



拿蒜頭當伴手禮？也許有人覺得難登大雅之堂，不過彰化縣伸港鄉農會總幹事陳秀菊卻說，蒜頭雖是尋常可見的佐料蔬菜，但卻能增進料理美味，拿來送禮，既經濟又實惠，有何不可？為了推銷當地特產—蒜頭，陳秀菊參加大大小的活動、聚會，都以蒜頭當伴手禮，不僅展現她實事求是的風格，毋庸置疑地，她也是伸港鄉農產的最佳代言人。

伸港鄉農會總幹事陳秀菊說起農會經，總是侃侃而談

鐵腕改革·魄力兼容細膩 谷底翻升·堅持做對的事

—專訪彰化縣伸港鄉農會總幹事陳秀菊

文圖 | 楊藍 部分圖片提供 | 伸港鄉農會

彰化縣伸港鄉是個臨海的鄉鎮，「海口風」大大把地穿街走巷，農會總幹事陳秀菊形容，「平常日子也像刮颱風似的，啪啦啪啦地響」。風頭水尾的地理環境與氣候條件，植物生長異常艱辛，稻米一年只有一收，頂多「再生稻」補綴；植株低矮的洋蔥、蒜頭受風影響較微，成為農民不得不的選擇。雖然農業發展困難，但陳秀菊擔任農會總幹

事後，以氣魄與細膩兼具的管理風格，衝出一條生路，不僅保障了農民權益，農會營運績效並獲得彰化縣第 1 名。

意外人生·接總幹事

現年 56 歲的陳秀菊，人生一半以上的歲月在農會度過，初中畢業時，即在農會任職，一邊完成高中學業，直至 36



陳秀菊邀請曾在電視劇中扮演鹿港媽祖的陳秀卿立委（左圖左 2）共同促銷洋蔥



為促銷洋蔥，農會舉辦洋蔥評鑑



陳秀菊也熱情參與地方事務



農會獲得績優農會殊榮，陳總幹事與鄉親及同仁分享榮耀

歲，因家族事業繁忙而離職；82年時，在地方人士推舉下，連任2屆理事長後，不久再接任總幹事職務。

雖然與農會關係密切，但擔任總幹事並不在陳秀菊的人生規劃之中，當時她已卸任理事長3年，由於人謀不臧，伸港鄉農會的逾放比達34.52%，面臨被財政部接管的命運，許多農會理事出面希望她「重返」農會掌舵、擔任總幹事，雖然家中事業繁忙、先生也不贊成，但她不忍年少時期就伴同成長的農會就此走入歷史，取得先生諒解後，決定抱著「做功德」的心情，接任總幹事。

在她離開的3年期間，農會資產從3億9,000多萬元變成9,000萬元，呆帳則有7億多元；接任總幹事、同樣3年期間，逾放比從34.52%降至11-13%之間，呆帳則剩2億元，95年盈餘為1,500萬元，為彰化縣第1名，去年成長為1,800萬元，並連續3年獲選為績效特優總幹事。

獨門招術·催討呆帳

說起催討呆帳的過程，陳秀菊不禁哈哈大笑，因為她的「獨門撇步」令人絕倒，她就任後，整理出所有超貸、逾放款，一視同仁，將抵押品全部交由法院拍賣，同時鑑於法院公告「太小」，她以10天為一期，將拍賣物件張貼於社區、廟宇的公告欄，買賣資訊完全公開透明。

如今提起催討債務過程談笑風生，但當時，壓力卻是排山倒海而來，鄉間人們重視人情味，左鄰右舍雞犬相聞，借錢惟恐人知，抵押物件竟被到處張貼告示，引起地方人士強烈不滿。

曾有道上兄弟氣沖沖地到辦公室，她一看對方來勢洶洶、立即心裡有數，於是笑臉以對，「怎麼這麼早，坐下來談」，對方見她滿臉笑容也不好發作，表示農會將抵押品拍賣貼得到處都是，等於公告周知積欠債務，並質疑「以前都不會這樣，為何妳這麼『硬』」，陳秀菊解釋，「就是因為以前亂搞，才會導致農會差點被接管，既然擔任總幹事，就不能眼睜睜的看著農會倒下！」，她反過來請教對方「教我怎麼做」，只要不違法，雙方可以共同協商還款問題；還有個借了 1,700 萬元的兄弟甚至放話開槍、對她不利，但陳秀菊仍將其抵押品以 600 萬元賣出，減少了農會的虧損。

內部管理·著重用心

諸如此類的質疑、責難、放話，排山倒海而來，陳秀菊一樣不為所動，直到現

在，伸港鄉農會仍持續每 10 天一期的拍賣公告在全鄉 14 個村張貼，如今許多債務人只好自我解嘲「XXX 都被追討了，我們又算什麼呢？」，萬事起頭難，陳秀菊以「堅持做對的事」的毅力，終於順利解決農會鉅額逾放款的問題。

陳秀菊處理債權的強硬手段，別說是一般女子、即連男子也不見得有此氣魄，這樣的行事風格也展現

在內部管理方面。她說，剛就任總幹事時，農會可說「軍心渙散」，毫無工作士氣，下午 3、4 點鐘，正是信用部最忙碌的時刻，辦公室卻大唱空城計，或是載小孩放學，或是溜班，白天



陳秀菊穿著亮麗，顯得很有精神

「趴趴走」，搞得帳目大亂，晚上得加班抓帳，又得增加支出。她在接任隔天就召開職員會議，一條一條地列出要求，不能接受的就「走人」，上班時間喝酒的，第 1 次被抓到記大過，第 2 次就要求辭職，她既受命改革，就不可能放任不管，鐵腕政策「果然」又引起強烈反彈。

陳秀菊說，許多農會員工在自家都是老闆、老闆娘，能力毋庸置疑，但重要的是，「心要放在這裡」，既然當了農會員工，就得扮演服務農民的角色。走進大門的，都是農會的客戶，即使對方打赤腳，仍然應予熱誠服務，事實上，打赤腳的才是農會死忠的客戶。



陳總幹事常舉辦座談，聆聽同事、鄉親的意見



陳秀菊經營的企業也是農會主要客戶之一

以身作則·拒絕關說

鐵腕整頓，陳秀菊依恃的是以身作則，她深惡痛絕「紅包」、「回扣」文化，因此徵信人員一律由女性擔任，便是防範男性與人把酒「搏感情」，農會員工在外「連根蔥都不准拿」，她說，拿人手短，一旦對方有所要求，將如何因應？不論農會員工或外界人士，下班後，一律不准私下找她，有事就在辦公室裡商談，她不收紅包、也不接受關說。

總幹事辦公室裡，不論是沙發、辦公桌，都是陳秀菊自掏腰包、不花農會一毛錢，平時自行開車或騎腳踏車上班，甚至農會舉辦員工自強活動，餐飲及伴手禮的花費都是先生贊助；剛接任時，為了廣召會員，先生並以 1 天 5,000 元價碼雇請宣傳車宣導，以「要嘛不做

，要做就要做好」支持太太，陳秀菊則強調，「自己坐得正，才有辦法管理，別人才會服氣」。

績效提升·脫胎換骨

伸港鄉農會是已有 30 年歷史的建物，但仍窗明几淨，陳秀菊認為，辦公環境保持整潔明亮，「員工工作更有精神」。清潔人員上班後，先拉開窗簾，讓陽光灑進辦公室，接著煮上一鍋麥茶；男性也得輪流打掃男廁，包括陳秀菊本身也是如此，隨時拿塊抹布，看見哪裡髒了就動手擦拭；客人一走進大門，服務人員立刻奉上熱茶…。

短短 4 年時間，陳秀菊讓伸港鄉農會脫胎換骨，除了營運績效向上提升，整體工作士氣也有大幅改變，她自我分

析，應與她長期浸淫農會有關，從早年擔任職員，直至擔任理事長、總幹事，她對農會止不僅有深入的了解，更有著超乎一般人的感情與使命感；而從旁人的角度來看，她既具魄力

、兼帶細膩的管理風格，也是關鍵。

催收逾放款、整頓內部人事，展現陳秀菊剛強的一面，但更多時候，女性的細膩特質則展露無遺。

例如清潔人員在上午 7 點 30 分上班後，得先打掃農會外側，「農會開門營業後，汽、機車一停放，就掃不到了」，這樣注意細節的作風，讓人很難與



陳秀菊與獲獎農民合影

陳秀菊表示，農民所得微薄，所以肥料售價只要打平供銷部收支即可

鄉農會雖然肥料銷售量大、賺得錢卻少，面對外界詢問，陳秀菊也不以為意，她總是抱著「做功德」的心情，「其他的，就不必說了」。

體貼農民的心情，也在推廣當地特產洋蔥展露無遺，為避免蔥農的辛勤收成被盤商剝削，農會辦理洋蔥共同運銷、當農民的「靠山」，如果盤商價格佳，就賣給盤商，否則就由農會統一收購，同時舉辦「洋蔥大餐」活動，經過媒體報導、帶動銷售，1包15公斤的特級洋蔥原本盤商收購價只有80-100元，如今同樣重量的洋蔥，售價高達270元，身價已不可同日而語。

雖然年近60，陳秀菊仍然充滿活力，每天清晨6時，她先到菜市場買菜，供自家公司員工伙食之用，善盡女主人的角色；接著到農會上班，星期假日則不曾放假，騎著鐵馬巡視倉庫；即使到日本旅遊，發現日本將洋蔥製成各式加工品，也遠從日本帶了回來，與員工及食品廠研究，希望將當地特產洋蔥有更大的發揮空間，這就是陳秀菊隨時上緊發條，總是

實事求是。豐

為服務農民、增收入，農會在一樓大廳並販售民生用品

「大姐頭」般的陳秀菊聯想在一起；她到任後，並要求農會員工一律穿著制服，女性為旗袍搭配背心，顏色為粉紅搭配紫色，也是陳秀菊的手筆，「農會不是衙門，不能冷冰冰的，柔美的色澤顯得朝氣蓬勃，讓客戶更容易親近」。

保障蔥農·共同運銷

這樣細膩的心思，也延伸於為農民設想。伸港鄉農會販售肥料，一包只賺5、6元，所持理由便是農民所得微薄，供銷部營運只要打平即可，但沒想到，「吃好逗相報」，連線西、和美等鄉鎮農民，甚至台中縣農民也跨過中彰大橋前來購買，結果伸港

