



「執行力」在於團隊的紀律，也在於領導者的情緒韌性，讓我們在鶯歌農會曾華賜總幹事的「引歌高亢」中，一同去見識鶯歌農會的「變」。

曾華賜總幹事

# 用「贏」的策略 挑戰「變」的農會

—專訪鶯歌鎮農會總幹事曾華賜

文圖 | 廖樹宏 部分照片由鶯歌鎮農會提供

## 變的環境

鶯歌鎮在清朝光緒年間名為鶯歌石庄，因其北面山脈斜坡翠風中屹立一大岩石，其形狀似鷹，古稱為鷹哥石，又因鷹與鶯同音，於是改鷹哥為鶯哥，因哥為語助詞無意義，故又將哥改為歌，清代改為鶯歌石。到了民國 9 年日據時代又改為鶯歌庄；民國 29 年升格為鶯歌街；民國 34 年台灣光復後改稱為鶯歌鎮（設治樹林）；於民國 35 年將原屬於鶯歌鎮之樹林地區分治為「樹林」、「鶯歌」兩鎮，鶯歌鎮從此定名。

鶯歌鎮位於台北縣西端、東與樹林市相接，西與桃園縣八德市、桃園市毗鄰，西南與桃園縣大溪鎮相鄰，東南與台北縣三峽鎮相鄰，北與桃園縣龜山鄉



鶯歌鎮農會現代化辦公大樓

相鄰，屬於都是邊緣的鄉村區，該鎮夙有「台灣景德鎮」之美譽，陶瓷種類多采多姿，琳瑯滿目，是名符其實的陶瓷重鎮。

鶯歌鎮農會於民國 6 年創立「鶯歌石產業組合」；民國 22 年改組為「鶯歌街信用販賣購買利用組合」；民國 33 年

鶯歌車站配合當地陶瓷觀光改建新站，  
於民國 92 年落成啟用



改組為「鶯歌街農業會」；民國 35 年「農業會」改組為「鶯歌鎮合作社」；民國 38 年奉令成立「鶯歌鎮農會」。歷經 90 年頭的發展，目前設有 3 個分部，員工 90 餘人、存款 80 餘億元。

### 似曾相識的理念

早年，鶯歌鎮鎮民所從事的行業是以農業為主，陶瓷業為輔，但受到都市化與工業化的影響，鎮陶瓷業已取代農業成為本鎮的主要工商產業。鶯歌鎮曾華賜總幹事說，當地現行耕地面積約 670 公頃，漁池山林土地面積約 470 公頃，農業戶數為 183 戶，農業從業人口為 890 人，歷經 90 餘年的改革蛻變，農會已從典型鄉村型農會逐漸轉型成都市型農會，不過，曾華賜仍強調，就第三產業的型態而言，鶯歌鎮仍然屬於保有傳統純樸風的農業小鎮，主要原因可由三方面切入

鶯歌鎮逐漸由農業社會向工業社會轉型



探討：

一. 就交通與區位而言：鶯歌鎮與三峽鎮同為北二高交流道出口，三峽鎮以風景著稱且有台北大學與建築業進駐，無形中讓鶯歌鎮發展導致遲緩。又台北線捷運發展至土城，無形中使土城地價高漲，使資金流入土城也影響鶯歌發展的速度。

二. 就產業發展而言：鶯歌鎮的陶瓷產業受到大環境的影響，逐漸的衰退後雖然目前正積極轉型，但速度很慢，未能帶給鶯歌產業的新的活力，無法讓鶯歌迎頭趕上三峽的發展。

三. 主導產業部門未形成：鶯歌鎮最大的優勢產業在於陶瓷生產與歷史，目前尚未與觀光、教學與生態形成一個產業鏈，成為鶯歌產業發展的主導部門，所以仍然停滯在於業務發展的階段中。

鶯歌鎮農會在幾屆總幹事的領導下，勵精圖治，以勤儉守成為原則，但曾華賜接任後並不以此自滿。曾華賜深知面對大環境的變化，不能停留在舊有的經營模式裡，因此毅然地將舊有的辦公室隨同火車站的擴建及鄉公所的改建，由後站搬遷移至前站，位居交通要塞，集交通、行政金融與市場為一體，展現高瞻遠矚的遠光。曾華賜認為，面臨激烈的競爭，如果不能加快調整的腳步，馬上就會遭遇被淘汰的命

運，因此他訂下創設三館的遠景，要化危機為轉機，為農會注入新的活水、新的生命。

一. 建立休閒旅遊農會館：旅遊養生是未來發展的主流，不管兩岸或台灣地區休閒旅遊是不可或缺的行業，尤其是台北地區的土地有限，能當作旅館也不多，況且鶯歌位於都市邊緣，如果能夠引或挖掘溫泉，相信農會的休閒旅遊館會更有賣點，可帶給農會新的氣象與收入來源。

二. 建立農特產精品館：農會系統長久以來生產許多農特產品，並有百大農產精品的嚴選，可是一直沒有高級的銷售地點或通路。因此鶯歌鎮農會配合地方陶瓷的特色與農會館的建立結為一體，籌設「農會農特產精品館」，吸引觀光客將產品禮品化，賣給富人當贈品，賣給美人當化妝品，賣給老人當保健品，以提升農特產品的附加價值。

三. 建立農會的殯葬館：走完人生最後的尊嚴，端賴殯葬的完善性。目前農會系統有台東地區農會、大城鄉農會對於開創殯葬禮儀不遺餘力，但是未能

做到從殯到葬一條龍服務。為改善並端正殯葬的習慣，農會應先行研究其合理化與公開化的禮儀，結合生前契約的觀念，推動完善性的殯葬管理，讓所有人死得其所，再創農會的新業務。

## 榮華富貴的團隊

一般到農會可能發現，農會內部因選舉派系林立，或農會工作官僚化太重，或死氣沉沉，聊無生機，鮮有像鶯歌鎮農會上下一體，縝密的團隊分工，處處充滿創商機、搶業務的活力。鶯歌鎮農會整體員工達 90 人，所以任何一種業務的推動就有 90 個業務員參與，其形成原因有三，茲分述如次：

一. 信用部分部賣農產品的經驗：鶯歌鎮農會為開創業務，提升會員的通路效益，4 年前在分部中擺設全國各地農會的產品銷售，養成農會每一員工推銷的習慣，藉以訓練使每位農

會員工成為展業員高手。

二. 專業推銷紅雞蛋與紅葡萄酒的獎勵經驗：為激起整體銷售的能力，特別嚴選品質好、品牌優的紅雞蛋與紅葡萄酒，當作節慶專案獎勵，一舉成就造成



萬人登山活動創下  
鶯歌有史以來參加  
人數最多的登山活  
動紀錄

## 天賜機會的通路

鶯歌鎮農會在總幹事的領導及秘書的策劃下，打通了農會業務的任督二脈，首先準備因應來訪鶯歌陶瓷客，開設農會首創的「陶藝展售館」，一方面吸引國內觀光客，一方面迎接大陸觀光客或專業交流人士，讓消費者把錢花光，活絡市場交易。

其次，配合愛台十二建設的農村再生方案，先行推動都市型的體驗農業，讓消費者吃喝玩樂，健康快樂。

此外，還

要將休耕地重新復耕，使市民農園重新活絡起來，並配合節能減碳運動，打造鐵馬鶯歌鎮，引領新風潮，讓鶯歌鎮成為年輕人族群的自行革新天堂，其作法如下：

一. 開設鶯歌陶瓷原創力商店：將鶯歌鎮陶瓷創作品商品化，利用室內創意設計呈現出其價值，引陶博館的參訪者來此消費，提供本土藝術作品，引大陸客深入了解台灣農會轉型的經驗，創造出商品價值。

二. 建立新型的體驗農業結合市民農園：以稻米為主要體驗，讓消費者從播種、收割、碾米、爆米香、作糶過程中體驗，其中最重要是碾米，提倡小包裝

轟動，創下紅葡萄酒一次賣兩萬瓶，走出紅雞蛋成為鶯歌鎮農會「吃蛋人」品牌。

### 三. 推動政府專案放款的經驗：

除了鼓勵同仁放存款業務以外，為建立與會員的關係，將政府專案放款視為推動業務的主力，讓員工與會員成為不可分離的關係，一方面關心其生活，另一方面也關心貸款戶的徵信，無形中鞏固會員的通路。

由於有這些經驗的累積，創造了鶯歌鎮農會工作團隊的基礎。為展現鶯歌鎮農會的「榮華富貴」的團隊，乃由鐵血的總幹事、創意的秘書、藝術的股長及鐵律的員工組成鐵四角，並制定一套完善獎勵辦法激勵員工貫徹到底，讓業務成為大家完成的願景，並共享甜美的成果。



米小家庭使用，讓消費者碾自己愛吃的米，一方面體驗、一方面銷售。而以蔬菜瓜果類為主體驗，讓消費者採摘，甚至讓消費者自行烹調，建立新型的市民農園。

**三. 建立鐵馬行鶯歌城：**由鶯歌鎮農會提供自行車，成立農會鐵馬 logo 逛街體驗行。其中有情人行、自由行、老少行、親子行等。農會各分部成立鐵馬店長服務中心，讓鶯歌鎮成為節能減碳的示範區域，帶領農會系統走向創意

領域行業。

### 贏的策略

鶯歌鎮農會在小而美的結構中，將突破其「變」的環境，創造出“高總收益”。曾華賜總幹事表示，除天時地利人和外，領導者也要有高瞻遠矚的眼光，要有寬大的心胸廣納百川，要有公平合理、獎賞分明的激勵制度，才能讓所有員工以農會為事業的發揮所能，營造空前的



農會盛大舉行新廈落成啟用典禮，各界貴賓蒞臨指導

團隊精神。豐

三冠  
農業用遮光網牌

**掛耳式遮光網** (專利產品)  
網身織有補強帶，固定間隔有掛耳，適活動式搭設。電動、手動皆宜

**防蟲網**  
木瓜專用防蟲網、蔬菜防蟲網、果蠅網等

**能源節省布**  
縮小溫控空間，節省能源。可遮光、防霧、防滴水

**懸掛式遮光網**  
讓人如處在森林般清爽，通風性佳，不怕強風

**穴植網** (專利產品)  
預留作物穴植區並抑制雜草滋生，透氣性、透水性佳

**雜草抑制蓆**  
有效防止雜草滋生，溫室、園地作業方便

### 其他農業用設施資材

- ◆ 活動網室零組件、溫室零件
- ◆ 聚酯鋼線
- ◆ 貯水蓆
- ◆ 固定帶
- ◆ 速束帶
- ◆ 粘扣帶
- ◆ 土木工程用布
- ◆ 水泥加勁纖維絲
- ◆ 網類製品依客戶需要縫合加工

⊗

煥坤企業股份有限公司

彰化縣福興鄉西勢村員鹿路二段155號  
TEL : (04) 7773878 FAX : (04) 7789778