



位於內灣鐵路支線的橫山鄉，原住民與客家文化交融，展現客家的純樸精神中帶著原住民樂天的氣質。民國 63 年，橫山鄉與尖石鄉合併而為橫山地區農會，成功整合兩地差異極鉅的文化與作物，質樸無華的農會，默默成為在地農業生活的穩定力量與文化支柱。總幹事邱宏鎮不僅見證橫山地區農業多年來的成長，更是推動在地價值的主要推手。

重視文化傳承與教育，是邱宏鎮最鮮明的特質

利益與情感兼顧 · 文化與服務相契

—專訪新竹縣橫山地區農會總幹事邱宏鎮

沒有現代化的建築、也沒有氣派的門面，新竹縣橫山地區農會的外貌予人走入時光隧道的感覺，卻與當地樸實的氛圍完全相契。一走入農會，右側為農產品展售區，一道屏風間隔，即是總幹事辦公室。人來人往，農友經過自然寒暄幾句，這是個沒有距離的環境，保有農家生活中最親切自然的互動。

照顧農民 · 當務之急

總幹事辦公室沒有裝潢，書架上滿滿的書吸引訪客的視線，從兵法到管理、從禪學到暢銷商業書籍《從 A 到 A+》、《總裁獅子心》等。要認識邱宏鎮總幹事，得從他閱讀的書開始；而開始的話題很不一樣，從農會與在地文化價值談起。

邱宏鎮指出，橫山鄉由於接近新竹科學園地，年輕一輩多數進入科學園區就業



橫山地區農會推出的桂花香米，深受消費者喜愛

而不再從事農作，留下的是已呈老化結構的客家族群；尖石鄉則是原住民區域，以種植高冷蔬菜為主。從緯度來看，兩個區域高度有異、代表作物也不一樣；從人口特質來說，更有顯著的差異化，橫山農會如何同時關照兩地農民的需求，從農業到生活，協助農民提升生活品質，是農會的當務之急。



邱宏鎮認為，農會是推動文化價值傳承與地區認同感的重要推手



《總裁獅子心》是橫山農會人員的必讀書籍

農會價值 · 在於誠信

「農會的存在價值取決於農友的認同感。」邱宏鎮強調，橫山農會通常會視兩地人口、文化的差異安排不同的課程。平地農民部分，由於老人化結構偏高，農會以提供高齡學習課程、家政班等協助農友提高生活品質；原住民農友部分，則重視專業資訊的傳授，協助原住民在農產品品質及市場行銷取得優勢。此外，重視傳統民俗，並營造溫馨的家庭氣氛，邱宏鎮認為，農會是推動文化價值傳承與地區認同感的重要推手，「人文素養是農民與家庭所需提升的，也是農會服務的目標之一」。

「農會的價值在於『誠信』。」邱宏鎮一語點明管理農會的期許。而誠信的根源則來自於員工專業無私的服務，以口碑與在地人搏感情。他認為，員工是農會最重要的資產，每位新進員工都會收到嚴長壽所著《總裁獅子心》一書，他希望藉由書中所提搶著做事、願意學習、不怕事等精神，與農會同仁分享管理心得，同時藉由成立讀書會，與同仁切磋新穎的商業管理概念，帶出農會的主體文化。

輔導農民 · 共生共榮

「農會人員若能從心裡願意主動做事，給鄉民的感受就不一樣。」邱宏鎮說明，農友可以感受到農會服務的用心，橫山農會服務地區總投票人口約 1 萬 4,000 餘人，但農會存款卻高達 30 億元，顯示農會對於地方具有強烈的凝聚力，農民不僅將農會當成商業夥伴，更以行動展現濃濃的文化認同，例如農友總是主動購買農會代銷的商品，甚至有農友說：「就算農會賣得比市場貴，還是想到農會購買，錢讓農會賺。」引述這段話時，溫文儒雅的邱宏鎮臉上，



隨著公路的發達，橫山火車站逐漸凋零



橫山地方特產

盡是滿足的笑意。

橫山地區盛產柑桔，尖石鄉 90% 以上種植柑桔的農民透過農會運銷，由於嚴格落實分級制度，建立高品質形象，市場拍賣價格高；7、8 月是水蜜桃盛產期，由農會與超商合作產銷；至於青椒、敏豆、高麗菜及其他高冷蔬菜，5 至 11 月為旺季，作物統一透過農會平衡市場機制，農會力量的牽制讓農友更有依靠，不



農貨業務傑出，來自於對於農友貸款個案的關懷

會因氣候變化或產銷差異而導致損失，銷售額每年均穩定成長。而農會透過推廣專業技術與掌握市場脈動，提供農民生產高經濟作物的建議，如身價 1 公斤達百餘元的番茄等，都是共生共榮的經驗。

不涉政治·清流自許

邱宏鎮的第一份工作就是到農會任職，他回憶，就讀省立新竹高商時，曾到農會實習 2 個月，畢業第 3 天即正式加入，回憶 29 年的光景，他特別感懷老總幹事對於人格文化的潛移默化，教育背景出身的老總幹事強調員工心理層面的培養與訓練；而在區域運作上，極力保持農會不受政治力的牽制，不涉入政治與地方派系生態，這些經驗傳承對他日後管理農會有極大影響。

「農會是企業單位，不是機關團體，我們承擔農友的期待，更要保持清流。」價值思維是邱宏鎮最重視的部分，訪談過程中，不論討論何種話題都能聽到他的堅持，連敏感的地方政治，邱宏鎮也堅持自己的看法：「農會要有準則，農會不有求於政治，而是政治有求於農會。只有保持超然的中立角色，農會才能維持正派經營。」



橫山農會表現出色，獲得許多肯定

方向正確·情感交流

邱宏鎮最喜歡的書是《與成功有約》，書裡提到身為領導人不能只顧著往上爬，更應隨時注意方向是否正確，選擇對的方向才能確保達到理想的成果，讓他體會甚深。橫山地區農會不僅是存款數額極高的農會，且2年來的逾放比皆為0，顯示農會對於貸款戶的管理有道，不僅深入評估每個貸款個案貸款的理由，並協助分析是否具有還款能力。

「我希望到農會貸款的農友具有獲利能力，所從事的投資是有前景的。農會放款的目的是希望協助農民獲利，因此放款與否的決定係以農民是否具有償還能力作為評估。」邱宏鎮認為，農會與農友的關係不止是商業利益，也是一種共生情感，例如近幾年來，部分家庭因為孩子不當刷卡導致父母或祖父母必須貸款代為償債，看到長輩拿著祖產抵押為子女還債，邱總幹事會總是苦口婆心勸告當事人要保留老本，留得青山在，才能照顧子孫未來的生活，類似的案件「擋」了6、7件，因為「農會不是作當舖生意！」，重視金融倫理的邱宏鎮語重心長地強調。

穩紮穩打·客家精神

在全國300多家農會綜合評比中，橫山地區農會排名第11名，成效如此卓越，但邱宏鎮仍然秉持踏實的精神經營農會，如農會依然維持老建築格局，並不打算花費大筆金錢營造氣派。他認為：「管理農會如同經營麵攤，我們不作大飯店，而是小本經營的麵攤生意，從基本面賺取合理利潤，才是橫山農會該走的路。」獲利雖少，卻可以永續經營，並能贏得地區民眾的信任與情感，這正是客家勤儉精神的表現！

同樣地，橫山農會可以擁有50人的規模，但邱總幹事只維持22人，「因為我們知道我們該做什麼，也清楚環境的優勢與差異，我們踏實經營麵攤生意，就不必幻想大格局，相對也不必承擔風險。」

這就是邱宏鎮的農會管理觀，重視文化與服務本質，因應環境、節省成本、認清地方特色，一步步穩紮穩打，磨亮農會的金招牌。🌱



橫山農會的外觀予人走入時光隧道的感覺