

保險經營論壇 (160)

(2026 年 03 月 15 日)

林耀東總經理談氣候變遷對農業保險挑戰與機會¹

淡江大學風險管理與保險學系 EMBA 於 113 學年第二學期開設「保險業巨擘專題講座」，旨在促進學術與實務交流。第七場講座特別邀請財團法人農業保險基金林耀東總經理，講座主題為氣候變遷對農業保險的挑戰與機會。林總經理為保險業界之權威人士，亦經常於大專院校分享其職涯發展與實務經驗。林總經理在轉任農業保險基金前曾擔任金管會保險局主任秘書、保險局組長、產險組副組長、商品組科長，以豐富之實務經驗分享其人生哲學與處世態度。

壹、人生哲學~厚積而薄發

林總經理為好山好水的宜蘭農村子弟，出生於宜蘭冬山河口，自幼接觸莊稼農耕，親身參與農作，而宜蘭因地形及東北季風的因素，幾乎半年皆為雨季，林總經理風趣的以「一頂帽子一直蓋在天空」形容積雨雲；亦提到宜蘭鴨賞的來由，主因二期稻作收成不佳，讓鴨子下田覓食，故鴨子養成肥美量多，餘量可製成再製品，故有美味的宜蘭鴨賞得以品嚐。

林總經理大學就讀國貿系，因深入觀察發現氣候變化對農作收成造成的影響，因緣際會下進入逢甲大學保險學研究所碩士班，深深體認保險對社會之重要性，畢業後順利通過高考進入財政部保險相關部門，歷經金檢、監理與保險商品審查等相關職務。

轉任農業保險基金會由零開始，辦公室的軟硬體設備皆親身參與建立打造。由於林總經理秉持「每年學習一個新技能」的自我要求，更主動自學資料

¹ 林耀東 (2025 年 4 月 22 日)，財團法人農業保險基金總經理。淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班 113 學年第二學期《保險業巨擘專題系列講座》第七場演講紀實。

庫軟體開發農業保險基金業務的部分軟體，自學 VBA、資料庫設計、甚連水電裝修等著實令人佩服。

貳、建立新思維、累積經驗、旅遊考究歷史

林總經理鼓勵同學們，**非本科系也能跨界成功**。凡事不是得到就是學到，以終身學習來維持對世界的敏銳與自我進化，學習一個新 (NEW) 的東西，拋掉舊思維，每一個挑戰都是機會、都是經驗的累積。養成閱讀的習慣，反覆閱讀一本書十幾遍、逛書店隨時補充知識，且每年選擇一項與本業無關的領域重新學起，只要願意學、願意做，沒有做不到的事，關鍵在於終身學習與主動累積經驗。林總經理相信此些能力的累積與養成，在適當之時必定能發揮其作用，或許當下未立即產生效用，但過往經驗的歷練與精研，未來都有可能成為利器。職涯發展的經驗告訴他，就讀保研所時曾經應考的精算考試科目含統計、會計、精算專業等都在其職涯上派上用場，而這些皆是在應考時未曾想過。

經驗的累積是非常重要的，林總經理提到在宜蘭老街裡，早期都是賣小鴨的攤販，攤販老闆一抓小鴨即能辨識公母，但是一般人難以辨識，而此些都是靠經驗的累積方能成就。

林總經理發揮「盡信書不如無書」的精神，提到旅遊時可考證過往所學習的歷史脈絡。曾拜訪中國的四大石窟亦曾探索甘肅以及南疆北疆，觀察氣候、人文、地理、體驗風俗民情，擴展自身的視野。此外提到新疆有別於其他國家的婚姻制度~一妻多夫制，主因為新疆地大農畜牧發展需要勞力維持家庭，在歷史課本中未曾提及，經由旅遊讓林總經理體驗許多學生時期在課本未曾經歷的實景，經由興趣驗證所學的務實態度及經驗令人讚賞。

參、領導管理哲學~在對的時間說對的話

林總經理在職場中常鼓勵部屬：**只要願意學、願意做、沒有做不到的事**。他提到本身因為好學自律，舉凡親手安裝馬桶、做衣櫥、改水電、自學 VBA、資料庫設計等，並打趣說，除了生小孩這件事，只要他願意應該沒有難得了他的事，並主動承擔第一線系統開發需求及軟體流程設計，核心思想是「自己走

過，才能確實解決問題」。

強調要在對的時間說對的話，主要是提升效率。**強調制度設計是管理的根本**，好的制度能引導共同向上，讓部屬能戮力同心於工作，提到不是人不好，是制度不良才可能讓人有機會步入歧路。對於考核制度亦有其思考，認為公務體系需要以客觀量化標準以分配資源、績效與責任，作為考核的依據，不致使自己受人情影響而有失公允，亦要求主管自我要求，並漸進式給予部屬學習的機會。

林總經理提到農業保險基金成為智庫的過程，鼓勵部屬逐步優化文案，因為凡走過必留下痕跡，自我要求才能自我成長，給予成長的機會。強調「明確」及「量化」，才能讓部屬清楚明白其工作要求與規範，務實卓越之管理才能值得同學們仿效學習。此外，林總經理擔任「農業保險半年刊」總編輯，鼓勵同仁或專家學者發表刊物，為農業保險發展樹立重要里程碑，展望未來「農業保險半年刊」可望成為農業保險學術交流及知識宣導平臺，歡迎參閱農業保險基金官網之相關資訊。

林總經理的領導哲學是：**領導者不是高高在上，而是「會帶、會做、會教」**，要適時給予部屬空間，亦要注意劃清責任與界線，其管理方式為：明確定義三次輔導機會，三次輔導後仍無顯著改善，便會啟動人事程序予以調整，強調確實記錄、透明考核與漸進式管理。

肆、氣候變遷的挑戰與機會

保險是幫助人、對國家與社會具有安定的功能。尤其農業保險，因為糧食是國安基礎，糧食足夠，才能讓人民有安全感。台灣農業現階段面臨的風險包括人口老化導致務農人口斷層以及生產力減弱(行政院主計處統計 92 年至 113 年從農人口年齡 50 歲以上比例增加，從農人口高齡化)、商業社會發達從農人口減少(以 112 年行政院主計處統計農業就業人口佔台灣總就業人口之 4.42%)、土地因繼承破碎管理不易(土地破碎化導致以小農經營型態為主)、地理位置及氣候劇烈變遷(地處亞熱帶季風區、四面環海、易受夏秋兩季季風影響、高溫高濕春季梅雨夏季颱風冬季寒流，每年平均有 3.23 個颱風侵擾)、

糧食自給率逐年下降（提升糧食自給率為農業保險發展主要目的之一，目前穀類除米之外，自給率皆低於 10%）。而台灣農業的風險管理目標，涵蓋農地生態系統、土地利用、農民所得及災害風險管理等維度；總目標為降低氣候風險、建構強韌農業、確保糧食安全、維護生物多樣性。農業的重要政策旨在透過增進農民福利體系、健全基礎環境及提升產業競爭力等三大施政主軸，力求農業永續發展。其中農民四大福利措施為三保一金（農民健康保險、農民職業災害保險、農業保險、農民退休儲金）；此外亦致力農業永續經營鼓勵友善環境耕作（農機具補助施行計劃、有機農業及友善耕作、綠色環境給付計畫、農業天然災害低利貸款）。

在農業保險領域，自 106 年起擴大推動農業保險以填補農民損失，而天然災害救助金額僅約佔農業損失 25%。天災救助金額有限，且救助範圍未包含疫病、病蟲害、市場價格波動等所致之損失，而政府每年天災救助金額波動度大，財政支出也不穩定，如果有農業保險可以固定補償金額，不因災損程度的不同而有所增加，且多數人一起分散風險，對於天災損失保障相對高，農民生活將更安定。

林總經理提到因花開結果有固定的時序，因應氣候變遷使得產量不似過往穩定，無法預期的農業損失更令人捉摸不定，外加農業技術進步，某些植物結果時間是人為可控的，而繁瑣的查證方式、龐大的理賠調查成本、產量無法精準的掌握是最大的挑戰。近年來氣候變遷對於農業的影響，例如釋迦因結果時間可以人為操控但產量無法有效掌控、水稻隨氣候升溫縮短營養生長期發生生質累積不足，穀粒不飽滿導致收成欠佳、漁產業的文蛤因短期間強降雨、乾旱、颱風導致排水不及鹽度劇烈變化等，但基於保護、照顧農民，農業保險基金即使無利可圖，仍需要繼續堅持下去。期望未來科技及大數據的技術提升，可以有效解鎖上述挑戰。

伍、給予青年的提點

對於「興趣」二字，年輕學子往往會用「有興趣」的工作做為選擇工作方向，以致於在求職過程跌跌撞撞。林總經理對於「興趣」二字的註解是可以「心甘情願不斷努力的事」，興趣不是逃避現實的藉口，而是不斷投入持續努力的

動力。林總經理提到某大企業夫人幼時經過教堂聽詩歌，便種下喜愛音樂愛唱歌的種子，並強調「興趣是讓你心裡覺得愉悅，能持續做下去的事」。林總經理也提到，商業機構也要實踐社會價值，回歸本業的核心價值，而不只是在於營利，且保險業為特許行業，本質是在彌補損失、預防市場失靈，維持金融秩序，亦引用黃天牧主委曾提及「**金融的核心價值是提供別人無法提供的服務。**」。

課末更提點同學：「**不能只談夢想，要活的實在**」。夢想是目標，為督促自己形成一個讓夢想得以延續想要達到的結果。鼓勵學子們凡事確實、務實，要有能力可以養活自己，其中提到務農雖然辛苦，但有其從事的價值與意義，鼓勵同學有機會可以加入青農的行列。

本次講座不僅了解農業保險對農民的照顧與維持社會安定的重要地位，更因林總經理無私分享豐富的人生閱歷而深獲啟發與鼓勵，林總經理風趣的談吐更讓此次講座增添風采，同學們獲益良多。

(本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生李筱莉撰文，財團法人農業保險基金林耀東總經理同意刊登)

本論文為會議紀實，不代表本學會立場



2025/4/22 林耀東總經理(前排左二)