

來自企業界的張清榮，臨危受命，接下大樹鄉農會總幹事重擔，以有限的人力、物力展開搶救農會大作戰。他以企業理念經營農會，首創供銷部清早上班及假日不打烊先例，並打造豐富多元的「姑山倉庫產業文化休閒園區」，不到 7 年時間，買回了農會大樓，也恢復被接管的信用部，而這一切，正是他與員工們流汗流血所換來。

高雄縣大樹鄉農會總幹事張清榮

臨危受命 · 搶救農會大作戰 豪願成真 · 創造農業史傳奇

——專訪高雄縣大樹鄉農會總幹事張清榮

文圖 | 林世堃

信用部是農會的重心，重心勢必不能自外於物體，信用部一旦被接管，創傷可想而知；高雄縣大樹鄉農會曾面臨信用部被接管的危機，但總幹事張清榮將士用命、帶領農會僅存的 11 名勇士，固守最後基地—姑山倉庫，充分運用其他部門營運績效，不過 7 年時間，終於買回農會大樓及恢復信用部，更將「姑山倉庫產業文化休閒園區」營造成為頗負盛名的教學園區，宛如浴火鳳凰般，創造台灣農業史上傳奇的一頁。

擠兌風波 · 信用部被接管

大樹鄉農會原本是體質不錯的農會，全盛時期存款 40 多億元、員工人數達

160 多人，但民國 86 年間，因派系惡鬥及放款問題，發生擠兌風波，農會頓時進入風雨飄搖的危急狀態，當時年僅 39 歲、事業有成的張清榮臨危受命，擔任農會理事長，90 年接任總幹事，可惜農會沈疴已重、無力回天，91 年 7 月，土地銀行終於進駐接管信用部，概括承受農會所有權利、義務。

經過清算，農會資產僅剩下老舊的姑山倉庫及 6,200 元現金，願意留下與





7 年時間，張清榮終於買回農會大樓，一度被接管的信用部，終於恢復運作



姑山休閒園區裡，販售各式各樣的農產品

農會共存亡的員工，只有 11 人。張清榮懷著被掃地出門的心情，帶領著僅存的人力、物力，將總部移往姑山倉庫，踏出農會大樓那一步，他發下豪願，有一天，他要帶領這些不離不棄的員工，從農會大門回來上班。就這樣，姑山倉庫成了農會的復興基地。

姑山倉庫係民國 68 年建造的老舊倉庫，面積 600 多坪，過去主要作為貯存農藥、肥料及農產品集貨運送中心，遽變之後，成了農會新辦公大樓，除了沒有信用部外，11 名員工照樣運作保險部、推廣股、供銷部、會務股、會計股等業務，一樣不缺，只是每個人的業務量都擴大到極限，推廣股長鄭金強回憶，那段期間是「女生

當男生用、男生當畜牲用」，忙到沒有性別之分，每個人都身兼數職，只求為農會保留並開發每一分資源。

透早營業·休假日不打烊

張清榮舉例，當時保險部只有 1 名承辦人，卻需服務 7,000 多名農保戶，加上附帶的眷屬健保業務共 1 萬 2,000 多人，業務量之大，可想而知，其他部門也不遑多讓；為了提供最佳服務品質、爭取農友支持，他要求供銷部員工早上 6 點半就開門營業，與一般農會 8、9 點才上班完全不同。他說，農民大都早起，早上 6 點半供應肥料、農藥的作業方式，正符合農民清早下田工作的需求，這項措施備受好評、至今不變。

張清榮並發現，許多農民為貼補家用，周一到周五期間，有時會外出打工，反而周六、周日才能專心農事作業，因此要求供銷部周六、周日照常營業，員工自行調整休假，事實證明，供銷部這兩天的生意同樣強強滾，這項貼心的服務，真正贏得農民的信任與支持。大樹鄉農會供銷部應是全台灣最早開門營業、且周六、周日照常上班的農會單位。



姑山園區裡，也有各種植物供民眾選購



服務農民是農會存在的目的之一，既是服務就無法賺大錢，大樹鄉農會失去信用部的收入，必須另闢財源才能維持營運，何況還有買回農會大樓與恢復信用部的遠大目標。企業家出身的張清榮相信，只有「一步一腳印」、利用每一個機會踏實營運才可能創造財源。

掌握時機·姑山倉庫轉型

在此期間，農委會大力推動「一鄉鎮一休閒」政策，張清榮抓住了時機，姑山倉庫轉型就此展開，經過3年4期的規畫，共設立農業教育館、電子商務宅配中心、熱帶植物教育農園、動物昆蟲生態園區、稻米文化碾米體驗館、水果冰品加工廠、香草咖啡餐廳、蜜醋加工廠、內外銷蔬果包裝運銷集貨場、肥料農業資材販售場等場區，原本破舊的姑山倉庫彷彿美麗、純樸的村姑，上了妝後，煥然一新。

張清榮秉持「使用者付費」的理念經營姑山園區，園區裡每個經營項目都成為農會的財源，張清榮不忘農民是農會存在的基本理念，不斷利用鄉內各種農產品

研發商品，目前該鄉農產品加工而成的熱門商品包括姑山蜜醋、蜂蜜、蔭鳳梨、鳳梨冰棒等，頗受各地遊客喜愛。

最可貴的是，張清榮雖以商業理念經營文化園區，仍不忘「教育才是一切的根本」，因此整個文化園區可說是為學生戶外教學而設計，學生們在2甲多的園區中，

可以體驗插秧、除草、割稻、曬穀、碾米、農產加工等農村社會的真實面貌，了解「誰知盤中飧，粒粒皆辛苦」的農民生活寫照，發展迄今，每年約有5,000多名學生到姑山園區進行戶外教學，成為學校與農業教育結合的最佳案例。



小朋友在姑山園區中，體驗插秧、割稻、曬穀及碾米的辛苦

多年努力·信用部終恢復

歷經 5 年多的生聚教訓，農會逐漸壯大，員工人數也由 11 人逐步擴大為 40 多人，但農會雖然賺錢了，員工們依舊領著超低的 300 點薪俸，也沒有年終獎金，因為農會要存錢買回農會大樓與恢復信用部。民國 95 年，終於達到農委會要求恢復信用部的標準；96 年，張清榮動支 3,000 多萬元買回農會大樓；97 年 9 月、11 月恢復設立南、北兩個信用分部。6 年多的時間，張清榮與員工們兌現了從農會大樓正門進入上班的承諾，他們永遠也忘不了，從農會大樓正門走進辦公室那一刻的感動心情，張清榮發

誓，永遠不會再失去信用部了。

目前農會信用部存款約 6 億元，比起全盛時期還有一段距離，但張清榮訂定目標，希望民國 100 年達到 30 億元存款的目標，99 年時，所有員工的薪俸能恢復 500 點的最高標準。

大樹鄉農會在危機之際出現轉機，創造了空前的生機與商機，農會常務監事吳正義表示，如果沒有當年的擠兌風波就沒有今日農會的盛況，雖然代價很大、過程非常艱辛，但事實證明，不要害怕面對問題，最怕的是不敢面對問題，但整個過程，總幹事張清榮真的辛苦了。



氣氛悠閒的姑山園區，成為民眾休閒的最佳去處

姑山休閒園區的景觀雅致怡人



脫胎換骨·往昔風采再現

在張清榮帶領下，大樹鄉農會恢復往日的風采，更將姑山倉庫開發成為前途無可限量的文化園區，創業維艱、守成不易，脫胎換骨後的大樹鄉農會是否將進入守成階段？對於這個問題，張清榮說，絕對不行，「物競天擇，用進廢退」是萬物生存的法則，沒有繼續前進的目標，失去了競爭的動力，再龐大的企業終將萎縮凋零，他並已為農會設定未來的願景與目標。

張清榮說，大樹鄉有4萬6,000多人口，其中40%是農業人口，農業面積更高達60%，金鑽鳳梨與玉荷包荔枝是兩大農產，還有許多優質農產品。姑山園區中，除農會自有的600多坪土地外，連同租用的土地共約2公頃，可發展的空間還很大，未來，他希

小朋友聚精會神地聆聽農產加工過程解說



大樹鄉的蜂蜜是熱門商品

望設置「食品加工廠」，為農民調節生產過剩的農產品，以免「產盛傷農」，也為農產品開創另一條生路；此外，也將成立「假日農場」、擴大休閒與教育功能，並設立全國性的「農特產品大賣場」，除銷售大樹鄉的農特產品，也銷售各鄉鎮市最具特色的農產品，讓民眾來到姑山園區、可以一次買到全台各地的主要農產品。

「亢奮的情緒無法持久，必須轉化成明確的目標，才能自我鼓勵、永續前進」，大樹鄉農會在歷經「春去春又來」之後，必然更珍惜這份得來不易的成果，更相信張清榮總幹事規畫的願景，在不遠的將來一定能實現。豐

張清榮帶領農會團隊不斷開發加工品，提升農產附加價值

