



「蘆洲雖然沒有農特產，只有少量的葉菜類蔬菜，但我們自許要賣盡全台灣的農特產，建構一個生產與通路的平台，讓市民不必出遠門，就能輕鬆買到全國的農特產。」蘆洲市農會總幹事陳朝輝發下豪語，都會型農會不再坐以待「幣」，主動引進各地農特產品，推動有機產業，搭起通往健康的橋樑，創造產地農民、農會及消費者三贏的局面，展現農業人的社會責任。

蘆洲市農會總幹事陳朝輝

賣盡全台灣的農特產 建構產銷平台·創造三贏局面

—專訪台北縣蘆洲市農會總幹事陳朝輝

91年接掌蘆洲市農會總幹事的陳朝輝，早在民國69年即已到蘆農服務，20多年的歷練，使他對農會運作瞭如指掌，種種不利農耕的現實條件並未擊退他的雄心壯志，反而在困頓中看到轉機，一上任便提出多項應興應革措施，導入企業資源規劃系統 ERP (Enterprise Resource Planning)，整合各部門的工作管理及決策，以人才培育、強化供銷等內造作為，輔以「走動行銷」積極開展業務，帶領員工們朝都市型農會的路邁進。

精緻蔬菜·吉園圃掛保證

蘆洲市位於台北市近郊，面積僅 8.23 多平方公里，是個迷你的鄉鎮市。由於緊臨淡水河，早期曾是台北地區重要的農產品輸出地，但因地勢低窪，長年飽受水

患，加上梅雨、冬雨連連等天候影響，不利耕作，農民必須慎選農作物的種類，全市幾乎都以生產葉菜類蔬菜為主，如青江菜、小白菜、萵苣、芥藍等，即看上其生長期短、利於搶收的優勢。

陳總幹事代表接受農金獎表揚





去年，農會在漁人碼頭設攤展售吉園圃蔬菜

為建立「精緻蔬菜」的品牌形象，農會並編列經費協助農民搭設網室，生產高品質蔬菜，83年2月即獲得吉園圃標章，是全國第一家榮獲該標章的單位。各產銷班生產的吉園圃蔬菜以直銷方式進軍台北農產運銷公司所屬的11家超市，由於品質優良、賣相新鮮及農藥殘留檢測的保證，深受消費者喜愛。



蘆農超市販售全台的農特產品，此為桃園的未經洗選紅蛋

不過隨著蘆洲市土地大量進行重劃與建設、灌溉地下水受海水倒灌摻有鹽分而危害作物，近1、20年來，耕作面積日益縮減，蔬菜銷售量從80年的53萬9,900多公斤，至95年萎縮只剩約73,000公斤。

多管齊下·活化人才培育

「人才是企業的心臟！」有感於員工的能力與才幹培訓是提升農會素質的關鍵，陳朝輝首先推動「學習護照」及「幹部養成」計畫的內造工作。凡員工利用公餘時間學習、取得證照或學位等，均給予經費補助，並做為升遷及考核的主要依據，若提出建設性的意見獲得採納，還可記功，藉此激發員工的工作熱忱，獎勵自我增值。

在幹部養成方面，則增設「副主管」的職務，讓員工多所歷練、學習解決問題的能力，更祭出績效獎金鼓勵其全力以赴。「精英養成訓練班」則遴選20位7至9職等的員工，施以專業訓練，作為未來中級幹部乃至主管人才的儲備種子；員工升遷也由全體主管共同評核。陳朝輝表示，該項作法的優點除拔擢優秀人才，落實組織管理效能，同時敦促員工與所有主管配合，對促進團體和諧大有幫助。



農會總幹事陳朝輝將蘆農超市改頭換面

走動行銷·形塑優質服務

因應「走動行銷」的時代來臨，陳朝輝體認到農會必須走出去面對更嚴厲的挑戰及同業競爭才有未來，因此創設「展業人員」，扮演農會對外的「活」窗口，並成立VIP 客戶專屬服務，由各分部服務人員每周定時至客戶辦公室，提供存取款、匯款等服務，吸收活期性存款，令客戶備感尊榮。

不過拓展客源最重要的是訓練員工直接面對客戶，培養獨當一面的能力，「農報制度」即是蘆洲市農會重要的操兵利器。陳總幹事上任之初，要求各單位推派報告人員，自行設定題目，如工作心得、健康、理財…，話題不拘，旨在訓練員工簡明、清晰的表達能力，後來改成先訂題目、臨場再抽題發表，讓員工對所有題目都有所涉獵及準備，藉此積累實力，並在理、監事會安排上台報告，實施後深獲理事讚賞，認為農會員工的口才流利了許多。

來自農家的陳朝輝也沒有忘記照顧農民的責任，除了舉辦防治紅火蟻、農藥使



農會開辦家政才藝教育訓練班，叫好又叫座

用等研習，並不時帶領農友到處參訪、汲取新知，家政才藝教育訓練班更是叫好叫座，無論插花、國畫、經絡指壓芳香療護等，每期招收學員班班爆滿，同時配合台北縣府規劃開辦「松年大學」，滿足年長者求知的慾望，讓老人透過再學習，豐富退休後的生活。

改造超市·供銷自給自足

強化供銷業務是蘆農的另一項改革重點。陳總幹事認為，讓供銷部自給自足，除了降低對信用部的依存度，也是農會發展的另一個契機。

位於農會地下室的超市，因位置不明顯，且營業時間、商品品項及價格均難與 24 小時超商匹敵，陳朝輝評估後，毅然決定展開超市改造工程，第一步即將約 150 坪的地下室出租，再於附近糧倉旁以每月 2 萬元租屋做為超市營業據點。

陳朝輝坦言，此舉曾引發理監事的質疑，但農會過去因信用部營收較佳，忽視供銷業務，經盤算後發現，以 92 年為例，毛利 200 萬



來自全台的農特產品，琳瑯滿目



蘆農販售來自全台的農特產品，琳瑯滿目

元、毛利率 11.3%，但 5 名員工的年薪 350 萬元，再加上管銷費用，顯然經營成本太高，而實施改造計畫後，95 年毛利提升到 300 萬元、毛利率 16.5%，由以上數據可以看出超市改造方向是正確的，他更期許超市在 3 年內能達到自給自足的目標。

健康加分·推廣有機產業

「有機是人類未來的重心，也是農業發展的機會。」鑑於蘆洲的農業生產只有吉園圃蔬菜，陳朝輝決定成立「農特產品直銷中心」，設立嚴選小組，引進各地對



陳朝輝總幹事參觀研習班的成果展

於人們身心有益的有機農特產品。就這樣，來自台北縣的文山包種茶籽粉、桃園縣的未經洗選紅蛋、苦茶油、五穀粉…，一一上架，部分品項還經常賣到缺貨，多場試吃品嚐會更是大受歡迎，如石門農會的田媽媽肉粽、東石農會的杏鮑菇、東勢農會的吉利市(桔子、梨子、甜柿)、北門農會的虱目魚系列、瑞芳農會的山藥月餅等十多種農特產品，讓農特產品營業額從 1 成多增加至近 6 成。

陳朝輝語重心長地說，「有機農業可以改善土地環境，並能幫助人們維持健康，形同做功德，還能與超商做出市場區隔，提高營收獲利，一舉數得」，他並打算趁勝追擊，與花蓮縣壽豐鄉農會聯合舉辦「無毒農業產業文化」系列活動，將有益健康的產品與樂活的生活型態，帶到蘆洲鄉親面前。



農民種植前，先進行除草及病蟲害防治

營運卓越·農金獎 頂贏家

穩健的營收，仍是農會營運強而有力的後盾。從蘆洲市農會連續 5 年的信用部考核均拿下全縣優等，足見其信用業務績效成果斐然。蘆農逾放比 91 年僅 2.99%，92 年降至 0.69%，並逐年降低，95 年更端出零逾放比的漂亮成績。難得的是，前些年農會盈餘開始走下坡，但陳朝輝力挽狂瀾，94、95 年度的盈餘從約 6,700 萬元逆勢成長至 8,591 萬元、9,474 萬元。

穩紮穩打的務實作風，更讓蘆洲市農會成為「農金獎」常客，93 年獲營運績效傑出獎、降低逾放比進步獎；94 年獲得營運績效優良獎、資產品質管理績效獎、傑出催收人員獎。95 年更大放異彩，總計 8 個獎項中，一口氣抱回營運卓越獎、傑出經營策略獎、傑出經理人獎、



蘆農超市販售本身生產的吉園圃蔬菜

資產品質管理績效獎、最佳人才培育獎、傑出催收人員獎等 6 大獎項，表現備受肯定。

開源節流·突破經營困境

對於任內最滿意的績效，則是解決成功辦事處懸宕多年的地上所有權問題，並在併購鄰旁商業用地後，建造「成功商場」出租，除為當地民眾增添一處賣場，預估年純收益可達 400 萬元；此外，籌劃購買灰磘辦事處辦公室遷移土地並規劃自建大樓，對節省農會開支也有極大助益。

雖然都市型農會農耕條件日益降低，信用業務又因受法令限制、可以開辦新的業務也少，在金融百貨時代，競爭力相對薄弱，但陳朝輝卻樂觀地認為，蘆洲市近年來許多農地重劃成為住商用地，帶動房地產蓬勃發展，有利於農會放款業務，而蘆洲捷運線預計 98 - 99 年完工通車，便利的交通，更為農會的發展開創絕佳的機會，現階段重要的是站穩腳步、確立農會員工擁有共同的願景、理念與使命，才能在利基點發揮團隊戰力，快速反應、精準掌握、搶得機先。🌱



以網室種植的設施蔬菜，新鮮翠綠