



桃園市農會理事長黃燦炫（中）、劉總幹事（右）、常務監事蘇家永（左）

都市型農會 創新業務啓示錄

—專訪桃園市農會總幹事劉新培

百年老店的農會因所位在地區不同，受到都市化與工業化的影響，產生四種類型，可分為都市型、過渡型、鄉村型與偏遠地區型等四種。桃園市農會從鎮到市，由早期的鄉村型發展成過渡型做後轉為都市型，其過程循序漸進，不像都市邊緣的板橋市或新莊市快速成長，其穩定發展的經驗值得農會組織系統參考，本文主要以“都市型農會創新業務啓示錄”為題，專訪劉總幹事。

桃園市農會的發展變遷

桃園市農會從民國 7 年 5 月 25 日創立「有限責任埔子信用組合」開始，迄今已歷經 80 餘年，再過不久就將成為名符其實的“農會百老店”。桃園市農會發展非常典型，早期農會系統以配合政府政策，發展供銷部業務，

70 年代興建倉庫、建廠房，添購新式日製碾谷機及搗碎機，另為因應利率自由化與服務會員為宗旨，成立各辦事處，開辦代書業務，並將信用部業務納入電腦化；80 年代農業轉型後農會成立精緻蔬菜中心，並於各農事小組處成立精緻蔬菜集貨場，以連接成供應系統。回溯其發展歷程可謂平順且穩定，一步一腳印成長。

力挽狂瀾為農會

桃園市農會，目前會員有 12,982 人，正會員有 3,351 人，贊助會有 9,631 人，農會員工有 108 人，農會存款約有 130 餘億，逾期比率為 4.92%。在劉新培總幹事的領導之下，發揮有錢存農會，沒錢借的農會信用部功能；有事找農會，沒事農會坐的推廣股功能；



米倉巡禮—稻草人競賽，黃理事長與劉總幹事替參加人員打氣加油

有貨賣農會，沒貨農會買的供銷部功能；有險找農會，沒險農會買的保險部功能。劉總幹事為善用農會的通路，創造農會的契機，更重視農會的企劃稽核股（企稽）的功能，特將農會開創的事業全權交給企稽股研究辦理，並以產業文化結合會員通路，訓練員工新技術與新理念當推手，貫穿農會農產品為會員提供生活的必需品，以創造農會總收益。

劉新培屬兔，今年 57 歲正值壯年，一談到農會業務就謙虛的說，要當總幹事必須身體要強健，而且必須具備“文得博士，武得拳頭師父”的條件，他現在是 7 - 11 終年無休。回想當年因緣際會以企劃專員進到農會工作後，便立志要為農民服務。幾年前，前任總幹事屆齡退休，在各界支持下，毅然決然挺身接下總幹事的重擔，秉持創造會員與員工雙贏的經營理念，要替農會爭取更多效益。

新創業當模範

劉新培自接任 6 年以來，無時無刻不為創新農會業務努力，無論農會系統或相關的行業，都可以看到他向專家處請益的蹤跡。目前農會已開辦許多新業務，替農會帶來許多效益。

一. 創立產業文化節 · 建立地方特色

桃園市農會以小桃子活潑造型結合農會 CIS 標誌，勾勒出桃園市農會企業



劉總幹事和小朋友一同搓湯圓

新的標誌—「桃仔園」，除具有新時代、新紀元的特質外，仍保有台灣本土農業濃情的意涵，承傳了桃園市農會之百年歷史文化，既時尚又不忘本。為發揮“桃仔園”標誌的功能，桃園市農會監製許多加工品，例如“養生五穀”、“桃仔米”等；為整合通路創設地方特色，每年於年底特舉“桃仔園”產業文化節，讓產銷班與農會員工展示農會農特產品，以消費者為導向，接近廣大的社會大眾。

二. 建立田媽媽圖騰 · 拓展烘焙業務

烘焙業務是都市型農會的新型業務，亦是先抓住消費者的胃，再抓住消費者的心最好行銷方法。目前是以節慶或季節性的產品為主力，例如中秋節、中元節、重陽節為主力，未來希望能轉型配合策略聯盟將“桃仔園養生早餐”宅配到家，相信一定是較好又叫座，尤其是提供古早味田媽媽的“關心早餐”，絕對會是一個新創舉。

三. 成立理財專員制度 · 為農會建立小金庫

成立理專制度，增加手續費收入是農會業務發展新趨勢。農會增添理財專員為有錢人理財，規劃節稅，為沒錢的人強迫儲蓄，獲得好保障，讓農會有手續費的收入，為信用部業務開拓新財源，也調節信用部資金調度，讓大量資金轉入農會，除開闢農會收入管道，也讓農會員工學習第二專長。

四. 設立社區教室 · 規劃生涯制度

古云“活到老學到老”是一種敬佩的學習精神；可是身處於現代知識爆炸的時代“學到老才能活到老”已是必然的趨勢。為此，農會能及時性設立社區成長教室為消費者打造生涯規劃，是一種功德無量的行為，可以為農會帶來更多正面效益，是打通通路的萬靈丹。

五. 成立農業原創店 · 提升農會地位

台灣農會成立農特品中心或超市，其客戶層皆針對會員或消費者，沒有特別針對觀光客的設計。為因應兩岸開放觀光所帶來大量的商機，桃園市農會開設“農業原創店”，以“三賣三品”體現台灣三美，運用各種創意展現出農業的智慧與知識，並以虛擬的禮品，設定不同價格帶，讓大陸了解台灣農業的先進智慧，以取得台灣農會先進地位。

培育人才做搖籃

制度的設計雖完善，其成效需依賴人才的執行。所以企業的成功在

鍵要素在於人才，古云“十年樹木，百年樹人”，培訓人才需要成本更需要時間。劉新培仍採兩種方式，短期用業務一邊做一邊學，長期善用集體式的員工在職訓練，茲分述如下：

一. 擴大在職訓練建立員工專業

為整合員工的向心力，培養員工專業素養，延聘產、官、學的專家教授不同的專業，以建立員工的專業信心；其中對證照取得更加重視，鼓勵員工參加考試，甚至商請金融研訓院來會開課，並邀請鄰近的農會一同參與，以嘉惠各農會員工。對於訓練方面劉總幹事有不同的看法，他認為訓練也是一種業務管理的工具，利用訓練除可激勵士氣外，也是業務管控的方法。所以，桃園市農會能獲農會人才培育獎，是實至名歸。

二. 開創新業務培育人才

人才養成不是自然形成，必須靠環境的磨練，沒有機會就無法培育好的人才。因此，劉新培無時無刻開創新業務以養成人才，例如理財專員制度的設



代表桃園市農會的“桃仔園”，造型可愛討喜



劉總幹事關切農民經營狀況

置，讓員工參加一般壽險、投資理財、產險證照的取得，讓他們走向大眾，更有系統建立人脈關係，無形中建立推廣人員的專業形象，有事必找理財專員以解決人生大事，又讓員工參與烘培的工作，了解生活的奧秘，體會廚房的辛苦，修得第二專長，這些工作本意是為了農會業務的總收益，實際是在培養農會的專業人才。

留著本錢創願景

劉總幹事經營農會的觀念，實際上是“建通路，賣通路”的觀念，利用員工現有的人脈關係，取得消費者或會員的信任，培養員工的專業，達到拓展農會業務的目的。目前桃園市農會從民國 82 年以來第一次將預期放款降為 5% 以下，去年更降為 4.92%，實在值得慶賀。由上述可知，劉總幹事是用“新創業務當模範”以塑造農會新品牌形象，再以“培訓人才做搖籃”打通通路，最後留著本錢，創造美好的願景，茲將其

四大心願，分述如次與大家共享。

一. 轉型都市型農會 · 拓展生涯規劃

農會對會員的服務，讓其信農會者得永生。所以，農會開辦會員的生、老、病、死的服務事業。為打開通路，取得消費者的信任，應結合大專院校級地方資源，開創消費者生涯規劃的推廣教室，打造農會新通路。

二. 打通兩岸農業通路 · 創造新商機

兩岸農業交流以數十年，為建立更新更有效率的窗口，達到更直接的接觸，利用機場便利的區位，建立農業新窗，將台灣有特色的農產品展是與銷售，並奠定未來兩岸開放觀光，取得優勢的決定點，乃於國際性倉庫轉型成立“農業原創店”。

三. 運用通路轉型 · 開拓手續費收入

農會信用部業務受到金融環境的競爭，以無力可圖，唯獨依賴手續費收入是主流。所以，供銷部與信用部應運用通路，轉型手續費收入，其目標以 15% 成長率，希望整合通路，達到轉型的目標。

四. 健全農會業務 · 共創三贏局面

經營農會的最後目的，在於會員獲得農會完善的服務，讓其營農快樂，生活有尊榮，並使農會員工已之獲得最好的福利與工作滿足，讓農會社會地提升，建立三贏的局面。