把總幹事的權限綁的死死的，沒有一個法律是這樣的。第四點，雖然有開放非會員的放款，但是只限於隔鄰的二個鄉鎮，像我們蘆洲只跟台北市士林隔鄰，所以我們只能對士林區放款，這是很沒意思的，與我們當初的要求也都不同。

**問：農業金融法對信用部主任規定適當與否？**

答：其實當初我們也反對，因爲我們怕會變成雙首長制，使信用部主任不受總幹事指揮。後來他們有作一些修正，跟現在的體系倒是沒有差異。

**問：金庫成立後對現在逾放比問題相當嚴重的信用部能發揮什麼效果？**

答：這也是當初許多專家學者一直擔心的問題，因爲金庫還沒成立就已經負擔這麼大一個包袱。未來萬一金融重建基金退場，變成都要金庫負擔。農金法對合併有二種規定，一種是信用部的合併，一種是整個農會的合併，以前深坑地區農會就是好幾個鄉鎮合起來，可能是農業條件或金融條件不夠，現在的平溪、石碇、深坑也是一個地區農會，就是因爲金融條件不夠。現在中南部逾放比超過 15% 的農會很多，但是其實這些只要花一千多億就可以解決，政府可以花八百億解決一個民營的中興銀行，爲什麼不可以一次解決全國三百多家農會的問題？這不是圖利他人嗎。我們跟銀行不同，我們都是有抵押物的，很多都是用公司業績、工廠機器抵押，我們只能用土地房

子抵押，如果把這些土地房子都賣掉其實缺口也沒有多少。我們和農民的感情不一樣，我們知道農民有時因為收成有一定的節氣，像種橘子十月才能收，你現在怎麼跟他要錢，所以我們的放款逾期與銀行是不同的。農會與銀行不同在於是不計成本以服務為主，像九二一時政府要用低利貸款補助受災戶，政府想指定三家銀行，我們去爭取政府卻說對我們沒用不給我們，後來有很多山上的災民卻因為沒有銀行而沒辦法申請。像我們那卅六家被接管的信用部，很多銀行也都收掉沒有再經營，因為受限於分行總數的限制，他們都轉到城市去開，政府也沒辦法管。像被接管的紛寮農會，他們的職員也不願意到銀行去，因為他們發現很多過去被接收的信用部員工都事業了，因為銀行會用各種方法資遣你，他們還是願意留在農會幫忙。

**問：您認為未來農業金融局與農會系統關係為何？**

答：農業金融局與財政部金融局不同，比較可以體諒我們，了解我們的需求，財政部金融局完全把我們當成金融機構看待，沒辦法看到背後農業的真正需求，未來應該能配合的不錯。未來全國農業金庫建立，五個電腦資訊中心整合，有專業人才幫農會作企畫、訓練人才，我們的通路也可以結合擴大，競爭力就增加了，農漁會每年提撥 62% 經費照顧農民，加上推廣部的人事費用，我們算出來大概有二千多億，這些都是幫國家做的，都是政府的政策，今天卻說我們農會盈餘差、自有資本少，這是不對的。少數農會因為執行上的偏失或派系的因素導致農會盈餘的虧損，但這些應該要用法律層面來解決，不能一竿子打翻一船人。像我現在有時候禮拜天還要陪客戶打高爾夫球，你看我們經營壓力多大啊！現在經營這麼困難，政府應該要用一些政策輔導，而不是要消滅我們。像我們台東出產的釋迦要銷去日本，也都是我們先主動跟農委會提案的，顯示農會都要先自立自強。政府本來不願意出 49%，因為與民營化政策背道而馳，我們也不要政府介入太多，這個條文是我們提出的，讓農會可以回歸市場機制，只是政府要儘早用政策介入輔導，否則黑洞只會越來越大。農業金庫大小都沒差，主要還是政府的態度，政府貸款給台灣高鐵都是好幾千億，為什麼不能好好處理農業問題。政府要把餅做大，讓農會間可以慢慢合併，譬如鄉鎮農會就合併成區域農會，政府可能花幾十億就可以處理。

**編號：06**

**受訪者背景：縣級農會總幹事與自救會行動組委員**

**時間：2004.7.27 1000-1045**

**地點：總幹事辦公室**

**問：請談一下您當初參與基層金融工作小組的過程？**

答：要談這個問題前要先知道一些背景資料，整個國家金融市場的運作與農村、農民有關的金額不多，農民因為都是住在較偏僻的地方，對他們的金融服務政府是鞭長莫及，農民要錢不多，但是沒有這些錢日子就很難過，大銀行沒時間跟你玩這些東西，因為利潤太低，所以銀行據點都集中在大城鎮，要靠農會來服務農民。農民很可憐，我稻子種了還沒人要，你政府就來抽稅了，農民只能請碾米場的來看稻子結穗的狀況看能借多少錢，穀子收成以後就來抵這個帳，而且是用七折算。老實講，結穗到稻子收割只相差一個月，卻要付那麼高的利息。農民借的錢都很小額，

銀行考量成本也不願意到鄉下設辦事處，所以農會賺不到錢是因為它本身就是以服務為目的。政府本身見錢眼開，看你不賺錢就是罪過、就該死，政府說要照顧弱勢都是假的。最近這五、六年，從李登輝時代開始金融就有問題了，地方金融只是整頓金融過程中的一項，政府看到了這個問題所以有金融重建基金的設立，它是怎麼來的，就是轉嫁給老百姓，原來銀行的營業稅是 5%，現在改為 2%，其它 3%就是挹注到重建基金中，另外還有轉嫁給老百姓的各種負擔，像是各種交通罰鍰，都是想盡辦法從老百姓口袋中掏錢。政府對於金融重建基金不用洋洋得意，其實都是用老百姓的錢來負擔金融機構造成的缺失，合理性是很有問題的。漁會的規模很小，合作社也都改成銀行，所以地方金融主要還是指農會信用部，農會信用部問題來自二方面，一個是人的問題，一個是整個景氣的問題，過去農地一定要農民才能買，也有很多假農民買農地的問題，但是那是以前，我們一直以爲土地價格是有漲不落，最近五、六年工廠企業走光了，土地也沒人要，現在政府才說要放寬農地買賣也來不及了。當然也有一些總幹事有問題，但是也受到了法律的制裁。最重要的還是，農民借錢只能拿農地來抵押，還不出錢只能把農地拍賣，拍賣的時候是公告現值加幾成扣掉增值稅再看能貸給你多少，按照這個算法拍賣以後回收的還不到一半，我們所有的壞帳都從這裡來，老實說這不是我們的錯，要看是誰把台灣的經濟弄得這樣糟糕，大家要憑良心講。財政部金融局長曾國烈是非常了不起，爲了他的專業相當堅持，但是他的眼光沒有看到全部國家的問題，他把金融重建基金管理辦法中「地方金融優先」解釋爲信用合作社和農會優先處理，也就是優先管制、優先合併，我的解釋是金融重建基金金額不多，我們現在要求三千億，現在一千億都不到，基層金融金額不大，牽涉人數很多，你拿二百億給農會解決問題，能受益的社會大眾範圍反而非常廣。你給二百億給一個大銀行搞不好只能解決二三個企業的窟窿，政府原來規定優先處理地方金融問題，不是要你把地方金融掐死，是要優先使用金融重建基金。現在農會資金缺口統計約有六百億，農會有二百四十四家有信用部，中興銀行一家就八百億，誰的問題嚴重？所以財政部一開始就是要農會信用部收光。你要採取分級管理措施我贊成，玩法弄法的總幹事也應該抓起來，但是不同農會狀況也不同，像板橋有三百多億的存款，它的營利比銀行還高出一倍。曾國烈怎麼講，他說目前是還好，但是因爲你農會的結構要選舉、搞派系，有一天也會不好。今天選舉用什麼方式是農會法定的，也是政府定的。到了最後一次會，我覺得如果我沒有把話講清楚就無顏見江東父老。主持人二位，我說都是張次長在講話，黃副主委代表農會也應該講具公道話，結果他說「行政院是一個團隊，團隊有團隊的理想方向，團隊成員都應該要一致達到這個目標，農委會不同看法也不能違背行政院的努力方向。」我就知道他們的「努力方向」就是要把農會全部關掉，我要求我講的意見列入備註欄，結果張秀蓮也不置可否，後來也發現都沒有列入。我的意見也都先跟農業專家討論過，政府開會也都只是形式，上面事先都決定好了，不能違背原來的意思。本來我要寫一封信給全國總幹事，後來我覺得因爲專案小組是內部會議，雖然我不是公務員，但是因爲參與了就算廣義公務員，如果我私下發布好像會犯法，我就把信給了監察院調查小組的郭石吉（前士林農會信用部主任），大家才驚覺事態嚴重，走上街頭都是大家自動要求農訓協會帶頭的，因爲農訓協會是研究單位不方便，才推白理事長當自救會會長。遊行過後十二月開第七次會，因爲上面有交代才推翻了前六次的結論，讓人覺得以前真的是狗吠火車，講了意見也不回應你，那次會議就不一樣了，做結論的時候張次長就很客氣的詢問我的意見，態度完全不同，大概怕我們哪天又帶十二萬人上街頭。農會是合作金庫的股東，有問題合作金庫會支援你，但是要有抵押品，所有理監事要蓋章保證，但是你看過去農會擠兌的時候，理監事不是出國就是



去廟裡拜拜，根本找不到人，這種機制根本就是空的。後來我找台北縣農會總幹事來研究，認為可以讓農會間可以互相存款，所以應該修改信用部業務管理辦法，財政部才改了相關規則，後來林口農會爆發擠兌，也順利解決了。金融重建基金機制補好缺口後，為什麼變成銀行接管？這背後就是財團與政府掛勾的事實。你說臺灣銀行或合作金庫來接管我們沒話講，台灣銀行是政府銀行，合作金庫裡面股東也有我們農會，但是你給世華銀行幹嘛？農會沒有能力接管農會嗎？

**問：農金法制定過程自救會如何參與？**

答：我參加過國民黨和民進黨的智庫會議，那時候遊行前民進黨林濁水請我去做報告，也還是決定要收掉信用部，我那時候說農會信用部是依據農會法而來，結果他們說就叫立法院修法，把相關條文刪掉。所以我覺得應該要單獨成立一個農會金融法規，因此農業金融法的第一個基本目的就是要保障農漁會信用部的永續經營，合作金庫銀行也朝向金控方向轉變，我們也才有用農業金庫替代合作金庫的構想。

**問：您覺得農業金融局未來的功能？**

答：農業金融局雖然成立了，但是它的局長、下來的組長，正的都是財政部來的，副的才是農委會來的，腦袋也還沒轉過來，農金局成立布達時，我代表農會去講話，我還是強調農業金融的農業是前提，金融是運作方式，未來農業金庫要擔任信用部母行，負全部查核責任，當然也要有相當權力，當初農委會要我們推五個代表去當籌備委員，農金局成立以後就變成他們自己點名，顯然農金局還是不太懂我們的理念。農會法只有一部，但是農會型態卻千奇百怪，有些農會總幹事辦公室進去酒氣薰天，桌子後面都是高粱酒，所以農業金庫主事的人對成敗影響很大。農業金庫設立三年內不需要設分行，因為農會都是你的分行。

**問：農金法中將農會信用部的退場標準定為逾放比 15%是否合理？**

答：農會信用部與一般銀行不同，我今天可能要種一種新品種的柑橘，可能好幾年都沒有收益，要我按月交利息是一般金融的思考方式，這就是現在三個月不繳利息就列為催收，六個月就逾放，三年不繳早就把你拍賣掉了，如果按照農業貸款循環來看搞不好我們的逾放比只有 5%以下，現在就是欠缺這方面的機制。

**編號：07**

**受訪者背景：區農會信用部企劃稽核主任**

**時間：2004.7.30 1400-1600**

**地點：企劃稽核主任辦公室**

**問：農會信用部要如何提升競爭力，預定今年要成立的全國農業金庫，您認為它的實質效益為何？與過去三大行庫有何不同？**

答：我不知道農漁會信用部要如何提出競爭力，二年前抗爭前同樣題目也有，我就想這不可能有答案啊！鄉村地區沒死的算好運，死的把它就起來然後要提升它的競爭力，有可能嗎？不知道

啊！我先把基本體系回顧一下，看我們是走對還是走對，或者未來應該怎麼走比較好。講真的，我也沒答案。有三個部份要先講清楚，首先是農業金融定位與機制；再來是農業金庫設立後就是要代替三行庫，不應該創造新問題，這個沒有弄清楚有可能會造成「質變」；然後是信用部困境如何解決。現有農業金融定位與機制方面，以前財政部主管上層機構與基層機構（銀行），現在換農委會，中央銀行不曉得扮演什麼角色，反正它設有一個委員會監督農業金融體系，但是怎麼個監督法越來越模糊，好像也被大家忘了。事實上，主要著力點應該是督促農委會主導有關農業政策部份的農貸，輔導整個基層農會放款機制的流暢以及它的永續存在，上層行庫應該監管協助輔導，甚至提供資金融通，甚至基層信用部如果無法放款，像是很鄉下的地方，取得存款應該有轉存款機制，轉存款如果沒有利差，信用部就很有危險了，怎麼談競爭力？我要強調，如果競爭力談下去有用，像板橋銀行就可以成立銀行，不需要特別立法了，基層信用部要是能提升競爭力，或是透過合併、搞大就可以競爭，如果這麼簡單，就不需要特別立法，今天因為已經特別立法，這個體系其實還是跟以前一樣，還是維護下來了。它是特別立法，我一直覺得它應該是與鄉村福利政策相關，是農發條例裡面有特別規定的，目標達成裡面需要健全和諧的農金體系來達成農村存在與永續經營，這才是重點。

**問：過去由於台灣產業結構轉型與金融開放，農會信用部受限於營運區域與經營項目無法多角化，一直無法與一般商業銀行競爭。但隨著農業金融法通過，您認為對農會信用部與農會的營運有幫助嗎？您認為農金法相關條文是否仍有不足之處？**

答：農業金庫作為上位的農業金融機構，既然要做財務支援與有效督導，本身就要有效獲利啊！但是它會不會穩定獲利？依照過去專業銀行申請過程當中，光是前面的設置成本就吃掉一半股本，要怎麼獲利？另外一個就是基層金融機構也就是信用部的配合方面，應該要積極安全放款，不要再創造逾放，不過現在的狀況是逾放跌不下來；可是如果不放款就要轉存，轉存吃得下吃不下也不知道。另外像內部控管方面，也要加強。另一個是加強政策性農貸，這個任務如果續效能夠提升，能獲得一點點利差，或許還能增加（農業金庫）一點點活命機會。這個機制既然建立起來，農業金庫就不應該創造新問題。設置成本方面，信用部所出的股本也不曉得會怎麼樣，會不會吃掉股本，是不是先把農委會的49%花掉再說？另外就是信用部的股金比例還是要很明確，因為大小信用部有的沒能力的，你叫它眼巴巴看著不能加入，不能成為股東，好像也怪怪的，而且股東還分大小，這時候不知道誰講話比較大聲，誰比較有力？這是需要思考的。另外農業金庫獲利能力也是要好好想的，我們都有一個夢，以為金庫以後會像三行庫一樣幫我們賺錢，不過這些人都不願意進入農業金庫，誰可以幫我們賺錢？專業經理人抓不抓得到？馬上就有客戶嗎？看不到耶！而且農業金庫還要作金融督導，這筆錢誰來出也還有爭議。我是覺得法律既然賦予農業金庫作為上層單位，要負責這麼多東西，能不能順利推動明年一月三日就見分曉。

**問：農會信用部與一般商業銀行有何不同？您認為農會信用部是否具有商業銀行無法取代的地方？**

答：城市型與鄉村型農會問題不同，鄉村農會信用部需要體系支援，貸放不出去的比率比較高，轉存機制不給它利差，你叫它死啊？如果是這樣，那建立這個體系要幹什麼？城市型農會信用部需要擴張機制，因為它要與都市的銀行競爭。這個是要一起看的，才是特別立法精神，否則這個

立法就是虛的，沒有改變過去，也沒有很好的將來。農業金融體系功能也要明確，譬如說是不是要確認農金法，包含下層的農會法和信用部營業辦法，是不是還是因應鄉村福利需求所設立，不同於一般銀行法的特別立法，這個要明確，如果大家不這樣分開想，都想說財務上要跟人家競爭，我想就不必要這樣立法了，所以還是要回歸當初立法的精神。

**問：目前的農金體系監理機制出了什麼問題？**

答：就是多頭馬車啊！中央銀行金融策劃委員會也沒什麼定位，到底中央銀行要怎麼幫忙策劃金融定位，每次開會都是斷斷續續、斷章取義、沒頭沒尾，有問題就解決問題，包括降低政策性農貸放款，沒問題就當作沒看到。信用部專業經理人制要透過組織變革，如果真的這樣做，那就是真的要來拚了喲！好像大家講的市場機制，誰不行就下來，但真的是這樣嗎？我也不知道。體系內也要有安全機制，這也是設立農金法的金法，不要再期待外面來救你，經營績效要有獎勵與懲罰，弄到負債獲逾放太多，那就收掉嘛！鼓勵方面，農委會也不能光說不練。經營不善信用部如何合併是大問題，這也是大家要談、要有一個方向的，這是我們內部要解決的，體系內損失要共同分擔，這樣才有監督機制，否則你把它搞爛了結果要大家幫忙收屍，甚至還要政府出面，那何必成立這個？維持原狀出事政府保證就好了。信用部作為農業金庫分行這個功能如果能建立最好，分行是可以收也可以擴大的，當然跟一般銀行還是不能比，不過如果有這個機制存在或許有幫助。

**編號：08**

**受訪者背景：縣轄市農會總幹事與全國農業金庫籌備委員**

**時間：2004.8.3 1500-1700**

**地點：常務理監事辦公室**

**問：您認為全國農業金庫未來的利基何在？**

答：農金法的本質意義，初期為提升農漁會信用部競爭能力，最終目的在照顧台灣農業與農民，前面是標，後面是本。金庫應該分成短中長期目標，農業金庫要有競爭力，花了我們那麼多心血建立起來，是我們農會界要的、政府也給了，即使招牌掛了，整個營業狀況與競爭力卻沒有出來，二百億也會用完的。第一個問題是目前農會轉存在三家行庫約有七千億資金，未來金庫一運作這些資金沒有投資管道，一定要先跟中央銀行談好是否可以轉存，否則光付基層農會轉存利息金庫就會被壓死。在來就是金庫負責輔導、稽核與績效評估，這些都是政府的責任，這些任務都需要成本而沒有生產力的，這部份經費應該由政府補助，這是金庫的「陋基」而非「利基」，這些都應該在規劃時說清楚。未來農業金庫的利基在於金流通路的連結，打一個最簡單的比喻，現在有很多銀行像台新銀行、南山人壽、國寶人壽等，他們都希望與農會商機接軌，農會有很好的脈，跟我們搭上線會是很好的通路，但是若只跟一家農會談可能只有5%利潤，若能與三百多家農會、一千多個點串聯，由農業金庫代表農會來談，利潤就會提高許多，利潤要如何分再來談，今天農會做什麼事中間若介個省農會或縣農會，大家就不幹了，因為中間多個介面只會增加管理費。我希望農業金庫將來對大家是一種責任，要為大家創造利潤空間，但是也要有籌碼讓農業金庫去

做。金融的競爭力創造起來，對農業也要有幫助，我們有提到一個「資訊共同利用」概念，應該不只是信用部北、中、南、桃園、板農五個中心聯合在一起，這樣只是以金融為主，但我希望不止如此，農委會現在在推「一鄉一休閒」，他們有很多網路，但是我覺得只是一個 demo、一個死網，網絡應該有商業活動機制，讓人家喜歡上網看到很多訊息，旅館業、交通訊息整合的平台，應該要更加加強。另外，我們生產地到消費地的宅配、資源結合，物流金流應該統合，農業金庫最後應該要能做到這樣的價值。

**問：農業金庫有其階段性任務，但是在運作初期由於就兼負相當任務，是否已經居於市場上不利位置？**

答：目前的通路是有的，只要整合之後其實並不會立於不利的位置，金庫雖有政策目標，但我們會把它想成正面的，最後受惠的還是農會與農民，農業金庫來推這些事情只是一個附帶的責任，畢竟政府也投資了這這麼多錢，本來就應該有它的效用，這是一個互相依存的東西。這些事情信用部的金融活動本來就在做，現在農業貸款利率比較高，未來可能可以爭取到一些優惠，讓農民減低負擔。若要跟商業銀行比較，這些任務也不是包袱，反而代表獲得政府的支持，只要農會自利自強，應該不會有特別不利的狀況。

**問：您擔不擔心未來農業金庫的運作會由政府主控？**

答：這關係到經營者的心態，雖然我現在是金庫的籌備委員，不代表我以後就一定是金庫的董事，我把它當責任，不論是官派或農會界產生，其實並沒差。經營者必須思考如何為農會創造利基，你代表我們跟銀行談，我們就是你的籌碼，但也是你的責任。也許我是站在比較正面的想法，不過的確有農會的經營者會覺得，我出錢卻沒辦法參與，那怎麼可以？不過經營者真的很重要，你把它當責任還是權力，才是影響未來農業金庫經營成敗的關鍵。

**問：農業金庫中農會代表性是否太低？**

答：我覺得溝通很重要，就像當初接收卅六家信用部，其實當初金融研訓院也來訪問過我，我就會說過我並不反對分級管理，本來就應該有分級管理，但是你在執行過程並沒有讓人家了解到你的真意。比如說南部農會管理農產品的分級，他就會教育農民說分級是為讓你賣更好的價格，這就是執行互動的感覺。今天分級管理也是，政府應該讓我們了解，分級管理是要讓經營好的更加分，不要太急躁的話應該是好事。金庫出資比例本來都是農訓在主導，因為省農會真的沒影響力，因為我們出了 51%，總幹事大家就推了五席董事，但是在籌備會議時就只剩下二席，另外三席找了農訓的王志文、南區資訊中心的執行長及東港漁會，其實這也是好意，因為農訓協會也花了很多精神、漁會也要有代表，當初選的時候因為以淨值來說大多都是農會的淨值，而且北區的佔多數，像我們的全會的淨值大約是五十億，我們就投資約五億，新莊也有三、四億，但是因為南部對金庫的需求比較大，北部其實沒差，最大資金都在北部，北部有個二席董事應該很合理，中部是大甲、斗南與蘆竹，農委會第一次會議時就剩我跟蘆竹，爭議就出來了，因為似乎沒有尊重農會選出來的代表。後來農委會胡副主委也有跟我解釋，畢竟金庫是我們要的，如果為了這五個委員的問題然後說我們不投資了，就有點自打嘴吧。我們應該朝三個沒被接受這點去溝通，將來這個董事應該是發起人繳了股款之後，有權利去投董事，農委會指定出來的人我們也不一定會

投給他，這五個人既然是農會界自己選出來的，將來在主導配票時，這是你們選的，我們應該去規劃誰投給誰，這樣我們五席才能上榜，農委會應該尊重我們選出的五位董事，如果農委會基於功能性希望這些人進來，可以增加諮詢顧問，二者才能圓融。

**問：這五位農會代表是怎麼選出的？**

答：是在一個全省農會出席場合，農訓協會上去講一下說，本來用投票還要一個很冗長的時間，大部份資本是在北部，所以台北縣就二席，東中南再選其它三個，名單就由農訓這邊提出來，後來就鼓掌通過也沒有什麼投票。當時農委會也照單全收名單，後來卻有變，他們解釋為因為這是一個功能性會議，所以漁會應該有人進來，王志文也是很好的諮詢對象，南區也應該有個代表。當時我就說，這些人應該不是董事，但是你要我們開會決定的事層級就不能太高，只能限於籌備初期的庶務工作，重要的事就不能在會裡產生，不過當時會議議程中要討論的其實應該是董事會要決定的。不過當時農金局局長就說：「你們這些人將來就是董事啊！」我說那可不一定，董事要經由投票產生，後來我們就把職責改為工作小組。我後來也跟縣農會解釋，換掉三個人代表他們未來不必然是董事，但他們還是認為即使是工作小組，我們出了這麼多錢也應該讓我們參與整個籌劃過程，多幾個人參與也很好，我是希望三個委員再進來。農會界這邊選的一定是總幹事，因為以前很多機制都是理事長當代表人，但這次農業金庫特別代表大會我們也提了說，這是真的要做事的，這些實務面如果你不懂，去了也沒辦法真正討論事情，所以農業金庫代表人應該由總幹事擔任，如果理事長不是太在乎這件事情的話，未來應該都會照這樣一個標準。未來應該是農會總幹事互選產生。

**問：金庫成立前，逾放比很高農會的問題能否立即解決？**

答：營業競爭體質要先著手，外在環境只是一部份原因，所謂自助人助天助，經過診斷後，只要還有救就應該輔導它。真的經營不下去，再看看能不能與其它農會合併，金庫成立後就可以作為分行。

**問：農會合併的誘因何在？**

答：合併的遊戲規則要定好。以○○農會來說，以前政府也希望我們去合併林口農會，但是因為我們是都市型農會，選舉是由正會員投票產生，林口正會員數是超過我們的，一併下來可能會被反合併。政府應該規定被合併的農會，在理監事席次上有一定限制，現在農委會好像定為三分之一，不過裡面還是有很多運作空間，例如與合併這邊的代表稍微「聯誼」一下，還是可能取得理事長席位，所以經營好的的確會沒有意願去合併。

**問：股金制的廢除，是否造成農會定位的模糊不清？**

答：以前農產運銷公司也是農會投資，也真的發生過投票被人挾持，票就是要投給特定人。回到農會的基本面，現在這群選任的人對農會是完全是沒有責任的，他們會認為我花了這麼多精力選上，四年期間能得到多少好處都是我賺到的。農會的永續經營與組織架構完全背道而馳，四年選一次怎麼永續經營？除非領導人真的相當有責任，未來金庫的基礎還是農會，農會這邊沒做好就真的是地方包圍中央，可能把很多機制都破壞掉。

**問：農金法中企圖將信用部主任獨立於農金法掌控之外，您覺得適當與否？**

答：我是很反對目前要將信用部主任脫離總幹事的設計，信用部主任做的還是農會的工作，要把他脫離總幹事的制約而直接與金庫發生關係，與目前的人事管理辦法衝突，是先把總幹事想成會不正當經營，一旦總幹事管不到他，責任卻還在總幹事身上，信用部主任也不一定全部是好的啊！這樣設計對總幹事是不公平的。本來信用部主任是要由金庫提名，由農金局同意，再由總幹事就名單中聘任。

**問：未來農會體系與農金局關係為何？**

答：監督與輔導應該並重，否則就是縱容做壞事的人。

**問：未來農業金庫的主要工作為何？**

答：一開始要成立金庫前，我就跟主委說一個問題，金控一直在合併，目的何在？就是要降低經營成本啊，農會本身個自在經營，成本一毛都沒少，卻還要弄一個農業金庫，還在增加成本，根本是反市場操作，但還是應該要做，因為這是政策使然，不只是商業的考量。農業金庫如果能把通路連結，就有規模經濟的效果，有些人會擔心會與農會衝突，不過如果我們也是股東，我們是不怕自己會搶自己的地盤，對手應該是其它商業銀行。農金法通過後，我們可以做非會員的放款，但還是有轄區限制，當然我們內部也有意見，怕兄弟打兄弟，不過銀行也會來說啊。

**問：農金法是否有放寬農會信用部的業務範圍？**

答：我真的覺得我們應該量力而為，放很多東西給你做風險其實更大。就像我們那時候台北縣想做區域銀行，我就說區域銀行不是招牌掛上就可以做了，○信改成銀行如果沒有相當人才也沒辦法做，這是我們自己要考量的。現在很多經營不好的農會也應該詳細分析，到底真的是因為大環境不好的關係，還是因為經營者的問題。農會界真的開放業務，其實也只有少數農會可以做。

**問：未來信用部是否只是農業金庫的分行？**

答：農會當然還是各自經營，農業金庫只是先設在那裡，銀行算是股東，他接了一些銀行的業務，銀行不開放給農會做，金庫是一個銀行，銀行業務都可以做，如果他接的是銀行的業務，可以委託給基層農會來做，他們也有一個輔導機制，農會指負責執行部份。以前農會只能轉存合庫，現在合庫也有資金浮濫壓力，很多農會信用部放款放不出就轉存，現在也有拒收情況發生，不收定期，但是農會是收定期，若轉存為活期農會就賠錢了，這也是我們一開始要求成立金庫的緣起。以後六千多億就轉存金庫，這個龐大的利息壓力就應該先解決，先跟中央銀行談好是否可再轉存給他們，不過他們的業務局副局長也沒給我們具體答案。目前也不可能全部抽出來，這樣三家行庫也會受不了。

**問：目前農會也有設立授信審議委員會，效果如何？**

答：板農自己是有設立，因為我們放款金很大，而且我們有九個據點，超過一定金額要受回本行授信委員審核，但是因為金庫也要設，若金額又壓很低，又將授信審議委員會設在信用部主任之

上，這樣一來就影響到農會競爭力了，會耽誤客戶需求，造成作業上的困擾。我們現在的設計是將授信審議委員會設在信用部主任之下，這些分部主任也是成員之一，開會通過後才能走行政流程。三百萬以下是分部主任決定，本部是五百萬，九百萬以上要授信審議委員會通過，其實主管機關只要規定原則性就好，否則我們就會把授信審議委員會也加以調整，例如分爲二級，以符合規定。

**問：金融機構合併法原本設計由銀行來合併信用部，您有何看法？**

答：我之前好像在「農訓」寫過一篇文章「一樣行動二樣情」，其實農會經營得不好是在卅六家之前就已經有了，當時我們的主管機關還是財政部，他們也希望我們接收松山哪邊，那時候我還是秘書，它只希望我們去合併，應該由金融重建基金去弭平的窟窿要我們自己全部吸收，但給商業銀行接的時候卻是先由政府填補，所以我說是一樣的行動卻是二種情懷。那時候松農的報表我們也都看過，他們就說「接了就是整個都接了啊！」所以我說在處理一件事情時就不要先把農會設定成都是負面的。遊行後的共識是逾放比超過多少的農會也不會馬上叫接收，農會淨值變成負數時其實只是叫不同單位去接收，現在則是農會與金庫。（農會）淨值爲負數本來就應該消失，政府本來是認爲由商業銀行接受似乎比較有競爭力，但是我們走上街頭以後，是有人喊出「爲什麼要他們接收，我們農會自己也可以！」所以政府其實也覺得我們自己能接收最好。將來接受對象我們可以自己找，或是由政府當媒婆來撮合，但是這種東西是你情我願。農金法通過之後好像花蓮有一家農會就一直希望被別人接收，甚至還找銀行談，這就讓人很尷尬，因爲也是農會自己說不希望銀行介入的，農委會自己也不知道該怎麼處理，後來應該也是沒有准。

**問：農金法中 15%逾放比退場標準是否太高？**

答：我覺得還是要看時空背景的差異，像○○農會如果 15%就很高，因爲我們逾放成本很高，如果沒辦法收回來，營運就會有狀況。聽說南部有一些農民很可愛，雖然借的錢屬於逾放，但是他們有錢的時候還會來繳個利息，表示他們不願意放棄祖產，不像都會地區土地看市值往下降就直接丟給農會，南部這些都是用農地、祖產在抵押的，雖然逾放很高但背景卻不同。我們當然很難希望退場機制定得那麼細，但是或許可以讓逾放比超過 15%的農會，透過一個真正的評估，如果真的是因爲經營者的關係當然就應該讓它退場。這些工作都是金庫一成立就要面對的大問題，這些都是政府的責任，所以政府應該撥一點經費讓它做一點事情，這些都是值得的。我常常說農會系統陪台灣走過這麼長一段日子，農業是台灣的母親，農民都是默默耕耘，如果不是他們，我們這些住在大都市根本不能過這麼舒服的日子。說感性一點，所以政府不只是丟個九十八億在那邊，政府應該給予更大的支持。或許部份逾放比超過 15%的農會，會覺得它的本業就不在金融，信用部乾脆就當金庫的分行，它只要專心經營農業部份，這樣就取得共識了。現在大家擔心反合併，所以一些農會只好找銀行，很多問題都是農會不得已的，金庫負有政策責任當然可以去合併，但是如果是單一農會，大家都有自己的盈虧壓力，都是每個人都有大愛無私的胸襟去幫助別人。城鄉差距還是存在，過去農地過戶有很多限制，都會區有很多抵押品都是工商用地，在農地價格下降的時候，城市型農會所受的影響就比較小。○○農會逾放比才 1.72%，放款是二百一十億，也提足備抵呆帳覆蓋率，也就是有完全足夠的壞帳準備金，這方面大約有 42-43%，也就是一百塊的抵押品就算拍賣後只剩五十七塊，我們也還不會有呆帳。

**問：您認為農會投資農業金庫比率適當嗎？**

答：目前我在○農代表大會上是提 10 到 20% 的投資比率，因為我要對農會負責，金庫現在也還沒成形，我也不能馬上要農會投入太多錢。

**問：財政部目前對金庫的設置還有參與嗎？**

答：現在財政部其實已經沒有參與了，因為工作已經都移給農委會。農金局目前正的大多是財政部過來的，或許舊的包袱真的很難丟掉，像當時金融研訓院是負責定農金法的子法規，我大多有參加，他們就是把以前財政部信用部管理辦法再翻過來，如果只是這樣子，好像就不用這麼多學者專家來討論了，農金法就是希望讓農漁會提升競爭力，就是要想出與過去不同的方式。這還是要透過溝通來改變觀念，財政部過來的人有專業背景，的確也是我們需要的，但他們原先的刻板印象是我們不要的。本來會員金融部分還是要透過理事會通過之後才可以撥款，我就說農金法都已經開放非會員可以來貸款了，會員部份還來規定一點意義也沒有，所以他們也接納了我的意見。照農會法規定二個月才開一次理事會，沒有人願意等那麼久的，我們也是每半個月加開一次臨時理事會，只要戶籍在板橋不可能不過啊！也不是說正會員一定要有從事農業的能力啦！贊助會員也是，只要戶籍在板橋就可以放款，設限一堆其實都是相當浪費資源的，最後就是「上有政策下有對策」。

**問：您認為在農民走上街頭後，政府態度是否產生重大轉折？**

答：主管機關其實都是很善意，也很願意照我們的需求去做一些事，但是他們也有壓力，農委會本來就沒有金融專才，一定要借助財政部的人，農委會是希望用比較寬鬆、類似輔導的態度來符合農漁會界的需求，其中有很多尺寸的拿捏，我們希望是對整個農會系統有幫助，但是有些部份也不希望放得太鬆，讓大家沒有壓力也不好。遊行前財政部態度真的就很強硬，是要把農會都關掉，像我們○農經營的那麼好，財政部也希望在二年後可以改成區域銀行，既然是這樣，我們也就開始研究可行性，不過再走上街頭之後，方向也就整個轉變了，主管機關也就移到農委會。也許這十二萬人真的是一種壓力，也換了主委，主委上來也是強調要符合照顧農民的需求，他們也願意全力配合，不過心態雖然是這樣子，也還是有很多行政程序的限制，不過感覺上的確完全不同。最重要的還是農會界自己要清楚自己要什麼，因為我感覺政府也沒有什麼方向，比如說農業金庫成立後方向何在，依我的接觸他們也沒方向。外國雖然有很多農業制度、農金體系可以參考，但是進來的東西也要本土化，主要還是農會的人的經營態度，這樣才能與政府要求，就像電腦在設計，你把需求弄正確，系統寫出來方向就會對。有時候我看總統府前面常會辦好大的農產品展示，雖然也是符合農民的要求，但是就那麼一天你能賣掉多少？花費的經費又是多少？我覺得都是不合成本。辦個一場當個廣告效果當然很好，但是如果只是順應農民的要求常常辦，真的是浪費經費，在經濟效益上是得不到平衡點的。這些是雙方面都要思考的。

**問：抗爭過程農漁會內部對抗爭訴求有共識嗎？**

答：對○農來說，農業金庫其實有沒有都一樣，因為我們經營得很好，我們還要擔心投資金庫的前會不會不見，當然其它農會情況又不同，想的也不一樣，或許南部農會真的經營得很不好，就



會希望金庫趕快成立能成為它的分行，所以也難有共識。現在是預計明年七月一日要成立，雖然主委對外是說今年十二月一日要運作，至少設立許可證要出來，因為他對農業界已經有個承諾在那邊，主要還是工作時程的 delay。

**問：農會與信用部關係為何？**

答：農會有二個部份，一個是經濟事業體，信用部收掉，供銷部還是可以做農產品部份，廢除股金之後這些才是農會信用的東西，之前是全會所有的，不能把信用部切割之後還把這些東西當嫁妝給別人（指銀行），這部份是屬於農會而非信用部的，所以要還給農會。農會信用部、供銷體系有不同報表，最後還有一個總表，像板農全會淨值約四十七億，信用部有卅六億，換句話說，卅六億裡面有些可能在六十三年之前是屬於全會的統計裡，但因為那時候是列在信用部的帳目裡頭，接收時就整個被切割掉了。其實這也是農委會為了農會好，有點硬坳的，因為就算股金制改成事業積金，承襲之後還是同一個法人，還是在信用部裡頭，會這樣處理只能說農委會想為農會界要回一點東西，所以要找一些理由。贊助會員佔信用部客戶很大比例，因為他們都不具農民身分，遠超過對農民的放款。組織架構設計還是有它的道理，互相監督，如果總幹事能正面經營，常務理事、理事會就好像是多的，因為選進來之後四年就是要應付很多人事費用與各種開銷，但如果總幹事不是很正面經營，理事會、監事會機制又很重要。我常跟員工說我們是很幸運的一群，因為我會很正面的去做這些工作，這些理監事也很願意接受溝通。理監事只在開會時領取出席費，理事長與常務監事是有給職。站在經營的角度，我會跟員工說農會是所有員工的，業績要一起打拚，之前講恢復股金時我也說過，農會淨值的累積有很多是來自我們員工經營得當，盈餘提撥而成的事業積金，佔 60%也很多，○農為何能累積到今天的規模，當然就是大家的努力。要不然農會就只是無主財，因為很難就財產面切割，現在農會都是從日據時代的農業組合承襲下來，那時候是股金制，但是之前的土地、房屋是本來就存在的，農民入股一股可能才十元，不是他們入股之後才去買這些產權，農民入股只是會員，說是他們的也不盡然。

**編號：09**

**受訪者背景：鎮級農會總幹事**

**時間：2004.8.19 1000-1200**

**地點：農會會議室**

**問：請問您對民進黨政府金融改革措施的看法？**

答：當時是利用種種方法限制農會業務，像逾放比多高就限制什麼業務，整個農會運動是以信用部為主，中南部的話供銷部可能還有一點盈餘，北部就都是靠信用部賺錢，如果被限制業務舊沒辦法賺錢，就沒辦法回饋地方，農會的角色與銀行不同，農會是地方金融有服務性質，賺的錢要回饋地方，銀行賺的錢是回饋自己的股東或進了國庫，是進自己的口袋，尤其我們農會長期以來，不管對那一個黨執政都很配合，縣政府有農漁會輔導課，對農會業務都有輔導，在財政部份，縣政府也有財政局地方金融課來管信用部，這樣一種限制業務便有點消滅農會的意思，我們常年以來都是聽政府的話，新政府上台後認為我們是過去國民黨的樁腳，所以就準備用限制業務把我們

消滅掉，一沒有賺錢農會危機就出來了。但是當時也有來輔導，金融機構合併法通過後我也有發動臺北縣幾個好的農會成立區域銀行，包含板橋、新莊、鶯歌、樹林、土城及三峽等，但是當時的臺北縣農會總幹事，也是農訓協會理事長，他是負責全省農會的，他認為如果成立區域銀行農業金融法就胎死腹中了，所以區域銀行的構想就不了了之了。農業金融法中行政權過於膨脹，成立太快沒有足夠緩衝期，應該規劃輔導代替方案處理，以前是對會員放款的金融，現在可以對非會員放款，只有這樣差一點而以，放款區域還是限制在農會的行政區域內。以前剩餘資金存在三家行庫，用定期存款跟他存的話還有一點利差，如果錢轉存三家金庫，它利息就付不出來，它沒有辦法到外面去貸款，轉存也很有問題。現在農會已經開始繳金庫的股金，如果當時按合併法，這幾個鄉鎮農會信用部能作價成立區域銀行，這個區域銀行就能擴大我們的業務，當時財政部也同意我們能在各地方設分行，盈餘就拿回供銷部辦理農業推廣教育，只不過信用部的名義改成銀行而已。一般老百姓會認為銀行較有面子，信用部只是一個地方金融，銀行經理出去遞名片也比較有面子。當時政府也花了很多力量，財政部也放出很多利多，農委會還說如果三年或四年區域銀行沒賺錢，會編預算輔導我們作農業推廣工作，政府機關的貸款也可以放出去，像臺北縣政府就向土地銀行貸了好幾百億，因為它是主管機關所以不能向農會貸，如果我們成立區域銀行，這個錢就可以貸給它，也沒有風險，不過這個機會也錯過了，金融機構合併法也胎死腹中。

**問：金融機構合併法是否對城市型農會比較有利？**

答：沒錯，鄉村型農會可能就不行。臺北縣農會林總幹事就主張成立全國性的農業金庫，按照淨值投資的話，我們變成一個小股東，出錢給別人當老闆，沒有經營權。現在像新莊、板橋幾個大農會交農業金庫股金，如果有四十多億淨值，就要拿四億多給人家當老闆，你看這些總幹事心裡是不是有一點酸酸的？當時我也也觀察他們，因為受到上面的壓力（指臺北縣農會），因為這些總幹事都是新的，這屆才剛上任，不好做人。我那時召集好幾次籌備會也都有來，講東講西也是白費。現在變成為人作嫁，為什麼我們自己不弄一個區域銀行，自己來搞？農會一直以來都團結不起來，各自為政。

**問：您對「一一二三與農共生」運動中的訴求是否完全認同？**

答：政府對訴求也沒有完全以照顧農民角度來作，過去國民黨時代對農民還比較有照顧，現在民進黨政府沒有執政經驗，缺乏人才。

**問：國民黨政府晚期已經開始進行一些整頓措施，民進黨政府好像只是承續接著作而已？**

答：但是這個作的太尖銳，應該慢慢來，給我們一個緩衝期，像要實施金融業務的限制，不論逾放比式定在 10%、15%或 20%，應該要有一個級制，要有一個宣導期，就像宣導大家要戴安全帽，一個命令下來馬上作，大家都會抓狂。不過透過分級管理限制農會業務，作法是對的，但是不能太急迫，縣政府財政局、農業局農會輔導課對農會業務本來就有在輔導，不過有事情的話腳就縮起來，說這是你們農會自己的事。要降一個逾放比不是那麼簡單的事，現在不論銀行或農會出事都送去強制執行擔保品，法院會大塞車，一件訴訟案等到拍賣完了都可能已經過了一年，如果沒有拍賣，依行政訴訟整個程序還要重新再來一次，半年以內這些擔保品怎麼處理的好（指分級管理中六個月改善期的備註）？農地沒人要，擔保品如果是農地的話怎麼處理？當時還比現在更不

景氣，農地、房屋拍賣都沒人要。我們農會也都希望把逾放壓低，逾放比變高多沒面子？我們總幹事對逾放比都是耿耿於懷的，有時候是外面的因素讓你沒辦法繳息，他也不願意讓你拍賣抵押物，很多農民都是因為農產賣不出去或天災地變，沒辦法繼續繳息，這樣子也是逾期放款啊！

**問：不過外界認為逾放的都是大額放款，並非真正的農民貸款？**

答：其實像現在北部的農民也不太會向農會借錢，他們都在都市計畫過程變有錢，都是贊助會員來農會借錢，借錢就依「不動產估價辦法」處理。南部真的是自耕農的話，農地地價也很低，估起來也不能借多少錢。除非有派系因素，一直線的從承辦放款主辦人、授信、徵信、主任、會計、總幹事會發生舞弊，還是有啦，主要受理監事壓迫。所以還是要從制度面來改，總幹事是由理事會聘，理事九個人，有五個人支持就可以聘，聘了以後就要受這五個人掌控。遴選制下，名單雖然是縣政府挑的，但最後還是要理事會二分之一以上通過，有的派系大一點的話，在選舉過程也要運作一些「費用」，最後派系也會找上總幹事分攤這些費用。總幹事應該由會員直選，會比較有民意基礎，也不會受某種派系限制，如果我去拉五個理事支持我，我將來對他們就會有包袱，問題就是這樣產生的。農會法本身要改，間接選舉就可以綁樁，先綁會員代表，會員代表綁好之後再來配票，配給五個理事以上，這樣總幹事就穩當了。這些理監事的資格也太簡單，只要有會員資格，也就是只要有四分地、初中畢業或國小畢業以上當過農會選任人員一次是同初中畢業資格，每年繳個一千零五十塊，對農會沒有什麼貢獻，農會倒對他們也沒影響，只是來農會抓權力。應該要改回股金制，一切看你的股份多少，對農會才有向心力。股金制是在民國六十三年轉為事業資金制，改成這樣對農會影響很大，農會法不改農業金庫也沒用。現在農業信用部如果是向其他行庫辦理貸款的話，農會理監事是要負互保的責任，但是現在農會自有資金很充足，也不需要農會理監事擔保，只不過政府可能會限制出境。

**問：農會與會員之間關係如何？**

答：現在年輕農民是不管農會的，年輕人也沒有農民了，等到現在這些老農民退休，就沒有人要當農民了。過去整個農村與農會關係都非常好，過去正會員來借錢的會覺得很不好意思，怕人家知道，借錢不用保證也一定會還，現在不是，只問你利率多少，太高我就到別家借，這樣就要跟其它銀行拚利率。金融市場很亂，很像戰國時代。台北農會會員其實都是假會員，會員資格是要實際從事農業生產工作，現在誰還實際從事農業生產工作？他們都只是有土地而已，現在已經失去原本農會精神了。鄉村當然還是有實際從事農業生產工作的人，你看台北農會的理事長和南部農會理事長感覺就不同，真的從事農業生產工作的看起來就會「憨憨」的，這裡的人都西裝畢挺，手握起來都軟綿綿，因為都沒有下田啊！出問題的農會主要還是因為死忠教義派的緣故，因為你支持我（指總幹事）就要回饋你，不會去深思對農會的好壞。

**問：農會在基層選舉中是否還能發揮影響力？**

問：農民是聽農會的，現在民主意識抬高，中央選舉有藍綠之分，過去政府實施三七五減租、公地放領、耕者有其田，現在的人也不會感謝過去政府讓他們從沒土地變有土地，有土地之後因為都市計畫再變成有錢人，沒有感恩的心，反而都反對藍色支持綠色。不過地方選舉的話，農會出面還是有用，二派人要選鎮長，農會支持誰誰就上。不過我當上總幹事後就表態不支持誰，農

會是經濟實體，我是生意人，如果我支持的沒有上，以後我還要受另一派監督，用公共資源打壓你你就垮了，所以還是要遠離政治活動。像上次鎮長選舉，我三個都祝他們高票當選，因為三峽鎮農會有代理三峽鎮公庫，大概有七、八億公庫的錢，如果支持的人沒上，公庫的錢就可能拿到別的地方去，會影響整個農會的聲望，搞不好還會發生擠兌。不過當然理監事不可能都這樣想，只在意過年過節要送多少東西，什麼政策他們也不管，農會是由理監事委任總幹事全權處理，是總幹事制，不是理事長制，下次選舉他要不支持我，大不了我就回家不幹了。總幹事這個職位，不是人幹的，對外要應付選任的會員代表、理監事、農事小組長，對內要管理一百多個員工，薪水、升遷、考績我還是要負責任，我一個月員工薪水五、六百萬，他們都有家庭耶，選任人員在政治考量上還是要顧到，不然以後開會他就放炮、無理取鬧、休會抗議、拖延時間、流會，平常公關沒做好我這個總幹事也很難幹，總幹事開放直接選舉就有民意基礎，講話就可以大聲，這五個理事是從會員代表選出來的，這些會員代表如果不選他們我也不能當總幹事，如果總幹事是由全體會員選舉我就沒有包袱了。

**問：明年農會又要選舉了，這裡派系鬥爭問題嚴不嚴重？**

答：只要選舉一定會有派系，除非大家來整合，我們這裡明年也有一個人想出來選理事長，而且想找一個卸任的前鎮長接總幹事，因為上一次理事長他沒當上，所以就挑了一個總幹事來跟我拚。

**問：您當幾屆總幹事了？**

答：民國六十四年第八屆我在石門鄉農會當總幹事，第十二屆在三峽農會當理事長，第十三屆當二年半，第十四屆當到現在四年。我之前是到石門鄉農會重整，那時候後他們積欠公庫款，合作金庫要來查封，經過我重整他們的淨值才提高。

**問：三個行庫與農業金庫有何不同？**

答：就是怕業務縮減後信用部被政府消滅，所以就弄了一個農業金融法出來，當初是經由國親二黨立委極力爭取才制定出來，讓信用部有一個法源無法消滅，其實農會也還是經營的很辛苦，現在農會公司放款還不行，也還不能聯貸，也沒有能力做，我們也要考慮自己的風險承擔能力、員工素質夠不夠，和貸款業務相比，我們喜歡保證業務，不動產拿來抵押，至少錢還在我家，風險很小。

**問：農業金庫與信用部關係與以前行庫關係會不同嗎？**

答：一定比以前好，但是政府會不會介入經營，政府也沒有那個人才，農業金融局也是從財政部金融局調人來，未來也沒有能力監督，與現在不會有什麼不同。

**問：整個運動訴求是否與您想的不同？**

答：就成立一個金庫有符合我們預期而已，其它像那個補貼基金運用情形如何我們也不知道，農業金庫要監督信用部也沒有一個準則，看你是要財務方面、業務方面還是人事方面的監督，一定要有一個遊戲規則讓各鄉鎮農會知道，不然以後出問題你金庫要不要負責？一定又是等到問題爆出來才看到問題，只會要我們去催討，如果那麼簡單還要你來說。一個農會如果要讓他茁壯，總

幹事一定要有適當保障，現在總幹事連選得連任一次，績優的話可以再連任一次，因為法律不溯及既往，我這屆算第一次作，如果我沒有屆齡退休，還可以作二屆，這樣才有永續經營的心，如果只能作二屆，第二屆我就可能真的亂搞，把盈餘隨便亂花。我現在都有弄隱藏性盈餘，盈餘要撥 62%作農業推廣教育工作，5%公益金，8%教育訓練互助，還有公積金，我當總幹事以後每年都有提列三千萬的呆帳準備金，盈餘減少，農會財務很健全，員工退休撫恤準備我精算後補齊還多列六百萬。一個經營者沒有心的話真的沒辦法作，鄉鎮長來作也不會作的很好，鄉鎮長是花政府的預算，這裡是要養員工，還要賺錢回饋地方，所以農會總幹事一定要從基層幹起，外來的根本沒辦法搞。

**問：未來農業金庫對目前農會總幹事權力似乎會收回很多？**

答：高額貸款由他們來作是很不錯，就怕時間拖的太長，人家銀行幾天你幾天，我們這裡有一個授信委員會，再交總幹事核准，大額的如果由金庫審查而且他們貸，我們的資金怎麼辦？應該是讓我們來貸，如果他們直接貸我們就賺不到利差了，現在定期存款年利率是 1.38%，我存在三個行庫是 1.42%，還有一點利差可以賺，現在錢都放不出去，所以我把三峽農會利率壓低，這樣才有一點利潤，農會問題其實也有很大原因是環境改變了。

**問：農業金庫董事會如何組成？**

答：這是農會自己決定，雖然照理說農會的法人代表應該是理事長，但是他不懂啊！所以應該由總幹事代表，以前合作金庫董事會就是由理事長出席，領了車馬費紀念品，其它什麼也不懂。我們的會員代表大會也通過了由我代表，理事長不懂金融，只懂主持會議而已。

**問：您覺得農金法未來在運作上會發生什麼問題？**

答：現在農金法雖然是公佈實施了，金庫目前是預定明年元月三號掛牌，問題也是到時候再說，有問題的話我們也會抗議。

**問：您覺得農訓協會在此次運動中的角色為何？**

答：它是不務正業。農訓協會是農民團體訓練機構，都是我們盈餘撥過去的，4%給省農會分配給其它窮的農會辦理教育互助訓練，4%給農訓。現在省農會不成才，不是理事長被抓去關，就是總幹事被抓去關，都是賄選啊！他們龍頭當不起，就變成農訓協會來當，農訓協會的會員也是我們這些總幹事，如果台北縣不繳錢他就完蛋了。現在整個政策、抗爭、自救會都是他們在弄，照理說省農會應該出來，他是想利用農訓協會現有設備，把農業金庫設在那裡，這次是選輸了（指國民黨在總統大選的失利），要不然林總幹事可能是會到農業金庫去當總經理。未來會從總幹事裡面選出董事，政府也會有代表與獨立董監事，他們再選出董事長，照理說應該由股東大會選出董監事，股份多的才有資格當董監事。可能未來還是由省農會、縣市農會或農訓協會安排的，不然一選舉就會有政治問題。當時我想發起區域銀行，就是受到縣農會總幹事的打壓，說什麼農會信用部絕對不能廢，結果這次選舉選輸了，他也沒輒了。農業金融法的一些實施細則也都是從以前財政部金融局抄過來的，只是把銀行改成信用部而已啊！

**編號：10**

**受訪者背景：中部鎮級農會總幹事**

**時間：2004/8.23 1600-1630**

**地點：農訓協會**

**問：依您與基層農民的接觸，農民對這次運動真實感受為何？**

答：其實也是我們巧妙的連結，因為政府先從農漁會開刀，首先就讓農漁會員工感覺到生存權、工作權受到威脅，農會從中就獲得一股很大力量的奧援，經過我們的教育與說明，他們也知道如果只是他們的反撲的話也引不起社會的認同與政府重視，他們也必須去提醒農民。農民一直受政府補貼政策影響而有點「順民」的感覺，平常也不會有什麼怨言，雖然農民苦的非常多，但是很多也有非農家所得，要活下去也不是很大的困難，不過情緒上還是可以被炒起來的。

**問：未來農業金庫與農會信用部關係為何？**

答：中央存保機制是否轉為金庫承作是未來首先要考量的，農業金庫的領導人很重要，不要有所謂內定的董事長總經理；調整農漁會信用部體質，要自助也要人助，民國九十一年全體信用部逾放比率是 21.44%，到了九十二年年底已經降為 17.71%，每年大約降 4%，我們一個思考點就是能否用淨值來打消呆帳，九十二年全體農漁會信用部逾放數是九百九十五億，淨值約有七百六十二億，因為全體農漁會信用部淨值的 10%要投入金庫設立，所以有六百多億可以打消呆帳，但是基於資本適足率與以後授信額度，如果我們能用 30%大概也可降低 4%，我們可以很快降低逾放比率，對於基層信用部的形象與營運將有幫助，也可降低授信風險；缺點就是淨值降低後會面臨資本適足率的不足，九十二年年底全體信用部的資本適足率約為 13.56%，標準資本適足率為 8%，所以還有空間。建議農金局應就農金成立農業金融重建基金，金額大約一千到一千五百億，如果沒有那麼多，至少五百億先作資產處理、農地抵押，應能很快幫助降低逾放比。

**問：據說當初在接管出問題的農會信用部時有發生很多脫產情事，真實狀況如何？**

答：農會會計獨立，過去供銷部賺錢，很多資產都在供銷部，但隨著經濟發展農會現在都靠信用部，供銷部雖有龐大資產但涉及房屋稅、土地增值稅，很多資產就轉到信用部，稅金才付的起，現在因為要合併信用部，資產才又轉回來。脫產情事我覺得以後不會再發生，因為根據農金法卅六條規定，信用部經營不好是整個農會合併，資產在哪一部門都沒差。

**問：目前金庫的股東是各農會，農會有那麼多錢投資嗎？**

答：淨值好像沒有那麼多，可能是因為財政部金融局查的是全部農會。

**問：未來農業金庫運作是否會發生什麼問題？**

答：金庫運作希望減少政治尊重專業，制度設立好像強調防弊而非興利，應該將重點放在前者。

**編號：11**

**受訪者背景：鄉級農會總幹事**

**時間：2004.9.13 1400-1500**

**地點：總幹事辦公室**

**問：您覺得未來農業金庫運作上會遭遇何種困難？**

答：我對農業金庫最憂心的地方還是政治力的介入，你看省農會還有目前農訓小組就知道了。這次金庫繳 20% 股金，我知道台北這邊有四家農會繳了，後來農金局還打電話來感謝我，我說不用感謝，因為這個就是我們十一月廿三日走上街頭的訴求，既然政府很配合的作了，我常說天佑農會，包括三二〇還有八月廿五日的籌備會，這次籌備會我提早離開，後來我看會議紀錄一些決議我也不太同意，鄉鎮基層農會最大收入來自信用部，縣農會最大收入是租賃所得，彼此本來就有區隔性，農業金庫是成立來幫助我們的，我們農會現在業務項目是七項，我們再怎麼忠心於我們的客戶，其它業務我們就是不能做啊！人家是百貨公司，我們是雜貨店，客戶當然逐漸流失。

**問：農業金庫與農會信用部與一般銀行相比有何不同？目前的環境下農業金庫或信用部還有利基嗎？**

答：農會最大優勢還是在通路，你看玉山銀行為什麼要買下鳳山信合社就是這個原因，未來農業金庫所有權與經營權一定要分開，所以現在的籌備委員未來也不是必然就是董監事，依據公司法本來就是股份多的就多一點席位，也不用抵制什麼的。我們要懂得放權，過去的思維、包袱要拋棄，甚至籌備委員都由學者專家擔任也沒關係，立足台灣放眼世界，昨天工商時報也有寫連辜仲瑩都要師法匯豐銀行，我們未來甚至可以請一些像辜仲瑩這種成功的銀行家幫我們規劃架構，不然支架不好以後整個金庫也不會好。

**問：過去農會選舉弊病之多是大家都知道的，您會不會憂心目前農會這種不好的風氣會以影響農業金庫的發展？**

答：董監事應該採取高標準，要有國際觀。我們農會自己也知道現在農會理監事素質不高，我不是說低我是說「不高」，我覺得以後發起人代表不能讓理監事擔任，經營策略一定會受打擊，不然就是變成橡皮圖章，因為他們本來就沒有能力。人事方面應該拋棄過去農會文化，應該因事求人，我自己當總幹事以來深深感覺，農會員工都是本地子弟，素質實在不夠高，很多時候總幹事還要「校長兼撞鐘」，連個企劃都不會，要作職務調動也不行，希望以後人事不要有人情包袱。

**問：您覺得未來農業金庫與信用部之間應該維持何種關係？**

答：以後我希望農業金庫與信用部關係就像「7-11」加盟關係，一開始當然可以放寬標準讓大家都可以參加，不過以後一定要從嚴審查，由農業金庫對整個操作手冊，也就是「know how」來作規劃，塑造農會信用部一個新的形象。農業金庫籌劃階段很匆促，像十一月十五日繳款，十一月十九日就要開發起人會議，有沒有想過如果到時資本沒辦法繳足怎麼辦？一開始如果沒有弄好以後就很難收拾。不要一開始就想依靠政府，農業金庫未來已經是一個獨立法人，現在公營銀行也都民營化了，如果有依賴心理就無法成長。

**編號：12**

**受訪者背景：農委會農業金融局副局長**

**時間：2004.9.11 1400-1440**

**地點：台灣智庫**

**問：台灣未來的農業金融體系建構方向為何？**

答：依農金法規定，我們未來要建構一個上層以全國農業金庫為主體，下層以農會信用部為主體，二級制的體系，彼此相輔相成，建立一可長可久的基石。農業金融體系是在我們今年一月三十號農業金融法實施後，信用部管理歸到農委會，農業金融體系管理已經一元化，中央主管機關就是農委會農金局，地方就是各縣市政府、縣轄市政府，管轄我們的農漁會信用部。

**問：目前對農會信用部的監督管理到底由誰負責？是否有多頭馬車的情況？**

答：農委會目前對信用部及農業金庫的檢查是由金管會的檢查局與存保公司進行，另外還有財政部與農會出資的農業信用保證基金，目前是財政部出資最多，辦理信用保證業務，農委會下面還有一個農業發展基金，主要是利息補貼，共同協助農民取得所需資金。這裡至少有二個問題，第一，農業信用保證基金目前淨值已經是負數，提列保證準備不足，缺口約廿五億五千萬，承保能力欠佳，有點苟延殘喘的感覺，最近金管會也在與我們協商，希望之後能回歸到農業體系，目前主要是卡在預算編列問題。原來存保公司有一百五十人作信用部檢查，目前移到金檢局後只剩十多人，檢查的頻率與深度不足，人力是不夠的。特別是農金體系一元化後，很多對信用部監督檢查的業務也不作了。

**問：未來全國農業金庫的角色與定位為何？**

答：全國農業金庫的任務主要是辦理農、林、漁、牧融資及穩定農業金融，積極配合辦理農業政策性貸款，這些在農金法廿二條都有詳細規定，尤其是第四項開放銀行法第七十一條各款業務，以及經中央主管機關同意的業務與外匯業務。農金法是二級制體系，上層是金庫，下層就是信用部，主要辦理信用部轉存款，包含目前存在三家行庫約七千萬的定存到期後也要存到農業金庫，資金融通、輔導業務與財務查核，金融評估與績效評鑑，目前這部份因為金庫還沒運作，不過未來人力上一定還要再增加，最後還有資訊共同利用。審議信用部負責審議一定金額以上的授信案件，配合目前信用部設立的獨立，也就是由農會外部人士組成的授信審議委員會，未來對授信風險的降低應有一定幫助。另外還有提撥盈餘 10% 為相互支援基金，作為經營不善農漁會信用部的財務支援。金庫目前資金是分二階段募集，進度上我比較擔心的是十一月十五日要繳足其餘 80% 股款，然後才能選出董監事，希望明年一月三日能正式掛牌營業。目前金融市場的競爭是相當白熱化的，金庫初期經營可能也不大容易，我們是先求穩再求擴張，與農漁會信用部是合作取代競爭，初期暫不設立分行，之後再視業務辦理情形是否要設區域中心或分行。資金來源方面，三個行庫六千多億轉存款如何去化是一大挑戰。放款業務上希望能與信用部有市場區隔，並能參與大型企業聯貸與公共工程貸款，財務操作上則可能積極從事有價證券與其它事業的轉投資，當



然還是以穩健、加強風險分散與控管為原則，不過最重要的還是剩餘資金能轉存到中央銀行，這一點局長已經與央行接觸，大概已經口頭同意，總統府那邊則希望我們能用正式管道接洽。

**問：農業金庫初期是由政府與農會共同出資成立，目前資本募集有無問題？**

答：農業金庫雖然依法規是由設有信用部且淨值為正的農會，以不低於淨值的 10% 為發起人，等於是一個法定義務，違反的我們有定一個五十萬的罰鍰，不過我們目前還不會這麼做，沒有信用部的則依意願以現金出資，不得超過淨值 20%。有特殊困難的可以報主管機關申請專案，目前有的是不出、有的是象徵性的出一點，我們也都考量他們的困難同意了。初期政府為發起人時出資 49%，所以其實它算是民營銀行，不過農金法又規定許多政策上要配合的業務，這一方面是有一點奇怪。

**問：農業金融局未來的工作重點將放在哪裡？**

答：農業金融局的意思就是「農業的」金融，我們存在的價值就是要服務農漁民，農金局除了扮演農業金融監理的角色外，融入、輔導、加強農漁會信用部功能，提升它的競爭能力，農金局成立到今天剛好屆滿三個月，很多業務人員包括我本人都是在一個半月前才加入，許多需要長期規劃的工作都還在構思中，包含農業金庫、卅六家農漁會信用部問題，還有目前經營不善的農漁會信用部問題，農金法及其子法實施後有不切實際，這些都有待檢討。未來農金局監理方向：第一，健全農金法制、落實農金管理。第二，督導農業金庫，提升中央、地方主管機關監理能力。第三，推動政策性農貸，改善農金體制。

**問：過去金融機構合併法規定由銀行合併信用部，現在則轉由農會信用部合併信用部，為什麼會有這種轉變？二者差異何在？**

答：農金法中有信用部合併信用部機制，目前規定是農會合併農會，合併法十一條是讓售給銀行，現有體制是沒有信用部合併信用部。這裡面會產生幾個問題：第一，信用部脫產移轉至其他部門如供銷部問題。第二，烏松鄉農會信用部併過去，現在沒有信用部。第三，跨區營業問題，併過去會員就非本區的。日本有獨立檢查系統，目前是存保來查未來是金管會檢查局來查，面臨國家資源分配是否妥當問題。打消呆帳一定動用淨值，資本適足率 13% 是很高。獨立重建基金很好，農金法六十條有規定金融重建基金應該撥專款處理經營不善信用部，我與財政部溝通過，他們認為指撥專款是指除非農委會有命令合併動作，所以不可能有專款。金融重建基金目前剩二百多億，他們認為要優先處理鳳山信用合作社與中興銀行，但是當初報行政院時，他們把三家信用部放在處理明目，但在動用時卻要優先處理其他部份。財政部過去是讓信用部逾放問題不斷擴大，我們現在是認為要趕快處理不要讓它擴大。以輔導取代監督只是心態問題，我們主委也強調要有服務心態，農金局同仁態度都是相當不錯的。

**問：目前全國農業金庫籌備過程是否順利？**

答：農業發展基金已經準備五十億，甚至再動用第二準備金，政府出資是沒問題的。目前經動業眾信重估淨值，三月時約有一千二百億以上，所以一百二十億應該綽綽有餘，另外很多會員大會都通過出資 10 至 20%，民間出資應該沒問題，進度方面是由賴局長當召集人，理想是第四季籌

設完成，要看籌資狀況如何，目前由籌備處進行，只要負責人確定後速度應該會很快。

**問：農業金庫未來與農會信用部監維持何種關係？**

答：金庫業務範圍依法有數項，功能有主要有三：第一，提高信用部授信品質。第二，農業資金流通有效利用。第三，透過查核輔導提高信用部經營效率，適時發掘問題。第四，協助處理經營不善信用部。將來可以用合作取代競爭，全國農業金庫與信用部都有政策性貸款任務，雖有競爭關係但實際上可以合作辦理，譬如大額授信可以轉給金庫，信用庫只做擔保品估價或就近協助貸放後追蹤，收取手續費也降低金庫授信風險。

**問：過去三家行庫也有辦理政策性農貸與其它輔導工作，為何要成立一個新的農業金庫？差異何在？**

答：土銀與農銀已經降低農貸部份而逐漸成為商業銀行，影響力逐漸降低。金庫目前不適合大規模經營，因為市場已經相當飽和，農會系統佔有率已經逐漸下降，我傾向先以幾個點嘗試經營，但原來賦予其輔導的任務、吸收轉存款融通會產生問題，後者還可透過合庫解決，前者是大問題，小而美經營的話沒辦法就近輔導。目前信用部業務有十項，將來依照子法「農漁會信用部營運項目與範圍調整辦法」，可以依據信用部狀況賦予不同業務範圍，應該多作一些收取手續費的業務，信用部因為地緣關係接近農民，可以多辦一些消費性貸款。超過 15%逾放比信用部超過 47%，未來要如何輔導可能很有問題。是否能用合作金庫股票作價投資金庫？根據公司法一三一條規定似乎可以，但股票算不算是有爭議的，另外金庫是否適用公司法也是問題。另外從實務面來看，假設我今天出一百億去籌設一家銀行，再把一百億股票作價投資另一家銀行，這樣不是可以成立一百甚至一千家銀行，這在邏輯上是有問題的。另外股票也缺少流動性，因為不是流動資金。基於整體金融體系穩定與資源共用理念，未來中央存保公司應該繼續辦理存款保憲，金管會則負責金融檢查，不應另設獨立的農業金融存款保險、檢查機構，不過還是有其它一些聲音，希望農業金融體系仍有完整的監督檢查功能，不過我覺得那只是一種浪費。三家行庫未來將逐漸轉型，政策性貸款將陸續由農業金庫、信用部承作。全國農業金庫除經營銀行業務外，還負擔繁重的政策性任務，所以金庫成立初期政府應給予必要的協助與輔導。