

結合觀光旅遊 打開農產通路 重視在地文化 建立自有品牌

專訪花蓮縣鳳榮地區農會總幹事張孟能



張孟能總幹事與農友建立堅定的夥伴關係

位處花蓮偏遠地區的鳳榮地區農會，老年人口多、休耕率高，對外交通十分不便，但總幹事張孟能以「一肩挑盡古今愁」的抱負帶領當地農民，建構網路商城，結合在地文化、建立自有品牌，同時配合花蓮觀光事業，發展休閒農業，努力開拓農產品的生機。

車子由台九線緩緩駛入位於花蓮縣中央地帶的鳳林鎮，兩側低矮的平房是經營食衣住行的店舖，過

了十字路口左轉，一座紅磚白瓦的建築映入眼簾，「鳳榮地區農會」靜謐且溫馨地座落路口，為鳳林鎮與萬榮鄉的鄉親服務。

莊稼子弟·樸實憨厚本色

一進入農會信用部，門庭若市，朝氣蓬勃的氣氛，迥異於一般金融機構，穿著背心的服務人員遞上茶水與客戶親切地招呼；身著淡藍色襯衫、打著深藍帶點紅黃斑紋領帶的總幹事張孟能迎面而來，滿臉燦爛笑容，他拉了一下領帶，說「因為經常要到田間，平時很少打領帶」，語氣中自然流露莊稼子弟的樸實憨厚。

農會二樓會客室裡，茶几上擺著一盆清雅秀緻的國蘭，一道淡青色順著葉片脈絡逐漸轉為濃厚的深綠色，雖然色澤不多，未到花期也無馨香，卻有一股耐人尋味的氣韻令人久看不膩。

張孟能說：「這是『達摩』，以前一株動輒高達數萬甚至百萬元，純係人為炒作，投機性高、風險也大，多數卻是有行無市。目前鳳榮農會已成功輔導農友大量栽培，三、五百元就能買到，以平價打開市場，讓農友擁有穩定的收入。」

夥伴關係·善盡服務角色

張孟能認為，農會的功能並非「照顧」農民，而是善盡「服務」的角色，協助農民做好產銷、創造利潤。農會和農友打交道前，得先做好犧牲的準備，只要無偏無私，



朝氣蓬勃的農會信用部



「讚炭工房」生產的高溫精煉竹炭

就不必忌諱圖利農友，彼此間的互動不再是相互營利的取向，而應建立夥伴關係。

亞東工專電算科畢業的張孟能，於民國73年5月進入農會擔任辦事員，隔年6月即代理會務股長，76年元旦真除，並於民國83年接任總幹事；如此順遂的升遷歷程，張孟能謙稱是機運，加上不斷努力及同仁的協助。張孟能說，他進入農會後，均從事會務工作，對推廣及信用部業務較不嫻熟，鳳榮農會的高績效表現，得感謝優秀幹部相挺與同仁精誠合作。



鳳榮農會結合產業與客家文化，推出「頂客族」系列產品

充分授權·要求自我提升

事實上，張孟能在經營管理方面自有一套主張。人事管理分層負責、充分授權，他先以領導人格能力測量員工屬性，是孔雀、老虎、貓頭鷹、無尾熊還是變色龍，以適才適所、各司其職；同時由中國生產力中心實施員工訓練，改變過去老鳥帶新鳥的師徒制，再以ISO的精神要求員工自我提升。

張孟能接任總幹事前，鳳榮農會有80多位員工，如今雖然業務量倍增，員工卻精簡為40多人，他秉持「20/80」的原則，意即以「20分」的工夫達成「80%」的成果，要求員工提高效率，「人力少，服務不能少，工作就是態度！」難怪鳳榮地區農會員工各個兢兢業業、員工擁有的證照數量居全國各農會之冠。

積極改革·實施全櫃員制

對於信用部的作業流程、服務功能，他

大刀闊斧從事改革。首先是實施全櫃員制，所有員工必須待過所有部門，熟悉各項業務，客戶一進門，每個櫃檯都可接待，以提高辦事效率及提供優質服務；其次是實施走動式服務，要求員工將客戶當成是自己的父母、家人，主動招呼、提供協助，以因應鳳林地區老人居多的特性，農友石明輝即表示，常有其他銀行遊說往來，但他仍習慣在鳳榮農會出入，「在農會還有人奉茶，比在家裡還舒服呢！」

鳳林鎮與萬榮鄉人口合計僅約2萬多人，但鳳榮地區農會信用部存款已突破20億元，而逾放比僅0.87%，資本適足率為12.53%、呆帳覆蓋率為192%，連續2年榮獲行政院農委會頒發營運績效優良獎，去年又獲得資產品質管理績效獎。

這些成果足以顯示鳳榮地區農會經營管理的成效，總幹事張孟能對自我的要求則是記取一位前輩的叮嚀：「當總幹事不能太忙，以免沒有時間思考經營的策略與方針。」他推辭許多無謂的應酬，讓自己有更多時間與體力為農友服務。公餘時間，他則未放棄拿手的桌球，他自豪地說，每屆台農杯球賽，只要他代表花蓮縣參賽，穩拿冠軍。

鼓勵員工·建立績效獎金

要馬兒跑，當然得讓馬兒多吃草，雖然對員工的工作要求十分嚴格，但張孟能也建立績效獎金及競賽獎勵制度鼓勵員工積極投入供銷與推廣業務，同時辦理互助會，讓退休員工也能獲得更佳福利，供銷部副主任彭彩雲指出，目前每位員工均已建立個人的行銷網絡，除達到業績要求，並可增加收入；供銷部主任兼推廣股長徐秀枝則表示，在此一制度激勵下，每位員工都成了超級推銷員，每年為農會創造約300萬元利潤，今年至2月份就賺了65萬元。

張孟能說，農會要有能力為農友服務，就必須自力更生，想辦法賺錢，才有足夠的資源提供服務，與農友分享利潤。

自有品牌·建構網路商城

鳳榮地區是花蓮縣老年人口最多的鄉鎮，休耕率也最高，如何協助農友推廣可以

賺錢的農特產，成為農會最大的課題，尤其受限於對外交通並不便利，農產品要打入西部市場困難重重，張孟能決定採取的產銷策略，除建構網路商城（網址為www.frfa.com.tw.），並結合在地文化、建立自有品牌，同時結合花蓮的觀光休閒產業，吸引消費者到花蓮購買農產品。

鳳林鎮以客家人居多，因此鳳榮農會結合產業與客家人的精神打出「頂客族」(DOM HO HAKKANGIN)招牌，產品有剝皮辣椒、頂級水餃、香酥花生、香草鹹豬肉、活力紅糟肉、益全香米、香草麻糬等，例如水餃餡料以「鹹菜結」取代常用的高麗菜或小白菜，即取材自客家人常將盛產、一時無法消化的蔬菜曬乾，延長食用期限，客家食品也成為鳳榮地區農產品的主要特色。

在「頂客族」系列產品中，以香酥花生最負盛名，其特色在於堅持採用9號豆，這種俗稱「小種子」的油豆產量少、豆莢中短，顆粒雖小，但香酥清脆、齒頰留香，而這種務實的堅持，展現出鳳榮地區獨特的客家精神。

結合觀光· 打造產業藍圖

花蓮的觀光休閒產業發達，鳳榮農會也積極輔導農友將農特產結合休閒產業，與旅行社合作推出民宿一日遊，並與七星潭、兆豐農場互動頻繁。遊客可以到緊鄰兆豐農場的百果園體會採果樂趣，嚐嚐「喝了ㄟㄟ長大的草莓！」。除了不同節令有不同水果外，百果園內還有4隻討喜的九官鳥，會說「你好」、「快點啦」、「阿嬤，草莓(百果果)好吃」等，甚至還會模仿電話聲，令人莞爾。

「讚炭工房」也成為吸引遊客的景點，前往「讚炭工房」途中，張總幹事與農會常務監事彭宗鑫不斷介紹當地產業景觀，希望創造屬於鳳林地區文化的意象，沿著鄉間小路逐步規劃著令人神往的藍圖。

蒸騰的熱氣兀自在窯中亂竄，火舌貪饜地舔舐口中的孟宗竹，在攝氏1,000度的高溫淬煉下，一塊塊銀黑發亮的竹炭平鋪眼前，執起2塊竹炭互擊，聲音不僅鏗鏘有力，且如大珠小珠落玉盤般的清脆，曾任花蓮縣教育



局副局長的溫思聰，退休後投入竹炭研發生產，他站在燒窯旁滿頭大汗地解說竹炭的形成。

鳳榮農會輔導農民平價量產達摩蘭

少量多樣· 發展特色農業

溫思聰說，相較於市面販售的竹炭，「讚炭工房」的炭片不僅烏黑銀亮，質地也緊密如上好的瓷器般，令人百看不厭，功能更不在話下，能吸附或釋放礦物質、遠紅外線，釋放負離子及隔離電磁波功能，對手機使用頻繁的現代人有極大助益。

鳳林以無子西瓜馳名，農會每年均舉辦西瓜節促銷西瓜並推動產業文化，但無子西瓜培育相當困難，去年颱風接二連三、造成不小災害，彭宗鑫半開玩笑地說：「鳳林差點從西瓜王國變成西瓜亡國。」即使如此，鳳榮地區農會仍鍥而不捨，努力復育鳳林西瓜的生機。

為整合農業資源，發展精緻特色農業以結合休閒產業，農會積極協助農友成立山蘇、箭筍、西瓜、水果、香草、竹炭、土肉桂、國蘭及香蕉等產銷班，並鼓勵各班異業結盟、相輔相成，以提高整體戰鬥力，而少量多樣化的做法也有助於分擔產銷風險，張孟能語重心長地表示，這一切努力都得全力以赴，設法讓農民賺錢，才是農會最主要的功能。

鳳榮農會協助產銷班，發展少量多樣的特色農業

