

人治色彩濃厚是農會體系常遭詬病之處，台中市農會總幹事賴溪松決定採制度管理，降低人治色彩，即使經營階層更迭也不致使營運起伏不定，各項作業仍有一定模式可供依循，因此他積極建構制度化管理，一切依制度行事、分層負責，農會經營既不憑恃總幹事個人好惡，總幹事也不必事必躬親，只要堅守核心價值就能達到願景。

台中市農會舵手賴溪松，農會經營，他重視制度面的完善



# 善用優勢・危機成轉機 追求永續・制度化管理

——台中市農會總幹事賴溪松

文圖 | 徐清銘 部分照片由台中市農會提供

台中市農會近年導入 CIS 企業識別系統，百年老店提升經營層次的努力，又向前跨一大步。市農會總幹事賴溪松表示，組織定位清楚、願景目標明確，努力才有方向。賴溪松就任以來，致力強化農會制度面的完備，卓然有成。

## 集思廣益・推動 CIS

賴溪松於民國 90 年接任台中市農會總幹事，一手擘畫推動導入 CIS 企業識別系統，但不同於一般由上而下的決策模式，市農會導入 CIS 所制定的內容，係由 200 多名員工共同參與並制定，每位員工均須提出意見，全數彙整後，再由全體員工投票選出最高共識，列為農會經營方針、組織願景。賴溪松表示，組織發展

走向必須取得成員高度共識，若只是總幹事個人的想法，要落實執行，難度勢必較高，由所有員工集思廣益，目標願景共同討論決定，動力必然加倍。

市農會 CIS 訂定的組織願景，「成為市民與農民最值得信賴的機構，提供優質且多元化的服務」排在最前，接著是「積極回饋地方，關懷弱勢社群」，頗切合農會經營區域發展的現況。

## 關懷弱勢・回饋地方

賴溪松指出，台中是繁華都會，農會面對的不只是農民，還有 100 多萬名市民，目前 3 萬多名農會會員固然是基本服務對象，但若設限會員群體，市場利基太小，而且農會的農特產品以在地行銷為

主，博得市民信賴，並提供多元化服務，擴大服務範疇，發展天地才遼闊。

都會型農會固然占了消費人口眾多的優勢，相對的，競爭對手也多，如信用部放款業務，受限於營業範圍的法定限制，難與眾多商業銀行正面競逐，市農會致力走向「社區銀行」，著重與社區的互動，提供諸項便利服務，營造在地生活好鄰居的形象，與一般金融機構區隔。

市農會辦理托兒所業務已有 40 多年歷史，早年農忙時期，扮演分擔農家照顧重責的重要角色，數十年來，市農會托兒所經營相當成功，備受市民信賴，收托幼兒曾高達 6、700 人，但因少子化趨勢，近年招生數下降，賴溪松看好高齡化時代來臨，銀髮族將是未來可用心經營的服務

降低逾放比表現出色，獲農委會表揚



台中市農會榮獲「金推獎」特殊貢獻獎



對象。

事實上，市農會關懷照顧獨居老人、窮困農民已行之多年，賴溪松表示，農會組織培訓的志工隊，平時透過家政班體系深入社區，默默照顧弱勢或獨居老人，提供送餐、洗衣、整理環境、陪伴就醫、參加社區活動等協助，近年並擴及服務單親媽媽。「積極回饋地方，關懷弱勢社群」，農會視為使命。

台中市農會本部大樓



## 優越行銷·農產叫座

台中市農地面積小，各式農產產量雖然不高，透過精品化的高明行銷策略，並善用區域消費中心的優勢地位，近幾年來，農會主導推展的「金選桔」、「黃金玉冷筍」、「頭等倉好米」都叫好叫座，能將有限農產營造多項具有全國知名度的優質農產品牌，更凸顯農會經營的功力。

賴溪松接任前，農會供銷部門年營業額約 1 億 5 千萬元，去年則突破 3 億 3 千萬元，成長超過一倍。95 年度金推獎評鑑，台中市農會不但入選優等、且榮獲全國僅 6 個名額的特殊貢獻獎。

信用部存放款業務是農會重要的營收來源，市農會放款業務一度風雨飄搖，信用部逾放比逼近 30%、呆帳金額高達 22 億元，不良放款之所以偏高，921 震災是重要因素。地震之前，大坑山區因風景區的規劃，被看好將成為中部的陽明山，地

價炒得漫天高，一坪曾達 3 萬元，921 時，大坑是重災區，山坡地崩落滑動、房舍倒塌，地價巨幅崩跌，部分地段一坪跌至不到 2 千元，放款擔保品或是受損、或是無心繳款，加上亞洲金融風暴雙重夾擊，逾放比節節攀升。

## 財務透明·激發共識

賴溪松 90 年接任總幹事，一上任就面臨嚴苛挑戰，他將危機視是轉機，擬定對策、踏實執行，並檢討以前容易發生誤失的作業方式，趁勢改革，在他的帶領下，市農會快步度過難關，93 年度，榮獲全國農漁會降低逾放比競賽進步獎。

賴溪松扭轉乾坤的作為，首在激發員工的危機意識，農會財務、經營概況完全透明

頭等倉禮盒備受好評，賴溪松引以為豪



「頭等倉」禮盒選自在地頭等好米



喜米禮盒包裝典雅，洋溢喜氣

化，每月報表出爐，即分送各單位主管，並召開單位會議，讓所有員工充分了解當前困境，由此凝聚共體時艱、打拼求生存的意識，所成立的催收小組訂定年度目標，每月檢討執行成果，有計畫、有步驟逐年解決。目前，逾放比已降至 4% 上下、呆帳約 3 億元，雖未臻理想，但考量尚未解決部分，多半是震災中擔保建物損壞或相關人往生，原已難以處理。

台中市農會有 14 個辦事處，各處原本皆設有擔保估價人員，各自為政，遇上跨區申貸時，跨區估價易生弊端。賴溪松另成立估價中心，統籌所有放款擔保估價作業，並規定估價時，須先查訪市價，從房地仲介公司、法院拍賣價格等管道，訂出合理價碼，估價作業嚴謹度有了 180 度轉變，以危機處理同時改革制度，危機果然是轉機。

### 建立制度·分層負責

農會經營方面，賴溪松非常重視制度面的完備，他認為，以制度管理，可降低人治色彩，不因人事更迭而導致經營起伏不定，日後總幹事換手，各項作業仍有一定模式可以依循。接任之初，賴溪松即著手制定市農會內規制度，花了將近 2 年

時間才大功告成。

92 年 6 月出爐的台中市農會管理章程辦法，厚厚一大本，會務部分的管理辦法就有 10 多個章節，信用部更多達 30 個多章節，供銷、推廣各部門各有其專屬章節，托兒所業務並另設獨立專冊，內容鉅細靡遺，涵蓋農會經營各層面。

農會信用部放款，一般必須審核信用度、展望性等 5 項要點，即所謂的「5P」，但坊間「5 個 P 不值總幹事一個屁」的戲謔流言，始終不絕於耳，人治色彩濃厚是農會體系常被詬病之處。

對於建構完備內規，多年來導引市農會的制度化管理趨於圓熟，賴溪松相當自豪，列為就任以來重要成就。他強調，農會經營不能只視總幹事個人好惡，建立制度，一切依制度行事、分層負責，總幹事不必事必躬親，只要掌握大原則即可，其實更輕鬆，但是總幹事守法性要比員工更高，且必須自我高度要求。

### 農家子弟·基層做起

賴溪松是農家子弟，父親是佃農，小時功課很好，初中考上台中一中，但因家



由米糠提煉的「美糖優」潤膚皂禮盒

境並不寬裕，父親無力供他繼續求學，勉強唸完高職後即進入台中市農會服務，從基層做起，35年來幾乎遍歷各部門，資歷相當完備。賴溪松並非台中在地人，在地域觀念濃重的農會體系裡，一介外來客，從基層爬升出任總幹事，顯示賴溪松服務表現備受肯定。

賴溪松老家位於與台中一溪之隔的大里市，兄長目前仍固守祖厝田園。賴溪松排行老么，與大哥相差24歲，23歲那年，年事已高的父親認為樹大應分枝、提出分家之議。賴溪松自認從小出外唸書、工作，3位兄長卻在家耕作維持家計、供他讀書，因此分家產時，自願放棄繼承權，1甲多土地及房產

全部讓給3個兄長平分，依目前行情，原屬他應得的田地價值超過2千萬元。

這段多年往事，賴溪松從未向外透露，後來與友人閒談時無意間聊起，才傳開此事，地方傳為美談，競以現代版「孔融讓梨」譽之。當年做此決定，賴溪松認為是為所應為，迄今手足之間感情融洽、和樂，是他人生最大的收穫，彌足珍貴。

對於未來，賴溪松抱持強烈的使命感，綢繆積極，維護農民權益，強化農業

競爭力，他強調，農會之成為農會，有其特質、特定任務，謹守核心價值、提升經營層次，市農會將全力以赴。🌾



市農會碾製米廠設備先進

