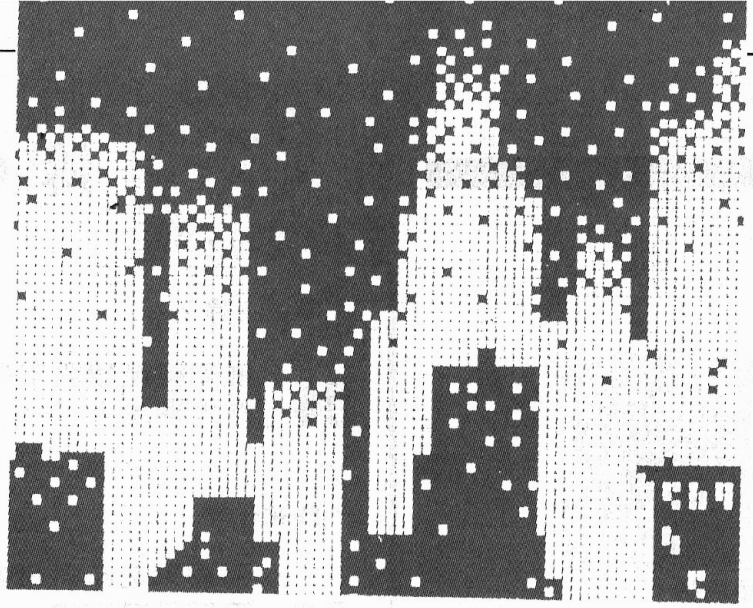
專論



# 推動農業建設工作六大理念

〈農林廳邱廳長在八十三年奮鬥自強大會致詞〉

各位首長、各位同仁：

今天農林廳在台東召開八十三年東部地區奮勵自強大會，本人想藉此機會跟各位談談當前農業面對的新形勢及如何因應調整，另對新訂的農業政策及相關措施正積極展開執行之際，怎樣建立新的工作倫理及工作觀念。

農林廳爲因應農業面對國內外新情勢，及加入國際關貿總協後可能產生之衝擊，於去年十月間，奉　宋主席指示，籌劃召開「台灣省農業建設會議」，規劃前瞻性的因應對策，會中所獲致的結論，各位同仁應該非常清楚，在我國加入關貿總協之後，進口農產品之關稅將降低，很多管制要放寬，部分國外農產品會很容易進來。因此，我們必須研擬一套非常周延的政策來因應，以提高台灣地區農產品之競爭力，確保農民的權益。故於去年召開「台灣省農業建設會議」，針對其政策目標研擬：一、調整產業結構，健全產銷體系。二、建設富麗農村、增進農民福祉。三、善用農業資源，加強生態保育等三項中心議題進行研討，並獲致非常重要而具體的農業建設新方向之結論，且選擇其中八、九十個決議案付諸實施，因此大家的責任相當艱巨。面對國內外新情勢，對已規劃完成這些重要的農業建設工作，我們如何在新的形勢中調整工作理念及工作倫理，以確保農業政策及相關措施能夠順利推行，非常重要。

我國申請加入關貿總

協後對農業雖是一項衝擊，但亦是一種突破。因爲以往很多西歐的國家亦曾遭遇到類似的情況，以丹麥來講，在十九世紀末廿世紀初期的時候，主要農產品爲生產穀物的國家，由於臨近英國，佔地利之便可就近將穀物供應給英國，但後來英國認爲重要的糧食須採取措施確保，所以改變農業政策，在國內自行生產重要的穀物，如小麥、黃豆…等等。導致丹麥穀物外銷受到相當大的衝擊，因而調整國內生產結構，改變發展畜牧業爲主，乃促使丹麥畜牧業非常發達現代化，於歐洲居於領先地位。從上例來看，我國加入關貿總協後，農業在最近這一兩年可能面臨很多的困難，但就整體而言，如果好好的因應，也可把危機變成轉機，更是一個新的契機，可讓現存很多的農業問題，趁著這次加入關貿總協做全面的調適，以促使本省農業進入更現代化，更進步的階段，所以目前是非常重要的轉捩點，大家處在這種環境之下，從本人到所屬單位的機關首長，以及各位同仁，現在的責任比以往更重。因此本人在就任廳長時，爲因應新的形勢，即積極著手農業建設新架構之建立，透過全省性的農業建設會議凝聚共識，並作成農業建設新方向的三個結論，並已逐步、漸進的付諸行動。又今年年初爲了加入關貿總協，由全省六個地區農業改良場，舉辦宣導會及因應對策說明會，其目的即在讓農民以及產銷班的代表都清楚政府已經擬訂一個非常完善因應對策，從談判策略，一直到整個的補償，產業結構的調整及農村建設的新方向到農民福祉，以及資源調整，都已有具體的因應對策。

目前有些農民對我國加入關貿總協，雖然仍有一些顧慮，如何消除疑慮讓他們充滿信心，迎接新的未來，這是我們要積極做的事情。因此在這幾個重大的措施執行之前，本人特藉今天的機會，跟大家談一談，如何使本廳所有的工作同仁，面對這樣一個新的情勢，把政府重要農業政策，有效的推動，茲提出六項工作理念與大家共勉，以使農民獲得更好的福祉與保障。

## 一、宏觀與前瞻

當前農業情勢，已非三、五年前可比，例如過去未重視野生動物保育，如今卻因犀牛角處理問題，美國即以培利修正案制裁我國，可見許多觀念均在改變，農業政策須配合時代的腳步加速調整。因此同仁研擬計畫須有宏觀的理念，而且還要有前瞻的眼光。以往我們看問題都只看到目前的問題，都只看到同仁自己主辦業務的一個局部問題，但是今天農業所涉及到的是彼此相關的問題，不管農業科技也好，農業推廣也好，彼此是相關聯的，因此農業政策的擬訂，已經不像早期只是依國內的形勢、國內的環境來訂定。宏觀

的理念，是要站在中華民國台灣，放眼全世界，吸取全世界農業建設最好的國家、最優秀的農業科技及最好的農業政策來做爲我們農業建設研擬的參考，這是非常重要的。尤其在我國加入關貿總協，變成會員國之後，享受一百廿幾個國家平等的待遇，所有的規範我們都必須遵守，目前我們的農業政策以及相關的措施對於農業資料如果沒有一個宏觀的理念來做比較廣泛的蒐集，則農業政策就會變成空洞，也將與世界潮流脫節。因此希望農林廳全體工作同仁都能夠建立一個更宏觀、更前瞻性的工作理念，這對個人專業知識的充實，工作的執行都有很大的幫助。

## 二、規劃與落實

大家具備宏觀的理念與前瞻的眼光，還要有良好的規劃能力，才能達成目標。很多機關都談行政管理，很多同仁也瞭解企業管理的理念，但怎樣應用到行政管理上，讓行政管理的效率也能夠和私人企業經營一樣的有效率，這個步驟就是要如何的去規劃。譬如說最近一年來，我希望在東部地區建立七個重要的產銷體系，包括花卉、水果、蔬菜、毛豬、肉雞、雞蛋、及水產品，並且組成七個相關的產銷班，從基層開始，由農民的力量，配合農業改良場，或是相關機關在技術上、經費上的支援，然後讓產銷班的理念能夠非常成功的實現，使每一個產銷班能夠非常成功的經營，如果產銷班能夠普遍的成立，使台灣的農業在高度企業化的情況下經營，我們的農業能做到如此，也就踏出了成功的第一步。故如何依照主客觀的地理環境規劃適合台東及花蓮地區種植的作物，就需要專業的知識及很多的專家參與，如此進行規劃，這些產銷班才能協助本廳推動各項計畫，措施落實生根。否則光有規劃沒有落實執行亦等於是空的，所以對計畫之研擬要以有效率的方式進行規劃，再按步就班落實到基層農民身上，如此計劃才能發揮預期之成果。例如在治山防洪方面，我們在東部地區執行之計劃，能有今日的成效，乃當初研擬計劃時協調各有關單位做一整體的規劃，然後通力合作逐步實施，落實到整個東部地區，其早期造林以及所做的工程已逐漸發揮其成效，這就是規劃與落實並重，產生具體成果很好的一個例子。反之，若只規劃而不予落實，那麼規劃工作等於是空的，所以第二個規劃與落實的理念非常重要，務必事先做好規劃並於完成後確實落實到農民身上，或是基層的地方上面，計畫才能開花結果。

## 三、效率與創新

談到行政管理，效率與創新非常重要，如果沒有效率，所花的時間與代價往往事倍功半， 李總統上個月在省府對新就任的鄉、鎮、市長精神講話時，特別提到行政效率的

問題，希望鄉、鎮、市長能夠學習大企業家的精神，採取有效率的方式推動相關的建設工作。而德國一位著名的經濟、社會及哲學家熊彼德亦指出，歐洲近代的文明係得力於兩個重要的因素，一爲新教改革的企業精神，二爲創新。因企業家對投資如不能夠有高度的效率，將不輕易投資，其產品若不能力求創新，將很快被淘汰，則這個企業就無法永續經營。本省農業在各產業中最爲保守，尤其將來加入關貿總協，必會面臨強大競爭壓力。因此，今後農業界更應加強效率與創新觀念不僅要灌輸農民企業經營理念，負責策劃農業政策者，亦要以有效率、創新的精神來管理、推動政策，才能面對新的挑戰，克服困難，解決問題。

## 四、團隊合作

有很多工作，不是單靠個人英雄主義，單打獨鬥就可以締造整個機關的績效。雖然每一個人在機關裡扮演極爲重要的角色，但是每個同仁除了要求自己的工作做好外，也要和別人共同做好。像機器一樣，必須每個零件發揮功能同時緊密結合，該部機器才能運轉，發揮其功能。而機關也一樣，除每個同仁盡心盡力外，亦需發揮團隊合作精神，才能使機關功能得以發揮。

以廳屬改良場來講，以往太偏重生產方面的研究與推廣，但運銷方面，卻被忽略，無法配合，產生脫節現象，致農民種植的農作物不一定賺錢，無法達到預期的效益，這要歸咎於運銷工作未能配合改進，以致農民所生產的農產品無法獲得高價。因此本人於接任廳長時即指示各改良場應將生產科技與運銷科技結合，尤其各區改良場在推動七大產業產銷體系時，除調整改良場之組織架構外，亦強調讓作物改良、植保到推廣中心等部門均需打成一片，重新組合七大產業的輔導小組完成整體工作之推動，以這種方式來推動業務，才能收事半功倍之效。再說機關與機關之間，最近我特別要求水保局、漁業局及林務局將其準備投入之資源，支持整個農業建設，例如台東縣農民於山坡地上種植的番荔枝經營得非常有效率，但因缺乏相關經費無法改進其週邊的公共設施，因此請水保局配合投入經費改善其相關設施。另下週將提省府討論的「建設富麗農漁村計畫」所需經費龐大，亦請水保局及本廳相關的計畫支援，以去除過去各自爲政，無法產生整體效果之現象。因此今後本廳及相關的附屬機關要重視團隊合作精神，以促成整體工作之落實推動，發揮計劃最大成果。

## 五、協調與溝通

各位在工作上要注重協調溝通，處理事情要講究方法，不能用太僵硬的方式去推動業務。尤其要注意對上級、長官、下級、部屬與平行機關同僚間的協調溝通工作。以前由

於政府獎勵稻穀生產，並實施保價收購，激發農民的種植意願，稻米因而大量生產，而國人又因飲食習慣改變，替代食品增加，對稻米消費量減少，乃導致稻米生產過剩，供需失衡，不僅稻農收益減少，政府每年亦負擔相當多的經費支出。爲促使稻米供需平衡，保障稻農收益，經本廳協調農委會研訂「稻田轉作計畫」，由省府與農委會會銜報奉行政院核定實施。查該計畫涉及中央農委會、財政部、省府農林廳、地政處、糧食局、各有關縣市政府及基層執行的公所、農會等，不僅參與的單位相當多，且執行計畫的工作人員更不勝枚舉，尤其農民的配合意願更爲重要，但因透過良好的協調溝通與宣導工作，大家對該計畫有務必要貫徹執行決心與共識，同時得到中央的支持，省府相關單位的配合，以及地方縣市、鄉鎮公所全力之推動，使得該計畫能順利執行，圓滿達成稻米供需平衡之政策目標，就是一個經溝通協調獲致良好成效最好的例證。因此我們在推行一個計畫前需事先透過溝通協調，講求方法，讓參與者形成共識後，即可將各機關的業務，進行整合搭配，這樣對我們想要做的事情，才能收到事半功倍之效。

## 六、奉公守法

本項爲公務員應有的基本理念，除營造良好的工作環境，讓同仁能全心投入工作外，身爲一個公務員，要把個人所累積的成績變成整個機關的成績。因此各位同仁要一點一滴在自己的工作崗位上投入心血，並且要培養熱忱的心態而不是抱著做一天和尚撞一天鐘的消極心態，同時具備宏觀、前瞻的理念，認識自己所扮演的角色。假如我們能夠培育出愛鄉土、愛農業、愛我們的農漁民、愛我們的大自然的情操，自然地就會對自己的工作產生高的興趣和投入，然後就會促成一個機關，一個單位展現很有活力的環境，因此我在這裡特別強調『奉公』的重要性。另外各機關有很多制度法令，希望每位同仁能夠掌握每一項法令、制度的重要內涵，若能夠在從事公務的過程中不違反法令，無論對自己、對機關，甚至對老百姓都會有正面的益處。而『守法』乃是依法行政的最低要求，大家應在遵守法令之餘，研擬簡政便民措施，加強對農漁民服務，使其生活得到最大的保障，才是大家最應重視的課題。

前面談到的這六點，也是我個人在工作上秉持的理念。今天在此提出來，希望在座的農林廳所屬單位首長及各位同仁能傳播所有同仁瞭解，讓大家在自己的工作崗位上共同勉勵，我相信農林廳在面對國內外新的情勢，及陸續在推動的很多農業政策上，必能夠發揮更好的功能，也期望這些相關的措施都能夠落實的執行，使本省農業得以持續發展，農漁村更加繁榮。最後敬祝各位身體健康、萬事如意，謝謝。