

# 向「開放的農協邁進」

—簡介日本農協導入CI(企業識別)始末


農委會CIS研究小組顧問／王明耀





日本農協自今年4月起正式使用JA新標誌

在上一篇有關CI的簡介中，我們曾提及日本農協為了因應時空變化，於1991年10月的第19次全國農協大會上，決議了“農協CI實踐案”，並自今年（1992年）4月起全面採用「JA」新標誌。

換言之，他們由原先的農協（農業協同組合）名稱，改為新的農協暱稱——JA。

JA是JAPAN Agricultural cooperatives的簡稱，而標誌方面也由原有的稻穗標誌改為標誌。

新的農協標誌，是以暱稱的JA文字作抽象的表現設計，有著安定感的幾何圖形，象徵著日本大地、國土的形象。大的三角形（)代表著自然，小三角形（)代表著人類，而圓形則表示協同組織的人及其成果。也就是說，在自然中，人類因勞動而得成果，也象徵了農業的豐碩。

JA標誌的基本色採用了予人柔和而有深度之感的綠色，這表示自然環境和成長。這個綠被稱為“JA Green”（農協的綠色），是農協的專用色彩。

以上所說，比較偏重在CI的VI（視覺識別）部分。而事實上，日本農協在決定導入CI之際，已經由調查找出農協所面對的共同問題，進而提出「農協改革八條」，供所有農協參考，再依據自己的狀況提出改善措施，達到改革之目的。

由此可見，日本農協在導入CI過程中，是兼顧著MI（經營理念識別）、BI（活動識別）和VI三大要素的。

## 日本農協為何導入CI

在日本，農協也被視為一官僚組織。至1990年3月止，日本有7785個單位農協（總合農協加上專業農協），縣連有649個，中央會也有48個。因此，總會員有834萬4663人。

農協因機能、地域等特性，是相當分散的巨大組織，所以農協導入CI是巨大組織中一項「壯大」的實驗。

一般企業實行CI有二個理由，一個是帶有危機要求，而改變體制的時候；一個是運用週年慶儀式的CI。而日本農協的CI，則以前者為最大的理由。

什麼是農協的危機呢？這包括外在和內在。

外在方面，貿易自由化之後，便宜的進口農產品嚴重打擊本土農產品，造成農業經營的困擾（加入GATT之後有此困擾）。但致命一擊的還是金融自由化；農協大部份盈餘靠金融部門，自由化之後，無法避免收支惡化，可能會取走農協的命脈。

內在方面，農協亦面對四大課題：

### 1. 無法對應社會變化：

農協的組織風格——(1)欠缺專業性。(2)無服務業的感覺。(3)沒有對應內外需求的能力。

### 2. 閉鎖的農協：

在組織風貌上，農協是向後而且保守的。農協之間，也溝通不良。

### 3. 農民脫離農協：

農業收入低落，加上農協施行政策趕不上農民的需求變化，引起會員脫離農協。但站在農民立場，反認為是農協離他們而去。

### 4. 農協的識別一致性不明確：

「農協的方向不明」、「農協沒有前景」等欠缺前景規劃的現狀，致使農協沒有統

一的形象。另外，農民對「我們的農協」這一意識，顯得相當淡薄；農協反被都市的消費者看作是「壓力團體」。

為了對抗此一劣勢，農協大膽進行組織改革，積極進行經營合理化。首先是1989年打出「展望21世紀農協的基本戰略」，將合併單位農協使成為大型化。

目前單位農協中，有3574個總合農協（從經濟事業開始到金融部門，完全是典型的農協），將來合併成1000個。這是一件很大的改革，對農協職員的心態有很大的衝擊。

## 在實現新的農協之前，有必要透過調查瞭解現狀

緊接著，1990年4月至6月之間，針對日本農協展開CI調查。這項調查中，透過農會會員眼光，點出了農協在組織面、事業面的問題。

### 1. 組織面：

A. 組織型態：保守、向後的。

B. 經營層：沒有指導能力、對應遲鈍，任期期限有問題。

C. 職員：缺乏知識、沒有專家、對應差、缺少幹勁、暮氣沈沈。

D. 會員：農協與會員之關係稀薄化，尤其是兼業農家與農協的關係更是如此。另外年輕人不到農協，比一般會員和農協關係還要淡薄。

E. 溝通：各部門之間與部門內各小單位溝通不良。職員與會員之間的溝通，僅賴推廣活動，日常接觸較少。

### 2. 事業面：

A. 事業全盤：形象保守、向後退。

a. 購買事業：由於缺乏專門知識，往往大批購入，但價格卻未見便宜。（這是指購買農業資材，如肥料、農藥、機械等）

b. 販賣事業：由於情報不充足，不能進

→ 行有利之交涉。(這是指販賣農民所生產的農產品或農會相關產品)

c.信用、共濟事業：無法提供專門的顧問諮詢。

d.營農事業：其他的事都很努力，卻忽略營農事業的指導。

B.推廣活動：雖然有不滿之聲，但普遍認為如果停止推廣活動，則農協將失去其經營意義。

在CI調查中，也同時透過會員、農協經營者、農協職員的眼光，相互看待對方，而得到如下的答案：

#### (農協經營者對會員之意見)

- 無負擔者，牢騷愈多
- 繼承少者，最傷腦筋
- 有繼承者，但女性不下鄉
- 所得減少，離開農協

#### (會員對農協經營者之意見)

- 瞻前顧後
- 頭腦古老
- 對應遲鈍
- 無經營手段
- 互選方法不良
- 多數民意的情形不明顯
- 走後門
- 農協之想法無法貫徹到小部門

#### (會員對職員之意見)

- 全盤沈滯氣氛
- 用功不足，知識低，無專家
- 懶散的對應，不講理，對應遲鈍
- 無工作精力，下午五時準時下班
- 官僚

#### (農協經營者對職員之意見)

- 年輕的職員多數人具有集在大樹下乘涼的心情
- 無服務業的感覺
- 不關心農家之動向

- 無企圖心
- 只主張權利，不盡義務

#### (職員對農協經營者之意見)

●不透視將來，無遠見，僅看到眼前之經營

- 無經營戰略，未表示方向性
- 無經營手段
- 頭腦古老，不採納別人意見
- 任期3年，僅作無責任工作
- 不採納建設性意見

#### (職員對會員之意見)

- 依賴農業之比例低，故易脫離農協
- 地價高漲，農業為副
- 會員隨心所欲

### 由調查分析結果，找出今後農協應進行之基本方向

透過上述CI調查，印證由於時空的不同，農業與農協正面臨著一個極大的變化情勢；因此，農協本身的機能和扮演的角色，也就跟著有很大的變化。而在這樣一個環境變化和社會的新需求下，農協的重新改革是必要的。

#### 1.對環境變化的對應

- 強化經營體制
- 強化農協事業之專業對應能力
- 要有高度之經營手腕
- 為提高職員士氣及向上的意識，應徹底實施市場取向，適應競爭原理。

●打破「依存型」的經營，不能單獨仰賴地緣、血緣關係來經營農協。

●會員對象多樣化，其生活型態也多樣化，農協的服務應有所對應；不單服務農民，也要針對一般消費者之需求和期望，提供相對的服務。

#### 2.找出適應時代要求的存在價值

- 為達成信賴的關係，農協職員、會員

與都市生活者、地區居民、企業以及農協與農協之間，應積極交流。

● 改變閉鎖、保守的形象，確立社會對農協全盤再認識、再評價。

● 為社會、人類全體，全心致力於糧食及環境問題。

### 3. 新原點的構築

● 為會員、社會大眾確立存在的基礎。  
(如提供安全、不虞匱乏的糧食)

● 對外部社會、農協內部而言，是一「開放」、「共存共榮」的農協。

## 農協改革八條

經由以上檢討，把主要課題整理為八條，這是日本全國農協幹部、職員共同課題。

第一條：強化經營體制

努力確立「使農協在今後也能充分發揮

其作用」的經營體制，並使農協幹部能體會新情勢，進而自我啓發，提昇人力素質。而農協領導者，也要選拔適合的人才進入組織內。

第二條：吸引地區居民加入農協

第三條：促進交流


活躍與地區社會的交流，並從事超越地區性的交流，使農協與農協、農協與當地住民、廣大消費者、企業、行政機構之間的關係活潑化。

第四條：展開地區活動

根據會員、地區住民的需求，參與改善地區環境的活動，並致力地區產業、文化的發展。

第五條：發揮事業的總合性，提昇專業性對應能力

隨著競爭激烈化，應加強專業對應能力 →

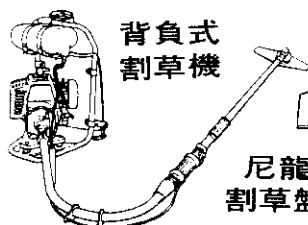


**Husqvarna**  
FOREST & GARDEN

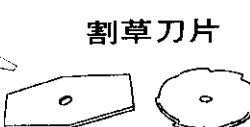
瑞典 **好速耐**

農林園藝  
割草綠化

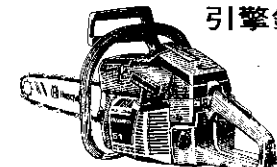
**機械總匯**




背負式  
割草機



割草刀片



引擎鏈鋸



中耕  
管理機



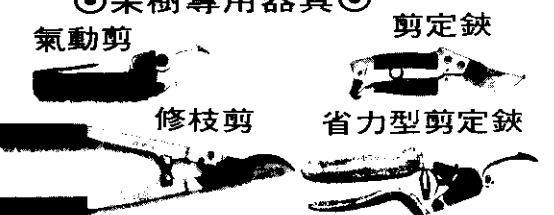
尼龍  
割草盤



割草  
安全護網



果園專用割草機  
(自走式)



氣動剪  
剪定鋏  
修枝剪  
省力型剪定鋏

總代理：  
**上江實業有限公司**

桃園縣大溪鎮得勝路5號  
桃園市復興路42號  
台北市民權西路127號5F  
台中市青島路一段26之5號

TEL: (03) 3883444 FAX: (03) 3885444  
TEL: (03) 3326408-3326412  
TEL: (02) 5970023 FAX: (02) 5972106  
TEL: (04) 2976080

→，並充分運用農協綜合的特有資源，提供令會員及一般消費者滿意的服務。

第六條：從平等走向公平（追求立足點平等）

各農協在合作中有競爭，也就是以協同的立場結合彼此的力量，但仍依據市場原理，彼此間公平競爭。

第七條：事業的刷新努力

除了在農業生產、加工上致力提高附加價值和降低成本外，也努力開發流通、消費、廢棄物處理等事業。

第八條：要求全球性的視野

關心到環境問題、糧食資源等大規模地球環保的課題。

「農協改革八條」提出之後，接下來便是如何推行、落實的問題了。這當中，農協幹部、職員的意識改革、農協組織、事業的實體改革、農協形象的提昇，便成為三大改革的基點。

而針對這三大基點，並配合「農協改革八條」，各農協依下列的校對表，把握自己的狀況，提出改善的具體措施。

#### ◎強化經營體制

●維持現有體制，五年後此農協變成何狀？

●能否迅速對應環境的變化？

●為求進一步發展，經營層、管理層、一般職員之中應強化何者？

●幹部職員有無學習新事物的充分企圖心？

●為了學習新事物，有無充分的設備及作法？

●是否充分授權？

●女性或年輕職員有無認真工作，有無培養人才的環境？

●員工有無變成老油條？

●有企圖心的人、有能力的人是否能被

選拔為幹部？

●有無長期經營的計劃？

#### ◎參加農協的原則

●會員是否以為「農協是自己的」？

●會員對農協有關經營有無充分發言的餘地？

●如果取消農協，對會員有何衝擊？

●在會員與農協之間應優先考慮何者？

●經農指導或生活指導是否周到？

#### ◎交流之原則

●對外部的動向變化，有無敏銳對應？

●與其他農協有無充分交流？

●農協是否閉鎖？

●職員有無必要對外部活動？

●職員有無與農協以外的人交流？

#### ◎展開地域活動

●地區人們對農協之看法如何？

●農協對地區有何貢獻？

●有無為地區舉辦各種活動？

#### ◎發揮事業的總合性和關連性特色

●職員是否具備專業能力？

●是否維持各事業的現狀？

●各項事業有何好處？

●是否超越各事業部門的界限，對會員一體對應？

●會員能否理解各事業之間的關連？

#### ◎從平等走向公平

●農協現在的作法是否有不公平之處？

●認真而優秀的農家有無獲得相當的服務？

●何謂公平的服務？

●農協內部是否活用競爭原理？

●市場原理如何反映在農協事業之中？

#### ◎事業的刷新努力

●現在的事業，其作法最需要糾正者為何？

●有無充分努力提高附加價值？

- 有無努力降低成本？
- 有無採用求進步之提案？
- 別的農協有，本農協無的事業為何？
- 流通、消費（外食）、廢棄物處理等

新事業中何者可採用？

◎地球性視野

- 在世界上，日本農業有何特徵？
- 有無保持土、水、綠，不受污染？
- 環境問題或糧食問題有無先進的處理

方法？

**提出改革措施**

經過校對階段之後，改革措施隨之誕生，下列的措施要點是針對整體農協模擬提出，各別農協可依自己實際現狀，參考訂定自己的改革措施，然後再訂出實施計劃、預算、實施的負責人等項目。在這裡，實施計劃

必須獲理事主席（組合長）為首的高階層承認，之後於農協內部公告實施。

◎經營體制的強化

- 變更為具有機能的組織
- 遴選幹部方式要有新作風（人才／起用年輕人制度）

●參事等職員之業務執行範圍的擴大／確立

- 加強迅速裁決的體系
- 長期經營計劃的導入／強化
- 幹部的自我啓發
- 充實教育訓練制度
- 個人自我啓發，以支援制度的導入和

強化

- 重新考慮能力主義的人事考績制度
- 徹底實施人事輪替制度
- 活用女性能力

**阿公說：大力素，有夠讚，用有機肥，選大力素**

福德 **大力素**

大力素是本公司多年研究、反覆試驗以最新配方，以活菌為基底的有機質複合肥料。

隨著時代進展，現在農業生產唯有結合農業科技方能達成作物果樹產量最多、品質最佳的目標，本產品即為此觀念下之產物，願以多年研究成果竭誠推薦給農友使用。

福德 **大力素**

**(神奇大力素 # 1)**

台製複字12801號  
含氮：6.0%  
全磷鈣：7.0%  
水溶性磷鈣：5.8%  
全氧化鉀：6.0%  
水溶性氧化鉀：4.9%  
有機質：80%

**(神奇大力素 # 2)**

台製複字12802號  
全氮：7.0%      全氧化鉀：4.0%  
全磷鈣：4.0%    水溶性氧化鉀：3.0%  
水溶性磷鈣：3.0%    有機質：80%

**(福德大力素 # 12)**

台製複字12803號  
全氮：7.5%  
全磷鈣：4.5%  
水溶性磷鈣：2.5%  
全氧化鉀：3.0%  
水溶性氧化鉀：2.0%  
有機質：80%

**神奇大力素**

誠徵各縣市經銷商，  
意者請洽



改善土壤活力·提高肥料效率  
降低生產成本

**有機肥料專業製造廠：陵鴻企業有限公司**

工廠：高雄縣湖內鄉中寶村中正路二段420巷22號 TEL：(07)6906335-6 FAX：(07)6907865  
中區營業處：南投市中興新村光榮東路76號 TEL：(049)339669、337789

福德 **大力素**

福德 **大力素**

**阿媽講：老地用對肥，收成笑咪咪**

- 讓農協內部溝通流暢
- 確立收集管理外部情報的系統

#### ◎促進會員參加農協

- 保持與會員日常的聯繫、溝通
- 強化收集分析會員心聲的系統
- 幹部和職員定期下鄉巡迴
- 加強與會員有關經農、生活問題的交

談

- 針對年輕人提出對策
- 支援會員在農業經營能自立

#### ◎促進交流

- 強化對外傳播
- 促進農協之間的提攜
- 推動針對都市住民的因應對策
- 創立與企業等外部團體的協力體制
- 職員參與民間企業的研修

#### ◎展開地區活動

- 參與地區公益活動，並促使地區活潑

化

- 向地區住民發行傳單或定期刊物
- 充實農協是一生活總合中心的機能

#### ◎發揮事業的總合性與專業對應力的提昇

- 整合各事業之資源，進行有力的整體

服務

- 發揮事業的總合性並提昇專業能力

#### ◎從平等走向公平

- 推動有市場性的事業
- 優先導入對事業有利之制度
- 導入競爭原理

#### ◎事業的刷新努力

- 提昇職員生產力
- 降低成本
- 提高附加價值
- 生產物流通管道能多元化
- 推進事業多角化經營
- 投入加工、流通、外食產業等事業

#### ◎地球性視野

- 展開環境保護活動
- 徹底處理廢棄物
- 培養土壤活力

### 其他配合變革的措施

到此為止，農協已陸續培養出意識改革的土壤，並進行著有關於實體改革措施的檢討，而有關JA稱呼的變更、新農協標誌的推行，也正積極的進行著。

此時，有一些配合性措施相當必要：

#### 1.積極進行傳播宣導活動

●農協之變革意義宜向組合（農會）內外表明。

●預先向內外徹底執行傳播活動，表達變革訊息，此舉可堅固變革的意志，同時可獲得外部的支持，提高內部的團結力。

●變革意志的表明，如CI宣言等（典禮、海報、小冊子、紀念品、紀念牌等）。

●職員帶JA名片分發的宣傳活動（如訪問農戶、介紹CI宣言內容）以及其他種種活用媒體的作法。

#### 2.視覺環境的變化

適逢新農協標誌之導入，不只是標誌的變更，也積極提昇美的水平。建立「農協的環境變成乾淨」的印象，是很重要的。本會、分部辦事處的環境，特別是櫃台、會客室等，眼睛能看到的東西；另外如搬走不用的東西，空出空間來等等事情，都是為了美化農協的建築物及週遭環境。

#### 3.制度、體系的變革

預定的實體變革措施之中，最有影響力的變革就是制度體系的改變。象徵性措施也要同時進行。組織變更，新事業之導入亦具效果。

#### 4.作成成功事例

為了繼續變革，小個案也要作成成功的

實績。小成功累積成大成功，大成功更造成更大之成功。配合CI導入之措施，未來將成功不可。

5. 半年回顧一次

CI導入經半年後，回顧一下實績，對照「農協改革八條」，看看自己的農協所採取的課題是否正確。假使設定的課題正在解決，並產生更大的課題時，原來的措施可繼續不斷，然後再訂定新措施來處理新課題。

6. 設計水準的維持及提昇

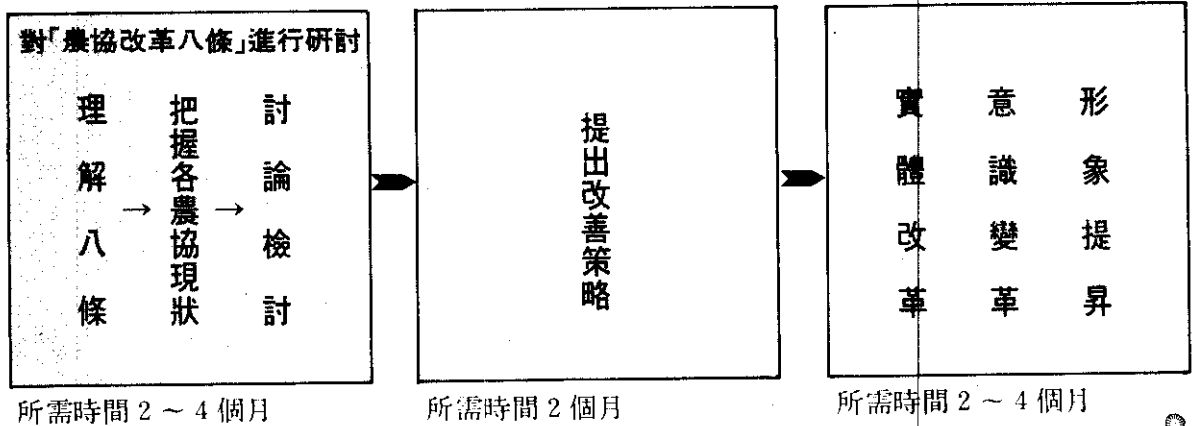
7. 繼續對外發言

針對外部，繼續努力於形象的提昇，維持意識改革、實體改革之作用。

**農協CI作業實施順序**

綜合所述，我們可以以下列簡單的圖表，來表現日本農協CI作業順序，供國內各農會參考，並為全文下一句點。

第一階段(認識現狀) ➡ 第二階段(目標設定) ➡ 第三階段(實施變革)



**日昌農業集團**

**肥料部**：泥炭土、有機肥、腐植酸、活性菌及各種原肥。

**資材部**：穴盤、塑膠部、貼布、結束機、噴霧機、花瓜網等各種資材。

**種子部**：洋香瓜、西瓜、花瓜、玉米、辣椒、甜椒及各種花卉、蔬果、種子、種苗。



**各縣市經銷商，  
中部、花東駐區代表**

台南縣善化鎮胡家里358號  
TEL: (06) 5816334 • 5819602  
FAX: (06) 5810331