

變動的時代 不變的堅持

——雲林縣斗南鎮農會總幹事張有擇

張有擇不是農業科班出身，卻使他經營斗南鎮農會時，往往能跳脫傳統農業僵化的思惟與範疇。他運用工業管理概念，首創農會外務員制度，主動出擊，爭取農民認同、開發農產通路。面對台灣加入WTO後，農產品遭遇外銷市場的激烈競爭，張有擇以推動生產履歷、農田整合制度因應時代的變局。他說，台灣農業正走在十字路口，不改變就無法生存，不僅農民心態必須改變，產業政策也必須有所區隔，整合農地利用才能積沙成塔、團結力量大；而建立生產流程標準化與產品規格化的「農產品身分證」則是台灣以現有農業基礎打開國際市場通路的必經之途。

台灣加入WTO後，農產品面臨外銷市場的激烈競爭，昔日農民知其然、不知其所以然的「經驗」農業，在國際市場對用藥安全、品質控管的高度要求下，已經無力因應。為建立消費信心，雲林縣斗南鎮農會率先投入生產履歷制度的建立，去年獲農委會遴選為示範區後，生產履歷制度已經成為「明日之星」，各地農會紛紛跟進仿效。

農會外務員·再造飼料廠春天

今年連任四屆農會總幹事的張有擇，並非農藝本科出身，攤開他的工作履歷，沒有一項與原本攻讀的電工科系有關，雖然未留在電工領域發展，不過從進入斗南鎮農會開始，不論是讓業績陡降的飼料廠起死回生，或是推動生產履歷、農田整合



斗南鎮農會總幹事張有擇

制度等，處處可見他運用工業管理概念的影子。

早期，全省有12家農會聯營飼料廠，斗南鎮農會是其中之一。極盛時期，每月供應豬隻、雞鴨鵝等家禽飼料產量超過5,000公噸，但至民國82年，每月產量驟減僅剩2,300多公噸，如何讓飼料廠再造春天，是張有擇的第一個挑戰。

在原料、配方及售價不可能調降的情況下，張有擇從管理面下手，提高服務層面、改善人員素質，吸引農民回流，獨具眼光的他，當年首創農會外務員制度，迄今仍為人津津樂道。

張有擇說，早期農會沒有外務員，



斗南鎮農會物流中心結合秤重與人工協助馬鈴薯分級



頭頂上的大風扇強力放送吹乾剛「出浴」的馬鈴薯

只靠各地農會代銷，為與農戶直接溝通，斗南鎮農會招募首批外務員全台走透透，半年後就看到成效，在豬隻口蹄疫爆發前，該農會飼料廠月產量已經恢復為5,000公噸以上，如今斗南鎮農會不只是全台僅存的三家農會聯營飼料廠，也是西部地區唯一一家。

凡事靠經驗·農業發展遇困境

「均衡發展」是張有擇經營農會的中心思想，他穩紮穩打，飼料廠仍是農會的主力業務，農業技術改良更是當務之急，尤其多年前農委會一度有意推動卻不了了之的農地銀行概念，也在張有擇的重新詮釋下，以斗南為中心另起爐灶。

當前最「紅」的生產履歷制度，即從斗南鎮農會發跡。張有擇指出，早在民國86年時，農會就發現農民凡事靠經驗、種植原理一問三不知的現

象，遇到問題只能束手無策，在面臨國際激烈競爭之際，根本行不通。

4年前，斗南地區馬鈴薯生產過剩，盤商不肯收購、農民也不願賤賣，鎮農會再度依循飼料廠模式，派出外務員開發通路，從超市、行口到量販店，建立起一條條直營通路。

生產標準化·建立生產履歷制

張有擇說，經營通路後才深刻感受，農民一味拼產量卻忽略品質，農產品規格大小不一、品質參差不齊，很難建立消費信心，也造成不良品追蹤困難，因此農會著手建立生產履歷制度，起初資料僅做為內部參考，隔年要求契作農民必須依照農會訂定的標準方法種植，從降低耗損、減少成本、建立數據，逐漸教育農民了解生產流程標準化與產品規格化的重要性。

他強調，生產履歷制度可以說是農會與農戶之間的生產管理記錄，推行多年後發現，施行生產履歷的農產品品質整齊、價格穩定，也較無滯銷的問題。



田間收成的馬鈴薯經過自動灑水清洗，洗去一身污泥



輸送帶上嬌豔欲滴的紅蘿蔔等待人工分級裝箱

農委會去年選定斗南鎮農會為生產履歷示範區，首度結合GPS、GIS及PDA等資訊技術，應用於500多公頃馬鈴薯、胡蘿蔔根莖類作物生產，以建立透明化、可追溯化的生產履歷管理系統。

提升競爭力·整合農地與人力

除生產履歷制度外，斗南鎮農會以契作及代耕經營方式，將台灣小農制度整合成為耕作面積的大型農場，以合理的施肥與用藥種植馬鈴薯、胡蘿蔔，將A級產品的比率由90至91年的30%提升至去年的70%，且每公頃產量也由4公頃提高至6公頃，其所建立的中衛生產體系，包含代耕的核心農場100公頃農地與契作的衛星農場400公頃農地，共有700多位農民參與。

張有擇表示，台灣農村老農化問題嚴重，但也有不少失業人口，如果加以整合，透過人力再利用的方式，不僅可使生產力薄弱的農地「地盡其利」，同時使閒置人力「人盡其才」。操作



冷藏過後的紅蘿蔔經過人工削除表皮才能分級裝箱

過程係由農會與地主簽約代耕，農會負責找人、提供機具操作，地主則收取租金，平均0.1公頃租金收益2,000至2,500元，農會每年再補助10,000元，地主所獲收益比自己耕作多出一倍，因此委託代耕意願相當高。

團結力量大·國際市場決高下

至於契作農場，農會採保證價格收購但全權控管藥物使用，農民只負責管理田間作業，承擔生產、收成風險，該模式可以確保農特產品的用藥安全。張有擇說，台灣農業過去發展型態為「少量多樣」，無法進軍國際市場與歐美大型農場低價農產品談判，唯有整合農地利用才能積沙成塔、團結力量大。

不可否認的，各項推陳出新的措施，挑戰現代農會職員的專業技能。張有擇表示，從田間管理、土壤分析、肥料用藥、資訊科技到金融業務，農會職員可說是十八般武藝要樣樣精通，人員的在職進修已不



電腦「撿」的紅蘿蔔，成功外銷日本及香港



斗南農會運銷的烏殼綠竹筍年產值高達四千萬元

可或缺。

他指出，斗南鎮農會生產的優質馬鈴薯、胡蘿蔔、牛蒡不但可與日本產品競爭，且價格更具優勢。目前胡蘿蔔外銷日本及香港、牛蒡外銷日本，該農會是目前全台唯一外銷該兩樣作物的地區，去年外銷量超過1,000公噸，預估農家整體收益達6,000萬元以上。

三作物輪作，可取代休耕政策

此外，農會也發現，近年來農地休耕

政策出現盲點，例如兩處相鄰的農地若未同步休耕，未實施休耕的該塊農地則需「概括承受」隔鄰休耕農田的蟲害、鼠患，下場反而更淒慘，因此張有擇鼓勵農民實施水稻、根莖作物、毛豆三樣作物輪作，以取代休耕制度。

張有擇說，台灣農業發展具有天時地利人和的條件，根本不需要休耕，只要用心就能克服難題。一般農地休耕期間多會種植田菁或於二期水稻間輪作油麻菜籽等增加地力，其實水稻、根莖作物與毛豆三種作物對土壤改良有互補功效，輪作該三種作物不僅可以改良土壤、減少蟲害，又有收成，可說是一舉三得，斗南鎮農會已將該項業務納入明年的重點措施。

張有擇強調，時代在變，台灣農業已走到十字路口，不改變就無法生存，不僅農民心態必須改變，產業政策也必須區隔出國際與本土農產品，以日本已經推行牛肉身分證為例，擁有一張能證明食品安全、讓消費者買得安心的「農產品身分證」將是未來趨勢，如何在現有農業基礎下打開國際市場通路，值得農政單位與農民深思。



斗南鎮農會一貫化作業的馬鈴薯分級包裝區



斗南鎮農會引進日本設備，利用電腦感應進行分級