



客戶才走進斗六市農會大門，服務人員已奉上一杯茶——這是總幹事張杰欽強調的「以客為尊」理念。「只要客戶對農會服務有任何不滿，我一定追根究底，找出問題癥結。」憑藉著這項理念，他耕耘在地情感，也獲得農民充分信賴。穩定中求進步是他一貫的經營哲學，面對環境的變動，他堅持著自己的步調，一步一腳印地走著。

以客為尊！張杰欽總幹事一切作為皆以此種心情為出發點

以客為尊 · 耕耘在地情感 走動行銷 · 穩定中求進步

——專訪雲林縣斗六市農會總幹事張杰欽

文 | 王櫻 圖 | 王鵬欽 部分照片提供 | 斗六市農會

張杰欽另覓地點興建辦公大樓，突破營運瓶頸



在地的農家子弟，農會體系完整的資歷，斗六市農會總幹事張杰欽擁有農會總幹事職務所需具備的背景與條件，包括穩健的人格特質。

張杰欽踏入斗六市農會已有 36 個年頭，剛任職農會時，服務於供銷部門，而後轉任信用部…，幾乎歷練農會各個部門。民國 86 年，張杰欽決定參與總幹事遴選，「那時的斗六市農會並不出色，信用部與供銷部業績表現也不佳。」當時擔任秘書的張杰欽心裡有些想法，希望農會各個部門的功能充分發揮，讓農會變得更好，在全力角逐下，順利獲聘為第 13 屆總幹事。



文旦是斗六市的明星農產，每年都賣到缺貨



斗六市農會每年舉辦文旦評鑑

競爭劇烈·農會求生存

掌舵 11 年來，台灣的農業、金融環境變動劇烈，農會信用部與其他金融機構的競爭日趨白熱化。張杰欽指出，斗六市是雲林縣主要的行政與商業金融中心，農會所在位置一帶就有 6、7 家銀行，所面臨的競爭不言而喻。上任總幹事後，張杰欽企圖振作業績疲軟的信用部，將服務對象擴及一般民眾，而非僅止於農民。由於舊農會辦公大樓位於交通擁塞的斗六市西市場邊，停車不易，影響客戶上門的意願，他決定另覓地點興建辦公大樓，始能突破營運瓶頸。

除了硬體建設外，張杰欽在管理、制度方面也有所變革。「農會必須走出去，不能再躲在象牙塔裡！」他發動員工施行走動行銷，鼓勵員工走出辦公室，到農民家中拜訪，了解客戶真正的需求，給予最貼心的服務。他說：「不論是存放款或商品行銷，都必須到客戶家

中拜訪，了解其需求。」

張杰欽並按照每個員工的薪點規定業績目標，雖然員工的壓力與工作量增加了，不過年底考核時，張杰欽會依據走動行銷的業績多寡分配獎金，他指出：「一方面施予壓力，一方面給予誘因。」在此鼓勵下，信用部與供銷部的業績均提升不少。

專人奉茶·人性化服務

以客為尊！張杰欽將此奉為農會經營的圭臬，一切作為皆以此心態為出發點。有別於一般金融機構的冷漠，他在信用

部入口處設置門廳小姐，客戶一進門便有專人奉茶，並指引所需服務的辦理窗口。張杰欽說：「許多農民在田裡工作結束後直接到農會辦理存提款，難免口乾舌燥，此時若能貼心地奉上一杯茶，讓他們解解渴，心情也愉快多了。」服務台則固定有 2 名專人為客戶提供各項手續諮詢或給予協助，他表示：「部分老農識字不多、甚至不識字，需要服務



信用部入口處設置門廳小姐，客戶一進門便有專人奉茶

斗六文旦·質精量少

斗六市面積約 9,000 公頃、耕作面積近 6,000 公頃，農業人口約占總人口 4 成，其中專業農民不到 2 成，農作物以水稻、文旦、柑桔、花卉、蔬菜等為主。

水稻是斗六主要農產品之一，種植面積約 2,700 至 2,800 公頃，以種植台梗九號為主，另外也有益全香米，皆以「斗農」品牌行銷，年銷售量 1,200 多噸，銷售點以斗六市農會及 6 個辦事處為主，加上 80 多個員工走動行銷，依張杰欽的說法：「等於是 80 多個銷售點。」幾乎在斗六市及鄰近鄉鎮即銷售一空。

斗六市位於嘉南平原北端，氣候溫和，在濁水溪的孕育下，土壤肥沃，適合果樹生長，其中以文旦最為知名，目前種植面積約 220 公頃，產量不高、但品質極佳，許多農民光是接受預訂就賣到缺貨，雖然文旦果農多能自產

自銷，不過部分消費者對農會較有信心，感覺品質較有保障，因此斗六市農會每年也代銷 2,000 至 3,000 箱，同樣以「斗農」品牌分為特優、優、良 3 級銷售。

「斗六文旦不需要農會員工推銷，

人員幫忙填寫存提款單據等，金融機構若能提供更人性化的服務，便能解除他們的不安全感。」

張杰欽指出，農會屬地區性組織，鼓勵員工走動行銷，即希望藉此耕耘在地情感，獲得農民充分的信賴。一旦產生安全感與信賴感，即便農會與其他金融機構在利率方面有微小差距，也不會影響客戶上門的意願。

張杰欽剛接任總幹事時，斗六市農會信用部存款約 33 億元，如今已成長至 75 億；放款也從最初的十數億元成長至 49 億元，逾放比約 2%，存放比 68%，呆帳準備率 100%。穩定經營是張杰欽擔任總幹事以來一貫的步調，特別強調對人的尊重，注重員工的服務態度以及服務品質。「只要客戶對農會服務有任何不滿，我一定追根究底，找出問題癥結。」



文旦油包要細緻，體型越小越好吃。
「老禮」生產的文旦，果肉細緻彈Q



促銷活動多選擇於當地著名的太平大街舉辦

顧客多是上網或慕名前來訂購。」張杰欽說，斗六市文旦產量不多的原因在於文旦收成期距離中秋節約 10 天時間，採收約需 7 天，銷售黃金期短促而急迫，若產量太大容易影響品質與價格，因以質精量少為發展策略。

張杰欽指出，文旦體型越小越好吃，油包細緻、重約 8 兩左右最佳，尤其

是「老欖」生產的文旦，果肉細緻彈 Q、汁多香甜，最是迷人。為提升「斗六文旦」的品質與品牌形象，斗六市農會每年均舉辦文旦評鑑與促銷活動，並企圖將在地產業與文化結合，行銷斗六市，活動地點多選擇當地著名的太平老街舉辦，參與民眾雖以在地人居多，卻也凝聚市民對於家鄉的向心力。

明日之星·茂谷柑亮眼

斗六市有 34 班柑桔產銷班，陣容龐大，多種植文旦、茂谷柑與柳丁，近年來積極形塑「斗六茂谷柑」品牌形象，所種植的茂谷柑又稱「冬之露」，約於國曆 11 月以後採收，在市面普遍缺乏水果的冬季彌足珍貴。

斗六所生產的白米以「斗農」品牌行銷，銷售一空



張杰欽表示：「斗六約於民國73年開始種植茂谷柑，目前雲林縣也僅斗六市推廣栽培茂谷柑。」雖然茂谷柑種植約4年即可收成，不過由於容易裂果，管理不易，得勤於疏果、防曬，既費工成本又高，種植的人少，因此產量不高。近年，在管理栽培技術持續改良下，產量增多，品質也更上一層樓，市場知名度隨之提升。斗六市農會每年均與公所合辦「茂谷柑節」，期待新興的茂谷柑能繼文旦之後，成為斗六市農產的明日之星。

由於茂谷柑產期適逢年節，橘紅的色澤與「大吉大利」的象徵意義，是拜拜的最佳選擇。皮薄汁多，果肉細緻甜蜜的茂谷柑在產量不高、保存期限長，市場需求殷切等多重利多下，儼然成為冬季的果品新貴，銷售價格始終亮麗。

農業走向·少量多樣化

配合農業政策，農產朝少量多樣化發展的斗六市，甚少遭遇滯銷問題。然而農民多為兼業，以及農業人口嚴重老化，卻是揮之不去的隱憂。「農會致力推廣教育，鼓勵農戶的新生代走入農村。」儘管農會努力推廣，不過張杰欽指

斗六生產的絲瓜獲產銷履歷認證

出：「現在做農沒有誘因，利潤太低，有時甚至虧本。」他認為，目前農產品價格仍然偏低，並未反映出種植與資材成本。「只要利潤好，就會有人願意投入。」張杰欽分析，已經休耕的土地，即使政府不補助休耕，未來復耕的機會

也不大：「小地主大佃農將是未來的趨勢。」

在安全農業以及永續利用土地觀念逐漸普及下，斗六市許多農民已改施有機肥，且盡量不噴灑農藥。今年有8班產銷班投入

建置產銷履歷，其中部分絲瓜（蔬菜）、山藥（特用作物）產銷班已獲得認證，茂谷柑、文旦等柑桔產銷班正著手建置中。

「穩定中求進步！」是張杰欽一貫秉持的經營哲學，面對環境的變動，稍作適度的調整，笑說自己沒什麼創新的他，堅持著自己的步調，一步一腳印地走著。豐



斗六市農會成立的銀髮族健康育樂服務中心，是全國首創