



「當總幹事得面面俱到，十八般武藝樣樣精通。」楊憲仁笑說，擔任總幹事後，他的眼睛花了、頭髮也白了，承擔農會及批發市場近 200 名員工的生計，令他備感壓力。幾乎全年無休的他，除了忙著探訪農民的需求，更積極規劃農會未來的走向，善用地利之便、布署兩岸局勢，讓台南市的農業跳脫傳統模式，朝向開拓通路、著重服務的方向發展。

楊憲仁說，「以身作則，才能規範管理眾多員工」

走動管理・提升服務效率 洞悉商機・謀略農業發展

——台南市農會總幹事楊憲仁

文圖 | 王櫻 部分照片提供 | 台南市農會

當都市發展日趨繁榮、逐漸擴張，農村場域只能步步退讓。在既有的空間中，一消、一長，取得不對等的平衡。面對萎縮的農業、老化的務農人口，台南市農會總幹事楊憲仁並不氣餒，「雖然台南市的農產品不多，卻擁有地利之便！」跳脫傳統農業的生產、加工模式，朝向農產品的通路、服務方向發展，讓台南市的農業以

另一種方式延續…收復…擴大。

農產市場 全台最大

台南市綜合農產品批發市場是台灣唯一由農業團體經營的市場。該市場前身為日據時代的中央市場，民國 38 年交由台南市農會經營，79 年遷建至現今場地，占地 12 甲、為全台面積最大的批發市

楊憲仁會在教育訓練中公開發揚員工



市農會冀望未來 4 年內，信用部逾放比要再下降 10%



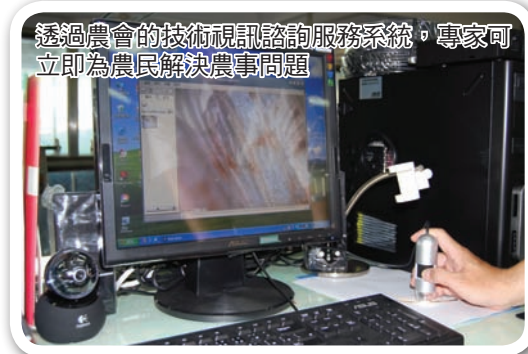
場，1年可為台南市農會帶來1億4千萬元營收。

綜合農產品批發市場主要營業項目有青果類、蔬菜類、花卉類及家禽類批發及零批業務，除切花採電腦拍賣外，其餘皆以議價方式交易。批發市場內所設的花卉拍賣場，分獲農林廳、農委會補助，設置電腦拍賣系統及全國首座低溫拍賣館，使花卉得以保持新鮮、穩定拍賣價格，台南市農會則抽取花卉拍賣價格的4.92%為佣金，意即每100萬元營業額可抽取約5萬元，以每月平均6千萬元營業額計算，1年為7億2千萬元，佣金可達3千6百萬元。「以全台接受農委會補助的拍賣市場來說，我們的績效算是最好的！」話雖如此，但楊憲仁並不因此自滿，積

極向農糧署爭取經費，升級電腦軟硬體設備，朝現代化邁進。

該批發市場並擁有3個冷凍廠，面積達2千多坪，藉以紓緩農產品的產銷問題，同時租給農民與盤商，除提供服務外，也賺取些許利潤。鑑於冷凍廠需求殷切，不但得排隊等候，甚至有人動用關說，楊憲仁在上一屆總幹事任內完成第3廠擴建，面積約450坪，但仍不敷使用。今年續任總幹事，楊憲仁表示，未來台灣農產品若能銷往中國，透過台南安平港運銷的農產品，都可透過該綜合農產品批發市場以及場區冷凍設備支援，朝國際農

產品物流中心方向規劃，「批發市場旁還預留了10甲空地，作為未來擴大發展之用。」



台南市綜合農產品批發市場面積為全台最大



自掏腰包 獎勵員工

台南市農會屬都會型農會，金融機構競爭激烈，加上金融海嘯衝擊，農會信用部的利差更為微薄，收益較往年減少2至3成，「原本信用部每年收入約1億元左右，今年至6月為止，收入只有3千萬元。」為提升經營績效，楊憲仁採多管齊下方式，首先要求員工開源節流，「農會不打

花卉市場內的店家



拍賣場全面採用電腦拍賣交易



算裁員，但讓員工了解，若不共同努力，將難以維持固有的薪點。」此外則是積極活化資產，將農會閒置的土地、倉儲出租，1年可為農會增加2、300萬元收入。

楊憲仁並鼓勵員工開拓放款業務，「重賞之下必有勇夫！」除了原有的獎金外，他還自掏腰包買水果、禮品，在每半年舉行的員工教育訓練中公開表揚業績表現優異的員工。有了實質的獎勵，員工的榮譽感也因公開表揚而激發，士氣隨之提振。楊憲仁透露自己的管理秘訣：「帶人要帶心！」

民國94年，楊憲仁上任總幹事時，信用部逾放比高達60%，經過4年努力，目前已降至29.54%。楊憲仁要求放款必須確實授信，「信用部要



提升收益，就得增加放款；但增加放款的同時，授信人員必須確實查核，降低不良債信的發生率。而我檢核時，只有減法、沒有加法，嚴格把關。」楊憲仁指出，要經營好農會，得先顧好農會的體質，不能有超貸情形發生。「所謂『上樑不正下樑歪』，如果我沒有以身作則，怎麼規範、管理眾多員工！？」

另一方面，楊憲仁致力催收逾放款，「我們透過地方人脈，尤其農會的理監事在村子裡都是德高望重的長輩，在他們的協助下，盡量以道德勸說，至少收回本金，如果無法解決，才經由法院拍賣。」楊憲仁並立下目標，未來 4 年內，信用部逾放比將再下降 10%。

視訊諮詢 提升效率

台南市耕地面積 3,199 公頃，集中

於南區、安南區，然而安南區濱海、排水不良，土壤多呈微鹼性或鹼性，耕作上有諸多限制；加上農民年齡老化，以及都市化後，工作機會多，即便是回鄉的年輕人，也甚少選擇投入農業，休耕農地占耕地面積的 1/3。

台南市農產品的種類與產量都不多，其中以小番茄與洋香瓜為大宗，均朝精緻化方向發展，近年來，洋香瓜深受病毒病所苦，楊憲仁趁勢推廣溫室栽培，一來可嚴密阻隔染病途徑；其次則可提升農產品的品質。然而溫室設施所費不貲，在楊憲仁極力爭取下，台南市農民每分地可獲得 25 萬元補助，對於推動精緻農業有極大助益。

在推動農產品精緻化的同時，安全農業也是時勢所趨。台南市目前有 22 班蔬菜產銷班，其中有 18 個班通過吉園圃認證；並以農會為單位，申請產銷履歷集團

農會已完成果菜冷藏庫第 3 廠擴建



認證，小番茄、洋香瓜均順利通過。「只要其中一項出問題，就會影響整個品牌的信譽。」扛著百年招牌，楊憲仁體認農會任重而道遠，必得愛惜羽毛。

為提升農民的競爭力，楊憲仁經常邀請農改場專家為農民上課；今年年中，並參與試辦由台南區農改場、農試所、

台中區農改場及花蓮區農改場共同建置的「農業技術視訊諮詢服務系統」，農民可利用視訊在網路上與農業專家進行面對面的技術諮詢。

楊憲仁解釋：「農民如果有農事方面的問題，只要透過農會的視訊設備，可立即請專家協助解決，大幅增進農業技術諮詢服務的效率及品質。」



批發市場經營青果、蔬菜、花卉及家禽批發等業務




「平時就得經營人脈，在辦公室裡，前來拜訪的人說的多是讚美的話，真實的情況一定要下鄉了解，與各界人士打成一片，才能確切明白農會的方案有無不妥？決策對不對？」

今年，台南市農會不僅總幹事遴選一團和氣，連理監事、農事小組改選也一派

和諧，楊憲仁說：「平時走動管理把小問題都解決了，就不至於擴大到無法收拾的地步！」在楊憲仁隨身攜帶的通訊簿裡，記載著每個農會主管、理監事、代表、農民們的電話，只

要農民反映問題，就算是假日，他也立即通知主管、要求以最快的速度解決；若無法連繫上，則把農民的問題寫下來，一上班就請同仁處理：「當農民

看到自己反映的問題獲得重視與解決，下一次才會願意表達！」

「要放下身段經營！草地人最重感情，親自拜訪他們，為他們解決問題，距離拉近了，許多心結也解開了。」楊憲仁笑說，擔任總幹事後，除了本身忙碌不堪，農會主管們也不得閒，但在發掘問題的過程中，問題已迎刃而解，農會也因此而不斷進步。 

下鄉探訪 廣結善緣

「當總幹事要照顧員工生計、服務農民…，得面面俱到，十八般武藝樣樣精通。」楊憲仁笑說，擔任總幹事後，他的眼睛花了、頭髮也白了。農會本身加上批發市場，員工近 200 人，每個月發放的薪資、退休準備金、折舊等費用將近 1 千萬元，令他備感壓力。幾乎全年無休的他，假日忙著拜訪農民、理監事與代表，