

水里鄉茶葉產銷班第一班

台灣省茶業改良場魚池分場茶作課課長 / 廖文如

南投縣水里鄉茶葉產銷班（亦稱水里鄉上安茶葉產銷班），為落實政府農業政策，貫徹農產品商品化，組織農企業化，以確保消費者權益及茶葉品質價格，達成產銷雙贏的目標；全體班員凝聚共識，共同規劃產銷班未來的經營目標，有系統的訂定班公約、組織架構、生產升劃、銷售策略、會計制度及研發系列的茶多元化新產品。並制

定「三、三、四」的10年發展目標，即前3年推動茶葉文化，建立品牌，促使茶葉商品化；第二個3年發展目標為推動茶葉文化，推展茶藝相關活動，以促銷茶葉及爭取直接客戶；後4年的目標，則是要將茶的產業變成大眾的產業。在全體班員共同努力與打拚下，目前不僅降低了一般消費者的購茶成本，並且提高該產銷班的經營利潤。 —

班基本資料

班別名稱	水里鄉茶葉產銷班第一班（水里鄉上安茶葉產銷班）
班長	黃明鐵（第一任班長，民國79年～82年） 陳敏聰（第二任班長，民國83年～87年） 盧振旭（現任班長，民國88年～）
地址	南投縣水里鄉上安村91號
電話	049-821011, 821198, 821126
E-mail	www.wise.com.tw/sa-tea
成立日期	79年9月
班員人數	34人（一般班員9人，基本班員25人）
輔導單位	水里鄉公所、農會、南投縣政府、農會、茶葉改良場、農林廳、農委會、中國生產力中心

班共同事業現況

成立時營運資金 (80年)	133萬	目前營運資金	800萬			營業額 (最近3年)	2,000萬
經營面積	32.5公頃	土地使用來源	自有	V	承租	面積	32.5公頃
建物類別	二層RC鋼筋水泥之共同製茶廠 (班集會場所、分級包裝場)	建物使用來源	自有	V	承租	面積	243坪
主要產品	勝峰名茶金級(春、冬茶)、銀級(夏、秋茶)等各級半球型包種茶(俗稱烏龍茶)		副產品			粉茶、茶葉蜂蜜蛋糕、茶葉海綿蛋糕、茶饅頭、茶葉石頭麵包及茶月餅	

一 班的成立與沿革

民國79年9月在農地利用綜合規畫計畫配合下成立水里鄉郡安區段共同經營班第五班，班員28人，茶園面積28.5公頃。在第一任班長黃明鐵先生之領導下，及全體班員同心協力，發揮團隊精神，從傳統的單打獨鬥之個體生產茶葉加工者，蛻變為共同經營體，同時在茶業改良場魚池分場之積極輔導下，培訓該班之茶葉評鑑分級制度，以團隊組織建立「勝峰名茶」品牌。

民國80年為擴大班之營運規模及設置班之集會場所，歷經15次全員參與之班會討論後，始達成共識，由班員共同認股，共同籌措資金167萬元，購買340坪之土地；另

外再加上政府輔導補助，興建140坪之共同製茶廠，並供為班之固定集會場所。

民國83年黃班長任期屆滿，因班公約之規定不得再連任，經班會進行改選由陳敏聰先生當選班長，班員也依組織章程之規定增至34人，面積擴大為32.5公頃，為達成第二階段之發展目標，陳班長帶領班員不斷地觀摩學習，複製其他茶葉產銷班甚至異業產銷班之成功因素，在一連串之計畫、執行、檢討、改善行動之策略下，將班之各項計畫制度化、格式化，同時以專人專責、分工合作、任務分組、專長互補之精神來推動班務。

民國85年依「農業產銷經營組織整合實施要點」該班重新整合為



陳敏聰班長當選85年傑出專業農民

南投縣水里鄉茶葉產銷班第一班。為配合政府推行多元化產品政策，經產銷班之研發小組開發了許多茶葉多元化產品：如粉茶、茶葉蜂蜜蛋糕、茶月餅、茶葉石頭麵包等，並榮獲86年優良產品評鑑金牌獎。

在追求產銷雙贏之過程中，班長陳敏聰善用地方與中央資源，積極接受農委會、農林廳、茶業改良場以及中國生產力中心之診斷輔導，吸收新觀念、新技術，該產銷班已脫胎換骨，完全以公司的經營型態及組織制度來經營管理，同時班員也享受到分紅的喜悅，另外也得到政府及學術單位之肯定，因此陳敏聰班長榮獲85年度神農獎傑出專案農民代表。又因業務需要，民國87年6月順利完成共同製茶廠二

樓增建及茶葉評鑑工程之發包興建，期於88年5月落成完工。

共同作業，共同製茶 共同採購以降低生產成本

該班最大的特點是基本班員出資購買土地，興建共同製茶廠，避免將來班員為財產歸屬問題而鬧得不歡而散。班員於茶樹冬季剪枝時期進行產期調節計劃，儘量避免翌年春茶採摘之撞期，並依照共同製茶廠管理規則，依序登記製茶日期，分工合作，此項措施，大幅度減輕個別茶農購置製茶機械設備之支出，因一般自產自製自銷之個體茶農，全年製茶日數大約在50天左右，實在沒有必要每戶茶農皆購置製茶機械設備。

→ 實施共同作業後，製茶機械使用日數約200天，如此便可減少人力的浪費，提高製茶機械設備使用率。另外有機肥料、農藥、覆蓋材料、包裝材料的共同採購，由於數量龐大，增加議價空間，無形中又可降低直接生產成本8~10%，再加上產品共同分級包裝，並以「勝峰名茶」品牌行銷時，不但解決滯銷問題，同時還提昇附加價值與利潤。

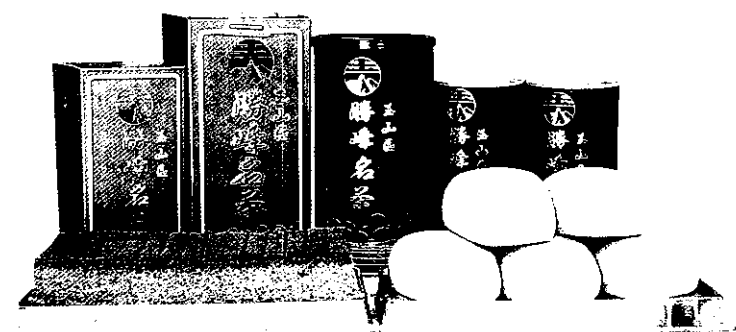
建立品牌、共同運銷

農產品一般而言皆不易規格化生產，又不耐貯存，爲了補救此項缺失，在茶葉上實施評鑑分級包裝制度，嚴格掌控品質；因爲「沒有品質，就沒有明天」，此項工作在茶葉改良場魚池分場何信鳳場長及邱瑞騰課長之輔導下，培育班員品評分級之能力，目前推出之「勝峰名茶」各等級之半球型包種茶（俗



▲參加製茶研習活動
學員合影

室內萎凋



「勝峰名茶」系列產品

稱烏龍茶）已深獲消費者之肯定。另外要讓班員將品質較好的茶葉提供到班隊進行分級包裝、共同運銷，確實也是一件不容易的事，此點若不能克服，產銷班隊一定無疾而終。

爲了增加共同運銷量，班隊訂定茶葉評鑑分級包裝規則，凡參加之班員，應向基本班員認股，且參加分級包裝之茶葉品種、數量，應於評鑑日前向班會申報，每人不得低於基準點之規定，參加之數量沒有上限之限制；茶葉分級依上、下年度來區分，每半年區分爲6個等級，上半年以「蘭花」爲標誌，下半年以「梅花」爲標誌；有關茶葉等級評定之結果，應絕對服從評鑑人員之審核，不得異議。

爲提高及確保評鑑分級之茶葉品質，經評定爲不合格者一律退回，且每基準點處罰新合幣貳仟元整，並於7日內繳交，否則強制撤銷班員資格，所繳交之罰款全數供爲班基金。雖然明文規定清楚，但

是執行起來，困難重重，此時幸得陳敏聰、黃明鐵兩位班長之高度智慧，犧牲奉獻；兩位班長暗中故意繳交劣等茶葉各5個基準點供爲評鑑，結果一定是遭到淘汰之命運，且自動繳交罰款各壹萬元充當班基金，此種全心投入班隊與用心良苦之精神，事隔一年始爲班員洞悉，自此之後，不但強化了班員之向心力、凝聚力，同時也確保了「勝峰名茶」品質保證之承諾，目前班員參加共同選購之數量約佔全班總生產量之50%。

勝峰名茶加上茶葉文化糖衣 創造附加價值

陳班長以創新之經營理念來促銷茶葉，更要將茶葉變成大眾的產業；爲了使葉之產業能向下紮根，陳班長與水里國中每年皆舉辦「國中生製茶研習活動」，另外也針對一般消費者舉辦自助製茶研習、神農氏體驗營、山居農宅民宿、茶與生活之旅。並結合當地之梅花、水 →

- 蜜桃、高接梨、葡萄等產業在不同季節推出各項休閒活動，希望藉著各種活動讓大家都能認識茶、了解茶進而喜歡茶。

在推展茶葉文化的系列活動中，不但增加班隊之收入，更重要的還爭取到最忠實之直接客戶，目前該班已累積至700位左右；每一位客戶皆建立於客戶追蹤資料卡中，記載客戶對茶之嗜好性、購茶頻度及數量、付款方式及出生年月日等，如此不但可預估翌年之銷售量，同時又能掌握客戶之信用狀況，更進一步的去認識客戶。相對的，藉著客戶卡，在適當時機向客戶傳達該產銷班的關懷及活動情形，陳班長表示：「在客戶生日時，我們會寄上一張生日卡；如果經常往來的客戶突然減少購茶的數量與頻率，我們也可藉由客戶卡察覺到，進而向他們表示關懷之心，以維持客源之穩定性」。

會計制度透明化

民國84年中國生產力中心對該班診斷輔導後，發現該班的組織制度確實具備現代化公司的雛型，但人事管理方面尚需改善，並建議會計工作應該聘請專人擔任，目前會計工作已聘請有給職之小姐來處理，以力求會計制度公平、公正、公開。

為使班的產品，尤其是茶葉，從栽種到製造、包裝到行銷皆能自

行掌握，該產銷班之人事組織除設班長、副班長及幹事等行政人員，負責制定班的營運方針外，並依個人專才設有茶葉評鑑組、文宣組、精製組、行銷組、總務組和會計組等六個部門，一切依照制度來運作，例如該班之班員到茶葉改良場或其他單位受訓時，一律支領差旅費，但回訓時要在班會中發表二小時之經驗報告；陳班長之理念是，一人受訓、全體班員受益，何樂而不為，另外參與班務之各項工作，也依規定支領工資。陳班長表示，班隊要能永續經營，一定要走上制度化，因為天下沒有白吃的午餐，粒粒茶葉皆辛苦。

產銷班隊要有盈餘分配，開源節流同時並重，如今該班隊之班基金來源有：茶葉加工收入、分級包裝後銷售收入、共同採購之供給收入、茶文化教育活動之收入、茶多元化產品之銷貨收入、民宿之收入。

產銷班法人化之省思

水里鄉茶葉產銷班第一班發展至今已有相當之資產，並以農企業組織方式經營管理，為使班資產、組織運作業務更落實，促使產銷班隊法人制度，以解決課稅問題、農業土地問題、資產歸屬問題等；目前該班之運作僅能以合作社之名義來克服，產銷班法人化後，應可順利邁向永續經營之農企組織。