



面對都市型農會發展的限制與瓶頸，桃園市農會總幹事劉紘瑜以企業化的多元經營扭轉供銷業務萎縮、金融競爭激烈的困境，他洞悉農會轉型勢在必行，除成立「桃仔園烘焙坊」，創造千萬營業額，同時培訓員工理財第二專長，拓展新業務，讓農會更具競爭力。60歲的他，未曾想過退休，總是不斷地思索農會的未來，忙碌的脚步根本停不下來…。

劉紘瑜在農會服務 30 年，就像農會的大家長

培養人才・提升競爭力 成功轉型・創新行銷力

——桃園市農會總幹事劉紘瑜

文圖 | 莊淑惠

可愛的小桃子
CIS 企業標
誌，傳達農會
活潑、清新的
新形象



從民國 90 年上任以來，桃園市農會總幹事劉紘瑜即面臨都市農地銳減、供銷業務萎縮的困境，轉型成為農會生存不得不面對的課題。5 年前，他成立「桃仔園烘焙坊」，在員工及家政班媽媽的努力下，去年為農會創造千萬元的營業額，讓缺乏農特產的都市型農會成功轉型。此外，他積極培訓員工理財、烘焙的第二專長，拓展新業務，讓農會更具競爭力，獲得全國農業人才培訓獎的肯定。

親力親為・企業化經營

畢業於東吳大學經濟系的劉紘瑜，從事 2 年教職後，在務農的父親鼓勵

下，民國 66 年到農會服務，從企劃專員開始，經歷各個部門的歷練，民國 90 年經遴聘擔任總幹事。

在農會服務超過 30 年，劉紘瑜與員工培養深厚的情感，宛如農會大家長的他，不僅照顧員工的福利，凡事親力親為，行事穩健且頗能創新，贏得員工的信賴，在他不斷創新業務與行銷下，農會終能突破都市型農會的限制與困境，有了全新局面的發展。

桃園在清朝被稱為「虎茅莊」，後因大量種植桃樹而聞名，「虎茅莊」也

因此改稱「桃仔園」。前年剛過 90 歲生日的桃園市農會，周遭已不復見桃樹林立的場景，改以位於桃園火車站附近，高樓林立、商業活動頻繁的都市空間裡。

看著農會從鄉村型發展至現今的都市型農會，劉紘瑜擔任總幹事 9 年來，面對桃園市金融市場的激烈競爭，他以企業化經營理念帶領農會員工打造農會新形象、提供優質服務，全力因應市場競爭。

花摩咖啡·巧思又貼心

踏入農會大門，可以看到可愛小桃子的 CIS 企業標誌，傳達農會活潑、清新的新面貌，以現代化理念服務農民。為讓前來農會的農民有「家的感覺」，劉紘瑜並在大門入口左側規劃一座雅緻的咖啡吧台，提供田媽媽烘焙坊的點心，販售每杯僅 25 元的「花摩咖啡」。

劉紘瑜以「農民」的英文「Farmer」命名的花摩咖啡，別具巧思。他表示，常見都市人手一杯咖啡的場景，而農民對咖啡的接受度也逐年提高，以農民為



名的花摩咖啡，希望讓農民感覺受到尊重，感受農會提供有別於郵局與商業銀行不一樣的服務，藉此吸引更多的農民前來。

此外，農民來到農會，不必遲疑、探詢，農會採「統一窗口」模式，每個櫃台均可辦理所有業務，農民不必跑來跑去，甚至有關報稅、遺產或理財規劃等事宜，臨櫃也提供專業諮詢與協助。

嚴格把關·降低逾放比

桃園市農會目前存款約 133 億元、放款 80 億元；正式會員約 3,800 人，贊助會員近 9,000 人。劉紘瑜管理農民資



信用部提供專業諮詢與服務，且農民也可以臨櫃向員工訂購優質農特產



產，總是戰戰兢兢，由於信用部營收是都市型農會重要的收入來源，9年來，他積極整頓信用部、嚴格把關，不僅將過去的逾放比降至3%，在他任內，逾放比更創下「零紀錄」。

5年前，劉紘瑜發現農民對稅法、保險與理財資訊相當缺乏，於是培訓6名員工擔任理財專員，並與多家保險公司合作，推廣儲蓄保險等商品，這項前瞻性的作法，不僅協助農民管理資產，同時也為農會增加不少手續費收益。

劉紘瑜是全國農會中第一個推廣金融商品的總幹事，帶領農會員工積極面對競爭激烈的金融市場。今年受全球金融風暴影響，導致利差縮小，農會信用部營收減少，所幸農會代銷的金融商品屬保本型儲蓄商品，並未受到金融海嘯波及，間接保住了農民的資產。

農委會修改農金法，逐步開放優質農會可以投資有價證券。劉紘瑜多年前已洞燭先機，培養一批人才，今年他再次擴大培訓員工擁有理財、信託等相關專業，以期往後為農民資產作專業服務與風險把關。

多元經營·成立烘焙坊

桃園市的農業耕地面積約682公頃，實際耕作近300多公頃，劉紘瑜發現，都市休耕面積逐年提高，務農人口也逐年老化，面對都市金融商圈的競爭現

實，農會若仰賴信用部與政府委託的肥料配銷服務，對農會未來發展極為不利，必須提高供銷部門的營收比例。

民國90年開始，劉紘瑜嘗試以田媽媽經營發展農會的特色，民國95年成立「桃仔園烘焙坊」，以發揚傳統米食文化為特色，讓農會朝向精緻農業

方向轉型。

開發烘焙事業後，信用部營收占農會總收入的比例從90%調降為80%，而過去僅占全年收入9%的供銷部盈餘，則提高至20%。目前桃仔園烘焙坊有5名正式員工、20名輪班的家政班媽媽；招牌點心有傳統紅麵龜、鮮奶饅頭、蘿蔔糕以及年節點心。即使沒有門市，沒有廣告宣傳，靠著口碑及參加展售，烘焙坊去年仍創下千萬元的營業額。

例如已打響口碑的中秋節禮盒，農會從3,000盒的訂單做起，去年已成長為1





農業推廣中心內的田媽媽烘焙教室，以專業投影機當教具

百萬經費，由企畫稽核股開辦員工在職訓練課程，培訓員工擁有第二專長，目前近百位員工中已有 1/3 取得烘焙與理財相關

證照，獲得全國農會人才培育獎肯定。

缺乏特色農特產是都市型農會發展的

瓶頸，劉紘瑜表示，農會自創品牌如桃仔米與養生五穀粉，面對其他農會的競爭，發展有限，但也因缺乏特色農特產，讓他可以

萬盒。為了趕製 10 萬顆純手工製作的蛋黃酥、綠豆椪、鳳梨酥，人手不足時，劉紘瑜親自帶領農會員工趕工，1 個月期間、日夜趕製 1 萬盒中秋節禮盒。

以衛生、安全、健康為訴求的田媽媽烘焙坊，讓桃園市農會開出一條新出路。有了中秋禮盒的成功經驗，劉紘瑜今年開始推出母親節蛋糕系列，未來並將與當地吉園圃產銷班合作，以養生概念研發菠菜麵包及芋頭麵包等，提供優質多元的產品。



農會每年開辦員工在職訓練，提升競爭力

代銷農產·員工當通路

為提高都市型農會的競爭力，劉紘瑜相當重視員工的在職訓練，農會每年提撥



農會與開南大學簽約，在推廣中心開設休閒農業學分班課程

毫無包袱與全省農會策略聯盟，以桃園市廣大的消費市場，代銷全國的優質農特產品。

農會供銷部篩選來自全國各地的優質農特產品，以近百名員工為通路，透過人際網路進行販售，如同建立 100 個營業點，雖然沒有門市，但桃園市民卻能吃到將軍鄉的洋香瓜、關廟鳳梨、大樹玉荷包等，如此一來，農會多了收益、員工多了福利，並間接幫助全省農民增加收入，更讓桃園市民享受全國各地的農特產品，如今，桃園市民想購買台灣優質的農特產品，不必前往產地或是網購，走一趟市農會，即可滿足所有需求。

推廣學習·教育社區化

都市農地越來越少已是不爭的事實，農會轉型已勢在必行，民國 95 年，桃園市農會成立農業推廣中心，占地 200 坪的空間裡，除了 60 坪規劃為田媽媽烘焙坊教室，其餘空間則設有調酒、咖啡、舞蹈等專業教室，並開辦各種課程，讓桃園市的大小朋友都可在此空間學習、成長。

對於農委會積極推動的「小地主大佃農」政策，劉紘瑜表示，桃園市休耕地不少，但土地價值高、租金貴，很難落實該項政策，不過位於市區、雜草叢



生的休耕地，農會已有規劃，將與花卉產銷班合作，利用靠近學校或馬路的休耕地，種植向日葵等觀賞花卉，美化市容。

今年已 60 歲的劉紘瑜，體力完全不輸給年輕人，他不斷思索農會的未來，忙碌的腳步根本停不下來，未曾想過退休這件事。對台灣農業充滿信心的他表示，過去農業只重視生產，而現代的農業產業，唯有將人類健康視為服務的目標，農業的未來就有希望。🌱