

都市型農會的經營策略

陳武雄廳長 1997-12 花蓮區農業專訊 22:2-3

陳廳長在中國農村經濟學會專題報告

大會主持人、各位教授、各位總幹事、各位農業界的先進朋友大家好：

今天非常榮幸有這個機會，應邀來這裡向各位做「都市型農會的經營策略」專題報告。

我出生在臺北縣的板橋市，從小到大看見板橋從一個純粹的農村演變成一個都市，也觀察到包括臨近的中和、永和、新莊、土城等鄉鎮，從一個傳統的、純樸的農村，演變成爲現在人口超過三十萬人以上的都會。農地變成建地，農民不再從事農耕，農會變成一個很典型的「都市型農會」，農會的功能及經營型態都必須有很大的調整。

在國家整體經濟發展過程中，我們可以體會到這種發展是必然的趨勢。從早期農業生產佔國民生產毛額百分之五十以上，到現在只佔百分之二點六七，這樣大的改變加上每年都有四、五千公頃的農地釋出，且已連續幾十年，在這樣的環境裡，我們可以了解，有很多的鄉鎮，會像板橋、永和、新莊、土城等鄉鎮一樣，也會從一個散居的村落轉變成聚集的市街，從農產品的生產地變成消費地。農民減少了，農地消失了，農村不見了，都市型農會扮演的角色，和一般農會勢必有很大的差別，對農民、農業和農村的服務也有不同，我們期望都市型農會加強下列的功能：

一、辦理農產品供銷的中介者

都市型農會生產面的功能雖然已萎縮減少，但因變成消費地，對於消費者需求的農產品運銷，以及爲生產地農會的農產品提供促銷方面，則能提供良好的服務管道。都市型農會可以從超級市場的興設、辦理物流中心、或設置生鮮產品處理中心等，都可以爲產地農會和消費者提供很好的服務，這也是在農業經濟面所扮演的角色。

二、扮演農村金融的支援者

在農村金融方面，都市型農會因爲資金充裕，可扮演重要的金融服務角色。目前農會常受到經濟景氣、個別農會總幹事、或職員等因素影響，致部分農會發生逾放比率偏高之情形，而造成金融上的風波，爲解決這個問題，每個縣的農會與農會間都訂有互助辦法。都市型農會因資金充裕，救援能力相對的要比產地農會的能力強，也就是說，在金融救援互助方面，可以提供更好的幫助。長遠的眼光來看，在農業部門大家都希望能建立農業金融體系，讓各級農會的資金，能自行運用；然而這個構想和現行的制度還有一些差距，仍需各金融單位進行協商。

三、協助社區做好治安、環保、和心靈改革的使命者

整個會的服務功能，應該要跨出農業傳統的生產、運銷和金融的範圍，擴大進入整個社會和社區，尤其是大家所關心的社會治安方面，雖然各級政府對治安工作都非常重視，但是僅依賴政府的力量來做治安工作，可能只能做到治標的工作。在座很多人和我一樣，小時候都是在農村長大，所以都知道，在一個村莊裡，從村頭到村尾，從老人到小孩，每個人都互相認識，小孩子出門不用擔心會被綁票或失蹤，大家生活與工作融合在一起，自然就產生了保護網，也就有了祥和的生活環境。目前的治安問題，大部分都在都會地區，都會地區已經把傳統的鄉居村民相互之間的嫻熟、濃厚的感情沖淡，社區間的人們大部分都互不相識，在這種情況下，是不容易做好治安工作的。

李總統曾提出：「經營大臺灣，建立新中原」的觀念，呼籲我們要從社區建設做起。我個人認為社區的建設、社區的認同、社區的文化建設，將社區民眾緊密的結合起來，是目前社會建設的重點工作，也是維護治安的根本之道。這一點，我認為是都市型農會未來應該致力的工作。在金融開放，劇烈競爭的情勢下，仍有很多的農會會員願意把錢存在農會中，就是因為農會有經常性的活動，和會員緊密的結合在一起。如四健會、家政班、及農事小組長等生產性、推廣性的活動，對凝聚農民之向心力，甚有裨益。所以都市型農會的發展方向應加以調整，多辦一些真正能夠在社區內落實的活動。以往我們在農業建設所推動的，都是在強調硬體性之建設成果，而在心靈建設方面，仍有很大的空間值得努力。其他如環保問題、高齡化問題之解決等，都市型農會也都有相當大的空間可以發揮。

四、培養農業經營管理的診斷者

未來我們將面臨整個國際貿易自由化的衝擊，大家可以預知，國際性農產品對國內市場的競爭會愈來愈強，因此，最重要的是要提升農業競爭力。農會可以做的項目很多，但我要特別強調的是，我們的農業生產技術已經達到世界水準，但是在合作農場、產銷班等農場的經營管理方面，還有很大的空間有待改善。自從去（八十五）年我到農林廳服務以後，大約訪視了百班以上的產銷班隊，其集貨場等硬體設備已大有改善，但是在集貨包裝場及作業流程之規劃上，多數還是土法煉鋼，貨物從進貨、清洗、包裝到貯藏，沒有良好的動線和倉庫管理規劃。在這裡舉二個例子供各位參考，在竹南有一位養牛的劉進士農友，他對牛隻的配種管理，以前用流水帳的方式，以筆記簿記錄，記久了，還沒有配種的牛會忘記配種，已經配種的牛又重複配種了好幾次，無法清楚、有效的管理。在經過訓練輔導後，他改採看板管理的方式管理，他在白板上分成三欄，第一欄是還沒有配種的牛，第二欄是已經配種的牛，第三欄是已經分娩的牛，每一頭牛經過編號，並在有磁性的棋子上寫上號碼，放在第一欄的就表示沒有配種，放在第二欄的就是已經配種，放在第三欄就是已經分娩，如此簡單明瞭。後來，光泉牛孔廠也把他這一套管理方法帶回去用在他們的

牧場管理上。像這樣簡單的看板管理，其實就是把工業用的管理方法運用在農業生產管理的例子。

另外在竹東有一個生產米食的加工廠，黃廠長也是稻米生產班的班員之一。剛開始想要把他列為經營管理之輔導對象時，他持反對意見，後來花了一個月的時間說服他，他勉強接受。經過輔導後，工廠的產能提高，用人減少，現在他的產品通銷全省，並已經外銷到日本。有一次我到他的加工廠去參觀貨架和物料，其中一包物料上貼有一個紅條子，我就請教他紅條子的用途，他說這是物料的顏色管理，等用到貼有條子的這包物料時，表示物料快用完了，要馬上進行採購，否則就有停工待料，不能繼續生產的風險。

以上就是很簡單的看板管理和顏色管理的例子。我所以舉這些例子，是因為我國已有先進的農業生產技術，但是這麼簡單的現代化生產管理方法，卻還沒有落實到農家，甚至在產銷班投資幾千萬元的加工廠，也還沒有做到這種管理規劃，這也是生產力的浪費。本廳為改善這個情況，已著手辦理「農業經營管理顧問專家」的培訓計畫，將培訓一百位顧問專家。目前接受第一期訓練的二十一位全部都是農林廳和所屬單位的同仁，每個人必須接受三百個小時的訓練，結訓後到各農場去做經營管理的診斷工作。這樣的工作，如只靠政府的力量是不夠的，希望農會也能加入這個行列，推薦優秀的員工，去參加訓練。訓練後，除可以提供都市型農會對所經營的超市、物流中心等進行好的經營規劃外，並可協助農戶或支援其他農會進行診斷，這樣才能建立真正的農業企業經營管理的生力軍。惟有如此，在進行農業企業管理工作時，才可以不再依賴其他單位的支援。

農業在面對外來的競爭上，除了加強專門技術的改良外，一定也要把現代化經營管理的技術，又快又廣泛地落實推廣到每一個農場，即使是簡單的看板管理、物料管理，也要很有效的去推廣，這樣才能真正的全面提升農業競爭力。

今天非常感謝大會的邀請，能讓我有此機會提出以上淺見，和大家請教，也祈盼都市型農會除了在產銷、文化、社區工作以外，在農業經營管理方面也能貢獻其物力和人力。非常謝謝大家！