

中華民國農村復興聯合委員會特刊第一號

台灣之農會



行政院農業委員會
圖書室
COUNCIL OF AGRICULTURE
EXECUTIVE YUAN
TECHNICAL LIBRARY

安 德 生 著

ET. 1
630.62
AN
c.1

序

安德生博士 (Dr. W. A. Anderson)，美國康乃爾大學農村社會學系教授，對於農村社會，研究多年，極富見解。於民國卅九年九月至四十年一月間，應美國經合總署中國分署及中國農村復興聯合委員會之聘，來臺任農復會農會組織之顧問。在此期間，安氏並曾赴日一行，歷時兩旬，考察盟軍總部督導下日本農會改組之實情，藉資參考。

本篇即為安氏研究臺灣農會之報告，全文十餘萬言，對於臺灣農會業務之過去與現在，剖析甚詳，對於將來業務之改進與加強，尤多積極之建議。學理事實，彼此兼顧。此非好學深思，深知各地農會實情者，不能有此。其有裨臺灣農會，可以預見。

安氏在臺期間，所有農村調查、統計分析及編譯報告等工作，均由農復會夏之驊先生參加協助。報告之中文本，大部由夏之驊先生、蔡文希小姐翻譯，兩章為龔弼先生翻譯。農復會及經合分署其餘同仁，對安氏工作，亦均曾多方予以合作，併以附及。

蔣 夢 麟 四十年二月

目次

章節	主 題	
一、	觀點	一
二、	臺灣農會之背景與現狀	三
三、	農會現時之組織型態	七
四、	農會現時之業務與問題	一〇
五、	農會之設備	一五
六、	農會之經濟來源	一六
七、	會員之關係及其問題	一八
八、	農會之領導人才	二一
九、	會員關係之維持	二四
十、	農事小組與團體活動	二六
十一、	農業指導員與推廣工作	二八
十二、	臺灣農會農事評議會與政策之決定	三〇
十三、	日用必需品與消費品之供銷業務	三二
十四、	三級農會彼此間之聯繫工作	三四
十五、	家庭改良與青年及少年工作	三八
十六、	中國農村復興聯合委員會與農會	四一
十七、	各項建議之綜結	四二
附錄一、	臺灣農會之通訊調查表	四九
附錄二、	臺灣農會調查結果之統計表	五三
附錄三、	農會所辦業務詳細分類表	八七

台灣之農會

一、觀 點

今日臺灣農村之要求

在遠東各地，如欲以民主原則為動力，實施一種生產力最強且效率最高之農業及農村生活計劃，今日之臺灣實為具有此項寶貴機會之唯一地區。筆者係於東方國家自埃及以至中國包括臺灣及日本各地之農村生活，經過多方研討之後，始獲此一結論。

使筆者作此結論之主要因素，乃基於臺灣所繼承之特殊遺產。此遺產為何？即昔時日人所經營發展之「農會」而今日由中國所承繼者。通過此一單純組織型式之農會，農業與農村生活，均可藉以改善，蓋此時此地並無互相競爭之對立組織，且亦無此需要也。

由於五十年來日人着重科學方法解決農業問題之故，臺灣農民久已養成對於技術進步之認識，因而渴求由於改良技術所可獲致之利益。舉例言之，吾人已無須為臺灣農民叮嚀解釋改良品種或改良環境衛生之重要，蓋臺灣農民已深知其價值，且亟願採納促其實現。此種情況除日本外在目前東方任何國家之農村中，實不多見。抑有進者，臺灣之農民，已稔習勞作之利益，具有自發之精神，堅忍之毅力，與誠懇之熱忱。

臺灣農民對於中央政府與臺灣省政府之希望，即在希求政府能接受此一遺產，就其已有之組織、智識與願望，依循民主精神，更發揚而光大之，期以重建農村人口之經濟與社會生活。政府亦惟有如此，方能促進臺島之健全經濟基礎並使全島人民獲得最大福利。此項工作之早日達成，乃在農民中樹立政府威信與崇敬之所必需，其後果之重要，無待贅言。蓋農村之中，如能普遍存有對政府之堅定信心與崇敬心理，不僅生產之增加，毫無困難，農民對於政府政令，亦必能齊心協力合作推動。

臺灣農會對於經濟合作總署中國分署（簡稱經合分署）與中國農村復興聯合委員會（簡稱農復會）之要求，即為希望其能集中所有活動於達成此種任務。蓋在美國一般人民心目之中，認為應行在臺支持此類經濟合作計劃之惟一理由，乃在此等聯合機構正致力於援助友邦政府從事於改善臺灣農民之生活水準也。經合分署與農復會亦曾再四申述，正以此為其工作之目的。

改進農村生活必須先定具體之目標

惟求實際之改進者，不能徒以廣泛之一般目標，即為已足。必須提出特殊具體的，使其轉化為人民之習慣行為，方可有濟。

過去日人曾嚴格擬定其所須達成之目標的。蓋日本在臺創立農會與產業組合計劃，旨在為日本本土開發富源。日人所採用者乃殖民地政策。故特別着重兩事：即經濟生產之增加，與人民體格之強健。惟日人亦曾費盡心機使本島人民由其生產之增加中

獲得少許利益，諸如維持農產物之公平價格，及增進環境之衛生等。雖其所採方法均極專制，有時甚至運用警察力量，以達其目的，然一旦目的既經決定，專制之強力，即不難使其迅速達成。蓋暴力需要明確之目標，而被脅迫者必須明悉其所被迫之目的所在，此亦即專制之優點。但專制之弱點，則在其永不能真正獲得人民之心悅誠服。

信仰民權之人，自不能復採日人之方式。而必須另行依循全民福利所繫之目標，且此種目標又必須由人民自身之努力與合作以達成之。

國民政府與農復會均致力於依循民主方式，發展臺灣之全民生活。農業為臺灣經濟基礎之一事實，使國民政府與農復會之工作鶴的，益形重要。蓋倘非農業繁榮，臺灣即無提高生活水準之可能。臺灣雖有可觀之工礦生產潛力，但均尚有待於陸續之開發。至作者執筆草此報告時止，臺灣全部生產價值半數以上，均係未精製之農產品。若將加工後之產品如蔗糖、茶葉、鳳梨等併入計算，則全島生產價值四分之三，均屬農產品，足見農業實為臺灣經濟之基礎，而農民與農民之生活問題，乃絕不容忽視者。

廣泛之理想，必須進而逐步劃分為具體之特殊目的，庶其不致成為空泛之幻想，或成為機會主義者之東鱗西爪片段工作（雖然亦各自有其價值）。蓋必須如此，然後崇高之理想，方能一一付諸實際行動。筆者認為任何社會，如欲其人民能有良好生活水準，必須達到次列六項目標：

- 一、養成健康人民，使其能生活於有良好衛生條件的環境之中。
- 二、推廣智識，藉以增進其對一切事務之了解與認識。
- 三、創造公私財富，以滿足各種基本的與享受上的需要。
- 四、增進副業機會，藉以滿足人民對新興而有建設性的經驗之需求。
- 五、發揮個人及其環境之內在優點與特長，進而增進其和諧與平衡，並提高其精神生活之美滿。
- 六、增進家庭、社會、國家以至國際間之正常社會關係以樹立社會文明之合作。

臺灣社會進步之程度，僅能至上述各具體目標所能成就之程度為止，政府與農復會倘能推進上述各項工作，即可促進臺灣社會之進步。

必須通過組織，方能達到目標

常有已知社會改進之基本目標為何，而仍難獲得進步者，其故何在？蓋徒有理想，若不能表達於事實上之經常措施，則仍歸無效。經常措施僅於有計劃的重複執行業務中，方可獲致。而此種重複執行之業務，根本須先通過組織方能實現。故組織為實現理想而設施之機構，此組織之所以重要者一。且若無此種機構，則一切目標，無從成為實際之可能。故機構本身之性能，即已先天決定其所能達到之目標，此組織之所以重要者二。

臺灣之農會，乃改進臺灣農村社會各種工作所必須通過運用之組織。農會之性質如何，與其營運之能否順利，即將決定全島未來發展之程度。因此舉凡可以為農村社會之福利而改進農會之本身性質之一切事功，以及可以增進農會營運上一切功能之事功，均可大有裨助於臺灣之政府及其農村人口。

組織之型態，係由於意識演變形成。吾人若以物品餽人使其人能直接利用之以改進其人之生活，其事固易，而若欲使人接受並實現某種意識理想，則其事甚為徐緩費力且須經過不斷之努力。不但難於短期內求其效果，且更難使其效果持久。是以往往必須重複施用教育方法，直至信念加強後，方足以促成行動。惟在此過程中，耗費力量甚多，故必須週而復始，重複施用，方見功效。概言之，民主組織之長成，甚為徐緩，惟一旦組成之後，則其組織即係樹立於堅固穩定基礎之上，蓋有堅信不移之輿論，為其基石，而此種輿論實為最強韌有力者也。

筆者特以下列圖解，作民主教育過程之闡釋，其要旨端在強調「互續不斷之教育」之必要。圖解說明在集體行動之前，教育之力諸多耗費。筆者附圖之意即在「須由最有經驗之人員，運用一切可能之設備，不斷加強教育方法」之謂也。

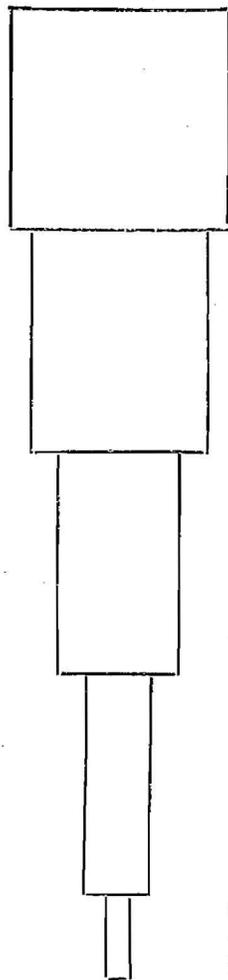
實施如此
數量之教
育

或可獲得
如此數量
之個人情
緒上之反
應

前項反應
或可產生
如此數量
之個人思
想

由前項思
想所能發
動之個人
行動

由前項之
行動所產
生之成就
不過如此
少量之閱
體行動



二、臺灣農會之背景與現狀

日治時代——一九〇七年至一九四三年

本報告原毋須詳述臺灣農會發展歷程，惟此處歷史敘述之所以重要者，乃在其能說明農會今日之現狀，與能確定其較為嚴重之各項問題耳。



臺灣農民之有組織形式，當在二十世紀之初，原由於農民自身之發動。若干農民集合成羣，藉以互保其使用農田之權利與減低其地租。日人於1907年間，決定利用此類農會，並加擴大而使其遍及全島，期以增加農業生產。日人以此類志願組成之農會作為基礎，而就此基礎之上，復將其在本本土實行改良農業之農會制度移植臺灣。雖其所進行者頗多新異之處，然而均係移接於已有之基礎之上。日人非但未忽視業被農民接納之原有工作程序，且進而加以利用。在發展任何社會組織之時，先由其已有之機構着手，實為明智之舉。反之，若一面引進新制度，一面復否認或詆毀其舊有組織，必致事倍功半。欲對現今之臺灣農會組織，作有效果之發展，必須充分認識此一原則。

在開始組織之後，日人即秉其一貫作風，利用其權力，改進農會。舉凡農會之組織形式，經營方針，均有詳明規定。會員之責任亦經硬性註明，且採用強迫加入農會，與強制收繳農會會費等辦法。

其所組織之農會可分兩類，即(1)產業組合(或合作社)，專為金融之補助活動，(2)農會，為教育與推廣工作之機構。農會計分三級：即全島，州廳(縣市)，與街庄(鄉鎮)三者。此外於村里之內，設置農事實行小組，藉作與農民直接接觸之媒介，進行集團教育與其他改良工作。通過此種基層組織，日人對臺灣農民施以訓練，並給與補助。

日人認為此類組織，為實現其臺灣農業計劃之最重要因素。其時臺灣之總督府總務長官，為全島農會之執行首長，而各州縣街庄之最高日人官吏，亦各為其轄境以內農會之負責首長。由於此等官吏之兼任，使各級農會得獲致充分之聯繫，同時日人鑑於農會之重要，並予以充分之經濟補助。

日治時期之效果

日治時代農會之情形，對於今日農會之營運，至關重要。蓋彼時之各種設施，使全島農會有健全之組織，並獲得充分之補助與扶持。

臺灣今日之農民，曾屢屢向作者訴說：日人時代之農會，工作效率與服務情形如何良好。雖其專橫獨斷之方式頗受訾議，然而其效率之佳，始終為農民所不忘。

換言之，臺灣農民心目之中，早有一種明確印象，對於何者係專為農民解決切身問題之良好組織，與何者係有價值之技術輔導工作，久已胸有成竹，昭然如畫。蓋農民常以今日與昨日互相比較，其所要求者乃昨日之一切精華，而僅除去其糟粕耳。現時農民往往以過去所曾經歷之標準，衡量今日之組織。視其究能達到過去標準至幾許程度，藉以判斷現今組織之良否。

日治時代，日人恆自把握農會經營中之一切主要職務，臺灣人中極少曾有參與重要職務之機會，此種控制方法，在日人行之固甚易。日人從未於臺灣人中訓練可以擔任高級工作之人員。一旦日人被遣送返國以後，高級之執行人員，遂不可得。大陸來臺之接收人員，與臺灣人中膺有重要任務之人員，均對農會毫無經驗。惟臺灣人中頗多曾在日治時期擔任農會中次要執行工作與文書工作者，彼等對農會業務均有相當經驗，在目前吾人所調查二三個農會內之四三六六職員中，尚佔百分之三九。

(作者於臺灣全島考察農會組織之外，曾舉行列有三〇問題之簡單通信調查。截至一九五〇年十二月三日止，共收回已由農會填答之調查表類二八五件。由於需用此項調查所得結果之迫切，與分析製表時間之短促，吾人不得不僅以首先寄回之二三〇件，完成分析製表工作。至寄回較晚之五五件，未及加以分析製表，但仍可供今後研究之參考。二三〇件約佔三一八調查農會中百分之七〇，已足代表大多數農會。此一高度比例，足以說明吾人現有之統計表類，甚為可靠。即使調查表之件數，再有增加，諒亦不致嚴重影響所已獲致之各項結果。)

就所調查二三〇個農會之二四二四理事中，計有百分之三八曾具有與日人工作之經驗。作者認為有充分訓練與有自動自發精神之領袖人物，乃今日臺灣農會之第一要素。故特重申此一信念：即臺灣人中不乏可以養成爲農會領袖人物者，此等人士過去曾有參加農會工作之經驗，而今日亦正服務於各地農會中也。對此輩人員若施以訓練，使能勝任愉快於農會之管理經營，將爲政府、省農會與農復會對臺灣農會之一大貢獻。鑒於各農會中現尚有大批缺乏經驗之人員，更可證明此項訓練之重要。

日人因深知農會對於達到其政治目的之重要，故扶助農會不遺餘力。現時政府當局與農林廳如對農會有同樣之認識，則應對農會採取適當補助計劃，乃不容諱言者。

日人從未忽視個別農民，尤以技術協助爲然，彼等採用集團形式作爲灌輸農民知識之主要方法。本省各村里中之農事小組幾爲接觸每一農戶最完善之途徑。此法可以養成地方領袖，而使農會之效用益增。蓋技術人員與農業領袖均須通過農民小羣組織而傳達各種新知識。故維持此等小組並加以鼓勵，實爲改進現時農會最重要因素。

日人經營臺灣之基本目的，端在其所能榨取之經濟收益。例如日人需要臺灣之米谷，需要臺灣之蔗糖，同時日人亦需要市場以傾銷其本土各種商品(尤以化學肥料爲重)。過去若干年中日人所得利益，實甚可觀。日人雖曾灌輸臺灣農民以科學之農業技術，並以強迫方法使其接受，然而從未制定方案，以適應臺灣人民全部生活之需要。日人雖曾着重衛生，其目的不外獲致強壯之農村勞力，而並非爲人民本身健康着想。日人從未致力於修養娛樂，農村副業，社會倫理發展，家事改良，育嬰知識或青年運動等計劃，一言以蔽之，日人倘於經濟範疇之外有任何設施，其目的仍不過在增進其本身經濟利益而已。

現時農會之事業。大多仍限於繼承此類遺產。至於農民生活上其他各種之需要，與其如何方能獲得滿足。則均有待於另行通盤籌劃，蓋生活改良所需其他種種因素之解決，並不隨經濟問題而解決，此類因素必須由其本身之各別價值而個別解決之。

臺灣光復以後時期——一九四五年至現在

一九四五年日軍投降，臺灣光復。在第二次世界大戰期中，臺灣曾受猛烈之轟炸。多數農會財產均曾蒙受重大之損壞。戰爭期間日方人員均須服務戰役，其後日人之戰事失利，農會之營運因而亦難免惡化。戰敗之後，日人均被遣送返國，農會之領導力量，遂大形減弱，人員，財產，以至一般心理氣氛，均行低落。中國大陸人員接收臺灣之際，自不得不以高級職位，俾予能忠於其主張之人員。其中幹練者固不乏人，但難免有少數並無經驗者濫竽其中。曾與日人共同工作之臺灣人，雖其中甚少富

有適宜管理經驗者，頗多乘機而起控制各地農會。

惟最能影響農會前途之一事，實無過於政府之一般政策。因國民政府必須握有糧食米谷，以供養龐大之陸軍與其公務人員及眷屬。同時尚須發展種種計劃以期儘量充裕外匯，增加農產，藉以養突然增加之人口。農會遂不得不賴代辦政府若干業務，為獲得其少量收益之主要來源。換言之，即政府交辦之各種業務，尤以賦谷之保管儲藏，肥料之分配為然，已成今日農會大部之工作。實際上各種代辦業務之報酬，均屬名存實亡。政府之補助津貼又幾不存在。因而農會之收入甚少，運轉資金，甚難籌措。

政府雖已認識農會之價值，惜未能如日治時代之同樣重視，故農會今日已非全省農業計劃中之重要機構。下舉事實，更可以說明吾人此項觀察之正確，即若干本可為農會所能勝任之重要工作，現均由其他機關如糧食局等辦理，由此可見政府本可以若干業務授予農會令其代辦，藉以維持農會之活動者，現均另交其他機構辦理矣。

在此種情形之下，農會不得不把握任何可望獲致補助之業務。其結果不僅農會各項業務之間，甚少聯繫，甚且於省、縣、鄉三級農會彼此之間，亦多毫無關聯。尤有甚者，農會之營運，毫無明確之政策，機會主義為其主要作風。觀乎全島各農會之負責人員，為求能稍增農會之收入，每多不惜創議無數種類之臨時工作一事，可資明證。在農會均無隔宿之糧，且須費盡心思平衡其財務收支情形之下，如欲作更廣大之建議，期其能顧及農民之全部生活問題，實不可能。

農民現時利用農會之情形

臺灣之農民現時是否利用農會？此一問題，可衡量農會現狀之重要性。

吾人對全島農會之通信調查，其目的即在求得對此有關問題之答案。同時作者曾親至臺灣各地農會，實地調查答案之是否確實，並研討其他問題。調查表格係寄交各地農會總幹事，回件均由各該農會主要負責人填答。由總幹事親身填答者計佔七三%，由常務理事填答者一四%。而由文書人員填答者僅四%。各縣農會均位置於城市之內，農會轄區內之人口總額約十萬人，即二萬戶以上。二一八鄉鎮農會中，有七七個農會（佔三八%）填答結果，謂各該農會境內可被服務之人口均在二萬五千人以上。而另有四四%則報稱所能服務人口為四千戶以上。其被服務人口在一萬人以下者，僅三一一個農會（一四%），而在兩千戶以下者僅四〇個農會（一八%）。各縣農會所能服務之農業人口，均在二萬五千人或五千戶以上。鄉鎮農會中六〇%均有一萬以上之農業人口，五五%則有三千戶以上之農業人口。二百零八鄉鎮農會中，僅有四處報稱其轄區人口在二千人以下，而二一七鄉鎮農會僅有七處報稱其農業人口不足五百戶。

由此可知，每一農會轄區之內，均有大量人口，可以並應當利用此等農會。蓋利用農會人數或戶數之多寡，可以決定每一農會究竟有無存在之必要。根據此一觀點，似有極少數農會之存在價值，應重行考慮。唯吾人宜對此少數農會尚須作進一步之調查研究。

農民經常利用農會各種業務至如何程度？事實上每一農民多少均需利用農會。因大多數農民均須通過農會取得肥料。其他公賣品幾全須經由農會方能購買。另有若干種之家庭日用必需品之購置，亦須經由農會方為經濟。惟吾人所關切者，並非此類偶一運用之關係，而在於農會之能否成為一種能以滿足農民一切經濟的、社會的甚至一般的需要之機構。

吾人曾向各農會總幹事等，提出此一問題。伊輩當不致有低估其利用農會各項設施人數之傾向。然而彼等中有百分之四十九，均答稱「在其轄區以內現時經常利用其農會之農民不足百分之二十」。而填答有百分之八十以上農民，經常利用農會者，僅佔全部百分之三十五。其餘之百分之十六農會，則填報其所轄農民經常利用農會設施者，由百分之二十至七十九不等。

上述事實，或係指明大多數農會現時之效率均不甚高。農民為滿足其自身需要，每願蒞臨其能得到最佳服務之場所。農民往往因自己之農會，不能協助之以解決其問題，遂乃舍農會而另求其他途徑。

在另一方面言，如根據農民利用農會之程度來推測，則臺灣似尚有不少農會其工作頗見成效。吾人如關心農會之前途與農民之福利，實應確認臺灣農會在現階段下需要之協助，亟為迫切！

三、農會現時之組織型態

一種組織之型態，與其業務之推行，有直接之關係。吾人往往以概括之名詞，描述一種具有一般任務之組織。至於具有特別任務之組織，應如何組成，尤與其營運上有莫大之關係。故往往有任務相同之機構，而其營運上可能大相逕庭。茲特敘及農會之現時組織型態，藉以明瞭其推行任務上所發生之問題，此點實至關重要。

三級制之組織型態

臺灣之農會，為三級之組織，已如前述。即省農會一所，縣（市）農會十八所，鄉（鎮）農會三百十八所（三十九年十一月底時之情形）。在各鄉鎮之內，另有農事小組之組織，其會員為各村里內之農戶。據估計現有約四千九百個農事小組，平均各組約有農戶一五〇戶。此等小組為教育農民與灌輸知識於農民之地方組織。

在理論上言，上述各級農會，係經由其組成監督團體彼此互有聯繫。

農會之組織

每鄉鎮中之每一農事小組，選出代表三至四人參加鄉鎮農會之代表大會。每代表所代表之農戶戶數約為二〇至四〇戶。此代表大會每年召開一次，或於有必要時臨時召開之。其主要任務為主持每年一度之農會會務大會。

於鄉鎮農會代表大會開會時選出理事九至十五人，監事三至五人。理事會為農會之管制團體，理事間互選常務理事一人，（在縣市或省農會為理事長）常務理事往往為專任或兼任之農會職員。常務理事舉薦總幹事一人提請理事會通過任用之，實際上下否法常務理事之提任人選者，其事罕有所聞。換言之，總幹事者，多為常務理事之私人。

監事會實際上為一委員會，負責審核並批准農會經濟之營運，農會之財務報告，每年至少一次。

各鄉鎮農會並於其每年一度之代表大會中同時選舉出席參加上級縣(市)農會之代表二至三人。(澎湖縣之各鄉鎮農會及東海岸各鄉鎮農會，得選出較多之代表人數，出席縣級農會代表大會)。

縣市農會之型式，一如鄉鎮農會。縣(市)每年一度之代表大會，選出理事與監事，其任務一如鄉鎮農會者然。縣市農會之理事長，常為縣(市)農會之專任職員。理事長一如鄉鎮農會之常務理事，提任總幹事，此總幹事亦常為理事長之心腹。同時在縣(市)農會代表大會中並選出代表，出席省農會之代表大會。每縣(市)代表人數自三人至十五人不等，各視其轄區內會員人數之多寡而定。

省農會之組織型態，一如縣(市)與鄉鎮農會者然，其理監事會之任務亦如前述。其職員之選任情形，亦與前二級農會之情形相仿。

各農會之聯繫

鄉鎮農會會員與省農會之聯繫，僅賴其出席鄉鎮縣市以至省農會代表大會中之會員代表，雖一脈相承，然聯繫不密。此種現象，正如每一轄有廣大工作地區與眾多會員之組織，故亦難免下述之三種嚴重問題：

第一問題，為各級之農會組織，是否能真正代表農民？離開農民愈遠，此一問題之嚴重性即愈甚。何也？蓋以離開農民愈遠，則非直接從事農業人員參加此一組織之人數即愈多。而農會之能否有所成就，全視其職員之是否關心於農業本身問題而定。

第二問題，為如何可使農民心理上能隨時有「農會乃屬於其自己之組織」之警覺。此種心理上之警覺與關注，甚易消失，尤以農民於能獲得其所需要事務之後為然。農民常易採取一種漠不關心之態度。蓋農民之心理，以為但求能以廉價獲得其所需要之事物，至於何人經營農會以至如何經營農會，實無關彼事。是以倘欲維持「由會員所負責，由會員所支持」之有效組織，實無一事更較取得「會員永久之關注」為尤重要。職是之故，對於農會會員作有關農會政策、目標與計劃之經常教育，實為必不可少之工作。

第三問題，為如何避免使此種本應專為農民而存在之農會為外界人士所利用作為其私人利益活動之工具。農會離開基層會員愈遠，則此一問題即愈益嚴重。由於會員資格之未加明確規定，甚至即在最基層之鄉鎮農會之中，亦可發生此一困難問題。對於此類問題之處理方法，作者將於此後各章中隨時加以檢討。蓋營運一種民主機構之能否成功，此種問題，實至關重要也。

權責之分散

針對前述由於農會組織型態而產生之一種嚴重問題，作者於此擬建議一種解決方法。即欲使任何民主團體能發揮其工作效能，必須先明白規定其職掌。凡一團體所以不能發揮其工作效能之原因，常由於輾轉推諉其決策與執行之責任所致。作者於

多次實地親身經歷中，確知鄉鎮及縣市農會中，常有此種推諉現象。另一方面亦常有越權擅專之情形，即往往有本非一人所應獨斷獨行之事，每由常務理事（或理事長）或總幹事擅專決定，逕予實行。抑尤甚者，理事長（常務理事）或總幹事，往往對其境內農會之種種活動毫無所知者，亦曾數見不鮮。蓋此等首長，以為農會既有各該課股之主管人員，負責辦理其職掌以內之各項業務。理事長（常務理事）或總幹事，對其應完全明白之農會業務，往往竟至毫無所知，實使作者不勝驚訝！此種困難所以發生之原因，非可歸咎於人事之配置，乃因農會既有之組織型態，容許權責之分散，是以易於發生「推諉責任」之現象。

農會現時組織之型態，須有理事長（如在鄉鎮農會，即常務理事）一人，大都為農會專任首長，在事實上亦至少為兼任之有給職員。故其所處地位，實為各農會之執行首長。但各農會復另行委派總幹事為執行首長。造成農會不能發生工作效能之原因，即在於此種疊牀架屋之情形，尤於鄉鎮農會為然。

此外，農會之理事，往往兼為農會之職員，彼等與其他各理事制定種種適用於其本身之各項政策。此種現象，如純屬商業機構，原未可厚非，蓋在商業機構中彼等均投有大量私人資金，且係由股東大會中當選為理事（董事）者。惟在此種半公共性質之農會組織中，此一現象，實屬不智。蓋農會經營政策之制定，應為其會員團體之公共利益着想，因會員乃各理事之真正主人。然目前事實，不幸往往相反，農會之種種決策，常僅為有利於各理事之私人利益而定。

改組農會之建議

作者茲特建議，省農林廳、農復會與省農會三方面會同研討改良農會之組織型態，藉以彌補此種缺陷。作者之建議為：農會會員代表於每年會務大會中，選出與現時人數相近之理事若干人，組織理事會，作為其監督與管制之團體。各理事均不支給，僅於集會期間按日支取合理之車馬費。理事會之主要任務為任用總幹事一人，為農會之執行首長，負責處理農會之各種業務。理事會並決定各該農會之營運方針（政策）與應行舉辦之業務，交由總幹事遵照施行。總幹事須向理事會提出詳細之業務報告，至少每月一次，徵求理事會之同意與認可。總幹事並須提出財務及其他業務之詳細書面報告，至少每季（三個月）一次。理事會本身或其所聘之專門會計師須每年就總幹事所送賬冊及其應有憑證作詳細之審核查賬，如無弊端，並發給證明無誤之文件。理事會有任命或解僱總幹事之全權。

理事會既已負責監督農會業務，並審核其財務會計，則現有之監事會，似可以取消。理事長（或常務理事）與總幹事均應於每年會員代表大會中，詳細報告農會業務活動與財務營運情形，同時附繳會計審核結果之證明文件，並應於其他任何經常或臨時召開之會議中報告有關農會之業務情形。

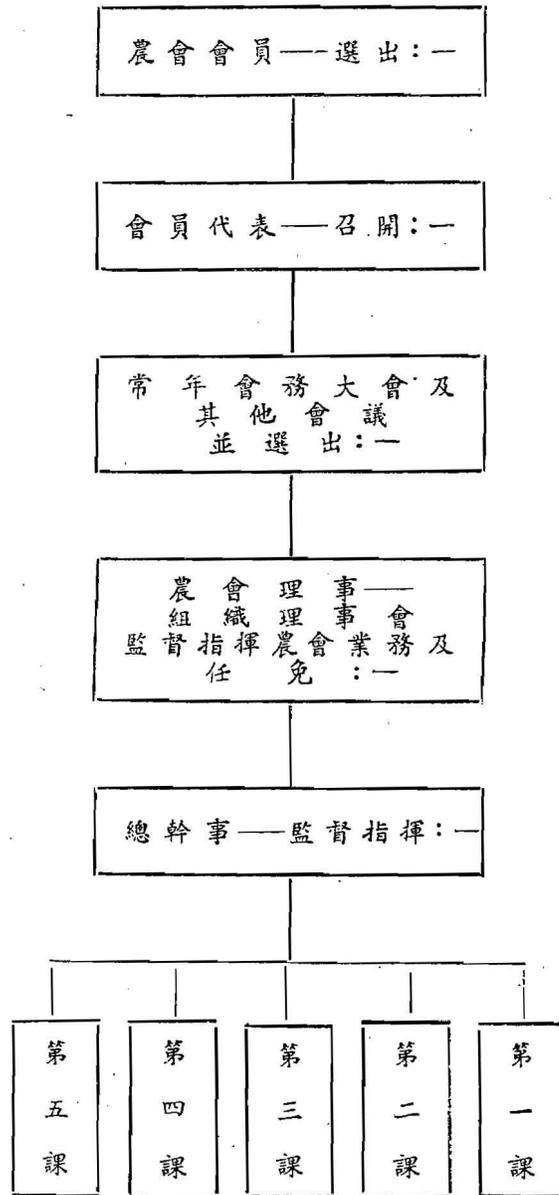
理事會之理事，互選理事長，副理事長各一人，並推定文書長，總會計各一人，以每理事僅得兼任一職為限。理事長每二年改選一次。

同一農會之理事連選得連任，但如已繼續連任五年者，則必須自第五年年底起停任二年以後，方得再任理事。理事之改選

，須每年舉行一次，其兼任之職務，亦須註明在其任期之年內為限。
總幹事為執行首長，其職務為監督各部門之工作。各部門則係由理事會提請會員代表大會通過所設置者。總幹事須負責派
任幹練人員，分長各部門，並委派其他工作人員。

各部門之首長，須對總幹事負責，妥善執行各該部門之工作。總幹事得徵求理事會之許可，任免其各部門之首長；並得諮
詢各部門之首長，任免其他職員。

茲將此三級農會組織之關係加以圖解說明如次：



四、農會現時之業務與問題

農會創立之時期與農民之態度

臺灣各級農會大多數均已若有若干年之服務歷史。日人曾於農民人口較密之各地，遍設農會。在吾人所調查之二二七所農會
中，其成在十年或十年以上者，達一九九所，占總數八八%，其已有四年至九年之服務歷史者，計一四所佔六%，其成在至
今尚不足四年者，僅一四所亦佔六%。

由此可見此等農會並非新設，其各種業務已在長期發展中，莫定固定之型類，農民對之已甚為熟稔。彼等恆視農會為供應農用器材與日用必需品之場所。此外，農民自農會之指導員處，可以獲得農業技術之指導與協助。

吾人當前之問題，為研究各級農會之工作動態，並探求其目前所遭遇之困難，進而求其合理之解決。

農會經辦業務之種類與項目

農會經辦之業務，依其項目而論，至為繁多，根據調查二、三〇所農會所獲之結果，每一農會平均舉辦六項為農民服務之業務，僅有三五所農會計佔一五%其業務不及五項。有四〇所農會佔一七%，其業務種類則達八項或八項以上。若以業務項目為標準，則多數農會可稱為繁忙。

農會業務之詳細項目，在此不擬列表詳舉。（另詳附錄各表）惟為明瞭農會之價值，茲特略舉其業務範圍如後：即農業貸款，農業經營之技術指導，政府及其他機關委辦事項，稻米加工，稻米與肥料之倉儲，日用品（詳見第十三章）及生產用品之販賣，農產品運銷，農作物與家畜之改良，農具之供應，衛生與保健工作，運輸以及其他公用事業之興辦等。如對上項業務之詳細分類，加以研究，則可瞭解農會所處理之農業問題，至為廣泛，諸如農業推廣，農業貸款，政府委辦事項以及其他有關經濟業務等無所不包，惟並非每一農會對上述各項業務均全部承辦。此點可由各農會所舉辦之業務項目統計上看出，即有若干少數農會僅經營上述業務之一小部份，多數農會則經營其全部。目前之問題為如何設法加強農會之業務，使過去應辦而未辦者亦能推進。

農會業務對農民之重要性

為明瞭農會總幹事對於其農會各項業務之重視程度起見，筆者曾用直接詢問與書面詢問兩種方式加以調查。吾人曾請求總幹事依照各項業務之重要性，加以順序之排列。所獲結果不但可使吾人瞭解其看法，且可證實是否與吾人之觀察相符合。根據平均計算之結果，大多數農會人員均認為第一重要之業務為撥款辦理農貸。次為分配肥料，豆餅，販售公賣物品及其他政府委辦事件。而指導生產技術則列第三位。第四，為販賣生產工具，例如肥料、農具、豆餅、殺蟲藥劑等。第五，為日用品運銷。第六，為農產品運銷。第七，米穀加工。第八，倉儲業務。第九，公用事業。第十，運輸業務。第十一，衛生與保健。

上述之順序，固因地點不同與農民或其他有關人士之觀點不同而有所差異。惟作者與各方研討後，所得之個人印象，證實尚與此項順序一致。作者並非建議吾人對於農會之扶助，應依照此項次序而分輕重。所欲強調者乃目前農會之業務應就上述各方面加以改進耳。

過去三年中各農會所增添之業務

調查過去數年內，尤其光復以後，各地農會所增添與停辦之業務，亦可間接明瞭農會各項業務對於農民之重要程度。在二、五所被調查之農會中僅八所農會（佔三%）於過去三年內並未增添任何新業務。有一一七所農會（佔五〇%）增辦新業務一

至二項。另一五所農會（大多屬歷史較短之農會）增辦新業務達五項或五項以上。

各農會之業務方式，大都均固定不變。如有變更，多屬增添過去應辦而未辦之業務。完全新穎之業務，倘無強有力之推動，多不易列入農會業務計劃之內，此點吾人應予注意。是以在增添業務之前，必須對此新增項目之重要性，予以審慎之考慮。

在農會各種增添之業務中，最普通者乃為代政府辦理各種物資之分配工作。蓋政府利用農會之設備人力作為其分配機構，本屬意料之事，而農會之接受此種委託亦理所難免。至如充實技術指導，加強販賣運銷設備，改良種畜與種子等業務之增添雖居其次；惟因此類增添業務，均由農會負擔其經費，可知其必為農民心目中認為最重要之業務。其他增添之業務為農民所重視者尚包括農貸，碾米，日用品配售，暨農作物病蟲害防治等。

過去三年來農會所已停辦之業務

根據一九三三所農會之答案，計有六二所（約占三分之一）農會迄未停辦任何業務。七八所（佔四〇%）農會停辦一項，四三所（佔二二%）農會停辦二項，一〇所農會停辦三項或三項以上之業務，另有二所農會，其中止之業務，竟達五項之多。大多數農會雖遭遇種種困難仍未大量減少其業務，乃頗饒興趣之事。實則農會之緊縮業務範圍者，遠較停辦者為多。

茲將二一五所農會停辦業務順序，排列如次：代理政府或其他機關之代辦事項，信用業務，農產品運銷，公用事業例如脫穀機，打包機等，日用必需品之配售，衛生教育與運輸業務。上述每項業務均曾為十所以上之農會所停辦。其中有六四所農會停辦代理政府業務，三六所農會停辦信用業務，一九所農會停辦運銷業務，一六所農會停辦公用事業。

上述各項業務對農村與農民之重要，自不待言，然一般農會竟不惜予以停辦，其故安在？據所調查之二四三件答案中，有一一一件（佔四五%）答稱由於農會資金支絀所致，至歸咎於設備不足者有三四件，由政府通令停辦者有三二件，由營業競爭失敗而停辦者一九件，此外由於營業手續繁複，業務經政府委託其他機關辦理，以及由於營業虧折而停辦者有十一件，由於辦事人員不敷分配或會員間不合作而停辦者僅二，三件。

如將各項促使業務停辦之原因加以分析，則知凡使農貸、配糖、農產品運銷、販賣日用品、碾米、倉儲與運輸等業務，陷於停頓者，恆由於「資金不足」。至由於「政府通令廢止或將業務委託其他機關辦理」亦常使經售食糖、食鹽、與其他日用品必需物品，配給物品及碾米工作不得不停止。其他由於「設備不足」，使倉儲、碾米及為政府徵收賦谷之工作無法繼續。由於「營業不得法」，「不能與商人競爭」，往往亦影響配糖、貨運等業務以及衛生保健等工作。

各級農會在決定廢止或增添某項業務之前，其利弊得失，應詳加考慮。為協助各農會執行此項工作，省農會、農林廳、農復會之專家代表與各農會負責人之間，應共同商討，然後始加決定。省農會之主要使命之一，即為予地方農會以技術性之指導，藉以解決其各種難題，諸如計算農產品之生產成本，市場之選擇，與建立最有效率之服務方式等。

農民所歡迎之業務項目

農會各總幹事由於經辦各項業務，常能聆悉農民之意見，故農會各項業務中何者為農民所歡迎，何者為農民所不滿意，均知之甚詳。因此作者曾致函各該總幹事請其依農民之好惡順序舉出各業務之名稱。自七十六件答案中獲知農民最歡迎之業務為農貸，其次為代理政府分配肥料、豆餅及其他物資，販賣日用必需品列第三位，販賣生產工具列為第四位，技術指導列第五位，至於農產運銷、倉儲、碾米、及農具之供應列第六位，衛生服務與運輸列最後。

在調查資料中有二六所農會均與上列之排列程序符合。又根據統計，每一農會平均有三·四項業務，最受農民歡迎，僅有一六所農會（佔七%）宣稱其所經辦之業務中，僅有一項為農民所歡迎，另有五五所農會（佔二二%）謂有五項以上業務，迎合農民之需要。上列二項結果顯示在目前農會主辦之各項業務情形下，實以農貸，分配肥料及其他物資，以及販賣日用品等三項業務對農民最為實惠有益。其次如供應生產物品，灌輸農事技術知識二項亦極受農民之歡迎，吾人倘欲經由農會之業務，以協助農民，則必須儘量舉辦此類最為農民所歡迎之業務，其理至明。

農會於推行業務時所面臨之主要困難

於此吾人甚願檢討農會在执行業務時所遭遇之困難為何？於二二八件調查答案中每所農會面臨之困難問題，平均計有二·一項。僅一農會答稱該會在目前並無任何待解決之難題，另有六所農會宣稱遭遇四項困難，有二所農會則謂其困難多達五項，綜合各農會所列舉之困難，共達四八六項之多，其中有一項為極大多數農會所提出者即「缺乏運轉資金」，計於四八六項困難問題之中，此一項困難被提出者達二〇九次之多，換言之，平均每十件答案之中即有四項指此。

或有人認為本項調查因係由農復會所主辦，農民咸熱望獲得該會之援助，則其答案，難免有言過其實，此種情形或不能絕對避免，然大多數農會，既異口同聲作此答案，則此項事實，當不至毫無根據，至少就本人視察所及，證實各地農會均強調需要「運轉資金」之迫切。

筆者匪特無意建議農復會撥款作各農會之業務資金，抑且反對此種提議。蓋筆者以為農會之業務資金，可自會員會費，服務酬報以及政府補助等途徑中徵集之。總之農會之一般業務資金應自行設法建立於固定基礎之上。筆者將於農會經濟之來源一章中更為論列。余並不反對農復會對農會之若干重要業務，予以經濟上之補助，但不應撥款作農會一般之經費。

農會所遭遇之另一困難問題僅次於缺乏資金者，為倉儲容量之不敷。約有八〇件答案作此項呼籲。平均每六件答案中即有一件類此之聲訴，在臺灣省目前之農產情況下，急需更多之倉儲容量，以容納稻穀肥料及穀之加工處理。

造成此種倉庫不足之原因，非止一端，戰爭之洗禮業使大部之倉庫均歸毀壞，加以目前政府尚有大量賦谷積存於農會倉庫中，國軍將士為紮營便利復佔用一部可用之倉庫。凡此數項因素遂使本省倉儲容量益感不足。

軍隊之駐營於倉庫中者實應早遷出，政府利用農會倉庫，不但應付給相當之代價，其因駐軍而遭損壞者尤應給予賠償，蓋

民間之小機構如農會者實無力負擔此種損失也。省農會理應調查各地農會倉庫被利用之情況及其損害程度，並協助其取得賠償費用以彌補其損失，蓋此亦為省農會與各地鄉鎮農會之間取得連繫途徑之一。

筆者建議農復會向省農會提出該項意見，並敦促後者對此加以注意並採取行動。關於政府利用農會倉庫積儲賦穀與堆存肥料一事，余擬於政府關係一章中再論及之。

農復會對農會倉庫之亟待修理者，仍可撥款補助之。關於此點，余不但曾表示衷心支持目前擬訂之方案將美金一八三，六〇〇元（包括於農復會四十年上半年度一月至六月）之預算內供作農復會、省糧食局與各地鄉鎮農會聯合修建九十所倉庫計劃之用，且建議將該方案應予通過。至一旦倉庫修理完畢之後，則各鄉鎮農會當能負責其經常維持工作。

各農會所提出之其他困難，尚有「人事問題」計二十二件。缺少碾米設備或原設備不堪應用者計二十件，政府協助不力者，計十九件。農事小組工作停滯與存款過少者十六件。收支不能相抵與會員過於貧困者十三件。因交通不便連繫困難者十件。但以上所舉各項，其件數均未超過總答案之五%。詳見附錄第二十五表。

如何改良農會之業務

最後擬於本章中提出檢討者，為如何可以有效改進農會之業務。關於此點曾自二三（）所農會中徵得有關改進建議辦法共七三〇條，分列於五八種項目（見附表四〇）之內。

其被提出次數最多之建議辦法，計有十項，茲依其次數多寡順序排列如下：

修建倉庫（六八件），充實政府託辦之業務（五三件），增加資金（五二件），教導農民利用農會之業務（四七件），加強農事小組（三三件），發展運銷業務（三三件），擴充農貸業務（三二件），創辦低利貸款（三一件），請政府給予補助金（三一件），鼓勵會員存款（二九件），擴充農事指導工作（二九件），其他尚有重要建議甚多，由於過於瑣碎，不再於此詳列。筆者甚望從事農會工作之人，對於上述建議，能加以考慮。表中次數較少之各項建議辦法並非表示其重要性即在次數較多者之下，因有時若干農會所列舉之建議事項，雖少附和者，但其重要性竟在一般以上。

上述有關農會業務改進之建議包括修建倉庫，普及教育與宣傳，充實農業指導，擴充農貸，改善代理政府託辦事務，健全農會人員，修理各種設備器材等項，無論其來自書面調查抑由於實際觀察所得，均已一致證實其重要性。

主要結論

筆者雖可指出若干農復會可以協助農會，以解決其困難並進而加以改善之道，但似無在此提出之必要。而由於上述種種資料與實地考察所知，使筆者獲得一更重要之結論，即臺灣之農會，在全省經濟中，實居極端重要之地位。一面為政府分勞，一面為農民服務，故其各種活動業務應為各界所注意。農復會、農林廳與省農會應聯席商討一具體之建議方案，根據農會過去所停辦或增添之業務，暨民意對各項業務之背向情形，作合理之整理與改良，使農會所能發揮之潛能，得以充分表現。

五、農會之設備

臺灣農業需要多量之設備

臺灣農業之性質，即其在農產品之收穫、儲藏、加工與分配各方面，均需要有多量之設備。例如稻谷于晒乾之後，必須儲藏于可避潮濕之穀倉；化學肥料之貯存、調合與分配，均須有適當之場所，以資容納與處理；香蕉、鳳梨等青菓之產銷，亦需設中心場所集中包裝加工與運銷。其他農產品在運銷至市場以前，均須經過一度加工手續，故對調製與搬運之機械亟感需要。例如米谷須在晒場乾燥後精碾，肥料須混合，豆餅須碾製，黃麻須加工及打包。而包裝與運輸更需大量之麻繩、麻袋與木箱等。其他有關農產品製造者，如麵條、茶葉等，亦需設備場所及加工機件。至運銷日用品、農具與機械設備等，尤需有適宜之容納場所。關於此點，筆者擬在「日用必需品與消費品運銷業務」一章中詳為論列。

除此之外，為處理上述業務，諸如會計管理，及辦理農貸工作等，均應有適當之辦公地點。農會更需要集會與招待之處所。此外如醫療處、閱報室、康樂部，以及農民集談問詢之場所，亦均需房舍以資使用。

上述設備及場所，並非謂每一農會，均不可或缺。各鄉鎮農會應就其工作區域及業務之性質，決定其必需之設備或工具。故在添增新建築或更易舊設備之前，對此必須作審慎之考慮。

戰爭對農會設備之重大影響

筆者於前節曾提及第二次世界大戰期間，大多數農會之設備器材均遭破壞，由于轟炸或火災曾使多幢倉庫及其設備蕩然無存。且在戰爭與戰後期間，因房屋失修及機件停工過久，使幸存之建築與設備亦均腐蝕不堪，甚至無法修復。多數農會工廠因無法利用其設備及機械，作有利經營，遂致任其腐蝕，甚至不易補充之零件亦均不堪使用。據筆者所知，曾有農會因經濟困難，甚至將其碾米機之皮帶卸下變賣。另有一農會為支付員工薪金，將一局部損壞倉庫之木樑拆下變賣等情事。

對農會設備器材之建議

筆者對農復會與糧食局在四十年度上半年，共同撥款修建農會倉庫之方案，極表贊同，前已述及。在此余不擬對修復改進等工程細節，加以贅述。惟在研究各項資料後，余將建議三點。農林廳中有一主管科指導農會草訂修建與購置之計劃。其用意至佳，惟該科之設計工作，必須待各農會呈請之後，始行舉辦。筆者以為在省農會中，應設一部門，專門從事研究、審核各項設備器材之是否需要及與辦該有關新業務之必需經費等。該一部門，僅須聘請工程師一人，並略置必需之儀器，即可為各農會作建築物之設計審核等服務。各農會在需要時，即可向其諮詢。又有關之申請，經其審核或修正後，即可由當地縣政府之建設局農林課，草擬詳細建築圖式與經費預算等。又此項工程人員並可于建築施工期間，以建築師資格，前往督工。此種服務，乃省農會能給予縣農會及各地鄉鎮農會之最好協助，並可促使省、縣與鄉鎮農會之間，發生密切之工作連繫。

故筆者建議省農會似應考慮增設建築部門，為其對各級農會服務項目之一。

農復會在此方面所能貢獻者，即在補助添置設備之費用。筆者於此擬作兩項建議：其一，即任何修建計劃與預算，如未經農復會農民組織與水利工程組嚴格審核之前，不應輕易給予經濟上之補助。此點目前事實上業已部份實行，每一申請補助計劃之真正目的，必須經謹慎而週詳之審查。此事雖需時較久，但較之草率審查之後果，遠有意義。各地農會之申請書送交農復會後，該會應立即作覆，告知該項申請書，業已收到。同時並附告審核該項申請書類預期約須若干時日可以完成。蓋最近常使筆者感覺受窘者，即農會人士不時有申請書寄達後久無下文之聲訴，甚至有對申請書之曾否寄達發生疑問。

筆者之次一建議，即農復會不應補助某一修建工程之全部費用。蓋筆者深悉有甚多農會，往往視農復會為一如聖誕老人之大善士。實則農復會固應補助一切有意義之計劃，然亦自有其遵循之原則。即凡某一農會能自行投入一部資金者，農復會始給予補助。又凡農會本身財力所能勝任之計劃，農會即應自行籌款辦理。農復會在考慮給予補助經費以前，對每一申請補助農會本身之能力，應加以調查。又每一計劃之最後一筆補助經費，必須在該計劃實施完成並經奉准之後方得支付之。

若有一項補助計劃，在補助經費支付後，中途申請修改者，則已付之經費，務須責令農會先行退還，一面對申請修改之新計劃，作詳實之審核，直至該項新計劃批准之後，再行撥款。

六、農會之經濟來源

日人曾予農會以大量之經濟援助

作者於本報告中曾屢次指出，日人以農會為在臺灣工作計劃中最重要工作單位之一，此點可由多種事實予以證明。其最顯著者，乃日人曾為農會制定方案，給以鉅額之經濟援助。據吾人所知，日人於初期工作時即曾予農會以鉅額之補助，使其經濟及教育工作得以推動。

迨一九四四年，農會之工商業務教育工作均臻極盛時期，各級農會均有收入，包括工商業務之收入，徵收會員會費，徵收田賦之附加，從事生產與飼育家畜之生產費，政府津貼，與農會財產之租用金等。此種經濟援助制度，除包括政府津貼外，並有准許農會徵收賦稅之特質，即農會不但得以普通田地賦稅之上徵收二〇%之附加稅，並可徵收生產費（計算方式為由賦額所折算土地生產額十分之十）；與徵收家畜販賣及屠宰費，此外農會仍徵收小額會員會費。至於各種收費在各級農會間之合理分配方式為：省農會分得總數之一〇%，縣市農會分得三〇%，鄉鎮農會分得六〇%。各農會於充足之業務收入外，復能獲得此類稅款收入，故有充分資金從事所有各項工作，其工作成效之能充分發揮，實不足為奇也。

改組後農會之經濟來源

目前農會之唯一主要收入，僅為經營經濟業務之收益。日治時代農會所徵收之各項會費，現僅留存會員費一項。政府對於農會已無補助。一九四五年時，日本統治政府撥給臺灣農業會約八百萬日元；農業會曾支付八百五十萬日元，以舉辦技術上之協助及指導。而現時之農會則已不復能獲得此項補助。

臺灣省農林廳一九五一年度之預算總數約為一千三百萬新臺幣，其中農會工作經費為新臺幣一，七〇七，七〇〇元，即約為農林廳總預算七分之一。唯此數尚不及一九一二年臺中州農業會總收入之半。又此新臺幣一，七〇〇，〇〇〇之中，擬用於補助技術人員及推廣人員者約新臺幣一，一〇〇，〇〇〇元。

作者並非於此籲請政府給予農會以經費之補助。作者深知對於初期推動有社會價值之工作，經費之補助，固極重要，但此種工作倘屬於經濟事業範圍之內且其計劃如確屬健全縝密者，則創始之後，必須使其能自給自足，不能任其永久依賴政府之補助。作者贊成由政府補助農業推廣及農民教育工作，包括鄉鎮農業指導員之設置。

作者並建議省農林廳在其預算之中，列入農業推廣指導人員之薪津及旅費。如農業指導員及推廣人員係駐於各農會者，則應由省農林廳將此項薪津經費，交由各農會轉發。因農業指導員及推廣人員所擔任者為教育工作，故此項工作經費不應由農會之收益中支付。正如任何成人教育工作之費用，不應由一種私人團體所負擔，而應由受工作裨益之社會人士共同負擔。

農會經濟業務之支出，則應由其收益中支付。農會經營是項經濟業務，應可獲得彼等所需價廉物美之物品，並應可於此合作業務之中，獲得紅利。作者於此欲再四指出目前農會經費困難之癥結，乃因在目前環境下其業務經營，極難獲利。

政府委辦之業務

省政府命令農會擔任若干工作。農會自應竭力以赴。其工作項目之一為代政府存貯農民用以交換肥料之米谷。此外農會亦須代政府存貯並分配肥料。過去農會經費之一重要來源，即為從事此項工作所獲之報酬。

農會目前代政府存貯米谷，政府並不付給任何由倉儲數量所計算之倉儲費。政府規定農會每次收到一百斤稻穀時，於精碾之後提繳白米七十五斤。實際上農會本身有碾米廠者則可取得七八至八〇斤白米。此項較政府規定所浮出之三斤至五斤白米歸於農會。亦有少數場合，並以米糠授與農會。唯此種辦法僅限於政府准許農會完成整個碾米過程時，即農會擔任磨穀以及精白工作之時為然。事實上政府往往令農會僅作初步之磨穀工作而另令有碾米設備之商家作最後之精碾。政府對農會給予此種補償，不僅方式欠妥，且其流弊亦殊多。甚者政府直接委託碾米廠商，向農會領取稻米精碾，因而農會失去為政府碾米之機會。無碾米設備之農會，即使獲得若干倉儲費，不僅其數甚微，且向政府收費，據稱常非易事。農會能得倉儲費數額亦無一定標準，全視農會對政府之敦促緩急而異。

農會在為政府存儲及分配肥料中，亦可獲得少量之損耗補助，通常為肥料數量之二·五%，且須由農會與其他參加分配肥料

之機關，如運輸機構等所均分。故農會所得之損耗津貼，實際上僅一·一%，其收入數額實屬有限。據作者所知，最近已有新定辦法，規定由政府付給農會其存儲米谷依政府所定米價折合之三·五%金額，為代政府存貯米谷交換肥料之補償。此種補償通常以現金支付。政府予農會以肥料損耗津貼或碾米「步留」(成數)之補償。二者之弊端，實相類似，蓋農會可得之收入數額不能預先確定，且其辦法亦易引起種種流弊。

作者以為政府應與農會商訂一致之收費辦法：即依據農會代政府所存貯米谷或分配肥料之數量，規定一律之收費比率，並規定碾米每一〇〇斤應收費若干，則遠較前述辦法為佳。農會自知其倉庫容積及能承辦工作之數量，由此即可精確估計其所可獲得之報酬。作者建議由省糧食局會同省農林廳，省農會及農復會研討此項辦法之是否可行。

政府亦曾委託農會代銷公賣物品，農會由此種工作所獲之收益，其數額亦不易確定，因銷售之數量不定，而其他與農會競爭之代銷機關復享有同樣之優待也。若干農會甚至有因政府取銷其銷售公賣物品之代理業務，因而損失歲收者。此外亦有政府機構不予農會以所亟需之援助者。例如某一政府機構，以公開標購方式，購入廉價之劣質草包，包裝其配給食品，而不採用向例由農會檢驗品質然後供應之草袋，致使農會不再能維持此一業務。

農會收入之另一來源，為其信用業務。現時農會資金，甚為缺乏，會員之小額存款亦屬不多，此外復無法獲得利息較低之生產貸款，以此其所受之打擊極劇。作者於「農業貸款」章中，將再檢討此一問題。

若農會可為政府服務，獲得相當合理之報酬，此外復有經營經濟業務之收益及目前所得增設及改良設備之補助金，則作者認為農會之財政情況即可好轉。

改善農會經濟情形之可能，雖如上述，但事實上其事仍極困難。由於前述各種事實環境所限，加以農會亟需修建倉庫及其他設備，且缺乏優良領導人才亦能使農會之收入減少。故欲使農會順利推行其工作而對臺灣之經濟有所貢獻，必須予農會以作者所建議之種種協助。

七、會員之關係及其問題

臺灣之農會乃實際耕作之組織。其目的在改良其農業操作，解決其產品販賣問題，供應其所需之資金(貸款)，並以適當方式提高其生活水準。至一九五〇年十二月止，各農會受政府之命，於其本身應有業務之外，增加種種代辦業務。此種增加業務將於農會與政府之關係一章中，再行檢討。

會員身份之取得

現時向農會取得會員身份之方式如次：欲加入農會之農民，填寫申請書類，附同應繳會費，及所在村里農事小組組長之介

紹函件，交至鄉鎮農會會所。此項申請書類經農會理事會通過後，該申請之農民即可享受會員之一切權利。農會並發給會員證一紙，除將新會員姓名通知當地農事小組外，並於鄉鎮農會代表大會開會時，將新會員名冊報告於常年會務會議。

吾人發現多數農會，並不認真審核新會員之申請書類，尤於其亟需增加農會收入時期為然，多數與農業並無關係之人士，均獲加入農會。另一方面若干農會毫不認真填發會員證書。此項重視會員身份之方法，多數農會，竟不知利用。

現時會員之成份

一九四九年農會改組時，明文規定，舉凡農會與合作社之舊有會員，均得成為改組合併以後新農會之當然會員。因此與農業毫無關係之多數人士，均得參加農會。根據中國農村復興聯合委員會農民組織組一九四九年七月至一九五〇年二月十五日期間之報告，鄉鎮農會之現時會員中，有百分之三十均為非從事農業者（商人、專門職業者、與城市工作者）。現時之增加會員方式，將更增加此一趨勢。

一九四九年八月農會尚未與合作社合併改組時，農復會對臺灣農會調查之報告中顯示，農會會員之中，百分之十八，與農業毫無關係。

吾人於全島各地實際視察鄉鎮農會時，發覺每一農會之會員中均有一重要部份，為非農民。據作者之估計，在真正鄉村性之農會中非農民之成數約佔百分之十，而在市鎮性農會中則佔百分之六十。若干農會為增加其收入，遂任多數之非農民會員加入農會。

農會中非農民會員之問題

為發展農業而組成之農民組織，如有大量非農民會員之參加，自有史以來，從未能有長久之生命。歐美各國均已如此。臺灣若不對農會會員身份之取得加以限制，當亦不能例外。

此一理由，至為明顯。非農民會員，常易忘却農會之真正目的，故每利用之以達其自身之利益。此種非農民會員之利益，與農民本身之利益常屬相反，故往往立即可以發生衝突。若非農民會員主持農會之重要職位時，則此種困難必當愈益加深。二百年來，歐美農業史上充滿此種衝突之痛苦經驗。今日臺灣農會會員之成份，已有多數場合，使吾人不得不指出：此一現象在臺灣亦已可以成為一種真正之危機。如一任非農民會員把持農會，則原為服務農業之農會組織，必致迅速衰頹。

惟非農民會員並非絕對不能擔任農會之職員。非農民之會員如確有對於農業之真知碩識與同情，且具有公私機關服務之經驗，往往可以成為最優良之職員。且另一方面，農會之中，常有完全依靠農會執行一切業務與教育工作，而此輩農民，對其工作既無經驗復無學識，因而使農會業務，陷於一蹶不振者，亦復數見不鮮。

非農民會員最能危害農會之危險所在，乃在農會政策之決定與農會工作計劃之抉擇。往往漠不關心於農會政策對農民有何影響之人，正廁身於決策之重要職位。農會之組織型式與會員之規定，必須注意避免此種可能之現象。

關於未來會員規定之建議

甲、會員之種類：

農會之負責會員，必須限於真正之農民。為達此目的，作者建議，會員應分二類，即正會員與副會員。

正會員每戶祇限一人，其收入百分之七十以上必須為來自農業生產，並須限於積極耕種者，至其為自耕農、佃農、抑或僱農則不論。正會員可以享有會員之一切權利包括選舉權、被選舉權、出席會議權及利用農會各種設施之權利。

副會員得有參加集會之權利，對於會務之發言權及利用農會各項設施之權利，一如正會員者然。但不得有選舉權與被選舉權，故不得當選為農會理事或代表。

對於會員若有如此規定，則可保證臺灣之農會，將成為真正圖謀農民利益之農民自己的組織。蓋如此則既可容許一切有興趣於農業者參加農會之各項活動，而同時可以防止非農民會員控制農會。在利用農會一切設施，獲取便利之時，無論正副會員，均須隨時繳驗其會員證。

上項建議，係筆者於一九五〇年十月底以前所作者。過去四星期以來，筆者曾由於農復會之建議，得赴日考察日本之農業合作運動。筆者最感欣慰者，即此項針對臺灣農會所建議採用正副兩種會員之制度，已在日本盛行。其他各國採用此制度者尚多。臺灣實應立即採用此一制度以期保障農會之前途。

乙、農會召開會議之程序

民主制度不僅需要明白規定會員之資格與權利，尤須各會員能暢所欲言，而不受任何恐嚇與威脅。消除此種困難之簡單方法，即於決定政策與選舉理事或代表時，必須採用不記名投票之方式。如此則可以使出席者自由發揮其主張，而不致被人發現，因而遭受報復或其他不良之後果。

作者建議，是否需要採用不記名表決或投票之方式，得由會員隨時隨地自行取決。惟此種方式似應加以鼓勵與提倡，最好能使之成為農會會議時之經常程序，尤於省、縣、(市)、鄉(鎮)之會員代表常年會務大會中，應予採用。

農會與政治

臺灣之農會，必須與政治完全脫離關係。如欲農會能勝任改進農村生活之工作，則農會必須脫離政治，惟此一主張並非即謂農會對於政府所舉辦之各種農業計劃，均不得通過其會議議決之方式而表示意見。蓋良好之政府，常願獲得此種意見。惟農

會不應積極參加政治，為候選人活動競選或在選舉中實行拉票等活動。蓋此種活動每使參加之農會受其毀害。所有農會之中，從未有因捲入政治漩渦而能長久生存者。

臺灣農會職員之中，頗有參加政治行動之危險。本年秋間筆者曾訪問若干農會，親見各農會之總幹事與常務理事其時正捨棄其應辦之農會工作於不顧，而積極活動為若干候選人進行競選工作。另有一農會，其職員之間，內部發生裂痕，即係起因於各職員之政治活動，彼此互相反對之故。筆者見聞所及，得知其他農會，尚多同病。

省農會以及各縣（市）鄉（鎮）農會，均應以會議議決方式，明白規定任何農會均不得支持任何政治候選人。農會之職員，無論何人，均不得以農會之名義支持某一候選人。農會職員之個人政治活動，尤應選擇在令人無法猜疑其係利用農會名義之適當時期與適當情形下進行，藉以避免涉及利用農會名義進行政治活動之嫌疑。全省各級農會均應於常年會務大會中將此點明白規定，並應於其他之公開宣言中坦白聲明之。

八、農會之領導人才

領導人才之重要

任何組織之成敗最終均繫於領導人才之品質，領導人才之在民主社會中較諸在專制制度下尤為重要。在民主政體下，任何組織之效率水準，均受限於其領導人才之品質。由於人民自願組成之機構，必須具有對人民發生興趣、受人民歡迎及竭誠願為人民解決各種問題之領袖人才。此種領袖人才必須具有崇高之理想，與執行其業務有關之充分智識及以謀社會福利為動機之進取熱誠。具有敏銳社會感，恆為積極有為之民主領導人才之特質。

日治時代之農會領導人才

日人統治時代為配合其政策目標起見，曾予農會以最優秀之領袖人才。舉凡農會管理及業務發展方面之位置，均以歷任總督（以總督府總務長官代表）及政府之高級官吏與曾受最佳訓練之農業技術人才充任之。如此使農會成為增加生產，發展科學技術，防治作物病蟲害之工具，並因而獲致最大量之純收益。

惜乎在日治時代，臺省人士僅擔任農會次要工作，故日人遣送回國後，能勝任執行農會職務之人才頓感奇缺。來自中國大陸之人士雖將農會接收，但彼等對農會之智識有限，甚至少數人對農會在彼等自身計劃中可能佔據之重要地位亦未能瞭解。遷地居住之人民，往往將其習用之制度移植並儘量配入新環境中。自大陸遷移之人士亦將其所熟習之制度方式移至臺灣，此類習用制度，事實上已將日治時代之農會制度取而代之。

由於領袖人才之缺乏，農會之重要職位往往不得以未曾受過充分訓練因而不克負擔重要責任者充任之。日人不予臺灣人

以受中學、大學教育之機會。日治時代臺灣大學每年入學者約四五〇人，其中臺灣人至多不過三〇人，且此不及三〇人之中，幾全為醫科學生。日人不許為數較多之臺灣人攻讀大學農科、理科、藝術、法律、經濟學，亦不准本省人士受師範教育，故農會中幾無一曾受大學教育之臺灣人。因此在日人被遣送回國後，即無適當之領袖人才，唯日治時代設有初級中學、高級中學程度之農業學校，臺灣籍之農業技術人才，即此等學校之畢業生，彼等在日籍大學畢業之技術人才領導之下工作，雖亦受益不少，但泰半為執行規定計劃而已。當時農會職員之選派，亦儘量以曾有經驗者為標準。但此等職員多數均未受過較深教育，根據一九四九年八月之調查結果，鄉鎮農會職員之六八%均僅受過小學教育，一五%為職業學校畢業生，受過大學教育者僅佔一%弱。作者訪問農會時，所作詢問亦足證明上述情形之確實。

日治時期曾參加農會工作之經驗極屬珍貴。光復後之農會，即賴有此項經驗之技術及管理人員繼續維持業務，在被調查之二三〇所農會中，四五〇職員中有三九%具有昔日參加農會工作之經驗。各農會二五〇理事中，計有三八%具有同樣之經驗，以上為各農會職員及理事之較大比例數。但調查結果所示，目前各農會業務執行者及職員之未受訓練及無經驗者，在人數上仍為絕大多數。此點實足重視，蓋設若農會理事及職員平均十人中有六人無在農會工作之經驗，則對於此種人員之教育工作實至有需要也。

農會人員之訓練

甲 在職人員二週至三週之訓練

受訓人員通常分為兩組：

- (1) 召集農會職員或擔任指導農會執行職務者加以訓練以增進彼等之智識及技能
- (2) 各級補充人員

目前臺灣省農林廳、臺灣省農會及中國農村復興聯合委員會並未單獨或合作舉辦任何有意義之農會職員訓練計劃。

筆者認為當前之急務，在設立農會職員及理事訓練學校，訓練期間應較長，使訓練工作不僅為普通激勵與啓發其工作精神之集會。訓練機構應為正式學校，具有優良師資及充足經費，包括關於農會正常工作計劃中各項工作之訓練。筆者建議此種學校之訓練期間，最少應為二週至三週。

訓練學校之教職員應選自經驗最豐富、工作最成功之農會職員及臺灣大學、中國農村復興聯合委員會、省農林廳及省農會之人員，選擇之標準應視各該員對農會工作特殊範圍內之專長而定。

農會職員訓練學校，並非普通學校，其課程範圍不應僅限於零星之講授或有關農會各方面工作之活動，訓練之範圍應屬於一種特殊之農會業務，例如應專設農會理事訓練學校，農會總幹事訓練學校，負責農業貸款人員之訓練學校等，此外亦應專設

學校訓練會計人員，負責日用品或零售物品之人員以及農業技術人員，並視經驗及實際需要隨時添設其他訓練學校。

筆者建議在臺灣省農林廳內增設訓練主任一人，負責在本省選擇地點設立此種訓練學校，並選聘教職員，編列教學課程，供應種種便利，安排實驗室與田間工作，及籌劃工作之發展。

筆者認為上述計劃如能擬訂，應由中國農村復興聯合委員會核撥相當款項補助教導人員之薪給，並補助各農會支付調訓人員調訓期內之各項費用。

筆者並建議由中國農村復興聯合委員會、省農林廳及省農會合作選聘一幹練之訓練主任，其適當薪津由三機關共同負擔。中國農村復興聯合委員會負責農會組織人員應以此種教育及訓練工作為彼等重要任務之一。農復會並應指定專員負責推動農會在職職員之訓練工作及推行範圍更廣之教育工作。

乙、省農會訓練所

筆者建議由省農會設立為期一年至兩年之訓練所，俾給予農會優秀職員短期（二週至三週）訓練課程所未能完成之訓練，同時訓練高中學生以備擔任農會各部門中之特殊工作。

上述訓練所可為迅速供應目前至感缺乏優秀人才之主要來源。如此則不必等待由高級學府如臺灣大學之較長課程所能訓練之人員。省農會職員訓練所之教職員應由省農會職員、最優秀之農會總幹事、農復會及省農林廳職員中選聘之。

各農會應捐贈獎學金予省農會訓練所之學生，省農林廳及農復會應補助經費以利訓練所工作之進行。

省農會訓練所之課程應以農會實際業務管理及農事指導事業為其中心，即須包括臺灣農業之技術問題、合作原理、經濟原理、業務管理、會計及其他有關科目，此種訓練可成為培養農會所迫切需要人才之主要途徑。

丙、臺灣大學之農會職員訓練課程

如為改進農會領導人才之品質，必須補充幹練人員，則羅致受有大學教育之人員，實亟須及早計劃準備。中等學校之農科教育固足為從事農業職業之基礎，中學農科畢業生在若干農會區域內固亦可充任技術助理人員，但彼等不能勝任擔任管理或教育方面之工作，如無長期經驗亦不能負責農貸及其他部門之工作。

為適應此項迫切需要，筆者建議由農復會、省農林廳、及省農會合作敦請教育部及臺灣大學編訂農會高級職員之訓練課程，在大學講授，並使此項畢業之人員獲得大學學位。

據筆者估計，至少有一五〇〇至二〇〇〇個農會職位應由有大學教育之人員擔任，嗣後農會擴展而其經濟情形進步時，對這種人員之需要尚可增加。故此為一極廣之農科學生就業機會，如將此項課程以適當方式提呈 教育部，絕無不能奉准之理。筆者深信臺灣大學亦必樂於為如此廣大之學生就業機會而教育學生。

臺灣大學編訂此種課程當屬輕而易舉。蓋該校已有農科之全部課程，此種科目自然可為此項教程之基礎。此外臺灣大學之

文法等學院之教授有關經濟學、心理學、會計學、社會學之各科以及對農業有重要關係之科目，同時並可增添有關農會（其歷史、組織、任務）之課程及合作學、農村社會學、工商組織及管理學等課目，此種課程不祇為專攻農會之學生而設，對其他各科之學生亦均極有價值。

作者建議，設若農會職員訓練課程得付諸實施，則由農復會撥款補助在臺灣大學聘任教授二位，其一擔任有關合作社、農會、鄉村社會學各科之講授，並負責推進農會職員訓練課程。其另一則講授工商組織及管理、人事問題及其他有關課程。

再者，臺灣大學中其他各系若干教授講授之課程亦有為農會職員訓練班學生所應選習者，故筆者建議由農復會撥款資助臺灣大學支付彼等之薪津。

筆者深信上述三種教育計劃——為期數週之短期訓練，一年至兩年之訓練所，以及大學以上之農會職員訓練計劃——實為保證農會未來工作成功之重要因素。農會如無更優良之領導人才，將來實難望有何成就。

九、會員關係之維持

農會會員教育之需要

作者曾指出欲使臺灣之農會成功，首須羅致優秀之領導人才。但設若農會會員對於農會業務漠不關心，則即使有良好之領袖人才，其工作亦必易於遭受挫折。欲使一種人民組織能順利營運，必須其領導人才與其會員之間，均能對其工作有深切之瞭解與關心。吾人運用各種方法使農會會員對農會業務關心與瞭解，往往尚不能使彼等採取充分積極之行動，由此可見對農會職員之教育工作實極重要。此種工作對經濟情形寬裕之農會，較諸對經濟不寬裕之農會，尤為重要。蓋農民之產品倘能獲得良好之售價，與周到之服務時，則農民常易於忽視農會內部之問題。在農會經濟寬裕時及在農會經濟困難時，會員對農會業務均同樣容易失去興趣。故無論農會營運情形若何，農會會員教育工作均屬必需。

職是之故，使會員與農會間，無論環境之順逆，均能儘量維持密切之聯繫，實極重要。易言之，吾人必須經常以教育資料供給農會會員，務使彼等對農會之政策、工作計劃、職務及各項活動以及對農業之一般問題，有所領悟。

筆者於研究臺灣農會之際，深以農會幾無絲毫農民教育工作為憾。無論在鄉鎮、縣市及省級各農會之中皆然。鄉鎮單位過小，無人力財力推行普遍教育計劃，固屬顯而易見。但農會總幹事及理事會應負責使農會會員及有關人士，對當地農會之一切情形，獲得完全而確實之報導。至於牽涉較廣之智識，例如合作原則，有關全省人民福利之政策，與乎有關農耕之技術智識，則應由一較大之單位舉辦，方能經濟。在農會組織體系中自以省農會最適宜於擔任此項工作。省農會所能擔任足以促進省、縣市及鄉鎮農會間之密切聯繫之一項最有效工作，厥為主持全省農會之新聞報導與教育工作。

教育農會會員可行之方法

在現代交通及傳訊工具發達之情況下，與農民聯絡可資利用之方法甚多。尤以臺灣之電力設備遍及深鄉僻野，故任何方式均可採用。目前之問題，在如何選擇曾經利用而已經證明為最有效之方法。

現今公認最易影響民眾意見之三種傳訊工具為無線電、報紙雜誌、以及利用視覺聽覺之各項工具如活動電影、幻燈靜片、及圖表等。

臺灣各農會可以利用並亟應利用上述各種方法，以與會員維持聯繫。省農會最近擬實行一種無線電廣播節目，並已與省農林廳聯名邀請農復會合作。此種廣播工作極有價值。但吾人在將該項計劃籌備完成付諸實現以前，必須經過詳細考慮。筆者前曾表示個人贊成農會推行一項廣播節目，惟在吾人同意贊助此項廣播計劃前，必須審慎研究計劃之本質，廣播資料之種類，廣播節目之長短，與是否可以聘得有幻想及富創造力之主持與播音人員，以及廣播之時間與費用數額等。同時農復會之新聞教育組亦應調查農民如何可以獲得無線電，如何可集合農民收聽廣播並互相討論，如何利用廣播節目使農事小組之集會及討論會富有生氣，農會與鄉村各地所能獲得若干無線電收音機之分配與收聽情形如何，以及如何能廉價供應無線電收音機於農民及農民團體等問題。

農復會之新聞教育組及農民組織組倘對前述有關廣播節目之各項問題予以審慎研究之後，認為可予贊助，筆者建議由農復會一方面予以經濟援助，一方面供給廣播資料，並派遣人員參加廣播工作。

使農會職員獲得智識及消息之第二種方法為利用新聞通訊或報紙為其工具。省農會在此方面已開始工作並已有初期之刊物出版。此種新聞通訊可能極有用途，農會亟需有能公告其政策及工作計劃之刊物。此種報紙聘用之人員，應熟悉新聞編排之技術，能投合讀者所好，並善於編印報紙使為一般農民所樂讀。

美國新聞處現正考慮創辦一種「農民報」，筆者曾予以鼓勵。農民報之刊印過去已有相當成功。在中國大陸未淪於共產黨以前，所刊印之「基督徒農民報」擁有相當多之農民讀者，且確實裨益農民不淺，在目前臺灣並無一般性之農民報紙，故此種報紙或雜誌實甚為重要。農復會可供給引起讀者興趣之新聞故事材料，使此種報紙雜誌能成為傳佈有關農業及農民組織各種智識、情報之唯一刊物。

筆者建議農復會指派其負責農民組織之職員，從事研究是否應創刊農會報紙或新聞通訊，並考慮對美國新聞處擬辦此農民報給予適宜的精神上及經濟上之援助。

第三種農會會員教育方法乃音影教育工具之利用。農復會之新聞教育組下應有一小組，搜集關於臺灣鄉村生活之教育畫片、圖表以及有關農民康樂之資料。農復會任何職員於下鄉視察時均應隨時收取各種資料。因畫片、尤其五彩畫片，最能吸引農民注意，使農民愉快。經由圖畫之教育，可達成雙層教育任務。因農民一面聽取教導，一面可自具體有形之圖畫中領悟該種解

釋之真意。

(二六)

聯合國糧食農業組織、美國農業部、各國農業機關、以及無數其他機構均有大量之黑白或有色之幻燈片可以出借或出售。此等材料均可用以補充臺灣之農民教育設備。農復會之新聞教育組及農民組織組，應合力設法取得此種材料。

吾人願於此作一警告，即事實證明放映活動電影在鄉間農業推廣過程中相當困難。由於機件之龐大複雜，且易於發生機械之故障，通常須有專門人員處理始能有效運用。在臺灣電力設備極為普遍，故為農復會之利益着想，能取得並放映二吋見方之有色幻燈片，及黑白片，實為教導農民之最佳方法。

幻燈之設備簡單，易於放映，便於運輸，筆者以為農復會如利用複雜之機械器具以教育農民實為不智之舉。由於民衆對畫片（尤其顏色照片）之濃厚興趣，筆者願力陳應對此一教育工具加以注意。

筆者謹建議由農復會之新聞教育組及農民組織組合作蒐集一套為農民教育所用之幻燈照片課程，包括關於臺灣及其他地區之資料，編為當地農民感覺興趣之題材。此種幻燈設備及照片，應使農業推廣人員能得充分之利用，尤須利用農會及其他鄉村團體，在其各種集會中予以放映之機會。

十、農事小組與團體活動

日人所推行之農業推廣制度之中最精明之一設施，厥為農事小組。日人之設置農事小組，是否預先計劃，抑或嗣後增設於三級之農會制度之下，筆者未敢臆斷。其所以必須設置農事小組之故，顯因街庄、州縣及省農會之制度，無法深入偏僻之小鄉村，亦即無法可以滿足此等地區居民與個別農民之需要。為擴展農會之活動，日人將農民編成農事小組，而以村里及鄰近地區為其工作範圍。由農民中選舉農事小組組長。任何消息之傳遞，均經由小組組長轉達農民。農業技術人員欲對農民傳授某種工作方法時，亦由農事小組召集農民集合聽講。故農事小組之主要用途，為傳達命令與教育農民。在日治時代，日人所採用者乃以命令方式，使農民參加農事小組之各項集會。

現今之農會組織，雖仍沿襲此種與農民及其家庭接觸之方法，但農會不復能命令農民參加小組之集會，而必須藉其為農民服務之各項業務，為號召農民支持之唯一方法。以作者之見，農事小組為整個農會制度中最佳之一環，吾人應善於充分利用之，蓋農事小組為現有教育農民之良好工具。

作者旅行全島各地，考察各農事小組之結果，認為農事小組目前工作進行中有下列三點，極足重視：

一、農事小組之名，雖遍及本省各地，而實際上並未曾為一般人所充分注意，並以之為集合農民，灌輸智識與乎傳遞消息之工具。若干農事小組在過去一年中，未曾召集任何會議。其偶有召集集會者，一年之中亦不過一次至二次而已。據作者所能憶及，似未有任何農事小組曾經常召集農會聚會。不少農會之職員及所屬農民會員，於吾人提及農事小組應予重振之時，均表

無限感奮。

二、目前僅賴農事小組組長為對農民推行技術指導及傳遞消息之唯一人員。換言之，農會職員，包括技術人員，僅將其應辦之工作指示農事小組組長，從而希望後者進而指導農民。此種方式之可慮後果，厥為久而久之，農會及其技術人員，必與農民失去應有之「直接聯繫」，而此「直接聯繫」者，實乃真正教育所賴以推進之唯一途徑也。此一嚴重危機，可能使農會整個教育工作之功效大為削減。

對於若干農會近已習用之一種方法，作者須嚴重表示不能贊同。此種農會每月付給農事小組組長少量報酬，通常為每月臺幣拾元。此種事實之發生，乃由於農會漸失其功效，故農民，甚至於農事小組之組長，對農事小組均不感興趣。農會不得已而出此，即以微薄報酬，使此種農事小組組長外出傳遞有關肥料、日用品及其他物品分配與運達之消息。由此可見農會人員以及農民自身，均已遺忘農事小組之真正任務矣。關於農事小組之真正任務實有重向農民闡述之必要。

若農會普遍實行給予農事小組組長若干報酬，則農事小組終將喪失其用途。作者曾見若干農事小組組長正索取較多之報酬，而其所擔任之工作，原為對彼等自身有利，即使毫無報酬彼等亦應樂於為之者。抑有進者，倘農事小組組長均接受報酬，則彼等將為此區區金錢之故，而願保留其組長之職位。為地方之農民領袖，實應出諸志願，且亦須使多數人對此志願工作發生興趣，以免造成「個人佔有」某種地位之意念。此種志願之農民領袖，小組組長，應每年改選一次，連選雖得連任，但不得超過三年，即第四年必須停任一年，至第五年後方可再得當選組長。如此則不致發生小組組長為某一個人所「佔有」之情形。且多數志願出任小組組長之人士，亦可獲得實際之訓練。

三、目前農業技術人員教導農民之方法，均忽略以農民團體為對象，而僅以個人為對象。彼等常於田間對個別之農民加以指導，而不知利用農事小組中之農民團體。

農業技術人才有限，故以農業技術人才對個別農民予以指導，實不經濟。倘改以農民團體為其指導之對象，則技術人員之工作範圍，必能擴大多多。某種問題發生時，農會代表或技術人員應經由當地農事小組，召集若干農民，共同聽取指導。在農會代表或技術人員接到農民請求援助之函件時，應即考慮是否能召集農民參觀技術人員之示範工作，共同討論問題，或參觀技術使用方法。如此則較多數之農民得受技術之訓練。

以農民團體為對象之另一優點為甚多農民均得學習多種方法。而受過訓練之農民，不但能解決其自身問題，亦復能指示其他農民。故此種辦法為擴充領導人才，傳播智識之一最經濟途徑。

綜上所述，作者建議重振農事小組，以之為教導農民之工具。抑有進者，除非萬不得已，均應經常以農民團體為其對象，而與農民接觸並解決彼等之問題。

由於上述建議，引起吾人更進一步之考慮。即若干農會之農業指導員，因缺乏經費，而不能赴鄉間工作，或僅得少量之旅

費，不敷赴各地與農民多加接觸之實際需用。農業指導員多數僅於辦公室中批閱例行公事。如此延用指導員而不能令其參加農事小組或其他集合充分執行其任務，實為一種無代價之投資。此種現象曾給予農事小組以致命之打擊，使農事小組之工作，一蹶不振。倘欲重振農事小組，使彼等為農民教育之主要工具，其唯一途徑，端在農業指導員與農事小組之間，能保持經常之聯繫。

作者建議由中國農村復興聯合委員會研究農會中農業指導員旅費之需要；並與省農林廳及各地農會共同擬定一種切合實際需要之配合計劃，以克服此種困難。蓋農會之推廣工作非此不能順利執行也。

十一、農業指導員與推廣工作

日人創造之農業指導員制度

日人於其臺灣經濟計劃之中，曾集中精力於農業之增產，而以農業推廣為鄉村工作之中心。最盛時期，日人曾僱用一萬三千農業推廣人員，其中九千人為駐於小村莊，並與鄉鎮農會有密切關係之農業指導員。此輩農業技術人才，均通過農事小組執行其工作。農業專家則隸屬於縣市及省農會，負責督導農業指導員之工作，並指示後者應執行之工作與應教導農民之事項。

日人曾推行一種科學的農業，彼等虔信「科學不能與實用分家」，故苦心孤詣，利用有良好訓練之技術人員，經常設立技術人員訓練學校，以第一流科學家充任教師以推進此種訓練，然後利用此項受過訓練之農業技術人員，以教導農民羣衆，日人以政府法令支持此種設施，以之故，臺灣農民對於耕作方法均有相當的科學素養，亦即因此而臺灣農業愈益希求技術上之援助。

農林廳現正沿用農業指導員制度

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。該廳為負責農業推廣之政府機關，雖仍沿用此項制度，但在事實上，現行制度與日治時代之制度相差頗鉅。日治時代曾有一萬三千農業指導人員，現今則僅有四百人以下推廣人員分駐於各縣市鄉鎮之內。農業指導員在本省各地之工作，現時亦極有限，而日治時代，幾於每一鄉村即有一農業指導員，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，甚至在若干地區中完全絕跡，其主要原因之一，厥為無農業指導員之設置也。

農業指導員雖有報酬，但薪額過於菲薄。鄉鎮農業指導員之每月報酬自新臺幣一百二十元至一百八十元不等，有時另加食米津貼。據作者所見僅極少地區之農業指導員，其月薪能達新臺幣二百元。此種人員多數均已結婚而有家庭負擔。彼等曾語作者，彼等中大多數人之收入不如三輪車夫或以日計酬之勞工。作者當詢以何以不改操其他職業？彼等則答稱其所受之訓練，僅

能為農業指導員耳。但實際上一更嚴重之事實，為多數曾受農業指導員訓練之人才，均因待遇過微，已為生活所迫，而不得不改操其他職業矣。

影響農業指導員工作之二項問題

此外缺乏旅費與代辦政府種種經常事務，實使農業指導員之工作，受到極大之限制。彼等下鄉工作每日所得旅雜費津貼約為新臺幣壹元陸角，不足以支付公共汽車或其他車票及膳食費用。抑有進者政府將經常事務中之督導工作，逐漸均委諸農業指導員辦理。故彼等必須編呈報告，並協助政府機關之工作。此種情形，加以旅雜費菲薄之結果，遂使農業指導員根本不赴鄉間工作，亦不召集農事小組作任何之集會，甚至將應執行之農業推廣工作亦忽略不顧。

日人曾規定不得使農業技術人員擔任督導工作，僅能予農事小組以農業技術上之指導。省農林廳目前似亦亟應仿照此一極佳之規定。蓋農業技術人員太少，每一人均須用於教導農民之工作，實無暇兼顧政府之經常業務也。作者建議政府對此點應認真考慮，吾人唯有遵循此種方法，始能保全農業推廣工作，亦唯有如此，始能使政府機關不將普通經常業務，交付技術人員辦理。如此，技術人員方不致成為坐守辦公室「抹桌」之人員也。

作者已建議由農復會補助省農林廳，增加其農業技術人員新津之預算額，藉使在職之人員能獲得旅費赴各地執行其推廣工作，尤以重行振興農事小組之工作為最重要。作者於茲謹再重述上項建議。

有關農業指導員之其他問題

作者曾經考慮在報酬如此菲薄之情形下，此種農業指導員制度，究能維持至何時？目前在職之技術人員或可繼續工作，但預料此等技術人員將逐漸轉入其他職業。當一般就業情形好轉時，極短期間內即將失去極多之農業指導員。吾人如不立即訓練補充人員，並改良技術人員之待遇，則以真正農業技術人員之工作而言，可能招致全面之失敗。蓋在此種情形下，人員之水準，以及工作之素質，必將日漸退化也。此種未來之情勢極足重視。如農業技術人員之工作，不能予青年以受人尊敬而有充足薪津之職位，則必至極少青年志願擔任此項工作，甚且即使降格而求中學畢業生以擔任此項工作，亦將不復可能。至於徵聘大學畢業學生更毋庸議矣。摧毀農業推廣工作之結果，必使農業生產招致阻礙，作者認為此乃一極端嚴重之問題。此種情形，尤其後果並不明顯，故極易被人忽視。

作者建議臺灣省農林廳應研究如何可以擴展並加強農業指導員工作之方法與經費，尤須注意工作人員之人數、品質及其待遇。

農業指導員向由臺灣省農林廳主管，因此，若輩亦為政府之職員。彼等多數隸屬駐在地之各政府機關；除經特別指定者外

，均不隸屬任何農會。僅在少數情形下，農業指導員經常駐於農會。彼等通常與各地農會之接觸備極頻繁，因其辦公地點即使不在一處，亦必相距不遠。亦有少數農會自行聘用農業指導員。

作者個人之意見認為農業指導員應設置於農會之內，如此可使彼等不致成為政府機關之文牘人員，並能使彼等隨時密切注意農會之業務與農民種種問題。倘使省農林廳規定農業技術人員不得擔任政府機關之文牘工作，而必須致全力於農業推廣與農民教育工作，則最理想之事，莫如將農業指導員安插於農會之中。故作者建議省農林廳應對農業指導員究宜設置於何處加以考慮。

作者於討論農會領導人才時曾提及在職農業指導員之訓練問題。全島各地應遍設學校，予農業指導員及農會之其他職員以二週至三週之訓練。關於訓練計劃及程序等之提議，詳見作者關於農會領導人才之意見，至於有關訓練補充人員各節，請見作者所提出關於省農會及臺灣大學訓練農會人員課程之建議。

日治時代聘用多數受有良好教育並極幹練之農業專門人才，從事全島之農業研究及推廣工作。彼等之一項任務為訓練及督導農業指導員工作。此種農業專家派駐於各地之農業試驗所及縣市省農會之內，專門傳播農業智識，作短期之講授，並參加協助各種田間之實際工作。

臺灣省農林廳雖亦聘有農業專家，但其人數遠較日治時代為少。農業專家及農業指導員與農民間之接觸亦遠較日治時代為少，因身居高位者少與下層接觸之故。作者尚憶曾晤及一位農業指導員，此人已一年餘未曾與任何政府農業專家會面矣。事實上就技術援助及工作教導各方面言，農業指導員幾乎無人過問。今日農業指導員制度之不能發展，此種事實亦為構成因素之一也。農業指導員失去同業者之激勵、指導及教誨，無怪其工作逐漸滯緩矣。作者建議由省農林廳研究其組織系統並設法使農業專家與農業指導員發生更密切之聯繫。

農民對農業指導員工作之意見

最後，作者謹鄭重申言，作者行經全島各處，所遇之農民及農會職員均稱道農業指導員工作極有價值；並要求增加農業指導員之工作。作者與彼等談及此點時，彼等均極表感奮。多數農民均稱農業指導員之工作對彼等最有幫助，吾人調查農會情形時，發現技術指導及援助被農民列為最令農民感佩工作之第三位；由此可見農民對農業指導員工作極為歡迎及重視。

十二、臺灣農會農事評議會與政策之決定

決定農業工作與農村生活改善事業之時，其第一重要因子，乃有關政策之取決。倘欲農會能適應臺灣農業發展上一般計劃之各種需要，且欲於此種發展農業工作中農民能有發表意見之餘地，則必須先有可使農民充分發表其意見之機構。

目前臺灣之農業政策，似由省農林廳、糧食局及其他注意國家較大利益之機關所決定。此類機關既代表各方面之觀點，對於究應如何始能增進國家利益，同時又保障其各自所代表之關係人利益，自可經由各適當途徑而供獻意見，此一方式，實甚優良。

農會為代表並圖謀臺灣農家福利之一般組織。但就筆者見聞所及，至今農會中尚無任何機構，專為農會從事於審慎考慮有關農事之各種政策與工作計劃，從而為農民之利益設計並求其實現。

此類機構，為凡欲廣採眾議之任何社團中極端有用之部份，蓋祇有綜合各方面意見，始可產生最理想之程序。是以在民主制度中，此一部份，實必不可少。蓋若無此項機構存在，則各種政策之制定將成為由上而下之現象。

故筆者於此擬建議省農會於會員代表常年會務大會中設置農會農事評議會，使成為農會組織中之一法定部份。此評議會之目的，專在為農會取法政策。惟評議會之自身不能採取行動。如農會須採取行動，期以鼓勵某種擬議政策之被採擇，可通過鄉（鎮）縣（市）及省農會於全體會務大會中提出。評議會僅限於研究何者對於臺灣農業、農會、及農民最為有利，從而發表其研討之結果，藉使各農會及其他機關，能考慮其研討之結果，且能依其決定而採取行動。

評議會應如何開會，筆者不能有所建議，每年或至少須集會兩次，其中一次集會最好須在省農會會員代表常年會務大會以前召開。蓋如此則評議會為次年所決定之政策可以於大會中提出研討，此外則評議會可於遇有需要時隨時召開會議。

評議會須由評議員中互選主席一人，省農會之理事長，應為評議會之秘書長並負責召開會議，於每二次常會之外，須商承評議會主席之指示，或由評議員十人之提議召開臨時會議，研討有關政策問題，在評議會有所決議之後，秘書長應將其政策決定之經過公佈週知。

此評議會既為農民發抒其意見之機構，各評議員須能真正代表農民。筆者建議評議會中評議員之人數不少於二十一人，不超過三十六人。如決定為二十一人，其分配之比率，可如次述：

省	農	會	三人	
縣	農	會	六人	
鄉	鎮	農	會	十二人

評議員由選舉而產生之，任期以不超過三年為限，縣（市）鄉（鎮）農會之評議員不得連任。此項組織細則，應由省農會會員代表常年會務大會指定一委員會予以制定。

評議會之評議員，不支薪，惟於開會期內給予往來旅雜費，及合理之膳宿費。

評議會應不僅限於對農會業務發表建議，並應對一切有關農村生活之改進上發表其意見與決定。例如評議會得對鄉村各級學校、道路、鄉村衛生、及其他有重要關係之事項發表其意見。

鄉（鎮）農會首長之月會

建議設置上述之評議會，其用意並非在取消各縣（市）農會所發起之鄉（鎮）農會常務理事會之每月會報，反之此種月會所研討之問題，正可通過評議會，而獲得更廣大之注意與討論。蓋理事長或常務理事會中所提出之意見，往往應受到更多更廣之注意，而評議會適可充任由此以獲得更多注意之機構。換言之，上項月會應視為評議會之意見箱。而評議會應為全島之農民與農會發表主張，方不失為臺灣農民之喉舌。

十三、日用必需品及消費品之供銷業務

供應日用必需品及消費物品之重要性

農會通常為會員服務，銷售在臺灣所謂之「日用必需品」。此種物品均係家庭及農場所需之消費物品。農會供應之日用必需品包括糧食、飲料、啤酒、皮鞋、布匹、衣服、膠鞋、皮靴、腳踏車胎、農具、電燈泡及開關、其他小件電氣器材、糖菓、肥皂、鹽、花生、罐頭水菓、魚及其他罐頭物品。此外農會並供應若干農具如鋤頭、耙、打穀機、稻田除草機等。上述各項僅足表示農會供應消費用品之一斑，並未包括全部農會供應物品。若干農會並以供應動物飼料及種子為日用必需品供應之一部份工作。

作者所曾訪問之農會幾均有「日用必需品供應部」，由此可見消費物品供應之重要性。吾人曾調查二三個農會並將各該農會對吾人調查表之答案列表，由表中可見各農會均曾供應上述之各類消費物品。各農會對供應日用必需品之重視程度雖彼此互異，而幾乎每一農會事實上均供應日用必需品。

此外另一事實亦可證明消費物品供應之重要性，即各農會總幹事於答覆吾人之問題時將此項工作列於農會重要工作之第五位，而在列舉使農民最為歡迎之農會工作時，將之列為第三位。

日用必需品供應之現狀

農會重視日用必需品之供應雖如上述；惟吾人觀察鄉鎮及縣市農會執行此項工作之方式時，可推斷農會對此項工作之重視，事實上並不及彼等所稱之程度。至少事實上執行此種工作時各農會並未予以充分之重視。

甚多農會之「日用必需品供應部」通常均被擠入農會辦公室之一隅或局促於倉庫之一角，其僅有少量之出售物品亦均雜亂不堪，多數為街道及倉庫之塵埃所遮蔽，且亦無人予以注意。此種現象並非作者言過其實，事實上各農會通常均無物品陳列櫥，多數農會均不將出售物品予以整潔陳列以吸引消費者之注意。

雖然，作者亦曾親見一例外情形，由於此一農會極為特出，故願就此予以較詳盡之描述。

某一新近基隆之礦區內有一農會，因無米穀及肥料之業務，遂以經營日用必需品為其主要業務。其顧客大多為礦工，此一農會將日用必需品之供應門市部予以美麗裝飾，使之清潔整齊，該門市部經售大量食物及家庭必需品，該農會不但能為其會員採辦大量之消費物品，抑且能與供應當地一般人民購買之商店相競爭。

抑有進者，多數農會供應會員之物品，通常均係由較大城市之商人手中購得，故不易獲得大量批發之優待價格。過去固有若干縣市農會購入大量布匹、車胎等並分配與鄉鎮農會，但此種制度中並無通常所謂批發之辦法。甚至農具及打穀機等均係鄉鎮農會由當地鐵匠舖或工廠所購得。事實上此種農具及機器，似無不可大批製造以廉價分配而裨益農民之理由。

作者憶及瑞典及丹麥國內農民之消費物品商店（Konsum- stores）與臺灣各農會之日用必需品供應部迥不相同。此種消費物品商店，充滿大量雜貨、蔬菜、家庭用具、並均予以有條不紊之陳列。此種國家均具有全國性之批發及躉售制度為上述消費物品商店經營之依據。此種制度同樣可在臺灣實行。作者舉出上述之對比，並非欲作任何批評，僅欲指出並加重申述臺灣農會關於消費物品之供應大有改進之可能。作者深信各農會之消費物品供應部均有極多機會改進其業務，藉為農民服務，同時為農會牟利。但此種改進唯有經過審慎考慮、設計及努力後始能實現也。

臺灣省農會與日用必需品之供應

前段之結語，使筆者進而探求解決如何改進農會供應消費物品之問題。筆者認為此事實屬臺灣省農會應盡責任之一，亦即其服務之一良好機會。至省農會究應如何方能協助改良各附屬農會對消費物品之供應，作者對於此點有下列四項建議：

第一、省農會應羅致並延聘曾研究商品批發、躉售制度及對此種業務有實際經驗與澈底瞭解之人員一人。

第二、由此項專門人員詳細調查研究目前各鄉鎮農會所經售而為農民經常採購之食物、傢俱、農具及其他家用必需品等，同時並應調查其他為農家所需而鄉鎮農會應能供應之物品。

第三、由此專門人員研討如何可將鄉鎮農會之貨品加以良好之陳列與廣告之宣傳。

第四、此一專門人員應從事以低廉價格購入大量由鄉鎮農會售與農民之必需物品；並將此種物品由一中心地點分配縣市及鄉鎮農會，換言之，即建立一農會貨品之批發系統。

作者於此謹願提出一項警告，即擴展農會消費物品之供應工作，事實上亦必有其困難。常見若干農會開始供應農民消費物品時確極成功，但嗣後此項工作擴展過速而範圍太廣冒險太多，其成效如何遂殊難臆測。由此可見進行消費物品之供應必須預作詳細精密之研究調查，至所建議之事項必須確有把握。對農民目前已有需要與已經通用之物品之應如何安排陳列，尤應予以最優先之協助。欲推行此種工作，首先應改良「日用必需品供應部」之辦公室地位，幫助鄉鎮農會負責供應日用必需品之職員

瞭解應如何安排並陳列此種物品，協助彼等購得價廉物美之物品，並使所售貨物之品質均能一如廣告所宣傳者之優良，凡此皆改進此種業務之初步工作也。及至消費物品之供應業務能趨良好之時，則一切其他有關之改進事宜，自可由於此類初步工作之展開而逐步施行。

作者於茲尚須指出一事，即省農會所以必須存在的理由，在於其能對地方農會（縣市鄉鎮之農會）給予此種協助。而促進本省各級農會之體系及工作完整者，亦惟此是賴也。

農復會與日用品之供應

作者認為上述之各項工作，乃省農會之責任，並應由省農會發動此項工作。如省農會願採取行動，則農復會之農民組織組應予以鼓勵。農復會之農民組織組並得於時機成熟時考慮予以具體協助，例如借調人員研究消費物品之供應或資助省農會舉辦此種工作。作者誠願建議農復會採取此種行動。

十四、三級農會彼此間之聯繫工作

農會工作間之缺乏配合與統一

根據有關農會各種文獻之研究，與實地訪問各農會之結果，作者認為日治時代臺灣農會之特質，實為全島、州廳與街莊三級農會工作之能「打成一片」。此種工作上之「統一化」，由於日人以行政首長擔任各級農會之主管人，因此使決策、設計與執行之各方面均能獲得有效之推行。舉凡農會之一切政策，均由主腦部決定，而後逐級傳達至基層組織，使之實地執行。故此種「統一化」之本質，實具有獨裁之色彩，然唯其能獨裁，故能有效而迅速推行少數階級所指定之任務。至於農會中每一會員之利益如何，則在所不計矣。

最近筆者曾研究日本農業協同組合（即合作社）之活動情形，藉悉舊日之農會，雖經解體，而各級之協同組合，竟能使其業務成為「統一化」，以適應當前之環境。至其達成「統一化」之途徑，乃在發展組織農業協同組合之聯合。

目前臺灣之各級農會尚少「統一化」之徵象。在推進業務時，由於領導人材之缺乏，經濟基礎之脆弱，以及「各行其是」政策之盛行，在各級農會之間，形成各自為政缺少聯繫之狀態。組織農會最初之用意，原非如此。然而事實終於演成此種現象。筆者以為農會現時之狀況，實已至「各農會可以為所欲為」之境地。彼等似未認識各農會間之通力合作，可以獲致最廣泛之自由發展，而「各自為政」之傾向，則往往毫無裨益也。

農會間缺乏聯繫之例證

前章所述農會間缺少聯繫之現象，可以吾人實地調查之資料與通信詢問之結果，為其明證。筆者曾要求各鄉、鎮農會列

舉其上級農會所給予之協助項目。在被調查詢問之二三〇所農會之中，計有三一所農會（一三%）對此未作任何答覆。有一七（七%）農會聲稱其上級農會從未給予任何協助。有四五（二〇%）農會，聲稱曾接受一種協助。由此可知，鄉鎮農會中未受縣市農會任何協助者約有五分之一。另有五分之一僅接受一項協助。而僅有三七所農會（一六%）曾接受上級農會四項或更多之協助。

茲有兩種事實吾人應予注意：即大多數鄉鎮農會與縣市農會之間，如謂尚有連繫存在，其連繫實至感不足。而由於少數地方農會業已接受縣市農會之若干輔助一事，尤足見鄉鎮農會與縣市農會間之關係亟待加強。據調查結果，在縣市農會可能給予鄉鎮農會之協助事項共四九項中，其中最常見者約八〇項（或一八%）均為代理政府委託事項。五八項（或一三%）指配售生產必需品。五三項（一二%）指技術指導。此外如販賣日用必需品，協辦農產品運銷，防治作物病蟲害等，各有三六至三八項（約佔八%或九%）。再次如配售農機具二七項，經費補助二二項，種苗種畜改良，行政管理指導，以及作鄉鎮農會與省政府、農復會或其他機關之聯絡工作等計一七至二二項。

每一上述之業務，均足表明縣農會與鄉鎮農會間關係之特點。但事實上縣級各農會中甚少利用托辦業務，與鄉鎮農會維持其關係者，即或有之亦僅為偶然性質，而非常見。因此使筆者深信各級農會之聯繫，至為薄弱而不乏改善之餘地也。

至於省農會與縣農會以及鄉鎮農會間之聯繫，似較鄉鎮農會與縣市農會間之聯繫更為鬆弛。在已調查之二三〇所農會中，計有一〇二所農會（四四%）對連繫情形未置一辭。約有三四所（一四%）農會直率報稱並無任何關係。由此表示至少有半數以上之地方性農會與省農會之間迄未發生業務上之接觸。有九四所農會聲稱曾有若干工作上之連繫，其中有五五所農會約佔五八%，曾明白指出有一項業務與上級農會發生連繫。僅有五所農會指出其發生連繫業務有四項，而竟無一農會指出有四項以上者。

各農會所指之業務中可與省級農會發生關係者，以代辦政府業務一項為最普通，計於一五三件答案之中，有三七件（一四%）曾作此項相同之表示。其次為辦理農產品運銷，計二三件，再次為販賣生產必需品，計一八件。至作鄉鎮農會與農復會、省政府或其他機構之連絡工作有十八件。其餘各業務之被提出者均不足十件。此外有關行政管理指導，販賣日用必需品，作物病蟲害防治，修理倉庫，改良畜種等業務者為三件至九件。

若吾人將上述調查結果，加以慎重考慮，當可深信本省農會業務之聯繫統一，實為一項重大工作。通過此種工作，農會可以對於臺灣整個農業經濟目的盡其最大之貢獻，並使政府與人民之兩方面均將收其最大之裨益。

促成各級農會統一與連繫之建議

促使三級農會在其業務上能有統一與連繫，應於下列各綱目中採取有效之調整，即農會組織、農會政策、農會之行政輔

導、農會之經濟業務、農事技術指導、農家與政府機關之連繫以及農民教育之提倡等項。

對於上述各綱目內之建議事項，筆者茲擬說明兩事：其一，即筆者已於前此各章中分別列舉各項建議，並將於其餘章節中，繼續列舉建議事項。另一，即各項有關連繫之特殊業務，必須先有詳盡之研討與有力之推動。筆者將於每一有關之業務項下，陳明其應如何獲致統一與連繫，如次：

1 各級農會之「統一化」，必須於其一般組織型態之中，建立基礎。蓋農會者應為農民自己之組織，應受農民控制，並應以解決農民之經濟上或社會上各種問題為其職志。筆者曾於組織型態與會員各章中，（請參閱第三、七、九各章），指出如何可使農會之組織，能有真正之成就，自毋庸再加贅述。茲僅提一事，即省、縣市與鄉鎮農會之理事會，必須經由其農民會員，獲致此種「統一」與連繫。故作者所建議有關各級農會之改組與其組織規程之修改各項設施，實應從速舉辦。

2 筆者於臺灣農會農事評議會一章中，曾論及農會政策之決定一事（請參閱第十二章），欲使農民工作有統一而協調之計劃，必須有一決定政策與對各農會及一般民眾宣告其決策之機構。作者所建議設立之農會農事評議會，對臺灣而言，雖為一新穎之機構，但在西方各國農民組織中已有悠久之歷史。此種農事評議會在推進農業及鄉村福利工作中，均已證明其極有價值。在美國有關鄉村生活之優良設施，多數均發源於紐約、威斯康辛及其他各州，即皆由於此種農事評議會之策劃。農事評議會不但協助辦理各種有關經濟之業務，如決定物價政策、辦理產品運銷、推行政府法令，亦且協助改良鄉村學校、修築道路、以及有關改良鄉村生活各方面之援助。在臺灣應亦由此種評議會推行上述各種工作，甚且可以直接推動農會之各項業務。

3 管理工作之輔導與諮詢

本節所討論之問題，作者尚未於其他各章中述及。在當前臺灣多數農會之營運均感困難情形下，此種問題遂更有其特殊意義，多數農會總幹事及理事均無工作經驗，故彼等亟需有關工商管理及組織方面之協助。省農會頗可藉此種給與縣市及鄉鎮農會之協助，而大大加強其對下級農會之聯繫。省農會中倘有幹練人員，可以從事指導協助所屬農會，則必可於指導下級農會之行政管理、人事管理、及組織型態各方面大有貢獻，並為之節省甚多之浪費。省農會應對此點加以注意。

4 經濟業務

作者於日用必需品及消費品之供銷業務一章中已強調省農會應從事此種物品之批發及躉售以謀所有農會之福利。作者茲擬將此點建議作更廣泛之說明。

除供應農民日用必需品及消費品外，農會並應供應農民生產原料與工具，例如農具、機械、種子、殺蟲藥劑、肥料、家庭用具等。此項供應必須價格較廉，對農民有利，同時其品質亦必須較市場上同樣價格之物品優良。農會必須堅守之一原則，即物品之質素與其價格必須相稱。總之須使農民以最低之價格獲得品質優良之物品與農會之各種服務。農會必須時時建立並保持其物品及工作之良好聲譽。

鄉鎮農會之能力有限，或不能勝任對農民供應消費物品之業務，唯有與其他農會合作辦理，始能獲得價廉物美之物品，以供應農民。縣市農會應利用此一機會，而尤以省農會更應利用之以探討農民究有何種需要，如何可以在批入大量物品之中，獲得整批零賣之利益，並計劃如何將此項物品，由縣市農會分配予各鄉鎮農會。

日本現時之農業協同組合，即從事上述各種工作。埼玉縣農業協同組合聯合會曾對其轄區內各合作社分讓類似臺灣所用之最佳打穀機。此種機器較當地市價為低。此外千葉縣合作社亦曾以腳踏車分發各區以至各地方單位。其他多種農業器材及家庭必需用品，均以此方式供應農民。此種工作在臺灣固有同樣之實行機會也。

物品供應之工作，並非單一農會（即使為縣市農會）所可順利推進者；必須各級農會通力合作，始能成功。各農會正可利用此一機會，努力表現其存在之價值。省農會於此尤可表現其存在之重要性也。

除供應物品之外，另有一項同等重要之經濟業務，亦須各農會共同合作，此即農產品之運銷是也。目前米谷與肥料之運銷，均由政府統籌辦理，故並無運銷問題發生。至於其他問題，則將於論及農會與政府關係時提及之。農民現已明瞭其稻米售與何人及肥料應由何處取得，嗣後設若政府停止經營米谷肥料之運銷，則農會亦須繼起擔任此項工作，農會如即開始經營若干農產品之運銷，不但可獲得極可寶貴之經驗，且可從而擬具一良好之運銷計劃。青果類如鳳梨及香蕉以及蔬菜家畜等，均有相當繁雜之運銷問題。

作者茲擬再列舉日本人之經驗加以解說。關於歐美各國合作運銷物品之事例，實不勝枚舉。如美國紐約、紐吉賽、及賓西凡尼亞各州牛乳產品聯合之牛乳運銷合作社，及瑞典之電氣與其他器材合作社（Ljus合作社）。但作者僅以日本為例，因臺灣人士對日本情形最為熟悉也。作者曾至千葉地區之某一大城市，參觀該地若干區域之蔬菜運銷合作社所經營之蔬菜市場，並據告此種蔬菜運銷系統，遠達北部之北海道。若干農會之物品收集、分級、包裝及運送，均於一共用之場所內辦理之。作者曾見農民以車載絲瓜瓢至此種場所，由此包裝後送往加工所製成後銷售國外。此種絲瓜瓢上均註明生產者之姓名及出產農會之名稱，各合作社在整個運銷過程中保持密切之聯繫與合作。臺灣各農會亦有執行此類工作者，此類工作亟待改良擴展。

5 農業技術上之協助：

臺灣農民所獲得之技術協助，大多來自任職鄉鎮及縣市農會之農業指導員，關於農業指導員之工作，擬於另一章中加以論列。作者於此僅願指出與本省各農會有關之一點，即作者並非主張由省農會組織一有關農事問題之完整指導諮詢系統。惟省農會至少應有一位聯絡人員，經由鄉鎮及縣市農會激勵並推動對農民之技術協助，並與省農林廳農業專家之工作取得聯繫，於收到本省各農會之請求後，此一人員應分別予以轉送有關單位及人員促使迅速取得補助。其工作之重要性極大，作者將於另一章內詳細研討此一問題。

6 聯絡業務：

農民及農會與政府及其他機構洽辦事項時，必須獲得若干援助，給予此項援助，乃省農會之一種法定工作。此種工作之重要在於省農會人員與政府機關接洽事務時，較鄉鎮及縣市農會人員所產生之效力較大也。

作者發現多數鄉鎮農會直接將種種請求送至農復會，頗為詫異。甚至縣市農會均未獲審閱此種請求，省農會更無論矣。鄉鎮農會除向農復會提出書面請求外，並有團體或個人代表至農復會有關各組申請援助，一若彼等對政府機關有所請求時然。作者深知此乃彼等能獲得援助之最有效辦法，故並不欲於此加以指摘。唯此種辦法浪費時間與人力，且使接納申請計劃整個過程繁瑣不堪，故效率極低。

以補助倉庫之修理建築為例。自作者來臺以後，即有數以十計之請求直接送至農復會，此種請求僅由農民提出，事先並未經其他人員或機構予以考慮。亦有數以十計同類申請，送至省農林廳。此類修建倉庫援助之請求，由農林廳逕行彙送農復會，而並未加以任何審核。一切編擬及轉送各計劃之應取途徑，以及與政府機關洽辦事項之手續，現時均無明文規定。

作者茲建議省農會專設一聯絡組，與縣市及鄉鎮農會間維持聯繫，由該組收集縣市及鄉鎮農會之計劃及援助之請求，審核其是否健全合理，是否具有所需之各種資料以及此種計劃之重要性。倘此一聯絡組缺乏合格人才，或由於其他原因，而無法對計劃加以審核時，亦應請由省農林廳、縣市農會及縣市建設局擔任此項工作。省農會之聯絡組於計劃經過審核後，再予整理轉呈其他有關機構核議。蓋政府及其他有關機構，倘能確知所收之計劃，具有確切之資料與具體之工作設計，且曾經省農會審核認為合理時，即可迅速對補助此計劃之實行與否有所決定。故省農會如能切實執行此種聯絡業務，各政府機構對於已經省農會認可之計劃，必較重視。此點對各縣市及鄉鎮農會實極有利也。

作者復建議農復會不應接受農會直接送呈之申請計劃，而應將所收到之各項計劃轉省農會審核，並作一假定性之判語。雖然乍觀之此種辦法使審察計劃及核給補助之整個過程延緩，而事實上如行之得法，反能使此種手續加速完成。

7 新聞及教育業務：

作者於會員關係之維持一章中，曾對此問題加以論列。除已就無線電廣播、新聞通訊、電化教育等各項加以研討外，並曾強調省農會在此種工作中所佔之重要地位。

作者對各級農會連繫統一之最後建議為：省農會應以執行上述各項聯絡工作為其基本任務。蓋凡欲構成優良之工商組織，其基本原則，為應由其業務之性質與種類，決定其組織型態。省農會自亦應以各農會所執行之各項業務為決定其組織型態之標準。易言之，省農會如有若干部門專司決定政策、輔導、管理、執行經濟業務、給予農業技術援助、維持與政府及其他機構之聯絡、以至新聞教育，則必能培養執行各該項業務之幹練人才。唯有如此，省農會始能予其所屬農會與農民以最大之援助。

十五、家庭改良與青年及少年工作

日人曾利用農會增加臺灣農業生產，藉能於商品輸出輸入之中獲取其經濟純利。日人發展農會，其目的在使臺灣之農民，

能精於農作方法。日人於此已頗獲成就。蓋日人亦深知良好之勞力，不僅需要能精於其道，且必須具有健全之體格。因而特別注意其健康。日人曾設立內外科及牙科之診所、醫院。臺灣人所僅能獲得日人允許而接受之大學教育，厥為醫科。臺灣人於此可以為日人之經濟目的效盡其甚高之助力。惟日人並不關心於改良臺灣人之生活，使能具備良好文化之其他必要條件。於農業以外之事業，日人極少注意建設。至於有關臺灣人社會倫理方面之一切義務，日人之主要目標，僅在求其對日本政權之服從而已。對此一需要，日人已另以其組織嚴密之警察力量獲得之。

日人全盤打算之結果，對於改良人民全部生活之任何計劃，均絲毫不感興趣。除正規學校教育之外，即再無對於婦女或青年之補助教育計劃。戰爭期間，日人曾將婦女與青年，加以組織，以期改善，但其對於鄉村人民之正常推廣工作，僅限於解決其農業生產問題，而其對象幾全限於成年之男性。

中國接收臺灣時，發覺對於此類較為廣泛之改良事業，竟毫無可以發展之任何基礎。除若干與政治及戰時効忠有關之事項以外，中國大陸人士，根本對於婦女與青年方面，均無具體工作之方案。事實上大陸之風氣，多少阻礙對於婦女之工作。此外，解決增加生產之各種問題，藉以供應臺灣激劇增加之人口，實已迫切無比，因而無暇對其他各項問題作認真之考慮。筆者於提及家庭改良、家庭生活、青年工作之時，臺省之一高級農業官員逕告筆者，謂伊未曾念及此一問題。

由此觀之，有關家庭改良，家庭生活與青年之教育工作，倘認為應予發動，則一切均須從頭做起。即在地方領袖人物之間，對此類工作，亦無真確認識，故此事實屬毫無基礎。欲使各領袖人物，明白此類工作之重要，已屬非常艱難之工作，尤以此際應加注意事項如此繁多之時為然。且因此類工作，並不能立即增加食糧、經濟產品或人民財富，故欲求推展此類工作，且獲得各方支持，即使非無可能，亦必甚為困難。

如農復會有意推動此類工作，必須大部依賴該會本身之各項設施，而以農林廳方面之合作為其輔助。該會須先物色對此類工作有素養之人員，使其先行對現況作相當研究，繼以支持一種計劃。即於適當小型地區之內，設置一二示範工作，藉能表證此類工作對於整個農村改進計劃中之價值。換言之，該會須在奠定一相當基礎後，方可逐漸擴展，而獲致更多之支持。

臺灣之農家，所經營之農地面積甚小，婦女常終年隨同其丈夫下田工作，故極少注意於家庭之改良，保嬰之知識，營養及其他必需之事項。委知風尚恆為社會之指南針，習慣為個人之原動力。正因鄉村婦女不僅為管家婦、母親，且兼為農場之工作者，是以與家庭有關之問題，尤應及早注意。蓋家庭與社會之福利，皆有此需要。舉凡有助於母親處理其家常事務之方法，均為具體之貢獻。

倘能對鄉村青年以組織方式，而使其能確認農業之價值與瞭解科學之農業，則對於臺灣之未來鄉村福利，即可視為已有所貢獻。蓋臺灣之未來前途，全繫於此輩青年，而此輩青年，因隨產業之發達，趨赴城市者必日益增多。實則農業將永久為臺灣之最大產業，故大部份之青年，均應停留於農村，經營農業。如此輩青年可以獲得補助，使其認識經營農業之榮譽，與如何可

以成為成功之農民，則更良好之鄉村生活，即不難獲致，對於鄉村青年之工作，亦極具價值。

筆者最近赴日之行，使筆者益見家庭改良工作與青年工作之重要。自一九四八年起，於當時具體而微之現有基礎之上，此兩項工作均能迅速有所成就。農業指導人員，正於全國各地從事於發動各種農事研究會、農業研究討論會、四育會及未來農民等工作。日本現時已有青年俱樂部約一萬五千五百所，會員已超過五十萬人。筆者曾親見一四育俱樂部之十二會員（四女八男）於集會之外並舉行一種展覽，表證示範家庭之改良工作，包括廚房之整理佈置，土壤之分析測定，蔬菜之鹽漬，養雞結果之分析與若干其他項目等，其成績雖在任何成年人之團體中，亦屬斐然可觀，令人欽佩。由此種活動之中，此輩青年與少年確能獲得真正之激勵。

關於家庭改良方面，筆者曾於埼玉縣內過及家庭指導員十七人，伊輩適舉行其每月一次之月會。筆者曾聽彼等研討有關住室、廚房改良、營養、衣着、健康、節約燃料等問題。凡此僅為家庭指導人員工作項目中之一部份而已。

日本現時已有家庭指導員六〇九人，均由受有良好訓練並繼續受訓之婦女所擔任。日本人民正樂於鼓勵支持此一工作。其工作計畫之展開，雖遭遇問題甚多，然而此一工作，業已受有日本中央與各府縣政府之有力支持。且其具有良好教育並有實際經驗之家庭指導員（其中百分之六十曾受有大學教育一年或一年以上與特殊訓練），均受到鄉村婦女與大多數農村男子之熱烈歡迎。

由於此類工作之成果，使筆者深信，吾人於此實有一可以輔助臺灣農村生活之絕好機會。

筆者個人認為農復會如願輔助建設範圍較廣之農村生活，必須致力於此類之工作，茲特建議：

第一，農復會延聘專家二人來臺工作，為期各為一年。其一為家庭改良與家庭生活之專家，另一為農村青年與少年工作專家，其工作所需一切經費，概由農復會負擔。

家庭改良與家庭生活專家須受有育兒學、人類營養學、家庭關係學，以至家庭療養學等科之訓練。如有可能，此一專家須對中國之家庭有相當認識，並對中國之觀點，有相當了解，如能在中國婦女中發現此種人才，則更理想。否則由有東方經驗之西方專家，奠立基礎工作，而另行就地徵用可以繼承辦理之人員。

筆者雖不欲直接介紹工作人員，茲僅說明所需人員之資格，究應如何方可奠定此種工作之合理基礎起見，擬請農復會各委員注意康乃爾大學專事研究家庭生活工作之海保博士（Irma Highbaugh Ph. D.）。海保博士曾有在中國從事婦女工作二十五年以上之經驗，且以此成名。倘能獲得如此人才，從事於臺灣農村家庭生活之研究，並擬定工作計劃，則所有建議，當必切實可行。

筆者無個人所熟稔之青年工作人才，可資介紹。但若與美國農業部推廣司及其他青年工作機構取得聯絡，當不難招致此項人才也。

第二，筆者建議，此兩類工作範圍，暫以不超過一縣為宜。以服務為基礎而充分發展其工作計劃，藉以表證何種工作，可以達成。

如此種專家，僅於一縣之內，進行其組織工作，則在其認識臺灣農村情形之後，可以採用「服務方式」（即協助農家及農村之青年，解決其最迫切問題，藉以取得信仰），充分於此地區之內發展其工作。由此可將各種活動，各種計劃，各種方法，付諸測驗。於經驗之中，當能明瞭此種工作究有如何價值，再本此經驗推動較廣泛之工作計劃。

十六、中國農村復興聯合委員會與農會

作者在本報告中已列舉中國農村復興聯合委員會目前可能協助改進臺灣農會之途徑。作者以為農會之組織，乃為改進臺灣農業經濟與鄉村生活能否成功之關鍵。依作者個人之意見，美國經濟合作總署與農復會過去雖已推行多種業務，而現時尚可推動之業務仍不少，例如供應肥料，修理倉庫及設備，協助改良作物與種畜，建設灌溉工程與其他重要事項等。此類工作中大多數之設施，均着重「經濟」方面，並皆有其價值。為使農會能充份利用其現有之種種設施，此類協助，無論在過去與現在，均屬必需。蓋經過戰火之摧毀，與歷年不景氣之影響，倘無此種援助，則農會實難推進行任何業務。

然而，若執行種種任務之農會組織，未能予以增強，而其人事制度亦非建立於崇高而完善之基本原則上，則此種經濟援助，雖能於當時奏效，勢難給予本島以長期之利益，更無從達到作者前述之目標（第一章）。

作者於研究農復會在臺灣之工作時，對上述經濟援助之成就，深感欣慰。唯同時亦認為農復會之工作，過於偏重金錢之援助，修理房屋設備之補助，與夫物品之供給。作者對此並無贊議，且認為此種措施實有效益與必需。惟僅採取此種措施似尚嫌不足。誠以此種工作必須自「人員之推動」與「人與人間之良好關係」方面，多所致力，非如此者，農復會將無法獲得最佳之成果也。

根據吾人對本省農會之調查，二百十九所農會報稱曾受農復會平均約二種以上之援助。十七所農會報稱未得到農復會之任何援助；其餘四十所農會則稱曾接受四種以上不同之援助。

觀察農復會給予農會之援助，即可證明作者所述之理由。在二百九十所農會中，九十二所農會曾由農復會補助修理建築倉庫，一百二十所農會曾由農復會補助建築堆肥豬舍，一百五十三所農會接受家畜飼養之補助，四十二所農會受有修理黃麻浸水池之補助，尚有少數農會由農復會補助從事防治動物疫病，防治作物病蟲害，氟氮化鈣示範及其他工作。以上全係經濟援助。關於人事問題與管理問題等，並無任何設施。關於教導農民使其認識農會之目的、組織及會員關係，亦未曾有任何工作。蓋吾人現已公認任何農民組織，無論其是否屬於經濟性質，倘欲有所成就，必須具備其基本條件。基本條件為何？即會員關係之融洽，及會員對其本身之權利義務與各種有關會員基本法則之瞭解是也。

作者茲願就農復會本身之組織作一建議。關於人員方面，筆者未加考慮，農復會工作之能否順利推行，實較任何個人為更重要，故任何個人之性格，亦不在本人考慮之內。

作者建議農復會在組織體系中設立一獨立的農會關係組，與其他現有各組立於平等地位，此項建議之理由為：

第一：設立一農會關係組與其他各組處於平行地位，可以顯示農復會認識農會在臺灣農村經濟中所佔之重要地位。此種措施，對農會工作人員有極大之心理影響，蓋如此則農會職員感覺振奮。抑有進者，此項措施，亦可使省政府內負責督導農會之人員，明瞭農復會已將有關農會人事之問題與其他工作同等重視。此種辦法對農復會職員亦屬有利。作者個人認為農復會多數職員並未十分重視彼等必須利用而推行工作之農會組織。但有一部份職員則向作者表示彼等在推動改進運銷業務與生產方法等工作時，所遭遇之主要問題，均不外為「人與人」間之關係。

第二：專設一農會關係組，能使農復會擬訂工作計劃與經費分配時，對該組工作予以相當其他各組之同等考慮。按照目前農復會之組織系統，農民組織工作與農業生產工作關聯，事實上農民組織之工作，可能與任何一組之工作相聯繫，因每一組之工作，均須經由農會始能實現也。設置一農會關係組，能使其他各組感覺彼等與農會之關係更為直接。尤以現今農業生產最為各方所重視，致農復會之農業生產組及農民組織組大部份職員，均致力於農業生產問題，甚至原指定致力農會問題之人員，亦皆從事農業生產方面之工作。

第三：專設一農會關係組最重要之一點理由，為能使各方面直接注意農會工作之最困難而最迫切之問題。修理倉庫固屬重要，而有合格人員對倉庫作適當與充分利用尤為重要。工作效率良好之碾米廠固屬需要，而能有條不紊並確實登記其工作紀錄之人員更為需要。設若專設一組，選聘能考慮計劃及促進鄉鎮縣市與省農會關係之人員，則真正的工作配合，必可逐漸產生，此乃人的問題，而非物質問題，故吾人應直接予以考慮。農復會唯有專設一組，專門致力於研究此種問題，始能順利執行與農會有關之各種工作。

十七、各項建議之綜結

為使讀者查閱筆者對農會各項建議之方便起見，茲將本報告中所列舉之各項建議，依原報告各章節之標題，綜合敘述如下：

一、農會現時之組織型態：

筆者之建議為省、縣（市）、及鄉（鎮）農會會員代表於每年會務大會中，選出與現時人數相近之理事若干人，組織理事會之監督管理組織。各理事均不支薪給，僅於集會期間按日支取合理之車馬費。理事會之主要任務為任用總幹事一人，為農會

之執行首長，負責處理農會各種業務。理事會並決定各該農會之營運方針與應行舉辦之業務，交由總幹事遵照施行。總幹事須向理事會提出詳細之業務報告，至少每月一次，徵求理事會之同意與認可。總幹事並須提出財務及其他業務之詳細書面報告，至少每季（三個月）一次。理事會本身或其所延聘之專門會計師，須每年就總幹事所送賬冊及其應用憑證作詳細之審核查賬，如無弊端，並發給證明無訛之文件。理事會有任命或解僱總幹事之全權。

二、農會現時之業務與問題

筆者建議農復會對農會倉庫之亟待修理建築者予以撥款補助。筆者不但曾表示衷心支持目前擬訂計劃將美金一八三、六〇〇元包括於農復會四十年上半年度一月至六月之預算內，供作農復會、省糧食局與各地鄉鎮農會聯合修建九十所倉庫計劃之用，且建議該案應予通過。

筆者建議農復會應向省農會提出關於軍隊駐在農會倉庫之意見，並敦促後者調查有若干軍隊駐紮若干倉庫，然後採取行動。軍隊之駐營於倉庫中者，實應儘早遷出。政府利用農會倉庫，不但應付給相當之代價，其因駐軍而遭受損壞者，尤應給予賠償。蓋民間之小機構如農會者，實無力負擔此種損失也。省農會理應調查各地農會倉庫被利用之情況及其損害程度，並協助其取得賠償費用，以彌補其損失。

三、農會之設備

筆者建議省農會考慮設置一建築部門，作為其對各地農會服務項目之一。

筆者以為在省農會之機構中，應設一部門，專門從事研究審核各項設備器材之是否需要，及與辦有關新業務所需之必需經費等。該一部門僅須聘請一工程師，並略置必需之儀器，即可為各農會作建築物之設計審核等服務。各農會在需要時，即可向其諮詢。又有關之申請，經其審核或修正後，即可由當地縣政府之建設局農林課草擬詳細建築圖樣與經費預算等。又此項工程人員，並可以建築師資格。於建築期間監督施工。

作者建議，農會之修建計劃與預算，凡未經農復會農民組織組與工程組嚴格審核者，不應輕易給予經濟上之補助。每一申請援助計劃之真正目的，必須經謹慎而週詳之審查。各地農會之申請書送交農復會後，該會應立即作覆，告知該項申請書業已收到，同時並告知審核該項申請書類預期需若干時間可以完成。

筆者建議農復會不應補助某一修建工程之全部費用。農復會應補助一切有意義之計劃，然亦自有其遵循之原則，即凡某一農會能自行投入一部資金者，農復會始給予補助。又凡農會本身財力所能勝任之計劃，則農會應自行籌款辦理。農復會在考慮給予補助經費以前，對每一申請補助農會本身之能力，應加以調查研究。若有一補助計劃在補助經費支付後，中途申請修改

者，則已付之經費，務須責令農會先行退還，一面對申請修改之新計劃作詳實之審核，至該新計劃核准後，再行撥付。

四、農會之經濟來源

筆者建議省農林廳在其預算之中，列入農業推廣人員之薪津及旅費。如農業指導員及推廣人員係駐於各農會內，則應由省農林廳將此項薪津經費交由各農會轉發。因農業指導員及推廣人員所擔任者為教育工作，故此項工作經費不應由農會之收益中支付。

筆者建議由省糧食局會同省農林廳、省農會及農復會與農會商定其代政府存貯米谷分配肥料之統一收費辦法。根據其代辦數量規定一律之收費率，作為農會為政府代辦業務及物品加工之報酬。筆者建議所有政府機構，倘欲委託農會代辦業務時，均應訂立書面合約，言明付給合理之報酬。此種合約須以明文規定代辦業務之期間或是否逐年改訂，任何一方如欲將合約廢止時，均應於三十天前通知訂立合約之另一方。

五、會員之關係及其問題

筆者建議，臺灣農會會員應分為二類，即正會員與副會員。

正會員每戶祇限一人，其收入百分之七十以上必須為來自農業生產，並須限於積極耕種者，至其為自耕農、佃農、抑或僱農，則可不論。正會員可以享有會員之一切權利，包括選舉權、被選舉權、出席會議權及利用農會各種設施之權利。

副會員得有參加集會之權利，對於會務之發言權及利用農會各項設施之權利，一如正會員然。但不得有選舉權，與被選舉權，故不得當選為農會理事或代表。

六、農會之會議程序

筆者建議，會議中需否採用不記名表決或投票之方式，得由會員隨時隨地自行取決。惟此事實應加以鼓勵與提倡，最好能使之作為農會會議時之經常程序，尤於省、縣（市）、鄉（鎮）之會員代表常年會務大會中，應予採用。

七、農會與政治

筆者建議省、縣（市）及鄉（鎮）農會，應宣佈並執行一項不參加政治活動之明確政策。任何農會均不得支持任何政治候選人。農會之職員，無論何人，均不得以農會之名義支持某一候選人。農會職員之個人政治活動，尤應選擇在令人無法猜疑其係利用農會名義之適當時期與適當情形下進行，藉以避免涉及利用農會名義進行政治活動之嫌疑。全省各級農會均應於常年會務大會中，以通過議案方式，規定並宣佈農會並非政治機構，亦不許從事政治活動。

八、農會之領導人才

1 農會在職人員短期訓練

筆者認為當前之急務，在設立農會職員及理事訓練學校。訓練期間應較長，使訓練工作不僅為普通激勵與啓發其工作精神之集會。訓練機構應為正式學校，具有優良師資及充足資金，包括關於農會正常工作計劃中各項工作之訓練。

筆者建議此種學校，訓練期間最少應為二週至三週。

筆者建議在臺灣省農林廳內增設訓練主任一人，負責在本省選擇地點，設立此種訓練學校，並選聘教職員，編列教學課程，供應種種便利，安排實驗室與田間工作，及籌劃發展工作。

筆者認為上述計劃如能擬訂，應由中國農村復興聯合委員會核撥相當款項，補助教導人員之薪給，並補助各農會支付調訓人員在調訓期內之各項費用。

筆者並建議由中國農村復興聯合委員會、省農林廳及省農會合作選聘一幹練之訓練主任，其適當薪津，亦由三機關共同負擔。

筆者更欲建議中國農村復興聯合委員會負責農會組織人員，應以此種教育及訓練工作，為彼等重要任務之一。農復會並應指定專員，負責推動農會在職職員之訓練工作，及推行範圍更廣之教育工作。

2 省農會之農會職員訓練所

筆者建議由省農會設立為期一年至兩年之訓練所，俾給予農會優秀職員短期（二週至三週）訓練課程所未能完成之訓練。同時訓練高中學生以備擔任農會各部門中之特殊工作。

各農會應捐贈獎學金予省農會訓練所之學生。

筆者建議農復會與省農林廳對此種訓練所之設置，應予以鼓勵與協助，如調用各該機關之職員擔任教職，與平均負擔其所需經費之補助等。

3 臺灣大學之農會職員訓練課程：

筆者建議由農復會、省農林廳及省農會合作鼓勵教育部及臺灣大學編訂農會高級職員之四年訓練課程，在大學講授，並使此項畢業之人員獲得大學學位。

筆者建議，設若農會職員訓練課程得以付諸實施，則由農復會撥款補助在臺灣大學聘任教授二位，其一擔任有關合作社、農會、鄉村社會學各科之講授，並負責推進農會職員訓練課程，其另一則講授工商組織及管理、人事問題及其他有關課程。

臺灣大學中其他各系若干教授講授之課程，亦有為農會職員訓練班學生所應選習者，故筆者建議由農復會撥款資助臺灣大學各系支付彼等之薪津，以減輕臺灣大學之額外負擔。

九、會員關係之維持

1 無線電廣播：

筆者建議：設若農復會之新聞教育組及農民組織對有關無線電廣播節目之各項問題（包括廣播之性質，廣播資料之種類，廣播節目之長短，與是否可以聘得工作效率高之主持與播音人員，廣播之時間與費用數額，以及農民如何可以獲得無線電與如何可以集合農民收聽廣播等）予以審慎檢討後，認為可予贊助，應由農復會一方面予以經濟援助，一方面供給廣播材料，並派遣人員參加廣播工作。

2 農會新聞通訊及美國新聞處之農民報：

作者建議農復會指派其負責農民組織之職員，從事研究是否應創刊農會報紙或新聞通訊，並考慮對美國新聞處擬辦之農民報是否應給予適當的精神上及經濟上之援助。

3 音影教育：

作者謹建議由農復會之新聞教育組及農民組織合作搜集一套為農民教育所用之幻燈照片課程，包括關於臺灣及其他地區之資料，編為當地農民感覺興趣之題材。此種幻燈設備及照片，應使農業推廣人員能得充分利用之機會。尤須利用在農會及其他鄉村團體各集會時，予以放映之機會。

十、重振農事小組

筆者建議吾人應極其重視農事小組之重振工作，俾使之為教導農民之工具。且除非萬不得已，應以農民團體為對象而經常與農民接觸，解決彼等之問題。

筆者建議對志願擔任農事小組組長之農民給予金錢報酬之措施，不但不應提倡，且最好逕予廢止。

十一、農業指導員與推廣工作

筆者建議防止以農業技術指導員從事農業推廣以外之其他工作，如代政府執行監督工作及代政府機關填寫報告等。農業指導員之工作，應規定僅限於有關農業推廣之教導。

筆者建議由中國農村復興聯合委員會研究農會農業指導員旅費之需要，並與省農林廳及各地農會共同擬定一項切合實際需要之工作計畫，以克服目前遭遇之困難。

筆者建議臺灣省農林廳應研究如何可以擴展並加強農業指導員工作之方法與經費，尤須注意工作人員之人數、品質及其待遇。

筆者建議農業技術指導員之辦公室，應設在農會之辦公廳內。

筆者建議由省農林廳研究農會之組織系統，並設法使農業專家與農業技術指導員發生更密切之聯繫。

十二、臺灣農會與農業政策之決定

筆者於此擬建議省農會於會員代表常年會務大會中，設置農會農事評議會，使成為農會組織中之一法定部份。

此評議會之目的，專在為農會取決政策。評議會本身不能採取行動，而僅限於研究何者對於臺灣農業、農會及農民最為有利，從而發表其研討之結果，使農會及其他對此發生興趣之機構，能依其意見而採取行動。

筆者建議鄉（鎮）農會之首長，應按月連續舉行會報，以考慮各該農會以及一般農業之工作計劃及政策。

十三、日用品必需品與消費品之供銷業務

筆者建議省農會應羅致並延聘曾研究商品批發、躉售制度、及對此種業務有實際經驗與澈底瞭解之人員一人。由此項專門人員詳細調查研究目前各鄉鎮農會所經售而為農民經常採購之食物、傢俱、農具及其他家用必需品等，同時並應調查其他為農家所需而鄉鎮農會應能供應之物品。此項專門人員，應研討如何可將鄉鎮農會之貨品，加以良好之陳列與廣告之宣傳。此外應從事以低廉價格購入大量鄉鎮農會售與農民之必需品，並將此種物品由一中心地點分配縣市及鄉鎮農會。換言之，即建立一農會貨品之批發系統。

作者建議農復會之農民組織應推動上項建議，並於適當時機向農復會提出應予省農會以何種有關研討消費品供應及補助省農會從事此項工作人員之具體援助。

十四、三級農會彼此間之聯繫工作

筆者建議省農會應特別注意省、縣（市）及鄉鎮農會之工作聯繫，促成此種聯繫之方法：

第一、將農會會員分為正會員與副會員；

第二、設立並利用農會農事評議會；

第三、給予行政管理上之輔導；

第四、發展普及各級農會之零售及批發買賣業務並扶助農會之物品運銷業務；

第五、在農會組織中設技術指導員為各農會與省農林廳間之聯絡人員；

第六、設置農會與政府及其他機構之聯絡業務部門；

第七、推動新聞教育業務以期民衆對農會及其工作發生良好印象。

筆者更建議省農會應研討其本身之組織系統並設立各組專司：(一)決定農業政策，(二)給予行政上之輔導(三)教育農會會員及維持會員關係，(四)從事經濟業務，(五)農業技術援助，(六)與政府及其他機關維持聯繫，(七)新聞教育。

筆者建議農復會之農民組織組與省農會合作建立上述之組織型態。作者復建議農復會不應接受農會直接送呈請求補助之計劃，而應將所收到之各項計劃轉送省農會，由後者審核並至少對計劃之價值作一假定性之判語。

十五、家庭改良與青年及少年工作

筆者建議農復會延聘專家二人來臺工作，為期各一年。其一為研究家庭改良與家庭生活方面之專家，另一為研究組織農村青年工作之專家。其工作所需一切經費，概由農復會負擔。

筆者建議，此兩類工作範圍暫以不超過一縣為宜，以服務為基礎而充分發展其工作計劃，藉以表證何種工作可以達成。

十六、農復會與農會

筆者建議農復會在組織體系中設立一獨立的農會關係組，與現有其他各組立於平等地位。

附錄一

台灣農會之通訊調查表

總幹事先生：

逕啓者本會為要研討如何可給農會以最大支助，很想明瞭關於農會之各種情形。現在我寄上這張表格，敬請
費神填答。並請先生親自辦理，藉使本會能夠得到貴會負責人的意見。填好之後，請即日交郵局寄下，至遲希望能在十月十
五日以前寄回。我很感謝先生！

中國農村復興聯合委員會農民組織組顧問

安 德 生

- | | | | |
|-------------------------------|----|------|---|
| 1 農會名稱 | 農會 | | |
| 2 地址 | | | |
| 3 填表者姓名 | | 4 職位 | |
| 5 本農會轄區內總人口共計 | | 戶 | 口 |
| 其中農家共計 | | | |
| 6 貴農會十年前是否已經成立？ | | | |
| 答： | | | |
| 7 貴農會十年前如尚未成立，何時才成立？ | | | |
| 答： | | | |
| 8 貴農會現在所舉辦的有些什麼業務（重要的請先填寫）？ | | | |
| 答：1 | | | |
| 4 | 5 | | |
| 7 | 8 | | |
| 9 貴農會最近三年內所新增的業務是什麼（重要的請先填寫）？ | | | |
| 答：1 | 2 | | 3 |

10 貴農會最近三年內所停止舉辦的業務是什麼(重要的請先填寫)?

答: 1 4 5 2

11 貴農會已經停止舉辦而農民很感覺有恢復必要的業務是什麼(重要的請先填寫)?

答: 1 4 5 2 6 3

12 貴農會停辦上述業務是為了什麼原因(重要的請先填寫)?

答: 1 4 2 3 6 3

13 貴農會現在所舉辦的業務有那幾件最受農民的歡迎(重要的請先填寫)?

答: 1 4 2 3

14 農復會曾補助貴農會做過什麼事業?

答: 1 4 5 2 3

15 (甲) 縣農會對貴農會有什麼協助?

答: 1 4 2 1

(乙) 省農會對貴農會有什麼協助?

1 2 4

16 貴農會在執行業務上有什麼主要困難?

答: 1 4 2 3

17 經常得到貴農會各種服務的農家有多少戶？

答： 戶

18 貴農會有無信用部？

答：

19 現在存款共有幾戶？

答： 戶

20 貴農會信用部最多時有多少存戶？

答： 戶

21 過去九個月內貴農會一共放出幾筆貸款？

答： 筆

22 貴農會現在存款總金額共有多少？

答：新台幣 元

23 貴農會信用部存款總金額最高到過多少元？

答：新台幣 元

24 貴農會現在放出貸款總金額共有多少？

答： 元

25 有什麼方法可以使貴農會信用部業務效用更大？（列舉時請不要超出三種方法）

答：1 2

26 貴農會一切業務應該如何改進才能得到最高的效果？

答：1 2

4 5

27 貴農會現在僱用職員工役共計幾人？

答：職員 人 工役 人

28 貴農會現用人員中有幾位曾在日治時代的農會或合作社(產業組合)服務過?

答:

人

29 貴農會現任理事共有幾位?

答:

位

30 現任理事中有幾位在日治時代曾為農會或合作社(產業組合)服務過?

答:

位

台北市濟南路一號
農復會農民組織組
安德生 願 問 收

農會

總幹事先生親啓

台北市濟南路一號

中國農村復興聯合委員會安寄

附錄二

台灣農會調查結果之統計表類

下列三十二個統計表格，係由一九五〇年十一月所舉辦對台灣二百三十所縣(市)鄉(鎮)農會調查之結果綜合分析所得。截至一九五〇年十二月十二日止，寄出之三三六份調查表(鄉鎮農會三一八份縣市農會十八份)中，共收回調查表計二百九十七份。惟其中約有六十份寄回過晚，不及列入吾人統計研究之內。此項收回較晚之六〇份調查表，雖增加事實不少，但對於吾人由二百三十份表格中所獲得之統計結果，其影響甚微。蓋二百三十份收回之表格，約佔總調查表三三六份百分之七十，成數甚高，足以代表可靠之研究對象，故吾人基於此項結果所作建議，諒無差池。

填表者之職位

表一 (問題四)

職	位	鄉	市	縣(市)	合
		村	鎮		計
總幹事		九五	二一	五	一二一
常務理事(理事長)		二七	一一	二	四一
理事兼總幹事		一六	五	〇	二一
副總幹事		四	二	〇	六
總務及生產課(股)長		一	四	〇	一五
常務理事兼總幹事		八	一	三	一二
幹事課(股)員		六	四	〇	一〇
合計		一六七	四九	一〇	二二六

農會轄區內人口總數之分佈

表二甲

(問題五)

人口總數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
不及五,〇〇〇	四	〇		
五,〇〇〇至九,九九九	二六	一		
一〇,〇〇〇至一四,九九九	三〇	二		
一五,〇〇〇至一九,九九九	四〇	五		
二〇,〇〇〇至二四,九九九	二一	七		
二五,〇〇〇至二九,九九九	二六	〇		
三〇,〇〇〇至三九,九九九	二	一		
四〇,〇〇〇至四九,九九九	三	九		
五〇,〇〇〇以上	〇	一		
合計	一七一	四七	各縣(市)轄區內人口均在100,000以上	二一八

(五四)

農會轄區內農業人口之分佈

表二乙

(問題五)

農業人口	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
一,〇〇〇至一,九九九	二	二		
二,〇〇〇至二,九九九	二	三		
三,〇〇〇至三,九九九	三	五		
四,〇〇〇至四,九九九	四	五		
五,〇〇〇至七,九九九	二	八		
七,〇〇〇至九,九九九	二	六		
一〇,〇〇〇以上	一	六		
合計	一六三	四五	各縣(市)轄區內農業人口均在25,000以上	二〇八

農會轄區內人口總戶數之分佈

表三甲

(問題五)

戶數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
一,〇〇〇至一,九九九	三	〇		三
二,〇〇〇至二,九九九	四〇	二		四二
三,〇〇〇至三,九九九	三七	三		四〇
四,〇〇〇至四,九九九	二二	七		二九
五,〇〇〇至五,九九九	二	一		三
六,〇〇〇至六,九九九	〇	一		一
七,〇〇〇至七,九九九	〇	一		一
八,〇〇〇至八,九九九	〇	〇		〇
九,〇〇〇至九,九九九	〇	〇		〇
一〇,〇〇〇以上	〇	〇		〇
合計	一七一	四七	各縣市轄區人口戶數均在20,000戶以上	二一八

農會轄區內農業戶數之分佈

表三乙

(問題五)

農業戶數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
〇至九九九	一	六		七
一,〇〇〇至一,九九九	一三	一		一四
二,〇〇〇至二,九九九	六一	七		六八
三,〇〇〇至三,九九九	二六	七		三三
四,〇〇〇至四,九九九	二	五		七
五,〇〇〇至五,九九九	一	一		二
六,〇〇〇至六,九九九	〇	一		一
七,〇〇〇至七,九九九	〇	〇		〇
八,〇〇〇至八,九九九	〇	〇		〇
九,〇〇〇至九,九九九	〇	〇		〇
合計	一七〇	四七	各縣(市)轄區農業戶數均在5,000戶以上	二一七

農會轄區內農業人口佔總人口之百分率

表四 (問題五)

農業人口百分率	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
不及一〇	〇	五	〇	五
一〇至一九	一	八	一	一〇
二〇至二九	二	〇	二	四
三〇至三九	四	一	二	九
四〇至四九	四	一	一	六
五〇至七四	五	八	二	一五
七五至九九	九	〇	一	一〇
合計	一六三	四五	九	二一七

農會轄區內農業戶數佔總戶數之百分率

表五 (問題五)

農業戶數百分率	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
不及一〇	一	〇	〇	一
一〇至一九	〇	七	二	九
二〇至二九	〇	一	〇	一
三〇至三九	三	一	〇	四
四〇至四九	一	五	二	八
五〇至七四	六	三	二	一五
七五至九九	七	一	〇	八
合計	一六八	四八	九	二二五

農會已成立年數

表六 (問題六)

成立年數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
多於一〇年	一五九	三三	七	一九九
一〇年	〇	〇	〇	〇
一至三年	三	一	〇	四
四至六年	八	二	三	一三
七至九年	一	〇	〇	一
合計	一七一	四六	一〇	二二七

一九五〇年台灣農會經辦業務項數之分佈

表七 (問題八)

經辦業務項目	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
無	一	一	〇	二
一	三	〇	〇	三
二	八	一	二	一一
三	三	一	二	六
四	六	三	二	一一
五	一〇	六	四	二〇
六	一	〇	〇	一
七	四	五	二	一一
八	二	三	一	六
九	一	〇	〇	一
一〇以上	三	〇	〇	三
合計	一七一	四九	一〇	二二七

農會經辦各種業務在重要上之順序

表八 (問題八)

經辦業務	在重要上之順序								合計
	1	2	3	4	5	6	7	8以上	
農事技術指導	六六	二六	二八	二三	一五	三九	一六	一	一七三
作物改良	四五	一	一	二	四	六	一	一	一七
家畜改良	四五	二五	二六	二六	一六	一六	一	一	三五
家畜及作物病蟲害防治	二五	二	二	二	一	一	一	一	三五
農業械具之供銷及貸放	二	七	二	九	七	五	一	一	三三
信用業務	七七	三三	二五	二二	二	二	二	一	一九六
代辦業務	四五	二八	二六	二七	一五	一	一	一	一六一
碾米業務	一四	二二	一九	二四	七	一	一	一	九五
米谷及肥料倉儲	四一	一六	一九	一九	〇	八	三	一	八〇
運輸業務	四	四	二	三	三	四	一	一	二一
其他公用業務		四	二	三	四	五	二	一	四一
日用品配售供銷	一一	四五	五二	二八	三七	一九	二	一	一八四
生產用品配售供銷	一一	四五	五二	二八	三七	一九	二	一	一五二
農產品運銷	〇二	二九	二五	二四	一七	六	二	一	一四
衛生教育及其他業務		一	二	一	五	四	三	二	一八
合計	二五三	二七一	二六三	二二五	一六五	一〇一	三九	一八	一,三三五

過去三年內農會所增辦業務之項數

表九 (問題九)

合 計	增辦業務項數							合 計	
	七以上	六	五	四	三	二	一		無
一六九	○	一	八	二○	四二	四四	四九	五	鄉 村
四六	二	○	三	三	一五	五	一五	三	市 鎮
一○	○	一	○	四	一	三	一	○	縣 (市)
二二五	二	二	一	二七	五八	五二	六五	八	合 計

過去三年內農會增辦業務之種類

表十

(問題九)

增辦業務種類	鄉	村	市	鎮	縣	(市)	合計
農事技術指導		七二		一五		二	八九
作物改良		一一		六		三	二〇
家畜改良		二五		七		三	三五
家畜及作物病蟲害防治		一四		四		三	二一
農業械具之供銷及貸放		一九		二		一	二〇
信用業務		〇八		一		一	一〇
代辦業務		二五		三		一	三〇
碾米業務		一六		五		〇	二一
米谷及肥料倉儲		二六		三		〇	二九
運輸業務		一七		四		二	二三
其他公用業務		一九		七		三	二九
日用品配售供銷		一三		七		三	二三
生產用品配售供銷		四二		七		三	五二
農產品運銷		一〇		五		一	一六
衛生教育及其他業務		〇		七		四	一一
無		三九〇		一一二		三二	五三四
合計		三九〇		一一二		三二	五三四

過去三年內農會停辦業務之項數

表十一 (問題十)

合 計	停 辦 業 務					
	無	一	二	三	四	五
一四五	鄉 村					
	四二	六一	三五	六	一	
三八	市 鎮					
	一五	一四	七	二		
一〇	縣 (市)					
	五	三	一		一	
一九三	合 計					
	六二	七八	四三	〇八	二〇	

過去三年內農會停辦業務之種類

表一二

(問題一〇)

停辦業務之種類	鄉				市				鎮				縣(市)				合			
	村	市	鎮	縣(市)	村	市	鎮	縣(市)	村	市	鎮	縣(市)	村	市	鎮	縣(市)	村	市	鎮	縣(市)
農事技術指導	一																			
作物改良	四																			
家畜改良	四																			
家畜及作物病蟲害防治	四																			
農業械具之供銷及貸放	三																			
信用業務	二																			
代辦業務	八																			
碾米業務	八																			
米谷及肥料倉儲	七																			
運輸業務	九																			
其他公用業務	三																			
日用品配售供銷	〇																			
生產用品配售供銷	七																			
農產品運銷	六																			
衛生教育及其他業務	九																			
無停辦者																				
合計	一六七	三三	一五	二一五	三三	一五	二一五	一五	二一五	三三	一五	二一五	一五	二一五	三三	一五	二一五	一五	二一五	三三

農會已停辦而農民似最希望恢復之業務項數

表一三

(問題一一)

合	無停辦者					鄉	村	市	鎮	縣 (市)	合
	五	四	三	二	一						
計											
一四四		一	九	三五	五四						
四三				三	七				一六	一七	
一〇		一			三				二	四	
一九七	一	一	一二	四五	七二				六六		計

農會已停辦而農民最希望恢復之業務種類

表一四 (問題二)

最希望恢復業務	縣(市)				合計
	鄉	村	市	鎮	
農事技術指導					
作物改良		二			
家畜改良		六			
家畜及作物病蟲害防治		一一			
農業械具供銷及貸放		三			
信用業務		〇			
代辦業務		四			
碾米業務		〇			
米谷及肥料倉儲		一			
運輸業務		一			
其他公用業務		六			
日用品配售供銷		八			
生產用品配售供銷		五			
農產品運銷		五			
衛生教育及其他業務		七			
合計	一五四	一五四	三八	一三	二〇五

八	二	一	二	二	一	與來源不足 緊手續過
七	一	一	一	一	一	開入盈餘 支數收
九	一	一	一	二	一	經移交 業務已
十五	二	一	一	一	五	業私人能 業競爭與
二	一				一	合 會 作 員 不
○						繼滿合 未同期
一八八	七	六	五	〇	七	小 計

(接下頁)

村

市	選轉資政府未設備不足(包括倉儲)	一〇	一	一	一	一	三六	一一	一
市	金不足曾批准	一四	一	一	一	一	三六	一一	一
市	儲備不足(包括倉儲)	三							
市	足來源不續過繁	二	一		一				
市	盈餘收支不入數	一							
市	不能與業私人商業競爭	四	一		一		二		
市	業務已轉移	一					一		
市	小計	三六	一一	一一	三〇	〇三	二一	〇〇	二〇〇

(接下頁)

最受農民歡迎之農會業務項數

表十六 (問題十三)

項數	鄉	村	市	鎮	縣	(市)	合計
一		一二		四		二	一六
二		二九		八		一	三九
三		四五		一四		一	六〇
四		四三		一三		四	六〇
五		二八		六		二	三六
六		一〇		一		一	一二
七		二		一		一	三
合計		一六九		四七		一〇	二二六

農會現在舉辦業務中最受農民歡迎之種類 (鄉鎮區農會)

表十七甲

(問題十三)

最受歡迎業務	在重要上之順序							合計
	一	二	三	四	五	六	七	
農事技術指導	二二	一五	一三	一〇	三六			六六
作物改良	四	八	〇	九	一	三		二五
家畜改良	八	二	七	七	三			四三
家畜及作物病虫害防治	九	七	七	三	一			三三
農業械具之供銷及貸放	一〇	四	〇	七	三			一八
信用業務	六	八	七	三	一			一四
代辦業務	九	〇	五	三	二			一五
碾米業務	七	四	八	七	一			二一
米谷及肥料倉儲	七	四	八	四	二	一		二八
運輸業務	一	六	九	四	一			三
其他公用業務	七	一	四					一五
日用品配售供銷	六	二	一	四				八一
生產用品配售供銷	四	七	一	二				六四
農產品運銷	五	四	八	四				三四
衛生教育及其他業務	二	一	四	三				五
合計	二二八	二二一	一五八	一〇一	三一	七	一	七三七

農會現在舉辦業務中最受農民歡迎之種類 (鄉鎮區農會及縣(市)農會) 表十七乙 (問題一三)

最受歡迎業務	在重要上之順序							
	一	二	三	四	五	六	七	
農事技術指導	二四	一六	一三	一〇	三六		六九	
作物改良	七	八	六	四	三		二九	
家畜改良	一八	二	三	九	一	三	四六	
家畜及作物病虫害防治	一一	〇	八	三	三		四〇	
農業械具之供銷及貸放	二	七	七	八	一		一九	
信用業務	六〇	四	〇	七	三		一四	
代辦業務	九	四	一	三	一		一六	
碾米業務	七	三	五	七	二		二一	
米谷及肥料倉儲	七	四	八	三	一		二八	
運輸業務	一七	一	一	四	二	一	一三	
其他公用業務	七	六	九	四	一		一五	
日用品配售供銷	六	二	二	五	二		八五	
生產用品配售供銷	四	九	四	四	一		六八	
農產品運輸	五	二	一	三	四		三五	
衛生教育及其他業務	四	八	五	一	四		九	
合計	二四一	二二四	一六六	一〇六	三一	七	一	七七六

農復會對各農會補助業務之項數

表一八 (問題十四)

合 計	補助事業項數						
	七以上	六	五	四	三	二	一
一六三	鄉						
	一	一	九	一八	二五	四九	五〇
四六	市						
			一	四	九	一三	一三
一〇	縣						
		一	二	三		二	一
二一九	合 計						
	一	二	一二	二五	三四	六四	六四

農復會對各農會所舉辦輔助業務之種類

表十九

(問題十四)

輔助事業	鄉	村	市	鎮	縣	(市)	合計
堆肥豬舍修建		九〇		二二		七	一二〇
倉庫修理		七三		一六		三	九二
家畜病害防治		一〇		四		一	一五
盤克夏豬繁殖		三九		六		一	五
正條密植器供應		五					五
氫氮化鈣施肥示範				一			一
病蟲害防治		一六		六		三	二五
稻種繁殖		七		二		一	一〇
黃麻浸水池修理		三四		七		一	四二
黃麻打包機修理							一
肥料配合廠修理							一
晒谷場修理							一
牯牛繁殖	七八			三		六	一〇七
合計	三五二		八八	二二	三二	六一	四七二

縣市農會對鄉鎮區農會所舉辦補助業務之項數

表廿 (問題一五甲)

補助業務項數	鄉	村	市	鎮	合
無		一三		四	一七
一		三五		〇	四五
二		四五		一	五七
三		三二		一	四三
四		二一		四	二五
五		九		二	一一
六		一		二	一
合計	一五六		四三		一九九

縣市農會對鄉鎮區農會所舉辦補助業務之種類

表廿一

(問題十五甲)

補助業務種類	鄉鎮區			合計
	鄉	鎮	市	
農事技術指導	四三	一〇		五三
資金援助	一七	五		二二
作物改良	一二	六		一八
家畜改良	一六	四		二〇
家畜及作物病虫害防治	二八	八		三六
農業械具之配售	二二	四		二七
代辦業務	五八	二		八〇
倉庫修理	一			一
日用品配售供銷	三二	六		三八
生產用品配售供銷	四九	九		五八
農產品運銷	三〇	七		三七
與政府及農復會連絡	一四	四		一八
與其他農會連絡	一四	三		一七
業務指導	一六	四		二〇
其他	三	一		四
合計	三五六	九三		四四九

省農會對鄉鎮區農會所舉辦補助業務之項數

表廿二

(問題十五乙)

合 計	補助業務項數				
	無	一	二	三	四
鄉 村	二九	四〇	一九	八	四
市 鎮	五	一五	五	二	一
合 計	三四	五五	二四	一〇	五

省農會對鄉鎮區農會所舉辦補助業務之種類

表廿三 (問題十五乙)

補助業務種類	鄉	村	市	鎮	合計
職員訓練					
農事技術指導		八		一	九
資金援助		四		一	五
家畜改良		二		一	三
家畜及作物病虫害防治		六		一	七
農業械具之配售		一		八	九
代辦業務		二		三	五
倉庫修理		三		二	五
日用品配售供銷		六		二	八
生產用品配售供銷		二		一	三
農產品運銷		二		二	四
與政府及農復會連絡		一		一	二
與其他農會連絡		三		一	四
業務指導		八		一	九
其他		三		六	九
合計		一一八		三五	一五三

農會執行業務時主要困難之項數

表廿四 (問題十六)

合	主要困難項數						鄉	村	市	鎮	縣	(市)	合
計	五	四	三	二	一	無	一	一	四	一	一	一	二
一七〇	一	一	四	七	四	一	一	一	四	一	一	一	二
四八		四	一	一	四	一							
一〇	一	一	三	三	二								
二二八	二	一	六	五	六	九	一	六	二	一			

表 25

(問題 16)

不能順利執行業務主要困難之種類

困難之種類	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
運轉資金不足	156	43	10	209
倉庫容量不足	58	20	2	80
人事問題	18	1	3	22
政府不能補助支持	16	3		19
無碾米廠或工廠已經失修	18	2		20
存款太少	13	3		16
盈餘收入不敷開支	10	3		13
無辦公處所	5	3		8
設備不足	3			3
會員消息隔閡	7	1	1	9
會員太窮困	12	1		13
會員不合作		3		3
政府不能免稅	3	2		5
糧食局延期未付應得手續費	1			1
經營商品分配手續過繁	7	1	1	9
信用業務不能與私人商業競爭	2			2
對農民放款之利息過低	4	1		5
市場價格不能穩定	6	1		7
商品供應不足	5			5
無法獲得優良種畜	1	1		2
地方政治不安	1			1
農事小組不夠健全	11	3	2	16
交通不便	7	3		10
農民會員太少		1		1
下級會員未能充分發展			1	1
灌溉設施不良			1	1
無固定業務因而無固定收入			1	1
參攷資料不足			1	1
各機構缺乏聯繫			1	1
政府機關不瞭解農會			1	1
征收會費甚難			1	1
合 計	364	96	26	486

經常獲得農會各種服務之農戶佔農會轄區內農戶總數之百分率

表廿六 (問題五與一七)

所佔百分率	鄉	村	市	鎮	縣	(市)	合計
無	二					一	四
一至九	六六		一四			二	八二
一至一九	六	一五				一	一四
二至一九	三	二					二四
三至一九		一					二
四至一九	三						四
五至一九	四						四
六至一九	五						七
七至一九	七	二					九
八至一九	一六	四					二〇
九至一九	九	三					一二
一〇至一九	一四	六					二二
多於一〇%	一						一六
合計	一四九	四三	五	一九七			

有效改進農會業務之方法

表廿七 (問題廿六)

改進方法	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
增加農會職員	一六八	三	二四	二一四
增加技術人員實行實地指導	二二	八	二	三二
強化農事小組	二二	二	四	二八
訓練農會職員以提高其工作效率	四〇	一	一	四二
增加運轉資金	一一九	一	一	一二一
請農復會協助經費及技術	一九	七	五	三一
請政府補助經費	一九	七	五	三一
修建辦公室	五	一	一	七
修理或增建倉庫	一九	六	一	二六
修建或擴增碾米廠	一〇	五	一	一六
增加職員津貼	一〇	五	一	一六
修復舊有設備	二七	四	一	三二
取得低利貸款以充裕信用業務之資金	二五	四	一	三〇
獎勵存款	二四	四	一	二九
擴充信用業務	一八	四	一	二三
擴充為政府或其他機構之代辦業務	三九	四	一	四四
作物改良	一八	四	一	二三
病虫害防治	一八	四	一	二三
發展畜產事業	六	三	一	一〇
擴增運輸業務	〇	三	一	四

表廿七(續) (問題廿六)

改進方法	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
供應工具及生產用品	一一		二	一三
發展販賣業務	一一			一一
發展農產品運銷業務	二八	五		三三
農村生產業務專由農會辦理	一五			一五
減低配給品價格並簡化手續	三三			三三
增加農民對農會之認識	三四	一一		四七
灌輸農民技術智識	二六	三	二	二九
增進農民與農會之合作	四四	二		四六
聽取農民意見	四			四
經營戲院	一			一
請政府免稅(所得稅及印花稅)	四一	三		四四
增辦福利事項	九	一		一〇
征收會費	一			一
獎勵農民從事副業	四			四
請政府提高米價	二			二
提高代辦物品供銷手續費	七	二		九
許農民用現金購買肥料以代換谷	三	一		四
推行實物貸款	二	一		三
請求供應電力	一			一
增進與其他機構之聯繫	二			二
	一一	五	二	一八
	二八			二八
	一五			一五
	三四	一一	二	四七
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三	一		四
	二			二
	一			一
	二			二
	一一			一一
	二八	五		三三
	一五			一五
	三四			三三
	二六	三	二	二九
	四四	二		四六
	四			四
	一			一
	四一	三		四四
	九	一		一〇
	一			一
	四			四
	二			二
	七	二		九
	三			

表廿七(續) (問題廿六)

改 進 方 法	鄉 村	市 鎮	縣(市)	合 計
<p>農會與鄉鎮公所合併 防止稻谷賣青 請求農復會低利貸款 增強上級對下級之監督 改進農業管理 設立示範各單位機構 農產品推銷專由農會辦理 生產競賽會 請政府提早考慮農會之建議 希望農復會無價供給農具及殺虫藥劑 農會發展附帶業務(副業) 請政府允許縣市農會舉辦信用業務 肥料在分配以前由農會配合 配給肥料必須包括足量之氮磷鉀 由經濟業務所得利潤用於技術指導 增強與發展目前所有業務 無價供給農民種籽及肥料 在鄉村推行電化教育</p>	<p>— —</p>	<p>— — — — — — — — — —</p>	<p>— — — — — — — — — —</p>	<p>— — — — — — — — — —</p>
合 計	五五七	一四〇	三三三	七三〇

農會支薪員工工人數之分佈

表廿八 (問題廿七)

買工人數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
不及一〇	二四	一三	—	三七
一〇至一四	三二	一五	—	三七
一五至一九	四三	—	—	三七
二〇至二四	三三	—	—	三七
二五至二九	一八	—	—	三七
三〇至三四	—	—	—	三七
三五至三九	—	—	—	三七
四〇以上	—	—	—	三七
合計	一七一	四九	一〇	二三〇

農會員工中曾於日治時代服務農會或合作社(產業組合)人數佔農會現有員工工人數之百分率

表卅 (問題廿七與廿八)

百分率	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
無	六	—	—	六
不及一〇	七	—	—	七
一〇至一四	四	—	—	四
一五至一九	二	—	—	二
二〇至二四	二	—	—	二
二五至二九	二	—	—	二
三〇至三四	三	—	—	三
三五至三九	四	—	—	四
四〇以上	八	—	—	八
合計	一六九	四八	九	二二六

對於農會每一支薪員工之人口戶數

表廿九 (問題五與廿七)

對每一員工之人口戶數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
不及五〇	—	—	—	—
五〇至九九	一	—	—	一
一〇〇至一九九	四	—	—	四
二〇〇至二九九	四	—	—	四
三〇〇至三九九	六	—	—	六
四〇〇至四九九	九	—	—	九
五〇〇至五九九	三	—	—	三
以上	—	—	—	—
合計	一七〇	四八	各縣(市)農會所服務者為大量之戶數	二一八

農會理事人數

表卅一 (問題廿九)

理事人數	鄉村	市鎮	縣(市)	合計
三	—	—	—	三
四	—	—	—	四
五	—	—	—	五
六	—	—	—	六
七	—	—	—	七
八	—	—	—	八
九	—	—	—	九
一〇	—	—	—	一〇
以上	—	—	—	—
合計	一六八	四七	一〇	二二五

農會理事中曾於日治時代服務農會或合作社(產業組合)人數佔全體理事人數之百分率
表卅二 (問題卅)

百分率	鄉				市				鎮				縣(市)				合計										
	無	不及一〇	一〇至一九	二〇至二九	三〇至三九	四〇至四九	五〇至七四	七五至九九	一〇〇	無	不及一〇	一〇至一九	二〇至二九	三〇至三九	四〇至四九	五〇至七四	七五至九九	一〇〇	無	不及一〇	一〇至一九	二〇至二九	三〇至三九	四〇至四九	五〇至七四	七五至九九	一〇〇
無	六	四	二〇	三九	二八	三三	三四	三	一	二	二	八	八	一	二	三	二	八	二	六	二八	四七	四一	四一	四四	七	一
合計	一六八	四七	八	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三	二二三

附錄三

農會所辦業務詳細分類表

- 一 農事技術指導
 - 1 生產指導
 - 2 職員訓練
- 二 農業推廣
 - 1 作物改良
 - (一) 種子繁殖
 - (二) 良種分配
 - (三) 繁殖田之管理
 - (四) 獎勵蔬菜栽培
 - (五) 出賃農業械具
 - (六) 獎勵綠肥作物栽培
 - 2 家畜改良
 - (一) 種牛繁殖
 - (二) 種豬繁殖
 - (三) 堆肥豬舍修建
 - (四) 種畜分配、貸與、補助等
 - (五) 公牛去勢
 - 3 病蟲害防治
 - (一) 獸醫工作(包括家畜疫病之防治)
 - (二) 作物病蟲害防治

三 信用業務

- 1 放款
- 2 存款
- 3 抵押放款
- 4 生產資金貸放
- 5 實物貸放
- 6 青田抵押貸款
- 7 匯兌
- 8 小農貸款
- 9 扶植自耕農貸款

四

代辦業務

- 1 代理鄉鎮公庫
- 2 代理合作金庫
- 3 代購黃麻（代台紡公司辦理）
- 4 代購甘薯簽（代糧食局辦理）
- 5 肥料分配
- 6 豆餅分配
- 7 公賣品銷售
- 8 戶口糖配售
- 9 戶口鹽配售
- 10 布疋配售
- 11 代征田賦谷及其他附加谷（代糧食局辦理）

12. 代售印花稅票

13. 代辦郵政

五 經濟業務

1. 公用業務

(一) 碾米廠

(二) 倉儲

(三) 運輸

(甲) 貨運

(乙) 客運

(四) 其他公用業務，如黃麻浸水池、打包機、脫谷機等

2. 供銷業務

(一) 日用品銷售

包括配給品及非配給品之銷售

(二) 生產用品之銷售

(甲) 農業械具

(乙) 商品肥料

(丙) 商品豆餅及其他飼料

(丁) 農作物病蟲害防治藥劑

(戊) 種子(非分配者)

3. 運銷業務(農產品之販賣)

(一) 米穀

(二) 家畜

(三) 青果

(四) 蔬菜

(五) 其他農產品

六 其他業務

1 獎學金

2 慈善事業

3 喪殯服務

4 診療所

5 宣傳對農會之認識

6 鄉村教育

7 理髮廳及公共浴室

8 鄉鎮農會競賽會

中華民國四十年六月初版

訂價 新台幣伍元

中國農村復興聯合會特刊第一號

台灣之農會

著者 安德生 (W. A. Anderson)

譯者 夏之驛 蔡文希 龔弼

發行者 中國農村復興聯合委員會

台北市寶慶路一號

承印者 永祥印書館

台北市漢中街一八九巷

版權所有
翻印必究